

「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

⑥ 企業・HRのプロは何をすべきか

日本人材マネジメント協会 事務局長
星 明

連載 ①

活き、
活かすための
考え方

連載 ②

就労可能性
マップ

連載 ③

成功する
高齢者

連載 ④

キャリア・
シフト・チェンジ

連載 ⑤

プラットフォーム
能力の
開発ツール

連載 ⑥

企業・HRの
プロは何を
すべきか

本連載も最終回となる。JSHRM リサーチプロジェクト「ライフキャリア・チェーン」と題しての『その2：脱60, チャンスの創出』として報告・発表した内容を、メンバー6人にて順次紹介してきた。

今回は全体のまとめとして、法令適用対象者の現状を概観し、これから改定適用となる層(現50歳代)とあわせて、当事者および企業(人事担当)へ、課題と対応をあらためてサマリーする。

▶ 60歳前後の当事者意識

～まず現況把握を



現行の高年齢者雇用安定法は2006年4月から施行されており、来年2013年4月からは改正法が施行される。現行法においては、対象者のほとんどは、同一会社で定年後の再雇用制度により働く流れであったのは周知のとおりである。

そして2013年度からは、65歳までの雇用確保(定年65歳への定着:2025年～)と人生70歳までの就労社会をめざして、新たなシステムの構築が開始される。厚生年金の受給が61歳以降へ繰り下げられたことに端を発した定年制の見直しも、人生90年時代*1を迎え、新たなライフスタイルと就労システムへと、パラダイム変革していくことが求められている。

*1 日本人の平均寿命予測:2030年には男性86歳,女性91歳といわれている《ニッセイ基礎研究所調べ》

まず、法改正前後の高齢者の現状をみてみたい。「高齢者の継続雇用等、就業実態に関する調査」(独立行政法人 労働政策研究・研修機構:2012年3月30日)の調査結果サマリーによれば、現行法適用以前の層(65～69歳)は、定年後は再就職(転職)している者が4割近い。現行法適用者(60～64歳)は、65,66歳での引退の意向がある反面、70歳まで、ないしそれ以上の勤務希望者も2割いる。そして、改正法適用対象者(55～59歳)で継続雇用の希望を決めていない者は3割以上いる。

また、65歳を超えた雇用のあり方について、高齢者自身は「加齢とともに拡大する個人差を認める社会の仕組みづくりを最も望んでおり、65歳を過ぎても企業を支える力になれる」と考えている一方、「社会を支える方法は仕事でなくても色々あり得る」と考えている。個人としての生き方の変容とあわせ、企業、地域社会、行政それぞれの今後の取組み課題が浮上しているととらえられよう。

▶ プロジェクト提言から

～継続雇用の弊害論からの脱却



われわれの提言は、法改正による雇用(職業)の長期化に伴う、生きるための就労(稼ぐ≒年金受給の開始までの)にどう対応するか、考え方と仕組みを検討してきた。60歳以降の就労を進める「3つの

基本戦略」として、

- ①働く場を選択し開発する
- ②活躍できる能力を維持・開発する
- ③キャリア・シフトチェンジを進める

を提唱した。

今回は、当面の対象当事者への対応を通じ、企業および人事担当が何をなすべきか、考えてみたい。

企業によっては、『キャリア開発』の研修体系を導入し、各年代(30代・40代・50代、そして定年前の年金ライフプラン)ごとに、過去の振り返りとこれからのキャリア自律を考えるカリキュラムが普及し始めている。しかし、現在の50代は過去にキャリアを振り返る機会もなく、自分を見つめ直すこともなく今日に至っており、定年再雇用に臨んでいるのが実情といえよう。

企業(人事担当に)に望まれるのは、法令を順守することにとどまるのではなく、当事者への気づきを促し、多様性に応える就業環境を整備することではないだろうか。そのためには、前号(2012年11月20日号)で紹介した「プラットフォーム能力のとらえ方」の3要素のうち、『行動:ヒューマンタッチ力』と『態度:気持ち切り替え力』のチェックがまず肝要ではないかと筆者は思う次第である(筆者も定年後再雇用非常勤として、1年間勤務)。

現実問題としては、継続再雇用者のモチベーションの現況を、企業人事担当者としてチェックしておくことが必要である。

ここでは、あえて、継続再雇用により大勢の定年退職者が職場に残ることの「弊害」から、考えたい。

●継続再雇用の弊害論

事例としては、

- ①先輩風を吹かして後輩社員からひんしゆくをかってしまう

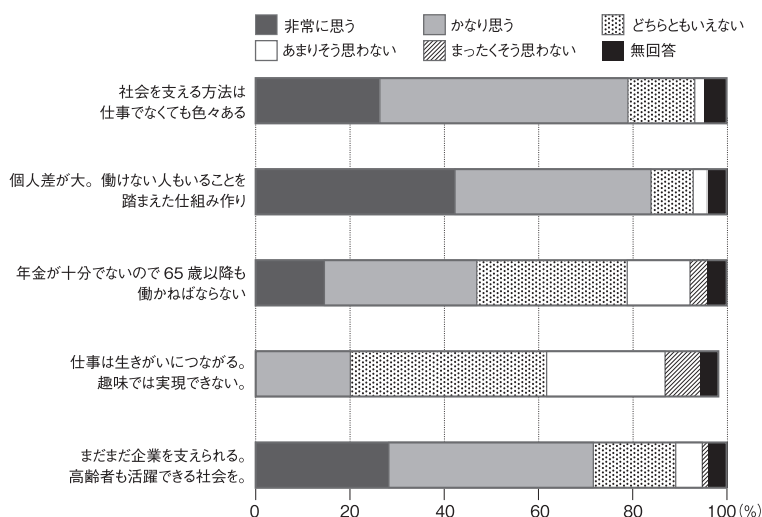
図表1 いくつまで働きたいか(60~64歳層)

(単位:%)

	計	すでに仕事から引退している	64歳まで	65. 66歳で引退するつもり	67~69歳くらいまで	70歳まで	70歳を超えても働ける限り働きたい	引退年齢はまだ考えない	無回答
男女計	100	0.5	14.0	34.8	8.6	12.3	8.3	14.2	7.2
男性計	100	0.5	14.3	34.2	8.7	13.4	9.5	12.3	7.1
60歳	100	0.8	20.3	36.7	4.2	11.4	7.2	11.0	8.4
61歳	100	0.8	13.8	37.7	7.3	12.1	9.7	10.1	8.5
62歳	100	0.0	16.6	39.4	7.3	11.6	8.9	9.7	6.6
63歳	100	0.0	16.0	28.0	11.2	13.2	8.4	16.4	6.8
64歳	100	0.9	4.3	29.0	13.4	19.0	13.4	14.7	5.2
女性計	100	0.6	13.5	35.7	8.4	10.8	6.7	16.9	7.4
60歳	100	1.8	24.3	29.6	4.7	5.9	5.9	20.1	7.7
61歳	100	0.0	13.0	38.0	6.8	5.7	5.2	19.8	11.5
62歳	100	0.6	14.6	39.0	7.3	8.5	4.9	18.3	6.7
63歳	100	0.6	10.4	41.5	6.7	17.1	9.1	10.4	4.3
64歳	100	0.0	5.7	30.7	16.5	17.0	8.5	15.3	6.3

資料出所:高齢者の継続雇用等、就業実態に関する調査(独立行政法人 労働政策研究・研修機構:2012年3月30日)図表2も同じ。

図表2 65歳を超えた高齢者雇用のあり方に関する考え方(60~69歳層)



- ②後輩上司が先輩再雇用メンバーを扱いにくく遠慮がちに対応してしまう、ということがある。そのような状況で、他のメンバーが職場運営をネガティブにとらえてしまう

といったことがなかっただろうか。一方で、当事者のなかには、同じ職場で同じ仕事という代わり映えないなかで、モチベーションを維持できず、苦情を口にする、といったことになる。

これらの状況を解決するには、HRプロとして、以下のような提示・整備を行い、順次改善に臨むべきと思われる。

- ①シニアに対する自社の期待の明示
- ②定年後について考える機会の付与

- ③加齢と共に役割・職務の開発
- ④シニアの働き方に対するニーズ対応の制度整備
- ⑤シニアと職場が協働できる環境の整備

●弊害論からの脱却として（相互理解からの出発）

われわれが提唱した『気持ち切り替え力』を参考に、当事者の自覚と上司・人事担当とで、懸念要素を払しょくすることが必要ではないかと思える。

『気持ち切り替え力』とは、

- ①過去の成功や体験にとらわれず、新しい環境における新しい仕事に対し前向きに取り組める力
- ②感情を意志の力で変えようとするのではなく、感情を受け入れ、行動できる力

であり、そのための能力適応構成は、以下のとおり。

- * ポジティブ思考：常に物事を前向きにとらえる力
 - * 能動的行動力：自発的に考え行動する力（とりあえずやってみる姿勢）
 - * 冷静な判断力：自分の感情・気持ちや立ち位置を客観的にみる力
 - * 長期志向性：現在の課題解決でなく、常に本質的課題を長期に求める力
 - * あきらめる力：一旦あきらめて時間を置き、再度違う角度・気持ちで挑戦できる力
 - * 意義や目的を見つけようとする姿勢、そしてそれを受け入れる姿勢
- そして現状から、気持ち切り替え力からみた高齢者（定年後）の成功特性をあげると、以下のとおり。
- * 過去の成功体験を良い思い出に変え、過去成功体験・経験にとらわれない人
 - * 後輩（若者）とともに考え働くことに、楽しみを感じられる人
 - * 否定から入らない。なんでもやってみながら意義を手探りで探そうとする人
 - * 否定的な言葉でなく、肯定的な言葉を口にする人
- 普段から言われていることかもしれないが、当事者の気づきと、相互関係間での示唆の機会が必要といえる。

▶ HR プロにできることは何か

～定年延長と定年後再雇用の時代に

最後に、シニア雇用をめぐって、HR プロのみな

さんへの問いかけとする。

キャリアをめぐる仕組み・研修体系は、大企業を中心にかなり整備されつつある。世代別にキャリアを考える機会を導入し、さまざまなノウハウが蓄積されており、50歳代では、キャリアの最終段階の研修が展開されている。その結果、早い年齢（段階）でのキャリア研修や若年層（新卒定着とあわせ）のキャリア支援体制の優先順位は高くなっているものの、シニア予備軍、ないしシニアへの支援は遅れているのが現状だ。シニア世代への対応の困難さが浮上しているといえよう。

少子高齢化、定年延長（継続再雇用）、退職後の社会との関わり方などを考えれば、キャリア研修は、単なる「キャリア」を考える機会から「ライフキャリア（自分の人生、生き方）を考える」へという流れが必要であろう。そのためには、個別対応や『キャリアドック（検診）』といった考え方からの態勢づくりも必要だ。研修機会だけでなく、個別対応相談ができる社内キャリア・アドバイザー（≒コンサルタント）の養成・育成と、人事組織外に相談担当者を構成する組織も検討するべきだろう。

65歳までの全員定年延長を決めた会社にあっては、シニア世代の働く意識のギャップ対応（年下の上司、元部下≪職位付与者ほど≫との立場の逆転）や、シニア世代の職務活躍の新たな『場』の創出といった課題が山積しているに違いない。

高齢者雇用安定法が、キャリアを考える機会を与えてきたことは確かだ。人事諸制度（処遇・待遇面）に関しては、今回は直接言及しなかったが、これから、本格的な制度の改善に着手する企業が増えるだろう。多様性に応える就業環境の整備が人事に求められており、相互に気づきあうエイジフリーの人事施策を考える時期であることには違いはない。

ある企業では、中堅以下のキャリア研修の受講者が増え、キャリア研修経験者が上司になったいま、メンバーへの気づきを間接的に与える流れが芽生えはじめた、とも聞く。

人事評価のみでなく、本人の気づきへの支援アプローチや職務特性の記録ファイル化等、本人の評判を人事情報に取り入れることも従来以上に求められ

る。その結果、シニア60歳以降時点で、抵抗なく個人と組織（企業）の統合・融合が図れる企業態勢になっていくと思われる。

最後に

このプロジェクトは仕事（働く；報酬と含め）と世代間の課題に今後どう対応すべきか、という問題意識からスタートした。キャリアという言葉でなく、ライフキャリア・チェーンと題して、就業生活を含めた生き方全体を考えてみよう、ということがきっかけとなっている。初年度はビジネス従事の入口として「若年層雇用問題」を、2年目は出口の定年とその後の対応（今回掲載内容）、そして3年目（その3）は、現役まっただ中のミドル問題を取り上げている。

【2013年3月9日（土）に最終シンポジウムを開催予定。詳細は、JSHRMのHPを参照してください】。

年齢（層）別・世代間の人材をめぐる各社共通の課題も、次の3点に集約されるのではないと思われる。

- ①入社して間もない20歳代の就労観
- ②会社と家庭で責任が重くなってくる40歳前後社員のモラル観
- ③定年を控え、60歳以降の就業予備軍である50歳後半：

今回のテーマ対象者の優先対応へ：意識変革付与へ

筆者は、現役時代を定年まで1社だけに勤務する道を選び、定年後は、再雇用継続制度により、非常勤で1年間勤務した。その間非常勤として、1週間に2社に勤務する経験もした。

この間、組織文化が異なることとあわせ、仕事の

進め方等、異なる立場で、『新参者』として新たな常識？を学んだ。頭の中では、立場が変われば自らも変わることが必要だとは思っていても、何かと葛藤することも多い2年間であった。定年後3年目のいま、現役時代はみえていなかった現実を受け入れている、と言える。

シニアに対する当事者意識のサーベイも時として必要である。いずれにしても、当事者意識を把握する人事担当と人事組織以外の担当者から、個人モラル把握を通じ、人を活かす仕組みづくりが求められる。



最後に、最近某団体のライフプランセミナーを聴講した。その時の講師の講話からメッセージを紹介し、まとめとする。

シニア当事者とシニア予備軍層の方々へ・・・。

『人生に定年はない』

人生に定年はありません

老後も余生もないのです

死を迎えるその一瞬まで人生の現役です


人生の現役とは自らの人生に悔いなく生きる人のことです

今日が本番、今が本番、この一瞬が本番なのです

（千葉県 長寿院住職 篠原鋭一氏の配布資料から）

Profile **星 明** (ほし・あきら)

1950年生まれ。青山学院大学経営学部卒業後、花王石鹸(株)（現在の花王(株)）入社。人事・教育部門の履歴で定年（再雇用非常勤1年間勤務）。地方自治体の非常勤顧問に2年間従事。中央大学社会人大学院客員教授。本年より現職。個人的屋号は『アクティブ・ライフキャリア』。共著に「人材マネジメント基礎講座」。



これまでの掲載内容

内容	執筆	掲載号
連載① 生き、活かすための考え方	学習院大学 教授 今野 浩一郎	2012. 7.20号掲載
連載② 就労可能性マップ	中央大学大学院 中島 豊・梅津 邦彦	2012. 9. 5号掲載
連載③ 成功する高齢者	ブライスコウォーターハウスコーパース パートナー 山本 紳也	2012. 9.20号掲載
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号掲載
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号掲載
連載⑥ 企業・HRのプロは何をすべきか	JSHRM 事務局長 星 明	本号