

情報サービス業において高年齢社員を活用していくための有効なジョブマッチングシステムの構築等に関する研究

株式会社オーグス総研

所在地 大阪市西区
設立 1983 年（昭和 58 年）
資本金 440,000 万円
従業員 1,266 名
事業内容 情報処理サービス

研究期間 平成 26 年 5 月 8 日～平成 27 年 3 月 6 日

研究責任者	宮村 昭彦	株式会社オーグス総研	人事部長
	辻 宏隆	株式会社オーグス総研	人事部人事チームマネージャー
	小家 克美	株式会社オーグス総研	人事部人事チームリーダー
	橋本 一男	株式会社オーグス総研	人事部人材開発チームリーダー
	堀田 慶久	株式会社オーグス総研	ソリューション開発本部
			ビジネスソリューション第二部
			第一チームリーダー
	今井 康雄	株式会社オーグス総研	人事部人事チーム
	山本 昌弘	山本労務経営事務所	所長
	松尾 安藏	松尾経営コンサルト事務所	所長

I. 研究の背景・目的

1. 事業の概要	153
2. 高年齢者雇用状況	153
3. 研究の背景・課題	154
4. 研究のテーマ・目的	154
(1) 高年齢社員を活用していくための有効なジョブマッチングシステムの構築	154
(2) 高年齢社員が能力を発揮し、成果をあげることができるようにするための若年期からの人材育成プログラムの策定（高年齢化と成果発揮の関係性の分析）	155
(3) 高年齢社員の定年後のキャリアプランニングの仕組みの構築	155
5. 研究体制と活動	155
(1) 研究体制	155
(2) 活動の状況	155

II. 研究成果の概要

1. 高年齢社員を活用していくための有効なジョブマッチングシステムの構築	156
2. 高年齢社員が能力を発揮し、成果をあげることができるようにするための若年期からの人材育成プログラムの策定（高年齢化と成果発揮の関係性の分析）	157
3. 高年齢社員の定年後のキャリアプランニングの仕組みの構築	159

III. 研究の内容と結果

1. 高年齢社員を活用していくための有効なジョブマッチングシステムの構築	161
(1) 現状の業務調査と分析	161
(2) ジョブマッチングについての考え方とその仕組み	161
(3) ジョブマッチングシステムの構築手順	161
2. 高年齢社員が能力を発揮し、成果をあげることができるようにするための若年期からの人材育成プログラムの策定（高年齢化と成果発揮の関係性の分析）	163
(1) 仕事能力の現状分析	163
(2) 中高年齢社員が高業績をあげるための人材育成プロセスの検討	176
(3) 当社における年代別能力開発の考え方と開発ステップ	184
3. 高年齢社員の定年後のキャリアプランニングの仕組みの構築	186
(1) 今後の労働環境についてのアンケート調査結果	186
(2) 働く意欲（モチベーション）維持向上のための考察	201
(3) 生涯戦力化に向けてのキャリアプランニング研修	203

IV. まとめ

1. 高年齢社員を活用していくための有効なジョブマッチングシステムの構築	205
2. 高年齢社員が能力を発揮し、成果をあげることができるようにするための若年期からの人材育成プログラムの策定（高年齢化と成果発揮の関係性の分析）	206
3. 高年齢社員の定年後のキャリアプランニングの仕組みの構築	206
4. 研究全体の総括	206

資料	208
----	-----

I. 研究の背景・目的

1. 事業の概要

当社は、1983年(昭和58年)6月大阪市において、大阪ガス株式会社の100%出資でオーグス情報システム株式会社として創業した。企業理念として、①「お客様の心を心として仕事を進めます」、②「優れた品質と高度な技術力を追求します」、③「あたたかさ たくましさ のしさを大切にします」を掲げ、事業活動を展開してきた。

大阪、東京、名古屋、米国シリコンバレー、中国上海に事業所を開設している。

具体的な事業内容としては、情報サービス分野において、情報化戦略立案、情報システムの設計・開発、システムの運用・管理といったシステム構築の上流から下流までをトータルで担い、さまざまなIT先端技術を駆使しながら、トータルソリューションプロバイダーとして活動している。

現在は、ビッグデータ分析支援、アジャイル開発、データセンター、クラウド等の事業に注力し、ビジネスを展開している。

2. 高年齢者雇用状況

当社の社員数は、2014年4月1日現在1,266名で、うち50歳以上は149名、60歳以上は17名となっている。今後、中高年齢者の増加が予想され、2020年には50歳以上は457名と2014年の約3倍に達し、60歳以上も62名になるものと思われる。平均年齢も現在の40歳から44歳へと大きく上昇し、高年齢化が見込まれる。

定年に到達する者の人数を年ごとにみると、2019年までは10名前後で推移するが、その後は増加傾向にあり、2020年から2024年までは平均20名程度、2025年から2029年までは平均58名程度、2030年以降は平均45名程度になると思われる。

定年到達者の全員が再雇用を希望すると想定した場合、60歳を超える再雇用社員は10年後の2024年には約100名、ピークの2030年には約300名に達すると予測される。

図表1に今後の定年者数と再雇用者数の推移を示した。

図表1 当社の定年者数と再雇用者数の推移

年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
定年到達者	8	12	9	10	8	9	16	14	20	18	39	41
再雇用者 ^{*1}	15	27	34	43	47	48	52	57	67	77	107	132

年度	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
定年到達者	48	61	73	68	52	36	46	45	52	40	45	43
再雇用者 ^{*1}	166	207	262	291	302	290	275	247	231	219	228	225

^{*1} 再雇用者の人数は、定年到達者を100%再雇用したものとして推計。

3. 研究の背景・課題

現在、定年後再雇用者の就業形態は、主に3つのパターンを用意している。パターンAは、週3日勤務で、1日の勤務時間は7.75時間のフルタイム勤務である。パターンBは、週20時間未満のパートタイム勤務となっている。パターンCでは、週4日勤務で、1日の勤務時間は7.75時間のフルタイム勤務となっている。

上記2の高年齢者雇用状況で述べたように、今後急速に高年齢化が進展するため、現在の再雇用者の就業形態や処遇条件を見直さざるを得ないと考えている。

当社の事業内容から、その社員の大半はいわゆるシステムエンジニア（以下、「SE」という。）と呼ばれるシステム開発関連技術者である。業務内容は、高度なソリューションの構築やコンサルティングであり、高度でかつハードな業務に高年齢者が適応できるか危惧されている。当社にかぎらず、一般的にソフト開発業界は、これまで高年齢者が少なく、そのため高年齢化対策が遅れていると言われてきたが、ここに来て、急速な高年齢化の進展で、対応を迫られている。

以上のような背景から、今回の研究では、早急に解決していかなければならない課題を3点に絞り取り扱うこととした。

第1点目は、長く勤務してきた高年齢者は、それぞれ豊富な知識と経験を有しているが、その知識と経験を有効に活用していける業務を見つけていく必要がある。つまり、高年齢者に適した職域の開発である。さらに、その適職と高年齢者のマッチングも重要な課題である。高年齢者に担ってもらいたい業務をいかに効率よく、適材人材とマッチングしていくかという仕組みづくりが必要となる。

第2点目として、当社の業務において、高年齢者がその能力を発揮していくためには、どのような人材育成を行っていく必要があるかという課題がある。そもそも一般に言われているように、高年齢者が、SEの業務を遂行することは難しいのであろうか。

高年齢者であってもSEの業務を遂行できるとの前提に立った上で、その育成プロセスを分析することで高年齢者の新たな職域を開発することが可能となる。

第3点目として、高年齢者は、現役世代よりも多様なニーズを持っている。加えて、個々人それぞれの事情も異なる。研究に際しては、そのような多様性も考慮に入れる必要があると思われる。高年齢期以降のワーク・ライフ・バランスも視野に入れ、充実した高年齢期を過ごせるように、高年齢期以降のライフプラン、キャリアプランを設計していくことも課題となる。

4. 研究のテーマ・目的

(1) 高年齢社員を活用していくための有効なジョブマッチングシステムの構築

これまで業務を通じて身に付けてきた業務遂行能力や専門知識、経験等と新たに担当する業務とのマッチングを図るために社員の職務遂行能力やこれまで身に付けてきた専門知識、経験等を抽出した上でデータベース化する。マッチングの対象となる業務については、現状の業務を棚卸しし、当該業務の遂行に必要な要件（能力、知識、技術、経験等）を明確にする。その上で、双方を、マッチングしていく仕組みを構築する。

(2) 高年齢社員が能力を発揮し、成果をあげることができるようにするための若年期からの人材育成プログラムの策定（高年齢化と成果発揮の関係性の分析）

まず、当社の業務において成果をあげるために必要な能力とはどのようなものかを抽出し、当該能力を継続して構築するプロセスについて考察する。次に、当該能力について、一般的に年齢を重ねても習得可能であるか否かを高年齢社員の特性も踏まえて考察する。

その上で、高年齢社員が当該能力を習得するために必要な若年期からの人材育成プログラムを策定する。

(3) 高年齢社員の定年後のキャリアプランニングの仕組みの構築

高年齢期に入り、社員個々人のニーズは多様化してくることが予想される。そこで、社員個々人の高年齢期における意識を調査するとともに、ワーク・ライフ・バランスにも配慮したキャリアプランを設定していく仕組みを構築する。

5. 研究体制と活動

(1) 研究体制

本研究は、株式会社オーグス総研人事部部長を研究責任者とし、人事部人事チームマネジャーのほか、同人事チームリーダー、同人材開発チームリーダー、そして事業部からソリューション開発本部のチームリーダーを加え、さらに、事務担当も兼ねて、定年後に再雇用した人事チーム担当者も選任した。また、外部研究者として人事労務関係の実務専門家を2名加え、総勢8名体制で研究を行った。

(2) 活動の状況

月1回の研究会を開催するとともに、月1回の研究活動を実施した。また、研究内容を着実に進めていくために、研究会、研究活動日以外も各研究担当者が分担して研究を進めた。

Ⅱ.研究成果の概要

1. 高年齢社員を活用していくための有効なジョブマッチングシステムの構築

まず、社内の高年齢化の現状について確認した。現在の社員平均年齢は、40歳となっているが、6年後の2020年には、着実に高年齢化が進展してゆき、平均年齢も44歳となると推定される。

また、定年到達者数も、2013年から2019年の間は年平均9名であるが、2020年以降は大幅に増加し、2024年までは年平均21名、2025年以降は年平均58名と3倍増となると予測される。このような状況の中、今後大幅に増加する高年齢者をいかに活用して、貢献してもらうかが、人事戦略上の大きな課題となる。

これまでIT業界、システム開発業界においては、他の産業、たとえば製造業などと比較すると、比較的高年齢化があまり進んでいないという認識があり、また、職種の大半を占めるSEの業務は高年齢者には向かないと考えられていた。その理由として、SEという職種における業務内容は若年層が得意とする流動性知能^{*2}を活用することが中心であることと、高年齢SEは、顧客からも敬遠されることなどがあげられる。

そこで、現在の当社の業務において、高年齢者が保有している能力、経験を有効に、かつ効率よく活用するためのジョブマッチングシステムの構築にとりかかった。

現在の当社の事業内容の構成から考えると、主たる業務としては、親会社関連の業務が考えられるが、対外業務においては、サービス分野が考えられる。

システム構築の流れとしては、現状の業務のなかで、当面高年齢者に担ってもらうことが可能と思われる業務のフローとその詳細について、調査を行った。

一方、人材のデータについては、当社において従来から運用してきた人材データベースを活用して、個人ごとに、その保有している資格、研修受講履歴、業務経験、プロジェクト履歴、能力等を明確にする。

なお、今回のマッチング対象としては、主に社員の9割を占める非役職者層の中のボリュームゾーン（能力ミドル層）を想定している。

システム開発の流れとしては、①基本設計→②詳細設計→③データ移行設計→④実装→⑤単体テスト→⑥結合テスト→⑦ユーザーマニュアル作成→⑧システムテスト→⑨受け入れテスト→⑩リリースとなるが、そのなかの④実装～⑥結合テストまでの業務を中心に必要な要件（知識、技術、経験、能力、資格等）を抽出することとした。

^{*2} 流動性知能：図形処理のように情報を獲得し、処理する能力を指す。これに対し、経験と知識の豊かさや正確さと結びついた能力を「結晶性知能」という。流動性知能が20代半ば頃をピークに衰えていくのに対し、結晶性知能は60代まで伸び続けると言われている。

ジョブマッチングシステム構築の考え方としては、ハローワーク（公共職業安定所）が行っている求人と求職者のマッチングの方法を参考に、現在、当社にて一部運用しているOGIS人材データベース（以下、「人材DB」という。）を活用し、ジョブマッチングが可能となるようマッチング要素を新たに設定することとした。

今回の研究では運用にこぎつけることはできなかったが、マッチングのフレームを描くことまではできた。

2. 高年齢社員が能力を発揮し、成果をあげることができるようにするための若年期からの人材育成プログラムの策定（高年齢化と成果発揮の関係性の分析）

まず、生涯現役で企業に貢献できるだけの成果をあげていくために、その能力要件として、高齢・障害・求職者雇用支援機構が開発した「仕事能力把握ツール」を活用して、現在の中高年齢社員（45歳以上）の能力レベルを把握した。結果をみると、5つの仕事能力（「効率追求力」、「協働力」、「業績貢献力」、「価値創造力」、「専門能力形成力」）と3つの仕事意識（「加齢変化適応力」、「生涯現役力」、「定年後変化対応力」）は、いずれも全国平均を大幅に上回っていることがわかった。

5つの仕事能力を個別にみると、効率追求力（4.30）がもっとも高く、これに協働力（4.19）、加齢変化適応力（4.02）、定年後変化対応力（3.99）と続いている。もっとも低かったのは、業績貢献力と生涯現役力（ともに3.51）で、これに専門能力形成力（3.66）が続いた。生涯現役力、業績貢献力が相対的に低いのは、今後の課題となると思われる。

さらに、8つの視点を個別に詳細分析すると、55歳以上の高年齢者において、効率追求力のなかの改善活動、改善スキルがもっとも弱くなっている。

協働力においては、積極傾聴は強いが、調整・交渉、チームワークといった要素が、55歳以上の高年齢者では弱い結果が出ている。

業績貢献力においては、55歳以上の高年齢者においては、他の年代に比べて急激に低下しており、自信のなさがうかがわれる。

生涯現役力においては、仕事意欲継続については、「50－54歳」にかけて高くなっているが、「55－59歳」において、低下している。

以上の調査分析結果を受けて、中高年齢者になっても能力を発揮する、業務において成果をあげることが可能なかを検証することとした。検証に際しては、仮説として、外部環境変化に適応して高い成果をあげる情報プロセッサーモデル（FREEサイクル）とその機能を担う専門能力形成のプロセス（LANSサイクル）^{*3}を用いた。

さらに高年齢になっても高い能力を発揮して、成果をあげている育成プロセスを解明するため、45歳から57歳までの社員14名を対象にインタビュー調査を実施した。

^{*3} 田中丈夫（2001）『ホワイトカラーと経営革新－プロフェッショナルズによる変化適応戦略』白桃書房。「FREEサイクル」と「LANSサイクル」の詳細については、同文献のP.74～126参照。

今回のインタビュー調査を通じて言えることは、環境変化の予測については、業界の特性上、環境変化の速度が非常に早く、また、これまで予想できないような変革がしばしば起こってきたことからテーマを絞った環境変化の予測は行われてこなかった。だが、興味のある事項については、若い頃から専門誌や新聞、最近ではインターネットを通じて広く収集していたことが確認された。事業が開始される段階では、事前に収集していた情報も活用し、成果を上げていることもわかった。

また、上記の **FREE** サイクルを有効に活用するために、積極的に専門能力を開発しており、とくに若年期においては、社内研修も含めて、知識の習得に励んでいた。しかも、業務で得た成果を報告会など種々の場面での発表や部下の指導に活用することで、後述する「知識のネットワーク化」を図っている。この **LANS** サイクルを続けることにより、年齢を経ても専門能力が陳腐化することなく、高度化していることも明らかとなった。

今回の研究テーマ(2)「高年齢社員が能力を発揮し、成果をあげることができるようにするための若年期からの人材育成プログラムの策定（高年齢化と成果発揮の関係性の分析）」の成果をもとに、生涯現役で高い専門能力を発揮し続け、業績をあげていくためには、日常の業務や生活において、以下のような取り組みを実践していくことが求められる。

まず、日常から幅広い情報の収集を継続的かつ広範囲に行うことである。**SE** 関連の専門情報だけでなく、幅広い社会情報（社会に今後どのような変化が生じるか、たとえば、人口減少、少子高齢化によりどのような社会の変化が生じ、どのようなことが求められるようになるかなど）に興味を持って収集していくことである。その上で自分が担当する業務において、成果や結果だけでなく、背景や経緯、プロセス、時には失敗とその原因について、報告書等に記録し、進んで発表できる場を見つけて、発表することである。さらに、当該成果等を発展させて、他に活用できる先を探すことである。すなわち、同業他社への展開や改良版の開発などにより何らかの継続性と発展性を持たせるようにすることである。目の前の仕事を処理することだけに専念し、終われば忘れてしまい、また新たな仕事に取りかかるようなスタイルからは脱却しなければならない。

また、会社が上記のような継続的な社員の取り組みを支援することも重要である。

3. 高年齢社員の定年後のキャリアプランニングの仕組みの構築

高年齢期に入り、社員個々人のニーズは多様化してくると思われる。そこで、社員が高年齢期の働き方についてどのようなニーズ、要望を持っているか調査を行った。

引退したいと考えている年齢を聞いたところ、「65 歳」と回答した者の割合がもっとも高かったが、注目すべきは、60 歳未満においても引退したいと回答した者が約 2 割もいたことである。引退の理由として、健康や体力面をあげている者が多く、労働負荷の大きさとの関連が推測される。また、高年齢期の勤務時間数の希望についても、半数以上の人が、フルタイム勤務より短い勤務時間を希望している。しかし、60 歳以降は、公的年金の支給開始時期の繰り上げが始まっており、収入の確保の面と相反する回答となっている。

したがって、今後当社においては、高年齢社員の能力を上手く活用する一方で、多様なニーズも考慮した労働条件、報酬体系の設計が求められる。

また、60 歳以降に適した業務を聞いたところ、「社内の現在担当している職場と同じ職場」、「現在担当している仕事と同じ仕事」と答える人が高い割合を占めた。具体的には、ラインマネジメント補佐業務や人材育成業務を上げる人が圧倒的に多い。また、回答者に経験が少ないと思われる営業やプログラミングといった業務は敬遠されている。

やりがい（意欲）については、依頼元から感謝される仕事やお客様満足度の高い仕事、自ら創意工夫が出来る仕事をあげる割合が高かった。

最後に、「今後会社に望むこと」では、高年齢者のための弾力的な勤務形態の検討や在宅勤務制度の検討が目立った。

定年後のキャリアプランニングの方向性としては、若年期とは異なり、新たな知識、技術等を開発するよりも、むしろ今まで獲得してきた知識、技術、経験等をいかに活用して、業績をあげるかを重視すべきと思われる。

日本人の就労意欲は、欧米諸国に比べて高く、それは社会に関わりを持っていることに強い生きがいを感じていることの表れとも言える。その意味においては、仕事を生活の一部として生きがいある高年齢期を送る生き方が、本人も社会も幸福だと言える。

したがって、高年齢期のキャリアプランニングにおいては、これまで自分が培ってきたものをどのように活用して、会社に貢献するかという「役立ち目標」を設定させることが必要である。また、60 歳定年後再雇用時における役割の設定が必要になってくる。この役立ち目標は、所属する部署の事業計画をもとに自分の役割に沿ったものである必要がある。

定年後再雇用時のキャリアを設定していくためには、50 代において、それまでに習得してきた知識、技術、経験、能力、資格などを棚卸しする必要がある。

【キャリアプランニング研修について】

当社のキャリアプランニング研修は、社員の各ステージにおいて、異なるテーマで開催している。30 代では「キャリアの方向性の確定」、続く 40 代では「新たな職務領域の確立」をテーマとし、今後企画ようとする 50 代向けの研修では「後進への経験及び技術の継承」をテーマとする予定としていた。

このようにキャリアプランニング研修は、単発で終わるのではなく、各ステージにおいて継続的に行われることが望ましい。また、生涯現役を目指して社会に貢献する能力の獲得をめざすには、少なくとも 65 歳（できれば 70 歳）までを視野に入れて能力開発を行う

べきである(ここで言う能力開発とは、必ずしも新たなものを習得することだけではなく、習得してきたものを上手く活用することも含めて定義している)。

したがって、**30代**では、ある分野において専門性を深め、続く**40代**では、専門性を活用して企業に貢献し、新たな職務領域の開発を目指している。これは、「T字型能力開発」と呼ばれているもので、専門性の深さと幅の広さを獲得することを目的とした能力開発の考え方である。

ところが、**50代**になると、後進への経験、技術の伝承という次元の違った路線へと移行する。

確かに、職業人生の終盤になってくると、それまで習得してきた知識、技術、経験といったものを後進に継承することは大切なことではある。しかし、必ずしも習得してきたことすべてが継承すべき内容ばかりではないし、また、すべての高年齢者が継承すべき知識、技術、経験を持っているわけではない。したがって、後進への経験や技術の伝承は、限られたものであると言わざるを得ない。

むしろ、**50代**に求められるのは、今まで習得してきた知識、技術、経験、資格などを、残り**15年**あまりある会社人生において、いかに活用し、成果を上げ、会社に貢献していくかを確立する「キャリアの活用期」とも呼べるステージではないだろうか。これを踏まえて、本研究活動では、「**55歳**キャリアデザイン研修」を企画した。

Ⅲ.研究の内容と結果

1. 高年齢社員を活用していくための有効なジョブマッチングシステムの構築

(1) 現状の業務調査と分析

高年齢者の適性を考慮して、適応可能と思われる業務を抽出し、分析した。その結果、業務の流れとしては、ひとつの開発業務を例にとると、業務要件の定義があり、それに基づくシステム要件定義がある。それをベースに、基本設計、詳細設計と進んで行く。さらに、データ移行設計があり、続いて、実装、単体テスト、結合テスト、ユーザーマニュアル作成、システムテストの流れとなる。その中で実装からシステムテストに至る業務は、一定規模の量があるので比較的提供しやすく、高年齢社員にとっては、過去に経験している業務として遂行可能であると考えられた。

また、その他、ユーザー教育やプロジェクトマネジメントの補佐業務なども適性として考えられる。

(2) ジョブマッチングについての考え方とその仕組み

現在、当社の業務には、親会社から受注するものと、親会社以外の企業から受注する業務がある。業務遂行の方法としては、当社の社員だけで対応する場合と社外の人材と協力して行う場合とがある（いわゆる外注）。

今回のジョブマッチングの考え方として、最先端の仕事よりむしろ従来のシステムの改善や維持メンテナンスを中心とした仕事を高年齢者に担ってもらうこととした。その際に、仕事と人材のマッチング方法として、現状行っている外注サービス購買プロセスを参考にジョブマッチングシステムを構築することとした。これは、業務を外注する際に当該業務の仕様を明らかにした上で、当社の人材を登録したデータベースの中から当該業務を遂行可能な人材をマッチングするというものである。

(3) ジョブマッチングシステムの構築手順

まず仕事の要求仕様書を作成する。一方、人材データとして、従来当社が運用している人材DBを活用することとした。

この人材DBは社員の情報を登録できるシステムである。たとえば、能力（業務遂行能力、スキル、コンピテンシーなど）、プロフィール（学歴、学位、表彰、報奨、語学力、免許、資格、業務経験、試験結果など）、職務等級などである。

ジョブマッチングシステムの構築のステップとしては、以下の3ステップで構築していくこととした。

✓ ステップ1 試行段階

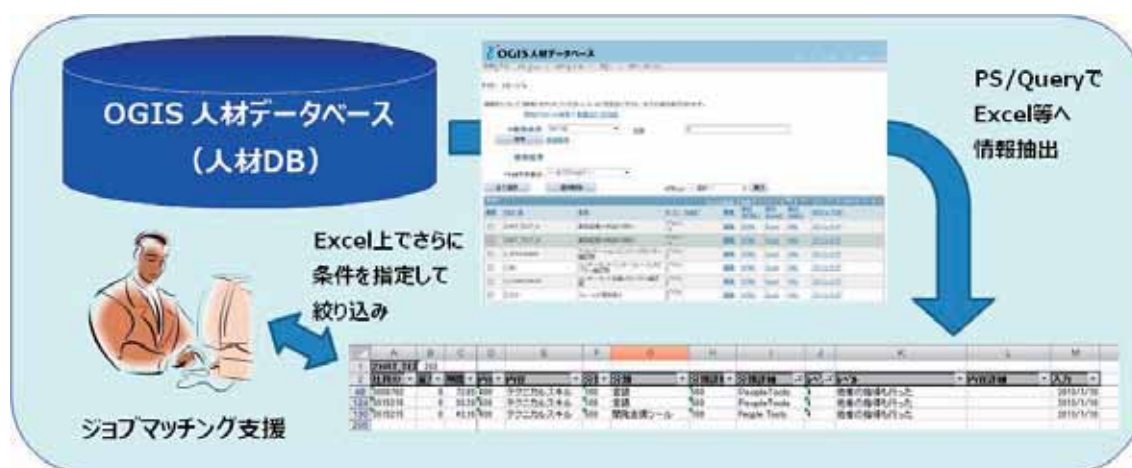
ジョブマッチングの項目として想定する購買要求仕様書（スキル、業務経歴）に該当する情報を人材DBでは当社固有の持ち方をしているため、ベースとなるパッケージソフトウェアに標準で備わっているマッチング機能（人から仕事または仕事から人）では使用できない状況にある。そのため該当するスキルまたは業務経歴の保有者について汎用検索機能（PS/Query）を用いて検索し候補者を抽出する。具体的には、該当

業務に必要とされるスキルや業務経歴をもとに、人材 DB で保有されているデータ（業務経歴、経験年数、スキル及び当該スキルのレベル等）から必要な条件を設定し、該当する候補者を検索する。その上で、人材カルテ（個人別の各種情報集約画面）の情報等を加えて対象者を決定する。

また、運用の過程で情報項目の不足などの課題を洗い出し、次のステップで活用する。

ジョブマッチングのイメージを図表 2 に示した。

図表 2 人材データベースのイメージ



✓ ステップ 2 検証・改善段階

ステップ 1 で有効性が検証された情報、不足する情報を含めて、標準機能で活用できる持ち方と収集の仕掛けと合わせて施策ともにシステムを改修・再設定する。

✓ ステップ 3 拡張段階

高年齢者のジョブマッチングで確立された仕組みを、対象を以下の 2 点において拡大することで、全社でのタレントマネジメントを支援する仕組みを拡充し、高年齢化の先に訪れることが予測される人材の減少にも対応できるようにする。

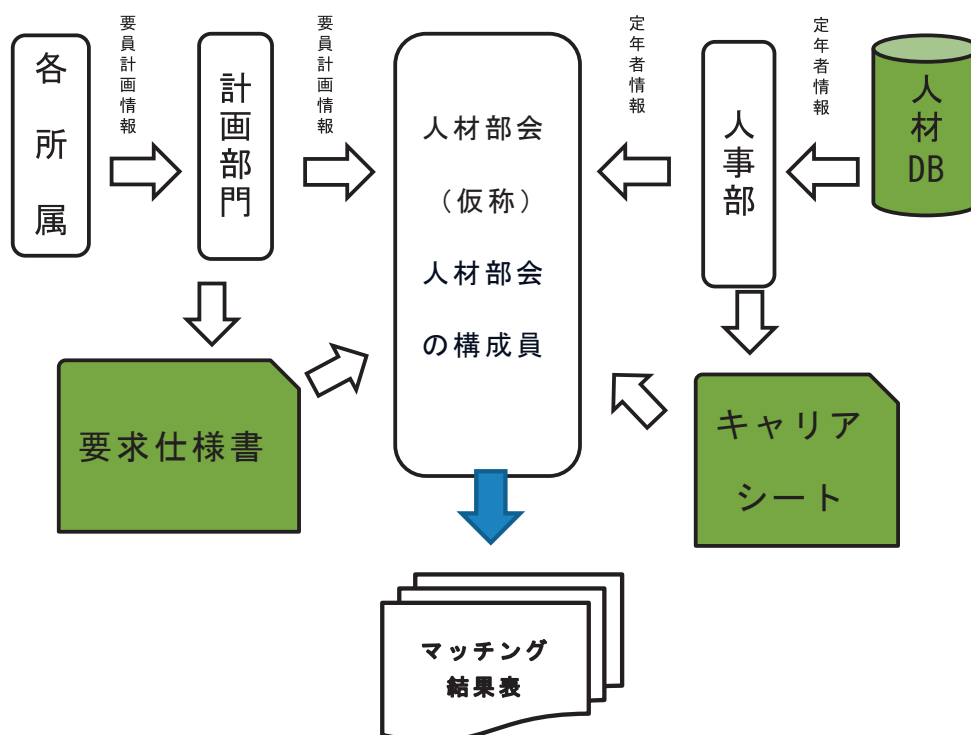
対象範囲の拡大：対象を高年齢者から全従業員に広げる。

連携範囲の拡大：要員配置のためのジョブマッチングのみでなく、人材育成を視野に入れ育成機能や、また評価機能との連携などを図る。

今回の研究で策定したジョブマッチングシステムは、ハローワークにおける職業紹介の仕事と人との 1 対 1 のマッチングを行うのではなく、ある仕事に対して、適応性のある人材群を選び出した上で、当該選抜された人材群から高い精度でマッチングを行う仕組みとなっている。

そのシステムイメージを図表 3 に示した。

図表 3 ジョブマッチングシステムのイメージ



2. 高年齢社員が能力を発揮し、成果をあげることができるようにするための若年期からの人材育成プログラムの策定（高年齢化と成果発揮の関係性の分析）

(1) 仕事能力の現状分析

高齢・障害・求職者雇用支援機構が開発した「仕事能力把握ツール」を使って、当社の45歳以上の中高年齢社員の仕事能力を集計・分析した。なお、このツールは、40問の質問に回答することで、生涯にわたって企業の戦力として活躍していくために必要な5つの仕事能力（効率追求力、協働力、業績貢献力、価値創造力、専門能力形成力）^{*4}と3つの仕事意識（加齢変化適応力、生涯現役力、定年後変化対応力）^{*5}の水準を把握することができるというものである。集計結果は、全国平均（全国3,000人分のデータの平均）との比較も行った。

^{*4} 5つの仕事能力の定義は以下のとおりである。

効率追求力 : QCD（品質、価格、納期）の改善を図って利益の最大化を図る力

協働力 : 目標達成を目指して、上下左右の関係者で協働する力

業績貢献力 : 企業（職場）の求める成果をあげる力

価値創造力 : 変化を続けるニーズに応じた新しい価値を生み出す力

専門能力形成力 : 系統的、計画的、継続的な能力開発により加齢とともに能力を向上させる力

^{*5} 3つの意識の定義は以下のとおりである。

加齢変化適応力 : 予防策・対応策で加齢に伴う身体機能の低下を抑制・補完する力

生涯現役力 : 生涯現役をめざす力

定年後変化対応力 : 加齢に伴う仕事・処遇・環境の変化に柔軟に適應する力

有効回答者数は、74 名（73%）で、平均年齢は、47.7 歳、平均勤続年数は、22.5 年となっている。年齢分布としては、「45－49 歳」が 56.8%と最も高く、次いで「50－54 歳」が 13.5%、「45 歳未満」が 9.5%、「55－59 歳」が 5.4%となっている。なお、「60 歳以上」の回答は得られなかった。役職は、一般社員が 29.7%、係長・主任クラスが 31.1%、課長クラスが、14.9%となっており、部長クラスも 9.5%あった。また、所属部門は、77%が技術・研究部門で残りが事務部門の 8.1%となっている。

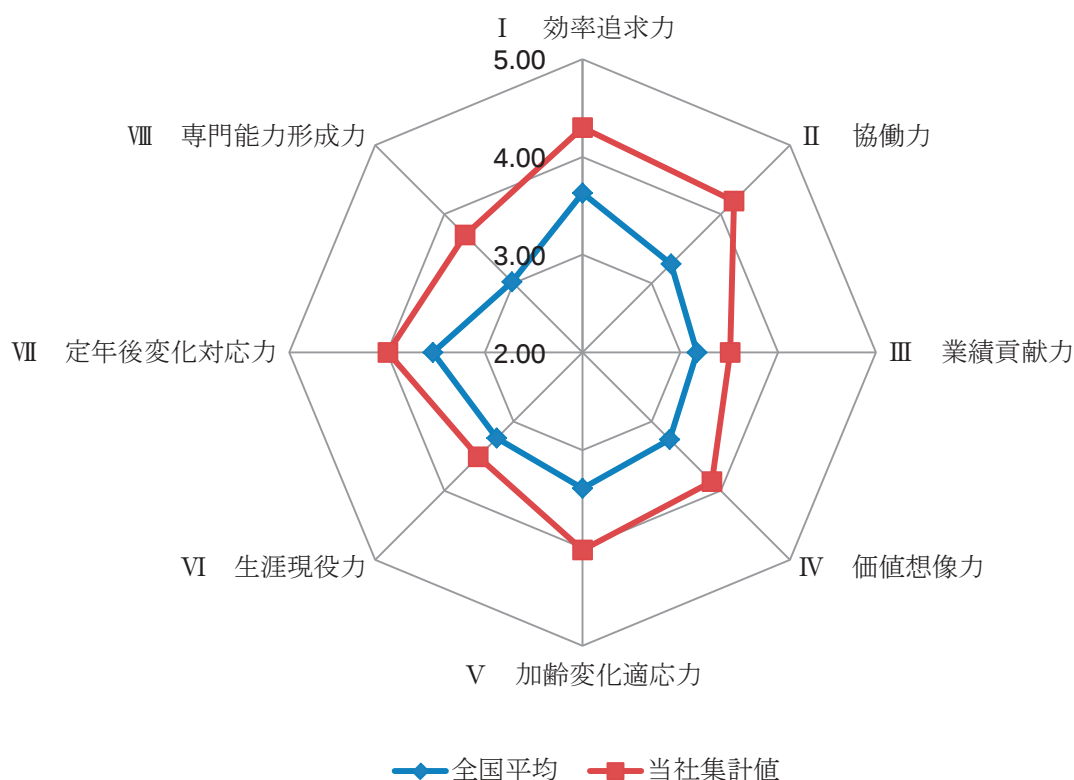
分析に際しては、各仕事能力について、「定型業務」に従事する者、「非定型業務」に従事する者^{*6}の別に集計も行っている。このうち、「定型業務」は「仕事においてほぼやり方が決まっており、維持・改善が主たる業務」を指すのに対し、「非定型業務」は「仕事において決まったやり方がなく、その都度考える必要があり、開発・創造的な内容が主たる業務」を指す。

5 つの仕事能力と 3 つの仕事意識のスコアの平均（以下「仕事生活全般」という。）は 3.89、5 つの仕事能力のスコアの平均（以下「仕事能力」という。）は 3.91、3 つの仕事意識のスコアの平均（以下「仕事意識」という。）は 3.84 となっている。これは、全国平均（仕事生活全般 3.32、仕事能力 3.27、仕事意識 3.39）と比較するといずれも大きく上回っている。

次に、5 つの仕事能力と 3 つの仕事意識を個別に見ていくと、効率追求力（4.30）が最も高く、これに協働力（4.19）、加齢変化適応力（4.02）、定年後変化対応力（3.99）と続いている。最も低かったのは、生涯現役力と業績貢献力（ともに 3.51）で、これに専門能力形成力（3.70）が続いた。全国平均と比較すると、いずれの能力も上回っているが、生涯現役力、業績貢献力が相対的に低いのは、今後の課題となると思われる。その結果を図表 4 に示す。

^{*6} 両者の区分は、仕事能力把握ツールにおいて、「仕事の進め方」（「A 前例があるなど、やり方はほぼ決まっている」、「B 決まったやり方がなく、その都度考える必要がある」のいずれに近い）、「仕事の内容」（「A 仕事は維持・改善が主である」、「B 開発・創造的な内容が主である」のいずれに近い）を聞いた結果をもとに行っている。

図表4 5つの仕事能力と3つの仕事意識
(全国平均と当社集計値の比較)



定型業務と非定型業務に分けて見ると、定型業務においては、仕事生活全般では、年齢とともにレベルが少しずつ低下していて、「55－59歳」では、全国平均並みになっている。とくに、仕事能力においては、「55－59歳」で大きく低下して、全国平均も下回っている。仕事意識については、「45歳未満」から「45－49歳」にかけて、一旦低下しているが、「55－59歳」にかけて、上昇している。非定型業務においては、「45歳未満」から年齢とともに上昇している。また、全ての年齢で全国平均を上回っているレベルである。仕事能力においても、年齢とともに上昇しており、いずれの年齢層においても、全国平均を上回った。また、仕事意識においても、年齢とともに上昇しており、いずれの年齢層においても、全国平均を上回っている。

仕事の進め方については、「決まったやり方がなく、その都度考える必要がある」との回答が約63%を占めたのに対し、「前例があったり、やり方がほぼ決まっている」は約37%だった。仕事の成果については、「組織の成果責任が問われている」が約76%だったのに対し、「個人の成果責任が問われている」は約24%にとどまった。仕事の特質では、「自分の専門性で仕事をしている」とする割合は約57%で、「メンバーの専門性を引き出す必要がある」は約43%となっている。仕事の内容については、「開発・創造的な内容が主である」が約59%だったのに対し、「仕事は維持・改善が主である」は約41%となった。なお、業務の種別としては、定型業務：非定型業務＝21：79（%）となっている。

次に 5 つの仕事能力について、能力レベルを高位層（Excellent 社員）、中位層（Level 社員）、下位層（Follower 社員）に分け、年代層によってどのような構成割合になっているのか、さらに構成割合の推移がどのようなになっているのかを分析した。

能力レベルの算出方法は、8 つの視点のうち、仕事能力を構成する 5 要素の設問の得点によって、図表 5 のように分類している。

図表 5 社員のレベル区分

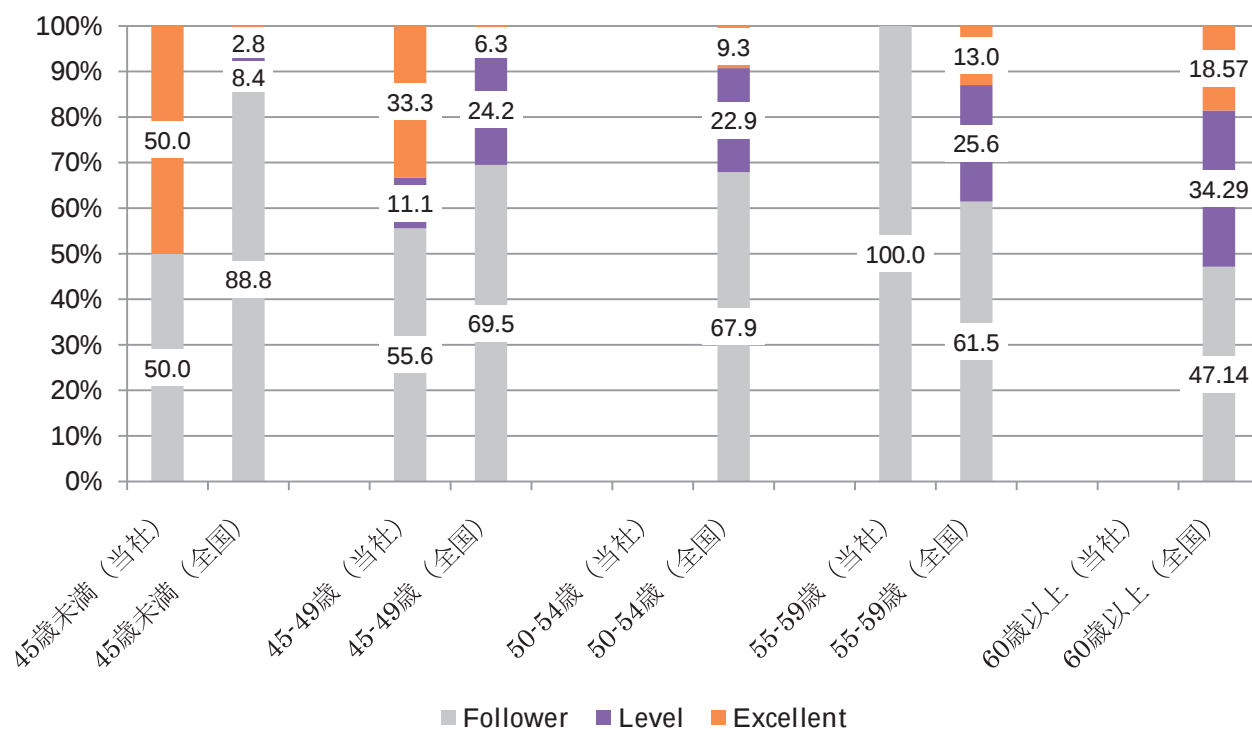
レベル区分	仕事能力 5 要素に関する設問の得点合計
Excellent 社員	100 点以上
Level 社員	87 点～99 点
Follower 社員	86 点以下

全国の企業調査平均においては、定型業務、非定型業務ともに、Excellent 社員・Level 社員の比率が年齢とともに増加していくが、当社では、定型業務において、「45 歳未満」で 50% が Excellent 社員となっている。「55－59 歳」では、Excellent 社員・Level 社員ともにおらず、すべて Follower 社員となっている。

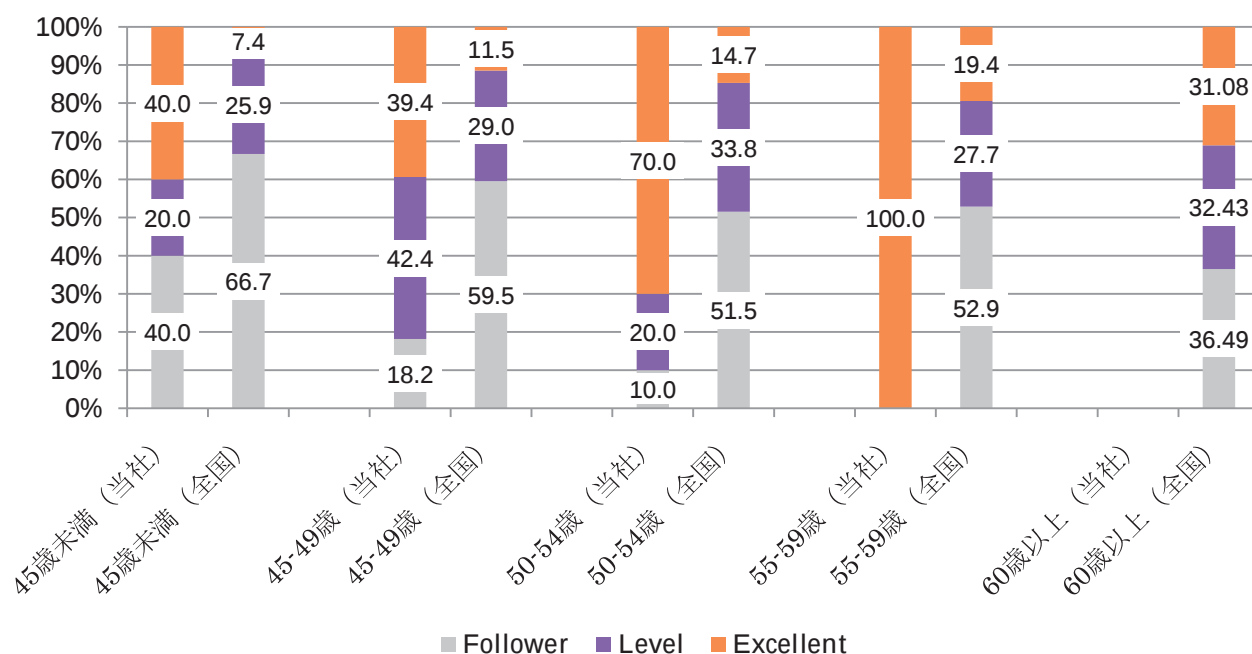
一方、非定型業務では、「45 歳未満」で 40% が Excellent 社員となっていて、年齢とともにその比率が増加して、「55－59 歳」では、100% の社員が、Excellent 社員となっている。このことから、開発業務のような非定型業務においては、年齢とともに能力向上が見られるが、むしろルーチンワークにおいては、習熟はあまり期待できないということが表れている。

その結果を図表 6，7 に示す。

図表6 能力構成要素の比較（定型業務）



図表7 能力構成要素の比較（非定型業務）

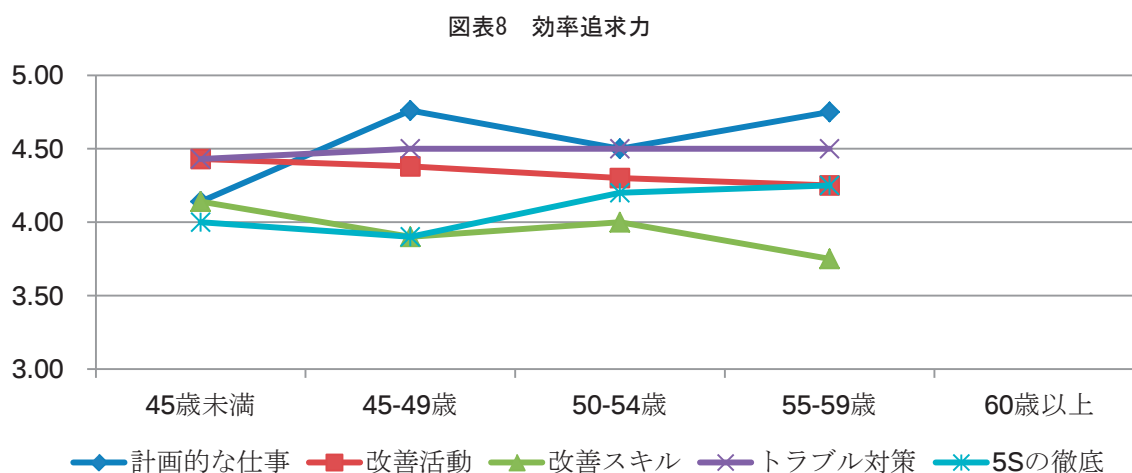


最後に、8 要素について、それぞれの構成要件と年齢域による変化を分析した。

イ．効率追求力

年齢とともに緩やかではあるが、上昇している。しかし、個別の要素を見ていくと、「改善活動」については、「45 歳未満」（4.43）に比べて、年齢とともに低下していて、「55－59 歳」（4.25）の値は、一番低くなっている。また、「改善スキル」についても、55－59 歳」（3.75）がもっとも低くなっている。一方、「計画的な仕事」（4.75）については、高い値になっている。

その結果を図表 8 に示す。



* 計画的な仕事：納期・期限に遅れないように、優先順位やゆとりを考慮して計画的に仕事をしている

* 改善活動：仕事の質的向上、コスト削減、作業時間短縮等の改善活動を日々、仕事の中で行っている

* 改善スキル：問題解決や改善の技法（品質管理手法や小集団活動など）を活用したり、指導したりしている

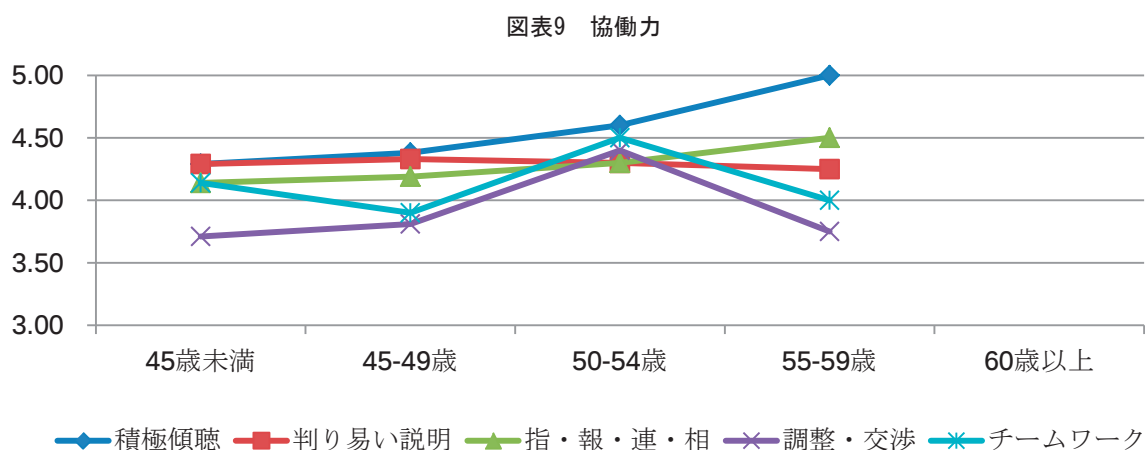
* トラブル対策：仕事のミスやトラブルには迅速に対応するだけでなく、原因を究明し再発防止対策も行っている

* 5S の徹底：5S（整理・整頓・清潔・清掃・躰）の取り組みは率先して行っている

ロ．協働力

「積極傾聴」は、年齢とともに上昇しており、とくに「55－59歳」では最高点となっている。また、「指・報・連・相」についても、年齢とともに上昇しており、「55－59歳」では、もっとも高い点数（4.50）となっている。しかし、「調整・交渉」や「チームワーク」という点では、「55－59歳」において、低下がみられる。

その結果を図表9に示す。



* 積極傾聴 : 人の意見やアドバイスには謙虚に耳を傾けている

* 判り易い説明 : 自分の意見を言うときは、相手が理解しやすい話し方、説明の仕方を選んでいる

* 指・報・連・相 : 迅速で的確な「指示だし、指示受け、報告・連絡・相談」を実践している

* 調整・交渉 : 社内外の人との調整や交渉を任されることが多い

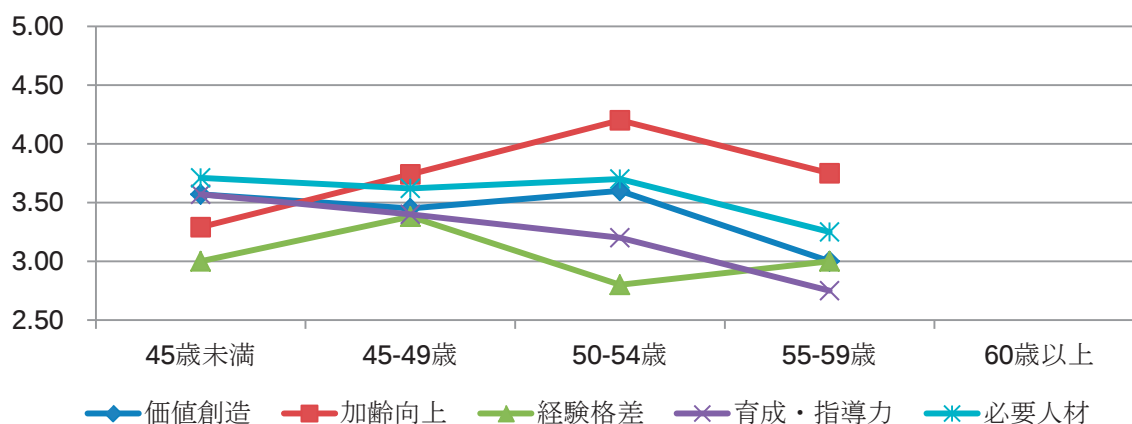
* チームワーク : 初対面の人や他社、他部門の人とチームを組んで仕事をする場合でも、うまくやれる自信がある

ハ. 業績貢献力

まず、「価値創造」は、全年齢層の中で、「55－59歳」がもっとも低い値となった。また、「育成・指導力」については、年齢とともに低下しており、「55－59歳」では、もっとも低い値（2.75）となっている。同様に「必要人材」についても、全年齢層中で、「55－59歳」がもっとも低い値（3.25）となった。さらに、「加齢向上」についても、45歳未満から54歳までは上昇しているが、「55－59歳」にかけては、一転低下している。「経験格差」については、全年齢層ともに、低い値となっており、全体的に上昇していない。

その結果を図表10に示す。

図表10 業績貢献力



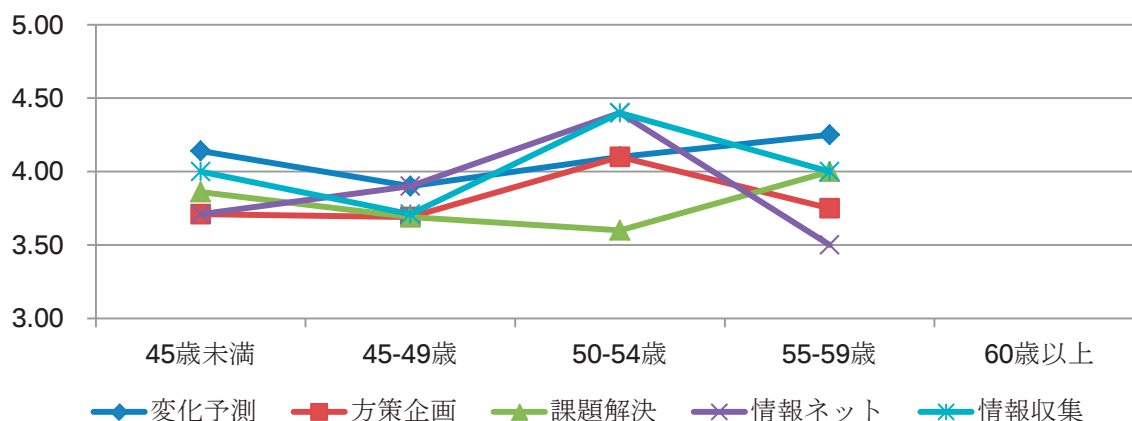
- * 価値創造 : ここ数年の間、業績への大幅な貢献や企業価値を高める取り組みなどで複数の実績をあげている
- * 加齢向上 : 歳を重ねるごとに、会社や担当部署の業績に貢献する能力が向上している
- * 経験格差 : 会社や担当部署の業績への貢献については、同じ職場の同僚や若手に比べて経験や年相応の高い評価を得ている
- * 育成・指導力 : 若手を一人前にする育成・指導力については周囲から高い評価を得ている
- * 必要人材 : 職場の目標達成において「なくてはならない人」とであると周囲から認められている

二．価値創造力

「価値創造力」は、全体的に横ばい状態になっている。とくに、取引先の情報や社内外の情報ネットワークで環境変化やニーズの変化を素早くキャッチすることが、今後も求められる。

その結果を図表 11 に示す。

図表11 価値創造力

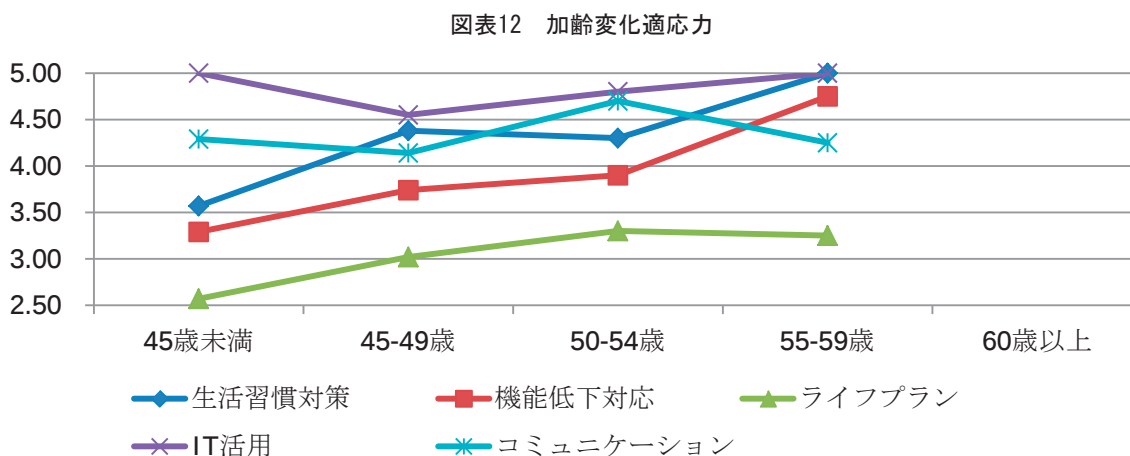


- * 変化予測 : 会社を取り巻く環境や業務の変化が自分の仕事や役割に今後どのような変化を及ぼすか、日頃から考えている
- * 方策企画 : 会社を取り巻く環境や業務の変化によって生じた新たな課題に対して、どのように解決したらよいか方策を立てている
- * 課題解決 : 会社を取り巻く環境や業務の変化によって生じた新たな課題の解決に向けて、現在取り組んでいる
- * 情報ネット : 取引先の情報や社内外の情報ネットワークで環境変化やニーズの変化を素早くキャッチしている
- * 情報収集 : 新たな仕事や事業展開に向けて、幅広い範囲、新しい視点で情報を収集・分析している

ホ. 加齢変化適応力

この要件は、要素間のバラツキが大きく、IT活用は、全年齢層ともに高い値を示している。「生活習慣対策」や「機能低下対応」は、年齢とともに上昇している。また、「コミュニケーション」は全年齢を通じて横ばい状態ではあるが、全体的に高い値を示している。一方、「ライフプラン」については、年齢とともに向上はしているが、相対的に低いレベルにとどまっている。

その結果を図表 12 に示す。



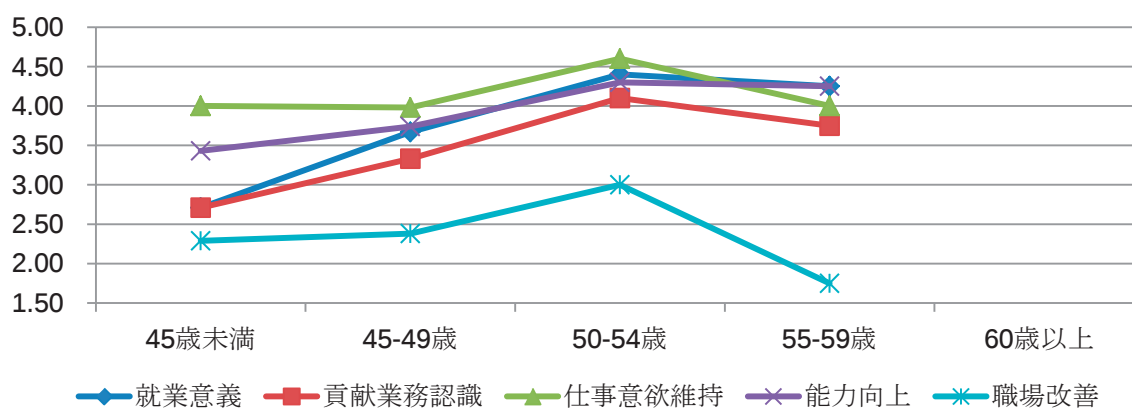
- * 生活習慣対策 : 生活習慣病などはきちんと検診、チェックしており、健康の維持には気をつけている
- * 機能低下対応 : 加齢による心身の機能低下を防ぐために具体的な予防・対応策をとっている
- * ライフプラン : 定年後の生計、生活スタイル、仕事などについて具体的な考え（計画）をもっている
- * IT活用 : 年齢を理由にパソコンなどのIT機器を敬遠することはない
- * コミュニケーション : 年齢が離れた人や立場が異なる人とでも、スムーズに会話や意見交換することができる

へ．生涯現役力

全体的には年齢とともに上昇してきているが、「50－54 歳」から「55－59 歳」にかけて、横ばいもしくは低下している。とくに、「職場改善」については、大きく低下しており、全年齢層のなかでも、最低値（1.75）となっている。

その結果を図表 13 に示す。

図表13 生涯現役力

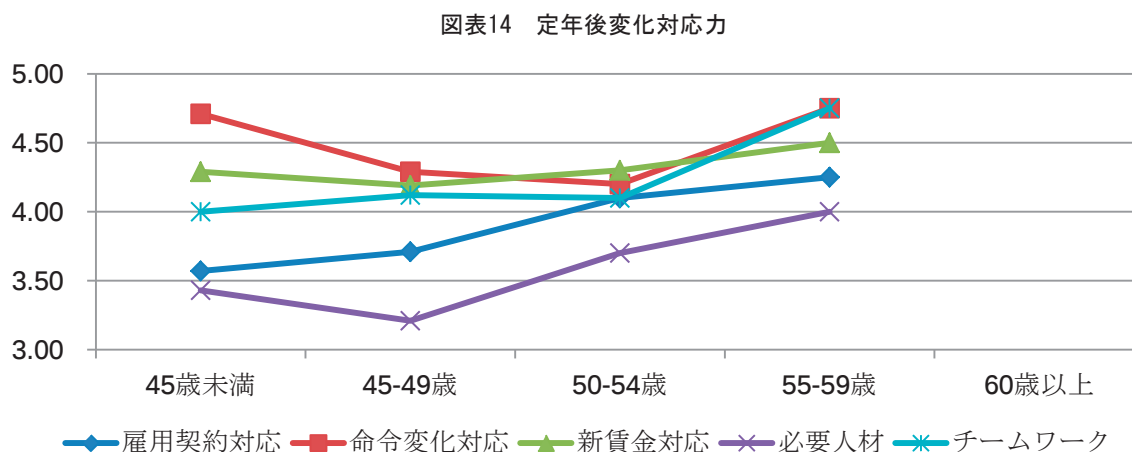


- * 就業意義 : 「定年後も働き続けること」について、その理由や背景を自分なりにきちんと説明できる
- * 貢献業務認識 : 定年後も会社の業績に貢献できるよう自分なりの仕事を 3 つ以上リストアップすることができる
- * 仕事意欲維持 : 「定年まで先も見えてきたから、やる気がなくなった」などと、まわりの人から言われない自身がある
- * 能力向上 : 定年後も会社にも貢献できるよう能力・技術の維持・向上を図っている
- * 職場改善 : 設備や仕事の見直しなど、高年齢者が働きやすくなるための改善を積極的に提案・推進している

ト．定年後変化対応力

「雇用契約対応」、「必要人材」、「チームワーク」については、おおむね年齢とともに上昇している。「命令変化対応」や「新賃金対応」については、横ばいではあるが、おおむね高い値となっている。

その結果を図表 14 に示す。

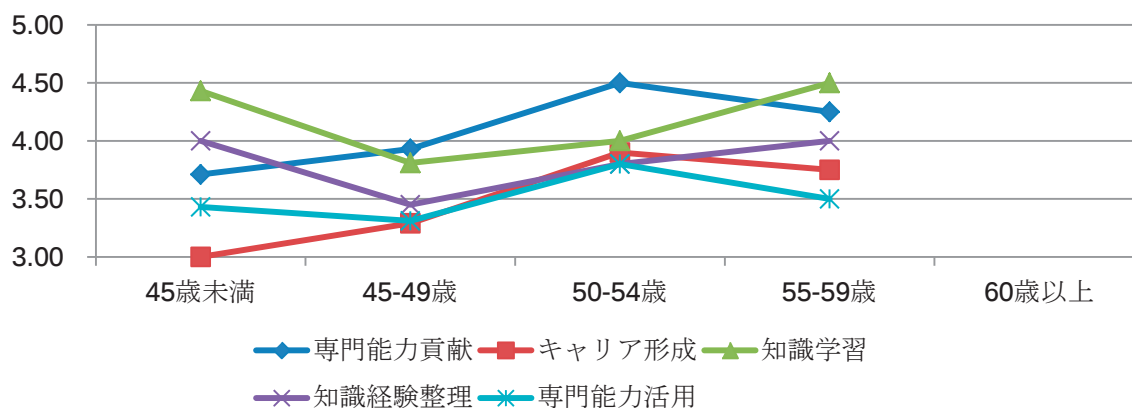


- * 雇用契約対応 : 定年後、1年毎の有機雇用契約になっても働くことに満足したり、生きがいを感じたりすることができると思う
- * 命令変化対応 : 定年後、これまで部下であった者の指示を受けて働くことになっても、割り切って役割に応じた仕事ができると思う
- * 新賃金対応 : 定年後雇用の賃金はその時点の能力や成果で評価されて決まるものだと理解している
- * 必要人材 : 定年後に継続雇用されてからも会社の発展にとって「なくてはならない人」と認められる自信がある
- * チームワーク : 定年後に継続雇用されてからも他の部署からの応援や協力要請があれば、積極的に応じる自信がある

チ．専門能力形成力

「専門能力貢献」、「キャリア形成」、「専門能力活用」については、年齢とともに上昇しているが、54歳以降、「55－59歳」にかけて、低下している。また、「知識学習」や「知識経験整理」は、「45歳未満」から「45－49歳」にかけて、低下している。その結果を図表15に示す。

図表15 専門能力形成力



* 専門能力貢献：役職と関係なく自分の専門知識・専門技能で職場に貢献できるという自信がある

* キャリア形成：自分の専門知識・専門技能を高める計画（キャリアアップ目標）を数年先まで設定して取り組んでいる

* 知識学習：新たな課題に取り組むときは、専門書や社外学習等で基礎的な知識を学習して取り組んでいる

* 知識経験整理：仕事を通じて得たノウハウなどを他の業務にも活かせるようにきちんと整理している

* 専門能力活用：専門知識・専門技能を持っているので社内外から相談や依頼を受けることが多い

(2) 中高年齢社員が高業績をあげるための人材育成プロセスの検討

上記(1)で述べた調査分析結果を受けて、中高年齢者になっても能力を発揮する、あるいは成果をあげることは可能なのかという点を検証した。検証に際しては、仮説として、外部環境変化に適応して高い成果をあげる情報プロセッサモデル（以下「**FREE** サイクル」という。）とその機能を担う専門能力形成のプロセス（以下「**LANS** サイクル」という。）を用いた。**FREE** サイクル、**LANS** サイクルについては後述するが、その前に「専門能力の陳腐化のプロセス」と「会社にとってなくてはならない人材」について解説しておく。

イ. 専門能力の陳腐化のプロセス

高齢・障害・求職者雇用支援機構のこれまでの研究をもとに知的労働（肉体労働の対比概念として）の専門能力はどのように陳腐化していくのか、そのプロセスをみていく。

まず、最初のプロセスは、「その場しのぎ型能力開発」と呼ばれるものである。これは、仕事を行う際に、基礎的な専門知識を系統的・体系的に身に付けていくというのではなく、仕事をこなすために最低限必要な学習（知識習得）で済ませるというものである。

たとえば、材料費の計算システムの構築を担当することになったとする。このシステムは原価計算システムのなかの一分野である。原価計算には、材料費だけでなく、労務費や経費、間接費の配賦、総合原価計算、標準原価計算などさまざまな内容がある。だが、この材料費の計算システムを構築する仕事を行う機会に、原価計算全体を系統的・体系的に専門知識を身につけようとする者はわずかで、大半は、材料費の計算に関する部分の学習で済ませてしまう。

第 2 のプロセスは、「鳥なき里のコウモリ化」と呼ばれるものである。会社の日常的な仕事や課題を処理するためには、必ずしも最新の高度な専門知識ばかりを必要とはしない。大半は、過去に習得した知識と経験を用いて処理できる。処理を繰り返しているうちに業務に熟練した者を「業務熟練エキスパート」と呼ぶ。しかし、企業が変化に適応するためには、グローバルに通用する専門知識と経験を活用し、変化の行方を予測しつつ、適応策を企画・推進する専門能力が必要である。このような能力を持った者を「変化を担うエキスパート」と呼ぶ。

ところが、職場のなかに、「変化を担うエキスパート」がいない場合、「業務熟練エキスパート」は、自分が「職場の第一人者」とであるとの錯覚に陥り（コウモリは鳥のようだが、鳥ではない）、その能力がいつの間にか、グローバルには通用しないものになってしまっていることに気付かない。このような状況が続くと、年齢とともに、専門能力の陳腐化が進んでいくことになる。

第 3 のプロセスは、「能力のてんぷら構造化」である。会社では、最新の高度な専門能力がなくても熟練能力があれば、あるいは、上司、同僚、部下や関係者など使える社内外の影響力、人間関係力があれば、日常的な仕事や課題は処理が可能である。しかも、この社内外影響力は役職が上位になったり、業務経験が豊富になると高まるようになる。

社内外の影響力にはやっかいな側面がある。自分の意図どおりに人が動いて、課題を達成し達成感、有能感を得ると、自分は職場にとってなくてはならない有用な専門能力を持った人材であると思い込むようになる。

上記 3 つのプロセスを経た後、定年に達し、会社からスペシャリストとしての貢献を求められる段になって、初めて自分の専門能力の陳腐化に気づき、愕然とすることになる。

ロ. 「会社にとってなくてはならない人材」になるには

能力を陳腐化させることなく、専門能力をレベルアップし、会社にとってなくてはならない人材になるためにはどのようにすればよいか。

会社にとってなくてはならない人材、つまり必要人材になるためには、会社に必要な不可欠の仕事が出来なければならない。では、会社に必要な不可欠の仕事とは何であろうか。それを見つけるために「会社の最大のテーマとは何か」ということから考えることにする。

会社にとって最大のテーマとは、「環境変化に適応し続けること」ではないだろうか。では、会社の中で誰がこれからの不確実かつ複雑な環境変化に対応する役割を担っていくのか。それは、役員や一部の幹部クラスの社員、スペシャリストだけでなく、それぞれの業務を担当する全員が取り組む必要がある。

環境変化に対応していくためには、「情報プロセッシング機能」と呼ばれるものが必要となる。それは、現情報（変化の予兆）にそれぞれの専門能力に基づく何らかの知的加工処理を加えて、経営組織にとっての価値情報を創り出す機能である。情報プロセッシングの過程は、①環境変化の予測、②方策の準備（適応策の立案と待機）、③変化適応（適応策の実行）、④効率化（目標達成、効率化追求）ーのステップからなる。

ハ.「会社にとってなくてはならない人材」になるための FREE サイクルとは

会社にとってなくてはならない人材になるために、各自が担当業務について、環境変化に適応し続けることが重要である。そこで、そのための具体的な方法を以下の事例で説明する。

エネルギーの確保は、産業にとって欠くことのできない資源である。安定した安価なエネルギー源として、原子力は今や国の主要なエネルギー供給の手段となっている。しかし、エンジニアの M さんは、原子力の安全性や放射性物質の処理について日頃から問題意識を抱いていた。もし何かトラブルが起きれば、現在のエネルギー供給の仕組みは立ちゆかなくなり、火力など別の発電手段に頼らざるを得なくなると予測していた。その場合、電力コストが上昇し、会社のエネルギーコストも増え、経営に対する影響が大きくなるだろう。そして、新たなエネルギー供給のニーズが出てくるはずである。

これが先行きのニーズの「**変化の予測 (Forecast)**」である。

そこで M さんは、早速、省エネルギープロセスを企画に取り掛かり、新しいエネルギー供給システムを設計しておいた。

これが「**方策準備 (Ready)**」である。

その後、大地震が発生し、原子力発電所が機能停止となり、電力供給が不安定かつコストが上昇する事態となった。そこで、M さんは、さっそく設計しておいた新エネルギー供給システムを経営会議に提出し、承認を得た上で製作に取りかかった。その結果、何も事前の準備をしていなかった他の企業に比べて、安定した低コストのエネルギー供給が実現できた。

これが「**変化適応 (Effectiveness)**」である。

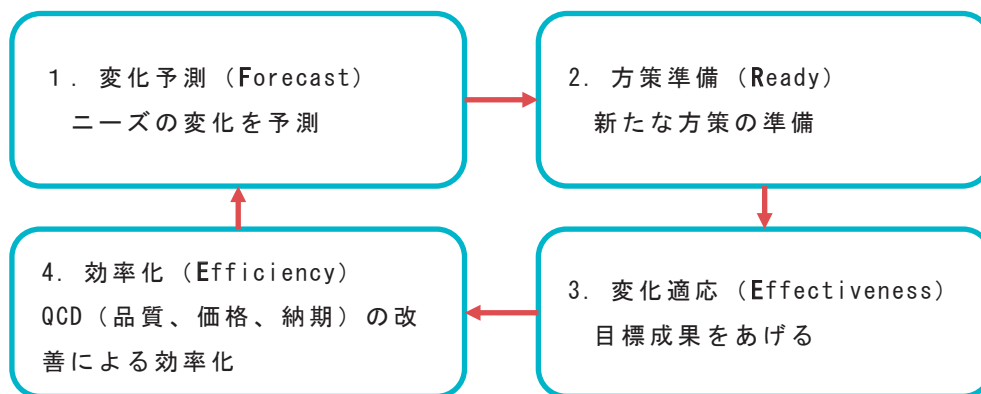
M さんは、その後も「もっと効率よく供給できないか、またもっとコストを低減できないか」と検討を継続した。

これが「**効率化 (Efficiency)**」である。

これで仕事は終わりではない。環境変化はさらに続いていくものである。次の新しいニーズに対する準備をしなければならない。M さんは、いずれエネルギー買い取り自由化の時代となることを予測し、今回開発した新エネルギー供給システムを汎用化し、商品化すべくプロセスの準備に取りかかった。

以上のように変化に適応し続けることができる能力をここでは便宜上、「変化適応能力」と呼ぶ。変化適応能力は、①変化予測（**F**orecast）、②方策準備（**R**eady）、③変化適応（**E**ffectiveness）、④効率化（**E**fficiency）のサイクルをまわし続けることによって身につけることができる。このサイクルは、各ステップの頭文字をとって「**FREE** サイクル」と呼んでいる。全社員が **FREE** サイクルを回し続けることで、環境変化に適応し続けることができる。

図表 16 FREE サイクルのイメージ



二．変化適応能力ができる能力を身につけるためには

次に **FREE** サイクルを活用して、変化適応能力（以下、「専門能力」という。）を身につけることにはどうすればよいか考えてみる。

当然のことではあるが、専門能力は仕事を通じて身につけていくものである。しかし、ただ漫然と日常の業務を遂行しているだけでは期待される能力を身につけることはできない。期待される能力を身につけるためには、仕事の前後にしなければならないことがある。

まず、仕事の前に必要な知識を学習することである。すなわち基礎となる原理や原則、関連する技術的な事項・内容など知識を学習することである。環境変化とともにこれらの知識も日進月歩で変化しているが、知識の習得により確実性の高い仕事を行うことができるとともに、古い知識を更新することができる。これを「**知識学習 (Learning)**」と呼ぶ。

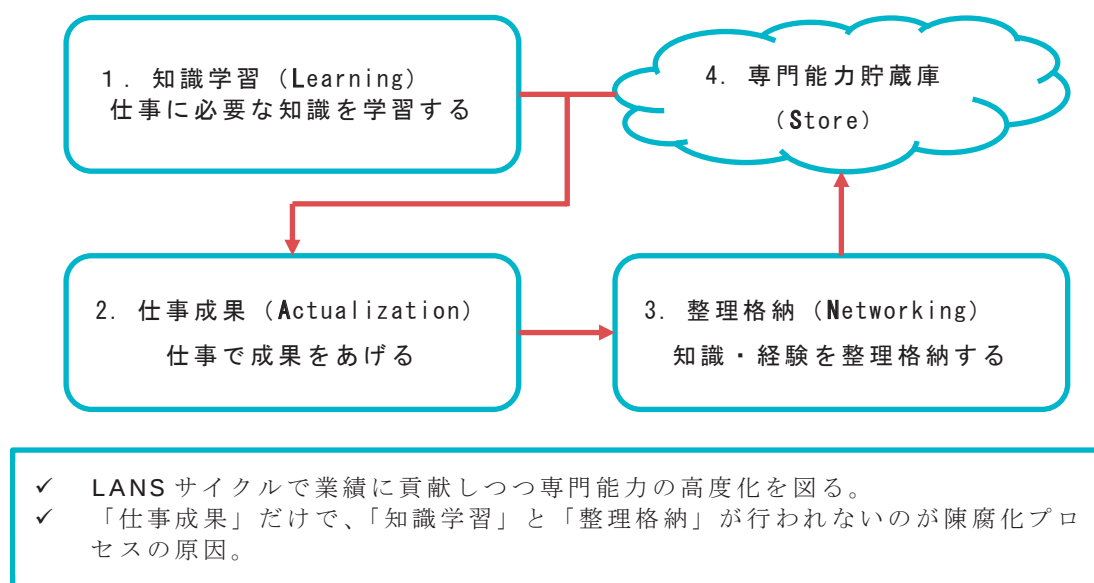
しかし、そこで終わっては、専門能力は形成されない。**仕事の後**にもしなければならないことがある。それは、仕事で成果を上げる過程で得た知識や経験を自分の「専門能力貯蔵庫」に整理して、格納することである。これを「**整理格納 (Networking)**」と呼ぶ。

専門能力とは「学習と経験」によって増幅するものであるとともに、新たな問題にも適切に活用できるものでなければならない。そのためには、新たに得た知識、経験をきちんと貯蔵し、タイムリーに使えるようにしておかなければならない。仕事の場で「整理格納」する簡単な方法は、報告書や指導書の作成、あるいは発表準備などの機会を利用し、新たに得た知識や経験をその因果関係や事実関係を踏まえた上で整理

することである。その際、単に結果や成果を記録するにとどまらず、どのように考え、試行したかという思考の過程を背景も含めて整理しておくことも重要である。

上記の①知識学習（**L**earning）を経て、②仕事の成果をあげ（**A**ctualization）、③そこで得た知識・経験を整理格納（**N**etworking）して、④専門能力貯蔵庫（**S**tore）を充実させていく一取り組みを各ステップの頭文字を取って、「**LANS** サイクル」と呼んでいる。これは業績に貢献しつつ、専門能力の高度化を図るためのサイクルである。

図表 17 LANS サイクルのイメージ



変化適応能力（変化予測→方策準備→変化適応→効率化）のレベルを決めるのは、専門能力の「時代通用性」と活用できる貯蔵量の大きさである。専門能力が陳腐化したものであれば、変化の予測に始まる今日から将来にかけての仕事に活用することはできない。時代通用性を維持し続けるためには、常に知識を吸収し、古い専門能力を更新することが必要である。

だが、目先の仕事に追われ、せっかく習得した知識を専門能力として貯蔵しなかったり、貯蔵していてもタイムリーに引き出せない状態にしているのは、ありあわせの能力でおざりな仕事をするしかない。これを防ぐためには、習得した知識を整理格納する必要がある。これにより専門能力の貯蔵量を増やし、検索状態を維持できるのである。

変化を担う人になるには、その要件として、まず仕事の仕方について、**FREE** サイクルを活用して、変化適応課題を達成することが求められる。次に、**LANS** サイクルで高度化した専門能力を育成していくことである。

図表 18 変化を担う人材になるには

	所定の役割を果たす人材	変化を担う人材
仕事の仕方	割り当てられた課題の達成	FREE サイクルによる変化適応課題の達成
専門能力	業務経験への依存	LANS サイクルによる専門能力の高度化
意識と生活	定年までの要件	生涯現役要件 ①生涯現役をめざす ②専門能力での貢献 ③能力（賃金）の再評価 ④予防策・対応策の習慣化

ホ．中高年齢高業績者に対するインタビュー調査の実施

当社の中高年齢社員の中から高業績者と認められる社員にインタビュー調査を実施することにより、上記で解説した **FREE** サイクル、**LANS** サイクルをどの程度活用してきたのかを検証するした。

インタビュー対象者は、45 歳から 57 歳までの 14 名でそのうち、役職者は 9 名である。

ヘ．インタビュー調査結果のまとめ

情報プロセッシング機能（P.177 参照）の観点から分析すると、多くの高業績者は、漠然とではあるが、業界や取引先の動きに関心を持ち、情報を収集することで、環境変化の予測に対応していることがわかった。主な情報の収集源としては、情報誌や業界紙、インターネットで、顧客から直接情報を得ている者もいた。また、IT 業界においては、変化の起点が米国であることが多いため、米国の動向にも注目しているとのことであった。

次に予測した変化の内容に基づき、どのような方策を準備しているかを尋ねたが、変化が起こる前に計画的な準備をしている者はほとんどいなかった。これは業界の変化の速さと大きさに起因しており、事前の準備には時間的コストが発生するため、実際には事業が始まるタイミングで対応せざるを得ないことによる。

事業開始後の適応策としては、「常に成果の予測をしながら、納期を遵守する」との回答が目立った。必ずしも受注前に仕事の準備をしているわけではないので、受注

後は顧客とコミュニケーションを取りながら、ジグザグ収束的な進め方をしているように思われた。

業務の効率化については、業務完了後、仕事の内容を振り返ることで対応しているようである。反省点を踏まえ、次の仕事を遂行する際の参考としたり、別の仕事での提案に活用することもあるとのことであった。

当初想定していたとおり、高業績者の情報プロセッシングの過程は **FREE** サイクルにおおむね適合すると思われる。しかし、環境変化の予測については、当社が位置する業界は、非常に変化の速度が速い上に、まったく予期しない変化が突然起こることもあり、長期的な予測は困難と思われる。それゆえ、日頃からできるだけ広範囲の情報収集を多方面にわたって行うほうが現実的であると思われる。

専門能力の形成については、会社の研修などを活用し、**SE** としての基本的な知識を体系的に習得しているとのことであった。また、業界で求められる資格の取得を目指す者も多い。さらに興味のある事項については、書籍やインターネットを利用して学習している。学んだ知識は、業務で活用することにより、付加価値を生み出す知識に変換する過程を経ていることもわかった。

さらに、知識・経験の整理格納及び専門能力の貯蔵によるネットワーク化については報告書の作成やチーム内での発表、部下への指導等の機会を活用することで行っている。また、社内で定期的開催されている勉強会等に参加することでもネットワーク化が促進されているようである。

今回のインタビュー調査対象者は、大半がマネジメント業務に従事していた。**20** 代、**30** 代では、業務において **LANS** サイクルを用いて、専門性の高度化を図っていた。しかし、「優秀な人材」と目されているがゆえに、組織からの要請もあり、マネジメント職（プロジェクトマネージャーや組織の長）へ昇格した。その結果、品質や納期、コストといった経営目標を管理する事項に軸足を置くようになり、担当領域全般にわたって、部下より高度な専門知識を持つことが困難になっていると思われる。

一方、プレイヤーとして仕事をしてきた者は、担当領域において、より高度な専門能力を身につけてきている。具体的には担当する専門分野において付加価値向上につながる企画提案やプロセス設計などのソリューションを提供できる能力を持つことを指す。

インタビュー調査結果をもとに高業績者を育成するプロセスを振り返ると、若年期は専門知識の習得に励むとともに、取得した知識を業務に活用し、その結果を整理格納・貯蔵するためのネットワーク化の機会をできるだけ多く持つよう努めていることがわかる。環境変化の予測については、担当分野の領域だけでなく、様々な手段を活用し、広範囲で継続的に収集している。

ト. 高業績者育成のための能力開発プロセス検討

インタビュー調査結果をもとに高業績社員育成に向けた能力開発のステップを年代ごとにまとめた。

✓ 第1ステップ（20代）：専門知識の範囲拡大

20代では、与えられた業務をこなすことで、一人前のSEとして独り立ちすることをめざす。この年代においては、基本的な知識の習得や幅広い業界の知識、社会問題に関する情報などを吸収していく習慣をつけることが重要である。業務をこなす中で基礎となる技術的な専門知識を体系的に学習するとともに、幅広い社会問題に関する情報の収集を図るよう心がける。

さらに学習した専門知識を活用して成果につなげるとともに、当該成果を整理格納するというLANSサイクルを系統的・継続的に行うことで専門能力の高度化につなげる。

20代は、今後の長いキャリアにおいて土台となる時期であり、どれだけ基礎能力を高めておくかが将来の能力開発を決定づけるといっても過言ではない。とくにネットワーク化は大変重要なプロセスである。単に成果を上げるだけではなく、背景や経緯、プロセス、時には失敗とその原因等をデータとして整理しておくことが肝要である。

✓ 第2ステップ（30代）：能力の実践

30代の業務は、プロジェクトの達成に向け、基礎的な調査から課題解決までのプロセスを必要に応じて、部下や他部門のメンバーとも協力して、自律的にコントロールしていく必要がある。この年代の強みは、20代に獲得した処理的な業務、部分的な課題解決業務の経験を通して、応用範囲が広がっているという点である。学習した専門知識を応用して、試行錯誤する機会も増える。原則的、標準的なやり方で対応できない例外的な課題を数多く経験させることで、経験の幅を広げていくのである。この年代の開発すべき能力として、状況を読む能力を育成することも重要である。そのためには、いかに多くの例外的な課題に遭遇するかにかかっている。これは、形式知化したデータの積み重ねではなく、暗黙知と呼ばれるものを習得していくプロセスでもある。

さらにこの年代で習得しておかねばならない能力として、コミュニケーション能力があげられる。とかくSEという仕事においては、技術的なスキルの習得ばかりが重視され、コミュニケーション能力は軽視されがちである。だが、コミュニケーション能力は、SEの仕事においても間違いなく成果を左右する重要な要素である。それは、「重要な情報は、話の通じるコミュニケーションスキルの高い人に流れていく」からである。

コミュニケーション能力は、双方向の意思疎通の流れであるから、「聞くこと」、「話すこと」を実践する中で学んでいくべきである。コミュニケーションスキルといえば、話すことに重点が置かれ、「聞くこと」は軽視されがちであるが、傾聴のスキルを磨くこともこの年代においてたいへん重要である。

✓ 第3ステップ（40代）：能力の体系化

40代以降の業務は、30代よりも、幅広くかつ複雑化する。この年代の強みは、30代の課題解決経験を通じて、複雑な状況に適応できる最適解決能力がさらに発達していることである。

この年代における高業績者は、より豊富な解決課題に取り組むことで経験の幅を広げ、プレイヤーとして、よりレベルの高いプロフェッショナルのキャリアを構築するグループと多くの部下を使い、戦略的な経営的課題も達成するトップマネジメントをめざすグループの2つに分かれる。

よりレベルの高いプロフェッショナルをめざすグループには、マネジメントよりも課題解決を重視するよう指導し、ネットワーク構造の範囲や密度、強度を拡大、高度化させることで、「その人ならではの専門能力の核」を形成させる。一方、トップマネジメントをめざすグループには、管理技術を駆使し、経営管理のスキルを高度に習得させるよう指導する。

どちらのグループにおいても、組織内の責任や地位が高まるにつれ、解決すべき課題や開発するテーマの複雑性、不確実性はより高度なものとなる。課題を達成することで、その者ならではの「専門能力の核」と「最適解決能力」が形成される。40代では、これらの能力を体系化することでさらなる専門能力の高度化につなげることが重要である。

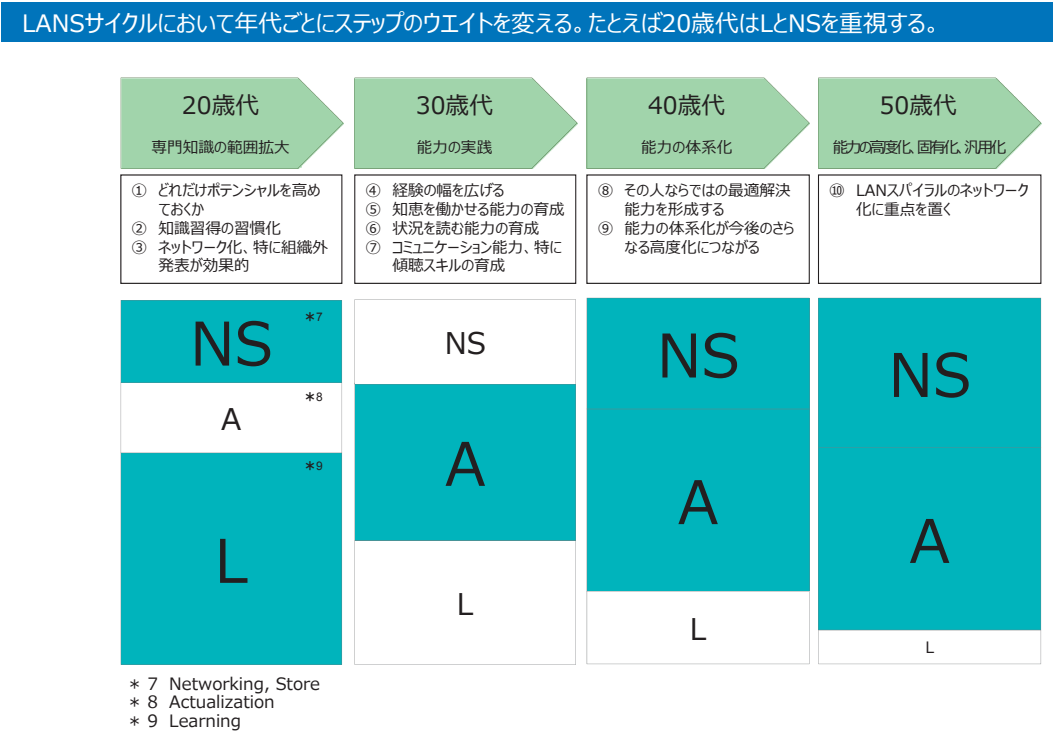
✓ 第4ステップ（50代）：能力の高度化・固有化・汎用化

50代での業務では、第3ステップで分化した各グループに求められる能力のさらなる高度化を図ることが求められる。この年代の強みは、40代で豊富に経験した課題解決と人間的な成長の過程によって、最適解決能力が成熟してくることである。また、40代に体系化した自分ならではの専門能力の核を駆使し、より不確実性・複雑性の高い課題を解決できることである。これらの過程を通じて「能力のさらなる高度化・固有化・汎用化」を図っていく。もちろん、この「能力の高度化・固有化・汎用化」も LANS サイクルのネットワーク化に重点を置くことが重要である。

(3) 当社における年代別能力開発の考え方と開発ステップ

これまで検討してきた内容をもとに、当社における年代別能力開発の考え方をまとめた。その概略図を図表 19, 20 に示した。

図表 19 年代別能力開発の考え方



図表 20 年代ごとの能力開発ステップ

	業務特性	行動プロセス	専門能力向上プロセス	ポイント
50歳代 能力の高度化・固有化・汎用化	■ P系、E系、それぞれ、より高度化する ■ 社内組織に限らない	■ 専門能力核を駆使し、経営組織の環境変化適応に直結した、より不確実性・複雑性の高い課題を解決する	■ 最適解決能力が成熟する ■ 能力のさらなる高度化・固有化・汎用化を図る	■ LANSパイラルのネットワーク化に重点を置く
40歳代 能力の体系化	■ より幅広くかつ複雑な内容の業務に取り組む ■ プロフェッショナル志向（P系）とトップマネジメント志向（E層）に分かれる	■ より大きなプロジェクトを指揮し、不確実かつ複雑な環境のもとで所定の成果を上げる	■ P系：マネジメントよりも課題解決を重視する。ネットワークを強化する。 ■ E系：管理技術を駆使し、経営管理スキルを習得する。	■ その人ならではの最適解決能力を形成する ■ 能力の体系化が今後のさらなる高度化につながる
30歳代 能力の実戦化	■ 基礎的な調査から課題解決まで行う ■ 業務、経験を通して応用範囲が広がってきている	■ 部下や他部署のメンバーと協力する ■ 自律的にコントロールする	■ 基礎的な専門知識をもとに問題解決能力を発揮して試行錯誤を行う ■ 標準的なやり方では対応できない例外的な課題を数多く経験する	■ 経験の幅を広げる ■ 知恵を働かせる能力の育成 ■ 状況を読む能力の育成 ■ コミュニケーション能力、特に傾聴スキルの育成
20歳代 専門知識の範囲拡大	■ 作業的な業務、単位課題を解決する業務が中心 ■ 与えられた業務を行う	■ 一人前のSEとして独り立ち出来ることを目指す ■ 基本的な知識、幅広い業界の知識、社会情報などを吸収していく	■ 機械的学習能力が高い ■ 専門知識を体系的に学習し、範囲拡大を図る	■ どれだけポテンシャルを高めておくか ■ 知識習得の習慣化 ■ ネットワーク化、特に組織外発表が効果的

3. 高年齢社員の定年後のキャリアプランニングの仕組みの構築

研究テーマ(1)では、定年到達者の推移の予測について見てきた。今後、定年に到達した社員が再雇用を希望する割合は高まることが予想される。高年齢期の社員個々人のニーズも多様化し、企業には一定の配慮が求められるものと思われる。研究テーマ(3)では、当社の従業員に対し、高年齢期の働き方についてどのようなニーズがあるかを把握した上で、再雇用後のキャリアプランニングの仕組みを構築する。

(1) 今後の労働環境についてのアンケート調査結果

イ. 調査要項

① アンケート調査実施期間

平成 26 年 7 月 28 日～平成 26 年 8 月 22 日

② アンケート調査対象者

当社社員のうち 45 歳以上の者 102 名

③ 有効回答者数等

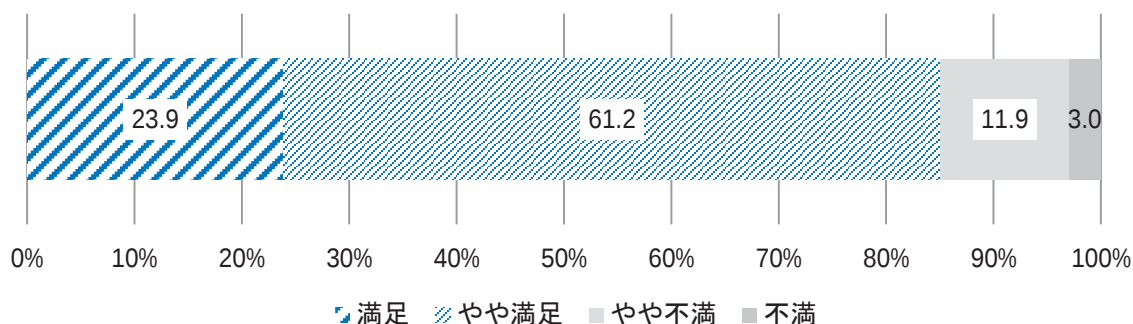
有効回答者数 78 名（有効回答率 76.5%）

ロ. 調査結果概要

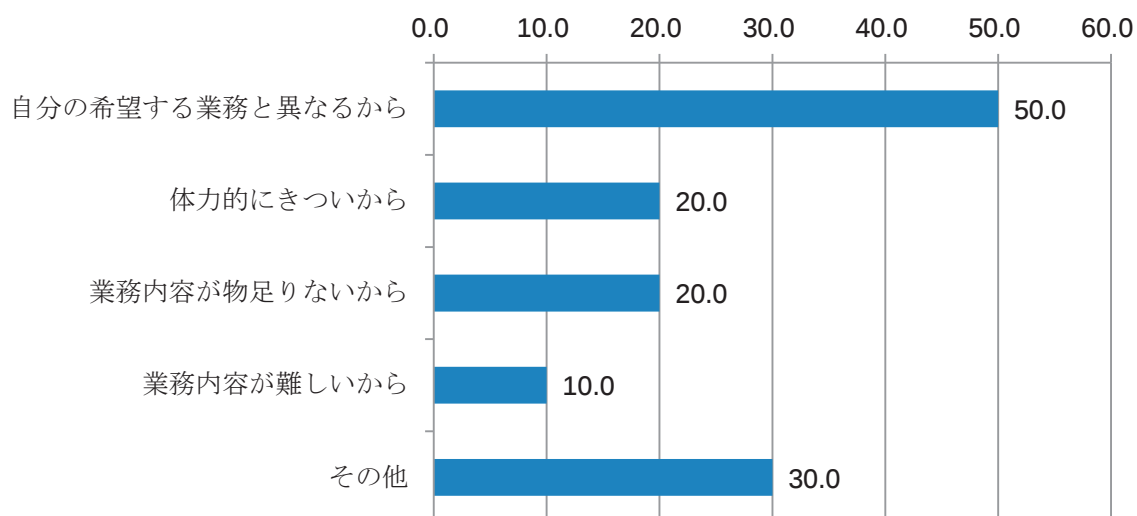
① 現在の仕事について

現在の仕事についての満足度を聞いたところ、85.1%が満足している（「満足」と「やや満足」の合計。以下同じ）ことがわかった。一方、14.9%は「不満である」（「やや不満」と「不満」の合計。以下同じ）と感じており、その主な理由を複数回答で聞いたところ、半数が「自分の希望する業務と異なるから」と回答した。これに「体力的にきついから」「業務内容が物足りないから」が、ともに 20.0%で続いた。

図表21 仕事内容についての満足度(n=67)

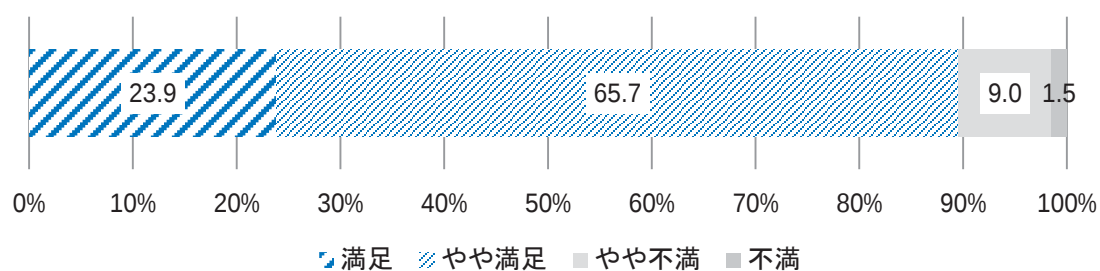


図表22 不満の理由（仕事の内容）（n=10）（複数回答，単位：％）

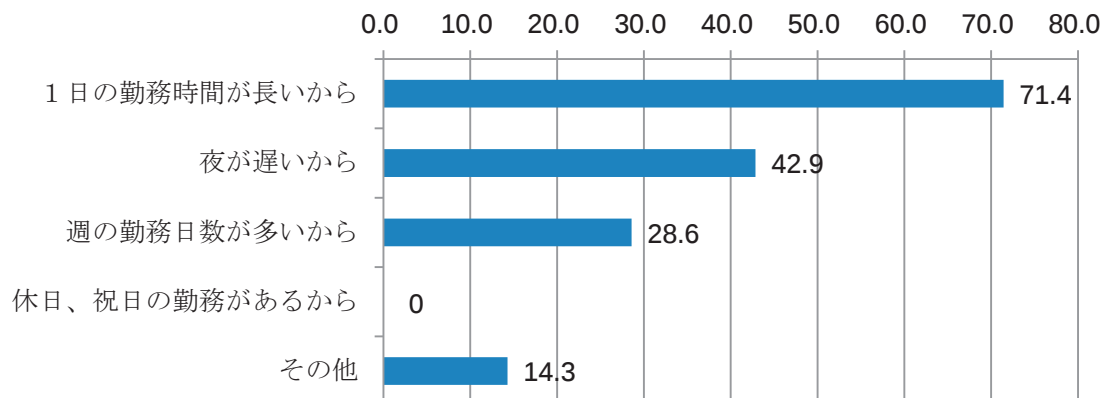


次に労働時間については、約 9 割（89.6％）が満足していることがわかった。「不満である」と感じている割合は約 1 割（10.5％）だった。「不満である」と感じている者に対し、その理由を聞いたところ、「一日の勤務時間が長いから」が 71.4％でトップだった。

図表23 労働時間への満足度(n=67)

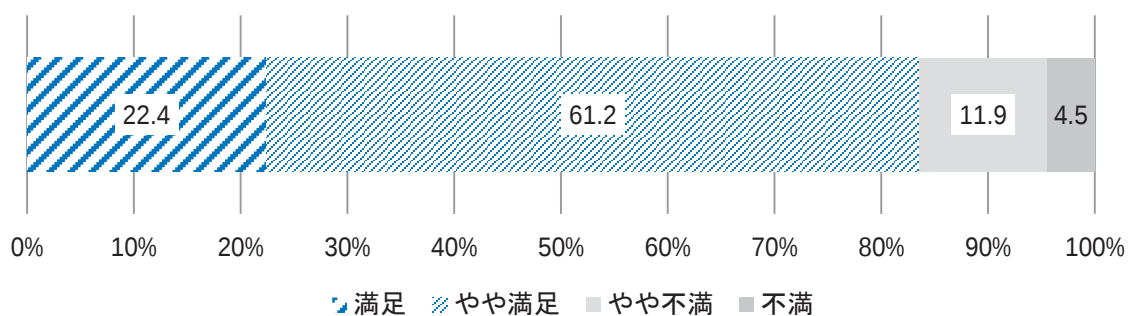


図表24 不満の理由（労働時間）（n=7）（複数回答，単位：％）

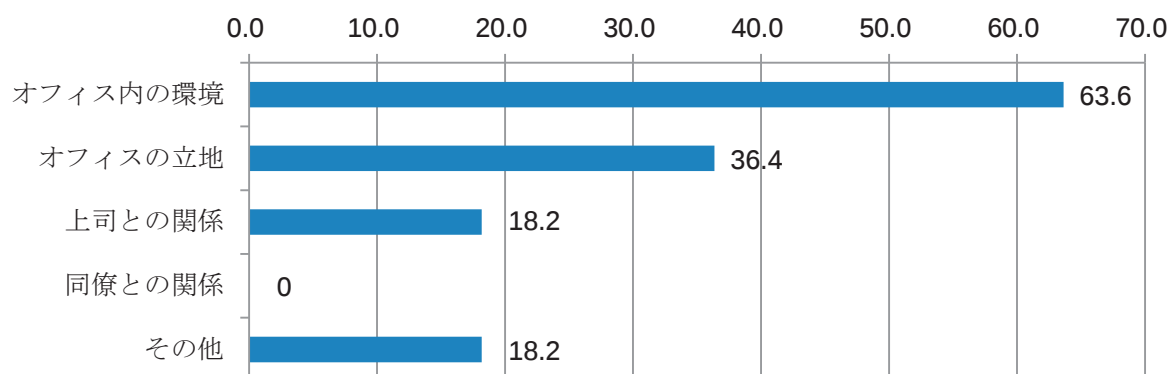


最後に職場環境については、83.6％が満足しており、不満を感じている者の割合は16.4％だった。「不満である」理由としては、「オフィス内の環境」が6割強（63.6％）を占め、これに「オフィスの立地」が36.4％が続いた。

図表25 職場環境への満足度(n=67)



図表26 不満の理由（職場環境）（n=11）（複数回答，単位：％）

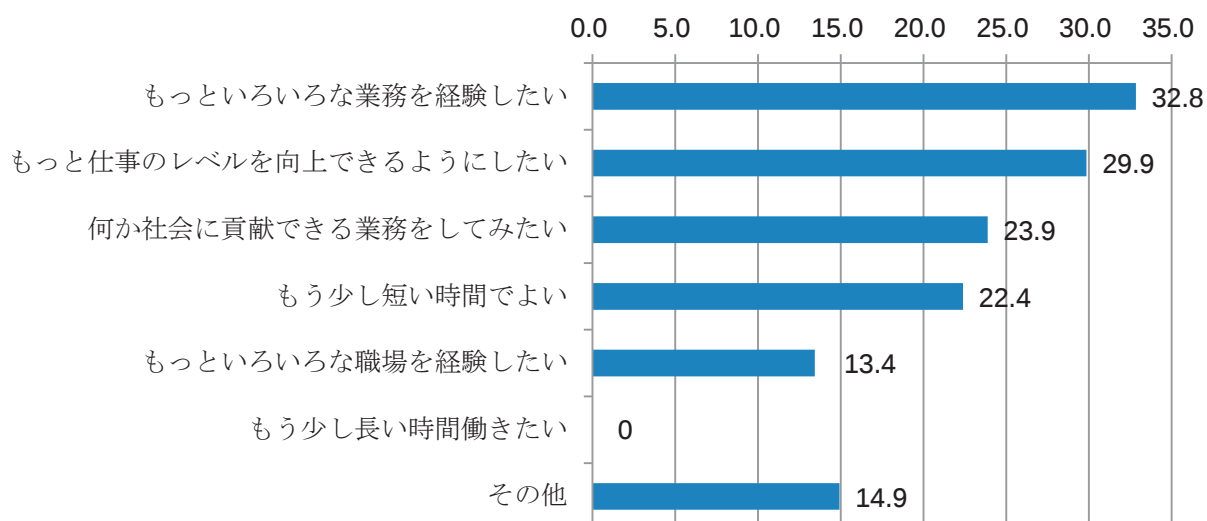


以上の結果から、従業員の大半が仕事の内容、労働時間、職場環境ともに、おおむね満足していることがうかがえた。

②仕事についての今後の希望

仕事について、今後どのようなことを希望するかについて聞いてみたところ、「もっといろいろな業務を経験したい」と回答した割合が **32.8%**でもっとも高く、これに「もっと仕事のレベルを向上できるようにしたい」（**29.9%**）、「何か社会に貢献できる業務をしてみたい」（**23.9%**）が続いた。

図表27 今後の仕事への希望（n=67）（複数回答，単位：％）

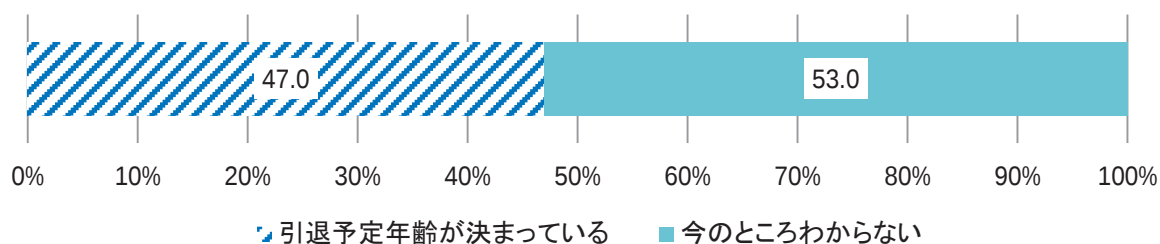


以上の結果から、多くの人が積極的に仕事にチャレンジし、また能力アップを図りたいと考えていることがわかった。ただ、労働時間については、もう少し短いほうが良いと考えていることがうかがえた。

③職業生活引退年齢について

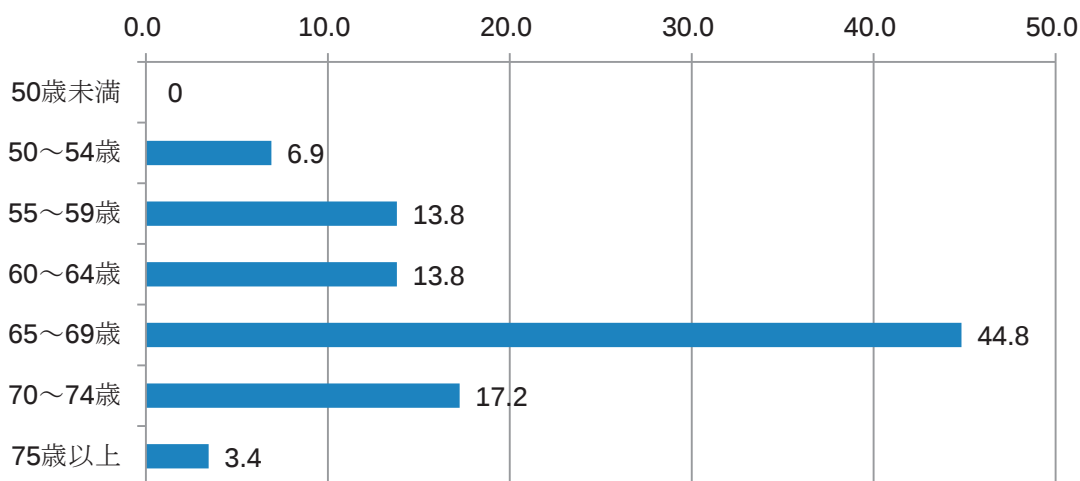
何歳ぐらいで職業生活を引退したいか聞いたところ、過半数（53.0%）は、「今のところわからない」と回答した。一方、47.0%の者は引退希望年齢が決まっていることがわかった。

図表28 職業生活引退年齢について(n=66)



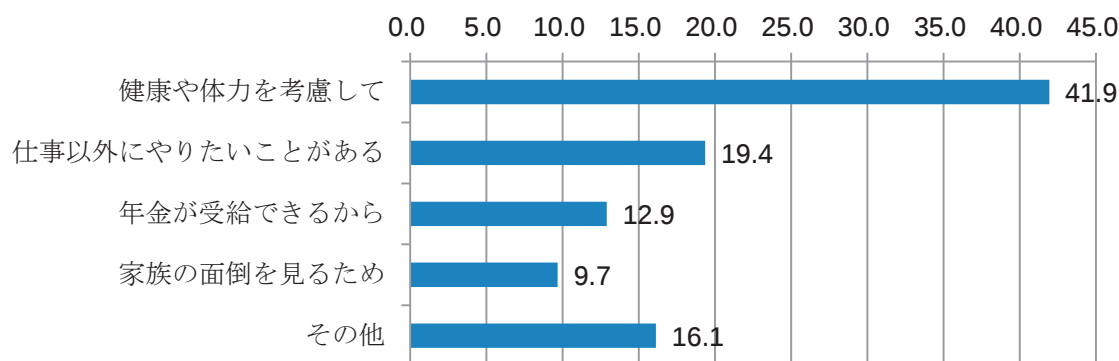
引退年齢について希望がある人に対し、具体的な年齢を聞いた。44.8%は「65歳～69歳」で引退したいと答えている。一方、60歳の定年を前に引退したいと考えている者も約2割（20.7%）いた。

図表29 引退希望年齢(n=29) (単位: %)



引退の理由としては、「健康や体力を考慮して」が **41.9%** ともっとも高い割合を示した。

図表30 引退の理由(n=31) (複数回答, 単位: %)



以上の結果から、半数は **65** 歳までは働きたいと答えているが、さらにそれ以上継続して働きたいと考えている人も **2** 割ほどおり、今後、**70** 歳ぐらいまでの雇用が課題になると思われる。一方、**60** 歳未満で退職したいとする者も **6** 人おり、本人の事情も考えられるが、労働負荷との関連も考えられる。

④ 高年齢期の働き方について

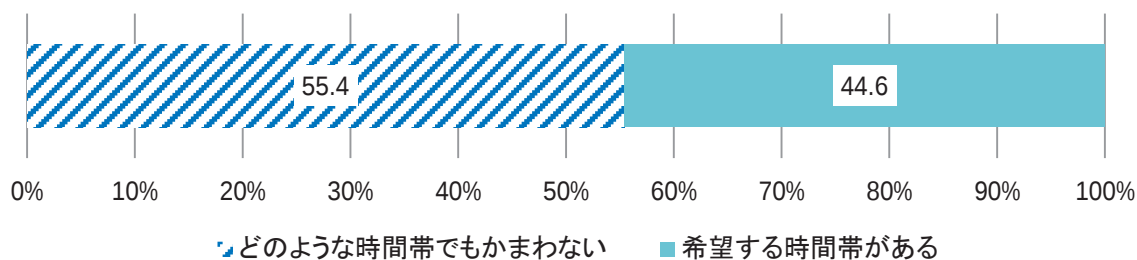
高年齢期において、どのくらいの日数、時間数で働きたいか聞いた。週あたりの日数については、「週 **4** 日」を希望する者の割合が **38.5%** ともっとも高く、これに「週 **3** 日」(**32.3%**)、「週 **5** 日以上」(**24.6%**)が続いた。時間数については、「週 **4** 日」「週 **5** 日以上」とも「フルタイム」の割合がもっとも高く、僅差で「1 日 **5** 時間程度」が続いた。一方、「週 **3** 日」については、「1 日 **5** 時間程度」を希望する割合が **16.9%** ともっとも高く、「フルタイム」の **10.8%** を上回った。

図表 31 高年齢期で希望する勤務日数及び時間(n=65) (単位: %)

	週 2 日以内	週 3 日	週 4 日	週 5 日以上	働かない	計
フルタイム	1.5	10.8	20.0	13.8	-	46.1
1 日 5 時間程度	-	16.9	18.5	10.8	-	46.2
1 日 2 時間程度	-	4.6	-	-	-	4.6
働かない	-	-	-	-	3.1	3.1
総計	1.5	32.3	38.5	24.6	3.1	100.0

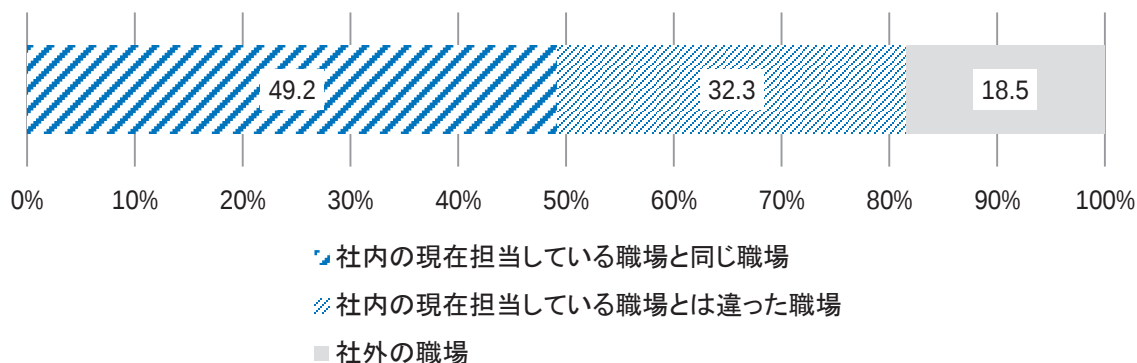
働きたい時間帯については、**55.4%**は「どのような時間帯でも構わない」と答えている一方、**44.6%**は「希望する時間帯がある」と回答している。「希望する時間帯がある」と回答した者に対し、具体的な時間帯を聞いたところ、「**9時～17時**」との回答が**21.9%**と最も高く、次いで「**9時～15時**」、「**10時～16時**」が同率(**15.6%**)で続いた。

図表32 働きたい時間帯について(n=65)



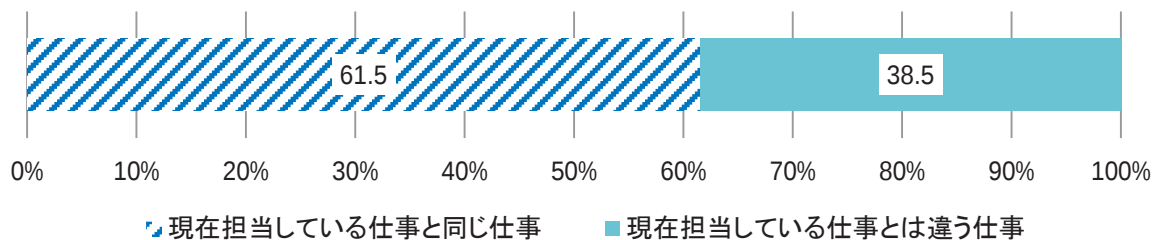
どのような職場ではたらきたいか聞いたところ、**49.2%**の者は「社内の現在担当している職場と同じ職場」と回答している。他方、「社内の現在担当している職場とは違った職場」は**32.3%**、「社外の職場」は**18.5%**だった。

図表33 どのような職場で働きたいか(n=65)



希望する仕事については、6割強（61.5%）が「現在担当している仕事と同じ仕事」と回答している。一方、約4割（38.5%）は、「現在担当している仕事とは違う仕事」と答えた。

図表34 希望する業務(n=65)

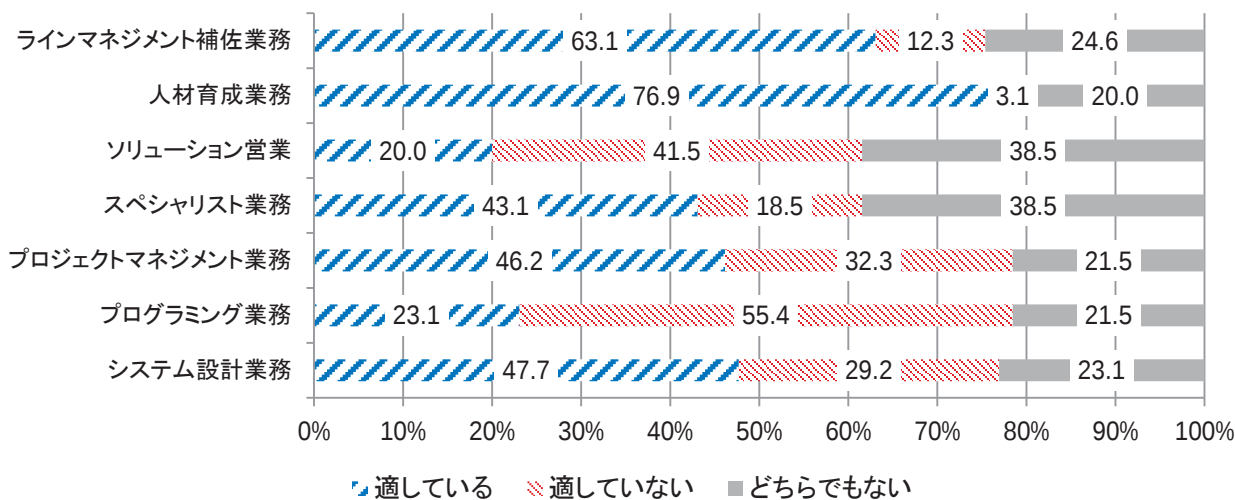


以上の結果から、高年齢期の働き方について、勤務時間は、定年前の週5日フルタイム勤務より、少し余裕のある短日数、短時間勤務を希望する者が、多いことがわかった。また、定年後の職場と仕事については、定年前と同じであることを希望する者の割合が高かった。

社内の業務ごとに、60歳以降の就業に適しているかどうかを聞いた。「適している」では、「人材育成業務」が76.9%ともっとも高く、これに「ラインマネジメント補佐業務」(63.1%)、「システム設計業務」(47.7%)が続いた。「ラインマネジメント補佐業務」「システム設計業務」の割合が高いのは、当社においてこれまで当該業務を経験した者が多いことから、60歳以降も就業する姿が思い描きやすいことと関係しているのではないかと考えられる。また、「人材育成業務」については、「これまでの経験や知識が活かしやすい業務」と考える者が多いためと思われる。

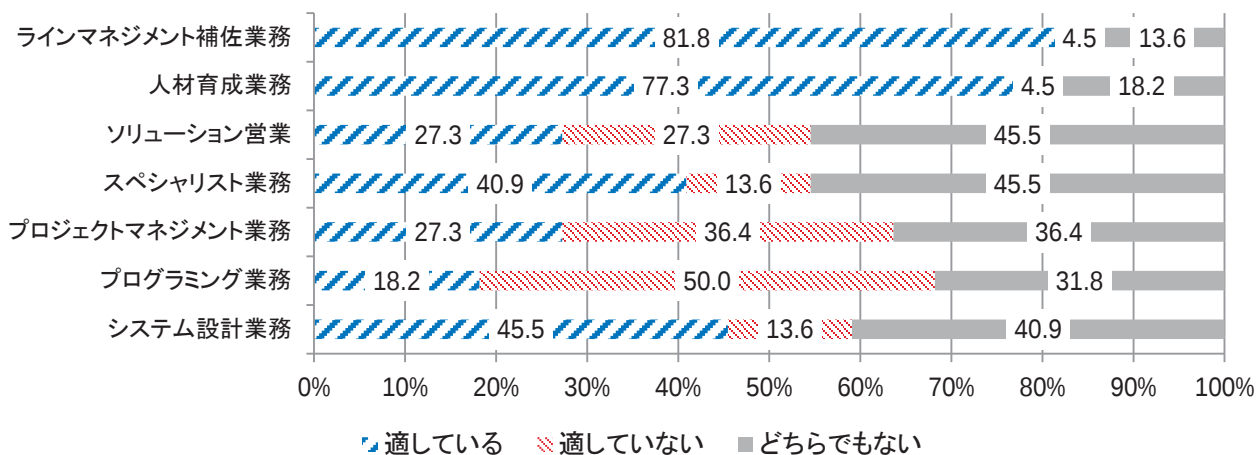
一方、「適していない」では、「プログラミング業務」(55.4%)、「ソリューション営業」(41.5%)が目立った。この結果について、「プログラミング業務」は肉体的、精神的負荷が大きいことから、高年齢期の就業が難しいと考える者が多く、また、「ソリューション営業」は社内で従事している者が少なく、業務内容を思い描きにくいことが影響しているものと思われる。

図表35 60歳以降の業務適性 (n=65)(単位: %)

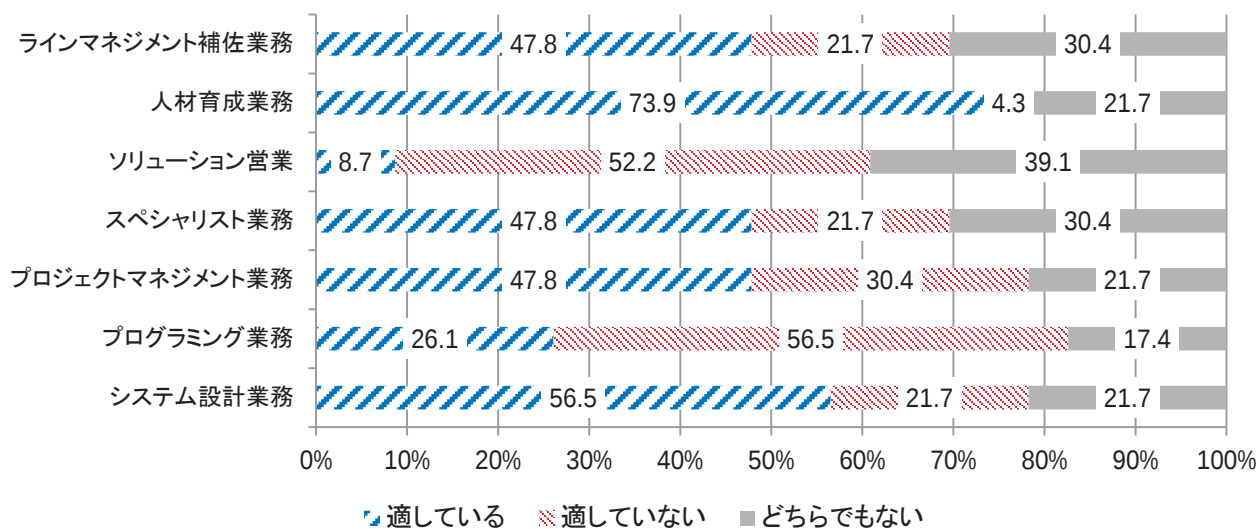


職位ごとにみると、以下のとおりとなっている。

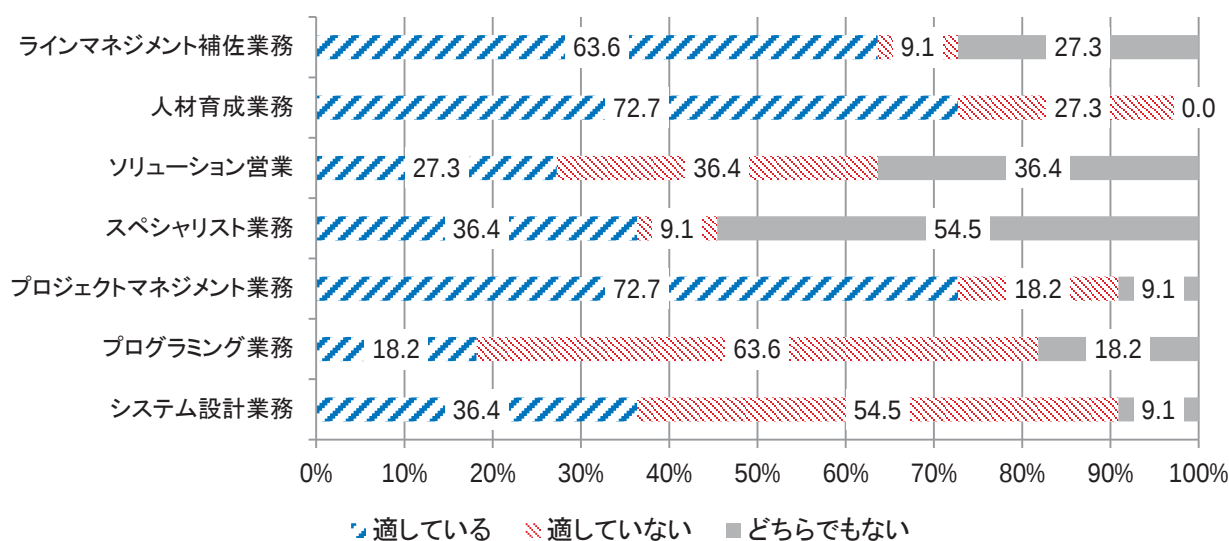
図表36 60歳以降の業務適性(ミドル層)(n=22)(単位: %)



図表37 60歳以降の業務適性(シニア層)(n=23)(単位: %)

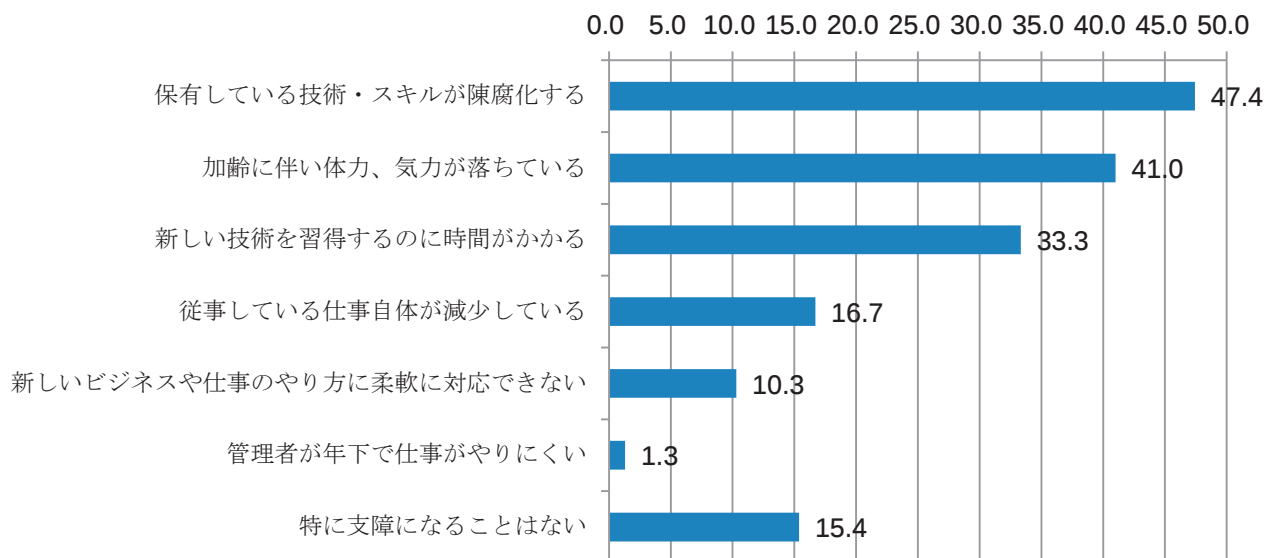


図表38 60歳以降の業務適性(マネージャー層)(n=11)(単位: %)



60歳以降も働き続ける際に、支障になると思われることを聞いたところ、約半数（47.4%）が「保有している技術・スキルが陳腐化する」と答えており、これに、「加齢に伴い体力・気力が落ちている」（41.0%）、「新しい技術を習得するのに時間がかかる」（33.3%）が続いた。

図表39 60歳以降働く際に支障となること（n=78）（複数回答、単位：%）

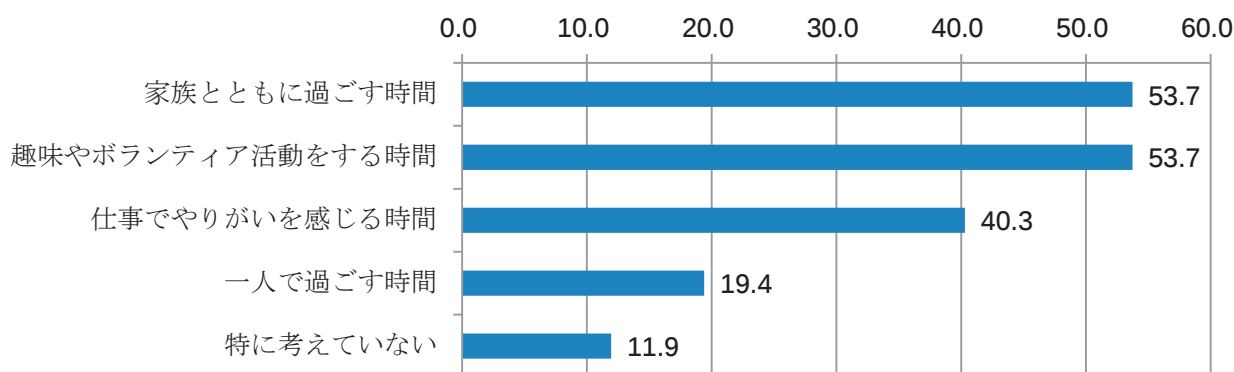


以上の結果から、60歳以降に適している業務としては、従来から経験があり、あるいはその経験が活用でき、体力的にもそれほど負担の大きくない業務を希望していると思われる。また、保有している技術・スキルの陳腐化に不安をもっており、継続的な能力開発が必要であると思われる。

⑤ 高年齢期の過ごし方と生活上の不安について

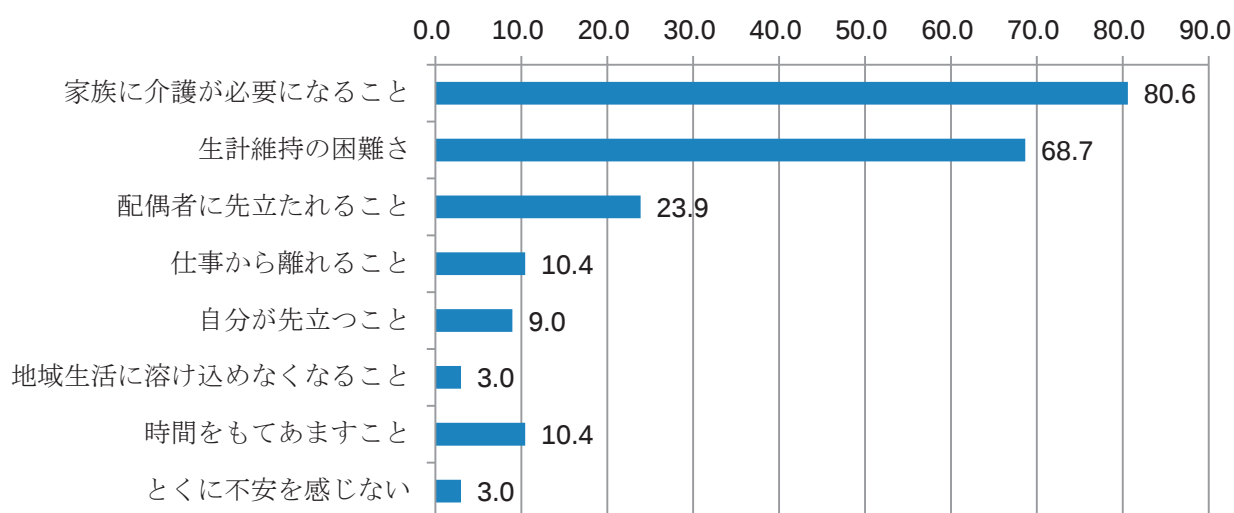
高年齢期の時間の過ごし方について、自分の生活の中で「大切にしたい」と思っていることを複数回答で聞いた。「家族とともに過ごす時間」「趣味やボランティア活動をする時間」がともに **53.7%**でもっとも高い回答の割合を示した。これに「仕事でやりがいを感じる時間」(**40.3%**)が続いた。

図表40 高年齢期の時間の過ごし方(n=67) (複数回答, 単位: %)



高年齢期の生活上における不安について聞いた結果では「家族に介護が必要になること」が、約 8 割 (**80.6%**) でトップ、次いで「生活維持の困難さ」(**68.7%**)、「配偶者に先立たれること」(**23.9%**)が続いた。

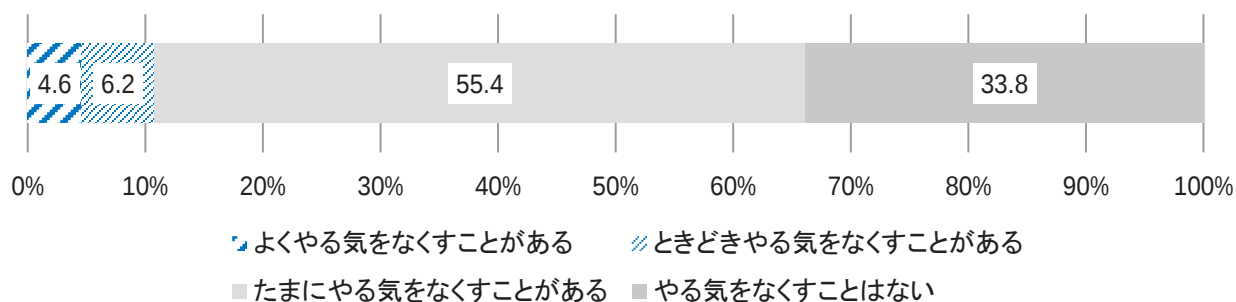
図表41 高年齢期の生活上の不安(n=67) (複数回答, 単位: %)



⑥仕事のやる気とやりがいについて

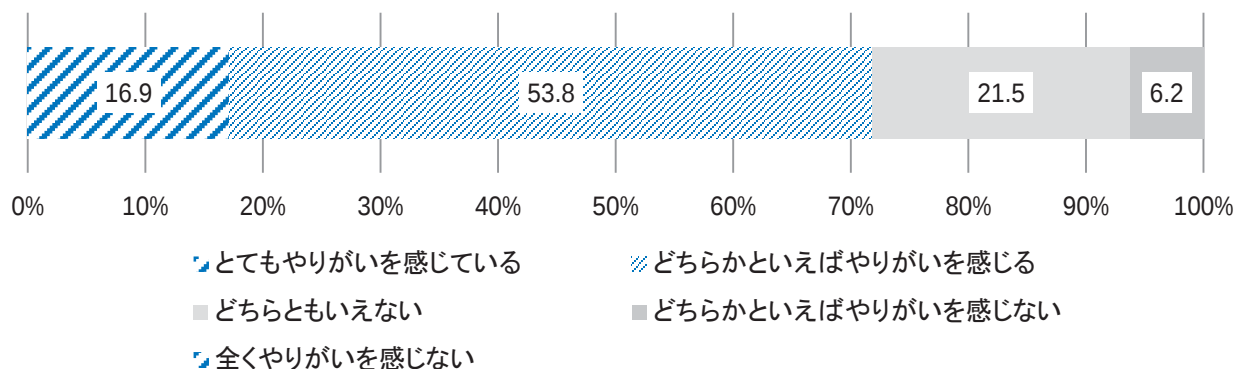
現在の仕事に対してやる気をなくすことがあるか聞いたところ、「やる気をなくすことがある」（「よくやる気をなくすことがある」、「ときどきやる気をなくすことがある」、「たまにやる気をなくすことがある」の合計）と回答した者の割合は6割強（66.2%）となった。一方、「やる気をなくすことはない」と回答した者の割合は33.8%だった。

図表42 やる気をなくす時があるか(n=65)



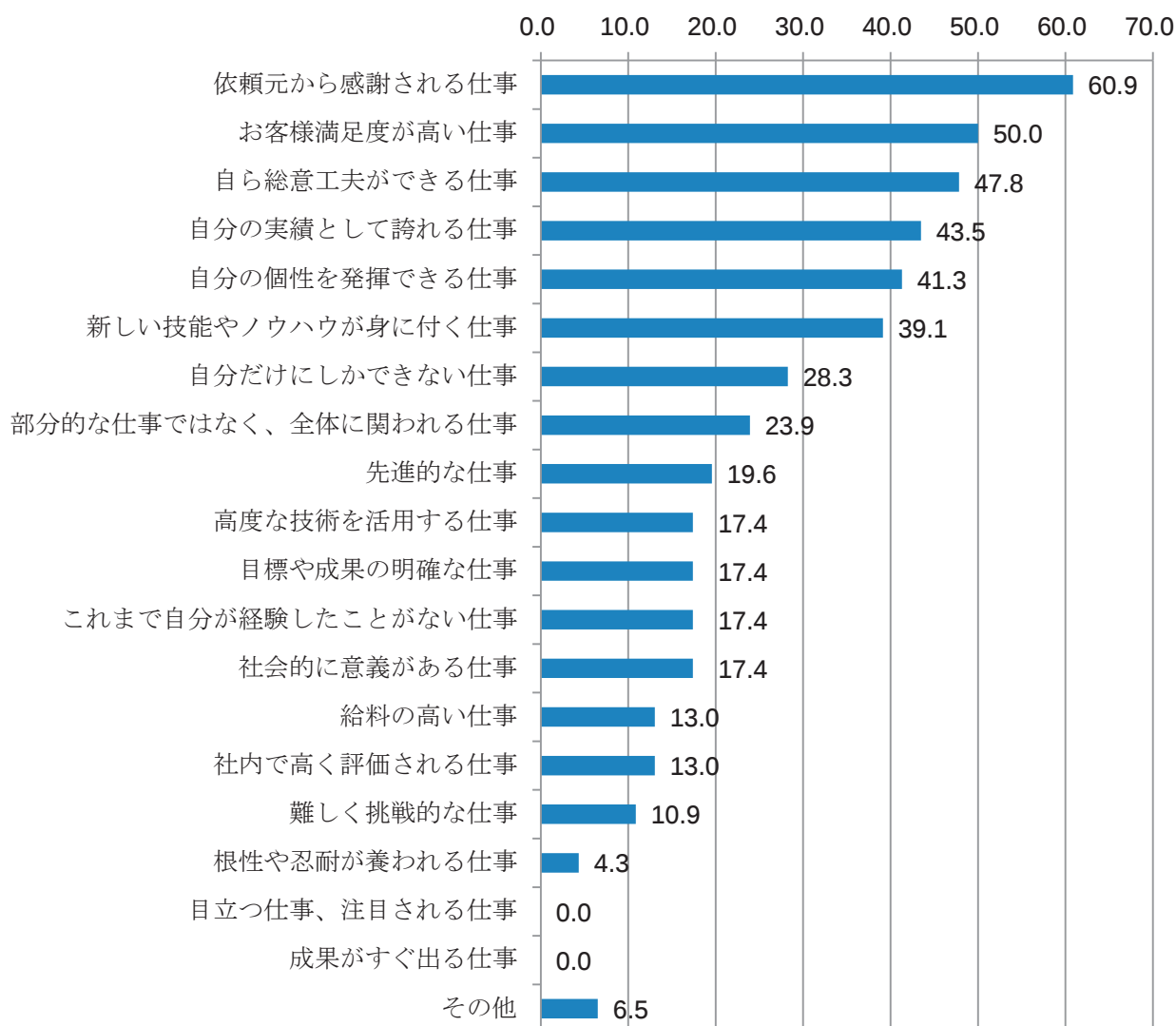
次に、仕事で「やりがい感」を得ているかを聞いたところ、「やりがいを感じている」（「とてもやりがいを感じている」と「どちらかといえばやりがいを感じている」の合計）と回答した者の割合は7割強（70.7%）で「やりがいを感じない」（「どちらかといえばやりがいを感じない」と「全くやりがいを感じない」の合計）の27.7%を大きく上回った。

図表43 仕事のやりがい感(n=65)



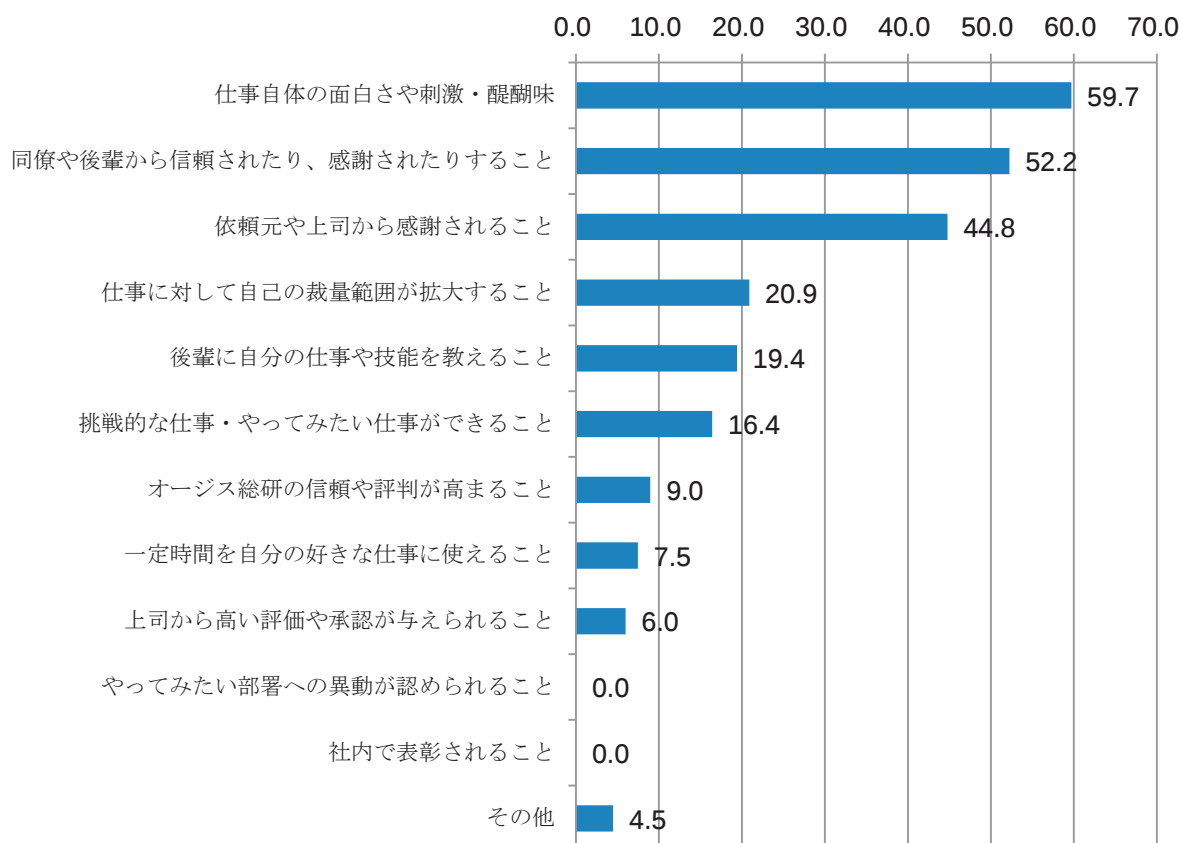
「とてもやりがいを感じている」または「どちらかといえば、やりがいを感じる」と答えた者にどんな仕事にやりがいを感じるか複数回答で聞いたところ、「依頼元から感謝される仕事」との回答が約 6 割（60.9%）と最も高く、これに「お客様満足度が高い仕事」（50.0%）、「自ら創意工夫ができる仕事」（47.8%）、「自分の実績として誇れる仕事」（43.5%）、「自分の個性を発揮できる仕事」（41.3%）の順で続いた。

図表44 やりがいを感じる仕事（n=46）（複数回答、単位：%）



さらに、お金以外で重要なものを 3 つまでの複数回答で聞いたところ、約 6 割（59.7%）が「仕事自体の面白さや刺激・醍醐味」と答えている。以下、「同僚や後輩から信頼されたり、感謝されたりすること」（52.2%）、「依頼元や上司から感謝されること」（44.8%）が続いた。「オーグス総研の信頼や評判が高まること」と回答した者は、わずか 9.0% だった。

図表45 お金以外で重要なもの(n=67) (3つまでの複数回答, 単位: %)

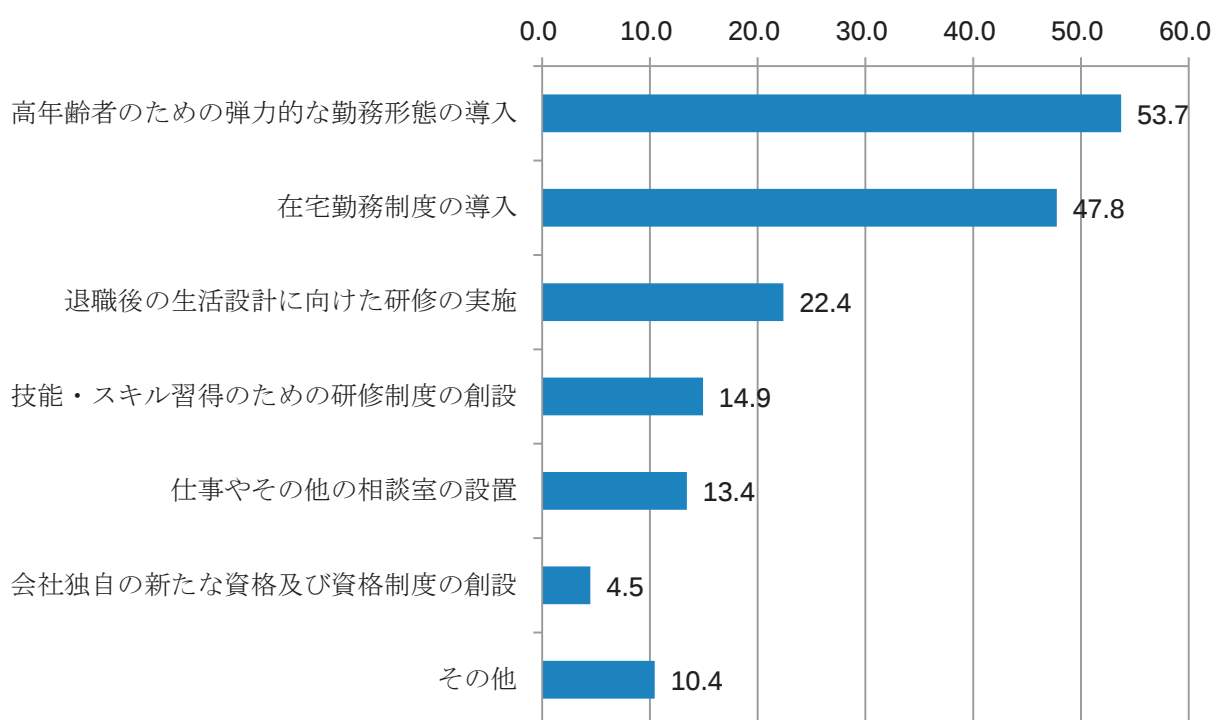


以上の結果から、仕事の中でやる気をなくすことは約 6 割強の人が体験しているが、大半の人は仕事にやりがいを感じていることが明らかとなった。その「やりがい感」は、お客様に感謝されたり、満足してもらった時、また、自分のキャリアが構築されていると感じた時に、強く実感するようである。これは「お金以外の重要なもの」にも同様に表れている。一方、会社に対するロイヤリティはそれほど高くないこともわかった。

⑦会社に対して望むこと

これから会社に対して望むことを複数回答で聞いたところ、約半数（53.7%）が「高年齢者のための弾力的な勤務形態の導入」と回答した。これに、「在宅勤務制度の導入」（47.8%）、「退職後の生活設計に向けた研修の実施」（22.4%）、「技能・スキル習得のための研修制度の検討」（14.9%）が続いた。

図表46 会社への要望(n=67)（複数回答，単位：％）



以上の結果から、高年齢期の働き方を想定すると、フルタイム勤務だけではなく、本人の希望も考慮した柔軟な勤務形態の検討が求められている。その形態のひとつとして、在宅勤務制度の導入も強く求められている。

(2) 働く意欲（モチベーション）維持向上のための考察

働く意欲を維持・向上させる上で鍵となるのが、自分が誰かの役に立っているという実感、「役立ち」感である。役立ち感が高ければ、仕事のモチベーションにつながり、職場の同僚も一目置いてくれる。そのことで、ますます人の役に立とうという正のスパイラルが生じる。

高年齢者が「役立ち感」を高める上で重要なのは、「仕事意識を切り替えること」、「能力を再開発すること」の2点である。

定年前は精力的に働いてきた者でも、再雇用後の労働条件の変化が仕事に対する姿勢に影響を及ぼす例も少なくない。すなわち、仕事への取り組みが「ほどほど」で、成果も

「ほどほど」になってしまう。これを防ぐためには、定年を第2のスタートポイントとして、新たな気持ちで仕事に臨めるよう意識を切り替えることである。

能力を再開発する上で留意すべき点は、定年前に取り組んできた仕事と縁もゆかりもない分野に挑む必要はないということである。むしろ、これまで身につけた知識、技術、経験等に付加価値をつけることを主眼に能力を開発すべきである。たとえば、長く品質保証に携わってきた者であれば、これまでのクレーム情報を整理して、顧客対応マニュアルとしてまとめるのも一案である。また、製品開発に携わってきた者であれば、過去の製品開発データを整理して、次の開発に利用できるようデータベースを構築することも考えられる。

イ.「役立ち目標」を設定する

高年齢期に自分はどのような分野で役立とうとするか方針を立てることが望ましい。その上で、当該方針に基づいて、職場の上長とも相談しながら、具体的な「役立ち目標」を設定する。その際、目標は何のため、どのようなことに役立つのかを明確にしておくことが重要である。最終目標の途中には、小目標というべきマイルストーンを設定し、それらを一步一步クリアしながら、最終的な目標に近づいていることが実感できる仕組みの導入も必要である。最終目標を達成した際には、金銭的な報酬より、その成果を享受した人たちの感謝の意を表すような仕掛けを用意するのもモチベーションを維持・向上する上で効果的である。

(3) 生涯戦力化に向けてのキャリアプランニング研修

企業において、生涯にわたって貴重な戦力となるために、定年後のキャリアプランニングは非常に重要である。若年期のキャリアプランニングとは異なり、新たに知識・技術等を開発するのではなく、これまで獲得してきた知識、技術、経験、資格をいかに活用して業績をあげていくかに重点を置く。そのためには、50代において、自分のスキルを棚卸し、自分の強みを明らかにする必要がある。

イ. キャリアプランニング研修について

当社では、キャリアの節目となる35歳、45歳でキャリアデザイン研修、定年を目前にした55歳でライフプランセミナーを実施している。

だが、キャリアプランニング研修は、単発のスキル研修とは異なり、連続性を持った研修として実施することが望ましい。しかも、これからは生涯現役が叫ばれる時代となることを考慮すると少なくとも65歳（できれば70歳）まで働くことを視野に入れて能力開発をするべきである。なお、ここで言う「能力開発」とは、必ずしも新たなものを習得することだけではなく、これまで習得してきたものを上手に活用することも含めて定義している。

したがって、本研究活動では、30代で特定分野において専門性を構築し、続く40代では、構築した専門性によってプロとして企業に貢献しつつも新たな職務領域を開発する仕組みの構築をめざす。これは、一般的に「T字型能力開発」と呼ばれるもので、専門性において深さと幅の広さを獲得することをめざす考え方である。50代のキャリアにおいては、これまでと異なり、知識、技術、経験等を後進へ伝承するという課題が発生する。確かに職業人生の終盤において、これらの継承は重要なテーマである。しかし、必ずしもこれまで習得したものすべてを伝承すべきとは限らないし、すべての高年齢者が伝承すべき知識、技術、経験等を持っているわけでもない。

後進への経験や技術の伝承が限定的であるとするならば、むしろ、50代に求められるのは、これまで習得してきた知識、技術、経験等を活用して、いかに会社に貢献するかという方策を確立する「キャリアの活用期」とも呼べるステージではないだろうか。この考えを踏まえて、本研究活動では、新たに「55歳キャリアデザイン研修」を企画した。

ロ. 55歳キャリアデザイン研修

キャリアデザイン研修の一環として、45歳キャリアデザイン研修に引き続き、来るべき60歳以降のキャリア活用に向けて準備を行うために、「55歳キャリアデザイン研修」を実施する。研修メニューは以下を想定している。

○この研修で理解し、達成する事項

- ① これからの当社における事業戦略についての理解
- ② これまで身に付けてきた能力、スキルの棚卸
- ③ 自分の強み・得意分野の明確化
- ④ 今後の事業戦略を踏まえた達成課題の設定
- ⑤ 課題の達成を通して、**60**歳以降の活躍領域の確立
- ⑥ 高年齢期のライフプランの策定

○具体的な研修項目

- ① 当社の事業の現状と今後の事業戦略について
- ② 能力・スキルの棚卸一覧作成
- ③ 自分の強み・得意分野アピール表作成
- ④ 今後の課題の設定
- ⑤ 高年齢期のライフプラン計画書作成

本稿末の資料 1 に「職務経歴・業務棚卸表」、資料 2 に「自分の強み・得意分野アピール表」、資料 3 に「今後の課題設定表」を示す。

IV.まとめ

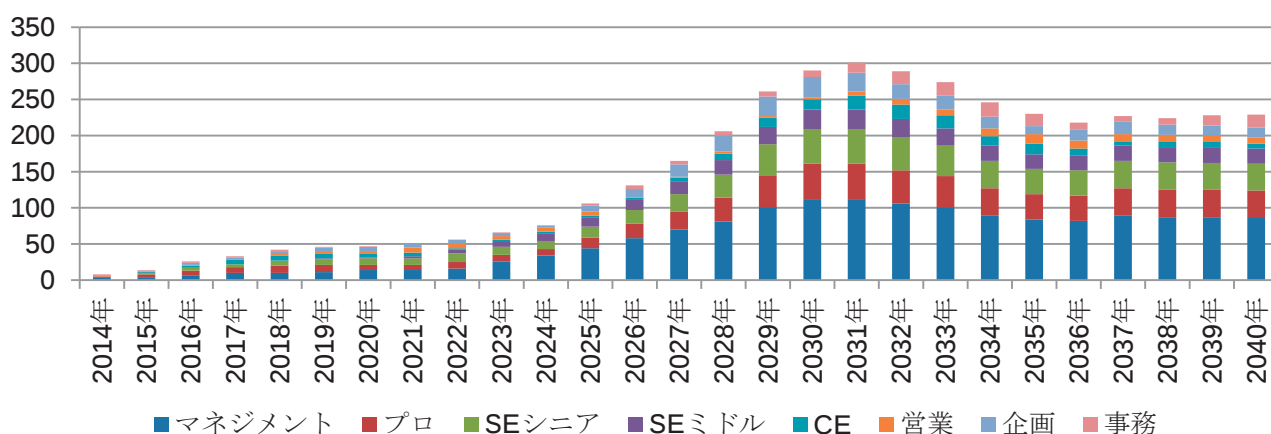
1. 高年齢社員を活用していくための有効なジョブマッチングシステムの構築

研究テーマ(1)では、高年齢社員を活用していくための、有効なジョブマッチングシステムの構築というテーマで調査研究を行った。

今後急激に増加の一途をたどる定年到達者は、その多くが再雇用を希望するものと思われる。再雇用希望者に対して割り当てられる業務量が不足するため、さらなる職域の開発、拡大が求められる。とくに、マネジメント層の比率上昇が予測されることから、再雇用後の業務を確保する必要がある。

以下に、今後予想される再雇用者の職層比率を示した。

図表47 当社の再雇用者の職層比率（予想）（単位：人）



職域の確保については、業務を見直し、開発業務、運用業務、サービス業務等の中から高年齢者に適した職務を提供する。あわせて、高年齢者が主体となった新たな事業展開による職務提供も検討し、再雇用者の職域確保に寄与していきたい。

また、今回は具体的な研究には至らなかったが、在宅勤務や短日勤務の導入についても今後さらに検討を進め、社員の多様な就業ニーズに対応したい。

本研究で基本フレームを作成したジョブマッチングシステムについては、さらに細部の設計を進める。システムを効果的に運用することで、今後急激に増大することが予想される再雇用社員と業務の適切なマッチングを実現していきたい。

2. 高年齢社員が能力を発揮し、成果をあげることができるようにするための若年期からの人材育成プログラムの策定（高年齢化と成果発揮の関係性の分析）

研究テーマ(2)では、高年齢社員が能力を発揮し、成果をあげることができるようにするための若年期からの人材育成プログラムの策定（高年齢化と成果発揮の関係性の分析）を行った。

まず、高齢・障害・求職者雇用支援機構が開発・運用している「仕事能力把握ツール」を活用して、仕事能力を分析した。その上で、業績への貢献、生涯現役の意識に注目し、中高年齢社員の中で、優れた業績を上げてきた社員へのインタビュー調査を実施した。これにより、中高年齢になってもなお業績を上げていくためのプロセスの解明を試みた。

今回の高年齢化と成果発揮の関係性の分析には、情報プロセッサモデル（FREE サイクル）と専門能力形成プロセス（LANS サイクル）という仮説を活用した。その結果、高年齢になってもなお成果を発揮するためのプロセスが解明できたと思われる。その上で、当該プロセスを活用して、具体的な人材育成のプランを策定した。

今後の課題としては、①情報入手の支援、②報告の場づくり、③上司の指導強化、④複数資格の取得奨励、⑤研修と業務のリンク、⑥若手の機会提供、⑦継続的な拡充（経験の幅を広げる、知恵を働かせる能力の育成、状況を読む能力の育成、コミュニケーション能力、とくに傾聴スキルの育成）、⑧仕組み、システムの強化、⑨経営層の育成、⑩キャリアデザイン研修のフォロー施策、⑪シニア向けスキル開発研修、⑫技能伝承の仕組み作りなどを LANS サイクルに関連させながら、具体的に立案し、実施していきたい。

3. 高年齢社員の定年後のキャリアプランニングの仕組みの構築

研究テーマ(3)では、高年齢社員の定年後のキャリアプランニングの仕組みを構築した。高年齢期の社員は多様なニーズを持つことを踏まえ、事前に社員を対象としたアンケート調査を実施した。

調査結果によれば、60歳以降に適している業務として、これまで習得してきた知識・技術、経験等を活かして行う仕事や後進を指導する仕事をあげる割合が目立った。しかし、その内容は漠然としており、研究テーマ(1)で検討したジョブマッチングシステムの導入に向けては、業務内容を明確化する必要がある。

また、本テーマでは、50代という高年齢期を迎える年代において、これまで習得した知識、技術、経験等を棚卸しし、再雇用に向けてこれらのブラッシュアップをめざすためのきっかけとなる「55歳キャリアデザイン研修」を計画した。この研修は、OFF-JTにとどまらず、研修終了後においても、業務の中で取り組んでもらう実践型の研修としており、さらなる高年齢者雇用の進展に寄与することを期待したい。

4. 研究全体の総括

本研究では、情報サービス業における高年齢社員が生涯現役をめざして活躍するためのジョブマッチングとそのための能力要件を抽出することをテーマに、約10か月間にわたり、活動が続けてきた。情報サービス業は、これまで就業者の平均年齢が低い業界であっ

たため、高年齢者雇用については、あまり取り上げてこられなかった。しかし、これからは、他の業界と同様、高年齢化の波が押し寄せ、本格的な対策に取り組まざるを得ない状況になってきた。このような中、今回の研究結果は、情報サービス業界にとって参考となる事例を提供できたのではないかと思う。

ただ、今回の研究期間が10か月と短い期間であったため、マッチングシステムの完成には至らなかった。今後もシステム構築に向けて、継続して活動していきたい。

資料 1 職務経歴・業務棚卸表

職務経歴・業務棚卸表

所属名 _____ 氏名 _____

	職務経歴・業務内容				
	職場・配属先・職位	携わった業務内容	経験年数	習得した知識・技能・資格	自己評価 評価の根拠
20代					
30代					
40代					
50代					

資料2 自分の強み・得意分野アピール表

自分の強み・得意分野アピール表

以下の表に、年代ごとに満足した仕事、成功した仕事、自信のある（得意な）仕事のそれぞれ内容とその仕事をおこなう上で役に立ったスキル、あるいはその仕事をおこなったことで習得したスキルを記入してください。

所属名 _____ 氏名 _____

職務棚卸シート（自分の強み・得意分野アピール表）			
	年代	仕事内容	役に立った、習得したスキル
満足した仕事	20代		
	30代		
	40代		
	50代		
成功した仕事	20代		
	30代		
	40代		
	50代		
自信のある （得意な） 仕事	20代		
	30代		
	40代		
	50代		

資料 3 今後の課題設定表

今後の課題設定表

所属名		氏名				
今後の事業計画 NO	業務区分 (継続・チャレンジ)	目標 (何を)	達成水準 (どこまで)	手段 (どのように)	期限 (いつまでに)	結果・成果

注) 項目は、多すぎても中途半端に終わる危険性があるので、4つ以下に絞って、重点的に設定してください。
達成水準は、できるだけ具体的に書いてください。(数値で表せるものは、数値で設定してください。)