はしがき

本報告書は平成25～26年度に設置した「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」の調査研究成果についてとりまとめたものである。

この調査研究は、当機構雇用推進・研究部に今野浩一郎氏（学習院大学経済学部教授）を委員長とする研究会を設置し、関係機関の協力を得て実施した。

ここに研究会委員をはじめ、関係各位のご指導・ご協力に対して衷心より感謝申し上げる次第である。

平成27年3月

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
雇用推進・研究担当理事　桑原幸治

平成26年度　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

（敬称略、委員は50音順）

委員長	今野　浩一郎	学習院大学経済学部　教授
委　員	内田　　賢	東京学芸大学教育学部　教授
委　員	大木　栄一	玉川大学経営学部　教授
委　員	大嶋　江都子	株式会社前川製作所　人事採用研修グループ係長
委　員	小西　敦美	日本水産株式会社　人事部労政課長
委　員	永野　　仁	明治大学政治経済学部　教授
委　員	藤波　美帆	千葉経済大学経済学部　専任講師
機　構	桑原　幸治	雇用推進・研究担当理事
機　構	白兼　俊貴	雇用推進・研究部長
機　構	榧野　一美	雇用推進・研究部次長
事務局	鹿生　治行	雇用推進・研究部　研究開発課　専門役
事務局	野村　沙織	雇用推進・研究部　研究開発課　開発係

目次

総　論 …… 3

第Ⅰ部　クロス集計結果
1章　調査の実施目的と調査方法 …… 23
2章　回答企業の概要 …… 25
3章　高齢者雇用施策と雇用の現状 …… 29
4章　60歳代前半層を活用するための基本方針と活用施策 …… 39
5章　60歳代前半層の人事管理 …… 47
6章　60歳代前半層の活用の評価と課題 …… 65
7章　「65歳以降の社員」の人事管理・活用の評価 …… 71
8章　改正高年齢者雇用安定法の影響と人事部の対応 …… 81
9章　「65歳以降の社員」の経歴と現在の仕事内容 …… 85
10章「65歳以降の社員」の職業能力 …… 101
11章「65歳以降の社員」の「直属の上司」の特徴と会社からの支援 …… 109
12章「65歳以降の社員」の職務行動と活用状況 …… 115

第Ⅱ部　分析編
1章　企業規模による高齢者雇用施策の相違―活用方針とアプローチの相違― …… 129
2章　60歳代前半層の雇用管理の特徴
―自律的なキャリア形成への支援とその効果― …… 138
3章　65歳を越えて働く人たち …… 153
4章　65歳越高齢者の能力発揮に向けた制度と支援―人事担当者の視点から― …… 169
5章　事業継続を見据えた行動と人事制度の整備の課題
―65歳越高齢者の分析から― …… 184

第Ⅲ部　資料編
調査票及び単純集計表 …… 203

総論

総論

１章　はじめに

本報告書は、①平成24年改正の高年齢者雇用安定法施行の人事管理への影響を捉えること、②60歳代前半層の人事制度の整備状況を60歳以前の人事制度との継続性の観点から明らかにすること、③生涯現役社会の実現に向けた雇用環境整備に資するために65歳以上の高齢社員の就業状況を捉えることを目的に実施された「60歳以降の人事管理と人材活用に関するアンケート調査」の結果をまとめたものである。詳細な結果については、第一部「クロス集計結果」と第二部「分析編」にまとめられている。

総論は前半と後半の二つの部分から構成されている。前半では第一部「クロス集計結果」と第二部「分析編」で明らかにされた主要な点が整理されており、2章～6章が第一部「クロス集計結果」に、7章が第二部「分析編」に対応している。このように整理された主要な調査・分析結果を踏まえて、後半の8章では、企業が60歳代前半層と65歳以降の高齢者を戦力化し、彼ら（彼女ら）が能力発揮できる人事管理を構築するうえで留意すべきポイントが提示されている。

とくに65歳以降の高齢者に関わる点を重視したいと考えている。60歳代前半層については、これまで膨大な調査研究が行われ、すでに多くの知見が蓄積されている。それに対して65歳以降の高齢者はまだ未知の分野であり、企業が彼ら（彼女ら）を戦力化するうえで、あるいは彼ら（彼女ら）に良質な雇用機会を提供するためにはどのような人事管理が必要であるのかについては明らかにすべき点が多い。生涯現役社会の実現に向けた雇用環境を整備するうえで重要な点である。

２章　高齢者雇用の現状と見通し

１節　高齢社員の雇用規模

ここで問題にしたいことは、59歳まで勤務していた正社員が60歳以降（以下では60歳越の社員を「高齢社員」と呼ぶ）にどのような雇用状況にあるかであり、それを雇用の規模と内容の二つの面からみている。前者は社員数から、後者は①60歳を契機に雇用形態がどのように変化し、②60歳を越えて何歳まで働くことができるのかから捉えている。

まず雇用の規模からみると、ほとんど（92.0%）の企業が60歳代前半層の高齢社員（以下では「前期高齢社員」と呼ぶ）を雇用し、その全従業員に占める割合は5.19%である。同様に65歳越の高齢社員（同じく「後期高齢社員」）を雇用する企業は58.8%であり、その全従業員に占める割合は1.95%である。さらに今後の見通しをみると、5年後の高齢社員数は

現在を100とすると182.2になり、この間に2倍程度に増えると見込まれている。つまり高齢社員は、社員20人に1人程度の規模から5年後には10人に1人程度の規模に膨れ上がり、大きな社員集団として登場することとなる。なおこうした特徴は企業規模によって異なり、現状は小規模企業ほど高齢社員が多いが、今後5年間の増加傾向は大手企業ほど顕著である。近い将来には、企業規模に関わらず高齢社員が大きな社員集団となると考えてよい。

２節　高齢社員の雇用の内容

60歳を契機とした就業形態の変化は、まず正社員を対象にした定年制度の影響を受ける。多くの企業は60歳定年制を敷いており、今後もその体制を維持するとしている。そのもとで60歳時点の就業形態は、「自社内で引き続き直接雇用」が83.3%と圧倒的に多く、それ以外は「引退」8.8%、「子会社・関連会社で雇用（出向・転籍を含む）」3.1%、「請負契約への変更」0.3%であり、企業規模別にみると大手企業ほど「引退」が多い。

このように同じ企業で引き続き勤務する形態が主流であるので、その雇用の内容をまず社員身分からみると、非正社員（70.9%）が正社員（28.4%）を大きく上まわり、大手企業ほど非正社員とする傾向が強い。つぎの雇用上限年齢は「65歳以下」が85.5%と圧倒的に多く、それ以外の「（雇用上限年齢は）特に定めていない」（9.2%）、「66 ～ 70歳」（4.4%）は少ない。企業規模別にみると、大手企業ほど「65歳以下」が、小規模企業ほど「特に定めていない」が多い。雇用上限年齢についての企業の方針は、ほとんど（78.0%）の企業が「改正高齢法（段階的に65歳まで）の範囲にとどめたい」とし、「66 ～ 69歳程度まで活用したい」は11.8%、「上限年齢なく活用したい」は5.8%、「70歳以上まで活用したい」は3.1%にとどまる。このように65歳を越えて雇用するとする企業がやや増えるものの、全体的には現状を踏襲するというのが企業の方針といえるだろう。

３章　前期高齢社員の活用と人事管理

１節　経営としての活用の考え方

企業の前期高齢社員の活用に関わる考え方についてみると、「経営者らが社会や時代の要請であると認識している」は「あてはまる」＋「ややあてはまる」と回答した企業が89.7%、「会社にとって60歳代前半層の従業員は戦力である」が同80.8%、「経営者らは59歳以下の従業員に対して60歳代前半層の従業員活用の大切さを働きかけている」が同60.6%である。つまり、「社会的な要請であることを認識しつつ、60歳代前半層を戦力として活用することは重視するが、この点を社員に十分に働きかけるまでには至っていない」というのが、前期高齢社員の活用についての企業の考え方である。

２節　活用施策

（１）活用施策の基本枠組み

それでは企業はどのような活用施策をとっているのか。ここでは、その点を59歳以前の現役社員と比較して①どのような働き方のもとで、②どのような仕事を担当させ、③どのような成果責任を求めるのかという3つの観点からみている。労働時間の柔軟性からみた働き方は、勤務時間と勤務日数は現役社員と「変わらない」（それぞれ78.4%、79.3%）が、残業時間はやや減る（「やや減っている」＋「減っている」が53.5%）という現状にあり、残業時間は大手企業ほど減る傾向にある。

担当する仕事については、現役社員と「変わらない」とする企業が「仕事の内容・範囲」で56.0%、「期待する仕事の成果」で51.7%、「配置転換の頻度」で47.9%、「出張の頻度」で44.3%、「職責の重さ」で34.0%であるので、全体的には60歳を契機に仕事の内容はかなりの程度変化している。さらに、この変化の程度を平均的にみると「仕事の内容・範囲」と「期待する仕事の成果」が「変わらない」と「やや減っている」の中間程度、「配置転換の頻度」「職責の重さ」「出張の頻度」は「やや減っている」をやや上回る程度の水準である。また大手企業ほど変化の程度は大きく、その傾向はとくに「配置転換の頻度」で顕著である。

最後に成果責任をどの程度求めるのかを、成果を制度的に求める人事評価の実施状況でみると、人事評価の実施企業は57.3%であり、その傾向は大手企業ほど強い。さらに評価方法を現役社員と同じとする企業は42%であり、その傾向は小規模企業ほど強い。

（２）仕事配分の仕組み

以上の活用の基本枠組みのもとで、仕事がどのように前期高齢社員に配分されるのか。現役社員の場合には、ほとんど（82.3%）の企業で「業務目標を立てさせること」を通して仕事を配分するという仕組みがとられている。現役社員との実施企業比率の差異が33.1%と大きいことから分かるように、この仕組みを60歳代前半層に適用する企業は現役社員に比べると少なく、その傾向は大手企業になるほど顕著である。

３節　処遇管理

（１）社員格付け制度

前期高齢社員に社員格付け制度を適用している企業は25.0%と少なく、その導入企業は大手企業ほど多い。

（２）賃金管理

a. 基本給

基本給管理は水準管理と決め方の管理の二つの面からみる必要がある。まず前者についてみると、基本給水準は60歳直前の68.3%の水準にあり、企業は今後もほぼ同じ水準（68.0%）に維持したいと考えている。これを企業規模別にみると、大手企業ほど現在、今後ともに低い水準に設定している。

決め方の管理については、現役社員とは異なる決め方をする企業（「異なる」＋「どちらかといえば異なる」）が81.9%と主流を占め、その傾向は大手企業ほど顕著である。また主要な決定要素は、能力（47.9%）、仕事内容・難易度（46.9%）、60歳直前の賃金（43.9%）、60歳直前の職能資格・職位（40.9%）である。これに勤務態度（27.6%）、仕事の成果（24.6%）、年金や公的給付の受給状況（22.0%）が続き、他の正社員の賃金額（4.5%）、地域の相場（5.9%）を決定要素とする企業は少ない。企業規模別にみると、大手企業ほど60歳直前の職能資格・職位を、小規模企業ほど能力、勤務態度及び属人的要素を考慮する企業が多い。

昇給管理については、昇給のある企業は20.7%にとどまり、大半の企業は昇給のない制度をとっている。しかも昇給の決定方法を現役社員と「同じ」とする企業は27.4%と少なく、大手企業ほどその傾向は強い。今後の方針をみると、現状維持とする企業が72.7%と主流であり、これまで以上に重視する（「重視する」＋「やや重視する」7.8%）とした企業は少ない。

b. 賞与・一時金

賞与・一時金を支給している企業は67.4%であり、大手企業ほど支給企業が多い。その決定方法は、現役社員と「同じ」とする企業は20.9%と少数派であり、大手企業ほど現役と異なる方法をとる傾向が強い。今後の方針については、現状維持とする企業が75.2%と多く、これまで以上に重視する（「重視する」＋「やや重視する」8.0%）とした企業は極めて少ない。

c. 諸手当

現役社員には、職位に基づく手当（87.3%）や扶養手当（74.0%）を支給する企業が多く、これに職務に基づく手当（67.4%）、住宅手当（51.2%）が続く。60歳代前半層にはいずれの手当も現役社員に比べて支給する企業が少ないが、とくに現役社員との差異は扶養手当（支給企業比率の差異51.9%）と職位に基づく手当（49.9%）で大きく、住宅手当（35.5%）と職務に基づく手当（33.6%）がそれに次いでいる。これに対して精皆勤手当は現役社員との違いが小さい。企業規模別にみると、福利厚生的な性格の強い扶養手当と住宅手当は大手企業ほど差異が大きい。

（3）福利厚生管理

会社の保養所や互助会などの利用の可否は、現役社員と前期高齢社員との間に大きな差はない。

４節　教育訓練

現役社員に対する教育訓練の実施状況は、「仕事に直接関連する研修」「自己啓発への支援」が66.8%である。両施策を前期高齢社員に適用する企業は現役社員と比べて少なく、現役社員との実施企業比率の差異はそれぞれ41.6%、28.6%である。企業規模別にみると、大手企業ほど実施企業比率の差異は大きく、現役社員と前期高齢社員を区別して扱う傾向が強い。

５節　キャリア管理

現役社員に対するキャリア管理施策の実施状況は、「希望する仕事を申告する仕組み」が51.0%、「働き方に関する希望を申告する仕組み」が46.9%、「人事部門と従業員個人が働き方・キャリアについて個別に面談する機会」が40.3%である。これらの施策を前期高齢社員に適用する企業は全般的に現役社員と比べると少ないが、その傾向はとくに「希望する仕事を申告する仕組み」で顕著であり、現役社員との実施企業比率の差異は19.3%にのぼる。それに対して「働き方に関する希望を申告する仕組み」は6.9%、「人事部門と従業員個人が働き方・キャリアについて個別に面談する機会」は8.4%と差異が小さい。

なお現役社員を対象に「60歳以降の職業生活」設計を支援する企業は多く、「従業員に自分自身で60歳以降の職業生活を考えてもらう」場として「上司との面談」を活用する企業は62.8%であり、「自己申告制度」（36.3%）と「人事部門担当者との面談」（33.6%）が続き、「ライフプラン策定のための研修」（11.4%）、「教育訓練機会の情報提供を通して」（2.8%）を行う企業は少ない。企業規模別には、支援体制の整備は大手企業ほど進んでいる。

６節　活用の評価と課題

（１）活用の評価

a. 経営成果への影響

企業にとっての前期高齢社員を活用したことの経営上の効果は、労務費の削減（「効果があった」＋「ある程度効果があった」が66.7%）が最も大きく、それに次ぐのは職場の生産性の向上（同61.1%）、製品・サービスの品質の向上（同57.1%）、企業の社会的なイメージの向上（同56.2%）、他の従業員の仕事に対する意識・態度の向上（同48.2%）である。

b. 活用に対する満足度

さらに前期高齢社員の人材としての評価は全体的に肯定的であり、多くの企業が満足しているのは、専門能力（「満足している」＋「やや満足している」の肯定的評価が86.5%）と定着度（同85.9%）であり、仕事の成果（同72.9%）、管理能力・指導力（同68.4%）、労働意欲・モチベーション・勤務態度・仕事ぶり（同67.1%）、若手・中堅社員への技能や技術の継承（同60.4%）、仕事や業務量の変化に対する柔軟性（同60.6%）、弾力的な賃金条件（同60.6%）、人材育成のコストの抑制・削減（同61.9%）がそれに続いている。最後に総合的な満足度をみると、8割近くの企業が肯定的に評価している。

（２）活用上の課題

企業が前期高齢社員を活用するうえで課題としてあげている点は、「本人のモチベーションの維持・向上」が最も多く（65.6%）、「本人の健康」（53.8%）と「担当する仕事の確保」（45.6%）がそれに次いでいる。以下、「本人の能力の維持・向上」（33.3%）、「他の正社員との処遇上のバランスの取り方」（31.5%）、「職場の上司との人間関係」（29.1%）と続いている。企業規模別には、大手企業ほど「担当する仕事の確保」「職場の上司との人間関係」「職場の上司

以外との人間関係」「若年•中堅層の活躍機会の減少」「他の従業員のモチベーションの維持•向上」「本人のモチベーションの維持・向上」を、小規模企業ほど「本人の健康」「課題は特にない」をあげる企業が多い。

４章　後期高齢社員の活用と人事管理

１節　人事管理

（1）主な雇用形態

後期高齢社員を雇用している（あるいは、雇用した経験のある）企業は66.7%である。その主な雇用形態は「非正社員」（78.9%）が主流であり、その割合は前期高齢社員と比べると1割程度多い。

（2）人事管理の概要

人事管理が前期高齢社員と「同じ」としている企業は41.3%であり、過半数の企業が前期高齢社員とは異なる仕組みをとっている。企業規模別には、概ね小規模企業ほど前期高齢社員と同じ仕組みをとる企業が多い。

人事管理が前期高齢社員と異なる企業について、具体的にどの分野が異なるのかをみると、異なる分野は「基本給の決め方」（64.0%）が最も多く、「賞与•一時金の決め方」（40.2%）、「所定内労働時間の長さ」（34.1%）、「昇給」（29.0%）、「昇格（昇進）の有無」（20.8%）、「諸手当」（20.2%）がこれに続いている。企業規模別にみると、「基本給の決め方」「賞与・一時金の決め方」「諸手当」は大手企業ほど、「昇格（昇進）」は小規模企業ほど異なるとする企業が多い。

２節　活用の評価と課題

（1）活用の評価

後期高齢社員の働きぶりについて、企業はどのように評価しているのか。肯定的評価（「満足している」29.1%＋「やや満足している」57.8%）をしている企業が9割弱であり、この満足度は前期高齢社員を上まわる水準にある。

（2）活用上の課題

後期高齢社員を雇用するにあたって、ほとんど（94.7%）の企業が「課題あり」としている。その主な内容は「本人の健康」（72.1%）、「本人のモチベーションの維持•向上」（55.8%）、「担当する仕事の確保」（48.3%）、「本人の能力の維持・向上」（38.1%）といった本人に関わる課題である。この他には「勤務時間の柔軟性」（26.5%）、「他の正社員との処遇上のバランスの取り方」（22.7%）、「職場の上司との人間関係」（22.2%）等の企業や職場に関わる課題が挙げられている。

これを前期高齢社員と比較すると、後期高齢社員で多くあげられている課題は「勤務時間

の柔軟性」「本人の能力の維持・向上」「本人の健康」であり、前期高齢社員で多くあげられている課題は「職場の上司との人間関係」「他の正社員との処遇上のバランスの取り方」「本人のモチベーションの維持・向上」である。企業規模別には、大手企業ほど「職場の上司との人間関係」と「職場の上司以外との人間関係」を課題としてあげる企業が多い。

３節　企業が求める国からの支援

後期高齢社員の雇用にあたって、国からの「支援を求める」とする企業は84.1%に達している。支援の主な内容は「人件費等の経費助成」(66.2%)と「個人の健康管理への支援」(41.1%)であり、次いで「家族の健康管理支援の充実」（20.1%）といった家族に関わる健康管理への支援、「年齢に関わりなく働ける社会の実現のための啓発活動」（19.3%）や「個人が行う能力開発に対する助成金等の充実」（11.9%）といった社会の基盤整備や能力開発への支援が挙げられている。企業規模別には、小規模企業ほど「個人の健康管理への支援」と「家族の健康管理支援の充実」を求める企業が多い。

５章　改正高年齢者雇用安定法の影響と企業の対応

１節　改正高齢法の影響

平成24年改正法の採用（新規学卒採用、中途採用、高齢社員の中途採用）や社外への異動（50歳代の出向・転籍者の送り出し、同受け入れ、定年後のグループ企業での再雇用）に対する影響を「大きく影響する」「やや影響する」「影響しない」の3段階でみると、影響が大きいと評価されている「中途採用（～50歳まで)」、「新規学卒者の採用」でも「やや影響する」と「影響しない」の中間程度の水準であるので、全体的にみて24年改正法は企業の採用や社外への異動に大きな影響を与えていないといえよう。企業規模別にみると、大手企業ほど「50歳代の出向や転籍の送り出し」、「50歳代の出向者や転籍者の受け入れ」、「定年後のグループ企業での雇用」といった異動に影響があるとしている。

２節　企業の改正高齢法への対応

平成24年改正法への企業の対応方法（予定）をみると、「健康管理の強化」（33.6%）が最も多く、次いで「定年制・雇用上限年齢の見直し、改定」（29.3%)、「仕事・能力・成果に応じた賃金制度の導入・強化」（28.5%）の順になっている。企業規模別には、大手規模ほど「出向・転籍の推進・強化」「職域開発（社内）の強化」「社内での配属先のマッチング機能の強化」、「複数の就業コースの設置・改定」といった配置管理の取り組みが、小規模企業ほど「健康管理の強化」「短時間・短日数勤務制の導入・強化」「知識や技能の習得機会の強化」の取り組みが多い。

６章　後期高齢社員の雇用と人事管理の特徴

１節　代表後期高齢社員の特徴

ここでは、企業に想定してもらった特定の「勤続3年以上の役員以外の65歳以上の社員」（以下では「代表後期高齢社員」と呼ぶ）の経歴、仕事内容、職業能力等の特徴について明らかにしている。まず想定されている代表後期高齢社員の平均的な特徴を紹介しておきたい。

個人属性は、年齢が67.6歳で、男性が中心（87.6%）である。経歴をみると、勤続年数が23.4年であるので、彼ら（彼女ら）の多く（72.0%）は50歳代時点で回答企業に在籍している。

50歳代時点で在籍していない者の入職経路は「公共職業安定所・人材銀行」（19.1%）が最も多く、「親会社・関連会社」（17.4%）、「取引先企業の紹介」（14.4%）が続き、大手企業ほど「出向・転籍」が多くなる。つぎに在籍していた社員についてみると、多く（88.0%）は在籍時の身分が「正社員」である。また最高職位は「一般」（32.6%）が最も多く、「次・課長相当」（25.5%）、「部長相当」（19.6%）がこれに続いている。企業規模別には、大手企業ほど「次・課長相当」が、小規模企業ほど「一般」が多い。

２節　雇用の現状

（1）雇用した理由

まず企業が雇用する理由をみると「任せた仕事はきちんとこなしてくれるから」（64.8%）が最も多く、それに「専門能力・人脈を活用したいから」（40.5%）、「代わりを任せられる人が他にいないから」（34.7%）が次いでいる。企業規模別には、大手企業ほど「専門能力・人脈を活用したいから」を、小規模企業ほど「任せた仕事はきちんとこなしてくれるから」「いざという時、他の仕事も任せられるから」を理由としてあげている。担当業務レベル別には、レベルが高いほど「代わりを任せられる人が他にいないから」「専門能力・人脈を活用したいから」が、レベルが低いほど「本人が希望したから」「これまでの貢献に報いるため」が多くなる。

（2）身分と仕事内容

代表後期高齢社員の現状の雇用形態は「非正社員」（82.0%）が中心であり、大手企業ほど「非正社員」が多い。担当している業務レベルは、現役社員のレベルからみると「一般職レベル（正社員）」が31.4%で最も多く、「非正社員レベル」（23.3%）、「次・課長レベル」（15.8%）、「係長・主任レベル」（13.8%）がこれに続いている。配属先の部門・部署での主な役割は「所属部署の主要な業務」（44.9%）が最も多く、「社員の補助・応援」（16.5%）、「後輩社員への教育・指導」（13.5%）がこれに続いており、大手企業ほど「社員の補助・応援」と「後輩社員への教育・指導」が多い。

（３）労働時間と給与

週の勤務時間は平均34.3時間であり､担当業務レベルが上がるほど長くなる。給与（年収）は「200 ～ 300万円未満」（28.7%）が最も多く､「100 ～ 200万円未満」（22.8%）､「300 ～ 400万円未満」（19.9%）､「400 ～ 500万円未満」（9.9%）が続いており、給与水準は大手企業ほど、また担当業務レベルが高いほど高くなる。

３節　代表後期高齢社員の能力特性

（１）情動性知性、変化対応力からみた能力特性

ここでは代表後期高齢社員の能力特性を①情動性知性と変化対応力からみた能力、②中高年層（正社員）と比べたときの能力水準、③労働意欲の3つ側面からみている。

情動性知性、変化対応力をみると、「職場の同僚と良好な人間関係を築くことができる」の評価が最も高く､「職場では自らの感情をコントロールできている」「ものごとが思い通りに進まなくても、過度に落ち込んだり、怒りをあらわにしない」の順でそれに続いている。

（２）現役社員との比較からみた能力特性

現役社員である中高年層（正社員）と比べたときの能力は､「企画立案・企画構成力」を除き中高年層（正社員）の「平均」を上回っており､なかでも「専門知識･技能」ついで「責任感・勤勉さ」「人脈・人とのつながり」が高く評価されている。担当業務レベル別には､レベルが高いほど全ての能力が高く評価されているが、とくにその傾向は「専門知識･技能」「指導力･統率力」「人脈･人とのつながり」「企画立案･企画構成力」「企画実現･実践力」「問題発見能力」で顕著である。

（３）労働意欲からみた能力特性

能力発揮意欲は､「十分に発揮しようとしている」と「まあまあ、発揮しようとしている」をあわせると91.9%であることから分かるように、代表後期高齢者の労働意欲は高く評価されており、その傾向は担当業務レベルが高いほど強まる。

４節　職場の受け入れ体制と職務分担

（１）職場の受け入れ体制

直属上司の年齢は平均すると51.4歳であり、直属上司になってからの期間は33.9ヶ月である。こうした上司の代表後期高齢社員の活用能力は､「高い」と「高いほうである」を合わせると81.3%であることから肯定的に評価されており、その傾向は担当業務レベルが高くなるほど強まる。

同僚の代表後期高齢社員の強みの理解度は､「十分に、理解している」と「まあまあ、理解している」を合わせると93.1%であることから分かるようにかなり高く、その傾向は担当業務レベルが高くなるほど強まる。

このようにみてくると上司にしても同僚にしても、後期高齢社員それもとくに高度な仕事

を担当する後期高齢社員を職場に受け入れる体制を十分に整えているといえるだろう。

（２）代表後期高齢社員と現役社員の職務分担

それでは、こうした受入体制のもとで代表後期高齢社員はどのような職務を担当しているのか。それを職務行動の面からみると、「現役世代が能力面で担当できない仕事を進んで行っている」（24.3%）が最も多く、「職場全体の業務の進捗状況や課題の把握に努めている」（21.9%）、「今担当する仕事のうち、現役世代の成長につながる仕事を積極的に委譲している」（18.7%）が次いでおり、全体的には現役社員と補完的な関係にある役割を果たすように職務が決められている。

担当業務レベル別には、レベルが高いほど「現役世代が能力面で担当できない仕事を、進んで行っている」、「今担当する仕事のうち、現役世代の成長につながる仕事を積極的に委譲している」、「経営方針や事業展開に関わる情報の把握に努めている」、「職場の同僚の職業能力や成長状況を把握しようとしている」、「経営層や上司に自らの考えを投げかけ、業務展開のあり方を考えている」が多く、レベルが低いほど「現役世代にとって重要度の低い仕事を進んで引き受けている」が多くなる。

５節　代表後期高齢社員に対する会社の施策

（１）仕事上の支援策

会社（人事部や上司）が日々の仕事のなかで代表後期高齢社員に対して支援している内容は、直接的な支援策としては、「仕事上の要望や不満を聞く機会を設けている」（36.9%）が最も多く、「日常的に職場で求めている役割を伝えている」（31.5%）、「会社の経営方針や事業戦略を伝えている」（27.4%）の順で次いでいる。間接的な支援方法として「上司は職場の人間関係に配慮している」（33.1%）が最も多く、「上司はメンバー全体で業務計画や業務の進捗状況、課題に関する情報の共有を進めている」（20.6%）が次いでいる。担当業務レベル別には、レベルが高いほど「役割や業務特性を職場全体に周知している」、「事業構想や業務提案を実現できる機会を設けている」、「仕事ぶりや成果に関わる評価を伝えている」、「経営層との面談機会を設けている」、「会社の経営方針や事業戦略を伝えている」、「上司は、メンバー全体で業務計画や業務の進捗状況、課題に関する情報の共有を進めている」が、レベルが低いほど「仕事上の要望や不満を聞く機会を設けている」、「業務のやり方や進め方を支援・助言・指導している」、「体調や要望に応じて勤務時間・配属先を変更している」、「上司は職場の人間関係に配慮している」が多くなる。

（２）人事管理上の施策

代表後期高齢社員を対象とする人事管理施策をみると、「個人業績・成果を反映する賞与等の支給」（22.4%）と「短時間・短日数勤務制の適用」（21.9%）が最も多く、「世間相場よりも高い給与額の設定」（14.6%）、「目標管理・人事評価の実施」（12.3%）、「昇給または降給がある賃金制度」（11.4%）がこれに続いている。担当業務レベル別には、レベルが高い

ほど「個人業績・成果を反映する賞与等の支給」、「目標管理・人事評価の実施」、「世間相場よりも高い給与額の設定」が多く、レベルが低いほど「短時間・短日数勤務制の適用」が多い。

６節　代表後期高齢社員の活用効果を評価する

（1）総合的な評価

代表後期高齢社員の能力活用状況は、「最大限、活用している」と「かなり、活用している」をあわせると60.2%になるのでかなり高い水準にあり、担当業務レベルが高いほど活用の水準は高まる。したがって企業の活用満足度は高く、「満足している」と「やや満足である」をあわせると82.1%に達し、担当業務レベルが高いほど満足度は強まる。

それでは、企業は代表後期高齢社員にどの程度の期間働いてほしいと考えているのか。「2～3年くらい」(35.3%)が最も多く、「わからない」（25.6%）と「1年くらい」（15.8%）がそれに次ぐ。つまり1～3年程度の就業要望が約5割を占めており、企業は活用状況を高く評価しているものの長期雇用を前提にしているわけではない。

（2）職場での貢献内容

それでは、具体的にどのような面で効果があると評価されているのか。それを職場への貢献内容でみると、「的確な業務処理」を評価する企業が最も多く（56.5%）、次いで「中堅・ベテラン社員への知的刺激・気づき」（22.8%）、「新人・若手社員への知的刺激・気づき」（22.4%）の順になっている。担当業務レベル別には、レベルが高いほど「新規事業・新規業務の企画・提案・設置運営」「業務改善」「突発的な事態の発見やその対応」「異なる部門との調整・協力関係構築」「中堅・ベテラン社員への知的刺激や気づき」「社員間の信頼関係の形成・強化」をあげる企業が多い。

さらに現役世代の成長機会への影響を評価すると、拡大したとする企業（「拡大した」＋「どちらかといえば拡大した」）が63.4%であるので、企業は全体的には、後期高齢社員を活用することで現役世代の成長機会がやや広がったと評価している。

（3）これからの活用の可能性

最後に代表後期高齢社員の能力を活かせる仕事が職場にどの程度あるかについてみると、「今の仕事以外にない」は19%にとどまり、「多くある」と「多少はある」を合わせると69.2%になる。少なくともいま働いている後期高齢社員については、これからも活躍する余地はかなりあるということになろう。これを担当業務レベル別にみると、レベルが高いほど職場には能力の活かせる仕事があると評価されている。

７章　高齢社員活用のポイント

１.「人事管理権限の委譲」がポイント

この章では、分析編で明らかにされた高齢社員活用のポイントを整理したい。分析編の1

章では、企業規模によって高齢社員に対する施策が大きく異なることを踏まえて、以下の高齢社員活用のポイントが提示されている。

これからの高齢社員雇用で焦点となることは、能力と意欲にばらつきがある多くの高齢社員を雇用しなければならないことであり、それに効果的に対応するには、彼ら（彼女ら）と会社のニーズを個別的に擦りあわせる「個別対応」と、それに合わせて働き方や処遇を柔軟に決める「柔軟性」が必要である。ルールに基づいて統一的に対応しなければならない大手企業ほど難しいことではあるが、①各部署が高齢社員の勤務体系、処遇等に関わるローカルルールを決定できるようにする、②本社人事部門は各部署のルール設定が野放図にならないよう監査機能を果たす、③権限を移譲された各部署は自ら設定したローカルルールについての説明責任と結果責任を負う、という体制を整備することで対応できる。

２．人事部門の関与が高齢社員活用のポイント

分析編の2章では、高齢社員の活用方法が、現場の管理職に委譲される場合と人事部門が関与する場合のどちらが高齢社員の活用が進むのかを検討している。そこで明らかにされた高齢社員活用のポイントは以下である。

期待役割が変わること、教育投資効率が良くないことから、企業にとって高齢社員は教育する誘因の小さい社員であるが、大きな社員集団として登場する高齢社員の意欲が低下すれば経営業績が低下しかねない。そこで企業は教育投資の効率性と高齢社員の意欲を高めるために、高齢社員が自律的にキャリアを創ることを支援するキャリア支援策を行う。しかし、キャリア支援策を高齢社員活用に結びつけるには、以下の二つの対応を合わせてとる必要がある。

第一は、日々の成果達成に関心をもつ現場管理職にとって高齢社員の希望にあわせた配置を行う誘因が低い（つまり､キャリア支援に対する会社と管理職の意向が一致しない）ので、キャリア支援は現場にすべてを委ねるのではなく、人事部門が現場の管理職や高齢社員に対して支援と調整を行うことが求められる。

第二には、こうした人事部門の支援があっても、現役時代から期待役割が大きく縮小すれば、高齢社員は企業が彼ら（彼女ら）の貢献に価値を置いていないと認識し、キャリア支援策を退職促進策と捉えるので、高齢社員の役割期待はできる限り現役時代と同等に維持する必要がある。

３．キャリアからみた後期高齢社員活用のポイント

分析編の3章では、後期高齢社員の雇用状況を、なぜ雇われているのか、雇われることによる成果はどのようなものか、成果を大きくするにはどのようなことが必要か等の面から検討している。そこで明らかにされた点は以下である。

後期高齢社員を50歳代以降のキャリアをもとに類型化すると、50歳代から現在の企業に

在籍し続けている人は、役職を継続している「役職継続」、役職を離脱して一般職になった「役職離脱」、一般職を継続している「一般継続」から、50歳代以降に採用された人は、現在役職に登用されている「外部登用」と役職に就いていない「一般採用」から構成される。

企業が後期高齢社員を雇用するのは、一般継続の場合には、きちんと仕事をしてくれるという信頼感があり、また本人が就業を望んでいるからである。他方、外部登用と役職継続の現在役職についているタイプと役職離脱は「専門能力・人脈を生かしたいから」が、さらに役職継続と外部登用は「代わりを任せられる人が他にいない」が多い。会社に対する貢献をみると、役職継続と外部登用は役職についていることから多くの面で貢献が評価されているが、注目すべきことは役職離脱が社員教育機能を役職者と同程度あるいはそれ以上に果たしていることである。

このようにみてくると、いずれのタイプも「的確な業務処理」による貢献が高く評価されているが、役職離脱の従業員教育が高く評価されているように、何らかの強みをどれだけ見出せるかが後期高齢社員雇用の鍵を握っている。

４．後期高齢社員の能力発揮と事業継続行動を促すポイント

分析編の4章と5章では、後期高齢社員を活用している職場の特性を捉えたうえで、彼ら（彼女ら）の能力発揮意欲と事業継続行動を高めるための対策を検討している。そこで明らかにされた点は以下である。

後期高齢社員を活用している職場には、上司の支援、同僚による理解・支援、後期高齢者の能力発揮意欲が円環的に結びつく関係が形成されているという特徴があり、さらに能力の活用度は後期高齢社員の能力発揮意欲に規定される。

この能力発揮意欲を高める対策を明らかにするために、報酬、教育、評価等に係る制度的対応と、現場での個別的対応に関わる後期高齢者への直接支援と職場全体に向けた間接支援からなる社会的支援との関係を分析すると、能力発揮意欲は社会的支援に関わる役割承認支援と情緒的支援に影響される。このことは、後期高齢社員が今の職場において活躍できる場（役割）を作ってくれる社会的支援を求めていることを示している。

事業継続の観点に立つと、在籍期間の短い後期高齢社員は退職後のリスクの大きい社員であり、活用に当たっては事業継続の視点をもつ必要がある。そうなると、後期高齢社員が事業の発展や継続性を斟酌して自らの役割を決める事業継続行動をとるかが問題になる。そこで事業継続行動を、現役世代が希望しないが経営上重要な事業を探索し選択する「開拓」、現役社員が担当しない業務を見つけ担当する「すみわけ」、担当する仕事を現役世代に移管する「委譲」の3つのタイプに分けて、それらに影響を与える施策を検討している。「開拓」では、賃金制度等の外的報酬に関わる制度と役割形成に直接関与する社会的支援が、「すみわけ」では、仕事での裁量を与えること、将来の仕事を確保することとともに、役割道具的支援、役割承認支援、役割情報支援、情報共有化、活用周知・指導の社会的支援が、「委譲」

では、賃金制度等の外的報酬系に関わる制度とともに、同僚との関係構築を強化するための社会的支援が効果的である。

８章　高齢社員の活用と人事管理のあり方を提言する

１節　前期高齢社員について

（１）現状の認識

高齢社員は、社員20人に１人程度の規模から５年後には10人に１人程度の規模に膨れ上がり、大きな社員集団として登場することが見込まれる。しかも、大手企業は中小企業に比べて高齢社員が少ないという現状にあるが、近い将来には、大手企業においても高齢社員が急速に増え、企業規模に関わらず高齢社員が大きな社員集団となる。

こうした状況のなかで形成されている前期高齢社員の人事管理は、①社員身分は非正社員が中心である、②活用面では、労働時間は現役社員と変わらないが、仕事はかなりの程度変化し、とくに成果責任は大きく低下する、③報酬面では、基本給は60歳直前の７割弱の水準であり、決め方は60歳直前の賃金と職能資格・職位を重視する、昇給がないという点に特徴がある。こうした人事管理は現役社員と高齢社員に異なる仕組みを適用する分離型の人事管理であり、企業のそれに対する評価は肯定的である。そのため、企業は全体的にはこれまでの分離型の人事管理を踏襲しようとしている。

これまでの検討を踏まえると、前期高齢社員の人事管理の現状を以上のように捉えることができるが、近い将来を見据えると、これで対応できるとは思えない。それは大きな社員集団化する高齢社員を戦力化する人事管理になっていないからである。上記したように、確かに既存の人事管理に対する企業の評価は肯定的である。しかし、それは企業が前期高齢社員に多くの貢献を望んでいないことを前提に形成された人事管理を肯定的に評価しているにすぎず、前期高齢社員を雇用する最大の経営上の効果を労務費の削減としていることがその現れである。これからは前期高齢社員に多くを期待することを前提にした人事管理が求められているのである。

（２）前期高齢社員を活用する人事管理のあり方

a. 人事管理体制のあり方～分権型が集権型か～

以上の現状認識を踏まえると、現状の人事管理を再編することは不可避ということになり、それをここでは幾つかの観点から考えてみたい。第一の観点は、人事管理体制のあり方である。人事管理体制とは人事管理機能の人事部門と現場の分担の仕組みを示しており、具体的には、人事部門が統一的に対応する集権型をとるのか、現場に任せる分権型をとるのかが問題になる。この点については、すでに以下の二つの考え方を提示した。

①前期高齢社員は大社員集団化するに伴い能力、労働意欲の面で多様化する。それに対応する活用施策の方向は「個別化」と「柔軟化」であり、それに合った人事管理体制は権

限を現場に委譲する「分権型」である。

②前期高齢社員が大社員集団化すると企業は長期的な観点から彼ら（彼女ら）の戦力化を進めようとするが、現場は短期的に成果をあげることを重視するために彼ら（彼女ら）を積極的に活用するという行動はとらない。この現場の「積極的な活用回避行動」に対応するには人事部門が現場の活用行動に関与する必要があり、人事管理体制は「集権型」が望ましい。

この二つの対応は相反する方向を向いているが、両者ともそれぞれが注目する条件のもとでは合理的である。しかも両者が注目する条件はともに起こりうることであるので、現実的には、両者の条件に目配りして「分権型」と「集権型」の施策を合理的に組み合わせるということになる。人事部門が基本的なルールを統一的に設定し、そのもとで現場がそれぞれの事情に合わせて裁量をもって活用方法や処遇等を決めるというのが人事管理体制の基本型になるが、この基本型のもとでとりうる選択肢は多様であり、そのなかから最適な選択肢を見つけなければならない。そのさいには以下の二つの視点をもつ必要がある。

第一は、最善の選択肢は企業が前期高齢社員に何を求めるのかという活用戦略と、前期高齢社員がどのような働き方を求めるのかに依存するという視点である。

第二は、選択の多様性を捉える視点である。人事管理体制を設計するにあたっては、「誰に」、「何について」の人事管理権限を付与するのかを決めなければならない。前者については、ここでは人事部門か現場かという2つの選択を想定している。後者については、「どのような働き方」（労働時間等）で、「どのような役割」（仕事の内容や職責等）を果たして、「どのように報酬をえるのか」（賃金等）という3つの要素からなる仕事のプロセスを念頭に入れると分かりやすく、人事部門あるいは現場が3つの要素についてどの程度関与するのかを決めることによって人事管理体制のタイプが決まる。

そうなると、第一の視点に従って第二の視点でみたタイプを決めていくことが人事管理体制の構築ということになる。たとえば前期高齢社員を現役時代と同じ仕事に配置し、現役時代と同じあるいはそれに近い働き方で活用し、前期高齢社員もそれを望むのであれば、人事部門が現役社員と同様に広い範囲で統一的なルールを設定するということになろう。それに対して、60歳を契機に仕事配分を見直し、短時間勤務等の多様な働き方で活用するのであれば、職場と労働者の個別の事情に配慮して仕事内容や働き方を柔軟に決めることが必要になるので、広い範囲で現場が裁量を持って決め、人事部門はそれを支援しモニタリングするということになろう。いずれにしても、どのような条件のもとでは、どのような人事管理体制が望ましいかについては、これからの重要な調査研究課題である。

b. 現場をその気にさせる施策

もう一つの重要な点は、前述した「企業は長期的な観点から彼ら（彼女ら）の戦力化を進めようとしても、現場は短期的に成果をあげることを重視するために彼ら（彼女ら）を積極的に活用するという行動はとらない」ということである。これへの対応策つまり「現場をそ

の気にさせる」施策を考えておかないと、人事管理の体制や制度をいかに整備しても高齢社員の戦力化は進まない。

この問題は、結局は企業が職場の管理者にどのような成果を期待するかに依存する、管理者による部下育成と類似した問題である。管理者にとって、売上高、生産高等の成果を短期的にあげることと長期的な観点から行われる部下育成に取り組むこととは両立しないので、部下育成が企業にとって重要であったとしても、短期的な成果を重視する管理者は部下育成に取り組もうとはしない恐れがあるからである。この部下育成の問題に対する施策等を参考にすると、企業がとりうる選択は以下の3つになろう。

第一は、企業にとって高齢社員を戦力化することが重要であるという考え方を管理者のなかに浸透させ、管理者がそれにそって行動するように促すことである。この場合には、管理者に対する教育が重要になる。

第二は、会社が管理者に求める成果のなかに高齢社員活用という要素を組み込み、その成果の評価を通して管理者の行動を高齢社員活用の方向に強制的に変える方法である。部下育成を進めるために評価項目のなかに「育成」項目を組み込むという人事評価の方法と同じアプローチである。

もう一つの方法は、高齢社員の活用を管理指標の一つとするというより強制力をもつ方法である。この場合には、高齢社員の活用状況を何らかの指標で測定することが必要になり、モラールサーベイによって測定した高齢社員の労働意欲の程度を指標とする、高齢社員があげた仕事上の成果を指標とする等の方法が考えられる。

以上の方法のどれが最適であるかを一律に決めることはできず、企業がそれぞれの事情に合わせて選択することになるが、どの条件のもとではどの選択が取られているのか、あるいは取るのが望ましいのかについては分からないことが多く、これからの重要な調査研究課題の一つとなろう。

この点に関連して重要なもう一つのことは、企業はいま経営力を高めるために多様な社員を活用することが求められ、高齢社員が多様な社員の一タイプであるということである。多様な社員を効果的に活用する場合でも「現場をその気にさせる」ことが重要であり、前述の3つの方法はそのための施策でもある。つまり、企業は多様な社員を活用するという広い視点から「現場をその気にさせる施策」を構築し、それを高齢社員にも適用するというアプローチをとる必要がある。

２節　後期高齢社員について

（１）現状の認識

企業が後期高齢社員を雇用するのは、きちんと仕事をこなす実直さと専門能力を評価しているからであり、能力もおおむね現役社員である中高年層（正社員）の「平均」を上回る水準にあり、なかでも「専門知識・技能」ついで「責任感・勤勉さ」「人脈・人とのつながり」

が高く評価されている。したがって担当する仕事も非正社員や正社員一般職のレベルとともに係長・主任レベル以上も多い。企業はこうした活用状況を高く評価しており、とくに「的確な業務処理」を評価する企業が多い。さらに後期高齢社員を活用するうえで重要なことは、彼ら（彼女ら）が「上司の支援」と「同僚の理解」を得て職場のなかに活躍できる役割（場）を持つことができることである。

以上の後期高齢社員の活用と人事管理の現状認識を踏まえると、現状の後期高齢社員は「選ばれた後期高齢社員」であり、その結果、短い雇用期間であるにもかかわらず基幹的社員としてかなりの程度活用され、短期雇用の基幹的社員という性格を強くもっている。

（2）後期高齢社員を活用する人事管理のあり方

a. 前期高齢社員と後期高齢社員の連動性が重要な視点

前述した、短期雇用の基幹的社員として雇用されていること、それに対する企業の評価が高いことからすると、後期高齢社員の現状の人事管理はおおむね良好に機能していると考えていいだろう。しかし、現状の後期高齢社員は「選ばれた後期高齢社員」であり、人事管理はそれを前提にしていることに注意しなければならない。生涯現役社会を展望するときに考えなければならないことは、後期高齢社員が「普通の後期高齢社員」であることを前提にした人事管理のあり方である。

したがって、「選ばれた後期高齢社員」の人事管理を対象にした今回の調査分析の結果から望ましい人事管理施策を具体的に構想することは難しいが、それでも幾つかの注目すべき事実が明らかにされている。

その第一は、「前期高齢社員対象の人事管理が整備されている場合には、後期高齢社員の人事管理の整備が進む」という事実である。このことは、後期高齢社員の人事管理は前期高齢社員との連続性をもって構築されねばならないことを示している。そうなると後期高齢社員の人事管理を構築するにあたっては次の点がポイントになる。

前期高齢社員を戦力化するための人事管理を整備することが重要であり、そこで得られた経験をもって後期高齢社員の人事管理の整備に踏み出すことが必要である。しかし、このようにして連続性を持たせたとしても、その後企業が取りうる選択肢は一つではない。まず問題になることは、60歳代前半層の高齢社員の多くが60歳代後半になっても働き続ける状況を想定するのか、働き続けるのは選抜された60歳代後半層に限られる状況を想定するのかであり、想定の置き方であるべき人事管理は異なってくる。しかし、後者は現在と似た状況を想定しているとともに、生涯現役社会の実現には65歳代後半層の多くが働き続ける状況を作る必要があることからすると、ここでは前者の想定を前提に人事管理を考える必要があろう。

その場合でも前期高齢社員と同じ活用の仕方をとる場合と異なる活用の仕方をとる場合がある。同じ活用の仕方をとるのであれば、両者には同じ人事管理を適用するということが基本になろう。もし活用の仕方を変えるのであれば、後期高齢社員の人事管理は前期高齢社員

と異なる人事管理であるべきということになるが、そのさいには、どのような点で活用の仕方を変えるのかを明確にすることが必要である。それなくして前期高齢社員と異なる人事管理を後期高齢社員に適用すれば、「普通の後期高齢社員」を戦力化することは難しい。

b. 後期高齢社員を活かす職場作り

以上が人事管理の基本選択になるが、そのうえで、後期高齢社員を活かすには「上司の支援」と「同僚の理解」が重要であるという、今回明らかにされたもう一つの事実に注目したい。この事実を踏まえると、後期高齢社員を戦力化するには、良質な「上司の支援」、良質な「同僚の理解」を実現するにはどのような施策が必要になるかが問題になる。

ここで、なぜそうしたことが必要になるのかをあらためて考えてみると、後期高齢社員が「職場のなかで活躍できる役割（場）を持つことができるためであること」が明らかにされている。そうなると、結局は上司も同僚も認め、しかも本人も納得できる役割を職場のなかでもつことが重要ということになるので､次のことが良質な「上司の支援」と「同僚の理解」のポイントになる。

上司と同僚は職場でどのような役割を果たす人材がほしいのかを考え、それを後期高齢社員に提示する。後期高齢社員は能力の棚卸を行い、これからのキャリアを考え、それを踏まえて職場のなかでどのような役割を果たしたいかを提示する。そのうえで上司と同僚が考える職場のニーズと後期高齢社員の希望を擦りあわせて役割を決める。こうしたプロセスは現役社員でも必要とされることであるが、会社や職場から期待されることが変わり、キャリアの方向を変更せざるをえないことの多い高齢社員にはとくに必要なことである。

さらに、高齢社員にとってこのプロセスが重要である背景には次のことがある。希望者全員を65歳まで継続雇用するということは、会社が65歳まで雇用を約束することだけではなく、会社と高齢社員が60歳を契機に雇用契約を新たに結びなおすことを意味している。つまり、会社や職場は高齢社員に何を求めるのか、高齢社員は何をもって会社や職場に貢献するのかを出し合ったうえで擦りあわせを行い、高齢社員の役割を決めることは、雇用契約を結び直すのであれば当然のことなのである。

会社、管理者、高齢社員の全てがこのような意識を持って行動することが、後期高齢社員にとどまらず高齢社員全体を活かす職場を作ることにつながるのである。

（今野　浩一郎）