

# 高齢社員の戦力化と人事管理の整備

## －「知る」仕組みと「知らせる」仕組みの整備－

---

2024年10月15日

大木 栄一

(玉川大学経営学部教授)

## 1. 人事管理を整備するポイント

- ①60歳以降の社員のなかでも人数が多い「60歳代前半層」の人事管理(会社全体の人事管理と職場の人事管理)を整備することが重要
- ②企業が「60歳代前半層に期待する役割」を「知らせる」仕組み・「能力・意欲」を「知る」仕組みの整備(マッチングの仕組みの整備)

## 2. 整備が必要な理由

- ①企業経営を取り巻く環境の変化に伴い、社員を取り巻く環境も大きく変わりつつある。その結果、市場と企業が「労働者(社員)に求めること」は確実に変化してきているから
- ②60歳以降の社員に期待する役割は60歳未満の正社員(現役正社員)に期待する役割と異なるため

# 高齢社員の戦力化と「知らせる」・「知る」仕組みとは

1. 「雇用期間の長期化」が進むという状況のなかで、高齢社員を戦力化し、高いパフォーマンスを上げてもらうためには、企業は「高齢社員にどのようなことを期待しているのか」を明確にした上でそれを高齢社員に知らせ、他方では「高齢社員は何の能力やどの程度の意欲を持っているのか」を正確に把握することが必要である。以下、高齢社員は「60歳代前半層」のことを指す。
2. これを高齢社員の側からみると、企業が「高齢社員に期待する役割」を伝え、他方では「高齢社員の持っている能力や意欲」を明確にした上で、それを会社に知らせることが必要となる。こうした仕組みは、高齢社員自身にとっても、65歳以上も働き続けていくためにも重要である。

※以下のスライドの中の表の出所は高齢・障害者雇用支援機構(2011)『『60歳代従業員の戦力化を進めるための仕組みに関する調査研究』及び藤波美帆・大木栄一(2012)「企業が「60歳代前半層に期待する役割」を「知らせる」仕組み・「能力・意欲」を「知る」仕組みと70歳雇用の推進」『日本労働研究雑誌』No.619 によっている。

# 「知らせる」・「知る」仕組みの現状と「期待する役割」の明確化の必要性

(単位：%)											
高齢社員に期待する役割の伝達 (企業)							高齢社員に「期待する役割」の明確化の必要性 (企業)				
件数	知らせている	せあ てる い程 る度 知ら	てあ いま なり い知 らせ	い知 らせ てい な	無 回 答		そ う 思 う	や や そ う 思 う	わあ なま いり そ う 思	そ う 思 わ ない	無 回 答
	企業	5181	25.8	46.2	16.8	8.6	2.6	25.9	48.0	20.2	2.7
あなたに期待する役割の伝達 (高齢社員)							あなたに「期待する役割」の明確化の必要性 (高齢社員)				
高齢社員	4300	35.2	39.9	13.1	8.6	3.2	28.4	31.1	31.3	8.0	1.2

- (1) 7割強の企業が「知らせている」、7割強の高齢社員が「知らされている」と考えており、企業と高齢社員がともに肯定的に捉えている。
- (2) それにもかかわらず、これまで以上に「期待する役割」の明確化の必要性を感じている企業は7割を超えている。高齢社員も6割弱に達している。
- (3) 企業は高齢社員に比べ、「高齢社員に期待する役割の明確化」の必要性をより強く感じている

# 「知らせる」・「知らされる」方法(複数回答)

(単位：%)												
高齢社員に期待する役割の伝達方法（企業）												
件数	面接も含む （人事部門との面接更新（継続雇用者の契約更新））	職務要件書 あるいは職務要件書	研修	60歳以降の従業員を 支援する社内専門 家・相談員との面談	経営者層との面談	人事評価制度の運用を 通して	個人別の目標管理シ ート	社内報	電子媒体（社内LAN 等）	その他	無回答	
企業	4600	68.1	9.7	5.2	1.1	31.9	19.0	11.9	2.1	0.5	6.1	1.3
あなたに期待する役割の伝達方法（高齢社員）												
高齢社員	3792	53.0	13.5	4.6	2.3	31.6	13.8	12.8	5.0	3.1	9.2	2.7

(1)「知らせる」方法には、組織(会社あるいは部門)全体として期待する役割を「知らせる」方法と、特定個人に期待する役割を「知らせる」方法の2つがある。

(2)前者については、長期的な観点から組織が必要とする期待役割を事前に提示する「職務要件書あるいは職務要件書」と「研修」の活用は少ない。

(3)後者については、「人事部門との面接」及び「経営者層との面談」といった面談のなかで「いま期待する役割」を知らせる方法が中心であり、「人事評価制度の運用を通して」及び「個人別の目標管理シート」の方法が活用されることは少ない。

(4)高齢社員からみた「期待する役割」を知らせる方法としては、「人事部門との面接」と「経営者層との面談」が主流である。したがって、「知らせる」・「知らされる」方法については、「人事部門との面接」が中心である点には変わりがないが、企業は高齢社員以上に「人事部門との面接」を多く活用しているという認識をもっている。

# 「知らせる」「知らされる」上での上司の役割及び管理職への高齢社員活用に関する情報提供

(単位：%)

		企業が考える上司の役割（企業）						管理職への高齢社員の活用に関する情報提供（企業）				
件数	て重要な役割を果たしている	をある程度重要な役割を果たしている	果あまり重要でない役割を果たしている	ああまり重要でない役割を果たしている	て重要な役割を果たしている	上司の役割ではない	無回答	行っている	ある程度行っている	あまり行っていない	行っていない	無回答
企業	5181	23.2	51.0	14.3	3.8	4.1	3.6	20.9	42.6	26.6	6.6	3.3
		あなたが考える上司の役割（高齢社員）						管理職への高齢社員の活用に関する情報提供（高齢社員）				
高齢社員	4300	26.0	47.2	14.8	5.5	4.0	2.5	14.3	38.8	32.6	12.9	1.5

- 「知らせる」プレイヤーとしての上司（管理職）の役割について、「重要な役割を果たしている」と「ある程度重要な役割を果たしている」の合計値をみると、企業（74.2%）、高齢社員（73.2%）ともに高く評価している。
- 管理職への高齢社員の活用に関する情報提供について、「行っている」と「ある程度行っている」の合計値をみると、企業が63.5%、高齢社員で53.1%であり、現状に対する認識が異なり、高齢社員は企業と比べ、管理職への情報提供が行われていないと考えている。

# 「知る」・「知らせる」仕組みの現状

						(単位：%)
高齢社員の能力や適性の把握（企業）						
	件数	い把握している	い把握している程度	な握あ いしま てり い把	い把握していない	無回答
企業	5181	23.9	62.9	7.1	2.9	3.1
あなたの能力や適性の把握（高齢社員）						
高齢社員	4300	23.5	59.3	8.8	4.6	3.7

- (1) 企業は「高齢社員の能力・意欲」を「知る」ことについてかなりの自信をもっており、高齢社員の「能力や適性を把握している」と「ある程度把握している」を合わせると8割強にのぼる。
- (2) 同様に、会社や上司が高齢社員の「能力や適性」を把握している現状についてみると、「把握している」（「把握している」23.5%＋「ある程度把握している」59.3%）と評価している者が多くなっており、企業と高齢社員ともに肯定的に捉えていることがわかる。

# 「適性」・「業務に関連する専門知識・能力」の把握方法(複数回答)

(単位：%)

		高齢社員の適性・業務に関する専門知識・能力の把握方法(企業)											
		件数	上司の評価	同僚の評価	自己申告	仕事の実績	教育訓練歴	社内外の資格の取得状況	契約更新時の面接	外部機関による専門家や専門家の評価	その他	把握していない	無回答
企業	適性	4868	82.3	22.7	23.0	75.1	9.5	20.6	31.7	1.0	1.0	0.1	1.7
	能力		77.5	23.3	20.2	74.8	13.9	28.7	25.3	1.1	0.9	0.2	2.0
		あなたの適性・業務に関する専門知識・能力の把握方法(高齢社員)											
高齢社員	適性	3941	49.7	19.5	16.8	70.7	8.2	14.6	19.2	2.2	1.6	0.6	9.1
	能力		45.7	20.7	14.7	69.4	11.7	18.6	14.8	2.7	1.7	0.6	9.4

- (1)「適性」の把握方法は「上司の評価」と「仕事の実績」を中心とし、「契約更新時の面接で」や「自己申告」、「同僚の評価」が補完する点に変わりがないが、高齢社員は企業よりも「上司の評価」「契約更新時の面接」「自己申告」及び「社内外の資格の取得状況」が、とくに、「上司の評価」が十分に活用されていないと考えている。
- (2)こうした点は「業務に関連する専門知識・能力」の把握方法についても同様に見られる。
- (3)また、「教育訓練歴」を把握方法として活用する企業は少なく、こうしたことは高齢社員も同様に考えている。

# 把握している能力・把握されている能力(複数回答)

(単位：%)											
把握している能力(職務経歴と教育訓練歴) (企業)											
件数	これまで経験した部署・職場	仕事上の主な成果	社内・社外の研修歴を含む)	社内・社外の勉強会等への参加状況	各種公的資格の取得状況	英語等の語学力	ボランティア等の社外活動	その他	全く把握していない	無回答	
企業	5181	90.1	64.5	29.0	13.7	56.6	4.9	1.8	0.2	1.0	2.3
把握されている能力(職務経歴と教育訓練歴) (高齢社員)											
高齢社員	4300	85.6	67.9	17.0	13.2	27.3	2.4	2.3	1.0	2.0	0.7

- (1) 把握している能力・把握されている能力は「これまで経験した部署・職場」(企業90.1%、高齢社員85.6%)と「仕事上の主な成果」(企業64.5%、高齢社員67.9%)を中心として「各種公的資格の内外の研修歴」(企業29.0%、高齢社員17.0%)を把握している。
- (2) 高齢社員は企業と比べて、「各種公的資格の取得状況」と「社内外の研修歴」が、とくに、「各種公的資格の取得状況」が十分に把握されていないと考えている。

# 高齢社員の能力発揮のパフォーマンスからみた今後の働き方の方針—高齢社員調査

			(件数)	ま で 4 歳	以 上 5 歳	以 上 6 歳	無 回 答	(単位：%) 指の働 数方 針方
合 計			4300	52.6	42.4	3.6	1.4	1.50
高齢社員 の能力発 揮のパ フォー マンス	現在の仕 事・働き方の 満足度	満足	899	45.9	48.6	4.6	0.9	1.58
		やや満足	2465	53.0	42.4	3.2	1.4	1.49
		やや不満+不満	890	58.0	36.4	3.6	2.0	1.44
	求める役割 に対する評 価	70以下	1228	55.9	39.8	2.5	1.8	1.46
		70超80以下	1294	52.2	43.2	3.6	1.0	1.51
		80超	1675	50.5	44.0	4.2	1.3	1.53

注1) 働き方の方針指数: 「64歳まで」を1点、「65歳～69歳」を2点、「70歳以上」を3点、その総和を「件数」-「無回答」の回答数で除して算出。調査は高齢社員調査。

高齢社員の能力発揮のパフォーマンスと今後の働き方との間に関係があり、高い発揮パフォーマンスを上げている高齢社員ほど、65歳以降も働き続けたいと考える高齢社員が増える傾向にある。

# 「知らせる」・「知る」仕組みと高齢社員の発揮パフォーマンス—高齢社員調査

		量的発揮パフォーマンス（重回帰分析）			質的発揮パフォーマンス（順序ロジスティック回帰分析）		
		係数	t値		係数	標準誤差	
(定数)		66.546	50.051	***			
コントロール変数	専門・技術職ダミー	0.152	0.240		0.039	0.079	
	営業・販売職ダミー	-2.219	-2.472	**	-0.113	0.112	
	サービス職ダミー	-0.633	-0.647		-0.129	0.123	
	現業職ダミー	-1.604	-1.956	*	-0.104	0.102	
	その他ダミー	-7.641	-2.852	***	-0.631	0.329	*
	会社の従業員数	0.001	3.016	***	0.000	0.000	
	部下の人事評価をしているか	1.194	1.720	*	0.082	0.087	
	会社からの年間収入	-0.001	-0.434		0.000	0.000	*
「期待する役割を知らせる」仕組み		2.277	6.926	***	0.364	0.041	***
「能力・意欲を知る」仕組み		2.207	5.429	***	0.855	0.052	***
F値		19.982		***			
調整済み決定係数		0.047					
N		3864					
-2LL					4609.398		
X2					655.012	***	
NagelkerkeR2					0.176		
N					3862		

注1)\*\*\*は1%水準有意、\*\*は5%水準有意、\*は10%水準有意

注2)職種ダミーのリファレンスグループは「事務職」

(1)「知らせる」・「知る」仕組みを整備することと高齢社員の発揮パフォーマンス(「高齢社員に求める役割に対する評価」及び「高齢社員の仕事・働き方の満足度」)の間には密接な関係にあることがわかる。

(2)こうした仕組みを整備することは、企業にとって、高齢社員の満足度を高め、高いパフォーマンスを上げてもらうためには必要不可欠である。さらに、高齢社員に長く(65歳以降)働いてもらうためにも、「知らせる」・「知る」仕組みを整備していくことが必要である。

# 高齢社員の活用のパフォーマンスからみた70歳雇用に向けた企業の方針—企業調査

									(単位：%)
		(社件数)	65歳未満の範囲	66歳程度まで活用	68歳程度まで活用	70歳以上まで活用	上限年齢なく活用	無回答	70歳雇用方針指数
合計		5181	70.0	7.9	8.6	3.3	7.9	2.4	1.68
60歳前半層の満足度	満足している	1201	62.8	8.8	10.7	4.4	12.7	0.6	1.95
	やや満足している	3257	72.0	8.5	9.0	3.1	7.1	0.3	1.64
	あまり満足していない	598	85.8	4.0	3.3	2.5	4.2	0.2	1.35

注1) 70歳雇用活用方針指数：「改正高齢法の範囲にとどめたい」を1点、「66歳～67歳程度まで活用したい」を2点、「68歳～69歳程度まで活用したい」を3点、「70歳以上まで活用したい」を4点、「上限年齢なく活用したい」を5点とし、その総和を「件数」－「無回答」の回答数で除して算出。

- (1) 活用パフォーマンスが高まるほど、70歳雇用方針指数も増加する傾向がある。
- (2) つまり、高齢社員の活用パフォーマンスと70歳雇用に向けた企業の取り組みとの間には関係があり、活用パフォーマンスの得点が高くなるほど、70歳雇用積極的に企業が増えている。

# 「知らせる」・「知る」仕組みと企業の高齢社員活用パフォーマンス—企業調査

		係数	標準誤差	
コントロール変数	建設業ダミー	0.074	0.146	
	運輸業ダミー	-0.148	0.105	
	卸売・小売・飲食・宿泊業ダミー	-0.204	0.098	**
	金融・保険・不動産業ダミー	-0.450	0.186	**
	医療・福祉ダミー	0.353	0.097	***
	サービス業ダミー	0.107	0.084	
	正社員数	0.000	0.000	
	正社員数の増減	0.061	0.025	**
「期待する役割を知らせる」仕組み		0.382	0.038	***
「能力・意欲を知る」仕組み		0.620	0.050	***
-2LL		4526.689		
X2		468.972		***
NagelkerkeR2		0.109		
N		4882		
注1) ***は1%水準有意、**は5%水準有意、*は10%水準有意				
注2) 業種ダミーのリファレンスグループは「製造業」				

(1)「知らせる」・「知る」仕組みの整備状況と「企業の高齢社員の働きぶりの満足度」との間には密接な関係にあることがわかる。

(2)つまり、こうした仕組みが整備されることにより、高齢社員自身の満足度が高まり、それが高齢社員の能力発揮のパフォーマンスにつながり、企業の高齢社員の働きぶりに対する満足度が高まると考えられる。

(3)さらに、企業の70歳雇用を推進していくためにもこうした仕組みを整備していくことが必要であることがわかる。

# 「知らせる」・「知る」仕組みを整備している企業とは一順序ロジステック分析

		「知らせる」仕組み			「知る」仕組み		
		係数	標準誤差		係数	標準誤差	
コントロール変数	建設業ダミー	-0.086	0.142		0.455	0.153	***
	運輸業ダミー	-0.495	0.101	***	0.468	0.112	***
	卸売・小売・飲食・宿泊業ダミー	0.002	0.094		-0.022	0.104	
	金融・保険・不動産業ダミー	0.243	0.180		0.328	0.191	*
	医療・福祉ダミー	-0.386	0.094	***	0.028	0.103	
	サービス業ダミー	-0.128	0.082		0.044	0.090	
	正社員数	0.000	0.000	*	0.000	0.000	**
	正社員数の増減	0.033	0.024		-0.024	0.026	
	60歳代前半比率	-0.007	0.003	**	-0.001	0.003	
推進体制	推進体制：戦力という方針を持つ	0.280	0.048	***	0.302	0.054	***
	推進体制：従業員への働きかけ	0.473	0.045	***	0.143	0.050	***
60歳以降の職業生活のサポート		0.123	0.025	***			
60歳以降の職業生活の相談やアドバイス		0.389	0.044	***			
「能力・意欲を知る」仕組み		1.133	0.049	***			
職務経歴と教育訓練経歴の把握状況					0.162	0.026	***
60歳以降の職業生活の相談やアドバイス					0.263	0.045	***
「期待する役割を知らせる」仕組み					0.914	0.043	***
-2LL		9715.347			7466.149		
X2		1512.180			1060.676		
NagelkerkeR2		0.307			0.244		
N		4607			4616		

注1)\*\*\*は1%水準有意、\*\*は5%水準有意、\*は10%水準有意

注2)業種ダミーのリファレンスグループは「製造業」

(1)「知らせる」・「知る」仕組みを整備している企業の特徴についてみると、高齢社員を活用するとの方針を明確にし、それを現役社員のなかに浸透させている。

(2)これを基本にしたうえで、「知らせる」仕組みについては、45歳以上の正社員に「60歳以降の職業生活を考えてもらう場」を多く用意するとともに、「60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」の仕組みも整備している。

(3)「知る」仕組みについては、これまでの職務経歴や教育訓練経歴に関する情報を多く把握しているとともに、45歳以降の正社員に「60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」の仕組みを整備している。

## おわりにー70 歳雇用を推進していくためには、

1. 高齢社員を活用するとの方針を明確にし、それを60歳以下の正社員（現役正社員）のなかに浸透させることが重要である。
2. これを基本にしたうえで、第二に、高齢社員を対象とした「知らせる」・「知る」仕組み（マッチングの仕組み）を整備することが必要である。
3. 現役正社員（とくに、45歳以降）に対する「60歳以降に期待する役割を知らせる」仕組み、現役正社員の「能力・意欲」を「知る」仕組み、現役正社員に対する「60歳以降の働き方を相談・アドバイスする」仕組み、を整備していくことが必要である。