

紹介

60歳以降の社員(高齢社員)の人事管理の整備状況と現役社員の人事管理への影響

——平成24年改正高年齢者雇用安定法以降の状況

鹿生 治行

(高齢・障害・求職者雇用支援機構専門役)

大木 栄一

(玉川大学教授)

藤波 美帆

(千葉経済大学専任講師)

目次

- I はじめに
- II 整備される人事管理分野と方向性
- III 人事管理整備の原動力と推進する力、抑制する力
- IV 高齢社員の期待役割——A社の取り組みから
- V 現役社員の人事管理に与える影響——採用行動とキャリア管理
- VI まとめ

I はじめに

本稿の課題は、3つある。第一は、高齢社員（59歳以下は正社員として勤務し、60歳以降も働く者）の人事管理の整備状況を捉えること。第二は、高齢社員の増加に伴って、整備される人事管理分野を捉えること。第三は、高齢社員の活用促進が、現役社員の採用管理やキャリア管理に与える影響を捉えることにある。

平成24年に高年齢者雇用安定法（以下、「法」と記述する）が改正され、企業には希望者全員65歳まで雇用する義務が課されることになった。法が定める65歳までの雇用確保措置の方法は、3つある。①定年廃止、②定年年齢の65歳以上へ

の引き上げ、③継続雇用制度の導入である。定年制の導入状況を『平成27年就労条件総合調査』（厚生労働省）からみると、定年の定めのない企業は7.4%、一律定年制を導入する企業のうち定年年齢を60歳に定める企業は73.1%、また65歳以上とする企業は15.4%を占めている。65歳までの雇用確保は、多くの企業において、定年年齢を60歳とし、65歳までの継続雇用制度の導入によって実現されている。

24年改正法は、実質的に定年廃止を求めた改正となっている。平成16年改正法では、24年改正法と同様に65歳までの雇用確保措置を講じることが企業に義務づけた。ただし、継続雇用者の選定基準を労使協定や就業規則等で定めることを適法としていた¹⁾。一方24年改正法は、希望者全員の継続雇用制度の導入を要請している。65歳未満の定年到達者の選別は難しくなった。

60歳以降も就業を継続するための「壁」は低くなる。高齢社員の数量的増加と質的な多様性に対応するため、企業は高齢社員の人事管理を整備する必要に迫られることになる。では実際、企業は人事管理の「どの分野」を「どの程度」整備するのであろうか。本稿は、この点に着目する。高

高齢者が社会の支え手として年齢に関わりなく働ける社会を実現するには、高齢社員の意欲や能力を活かせる雇用環境の整備が求められる。高齢者雇用政策の方針に沿った高齢者の雇用支援策を提示するには、60歳代前半層を対象とした高齢社員の人事管理の現状を把握しておく必要がある。この分析は、高齢者雇用政策への貢献に留まらない。①高齢社員との代替関係が指摘される若年者や非正社員の雇用支援策、②高齢期に至るまでの能力開発やキャリア形成の支援策、を検討するための材料にもなりえる。

高齢社員の人事管理の研究では、主に、60歳代前半層と現役社員（59歳以下の正社員）の人事管理との相違に注目している（今野2012；鹿生・大木・藤波2016；田口2016；藤波2013；藤波・大木2011, 2012）。定年あるいは60歳を節目に労働条件が変わり、期待役割も大きく変化する。このアプローチからの研究では、両者の人事管理の違いを捉えることにより、高齢社員の人事管理の設計思想や個別分野の整備状況、課題を把握してきた。

24年改正法前の人事管理の整備状況に限定すると、次の2点が明らかになっている。1つは、高齢社員の人事管理は現役社員と異なる人事管理が適用されていることである（今野2012）。もう1つは、福祉的雇用から企業業績に貢献する人材と位置付ける方針（戦力的活用）に転換する場合には、高齢社員の雇用管理（労働時間管理や能力開発管理）や人事評価が整備されること（例えば、藤波2013；藤波・大木2011, 2012²⁾等）である。高齢社員の人材活用を推進する場合には雇用管理領域は拡充するが、報酬管理は現役社員と類似するように整備しない。高齢社員は定年を迎えて有期契約に転換し、かつ雇用期間は限られる。企業は高齢社員を「いまの能力を、いま活用して、いま処遇する」人材（今野2012；藤波・大木2011, 2012）とし、現役社員とは異なる活用方針を持つ傾向にある。

24年改正法以降、この方針に変化はあったのか。大企業の事例研究（田口2016）からは、①労働時間管理は現役社員と同じであるが、②賃金管理は現役社員と異なる仕組みが適用されていることが把握できる。16年改正法後の人事管理制度

の設計方針は大きく転換したようには見えない。これは事例研究の結果である。企業数は限定される。日本で経営活動をおこなう企業全体の動向を把握するために、量的調査も必要である。

量的調査からは、高齢社員の増加とともに整備される高齢社員の人事管理の個別分野と高齢社員の活用課題も推測できる。平成25年3月末日までに労使協定で継続雇用制度の対象者（65歳未満）を選定する事業主は、対象者の年齢を段階的に引き上げる経過措置が認められている。その措置は平成37年3月に終了する。その前に高齢社員の人事管理を整備する道筋と分野別の解決策を示しておく必要がある。その第一歩として、高齢社員の人事管理の整備の方向性とその原因を捉えておきたい。この問題意識から、本稿ではアンケート調査結果を用いた量的研究から、①高齢社員の人事管理の整備状況、②高齢社員の増加に伴って整備される人事管理の分野や活用方針の変化を捉えることにする。

本稿の構成を述べておこう。Ⅱでは、高齢社員の雇用率の増加と人事管理の個別分野の整備状況を捉える。Ⅲでは、人事管理の整備を進める要因と抑制する要因を把握する。Ⅳでは、大企業の取り組みから高齢社員の期待役割を捉える。Ⅴでは、現役社員の人事管理に与える影響を、採用管理とキャリア管理から把握する。これらの分析には、高齢・障害・求職者雇用支援機構に設置された「70歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会」（委員長・今野浩一郎学習院大学教授）が実施した質問紙調査（以下、「企業調査」³⁾と記述する）と筆者らが実施した先進企業の事例調査結果⁴⁾を用いる。

Ⅱ 整備される人事管理分野と方向性

1 データセットと人事管理の測定方法

ⅡとⅢ、Ⅴでは、企業調査を用いる。雇用率（従業員に占める60歳以上の従業員（59歳以下は正社員として勤務した者）の割合。以下、「雇用率」と記述する）が「0」を除いたデータセットを作成した。サンプルサイズは3515件である。正社員数の構

成比は、「30人以下」1.1%、「31～50人」1.2%、「51～100人」4.3%、「101～300人」60.3%、「301～500人」17.0%、「501～1000人」9.3%、「1001人以上」5.9%、「無回答」0.9%である。業種の構成比は、「鉱業」0.2%、「建設業」7.1%、「製造業」32.0%、「電気・ガス・熱供給・水道業」0.7%、「情報通信業」4.9%、「運輸業」12.9%、「卸売・小売業」19.3%、「金融・保険業」1.7%、「不動産業」1.1%、「飲食店・宿泊業」2.4%、「医療・福祉」1.0%、「教育・学習支援業」0.4%、「サービス業」16.1%、「その他」0.2%である。雇用率の平均値は7.79%（標準偏差10.99, 中央値4.44%）、20%以内に回答数の92.7%が収まる。定年類型別にみると、「定年年齢60歳」は87.3%（かつ雇用上限年齢65歳以下は79.7%）、「61～64歳」4.2%、「65歳以上」5.8%、「定年の定めなし」0.6%となっている。

高齢社員の活用状況は、量・質の2つの観点から把握する。第一は、量である。ここでは雇用率を用いる。

第二は、質である。60歳代前半層の人事管理の整備状況を、59歳以下の正社員（以下、「現役社員」と記述する）に適用する人事管理との類似度から把握する。人事管理は6つの個別分野と人事管理制度全般の計7つを指標化する。前者は、①配置・異動、②就労条件、③教育訓練、④評価制度、⑤報酬制度、⑥福利厚生である。①配置・異動は、仕事内容や配置転換、出張の頻度の変化の程度、②就労条件は、勤務時間や勤務日数、残業時間の変化の程度、③教育訓練は、仕事に関連する研修機会や自己啓発機会の変化、④評価制度は、人事評価や目標管理、勤務時間や仕事内容の希望聴取、人事部門のキャリア面談の機会の変化、⑤報酬制度は、基本給や賞与の決め方、仕事に関する諸手当の支給状況の変化、⑥福利厚生は、生活関連の諸手当の支給や福祉増進機会の提供の変化を捉える。59歳以下の正社員と「同じ」は5点、「どちらかといえば同じ」4点、「どちらかといえば異なる」3点、「異なる」2点、「高齢社員は対象ではない」1点に得点化し、「該当しない」回答を除いて分野別に平均値を算出している。後者の人事管理制度全般は、社員格付け制度の実施状

況を含めた7分野の得点から平均値を算出した。3.5点より高いと現役社員の人事制度に類似し、低いと異なることになる。

2 整備される人事管理分野

人事管理制度全般と個別分野別に、雇用率との関係を捉えたのが、表1である。更に、雇用率別に人事管理の整備状況の推計値を示したのが、表2である。

表2から人事管理制度全般の特徴を捉えようと、2つのことがわかる。第一は、雇用率と60歳代前半層の人事管理の整備状況は正の関係にあり、雇用率の上昇に伴って、人事管理制度全般が整備される点である。第二は、全体的に現役社員と異なる人事管理制度が適用されており、雇用率が16%を超えると3.5点を上回り、類似に転じる点である。データセットの雇用率が16%を上回るのは全体の10.4%であることから、大多数の企業では高齢社員の人事管理制度は現役社員と異なる仕組みを設けていることがわかる。

個別分野別には、4つの特徴が把握できる。第一は、就労条件と配置・異動は現役社員に類似するように整備されており、更に雇用率の上昇に伴って、その整備が進むことである。第二は、教育訓練においては雇用率が低い時点では現役社員と異なるが、雇用率が高くなると現役社員に近似することである。高齢社員の保有能力を活用する方針（能力の再編）から能力向上を図る方針に転換する。第三は、報酬制度は、他の分野と異なり雇用率が上昇しても、現役社員と異なる制度が適用される傾向にある。総じて、雇用率が上昇すると、就労条件と配置・異動が整備され、次いで福利厚生、教育訓練が整備される。雇用率が高まると、雇用管理領域は現役社員に類似する。しかし報酬管理は現役社員に類似するように整備されない⁵⁾。平成24年改正法前の状況と同じである。

第四は、人事評価は雇用率が上昇しても3.5点を超えず、現役社員と異なる制度が適用されることである。人事評価の機能は、期待役割の伝達、雇用管理や就業条件管理、報酬管理に活かし、かつ社員の行動変容を促す役割を担うことにある（今野・佐藤2002）。人事評価は個別分野を機能さ

表1 人事管理の整備状況の階層的重回帰分析

	人事管理制度全般			配置・異動			就労条件（労働時間）			教育訓練		
	B	標準誤差	β	B	標準誤差	β	B	標準誤差	β	B	標準誤差	β
定数	3.464			4.222	0.028		4.528	0.021		3.455	0.057	
雇用率（15% = 0）	0.022	0.002	0.320**	0.026	0.002	0.285**	0.011	0.002	0.162**	0.036	0.004	0.211**
雇用率×雇用率(15% = 0)	0.000	0.000	-0.107**	0.000	0.000	-0.113**	0.000	0.000	-0.065**	0.000	0.000	-0.051**
調整済み R ²	0.066			0.049			0.015			0.032		
F 値	124.588**			90.923**			28.157**			51.362**		
N	3510			3503			3508			3068		

	評価制度			うち、人事評価方法			報酬制度			福利厚生		
	B	標準誤差	β	B	標準誤差	β	B	標準誤差	β	B	標準誤差	β
定数	3.269	0.042		2.865	0.049		2.694	0.029		3.509	0.031	
雇用率（15% = 0）	0.014	0.003	0.107**	0.016	0.004	0.105**	0.032	0.002	0.342**	0.016	0.002	0.116**
雇用率×雇用率(15% = 0)	0.000	0.000	-0.047*	0.000	0.000	-0.075**	0.000	0.000	-0.108**			
調整済み R ²	0.006			0.005			0.077			0.013		
F 値	11.833**			10.120**			147.320**			44.370**		
N	3508			3495			3508			3272		

注：1) **：P<0.01, *：P<0.05

2) 雇用率は15%を基準とする。

3) 雇用率の二乗値を投入するのは、決定係数が統計上有意に増加する場合のみである。

4) 「うち、人事評価方法」は人事評価の実施方法のみの集計である。

表2 雇用率別、人事管理の整備の推計値

人事管理分野	雇用率								
	1%	5%	平均値 (7.8%)	10%	15%	20%	25%	30%	
人事管理制度全般	3.12	3.22	3.29	3.35	3.46	3.57	3.66	3.75	
配置・異動	3.80	3.93	4.02	4.08	4.22	4.34	4.45	4.55	
就労条件	4.35	4.41	4.44	4.47	4.53	4.58	4.63	4.67	
教育訓練	2.90	3.07	3.18	3.27	3.46	3.63	3.79	3.94	
評価制度	3.04	3.11	3.16	3.19	3.27	3.33	3.39	3.44	
うち、人事評価方法	2.58	2.67	2.73	2.78	2.87	2.94	2.99	3.03	
報酬制度	2.19	2.35	2.45	2.53	2.69	2.85	2.99	3.11	
福利厚生	3.29	3.35	3.39	3.43	3.51	3.59	3.67	3.75	

注：3.5を上回る部分に網掛けをしている。

せる原動力である。評価方法が現役社員と異なれば、60歳代前半層と現役社員の人材活用戦略は異なることを意味する。表2をみると、雇用率が上昇しても人事評価方法は現役社員と異なるままである。高齢社員の活用が進んでも、高齢社員には現役社員と異なる役割を設定し、現役社員と異なる制度を適用することが予測される。また定年を機に短期間の雇用契約に転換する企業が多いた

め、高齢社員は短期的な活用を前提とする。雇用率が高くなると雇用管理領域は整備されるが、高齢社員は投資対象ではなく、「いまの能力を、いま活用して、いま処遇する」人材（今野2012；藤波・大木2011, 2012）と位置づける方針は維持されるものと考えられる。

Ⅲ 人事管理整備の原動力と推進する力、抑制する力

Ⅱでは、人事管理制度全般は雇用率が高くなると整備されるが、現役社員の人事管理と完全には一致しないことを確認した。本節はこの理由を検討する。第一に、高齢社員の増加によって企業はどのような課題を認識し、第二に、その課題の認識は人事管理の整備状況によってどのように変化するかを捉える。

1 60歳代前半層の活用課題

60歳代前半層を活用するときに、企業が認識する主な課題は「本人（高齢社員）のモチベーションの維持・向上」（指摘率67.8%）、「本人の健康」（同55.5%）、「担当する仕事の確保」（同45.7%）である。次いで、「本人の能力の維持・向

上」（同33.9%）、「他の正社員との処遇上のバランスのとり方」（同31.9%）、「職場の上司との人間関係」（同29.4%）となっている。本節では、前者に該当する主要3課題の認識割合と雇用率との関係を捉えることにする。課題の認識割合の分析結果（二項ロジスティック回帰分析）は表3、認識割合の推計値を雇用率別に集計したのが、表4である。

表4をみると、高齢社員の労働意欲の課題割合は、雇用率の上昇に伴って緩やかに上昇し、その後も高い水準を維持する。他方で、健康の課題は雇用率の上昇に応じて意識される割合が高くなり、雇用率が31%を超えると労働意欲の課題を上回るようになる。高齢社員の在籍数が非常に少ない場合には、人事担当者は労働意欲の向上や仕事の確保の課題に直面する。高齢社員の活用が進むと、労働意欲の向上に加え、高齢社員の健康の課題を意識するようになる。

表3 主要3課題の認識割合（二項ロジスティック回帰分析）

	本人のモチベーションの維持・向上		担当する仕事の確保		本人の健康	
	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)
定数	0.063	1.0651	-1.506	0.2219**	0.639	1.8938
運輸、不動産、飲食・宿泊、医療・福祉業ダミー	-0.513	0.5987**	-0.468	0.6260**	0.513	1.6700**
正社員数	0.205	1.2276**	0.174	1.1905**	-0.044	0.9573
雇用率（15% = 0）	0.005	1.0045	-0.063	0.9393**	0.029	1.0295**
雇用率×雇用率（15% = 0）	0.000	0.9997**	0.001	1.0010**	0.000	0.9996**
χ^2	76.716**		270.093**		92.542**	
Cox and Snell R ²	0.022		0.075		0.026	
N	3448		3448		3448	

注：1）**：P<0.01，*：P<0.05

2）運輸、不動産、飲食・宿泊、医療・福祉業ダミーは、業種のうち、表記に該当する場合は「1」、それ以外は「0」とするダミー変数である。平均値は「0.174」である。

3）雇用率は15%を基準とする。

4）正社員数は「30人以下」1点、「31～50人」2点、「51～100人」3点、「101～300人」4点、「301～500人」5点、「501～1000人」6点、「1001～5000人」7点、「5001人以上」8点としている。平均値は「4.44」である。

表4 雇用率別、主要3課題の認識割合の推計値

（単位：%）

主要活用課題	雇用率							
	1%	5%	平均値 (7.8%)	10%	15%	20%	25%	30%
本人のモチベーションの維持・向上	67.9	69.0	69.6	70.1	70.8	71.1	71.1	70.7
担当する仕事の確保	56.6	47.9	42.3	38.3	30.7	24.9	20.7	17.7
本人の健康	51.1	55.0	57.5	59.3	63.0	66.1	68.6	70.5

注：表3の説明変数のうち、雇用率以外の変数は平均値を投入している。

2 人事管理整備の原動力と推進力、抑制力

次に、人事管理制度の整備状況と高齢社員の活用課題との関係を捉える。二項ロジスティック回帰分析を用いた分析結果が、表5である。人事管理制度全般得点と統計上、負の関係があるのは、「本人のモチベーションの維持・向上」「担当する仕事の確保」「職場の上司との人間関係」「職場の上司以外との人間関係」「他の非正社員との処遇上のバランスのとり方」である。正の関係があるのは、「本人の健康」「本人の能力の維持・向上」である。

表4にみるように、高齢社員が少ない場合には、労働意欲や担当する仕事の確保に課題を抱え、かつ雇用率の上昇に伴って労働意欲の問題は微増する。この点を踏まえると、高齢社員が少ない時期は配置と労働意欲の課題に対応し、継続的に労働意欲の課題に対応する目的から、人事担当者は人事管理を現役社員に近似させることが考えられる

(原動力)。同時に、職場の人間関係を改善し、処遇の均衡問題を解消する効果も期待できる。これらが人事管理の整備を推進する力となる。

他方で、制約も生じる。人事管理が整備されると、健康が課題として認識されるようになる。完全に現役と一致する場合には、労働意欲の課題の推計値は60.7%、健康は63.4%となり、後者が高くなる⁶⁾。表4にみるように、高齢社員数が増加すれば、健康を課題に挙げる割合も高くなる。

人事管理を現役社員と完全に一致させれば、高齢社員の健康問題を解決する対策が必要となる。一般的に、現役社員よりも高齢社員のほうが健康を損ねている確率は高く、それを理由とした退職リスクも高くなる。現役社員と同じ方法で活用すれば、業務が停滞するリスクは高くなり、事業の持続性が損なわれる可能性は高まる。その対応には、基幹業務を早い時期に譲り、後進に経験を積ませる時間を確保する必要がある。事業の持続性への対応が、人事管理の完全一致を抑える力とな

表5 人事管理制度全般と活用課題（二項ロジスティック回帰分析）

	本人のモチベーションの維持・向上		担当する仕事の確保		若年・中堅層の社内での活躍機会の減少		職場の上司との人間関係		職場の上司以外との人間関係	
	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)
定数	0.714	2.042**	1.118	0.682**	-1.290	0.275**	-0.193	0.825	-1.304	0.272**
運輸、不動産、飲食・宿泊、医療・福祉業ゲーム	-0.451	0.637**	-0.383	0.682**	-0.626	0.535**	-0.530	0.589**	-0.564	0.569**
正社員数	0.194	1.214**	0.167	1.182**	0.076	1.079*	0.073	1.077*	0.059	1.060
雇用率	-0.001	0.999	-0.037	0.963**	-0.008	0.992	1.993	2.993	0.000	1.000
人事管理制度全般	-0.211	0.810**	-0.521	0.594**	-0.032	0.969	-0.268	0.766**	-0.156	0.855*
Cox and Snell R ²	0.025		0.091		0.013		0.023		0.009	
χ ²	86.478**		329.413**		44.935**		80.300**		29.960**	
N	3448		3448		3448		3448		3448	

	他の正社員との処遇上のバランスのとり方		他の非正社員との処遇上のバランスのとり方		本人の健康		本人の能力の維持・向上	
	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)
定数	-0.422	0.656**	-0.498	0.608	-0.341	0.711**	-1.378	0.252**
運輸、不動産、飲食・宿泊、医療・福祉業ゲーム	-0.358	0.699**	-0.281	0.755	0.485	1.624**	0.027	1.028
正社員数	-0.022	0.978	-0.105	0.091*	-0.043	0.958	0.027	1.027
雇用率	-0.009	0.992*	-0.003	0.997	0.017	1.017**	0.006	1.006
人事管理制度全般	-0.030	0.971	-0.260	0.771**	0.173	1.189**	0.170	1.185**
Cox and Snell R ²	0.007		0.007		0.027		0.006	
χ ²	23.655**		25.552**		94.551**		19.568**	
N	3448		3448		3448		3448	

注：1) **: P<0.01, *: P<0.05

2) 運輸、不動産、飲食・宿泊、医療・福祉業ゲーム、正社員数の変数作成方法と平均値は表3と同じ。

3) 雇用率は、従業員数に占める高齢社員比率である。

4) 人事管理制度全般は、高齢社員の人事管理制度を指し、算出方法はIIに示している。

ることが考えられる。

Ⅳ 高齢社員の期待役割——A社の取り組みから

Ⅲでは、高齢社員の人材活用方針が現役社員と異なることを示したが、本節では、大企業A社の取り組みを紹介しながら、高齢社員に期待する役割を把握することにする。

1 A社の概要と定年制度

A社は、従業員数が1000名を超える製造企業である。定年年齢は60歳であり、その後は65歳まで1年毎に契約を更新する。役職は定年到達時に離脱する。

高齢社員の社員区分は2つある。管理職相当と一般相当である。社員の格付けは職務等級制度を導入し、高齢社員の担当業務によって格付けが決まる。職務等級の数は、前者が5つ、後者は4つからなる。職務等級の算定は定年到達時と契約更新時におこない、次期の契約期間に任せる役割に応じて（再）格付けされる。前者は管理職と同じ扱いをし、労働条件も等級毎に決定する。後者はフルタイム勤務と短時間勤務（短時間・短日数）がある。後者の基本給は時給換算で1600円超から最低賃金の範囲で等級毎に定められている。賞与は年2回支給する。支給月数は評価に基づいて算定し、支給月数を基本給に乗じて支給額を決定する。

再雇用先は本人の希望を斟酌して決める。再雇用先はA社のほか、関連会社となる。再雇用までは、2つの過程を経る。第一は、キャリアの棚卸や人生設計を考える研修である。55歳を目途に実施する。第二は、意思確認である。定年到達の6カ月前に、再雇用の希望の有無や希望する業務内容・勤務地・勤務形態・再雇用先の希望を確認する。再雇用先はA社が提案し、再雇用予定者の承諾により決定する。

概ね、55歳から定年までの間に同期入社6割が関連会社等に出向し、4割が同社での雇用となる。継続雇用者は34名在籍する。管理職相当は4名、一般相当は30名である。

2 社員区分別、等級別の期待役割

管理職相当の格付けは、専門性の保有を前提とし、業務範囲（会社全体から課単位）と役割の革新性の水準を基準とする。例えば、4等級に格付けされる高齢社員は、定年前にライン部長であったが、専門性とその職務の影響度から、社外向けの環境レポートの作成業務に従事している。

一般相当は4等級からなる。1等級の役割は現役社員であれば課長前または職長相当、2等級は係長相当、3等級は新入社員相当、4等級はパート社員相当となる。一般相当の継続雇用者に占める等級別構成比をみると、1等級は32.4%（11名）、2等級は26.5%（9名）、3等級は17.6%（6名）、4等級は11.8%（4名）となっている。例えば1等級の職長はラインのリーダーとなり、労務管理や生産管理の仕事に従事する。

非正社員である契約社員は3等級相当から活用され、2等級相当の人材も一部在籍する。派遣社員は正社員の補助業務を担い、役割は3等級に相当する。

高齢社員と他の社員区分との分業関係をみると、社内の基幹業務は正社員が担当する。高齢社員は正社員が担わない、または担えない業務を担当する。高齢社員は、人員数やスキル不足から正社員の代替として仕事を担当することもあるが、それは一時的な対応となる。正社員で充足できるようになれば、高齢社員の役割を変える。他方で、契約社員や派遣社員は、営業や管理部門においては正社員の補助業務を主とし、基本的には成果責任は問われない。これらの部門の補助業務は、意思疎通を図りながらの仕事となるため、管理職は高齢社員の配置を希望しない傾向がある。一方で工場勤務者は人材不足であり、非正社員の採用も難しい。そのため、非正社員よりもスキルと帰属意識の高い高齢社員の労働力の価値は高くなる。

総じて、高齢社員には、正社員または非正社員や派遣社員と異なる役割を期待する。正社員が基幹的な業務を担当し、経験やスキル不足から彼らでは補えない領域の仕事を高齢社員が担当する。高齢社員は、スキルを保有し、かつ帰属意識が高いことから、非正社員や外部人材と異なり、正社

員の補助ではなく正社員の仕事を補完する役割が期待されている。

V 現役社員の人事管理に与える影響 ——採用行動とキャリア管理

本節では高齢社員の活用が、新卒社員の採用と現役社員のキャリア管理に与える影響に限定して検討する。

1 採用行動

高齢社員の活用は、若年層、特に新卒採用を阻害するのであろうか。Vでは、最初に24年改正法が新規学卒者の採用に与える影響を捉えたい。

企業調査から人事担当者の主観を捉えると、「大きく影響する」13.1%、「やや影響する」32.9%、「影響しない」52.9%という構成になっている。半数の企業が「影響しない」という認識を持っている。

その理由を検討しよう。上記の回答を従属変数とした多項ロジスティック回帰分析を行った結果が、表6である。「やや影響する」と比較して「大きく影響する」は、「正社員数」や「経営状況」、「人事管理制度全般」とは負の関係があり、「中高年比率」は正の関係がある。「影響しない」は「正社員数」や「中高年比率」とは負、「運輸、不動産、飲食・宿泊、医療・福祉業ダミー」や「人事管理制度全般」とは正の関係にある。

以上を踏まえると、24年改正法の影響が少ない理由は、2つ考えられる。第一は、団塊世代が65歳をこえて退職したことにある。表6からは、中高年比率と24年改正法の影響は正の関係にあり、定年を控える中高年層が多くなると、新卒採用に影響があると感じる傾向にある。大きな集団を形成した団塊世代が退職を迎えたために、24年改正法の影響は少ないという認識を持つに至ったと考えられる。

第二は、高齢社員の人事管理が整備されたことにある。永野(2012, 2014)の研究が示すように、企業は新卒社員の採用を重視する方針に変わりはなく、基幹的な人材と位置付けている。例えばA社は、新卒社員を幹部候補生として採用する。企業文化を理解し、企業価値を体現する人材として期待し、育成しながらの活用を考えている。

仮に高齢社員の戦力化が不十分であれば、彼らの役割が一時的に新入社員と同じになる可能性がある。しかし16年改正法から8年の期間が経過し、その間に高齢社員の人事制度を改定する機会があった。人事部門は高齢社員を含めた社員区分間の公平性に配慮し、最適配置を意識しながら高齢社員の人事管理を整備してきた。そのため人事担当者は高齢社員と新卒社員に代替関係がないという認識を持つものと考えられる⁷⁾。

2 キャリア管理に与える影響

高齢社員の人事管理が整備されると、24年改

表6 新規採用への影響 (多項ロジスティック回帰分析: 基準は「やや影響する」)

	大きく影響する (N=426)			影響しない (N=1751)		
	B	標準誤差	Exp(B)	B	標準誤差	Exp(B)
切片	0.966	0.473		-0.355	0.330	
運輸、不動産、飲食・宿泊、医療・福祉業ダミー	-0.156	0.193	0.856	0.804	0.116	2.234**
正社員数	-0.182	0.055	0.834**	-0.124	0.037	0.883**
経営状況	-0.331	0.079	0.719**	0.109	0.056	1.116
中高年比率	0.150	0.074	1.162**	-0.134	0.051	0.874**
人事管理制度全般	-0.206	0.083	0.814*	0.403	0.055	1.497**
Cox and Snell R ²	0.076					
N	3261					

注: 1) **: P<0.01, *: P<0.05

2) 経営状況は、同業他社と比べた状況を尋ねている。「悪い」1点～「良い」4点とした4点尺度を用いる。

3) 中高年比率は、正社員に占める「45～59歳」正社員の割合とし、「10%未満」1点、「10%以上30%未満」2点、「30%以上50%未満」3点、「50%以上70%未満」4点、「70%以上」を5点としている。

4) 上記以外の説明変数は表5と同じ。

正法が新規採用に与える影響も少なくなる。新規採用を重視し、育成しながら活用する人材育成方針にも影響を与えない。他方で、高齢社員の就業ニーズや能力の多様性を踏まえた人事管理が整備されると、現役社員のキャリア管理にも影響を与える可能性がある。本項は、この点を展望する。

表7左段は、定年類型別に、60歳代前半層を対象とした労働条件を調整・相談する機会を「目標管理」と「自己申告」「人事部門との相談機会」から捉えている。表7表側の施策は、59歳以下に適用される企業数を母数としている。当該施策の継続率を捉えている。定年年齢と雇用上限年齢が高くなると、いずれの施策も継続率は高くなる。労働条件を調整・相談する機会は60歳以降も適用される傾向にある。

次に、60歳代前半層を対象とした表側の施策の実施状況別に、「従業員に60歳以降の職業生活（キャリア）を考える場」として「人事部門の担当者との面談」を用いる割合を捉えたのが、表7右段である。「人事部門と従業員個人が働き方・キャリアについて個別に面談する機会」がある場合に、表頭の「人事部門の担当者との面談」を設ける割合は高くなるという関係にある（「あり」51.5%、「なし」24.7%）。高齢社員に「人事部門と

従業員個人が働き方・キャリアについて個別に面談する機会を設ける」企業では、現役社員を対象とした高齢期のキャリアを考える機会に人事部門が大きく関わっている⁸⁾。

このように高齢社員の人事管理が整備されて雇用期間が延びると、60歳代前半層は、企業の要請に高齢社員を適合させる働き方ではなく、企業と高齢社員の両者の要望を人事部門が関与して決定する方法を選択するようになる。企業は、高齢期のキャリアを自律的に決めることを高齢社員に要請する。この理由は、高齢社員の職業能力や就業ニーズに個人差が大きくなる一方で、高齢社員の役割は現役社員に近似することにより活躍の範囲は広がるため、労使間で高齢社員に任せる仕事（仕事内容、仕事量、責任等）の調整が必要となることによる（Kooij, Tims and Kanfer 2015；鹿生・大木・藤波 2016）。

高齢社員の人事管理の整備は、中高年社員のキャリア管理にも影響を与える。表7右段の結果は、高齢期に調整や交渉に基づいたキャリア管理をおこなう企業は、59歳前から人事部門が関与して高齢期のキャリア設計を従業員に意識させることを示している。本人の自己決定に基づく管理に適応させるには、現役時代からキャリア自律に

表7 高齢社員向けの雇用管理別、定年類型（施策の継続率）と従業員へのキャリア支援

		定年類型（列%）				従業員に60歳以降の職業生活（キャリア）を考える場として「人事部門の担当者との面談あり」の割合	
		定年60歳+雇用上限65歳まで	定年61歳以上+雇用上限年齢65歳まで	定年60歳+雇用上限年齢66歳以上	定年61歳以上+雇用上限年齢66歳以上	表側の施策の実施状況：あり	表側の施策の実施状況：なし
業務目標を立てさせること	割合 母数	58.3% 2402	75.8% 95	65.5% 197	89.2% 167	35.8% 1803	31.5% 1647
希望する仕事を申告する仕組み	割合 母数	54.9% 1534	75.9% 58	68.4% 114	80.5% 82	37.7% 1166	31.6% 2274
勤務時間や場所などの働き方に関する希望を申告する仕組み	割合 母数	66.9% 1355	87.5% 56	80.5% 118	88.0% 108	37.9% 1470	30.6% 1972
人事部門と従業員個人が働き方・キャリアについて個別に面談する機会	割合 母数	66.7% 116	86.7% 45	83.3% 90	89.1% 92	51.5% 1153	24.7% 1190

注：1）左段の定年類型の集計母数は、表側の施策を59歳以下に適用する企業である。

2）右段の「従業員が60歳以降の職業生活（キャリア）を考える場」の集計母数は、注1と異なり全数である。

向けた意識づけと、準備（例えば社内で売れる能力の把握やその能力の獲得）を整えておく必要がある。高齢社員の活性化は、中高年社員に自律的なキャリア形成を要請しながら推進される。

また、高齢期に働き方の自己決定や自己責任化を強く要請するほど、中高年期の仕事（仕事内容、仕事量、責任等）の配分や人材育成方法も、会社主導ではなく企業と個人の要請との調整や交渉に基づいて決定されることが予想される⁹⁾。なぜなら、定年前には職業能力を高める機会が企業の一存で決められ、他方で60歳以降には働き方の自己決定を求める場合、高齢社員は企業が雇用責任を放棄したと認識し、高齢社員の労働意欲が低下しかねないからである。

VI まとめ

24年改正後も、高齢社員は現役社員と異なる方針で活用されている。雇用管理（労働時間、配置・異動）は現役社員と類似するが、人事評価や報酬制度は異なる傾向にある。高齢社員の増加は、前者をより一層現役社員に近づけるが、他方で報酬管理の整備を促すものの、現役社員と異なる管理を選択する慣性が働きやすい。

高齢社員の雇用率が高まると、人事管理制度全般は整備される傾向にある。労働意欲への対応は高齢社員の人事管理の整備を進める原動力となり、職場の人間関係の改善や処遇上の均衡の実現がそれを推進させる力となっていた。他方で、事業継続のリスクは、高齢社員と現役社員の人事管理との完全一致を抑制する力となる。高齢社員の人事管理を整備するA社においても、現役社員は基幹労働力、高齢社員はそれを補完する労働力という分業関係となっており、高齢社員と現役社員の期待役割は異なる。

24年改正法が新卒社員の採用行動に与える影響は少ない。65歳までの雇用確保措置の義務化を定めた16年改正から24年改正までには8年が経過しており、企業努力により高齢社員の人事管理の整備を進めたことが一つの理由に挙げられる。若年者に良質な雇用機会を確保するためにも、高齢社員の人事管理を整備する支援を強化する必

要がある。

60歳以降の雇用期間が延長され、活用方法が現役社員に近づくと、企業の要請に高齢社員を適合させる働き方ではなく、企業と高齢社員の両者の要望を人事部門が調整し、仕事を配分する方法を選択するようになる。高齢社員の雇用期間の延長による活用の現役化は、現役社員のキャリア管理に影響を与える。自律的なキャリア設計を現役社員に求め、企業と個人の要請を調整・交渉する機会を拡充させることが考えられる。その状況下で、個人は中高年期から社内で売れる能力を意識し、その獲得・向上を図ることが求められる。

上記は、24年改正法の下での展望である。仮に、定年制の機能が弱まり、労働条件を見直す機会がなくなると、企業は、従業員の役割を切り替える機会を別に設ける対応が求められる。キャリアプラン研修や自己申告制・目標管理制度の実施方法、役職定年制を含めた現役社員の昇進管理のあり方が変わることが予想される。定年廃止または定年延長が人事管理に与える影響の分析は、今後の課題としたい。

*本稿は、筆者らの個人的見解であり、所属機関の見解を示したものではない。

- 1) 16年改正は団塊世代の退職前に施行され、60歳代前半層について、特に大企業勤務者（近藤2014）や嘱託等の非正社員の雇用（永野2014）の増加に貢献した。
- 2) これらの論文では、再雇用者を中心に分析している。
- 3) 企業調査は2013年10月1日から10月28日に郵送法にて実施した。調査票の回答は人事担当部長に依頼した。配付先選定は、大手信用調査企業のデータベースから、①株式会社に該当し、かつ②農業・林業、漁業、協同組織金融業、学校教育（ただし学習塾は除く）、保健衛生、社会保険・社会福祉・介護事業、協同組合、政治・経済・文化団体、宗教、その他サービス業、外国公務、国家公務、地方公務、分類不能の産業、を除いた産業を対象とし、企業規模の大きい順から2万社を抽出した。回収数は4203社、回収率は21.0%である。
- 4) 企業規模1000人以上の製造企業である。ヒアリング調査は2016年2月9日に、A社本社において人事部労政課長B氏と人事担当課長C氏に実施した。
- 5) 次の2つの解釈が可能である。第一は、高齢社員は現役社員と異なる役割が期待されるため、賃金制度も異なること。第二は、現状において、働きに見合った報酬制度は整備されにくいこと。この分析は紙幅の制約のため、今後の課題とする。
- 6) 他の変数は平均値を投入している。
- 7) A社は毎年20名程度の採用を行っている。バブル経済崩壊前は、人材不足の多くを新卒社員の採用で補充していた。それ以降は、即戦力の人材活用も含めた、最適配置を意識した人材活用を進めてきた。

- 8) 質問紙では「従業員に60歳以降の職業生活（キャリア）を考えてもらう」ための場を尋ねる設問を、60歳代前半層の人事管理を尋ねるセクションに配置していない。会社概要や正社員の状況を尋ねるセクションに設問を置いている。このため、本稿では59歳以下の正社員を対象とする施策として解釈している。
- 9) 今野（2012）は、制約社員のキャリア管理において「上からの配慮」に基づく配置転換は難しいことを指摘する。正社員と異なり就業ニーズが多様化するため、企業側が一律にキャリアを設定することが難しく、働き手による自己表現も必要になる。両者の調整機会が必要になることを、今野（2012）は主張する。

参考文献

今野浩一郎（2012）『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞出版社。

——・佐藤博樹（2002）『人事管理入門——マネジメント・テキスト』日本経済新聞社。

大木栄一・鹿生治行・藤波美帆（2014）「大企業の中高齢者（50歳代正社員）の教育訓練政策と教育訓練行動の特質と課題——65歳まで希望者全員雇用時代における取り組み」『日本労働研究雑誌』No.643, pp.58-69.

鹿生治行・大木栄一・藤波美帆（2016）「継続雇用者の戦力化と人事部門による支援課題——生涯現役に向けた支援のあり方を考える」『日本労働研究雑誌』No.667, pp.66-77.

近藤絢子（2014）「雇用確保措置の義務化によって高齢者の雇用は増えたのか——高年齢者雇用安定法改正の政策評価」『日本労働研究雑誌』No.642, pp.13-22.

田口和雄（2016）「高齢者雇用施策の特質と課題——継続雇用制度導入企業3社の事例研究をもとに」『日本労働研究雑誌』No.670, pp.90-100.

永野仁（2012）「企業の人材採用の動向——リーマンショック後を中心に」『日本労働研究雑誌』No.619, pp.21-28.

——（2014）「高齢層の雇用と他の年齢層の雇用——『雇用

動向調査』事業所票個票データの分析」『日本労働研究雑誌』No.643, pp.49-57.

藤波美帆（2013）「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」『日本労働研究雑誌』No.631, pp.114-125.

——・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, pp.112-122.

——・——（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, pp.90-101.

Kooij, Dorien. T. A. M., Tims, Maria and Kanfer, Ruth（2015）“Successful Aging at Work: The Role of Job Crafting.” In P. Matthijs, Bal, Dorien T. A. M. Kooij and Denise M. Rousseau (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*, pp.145-161. Springer.

かのう・はるゆき 高齢・障害・求職者雇用支援機構専門役。最近の主な著作に「継続雇用者の戦力化と人事部門による支援課題——生涯現役に向けた支援のあり方を考える」（共著）『日本労働研究雑誌』No.667（2016年）。人事・労務管理論専攻。

おおき・えいち 玉川大学経営学部教授。最近の主な著作に「管理職の部下育成行動と職場での人材育成に関するパフォーマンス——小売業の売場マネジャーなどの売場管理者に注目して」『日本労務学会誌』第15巻第2号（2014年）。人的資源管理論・人材育成論専攻。

ふじなみ・みほ 千葉経済大学経営学部専任講師。最近の主な著作に「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」『日本労働研究雑誌』No.631（2013年）。人的資源管理論専攻。