

パネルディスカッションに向けた論点整理

報告者：鹿生治行（(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構 雇用推進・研究部）

*本レジュメは、報告者の所属機関の見解ではなく、個人の見解です

I 70歳まで&70歳超の希望者全員雇用（就業）する仕組みの導入

- 希望者全員の仕組み ← 選抜 ……ハードルが高いだろう
- 就業規則等の改定前に、まずは実態上雇ってみる ……生産年齢人口の減少+新規採用の競争激化
- ← 65歳以上社員数の増加 (α) ← 65歳以降社員を一人でも雇用 (β)

II 70歳まで&70歳超を雇用する仕組み導入に必要な人事施策

(1) 65歳以上社員の人材活用：方針は雇用保障ではなく「戦力化」

*社員区分：「59歳以下の正社員」と異なる区分を前提

⇒60代前半層の蓄積から想定（ただし、ベースは、健康管理と安全衛生管理）

①配置管理

ア. 役割変化への対応（支援・補助など、59歳以下の正社員が担当しない・できない業務の配置へ）
 ……「期待役割の変化への適応」×「管理職の人事管理能力・意欲の高さ」
 「×」→高齢者の役割喪失

→【期待役割の変化後に、高齢者による貢献を維持できる？】

イ. 仕事の創出（職域開拓）
 ……支援・補助業務が主 →【配置する仕事がある？】

ウ. 退職のマネジメント
 ……世代交代を図る →【管理職&高齢者本人に真剣に考えてもらえる？】

②労働時間管理：短時間勤務制度

・・・多様な働き方の提示・・・果たして浸透するか

→【経営層・管理職・本人の利害は？】＊分業は調整を伴う

③能力開発管理：60歳前からの能力の維持・向上

→【下降する意欲をどのように刺激する？】

④報酬管理：賃金管理＋昇進管理（高齢者は仕事の配分）

・・・基本給の決定基準は、仕事基準へ（他の就業形態とのバランス）

→【決断できる（意欲と能力）？】

■調整制度（知る仕組み・知らせる仕組み・調整する仕組み）：①～④の機能化

☑短期決済型 ⇒ 労働条件の「交渉型」へ

☑働く側の希望を聞き、経営側の労働条件を伝え、両者で労働条件をすり合わせる

【ポイント】

ア. 現場レベルの調整

イ. 人事部による現場支援（対管理職・対高齢者との調整）もセット

「管理職へのマネジメント支援」＋「長期的な視点からの役割設定」

ウ. キャリア支援（キャリア自律）

cf. キャリア面談／キャリア研修 等

●調整制度の効果・・・「労働条件の調整」+「労働意欲の向上」（自己決定+意思疎通）

①配置管理

ア. 役割変化への対応・・・「現場調整」+「人事関与」+「事前準備」

イ. 仕事の創出・・・「仕事の提案」+「社内・社外マッチングの仕組み」

ウ. 退職のマネジメント・・・「人事関与」+「新たな仕事への転換可能性」

②労働時間管理・・・「労働時間（仕事もセット）のすり合わせ」

③能力開発管理・・・「仕事内容の自己決定」+「キャリアのすり合わせ」

④報酬管理・・・「今の貢献」×「仕事内容の自己決定」→納得性の向上

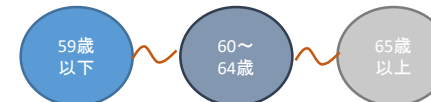
*会社主導からのゆるやかな脱却 ～ 会社のリスク軽減 + 競争優位性の獲得
→【具体的に、どのようなメニューを用意する？】

(2) 60～64歳の人事管理一分離型（「59歳以下の正社員」と戦略は変わる）

・65歳超の人事管理は、60歳代前半層の人事管理が足場（「β」の時点から重要）

*概ね60歳以降に活用戦略が変わる

「一国二制度型」を前提にどのように考える？



(3) 50代の報酬管理—「59歳まで」の戦力活用からの修正⇒「60代前半層も」戦力活用へ—

* 先発企業の傾向（中小企業に多い）

昇進管理：遅い昇進

賃金管理：基本給は仕事基準（低）／賃金カーブの上がり方の抑制＋60歳まで上昇

この場合、59歳以下の
人事管理が、下表と異
なる可能性・・・

* 後発企業も、同じ道をたどるのか？・・・「65歳以上増＋60～64歳戦力化（強）」>>「65歳以上増＋60～64歳非戦力化」

59歳以下の人事管理	59歳まで戦力化企業 (60～64歳非戦力化)	60～64歳戦力化（強） ＋戦略転換（→統合）
（正社員）年齢別の社員区分	なし	なし（→中期に「あり」？）
格付け基準・基本給の決め方（45歳～）	* 仕事基準の志向	仕事基準維持（シニアの格付け・基本給決定基準へも影響）
管理職の昇進	早期化	早期化（慣性）
降職	あり	あり（慣性）
役職定年	あり	年齢上昇 or 「なし」へ
賃金カーブ（上昇程度）	高	抑制（人件費抑制→個人差）
キャリア研修（目的）	役割大幅変化への対応	60代以降の働き方調整→長期的キャリアの調整へ

★当面の報酬管理の改革の方向性

昇進は早期化、降職あり＋基本給は仕事基準：働き（今の仕事）に見合った報酬が基本

→ 降りる人の支援<<上がらない人の支援 ← 「調整制度」の重要性再び！

■（社員の戦力（化）の長期化に伴う）50代の報酬管理の昇進管理と賃金管理の行方は？

→ 【59歳以下の人材活用とどのように折り合いをつける？—各主体の利害と合意形成は？】

■65歳以上社員の社員区分の行方は？（分離／正社員統合／60代前半統合／非正社員統合）

参考文献

【報告書】

- 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報告書—人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究—』
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2013）『企業の高齢者の受け入れ・教育訓練と高齢者の転職に関する調査研究報告書—高齢期のエンプロイアビリティ向上に向けた支援と労働市場の整備に関する調査研究報告書—』
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2016）『高齢社員の人事管理と展望—生涯現役に向けた人事戦略と雇用管理の研究会報告書』
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2017）『団塊世代の高齢期10年間調査の研究報告書—団塊世代の就業意識実態調査研究委員会—』
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2018）『65歳定年時代における組織と個人のキャリアの調整と社会的支援—高齢社員の人事管理と現役社員の人材育成の調査研究委員会報告書』
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2019）『資料シリーズ1 調整型キャリア形成の現状と課題—「高齢化時代における企業の45歳以降のキャリア形成と支援に関するアンケート調査」結果—』
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2019）『資料シリーズ2 高齢社員の人事管理の現状と展望—企業と高齢社員対象の質問紙調査の分析結果から—』
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2022）『高年齢者雇用安定法改正（令和2年改正）に伴う 企業の対応と課題—コロナ禍における65歳以降社員の活用実態』
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2023）『資料シリーズ6 高齢期の人事戦略と人事管理の実態—60歳代後半層の雇用状況と法改正への対応—』（3月刊行予定）
- 労働政策研究・研修機構（2016）『JILPT調査シリーズNo.156 高年齢者の雇用に関する調査（企業調査）』
- 労働政策研究・研修機構（2020）『JILPT調査シリーズNo.198 高年齢者の雇用に関する調査（企業調査）』
- 労働政策研究・研修機構（2020）『JILPT資料シリーズNo.199 60代の雇用・生活調査』

【書籍】

- 今野浩一郎（2014）『高齢社員の人事管理—戦力化のための仕事・評価・賃金』中央経済社。
- 高木朋代（2008）『高年齢者雇用のマネジメント 必要とされ続ける人材の育成と活用』日本経済新聞出版社
- 永野仁（2021）『日本の高齢者就業—人材の定着と移動の実証分析』中央経済社。
- 森山智彦／労働政策研究・研修機構編（2022）『JILPT第4期プロジェクト研究シリーズ 70歳就業時代における高年齢者雇用』労働政策研究・研修機構。

【論文】

- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆（2016 a）「継続雇用者の戦力化と人事部による支援課題—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, 66-77.
- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆（2016 b）「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」『日本労働研究雑誌』No.674, 55-65.
- 鹿生治行・大嶋江都子・藤波美帆・大木栄一（2022）「継続雇用者の活用戦略は変化するのか—人事部による調整制度に着目して」『日本労働研究雑誌』No.749.
- 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, 114-125.
- 藤波美帆（2021）「人事管理からみた中・高年期のキャリア支援—高齢社員の活用戦略と支援方法に着目して」『日本労働研究雑誌』No.734, 52-61.
- 藤波美帆・大木栄一（2012）「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」『日本労働研究雑誌』No.607, 112-122.
- 藤波美帆・鹿生治行（2020）「高齢社員の戦力化と賃金制度の進化—仕事基準の基本給が選択される条件とは」『日本労働研究雑誌』No.715, 58-72.
- 藤波美帆・鹿生治行・大木栄一（2022）「非正社員との処遇均衡問題は高齢社員の人事管理を変革する力を持つのか」『日本労働研究雑誌』No.739, 42-53.