

正社員化を進めた60歳代前半層の 人事管理の特質と課題

——65歳定年制導入企業3社の事例分析をもとに

田口 和雄

(高千穂大学教授)

本稿の目的は、正社員化を進めた60歳代前半層の人事管理の特質について65歳定年制を導入した先進企業3社の事例分析をもとに考察することである。その結果、「60歳定年、65歳再雇用」の高齢者雇用の現状のもと、60歳未満正社員の人事管理を継続した個別施策が一部にとどまっていることを踏まえると、60歳代前半正社員の人事管理は、現行の高齢者雇用施策のもとで形成された活用施策といまの貢献度を反映させた処遇施策を継承しつつ、正社員化に拡充した分離型の人事管理であるといえる。しかし、同じ雇用形態（正社員）にもかかわらず年齢（60歳未満と60歳代前半層）によって分離型の人事管理をとるのは必ずしも合理的ではないと考えられ、新定年年齢（65歳）のもとで一貫した統合型の人事管理を構築することが求められる。とりわけ、活用施策と処遇施策の乖離問題に関わる賃金管理については、新定年年齢のもとで「貢献度＝賃金」となるように賃金制度を設計することが必要となる。さらに、定年年齢の引上げによる正社員としての就労期間が延びることは、一般的になりつつある役職定年制のもとでの役職定年後の一般社員等としてのキャリアが長くなることに加え、これまでの「のぼる」キャリアから役職をピークに「さがる」キャリアに変化することを意味する。統合型人事管理の整備に向けて正社員のキャリアのあり方の再構築が求められる。

目次

- I はじめに——問題意識と構成
- II 分析枠組みと対象企業の概要
- III 現行の人事管理の概要と定年延長に向けた対応
- IV 60歳代前半正社員の雇用施策の概況と課題
- V まとめ——65歳定年制のもとでの統合型人事管理に向けて

I はじめに——問題意識と構成

本稿の目的は、正社員化を進めた60歳代前半層の人事管理の特質について65歳定年制を導入した先進企業3社の事例分析をもとに考察することである¹⁾。

2012年に改正された高齢者雇用安定法（高

齢者等の雇用の安定等に関する法律、以下「高齢法」）は、定年を65歳未満に定めている事業主に対して65歳までの高齢者雇用確保措置（「定年制の廃止」「65歳までの定年の引き上げ」「継続雇用制度の導入」、以下「雇用確保措置」）を定めることを義務づけた。この法改正によって企業の60歳代前半層の雇用確保措置と人事管理（以下、両者を合わせて「高齢者雇用施策」と呼ぶ）の基本戦略は、それまでの仕事の成果を期待しない「福祉的雇用」から脱却して成果を上げて経営に貢献することを期待する「戦略的活用」への転換に動きだした²⁾。

高齢者雇用の現状について、厚生労働省「就労条件総合調査（平成29年）」および「高齢者の雇用状況（令和2年）」によると、一律定年制を

定めている企業の中で最も回答の多い定年年齢は「60歳」(79.3%)、雇用確保措置を実施している企業のうち「継続雇用制度」が76.4%であり、定年後の65歳までの雇用は継続雇用制度(なかでも「再雇用制度」)が圧倒的に多い状況にある³⁾。企業における「60歳定年、65歳再雇用」の高齢者雇用の現状を今野(2017)は「実質65歳定年制」と指摘している。

こうしたなか高齢法は2020年に改正(2021年4月施行)され、これまでの65歳までの雇用確保義務に加えて、70歳までの就業機会を確保する措置を講じる努力義務が新設された⁴⁾。現在、60歳以降の継続雇用者(以下「高齢社員」)の戦略的活用を進めている企業にとって、2020年改正の高齢法は高齢者雇用施策の新たな転換点となることが考えられる。今後70歳までの就業機会の広がりが進む一方で、高齢者雇用の問題として指摘されている他の年代に比べた高齢社員の健康や介護の問題等が企業にとって今後とも続くことになる。

このような動きに加えて、高齢者雇用に影響を及ぼす年金制度は厚生年金の支給開始年齢が2013年度から2025年度にかけて60歳から65歳へ段階的に引き上げられており、これにあわせて、定年年齢を65歳以上に引き上げる企業が増えている⁵⁾。「実質65歳定年制」のもと、70歳就業をどう考えるかが今後の高齢者雇用の課題となるものの、これまでの年金制度と高齢法改正の歴史を振り返ると、いずれは65歳定年制の義務化が予想される。70歳就業時代に向けて65歳定年制導入の動きが今後加速することが予想され⁶⁾、65歳定年制のもとでの60歳代前半層の人事管理の整備が高齢者雇用における新たな問題として考えられる。

高齢社員の戦略的活用が進められつつある一方で、「同じ仕事なのに、なぜ賃金は下がるのか」という不満(賃金水準の見直しによるモチベーションの低下)が高齢社員の間に見られ、高齢者雇用の問題として指摘されている⁷⁾。この活用施策と処遇施策の乖離問題は、60歳以降の社員に適用される人事管理と60歳未満の正社員(以下「60歳未満正社員」)に適用される人事管理との継続度の観点から高齢・障害・求職者雇用支援機構

(2018b)が実施したアンケート調査結果を再分析した大木(2020)も指摘している。その傾向は継続雇用制度を導入している雇用確保措置企業で顕著にみられているものの、定年年齢65歳以上(定年廃止を含む)の企業でもみられており⁸⁾、65歳定年制導入に際して企業は乖離問題を是正する対応が求められる。

こうした問題意識のもと、本稿は65歳定年制を導入した先進企業3社の事例分析を通して60歳代前半層の人事管理の特質を考察することを目的としている。

本稿の構成は次の通りである。IIでは本稿の分析枠組みと事例研究の対象企業の概況を説明する。IIIでは分析枠組みに基づいて現行の人事管理(60歳未満正社員の人事管理と60歳代前半層の高齢社員〔以下「60歳代前半高齢社員」〕の雇用確保措置と人事管理)の概況を確認し、65歳定年制導入に向けた対応を整理する。IVでは65歳定年制導入に伴う60歳代前半層の正社員(以下「60歳代前半正社員」)の定年制度と人事管理の概況と導入後の課題を明らかにする。最後のVでは明らかにされたことをまとめ、今後の課題を検討する。

II 分析枠組みと対象企業の概要

本稿における60歳代前半正社員の定年制度と人事管理(以下「雇用施策」)の分析枠組みを整理した表1をみてもらいたい。定年制度は「65歳定年制実施時期」「ねらい」「定年年齢の引上げ方法」「対象者」の4分野から、人事管理は「人事制度(基盤システム)」「配置管理」「就業条件管理」「人事評価」「賃金管理」の5分野からそれぞれ構成される⁹⁾。

まず定年制度を確認すると、定年年齢の引上げ方法は新定年制度の定年年齢を一律に引き上げるか(以下「一律引上げ方式」)、60歳の定年年齢に到達する60歳未満正社員の定年後のライフプランに配慮するため段階的に引き上げるか(以下「段階的引上げ方式」)である。対象者は新定年制度が実施された後の定年到達者(以下「新制度導入後定年到達者」)とするのか、あるいは既に継続雇用者として勤務しているものの、新定年年齢に到達

表1 60歳代前半正社員の雇用施策の捉え方

分野			概要	
新定年制度 の概要	65歳定年制実施時期			
	ねらい			
	定年年齢引上げ方法		一律引上げ方式／段階的引上げ方式	
	対象者		新制度導入後定年到達者 ／新定年年齢未到達継続雇用者	
人事管理	人事制度 (基盤システム)	社員格付け制度	制度設計 昇格の実施状況と方法	継続型／分離型 【実施方法】継続型／分離型
		社員区分制度	制度設計	継続型／分離型
	配置管理 (仕事配置の方針)	配置転換	実施の状況と方法	【実施方法】継続型／分離型
		役職者の取扱い	役職定年制の状況	導入／見直し／継続
			60歳以降の期待役割	継続型／再設定型
	就業条件管理	労働時間管理		継続型／分離型
	人事評価	実施形態		継続型／分離型
	賃金管理	基本給管理	基本給の決め方	継続型／分離型
			支給水準	継続型／再設定型
		賞与・一時金管理	昇格の実施状況と方法 決め方	【実施方法】継続型／分離型 継続型／分離型

出所：筆者作成。

していない者（以下「新定年年齢未到達継続雇用者」）も含めるかである。

つぎに人事管理の個別分野をみると、人事管理の基盤システムである人事制度では社員格付け制度と社員区分制度の2つを取り上げる。社員格付け制度と社員区分制度は配置管理以降の管理活動と連動しており、企業は60歳代前半正社員の両制度を60歳未満正社員のそれらを継続するのか（以下「継続型」）、あるいは60歳未満正社員とは別に60歳代前半正社員用の制度を設けるのか（以下「分離型」）によって、人事管理の個別分野の方針が変わる場合があることが考えられる。社員格付け制度のもとで展開する昇格管理（昇格の実施状況と方法）については、昇格を実施するのか（以下「実施」）、否か（以下「不実施」）を確認した上で実施する場合の方法（60歳未満正社員の昇格管理を継続する「継続型」、あるいは60歳代前半用のそれを設ける「分離型」）を確認する。活用施策に関わる配置管理では、配置転換の実施状況、役職者の取扱いにおける役職定年制の導入状況と役職を離脱した元管理職の60歳以降の期待役割の変化（以下「60歳以降の期待役割」）からなる仕事配置の方針に注目する。前者は60歳未満正社員と同じように60歳以降も配置転換を実施するのか（以下「実施」）、否か（以下「不実施」）を確認した上で、実施する場合には60歳未満正社員と区別せず行うのか（以下「継続型」）、ある

いは区別して行うのか（以下「分離型」）を確認する。後者は役職定年制の導入状況等（「導入」「見直し」「継続」とその年齢、そして役職離脱後、多くの企業では元管理職はこれまで蓄積してきた能力や経験を活かして専任職、専門職等のラインスタッフ（以下「一般社員等」）として担当業務の専任スタッフや後継者の育成等の役割を担っているが、60歳以降もそれらを継続するのか（以下「継続型」）、あるいは役割を見直すのか（以下「再設定型」）をそれぞれ確認し、65歳定年制導入に伴う企業が60歳代前半正社員に求める役割（期待役割）を確認する。

就業条件管理は勤務形態を取り上げており、60歳未満正社員と同じ労働時間管理を継続するのか（以下「継続型」）、あるいは生活とのバランスを配慮して「短時間（短日数）勤務」を認めるなど60歳未満正社員とは区別した管理を行うのか（以下「分離型」）を確認する。

人事評価は「実施形態」に注目する。すなわち、60歳代前半正社員の人事評価の仕組みや手続きは60歳未満正社員のそれらを継続して行うのか（以下「継続型」）、あるいは60歳代前半正社員用を設けて行われているのか（以下「分離型」）を確認する。

最後の賃金管理は主要な「基本給管理」と「賞与・一時金管理」を取り上げ、前者の基本給管理は「基本給の決め方」「支給水準」「昇格の実施状

表2 対象企業の概要

		A社	B社	C社
業種		一般機械器具製造業	電気機械器具製造業	金属製品製造業
従業員数(単体)		約1,800人	約800人(連結)	約4,000人
労務構成	平均年齢	約41歳	約42歳	約40歳
	特徴	40代前半が多い	50代前半が多い	30歳前後と50歳前後が多い
	60歳以上の社員割合	約6%	約5%	約5%
労務構成の特徴	雇用形態別	正社員中心	正社員中心	正社員中心
	職種別	製造	製造	製造
労働組合		有	有	有
事業活動特性		グローバル活動型	グローバル活動型	グローバル活動型

注：従業員数と60歳以上の社員割合は、A社とC社「2017年3月」、B社「2017年4月」の値。

出所：高齢・障害・求職者雇用支援機構（2018a, 2019a, 2019b）をもとに作成。

況と方法」の3つに注目する。基本給の決め方では、60歳未満正社員に用いている決め方を継続するのか（以下「継続型」）、あるいは60歳代前半正社員用のそれを設けるのか（以下「分離型」）を確認する。支給水準について、継続雇用制度のもとでは多くの企業が支給水準の見直しによる継続雇用者のモチベーション低下の問題に悩まされているが、65歳定年制導入に伴い旧定年年齢到達時の水準を引き続き継続するのか（以下「継続型」）、あるいは見直すのか（以下「再設定型」）を確認する。昇給は「実施状況（「実施」「不実施）」と実施している場合の「方法」の2つを取り上げ、方法は60歳未満正社員の昇給方法を継続するのか（以下「継続型」）、あるいは60歳代前半正社員用のそれを設けるのか（以下「分離型」）を確認する。賞与・一時金管理では、その決め方は60歳未満正社員に用いている決め方を継続するのか（以下「継続型」）、60歳代前半正社員用のそれを設けるのか（以下「分離型」）を確認する。

今回、取り上げる企業3社はいずれも製造業（一般機械器具製造業A社、電気機械器具製造業B社、金属製品製造業C社）であり、65歳定年制導入前の定年を60歳としていた。企業概要を整理した表2をみると、従業員数は約800人から約4000人の中規模企業である。製造業では内部養成によるキャリア形成が重視され、後述する外部労働市場から離れた年功要素の強い賃金カーブの特性を持つため、65歳定年制など定年延長に伴う賃金問題を抱える代表的な業種である。従業員の特徴について、年齢別には製造業の平均年齢（40.4歳）¹⁰⁾に近い40歳代前半（A社：約41歳、B社：約42歳、C社：約40歳）であるが、50歳前後

の年齢層が多いという特徴を持つ。こうした労務構成のもと、60歳以上の社員割合は約5%（A社：約6%、B社：約5%、C社：約5%）の水準にある。

III 現行の人事管理の概要と定年延長に向けた対応

1 現行の60歳未満正社員の人事管理の概要

3社が65歳定年制を導入する前の60歳定年制における60歳未満正社員の人事管理と60歳代前半高齢社員の高齢者雇用施策の概要を確認する。表3は60歳未満正社員の人事管理の概要を整理したもので、65歳定年制導入にかかわる個別分野のなかから配置管理、人事評価、そして賃金管理を取り上げている。まず配置管理については役職定年制に注目すると、A社とC社は役職定年制を導入しており、A社は役職別に、C社は一律（58歳）に役職定年をそれぞれ設定し、役職を離れると役職手当が不支給となる。B社は導入していない。人事評価については評価結果の活用注目すると、A社とB社は能力評価を昇給と昇格に成績評価を賞与にそれぞれ反映しているのに対し、C社は役割評価を昇格に業績評価を昇給と賞与にそれぞれ反映している。

賃金管理は基本給管理と賞与・一時金管理、そして賃金カーブの特徴を取り上げる。基本給管理は賃金要素の構成と決め方に注目しており、3社によってそれらは異なる。A社の基本給は資格等級別評価給で、賃金表に設定されている金額が支給される。B社の基本給は年齢給（年齢別定額給）、能力給（資格等級別評価給）、そして資格給

表3 現行の60歳未満正社員の人事管理の概要

		A社	B社	C社
配置管理	役職定年制	導入(役職別)	未導入	導入(58歳)
	導入状況と定年年齢 役職定年後の賃金面の対応	・役職手当不支給	——	・役職手当不支給, 基本年収を一律8割水準に見直し
人事評価	評価結果の活用	・能力評価: 昇給・昇格 ・業績評価: 賞与	・能力評価: 昇格・昇給 ・業績評価: 賞与	【一般職層】 ・役割評価: 昇格 ・業績評価: 昇給・賞与
	賃金カーブの特徴	年功的な賃金カーブ	年功的な賃金カーブ	年功的な賃金カーブ
賃金管理	基本給管理	賃金要素の構成と決め方	・年齢給 ・能力給(資格等級別評価給) ・資格給(資格等級別定額給)	【一般職層】 資格等級別定額給+昇給 【管理職層】年俸制
		昇給の方法	評価別昇給	【一般職層】 年齢別昇給, 評価別昇給
	賞与・一時金管理	決め方	(基本給比例部分〔基本給×指数〕+業績比例部分〔業績比例基準額×業績評価係数〕)×出勤率	【一般職層】 職群別資格等級別定額給+査定分

注: C社は人事制度改定後の概要。同社は65歳定年制導入を人事制度改定と合わせて実施。

出所: 高齢・障害・求職者雇用支援機構(2018a, 2019a, 2019b), 労務行政研究所(2018a, 2018b)をもとに作成。

(資格等級別定額給)の3つの賃金要素からなる。その中で年齢給と能力給は昇給が行われ、能力給の昇給に能力評価結果が活用されている。C社では一般職層と管理職層を区別した賃金管理が行われ、管理職層には年俸制が導入されている。そこで一般職層の基本給に注目すると決め方は資格等級別定額給に昇給を積み上げる方式がとられ、昇給は年齢別昇給と資格等級別に行われる評価昇給からなる。3社とも年功的な賃金カーブの特徴を持つ。賞与・一時金管理は決め方に注目すると、各社とも共通して業績(業績)評価結果が活用されている。

2 現行の60歳代前半高齢社員の高齢者雇用施策の概要

つぎに60歳代前半高齢社員の高齢者雇用施策については田口(2016)の分析枠組みに沿って整理した表4をみてもらいたい。現行の雇用確保措置は3社とも継続雇用制度の再雇用制度である。採用の決定方法について3社とも2012年改正高齢法に併せて希望者全員を継続雇用する方式がとられ、1年契約による雇用上限年齢を65歳までとしている。

こうした継続雇用制度と連動して形成される人事管理をみると、配置管理については初任格付けを確認する。3社とも60歳代前半層の継続雇用者の資格等を定年直前の役職や資格等に基づいて格付ける「継続型」の方針がとられ、この方針に沿

って展開する仕事配置の方針の仕事内容は現役時代の仕事を引き続き担当する「現職継続型」がとられている。ただし、役職者の取扱いは3社とも「離脱型」であるが、企業によって役職を降りる時期が異なる。役職定年制を導入していないB社では定年時に役職を降りてもらい、継続雇用後は一般社員等として従事してもらうのに対して、A社とC社では定年前に役職を降りてもらい、一般社員等として定年をむかえ、その後、継続雇用により切り替わる対応がとられている。就業条件管理では3社とも「フルタイム型」の勤務形態を基本としているものの、B社とC社では短日数勤務、あるいは短時間勤務といった柔軟な働き方を継続雇用者が選択できるようにしている。

人事評価は3社とも実施し、その方法については継続雇用者の人事評価の仕組みや手続きを現役社員のそれらに準拠して行う「現役社員準拠型」がとられている。60歳未満正社員時代と同じ仕事を60歳未満正社員と同じフルタイム勤務による継続雇用者の活用が行われる。

賃金管理について「分離型」をとる賃金管理の基本方針のもと、基本給管理では職位、資格等級等に対応して定額を支払う「等級等リンク型」の決め方が、「月給制」の支払形態(C社は一般職層のみ)が、加給(昇給)は「不支給」とする対応が、賞与・一時金は「支給(人事評価リンク型)」が3社とも共通してとられている。

こうしてみると3社の高齢者雇用施策の特徴と

表4 現行の60歳前半高齢社員の高齢者雇用施策の概要

			A社	B社	C社 ^(注)	
雇用確保 措置の概要	継続雇用制度のタイプ		再雇用制度	再雇用制度	再雇用制度	
	採用方式		希望者全員	希望者全員	希望者全員	
	契約期間と雇用上限年齢		1年(65歳)	1年(65歳)	1年(65歳)	
人事管理	配置管理	初任格付けの方針	継続型	継続型	継続型	
		仕事配置の 方針	仕事内容	現職継続型	現職継続型	現職継続型
			役職者の取り扱い (定年前に年齢を役職別に 設定)	離脱型	離脱型	離脱型(58歳)
	就業条件 管理	勤務形態	原則、フルタイム型	フルタイム型/ 短日・短時間勤務型	フルタイム型/ 短日勤務型	
	人事評価	実施状況と方法	実施(現役社員準拠型)	実施(現役社員準拠型)	実施(現役社員準拠型)	
	賃金管理	基本給管理	基本方針	分離型	分離型	分離型
			基本給の決め方 支払形態	等級等リンク型	等級等リンク型	等級等リンク型
				月給制	月給制	月給制
		加給の支給状況と 決め方	不支給	不支給	不支給	
	賞与・一時 金管理	支給状況と決め方	支給(人事評価リンク型)	支給(人事評価リンク型)	支給(人事評価リンク型)	

注：C社の人事管理は「一般職層」の状況。

出所：表3に同じ。

表5 賃金原資確保の対応

A社	B社	C社
○全額会社からの拠出	○全額会社からの拠出	○40代後半以降の昇給配分の抑制 ○退職金制度の見直し ・企業年金(保証期間付終身年金)支給開始年齢繰下げ 期間の支給原資の活用と終身部分の減額等 ○会社からの拠出

出所：表3に同じ。

して、2012年改正高齢法にあわせて希望者全員を継続雇用する採用方式がとられ、60歳代前半高齢社員の人事管理では配置管理、就業条件管理といった活用施策面での戦力的活用が進められている状況にある。処遇面では、仕事の成果を処遇に反映させるため60歳未満正社員に準拠した人事評価が実施されているが、賃金管理は60歳未満正社員と区別する「分離型」の方針がとられている。高年齢者雇用継続給付金等を考慮した継続雇用の賃金を決める方式がとられており、加えてそれらの制約を受けるため賃金が上がり続けられない工夫が共通して組み込まれている。

3 65歳定年制導入に向けた対応——処遇改善に伴う賃金原資をどう確保するか

上記で確認したように現行の高齢者雇用施策では、活用施策においてこれまで積み上げてきた経験やスキルを活かすため定年前の職域の仕事を継続する現職継続型がとられ、60歳代前半高齢社員の戦力的活用が進んでいる一方で、高年齢者雇用

継続給付金等を活用した処遇施策がとられているため活用施策との間に乖離がみられている状況にある。こうした状況のなかで、それまで継続雇用者として処遇していた60歳代前半層を正社員として処遇する場合には待遇改善、とりわけ賃金水準の引上げが必要となり、その原資(賃金原資)をどう捻出するかが課題となる。原資増加分を全額企業が負担するとなると人件費が増大し、企業業績に影響を及ぼすことになる。

賃金原資確保の対応を整理した表5をみると、各社とも定年延長に伴う賃金原資の増加分を会社が負担する対応が共通してみられ、A社とB社は全額会社からの拠出でまかなわれている。3社とも人件費が増大しても事業活動にベテラン社員の高い技術力が不可欠であり、人手不足のなかで再雇用制度による処遇で削がれているベテラン社員のモチベーションを高め、正社員として安心して仕事に専念して活躍してもらうことを重視したためである。しかしながら、C社では単純に増加分を会社が全額負担するのではなく、他の原資から

捻出する対応（40歳後半以降の昇給配分の抑制と退職金制度の見直し）もとられている。とりわけ、退職金制度の見直しについては企業年金（保証期間付終身年金）支給開始年齢繰下げ期間の支給開始原資の活用と終身部分の減額等による年金支給原資の一部を賃金原資に充てて会社からの拠出分を軽減させている。その結果として後述するが、賃金カーブについてA社とB社では60歳以降の賃金水準を低くする対応がとられるなか、C社では一般職層に対して60歳到達時の水準を65歳定年まで維持する対応がとられている。

IV 60歳代前半正社員の雇用施策の概況と課題

1 60歳代前半正社員の雇用施策の概況

上記の対応を踏まえて導入された65歳定年制のもとでの60歳代前半正社員の雇用施策の概況、特に人事管理については現役社員の人事管理との対比で確認する。表6をみてもらいたい。

まず新定年制度について定年年齢引上げ方法と対象者をみると、各社によって対応に違いがみられる。65歳への定年年齢の引上げは「一律引上げ方式」、対象者は「新制度導入後定年到達者」とする対応をとるのがC社である。これに対し、A社は定年年齢の引上げを「一律引上げ方式」とするものの、対象者を「新制度導入後定年到達者」に加えて「新定年年齢未到達継続雇用者」も含めている対応を、B社は対象者を「新制度導入後の定年到達者」としているものの定年年齢の引上げを「段階的引上げ方式」とする対応をそれぞれとっている¹¹⁾。一般に定年制度を見直す際にはC社の対応（「一律引上げ方式」「新制度導入後定年到達者」）がとられるのが平均的であるが、同じ期待役割のもとで仕事に従事しているにも関わらず待遇に差があることによる継続雇用者への意欲低下に配慮するA社、60歳定年を念頭にその後の生活プランを考えている現役社員への配慮を重視するB社といった企業のねらいがある。

このような新制度の基本構成のもとで連動して展開する60歳代前半正社員の人事管理の中核を

担う人事制度の基盤システムをみると各社の方針に違いがみられる。社員格付け制度、社員区分制度とも「継続型」の方針をとっているのはB社である。これに対して、A社の方針は社員格付け制度を「継続型」、社員区分制度を「分離型」とし、C社は社員区分制度を「継続型」の方針とするものの、社員格付け制度について一般職層は「継続型」、管理職層は「分離型」というように正社員区分によって異なる方針がとられている¹²⁾。なお、昇格については3社とも共通して「不実施」の方針がとられている。こうした人事制度の基盤システム（社員格付け制度と社員区分制度）の方針の違いは、それに連動して展開する60歳代前半正社員の人事管理の個別施策にも違いがみられる。

配置管理をみると、まず配置転換・異動について3社とも共通して「不実施」の方針がとられている。役職の取扱いについて、各社とも役職定年制を導入しており、その年齢は「一律型」とするB社（60歳）とC社（58歳）と¹³⁾、役職ごとに定年年齢を設定する「役職別」の方針をとるA社にわかれる。ただし、役職の取扱いへの対応については各社によって差がみられる。今回の65歳定年制導入によってB社は役職定年制を導入したのに対して、すでに役職定年制を実施しているA社では組織の活性化をはかるため各役職の定年年齢の引下げが行われている。C社では定年年齢を58歳としている役職定年制を継続する対応がとられたものの、60歳以降の期待役割については元管理職のキャリアに応じて期待する役割を明確にするために「再設定型」の方針がとられている。A社とB社では役職定年後、一般社員等としてこれまで蓄積してきた能力や経験を活かして60歳以降も引き続き活躍してもらおう役割を期待して「変更なし（継続型）」の方針がとられている。就業条件管理は3社とも「継続型」の労働時間管理がとられている。

人事評価についてB社とC社（一般職層）では「継続型」がとられ現役社員と同じ仕組みによる人事評価が実施されているものの、A社では「分離型」がとられている¹⁴⁾。

賃金管理について各社によって対応が異なる。基本給管理の基本方針について各社共通して「分

表6 60歳代前半正社員の新型雇用施策の概要

			A社	B社	C社	
65歳定年制実施時期			2016年	2017年 ^(注2)	2017年	
新定年制度の概要	ねらい		・継続雇用者の賃金水準の是正 ・有期雇用契約による雇用への不安感の是正による能力発揮の環境づくり	・年金支給開始年齢の引上げへの対応 ・人員構成上の問題と人手不足への対応	・継続雇用者の処遇改善 ・年金支給開始年齢の引上げ、介護負担の増大等への対応	
	定年年齢引上げ方法		一律引上げ方式	段階的引上げ方式	一律引上げ方式	
	対象者		新制度導入後定年到達者／新定年年齢未到達継続雇用者	新制度導入後定年到達者	新制度導入後定年到達者	
人事管理	人事制度 (基盤システム)	社員格付け制度	制度設計	継続型	継続型	【一般職層】継続型 【管理職層】分離型
			昇格の実施状況と方法	不実施	不実施	不実施
		社員区分制度	制度設計	分離型	継続型	継続型
	配置管理 (仕事配置の方針)	配置転換	実施の状況と方法	分離型	不実施	【一般職層】不実施 【管理職層】分離型
		役職者の取扱い	役職定年制 60歳以降の期待役割	見直し(引下げ)	導入(60歳)	継続 再設定型
	就業条件管理	労働時間管理		継続型	継続型	継続型
	人事評価	実施形態		分離型	継続型	【一般職層】継続型 【管理職層】分離型
	賃金管理	基本給管理	基本給の決め方	分離型	分離型	【一般職層】分離型 【管理職層】分離型
			支給水準	再設定型	再設定型	【一般職層】継続型 【管理職層】再設定型
			昇給の実施状況と方法	分離型	不実施	【一般職層】不実施 【管理職層】分離型
賞与・一時金管理		決め方	継続型	継続型	【一般職層】継続型 【管理職層】分離型	

注：1) 網掛けは60歳未満正社員を区別(分離)して設けられた60歳代前半正社員用の施策。

2) 表のデータは65歳定年制導入時の状況。

3) 2013年から定年年齢の段階的引上げを開始。

4) C社の人事評価は一般職層の状況。

出所：表3に同じ。

「分離型」の方針がとられるものの¹⁵⁾、支給水準と昇給管理(実施状況と方法)については異なる対応がとられている。分離型の基本給の決め方をとるA社とB社の支給水準は「再設定型」がとられているのに対して、C社のそれは管理職層には「再設定型」が、一般職層は「継続型」がそれぞれとられている¹⁶⁾。しかし、昇給の実施状況については、「分離型」のA社、「不実施」のB社、一般職層は「不実施」、管理職には「分離型」のC社のように各社によって対応が異なる¹⁷⁾。すでに分析したように賃金原資の増大のほかに、賃金が上がり続けられない決め方が各社共通して組み込まれていることがわかる。なお、賞与・一時金管理については、3社(C社は一般職層)とも「継続型」の対応がそれぞれとられている¹⁸⁾。長期評価に対応する賃金要素の基本給に対して、短期評価に対応する賃金要素の賞与・一時金については60歳未満

正社員の決め方を継続する方針がとられている。

以上を要するに、新定年制度における60歳代前半正社員の人事管理は現行の継続雇用制度の活用施策を維持しつつ、モチベーションの低下問題の原因である処遇(賃金)施策の改善を進めた施策であるが、他方で賃金が上がらない工夫を組み込んでおり、60歳未満正社員の人事管理と統合するまでには至っていない状況にある。

2 65歳定年制導入後の課題

65歳定年制導入後の課題を整理した表7をみると、A社とB社は「賃金カーブの見直し」を、C社は「60歳到達者の増加に伴う職域の開拓」と「高齢社員をサポートする人材の育成」をあげている。C社については労務構成が影響している。前述したようにC社は20歳前後の若手層と50歳前後のベテラン層が多く、次世代を担う40

表7 65歳定年制導入後の課題

A社	B社	C社
○一貫性のある賃金カーブの形成	○賃金カーブの見直し ○中高年層のキャリア形成	○60歳到達者の増加に伴う職域の開拓 ○高齢社員をサポートする人材の育成

出所：表3と同じ。

歳前後の中堅層が少ないという特徴を持つ。これはバブル経済崩壊後の採用を控えたことによるものである。同社の今後の成長戦略においてすべての年齢層の活躍が不可欠としており、人手不足のなかでベテラン層の戦力的活用がこれまで以上に必要になることから、A社とB社でみられている60歳以降の賃金水準の見直しをC社（一般職層）は行っていない¹⁹⁾。それよりも今後増加する60歳代前半層の職域拡大と彼ら（彼女ら）を支援する人材の育成を課題としてあげている。

V まとめ——65歳定年制のもとでの統合型人事管理に向けて

1 60歳代前半正社員の人事管理の特質を整理する

以上、65歳定年制を導入した先進企業3社の60歳代前半正社員の雇用施策の概況を明らかにしてきた。企業の高齢者雇用施策は政府の高齢者雇用政策と年金政策の影響を受けつつ、経営目標の実現をはかるべく経営戦略のもとで展開される人事戦略と連携して構築され、それに基づいて戦略的活用が進められてきた。65歳定年制導入に伴い見直された人事管理の特質は、3社とも共通して継続雇用制度のもとで問題となっていた60歳代前半高齢社員の処遇を改善するため、賃金費用の増加分を主に会社からの拠出による対応がとられたが、その一方で65歳定年制導入後もその増加を抑制する仕掛けが人事管理に組み込まれた。すなわち、賃金管理の個別施策は60歳未満正社員の施策を継続するのではなく分離すること、さらに賃金水準の再設定をはかるために60歳代前半正社員用の人事制度（社員格付け制度や社員区分制度）を分離する対応がそれぞれとられている。旧定年年齢の60歳到達時に「貢献度＝賃金」となるよう長期的な視点で賃金は考えられているため²⁰⁾、「貢献度＜賃金」となっているベテラン期の

賃金を新定年年齢まで継続することは経営側の負担を大きくさせることになる。そこで、60歳未満正社員の賃金カーブを見直さず（つまり、賃金制度を維持しつつ）、60歳代前半正社員のそれを見直すことで新定年年齢の65歳到達時に「貢献度＝賃金」となるように60歳代前半正社員の賃金管理は分離型がとられていることが考えられよう。

つぎに活用施策に関わる仕事の配置について、現職継続を前提とした戦略的活用のもと、配置管理では組織の活性化、世代交代など組織運営上の観点から役職定年制が導入され、一般社員等として正社員としての基幹的業務に従事するものの、配置転換は60歳未満正社員と同じように行わず（つまり「継続型」の対応をとらず）、不実施あるいは実施しても60歳未満正社員と分けて行う分離型の対応がとられている。

このように60歳未満正社員の人事管理を継続した個別施策が一部にとどまっていることを踏まえると、65歳定年制導入により新たに形成された60歳代前半正社員の人事管理の特質は60歳未満正社員の人事管理を継続した統合型の人事管理ではなく、現行の高齢者雇用施策のもとで形成された活用施策といまの貢献度を反映させた処遇施策を継承しつつ、正社員化に拡充した分離型の人事管理であるといえよう。

2 今後の課題——統合型人事管理に向けて

65歳定年制のもと、基幹的業務を担う正社員という同じ雇用形態にもかかわらず年齢（60歳未満と60歳代前半層）によって分離型の人事管理をとるのは必ずしも合理的ではないと考えられ、新定年年齢（65歳）のもとで一貫した統合型の人事管理を構築することが求められる。活用施策と処遇施策の乖離問題に関わる賃金管理については、新定年年齢のもとで「貢献度＝賃金」となるように賃金制度を設計することが必要となる。とりわけ、年功的な賃金カーブの特徴を持つ企業では旧

定年年齢（60歳）のもとでのベテラン期の賃金水準の見直しが必要となると考えられる。その際に一度に行くと賃金水準の見直しによる影響の大きさが65歳定年制導入後に旧定年年齢に到達するベテラン期（例えば、50代後半層）と、将来、旧定年年齢に到達する賃金水準の見直し対象となったベテラン期（例えば、50歳前半層以下）のとの間にみられる（つまり、将来、旧定年年齢をむかえる賃金水準の見直し対象となったベテラン期の影響が大きくなる）ため、見直す際にはその影響を考慮して進めることが必要であり、C社の対応は1つの参考例になる。

仕事配置の方針、配置管理にかかわる活用施策についても、新定年年齢までの正社員としての一貫した統合型人事管理のもとで改めて経営戦略のもとでの業務ニーズに合わせて機動的に人材を活用するという人材活用の基本原則に基づいて60歳代前半正社員の活用施策を検討することが求められる。

統合型人事管理の整備に向けて問題になるのは、正社員のキャリアのあり方である。一般に現在のキャリアは管理職を目指した「のぼる」キャリアであり、役職につくと特別な事情を除いて上位の役職に昇進する以外に現在の役職を降りることが難しい状況にある。組織の新陳代謝・活性化の促進、社員構成の高齢化に伴うポスト不足の解消等のために、定年前に一定の年齢に達すると役職を離れる役職定年制が大企業を中心に導入され、一般的になりつつある。定年年齢の引上げによる正社員としての就労期間が延びることは、一般的になりつつある役職定年制のもとでの役職定年後の一般社員等としてのキャリアが長くなることに加え、これまでの「のぼる」キャリアから役職をピークに「さがる」キャリアに変化することを意味する。そうすると、役職定年後の元管理職にみられる仕事への意欲の低下問題を抱える役職定年制を導入することの意義に疑問が残る²¹⁾。正社員のキャリアにおける管理職の位置づけ、さらには人材活用の観点から役職定年制を導入することの意義やその合理性を改めて検討することが求められる。

3 今後の研究課題——重層的な雇用施策の分析

最後に今後の研究課題を示す。

第1は他産業の事例分析である。今回取り上げた3社は内部養成を重視するキャリア形成をとる製造業であるがゆえに年功的な賃金カーブの特徴を持ち、戦略的活用を進めるなかで活用施策と処遇施策の乖離問題（現職継続のもとでの賃金水準の見直しによるモチベーションの低下）を抱えている。他方、例えば、医療・福祉業など労働市場における人材の流動性が高い特性を持つ産業の賃金は外部労働市場とのつながりが強く、65歳定年制導入に際して活用施策と処遇政策の乖離問題が深刻化することが少ない状況にある²²⁾。このように各産業によって65歳定年制導入への対応に違いがみられることから、他産業の事例分析を丁寧に行うことが今後の研究課題である。

第2は退職給付制度を含めた人事管理の分析である。例えば、60歳代前半高齢社員に継続雇用制度を適用している場合、正社員の定年年齢（例えば、60歳）で退職給付は支給されるため、継続雇用を終了しても正社員時代の退職給付は問題にならないが、65歳定年制導入の場合、積立方法、積立終了年齢など退職給付制度の見直しが必要となる。本稿が題材としている高齢・障害・求職者雇用支援機構の事業では、退職給付制度についても取り上げているものの、その概要（内容、算定方法、支給時期等）にとどまり詳細な調査を実施していない。退職給付制度に係わる費用負担は企業にとって大きく、ベテラン社員が多い企業ほどその問題は深刻になる。退職給付制度を含めた人事管理全体を分析することが今後の研究課題である。

第3は、65歳定年制導入に向けた労使協議の交渉プロセスの分析である。65歳定年制導入に向けた労使協議は一般職等の労働組合員の雇用施策に限定されるが、65歳定年制導入は従業員の雇用や処遇への影響が大きい事案であるため、労使協議における妥結に至るまでの交渉プロセス（争点など）を丁寧に分析することが不可欠である。

1) 本稿は筆者が参画した高齢・障害・求職者雇用支援機構の「65歳超雇用推進企業事例収集委員会（委員長：内田賢・東

京学芸大学教授)」の事業成果を題材にしている。その詳細は高齢・障害・求職者雇用支援機構(2018b, 2019a, 2020)を参照のこと。なお、本稿に関する責任はすべて筆者にある。

2) 高齢者雇用に関する研究は数多く蓄積されており、代表的な研究成果に今野(2014)、戎野(2003)、鹿生・大木・藤波(2016a, 2016b)、高木(2008)、永野(2021)、藤波(2013)、藤波・大木(2011, 2012)、藤波・鹿生(2020)、藤村(2001)、藤本(2011)、八代(2009)等がある。

3) 定年制を定めている企業(全体の95.5%)の中で一律定年制を定めている企業は97.8%であり、継続雇用制度がある企業(92.9%)では「再雇用制度」83.9%(勤務延長制度併用[11.8%]を含む)が圧倒的に多い(厚生労働省「就労条件総合調査(平成29年)」)。雇用確保措置を実施している企業の割合は99.9%である(厚生労働省「高齢者の雇用状況(令和2年)」)。

4) 2020年改正高齢法の特徴は、第1は「自社グループ外」での継続雇用が可能になったこと、第2に「雇用によらない働き方」が可能になったことである(厚生労働省ホームページ[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/topics/tp120903-1_00001.html][2021年5月24日アクセス])。

5) 定年年齢を65歳以上にしていく直近の割合は2017年の17.8%である。その10年前の2007年は9.1%、2012年の高齢法改正時は14.5%である(厚生労働省「就労条件総合調査」)。

6) 2021(令和3)年6月4日には国家公務員の定年を65歳へ引き上げる国家公務員法等改正法が可決、成立した(『日本経済新聞』2021年6月4日)。

7) その特質について、田口(2016)は2012年改正の高齢法に適合するための仕組み(継続雇用基準の廃止)を組み込んだ、従来の高齢者雇用施策を拡充した施策であり、同施策が抱える重要な課題——継続雇用後の仕事内容は変わらず賃金が下がることに対する高齢社員の労働意欲の低下——は解決しないままにあることを指摘している。

8) 回答企業を定年制の状況によって、①雇用確保措置企業(定年年齢64歳以下、かつ継続雇用制度で雇用上限が65歳以下の企業)、②継続雇用66歳以上企業(定年年齢64歳以下、かつ継続雇用制度で雇用上限が66歳以上の企業)、③定年65歳以上企業(定年制度なし、または定年年齢65歳以上の企業)の3つのタイプに分けている。

9) 今野・佐藤(2020)によれば、人事管理はその基盤システムとして社員区分制度と社員格付け制度があり、これらに沿って展開する採用、仕事への配置、教育訓練、就労条件、評価制度、報酬制度、福利厚生などの個別の人事管理分野が形成されている。そのなかから本稿では「人事制度(基盤システム)」、仕事への配置(以下「配置管理」)、就労条件(以下「就業条件管理」)、評価制度(以下「人事評価」)、報酬制度(以下「賃金管理」)の60歳代前半正社員の人事管理に関わる主要5分野を取り上げる。

10) 中央労働委員会「賃金事情等総合調査(令和元年)」。

11) それまで60歳だった定年年齢の引上げを開始したのは2013年である(高齢・障害・求職者雇用支援機構2018a)。

12) 管理職層に適用している「分離型」は60歳以降の役割・職責に応じて7区分を設けて、60歳到達直前の資格や年俸にとらわれずに格付けされている(高齢・障害・求職者雇用支援機構2018a)。

13) C社は組織運営上の観点から特例として役職を継続する場合がある(高齢・障害・求職者雇用支援機構2018a)。

14) 先述したようにC社(一般職層)は、60歳代前半層の昇格を行わないため、昇格に反映する役割評価は行わない。また、A社では、例えば賞与に反映させる現役正社員の評価結果を

「5段階」としているが、60歳代前半正社員では「11段階」としている(労務行政研究所2018b)。

15) C社では管理職層用の社員格付け制度に対応した賃金表(基本年取)が設定されており、その水準は現役社員よりも低く、とくに下位2区分の水準は一般職層の年取を下回っているように設定されている(高齢・障害・求職者雇用支援機構2018a)。

16) 具体的にはA社では60歳時に、適用されている賃金等級表(等級別号俸給)の1号俸に変更する対応が、B社では60歳以降、毎年一定率減額する対応がそれぞれとられている。C社(管理職)では60歳時に分離型の社員格付け制度に対応した60歳用の賃金表(基本年取)が適用され、さらに63歳には社員格付け制度のランクの見直しに合わせて賃金表の見直しが行われる(高齢・障害・求職者雇用支援機構2018a, 2019a; 労務行政研究所2018a)。

17) 分離型の実施方法について、A社では評価結果が最上位の場合に昇給が行われる。C社では管理職に年俸制が適用されているので、その更改による水準の見直しである(高齢・障害・求職者雇用支援機構2018a, 2019a; 労務行政研究所2018a)。

18) A社の賞与・一時金の決め方は60歳未満正社員のそれを継続しているものの、係数が人事評価結果に対応して設定されている(労務行政研究所2018b)。

19) B社についても、60歳以降の基本給の段階的な一律引下げが60代前半正社員のモチベーション低下を招いたため、2018年から人事評価結果によって削減幅に差をつける仕組みに見直した。その結果、下位評価の場合、基本給は引き下げられるが、最上位評価は微増、標準評価の場合は現状維持とし、60歳到達時の基本給の水準を65歳まで現状維持することを可能にした(高齢・障害・求職者雇用支援機構2021)。

20) 今野(2012)によれば、キャリア段階別に年功的な賃金カーブの特質を指摘している。一般に若手層の時代は一人前になるための訓練期であるため貢献度が賃金より下まわり(貢献度<賃金)、一人前となった中堅層の時代は貢献度が賃金を上まわり(貢献度>賃金)、管理職となるベテラン期は再び貢献度が賃金を下まわり(貢献度<賃金)、定年時に「貢献度=賃金」となる。こうした賃金カーブの特質は長期にわたって社員に労働意欲と定着性を促進させるとともに能力開発によって高めた能力を発揮して企業の収益に貢献すること、企業は社員の能力開発に要した教育費用を回収することを可能にさせている。

21) 大木(2018)は役職を離れた元管理職の仕事への意欲の低下に対して、キャリアを巡る企業と従業員のニーズを調整する仕組みの整備が不可欠であり、そのための従業員が自分自身の職業生活を考える機会を設けるキャリア開発研修と従業員の職業生活の希望を把握する仕組みの必要性を指摘している。例えば、65歳定年制を実施した医療法人では60歳代前半層の賃金制度(看護師)は60歳未満のそれを継続している(高齢・障害・求職者雇用支援機構2020)。

22) 今回、高齢・障害・求職者雇用支援機構では経営側を対象にヒアリング調査を実施し、労働組合には実施していない。

参考文献

- 今野浩一郎(2012)『正社員消滅時代の人事改革——制約社員を戦力化する仕組みづくり』日本経済新聞出版。
- (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。
- (2017)「『実質65歳定年制』時代の定年制」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』第3期プロジェクト研究シリーズNo. 2, pp. 44-70。
- 今野浩一郎・佐藤博樹(2020)『人事管理入門(第3版)』日本経

- 済新聞出版。
- 戎野淑子 (2003) 「高齢者雇用の成立条件と雇用機会の創出」『日本労働研究雑誌』No. 521, pp. 4-16.
- 大木栄一 (2018) 「経験者から見た「役職定年制」の評価・課題とキャリア・シフト・チェンジ——求められる「役職定年制」の再構築」『エルダー』12月号, pp. 48-51.
- (2020) 「高齢社員の人事管理の整備と定年延長」『労働調査』2020年5月号, pp. 4-9.
- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆 (2016a) 「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.
- (2016b) 「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, pp. 55-65.
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2018a) 『65歳超雇用推進事例集』.
- (2018b) 『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』.
- (2019a) 『65歳超雇用推進事例集2019』.
- (2019b) 『エルダー』4月号.
- (2020) 『65歳超雇用推進事例集2020』.
- (2021) 『エルダー』5月号.
- 高木朋代 (2008) 『高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.
- 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 (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.
- 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.
- 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』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」『日本労働研究雑誌』No. 619, pp. 90-101.
- 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, pp. 58-72.
- 藤村博之 (2001) 「60歳代前半の雇用継続を実現するための課題」『日本労働研究雑誌』No. 487, pp. 31-43.
- 藤本真 (2011) 「60歳以降の勤続をめぐる実態——企業による継続雇用の取組みと高齢労働者の意識」『日本労働研究雑誌』No. 616, pp. 74-85.
- 八代充史 (2009) 「定年延長と継続雇用制度——60歳以降の雇用延長と人的資源管理」『日本労働研究雑誌』No. 589, pp. 20-29.
- 労務行政研究所 (2018a) 「人事制度事例シリーズ」『労政時報』第3949号, pp. 74-90.
- (2018b) 「65歳定年延長事例」『労政時報』第3960号, pp. 14-58.

たぐち・かずお 高千穂大学経営学部教授。主な著作に『戦後 賃金の軌跡——鉄鋼・電機企業の検証』(単著, 中央経済社, 2017年)。人的資源管理論専攻。