

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

藤波 美帆

(千葉経済大学准教授)

鹿生 治行

(高齢・障害・求職者雇用支援機構上席研究役)

大木 栄一

(玉川大学教授)

本論文は、非正社員の人事管理との均衡に着目し、数量的増加に伴い活用レベルがあがる60代前半層（以下、高齢社員）の人事管理の進化の方向性と到達点について検討する。2020年4月施行のパートタイム・有期雇用労働法の影響により、正社員と非正社員の不合理格差を解消しようとする動きは加速し、企業の課題意識は非正社員と高齢社員の均衡処遇問題に及ぶ可能性がある。高齢社員の人事制度は、定年前後の人事管理の均等・均衡処遇に限らず、他の非正社員との均等・均衡処遇を含めた全体最適を考えて設計する必要がある。そこで本稿では、企業を対象とした質問紙調査を用い、以下の2点を明らかにした。第一は、高齢社員の人事管理の進化の方向性である。具体的には、①非正社員の人事管理と「統合するか、分離するか」、②定年前後の人事管理の継続性が「高まるか、否か」、である。第二は、非正社員との均等・均衡処遇の課題解決のために、高齢社員の人事制度改革はどの程度進むのか（進化の到達点はどこか）である。分析結果は、以下の2点を示していた。第一は、企業が社員区分間の全体最適を考慮する場合、高齢社員と非正社員の人事管理は分離型を選び、かつ高齢社員の人事管理を正社員に近づける方向で改革を進めることである。第二は、企業は全体最適を考える場合、高齢社員の社員区分を正社員とし、その人事管理全体を大きく進化させることである。高齢社員の労働意欲の改善や定年前後の待遇格差解消への対応は、企業における人事制度改革の範囲を未だ課題の残る賃金制度の改革に留める。一方で、高齢社員と非正社員間の処遇均衡課題への対応は、人事制度全体が進化することが期待でき、かつ、進化の速度があがる可能性がある。

目次

- I はじめに
- II 課題設定
- III データセット
- IV 非正社員との均衡待遇への対応は、高齢社員の人事管理を進化させるのか？
- V 高齢社員の人事管理の進化の到達点——労働意欲と正社員との均衡待遇との比較から
- VI 議論——制度進化への影響と含意

VII 最後に——残された課題

I はじめに

平成16年改正の高齢者雇用安定法（以下、「高齢法」と記述）成立から約20年が経過した。定年を65歳以上に定める企業は少なく、全体の25%程度にとどまる¹⁾。大多数の企業は、定年を64歳以下に定め、これを機に雇用契約を結び直

し、活用戦略を定年前と変える（以下、「一国二制度型」）。60歳を超え65歳まで（以下、「高齢社員」）は、育成対象ではなく、保有する能力を発揮し、その発揮状況に基づいて報酬を支払う社員とする（今野 2014）。この活用戦略を大多数の企業が堅持する理由は、人件費を抑え、かつ組織の新陳代謝を促すという利点が、定年延長による人材活用の成果向上という利点を超えることにある。

この20年の間に、企業は、高齢法改正と労働市場の逼迫による労働力不足という外的環境の変化を経験し、高齢社員に対して、雇用機会の提供を重視する福祉的雇用から、企業業績に貢献する人材に位置づける戦力的活用へと、方針転換した。日本企業は定年を設ける利点を維持しながらも、高齢社員の労働意欲を高める人事施策を整えてきた。この結果、大多数の日本企業は高齢社員の人事管理を定年前の人事管理に漸進的に近づけ、現在もその過程にある（鹿生 2021；藤波 2021 等多数）。現在は雇用機会のみを提供する福祉的雇用の時代でない。定年維持を前提に、高齢社員を戦力として活用する必要に迫られ、それに対応する時代の只中にある（藤波 2021）²⁾。

近年、新たな外的環境の変化として、国による非正社員の労働条件の改善の動きがあった。パートタイム・有期雇用労働法が成立し、旧労働契約法の不法行為責任が生じた際の救済を認める最高裁判決もあった。高齢社員の活用に限ると、企業は定年前後の労働条件の不合理的な相違の是正にも配慮せねばならない。

この動きを基礎として、企業の人事部の関心は、高齢社員と非正社員間の均等・均衡待遇の実現に波及することが予想される。実際の作業現場では、高齢社員に限らず、非正社員の量的・質的基幹化も進んでいる。両者の処遇均衡に配慮しない場合、当該社員の不満の温床となり、職場の生産性に負の影響を与えかねない。例えば、非正社員と正社員との不合理的な相違の是正の点検が各種手当や基本給に及ぶと、社員区分別に職務価値や配置の裁量度を尺度にして基本給の均衡状況が定量化される³⁾。職務価値や異動の裁量度は同等だが、非正社員内で基本給の算定基準が異なる社員が混在する場合、同じ非正社員内で均衡処遇が未

達成の状況が顕在化する。点検過程では高齢社員と非正社員との処遇の均衡状況も測定可能なため、この課題に働く側も注目しやすい。

実際に、高齢社員の基本給を現在の職務価値を基準に支払う企業は限定的である。定年前の職能等級・職位または基本給を基準に算定する「過去基準」を選択する企業は多く、「全員一律」とする企業も存在する（藤波・鹿生 2020）。一方、非正社員は外部労働市場基準で賃金額が決まるため、高齢社員とそれ以外の非正社員間の基本給の決め方には相違が生じやすい。したがって、高齢社員の人事制度設計時に、企業は、定年前後の均等・均衡待遇といういわば内部労働市場基準で働く元基幹人材の処遇の公平性に留まらず、非正社員との均等・均衡待遇という外部労働市場基準で働く人との処遇の公平性への十分な配慮を必要とする。

II 課題設定

人事管理研究では、高齢社員の人事管理が定年前の状態に向けて漸進的に進化⁴⁾する要因として、暗黙的・明示的に高齢社員の労働意欲に着目してきた。大多数の企業は定年を機に活用戦略を変え、かつ労働条件を抑えた結果、高齢社員の労働意欲が大幅に下がる事態に直面したことが理由である。一方、高齢社員と非正社員との不合理的な相違の是正への関心は低かった（藤波 2015 と八代 2009 を除く）。理由として、この課題に関心を持つのは主に非正社員を基幹労働力として活用する企業であり、その数は相対的に少なかったことが考えられる。

前述したように、現在は高齢社員の戦力化が進み、他方で国による非正社員と正社員との不合理的な待遇差を是正する動きがある。この流れを受け、企業は、非正社員との処遇均衡に配慮した高齢社員の人事制度を設計する必要がある。そこで、一つの疑問が生じる。この新たな動きは、高齢社員の労働意欲への対応により、今まさに漸進的な進化過程にある高齢社員の人事管理にどのような影響を与えるのか、ということである。つまり、この動きは、更なる制度進化を促すのか否

か、そして進化の速度を加速させるのか否か、ということである。これが分かると、今後の高齢社員の人事制度の進化の動きが予想できる。この情報は、高年齢者雇用対策における法や基本方針の策定、その実現に必要な行政等サービスの内容を定める際に役立つため、政策的な貢献が期待できる。同時に、この検討過程では、企業が効果を享受できる高齢社員の人事制度改革の知見も得られ、人事担当者への貢献も可能となる。

先行研究を紐解くと、非正社員との処遇均衡を念頭に置いて高齢社員の人事制度を設計する場合、高齢社員の労働意欲に対応する場合と同様、企業は高齢社員の人事管理を現役社員に近づけることを予見する(鹿生・大木・藤波 2016; 藤波 2015)。ただし、先行研究にもいくつかの課題がある。藤波(2015)では対象職種を生産技能者に限っている。この限定を外しても同様の結果となるかは、不明である。更に、非正社員と高齢社員の人事管理を分離させる要因が、処遇均衡への対応にあるのかも分からない。一方、鹿生・大木・藤波(2016)では、高齢社員の人事管理の進化の可能性を示す。ただし、非正社員との処遇均衡に対応するために、企業は高齢社員の人事管理の何を変化させるのかは分からない。

そこで本稿は、職種を限定せず、以下の2点を検討する。1点目は、不合理な相違の是正の課題に対応するために、企業は高齢社員の人事管理を変化させるのか否かである。非正社員と正社員との活用戦略や人事施策の差に着目する実証研究では、非正社員の活用戦略と人事施策を正社員と近づけることにより、職務上の成果(非正社員の定着率向上: 有賀・神林・佐野 2008; 職務満足度の向上: 島貫 2007)、経営・職場業績の達成(非正社員の数量的活用・質的基幹化: 西岡 2015, 西本・今野 2003; 経営業績の向上: 西本・今野 2003)が享受できる関係を捉えている。一方、正社員との配置管理が類似すると、非正社員の職務満足や納得性は低くなる課題が生じる(奥西 2008; 篠崎ほか 2003; 島貫 2007; 高橋 2016; 等)。このため、企業は処遇均衡を考慮するようになる(佐藤・佐野・原 2003)。これらは、活用戦略が類似する高齢社員と他の非正社員間にも該当することを示唆す

る。高齢社員と非正社員との不合理な相違の是正の動きが高まると、企業は両者の社員区分を統合する(統合型)か、両者の人事管理を大きく乖離する(分離型)か、いずれかを選ぶことが予想される。

現役社員と類似するように高齢社員の人事管理が進化するか否かは、上述の①「統合型」か「分離型」かの選択と、②非正社員と高齢社員の質的基幹化の初期状態、の2つの要因で決まる。非正社員は数量的に多く、就業ニーズが多様なため、この人事管理を変えないと仮定すると、次の6つのケースが想定される。第一は、質的基幹化の初期状態が高齢社員よりも非正社員の方が高い場合である(高齢社員<非正社員)。両者の人事管理の「統合型」が望ましいのであれば(①ア)、高齢社員の人事管理を非正社員の人事管理まで近づける。ただし、これを越えない。一方で「分離型」が望ましい場合(①イ)、高齢社員の人事管理は正社員よりも遠いまま進化にブレーキがかかり、戦力化の強度を大幅に抑えた活用を選ぶ。第二は、高齢社員と非正社員の質的基幹化が同じ場合(高齢社員=非正社員)である。「統合型」が望ましいのであれば(②ア)、戦力化の強度は抑えられて人事管理は進化しない。「分離型」が望ましい場合(②イ)、元々正社員であった高齢社員は帰属意識や職業能力が高いため(鹿生・大木・藤波 2016)、高齢社員の活用強度を高め人事管理を正社員に近づける(進化)。第三は、高齢社員の方が非正社員よりも質的基幹化が高い場合である(高齢社員>非正社員)。「統合型」が望ましいのであれば(③ア)、高齢社員の人事管理を非正社員のレベルにまで下げた活用となる。「分離型」が望ましい場合(③イ)、高齢社員の戦力化の強度を更に高めて人事管理を正社員に近づける(進化)。

上記6つのうち、どのケースが想定されるのか。第1に、西岡(2016)と藤波(2015)の実証研究は、非正社員よりも高齢社員の方が、正社員の人事管理に近いことを示している。高齢社員は定年前も同じ企業で正社員として雇用され、本人の健康や家庭の事情を原因とした働き方の制約も少なく、質的基幹化が相対的に容易となる。した

がって、可能性の高いケースは、③アと③イ、次に②アと②イとなる。さらに第2に、鹿生・大木・藤波（2016）では両者の距離が遠いと、処遇均衡の問題を企業が意識しない確率は高く、藤波（2015）では高齢社員の人事管理が正社員に近づくほど、非正社員の活用評価が高い関係を、定量分析から捉えている。これらの結果は、企業が対策を講じる場合、高齢社員と非正社員の人事管理は「分離型」を選ぶことを示す。したがって、可能性の高いケースは、③イと②イとなる。企業が不合理な相違の是正に着手する場合には、高齢社員の人事管理を正社員に近づけるように変化させることを予期する。ただし、推論の域を出ない。

2点目の検討事項は、非正社員との処遇均衡問題への対応が高齢社員の人事管理の進化に与える影響度を捉える。この課題に対応する場合、上述したように企業は高齢社員の戦力化の強度を高めることを予見する。ただし、この分析では、現在の高齢社員の人事制度改革に与える影響度は分からない。非正社員との処遇均衡の実現のために、どの程度、日本企業は高齢社員の人事制度を改革するのか、という進化の到達点の把握が必要である。福祉的雇用を出発点として、企業は定年年齢を65歳以上に引き上げるのか、社員区分を正社員に変えるのか、人事管理の一部の分野を変えるのか、を検討する。しかしながら、この課題のみの分析では、高齢社員の人事制度改革への影響度はわからないため、高齢社員活用上の他の課題との比較が必要である。企業が従来から課題意識を持っていた高齢社員の労働意欲と、訴訟リスクの高い課題となる正社員との処遇均衡、の2つを取り上げ進化の到達点の違いを把握する。

本稿の構成を述べておきたい。Ⅲでは、データ解析に用いるデータセットを紹介する。Ⅳでは、高齢社員と非正社員の不合理な相違に対応するため前者の人事管理を進化させるか否かを検証する。Ⅴでは、課題別の人事制度改革の到達点を捉える。Ⅵでは、上記の課題が人事制度改革に与える影響を考察し、かつ実践的・政策的含意を示す。Ⅶにて研究上の課題を述べて結びとする。

Ⅲ データセット

分析には、高齢・障害・求職者雇用支援機構が設置した委員会⁵⁾にて実施した企業向けの質問紙調査の結果を用いる。同調査は、大手信用調査会社が保有するデータを用いて郵送法にて実施した。調査期間は2017年10月10日から12月10日、対象数は1万5千社である。配布先の業種は第一次産業と行政、宗教を除き、組織形態は株式会社とした。企業規模順にリストを作成し、奇数番号に該当する企業に配布した。有効回答数は3580社である。

報告に用いるサンプルは、①多変量解析に用いた設問にすべて回答した社、②60から64歳社員と他の非正社員が1名以上在籍する社、とした。サンプルサイズは2283社である。データセットの属性は、表1に示すとおりである。60歳定年企業が86.3%を占め、日本全体と比べて当該割合がやや高い傾向にある。

変数の作成方法と平均値は付表1に示すとおりである。非正社員は60から64歳の高齢社員を除き、最も多い社員区分の回答⁶⁾とする。人事管理は、59歳以下の正社員（以下、「現役社員」と記述）との類似状況を捉える変数とした。当該社員が該当しない場合は「1」、現役社員と異なるが「2」、現役社員と一部の社員区分は同じが「3」、現役社員と当該社員区分がすべて同じは「4」とする4点尺度とする。

Ⅳ 非正社員との均衡待遇への対応は、高齢社員の人事管理を進化させるのか？

本節では、非正社員との処遇均衡に対応する企業は、高齢社員の人事管理を非正社員と分離し現役社員に近づける（進化）か、それとも非正社員との統合を選ぶのか、を検証する。

最初に、非正社員と高齢社員の人事管理の違いを見ておく。表2は、現役社員の人事管理と両者の差を捉えている。人事管理全体の平均をみると、高齢社員は2.52点、非正社員1.99点である。高齢社員の人事管理の方が非正社員よりも現役社

員に近い。分野別にみると、就労条件（労働時間管理）の差は大きく、報酬管理や教育訓練において差は小さい。

次に、両者の人事管理が類似する方が望ましいのか（統合）、異なる方が望ましいのか（分離）、を検証する。表3は、高齢社員の活用評価、非正社員の活用評価を従属変数とした多変量解析の結果である。高齢社員活用評価（1）は高齢社員の人事管理全体は正の関係にある（ $B = 0.751, p < 0.01$ ）が、非正社員との人事管理の違いを示した相違度（差の絶対値）は有意な関係にない（ $B = 0.013, n.s.$ ）。一方、非正社員活用評価（1）は非正社員の人事管理全体は正の関係にあり（ $B = 0.514, p < 0.01$ ）、また相違度とも正の関係にある（ $B = 0.213, p < 0.05$ ）。高齢社員の活用評価は相違度とは統計上有意な関係にないが、高齢社員と類似する（相違度が小さい）と評価が低いという関係がある。

この原因は、非正社員の労働意欲を下げること

にあるのか、企業が処遇均衡を意識することに留まるのか。分析結果を示したのが、右二段である。非正社員活用評価（2）と相違度は有意な関係にない（ $B = 0.194, n.s.$ ）。一方、非正社員との処遇均衡の課題の認知状況と相違度は負の関係にあった（ $B = -0.615, p < 0.01$ ）。企業の人事担当者の認知状況を見ると、相違度と非正社員の労働意欲には差がない。一方、相違度が小さいと処遇均衡の課題の認知状況は高くなる。企業の人事担当者は、両者の人事管理が近いと非正社員の業務に支障を来すほどではないが、社員間のわだかまりの種になるという認識を持っていると考えられる。

本節の問いは、非正社員との不合理な相違の是正の対応により、高齢社員の戦力化は進むのかである。前掲表2の結果は、西岡（2016）と藤波（2015）の結果と同様に、高齢社員の人事管理は非正社員よりも現役社員に近いことを示している。高齢社員は定年前には正社員であったため、潜在能力と労働時間や勤務地等の働き方の制約

表1 データセットの概況

(単位：%)

業種	正社員数		
	鉱業、採石業、砂利採取業	0.1	30人以下
建設業	8.1	31～50人	1.1
製造業	33.9	51～100人	9.2
電気・ガス・熱供給・水道業	0.7	101～300人	66.0
情報通信業	3.9	301～500人	11.6
運輸業、郵便業	12.3	501～1000人	6.7
卸売業、小売業	19.0	1001～5000人	4.3
金融業、保険業	1.4	5001人以上	0.4
不動産業、物品賃貸業	1.8		
学術研究、専門・技術サービス業	2.0	定年制	
宿泊業、飲食サービス業	2.0	定年なし	0.6
生活関連サービス、娯楽業	1.6	65歳以上定年	8.5
教育・学習支援業	0.3	61歳～64歳定年	4.6
医療、福祉	2.1	60歳定年	86.3
複合サービス業	0.3		
その他サービス業	10.4		
その他	0.2		

表2 社員区分別の人事管理の類似度の平均点

(単位：点)

	全体			配置・異動			教育訓練			就労条件		
	平均	標準偏差	中央値									
高齢社員	2.52	0.53	2.50	2.43	0.74	2.50	2.96	1.23	3.50	3.10	0.88	3.00
非正社員	1.99	0.56	2.00	1.89	0.93	1.70	2.91	1.23	3.00	1.77	1.17	1.00
N (高齢社員, 非正社員)	2283, 2283			2283, 2276			2283, 1908			2283, 2270		
	評価制度			報酬管理			福利厚生					
	平均	標準偏差	中央値	平均	標準偏差	中央値	平均	標準偏差	中央値			
高齢社員	2.62	1.09	2.80	2.26	0.76	2.00	2.73	0.73	2.50			
非正社員	2.03	1.06	2.00	2.13	0.65	2.00	2.17	0.75	2.20			
N (高齢社員, 非正社員)	2283, 2270			2283, 2283			2283, 2275					

表3 人事管理の類似度と高齢社員と非正社員の活用評価

	高齢社員活用評価 (1)		非正社員活用評価 (1)		非正社員活用評価 (2) —非正社員の労働意欲—		高齢社員の活用評価 (2) —非正社員との処遇均衡課題—	
	B	S.E	B	S.E	B	S.E	B	S.E
定数								
製造業ダミー	-0.036	0.095	-0.099	0.099	-0.216	0.103 *	0.106	0.161
正社員数	-0.279	0.095 **	-0.154	0.048 **	-0.060	0.049	0.132	0.072
経営状況	0.326	0.055 **	0.183	0.057 **	0.223	0.059 **	0.010	0.092
60歳代前半比率	0.960	0.724						
非正社員比率			-1.152	0.252 **	-1.180	0.260 **	1.496	0.354 **
週30時間以上比率			-0.056	0.016 **	-0.047	0.016 **	0.042	0.030
定年65歳以上ダミー	0.018	0.168						
社員区分_正社員	0.225	0.103 *						
人事管理全体 (高齢者)	0.751	0.104 **						
人事管理全体 (非正社員)			0.514	0.093 **	0.513	0.095 **	-0.014	0.152
人事管理相違度	0.013	0.101	0.213	0.104 *	0.194	0.107	-0.615	0.192 **
Nagelkerke R ²	0.101		0.042		0.038		0.038	
χ ²	194.966 **		74.977 **		67.411 **		38.884 **	
N	2283		2283		2283		2283	

注: 1) **: p < 0.01, *: p < 0.05

- 2) 高齢社員の活用評価の従属変数は4点尺度 (うまくいっている「4」～うまくいっていない「1」)。非正社員は「うまくいっていない」の数は少なく、「あまりうまくいっていない」と「うまくいっていない」を合算した3点尺度とした。
- 3) 非正社員活用評価 (2) の従属変数は、働きぶりの評価である。「満足していない」の件数は少ないため、「あまり満足していない」と合算した。「満足している」「ある程度満足している」「満足していない」の3点尺度である。
- 4) 高齢社員の活用評価 (2) は、高齢社員の活用課題を尋ねた設問にて、「非正社員との処遇均衡」に課題を抱えている場合は「1」、該当しない場合は「0」とするダミー変数である。
- 5) 表中左3つは順序回帰分析、右1つは二項ロジスティック回帰分析の結果である。

は、非正社員よりも低い。このため、初期状態も高齢社員の方が非正社員よりも現役社員との類似度が高かったと考えられる⁷⁾。更に、前掲表3の結果は、藤波 (2015) と一致している。人事管理が類似する場合に、企業の人事担当者は非正社員の処遇均衡の課題を認知する傾向を示している。

以上の結果は、企業が高齢社員と非正社員間の不合理な相違の是正を図る過程では、高齢社員の人事管理を現役社員に近づけようとすることを示す。ただし、疑問も残る。この課題は福祉的雇用を起点とした場合に人事管理をどの程度進化させるのか、他の課題と比べて違いがあるのか、ということである。この点は、Vで検討する。

V 高齢社員の人事管理の進化の到達点 —労働意欲と正社員との均衡待遇との比較から

本節では、高齢社員と非正社員との均衡待遇に対する課題解決のために、企業が高齢社員の人事管理をどの程度進化させるかを明らかにする。分析では、高齢社員の活用課題のうち、高齢社員の労働意欲と現役社員との処遇均衡とを比較し、考

察をすすめる。

3つの活用課題別に、65歳以上定年と社員区分、個別の人事管理分野の類似度、基本給水準との関係をみたものが表4である。なお、相関係数は付表2に示した。

非正社員との処遇均衡課題 (右段) と負の関係にあるのは、社員区分 (b=-0.637, p < 0.01) と福利厚生 (b=-0.392, p < 0.01) である。正社員との処遇均衡課題と負の関係にあるのは、福利厚生 (b=-0.231, p < 0.05) と基本給水準 (b=-0.011, p < 0.01)、高齢者のモチベーションの課題と負の関係にあるのは報酬管理 (b=-0.321, p < 0.01) と基本給水準 (b=-0.018, p < 0.01)、正の関係にあるのは評価制度 (b=0.096, p < 0.05) である。

正社員との処遇均衡の課題意識が減少する確率が高いのは、基本給水準を引き上げ、福利厚生を現役社員に近づける対策となる。報酬管理に限定すると、社員間の配分方法の改革よりも賃金水準の改善が解決策となる。高齢社員の労働意欲への課題意識が減少する対策は、個々の人事管理活動を機能させるための評価制度を現役社員と変え、かつ賃金水準を引き上げ、賃金の配分方法を現役社員に近づける報酬管理改革に着手することであ

表4 高齢社員の活用課題と人事管理

	非正社員との処遇均衡		非正社員との処遇均衡		正社員との処遇均衡		高齢者のモチベーション	
	b	S.E.	b	S.E.	b	S.E.	b	S.E.
定数	-1.792	0.663 **	-2.625	0.726 **	-0.546	0.470	1.212	0.411 **
製造業ダミー	0.024	0.159	0.082	0.163	0.198	0.111	0.014	0.102
正社員数	0.058	0.076	0.108	0.075	0.097	0.055	0.155	0.052 **
経営状況	0.039	0.093	0.045	0.095	-0.002	0.066	0.120	0.056 *
60歳代前半比率	0.801	1.255	1.591	1.212	-1.649	1.068	0.913	0.788
定年65歳以上ダミー	0.372	0.363	0.329	0.364	-0.149	0.274	-0.066	0.181
社員区分_正社員	-0.762	0.208 **	-0.637	0.210 **	-0.203	0.130	-0.086	0.109
配置・異動(高齢者)	0.070	0.110	0.087	0.112	0.091	0.079	0.088	0.068
教育訓練(高齢者)	0.054	0.066	0.070	0.067	0.070	0.046	0.039	0.041
就労条件(高齢者)	-0.010	0.095	0.043	0.095	0.018	0.068	-0.023	0.059
評価制度(高齢者)	0.105	0.080	0.139	0.081	0.041	0.056	0.096	0.049 *
報酬管理(高齢者)	0.061	0.136	0.076	0.137	-0.137	0.098	-0.321	0.083 **
福利厚生(高齢者)	-0.421	0.133 **	-0.392	0.134 **	-0.231	0.093 *	0.036	0.080
基本給水準	-0.005	0.005	-0.008	0.005	-0.011	0.004 **	-0.018	0.003 **
非正社員比率			1.684	0.367 **				
週30時間以上比率			0.025	0.030				
人事管理相違度			-0.504	0.200 *				
NagelkerkeR ²	0.040		0.069		0.054		0.077	
χ ²	41.780 **		71.962 **		79.476 **		129.189 **	
N	2283		2283		2283		2283	

注：1) **：p<0.01,*：p<0.05

2) 高齢社員の活用課題を尋ねた設問にて、「非正社員との処遇均衡」「正社員との処遇均衡」「高齢社員のモチベーション」に課題を抱えている場合は「1」、該当しないは「0」とするダミー変数である。

表5 高齢社員の社員区分別人事管理の類似度の平均点 (N=2283)

	全体			配置・異動			教育訓練			就労条件		
	平均	標準偏差	中央値	平均	標準偏差	中央値	平均	標準偏差	中央値	平均	標準偏差	中央値
65歳以上定年	3.14	0.50	3.20	2.78	0.84	2.80	3.54	0.94	4.00	3.58	0.85	4.00
64歳以下定年 かつ区分正社員	2.63	0.51	2.60	2.45	0.72	2.50	3.02	1.22	4.00	3.20	0.86	3.50
64歳以下定年 かつ区分非正社員	2.39	0.46	2.40	2.37	0.72	2.30	2.86	1.24	3.00	2.99	0.86	3.00
	評価制度			報酬管理			福利厚生			基本給水準 (%)		
	平均	標準偏差	中央値	平均	標準偏差	中央値	平均	標準偏差	中央値	平均	標準偏差	中央値
65歳以上定年	3.23	1.06	4.00	3.26	0.80	3.50	3.70	0.52	4.00	97.07	16.46	100.00
64歳以下定年 かつ区分正社員	2.82	1.08	3.00	2.40	0.75	2.30	2.90	0.72	3.00	78.05	17.91	74.50
64歳以下定年 かつ区分非正社員	2.46	1.06	2.50	2.06	0.62	2.00	2.52	0.63	2.50	69.92	15.98	64.50

る。以上の2つの課題解決のためには、報酬管理分野の制度改革を進めることが望ましい。一方、非正社員との処遇均衡の実現に必要な対策は、福利厚生の拡充と高齢社員の社員区分を正社員に変えることである。

社員区分の変更は、全体及び個々の人事管理分野において現役社員との類似度を高める(表5)。例えば、64歳以下定年に限定すると、高齢社員の社員区分が正社員の場合には人事管理全体の平均は2.63点、非正社員は2.39点となる。2.5点は類似と相違の分岐点である。正社員区分では現役社員に類似し、非正社員区分では異なる領域にある。基本給水準(59歳時点=100%とした際の60歳以降に最初に支給する基本給の割合)は前者が78.1%、

後者が69.2%となり、賃金水準も高い。社員区分変更は企業が高齢社員の活用強度を高める選択をすることを意味する。

高齢社員の労働意欲や正社員との処遇均衡の課題への対策では、企業は高齢社員の賃金制度改革を進めることが望ましい。福祉的雇用からの段階的な制度進化を前提におくと、正社員との処遇均衡実現に向けた動きは、福利厚生の拡充と賃金水準の引き上げに留まり、賃金の配分方法を現役社員に近づける改革は期待できない。一方、高齢社員の労働意欲の課題への対策では、人事制度改革は更に一歩先に進む。評価制度と課題意識は正の関係にあるため、活用戦略を変えたまま報酬管理の現役社員化の進展が期待できる。しかし、正社

員との処遇均衡への対応と同じく、定年延長や社員区分の変更は期待できない。非正社員の処遇均衡実現の動きにより、定年年齢は65歳未満に止まるが、高齢社員の活用強度の向上という高齢社員の人事管理全体の進化が期待できる。

VI 議論——制度進化への影響と含意

以上のことから、次の点が明らかになった。高齢社員の労働意欲への対応には「一国二制度型」を前提とした賃金制度改革と福利厚生改善が、正社員との不合理な相違の是正の対応には、賃金水準引き上げと福利厚生改善が期待できる。ただし、いずれも高齢社員の人事管理の一部の領域の改善に留まる。一方、本稿で着目した高齢社員と非正社員の不合理な相違の是正に効果があるのは、高齢社員の活用強度を高め人事管理全体を更に現役社員の人事制度に近づける対策となる。しかしながら、この課題は高齢社員の人事制度に更なる進化を促す潜在性を持つが、定年の引き上げを促すものではない。

そこで疑問となるのは、非正社員と高齢社員の処遇均衡への対応が、今まさに企業が選択する高齢社員の人事管理を変える力を持つのか否かである（推進可能性）。この点を評価するためには、高齢社員の人事管理の進化段階のうち、多くの日本企業が現在どこにあるのかを把握する必要がある。仮に、大多数の企業が非正社員との処遇均衡の課題を意識しない水準まで高齢社員の人事管理を整備しているのであれば、社会的にこの問題が提示されても、高齢社員の人事管理の進化には影響を及ぼさない。反対に、労働意欲や正社員との処遇課題への対応過程にあれば、その過程で、人事制度改革が進む可能性がある。

日本全体を俯瞰すると、企業の多くは「一国二制度型」のもとで、高齢社員に正社員の補助・支援業務を任せる「弱い活用」段階にいる（藤波 2021）。また前掲表2に見るように報酬管理は現役社員と異なる状況にある（平均2.26点）。したがって、企業が非正社員との処遇均衡への課題に対応する場合、高齢社員の人事管理の進化を後押しすることが予想される。

さらに、非正社員と高齢社員の処遇均衡への対応は、企業の人事制度改革の動きを加速させる可能性もある。本節では、高齢社員の賃金制度改革への影響が大きく、かつ課題意識を持つ企業が多い、高齢社員の労働意欲の課題に限定して議論を進めたい。高齢社員の賃金制度改革は、「強い活用」段階から本格的に始まる。定年前から活用戦略を変える場合には、高齢社員は育成対象ではないことから、配置管理では定年前と同じ仕事を任せ、異動頻度を制限することが望ましく、今の貢献に基づいて賃金を支払うことが合理的な選択となる（今野 2014；藤波 2013）。したがって、合理的な賃金制度は、定年後の役割を社員間の配分基準（仕事基準）になる。一方で、高齢社員の労働意欲を考慮すると、この選択は現役社員と同等の活躍を求める「強い活用」段階にのみ優れており、「弱い活用」で選ぶと、定年後の職務価値の低下に比例して賃金額も低下し、労働意欲が下がる高齢社員が増加する。このため、「弱い活用」段階では、基本給は過去の貢献に基づいて支払い、現在の貢献は主に賞与に反映する企業が多くなる（藤波・鹿生 2020）。

他方、高齢社員の労働意欲の課題解決を図る企業が早期に「強い活用」を選ぶかといえば、その期待は薄い。人件費を抑え、組織の代謝を図るという定年制の利点を弱めてしまうためである。代替手段として、高齢社員の労働意欲の改善は非金銭的なアプローチによる対応がある。実証研究では、労使で高齢社員の働き方を調整する人事施策（藤波・大木 2012）、業務遂行上の裁量付与や有意義な仕事の配分（永野 2021）、を行うと高齢社員の労働意欲は高いことが示されている。高齢社員は定年後も活躍を希求する⁸⁾が、職務上の要請は定年前と同等としなくとも、経営層との繋がりが再構築され、また能力を活かした配置により会社から丁重に扱われている感覚を維持できれば、労働意欲の維持は可能となる。企業は労務費が嵩む「強い活用」を早期に選ぶ必要はなく、「弱い活用」の選択には慣性が働く。このため、高齢社員の労働意欲の改善を目的とした人事制度改革では、賃金制度改革に着手する時期は遅くなる可能性が高い。

これに対して、非正社員と高齢社員との不合理な相違是正の課題に対応する場合には、高齢社員の労働意欲の改善へのアプローチと違い、賃金制度を変える以外の代替案は探しにくい⁹⁾。「弱い活用」に留まると、均衡の課題が顕在化するため、「強い活用」に移行する。この時、配置異動管理と就労条件管理は現役社員に更に近づくが、それらに比べて報酬管理は元々現役社員のそれとは近くないため、賃金制度の改革をないがしろにすると、高齢社員の納得性がより一層低下するからである。非正社員の労働時間や仕事内容・職責と同じ活用に変える「統合型」を選択することも難しい。なぜなら、数量的に増えた高齢社員の戦力化の程度が下がることになり、職場の生産性の低下が危惧されるからである。高齢社員の活用強度を高め、賃金制度改革は不可避となり、制度進化の速度は、労働意欲の改善を目的とした場合よりも、速まることが予想される。

付言すれば、非正社員との処遇均衡に対応した高齢社員の人事制度改革の方向性は、高齢社員の労働意欲の改善を目的とした賃金制度改革の動きと符合する。活用強度が上がれば、賃金制度改革は社員の安定的な給与である基本給の改革にまで及ぶ。「一国二制度型」のもとでは高齢社員の賃金制度は仕事基準が望ましく、今後、この選択が加速することが見込まれる。

次に、実践的含意を整理したい。非正社員と正社員間の不合理な相違は是正を点検する過程で、労使の関心は非正社員間の相違は正に及ぶことが予想される。平成16年改正高齢法以降、企業は高齢社員の労働意欲の改善を主目的に制度改革を進めてきており、人件費が嵩む大幅な賃金制度改革の着手まで時間を稼ぐことができた。しかしながら、不合理な相違は是正という課題が顕在化すると、企業は高齢社員の人事制度改革の速度を上げ「強い活用」に戦略転換を図る必要がある。この活用段階では、労働条件の変化は少ないため、高齢社員の意識改革よりも賃金制度改革を重視することになる。「一国二制度型」における「強い活用」では、過去の貢献に基づく基本給では労働意欲を刺激しない。仕事基準の基本給が望ましい(藤波・鹿生 2020)。このため、企業が定年の維持

を希望する場合、仕事基準の賃金制度の設計と運用能力が必要となる。

最後に、政策的含意について3点述べておきたい。第1は、賃金制度改革に関する情報支援の強化である。上述したとおり、高齢社員の人事制度改革の動きは速まることが予想される。特に「弱い活用」では未着手であった賃金制度改革の動きが加速する。高齢社員の賃金制度を考える枠組みを整理し、先進企業の事例などをもとに、このノウハウの提供を急ぐ必要がある。第2は、多様な社員間の不合理な相違は是正の必要性と、その方法の周知である。人口減少社会への対応と社会活力向上を実現するには、高齢社員の更なる戦力化が必要である。高齢社員の労働意欲向上や定年前との処遇均衡を図るアプローチでは、これが十分に達成できない。その実現に一步近づくために、高齢社員と非正社員との不合理な相違は是正を図る必要性を示し、具体的な方法に関する情報支援を強化していくことが望ましい。第3は、定年延長の選択である。令和2年改正の高齢法では、70歳までの就業確保が企業の努力義務となった。将来的に、高齢者雇用対策として65歳以上の定年延長を求める場合、不合理な相違は是正を目的として日本企業が主体的に定年延長を選択する見込みは薄いため、それ以外の政策アプローチが必要である。

VII 最後に——残された課題

最後に、本稿の課題を2つ示したい。1つは、働く側の勤労観・公平感の分析である。本稿では企業の選択に注目したが、人事制度の設計時には、企業は社員の勤労観・公平感にも配慮する。制度進化の到達点を捉えるためには、人事制度と働く側の意識との関係を捉える必要もある。もう1つは、65歳を超えた社員(65歳超社員)の活用である。65歳超社員の活用は、当面の間は短時間・短日数勤務が主体となることが予想される。65歳超社員と非正社員間の不合理な相違は是正方法は、60歳代前半層とは異なる可能性がある。令和2年改正の高齢法により、企業は70歳までの就業確保措置を講じる必要があるため、65歳超

社員を含めた全社員の最適配置とその支援策の検証が必要である。これらは、今後の課題とした。

*本稿は、著者らの見解を述べたものであり、所属組織の考え方を示したのではない。

- 1) 令和2年厚生労働省「高齢者雇用状況報告」集計。
- 2) 藤波(2021)は雇用機会の確保を優先する「福祉的雇用」、正社員の補助・支援業務を任せる「弱い活用」、定年を維持するが第一線の活用を志向する「強い活用」、60歳未満の正社員と同じ活用とする「統合型」の4つに区分する。「弱い活用」は企業全体の約45%、「福祉的雇用」は約15%、「強い活用」は約20%、「統合型」は約20%と推定する。
- 3) 厚生労働省(2021)『職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル』を参照。
- 4) 「進化」とは変化を指しており、優れたものに変わるという意味はない。本稿では、個別企業ではなく、日本企業全体を一つの集団と捉えた場合の傾向と変化に関心を置く。集団の傾向が変わる場合には「進化」という用語を使い、企業単位で変わる場合は「変化」と表記する。
- 5) 65歳定年時代における高齢社員の人事管理研究委員会(座長:大木栄一玉川大学教授)。
- 6) 回答状況は、パートタイマー45.3%、アルバイト9.9%、契約社員・準社員29.7%、嘱託社員(60歳以降の継続雇用者・再雇用者を除く)9.2%、5.9%である。
- 7) 2010年1月に実施した企業調査結果を用いた藤波・大木(2011)の研究では、調査規模や測定方法は異なるが高齢社員(嘱託社員)の人事管理全体は2.44点であった。非正社員の人事管理が大幅に変化しないと仮定すると、初期の頃から高齢社員の方が現役社員に近い制度であったと考えられる。
- 8) 日本の労働者が自らの能力発揮を志向するという心性を持ち、これらの人事施策は一度引退を意識した人たちに対して、その欲求を刺激するためと考えられる。前者の労働者の志向性は労使関係研究で実証され、それらは例えば石田(1990)や井上(2010)を参照のこと。
- 9) 現状維持の結果として「弱い活用」を選択した場合、高齢社員だけでなく、非正社員の納得性も担保するため、両者に対して、それぞれの労働条件やその違いが生じる理由などを説明する必要が生じる。しかしこれは対象者数が多く、かつ丁寧な説明が求められることから、企業にとって負担が非常に大きくなる。

参考文献

有賀健・神林龍・佐野嘉秀(2008)「非正社員の活用方針と雇用管理施策の効果」『日本労働研究雑誌』No. 577, pp. 78-97.
 石田光男(1990)『賃金の社会科学——日本とイギリス』中央経済社。
 井上雅雄(2010)「失われた」40年——戦後労働の精神史『立教経済学研究』第64号第1号, pp. 1-18。
 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。

奥西好夫(2008)「正社員および非正社員の賃金と仕事に関する意識」『日本労働研究雑誌』No. 576, pp. 54-69。
 鹿生治行(2021)「70歳就業時代における65歳超社員の人事管理を考える」『中央労働時報』第1279号, pp. 24-28。
 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆(2016)「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。
 佐藤博樹・佐野嘉秀・原ひろみ(2003)「雇用区分の多元化と人事管理の課題——雇用区分間の均衡処遇」『日本労働研究雑誌』No. 518, pp. 31-45。
 篠崎武久・石原真三子・塩川崇年・玄田有史(2003)「パートが正社員との賃金格差に納得しない理由は何か」『日本労働研究雑誌』No. 512, pp. 58-73。
 島貫知行(2007)「パートタイマーの基幹労働力化が賃金満足度に与える影響——組織内公正性の考え方をてがかりに」『日本労働研究雑誌』No. 568, pp. 63-76。
 高橋康二(2016)「有期社員と企業内賃金格差」『日本労働研究雑誌』No. 670, pp. 75-89。
 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。
 西岡由美(2015)「契約社員の人事管理と基幹労働力化——基盤システムと賃金管理の二つの側面から」『日本経営学会誌』第36号, pp. 86-98。
 ——(2016)「多様な非正社員の人事管理——人材ポートフォリオの視点から」『日本労務学会誌』Vol. 17-2, pp. 19-36。
 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, pp. 47-55。
 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。
 ——(2015)「継続雇用者(嘱託社員)戦力化と人事管理の整備状況——パートタイマーとの人事管理とのバランスを中心にして」『第45回日本労務学会全国大会研究報告論集』No. 45, pp. 95-102。
 ——(2021)「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。
 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。

付表1 変数の作成方法と平均値

変数名	変数の作成方法	N=2283	
		平均	標準偏差
1 正社員数	正社員数の選択肢に基づき、「30人以下」= 1, 「31~50人」= 2, 「51~100人」=3, 「101~300人」= 4, 「301~500人」= 5, 「501~1000人」= 6, 「1001~5000」= 7, 「5001人」= 8, とした。	4.26	0.98
2 経営状況	企業の経営状況を尋ねた選択肢に基づき, 「悪い」= 1, 「やや悪い」= 2, 「やや良い」= 3, 「良い」= 4, とした。	2.78	0.82
3 製造業ダミー	回答企業の業種が, 製造業の場合は「1」とし, それ以外を「0」とした。	0.34	0.47
4 60歳代前半層雇用率	回答企業の本社員数に占める60~64歳の社員数(継続雇用者や正社員)とした。	0.06	0.06
5 定年65歳以上ダミー	就業規則等で定めた雇用上限年齢が, 65歳以下を「1」とし, それ以外を「0」とした。	0.09	0.29
6 雇用区分_正社員D	60歳代前半層の主な社員の呼称が, 「正社員」の場合は「1」, それ以外を「0」とした。	0.34	0.47
7 高齢者人事管理全体	「59歳以下の正社員」と「60歳代前半層の主な社員の人事管理」の継続性を尺度化した変数である。59歳以下の正社員に適用される施策を対象に, 60歳代前半層の主な社員に適用する範囲(どの程度の社員に適用するのか)を捉えている。この基準から, 設問ごとに, 「1点」は対象外, 「2点」は異なる, 「3点」はやや同じ, 「4点」は同じ, とする尺度を作成した。以下の人事管理の領域毎に合計点を算出し, 無回答を除いた件数で除して, 継続度の変数を作成した(1~4点)。	2.52	0.53
社員格付け制度	「社員格付け制度」と「社員区分制度」の状況を尋ねた設問を用いた。	—	—
配置・異動(高齢者)	「役職の継続状況」と「仕事内容の継続性」, 「転居を伴わない他事業所への配置転換や異動」, 「事業所内での配置転換」の状況を尋ねた設問を用いた。	2.43	0.74
教育訓練(高齢者)	「仕事に直接関連する研修」と「自己啓発への支援」の状況を尋ねた設問を用いた。	2.96	1.23
就労条件(高齢者)	「所定内労働時間」と「所定外労働時間」の状況を尋ねた設問を用いた。	3.10	0.88
評価制度(高齢者)	「人事評価」や「目標管理」, 「希望する仕事の申告制度」, 「人事部門とのキャリア面談」の状況を尋ねた設問を用いた。	2.62	1.09
報酬管理(高齢者)	「基本給の決め方の類似性」や「昇給」, 「職務手当の支給」, 「賞与の算定方法」, 「昇格(昇進)」の状況を尋ねた設問を用いた。	2.26	0.76
福利厚生(高齢者)	「扶養手当」や「住宅手当」, 「保養所・レクリエーション施設等の利用」, 「慶弔金・休暇制度」, 「退職金・慰労金の決め方」の状況を尋ねた設問を用いた。	2.73	2.50
8 基本給の水準	60歳以降に最初に支給する「60歳代前半層の主な社員」の基本給の水準と60歳直前の水準(年金や公的給付を除く)を比較した回答を用いる。「100%超」, 「100%」, 「90~100%未満」, 「80~90%未満」, 「70~80%未満」, 「60~70%未満」, 「50~60%未満」, 「40~50%未満」, 「30~40%未満」, 「30%未満」の選択肢の中位数を用いた。なお「100%超」は「125」, 「30%未満」は「15」とした。	74.50	18.35
9 非正社員比率	回答企業の本社員数に占める非正社員数(最も多い非正社員のタイプのみ)とした。	0.17	0.20
10 週30時間以上比率	最も人数の多い非正社員のタイプについて, 週30時間以上働いているものの比率である。選択肢は, 一人もいない=「1」, 0超~5%未満=「2」, 5~10%未満=「3」, 10~20%未満=「4」, 20~30%未満=「5」, 30~40%未満=「6」, 40~50%未満=「7」, 50~60%未満=「8」, 60~80%未満=「9」, 80%以上=「10」として得点化した。	7.69	3.10
11 非正社員人事管理全体	「59歳以下の正社員」と最も多い非正社員のタイプの人事管理の類似性を尺度化した変数である。59歳以下の正社員に適用される施策を対象に, 当該非正社員に適用する範囲(どの程度の社員に適用するのか)を捉えている。この基準から, 設問ごとに, 「1点」は対象外, 「2点」は異なる, 「3点」はやや同じ, 「4点」は同じ, とする尺度を作成した。人事管理の領域毎に合計点を算出し, 無回答を除いた件数で除して, 類似度の変数を作成した(1~4点)。人事管理分野は, 社員格付け制度(社員格付け, 社員区分), 配置・異動(仕事内容の類似性, 転居を伴わない他事業所への配転・異動, 事業所内での配転・異動), 教育訓練(仕事に直接関連する研修, 自己啓発支援), 就労条件(残業を含む労働時間), 評価制度(人事評価, 目標管理, 希望する仕事の申告制度, 人事部門とのキャリア面談), 報酬管理(基本給の決め方, 昇給, 職務手当の支給, 賞与の算定方法, 昇格(昇進)の有無), 福利厚生(扶養手当, 住宅手当, 保養所・レクリエーション施設等の利用, 慶弔金・休暇制度, 退職金・慰労金の決め方)の7領域合計である。	1.99	0.56
12 人事管理相違度	高齢者と非正社員の人事管理の差を示したもので, 7の得点から11の得点を引いた絶対値とした。	0.66	0.50
13 高齢社員活用評価	「60歳代前半層の主な社員」の活用評価を尋ねた設問を用いた。「うまくいっている」=「4」, 「ある程度うまくいっている」=「3」, 「あまりうまくいっていない」=「2」, 「うまくいっていない」=「1」とした。	3.24	0.57
14 非正社員活用評価	「最も多い非正社員」の活用評価を尋ねた設問を用いた。「うまくいっている」=「3」, 「ある程度うまくいっている」=「2」, 「あまりうまくいっていない」と「うまくいっていない」=「1」とした。	2.23	0.51
15 非正社員との処遇均衡(課題)	高齢社員の活用時の課題のうち, 「他の非正社員との処遇上のバランス」との回答は「1」, それ以外を「0」とした。	0.09	0.28
16 正社員との処遇均衡(課題)	高齢社員の活用時の課題のうち, 「他の正社員との処遇上のバランス」との回答は「1」, それ以外を「0」とした。	0.20	0.40
17 高齢者のモチベーション(課題)	高齢社員の活用時の課題のうち, 「本人のモチベーションの維持・向上」との回答は「1」, それ以外を「0」とした。	0.68	0.47

付表2 相関係数

No. 変数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 高齢社員活用評価											
2 非正社員活用評価	0.341 **										
3 非正社員との処遇均衡課題	-0.072 **	-0.062 **									
4 正社員との処遇均衡課題	-0.123 **	-0.094 **	0.317 **								
5 高齢社員のモチベーション課題	-0.168 **	-0.076 **	0.064 **	0.087 **							
6 製造業ダミー	-0.057 **	-0.023	0.015	0.064 **	0.042 *						
7 正社員数	-0.142 **	-0.063 **	0.031	0.080 **	0.104 **	0.039					
8 経営状況	0.123 **	0.067 **	0.000	-0.011	0.038	-0.071 **	0.032				
9 60歳代前半比率	0.083 **	0.017	-0.006	-0.062 **	-0.029	-0.050 *	-0.220 **	-0.036			
10 定年65歳以上ダミー	0.111 **	0.014	-0.034	-0.084 **	-0.109 **	-0.129 **	-0.094 **	-0.005	0.174 **		
11 社員区分_正社員	0.132 **	0.060 **	-0.100 **	-0.095 **	-0.093 **	-0.083 **	-0.092 **	0.046 *	0.118 **	0.362 **	
12 配置・異動(高齢者)	0.083 **	0.029	0.009	0.003	-0.003	-0.121 **	0.080 **	0.021	0.052 *	0.147 **	0.106 **
13 教育訓練(高齢者)	0.116 **	0.066 **	0.006	-0.005	-0.024	-0.086 **	-0.030	0.015	0.103 **	0.148 **	0.114 **
14 就労条件(高齢者)	0.146 **	0.031	-0.020	-0.037	-0.065 **	-0.070 **	-0.063 **	-0.031	0.167 **	0.172 **	0.172 **
15 評価制度(高齢者)	0.142 **	0.079 **	0.001	-0.033	-0.029	-0.077 **	-0.040	0.057 **	0.013	0.175 **	0.197 **
16 報酬管理(高齢者)	0.187 **	0.054 *	-0.042 *	-0.112 **	-0.168 **	-0.149 **	-0.107 **	0.033	0.130 **	0.417 **	0.340 **
17 福利厚生(高齢者)	0.177 **	0.036	-0.092 **	-0.126 **	-0.110 **	-0.133 **	-0.107 **	0.059 **	0.126 **	0.419 **	0.364 **
18 基本給水準	0.248 **	0.082 **	-0.061 **	-0.136 **	-0.200 **	-0.199 **	-0.217 **	0.052 *	0.151 **	0.389 **	0.324 **
19 非正社員比率	0.035	-0.063 **	0.080 **	0.003	-0.067 **	-0.173 **	-0.162 **	-0.003	-0.058 **	0.097 **	0.026
20 週30時間以上比率	-0.068 **	-0.052 *	0.047 *	0.059 **	0.081 **	0.118 **	0.109 **	-0.003	-0.109 **	-0.162 **	-0.193 **
21 人事管理相違度	0.125 **	0.020	-0.089 **	-0.074 **	-0.070 **	-0.156 **	-0.035	0.033	0.113 **	0.255 **	0.319 **
22 人事管理全体(高齢者)	0.216 **	0.074 **	-0.031	-0.070 **	-0.093 **	-0.163 **	-0.054 *	0.037	0.146 **	0.376 **	0.332 **
23 人事管理全体(非正社員)	0.064 **	0.083 **	0.049 *	-0.027	-0.019	0.054 **	-0.012	0.000	-0.029	0.066 **	-0.072 **

	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	No.
												1
												2
												3
												4
												5
												6
												7
												8
												9
												10
												11
												12
	0.179 **											13
	0.334 **	0.192 **										14
	0.211 **	0.319 **	0.191 **									15
	0.206 **	0.265 **	0.261 **	0.415 **								16
	0.119 **	0.208 **	0.207 **	0.306 **	0.551 **							17
	0.156 **	0.222 **	0.307 **	0.262 **	0.513 **	0.443 **						18
	0.038	0.039	0.006	0.041 *	0.107 **	0.102 **	0.174 **					19
	-0.031	-0.063 **	-0.058 **	-0.054 **	-0.147 **	-0.160 **	-0.208 **	-0.115 **				20
	0.272 **	0.230 **	0.299 **	0.324 **	0.371 **	0.349 **	0.280 **	-0.027	-0.330 **			21
	0.507 **	0.628 **	0.544 **	0.687 **	0.685 **	0.585 **	0.478 **	0.086 **	-0.129 **	0.504 **		22
	0.143 **	0.246 **	0.106 **	0.251 **	0.186 **	0.152 **	0.102 **	0.108 **	0.303 **	-0.450 **	0.302 **	23

注: ** : p < 0.01, * : p < 0.05

ふじなみ・みほ 千葉経済大学経済学部准教授。最近の論文に「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針に着目して」『日本労働研究雑誌』No. 734, pp. 52-61 (2021年)。人的資源管理論専攻。

かのう・はるゆき 高齢・障害・求職者雇用支援機構上席研究役。最近の論文に「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 (共著, 2020年)。人事管理論専攻。

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齢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)。人的資源管理論専攻。