

雇用区分の多様性からみた 高齢社員の戦力化と雇用管理

藤 波 美 帆

要旨

少子高齢化と人口構造の変化を背景に、高齢者の雇用機会の確保も政策上の重点課題に挙げられている。雇用確保措置により継続雇用制度導入企業が多くを占める一方、高齢者の数量的増加と労働力の質の多様性に対応するため戦力化を目的とした人事管理を整備する企業も増え、高齢社員の活用は画一的ではなく多様化の様相を呈している。本稿では、高齢社員の雇用区分が多様化する実態に着目し、その人事管理の整備状況や雇用区分の規定要因を明らかにしつつ、定年制度の拡充に向けた政策課題を提示した。今後、高齢社員の活用を進めるときに、企業は60歳代前半層の社員区分を「有期雇用の非正社員」から「有期雇用の正社員」に転換することが予想される。この時、これまでのいわゆる「非正社員」と「正社員」という雇用区分に基づいて活用するのではなく、現役社員との継続性を意識した人事管理の仕組み作りが求められる。

キーワード

高齢社員、継続雇用、非正社員、有期／無期、モチベーション、戦力化

1. はじめに一問題意識

少子高齢化と人口構造の変化を背景に、高齢者の雇用機会の確保が政策上の重点課題のひとつに挙げられている。高齢者雇用安定法が定める65歳までの雇用確保措置として、60歳以降に再度雇用契約を締結する継続雇用制度（そのなかでも再雇用制度）を導入する企業が多くを占めているⁱ。こうした仕組みの下で、雇用期間が長期化し量的にも増加する継続雇用者に対する、企業の人

事管理のあり方を検討した研究では、継続雇用者（特に再雇用者）の有効活用と能力発揮の実現と、彼・彼女らの納得感やモチベーションの向上という両面に焦点を当ててきた。それらによれば、①高齢社員（60歳代前半層の主に継続雇用者）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こと、②定年前の正社員（以下、現役社員）との継続性を意識した人事制度を整備している企業ほど量的な活用パフォーマンス（高齢社員の活用比率）が高まること、③高齢社員の活用タイプと活用評価との関係を見ると「仕事内容が同じ」であるほど企業の満足度が高いこと、といった点が明らかになっているⁱⁱ。

一方で、企業の高齢社員の人材活用における実態をみると、労働力人口に占める割合の高い団塊世代が65歳を超え、雇用期間のさらなる長期化への対応、定年年齢の引上げを含めた定年制の検討といった新たな課題も出てきている。数量的増加と労働力の質の多様性に対応するために、戦力化の方針に基づいて人事管理を整備する企業も増えておりⁱⁱⁱ、こうした活用実態に合わせ高齢社員の人事管理をいかに設計するかが課題となっている（今野2014；藤波・大木2011等）。

その際に企業が検討すべき課題は、人事管理の詳細設計を行う前に、管理上の有効性と効率性を考え、高齢社員を自社の社員全体のうち「どの区分」に含め、さらにそれを社内の「どの水準」に位置づけるのかということである。人事管理の基盤は、区分の設定方法と社員格付けにあり、これに対応する形で報酬管理や雇用管理などの人事管理が適用される。企業が高齢社員の区分を考える際は、企業が雇用している他の社員と同様に、彼・彼女らを効果的に確保、活用、処遇することを目的とし、仕事の内容、働き方、キャリアの違いなどを踏まえて区分することとなる。

現役社員が定年までの長期間の雇用を前提として人材育成・活用・処遇されるのに対して、高齢社員は多くの企業で継続雇用を選択しており、定年後の短い雇用期間の中で活用・処遇されている。こうした違いに着目すると、高齢社

員の区分は、現役社員や他の社員との同異から捉えることができる。区分の軸には、雇用形態（正社員／非正社員）と雇用期間（有期/無期）の2つが挙げられる。これまでの研究では、高齢社員は定年まで同一企業で正社員として処遇され、今の正社員の先輩社員であることから、彼・彼女らの人事管理を設計するには正社員との公平性も意識する必要があり、雇用形態に着目して人事管理の特性を分析してきた。しかしながら、前者の区分はあくまでも呼称であり、先に述べたような高齢化社会における新たな課題について検討する場合、高齢社員が「いつまで働くか」という視点を加える必要がある。とすれば、区分についても、後者の「雇用期間の定めの有無」に注目することが重要になってくるが、この視点から人事管理の特性を整理した研究は多くはない。

以上のような問題意識に基づき、筆者が参加した高齢・障害・求職者雇用支援機構（2015）『高齢者の人事管理と人材活用の現状と課題—70歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会報告書—』のアンケート結果を再分析することによって、次の点を明らかにする。第一に、高齢社員の区分を雇用契約期間と雇用形態（呼称）から捉え、高齢社員の人事管理を現役社員との公平性の観点から整理する。第二に、高齢社員の区分、人事管理と活用パフォーマンスとの関係を明らかにする。第三に、高齢社員の区分（以下、「社員区分」と記述する）において、雇用期間の定めと雇用形態（正社員・非正社員）の規定要因を明らかにする。

2. 先行研究

今野・佐藤（2009）によれば、人事管理には、①人材を確保し、仕事に配置する機能、②人材の能力を発揮できる就業の条件を整備する機能、③働きに対する報酬を決め、社員の労働意欲の維持・向上をはかる機能がある。それに対応する人事管理は、①から順に「雇用管理」、「就業条件管理」、「報酬管理」となる。これらに加えて、もうひとつの重要な分野がある。それは社員の働きぶりを評価する「人事評価」である。「人事評価」は人事管理の基盤を形成する基盤

システムである「社員区分制度」・「社員格付け制度」と人事管理を構成するサブ・システムである「雇用管理」・「就業条件管理」・「報酬管理」の両者をつなぐ連結環の役割を果たしている。また、基盤システムは、その仕組みが変わると「雇用管理」・「就業条件管理」・「報酬管理」などの全ての領域の仕組みに影響を与えるため、人事管理のなかで最も重要なシステムとなる。

こうした人事管理の構造を踏まえて、継続雇用制度（そのなかでも再雇用制度）を導入する企業における高齢社員の人事管理の特徴と課題を捉えた藤波・大木（2011）は、次の3点を指摘している。第一は、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こと。第二は、担当する仕事は、役職者を除き、「現職継続」を原則として、労働時間は基本的にはフルタイム勤務が一般的であり、配置管理と労働時間管理は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こと。第三に、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こと。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という課題がある。

他方、基盤システムの1つである「社員区分制度」から高齢社員の人事管理の特徴と課題を整理したのが、藤波（2013）である。藤波は高齢社員の活用施策から社員区分制度に接近している。第一に、タイプ別にみた構成は、「仕事内容同じ・労働時間変わるタイプ」が45.0%で最も多く、次いで、「仕事内容変わる・労働時間同じタイプ」が36.5%、「仕事内容変わる・労働時間変わるタイプ」が18.2%で続いており、「仕事内容同じ・労働時間同じタイプ」は0.3%で非常に少ない^{iv}。それに比べると、高齢社員の雇用形態が正社員である場合には、「仕事内容同じ・労働時間変わるタイプ」が60.6%、「仕事内容変わる・労働時間同じタイプ」が26.9%、「仕事内容変わる・労働時間変わるタイプ」が11.9%であり、

「仕事内容同じ・労働時間変わるタイプ」が多くを占めている点に特徴がある。

第二に、活用タイプと高齢社員の人事管理との関係を見ると、社員格付け制度は「仕事内容が同じタイプ」から「仕事内容変わるタイプ」になるほど導入する企業が減少し、「仕事内容変わる・労働時間変わるタイプ」で最も導入比率が低くなっている。他方、基本給では、決定方式をみても、また賃金水準をみても、「仕事内容が同じ・労働時間変わるタイプ」では、高齢社員は現役社員に近い処遇を受けている。しかし賞与・一時金の決定方式及び水準については、「仕事内容が同じ・労働時間変わるタイプ」及び「仕事内容が変わる・労働時間同じタイプ」で現役社員に近い賃金管理が行われている。

しかし、これらの研究は、あくまでも企業の高齢社員の活用施策から「社員区分制度」に接近しているのに過ぎず、直接的に「社員区分制度」を取り上げ、それと高齢社員の人事管理の特質や課題を明らかにしているわけではない。したがって、次節の分析では、「社員区分制度」の最も基本的な枠組みの1つである「雇用期間（有期雇用や無期雇用）」と「雇用形態（正社員・非正社員）」から、高齢社員の社員区分制度の特徴と人事管理との関係、高齢社員の戦力化との関係について分析を行うことにする。

3. 区分別にみた高齢社員の人事管理の特性

(1) 高齢社員を捉える視点と分析データの特徴

本稿では、高齢・障害・求職者雇用支援機構で実施された「60歳以降の人事管理と人材活用に関するアンケート調査」を用いる^v。

回答企業の正社員規模の構成比は、回答企業の正社員規模の構成比は、30人以下が1.5%、31～50人が1.2%、51～100人が4.6%、101～300人が60.1%、301～500人が16.8%、501～1000人が9.3%、1001～5000人が5.0%、5001人以上が0.6%、無回答が1.0%である。業種の構成比は、鉱業0.1%、建設業6.5%、製造業31.0%、電気・ガス・熱供給・水道業0.7%、情報通信業5.5%、運輸業12.8%、卸売・小売業19.0%、金融・保険業1.8%、不動産業1.2%、飲食店・

宿泊業2.4%、医療・福祉1.3%、教育・学習支援業0.6%、サービス業16.9%、その他0.2%である。

(2) 60歳代前半層社員の区分別の現状

① 経営特性と60歳代前半層社員の社員区分

図表1は、回答企業を母数とした60歳代前半層社員の社員区分別の構成比である。「有期・非正社員」が70.5%で最も多く、これに「有期・正社員」が19.3%で続き、「無期・正社員」が9.1%、「無期・非正社員」が1.1%である。

それでは、こうした区分はどのような経営特性のもとで形成されているのか^{vi}。図表2が示すように、業種との関係では「無期・正社員」は運輸業(24.9%)、医療・福祉(5.2%)、「サービス業」(27.4%)で、「有期・正社員」は建設業(10.2%)で、「有期・非正社員」は、「製造業」(33.7%)が多い。

企業規模(正社員数)を指数化し、社員区分別にみたのが、図表3である。「無期・正社員」は規模の小さい企業(同指数319.5)で、「有期・非正社員」は規模の大きい企業(同489.8)で多く、「有期・正社員」はその中間程度の規模(387.1)が多いという特徴がある。

定年制及び雇用上限年齢との関連について図表4をみると、「有期・非正社員」が「60歳定年制+雇用上限年齢65歳」(90.1%)で、「有期・正社員」が「60歳定年制+雇用上限年齢66歳以上」(9.0%)で、「無期・正社員」が「61歳以上定年制+雇用上限年齢65歳」(9.6%)及び「61歳以上定年制+雇用上限年齢66歳以上」(70.0%)が多い。雇用期間が無期であるほど、雇用形態は正社員であるほど、

図表1 60歳代前半層社員の区分の構成比

		構成比	全体 (社)
合計		100.0%	3991
無期	正社員	9.1%	365
	非正社員	1.1%	42
有期	正社員	19.3%	772
	非正社員	70.5%	2812

雇用区分の多様性からみた高齢社員の戦力化と雇用管理 藤波

図表2 60歳代前半層社員の区分と経営特性（業種）

	鉱業	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	サービス業	その他	無回答	合計(社)
合計	0.2%	6.5%	31.2%	0.7%	5.5%	12.7%	19.1%	1.7%	1.1%	2.4%	1.3%	0.5%	16.9%	0.2%	0.0%	3991
無期	正社員	0.3%	6.0%	14.0%	0.3%	3.3%	24.9%	12.1%	0.3%	1.6%	4.7%	0.0%	27.4%	0.0%	0.0%	365
	非正社員	0.0%	0.0%	21.4%	4.8%	4.8%	16.7%	21.4%	0.0%	4.8%	5.2%	2.4%	23.8%	0.0%	0.0%	42
有期	正社員	0.1%	10.2%	30.8%	0.4%	4.7%	14.8%	17.1%	1.2%	1.0%	2.5%	1.4%	15.2%	0.3%	0.0%	772
	非正社員	0.1%	5.7%	33.7%	0.8%	6.0%	10.4%	20.5%	2.1%	1.1%	2.0%	0.7%	16.0%	0.2%	0.0%	2812

図表3 60歳代前半層社員の区分と経営特性（正社員規模）

	30人以下	31~50人	51~100人	101~300人	301~500人	501~1000人	1001~5000人	5001人以上	無回答	合計	規模指数
合計	1.6%	1.2%	4.6%	60.4%	16.7%	9.4%	5.1%	0.6%	0.4%	3991	454.0
無期	正社員	4.9%	2.7%	11.0%	60.0%	11.8%	5.5%	3.3%	0.0%	365	319.5
	非正社員	2.4%	7.1%	4.8%	61.9%	11.9%	7.1%	2.4%	2.4%	42	446.1
有期	正社員	0.8%	0.9%	3.2%	67.4%	16.5%	6.6%	3.9%	0.3%	772	387.1
	非正社員	1.4%	0.9%	4.1%	58.5%	17.5%	10.8%	5.7%	0.7%	2812	489.8

注) 規模指数は、「(30人以下) * 15 + (31 ~ 50人) * 40 + (51 ~ 100人) * 75 + (101 ~ 300人) * 200 + (301 ~ 500人) * 400 + (501 ~ 1,000人) * 750 + (1,001 ~ 5,000人) * 3000 + (5,001人以上) * 6000 / (合計 - 無回答) により算出。

図表4 60歳代前半層社員の区分と定年制度

		定年60歳 +雇用上限65歳まで	定年61歳 以上+雇用上限65歳まで	定年60歳 +雇用上限66歳以上	定年61歳 以上+雇用上限66歳以上
無期	正社員	15.6%	9.6%	4.8%	70.0%
	非正社員	61.9%	2.4%	31.0%	4.8%
有期	正社員	85.2%	3.9%	9.0%	1.9%
	非正社員	90.1%	3.0%	6.1%	0.9%

定年年齢も高く雇用期間も長くなる傾向にある。

② 60歳代前半層の区分と人事管理

つぎに、区分に対応してどのような人事管理が採られているのかをみたのが図表5である。既述のように、これまでの研究で、「無期・正社員」は他の区分と比べて活用が現役社員に最も近く、人事管理も現役社員に最も近いことが明

らかになっている。そのため、本稿では先の問題意識に基づき、特に「有期」の区分に注目し、人事管理の整備状況について、個別分野の人事管理と人事管理制度全体の2つの面から把握する。前者は、①人事制度、②配置・異動、③就労条件、④教育訓練、⑤評価制度、⑥報酬制度、⑦福利厚生 of 7分野である。さらに各分野は、①は社員格付け制度の実施状況、②は仕事内容・範囲や職責の重さ、期待される成果、配置転換や出張の頻度の変化、③は勤務時間や勤務日数、残業時間の変化、④は仕事に関連する研修機会や自己啓発機会、⑤は人事評価や目標管理、勤務時間や仕事内容の希望聴取、人事部門のキャリア面談の機会、⑥は基本給や賞与の決め方、仕事に関する諸手当の支給状況、⑦は生活関連の諸手当の支給や福祉増進機会の提供といった個々の人事管理の仕組みについて把握し、後述する尺度によって現役社員との同異度を測定した。後者は7分野の同異度の平均である。具体的な同異度の算出方法は、現役社員と60歳代前半層社員全員について個別の人事管理が「同じ」場合は5点、「どちらかといえば同じ」は4点、「どちらかといえば異なる」は3点、「全く異なる」は2点、「高齢社員は対象でない」は1点の5ランクからなる尺度を用い、それぞれの総和を「件数」－「無回答」の回答数で除している。

まず「人事管理制度全体」は、図表5に示してあるように「有期・非正社員」(3.09点)は「有期・正社員」(3.44点)よりも低く、現役社員に近いのは後者である。これを分野別にみると、「有期・正社員」は人事制度を除く6分野で最も同異度が高く、配置・異動4.19点、就業条件4.51点、教育訓練3.24点、評価制度3.33点、報酬制度2.60点、福利厚生3.72点となっている。これに対して「有期・非正社員」は人事制度(1.80点)で同異度が高いものの、他の6分野では同異度が低く(配置・異動3.82点、就業条件4.36点、教育訓練2.99点、評価制度2.98点、報酬制度2.16点、福利厚生3.15点)、特に報酬制度、福利厚生で両者の差が大きくなっている。「有期・非正社員」は大規模企業に多いことから、社員区分は異なるものの、格付けは現役社員と同じ(ような)制度を用いることで、役割や報酬等の変更がある場合(特に報酬の減額や役割の軽減に対して)の社

員間の公平性を担保していることが考えられる。他方、「有期・正社員」は60歳以降でも現役社員に近い区分に属するため、本来であれば現役社員と同じである傾向が強まることが予測される。しかし格付け制度の得点が低いのはこの区分を活用する企業の多くは小規模企業であり、60歳代前半層の人数が少なく個別管理をしている場合が多いためと推察される。

図表5 社員区分別、人事管理の個別分野の整備状況

	人事管理制度全体		人事制度(社員格付け制度)		配置・異動		就業条件(労働時間)		教育訓練		評価制度		報酬制度		福利厚生	
	同異度(点)	N	同異度(点)	N	平均値(点)	N	同異度(点)	N	同異度(点)	N	同異度(点)	N	同異度(点)	N	同異度(点)	N
有期 正社員	3.44	767	1.76	754	4.19	761	4.51	762	3.24	642	3.33	765	2.60	767	3.72	713
有期 非正社員	3.09	2758	1.80	2722	3.82	2717	4.36	2723	2.99	2456	2.98	2749	2.16	2757	3.15	2621

4. 社員区分と高齢社員の活用パフォーマンス

(1) 60歳代前半層の活用の評価

社員区分別にみた高齢社員の活用評価はどの程度か。図表6は「有期・正社員」「有期・非正社員」について、それぞれ「満足している」を4点～「満足していない」1点として得点化し、区分別に平均値を算出している。「有期・正社員」と「有期・非正社員」との得点差に注目すると、「全体を通じて」の満足度は大きな差がないものの、管理能力・指導力（有期正社員2.89点）、若手・中堅への技術・技能伝承（同2.78点）、仕事の変化に対する柔軟性（同2.77点）で「有期・正社員」の評価が高い。つまり、区分を正社員とする場合は、管理能力の他に、現役社員をサポートする役割としての指導、現役社員の仕事を補完する役割に満足している。

同様に、図表7で経営上の効果に対する影響をみると「生産性の向上」(同2.75点)で「有期・正社員」の評価が高い（各項目に対して「効果があった」を4点～「効果がなかった」を1点として得点化し平均値を算出）。現役社員の正社員は一般的に仕事の配置が柔軟であるという特色があるが、60歳代前半層についても区分を正社員とすることで、企業にとって雇用の柔軟性を担保すると

もにその活用についても高く評価していることがわかる。

図表 6 社員区分別の評価（有期のみ）

		管理能力・指導力	専門能力(専門知識・熟練技能等)	労働意欲・モチベーション・勤務態度・仕事ぶり	若手・中堅社員への技能や技術の伝承	仕事の成果	定着度	仕事や業務量の変化に対する柔軟性	年金等を活かした強力的な賃金条件	人材育成コストの抑制・削減	全体を通して			
		N	平均点	N	平均点	N	平均点	N	平均点	N	平均点			
①正社員	N	745	746	747	746	746	747	745.00	731	739	747			
	平均点	2.89	3.21	2.83	2.78	2.92	3.22	2.77	2.73	2.73	2.92			
②非正社員	N	2651	2674	2668	2667	2670	2667	2663	2646	2648	2674			
	平均点	2.83	3.20	2.81	2.70	2.89	3.18	2.71	2.71	2.74	2.90			
①-②		0.063	*	0.005	0.019	0.074	*	0.035	0.040	0.063	*	0.026	0.011	0.016

図表 7 社員区分別の経営上の効果（有期のみ）

		職場の生産性の向上	製品・サービスの品質の向上	労務費の削減	他の従業員の仕事に対する意識・態度の向上	企業の社会的イメージの向上	
		N	平均点	N	平均点	N	平均点
①正社員	N	743	737	742	744	744	
	平均点	2.75	2.68	2.81	2.53	2.62	
②非正社員	N	2665	2659	2674	2669	2664	
	平均点	2.69	2.64	2.84	2.50	2.61	
①-②		0.061	*	0.043	0.038	0.024	0.017

注 1) ①-②は平均点の差である（T検定）。

注 2) * : P<0.05

(2) 今後の活用希望

60歳代前半層の区分が活用方針に与える影響を捉えたのが図表 8 である。活用方針は、①定年制の見直し状況、②今後の60歳以降社員の活用希望という2つの側面から測定する。なお、図表 8 は定年年齢を60歳に設定する企業を対象としている。①についてみると、「有期・非正社員」が現行制度の維持を希望する(92.6%) で多いのに対して「有期・正社員」は定年年齢の延長を検討する割合(8.8%) がやや多くなる。②では、「有期・非正社員」が改正高齢法の範囲にとどめたい(88.3%) との考えに対して「有期・正社員」では66歳以降も活用したい(「66～69歳までの活用」9.8%、「70歳以上まで活用」1.4%、「上限年齢なく活用」3.7%:計14.9%) と考える傾向が強い。つまり、「有期・正社員」では定年制の見直しも含め60歳以降社員の活用に対して前向きな傾向がある。

図表8 社員区分別の定年年齢の引き上げ検討状況と希望する雇用期間

		定年制の見直し					
		定年制の 廃止を検討している	定年年齢 の延長を 検討している	現行の制 度を維持 するつもりである	その他	無回答	合計
合計		0.2%	5.5%	92.1%	2.0%	0.2%	100.0%(3186)
有期	正社員	0.0%	8.8%	89.8%	1.4%	0.0%	100.0%(656)
	非正社員	0.2%	4.7%	92.6%	2.2%	0.3%	100.0%(2530)
		今後の「60歳以降社員」の活用希望					
		改正高齢 法(65歳 までの) 範囲に留 めたい	66～69歳 までの活 用にしたい	70歳以上 までの活 用にしたい	上限年齢 なく活用 したい	無回答	合計
合計		87.4%	7.7%	0.8%	2.8%	1.3%	100.0%(3186)
有期	正社員	83.8%	9.8%	1.4%	3.7%	1.4%	100.0%(656)
	非正社員	88.3%	7.2%	0.7%	2.6%	1.3%	100.0%(2530)

5. 社員区分の規定要因

ここでは有期雇用の中でなぜ正社員と非正社員という区分が生じるのかについて検討する。正社員や非正社員は多くの公式的な場面で用いられるものの労働法等で基準が明確に示されていないわけではない。佐藤（2014）は「労働法上の規定に基づいて正社員として通常イメージされる雇用形態」を「雇用期間に定めがなく（定年年齢までの雇用を含む）、フルタイム勤務での直接雇用」であり企業が活用に関して包括的な権限を有すると定義する。一方、「非正社員は、有期雇用か間接雇用のいずれか該当するもの」で「労働時間は、正社員と異なり非正社員ではフルタイム勤務だけでなく、短時間勤務も多く」さらに「活用業務、配属先職場、労働時間のいずれかが限定されている」とする。佐藤（2014）の定義を踏まえれば、有期雇用である60歳代前半層は非正社員の区分に該当すると考えられ、実際にそうした区分を採用している企業は多い。しかしながら、一部の企業では有期雇用であっても「正社員」であるという区分（呼称）を設けていることも明らかになった。有期雇用であるにも関わらず、正社員という

区分を用いるのは、彼らが定年前には同一企業で正社員として働き定年後も引き続き雇用されるにも関わらず、有期雇用になることで区分が非正社員となり、それにより彼・彼女らのモチベーションが低下するという^{vii}課題に対応するためであると考えられる。

そこで二項ロジスティクス回帰分析を行い、社員区分の規定要因を明らかにする。説明変数には仕事内容、労働時間、企業の60歳代前半層のモチベーション対策を^{viii}、さらにコントロール変数として、正社員数、業種、60歳代前半層比率を^{ix}用意した。

図表9から明らかなように、第一に「仕事内容」(オッズ比:1.668倍)が現役社員と同じである傾向が強いほど正社員が選択される。これは、定年後に有期雇用となっても、仕事内容が現役社員と同じ場合は、引き続き正社員という区分を用いることで、定年前と変わらない働き方を企業が求めているというメッセージを発するとともに、定年前と同じ(あるいは同じような)仕事をする彼・彼女らに対して引き続き「正社員」という区分を用いることでモチベーションの低下を防ぐ意図があると考えられる。第二に、モチベーション対策として「研修関連」(オッズ比:0.823倍)を行っているほど非正社員が選択される。

図表9 60歳代前半層の社員区分の規定要因

	B	S. E	Exp(B)
定数	-2.483	0.333	0.083**
正社員数	-0.055	0.044	0.946
製造業ダミー	-0.082	0.093	0.921
60歳代前半層比率	0.025	0.007	1.026**
労働時間	0.080	0.102	1.083
仕事内容	0.511	0.084	1.668**
研修系	-0.195	0.096	0.823*
面談系	0.007	0.047	1.007
χ^2 検定	105.742**		
Cox & Snell	0.032		
N	3280		

注：**：p<0.01，*：p<0.05

定年後に非正社員の区分へ移行する場合は、仕事や役割が変わる。彼・彼女らの納得性を高めることや意識の切り替えを促し、定年後のモチベーション低下を防ぐことを目的として、定年前からの研修を充実させているといえよう。

最後に、区分と高齢者の活用パフォーマンスの関係について、二項ロジスティック回帰分析を利用して確認する。被説明変数は①定年制の見直し状況、②今後の60歳以降社員の活用希望、説明変数は社員区分である^x。コントロール変数には正社員数、業種、60歳代前半層比率を用いた。図表10から明らかのように、定年制の見直し状況、今後の60歳以降社員の活用希望のどちらも社員区分は正社員の場合にプラスに有意の関係がある。つまり、正社員の区分を選ぶ企業ほど、今後の高齢者活用に積極的である。高齢者を戦力として活用することが重要であるとともに、人事管理を行ううえでの社員区分として、有期雇用であっても正社員（呼称）というグループを設けることが、今後、企業の高齢者雇用の進展を左右する要因となることを示している。

図表10 60歳代前半層の区分と活用パフォーマンス

	定年引上げの検討			65歳をこえた活用希望		
	B	S.E	Exp(B)	B	S.E	Exp(B)
定数	-2.903	0.371	0.055**	-1.418	0.270	0.242**
正社員数	0.004	0.077	1.004	-0.167	0.058	0.846**
製造業ダミー	-0.302	0.175	0.740	-0.597	0.134	0.550**
60歳代前半層比率	0.004	0.013	1.004	0.042	0.008	1.043**
正社員ダミー	0.621	0.172	1.864**	0.335	0.132	1.398*
χ^2 検定	16.037**			73.269**		
Cox & Snell	0.005			0.024		
N	3007			3044		

注1：**：P<0.01，*：P<0.05

注2：60歳定年制有、雇用確保措置導入企業のみを分析

6. まとめと今後の課題

これまで明らかにしたことを整理すると以下ようになる。第一に、社員区分別に60歳代前半層社員の企業構成の割合をみると、「有期・非正社員」が

70.5%で最も多く、次いで「有期・正社員」が19.3%、「無期・正社員」が9.1%であり、「無期・非正社員」は1.1%と非常に少ない。

第二に、社員区分と経営特性との関係は、業種別には「無期・正社員」は運輸業（24.9%）、医療・福祉（5.2%）、「サービス業」（27.4%）で、「有期・正社員」は建設業（10.2%）で、「有期・非正社員」は、「製造業」（33.7%）で、企業規模別には、「無期・正社員」は小規模企業で、「有期・非正社員」は大規模企業で、「有期・正社員」は中間程度の規模が多い。また、定年制及び雇用上限年齢との関連をみると、雇用期間が無期で、雇用形態は正社員で、定年年齢が高く、雇用期間も長くなる傾向にある。さらに人事管理との関連では、「人事管理制度全体」は「有期・正社員」が現役社員と同じである傾向があり、「有期・非正社員」が異なる傾向にある。分野別には、「有期・正社員」は人事制度を除く6分野で現役社員と同じ傾向が高まるのに対して、「有期・非正社員」は人事制度でのみ最も現役社員と同じ傾向が高く、他の分野では低い。大規模企業が多く用いる「有期・非正社員」は格付け制度を現役社員により近い仕組みにすることで、役割や報酬等の変更がある場合の社員間の公平性を担保していることが考えられる。他方、小規模企業に多い「有期・正社員」は本来であれば現役社員と同じである傾向が強まることが予測されるものの、60歳代前半層の人数が少なく個別管理をしていることが推察される。

第三に、高齢社員の活用評価を「有期・正社員」「有期・非正社員」についてみると、全体を通じた満足度は大きな差がないものの、「管理能力・指導力」、「若手・中堅への技術・技能伝承」、「仕事の変化に対する柔軟性」で、経営上の効果に対する影響では「生産性の向上」で「有期・正社員」の評価が高い。60歳代前半層についても区分を正社員とすることで、現役社員（正社員）と同様に仕事の配置の柔軟性を担保するとともにその活用についても高く評価している。また、今後の活用の方針に関しては、「有期・正社員」で定年制の見直しも含めた60歳以降社員の活用に対して積極性が高まる。

第四に、有期雇用の中での正社員と非正社員という区分の規定要因について

検討した。その結果、「仕事内容」が現役社員と同じである傾向が強いほど正社員が、モチベーション対策として「研修関連」を行っているほど非正社員が選択されることが明らかになった。定年後に有期雇用となっても、仕事内容が現役社員と同じ場合は引き続き正社員という区分を用いることで、定年前と変わらない働き方を企業が求めているというメッセージを発するとともに、定年前と同じ（あるいは同じような）仕事をする彼・彼女らに対してモチベーションの低下を防ぐ意図があると考えられる。他方、定年後に非正社員の区分へ変更がある場合は、仕事や役割が変わる彼・彼女らの納得性を高め、モチベーション低下を防ぐために定年前からライフプラン研修やキャリアプラン研修等を充実させている。

第五に、高齢者の活用パフォーマンスとの関係については、定年制の見直し状況、今後の60歳以降社員の活用希望のどちらも社員区分は正社員でプラスに有意となり、正社員の区分を選ぶ企業ほど、今後の高齢者活用に積極的になる。以上を踏まえると、今後、高齢社員の活用を進めるときに、企業は60歳代前半層の社員区分を「有期雇用の非正社員」から「有期雇用の正社員」に転換することが予想される。将来的に高齢社員が一層増加する場合は、60歳代前半層を「無期雇用の正社員」として雇用することが主流になることもあり得る。このことは、「有期雇用の正社員」は「無期雇用の正社員」に転換する過渡期の形態であることを意味する。ただし、これは人事管理の整備方法が現役社員と完全一致することを示すものではない。例えば、高齢社員が大幅に増加しても、人事評価制度は現役社員と一致しないことが予想される（鹿生・大木・藤波, 2016）。高齢社員の人材活用方針は、現役社員と異なっている。「いまの能力を、いま活用して、いま処遇する」という、提供される能力（労働力）とそれに対する報酬について、短期で決済しようとする仕組みは引き続き維持されるものと考えられる。同一企業で60歳以降も引き続き働く高齢社員のモチベーションを維持するためにも、これまでの「非正社員」や「正社員」という雇用区分で活用するのではなく、現役社員との継続性を意識した人事管理の仕組み作りが

求められている。

その高齢社員の活用戦略においても、解決すべき課題が生じる。この実践的な研究課題について、2点ほど示しておきたい。第一は、キャリア意識を切り替える方法である。定年はキャリア意識を切り替える契機となっていた。高齢社員を無期雇用の正社員として活用することは、定年年齢の引き上げを意味しており、定年以外の方法でキャリア意識を切り替える方法を検討する必要がある。その検討を通じて、定年制の機能、特に労働条件調整機能やキャリア転換機能について、再評価することが可能となる。

第二は、現役正社員の人事制度の改定方針である。「有期雇用の非正社員」から、「有期雇用の正社員」、「無期雇用の正社員」に転換する場合には、現役正社員の人事制度を変える必要もある。早期選抜やキャリアの自律化を伴いながら人事制度の改定が推進されることが予測されるが、各々の雇用区分において、どの人事管理領域が整備されるのかを捉える必要がある。更に、それは、部分改定ではなく人事制度全般を構造的に変えることにつながるため、多様な社員間の公平感を担保するために、「どのような手続きで進めるのか」についても考えなければならない。

【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 (2009)『人事管理入門 (第2版)』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 (2016)「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.

佐藤博樹 (2012)『人材活用進化論』日本経済新聞出版社

- 佐藤博樹 (2013)「多様な形態の正社員—非正社員と正社員のキャリアの連続に向けて—」宮本太郎編『生活保障の戦略—教育・雇用・社会保障をつなぐ』岩波書店
- 清家篤 (編著)・佐藤 博樹 (監修)・橘木 俊詔 (監修)(2009)『叢書・働くということ 第8巻 高齢者の働きかた』ミネルヴァ書房
- 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して」『日本労働研究雑誌』No.607, pp.112-122.
- 藤波美帆・大木栄一 (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.
- 高齢・障害者雇用支援機構 (2011)『首都圏におけるエイジフリー社会構築に向けた就業・社会活動に関する調査研究報告書』
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2014)『高齢者の人事管理と人材活用の現状と課題—70歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会報告書—』
- Kanfer, Ruth. And Ackerman, Phillip. L. (2004) “Aging, Adult Development, and Work Motivation,” *Academy of Management Review*, 29 (3), 440-458.
- Kooij, D, T, A, M. and van de Voorde, K. (2015) ” Strategic HRM for Older Workers”, In Bal, P. Matthiji., Kooij, D. T. M. and Rousseau, D. M. (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*, 57-72. Springer.

ⁱ 厚生労働省 (2015)『「高齢者の雇用状況」集計結果 (平成27年6月現在集計)』によれば、65歳までの雇用確保措置実施済みの企業 (147740社) のうち、定年制の廃止が2.6%、定年の引き上げが15.7%、継続雇用制度の導入が81.7%であり、継続雇用制度の導入企業のうち、希望者全員を対象とする65歳以上の継続雇用制度導入企業は67.1%、経過措置企業は、32.9%である。

- ii 例えば藤波・大木（2011）では、役職者を除いて「現職継続」を原則としたフルタイム勤務が一般的であり、現役正社員と同様（あるいはそれに近い形）の活用を基本として人事管理の仕組みが設計されている。しかしながら、報酬管理では報酬の基本となる基本給のなかに「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（あるいはそれに近い）仕組みがとられており、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状況を明らかにしている。
- iii 例えば、高齢・障害・求職者雇用支援機構（2014）。
- iv 活用施策のタイプとは、①「仕事内容変わる・労働時間変わるタイプ」（730社）、②「仕事内容変わる・労働時間同じタイプ」（1463社）、③「仕事内容同じ・労働時間同じタイプ」（13社）、④「仕事内容同じ・労働時間変わるタイプ」（1803社）の4つのタイプである。これらは、定年前に比べて①勤務時間、②勤務日数、③残業時間が変化する（現実的には短くなる）ことによる時間的な拘束性がどの程度変化しているのか、また④担当する仕事の内容・範囲、⑤職責（責任の重さ）、⑥期待する仕事の成果、⑦配置転換の頻度、⑧出張の頻度、のそれぞれについて定年前社員と「同じ」であるのか「変わる」のかを測定し、因子分析によって2つの因子（第1因子「仕事の内容」、第2因子「労働時間」）を抽出した後、その因子に即して階層クラスタ分析を行い作成されている。
- v 同調査は、2013～2015年に設置された「70歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会」（委員長：今野浩一郎学習院大学経済学部教授）の中で実施された。調査対象は、以下に示すような条件に基づき、大手信用調査会社のデータベースより2万社を選定した。①株式会社に該当し、②第一次産業、協同組合金融業、学校教育（学習塾は除く）、保健衛生、社会保険・社会福祉・介護事業、協同組合、政治・経済・文化団体、宗教、その他サービス、その他分類不能の産業を除いた全産業、③企業数が2万社に達するまで企業規模の大きな順から抽出した。調査票は企業の人事担当部長宛に郵送のうえ記入を依頼し、返信用封筒にて返送していただく方法を採用した。2013年10月1日送付、10月28日までに回収を行い、回収数4,203社、回収率21.0%であった。
- vi 無期・非正社員はサンプルが少ないため、図表2～4では参考として表中に掲載し、分析は行わない。
- vii 雇用確保措置により雇用される60歳代前半層において、再雇用により非正社員として同一職場で働くことによるモチベーションの低下については、高齢・障害者雇用支援機構（2011）などに詳しい。
- viii 各変数に関するデータの取り扱いについて説明すると、仕事内容は「担当する仕事の内容・範囲」「職責（仕事に対する責任）の重さ」「期待する仕事の成果」「配置転換の頻度」

「出張の頻度」の5項目を、労働時間は「1日あたりの勤務時間（所定労働時間）」「1ヶ月あたりの勤務日数」「1ヶ月あたりの残業時間」の3項目を、「増えている」が5点、「やや増えている」が4点、「変わらない」が3点、「やや減っている」が2点、「減っている」が1点として得点化しその平均値を用いた。60歳代前半層のモチベーション対策については、企業のサポート体制としてどのような場を通じて、従業員に60歳以降の職業生活（キャリア）を考えてもらうようにしているかを、①面談関係（「上司との面談」「人事部門の担当者との面談」「自己申告を通して」の3項目）、②研修関係（「教育訓練機会の情報提供を通して」「リフレッシュ休暇」「階層別研修」「職能別研修（専門能力をリフレッシュする目的を含む）」「目的・課題（ITスキル習得など）別研修」「キャリアプラン策定のための研修」「ライフプラン策定のための研修」「専門家によるキャリアカウンセリング」「その他」の9項目）は、それぞれ実施している項目数の合計値を使用した。

^{ix} 各変数に関するデータの取り扱いについて説明すると、正社員数は「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、「501～1,000人」を6点、「1,001～5,000人」を7点、「5,001人以上」を8点）得点化し、業種はダミー変数（変数名として示された事柄に該当する場合を「1」そうでない場合を「0」）とし、60歳代前半層比率は実数をそのまま使用した。

^x 各変数に関するデータの取り扱いについて説明すると、被説明変数である定年制の見直し状況（「定年制廃止を検討している」「定年年齢の延長を検討している」を1、「現行制度を維持するつもりである」を0）と今後の60歳以降社員の活用希望（「66～69歳まで活用したい」「70歳以上まで活用したい」「上限年齢なく活用したい」を1、「改正高齢法の範囲にとどめたい」を0）についてダミー変数を作成した。他方、説明変数およびコントロール変数は注のvi）と同じである。

（ふじなみ みほ 本学専任講師）