

「生涯現役時代^{注1}に向けた高齢者雇用のあり方」についての一考察

論文の構成と中間報告の掲載内容

第 1 章 高齢者雇用の現況と報告書の狙い (要旨を掲載)

第 2 章 生涯現役企業事例集から
「生涯現役実現のための施策 (全文掲載)」並びに
「A 社に見る高齢者雇用の実態と高齢者雇用の課題 (省略)」

第 3 章 藤原崇論文「定年後再雇用者の戦力化をどう進めるか」
並びに日本経済新聞特集「高齢者の現状と課題 (上・中・下)」
についての考察 (全文掲載)

第 4 章 生涯現役時代に求められる中高年者の能力開発について
— 目指す人材像についての考察 —
目指す人材像の考察を 4 つの資料の検討・解析を通じて実施します。
1) 政府関連事業からの考察：ミドルマッチフレーム及び、
2) 社会人基礎力
3) 複数コンサルタントの転職事例研究からの考察：
H29 年度エンプロイアビリティ研究会報告書より
4) コンピテンシー理論からの考察
紙面の都合により 4) 「コピテンシー理論からの考察」のみ掲載

第 5 章 まとめ (省略)

(注 1) 「生涯現役時代」この論文では 65 歳以上の長期就労を目指す時代を意味します。

第1章 高齢者雇用の現況と報告書の狙い (要旨を掲載)

60 歳以上の高齢者雇用は、政府主導の制度枠組み (高年齢者雇用安定法等) が当事者にとって最も大きな影響を与えます。まず最近の政府の高齢者雇用に関する動きを見てみます。

1) 政府の主要な動き

(1) 平成 28 年 4 月 第 10 次職業能力開発基本計画 (H28~32 年度) ~生産性向上に向けた人材育成戦略~を策定

計画の方向性 2. 「全員参加の社会の実現の加速」に向けた職業能力底上げの推進
女性・若者・中高年齢者・障害者など、すべての人材が、その能力を存分に発揮できる・・・
(中略) 職業能力開発の機会を提供し、一人ひとりの能力の底上げを図る。

(2) 平成 29 年 3 月 働き方改革実行計画策定 (働き方改革実現会議決定)

「高齢者の就業促進」が取り上げられている。内容は、①エイジレスに働くためのキャリアチェンジの促進、②継続雇用等の促進、③「雇用」ではない多様な働き方の促進、が主張されています。

(3) 平成 30 年 5 月 「人生 100 年時代構想会議」

高齢者雇用拡大テコ入れ、首相「官民の国家的課題、将来的に継続雇用年齢を 65 歳以上に引き上げる環境整備を進める」と表明 (5 月 17 日日本経済新聞)

(4) 平成 30 年 6 月 経済財政運営と改革の基本方針 2018~少子高齢化の克服による持続的な成長経路の実現~ [閣議決定：未来投資会議事項を含む]

内容：「人づくり革命の実現と拡大」の項目で「高齢者雇用の拡大」が取り上げられ、この中で 65 歳以上への継続雇用年齢の引き上げに向けた環境整備、高齢者のトライアル雇用の促進が強調されています。

(5) 平成 30 年 10 月 未来投資会議 企業の継続雇用「70 歳に引き上げ」首相方針表明

政府は働く高齢者を増やすことで、人手不足を解消するとともに年金制度などの安定を図る。関連法改正案を 2020 年の通常国会に提出する方針だ。首相は「70 歳までの就業機会の確保を図り、高齢者の希望・特性に応じて多様な選択肢を許容する方向で検討したい」と述べ、関係閣僚に見直しを指示した。(10 月 23 日読売新聞)

2) 本研究会の狙い

本研究会では、政府の高齢者の雇用の促進の方向は事前に充分予想されたため (平成 25 年、27 年の厚生労働省の「生涯現役社会実現に関する報告書」、平成 28 年から、中高年齢者のエンプロイアビリティに関する研究会を立ち上げ、平成 30 年度のテーマと

して「『生涯現役時代^{注1}に向けた高齢者雇用のあり方』についての一考察」を取り上げることにした経緯があります。

論文構成内容としては、第 2 章で、65 歳以上の高齢者は就業に成功している企業の実態を調査し、第 3 章では、この道の著名な論者の意見を検討しました。第 4 章では、高齢者が目指すべき人材像に迫る調査・解析を行ない、第 5 章で「まとめ」を論述した内容になっています。

本論文の執筆者 3 名は、いずれも高齢者雇用の実務を担当しているコンサルタントであり、実務を通じて納得性、実現性の観点を重んじた意見が中核をなしている事情をご理解戴きたいと思います。

執筆者 エンプロイアビリティ研究会
西山勝裕

第 2 章 生涯現役企業事例集から「生涯現役実現のための施策」

第 1 節 はじめに

2013 年の高齢者雇用安定法の改正以降、大半の企業が 65 歳までの雇用継続をしている。60 歳定年を 65 歳まで引き上げるケースは中小企業が主だったが、大企業においても少しずつではあるが増えつつある。政府の方針もあり、今後の高齢者雇用の課題は 65 歳以降の雇用をどう実現するかに移っていく。

そうした環境下、65 歳以降の雇用をすでに実現している「生涯現役企業」（以下生涯現役とは 65 歳以上の長期雇用を指す）の事例から、65 歳超雇用の実現のための施策を探ってみた。

生涯現役の先進企業としては独立行政法人高齢者・障害・求職者雇用支援機構発行の 2014 年版「生涯現役いきいき企業 100 選」「生涯現役いきいき企業先進事例集」と 2017 年版「エルダー活躍先進事例集」の中から 112 社を選定した。

企業の業種別・従業員別の内訳は表 1 の通りである。

業種別では製造業、社会福祉、その他サービス業の順に多い。

また規模別では 100 人未満、200 人未満、50 人未満の順に多く、200 人未満を合計すると 89%である。

<表 1>規模別・業種別

	50人未満	100人未満	200人未満	300人未満	400人未満	500人未満	500人以上	合計	割合
医療業		1	3	1			2	7	6%
印刷出版					1			1	1%
飲食業					1		1	2	2%
運輸業	1	1	5					7	6%
警備業			2					2	2%
建設業	1	2	1					4	4%
小売業	2	3	2	1			1	9	8%
その他サービス業	4	5	1		1	1	3	15	13%
社会福祉	1	6	8	2		1	1	19	17%
宿泊業	2	1		1				4	4%
情報通信			1					1	1%
製造業	11	13	6	3		1		34	30%
設備工事		1						1	1%
土木業	1							1	1%
農業		4						4	4%
ビル管理						1		1	1%
合計	23	37	29	8	3	4	8	112	100%
割合	21%	33%	26%	7%	3%	4%	7%	100%	

定年制について

65 歳以上の定年を定めている会社は 65 社 (56%)、その内定年なしは 10 社 (9%) である。

<表 2>定年年齢

	50人未満	100人未満	200人未満	300人未満	400人未満	500人未満	500人以上	合計	割合
60歳	7	18	12	4	2	1	5	49	44%
65歳	10	14	13	3		3	3	46	41%
66歳		1						1	1%
70歳	3	1	1		1			6	5%
なし	3	3	3	1				10	
合計	23	37	29	8	3	4	8	112	91%
割合	21%	33%	26%	7%	3%	4%	7%	100%	

継続雇用の年齢上限について

定年を定めている企業 102 社の内、継続雇用の上限年齢は表 3 の通りである。上限なしが 82 社ある。

表 3：継続雇用上限年齢

	50人未満	100人未満	200人未満	300人未満	400人未満	500人未満	500人以上	合計	割合
70～79歳まで	3	4	4	4	1	1	1	18	18%
80～85歳まで		1			1			2	2%
年齢制限なし	17	30	21	3	1	3	7	82	80%
合計	20	35	25	7	3	4	8	102	100%
割合	20%	34%	25%	7%	3%	4%	8%	100%	

第 2 節 生涯現役を実現するための施策(大分類)

生涯現役を実現するためにどんな施策を実行しているかを集計したものが表 4 である。

施策については次の項目で分類し、抽出した。

- ①人事制度等制度の整備
- ②高齢者の能力開発 (技能伝承)
- ③作業環境整備
- ④安全衛生・健康管理体制整備
- ⑤高齢者向け職務開発
- ⑥その他 (福利厚生、コミュニケーション等)

各社複数の施策を実行していてそれを集計した。

大分類で区分すると、人事制度等の制度整備は 98%の企業が、高齢者の能力開発(技能伝承)は 57%、作業環境改善は 50%、安全衛生・健康管理体制整備は 39%、高齢者向け職務開発は 21%の企業がそれぞれ施策として導入している。

<表 4> 施策の大分類・中分類

大分類	社数	実施割合	中分類	社数	実施割合
人事制度等の制度整備	109	98%	継続雇用者の制度改善	104	94%
			多様な働き方	77	69%
			現役社員の制度整備	19	17%
高齢者の能力開発(技能伝承)	63	57%	高齢者の能力アップ	42	38%
			高齢者の役割明確化	30	27%
作業環境改善	56	50%	物理的作業環境改善	50	45%
			業務の標準化・効率化	12	11%
安全衛生・健康管理体制整備	43	39%	健康管理改善	34	31%
			安全衛生体制整備	17	15%
高齢者向け職務開発	23	21%	高齢者向け職務開発	23	21%
その他	33	30%	福利厚生、コミュニケーション改善	33	30%

第 3 節 生涯現役を実現するための施策(1)人事制度の整備

人事制度等の制度整備の内訳 (中分類) をみると、継続雇用者の制度改善 94%、多様な働き方 69%、現役社員の制度整備 17%の順になっている。

さらに細かく施策 (表 5) をみると、年齢制限なしの継続雇用以外では評価反映の賃金体系、賃金ダウンなしの継続雇用、継続雇用者でも役職任命と手当支給など、現役社員と同様な処遇・評価制度を導入することで高齢者のモチベーション維持・向上を図っていることがうかがえる。

また、高齢者と若手社員、高齢者と障がい者とのペア就労を実施している企業も多い (26 社)。これは後輩の育成、技能伝承という役割を明確化しようとする意図の表れとみることができる。さらに高齢者と現役社員とのコミュニケーション円滑化にも寄与するであろう。

多様な働き方の内訳をみると、短日短時間勤務などワークライフバランスに配慮した働き方や、マイペースでの段取りや夜勤の対象外とするなど柔軟な働き方、高齢者に配慮した働き方などの就労環境の整備を実施している。

高齢者だけでなく現役社員の制度改善を進めた企業もある。資格等級制度、役職や職務に応じた賃金制度など、年功から能力や仕事に応じた人事処遇に切り替えている。現役社員も含めた社員全体の能力・実力主義化により雇用延長による労務費増を吸収しようとしているとみることができる。

<表5>人事制度等の制度整備

大分類	中分類	施策	延べ社数	
人事制度等の 制度整備	高齢者の制度改善	年齢制限なしの継続雇用	82	
		高齢者/若者の配置バランス(ペア就労)	19	
		70～75歳まで継続雇用	18	
		評価反映の継続雇用者賃金体系	8	
		障がい者雇用促進(高齢者とペア等)	7	
		賃金ダウンなしの継続雇用	3	
		60歳以降賃金制度改定	3	
		80～85歳まで継続雇用	2	
		年齢制限なしの求人	1	
		継続雇用社員に資格等級制度適用	1	
		継続雇用社員の役職任命と手当支給	2	
		60歳以降も勤続表彰対象	1	
		高齢者呼称「プラチナ人材」	1	
		定期的高齢者面談制度	2	
		現役社員・継続雇用社員の賃金水準アップ	1	
		現役社員と同じ評価制度・面談制度	2	
		現役社員と同じ自己申告制度	2	
		労使面談(生涯現役チェックリスト活用等)	1	
		退職・異動の半年前申請制度化	1	
		小計		157
	多様な働き方		短日短時間勤務・ワークライフバランス	69
			ワークシェアリング(2人で1ペア等)	2
			マイペース段取り	1
			高齢者の夜勤対象外	2
			高齢者の責任軽減(役割変更等)	2
			立ち作業から座ってできる職務へ転換	1
			ローテーションによる作業負荷平準化	1
	小計		78	
	現役社員の制度整備		退社後再入社を認める	2
			現役社員資格等級制度導入	2
			現役社員評価制度整備(360度評価等)	2
			年功賃金から能力給へ変更	2
			役割や職務に応じた賃金	2
就業規則整備			2	
時間単位の有給休暇制度			1	
月給制の導入			1	
歩合給の廃止			1	
企業型確定拠出年金制度導入			1	
年一回社員個別面談制度			1	
社員教育・研修強化			1	
刑期满后者採用			1	
キャリアパス制度導入	1			
小計		20		

第 4 節 生涯現役を実現するための施策(2)高齢者の能力開発

高齢者の能力開発（技能伝承）の内訳は表 6 の通りである。

<表 6> 高齢者の能力開発（技能伝承）

大分類	中分類	施策	延べ社数
高齢者の能力開発(技能伝承)	高齢者の能力アップ	検定・資格取得支援	19
		社内教育強化(含むOJT)	13
		社外研修派遣	6
		高齢者版多能工制度導入	5
		資格取得勉強会開催	4
		社内資格認定制度	2
		改善力強化(小集団活動等)	2
		若手社員による高齢者向けIT講習	2
		業務チェックシートによる強み弱み把握と能力開発	1
		いつでも機械操作練習可能	1
	小計	55	
	高齢者役割明確化	若者・障がい者教育係り	11
		OJT担当高齢者選任	8
		高年齢社員が社内講師	7
		高齢者の役割の明確化	4
		技能伝承制度「〇〇塾、マイスター等」	3
		後進指導を人事評価項目化	1
		外国人社員の教育係	1
	小計	35	

高齢者であっても能力開発の対象外とすることなく、資格取得や社内外研修への参加で能力アップに取り組んでいる。また後輩への指導役として高齢者を活用している。こうした施策は高齢者の自尊欲求、自己効力感を充たすことにつながるものである。

第 5 節 生涯現役を実現するための施策(3) 作業環境改善、安全衛生・健康管理体制整備

作業環境の改善では、表 7 のように高齢者体力・健康を配慮し機械化等による作業負荷低減、照明や空調など物理的作業環境整備等に取り組んでいる。また合わせて業務の標準化・マニュアル化や効率化への取り組みを行っている。

健康管理体制整備では、表 8 のように毎日の健康チェックや体操、熱中症対策など細かく気配りをしている。安全衛生施策の充実も生涯現役を実現するためには欠かせない重要な施策である

<表 7>作業環境改善

大分類	中分類	施策	延べ社数
作業環境改善	物理的作業環境整備	機械化・ロボット・リフト・エレベータ導入	22
		作業負荷軽減策(IT化、作業姿勢等)	16
		空調設備設置	12
		照明設備改善(LED化等)	10
		作業設備改善(掲示板文字拡大等)	6
		全フロアバリアフリー化	4
		休憩室改善	4
		空気清浄機設置	2
		洋式トイレ化	2
		適切な機械操作講習実施	1
		軽作業への配置転換	1
		軽量で強靱な装備導入	1
		通路・作業スペース拡大	1
		清掃業務外注化	1
		コンクリートから木材建築に変更	1
テレビ会議活用による出張削減	1		
小計		85	
作業環境改善	業務の標準化・効率化	業務マニュアル整備	7
		業務分担チェックシートによる標準化	1
		全社的業務見直しにより高齢者向け軽作業抽出	1
		レジ操作簡略化	1
		時間外削減	1
		「顧客情報システム」導入による円滑な顧客対応	1
		ISO認証取得	1
		仕事の効率化	1
		小計	

<表 8>安全衛生・健康管理体制整備

大分類	中分類	施策	延べ社数	
安全衛生・健康管理体制整備	健康管理	毎日健康チェック(声かけ等)	9	
		熱中症対策(ミスト扇風機、ウォーターサーバー)	5	
		エイジング体操(健康管理体操)	3	
		朝礼で健康確認	3	
		社外専門家と相談契約	2	
		毎朝ラジオ体操、片足たち運動	2	
		スポーツクラブ会員	2	
		毎出勤時衛生点検表にて自己チェック	1	
		疲労蓄積度自己診断チェックリスト作成	1	
		60歳以上血圧測定義務化	1	
		定期的感染症検査	1	
		運行前(乗務前)の血圧測定	1	
		二次健診受診率向上策	1	
		有給で二次健診受診	1	
		健康診断年2回	1	
		高齢者月1回嘱託医受診	1	
		防寒服改善	1	
		管理栄養士による給食提供	1	
		仕事区分ごとの健康・体力・能力基準作成	1	
		AED設置及び講習会	1	
	年1回社長面談	1		
	インフルエンザ予防接種代補助	1		
	小計		41	
	安全衛生		5S・ヒヤリハット・KYT活動	6
			安全教育徹底(外部講師による教育等)	2
			安全パトロール	1
			全員参加で安全衛生大会	1
			安全衛生管理マニュアル作成	1
			危険箇所写真付き一覧表示	1
			啓蒙チラシ配布(腰痛防止等)	1
社有車による高齢者・障がい者送迎			1	
2人作業体制	1			
車内防犯カメラ設置	1			
滑りにくい作業靴支給	1			
保護具無償提供	1			
小計		18		

第 6 節 生涯現役を実現するための施策(4) 高齢者向け職務開発、その他の施策

高齢者が働く職場、仕事を確保するために、新たに高齢者就労の職務開発をしている企業もある(表 9)。外部委託していたものを社内に取り込んだり、新たな事業分野を開拓したり、高齢者向けに新たな職務開発には体力・健康を考慮し、さまざまな工夫をしている。

<表 9> 高齢者向け職務開発

大分類	中分類	施策	延べ社数
高齢者向け職務開発	高齢者向け職務開発	農業	4
		清掃、草刈	4
		警備職・交通警備職	2
		介護事業	2
		新店舗出店	2
		家事代行業	1
		食品リサイクル事業	1
		送迎ドライバー	1
		NPOとのコラボ事業	1
		経営アドバイザーとして特技を活かす	1
		グループ子会社、協力会社へ派遣	1
		設備点検業	1
		派遣業	1
		立体駐車場	1
		作業工具のメンテ、清掃担当	1
		家具・日用品修繕、野菜栽培業務創出	1
		高齢者向けサブライン導入	1
軽作業職場新設	1		
小計		27	

その他の施策として以下(表 10)の取り組みがあげられる。旅行、運動会等の社内行事、会議、改善活動などへ高齢者を区別することなく巻き込むことで、高齢者をきちんと処遇するという経営のメッセージ発信、若手社員とのコミュニケーション促進による一体感醸成を図っている

<表 10> その他の施策

大分類	中分類	施策	延べ社数	
その他	福利厚生、コミュニケーション改善	コミュニケーションによる仲間意識醸成(高齢者も会議、行事参加等)	19	
		各種改善の提案募集、表彰	6	
		定例会議改善「現場からの要望」議題化	3	
		小集団活動による職場改善	3	
		従業員同士でほめるカード導入	2	
		高齢者参画地域交流会開催	2	
		経営方針明確化、徹底	1	
		経営者主催の食事会	1	
		誕生日プレゼント	1	
		高齢者による子育て社員支援	1	
		優秀接客態度表彰	1	
		小計		40

第 7 節 生涯現役を実現するための施策の視点

生涯現役を実現するために先進各社が取り組んでいる施策は、経営にとっていかに高齢者の能力を発揮させ活用し戦力化するかの方針の基に展開されていると見ることができる。それらの施策は高齢者自身にとってはやりがい、働きがいにつながるものである。

法律対応から仕方なくという消極的な高齢者雇用でなく、高齢者も現役社員と同様に自己実現を目指す存在であるとして施策を展開している。

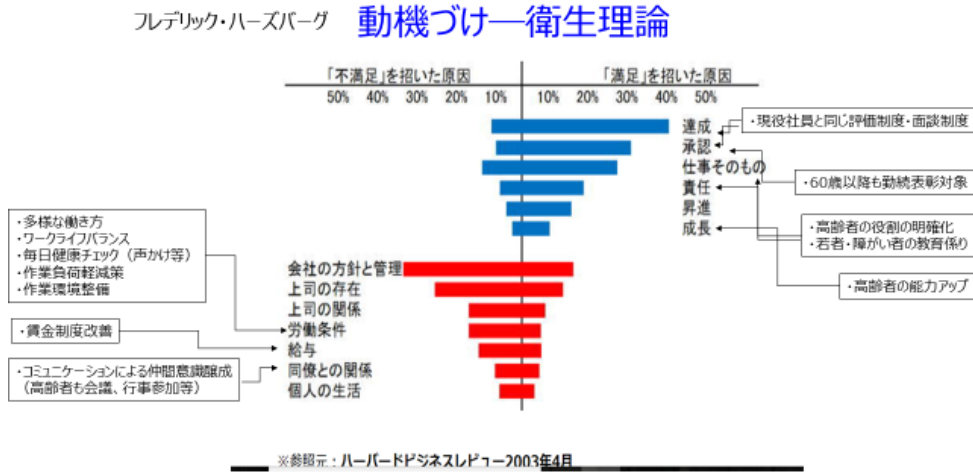
これらの施策をマズローの欲求 5 段階説から整理してみると次のように位置付けられる。安全欲求という低次の欲求から社会的欲求、尊厳欲求というより高次の欲求までを満たす施策が実施されている。

図表 1：マズロー欲求 5 段階説と生涯現役を実現するための施策



またハーズバーグの動機づけ - 衛生理論に基づいて生涯現役施策を整理すると次 (図表 2) のように位置付けられる。就労に関する不満を解消し、高齢者をいかに動機づけるか、という点においても現役社員と同様に考えることが重要である。また高齢者故の健康・体力・安全に配慮した施策も必要である

図表 2：動機づけ - 衛生理論と生涯現役を実現するための施策
 (ハーバードビジネスレビュー2003 年 4 月をもとに著者作成)



第8節 まとめ

生涯現役企業事例集から「生涯現役実現のための施策」について次のようにまとめることができる。

(1) 経営者の明確なポリシー

事例集に取り上げられている企業は中小企業が圧倒的に多い。おそらく中高年齢者を含め、社員一人ひとりが会社にとって欠かせない技能を持ち、出来るだけ長く働いてほしいと思う社員ばかりで構成されていて、余剰人員など抱えてられない会社ではないかと推定できる。

そうした人材確保の必要性から 65 歳以上への定年年齢延長もしくは定年制なし、健康であれば何歳まででも働いてほしい、という施策を実施せざるを得ない背景があると思われる。

そうした背景があるにしても、いずれの企業も“高齢者に誇りを持って、いきいき働いてもらいたい”という経営者が明確なポリシーを持っている。

(2) 高齢者を特別扱いしない

従って高齢者だからということで特別扱いすることなく、現役社員と同様に明確な役割を与え、評価し、動機づける仕組みを取っている。また福利厚生、社内行事なども現役社員と同じである。

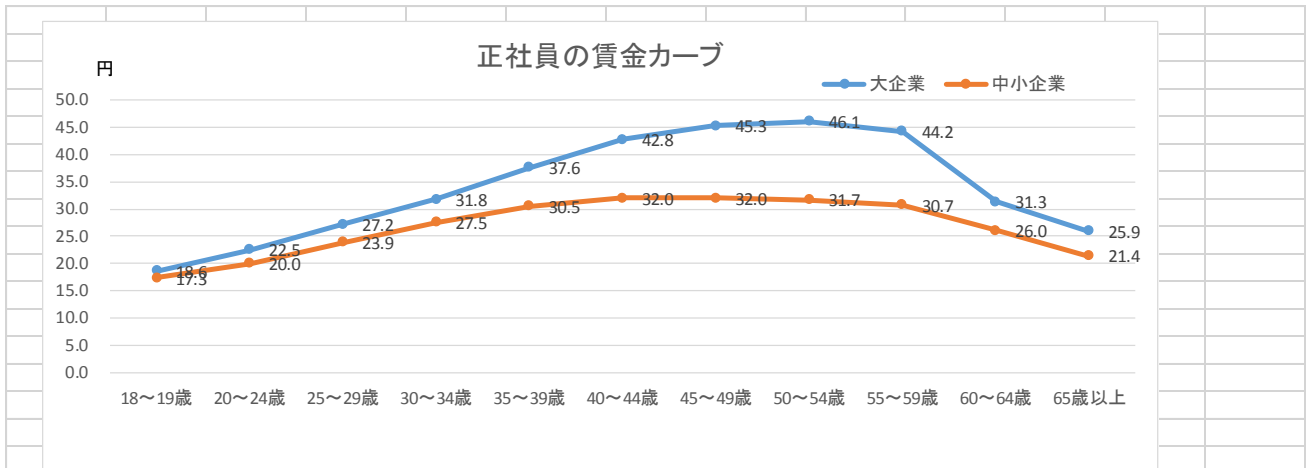
(3) 高齢者への配慮

加えて、高齢者の健康・体力面へ配慮した様々な工夫による物理的な環境整備をしている。当然安全面の配慮も必要である。またワークライフバランスがとれるよう短日勤務、短時間勤務など柔軟な働き方を取り入れている。

(4) 賃金制度

前述のように事例集に取り上げられている企業は中小企業が圧倒的に多い。中小企業の賃金制度は大企業に比べて年功的カーブの傾きがフラットに近いことが統計的にも明らかである。(図表 3)

図表 3：大企業と中小企業の賃金カーブ



資料：厚生労働省「平成19年 賃金構造基本統計調査」再編加工

(注) 1. 上記調査において、雇用形態が常用、正社員・正職員の者のうち就業形態が一般の者を「正社員」として集計。

2. 給与額は、「きまって支給する現金給与額」であり、各年の6月分として支払われた給与額。

3. 「企業全体の常用労働者数」が299人以下(卸売業、サービス業、小売業、飲食店は99人以下)の企業を中小企業、中小企業以外の企業を大企業とする。

従って能力や職務、貢献度と賃金との乖離が小さいと推定できる。

賃金水準も高くない。ということは定年を延長しても高齢者の貢献度から考えると労務費増のコストインパクトも小さい。

多くの企業で定年後の再雇用賃金を定年前の6割とか7割とかに下げざるを得ないのは、労務費増抑制の観点と定年前の高齢者の賃金が貢献度に比して高くなりすぎるという賃金構造上の問題があるからである。

社員が若い時には貢献度より低い賃金をもらい、その差は中高年以降付加して支給される。入社から定年までトータルすると貢献度と賃金総額はバランスする。いわゆる“ラジアーの理論”である。

高齢社員のその時点だけとれば貢献度以上の賃金になっている。年齢による賃金カーブが立っている特に大企業ではこの度合いが大きいのではないか。定年を65歳まで延

長した企業で、旧定年 60 歳以降は別な資格制度にして賃金水準を下げるケースが少なからず見受けられる。

生涯現役企業になるためには現役社員の賃金制度を見直し、年功的賃金カーブを能力や職務、貢献度に見合うものに是正する、またはジョブ型賃金制度を導入する必要がある。そうすることで賃金を減額することなく定年延長をすることができる。

再雇用の賃金がなぜ定年前と比べて減額されてしまうのかについて

- ①ラジアーの理論にもとづき定年前の賃金が高すぎるから
- ②定年で雇用契約をいったんリセットし、新たな契約を結ぶから
- ③60 歳代の市場賃金に合わせるから
- ④在職老齢年金、高年齢者雇用継続給付金が支給されるから

などと定年前の制度説明会で説明しても納得して聞いている人は少ないのではないかと想定される。繰り返しの説明会、相談室の設置などコミュニケーションの良化をはかることが重要な課題である。

(5)高年齢者自身の努力

企業側での施策だけを抽出したので雇用される側の対応についてのデータはないが、高年齢者自身も現役社員時代の“慣性”で定年以降働くのではなく

- ①自身の能力アップに取り組む等向上心を持ち続けること
- ②働き続けられる体力・健康を維持するための自己管理に努力することが求められる。

以上

執筆者 エンプロイアビリティ研究会
峯岸隆臣

第 3 章 藤原崇論文「定年後再雇用者の戦力化をどう進めるか」並びに 「生涯現役時代に向けた高年齢者雇用のあり方」についての一考察

労政時報第 3929 号 (2017. 4. 28) に掲載された藤原崇 (以下敬称略) の論文「定年後再雇用者の戦力化をどう進めるか」(以下藤原論文という) について、「高年齢者の現状と課題」(日経新聞 2018.10.3~10.5 掲載、小塩隆士、川口大司、大木栄一) の論稿を参考にしながら、「生涯現役時代に向けた高年齢者雇用のあり方」について考察してみた。

1. 高年齢者雇用の定着状況

(1) 2004 年、高年齢者雇用安定法が改正され、2013 年 4 月から改正高年齢者雇用安定法が施行された。定年後希望する者を全員 65 歳まで雇用することが企業に義務付けられた。企業の選択肢は以下の次の 3 つである。

- ① 定年年齢の 65 歳までの引き上げ
- ② 65 歳までの継続雇用制度の導入
- ③ 定年の廃止

(2) 施行後の導入状況

・企業は着実に雇用確保措置を推進しており、大半の企業は「65 歳までの継続雇用制度 (再雇用制度)」の導入により対応している。

- A. 労働者 3 人以上の企業の 99.5% が高年齢者雇用確保措置を実施しており、改正後 3 年経過したが、企業は着実にその対応を推進していると藤原崇は評価している。(厚生労働省 H28 年 (2016) 「高年齢者の雇用状況」、藤原論文から引用)
 - B. 65 歳へ定年年齢を引き上げる企業は一定数にとどまり (全企業で 16.1%)、定年後再雇用 (継続雇用) を運用している企業が多数 (全企業で 81.3%) を占めている。定年制の廃止は 2.7%。(資料: 同上)
 - C. 定年到達者のうち、自発的に定年退職 (継続雇用を希望せず) した比率は 16.9% にとどまる。この比率は 4 年間で減少し、60~64 歳の雇用者数は着実に増加している。(資料: 同上)
 - D. 導入状況の施行前後の比較 (05 年と 17 年) は以下の通りであり、65 歳以上に定年を定める企業の比率が増えている。(厚生労働省「就労条件総合調査」、川口大司論稿「高齢者雇用の現状と課題 (中)」(日経新聞 2018.10.4 付) から引用)
 - ① 定年制を定めていない企業: 4.7% (05 年) → 4.5% (17 年) ▲0.2 ポイント
微減
 - ② 65 歳以上に定年を定める企業: 6.2% (05 年) → 17.8% (17 年) +11.6 ポイント
増加
 - ③ 残りの企業は、再雇用を中心とした 65 歳までの継続雇用制度の導入で対応したと考えられる。(再雇用制度導入: 89.2% (05 年) → 77.7% (17 年) ▲11.5 ポイント
減少
- ・65 歳以上に定年を定める企業が 11 ポイント増えている。定年制を定めていない企業と 65 歳以上に定年を定める企業を合計すると 22.3% となり、65 歳以降の雇用を

視野に入れた動きともとれる。(川口大司論稿)

- E. 以上の導入状況から、川口は「高年齢者雇用安定法の 04 年改正は、高齢者の就業促進に一定の成果を上げた」と評価している。

2. 藤原論文の要旨

2-1. 高年齢者雇用の問題点と課題

- ・藤原論文は、高年齢者再雇用の現状を分析し、再雇用制度の運用面や現場で働く高年齢者にみられる問題点を指摘している。
- (1) 賃金・処遇の低下と不公平感
- ・従来の再雇用制度では、コスト抑制や高年齢者雇用継続給付などの受給を前提に「定年前基本給の 60%」といった一律減額や軽減された職務に移ることを前提に一律の低い給与に据え置く方法が多く企業で採用されていた。
 - ・再雇用前後で仕事内容が変わらないのに、賃金が減額される例など。
- (2) 働く意欲 (モチベーション) の低下
- ・定年を機に仕事の場面での会社の取り扱いがガラッと変わったことのほうがやる気に与えた影響が大きい。(今まで出ていた会議に出なくていいと言われた。社内イントラ画面が一切見られなくなった等)
- (3) 会社側の問題点
- ① 賃金・処遇設定の難しさ
 - ② 職務の確保
 - ③ 人事ローテーションや昇格・昇進の見直し
 - ④ 人件費の増大

2-2. 対策の考え方と具体的施策の提言

- (1) 藤原論文は、高年齢者雇用確保措置の 3 つの選択肢のうち、再雇用制度の見直し、充実が最も現実的で重要であると主張しており、定年後再雇用制度が持つ以下の特性を活かすことで、定年年齢を引き上げずとも、高年齢者の雇用を確保しつつ活性化を実現することは十分可能だとしている。
- A. 広い職務の提供：再雇用者となることで職務変更を受け入れやすく、現行職務だけでなく、幅広い職務提供に注力する。
- B. 本人意思の尊重：それぞれの意思を尊重 (hearing) した職務や処遇を提供するこ

とで、再雇用者のモチベーション維持や活性化が可能となる。

- C. 処遇設定の柔軟性：定年時に雇用契約が再締結されるため、処遇も見直しやすくなる。個々人の担当職務に見合った処遇を設定することで、コストとパフォーマンスのバランスが取りやすくなる。

(2) 職務提供のあり方の重要なポイント

- ・今後の再雇用制度では、幅広い職務（現職継続から軽作業まで）を準備し、一人ひとりの意思と特性に基づいて個別に職務設定を行うこと。

・具体的には

- ① 気力や能力が十分な社員に対しては、定年前と変わらない職務を継続
- ② 軽微な作業、後進の指導、補助作業、アウトソーシング業務、関係会社での勤務等を準備
- ③ 60歳定年前の早期退職、社外への転進を認める
- ④ 一定の年齢から個人の意思と希望をくみつつ、会社の状況と照らし合わせてマッチングを実施していく。個人別に職務のマッチングを行う上では、個人との意思疎通が大きなポイント。うまくいかないと再雇用者の不満を誘発し、紛争に発展しかねない。

(3) 本人意思の尊重

再雇用制度で個人ごとに柔軟な職務設定を行う場合、本人の意思をくみつつ、仕事や処遇の設定を行うことがモチベーション維持のカギになる。

- A. 会社が設定する選択肢は、トレードオフ的なものにすべき。(処遇を選べば職務は選べない、勤務地を選べば処遇は選べない等)。

- B. 職務は、社員自らが主体的に選択することが重要であり、実務的対応では以下の2点がポイントとなる

- ① 会社は本人の意思を早い段階から引き出す(希望する職種・勤務・処遇条件等)
- ② 個人が50歳台以降の生活設計や働き方を早期から考える
 - a. キャリアプラン・ライフプランに関する意識改革等研修
 - b. 従来の「仕事などのキャリアは会社が決めるもの」という意識から、個人が主体的にキャリアを構築するという意識への転換

(4) 処遇設定の柔軟性

- ・定年後再雇用制度を機能させるには以下のポイントを押さえながら評価・処遇制度を設計する

- ① 処遇水準・決定軸（職務給的発想、役割概念）

- a. 職務が多様化 (定年前の継続職務、負担の軽い職務) する再雇用制度においては一律の処遇水準は現実にはそぐわない。定年前と処遇水準が変わらない者から非正規社員と同等の水準の者までカバーできる処遇水準の幅と柔軟性が必要であり、再雇用者の処遇を職務給的発想に基づいて検討するのが妥当。ただし、職務の定義が難しく導入のハードルが高い。
- b. 「役割」概念 (職務的な要素と求められる能力などの期待要件) を軸に処遇を決めることも考えられる。

②処遇の整合性

- a. 「同一労働同一賃金ガイドライン」のしぼり。定年後再雇用者は原則有期雇用契約であり、他の有期契約社員が再雇用者と同じ職務を担当している場合、採用経緯が異なるという理由だけで処遇格差があることは不合理。

③具体的な処遇設計～有期契約社員間での整合性～

- a. 月例賃金を「職務給」もしくは「役割給」テーブルにより設定し、再雇用者を含む有期契約社員全体で統一的に設計する。

④具体的な処遇設計～定年前正社員との整合性～

- a. 定年前社員が職務 (役割) 的な要素のみで処遇決定しているのであれば有期契約社員の体系と基軸を合わせることで整合性は確保できる。
- b. しかし、年功的要素、職務遂行能力や職能的要素 (将来のキャリア形成期待) など複数の給与項目を適用している場合は対応が異なる。たとえば、再雇用後の有期契約社員とその他の有期契約社員とを勤務地や職務の差異をベースに異なるキャリアコースとして設定し基本職務給による処遇決定のみとする方法等。

⑤諸手当・就業条件・福利厚生等の設定

- a. 再雇用者のモチベーションを下げないように、安易に手当等を廃止したり、引き下げたりしない方が良い。配慮が必要。

⑥人事考課制度の整備

- a. 再雇用者活性化の観点から、人事考課制度の整備、人事評価の実施は重要。
- b. これまでの再雇用制度では、人事評価は賞与額の決定や契約更新判断のためだけの限定的な活用にとどまっている企業が多かった。それがかえって定年前との取扱いの差異となり、対象者のモチベーション低下の要因になっていると推測される。
- c. 職務 (役割) という軸を通じて正社員との処遇の整合性を確保するのであれ

ば、職務（役割）に関する評価は定年前の正社員と同一基準で行うほうが合理的と考えられる。対象者もモチベーション維持を図りやすくなる。

- d. また比較対象の母数も広がるので相対的な調整も容易になり、人事評価の納得性を高められる。
- e. 具体的には、職務（役割）を通じて達成すべき成果と、それを実現するための行動を中心とした評価制度となる。
- f. 賞与支給の場合：成果に対する評価を賞与に反映。行動に対する評価は職務（評価）給の年度改定に反映。
- g. 賞与がない場合：成果と行動の総合評価を職務（役割）給の改定に反映。ただし、再雇用者も定年前正社員と同様の方式で職務給・賞与が決定するのであれば、同一のルールで決定。
- h. 人事評価に基づくフィードバックや面談に取り組むことも重要。個人ごとの状況が短期間で大きく変化することもありうるため、細やかに把握し職務見直しや評価・処遇へ反映することで、対象者の納得性向上やモチベーション維持につなげることができる。

3. 藤原論文発表後の社会動向

(1) 政府の動向

- ・政府が 2018 年 6 月にまとめた成長戦略「未来投資戦略 2018」（内閣官房日本経済再生総合事務局）では、高齢者雇用の推進に向けて「定年延長等の促進」「継続雇用により定年後も同一企業で働き続ける高齢者の処遇の在り方について検討を行う」ことが掲げられた。これを受け、60 歳代後半の就業率をいかに向上させていくかが各所で議論されている。
- ・例えば、年金制度の改正、定年年齢の引き上げ、企業に対する雇用確保義務の 70 歳までの拡大といった政策オプションが議論されている。

(2) 長澤運輸事件、ハマキョウレックス事件の最高裁判決（2018 年 6 月 1 日判決）

- ・有期契約労働者の労働条件を無期契約労働者との間で不合理に相違させることを禁止した労働契約法 20 条を争点とした 2 件の訴訟について、最高裁は判決を言い渡した。賃金の相違の判断に際して、最高裁は「賃金の総額を比較することのみによるのではなく、当該賃金項目の趣旨を個別に考慮すべき」との初の判断を示した。

- ・長澤運輸事件は、定年後、嘱託乗務員として再雇用された運転手 3 人が、正社員との間で職務などに違いがないにもかかわらず、賃金をはじめとする不合理な労働条件の相違があるのは違法と訴えた事案。1 審は賃金格差を違法としたが、控訴審では 1 審判決を取り消した。最高裁判決は、定年後再雇用者と正社員との格差は労働契約法第 20 条の適用対象としながらも、定年後の有期雇用契約は「社会一般で広く行われている」として、労働条件の相違は不合理ではないとした高裁判決を支持。一方、精勤手当と時間外手当を支払っていないのは不合理であるとし、このうち時間外手当の審理は東京高裁へ差し戻した。
- ・ハマキョウレックス事件は、契約社員の運転手が、正社員にのみ支給されている手当の格差解消を求めた事案。判決では、通勤手当など 4 種類の手当の格差を不合理とした高裁判決を支持し、皆勤手当の不支給も違法性を認め、大阪高裁へ差し戻した。
(労政時報第 3954 号、2018.7.13 丸尾拓養論稿から引用)

4. 日本経済新聞特集「高年齢者の現状と課題」で取り上げられた課題・問題点

<小塩隆士の論稿> 「高年齢者の現状と課題 (上)」 (日経新聞 2018.10.3)

- (1) 健康面の制約だけを考慮したときに、60 歳代後半高齢者で健康で働ける者の比率と実際の就業率の差である潜在的就業率のポイント差は、男性で 33.7 ポイント、女性で 22.1 ポイントとなっている。つまり、男性で 3 割以上、女性で 2 割以上の人たちが健康であるにもかかわらず就労していないと推計される。
- (2) 社会全体から見た場合、健康面からみれば「支える側」に立っていてもおかしくない人たちを「支えられる側」に移している現行制度 (年金、雇用制度) には問題がある。
- (3) そして、在職老齢年金 (月額報酬に応じた年金減額制度) の撤廃、高齢者を「働き方改革」の主役に位置づけ、企業から業務を請け負って報酬を得るといったタイプの就労形態も含め多様な働き方を取り入れながら高齢者後半層の就業を高めることが必要ではないか、と提言している。

<川口大司の論稿> 「高年齢者の現状と課題 (中)」 (日経新聞 2018.10.4)

- (4) 再雇用で働き続ける労働者の多くは、定年を機に正社員から嘱託職員など非正規社員に転換するため、その能力を十分に活かした働き方になっていないという指摘もある。

今後は客観的な能力活用指標を用いて、定年後再雇用で働く高齢労働者の能力活用がどの程度進んでいるのかが解明される必要がある。

- (5) 再雇用後の労働者の活用がうまくいっていないとの指摘が正しいとすれば企業と労働者にとって望ましい状態とは言えない。賃金カーブを平坦化し、定年年齢を65歳まで引上げ、更に再雇用などで70歳までの雇用を確保するといった対応をする企業も増えていくのではないか。
- (6) 70歳までの雇用確保を企業に求めていくことになるとういくつかのハードルが出現する。そもそも企業が高年齢労働者の雇用確保義務に対して抵抗を示すのは、定年をもってしかスムーズな労働契約の終了ができないと感じているためである。これが、70歳までの雇用確保が求められるとなれば、解雇規制見直し論議は避けて通れない。
- (7) 60歳代後半の就業率を引き上げようとする政策は、高年齢者雇用安定法の改正にとどまらず、年金制度、解雇法制、同一労働同一賃金原則の適用除外なども含めて総合的に検討されるべきだろう。

<大木栄一の論稿> (「高年齢者の現状と課題 (下)」(日経新聞2018.10.5))

- (8) 企業にとっては、60歳代前半層(高齢社員)が増えるので、高齢社員の人事管理をどう設計するかが重要な経営課題となっている。
- (9) これまでの人事管理制度は60歳定年制を前提に形成されてきた。高齢社員と現役社員との人事管理のバランスをいかに取るかが大きな課題。
- (10) 高齢社員の人事管理制度の設計で最も重要な点は、①配置の管理(どのような仕事に配置するか) ②労働時間の管理(どのような就業形態をとるか) ③賃金等の報酬管理(働きぶりに対してどのような報酬を与えるか)の3つ。
- (11) どの領域を現役正社員と同じ仕組みに近づけることが、高齢社員の納得性を高めるとともに、高齢社員の戦力化につながるのかを明らかにすることが今後の大きな課題である。

考 察 (今後の高齢者雇用についての私見)

- (1) 藤原論文は、改正高年齢者雇用安定法施行後の企業への60歳以後の雇用制度の浸透状況を踏まえ、問題点・課題を洗い出し、再雇用制度の見直しが最善策との立場から具体的な提言を行っている。現在主流である「60歳定年、65歳までの再

雇用制度」導入企業にとっては有意義かつ示唆に富む内容となっている。

(2) その主張に流れる思想は、多様な働き方を望む高齢者のニーズを把握しつつ、正規社員、再雇用以外の非正規社員との公平性や整合性をどのように確保していくかというバランス主義であり、また企業の生産性をいかに高めていくかといった効率主義、そして日本社会の慣行に則したものであるかという現実主義ではないだろうか。

(3) 政府の目的は、少子高齢化社会の到来に向けて、いかに就業率を上げていくかであり、70歳までの雇用を視野に入れている。65歳までの雇用確保はほぼ達成されており、今後は70歳までの雇用確保をいかに進めていくかが日本の労働課題である。

(4) 60歳定年から70歳までの10年間で再雇用でつないでいくというのも一つの選択肢であるが、高齢者のモチベーションを維持できるのか、企業にとってはローパフォーマーの処遇が重荷になる可能性がある。とすれば、65歳定年、70歳までの再雇用が現実的な施策と言えるかもしれない。事実、65歳以上定年とする企業が増えている。

・65歳以上に定年を定める企業：6.2% (05年) →17.8% (17年) +11.6ポイント増加 (上記1-(2)-D-②)

(5) 一方、労働市場では非正規社員の若者が正規社員の職を求めて活動することが多いが、60歳前後のシニア層が再雇用を選択せずに、社外就労を希望することが多くなっている (賃金低下・仕事内容への不満等)。

最近、筆者がキャリアカウンセラーとして経験することであるが、企業も、主にホワイトカラー層の再雇用を選択しない社員に対し、再就職支援会社のサービスをつけてシニア層をサポートするケースが増えつつあるように思う。

(6) 日本の雇用システム (終身雇用、年功序列、企業別組合) が徐々に崩れつつあるといわれている。労働者は、いったん就職すれば身分が保証され、定年まで勤めれば退職金がもらえ、ある意味、労働者はそのシステムの中で守られてきた側面もある。

メンバーシップ型といわれる日本型雇用システムがこのまま受け入れ続けられるのかは疑問が残る。今後は、職務に結びついたジョブ型就労が日本の雇用システムとして定着していくことが望ましいのではないだろうか。

従って、70歳まで働くことを考えた場合、確固とした知識・スキルを身につけておかないと労働市場は受け入れてくれないという現実が目の前にあるとすれば、

労働者は更に自己を磨き続けることが必要になってくる。企業側には労働者のキャリア形成に対する計画的な支援が求められるが、労働者には自律性、自己研さんという責任ある自覚がこれまで以上に求められる時代が現実化しつつある。以上

執筆者 エンプロイアビリティ研究会
水野英和

第 4 章 生涯現役時代に求められる中高年者の能力開発について －目指す人材像についての考察

目指す人材像の考察を 4 つの資料の検討・解析を通じて実施します。

- 1) 政府関連事業からの考察：ミドルマッチフレーム及び、
- 2) 社会人基礎力
- 3) 複数コンサルタントの転職事例研究からの考察：
H29 年度エンプロイアビリティ研究会報告書
- 4) コンピテンシー理論からの考察
紙面の都合により 4) 「コピテンシー理論からの考察」のみ掲載

4) コンピテンシー理論の紹介と能力開発について

内容：資料『1』 コンピテンシーの説明
資料『2』 コンピテンシー理論の解説と能力開発
資料『3』 コンピテンシー活用の実例（活用例）
資料『4』 活用しやすいコンピテンシーモデルの導入しかた
『考 察』

資料『1』 コンピテンシーの説明（出所資料の抜粋と加筆）

出所 『日本大百科全書（ニッポニカ）』 小学館、その他

コンピテンシーとは、一定の庶務や作業において、絶えず安定的に期待される成果を上げている人材に共通して観察される行動特性及び思考様式を意味します。豊富な知識や高い技能、思考力のある人がかならずしも業績を上げられない事実に着目し、好業績を達成している人材（ハイパフォーマー）に見られる行動、態度、思考パターン、判別基準などを特性として列挙したものを指します。

コンピテンシーは英語で「能力」「有能」を意味するがアメリカで 1990 年代に人材の採用、昇格、配置などの基準として普及し、日本でも 1990 年代の後半から人

事評価基準に取り入れる企業や団体が増えています。

1970 年代に初め、アメリカの国務省から「学歴や入省試験結果が似通った人物でも外交官としての実績に差がでるのはなぜか」との調査依頼に基づき、ハーバード大学心理学教授のデビッド・マクレランド (D.McClelland1917-1998) らの研究内容から生まれた概念です。学歴や知能は業績とあまり関係がなく、好業績者には「良好な対人関係の構築力」「高い感受性」「信念の強さ」など複数の特性がみられるとの結論がコンピテンシー理論の基礎となりました。その後、弟子のケース・ウエスタン・リザーブ大学教授リチャード・ボヤツイス (Richard E. Boyatzis) が 2000 人の管理職の成果と行動特性を調査し、コンピテンシー理論の実践的体系にまとめました。コンピテンシー理論は好業績を達成している人の行動特性として、「傾聴力・顧客志向」「計数処理能力」「変化適応力」「ビジョン設定力・リーダーシップ」などを列挙することが多い。ただこうした行動特性が業務に対する「共鳴」「使命感」「価値観」などの心理的動機に支えられている 2 階建て構造であることが重要とされています。またコンピテンシーは同一業界・職種でも求められる戦略によって違ったものになります。このため行動特性それぞれを分解して指標にするのは無意味であり、人材評価などに使うべきではないとの意見もあります。

コンピテンシーと能力開発については

- ・一般には、好業績者行動特性の発揮度を抽出し、モデル化して活用する (出所：人材マネジメント用語集 (株) アクティブアンドカンパニー)、
- ・特定の職務について要求されるコンピテンシーをまとめ、コンピテンシー・モデルとすることも (出所：とっさの日本語便利帳 朝日新聞社)、
- ・個人の能力や業績でなく、業績を上げるプロセスに注目しどんな行動を取るべきかのコンピテンシー・モデルを作って、能力開発に適用する、
(出所：人事労務用語辞典 日本の人事部)、などの解説が見られます。

資料『2』コンピテンシー理論の解説と能力開発

(出所資料の抜粋と加筆) 出所 『シリーズ/人的資源を活かせるか3 知識創造型の人材育成』
石井脩二編著 中央経済社 2003 年 6 月 第 1 章 4 能力開発とコンピテンシー

(1) コンピテンシー概念の生成背景

複雑かつ予測不能な市場環境の中で、特定のビジョンとそれに基づく戦略策定が行なわれるとき、その実現を担う「有能」な人材の選別・能力開発・育成こそが企業成功の鍵を担うことになる。この企業の要請にこたえるものとして(コンピテンシー概念)

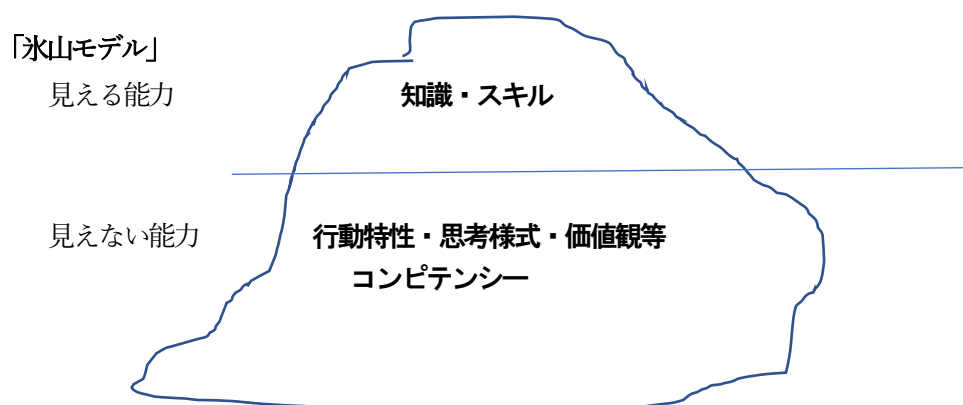
は注目されるようになったと考えられる。

(これまでの) 一人一職務方式という細分化された分業による労働形態が、今やチーム作業やプロジェクト組織のように集団を単位とするものへと変わりつつあり、そのような労働形態のもとでは従来型の狭く限定された職務を基準とした評価や報酬制度が適用し難くなった。チーム作業やプロジェクト組織の導入は、明らかに市場変化への即応力を高める手段である。産業社会の構造的な変化が働く人々ひとり一人の能力評価の必要性を高めたところにコンピテンシー概念が登場する現実的な背景があったといえることができる。

(2) コンピテンシー概念の理論的背景

コンピテンシー論は、マズロー (Maslow, AH) の「自己実現欲求」に関する研究を踏まえ、マクレランド (D.M c Clelland,) の達成欲求論から導き出されたものである。達成欲求というのは、ある程度難しい目標を設定し、その実現に挑戦する意欲のことであり、このような意欲の強い人は目標の実現に向けて創意工夫を行ない、自己研鑽を重ねることによって高い成果を生み出すということにマクレランドは注目した。

(これらの) ハイパフォーマーの行動特性 (及び思考様式) に注目し、これをコンピテンシーと命名したのである。マクレランドはコンピテンシーがどのような能力であるかを説明するのに「冰山モデル」を示した。



(3) コンピテンシー・ディクショナリー

ハイパフォーマーの行動様式や思考様式を分析し、そこに含まれている能力要素を一覧表にしたものがコンピテンシー・ディクショナリーといわれているものである。マクレランドは、某コンサルティング会社と協力して「行動特性」を柱としたコンピテンシー・ディクショナリー作成している。

行動特性	コンピテンシー
1) 達成行動力	達成志向性 品質・正確性 先見性 情報志向性
2) 対人関係力	対人理解力 顧客志向性
3) 対人影響力	対人影響力 組織感覚力 関係構築力
4) 管理力	育成力 指導力 チームワーク力 リーダーシップ
5) 認知力	分析的思考力 概念的思考力 専門性
6) 個人の成熟性	自己管理 自信 柔軟性 組織への献身

註：コンピテンシー・モデル・・特定の仕事領域や職務において高い業績を上げている人材の能力を分析し、それを再構成することによってその仕事領域や職務に必要とされる能力モデルを作成する点では(上記と)共通している。

(4) 能力開発への利用

コンピテンシーの一覧を能力開発の道具として利用するためには、それぞれの仕事領域や職務が確定され、その仕事領域や職務に求められる成果責任つまりアカウントビリティが明確化されていることが前提条件として必要になる。この成果責任を果たすためにどのような能力が求められるのかを明らかにすることがコンピテンシーを能力開発の道具として利用していくための鍵になるということができる。

これまでの日本企業で利用されてきた職能資格制度では職能等級ごとに備えるべき能力水準は明示されているもののその能力によってどのようなレベルの成果を実現すべきなのかは明示されてこなかった。つまり、備えるべき能力水準とは潜在能力ないし保有能力という可能性を重視しただけのことであり、仕事や職務遂行によって期待される成果を挙げるといふ発揮能力を問題としてきたわけではないところに制度としての欠陥を露呈することになったということができる。

資料『3』コンピテンシー活用の実例 (活用例)

出所 『コンピテンシー活用の実例』 相沢孝夫著 日本経済新聞社 2005年3月 (抜粋と加筆)

1) 重要部分 (キーフレーズ) 紹介

P49：仕事において常に高い業績を上げる人 (ハイパフォーマー：筆者註) に特徴的に見られる、物事の考え方や仕事における姿勢、こだわり、行動特性であって、明確に定義でき、観察でき、測定できるモノがコンピテンシーです。

P42: ハイパフォーマー (できる人) に学ぶという考え方 (成果をあげる施策となる)

- (1) “できる人”と“普通の人”の違いをさがす・・MR の例、住宅営業の例
- (2) 上手な人に教わるのが上達の早道・・スポーツ界の例

P92: ハイパフォーマーに共通に見られる特徴点

- (1) 無駄なことをしない
- (2) 強い使命感を持っている
- (3) 先々の結果にまで目が向いている (成果が見えている一行動のポイントを押さえている)

P107: ハイパフォーマーの実態をコンピテンシーで解明する

「対人協調力 (対人感受性)」「情報伝達力」「対人追求力」「自己統制力」
「論理追求力」「対人統合力」「情報統合力」等がコンピテンシーとなる。

P113: 人材マネジメントのすべての面でコンピテンシーは活用できる

P127: コンピテンシーラーニングの特長・・形から入る (トレーニングではない)

P128: コンピテンシーラーニングのプロセス

- (1) コンピテンシーモデルを通じて必要な要素、必要な行動を認識する
- (2) コンピテンシーモデルに照らして、自分の強み、弱みを認識する
- (3) 自分のどのような行動がコンピテンシーの強み、弱みに繋がっているか認識する
- (4) コンピテンシーを獲得強化するための、具体的な行動変革の課題を設定し、実行する

2) 28 のコンピテンシー定義

P65 コンピテンシーモデルの構築・・ 28 のコンピテンシー定義・分類・・図表

「分野 1. 自己、2. 対人、3. 成果、4. 戦略、5. 思考、6. 情報、7. 時間」
×「次元 1. 遂行、2. 適応、3. 統合、4. 創造」

全部で『28 のコンピテンシー』に分類されます。この中から各職務ごとに 4~7 の重要なコンピテンシーが抽出され、それらがその職務におけるコンピテンシーのモデルとなります。

28 のコンピテンシー定義 図3

出所 相原孝夫著 「コンピテンシー活用の実際」

分野	1) 遂行	2) 適応	3) 統合	4) 創造
次元	実施力、追求力、統制力、維持力	適応力、調整力、伝達力、強調力	展開力、立案力、影響力、統合力	変革力、想像力
1) 自己	自己統制力、	自己適応力 (環境適応力)	自己展開力 (イニシャティブ)	自己変革力
	仕事におけるいかなる状況においても自己を安定的に維持する力	自己を、チーム環境・職場環境に柔軟に親和適応させる力	自己の強みや特長を環境に合わせて統合・展開する力	自らの厚意や価値観を変化・改革する力
2) 対人	対人追求力 (対人関係力)	対人協調力 (対人サポート力)	対人総合力	対人変革力
	長期間に亘る安定的な信頼関係を築く力	人に対して敏感に対応し、協調し、サポートする力	人に対して影響を与え、指導する力	人に対して感化を与え、変化させる力
3) 成果	成果追求力	成果調整力 (チーム成果志向性)	成果統合力 (成果極大化力)	成果創造力
	目標やゴールに執着し、追求する力	チームとして最大の成果が上げられるようにチームの力をとりまとめ、調整する力	内外の資源を統合し、最大の成果を追求する力	チャレンジングに新しい分野の追求力
4) 戦略	戦略遂行力	戦略調整力	戦略立案力	戦略創造力
プロセス手順	定められたプロセスを、高い精度で確実・着実に遂行する力	チームとしての計画や段取りを的確に調整する力	目的達成のためのプロセスを立案する力	未知の領域への戦略を想像する力
5) 思考	論理的追求力	論理伝達力 (概念共有力)	論理統合力 (フレームワークの構築力)	論理創発力 (ビジョン構築力)
概念理論	論理的な思考・話し方・書き方を維持遂行し、結論に導く力	思考や信念を、論理的に分かり易く伝達し、共有する力	混沌とした複雑な対象に対して論理的なフレームワークを適用し統合する力	未知の領域において、新しい論理的なフレームワークを創造し、適用する力
6) 情報	情報追求力	情報伝達力	情報統合力 (情報活用力)	情報創造力 (情報発信力)
	新しい情報に関する強い関心を維持し情報収集を遂行する力	情報を分かり易く纏め、効果的に伝える力	広く内外の、様々な分野の情報を収集・分析・活用する力	自己の生産性を飛躍的に高める新しいアイデアを創発する力
7) 時間	効率追求力	効率調整力 (チーム効率追求力)	効率統合力 (組織効率極大化力)	効率創発力 (自己効率極大化力)
効率生産性	仕事のスピードや効率的な時間の使い方を追求する力	チームとしての効率化を追求し、チーム活動を調整する力	組織やプロジェクトの生産性を高めるための仕組みを展開する力	自己の生産性を飛躍的に高める新しいアイデアを創発する力

資料『4』活用しやすいコンピテンシーモデルの導入のしかた

出所 『人材開発に成功する辞典』五十嵐 瞭 監修 横山太郎 梶屋宣之 時田哲也著
第6章 コンピテンシーによる人材開発

1. 活用しやすいコンピテンシーモデルの導入仕方 (主要部分の抜粋)

・ 経営戦略浸透・実現のためのコンピテンシー作成

コンピテンシー・モデルの作成方法としては、「トップの期待」「企業の価値観・理念」「戦略からのブレイクダウン」という方法があります。日本企業においては、むしろこれらの要素を重視して策定していくことが有効のようです。好業績者を入り口とした場合、必ずぶつかるのが「顕著な好業績者は存在しない」「好業績を収めていてもそれは本人の行動や努力ではなく与件（良い取引先であったり、たまたま売れ筋商品の担当になったり）である」「好業績者の行動と経営者の考え方や戦略が合致しない」などの問題です。とくに、戦略の問題については、例えば新規市場開拓という重要テーマがあった場合積極的にそのテーマに取り組むよりも、既存の市場領域でリスクを冒さず業績を守って行くほうが成果が高いというのは、分かり易い事例です。好業績者が多く存在したとしても、結局は個人の行動特性が異なることが予想されます。この場合同じ営業のコンピテンシーでも「積極果敢型」「顧客親和型」「ストラテジー分析型」などいくつかのコンピテンシーの組み合わせを考慮していくという話になりかねません。この場合、コンピテンシーの要件と組み合わせは膨大な情報量となり複雑化して扱いきれなくなります。現実的にコンピテンシーを有効活用していくためには、経営方針・経営戦略といった上位概念を基点に策定していった方が、社員にも分かり易く、取るべき行動としても明快になるため効果的に考えられます。また、現場の実情に即した行動事例により、現場中心の評価と育成のツールとして作成していくことが最も活用しやすいコンピテンシーの導入方法と言えます。

『考 察』

中高年齢者の従業員が、好業績者の行動特性、思考様式、価値観等を自分なりに分析し、コンピテンシー・モデルを構築してみることは意義深いことと判断されます。実際にも向上心を強く求められる立場に遭遇した場合は、尊敬する上司、先輩に相談したり、いろいろの手立て使って情報を収集するのは常識的なことです。これらは課題を解決して行くためのコンピテンシー・モデルを求める姿に一致していると理解できるのではないかと。ここでコンピテンシー理論を利用して（既存のコンピテンシー・モデルの利用）、

求められる成果に繋がるコンピテンシーが明確になれば、自己開発の内容は一段と進展するのではないかと推察できます。但し、忘れてはならない留意点が二つあります。一つは自分の個性です。同じ課題を解決するにも「積極果敢型」で行くか「対人親和型」で行くかは自分の強み、弱みの違いで変化するのは論をまたないことです。

二つ目は、企業の経営方針ないしは上司の方針を良く理解することです。自分の熱意で、困難な壁を乗り越える意欲は重要ですが、人間は機械ではない。“急がばまわれ”の不合理的な考え方も時には最重要事項だったりします。コンピテンシー・モデルを中心とした能力開発は、有効性は高いと判断されるが、状況に応じた戦術、戦略は忘れてはならない。能力開発も最後は、自己認識（特に価値観と自分の強み）、経営方針の理解により、コンピテンシー論の有効性が大きく左右されることを忘れてはならないと考えます。

執筆者 エンプロイアビリティ研究会
西山勝裕

第 5 章 まとめ (省略)

以 上