

初学ちゃん が行く



意欲が下がる要因と解決方法はなんとなくわかった！
弱い活用で問題なく活躍してもらえようになったら、次は強い段階に進むらしいけど、制度はどうすれば良いんだろ？折角だから少し先のことも考えてみよう。
先輩、一緒に考えてくださいね！

強い活用にするなら

初学 休憩は終わったので、続きをやりましょう。うちの会社の60代前半層の活用は、期待役割を大きく変える「弱い活用」です。そのうち活用が進んでいくと、定年後も第一線で活躍してほしいという「強い活用」になると、藤波先生は仰っていました。

先輩 弱い活用の時に行っていた、経営層や人事が関与する面談は、手間暇がかかるというデメリットがある。面談の対象者は、高齢者本人だけでなく、高齢者の上司にあたる管理職も含むから、事前準備を含めると高齢者一人に投じる時間が増えてしまう。

初学 でも、将来の人員構成を見ると、うちの会社でも、着実に高齢者が増えますよね。

先輩 そうなると、支援担当者を増強しない限り、「弱い活用」の維持は難しいね。

初学 管理職と高齢者に助言できる人なんて、社内になかなかいないですよ。支援担当者の負担が高まってしまいます。

先輩 そうすると、「弱い活用」は難しくなってくるから、戦略を「強い活用」に変えないといけないね。この「強い活用」を選んだ時に、どのような施策を用意しておいた方が良いか、が次の問題だね。

初学 「強い活用」では、期待役割を大きく変えないし、賃金水準も大きな減額はない。人によっては、現役時代よりも活躍を求めるといことですね。

先輩 そうだね。高齢者全体として、「いきいき」と働いてくださいというよりも、きちんと業績に貢献してくださいねという戦略になる。ただ、「弱い活用」同様、定年は維持しているから、長期の投資を考えた人材活用ではないし、節目があるから、本人と会社の希望によって定年を機に期待役割が変わる人も存在する。

初学 高齢者の人件費は増えますが、その増加分は高齢者の貢献によって賄うというスタンスですね。

先輩 「人件費は増えますが、それ以上のリターンを求めましょう」と、経営層を説得することが重要だね。また、「現場の管理職の負担が減ると、管理職がやるべきことに集中できるから、生産性も上がりますよ」と。

基本給の設計

初学 強い活用になったら、賃金制度は“今の貢献”を反映した賃金制度にした方が良いのかな。

先輩 そうだね。現役社員と同等の働きを望む場合、基本給は過去の貢献に基づいて決める過去基準よりも、今の貢献に見合った報酬とするほうが、高齢者は頑張ろうとすることが報告されているよ¹。やっぱり、高齢者は活躍したいと思っているんだね。

初学 賃金制度改革は、特に労働組合や社員と話し合いながら丁寧に進める必要がありますよね。合意にも時間がかかりますし。

先輩 そうだね。だから今のうちから、人事部内できちんと議論しておいた方が良いね。

知る仕組み知らせる仕組み調整する仕組み

初学 強い活用にした場合にも、知る仕組み知らせる仕組み調整する仕組みってというのは重要な機能を持っているから、これは変えなくて大丈夫ですね。

先輩 そうだね。ただ、人事や経営層による面談の関与はゆるめてもよいかな。そこで、抑えておくべきことは2つ。

初学 为什么呢。

先輩 うちの会社の場合、現役社員の格付け基準は保有能力（職能資格）だよ。でも高齢者の場合には、職務等級制度になると思う。定年を機に、格付け基準と基本給の決め方が変わるといことは、きちんと理解してもらおうことが重要だよ。

¹ 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, 58-72.を参照のこと。

初学 丁寧な説明が必要ですね。

先輩 そうだね。二つ目はキャリア研修について。

初学 あ、藤波先生は、大幅な役割変化がなくなるので、キャリア研修の機能を変えた方が良くって仰っていました。今までの役割変化への適応を促すものに代わって、キャリアを調整するような機能が必要、だったかな。

先輩 若い時から定期的に、自分の将来のキャリアについて自律的に考えるような機会を定期的に設けて、その都度、今後のことを考えてもらうことが大切だね。

初学 でも、なんで調整機能が必要なのでしょう。

先輩 若い時は、キャリアの可能性が無数にあるんだけど、経験は少ない。このときには、どこに進むべきか探索することが必要になるよね。でも、年齢が上がると、職業生活でもその他の生活でも様々な経験をするから、探索の機会はほどほどに、人生の特定の道を定めて歩むようになってくるといわれている。自分のキャリアは、この道かなとか、この道で頑張ろうとかね。

初学 先輩方を見ていると、確かにそんな感じですね。

先輩 選択・最適化・補償理論という発達心理学の議論があつてね。

初学 ちょっと名前が長いですね…。

先輩 じゃ、SOC理論と言っておこうか²。人には時間や能力、お金などの制約があるから、選択をしていかないといけない。中年期(40代半ば~60代後半)に高まる行動は、3つあるといわれている。一つめは「選択」だよ。何もかも満遍なくしようとせず、選ぶんだ。例えば、旅行よりも勉強に時間を向けようとか、旅行することが難しくなったから他の重要な目標に変えようとかね。これを「選択」というけど、前者は「任意選択」、後者は「喪失に基づく選択」と言われている。

初学 投資先を選別して、新しい資源の獲得を目指すんですね。

先輩 二つめは「最適化」と言って、目標到達に関わる手段を獲得し、投資すること。例えば、新たなスキルや資源を獲得すること、訓練すること、資源(時間や努力)を再配分すること、成功する他者を参考にすること、などがある。

初学 選択した対象に向けて、投資する。

先輩 うん。そして最後は「補償」だよ。年齢を重ねると、獲得した資源が低下したり、喪失したりするから、他

の手段を使って機能レベルを維持する努力のことを言うんだ。例えば、失った機能を補聴器やメガネ、他者からの支援で補うことが、該当するよ。

初学 注意力が落ちるから、何回も確認をするように心がけるとか、小さな文字を大きくしてもらおうよ、会社に要請することも当てはまるんでしょうか？

先輩 そうだね。SOCの議論を踏まえると、仕事の経験を積んでいくと、本人が指向するキャリアを定め、それに向けた自己投資が期待できる。一方、うちの会社の退職管理は、定年年齢を機に活用戦略が変わり、その後のキャリアは自分で考えてくださいということになっている。社員からみれば、どう思うかな。

初学 「定年を機にこれからは自己責任ですよ、仮に市場価値が低くてもそれはあなたの責任ですよ」という感じかな。でも、定年前までは会社の一方的な指示で配属先や仕事内容が決められていたのに、定年後に急に自己責任といわれても困っちゃいますね。職業能力を形作ったのは、会社の方なのに。

先輩 最後は自己責任だということであれば、投資先を定める中年期以降にはキャリアをすり合わせる機会を設けておけば、社員も納得する。結果として、頑張ろうと思うよね。

初学 そんな取組みを行っている会社もありますよね。

先輩 そこをきちんとしておけば、社員からの支援ニーズも把握できるようになるよね。

能力開発

初学 でも、職業能力を高めるように、ご本人が研鑽してくれるかどうかです。令和2年に高齢者雇用安定法が改正されて、70歳までの就業確保措置が努力義務になりましたよね。でも、70歳まで自己研鑽してくれる人は少ないんじゃないですか。

先輩 政府の統計(能力開発基本調査)を見ると、60歳以降の自己啓発は大きく減っているんだ。

初学 そうですよ。私も70歳まで自己研鑽しなさいって言われたら、ちょっと嫌だなんて思いますもん。でも、自己啓発が減っている理由はなんででしょう。

先輩 思いつくのは、4つほどあるので、紹介しておこうか³。もちろん、それ以外にもあると思うけど。

² Freund, A. M. & Baltes, P. B. (2002). Life-Management Strategies of Selection, Optimization, and Compensation: Measurement by Self-Report and Construct Validity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 4, 642-662.

³ 歴年齢と能力開発投資の議論は、Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (2004). Aging, Adult development, and work motivation, *Academy of management Review*, 29, 3, 440-458., Maurer, T. J. (2001). Career-Relevant Learning and Development, Worker Age, and Beliefs about Self-Efficacy for Development, *Journal of Management*, 27, 123-140., Maurer, T. J., Weiss, E. M., & Barbeite, F. G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The Effects of Individual, Situational, Motivational, and Age Variables, *Journal of Applied Psychology*, 88, 4, 707-724., Raemdonck,

初学 4つも。

先輩 一つ目は、投資効率かな。若い人の社内ランクは低いから、努力すれば偉くなれる可能性があるよね。逆に努力しないと、昇進が遅れて獲得できる報酬は少なくなってしまうかも。でも、中高齢者はどうかな。

初学 おおむね高い地位にいますよね。職能資格制度であれば、賃金は既に高いでしょうし。

先輩 だから、年齢が高い場合には追加的な努力によって獲得できる報酬は相対的に少ない。努力しなかった場合の損失も少なくなる。でも、定年後に格付け基準が、ゆるやかに今の仕事内容や責任の範囲など職務基準になったらどうかな。

初学 定年後に良い仕事に就くには、個人の努力も必要になりますから、能力への自己投資は増えそうですね。でも、年齢を重ねると、パソコンやスマホ等の新しい技術を学ぶのが大変ともいいますよね。

先輩 そうだね。ここで2つめ。学習しないわけではなく、学習に時間がかかるといわれている。時間がかかると、そもそも頑張ろうという気も失せてしまうよね。年齢と自己効力感の負の相関があるともいわれている。

初学 ちょっと待ってください。自己効力感って、何でしょうか。

先輩 人が学ぼうとするとき、どのような効果があるかわかると頑張ろうとするよね。

初学 「数学って、社会に出て何の役に立つの？」って数学嫌いの人が勉強をごねるやつですね。

先輩 そうそう。努力したことが結果に結びつくと分かることを、「随伴性の認知」というんだ。ただ、随伴性の認知ができたからと言って、人は努力するわけではない。その努力が辛かったら、どうかな。仕事を終えてから、一日、5時間勉強してくださいとか。

初学 無理。

先輩 自分が努力できる自信がないと、かンばれないよね。この努力できる自信を「自己効力感」というんだ⁴。

初学 元の話に戻ると、年齢と自己効力感の負の相関があるということでしたね。つまり、加齢とともに努力できる自信がなくなっちゃうってこと。そうしたら、「自己効力感」を高める取組みをすればよいのかな？

先輩 実際にやってみること（制御体験）、自分と似たよ

うな人が成功したかどうか観察すること（観察学習）、他者から支援されること（社会的説得）が大事だと一般的には言われている。若者と一緒に学ぶことかな。仕事のカンやコツは高齢者が若者に教える立場になるけど、その見返りとして新しい技術は若者から学ぶということが重要になるんじゃないかな。

初学 なるほど。

先輩 3つめは、知能の特性だね。知能は、流動性知能と結晶性知能に区分できるといわれている。流動性知能は、記憶・計算・図形・推理など「頭の回転の速さ」に関わる問題群で測定される知能で、これらを要する職種として、数学者、物理学者、航空管制官等がある。一方の結晶性知能は、言語理解、一般知識などの問題群で測定される知能を指すよ。これらの知能を必要とする職種として学校の先生等がある。

初学 どっちも習得は難しそうですね。

先輩 そうだね。前者の知能を獲得する場合、努力が必要になるんだけど、同じ努力量であっても若者の方が獲得しやすいと考えられている。努力量の投入に対する効果は、年齢が高いと劣ってしまう。努力による効果が下がることを経験すれば自己効力感が下がり、自信もなくなるという事態を招いてしまうから、この投資を避けようとする。

初学 流動性知能への投資を促すことは厳しそうですね。では、結晶性知能はどうでしょうか。

先輩 経験や知識に基づいて発達する知能なので、経験豊かな人たちが持っている知能ということになる。高齢者は若者と比べて経験豊かな人たちだから、結晶性知能は相対的に高いといわれているよ。投資が必要であっても、わずかな投資で高い成果を獲得できるから、投資量は少なくなると考えられているね。

初学 高齢期になると、どちらの知能への投資量も、少なくなることが予想されるということですね。

先輩 そうなるね。でも、後者は得意だから、この知能への投資自体は期待できそうだね。

初学 若い時から投資することが必要なんですね。

先輩 そうだね。そして次が、最後だよ。時間の認識だね。社会情動的選択性理論というのがあってね、この理論⁵では、将来展望により人の行動が変わる、と考えるん

L., Beusaert, S., Frohlich, D., Kochoian, N., & Meurant, C. (2015). *Aging Workers' learning and Employability*. In Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M., Rousseau, D. M. (Eds.), *Aging Workers and the Employee Employer Relationship*. Springer.等を参照のこと。

⁴ 例えば、Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change, *Psychological Review*, 84, 2, 191-215.、Bandura, A. (1995). *Self-efficacy in changing societies*, Cambridge University Press. (『激動社会の中の自己効力』本明寛・野口京子監訳、金子書房)を参照のこと。

⁵ 例えば、Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., & Charles, S. T. (1999). Taking Time Seriously: A Theory of Socioemotional Selectivity, *American Psychologist* 54, 3, 165-181.を参照のこと。

だ。①時間が無限（開放）にあると考える場合には、人は知識の獲得を目標に掲げ、②時間が有限であると考える場合には、情動の統合を目標に掲げるようになる。前者の場合には知識・情報を提供する他者と関係性を築こうとするんだけど、後者の場合には家族といった親しい人たちとの関係を築こうとする。年齢が上がることにより、残された時間は短く感じるようになるから、人の行動は、おおむね前者から後者に変わるというわけだね。

初学 最後の最後まで、仕事に邁進という人は少なくなりそうですね。

先輩 そうだね。職業人生が残りわずかと思えば多くの人は仕事を中心に人生を設計しないだろうし、残された時間を技能向上や知識獲得に費やそうとも思わなくなるよね。でも、職業人生が長く、仕事を中心に生活をしようと思えば、生きていくために自己投資が増えることも期待できる。

初学 職業人生が長くなったら、個人差はあるけれど、自己投資は期待できるということですね。

先輩 そうだね。70歳までの就業確保措置があるから、職業人生は長くなるよね。だから、働く側の時間の認識が変化し、投資行動も変わる可能性があるよ。

初学 高齢者の能力投資の制約と今後の可能性は、わかりました。それを理解したうえで、学習内容をどのように設計するかですね。事業部毎に必要な知識・技能は異なりますから、事業部の管理職の人たちとよく相談してみます。また、学習効果を高めるには他者からの支援も必要になるでしょうから、その体制作りも含めて、アイデアをもらおうと思います。

先輩 会社は高齢者に能力開発の機会を開いていないから、まずはその機会を開いていくことから始めるとよいかね。

初学 はい。今までは60代前半層の話でした。65歳以降の対策も考えなければとは思いますが。藤波先生は、世代交代をマネジメントすることが重要と仰っていましたが。それくらいでしょうか。65歳以降の社員は、今は選抜されていますので。

先輩 65歳以降は、会社が主体的に雇用機会を提供してきたわけだね。会社が自社の裁量だね。でも、70歳までの就業確保措置が努力義務になったよね。そうなると、これから65歳を越えて就業機会を得た人はどう思うだろうか。

初学 会社の主体的な取組ではなく、法の影響で雇用されていると思いますね。

先輩 前半で話題に挙げたけど、POS（知覚された組織支

援）は、どうなるかな。

初学 法改正以降の人たちは、相対的にPOSが低くなりそうですね。

先輩 そうだね。以前は、選抜を潜り抜けた選ばれた人で、会社も自分の能力を評価して活躍の場を作ってくれるので、会社に尽くそうと思うよね。でも、今後は働く場は労働法によってつくられるから、そう思わなくなるよね。だからこそ、今後は、65歳以降にも、知る仕組み・知らせる仕組みをきちんと入れることが大切になるんだ。

初学 そうですね。65歳以降の人たちの支援を手厚くすることが必要ですね。

先輩 それと同時に、世代交代のことを考えないとね。会社の話を聞いていると、世代交代を積極的にしてくれない場合があるという話は聞くよ。

初学 世代交代してくれないんですか?! てっきり、選抜されているからスムーズにやってくれるものか…

先輩 それがそうもいかないみたい。で、話を聞くところによると課題の要因は3つあるようだよ。最後にここを整理してまとめようか⁶。

初学 はい。

世代交代をしない理由

①関係性

先輩 一つ目は、高齢者と、技能伝承の相手、ここでは便宜的に若年者とするけど、その二者の関係性が築かれていない場合だね。

初学 単純にコミュニケーションがあまりとれていないってことですか？

先輩 その場合もあるし、若年者側が技能伝承される準備ができていない、簡単にいえば器が出来ていないという場合もある。

初学 そう言った場合はどうすれば良いんでしょう。

先輩 簡単な話で、上司が援助して二人の関係性を改善していくということが一つの方法だね。例えば、上司が若い人に高齢者からの話の聞き方を教えたり、あえて2人で仕事をする場を設けたり、とかだね。

初学 一般的には、「ペア就労」と言われていますね。

世代交代をしない理由

②管理職の気がのらない

先輩 そうだね。そして、二つ目は、管理職がその気でない場合。

⁶ 対応策の例として、鹿生治行・大木栄一（2015）「高齢者による自律的な役割の決定と管理職のマネジメント：X社の高齢者5名を対象として」玉川大学経営学部論叢、第24号を参照のこと。

初学 その気でないって、どういうことですか。

先輩 管理職は、組織の長期的な利益よりも短期的な業績が気になる場合もあるでしょ。それが仕事だからしょうがないよね。そうすると、高齢者には技能伝承してもらおうよりも、プレーヤーとして頑張ってもら方が短期的には良いよね。

初学 技能伝承の必要性はわかっているけど、それよりも業績を優先したいということですね。

先輩 でも組織としては、高齢者の技能伝承が必要なんだよね。技能伝承を先延ばしにしていた結果、ある日、急に高齢者が離職してしまい、その技能が使えなくなる可能性だってある。だから、その必要性を人事が現場に伝えるというのが方法かな。

初学 なるほど。

世代交代をしない理由

③高齢者の気がのらない

先輩 そして最後は、高齢者が乗り気でない場合。

初学 それが良く理解できないんです。選抜された人ですよ？技能伝承しなかったら組織が困って、それくらい凄い人だったらわかるはずなのに…。一つ目であげた関係性の問題とは別問題なんですよ。

先輩 関係性は構築されているのに、何故乗り気でないか。技能伝承することで自分が組織から必要とされなくなるんじゃないかという、不安があるよね。

初学 若手が育ったら、自分の存在価値は薄れてしまうと思うってことですか。

先輩 そうだね。全く人を育てないということではなく、肝心かなめのところの指導はためらってしまうという感じかな。

初学 難しい課題です。例えば、退職年齢を一律、例外なく決めるという方法であれば、退職日がわかっているから、ためらいは消えると思います。

先輩 そのような方法も理屈上は考えられるよね。ただ、そもそも育成には時間がかかるし、また伝承してほしい仕事内容や伝承相手の職業経験によっても、世代交代に差が生じるよね。実際は、職場の事情を考慮しておかないといけない。

初学 ますます難しいです。

先輩 高齢者が世代交代を引き受けてくれるインセンティブを考えないとね。

初学 技能伝承への手当てをつけるのはどうでしょう。

先輩 それはいい方法だね。でも次世代が育ったら、役割がなくなってしまうよね。

初学 たしかに。

先輩 今の仕事を失っても、新たな場で活躍できる場があることが重要だね⁷。活躍の場を閉じないこと、これが一番大事かな。例えば、労働条件を決めるときに、経営層や人事部と高齢者とて話し合う機会をセットしたり、自己申告制を整えて異動希望を出せるとか、独立を支援する施策を作ることであったりとか、能力向上機会を提供して新たな活躍を支援する、等の方法が考えられるね。うちの会社にあった方法を考えてみたらいいね。

初学 65歳以上は健康問題以外に、あまり問題はないのかと思っていました。そういった問題も生じるんですね。

先輩 今はまだ問題にはなっていないけど、今のうちから対策を考えておくことが重要だよ。

初学 早め早めの対策が大事ですね。

⁷ 例えば、鹿生治行（2015）「団塊世代の人材活用と人事部門の支援課題～「役割」を作るという視点から～」『日本労務学会全国大会第45回』などを参照のこと。