

「生涯現役時代¹に向けた高齢者雇用のあり方」についての一考察

エンプロイアビリティ 研究会

論文の構成内容

第 1 章	高齢者雇用の現況と報告書の狙い・・・・・・・・・・	1
第 2 章	生涯現役企業事例集から「生涯現役実現のための施策」..... 並びに「A 社に見る高齢者雇用の実態と高齢者雇用の課題」	3
第 3 章	藤原崇論文「定年後再雇用者の戦力化をどう進めるか」並びに 「生涯現役時代に向けた高齢者雇用のあり方」についての一考察・・	27
第 4 章	生涯現役時代に求められる中高年者の能力開発について..... —目指す人材像についての考察— ・目指す人材像の考察を 4 つの資料の検討・解析を通じて実施 1) 政府関連事業からの考察：ミドルマッチフレーム及び、 2) 政府関連事業からの考察：社会人基礎力 3) 複数コンサルタントの転職事例研究からの考察：H29 年度 エンプロイアビリティ研究会報告書より 4) コンピテンシー理論からの考察	35
第 5 章	各章のまとめ・・・・・・・・・・	47
第 6 章	終 章 結 び・・・・・・・・・・	50

¹ この論文では 65 歳以上の長期就労を目指す時代を意味します。

高齢者雇用の現況と報告書の狙い

60 歳以上の高齢者雇用は、政府主導の制度枠組み（高年齢者雇用安定法等）が当事者にとって最も大きな影響を与える。まず最近の政府の高齢者雇用に関する動きを調査した。

1) 平成 25 年（2013）以降の政府の主要な動き

(1)平成 25 年（2013）4 月 高年齢者等の雇用の安定に関する法律の一部を改正・・・継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止

(2) 平成 28 年（2016）4 月 第 10 次職業能力開発基本計画（H28～32 年度）～生産性向上に向けた人材育成戦略～を策定

計画の方向性 2. 「全員参加の社会の実現の加速」に向けた職業能力底上げの推進

女性・若者・中高年齢者・障がい者など、すべての人材が、その能力を存分に発揮できる・・・
（中略）職業能力開発の機会を提供し、一人ひとりの能力の底上げを図る。

(3)平成 29 年（2017）3 月 働き方改革実行計画策定（働き方改革実現会議決定）

「高齢者の就業促進」が取り上げられている。内容は、①エイジレスに働くためのキャリアチェンジの促進、②継続雇用等の促進、③「雇用」ではない多様な働き方の促進、の主張。

(4) 平成 30 年（2018）5 月 「人生 100 年時代構想会議」（第 7 回）

高齢者雇用拡大テコ入れ、首相発言「・・・65 歳以上の将来的な継続雇用の年齢の引き上げに向けて環境整備を進めて参ります。加藤労働大臣を中心に検討をお願いしたいと思います。」と表明（内閣官房広報室資料）。

(5) 平成 30 年（2018）政運営と改革の基本方針 2018～少子高齢化の克服による持続的な成長経路の実現～〔閣議決定：未来投資会議事項を含む〕

内容：「人づくり革命の実現と拡大」の項目で「高齢者雇用の拡大」が取り上げられ、この中で 65 歳以上への継続雇用年齢の引き上げに向けた環境整備、高齢者のトライアル雇用の促進が強調されている。

(6)平成 30 年（2018）10 月 22 日 未来投資会議（第 20 回）等 資料 1 論点メモ（1～2 頁）

70 歳までの就業機会確保の進め方

・（働く意欲ある高齢者への対応）

人生 100 年時代を迎え、働く意欲がある高齢者がその能力を十分に発揮できるよう、高齢者の活躍の場を整備することが必要ではないか。

・（高齢者の希望・特性に応じた選択肢）

高齢者の雇用・就業機会を確保して行くには 70 歳までの就業機会の確保を図りつつ、65 歳までと異なり、それぞれの高齢者の希望・特性に応じた活躍のため、とりうる選択肢を広げる必要があるのではないか。このため、多様な選択肢を許容し、選択できるような仕組みを検討する必要があるのではないか。（以下略）

翌日の新聞記事（10月23日読売新聞）『企業の継続雇用「70歳に引き上げ」首相方針表明。政府は働く高齢者を増やすことで、人手不足を解消するとともに年金制度などの安定を図る関連法改正案を2020年の通常国会に提出する方針だ。首相は「70歳までの就業機会の確保を図り、高齢者の希望・特性に応じて多様な選択肢を許容する方向で検討したい」と述べ、関係閣僚に見直しを指示した。』

2) 本研究会の狙い

本研究会では、政府の高齢者の雇用の促進の方向は事前に充分予想された（平成25年（2013）、27年（2015）の厚生労働省の「生涯現役社会実現に関する報告書」等）。弊機構としては、平成28（2016）年から中高年齢者のエンプロイアビリティに関する研究会を立ち上げ、平成30年度（2018）のテーマとして『生涯現役時代に向けた高齢者雇用のあり方』についての一考察を取り上げることにした経緯がある。

本論文構成内容としては、第2章で、65歳以上の高齢者は就業に成功している企業の実態を調査し、第3章では、この道の著名な論者の意見を検討した。第4章では、高齢者が目指すべき人材像に迫る調査・解析を行ない、第5章で「まとめ」を論述し、第6章に「結び」を設けた内容になっている。

本論文の執筆者3名は、いずれも高齢者雇用の実務を担当しているコンサルタントであり、実務を通じて納得性、実現性の観点を重んじた意見が中核をなしている事情をご理解戴きたい。

執筆者 エンプロイア研究会 西山勝裕

第 2 章－1 生涯現役企業事例集から「生涯現役実現のための施策」

第 1 節 はじめに

2013 年の高齢者雇用安定法の改正以降、大半の企業が 65 歳までの雇用継続をしている。60 歳定年を 65 歳まで引き上げるケースは中小企業が主だったが、大企業においても少しずつではあるが増えつつある。政府の方針もあり、今後の高齢者雇用の課題は 65 歳以降の雇用をどう実現するかに移っていく。

そうした環境下、65 歳以降の雇用をすでに実現している「生涯現役企業」（以下生涯現役とは 65 歳以上の長期雇用を指す）の事例から、65 歳超雇用の実現のための施策を探ってみた。

生涯現役の先進企業としては独立行政法人高齢者・障害・求職者雇用支援機構発行の 2014 年版「生涯現役いきいき企業 100 選」「生涯現役いきいき企業先進事例集」と 2017 年版「エルダー活躍先進事例集」の中から重複している企業を除き全 112 社を選定した。

企業の業種別・従業員別の内訳は表 1 の通りである。業種別では製造業、社会福祉、その他サービス業の順に多い。また規模別では 100 人未満、200 人未満、50 人未満の順に多く、200 人未満を合計すると 89% である。

<表 1> 規模別・業種別 注：100 人未満とは 50 人以上 100 人未満を指す（以下表 2、表 3 も同じ）

	50人未満	100人未満	200人未満	300人未満	400人未満	500人未満	500人以上	合計	割合
医療業		1	3	1			2	7	6%
印刷出版					1			1	1%
飲食業					1		1	2	2%
運輸業	1	1	5					7	6%
警備業			2					2	2%
建設業	1	2	1					4	4%
小売業	2	3	2	1			1	9	8%
その他サービス業	4	5	1		1	1	3	15	13%
社会福祉	1	6	8	2		1	1	19	17%
宿泊業	2	1		1				4	4%
情報通信			1					1	1%
製造業	11	13	6	3		1		34	30%
設備工事		1						1	1%
土木業	1							1	1%
農業		4						4	4%
ビル管理						1		1	1%
合計	23	37	29	8	3	4	8	112	100%
割合	21%	33%	26%	7%	3%	4%	7%	100%	

定年制について

65 歳以上の定年を定めている会社は 65 社（56%）、その内定年なしは 10 社（9%）である。

<表 2> 定年年齢

	50人未満	100人未満	200人未満	300人未満	400人未満	500人未満	500人以上	合計	割合
60歳	7	18	12	4	2	1	5	49	44%
65歳	10	14	13	3		3	3	46	41%
66歳		1						1	1%
70歳	3	1	1		1			6	5%
なし	3	3	3	1				10	
合計	23	37	29	8	3	4	8	112	91%
割合	21%	33%	26%	7%	3%	4%	7%	100%	

継続雇用の年齢上限について

定年を定めている企業 102 社の内、継続雇用の上限年齢は表 3 の通りである。上限なしが 82 社ある。

<表 3> 継続雇用上限年齢

	50人未満	100人未満	200人未満	300人未満	400人未満	500人未満	500人以上	合計	割合
70～79歳まで	3	4	4	4	1	1	1	18	18%
80～85歳まで		1			1			2	2%
年齢制限なし	17	30	21	3	1	3	7	82	80%
合計	20	35	25	7	3	4	8	102	100%
割合	20%	34%	25%	7%	3%	4%	8%	100%	

第 2 節 生涯現役を実現するための施策(大分類)

生涯現役を実現するためにどんな施策を実行しているかを集計したものが表 4 である。施策については次の項目で分類し、抽出した。

- ①人事制度等制度の整備
- ②高齢者の能力開発（技能伝承を含む）
- ③作業環境整備
- ④安全衛生・健康管理体制整備
- ⑤高齢者向け職務開発
- ⑥その他（福利厚生、コミュニケーション等）

各社複数の施策を実行していてそれを集計した。

大分類で区分すると、人事制度等の制度整備は 98%の企業が、高齢者の能力開発（技能伝承を含む）は 57%、作業環境改善は 50%、安全衛生・健康管理体制整備は 39%、高齢者向け職務開発は 21%の企業がそれぞれ施策として導入している。

＜表 4＞施策の大分類・中分類

大分類	社数	実施割合	中分類	社数	実施割合
人事制度等の制度整備	109	98%	継続雇用者の制度改善	104	94%
			多様な働き方	77	69%
			現役社員の制度整備	19	17%
高齢者の能力開発(技能伝承)	63	57%	高齢者の能力アップ	42	38%
			高齢者の役割明確化	30	27%
作業環境改善	56	50%	物理的作業環境改善	50	45%
			業務の標準化・効率化	12	11%
安全衛生・健康管理体制整備	43	39%	健康管理改善	34	31%
			安全衛生体制整備	17	15%
高齢者向け職務開発	23	21%	高齢者向け職務開発	23	21%
その他	33	30%	福利厚生、コミュニケーション改善	33	30%

第 3 節 生涯現役を実現するための施策(1)人事制度の整備

人事制度等の制度整備の内訳（中分類）をみると、継続雇用者の制度改善 94%、多様な働き方 69%、現役社員の制度整備 17%の順になっている。

さらに細かく施策（表 5）をみると、年齢制限なしの継続雇用以外では評価反映の賃金体系、賃金ダウンなしの継続雇用、継続雇用者でも役職任命と手当支給など、現役社員と同様な処遇・評価制度を導入することで高齢者のモチベーション維持・向上を図っていることがうかがえる。

また、高齢者と若手社員、高齢者と障がい者とのペア就労を実施している企業も多い（26社）。これは後輩の育成、技能伝承という役割を明確化しようとする意図の表れとみることができる。さらに高齢者と現役社員とのコミュニケーション円滑化にも寄与するであろう。

多様な働き方の内訳をみると、短日短時間勤務などワークライフバランスに配慮した働き方や、マイペースでの段取りや夜勤の対象外とするなど柔軟な働き方、高齢者に配慮した働き方などの就労環境の整備を実施している。

高齢者だけでなく現役社員の制度改善を進めた企業もある。資格等級制度、役職や職務に応じた賃金制度など、年功から能力や仕事に応じた人事処遇に切り替えている。現役社員も含めた社員全体の能力・実力主義化により雇用延長による労務費増を吸収しようとしているとみることができる。

＜表 5＞人事制度等の制度整備

大分類	中分類	施策	延べ社数
人事制度等の 制度整備	高齢者の制度改善	年齢制限なしの継続雇用	82
		高齢者/若者の配置バランス(ペア就労)	19
		70～75歳まで継続雇用	18
		評価反映の継続雇用者賃金体系	8
		障がい者雇用促進(高齢者とペア等)	7
		賃金ダウンなしの継続雇用	3
		60歳以降賃金制度改定	3
		80～85歳まで継続雇用	2
		年齢制限なしの求人	1
		継続雇用社員に資格等級制度適用	1
		継続雇用社員の役職任命と手当支給	2
		60歳以降も勤続表彰対象	1
		高齢者呼称「プラチナ人材」	1
		定期的高齢者面談制度	2
		現役社員・継続雇用社員の賃金水準アップ	1
		現役社員と同じ評価制度・面談制度	2
		現役社員と同じ自己申告制度	2
		労使面談(生涯現役チェックリスト活用等)	1
		退職・異動の半年前申請制度化	1
		小計	
	多様な働き方	短日短時間勤務・ワークライフバランス	69
		ワークシェアリング(2人で1ペア等)	2
		マイペース段取り	1
		高齢者の夜勤対象外	2
		高齢者の責任軽減(役割変更等)	2
		立ち作業から座ってできる職務へ転換	1
		ローテーションによる作業負荷平準化	1
	小計		78
	現役社員の制度整備	退社後再入社を認める	2
		現役社員資格等級制度導入	2
		現役社員評価制度整備(360度評価等)	2
		年功賃金から能力給へ変更	2
		役割や職務に応じた賃金	2
就業規則整備		2	
時間単位の有給休暇制度		1	
月給制の導入		1	
歩合給の廃止		1	
企業型確定拠出年金制度導入		1	
年一回社員個別面談制度		1	
社員教育・研修強化		1	
刑期満了者採用		1	
キャリアパス制度導入	1		
小計		20	

第 4 節 生涯現役を実現するための施策(2)高齢者の能力開発

高齢者の能力開発（技能伝承を含む）の内訳は表 6 の通りである。

<表 6> 高齢者の能力開発（技能伝承）

大分類	中分類	施策	延べ社数
高齢者の能力 開発(技能伝 承)	高齢者の能力ア ップ	検定・資格取得支援	19
		社内教育強化(含むOJT)	13
		社外研修派遣	6
		高齢者版多能工制度導入	5
		資格取得勉強会開催	4
		社内資格認定制度	2
		改善力強化(小集団活動等)	2
		若手社員による高齢者向けIT講習	2
		業務チェックシートによる強み弱み把握と 能力開発	1
		いつでも機械操作練習可能	1
	小計		55
	高齢者役割明確化	若者・障がい者教育係り	11
		OJT担当高齢者選任	8
		高年齢社員が社内講師	7
		高齢者の役割の明確化	4
		技能伝承制度「〇〇塾、マイスター等」	3
		後進指導を人事評価項目化	1
		外国人社員の教育係	1
	小計		35

高齢者であっても能力開発の対象外とすることなく、資格取得や社内外研修への参加で能力アップに取り組んでいる。また後輩への指導役として高齢者を活用している。こうした施策は高齢者の自尊欲求、自己効力感を充たすことにつながるものである。

第 5 節 生涯現役を実現するための施策(3) 作業環境改善、安全衛生・健康管理体制整備

作業環境の改善では、表 7 のように高齢者体力・健康を配慮し機械化等による作業負荷低減、照明や空調など物理的作業環境整備等に取り組んでいる。また合わせて業務の標準化・マニュアル化や効率化への取り組みを行っている。

健康管理体制整備では、表 8 のように毎日の健康チェックや体操、熱中症対策など細かく気配りをしている。安全衛生施策の充実も生涯現役を実現するためには欠かせない重要な施策である

<表 7> 作業環境改善

大分類	中分類	施策	延べ社数
作業環境改善	物理的作業環境整備	機械化・ロボット・リフト・エレベータ導入	22
		作業負荷軽減策(IT化、作業姿勢等)	16
		空調設備設置	12
		照明設備改善(LED化等)	10
		作業設備改善(掲示板文字拡大等)	6
		全フロアバリアフリー化	4
		休憩室改善	4
		空気清浄機設置	2
		洋式トイレ化	2
		適切な機械操作講習実施	1
		軽作業への配置転換	1
		軽量で強靱な装備導入	1
		通路・作業スペース拡大	1
		清掃業務外注化	1
		コンクリートから木材建築に変更	1
テレビ会議活用による出張削減	1		
小計		85	
作業環境改善	業務の標準化・効率化	業務マニュアル整備	7
		業務分担チェックシートによる標準化	1
		全社的業務見直しにより高齢者向け軽作業抽出	1
		レジ操作簡略化	1
		時間外削減	1
		「顧客情報システム」導入による円滑な顧客対応	1
		ISO認証取得	1
		仕事の効率化	1
小計		14	

<表 8> 安全衛生・健康管理体制整備

大分類	中分類	施策	延べ社数	
安全衛生・健康管理体制整備	健康管理	毎日健康チェック(声かけ等)	9	
		熱中症対策(ミスト扇風機、ウォーターサーバー)	5	
		エイジング体操(健康管理体操)	3	
		朝礼で健康確認	3	
		社外専門家と相談契約	2	
		毎朝ラジオ体操、片足たち運動	2	
		スポーツクラブ会員	2	
		毎出勤時衛生点検表にて自己チェック	1	
		疲労蓄積度自己診断チェックリスト作成	1	
		60歳以上血圧測定義務化	1	
		定期的感染症検査	1	
		運行前(業務前)の血圧測定	1	
		二次健診受診率向上策	1	
		有給で二次健診受診	1	
		健康診断年2回	1	
		高齢者月1回嘱託医受診	1	
		防寒服改善	1	
		管理栄養士による給食提供	1	
		仕事区分ごとの健康・体力・能力基準作成	1	
		AED設置及び講習会	1	
	年1回社長面談	1		
	インフルエンザ予防接種代補助	1		
	小計		41	
	安全衛生		5S・ヒヤリハット・KYT活動	6
			安全教育徹底(外部講師による教育等)	2
安全パトロール			1	
全員参加で安全衛生大会			1	
安全衛生管理マニュアル作成			1	
危険箇所写真付き一覧表示			1	
啓蒙チラシ配布(腰痛防止等)			1	
社有車による高齢者・障がい者送迎			1	
2人作業体制			1	
車内防犯カメラ設置	1			
滑りにくい作業靴支給	1			
保護具無償提供	1			
小計		18		

第 6 節 生涯現役を実現するための施策(4) 高齢者向け職務開発、その他の施策

高齢者が働く職場、仕事を確保するために、新たに高齢者就労の職務開発をしている企業もある(表 9)。外部委託していたものを社内に取り込んだり、新たな事業分野を開拓したり、高齢者向けに新たな職務開発には体力・健康を考慮し、さまざまな工夫をしている。

＜表 9＞高齢者向け職務開発

大分類	中分類	施策	延べ社数
高齢者向け職務開発	高齢者向け職務開発	農業	4
		清掃、草刈	4
		警備職・交通警備職	2
		介護事業	2
		新店舗出店	2
		家事代行業	1
		食品リサイクル事業	1
		送迎ドライバー	1
		NPOとのコラボ事業	1
		経営アドバイザーとして特技を活かす	1
		グループ子会社、協力会社へ派遣	1
		設備点検業	1
		派遣業	1
		立体駐車場	1
		作業工具のメンテ、清掃担当	1
		家具・日用品修繕、野菜栽培業務創出	1
		高齢者向けサブライン導入	1
		軽作業職場新設	1
小計		27	

その他の施策として以下(表 10)の取り組みがあげられる。旅行、運動会等の社内行事、会議、改善活動などへ高齢者を区別することなく巻き込むことで、高齢者をきちんと処遇するという経営のメッセージ発信、若手社員とのコミュニケーション促進による一体感醸成を図っている

＜表 10＞その他の施策

大分類	中分類	施策	延べ社数	
その他	福利厚生、コミュニケーション改善	コミュニケーションによる仲間意識醸成(高齢者も会議、行事参加等)	19	
		各種改善の提案募集、表彰	6	
		定例会議改善「現場からの要望」議題化	3	
		小集団活動による職場改善	3	
		従業員同士でほめるカード導入	2	
		高齢者参画地域交流会開催	2	
		経営方針明確化、徹底	1	
		経営者主催の食事会	1	
		誕生日プレゼント	1	
		高齢者による子育て社員支援	1	
		優秀接客態度表彰	1	
		小計		40

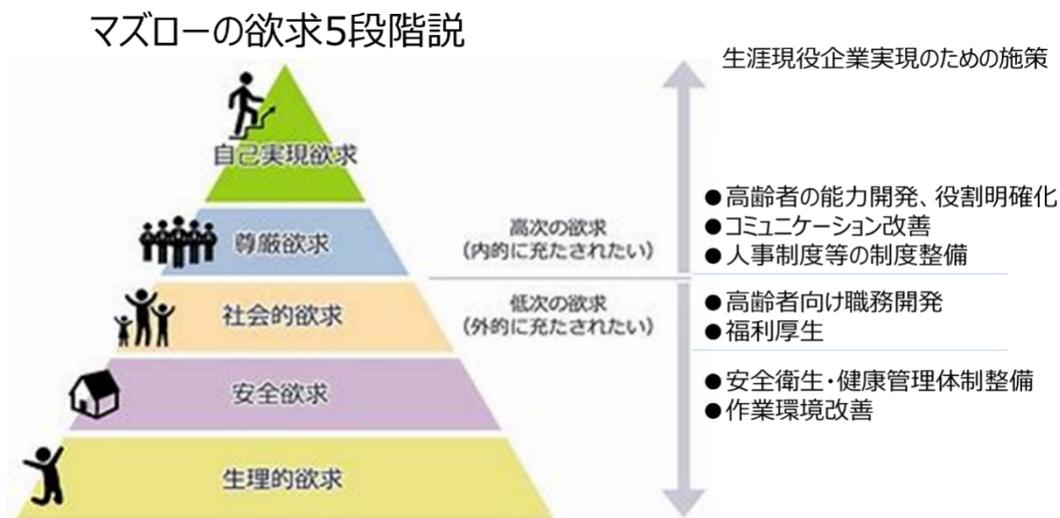
第 7 節 生涯現役を実現するための施策の視点

生涯現役を実現するために先進各社が取り組んでいる施策は、経営にとっていかに高齢者の能力を発揮させ活用し戦力化するかの方針の基に展開されていると見ることができる。それらの施策は高齢者自身にとってはやりがい、働きがいにつながるものである。

法律対応から仕方なくという消極的な高齢者雇用でなく、高齢者も現役社員と同様に自己実現を目指す存在であるとして施策を展開している。

これらの施策をマズローの欲求 5 段階説から整理してみると次のように位置付けられる。安全欲求という低次の欲求から社会的欲求、尊厳欲求というより高次の欲求までを満たす施策が実施されている。

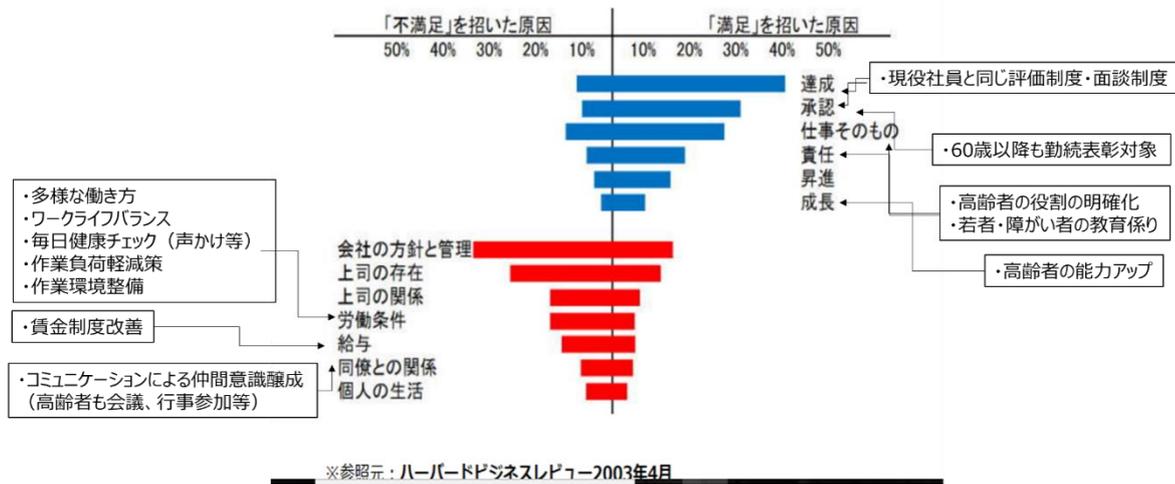
図表 1：マズロー欲求 5 段階説と生涯現役を実現するための施策



またハーズバーグは不満足を招く要因と満足をもたらす要因とは異なり、不満足の原因を改善しても不満は解消されるが必ずしも満足度は高まらない。一方満足をもたらす要因は、あることにより満足度は高まるが、なくても大きな不満にはならない、という「動機づけ - 衛生理論」をとらえた。この理論に基づいて生涯現役施策を整理すると次（図表 2）のように位置付けられる。就労に関する不満を解消し、高齢者をいかに動機づけるか、という点においても現役社員と同様に考えることが重要である。また高齢者故の健康・体力・安全に配慮した施策も必要である

図表 2：「動機づけ - 衛生理論」と生涯現役を実現するための施策
 (ハーバードビジネスレビュー2003年4月をもとに筆者作成)

フレデリック・ハーズバーグ **動機づけ—衛生理論**



第 8 節 まとめ

生涯現役企業事例集から「生涯現役実現のための施策」について次のようにまとめることができる。

(1) 経営者の明確なポリシー

事例集に取り上げられている企業は中小企業が圧倒的に多い。おそらく中高年齢者を含め、社員一人ひとりが会社にとって欠かせない技能を持ち、出来るだけ長く働いてほしいと思う社員ばかりで構成されていて、余剰人員など抱えていられない会社ではないかと推定できる。

そうした人材確保の必要性から 65 歳以上への定年年齢延長もしくは定年制なし、健康であれば何歳まででも働いてほしい、という施策を実施せざるを得ない背景があると思われる。

そうした背景があるにしても、いずれの企業も“高齢者に誇りを持って、いきいき働いてもらいたい”という経営者が明確なポリシーを持っている。

(2) 高齢者を特別扱わない

従って高齢者だからということで特別扱いすることなく、現役社員と同様に明確な役割を与え、評価し、動機づける仕組みを取っている。また福利厚生、社内行事なども現役社員と同じである。

(3) 高齢者への配慮

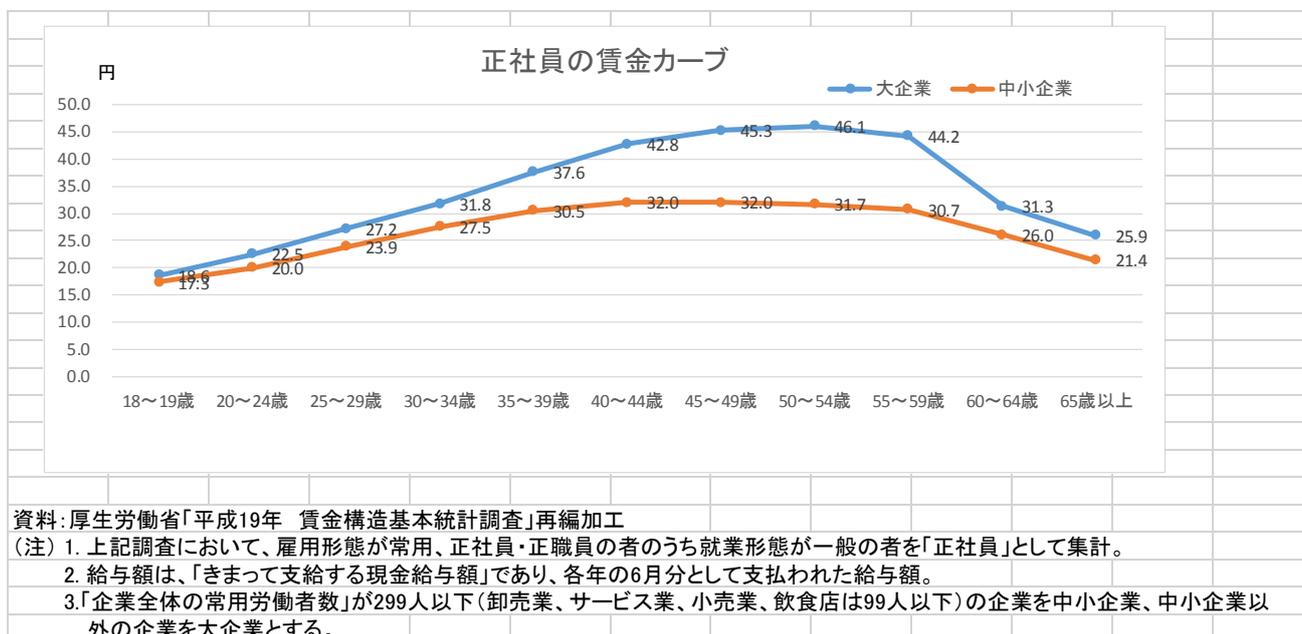
加えて、高齢者の健康・体力面へ配慮した様々な工夫による物理的な環境整備をしている。当然安全面の配慮も必要である。また短日勤務、短時間勤務など柔軟な働き方を取り入れている。

(4) 賃金制度

前述のように事例集に取り上げられている企業は中小企業が圧倒的に多い。中小企業の賃金制度は大企業に比べて年功的カーブの傾きがフラットに近いことが統計的にも明らかで

ある。(図表 3)

図表 3：大企業と中小企業の賃金カーブ



従って能力や職務、貢献度と賃金との乖離が小さいと推定できる。

賃金水準も高くない。ということは定年を延長しても高齢者の貢献度から考えると労務費増のコストインパクトも小さい。

多くの企業で定年後の再雇用賃金を定年前の6割とか7割とかに下げざるを得ないのは、労務費増抑制の観点と定年前の高齢者の賃金が貢献度に比して高くなりすぎるという賃金構造上の問題があるからである。

社員が若い時には貢献度より低い賃金をもらい、その差は中高年以降に降付加して支給される。入社から定年までトータルすると貢献度と賃金総額はバランスする。いわゆる“ラジアーの理論”である。

高齢社員のその時点だけとれば貢献度以上の賃金になっている。年齢による賃金カーブが立っている特に大企業ではこの度合いが大きいのではないかと推定される。定年を65歳まで延長した企業で、旧定年60歳以降は別な資格制度にして賃金水準を下げるケースが少なからず見受けられる。

生涯現役企業になるためには現役社員の賃金制度を見直し、年功的賃金カーブを能力や職務、貢献度に見合うものに是正する、またはジョブ型賃金制度を導入する必要がある。そうすることで賃金を減額することなく定年延長をすることができる。

もし賃金を減額する必要がある場合には、再雇用の賃金がなぜ定年前と比べて減額されてしまうのかについて

- ①ラジアーの理論にもとづき定年前の賃金が高すぎるから
- ②60歳代の市場賃金に合わせるから
- ③在職老齢年金、高年齢者雇用継続給付金が支給されるから

などと定年前の制度説明会で説明しても納得して聞いている人は少ないのではないかと想定される。繰り返しの説明会開催、労働市場状況の理解、相談室の設置などコミュニケーションの良化をはかることが重要な課題である。

(5)高年齢者自身の努力

企業側での施策だけを抽出したので雇用される側の対応についてのデータはないが、高齢者自身も現役社員時代の”慣性”で定年以降働くのではなく

①自身の能力アップに取り組む等向上心を持ち続けること

②働き続けられる体力・健康を維持するための自己管理に努力することが求められる。

第 2 章ー2 A 社の事例：再雇用アンケート結果の考察と高齢者雇用の課題

第 1 節 アンケートの概要

統計調査ではうかがえない高齢者雇用の現場はどうなっているのだろうか、東証一部上場のあるメーカーが再雇用（以下継続雇用を指す）で働く高齢者とその高齢者を部下に持つ管理者にアンケートを実施しているのを見てみよう。

会社（以下 A 社とする）のプロフィールと再雇用制度は次の通りである。

業種	電気機械器具製造販売
従業員数	2,800 人
定年	60 歳、毎年 50～60 名程度が定年となる
定年後再雇用	1 年契約の更新で 65 歳まで（経過措置あり） 再雇用を希望する者は定年者の約 85% 再雇用職場は定年前と同じが約 90%
再雇用者給与	高度専門職：年収 400～650 万円 一般職 A：年収 300 万円（給与 23 万円、年間賞与 35 万円） 一般職 B：年収 230 万円（給与 17 万円、年間賞与 25 万円） 賞与は人事評価を反映（金額は標準評価の場合） 区分は再雇用職務のランクによる 人員内訳）高度専門職 14%、一般職 A 42%、一般職 B 44%

アンケートは次の年月、対象者に実施された。

実施年月：2015 年 2 月

対象：A 社の再雇用者 72 名、回答者 63 名（回答率：88%）

再雇用者を部下に持つ A 社の管理者 45 名、回答者 42 名（回答率：93%）

方法はパソコンを貸与されている人には社内メールで、ない人には紙ベースで行われた。依頼、回答先は子会社を通して行われた。なお回答は無記名であるが、メールで回答した人

は個人名を特定される環境にあり、そのことを知った上で回答している。また、管理者はすべてパソコンを貸与されているので、管理者へのアンケート依頼はメールで行った。回答はメールの者もあればプリントアウトして社内便の封筒で送付した者もあった。その場合、社内便の送付元の職場名、氏名を封筒に記すため誰が回答したかは判ることになる。

第 2 節 再雇用者に対するアンケート結果

(再雇用者への質問項目 26 ページ別図 1 参照)

再雇用者へのアンケート結果の概要

(1) 仕事のやりがいについて

やりがいを感じていますか?の問いに対して 67%の人が「感じる」「少し感じる」と回答している。

(2) 再雇用の賃金について

「不満」「少し不満」を合わせると、51%の人が不満を感じていると回答している。その代表的な意見は次の通りである。

「仕事に対する貢献度に見合っていないと感じる」「貯金を下げて生活費を補っている」「定年前と同じ仕事をしているのに、給与は大幅に下がった」

(3) 何歳まで就業希望か

「65 歳まで」と回答している人が最も多く 48%である。「出来るだけ長く」17%、「70 歳まで」が 17%と計 34%の人が 65 歳を超えて働きたいと答えている。

(4) 職場のコミュニケーション

上司や同僚とのコミュニケーションは「取れている」「まあまあ取れている」と回答した人が 94%だった。

(5) 定年前と比べてモチベーションは

「少し高くなった」6%、「変わらない」52%、合わせて 6 割近くがモチベーションを維持できている回答している。

(6) 職業能力への自信は

「多いにある」16%、「ある」51%と合わせて 67%が職業能力に自信があると回答している。

(7) 後輩に伝えるべき技術/技能について

「持っている」と回答が 68%。その内実際に伝承を行っている人は 79%である。

伝承を行っていない理由を聞くと「特に要求されていないため」「伝承すべき相手が特定されていない」「引き継ぐ人がいない」というコメントである。

(8) 定年後も就業している理由は

複数回答の場合は、1 位「健康のため」、2 位が「収入の確保」と「働くのが好き」であるが、最も大きな理由はと聞くと「収入の確保」で 86%である。

(9) 自分は会社に貢献できていると思うか

「自分で出せる（貢献できる）と思われるアウトプットと実績は「一致している」14%、

「ほぼ一致している」35%、「まあまあ一致している」47%で合計すると86%が貢献できていると回答している。

(10)就業形態で不都合を感じているか

76%が「不都合はなし」と回答している。「感じている」と回答した人は「時間外が多い」「休みが取れない」とコメントしている。そして「通勤時間が短い職場」「夜勤がない職場」への異動を希望している。

(11)再雇用で継続することへの不安（健康・体力面を含む）は

「ない」32%、「少ない」19%と合わせて約半数。「ある」「少しある」は22%だった。

(12)ワークライフバランスについて

「定年前と比べてプライベートの時間が増えた」7%、「少し増えた」32%は少数（計39%）。61%が「定年前と変わらない」と回答している。それでも54%の人が現在のライフスタイルに「満足」「まあまあ満足」と回答している。

以上の結果をまとめると、

仕事面では

- ・やりがいを感じている
- ・定年前と比べてモチベーションを維持できている
- ・自分の能力に自信を持っている

収入面では不満を持っている（職務と比べて低い、定年前と仕事は変わらず大幅ダウン等）

再雇用希望の理由は1位経済、2位健康、3位能力を活かすための順で、65歳かそれ以上の年齢まで働きたいと思っている

再雇用者は総体的に現在のライフスタイルに満足している
ということができる。

第3節 管理者に対するアンケート結果

（管理者への質問項目 26 ページ別図 2 参照）

管理者へのアンケート結果の概要

(1)再雇用者の意欲や意識について

再雇用になって部下は気持ちの切り替えができているかについて、「そう思う」31%、「ややそう思う」40%と回答している。部下は待遇のダウンがあっても新たな役割を前向きに受け止め、生き生きと仕事をしているかについて、「そう思う」24%、「ややそう思う」31%、給料分だけ働くという割り切った気持ち・態度で仕事をしているかについては、「そう思わない」36%、「あまりそう思わない」36%、と給与がダウンしても前向きに仕事をしていると評価している。

管理者自身はモチベーションが下がってもやむを得ないとも思っている（33%）ので、おおむね再雇用者は頑張っていると評価している。

以下の項目で再雇用者の具体的な仕事ぶりに対する評価を見てみよう。

(2)再雇用者の役割認識/行動について

自分の役割をきちんと認識して行動しているかについては、「そう思う」57%、「ややそう思う」33%と肯定的評価が多い。若い上司に対してもきちんと報・連・相ができていると回答している（そう思う 43%、ややそう思う 38%）。しかし職場環境や仕事の改善への積極的な提言については少し物足りないと思っている（そう思う 14%、ややそう思う 31%）。

(3)再雇用者の仕事に取り組む態度について

再雇用者の次のようなネガティブな言動や職場の迷惑になる態度など勤務態度で問題となるケースは10%前後と少ない。

- ・ことあるごとに不満や愚痴をこぼしている（そう思う 2%、ややそう思う 2%）
- ・過去のやり方、考え方に固執し、頑固な態度で仕事をしている（そう思う 5%、ややそう思う 10%）
- ・自分はもう現役ではないと組織とは無関係な態度を取ることが多い（そう思う 5%、ややそう思う 7%）
- ・過去の権威や業績を振りかざしてはた迷惑な存在となっている（そう思う 0%、ややそう思う 5%）
- ・昔話、過去の自慢話にうんざりさせられることがある（そう思う 0%、ややそう思う 10%）

雑誌等で役定後や定年後のネガティブな働き方がときどき取り上げられるが、そうしたケースは極端なものをあえてセンセーショナルに書いているのではないかと思わせられる結果である。但し、少数とはいえ問題のある再雇用者は存在する。管理者はそうした問題行動を取る人にはきちんと注意、指導する必要がある。

(4)次に再雇用者の能力についてはどう評価しているか

管理者は、再雇用者について定年後も発揮できる技術/技能/能力を持っていると思っている（そう思う 36%、ややそう思う 45%）。部門の知恵袋とも思っている（そう思う 36%、ややそう思う 36%）。しかし後輩への伝承については、計画を持ち実行している方が少ない（あまりそう思わない 31%）。また教え上手かとの質問に対し、教え上手と答えた人（そう思う 18%、ややそう思う 8%）より（そう思わない 5%、あまりそう思わない 20%）が多い。

後輩への技術・技能の伝承が再雇用者の重要な役割の一つであるとすれば、教える能力を高める必要があろう。

(5)職場内の人間関係について

再雇用者は上司や職場の同僚と良好な人間関係を築けている（そう思う 43%、ややそう思う 38%）。若手や後輩から気軽に話しかけたり相談したりできる雰囲気を持っている（そう思う 34%、ややそう思う 37%）。若手や後輩から頼りになる先輩として慕われているケースも多い（そう思う 25%、ややそう思う 18%）。また管理者のサポート役としてありがたい存在であるとも思われている（そう思う 29%、ややそう思う 17%）。おおむね良好な人間関係を築けていると言える。

(6)体力・健康について

職務遂行上、再雇用者の人の体力や健康面に不安があるについては、そう思う 12%、やや

そう思う 29%が、あまりそう思わない 20%、そう思わない 17%と拮抗している。本人質問の結果では、再雇用として就業を継続する上で、「少しある」も含めて不安があると回答したのは 21%で、管理者の 41%と乖離がある。本人はまだまだ大丈夫と思っても、管理者はそうは思っていないということである。この点は本人と管理者との間で話し合う必要がありそうだ。

(7)再雇用マネジメントについて

次に再雇用者への人事労務管理について聞いている。結果は、再雇用の方は先輩やかつての上司なので仕事の指示をしたり、注意したりするのがやりにくいと思う管理者は少数であり（そう思う 2%、ややそう思う 10%）、できれば再雇用の方を部下に持ちたくはないと思う管理者（そう思う 5%、ややそう思う 12%）よりそう思わない管理者のほうが多い（あまりそう思わない 26%、そう思わない 38%）。

できれば再雇用の方を部下に持ちたくはないと回答した管理者に自由記述でその理由を聞いている。

- ・やらなくていい、頑張らなくていいといっているのを聞く。
- ・休出や残業に非協力的。
- ・高スキル工程ができない、目視検査を任せることができない、など。
- ・製造現場は生産性を求める上で改善も非常に大事だがパフォーマンスのウエイトが非常に高い。よって高齢者は少なからずパフォーマンスや体力が衰えてしまう事もあり製造現場での再雇用は避けたいと感じる。
- ・課員への指導をお願いしても思うような指導とならない。自分は上司ではないので教育係は自分がする事ではない、自分はそういうことはもうやりたくないと思っているように感じる。
- ・頑固なところがある。
- ・言う事をきかない。

というように問題となる行動・態度、身体・能力面での衰えが理由としてあげられている。

定年後の人の能力を積極的に活用すべきと思うかの質問には、「そう思う」55%、「ややそう思う」19%と合わせると 7 割以上の管理者が活用すべきと回答している。これは社員全体の高齢化、あるいは自分も近い将来にその立場になる、という意識も反映していると推察できる。

(8)最後に再雇用者に対して望むこと、再雇用制度についての要望、意見を自由記述で聞いている。

自由記述のコメントも含めて、管理者へのアンケート結果をまとめると次のようになる。

- 意欲・意識：再雇用者はおおむねポジティブに仕事に取り組んでいると評価している
- 行動面：再雇用者は役割を認識して行動しているが、もっと積極性を期待している
- 再雇用の職場での人間関係はおおむね良好であるが、勤務態度が問題となるケースも一部にはある
- 再雇用者の技術/能力は定年後も活用できると見ている。また今後も積極的に活用すべ

きとする管理者が多いが、受け入れに前向きでない管理者もいる

その理由は

①後ろ向きな態度②残業に非協力的③頑固で言うことを聞かない④健康面も含め能力不足 など

□所属長自身が再雇用者のモチベーションダウンを容認している傾向にある

それゆえに仕事のさせ方（あまり負荷をかけられない、残業させられない等）で悩む管理者もある

□技術/技能の伝承については後継人材も含め計画的に実行されているとはいえない

□再雇用者に望むこと

- ・給与ダウンでもモチベーションを持ち（そこそこやればよいという意識では困る）
- ・過去にこだわらず、柔軟かつ積極的に
- ・職場の人間関係を良好に
- ・後輩の模範となり、若手育成に取り組んでもらいたい

□再雇用制度への要望

- ・貢献度の高い再雇用者にはもっと給与を上げてよい
- ・役割として技能伝承、若手育成、職場改善を明確化しきちんと評価する仕組みを
- ・その意味で製造技能者の役割は難しく、新人の職を奪う結果になっている
- ・定年前から再雇用職場の検討と本人の意識改革を促す研修が必要

第 4 節 再雇用者及び管理者に対するアンケート結果を見て

(1)アンケート結果を文字通りに理解してよいか

このアンケートの結果を企業経験のある何人かの研究者に発表したところ、「人事がするアンケートは通常警戒され、本音が出にくい。バイアスがかかっていだろうか?」「特に管理者の結果は極めて優等生的で信じがたい」「再雇用者のモチベーションが変わらないということはあり得ない」「能力があると思っっているというのもおかしい」などの意見があった。

第 1 節にも記したが、回答者がわかってしまう環境でアンケートが行われているし、人事部門が実施したものだというのも回答者の本音としてうのみにはできない点であろう。そうした点を割り引いたとしても、それなりの実態を表しているものとして尊重すべき資料だと考える。その理由は次の通りである。

(2)アンケートは毎年実施しているが同様な結果

管理者へのアンケートは 2014 年、2015 年の二度実施しているがその間に大きな違いはない。また、再雇用者へのアンケートは 2014 年以降毎年実施している。2014 年と 2015 年は再雇用者全員を対象に実施しているので回答者として重複している人もいるが、2016 年、2017 年はその年に定年を迎え新たに再雇用として勤務している人を対象に実施したので回答者が異なる。そうした条件で 2014 年から 2017 年までの変化を表にしたのが次の表 1「再雇用者へのアンケート結果の推移」である。これを見ると回答の傾向はあまり変わっていない

い。

「後輩に伝えるべき技術/技能を持っている」「技術/技能の伝承をおこなっている」の2点が減少していることが見て取れるが理由は不明である。

また「再雇用で就業している最も大きな理由」として収入と答えた割合が増加しているが、年金の受給開始年齢の後ろ倒しに影響していると推察できる。

継続的に取ったアンケートでこのように大きな変化が見られないことは、A社の再雇用者の実態をかなり正確に表していると見ていいのではないかと考える。

【表1】再雇用者へのアンケート結果の推移

項目	単位: %				傾向
	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	
アンケート対象者	再雇用者全員(39名)	再雇用者全員(63名)	新規再雇用者(34名)	新規再雇用者(29名)	
	高度専門職 10% 一般職A 26% 一般職B 54% 不明 10%	高度専門職 8% 一般職A 43% 一般職B 44% 不明 5%	高度専門職 34% 一般職A 24% 一般職B 41%	高度専門職 18% 一般職A 34% 一般職B 48%	
現在の仕事にやりがいを感じている	77	67	53	76	→
現在の仕事に対する報酬(給与)に不満を感じる	23	51	52	52	→
可能であれば何歳まで就業希望ですか？					→
第一位	69歳まで 36%	65歳まで 48%	65歳まで 50%	65歳まで 52%	
第二位	65歳まで 28%	70歳まで 17%	わからない 24%	できるだけ長く 17%	
第三位	わからない 21%	できるだけ長く 17%	70歳まで 15%	70歳まで 14%	
働いてみて再雇用前に考えていたものとのギャップはない	-	-	38	41	→
定年前と比較してモチベーションは変わらない	82	58	73	65	→
上司や職場の同僚とのコミュニケーションはとれている	87	94	84	87	→
自分の職業能力に自信がある	97	92	-	-	
後輩に伝えるべき技術/技能を持っている	-	68	50	43	→
技術/技能の伝承をおこなっている	-	79	67	46	→
再雇用で就業している理由(複数回答可)					→
第一位	収入 97%	健康 47%	収入 41%	健康 41%	
第二位	健康 47%	収入 27%	健康 32%	収入 34%	
第三位	能力を活かす29%	働くのが好き27%	能力を活かす29%	能力を活かす21%	
再雇用で就業している最も大きな理由	収入 51%	収入 86%	収入 83%	収入 100%	→
自分で出せると思うアウトプットと実績は一致している	95	96	-	-	
自分の考えていた働き方と実際の働き方は一致している	-	-	89	97	→
現就業形態(勤務日数、時間、夜勤等)で困っていることがある	10	25	9	10	→
プライベートの時間・付き合いは増えた	18	32	13	32	→
現在のライフスタイルに満足している	62	54	-	-	
健康・体力面で不安がある	18	22	-	-	
現在の関心事					→
第一位	-	-	健康 55%	健康 57%	
第二位	-	-	貯蓄・運用 23%	年金 21%	
第三位	-	-	介護 10%	貯蓄・運用 7%	

(3)A社の立地条件

「再雇用者のモチベーションが変わらない、再雇用者自身能力に自信を持っている」と回答しているのは、次のような背景があると考えられる。

①A社は地方にある一部上場メーカーであり、その地域においては優良企業だとみなされていることで、たとえ処遇が下がっても地域での転職は困難で、A社に勤められるということはそれなりの誇りを持つこと。

②再雇用者の約9割が定年前とほぼ同じ職場、同じ職種の仕事を継続して働いている。従って、仕事については手慣れた職務であり、職場の同僚からはベテランとして見られる。また同僚とは長いつきあいであることが多く、仲間意識も持てる環境下で仕事ができること。

③60歳以降ハローワークで新たな職を探そうとすれば、現再雇用賃金以上の処遇を得られる仕事はなかなか見つけられないことを先輩等から情報として得ている。従って、処遇が下がってもこのくらいであればよしとしないかならなければならないと思えること。

(4)他の調査結果との比較

独立行政法人労働政策研究・研修機構が2015年に発表した「60代の雇用・生活調査No.135」がある。それを筆者が要約しA社と比較したものが次の表2「JIL調査『60代の雇用・生活調査』とA社との比較」である。

JIL調査の対象は次の通りである。

- ・調査対象 60～69歳の5,000人（個人を対象） 60～64歳 男性 2,000人、女性 1,300人
65～69歳 男性 1,000人、女性 700人
- ・調査対象者の抽出方法 住民基本台帳から、層化二段階抽出
- ・調査時期 平成26年（2014年）7～8月 ・有効回答 3,244人（有効回収率：64.9%）

この比較で見ると限りA社のアンケート結果は特殊だとは言えない。

【表2】JIL調査「60代の雇用・生活調査」とA社との比較

項目	JIL調査（60～64歳）	A社	筆者コメント
就業者の賃金等収入	20～30万円 18.3% 5～10万円 17.1% 10～15万円 15.3%	一般職A 23万円 一般職B 17万円	A社の給与水準は世間並
就業者のうち賞与をもらえる者	賞与をもらえる人 29.0% 年間賞与額 30～50万円 17.1%、20～30万円 11.4%	一般職A 年間35万円 一般職B 年間25万円	賞与が支給されるのは少数派、A社は賞与があり、その額は世間並
就業者が働く理由（複数回答）	経済上理由 75.2%、いきがい、社会参加のため 29.6% 健康上の理由 20.6%	健康上の理由 33% 経済上理由 19% 働くのが好き 19%	A社では健康上の理由が1位、工場が地方に立地していて都市圏と比べて経済的には余裕があると見てよいのではないか
就業者が働く理由（最も主要な理由）	経済上理由 63.4%、いきがい、社会参加のため 10.4% 頼まれたから 6.0%	経済上理由 86%、知識能力を活かすため 7%	最も主要な理由では同一（経済上理由）
就業者の仕事の満足度	普通 43.9%、やや満足している 19.7%、大いに満足している 14.6%	やりがいを少し感じる 38%、やりがいを感じる 29%、どちらもいえない 24%	A社の方が満足度は少し高い

賃金下がったことについての考え	「雇用が確保されるのだから、賃金の低下はやむを得ない」47.5%、「仕事がほとんど変わっていないのに、賃金がるのはおかしい」33.7%、「仕事の責任の重さがわずかに変わった程度なのに、下がりすぎだ」21.2%	どちらともいえない 33% 少し不満 30% 不満 21%	ともに賃金低下はやむを得ないと考えている
65 歳以降の就業に対する考え方	「まだ決めていない」31.4%、「すでに働くことが（ほぼ）決まっている（誘い・雇用契約がある）」15.9%、「採用してくれる職場があるなら、ぜひ働きたい」13.5%、「仕事はしたくない。仕事からは引退するつもり」11.7%	65 歳満了まで 48% できるだけ長く 17% 66～70 歳まで 17%	A 社の方が 65 歳で仕事を辞めたい人の割合が高い、理由は不明だが家庭菜園等やることあるからではないかと想定される

第 5 節 再雇用者のエンプロイアビリティ

再雇用者は自らの職業能力に自信を持っている（67%があると回答）。また後輩に伝承できる技術/技能を持っている（68%があると回答）。職業能力、伝承できる技術/技能の具体的内容は明らかではないが、後段で見るように業務知識・スキルと推定される。

一方管理者が再雇用者に期待することは、以下の管理者コメントに見られるように、積極性や柔軟性などの意識・意欲や若手育成、技能伝承、コミュニケーションなど行動面への要望が多い。

- ・社内行事への積極的な取り組みをしてほしい。
- ・技術、ノウハウを職場内での積極的な伝承活動を望む。
- ・現場の和を乱さず、若い人を育成してほしい
- ・周囲の方とのコミュニケーションをうまくとって良好な関係を保っていただくことを要望します。
- ・チームワークと後進へのあたたかい指導と貢献意識をもって職務に臨んでいただきたい。

- ・環境の変化に対し、新しい事を受け入れて、若手技術者の育成に積極的に取り組んでほしい。
- ・昔のやり方にとらわれずに新しい方法も積極的に取り入れて欲しい。

エンプロイアビリティに関して管理職が求めることと高年齢者が考えることにギャップがある。このギャップに関して、以下のようなキャリア面談の結果からもその存在がうかがえる。

A社は55歳の社員を対象に、管理者とのキャリア面談を毎年実施している。

目的はこれまでの経歴・スキル・行動を整理し、60歳以降のキャリアビジョンを設定し、そのビジョンを実現するために今から何をすべきかを管理者と確認し、共有することである。

このキャリア面談を通して、キャリアビジョン実現のために高年齢者が考えることと管理職が求めることにギャップがあることが明らかになった。(表3参照)

高年齢者本人は業務スキルや業務知識のレベルアップや資格取得によるスキルアップという職務遂行能力の向上に努力する、としている。

管理者は業務スキル・知識に加えて、技術・技能伝承、後輩育成そしてそのための標準化や、積極性、率先垂範などの行動面を強化して欲しいと考えている。

【表3-1】55歳社員が考える60歳以降望む仕事に就くために今から準備すること

	2014年	2015年
1位	業務スキル・知識レベルアップ	業務スキル・知識レベルアップ
2位	健康/体力維持	健康/体力維持
3位	資格取得によるスキルアップ	資格取得によるスキルアップ
4位	語学力	ITスキル
5位	改善力	語学力

【表3-2】管理者が期待する今後60歳までに本人が身につけ、補強すべき経験やスキル

注：斜体字は55歳社員と管理者とで異なる項目

	2014年	2015年
1位	<i>技術・技能伝承/後輩育成/標準化</i>	<i>技術・技能伝承/後輩育成/標準化</i>
2位	業務スキル・知識レベルアップ	業務スキル・知識レベルアップ
3位	健康/体力維持	<i>マインド・行動(積極性、率先垂範、スピード等)</i>
4位	問題解決力/改善力/分析力	健康/体力維持
5位	リーダーシップ/マネジメント力	問題解決力/改善力/分析力

こうしたエンプロイアビリティにおいて高年齢者が考えることと管理職が求めることのギャップを解消するためには、管理者と本人とが話し合い、能力アップだけでなく、意識・意欲、行動について求められるものを共有することが必要である。

第 6 節 再雇用アンケート結果の考察と高齢者雇用の課題

(1) 管理者のマネジメント能力

A 社の再雇用者アンケート結果から、仕事面では「やりがいを感じている」「定年前と比べてモチベーションを維持できている」「自分の能力に自信を持っている」としても、少数だが勤務態度、行動面で問題のある人がいるのは事実である。筆者（PJ 担当）が見聞きした範囲ではそうした先輩社員になかなかはっきり注意できない若い管理者が多い。中には、個別に面談し、思い切って注意して欲しい旨を言ったところ、わだかまりもなく再雇用者の態度・行動が改まったという例もあるが、そうした例は少ない。

今後ますます年上の部下が増えてくる。そうしたマネジメントしにくい部下をきちんと管理できる能力が管理者に求められる。

(2) 再雇用者にいきいきと働いてもらい戦力として最大限活用するための施策

A 社のアンケートは給与が下がることへの不満はあるものの、仕事や職場の人間関係には大きな不満はなく、自分の能力に自信を持ち、モチベーションを維持しながら再雇用として働く高齢者の実像を示している。

A 社は定年の半年前に再雇用制度の説明会を開き、再雇用の希望の有無、希望する人へはさらに希望職場・職種・勤務形態を聞き、職場と調整の上再雇用を決定している。定年を迎えた人の 9 割近くが再雇用を希望し、その内の 9 割が定年前と同じ職場での継続勤務である。

定年前と比べて給与や賞与の額は減るが、長年の経験を活かせる仕事で、職場の同僚も同じ、つまり定年前と後とで大きな変化がなく継続して仕事をしているのである。

管理者も、再雇用者は給与が下がるがそれでもほぼ同じ仕事をしてもらえばよしと思っている。

再雇用者はアクセルペダルから足を離しても定年前とほぼ同じスピードで走れる環境で仕事をしている、言わば“慣性の法則”で仕事をしている。

では課題は何であろうか。再雇用者がアクセルペダルから足を離した“慣性”で仕事をしているとすれば、経営としてはもっと戦力として活用すべきである。つまりもう一度アクセルを踏んで仕事をしてもらうのである。それには給与水準を見直す必要があるだろう。さらにハーズバーグの動機づけ要因である「達成感」「承認」「責任」など再雇用者の心の内面に訴える管理者のマネジメントが必要である。

再雇用であっても社員と同じように「他人から評価されたい」「自分の能力を活かしたい」「誰かに必要とされていると感じたい」と思って仕事をしていると考えられる。

従って再雇用者の戦力化のポイントは次のようにまとめることができる。

- ①一人ひとりにやって欲しいこと、役割や期待をきちんと伝える（仕事そのもの、責任）
- ②働きぶりや成果をきちんと評価し、伝える（達成感）

③管理者が都度声をかけるなど、次のような日常のちょっとしたところ使いで再雇用者の気持ちを支える

- ・年長者への敬意を表すことば使い
- ・期待してますよ、とことばで伝える

- ・気がついたらすぐに管理者よりねぎらいと感謝のことばをかける

例えば、「その働きぶりいいですね」「さすがですね」という承認と感謝をことばで伝える。「あなたのおかげで助かってますよ」という言葉をかける等。

- ・健康への気遣いをする

④注意すべき点があったらはっきりと注意し、改めてもらう

(3)定年になる前に定年後の働き方を考える機会の設定

①55 歳くらいの時点で所属長と本人とが話し合い、今後の能力アップだけでなく、定年後の再雇用も含めて、意識・意欲、行動について求められるものを共有する。

②そのために人事部門は上司と部下が話し合う機会を制度として設定する。

例えば 55 歳キャリア面談、毎期の評価面接時等

③50 歳以降にライフプラン研修などで定年後の働き方を考える機会を作る。

第 2 章-3 考察

A 社の事例は 2013 年の高年齢者雇用安定法の改正という法的な要請に対して、仕方なく「福祉的雇用」(今野浩一郎氏の指摘による)の観点から 65 歳まで継続雇用するというスタンスと、これを機に高齢者を戦力として積極的に活用し従業員のモチベーション向上と企業成長につなげて行こうとするスタンスとの中間に位置するものといえる。これは「60 歳定年制、65 歳まで 1 年契約更新による継続雇用」という、現在の日本企業の多くが採用している高齢者雇用の典型的な例である。

その背景には、定年以降の継続雇用による①労務費の増加②人員構成上の新陳代謝阻害③ローパーフォーマーをより長く抱えなくてはならない負担という経営側の問題意識があると推察できる。

一方生涯現役企業の事例では、定年なしまたは定年は定めても継続雇用の年齢上限なしの企業が 112 社中 92 社あり、規模別では従業員 200 人未満の中小企業がそのうちの 8 割以上を占めている。

なぜ中小企業で実質的に定年なしの施策が実現できるのか。A 社のような 60 歳定年制、65 歳まで 1 年契約更新による継続雇用の制度を持つ多くの企業が抱える問題点の内、①労務費の増加については前章で見たように、賃金カーブの年齢による傾斜が小さいため大企業に比べてコストインパクトが少ない。②新陳代謝の阻害については大企業と同様であるが、それよりも人手不足で人材を確保できないことのほうが経営にとって問題である。③ローパーフォーマーについては、支払う賃金に対するアウトプットが低いという意味と捉えれば、中小企業では支払う賃金が低く、働き手として少しでも貢献してもらえればいいのでローパーフォーマーという問題意識があまりないのではないかと推察できる。

では 60 歳定年制、65 歳まで 1 年契約更新による継続雇用制度を持つ多数派の日本企業が“生涯現役企業”へと転換するための鍵は何であろうか。私は大きく二つあると考える。

まず年齢に基づく賃金管理や人事管理から職務型の人事管理へ漸次転換することである。

私が勤務経験をしたフランスの企業では定年はない。また年齢を基準とした賃金や昇進規程もない。賃金は職種や職務により決定される。昇給は成果と能力で決定される。その際一定年数までは勤続年数が考慮されるが、年齢は考慮されない。昇進についても基準はポストと当てはめる人の能力である。

欧米の多くの企業がこのように年齢に基づかない人事制度、賃金制度をとっている。従って定年はない。定年がないために高齢者が辞めなくて困っているという話は聞かない。年金が支給される年齢がくれば自ら辞める人がほとんどである。またローパフォーマーはその都度企業から退出させられる。

日本で定年制が設けられた背景には、終身雇用を保障する代わりに年齢による強制解雇である定年が必要とされたといわれる。また個人のパフォーマンスによる解雇が実質的に制限される解雇法理によりローパフォーマーを抱えざるを得ないこともある。

従って定年制の廃止は容易ではないが、まずは年齢に基づく賃金制度、人事制度を改めるべきであると考えます。

二つ目が企業と従業員との雇用契約における対等性である。日本企業は年功序列による生計費保障、終身雇用による雇用保障の代わりに、職務や勤務地は無限定で企業の命ずるままに仕事をするという雇用慣行が存在していた。

それは戦争中の国家総動員体制を起源とし、戦後の経済発展とともに形成されたとされる。つまり企業が従業員の生活やキャリア形成の面倒を見るから従業員は企業の命ぜられた仕事をし、転勤命令にも従うというものである。雇用契約には明示されていないが暗黙のうちに企業と従業員との間で成立した集団的、心理的契約ともいえる。

バブル崩壊、金融危機、IT バブル崩壊を経てリーマンショックによる世界的経済危機によりこうした日本的雇用慣行は崩壊したといえるが、企業という組織と従業員という個の関係でいえば、個は組織に依存し、個よりも組織が優先される関係がずっと続いてきた。

組織偏重の関係から個を取り戻し、少なくとも企業と従業員とは対等な関係であるという意識転換が企業にも従業員にも求められる。

高齢者雇用の問題において、従業員は企業が 65 歳までは何とか雇用してくれるだろうという意識を持ち、企業も恩恵的に継続雇用するという方針でいる限り、法改正への後追いから脱却することはできない。

「定年制、その後 1 年契約更新による継続雇用」から「定年なし」の制度へと転換するための本質は、日本型雇用の見直しにあると考えます。それは企業と従業員との心理的契約も含めた雇用契約のあり方を再定義することである。

従業員は自律的にキャリア形成、能力開発と働き方を考え、企業は年齢にとらわれずにそうした従業員の個々の志向を組織の強さにどう生かすかを考える対等な関係を構築することが、生涯現役実現の方向性ではないだろうか。

以上

執筆者 エンプロイアビリティ研究会

峯岸隆臣

【別図1 再雇用者への質問項目】									
①現在の仕事にやりがいを感じていますか？									
②現在の仕事に対する報酬(給与)は適切だと思いますか？									
③現制度での再雇用期間満了年齢は最長65歳ですが、可能であれば何歳まで就業希望ですか？									
④上司や職場の同僚とのコミュニケーションはとれていますか？									
⑤現在のモチベーションは定年前と比較して変化していますか？									
⑥自分の職業能力に自信がありますか？また職場で生かしていますか？									
⑦後輩に伝えるべき技術/技能を持っていますか？									
⑧持っていると答えた方は技術/技能の伝承をおこなっていますか？									
⑨再雇用で就業している理由は何ですか？(複数回答可)最も大きな理由には◎をつけてください									
⑩現在の環境において自分で出せる(貢献できる)と思われるアウトプットと実績は一致していると思いますか？									
⑪現就業形態(勤務日数、勤務時間、夜勤等)で困っていること、不都合を感じることはありますか？									
⑫再雇用として就業を継続する上で、不安はありますか？(健康・体力面も含む)									
⑬現就業形態で困っているなどの場合他職場への異動、他業務を希望しますか？									
⑭定年前に比べて、プライベート(家事都合含めて)の時間は増えましたか？									
⑮現在のライフスタイルに満足していますか？									

【別図2 管理者への質問項目】									
①再雇用者は再雇用になって気持ちの切り替えができていくか(会社の再雇用制度を自然な形で受け入れているか)									
②待遇のダウンがあっても新たな役割を前向きに受け止め、生き生きと仕事をしているか									
③待遇がダウンしたのだからモチベーションが下がってもやむを得ないと思うか									
④給料分だけ働くという割り切った気持ち・態度で仕事をしていることはないか									
⑤自分の役割をきちんと認識して行動しているか									
⑥若い上司に対してもきちんと報・連・相ができていくか									
⑦職場環境や仕事を改善するために積極的に提言しているか									
⑧ことあるごとに不満や愚痴をこぼしていることはないか									
⑨過去のやり方、考え方に固執し、頑固な態度で仕事をしていることはないか									
⑩自分はもう現役ではないと組織とは無関係な態度を取ることが多いことはないか									
⑪過去の権威や業績を振りかざしてはた迷惑な存在となっていることはないか									
⑫昔話、過去の自慢話にうんざりさせられることはないか									
⑬定年後も発揮できる技術/技能/能力を持っているか									
⑭部門の知恵袋として大いに役立っているか									
⑮再雇用者が持つ技術・技能・ノウハウについて伝承の計画を持ち実行しているか									
⑯技術・技能・ノウハウの後輩への伝承者として教え上手であるか									
⑰若手や後輩から頼りになる先輩として慕われている確認									
⑱若手や後輩から気軽に話しかけたり相談できる雰囲気を持っているか									
⑲上司や職場の同僚との良好な関係を築けているか									
⑳管理者のサポート役としてありがたい存在であるか									
㉑職務遂行上、再雇用の人々の体力や健康面に不安があるか									
㉒再雇用の方は先輩やかつての上司なので仕事の指示をしたり、注意したりするのがやりにくい									
㉓できれば再雇用の人を部下に持ちたくはないか									
㉔定年後の人の能力を積極的に活用すべきだと思うか									

第 3 章 藤原崇論文「定年後再雇用者の戦力化をどう進めるか」並びに

「生涯現役時代に向けた高齢者雇用のあり方」についての一考察

労政時報第 3929 号（2017. 4. 28）に掲載された藤原崇（以下敬称略）の論文「定年後再雇用者の戦力化をどう進めるか」（以下藤原論文という）について、「高年齢者の現状と課題」（日経新聞 2018. 10. 3～10. 5 掲載、小塩隆士、川口大司、大木栄一）の論稿を参考にしながら、「生涯現役時代に向けた高齢者雇用のあり方」について考察してみた。

1. 高年齢者雇用の定着状況

（1）2004 年、高年齢者雇用安定法が改正され、2013 年 4 月から改正高年齢者雇用安定法が施行された。定年後希望する者を全員 65 歳まで雇用することが企業に義務付けられた。企業の選択肢は次の 3 つである。

- ① 定年年齢の 65 歳までの引き上げ
- ② 65 歳までの継続雇用制度の導入
- ③ 定年の廃止

（2）施行後の導入状況

・企業は着実に雇用確保措置を推進しており、大半の企業は「65 歳までの継続雇用制度（再雇用制度）」の導入により対応している。

- A. 労働者 31 人以上の企業の 99.5%が高年齢者雇用確保措置を実施しており、改正後 3 年経過したが、企業は着実にその対応を推進していると藤原崇は評価している。（厚生労働省 H28 年（2016）「高年齢者の雇用状況」、藤原論文から引用）
- B. 65 歳へ定年年齢を引き上げる企業は一定数にとどまり（全企業で 16.1%）、定年後再雇用（継続雇用）を運用している企業が多数（全企業で 81.3%）を占めている。定年制の廃止は 2.7%。（資料：同上）
- C. 定年到達者のうち、自発的に定年退職（継続雇用を希望せず）した比率は 16.9%にとどまる。この比率は 4 年間で減少し、60～64 歳の雇用者数は着実に増加している。（資料：同上）
- D. 導入状況の施行前後の比較（05 年と 17 年）は以下の通りであり、65 歳以上に定年を定める企業の比率が増えている。（厚生労働省「就労条件総合調査」、川口大司論稿「高齢者雇用の現状と課題（中）」（日経新聞 2018. 10. 4 付）から引用）
 - ① 定年制を定めていない企業：4.7%（05 年）→4.5%（17 年）▲0.2 ポイント
微減
 - ② 65 歳以上に定年を定める企業：6.2%（05 年）→17.8%（17 年）+11.6 ポイント増加
 - ③ 残りの企業は、再雇用を中心とした 65 歳までの継続雇用制度の導入で対応したと考えられる。（再雇用制度導入：89.2%（05 年）→77.7%（17 年）▲11.5 ポイント 減少

- ・ 65 歳以上に定年を定める企業が 11 ポイント増えている。定年制を定めていない企業と 65 歳以上に定年を定める企業を合計すると 22.3%となり、65 歳以降の雇用を視野に入れた動きともとれる。(川口大司論稿)

E. 以上の導入状況から、川口は「高年齢者雇用安定法の 04 年改正は、高齢者の就業促進に一定の成果を上げた」と評価している。

2. 藤原論文の要旨

2-1. 高年齢者雇用の問題点と課題

多くの企業で導入されている高年齢者再雇用の現状を分析すると、再雇用制度の運用面や現場で働く高年齢者には以下の問題点がみられる。

(1) 賃金・処遇の低下と不公平感

- ・ 従来の再雇用制度では、コスト抑制や高年齢者雇用継続給付などの受給を前提に「定年前基本給の 60%」といった一律減額や軽減された職務に移ることを前提に一律の低い給与に据え置く方法が多く企業で採用されていた。
- ・ 再雇用前後で仕事内容が変わらないのに、賃金が減額される例など。

(2) 働く意欲（モチベーション）の低下

- ・ 定年を機に仕事の場面での会社の取り扱いがガラッと変わったことのほうがやる気に与えた影響が大きい。(今まで出ていた会議に出なくていいと言われた。社内イントラ画面が一切見られなくなった等)

(3) 会社側の問題点

- ① 賃金・処遇設定の難しさ
- ② 職務の確保
- ③ 人事ローテーションや昇格・昇進の見直し
- ④ 人件費の増大

2-2. 対策の考え方と具体的施策の提言

上記の問題点・課題を踏まえた上で、再雇用制度の充実に向けて、対策の考え方と具体的施策について以下の提言を展開している。

- (1) 高年齢者雇用確保措置の 3 つの選択肢のうち、再雇用制度の見直し、充実が最も現実的で重要であり、定年後再雇用制度が持つ以下の特性を活かすことで、定年年齢を引き上げずとも、高年齢者の雇用を確保しつつ活性化を実現することは十分可能である。

- A. 広い職務の提供：再雇用者となることで職務変更を受け入れやすく、現行職務だけでなく、幅広い職務提供に注力する。
- B. 本人意思の尊重：それぞれの意思を尊重（hearing）した職務や処遇を提供することで、再雇用者のモチベーション維持や活性化が可能となる。
- C. 処遇設定の柔軟性：定年時に雇用契約が再締結されるため、処遇も見直しやすくなる。個々人の担当職務に見合った処遇を設定することで、コストとパフォーマンスのバラ

ンスが取りやすくなる。

(2) 職務提供のあり方の重要なポイント

- ・今後の再雇用制度では、幅広い職務（現職継続から軽作業まで）を準備し、一人ひとりの意思と特性に基づいて個別に職務設定を行うこと。
- ・具体的には
 - ① 気力や能力が十分な社員に対しては、定年前と変わらない職務を継続
 - ② 軽微な作業、後進の指導、補助作業、アウトソーシング業務、関係会社での勤務等を準備
 - ③ 60歳定年前の早期退職、社外への転進を認める
 - ④ 一定の年齢から個人の意思と希望をくみつつ、会社の状況と照らし合わせてマッチングを実施していく。個人別に職務のマッチングを行う上では、個人との意思疎通が大きなポイント。うまくいかないと再雇用者の不満を誘発し、紛争に発展しかねない。

(3) 本人意思の尊重

再雇用制度で個人ごとに柔軟な職務設定を行う場合、本人の意思をくみつつ、仕事や処遇の設定を行うことがモチベーション維持のカギになる。

- A. 会社が設定する選択肢は、トレードオフ的なものにすべき。(処遇を選べば職務は選べない、勤務地を選べば処遇は選べない等)。
- B. 職務は、社員自らが主体的に選択することが重要であり、実務的対応では以下の2点がポイントとなる
 - ① 会社は本人の意思を早い段階から引き出す（希望する職種・勤務・処遇条件等）
 - ② 個人が50歳台以降の生活設計や働き方を早期から考える
 - a. キャリアプラン・ライフプランに関する意識改革等研修
 - b. 従来の「仕事などのキャリアは会社が決めるもの」という意識から、個人が主体的にキャリアを構築するという意識への転換

(4) 処遇設定の柔軟性

- ・定年後再雇用制度を機能させるには以下のポイントを押さえながら評価・処遇制度を設計する
 - ① 処遇水準・決定軸（職務給的発想、役割概念）
 - a. 職務が多様化（定年前の継続職務、負担の軽い職務）する再雇用制度においては一律の処遇水準は現実にそぐわない。定年前と処遇水準が変わらない者から非正規社員と同等の水準の者までカバーできる処遇水準の幅と柔軟性が必要であり、再雇用者の処遇を職務給的発想に基づいて検討するのが妥当。ただし、職務の定義が難しく導入のハードルが高い。
 - b. 「役割」概念（職務的な要素と求められる能力などの期待要件）を軸に処遇を決めることも考えられる。
 - ② 処遇の整合性
 - a. 「同一労働同一賃金ガイドライン」のしぼり。定年後再雇用者は原則有期雇用

契約であり、他の有期契約社員が再雇用者と同じ職務を担当している場合、採用経緯が異なるという理由だけで処遇格差があることは不合理。

③具体的な処遇設計～有期契約社員間での整合性～

- a. 月例賃金を「職務給」もしくは「役割給」テーブルにより設定し、再雇用者を含む有期契約社員全体で統一的に設計する。

④具体的な処遇設計～定年前正社員との整合性～

- a. 定年前社員が職務（役割）的な要素のみで処遇決定しているのであれば有期契約社員の体系と基軸を合わせることで整合性は確保できる。
- b. しかし、年功的要素、職務遂行能力や職能的要素（将来のキャリア形成期待）など複数の給与項目を適用している場合は対応が異なる。たとえば、再雇用後の有期契約社員とその他の有期契約社員とを勤務地や職務の差異をベースに異なるキャリアコースとして設定し基本職務給による処遇決定のみとする方法等。

⑤諸手当・就業条件・福利厚生等の設定

- a. 再雇用者のモチベーションを下げないように、安易に手当等を廃止したり、引き下げたりしない方が良い。配慮が必要。

⑥人事考課制度の整備

- a. 再雇用者活性化の観点から、人事考課制度の整備、人事評価の実施は重要。
- b. これまでの再雇用制度では、人事評価は賞与額の決定や契約更新判断のためだけの限定的な活用にとどまっている企業が多かった。それがかえって定年前との取扱いの差異となり、対象者のモチベーション低下の要因になっていると推測される。
- c. 職務（役割）という軸を通じて正社員との処遇の整合性を確保するのであれば、職務（役割）に関する評価は定年前の正社員と同一基準で行うほうが合理的と考えられる。対象者もモチベーション維持を図りやすくなる。
- d. また比較対象の母数も広がるので相対的な調整も容易になり、人事評価の納得性を高められる。
- e. 具体的には、職務（役割）を通じて達成すべき成果と、それを実現するための行動を中心とした評価制度となる。
- f. 賞与支給の場合：成果に対する評価を賞与に反映。行動に対する評価は職務（評価）給の年度改定に反映。
- g. 賞与がない場合：成果と行動の総合評価を職務（役割）給の改定に反映。ただし、再雇用者も定年前正社員と同様の方式で職務給・賞与が決定するのであれば、同一のルールで決定。
- h. 人事評価に基づくフィードバックや面談に取り組むことも重要。個人ごとの状況が短期間で大きく変化することもありうるため、細やかに把握し職務見直しや評価・処遇へ反映することで、対象者の納得性向上やモチベーション維持につなげることができる。

3. 藤原論文発表後の社会動向

(1) 政府の動向

- ・ 政府が 2018 年 6 月にまとめた成長戦略「未来投資戦略 2018」（内閣官房日本経済再生総合事務局）では、高齢者雇用の推進に向けて「定年延長等の促進」「継続雇用により定年後も同一企業で働き続ける高齢者の処遇の在り方について検討を行う」ことが掲げられた。これを受け、60 歳代後半の就業率をいかに向上させていくかが各所で議論されている。
- ・ 例えば、年金制度の改正、定年年齢の引き上げ、企業に対する雇用確保義務の 70 歳までの拡大といった政策オプションが議論されている。

(2) 長澤運輸事件、ハマキョウレックス事件の最高裁判決（2018 年 6 月 1 日判決）

- ・ 有期契約労働者の労働条件を無期契約労働者との間で不合理に相違させることを禁止した労働契約法 20 条を争点とした 2 件の訴訟について、最高裁は判決を言い渡した。賃金の相違の判断に際して、最高裁は「賃金の総額を比較することのみによるのではなく、当該賃金項目の趣旨を個別に考慮すべき」との初の判断を示した。
- ・ 長澤運輸事件は、定年後、嘱託乗務員として再雇用された運転手 3 人が、正社員との間で職務などに違いがないにもかかわらず、賃金をはじめとする不合理な労働条件の相違があるのは違法と訴えた事案。1 審は賃金格差を違法としたが、控訴審では 1 審判決を取り消した。最高裁判決は、定年後再雇用者と正社員との格差は労働契約法第 20 条の適用対象としながらも、定年後の有期雇用契約は「社会一般で広く行われている」として、労働条件の相違は不合理ではないとした高裁判決を支持。一方、精勤手当と時間外手当を支払っていないのは不合理であるとし、このうち時間外手当の審理は東京高裁へ差し戻した。
- ・ ハマキョウレックス事件は、契約社員の運転手が、正社員にのみ支給されている手当の格差解消を求めた事案。判決では、通勤手当など 4 種類の手当の格差を不合理とした高裁判決を支持し、皆勤手当の不支給も違法性を認め、大阪高裁へ差し戻した。

（労政時報第 3954 号、2018. 7. 13 丸尾拓養論稿から引用）

4. 日本経済新聞特集「高年齢者の現状と課題」で取り上げられた課題・問題点

<小塩隆士の論稿> 「高年齢者の現状と課題（上）」（日経新聞 2018. 10. 3）

- (1) 健康面の制約だけを考慮したときに、60 歳代後半高齢者で健康で働ける者の比率と実際の就業率の差である潜在的就業率のポイント差は、男性で 33.7 ポイント、女性で 22.1 ポイントとなっている。つまり、男性で 3 割以上、女性で 2 割以上の人たちが健康であるにもかかわらず就労していないと推計される。
- (2) 社会全体から見た場合、健康面からみれば「支える側」に立っていてもおかしくない人たちが「支えられる側」に移している現行制度（年金、雇用制度）には問題がある。

- (3) そして、在職老齢年金（月額報酬に応じた年金減額制度）の撤廃、高齢者を「働き方改革」の主役に位置づけ、企業から業務を請け負って報酬を得るといったタイプの就労形態も含め多様な働き方を取り入れながら高齢者後半層の就業を高めることが必要ではないか、と提言している。

＜川口大司の論稿＞（「高齢者の現状と課題（中）」（日経新聞 2018. 10. 4）

- (4) 再雇用で働き続ける労働者の多くは、定年を機に正社員から嘱託職員など非正規社員に転換するため、その能力を十分に活かした働き方になっていないという指摘もある。今後は客観的な能力活用指標を用いて、定年後再雇用で働く高齢労働者の能力活用がどの程度進んでいるのかが解明される必要がある。
- (5) 再雇用後の労働者の活用がうまくいっていないとの指摘が正しいとすれば企業と労働者にとって望ましい状態とは言えない。賃金カーブを平坦化し、定年年齢を65歳まで引上げ、更に再雇用などで70歳までの雇用を確保するといった対応をする企業も増えていくのではないかな。
- (6) 70歳までの雇用確保を企業に求めていくことになるとういくつかのハードルが出現する。そもそも企業が高齢労働者の雇用確保義務に対して抵抗を示すのは、定年をもってしかスムーズな労働契約の終了ができないと感じているためである。これが、70歳までの雇用確保が求められるとなれば、解雇規制見直し論議は避けて通れない。
- (7) 60歳代後半の就業率を引き上げようとする政策は、高齢者雇用安定法の改正にとどまらず、年金制度、解雇法制、同一労働同一賃金原則の適用除外なども含めて総合的に検討されるべきだろう。

＜大木栄一の論稿＞（「高齢者の現状と課題（下）」（日経新聞 2018. 10. 5）

- (8) 企業にとっては、60歳代前半層（高齢社員）が増えるので、高齢社員の人事管理をどう設計するかが重要な経営課題となっている。
- (9) これまでの人事管理制度は60歳定年制を前提に形成されてきた。高齢社員と現役社員との人事管理のバランスをいかに取るかが大きな課題。
- (10) 高齢社員の人事管理制度の設計で最も重要な点は、①配置の管理（どのような仕事に配置するか） ②労働時間の管理（どのような就業形態をとるか） ③賃金等の報酬管理（働きぶりに対してどのような報酬を与えるか）の3つ。
- (11) どの領域を正社員と同じ仕組みに近づけることが、高齢社員の納得性を高めるとともに、高齢社員の戦力化につながるのかを明らかにすることが今後の大きな課題である。

5. 考 察（今後の高齢者雇用について）

- (1) 「平成29年版高齢社会白書」（内閣府）によると、「働く人の約8割が65歳を超えても働きたい」と回答している（働けるうちはいつまでも：42.0%、70歳くらいまで：21.9%、75歳くらいまで：11.4%、80歳くらいまで：4.4%）。
政府の掲げる「人生100年時代」に向けて、働く人の就労意識は想像以上に進んでい

る。

(2) 政府の狙いは、少子高齢化社会の到来によって不足する労働力をいかに維持していくかにあり、一つの施策として高齢者の 70 歳までの就業率の向上や雇用確保が位置づけられる。一方、企業側としても、最近のひっ迫した労働力不足の現状に鑑み、高齢者の戦力化は避けて通れない課題ととらえている。その意味で、65 歳までの雇用確保がほぼ達成されたいま、70 歳までの雇用確保をいかに進めていくかは、政府、企業そして働く人にとっても共通の重要課題である。

(3) 「65 歳以降の雇用確保」を進めるにあたっては、いくつかの方向がある。一つは、現在多くの企業が取り組み社会的にも受容されている「60 歳定年、65 歳までの継続雇用（再雇用）」の延長線上で検討する方向である。この場合、60 歳定年を維持し、70 歳までの 10 年を継続雇用で対応するのか、あるいは「65 歳定年、その後 5 年の継続雇用」の二つが考えられる。そして「定年制廃止」という選択肢もある。

(4) 3 つの選択肢それぞれに問題点が存在する。60 歳定年から 70 歳までの 10 年間で再雇用でつないでいく場合、高齢者のモチベーションを維持できるのか、企業にとってはローパフォーマーの処遇が重荷になる可能性がある。二つ目の「65 歳定年、70 歳までの再雇用」は、最近、65 歳以上定年とする企業が増えている事実を考えると、現実的な施策と言えるかもしれない。

・ 65 歳以上に定年を定める企業：6.2% (05 年) →17.8% (17 年) +11.6 ポイント増加
(上記 1 - (2) - D - ②参照)

また、「定年廃止」は解決すべき課題が多々あるものの、労働者の年齢制限を廃止している欧米諸国のように、働く年齢を労働者の自由な選択に委ねることが将来的には望ましい姿かもしれない。

いずれにせよ、施策実行には時間がかかり、試行錯誤を繰り返しながら各施策を段階的に進めていくことになるのではないだろうか。

(5) 藤原論文は、改正高年齢者雇用安定法施行後の企業への 60 歳以後の雇用制度の浸透状況を踏まえ、問題点・課題を洗い出し、再雇用制度の見直しが最善策との立場から具体的な提言を行っている。現在主流である「60 歳定年、65 歳までの再雇用制度」導入企業にとっては有意義かつ示唆に富む内容となっている。

(6) その主張に流れる思想は、多様な働き方を望む高齢者のニーズを把握しつつ、正規社員、再雇用非正規社員、再雇用以外の非正規社員との公平性や整合性をどのように確保していくかというバランス主義であり、また企業の生産性をいかに高めていくかといった効率主義、そして日本社会の慣行に則したものであるかという現実主義である。現状の再雇用制度に見られる人事処遇制度、賃金制度等の問題点・課題を指摘しながら方向性を示す論稿は、65 歳以降の継続雇用施策を進めるにあたって大いに参考にすべき考え方である。

(7) 最近、筆者がキャリアカウンセラーとして経験することであるが、60 歳前後のシニア層が再雇用を選択せずに、社外就労を希望することが多くなっている（賃金低下・仕事内容への不満等）。企業も、主にホワイトカラー層の再雇用を選択しない社員に対し、

再就職支援会社のサービスをつけてシニア層をサポートするケースが増えつつあるように思う。

60歳定年を迎えようとしたとき、退職後の人生に向き合おうとするシニア層の姿が目には浮かぶ。これまで積み上げてきたキャリアを活かせる仕事は何か、これまでできなかった仕事にチャレンジしたい、残された課題（介護、住宅・教育ローン）をどう解決するか、そして後半生の生きがいを何にもとめるべきか。そこには会社から自立しようとするシニア層の姿勢を読み取ることもできる。

- (8) 日本の雇用システム（終身雇用、年功序列、企業別組合）が崩れつつあるといわれている。労働者は、一旦就職すれば身分が保証され、定年まで勤めれば退職金がもらえ、ある意味、労働者はそのシステムの中で守られてきた側面もある。

メンバーシップ型といわれる日本型雇用システムがこのまま受け入れ続けられるのかは疑問が残る。IT技術の目覚ましい進展、国際競争の激化、事業構造の変化等目まぐるしく変わる現代においては、働き方を変えていかざるを得ない。

今後は、職務に結びついたジョブ型就労が日本の雇用システムとして定着していくことは避けられないのではないだろうか。

一方、長沢運輸・ハマキョウレックス事件で下された最高裁判決は、正規社員と非正規社員の不合理な待遇差は認められないことを示唆している。業務の実態を考慮したうえで手当等を含めた賃金を設定すべきとしており、ジョブ型就労を後押ししていると受け止めることもできる。

70歳まで働くことを考えた場合、確固とした知識・スキルを身につけておかないと労働市場は受け入れてくれないという現実が目の前にあるとすれば、労働者は更に自己を磨き続けることが必要になってくる。企業側には労働者のキャリア形成に対する計画的な支援が求められるが、労働者には自律性、自己研さんという責任ある自覚がこれまで以上に求められる時代が現実化しつつある。

以上

執筆者 エンployアビリティ研究会
水野 英和

第 4 章 生涯現役時代に求められる中高年者の能力開発について ～目指す人材像についての考察～

目指す人材像の考察を 4 つの資料の検討・解析を通じて実施した。

- 1) 政府関連事業からの考察:ミドルマッチフレーム及び、
- 2) 同:社会人基礎力
- 3) 複数コンサルタントの転職事例研究からの考察:H29 年度エンプロイアビリティ研究会報告書
- 4) コンピテンシー理論からの考察

1) ミドルマッチフレーム（ポータブルスキル+適応可能性）

ミドルマッチフレームの紹介（出所：ポータブルスキル活用研修「講義者用テキスト」注 1）

「ミドルマッチフレーム」は、2013 年 9 月に一般社団法人人材サービス産業協議会（JHR）によって公開されたミドル層を対象にした転職支援ツールである転職に際しミドル層に求められる保有能力について、トランジション（移動）を意識した「ポータブルスキル（持ち運びできるスキル）」と環境への「適応可能性」という視点で捉え直し、二つの枠組みの中でそれぞれいくつかの知識・スキルに分類し、構成したものである。概要は以下の通り。

1) ー2 「ミドルマッチフレーム」開発の背景

- ・ミドル層における異なる産業・職業への転職は従来から実現が難しく、適応するまでに企業・本人双方にギャップが発生しがちであった。産業構造の変化や職業寿命の長期化、労働政策における中高年労働者の活用期待等により、ミドル層のスムーズな労働移動は社会的ニーズとなっており、人材サービス産業として最優先に取り組むべき課題となっていた。
- ・2012 年 10 月、一般社団法人人材サービス産業協議会（JHR）が発足し、同時にこのミドル層の転職を課題にした「キャリアチェンジプロジェクト」を立ち上げ、業界関係者や学識有識者、関係省庁と連携の上、課題解決に向けて取り組んでた。その成果として、ミドル層の転職支援ツール「ミドルマッチフレーム」を 2013 年 7 月に開発し、9 月に全国的に展開することとなった経緯がある。

1) ー3 「ミドルマッチフレーム」の特徴

- ・従来ミドル層の転職では、「専門知識」や「専門技術」などが主に着目されていたが、異なる産業・職業への転職機会が増える中、「仕事のし方」や「人との関わり方」といったミドルだからこそ培われているポータブルな能力を可視化し適切に評価することを「ミドルマッチフレーム」では提案している。
- ・また併せて、新しい職場への「適応のし方」や適応しやすい「職場の特徴」も評価基準に据えることで、ミスマッチを緩和し、入社後より活躍できるように配慮した評価ツールになっている。

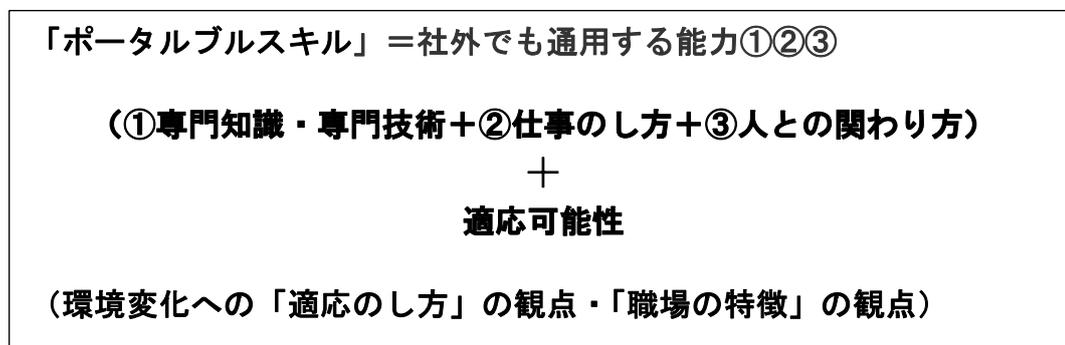
1) ー4 「ミドルマッチフレーム」の構成・狙い

- ・若年層の採用とは違うミドル層ならではの経験によって培われた能力を評価ツールによって分析しながら自己理解を深め、見極めることで、求人企業と求職者のマッチングを

促進させることに狙いがある。

ミドルマッチフレーム＝（ポータブルスキル＋適用可能性）の構成要素（図 1 参照）

図 1



1) —5 ポータブルスキル

ポータブルスキルとは、直訳すれば、「持ち運びできるスキル」であり、通常、業種・職種の垣根を越えて、どんな仕事や職場でも活用できる汎用性の高いスキルとされている。

上表①、②、③参照。

ポータブルスキルは 2 種類に分かれ、ひとつは英語や簿記技術のように専門的知識を求められ、その知識レベルが資格制度などによって客観的に証明されるスキル、もうひとつは洞察力や判断力、リーダーシップなど測定困難で視覚化できないスキルを指す。

ポータブルスキルの 3 構成要素

- ① 専門知識・専門技術 特定分野における深くて高いレベルの知識・技術
- ② 仕事のし方 <成果をあげるために重要な行動>
 - イ、課題を明らかにする（現状の把握、課題の設定方法、計画の立て方）
 - ロ、計画を立てる（計画の立て方）
 - ハ、実行する（実際の課題遂行、状況への対応）
- ③ 人との関わり方 <対人マネジメントで重要なこと>
 - イ、社内対応（上司・経営職）
 - ロ、社外対応（顧客、パートナー）
 - ハ、部下マネジメント（評価や指導）

1) —6 適用可能性

- ・転職者が能力を発揮し、新しい職場に定着するためには、環境変化への適応力が重要で、ミドルマッチフレームでは、ポータブルスキルとは別に、環境への適応可能性に関連するものとして、「環境変化への適応のし方」と「適応しやすい職場の特徴」という 2 つの観点を設定している。
- ・「環境変化への適応のし方」：積極的に行動する。前向きに受け止める。人に対して開放的、素直で、親しみを感じられる。謙虚に耳を傾ける。環境変化を受け入れ変化することを恐れない、等があげられている。
- ・「適応しやすい職場の特徴」：組織で重視される価値観。組織における仕事の進め方の特徴。組織における対人関係の特徴。求職者がこれまで働いてきた職場の特徴や、求職者の希望する働き方とのマッチングなど、どのような組織であれば適応しやすいかを確認する、等があげられている。

注 1：一般社団法人人材サービス産業協議会（JHR）News Release「人材サービス企業向け ミドル層の転職支援ツール ミドルマッチフレーム」展開のお知らせ
 (2013. 9. 24)から一部引用

【考 察】

2012 年 10 月、一般社団法人人材サービス産業協議会（JHR）が発足し、同時に厚労省の依頼を受けて、ミドル層の転職を課題にした「キャリアチェンジプロジェクト」を立ち上げ、業界関係者や学識有識者、関係省庁と連携の上、課題解決に向けて取り組み、その成果として、ミドル層の転職支援ツール「ミドルマッチフレーム」が 2013 年 7 月に開発された。政府の支援を基盤として発表された転職ツールだが、就労を心がける者として、前記図 1 に示された、「ポータブルスキル」と「適応可能性」を中心軸とした能力のとらえ方は納得性が高いものであると評価できる。分かり易く解説すれば、一般的な就労には「ある分野の専門能力」「仕事の仕方（課題対応能力）」「対人対応能力」「環境への適応能力」の 4 項目を身につけることが望まれるという結論になるといえる。

2) 社会人基礎力

経産省が調査研究し 2006 年発表の「社会人基礎力：3 つの能力 12 の要素」は（図 2）に示される。ミドルマッチフレームの課題対応力、対人対応力、環境への対応力の修得は、図 2 の能力を基盤としていると見なすことができる。中高年の就労者が目指す人材像の能力形成目標であると言えよう。なお、2017 年に経産省は研究会を開催して、「人生 100 年時代の社会人基礎力」は、ライフステージの各段階で活躍し続けるための力と定義され、社会人基礎力の 3 つの能力/12 の能力要素を内容としつつ、能力を発揮するにあたって、自己を認識してリフレクション（振り返り）しながら、目的、学び、統合のバランスを図ることが、自らのキャリアを切り開いていく上で必要と位置づけられている。

社会人基礎力（出所：経済産業省 2006 年発表） 3 つの能力 12 の要素 図 2

3 つの能力	12 の能力要素
前に踏み出す力（アクション）	主体性、働きかけ力、実行力
考え抜く力（シンキング）	発信力、傾聴力、柔軟性、状況把握力、 規律性、ストレスコントロール力
チームで働く力（チームワーク）	課題発見力、計画力、創造力

3) 複数コンサルタントによる転職事例研究（出所：全日本大学開放機構 エンプロイアビリティ研究会平成 29 年度 報告書 第 3, 4, 5 章より抜粋・加筆）

3) - 1 事例研究カード整理のプロセスと結果について

3) - 1 - 1 事例研究資料紹介とカード化

上記研究会は転職マッチングの成果を目指して以下の資料が各担当から紹介され、それぞれの事例について討議が行われ、討議内容のカード化がすすめられた。

	事例説明者		検討日	備考
1	事例 2 ケース 担当川口	短編	2015 年 6 月	
2	事例 F 氏 担当水野	短編	2015 年 10 月	
3	事例 Y 氏 担当水野	短編	2015 年 10 月	
4	事例 A 氏 担当水野	短編	2015 年 10 月	
5	事例 S 氏 担当西山	長編	2015 年 7 月	第 2 話
6	事例 O 氏 担当西山	長編	2015 年 5 月	第 3 話
7	事例 N 氏 担当西山	長編	2015 年 6 月	第 1 話
8	事例 YN 氏 担当西山	長編	2015 年 10 月	生涯現役の考え
9	論文発表からの事例研究 担当山内 論文「グローバル時代に生きる職業能力養成教育」	論文	2015 年 7 月	就活学生の支援教育からの事例紹介
10	参考事例 西山修士論文 2003 年 12 月 『中・高年ホワイトカラー層のエンプロイアビリティ形成について・・・理論と実態調査からの考察』	論文		304 ケースの事例研究等のまとめの紹介

3) - 1 - 2 カード化整理のプロセス

6 回にわたる研究会における意見交換の内容をカード・データ化し、エンプロイアビリティに関連する内容「28 項目 635 アイテム (カード枚数)」を抽出、KJ 法によるまとめ作業をすすめた。作業は意見内容からキーワードを抽出しグルーピング・カード化した。

(1) 上記カードから、就活学生に特有のアイテム 108 項目は別枠とし、大分類の上位「経験、体験、実績」(90 枚)、「専門性、スキル」(50 枚)について討議を進めた。

(2) HSM 分類方式の試み

H (Hard 面) : IoT・AI、ビッグデータ、等による主として技術の変化に対する対応

S (Soft 面) : グローバル化・市場変化 (人・モノ・金・情報の交流進展)・社会の変化への対応

M (humanware) : 人間関係形成に関する対応 (職務に関する人間関係形成の重要項目等)

上記 HSM の概念をキーワードにして大分類グルーピング化 (H/S/M/HS/HM/SM/HSM の 7 グループ) を試み、類似項目の整理を実施し、28 項目が 21 項目へ、トータルカード枚数は 635 枚から 454 枚となった。

(3) 一般財団法人人材サービス協会が開発した「ミドルマッチフレーム」という転職マッチングの重要指標に注目し、キーワード化した 454 枚のカードを「ミドルマッチフレーム」の 5 つの構成要素に分類した。結果は以下の通りである。

- | | |
|----------------------|----------------|
| ① 専門知識・専門技能 | 87 枚 (19.2%) |
| ② 仕事の仕方 | 72 枚 (15.9%) |
| ③ 人との関わり方 | 71 枚 (15.6%) |
| ④ 適応可能性～環境変化への適応の仕方～ | 172 枚 (37.9%) |
| ⑤ 適応可能性～職場の特徴 | 52 枚 (11.5%) |
| 合計 | 454 枚 (100.0%) |

- ・「適応可能性～環境変化への適応の仕方」のカードが 172 枚と最も多く、全体の 4 割近くを占める。「環境変化への適応」がいかに重要かを示しているといえる。
- ・次に、「専門知識、専門技能」が約 20% を占め、続いて「人との関わり方」が 16%、ほぼ同じ 16% で「仕事の仕方」となっている。外にも分類を試みたが有効な結果は入手できなかった。

(4) 最終討議資料の作成

最終的な分類討議にあたって二人のコンサルタント A, B が分類案をそれぞれ作成した。

A の分類案・B の分類案のまとめ

	A の分類案・カード枚数上位 10	カード枚数	B の分類案・カード枚数上位 10	カード枚数
1	市場理解、相手理解の深化は、エンプロイアビリティを検討する際に不可欠の重要な要素である。	3 9	変化の時代の常時学習の必要性	2 2
2	経験再編成の連続がエンプロイアビリティを安定的に保つことへとつながる。	3 7	「再就職活動能力の向上」再就職の際の重要項目	1 8
3	人間関係のもち方、人との関わり方は全世代共通のテーマであり対人スキルはエンプロイアビリティに大きく影響する。	2 9	「スキルの再編成」の適宜実施	1 5
4	自らのキャリアに対して柔軟な企画者であること。	2 2	「ライフプランに沿った方針決意と働き方」を PDCA 活用により実行	1 3
5	人間性はエンプロイアビリティに影響する重要要素である。	2 1	シニア（中高年）に求められる適応力の理解	1 2
6	中高年、シニアでも絶えず意識改革に努めることが必要である。	2 0	「企業調査・企業理解を深める」	1 2
7	課題認識の高さ、解決に導く力、職務遂行力、目標達成力など、実践に即したビジネスパフォーマンスはエンプロイアビリティに直結する。	2 0	「キャリアの拡大を常に目指す」	1 0
8	未知の分野、あらゆる環境変化へ備え、適応していくことがエンプロイアビリティを高める。	2 0	「面接は新たな人間関係構築の場である」	1 0
9	飛躍の機会は、成功や解決を信じて実現に導こうとする力に大きく影響する。	1 7	「自分で見定める能力の向上をめざす」	1 0
10	中高年・シニアならではの積み重ねた経験を上手く活かしていくことが強みとなる。	1 7	「企業の視点を理解する」	9

以上は、A 案、B 案の代表項目であるが、1～5 の分類作業結果を踏まえながらディスカッションを行った結果、次に述べる結論を得ることができた。

【考 察】カード 454 枚の集約・議論の結果（エンプロイアビリティ向上対策）

総括として「不確定・不安定な時代に就業し続けるための課題」として下記 3 項目に集約した。

1) 思考・行動の柔軟性を鍛え、維持し続ける。

議論のキーワード：環境変化への柔軟な適応の姿勢、技術・情報の最先端に居続ける課題認識と学習、ライフプランの自発的更新・修正

あらゆる環境変化へ備え、押し寄せてくる変化に適応していく力は、エンプロイアビリティを高める強みとなる。現代のような変化の激しい時代においては、変化を速やかに受け入れて柔軟に対処できるかどうか鍵となる。常に課題認識をもち先々の準備をすすめて

いく努力と、技術や情報の可能な限り最先端に居続けるための自発的な行動が、自分の将来の進路をより柔軟に選択できることにもつながるであろう。自らのキャリアの柔軟な企画者であり続けることを推奨したい。年齢にかかわらず学ぶ機会をうまく利用しながら、企業人として、地域社会人として、私という個人として、自分の歩みたい人生、ライフプランを柔軟に描いていくことが重要になる。

2) 広い視野から情報を収集し、その活用力を鍛え維持し続ける。

議論のキーワード：多様な情報収集・活用への挑戦、人的ネットワークの形成

人的ネットワークを含む様々な情報源から情報を収集・活用できるか否かは、エンプロイアビリティに大きく影響する。溢れるほどの情報がある社会で、意思をもって情報を収集し、分析し、活用することができる力を鍛えることは、大きな意味を持つ。こうした力を高めることは、新たな情報への接点のひろがりや将来の人的ネットワークにもつながっていく。情報収集・活用力を鍛える過程において、人と人、人と組織をつなぐことに主体的に関わっていく姿勢があるかないかは、ネットワーク域（範囲）やネットワークの効果にも影響するであろう。

3) シニア・中高年ならではの能力をうまく活かす。

議論のキーワード：蓄積された経験の活用、異世代間相互の交流、高度な対人スキルの形成・活用

シニアや中高年に期待されることの1つには、蓄積されてきた経験を常に発揮していくことである。時代の大きな変化を経験してきた世代であるからこそ、活かせる知恵がある。一方で、グローバル化や技術の進展により、過去には経験したことのないほどの環境変化が生じる可能性もあり、雇用不安はますます増大していくであろう。こうした時代には、異世代間相互の関わり方を密にすることで難関を乗り越えていくことも必要となってくる。年長者から若手へという世代承継は変わらず大切なものとなるが、年長者が異世代に積極的に関わっていく努力も必要である。職業寿命は50年に延伸し、職場においては10代から70代超にわたる世代間のコミュニケーションのずれ、経験値の差や個人のもつ情報量の差はますます広がっていく可能性がある。シニア・中高年には、高度な対人スキルが求められるであろう。高度な対人スキルは、これまで培ってきたその人が持つ技術力や専門知識を含めたすべての能力を支えることになる。

付言：個人が上記のような心がけを実行したとしても、企業でのシニアや中高年の雇用制度整備はまだ十分ではない。企業は、各世代の人材活用や世代間承継が常時、能動的に進むような組織の仕組みづくりに注力すべきだと考える。

4) コンピテンシー理論の紹介と能力開発について

内容：資料『1』 コンピテンシーの説明

資料『2』 コンピテンシー理論の解説と能力開発

資料『3』 コンピテンシー活用の実例（活用例）

資料『4』 活用しやすいコンピテンシーモデルの導入しかた

『この章のまとめ』

資料『1』 コンピテンシーの説明（出所資料の抜粋と加筆） 出所 『日本大百科全書（ニッポニカ）』 小学館、その他

コンピテンシーとは、一定の庶務や作業において、絶えず安定的に期待される成果を上げている人材に共通して観察される行動特性及び思考様式を意味する。豊富な知識や高い技能、思考力のある人がかならずしも業績を上げられない事実に着目し、好業績を達成している人材（ハイパフォーマー）に見られる行動、態度、思考パターン、判別基準などを特性として列挙したものを指す。

コンピテンシーは英語で「能力」「有能」を意味するがアメリカで 1990 年代に人材の採用、昇格、配置などの基準として普及し、日本でも 1990 年代の後半から人事評価基準に取り入れる企業や団体が増えている。

1970 年代初め、アメリカの国務省から「学歴や入省試験結果が似通った人物でも外交官としての実績に差がでるのはなぜか」との調査依頼に基づき、ハーバード大学心理学教授のデビッド・マクレランド（D.McClelland 1917-1998）らの研究内容から生まれた概念である。学歴や知能は業績と関係がなく、好業績者には「良好な対人関係の構築力」「高い感受性」「信念の強さ」など複数の特性がみられるとの結論がコンピテンシー理論の基礎となった。その後、弟子のケース・ウエスタン・リザーブ大学教授リチャード・ボヤツイス（Richard E. Boyatzis）が 2000 人の管理職の成果と行動特性を調査し、コンピテンシー理論の実践的体系にまとめた。コンピテンシー理論は好業績を達成している人の行動特性として、「傾聴力・顧客志向」「計数処理能力」「変化適応力」「ビジョン設定力・リーダーシップ」などを列挙することが多い。

ただこうした行動特性が業務に対する「共鳴」「使命感」「価値観」などの心理的動機に支えられている 2 階建て構造であることが重要とされている。またコンピテンシーは同一業界・職種でも求められる戦略によって違ったものになる。このため行動特性それぞれを分解して指標にするのは無意味であり、人材評価などに使うべきではないとの意見もある。

コンピテンシーと能力開発については

- ・一般には、好業績者行動特性の発揮度を抽出し、モデル化して活用する（出所：人材マネジメント用語集（株）アクティブアンドカンパニー）、
- ・特定の職務について要求されるコンピテンシーをまとめ、コンピテンシー・モデルとすることもある（出所：とっさの日本語便利帳 朝日新聞社）、
- ・個人の能力や業績でなく、業績を上げるプロセスに注目しどんな行動を取るべきかのコンピテンシー・モデルを作って、能力開発に適用する、（出所：人事労務用語辞典 日本の人事部）、などの解説も見られる。

資料『2』 コンピテンシー理論の解説と能力開発（出所資料の抜粋と加筆） 出所 『シリーズ/人的資源を活かせるか 3 知識創造型の人材育成』石井脩二編著 中央経済社 2003 年 6 月 第 1 章 4 能力開発とコンピテンシー

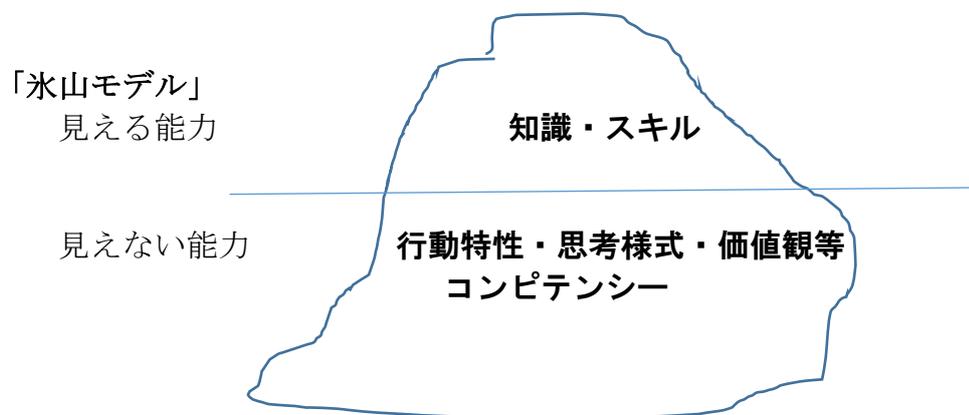
(1) コンピテンシー概念の生成背景

複雑かつ予測不能な市場環境の中で、特定のビジョンとそれに基づく戦略策定が行なわれるとき、その実現を担う「有能」な人材の選別・能力開発・育成こそが企業成功の鍵を担うことになる。この企業の要請にこたえるものとして（コンピテンシー概念）は注目されるようになったと考えられる。

（これまでの）一人一職務方式という細分化された分業による労働形態が、今やチーム作業やプロジェクト組織のように集団を単位とするものへと変わりつつあり、そのような労働形態のもとでは従来型の狭く限定された職務を基準とした評価や報酬制度が適用し難くなった。チーム作業やプロジェクト組織の導入は、明らかに市場変化への即応力を高める手段である。産業社会の構造的な変化が働く人々ひとり一人の能力評価の必要性を高めたところにコンピテンシー概念が登場する現実的な背景があったといえることができる。

(2) コンピテンシー概念の理論的背景

コンピテンシー論は、マズロー（Maslow,AH）の「自己実現欲求」に関する研究を踏まえ、マクレランド（Mc Clelland,D.C）の達成欲求論から導き出されたものである。達成欲求というのは、ある程度難しい目標を設定し、その実現に挑戦する意欲のことであり、このような意欲の強い人は目標の実現に向けて創意工夫を行ない、自己研鑽を重ねることによって高い成果を生み出すということにマクレランドは注目した。（これらの）ハイパフォーマーの行動特性（及び思考様式）に注目し、これをコンピテンシーと命名したのである。マクレランドはコンピテンシーがどのような能力であるかを説明するのに「冰山モデル」を示した。



(3) コンピテンシー・ディクショナリー

ハイパフォーマーの行動特性や思考様式を分析し、そこに含まれている能力要素を一覧表にしたものがコンピテンシー・ディクショナリーといわれているものである。マクレランドは、某コンサルティング会社と協力して「行動特性」を柱としたコンピテンシー・ディクショナリー作成している。（下表参照）

行動特性	コンピテンシー
1) 達成行動力	達成志向性 品質・正確性 先見性 情報志向性
2) 対人関係力	対人理解力 顧客志向性
3) 対人影響力	対人影響力 組織感覚力 関係構築力
4) 管理力	育成力 指導力 チームワーク力 リーダーシップ
5) 認知力	分析的思考力 概念的思考力 専門性
6) 個人の成熟性	自己管理 自信 柔軟性 組織への献身

註：コンピテンシー・モデル・・特定の仕事領域や職務において高い業績を上げている人材の能力を分析し、それを再構成することによってその仕事領域や職務に必要とされる能力モデルを作成する点では(上記と)共通している。

(4) 能力開発への利用

コンピテンシーの一覧項目を能力開発の道具として利用するためには、それぞれの仕事領域や職務が確定され、その仕事領域や職務に求められる成果責任つまりアカウンタビリティが明確化されていることが前提条件として必要になる。この成果責任を果たすためにどのような能力が求められるのかを明らかにすることがコンピテンシーを能力開発の道具として利用していくための鍵になるということができる。

これまでの日本企業で利用されてきた職能資格制度では職能等級ごとに備えるべき能力水準は明示されているもののその能力によってどのようなレベルの成果を実現すべきなのかは明示されてこなかった。つまり、備えるべき能力水準とは潜在能力ないし保有能力という可能性を重視しただけのことであり、仕事や職務遂行によって期待される成果を挙げるという発揮能力を問題としてきたわけではないところに制度としての欠陥を露呈することになったということができる。

資料『3』コンピテンシー活用の実例（活用例）

出所 『コンピテンシー活用の実例』 相沢孝夫著 日本経済新聞社 2005年3月（抜粋と加筆）

1) 重要部分（キーフレーズ）紹介

- ・仕事において常に高い業績を上げる人（ハイパフォーマー：筆者註）に特徴的に見られる、物事の考え方や仕事における姿勢、こだわり、行動特性であって、明確に定義でき、観察でき、測定できるモノがコンピテンシーである。 P49
- ・ハイパフォーマー（できる人）に学ぶという考え方（成果をあげる施策）
 - (1) “できる人”と“普通の人”の違いをさがす・・MRの例、住宅営業の例
 - (2) 上手な人に教わるのが上達の早道・・スポーツ界の例 P42
- ・ハイパフォーマーに共通に見られる特徴点
 - (1) 無駄なことをしない
 - (2) 強い使命感を持っている
 - (3) 先々の結果にまで目が向いている（成果が見えている一行動のポイントを押しやっている） P92
- ・ハイパフォーマーの実態をコンピテンシーで解明する

「対人協調力（対人感受性）」「情報伝達力」「対人追求力」「自己統制力」「論理追求力」「対人統合力」「情報統合力」等がコンピテンシーとなる。 P107
- ・人材マネジメントのすべての面でコンピテンシーは活用できる P113
- ・コンピテンシーラーニングの特長・・形から入る（トレーニングではない） P127
- ・コンピテンシーラーニングのプロセス
 - (1) コンピテンシーモデルを通じて必要な要素、必要な行動を認識する
 - (2) コンピテンシーモデルに照らして、自分の強み、弱みを認識する
 - (3) 自分のどのような行動がコンピテンシーの強み、弱みに繋がっているか認識する
 - (4) コンピテンシーを獲得強化するための、具体的な行動変革の課題を設定し、実行する P128

2) 28 のコンピテンシー定義 P65

コンピテンシーモデルの構築・・・ 28 のコンピテンシー定義・分類・・・ 図 3

「分野 1. 自己、2. 対人、3. 成果、4. 戦略、5. 思考、6. 情報、7. 時間」×
「次元 1. 遂行、2. 適応、3. 統合、4. 創造」

全部で『28 のコンピテンシー』に分類される。この中から各職務ごとに 4～7 の重要なコンピテンシーが抽出され、その職務におけるコンピテンシーのモデルとなる。

28 のコンピテンシー定義 図 3

出所 相原孝夫著 「コンピテンシー活用
の実際」

次元	1) 遂行	2) 適応	3) 統合	4) 創造
分野	実施力、追求力、統制力、維持力	適応力、調整力、伝達力、強調力	展開力、立案力、影響力、統合力	変革力、想像力
1) 自己	自己統制力、	自己適応力(環境適応力)	自己展開力(イニシャチブ)	自己変革力
	仕事におけるいかなる状況においても自己を安定的に維持する力	自己を、チーム環境・職場環境に柔軟に親和適応させる力	自己の強みや特長を環境に合わせて統合・展開する力	自らの行為や価値観を変化・改革する力
2) 対人	対人追求力(対人関係力)	対人協調力(対人サポート力)	対人総合力	対人変革力
	長期間に亘る安定的な信頼関係を築く力	人に対して敏感に対応し、協調し、サポートする力	人に対して影響を与え、指導する力	人に対して感化を与え、変化させる力
3) 成果	成果追求力	成果調整力(チーム成果志向性)	成果統合力(成果極大化力)	成果創造力
	目標やゴールに執着し、追求する力	チームとして最大の成果が上げられるようにチームの力をとりまとめ、調整する力	内外の資源を統合し、最大の成果を追求する力	チャレンジングに新しい分野での追求力
4) 戦略	戦略遂行力	戦略調整力	戦略立案力	戦略創造力
プロセス、手順	定められたプロセスを、高い精度で確実・着実に遂行する力	チームとしての計画や段取りを的確に調整する力	目的達成のためのプロセスを立案する力	未知の領域への戦略を想像する力
5) 思考	論理的追求力	論理伝達力(概念共有力)	論理統合力(フレームワークの構築力)	論理創発力(ビジョン構築力)
概念、理論	論理的な思考・話し方・書き方を維持遂行し、結論に導く力	思考や信念を、論理的に分かり易く伝達し、共有する力	混沌とした複雑な対象に対して論理的なフレームワークを適用し統合する力	未知の領域において、新しい論理的なフレームワークを創造し、適用する力
6) 情報	情報追求力	情報伝達力	情報統合力(情報活用力)	情報創造力(情報発信力)
	新しい情報に関する強い関心を維持し情報収集を遂行する力	情報を分かり易く纏め、効果的に伝える力	広く内外の、様々な分野の情報を収集・分析・活用する力	自己の生産性を飛躍的に高める新しいアイデアを創発する力
7) 時間	効率追求力	効率調整力(チーム効率追求力)	効率統合力(組織効率極大化力)	効率創発力(自己効率極大化力)
効率、生産性	仕事のスピードや効率的な時間の使い方を追求する力	チームとしての効率化を追求し、チーム活動を調整する力	組織やプロジェクトの生産性を高めるための仕組みを展開する力	自己の生産性を飛躍的に高める新しいアイデアを創発する力

資料『4』活用しやすいコンピテンシーモデルの導入のしかた

出所 『人材開発に成功する辞典』五十嵐 瞭 監修 横山太郎 梶屋宣之 時田哲也著
第 6 章 コンピテンシーによる人材開発

1. 活用しやすいコンピテンシーモデルの導入の仕方（主要部分の抜粋）

・ 経営戦略浸透・実現のためのコンピテンシー作成

コンピテンシーの作成方法としては、「トップの期待」「企業の価値観・理念」「戦略からのブレイクダウン」という方法がある。日本企業においては、むしろこれらの要素を重視して策定していくことが有効のようだ。好業績者を入り口とした場合、必ずぶつかるのが「顕著な好業績者は存在しない」「好業績を収めていてもそれは本人の行動や努力ではなく与件（良い取引先であったり、たまたま売れ筋商品の担当になったり）である」「好業績者の行動と経営者の考え方や戦略が合致しない」などの批判問題です。とくに、戦略の問題については、例えば新規市場開拓という重要テーマがあった場合積極的にそのテーマに取り組むよりも、既存の市場領域でリスクを冒さず業績を守って行くほうが成果が高いというのは、分かり易い事例です。好業績者が多く存在したとしても、結局は個人の行動特性が異なることが予想されます。この場合同じ営業のコンピテンシーでも「積極果敢型」「顧客親和型」「ストラジー分析型」などいくつものコンピテンシーの組み合わせを考慮していくという話になりかねない。この場合、コンピテンシーの要件と組み合わせは膨大な情報量となり複雑化して扱いきれなくなる。現実的にコンピテンシーを有効活用していくためには、経営方針・経営戦略といった上位概念を基点に策定していった方が、社員にも分かり易く、取るべき行動としても明快になるため効果的と考えられる。また、現場の実情に即した行動事例により、現場中心の評価と育成のツールとして作成していくことが最も活用しやすいコンピテンシーの導入方法と言える。

『考 察』

中高年齢者の従業員が、好業績者の行動特性、思考様式、価値観等を自分なりに分析し、コンピテンシー・モデルを構築してみることは意義深いことと判断される。実際にも向上心を強く求められる立場に遭遇した場合は、尊敬する上司、先輩に相談したり、いろいろの手立てを使って情報を収集するのは常識的なことである。課題を解決して行くためのコンピテンシー・モデルを求める姿に一致していると理解できるのではないか。ここでコンピテンシー理論を利用して（既存のコンピテンシー・モデルの利用）、求められる成果に繋がるコンピテンシーが明確になれば、自己開発の内容は一段と進展するのではないかと推察できる。但し、忘れてはならない留意点が二つある。一つは自分の個性である。同じ課題を解決するにも「積極果敢型」で行くか「対人親和型」で行くかは自分の強み、弱みの違いで変化するのは論をまたないことだ。二つ目は、企業の経営方針ないしは上司の方針を良く理解することだ。自分の熱意で、困難な壁を乗り越える意欲は重要であるが、人間は機械ではない。“急がばまわれ”の不合理な考え方も時には最重要事項だったりする。コンピテンシー・モデルを中心とした能力開発は、有効性は高いと判断されるが、状況に応じた戦術、戦略は忘れてはならない。能力開発も最後は、自己認識（特に価値観と自分の強み）、経営方針の理解により、コンピテンシー論の有効性が大きく左右されることを忘れてはならないと考える。

【第4章のまとめ】

初めに4つの資料の考察結果を振り返ってみたい。

1) ミドルマッチフレーム及び社会人基礎力（人材像）検討からの結論

ミドル層の転職支援ツール「ミドルマッチフレーム」が2013年7月に開発された。政府の支援を基盤として開発・発表された転職ツールであるが、就労を心がける者として、前記図1に示された、「ポーダブルスキル」と「適応可能性」を中心軸とした能力のとらえ方は納得性が高いものであると評価できる。分かり易く解説すれば、一般的な就労には「ある分野

の専門能力」「仕事の仕方（課題対応能力）」「対人対応能力」「環境への適応能力」の 4 能力項目を身につけることが望まれるという結論になる。

経産省が調査研究し 2006 年発表の「社会人の基礎能力：3 つの能力 12 の能力要素」（図 2）も基本的には考え方が同じ基盤に立っているといえる。

専門性、課題対応力、対人対応力、環境への対応力の修得は、中高年の就労者が目指す人材像であり、能力形成目標ではないだろうか。

2) 複数コンサルタントの転職事例研究報告書からの結論（3 つの課題）

ここで検討された転職コンサルタントの事例研究は、各人が経験した事例を基に中高年齢者がエンプロイアビリティ向上を目指して、変化の激しい世相で就労を続け、生き抜くための基本能力は何か、議論した結果が報告された内容だ。結論は 3 つの項目に集約された。

(1) 思考・行動の柔軟性を鍛え、維持し続ける。

議論のキーワード：環境変化への柔軟な適応の姿勢、技術・情報の最先端に居続けるための課題認識と学習、ライフプランの自発的更新・修正

(2) 広い視野から情報を収集し、その活用力を鍛え維持し続ける。

議論のキーワード：多様な情報収集・活用への挑戦、人的ネットワークの形成

(3) シニア・中高年ならではの能力をうまく活かす。

議論のキーワード：蓄積された経験の活用、異世代間相互の交流、高度な対人スキルの形成・活用

3) コンピテンシー理論からの考察

ここでコンピテンシー理論を利用して（既存のコンピテンシー・モデルの利用）、求められる成果に繋がるコンピテンシーが明確になれば、自己開発の内容は一段と進展するのではないかと推察できる。但し、忘れてはならない留意点が二つある。一つは自分の個性である。同じ課題を解決するにも「積極果敢型」で行くか「対人親和型」で行くかは自分の強み、弱みの違いで変化するのは論をまたないことだ。二つ目は、企業の経営方針ないしは上司の方針を良く理解することだ。

自分の熱意で、困難な壁を乗り越える意欲は重要であるが、人間は機械ではない。“急がばまわれ”の不合理な考え方も時には最重要事項だったりする。コンピテンシー・モデルを中心とした能力開発は、有効性は高いと判断されるが、状況に応じた戦術、戦略は忘れてはならない。能力開発も最後は、自己認識（特に価値観と自分の強み）、経営方針の理解により、コンピテンシー活用の有効性が大きく左右されることを忘れてはならないと考える。

以上がこれまでに検討・考察されて結果である。1) では、『専門性、課題対応力、対人対応力、環境への対応力』の修得は、中高年の就労者が目指す人材像であり、能力形成目標になるとの結論になっている。2) では、エンプロイアビリティの向上には（1）思考・行動の柔軟性を鍛え、維持し続ける、（2）広い視野から情報を収集し、その活用力を鍛え維持し続ける、（3）シニア・中高年ならではの能力をうまく活かす、ことがらの重要性が結論となっている。3) では、コンピテンシー理論を活かすのは、自己認識（特に価値観と自分の強み）、経営方針の理解が重要であるとの結論となった。

以上を総合的見地から簡単に言い表わすことは、難解な作業であるが、あえて纏めれば、「柔軟な思考・行動性」維持しながら、前向きな姿勢を維持した情報の収集とその活用に注力し、対人対応力、新しい環境への対応に、自己の価値観・強みを基盤としながら学習し能力開発を進める必要があると言えるのではないだろうか。

以上のまとめは、内容を見ると特に目新しい項目は見当たらない。客観的な環境は激しく変化しても、その荒波を乗り切る人間に要求される基本能力は、価値観・強みを中軸とした自己認識の深化と意欲、柔軟な環境適応力にあると判断される。以上

第 5 章 各章（第 2 章～第 4 章）のまとめ

第 2 章－1 まとめ 『生涯現役企業事例集から「生涯現役実現のための施策」』

(1) 経営者の明確なポリシー・・・事例集に取り上げられている企業は中小企業が圧倒的に多い。人材確保の必要性から健康であれば何歳まででも働いてほしい、という施策を実施せざるを得ない背景が推定されるが、いずれの企業も“高齢者に誇りを持って、いきいき働いてもらいたい”という経営者が明確なポリシーを持っている。

(2) 高齢者を多くの面で特別扱いしない評価・動機づけ等の仕組みを活用する。

(3) 高齢者への配慮した勤務対応を含め様々な環境整備を図る。

(4) 賃金制度・・・事例集に取り上げられている企業は中小企業が圧倒的に多い。中小企業の賃金制度は大企業に比べて年功的カーブの傾きがフラットに近いことが統計的にも明らかである。(12 頁図表 3) 従って能力や、貢献度と賃金との乖離が小さいと推定でき、定年を延長しても高齢者の貢献度から考えると労務費増のコストインパクトも小さい。

生涯現役企業になるためには現役社員の賃金制度を見直し、年功的賃金カーブを能力や職務、貢献度に見合うものに是正、またはジョブ型賃金制度の導入等を図る必要がある。そうすることで賃金を大幅な減額することなく定年延長をすることができる。

再雇用の賃金がなぜ定年前と比べて減額されてしまうのかについて、市場情報の提供、繰り返しの説明会、相談室の設置などコミュニケーションの良化をはかることが重要な課題である。

(5) 高齢者自身の努力・・・企業側での施策だけを抽出したので雇用される側の対応についてのデータはないが、高齢者自身も現役社員時代の”慣性”で定年以降働くのではなく

①自身の能力アップに取り組む等向上心を持ち続けること

②働き続けられる体力・健康を維持するための自己管理に努力することが求められる。

第 2 章－2 まとめ 『再雇用アンケート結果の考察と高齢者雇用の課題』

(1) 管理者のマネジメント能力

A 社の再雇用者アンケート結果から、良好な結果が見られるが、少数だが勤務態度、行動面で問題のある人がいるのは事実である。筆者が見聞きした範囲では、そうした先輩社員になかなかはっきり注意できない若い管理者が多い。今後ますます年上の部下が増えてくる。部下をきちんと管理できる能力が管理者に求められる。

(2) 再雇用者にいきいきと働いてもらい戦力として最大限活用するために

A 社のアンケートは給与が下がることへの不満はあるものの、仕事や職場の人間関係には大きな不満はなく、自分の能力に自信を持ち、モチベーションを維持しながら再雇用として働く高齢者の実像を示している。A 社では定年を迎えた人の 9 割近くが再雇用を希望し、その内の 9 割が定年前と同じ職場で継続勤務である。

では課題は何であろうか。再雇用者がアクセルペダルから足を離した“慣性”で仕事をし

ているとすれば、経営としてはもっと戦力として活用すべきである。それには給与水準を見直す必要があるだろう。さらにハーズバーグの動機づけ要因である「達成感」「承認」「責任」など再雇用者の心の内面に訴える管理者のマネジメントが必要である。

従って再雇用者の戦力化のポイントは次のようにまとめることができる。

- ① 一人ひとりにやって欲しい役割や期待をきちんと伝える（仕事そのもの、責任）。
- ② 働きぶりや成果をきちんと評価し、伝える（承認、達成感）。
- ③ 管理者が都度声をかけるなど、日常の心遣いで再雇用者のモラルアップを図る。
- ④ 注意すべき点があったらはっきりと注意し、改めてもらう。

(3) 定年になる前に定年後の働き方を考える機会を持つ

55 歳くらいの時点で所属長と本人とが話し合う制度を設け、能力アップ、定年後の再雇用も含めて、意識・行動について求められるものを共有することが重要になる。

第 3 章 まとめ 『今後の高齢者雇用について』

- (1) 藤原論文は、改正高年齢者雇用安定法施行後の企業への 60 歳以後の雇用制度の浸透状況を踏まえ、問題点課題を洗い出し、再雇用制度の見直しが最善策との立場から具体的な提言を行っている。
- (2) その主張は多様な働き方を望む高齢者のニーズを把握しつつ、正規社員、再雇用以外の非正規社員との公平性や整合性をどのように確保していくかというバランス主義であり、また企業の生産性をいかに高めていくかといった効率主義、そして日本社会の慣行に則したものであるかという現実主義ではないだろうか。
- (3) 政府の目的は、70 歳までの雇用を視野に入れている。65 歳までの雇用確保はほぼ達成されており、今後は 70 歳までの雇用確保をいかに進めていくかが日本の労働課題である。
- (4) 60 歳定年から 70 歳までの 10 年間で再雇用でつないでいくというのも一つの選択肢であるが、高齢者のモチベーションを維持できるのか、企業にとってはローパフォーマーの処遇が重荷になる可能性がある。とすれば、65 歳定年、70 歳までの再雇用が現実的な施策と言えるかもしれない。事実、65 歳以上定年とする企業が増えている。
 - ・ 65 歳以上に定年を定める企業：6.2% (05 年) → 17.8% (17 年) + 11.6 ポイント増加 (1 - (2) - D - ② 27 頁)
- (5) 一方、60 歳前後のシニア層が再雇用を選択せずに、社外就労を希望することが多くなっている（賃金低下・仕事内容への不満等）。最近、筆者がキャリアカウンセラーとして経験することであるが、企業も、主にホワイトカラー層の再雇用を選択しない社員に対し、再就職支援会社のサービスをつけてシニア層をサポートするケースが増えつつあるように思う。
- (6) 日本の雇用システム（終身雇用、年功序列、企業別組合）が徐々に崩れつつあるといわれている。メンバーシップ型といわれる日本型雇用システムがこのまま受け入れ続けられるのかは疑問が残る。今後は、職務に結びついたジョブ型就労が日本の雇用システムとして定着していくことが望ましいのではないだろうか。

従って、70 歳まで働くことを考えた場合、確固とした知識・スキルを身につけておかないと労働市場は受け入れてくれないという現実が目の前にあるとすれば、労働者は更に自己を磨き続けることが必要になってくる。企業側には労働者のキャリア形成に対する計画的な支援が求められるが、労働者には自律性、自己研さんという責任ある自覚

がこれまで以上に求められる時代が現実化しつつある。

第 4 章まとめ 『生涯現役時代に求められる中高年者の能力開発について—目指す人材像について—』

初めに 4 つの資料の考察結果を振り返ってみる。

1) ミドルマッチフレーム及び社会人基礎力（人材像）検討からの結論

ミドル層の転職支援ツール「ミドルマッチフレーム」が 2013 年 7 月に、政府の支援を基盤として開発・発表された転職ツールだが、分かり易く解説すれば、一般的な就労には「ある分野の専門能力」「仕事の仕方（課題対応能力）」「対人対応能力」「環境への適応能力」の 4 能力項目を身につけることが望まれるという結論になるといえる。

2) 経産省が調査研究し 2006 年発表の「社会人の基礎能力：3 つの能力 12 の能力要素」も基本的には考え方は上記と同じ基盤に立っているといえる。専門性、課題対応力、対人対応力、環境への対応力の修得は、中高年の就労者が目指す人材像であり、能力形成目標であるといえる。

3) 複数コンサルタントの転職事例研究報告書からの結論（3 つの課題）

ここで検討された転職コンサルタントの事例研究は、各人が経験した事例を基に中高年齢者がエンプロイアビリティ向上を目指して、変化の激しい世相で就労を続け、生き抜くための基本能力は何か、議論した結果が報告された内容である。結論は 3 項目に集約されている。

- (1) 思考・行動の柔軟性を鍛え、維持し続ける。
- (2) 広い視野から情報を収集し、その活用力を鍛え維持し続ける。
- (3) シニア・中高年ならではの能力（強み）をうまく活かす。

4) コンピテンシー理論からの結論

ここでコンピテンシー理論を利用して（既存のコンピテンシー・モデルの利用）、求められる成果に繋がるコンピテンシーが明確になれば、自己開発の内容は一段と進展するのではないかと推察できる。但し、忘れてはならない留意点が二つある。一つは各人の個性だ。同じ課題を解決するにも「積極果敢型」で行くか「対人親和型」で行くかは自分の強み、弱みの違いで変化するのは論をまたない。二つ目は、企業の経営方針ないしは上司の方針を良く理解することである。

コンピテンシー・モデルを中心とした能力開発は、有効性は高いと判断されるが、状況に応じた戦術、戦略は忘れてはならない。能力開発も最後は、自己認識（特に価値観と自分の強み）、経営方針の理解により、コンピテンシー論の有効性が大きく左右されることを忘れてはならないと考える。

以上がこれまでに検討・考察された能力開発論の結論である。

これらを総合的見地から簡単に言い表わすことは、難解な作業であるが、あえて纏めれば、「柔軟な思考・行動性」維持しながら、前向きな姿勢を維持した情報の収集とその活用に注力し、対人対応力、新しい環境への対応に、自己の価値観・強みを基盤としながら学習し能力開発を進める必要があると言えるのではないか。

以上のまとめは、内容を見ると特に目新しい項目は見当たらない。客観的な環境は激しく変化しても、その荒波を乗り切る人間に要求される基本能力は、価値観・強みを中軸とした自己認識の深化と意欲、柔軟な環境適応力にあると判断される。

第 6 章 終 章 結 び

「生涯現役時代^{注1}に向けた高齢者雇用のあり方」についての一考察の内容は、第 2 章で、生涯現役企業事例集から「生涯現役実現のための施策」並びに「A 社に見る高齢者雇用の実態と高齢者雇用の課題」、即ち現状の実態に迫る試みを行なった。第 3 章では、有力論文として、藤原崇論文「定年後再雇用者の戦力化をどう進めるか」を取り上げ日本経済新聞特集「高齢者の現状と課題（上・中・下）」と合せて掲題の理解の深化をこころみた。第 4 章では 生涯現役時代に求められる中高年者の能力開発について、「目指す人材像についての考察」を 4 つの資料で実施した。

これらの成果を総括することは困難であるが以下のような「まとめ」が可能であると考え

1. 生涯現役を実施している企業は、圧倒的に中小企業が多い。それは人手不足の時代に優良な人材の確保が難しく熟練した技術者の確保は、年齢に関係なく最優先課題になっている状況にある。また中核的労働条件になる賃金について、年功的色彩は大企業より希薄であり、再雇用における賃金格差の課題が矮小化されている。A 社で 90% の社員から、賃金ダウンを含めた継続雇用制度の支持がみられるが、高齢者の採用市場に関する情報を社員が入手できた環境が支えとなった事例でもあり、各社が学ぶべき項目といえよう。
2. 大企業では、有識者の意見として各階層のバランスを取りながら、賃金は全体としてジョブ型に、多様な施策を含めて近づける方向が望ましい。日本の労働市場の将来を展望した場合 70 歳までの継続雇用を視野に入れた制度改革の実施は避けて通れないとの意見が有力であると理解できる。
3. 中高年齢者の能力開発については、個人の努力を中核としながら「変化への対応」の姿勢を常時維持し、企業側でもリカレント教育の実施、キャリア開発の支援を怠りなく推進することが社会的責任であると考え、労働力確保に貢献すべきである、と言えるのではないかと。（完）

注 1：この論文では 65 歳以上の長期就労を目指す時代を意味する。

第 4 章～第 6 章 執筆者 エンプロイアビリティ研究会
西山勝裕

参考文献一覧

1. 人生100年時代構想会議（第8回） 資料1「人づくり革命 基本構想案」別添「人づくり革命 基本構想」 2018年6月1日
2. 高齢者の継続雇用等、就業実態に関する調査 No.94 独立行政法人労働政策研究・研修機構 2012年3月
3. 70歳雇用先進事例集 2011年版 独立行政法人高齢・障害・求職者支援機構 2012年1月
4. 70歳いきいき企業100選 2011年版 独立行政法人高齢・障害・求職者支援機構 2011年10月
5. 2017年版エルダー活躍先進事例集 独立行政法人高齢・障害・求職者支援機構 2018年2月
6. 生涯現役いきいき先進事例集 2014年版 独立行政法人高齢・障害・求職者支援機構 2015年3月
7. 生涯現役いきいき企業100選 2014年版 独立行政法人高齢・障害・求職者支援機構 2015年3月
8. 社長100人アンケート 日本経済新聞、日経産業新聞 2018年3月30日
9. 平成30年版高齢社会白書 平成29年度高齢化の状況及び高齢社会対策の実施状況 内閣府 2018年6月19日
10. 高齢者の雇用に関する調査（企業調査） NO.156 独立行政法人労働政策研究・研修機構 2016年6月30日
11. 65歳超雇用推進マニュアル 独立行政法人高齢・障害・求職者支援機構 2017年7月
12. 平成29年「高齢者の雇用状況」集計・結果 厚労省・高齢者雇用対策課 2017年10月27日
13. 定年後再雇用者の戦力化をどう進めるか 藤原 崇 労政時報第3929号 2017年4月28日
14. 日本経済新聞 経済教室 「高齢者雇用の現状と課題 上・中・下」 上：小塩隆士 中：川口大司 下：大木栄一 2019年10月3日～5日
15. 特集1－注目最高裁判例 ハマキョウレックス事件、長沢運輸事件の判決内容と実務に与える影響 丸尾拓養 労政時報第3954号 2018年7月13日
16. 地位確認等請求事件（長澤運輸事件）最高裁第二小法廷判決文 裁判所ホームページ（最高裁判所判例集） 2018年6月1日
17. 未払賃金等支払請求事件（ハマキョウレックス事件）最高裁第二小法廷判決文 裁判所ホームページ（最高裁判所判例集） 2018年6月1日
18. 労働力不足時代における高齢者雇用 独立行政法人労働政策研究・研修機構 2016年11月30日
19. ニッポン一億総活躍プラン 閣議決定（概要） 内閣官房 2016年6月2日
20. 高齢者の就業促進について 働き方改革実現会議（第7回） 2016年2月14日
21. 60代の雇用・生活調査 No.135 独立行政法人労働政策研究・研修機構 2015年1月30日
22. 日本の雇用と中高年 濱口桂一郎 ちくま新書 2014年5月7日
23. コンピテンシー活用の実例 相原孝夫 日本経済新聞社 2005年3月
24. シリーズ／人的資源を活かせるか3 知識創造型の人材育成 石井脩二 中央経済社 2003年6月
25. 人材開発に成功する辞典 五十嵐 瞭 監修 2003年3月
26. 我が国産業における人材力強化に向けた研究会報告書－「人生100年時代の社会人基礎」と「リカレント教育」について－ 経済産業政策局 産業人材政策室 2018年3月
27. 百歳人生を生きるヒント 五木寛之 日経プレミアズ 2017年12月20日
28. ジェロントロジー(Gerontology) 宣言 寺島実郎 NHK出版新書 2018年8月10日