

第3章 70歳雇用の効果的な進め方

第1節 はじめに

本章の目的は、各企業が65歳以上の高齢者活用（以下、「70歳雇用」という。）を進めるにあたり、どのような高齢者活用方針から、どのような管理活動を、いかなる手順で実施することが効果的なのかを検討することにある。

日本の高齢化の状況を見ると、2005年には20.1%であった高齢化率（全人口に占める65歳以上人口の割合）は2025年には30%を超えるまでになる。少子高齢化の進展に伴い、大多数の企業では若年労働力の確保が困難になるため、本格的な超高齢社会に入る前に、高齢労働力を有効活用する人事管理のあり方を検討しておく必要がある。

改正高年齢者雇用安定法の施行（「以下、改正高年齢法」という。）により、65歳までの雇用確保措置は講じられたものの、少子高齢化が進展する状況を踏まえると、60歳代前半層の人事制度を整えると同時に、今のうちから、改正高年齢法が定める年齢を超え、働く意欲と能力がある高齢者が働ける環境も整えておく必要がある。人材管理のノウハウは一朝一夕で蓄積できるものではなく、試行錯誤を重ね、現役世代を含めた従業員の意識や職場に埋め込まれるものといえる。そこで本章では、各企業が70歳雇用を検討するにあたり、どのような人事管理方針を立て、どのような管理活動を、どのような手順で進めることが効果的なのか、以上の3点を示すことにする。

70歳雇用を進めるときに、全ての企業に同じ個別対策の導入プロセスを適用することは難しい。各企業の経営戦略や雇用戦略に即した70歳雇用の進め方がある。各企業の個別性は高いとはいえ、雇用戦略の観点から言えば、高齢者の活用方法は大きく2つに分類できる。一つは若年労働力の調達・確保が難しく、高齢労働力の有効活用を図る企業（「量的活用企業」）である。ここに該当する企業は、高齢者に働く場の門戸を広げ、現場レベルで細やかな配慮をしながら活用するが、管理の対象になる従業員数が少ないため体系的な人事制度を設けず、多くが成り行き管理の域を出ない企業である。中小企業が典型例として挙げられる。もう一つは、若いときから人的資源の質の向上を図り、高齢期にはその蓄積した専門能力を活用する「質的活用企業」である。ここに該当する企業は、過度に高齢労働力に頼る必要もない。改正高年齢法の範囲を超えて活用する場合は、仕事内容や処遇面で個別管理を進めている企業であり、大企業が典型例として挙げられる。以上にみるように、企業の採用状況に応じた高齢者対策がある。このため、70歳雇用を進めるときにも、雇用戦略毎に個別対策の手順を示す必要がある。

以上の点を踏まえ、あらかじめ本章の構成を述べておくとすれば、第2節では70歳雇用のチェックリストから、高齢者への管理活動と管理方針を抽出する。第3節では「量的活用企業」、第4節では「質的活用企業」における効果的な70歳雇用の進め方について検討する。最後に本章の分析で明らかになったことを示し、結びとしたい。

第2節 分析方法

本節では、70歳まで働ける企業のチェックリストを用いて、チェックリストが区分する人事管理分野を超えた管理活動を抽出し、管理活動の背景にある管理方針を示す。更に、
 で示した管理活動をつなぎ合わせ、企業が最も受け入れやすい管理活動や個別対策の手順を提示することにする。ここでは管理活動と方針を抽出する目的でチェックリスト項目を用いるため、リストが区分する人事管理分野との間に違いがある。

図表 3-3-1 因子分析の結果（主因子法、プロマックス回転）

	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子	第6因子	第7因子	第8因子	第9因子	第10因子
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	0.826									
仕事内容を決めるにあたっては、高齢者の特性(勤働性、体力低下等)を考慮している	0.813									
仕事内容を決めるにあたっては、本人の能力や意欲を活かすようにしている	0.722									
高齢者が働きやすいように仕事内容に工夫を加えている	0.705									
高齢者が働きやすいように作業環境の改善(軽作業化、自動化、照明の改善など)を進めている	0.505									
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		0.900								
高齢者が会社にとって戦力であるということを社員が理解している		0.831								
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		0.786								
高齢者活用が時代や社会の要請であることを経営者や管理者は理解している		0.513								
高齢者に対しても教育訓練を行っている			0.834							
高齢者の自己啓発を支援している			0.751							
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年齢前に実施している			0.514							
上司との面談等によって、高齢者と緊密なコミュニケーションを図っている				0.745						
経営者や管理者が高齢者の働きぶりを確認するようにしている				0.712						
社員と高齢者が話し合える場(懇親会等)を設けている				0.598						
高齢者が働きやすい職場にするための取組み(改善活動、提案制度など)を進めている				0.489						
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				0.301						
高齢者の活用にあたっては、技術や技能、経験を重視している					0.738					
高齢者の活用にあたっては、若年者への技術や技能の伝承を重視している					0.691					
高齢者の活用にあたっては、資格を重視している					0.474					
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					0.343					
高齢者になると賞金額や賞金の決め方を変えている						0.740				
高齢期になると賞金額や賞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						0.537				
就業規則に定めるなどして、高齢者の雇用年限、仕事・賞金の条件等を制度化している						0.347				
高齢者になると賞金の支払い形態を変えている(月給制から日給制や時給制への変更など)						0.319				
高齢期になると仕事が変わることを理解してもらうように努めている						0.291				
高齢者の賞金にも昇給がある						-0.255				
高齢者の活用にあたっては、勤務態度を重視している							0.874			
高齢者の活用にあたっては、健康を重視している							0.723			
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							0.306			
高齢者の賞金額は、本人の収入状況(働かなければ生活できないといった状況等)を考慮して決めている								0.777		
高齢者の賞金額は、本人の受け取る公的給付(年金等)を考慮して決めている								0.618		
高齢者にも賞与が支給されている									0.412	
高齢者になっても、原則として元の仕事を継続させている									0.386	
高齢者に対しても評価を行っている									0.348	
本人の要望に応じて有給休暇を取得できるようにしている										0.459
本人の要望に応じて短時間勤務や隔日勤務もできるようにしている										0.402
健康診断メニューの中に高齢者に配慮した項目を加えている										0.333

注：該当する因子以外の負荷量は全て省略している。

チェックリストでは、個別対策について「4. あてはまる」「3. ややあてはまる」「2. あまりあてはまらない」「1. あてはまらない」の4点尺度を用いている。因子分析を行うにあたり、各項目を「4」～「1」に得点化する。因子分析では、因子間の相関を前提とする斜交

回転（主因子法、プロマックス回転）を用いた。分析結果は、図表 3-3-1 に示してある。因子はスクリープロットと高齢者の活用事例から判断し、10 因子を抽出した。チェックリストの項目は、いずれも 70 歳雇用の鍵となる個別対策であるため、因子に対する負荷量が低い項目も全て含めている。

図表 3-3-2 量的活用企業における因子間の相関係数 (N=1773)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
第1因子:働きやすい職場づくり										
第2因子:エイジフリーの組織文化づくり	0.506									
第3因子:成長機会の提供	0.528	0.348								
第4因子:コミュニケーションの円滑化	0.713	0.517	0.799							
第5因子:育成型人材活用	0.512	0.414	0.355	0.477						
第6因子:就業条件の引退化	0.228	0.168	0.055	0.212	0.407					
第7因子:就業機会の提供	0.460	0.474	0.278	0.431	0.432	0.215				
第8因子:処遇の生活配慮	0.433	0.180	0.374	0.386	0.285	0.360	0.042			
第9因子:就業条件の現役化	0.257	0.331	0.222	0.350	0.382	0.038	0.415	-0.203		
第10因子:健康配慮	0.481	0.233	0.461	0.479	0.147	0.215	0.040	0.463	-0.151	

図表 3-3-3 質的活用企業における因子間の相関係数 (N=2977)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
第1因子:働きやすい職場づくり										
第2因子:エイジフリーの組織文化づくり	0.540									
第3因子:成長機会の提供	0.546	0.402								
第4因子:コミュニケーションの円滑化	0.736	0.583	0.778							
第5因子:育成型人材活用	0.506	0.526	0.400	0.502						
第6因子:就業条件の引退化	0.210	0.179	0.055	0.241	0.329					
第7因子:就業機会の提供	0.489	0.479	0.292	0.467	0.489	0.287				
第8因子:処遇の生活配慮	0.458	0.218	0.419	0.392	0.259	0.257	0.094			
第9因子:就業条件の現役化	0.274	0.395	0.232	0.384	0.425	0.141	0.482	-0.152		
第10因子:健康配慮	0.495	0.282	0.392	0.442	0.135	0.188	0.050	0.487	-0.158	

抽出した因子を説明しよう。第 1 因子は、高齢者の希望や意欲、能力に基づき仕事内容を決め、作業環境の整備を行う対策が含まれるため、「働きやすい職場づくり」とした。第 2 因子は、経営者や管理者が高齢労働力の有効活用を示し、それを現役社員も受容する組織文化を持つ項目からなるため、「エイジフリーの組織文化づくり」とした。第 3 因子は、高齢者に教育訓練を行い、自己啓発支援をするなど能力開発の機会を提供する項目からなるため「成長機会の提供」とした。第 4 因子は、上司との面談や働きぶりの確認や高齢者の意見を踏ま

えた改善活動を進める項目からなるため、「コミュニケーションの円滑化」とした。第5因子は、高齢者の活用時に技術や技能、資格、技能伝承を重視し、人材育成により生涯現役化を図る項目からなるため、「育成型人材活用」とした。第6因子は、高齢期の賃金や仕事内容などの就業条件が現役時代と変化させる項目からなるため、「就業条件の引退化」とした。第7因子は、活用時に勤務態度や健康を重視するなど就業時の必要最低限の条件を提示する項目であるため、「就業機会の提示」とした。第8因子は、生活水準や公的年金の受給状況に応じて処遇を決める項目であるため、「処遇の生活配慮」とした。第9因子は、賞与支給や仕事継続など就業条件が現役時代の管理方法に近づける項目が該当するため、「就業条件の現役化」とした。第10因子は、有給休暇の取得や短時間勤務・短日数勤務の提示、高齢者向けの健康診断の実施が含まれる項目のため、「健康配慮」とした。

因子分析では斜交回転を行うため、因子間には相関関係がある。各因子間の相関係数を雇用戦略である「量的活用企業」・「質的活用企業」別に示したのが、図表 3-3-2 と図表 3-3-3 である。相関係数が高い場合に、因子間の類似性が高く、次の管理活動への展開が容易になると考えられる。そこで、第3節と第4節では同図表の相関係数を用い、管理活動の相関係数が高い対策をつなぎ合わせ、個別対策の導入手順を示すことにする。なお、「量的活用企業」と「質的活用企業」の定義は以下のとおりである。

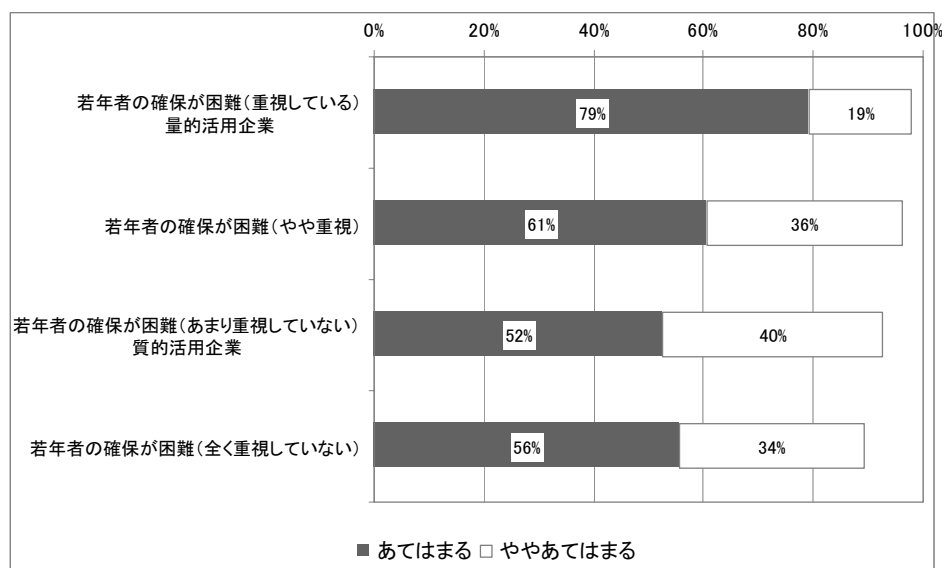
「問 20 高齢者を雇用する理由として、貴社は以下の点をどの程度重視していますか」のうち、「若年者の確保が難しいから」の設問について、

- (a)「重視している」と「やや重視している」と回答した事業所：「量的活用企業」
- (b)「あまり重視していない」と「重視していない」と回答した事業所：「質的活用企業」

第3節 量的活用企業における高齢者雇用の進め方

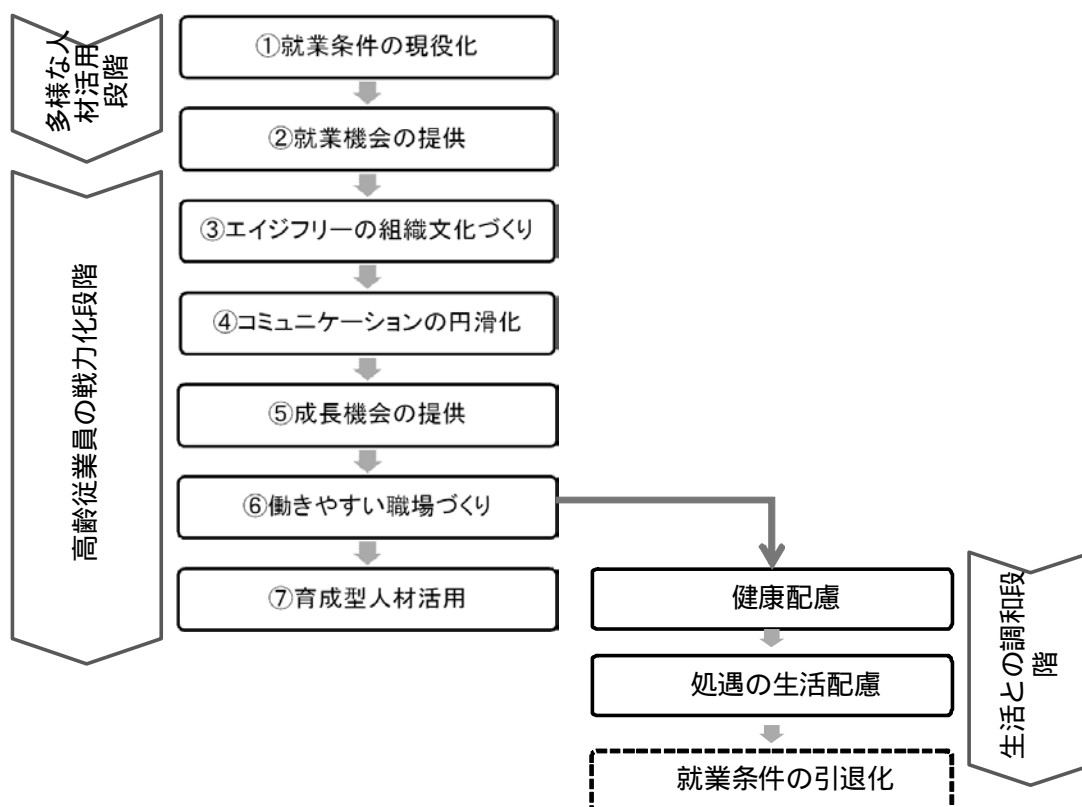
第3節では、前節で示した因子分析の結果を用いて、若年層の確保が困難であり、高齢労働力活用の必要性がある「量的活用企業」における、70歳雇用の進め方について検討することにしたい。なお、図表 3-3-4 に示すように、「量的活用企業」のほぼ全ての企業（97.8%）が高齢者に「原則として元の仕事を継続させ」ているため、この項目が該当する「就業条件の現役化」を対策のスタート地点とし、管理活動の手順を示すことにしたい。

図表 3-3-4 活用タイプ別の活用対策（「原則として、元の仕事を継続させている」）



図表 3-3-2 の相関係数を踏まえ、「量的活用企業」における 70 歳雇用に向けた手順を示したのが、図表 3-3-5 である。同図表の大きな矢印は、高齢者の活用方針を示している。管理活動の手順を示すため、これら高齢者の活用方針を 70 歳雇用に向けた「段階」として捉える。以下、本節では方針を 3 つの段階から検討することにした。

図表 3-3-5 量的活用企業における 70 歳雇用に向けた手順



第一段階は、質的に多様な高齢者を活用する方針に基づいた、「多様な人材を活用するための就業条件の整備段階」である。最初のステップとして、「就業条件の現役化」の管理活動を行う。先に述べたように、最初は「原則として元の仕事を継続させる企業」の個別対策からスタートする。元の仕事を継続させる企業では、「高齢者に賞与を支給」し、「高齢者に対しても評価」をおこなう傾向がみられる。このように高齢者を一律に管理するのではなく、処遇の決定方法は現役時代と違うものの、高齢者の処遇を緩やかに個別化することが、最初に取り組むべき課題になる。

2番目には、「就業条件の現役化」との相関係数(0.415)が高い「就業機会の提供」を行う。若年層の確保が困難であるため、選定基準に勤務態度や健康状態のみを重視し、活用する労働力の量を確保する対策を講じる必要がある。この対策は、仕事と処遇の個別化を図ることを通じて、現役社員や高齢者の処遇や配置への納得性を高めつつ、採用基準を緩やかにして採用門戸を広げ、多様な人材を活用するための「量的拡大戦略」であるといえる。

第二段階は、高齢労働力を能力や意欲に応じて活用する方針に基づいた、「高齢者の戦力化段階」である。「就業機会の提供」との連関の高さを踏まえ、次に検討する管理活動は、「エイジフリーの組織文化づくり」(相関係数0.474)になる。(a)経営者が高齢者の能力や意欲を活かす方針を打ち出し、(b)経営層が社員に対して啓蒙活動を行い、また(c)現場レベルでも高齢労働力を意欲・能力に応じて活用する意識を醸成する対策が求められる。現場管理者の個別対応に委ねず、全社的な取組みに昇華させ、現役社員の方向づけを行うことが優先すべき課題になる。

4番目には、「エイジフリーの組織文化づくり」との相関係数(0.517)が高い「コミュニケーションの円滑化」を実施する。上司との面談機会の設置や経営者や管理者による勤務状況の確認、社員と高齢者との意見交換の場の設定など、公式的に経営層や管理者層、一般社員層とコミュニケーションを図る機会を設ける体制づくりが必要となる。現役世代と違い、高齢者の場合は、残りの人生を自覚し、企業内での居場所を作るため人間関係の構築や多くの知識を習得する行動、以上の2つを重視することよりも、親しい人との関係を充実させるよう行動する傾向がある。それゆえ、高齢労働者に期待する以上のパフォーマンスを発揮してもらうには、経営層や現役社員に高齢者自身の意見を伝達する機会を提供し、社内に必要な人材という認識を高齢者に持たせることが求められる。この点において会社主導により高齢者への配慮を促すように現役社員を方向づけ、この点においてコミュニケーションの頻度を高め、高齢者に参加意識を高めるように働きかける対策が必要になる。

5番目には、「コミュニケーションの円滑化」との相関係数(0.799)が高い「成長機会の提供」のための管理活動を検討する。高齢期の自分の「うり」を強く意識させるなど、定年前から定年後の職業人生を考えるための研修機会を提供する。更に、高齢者自身の仕事への内省により更なる成長が遂げられるよう、高齢期にも研修等への参加機会を与え、高齢

者の内発的動機を刺激する職場環境の整備が求められる。

6番目には、「コミュニケーションの円滑化」と「成長機会の提供」との相関係数（各0.713、0.528）が高い「働きやすい職場づくり」を検討する。具体的には2つの管理活動からなる。一つは、高齢者の意欲や能力・希望にあわせて仕事内容を決定することである。担当業務の個別化を進めることである。もう一つは、身体的な衰えから蓄積した能力が発揮できない状況を回避するため、職場改善を進めることである。いずれも、高齢者の能力発揮を阻害する要因を排除し、発揮能力を高めるための職場レベルの対策となる。

7番目には、「働きやすい職場づくり」との相関係数（0.512）が高い「育成型人材活用」を検討する。現役時代から学習機会を提供し、高齢期には専門能力を活かして会社に貢献する人材を育てることである。いわゆる労働力の質的な向上を図る対策である。～の対策は、現役の高齢者向けの対応策であるが、は従業員の担当業務領域の拡大や能力向上のために現役社員のときから実施する、長期的なビジョンに基づいた対策となる。

以上、戦力化段階においては、現役社員には高齢者雇用推進への意識づけを行う。一方、高齢者には就業意欲向上のための働きかけから始め、高齢期に人的資本投資を行い、発揮能力を高める職場環境を整備し、長期的なビジョンをもとに現役時代から職務遂行能力を高める対策を講じる。これらの方策は、高齢者の能力を高める「質的充実戦略」であるといえる。

第3段階は、高齢者の能力や意欲を長期的に活用するため、生活とのバランスを配慮した就業機会を提示する方針に基づいた「生活との調和を考慮した就業条件の提示段階」である。第1・2段階は、労働力の質の面で多様な人材を活用し、高齢労働力の戦力化を図る段階であった。第3段階は、高齢者の生活状況を配慮した人事管理の実践である。ここでは、「働きやすい職場づくり」との相関係数（0.481）が高い「健康配慮」から始めることにする。8番目には、高齢者の希望に合わせ、有給休暇取得や短時間・短日数勤務の導入、健康に配慮した健康診断を実施することである。職務遂行能力に差はあるが、会社に貢献する高齢者が定着し、長く働き続けてもらうための対策となる。

9番目には、「健康配慮」との相関係数（0.463）が高い「処遇の生活配慮」のための対策を考える。本人の収入状況や公的給付の受給状況を考慮し、賃金水準を決める配慮が求められる。高齢者の就業ニーズや生活状況が多様化しているために、それに合わせた処遇を行う。や は高齢者の定着を図る方策であるため、高齢者の能力を安定的に発揮してもらうための、言わば「質的安定化戦略」であるといえる。

最後は、「就業条件の引退化」である。現役時代と賃金額や決め方、支払い形態を変え、それを従業員に理解してもらうことが求められる。ただし、これらの対策は図表3-3-6にみるように、高齢者を積極的に活用することを望む事業所では実施割合が低いため、敢えて実施する必要のある対策とはいえない。ただし、高齢者が増加し、個別対応ではなく制度化による対応が必要になり、かつ多様なニーズに合わせた制度を複数設ける場合には必要不可欠な管理活動になると考えられる。

以上にみるように、「量的活用企業」における70歳雇用の進め方として、最初に採用門戸を広げる（「量的拡大戦略」）。次に現役社員への意識付けを行い、高齢者には必要な人材であるという認識を持たせることにより仕事への意欲を高め、更には人的資本投資を行い、また職場環境の整備により高齢者の発揮能力を高め、現役時代から潜在能力を高める方策をとる（「質的充実戦略」）。そのうえで、高齢者の定着策を図り、彼らの能力を活かし続けるための働き方を提示する「質的安定化戦略」をとることが望ましい

図表 3-3-6 高齢者の活用年齢希望別、因子得点

	第1因子: 働きやすい職場づくり	第2因子: エイジフリーの組織文化づくり	第3因子: 成長機会の提供	第4因子: コミュニケーションの円滑化	第5因子: 専門能力活用	第6因子: 就業条件の引退化	第7因子: 就業機会の提供	第8因子: 処遇の生活配慮	第9因子: 就業条件の現役化	第10因子: 健康配慮	N
改正高齢法(段階的に65歳まで)の範囲に留めたい	-0.112	-0.224	-0.105	-0.099	-0.029	0.161	-0.069	-0.011	-0.061	-0.042	2568
66歳～67歳程度までの活用に留めたい	0.084	0.152	0.061	0.099	0.058	-0.020	0.056	0.023	0.048	0.019	377
68歳～69歳程度までの活用に留めたい	0.137	0.288	0.077	0.043	0.019	-0.149	0.176	-0.018	0.053	0.034	591
70歳以上まで活用したい	0.257	0.422	0.268	0.252	0.055	-0.338	0.078	0.083	0.077	0.120	357
上限年齢なく活用したい	0.202	0.388	0.151	0.186	0.059	-0.274	0.098	0.017	0.111	0.122	535
その他	-0.011	0.042	0.064	0.029	0.028	-0.094	-0.002	-0.011	0.114	-0.079	311
合計	0.004	0.005	-0.001	0.001	0.004	0.005	0.006	0.001	0.003	0.001	4739

注1：プラスは実施割合が高く、マイナスは実施割合が低い。

注2：網掛けは、高齢者の活用希望年数が低くなる対策を示している。

第4節 質的活用企業における70歳雇用の進め方

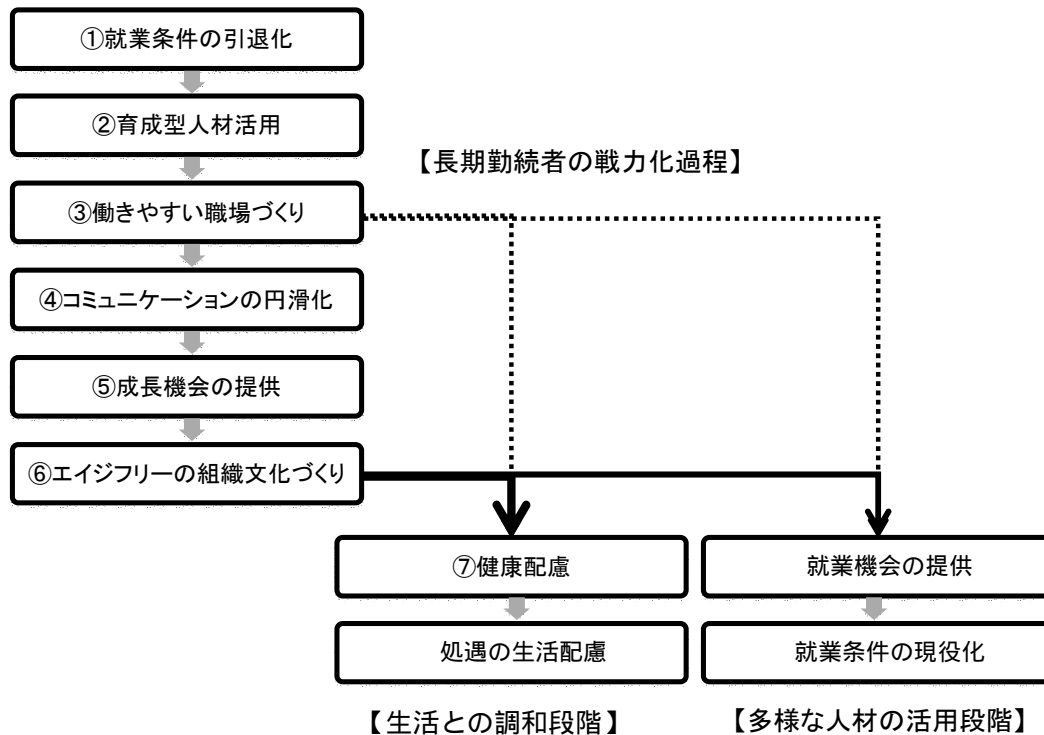
第4節では、「質的活用企業」における70歳雇用の進め方について検討することにしたい。「質的活用企業」では、若年労働者を定期的に採用し、育成しながら労働力を活用する企業であるため、過度に高齢労働力に頼る必要はない。そこで図表3-3-6にみるように、高齢者の活用を「改正高齢法の範囲に留めたい」とする企業において導入・実施割合が高い、「就業条件の引退化」から最初のステップを踏むことにしたい。

第一段階は、長期的に育成してきた人材の戦力化を図る方針に基づいた、「長期勤続者の戦力化段階」である。暫定的に最初のステップとなる「就業条件の引退化」過程では、高齢者に雇用の場を確保することが主たる目的になるため、定年前の面接や退職に向けた準備プログラムや社員説明会を通じて、現役時代と賃金額や決め方、支払い形態を変えることを従業員に理解させる対策を行う。これは、現役世代から社内での役割を意識させ、それに向けて自己研鑽を促す効果がある。

この対策を踏まえ、次に「就業条件の引退化」との相関係数(0.329)が高い「育成型人材活用」を図ることが求められる。「質的活用企業」では、計画的に育成されてきた高齢者が多いと考えられる。このため、高齢者を社会的責任から活用するのではなく、専門能力

を活用するため、個人の業績・成果や若手の育成を通じて企業経営に貢献する人材を、企業が選別して活用する過程となる。

図表 3-3-7 質的活用企業における 70 歳雇用に向けた手順



注: 1)点線は「 」が実施されると、比較的導入しやすいルートを示す。
 2)相関係数に大きな違いがないため、 ではなく を優先させてもよい。

3 番目には、「 育成型人材活用」との相関係数(0.526)が高い「 働きやすい職場づくり」の検討を行う。なお、経営層の方針のもとで高齢者雇用を進める「 エイジフリーの組織文化づくり」から始めてもよい(相関係数0.506)。ここでは「 」の組織文化づくりよりも相関係数が若干高い「 働きやすい職場づくり」からのプロセスを追っていくことにする。現場レベルでの高齢化対策の経験の蓄積から、権限関係の上方に提案するボトムアップの方法となる。本社からすれば、各事業所に権限を与え、事業所の責任者の裁量により高齢者対策を講じる。この時点では、第3節で述べたが、仕事内容を高齢者の意欲や能力・希望を踏まえて個別に決定し、他方で身体的な衰えから蓄積した能力を発揮できるように、設備導入など作業環境の整備を進めることになる。業務遂行能力が高い高齢者の発揮能力を高めることにより、高齢者の戦力化を促進することである。例えば、トライアル職場を作り、加齢とともに低下する能力・向上する能力を定量的・定性的に把握することから始め、職務再設計や作業改善など職場単位での対策に展開することが求められる。

更に、4 番目に検討すべきは、「 働きやすい職場づくり」との相関係数(0.736)が高い「 コミュニケーションの円滑化」を図ることである。高齢者の働きぶりや意見を収集する

仕組みを作り、従業員の要望や提案に基づく職場の改善活動や、高齢者への仕事に対する意識づけを行い、高齢労働力の活用による組織の活性化を図ることが求められる。いわゆる、高齢者の参加意識を高めるための、働きかけである。

5番目には、「コミュニケーションの円滑化」との相関係数(0.778)が高い「成長機会の提供」を行う。蓄積した能力の発揮に留まらず、自己研鑽する機会を提供し、技能や経験の体系化・理論化を図り、これを通じて若年層への育成・指導に活かすようにする。更には、新たな知識の吸収による内発的動機を刺激し、仕事を通じて成長を望む従業員のやる気を引き上げ、会社への貢献意欲を高める。

6番目には、「成長機会の提供」との相関係数(0.546)が高い「エイジフリーの組織文化づくり」を図る。経営層や管理者層が主導して高齢労働力を有効活用する方針を示し、現役世代にも認識させるための対策である。社内の高齢者活用対策を全社的な対応に昇華させることにより、例えば、事業所単位で進めていた高齢者活用対策の経験や知識をモデルケースとして他の事業所に水平展開させるなどにより、企業全体の高齢化対策を促進させる。

以上、～の戦力化段階では、長期勤続者の能力を発揮する職場環境を、職場改善や仕事内容の個別化、高齢者への仕事に対する参加意欲を高めるように意識づけを行い、更には全社的な取組みに昇華させる過程となる「質的充実戦略」であるといえる。

第2段階は、2つの方針に分岐する。一つは、高いスキルを持つ高齢労働力を有効活用する方針に基づいた、「生活との調和を考慮した就業条件の提示過程」である。この過程をみると、次にとるべき管理行動は、「エイジフリーの組織文化づくり」との相関係数(0.282)が高い「健康配慮」である。高齢者の希望に合わせ、短日数勤務や短時間勤務制度を導入し、また有給休暇を取得できるようにする。ただし、これらの個別対策は「働きやすい職場づくり」を実施した後に導入することも可能である(相関係数0.495)。

8番目に検討すべきは、「処遇の生活配慮」である。本人の収入状況や公的給付の受給状況を考慮し、賃金水準を決めることが求められる。高齢者の就業ニーズや生活状況が多様化しているために、それに合わせた処遇を行う。や は高齢者の定着を図る方策であるため、採用した高齢者の発揮能力の安定化を図る「質的安定化戦略」である。

もう一つのルートは、会社への貢献度が高い人材に限らず、貢献度が必ずしも高くない高齢者を活用する方針に基づいた「多様な人材の活用段階」である。最初に講じるのは、「就業機会の提供」である。「エイジフリーの組織文化」が浸透した後に実施することが望ましいが、これらの対策は「働きやすい職場づくり」の対策後でも導入しやすい(相関係数0.489)。職場改善や仕事の個別化の対策を講じているため、細分化された業務の担い手として、高齢労働力を受け入れることが可能な職場環境が整備されている。このため、勤務態度や健康面を重視するなど、労働力の質的な面での選別基準を緩やかにし、専門能力を持つ人材に限らずに多様な人材を活用することが可能になる。

そして最後に、検討すべきは「就業条件の現役化」である。質的に多様な労働力を活用

することに伴い、高齢者に画一的な管理を行うことは、現役世代も含め、処遇に対する従業員の納得性を担保できない問題を抱える。現役時代と同じ仕事を続けられるコースを設けるなど、個人業績や成果、現役世代への人材育成状況に応じた労働条件を設定することが求められる。

以上にみるように、質的活用企業における70歳雇用の進め方として、最初に選別した人材の能力活用を進め、彼らの能力を効果的に活用する組織文化をつくる「質的充実戦略」を図る。そのうえで、彼らが定着し、長期的に働き続けられるように健康維持や勤務時間の工夫を施す「質的安定化戦略」をとる。それと同時に、労働力の質に関わりなく高齢者に門戸を広げる「量的拡大戦略」を進めることが望ましい。

第5節 むすび

現在のところ、65歳を超えた雇用の確保は義務化されていないが、将来的に高齢労働力を積極的に活用する必要性に迫られる。体力や能力、価値観が一定の範囲内に収まる人材の管理ではなく、多様な価値観や能力を持つ人材の管理が求められる時代が早晚到来する。人材管理のノウハウは一朝一夕で蓄積できるものではなく、試行錯誤を重ね、その経験が現役世代を含めた従業員の意識や職場に埋め込まれるものと考えられる。このため、社内で本格的に高齢者が増加してからではなく、あらかじめ対策を講じておくことが望ましい。

本稿では、上記の問題関心から、「70歳雇用」に取り組むことを決めた企業を対象に、70歳雇用の進め方の方向性を示すことにした。「70歳雇用」を進めるにあたり、本章で明らかになったことを示すと以下のとおりになる。

(1) 現在、高齢労働力に依存する「量的活用企業」が70歳雇用を進めるときには、高齢者の採用門戸を広げて数量的に人材を確保する「量的拡大戦略」ののち、活用人材の発揮能力や業務遂行能力の向上を図る「質的充実戦略」をとり、高齢労働力の安定的な供給を確保する「質的安定化戦略」をとることが望ましい。具体的な管理活動を示すと、「就業条件の現役化」「就業機会の提供」「エイジフリーの組織文化づくり」「コミュニケーションの円滑化」「成長機会の提供」「働きやすい職場づくり」「育成型人材活用」「健康配慮」「処遇の生活配慮」「就業条件の引退化」、以上が効果的な導入プロセスとなる。

(2) 現在、過度に高齢労働力に頼る必要のない「質的活用企業」が70歳雇用を進めるときには、長期勤続者に対する「質的充実戦略」を講じ、高齢労働力の安定供給を図る「質的安定化戦略」をとる。それと同時に、活用門戸を広げ、数量的に高齢人材を確保する「量的拡大戦略」をとることが望ましい。具体的な管理活動を示すと、「就業条件の引退化」「育成型人材活用」「働きやすい職場づくり」「コミュニケーションの円滑化」「成長機会の提供」「エイジフリーの組織文化づくり」「健康配慮」「処遇の生活配慮」「就業機会の提供」「就業条件の現役化」、以上が効果的な導入プロセスと

なる。

【参考文献】

鈴木忠(2008)『生涯発達ダイナミクス 知の多様性、生きかたの可塑性』東京大学出版
会