明るいシニアと職場の活性化

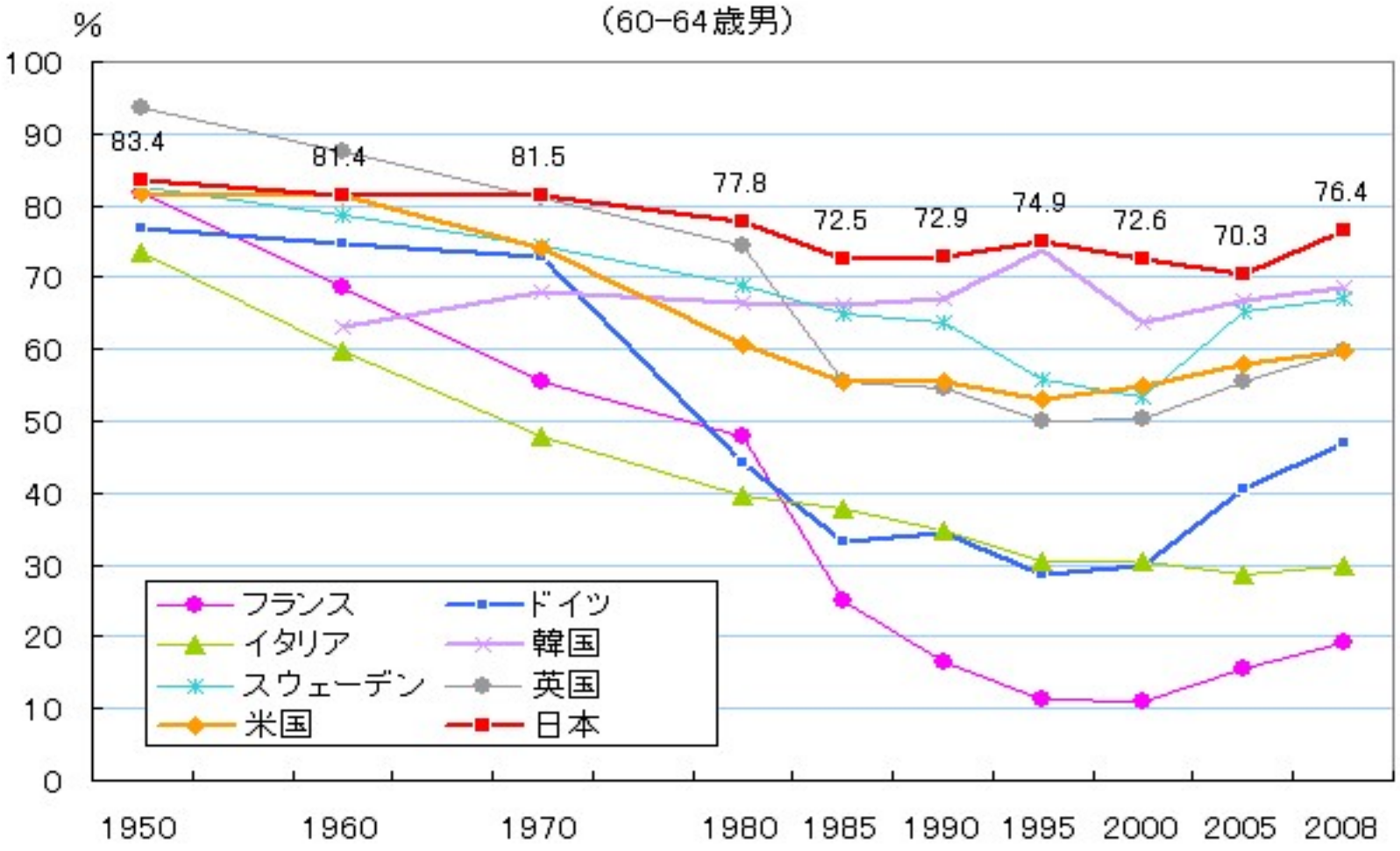
～生涯キャリア形成とリスキリングをめぐって～

２０２３年１０月２６日（木）

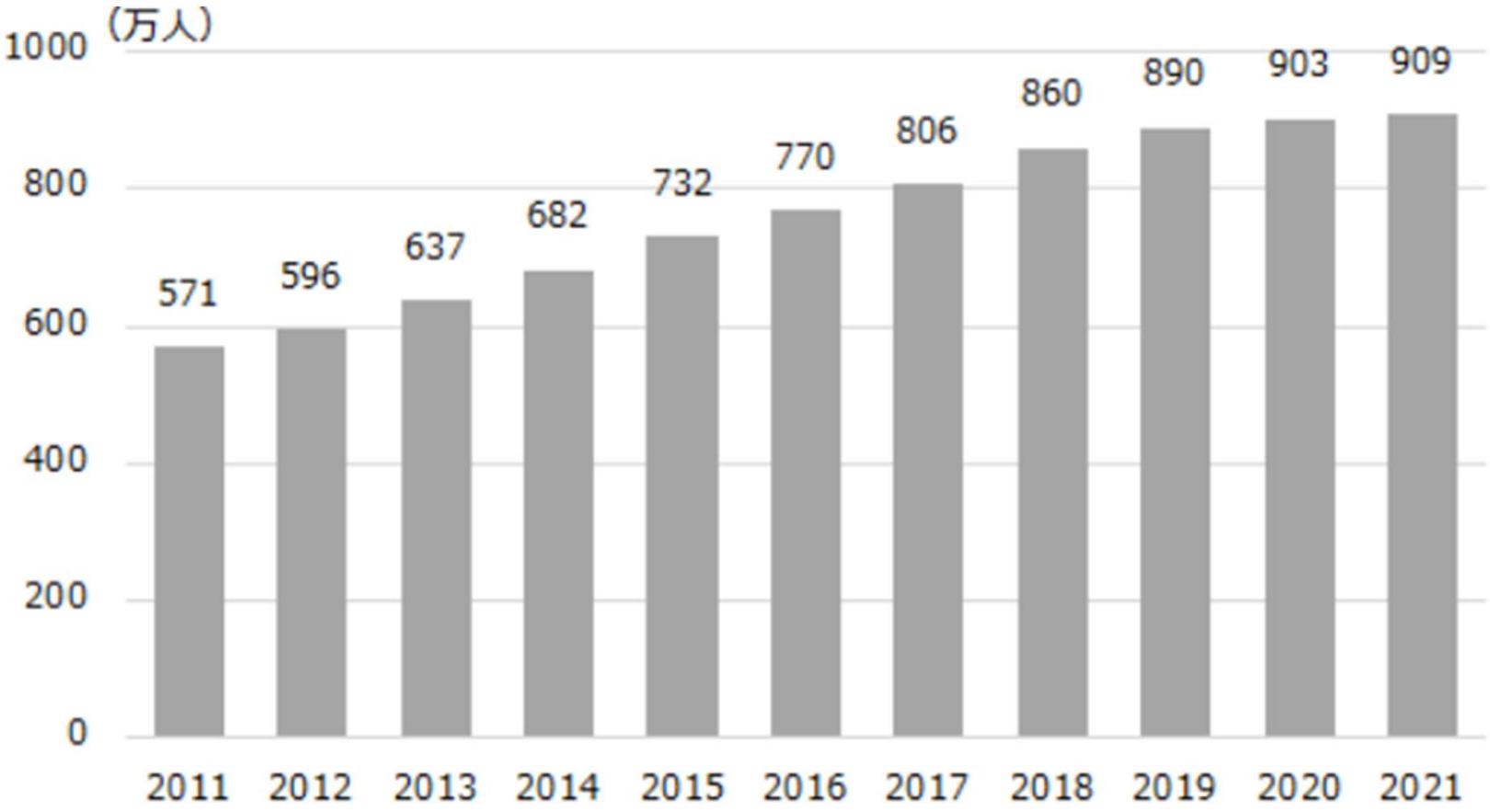
生涯現役社会ワークショップひょうご2023

於：兵庫県中央労働センター

高年齢者の労働力率

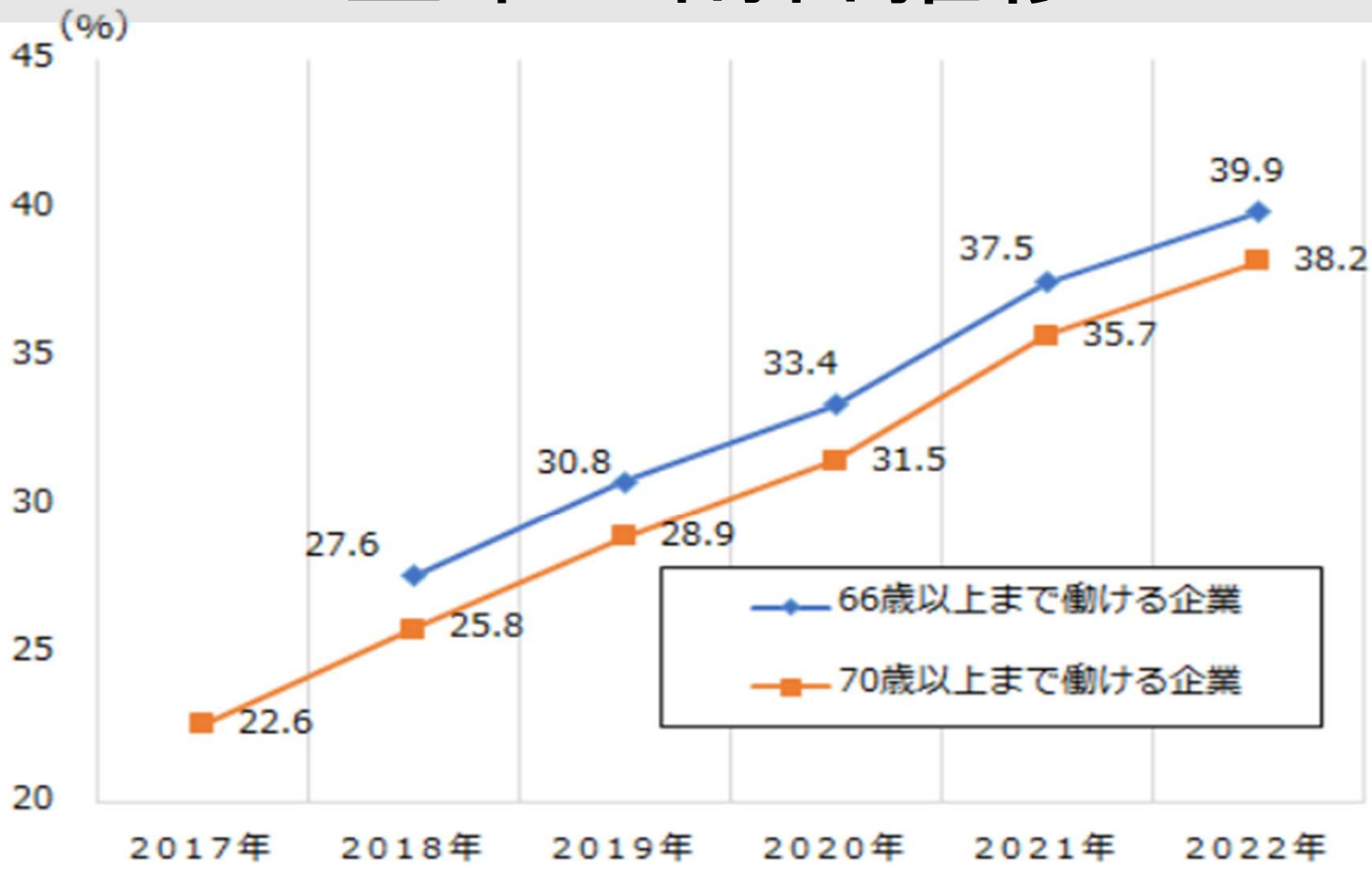

%
(60-64歳男)
100
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0
83.4
81.4
81.5
77.8
72.5
72.9
74.9
72.6
70.3
76.4
フランス
ドイツ
イタリア
韓国
スウェーデン
英国
米国
日本
1950
1960
1970
1980
1985
1990
1995
2000
2005
2008

高齢就業者数の推移



出典：JILPT『ビジネス・レーバー・トレンド』2023年3月号
https://www.jil.go.jp/kokunai/blt/backnumber/2023/03/koureisha_02.html

66歳以上、70歳以上まで働ける企業の割合推移



出典：JILPT『ビジネス・レーバー・トレンド』2023年3月号
https://www.jil.go.jp/kokunai/blt/backnumber/2023/03/koureisha_02.html

「老後」の含意するところ

政策、トピック（年）		当時の高齢化率
老人福祉法制定	1963年	5.7%（1960年）
老人医療費無料化	1973年	7.1%（1970年）
医療費高騰問題	1980年代	9.1%（1980年）
介護政策の転換	1990年代	12.1%（1990年）
介護保険制度開始	2000年	17.4%（2000年）
医療制度改革法案	2006年	23.0%（2005年）

高年齢者（の就労）に係る研究①

・Super（1957）のキャリア・ステージ論

→職業生活におけるステージとして、①成長段階、②探索段階、③確立段階、④維持段階、⑤下降段階の5つを提示。

→⑤の段階においては心身の衰えに伴い「職業世界からの引退と退職後の生活について方向を見出そうとする動き」が現れる。

高年齢者（の就労）に係る研究②

・Havighurst（1972）による発達課題

→65歳以降の発達課題として「退職と収入の減少への適応」を挙げている。

→退職による仕事および働く場の喪失感と収入源への対応を、再び働こうとすることによって果たそうとする動きが出現することもある。

◆高年齢者の就労動機としての「退職後（老後）の生活への適応」

高年齢者（の就労）に係る研究③

・田尾・高木・石田・益田（2001）の研究

→高齢期の就労価値観について調査実施、高年齢者が「挑戦「能力発揮」「快適な職場」「ゆとり」「対人志向」などの意欲を有し、それらを備えた仕事を望むということを明らかにした。

◆高年齢者が就労に係る価値観として持つ「挑戦」「能力発揮」「快適な職場」「ゆとり」「対人志向」を踏まえる必要性。

高年齢者（の就労）に係る研究④

・『ライフ・シフト』ｸﾞﾗｯﾄﾝ＆ｽｺｯﾄ（2016）

→3ステージ（「教育→仕事→引退」）という時代の終わりと「無形資産」の重要性を指摘。

→無形資産は、所得を得るための「生産性資産」、心と体の健康を維持するための「活力資産」、変化に柔軟な姿勢で臨める「変身資産」からなる。

高年齢者（の就労）に係る研究⑤

・濱秋・野口（2010）の研究

→中高齢者の健康状態と労働参加との関連性について分析。高年齢者の健康状態の悪化は就業に対してネガティブな影響をもたらしていることを示唆。

・松井（2013）の研究

→主観的健康状態がよいと自覚している者ほど自律性が高いことが示される

6タイプの就労形態例

	ブリッジ・ワーカー	正社員	ギグ・ワーカー	個人事業主	アルムナイ・ワーカー	アンコール・ワーカー
概要	リタイアするまでの期間を新しい雇用者のもとで働く	段階を経てリタイアする	プラットフォームを使って仕事を探す	仕事の種類・規模は人により様々である	以前の雇用者の下でメンターとしてパートタイムで働く。またはリタイアメントから復帰する	ボランティア、市民活動的な仕事に従事する
高齢労働者層に占める割合（見積数値）	23－30%	15－20%	5－7%	9－12%	20%	9－12%
動機付け要因	主として金銭的報酬	後継者や次世代の事業・経営に資することを残す、知識移譲	社会との関わり、柔軟な勤務時間	成し得ていない夢の実現、既存ビジネスの維持	意義を感じる仕事、多くは柔軟な勤務時間を希望	意味を感じる仕事、社会的つながり
強み	勤勉、情緒的に安定した経験豊富な労働者	組織固有の知識。メンターリング	リレーションシップ構築	アントレプレナー的思考、キャリア経験	組織固有の知識、強い人的ネットワーク	人生経験、情熱
ゴール	金銭的な蓄え、福利厚生、柔軟な勤務時間	メンターリング、リタイアメント、職務に関わる知識を成功裡に移譲	エクストラな金銭、柔軟性	自由裁量、オーナーシップ	柔軟性、暗黙的な知識の移譲	社会的な変化

出典：Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.
https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/human-capital/articles/hcm/global-hr-journey-13.html

高年齢者雇用の環境整備

- 高年齢者の就業希望増加
- 企業における継続雇用に関する状況（JIL調査より）
- 企業（団体）の人事・労務管理に係る実践の蓄積

高年齢者雇用の展開

高年齢者雇用の
進展（圧力）に伴い
戦力化が課題に

戦略経営の一環と
してのシニア人材
のマネジメント

戦力化対策①
雇用管理の領域

戦力化対策②
報酬管理の領域

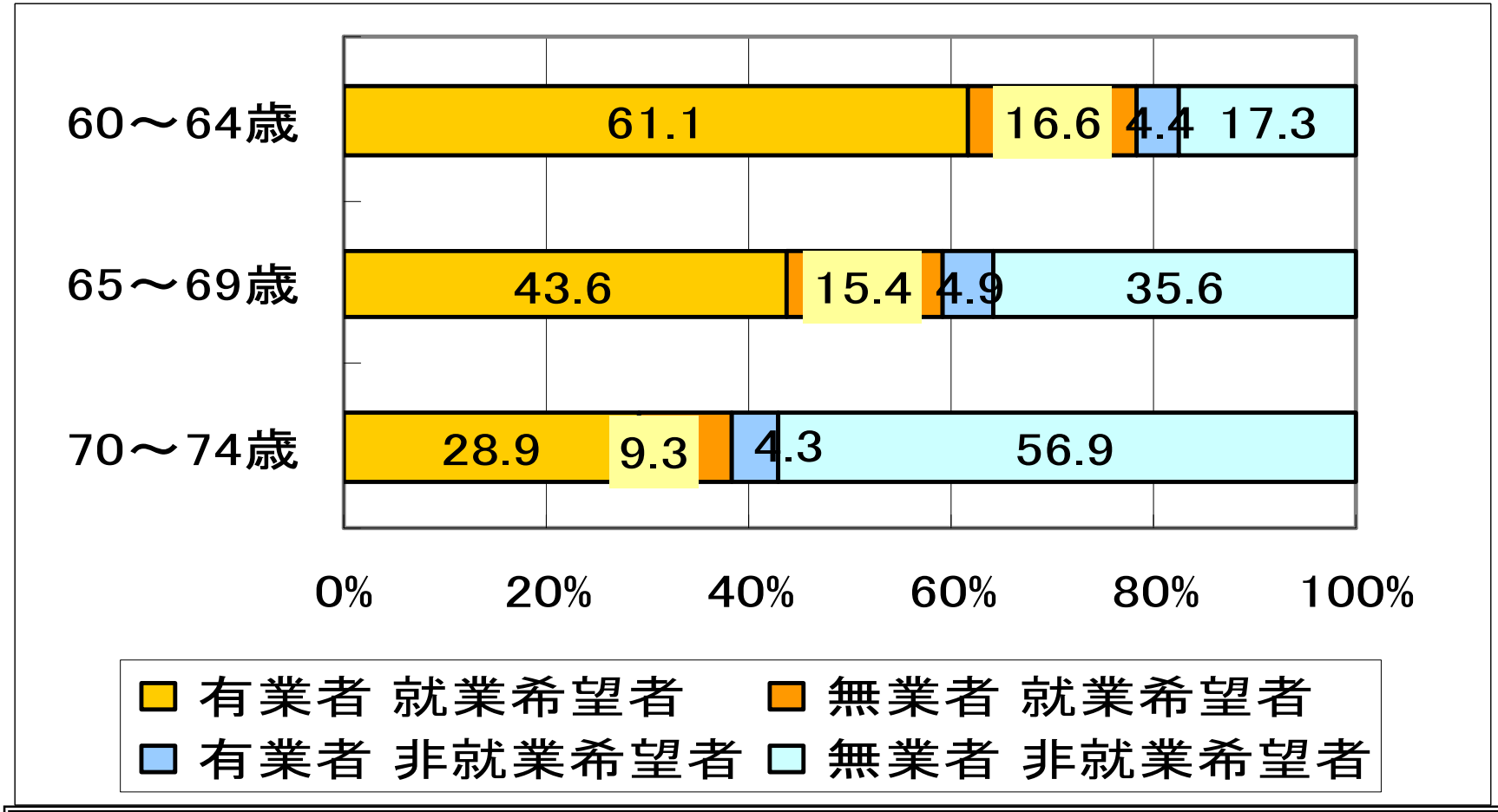
シニア（高年齢者）社員の戦力化

◆藤波・鹿野の研究（2020）

→現役社員と高齢社員の人事管理についての違いとして「報酬管理の継続性は低く」、「仕事内容や労働時間の継続性は高い」傾向を指摘。

→高齢社員に対する雇用機会の確保と労働意欲の維持という目的を果たすため「継続性」が優先された

高年齢者の「意欲」



65歳未満で約78%、70歳未満で約59%が就業を希望（就業構造基本調査より）

戦力化に係る（史的）展開

◆藤波・鹿野の研究（2020）

→高齢社員の戦力化は仕組みが無い地点から、漸進的に整備されてきた。

→2004年改正以前：基本給について水準を抑え、かつ決め方は個人差を設けない制度が多く見られた

→高齢社員数が増加に伴い報酬制度を現役社員に類するように整備

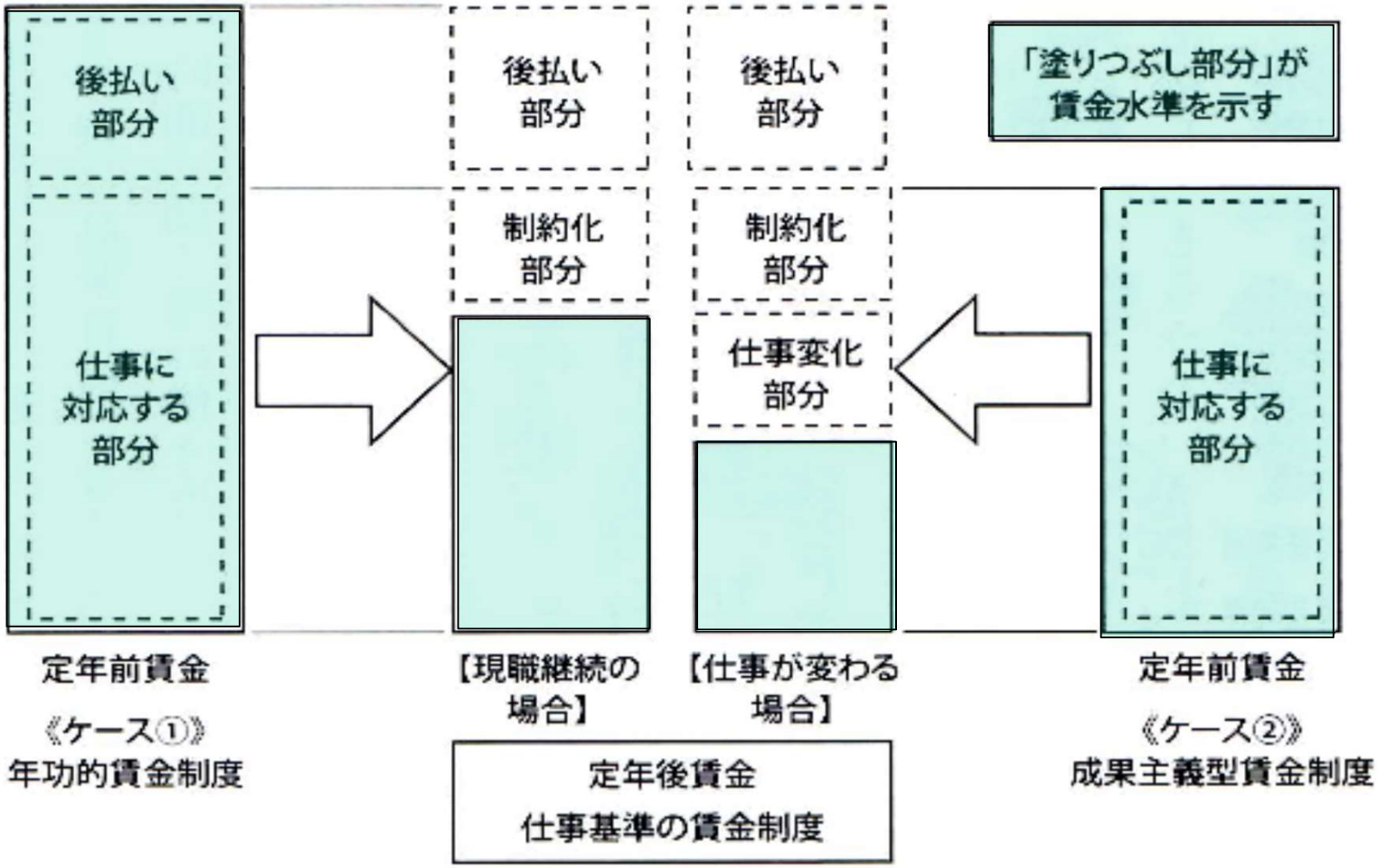
シニア（高年齢者）社員の戦力化

◆藤波・鹿野の研究（2020）

→高齢社員の活用戦略と基本給の決め方との関係：定年を機に長期的な雇用関係を解消し、以降は現役社員と活用戦略を変えている。

→仕事を通じて顕在化した能力に支払うことで、労働意欲や職場業績の向上が期待される

賃金変化の考え方（今野2017）



定年を契機にシニア社員の賃金が変化

戦力化に係る（史的）展開

◆藤波・鹿野の研究（2020）

→高齢社員の戦力化とあわせ、高齢社員の賃金制度改革も進められた

→制度改革においては

（a）賃金水準の見直し

（b）賃金配分の見直し

が検討課題となる

戦力化に係る（史的）展開

（a）賃金水準の見直し

→高齢社員一人当たりの平均賃金を引き上げていく方向性（水準戦略）

（b）賃金配分の見直し

→平均賃金は変えず高齢社員間の配分に焦点を当て、配分基準を顕在化した能力に置く方向性（配分戦略）

段階に応じた戦力化の方向性

（a）賃金水準の見直し

→初期：水準戦略への取り組み

①高齢社員の労働意欲の維持

（定年到達者数増加にあわせて

シニア全体の意欲底上げ）

②年金支給開始年齢の引き上げへの

対応

段階に応じた戦力化の方向性

（b）賃金配分の見直し

→中期以降：配分戦略への取り組み

①戦力化進展により活躍の場が拡大

（今の働きを反映する賃金制度で

更なる意欲向上を期待）

→顕在化した能力を「基本給に反映させるか」、「基本給以外（職務手当や賞与等）に反映させるか」

シニア（高年齢者）社員の戦力化

表３　基本給の決め方別，人事評価の実施状況と賃金制度の状況

	合計		人事評価		基本給の水準	昇格	昇給	職務手当	賞与			
基本給の決め方	件数	列(%)	実施状況（全員＋一部%）	うち，人事評価の類似性（すべて社員同じ＋一部社員同じ%）	60歳時点の基本給の変化（59歳時点＝「100%」の平均%）	全員＋一部あり（%）	全員＋一部あり（%）	職務に基づく手当（全員＋一部%）	支給対象（全員＋一部%）	うち，決め方の正社員との類似性（すべて社員同じ＋一部社員同じ%）	対象かつ支給企業のうち，支給月数平均（箇月）	対象のうち，会社業績＋人事評価変動（%）
同じ	295	13.2%	70.8%	88.5%	90.0%	8.5%	48.1%	67.1%	83.7%	67.2%	2.3	80.6%
異なる	1928	86.3%	58.2%	52.8%	69.7%	7.2%	25.3%	45.7%	76.9%	26.7%	2.4	67.5%
全員一律	301	13.5%	51.5%	52.9%	65.1%	5.0%	13.3%	40.3%	75.8%	23.2%	2.3	60.5%
60歳時点の基本給の一定比率	581	26.0%	56.9%	58.3%	69.8%	4.3%	21.3%	48.9%	77.6%	28.0%	2.5	63.6%
60歳時点の職能資格や職位に対応	540	24.2%	60.8%	48.8%	70.2%	8.7%	25.7%	46.0%	80.8%	25.9%	2.5	71.3%
現在の職種や仕事内容に応じて	477	21.4%	62.0%	51.0%	71.7%	10.7%	36.9%	46.5%	73.2%	28.3%	2.2	72.2%
その他	39	1.7%	46.1%	50.0%	69.4%	2.6%	28.2%	33.3%	66.7%	26.9%	2.0	65.4%
合計	2233	100.0%	59.8%	58.4%	72.3%	7.3%	28.3%	48.6%	77.8%	32.5%	2.4	69.3%

出典：藤波・鹿野（2020），p. 62の表３より引用

（a）前川製作所の事例

＜創業＞　　1924年

＜従業員数＞4407名

（高年齢者活用のPoint）

- 「定年ゼロ」制
- 静と動の融合

（a）前川製作所の事例

◇定年ゼロ（制）：３つの条件

①健康でやる気があること

②自分に合った、自分の得意・持ち味、やっていきたい、続けていきたい仕事が明確になっていること

③職場で一緒に働く人たちや周囲の関係する人たちも一緒にやっていこうという理解と支援の環境が整っていること

（a）前川製作所の事例

◇動と静の融合

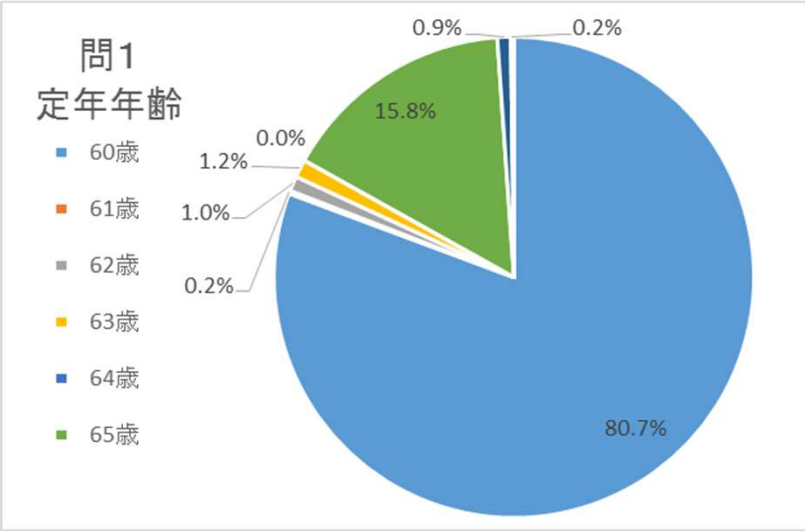
→マエカワには「動と静」という言葉がある。20代、30代、40代を「動」の時代、50代、60代、70代を 「静」の時代と呼んでいる。

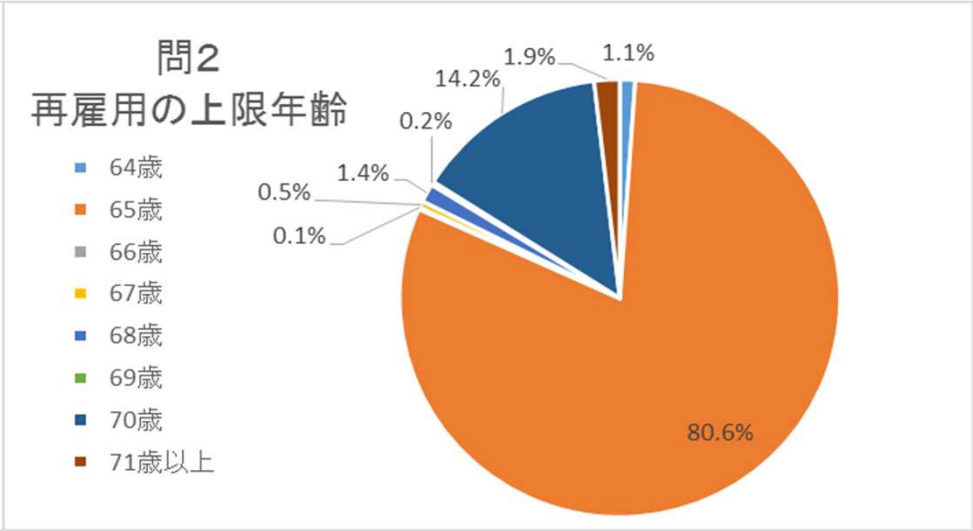
→静には二つの役割がある。一つは、動に混じって、動をサポートすること。もう一つは、動が困った場合の知恵袋になることである。後者の役割が期待される。

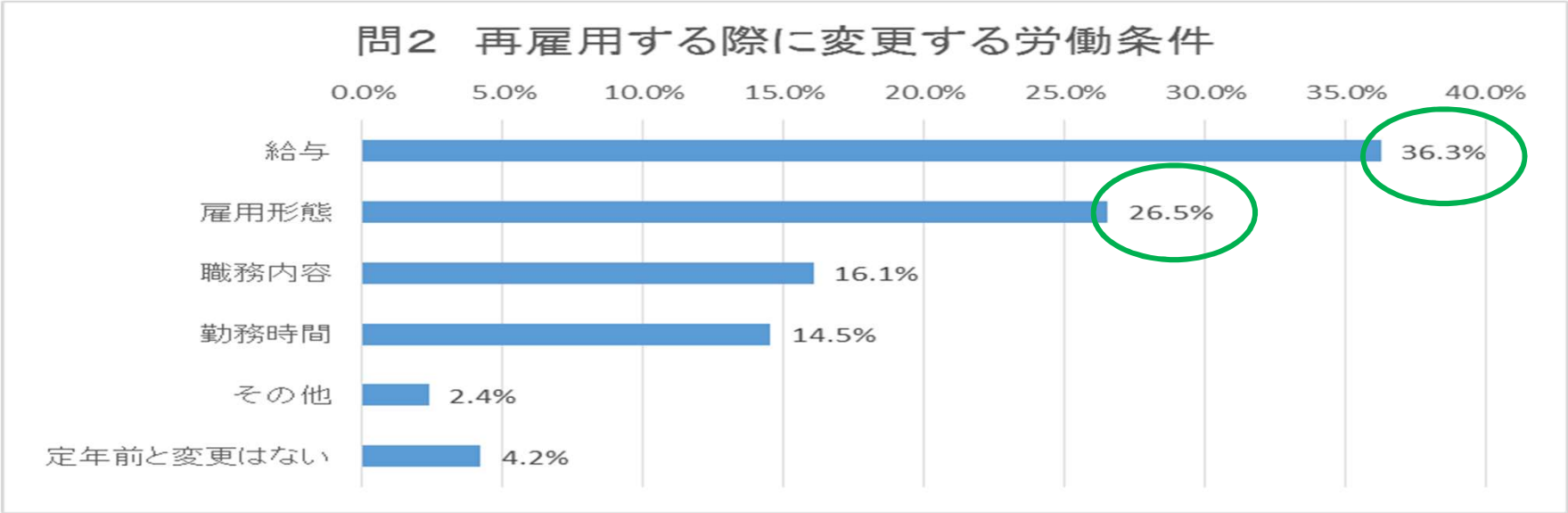
戦略的に人材を活かす

- 既存の人材マネジメントの延長線上か、新たな態勢づくりか
- 高年齢者自身の「意欲・希望」をどのように把握するのか
- 雇用条件をいかに設定するか

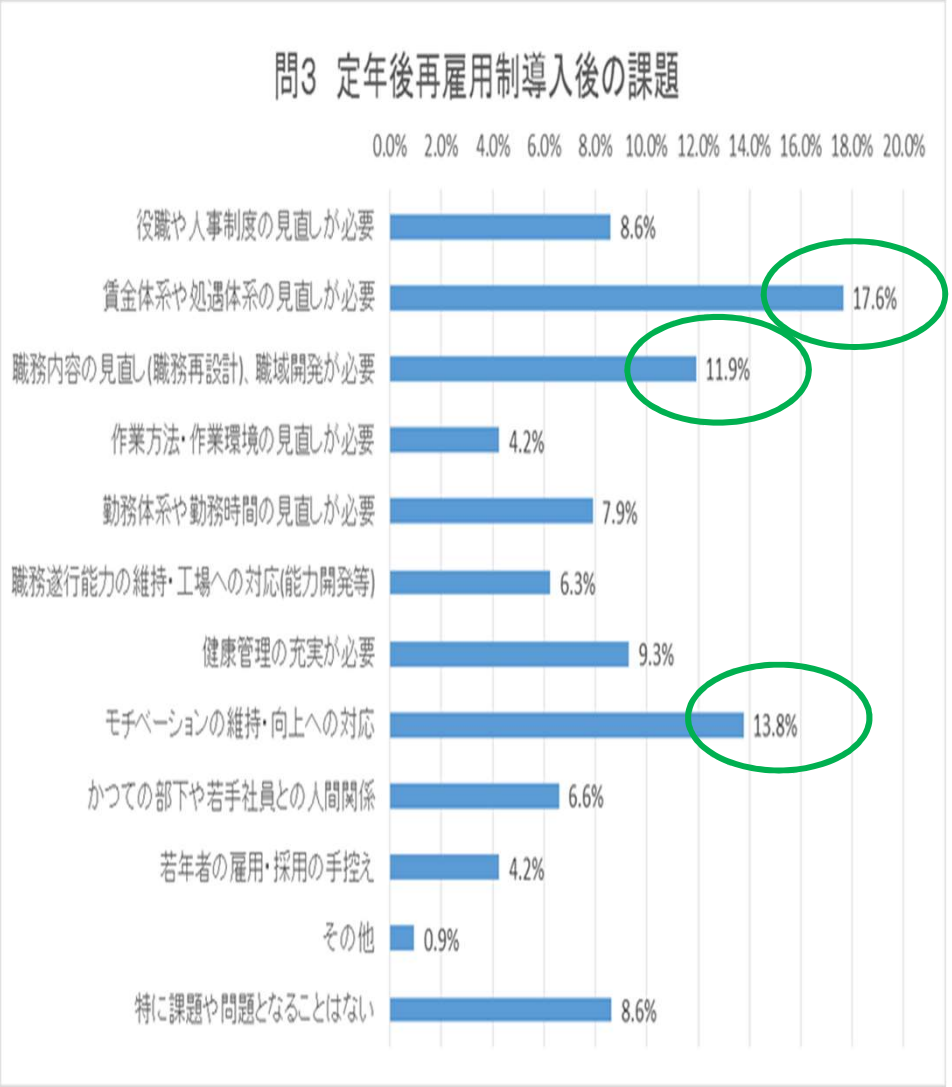
過去の雇用ニーズ調査から①

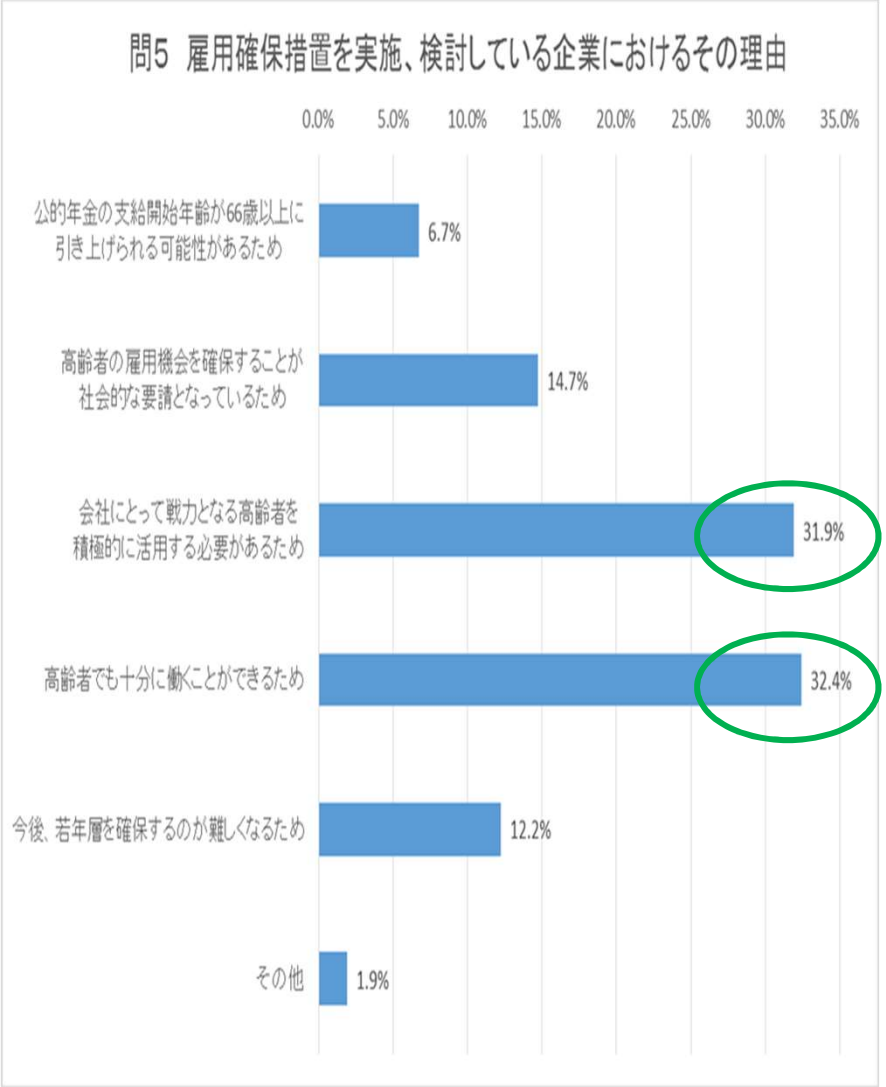




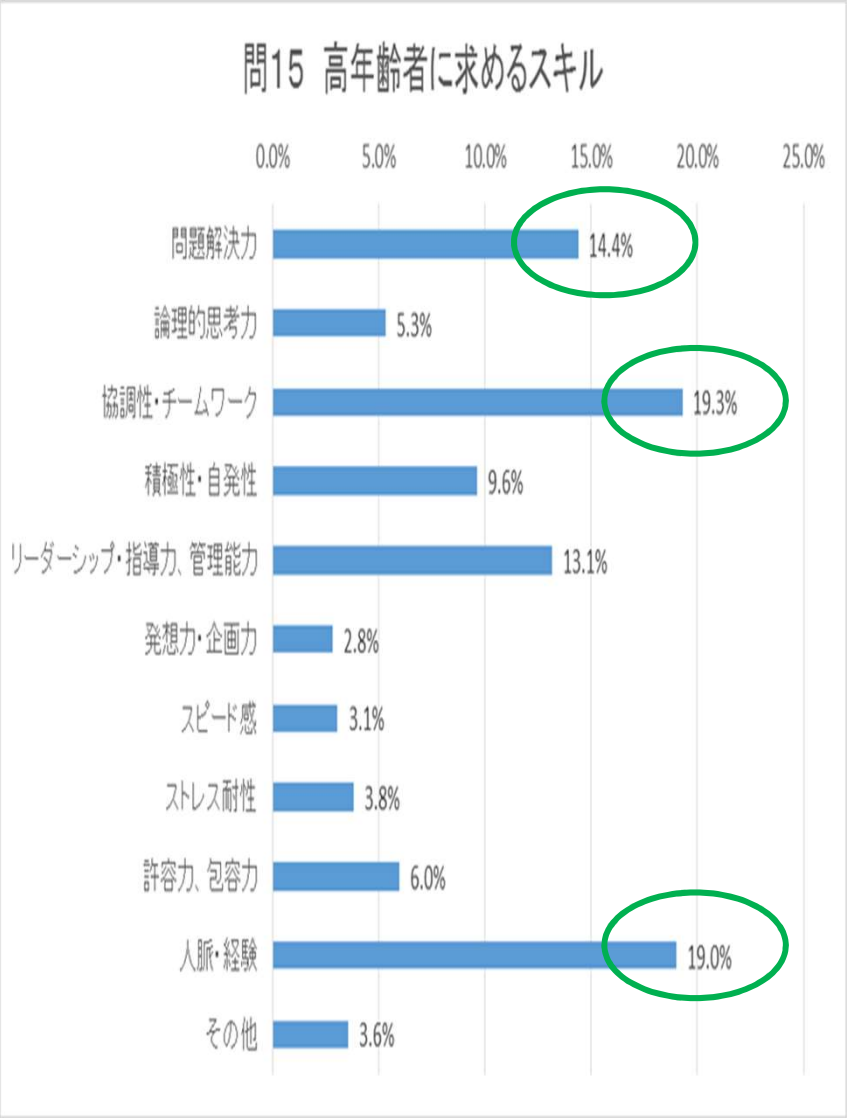


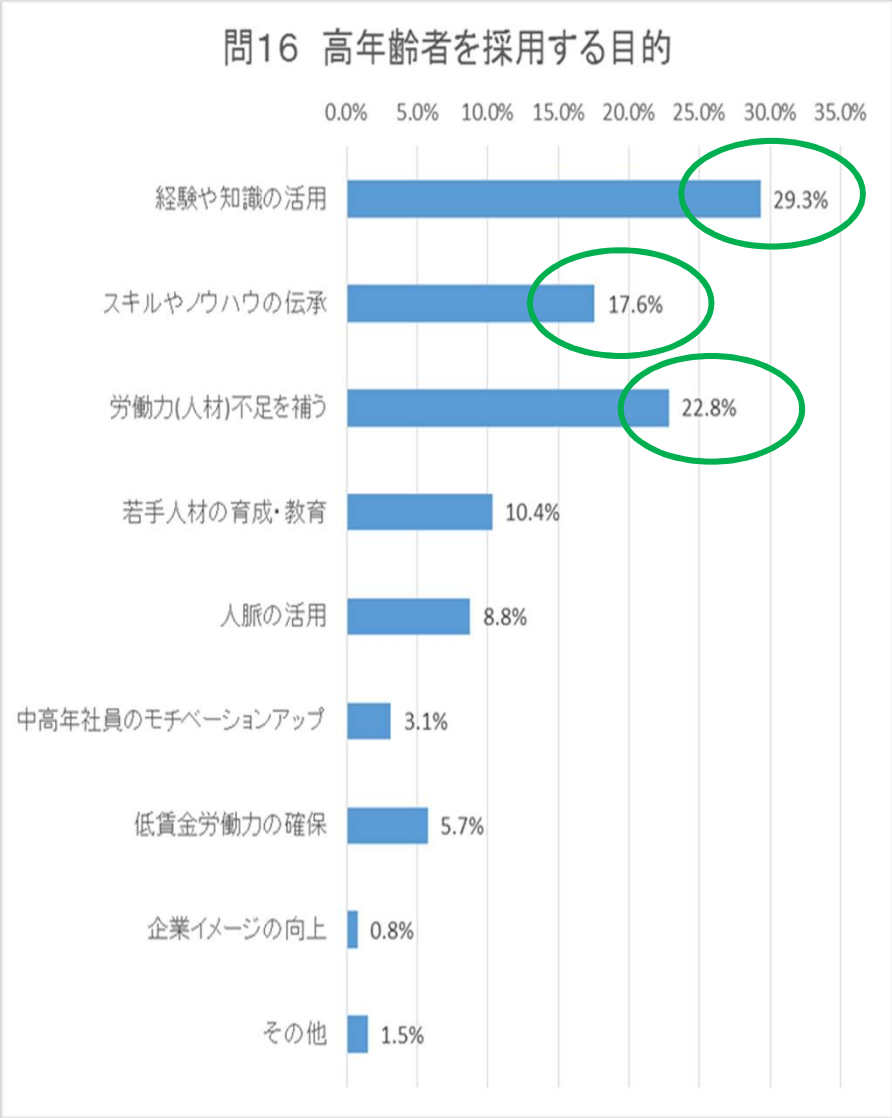
過去の雇用ニーズ調査から②



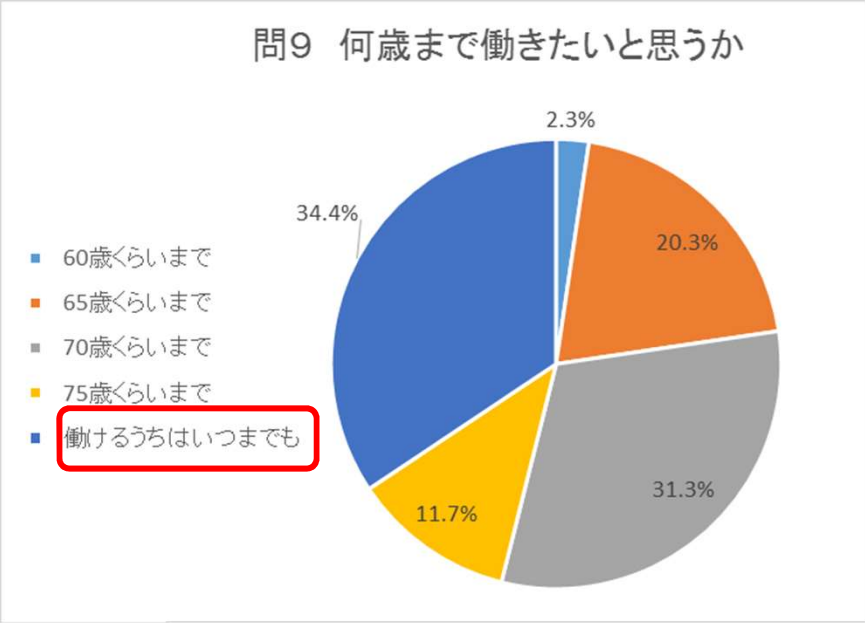


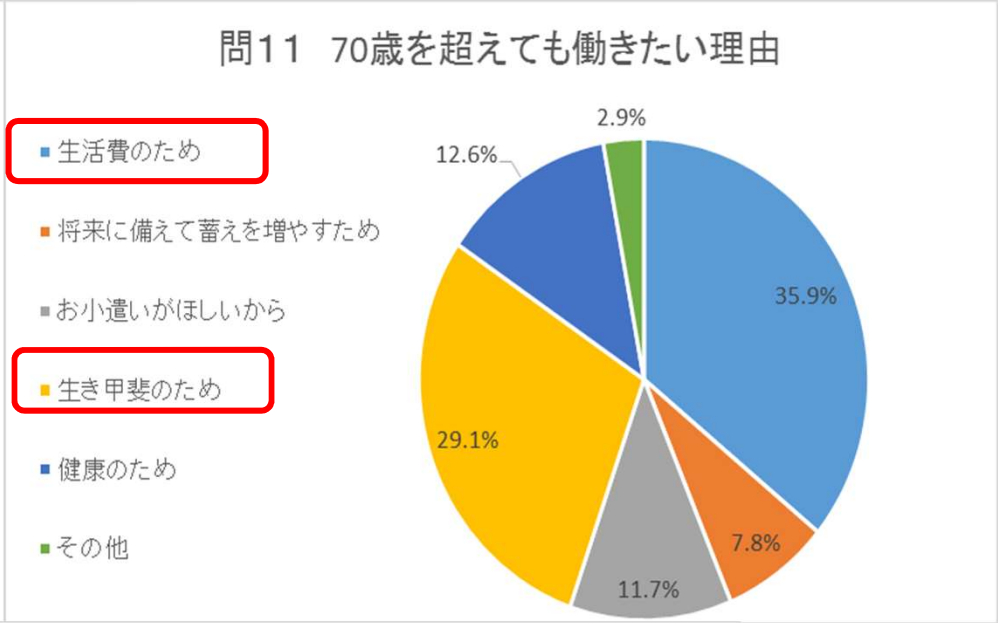
過去の雇用ニーズ調査から③

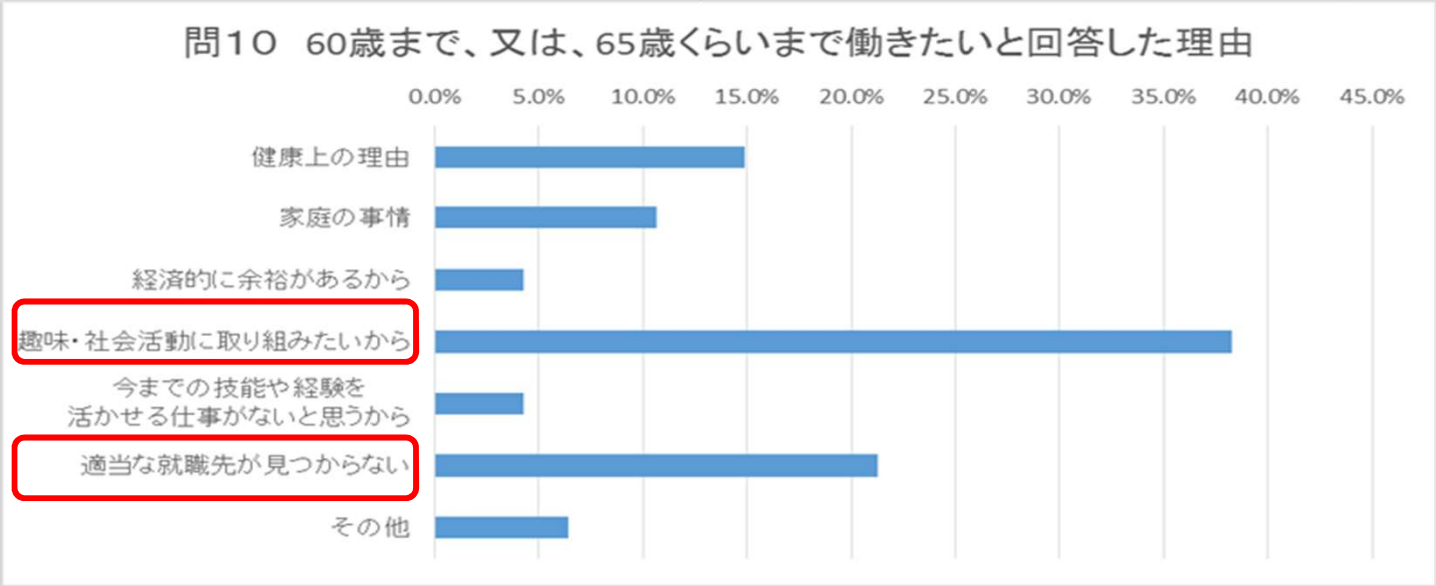




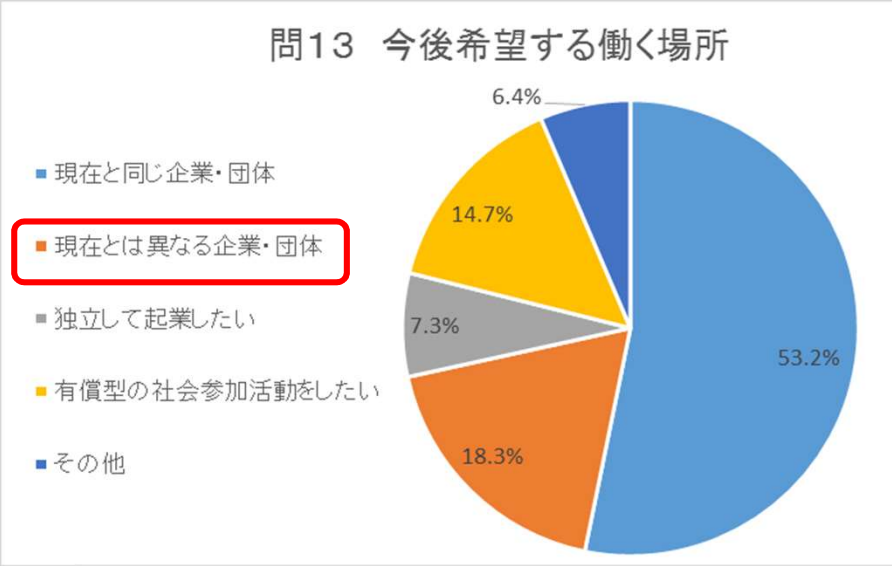
過去の雇用ニーズ調査から④

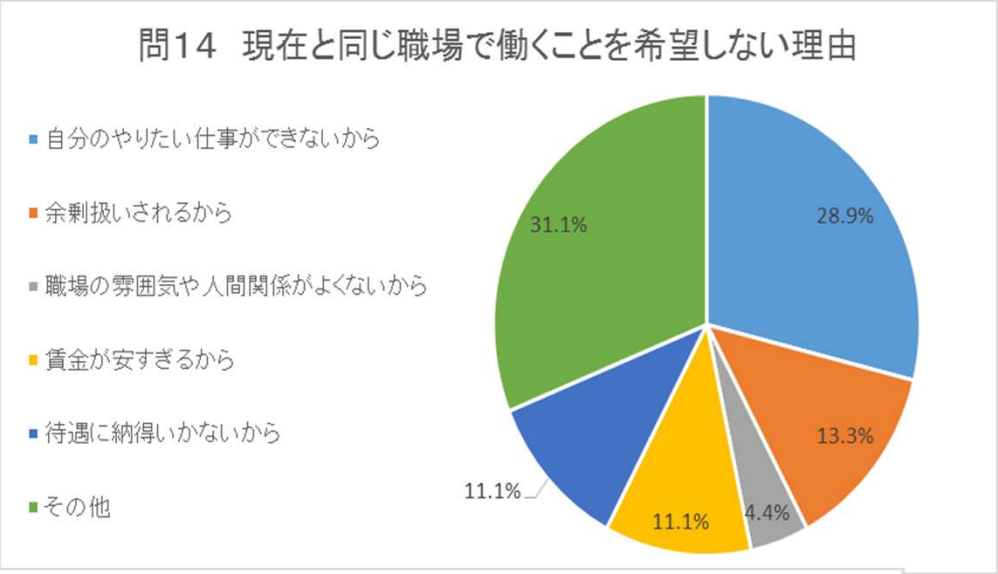


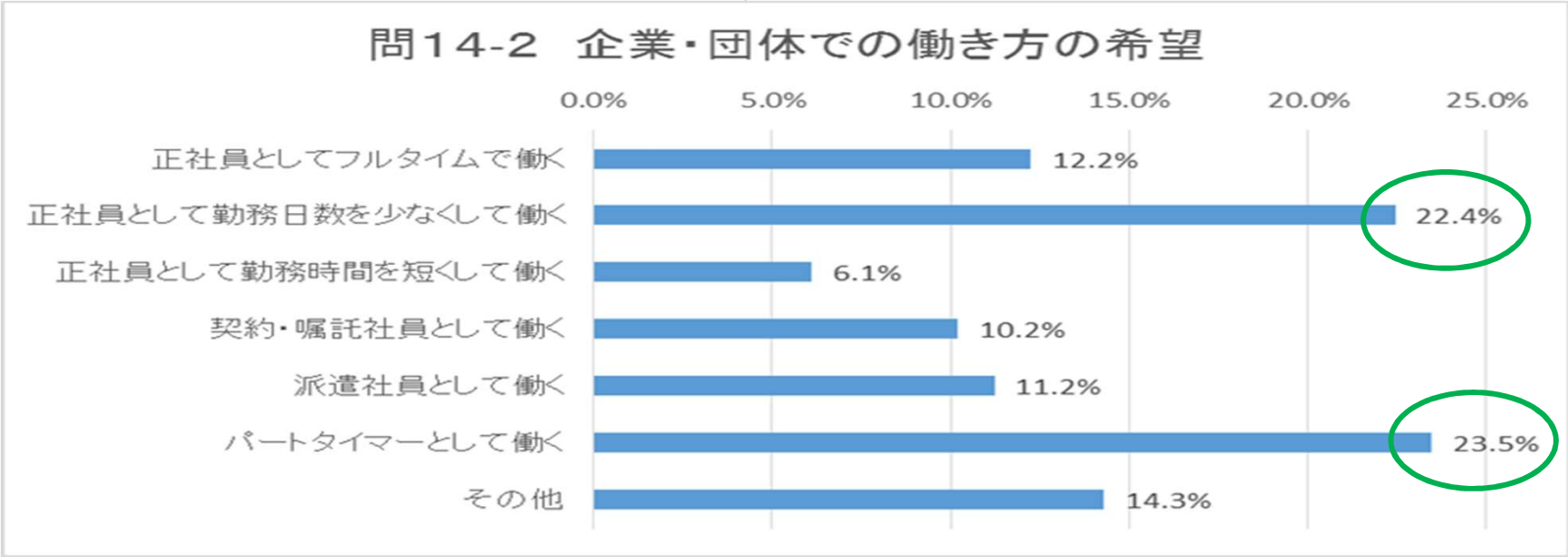




過去の雇用ニーズ調査から⑤







シニア（高年齢者）社員の雇用

◆Kooijの研究（2011）

→加齢と共に、訓練や学習といったことに関する成長欲求が低下する傾向にあることを指摘。

→学習へのモチベーション低下を防ぎ、新しい知識の獲得や、これまで培ったスキルを発揮できる機会設定が内発的モチベーションにつながる。

シニア（高年齢者）社員の雇用

◆笠井（2012）の研究①

→定年後の雇用形態別にモチベーションに関係する要因の探索を実施

→「元の会社で再雇用」となった者のモチベーションを低下させる要因の一つに「収入への不満」を指摘

→ジョブ・クラフティングのアプローチ

シニア（高年齢者）社員の雇用

◆シニア（高年齢者）社員の再雇用には定年を契機とした雇用契約の再締結を伴う（いわゆる福祉的雇用）。

→したがってシニア（高年齢者）社員が担当する仕事の内容については、会社のニーズ（こう働いてもらいたい）とシニア社員のニーズ（こう働きたい）の擦り合わせが必要とされる

シニア（高年齢者）社員の雇用

◆笠井（2012）の研究②

→再雇用者のモチベーションを低下させる要因として「仕事とのミスマッチング」「職場環境における課題」「仕事負荷」を抽出

→再雇用後は、サポート的な役割にまわることが多く、仕事の難易度が低下し有能感に影響を及ぼす。

シニア（高年齢者）社員の雇用

◆Kooijら（2005）の研究

→現役社員の育成や支援といった業務は、高齢社員が職業生活を通じて獲得した能力を活かせる領域である

・社会情動的選択性理論（Carstensen, Issacowitz and Charles 1999ほか）

・能力開発行動の研究（Kanfer and Ackerman 2004ほか）

シニア（高年齢者）社員の雇用

◆Kooijら（2005）の研究②

→年齢を重ねると，新たな役割の獲得やそれへの投資より、自己概念の保持や肯定的感情が重視されることを指摘

→年齢を重ねるにつれて高まる傾向

組織市民行動（Ng and Feldman 2008）

社会貢献・他者への援助の意欲（Kooij et al. 2011）

シニア（高年齢者）社員の雇用

◆太田・大竹（2003）の研究

→「部下や後輩を育てようという雰囲気」や「一人ひとりの能力を活かそうとする雰囲気」が職場全体の労働意欲を規定する

→再雇用者は長年の勤務実績から、知識・経験豊富な存在と認識されがちで周囲のサポートが減少してくる。

事例からの考察①
「互譲」と「補完」

- 「互譲」の方向性

  →時間や仕事を世代間で分かち合う

- 「補完」の方向性

  →高年齢者とより若い世代とのインタラクションを重視する

※太田聰一・慶大教授により提唱

事例からの考察②
制度と現実のはざま

企業（使用者）にとって

◇人材の育成
◇技術・技能継承
◇新たな経営資源の獲得
（補助金等の活用）

◆高年齢者の健康配慮
◆離退職のマネジメント
◆処遇のバランス
（人件費の高騰）

メリット
（効果・期待）

デメリット
（課題・不安）

◇所得増加
◇キャリア選択肢の拡大
◇自己実現の追求
◇有用感、居場所の獲得

◆体力・健康問題
◆家族・家庭との兼ね合い
◆年金との兼ね合い
◆職種・業種

従業員（労働者）にとって

ヴァイタニードル社の事例

＜製造業：米国マサチューセッツ州＞

ステンレス製ニードルやチューブの製造

- 従業員48名中、約半数が65歳以上（パート）
- 2000年から2010年にかけ、売上3倍増
- 複数の仕事を担当できる態勢の整備
  →教育・訓練（クロス・トレーニング）

人手不足に促され、高年齢者が柔軟、快適に働ける職場環境整備を実施

出典：ケイトリン・リンチ（2014）『高齢者が働くということ』、ダイヤモンド社

「福祉型雇用」をこえて

- 経験から得られる「強み」
- 「教える」ということへの適性
- 仕事をつうじた「有用感」や「居場所」「やりがい」の獲得
- トップマネジメントの経営意思決定で動く、変わる

高年齢者の叡智が活きる

- 経験から得られる「強み」
- 「教える」ということへの適性
- 仕事をつうじた「働きがい」や「やりがい」というバリュー