

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

鹿生 治行

(高齢・障害・求職者雇用支援機構専門役)

大木 栄一

(玉川大学教授)

藤波 美帆

(千葉経済大学専任講師)

本稿は、次の2点を検証している。第一は、平成24年改正の高年齢者等雇用安定法の施行後、企業がどのような方針に基づいて60歳代前半層の高齢者を雇用しているのかを捉え、更に今後、企業はどのような人事施策を強化するのかを予測している。この分析には、企業の人事担当者を対象に実施した4203件のアンケート調査結果を用いた。この分析から、65歳を越えて雇用機会を提供する企業は、企業と高齢者の要望を調整して高齢者の役割を決める（「すりあわせのキャリア管理」）傾向にあることを明らかにした。高齢者雇用を推進する企業は、高齢者のキャリア管理の主体を高齢者に委ねる傾向にある。そこで第二に、このキャリア管理を効果的に実施する方法を、前述のアンケート調査と事例調査から検討した。アンケート調査からは、この管理の効果を得るには、人事部門が関与し、かつ高齢者の期待役割を高い水準に維持することが前提条件にあることを明らかにした。更に、事例研究から、高齢者の期待水準を高く維持するための課題を把握した。人事部門からの直接的な支援に求められることは、主に3つある。1つは、定年前から定年後の役割を創る対策を講じることである。2つは、高齢者への支援だけでなく、その管理職への支援も必要となることである。最後は、全社的な視点から高齢者を活用するには、配属先職場の事業経営に関わる指導や助言も範囲に含める必要があることである。

目次

- I はじめに——問題設定
- II データセット
- III 高齢者の戦力化の現状と方向性
- IV すりあわせのキャリア管理——「分権型」か「人事部支援型」か
- V キャリア管理における人事部門の課題——前川製作所の対策から学ぶ
- VI まとめ

I はじめに——問題設定

本稿の目的は、2つある。第一に、平成24年改正の高年齢者等雇用安定法の施行後における60歳代前半層の活用方針と今後の方向性を捉えること。第二に、その方針に基づく人事施策を効果的に進める方法を検討することにある。

平成16年と平成24年改正（以下、「16年改正」、「24年改正」と記述）の高年齢者等雇用安定法（以下、「法」と記述）の施行により、企業は65歳ま

での雇用確保措置を講じることが義務づけられた。これらの法改正と団塊世代の高齢化により、60歳以上の高齢者（以下、「高齢者」と記述）の人材活用においては、数量的な増加¹⁾と質の多様化²⁾への対応が課題になっている。24年改正により、高齢者の選別は一層困難となっている。

これらに対応するには、「戦力化」と「制度化」が求められる。企業は高齢者を積極的に活用するという方針をもち（「戦力化」）、それをもとに制度設計による人事管理の整備（「制度化」）を進める必要がある（今野 2014）。雇用機会のみを保障する「福祉的雇用」では雇用の負担感が高まり、個別対応では管理側の負担が高まるからである。

日本企業の場合、定年前の人事制度と異なる制度によって、高齢者の人事管理を整備している。65歳までの雇用は、定年後に再度雇用契約を締結する「継続雇用制度」の導入によって実現されている³⁾。更に、高齢者の人事管理の実証研究（藤波・大木 2011, 2012）からは、多くの企業が、①定年年齢を60歳に設定し、②契約期間は1年間とし、契約更新により、65歳を上限に雇用すること、③高齢者の社員格付け制度（人事制度）や報酬管理は、現役世代と異なる仕組みを導入していることが明らかとなっている。

今後、高齢者や企業向けに実効性のある雇用支援策を展開するには、以下の3つを解明する必要がある。1つは、高齢者の人事管理の整備状況を、24年改正後の時点で捉えることである。65歳までの雇用確保措置の完全義務化を受け、あらためて企業が定める高齢者の活用方針（高齢者の活用戦略と人事管理の個別分野の基本設計）を把握する必要がある。2つは、法が定めた年齢を越えて雇用を推進する場合に、企業が考える高齢者の活用方針と強化する人事施策を予測することである。最後は、これら2つで捉えた人事施策の効果を高める方法である。

これらを検討するために、人事管理の個別分野のうち、配置管理と教育訓練管理に関連する人事施策に注目する。雇用契約を締結する必要条件は、企業が依頼したい仕事⁴⁾と高齢者の能力が適合していることにある。それを満たした後に、はじめて労働時間や報酬、勤務場所などの労働条件の

調整が可能になる。高齢期の雇用においては65歳までの雇用が義務となるため、これらに不適合が発生していれば、企業は戦力化できない人材を抱え込むことになる。このために、企業は仕事上の要請と労働者の能力との適合を高める対策を優先させることが考えられる⁵⁾。しかしながら企業の人事担当者は、仕事の確保を高齢者雇用の制約条件と捉えている⁶⁾。このことから、60歳代前半層の戦力化を図り、65歳を越えた雇用を進めるには、仕事の適合度を高める人事施策群の整備が必要となる。企業の人事担当者にとって優先度と難易度が共に高い、これらの施策群への取り組み状況を捉えることが、高齢者の活用方針を把握することにつながると考えられる。

本稿の構成を紹介すると、次節では、分析に用いるアンケート調査の概要を示す。Ⅲでは、調査結果を用いて、戦力化を図るときに強化する人事施策と、65歳を越えた雇用を進めるときに強化する人事施策を捉え、高齢者の活用方針を明らかにする。Ⅳでは、高齢者のキャリア管理の効果を高める方法を検討する。Ⅴでは、人事担当者が検討すべき課題を、企業事例をもとに提示する。

Ⅱ データセット

高齢・障害・求職者雇用支援機構に設置された「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」（委員長・今野浩一郎学習院大学教授）が実施したアンケート調査結果（以下、「調査」と記述）を用いる。調査は2013年10月1日から10月28日の期間に、郵送法にて実施した。調査票の回答は人事担当部長に依頼した。配付先の選定は、大手信用調査企業のデータベースから、①株式会社に該当し、かつ②農業・林業、漁業、協同組織金融業、学校教育（ただし学習塾は除く）、保健衛生、社会保険・社会福祉・介護事業、協同組合、政治・経済・文化団体、宗教、その他サービス業、外国公務、国家公務、地方公務、分類不能の産業、を除いた産業を対象とし、企業規模の大きい順から2万社を抽出した。回収数は4203社、回収率は21.0%であった。

回答企業の正社員規模の構成比は、30人以下

1.5%, 31～50人1.2%, 51～100人4.6%, 101～300人60.1%, 301～500人16.8%, 501～1000人9.3%, 1001～5000人5.0%, 5001人以上0.6%, 無回答1.0%となっている。業種の構成比は、鉱業0.1%, 建設業6.5%, 製造業31.0%, 電気・ガス・熱供給・水道業0.7%, 情報通信業5.5%, 運輸業12.8%, 卸売・小売業19.0%, 金融・保険業1.8%, 不動産業1.2%, 飲食店・宿泊業2.4%, 医療・福祉1.3%, 教育・学習支援業0.6%, サービス業16.9%, その他0.2%となっている。

Ⅲ 高齢者の戦力化の現状と方向性

本節では、仕事上の要請と個人の能力を適合させる人事施策に焦点を絞り、そこから高齢者の活用方針を探ることにする。最初は、日本企業の多数が該当する「①定年年齢を60歳、②継続雇用制度の導入により65歳までの雇用確保措置を講じ、③高齢者を非正社員として雇用する企業」(以下、「65歳雇用企業」と記述する)を対象に、60歳代前半層に適用される人事施策を明らかにする。次に、65歳雇用企業の今後を探るため、65歳を越えて雇用機会を提供する企業の人事施策の特徴を捉える。最後は、その方針を選択する理由を考察する。

1 現状——65歳雇用企業における60歳代前半層の雇用管理

(1) 分析方法

本稿では、企業の高齢者の活用方針を、2つの視点から捉える。第一は、高齢者の能力活用の方針である。高齢者を投資対象と考えており、能力向上を図りながら活用するのか、あるいは投資対象ではなく、既存の能力を再編しながら活用するのか、どちらの方針をもつのかを捉える。大木・鹿生・藤波(2014)は、アンケート調査から、人事担当者は高齢者に「第一線で働く能力」を求めているが、50歳代の正社員には「専門知識・技能習得のための研修」よりも「意識改革」の研修を求めることを明らかにしている。このため、50歳代よりも上の年代である60歳代前半層の基本方針は、能力向上よりも能力再編による活用に力

点をおくことが想定される。

第二は、高齢者のキャリア管理の主体である。企業の要請に高齢者があわせるのか、それとも高齢者の自律性に基づいて本人の希望が考慮されるのかを捉える。60歳代前半層の人事管理は、現役時代と異なる制度で運用され、短期間の雇用契約に転換する。高齢者は短期的な活用を前提とし、「いまの能力を、いま活用して、いま処遇する」人材(今野2014; 藤波・大木2011, 2012)であるため、60歳前の現役世代と異なり、企業はキャリア管理の主体を高齢者に委ねることが想定される。

分析対象とする人事施策は、人材調達や育成、その配分に関わる雇用管理の分野に限定する。具体的には、目標管理(「業務目標を立てること」)、自己申告制(「希望する仕事を申告する仕組み」)「勤務時間や勤務場所などの働き方の希望を申告する仕組み」、人事部門のキャリア面談(「人事部門と従業員個人が働き方やキャリアを個別に面談する機会」)、研修機会(「仕事に直接関連する研修」)、自己啓発(「自己啓発への支援」)の5つを対象とする。

そして、これらの施策と人事評価との関連に着目する。人事評価の役割は、社員のいまの能力や働きぶりを評価し、雇用管理や就業条件管理、報酬管理に活かすこと、更には企業が期待する役割を伝え、社員の行動変容を促す役割もある(今野・佐藤2002)。また、高齢者の戦力化を図る方針をもつ企業は、人事評価を実施する傾向にある(藤波・大木2012)。人事評価は人事管理の個別分野を機能させる動力となるため、人事評価の実施状況は、「人事管理の整備」を通じた「戦力化」を捉える指標になるといえる。更に、人事評価と関連の強い人事施策が明らかになれば、人事評価の結果を何に用いるかを推測でき、「制度化」によって強化しようとする人事施策を把握できる。その結果、その企業における高齢者の活用方針を抽出することができる。

分析対象は、日本企業の潮流を捉える目的から、65歳雇用企業とする。サンプルサイズは2588件となり、Ⅱで示した回収数の61.6%が該当する。

(2) 分析結果

表1上段をみると、60歳代前半層を対象とする人事施策のうち、人事評価の実施割合は55.9%を占め、次いで目標管理（「業務目標を立てること」）は46.6%の順となっている。人事評価と目標管理が雇用管理の中心になっている。

次に、人事評価の導入別の人事施策のリスク比を示したのが、表1下段である。リスク比が高いのは、目標管理（「業務目標を立てること」2.25倍）、次いで、自己申告制（「希望する仕事を申告する仕組み」1.61倍）となっている。施策別のリスク比の差をみると、目標管理のリスク比は、自己申告制や人事部門のキャリア面談（1.52倍）よりも高い。ここから、役割設定（契約期間内の仕事内容や仕事量、成果）やキャリア管理は企業が主導し、高齢者は企業の要請を引き受けるという関係にあると考えられる。

一方、能力開発分野の比率は相対的に低く、「仕事に直接関連する研修」は1.37倍、「自己啓発への支援」は1.44倍となっている。企業は能力向上よりも、能力再編によって高齢者を活用する方針を持っていると解釈できる。

2 65歳を越えた雇用推進における活用方針の方向性

次に、65歳を越えた雇用を進めている企業が実施する、高齢者向けの人事施策の特徴を捉える。この分析から、「制度化」によって高齢者雇用を推進する場合に、企業が強化する高齢者の人事施

策と高齢者活用の基本方針を推測する。

(1) 分析方法

前項と同様に、60歳代前半層の雇用管理分野の人事施策を対象とする。通常、60歳代前半層の従業員数は後半層を上回る。65歳以降の雇用を推進するには、60歳代前半層の人事管理を整備し、それを基礎にする必要がある。このため、本項も60歳代前半層の人事施策に着目する。

分析方法も、前項と同じである。ただし、調査データは、2つの軸を用いて4つに分類する。第一は、就業規則上の雇用上限年齢（以下、「制度」と記述する）である。66歳を区切りに、法が定める制度か、それを越えた制度か、で区分する。第二は、65歳以上の雇用率である。運用上、65歳以降の雇用が常態化しているか、否か、で区分する。ここでは「2%」を区分の基準とする。「0%超」を基準としないのは、余人を以て代えがたい人材が例外的に雇用されることもあり、65歳以降の雇用が常態化する企業を捉えるには、一定数以上を基準にする必要があることによる。

(2) 分析結果

「制度化」において強く意識される人事施策を捉えるために、類型毎の人事施策の導入状況と、人事評価の導入別の人事施策のリスク比を示したのが、表2である。表2下段をみると、「制度66歳未満+65歳以上2%未満」では、目標管理のリスク比は高くなっている（2.20倍）。制度上、雇用期間が長くなる「制度66歳以上+65歳以上2%未満」では、第一に、「自己啓発への支援」（2.33

表1 65歳雇用企業における人事施策の実施割合と、人事評価別の人事施策導入のリスク比

	人事評価	業務目標を立てること	希望する仕事を申告する仕組み	勤務時間や勤務場所など働き方の希望を申告する仕組み	人事部門と従業員個人が働き方やキャリアを個別に面談する機会	仕事に直接関連する研修	自己啓発への支援	N
該当割合	55.9%	46.6%	31.1%	39.3%	29.8%	37.3%	38.3%	2588
人事評価あり/人事評価なしのリスク比		2.25(2464)	1.61(2465)	1.41(2462)	1.52(2457)	1.37(2455)	1.44(2457)	

注：1) 表頭の人事施策は、該当は「1」、該当しないは「0」のダミー変数である。該当割合は無回答を含めた集計である。
 2) 下段はリスク比である。人事評価の導入企業に占める表頭の人事施策の実施割合を、人事評価の非導入企業に占める表頭の人事施策の実施割合で除した値である。
 3) Nと（ ）内は、共に集計母数を示している。

表2 雇用類型別の人事施策の実施状況と、人事評価別の人事施策のリスク比

	人事評価	業務目標を立てること	希望する仕事を申告する仕組み	勤務時間や勤務場所など働き方の希望を申告する仕組み	人事部門と従業員個人が働き方やキャリアを個別に面談する機会	仕事に直接関連する研修	自己啓発への支援	N
該当割合	制度 66 歳以上 + 65 歳以上 2% 以上	53.6%	28.3%	39.1%	33.0%	57.2%	38.8%	276
	制度 66 歳以上 + 65 歳以上 2% 未満	55.8%	33.3%	43.8%	34.1%	43.4%	37.6%	258
	制度 66 歳未満 + 65 歳以上 2% 以上	48.9%	28.7%	41.3%	34.8%	46.9%	35.9%	446
	制度 66 歳未満 + 65 歳以上 2% 未満	49.1%	33.2%	40.4%	31.2%	37.7%	38.5%	2716
人事評価あり / 人事評価なしのリスク比	制度 66 歳以上 + 65 歳以上 2% 以上	1.57(268)	1.97(261)	1.44(261)	2.31(260)	1.10(261)	1.64(261)	
	制度 66 歳以上 + 65 歳以上 2% 未満	2.05(234)	2.31(232)	1.41(234)	1.66(234)	1.95(233)	2.33(231)	
	制度 66 歳未満 + 65 歳以上 2% 以上	2.04(438)	1.56(438)	1.18(437)	1.67(439)	1.30(439)	1.39(440)	
	制度 66 歳未満 + 65 歳以上 2% 未満	2.20(2587)	1.65(2584)	1.44(2583)	1.47(2577)	1.49(2576)	1.50(2575)	

注：分析方法と表記方法は、表1に同じ。

倍)と「仕事に直接関連する研修」(1.95倍)が高く、能力開発に関わる施策のリスク比は高くなる。雇用期間の延長に伴って、60歳代前半層は能力向上による活用を強め、かつ、その選択において高齢者の自律性を尊重する傾向にある。第二に、目標管理(2.05倍)と自己申告制(希望する仕事を申告する仕組み:2.31倍)のリスク比も高くなっている。また、目標管理よりも自己申告制のリスク比は高いことから、役割設定(契約期間内の仕事内容、仕事量や成果)において、企業の要請に高齢者が一方的にあわせるのではなく、高齢者の希望が配慮されていることがわかる。

「制度66歳以上+65歳以上2%以上」では、「希望する仕事を申告する仕組み」(1.97倍)、「人事部門と従業員個人が働き方やキャリアを個別に面談する機会」(2.31倍)のリスク比は高くなる。人事管理を整備する企業においては、職場の管理職と高齢者の要望を、人事部門が関与しながら交渉し、調整する仕組みを整えていると捉えられる。

3 小括——現状と今後の方向性

65歳雇用企業が制度化を通じて、高齢者の活用を図るときの基本方針は、①能力向上ではなく、能力の再編、②役割設定(契約期間内の仕事内容や仕事量、成果)では、企業の要請に高齢者を適合させることを志向する。65歳を越えた制度を

導入する企業においては、①高齢者の能力向上を志向し、②役割や教育訓練は、高齢者の自律性を尊重して決定している。更にその決定の蓄積により獲得された仕事の経験群が高齢者のキャリアとなるため、そのキャリア管理において企業側の意向は弱まり、決定主体を高齢者に委ねることを志向するようになる。

2つの企業の差は、定年後の雇用期間の違いによるものと考えられる。最初に、能力活用方針からみよう。生涯発達心理学やその成果を踏まえた人的資源管理の研究からは、高齢者は他の年齢層と比較して成長への投資意欲が低く(例えば、Carstensen, Issacowitz and Charles 1999⁷⁾; Kanfer and Ackerman 2004⁸⁾; Freund 2006⁹⁾)、高齢者の成長動機は若年者よりも低いことが指摘されている(Kooij et al. 2011)。65歳雇用企業で勤務する場合には、定年を機に役割の変化による役割喪失の危機を経験するが、その企業で勤務できる期間は限られている。これが引退を意識させるため、高齢者の仕事の目標や意欲が変わりやすく、能力拡大によって企業に貢献する意欲は低下することが考えられる。企業の視点からは、この高齢者の意欲に加え、訓練に投資した場合の回収期間は短くなることから、企業は将来に重点を置いた能力の拡大を通じた役割の獲得よりも、役割変化を原因とする役割喪失の問題を最小限に抑える対策を優先

させているといえる。

他方で、雇用期間が長くなると、企業と個人の選択も変化することが考えられる。高齢者側は、雇用され続けるために能力を維持・向上させる必要が生じる。そのため、教育への投資意欲が高まることが想定される¹⁰⁾。一方、企業側は、戦力化を図る期間が長くなる。能力再編では、雇用期間中に能力が陳腐化する可能性が高くなる。更には、就業意欲を高く維持する対策にも力を入れる必要もある。その手段のひとつに、訓練機会の提供がある。訓練機会は企業から支援されるという高齢者の感覚を高める (Armstrong-Stassen and Ursel 2009)¹¹⁾ ため、企業への貢献意欲を高める効果が期待できる。

もう一つの役割設定 (契約期間内の仕事内容、仕事量、成果) やキャリア管理についても、雇用期間が長くなると、キャリアの見通しに個人差が生じるため、60歳代前半層から就業意欲や動機に差が生じ、かつ職業能力への投資に差が生じるため、能力や体力の個人差も大きくなることが考えられる。それらの差に応じて、企業は標準的な対策をとることは困難となる (Kooij, Tims and Kanfer 2015)。更に、企業側の期待役割が変化する場合には、企業と高齢者の両者の要望は大きく乖離する恐れがある。その状況下で、企業の要請に高齢者を適合させる方法を選択すれば、高齢者からみれば、希望は満たされず、能力も活かされないことになりかねない。この問題に対処するには、両者の要望を伝えて、交渉し、調整する機会を企業が設けておくことが必要となる。

以上を踏まえると、人事管理の整備を通じて、今後、法が定める年齢を越えた雇用を推進する場合には、能力向上と自律性を柱に高齢者の活用方針を定めることが予測される。前者の能力向上の決定は、高齢者にも委ねられる。役割設定や教育訓練投資の量と質は、高齢者と企業との交渉や調整を経て決定される。また、その連続を管理するキャリア管理は企業主導ではなく、高齢者と企業側との交渉と調整 (以下、「すりあわせのキャリア管理」と記述する) によって進められる。高齢者の視点からいえば、雇用期間の長期化により、キャリアを主体的に決定することへの要請が強まるこ

とを意味する。

IV すりあわせのキャリア管理

——「分権型」か「人事部支援型」か

1 問題設定

Ⅲでは、65歳を越えた雇用を推進する場合、人事部門は「すりあわせのキャリア管理」を志向することを明らかにした。高齢者の個人目標や労働条件等の要望を、日常的に把握し、調整するのは、現場の管理職となる。このため、高齢者のキャリア管理の成否は、その管理職の行動からも影響を受けることになる。本節では、高齢者の活用成果を高めるために、キャリア管理を現場の管理職に任せるか、あるいは人事部門の関与が必要になるのか、を検討する。

人事管理の研究において、現場の管理職の役割が注目されている。例えば、Purcell and Hutchinson (2007)¹²⁾ は、その役割の一つを、設計された人事施策を実施する代理人として、もう一つは、支援を通じて従業員の態度や行動に働きかける役割 (「リーダーシップ行動」) を挙げており、この管理職の行動が、従業員の職務上の成果に強い影響を与えることを指摘している。また、高齢者 (50歳以上) の管理職を対象とした研究 (Leisink and Knies 2011) では、高齢者への支援の程度は、管理職の能力や意欲に強く影響を受けることが明らかにされている。更に管理職の行動は、制度設計上の課題 (例えば、役割設定の不備、管理職の訓練不足)、誘因設計の課題 (例えば、短期的な業績追求による人的投資への誘因の低さ)、組織体制の課題 (例えば、管理権限の拡大による労働負荷の増大) といった組織要因からも影響を受けることが指摘されている (McGovern et al. 1997)。これらの研究を踏まえると、高齢者のキャリア管理を現場の管理職に任せると、その成果は管理職の能力や意欲に大きく依存することになるために、人事部門が求める成果に到達しない可能性がある。

他方で、人事部門による関与の結果、逆機能がおこることも考えられる。キャリアの自己選択は、退職勧奨に受け取られる可能性がある¹³⁾。特に、

現役時代よりも企業からの期待が低下するなかで、雇用継続を決める権限をもつ人事部門の関与が高くなると、その傾向は顕著になることが考えられる。

本節では、上記2点を踏まえて、キャリア管理の効果を検証する。以下では、人事部門による関与別に、現場の管理職との「すりあわせのキャリア管理」の実施状況と、人事部門による高齢者の活用評価との関係を分析する。

2 データセット

定年年齢を60歳に設定し、その後の雇用形態を非正社員とする企業を対象とする。この理由は、日本企業の多くがこの退職管理を選択すること。かつ、65歳以降の雇用確保に取り組む企業も含めることにより、「すりあわせのキャリア管理」を実践する企業のサンプルを確保できる。

60歳代前半層の雇用管理において、人事部門による関与を示す変数である「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相談する機会」（「人事部によるキャリア支援機会」）の実施別にデータを区分する。人事部門によるキャリア支援機会がないデータセット（以下、「A」と記述）の母数は1632件、あるデータセット（以下、「B」と記述）の母数は751件である。

3 変数の作成

統制変数は、以下の5つを用いる。第一は、業種である。製造業を「1」、それ以外を「0」とするダミー変数である。Aの平均値は0.37（標準偏差（以下、「SD」と記述）=0.48）、Bは0.30（SD=0.46）である。

第二は、正社員数である。30人以下を「1」、31～50人を「2」、51～100人を「3」、101～300人を「4」、301～500人「5」、501～1000人を「6」、1001～5000人「7」、5001人以上を「8」とする変数である。Aの平均値は4.55（SD=1.12）、Bは4.45（SD=1.03）である。

第三は、60歳代前半層の主な職種である。職種別にダミー変数を作成している。「専門・技術」ダミーは、Aは平均値が0.35（SD=0.48）、Bは0.35（SD=0.48）。「事務職」ダミーは、Aは平均値が

0.16（SD=0.36）、Bは0.16（SD=0.36）。「営業・販売」ダミーは、Aは平均値が0.14（SD=0.34）、Bは0.17（SD=0.38）。「サービス」ダミーは、Aでは平均値が0.05（SD=0.21）、Bは0.06（SD=0.24）。「生産」ダミーは、Aは平均値が0.31（SD=0.46）、Bは0.25（SD=0.44）。「その他」ダミーは、Aは平均値が0.01（SD=0.07）、Bは0.01（SD=0.10）となっている。

第四は、従業員に占める60歳代前半層比率である。Aの平均値は4.87（SD=6.33）、Bは4.45（SD=5.04）となっている。

第五は、仕事内容合計同一度である。高齢者への期待水準を捉えるために、59歳以前と比べた①「担当する仕事の内容・範囲」と②「職責（仕事に対する責任）の重さ」と③「期待する仕事の成果」の変化の変数を用いる。「増えている」～「変わらない」を3点、「やや減っている」を2点、「減っている」を1点として得点化し、①～③の3項目の合計点を算出している（最大9点～最小3点）。Aの平均値は6.75（SD=1.84）、Bは6.76（SD=1.78）である。

説明変数は、目標管理と希望を申告する機会とする（「目標設定と申告」）。「業務目標を立てさせること」を2点、「希望する仕事を申告する仕組み」を1点、「勤務時間や勤務場所などの働き方に関する希望を申告する仕組み」を1点とした合計得点を用いる（最大4点～最小0点）。Aの平均値は1.37（SD=1.40）、Bは2.54（SD=1.43）である。

また、交互作用も検討する。期待水準を示す変数である「仕事内容合計同一度」とキャリア支援の程度を示す変数である「目標設定と申告」の変数を用いる。交互作用の検討には、説明変数を中央化（平均値を「0」）した値を用いる。

被説明変数は、60歳代前半層の評価を捉える。「全体を通した満足度」を用い、「満足している」を4点～「満足していない」を1点とする4点尺度である。Aの平均値は2.90（SD=0.59）、Bは2.94（SD=0.58）となっている。

4 分析結果

表3左段2つは、人事部門からの支援機会がな

い場合の重回帰分析の結果である。この場合、「目標設定と申告」と活用満足度には統計上有意な関係はない。「仕事内容合計同一度」と「目標設定と申告」との交互作用と活用満足度との間にも有意な関係はない。

表3右段2つは、人事部によるキャリア支援がある場合における、重回帰分析の結果を示している。「目標設定と申告」と活用満足度との間（主効果）に統計上有意な関係はない。一方で、「仕事内容合計同一度」と「目標設定と申告」との交互作用と活用満足度との間には、正の関係がある。交互作用の結果を示したのが次頁の図である。仕事内容合計同一度が高い場合に、「目標設定と申告」得点が高い（4点）と活用満足度が高く（3.06点）、「目標設定と申告」得点が高い（0点）と活用満足度が低くなる（2.77点）関係がみられる。また、仕事内容合計同一度が低い場合、「目標設定と申告」の得点が高い（4点）と活用満足度は低くなる（2.79点）。

人事部門の関与なしに、目標管理や自己申告制を導入（「分権型」）する場合に、人事部門による

高齢者の活用満足度と関係がないのは、管理職の能力や意欲のばらつきは大きく、それを人事部門が十分に調整できないことに起因するものと考えられる。他方で、人事部門が関与するキャリア管理（以下、「人事部関与型」と記述）においては、期待水準が低いと高齢者から退職勧奨と認識されるために活用満足度は低くなり、期待水準が高いと労働条件の希望や能力のミスマッチが減少し、高齢者からの能動的な行動を引き出せるために、活用満足度は高くなることが推察される。このように「すりあわせのキャリア管理」を進めるには、人事部関与型で、かつ同時に、高齢者の期待水準を高く維持する「仕組み」が必要となる。次節は、後者を進めるときの課題を抽出し、両者を包括した対策を進めるときに、人事部門に求められる役割を明らかにする。

V キャリア管理における人事部門の課題——前川製作所の対策から学ぶ

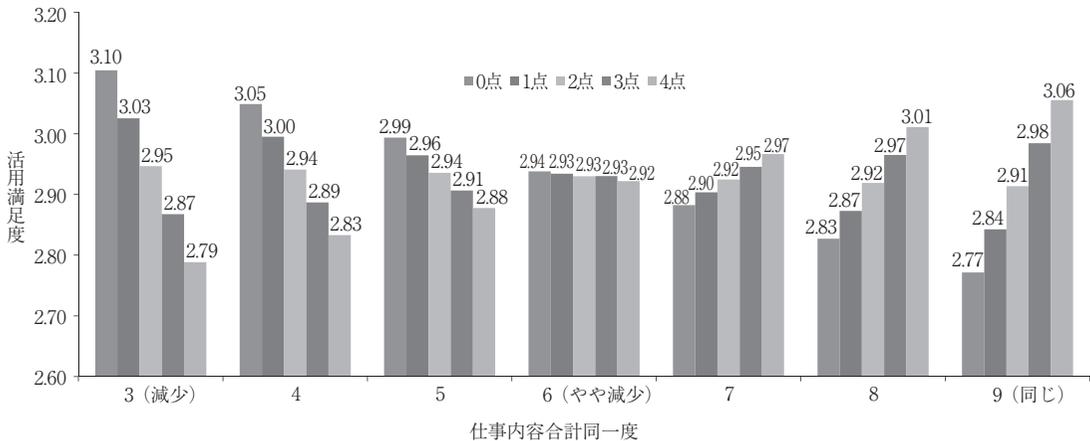
本節では、人事部門が関与するキャリア管理と

表3 活用満足度の重回帰分析（左段は分権型、右段は人事部関与型）

	【分権型】			【人事部関与型】								
	B	標準誤差	β	B	標準誤差	β	B	標準誤差	β	B	標準誤差	β
定数	2.896	0.014		2.896	0.014		2.939	0.020		2.934	0.020	
統制変数 製造業ダミー	0.003	0.032	0.003	0.004	0.032	0.004	0.025	0.049	0.020	0.015	0.049	0.012
正社員数	0.100	0.013	0.020	0.011	0.013	0.021	0.036	0.021	0.064 *	0.037	0.020	0.066
職種(専門・技術)	0.105	0.036	0.085 ***	0.106	0.036	0.085 ***	0.126	0.055	0.104 **	0.125	0.055	0.103 *
職種(事務)	0.064	0.047	0.040	0.068	0.047	0.042	0.026	0.070	0.017	0.024	0.070	0.015
職種(営業・販売)	-0.052	0.049	-0.030	-0.051	0.049	-0.030	-0.075	0.070	-0.049	-0.081	0.069	-0.053
職種(サービス)	0.096	0.074	0.034	0.095	0.074	0.033	0.114	0.097	0.047	0.105	0.096	0.043
職種(その他)	-0.233	0.195	-0.029	-0.238	0.195	-0.030	0.110	0.204	0.020	0.111	0.203	0.020
60～64歳比率	0.001	0.002	0.010	0.001	0.002	0.010	-0.002	0.004	-0.020	-0.003	0.004	-0.023
仕事内容合計同一度	0.068	0.008	0.210 ***	0.057	0.011	0.175 ***	0.070	0.012	0.215 ***	0.008	0.022	0.025
説明変数 目標設定と申告	0.015	0.010	0.036	0.016	0.010	0.037	0.012	0.015	0.030	0.015	0.015	0.036
▲ R ²				0.001						0.013 ***		
交互作用 仕事内容合計同一度×目標設定と申告				0.008 0.005 0.051						0.025 0.008 0.222 ***		
調整済み R ²	0.051			0.052			0.055			0.067		
F 値	9.785 ***			9.119 ***			5.372 ***			5.891 ***		
N	1632			1632			751			751		

注：1) ***：P<0.01, **：P<0.05, *：P<0.1
 2) 職種の参照グループは、生産職である。

図 目標設定と申告の得点にみた仕事内容合同一度別、活用満足度の予測値
(人事部によるキャリア支援があるケース「セットB」)



高齢者への期待水準を高める対策の両者を実施する前川製作所の取り組み¹⁴⁾を紹介し、対策の効果を高める方法を検討する。

1 対策の概要

前川製作所は2000名を超える製造企業である。定年年齢を60歳に設定し、雇用上限年齢を定めていない。60歳以上の従業員には、①現役社員の支援、②新たな事業展開の担い手、いずれかの役割を期待する。

人事部は、高齢者の就業意欲を高めるために、①その条件を整えるための支援担当者を配置し、②50歳時点で意識改革の研修(キャリアの棚卸と行動計画の策定)、③定年前の定期的なヒアリング(56歳、58歳、60歳の3回)、④定年後の定期的なヒアリング、を実施している。③と④のヒアリングは、①の支援担当者が定年前の従業員とその管理職を対象に実施する。③定年前の定期的なヒアリングでは、管理職からは組織目標、対象者の勤務状況(仕事内容、期待役割、勤務態度、戦力化の状況)、今後の活用方針等を把握する。同時に、定年前の従業員からは、仕事の振り返り(過去の仕事内容と評価)、仕事内容、周囲からの評価、目標設定と進捗状況、資格取得状況を把握する。56歳で定めた目標は、58歳と60歳時点のヒアリングにおいて進捗状況を確認する。④定年後の定期的なヒアリングは、支援担当者と管理職の上司が

担当するケースがある。管理職へのヒアリングでは、高齢者の働きぶり、担当業務や期待役割、職場の対人関係、評価を確認する。他方で高齢者からは、目標設定と達成状況、周囲の役割認知、職場の対人関係(管理職と同僚)、就業希望を把握する。管理職と高齢者のいずれかに課題があれば、①の支援担当者が、両者に働きかけて、その解決を試みる。

人事部の取り組み内容を目的別に整理すると、第一に、高齢者が経営や事業方針を理解し、役割を把握し、調整できるように、目標管理を実施している。第二に、高齢者の能力の発揮状況を捉えるため、高齢者とその管理職から、仕事内容や対人関係、周囲からの協力状況を把握している。第三は、定年後の活躍のために、自らの役割を再検討し、準備する期間を定年前に設けている。第四は、高齢者が能力を発揮できるように、上記3つにおいて、人事部が管理職や高齢者に指導し、両者を調整し、支援している。

2 人事担当者の問題意識

IVでは、期待水準を高く維持することにより、人事部の関与によるキャリア管理の効果が享受できることを明らかにした。そこで本節では、その水準が低下する課題に限定し、そうなる要因を人事担当者の視点から明らかにする。

その原因となる主体は、2つある。一つは、高

齢者本人である。定年後には役職を離脱するため、特に元管理職の適応には困難を要する。新たな役割に変わるために、定年前の就業意識を切り替える必要がある。失敗すれば、職場内での役割を見失い、能力が発揮できなくなる。定年後からその準備を始めるのでは間に合わない。定年後に直ちに新たな役割で能力を発揮するには、定年前からの準備が必要となる。

もう一つは、高齢者の管理職である。問題が生じるのは、高齢者による役割設計時と、高齢者とその管理職の両者がかかわる仕事内容の決定過程の二時点である。前者の時点について、現場の管理職との相談や交渉を通じて仕事内容を確定する前に、前年度の役割を再検討し、高齢者が自ら役割を考えて創る¹⁵⁾ 手続きが必要となる。社内で潜在的に高いニーズがあり、かつ、高齢者に適した役割、を高齢者が探索するには、経営方針や経営課題などの全社的な情報と、所属部署の課題や事業展開の方向性といった現在の仕事の位置づけや将来展望の情報が欠かせない。この情報を管理職が伝達できなければ、高齢者は企業が求める役割を設計することは困難となる。

後者の時点の課題は、3つに分類できる。最初は、所属部署の業務に求められる能力要件が、高齢者のそれを大きく下回り、高齢者の過剰スキルが発生する場合である。高齢者の能力を活かせば、事業の拡大や新たな事業展開が可能となるものの、現状の業務範囲やレベルを維持すれば最低限の業績を確保できるため、現場の管理職はそれを選択しないことに原因がある。次は、高齢者とその管理職の要望は一致するが、期待役割が低い水準で均衡する場合が該当する。高齢者に離職されると、直ちに増員は見込めないため、高齢者が担当していた仕事が滞ることになる。管理職はその課題のみに対応するため、人件費の負担を考慮せずに高齢者の活用を続けることに原因がある。最後は、長期的視点を欠いた活用である。管理職は高齢者の能力を最大に活かす役割を提示するが、世代交代を考慮しない役割を提示するために事業の持続性が危ぶまれる場合が該当する。自律的に働く高齢者への支援は少なくすむため、人事管理の役割の負担軽減を目的として、高齢者を活用

することに原因がある¹⁶⁾。

これら管理職側の問題は、直接的に管理職の能力や意欲に起因するが、その背景の一つに、管理職の業務負担の増加も挙げられる。管理職は、部門の業績管理や人事管理に加えて、担当顧客を持つなど、ラインの主たる業務を担当する役割も期待されるようになってきている。業務範囲の拡大と職責の増加に伴い、人事管理の仕事に投入できる時間が減少し、上記課題への対応の優先順位を下げざるを得ない現状もある。

3 「すりあわせのキャリア管理」の成果を高めるために

人事部門の問題意識と具体的に展開される支援を踏まえると、期待役割を高く設定するために必要な対策は、4つの観点から提示できる。第一は、実施時期である。定年後の役割変化に適応するには、定年を控えた従業員とその管理職が、定年前から準備を整えることが必要になる。

第二は、支援の対象者である。対象は高齢者に限定されない。その管理職への働きかけが必要となる。人事部門が意図する活用に到達しない理由は、管理職の管理能力や意欲が低いこと、更には管理職が管理業務に十分な時間を費やせない組織的な要因もある。管理機能を補う、第三者の支援が必要となる。

第三は、支援内容である。その内容は、職場の要請に高齢者を適応させる支援に留まらない。特に、①高齢者の自律的な役割設定の基礎となる事業戦略や課題を伝達し、②高齢者の過剰スキルや事業継続の課題に対応するには、事業課題の抽出や事業領域の設定に関する提案といった事業経営に関わる内容も支援の範囲に含める必要がある。

第四は、支援担当者である。これらの支援には、①問題把握と原因究明、②調整に必要な人間関係の構築、③解決策の提示、を必要とする。支援担当者は、①所属部門の事業内容や事業展開の方向性、②高齢者の担当業務や能力要件、③管理職の行動特性や業務遂行能力を把握でき、④対話を通じて信頼関係を構築できる対人能力をもつことが求められる。

以上から、「すりあわせのキャリア管理」と

「期待水準を高くする対策」を一对の対策として捉えれば、人事部門の支援は、「定年後」の「高齢者」に限定することなく、①定年前から、②高齢者の管理職も対象とする支援が必要となる。更に、効果を高めるには、事業経営を範囲に含めた支援が求められる。「すりあわせのキャリア管理」の推進には、人事部門は、高齢者とその管理職を対象に、全社的な視点から高齢者の期待水準を高める役割を提示し、両者の調整を図るための支援を強化させる必要がある。

VI まとめ

65歳雇用企業における、高齢者の活用の基本方針は、能力再編による活用と企業主導による役割設定（契約期間内の仕事内容や仕事量、成果）にある。制度化を通じて雇用を推進する企業においては、能力向上による活用と高齢者の要望に配慮した役割設定を、高齢者活用の基本方針に据える傾向にある。契約期間内に獲得された仕事の経験群が高齢者のキャリアとなるため、雇用を推進する企業では、高齢者のキャリア管理は企業と個人の「すりあわせ」に委ねている（「すりあわせのキャリア管理」と解釈できる。このため、今後、65歳雇用企業が、法が定める期間を越えて雇用を進める場合には、同様の方針に基づき人事管理を整備することが予測される。高齢者から見れば、キャリア管理の自己責任化が求められることを意味する。

人事担当者の視点から「すりあわせのキャリア管理」の効果を捉えれば、交渉や調整の主体者となる企業と高齢者のうち、企業側の主体を高齢者の管理職に委ねる場合、人事部門の期待や要求する水準に達しない可能性がある。その過程には、人事部門が関与する必要がある。この理由は、このキャリア管理を現場の管理職に委ねると、その成果は彼らの能力や意欲から影響を受けるため、人事部門が望む成果を享受できないことが考えられる。

高齢者にキャリア管理の自己責任化を求める場合に、最も重要なことは、人事部門が高齢者への期待水準を高位に維持する対策に力を入れること

である。そのためには、高齢者とその管理職への支援を強化する必要がある。更に、全社的な効率性の観点から高齢者を活用するには、配属先職場の事業経営に関わる指導や助言も範囲に含めた支援が強く求められる。働き方の見直しや働く意識の切り換えなど、高齢者に働きかける支援のみでは、高齢者の活用は上手くいかない。

*本稿は所属機関の見解ではなく、筆者らの見解を示したものである。本稿を作成するにあたり、鈴木不二分科会座長（連携社会研究交流センターコーディネーター）、永野仁明治大学政治経済学部教授、内田賢東京学芸大学教育学部教授には有益なコメントを頂戴した。記して謝意を表したい。なお、本稿に関する責任はすべて著者らが負うものである。

- 1) 『国勢調査』（総務省、2010年）によれば、60歳代前半層の雇用者数は424万人であり、10年間で260万人増加した。また、全雇用者に占める60歳代前半層の割合は8.6%であり、10年間で3.7%増加した。
- 2) 永野（2013）は『雇用動向調査』原票の分析から、16年改正により、大企業勤務者と事務職が同一企業で継続的に雇用されていることを明らかにしている。
- 3) 平成26年「高齢者の雇用状況」（厚生労働省）によれば、雇用確保措置実施企業における措置内容は、「定年廃止」が2.7%、「定年の引き上げ（定年65歳以上）」15.6%、「継続雇用制度」81.7%となっている。
- 4) 企業が一方的に求める場合もあれば、高齢者からの提案を受けて、その仕事を要請する場合も考えられる。
- 5) 藤波（2009）は、アンケート調査から、企業が高齢者雇用を進める場合に、報酬管理よりも配置管理や教育訓練管理を強化する傾向があることを明らかにしている。
- 6) 『60歳代従業員の戦力化を進めるための仕組みに関する調査研究』（高齢・障害者雇用支援機構）によれば、60歳代前半層の活用課題（従業員501人以上）は、「本人のモチベーションの維持・向上」（77.0%）、「担当する仕事の確保」（59.4%）、「本人の健康」（57.7%）が多くを占める。
- 7) 社会情動的選択理論では、時間が無限と感じる場合には知識の獲得を、一方で時間が有限と感じる場合には感情の統制に力を入れることを指摘する。高齢者は後者に該当するため、知識の獲得よりも感情の統制が優先されるとする。
- 8) Kanfer and Ackerman（2004）は、新たな情報の処理能力や短期記憶などに関連する流動性知能は高齢者よりも若年者が優れており、高齢期にこの能力が低下するため、高齢者がこの知能を獲得する誘因は低い。一方で、語彙や言語理解力等の結晶性知能は、加齢により獲得される知能であり、高齢者はわずかな投資で獲得できる。このため、この知能向上に多くの努力を費やす誘因も低くなる。
- 9) Freund（2006）は、高齢期には高い機能レベルの獲得への資源を減らし、損失の緩和・回避に資源を費やす傾向があることを明らかにしている。
- 10) 例えば、Robson and Hansson（2007）は、40歳以上を対象とした調査から、引退後に再就職を考えている人と異なる人を比較し、前者は、就業上の地位を維持・向上させるために、他者との関係の強化、継続的学習、技術・技能の拡大、キャリア管理を強化する傾向があることを明らかにしている。
- 11) 知覚された組織支援の研究は、Eisenberger et al.（1986）を参照のこと。

- 12) 人事管理における管理職の役割の研究は、佐野 (2015) や Knies, Leisink and Thijssen (2015) に詳しい。
- 13) 山田 (1986) は中高年期の進路選択は「中高年追い出しの雰囲気を受け取られる」面もあるが、自己のキャリアを見直す研修との組み合わせにより、不安の払拭と意欲の活性化につながることを指摘している。
- 14) この記述は2012年1月時点のものであり、鹿生 (2012) をもとにしている。
- 15) Kooij, Tims and Kanfer (2015) は、Job Crafting の概念を用いて、加齢の議論をもとに、仕事上の要請に能動的に適合する高齢者の行動を分類している。
- 16) 本文では、期待役割を高める支援のみを記載したが、意思疎通の回り方や仕事の指示の方法、依頼される方法など、対人関係に関わる指導、上司部下関係の修復を目的とした調整も行っている。

参考文献

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。

——・佐藤博樹 (2002) 『人事管理入門』日本経済新聞社。

大木栄一・鹿生治行・藤波美帆 (2014) 「大企業の中高年齢者 (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, pp.58-69.

鹿生治行 (2012) 「なぜ高齢期に継続的な従業員支援が必要になるのか? ——前川製作所にみる高齢者の配置管理の工夫」『立教経済学研究』第 65 巻第 3 号, pp.163-185.

佐野嘉秀 (2015) 「ラインマネジャーの人事管理機能に関する研究レビュー——英国等における人事管理のラインへの委譲に関する研究文脈に着目して」『イノベーションマネジメント研究センターワーキングペーパー』No.162, 法政大学イノベーション・マネジメント研究センター。

永野仁 (2013) 「高齢者を中心にした人材移動——「雇用動向調査」入職者票雇用による分析」『高齢者の労働移動の現状と課題』(部内限) 高齢・障害・求職者雇用支援機構, pp.32-52.

藤波美帆 (2009) 「70 歳雇用に向けた高齢者用人事管理の現状と高齢者雇用パフォーマンス」『70 歳まで働ける企業』基盤作り推進委員会調査研究報告書 高齢・障害者雇用支援機構, pp.129-145.

藤波美帆・大木栄一 (2011) 「嘱託 (再雇用者) 社員の人事管理の特質と課題——60 歳代前半層を中心にして」『日本労働研究雑誌』No.607, pp.112-122.

——・—— (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——嘱託 (再雇用者) 社員を中心にして」『日本労働研究雑誌』No.619, pp.90-101.

山田博夫 (1986) 『人生設計教育——管理者・中高年活性化の視点と実践法』産業能率大学出版部。

Armstrong-Stassen, Marjorie. and Ursel, Nancy. D. (2009) "Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and the Retention of Older Workers," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220.

Carstensen, Laura, L., Isaacowitz, Derek, M. and Charles, Susan, T. (1999) "Taking Time Seriously: A Theory of Socioemotional Selectivity," *American Psychologist*, 54(3), 165-181.

Eisenberger, Robert., Huntington, Robin., Hutchison, Steven. and Sowa, Debora (1986) "Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

Freund, Alexandra. M. (2006) "Age-differential Motivational Consequences of Optimization versus Compensation Focus in Younger and Older Adults," *Psychology and Aging*, 21(2), 240-252.

Kanfer, Ruth. and Ackerman, Phillip. L. (2004) "Aging, Adult Development, and Work Motivation," *Academy of Management Review*, 29(3), 440-458.

Knies, Eva., Leisink, Peter. and Thijssen, Jo. (2015) "The Role of Line Managers in Motivation of Older Workers," In Bal, P. Matthijs., Kooij, Dorien T. A. M. and Rousseau, Denise. M. (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship* (pp.73-86). Springer.

Kooij, Dorien. T. A. M., De Lange, Annet. H., Jansen, Paul. G. W., Kanfer, Ruth. and Dijkers, Josje. S. E. (2011) "Age and Work-related Motives: Results of a Meta-analysis," *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197-225.

Kooij, Dorien. T. A. M., Tims, Maria. and Kanfer, Ruth. (2015) "Successful Aging at Work: The Role of Job Crafting," In Bal, P. Matthijs., Kooij, Dorien. T. A. M. and Rousseau, Denise. M. (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*, 145-161. Springer.

Leisink, Peter. L. M. and Knies, Eva (2011) "Line Managers' Support for Older Workers," *International Journal of Human Resource Management*, 22, 9, 1902-1917.

McGovern., Patrick., Gratton, Lynda., Hope-Hailey, Veronica. and Stiles, Philip., Truss, Catherine. (1997) "Human Resource Management on the line?," *Human Resource Management Journal*, 7(4), 12-29.

Purcell, John. and Hutchinson, Sue. (2007) "Front-line Managers as Agents in the HRM-performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence," *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.

Robson, Sean, M. and Hansson, Robert, O. (2007) "Strategic Self Development for Successful Aging at Work," *International Journal of Aging and Human Development*, 64, 331-359.

かのう・はるゆき 高齢・障害・求職者雇用支援機構雇用推進・研究部研究開発課専門役。主な著作に「なぜ高齢期に継続的な従業員支援が必要になるのか? ——前川製作所にみる高齢者の配置管理の工夫」『立教経済学研究』第 65 巻第 3 号 (2012 年)。人事管理論専攻。

おおき・えいいち 玉川大学経営学部教授。主な著作に「管理職の部下育成行動と職場での人材育成に関するパフォーマンス——小売業の売場マネジャーなどの売場管理者に注目して」『日本労働学会誌』第 15 巻第 2 号 (2014 年)。人的資源管理論・人材育成論専攻。

ふじなみ・みほ 千葉経済大学経済学部専任講師。主な著作に「嘱託社員 (継続雇用者) の活用方針と人事管理——60 歳代前半層の賃金管理」『日本労働研究雑誌』No.631 (2013 年)。人的資源管理論専攻。