

# HITO REPORT

パーソル 総合研究所  
PERSOL

2021年11月号

Humanity, Intelligence and Talent for Organization  
機関誌 HITO 特別号 HITO REPORT  
vol.11

## 「シニア人材」活性化のカギ

～70歳就業時代に向けた高齢者雇用の在り方を探る～

### はじめに

超高齢社会において  
シニア就業者の活躍をいかに促すか

### 特集

シニア人材のマネジメント・  
人事施策・就労実態に関する  
調査報告

### 第1章

70歳までの就業機会確保の  
努力義務化に対する企業とシニアの現状

### 第2章

シニア活性化のカギとは？

企業事例1 TIS株式会社  
企業事例2 株式会社ノジマ

### 第3章

シニア活性化に向けた対応策

組織におけるシニア活性化のもうひとつの意義  
～シニアの就業状態が周囲の社員に及ぼす影響～

### おわりに

シニア人事変革の処方箋は  
「対話型ジョブ・マッチングシステム」にあり  
上席主任研究員 小林祐児



## 超高齢社会において シニア就業者の活躍をいかに促すか

2021年9月、総務省が発表した推計によると、日本の総人口が前年に比べ減少する中、65歳以上のシニア（高齢者）の人口は3,640万人、総人口に占める割合も29.1%と、共に過去最高となった。日本のシニア人口割合は、世界の中でも類を見ない高さだ。また、高齢化のスピードでも日本は世界の最先端を行く。そのため、これほど急速な高齢化に対処した前例は他になく、日本は先駆者として対応策を見いだしていかなければならない。

そんな超高齢社会の日本におけるシニアたちはというと、10～20年前と比べて5～10歳若返りしているともいわれ、体力・運動能力は年々上昇傾向にある。こうした心身ともに元気なシニアの増加に加え、構造的労働力不足による人材ニーズの上昇や年金支給年齢の引き上げなどを背景に、シニアの就業者数も年々増えている。労働力調査によると、65歳以上で職に就いている人は2020年で906万人と9年連続で過去最多を更新し、ほぼ4人に1人(25.1%)が就業している割合になっている。

2021年4月には改正高年齢者雇用安定法が施行され、企業に70歳までの就業確保措置が努力義務化された。これまで年金の支給開始年齢の延長に対処すべく変更されてきた同法だが、今回は年金とは関係なく、シニアの活躍の場を確保するための改正とされている。こうした動きからも、コロナ禍による影響は多少懸念されるものの、今後長い目で見るとシニア就業者はますます増えていくことが予想される。

しかし、今、働き続けているシニア就業者のすべてが、企業内で戦力として生き生きと働くことができているかといえば、そうではないのが実情だ。特に大企業では、日本特有の雇用慣行の下、十分な雇用延長の仕組みを整え切れず、定年後の処遇低下や役割変化に伴い、シニア層がモチベーションを維持できない状況に陥っているという企業は多い。

そこで、その解決の糸口を探るべく、パーソル総合研究所では、シニア人材を雇用する企業と、50～60代のシニア従業員、そしてシニア従業員と同じ職場で働く40代以下の同僚社員に向けて調査を実施した。シニア活性化のために企業はどのような思想の下、人事制度を設計・運用すればよいのか。また、働く個人について、どのような力を伸ばすことが年齢を重ねた後の活躍につなげることができるのか。さらに、シニア活性化に関する問題がシニアを取り巻く組織全体にどのような影響を及ぼすのか。本誌では、これらの点について、調査結果および取材を基に考察していく。一社でも多くの企業におけるシニア活性化につながれば幸いである。

### 2021年11月号

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

機関誌 HITO 特別号 HITO REPORT

vol.11

## CONTENTS

|    |   |
|----|---|
| 2  | <b>はじめに</b><br>超高齢社会において<br>シニア就業者の活躍をいかに促すか                                    |
| 3  | <b>特集</b><br>シニア人材のマネジメント・人事施策・就労実態に関する<br>調査報告                                 |
| 4  | <b>第1章</b><br>70歳までの就業機会確保の<br>努力義務化に対する企業とシニアの現状                               |
| 5  | 日本の高年齢者雇用政策の歩み  |
| 10 | <b>第2章</b><br>シニア活性化のカギとは？  |
| 14 | 企業事例1 TIS株式会社   |
| 16 | 企業事例2 株式会社ノジマ   |
| 18 | <b>第3章</b><br>シニア活性化に向けた対応策   |
| 22 | 組織におけるシニア活性化のもうひとつの意義<br>～シニアの就業状態が周囲の社員に及ぼす影響～                                 |
| 24 | <b>おわりに</b><br>シニア人事変革の処方箋は<br>「対話型ジョブ・マッチングシステム」にあり<br>パーソル総合研究所 上席主任研究員 小林 祐児 |



特集

# シニア人材のマネジメント・ 人事施策・就労実態に 関する調査報告

本研究では、シニア人材の就労実態やマネジメントなどの人事施策について、企業向け・従業員向けに調査・分析を行った。企業調査では、自社の人事動向を把握している係長～経営者・役員に当たる担当者800人に対しアンケートを実施。シニアマネジメントの課題感や活躍を促す制度・施策を探った。従業員調査では、50～69歳のシニア従業員、20～49歳の若年従業員、それぞれ3,000人に対しアンケートを実施。シニア従業員の就労実態やパフォーマンスのほか、若年の同僚にどのような影響を与えているかを探った。

### 調査概要

| 調査の種類/調査名                              | 調査目的   | 調査対象/サンプル数   | 調査時期          |
|--|--|--|---------------|
| 企業調査<br>「企業のシニア人材マネジメントに関する実態調査(2020)」 | <ul style="list-style-type: none"> <li>① 日本企業がシニア人材マネジメントに対して抱えている課題感や制度・施策の実施状況・方針などの実態を明らかにする</li> <li>② シニア人材の活躍を促す制度・施策や企業・組織の特徴を探る</li> </ul>                 | 企業規模100人以上の日本企業に勤める「経営・経営企画」「総務・人事」担当者(係長～経営者・役員の職位)で、自社の「人事戦略・企画」あるいは「人事管理」の動向に対して把握していると回答した者：800人 | 2020年9月18～22日 |
| 従業員調査<br>「シニア従業員とその同僚の就労意識に関する定量調査」    | <ul style="list-style-type: none"> <li>① シニア従業員の就労実態、シニア向け人事施策の実態を明らかにする</li> <li>② シニア従業員のパフォーマンスに影響する人事管理の特徴を探る</li> <li>③ シニア従業員の就労状況が若年の同僚に与える影響を探る</li> </ul> | 企業規模100人以上の日本企業に勤める50～69歳のシニア従業員：3,000人<br>20～49歳の若年従業員：3,000人                                       | 2021年1月6～12日  |

※四捨五入処理の関係で、本誌中国版の合計や差の値に誤差が生じる場合がある

# 70歳までの就業機会確保の努力義務化に対する企業とシニアの現状

「70歳就業時代」を前に、シニアの再雇用に関して企業はどのような課題を抱えているのか。シニア従業員自身の再雇用後の状況と併せて、まずは概況を見てみよう。

## 企業対応の実態

### 70歳までの雇用が企業の努力義務に

まず、2021年4月より施行された「高齢者等の雇用の安定等に関する法律（高齢者雇用安定法）」の改正内容と、企業における対応状況について見ていこう。

高齢者雇用安定法は、「少子高齢化が急速に進行し人口が減少する中で、経済社会の活力を維持するため、働く意欲がある誰もが年齢にかかわらずその能力を十分に発揮できるように、高齢者が活躍できる環境整備を図る法律」とされる。同法はこれまで「60歳未満の定年禁止」（第8条）、「65歳までの雇用確保措置」（第9条）などを企業に義務づけていたが、今回の改正ではこれらに加え、65歳から70歳までの就業機会を確保するため、次のいずれかの措置を講ずる努力義務が新設された。

措置の選択肢には、まず「70歳までの定年引き上げ」「②定年制の廃止」「③70歳までの継続雇用制度（再雇用制度・勤務延長制度）の導入」といった従来も提示されていた自社での雇用延長のほか、「④70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入」と「⑤70歳まで継続的に社会貢献事業（※）に従事できる制度の導入」といったフリーランスとして働き続けられる制度の導入や、社会貢献活動も新設された。

なお、努力義務の対象となる企業は、定年を65歳以上70歳未満に定めている事業主と、65歳までの継続雇用制度（70歳以上まで引き続き雇用する制度を除く）を導入している事業主である。

### 8割が再雇用制度で就労機会提供に対応

こうした法改正の動きを受け、企業側のシニア従業員の活

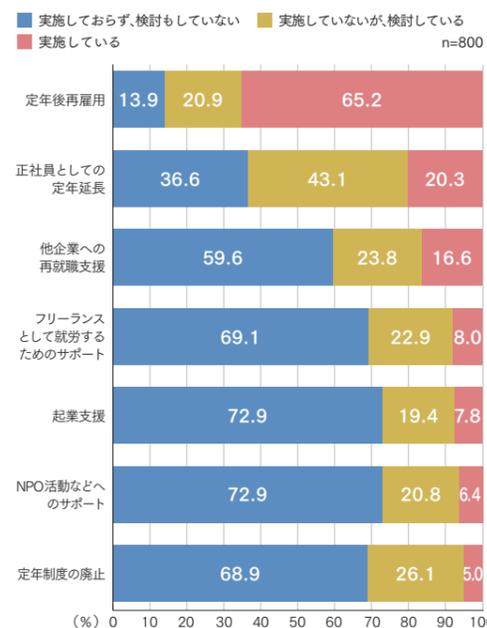
用に向けた体制作りはどの程度進んでいるのだろうか。

今回の改正法施行の前年となる2020年9月、パーソル総合研究所では企業の人事関連担当者を対象に、「企業のシニア人材マネジメントに関する実態調査（2020）」を行った。その中で、「70歳までの就業機会提供の努力義務」に対して、どのような対応を実施・検討しているかを質問したところ、企業側の回答として最も多かったものは「定年後再雇用」であった。定年後再雇用を「実施している」は65.2%、「実施していないが、検討している」は20.9%で、

合わせて全体の86.1%を占めている（図1）。

さらに、「正社員としての定年延長」を行う企業は、「実施している」が20.3%、「実施していないが、検討している」が43.1%で、全体の6割超が70歳までの定年引き上げを行う意向を示している。半面、「定年制の廃止」を実施している企業は極めて少なく、わずか5.0%にとどまった。「実施していないが、検討している」を含めても31.1%である。雇用確保の年齢は引き上げつつも、定年制度は残す考えの企業が多いようだ。

図1 70歳まで就労機会提供の努力義務の対応について（企業調査）



※「社会貢献事業」には次の2点が示されている。①事業主が自ら実施する社会貢献事業、②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

## 日本の高齢者雇用政策の歩み

ここでは簡単ではあるが、日本の高齢者雇用政策と企業対応の変遷を整理しておきたい。

終戦直後の失業対策にその始まりを見ることができ日本の高齢者雇用政策は、1971年に、現在の「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」の前身である「中高年齢者等の雇用の促進に関する特別措置法」が施行され、今日まで50年間、社会変化に合わせて改正を重ねてきた。

### 少子高齢化、年金制度改正に伴い変貌してきた定年制度

一つの大きな方針転換は1970年代にあった。それまで中高年齢者の雇用率設定など再就職（新規雇用）施策が中心であった方向性が一転、定年延長・継続雇用など企業内における雇用維持が強調されるようになった。1970年代の日本といえば、男女ともに寿命が70歳を超え、高齢化社会に入っていたが、企業では55歳定年が主流であった（※1）。こうした状況下で高齢者の就職難が長引き、その要因を年功序列型賃金制度と結び付いた終身雇用制度と定年制にあるとする声が高まったのである。こうした流れを受けて、60歳定年が1986年には努力義務化、1994年には義務化された。

60歳定年実現後も、さらなる継続雇用を推進する動きは続いた。背景には、厚生年金の支給開始年齢引き上げがある。オイルショックを契機とした景気後退と急速に進む少子高齢化に伴い、年金制度は1985年、1994年、2000年と改正を重ね、年金の支給開始年齢が60歳から65歳へと段階的に引き上げられた。

そのような年金改正を受け、年金支給までの所得補填の観点から、65歳までの雇用確保を実現させる方向で法改正は進み、2004年に部分義務化（※2）された。このとき、「定年年齢引き上げ」「継続雇用制度導入」「定年

廃止」という高齢者雇用確保措置の枠組みも示され、実際に企業は65歳までの雇用確保義務に対し、「定年延長」ではなく「定年後再雇用」で対応し始める。そして2012年に、希望者全員を対象とした完全義務化に至った。

### 今、企業に求められるシニア雇用改革とは

2021年現在の日本企業における高齢者雇用に関する制度を見てみると、ほぼすべての企業が定年制を設け、その約7割が60歳定年、65歳定年の企業も2割を超える。大企業では選択式定年制度の導入も進んでいるようだ（図2）。また定年後は、9割以上の企業が再雇用制度を用意している（図3）。

以上の通り、進行する社会の高齢化に対し、政府の雇用政策は一貫して「一律年齢による定年退職」という日本独特の「出口」の在り方を温存しつつ雇用延長を企業に求め、企業もそのように対応してきた。しかし、脱・年功処遇や昇進滞留層のモチベーション維持など、肝心の企業内部の雇用改革はその流れに追い付かず、その結果、「定年後再雇用」や「役職定年」といった一律の処遇低下の仕掛けを伴う、やや「いびつな出口」が形成されてきたともいえる。

特に1990年代からの成果主義ブーム以降、多くの企業では「等級資格要件の年齢制限の撤廃」や「年功給」の縮小、「年棒制」導入などで賃金のフラット化を進めてきたが、企業内の偏った年齢構成に対応するには十分ではなく、その結果、高齢者のパフォーマンスと処遇の不一致に課題感を募らせている状況だ。65歳以上の就業者の割合がますます増える中、もはや継ぎはぎの対応では限界が見えてきている。いま一歩、変革を進める必要がある。

※1 厚生労働省「簡易生命表」によると、1971年の平均寿命は女性75.58歳、男性はこの年に初めて70歳を超え70.17歳。また、厚生労働省「雇用管理調査（年次）」によると、1971年時点で、定年制を設けていた企業（300人以上規模）は9割以上。一律定年制を設けていた企業のうち、55歳以下定年は58.6%。  
 ※2 2004年改正では、労使で継続雇用の対象者の選定基準を定め、対象者を限定できる余地が残されていた。なお、2004年の改正法の施行は2006年4月。

図2 定年制度の導入実態（%）（企業調査）

|                    | 定年制度あり | 60歳定年 | 65歳定年 | 選択式定年制度* |
|--------------------|--------|-------|-------|----------|
| 全体<br>n=800        | 97.4   | 68.0  | 23.7  | 37.1     |
| 1万人以上規模企業<br>n=123 | 99.2   | 63.9  | 26.2  | 61.8     |

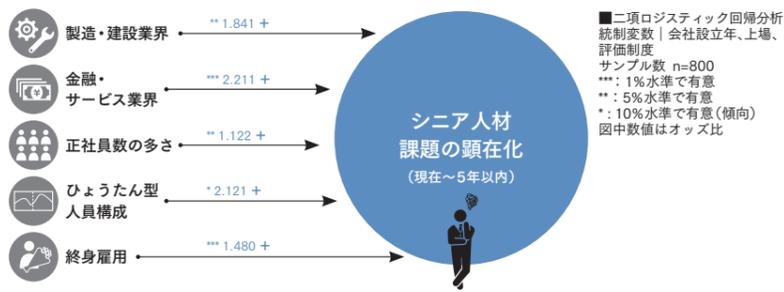
\*常設型の早期退職優遇制度、常設型の社外支援制度を含む

（参考）  
 ・厚生労働省「厚生労働白書」（平成23年版）  
 ・萱沼美香（2010）「高齢者雇用政策の変遷と現状に関する一考察」九州産業大学経済学部紀要48号、pp.1-26  
 ・濱口桂一郎（2018）「日本の労働法政策」労働政策研究・研修機構  
 ・森戸英幸（2014）「高齢者雇用安定法—2004年改正の意味するもの」日本労働研究雑誌No.642、pp.5-12  
 ・柳澤武（2016）「高齢者雇用の法政策—歴史と展望」日本労働研究雑誌No.674、pp.66-75

図3 定年後再雇用制度の導入実態（%）（企業調査）

|                    | 定年後再雇用制度あり | 再雇用希望率 | 雇用継続率 |
|--------------------|------------|--------|-------|
| 全体<br>n=800        | 92.6       | 66.9   | 64.8  |
| 1万人以上規模企業<br>n=123 | 95.9       | 61.0   | 58.6  |

図6 企業特徴とシニア人材課題の顕在化の関係 (企業調査)



■二項ロジスティック回帰分析  
統制変数 | 会社設立年、上場、  
評価制度  
サンプル数 n=800  
\*\*\*: 1%水準で有意  
\*: 5%水準で有意  
\*: 10%水準で有意 (傾向)  
図中数値はオッズ比

図7 シニア人材への課題感 (企業調査)

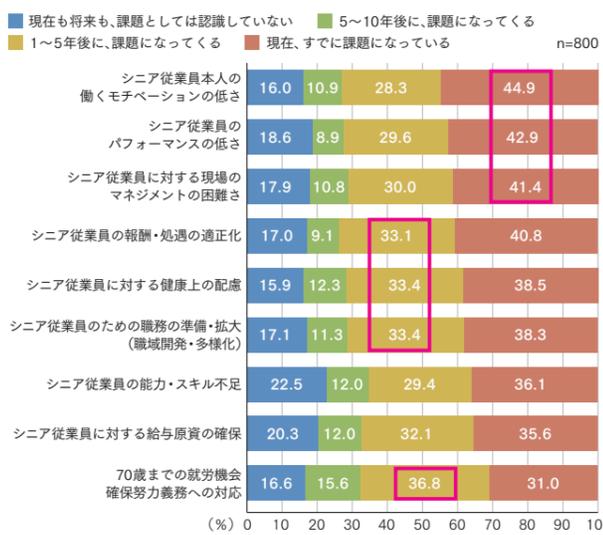
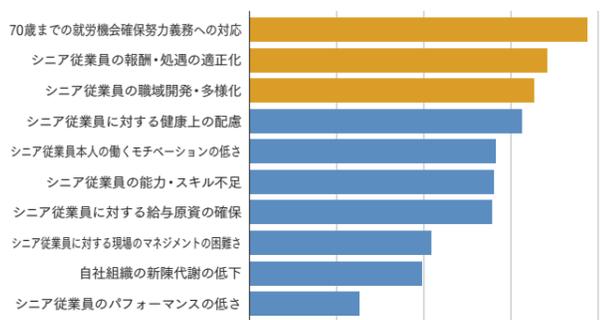


図8 シニア人材施策実施中の企業が、未実施企業と比べて強く感じている課題 (企業調査)



※シニア層への施策を実施している企業グループの課題感の平均値から、未実施企業グループの課題感の平均値を引き、GAP得点を算出

が業界を問わず散見される。また、職域の開発や多様化についても、シニア従業員が現役時代の経験を生かしてアドバイザーのような立場で活躍できる役割を作ったり、社内の各部署でニーズのある職種を公開し、シニア従業員が希望先に応募してマッチングを図るような仕組みを設けたりする事例が見られる。実際に雇用延長をはじめ、シニア施策に取り組む中で、企業は処遇や職域の開発・多様化の必要性に迫られた結果、工夫を講じているようだ。

見られた。これらの業界では、バブル期の前後まで新卒社員を大量に採用した。それから30年を経た今、シニア従業員の存在感が会社の人員構成において大きくなってきている。また、銀行などの金融業界では、産業構造の変化やフィナンテックなどIT化の流れを受けて、従来のように社員のキャリアや年齢に応じて

抱える具体的な課題としては、シニア従業員に関して企業が「健康、処遇、やる気シニア活用上の課題」

次のようなものが挙げられている(図7)。「現在、すでに課題になっている」と企業が感じているものは、「シニア従業員本人の働くモチベーションの低さ」(44.9%)、「シニア従業員に対する現場のマネジメントの困難さ」(41.4%)などだ。これから「1～5年後に、課題になってくる」ものでは、「70歳までの就業機会確保対応」(36.8%)のほか、「シニア従業

員の報酬・処遇の適正化」(33.1%)や「シニア従業員に対する健康上の配慮」(33.4%)、「シニア従業員のための職務の準備・拡大」(職域開発・多様化)」(33.4%)などの課題感がやや多い。健康・処遇面のほか、シニア本人のやる気やスキルをどう生かし、評価するかといった課題が目立っている。さらに、シニア従業員に関する取り組みをすでに行っている企業では、「70歳雇用確保」「処遇適正化」「シニア従業員の職

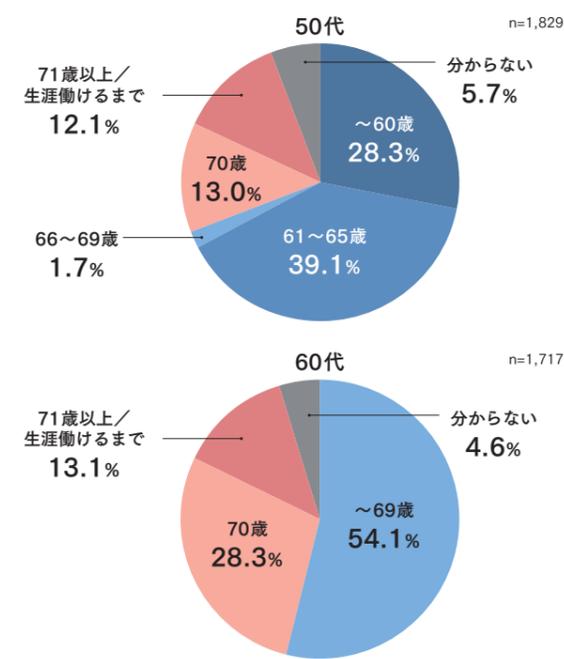
域開発・多様化」に関して、未実施企業よりも強く課題として受け止めているという結果も得られた(図8)。課題感が強い企業において、施策が進められている状況がうかがえる。企業ホームページなどに公開されている先進企業の取り組みを見ると、当初は技術伝承などを目的に緩やかに働いてもらうために再雇用制度を導入していたが、シニア従業員のモチベーション維持の必要性やさらなる活躍期待が高まり、徐々に成果に基づく処遇に変えてきたという事例が業界を問わず散見される。

シニアの意欲とは裏腹に課題を感じる企業

60代の働く意欲「70歳を超えても」

一方で、シニア従業員自身は70歳までの就労延長に関してどう受け止めているのだろうか。パーソル総合研究所では、2021年1月にシニア従業員を対象に「シニア従業員とその同僚の就労意識に関する定量調査」も実施した。その調査において、「何歳まで働き続けたいと思うか」と質問をしたところ、「70歳を超えるまで働き続けたい」と回答した人(「70歳」と「71歳以上/生涯働けるまで」の回答合計)は、50代で25.1%、60代では41.4%(図4)となった。

図4 50代、60代に聞いた就労希望年齢 (従業員調査)



過程ではあるが65歳が目安であり、また在職老齢年金制度(※)の存在もある。そのような中、60代の4割超が「70歳を超えるまで働き続けたい」と回答している結果を見ると、日本のシニア世代が働くことに対して、経済的事情にとどまらず、意欲的である様子が見えてくる。

一方、企業側では、社内の人員構成において今後さらに大きなウエイトを占めていくことが予想されるシニア従業員に対し、さまざまな課題を感じている。シニア従業員の雇用・活躍促進に関して、「現在、すでに課題になっている」と回答した企業は49.9%(図5)。さらに、「1～5年後に、課題になってくる」(25.9%)も合わせると、5年以内に課題が顕在化すると答える

シニア従業員の活用に頭を抱える企業

た企業は75.8%に上る。調査対象企業の8割が、全従業員数に対してシニア層の割合が高い「シニア偏重組織」であったことから、社内に抱える大量のシニア従業員の存在が大きな懸案事項となっていることがうかがえる。

特にシニア従業員の課題が顕在化している企業には、①従業員

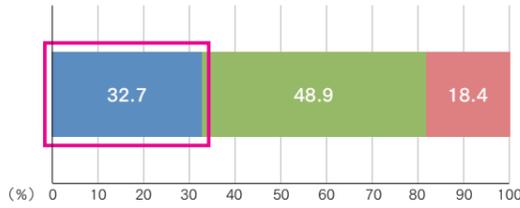
図5 シニア人材課題の実態 (%) (企業調査)

|              | n            | 5年以内の課題(計)         |                 |                |               |      |
|--------------|--------------|--------------------|-----------------|----------------|---------------|------|
|              |              | 現在も将来も課題として認識していない | 5～10年後に課題になってくる | 1～5年後に課題になってくる | 現在すでに課題になっている |      |
| 全体           | 800          | 11.4               | 12.9            | 25.9           | 49.9          |      |
| 従業員規模 (全正社員) | 100～500人未満   | 333                | 14.4            | 14.7           | 28.5          | 42.3 |
|              | 500～1,000人未満 | 129                | 14.0            | 17.8           | 21.7          | 46.5 |
|              | 1,000～1万人未満  | 215                | 7.9             | 8.8            | 27.4          | 55.8 |
|              | 1万人以上        | 123                | 6.5             | 9.8            | 20.3          | 63.4 |
| 業種           | 製造・建設        | 289                | 9.3             | 10.7           | 28.7          | 51.2 |
|              | 卸・小売         | 82                 | 8.5             | 17.1           | 30.5          | 43.9 |
|              | 情報通信         | 49                 | 10.2            | 16.3           | 18.4          | 55.1 |
|              | 金融・サービス      | 186                | 8.6             | 9.7            | 25.3          | 56.5 |
|              | 医療/教育・福祉     | 74                 | 16.2            | 14.9           | 23.0          | 45.9 |
|              | その他          | 120                | 20.0            | 17.5           | 21.7          | 40.8 |
|              | 75.8         |                    |                 |                |               |      |

※働きながら年金を受け取る場合に、年金額と月給・賞与に応じて年金額が減額される制度

図12 再雇用者の処遇低下に対する意識 (従業員調査)

「会社の今後を考えると、年齢によって自分の処遇が低下するのは仕方ないと思うか？」  
 ■ そう思う ■ どちらともいえない ■ そう思わない  
 定年後再雇用者：n=591



歳定年は延び、その定年を迎えてもなお働き続けることになった。急激な変化の中で、もはや仕方がない諦めの境地にある人は少なくないのかもしれない。今後、企業の人員構成に占めるシニア従業員の比率は上昇していく。企業にとっては、そのようなシニア従業員に戦力として活躍してもらうことがますます重要になる。そのためには、シニア従業員の働くモチベーションを低下させず、それぞれが能力を發揮できるような環境づくりがより一層必要になってくるだろう。

Senior Interview

新たに得た業務知識で組織に貢献

定年までは出版・印刷会社で求人情報誌の編集に携わり、新メディアの創刊や編集長を経験しました。その後、関連会社であった一般財団法人へ出向。そこで60歳の定年を迎え、1年ごとの契約社員として満65歳の現在に至ります。折しも70歳までの就業機会確保に向けて同法人も65歳以上まで雇用延長され、私とその適用者第一号となりました。

同法人は調査・出版・情報発信などの事業を手掛けており、現役時代に培ったスキルを存分に發揮できる一方で、小規模な組織のため一人当たりの業務範囲が広く、まったく経験のない労務・経理・総務領域の業務も任されました。そのため、苦労は多いですが、新たな業務知識を習得できたことがキャリアの糧となっています。また専門外の業務領域のため、内容によってはこれまでの人脈を生かしてアウトソーシングを進め、結果的に事業環境整備にも貢献しています。ただ、さまざまな仕事をしているが、やはり長年経験した編集の仕事をするときは最もモチベーションが上がります。

65歳で引退してのんびり過ごすことも考えましたが、皆、

一般財団法人勤務  
相澤 繁 氏 (65歳)



手いっぱい小さな組織なので、私がやらねばとの責任感から継続就業を決めました。今は働くことが良い刺激になっています。もしあの時辞めていたら、今よりも老け込んでいたでしょう。

一方、日常的に運動をし、体力にも自信はありますが、若い頃と同じというわけにはいきません。特に2時間近い通勤が負担でした。それがコロナによってテレワークに変わり解消されました。この年になるとデジタルツールの活用は一苦労ですが、若手の同僚に教えてもらい、それなりに使いこなせています。この変化は、今後も長く働き続けるための環境を考えるきっかけになりました。

また、65歳になって直面したのが、厚生年金の「収入制限」です。現状の給与額では年金の支給調整対象になるため、時短や週3日勤務などの働き方を検討しています。こうした点を踏まえた就業規則の整備についても、定年後に培った総務・労務の知識を生かしつつ、当事者だからこそできる提案をしていきたいと考えています。

役割の明確化がやる気につながる

生命保険会社に事務職として入社し、男女雇用機会均等法の施行に伴い、31歳で総合職に転換しました。2009年からダイバーシティ推進室長を4年間、人材開発本部長を2年間経験し、56歳で迎えた役職定年を機に経験のない部署に異動しました。仕事内容は、全国拠点の新任管理職の指導と事務の改善指導です。異動理由の十分な説明がない中、なぜ私がここへ異動しなければならぬのか、できることなどあるのかとしばらくは悶々としていました。幸い、当時の上司に相談した結果、ダイバーシティ推進室長時代に応援していた全国の障害者や女性の社員たちと面談し、サポートする機会をいただけたことで、自らの役割を再び見いだすことができました。今振り返れば、会社は私の強みを生かす配置をしてくれたのだと感じます。

60歳の定年後は嘱託社員となりました。仕事内容は変わらず、給料だけ減額というのはさすがに気落ちしましたが、評価制度があることで、モチベーションを維持して頑張っています。昨年、61歳で十数年ぶりにダイバーシティ推進室に戻り

保険会社勤務  
昌宅 由美子 氏 (62歳)



ました。今回は室長(元部下)をフォローしてほしいと会社から役割をしっかりと示されたので、経験を生かして邁進しています。仕事が楽しく、65歳の退職まであと2年半しかないことが残念なほどです。

当社の継続雇用制度は、1年ごとの嘱託契約で週3日または週5日の勤務を選択できます。選択肢があるのはよいと思います。週5日勤務しかなければ、この時期、誰にでもやって来る介護や将来に向けての準備はできず、会社を辞めるかどうかという厳しい決断を迫られるためです。現在私は週5日勤務ですが、知人から研修講師のお話をいただき、今後はその新しい仕事に挑戦するため、週3日勤務への変更を考えています。新しい仕事では、キャリアを十分考えてこなかったため役職定年で落ち込んだ自身の経験や反省を基に、50代向けの研修プログラムを開発し、ようやく形になってきました。研修講師やキャリアコンサルタントとして、世の中の50代が生涯現役でイキイキ働く準備を進めるための一助になっていきたいです。

再雇用後の処遇の実態

定年後再雇用で年収は半減

企業にとって、シニア従業員に関する課題として最も多いものが、「シニア従業員本人の働くモチベーションの低さ」であった。なぜシニア従業員のモチベーションが低下してしまうのだろうか。もちろん体力低下

や個々の事情はあるだろうが、要因として企業の制度も大きいと考えられる。特に、定年後の再雇用で給料が一律に大幅ダウンしてしまう報酬体系は問題点のひとつだろう。「定年後再雇用者の年収の変化」について、年収が「50%以下になった」とする回答が27.6%と最も多い。平均すると、

図9 定年後再雇用者の年収の変化 (従業員調査) n=591

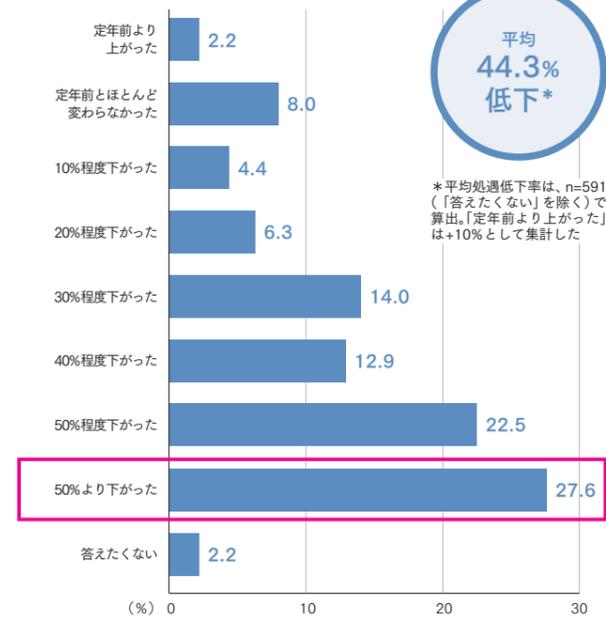
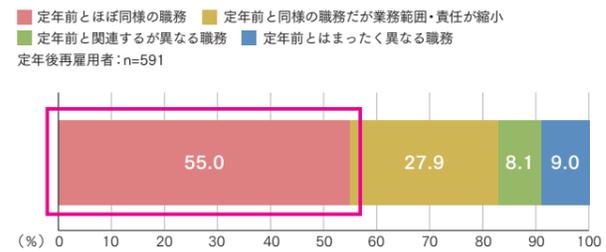


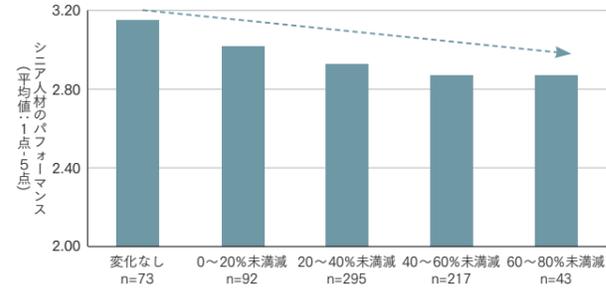
図10 定年後再雇用の職務の変化 (従業員調査)



定年前より44.3%年収が低下している(図9)。再雇用されたシニア従業員の多くが「年収半減」を経験しているのだ。しかも、「仕事内容は定年前後で変化がない」とするシニア従業員が多い。「定年後再雇用者の職務の変化」を尋ねたところ、再雇用者全体の55.0%は「定年前とほぼ同様の職務」であった(図10)。

多くのシニアが、任される仕事は以前と同じであるにもかかわらず、雇用形態が正社員から

図11 年収減少とシニア人材のパフォーマンス (企業調査)



契約社員、パートタイム、嘱託などの有期雇用になり、処遇は大幅に低下しているのである。定年後再雇用される従業員の中には、現役時代に役職定年による減給があった上で、再雇用時に再度減給を経験している人も多い。これでは、モチベーションが上がらないのは当然のように思われる。また、調査データを用いて、「年収減少とシニア人材のパフォーマンス」の関係を見ると、年収減少割合が大きくなるにつれて、シニア人材の

再雇用後の減給に3割が「仕方ない」

では、シニア従業員自身はこうした状況をどう捉えているのだろうか。「会社の今後を考えると、年齢によって自分の処遇が低下するのは仕方ないと思うか」と尋ねたところ、「そう思う」は32.7%、「どちらともいえない」は48.9%、「そう思わない」は18.4%となっている(図12)。シニア従業員の一定数は、処遇の低下について諦めをもって受け止めていることがうかがえる。

今(2021年)、定年前後にあるシニア従業員たちが就職した頃は55歳定年が一般的であり、多くの人が「55歳まで働いたら、引退して老後の生活に入る」という将来を思い描きながら社会人生活を送ってきたことであろう。それがあれよあれよという間に社会も制度も大きく変化し、ゴールとと思っていた55

# シニア活性化の カギとは？

シニア人材にモチベーションを維持してもらい、さらにパフォーマンスを発揮してもらうにはどうすべきか——。企業とシニア個人の双方から、具体的な施策の方向性を探ってみよう。



## 1 シニア従業員が活躍する企業の特徴

### シニアが活躍する企業にはどのような特徴があるか

社内において、存在感が今後さらに大きくなっていくことが想定されるシニア従業員に、いかにしてパフォーマンスを発揮してもらおうか。ここからは、その具体的な施策の方向性について検討していく。

方法としては、定量調査のデータを用い、企業とシニア個人のそれぞれに着目し、2つの観点からシニア従業員の活躍につながると思われる施策を見いだした。1つ目は企業側の観点——「どのような特徴を持つ企業であれば、シニア層が活躍しやすいのか」、2つ目はシニア個人の観点——「シニア従業員のどのような要素や能力に着目して支援すればいいか」というものである。

それでは、まず1つ目の観点である「シニア従業員が活躍する企業とはどのような特徴があるのか」について、調査結果を挙げながら解説していこう。

なお、今回の調査では、シニア従業員の活躍状況を判断する基準として、「高い専門性の発揮」「取引先や人脈の伝承」「後進の育成」「報酬に見合ったパフォーマンスの発揮」「新たな仕事に対するチャレンジ」など11項目について、企業担当者から「組織の期待に込めているかどうか」を聴取した。その結果を基に「人事制度」「組織」「人事施策」の3点に注目し、シニア従業員の活躍を促す企業像を探っている(図13)。

#### 人事制度 市場主義傾向であること

人事制度が「市場主義」傾向であり、シニア従業員に対する給与が労働市場の賃金相場に見合っている、あるいは市場の動向に応じて賃金ベースを適宜見

#### 組織 社内労働市場が透明化されていること

組織特徴においては、「どのような仕事があるのか」「どうすれば自分が希望するポジションに就けるのか」などが分かるといったように、「社内の労働市場」が可視化されている企業

直している企業ほど、シニア従業員の活躍を促す傾向にあった。また、図示はしていないが、「能力主義」的な人事制度では、シニア従業員の活躍が損なわれていることも調査から分かっている。ここで言う能力主義とは、その人の能力や経験、スキルなどといった職務遂行能力を基に等級を定める人事制度のことを指す。こうした職能主義的な安定雇用の企業においてシニア活性化への課題感が強く、いわゆる伝統的な日本型の雇用管理とシニア活躍の相性の悪さが確認できた。

さらに、異動・転勤の多さも、シニア従業員の活躍を促している。これについては、社内ポジションが公開されているだけでなく、実際に異動・転勤が実施されていることから、公募が機能しているとも読み取れる。つまり、社内のポジションが見え、かつマッチすれば実際に異動できる可能性があるという組織ではシニア従業員が活躍しているのだ。

社員の「個を尊重」する組織や、従業員個人が持つ専門性を重視し、育成しようとする姿勢を持つ組織も、シニア従業員の活躍を引き出している。年齢・

重回帰分析の結果を抜粋  
図中の数値は、標準化偏回帰係数(影響の大きさ)

図13 シニア人材が活躍する組織の特徴(企業調査)



■重回帰分析  
統計変数 | 設立年数・上場・業種・人員構成  
調整済みR2乗値 | ※1: .042、※2: .229、※3: .183  
サンプル数: n=800  
\*\*\*: 1%水準で有意 \*\* : 5%水準で有意 \* : 10%水準で有意(傾向)

#### 人事施策 ジョブマッチング施策が充実していること

人事施策に関しては、社内ジョブマッチング施策の充実と併せて、キャリア相談のための支援としてキャリアコンサルタントを配置することなどが、シニア従業員の活躍を促している。

なお、今回の調査における「社内ジョブマッチング制度」とは、社員が自発的にアクションを起こせる「社内公募制度」や「フリーエージェント(F/A)制度」の経験や強み・関心を特定の業務に生かせる「社内副業」のほか、タレントマネジメントシステムを活用によって適正配置をするような施策を指す。また、年上下下を持つ管理職向けにマネジメント研修を実施

することもプラスに作用している。2017年にパーソル総合研究所が法政大学大学院の石山恒貴教授と実施したミドル・シニアに関する調査では、上司が部下よりも年下になる「年齢逆転」が起こるのは平均53・5歳となっている(※)。場合によっては、昔の上司が部下になることもある。こうした逆転現象が起こると、上司が部下をマネジメントしづらい状況が発生してくる。現場の対応だけでは厳しい側面もあるため、問題への対応を当事者任せにせず、管理職向け研修を充実させるなど、会社としての支援が重要になってくるだろう。この調査では、年

が活躍する企業」には、個を尊重する風土が根付いているほか、従業員の専門性を重視し、育成するための体制が充実している。さらに、各職務に対する賃金について市場相場を参照し、適宜見直しているほか、社内における職務ポジションの見える化が図られ、実際に配置転換が機能しているなど、職務を軸とした企業内配置や処遇となっている点も注目される特徴であった。

下上司のマネジメントにおいて、経験豊かなシニア従業員の仕事の仕方を「認める・任せる」ことが重要であることが見えている。こうしたことに配慮した年上下下への接し方・話し方が学べるような研修もひとつの有効な施策といえるだろう。

**個々に合った仕事で成果を基準に処遇する**

以上の通り、「シニア従業員

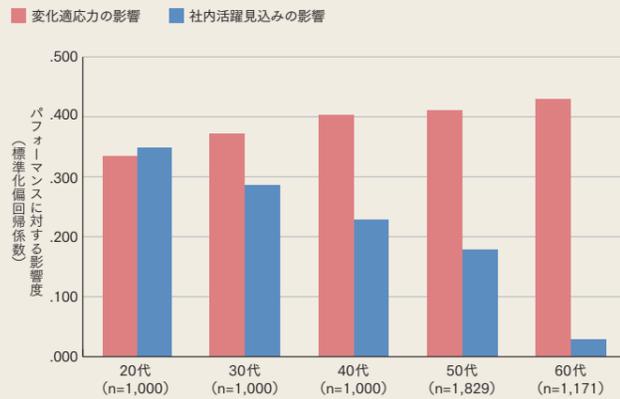
において、シニア層の活性化が促されている。社内が必要とされているポジションがオープンに示されることは、再雇用後のビジョンを思い描く好材料ともなり、シニア従業員のやる気や向上心の原動力になるといえるだろう。

さらに、異動・転勤の多さも、シニア従業員の活躍を促している。これについては、社内ポジションが公開されているだけでなく、実際に異動・転勤が実施されていることから、公募が機能しているとも読み取れる。つまり、社内のポジションが見え、かつマッチすれば実際に異動できる可能性があるという組織ではシニア従業員が活躍しているのだ。

社員の「個を尊重」する組織や、従業員個人が持つ専門性を重視し、育成しようとする姿勢を持つ組織も、シニア従業員の活躍を引き出している。年齢・

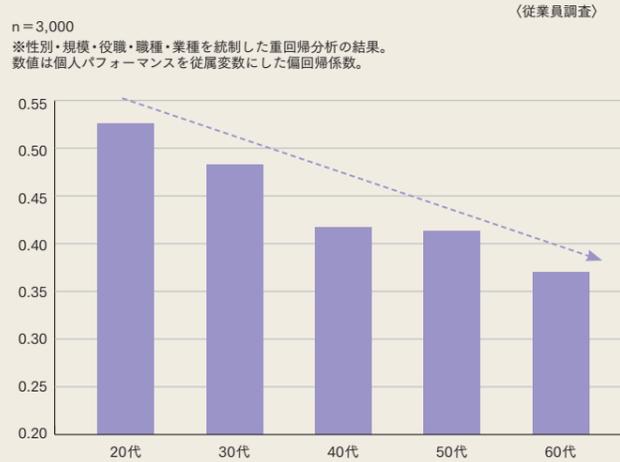
※ 石山恒貴・パーソル総合研究所(2017)「ミドル・シニアの躍進実態調査」より。https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/research/activity/spe/mspj/

図15 2つの効力感が個人パフォーマンスに与える影響度合い (従業員調査)



■重回帰分析  
統制変数 | 性別・年齢・雇用形態・配偶者の有無・子どもの有無・企業規模・設立年数・役職・転職経験  
調整済みR2乗値 | 20代.39 30代.34 40代.32 50代.30 60代.22

図16 組織コミットメントが個人パフォーマンスへ与える影響度合い (従業員調査)



n=3,000  
※性別・規模・役職・職種・業種を統制した重回帰分析の結果。  
数値は個人パフォーマンスを従属変数にした偏回帰係数。

シニアのパフォーマンスと組織コミットメントの関係  
次に、社内活躍見込みが強くポジティブな影響を与えていた「組織コミットメント」についても、個人パフォーマンスの影響を分析した。その結果、組織コミットメントが個人パフォーマンスに影響する度合いは、従業員の年齢が高まるにつれて減少していく傾向が見られた(図16)。

シニアの可能性を伸ばす「変化適応力」  
以上の通り、変化適応力と社内活躍見込みという2つの効力感について、パフォーマンスとの関係を分析したが、変化適応力が個人パフォーマンスに大きくプラスに作用する反面、社内活躍見込みは職種変更への積極性を失わせ、ともすれば現状維持の姿勢を強める傾向にもつながり、シニア従業員が本来持っているパフォーマンスの伸び代を阻害するような面も見えてきた。人は何歳になっても成長していく力を有しており、「変化」に対する効力感もまた、高めていくことが可能なものだ。こうしたことから、シニア従業員に対する施策として、変化適応力に着目した取り組みをおすすめしたい。第3章(18ページ)からは、そのような変化適応力を高める人事施策について、具体的に解説していく。

## 2 シニア従業員が活躍するために伸ばすべき能力 < パフォーマンスを高める「変化適応力」に注目 >

### 「効力感」がパフォーマンスに影響

次に、2つ目の観点「シニア人材のどのような点に着目して支援すればよいか」について見ていこう。

今回の調査では、組織行動に影響を与えるものとして近年研究が蓄積されてきている「心理的資本 (Psychological Capital)」の概念に注目した。心理的資本とは、キャリアや仕事における成功を導く個人のポジティブな心理状態であり、代表的な概念として、「希望 (Hope)」「効力感 (Efficacy)」「回復力 (Resilience)」「楽観性 (Optimism)」の4つが知られている(※)。心理的資本は、変わりにくい個人の「特性」ではなく可変的な「状態」を示すものであり、企業の施策や組織の仕掛けによって開発し、蓄積していくことができるものだ。

今回我々は、心理的資本の4要素の中でも、「自分ではできる」「自分ならば挑戦できる」といった「効力感」にフォーカスを当て、シニア従業員のパフォーマンスとの関連を調査した。刻々と変化するビジネスの現場で動揺することなく、自信を持って適切に対応・判断していくために必要な心理状態である。これまでの研究結果や今回の調査前のヒアリングなどを通して、この効力感がシニア従業員の活躍のカギを握る重要な要素ではないかと考えられたため、今回、この効力感がシニア従業員の仕事に対する姿勢や行動とどのように関係しているのかを分析した。

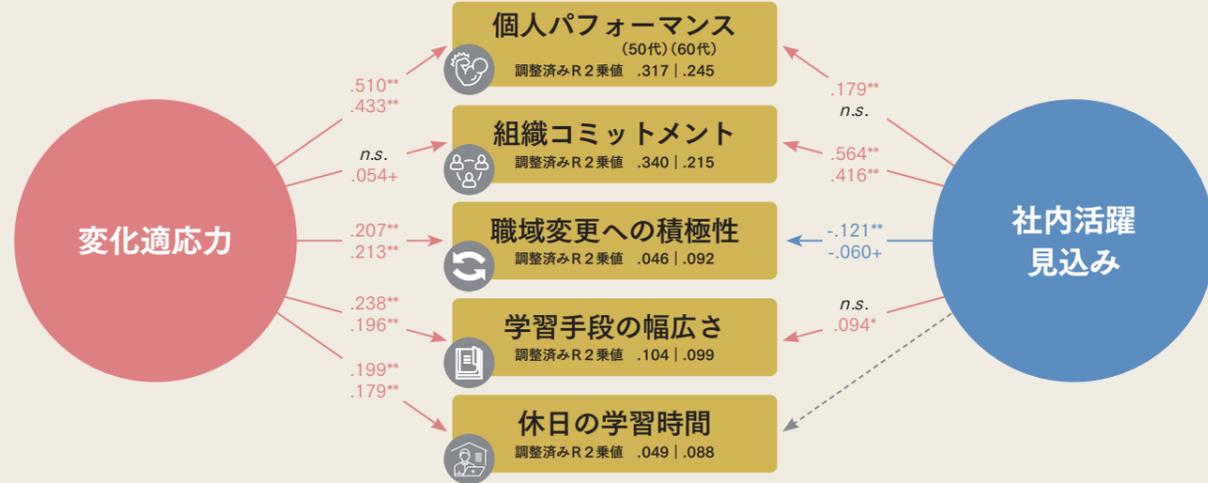
なお、効力感は、「将来的に今の会社以外でも活躍できる」「ビジネス環境や技術の変化にうまく対応できると思う」といった現在の会社内に限らない効力感である「変化適応力」と、「今後、今の会社で昇進・活躍できると思う」といった会社内

に限られた効力感である「社内活躍見込み」の2点に注目した(図14)。

シニア従業員の「変化適応力」がポジティブに影響しているものとしては、「個人パフォーマンス」「職域変更への積極性」「学習手段の幅広さ」「休日の学習時間」がある。「組織コミットメント」(会社への愛着や帰属意識)へもプラスに作用しているが、その効果は限定的である。一方で、「社内活躍見込み」では、「組織コミットメント」に対するポジティブな効果が特徴的だ。しかし、他の項へのポジティブな影響は変化適応力ほど見られず、「職域変更への積極性」に至ってはネガティブに作用している。

シニアは「社内活躍見込み」の影響を受けにくい？  
さらに、変化適応力と社内活躍見込みの2つの効力感が、個

図14 「変化適応力」と「社内活躍見込み」がパフォーマンス等に与える影響 (従業員調査)



■重回帰分析  
統制変数 | 性別・年齢・雇用形態・配偶者の有無・子どもの有無・企業規模・設立年数・役職・転職経験  
サンプル数: 50代 n=1,829 60代 n=1,171  
\*: 1%水準で有意 \*\*: 5%水準で有意 +: 10%水準で有意  
図中の数値は、標準化偏回帰係数(上段 50代、下段 60代)  
図は、シニア従業員自身が感じている「変化適応力」と「社内活躍見込み」が、「個人パフォーマンス」「組織コミットメント」「職域変更への積極性」「学習手段の幅広さ」「休日の学習時間」にどのように影響するかを分析した結果である。赤い矢印はプラスの影響、青い矢印はマイナスの影響が見られたもの。各数値の上の段が50代、下の段が60代の影響度合いであり、n.s.は特に影響が見られなかったものである。  
例えば「個人パフォーマンス」に着目した場合、「変化適応力」は50代(.510\*\*)、60代(.433\*\*)共に「個人パフォーマンス」を高める影響が見られるが、「社内活躍見込み」は50代(.179\*\*)では高める影響が見られるものの、60代(n.s.)ではプラスにもマイナスにも影響が特に見られないという結果になっている。



人事部 人材戦略部 副部長  
**三枝尚子氏**

人事部 人事部 上級主任  
**森田喜子氏**

## 「実力主義」の下、70歳まで 現役同様の処遇で年齢関係なく 社員一人ひとりの活躍を促進

総合ITサービス企業のTIS株式会社(以下、TIS)は、2020年4月、現役社員と同様の処遇で70歳まで雇用継続する制度を導入した。2021年現在、4人の再雇用者が活躍中だという。同社におけるシニア活躍の鍵を握るものは何か。新制度導入の経緯と、その土壌となる考え方についてお話を伺った。

現場からの要望もあり、定年後も活躍が期待される優秀な社員には当初、職域を広げるなど個別対応で乗り切っていました。が、いよいよ個別対応では限界が見えるほどにハッラツと働くシニア社員が多くなり、今後の増加見込みを踏まえると全社員を対象に定年延長したほうがよいとの判断に至りました。そこで、2019年に60歳、63歳、65歳の選択定年制を導入したのです。

その後、雇用年齢を65歳から70歳へ延長。このときには、すでに全社員が実力主義の評価報酬制度であり、人件費などの懸念も少なくスムーズでしたが、65歳への定年延長の際は、いくつか問題が浮

上し、経営層を含め、かなり議論を重ねました。

一つは、すでに再雇用されていた60歳以上の社員(シニア職)の処遇をどうするかです。シニア職は職責低減により減給となっていたため、全員を正社員に戻し、給与も戻すのが問題になりました。検討の結果、本人の希望でシニア職継続か、正社員復帰を選択してもらい、正社員復帰者は一時的な不公平は生じるものの一律のグレードにスライドさせて、そこから評価を再開させることにしました。また、スキルや経験、健康面に多様性が生じ、パフォーマンスの個人差が大きくなるシニアに対し、本当に全員を処遇

当社では2019年4月から、それまで60歳だった定年を65歳に延長。定年年齢を60歳、63歳、65歳から選べる選択定年制度に移行しています。さらに2020年4月には、組織推薦や評価基準などにおいて、一定の条件を満たす従業員の雇用を1年単位で70歳まで継続する新たな「再雇用制度」を導入しました。再雇用後も現役の正社員と同様の処遇で、基本給、各種手当、賞与、人事評価、勤務形態などは変わらず、基本的に定年前の職務を継続することになります。

### 「実力主義」を貫いた制度で 年齢に関係ない活躍を促進

当社の人事制度の根底には、「実力主義」の考え方があります。ITサービス業界では、専門的な技術やスキルが要であり、年齢にかかわらずパフォーマンスに応じて適正に処遇することが、社員一人ひとりの活躍促進に非常に重要となります。そのため、2012年頃から人事制度の年功的な要素を排除し、2018年には既存の「プロフェッショナル職」とは別にスペシャリスト用の処遇体系として「ハイエンドプロフェッショナル職」を新設しました。グレードの主軸は「プロフェッショナル職」で、組織長などのポストに就く人は「マネジメント職」へ、スペシャリストとして歩む人は専門別の

認定委員会で認定されれば「ハイエンドプロフェッショナル職」へと進みます。認定は毎年更新があり、成果によっては当然、認定解除となることもあります。マネジメント職は数に限りのある組織内のポストに世代交代を促すため、60歳でポストオフを設けていますが、複線型人事制度によって専門性や貢献度に応じてハイエンドプロフェッショナル職における同等のグレードに移行可能なため、ポストオフによる大きな給与減は生じないようになっています。なお、再雇用後も70歳まで全員、このグレード体系で評価しています。

### 時代やシニアへの期待に応じて 変えてきたシニア施策

シニアに関して、昔からこのような実力主義を貫いてきたわけではありませんが、65歳までの雇用延長がわれ始めた2000年代初頭は、60歳定年、65歳まで再雇用をしていましたが、当時は定年後は緩やかに働く程度でよいという社会の風潮もあり、再雇用希望者は対象者のうち半数以下でした。制度としても、給与が現役時代の20〜30%になるような等級しかなく、等級に応じた限定的な仕事をアサインする制度となっていました。

その後、定年を迎える層の割合も、再雇用希望者も次第に増えていきました。内外を問わず多様なキャリアを各自が描く上で必要となりそうな支援策の充実に努めています。

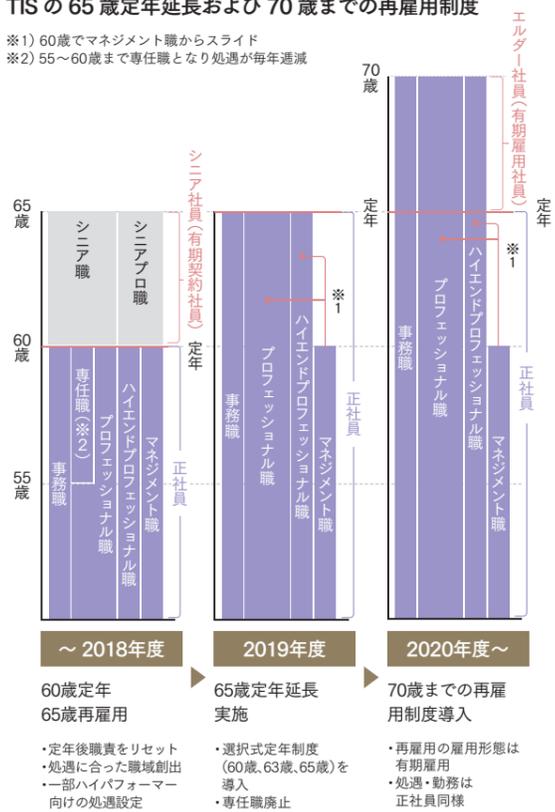
その上で、若手層を中心に実施していたキャリアデザイン研修を50歳と55歳にも拡大しました。これからの人生において幸せを達成するために、どんなキャリアを歩みたいかを自身で考え、今後の働き方を選択してもらうのです。研修では、TISで働き続ける場合は、現役世代と戦い続けなければならないことも伝えます。当社を選んでいただくには、相応の覚悟が必要になるためです。

こうしたステップを踏み、現在、当社で働き続けている65歳以上の社員は、実にパワフルに活躍しています。50代社員の働きがい調査の数値も上がりました。また、副次的効果として、50代の中途入社者が増えています。大手メーカーなどで若くして役職定年になったような人が、当社の考えや制度に共感し、次の頑張り先として選んでくださっているようです。

厳しくはありますが、実力主義を徹底することが「なぜ、あの人がそんな処遇なのか」といった不満の芽を摘み、結果的に若手からシニアまで幅広い層の納得につながると信じています。そのため、これからも一貫して「TISでは年齢にかかわらず実力に応じて処遇する」ということを言い続けていこうと思っています。

### TISの65歳定年延長および70歳までの再雇用制度

※1) 60歳でマネジメント職からスライド  
※2) 55〜60歳まで専任職となり処遇が毎年減減





人事労務グループグループ長  
登山征一氏

## 「ベテラン販売員」は貴重な戦力 生き生き働くシニアの姿が お客様や周囲の喜びにつながる

コロナ禍で苦戦する業界からの出向者受け入れをはじめ、社会貢献と多様な人材の活用施策で注目を集める家電専門店の株式会社ノジマ(以下、ノジマ)。そんなノジマが、2020年7月に80歳までの雇用継続制度導入を発表した。定年再雇用契約の上限を80歳と定めるに至った経緯や背景にある経営理念、シニア人材に期待することなどについてお話を伺った。

形態が変わっても、勤務日数等の労働条件や職務がそれまでと同じであれば、賃金が変わることはありません。

これは正社員とパートナーの間でも同様です。すべての雇用形態で共通のグレードを用いて評価しているため、正社員よりもパートナーのほうがグレードも給与も高いケースは普通にあります。また、「出る杭は伸ばす」という育成方針に基づいて、年齢に関係なく努力して成果を出した人に役職を与えているため、20代前半の店長や30代の部長も珍しくありません。成果に基づくため、当然、降職もあり、再びチャレンジする機会もある環境です。

### 学び続ける従業員を評価 ECSコンサルタントの誇り

ECS市場が拡大する中でも、実店舗でコンサルティングを重視する当社では、メーカーの販売支援は頼まず、全ジャンルの商品を自社の従業員が接客販売しています。そこで生かされるのが、ベテラン販売員の豊富な経験と接客力です。当社には、売り上げ成績と部門を超え



「働けるうちは働きたい」。ECSコンサルタントとして店舗に立つ佐藤正さん。

た幅広い商品知識を持つ人に与えられる「ECSコンサルタント」の肩書きがあります。販売実績だけでなく人材育成や存在そのものが手本になるなど、さまざまな条件が加味され、半期に一度の評価による昇降格があるので、ECSコンサルタントであり続けるには最新の技術や製品について学び続けるなど、相当な努力が必要です。そのECSコンサルタントとして最前線に立つシニア従業員もいます。

佐藤正さん(73歳)は、その一人です。大手家電メーカーから55歳の時に当社へ転職し、パートナー契約で勤務しています。現在は週3日勤務で店頭に立っていますが、その姿は年齢を感じさせません。常連のシニアのお客様からは「年齢が近いから本音で相談しやすく、家電選びはすべて佐藤さんをお願いしている」という声をいただいています。店舗を訪れる

当社では2013年から定年を65歳に引き上げています。今回の80歳までの定年再雇用制度導入後に、定年を迎え、正社員から再雇用に切り替えて働いている従業員は2021年現在で1人です。

### インバクトのある制度で 社内外のシニア活躍を促進

ただし、この制度を導入する前から、50人以上が顧問やパート・アルバイト(パートナー)として65歳を超えて働いており、そのうち70歳以上は30人になります。その多くが販売職として店舗で活躍しています。従業員には、特に年齢の規定を設けることなく、これまでも本人が希望すれば、会社としてはいつまでも働いてほしいというスタンスであったためです。

このように慣習としてはすでであったシニア人材の雇用を、今回改めて制度化したきっかけは、社内報のある記事でした。2020年5月に、現場で生き生きと働いている67歳、68歳、71歳のパートナーの座談会記事を掲載したところ、社内から大きな反響がありました。それが代表の野島の耳にも届き、これを機にシニア従業員の雇用に関して制度をきちんと整えようということになりました。同年6月に話が浮上し、7月には導入というスピード決定でした。

お客様の安心感につながっているのではないのでしょうか。

また、シニア従業員がハツラツと働く姿は、若手従業員が将来をイメージする上での安心感にもつながっています。さらに、親子ほどの年齢差があるからこそ相談できることがあったり、若手の様子の変化を捉えてシニア従業員から声を掛ける場面があったりと、若手従業員にとってシニアの存在感は大きいと思います。

なお、以前から当社の求人には50代の応募がありました。今回の新制度をきっかけに応募者が増えています。他社を早期退職して55歳で当社へ入社しても、これから最大25年間働くことができると、魅力に感じていただいているようです。

### 多様な人材が活躍するために 会社としてできること

シニア従業員に生き生き働き続けてもらうために重要なことは、会社として、年齢にかかわらず活躍している人を尊重するという姿勢を持つことです。当社の場合は、「お客様に喜んでいただけているかどうか」を共通の判断軸として評価しているため、若手だからシニアだからという理由で評価が上下することもなければ、働きづらさを感じることもありません。

「社会に貢献する経営」を理念の一つ目に掲げる当社としては、この制度を打ち出すことで、社内だけではなく社会的にもシニア雇用の受け皿が広がってほしいという思いがありました。そこで論点となったのが「何歳までにするか」です。すでに78歳を迎えて働いていらっしゃる方がいたため、実態に合わせていったん80歳で線引きをすることにしました。ただし、当社には、ご自身に意欲があり働き続けられるなら年齢制限は不要であるという考えが根本にあるため、今後、再延長も十分に考えられます(※)。

### 一人ひとりと働き方を相談しながら 柔軟に条件を変更

80歳までの継続雇用に当たり、条件は特に設けていません。ただ、健康面に配慮して、ペースを緩めるなど、働き方については一人ひとり個別に相談して決めています。勤務日数や勤務時間は本人の希望に応じて無理のない範囲で決定するので、該当者が50人いれば最大50通りの働き方のパターンがあることになりました。基本的に1年更新ですが、1年後の状況が予想しづらい場合は、半年や3カ月で更新するなど柔軟に対応しています。

仕事内容は、基本的には定年前の職務を継続する形を取ります。再雇用の際は、同一労働同一賃金の原則に基づき、雇用

雇用形態の違いについても、単に個人の都合に合わせて選べる働き方のひとつというだけであり、ダイバーシティという言葉が広まる前から、当社において年齢、国籍、雇用形態などによって待遇が変わらないのは当たり前のことでした。

当社は販売職が8割を占める会社であり、現場で働く皆さんが稼ぎ頭です。シニアはもちろん、主婦も多く、外国人材もいるなど実にさまざまな人が働いています。こうした多様性のある最前線の人たちが無理なく働きやすくなるように、実態を見ながら常に制度を見直しています。

シニア従業員については、例えば荷物を運ぶ業務など、年齢とともに体力的な厳しさが生じるものもあります。現状では現場において同僚が気付けてサポートすることで乗り越えています。現場にはさまざまな仕事があるので、無理せず、できる業務を選び、そこで力を発揮していただきたいと思います。

シニア従業員が生き生きと働く姿を見て、ご家族も喜んでおられるようです。シニアの活躍は、お客様はもとより、同僚の若手従業員、シニア従業員のご家族など、皆の安心感や喜びにつながっているのです。今後もし引き続き、シニアをはじめ、多様な人々の活躍に向けた支援、制度改善に努めていきます。

※ 2021年10月、80歳を超える従業員本人が雇用継続を希望し、健康状態などに問題がなく雇用延長に個別対応した事例あり

# シニア活性化に向けた対応策

シニア従業員のパフォーマンスには、「変化適応力」が大きく影響していることが分かった。この変化適応力を向上させる人事施策や、その進め方について、具体的に解説しよう。

## 変化適応力を高める方法

### 異動・転動やジョブマッチングが変化適応力を促進

シニア従業員の変化適応力はどのような場合に促進され、高めることができるのだろうか。まず、「シニア層が活躍する企業の特徴」のポイントとして10・11ページでも挙げた「社内ポジションの見える化と配置転換」について、変化適応力にどのような影響があるかを調べた。具体的には、社内公募制度や海外への留職制度、社内FA制度といった「社内ジョブマッチングの充実度」と、「異動・転動の多さ」「変化適応力」の関係を見ている。

結果は図17の通り、社内ジョブマッチング施策が充実し、かつ異動・転動が多い場合において、変化適応力は特に高くなった。シニア個人の変化適応力の促進という観点からも、社内労働市場の透明化と、従業員の意志が反映されやすい異動配置が

### 重要であるといえそうだ。シニアに寄り添ったキャリアサポートが必要

続いて、シニア従業員の変化適応力の背景にある心理状態まで深掘りして分析し、変化適応力を促す方法を検討した。まずは、変化適応力を促進する心理である「目標達成志向」「挑戦への意欲」「興味の柔軟性」から見ていく(図18)。これらの心理が高まれば、変化適応力は促進される。このため、これらの心理を促進させるような施策が何かを探った。

その結果、社内公募制度のよきな「①ポジションのオープンさ」「②異動・転動の多さ」を実現するような人事管理の特徴は、目標達成志向にプラスの作用を及ぼしていた。「③組織目標の落とし込み」も、シニア従業員にとって目標達成志向や挑戦への意欲を刺激するきっかけになっている。なお、「④終身

たり将来像を想定できたりする効果があると考えられる。

ただし、キャリア相談が変化適応力を高める効果は、年齢が高まるにつれて減退していき、これが今回の調査から明らかになっている。定年の訪れを身近に感じ始める世代にとって、特に会社主導で設定するキャリア

相談は必ずしも前向きな人事施策とは受け止められていない。中には「追い出し」「肩たたき」といった捉え方をされるケースもある。また、研修実施時点では、今後のキャリアを思い描くにはあまりにも時間が残されておらず、企業側も実際には定年までの処し方を調整する場となって

しまっている実情もある。シニア従業員のキャリアサポートを進める場合は、例えば中堅社員を対象とするスキルアップ研修の中で、キャリアを見つめ直す研修や社外転身支援などのカリキュラムを盛り込むなど、可能な限り早期での着手が望ましいだろう。

シニア従業員のキャリアアップを進める場合は、例えば中堅社員を対象とするスキルアップ研修の中で、キャリアを見つめ直す研修や社外転身支援などのカリキュラムを盛り込むなど、可能な限り早期での着手が望ましいだろう。

シニア従業員のキャリアアップを進める場合は、例えば中堅社員を対象とするスキルアップ研修の中で、キャリアを見つめ直す研修や社外転身支援などのカリキュラムを盛り込むなど、可能な限り早期での着手が望ましいだろう。

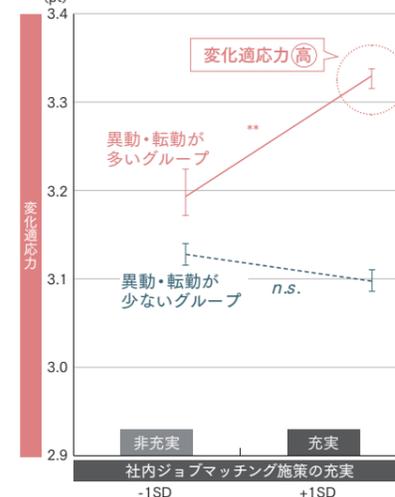
図18 変化適応力を「促進」する心理に影響を与える人事管理・施策 (従業員調査)

| 促進心理    | 目標達成志向       | 挑戦への意欲          | 興味の柔軟性     |
|---------|--------------|-----------------|------------|
| 人事管理の特徴 | ①ポジションのオープンさ |                 |            |
|         | ②異動・転動の多さ    |                 |            |
|         | ③組織目標の落とし込み  |                 | ④終身雇用的人事管理 |
|         | .105 .135    | .208 .163       | n.s.  .056 |
| シニア施策   | ⑤シニアへの教育研修   |                 |            |
|         |              | ⑥キャリアコンサルタントの設置 |            |
|         |              | シニアの課題対応組織      |            |
|         | .068 .073    | .093 .085       | n.s.  .051 |

図19 変化適応力を「抑制」する心理に影響を与える人事管理・経験 (従業員調査)

| 抑制心理    | 現状維持志向        | 取り残され感                 | 能力経験不安    |
|---------|---------------|------------------------|-----------|
| 人事管理の特徴 |               | ⑦異動・転動の多さ              |           |
|         | ⑧専門性の尊重       | 組織目標の落とし込み             |           |
|         | ワークライフバランスの良さ |                        |           |
|         | .065 .128     | .056 .088              | .076 .116 |
| シニアの経験  |               | ⑨新たなスキル・知識習得が求められる異動経験 |           |
|         |               | 転職経験                   |           |
|         |               |                        |           |
|         | n.s.  .050    | .018 .045              | .061 .054 |

図17 異動・転動経験が変化適応力に与える影響 (従業員調査)



■階層的重回帰分析  
ジョブマッチングと異動・転動の交互作用項の影響が有意( $\beta = .05$ )  
統制変数 | 性別・年齢・雇用形態・配偶者の有無・子どもの有無・企業規模・設立年数・役職・転職経験・変化適応力の促進心理・抑制心理要因  
調整済みR<sup>2</sup>乗値 | step1.28 step2.28 | n=6,000  
\*\*: 1%水準で有意

雇用的人事管理」だけは、興味の柔軟性を抑制する方向へ作用していた。シニア従業員の変化適応力を高める施策として、シニア従業員への教育支援も重要だ。特に「⑤シニアへの教育研修」は、変化適応力を促進する3つの心理すべてに好影響を与えている。企業において、シニア従業員向けの人材育成は後回しになりがちだ。しかし、一人ひとりのシニア従業員に寄り添ったキャリアサポートは心理状態をポジティブに保つために重要な施策といえる。

また、「⑥キャリアコンサルタントの設置」も挑戦への意欲を高めることで、シニアの変化適応力を促進している。企業において、シニア従業員向けの人材育成は後回しになりがちだ。しかし、一人ひとりのシニア従業員に寄り添ったキャリアサポートは心理状態をポジティブに保つために重要な施策といえる。

### 異動・転動には新たなスキル獲得機会が必要

次に、変化適応力を抑制してしまう心理として「現状維持志向」「取り残され感」「能力経験不安」について分析した(図19)。これらの心理が高まると変化適応力が抑制されるため、これらの心理を生じさせない、もしくは減じる施策を打つ必要がある。まず「⑦異動・転動の多さ」について、先の促進心理では変化適応力を高める方向で作用していたが、ここでは取り残され感や能力経験不安を高め、変化適応力を抑制してしまう結果となっている。この結果から、一つ言えることは、社内ジョブマッチングとセットではない異動・転動は逆に危険な可能性があるということだ。ただし、「⑧新たなスキル・知識習得が求められる異動経験」である場合は、

取り残され感や能力経験不安は抑制されている。会社都合の場合には特に、新しいスキル・知識の習得ができる機会をつくる、もしくはそのことを本人にきちんと説明するなど、フォローが必要になりそうだ。また、シニア従業員の心理への配慮として難しい点が「⑨専門性の尊重」である。シニア従業員に活躍してもらうためには、本人の強み、キャリアを尊重した職務への適正配置は重要である。シニア従業員にとっても会社が自分の専門性を評価してくれていると実感できるため、仕事へのモチベーションを高く維持できる土台にもなるだろう。実際、「シニア従業員が活躍する組織特徴」の分析結果の中では、「専門性重視」がシニア従業員の活躍を促していた(10ページ参照)。

新たなスキル・知識習得が求められる異動経験」である場合は、取り残され感や能力経験不安は抑制されている。会社都合の場合には特に、新しいスキル・知識の習得ができる機会をつくる、もしくはそのことを本人にきちんと説明するなど、フォローが必要になりそうだ。また、シニア従業員の心理への配慮として難しい点が「⑨専門性の尊重」である。シニア従業員に活躍してもらうためには、本人の強み、キャリアを尊重した職務への適正配置は重要である。シニア従業員にとっても会社が自分の専門性を評価してくれていると実感できるため、仕事へのモチベーションを高く維持できる土台にもなるだろう。実際、「シニア従業員が活躍する組織特徴」の分析結果の中では、「専門性重視」がシニア従業員の活躍を促していた(10ページ参照)。

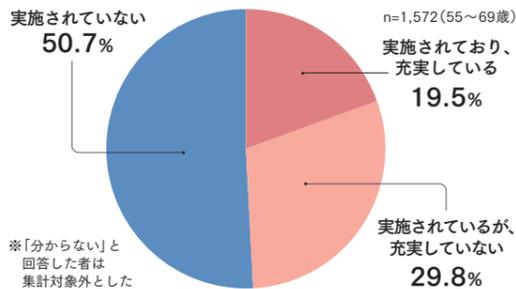
しかし、腫れ物に触るような対応をし、シニア従業員がこれまでの手法・やり方を墨守するようになってしまえば、現状維持志向が強くなり、変化適応力を抑えるマイナスの効果となってしまう。シニア従業員の専門性は適度に尊重しつつも、目標達成思考や挑戦への意欲を持たせるような働き掛け、新たな知識や技術を習得しなければならぬ部署への異動といった仕組みも併せて検討していきたい。

## 企業で行われているシニア向け施策

### シニア向けの研修 ほぼ半数が未実施

これまで見てきた通り、シニア従業員が高いパフォーマンスを発揮するためには「変化適応力」が重要であること、そして変化適応力を高める方法として、教育研修体制や社内ジョブマッチング施策の充実が効果的であることが分かってきた。

図20 シニア従業員向けの教育・研修の実施状況（従業員調査）



このままで見えてきた通り、シニア従業員が高いパフォーマンスを発揮するためには「変化適応力」が重要であること、そして変化適応力を高める方法として、教育研修体制や社内ジョブマッチング施策の充実が効果的であることが分かってきた。

また、過去に経験した人事施策では、「メンタルヘルス研修／相談」（26・3%）、「業務に関するスキルアップ研修」（24・1%）、「階層別研修」（21・8%）などが上位に挙がった（図21）。シニア従業員の変化適応力にプラスの影響が期待できる研修として、「社内公募」（5・6%）、「キャリアカウンセリング／キャリアコンサルティング施策」（4・6%）、といった回答も見られたが、割合はごくわずかにすぎず、

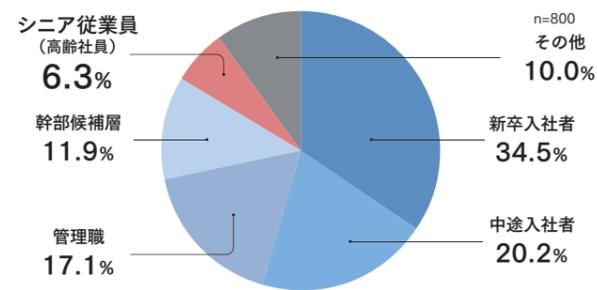
## シニアの人材開発を促す人事戦略とは

### シニアにお金を 使うのはムダ!?

シニア従業員のための人事施策はなぜ進まないのだろうか。人材開発・育成・研修に関する企業の予算配分を見ていくと、「新卒入社者」で34・5%、「中途入社者」が20・2%となっており、新しく会社に入ってきた社員のために予算の半分以上が使われている状態だ（図23）。「シニア従業員」への配分は6・3%にすぎない。調査対象企業の8割が人員構成においてシニア層が特に多い組織であるにもかかわらず、シニア従業員には予算が割かれていない。

そこで、シニア従業員向けの人事施策を行う上で、何がハードルになっているのかを企業担当者に質問した。最も多かったのは「経営層からの承認」（37・1%）、次いで「予算の捻出」（34・5%）となっている（図24）。経営層からシニア従業員の育成

図23 人材開発予算配分（企業調査）



### シニアの人事施策 カギを握るのは人事部

そのほかのハードルとして

図24 シニア人材向け施策実施のハードル（企業調査）

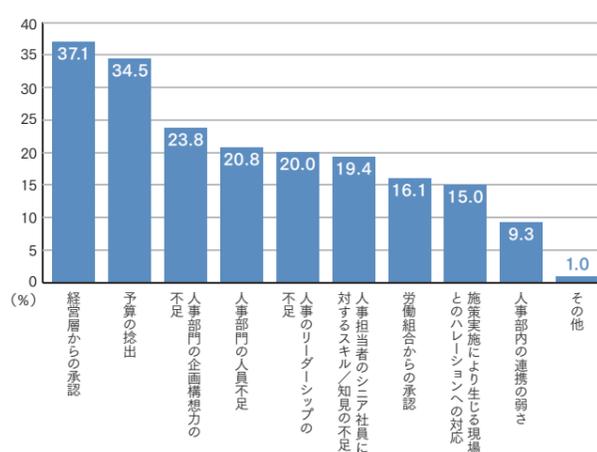
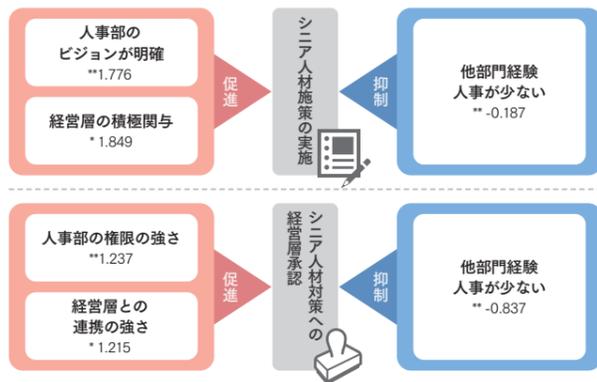


図25 シニア人材施策を推進し、経営層承認を得られる人事部の特徴（企業調査）



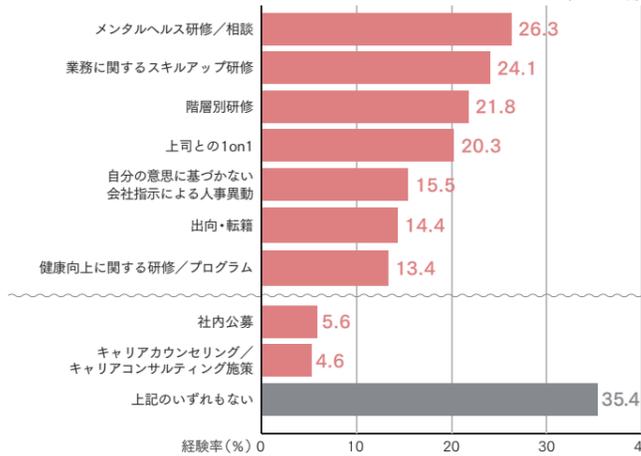
■二項ロジスティック回帰分析  
サンプル数：n=800  
\*\*：5%水準で有意 \*：10%水準で有意  
(図25上)統制変数 | 業界、会社設立年、上場、評価制度  
(図25下)統制変数 | 従業員数、業界、会社設立年、上場、評価制度

ほとんどのシニア従業員は有効な研修について経験がない状況にある。そして、「いずれもない」は35・4%で最も多くなっており、シニア従業員に求められる施策が十分ではないことがうかがわれる結果となった。

### 企業側の姿勢は まだまだ消極的

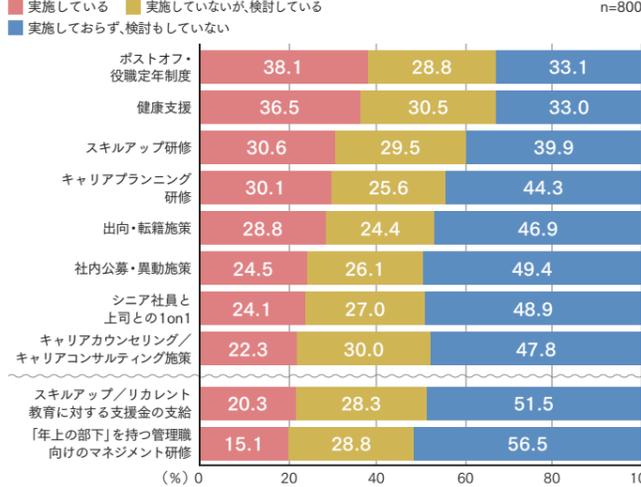
企業側に「シニア人材向けの施策実施・検討状況」を質問してみると、最も多かったものが

図21 シニア従業員が経験した人事施策（従業員調査）



「ポストオフ・役職定年制度」で実施率は38・1%。次いで、「健康支援」が同36・5%、「スキルアップ研修」が同30・6%となっている（図22）。最も多いポストオフ・役職定年制度は、シニア個人のパフォーマンスを高める人材施策とは言い難い。「70歳就業時代」を迎える中で、職位や職域を年齢で制限する施策に対して、働く意欲のあるシニア従業員の共感が得られるとも

図22 シニア人材向け施策実施・検討状況（企業調査）



シニア従業員の活躍に資すると考えられる人事施策の実施割合を見てみると、「社内公募・異動施策」（実施率24・5%）、「キャリアカウンセリング／キャリアコンサルティング施策」（同22・3%）、「年上の部下」を持つ管理職向けのマネジメント研修」（同15・1%）となっている。こうした結果を見ると、シニアの人事施策に対する取り組みは、まだまだ消極的な状況にあるといえるだろう。

「人事部門の企画構想力の不足」（23・8%）との回答も多い。そこで「人事部の特徴」と「シニア人材施策の実施」の関係も分析してみた。すると、シニア従業員への人事施策に積極的な企業の人材開発には2つの特徴が見られた。1つは「人事部のビジョンが明確」であること、もう1つは人事課題に「経営層の積極関与があることだ（図25）。

さらに、「シニア人材対策への経営層承認」が得られる傾向には、「人事部の権限の強さ」や人

「人事部との連携の強さ」が強く影響していることが分かった。シニアの人事施策を推進するためには人事部のイニシアティブが非常に大きいといえよう。

一方で、人事部に他部門の経験がある成員が少なく、シニア人材の施策実施に消極的になるほか、経営層承認も得られない傾向がある。人事部は企業内でも専門性の高い業務であり、人事畑だけを長年歩んでいる成員も多い。企業内でも他部

門との異動が少ないセクションである。

「戦略人事」の重要性が増す中、人事部が事業を取り巻く状況を把握して経営戦略につながる人事戦略を策定・実行していくためにも、現場に精通した人材を事業部門から登用していくことはメリットが大きい。シニア従業員の活用に向けた取り組みも、多様化された人事部の主導によって、シニアの実態を踏まえた施策を力強く推進していくことが必要になりそうだ。

# 組織におけるシニア活性化のもうひとつの意義

～シニアの就業状態が周囲の社員に及ぼす影響～



## シニアの働きぶりが若手の転職意向に影響

今回、シニア従業員の活躍テーマに、企業側・シニア従業員側の双方に向けて調査・分析を行ってきた。「70歳就業時代」

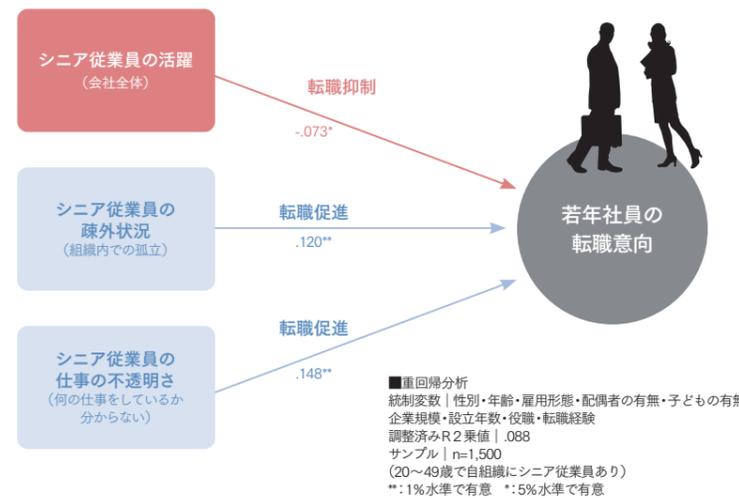
員が給料をもらい過ぎていると思う」とする回答は、60代では11.9%だったのに対して、40代では20.1%、20代では30.0%であった(図28)。20代社員の3割はシニア従業員の待遇を「働き以上」と見なしているのだ。また、「シニア従業員が成果以上に評価されていると思う」とする回答も、60代の12.8%に対して、40代では18.3%、20代では29.7%と上昇している。若手ほどシニア従業員の待遇や評価に厳しい目を注いでおり、明らかな不公平感を持っているのである。

日本企業の賃金体系は、入社から若手のうちは給与が低く抑えられ、在籍年数・勤務年数を重ねるにつれて給与も上昇していくパターンが多い。定年後再雇用で一律減給している層はさておき、定年間近となったシニア従業員の待遇と自身の待遇を見比べながら、自分に支払われる給与は日々の業務量や会社への貢献度と照らして十分なものなのかを考えたとき、不満を感じている若年層が一定数いるのである。

を迎える中で、シニア施策の充実は避けては通れない重要課題であることはここまで見てきた通りである。

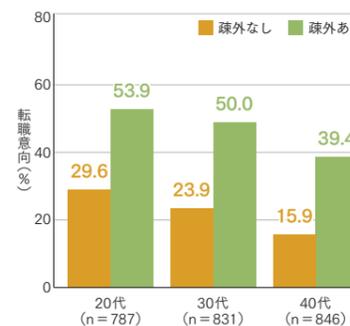
さらに、ここで強調しておきたいのが、シニア施策は決してシニア従業員のみにとどまる問題ではないという点である。シニア従業員の働きぶりは、同じ組織で働く若手社員の心理にも大きな影響を与えるのだ。

図26 シニア従業員の就業状態が若年社員に与える影響 (従業員調査)

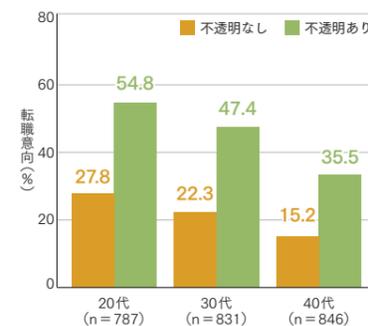


シニア従業員と同じ職場で働く20～49歳の社員を対象に、「シニア従業員の就業状態」と「20～49歳の社員の転職意向」の関係について調査したところ、「シニア従業員の疎外状況(組織内の孤立)」や「シニア従業員の仕事の不透明さ(何の仕事をしているのか分からない)」が見られる職場では、若年社員の転職意向が促進される傾向にあった(図26)。

図27 転職意向と「シニアの疎外状況」 (従業員調査)



転職意向と「シニアの仕事の不透明さ」 (従業員調査)



※5件法で聴取し「とても思う」「やや思う」を【あり】、「どちらともいえない」「あまりそう思わない」「まったくそう思わない」を【なし】として集計

この傾向は年代が若いほど顕著に表れており、「シニアの疎外状況」があるとする場合(疎外あり)の転職意向は40代で39.4%に対して、20代では53.9%と半数以上だ。一方、「疎外なし」の場合は、40代で15.9%、20代では29.6%と、どの年代でも転職意向がほぼ半減している(図27)。

図28 シニア従業員に対する不公平感 (従業員調査)

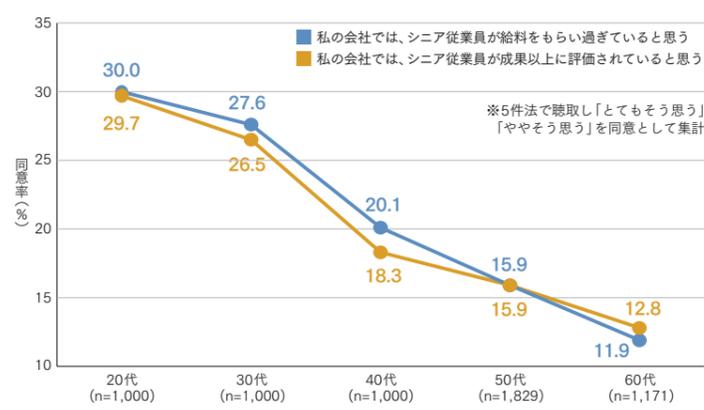
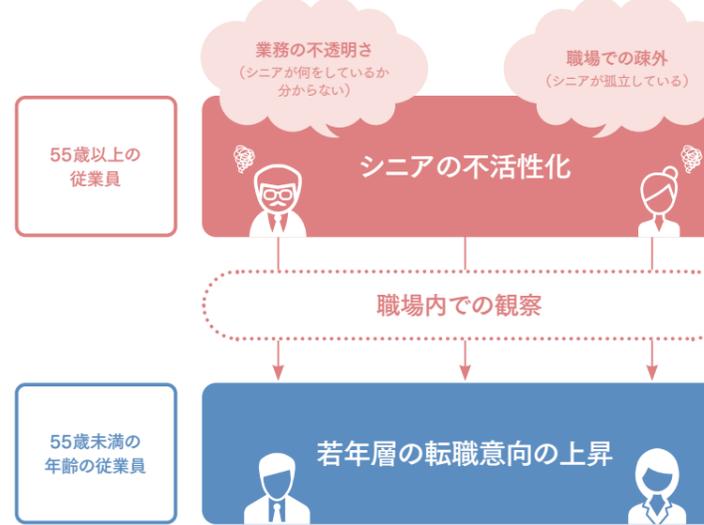


図29 シニアの不活さが若年社員に与える影響 (従業員調査)



## シニアへの偏見が企業の活力を奪う

若年社員から見て、シニア従業員が「毎日どんな仕事をしているのか分からない」「年上という理由だけで給料が多い」という不公平感が渦巻く組織は、まさに「シニアの不活性」の状態にあるといえる。そして、このようにシニアが不活性化している組織では、若年社員のシニア従業員に対する偏見(エイジズム)が助長される危険がある。

例えば、ある一人の従業員に対し「上から目線で偉そうだ」と感じる出来事があり、その相手が偶然、シニアの従業員であったとする。不快な態度がその従業員の個性によるものだったとしても、社内においてもほとんどのシニア従業員全体の働きに對し不信感がある場合、一人の従業員に対するネガティブな評価がシニア全員の特徴として一般化されかねない。こうして偏見は増幅する。シニア従業員への偏見は、組織内で世代間の無用の対立や分断を生み出し、若年社員の転職意向を高めたり、

シニア従業員に諦め感を持たせたりするなど、企業の活力を奪ってしまうだろう(図29)。

## 年齢に関係なく社員の力を引き出す

シニア従業員のための人事施策や取り組みは、もちろん一義的にはシニア従業員の活躍を促すためのものである。しかし、

若年社員もいざれシニア従業員になっていく。社員の可能性を引き出す社内ジョブマッチング制度、教育研修制度の効果的な運用などは、シニア従業員のみならず、すべての社員にとって自分のための施策として受け止められるのではないだろうか。シニア従業員が高いモチベーションを持って職場で活躍する

姿を周囲にしっかり見せていくことで、若年社員が抱く不公平感も払拭されるだろう。同時に、若年社員も明るい未来を思い描くことができ、転職の抑制、定着率の向上にもつながっていくことが期待できる。シニア従業員のための施策はシニア層だけでなく、会社全体の人材活性化のカギを握るのだ。

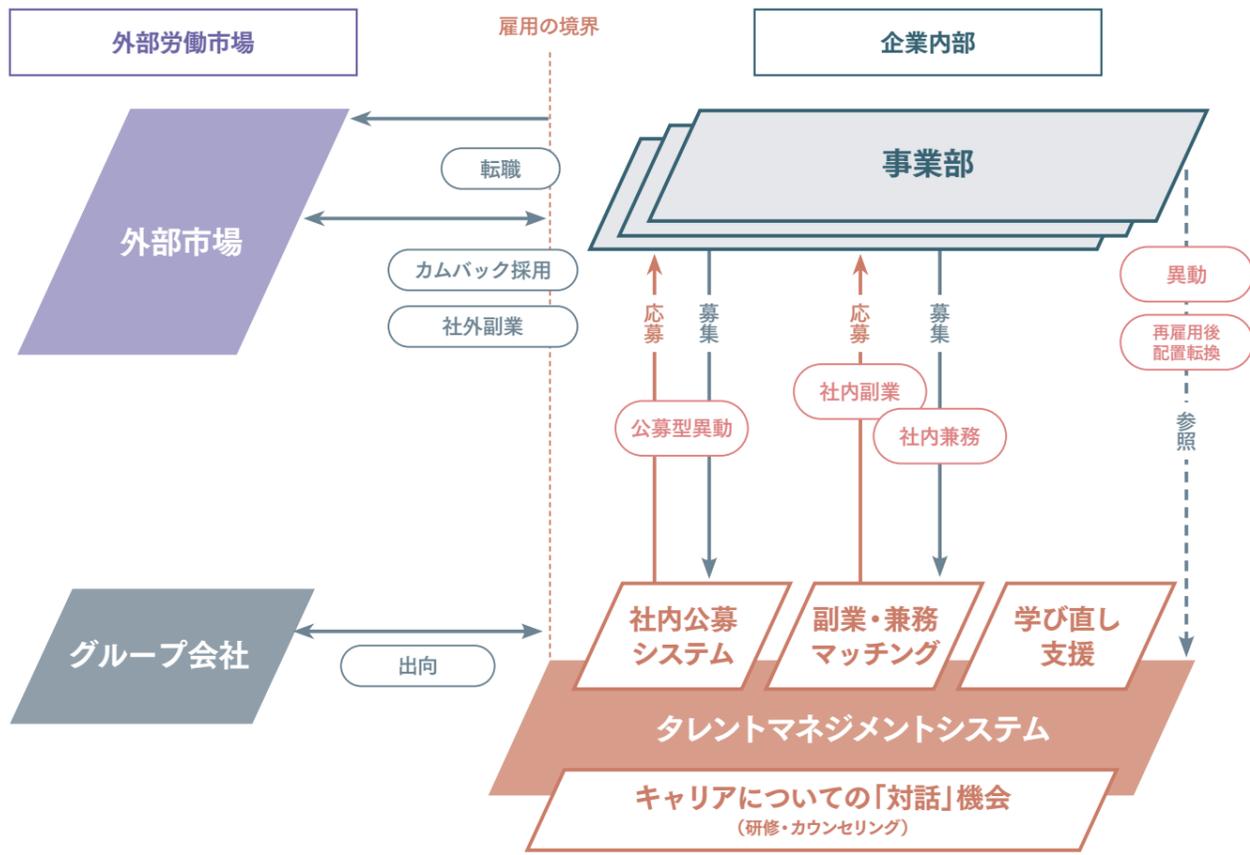
また、「シニアの仕事の不透明さ」に関して、不透明さがあるとする場合(不透明あり)では、転職意向は40代で35.5%であるのに対して、20代では54.8%と大幅に悪化している。こちらも「不透明なし」の場合は、40代で15.2%、20代で27.8%と、いずれの年代も転職意向は低くなっている。

一方、シニア従業員が活躍しているケースでは、若年社員の転職意向が抑制される効果も見られた(図26)。例えば、40代はシニア従業員の姿を、自身の将来像や身近な実例として関心を持って観察していたり、20～30代はシニアの活躍状況から、会社を期待や信頼を寄せるに値するのかを測っているのかもしれない。

## シニアの待遇・評価に対する不公平感

若年社員はシニア従業員の活躍ぶりとその待遇面、さらには自身の待遇との妥当性についても見ている。年代別に「シニア従業員に対する不公平感」について聞いたところ、「シニア従業員が給料をもらい過ぎている

図30 対話型ジョブ・マッチングシステムの構築



# シニア人事変革の処方箋は「対話型ジョブ・マッチングシステム」にあり

パーソル総合研究所 上席主任研究員  
小林祐児

今、中高年をターゲットとした希望退職募集が激増している。バブル崩壊後、アジア通貨危機、リーマンショック、そしてコロナ禍。不景気の波が来るたびに、企業の代謝施策は繰り返される。

指摘するまでもなく、中高年従業員は日本の多くの企業における「アキレス腱」だ。高齢化が進む中、半強制的な代謝施策を繰り返すだけでなく、内部の構造的な人事変革が求められ続けている。

では、その変革の羅針盤は何になるだろうか。そこで今回注目したのは、組織成員の「変化適応力」だ。ここで言う変化適応力とは、ビジネスや組織に起こる変化に適応できるという個々人の「構え」のことであり、未来の変化適応に向けた自己効力感である。この力は、高齢になるほどパフォーマンスへとプラスに関連し、再雇用後に仕事が変わったとしても満足度高く働き続けることに寄与している。

思い出されるのは、昨年春の光景である。在宅勤務が広がった。ZoomなどのITツールが急速に普及したとき、「そういうのは苦手だから」となかなか覚えようとしないうと、積極的に学び使いこなしていった人に職場は二分された。変化適応力とはこうした変化に対する「反射神経」のバックボーンだ。

しかし、今回の調査でも確認した通り、そうした変化適応力は加齢とともに低下していく（※）。企業が早期退職募集というカードを切る背景にも、自社の中高年に対して「もう何をやっても変わらない」という諦念に似た認識が存在する。こうした変化適応力の低下を引き起こさないための人事システムとは、どのようなものだろうか。

## 処方箋としての「対話型ジョブ・マッチングシステム」

調査のファインディングスから素描してみれば、処方箋は企業内の「対話型ジョブ・マッチング」の仕組みを機能させることだ（図30）。「対話型ジョブ・マッチング」とは、従業員の意思をベースにした、社内の職務・ポストとのマッチングの仕組み

だ。カウンセリングやキャリア研修といった従業員との対話機会と、事業部における業務明確化と具体的ポストの切り出し、それらを社内公募・社内FA・社内兼務などの制度を通じてマッチングさせていく。これまで企業サイドにあった配転の主導権を個人サイドに寄せていくというのは人手不足時代のロング・トレンドだが、そのトレンドに沿いつつ、組織内の流動性上昇を狙うシステムだ。

### Point 1 「対話」の仕掛けをビルト・インせよ

問題は、それをどのように実現していくか、ということになる。ポイントをとつて絞って議論していこう。

調査から示唆された変化適応力の高い人の特徴は、上司やキャリア・コンサルタントなどの他者とのキャリアについての「対話」の経験が豊かであることだった。自分の仕事について客観性をもつて他の人に話すという機会は、業務の意味付け、目標達成への動機付け、自己認識の向上など、さまざまな効果が期待できよう。

### Point 2 「個別制度の切り貼り」からブランド・デザインへ

近年、キャリア自律の重要性

が認識されるとともに、学び直し支援、社内兼務などもまた、キャリア開発のスタンダードなパッケージになりつつある。しかし多くの場合、それらの施策を「何のために」行うのかという全体の青写真が曖昧だ。こうしたシステムの全体を機能させるには、制度や研修を切り貼りするだけでなく、複数の仕掛けが有機的に結び付くことが必要になる。

### 内部労働市場のアップデートに向けて

これまで、こうした日本企業の中高年課題について、多くの論者は「雇用流動化」や「代謝促進」といった外部労働市場化を主張してきた。しかし、平成30（2018）年を通して、この国の雇用流動性の伸びはわずかで、コロナ・ショック後の失業率も国際的には低く推移した。中高年の転職も増えてきたものの、処遇が下がる転職の割合が多く、不活性化問題を払拭するほどの積極的機能を果たしているとはいえない。

対して、対話型ジョブ・マッチングの発想は、組織内の流動化の質を変える、いわば「内部労働市場のアップデート」といえる。「中で動く」ことが当たり前になれば、「外に出る」選択肢も間接的に視野に入ってくる。「終身雇用崩壊」の掛け声を復唱する前に、組織内で考えるべきことは多い。

一定規模以上の企業であれば、従業員のキャリア情報を蓄積するプラットフォームもその基盤として必要になるだろう。大手企業の中には、手挙げ制の従業員登録システムを構築し、そこから事業部がスカウトしていくタイプのタレントマネジメントシステムを構築する企業も出てきている。

このような仕掛けを連動させるには、優秀な人材を出したがらない事業部、中高年に予算を割かない経営層、人事部内の別部門など、多くの社内交渉のプロセスが必要になる。そうしたときにこそ、目的とブランド・デザインとの共有が必要になる

※中高年の変化適応力の陳腐化に関する貴重な先行研究に（田中1998）がある。また、企業統合後における自己効力感と適応力の関係について論じたものに（佐藤・清水2007）がある（参考）  
 ・田中文夫（1998）「ホワイトカラーの加齢にもなう能力陳腐化について」産業・組織心理学研究、第11巻、第2号、pp.123-133。  
 ・佐藤昌子・清水裕（2007）「企業統合による環境変化と従業員の心理的適応」昭和女子大学生活心理学研究所紀要、Vol.10、pp.43-53。

## パーソル総合研究所 研究活動のご紹介

パーソル総合研究所では、人事の現場において、次なる行動を促す意思決定の役に立つ情報を発信するため「はたらいて、笑おう。」というパーソルグループのグループビジョンのもと、さまざまな調査・研究活動を続けています。はたらく人の幸せの実態や経営への効果をまとめた「これからの幸せなはたらき方を探求する『はたらく人の幸福学プロジェクト』」、人々がどのように働き、成長をどう捉えよう実感しているかを調査した「働く10,000人の成長実態調査2021」、「日本的ジョブ型雇用」の在り方における現実解を提言する「『日本的ジョブ型雇用』転換への道」など、調査・研究の成果を特設サイトや冊子、書籍において公表しておりますので、ぜひご活用ください。



「はたらく人の幸福学プロジェクト」

「働く10,000人の成長実態調査2021」

「『日本的ジョブ型雇用』転換への道」

## 機関誌「HITO」バックナンバーのご案内



2021年8月 発行  
ITエンジニアに  
選ばれる組織の条件  
～資金と組織シニズムの観点から考察する～



2020年12月 発行  
はたらく人の幸福学  
～組織と個人の想いのペダルを合致させる  
新たな概念の探求～



2020年5月 発行  
開国、ニッポン!  
～試される日本企業、  
外国人材に選ばれるにはどうするか～



2021年4月 発行  
テレワークは組織成長の  
原動力になるか?  
～調査データから見た成功の秘訣～



2020年9月 発行  
コーポレート・アルムナイ  
～企業と離職者で築く  
これからの関係性～

バックナンバーの購読は、雑誌のオンライン書店「Fujisan.co.jp」よりお申込みいただけます。

【ご注文方法】▶▶▶ <https://www.fujisan.co.jp>で「HITO」検索

機関誌 HITO 特別号

## HITO REPORT vol.11

2021年 11月号

発行人 渋谷 和久  
編集長 木下 学  
研究調査 小林 祐児  
編集 井上 史実子、杉山 徳里子、小田部 美幸、高橋 美鈴、阿部 加寿世  
執筆 紺野 陽平、さとともこ  
写真 田村 裕未、清水 亮一  
デザイン 今井 梨津子、有限会社アーク・ビジュアル・ワークス  
制作 株式会社アーク・コミュニケーションズ  
印刷 日経印刷株式会社  
発行日 2021年11月22日

発行 株式会社パーソル総合研究所  
〒107-0062 東京都港区南青山1-15-5  
パーソル南青山ビル

### パーソル総合研究所

<https://rc.persol-group.co.jp>

### メルマガ/Facebookページのご案内

パーソル総合研究所では、雇用や労働市場、人材マネジメント、キャリアなどに関する調査研究結果のレポートや、研究員・コンサルタントのコラムなどの情報を、メルマガ・Facebookで随時お届けしています。

メルマガ(無料)登録はこちら <https://rc.persol-group.co.jp/mail/>

Facebookページ <https://www.facebook.com/rc.persol/>

※本誌制作にご協力いただいた皆様には、新型コロナウイルス感染対策に配慮の上、取材撮影させていただきました。  
注意) 本誌掲載記事の無断転載を禁じます  
無断模写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています

202111-01

from  
Editor in Chief  
HITO 編集長  
木下 学

## 企業としての本気度が問われる シニア人材の活性化対策

2020年の日本人の平均寿命は女性が87・74歳、男性が81・64歳で、いざれも過去最高を更新した(2020年度厚生労働省調べ)。また、日本人の平均年齢も数年後には50歳の大台を超えることは確実な状況にある。

その中で、2020年3月、改正高齢者雇用安定法が成立した。同法では、70歳までの就業確保が規定され、具体的には65歳から70歳までの高齢者について、①定年の引き上げ、②継続雇用制度の導入、③定年廃止、④労使で同意した上での雇用以外の措置(継続的に業務委託契約する制度、社会貢献活動に継続的に従事できる制度の導入のいずれか)を講ずることが企業の努力義務とされた。言わずもがな、シニアが働ける環境を整えるべきという社会からの要請は年々強まっているのに加え、急速に時代が変化していく中で、その必要性はさらに強まっ

ている。

前述したように、日本企業の84%が高齢者偏重組織であり、シニア人材の活用・活性化においては半数の企業が重要課題であると捉えており、5年後には75%以上になると本調査からも明白となった。多くの日本企業がシニア人材のモチベーションやパフォーマンスに課題を感じており、いわゆる日本型の雇用管理とシニア人材活躍の相性の悪さという課題が露呈。変革を急がねばならない企業にとつて、シニアの課題は優先的に施策を講じなければならぬ状態となっている。しかしながら、シニア人材向け施策の予算は全体からするとわずかであるという実態も浮き彫りとなり、課題認識はあるものの、打ち手を起こせていない企業が多いということも明らかとなった。

法令の変化に伴い、社員は70歳まで働かなければならない、企業も雇わざるを

得ない時代は到来している。目指すべき姿はシニア社員も働き続けたいと思えば、企業も雇い続けていきたいと思えるような状態である。そのためには人事施策に加え、シニアの意識・能力開発・周囲の環境の変革が急務であることは間違いない。

シニア人材を活かしている企業の特徴としては「職務を軸にした企業内の配置・処遇の機能強化」を実践していることや、人事部門が「経営層のコミットメント」を引き出していることが分かっており、どこまで企業として予算を投じ、課題解決に向かうかの本気度が問われている。

このさまざまな角度からの研究成果や、企業事例をまとめた本誌が、シニアに関する課題に対する打ち手を一歩、読者の皆様が具体的に進めるための一助になればと考えている。