

人事管理からみた中・高年期のキャリア支援

——高齢社員の活用戦略と支援方針に着目して

藤波 美帆

(千葉経済大学准教授)

本稿の目的は、70歳までの雇用を見据え、高齢者の退職を軸におき、中・高年期の望ましいキャリア支援の基本方針を示すことにある。定年と退職年齢が乖離する場合、企業は人材活用戦略を定年前後で変化させ、高齢社員に適応を求める。高齢社員の活用戦略は、福祉的雇用、弱い活用、強い活用、統合の4つに分類でき、支援方針はこれに規定される。第1の「福祉的雇用」は、戦力として期待をせず支援もない。第2の「弱い活用」は、福祉的雇用よりやや活用の強度を強める。新たな役割を高齢社員と管理職に受容させるため、期待役割を伝え、希望や能力を把握し、労使での役割調整の仕組みを人事部内に整備する。事前準備を社員に促すためキャリア研修と定期的な面談機会を設ける。第3の「強い活用」は、期待する役割が現役社員に近づく。支援策は「弱い活用」時の拡充・改変を基本とする。定年後のキャリアは会社主導から自己責任へシフトし、準備期間となるキャリア研修の時期を早め、高齢期の活躍に向けた能力開発の投資量・内容を労使で時間をかけて話し合う。第4の「統合」は、現役社員と全く同じ活用戦略をとる。第一線での活躍期間が長くなるため、社員の能力開発行動を強化し、早期にキャリア研修と相談機会の場を設け高齢期の期待役割を伝え、能力開発のあり方を労使で決める。活用戦略は60代前半層とそれ以降では異なる可能性があり、60代前半層の先行的な進化が予想される。両者を想定し支援方針を策定する必要がある。

目次

- I はじめに
- II 活用戦略タイプ別の配置管理・報酬管理
- III 戦略タイプ別の支援
- IV 70歳就業時代における支援とは——活用戦略の変化に着目して
- V おわりに

I はじめに

1 問題意識

わが国は高齢社会を迎え、65歳を超えて働き続けることが当たり前になりつつある。60代後半層

の就業率は49.6%となり、10年前と比べて13.9ポイント増加した(令和2年平均『労働力調査(詳細集計)』総務省)。また、2020年に改正された高年齢者雇用安定法(以下、「法」と記述)¹⁾により、65歳を超えた社員(以下、「65歳超社員」と記述)の増加は加速することが予想される。この法改正では、企業に70歳までの就業確保の義務(努力義務)を課したが、社会貢献事業や業務請負という就労機会の確保を認めている。しかし法の主旨に照らし合わせると、最低限度の生活を営むに足る業務量の確保が求められる。これは企業側の負担感が高いため、直接雇用が就業確保措置の主流となることが予想される。65歳超社員の増加により、70歳までの雇用を見据えた人事管理の整備が

企業側の喫緊の課題となっている。

定年前は企業の基幹的な人材として活躍した社員といえども、高齢期に必ずしも活躍できるわけではない。この原因は、定年年齢と退職年齢が乖離²⁾し、企業の活用戦略が定年前後で変化することにある(鹿生・大木・藤波 2016a; 藤波・大木 2012)。定年以降、企業は社員を管理的・基幹的な業務へ優先して配置しなくなる(今野 2014; 田口 2016; 藤波・大木 2011等多数)。活用戦略の変化は、労働条件の低下をもたらし、高齢期の社員(以下、「高齢社員」と記述)は、期待役割と労働条件の2つの変化に適応することが求められる。この変化を受容できないと、高齢社員の活躍は難しくなる。高齢社員の労働意欲が著しく低下するだけでなく、そのような高齢社員を部下に持つ管理職や同僚の負担感が高まり、職場の業績に悪影響を及ぼすことになる。

雇用期間が70歳まで延びる場合、活用戦略の転換を契機とした適応の課題が発生する可能性が高くなる。しかし、この課題には、65歳以下の高齢社員(以下、「60代前半層」と記述)の人材活用時に、企業が蓄積または蓄積過程にある知見を用いて対処することができる。現在、70歳以上も働ける制度を持つ企業のうち、70歳以上定年企業は13.3%に留まる(令和2年「高年齢者の雇用状況」厚生労働省)。他社に先駆けて雇用上限年齢を高く設定する企業でさえ、60代に活用戦略を変えていることが多い。追従する企業は、定年後に新たに雇用契約を結び直して活用戦略を変える「継続雇用型」を選択するであろうことは想像に難くない。したがって、60代前半層が活躍するために企業が整備した支援とその要因を理解しておくことで、企業の人事担当者や教育訓練プロバイダーは、70歳就業時代に必要(高齢社員への)支援(内容と手法)を決めることができるであろう。

2 議論の対象と論文構成

本稿の枠組みを整理しておきたい。中高年対象のキャリア支援の理論と手法、企業内の支援状況を示した研究では、心理学的な接近方法に依拠する(例えば、浅野 2018, 2020; 下村 2013等)。実務上、この学問領域の知見を基盤に支援を提供する

教育訓練プロバイダーも多い。一方で企業が社員に提供する支援は、組織の要請に社員を適合させる目的のために実施する。画一的な支援メニューでは、高い効果は期待できない。企業は、高齢期の活用戦略に適合した支援内容と支援手法を選びとる必要がある。したがって、この選択を誤らないために、企業は自社の活用戦略と望ましい支援方針との対応関係を理解しておくことが重要である。

高齢社員の活用戦略と、人事管理の実態と変化や規定要因の研究は、人事管理の研究領域で対象とするテーマである。知見は徐々に蓄積されているものの、未だ不明な点も多い。とはいえ、65歳超社員の積極的な活用が企業側の喫緊の課題であることから、現時点での知見の蓄積が不十分だとしても、それらを元に「高齢社員の活用戦略と社員への望ましい支援の基本方針」との対応関係を示しておくことが望まれる。企業が試行錯誤を重ねる第一歩となる情報の提供が求められる。この情報さえあれば、企業は運用経験を重ねて、自社に最適な支援内容と支援手法を選びとることが可能となるからである。社員側にも利点がある。企業の活用戦略を予測できれば、若いうちから高齢期の準備に時間と費用を投じることが可能となり、自らが望むキャリアを構築できる確率は高まる。

本稿の目的は、「高齢社員の活用戦略と社員への望ましい支援の基本方針」との対応関係を示すことにある。支援内容と支援手法の詳述は対象外とする。また議論を進めるにあたり、実証研究の蓄積が十分でないため、この場合には演繹的に望ましい支援の方針を示すことになる。このため本稿は、試論であることを付記しておく。

最後に、本稿の構成を示すことにする。ⅡとⅢでは、60代前半層の人材活用の知見を整理する。Ⅱでは、戦略タイプ別の人事管理(期待役割、配置管理、報酬管理)を紹介し、Ⅲでは、戦略タイプ別に展開する支援を整理する。Ⅳでは、70歳雇用を前提とする場合に留意すべき点を提示する。Ⅴで、まとめと課題を述べる。

II 活用戦略タイプ別の配置管理・報酬管理

議論の出発点として、高齢社員の活用戦略と人事管理について整理する。企業の高齢社員の活用戦略をみると、定年を機に、それまで社内でキャリアを積み上げてきた正社員（以下、「現役社員」と記述）の活用戦略を「変える」場合と「変えない」場合に大別できる。前者を「一国二制度型」、後者を「一国一制度型」と呼ぶ（今野 2014）。現状では、7割強の企業が前者を選択している³⁾。一国二制度型はさらに戦力化の強度により、「福祉的雇用」「弱い活用」「強い活用」の3つに区分できる（藤波・及川 2020）。一国一制度型は「統合」と位置づけられる。

「福祉的雇用」タイプは、高齢社員の仕事を確保することにのみ注力する（今野 2014）。会社が求める期待役割は特になく、役割設定において会社は無関心である。このタイプの配置管理の傾向として、定年前と仕事内容は変えずに異動はない。現役社員と比較して、高齢社員の仕事上の責任と権限は大幅に減る。労働時間管理では、残業や休日出勤を求めない。報酬管理では、仕事上の成果を問わず、働きぶりを評価しないことから、基本給の決め方は高齢社員間で差はなく全員一律とし、昇給もない。賃金水準は大きく抑制し、大卒初任給程度とする（今野 2014；藤波・及川 2020；藤波・大木 2011；藤波・鹿生 2020 等多数）。賞与も支給しない。たとえ支給したとしても、支給目的は会社側が個人差を認識することを示すシグナルに留まるため、高齢社員間の差は僅かである。

「弱い活用」タイプは、高齢社員の活用を少し意識する。「福祉的雇用」よりは活用の強度がやや高い。高齢社員への期待役割は、第一線から退いてもらう代わりに、高齢社員が職業生活を通じ獲得した能力を活かせる仕事として現役世代のサポートや指導・育成を行う等、新たな役割を付与する（鹿生・大木・藤波 2016a；藤波・及川 2020）。配置管理では、定年前の仕事内容は継続するが、仕事上の責任と権限はある程度減少させ、異動の範囲も限定する。労働時間管理では、残業と休日

出勤は原則対象としない。報酬管理では、基本給の決定基準は定年前の貢献に基づいており、定年到達時の資格等級や基本給を基準に算定する。保有能力や仕事内容、成果は、賞与と職務手当に反映する。賃金水準は「福祉的雇用」よりも高いが、高齢雇用継続給付の受給を前提に水準を決めるため、概ね定年前の6割から7割水準となる（鹿生・藤波 2019；藤波・鹿生 2020）。

「強い活用」タイプは、「弱い活用」と比較すると、高齢社員の積極的な活用を意図する。高齢社員に期待する役割は現役社員にかなり近づき、第一線での活躍を期待する（鹿生・大木・藤波 2016a；藤波・及川 2020）。配置管理では、定年を経験していることで現役社員とは別の社員グループとして扱うものの、仕事内容は現役社員にかなり近く、定年前と同様に管理業務や所属部門の主要業務を任せる。担当する仕事や役割に付随する仕事上の責任や権限は変えずに、異動範囲も特に限定しない。労働時間管理では、残業・休日出勤も特段の制限を設けない。報酬管理では、基本給は発揮された能力と仕事内容、成果など、現在の貢献に基づいて決める「仕事基準」となる。個人業績と担当する職務価値の変化により、昇給の可能性もある（鹿生・藤波 2019；藤波・鹿生 2020）。高齢社員の職務価値は「弱い活用」よりも高く、かつ高齢雇用継続給付の受給を前提としないため、賃金水準は「弱い活用」よりも高い（藤波・鹿生 2020）。

「統合」タイプは、高齢社員の活用戦略は現役社員と全く同じとなる。定年年齢と退職年齢は等しい。期待役割と配置管理、労働時間、報酬管理のいずれも、現役社員と同じにする（今野 2014；藤波・鹿生 2020 等多数）。配置管理と労働時間管理では、現役社員と同じ働きを求めるため、能力開発の機会を高齢社員にも開放する（鹿生・大木・藤波 2016a）。ただし、現役社員と異なる点が1点ある。当該高齢社員の退職後に技能伝承を怠り、技術や技能が散逸すれば事業の継続が危ぶまれる。したがって、次世代育成の役割も高齢社員に期待することになる。

これら4つのタイプのなかで、最も多いのが「弱い活用」タイプである⁴⁾。基本給の決め方を基

準とすると約45%の企業が該当する。一方、「福祉的雇用」タイプも未だ多く存在する。同じ算定方法を用いて推定すると、約13%の企業が該当する。また「統合」は、定年制度の状況と賃金制度の決め方の変更状況から推定すると、18%程度の企業が該当する。

Ⅲ 戦略タイプ別の支援

Ⅱでは戦略タイプ別の人事管理を概観した。本節は、60代前半層の人材活用の知見を踏まえ、戦略タイプ別に望ましい支援方針を示すことにする。支援目的には、主に期待役割の変化への適応と専門スキルの向上、世代交代の3つを挙げる(表1)。なお、福祉的雇用は戦力としての期待はないために、ここでは言及しない。

1 「弱い活用」における支援

はじめに、「弱い活用」を取り上げる。高齢社員には基幹の社員の補助と支援の役割を期待し、現在に至る過程で獲得した技能や技術の発揮を求める。他方、定年を前後に労働条件が下がる。特に、元管理職の場合には期待役割の変動幅が大きい。この労働条件の大きな変化は、高齢社員は第一線から退くことを、高齢社員本人や現場の管理職・同僚に強く意識させることになる。本人と管理職の一方または両者が、定年前から一歩退くという意識を持つと、管理職は専門性と職責の高い仕事を高齢社員には任せようとせず、また高齢社員は積極的にその仕事を引き受ける意欲も下がる。この上司部下関係が持続すると、高齢社員に頼らずとも職場内の業務が遂行されるようになり、高齢社員の役割は喪失する(鹿生 2012; 鹿生・大木・藤波 2016a)。この結果、高齢社員の労働意欲は、更に低くなる。

そこで、新たな役割を高齢社員と管理職の両者が受容するために、企業が中核におく人事施策は、期待役割を伝え、高齢社員の希望や能力を把握し、労使で役割を調整する仕組み(藤波・大木 2012)となる。高齢社員の勤務態度や管理職による人事管理のあり方の課題だけでなく、さらに高齢社員の意欲低下を招くことで、定年後の役割喪失が起こる。両者を改善し、調整する支援策が必要になる。上司部下関係は常に悪化に向かう力が働くため、現場任せでは関係は好転しない。したがって、人事部内に高い調整能力を持つ人員を配置し、定年後に両者の関係性を改善・保持する介入支援が必要となる(鹿生・大木・藤波 2016a)。

更に、期待役割の変化が大きいため、定年後の介入支援を機能させる補助的な支援があると望ましい。新たな役割で活躍するには、事前の準備期間も必要となる。事前準備を社員に促すには、キャリア研修に加え定期的な面談機会があることが望ましい。前者は、定年後の働き方を考える目的で行う。この研修を実施する企業では、研修メニューとして、主に定年後の労働条件理解、自己理解(強み・弱みの理解)、キャリアプランの設計、上司との相談機会、を用意する(浅野 2018)。

2 「強い活用」における支援

「弱い活用」と比べて「強い活用」を選ぶ企業は未だ少ない。「弱い活用」よりも高齢社員に期待する水準は高いが、活用戦略は変える。このため「弱い活用」と同様に、能力開発投資への意欲は低く、かつ世代交代の必要性も高くない。

詳細はⅣで言及するが、「強い活用」は「弱い活用」の次の活用段階と位置づけられる。「弱い活用」時に用いた支援策を基調として、支援策の拡充・改変に着手することが有効となる。この活用では労働条件の改善が図られる。労働意欲の大

表1 戦略タイプ別の支援内容

戦略タイプ	【人事管理の継続性】	活用状況		支援目的		
		平均的活用レベル	集団内の分散	役割転換	能力投資	世代交代
福祉的雇用	分離	低	低	—	—	—
弱い活用	分離	中	中	大	小	小
強い活用	分離	高	高	中	小	中
統合	統合	高	中	小	大	大

幅な低下を経験する高齢社員は少ない。管理職と高齢社員間の上司部下関係は「弱い活用」よりも安定する。したがって定年後の支援の対象者は絞られる。人事部門による現場への介入支援は、問題が起きた場合に限られ、原則として調整主体を現場の管理職に委譲できる。

「強い活用」の実現には、高齢社員の自己決定の感覚を高めるような配置管理を選択することが予想される。IIで紹介したとおり、高齢社員の活用成果を高めるには、基本給の決定基準は過去の貢献ではなく今の貢献とすることが望ましい（藤波・鹿生 2020）。この基本給の決め方を選択すると、原則として、職務価値が下がるとそれに連動して賃金水準が低下する。高齢社員の納得性を担保しながら「強い活用」を維持するためには、人事部と管理職が一方向的に職務内容を定めるのではなく、社員自らが決められる余地を残す必要がある。このため、契約更新時や目標設定時に、職務内容及び仕事上の責任、裁量等を取引できる「交渉型」（今野 2014）を選ぶことが望ましい。更に、調整対象者の範囲を社内に広げる対策を用意することも望ましくなる。他部署の労働需要や高齢社員のスキル・希望を開示し、現在の所属部署や人事部の裁量を超えて広域でマッチングする社内労働市場があると、活躍機会が広がる可能性が高まる。同時に、自らの労働力の社内価値を認識できる。このため、社員は定年後の労働条件に納得しやすい。

定年前のキャリア研修も必要である。定年後の役割変化にあわせ能力を発揮するには、定年前からの準備が必要となるためである。定年後のキャリアは会社主導から自己責任化へとシフトするが、定年後の期待水準は相対的に高い。キャリア研修の時期を早め、労使で、高齢期の活躍に向けた能力開発の投資量・内容について、定年前から時間をかけて話し合う場として整備することが望ましい。中高年期以降には、若い時と比べて人生におけるすべての可能性を追求できなくなる。人生の目標を絞り、選択した対象に資源を配分することで機能維持・向上を図り、他者の支援を求め、衰えた機能を他の方法で補完する行動の高まりが期待できる（Freund and Baltes 2002）。この

ことから、この研修の場を社員は肯定的に捉える可能性が高い。

3 「統合」における支援

最後に、「統合」についてみていく。このタイプは、退職年齢と定年年齢が同じであり、退職（定年）まで原則として管理的・基幹的業務の遂行を期待する。更に、企業は、高齢社員に専門能力を高めて業績に貢献することを求める。ただし前述のように、次世代育成の役割も同時に期待する。

高齢期の人事管理が現役と異なる分離型を選択する場合、60歳以降に役割喪失への対応を目的とする支援を必要としていた。「統合」における高齢期の調整は、次世代育成の状況確認のために実施することが望ましい。雇用上限年齢を超えて個別契約を結ぶ可能性がある場合は、世代交代の行動が抑制される可能性がある。また、管理職が多忙な場合、あるいは短期的な業績追求を志向する場合には、次世代育成を促す管理職の人事管理行動が低下する（鹿生・大木・藤波 2016a）。したがって、定期的な確認の場を設けることが望ましい。

また、「統合」の場合、他のタイプと比べ、第一線で活躍する期間が長くなる。このため、能力開発投資が必要な期間も長い。高齢社員の能力開発行動を高めるには、中高年期からの再投資が必要である。しかしながら、実際に、高齢期の能力開発投資は個人も企業も抑制するという課題がある（大木・鹿生・藤波 2014）。この理由は、主に2点ある。第1に、高齢社員はすでに社会的地位が高いことから、追加的な投資による便益が低いことや自己概念の否定を避けるために新たな知識獲得への動機づけが低いこと（Kanfer and Ackerman 2004；Freund 2006）がある。第2に、職業人生が短いという時間の認知から、知識の獲得を志向しない（Carstensen, Issacowiz and Charles 1999）可能性がある。しかしながら、仕事が生活の中心を占め、自己効力感が高い場合や組織からの支援が認知される場合（Maurer, Weiss and Barbeite 2003；Ramdonck et al. 2015；Van Vianen, Dalhoeven and De Pater 2011）には、高齢社員による能力開発への投資行動が高まることも期待できる。したがっ

て、中高年期以降の社員による能力開発行動を高めるには、早期にキャリア研修と相談機会の場を設けて高齢期も第一線での活躍を期待する方針を伝え、能力開発の投資先と支援方法を労使で決めることが望ましい対策となりえる。また、このような調整機会があることで、高齢期に次世代育成の行動が高まることも期待できる（鹿生・大木 2019）。

なお、個人の退職希望年齢に基づいて能力開発の投資量と内容を決めることは望ましくない。本人の退職希望時期と実際の退職時期は乖離するため、本人の退職希望に沿って投資量を早期に控えた場合、退職希望年齢が上がると高齢期に活躍できない可能性が高くなる。退職年齢までの活躍を前提におき、労使で能力開発計画を立てる必要がある。

Ⅳ 70歳就業時代における支援とは——活用戦略の変化に着目して

Ⅲは、高齢社員の活用戦略別に高齢期の活躍を推進する支援方針の基本型を示した。企業が中・高年期の支援方針を決める際には、法が定める70歳までの雇用を前提におく必要がある。Ⅲで示した基本型を適用すれば、70歳までの雇用への対応も十分であるとするは早計である。前述のように支援方針を規定する活用戦略は、以下の2つの変化を伴う可能性がある。第1に、活用戦略が年齢によって変わる（以下、「相違」と記述）可能性と、第2に、活用戦略の変化により人事管理が変化（以下、「進化」と記述）する可能性である。Ⅳでは、年齢別の相違と活用戦略・人事制度の進化の2つを概観したい。

1 60代前半層と65歳超社員の活用戦略の変化可能性（相違）

初めに、年齢別の相違についてみていく。高齢社員の活用戦略は、60代前半層と65歳超社員とは、必ずしも一致しないことを念頭におく必要がある。具体的には、60代前半層の方が、65歳超社員よりも活用強度が高くなる可能性が3つある。第1は、対象者数の相違である。法では、企業

は、60代前半層は労働者が希望すれば雇用する義務を負うのに対し、65歳超社員は合理性と客観性の担保を前提に対象者を選抜できる。前者の社員数は多いため、戦力化の強度を相対的に上げる必要性が高くなる。第2は、65歳超社員は60代前半層と比べ、健康状態が相対的に悪くなる。このため労働災害が発生するリスクが上がるとともに、長い勤務時間では体力を理由に働くことが困難になる可能性も上がるため、活用強度を60代前半層よりも抑えようとする可能性がでてくる。第3は、就業目的や意欲の違いである。65歳超社員は60代前半層と比べ金銭的な目的による就業は低下し、本人や家族の健康状態、仕事と生活のバランスを重視して働く確率が高まる。このため65歳超社員は60代前半層よりも「制約社員」化しやすい。

以上を踏まえ、「60代前半層」と「65歳超社員」の活用戦略の組み合わせを示したい（表2）。前述の理由から、少なくとも65歳超社員の活用強度は60代前半層と同じか、下回る。このため65歳超社員の活用戦略は60代前半層を基準に検討することになる。例えば60代前半層が「福祉的雇用」の場合、65歳超社員はその活用強度を上回らず「福祉的雇用」が選択される。60代前半層が「弱い活用」の場合には、「福祉的雇用」または「弱い活用」を選ぶことになる。

想定される主要な組み合わせは、3つある。1つ目は、60代前半層は「弱い活用」、65歳超社員は「弱い活用」（表2の欄中に「多」と記載）をとるタイプである。これが最も多いタイプになると推測できる。Ⅱで紹介したように、60代前半層は「弱い活用」タイプが多い。一方、65歳超社員は現行法上では人材の選抜が認められるため、戦力的な活用を志向しない「福祉的雇用」は選ばれにくくなる。したがって65歳超社員も「弱い活用」を選択する⁵⁾。2つ目は、60代前半層は「強い活用」あるいは「統合」で、かつ65歳超社員は「弱い活用」をとるタイプである。Ⅱで紹介したように、60代前半層では、相対的に、「弱い活用」と比べ、「強い活用」と「統合」を選択している企業は少ない。65歳超社員は制約社員化が進むため、「弱い活用」が中心となろう。このタイプは、

表2 「60代前半層」と「65歳超社員」の人材活用戦略の組み合わせ

		65歳超（選抜あり）			
		福祉的雇用	弱い活用	強い活用	統合
60代前半層 （希望者全員）	福祉的雇用	×			
	弱い活用		多		
	強い活用		少		
	統合		少		僅か（一国一制度型）

注：1) 表中で網掛け部分は、企業が選択しない組み合わせである。

2) 表中の×印は、企業が選択する可能性があるが、戦力として期待しない活用タイプ同士の組み合わせであるため、本稿では言及しない。

1つ目のタイプよりも相対的に少ないことが予想される（同「少」と記載）。3つ目は、60代前半層が「統合」で65歳超社員も「統合」をとる、一国一制度型である。論理的に考えると、人件費の抑制と組織の新陳代謝を志向する企業ではこのタイプを選択しない。さらに65歳超社員の制約社員化が進むことはすでに述べた通りである。このため、このタイプは非常に少なくなることが予想される（表2の欄中に「僅か」と記載）⁶⁾。

前述のように、60代前半層と65歳超社員の活用戦略について、最も多い組み合わせは「弱い活用×弱い活用」となる。このタイプにおける望ましい支援方針は、60代前半層を対象とする「役割の調整機能」を高める支援を、65歳超社員に対しても引き続き適用することである。この支援は人事部による調整負担が高いため、支援対象者の増加により、人事部の負担感が高まる課題が生じる。

2 「60代前半層」の制度進化による変化

つぎに、活用戦略・人事管理の進化について取り上げる。60代前半層の活用戦略は、高齢社員の数量的増加の影響を受けて、活用強度を高める方向に動くことが予想される（鹿生・大木・藤波2016b；藤波・及川2020）。高齢社員の労働意欲が低水準に留まれば、企業業績が悪化するためである。更に、正社員と非正社員の不合理格差を解消する動きを受けて（パートタイム・有期雇用労働法）、活用強度を高める動きは加速する（鹿生・大木・藤波2016b）。正社員と非正社員間の不合理格差を解消する過程で、間接的に社員区分毎に職務価値の高さと配置管理の柔軟性の高さが定量化される。高齢社員と他の非正社員との間の格差は正

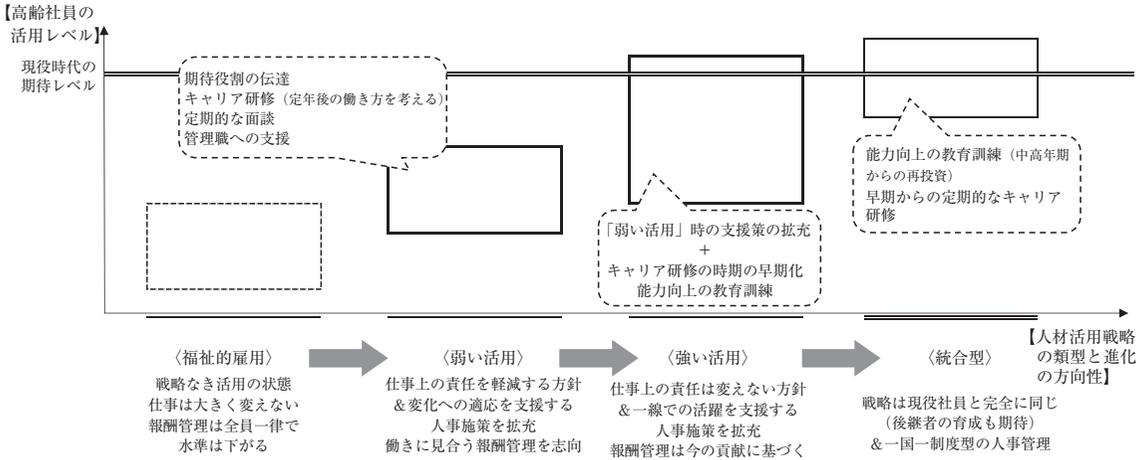
を意識する場合、両者の人事管理を乖離させることが望ましい（鹿生・藤波2019）。高齢社員は現役社員の時には基幹の人材であったため、企業は高齢社員の活用強度を高めようとする。

60代前半層の活用戦略は固定化せず、進化が予想される。ただし、漸進的な進化である。定年は労働条件を見直し、活用戦略を変える契機となる。団塊ジュニア世代とバブル期採用世代は中高年期にあるが、大きな社員集団を形成している。直ちに「統合」を選択すると、総額人件費が上がり、組織の新陳代謝が困難になるからである。60代前半層の活用戦略の進化の方向性を示したものが図1である⁷⁾。この年齢層では、「福祉的雇用」から「弱い活用」「強い活用」、そして「統合」に移行することが予想される。これに応じて、Ⅱで見たように、労働条件も変化する。

60代前半層の活用戦略の進化の予想を踏まえて、前掲表2の組み合わせを再度考えてみよう。進化は、大きく2つのルートを経ることが予想される（表3）。1つは、「60代前半層」の先行進化型である。第1段階は60代前半層が「弱い活用」から「強い活用」「統合」へと動く。第2段階は65歳超社員が「弱い活用」から「強い活用」、さらに「統合」へ、と動くパターンである。もう1つは、「60代前半層」と「65歳超社員」の同時進化型である。両者が同時に「弱い活用」から「強い活用」「統合」へと動くパターンである。後者のパターンは人手不足の中小企業の一部にみられるが、数はそれ程多くない。

2つのパターンのうち、主流は前者になると考えられる。多くの企業では、65歳超社員は企業側に選抜の余地があるという条件付きの雇用であり、かつ制約社員化する。したがって、現状維持

図1 「60代前半層」の活用類型からみた人事施策の進化と支援



注：図中に示している□の縦の長さは、高齢社員の活用レベルのばらつきを示しており、長いほど高齢社員間における活用のばらつきが大きい。
出所：藤波・及川（2020：9）の図をもとに、筆者が一部加筆・修正。

表3 人材活用戦略と人事制度の進化の方向性

		65歳超（選抜あり）			
		福祉的雇用	弱い活用	強い活用	統合
60代前半層 (希望者全員)	福祉的雇用				
	弱い活用		○		
	強い活用		◎		
	統合				○

が基本方針となろう。まずは、活用上の課題が多い60代前半層の活用強度を高めることに着手すると考えられる。このため、前項で検討した60代前半層と65歳超社員の組み合わせは、「強い活用×弱い活用」となることが予想される。更に時代が進むと、「統合×弱い活用」へと変化する。

活用戦略が「強い活用×弱い活用」の組み合わせになる場合、中・高年期の支援の目的は能力投資と世代交代ではなく、役割（仕事内容・職務上の責任）の調整となる。上司部下関係を改善する介入支援の体制を、人事部内に整える必要がある。ただし、60代前半層の役割が喪失する懸念は減少することから、これに該当する者は限定される。したがって、介入支援は60代以降を対象とするものの、日常的な交渉（取引）は現場に委譲できる。よって人事部による介入支援は、65歳超社員に注力することが望ましい。60代前半層には現役時代と同等の活躍を求める。したがって中年期以降は、定年までのキャリア形成や支援方法

を労使で話し合う機会を設ける必要がある。ただし、65歳以降の期待役割は大きく変わる。当該年齢を迎える前に着手する調整は、企業側の潜在的なニーズに基づき、新たな役割を探索し引き受けるための準備を促す内容へと変えていく必要がある。

更に、「統合×弱い活用」へと進化する場合、60代前半層は能力投資と世代交代を目的とした支援とし、65歳超社員は役割の調整を目的とした支援とすることが望ましい。キャリアの中期以降においては、社員の能力開発の投資行動を持続させるため、第一線での活躍を期待する時期を示すことが望ましくなる。加えて、長期雇用を前提としたキャリアプランを設計し、能力開発の投資先を労使で調整して決める機会を設けることが求められる。高齢期においても、能力開発機会の門戸を狭めず、むしろ積極的に開放・援助する必要がある。65歳に近づくにつれて、新たな役割を探索して受け入れる準備を促し、かつ次世代育成の計画

も作成する支援が必要になる。「65歳超社員」となると役割が大きく変容する。こうした役割の大幅な変化と労働条件の変化とに、スムーズに適応できるよう、人事部門による介入支援を用意することが望ましい。

以上の制度進化の可能性は、現役社員のキャリア支援においても、世代が変わると支援内容と手法を変えなければならないことも示唆している。例えば、60代前半層の活用戦略が「弱い活用」の場合、期待役割の変化に適応するための研修と準備機会を50代で用意する必要がある。しかしながら、60代前半層が「強い活用」に変わる場合、高齢期の役割変化の幅は小さくなるため、50代の研修は、労使の合意に基づいて高齢期の期待役割と支援内容を決める内容に組み替える必要がある。一方「統合」の場合、50代は能力開発投資を強化するための研修が望ましくなる。

これに付随して、中高年期の研修担当者が抑えておくべき課題がある。現時点で高齢期に期待されている役割と、現在の中高年者が実際に高齢期に到達した際に期待される役割との間に、乖離が生じる可能性である。例えば、中高年期に「弱い活用」を前提におく研修を提供したが、実際に当該研修対象者が高齢期になったときには「統合」となるケースが該当する。この場合、中高年期の研修や準備機会の効果は弱まることになる。したがって、中高年期の支援の投資効果を高めるには、研修担当者は高齢期の活用戦略が変わる時期について、見通しを立てておく必要がある。

V おわりに

本稿は、高齢者の退職を軸において中・高年期の望ましいキャリア支援の基本方針を示した。この視点に依拠すると、支援方針は高齢期の活用戦略に規定されることになる。この活用戦略は、福祉的雇用、弱い活用、強い活用、統合の4つに分類できる。ⅡとⅢでは、60代前半層の人材活用の知見に基づき、戦略類型と望ましい支援方針を示した。自社内で70歳まで雇用する場合、支援方針はⅢで示した方法を用いることが望ましい。ただし、活用戦略は60代前半層と65歳超社員では

異なる可能性があり、かつ60代前半層の先行的な進化が予想される。両者を想定しながら、支援方針を策定する必要がある。以上が、本稿で示した概要である。

最後に、残された課題を3点述べておきたい。第一は、実証研究の必要性である。本稿は知見が少ない活用戦略のタイプについては演繹的に対策を提示した。今後、効果のある対策の特定と効果の強度、有効範囲の検証が必要となる。第二は、活用戦略を包括的に捉え、各タイプで望ましい支援方針を示す必要性である。本稿は、主なタイプの説明に留まる。最後は、職務基準の人事制度を適用する会社における高齢者の適応課題の把握である。本稿は、定年前の人事制度は未経験者を採用し育成して活用する企業を前提に議論を進めていた。定年前から即戦力の人材を採用して職務基準の人事制度を適用する会社もある。このような企業では、定年の概念は異なるため、高齢期の適応課題は異なることが予想される。以上3点は、今後の課題である。

- 1) 65歳までの継続雇用制度を導入している事業主（定年を65歳以上70歳未満に定めている事業主、あるいは、70歳以上まで引き続き雇用する制度を導入している場合を除く）に対し、高齢者就業確保措置として、①70歳までの定年引き上げ、②定年廃止、③70歳までの継続雇用制度（再雇用制度・勤務延長制度）導入、④70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入、⑤70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入（a.事業主が自ら実施する社会貢献事業、b.事業主が委託、出資（資金提供）等する団体が行う社会貢献事業）、のいずれかを講じる努力義務を課している。なお、④及び⑤は過半数労働組合等の同意を得て導入する必要がある。③～⑤については、対象者を限定する基準を設けることが可能である。
- 2) 令和2年「高齢者の雇用状況」（厚生労働省）によれば、定年を65歳未満に定める企業は約75%である。
- 3) 令和2年「高齢者の雇用状況」（厚生労働省）によれば、雇用確保措置の実施済企業では、継続雇用制度により雇用確保措置を講じる企業が76.4%で、定年制度の廃止と定年延長を選択する企業よりも多い。
- 4) 『資料シリーズ2 高齢社員の人事管理の現状と展望』（高齢・障害・求職者雇用支援機構）の結果に基づき、基本給を全員一律とする企業を福祉的雇用、過去の貢献に基づいて決める企業を「弱い活用」として計上した。また、厚生労働省（2020）「高齢者の雇用状況」によれば、65歳以上定年企業が現在25%程度を占めるが、65歳以上定年企業であっても60代前半層で活用戦略を変える企業がある。『資料シリーズ2 高齢社員の人事管理の現状と展望』によると、65歳以上定年企業において、賃金の決め方を59歳以下と変える企業は約3割である。
- 5) 令和2年「高齢者の雇用状況」（厚生労働省）によれば、

- 希望者全員を66歳以上雇用している企業は12.7%、何らかの基準等を設け継続雇用等により66歳以上を雇用している企業は20.7%に留まり、65歳以上の社員が在籍したとしても個別の労働契約に基づいて働いていることを想起させる。
- 6) 65歳以上を雇用する企業の人事管理の状況については、例えば、高齢・障害・求職者雇用支援機構(2019a, b)を参照されたい。
- 7) 活用戦略の変化と賃金制度の進化については、藤波・鹿生(2020)で詳しく分析している。

参考文献

- 浅野浩美(2018)「キャリア研修の現状と効果——アンケート調査結果から」『65歳定年時代における組織と個人のキャリアの調整と社会的支援——高齢社員の人事管理と現役社員の人材育成の調査研究委員会報告書』高齢・障害・求職者雇用支援機構。
- (2020)「中高年キャリア研修の仕事に関する行動面の効果検証の試み」『進化する高齢社員の人事管理』高齢・障害・求職者雇用支援機構。
- 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。
- 戎野淑子(2003)「高齢者雇用の成立条件と雇用機会の創出」『日本労働研究雑誌』No. 521, pp. 4-16。
- 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号, 第3号, pp. 163-185。
- 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」『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』高齢・障害・求職者雇用支援機構。
- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆(2016a)「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, pp. 66-77。
- (2016b)「60歳以降の社員(高齢社員)の人事管理の整備状況と現役社員の人事管理への影響——平成24年改正高年齢者雇用安定法以降の状況」『日本労働研究雑誌』No. 674, pp. 55-65。
- 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」『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の分析結果から』JEED資料シリーズ2。
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構(2019a)『改訂版 定年延長, 本当のところ』。https://www.jeed.go.jp/elderly/data/q2k4vk000001u9yn-att/q2k4vk000001ua1b.pdf
- (2019b)『改訂版 継続延長, 本当のところ』。https://www.jeed.go.jp/elderly/data/q2k4vk000001u9yn-att/q2k4vk000001ua21.pdf
- 下村英雄(2013)『成人キャリア発達とキャリアガイダンス——成人キャリア・コンサルティングの理論的・実践的・政策的基盤』労働政策研究・研修機構。
- 田口和雄(2016)「高齢者雇用施策の特質と課題——継続雇用制度導入企業3社の事例研究をもとに」『日本労働研究雑誌』No. 670, pp. 90-100。
- 藤波美帆・及川つかさ(2020)「教えて先生, 高齢者雇用って何から始めたらいいの?」『エルダー』No. 489, pp. 7-11。
- 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。
- 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——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, pp. 58-72。
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M. and Charles, S. T. (1999) "Taking Time Seriously, A Theory of Socioemotional Selectivity," *American Psychologist*, Vol. 54, Issue. 3, pp. 165-181.
- Freund, A. M. (2006) "Age-Differential Motivational Consequences of Optimization Versus Compensation Focus in Younger and Older Adults," *Psychology and Aging*, Vol. 21, Issue. 2, pp. 240-252.
- Freund, A. M. and 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*, Vol. 82, Issue. 4, pp. 642-662.
- Kanfer, R. and Ackerman, P. L. (2004) "Aging, Adult Development, and Work Motivation," *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, pp. 440-458.
- Maurer, T. J., Weiss, E. M. and 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*, Vol. 88, Issue. 4, pp. 707-724.
- Raemdonck, I., Beusaert, S., Frohlich, D., Kochoian, N. and 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.
- Van Vianen, A. E. M., Dalhoeven, B. A. G. and De Pater, I. E. (2011) "Aging and Training and Development Willingness: Employee and Supervisor Mindsets," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 32, Issue. 2, pp. 226-247.

ふじなみ・みほ 千葉経済大学経済学部准教授。最近の主な論文に「高齢社員の戦力化と賃金制度の進化——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 (共著, 2020年)。人的資源管理論専攻。