

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

——嘱託（再雇用者）社員を中心にして

藤波 美帆

（高齢・障害・求職者雇用支援機構常勤嘱託調査研究員）

大木 栄一

（職業能力開発総合大学校准教授）

目次

- I はじめに——研究の目的
- II 「知らせる」・「知る」仕組みの現状と課題——企業と高齢社員の比較を通して
- III 高齢社員の能力発揮のパフォーマンスからみた「知らせる」・「知る」仕組み
- IV 企業の高齢社員活用のパフォーマンスからみた「知らせる」・「知る」仕組み
- V 「知らせる」・「知る」仕組みを整備している企業とは
- VI まとめと今後の課題

I はじめに——研究の目的

『人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究（第一次報告書）——60歳代前半層の人事管理の現状と課題』（「60歳代前半層報告書」）の企業アンケート調査の再分析を整理した藤波・大木（2011）から、①60歳代前半層の嘱託（再雇用者）社員（「高齢社員」）の働きぶりに満足している企業ほど、70歳雇用に積極的であること②さらに、働きぶりの満足度と、高齢社員を対象にした人事管理の整備状況との間には密接な関係があるということ、の2つの点が明らかになった。しかし、前出の「60歳代前半層報告書」の11社を対象と

したヒアリング調査結果からは、企業の高齢社員の働きぶりに対する満足度は、企業の人事管理の整備状況に加え、「高齢社員に対して会社・上司が期待する役割を伝えているかどうか」や働く側である「高齢社員の意欲やモチベーション」が影響を与えていることが明らかになった。

企業経営を取り巻く環境の変化に伴い、労働者（従業員）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（従業員）に求めること」は確実に変化してきている。そのため、団塊の世代の定年に伴う「量的拡大」と年金支給開始年齢の引上げに伴う「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、企業は一方で「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。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¹⁾。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。その理由は、高齢社員の契約

が通常1年更新の短期契約であり、かつ、企業が彼・彼女たちに期待する役割が現役時代（59歳以下）と変わること、高齢社員からみても、多くの企業が採用している定年年齢である60歳時点を契機として、働く意識や意欲も変わるからである。

以上の観点に基づいて、本稿では、著者らが参加した高齢・障害者雇用支援機構（2011a）『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——人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究』の企業及び高齢社員を対象としたアンケート結果²⁾の再分析を通して、第一に、企業が「高齢社員に期待する役割」を「知らせる」仕組み・「高齢社員の能力・意欲」を「知る」仕組み（「知らせる」・「知る」仕組み）の現状と課題を企業と高齢社員の比較を通して、明らかにする。第二に、70歳雇用に向けたこうした仕組みの整備が高齢社員自身の能力発揮・満足度の向上につながるのか、また、企業の高齢社員活用のパフォーマンスにつながるのかを、明らかにする。第三に、それを踏まえて、こうした仕組みを整備している企業はどのような仕組みを持っているのか、を明らかにする。最後に、明らかにされたことをまとめるとともに今後の課題を提示する。

II 「知らせる」・「知る」仕組みの現状と課題——企業と高齢社員の比較を通して

1 「知らせる」仕組みの現状と課題

企業が「高齢社員に期待する役割」を高齢社員

に知らせることについて、「知らせている」（25.8%）と「ある程度知らせている」（46.2%）をあわせた回答が7割強に達していることからわかるように、企業はこの点に自信を持っている。他方、「会社・上司があなた（高齢社員）に期待する役割」を「知らされている」高齢社員は35.2%、「ある程度知らされている」従業員は39.9%であり、7割強の高齢社員が知らされていると考えている。したがって、企業と高齢社員がともに肯定的に捉えていることがわかる（表1）。

それにもかかわらず、多くの企業は、「高齢社員に期待する役割」について、これまで以上に「明確にすべきである」と考えている。「そう思う」としている企業が25.9%であり、それに「ややそう思う」の48.0%を加えると、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。同様に、多くの高齢社員も企業が「高齢社員に期待する役割」を明確化する必要があると考えており、「そう思う」（28.4%）と「ややそう思う」（31.1%）を合わせると肯定的な回答が6割弱に達している。したがって、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ことがわかる³⁾。

「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。まず前者については、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「職能要件書あるいは職務要件書」（9.7%）と「研修

表1 「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	ある程度知らせている	あまり知らせていない	知らせていない	無回答	そう思う	ややそう思う	ない	あまりそう思わない	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	3.2	
	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	

出所：高齢・障害者雇用支援機構（2011a）

(5.2%)の活用は少ない。つぎに、後者については、「人事部門との面接（継続雇用者の契約更新時の面接も含む）」(68.1%)及び「経営者層との面談」(31.9%)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」(19.0%)及び「個人別の目標管理シート」(11.9%)の方法が活用されることは少ない(表2)。同様に、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」(53.0%)と「経営者層との面談」(31.6%)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」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%)、従業員(73.2%)ともに高く評価している(表3)。

管理職へ的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。

表2 「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	人事部門との面接(継続雇用者の契約更新時の面接も含む)	職能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の専門家・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

注: 1) 『企業調査』は「知らせている」仕組みがある企業。

2) 『高齢社員調査』は「知らされる」仕組みがある高齢社員。

出所: 表1と同じ

表3 「知らせる」・「知らされる」上での上司の役割及び管理職へ的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)							管理職へ的高齢社員の活用に関する情報提供(企業)				
	件数	重要な役割を果たしている	ある程度重要な役割を果たしている	あまり重要な役割を果たしていない	重要な役割を果たしていない	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)							管理職へ的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

出所: 表1と同じ

2 「知る」仕組みの現状と課題

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」(23.9%)と「ある程度把握している」(62.9%)を合わせると8割強にのぼる。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、企業と従業員ともに肯定的に捉えていることがわかる(表4)。

「適性」の把握方法は「上司の評価」(企業82.3%, 高齢社員49.7%)と「仕事の実績」(企業75.1%, 高齢社員70.7%)を中心とし、「契約更新時の面接で」(企業31.7%, 高齢社員19.2%)や「自

己申告」(企業23.0%, 高齢社員16.8%),「同僚の評価」(企業22.7%, 高齢社員19.5%)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。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。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(表5)。

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「各種公的資格の取得状況」(企業56.6%, 高齢社員27.3%)と「社

表4 「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	把握している	ある程度把握している	あまり把握していない	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

出所: 表1と同じ

表5 「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	状況	社内外の資格の取得	契約更新時の面接で	機関による評価	外部の専門家や専門	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	

注: 1) 『企業調査』は「知る」仕組みがある企業。

2) 『高齢社員調査』は「知らせる」仕組みがある高齢社員。

出所: 表1と同じ

内外の研修歴」(企業 29.0%, 高齢社員 17.0%) を把握している。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(表6)。

3 まとめ

「知らせる」・「知る」仕組みの現状と課題を、企業と高齢社員の比較を通して整理すると、以下のようになる。第一に、「知らせる」仕組みは、主に人事部門と上司(知らせる担い手)が、人事部門との面接(契約更新時の面接も含む)と日常の仕事(知らせる手段)を通して知らせるという方式をとっており、企業と高齢社員ともに、その装置はうまく機能していると評価している。ただし、問題となる点は、それにもかかわらず、「知らせる」仕組みの機能強化を求める声強いことであり、その原因としては、「高齢社員に期待する役割」を明確にするという点で不十分であるということと、上司(管理職)に対する高齢社員を活用することを目的とした情報提供が十分でないからだと考えられる。とくに、こうした点は、企業よりも高齢社員で強く認識されている。さらに、高齢社員は企業よりも「人事部門との面接」が十分に活用されていないと考えており、より一層の「知らせる」仕組みの機能強化を求められている。

第二に、「知る」仕組みも「知らせる」仕組みと同様に、主に上司(知る担い手)が、仕事と評

価(知る手段)を通して知るという方式をとっており、企業、高齢社員ともに、その装置はうまく機能していると評価している。ただし、「知る」仕組みについて、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。さらに、「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高齢社員は企業よりも考えており、より一層の「知る」仕組みの機能強化が求められている。

III 高齢社員の能力発揮のパフォーマンスからみた「知らせる」・「知る」仕組み

1 高齢社員の能力発揮のパフォーマンスと今後の働き方

「知らせる」・「知る」仕組みが整備されることにより、高齢社員が保有している能力が発揮され、それにより、仕事・働き方に対する満足度が高まる。そして、それが最終的に65歳以降も働き続けたいという考えにつながると考えられる。

そこで、高齢社員の能力発揮のパフォーマンスと今後の働き方の方針との関係のみてみよう。このとき、高齢社員の能力発揮のパフォーマンスは、①会社・上司があなた(高齢社員)に求める役割に対して、どの程度その役割に役立っているか

表6 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	職場	これまで経験した部署・	仕事上の主な成果	育の受講歴を含む	社内外の研修歴(通信教	社内外の勉強会・交流会等への参加状況	各種公的資格の取得状況	英語等の語学力	外活動	ボランティア活動等の社	その他	全て把握していない	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		

出所: 表1と同じ

の「量」の面と、②高齢社員がどの程度仕事・働き方に満足しているかの「質」の2つの面から構成されている。なお、以下では前者を「量的発揮パフォーマンス」、後者を「質的発揮パフォーマンス」とよぶことにする。

表7から明らかのように、第一に、今後の働き方の方針については、全体では、「64歳まで」が5割以上を占めて最も多く、残りを「65～69歳まで」(42.4%)と「70歳以上」(3.6%)が占めている。第二に、発揮パフォーマンスと高齢社員の今後の働き方の方針との関連をみると、量的発揮パフォーマンス及び質的発揮パフォーマンスが高まるほど、働き方の方針指数も増加する傾向にある。具体的には、量的発揮パフォーマンスが「70以下」から「80超」へ高まるのにもなって、同指数は1.46点から1.53点へと、質的発揮パフォーマンスが「やや不満+不満」から「満足している」へと高まるに連れて、同指数は1.44点から1.58点へと高くなる。つまり、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。

2 高齢社員の能力発揮のパフォーマンスと「知らせる」・「知る」仕組み

上記では、高齢社員の能力発揮のパフォーマンスと高齢社員の今後の働き方との関係が明らかに

なった。つぎに、「知らせる」・「知る」仕組みと高齢社員の能力発揮のパフォーマンスとの関係について、重回帰分析及び順序ロジスティック回帰分析を利用して、明らかにしよう。

分析により説明されるのは、「高齢社員に求める役割に対する評価」と「高齢社員の仕事・働き方に対する満足度」である。説明する変数は、勤務先の「知らせる」・「知る」仕組みの整備状況である。さらに、コントロール変数として「会社の従業員数」「高齢社員の職種」「部下の人事評価をしているか否か」「会社から支給されている年間収入（ボーナスを含む）」を用意した⁴⁾。

表8から明らかのように、「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。したがって、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。

表7 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

		件数 (人)	64歳まで (%)	65～69歳まで (%)	70歳以上 (%)	無回答 (%)	働き方の方針 指数	
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 「質的発揮パフォーマンス」	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 「量的発揮パフォーマンス」	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) 指数：「64歳まで」を1点、「65～69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。

2) 『高齢社員調査』より

表8 「知らせる」・「知る」仕組みと高齢社員の発揮パフォーマンス

		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
	会社から支給されている年間収入	- 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***	
NagelkerkerR2				0.176	
N				3862	

注：1) ***は1%水準有意, **は5%水準有意, *は10%水準有意

2) 職種ダミーのリファレンスグループは「事務職」

3) 「高齢社員調査」より

IV 企業の高齢社員活用のパフォーマンスからみた「知らせる」・「知る」仕組み

1 企業の高齢社員活用のパフォーマンスと70歳雇用に向けた方針

「知らせる」・「知る」仕組みが整備されることにより、高齢社員の満足度が高まり、そして、高いパフォーマンスにつながり、そのことにより、企業の高齢社員の働きぶりに対する満足度が高まる。それが最終的に70歳雇用へつながると考えられる。

そこで、企業の高齢社員活用パフォーマンスと70歳雇用に向けた企業の方針との関係を見てみよう。このとき、高齢社員活用のパフォーマンスは、①高齢社員をどの程度雇用しているかの「量」の面と、②高齢社員がどの程度経営に貢献しているかの「質」の2つの面から構成されている。しかし、前者については、企業（事業所）アンケート調査の抽出の母集団が「常用労働者で60歳以上65歳未満の高齢者が10名以上在籍し

ている事業所」を対象にしており、これを活用のパフォーマンスとして使用することが適切ではないと考えられるため、ここでの分析については、後者についてのみ分析を行うこととする。

表9から明らかのように、第一に、高齢者活用の方針については、全体では、「改正高齢法の範囲にとどめたい」が7割を占めて最も多く、「上限年齢なく活用したい」をはじめとして、66歳以降まで活用したいと考える企業は、それぞれ1割を下回っている。第二に、活用パフォーマンスと70歳雇用方針指数との関連をみると、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。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歳雇用に向けた積極的な企業が増えている。

2 企業の高齢社員活用パフォーマンスと「知らせる」・「知る」仕組み

上記では、高齢社員活用のパフォーマンスと

70歳雇用に向けた企業の取り組み方針との関係が明らかになった。つぎに、「知らせる」仕組み・「知る」仕組みと高齢社員活用のパフォーマンスがどのような関係にあるのかを検討しよう。

分析により説明されるのは、「企業の高齢社員の働きぶりに対する満足度」である。説明する変数は、「知らせる」・「知る」仕組みの整備状況である。さらに、コントロール変数として、「業種」「正社員数」「(過去3年間の)正社員数の増減」を

用意した⁵⁾。

表10から明らかのように、「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。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。さらに、企業の70歳雇用

表9 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

	件数(社)	改正高齢法(段階的に65歳までの範囲にとどめたい)(%)	66~67歳程度まで活用したい(%)	68~69歳程度まで活用したい(%)	70歳以上まで活用したい(%)	上限年齢なく活用したい(%)	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)「改正高齢法の範囲にとどめたい」を1点、「66~67歳程度まで活用したい」を2点、「68~69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。

2)『企業調査』より

表10 「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
—順序ロジスティック回帰分析

	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

2) 業種ダミーのリファレンスグループは「製造業」

3)『企業調査』より

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。

V 「知らせる」・「知る」仕組みを整備している企業とは

最後に、「知らせる」・「知る」仕組みを整備している企業はどのような仕組みを持っている企業であるのかを、「知らせる」仕組みと「知る」仕組みを2つに分けて、順序ロジステック回帰分析を利用して明らかにしよう。

最初に、「知らせる」仕組みからみてみよう。分析により説明されるのは、「知らせる」仕組みの整備状況である。他方、説明する変数は、第一に、高齢者雇用の「経営方針」に関わる施策であり、具体的には、①高齢社員が戦力であるという方針を明確化に打ち出し、②現役社員には高齢社員活用の重要性を理解させることによって方針の社内浸透を図るための施策が考えられる。第二に、「45歳以上の正社員に対する60歳以降の職

業生活を考えてもらう場」「60歳以降の職業生活のサポート」の整備状況と「(45歳以上の正社員に対する)60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」の実施状況である。最後に、「能力・意欲を知る」仕組みの整備状況である。さらに、コントロール変数として、「業種」「正社員数」「(過去3年間の)正社員数の増減」「60歳代前半比率」を用意した⁶⁾。

表11から明らかのように、第一に、方針の明確化(「会社にとって高齢社員が戦力であるという方針をもっている(戦力という方針をもつ))と社員の理解促進(「高齢社員が会社にとって戦力であることを現役社員が理解している(従業員への働きかけ))」の2つの推進体制が「知らせる」仕組みの整備を進める効果を持っている。第二に、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(「(60歳以降に期待する)役割を知らせる仕組み」)を多く用意していることと、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(「60歳以降の働き方を相談・アドバイス」する仕組み)を整備していることと、第三

表11 「知らせる」・「知る」仕組みを整備している企業とは——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：戦力化という方針をもつ	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

2) 業種ダミーのリファレンスグループは「製造業」

3) 『企業調査』より

に、「能力・意欲を知る」仕組みを整備していることと、「知らせる」仕組みの整備状況との間には密接な関係がある。

つぎに、「知る」仕組みを検討しよう。分析により説明されるのは、「知る」仕組みの整備状況である。他方、説明するのは、第一に、「知らせる」仕組みと同様に、高齢者雇用の「経営方針」に関わる施策である。第二に、「(これまでの)職務経歴と教育訓練経歴の把握状況」と「(45歳以上の正社員に対する)60歳以降の職業生活の相談やアドバイス(の実施状況)」である。第三に、「知らせる」仕組みの整備状況である。なお、コントロール変数は「知らせる」仕組みと同じである⁷⁾。

表11から明らかなように、第一に、方針の明確化(「会社にとって高齢社員が戦力であるという方針をもっている(戦力化という方針をもつ)」)と現役社員の理解促進(「高齢者が会社にとって戦力であることを現役社員が理解している(従業員への働きかけ)」)の2つの施策を実施することと、第二に、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ことと、第三に、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(「60歳以降の働き方を相談・アドバイスする」仕組み)を整備していることと、第四に、「知らせる」仕組みを整備していることと、「知る」仕組みの整備状況との間には密接な関係がある。

したがって、70歳雇用の推進していくためには、第一に、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ることが重要である。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」仕組みを整備すること、第三に、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。

VI まとめと今後の課題

これまで明らかにしてきたことを整理すると以

下のようにまとめることができる。第一に、「知らせる」仕組みは、主に人事部門と上司が、人事部門との面接と日常の仕事を通して知らせるといふ方式をとっており、企業と高齢社員ともに、その装置はうまく機能していると評価している。ただし、問題となる点は、それにもかかわらず、「知らせる仕組み」の機能強化を求める声強いことであり、その原因としては、「高齢社員に期待する役割」を明確にするという点で不十分であるということと、上司(管理職)に対する高齢社員を活用することを目的とした情報提供が十分でないからだと考えられる。とくに、こうした点は、企業よりも高齢社員で強く認識されている。さらに、高齢社員は企業よりも「人事部門との面接」が十分に活用されていないと考えており、より一層の「知らせる」仕組みの機能強化を求められている。他方、「知る」仕組みも「知らせる」仕組みと同様に、主に上司が、仕事と評価を通して知るという方式をとっており、企業と高齢社員ともに、その装置はうまく機能していると評価している。ただし、「知る」仕組みについて、高齢社員は企業よりも「上司の評価」が十分に活用されていないと考えている。さらに、「各種公的資格の取得状況」が十分に把握されていないと高齢社員は企業よりも考えており、より一層の「知る」仕組みの機能強化が求められている。

第二に、「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の間には密接な関係にあり、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。同様に、こうした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り、企業の70歳雇用の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。

第三に、「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。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。「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。

最後に、70歳雇用を推進していくためには、第一に、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ることが重要である。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」仕組みを整備すること、第三に、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。

しかしながら、短期契約で時間制約もある働き方をする高齢社員にあつては、より計画的に仕事を割り当て、仕事のマッチングを図り、適材適所での人材活用を進めていくことが肝要である。しかも、こうした制約を前提にすると、個人個人で状況が異なることから、どんな仕事に従事するか決定の様式は、会社が一方的に主導するのではなく、高齢社員個人の特徴や要望が加味されるべく双方で意見交換しながら決めていくという交渉型になる可能性が高い。そのため、より一層の「知らせる」・「知る」仕組みの機能強化に加え、高齢社員を対象とした「60歳代の働き方を相談・アドバイスする仕組み」を考えていくことも今後の大きな課題である。

謝辞：本稿を作成するにあたり、仁田道夫日本労使関係研究会協会会長（国士館大学教授）、今野浩一郎学習院大学教授から有益なコメントを頂いた。記して謝意を表したい。しかし、本稿に関する責任はすべて著者らにある。

- 1) 著者が参加した三和総合研究所（2000）（座長：今野浩一郎学習院大学教授）のなかで提唱された仕組みを高齢者活用のために修正したものである。
- 2) この調査は、高齢・障害者雇用支援機構が設置した「人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する研究会」（座長：梶原豊高千穂大学名誉教授）のなかで実施された。企業（事業所）調査は、高齢・障害者雇用支援機構が保有しているデータベースから、常用労働者で「60歳以上65歳未満の高齢者」

が10名以上在籍している事業所で、かつ、産業分類で農林水産業、政治・経済・文化団体、宗教、その他のサービス業、公務、独立行政法人、農協、漁協を除外し、3万3764事業所を抽出し、抽出された3万3764事業所のなかで、事業所全体の常用労働者数が多い順に3万事業所を最終的に抽出し、調査対象とした。調査票は平成22年8月13日に発送し、回収期日を平成22年9月13日とした。回収数は7129票（有効回収数7110票、有効回収率23.7%）であり、回収率は23.8%であった。なお、本稿の企業調査の分析では、60歳代前半層を雇用するための仕組みが「再雇用」で、かつ、自社内で直接雇用している「60歳代前半層の従業員」のなかの主な雇用形態が「非正社員」であると回答した5181社を分析対象としている。

他方、従業員アンケート調査は、上記の調査対象事業所3万事業所に在籍する、「60歳代前半の正社員」または「60歳代前半の再雇用者（事業所に勤務している60歳以降の者のうち、該当事業所で正社員として60歳代前半で定年を迎えた後も、引き続き雇用している者で、定年後の雇用形態は正社員、非正社員を問わない。ただし、定年後の派遣契約者や請負契約者は除く）」（経営者・役員は除き、出向・転籍者は含む）2名に配布してもらった。調査票配布数は6万名である。従業員調査は9238票回収し、「60歳以上64歳以下の雇用者」は7921票である。推計回収率（事業所から従業員に実際に配布された調査票数から推計）は75.8%である。なお、本稿の個人調査分析では、「継続・雇用者」のなかの主な雇用形態が「非正社員」であると回答した4300名を分析対象としている。

- 3) 「役割の明確化」の必要性については、経営における「見える化」の必要性と共通する部分が多い。経営における「見える化」の必要性については遠藤（2005）、仕事の「見える化」必要性については長尾（2009）、人材育成の「見える化」の必要性については、労働政策研究・研修機構内に設けられた調査研究プロジェクト（座長：佐藤厚法政大学教授）の調査結果をまとめた大木（2010）を参照。
- 4) 各変数に対するデータの取扱いについて説明すると、被説明変数については、「高齢社員に求める役割に対する評価」については実数値をそのまま被説明変数とした。他方、「高齢社員の仕事・働き方に対する満足度」（「満足」を4点、「やや満足」を3点、「やや不満」を2点、「不満」を1点）については、得点化して被説明変数とした。他方、説明変数については、企業が「高齢社員に期待する役割」を「知らせる」仕組みの現状（「知らされている」を4点、「ある程度知らされている」を3点、「あまり知らされていない」を2点、「知らされていない」を1点）と企業が「高齢社員の能力・意欲」を「知る」仕組みの現状（「把握している」を4点、「ある程度把握している」を3点、「あまり把握していない」を2点、「把握していない」を1点）については、得点化して説明変数とした。なお、コントロール変数については、「従業員数」（「30人以下」を1点、「31～50人」を2点、「51～100人」を3点、「101～300人」を4点、「301～500人」を5点、「501～1000人」を6点、「1001～5000人」を7点、「5001人以上」を8点）については得点化し、会社からの年間収入については、各カテゴリーに該当する値についての中央値を使用した。とこれら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合を「0」とした。
- 5) 各変数に対するデータの取扱いについて説明すると、被説明変数については、「高齢社員の働きぶりに対する満足度」

(「満足している」を4点、「やや満足している」を3点、「あまり満足していない」を2点、「満足していない」を1点)については、得点化して被説明変数とした。他方、説明変数については、「企業の高齢社員に期待する役割を知らせる仕組みの現状」(「知らせている」を4点、「ある程度知らせている」を3点、「あまり知らせていない」を2点、「知らせていない」を1点)と「高齢社員の能力・意欲を知る仕組みの現状」(「把握している」を4点、「ある程度把握している」を3点、「あまり把握していない」を2点、「把握していない」を1点)については、得点化して説明変数とした。なお、コントロール変数については、「正社員数」(「30人以下」を1点、「31～50人」を2点、「51～100人」を3点、「101～300人」を4点、「301～500人」を5点、「501～1000人」を6点、「1001～5000人」を7点、「5001人以上」を8点)と「正社員数の増減」(「増えた」を5点、「やや増えた」を4点、「変わらない」を3点、「やや減った」を2点、「減った」を1点)については、得点化して説明変数とした。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合に「0」とした。

- 6) 各変数に対するデータの取扱いについて説明すると、被説明変数については、「知らせる仕組みの整備状況」(「知らせている」を4点、「ある程度知らせている」を3点、「あまり知らせていない」を2点、「知らせていない」を1点)を得点化して被説明変数とした。他方、説明変数については、「45歳以上の正社員に対する60歳以降の職業生活」を考えた場合の整備状況については用意している場の合計を使用した。他方、「60歳以降の職業生活の相談やアドバイスの実施状況」(「できている」を4点、「ある程度できている」を3点、「あまりできていない」を2点、「できていない」を1点)及び高齢社員の能力・意欲を知る仕組みの現状(「把握している」を4点、「ある程度把握している」を3点、「あまり把握していない」を2点、「把握していない」を1点)、「会社にとって高齢社員は戦力であるという方針を持っている」(「あてはまる」を4点、「ややあてはまる」を3点、「あまりあてはまらない」を2点、「あてはまらない」を1点)、「高齢社員が会社にとって戦力であることを社員が理解している」(「あてはまる」を4点、「ややあてはまる」を3点、「あまりあてはまらない」を2点、「あてはまらない」を1点)については、得点化して説明変数とした。なお、コントロール変数については、60歳代前半層が常用労働者に占める割合(「60歳代前半比率」)は実数値を、「正社員数」及び「正社員数の増減」については注5)と同じである。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合に「0」とした。
- 7) 各変数に対するデータの取扱いについて説明すると、被説明変数については、「知る仕組みの整備状況」(「把握している」を4点、「ある程度把握している」を3点、「あまり把握していない」を2点、「把握していない」を1点)を得点化して被説明変数とした。他方、説明変数については、「これまでの職務経歴と教育訓練経歴の把握内容」とについては把握している数の合計を使用した。他方、「60歳以降の職業生活の相談やアドバイスの実施状況」、高齢者雇用の「経営方針」に

関わる施策とコントロール変数については、前掲注6)と同じである。

参考文献

- 今野浩一郎・大木栄一・畑井治文(2003)『能力・仕事基準の人事・賃金改革・職能資格制度の現状と未来』日本生産性本部 生産性労働情報センター。
- 今野浩一郎・佐藤博樹(2009)『人事管理入門(第2版)』日本経済新聞出版社。
- 遠藤功(2005)『見える化』東洋経済新報社。
- 大木栄一(2010)「求める能力の「見える化」の取り組みと教育訓練・能力開発」労働政策研究・研修機構『中小サービス業おける人材育成・能力開発』(労働政策研究報告書No.118)。
- 鹿生治行(2010)「70歳雇用の効果的な進め方」高齢・障害者雇用支援機構『70歳まで働ける企業』基盤作り推進委員会調査研究報告書。
- 高齢者雇用開発協会(2010)『65歳年金世代ホワイトカラーのキャリア形成に関する調査研究報告書』。
- 高齢・障害者雇用支援機構(2010)『人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究(第一次報告書)——60歳代前半層の人事管理の現状と課題』。
- (2011a)『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——人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究』。
- (2011b)『70歳雇用に向けた企業・従業員・社会の役割——人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究報告書』。
- 長尾一洋(2009)『仕事の見える化』中経出版。
- 佐藤博樹・佐藤厚・大木栄一・木村琢磨(2005)『団塊世代のライフデザイン』中央法規出版。
- 三和総合研究所(2000)『職業能力に関する調査報告書』(労働省委託調査)。
- 藤波美帆(2010)「70歳雇用に向けた高齢者用人事管理の現状と高齢者雇用パフォーマンス」高齢・障害者雇用支援機構『70歳まで働ける企業』基盤作り推進委員会調査研究報告書』。
- (2011)「高齢化問題からみる人事管理の展望」日本郵政グループ労働組合JP総合研究所『JP総研リサーチVol.14』。
- 藤波美帆・大木栄一(2011)「嘱託(再雇用者)社員の人事管理」『日本労働研究雑誌』No.607。

ふじなみ・みほ 高齢・障害・求職者雇用支援機構常勤嘱託調査研究員。立教大学観光学部兼任講師。最近の主な論文に「嘱託(再雇用者)社員の人事管理の特質と課題」(共著)『日本労働研究雑誌』No.607(2011年)など。人的資源管理専攻。

おおき・えいいち 職業能力開発総合大学校准教授。最近の主な論文に「賃金不払残業」と「職場の管理・働き方」・「労働時間管理」(共著)『日本労働研究雑誌』No.596(2010年)など。人的資源管理・人材育成専攻。