

2 章 雇用力評価ツールの設計思想

1. 雇用力評価ツールの改定の背景

企業が自ら 70 歳雇用のための人事管理を整備することを支援する自己診断ツールとして、当機構の研究プロジェクトが 2010 年に「雇用力評価ツール」（以下、「旧・雇用力」と記述する）を開発した。ツールの活用を通じて、企業における 60 歳以上の社員（以下、「高齢社員」と記述する）の活用状況と活用課題を把握できる。機構が委嘱する専門家（高齢者雇用アドバイザー等）が用いるツールのうち、企業と円滑に意思疎通を図るための主力ツールと位置づけてきた。

「旧・雇用力」の開発から 10 年が経過し、高齢社員を活用する雇用環境も変化した。大きな変化の 1 つは、労働供給側の質・量の変化である。労働力人口の高齢化と労働力不足が該当する。「人口推計」（2019 年調査：総務省統計局）によれば、日本の人口は 2011 年に減少基調に転じた。2019 年調査時点まで連続して減少している。一方、少子高齢化の進展により 65 歳以上人口は増加した。2019 年調査時点で 3588 万人を数える。総人口に占める 65 歳以上比率は 28.4%となる。この比率は今後も高まることが予想される。

更に、企業内の労働力不足が顕著になった。「労働経済動向調査」（厚生労働省）から企業の労働力の過不足状況を見ると、2010 年 8 月調査時点には調査産業計の常用労働者は過剰から不足に転じた（不足「%」－過剰「%」（D.I. 値）は 2 ポイント）。2019 年 10 月調査時点では D.I. 値が 43 ポイントとなり、労働力不足が顕著になっている。加えて、社内の大きな集団を占めていた団塊世代の先頭集団は、2012 年には 65 歳に到達した。2012 年以降、再び引退過程に入る人たちの増加が予想される。2004 年の高齢者雇用安定法（以下、「高齢法」と記述する）の改正時には、雇用機会のみを確保する「福祉的雇用」が主流を占めていた。現在は、企業における高齢社員の人材活用ニーズが一層高まりを見せている。高齢社員を戦力と位置づける必要性が「旧・雇用力」開発時よりも高まっている。

もう一つは、労働関係法制の影響である。高齢法の改正とパートタイム・有期雇用労働法の改正である。前者の高齢法改正は 2012 年に行われた。働く側が希望すれば、原則として 65 歳までの雇用義務を企業側に課した。企業には、実質 65 歳定年を求めたことになる。前述のように高齢社員を戦力と位置づける戦略に転換する必要がある。しかし企業は選抜された人員のみを活用することは難しい。職業能力と労働意欲、健康状態にばらつきのある社員集団の管理を必要とする。ただし、高齢社員は退職年齢までの雇用期間が限られた人材である。育成過程にある現役社員と同じ戦略は選択しない。社員が保有する能力を活かした雇用管理（配置・異動管理、労働時間管理、教育訓練管理）を行い、現在の活用に見合った報酬制度を整備する必要がある。

一方、高齢社員も多様な人材の一部である。高齢社員の社員集団を有効活用する場合には、正社員や他の就業形態の人材との均衡にも配慮する必要がある。不合理な待遇差の解消に向けては、賃金のみならず、福利厚生、キャリア形成・能力開発などを含めた取組が必要となる（例えば、厚生労働省『同一労働同一賃金ガイドライン』、厚生労働省『職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル』）。高齢社員の人事制度を検討する場合、現役時代の処遇との均衡に加え、他の

非正社員との均衡・均等処遇を意識する必要がある。

以上のように、「旧・雇用力」の開発時から雇用環境と労働関係法制は大きく変わった。企業側にも、知識と経験を持つ高齢社員の労働力の有効活用を図る必要性が高まっている。加えて、希望者全員の継続雇用を企業に求めるため、高齢社員の活用の難易度は高くなっている。企業は、職業能力と労働意欲、健康状態が多様な高齢社員を他の雇用区分の人事管理の均衡にも配慮しながら活用することが要請されている。この状況を受け、2018年4月から雇用力評価ツールの見直し作業を開始するに至った。以下、新たに開発したツールを「新・雇用力」と記述する。

2. ツールの変更方針

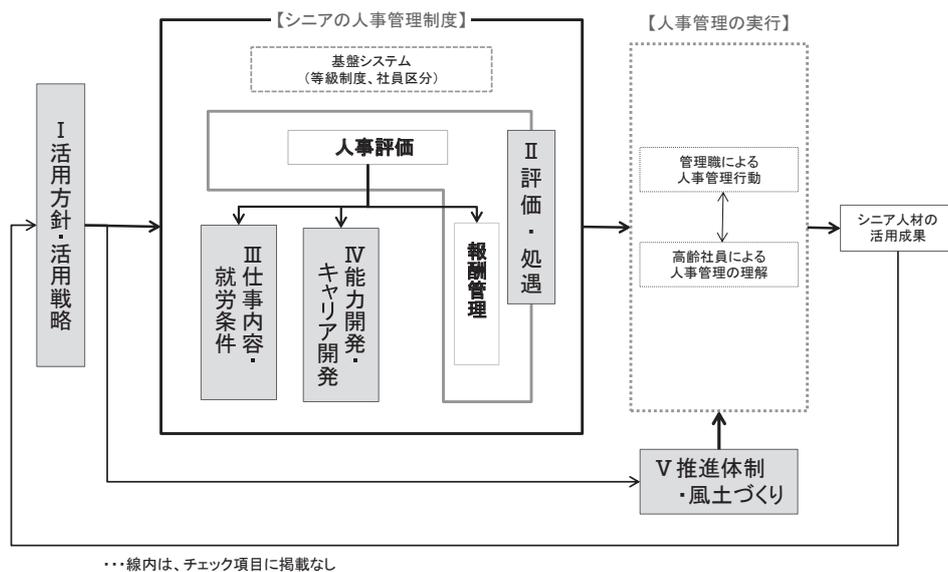
「旧・雇用力」は、70歳以降の雇用を見据えて企業の経営者と人事担当者が高齢社員向けの人事管理の状況と課題を自己診断する目的から作成した。「新・雇用力」も、その方針を踏襲している。ただし、大きく以下の2つを変更した。

第一は、診断者の視点の導入である。高齢社員の効果的な活用の実現には、人事制度の設計に加え、運用がカギを握る。人事制度の設計者は人事担当者または経営層となるが、人事制度の実施主体となるのは現場の管理職である。後者の管理職は、設計された人事施策実行の代理人と社員の意欲と行動に働きかける役割、以上2つを担う（Purcell & Hutchinson, 2007）。特に、高齢社員の人事管理権限は、現場の管理職に委譲される傾向にある（高齢・障害・求職者雇用支援機構, 2016）。高齢社員の活用の正否は、管理職の人事管理行動にも影響を受ける。一方、高年齢者雇用アドバイザー等の支援対象者は、経営者と人事担当者となる。「新・雇用力」は経営者と人事担当者の視点に立ち、現場の管理職と高齢社員を支援する目的からチェック項目を作成することにした。なお「旧・雇用力」では、高齢社員の人事施策に着目しており、両者を区分していない。

第二は、雇用環境の変化を反映した変更である。前述のように、「旧・雇用力」開発当時と比べて高齢社員の戦力化が進展し、かつ他の雇用区分の社員との均衡・均等処遇を意識した人材活用が求められている。この変化に対応できるよう、項目を再編集した。例えば、戦力的活用時に導入が回避される項目（例えば「賃金の支払い形態を変えている」）はなくし、戦力的活用時に選択される人事施策（例えば、目標管理の実施や仕事基準の賃金制度の導入状況）及び労働関係法制の改正に対応できる項目（例えば、社員区分間の均衡・均等処遇の検討状況）を、新たに加えた。

上記の問題意識を踏まえ、チェック項目は25項目とした。人事管理の枠組みに沿って、5つの人事管理領域を設定した（図表1）。「Ⅰ 活用方針・活用戦略」、「Ⅱ 評価・処遇」、「Ⅲ 仕事内容・就労条件」、「Ⅳ 能力開発・キャリア開発」、「Ⅴ 推進体制・風土づくり」、計5領域である。人事評価の機能は、報酬管理と教育訓練管理、労働時間管理に活用するとともに、企業が期待する役割を伝え、社員の行動変容を促す役割がある（今野・佐藤, 2020）。このため、人事評価と報酬管理は区別すべきである。しかし該当項目数が少なく、2つの領域を統合した。「旧・雇用力」項目の変更点は、図表2に示すとおりである。

図表1 「新・雇用力」のフレームワーク



図表2 「旧・雇用力」の変更点

旧・雇用力大項目	旧・雇用力小項目	変更状況
1 2 3 4 高齢者の活用方針・ 風土づくり	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認識している 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 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 高齢者が会社にとって戦力であることを社員が理解している	削除 同じ 同じ(分野変更) 削除
5 6 7 8 9 10 高齢者に期待する役割	高齢者の活用にあたっては、資格を重視している 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 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 高齢者の活用にあたっては、健康を重視している 高齢者の活用にあたっては、勤務態度を重視している 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	削除 削除 削除 削除 削除 削除
11 12 13 14 15 16 17 18 19 高齢者の仕事内容・ 就労条件	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 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（配置、作業チームの再編など） 仕事内容を決めるにあたって、高齢者の特性（勤勉性、体力低下等）を考慮している 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 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 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 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（年次有給休暇とは別の有休も含む） 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 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（がん検診等）	削除 一部変更 削除 削除 削除 同じ 削除 削除 削除
20 21 22 23 24 25 26 高齢者の評価・処遇	高齢者に対しても評価を行っている（普段の働きぶりや、業績に対する評価など） 高齢者になると賞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） 高齢者になると賞金額や賞金の決め方を変えている 高齢者の賞金にも昇給がある 高齢者にも賞与が支給されている 高齢者の賞金額は、本人の受け取る公的給付（在職老齢年金、高齢雇用継続給付）を考慮して決めている 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	一部変更 削除 削除 一部変更 一部変更 削除 削除
27 28 29 30 31 32 33 高齢者の意識啓発・ 能力開発	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 高齢者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努めている 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 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 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（ライフプランセミナーの実施や社外セミナーへの参加奨励など） 高齢者に対しても教育訓練を行っている（資格取得の奨励や社外セミナーなども含む） 高齢者の自己啓発を支援している（費用負担や休暇付与など）	一部変更 削除 削除 一部変更 一部変更 一部変更 一部変更
34 35 36 37 38 高齢者活用の推進体制	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 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 経営者や管理者が高齢者の働きぶり（安全、健康状態、仕事のし易さなど）を確認するようにしている 社員と高齢者が話し合える場（懇親会等）を設けている 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（高齢者の就労条件等の明文化など）	一部変更 一部変更 一部変更 一部変更 削除

5章に示すように、企業への相談・援助活動時には企業の強みと弱みを把握できるように、レーダーチャートを用いて視覚的に示す出力票を用いる。領域別の下位項目数は同数であることが望ましい。「新・雇用力」では下位項目を各々5項目とした。

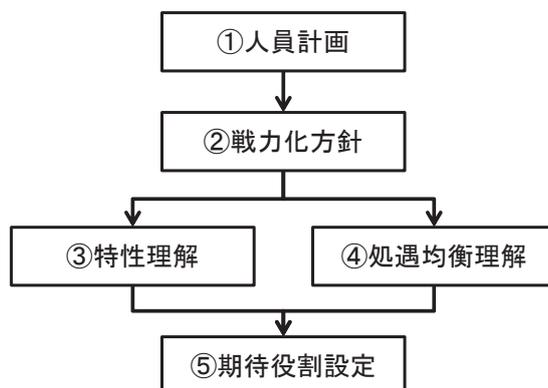
3. 個別分野別の項目編成方針

(1) 活用方針・活用戦略

「活用方針・活用戦略」分野は、企業の高齢社員活用にかかる基本方針を定める段階に注目している。高齢社員対象の人事管理制度を整える前段階である。下位項目は、経営層や人事部門による基本方針・基本戦略を示す、以下の5項目から構成される。

- ①会社は高齢者が今度どの程度増えるのか、見込みを立てている
- ②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
- ③高齢者の生活上の事情や健康に配慮することを会社の方針として持っている
- ④高齢者の処遇を考えると、60歳前の正社員、パートタイマーや契約社員等の非正社員とのバランスを意識して決める方針を持っている
- ⑤高齢者に期待する成果・業績について、明確な方針を持っている

図表3 「活用方針・活用戦略」分野の枠組み



高齢社員の活躍を求める場合には、経営層や人事部門は「⑤高齢者に期待する成果・業績について、明確な方針」を定め（図表3「⑤期待役割設定」）、現場の管理職と高齢社員本人に期待する役割を伝えることが必要となる。高齢社員の仕事内容は、主に現場の管理職が決める傾向にある。経営層と人事部門がその方針を定めて伝えない限り、現場の管理職による高齢社員の活用方針が定まらないことになる。この結果、高齢社員の活用は現場の管理職の人事管理能力と活用意欲に依存することになり、経営層や人事部門が想定する活用が実践されない可能性が高まる。会社の全体方針として、高齢社員への期待役割を定める必要がある。

「⑤期待役割設定」を行うには、自社の採用計画を策定しておく必要がある。中・長期的な採用計画を立て（事業計画に基づき、業務に必要な要員数を算定し、退職者数と育成計画を踏まえて、当該時点の在籍要員の見込み数を把握する）、自社における高齢社員の活用ニーズの強度（高齢社員の量的な必要性は高いのか・否か、質的な期待（基幹労働力／補助労働力）が高いのか・否か）

を把握しておく必要がある(①「会社は高齢者が今度どの程度増えるのか、見込みを立てている」(図表3「①人員計画」)。

上記の活用ニーズの強度を問わず、高齢社員の活用戦略は、戦力化を志向することが望ましい。2012年の改正高齢法の施行を受け、60歳を超えても働く人は増えている。雇用機会のみを提供する「福祉的雇用」では、職場の生産性等の業績に負の影響を与えかねない(今野, 2014; 等)。高齢社員の成果に限らず、職場全体の業績を高めるには、高齢社員の保有する能力を積極的に活用する戦略に舵を切るという方針を持つ必要がある(図表3「②戦力化方針」: ②「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」)。

高齢社員の戦力化を進めるにあたり、次の2つに考慮して方針を定める必要がある。第一は、高齢社員の健康や生活状況への配慮である(図表3「③特性理解」: ③「高齢者の生活上の事情や健康に配慮することを会社の方針として持っている」)。年齢が上がると生体的な機能は低下する傾向がある。現役時代の健康習慣により高齢社員の個人差は広がる傾向にある。また、家族の介護や育児など家庭状況の個人差も大きくなる。多様性に配慮し、働くときの制約条件を排除することが、職業経験をもつ高齢社員の貢献には必要なこととなる。会社がこの方針を持つことにより、現場の管理職による配慮の高まりも期待できる。この結果、高齢社員も安心して働くことができる。

第二は、他の雇用区分の人材との均衡・均等処遇(図表3「④処遇均衡理解」: ④「高齢者の処遇を考えると、60歳前の正社員、パートタイマーや契約社員等の非正社員とのバランスを意識して決める方針を持っている」)である。前述のように、高齢社員の活用を進める場合、正社員と他の就業形態の人員との均衡・均等への配慮も必要である。不合理な待遇差の解消の対象は、賃金に限定されない。福利厚生、キャリア形成・能力開発なども含まれる。法令違反に限らず、処遇の均衡が図られていない場合、不公平と感じる雇用区分の社員の労働意欲が低下する可能性もある。このように、高齢社員の人事制度を設計する場合には60歳前の正社員との均衡・均等に限らず、他の雇用区分の社員との均衡・均等も意識しておく必要がある¹。付言すれば非正社員の人事管理権限は現場の管理職に委ねられる傾向がある。法令遵守と業績向上という視点に立つと、この意識を全社的な方針として持ち、本社人事部門が非正社員の処遇の決定に関与することが望ましくなる。

(2) 評価・処遇

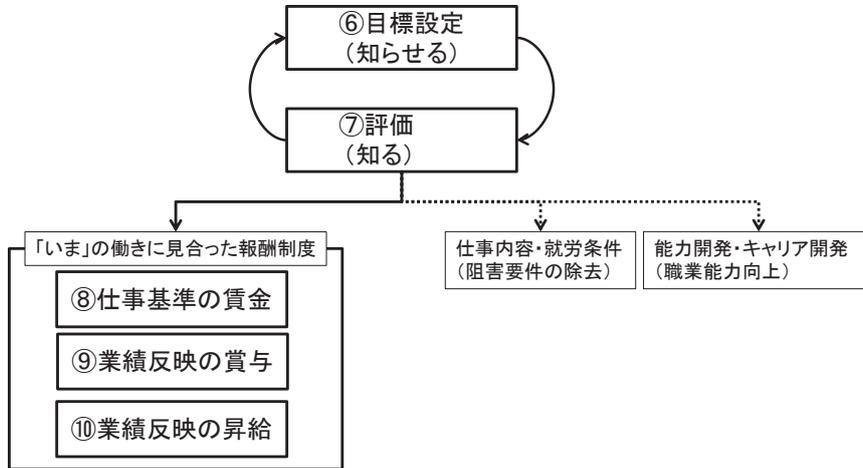
「評価・処遇」分野は、人事評価と報酬管理の2つの管理分野から構成される。前述のように本来であれば区分しておく必要がある。しかし、設問数と領域とのバランスを考慮して統合した。この領域に該当するのは、次の5項目である。

- ⑥ 高齢者に対して、業務目標を設定している
- ⑦ 高齢者に対して、働きぶりや業績等の評価を行っている
- ⑧ 高齢者の賃金は、担当する仕事や職責で決めている

¹ 高齢社員と非正社員の人事管理が類似する場合、企業における非正社員の活用評価が低くなる傾向がある(藤波・鹿生, 2019)。

- ⑨賞与は、評価結果を反映している
- ⑩昇給は、評価結果を反映している

図表4 「評価・処遇」分野の枠組み



ア. 評価（人事評価：⑥と⑦）

定年を経ると、活用戦略が変わる可能性がある。定年前の正社員は、若い時期から幹部候補生として採用し、長期的に育成しながら活用する対象であった。一方、高齢社員の場合は退職までの年齢が短いため能力開発投資の対象ではなく、保有する能力をいま発揮する人材としての期待が高まる（例えば、今野，2014；藤波・大木，2012）。定年を経ると労働条件を見直し、すべての高齢社員が長期的な雇用、かつ基幹労働力として期待されるわけではなくなる。現役社員への支援と育成も期待されるようになる。

高齢社員への期待役割は変わるが、その方針が高齢社員に伝達されなければ、期待役割の変化に不応が生じやすくなる。高齢社員の活躍を求める場合、期待する役割を高齢社員に「知らせる」ことが必要になる（藤波・大木，2012）。期待役割の伝達により、経営層と管理職からの期待がある（または高い）という感覚が高まるため、高齢社員の労働意欲の向上も期待できる。組織目標に個人目標を組み込むことにより、高齢社員の戦力的活用が実現される。企業が高齢社員の戦力化を志向するのであれば、期待役割を伝達する手段として業務目標を設定することが望ましい（図表4「⑥目標設定」：⑥「高齢者に対して、業務目標を設定している」）。

高齢社員の労働力の有効活用には、高齢社員の能力と働きぶりを「知る」ことが必要となる（藤波・大木，2012）。例えば、人事評価の仕組みを設けるなど、「知る」仕組みの制度化が望ましい。高齢社員の技術・経験などの情報量が多いと、高齢社員の配置、教育訓練、労働時間・就業場所、報酬の決定に活かせるため、高齢社員の有効活用を図ることができる。また、高齢社員が人事評価の対象となることで、高齢社員の働きぶりや組織への貢献状況が経営層と人事部門、上級管理職に伝わる。再び、日の目を見るため、高齢社員の労働意欲の向上も期待できる。更に、評価結果を本人にフィードバックする場合、職務行動を是正する機会となる。組織要請への適応を高める効果も期待できる（図表4「⑦評価」：⑦「高齢者に対して、働きぶりや業績等の評価を行っている」）。

イ. 処遇（報酬管理：⑧～⑩）

高齢社員の雇用期間は短いため、育成対象ではない。今の貢献と仕事に応じて支払う人材となる。報酬は、保有能力ではなく、仕事を通じて顕在化した能力に支払うことが合理的な選択となる（今野，2014）。反映させる対象は、基本給、昇給、賞与、職務手当²がある。戦力化を強く志向する場合、今の貢献を給与に反映させることにより、労働意欲の引き上げ効果が期待できる。

基本給は、社員にとって安定的な収入となる。仕事基準の基本給を選択する場合、企業は労務費の上昇と引き換えに、労働意欲と職場成果の向上が期待できる（藤波，2013）。高齢社員の活躍を求める（現役正社員と同等の働きを求める）場合には、全員一律の基本給（高齢社員間で差を設けない一律の基本給）と過去の貢献（例えば、定年前の職位や職能等級を反映させて決める）を評価する基本給よりも、仕事基準の基本給が望ましい（藤波・鹿生，2020；図表4「⑧仕事基準の賃金」：⑧「高齢者の賃金は、担当する仕事や職責で決めている」）。また、この決め方を選ぶと、他の就業形態の人材との処遇均衡を実現しやすい利点もある³。

他の方法として、昇給に反映させる方法がある（図表4「⑩業績反映の昇給」：⑩「昇給は、評価結果を反映している」）。既に仕事基準の基本給であれば、職務価値の向上により昇給する可能性もある。他方で、全員一律の基本給や過去の貢献を評価した基本給の場合であっても、今の貢献を昇給に反映させた基本給を選択することも可能となる⁴。

今の貢献を賞与に反映させる方法もある。賞与に反映する場合、経営の成果や個人業績にあわせて賃金を弾力的に決められる等の利点がある。定年年齢を64歳以下に設定し、かつ基本給の決め方を定年前と変える企業であっても、個人業績と会社業績を反映させた賞与を支給する企業は約半数を占めており（藤波・鹿生，2020；図表4「⑨業績反映の賞与」：⑨「賞与は、評価結果を反映している」）、今の貢献と業績を賃金に反映させる方法として、現状において賞与の支給が主流となっている。

(3) 仕事内容・就労条件

「仕事内容・就労条件」分野は、以下の5項目から構成される。具体的には、定年前の支援と配属後の支援の2つに区分できる。

- ⑪ 高齢者には60歳になる前に、仕事内容や賃金、労働時間等について説明している
- ⑫ 高齢者本人の希望に応じて、仕事内容や働く時間、働く場所を選べるようにしている
- ⑬ 高齢者の経験やスキルが活きるように、仕事内容に工夫を加えている
- ⑭ 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
- ⑮ 高齢者の健康施策に取り組んでいる

² また、職務手当の支給企業も増える傾向が見られる（藤波・鹿生，2020）。

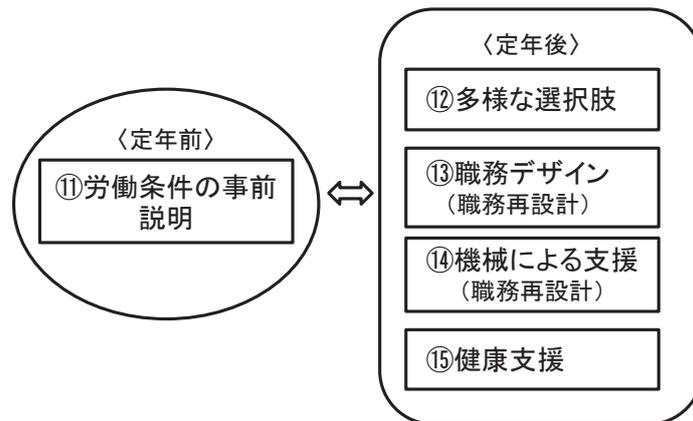
³ 現役時代よりも職責が大幅に低くなる場合に、仕事基準の基本給を選択すると、過去の貢献を評価する場合と比べて労働意欲が低くなるリスクもある。

⁴ 昇給がある場合、（管理職から見た）高齢社員の意欲が高まる傾向があり、労働意欲向上の効果も期待できる（藤波，2016）。

前者は、「⑪労働条件の事前説明」（図表5：⑪「高齢者には60歳になる前に、仕事内容や賃金、労働時間等について説明している」）が該当する。高齢期にはキャリアの節目を設けて、現役時代の労働条件（仕事内容、賃金、労働時間、雇用契約期間等）を見直すことが多くなる。現役時代には幹部候補生を社内で抱え込み、中長期的に育成をしながら基幹労働力として活用することを前提とした人事管理の対象となっていた。高齢期には保有する能力を発揮することを期待する傾向がある。現役社員時代と活用戦略・労働条件は変わるため、高齢期の期待役割・労働条件を「知らせる」仕組みを整えることにより、それらの変化への適応を高めることができる。

後者は、定年後の支援である。主に3つの対策を挙げている。第一は、就業の選択肢の提示である（図表5「⑫多様な選択肢」：⑫「高齢者本人の希望に応じて、仕事内容や働く時間、働く場所を選べるようにしている」）。加齢と共に、生体的な機能は低下する傾向にある。現役社員と同じ労働時間・仕事内容、職務上の責任を持って働くことが難しいケースも生じやすい。社内全体の分業関係を見直し、高齢社員の健康状況や家族の状況等を踏まえて本人の希望に応じた働き方を選択できるようになれば、フルタイムで働けない人たちが保有する能力を活かせる機会が生まれる。就業希望者の増加も期待できる。労働条件を相談して決める機会があれば、自己決定の感覚が高まる。労働条件の変化に対する納得性が高まる効果も期待できる。

図表5 「仕事内容・就労条件」分野の枠組み



第二は、職務再設計である。高齢社員の能力や経験を活かして生産性を高めるには、仕事にあわせて人を配置するのではなく、人に仕事を合わせる「職務再設計」という考え方が必要になる（長町編，1986）。高齢社員が蓄積したスキルを発揮してもらうには、高齢期に低下する機能を別の機械や設備、工程改善を通じて補償して働きやすくすることが求められる。1つのジョブを再設計すること（⑬「高齢者の経験やスキルが活きるように、仕事内容に工夫を加えている」）、仕事全体（例えば生産ライン全体）の改善（⑭「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」）の2つがある（高年齢者雇用開発協会，1984）。

第三は、高齢になっても健康で意欲を持って就労するための体力作りや健康管理が該当する（図表5「⑮健康支援」：⑮「高齢者の健康施策に取り組んでいる」）。高齢になると個人差はあるが、身体的・精神的機能が衰える傾向がある。就業期間が延びると、完全な治療と回復が望めないなかで病気とつきあいながら働く人も増加することになる。安全でかつ緊張を強いしない職場作りも必

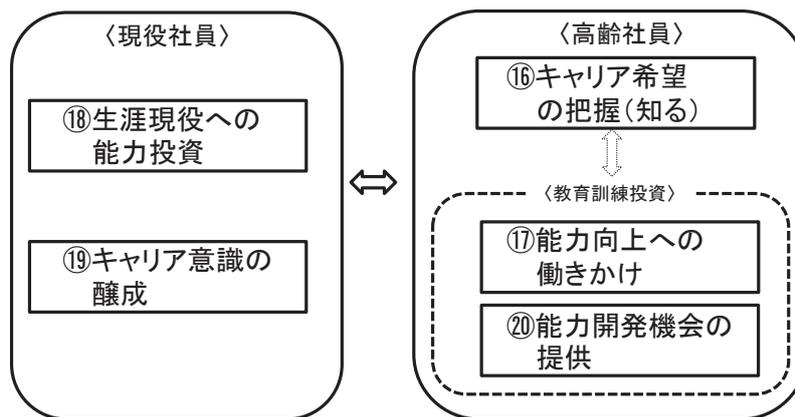
要となり（0次予防）、同時に、社員の病気予防のために、健康診断や食生活の指導、運動習慣等の健康的な生活習慣の確立に重点を置いた健康支援（1次予防）も必要となる（山崎・朝倉編，2011）。

（4）能力開発・キャリア開発

「能力開発・キャリア開発」分野に該当する施策は、以下の5項目である。支援対象を軸にすると、高齢社員と（定年前の）現役社員の2つに区分できる。

- ⑩ 高齢者のキャリアや働き方の希望を把握している
- ⑪ 能力向上に努めるように高齢者に働きかけている
- ⑫ 社員には、長く働き続けられるように、若いときから専門能力・技能を身につけさせている
- ⑬ 社員に対して60歳以降の高齢期も含めたキャリアを考える機会を提供している
- ⑭ 高齢者に対して、教育訓練（社外セミナー等）や自己啓発支援を行っている

図表6 「能力開発・キャリア開発」分野の枠組み



ア．高齢社員対象

高齢社員対象の対策には大きく2つを挙げている。第一は、高齢社員のキャリアや働き方の希望の把握（図表6「⑩キャリア希望の把握（知る）」：⑩「高齢者のキャリアや働き方の希望を把握している」）である。現役社員の場合には長期的な雇用関係を基盤とした人事管理（長期的な人材育成と社内労働市場基準の賃金制度）の対象となるが、企業は高齢社員を短期的な雇用関係を前提とした活用とする。定年等でキャリアの節目を経ると、企業側の高い期待・高い支援（処遇や仕事配分）と社員側の高い貢献という関係性は変化しやすい（鹿生・大木・藤波，2016）。現役社員よりも経済的なニーズは相対的に高くない。就業ニーズに適合しない場合には、離職と就業意欲低下の可能性が高まる。高齢期において職業能力と健康状態の個人差も大きい。高齢期の人材活用においては、特に、（契約更新時等に）労使で話し合っって仕事内容と職務上の責任を決めるプロセスが重要となる。高齢社員の適正配置には高齢社員のキャリアと働き方の希望を「知る」必要がある。

第二は、教育訓練投資である。企業は高齢期になると教育訓練投資を控える傾向にある（大

木・鹿生・藤波, 2014)。働く側も同様に、年齢が高くなると能力開発投資を控える傾向が高まる。就業期間が短いと認識する場合には自己研鑽を控えやすい（例えば、Carstensen et al., 1999；Maurer et al., 2003；Raemdonck et. al., 2015；他多数）。しかしながら、就業者の退職計画は変わりやすい。働く側が早期の退職を希望していても、当初予定していた退職年齢に近づくと、更に長く働くことを希望する傾向もある（高齢・障害・求職者雇用支援機構, 2016⁵）。このため、雇用期間が延伸する状況下では、保有スキルの研鑽と共に、技術革新に対応する等の新たな技術と技能の獲得を促すことも重要となる。高齢期になっても企業への貢献を求めるとであれば、能力向上への働きかけを行い（図表6「⑰能力向上への働きかけ」：⑰「能力向上に努めるように高齢者に働きかけている」）、かつ高齢者にも能力開発の機会を開いておくことが求められる（図表6「⑳能力開発機会の提供」：⑳「高齢者に対して、教育訓練（社外セミナー等）や自己啓発支援を行っている」）。更に、教育訓練機会を設けることにより、新たな社内の役割に挑戦する意欲が高まる効果も期待できる。この結果、世代交代が円滑に進む可能性も高まる（鹿生・大木, 2019）⁶。なお、企業が高齢社員に教育訓練投資を行う場合、投資の回収期間は短くなる。投資効率の向上には、高齢社員のキャリアや働き方の希望、または教育訓練歴等を「知る」ことが必要となる。

イ. 現役社員対象

退職年齢と定年年齢が異なる企業が多くを占めている。高齢社員の戦力化を図る場合であっても、定年を定める等、現役社員時代の雇用関係を見直す節目を設ける傾向にある。定年を経ると、企業は社員が主体的にキャリアを構築することを求めるようになる。キャリアの節目を設け、かつ労働条件と期待役割の変化が大きい場合、不適応を起こす社員が増える可能性がある。定年後に始める対策では遅く、定年前からの準備が必要である。具体的には、これまでのキャリアを振り返り、自らの強みや弱みを理解し、投資先について実行計画を立て、準備の方法について上司と相談・調整する機会があることが望ましい。1つの手段として、定年前のキャリア研修がある。自らの職業生活（キャリア）を振り返る研修機会があると、60歳以降の労働意欲や能力開発投資、健康増進への行動の向上が期待できる（鹿生・大木, 2019）。加えて、定年前の上司との目標管理と人事評価の面談時に、短期的な視点ではなく、長期的なキャリアについて伝え、相談しておくことも望ましい（図表6「㉑キャリア意識の醸成」：㉑「社員に対して60歳以降の高齢期も含めたキャリアを考える機会を提供している」）。

主体的なキャリア意識の醸成に限らず、専門技能・知識への投資も必要となる。少子高齢化や労働関係法制の影響などから、働く期間がより長くなることが予想される。社員に長く戦力としての活躍を求めるには、社員の付加価値を高めるために、計画的に専門性を高める教育訓練投資を行う必要がある。育成効果を高めるには、仕事を通じた経験も重要となるために、計画的なOJT（上司が部下の保有スキルと業務上必要なスキルのギャップを把握し、育成目標を立て、訓練計画を策定し、評価・是正措置を図る）に加え、計画的な配置・異動管理も必要となる（図表6「㉒生涯現役への能力投資」：㉒「社員には、長く働き続けられるように、若いときから専門能力・技能を

⁵ 団塊世代を対象とした調査結果である。

⁶ 教育訓練投資やキャリア支援と世代交代の行動・学習行動の記述は、鹿生・大木（2019）に詳しい。

身につけさせている」)⁷。

(5) 推進体制・風土づくり

「推進体制・風土づくり」分野に該当する施策は、以下の5項目である。支援内容を軸に区分すると、推進体制整備と現場への直接支援の2つに区分できる。

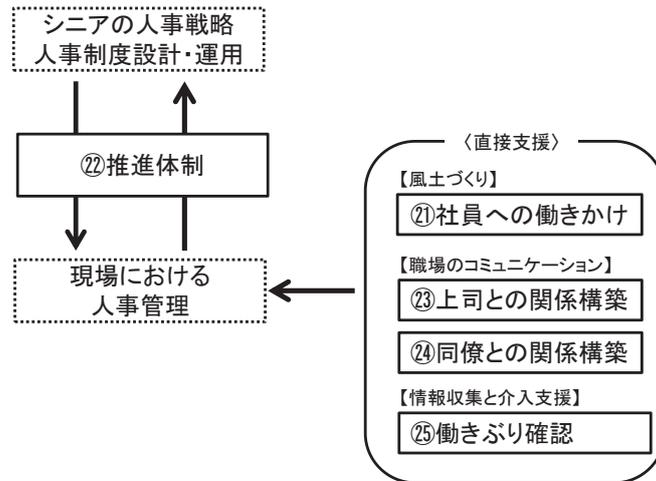
- ②1 経営者や管理者は社員に対して高齢者活用の大切さを働きかけている
- ②2 高齢者雇用に取り組むための体制（担当者の選任、表彰制度、相談窓口の設置等）を設けている
- ②3 上司との面談等によって、高齢者と緊密なコミュニケーションを図る工夫をしている
- ②4 高齢者には会社行事やミーティングに参加するように促している
- ②5 会社として高齢者の働きぶりを確認するようにしている

ア. 推進体制整備

経営層や人事部門がシニアの活躍を意図した人事制度を設計しても、意図しない課題が生じることもある。このため、計画・実行・評価・是正措置（Plan - Do - Check - Action）の管理サイクルを回した、継続的な改善活動を必要とする。社員が抱える課題を収集し、かつ平時の改善手段を考えるうえで、現場の社員の方が知識は豊富である。提案制度と表彰制度、自主管理活動も有効な手段となりえる。ただし、現場の管理職のみの解決（情報収集も含む）は難しい場合もある。経営層や人事部門は、相談窓口を設置すること、専任担当者を配置する対策も必要となる。特に、生産整備の導入と教育訓練制度、賃金制度の改定など、経営層と人事部門（他、技術部門など）で大幅改定を必要とする場合には、全社的な取り組みを必要とする。高齢社員活用の課題を定期的に、かつ部門横断的に検討するプロジェクトチーム等の会議体を、社内に設置することが望ましい（図表7「②推進体制」：②「高齢者雇用に取り組むための体制（担当者の選任、表彰制度、相談窓口の設置等）を設けている」）。

⁷ 年齢と共に適応行動は変わる。若いうちは失う資源よりも獲得できる資源が多い。年齢が高くなると逆転する。加齢と共に人生においてすべての可能性を追求できなくなる。若年期から中年期にかけて人生の目標を絞り、選択した対象に資源を配分して機能向上や維持を図り、目標達成の手段が失われる場合には機能維持のために他者からの支援を受ける、時間を投じた努力を行う、助言を受けるなどの対処方法を考えるようになる（例えば、Freund & Baltes, 2002）。社員による教育訓練への投資行動を高めるには、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することが重要となる。

図表7 「推進体制・風土づくり」分野の枠組み



イ. 現場への直接支援

高齢社員の活躍を実際に進めるには、経営層と人事部門が高齢社員の配属先職場を対象に直接的な働きかけを必要とする。具体的には、①風土づくり、②職場のコミュニケーションの円滑化の工夫、③情報収集と介入支援の3つを挙げている。

第一は、風土づくりである。高齢社員の活用に全社的に取り組むために、経営層が高齢社員の活躍を進める方針を定めた後、その方針を広く社員に伝達することが必要となる（図表7「②社員への働きかけ」：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」）。高齢社員の能力と意欲を活かす職場環境を整えるには、マネジメント層の努力のみでは不十分である。社員の方が専門的な知識・経験、スキル、改善のアイデアを持ち、また高齢社員の適性を理解している場合もある。高齢社員の戦力化には社員の協力が欠かせない。職場の社員の協力を全社的に引きだすには、経営層・人事部門または管理職による働きかけが必要である。このためには経営層（や管理者）は高齢社員にどのような役割や貢献を期待しているのか、社員に周知することが重要である。

第二は、職場のコミュニケーションの円滑化の工夫である。高齢社員の視点に立つと、意思疎通には2つの方向性がある。1つは上司（図表7「③上司との関係構築」）、もう1つは同僚（図表7「④同僚との関係構築」）である。前者の項目には、「③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る工夫をしている」がある。高齢社員の日々の人事管理の権限は、現場の管理職が持つ。高齢社員の職務範囲が縮小するなど役割が変わる場合もあれば、配属先職場が変わる高齢社員もいる。高齢社員の職場適応は、人事管理権限を委譲された管理職の人事管理行動に大きく左右される。早期適応または、継続的な適応への支援として、管理職の期待役割を伝え、一方で高齢社員の勤務状況や今後の就業希望を把握し、意向を調整する意思疎通の場を設けることが必要となる。

後者の項目には、「④高齢者には会社行事やミーティングに参加するように促している」がある。上述のように、高齢期には期待役割が変わり、期待水準が低下すると、仕事から一歩引く高齢社員も増加する。期待役割が変わると、役割変化への適応に時間を要する。高齢社員による（新た

な環境への) 積極的な適応行動が必要となる。適応に必要な情報を獲得する相手として職場の同僚も有益な資源となる。管理職に限らず職場の同僚との緊密な関係性を築くことにより、高齢社員は、役割の変化に適応できるようになる。経営層と人事部門は、それを支援することが望ましい。

第三は、情報収集と介入支援である(図表7「㊸働きぶり確認」: ㊸「会社として高齢者の働きぶりを確認するようにしている」)。高齢社員の活用は、現場の管理職が担うことになる。しかし、現場では経営層と人事部門が意図しない高齢社員の活用が行われる可能性がある⁸。この結果、労働費用に見合わない活用を迫認するケース、また短期的な成果を求めて高齢社員に基幹業務を任せて社員育成を怠るなど高齢社員の突然の退職リスクに備えないケースなど、が生じる(鹿生・大木・藤波, 2016)。コスト効率性の追求や長期的な事業運営という視点から、経営層と人事部門は現場の人事管理の状況を確認し、必要に応じて解決を図る介入が必要となる。経営層と人事部門は現場の管理職と高齢社員と連携しながら、高齢社員の活躍を支援する必要がある。

4. 最後に

本章は、「旧・雇用力」を改定する背景、「新・雇用力」の設計思想とフレームワーク、個別項目の設置主旨、以上3点を紹介した。「新・雇用力」は、高齢社員の活用が進み、かつ労働法制の改正を受けて改定した。コンサルテーションの対象が経営層と人事部門となるため、経営層と人事部門の視点から項目を設計・編集した。第三の個別項目の設置主旨は、6章における追加すべきヒアリングに係る「更問」のベースとなる。

(鹿生治行・大木栄一・藤波美帆)

【引用文献】

今野浩一郎(2014)『高齢社員の人事管理—戦力化のための仕事・評価・賃金』中央経済社。

今野浩一郎・佐藤博樹(2020)『マネジメント・テキスト人事管理入門(第3版)』日本経済新聞社出版社。

大木栄一・鹿生治行・藤波美帆(2014)「大企業の中高齢者(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歳まで希望者全員雇用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(2016)「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のあり方を考える」『日本労働研究雑誌』No.667, 66-77.

鹿生治行・大木栄一(2019)「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—」『JEED 資料シリーズ2 高齢社員の人事管理の現状と展望—企業と高齢社員対象の質問紙調査の分析結果から—』, 69-91.

鹿生治行・藤波美帆(2019)「高齢社員の人事管理の制度進化の方向性—60歳代前半層と65歳以降の人事管理の継続性に注目して—」『JEED 資料シリーズ2 高齢社員の人事管理の現状と展望—企業

⁸ 高齢社員の人事管理に限らず、人事制度の設計と現場での実践が乖離する原因は、管理職が多忙で部下の人事管理に十分な時間が割けないこと、管理職の経験不足から人事管理能力が低いこと、人事管理の誘因の設計が不十分であり人事管理に時間を投じる意欲が低いこと、などが指摘されている(例: Bos-Nehles, Vanriemsdijk & Looise, 2013; Guest & Bos-Nehles, 2012; Hope-Hailey et al., 1997; McGovern et al., 1997, などを参照)。

- と高齢社員対象の質問紙調査の分析結果から一』, 5-24.
- 高齢者雇用開発協会 (1984) 『高齢者のための職務再設計の考え方とそのすすめ方』.
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2017) 『団塊世代の高齢期 10 年間調査の研究報告書 (平成 28 年度) 一団塊世代の就業・生活意識実態調査研究委員会一』
- 長町三生編 (1986) 『職務再設計の理論と実際: 一中高年齢者を活かす職場づくり』高齢者雇用開発協会.
- 藤波美帆 (2013) 「嘱託社員 (継続雇用者) の活用方針と人事管理一 60 歳代前半層の賃金管理」『日本労働研究雑誌』 No.631, 114-125.
- 藤波美帆 (2016) 「賃金カーブからみる高齢社員マネジメント」『高齢社員の人事管理と展望一生涯現役に向けた人事戦略と雇用管理の研究委員会報告書一』 高齢・障害・求職者雇用支援機構, 203-225.
- 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 歳雇用の推進一嘱託 (再雇用者) 社員を中心に」『日本労働研究雑誌』 No. 619, 90-101.
- 藤波美帆・鹿生治行 (2019) 「高齢社員と非正社員の人事管理の均衡課題と対策」『JEED 資料シリーズ 2 高齢社員の人事管理の現状と展望一企業と高齢社員対象の質問紙調査の分析結果から一』
- 藤波美帆・鹿生治行 (2020) 「高齢社員の戦力化と賃金制度の進化一仕事基準の基本給が選択される条件とは」『日本労働研究雑誌』 No.715, 58-72.
- 山崎喜比古, 朝倉隆司編 (2011) 『生き方としての健康科学』 有信堂高文社 .
- Bos-Nehles, A. C., Vanriemsdijk, M. J. & Looise, J. K.(2013)“Employee Perceptions of Line Management Performance : Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers’ HRM Implementation,” *Human Resource Management*, 52, 6, 861-877.
- 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.
- 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.
- Guest, D. & Bos-Nehles, A. C.(2012)“HRM and Performance : The Role of Effective Implementation,”in Paauwe, J., Guest, D. E. & Wright, P. M.(eds.) HRM & Performance : Achievement & Challenges, Wiley.
- Hope-Hailey, V., Gratton, L., McGovern, P., Stiles, P., Truss, C.(1997)“A Chameleon Function ? : HRM in the ‘90s,” *Human Resource Management Journal*, 7, 3, 5-18.
- Kooij, D. & van de Voorde, K.(2015).*Strategic HRM for older workers*, Matthiji, B., Kooiji, D. & Rousseau, D. (Eds.), Aging Workers and the Employee-Employer Relationship.
- 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.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-Line Managers as agents in the HRM-Performance Causal

Chain : Theory, Analysis and Evidence, *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 3-20.

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.