

「シニアが活き、シニアを活かすための提言」



日本人材マネジメント協会(JSHRM)リサーチプロジェクト

1 『活き、活かすための考え方』

学習院大学経済学部教授
今野 浩一郎

連載 ①	連載 ②	連載 ③	連載 ④	連載 ⑤	連載 ⑥
活き、活かすための考え方	就労可能性マップ	成功する高齢者	キャリア・シフトチェンジ	プラットフォーム能力の開発ツール	まとめ

▶ 連載の意図



～現場感覚で問題解決の方法を提案

高齢者の定年後の継続雇用は、いまの人事管理にとって非常に重要な課題であり、国会に提出された「高齢者雇用安定法改正案」は企業に65歳までの希望者全員の雇用確保を義務づけている。労働市場の状況を見ると、企業は政府のそうした動きを待つまでもなく、高齢労働者を雇用し活用することが避けられない状況に置かれている。

企業にしても高齢労働者にしても、これまでは60歳定年を前提にして雇用し、キャリアを積んできた。いまでは懐かしいハッピー・リタイアメントという言葉は、労働者は定年時にキャリアの頂上を迎え、それ以後は引退するか、現役時代とは異なりノンビリ働いて過ごすということを想定している。しかし、これからの労働市場はそうしたことを許さず、企業は定年後の高齢社員を戦力として活用し、高齢社員は定年後も「稼ぐ」働き方を続けざるを得ない。

その際に考えておかねばならないことは、定年後も働き続け職業生活が長期化するなかで、高いポジションをめざす「のぼる」キャリアが職業生活の最後まで続くことは考えられず、ある時点でキャリアの転換を行うことが自然になるということである。そうになると、定年まで「のぼる」キャリアをめざして頑張ってきた高齢労働者にとっては、どのように

キャリア転換を行えばいいのか、キャリア転換の備えが十分であるのかが問題になり、企業にとっては、キャリア転換を前提に高齢労働者をどのように「稼ぐ」社員として活用すべきかが問題になる。

日本人材マネジメント協会は人事管理の実務家からなるリサーチプロジェクトを組織して、この問題を検討してきた。今回の連載はその成果をまとめたものである。このプロジェクトの特徴は、職場に溶け込みイキイキ働いている高齢労働者はどのような人か、そうでない高齢労働者はどのような人かという現場の経験と感覚を大事にしたことである。したがって連載では、研究者がするように分析結果を体系的に示すのではなく、現場の経験と感覚から組み立てた問題解決の方法を実務的に提案している。

今回は連載の第1回である。なぜ企業は高齢労働者を雇用し活用せざるを得ないのか、なぜ高齢者は定年後も働き続けなければならないのかをマクロ的な視点から確認したうえで、連載で議論されることの全体像を紹介したいと思う。

なお、連載第2回目以降、リサーチプロジェクトのメンバーが分担して執筆する。メンバーは40頁のとおりである。

▶ わが国の労働市場



～世界トップクラスの「高齢化程度」「高齢化速度」

よく知られているように、高齢労働者（働く意思

のある高齢者のこと)は急速に増えつつあり、わが国労働市場の高齢化は世界のトップクラスにある。この背景には、高齢者が増加するという人口構造の変化と、高齢者のなかで働きたい人の割合(これは「労働力率」と呼ばれる)が増加するという2つの要因が重なっていることがある。

前者の人口構造の高齢化が社会に与える影響は、「高齢化程度」を表す高齢化率(全人口に占める65歳人口の比率)が大きいほど、また高齢化の進み具合(「高齢化速度」)が速い(つまり高齢化率の増加が速い)ほど深刻になる。この点からわが国の現状をみると、「高齢化程度」「高齢化速度」ともに先進諸国のなかでトップの水準にあり、それだけ人口構造の高齢化は深刻な状況にある。

たとえばわが国の「高齢化速度」は、図表1に示したように、欧米先進国の2倍から4倍の速さである(つまり高齢化率が7%から14%に増加するのに要した年数は欧米先進国の1/2から1/4である)。それとともに注目してほしいことは、他のアジア諸国の高齢化速度が日本と同等かそれを上回る水準にあることである。人口構造の急速な高齢化はアジア諸国に共通する現象であり、わが国はその先頭を走っているのである。

次の高齢者の労働力率については、わが国はもとも先進諸国のなかで労働力率の高い国、つまり働く意欲のある高齢者が多い国であることで知られている。それに加えて最近では、年金制度の改定等を背景にして「生きがい就労」から「生きるための就労」に転換する高齢者が増えていることが、高い労働力率をさらに押し上げている。高齢者の労働力率の長期推移をみると、こうしたことが構造的な変化であることが理解できる。

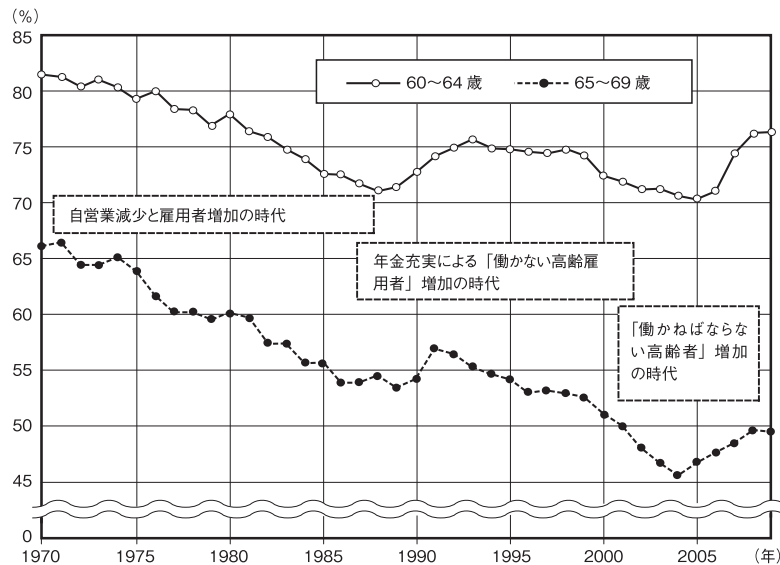
図表2の65~69歳の労働力率をみると、高度成長

図表1 高齢化率が7%から14%に増加するのに要した年数

ア ジ ア	年 数	欧 米 先 進 国	年 数
シンガポール	16	ドイツ	40
韓国	17	イギリス	47
日本	24	アメリカ	73
中国	25	フランス	115

資料出所：社会保険・人口問題研究所「人口統計資料集(2007年版)」

図表2 高齢者(男性)の労働力率の推移



資料出所：総務省「労働力調査」

期は定年のない自営業が減少し、定年のある雇用者が増加したことから、1980年代半ば以降は年金の充実により「働かない高齢雇用者」が増加したことから、労働力率は一貫して低下してきた。それが21世紀に入って「働かねばならない高齢者」が増えたために、労働力率は明らかに増加に転じている。60~64歳の年代層でも同様の傾向がみられ、働くことを希望している高齢者は増加しているのである。

企業の高齢者雇用の現状

～高齢社員を有効活用する人事管理が課題

以上のように、労働市場では働く意思のある高齢者が増え、今では60歳以上の労働者が全体の2割近くに達しているので、平均すると企業は社員の2割近くが高齢社員という労務構成を前提に人事管理を

行わなければならない状況に置かれている。

企業は高年齢者雇用安定法に基づき、公的年金(定額部分)の引き上げに合わせた年齢(2011年現在64歳)までの雇用確保措置(具体的には定年廃止、定年年齢の引き上げ、あるいは再雇用と勤務延長からなる継続雇用制度)をとらねばならず、多くの企業は再雇用制度を採用することでこれに対応している。さらに厚生労働省の2011年度調査から同措置の適用状況をみると、過去1年間の定年到達者43万5千人(従業員規模31人以上の企業)のうち、継続雇用を希望しない者は25%、継続雇用された者は74%、継続雇用されなかった者は2%である。つまり、企業が高齢社員を継続雇用することは普通のことになり、高齢社員は希望すればほとんどの場合継続雇用されるという状況にある。

高齢社員の存在がここまで大きくなると、企業は高齢者であっても現役社員と同じように活用することが必要になるが、高齢社員の人事管理には問題が多い。とくに、高齢社員に適正な仕事を提供すること(つまり、高齢社員を受け入れる職場を見つけること)、定年時に比べて給与が低下すること等から高齢者の労働意欲を維持することが難しいという問題が深刻であり、それらを解決する人事管理を整備しないかぎり高齢社員の有効活用は進まない。

連載の構成

～高齢期を見据えたキャリア開発に向けて

それでは、こうした問題をどのように解決するのか。今回の連載は、この点を高齢者のキャリアの視点から検討している。社員が高齢期に入ってもやりがいをもって仕事に取り組み、豊かなキャリアを形成するには、主に3つの点が重要になると考えている。

第1は、社内外の企業や職場が、どのようなキャ

リアを積んできた(つまり、何の専門能力をもつ)高齢労働者を必要としているのかを認識したうえで、高齢期のキャリアの方向を決めることである。そこで連載②では、どのようなキャリアをもつ高齢労働者にどのような仕事のチャンスがあるのかを示す「就労可能性マップ」を紹介する。さらに連載③では、それとの関連で、職場に融和しイキイキ働く「成功する高齢労働者」の特徴について整理する。

第2は、高齢労働者がキャリアの作り直し(キャリア・シフトチェンジ)に積極的に取り組むことだが、それを促進し支援する仕組みが必要である。連載④では、このキャリア・シフト・チェンジのための制度を提案する。

第3には、キャリア・シフト・チェンジを行うにあたっては、高齢労働者は職場において現役時代と異なる立場で働くことが期待されるので、それに必要な「働く意識と仕事の能力」(プラットフォーム能力と呼称している)を備えておく必要があることである。連載⑤では、高齢労働者がプラットフォーム能力を備えているかを点検する手法と、同能力を開発するための方法を紹介する。

最後の連載⑥は全体のまとめである。読者の多くが人事担当者と思うので、連載で提示したことが、高齢労働者の人事施策を考えるにあたってお役にたてれば幸いである。また、連載で提案した手法を実務的に活用できるように開発を進めているので、その成果についても期待していただきたいと思う。

Profile 今野 浩一郎 (いまの・こういちろう)

1973年、東京工業大学大学院理工学研究科(経営工学専攻)修士課程修了。1992年より学習院大学経済学部教授。企業の人的資源管理からマクロの雇用問題まで人材開発、人事マネジメントにかかわる分野を幅広く研究。労働政策審議会委員。



今後の連載予定

	内容	執筆	掲載予定号
連載 ①	活き、活かすための考え方	学習院大学 教授 今野 浩一郎	本号
連載 ②	就労可能性マップ	中央大学ビジネススクール 教授 中島 豊	2012. 9. 5号
連載 ③	成功する高齢者	ブライスウォーターハウススクール パートナー 山本 紳也	2012. 9.20号
連載 ④	キャリア・シフトチェンジ	立正大学 准教授 西岡 由美	2012.10.20号
連載 ⑤	プラットフォーム能力の開発ツール	アテナHROD 山崎 京子	2012.11.20号
連載 ⑥	まとめ	JSHRM 事務局長 星 明	2012.12.20号