

# 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

鹿生 治行

(高齢・障害・求職者雇用支援機構上席研究役)

大嶋江都子

(株式会社前川製作所係長)

藤波 美帆

(千葉経済大学准教授)

大木 栄一

(玉川大学教授)

現在、高齢社員（60～64歳）を戦力化する企業が多数を占める。しかし、その初期段階である「弱い活用戦略」に留まる企業が多い。先行研究では、時間の経過と共に、定年前後の人事管理の差が徐々に縮まることを予測する。したがって最終的には、定年前後の人事制度を統合する「統合型」が優勢になる。しかし、総額人件費の上昇や人員の新陳代謝の停滞の問題が起こるため、早期に「統合型」を選択する企業は少ないことが予想される。現在の主流である「弱い活用戦略」では、高齢社員の賃金制度改革を視野に入れた大幅な人事制度改革は期待できない。その中間形態である「強い活用戦略」を主体的に選ぶ条件があれば、「統合型」の選択を待たずに、大幅な人事制度改革への着手が期待できる。本稿は、ホワイトカラーの定年到達者を対象とした定量分析（N=725）と調整制度を持つ企業の事例研究から、高齢社員の活用戦略が「弱い活用戦略」から「強い活用戦略」に変化する可能性を検討した。分析結果は、日本全体を俯瞰すると「強い活用戦略」に変化するが、その速度は遅い可能性を示していた。

【キーワード】 人事労務一般、高齢者労働問題

## 目次

- I はじめに
- II 接近方法
- III 調整制度の効果
- IV 活用戦略の転換——調整制度の事例研究から
- V A社における「強い活用戦略」選択の要因
- VI 日本企業における調整制度の維持可能性
- VII 議論と課題

## I はじめに

### 1 問題意識

2020年に改正された高年齢者雇用安定法（以下、「法」と記述）では、企業に70歳までの就業確保措置の努力義務を課した。しかしながら、65歳以上の人材活用を進める足場が脆弱な企業は多い。企業の多くは、定年年齢を64歳以下<sup>1)</sup>として雇用の区切りを設け、定年後は定年前と異なる活用戦略と人事管理を適用している（以下、「一国

二制度型」と記述)。法が対象とする65歳以上の人材活用は、雇用区分を変える60歳代前半層(以下、「高齢社員」と記述)の人事管理を基礎に行われることになるが、高齢社員の戦力化は十分ではない。

人事管理の研究分野(以下、「人事研究」と記述)に目を転じると、先行研究では、2004年以降、定年前後で活用戦略を大幅に変える実態に基づき、高齢社員の能力や意欲を活かす人事施策を提示してきた(例えば、今野2014;田口2016;藤波・大木2012;藤波・鹿生2020;ほか多数)。しかしながら、活用戦略は変化する。高齢社員が増加すると<sup>2)</sup>、高齢社員の人事管理は「一国二制度型」から定年前後の人事管理を同じとする「統合型」に向けて移行する(鹿生・大木・藤波2016b;藤波2021)。したがって、人事研究が過去に示した人事施策の有効性は変わる可能性がある。

人事研究が将来に亘って実践的・政策的な貢献を果たすには、高齢社員の活用戦略の時間的変化に関する知見を必要とする。日本企業全体を1つの集団とし、そのなかで数量的に優勢になる活用戦略を「集団レベルの姿」として捉えた場合に、その姿は変化するのか(変化の有無)、変化する場合にはどのような段階を経るのか(変化過程)、なぜ変わるのか(変化の要因)、変化にはどれくらいの時間を要するのか(変化の速度)。この研究が極めて重要になる<sup>3)</sup>。そこで以下では、先行研究に基づいて高齢社員の活用戦略を分類し、その変化の方向性を整理した上で、本稿の検討課題を示したい。なお、ここでは「集団レベル」で見た場合に、数量的に優勢な戦略が他に変わった状態を「変化」と表現し、企業が戦略を変える行為を「転換」と表現する。

## 2 課題設定

### (1) 活用戦略の類型と変化の方向

2004年改正法の施行当時、高齢社員の積極活用よりも雇用機会の確保を重視し、全員一律の人事管理を行う「福祉的雇用」(今野2014)が主流であった。約20年経過した現在は、高齢社員を戦力として活用する時代にある。しかし、未だその初期段階(以下、「弱い活用戦略」と記述)<sup>4)</sup>にあ

る(藤波2021)。「弱い活用戦略」では、企業は「一国二制度型」を選び、高齢社員に現役世代の育成と指導といった、第一線から一歩退いた役割を期待する。定年前後で仕事内容は大きく変えないが、仕事上の責任と残業時間を減らし、異動範囲も限定する。賃金管理では期待役割の縮小と責任の軽減を理由に賃金水準を抑えるが、基本給は高齢社員の労働意欲の大幅低下を避けるために定年前の貢献を算定基準とする。

「弱い活用戦略」の次に何を選ぶのか。「統合型」を選ぶ企業は少ないことが予想される。「統合型」の場合、高齢社員は活用戦略の転換を経験しない。このため、企業は高齢社員に59歳以下の正社員(以下、「現役社員」と記述)と同等の活躍を期待できる。一方、50歳代正社員は大きな社員集団を形成し、定年を迎える直前にある<sup>5)</sup>。現時点で「統合型」を選ぶと、総額人件費は上昇し、組織の新陳代謝も叶わない。したがって、「統合型」を回避する傾向は今後も続くことが予想される。

企業が「弱い活用戦略」から更なる戦力化を進める場合、「一国二制度型」を維持する「強い活用戦略」を選ぶ可能性が高い。「強い活用戦略」では、高齢社員を長期的な視点から投資する対象としない。ただし、現役社員と同等の期待役割を高齢社員に付与する。賃金管理では、高齢社員の定年前の貢献ではなく、現在の貢献を反映した基本給を選択する。高齢社員間で個人差を設けるが、賃金水準は引き上げる(藤波2021;藤波・鹿生2020)。

「弱い活用戦略」から次の段階に活用戦略を転換する時点で、企業は賃金水準の引き上げと現在の貢献を基本給の算定基準とした賃金制度改革に着手する(藤波・鹿生2020)。現在、大多数の企業では「統合型」を選ぶ状況にない。中間形態である「強い活用戦略」を選ぶ利点が企業側にあれば、「弱い活用戦略」からの転換は期待できる。しかしながら、「弱い活用戦略」から「強い活用戦略」に転換する利点がないと、企業は「統合型」を選ぶ条件が整うまで「弱い活用戦略」を維持する。この場合、当面、大幅な賃金制度改革は期待できない。

## (2) 戦力化を推進する原動力と研究上の課題

高齢社員の活用戦略は、高齢社員の戦力化を抑制する力と推進する力のバランスで変化する。前者には、人件費の上昇や組織の新陳代謝の停滞に関する企業側の課題意識がある。一方、後者には、高齢社員の労働意欲の改善（鹿生・大木・藤波 2016b；藤波・鹿生・大木 2022 等）、非正社員と高齢社員との処遇均衡の実現、正社員と高齢社員との処遇均衡の実現（藤波・鹿生・大木 2022）、職場の人間関係の改善（鹿生・大木・藤波 2016b）、人員不足への対応、に対する課題意識がある。抑制する力が強いと「福祉的雇用」に留まり、推進する力が強いと「統合型」<sup>6)</sup>に向かう。

2004 年改正法の施行以降、企業が高齢社員の戦力化を推進する際に、大きな原動力となったのは高齢社員の労働意欲を改善したいという問題意識（以下、「意欲の課題」と記述）であった。今後、多くの企業では、要員確保や非正社員と正社員間の待遇差の相違是正に関心を持つことが予想される。しかしながら、企業は高齢社員数の増加と社員の高齢化を背景に、高齢労働力の有効活用を更に進めなければならない。今後も、企業の主たる関心事は意欲の課題になるとと思われる。

企業が意欲の課題の抜本的な解決を試みる場合、先行研究の実証分析の結果は企業が「強い活用戦略」を選ぶことを示唆する。第一に、意欲の課題は、賃金水準の引き上げと賃金の決め方を定年前の制度に近づけると低下する。ただし、「統合型」を選ぶ必要はない（藤波・鹿生・大木 2022）。第二に、賃金の決め方を定年前に類する制度に変える動きは、戦力化の初期段階ではなく、「一国二制度型」の最終段階で起こりやすい（藤波・鹿生 2020）。したがって、企業が意欲の課題に高い問題意識を持つ場合、企業は「弱い活用戦略」ではなく、「強い活用戦略」を選択することが予想される。

しかしながら、「弱い活用戦略」を維持する期間は不明である<sup>7)</sup>。「弱い活用戦略」の選択に強い慣性が働くために「弱い活用戦略」に留まる期間が長いのか、慣性は弱いために「弱い活用戦略」に留まる期間が短いのかはわからない。このままでは、過去に人事研究が示した人事施策の有

効期間を見極めることは難しい。

## (3) 「調整制度」の効果

本稿では、企業が高齢社員の活用戦略を転換する主要因を高齢社員の労働意欲の改善にあると仮定し、企業が主体的に「強い活用戦略」を選ぶのか否かを検討する。仕事上の裁量の付与（永野 2021）や「高齢社員の意欲と能力を知り、期待役割を伝え、労使で希望を調整する仕組み」（以下、「調整制度」と記述；藤波・大木 2012）といった非金銭的なアプローチを用いても、高齢社員の労働意欲の改善効果は期待できる。高齢社員は活躍を希求するため、このアプローチの効果は高い。そうであるならば、人件費が高く、組織の新陳代謝の利点を一部失う「強い活用戦略」を、企業は積極的に選ばないことが予想される。高齢社員の労働意欲を改善する企業の試みが、「強い活用戦略」への転換に作用する力は弱い可能性がある（藤波・鹿生・大木 2022）。ただし、推論の域を出ない。まずは、その強さを捉える必要がある。

本稿では、非金銭的なアプローチとして「弱い活用戦略」で拡充する「調整制度」に着目する。調整制度の目的は、定年後の新たな労働条件の下で高齢社員が成果を挙げることにある。労働条件の調整は、人事評価と目標管理、自己申告制度を用いて行われる。調整を現場に一任すると経営層や人事部が望む活用に至らない。人事部が現場に介入することにより、制度の目的に達する（鹿生・大木・藤波 2016a）。調整制度を持つと、高齢社員の活用状況に対する企業の評価も高くなるが、同時に高齢社員の職務満足度が高まる効果も期待できる<sup>8)</sup>（藤波・大木 2012）。

調整制度の設置を前提におき、企業が「強い活用戦略」を選ぶ可能性を整理しておきたい。企業が「弱い活用戦略」から「強い活用戦略」に転換する場合、考えられる原因は、2つある。第一は、「弱い活用戦略」を選び、かつ調整制度のある企業で働く高齢社員の労働意欲は、「強い活用戦略」を選び、かつ調整制度のある企業で働く高齢社員の労働意欲よりも低いことにある（①：「弱い活用戦略+調整制度」<「強い活用戦略+調整制度」）。「弱い活用戦略」では高齢社員の労働意欲は低いた

め、企業内で人件費と組織の新陳代謝への課題意識が弱くなると、「強い活用戦略」に転換する。

第二は、「弱い活用戦略」選択時に、調整制度の労働意欲の引き上げ効果は高いが、調整制度の継続的な運用が難しいことにある(②)。「弱い活用戦略」を選び、かつ調整制度のある企業で働く高齢社員の労働意欲は、「強い活用戦略」を選び、かつ調整制度のある企業で働く高齢社員の労働意欲と同程度となる(「弱い活用戦略+調整制度」=「強い活用戦略+調整制度」)。この場合、高齢社員の労働意欲はどちらの戦略でも変わらない。したがって、企業は人件費抑制と組織の新陳代謝の利点大きい「弱い活用戦略」を維持する。調整制度を維持できるのは、「(高齢社員の活躍を担保するために)人事部が調整可能な対象者数が、調整を必要とする対象者数を上回る」条件を満たす場合である。この条件を満たせないために、企業は「強い活用戦略」に転換する。

活用戦略が転換する原因が、「強い活用戦略」と「弱い活用戦略」における労働意欲の違い、つまり調整制度のある企業で働く高齢社員の労働意欲が「弱い活用戦略」よりも「強い活用戦略」の方が高いことにある場合(①)、優勢な活用戦略が変化する速度は相対的に速いことが予想される。一方、調整制度の維持の困難さにある場合(②)、①と比べて、活用戦略が変化する速度は遅いことが予想される。更に、この2つに該当しない場合(③)、先行研究の予想に反して「強い活用戦略」への変化は期待できない。このケースでは「統合型」を選ぶ条件<sup>9)</sup>に満たない限り、「弱い活用戦略」から一歩進んだ人事制度改革は停滞する。①~③のうち、どの可能性が高いのか。

### 3 検証事項

本稿は、日本全体の高齢社員の活用戦略が「弱い活用戦略」から「強い活用戦略」に変化する可能性を検証する。このために、企業レベルで「強い活用戦略」に転換する可能性と速さを、調整制度に注目して検討する。具体的な検証事項は、次の2つである。

第一は、調整制度を持つ企業が「弱い活用戦略」から「強い活用戦略」に転換した場合、高齢

社員の労働意欲は上がるか、否かである。①「弱い活用戦略」よりも「強い活用戦略」の方が高齢社員の労働意欲は高い場合(「弱い活用戦略+調整制度」<「強い活用戦略+調整制度」)、企業が「強い活用戦略」に転換する可能性は高い。「弱い活用戦略」の慣性は弱く、早期に「強い活用戦略」に変化することが予想される。このため、本稿の検討はここで終える。

第二は、「弱い活用戦略」を選ぶ企業では、調整制度を維持することは難しいのか否かである。第一の検証において、労働意欲が同程度であった場合(「弱い活用戦略+調整制度」=「強い活用戦略+調整制度」)には、「強い活用戦略」に転換する可能性は低い。ただし、調整制度の維持の条件(「高齢社員の活躍を担保するために)人事部が調整可能な対象者数が、調整を必要とする対象者数を上回る」)を満たせなくなると(②)、「強い活用戦略」に転換する。戦略転換の可能性を探るには、第一の検証と同時に、調整制度の維持の条件を、企業が継続的に満たせるのか、否かの検証が必要になる。

検証の前に、本稿の構成を示しておこう。Ⅱでは分析方法を提示する。ⅢからⅥは、企業が「強い活用戦略」に転換する要因を捉える。この課題に、Ⅲでは高齢社員対象の量的調査、ⅣからⅥでは事例研究により接近する。Ⅶでは「強い活用戦略」に変化する可能性を考察し、政策的含意と研究課題を示すことにする。

## Ⅱ 接近方法

前節の課題には、高齢社員対象の量的調査と企業の事例研究から接近する。第一の検証事項は、調整制度を持つ企業が「弱い活用戦略」から「強い活用戦略」に転換すると、高齢社員の労働意欲は上がるか、否かである。この検証では、高齢社員の労働意欲を定量化することが望ましい。したがって、本稿では高齢社員を対象とした量的調査の結果を用いることにする。対象職種はホワイトカラーに限定した。この理由は、企業が高齢社員の人事制度を設計する際に、2004年改正法以降に増加したホワイトカラー(永野 2013)<sup>10)</sup>を念頭におくためである。

量的調査の分析では、横断面データを用いた。同一対象者の変化を捉える分析が望ましい。しかし、データセットに制約がある。そこで本稿では、調整制度を持つ場合、「弱い活用戦略」よりも「強い活用戦略」の対象となる高齢社員の方が労働意欲は高いのか、否かを検討することにした<sup>11)</sup>。

第二の検証事項は、「弱い活用戦略」の選択時に調整制度の維持は難しいのか、否かである。結論に至るには、次の3点を捉える必要がある。1つは、人事部が調整する対象者、2つは、人事部による調整に制約が生じる要因である。最後は、その2つが時間の経過とともに変化するの否か、である。要因間の因果連関と変化を捉える必要があるため、本稿は調整制度の運用過程を記述する事例研究から接近する。

調査の概要を紹介しよう。最初は、量的調査である。この調査の実施時期は、2017年2月21日から2月27日である。調査会社に登録する者を対象にインターネットを用いて実施した。調査対象は、次の5つの条件すべてに該当する者とした。年齢は60歳から65歳、勤務する会社形態は株式会社、業種は第一次産業と行政機関以外、現在勤務する会社において正社員経験10年以上、現在の勤務先企業において定年を経験した者、で

ある。有効回答数は1030件であった。分析対象は、フルタイム勤務のホワイトカラー職725名とした。

分析対象の属性は、表1に示すとおりである。データセットの属性は、男性が大多数を占め、大企業と製造業の勤務者が多く、職位は非役職者、職種は事務、専門・技術が多い。

次は、事例研究の対象企業である。人事部による調整の許容量を超える原因を捉えるには、2つの条件を満たす企業を選ぶ必要がある。1つは、「弱い活用戦略」の選択時に試行錯誤を重ねて調整制度を運用した経験があること。もう1つは、戦略転換の引き金となった要因を特定するために、「弱い活用戦略」から「強い活用戦略」に活用戦略を転換した経験があること、である。本稿は、この条件を満たす、A社を分析対象とした<sup>12)</sup>。

A社の状況を概観しておこう。産業用冷凍機及び各種ガスコンプレッサーの製造・販売、プラントエンジニアリング等を事業領域とした製造企業である。社員数は2019年12月時点で、約4700人（海外含む）である。2020年時点の定年年齢は60歳である。継続雇用の上限年齢は定めていない。1996年当時69名であった60歳以上の社員数（以下、「高齢者」と記述）は、2020年7月には217名になった。2013年以前は、60歳以降は仕

表1 量的調査の回答者の構成

年齢	平均61.8歳（標準偏差1.49）	業種	「建設業」11.0%
性別	「男性」96.4%		「製造業」41.1%
	「女性」3.6%		「電気・ガス・熱供給・水道業」1.5%
正社員規模	「30人以下」5.8%		「情報通信業」7.3%
	「31～50人」4.6%		「運輸業・郵便業」2.1%
	「51～100人」8.6%		「卸売・小売業」13.7%
	「101～200人」9.2%		「金融・保険業」6.1%
	「201～300人」6.8%		「不動産業、物品賃貸業」1.2%
	「301～500人」7.3%		「飲食サービス、宿泊業」1.5%
	「501～1000人」10.8%		「医療・福祉」0.4%
	「1001人以上」47.0%		「教育学習支援業」0.3%
職位	「部長クラス」9.0%		「サービス業」11.6%
	「次長クラス」2.9%		「その他」2.2%
	「課長クラス」9.9%	職種	「専門・技術」37.4%
	「係長、主任クラス」5.2%		「事務」41.7%
	「現場監督者クラス」1.9%		「営業・販売」16.0%
	「役職なし」71.0%		「サービス」5.0%

事に対する主体性があり、自分にあった仕事を理解し、周囲も高齢者を受容する環境を整えていること、以上の条件が揃えば年齢に関係なく働ける方針を持っていた。

### Ⅲ 調整制度の効果

本節では、高齢社員対象の量的調査を用いて、高齢社員の労働意欲に対する調整制度の調整効果捉える。

#### 1 変数の説明

被説明変数は、高齢社員の労働意欲である。分析に用いた労働意欲は、高齢社員の認識に基づいた「保有能力を発揮しようとする意欲」(最大値100～最小値0)とした(平均69.9, 標準偏差22.6)。この指標を用いた理由は、企業が高齢社員を能力開発の対象とせず、短期に成果を発揮することを求める(今野2014)<sup>13)</sup> ことにある。

説明変数は、戦力化の指標として期待役割と賃金水準の2つを用いた。高齢社員の報酬が期待役割と見合っていない企業は多い(今野2014; 藤波・鹿生2020等)。担当業務レベルは高いが、賃金水準は低く抑える企業もある。このため、本稿では賃金水準も指標に用いた。

第一の変数は、賃金水準である。59歳時点の基本給(手当や残業代を除く)を「100」とした場合の「現在の基本給の水準」を実数値で捉えた(平均58.5, 標準偏差19.1)。「弱い活用戦略」の地点を平均値である「58.5%」とした<sup>14)</sup>。更に、「強い活用戦略」における賃金の変化を、平均値から10%高い値(68.5%)とした<sup>15)</sup>。なお、投入する変数は平均値を「0」に置換した値を用いた(「賃金水準(中心化)」<sup>16)</sup>)。

第二の変数は、会社からの期待役割である。第一線で活躍する役割を抽出する。会社からの期待役割を尋ねた選択肢(複数回答)のうち、「部下マネジメント等の管理業務」と「所属部署の主要な業務」, 「主要業務と異なる, 新規事業の企画・提案, 運営」のみに該当する場合は「1」とするダミー変数である(以下, 「基幹業務」と記述)。「業務量増加時や欠員時における正社員の応援・

リリーフ」と「正社員の補助や業務の調整」「若手社員への教育・指導」「中堅・ベテラン社員への教育・指導」「いずれもあてはまらない」の1つに該当する場合は「0」とする(以下, 「非基幹業務」と記述, 「基幹業務ダミー」: 平均0.36, 標準偏差0.48)。本稿の分析では, 「基幹業務」を「強い活用戦略」, それ以外の「非基幹業務」を「弱い活用戦略」とした。

調整変数は、調整制度の適用状況である。配属先職場への介入の契機となる設問である「(60歳代前半層を対象とした) 人事部と従業員個人が働き方・キャリアについて個別に相談する機会」の適用状況を用いた。対象者を「1」とするダミー変数である(「人事面談ダミー」: 平均0.29, 標準偏差0.45)。そして、統制変数は、回答者の年齢(実数値), 規模, 製造業ダミー, 雇用区分(「正社員ダミー」: 平均0.30, 標準偏差0.46)の4つを用いた。

#### 2 分析結果と解釈

高齢社員の労働意欲を被説明変数とした分析結果<sup>17)</sup> は、表2である。最初に、表2中段から賃金水準と人事面談の交互作用項を見ると、労働意欲とは負の関係にあった( $B = -0.301, p < 0.01$ )。次に、表2右段から基幹業務と人事面談との交互作用項を見ると、労働意欲とは負の関係にあった( $B = -7.142, p < 0.05$ )。

活用戦略が転換する可能性を検討するため、人事面談別に単純傾斜分析を行った。最初は、基幹業務である。「人事面談あり」の場合、基幹業務ダミーと労働意欲には有意な関係はなかった( $B = -0.688, n.s.$ )。次は、賃金水準である。「人事面談あり」の場合、賃金水準と労働意欲は弱い正の関係にあった( $B = 0.165, p < 0.05$ )。ただし、弱い活用戦略を示す「平均値」(定年前の58.5%)と強い活用戦略を示す「平均値+10%」(同68.5%)を比べると1.65ポイントの差であり、両者に大きな差はない<sup>18)</sup>。

調整制度があると、高齢社員の労働意欲は「弱い活用戦略」と「強い活用戦略」で同程度となる。「強い活用戦略」に転換しても労働意欲が上がる可能性は低いため、人事担当者は「弱い活用戦略」を維持しようとする。したがって、日本企

表2 調整制度・戦力化戦略と労働意欲（重回帰分析）

	主効果		交互作用1		交互作用2	
	B	S.E	B	S.E	B	S.E
定数	51.360	33.283	51.381	33.060	49.151	33.232
年齢	0.251	0.535	0.245	0.531	0.275	0.534
規模	0.257	0.367	0.314	0.365	0.250	0.367
製造業ダミー	-1.255	1.630	-1.062	1.620	-1.388	1.628
正社員ダミー	-1.770	1.775	-1.693	1.764	-1.740	1.772
人事面談ダミー	3.456	1.781*	3.843	1.773**	6.258	2.264***
基幹業務ダミー	4.274	1.665**	4.251	1.654**	6.454	1.988***
賃金水準中心化	0.378	0.046***	0.465	0.052***	0.377	0.045***
賃金水準中心化×人事面談ダミー			-0.301	0.092***		
基幹業務ダミー×人事面談ダミー					-7.142	3.573**
F値	14.077***		13.821***		12.868***	
調整済みR <sup>2</sup>	0.112		0.124		0.116	
N	725		725		725	

注：1) \*\*\*：p&lt;0.01, \*\*：p&lt;0.05, \*：p&lt;0.1

2) 規模は正社員規模を示す。「30人以下」を1点～「101～200人」4点～「1001人以上」8点とする8点尺度である。

表3 表2に用いた変数間の相関係数（Pearson）

	1	2	3	4	5	6	7	8
1 労働意欲	1							
2 年齢	-0.007	1						
3 規模	-0.077**	-0.020	1					
4 製造業ダミー	-0.054	-0.049	0.100***	1				
5 正社員ダミー	0.039	-0.015	-0.098***	0.052	1			
6 人事面談ダミー	0.096***	-0.067*	0.088**	0.029	0.141***	1		
7 基幹業務ダミー	0.134***	-0.052	-0.005	0.059	0.066*	0.058	1	
8 賃金水準（中心化）	0.325***	-0.049	-0.342***	-0.107***	0.197***	0.080**	0.136***	1

注：\*\*\*：p&lt;0.01 \*\*：p&lt;0.05 \*：p&lt;0.1

業全体でみると、企業が戦力化を志向しても「弱い活用戦略」に留まる可能性がある。しかし一方で、調整制度の拡充を選んでも、維持が難しいために「強い活用戦略」に転換する可能性がある。この場合、日本企業全体を俯瞰すると、「弱い活用戦略」の比率が徐々に低下し、「強い活用戦略」が徐々に増加する。果たして、どちらなのか。

#### IV 活用戦略の転換

——調整制度の事例研究から

VIでは、A社以外の企業が「弱い活用戦略」選択時に、継続的に調整制度を維持する条件を満たせるのか、否かを考察する。最初に、IVではA社の調整制度の変遷史を押さえ、Vでは人事部による調整対象者と調整の制約、これらの変化を把握する。

#### 1 「弱い活用戦略」の時代——2013年6月まで

##### (1) 期待役割と報酬管理

最初に、A社が「弱い活用戦略」を選択した、2013年以前の高齢者への期待役割を紹介したい。A社の経営方針は、顧客や他部門の人材との協働を通じて新たな価値の創造を目指すことにある。正社員には専門能力の向上、組織目標を実現する力、他者との協調性、全体最適を実現する利害調整力を求める。一方、高齢者には、企業業績への高い貢献を求める正社員とは期待役割が異なり、ラインの主要な業務を担当しながら、現役社員を指導・支援する役割、または新規事業の設置・運営といった事業領域を拡大する役割、どちらかを期待した。高齢者には生き生きと働くことを求めた。

次は、高齢者の報酬管理である。1996年から

2013年6月の間には、高齢者の格付け制度と賃金制度は変えなかった。当時、定年後の初任格付けは、定年直前の職位と職能資格を基準とした。定年到達後の賃金水準は、高年齢雇用継続給付と厚生年金の受給額を考慮し、個人差はあるが平均すると定年前の7割程度に設定した<sup>19)</sup>。

高齢者の基本給の支給水準は、原則として毎年3.5%低下していた。ただし、毎年の賃金額の設定は柔軟に運用され、役員クラスによる評価結果を反映させた。評価が高い場合には、基本給の支給額を据え置くこともあった。また、定年後の基本給の決定基準は定年前の職能等級とした。過去の貢献を基本給の算定基準としながらも、定年後の貢献は毎年の基本給の変動部分に反映させていた。

## (2) 調整制度

### (a) 調整制度の集権化

A社は、健康と協調性に問題のない限り、定年後も働ける企業文化があった。1996年以降、高齢者数は増加したため、高齢者が必要とされる状態を組織的に整備する必要があった。1996年に高齢者を雇用する関連会社において、支援担当者1名が高齢者と上司への面談を始めた。2004年以降には団塊世代の定年到達とホワイトカラーの増加に対応するため、支援の制度化を進めた。高齢者への面談の他に定年前のキャリア研修と現役社員の面談、上司への支援を始めた。2006年以降には、支援担当者の拡充を図り、三名体制とした。間接部門と技術系の仕事に詳しく、社内の人脈が広く、企業文化に高い理解のある元役員と元部長から支援担当者を選出した。

2008年4月には、高齢者支援の責任主体を本社人事部に変えた。この目的は、上司の支援への影響力を高めることにあった。加えて、調整担当の中心的役割を担うB氏を本社人事部に配置した。

2009年8月以降は、高齢者を企業業績に貢献する人材と位置づけ、面談制度に目標管理の機能を加えた。目的は、高齢者の役割が喪失する問題の解消である。この問題は、すべての高齢者に起こりうる。上司と高齢者は、定年を職業人生の節

目と認識する。定年を迎えたため、上司は高齢者に主担当として納期がある仕事を任せられることを「申し訳ない」と思い、高齢者は周囲から依頼される場合に限り、責任ある仕事を引き受けようとする。周囲が遠慮するために、高齢者の主体的に目標を達成する意欲は下がる。問題は「そのように月日を過ごすと、今度はそれに慣れてしま」い<sup>20)</sup>、最終的に高齢者なしでも仕事が遂行されるようになる。高齢者の力を借りれば、付加価値の高い仕事を受注できるが、受注機会を失うと会社の損失に繋がる。このため支援担当者は、定年を機に変化する上司と高齢者の関係性を変え、高齢者の経験と能力を活かして組織が成果を挙げることを支援の目標に掲げていた<sup>21)</sup>。

### (b) 調整制度の課題と対策の限界

運用開始後、支援担当者の負担感が高まる2つの変化があった。第一は、定年到達者の就業意識の変化である。この原因は、2つある。1つは、人員不足である。人員不足を補うため、管理職が高齢者の雇用継続を求めるケースが増えた。この結果、高齢者自身が、組織に対して持ち味を生かして積極的に貢献しようとする意識が低くなった。もう1つは、年齢に関わりなく働ける組織文化の浸透である。高齢者は、定年以降も働けることが当然であると考え、定年を新たなキャリアの出発点ではなく、労働条件が下がる節目と認識するようになった。

第二は、高齢者数の増加である。2004年12月時点で122名であった高齢者は、2010年10月時点では174名に増加した。支援担当者の調整対象者は、高齢者と管理職、定年前の社員とその管理職となる。一年後の2011年時点の社員数(60歳以降は212名、50~59歳は287名)から推計すると、キャリア研修を除いて支援担当者1名あたり年間に調整を必要とする対象数は99名程度(うち60歳以上は平均42.4名、50代は平均56.6名)となる。管理職も対象に含めると、2010年当時、支援担当者一人あたり年間200名との調整を間近に控えていた。

上記の変化を受け、支援担当者の負担を減らす措置を講じた。この背景には、2006年以降、段

階的に強化した上司への支援により、上司が高齢者の人事管理も自身の仕事という認識を持ち、積極的に高齢者と意思疎通を図るようになったことがある。2010年には、定年後の面談のうち、63歳と65歳、70歳時の面談を支援担当者が担当し、それ以外を上級管理職の担当に変えた。この結果、支援担当者との面談時よりも業務内容に関連する対話が進んだという副次的な効果もあった。しかし、調整機能を現場には完全に移譲していない。支援担当者は上級管理職による面談時も状況を確認し、上級管理職による調整が難しい場合には面談を引き受けていた。このため、業務軽減効果は限定的であった。

更なる負担軽減の措置として、支援担当者の増員も検討した。しかし、実現しなかった。調整能力を持つ人材は少なく、その能力を持つ人は基幹業務でも高い能力を発揮する。適任者は業績に直結する業務に配置されるため、支援担当者の増員は困難であった。

高齢者数の増加と高齢者の意識の変化を受け、支援担当者が当初掲げた高齢者の活性化を支援するという、目標の実現は徐々に難しくなった。B氏は支援の更なる強化ではなく、定年年齢の引き上げと賃金制度改革が望ましいアプローチであると考えていた。当時、定年以降のA社の賃金水準は他社よりも高かったが、定年後の貢献を十分に反映しない賃金制度には改善の余地があるという認識を持っていた。B氏の問題意識は人事部内で共有されていた。2011年6月以降、65歳までの現役化、「年齢に関わりなく働ける」という活用方針の再構築、仕事基準の賃金制度の導入、以上三点の検討を始めた。

## 2 「強い活用戦略」へ——2013年7月以降

### (1) 期待役割と報酬管理

2011年6月以降、最初に着手したのは65歳までの現役化である。65歳までは現役社員と同等の働きを求めた。2013年以降には、更に、その動きを強めた。

期待役割は、面談時の確認シートの項目に示した。高齢者の勤務状況をリーダーが記入する書類には、現役社員に求める職務行動を評価項目とし

て設定した。一方、高齢者が記載する書類には、自身の市場価値と企業業績への貢献状況を確認する項目を加えた。

次は、報酬管理である。第一に、2013年7月には担当する仕事の価値を格付け基準とする等級制度に変え、2014年6月には基本給の決定方法を変えた。基本給の決め方は、現在の貢献を賃金に反映させる仕事基準とした。定年後の初任格付けは定年前の職位と直近の人事評価を基準に決めるが、契約更新時には前年度の人事評価と仕事内容を基準として賃金額を再算定する。人事評価の結果は、等級上の格付けと基本給に反映させた。第二に、賃金水準を段階的に引き上げた。理由は2つある。1つは現役世代の賃金水準を引き上げたこと、もう1つは定年前後の賃金差を縮小するためである。段階的な引き上げを、2014年から三期連続して実行した。

### (2) 調整制度

調整制度には、高齢者の労働意欲を刺激する機能（「労働意欲の維持機能」）と役割変化への適応を支援し、労使で仕事内容を調整する機能（「役割の調整機能」）という、2つの機能がある。「強い活用戦略」の選択により、前者は賃金制度が担い、後者は定期的な面談が担うことになった。

調整の実施体制も変わった。2013年までの支援担当者は離任し、新たに6名を任命した。この理由は、調整対象者と支援担当者の年齢が乖離し、支援担当者が対象者の仕事内容や人となりの把握が困難になったことにある。

同時に、二種の分権化を進めた。第一は、支援担当者の所属である。支援担当者は人事部内に配置せず、他の基幹業務も持つ兼任者とした。第二は、定年後の面談の実施主体である。実施主体を高齢者の配属先職場の担当役員とした。支援担当者による調整は、現場に課題がある場合に限った。更に支援担当者の業務範囲を、定年前のキャリア研修と面談に絞った。定年前に労働意欲を高位に維持できれば、「強い活用戦略」のもとでは定年後の活躍には支障がないという、人事部の判断によるものである。

## V A社における「強い活用戦略」選択の要因

本節では、「弱い活用戦略」の選択時に、A社が拡充した調整制度は、何が原因で限界を迎えたのか、を考察する。調整対象者と調整の制約、両者の変化に着目する。

### 1 調整の対象者——高齢者一人あたりの年間調整必要数

人事部による調整が必要となる職場では、「管理職による高い期待」と「高齢者による高い貢献」との関係が崩れて両者の意向が一致しない、または両者が会社側の要請する役割を設定しない状態にある。上司と部下の関係が不安定になる原因は、定年時の労働条件の変化の大きさにある。

定年を経て、労働条件が大きく変わると、現場の管理職は高齢者を現役社員と同じように活用することに遠慮する。困った事態に直面してはじめて高齢者に頼らうとする。一方、高齢者は労働条件に見合った働きに変え、第一線から一步引くようになる。この結果、高齢者の役割は縮小し、やがて高齢者に頼らずとも仕事が遂行できる状況が作られる。上記2つの管理職と高齢者の志向は、高齢者の役割が喪失するように作用する。仮に、人員不足のために高齢者を活用する場合であっても、一時的な応援要員の役割となる。管理職と高齢者共に賃金相応の活躍を志向しない問題が起る。

「弱い活用戦略」では、すべての高齢者は労働条件の大幅な変化を経験する。上司部下関係を改善するには、高齢者の高い貢献意欲と、管理職の人事管理能力と人事管理行動に対する意欲の保持を同時に満たす必要がある。このため、支援担当者は高齢者とその管理職の二者との調整が必要になる。

更に、上司部下関係が相互不信頼に陥らないためには、定年前からの準備が必要となる。定年前に定年後の役割を設定し、現役社員と管理職両者で合意しておくことが望ましい。人事部は現役社員にキャリア研修を実施して、定年後の準備を、

管理職には現役社員への支援を、促す面談を定期的に設ける必要がある。したがって、人事部が調整する対象者には、現役社員とその管理職も含まれる。

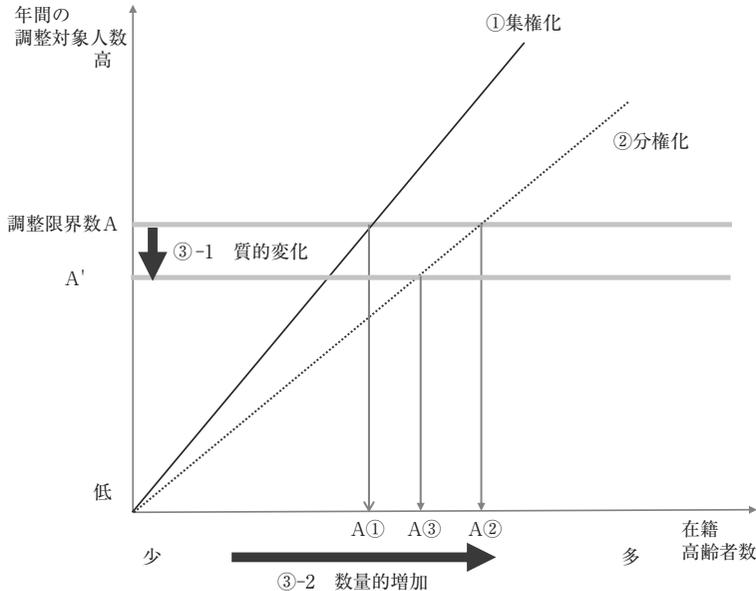
上記の調整の対象範囲に基づいて、高齢者数と高齢者一人あたりの年間に調整が必要な対象者数（以下、「調整必要数」と記述）との関係を図示したのが、図1である。縦軸は年間の調整必要数、横軸は高齢者数である。人事部による調整対象者の範囲は、すべての中・高齢者とその管理職になる。調整機会を一部分権化した2010年直後の状況（2011年10月時点）から推計すると、高齢者一人あたりの年間に調整必要数は2.81名であり<sup>22)</sup>、図1「①集権化」に示すように右肩上がりの線を描いていた。

### 2 人事部による調整の限界

必要に応じて人事部内に調整能力の高い人材を配置できるのであれば、年間の調整必要数が増加したとしても、調整制度は維持できる。しかし、A社では支援担当者の適任者は少なかった。

支援担当者の期待役割は、高齢者と管理職の両者と調整を図り、かつ会社が期待する役割で両者と合意することにある。このため、高い調整能力を必要とする。調整に必要な能力は、少なくとも3つある。第一は、人事管理能力である。管理職の人事管理行動によって、高齢期の活躍の程度が変わる。管理職が高齢者の労働意欲を高める能力に欠く場合、支援担当者は管理職に高齢者との意思疎通の図り方や指示の方法を教える必要がある。一方、部下を支援する管理職の意欲を高めるため、支援担当者は職場で受け入れられる職務行動を高齢者に指導する必要もある。第二は、戦略的視点に依拠した役割設定能力である。管理職は将来ではなく今の業績達成を志向し、会社が期待する役割を高齢者に付与しない場合もある。事業戦略の方向性を予測し、管理職には高齢者の能力を活かした新規事業の提案、または事業の持続性を高めるために世代交代を促す事業運営への助言が必要となる。第三は、現場の課題を予測する力である。先の2つを発揮する前に、限られた情報から現場で生じる課題と原因を予測しておく必要

図1 高齢者数と年間の調整必要数



がある。高齢者の保有スキルと人間性、事業内容、管理職の職務能力と行動特性の理解なくして、課題と原因は予測できない。

「弱い活用戦略」を選ぶと、高齢社員の労働条件の変化は大きくなる。このため、調整の難易度は高くなる。支援担当者の適任者は少なく、増員も難しい。更に、現場の課題と原因を予測するには、現場を知る支援担当者を置く必要があるため、支援担当者の世代交代が必要になる。結果として、支援の適任者の数は制度の運用年数に比例して増加しない。以上から、A社では調整が可能な人数に限界が生じた（調整限界数A）<sup>23)</sup>。2010年当時、A社では「①集権化」の直線に調整限界数Aが交わる値（A①）が、調整制度を維持できる高齢者数となっていた。

### 3 調整制度運用後の変化

調整制度の運用開始後、A社が経験した変化は3つあった。第一は、人事部による高齢者一人あたりの年間の調整必要数が減少したことである。2010年には、調整の一部を現場に委ねた。移譲が実現した理由は、支援担当者が「①集権化」の時代に、現場の管理職に対して高齢者への管理方法を指導していたことによる。この結果、人事部による高齢者一人あたりの年間の調整必要

数は2.11名に減少し<sup>24)</sup>、「①集権化」の直線の傾きが抑えられた（「②分権化」）。調整限界数Aと「②分権化」の交点にある高齢者数はA①からA②に動き、調整制度が許容できる高齢者数は増えた（A②-A①分）。

第二は、調整限界数の低下である。運用開始当時と比べて、定年到達者の意識が変化（質的变化）した。A社では、人手不足が原因となり高齢者が知恵を使って組織に貢献しようとする意欲は低下し、かつ年齢に関わりなく働けるという組織文化が浸透した。このため、定年を労働条件が低下する通過点と認識する高齢者は増加した。過去に在籍した高齢者と比べ、高齢者全体の労働意欲の低下が顕著になった。この結果、調整の負担が高まり、「調整限界数A」は低下した（A'）。「②分権化」の直線と調整限界数との交点にある高齢者数はA②からA③に変わり、調整制度が許容できる高齢者数は減少した（A②-A③分）。

第三は、高齢者の増加である。A社では年齢の上限なく働ける環境があるため、年々高齢者が増加した。A社では図1横軸の高齢者数が、徐々に右側に動いた（「③-2数量的増加」）。

### 4 小括——なぜ、戦略転換は起こったのか

「弱い活用戦略」選択時には、定年を機に労働

条件が大きく変わる。職場で役割を失う可能性は、すべての高齢者にあった。高齢者の役割の設定を現場に任せると、会社が期待する役割と異なる役割を定める可能性がある。このため、人事部は定年前から定期的に現場と時間をかけた調整を必要とした。調整の対象者は高齢者に限らない。高齢者の管理職、更には定年前のすべての中高年者とその管理職となる。「弱い活用戦略」の選択時には、人事部は調整に多くの資源を投じる必要がある。

しかしながら、調整の難易度は高く、調整の適任者は社内に少ない。このため、A社が調整に投じられる資源量に限界が生じた（調整限界数A）。A社は調整制度を維持するため、管理職教育を強化し、人事部の負担を軽減した。しかし、完全な分権化は難しく、負担軽減にも限界があった。一方、高齢者による働く意識の変化（「質的变化」）と高齢者数の増加を受け、調整制度の許容量を超過する可能性が高まった。このため、A社は「弱い活用戦略」から「強い活用戦略」に転換した。

「強い活用戦略」に転換した結果、定年前後で労働条件の変化の幅は縮小した。この効果は、2つあった。第一は、人事部が調整を必要とする高齢者数は減少した。高齢者一人あたりの年間の調整対象者は減り、「②分権化」の直線の傾きは小さくなった。第二は、調整の難易度が低下した。この結果、支援担当者の希少性は低下し、調整制度の維持可能性は向上した。

## VI 日本企業における調整制度の維持可能性

本節は、A社以外の企業（以下、「他の企業」と記述）においても調整制度の継続的な運用が困難となるのか、否かを考察する。その際に、Vで示した3つの変数に着目する。

第一は、人事部による調整対象者である。「弱い活用戦略」では、すべての高齢者が役割を喪失する課題に直面する可能性がある。A社では、すべての高齢者に対して、人事部が定年後と定年前に現場との調整に力を注ぐ必要があった。

藤波・大木（2012）の実証研究では、会社が高

齢者に期待役割を伝え、また管理職に高齢者の活用方法に関する情報を提供する企業は多いが、会社と高齢者は共に、この機能が不十分であると評価する実態を捉えていた。この結果が示唆することは、他の企業においても、「弱い活用戦略」<sup>25)</sup>のもとで調整制度を運用する際には多くの調整が必要となることである。A社と同様の調整機会を設ける場合、図1「①集権化」の直線の傾きは大きくなることが予想される<sup>26)</sup>。

第二は、調整の限界人数である。会社が高齢者に求める役割を、本人とその管理職が設定するためには、支援担当者の高い調整能力が必要になる。A社では、支援業務を担える社員は少なかった。このため、支援担当者が調整できる社員数には限界があった。

「弱い活用戦略」を選択すると、定年前後で労働条件の変化は大きくなる。このため、他の企業も同様に、支援担当者には高い調整能力を求めることになる。A社と同様に支援担当者の適任者は少なくなるため、他の企業においても図1「調整限界数A」が設定される。一方、適任者の配置により、「調整限界数A」の水準を上方に移動できる。しかし、適任者は調整以外の主要業務でも高い成果を挙げることから、調整業務への配置は難しい。更に、支援担当者の課業である調整を的確に行うには、既に配置した支援担当者の世代交代が必要となる。以上から、支援担当者を増やすことは容易ではない。他の企業においても「調整限界数A」は上方に大きく改善しない可能性がある。

第三は、運用後の変化である。最初は、人事部による調整が減少する要因である。A社では管理職教育を行い、調整機能を一部「分権化」した。人事部が現場に直接介入する頻度を抑えたため、高齢者一人あたりの年間の調整必要数は減少し、調整制度が許容できる高齢者数は増えた。

調整機能の一部「分権化」により、調整制度は維持できる。しかし、限界がある。調整機能の完全な「分権化」は難しい。理由は、2つある。1つは、定年前の調整時には、管理職の貢献が期待できないことにある。定年後の調整が機能するには、定年前に意識を切り替えるきっかけを与え、

準備を促す必要がある。しかしながら現場の管理職にはそのノウハウがないため、現場の管理職に中高年社員の意識転換を促す役割を付与できない(大木・鹿生・藤波 2014)。

もう1つは、管理職の人事管理能力と意欲の個人差である。人事管理の分権化の研究では、人事制度を現場で実行する場合に制度設計の主旨と運用実態が一致しない現象があることを指摘する。この理由は、制度の実施主体である現場の管理職の意欲と能力、管理職向けの人事制度(評価指標やインセンティブの設定など)による影響があるためである(McGovern et al. 1997; Bos-Nehles, Van Riemsdijk and Looise 2013)。制度の実効性を高めるには、人事部による管理職への支援は欠かせない(Leisink and Knies 2011; Trullen et al. 2016)。高齢社員の活用時も同様に、管理職の人事管理行動を高めて質の均一性を保つには、人事部が定期的に現場の状況を把握し、適宜、支援する必要がある。したがって、支援担当者の調整量を抑える対策にも限界がある。

次は、調整の負担感が高まる要因である。A社では、定年到達者数が増加し、かつ労働意欲の低い高齢者が増えた。この結果、支援担当者が投じる調整量は増加した。

A社が直面した事態は、他の企業においても予見される。1つは量的要因である。継続雇用者数は2004年と2012年改正法の影響を受けて増加した。更に、2つの増加がある。最初は、現役社員である。45歳から50歳代前半層である団塊ジュニア世代とバブル採用世代が社内で大きな社員集団を形成する。この先頭集団はまもなく60歳に到達する。次は、65歳以上の社員数である。2020年改正法では、企業には70歳までの就業機会の確保を求めた。「一国二制度型」を維持する限り、調整を必要とする定年到達者は増加する。

もう1つは、高齢社員の意識の変化である。社員が認識する定年の意味が変容する。定年到達時に高い雇用条件が付される場合、定年は人材を選抜する機会となるため、雇用機会を得た高齢社員は有能感を覚える。この選抜が労働意欲の低下を抑える。しかし2012年改正法では、再雇用時に高い選定条件を設けることを禁止した<sup>27)</sup>。「弱い

活用戦略」の対象となる高齢社員は、定年を労働条件が大きく下がる機会と認識しやすくなる。更に、2020年改正法の施行により、企業が65歳以降の雇用機会を確保しても、それを社員は企業の先取的な取り組みと認識しなくなる。65歳以上の社員の労働条件が下がれば、労働意欲が下がる可能性は高くなる。

他の企業が、A社と同様に「弱い活用戦略」のもとで調整制度を拡充する道を選ぶ場合には、時間の経過と共に、図1の在籍高齢者数が右に動き、かつ「調整限界数A」が低下する状況に直面することになる。支援担当者の増員による「調整限界数A」の引き上げと管理職教育による調整機能の一部分権化にも限界がある。したがって、「弱い活用戦略」の選択時には、時間の経過と共に調整制度の維持は難しくなる。それに対し、企業が高齢社員の労働意欲の低下<sup>28)</sup>を覚悟の上で調整制度を放棄した「弱い活用戦略」を選ぶと、高齢者数は多いために職場の業績は著しく低下する。したがって、時間を要するが、企業は「強い活用戦略」に転換することが予想される。

## Ⅶ 議論と課題

本稿は、調整制度に注目して「弱い活用戦略」の慣性を検討した。最後に、本節では「強い活用戦略」への転換可能性と速さ、政策的含意及び研究課題に言及したい。

第一は、「強い活用戦略」への転換可能性と速さである。Ⅲで示したように、高齢社員の労働意欲に注目すると、調整制度を持つ企業では「弱い活用戦略」と「強い活用戦略」の効果は同程度であるため、企業が後者に転換する利点はない。しかしA社の事例研究からは、「弱い活用戦略」の選択時には調整制度の継続的な運用が難しく、これが原因となって戦略転換が起こることが分かった。

上記の結果は、次の2つを示唆する。1つは、企業は主体的に「強い活用戦略」を選ぶことである。「統合型」の選択条件が整う前に、企業は「弱い活用戦略」から脱却しようとする。しかしながら、もう1つは「弱い活用戦略」の選択には

強い慣性が働くことである。企業が高齢社員の労働意欲の課題に直面しても、直ちに「強い活用戦略」を選ばない。調整制度を維持できる限り「弱い活用戦略」に留まる。したがって、日本企業全体を俯瞰すると、高齢社員の活用戦略は「弱い活用戦略」から「強い活用戦略」へと変化するが、その速度は遅いことが予想される。

次に、政策的含意を示したい。2020年改正法では、企業に70歳までの就業確保措置の努力義務を課した。これを受け、企業は次の2つの課題に直面することが予想される。1つは、調整を必要とする対象者の増加である。65歳以上の社員数は増える。高齢社員の活用戦略を「弱い活用戦略」に留めておくと、調整が必要な社員数は増加する。もう1つは、働く側の意識の変化である。65歳以上の社員も高齢社員と同様に、今の雇用機会を企業が先取的に整えたのではなく、法定通りの対応と認識するようになる。このため、65歳以上の人材活用時に「弱い活用戦略」を選ぶと、労働意欲は低下する。

以上のように、「弱い活用戦略」の選択時に調整制度を維持する条件は厳しくなる。企業は調整対象者を減らすため、高齢社員の戦力化を加速させることが予想される。したがって、高齢社員の労働条件の改善と企業の競争力の維持を両立させた緩やかな改革を企業に求めるのであれば、現行法に基づく高齢者の就業確保措置に基づく取り組みを、引き続き促進することが望ましい。

企業が調整制度を拡充すると、「弱い活用戦略」を維持する期間は長くなる。仮に、高齢社員の労働条件の大幅かつ早期の改善を企業に求めるのであれば、社員区分間の不合理な相違是正の動きを強めるか<sup>29)</sup>、65歳定年の義務化<sup>30)</sup>を進めることが望ましくなる。

上記のいずれであっても、行政等サービスでは、企業向けに「強い活用戦略」選択時の賃金制度改革の支援を提供する必要がある。この活用戦略では、高齢期の賃金制度は、現在の担当業務や職責を配分基準とした「仕事基準」が望ましい(藤波・鹿生 2020)。現役社員に職能給を適用する企業では、高齢社員向けに設計思想が異なる賃金制度を用意する必要がある。高齢社員の賃金制度

改革を成功させるには、人事担当者は労使が納得する賃金制度の設計と運用方法の知識を持つことが求められる。賃金制度改革の範囲が現役社員の賃金制度に及ぶ場合には、なおのことである。行政等サービスで求められるのは、企業向けに仕事基準の賃金制度の設計・運用方法を周知し、導入を支援することである。

現在、「強い活用戦略」や「統合」を選択できる企業は少ない。行政等サービスでは、企業が高齢社員の意欲や能力を活かせるように、企業向けに「弱い活用戦略」の選択時に高い効果が期待できる調整制度を周知し、制度設計と運用時に生じる課題の解決を図る支援を展開することが望ましい。しかしながら、調整制度の維持が難しくなると、「強い活用戦略」に転換する必要がある。企業の課題解決を担う支援者には、企業が持つ調整制度の維持能力を見極める力も求められる。

最後は、研究上の課題である。1つは、高齢社員の活用戦略が「強い活用戦略」に変化し、安定化する条件を探ることである。法や企業の人員構成、人事制度の設計・運用能力も、その変数として考えられる。もう1つは、「統合型」の選択である。「強い活用戦略」を選ぶ企業は、定年前と同じ人事管理を適用する「統合型」を志向するのか、その理由は何か。以上は、今後の研究課題である。

謝辞 本稿の完成にあたり、匿名(2名)の査読者の方々及び編集委員の方々より、論理展開や解釈等の記述について、詳細かつ丁寧なコメントを頂戴した。指導を受け、多くの気づきを得られた。記して謝意を表したい。なお、論文に係る問題等はすべて筆者らが責を負うものである。

\*本論文は、著者らの見解を述べたものであり、所属機関の見解を示すものではない。

- 1) 「令和3年 高齢者の雇用状況」(厚生労働省令和4年6月24日発表)より。
- 2) 「高齢者の雇用状況報告」(厚生労働省)によれば、定年到達者に占める継続雇用者の割合は2005年48.4%から2006年には72.5%に増加した。1年間の継続雇用者は12万117人から24万6587人に増えた。60歳定年企業かつ31人以上企業では、継続雇用選択率が2013年76.5%から2020年85.5%に増加した。
- 3) 生物学では地理的・時間的空間を同じにする集団内の遺伝子頻度の変化を「進化」と定義する。本稿も集団単位で捉えた場合の戦略の構成比の変化に注目するため、「進化」を用いることが望ましい。しかしながら、一般的に「進化」は良いものに変わるという価値判断を伴う用語として使われる。この誤解を

招かないよう、本稿では「変化」を用いた。

4) 藤波 (2021) は「弱い活用」と表記するが、本稿では活用戦略に注目するため「弱い活用戦略」とした。また、高齢・障害・求職者雇用支援機構が2017年10月から12月に実施した企業向けの調査（「60歳以降の社員に対する人事管理」に関するアンケート調査）(N=3580)を用いて、2017年6月時点の構成比（従業員31人以上）を簡易に推計すると、「福祉的雇用」32.4%、「弱い活用戦略」31.1%、「強い活用戦略」11.3%、「統合」25.2%であった。2022年現在では、「福祉的雇用」の比率が低下し、「弱い活用戦略」を下回る事が予想される。なお、計算方法は、以下のとおりである。

第一に、同調査から高齢社員の活用戦略を区分する。区分の基準は、①活用戦略の継続度、②高齢社員対象の人事管理の整備状況、③期待役割の同一性、である。①活用戦略の継続度は、高齢社員の基本給の決め方の変化（59歳以下との比較）を用いた。基本給の決定基準を変えることは、社員の活用方針を59歳以前と変えたことを示唆する。本稿では、基本給の決め方の変化を、高齢社員の活用戦略が59歳以前と変わるか、否かの指標とした。すべての高齢社員が（59歳以前の社員と）同じ場合には、高齢社員の活用戦略は変わらないと判断した。一方、高齢社員の一部、または全員が変わる場合には、高齢社員の活用戦略は変わるとした。②高齢社員対象の人事管理の整備状況は、人事評価の導入状況を用いた。人事評価の役割は、雇用管理や就業条件管理、報酬管理に活かすこと、更には企業が期待する役割を伝え、社員の行動変容を促す役割もある（今野・佐藤 2002）。人事管理の個別領域を機能させる管理活動であり、高齢社員の意欲を高める仕組みであるため、人事管理の整備による戦力化の状況を捉える指標とした。高齢社員の全部もしくは一部を人事評価の対象とする場合には、人事管理の整備による戦力化を図っていると捉え、全員を対象としていない場合は人事管理の整備による戦力化を進めていないとした。③期待役割の同一性は、59歳時点と比べた、仕事上の責任や成果責任の変化状況を用いた。59歳以前から増えるか、変わらない場合には、期待役割は同じと捉えた。減少する場合には異なるとした。

本稿の区分では、「福祉的雇用」を、高齢社員の活用戦略は59歳以前と変化し、かつ高齢社員の人事管理の整備による戦力化を進めていない企業とした。「弱い活用戦略」は、高齢社員の活用戦略は59歳以前と変化し、高齢社員の人事管理を整えた戦力化は図るが、期待役割が変わる企業とした。「強い活用戦略」は、高齢社員の活用戦略は59歳以前と変化するが、高齢社員の人事管理を整えた戦力化を図り、かつ期待役割は同等の企業とした。「統合」は、高齢社員の活用戦略が59歳以前と同じ企業とした。

第二に、同調査から、定年制別の活用戦略の構成比を算出した（無回答を集計母数から除く）。第三に、平成29年「高齢者の雇用状況」集計結果（厚生労働省平成29年10月27日発表）に基づき、従業員31人以上企業の定年制別の企業数を把握した（なお、65歳までの雇用確保未達成企業は集計母数から除いた）。第四に、第二と第三の結果を乗じて、活用戦略別の企業数を算出し、企業総数で除して活用戦略別の構成比を算出した。

5) 「平成29年就業構造基本調査」（総務省）によると、正社員に占める「45～49歳」と「50～54歳」比率は各13.7%、11.6%となる。全体の25%を占める。調査時点から5年後もその比率は大きく変わらないものと考えられる。

6) 高齢社員と非正社員との待遇差は正の動きも、高齢社員の活用戦略を「統合型」に近づける要因となる。ただし、「統合型」を選ぶ必要はなく、雇用区分を正社員に変える変化に留まる可能性がある（藤波・鹿生・大木 2022）。

7) 藤波・鹿生・大木 (2022) は労働意欲の改善を目的とする人事制度改革の速度は遅いことを指摘する。しかし、先行研究の知見を踏まえた推論に留まる。

8) 理由は2つ考えられる。第一は、経営層とのネットワークの再構築である。雇用区分が変わると、高齢社員の仕事内容の決定権限は人事部ではなく、配属先職場の管理職に委譲される。この結果、高齢社員の勤務態度と貢献状況は、経営層や上級管理職に伝わりにくくなる。調整制度があると、人事部が現場に関与する過程で、高齢社員の勤務態度と貢献状況が経営層や上級管理職にも伝わる。定年を経ても高齢社員は経営層や上級管理職から期待が寄せられているという感覚を持てるようになる。第二は、保有能力を活かした仕事の配分である。企業側は高齢社員に能力向上よりも保有能力の発揮を求める。他方、人は加齢とともに、新たな役割の獲得とその投資よりも自己概念の保持と肯定的感情を重視する（Carstensen, Issacowitz and Charles 1999; Kanfer and Ackerman 2004; Kooij and van de Voorde 2015; Lang and Carstensen 2002）。ただし、高齢社員は潜在的に活躍を求める（藤波・鹿生 2020）。調整制度があると、仕事の配分過程に人事部が介入する。高齢社員の経験が活かせる仕事が配分される確率は上がるため、高齢社員の労働意欲は向上する。

9) その条件には人員不足があると考えられる。

10) 「平成14年就業構造基本調査」（総務省）では60～64歳雇用のうちホワイトカラー（管理的職業従事者、専門的・技術的職業従事者、事務従事者、販売従事者）の数は124万9100人、平成19年調査では138万1400人に増えた。平成24年調査では215万7100人となり、平成29年調査では214万9400人とやや減少したが増加基調にある。

11) ただし、企業の意思決定に注目すると、人事担当者は先行する他社の状況を把握しながら、新たな人事施策を導入した際の効果を予測する。したがって、企業の制度選択を予測する場合、異なる高齢社員を比較する横断面データを用いたとしても、検証目的と分析手法に大きな乖離はないと考えられる。

12) 調整制度の開始当時の支援担当者B氏と人事担当者C氏へのヒアリング結果を用いた。B氏への調査は、2010年4月20日、9月16日、11月5日、2012年4月4日、5月9日、5月23日に、本社で実施した。B氏への調査の他に、人事担当者C氏に2010年10月21日、2017年7月3日、7月31日、9月5日、2018年4月4日、5月17日、11月7日に、本社で聞き取り調査を実施した。

13) 企業における50歳代正社員に対する教育訓練方針をみると「専門知識・技能取得のための研修」が33.5%、「意識改革に関する研修」63.1%、となる（大木・鹿生・藤波 2014）。50歳代においても、企業は専門知識・技能習得の投資対象としない傾向がある。60歳以降は育成対象としないことから、その傾向は高まると考えられる。

14) 藤波 (2013) の実証研究では、仕事内容と労働時間の両者が変わる企業では、定年後の賃金水準の平均値が定年前の6割であることを捉えており、本研究で設定する平均値と近似する。

15) 藤波 (2013) の研究では、仕事内容と労働時間が変わらない企業では、定年後の賃金水準の平均値は定年前の7割に設定しており、仕事内容と労働条件が変わる企業との差は10%であることを捉えている。

16) 中心化した値の最小値は-53.5、最大値は61.5である。

17) 相関係数は、表3を参照のこと。

18) 労働政策研究・研修機構が2016年と2020年に実施した『高齢者の雇用に関する調査（企業調査）』によると、平均的な人では前者が73.5%、後者が78.7%であった。企業は5年間で賃金水準を引き上げたことが窺える。仮に平均よりも1標準偏

- 差分増加した値を「強い活用戦略」としても、労働意欲は3.1ポイントの増加に留まる。
- 19) A社の方針は、低賃金の雇用ではなく、能力に応じた労働条件を設定する必要性を世に問うことにあった。
- 20) B氏への調査結果(2012年4月4日)より。
- 21) 定年後の支援は、主に予測と調整、報告の3つの工程からなる。第一は、予測である。支援の前には現状を確認する調査に基づき、高齢者からは勤務状況やキャリアの展望を、管理職からはマネジメントの思考を把握し、現場の課題を予測する。第二は、調整である。管理職の部門目標や管理方針と、実際の高齢者の役割に相違がある場合には、はじめに管理職のマネジメント方針を聞き、次に高齢者の現状を確認し、管理職側のニーズを伝える。最後に、高齢者と管理職間で活用方針の一致が図られるか否かを確認する。また、管理職と高齢者に合意があっても、高齢者の能力を最大限に活用する役割ではない場合がある。その場合、支援担当者は高齢者の経験や能力を活かした活用を管理職に提案する。第三は、報告である。人事部に文書にて現場の状況と調整内容を報告する。内容は状況報告に留まらない。管理職と高齢者の職務行動の原因と活躍の展望を分析した結果も報告する。
- 22) 2011年10月時点では60歳以上は212名、50~59歳は287名在籍していた。毎年の面談者数は60歳以上で212名となる(ア)。更に、高齢者の戦力化を図るためには50代からの支援が必要となる。このため、50~59歳を対象に面談機会を設ける必要がある。この年齢層には10年間で3回の面談機会がある。このため、毎年の面談対象者数は平均86.1名となる(イ)。年間の調整必要者(ア+イ)は298.1名となる(ウ)。社員に限らず、支援の対象は管理職も含まれる。このため、支援が必要な対象者(ウ×2)は596.2名になる(エ)。高齢者が一人在籍したときに、一年間で人事部が支援する対象者数(年間の調整者数:エ÷ア)は、2.81名となる。
- 23) 一部分権化に切り替えた直後の2011年の社員数から推定すると、調整限界数は約600名であったと考えられる。
- 24) 推計方法は以下のとおりである。60歳以上の面談は10年間で3回に減少した。人事部が直接実施する60歳以上の面談は、1年間に換算すると年間0.3回になる。60歳以上は212名、更に管理職を含めると、年間の調整対象者は127.2名(ア:212×2×0.3)となる。一方、管理職が担当する面談時にも、支援担当者は管理職と高齢者の状況を把握し、必要に応じて調整するという間接的な支援業務が発生する。この回数は、10年間で7回になる。1年間当たりの回数に換算すると、0.7回(①)となる。間接的な支援に必要な調整量を、ここでは支援担当者が直接行う面談時の0.5倍(②)と仮定する。60歳以上に対する調整必要数は0.5人分(②)に年間あたりの調整回数(①)、更に60歳以上の人数を乗じると、74.2名となる(①×②×212)。60歳以上の管理職も含めると、調整必要数は年間148.4名(イ:74.2×2)となる。加えて、50~59歳の社員とその管理職に対する年間調整必要数は172.2名である(ウ)。ア~ウを合計した年間の調整必要数は447.8名となる(エ)。高齢者一人あたりの年間調整必要数(エ÷212)は、2.11名になる。
- 25) 調査の実施時期は2011年であるため、回答した企業と高齢者の勤務先では、現在よりも「福祉的雇用」と「弱い活用戦略」の選択割合が高かったことが予想される。
- 26) A社と同様の調整回数を必要とした場合、「就業構造基本調査」(平成29年総務省)から高齢者一人あたりの年間の調整必要数を推計すると2.79人となる。60歳以上の雇用区分は非正社員となる場合が多いため、60歳以上の人数(雇用者)には非正社員数を含める。60歳以上人数のうち55~59歳の正社員比率を乗じて、元正社員の人数とした。60歳以上は約551万人、50歳代正社員は727万人となる。

- 27) 2004年改正法では過半数代表との労使協定で定年後の再雇用者を限定することを認めたが、2012年改正法では2025年までは経過措置があるものの、希望する者は定年後も雇用の対象とすることを定めた。
- 28) 非基幹業務の場合、調整制度をやめると労働意欲は6.2ポイント減少する。
- 29) 藤波・鹿生・大木(2022)の実証分析の結果は、高齢社員と非正社員、高齢社員と正社員間の待遇差是正の動きがあると、企業は高齢社員の労働条件を現役社員に近づけることを示唆する。
- 30) 定年年齢を65歳に引き上げた企業のすべてが「統合型」を選ぶわけではない。60歳時点で格付け基準、基本給の決定方法を変える企業もある。詳細は、田口(2021)を参照のこと。

#### 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。
- 今野浩一郎・佐藤博樹(2002)『人事管理入門』日本経済新聞社。
- 大木栄一・鹿生治行・藤波美帆(2014)「大企業の中高齢者(50歳代正社員)の教育訓練政策と教育訓練行動の特質と課題——65歳まで希望者全員雇用時代における取り組み」『日本労働研究雑誌』No. 643, pp. 58-69。
- 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。
- 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。
- (2021)「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」『日本労働研究雑誌』No. 734, pp. 31-42。
- 永野仁(2013)「高齢期の人材移動とその決定要因」日本労務学会編『日本労務学会第43回全国大会研究報告論集』。
- (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。
- (2021)「人事管理からみた中・高年齢のキャリア支援——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, pp. 52-61。
- 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して」『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)社員を中心にして」『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, pp. 42-53。
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J. and Looise, J. K. (2013) "Employee Perceptions of Line Management Performance:

- Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation," *Human Resource Management*, Vol. 52, No. 6, pp. 861-877.
- Carstensen, L. L., Issacowitz, D. M. and Charles, S. T. (1999) "Taking Time Seriously: A Theory of Socioemotional Selectivity," *American Psychologist*, Vol. 54, No. 3, pp. 165-181.
- Kanfer, R. and Ackerman, P. L. (2004) "Aging, Adult Development, and Work Motivation," *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, pp. 440-458.
- Kooij, D. T. A. M. and van de Voorde, K. (2015) "Strategic HRM for Older Workers," in P. T. Bal, D. T. A. M. Kooij and D. M. Rousseau (eds.) *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*, Springer.
- Lang, F. R. and Carstensen, L. L. (2002) "Time Counts: Future Time Perspective, Goals, and, Social Relationship", *Psychology and Aging*, Vol. 17, No. 1, pp. 125-139.
- Leisink, P. L. M. and Knies, E. (2011) "Line Managers' Support for Older Workers," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 9, pp. 1902-1917.
- McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. and Truss, C. (1997) "Human Resource Management on the Line?" *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, No. 4, pp. 12-29.

- Trullen, J., Stripe, L., Bonache, J. and Valverde, M. (2016) "The HR Department's Contribution to Line Managers' Effective Implementation of HR Practices," *Human Resource Management Journal*, Vol. 26, No. 4, pp. 449-470.

〈投稿受付 2020 年 8 月 31 日, 採択決定 2022 年 9 月 6 日〉

かのう・はるゆき 高齢・障害・求職者雇用支援機構上席研究員。最近の論文に「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, pp. 42-53 (共著, 2022年) など。人事管理論専攻。

おおしま・えつこ 株式会社前川製作所コーポレート本部総務部門係長。

ふじなみ・みほ 千葉経済大学経営学部准教授。最近の論文に「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針に着目して」『日本労働研究雑誌』No. 734, pp. 52-61 (2021年) など。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。最近の論文に「高齢期 (60 歳以上) に求められる能力と企業の中高年社員の教育訓練の特質と課題——定年制に注目して」『季刊個人金融 2019 秋』(2019年) など。人的資源管理専攻。