

多様な高齢社員（60歳代前半層） の戦力化と雇用管理

——雇用区分の多様性に着目して

藤波 美帆

(千葉経済大学専任講師)

大木 栄一

(玉川大学教授)

鹿生 治行

(高齢・障害・求職者雇用支援機構専門役)

高齢社員（60歳代前半層社員）の人事制度を設計するには、最初に高齢社員の社員区分を定める必要があり、本報告では高齢社員の社員区分に注目した分析結果を紹介した。社員区分を4つに類型化——基準は①雇用期間（有期/無期）と②雇用形態（正社員/非正社員）——し、企業へのアンケート調査結果（4203社）を用いて、①企業属性、②人事管理の整備状況と高齢社員の活用状況の特徴を捉えた。第一の分析結果は、社員区分別の特徴である。「有期・非正社員」が70.5%、以下「有期・正社員」（19.3%）、「無期・正社員」（9.1%）、「無期・非正社員」（1.1%）という構成であった。社員区分が「有期・非正社員」は「製造業」や大企業に、「有期・正社員」は「建設業」や中規模企業に多くみられる。第二に、上位2類型（「有期・非正社員」「有

期・正社員」）に着目し、差異を人事管理の整備状況や活用状況から分析した。「有期・正社員」の人事管理制度の整備状況は、社員格付け制度以外の分野において、「有期・非正社員」は格付け制度のみ、それぞれ現役社員と同じ仕組みとする傾向にある。また、「有期・正社員」に対する活用評価は高く、「管理能力・指導力」や「若手・中堅への技術・技能伝承」「仕事の変化に対する柔軟性」を評価し、高齢社員の活用が「生産性の向上」に貢献する点も評価していた。更に、今後の高齢社員の活用方針は、定年制の見直しも含めて積極性が高い。以上の点から、雇用形態が正社員の中でも「有期雇用」という社員区分を設けることが、企業の高齢者雇用の進展に寄与することを示した。

ふじなみ・みほ 千葉経済大学経済学部専任講師。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。

おおき・えいいち 玉川大学経営学部教授。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——小売業の売場マネー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。

かのう・はるゆき 高齢・障害・求職者雇用支援機構雇用推進・研究部研究開発課専門役。主な著作に「なぜ高齢期に継続的な従業員支援が必要になるのか？——前川製作所にみる高齢者の配置管理の工夫」『立教経済学研究』第65巻第3号（2012年）。人事管理論専攻。