

# 嘱託社員（継続雇用者）の活用方針と人事管理

## —— 60歳代前半層の賃金管理

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)

### 目次

- I はじめに——問題意識
- II 高齢社員活用施策の類型化とその現状
- III 活用施策の類型と人事管理
- IV 活用施策と高齢社員の活用パフォーマンス
- V まとめと今後の課題

### I はじめに——問題意識

企業にとって、60歳代前半層（「高齢社員」）の人事管理（以下では、高齢社員用人事管理と呼称する）をどのように設計するかが重要な経営課題となりつつある。そこで本稿では、高齢社員用人事管理の現状を把握したうえで、あるべき方向を検討したいと考えている。

そのさいに重視すべきことは、全ての企業に通用する唯一最善の「あるべき人事管理」はなく、それは高齢社員に対する活用戦略に規定されるという、人事管理の多様性に関わる視点をもつことである。つまり、企業は経営パフォーマンスをあげるために、まず高齢社員をどのように活用するのかの戦略を立て、「あるべき人事管理」はこの活用戦略に貢献する人事管理として設計される。

人事管理は、そうした企業の都合だけでは決まらない。それは「会社の期待すること」を実現するように社員に意欲をもって働いてもらわなければならないからである。特に、重要な視点は社員の労働意欲に配慮する「公平性」の視点である。定年前社員（「現役社員」）であれば、総合職と一般職、男性社員と女性社員の間等の「公平性」が

問題になるが、高齢社員の場合に重視されねばならないのは高齢社員間の「公平性」とともに、高齢社員と現役社員との間の「公平性」である。高齢社員が定年前までは現役社員として処遇され、いまの現役社員の先輩社員であるということがその背景にある。そこで本稿での分析では、高齢社員用人事管理の特徴を現役社員対象の人事管理との違いの面から把握している。

以上のような問題意識に基づき、著者が参加した高齢・障害・求職者雇用支援機構（2012）『高齢者雇用に向けた賃金管理の現状と今後の方向』のアンケート結果<sup>1)</sup>を再分析することによって、次の点を明らかにする。なお高齢社員は定年を契機に嘱託等の身分で再雇用されている場合が多いので、高齢者を再雇用している企業を分析対象としている。

第一に、高齢社員の活用方針は現役社員との継続性から捉えるとどのようなタイプに類型化されるのかを明らかにしたうえで、その観点から企業の高齢社員活用の現状を把握する。

第二に、第一で明らかにされた活用タイプはどのような経営条件のもとで形成され、高齢社員用人事管理とどのような関係にあるのかを賃金管理に焦点を当てて明らかにする。

第三に、高齢社員の活用タイプ、人事管理と活用パフォーマンスとの関係を明らかにする。

## II 高齢社員活用施策の類型化とその現状

### 1 活用施策を捉える視点と分析データの特徴

企業がどのように高齢社員を活用するかは、高齢社員がどのような就業体制のもとで、どのような業務（つまり期待役割）を行うのかという2つの側面から把握することができる。高齢社員の就業体制、端的には労働時間に関して、定年前と同等の時間的な拘束性を維持する、言い換えれば、定年を期に就業の自由度を持たせるかは、企業にとっても、高齢者自身にとっても大きな問題であり、活用上の重要ポイントである。加えて、高齢社員がどのような業務を行うか、どのような期待役割を担うのかということも活用のポイントである。高齢者雇用に関するこれまでの調査によれば、一般に、高齢期には定年前と「同じ」仕事を継続するケースが多いとされてきた。しかしながら、聞き取り調査の結果<sup>2)</sup>、多くの企業では高齢社員の仕事について「定年前と同じ」としながらも、具体的にみていくと、仕事内容は定年前と同じであっても、部下の管理育成の任は負わなくなったり、責任の範囲が軽減されたり、ラインのマネジメントから外れたりしており、厳密な意味で「全く同じ」というわけではないことが明らかにされている。

そこで、本論では、企業のとる活用施策を以下

のように把握する。

- (a) 就業体制に関わる側面 定年前に比べて労働時間の長さや拘束性がどの程度変化しているのかから把握する。アンケート調査では、①1日あたりの勤務時間（所定内労働時間）、②1カ月あたりの勤務日数、③1カ月あたりの残業時間の3つの設問項目を用意した。
- (b) 期待役割に関わる側面 定年前と比べて、期待役割がどの程度変化しているのかの観点から把握する。アンケート調査では、①担当する仕事の内容・範囲、②職責（仕事に対する責任）の重さ、③期待する仕事の成果、④配置転換の頻度、⑤出張の頻度の5つの設問項目を用意した。

調査対象企業には、以上の設問ごとに、60歳（定年前）以前と比べて「増えている」「やや増えている」「変わらない」「やや減っている」「減っている」のなかから一つを選択してもらった。以下の分析では、「増えている」5点、「やや増えている」4点、「変わらない」3点、「やや減っている」2点、「減っている」1点として得点化したデータを用いている。

### 2 活用方針の類型化の現状

表1は、上記の活用施策に関わる8設問の回答結果（平均得点）と因子分析の結果を示している。平均得点の結果をみると、「1カ月あたりの勤務日数」（平均得点2.73点）、「1日あたりの勤務

表1 高齢社員の活用方針の因子分析（回転後の成分行列）と平均得点

非正社員				正社員			
項目	第1因子	第2因子	得点化(平均値)	項目	第1因子	第2因子	得点化(平均値)
職責(仕事に対する責任)の重さ	0.738	0.190	2.03	職責(仕事に対する責任)の重さ	0.756	0.202	2.43
出張の頻度	0.722	0.127	2.01	出張の頻度	0.713	0.161	2.40
担当する仕事の内容・範囲	0.650	0.303	2.47	期待する仕事の成果	0.658	0.159	2.72
期待する仕事の成果	0.642	0.165	2.48	配置転換の頻度	0.657	0.108	2.48
配置転換の頻度	0.613	0.074	2.08	担当する仕事の内容・範囲	0.613	0.361	2.71
1カ月あたりの残業時間	0.508	0.436	2.08	1カ月あたりの残業時間	0.513	0.469	2.42
1日あたりの勤務時間	0.152	0.753	2.71	1カ月あたりの勤務日数時間	0.144	0.824	2.84
1カ月あたりの勤務日数時間	0.144	0.728	2.73	1日あたりの勤務時間	0.196	0.759	2.84
合計	2.580	1.465		合計	2.642	1.709	
初期の固有値	32.251	18.313		初期の固有値	33.027	21.367	
分散の%	32.251	50.564		分散の%	33.027	54.394	
累積%				累積%			
	仕事の内容 労働時間				仕事の内容 労働時間		

注：1) 非正社員のサンプルサイズは4,009社。正社員のサンプルサイズは1,803社。

2) 因子負荷量はバリマックス回転後の値である。

3) 因子負荷量0.3以上のみを採用する。

時間（所定内労働時間）」（同 2.71 点）等の労働時間に関する項目は得点が高く、60 歳（定年前）と「変わらない」に近い状況にある。それに対して「出張の頻度」（同 2.01 点）、「職責（仕事に対する責任）の重さ」（同 2.03 点）、「1 カ月あたりの残業時間」（同 2.08 点）、「配置転換の頻度」（同 2.08 点）は得点が低く、ほぼ「やや減っている」の水準にある。さらに因子分析では 2 つの因子が抽出され、第 1 因子は「仕事の内容」、第 2 因子は「労働時間」と命名した。なお参考のために、高齢社員の雇用形態が正社員である場合の分析結果も示しているが、同じように 2 つの因子を抽出できる。

つぎに、因子分析で得られた因子に即して階層クラスタ分析を行った結果、表 2 に示すように、①「仕事内容変わる・労働時間変わるタイプ」（730 社）、②「仕事内容変わる・労働時間同じタイプ」（1463 社）、③「仕事内容同じ・労働時間同じタイプ」（13 社）、④「仕事内容同じ・労働時間変わるタイプ」（1803 社）、という特徴をもつ 4 つのタイプが得られた。雇用形態が正社員である場合についても同様の分析を行った結果、同じ特徴をもつ 4 つのタイプが得られた。

以上の類型化を用いて企業の活用施策の現状をみると（表 3）、「仕事内容同じ・労働時間変わるタイプ」（45.0%）と、それにつく「仕事内容変わる・労働時間同じタイプ」（36.5%）が多く、両タイプを合わせると全体の約 8 割を占めている。それに比べると「仕事内容変わる・労働時間変わる

タイプ」は 18.2%にとどまるうえに、「仕事内容同じ・労働時間同じタイプ」になると 0.3%と皆無に等しい。同様に、高齢社員の雇用形態が正社員である場合についてみると、「仕事内容同じ・労働時間変わるタイプ」が 6 割以上を占め、残りを「仕事内容変わる・労働時間同じタイプ」が 3 割、「仕事内容変わる・労働時間変わるタイプ」が 1 割となっている。高齢社員の雇用形態が非正社員である場合と比較すると、「仕事内容同じ・労働時間変わるタイプ」が多くを占めている点に特徴がある。

### 3 経営特性と活用施策<sup>3)</sup>

それでは、こうした活用施策のタイプはどのような経営特性のもとで形成されているのか。表 4 が示すように、企業規模別との関係では、「仕事内容同じ・労働時間変わるタイプ」は規模が小さく、「仕事内容変わる・労働時間変わるタイプ」は規模が大きい<sup>4)</sup>。高齢社員比率（全従業員に占める 60 歳代前半層の割合）との関連では、「仕事内容同じ・労働時間変わるタイプ」は高齢社員を多く雇用する企業、「仕事内容変わる・労働時間同じタイプ」は高齢社員の少ない企業との特徴がある。さらに、企業が雇用する高齢社員の職種構成で最も多い職種との関連をみると、タイプの間には有意な違いはみられない。

表 2 高齢社員の活用方針の階層クラスタ分析

	非正社員				正社員			
	クラスターⅠ (730 社)	クラスターⅡ (1,463 社)	クラスターⅢ (13 社)	クラスターⅣ 社 (1,803 社)	クラスターⅠ (214 社)	クラスターⅡ (485 社)	クラスターⅢ (11 社)	クラスターⅣ 社 (1,093 社)
仕事内容変わる・労働時間変わるタイプ	仕事内容変わる・労働時間同じタイプ	仕事内容同じ・労働時間同じタイプ	仕事内容同じ・労働時間変わるタイプ	仕事内容変わる・労働時間変わるタイプ	仕事内容変わる・労働時間同じタイプ	仕事内容同じ・労働時間同じタイプ	仕事内容同じ・労働時間変わるタイプ	
第一因子・仕事の内容	- 0.32951	- 0.79949	1.83833	0.76888	- 0.39066	- 1.11476	0.644946	0.564653
第二因子・労働時間	- 1.55062	0.38286	1.74636	0.30456	- 2.08068	0.321466	2.432723	0.240252

表 3 高齢社員の活用類型別の構成比

(単位: %)

		非正社員		正社員	
		同じ	異なる	同じ	異なる
労働時間	同じ	0.3	36.5	0.6	26.9
	異なる	45.0	18.2	60.6	11.9

表4 活用方針のタイプを決める経営特性

	従業員数			高齢社員比率			高齢社員に最も多い職種（単位：％）							
	平均値 (人)	標準 偏差	件数 (社)	平均値 (%)	標準 偏差	件数 (社)	専門・ 技術職	事務職	営業・ 販売職	サービス 職	生産・運 輸・建設 等の 現業職	その他	無回答	件数 (社)
全体	542.4	1413.03	3985	1.5	3.66	3879	34.3	13.3	14.8	4.7	27.9	4.1	0.8	4009
仕事内容変わる・労働時間変わるタイプ	631.8	1660.00	724	1.4	3.48	711	33.8	14.1	15.2	5.8	27.8	2.9	0.4	730
仕事内容変わる・労働時間同じタイプ	592.9	1304.47	1457	0.9	2.26	1410	34.4	15.1	16.7	2.9	25.8	4.0	1.0	1463
仕事内容同じ・労働時間同じタイプ	243.3	196.68	13	1.1	1.18	11	38.5	15.4	7.7	7.7	30.8	0.0	0.0	13
仕事内容同じ・労働時間変わるタイプ	467.3	1391.03	1791	2.1	4.48	1747	34.3	11.5	13.1	5.8	29.6	4.7	0.9	1803

### Ⅲ 活用施策の類型と人事管理

#### 1 活用施策と社員格付け制度

それでは、活用施策タイプに対応してどのような人事管理が形成されているのか。その現状をみるにあたって、ここでは社員格付け制度と賃金管理の2つの面に注目している。

まず社員格付け制度は表5に示してあるように、全般的に導入企業が少なく、高齢社員を本格的に活用するための人事管理の整備が遅れている

ことが分かる。社員格付け制度は、人事管理の基盤をなすものであり、それが不十分であると賃金等の処遇に関わる諸制度を体系的に構築することは難しい。さらに活用方針タイプとの関連をみると、「仕事内容が同じタイプ」から「仕事内容が変わるタイプ」になるほど、高齢社員に対する社員格付け制度を導入する企業が減少し、「仕事内容変わる・労働時間変わるタイプ」で最も導入比率が低くなっている。つまり、仕事内容の変化があるか否かが社員格付け制度の整備に影響を及ぼしていると考えられる。

表5 活用施策と高齢社員の格付け制度・賃金制度

	社員格付け制度		基本給					賞与・一時金				
	採用状況		決定方式		水準			決定方式		支給水準		
	採用企業 比率(%)	件数 (社)	現役社員 との 「同異度」 (点)	件数 (社)	60歳(定 年)直前 に対する 比率(%)	標準偏差	件数 (社)	現役社員 との 「同異度」 (点)	件数 (社)	月数ベ ース(現役 =10)割	標準偏差	件数 (社)
全体	15.0	4009	1.34	3970	64.3	15.5	3813	0.85	3899	3.99	3.49	3528
仕事内容変わる・労働時間変わるタイプ	12.2	730	1.23	723	60.0	15.4	680	0.73	712	2.93	3.08	632
仕事内容変わる・労働時間同じタイプ	14.8	1463	1.16	1449	60.2	13.5	1411	0.81	1420	3.74	3.24	1321
仕事内容同じ・労働時間同じタイプ	15.4	13	1.62	13	70.0	11.0	13	1.00	13	4.09	3.39	11
仕事内容同じ・労働時間変わるタイプ	16.2	1803	1.52	1785	69.3	15.6	1709	0.93	1754	4.63	3.72	1564

注：1) 基本給の同異度とは、「60歳以前の正社員と同じ」を4点、「60歳以前の正社員とやや同じ」を3点、「60歳以前の正社員とやや異なる」を2点、「60歳以前の正社員と異なる」を1点とし、その総和を「件数」-「無回答」の回答数で除して算出している。

2) 賞与・一時金の同異度とは、「60歳以前の正社員と同じ」を2点、「60歳以前の正社員と異なる」を1点、「賞与・一時金を全員に支給していない」を0点とし、その総和を「件数」-「無回答」の回答数で除して算出している。

## 2 活用施策と賃金管理

つぎに、活用施策タイプと賃金管理の整備状況（前掲表5）をみると、基本給については、決定方式をみても、また賃金水準をみても、「仕事内容が同じタイプ」になるほど、高齢社員は現役社員に近い扱いを受けており、「仕事内容同じ・労働時間変わるタイプ」が現役社員に近い扱いを受けている。同様のことは賞与・一時金でもみられ、仕事内容が現役社員と同等になるほど、現役社員に近い賃金管理が形成され、「仕事内容同じ・労働時間変わるタイプ」ほど、賞与・一時金の水準が現役社員に近い扱いを受けている。

つぎに、順序ロジスティック回帰分析及び重回帰分析を用いて、活用施策タイプと賃金管理との関係について明らかにする。分析により説明される変数は、基本給については、①決定方式（現役社員との「同異度」の点数）及び②水準（60歳（定年）直前に対する比率）、賞与・一時金については、①決定方式（現役社員との「同異度」の点数）②水準（月数ベース（現役＝10割））である。説明する

変数は、活用施策タイプ（①「仕事内容変わる・労働時間変わるタイプ」、②「仕事内容変わる・労働時間同じタイプ」、③「仕事内容同じ・労働時間同じタイプ」、④「仕事内容同じ・労働時間変わるタイプ」）である。さらに、コントロール変数として、「従業員数」「業種」「60歳代前半層で最も多い職種」「高齢社員比率」を用意した<sup>5)</sup>。

表6及び表7から明らかなように、第1に、基本給では、決定方式をみても、また賃金水準をみても、「仕事内容同じ・労働時間変わるタイプ」になるほど、高齢社員は現役社員に近い扱いを受けていることがわかる。第2に、賞与・一時金の決定方式については、「仕事内容同じ・労働時間変わるタイプ」及び「仕事内容変わる・労働時間同じタイプ」ほど、水準については「仕事内容同じ・労働時間変わるタイプ」ほど、現役社員に近い賃金管理が形成されている。

コントロール変数についてみると、第1に、基本給では、決定方式については、業種では製造業に比べてサービス業、運輸業で、水準については、建設業、サービス業、運輸業で現役社員に近

表6 活用施策と高齢社員の賃金制度——順序ロジスティック回帰分析

	基本給の決定方式		賞与・一時金の決定方式		
	係数値	標準誤差	係数値	標準誤差	
コントロール変数	<b>【業種】</b> (リファレンス・グループ:「製造業」)				
	建設	0.328	0.178	-0.077	0.147
	サービス業	0.414	0.134 ***	-0.508	0.107 ***
	運輸業	0.903	0.141 ***	0.173	0.126
	卸売・小売・飲食店・宿泊業	0.224	0.140	-0.417	0.104 ***
	その他	0.158	0.157	-0.324	0.120 ***
	従業員数	0.000	0.000	0.000	0.000
	<b>【職種】</b> (リファレンス・グループ:「生産・運輸・建設等の現業職」)				
	専門・技術職	0.133	0.114	0.222	0.088 **
	事務職	-0.154	0.156	0.273	0.115 **
営業・販売職	0.134	0.161	0.386	0.123 **	
サービス職	0.694	0.192 ***	0.334	0.175	
60歳代前半層比率	0.016	0.004 ***	0.025	0.004 ***	
活用施策	(リファレンス・グループ:「仕事内容が変わる・労働時間変わるタイプ」)				
	仕事内容変わる・労働時間同じ	-0.164	0.139	0.292	0.093 ***
	仕事内容同じ・労働時間同じ	0.839	0.700	0.766	0.639
	仕事内容同じ・労働時間変わる	0.951	0.121 ***	0.633	0.091 ***
	- 2LL	4988.402		6718.643	
X2	291.334	***	139.171	***	
NagelkerkeR2	0.099		0.044		
N	3759		3687		

注: \*\*\*は1%水準有意, \*\*は5%水準有意。

表7 活用施策と高齢社員の賃金制度——重回帰分析

	基本給の水準		賞与・一時金の水準		
	係数値	t 値	係数値	t 値	
(定数)	58.749	76.094 ***	2.608	13.847 ***	
コントロール変数	【業種】 (リファレンス・グループ：「製造業」)				
	建設	2.728	2.549 **	- 0.100	- 0.382 **
	サービス業	1.656	2.096 **	- 0.730	- 3.786 **
	運輸業	8.135	8.754 ***	0.185	0.820 ***
	卸売・小売・飲食店・宿泊業	0.643	0.833	- 0.832	- 4.421
	その他	- 0.237	- 0.265	- 0.301	- 1.386
	従業員数	- 0.001	- 3.440 ***	0.000	1.088 ***
	【職種】 (リファレンス・グループ：「生産・運輸・建設等の現業職」)				
	専門・技術職	- 0.238	- 0.370	0.400	2.546
	事務職	- 3.391	- 3.962 ***	0.592	2.840 ***
営業・販売職	- 1.235	- 1.357	0.722	3.251	
サービス職	4.934	3.791 ***	0.534	1.673 ***	
60歳代前半層比率	0.079	2.597 ***	0.049	6.553 ***	
活用施策	(リファレンス・グループ：「仕事内容が変わる・労働時間変わるタイプ」)				
	仕事内容変わる・労働時間同じ	1.042	1.496	0.832	4.910
	仕事内容同じ・労働時間同じ	6.204	1.341	- 0.089	- 0.073
	仕事内容同じ・労働時間変わる	8.958	13.277 ***	1.652	10.036 ***
	F 値	38.879 ***		14.435 ***	
調整済み決定係数	0.128		0.053		
N	3615		3339		

注：\*\*\* は1%水準有意，\*\* は5%水準有意。

扱いを受けている。さらに、決定方式をみても、賃金水準をみても、職種では生産・運輸・建設等の現業職に比べてサービス職で、高齢社員比率では同比率が高まるほど現役社員に近い扱いを受けていることがわかる。第2に、賞与・一時金の決定方式については、職種では専門・技術職、事務職、営業・販売職で、水準については、業種では運輸業、職種では事務職、サービス職で、加えて、双方ともに高齢社員比率では同比率が高まるほど、高齢社員は現役社員に近い扱いを受けていることがわかる。なお、賃金及び賞与・一時金の水準については、従業員規模との間で有意な関係がみられ、賃金は従業員規模が小さいほど、賞与は従業員規模が大きいほど現役社員に近い賃金管理が形成されている。

### 3 基本給を決める要素

最後に、現役社員とは異なる決め方をしている企業だけを取り上げて、基本給の決定要素をみると、「60歳（定年）時賃金額」（43.5%）、「60歳（定年）時職能資格・職位」（41.8%）を主要な決定

要素としており、「仕事の内容・難易度」（40.4%）と「能力」（39.7%）がこれに続いている。それに対して、「非正社員の賃金（18.3%）」、「地域の市場相場」（5.5%）、「新入社員等正社員の賃金」（3.0%）を決定要素とする企業はきわめて少ない（表8）。以上のような基本給決定の要素について因子分析を行うと、4つの因子を抽出することができる。第1因子は「仕事・能力基準因子」、第2因子は「定年時賃金基準因子」、第3因子は「非正社員賃金基準因子」、第4因子は「労働時間基準因子」と命名することができる。

因子得点を算出し活用施策タイプとのクロス集計したところ（表9）、「仕事内容変わる・労働時間変わるタイプ」では、「仕事・能力基準因子」「非正社員賃金基準因子」「労働時間基準因子」を、「仕事内容変わる・労働時間同じタイプ」では「定年時賃金基準因子」を考慮して基本給を決めており、活用施策タイプにより基本給を決める要素が異なる。

表8 基本給決定の因子分析——回転後の成分行列

項目	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	指摘率
能力	0.734	0.103	- 0.053	0.083	39.7
仕事の内容・難易度	0.581	0.011	- 0.066	0.294	40.4
仕事の成果	0.550	0.080	0.049	0.038	16.4
勤務態度（積極性、協調性、意欲、勤怠等）	0.538	0.238	0.132	- 0.069	22.5
60歳（定年）時の賃金額	0.039	0.476	- 0.104	0.096	43.5
60歳（定年）時点の職能資格や職位など	0.212	0.351	- 0.108	0.075	41.8
属人的要素（年齢、勤続年数など）	0.204	0.256	0.179	0.025	6.9
非正社員の賃金額	- 0.040	- 0.205	0.392	- 0.029	18.3
地域の市場相場	0.026	- 0.026	0.325	0.081	5.5
新入社員、他の正社員の賃金額	0.022	0.058	0.214	0.153	3.0
労働時間の長さ	0.093	- 0.004	0.072	0.326	10.9
年金や公的給付の受給状況	- 0.003	0.116	0.043	0.223	27.2
初期の固有値	1.568	0.549	0.393	0.302	
分散の%	13.063	4.579	3.275	2.517	
累積%	13.063	17.642	20.917	23.435	
	仕事・能力 基準因子	定年時賃金 基準因子	非正社員賃 金基準因子	労働時間 基準因子	

- 注：1) サンプルサイズは4,009社。  
 2) 因子負荷量はバリマックス回転後の値である。  
 3) 因子負荷量0.3以上のみを採用する。

表9 活用施策別にみた基本給決の決定要素

	仕事・能力基準因子		定年時賃金基準因子		非正社員賃金基準因子		労働時間基準因子	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
仕事内容変わる・労働時間変わるタイプ (N=730)	0.013	0.801	- 0.106	0.630	0.073	0.585	0.197	0.596
仕事内容変わる・労働時間同じタイプ (N=1463)	- 0.015	0.840	0.029	0.603	- 0.016	0.591	0.009	0.495
仕事内容同じ・労働時間同じタイプ (N=13)	0.096	1.041	0.071	0.582	0.170	0.631	0.100	0.553
仕事内容同じ・労働時間変わるタイプ (N=1803)	0.004	0.860	0.017	0.611	- 0.022	0.531	- 0.088	0.442

#### IV 活用施策と高齢社員の活用パフォーマンス

##### 1 高齢社員の活用の評価

高齢社員の活用施策は経営に対してどのような影響を及ぼしているのか。高齢社員をどの程度活用できているのか（「活用の評価」）の面からみると、表10の「総合的満足度」からわかるように、「仕事内容が同じ」タイプになるほど、企業の満足度は確実に向上している。さらに、「定着度」「能力・技能・経験」「仕事に対する意欲・モチベーション・勤務態度」「仕事や業務量の変化に対する柔軟性」「仕事の成果」との関係をもても、いずれについてもほぼ同様の傾向がみられる。

つまり現役社員と同等に活用するほど（「仕事内容が同じ」に近づくほど）、定着性が高まると

もに、高い意欲をもって、能力・技能・経験を高めつつ仕事に機動的に対応する状況をつくることができると評価されている。

つぎに、順序ロジスティック回帰分析を用いて、活用施策タイプと高齢社員の活用パフォーマンスの関係について明らかにする。分析により説明される変数は、高齢社員の活用の総合的評価である。説明する変数は、活用施策タイプと基本給の決定要素である<sup>6)</sup>。さらに、コントロール変数として、「従業員数」「業種」「60歳代前半層で最も多い職種」「高齢社員比率」を用意した<sup>7)</sup>。

表11から明らかのように、第1に、「仕事内容が同じ・労働時間変わるタイプ」と「仕事内容同じ・労働時間同じタイプ」で企業の満足度が高くなっている。第2に、基本給の決め方が満足度に影響を及ぼすことはない。

表 10 高齢社員の活用の評価

	能力・技能・経験		仕事に対する意欲・モチベーション・勤務態度		仕事や業務量の変化に対する柔軟性		定着度		仕事の成果		総合的満足度	
	平均値(点)	件数(社)	平均値(点)	件数(社)	平均値(点)	件数(社)	平均値(点)	件数(社)	平均値(点)	件数(社)	平均値(点)	件数(社)
合計	3.15	3893	2.79	3895	2.66	3890	3.1	3893	2.88	3891	2.93	3891
仕事内容変わる・労働時間変わるタイプ	3.11	708	2.73	709	2.65	710	3.07	710	2.84	710	2.86	709
仕事内容変わる・労働時間同じタイプ	3.09	1417	2.65	1418	2.54	1415	3.06	1418	2.77	1415	2.84	1416
仕事内容同じ・労働時間同じタイプ	3.33	12	3.08	12	3.08	12	3.08	12	3.17	12	3.25	12
仕事内容同じ・労働時間変わるタイプ	3.22	1756	2.93	1756	2.76	1753	3.13	1753	2.99	1754	3.04	1754

注：平均値は、「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点とし、その総和を「件数」-「無回答」の回答数で除して算出している。

表 11 高齢社員の活用の評価——順序ロジスティック回帰分析

	能力・技能・経験		仕事に対する意欲・モチベーション・勤務態度		仕事や業務量の変化に対する柔軟性		定着度		仕事の成果		総合的満足度		
	係数値	標準誤差	係数値	標準誤差	係数値	標準誤差	係数値	標準誤差	係数値	標準誤差	係数値	標準誤差	
【業種】 (リファレンス・グループ：「製造業」)	建設	-0.068	0.149	-0.052	0.144	0.037	0.143	-0.234	0.157	-0.114	0.153	-0.159	0.157
	サービス業	-0.186	0.110	0.123	0.105	0.025	0.104	-0.107	0.114	-0.024	0.112	-0.093	0.114
	運輸業	-0.089	0.131	-0.063	0.123	-0.054	0.123	-0.270	0.135 **	-0.052	0.131 **	-0.147	0.135
	卸売・小売・飲食店・宿泊業	-0.372	0.109 ***	-0.101	0.102	-0.085	0.102	-0.172	0.111	-0.256	0.108	-0.290	0.111 ***
	その他	-0.214	0.125	0.055	0.119	0.075	0.118	-0.161	0.129	0.057	0.126	-0.105	0.129
	従業員数	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000 **	0.000	0.000
	60歳代前半層比率	-0.001	0.004	-0.006	0.004	-0.002	0.004	-0.001	0.004	-0.006	0.004	-0.004	0.004
【職種】 (リファレンス・グループ：「生産・運輸・建設等の現業職」)	専門・技術職	0.625	0.092 ***	0.312	0.087 ***	0.276	0.086 ***	-0.022	0.094	0.426	0.092 ***	0.411	0.095 ***
	事務職	0.406	0.120 ***	0.229	0.113 **	0.311	0.113 ***	0.004	0.123	0.201	0.120	0.228	0.123
	営業・販売職	0.247	0.129	0.120	0.121	0.143	0.120	-0.078	0.132	0.000	0.127	0.074	0.131
	サービス職	0.200	0.183	0.209	0.172	0.198	0.172	-0.085	0.187	0.234	0.183	0.183	0.188
	60歳代前半層比率	-0.001	0.004	-0.006	0.004	-0.002	0.004	-0.001	0.004	-0.006	0.004	-0.004	0.004
活用施策 (リファレンス・グループ：「仕事内容が変わる・労働時間変わるタイプ」)	仕事内容変わる・労働時間同じ	-0.134	0.100	-0.279	0.093 ***	-0.323	0.092 ***	-0.132	0.102	-0.242	0.098 **	-0.121	0.101
	仕事内容同じ・労働時間同じ	0.609	0.669	1.093	0.660	1.614	0.661 **	0.036	0.711	1.236	0.684	1.612	0.673 **
	仕事内容同じ・労働時間変わる	0.350	0.097 ***	0.511	0.092 ***	0.301	0.091 ***	0.165	0.099	0.508	0.098 ***	0.639	0.101 ***
	能力・仕事の内容・難易度・成果・勤務態度因子	-0.024	0.042	0.071	0.040	0.048	0.040	-0.042	0.043	0.013	0.042	0.023	0.043
基本要素 60歳時点の職能資格や職位・賃金額因子	60歳時点の職能資格や職位・賃金額因子	0.037	0.057	0.095	0.054	0.023	0.054	0.159	0.059 ***	0.004	0.057	0.063	0.059
	非正社員の賃金額・地域の相場の因子	-0.087	0.061	0.005	0.058	-0.003	0.057	0.007	0.063	-0.071	0.061	-0.001	0.063
	労働時間の長さの因子	0.013	0.071	-0.027	0.067	-0.066	0.066	-0.051	0.073	-0.024	0.071	-0.019	0.073
	- 2LL	6435.480		7684.886		7540.316		6294.504		6686.177		6408.104	
	X2	119.433	***	162.135	***	106.531	***	32.495	**	156.996	***	147.790	***
NagelkerkeR2	0.038		0.049		0.033		0.011		0.049		0.047		
	N	3679		3681		3676		3679		3678		3678	

注：\*\*\*は1%水準有意、\*\*は5%水準有意。

## 2 高齢社員雇用の経営上の効果

高齢者雇用が経営上どのような効果を及ぼしているのか（「経営効果の効果」）については（表12）、「労務費の削減」を除くすべての項目について、「仕事内容が同じ」タイプになるほど、肯定

的な効果を及ぼしていると評価されている。

他方、「仕事内容が異なる」タイプについては、「製品・サービスの品質の向上」については、「仕事内容が変わる・労働時間変わる」タイプで肯定的な効果を及ぼしていると考えられているが、それ以外の項目については、タイプ間に評価の差は

表 12 高齢社員の活用における経営上の効果

	職場の生産性の向上		製品・サービスの品質の向上		労務費の削減		他の従業員の仕事に対する意識・態度の向上		若手・中堅社員への技能や技術の継承		社会的なイメージの向上	
	平均値(点)	件数(社)	平均値(点)	件数(社)	平均値(点)	件数(社)	平均値(点)	件数(社)	平均値(点)	件数(社)	平均値(点)	件数(社)
合計	2.62	3870	2.57	3855	2.91	3879	2.46	3864	2.79	3886	2.55	3875
仕事内容変わる・労働時間変わるタイプ	2.58	706	2.54	700	2.94	709	2.38	704	2.72	707	2.51	704
仕事内容変わる・労働時間同じタイプ	2.51	1412	2.44	1412	2.91	1415	2.34	1409	2.75	1416	2.54	1416
仕事内容同じ・労働時間同じタイプ	3.00	13	3.23	13	3.08	13	3.08	13	3.38	13	2.77	13
仕事内容同じ・労働時間変わるタイプ	2.73	1739	2.67	1730	2.89	1742	2.58	1738	2.85	1750	2.58	1742

注：平均値は、「効果があった」を4点、「やや効果があった」を3点、「あまり効果がなかった」を2点、「効果がなかった」を1点とし、その総和を「件数」-「無回答」の回答数で除して算出している。

表 13 高齢社員の経営上の効果——順序ロジスティック回帰分析

	職場の生産性の向上		製品・サービスの品質の向上		労務費の削減		他の従業員の仕事に対する意識・態度の向上		若手・中堅社員への技能や技術の継承		社会的なイメージの向上	
	係数値	標準誤差	係数値	標準誤差	係数値	標準誤差	係数値	標準誤差	係数値	標準誤差	係数値	標準誤差
<b>【業種】</b> (リファレンス・グループ:「製造業」)												
建設	-0.005	0.145	0.024	0.145	-0.289	0.144 **	0.106	0.143	-0.301	0.147 **	-0.336	0.142 **
サービス業	-0.220	0.104 **	-0.113	0.105	-0.166	0.105	-0.181	0.104	-0.562	0.107 ***	-0.134	0.104
運輸業	-0.129	0.123	-0.122	0.124	-0.008	0.125	0.047	0.124	-0.389	0.126 ***	-0.105	0.123
卸売・小売・飲食店・宿泊業	-0.258	0.102 **	-0.411	0.102 ***	-0.238	0.103 **	-0.118	0.102	-0.679	0.104 ***	-0.124	0.101
その他	-0.075	0.118	0.040	0.119	0.028	0.119	-0.051	0.118	-0.349	0.121 ***	0.025	0.118
従業員数	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000 **	0.000	0.000	0.000	0.000 **	0.000	0.000 ***
<b>【職種】</b> (リファレンス・グループ:「生産・運輸・建設等の現業職」)												
専門・技術職	0.369	0.086 ***	0.456	0.087 ***	-0.142	0.087	0.115	0.086	0.587	0.089 ***	-0.107	0.086
事務職	0.022	0.112	0.061	0.113	-0.209	0.114	0.143	0.113	0.204	0.115	-0.167	0.112
営業・販売職	0.131	0.120	0.164	0.121	0.014	0.122	0.180	0.121	0.159	0.122	-0.008	0.120
サービス職	0.212	0.172	0.307	0.173	0.123	0.174	0.360	0.173 **	0.333	0.175	0.041	0.172
60歳代前半層比率	0.009	0.004 **	0.010	0.004 **	0.013	0.004 ***	0.007	0.004	0.016	0.004 ***	0.009	0.004 **
<b>活用施策</b> (リファレンス・グループ:「仕事内容が変わる・労働時間変わるタイプ」)												
仕事内容変わる・労働時間同じ	-0.282	0.092 ***	-0.300	0.093 ***	-0.092	0.094	-0.186	0.093 **	0.050	0.094	-0.002	0.092
仕事内容同じ・労働時間同じ	1.754	0.631 ***	2.261	0.634 ***	0.034	0.624	1.805	0.651 ***	1.693	0.628 ***	0.601	0.633
仕事内容同じ・労働時間変わる	0.319	0.091 ***	0.334	0.092 ***	-0.164	0.092	0.496	0.091 ***	0.363	0.093 ***	0.098	0.091
<b>決定要素</b> 能力・仕事の内容・難易度・成果・勤務態度因子	0.131	0.040 ***	0.075	0.040	-0.156	0.040 ***	0.109	0.040 ***	0.105	0.041 **	0.052	0.040
60歳時点の職能資格や職位・賃金額因子	0.043	0.054	0.058	0.054	0.014	0.054	0.095	0.054	0.201	0.055 ***	0.043	0.054
非正社員の賃金額・地域の相場の因子	-0.083	0.057	-0.100	0.058	0.082	0.058	0.033	0.058	-0.082	0.059	0.020	0.057
労働時間の長さの因子	-0.114	0.066	-0.030	0.067	0.006	0.067	-0.144	0.067 **	0.030	0.068	-0.189	0.066 ***
- 2LL	7639.156		7392.644		7807.434		7342.383		7475.428		7574.020	
X2	149.605	***	188.567	***	69.007	***	139.939	***	207.199	***	42.315	***
NagelkerkeR2	0.045		0.058		0.021		0.043		0.063		0.013	

注：\*\*\*は1%水準有意, \*\*は5%水準有意。

みられない。このようにみえてくると、高齢社員を現役社員と同じように活用しようとする企業ほど、社員の労働意欲、生産性、品質の向上という経営上の効果を高く評価している。

つぎに、順序ロジスティック回帰分析を用いて、活用施策タイプと高齢社員の活用における経

営上の効果の関係について明らかにする。分析により説明される変数は、高齢社員の活用における経営上の効果である。説明する変数は、活用施策タイプと基本給の決定要素である。さらに、コントロール変数として、「従業員数」「業種」「60歳代前半層で最も多い職種」「高齢社員比率」を用

意した<sup>9)</sup>。

表13から明らかのように、第1に、「職場の生産性の向上」「製品・サービスの品質の向上」「他の従業員の仕事に対する意識・態度の向上」及び「若手・中堅社員への技能や技術の継承」に対しては、「仕事内容が同じ」タイプ（「仕事内容が同じ・労働時間が同じ」タイプ及び「仕事内容が同じ・労働時間変わるタイプ」）ほど、肯定的な効果を及ぼしていると評価されている。また、「労務費の削減」と「社会的なイメージの向上」に対しては、いずれのタイプも有意な影響を及ぼしていない。

第2に、基本給の決定要素が経営上の効果に及ぼす影響については、「職場の生産性の向上」「他の従業員の仕事に対する意識・態度の向上」には「能力・仕事の内容・難易度・成果・勤務態度」が、「若手・中堅社員への技能や技術の継承」には「能力・仕事の内容・難易度・成果・勤務態度」と「60歳時点の職能資格や職位・賃金額」がプラスの影響を及ぼしている。「他の従業員の仕事に対する意識・態度の向上」及び「社会的イメージの向上」には「労働時間の長さ」が、「労務費の削減」には「能力・仕事の内容・難易度・成果・

勤務態度」が負の影響を及ぼしている。

## V 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ようになる。なお各タイプの特徴を整理すると表14になるので、あわせて参照してほしい。第1に、企業がとる高齢社員の活用方針は4つのタイプに分かれる。タイプ別にみた企業構成は、「仕事内容同じ・労働時間変わるタイプ」が45.0%で最も多く、次いで、「仕事内容変わる・労働時間同じタイプ」が36.5%、「仕事内容変わる・労働時間変わるタイプ」が18.2%で続いており、「仕事内容同じ・労働時間同じタイプ」は0.3%で非常に少ない。

第2に、活用タイプと高齢社員人事管理との関係を見ると、社員格付け制度は「仕事内容が同じタイプ」から「仕事内容変わるタイプ」になるほど導入する企業が減少し、「仕事内容変わる・労働時間変わるタイプ」で最も導入比率が低くなっている。

第3に、基本給では、決定方式をみても、また賃金水準をみても、「仕事内容が同じ・労働時間

表14 高齢社員の活用タイプ別にみた高齢社員人事管理（まとめ）

		仕事内容	
		同じ	変わる
労働時間	同じ	◇構成比：0.3% ◇人事管理 ①社員格付け制度：多い ◇活用の評価 ①活用満足度：大きい ②経営上の効果：大きい	◇構成比：36.5% ◇人事管理 ①社員格付け制度：少ない ②賃金制度（現役社員との近さ） ・賞与・一時金：決定方式→最も近い ・（現役社員と異なる決め方をしている場合）基本給決定要素：定年時賃金基準 ◇活用の評価 ①活用満足度：やや大きい ②経営上の効果：やや少ない
	変わる	◇構成比：45.0% ◇人事管理 ①社員格付け制度：多い ②賃金制度（現役社員との近さ） ・基本給：決定方式→最も近い、水準→最も近い ・賞与・一時金：決定方式→最も近い、水準→最も近い ◇活用の評価 ①活用満足度：大きい ②経営上の効果：大きい	◇構成比：18.2% ◇人事管理 ①社員格付け制度：最も少ない ②賃金制度 ・（現役社員と異なる決め方をしている場合）基本給決定要素：仕事・能力基準、非正社員賃金基準、労働時間基準 ◇活用の評価 ①活用満足度：やや大きい ②経営上の効果：やや少ない

変わるタイプ」になるほど、高齢社員は現役社員に近い扱いを受けている。しかし賞与・一時金の決定方式については、「仕事内容が同じ・労働時間変わるタイプ」及び「仕事内容が変わる・労働時間同じタイプ」で、水準については「仕事内容が同じ・労働時間変わるタイプ」で現役社員に近い賃金管理が形成されている。

第4に、現役社員とは異なる基本給の決め方をしている企業における基本給決定要素は、「仕事・能力基準因子」「定年時賃金基準因子」「非正社員賃金基準因子」「労働時間基準因子」の4つのグループに分かれる。それと活用施策タイプとの関係を見ると、「仕事内容変わる・労働時間変わるタイプ」では、「仕事・能力基準因子」「非正社員賃金基準因子」「労働時間基準因子」を、「仕事内容変わる・労働時間同じタイプ」では「定年時賃金基準因子」を考慮して基本給を決めており、活用施策タイプにより基本給を決める要素が異なる。

第5に、活用タイプと高齢社員活用の評価との関係を見ると「仕事内容が同じ」であるほど企業の満足度が高くなっている。さらに経営上の効果との関係を見ると、「職場の生産性の向上」「製品・サービスの品質の向上」「他の従業員の仕事に対する意識・態度の向上」及び「若手・中堅社員への技能や技術の継承」に対して、「仕事内容が同じ」タイプが肯定的な効果を及ぼしていると評価されている。他方、「労務費の削減」と「社会的なイメージの向上」はタイプ間に有意な差がみられない。さらに基本給の決定要素と経営上の効果との関係を見ると、「職場の生産性の向上」「他の従業員の仕事に対する意識・態度の向上」には「能力・仕事の内容・難易度・成果・勤務態度」が、「若手・中堅社員への技能や技術の継承」には「能力・仕事の内容・難易度・成果・勤務態度」と「60歳時点の職能資格や職位・賃金額」がプラスの影響を及ぼしている。

本研究では、活用方針の観点から高齢社員の効果的な人事管理について検討してきたが、そうした人事管理が現役社員の人事管理との関係でどのように形成されるのかが明らかにされていない。具体的には、現役社員がどのようなタイプの人事管理のときに、どのようなタイプの高齢者向け人

事管理が効果的になるのか、さらには高齢者の有効活用をはかるためには現役社員向けの人事管理はどうあるべきなのか等が問題になろう。

希望者全員を65歳まで再雇用することを義務付ける改正高年齢者雇用安定法が成立することを受けて、企業にとって、現役社員と高齢社員を視野に入れた一貫した人事管理を形成することがますます重要になろう。現役社員向け的人事管理と高齢者向け的人事管理の関係に関わる上記の問題は、この企業の経営課題を解決するための重要なポイントであり、それを今後の研究課題としたい。

謝辞 本稿を作成するにあたり、仁田道夫国土館大学教授、中村圭介東京大学社会科学研究所教授、今野浩一郎学習院大学教授、ならびに労働政策研究会議(2012年6月16日)の参加者から有益なコメントをいただいた。記して謝意を表したい。しかしながら、本稿に関する責任は全て筆者にある。

- 1) この調査は、高齢・障害・求職者雇用支援機構が設置した「高齢者雇用に向けた賃金管理の現状と今後の方向に関する研究会」(座長：今野浩一郎学習院大学教授)のなかで実施された。企業アンケート調査では以下に示すような条件に基づき、東京商工リサーチが保有している企業データベースより3万社を選定している。①東日本大震災により被災された地域(岩手県・宮城県・福島県)に本社を置く企業を除外、②産業分類で、農林漁業、公務、宗教を除く全産業、③企業数が3万社に達するまで、従業員規模の大きい企業から抽出している。アンケート調査は、企業の人事部あてに調査票を郵送し、人事担当者に記入をお願いし、返信用封筒にて返送していただく方法をとった。調査票は平成23年10月18日に送付し、11月18日までに回収を行い、回収数7150件(回収率23.8%)、有効回収数7106件(有効回収率23.7%)であった。アンケート調査の執筆に関しては、著者と今野浩一郎学習院大学教授、大木栄一東京大学社会科学研究所特任研究員が参加している。
- 2) たとえば、高齢・障害者雇用支援機構(2010b)では、人事担当者からみた継続雇用者の継続雇用後の担当業務について、「定年時の仕事」を担当する場合でも、責任や業務範囲が完全に同じではない場合も多いことを明らかにしている。
- 3) これ以降の分析では、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」であると回答した企業を分析対象としている。
- 4) 表4、5、9、10、12の結果において、「仕事内容同じ・労働時間同じタイプ」はサンプル数が少ないため、分析から除外する。
- 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、基本給の水準(60歳(定年)直前に対する比率)及び賞与・一時金の水準(月数ベース(現役=10割))は実数値をそのまま変数として使用し、基本給の決定方式(「60歳(定年)以前の正社員と同じ」を4点、「やや同じ」を3点、「やや異なる」を2点、「異なる」を1点)及び賞与・一時金の決定方式(「60歳以前の正社員と同じ」を2点、「60歳以前の正社員と異なる」を1点、「賞与・一

時金を全員に支給していない」を0点]については、得点化して変数とした。他方、説明変数については、「従業員数」及び「全従業員に占める60歳代前半層の割合」（「高齢社員比率」）は実数値をそのまま変数として使用し、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。

6) ここでは人事管理タイプの影響をみるために、それを最も代表すると考えられる基本給の決定要素を取り上げている。また社員格付け制度の形態も代表すると考えられるが、表5に示したように導入企業が少ないために採用していない。

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、「能力・技能・経験」「仕事に対する意欲・モチベーション・勤務態度・仕事ぶり」「仕事や業務量の変化に対する柔軟性」「定着度」「仕事の成果」及び「全体とを通して」の6項目（「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、得点化して変数とした。他方、説明変数については、「従業員数」及び「全従業員に占める60歳代前半層の割合」（「高齢社員比率」）は実数値を、基本給の決定要素については因子得点を使用し、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。

8) 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、「職場の生産性の向上」「製品・サービスの品質の向上」「労務費の削減」「他の従業員の仕事に対する意識・態度の向上」「若手・中堅社員への技能や技術の継承」「社会的なイメージの向上」の6項目（「効果があった」を4点、「やや効果があった」を3点、「あまり効果がなかった」を2点、「効果がなかった」を1点）については、得点化して変数とした。他方、説明変数については、7)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——職能資格制度の現在と未来』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。

高齢・障害・求職者雇用支援機構（2012）『高齢者雇用に向けた賃金管理の現状と今後の方向』。

高齢・障害者雇用支援機構（2010a）『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』。

——（2010b）『高業績・活動的高齢者の職業経歴と活動状況に関する調査研究報告書』。

——（2011）『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』。

——（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——人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究』。

——（2012）『高齢者雇用に向けた賃金管理の現状と今後の方向』。

仁田道夫（2003）『変化のなかの雇用システム』東京大学出版会。

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』。

——・大木栄一（2011）『嘱託（再雇用者）社員の人事管理の特質と課題——60歳代前半層を中心にして』『日本労働研究雑誌』No.607。

——・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——嘱託（再雇用者）社員を中心にして』『日本労働研究雑誌』No.619。

ふじなみ・みほ 高齢・障害者雇用支援機構常勤嘱託（調査研究員）。最近の主な著作に「中小企業による教育訓練プロバイダーの活用——経営者・業界団体の活用と教育訓練の特徴」労働政策研究・研修機構編『中小企業における人材育成・能力開発』（2012年）。人的資源管理論専攻。