

### 第3章 65歳までの雇用継続体制の要因とその影響

#### 第1節 はじめに～多様な「65歳までの雇用継続体制」

少子高齢化の下で公的年金制度の継続可能性を高めることと、シニア労働者の高い就業意欲を活かすことを目的として行われてきた、内部労働市場（企業内）を活用する雇用継続政策は、2004年の高齢者雇用安定法の改正による「雇用確保措置の義務化」から本格的に進んだ。この「雇用確保措置の義務化」が施行された2006年4月から15年が経過し、「65歳までの雇用継続」はほとんどの企業で達成されている。2020年（令和2年）の厚生労働省『高年齢者の雇用状況』によれば、2020年6月1日時点で、従業員31人以上の企業164,033社のうち99.9%にあたる161,117社が65歳までの雇用確保措置を実施済みで、65歳を上限として希望者全員を継続雇用するという企業は67.0%<sup>1</sup>に達している。

もっとも一口に「65歳までの雇用継続」と言っても、企業によって実施されている人事管理の内容は多様である。雇用確保措置義務化後の60歳以降の従業員を対象とした人事労務管理に関する調査・研究は、これまでも様々な事項に着目して、65歳までの雇用継続体制の多様性を明らかにしてきた。藤波・大木（2011）は、企業アンケート調査の結果を用いて、60歳前の正社員を対象とした人事労務管理と60代前半層を対象とした人事労務管理との間の継続性の有無が、60代前半層の企業における活用とどのような関係を持つかを分析した。また藤波（2013）は、企業アンケート調査の回答から、60代前半層の活用方針を形作る基礎的な項目として、定年前からの仕事内容の変化の有無と、労働時間の変化の有無という2項目を導き出し、それぞれにおける変化の有無により回答企業を4つの類型に分類し、60代前半層の賃金管理や従業員の働きぶりなどにおける、類型間の異同を明らかにしている。藤本（2017）は、60歳定年制企業における定年前後の仕事内容の継続性に着目して継続性の異なる3つの企業類型を設け、賃金管理や60代前半層の継続雇用における課題とどのように関連するかといった点や、60代後半層の雇用への影響といった点から各類型の特徴を示そうとした。さらに藤波・鹿生（2020）は、60代前半層の賃金設定を従業員の過去の状況に基づいて行うか、それとも現在の状況に基づくかという違いと、60代前半層の「戦力化」の度合いの違いが、60代前半層の労働意欲にどのような影響を与えているかを分析している。

以上の調査・研究の概観からも、65歳までの雇用継続を行う企業における60代前半層を対象とした人事管理が、60歳定年までの仕事や処遇と継続雇用後の仕事や処遇との継続性や、労働時間や賃金の設定、戦力化に対する考え方など様々な点に沿って、多様化していることがわかる。加えて、65歳までの雇用継続体制が多様化していく動きとして、65歳定年

<sup>1</sup> 希望者全員が65歳以上勤務できる継続雇用制度の実施企業の比率（74.5%）から、希望者全員が66歳以上も勤務できる継続雇用制度を実施している企業の比率（7.5%）を引いて算出した。

制の広がりを挙げることができる。厚生労働省『就労条件総合調査』によれば、65歳定年制を実施する企業の割合は、徐々にではあるが上昇し続けている。常用雇用者30人以上の企業に占める65歳定年制企業の割合は2009年には10.5%であったが、2017年には16.0%<sup>2</sup>にまで上昇している。70歳までの就業継続を企業の努力義務とするなどの内容を含めた、改正高年齢者雇用安定法が2020年3月に成立し、2021年4月から施行されることや、2025年3月に継続雇用制度に係る経過措置の期限が到来し、すべての企業が希望者全員を65歳まで継続雇用しなければならないこと、少子高齢化に伴う若年労働力不足が続くことなどを踏まえると、65歳定年制を採用する企業の割合は、これからも上昇することが予想される。

本稿では、これまでの調査研究の内容を踏まえて、定年あるいは60歳を挟んでの仕事の継続性の有無から、65歳までの雇用継続体制の多様性を捉えていくとともに、近年の定年制の動向を踏まえて、定年年齢を、多様性を捉えていく視点として加える。その上で、65歳までの雇用継続体制における企業の特徴が、60代前半を対象とする人事労務管理の状況とどのように関連しているのかを明らかにしていく。具体的には、労働政策研究・研修機構（JILPT）が2019年に企業を実施したアンケート調査「高年齢者の雇用に関する調査（企業調査）」（以下、本稿では「JILPT企業調査」と記載）に回答した企業を、定年年齢と60歳前後における仕事の変化についての回答を基にいくつかのタイプに分け、それぞれのタイプに該当する企業において、60代前半の人事労務管理においてどのような課題が生じているのかについて<sup>3</sup>分析していく。

さらに本稿では、65歳までの雇用継続体制における多様性の要因を探ることを試みる。これまでの調査研究では、65歳までの雇用継続体制における多様性と60代前半層を対象とした人事管理との関連や、65歳までの雇用継続体制における特徴がもたらす帰結については明らかにしてきたが、どのようにしてそうした特徴が生じるのかについては、さほど分析・検討が行われてこなかった。65歳までの雇用継続体制における特徴と、人事労務管理上のメリット・デメリットが結びつくのであれば、そうしたメリット・デメリットを制御していくためにも、特徴を生み出す要因について検討を行う必要があるだろう。本稿では、「JILPT企業調査」で企業に尋ねている、高年齢者の仕事や賃金についての考え方や評価に、65歳までの雇用継続体制のあり方を左右する要因を見出せないかを、分析・検討していく。

以下、本稿は次のような構成をとる。第2節では、既存の調査研究を参照しながら、65歳までの雇用継続体制のあり方を左右する要因と65歳までの雇用継続体制との関係、さらには65歳までの雇用継続体制と60代前半の人事労務管理における課題との関係について、論理的な考察を行い、本稿における分析の枠組みを示す。第3節では、65歳までの雇用継

<sup>2</sup> 上述した2020年の厚生労働省『高年齢者の雇用状況』によれば、31人以上の企業における65歳定年制企業の割合は18.4%であり、前年に比べ1.2%増加している。

<sup>3</sup> 65歳までの雇用継続体制のあり方を含め、60歳以降の従業員をどのように雇用していくかという点と、60代前半層の賃金との関連については、本書第4章で分析が行われているので、そちらを参照されたい。

続体制の多様性を、本稿でどのように捉えていくかについて説明し、65歳までの雇用継続体制の特徴を示すいくつかのタイプを提示する。第4節では、雇用継続体制のあり方を左右する要因を探る試みとして、高年齢者の仕事や賃金についての考え方や評価と、65歳までの雇用継続体制との関連について分析を行う。第5節では、65歳までの雇用継続体制のあり方が、60代前半層の人事労務管理においてどのような課題を発生させているのかについて分析・検討する。最終節の第6節では、第5節までの分析・検討の結果を踏まえて、人事労務管理のあり方をはじめとした60代前半層の就業環境に関連して、今後求められる取組みについて考察していく。

## 第2節 本稿での分析に関する論理的考察

### 1. 高年齢者に対する評価と65歳までの雇用継続体制のあり方

本稿では企業における65歳までの雇用継続体制の多様性を捉える上で、60歳前後の仕事の継続性を観点の1つとしていくが、この仕事の継続性には、企業の人事労務管理活動のうち、配置に関わる活動が関係してくる。従業員の配置には、企業のその時々の人材ニーズや人材育成の意図のほか、従業員に対する評価が反映される。特に従来から雇用し続けている従業員の配置（従来からの仕事の継続・別の仕事への異動）にあたっては、その従業員に対する評価が反映されやすい。

評価が配置に反映される場合、基本的には従業員個人に対する評価が反映されるものと考えられるが、その従業員が該当する「集団」が企業の人事労務管理の取組みの中で設定され、そうした集団に対する評価が反映されることも少なくない。この集団は、例えば、性別、職種などに基づく社員区分、勤続年数などによって設定され、年齢もまた、企業の人事労務管理における集団設定の際の主要な基準の1つである。各企業の65歳までの雇用継続体制のあり方は、個々の高年齢従業員に対する評価から配置に至る事例の蓄積に基づいて形成されてきたと考えることができる。同時に、60歳以上の高年齢従業員という「集団」に対する評価が反映されている可能性も否めない。

以上を踏まえて、本稿では、各企業の60代前半の従業員に対する評価の内容が、65歳までの雇用継続体制のあり方を左右していると仮定し、分析を行う。上述のように、本稿では65歳までの雇用継続体制のあり方を配置に関わる側面から捉えていくので、60代前半の従業員に対する評価も、配置に関連すると思われる事項を中心に分析の対象としていく。具体的には、①60代前半の従業員が担う仕事・役割に関わる考え方・配慮と、②60代前半の従業員を対象とした賃金制度についての考え方を取り上げる。①は60代前半の従業員に担ってほしい、あるいは担うべきと考える仕事・役割について、企業の評価が反映されているものと考えられる。②は60代前半の従業員に対する報酬の扱いに関する事項であり、報酬に対応する仕事や役割についての企業の評価が反映されているものとして捉える。

## 2. 65歳までの雇用継続体制のあり方の影響

前節で述べた通り、本稿では65歳までの雇用継続体制と、60代前半の人事労務管理における課題との関連を分析していく。この「課題」は、65歳までの雇用継続体制の「効果」にかかわる見解として捉えることができる。

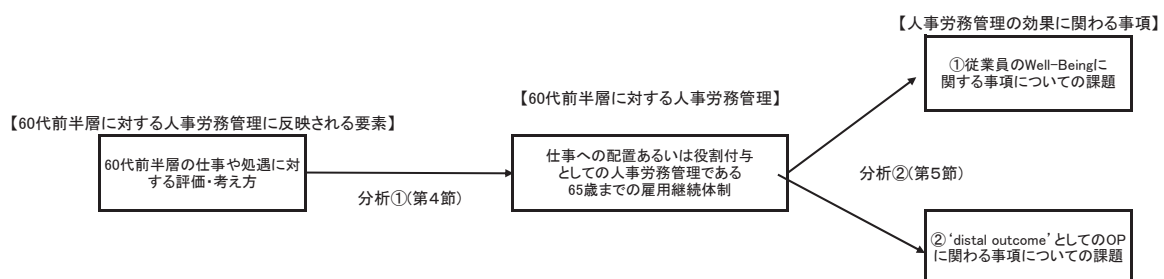
では「効果」として捉えるべき内容としては、どういったものが考えられるか。人事労務管理の効果に関する研究をサーベイした、Pecci, Van De Voorde, and Van Veldhoven (2013)によると、人事労務管理の効果捉える上で多くの研究が着目してきたのは、‘employee well-being (WB)’と‘organizational performance (OP)’であるという。WBは、個々の従業員の主観的な経験や職場での働きぶりの質として定義され、仕事に対する満足度や、労働に関連した肯定的・否定的な感情、組織へのコミットメントなどが該当する。

一方OPは、組織が実施する人事労務管理と直接的に結びつく‘proximal outcome’と、組織全体のパフォーマンスに反映される‘distal outcome’に大別される。前者に該当するのは、欠勤率、離職率、生産性、組織から提供される財やサービスの質などであり、後者に該当するのは、財・サービス市場における成果（売上高、シェアなど）や、財務・経理上の成果である。

本稿では、Pecciらが挙げたWBに該当する事項に焦点を当てる。また、OPのうち‘distal outcome’については「JILPT企業調査」における質問への回答から推し量ることが難しいため、‘proximal outcome’に該当する事項を分析の対象とする。これらの事項に関して、企業がどのような課題を感じているのかという点と、65歳までの雇用継続体制という企業の人事労務管理のあり方との関係を分析していく。

本節の1で述べた内容と、このセクションで述べた内容をまとめ、本稿における分析のフレームワークを示すと、第3-2-1図のようになる。

第3-2-1図 本稿における分析のフレームワーク



### 第3節 65歳までの雇用継続体制

#### 1. 本稿で分析の対象とする65歳までの雇用継続体制のタイプ

「JILPT 企業調査」に回答している企業 5,891 社のうち、94.7%にあたる 5,578 社には定年制が設けられていた。定年制が設けられている企業に、最も多くの従業員が該当する定年年齢を尋ねたところ、60歳と回答した企業が 4,218 社（回答企業の 71.6%）、65歳と回答した企業が 1,033 社（同・17.5%）で、両者合計で回答企業の 89.1%を占める。なお、定年年齢が 61～64歳の企業は 189 社（同・3.2%）、66歳以上の企業は 108 社（同・1.8%）であった。

次に、回答企業の大半を占める 60歳定年制企業および 65歳定年制企業において、60代前半の従業員の仕事について、どのようなものが最も多いかを整理した。ここでは 60代前半の従業員の仕事を、60歳頃と比べて、①まったく同じ仕事、②同じ仕事であるが、責任の重さが軽くなる、③同じ仕事であるが、責任の重さが重くなる、④一部異なる仕事、⑤まったく異なる仕事、⑥その他、の 6つのタイプとして表している。

第 3-3-1 表に、60歳定年制企業および 65歳定年制企業における 6つのタイプの分布を示した。60歳定年制企業では「定年前（60歳頃）と同じ仕事であるが、責任の重さが軽くなる」という回答が 46.1%で最も多く、「定年前（60歳頃）とまったく同じ仕事」が 36.5%でこれに次ぐ。この 2つで 60歳定年制企業の 82.7%を占めている。「定年前（60歳頃）と一部異なる仕事」、「定年前（60歳頃）とまったく異なる仕事」といった、60歳頃と異なる仕事になるというケースが最も多いと言う企業は合わせて 7%、「定年前（60歳頃）と同じ仕事であるが、責任の重さが重くなる」という企業の比率は 1%未満である。つまり 60歳定年制企業の継続雇用後の従業員の仕事については、定年前（60歳頃）とまったく変えないという企業と、定年前（60歳頃）とは責任や内容の面で変えるという企業に大別される。ただ、定年前（60歳頃）とは責任や内容の面で変えるという企業のうち、定年前（60歳頃）と同じ仕事であるが責任の重さが重くなるという企業は、定年前までの仕事を継続する従業員に、さらに責任を付与するという企業と考えられ、他の責任や仕事の内容を変えるという企業とは性格が異なると見られる。また 60歳定年制企業に占める比率もごくわずかであることから、以下の分析では対象から除外する。本稿では、60歳定年制企業の 65歳までの雇用継続体制のあり方として、定年後も仕事を変えないタイプ（以下では「60歳定年制＋無変化タイプ」と記載）と、定年後、仕事の責任が軽くなったり、内容が変わったりするタイプ（以下では「60歳定年制＋変化タイプ」と記載）の 2つを設定する。

一方、65歳定年制企業では、60歳頃とまったく同じ仕事という回答が約 7割を占める。60歳頃とは責任や内容の面で変えるという企業は 2割弱（192 社）で、回答企業全体（5,891 社）における比率は 3.3%とごくわずかなので、本稿の分析の対象からは除外する。65歳定年制企業の雇用継続体制のあり方としては、60代前半も 60歳頃とまったく同じ仕事をして

いるというタイプ1つを、「65歳定年制タイプ」として設定する。

以上、「60歳定年制+無変化タイプ」、「60歳定年制+変化タイプ」、「65歳定年制タイプ」の3タイプが、本稿で分析の対象とする、65歳までの雇用継続体制となる。回答企業中、「60歳定年制+無変化タイプ」は1,540社(26.1%)、「60歳定年制+変化タイプ」は2,240社(38.0%)、「65歳定年制タイプ」は702社(11.9%)で、3つのタイプを合わせると、回答企業全体の76.1%を占める。

第3-3-1表 60歳定年制企業・65歳定年制企業における60代前半の従業員の仕事

(単位：%)

	n	定年前(60歳頃)とまったく同じ仕事	定年前(60歳頃)と同じ仕事であるが、責任の重さが軽くなる	定年前(60歳頃)と同じ仕事であるが、責任の重さが重くなる	定年前(60歳頃)と一部異なる仕事	定年前(60歳頃)とまったく異なる仕事	その他	無回答
60歳定年制企業	4218	36.5	46.1	0.4	6.4	0.6	0.7	9.3
65歳定年制企業	1033	68.0	14.4	0.4	3.6	0.2	0.4	13.1

## 2. 業種・規模・平均年齢と3タイプとの関連

65歳までの雇用継続体制の各類型と、企業の基本的な属性との関連を確認しておく。第3-3-2表に、業種毎、従業員規模毎、正社員の平均年齢別毎に、3類型の分布状況をまとめた。

第3-3-2表によれば、製造業に該当する業種や電気・ガス・熱供給・水道業、卸売・小売業、金融・保険業は、回答企業全体よりも60歳定年制+変化タイプの比率が5ポイント以上高い。とりわけ金融・保険業は20ポイント近く高く、また製造業に該当する業種も輸送用機械器具製造業を除けば、いずれも10ポイント以上高くなっている。逆に回答企業全体よりも5ポイント以上比率が低い業種は、情報通信業、運輸業、不動産業、飲食業・宿泊業、医療・福祉業、サービス業で、特に運輸業は約16ポイントと、回答企業全体における比率との開き大きい。

第 3-3-2 表 業種別・従業員規模別・正社員の年齢別に見た各類型の分布

(単位：%)

	n	60 歳定年制 + 変化	60 歳定年制 + 無変化	65 歳定年制
回答企業計	5891	38.0	26.1	11.9
<b>【業種】</b>				
建設業	382	34.8	32.2	13.9
一般機械器具製造業	188	50.0	24.5	6.9
輸送用機械器具製造業	151	47.0	29.1	4.6
精密機械器具製造業	117	50.4	28.2	7.7
電気機械器具製造業	152	53.3	27.6	5.3
その他の製造業	739	54.4	24.4	6.4
電気・ガス・熱供給・水道業	24	54.2	16.7	0.0
情報通信業	170	27.1	21.2	7.1
運輸業	468	22.2	29.3	18.6
卸売・小売業	843	47.7	25.6	7.2
金融・保険業	56	57.1	12.5	8.9
不動産業	60	28.3	25.0	13.3
飲食業・宿泊業	235	30.6	18.3	14.9
医療・福祉	1140	29.4	31.2	16.8
教育・学習支援業	241	37.8	22.4	18.3
サービス業	706	31.7	21.1	13.5
<b>【従業員規模】</b>				
100 人未満	2771	33.2	27.1	12.7
100～299 人	2131	41.7	27.4	11.5
300～999 人	694	46.5	21.6	10.4
1000 人以上	167	49.1	17.4	10.2
<b>【正社員の平均年齢】</b>				
30 歳未満	448	26.6	25.7	12.1
30 歳代	1632	41.2	23.4	8.0
40 歳代	3291	41.9	27.1	11.8
50 歳代	464	14.7	30.4	23.7
60 歳以上	56	1.8	17.9	35.7

注 1) 記載した 3 タイプに該当しない企業や、65 歳までの雇用継続体制が不明な企業は除いてあるので、3 タイプの比率の合計は 100% にはならない。

2) 網掛けをしている数字は、回答企業全体の比率より 5% 以上高いもの。斜字で下線を引いている数字は、回答企業全体の比率より 5% 以上低いもの。

一方、60 歳定年制＋無変化タイプは、建設業や医療・福祉で、該当する企業の比率が回答企業全体の比率より 5 ポイント以上高く、3 割を超えている。また、65 歳定年制は運輸業や教育・学習支援業で回答企業全体の比率より 5 ポイント以上高く、2 割近い比率となっているが、製造業に該当する各業種は軒並み回答企業全体の比率よりも 5 ポイント以上比率が低く、5% 前後にとどまる。

従業員規模別の分布状況を見ると、60 歳定年制＋変化タイプに該当する企業の比率は、従業員規模が大きいほど高くなる。逆に、60 歳定年制＋無変化タイプに該当する企業の比率は、規模が大きくなるほど低くなる傾向にある。65 歳定年制タイプに該当する企業の比率は、規模が大きいほど低くなるが、集計グループ間で大きな差異は見られない。

正社員の平均年齢も、組織の人的構成における特徴を示す要素であるとともに、65 歳ま

での雇用継続体制をはじめとする、高年齢従業員を対象とした人事労務管理のあり方に大きな影響を与えうる。平均年齢別の集計の結果によると、平均年齢 30 歳代以上の集計グループに関しては、平均年齢が高い集計グループほど、60 歳定年制＋無変化タイプに該当する企業と 65 歳定年制タイプに該当する企業の比率が高くなっていく。平均年齢 30 歳代の企業では両タイプに該当する企業の比率が 31.4% であるのに対し、平均年齢 50 歳代の企業では 54.1%、60 歳代の企業では 53.6% に達する。また、平均年齢がより高い集計グループほど、65 歳定年制タイプに該当する企業の比率が高まっていく傾向にあり、特に平均年齢 50 歳代以上の集計グループではその傾向が顕著である。平均年齢 40 歳代以下の集計グループでは、65 歳定年制タイプに該当する企業の比率は 10% 前後であるが、50 歳代の集計グループでは 23.7%、60 歳代の集計グループでは 35.7% となっている。

正社員の平均年齢が 50 歳以上で、中高年正社員の比重が高いと見られる企業では、①業務遂行に必要な人材を確保するために、正社員が定年（60 歳）に到達した後も同様の仕事を継続させている、②定年（60 歳）に到達した正社員の責任や業務の内容を変更した際、その責任や業務を引き継ぐより若い年齢の正社員が不足している、といった事態が生じているために、60 歳定年制＋無変化タイプや、65 歳定年制タイプが多数を占めているものと推測される。あるいは 60 歳以降の仕事が変わらない雇用継続体制を採用する企業では、60 歳以降も勤務し続ける正社員が多くなり、正社員の平均年齢が高くなっているという見方もできる。

#### 第 4 節 高年齢者の仕事・役割や賃金に対する企業の考えと 65 歳までの雇用継続体制

仕事への配置あるいは役割付与としての人事労務管理活動として捉えることができる、各社の 65 歳までの雇用継続体制に反映される要素として、すでに述べた通り、本稿では、60 代前半の従業員の仕事や役割に対する各企業の評価と、高年齢従業員の賃金についての各企業の考え方に着目する。

「JILPT 企業調査」の中では、60 代前半の従業員を仕事に配置する上で配慮する点を、複数回答可の形で各企業に尋ねている。本稿ではこの設問で選択肢として挙げられている事項のうち、選択／非選択が、60 代前半の従業員を配置する仕事や担うべき役割についての各企業の評価・考え方を反映すると考えられる、「慣れている仕事に継続して配置すること」、「肉体的に負担の少ない仕事に配置すること」、「労働力が不足している部署に優先的に配置すること」、「技能やノウハウの継承が円滑に進むようにすること」、「特に配慮することはない」の 5 つの事項への回答状況を取り上げる。

また、高年齢従業員の賃金に対する考え方は、賃金の見返りとして高年齢従業員に期待する仕事や役割についての企業の考え方・評価を反映しているものと捉えて、65 歳までの雇用継続体制に反映される要素と考える。JILPT 企業調査の中では、60 歳以上のフルタイム勤務者に対する賃金制度についての考え方を示す 8 つの事項を挙げ、各事項に同意する程度



を5段階尺度で尋ねている。本稿では、高年齢者の賃金そのものに焦点をあてている「定年後の高年齢者も、評価制度に基づき賃金を決めるのが望ましい」、「定年後でも仕事と同じなら原則、賃金は下げるべきではない」、「会社は雇用確保のために再雇用するのだから、賃金が低下しても構わない」、「賃金の原資が限られており、高年齢者の賃金が高いままだと現役世代の賃金が下がるので、高年齢者の賃金を下げても構わない」という4つの事項への回答状況を、分析の対象とする。

以下では、二項ロジスティック回帰モデルを用いて、60代前半の従業員の仕事・役割や賃金に対する企業の考えが、65歳までの雇用継続体制のあり方を左右するかについての検証を行う。具体的には、60歳定年制+無変化タイプに該当するか否かと、65歳定年制タイプに該当するか否かをそれぞれ目的変数とする（いずれの変数も該当する場合に1、該当しない場合に0となる）2つのモデルを使って分析する。

説明変数のうち、60代前半の従業員の仕事や役割に対する各企業の評価に関わる事項については、60代前半の従業員を仕事に配置する上で配慮する点のうち、「慣れている仕事に継続して配置すること」、「肉体的に負担の少ない仕事に配置すること」、「労働力が不足している部署に優先的に配置すること」、「技能やノウハウの継承が円滑に進むようにすること」、「特に配慮することはない」の各選択肢に対する回答の有無を、ダミー変数（選択している場合には1、選択していない場合には0をとる）として取り扱う。もう1つの説明変数群である、高年齢従業員の賃金についての各企業の考え方については、「定年後の高年齢者も、評価制度に基づき賃金を決めるのが望ましい」、「定年後でも仕事と同じなら原則、賃金は下げるべきではない」、「会社は雇用確保のために再雇用するのだから、賃金が低下しても構わない」、「賃金の原資が限られており、高年齢者の賃金が高いままだと現役世代の賃金が下がるので、高年齢者の賃金を下げても構わない」の各事項への回答を、「そう思う」=5点、「ややそう思う」=4点、「どちらとも言えない」=3点、「あまりそう思わない」=2点、「そう思わない」=1点として得点化し、変数とした。

また、前節で見た通り、65歳までの雇用継続体制は、業種や従業員規模、各企業の正社員の平均年齢によって左右されると考えられる。そこでこれらの事項を統制変数としてモデルに加えた。業種はサービス業をレファレンス・グループとして、各業種に該当する場合に1をとるダミー変数として、従業員規模は100人未満の企業をレファレンス・グループとし、100～299人、300～999人、1000人以上のそれぞれに該当する場合に1を取るダミー変数として設定した。また正社員の平均年齢は、各企業からの回答をそのまま値とする変数とした。

その他、65歳までの雇用継続体制に影響を与えうる要因と考えることができる、「労使協議機関の有無」と「60歳直前での給与」も統制変数として扱う。従業員側の意見を集約・代表する労使協議機関は、従業員の雇用機会に関わる65歳までの雇用継続体制のあり方に関心を寄せ、発言などを通じて何らかの影響を及ぼしていることが予想される。また、「60

「60歳直前の給与」のレベルがより高水準であると、60歳以上の従業員に高い賃金を支払うのを避けるために、60歳を挟んで仕事や役割を変える傾向がより強くなるものと考えられる。「労使協議機関の有無」は、ある場合に1、ない場合に0を取るダミー変数として、「60歳直前の給与」については、「JILPT企業調査」の中で、正社員の初任給を100とした場合の指数として回答を得ているので、その回答をそのまま値とする変数として取り扱う。

第3-4-1表に、65歳までの雇用継続体制の3タイプそれぞれへの該当の有無を目的変数とした分析結果を示した。なお本章における統計解析の分析結果表においては、10%有意水準で目的変数と有意な関係が認められる変数に印をつけている。

3タイプ中最も数の多い60歳定年制+変化タイプに該当することについて、分析結果を見ていくと、まず、高年齢者の仕事に対する考え方を示す5項目すべてとの間に、統計的に有意な関係が見られる。うち「慣れている仕事に継続して配置すること」、「肉体的に負担の少ない仕事に配置すること」、「労働力が不足している部署に優先的に配置すること」、「技能やノウハウの継承が円滑に進むようにすること」とは正の相関、「特に配慮することはない」とは負の相関が認められる。「労働力が不足している部署に優先的に配置すること」、「技能やノウハウの継承が円滑に進むようにすること」といった組織のニーズを考慮する事のほか、「慣れている仕事に継続して配置すること」、「肉体的に負担の少ない仕事に配置すること」といった個々の従業員の都合を配慮する事もまた、定年後の仕事や仕事に関わる責任を変化させることにつながっていることがわかる。

第3-4-1表 65歳までの雇用継続体制3タイプへの該当の有無：  
二項ロジスティック分析

	60歳定年制+変化タイプ		60歳定年制+無変化タイプ		65歳定年制タイプ	
	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)
<b>【高年齢者の仕事に対する考え方】</b>						
慣れている仕事に継続して配置	0.509	1.663 ***	0.625	1.868 ***	-0.084	0.920
肉体的に負担の少ない仕事に配置	0.485	1.625 ***	-0.729	0.482 ***	-0.085	0.918
労働力不足の部署に配置	0.350	1.419 *	-0.258	0.773	0.301	1.351
技能やノウハウの円滑な継承に配慮	0.674	1.962 ***	-0.344	0.709 ***	-0.531	0.588 ***
特に配慮することはない	-1.229	0.293 ***	0.344	1.410 +	1.156	3.177 ***
<b>【高年齢者の賃金に対する考え方】</b>						
高齢者の賃金は評価に基づくべき	-0.099	0.906 **	-0.070	0.933 +	0.097	1.102 +
仕事と同じなら定年後も下げるべきではない	-0.170	0.843 ***	0.105	1.111 **	0.138	1.148 **
雇用確保のため賃金を下げても構わない	0.041	1.041	-0.021	0.979	-0.023	0.977
現役世代に配慮して賃金を下げても構わない	0.165	1.179 ***	-0.101	0.904 *	-0.131	0.877 *
<b>【従業員規模 (ref. 100人未満)】</b>						
100～299人	0.343	1.409 ***	-0.032	0.969	-0.122	0.885
300～999人	0.577	1.781 ***	-0.240	0.786 *	-0.171	0.843
1000人以上	0.437	1.548 *	-0.332	0.717	-0.009	0.991
<b>【業種 (ref. サービス業)】</b>						
建設業	-0.032	0.968	0.468	1.596 **	0.131	1.140
機械・金属	0.388	1.473 **	0.316	1.371 *	-0.739	0.478 **
製造業(機械・金属以外)	0.615	1.850 ***	0.201	1.222	-0.704	0.495 **
電気・ガス・水道・熱供給	0.795	2.214 +	-0.367	0.693	-19.298	0.000
情報通信	-0.034	0.966	-0.012	0.988	-0.333	0.717
運輸	-0.503	0.604 **	0.282	1.325 +	0.216	1.241
卸売・小売	0.501	1.651 ***	0.186	1.204	-0.663	0.515 **
金融・保険・不動産	0.287	1.333	-0.133	0.876	-0.210	0.811
飲食・宿泊	-0.106	0.900	-0.215	0.807	0.164	1.178
医療・福祉	-0.247	0.781 *	0.420	1.522 **	0.194	1.214
教育・学習支援	0.034	1.034	0.104	1.110	0.489	1.631 *
労使協議機関あり	0.306	1.359 ***	-0.270	0.763 **	-0.474	0.623 ***
正社員の平均年齢	-0.008	0.992 **	-0.002	0.998	0.021	1.021 ***
60歳直前の給与月額(指数)	0.001	1.002 ***	-0.001	0.999	0.000	1.000
定数	-1.013	0.363 **	-0.964	0.381 **	-2.869	0.057 ***
— 2対数尤度	5494.851		5182.226		3119.454	
Nagelkerke R2 乗	0.211		0.072		0.122	
N	4653		4653		4653	

\*\*\*<.001 \*\*<.01 \*<.05 +<.1

注1) 「高年齢者の賃金に対する考え方」に該当する各事項について、回答がなかった企業は分析の対象から除外している。

2) 「従業員規模」、「労使協議機関の有無」、「正社員の平均年齢」、「60歳直前の給与月額(指数)」のそれぞれにつき、回答がなかった企業は分析の対象から除外している。

3) 「業種」について無回答だった企業、また「その他」と回答した企業は、分析の対象から除外している。

また、高年齢者の賃金に関する考え方を示す項目は、4項目中3項目が、60歳定年制＋変化タイプに該当することとの間に統計的に有意な関係がある。このうち「定年後の高年齢者も、評価制度に基づき賃金を決めるのが望ましい」、「定年後でも仕事と同じなら原則、賃金は下げるべきではない」という考え方との間には負の関係、つまりこれらの考え方が弱いほど、60歳定年制＋変化タイプに該当する可能性が高くなるという関係があり、逆に「賃金の原資が限られており、高年齢者の賃金が高いままだと現役世代の賃金が下がるので、高年齢者の賃金を下げても構わない」とは正の関係、つまりこうした考え方をより強く持つ企業ほど、60歳定年制＋変化タイプに該当する可能性が高くなるという関係にある。

他方、60歳定年制＋無変化タイプに該当することに対しては、高年齢者の仕事に対する考え方を示す5項目中、4項目が統計的に有意な関係を持つ。この4項目中、「肉体的に負担の少ない仕事に配置すること」、「技能やノウハウの継承が円滑に進むようにすること」、「特に配慮することはない」は、60歳定年制＋変化タイプに該当することと相関を持つ場合とは、反対の相関を持っている。即ち、「肉体的に負担の少ない仕事に配置すること」、「技能やノウハウの継承が円滑に進むようにすること」といった配慮を行う企業は、60歳定年制＋無変化タイプに該当する可能性が低下し、「特に配慮することはない」という企業で、該当する可能性が上がる。

60歳定年制＋無変化タイプに該当することと統計的に有意な関係を持つ、高年齢者の賃金に関する考え方を示す項目は、60歳定年制＋変化タイプに該当することと統計的に有意な関係を持つ項目と同じ内容の3項目である。ただし、「定年後でも仕事と同じなら原則、賃金は下げるべきではない」、「賃金の原資が限られており、高年齢者の賃金が高いままだと現役世代の賃金が下がるので、高年齢者の賃金を下げても構わない」の2項目とは、60歳定年制＋変化タイプに該当することと関係を持つ場合とは、反対方向の関係が認められる。「定年後でも仕事と同じなら原則、賃金は下げるべきではない」と考える傾向が強い企業ほど、また、現役世代のことを考えて、高年齢者の賃金を下げても構わないと考える傾向が弱い企業ほど、60歳定年制＋無変化タイプに該当する可能性がより高くなる。

65歳定年制タイプに該当することと統計的に有意な関係を持つ、高年齢者の仕事に対する考え方に関わる項目は、「技能やノウハウの継承が円滑に進むようにすること」、「特に配慮することはない」の2項目である。いずれも60歳定年制＋無変化タイプと同様に、「技能やノウハウの継承が円滑に進むようにすること」とは負の関係が、「特に配慮することはない」とは正の関係がある。また、60歳定年制＋無変化タイプと同じく、高年齢者の賃金に対する考え方のうち、「定年後の高年齢者も、評価制度に基づき賃金を決めるのが望ましい」、「定年後でも仕事と同じなら原則、賃金は下げるべきではない」、「賃金の原資が限られており、高年齢者の賃金が高いままだと現役世代の賃金が下がるので、高年齢者の賃金を下げても構わない」と統計的に有意な関係を持ち、「定年後でも仕事と同じなら原則、賃金は下げるべきではない」という考え方が強いほどタイプに該当する可能性が高まり、逆に現役

世代に配慮して高年齢者の賃金を下げても構わないと考える傾向が強いほど該当する可能性が低くなるのも、60歳定年制＋無変化タイプと同様である。

60歳以上の従業員の仕事・役割・賃金に対する考え方と、65歳までの雇用継続体制における3タイプとの関係の分析からは、まず、60歳以上の従業員の仕事に関して何らかの配慮を念頭に置く企業ほど、60歳定年後に仕事上の責任を軽くしたり、仕事の内容を変えたりする可能性が高いということである。この「配慮」の内容は、従業員の状況に関する配慮、組織の状況に関する配慮の双方を含む。また、60代の従業員の賃金を、その従業員の仕事の内容や働きぶりよりも組織の状況を配慮して決めていくという志向の強い企業は、60歳定年制＋変化タイプの雇用継続体制を採る傾向が強くなる。

以上のような60歳定年制＋変化タイプに該当する企業の傾向とは対照的に、60歳定年制＋無変化タイプ、65歳定年制タイプに該当する可能性が高い企業は、60歳以上の従業員の仕事に対し、何らかの配慮をする傾向が弱い。とりわけ、技能やノウハウの継承に対する姿勢が、60歳定年制＋変化タイプに該当する企業とは正反対で、配慮しない企業のほうが、60歳定年制＋無変化タイプ、65歳定年制タイプに該当する可能性が高い。60歳定年制＋無変化タイプ、65歳定年制タイプの企業が、年齢や世代が下の従業員に対する教育担当としての役割よりも、自らの仕事に従事することによる企業への貢献を、60代前半層の従業員に期待していることがうかがえる。こうした姿勢・方針を裏付けるかのように、60歳定年制＋無変化タイプ、65歳定年制タイプに該当する可能性が高い企業は、60歳以降の従業員の賃金を担当する仕事の内容に基づいて決めようとする傾向が強く、60歳未満（定年前）の従業員への賃金原資の配分次第であると考えられる傾向は弱い。

ただ60歳定年制＋変化タイプとは対照的で、似たような特徴を持つ、60歳定年制＋無変化タイプと65歳定年制タイプとの間にも、違いは見られる。まず仕事についての考え方に関する項目の中で、「慣れている仕事に継続して配置すること」は、60歳定年制＋無変化タイプに該当することとの間には統計的に正の関係が見られるが、65歳定年制タイプに該当する事との間には、統計的に有意な関係は見られない。また、60歳定年制＋無変化タイプに該当する可能性が高いのは、「定年後の高年齢者も、評価制度に基づき賃金を決めるのが望ましい」と考える傾向がより弱い企業であるが、65歳定年制に該当する可能性が高いのは、こう考える傾向がより強い企業である。こうした違いからは、60歳定年制＋無変化タイプの企業が、60代前半の従業員に、これまでと同様の仕事に従事して企業に対しこれまでと同様の貢献をしてくれることを期待し、それに対してできるだけの処遇をしていこうと考えており、一方、65歳定年制タイプの企業は、60代前半の従業員に対しても、これまで経験してきた仕事に捉われることなく、企業にとって必要と考えられる仕事・役割を付与して働きぶりを評価し、処遇に反映していこうとするという、それぞれのタイプにおける60代前半の従業員に対する人事労務管理の傾向をうかがうことができる。

## 第5節 65歳までの雇用継続体制と60代前半層の雇用における課題

本稿では、すでに述べたように、65歳までの雇用継続体制という企業の人事労務管理上の取組みの「効果」を、60代前半層の雇用において企業が抱えている課題から推し量ることとする。「JILPT企業調査」では、60代前半層の雇用において企業が抱える課題として14の選択肢を挙げ、複数回答可で企業に回答してもらう形式を採っているが、ここでは第2節で行った人事労務管理上の「効果」に関わる検討を踏まえて、次の5つの事項に関する各企業の回答を分析の対象とする。

第2節では、人事労務管理の「効果」の有無を検討する際に既存の研究で着目されてきた事項として、まず従業員の‘well-being (WB)’を挙げた。WBは、仕事に関わる従業員の主観的な経験や働きぶりの質を示す概念であり、この概念に対応する、課題に関する選択肢のなかから、「(60代前半層の従業員の)労働意欲が低い」、「若・壮年層のモラルが低下する」の2つを取り上げる。

また第2節では、人事労務管理の「効果」の有無を検討する際に、既存の研究で着目されてきたもう1つの事項として、‘organizational performance (OP)’を挙げた。このOPはさらに、組織が実施する人事労務管理と直接的に結びつく‘proximal outcome」と、組織全体のパフォーマンスに反映される‘distal outcome’に大別される。先述したようにJILPT企業調査で尋ねている60代前半層の雇用に関し企業が抱えている課題についての回答からは、後者を推し量ることは難しく、前者に対応する選択肢への回答状況を分析の対象とする。‘proximal outcome’に対応する選択肢としては、「若年層が採用できず、年齢構成がいびつになる」、「人件費負担が増える」、「生産性が低い」の3つを挙げることができる。

以下では、60代前半層の雇用における5つの課題の有無を目的変数として、65歳までの雇用継続体制のあり方が、それぞれの課題の発生と結びついているかを、二項ロジスティック回帰モデルを用いて分析する。この分析では、65歳までの雇用継続体制の3タイプのいずれかに該当する企業を対象とし、60歳定年制+変化タイプの企業をレファレンス・グループとして、60歳定年制+無変化タイプまたは65歳定年制タイプの雇用継続体制を採ることと、各課題の指摘との関連を明らかにしていく。

目的変数となる5つの課題の有無は、それぞれ回答があった場合を1、なかった場合を0とするダミー変数である。説明変数は、65歳までの雇用継続体制の3タイプのうち、60歳定年制+無変化タイプ、65歳定年制タイプのいずれかに該当するか否かであり、該当する場合を1、該当しない場合を0とする。また統制変数として、業種と従業員規模を加えている。業種と従業員規模の変数としての扱いは、第3-4-1表に示した、60歳定年制+無変化タイプ、65歳定年制タイプへの該当の有無に関する、二項ロジスティック回帰モデルにおける扱いと同様である。

第3-5-1表が分析結果となる。WBに関する課題のうち「若・壮年層のモラルが低下する」

という課題の指摘は、65歳定年制タイプであることと統計的に有意な負の関係があり、60歳定年制+変化タイプの企業に比べて、指摘される可能性が低くなることわかる。65歳定年制企業は、高年齢従業員が60歳前後で仕事や役割が変わることがないため、より若い従業員のモラルを低下させるという可能性もあるが、むしろより高年齢に至るまで仕事や役割が変わらないという体制が、若・壮年層のモラルの低下を防いでいるのかもしれない。

また、「高齢者の労働意欲が低い」という課題の指摘と、60歳定年制+無変化タイプ、および65歳定年制タイプの雇用継続体制を採ることとは負の関係がある。60歳前後で仕事や役割が変わる60歳定年制+変化型タイプに比べて、60歳前後で仕事や役割が変わらない60歳定年制+無変化タイプや65歳定年制タイプは、60代前半の従業員の労働意欲の低下を防ぐ可能性が高いことを確認できる。

一方、OPに関わる課題の中では、「若年者が採用できず年齢構成がいびつになる」という課題の指摘と、65歳定年制タイプであることとの間に、統計的に有意な負の関係が認められる。65歳定年制企業では60歳前後で仕事や役割が変わることなく、従来と同様に働く60代前半の従業員が多いために、企業が年齢構成のいびつさを感じにくい、あるいはいびつさを感じるような問題が生じにくいかもしれない。また若年者を採用し、年齢構成がいびつになるという懸念のない企業だからこそ、65歳定年制を採用しているとも考えられる。

OPに関わる課題のうち「人件費負担が増す」、「高齢従業員の生産性が低い」という課題の指摘については、60歳定年制+無変化タイプ、65歳定年制タイプであることとの間に統計的に有意な関係は見られなかった。60歳定年制+無変化タイプ、65歳定年制タイプは、60歳前後で仕事や役割が変わらないため、60歳時点（定年時点）からの賃金の変化（下げ幅）も小さいと考えられるが、そうした体制を採る企業で人件費負担増の課題の指摘が増えるわけではない点は、留意しておいてよいと思われる。

第 3-5-1 表 65 歳までの雇用継続体制と 60 代前半層の雇用における諸課題：  
二項ロジスティック分析

	従業員の Well-Being に関わるもの				Organization Performance に関わるもの					
	若・壮年層のモラルが低下する		高齢者の労働意欲が低い		若年者が採用できず年齢構成がいびつになる		人件費負担が増す		高齢従業員の生産性が低い	
	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)	B	Exp (B)
【60 歳前半の雇用体制】 (ref. 60 歳定年制+変化)										
60 歳定年制+無変化	-0.232	0.793	-0.589	0.555 ***	-0.086	0.918	-0.022	0.979	-0.157	0.855
65 歳定年制	-0.621	0.538 *	-0.794	0.452 ***	-0.344	0.709 **	0.098	1.104	-0.143	0.866
【従業員規模 (ref. 100 人未満)】										
100 ~ 299 人	0.041	1.042	-0.016	0.984	-0.027	0.974	-0.088	0.916	-0.004	0.996
300 ~ 999 人	0.244	1.276	0.390	1.477 **	-0.378	0.685 **	-0.049	0.952	-0.055	0.946
1000 人以上	0.553	1.739	0.443	1.557 +	-0.297	0.743	0.039	1.040	-0.243	0.785
【業種 (ref. サービス業)】										
建設業	0.476	1.610	0.452	1.572 +	-0.100	0.905	0.163	1.177	-0.457	0.633 +
機械・金属	0.594	1.811 +	0.525	1.691 *	0.176	1.192	0.332	1.394	-0.025	0.975
製造業 (機械・金属以外)	-0.242	0.785	0.522	1.686 *	-0.048	0.953	0.090	1.094	0.030	1.030
電気・ガス・水道・熱供給	0.441	1.554	1.135	3.110 +	-0.822	0.440	-0.387	0.679	-0.667	0.513
情報通信	0.594	1.811	-0.095	0.910	-0.964	0.381 **	0.800	2.226 *	-0.366	0.694
運輸	0.246	1.279	0.351	1.420	0.319	1.376 +	-0.013	0.987	-0.077	0.926
卸売・小売	0.508	1.663 +	0.540	1.716 **	-0.094	0.910	0.260	1.297	-0.149	0.862
金融・保険・不動産	-0.065	0.937	0.333	1.395	-0.490	0.613	0.472	1.604	-0.101	0.904
飲食・宿泊	0.238	1.268	0.396	1.487	-0.048	0.953	0.107	1.113	0.485	1.623 +
医療・福祉	-0.402	0.669	0.193	1.213	-0.074	0.928	0.624	1.866 **	-0.371	0.690 +
教育・学習支援	-0.105	0.900	0.375	1.455	0.078	1.081	1.069	2.913 ***	-1.083	0.339 **
定数	-3.182	0.042 ***	-2.184	0.113 ***	-1.161	0.313 ***	-2.340	0.096 ***	-2.069	0.126 ***
一 2 対数尤度	1503.439		3033.694		4405.697		3055.673		2601.790	
Nagelkerke R2 乗	0.028		0.037		0.015		0.018		0.014	
N	4321		4321		4321		4321		4321	

\*\*\*<.001 \*\*<.01 \*<.05 +<.1

注 1) 65 歳までの雇用継続体制に関する 3 タイプ (60 歳定年制+変化タイプ、60 歳定年制+無変化タイプ、65 歳定年制タイプ) に該当する企業を分析対象としている。

2) 「従業員規模」について回答がなかった企業は分析の対象から除外している。

3) 「業種」について無回答だった企業、また「その他」と回答した企業は、分析の対象から除外している。

## 第 6 節 結論

本稿では、現在ほとんどの企業に普及・定着した「65 歳までの雇用継続体制」について、その多様性に着目し、3 タイプのあり方として整理した上で、それぞれのタイプの要因と考えられる、60 歳以上の従業員の仕事・役割や賃金について企業が持つ評価・考え方との関連を分析した。また、60 代前半層の雇用において各社が感じている課題を通じ、65 歳までの雇用継続体制のあり方が、どのような「効果」「影響」を生じさせているのかについて解明しようと試みた。

分析の結果、60 歳定年を境に仕事上の責任や仕事の内容が変わる「60 歳定年制+変化」タイプの企業に比べ、60 歳定年を境に仕事上の責任や仕事の内容が変わらない「60 歳定年



制＋無変化」タイプや、「65歳定年制」タイプの企業では、60代以上の高年齢従業員の労働意欲の低下という課題が指摘されにくいことがわかった。また、若・壮年層のモラル低下という課題も、65歳定年制タイプの企業では、60歳定年制＋変化タイプの企業に比べ、指摘されにくかった。

「JILPT企業調査」に回答した企業の中で最も多かったのは、60歳定年制＋変化タイプの企業であり、日本で活動する企業全体においても恐らくこのタイプの企業が最も多いと考えられる。しかし、上記の分析結果は、企業内における60歳以上の従業員の増加や、若・壮年層が60歳以降の就業をより一層意識するようになることが予想される状況の下、従業員の‘well-being (WB)’という観点を踏まえると、60歳定年を境に仕事上の責任や仕事の内容が変わらない、60歳定年制＋無変化タイプや65歳定年制タイプを採用する必要性が高まることを示唆している。

65歳までの雇用継続体制として、60歳定年制＋無変化タイプや65歳定年制タイプを採用する必要性が高まっているのだとすれば、本稿で行った、65歳までの雇用継続体制としての各タイプへの該当を左右する要因についての分析結果は、60歳定年制＋無変化タイプや65歳定年制タイプを採用する際の要件につながると思われる。この分析において、60代前半の従業員が担当する仕事・役割についての企業の考え方の面で、60歳定年制＋変化タイプと、それ以外の2タイプとを分けていたのは、技能やノウハウの継承に対する姿勢であった。技能やノウハウの継承に配慮する企業は、60歳定年制＋変化タイプに該当する可能性が高くなるのに対し、60歳定年制＋無変化タイプや65歳定年制タイプに該当する可能性は、技能やノウハウの継承に対し、特に配慮はしないという企業でより高くなった。

60歳以上の従業員の役割として多くの企業で指摘されることが多い、技能やノウハウの継承は、企業の事業継続を考えた場合にももちろん重要な事項ではあるが、この役割の強調により、60歳以上の高年齢従業員が、定年（60歳）を挟んで同じ仕事内容・役割を継続し、長く働く機会が狭められている可能性があることを、上記の分析結果は示している。そして、継承する価値のある技能やノウハウが求められる仕事・役割であれば、より若い世代へ継承していくための取組み・体制と共に、その仕事・役割を担当してきた従業員が、より長く、60歳以降もそうした仕事・役割を担い続けられる取組みや体制もまた必要なのではないかと、問題提起へとつながっていく。

また、60歳定年制＋無変化タイプ、65歳定年制タイプへとつながっていく、賃金面についての企業の考え方は、60歳以上の従業員の賃金は、その従業員自身の仕事や役割、あるいは働きぶりについての評価に基づくべきで、賃金原資の年齢層間・世代間配分といった企業の都合に左右されるべきものではないというものであった。この分析結果を踏まえると、60歳定年制＋無変化タイプや、65歳定年制タイプの実施においては、60歳以上の従業員の賃金を、仕事内容や評価に即して決定していくための制度や人事管理上の姿勢が必要になると考えられる。また、このことは日本国内の多くの企業で今も続けられていると推測される、

定年を境とした評価・処遇制度の「一国二制度」（今野 2014）状態を解消し、「シームレス」な評価・処遇制度を構築・運営していく必要性を高めているとも言えるだろう。

#### 参考文献

- 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。
- 藤波美帆（2013）「嘱託職員（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』631号，pp.114-125.
- 藤波美帆・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」『日本労働研究雑誌』607号，pp.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』715号，pp.58-72.
- 藤本真（2017）「60代前半継続雇用者の企業における役割と人事労務管理」労働政策研究・研修機構編『人口減少社会における高齢者雇用』労働政策研究・研修機構：pp.71-98.
- Pecci,R., Van De Voorde,K., and Van Veldhoven,M., (2013) “HRM, Well-Being and Performance: A Theoretical and Empirical Review”, in Paauwe, J., Guest,D.E., and Wright, P.M., *HRM & Performance Achievements & Challenges*, Willy.