

# 高齢社員の人事管理の整備と定年延長

おおき  
大木えいいち  
栄一

●玉川大学 経営学部 教授

## 1. はじめに一求められる高齢社員の人事管理の整備

平成24年に高年齢者雇用安定法が改正され、企業には希望者全員65歳まで雇用する義務が課されることになった。法が定める65歳までの雇用確保措置の方法は、3つある。①定年廃止、②定年65歳以上の引き上げ、③継続雇用制度の導入である。定年制の導入状況を厚生労働省『平成29年就労条件総合調査』からみると、定年の定めのない企業は4.3%、一律定年制を導入する企業のうち定年年齢を60歳に定める企業は79.3%、また65歳以上とする企業は17.8%を占めている。65歳までの雇用確保は、多くの企業において、定年年齢を60歳とし、65歳までの継続雇用制度の導入によって実現されている。

そうなると60歳以降の社員、とくに、60歳代前半層（「高齢社員」と呼ぶ）が増えることになるので、企業にとっては、高齢社員に対して、どのような人事管理を行うかが重要な経営課題になってきている。その場合、高齢社員の働き方のニーズは「60歳未満の正社員」（「現役正社員」）と比べて異なるため、高齢社員を対象とした人事管理

（「高齢社員の人事管理」）の仕組みを構築する際には現役正社員を対象にした人事管理との連続性を図ることが必要になってくる。それは、日本企業の人事管理が60歳定年制を前提に形成されてきたため、企業にとって、60歳以降も引き続き雇用する高齢社員と現役正社員との人事管理上のバランスをいかにとり、それに合わせて高齢社員の人事管理をどのように整備するかが大きな課題の一つである。こうした人事管理の整備は高齢社員個人の納得性を高め、モチベーションの向上につながり、そのことが職場の生産性を高めることに貢献するからである。

高齢社員の人事管理の各領域において、どのような点が「現役正社員」を対象とした人事管理と連続性があるのか、あるいは、連続性がないのかを明らかにすることを目的として実施された高齢・障害・求職者雇用支援機構（2018）『継続雇用制度の現状と制度進化－「60歳以降の社員に関する人事管理に関するアンケート調査」結果より』を利用して、定年制の状況別に、第一に、高齢社員の人事管理の特質と課題を、第二に、高齢社員の人事管理を整備する利点を、現役正社員の人事管理との連続性の観点から紹介する。それを踏まえて、最後に、定年延長を進めていくための課題

とは何かについて提示する。なお、アンケート調査では回答企業の定年制の状況の以下の3つ（定年年齢64歳以下、かつ継続雇用制度で雇用上限年齢が65歳以下の企業（「雇用確保措置企業」と呼ぶ）2,434社、定年年齢64歳以下、かつ継続雇用制度で上限年齢が66歳以上の企業（「継続雇用66歳以上企業」と呼ぶ）533社、定年制度なし、または定年年齢65歳以上の企業（「定年65歳以上企業」と呼ぶ）316社）のタイプに分けている。

## 2. 定年制の状況と高齢社員の人事管理の特質と課題

高齢社員の人事管理を設計するうえで最も重要な点は、高齢社員を「どのような仕事に配置して」（「配置の管理」）、「どのような就業形態のもとで」（「労働時間の管理」）活用するのか、また、働きぶりに対応して高齢社員に対して「どのような報酬を与えるのか」（「賃金等の報酬管理」）の3つである。

この3つの点について、現役正社員の人事管理との継続性の観点（注）から整理すると表1のようになる。同表から明らかのように、「どのような仕事に配置して」の配置の管理の面では、定年制の状況に関わらず、役職者を除き現職継続が原則である。さらに「どのような就業形態のもとで」の労働時間管理の面では、65歳以上の定年企業では現役正社員継続型が、他方、雇用確保措置企業では、所定内労働時間では現役正社員継続型が、残業手当が伴う所定外労働時間（残業時間）では現役正社員非継続型がとられている。このように労働給付に関わる配置管理と労働時間管理では現役正社員と同じ、あるいはそれに近い雇用管理がとられているにもかかわらず、報酬管理では現役正社員とは異なる扱いをする傾向が強い。さらに、そのなかにあって全体的にみると、65歳以上の定

年企業は現役正社員制度に近く（「統合型の人事管理」）、雇用確保措置企業は現役正社員制度から遠い（「分離型の人事管理」）存在にある。

報酬管理の基盤となっている「社員区分制度」（社員を異なる人事管理を適用する複数のグループに分ける制度）及び「社員格付け制」（社内の「偉さ」によって社員をランキングする制度）についてみると、定年制の状況に関わらず、高齢社員を複数にグループ分けして管理する（社員区分制度を導入している）企業は少なく、とくに、雇用確保措置企業ではグループ分けを行っている企業であっても現役正社員制度とは異なる基準でグループ分けを行っている。同様に、社員格付け制度を整備して、「仕事」や「能力」等に対応して高齢社員を複数のランクに格付けるという企業は定年制の状況に関わらず、多くない。社員格付け制度を導入している企業であっても、導入されている社員格付け制度は、現役正社員制度に主に導入されている「能力」（「職務遂行能力」）ではなく、「仕事」に対応して高齢社員を複数のランクに格付ける仕組みであり、現役正社員に適用されている社員格付け制度の設計思想（外部労働市場の動向よりも現役正社員の能力開発を意識した等級やランクが上がることを基準に制度が設計されていること）とは異なる思想で高齢社員の格付け制度が設計されている。

さらに、報酬管理のなかでも最も重要である基本給についてみると、第一に、社員格付け制度が導入されていないことから明らかのように、定年制の状況に関わらず、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、とくに、雇用確保措置企業で顕著に見られる。と同時に、雇用確保措置企業では現役正社員とは異なり、「仕事の難易度」や「期待する役割」に応じて基本給が決められており、「仕事の難易度」や「期待役割」が変わらなければ、基本給が変わ

表1 定年制の状況別にみた高齢社員の人事管理（現役正社員の人事管理との継続度）

		(単位:点)		
		雇用確保措 置企業	継続雇用66 歳以上企業	65歳以上の 定年企業
人事制度(基盤システム)	社員格付け制度	1.37	1.36	1.73
	社員区分制度	1.52	1.55	1.93
配置・異動	役職の継続状況	1.72	1.82	2.39
	仕事内容の継続性	3.23	3.33	3.65
就労条件(労働時間)	所定労働時間	3.66	3.59	3.75
	所定外労働時間	2.38	2.67	3.40
評価	人事評価	2.15	2.33	3.03
報酬制度	基本給の決め方	2.31	2.56	3.49
	昇給	1.63	1.88	2.71
	賞与・一時金	2.18	2.39	3.32
	昇格	1.75	1.84	2.68
	退職金・慰労金の決め方	1.35	1.59	3.40

(注1) 表は60歳代前半層に適用される人事管理が59歳以下の正社員に適用される人事管理との類似度を測定している。

(注2) 得点の計算方法は以下の通りである。現役正社員と高齢社員全員が同じ仕組みであれば「4点」、一部の高齢社員が同じ仕組みであれば「3点」、現役正社員と高齢社員が異なる仕組みの場合は「2点」、高齢社員が対象でない場合は「1点」とする得点化を行っている。なお、該当する施策を現役正社員に実施していない場合は、集計から除外している。2.5点よりも大きい場合、60歳代前半層社員の人事管理が現役正社員と類似する傾向（継続性が高い）にあり、2.5点よりも小さい場合には、異なる（継続性が低い）と判断できる。

(注3) 役職の継続状況及び仕事内容の継続性の得点化については「高齢社員の8割程度～ほぼ全員が役職継続者・仕事内容継続者」が「4点」、「高齢社員の半数程度が役職継続者・仕事内容継続者」が「3点」、「高齢社員の1割～2割程度が役職継続者・仕事内容継続者」が「2点」、「高齢社員の役職継続者・仕事内容継続者は少数～1人もいない」を「1点」として計算している。

(注4) 所定内労働時間及び所定外労働時間の得点化については「高齢社員の8割程度～ほぼ全員が現役正社員と同じ所定内労働時間・所定外労働時間」が「4点」、「高齢社員の半数程度が現役正社員と同じ所定内労働時間・所定外労働時間」が「3点」、「高齢社員の1割～2割程度が現役正社員と同じ所定内労働時間・所定外労働時間」が「2点」、「高齢社員と同じ所定内労働時間・所定外労働時間は少数～1人もいない」を「1点」として計算している。

(資料出所) 高齢・障害・求職者雇用支援機構(2018)『継続雇用制度の現状と制度進化－「60歳以降の社員に関する人事管理に関するアンケート調査」結果より』。

らない仕組みになっている。第二に、65歳以上の定年企業と雇用確保措置企業の違いが顕著に現れているのが、「昇格（昇進）なし」の賃金制度、賞与・一時金制度及び退職金（慰労金）制度であり、その背景には、雇用確保措置企業では高齢社員の雇用形態が非正規雇用であるため、昇格（昇進）、賞与・一時金及び退職金（慰労金）を支給

対象者にしていないからである。

以上から明らかなように、高齢社員の活用に関わる雇用管理(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が問題である。活用の面では、役職者を除き、「現職継続」を原則として、労働時間の面では基本的にはフル

タイム勤務が一般的であり、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。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。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のが現状である。とくに、その傾向は雇用確保措置企業で顕著に見られる。

### 3. 高齢社員の人事管理を整備する利点とは

雇用確保措置企業が現状の定年制を維持したまま、高齢社員の活用を通じた利益を享受するには、どのような人事管理を整備すればよいのであろうか。企業の人事担当者による高齢社員の働きぶりの評価と、高齢社員の活用による59歳以下の正社員のモチベーションの向上の効果を対象に、高齢社員の人事管理と現役正社員の人事管理との継続度を見たのが表2である。まず最初に、高齢社員の活用満足度と高齢社員の人事管理との関係（表2の上段）について、「満足している」と「あまり満足していない」企業を比較すると、「人事管

理全体」は各2.49点と2.15点、「基盤システム」は各1.53点と1.42点、「配置・異動」は各2.46点と2.24点、「就労条件（労働時間）」は各3.22点と2.70点、「教育訓練」は各3.09点と2.52点、「評価制度」は各2.71点と2.29点、「報酬制度」は各2.24点と1.98点、「福利厚生」は各2.70点と2.48点である。高齢社員の活用に満足する企業では、高齢社員の人事管理を現役正社員の制度に近似させる傾向にある。

次に、職場業績への効果を捉えるために、高齢社員の活用による59歳以下の正社員のモチベーションの向上別に人事管理の継続度を見たのが表2の下段である。「効果があった」と「あまり効果がなかった」企業を比較すると、「人事管理全体」は各2.55点と2.30点、「基盤システム」は各1.54点と1.42点、「配置・異動」は各2.44点と2.32点、「就労条件（労働時間）」は各3.29点と2.99点、「教育訓練」は各3.13点と2.79点、「評価制度」は各2.76点と2.42点、「報酬制度」は各2.37点と2.06点、「福利厚生」は各2.88点と2.55点である。高齢社員の人事管理を現役正社員の人事管理に近づける企業では、上述のように高齢社員の活用の満足に留まらず、高齢社員の活用を通じて59歳以下の正社員のモチベーション向上の効果も享受している。

表2 雇用確保措置企業における活用評価別にみた高齢社員の人事管理  
（現役正社員の人事管理との継続度）

		(単位:点)							
		人事管理全体	基盤システム	配置・異動	就労条件(労働時間)	教育訓練	評価制度	報酬制度	福利厚生
60歳代前半層の働きぶりの評価	満足している	2.49	1.53	2.46	3.22	3.09	2.71	2.24	2.70
	ある程度満足している	2.32	1.43	2.33	3.00	2.81	2.44	2.10	2.61
	あまり満足していない	2.15	1.42	2.24	2.70	2.52	2.29	1.98	2.48
	満足していない	2.14	1.44	1.99	2.58	2.58	1.94	1.79	2.64
59歳以下の正社員のモチベーション向上	効果があった	2.55	1.54	2.44	3.29	3.13	2.76	2.37	2.88
	ある程度効果があった	2.39	1.47	2.39	3.08	2.93	2.57	2.19	2.68
	あまり効果がなかった	2.30	1.42	2.32	2.99	2.79	2.42	2.06	2.55
	効果がなかった	2.18	1.40	2.19	2.83	2.69	2.24	1.97	2.54

(注) 得点の計算方法は表1の(注2)を参照。

(資料出所) 表1と同じ。

以上を踏まえると、雇用確保措置企業が定年制度を維持しながら、高齢社員の活用による効果を得るには、配置・異動、教育訓練、就労条件（労働時間）といった高齢社員の活用に関わる雇用管理を、報酬制度や福利厚生など的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を、雇用管理と報酬管理を結びつける評価制度を、現役正社員の制度に近づけることが望ましいことがわかる。

#### 4. おわりに一定年延長を進めていくための課題とは

高齢社員に対して現役正社員と異なる人事管理を採用する場合には、企業が高齢社員の活用方針を明確にすることと、それを高齢社員と現役正社員に浸透させるための支援策を実施することが強く求められることである。雇用確保措置企業に代表されるような分離型の人事管理の場合には、定年（60歳）を契機にして現役時代とは異なる仕組みのもとで評価され処遇されることになるので、高齢社員には新しい人事管理に適合するために働く意識と処遇に対する期待を転換することが求められ、転換が十分でないと労働意欲の低下につなが

る。そのため、分離型の人事管理をとる企業は統合型の人事管理以上に、高齢社員に「なぜ人事管理が変化するのか」を納得してもらうための方策を強く打ち出す必要がある。

以上のことを踏まえて、定年を延長する場合に取り組むべき課題は分離型の人事管理ではなく統合型の人事管理を意識しながら、定年延長を進めて行く必要がある。しかながら、高齢社員の人事管理の全ての領域で現役正社員と継続性を維持する人事管理にすることが、働き方のニーズが現役正社員とは異なる高齢社員の活用・処遇に際して、必ずしも合理的ではないとも考えられる。とくに、どのような仕事に従事してもらうのか（現役時代に蓄積してきた専門能力等を活かして現役並に高度な仕事を担当してもらうのか、あるいは、高度な能力を必要としない定型的な業務を担当してもらうのか）と、どの程度働いてもらうのか（働く時間・日数・働く場所についてどの程度の柔軟性を持たせるのか）を重視して検討する必要がある。つまり、高齢社員の活用に関わる雇用管理（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の整合性を意識しながら定年の延長を進めていく必要がある。

#### （注）

現役正社員と高齢社員の「決め方」の継続性を明らかにするには、両者間の人事管理制度上の差異を数量的に測定することが必要であり、現役正社員の人事管理がどの程度高齢社員に適用されているのかという観点から、「決め方」の継続尺度を開発した。具体的には、「現役正社員と高齢社員全員が対象である」（4点）、「現役正社員と一部の高齢社員が対象である」（3点）、「現役正社員と高齢社員は異なる制度である」（2点）、「高齢社員は対象ではない（現役正社員のみ対象である）」（1点）の4ランクからなる継続尺度とした。個々の制度がこの4つのランクのうちどれにあてはまるのかによって、上記のカッコ内で示した4点から1点の得点を与え「継続度」とした。継続度の得点が高いほど、現役正社員との継続性が強い統合型の人事管理、他方、低いほど現役正社員との継続性が弱い分離型の人事管理、を採用していることを示している。

## 参考文献

大木栄一（2014）「非正社員の人事管理と人事部の役割—求められる「分離型の人事管理」から「統合型の人事管理」への転換」『論叢 玉川大学経営学部紀要』第21号

高齢・障害・求職者雇用支援機構（2018）『継続雇用制度の現状と制度進化—「60歳以降の社員に関する人事管理に関するアンケート調査」結果より』

高齢・障害・求職者雇用支援機構（2018）『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』