

4章 高齢社員の人事戦略と「中高年向け研修」の基本戦略 —キャリア研修の導入意義を考える—

1. はじめに

本章の目的は、60歳以降も働く社員（以下、「高齢社員」と記述する）の活用課題を整理しつつ、中高齢者を対象としたキャリアを主体的に考える研修（以下、「中高年向け研修」と記述する）の必要性とその研修が機能する前提条件を整理することにある。中高齢期にどのような人材マネジメントが行われるのかという人材活用戦略の理解なしに、キャリア研修を設計すれば、その効果は見込めないばかりか負の効果をもたらしかねない。この章は、キャリア研修の構想設計を検討するために必要な視点を提示するための小論であり、人事担当者・研修担当者への読み物として位置づけられる。

中高年向け研修は、高齢期のキャリアが長期化することにより、その導入が検討されるようになっている。キャリア研究者は、個人の成長や個人が主体となるキャリア開発という視点から、企業が個人の気づきや自らの可能性を切り開く支援・啓発の必要性を指摘している（例えば、花田・宮地・大木, 2003; 花田, 2006）。実際に、キャリア自律を目的にキャリア支援を志向する企業は、社員の自主的取組みを高めて、人材育成の成果を享受する傾向がある（藤本, 2018）。一方、中高齢期を対象としたキャリア支援の様相は異なる。現状は、主に意識の転換を目的とする。この背景には、長期的な雇用関係を清算する定年制の存在がある。この節目を経ても、高齢期の活躍を求めることを目的に実施することにある（浅野, 2018a; 2018b）。研修には、主に2つのねらいがある。第一は、定年退職後の雇用契約の変化や役職離脱など、大きなキャリアの転換期を経験したときに、その適応を円滑に図ること、第二は、高齢期のキャリアを社員に自律的に設計させることである。

高齢期の雇用契約は、概ね60歳を定年とし、その時点で雇用契約を見直すことになる。60歳以降の高齢社員の活用戦略は現役世代のように会社が主導して育成しながら長期的に活用するのではなく、概ね投資対象から外れ短期的な雇用を前提とした人材と位置づけることになる。このため、現役社員と異なり、必ずしも基幹労働力に位置づけられるわけではなくなる。会社側も期待役割を変え、働く側も現役時代と組織への帰属意識（貢献意欲や愛着等）が変化する可能性がある。このため、高齢社員が活躍するには、企業が求める役割と個人が志向する活躍方法を調整する機会を必要とする。調整機会には、目標管理や自己申告、雇用契約の見直し時期などがある。このような労使の働き方の調整機能の1つに「キャリア研修」がある。この研修メニューには、企業側の労働条件理解やキャリアプランの作成と上司との面談が研修メニューに組み込まれる傾向がある（浅野, 2018a; 2018b）。それらが働き方の調整機会となる。調整型の人事管理を志向する企業では、中高年向け研修のニーズは高くなることが予想される。

企業がキャリア研修に求める役割は、対象とする高齢社員によって変わりえる。高齢社員への活用戦略が研修の内容を決めることになる。キャリア研修に搭載するプログラムの組み方は、高齢社員の活用戦略によって異なる。研修の設計者は、高齢社員の人材マネジメントに必要な視点を把握しておく必要がある。そこで、本章の最初に、高齢期に必要な人材マネジメント（視点）について整理する。次に企業タイプ別に活用戦略の特徴を捉えながら、キャリア研修が必要となる条件を示すことにする。最後に、高齢社員の戦力化が進んだのち、どのような研修が必要となるのかを考察したい。

¹ この章は、『人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究』第一次報告書—60歳代前半層の人事管理の現状と課題—（座長：梶原豊教授）、『「70歳まで働ける企業」基盤作り推進委員会調査研究報告書』（座長：今野浩一郎教授）、『60歳代従業員の戦力化を進めるための仕組みに関する調査研究報告書』（座長：梶原豊教授）、『高齢者雇用に向けた賃金の現状と今後の方向』（座長：今野浩一郎教授）、『「高齢者の人事管理と人材活用の現状と課題—70歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会報告書—』（座長：今野浩一郎教授）、『団塊世代の高齢期10年間調査の研究報告書』（座長：永野仁教授）、『65歳定年時代における組織と個人のキャリアの調整と社会的支援』（座長：大木栄一教授）をもとにしている。

2. 高齢社員の効果的活用において考えるべき「3つ」のマネジメント

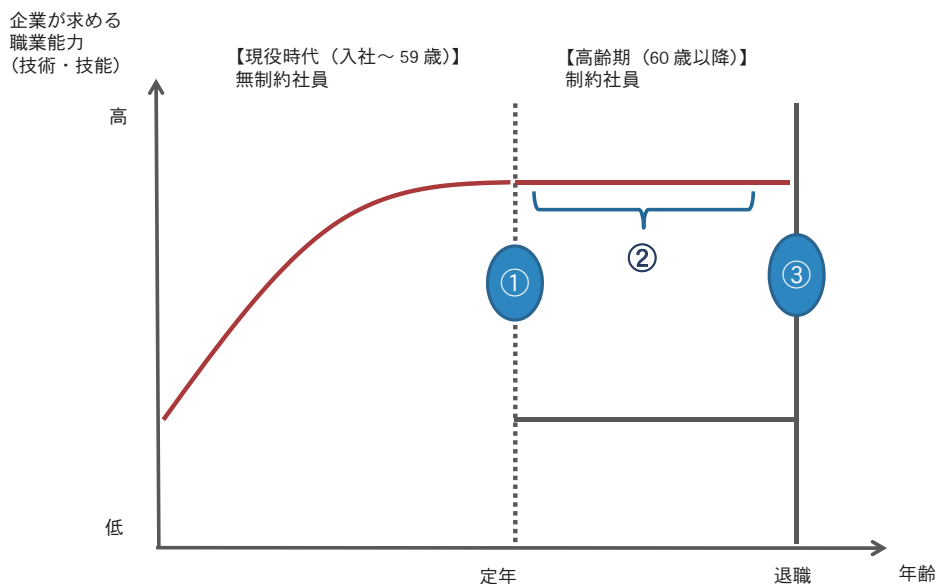
高齢社員の意欲を高め、かつ企業が期待する貢献を高齢社員に果たしてもらうには、高齢社員の働く意欲・動機付けという視点に立つと、次の3つのマネジメントが必要となる。第一は、変化適応のマネジメント、第二は、発揮能力維持のマネジメント、第三は、世代交代のマネジメントである。これは定年以降から退職の過程において、段階的または同時に対応することが求められる（図表1）。以下、各々の課題について概観してみたい。

(1) 「変化適応のマネジメント」の必要性

変化適応のマネジメントは、定年後の活用戦略変化への適応を目的に行うものである。現在、多くの企業において、定年年齢を60歳に設定し、60歳で雇用契約を見直した後に、65歳までの雇用機会を提供する退職管理を行っている²。企業は、労働時間や勤務場所、仕事内容を会社の都合や業務上の都合により柔軟に変更できる「機能的柔軟性」が高い人材を、基幹的な業務に配置する。日本企業は、新規学卒者を幹部候補生として採用し、長期間の雇用を保障し、企業内で業務遂行に必要なスキル（専門知識や人脈、組織文化等）を高めるキャリア管理を行ってきた。一方、処遇を見ると、潜在能力（職能資格）の高さを評価し、職能等級が上がると賃金水準が高まる仕組みを適用してきた。

定年はその雇用契約を強制的に終了させる制度である。再雇用など定年以降にも雇用契約を結びなおす規程を定めることは、高齢社員の活用戦略と人事管理は「程度の差こそあれ」、それ以前の社員（以下「現役社員」と記述する）とは「変える」という企業側の意思表示となる。

図表1 退職までのプロセス別にみた高齢社員活用の3つの課題



² 「平成29年 就労条件総合調査」（厚生労働省）によれば、定年を定める企業は95.5%を占め、そのうち全員一律の定年制を定める企業は97.8%を占め、更に定年年齢を60歳とする企業は79.3%と多数を占めている。

高齢社員の人事管理において、現役社員の人事管理と変わるのは、「役割」と「報酬」である。この変化は、社内の地位が上がる、報酬が高くなる等、資源の獲得よりも、現役社員時代に獲得していた資源の喪失を伴う場合が多くなる。人は獲得よりも損失を嫌う傾向にあり³、高齢社員は確立した自分らしさを保持する傾向⁴にあるため、変化に適応できずに労働意欲が大幅に低下する可能性がある。

①役割の変化

最初に「役割」から見てみよう。企業は、現役社員を業務の中核に据えて業務をおこなう。労働力の外部調達が難しく、かつ自社の競争力を支える仕事や経営資源の管理運営を担う仕事などは現役社員に配分される。事業を発展させるには、その企業で長く働く可能性の高い現役社員に基幹業務を任せなければならない。また、後述するが、企業に不利益になる行動を抑制する誘因も報酬管理（後払い賃金や退職金）に組み込んでいるため、働きぶりの観察は難しく、業績の測定が難しい仕事を任せられた場合にも、問題が起きるリスクは「相対的」に低い人材となる。一方、高齢社員は、現役社員の能力や人員数など、現役社員の人材ストックから業務に必要な人材を充足できない場合に、期待される労働力となる。このため、高齢社員は、結果として現役社員と同じように管理的業務を任せられる場合もあるものの、それは一時的な現象となる。多くは担当者としての業務遂行や現役社員の補助、または指導役として期待されるなど、現役社員の人材不足・能力不足を補う人材として期待されるようになる。ただし、長年の勤続により高齢社員の勤務態度やスキルに関する情報は企業内に蓄積されている。現役社員ほどではないが、安定的な事業運営に欠かせない「準基幹的」な人材として期待されるようになる。

更に、定年後に働く期間は短い。このため、高齢社員には企業が望んで特に、能力向上を目的とした教育訓練投資を行うインセンティブは低くなる⁵。投資をしても回収期間が短い。このため、「いま」保有する能力を、「いま」発揮する人材として活用されるようになる。

現役社員は能力に投資をしながら長期的な視点で活用し、一方、高齢社員は「いま」保有する能力を用いて短期で成果を挙げる活用となる。両者には人材活用戦略の違いが表れるようになる。高齢社員は現役社員時代と期待役割が異なる。人材活用戦略の転換への適応が必要となる。ただし、戦略転換の変化の幅は、現役社員の労働力の供給量により、企業毎に差が生じることになる。現役社員の労働力の供給量が多い場合には、高齢社員に期待する水準は低くなるであろう。一方、少ない場合には、現役時代（定年前）に近い働き方を求めることになる。

②報酬の変化

戦略転換に伴って、報酬の決め方も変わる。賃金水準も変わる。多くの高齢社員は、水準が下がる傾向にある。その理由は2つある。1つは、現役時代との決め方の違いによるものであり、もう1つは、賃金水準決定の市場化によるものである。前者から見てみよう。図表2は現役社員と高齢社員の賃金決定と水準をモデル化したものである。現役社員は、育成しながら活用することを期待する人材となる。報酬は保有スキルに見合っただけで決めることになる。年齢や勤続年数が高くなると職業能力が高まることを想定して、現役時代は右肩上がりの賃金カーブを描くことになる。

更に、2つの要素が加わる。一つは、「リスクプレミアム手当」の支給である⁶。仕事内容や労働時間、勤務場所が企業の要請により大幅に変わることにより、現役社員は不利益を負うリスクが存在する。その手当が現役社員には付与されている。一方、高齢社員の場合、残業時間や転居を伴う異動は少なくなるため⁷、その手当は付与されない。

³ Kahneman & Tversky (1984) を参照のこと。

⁴ Kanfer & Ackerman (2004) 等を参照のこと。

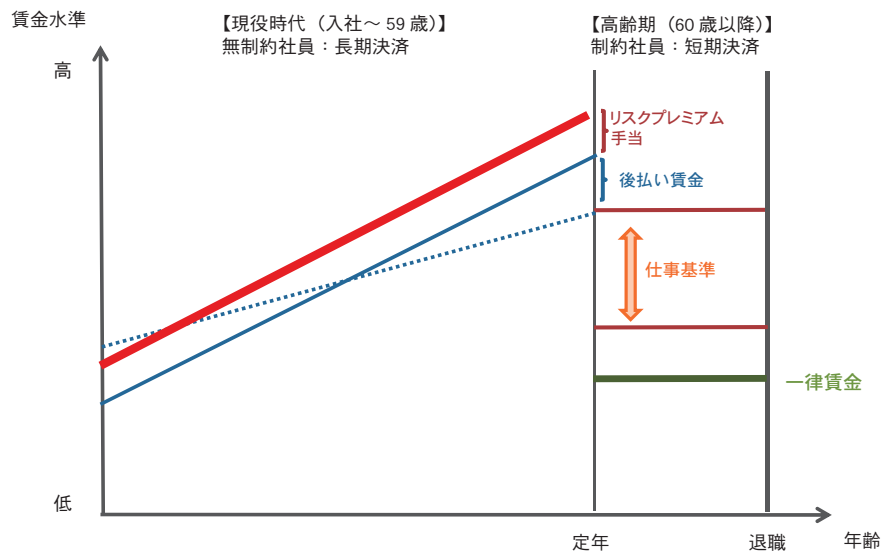
⁵ 大木・鹿生・藤波 (2014) を参照のこと。

⁶ 今野 (2014) を参照のこと。

⁷ 藤波・大木 (2012) を参照のこと。

もう一つは、後払い賃金である。現役社員は企業の基幹的業務を担い、幹部候補生として働くことを期待している。社員が不利益な行動を行えば、企業側の損失も大きくなる。このため、その行動を抑える誘因を賃金制度に組み込んでおく必要がある。その一つの方法が、後払い賃金（保証金）である。企業が社員に誠実に働くことを求める場合、次の方法が考えられる。若い時には働きよりも低い賃金を設定し、ある時点から働きよりも高い賃金を支給するように設計することである。そうすれば、社員は若い時に預けた未払い分を全額回収する期間まで、企業に対して不誠実な行動を起こさないことが期待できる。なぜなら、未回収の時期に不誠実な行動が明るみになれば、解雇され、その報酬は回収できなくなるためである。その関係性を清算する時期が「定年」となる⁸。現役社員は長期間で労働投入量と報酬の帳尻をあわせるという「長期決済型」の人材である。一方、高齢社員は短期で帳尻を合わせる「短期決済型」の人材となる。

図表2 年齢別、賃金水準の変化の概念図



資料出所) 今野 (2014) から一部標記を変えている。

以上をまとめると、仮に、定年直前と直後で一時的に同じ仕事をしていたとしても、中高年の現役社員には、「リスクプレミアム手当」と「後払い賃金」が支払われることになる。一方、高齢社員にはそれらは支給されない。賃金の決定方法の違いによって、定年前後で報酬に差が生じることになる。

次は、賃金水準の市場化である。定年前後での報酬額が大幅に下がると意欲も大幅に下がることになる。そのため、社員の過去の貢献に報いることを希望する企業の場合、定年前の職位や保有能力（発揮能力ではない）を反映して高齢社員の賃金を決めることになる。しかしながら、高齢社員にも働く場所や時間、配置転換に制約を設ける場合、他の非正社員との均衡が問われるようになる。今、担当する仕事を基準に報酬が払われるようになれば、他の雇用区分の社員からの納得性も高まることが期待できる。

現役社員の賃金水準は、社内市場価値によって決まる。一方、高齢社員の賃金水準は、非正社員との均衡を考慮

⁸ 誠実な行動を引き出すための報酬の設計として、他には市場価格よりも高い賃金を設定するという方法（効率性賃金）もある。例えば、Milgrom & Roberts (1991) を参照のこと。

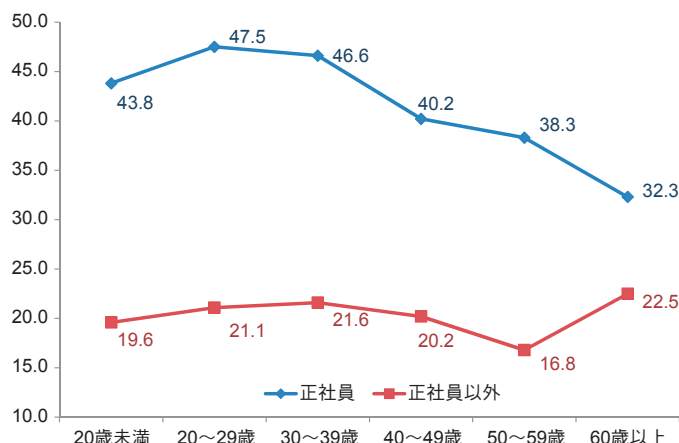
するため、社外の市場価値が反映されることになる。非正社員の賃金水準は労働市場の需給バランスによって変動する。処遇上の均衡を保つには、高齢社員の賃金も社外の市場価値によって報酬の水準を変えることが求められる。配分される仕事の市場価値が低いと、高齢社員の賃金水準も低くなる。一方、現役社員の労働力の供給量が少ないために、配分される仕事の市場価値が高くなれば、定年前よりも賃金水準が高くなる可能性もある。

賃金決定方法の違いが理解されなければ、高齢社員の意欲は大幅に低下する可能性がある。高齢社員は、決め方の変化と報酬の水準（労働条件）変化という2つに適応する必要がある。付言すれば、企業は、高齢社員や現役社員、他の雇用区分の社員を含めた、社員全体の納得性が高い報酬管理を整えることが求められる。

（2）「発揮能力維持のマネジメント」の必要性

次は、発揮能力維持のマネジメントである。図表1「②」の部分が該当する。社員が長く働いていれば事業戦略が大きく転換する場面に遭遇することになる。はたまた技術革新が起こり、今までの仕事の仕方が大幅に変わる可能性もある。このような劇的な変化がなくとも、競争に勝ち抜くには、たゆまぬ改善が必要となる。競争環境に適応するには社員の保有する技能や技術を高める、もしくはその範囲を広げる行為を高める仕掛けも必要となる。

図表3 雇用区分別、年齢階級別自己啓発の実施割合（単位%）



資料出所)『平成29年能力開発基本調査』(厚生労働省)より作成

年齢階級別に自己啓発の実施割合をみたのが、図表3である。正社員の場合、20歳代をピークに、実施割合が低下の一途を辿る。50歳代は4割を割っている。この理由は、主に2つ考えられる。

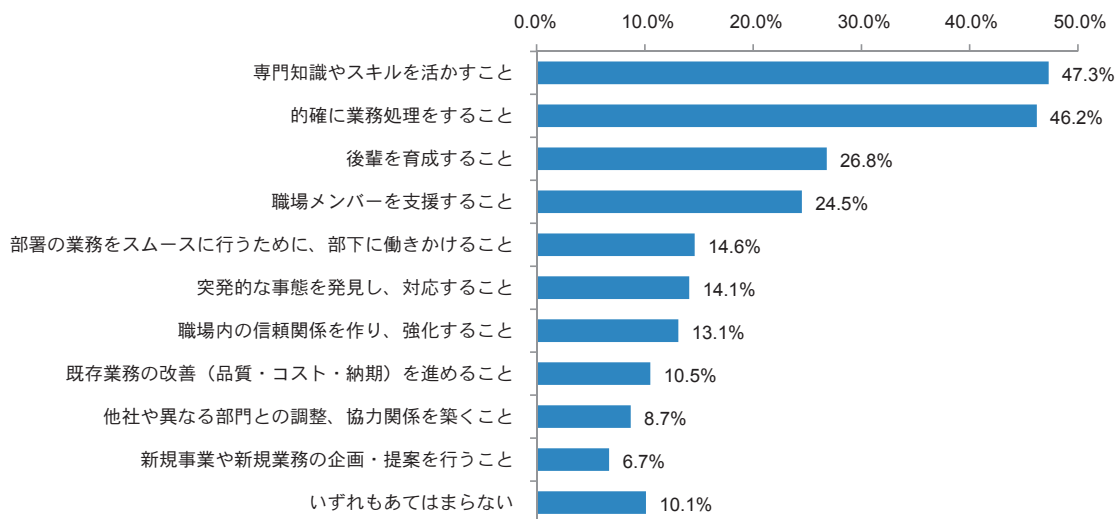
一つは、職業生活の時間の感覚である。Carstensen et al., (1999) は、時間の認識によって人の投資行動が変わることを指摘する。この考え方を援用すれば、定年を機に時間感覚が変わる可能性がある。働く期間が限定されることを意識しやすくなるであろう。この場合、知識の獲得への投資を控え、周囲との関係構築に力を注ぐようになることが予想される。

もう一つは、年齢による能力開発投資への動機づけの変化である。年齢が高くなると、追加的な報酬を求める動機づけは弱まる。既に社会的地位や報酬を得る基盤があるため、若い時と比べて、追加的な投資によって獲得できる成果は低くなる (Kanfer & Ackerman, 2004)。

Kanfer & Ackerman (2004) は、能力開発への投資行動を、知能（流動性知能と結晶性知能）の種別を手がか

りに分析している。前者の流動性知能は、計算や記憶、図形処理など「頭の回転の速さ」で測定される知能である。新しい場面において適応する場合に働く能力となる。後者の結晶性知能は、言語理解や一般理解などで測定される知能である。過去の学習経験に基づいて獲得された判断力などが該当する。後者の結晶性知能は、仕事に熟達する人の場合、結晶性知能を獲得するために「追加的」な投資を必要としない。流動性知能の場合は、年齢と共に、その知能への投資によって得られる成果が低下する可能性がある。流動性知能への投資に失敗すれば、自信を失うことになる。年齢が高まると、これまでに確立した自分らしさを保持する傾向にある。追加的な投資によって獲得できる成果や投資の失敗による自信を喪失する可能性がある。このため若い時と比べて、年齢が高くして職業経験が豊かな場合、自己への投資を控える確率が高まる。

図表 4 高齢社員に期待する役割（複数回答、N=526）



注) 対象は 65～68 歳の雇用者であり、期待役割は回答者の認識によるものである。

資料出所 『団塊世代の高齢期 10 年間調査の研究報告書』

自信を維持する方法として、これまで培った職業的アイデンティティを壊さず、高齢社員が強みをもつ結晶性知能を活かした仕事を任せる方法もある。例えば、現役社員への指導などが考えられる⁹。定年を経た高齢社員の数が少ない場合なら、そのような仕事を配分することができる。高齢社員数が多い状況において、指導の仕事を職場内で多く確保することは難しい。図表 4 から、企業が高齢社員に期待する役割を見てみよう。指導役を期待しながらも（「後輩を育成すること」：26.8%）、「的確に業務処理をすること」（46.2%）や「専門知識やスキルを活かすこと」（47.3%）が高い。一担当者として成果を挙げることを期待している。そうであるならば、高齢社員になっても業務担当者として成果を挙げられるように、職業能力向上を研鑽する動機づけが必要になる。

(3) 「世代交代のマネジメント」の必要性

最後は、世代交代のマネジメントである。図表 1 「③」が該当する部分である。高齢社員は、現役社員よりも健康を損なっている確率は高まる。更に、資産を形成していることも多い。全体的に経済的な動機は高くない。この

⁹ 例えば、Kanfer (2009) を参照のこと。

ため企業が予期しない退職が発生するリスクは高まる。

そのリスクを軽減するために、高齢社員の意欲を高めるという方法も考える。しかし、それは期待できない。意欲と退職の関係は弱い相関関係にあることが指摘されている¹⁰。また、団塊世代65～68歳を対象とした調査では、両者に相関関係はなかった。同僚が離職する状況では、離職しやすくなる。本人の労働意欲を高めることが、退職確率を引き下げることにならない。退職リスクへの対策を考えずに、高齢社員に基幹的な業務を任せつづけてしまうと、事業の継続が滞るリスクは高まることになる。現役社員に仕事を移管する仕掛けづくりが必要となる。

問題は、高齢社員が自ら進んで仕事を現役社員に譲り、新たな役割を探す努力を投じるかにある。企業が事業の持続性を図り、現役社員に仕事を通じて成長機会を与えたいと思えば、高齢社員には、①現役社員の成長に必要な仕事を譲り（委譲）、②企業の発展に必要であるが、現役社員が積極的に引き受けられない仕事または能力不足から担当できない仕事を探し当てる（開拓）ことが必要となる。これらを「世代交代の行動」と呼ぶことにする。この行動は自らが獲得した役割を喪失する行動であるため、高齢社員が今後も長く働こうとすれば、この行動を進んで引き受けることはしないであろう。

図表5は、65歳～68歳の雇用者を対象に、仕事の特徴別に「世代交代の行動」の実施割合をみたものである。専門性が高く、業績責任が高く、他部門の調整など他者と関係構築を図る仕事の場合、委譲や開拓の行動は高くなる（各88.3%、85.0%）。一方、いずれも低い場合には、委譲や開拓の行動は低くなる（各62.0%、43.5%）。「あてはまる」と回答した人の場合、この割合は、更に低下する。

図表5 仕事の特性格別、「世代交代の行動」割合

仕事の特性格				世代交代の行動			
専門性	業績責任	関係構築	N	委譲	うち「あてはまる」のみ	開拓	うち「あてはまる」のみ
高	高	高	60	88.3%	33.3%	85.0%	30.0%
高	高	低	15	90.0%	26.7%	80.0%	6.7%
高	低	高	32	90.6%	28.1%	81.3%	21.9%
高	低	低	119	73.8%	21.0%	68.0%	15.1%
低	高	高	59	83.1%	44.1%	79.6%	22.0%
低	高	低	24	79.1%	8.3%	62.5%	8.3%
低	低	高	17	76.5%	41.2%	58.8%	29.4%
低	低	低	200	62.0%	12.5%	43.5%	10.0%

注1) 65～68歳の雇用者

注2) 世代交代の左段は、「あてはまる」と「ややあてはまる」の合計値である。

資料出所) 『団塊世代の高齢期10年間調査の研究報告書』7章の再集計

仕事の範囲が広いと、今の仕事に固執しなくても活躍の場は他にあるため、世代交代の行動は行われやすくなる。仕事の範囲が狭い場合には、社内での役割を喪失するため、世代交代の行動は低くなる。高齢期になると、健康状態や個人の就業ニーズにあわせて、現役社員と比べて役割が縮小することになることが予想される。役割が縮小すると、世代交代の行動が抑えられる可能性は高まる。このため、高齢期には、他の世代にも増して、世代交代の行動を高めるマネジメントを実施する必要がある。

¹⁰ Crossley et al. (2007)、Lee et al. (2004)、『団塊世代の高齢期10年間調査の研究報告書』7章を参照のこと。

3. 企業タイプ別の高齢社員活性化策

前節は、高齢社員に必要なマネジメントを網羅的に紹介した。その3つのうち、何が重点課題になるのかは、高齢社員の活用戦略によって異なる。ここでは、高齢社員の活用戦略を2つ（高齢期のキャリアの「非連続型」と「連続型」）に区分し、タイプ別に必要となる高齢社員の人事施策について紹介することにしたい。

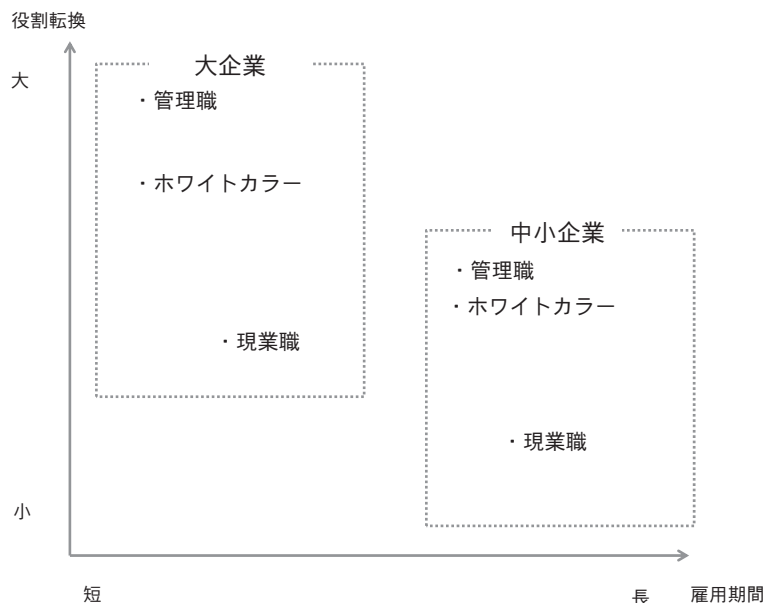
(1) 2つの活用戦略

経営計画に沿った要員数が現役社員の人材ストックから充足されれば、高齢社員の労働力には高いニーズはなくなる。他方で、能力や数において人材が不足すれば、高齢社員の活用ニーズは高まる。高齢社員へのニーズが低い場合には、法を守るためだけに高齢社員を雇用することになる。活用戦略は福祉的雇用になるであろう。一方、高齢社員の高い能力や意欲を企業が求めれば、法を越えた雇用期間を設定し、高齢社員を戦力として活用することになる。

前者の場合は、定年を機に人材活用戦略を変え、雇用期間は短くなる。福祉的雇用から戦力的な活用を志向するようになってきたが、依然として、この活用戦略では、定年を機に労働条件が大きく変わる。現役社員との役割分担を意識した配置を必要とする。高齢社員のキャリアは大幅に変化する。そのため、図表1で示した「①変化適応のマネジメント」と「③世代交代のマネジメント」を、同時に重点課題に据えて、人事施策を検討しておく必要がある。

一方、後者の場合には、高齢社員には長い期間、できる限り第一線での活躍を期待する。定年を機に戦略や条件変化の幅が小さい。高齢社員のキャリアはゆるやかに変わることになる。この活用戦略のもとで必要となるマネジメントは、図表1で示した「②発揮能力維持のマネジメント」と「③世代交代のマネジメント」ということになる。

図表6 役割転換と雇用期間別に見た、企業タイプ（概念図）



前者は、大企業の管理職、またはホワイトカラーが該当する。後者は、雇用期間が長い「中小企業」が該当する（図表6）。ここでは、前者を「(キャリアの)非連続型」、後者を「(キャリアの)連続型」と呼ぶことにする。以下(2)では、タイプ毎に、高齢社員の人材マネジメントに必要な人事施策について考えたい。しかし、報酬管理については言及しない。企業が多様な雇用区分の社員を活用し、かつ高齢社員数が増えると、担当する仕事や責任の価値を算定して基本給を決める仕事基準の報酬管理が必要になるからである。ここでは働きに応じた賃金を払うという原則に立っているため、(2)は人事管理のうち雇用管理領域（配置・異動管理、能力開発管理）を主な対象とする。

(2) タイプ別のマネジメント：非連続型（大企業・管理職・ホワイトカラー）

最初は、キャリアの「非連続型」である。定年前後に活用戦略が大きく変わり、雇用期間が短い場合に必要となる人事施策を考えてみよう。人事施策の実施目的は、高齢社員が活用戦略や労働条件の変化に適応し、かつ世代交代の行動を高めることにある。定年後（戦略の転換後）の初任配属時に、高齢社員の希望とすりあわせながら、世代交代が実現できる仕事（職務領域や仕事上の責任）を決め、高齢社員が配属先職場で役割を軌道修正しながら持続的に成果を発揮できるようにすることが、「非連続型」の重点課題となる。

図表7 人事部や上司との調整別、意欲や世代交代の行動

			発揮意欲	世代交代		
				委譲	開拓	
交渉・相談内容	上司	仕事内容	あり	70.4%	6.9	5.0
		仕事内容	なし	62.9%	6.4	4.9
	達成方法	あり	73.8%	7.1	5.1	
		なし	62.9%	6.3	4.8	
人事部	仕事内容	あり	72.1%	6.8	5.1	
		なし	62.7%	6.5	4.9	
	達成方法	あり	69.5%	6.9	5.6	
		なし	64.8%	6.5	4.8	

注1) 定年を経験した60～64歳かつ雇用上限年齢が65歳以下の回答者。

注2) 「発揮意欲」は、持っている能力を発揮しようという意欲を0～100%の数値で回答したもの。

注3) 「委譲」は、人脈や能力の付与など現役世代に仕事を委ねる行動を示したもので、10点満点に換算した値（最小2点（あてはまらない）～中位6点（どちらともいえない）～最大10点（あてはまる））である。

注4) 「開拓」は、配属先を決めるときに現役世代のすみわけや将来的に経営課題になりそうな仕事を引き受ける行動をしめたもので、10点満点に換算した値（最小2点（あてはまらない）～中位6点（どちらともいえない）～最大10点（あてはまる））である。

注5) 「仕事内容」は、業務内容、配属先部署、勤務地のいずれか一つを示す。

注6) 「達成方法」は権限、職場の業務目標や事業計画、資源配分、本人の業務目標、裁量のいずれか一つを示す。

注7) 統計上有意味な差がある箇所には、網掛けをしている。

資料出所) 『団塊世代の高齢期10年間調査の研究報告書』7章を再集計。

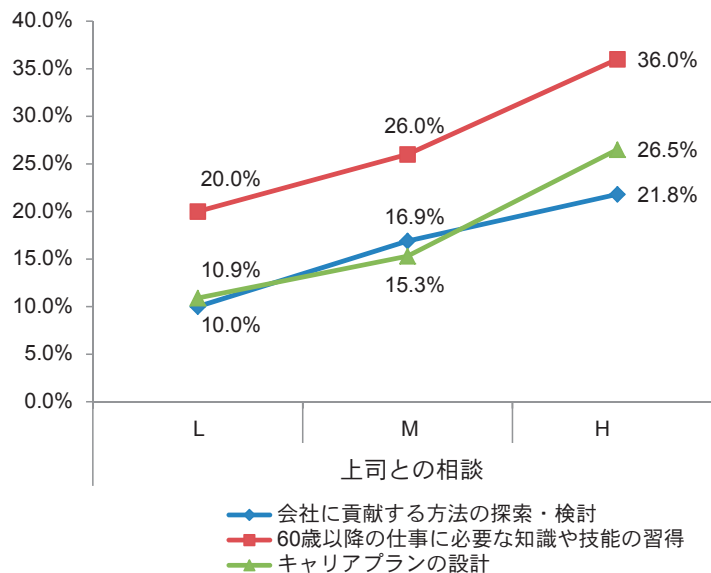
定年というイベントは、人材を抱え込み、育成しながら活用する戦略が終わりを告げることを意味する。教育訓練投資をしても回収の期間は短い。高齢社員の活用戦略は「いま」保有する能力を活用することになる。社員のキャリアは、企業が（仕事内容や配属先を）主導して決めることから、個人の責任に委ねることへと、切り替わる。高

齢社員のキャリアに責任を取らないまま、従来どおりに企業主導で配置管理を行うことになれば、(現役社員を含めて)社員の納得性は低くなりかねない。高齢期には、高齢社員の労働条件(仕事内容や労働時間、賃金)は、個人の就業ニーズを踏まえながら、企業と個人が交渉・調整しながら決めていくことが望ましくなる。

図表7を見ると、60歳以降に人事部や上司との交渉や相談をする機会がある場合に、労働意欲や世代交代の行動は、概ね高まる傾向にある。特に現場の上司との調整がある場合に、発揮意欲は高くなる。定年後に役割を喪失させないためには、個人の能力や希望を知り、会社が期待する役割を知らせ、労使で調整する仕組みを整える¹¹という、労使で労働条件を調整する仕組みを設けておくことが必要になる。戦略転換により、定年前後ではキャリアの連続性はなくなる。その段差を埋めるのが、人事や上司と調整する仕組みであり、更に、定年後も意欲を維持・向上させ、世代交代の行動を持続させる役割を担うのも、人事や上司と調整する仕組みとなる。

高齢社員の活用方法は、現場の管理職に委ねられる傾向にある。そのため、高齢社員を支援しながら活用するかどうかは、管理職のマネジメントスタイルに依存することになる。仮に、高齢社員が戦略転換の準備が万全であっても、管理職が管理能力や高齢社員を支援する「意欲」に欠く場合には、高齢社員の労働意欲と世代交代の行動が共に低くなる。人事部門は、高齢社員への調整と同時に管理職への支援も行い、管理職による高齢社員の支援の「標準化」を図る必要がある。定年後の再配置(仕事内容や量、責任の程度)について、管理職と高齢社員間にずれ違いがあれば活用水準は低位に落ち込み、生産性は低下することになる。人事部門が現場の活用状況を把握する仕組みと、(必要に応じて)直接現場を支援する体制を整えておくことが求められる。

図表8 上司との相談程度別、60歳以降の働き方の準備状況



注) 55歳～59歳の正社員を対象としている。

資料出所) 『65歳定年時代における組織と個人のキャリアの調整と社会的支援』

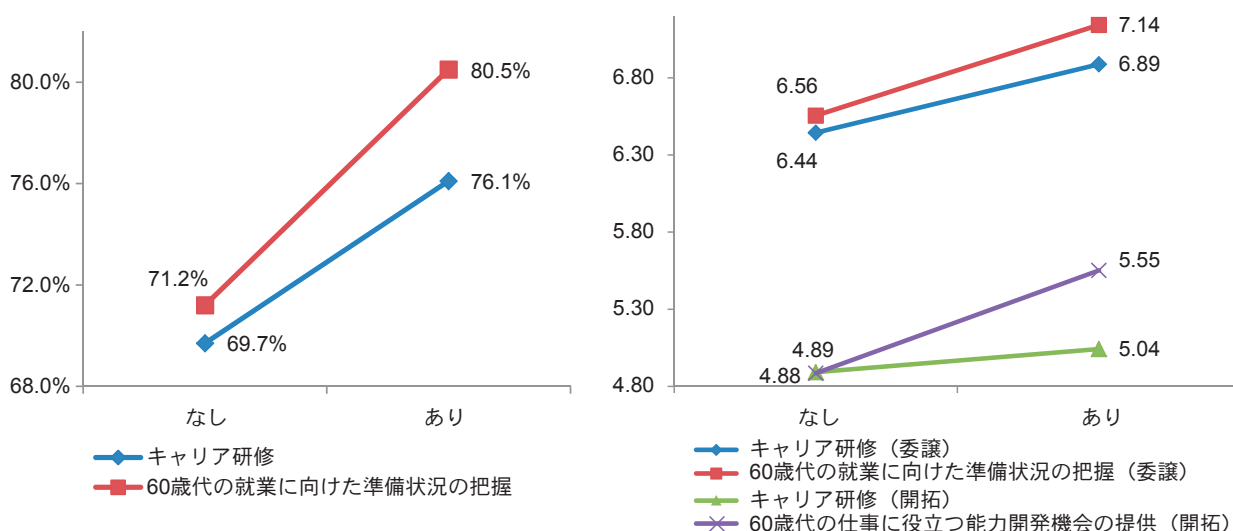
¹¹ 藤波・大木(2012)の研究では、この仕組みがある場合に、高齢社員の満足度が高いばかりか、企業側による高齢社員の活用満足度も高くなる関係を捉えている。

定年後に労使で調整する仕組みと現場への支援体制を導入することだけで、十分なであろうか。定年を節目に、意識を急に切り替えることは難しい。調整する仕組みがあっても、適応に時間がかかる可能性がある。よりスムーズに適応するには、定年前からの準備が必要となる。上記の2つの仕組みを補完するために、準備を支援する仕組みを整えることが望ましくなる。

一つの方法として、上司と相談する仕組みの導入がある。定年前から自己申告制の導入や目標管理を通じて、60歳以降の働き方を相談することも可能である。現役社員（55歳～59歳）に、上司との日常業務で相談できる関係があると、60歳以降の準備を進める傾向にある（図表8）。上司との相談が多い場合（低い場合と比べて）、会社に貢献する方法の探索やキャリアプランの設計、60歳以降の仕事に必要な知識や技能の習得が高くなる。定年後の準備のためには投資が必要になる。現役時代の上司の協力も不可欠となる。更に、上司との意思疎通を通じて、将来の事業戦略や業務上の課題に関する情報を獲得できるようになる。高齢期を迎える社員は将来の役割（社内ニーズの高い職務）を探索しやすくなる。

ただし直近の人事異動に関心が向くことも多くなる。それだけでは十分であるとはいえない。もう一つは、研修機会を設けて、定年後のキャリアを考えるきっかけを作る方法である。中高年期にキャリア研修を受講した場合と受講しない場合で、60歳以降の意欲や世代交代の行動の程度の差をみたのが、図表9である。左段をみると、60歳代前半層の労働意欲は、50歳代にキャリア研修がある方が高くなる（69.7%と76.1%）。キャリアを見直す機会があると、定年後の適応は、比較的、円滑に進むことがわかる。ただし、定年まで定期的に確認することによっても適応の成功確率は高まる。キャリア研修の実施に加えて、人事部門が準備状況を確認することが必要となる。人事部門と現場の管理者がともに、高齢期に向けた準備を支援する体制を作ることが、より望ましくなる。

図表9 50歳代のキャリア研修の受講状況と60歳以降の労働意欲・世代交代の行動の推計値



注1) 定年を経験した60～64歳かつ雇用上限年齢が65歳以下の回答者。

注2) 意欲や行動は図表7注2～4と同じ。重回帰分析を行った推計値である。統計上有意味な項目のみ図示した。表側の項目以外はすべて平均値を投入した。

注3) キャリア研修は、会社からの期待伝達機会、弱み強みの把握、キャリアプランの作成・相談、職業生活の振り返りのうち、一つでも該当する場合を示す。

資料出所) 『団塊世代の高齢期10年間調査の研究報告書』7章を再集計。

更に、60歳代前半層の期待役割によっても、50歳代に必要な準備が異なることが想定される。図表9右段を見よう。高齢期に現役世代への役割の委譲を求めるのであれば、労働意欲と同様に、研修機会を設け、かつ確認する機会を設けることで現役世代への委譲行動が高まる。一方、新たな役割を社内で開拓することを求める場合はどうか。キャリア研修の有無にかかわらず、開拓の行動は低いままである。60歳代の仕事に役立つ能力開発機会が提供される場合（表中の紫色の線）、開拓の行動は高くなる傾向にある。役割を社内で創出することを求める場合には、50歳代に人的資本投資を行い、60歳代に備える機会を設けることが重要となる。

「非連続型」で求められるキャリア設計研修について整理してみよう。このタイプの最大の課題は、高齢社員の世代交代を促すと同時に、戦略転換への適応を高めることにある。定年前後で、戦略が変わり、社員のキャリアには溝が生じる。その溝を埋め、かつ適応を促す主要機能が、「知る仕組み・知らせる仕組み・調整する仕組み」である。この仕組みは、人事部門が高齢社員と管理者を支援する体制を通じて、強化される。一方、働く側の意識転換には時間を要する。定年到達時の早期適応の課題への対応には、この機能を補助する仕組みの整備が必要となる。定年前のキャリア研修と、管理者や人事部門からの支援を整えることが求められる。

本書が関心をおく、中高年期のキャリア研修を行う場合、高齢期の適応や世代交代の行動を促す目的とする必要がある。ただし、キャリア研修が、高齢期の適応を高める「すべて」の役割を担う必要はない。働く側からすれば、キャリア研修はキャリアを考えるきっかけづくりに過ぎない。高齢期の適応に向けて重要なことは、高齢期に労使で働き方を調整する仕組みを設け、人事が現場を支援する体制を整えることである。それでも十分でないために、研修や定年前準備の支援体制（上司や人事）が必要となるわけである。単に研修を行っても、中高年社員を支援する仕組みがない場合、社員は退職勧奨と認識しかねない。研修の後工程が整っていることが重要となる。「非連続型」のキャリア研修の目的は、高齢期の意識転換を促すことにある。社員にそのきっかけを与えることで、研修の役目は十分に果たされるわけである。

(3) タイプ別のマネジメント：「(キャリアの) 連続型」

このタイプには、定年前後に活用戦略は大きく変わらず、雇用期間が長い企業が該当する。ここで必要となるのは、図表1「②発揮能力維持のマネジメント」と「③世代交代のマネジメント」である。仕事を長く続けられるように、自らの教育訓練投資が低下する時期に「②」のマネジメントを開始し、高齢期には世代交代も円滑に進むように「③」のマネジメントを行うことが望ましい姿である。

①第一段階：発揮意欲維持のマネジメント

職務要件を満たすために、職業能力を維持・向上する動機づけに着目する。しかし、同時に行うべきこともある。第一は、「職務再設計」¹²である。職務に人を合わせるのではなく、職務を人に合わせる発想が必要である。加齢により機能低下した部分を、工程の変更や作業改善を通じて補い、培った能力を活かすことも重要な対策となる。第二は、健康への支援です。心身の健康が損なわれると、働くことは難しくなる。年齢を重ねることにより、健康を損なうリスクは高くなる。高齢期になる前から、その予防を欠かすことはできない。長く働いてもらうには、健康への支援も必要不可欠となる¹³。

さて本題に戻り、職業能力を維持・向上する動機づけについて考えたい。残りの時間の感覚によって、人は行動を変えるという前提に立つと、教育訓練投資量が減少し始める40歳以降は、職業生活の折り返しを意識することになる。企業に雇用義務が課せられる年齢は、65歳までである。約20年の職業人生がある。更に、働く

¹² 例えば、長町（1986）を参照のこと。

¹³ 例えば、『70歳雇用に向けた従業員向けエイジ・マネジメント施策に関する調査研究』を参照のこと。

人たちが事前に想定していた勤務希望年齢で引退する可能性は低いのが現状である¹⁴。当初希望していた年齢に近づくと、その年齢を超えて、更に働くことを希望する傾向にある。雇用上限年齢が高く設定される企業では、健康を損なわない限り、働くことを希望する年齢が徐々に長くなる可能性がある。節目に近づくと漸進的に就業希望年齢が上がるということは、教育訓練への投資行動が低いまま、勤続が長引く可能性が高まることを意味する。

一方、歴年齢によって投資行動が変わるのではなく、仕事が生活の中心を占め、それが今後も続くという意識がある場合に、教育訓練への投資行動が高まることが指摘されている¹⁵。生涯現役で働くことを前提に、将来ビジョンを立て、職業能力を維持・向上することを社員に意識してもらうことも重要である。

年齢が高くなるにつれ、加齢への適応行動は変わる。若いうちは失う資源よりも獲得できる資源は多いが、年齢が高くなると、失う資源が獲得できる資源を上回る。年齢が高くなると、人生においてすべての可能性を追求できなくなる。そのため、(若年期から中年期にかけて) ①人生の目標を絞り、②選択した対象に資源を配分して機能の向上や維持を図り、③目標を達成する手段が失われる(または弱まる)場合には、一定水準の機能を維持するため、他者の支援を受ける、時間をかけて努力をすることや他者からの助言を受ける等の対処方法を考える、といった対策をとるようになる¹⁶。

このような見方に立つと、社員による教育訓練への投資行動を高めるのに必要なのは、第一に、目標を絞り込む時期に、企業と社員がキャリアの方向性を調整しておくこととなる。企業が求める仕事と社員が主体的に定めた方向性が異なれば、投資行動や労働意欲は高まらないであろう。たとえ企業が努力を強いたとしても、その努力により社内での将来展望が開かれる可能性が低い、または見えない場合には努力の程度は低くなる。人生の目標を絞り込む時期に、教育訓練投資先(仕事を通じた投資も含む)の擦りあわせを行うために、企業がキャリアを共に考える機会を設けることが重要となる。

第二は、社員への定期的な支援である。従前どおりの方法で成果が挙がらない場合に、他の方法を模索することになる。他者からの支援(助言)や自らの努力によって、対処する。この行動が円滑に行われるように、社員が企業に求める支援を把握し、その資源を提供することが望ましい方法となる¹⁷。

実際に、その関係は見られるのであろうか。図表10は、40～59歳の正社員を対象とし、企業のキャリアを相談・支援する仕組みと、社員の学習行動と機能維持活動との関係を示している。勤務先の企業がキャリアを相談・支援する施策を重視する場合(H)としない場合(L)とを比較している。社員がその施策を企業が重視していると認識する場合には、学習に投じる行動や体の機能を自主的に維持しようとする行動が高く、かつその行動が起こっていることがわかる(各7.46点、7.49点)。このように企業がキャリア支援を積極的に行う場合には、社員の学習活動や機能維持活動が高まることが予測される。

以上をまとめよう。発揮能力維持のマネジメントには、年齢を重ねて目標を調整する時期に、企業と社員がキャリアを相談・調整する機会を設け、その後、定期的に社員の適応状況の課題を把握して対応を図ること、が望ましくなる。

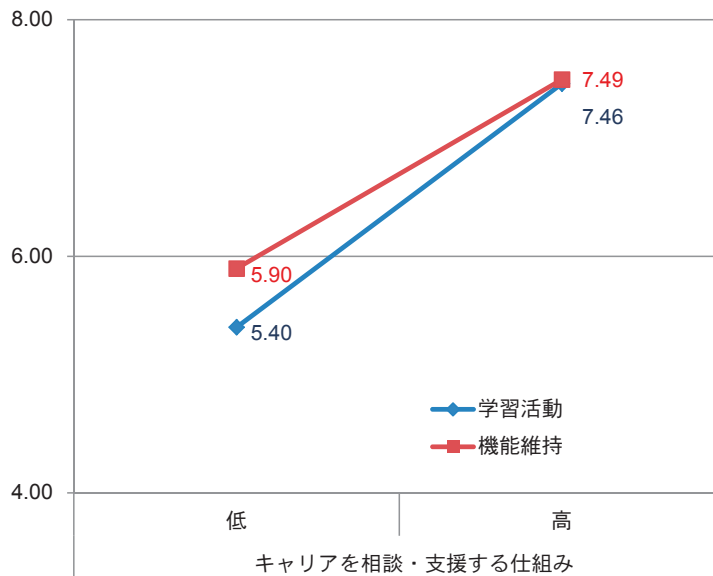
¹⁴ 『団塊世代の高齢期10年間調査の研究報告書』を参照のこと。

¹⁵ Maurer et al. (2003), Raemdonck et al. (2015)を参照のこと。

¹⁶ Freund & Baltes (2002)を参照のこと。

¹⁷ 学習には、努力と成果の関係が分かる随伴性の認知と共に、努力を投じる自信(自己効力感; Bandura, 1997)も重要となる。高齢者は技術革新への適応は若者と比べて苦手であることが指摘される。学習意欲が低く、学習が困難ではなく、平均的に、習得に時間がかかる。学ぶ時間を長く設定することや、学習方法を工夫するなどの対策が考えられる。

図表 10 企業のキャリア支援と、社員の学習行動・機能維持活動の推計値 (N=8878)



注 1) 仕事能力把握ツールの改訂時に収集した個人データ（調査時期は 2016 年 10 月）の再分析

注 2) 年齢は 40～59 歳正社員

注 3) 企業のキャリア支援は H・L は、「研修や訓練機会の提供」と「職業人生（キャリア）を支援する機会」、「あなたが希望する仕事内容や労働条件を相談・提案する機会」を企業が「4＝重視している」～「1＝重視していない」、からなる 4 点尺度とし、いずれも 3.5 点の場合は「H」、1.5 点の場合は「L」としている。

注 4) 学習行動は、「専門知識・技能を高めるために、達成目標と実施計画（キャリアアップ計画）を立てて取り組んでいる」「新たな課題に取り組むときは、専門書や社外セミナー等で、基礎的な知識を学習している」をそれぞれ「5=yes」～「1=no」とする 5 点尺度を合計した値である（最大 10 点～最小 2 点）。

注 5) 機能維持活動は、体の機能維持を目的とした自主的行動を示しており、「生活習慣病などはきちんとチェックしており、健康の維持には気を付けている」「加齢による心身機能の低下を防ぐために、具体的な予防策・対策をとっている」を対象としている。計算方法は注 4 と同じ。

注 6) 学習と機能維持活動の推計値は、重回帰分析に基づく。投入した統制変数は、業務の担当レベル（難しさ）や年齢、従業員数、職種（現業職）である。

②第二段階：世代交代のマネジメント

社員が高齢期に差しかかる過程で、職業能力維持や労働意欲の向上に加え、世代交代を意識した人材マネジメントを考えることが必要になる。雇用期間が長く、個人の能力によって退職時期が決まる場合には、世代交代を促進する仕組みが必要となる。

社内での役割が縮小すると、雇用機会がなくなる恐れがある。仕事の抱え込みが起りやすくなる。このため、技能伝承のために若者と高齢社員をセットで配置するという、仕事の配置の対策だけでは不十分といわざるをえない。図表 7 でも紹介したように、高齢社員の世代交代の行動を高めるには、人事部門の支援を必要とする。

高齢社員の人材活用方法は、現場の管理職に委ねられる傾向にある。現場の管理職は業績達成責任があり、かつ自らも主要な業務を担うという、監督兼選手の役割が期待されるようになっている。仕事ぶりがよく、責任感が高

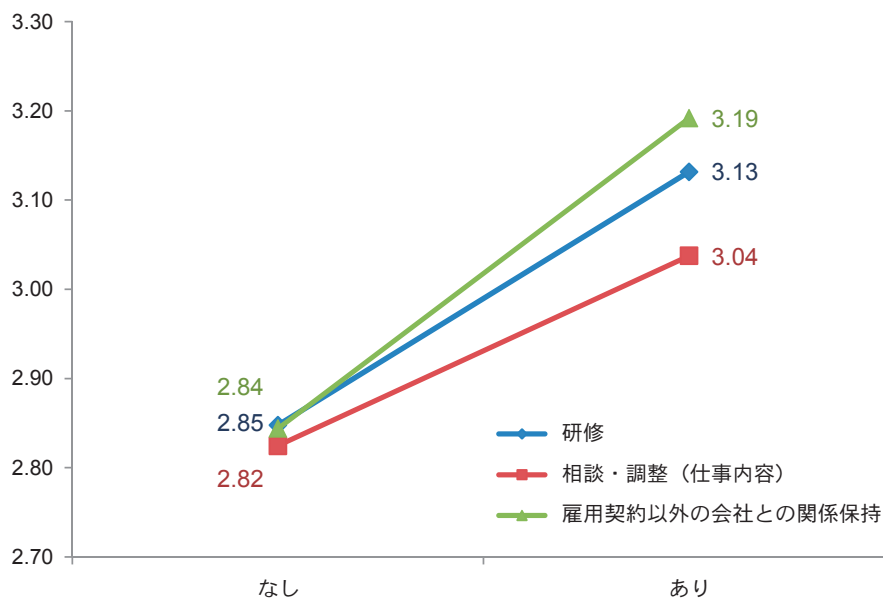
い高齢社員が部下にいれば、管理職は自らの人事管理の仕事を軽減するために、仕事を委ねる可能性は高まる。更に、管理職の人事管理能力が低い場合にも、同様のことがおこりえる。管理職による人事管理の行動¹⁸は、管理職の問題意識で変わってくることになる。このため人事部門は、管理職や高齢社員に世代交代の行動を意識させるきっかけを提供したり、その行動を高める誘因を提示する必要がある。

ここでは、3つの方法を紹介したい。第一は、「知る仕組み・知らせる仕組み・調整する仕組み」の整備である。高齢社員が次世代育成の役割を担うことに積極的であっても、企業や管理職にその意識がない場合、またはその具体的方法が分からずに手をこまねいていれば、世代交代の行動は高まらない。人事部門や管理職が高齢社員と相談・調整する機会を設けて、まずは現状を把握し、世代交代の方法を計画・準備、実行し、確認するプロセスが必要となる。

第二は、人材育成機会の提供である。企業が高齢社員の成長を支援する機会があれば、役割が一時的に縮小しても、新たな役割を獲得できる可能性が高まる。そのため、役割の縮小を進んで引き受ける行動が期待できる。

第三は、雇用に限定しない関係構築である。活躍の場が他にあれば、今の仕事を譲る可能性が高まる。企業内に活躍の場がなくても、そうでない場合も、雇用関係以外で請負契約を結ぶなど良好な関係を築くことによるメリットが高齢社員にあれば、仕事の抱え込みはある程度解消されるであろう。例えば、本人の希望に応じて、必要なときに仕事を任せるなどの逐次的な契約に切り替える機会（短期的な雇用契約や請負契約等）を設ける方法や、OB・OG会を組織して引退しても企業と良好な関係を保つ機会を設けるなどの方法も考えられる。

図表 11 企業による人事施策と委譲行動との関係（推計値、N=530）



注1) 「研修」はキャリア研修や能力向上の研修機会がある場合を示す。

注2) 「相談・調整（仕事内容）」は人事部門と仕事内容について相談・調整する機会がある場合を示す。

注3) 「雇用契約以外の関係との関係保持」は、独立開業支援、OB・OG会の参加推奨、短期で仕事を依頼する取引関係や雇用契約から請負契約への転換機会の提供がある場合が該当する。

注4) 委譲を被説明変数とした重回帰分析による推計値である。統制変数は図表5の仕事内容、勤続可能年齢である。

資料出所) 『団塊世代の高齢期10年間調査の研究報告書』7章の再集計

¹⁸ 例えば、McGorven, et al. (1997) を参照のこと。

図表 11 は、65 歳以上の団塊世代を対象とした分析結果である。上記 3 つの仕組みがある場合には、現役世代の成長に必要な仕事を進んで譲る行動（委譲）が高くなる関係にある。特に、雇用に限定しない関係構築や発達機会（研修）がある場合に、世代交代の行動が高まることが期待できる。世代交代の行動を高めるには、高齢社員向けに、発達を支援する仕組みや、長期に良好な関係性を築く機会を提示することが望ましいといえる。研修に関心を引き寄せると、中小企業タイプの場合、高齢社員を回収期間が短いので教育訓練投資を必要としない人材として捉えるのではなく、世代交代の行動を高めるために、発達の機会を設けることが望ましい対策ということになる。

最後に、雇用期間が長く、戦略転換が少ない「(キャリアの) 連続型」で必要となる、中高年向けのキャリア研修について整理したい。雇用期間が長いと基幹的な労働力となる社員には、職業能力の研鑽を通じて、長く貢献してもらうことが望ましくなる。しかしながら、中高年期以降に労働力への主体的な投資行動は減少する傾向にある。更に、若い時とは異なり、目標を絞りこみ、その対象に限られた資源を投入する傾向がある。45 歳以降には今後のキャリアを社員と話し合う機会を設け、能力開発投資の方向性の確認や擦りあわせが必要となる。また、そもそも社員が加齢変化に上手に適応できるように、健康への意識付けや成果を維持する方法等を考えてもらう対策も必要となる。

そのきっかけづくりとして、キャリアプランを考える研修を行うことが望ましい。更に、年齢を重ねると、社員が求めるキャリアの展望や必要な支援も変わる。このため、定期的な節目を設けて、キャリアの方向性を調整（社員の投資対象と企業の希望との調整）し、適応行動を高める支援を整える必要がある。高齢期には、世代交代を図ることを意識した支援も必要となる。世代交代の行動を高める手段として、企業は社員に発達の機会を提供し、企業と仕事内容を相談・調整する仕組みに効果があった。これらの方法は、中高年期に必要な支援の「方法」と変わらない。定期的な機会を設けて、新たな役割を開拓し、現役世代に仕事を委譲し、更に新たな役割を探索するという「世代交代」の具体的な方法を考えて、人事部門と調整することが必要になる。例えば研修という手段を用いる場合には、世代交代の実施方法や社内における新たな役割を考える内容を含めることが望ましい。

4. 今後の方向性～「連続型」へのシフト

これまでは、「非連続型」と「連続型」毎に、中高年期のキャリア設計研修の必要性を検討してきた。この研修は、今後も必要なのか。それとも研修が必要であっても、その役割を変える必要があるのか。その研修の必要性は、高齢期の人事戦略によって変わる。高齢社員の人材活用戦略や人事管理がどのように変わるのかを予測しておく必要がある。

結論からいえば、「非連続型」で求められる研修は、中期的に「連続型」への転換が必要になると予想される。「非連続型」の人事管理は、高齢社員が増えると、職場の生産性を高めるため、高齢社員の戦力化に舵を切る。その戦略実現のために、配置・異動管理（仕事上の責任や範囲）や労働時間を定年前の人事管理に近づけようとする。ただし、社員の労働意欲は十分に高まらない。活用を更に進めるため、一定期間後に、報酬管理を現役社員の制度に近づけるようになる。定年後は保有する技術や経験を活かした活用に転換する戦略は維持しつつも、基本給の決定方式を仕事に見合った賃金（仕事基準）とし、賃金水準も段階的に引き上げる対策をとるようになる。その結果、報酬の水準変化（労働条件の変化）への適応問題は、徐々に解消されることが予想される。

一方、活用戦略の転換の衝撃は、どのように変わるのか。現状の法制下では企業は 65 歳までの雇用義務を負う。企業には「実質」65 歳定年制を求めている。（現役社員の労働力の供給量が減り）高齢社員の活用に大幅に舵を切れば、管理職も高齢社員も節目を意識して高齢社員の能力発揮が損なわれることを回避するため、活用戦略の転換

期を60歳から65歳に引き上げることが予想される。仮に、66歳以降の雇用の義務化が進んでも、人材を選抜できる機会を設ける可能性が高いため、大幅な人材活用戦略の変化は65歳時点で起こることになる。大幅なキャリア変更に備える研修は、今よりも5年間後ろ倒しで実施されることになる。

高齢社員にとって、60歳時点の戦略転換の衝撃は少なくなる。一方で、第一線で働くことを求める期間が延びる。ただし雇用期間が伸びると、事業環境の変化に対応し、競争に勝ち抜くために、中高年期も職業能力を高める投資が必要となる。その投資は、企業主導で行われる技能や技術を高める研修や経験の付与ではなく、労使間のキャリアの調整に注がれる可能性が高まる。昇進の頭打ちが見えた社員の労働意欲や自己研鑽の意欲を高めるには(更に、45歳前後で職能資格制度から職務・役割等級制度に等級制度が変わる人事制度が適用されることになれば)、社員による加齢適応の方向性をすり合わせ、適応行動を支援する対策がより一層重要になる。このため中高年期にキャリア研修を行う場合には、キャリアの大幅転換を意識した研修よりも、緩やかなキャリアの転換を意識したキャリアの調整を意識した研修ニーズの高まりが予想される。

以上のように、中高年期のキャリア研修を行う場合も、「連続型」で求められる研修ニーズは高まることが予想される。更に現在、「非連続型」で必要となる優れた研修は、数多く存在する。補遺では、連続型の企業(将来的にも連続型になる場合も含む)を対象に、キャリア研修を実施する適切な時期を探ることにしたい。

1. はじめに

「(キャリアの) 連続型」の場合、人材育成を基調としたキャリア研修が中高年期に必要なことを紹介してきました。この研修は、「いま、実施すべきなのでしょうか。適切な時期があるのでしょうか。高齢社員の人事管理が整っていないければ、「中高齢者向けキャリア研修」を退職勧奨と認識するでしょう。

補遺では、高齢・障害・求職者雇用支援機構の研究プロジェクト（座長：今野浩一郎教授）が開発した「雇用力評価ツール」（平成 21 年度）と当時の調査データを用いて、研修よりも優先すべき対策があるのかどうかを確認します¹⁹。中高年期のキャリア研修の導入時期を考える一つの材料としてください。

高齢社員の活用戦略が決まると、その実現のために人事施策が整備されます。活用戦略によって、優先度が高い人事施策は異なります。企業の人事担当者の回答をもとに、高齢社員を活用する評価（満足度）がより高くなる人事施策の項目を、活用戦略ごとに紹介することにしましょう。この章では、現役時代との「仕事内容の継続性」に注目して、高齢社員の活用戦略を捉えています。

2. 戦略別の検討課題

(1) 自社の活用戦略をみてみよう

高齢社員の活用戦略は、定年前後に大幅に役割を変える方針から、人員構成の高齢化を背景に、現役社員の活用方法に近づけるために、定年前後の役割変化を縮小するように方針が「徐々」に変わっていきます。活用戦略の指標として「仕事内容の継続性」を用いながら、企業による高齢社員の活用満足が高まる人事施策を見ていくことにしましょう。

まずは、下の問にお答えください。

問 貴社では、高齢社員に原則として（定年前と）同じ仕事を任せていますか。

- あてはまらない
- やや、あてはまる
- あてはまる

(2) Step1：戦力化の前段階（福祉的雇用）

問で「あてはまらない」と回答した企業が該当します。この時点では、企業全体として、高齢社員を戦力として位置付けた活用をしていない、今後、その必要があると考えていることでしょう。この時点で、高齢期を見据えたキャリア研修を実施しても、退職勧奨と受け取られかねません。まずは、以下の 2 つを考えてみてください。貴社の状況は、いかがでしょうか。

【確認ポイント】

- 会社にとって高齢者は戦力であるという方針を持っている
- 社員と高齢者が話し合える場（懇親会等）を設けている

¹⁹ 雇用力評価ツールの確認項目を用いて、重回帰分析（ステップワイズ法）を行った。

高齢社員を活用して成果を期待する場合は、企業が高齢社員を戦力として活用する方針をもち、それを社員に示すことが第一歩です。働きやすい環境を整えるために、職務再設計を進めたり、健康管理の支援を行うことも大切なことです。この活用戦略でポイントとなるのは、高齢社員と社員が意思疎通を図ることです。職場単位で高齢社員の活用を考えるきっかけになるでしょう。困ったことがあれば同僚からの支援を受けられるようになるでしょう²⁰し、そもそも高齢社員も組織メンバーの一員として認識されることで、労働意欲が高まることも期待できます。

(3) Step2：戦力化の初期段階（人事管理の整備過程）

問で「ややあてはまる」と回答した企業が該当します。この時点では、高齢社員数が職場に増え、戦力化を図ることが組織として要請される時期です。高齢社員の人材活用を積極的に進める人事管理は整備されているでしょうか。以下のポイントを確認してみてください。

【確認ポイント】

- 会社にとって高齢者は戦力であるという方針を持っている（Step1と同じ）
- 社員と高齢者が話し合える場（懇親会等）を設けている（Step1と同じ）
- 仕事内容を決めるにあたっては、高齢者の希望を考慮している
- 高齢者の活用にあたっては、会社の期待や果たすべき役割を本人に明確に伝えている
- 高齢者に対しても教育訓練を行っている
- 高齢者の賃金額は、本人の受け取る公的給付を考慮して決めていない

中高年期のキャリア研修を検討する前に、まずは高齢社員を積極的に活用するというシグナルを発する必要があります。Step1は、高齢社員を職場に受け入れる関係作りが、高齢社員の活用においてポイントとなっていました。Step2の戦力化の初期段階では、組織全体として活用の仕組みづくり（人事管理）を進めることが、高齢社員の活用のポイントとなります。具体的には、期待役割を伝え（知らせる）、本人の希望を知り（知る）、労使で調整する人事施策という「広義の人事評価」制度を整えることが、第一歩です。この仕組みがなければ、配置管理や異動管理、労働条件管理、報酬管理といった個別の人事管理に活かすことができませんし、高齢社員に期待する役割を伝えて努力の方向性を示すことができません²¹。

更に人事管理の個別領域で重要なのは、2つあります。一つは、高齢期も能力開発の機会を設けておくこと、もう一つは、賃金水準の決定にあたっては、公的給付を考慮せずに決めることです。賃金は、働きに応じて支払うことが原則です。公的給付を加味して水準を決定すると、公的給付を除いた額が、「いま」の働きに応じた対価となります。「額面に示される賃金額は企業からの評価」と高齢社員が認識する場合には、給付を前提とした賃金制度では労働意欲が下がることが懸念されます。

これらの制度が整えば、高齢社員の活用上の成果は高まるでしょう。「中高年向け研修」の実施に必要な条件が整いましたら、研修の検討を開始してもよいかもしれません。ただし、高齢社員の数が更に増えれば、職場の生産性を高めるために、戦力化のギアを一段上げ、現役時代とのキャリアの一貫性を目指した配置管理が求められます。

²⁰ 組織の一員として仕事のやり方やコツを学習するのに同僚や上司との関係が重要であることは、例えば、中原（2010）やCooper-Thromas（2009）などを参照のこと。

²¹ 人事評価の機能は、佐藤・今野（2009）を参照のこと。

キャリア研修の準備は、この戦略への転換を意識して準備を進めることが望ましくなります。「連続型」では、社員を長期に活用することを前提とした活用を進めますから、人材育成を基軸に据えたキャリア設計研修が必要になります。

(4) Step3：戦力化の中期段階（キャリアの一貫性を前提とする配置管理）

問で「あてはまる」と回答した企業が該当します。この時点では、高齢社員の戦力化を図るために、現役正社員の人事管理に類似するように高齢社員の人事管理を整備していることでしょうか。労働時間や能力開発も現役社員と同じような管理を行うでしょうが、(先んじた企業を除き)多くの企業では、報酬管理は十分に整備されていないでしょう。貴社の状況はいかがでしょう。

この項目が、戦力化の中期過程にある企業で、より高い成果を得られる人事施策です。経営者や管理職は、高齢社員を活用するという組織風土を浸透させようとしており、現場では管理職と高齢社員の意思疎通が図られていることが必要です。高齢社員の活用方法を定める権限は現場の管理職に委譲される場合が多いです。高齢社員が信頼できる部下として管理職に認識され、それに応えるように高齢社員が成果を挙げるには、上司部下関係のマネジメントが必要となります。その関係を保持・改善するには人事部門の関与が必要になりますので、現場への支援体制を整えることも必要となるでしょう²²。

【確認ポイント】

- 会社にとって高齢者は戦力であるという方針を持っている (Step1 と 2)
- 経営者や管理者は社員に対して高齢者活用の大切さを働きかけている
- 仕事内容を決めるにあたっては、高齢者の希望を考慮している (Step2)
- 高齢者でも賃金額や賃金の決め方を変えない
- 高齢者の賃金にも賞与が支給されている
- 社員が生涯現役でいられるように、若い時から専門能力・技能を身につけさせている
- 上司との面談等によって、高齢社員と緊密なコミュニケーションを図っている

更に、個別の対策を見てみましょう。報酬管理においては、現役時代との賃金の決め方を変えないことも効果を得るには重要です。報酬管理も現役社員との一貫性を保つことが望ましいということです。ですが、現役社員と異なる等級制度を用いることもあるでしょう。その場合には、まずは働きぶりを給与に反映する仕組みを導入することが望ましい対策となるでしょう。更に言えば、先んじて 65 歳定年制度を導入する企業では、他の企業と比べて、高齢社員にも昇給がある賃金制度を導入する傾向にあります。

最後は、能力開発です。戦力化の中期過程にある企業のうち、若い時から能力開発を行う企業では、高齢社員の活用成果は高くなります。このことは、高齢期もキャリアに一貫性を保つ活用を進める場合に、はじめて「連続型」で求められる人材育成を基調としたキャリア研修に効果が表れることを示しています。この研修の導入時期は、キャリアの一貫性を保つ活用戦略が選択され、高齢期の人事管理が整備された時期が望ましいでしょう。

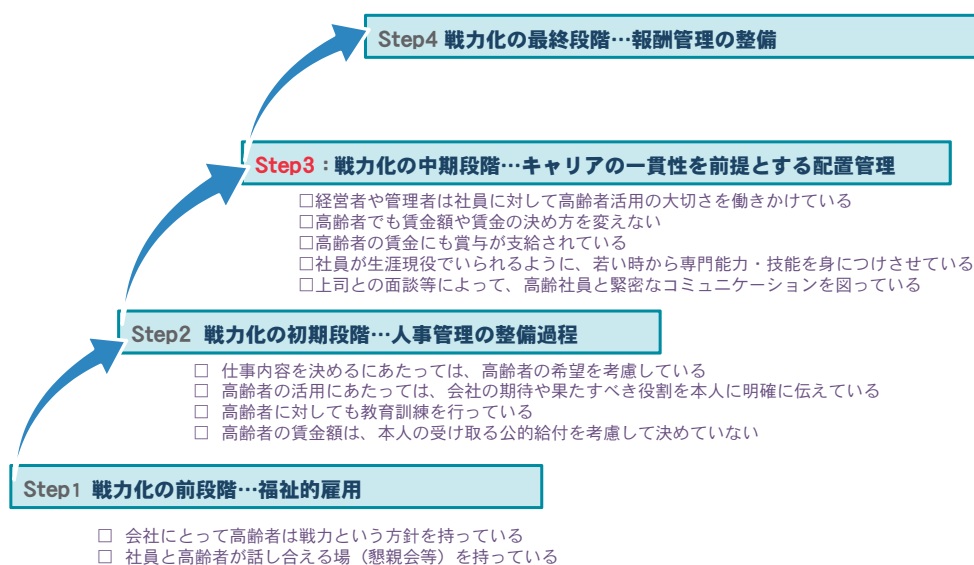
²² 例えば、鹿生・大木・藤波（2016）を参照のこと。

3. 要点整理—活用戦略と中高年向けキャリア研修

人材活用戦略によって、高齢社員の有効活用を図る人事管理は変わってきます。中小企業タイプで必要となる中高年期のキャリア研修を、高齢社員の人事管理が整備されていない時期に実施しても効果は期待できません。高齢社員の活用戦略を戦力化に舵を切り、高齢社員の活用を前提においた人事管理を整えておく必要があります。

活用戦略の段階別の優先事項を整理したのが、図表1です。意思決定の参考にお役立てください。Step3が望ましい研修の実施時期です。なおStep4は、戦力化の最終段階です。この段階では高齢社員の持つ能力を最大限に活かす活用戦略を志向し、この実現のために働きに見合った賃金制度が整備され、かつ賃金水準は現役時代に近づくように設定される時期となります。更に進めば、定年延長が実現することでしょう。

図表1 活用戦略段階別の重点課題（優先すべき高齢社員向けの人事管理）



注1) □の項目は、当該段階で企業の活用評価が高まる項目

注2) 前段階と重複する項目は省略

(鹿生治行、大木栄一)

【引用文献】

- 浅野浩美 (2018a) 「キャリア研修の現状と効果—9社の事例から」『65歳定年時代における組織と個人のキャリアの調整と社会的支援』高齡・障害・求職者雇用支援機構.
- 浅野浩美 (2018b) 「キャリア研修の現状と効果—アンケート調査結果から」『65歳定年時代における組織と個人のキャリアの調整と社会的支援』高齡・障害・求職者雇用支援機構.
- 今野浩一郎 (2014) 『高齡社員の人事管理—戦力化のための仕事・評価・賃金』中央経済社.
- 大木栄一・鹿生治行・藤波美帆 (2014) 「大企業の中高年齢者 (50歳代正社員) の教育訓練政策と教育訓練行動の特質と課題—65歳まで希望者全員時代における取り組み」『日本労働研究雑誌』No.643, 58-69.
- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆 (2016a) 「継続雇用者の戦力化と人事部門による支援課題—生涯現役に向けた支援を考える」『日本労働研究雑誌』No.667, 66-77.
- 佐藤博樹・今野浩一郎 (2009) 『人事管理入門』日本経済新聞社.
- 鈴木忠 (2008) 『生涯発達のダイナミクス—知の多様性 働き方の可塑性』東京大学出版会.
- 長町三生 (1986) 『中高年の能力再開発と活性化』日本能率協会.
- 中原淳 (2010) 『職場学習論 仕事の学びを科学する』東京大学出版会.
- 藤波美帆・大木栄一 (2012) 「企業が「60歳代前半層に期待する役割」を「知らせる」仕組み・「能力・意欲」を「知る」仕組みと70歳雇用の推進—嘱託 (再雇用者) 社員を中心に」『日本労働研究雑誌』No. 619, 90-101.
- 花田光世 (2006) 「個の自律と人材開発戦略の変化—ESとEAPを統合する支援・啓発パラダイム」『日本労働研究雑誌』No. 557, 53-65.
- 花田光世・宮地有紀子・大木紀子 (2003) 「キャリア自律の新展開—能動性を重視したストレッチ論とは」『一橋ビジネスレビュー』51巻1号.
- 藤本真 (2018) 「「キャリア自律」はどんな企業で進められるのか—経営活動・人事労務管理と「キャリア自律」の関係」『日本労働研究雑誌』No.691
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy in Changing Societies*, Cambridge University Press. (『激動社会の中の自己効力』本明寛・春木豊・野口京子・山本多喜司訳, 金子書房, 1997.)
- Besanko, D. R., Dranove, D, Shanley., *Economics of Strategy*, John Wiley & Sons, Inc., 2000. (『戦略の経済学』奥村昭博・大林厚臣訳, ダイヤモンド社, 2002).
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M. and Charles, S. T.(1999).Taking Time Seriously: A Theory of Socioemotional Selectivity, *American Psychologist* 54 (3) , 165-181.
- Cooper — Thomas, H. (2009). The Role of Newcomer-Insider Relationships During Organizational Socialization, In Morrison, R. L. & Wight, S. L. (Eds), *Friends and Enemies in Organization-A Work Psychology Perspective*, Palgrave Macmillan.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a Global Measure of Job Embeddedness and Integration into a Traditional Model of Voluntary Turnover, *Journal of Applied Psychology*, 92 (4) , 1031-1042.
- Dansereau, Jr, F., Graen. G., & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations—A Longitudinal Investigation of the Role Making Process, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13 (1), 46-78.
- 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.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1984). Choices, Values, and Frames, *American psychologist*, 39 (4), 341-350.
- Kanfer, R. (2009). Work and Older Adults: Motivation and Performance, Czaja, E. & Sharit, J. (Eds.), *Aging and Work — Issues and Implications in a Changing Landscape*, Johns Hopkins University Press.
- Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (2004). Aging, Adult development, and work motivation, *Academy of management Review*, 29 (3), 440-458.
- Kooij, D. & van de Voorde, K. (2015). *Strategic HRM for older workers*, Matthijs, B., Kooij, D. & Rousseau, D. (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, James. P., & Holtom, B. C. (2004). The Effects of Job Embeddedness on Organizational Citizenship, Job Performance, Volitional Absences, and Voluntary Turnover, *Academy of Management Journal*, 47 (5) ,711-722.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership, *Academy of Management Journal*, 23 (3), 451-465.
- 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
- McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. (1997). Human Resource Management on the line?, *Human Resource Management Journal*, 7 (4), 12-29.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics Organization & Management*, Prentice Hall. (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳『組織の経済学』NTT出版, 1997年.)
- Raemdonck, I., 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.