

# 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

藤波 美帆

(高齢・障害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 60 歳代前半層の人事管理の特質
- III 「決め方」の継続性の現状
- IV 高齢社員の活用パフォーマンスからみた人事管理
- V まとめと今後の課題

## I はじめに——研究の目的

高齢者の雇用を進めるための高年齢者雇用確保措置には、定年制度に関わる仕組みと定年後の継続雇用に関わる仕組み（継続雇用制度）があり、定年制度の廃止と定年延長制度が前者に、勤務延長制度と再雇用制度が後者に対応する。これまでの調査研究からは、企業が主に実施してきた高年齢者雇用確保措置は継続雇用制度（そのなかでも再雇用制度）であり、それに比べると定年制度に関わる措置、そのなかでも特に定年制度の廃止を行う企業の少ないことが明らかになっている。厚生労働省『高年齢者雇用状況調査』によると、平成 22 年度 6 月 1 日現在、従業員数 31 人以上の企業（13 万 3413 社）では、「定年の定め廃止」を講じた企業は 2.8%、「定年の引上げ」を講じた企業は 13.9%にとどまり、「継続雇用制度の導入」を講じた企業が 83.3%にのぼっている。

それでは、こうした仕組みのもとで、企業は高齢者に対してどのような人事管理を採用しているのか。継続雇用制度の場合は、既存調査でも明ら

かなように、雇用契約を 1 年ごとの更新とする非正規社員の雇用形態とするケースが多く、その際の雇用上限年齢は多くが法の義務化を前倒しして 65 歳としている<sup>1)</sup>。賃金は年金や給付金等を考慮して決定しており、賃金額は定年到達時の 6 割程度の水準にある<sup>2)</sup>。しかしながら、高齢者を対象にした人事管理について明らかにされているのはここまでであり、高齢者を対象にした人事管理を体系的に分析した調査研究は多くない<sup>3)</sup>。これでは、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き上げに伴う「雇用期間の長期化」が進むという 2 つの点を考慮しながら、高齢者の有効活用と能力発揮を実現し、高齢者個人の納得感やモチベーションを高めるためにどのような人事管理を展開する必要があるのかという、高齢者雇用を促進するための重要な課題に答えることができない。

以上のような問題意識に基づいて、本稿では、著者らが参加した高齢・障害者雇用支援機構（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』のアンケート結果<sup>4)</sup>を再分析して、第一に、「60 歳代前半層（60～64 歳）の非正社員（再雇用者）」（「高齢社員」）を対象にした人事管理（「高齢社員用人事管理」）の各領域において、どのような点が「60 歳前の正社員」（「現役正社員」）を対象とした人事管理とどの程度継続性があるのか、あるいは、継続性がないのか

を明らかにする。それは、日本企業の人事管理が60歳定年制を前提に形成されてきたため、企業にとって、60歳以降も引き続き雇用する高齢社員と現役正社員との人事管理上の継続性をいかにとり、それに合わせて高齢社員人事管理をどのように整備するかが大きな課題の1つであるためである。第二に、70歳雇用に向けた高齢社員人事管理のあり方について、高齢者活用のパフォーマンスとの関係から明らかにする。第三に、それを踏まえて、どのような高齢社員人事管理が高齢社員活用のパフォーマンスを高めるのか、さらに、高齢社員活用のパフォーマンスを高めるには人事管理以外のどのような周辺的な施策を整備しておく必要があ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 60歳代前半層の人事管理の特質

人事管理は、今野・佐藤（2009）によれば、いくつかのサブ・システム（以下、「分野」と呼ぶ）から構成されている。まず、人事管理の基本システムとして、社員区分制度と社員格づけ制度がある。これらが変わると、配置・異動、教育訓練、就労条件、評価制度、報酬制度、福利厚生などの他の分野のあり方がすべて変わるという意味で、人事管理の基盤を形成する重要な分野である。したがって、本稿でも、高齢社員人事管理を①社員格づけ制度（以下、人事制度）、②配置・異動、③教育訓練、④就労条件（主に労働時間が中心であり、以下では「労働時間」と呼ぶ）、⑤評価制度、⑥報酬制度、⑦福利厚生という7つの分野からとらえる。ここでは、「人事制度」「配置・異動」「労働時間」「評価制度」「報酬制度」の5分野に絞って、60歳代前半層の人事管理の特質を紹介する。

### 1 社員格づけ制度・賃金テーブルの設定状況

社員格づけ制度は、従業員の序列を決定する仕組みであるが、何を基準にして序列を決めるのかによって制度の形態が異なる。「仕事の重要度」に基づく職務分類制度と、「ヒトの能力」に基づく職能資格制度が代表的であり、現役正社員の場

合には職能資格制度が一般的である。それに対し高齢社員の格づけ制度を「導入している」企業は20.6%にとどまり、その内訳をみると、現役正社員の社員格づけ制度を「すべての高齢社員」に適用している企業が13.9%、「一部の高齢社員」に適用している企業が8.2%にとどまり、現役正社員と異なる制度を適用している企業が77.2%に及ぶ<sup>5)</sup>。格づけ基準（複数回答）は「仕事の重要度」が80.2%と最も多く、それに「能力」の65.1%、「意欲」の24.0%が続き、「勤続年数」（7.6%）及び「労働時間の長さ」（8.7%）は1割にも満たない。つまり、現役正社員と高齢社員を異なる社員群として扱い、異なる社員格づけ制度で管理するというのが一般的な状況である。

他方、賃金テーブルの設定状況は、「設定している」企業が59.3%で、その内訳をみると、現役正社員の賃金テーブルを「すべての高齢社員」に適用している企業が6.8%、「一部の高齢社員」に適用している企業が3.1%にとどまり、現役正社員と異なる制度を適用している企業が77.4%に及ぶ<sup>6)</sup>。

### 2 配置・異動

高齢社員の配置・異動について、「役職」及び「仕事内容」の継続性からみてみよう（表1を参照）。過去3年間に、高齢社員のなかで、60歳を過ぎても「役職」に就いている者のおよその割合をみると、過半数以上（「ほぼ全員」+「8割程度」）を占めるとする企業は11.8%、少数以下（「少数」+「1人もいない」）にとどまるとする企業は69.2%である。他方、高齢社員のなかで、「仕事内容」が継続している者のおよその割合をみると、過半数以上（「ほぼ全員」+「8割程度」）を占めるとする企業は74.1%、少数以下（「少数」+「1人もいない」）にとどまるとする企業は13.3%である。

### 3 労働時間

高齢社員の労働時間は、現役正社員との比較でどのような状況にあるのか（前掲表1を参照）。前掲表1は、それを「所定内労働時間」と「所定外労働時間（残業時間）」の二つの面からみている。高齢社員について、所定内労働時間が現役正社員

表1 現役正社員と高齢社員の「役職」・「仕事内容」・「所定内労働時間」・「所定外労働時間」の継続性 (N=2559社)

(単位：%)

	ほぼ 全員	8 割 程度	半 数 程度	2 割 程度	1 割 程度	少 数	1 人 も い な い	無 回 答
役職	8.2	3.6	6.2	6.6	5.0	29.1	40.1	1.2
仕事内容	56.3	17.8	8.9	1.5	1.2	8.1	5.2	1.0
所定内労働時間	65.8	13.4	6.4	1.5	0.8	4.1	7.0	1.0
所定外労働時間	28.2	7.0	10.1	4.3	3.4	25.1	20.8	1.2

資料出所：高齢・障害者雇用支援機構 (2010)

と同等（「現役正社員と同じか長い」）の者が過半数以上（「ほぼ全員」＋「8割程度」）を占めるとする企業は79.2%，少数以下（「少数」＋「1人もいない」）にとどまるとする企業は11.1%である。

他方、所定外労働時間が現役正社員と同等（「現役正社員と同じか長い」）の者が過半数以上（「ほぼ全員」＋「8割程度」）を占めるとする企業は35.2%，少数以下（「少数」＋「1人もいない」）にとどまるとする企業は45.9%である。

#### 4 評価制度

高齢社員に評価制度を導入している企業（50.9%）と導入していない企業（48.2%）がほぼ同数である<sup>7)</sup>。導入している企業の評価の仕組みが、現役正社員の仕組みをすべての高齢社員に適用している企業が50.1%，一部の高齢社員に適用している企業が12.2%，現役正社員と異なる制度を適用している企業が36.4%である<sup>8)</sup>。評価方法の一つである目標管理を高齢社員にも適用している企業は「現役正社員と高齢社員全員」と「現役正社員と一部の高齢社員」を合わせて42.6%であり、業務目標を立て、その結果を評価に反映させ

る企業が約4割あることが明らかになった。

#### 5 報酬制度

最後に報酬制度についてみると、報酬の基本を形成する基本給のなかに「昇給なし」企業が76.6%を占め、「全員にある」が9.8%，「一部にある」が13.1%である<sup>9)</sup>。昇給がある企業の昇給を決める評価項目は「個人の成果」が2割強で最も多く、ついで、「能力」及び「仕事内容」がこれに続いており、現役正社員の昇給を決める評価項目で指摘率が高い「属人的要素」は1割にも満たない（表2を参照）。他方、昇格（昇進）についても、「昇格（昇進）なし」企業が84.8%を占め、「全員にある」が3.5%，「一部にある」が11.0%である<sup>10)</sup>。

高齢社員を賞与・一時金の「支給対象としている」（「全員を対象にしている」54.0%＋「一部を対象にしている」15.8%）企業は69.8%，「していない」企業は29.5%である<sup>11)</sup>。支給対象としている企業における賞与・一時金の決め方について、現役正社員の決め方をすべての高齢社員に適用している企業が21.2%，一部の高齢社員に適用している企

表2 昇給の評価項目

(単位：%)

	件 数	能 力	仕 事 内 容	個 人 の 成 果	属 人 的 要 素 （ 年 齢 ・ 勤 続 年 数 ）	執 務 態 度	そ の 他
現役正社員	2733	24.6	12.9	21.2	18.9	19.1	3.2
高齢社員	585	22.1	18.9	26.0	9.9	18.3	4.8

資料出所：表1と同じ

業が10.0%にとどまり、現役正社員と異なる制度を適用している企業が67.5%に及ぶ<sup>12)</sup>。また、手当の支給状況については、どの手当も高齢社員に支給しない企業が多いが、そのなかにあつて職位関連手当や職務関連手当を支給する企業は多く、生活関連手当は少ない（表3を参照）。

## 6 まとめ

高齢社員の人事管理の特徴を、現役正社員との比較の観点から整理すると、以下ようになる。高齢社員の人事管理制度を設計するうえで最も重要な点は、高齢社員を「どのような仕事に配置して」（配置の管理）、「どのような就業形態のもとで」（労働時間の管理）活用するのか、また、働きぶりに対応して高齢社員に対して「どのような報酬を与えるのか」（賃金等の報酬管理）の3つである。

「どのような仕事に配置して」の配置の管理の面では、役職者を除き、現職継続が原則である。さらに「どのような就業形態のもとで」の労働時間管理の面では、所定内労働時間では現役正社員継続型が、残業手当が伴う所定外労働時間では現役正社員非継続型がとられている。

このように労働給付に関わる配置管理と労働時間管理では現役正社員と同じあるいはそれに近い人事管理がとられているにもかかわらず、報酬管理では現役正社員とは異なる扱いをする傾向が強い。

報酬管理の基盤となっている社員格づけ制度についてみると、社員格づけ制度を整備して、仕

事、能力等に対応して社員を複数のランクに格づけるという企業は多くない。導入されている社員格づけ制度は、現役正社員の制度に主に導入されている「能力」ではなく、「仕事」に対応して社員を複数のランクに格づける仕組みであり、現役正社員に適用されている社員格づけ制度の設計思想とは異なる思想で高齢者の格づけ制度が設計されている。

さらに報酬管理のなかで最も重要である基本給についてみると、第一に、報酬の基本を形成する基本給のなかに「昇給なし」の仕組みが組み込まれている。第二に、社員格づけ制度が導入されていないことから明らかのように、「昇格（昇進）なし」の賃金制度が導入されている。

## Ⅲ 「決め方」の継続性の現状

### 1 継続尺度の開発<sup>13)</sup>

現役正社員と高齢社員の「決め方」の継続性を明らかにするには、両者間の人事管理制度上の差異を数量的に測定することが必要であり、現役正社員の人事管理がどの程度高齢社員に適用されているのかという観点から、「決め方」の継続尺度を開発した。具体的には、「現役正社員と高齢社員全員が対象である」（4点）、「現役正社員と一部の高齢社員が対象である」（3点）、「現役正社員と高齢社員は異なる制度である」（2点）、「高齢社員は対象ではない（現役正社員のみ対象である）」（1点）の4ランクからなる継続尺度とした。個々の

表3 高齢社員の手当の支給状況（N=2559社）

（単位：％）

		給 現役正社員のみ支給	社員全員が支給	現役正社員と高齢社員の一部が支給	高齢社員のみ支給	両方に支給なし	無回答
生活関連手当	扶養手当	57.4	16.1	4.1	0.5	19.5	2.5
	住宅手当	38.5	11.9	4.7	0.4	41.5	3.0
職位関連手当		52.2	19.0	13.1	1.1	12.1	2.5
職務関連手当		34.3	18.2	10.3	0.8	33.5	2.9

資料出所：表1と同じ

制度がこの4つのランクのうちどれにあてはまるのかによって、上記のカッコ内で示した4点から1点の得点を与え「継続度」とした。継続度の得点が高いほど、現役正社員との継続性が強い統合型の人事管理、他方、低いほど現役正社員との継続性が弱い分離型の人事管理、を採用していることを示している。

## 2 継続性からみた高齢社員用の人事管理制度の実態

現役正社員と高齢社員の人事管理制度の継続性は表4のとおりである。これによると、高齢者用人事管理全体について、現役正社員とどの程度の継続性があるかを示している人事管理制度全体の継続度は2.44点であり、「現役正社員と高齢社員

表4 継続度の測定結果 (N=2559社)

人事管理の分野	個別制度	継続度 (点)
人事管理制度全体		2.44
人事制度	社員格づけ制度	1.28
	賃金テーブルの有無	1.67
	人事制度全体	1.46
配置・異動	役職継続の有無	1.60
	仕事内容継続の有無	3.45
	配置転換・異動の有無 (他事業所転居なし)	2.32
	配置転換・異動の有無 (事業所内)	2.48
配置・異動全体		2.47
教育訓練	教育内容 (仕事に直接関連)	2.97
	教育内容 (自己啓発援助)	3.12
	教育訓練全体	3.05
労働時間	所定内労働時間	3.59
	所定外労働時間	2.35
	労働時間全体	2.95
評価制度	評価項目	2.10
	評価方法 (業務目標)	2.57
	評価方法 (仕事の申告制度)	2.60
	評価方法 (働き方の申告制度)	2.94
	評価方法 (人事部門との個別のキャリア面談制度)	3.15
評価制度全体		2.48
報酬制度	基本給の構成	2.52
	諸手当の支給 (職位に基づく手当)	1.72
	諸手当の支給 (職務に基づく手当)	1.81
	諸手当の支給 (精皆勤手当)	2.40
	ボーナスの決め方	2.06
	昇給の有無	1.56
	昇格 (昇進) の有無	1.33
報酬制度全体		1.86
福利厚生	諸手当の支給 (扶養手当等)	1.97
	諸手当の支給 (住宅手当)	2.18
	保養所・レクリエーション施設の利用	3.87
福利厚生全体		2.74

は異なる制度である」（同指数2点）と「現役正社員と一部の高齢社員は同じ制度である」（同3点）の中間程度の水準である。これを分野別にみると、人事制度の継続度が低く（1.46点）、教育訓練（3.05点）と労働時間（2.95点）で継続度が高いことから、人事管理制度の基礎的な仕組みである人事制度は現役正社員と継続性が低い制度であるのに対して、教育訓練や労働時間は現役正社員と継続性が高い制度である。教育訓練については、制度は現役正社員と同様であるが、実際の運用（教育訓練が発生する頻度）において現役正社員と高齢社員との間に差があると考えられる。

さらに個別制度についてみると、福利厚生分野の「保養所・レクリエーション施設の利用」（3.87点）が最も継続度が高く、これに労働時間分野の「所定内労働時間」（3.59点）、配置・異動分野の「仕事内容継続の有無」（3.45点）、評価制度分野の「評価方法（人事部門との個別のキャリア面談制度）」（3.15点）が続き、福利厚生施設の利用、人事部門とのキャリア面談の他、仕事内容や労働時間といった高齢社員の活用に係わる仕組みが現役正社員との継続性を意識して設計されている。

これに対して、人事制度分野の「社員格づけ制度」（1.28点）が最も継続度が低く、報酬制度分野の「昇格（昇進）の有無」（1.33点）、「昇給の有無」（1.56点）、配置・異動分野の「役職継続の有無」（1.60点）がそれに続き、現役正社員と異なり、高齢社員を能力や成果、勤続などによってランキングして管理していないことを示している。

#### Ⅳ 高齢社員の活用パフォーマンスからみた人事管理

##### 1 高齢社員の活用パフォーマンスと70歳雇用に向けた方針

70歳雇用に向けた企業の取り組みのためには、人事管理を整備することも重要であるが、高齢者活用の結果である活用パフォーマンスも重要である。

そこで、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関係をみてみよう。この

とき、高齢者活用のパフォーマンスには、①高齢者をどの程度雇用しているかの「量」の面と、②高齢者がどの程度経営に貢献しているかの「質」の2つの面から評価する。なお、以下では前者を量的活用パフォーマンス、後者を質的活用パフォーマンスと呼び、前者については、「全従業員（常用労働者）に占める60歳以上の高齢社員の割合（以下、高齢社員比率と呼ぶ）」を、後者については、「60歳代前半層の高齢社員の活用の評価（以下、高齢社員に対する評価と呼ぶ）」を利用する。

表5から明らかのように、第一に、高齢者の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8割以上を占めて最も多く、「上限年齢なく活用したい」をはじめとして、66歳以降を活用したいと考える企業は、いずれも1割を下回っている。したがって、70歳雇用方針指数は1.36点であり、「改正高齢法の範囲」と「66歳～67歳」の中間程度の水準となっている。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、量的活用パフォーマンス及び質的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にある。

##### 2 高齢社員の活用パフォーマンスと人事管理

上でみたように、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。それでは、高齢社員活用のパフォーマンスを高めるには、どのような人事管理が有効であるのか。この点を明らかにするために、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、人事管理制度の継続性と高齢社員活用のパフォーマンスとの関係について、明らかにする。分析により説明されるのは、①量的活用パフォーマンス（高齢社員比率）及び②質的活用パフォーマンス（高齢社員に対する評価）である。説明する変数は、人事管理制度の各分野（①人事制度、②配置・異動、③教育訓練、④労働時間、⑤評価制度、⑥報酬制度、⑦福利厚生）の継続度である。さらに、コントロール変数として、「正社員数」「業種」「中高年（45歳以上59歳以下）比率」「過去3年間の正社員数の増減」を用意した<sup>14)</sup>。

表6から明らかなように、高齢社員人事管理のなかの「人事制度」「配置・異動」「労働時間」「報酬制度」が現役正社員と近い（継続性が高い）

ほど、量的活用パフォーマンスが高まる。とくに、量的活用パフォーマンスを高めるためには、現役正社員との継続性を意識した人事制度を整備

表5 高齢社員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取り組み

(単位：%)

			件数	改正高齢法（段階的に65歳までの範囲にとどめたい）	66歳～67歳程度まで活用したい	68歳～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（点）
合計			2,559	83.5	3.3	4.2	1.8	4.3	2.9	1.36
高齢者活用パフォーマンス	量的活用パフォーマンス：高齢者比率	0～2%	614	88.3	1.1	1.1	0.8	2.0	6.7	1.15
		2超～5%	627	89.6	2.1	1.9	1.0	3.7	1.8	1.24
		5超～10%	585	83.6	4.3	4.4	2.1	4.4	1.2	1.38
		10%超以上	501	69.1	6.6	11.2	3.4	8.8	1.0	1.75
	質的活用パフォーマンス：高齢社員の活用に対する評価	うまくいっている	621	75.5	3.9	8.7	3.2	7.2	1.4	1.61
		ある程度うまくいっている	1,646	86.3	3.4	3.3	1.6	3.9	1.5	1.31
		あまりうまくいっていない＋うまくいっていない	226	96.9	1.8	0.0	0.0	0.4	0.9	1.04

注：70歳雇用方針指数（点）とは、「上限年齢なく活用したい」×5点＋「70歳以上まで活用したい」×4点＋「68歳～69歳程度まで活用したい」×3点＋「66歳～67歳程度まで活用したい」×2点＋「改正高齢法の範囲にとどめたい」×1点を全体件数－無回答で除した値

表6 高齢社員の量的活用パフォーマンスの規定要因（重回帰分析）  
(N=2122社)

		$\beta$	t
(定数)			-5.606***
コントロール変数	正社員数	-0.089	-4.257***
	建設業ダミー	0.062	2.862***
	運輸業ダミー	0.130	5.798***
	卸売・小売・飲食・宿泊業ダミー	0.071	2.982***
	医療・福祉ダミー	0.030	1.356
	教育・学習支援業ダミー	0.057	2.305**
	サービス業ダミー	0.206	8.246***
	その他ダミー	-0.005	-0.250
	中高年比率	0.203	9.456***
	正社員数の増減	-0.022	-1.040
人事管理制度の継続度	人事制度	0.065	3.020***
	配置・異動	0.043	2.029**
	教育訓練	0.017	0.768
	労働時間	0.051	2.334**
	評価制度	0.011	0.479
	報酬制度	0.068	2.901***
	福利厚生	0.032	1.567
F値		18.511***	
調整済み決定係数		0.123	
N		2122	

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」

する必要がある。「配置・異動」「労働時間」「報酬制度」は人事管理のサブ・システムであり、多くの高齢社員を活用するためには、人事管理の基盤システムである人事制度を整備してはじめて、サブ・システムが意図通りに正常に機能するからである。また、「報酬制度」の整備状況は、現役正社員が60歳以降、就労を引き続き希望するかどうかの大きな判断材料の1つであるため、量的パフォーマンスを高めるためには必要不可欠であると考えられる。

同様に、質的活用パフォーマンスについても（表7を参照）、「人事制度」「配置・異動」「労働時間」「評価制度」が現役正社員と近い（継続性が高い）ほど、質的活用パフォーマンスが高まり、とくに、量的活用パフォーマンスと同様に、質的活用パフォーマンスを高めるためには、現役正社員との継続性を意識した人事制度を整備する必要がある。また、質的活用パフォーマンスを高めるためには、量的活用パフォーマンスと比較して、基盤システムである人事制度とサブ・システムである「配置・異動」「労働時間」の両者をつなぐ「評価制度」を整備する必要がある。高齢社員を活用

する企業にとって、高齢社員が期待する役割にあった働きをしているかを評価することが重要であると考えられる。

### 3 高齢社員用人事管理（人事制度）を整備している企業とは

最後に、現役正社員との継続性を意識した社員格づけ制度を整備している企業は、どのような方針を持って高齢社員の活用を進めている企業であるのかを、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、「高齢社員を対象にした人事制度の継続性」である。説明する変数は、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経営者が高齢者活用の重要性を認識したうえで、②高齢者が戦力であるという方針を明確に打ち出し、③社員には高齢者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。加えて、現役正社員に60歳以降の職業生活を考えてもらう場をどの程度、用意しているのかも重要である<sup>15)</sup>。

表8から明らかかなように、第一に、方針の明確

表7 高齢社員の質的活用パフォーマンスの規定要因  
（順序ロジスティック回帰分析）（N=2274社）

		係数値	標準誤差
コントロール変数	正社員数	-0.154	0.045***
	建設業ダミー	0.140	0.225
	運輸業ダミー	0.489	0.187***
	卸売・小売・飲食・宿泊業ダミー	-0.065	0.145
	医療・福祉ダミー	-0.303	0.192
	教育・学習支援業ダミー	0.473	0.151***
	サービス業ダミー	0.234	0.128*
	その他ダミー	-0.256	0.410
	中高年比率	0.052	0.060
	正社員数の増減	0.162	0.035***
人事管理 制度の 継続度	人事制度	0.230	0.081***
	配置・異動	0.168	0.065**
	教育訓練	0.033	0.041
	労働時間	0.235	0.050***
	評価制度	0.079	0.045*
	報酬制度	0.118	0.078
	福利厚生	0.012	0.035
-2LL		3818.306	
X2		166.886***	
NagelkerkerR2		0.086	

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」

表8 高齢社員の人事管理（人事制度）の規定要因（順序ロジスティック回帰分析）（N=2394社）

		係数値	標準誤差
コントロール変数	正社員数	0.286	0.039***
	建設業ダミー	0.328	0.194*
	運輸業ダミー	0.177	0.163
	卸売・小売・飲食・宿泊業ダミー	0.195	0.125
	医療・福祉ダミー	-0.505	0.169***
	教育・学習支援業ダミー	-0.262	0.135*
	サービス業ダミー	0.112	0.110
	その他ダミー	0.029	0.348
	中高年比率	0.321	0.053***
	正社員数の増減	0.057	0.031*
推進体制	60歳以降の職業生活のサポート	0.090	0.034***
	推進体制：社会の要請	0.061	0.065
	推進体制：戦力という方針を持つ	0.204	0.067***
	推進体制：従業員への働きかけ	0.183	0.061***
-2LL		5513.382	
X2		228.140***	
NagelkerkeR2		0.098	

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」

化（「会社にとって高齢者が戦力であるという方針をもっている」と社員の理解促進（「高齢者が会社にとって戦力であることを社員が理解している」）の2つの施策が「現役正社員との継続性を意識した人事制度」の整備を進める効果をもつが、高齢者雇用に対する経営者の認識（「高齢者活用が時代の要請であることを経営者が認識している」）の効果は小さい。第二に、現役正社員に60歳以降の職業生活を考えてもらう場（「60歳以降の職業生活へのサポート」）を多く用意することと人事制度の整備状況との間には密接な関係がある。

高齢社員用人事管理が良好な高齢者雇用パフォーマンスを上げるには、高齢社員を活用するとの方針を明確にし、それを現役正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、高齢社員に対して現役正社員と異なる人事管理を採用する場合には、現役正社員との人事管理上のギャップが大きいため、高齢社員の活用方針を明確にし、それを高齢社員と現役正社員に浸透させるための支援施策や「なぜ人事管理が変化するか」を高齢社員に納得してもらうための支援策を強化する必要があると考えられる。

## 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のようにまとめることができる。第一に、高齢社員の活用に関わる人事管理（配置管理と労働時間管理）と、高齢社員の労働意欲の維持・向上をはかるための報酬管理の間に整合性がとれていない。活用の面では、役職者を除き、「現職継続」を原則として、労働時間の面では基本的にはフルタイム勤務が一般的であり、現役正社員と同様に、あるいはそれに近い形で活用することを基本に管理の仕組みが設計されている。しかしながら、報酬管理は報酬の基本を形成する基本給のなかに「昇給なし」の仕組みが組み込まれており、現役正社員とは異なる扱いをする、あるいは、それに近い仕組みがとられている。そのため、高齢社員のモチベーションの向上につながるような人事管理が構築されていないのが現状である。

第二に、高齢社員活用において高いパフォーマンスを上げている企業で、70歳までの雇用に対して積極的であり、高齢社員活用のパフォーマンスを高めるには、どのような人事管理が有効であるのかについてみると、高齢社員用人事管理のな

かの「人事制度」「配置・異動」「労働時間」「報酬制度」が現役正社員と近い（継続性が高い）ほど、量的活用パフォーマンスが高まる。とくに、量的活用パフォーマンスを高めるためには、現役正社員との継続性を意識した人事制度を整備する必要がある。「配置・異動」「労働時間」「報酬制度」は人事管理のサブ・システムであり、多くの高齢者を活用するためには、人事管理の基盤システムである人事制度を整備してはじめて、サブ・システムが意図通りに正常に機能するからである。他方、質的活用パフォーマンスを高めるためには、基盤システムである人事制度とサブ・システムである「配置・異動」「労働時間」の両者をつなぐ「評価制度」を整備する必要がある。高齢者を活用する企業にとって、高齢者が期待する役割にあった働きをしているかを評価することが重要であると考えられる。

第三に、高齢社員活用のパフォーマンスを高めるには人事管理以外のどのような周辺の施策を整備しておく必要があるのかについてみると、高齢社員を活用するとの方針を明確にし、それを現役正社員のなかに浸透させることである。これを基本にしたうえで、高齢社員に対して現役正社員と異なる人事管理を採用する場合には、現役正社員との人事管理上のギャップが大きいため、高齢社員の活用方針を明確にし、それを高齢社員と現役正社員に浸透させるための支援や「なぜ人事管理が変化するか」を高齢社員に納得してもらうための支援策を強化する必要がある。

しかしながら、高齢社員用人事管理のすべての領域で現役正社員と継続性を維持する人事管理にすることが、働き方のニーズが現役正社員とは異なる高齢社員の活用・処遇に際して、必ずしも合理的ではないとも考えられる。とくに、どのような仕事に従事してもらうのか（現役時代に蓄積してきた専門能力等を活かして現役並に高度な仕事を担当してもらうのか、あるいは、高度な能力を必要としない定型的な業務を担当してもらうのか）と、どの程度働いてもらうのか（働く時間・日数についてどの程度の柔軟性を持たせるのか）を重視して検討する必要がある。それを踏まえて、どの領域を現役正社員と同じ仕組みに近づけることが、高

齢社員の納得性を高めるとともに、70歳雇用の推進につながるのかを明らかにすることが、今後の残された大きな課題である。さらに、現役社員とは異なる仕組みであっても、高齢社員の現有能力を積極的に活用し、その活用に整合的な処遇を決めるための仕組みを考えていくことも今後の大きな課題でもある。

#### 謝辞

\*本稿を作成するにあたり、大会委員長である佐藤博樹東京大学教授及び第3分科会の座長である佐野嘉秀政法大学准教授から有益なコメントを頂き、謝意を表したい。また、今野浩一郎学習院大学教授、高齢・障害者雇用支援機構の伊澤章雇用推進・研究担当理事、金崎幸子雇用推進・研究部長、河内哲郎雇用推進・研究部次長、雇用推進・研究部鹿生治行氏には多くの有益な助言・支援及び様々な点について指導をして頂いた。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すべて著者らにある。

- 1) 厚生労働省 (2010)『高年齢者雇用状況調査』によると、従業員数31人以上の企業では、現在の義務年齢である64歳を上限とする企業が10.1%、義務化スケジュールを前倒して65歳を上限とする企業が89.9%である。
- 2) 高齢・障害者雇用支援機構 (2008)によると、賃金水準は定年到達時の「6～8割未満」とする企業が53.3%と全体の過半数を占め、これに「4～6割未満」が17.9%、「8～10割未満」が11.3%で続き、平均すると6割程度の水準にある。
- 3) 代表的な調査研究としては、高年齢者雇用開発協会 (2000, 2002) 及び日本労務研究会 (2006) が挙げられるが、多くの調査研究が、①2000年代初頭に行われており、近年はこうした調査研究はほとんど行われていないこと、②こうした先行研究の多くは事例調査をベースとした分析である。
- 4) 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、帝国データバンクの企業データから抽出された農林水産業、公務及び宗教を除外した1万5000社(従業員数の多い企業から順に抽出)を対象に2010年1月に実施されたアンケート調査であり、有効回答数2733社(回収率18.2%)である。なお、本稿の分析では、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2559社を分析対象としている。また、報告書の執筆に関しては、著者らと田口和雄高千穂大学教授が参加している。
- 5) 合計して100%にならないのは、無回答の割合を記載していないため。
- 6) 5) と同じ。
- 7) 5) と同じ。
- 8) 5) と同じ。
- 9) 5) と同じ。
- 10) 5) と同じ。
- 11) 5) と同じ。
- 12) 5) と同じ。
- 13) 現役正社員と高齢社員の人事管理の継続度を表す変数の作成にあたっては、著者らが参加した厚生労働省・21世紀職業

財団 (2002, 2003) の正社員とパート社員の間的人事・労務管理制度上の差異を定量的に測定するために作成された均衡尺度を参考にした。詳しくは高齢・障害者雇用支援機構 (2010) を参照されたい。

- 14) 各変数に対するデータの取り扱いについて説明すると、被説明変数については、高齢社員比率については、実数値をそのまま変数として使用し、他方、高齢社員に対する評価(「うまくいっている」を4点、「ある程度うまくいっている」を3点、「あまりうまくいっていない」を2点、「うまくいっていない」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、「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)、「中高年比率」(「10%未満」を1点、「10%以上30%未満」を2点、「30%以上50%未満」を3点、「50%以上70%未満」を4点、「70%以上」を5点)、「正社員数の増減」(「悪い」を1点、「やや悪い」を2点、「やや良い」を3点、「良い」を4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」、そうでない場合を「0」とした。
- 15) 各変数に対するデータの取り扱いについて説明すると、被説明変数については、人事制度の継続度得点をそのまま変数として使用した。他方、説明変数については、「高齢者活用が時代や社会の要請であることを経営者や管理者は認識している」(「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)、「会社にとって高齢者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)、「高齢者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。他方、現役正社員に60歳以降の職業生活を考えてもらう場をどの程度用意しているのかについては、用意している場の合計を使用した。なお、コントロール変数については、前掲表6, 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。

厚生労働省・21世紀職業財団 (2002) 『パートタイム労働者の均衡処遇と経営パフォーマンスに係る調査研究会報告書』。

—— (2003) 『パートタイム労働者の均衡処遇と経営パフォーマンスに係る調査研究会報告書——全業種版』。

高齢者雇用開発協会 (2000) 『継続雇用者の人事管理システムのあり方に関する調査研究報告書』。

—— (2002) 『再雇用による雇用延長と賃金制度に関する調査研究報告書』。

高齢・障害者雇用支援機構 (2008) 『高齢者雇用確保措置の実態と70歳まで働ける企業実現に向けた調査研究——第一次報告書』。

—— (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』。

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。

清家篤編 (2009) 『高齢者の働きかた』ミネルヴァ書房。

永野仁 (2000) 『ホワイトカラー40歳からの雇用』日本生産性本部生産性労働情報センター。

日本労務研究会 (2006) 『高齢者雇用確保措置の導入と賃金制度のあり方に関する調査研究』。

西本万映子・今野浩一郎 (2003) 「パートを中心にした非正社員の均衡処遇と経営パフォーマンス」『日本労働研究雑誌』No.518。

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』。

藤村博之 (1997) 『企業にとって中高年は不要か』生産性出版。

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。学習院大学経済経営研究所客員所員。最近の主な論文に「教育訓練プロバイダーの現状と個人の能力開発行動」(共著)『日本労働研究雑誌』No.577 (2008年) など。人的資源管理・高齢者雇用専攻。

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・職業能力開発専攻。