

第2章 高齢者活用企業の特徴

第1節 はじめに

高齢者活用対策について、「高齢者活用の高パフォーマンス企業(以下「高齢者活用企業」という)の特徴が把握できれば、各企業はこれとの差異の程度を測ることによって、自社の問題点が認識でき、高年齢者雇用アドバイザーはその結果をもとに改善の働きかけを行うことができる。そこで第1章で述べられたとおり、詳細な分析の結果、次の条件に適合する企業(当調査では444社)を高齢者活用企業とし、雇用力評価チェックリスト各項目の平均値をベンチマークとすることになった。

質的活用度(問20)：高齢者雇用の理由 (高齢者の管理能力・指導力、専門能力、特性等の活用を重視)の回答点計が9点(やや重視している)以上。

量的活用度(問2)：65歳以上高齢者の比率が5%以上。

の条件を満たす企業の中で、条件達成度が上位10%にある企業。

このような高齢者活用企業の実態数字によるベンチマークは、比較的環境変化が小さい状況の中では、同様の取組みをすれば高パフォーマンスが得られる確率は高いから、有効な指標となる。しかし労働力に関わる当面の環境変化は決して小さくない。我が国は現在、少子高齢化の急速な進行にともない、戦後一貫して増加してきた労働力人口が、1998年の6,793万人をピークに減少に転じるといふ大きな変革期を迎えている。70歳雇用もこのような変革に適應するための課題に他ならない。そこでこの章では、高齢者活用企業の特徴の分析を通して、このような変革の過程の中で、過渡期にある企業の実態数字をもとにしたベンチマークを活用するときに留意すべきことについて考えたい。

第2節 高齢者活用企業の実態

1. 高齢者雇用比率による違い

この調査で高齢者活用企業を選別する手がかりは次の3つである。

高齢者の雇用比率(問2) 量的活用度

高齢者雇用の理由(問20) 質的活用度

高齢者活用についての今後の方針(問19)

そこでまずこれらの手がかりをもとに活用諸施策の違いをみることにしたい。なお活用諸施策の回答は、次のとおりの点数に換算している。

あてはまる	4点
ややあてはまる	3点
あまりあてはまらない	2点
あてはまらない	1点

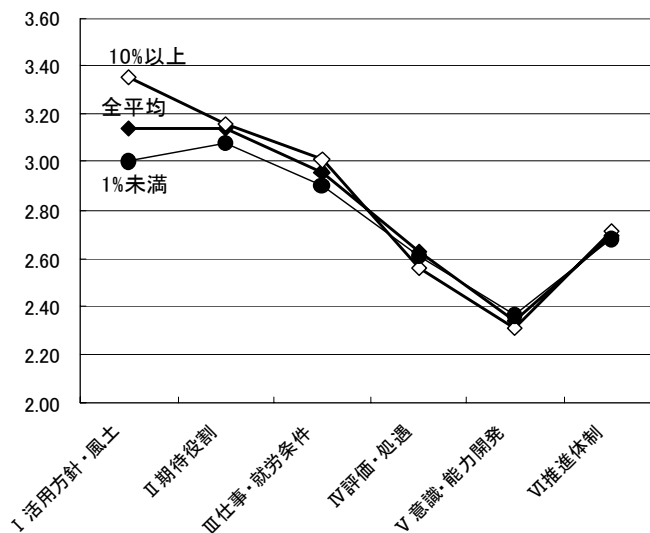
量的活用度の基準である「高齢者の雇用比率(設問2)」による活用諸施策の違いは、図表

3-2-1、図表 3-2-2 のとおりである。65 歳以上の雇用比率が 10%以上の企業、1%未満の企業、回答企業全体の平均を比較すると、「活用方針・風土(問 11)」に違いが認められるものの、その他の活用施策について、「意識啓発・能力開発(設問 15)」をボトムとする傾向は同じである。つまり現在、65 歳以上の雇用比率の高い企業は、「活用方針・風土」に係わる施策の実施程度は高いものの、その他の施策については、雇用比率の低い企業に比べてとりわけ異なる取組みをしているわけではないことがわかる。

図表 3-2-1 高齢者雇用比率による違い

	全体	10%以上	1%未満
I 活用方針・風土	3.14	3.35	3.00
II 期待役割	3.14	3.16	3.08
III 仕事・就労条件	2.96	3.01	2.90
IV 評価・処遇	2.63	2.56	2.61
V 意識・能力開発	2.34	2.31	2.36
VI 推進体制	2.69	2.71	2.68

図表 3-2-2 高齢者雇用比率による違い



2. 高齢者雇用理由による違い

質的活用度の基準である「高齢者雇用の理由(問 20)」を手がかりとした比較では、それなりの違いが把握できる。問 20 の設問をもとにすると、高齢者の雇用理由を次の 3 つのタイプに分けることができる。

(1) 戦力型

次の雇用理由 の重視度が、「 」 「 」 の重視度より大きい企業で、高齢者の強みを戦力として活用することを重視していると考えられるタイプ。(2,575社)

高齢者の管理能力・指導力を活用したいから

高齢者の専門能力(専門知識・熟練技能・人脈等)を活用したいから

高齢者の特性(労働意欲・信頼性・勤勉さ等)を評価しているから

(2) 労働力型

次の雇用理由 の重視度が、「 」 「 」 の重視度より大きい企業で、高齢者を労働力として活用することを重視していると考えられるタイプ。(337社)

業務の必要に応じて弾力的な就労条件で雇用できるから

年金等も活かして弾力的な賃金条件で雇用できるから

新しい社員を育てる手間がかからないから

(3) 受動型

次の雇用理由 の重視度が、「 」 「 」 の重視度より大きい企業で、内外環境の要請に応じるために高齢者を活用することを重視していると考えられるタイプ。(836社)

若年者の確保が難しいから

高齢者の雇用は企業の社会的責任であるから

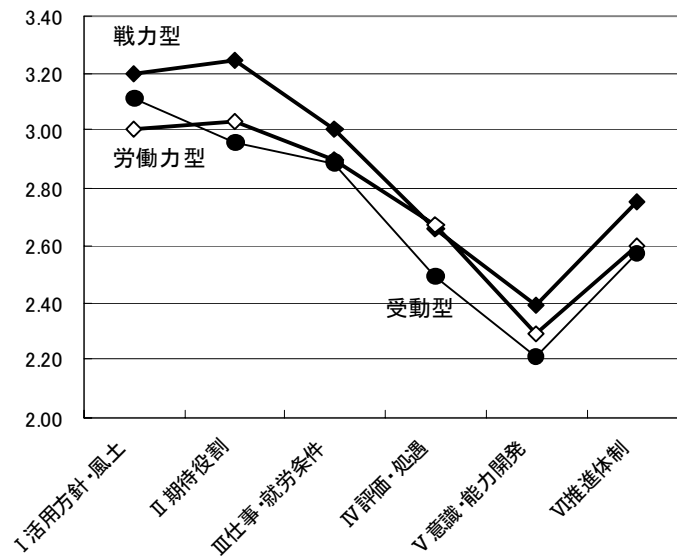
高齢者の雇用継続の希望が強いから。

この3つのタイプの違いは図表3-2-3、図表3-2-4のとおりである。戦力型が から までのほとんどの活用施策で他の2つのタイプを上回っている。ただし2つの問題がある。

図表 3-2-3 高齢者雇用理由による違い

	戦力型	労働力型	受動型
I 活用方針・風土	3.20	3.00	3.11
II 期待役割	3.25	3.03	2.96
III 仕事・就労条件	3.00	2.90	2.89
IV 評価・処遇	2.66	2.67	2.49
V 意識・能力開発	2.39	2.29	2.21
VI 推進体制	2.75	2.60	2.57

図表 3-2-4 高齢者雇用理由による違い



3. タイプ比較の2つの問題

(1) パターンの類似

一つは、戦力型が各活用施策で高得点の傾向にあるとはいえ、顕著な格差とは言いにくいこと。そしてこの3つのタイプのパターン、つまり「意識啓発・能力開発(問15)」をボトムとするパターンが類似していることである。戦力型は高齢者の強みを戦力として活用することを重視する企業であるが、だからといって労働力型や受動型とは異なる対策に重点を置いているわけではなく、労働力型や受動型よりも多少ましな対策を打っているに過ぎない。

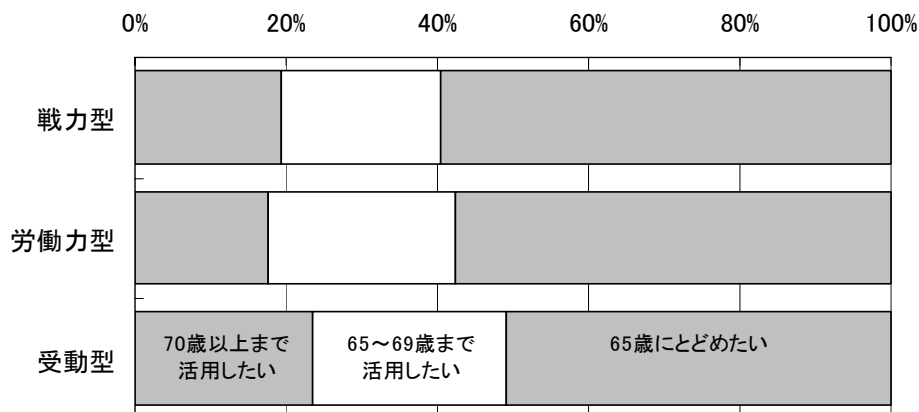
(2) 70歳雇用指向の低さ

もう一つの問題は、戦力型が70歳以上の雇用を指向する程度が、他のタイプより高いとは言えないことである。図表3-2-5、図表3-2-6(問19)によれば、戦力型の企業の59.6%が65歳雇用にとどめたいと考えており、受動型の50.8%を上回っている。また戦力型の企業で、70歳以上まで活用したいとする企業は19.4%にとどまり、それは受動型の23.4%を下回っている。

図表 3-2-5 タイプ別の雇用指向

	戦力型	労働力型	受動型
70歳以上まで活用したい	19.4	17.7	23.4
65～69歳まで活用したい	21.0	24.6	25.7
65歳にとどめたい	59.6	57.7	50.8
計	100	100	99.9

図表 3-2-6 タイプ別の雇用指向



以上のことから、高齢者雇用比率（量的活用度）と高齢者雇用理由（質的活用度）で選別された企業の実態数字が 70 歳雇用を推進するベンチマークになりうるのかという懸念が生じる。なぜこのような結果がでるのだろうか。3 番目の手がかりである、高齢者活用方針（問 19）の分析をもとに考えることとしたい。

4 . 高齢者活用方針による違い

65 歳以上の雇用制度を持っている企業の構成は、図表 3-2-7 のとおり、

65 歳までの継続雇用制度の会社が 82.8%

66～69 歳まで働ける制度を持つ会社が 1.9%

70 歳以上まで働ける制度を持つ会社が 15.3% となっている。

図表 3-2-7 雇用上限年齢の現行と方針

		現行制度						計	
		65歳		66～69歳		70歳以上		数	構成比(%)
		数	構成比(%)	数	構成比(%)	数	構成比(%)	数	構成比(%)
今後の方針	65歳にとどめたい	2,571	65.5	19	21.1	148	20.4	2,738	57.7
	66～69歳まで活用したい	709	18.1	62	68.9	262	36.0	1,033	21.8
	70歳以上まで活用したい	645	16.4	9	10.0	317	43.6	971	20.5
	計	3,925	82.8	90	1.9	727	15.3	4,742	100.0

そして、「今後の方針として何歳程度まで活用したいか（問 19）」ということになると、70 歳雇用制度の会社に、今後は 65 歳までにとどめたいという会社がでてきたりはあるが、今後の労働力人口の減少の見通しがおりにまれるためか、

65 歳までの活用にとどめたいという企業が 57.7% に減少し、

66～69歳まで活用したいという企業が21.8%

70歳以上まで活用したいという企業が20.5%に増加する。

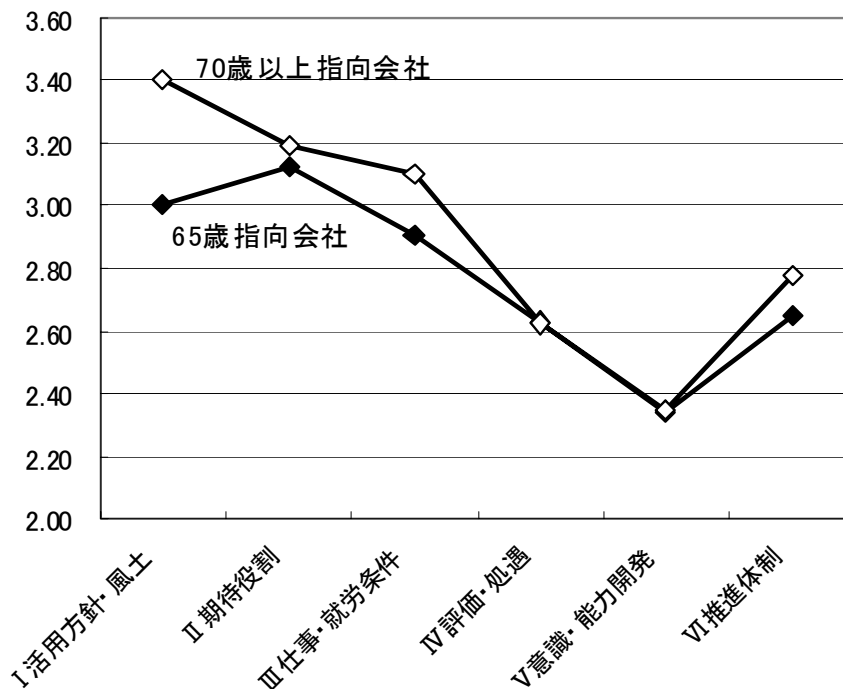
(1) 70歳指向会社と65歳指向会社の違い

そこで7つの活用施策について、70歳以上まで活用をしたいと考えている会社(以下「70歳指向会社」という)と65歳にとどめたいと考えている会社(以下「65歳指向会社」という)を比較した結果が、図表3-2-8、図表3-2-9である。

図表 3-2-8 70歳指向会社と65歳指向会社の違い

	65歳指向	70歳指向
I 活用方針・風土	3.00	3.40
II 期待役割	3.12	3.19
III 仕事・就労条件	2.90	3.10
IV 評価・処遇	2.63	2.62
V 意識・能力開発	2.34	2.35
VI 推進体制	2.65	2.78

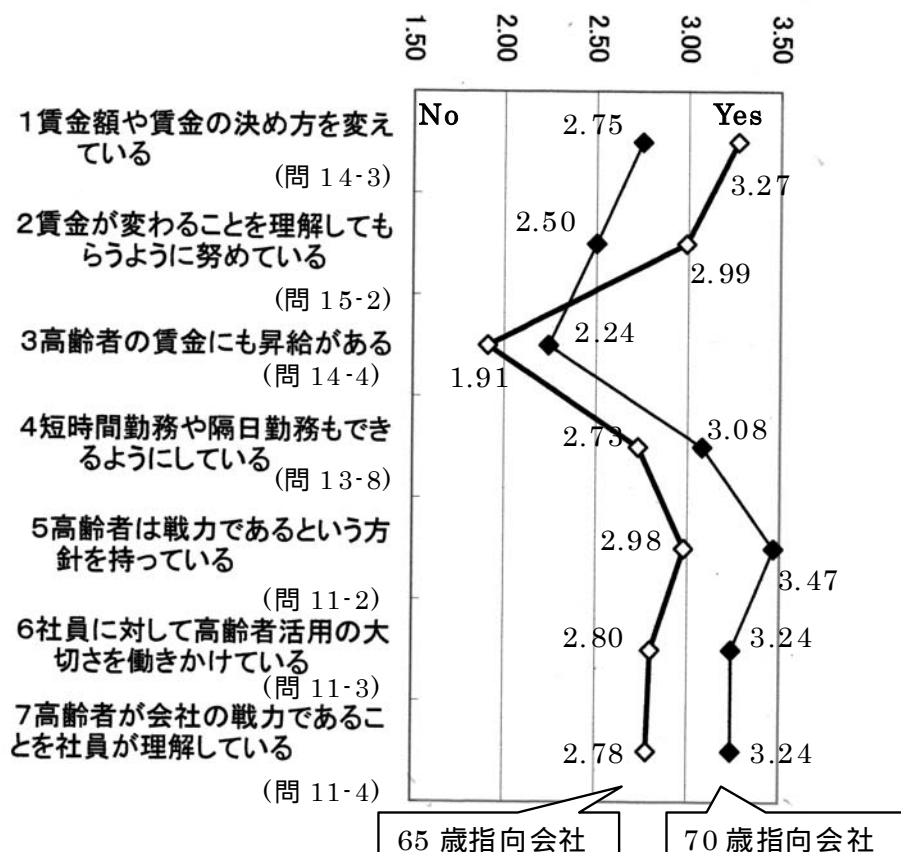
図表 3-2-9 70歳指向会社と65歳指向会社の違い



「活用方針・風土（問 11）」「仕事内容・就労条件（問 13）」に差異が認められるものの、その他の活用施策は概ね同レベルにあり、特に「評価・処遇（問 14）」と「意識啓発・能力開発（問 15）」のレベルはきわめて近似している。これはこの 2 つの施策細目の中に、双方のレベルが大きく逆転するものがあり、それが相殺して施策計が小さな数字になっているためである。

そこで比較対象を 7 つの活用施策から 38 個の施策細目におおして比較すると、図表 3-2-10 の 7 つの細目について、70 歳指向会社と 65 歳指向会社に、比較的大きな違い（格差 0.33 以上）が確認できる。そしてその中で最も格差が大きい（0.52）のが、「賃金額や賃金の決め方を変えているかどうか」である。この結果から次のような両指向会社の傾向が推測できる。

図表 3-2-10 70 歳指向会社と 65 歳指向会社の違い（施策細目）



(2) 70 歳指向会社の傾向

70 歳指向会社は、65 歳指向会社との比較において次のような傾向がある。

定年で賃金を変える（下げる）必要がない（少ない）。 問 14-3

したがって、賃金ダウンについて理解を求める必要もない（少ない）。 問 15-2

定年後の昇給もできないわけではない。 問 14-4

これらのことにより、定年時の賃金変更で士気の低下を来たすことはない（少ない）。

加えて短時間・短日数の変動労働力としても活用できる。 問 13-8

そういう高齢者は会社にとって貴重な戦力であるから、 問 11-2

高齢者活用の大切さを社員に働きかけているし、 問 11-3

社員もそれを認識している。 問 11-4

これが、65歳指向会社に比較した70歳指向会社の特徴といえる。多くの場合、「賃金水準が相対的に低いがゆえに」ということであろうが、高齢社員の習熟性、経済性、勤勉性、変動性といった強みがうまく活用され、雇用の上限年齢を高めることが企業にとってプラスになると考えられる企業である。

（3）65歳指向会社の傾向

一方、65歳指向会社は、70歳指向会社との比較において次のような傾向がある。

定年で賃金を変える（下げる）必要がある。 問 14-3

その理解を得るよう努めている（なかなかむづかしい）。 問 15-2

定年後の昇給などとても無理である。 問 14-4

これらのことにより、定年時の賃金変更を契機に継続雇用後の士気の低下が懸念される。

加えて、（フルタイムベースの硬直的な賃金なので）短時間・短日数の変動労働力としても活用しにくい。 問 13-8

だから高齢者は会社にとって貴重な戦力とは言えず、 問 11-2

その活用の大切さを特別に働きかけているわけではないので、 問 11-3

社員もそれを認識していない。 問 11-4

定年での賃金引下げを契機に仕事意欲が低下し、その結果、仕事の生産性も低下する。こういう社員は義務づけられた65歳までの継続雇用が精一杯で、とても70歳まで雇用しようという気持ちにはなれない。高齢者の強みを戦力として活用することを重視する戦力型企业であっても、その59.6%が65歳にとどめたいとしている「70歳雇用指向の低さ」の原因は、この問題を解決する方策に未だ確信がもてないためと考えることができる。

第3節 70歳雇用を実現する対策

1. 定年で賃金を引き下げざるをえない理由

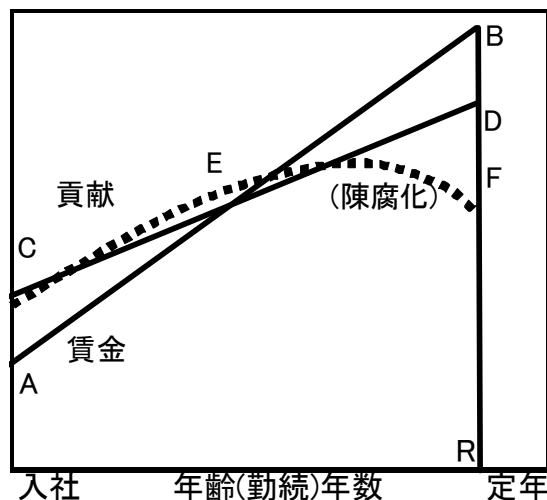
それでは、このような65歳指向会社が70歳雇用を実現する道筋はどのようなものになるのであろうか。まずはこの賃金に起因する問題を解決しなければならない。

なぜ定年で賃金を引き下げなければならないのか。市場水準見合いの賃金制度や米国型の職務給制度をとる企業には基本的には賃金と貢献度のミスマッチは生じない。したがって60歳定年あるいは、65歳雇用上限年齢になったからといって、賃金を引き下げる必要はなく、必要に応じて70歳雇用を実現することができる。70歳指向企業の多くはこのような企業と

考えられる。

しかし多くの会社は、定年制のもとで長期雇用保障と能力主義管理を前提とする賃金制度をとっている。この制度は、入社から定年まで貢献度と賃金の長期収支バランスをとる制度であり、次の2つの理由で定年時の賃金引下げが必要とされる。

図表 3-2-11 定年制下の賃金制度



(1) 後払い賃金

長期雇用保障を前提とする定年制下の賃金制度は一般に、社員の労働意欲を維持・向上させるため（エイジェンシー・モデル）、あるいは社員のライフサイクル的消費をまかなうための世代間所得移転（ライフサイクル・モデル）のために、勤続の前半では貢献度よりも低い賃金が支払われ、後半では高い賃金が支払われる。いわゆる後払い賃金である。定年で賃金と貢献の収支バランスがとられ、継続雇用後の賃金は、その時点の能力貢献度を再評価して決められる。定年到達時点では賃金が貢献度を大きく上回っているから、当然の結果として賃金は、図表 3-2-11 の D 点まで下がる。

(2) 専門能力の陳腐化

もう一つの理由は専門能力の陳腐化である。現行の 60 歳定年を終点とする体制のもとでは、中年期を過ぎると教育コストが高くなる一方で、60 歳定年までの回収期間が短くなる。このため制度的な能力開発は、中堅社員・初級管理者までで、それ以降は社員任せとなる。会社から明確な能力開発ターゲットの明示や働きかけがなければ、自らのキャリア形成よりも組織貢献を優先する集団主義的傾向によって、社員の能力開発の取組みも停滞・停止する。更に長期雇用保障のもとで能力の市場評価を受ける機会が少ないことから、自らの専門能力の陳腐化に気づくことなく、年を重ねることになる。一方で仕事環境は速いスピードで進化・

変化するから、専門能力は加齢とともに陳腐化してしまう。その結果として貢献度も低下するから、定年時点の貢献度を再評価した賃金は、更に図表 3-2-11 の F 点まで下がることになる。

2．現行制度をもとに 70 歳雇用を実現する方法

ではどのような仕組みにすれば、継続雇用後の仕事意欲や生産性の低下を招くことなく、70 歳雇用が実現できるだろうか。

市場水準見合いの賃金制度や米国型の職務給制度といった短期収支バランスをとる仕組みに変えれば、定年で賃金を引き下げる必要は無くなるし、そもそも定年制度を設ける必要もないから、米国のように定年を廃止することもできる。

しかし定年制のもとで長期雇用保障と能力主義管理を前提とした賃金制度をとる多くの企業には、大きな手間とリスクをとまなう変革であり、なによりもまず現行システムのもつ次の 2 つの強みも失ってしまうことになる。

長期にわたって蓄積・高度化されるその会社ならではの固有技術力
会社の発展・繁栄に貢献する組織コミットメントの意識

そこでこのような強みを維持しつつ 70 歳雇用を実現する方法を考える必要がある。

長期雇用保障のもとで専門能力とコミットメント意識を形成し活用する仕組みをとる以上、賃金と貢献の収支バランス点として定年は必要不可欠である。したがって現行制度を前提とするならば、定年時の賃金調整を小さくすることはできても無くすることはできない。そこで定年時の賃金調整を前提に、仕事意欲を低下させない方法を考えなければならない。なぜ賃金が調整されると、仕事意欲は低下するのだろうか。その最大の原因は、「定年で全てご破算」の賃金調整が「定年は仕事人生の終点」という意識をもたらすこと、そしてそれに続く継続雇用の過程が次の 2 つの理由で仕事意欲を高めにくいものになっていることにあると考えられる。

(1) 仕事意識の切替え

一つは仕事意識の切替えが行われていないことである。継続雇用後、能力・体力・意欲の続く限り雇用したとしても、平均健康寿命を考えると、その期間は 15 年程度でしかない。更に加齢にともない個々の心身機能やワーク・ライフ・バランス指向のバラツキも大きくなる。このため継続雇用後は、定年あるいはこれに類する長中期の雇用保障には無理があり、雇用上限年齢まで短期契約を更新する雇用とならざるをえない。そこで定年まで約 40 年間は、多かれ少なかれ右肩上がりの賃金のもとで、「組織に貢献していれば、昇進・昇給等、将来きっと良いことがある」という長期的な仕事意識でやってきた。その意識を切り替えないまま、短期更新型の雇用契約に変われば、日々の仕事は将来何の楽しみももたらさないその日限りの仕事にしかならない。

(2) 仕事能力の形成

もう一つは必要な仕事能力が形成されていないことである。短期更新型の雇用では、長期雇用のように将来の楽しみがインセンティブにはならないから、日々の仕事に喜びや生きがいを感じることができなければ、仕事意欲は続かない。そのために何よりも必要なのは、日々の仕事に、自他共に認める成果をあげる有能さである。したがって管理職しかできない高齢社員や一時代前の専門能力にしがみついている高齢社員など、中年期以降の専門能力陳腐化がすすんでいる高齢社員には、日々の仕事に喜びや生きがいをもつことはむづかしい。

こういう社員にとって、継続雇用は決して楽しいものではない。とは言え、厚生年金満額支給年齢までは働き続けなければ生活が維持できないから、雇用継続に最低必要な仕事で済まそうとする。そういう仕事意欲と生産性の低い社員は職場の負担となる。したがって企業もあえて65歳雇用義務年齢を越えて70歳まで雇用しようという気持ちになれない。では70歳雇用を実現するにはどうすれば良いか。

定年時に賃金を調整する現行制度が、定年終点意識や仕事意識の切替え、仕事能力形成上の問題で、仕事意欲と生産性の低下を招いているのであれば、現行制度を前提にこれらの問題が解決できれば、70歳雇用は実現できるということである。そこで一つの仮説として、次のような生涯能力形成活用を機軸とするモデルを組み立てることができる。

3 . 生涯能力形成活用モデル

生涯能力形成活用モデルとは、入社から引退までの仕事生涯にわたって専門能力を形成し活用するもので、次の2つの対策からなる仕組みである。

(1) 仕事意識の切替え

第1の対策は、仕事意識の切替えである。先に述べたとおり、短期更新型の雇用では、長期雇用のように将来の楽しみがインセンティブにはならないから、日々の仕事に喜びや生きがいを感じることができなければ、やる気は続かない。そこで定年までの仕事意識を切替え、新たな条件のもとで日々の仕事を通じて生きがいもてる仕事意識(productive agingの意識)に切り替える。

(2) 仕事能力の形成

第2の対策は生涯現役を目指す能力形成である。次のような3段階の過程で専門能力を形成し活用する。

まず入社から中年期までは、仕事や学習を通じて基本的な専門能力を形成する育成過程である。続く中年期から定年までは、この専門能力を活かして担当業務を遂行し組織的な責任を果たす基幹過程である。ただしこの過程ではただ組織責任を果たすだけでなく、その仕事を通じて、役職等を離れても一人の専門能力者として貢献できる固有能力を確立する。これ

ができれば、定年後は期間契約の専門能力者（プロフェッショナル）として専門的業務を遂行することができる。これがプロフェッショナル過程である。ここで言うプロフェッショナルとは、それぞれの担当業務について次の3つの条件を備えている者を言う。

その仕事の専門家として貢献できる専門性

誰に頼らなくても自分の判断でその仕事ができる自立性

その仕事を成し遂げるそのこと自体に喜びを感じる内発性

プロフェッショナル業務といっても何も高度の専門業務に限られるわけではない。ブルーカラーの加工作業やホワイトカラーの事務作業であっても、この3要件を満たすものであれば、継続雇用後の仕事生活を生きがいあるものにすることができる。つまりそれぞれ社員の身の丈にあったプロフェッショナル化を図れば良いということである。ただし、担当する仕事を処理するだけではこの3要件を満たす能力の形成はむづかしい。継続雇用期間を言わば仕事人生の収穫期として、定年までの仕事を通じて意図的にプロフェッショナル能力を形成する取り組みが必要になる。またプロフェッショナル能力といえども、そのブラッシュアップを怠ることはできない。定年後10数年間とはいえ、仕事環境の進化・変化のスピードは早い。定年までに確立された専門能力とは言え、放置していれば陳腐化する。

生涯能力形成活用の仕組みとは、このような3段階の生涯現役過程を前提に、年代毎に必要な能力形成とその活用を社員に働きかけていくものである。

4．生涯能力形成活用モデルの効果

この生涯能力形成活用モデルによれば2つの問題が解決できる。

（1）仕事意欲の改善

一つは定年前後の仕事意欲の改善である。定年時の賃金調整を、定年後の仕事過程(プロフェッショナル過程)の新たな賃金条件として、例えば、市場賃金をベースに、個々の能力(潜在能力)と業績(顕在能力)のランクによって賃金額もしくは賃金率を決定する方法に変えれば、定年時賃金調整の受けとめ方も変わる。定年までの間に、できるだけ高い能力をつけ、より高い仕事成果をあげるほど、プロフェッショナル過程の賃金は高くなるから、定年までの能力開発、成果貢献の意欲を促進することになる。またその賃金額は、プロフェッショナル過程の賃金条件を認識し、それを目標に頑張った結果であるから、定年到達時賃金から一方的に引き下げられたという意識も解消できる。この結果、「定年は仕事人生の終点」ではなく、プロフェッショナル過程のスタート点という意識を持たせることもできる。

そしてプロフェッショナル過程に入った後も、この再評価の方法を使って、契約期間毎の能力・業績を評価して、次期の契約条件に反映させることにより、短期更新型契約のもとでの仕事意欲と生産性の維持・向上を図ることができる。

(2) 専門能力陳腐化の解消

もう一つは生涯能力形成の働きかけによる専門能力陳腐化の解消である。先に述べたとおり、中年期以降の能力形成の働きかけがないことが、その陳腐化を招いている。中年期以降の教育コストの高さや回収期間の短さも、入社から70歳、更にそれを越えた引退までの仕事生涯のスパンで考えると、費用対効果は大きく変わる。専門能力陳腐化は人的資源の大きなロスであり、特に深刻な労働力不足の時代になれば、陳腐化を抱えたままの企業と、人的資源を生涯にわたって最大限に活用している企業との間には大きな競争力の格差が生じる。また社員にとっても、陳腐化の解消は定年時の賃金調整の幅を小さく(図表3-2-11のF点からD点に)するメリットをもたらし、仕事意欲低下の懸念をより小さなものにすることができる。

70歳雇用を、定年延長や定年廃止ではなく継続雇用制度で進める場合、生涯能力形成活用モデルは、次のように現有能力戦力化と生涯能力戦力化の2段階で進行するのではないかと考えられる。

5 . 現有能力戦力化

第1段階は、当面の定年前後社員への対策である。専門能力が陳腐化している社員も少なくない。そこで、これら現有能力を採算のとれる労働力にすること、そしてそれを前提に、条件の整う者について選別的に70歳雇用を実現するのが、第1段階のねらいである。このために次の3つの対策が必要になる。

(1) 能力に見合った仕事を設定する

まずは能力に見合った仕事を設定する。専門能力がそのまま定年後も活かせる社員であれば同じ仕事を継続すれば良いが、専門能力を持たない管理職や、専門能力が陳腐化している社員で、再開発の時間的余裕がない場合は、現有能力でこなせる新しい仕事を設定する必要がある。

(2) 仕事に見合った賃金を設定する

定年時点の能力・貢献度を時価評価して、継続雇用後の仕事に見合った賃金を設定する。現在、多く会社は、定年到達時賃金に一定率をかけるというシンプルな設定方法をとっているが、今後、継続雇用制度の成熟化とともに、市場賃金をベースに個別の能力・業績を評価したものに進化していくものと考えられる。この仕事に見合った賃金を設定によって、現有能力の採算性を確保する。

(3) 仕事意欲を喚起する

このような仕事と賃金であっても、生産性が低下することのないよう、仕事意欲を喚起す

る働きかけを行う。特に専門能力の陳腐化がすすんでいる社員には、厳しい仕事と賃金にならざるをえない。そのような社員の仕事意欲を喚起するには、仕事の内容、賃金の高低にかかわらず、仕事を続けること自体が高齢期の生活を生きがいあるものにすることに気づく(意識づける)働きかけが必要になる。例えば、高齢期のソフトランディングを目的とするいわゆるライフプラン研修とは異なる、仕事生活自体の再設計を働きかける研修である。

そして、この3つの対策で、現有能力を採算のとれる活用ができるようになれば、65歳時点で再評価ポイントを設け、会社が求める仕事・能力・意欲の条件に適合する社員に限って、70歳まで雇用する制度、言わば選別型70歳雇用制度を入れることができる。

6．生涯能力戦力化

この現有能力戦力化対策が定着すれば、高齢社員、会社、そして次世代社員に次のような変化が生じると考えられる。

(1) 高齢社員

現有能力戦力化対策では、専門能力の陳腐化がすすんでいる社員などには、厳しい仕事と賃金にならざるをえない。そこで経済的必要性と意欲喚起対策で仕事を続けるとしても、自ずと限界があり、そういう社員は、年金満額支給年齢65歳までに引退すると考えられる。しかしその一方で、自分なりの固有能力で仕事を続ける喜びを感じている社員は70歳雇用の道を進み始める。このような社員が、高齢期活用の一つのモデル、つまりシンボル・シニアとなる。

(2) 会社(職場管理者)

やり方次第で70歳程度まで社員を戦力として活用できることが認識できる。しかし今後の深刻な労働力不足に適応するには現有能力戦力化対策では限界があり、専門能力の陳腐化自体を防ぐ対策を講じて、70歳まで戦力として活用できる社員を増やす必要があることが分かる。

(3) 次世代の社員

固有能力を活かし65歳を越えて生きがいある仕事生活を続ける一部の高齢社員(シンボル・シニア)と、それができなかった人たちを比べみて、生涯にわたって活用できる専門能力の重要性に気づき、生涯にわたるエンプロイアビリティを得るために、若い時から能力の形成・活用をしようという意識を持つようになる。

ここまですすめば、先に述べた生涯能力形成の働きかけを行うことができる。現有能力戦力化対策は、中年期以降の能力形成を社員任せにし、その結果の能力を60歳定年時に評価し、

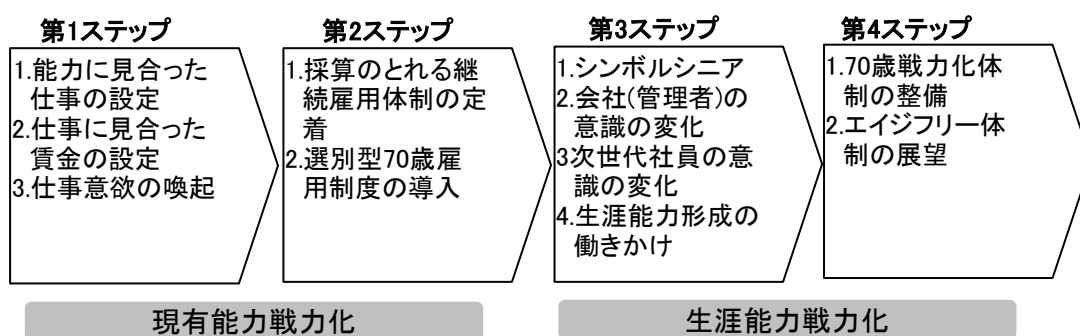
相応の仕事と賃金をあてがって採算性を確保するものであった。これを、生涯能力戦力化対策、つまり70歳程度までの仕事生涯にわたって活用できる専門能力を、育成過程・基幹課程と年代に応じた仕事と学習を通じて形成する、そして60歳定年時に、形成された能力・貢献度の程度を評価してプロフェッショナル過程の仕事と処遇の条件を決定する対策に切り替える。

この方法によれば相応のレベルの専門能力が形成されるから、継続雇用後、特別の意欲喚起対策を講じなくても、仕事とその処遇自体に生きがいを見出すことができるようになる。したがって65歳時の選別ポイントも、契約期間毎の能力・業績評価で代えることができるようになる。つまり見合いの仕事と賃金で、成り行きで形成された能力を活用する現有能力戦力化対策から、仕事生涯にわたって活用できる能力を形成する生涯能力戦力化対策に切り替えるわけである。この対策がすすめば、70歳雇用にとどまらず、会社に貢献できる能力・体力・意欲がある限り、年齢の上限なく、エイジフリーで活用できる体制も展望できるようになる。

7. 70歳戦力化の現状

この生涯能力形成活用モデル推進の過程は、図表3-2-12のような4つのステップに整理できる。そしてこの仮説モデルを前提とするならば、70歳雇用の牽引車となるべき戦力型企業は現在、この第1ステップにあると考えられる。

図表 3-2-12 生涯能力形成活用モデル推進の過程



2006年に65歳までの雇用が義務づけられ、まずは当面の定年前後社員の継続雇用の採算性を確保する必要がある。そこで高齢者活用の具体策を推進する前提として、高齢者活用が社会の要請であることを認識し、採算のとれる戦力として活用する方針をたて、社内に浸透させなければならない。この点については前掲図表3-2-3のとおり、活用方針・風土について、戦力型は3.20と、「ややあてはまる」レベルをクリアしている。

生涯能力形成活用モデルでは、このような高齢者活用方針のもとで、第1ステップの3つの対策、能力に見合った仕事を設定、仕事に見合った賃金を設定、仕事意欲の喚起が

行われる。この3つの対策について戦力型の現状は次のように推測される。

(1) 能力に見合った仕事の設定

戦力型は、これに対応する「 . 期待役割 (3.25)」と「 . 仕事内容・就労条件 (3.00)」ともに「ややあてはまる」レベル以上にあり、第1の対策が実施されていることが伺える。

(2) 仕事に見合った賃金の設定

しかし「仕事に見合った賃金の設定」について、これに対応する「 . 評価・処遇」の戦力型の回答点は2.66と「ややあてはまる」レベルに達していない。これは当該設問のなかに、企業の実態次第で対応が変わる要件(以下「実態対応要件」という)が含まれているからである。「 . 評価・処遇」を構成する施策項目は図表3-2-13のとおりである。

図表 3-2-13 評価・処遇の施策項目

IV. 評価・処遇設問			回答点
14	1	高齢者に対しても評価を行っている	3.01
	5	高齢者にも賞与が支給されている	3.11
〔実態対応要件〕			
14	2	高齢者になると賃金の支払形態を変えている (月給制から日給制や時給制への変更など)	2.41
	3	高齢者になると賃金額や賃金の決め方を変えている	3.14
	4	高齢者の賃金にも昇給がある	2.07
	6	高齢者の賃金額は、本人の受け取る公的給付 (年金等)を考慮して決めている	2.55
	7	高齢者の賃金額は、本人の収入状況を考慮して決めている	2.34

この中で、実態対応要件と考えられるのは、問14-2,3,4,6,7である。

〔問14-2〕定年後、業務実態に応じてフルタイム勤務者をパートタイムに変える会社では、賃金の支払い形態も日給制や時給制に変えるだろうが、フルタイム勤務を続ける会社では月給制を継続すると考えられる。

〔問14-3〕定年到達時の賃金水準が市場賃金と大きく乖離している会社では、定年時の再評価で賃金額は大きく下がるだろうが、市場賃金見合いの賃金水準にある会社は定年時の賃金をそのまま継続すると考えられる。

〔問14-4〕継続雇用開始時の賃金水準が低い会社は継続雇用後も必要に応じて昇給が可能だが、定年時の賃金調整の限界から継続雇用開始時の賃金水準が高どまりしている会社では更に昇給することは困難と考えられる。

〔問 14-5〕経営方針あるいは高齢社員の理解・納得等の実態に応じて、公的給付を考慮した賃金決定方式をとる場合もあるだろうし、公的給付と関係なく決定する方式をとる場合もあると考えられる

〔問 14-6〕経営方針や賃金水準によっては、継続雇用後の生活費用まで考慮する会社もあるだろうし、割り切る会社もあると考えられる。

問 14-1 と問 14-5 はこのような企業実態の影響をあまり受けない要件と考えられる。賃金水準、支払い形態等がどのような実態にあらうと、個々の仕事の評価を行うことは可能であり、重要なことである（問 14-1）。また評価にはそれに応じた報酬が必要である。そこで累積性の無い賞与であれば、賃金水準、支払い形態等の企業実態に関わりなく実施することができる（問 14-5）。この企業実態の影響をあまり受けない2つの設問の回答点は、「ややあてはまる」の3.00を越えており、第2の対策「仕事に見合った賃金を設定」が相応の内容で行われていることが推測できる。

（3）仕事意欲の喚起

「仕事意欲の喚起」については、これに対応する「意識啓発・能力開発」の戦力型の回答点は2.34と最も低いレベルにある。図表3-2-14のとおり当該設問のなかにも、実態対応要件が含まれている。定年で仕事も賃金も変えない会社は、その理解を得る必要はない。（問 15-2,3）。「意識啓発・能力開発」の場合は、「評価・処遇」とは異なり、この実態対応要件が平均を引き下げているのではなく、施策項目全体が低位にある。その理由は多くの企業がその必要を強く感じていないことにあると考えられる。

図表 3-2-14 意識啓発・能力開発の施策項目

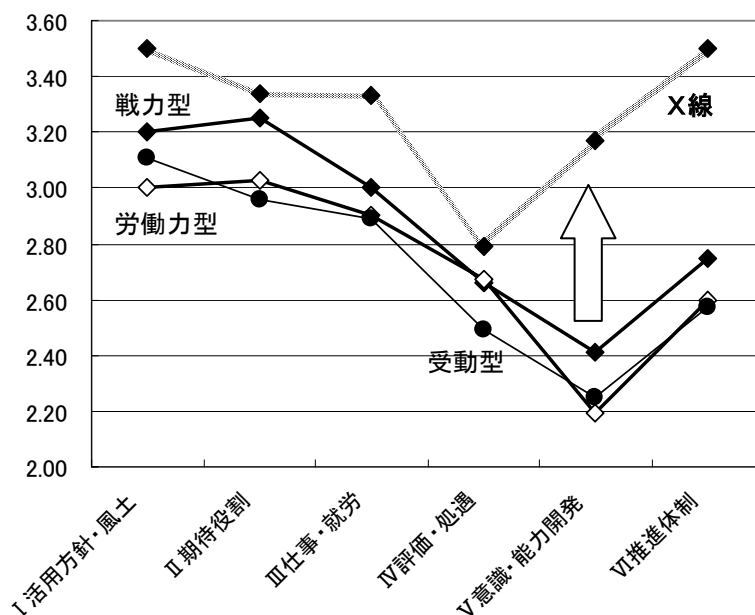
V.意識啓発・能力開発設問		回答点	
15	1 勤労意欲や能力の維持・向上に努めるように、高齢者に働きかけている	2.88	
	5 高齢期(60歳以上)における仕事生活を設計するための教育を高齢期前に実施している	1.79	
	4 社員が生涯現役でいられるように、若いときから専門能力・技能を身につけさせている	2.78	
	6 高齢者に対しても教育訓練を行っている	2.30	
	7 高齢者の自己啓発を支援している	2.31	
	〔実態対応要件〕		
	15	2 高齢者になると賃金額や賃金の決め方が変わることを理解してもらうように努めている	2.88
3 高齢者になると仕事が変わることを理解してもらうよう努めている		1.79	

厚生年金定額部分の受給開始年齢が65歳を目指して段階的に引き上げられており、調査時点の受給開始年齢は63歳である。したがって継続雇用者の中には厚生年金満額受給の可能な年代と、定額部分が受給できない年代が混在している。そこで経営者のヒアリング等によると、厚生年金満額受給ができるのに働いている人たちは、もちろんネット収入が増えるという誘因による者が多いことは事実であるが、仕事が好きだから続けたいといういわゆる「仕事好き型社員」も多いと言われている。そして受給開始年齢の引き上げとともに、仕事は続けたくないが生活のためにやむをえないといういわゆる「やむをえず型社員」の増加が一部の経営者の危惧するところとなっている。実態数字の裏づけはないが、このような経営者の意識を抛りどころとすれば、調査時点は、継続雇用者の中心が、対策を講じなくても仕事意欲や生産性に問題のない「仕事好き型」から、対策を講じなければ相応の仕事意欲や生産性が期待できない「やむをえず型」に移行する過程にあるのではないかと考えられる。つまり、現在は特別の問題がないから対策がとられていないだけであり、今後、「やむをえず型」の増加とともに、(問15-1) 勤労意欲や能力の維持・向上に努めるように高齢者に働きかけている(2.88)や、(問15-5) 高齢期(60歳以上)における仕事生活を設計するための教育を高齢期前に実施している(1.79)などの取組みが強化されるものと考えられる。

8. タイプ比較の2つの問題の原因

以上のことから、戦力型企業の多くが未だ、70歳戦力化(生涯能力形成活用モデル)の第1ステップにあることが推測される。そしてこのことから、先に指摘した戦力型企業の2つの問題、すなわち パターンの類似と 70歳雇用指向の低さの原因が推測できる。

図表 3-2-15 70歳戦略化がすすんだ段階のイメージ



現有能力を採算のとれる労働力にする取組みに注力している段階では、いかに戦力型の企業といえども、いや高齢者の強みを戦力として活用しようとする戦力型の企業であるからこそ、70歳までの活用に経営としての自信が持てないということは充分ありうることであり、それが現時点の「70歳雇用指向の低さ」をもたらしていると考えることができる。

したがって、現有能力戦力化対策が効果をあげ、高齢社員、会社（職場管理者）、次世代社員に、先に述べたように変化が生じてくれば、経営者は深刻な労働力不足に対応する有効な手段として70歳戦力化を指向するようになると考えられる。そうなればそれぞれ活用諸施策も強化・高度化されることになり、大きな変化が見込みにくい労働力型企業や受動型企業との取組み（活用諸施策の回答点）の格差はより大きなものになるだろう。

現状では低位にある「 ・評価・処遇」は実態対応要件が多いため、大きな回答点の上昇は見込みにくい。しかし同じく低位にある「 ・意識啓発・能力開発」は、中長期的の取組みが強化されることになり、

〔問 15-4〕社員が生涯現役でいられるように、若いときから専門能力・技能を身につけさせている（2.78）や、

〔問 15-6〕高齢者に対しても教育訓練を行っている（2.30）、

〔問 15-7〕高齢者の自己啓発を支援している（2.31）

などの回答点も上昇が見込まれるため、あくまでイメージであるが、例えば図表 3-2-15 の X 線（実態対応要件と考えられる項目は回答値、その他は 3.5 とした場合の平均値）のように変化し、やがて「 パターンの類似」という現象も解消されるものと考えられる。

9. ベンチマーク活用上の留意点

ベンチマークは、冒頭に述べたとおり、次の基準に合致する 444 社の平均値であるから、これまで述べてきた戦力型企業を量的活用度と条件達成度で絞り込んだものと言える。

質的活用度（設問 20）：高齢者雇用の理由（高齢者の管理能力・指導力、専門能力、特性等の活用を重視）の回答点計が 9 点（やや重視している）以上。

量的活用度（設問 2）：65 歳以上高齢者の比率が 5% 以上。

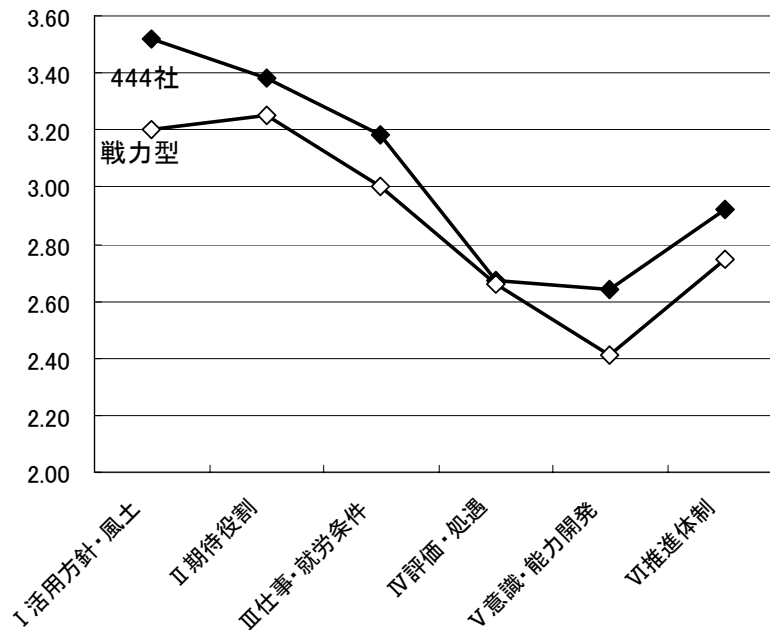
の条件を満たす企業の中で、条件達成度が上位 10% にある企業。

このことは戦力型企業と 444 社を比較した図表 3-2-16、図表 3-2-17 から伺うことができる。

図表 3-2-16 戦力型と 444 社

	444社	戦力型
I 活用方針・風土	3.52	3.20
II 期待役割	3.38	3.25
III 仕事・就労条件	3.18	3.00
IV 評価・処遇	2.67	2.66
V 意識・能力開発	2.64	2.41
VI 推進体制	2.92	2.75

図表 3-2-17 戦力型と 444 社



444 社は、実態対応要件の多い「 . 評価・処遇」を除いて、全ての施策項目で戦力型を上回っている。つまりより 70 歳雇用実現に近い位置にあると考えられ、その実態は、70 歳雇用推進のベンチマークとして有効な指標となると考えられる。しかしその活用にあたっては次の 2 つのことに留意する必要がある。

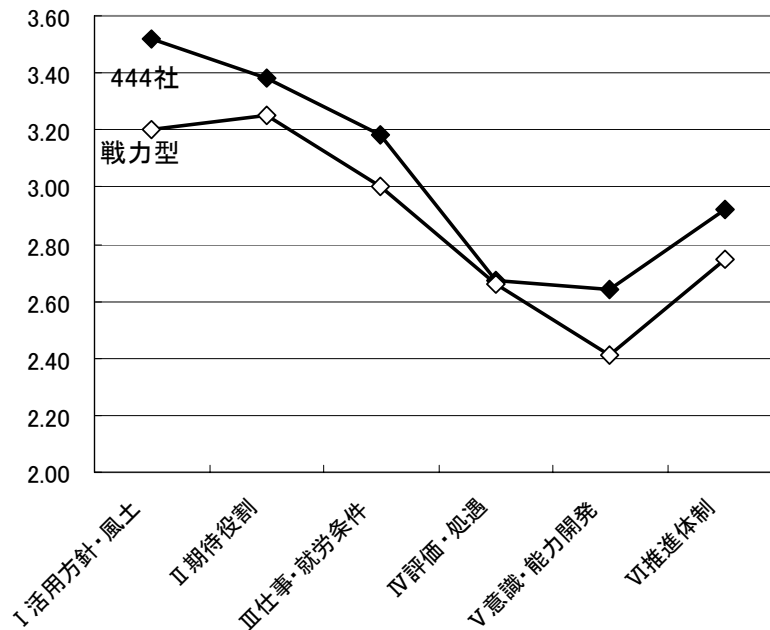
(1) ベンチマークの生成・変化

70 歳戦力化の取組みが進化するに伴い、先に示した X 線のように、ベンチマークの数値も生成・変化する。つまりこのベンチマークは、その時点の指標であって、それに追いつけば事は成るという性格のものでは無い。先に仮説モデルとして、現有能力戦力化から生涯能力戦力化に至る生涯能力形成活用モデルを紹介したが、企業への指導・助言にあたっては、その企業の 70 歳雇用実現の道筋を組み立てたうえで、ベンチマークを使って、その時点の必要な取組みを働きかけることが必要である。

(2) 対策の内容と優先順位

いまひとつ留意しておかなければならないのは、70 歳雇用を実現する対策の全てに、各企業に共通する公式があるわけではないことである。先の実態対応要件で述べたとおり、定年到達時の賃金水準の高低、主たる雇用形態の違い(フルタイムかパートタイムか)などにより、最適の対策は変わる。実態対応要件は先にあげたものだけではない。例えば、「[問 12-1] 高齢者の活用にあたっては資格を重視している。(2.56)」についても、事業内容、業務内容に

図表 3-2-17 戦力型と 444 社



444 社は、実態対応要件の多い「 . 評価・処遇」を除いて、全ての施策項目で戦力型を上回っている。つまりより 70 歳雇用実現に近い位置にあると考えられ、その実態は、70 歳雇用推進のベンチマークとして有効な指標となると考えられる。しかしその活用にあたっては次の 2 つのことに留意する必要がある。

(1) ベンチマークの生成・変化

70 歳戦力化の取組みが進化するに伴い、先に示した X 線のように、ベンチマークの数値も生成・変化する。つまりこのベンチマークは、その時点の指標であって、それに追いつけば事は成るという性格のものでは無い。先に仮説モデルとして、現有能力戦力化から生涯能力戦力化に至る生涯能力形成活用モデルを紹介したが、企業への指導・助言にあたっては、その企業の 70 歳雇用実現の道筋を組み立てたうえで、ベンチマークを使って、その時点の必要な取組みを働きかけることが必要である。

(2) 対策の内容と優先順位

いまひとつ留意しておかなければならないのは、70 歳雇用を実現する対策の全てに、各企業に共通する公式があるわけではないことである。先の実態対応要件で述べたとおり、定年到達時の賃金水準の高低、主たる雇用形態の違い(フルタイムかパートタイムか)などにより、最適の対策は変わる。実態対応要件は先にあげたものだけではない。例えば、「[問 12-1] 高齢者の活用にあたっては資格を重視している。(2.56)」についても、事業内容、業務内容に

よって、資格が重視される場所もあれば、資格など全く考慮する必要のない場合もある。

またこれら以外の、70歳雇用に一般的に効果的と考えられる対策についても、その必要度や対策の重点のおき方は企業実態によって異なる。したがって、ベンチマーク指標と比較して把握された問題点は、まず会社の実態に照らして評価し、対策の内容と優先順位を決めることが必要である。

【参考文献】

荒井一博（2001）『文化・組織・雇用制度』有斐閣

Butler,R.N. & Gleason,H.P.ed.(1985) Productive Ageing ; Vitality in Later Life, Springer Publishing Company, INC : New York (岡本祐造訳『プロダクティブ・エイジング 高齢者は未来を切り開く』日本評論社 1998)

楠田丘編（2002）『日本型成果主義』生産性出版

Lazear,E.P.(1998) PERSONNEL ECONOMICS FOR MANAGERS, John Wiley & Sons,Inc.,New York (樋口美雄、清家篤訳『人事と組織の経済学』日本経済新聞社)

笹島芳雄（2008）『最新 アメリカの賃金・評価制度』日本経団連出版

清家篤編（2006）『エイジフリー社会』社会経済生産性本部生産性労働情報センター

田尾雅夫（1991）『組織の心理学』有斐閣