

なぜ高齢期に継続的な従業員支援が必要になるのか？^{†1}

——前川製作所にみる高齢者の配置管理の工夫——^{†2}

鹿 生 治 行

1. はじめに～問題意識

本稿の目的は、株式会社前川製作所（以下、「前川製作所」と記述する）が導入する従業員支援制度の設計思想の分析から、仕事の適合度を高めながら高齢者の就業意欲向上を図るために必要となる対策を明らかにすることにある。

(1) 高齢者雇用をめぐる政策研究と企業の課題

人口減少と少子高齢化を背景に社会の活力維持の観点から、高齢者雇用対策においては外部労働市場を整備しながらも、同一企業内で65歳までの雇用を確保する対策が講じられてきた。2006年には改正高年齢者雇用安定法（以下、「改正高齡法」と記述）が施行され、段階的に65

†1 「立教経済学研究会」の皆様には、井上雅雄先生の退職記念号に投稿の機会をいただきましたこと厚く御礼申し上げます。井上雅雄先生には、大学院の博士課程において論文の読み方や聞き取り調査・分析手法に至るまで、厳しくも優しいご指導を戴きました。井上先生のご指導により、継続して研究業務に携わることができました。厚く御礼申し上げます。後論で明らかにしますが、高齢者と職場とのマッチング及び調整役の機能の分析は、労使関係論のフレームワークを用いて日本の経営者が従業員の内面を捉えた管理を行うことを示した井上（1991, 1997, 2000, 2010）から着想を得ています。また、匿名のレフリーの方々には有益な助言を戴き、感謝申し上げます。

†2 本稿は、大木・鹿生・藤波（2011）「『サポート・メンバー・システム』の制度化と高齢者支援の展開——サポートメンバー・職場リーダー・人事部門の連携と役割——」を加筆・修正したものである。本稿の作成にあたり、財団法人深川高年齢者職業経験活用センター常務理事加茂田信則氏、株式会社前川製作所顧問北楯良平氏、財団法人和敬塾専務理事岩崎嘉夫氏、株式会社前川製作所人事採用研修グループ主任大嶋江都子氏には長時間にわたる調査にご協力を戴きました。記して感謝の意を表します。また、高千穂大学名誉教授梶原豊先生、職業能力開発総合大学校准教授大木栄一先生と高齢・障害・求職者雇用支援機構調査研究員藤波美帆氏には、調査の設計から論文執筆まで懇切丁寧な指導と有益なコメントを戴きました。記して感謝を申し上げます。なお本稿に関する責任はすべて著者にあります。また、本稿は平成20年・21年度独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構のプロジェクトの成果である。プロジェクト実施の機会を戴いた伊澤章前雇用推進・研究部担当理事、金崎幸子雇用推進・研究部長、河内哲郎雇用推進・研究部次長には感謝申し上げます。

歳までの雇用確保が義務化されている。

特に2000年以降、団塊世代の大量退職や年金財政の問題を控え、60歳代前半層の高齢者を数量的に雇用するための人事制度改革のあり方が研究の対象となった。これらの研究では、高齢者雇用を促進するには、定年前の人事制度を年功主義的な人事管理から成果主義的な人事管理に転換する必要があることを明らかにしている（奥西2001、玄田2001、守島2001、等）。しかし一方で、個別的・成果主義人事管理の進展は、定年後の就業状況に厳しい判断を下すために継続雇用の希望者数は抑制され、高齢者雇用に負の影響を与えることも指摘されている（高木2006）。

2006年の改正高齢法の施行により、高齢者の雇用確保措置を講じる企業が増加し、職場では60歳代前半層の高齢者数が増加することになった。それ以前は、選抜した比較的小数の高齢者の雇用に限定されていたため、人事部門は、高齢者の労働条件を個別に設定することが可能であった。高齢者の数量的な増加に伴い、個別管理の煩雑さへの対応に迫られるようになると、仕組みによる管理を進めるため、高齢者向けの人事制度を整備する要請が高まった。このとき、高齢者の就業意欲向上の観点から、労働条件の整備を図る人事制度の導入が各企業の課題になっている¹⁾（大木・藤波2011b）。

高齢者の就業意欲の向上策を検討する場合には、現役正社員と比較して、定年後の継続雇用者への動機づけ策が多様で、かつ現役世代とは異なる点に考慮する必要がある²⁾。現役正社員であれば、これから長い職業人生を歩むため、昇進・昇格や給与、成長機会の提供などが動機づけ策として機能する。一方、高齢者、特に定年経験者は、現役世代ほど就業に強く動機づけられていない。定年で職業生活の一つの区切りを設ける場合、働く側は残りの人生を自覚させられる。企業内での居場所を作るために人間関係や多くの知識を習得する行動よりも、親しい人たちとの関係を充実させるようになる（鈴木2006）。このため、定年後の仕事満足度は賃金に加えて仕事内容や人間関係の満足度が強く影響を与え、上司や同僚・部下への影響力との関係は弱まる（木村2011）ことになる。

定年後の継続雇用者が数量的に増加する状況を受け、技能や経験を活かして組織に貢献する

1) 『「人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究 第一次報告書 60歳代前半層の人事管理の現状と課題」』（独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構2011年）によれば、60歳代前半層を活用するときの課題上位3つは、「本人のモチベーションの維持・向上」（63.8%）、「本人の健康」（53.8%）、「担当する仕事の確保」（46.8%）となっている。

2) そもそも、企業の視点からいえば、高齢期に期待する役割は現役時代のそれと変化させるのが望ましくなる。企業に在籍する期間は一般的に現役世代よりも高齢者のほうが短くなる。また高齢者は経済的に高く動機づけられていないため、体力や就業意欲が減退すれば、就業の継続よりも離職を選択しやすくなる。これらの理由から、長期的な視点から判断を求める仕事など、企業の基幹的な業務は任せにくくなる。高齢者には短期的に成果が挙がる仕事や現役世代を支援する仕事を配分することが望ましくなる。

役割を高齢者に期待するのであれば、人事部門は多様な就業ニーズに対応しながら、他方で個別的な人事管理ではなく、高齢者向けの人事制度を整備する、いわば仕組みによる管理を必要とする。このとき人事制度の周近的な施策として、高齢者の活用方針の明確化、高齢・現役社員への期待役割の浸透、人事管理の変化への納得度を高める支援が必要となる（大木・藤波2011a）。

また高齢者の視点から言えば、与えられた仕事が職場全体の業務の動きの中での位置や貢献度、その成果が職場全体にもたらす意義の大きさについて労働者が納得できる状況があると仕事の取り組みに創意工夫や改善努力がより積極的になる（奥津2011）。このため、具体的には、期待役割を従業員に知らせる仕組みがあり、管理職への情報提供を積極的に行い、高齢者の能力や意欲を把握し、60歳以降の働き方を相談・支援する企業で働く高齢者は、職務満足度が高くなる（大木・藤波2011b）ことからわかるように、従業員へのキャリア支援制度の導入が仕事満足度と正の関係がみられるようになる（西村2011）。

では実際に、高齢者と高齢期に向けた従業員対策として、企業は何を実施しているのか。大木・藤波（2011a）によれば³⁾、高齢期に職業生活を考える場の提供は「上司との面談」（55.3%）が主であり、「人事部門の担当者との面談」（29.1%）、「ライフプラン策定のための研修」（13.4%）、「キャリアプラン策定のための研修」（3.4%）、「キャリアカウンセリング」（1.6%）の導入企業は少なく、高齢者向けの支援は現場の上司任せになっている。また、60歳以降に期待する役割を従業員に伝え、社内外の研修歴・勉強会や講習会への参加歴を把握する企業は少なく、上司や人事部門に加えて企業は専門家に多くの役割を期待している（大木・藤波2011b）。

それでは就業意欲向上の観点から、どのような対策が必要になるのであろうか。先行研究からは、誰に対して（対象者）、どの時点で（時期）、何を行い（具体的対策）、その施策は誰が担い（支援担当者）、それはなぜか（理由）、以上の点は詳細に検討されていない。このことは、先行研究が就業意欲向上の観点から対策を講じるときに、企業が直面する課題を示し、その課題に対する答えを用意していないことを意味する。高齢者の雇用者数の増加は、改正高齢法の施行による高齢者雇用政策の効果を示すものであるが、他方で、企業の受け入れ体制が未整備であれば高齢者数の増加を受けて上司や人事部の負担が増加することになり、その結果、高齢者の活用範囲は限定され、高齢者雇用政策が意図する広く経済活動を支える人材としての活用は期待できなくなる。高齢者雇用対策を進めるには、労使の合意形成と法律の制定、行政機関による法律の普及・啓発活動、と同時に助成金の支給や企業への情報提供、専門家の派遣等といった、政策の実効性を高めるための支援体制の整備も必要となる。企業への情報提供による支援も高齢者雇用対策の一旦を担うものである。情報提供による支援を進めるに

3) サンプルサイズは2805件（有効回答数）である。調査票の配布時期は平成22年1月であり、配布対象企業は農林水産業及び公務、宗教を除いた、従業員規模の大きい順から15000企業（本社事業所向け）に配布している。

は、ひとつの方法として先進的な企業を研究対象とし、高齢者雇用時に解決すべき課題や具体的な対策を抽出することが要請される。

(2) 分析の視点

上記の課題に対応するため、本稿では定年後の高齢者が自律的・能動的に活動するための対策（以下、「活性化」と記述する）⁴⁾を積極的に行ってきた前川製作所の事例研究を行うことにする。次節で述べるように前川製作所は従業員規模が2000名強であり、かつ定年年齢である60歳を超えても雇用期間の上限年齢を定めることなく、高齢者の活性化を図ってきた企業である。前川製作所は高齢者の数量的増加やホワイトカラー職の増加を受けて、高齢者の活性化の仕組み作りを進めてきた。先に述べておけば、前川製作所は、ヒアリングを軸に、高齢者が希望する仕事や能力を活かす仕事と職場が要請する仕事の「マッチング」と配置後の高齢者の「職場適応」を進めてきた企業であり、高齢者のモチベーション対策や職域確保といった大企業が直面する課題に早い時期から対応している。このため、仕組みの水平展開を図るうえで参考になる事例であるといえる。

次に、高齢者の活用時の課題を抽出する方法を述べておこう。前川製作所では、高齢者の活性化を支援する担当者（「サポートメンバー」）を配置している。本稿では、彼らが制度化した個別対策を分析する。これらの仕組みは、高齢者を活性化するときの課題に対応し、問題の顕在化・複雑化を回避する目的で導入している。このため、個別対策の背景にある設計思想を明らかにすることによって、高齢者活用時の課題を解明することができる。特に本稿では、前川製作所において高齢者数が増加した後にサポートメンバーに就任し、制度設計や研修及び定期的なヒアリングを担当するA氏を中心に分析する。

あらかじめ本稿の構成を述べておこう。第2節では、前川製作所の企業概要を述べ、前川製作所が高齢化対策を行う背景を示すことにする。第3節では、高齢者活性化策の仕組みである「サポート・メンバー・システム」の概要を紹介することにする。これらを受け、第4節では若年層と比べて一般的に業務能力が高い高齢従業員に継続的な支援策が必要になる理由の考察を通じて、高齢者の活用時に職場で発生する問題と必要となる対策を検討する。更に第5節では、高齢者活性化策を展開するときに、誰にどのような権限を与えるのが望ましいのかを述べ、第6節で前川製作所の取り組みから見えてくる高齢者の活用課題と検討すべき対策を整理して結びとする。なお、本稿では60歳以上の従業員を「高齢者」、50歳代の従業員は「中高年者」、60歳未満の従業員を総称して「現役社員」と表記することにしたい。

4) 前川製作所では、高齢者の「活用」は他律的・受動的な活動を連想させるため、自律的・能動的な活動を促す意味をもつ「活性化」という用語を使っている。

2. 前川製作所の企業概要と定年制度

前川製作所は、(1)産業用冷凍機及び各種ガスコンプレッサーの製造・販売、(2)プラントエンジニアリング、(3)コンサルタントエンジニアリング及びサービス、以上を主な事業領域とする企業である。従業員は2200名で、2010年11月現在、60歳以上の従業員数は174名を数える。

前川製作所の定年制度の状況を見ると、就業規則上の定年年齢は60歳に設定している⁵⁾。60歳以降は、本人に仕事に対する主体性があること、自分にあった希望する仕事が明確であること、周囲も高齢者を受け入れる相互理解と支援の環境が整うこと、以上の3つの条件が揃えば、年齢に関わりなく働き続けることができる。

定年後の再雇用契約締結までの過程を見ると、定年到達の半年前に就業の意思確認を含むヒアリングを実施する。ヒアリングは高齢者の職場に出向き、一時間ほど実施する。その後、「高齢者活性化会議」という経営幹部が集まる会議で、再雇用者の労働条件を決定する。定年到達の4～5ヶ月前には再雇用契約の通知書を渡し、定年を迎えるという流れになる。定年後は基本的に定年前と同じ職場で勤務し、家庭の事情などで勤務地変更の希望があれば、職種転換を行うこともある。

高齢者数の変化を見ると(図表1)、1996年には69名であった60歳以上の従業員数が、団塊世代が60歳を迎え始めた2006年には126名に増加した。職種別の構成を見ると、1996年には生産現場で働く「技能系」が53.6%を占めていたが、2010年には28.7%と低下している。一方で、間接部門や技術的サービスを行う支店・支社所属の高齢者が増加し、1996年にはエンジニアリング系職種とスタッフ系職種が1996年の46.3%から2010年には71.3%に増加している。数量的に高齢者数が増加し、かつ役職離脱後も蓄積した技術を持って生産現場で適応しやすい「技能

5) 1994年には高齢者の雇用機会の確保を目的として、派遣会社である「前川クリエイティブサービス株式会社」を設立した。1997年には、旧労働省の認可を受けた公益法人である「財団法人深川高齢者職業経験活用センター」(以下、「センター」と記述する)を設立し、60歳以降の従業員は同センターに転籍する形態をとっていた。財団設立のねらいは3つある。第一は、高齢者の持ち味や能力、技能・技術を発揮する場を創出することにあった。例えば、高齢者の集団を作り、請負事業の展開も行っていった。第二は、定年後の再雇用を明示的に制度化することにあった。それまでは定年後も働き続けられることが自然な姿であるという風土があった。しかしながら団塊世代が定年を迎える2007年には定年到達者が毎年40名になる見通しがあった。従来どおりの方法では職場に受け入れられない高齢者が増えることが予想されていた。このため、転籍によって意識変革を促す効果も期待していた。第三は、高齢者の能力や意欲に応じて個別に給与を決定することにあった。一般的に公的年金の支給を考慮して高齢者の労働条件を設定する企業が多かった。しかし公的年金を考慮した一律処遇では問題があるという考えを経営者層は考えており、この考えを世に問うために公益法人を設立した。2006年以降は改正高齢法の施行を受け、それ以降に定年を迎える高齢者は前川製作所本体で直接雇用する形態に切り替えた。

図表1 60歳以上従業員の職種別人数と構成比

	1996年12月		2000年12月		2004年12月		2006年5月		2010年11月	
	(人)	%	(人)	%	(人)	%	(人)	%	(人)	%
エンジニアリング系	13	18.8%	33	35.9%	43	35.2%	41	32.5%	67	38.5%
技能系	37	53.6%	38	41.3%	52	42.6%	58	46.0%	50	28.7%
スタッフ系	19	27.5%	21	22.8%	27	22.1%	27	21.4%	57	32.8%
計	69	100.0%	92	100.0%	122	100.0%	126	100.0%	174	100.0%

資料出所：前川製作所からの提供資料

系」職種の高齢者よりも、技術革新のスピードが速いために役職離脱後には現場復帰が難しい「エンジニアリング系」職種の構成比が高まっているという特徴がある。なお、前川製作所において管理職は「リーダー」と呼ばれ、課長級に位置づけられている。職場の単位は4～5名から、100名まで多様である。

前川製作所では、50歳以降の従業員には20歳～40歳で蓄積した力を発揮することを期待している。40歳代までは、変化を恐れない力で企業に貢献し、50歳以降は、経験や知識や洞察力をもって、現役世代の行動を軌道修正し、支援する役割を期待している。定年後の高齢者に期待する役割は、現役社員の支援を通して日常的な業務を円滑に進める役割と、会社の業務領域の拡大や業務レベルの向上といった、新たな事業展開の担い手としての役割という2つに分類できる。

以上を踏まえると、前川製作所では、役割が変容する中で高齢期も現役時代と同様に能力を發揮して働くことを期待している。前川製作所における60歳以降の雇用継続の要件を、高齢期に高い就業意欲を持って働くための条件という視点から捉えると、高齢者が能動的に働くためには、高齢者に能力を發揮できる仕事を配分することが第一義的に重要であること。仕事の配分時には、受け入れ側の職場が高齢者に求める仕事と高齢者が希望する仕事・能力を活かした仕事との適合度を高めることが重要となり、適合度を高めるには、高齢者側の努力や受け入れ職場側の支援が必須条件であるという考えを持っていると解釈できる。このため、前川製作所の人事部門による従業員支援の対象は、高齢者と受け入れ側のリーダーとなり、仕事の適合度を高めるための個別対策が従業員支援の中心となる⁶⁾。

6) 高齢者のモチベーションを維持・向上するには、高齢者の賃金管理や就業時間管理も重要になることが言われている。前者の賃金管理について、前川製作所では個人差があるが定年後には賃金水準が5～6割5分となる。賃金額は、役員クラスが集まる「高齢者活性化会議」にて貢献状況に応じて個別に決定する。前川製作所では賃金の不満は少ないと考えている。特に60歳代後半の従業員の場合、会社に自分の居場所があること、更に他社で就業した同年代と比較して健康で働けることに満足を感じている（独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構2009）。また、高齢者には健康状態や家族の状況にあわせて就業時間を自由に選択できるように制度設計することが65歳以降の雇用確保を進める時の課題に挙げられる（独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構2008）が、前川製作所ではフルタイム勤

3. 高齢者活性化策～サポート・メンバー・システムの概要

本節では、高齢者活性化策の設計思想の分析に入る前に、前川製作所で行う従業員支援制度の導入経緯と個別対策の概要を見て行くことにしたい。前川製作所では、高齢者活性化のための従業員支援制度を「サポート・メンバー・システム」と呼び、高齢者や上司でもない第三者が、両者に定期的に研修とヒアリングを行っている。

(1) 「サポート・メンバー・システム」の設置経緯と担当者

前川製作所で高齢者の活用を支援する「サポート・メンバー・システム」を導入したのは、1996年である。当時は定年後の継続雇用者を受け入れていた「センター」の常務理事であるX氏が、ひとりで高齢者と高齢者を受け入れる職場リーダーに対してヒアリングを行っていた。2004年以降、定年到達者の増加、元管理職の配置が難しくなる、間接部門や技術的サービスを行う支店・支社所属の高齢者の増加を受け、従業員を支援する「サポートメンバー」を増員した。2006年以降は3名の体制で運用している。いずれも60歳以上であり、役員経験者または部長経験者である。

2006年4月以降に定年を迎える社員からは、同社の直接雇用に切り替えることにより、サポートメンバーは人事部門のもとで仕事に従事することになった。3名の担当は事業所毎に分かれている。A氏は首都圏以外の各地域の支店・支社とエンジニアリング系職種を担当し、B氏は首都圏の事業所を担当し、C氏は守谷工場を担当している。

一方、人事部門の役割は「サポート・メンバー・システム」の管理・運営を行う。「サポート・メンバー・システム」の事務局も人事部門にある。事務局担当者の役割は、次の4つである。「サポートメンバー」がヒアリングを通じて収集した高齢者に関わる情報を人事部門や関係部署に伝える役割、「サポートメンバー」の考えを人事部門のリーダーに伝え、一方で人事部門リーダーの考えを「サポートメンバー」に伝えるなどの情報を仲介する役割、「高齢者活性化会議」の開催準備や議事録の作成を通じて、「サポート・メンバー・システム」の課題や問題点を抽出し、「サポートメンバー」や人事部門のリーダーに伝える役割、ヒアリング手法の支援や研修の企画運営などサポートメンバーを専門家の視点から支援する役割、以上の4つである。また事務局は、高齢者を活性化する視点を持つ「サポートメンバー」と、現役社員と高齢者のバランスを考える人事担当者の課題を調整する役割も同時に担っている。

務希望者が圧倒的多数を占める。なお、70歳以降の従業員には健康面に配慮し、週4日勤務を義務付けている。

(2) 「サポート・メンバー・システム」の機能

サポートメンバーの役割は、高齢者を完全に職場のなかに溶け込ませることにある。これはリーダーと高齢者が良好な関係を構築し、高齢者が組織の一員として能力や強みを生かせる状況を作ることである。この目的のため、具体的な対策としてサポートメンバーは、中高年者の意識改革の研修と高齢者・リーダーへのヒアリングを担当している。

a. 中高年向けの意識改革の研修

意識改革の研修は「場所的自己発見研修」と呼ばれ、50歳到達時に実施している⁷⁾。研修目的はキャリアの棚卸を行い、仕事をするなかで周囲との関わり方の見直しを行うことにある。研修日数は1.5日である。研修前に受講者本人とその関係者5名(上司、部下、同僚など)から本人の日常行動の特徴等を記述させる。これを踏まえ、周囲からの評価と自分の評価を比較して、グループディスカッションを行う。討論を踏まえて、これからの行動計画を策定し、その実践につなげるようにする。

b. ヒアリング

ヒアリングは、定年前と定年後に区分できる。定年前は、56歳、58歳、60歳、定年後は70歳まで毎年の雇用契約更新時に実施する。ヒアリングは高齢者の勤務先に出向いて行い、ヒアリングの結果は「サポートメンバー」がとりまとめて、「高齢者活性化会議」で報告する。

(a) 定年前ヒアリング

定年前は「サポートメンバー」が高齢者と上司であるリーダーにヒアリングを実施する。高齢者の上司には、56歳時点で部下である高齢者の適性や勤務状況を把握し、定年後の役割を見据えて高齢者の活用方法を考えさせる意図がある。例えば、ヒアリングの前にリーダーが記入するシートには、組織目標、高齢者の仕事内容、期待役割や今後の方向性、高齢者の仕事に対する充実状況、能力発揮状況、組織への貢献状況、高齢者の活用希望を記述する。58歳と60歳時点のヒアリングは、56歳で定めた目標の進捗状況を確認するという位置づけとなる。

高齢者には定年後の役割を検討させるため、56歳時点のヒアリングはこれまでの仕事経験の振り返りを行うことに重点を置く。例えば、ヒアリング前に高齢者が記入するシートには、過去の仕事内容と評価、現在の仕事内容、周囲からの評価、仕事上の目標、これから取り組みたいことと向上すべき技能・求める支援、取得資格を記述する。58歳と60歳のヒアリングでは、リーダー向けのヒアリングと同様に、進捗状況の確認を行う時期として位置づけ、56歳で定めた目標の実施状況を確認する。

(b) 定年後ヒアリング

定年後である61歳以降のヒアリングは、「サポートメンバー」が行う時期と部門リーダー

7) 場所的自己発見研修の記述は、「製造業A社」(大木・藤波2011c)を参考にしている。

(支店長クラス・部長クラス)が行う時期の2つに区分されている。63歳・65歳・70歳時点で、「サポートメンバー」が高齢者と上司であるリーダーにヒアリングを行い、それ以外の年齢では高齢者が所属する部門リーダーがヒアリング担当者となる。

61歳以降のヒアリングでは、高齢者の就業状況を確認するために行う。リーダーには、仕事の取組状況、高齢者への期待役割、職場への貢献状況、本人との意思疎通、継続勤務の意向、高齢者への要望、評価、以上の観点からヒアリングを行う。一方、高齢者には、今期の達成状況、来期の目標、雇用継続の希望、高齢者の役割の周知状況、リーダーとの意思疎通状況、人間関係、健康状況、希望する勤務形態(勤務日・勤務日数)、以上の観点からヒアリングを実施する。

4. 継続的な従業員支援策はなぜ必要なのか

前節までは前川製作所における高齢者活性化策の概要を示してきた。これを踏まえ本節では、仕事の適合度を高めるため、なぜ中高齢者に対する研修や高齢者・リーダーへのヒアリングを通じた継続的な支援が必要になるのか、を検討する。この検討を通して人事部門が取り組むべき課題を明らかにする。このため本節では「サポートメンバー」のうち個別対策の制度設計を担当するA氏の設計思想を紐解いていくことにしたい。

(1) 現場レベル・全社レベルの活性化

高齢者支援の成果は、職場レベルと会社レベルの2つに区分できる。現場レベルで高齢者がリーダーと良好な関係を築き、組織の一員として能力を発揮している状態にあるが、全社的視点からは高齢者の活用に課題がある場合もある。このため本項では、2つに区分して検討する。

a. 職場レベルでの活性化

高齢者の受け入れ職場で彼らが能力や経験を発揮できなければ、会社側は高いコストを負担することになる。最初に取り組むべきことは、高齢者がコミュニティの一員として受容され、職場に必要な人材として認知されることである。このための課題を、A氏による個別対策の設計思想と対比させながら、検討することにしたい。

(a) 高齢者の意識改革～高齢者の問題

第一に、働きかけるべき対象は高齢者本人となる。前川製作所では、なぜ、50歳到達時に「場所的自己発見研修」で自己理解を進め、56歳到達時のヒアリングでは経歴の振り返りを重視するのか、研修内容、実施時期、から検討を始めよう。ここで行う人生の振り返りは、サポートメンバーA氏は自身の経験からも特に重要であると考えている。

職業人生の振り返りは、高齢者による自己理解とリーダーに対する他者理解につながる。「自分自身が何をやってきたのか」「何を目指したのか」「何を達成できたのか」を認識するこ

とが、これから何をすべきかを考えるときのヒントになる。このため、先んじて自己理解が必要になる。更に、過去の自分と現在のリーダーの仕事を重ね合わせることで、「今リーダーが何をしようと考えているのか」という他者理解に繋がる。彼らへの理解が深まれば、非協力的な態度を示さずにリーダーの行動を許容し、高齢者は新たな役割の探索に注力するようになる。

自己理解を通じた他者理解が特に必要になるのは、A氏の担当領域でいえばエンジニアリング系職種の元管理職となる。多くの大企業では元管理職の配置に苦慮するが、前川製作所においても同様に技術サービスを担当したリーダー経験者の配置が問題であると考えている。生産現場でリーダーを経験した高齢者の場合、旋盤や溶接といったモノづくりの基盤となる技能を持って現役時代と同じ役割で職場に復帰できる。しかし、技術サービスの部門でリーダー職を離脱すると、3つの問題に直面する。第一は、顧客からはリーダー職を解任されたという評価を受けること。第二は、技術革新の速度が速く一度現場を離れるとキャッチアップが難しく、リーダー退任後にはリーダー就任前の仕事に戻れなくなる。第三は、現リーダーや後輩にメンテナンスの仕事を依頼されても、プライドが邪魔をして仕事ができないことである。これらの理由から、現役時代と同じ役割を期待しても、技術や尊厳の問題から能力発揮が難しく、またリーダーのやり方に同意しない可能性が高くなる。そうなればリーダーは高齢者を職場に不要な人材として認識し、高齢者は継続して同じ職場で働くことができなくなる。この場合、A氏は人脈や技術を活かせる仕事として、既存の設備に改良・改善案を提示する「提案営業」の仕事を高齢者に提案している。しかし最終的には、高齢者が自ら高齢期の役割を確定し、周囲のメンバーからの理解を得る努力を必要とする。

高齢期の役割を確定するため、50歳到達時に場所的自己発見研修と、56歳到達時にヒアリングを行っている。これらの2つの実施により、これまでの職業生活の振り返りを行い、現役時代とは異なる方法での貢献方法を定め、達成するための準備を行うという過程を経て、新たな役割に向けた気づきを与えている。更に、自分の現役時代と対比させることでリーダーへの理解を深めることもできる仕組みになっている。周囲からの評価を素直に受け入れなければ定年後は職場から受け入れられない可能性がある。特に「場所的自己発見研修」では、自分が思っている自分の姿と周囲から思われている自分の姿をチェックすることにより、周囲から自分の気持ちを理解してもらいながら、自分の目標を達成する方法を考えさせている。

そこで次に検討すべき点は、意識改革を行う時期である。前川製作所では、60歳以降で気づきを与えることは難しく、60歳以降は就業意欲を前年水準に引き上げる効果に留まると考えている。定年到達者が増加すれば、それに比例して支援が必要となる高齢者も増加する。このため、問題が深刻化する前に意識改革の対策を定年前から講じておく必要がある。

また、公的年金の支給開始年齢の段階的な引き上げにより、経済的理由から65歳まで働くことが一般的になると予想している。50歳時点から準備を開始し、60歳以降から新たな役割を発揮できれば、5～10年間の活躍が期待できる。費用の回収期間があるため、人的資本投資の損

失は抑制できる。

(b) 人事管理機能の向上～職場リーダーの問題

第二は、働きかけるべき対象は職場リーダーになる。前川製作所では、56歳以降の毎回のヒアリングにおいて、ヒアリング前に記入するシートに、高齢者の担当業務、期待する仕事、貢献状況、本人に対する希望を、チェック方式ではなく文章で記述させている。この意味を検討しながら、リーダーの課題を見ていくことにしよう。

高齢者の活性化は、リーダーの人事管理能力に大きく依存する。高齢期の就業意欲の維持・向上に限らず、高齢期に至る準備期間においてもリーダーが果たす役割が大きい。しかし、前川製作所でも同様に、リーダーの機能が変わり、人事管理業務の専任よりもリーダー自身も担当を持ちながら部下の管理・育成を行う役割に変化している。以前であれば「企業化計画」という部門目標の策定を通じて高齢者も含めた役割の相互理解と調整を図っていた。しかし、「企業化計画」でとらえるべき範囲が広がってきたため、計画策定の中で個々人の活動の方向性を明確化することや、リーダーが全社的な目標を理解し、それを部下に伝達し、部下が成長できる仕事を与えるという人事管理の仕事をきめ細かに行うことが難しくなってきた。リーダーには、高齢者と意思疎通を図り、高齢者に期待する役割を定めることを求めている。これらの役割は、「期待役割の伝達」や「評価」を通じて、高齢者の就業意欲に影響を与える。

そこで「期待役割の伝達」から見ていく。リーダーには会社方針を咀嚼し、部署目標や個人目標を策定して従業員に伝達する役割が求められる。優秀なリーダーの場合は、職場のメンバーに会社の方向性を示し、現在の仕事の位置づけと将来展望を示す行動をとる。高齢者の場合は自分で社内での役割を形成し、それを他のメンバーに理解させることが要求される。高齢者の評価基準となる会社方針の情報がなければ、自分の行動を自分で評価し、役割の修正を自身で行うことができなくなる。

次に「評価」を見ることにしよう。リーダー自身が高齢者に期待する役割を明確に意識せずに高齢者を評価すると、リーダーの心理状況に応じて高齢者の評価は変わってしまう。評価の客観性が担保できなくなる。高齢者は経験や知恵や洞察力で貢献する力を求められるが、リーダーは変化を恐れずに進む力や業務量で組織に貢献する力を期待されている。期待役割がリーダーと高齢者間で違うため、リーダーに業務上の余裕があれば、高齢者の勤務状況は良好であり業績への貢献度も高いと判断する。一方で、リーダーが多忙な時は、高齢者を現役社員と同じ基準で評価する。例えば、着実にミスなく仕事を進める高齢者に対しては、仕事の進め方が遅いと判断し、評価を低くつけてしまう。

職場に受容されなければ、高齢者は同じ職場で働き続けることが難しくなる。このためリーダーが評価しないこと、またリーダーの評価が客観性を欠く場合には、高齢者はリーダーや人事担当者が自分を理解しているのか、仕事の成果や働きぶりを認めているのか、という不安を覚えることになる。

サポートメンバーは、リーダーの人事管理能力向上のためにヒアリングを実施する。リーダーがサポートメンバーの助言や指導を受け入れるには、リーダーの行動に問題があるという気づきを与える必要がある。このためにチェック方式ではなく記述方式に変更し、リーダーに熟考させようとしている。更に、高齢者の雇用継続を希望しないリーダーもいる。この場合には、具体的にどの部署であれば高齢者の能力を活かせるのか、サポートメンバーとのヒアリングを通じて考えさせる工夫もしている。

(c) サポートメンバーによる調整

上記の対策により、高齢者とリーダーが各々の行動を変容させたとしても、高齢者とリーダーとの間で期待役割の調整を行う必要がある。また、行動の変容過程にあるため、いずれかに問題があれば助言・指導を行う調整作業が必要になる。この役割はサポートメンバーが担う。そこで最初にサポートメンバー A 氏の基本的なスタンス、次に期待役割の調整方法を見ていくことにする。

i) ヒアリングの基本方針

高齢者向けのヒアリングは以下の方針で進めている。ヒアリングシートを見れば現在の仕事や方向性に関する高齢者とリーダーの思考が推測できる。高齢者には60歳以降も成果を挙げて働くように助言する⁸⁾。一方、リーダー向けのヒアリングでは、ヒアリングを通じてリーダーの成長を期待した指導や助言を行う。具体的には、高齢者の得意分野の伝達、高齢者への仕事の依頼方法、職場の業績向上方法、高齢者への接し方、以上の観点から指導・助言を行っている⁹⁾。

ii) ヒアリングを通じた調整方法

ヒアリングは高齢者とリーダーを一緒に行う場合と、別々に行う場合の2つがある。最初に同時に行うケースから述べておこう。これは主に2つある。ひとつはリーダーの部門・所属部署目標及び部下の管理方針と、高齢者の担う役割が一致するケースである。この場合には、高齢者には謙虚になるように伝え、リーダーが若い場合には「ぞんざいになるな」と言って高齢者への礼儀を忘れないように伝達する。

もうひとつは、高齢者とリーダーの間で意思疎通が図られているが、十分ではないケースで

8) 例えば、一所懸命に仕事に取り組んでいるが、周囲からの評価が低いことを相談した高齢者がいる場合には、高齢者に仕事の進め方を聞いて問題があることがわかれば、「このやり方ではだめだ」、「会議では発言しなくてはだめだ」と伝え、具体的な対応方法の助言を行っている。

9) 例えば次のような助言を行っている。 については、「(この高齢者は) こういう力を持っているため、こうしたらうまくいく」。 については、「もっと仕事を与えなさい」、「若い人たちから高齢者に同行を依頼しても「(高齢者からは) 何で俺を指名しないんだ」とか「何で俺を指名したのか」と言われるため、「リーダーが直接、高齢者に依頼してやりなさい」。 については、「高齢者は誰かをつければその場で図面を書いているいろいろな提案ができるため、二人工になっても2~3人分の仕事ができるし、技術の伝承にも繋がる」といった助言をしている。

ある。例えば、高齢者の職務遂行能力は高いが、リーダーが仕事を依頼しても直ちに仕事を引き受けるのではなく、仕事を引き受けるまでに数回の説得が必要な場合が該当する。この場合、ヒアリングでは冗談を交えながら気づきを与える質問を投げかける。高齢者にはリーダーが同席するヒアリングで、「そんな態度だと周りから必要ないと言われるよ」、「だれも仕事を頼まなくなるよ」と伝える。高齢者からは「そんなことはないだろう」と言われるが、「そんなことはあるだろう」と言って周囲の評価を冗談気味に伝えている。

次に別々に行うケースを見ておくことにする。これは主に2つのケースがある。ひとつはサポートメンバーA氏がリーダーと面識がないケースである。この場合には、最初にリーダーからヒアリングを始める。リーダーが所属部署の方針のなかで高齢者の役割をどのように考えているのかを把握しなければ、問題の有無や所在がわからないため、最初に高齢者の仕事のやり方や仕事内容、勤務態度、高齢者への評価についてリーダーに話を聞く。この結果を受けて高齢者にヒアリングを行う。

もう一つは、リーダーと高齢者の考え方が合致しないケースである。この場合も最初にリーダーからヒアリングを行う。この理由は、高齢者の活用方針を定めるには、最初に部署の活動方針を確認する必要があることによる。リーダーには組織をどのような方向に導くのか、そのなかでメンバーをどのような仕事を任せ、今後どのような仕事を任せるのかを聞く。このなかで高齢者に期待する役割も同時に尋ねる。次に高齢者にヒアリングを行う。リーダーと高齢者の各々のヒアリングにおいて相手が何を考えているのかを伝達する。その後、「調整できるのか」、「同じ部署でよいのか」というヒアリングを行う。それを踏まえて再度リーダーに話をする。この部署で高齢者を活性化できないのであれば、他の部署への配置も検討するようにリーダーに伝える。

以上(a)～(c)に見るように、職場レベルで高齢者を活性化するには、高齢者の意識改革、リーダーの人事管理能力の向上、サポートメンバーによる状況確認と調整、以上の3点が必要になる。しかし、職場レベルでの問題が解決されていても、全社的な視点で見ると高齢者の活用に課題があることもある。以下、その点を見ていくことにしよう。

b. 全社レベルの活性化

高齢者とリーダー間で意思疎通が図られ、かつ両者で仕事の方向性が合致している場合でも、これがリーダーの短期的な視点からの判断である場合がある。これがもたらす問題は、主に2つある。

第一は、高齢者の能力を最大限活かしていない問題である。これは主に2つのケースがある。一つは、高齢者に期待する役割と高齢者の努力水準が、両者とも低位で均衡するケースである。例えば、高齢者が定年前には10の仕事をしていたが定年後には2の仕事をする場合がある。リーダーは高齢者に辞められると2の仕事が滞る可能性がある。一方、高齢者も8の仕事を担当する必要がなくなる。そうなる则リーダーと高齢者の希望は合致するが、高齢者を活用するこ

とが企業全体から見ればコスト増になる。この場合、A氏はリーダーに自分が給与を払う立場から、高齢者の活用方法を再考させている。

もう一つは、リーダーが既存の業務レベルを維持するケースである。現在の技能・技術水準で営業利益が確保できる場合、更に高いレベルを目指した仕事をしないリーダーもいる。高齢者の能力や経験を活かせば、高いレベルの業務を担当できる可能性もある。この場合は、全社的に見れば、担当業務に対する高齢者の能力が過剰となり、高齢者の人的資源を費消していることになる。ヒアリングではリーダーに対して高齢者の有効活用を図る方法を提示し、部署全体を高いレベルに引き上げる働きかけを行っている。

第二は、仕事の引き継ぎの問題である。特に技術系の高齢者は自発的に仕事を行うため、指示を出さなくても自ら業務を進めている。リーダーは人事管理の手間が省けるため、継続して高齢者を活用することを希望する。しかし、高齢者は健康や家族の都合で突然辞めてしまうこともある。そうなれば、業務の継続性が担保できない。適宜、後任への仕事の引き継ぎも視野に入れた配置管理が求められる。特に問題になるのは、前任者の担当業務レベルが高い場合である。この場合には後任の育成で対応するか、配置転換で対応するか、人材の外部調達で対応するかという判断に迫られる。いずれの方法をとっても以前の水準に戻すには時間を要するため、A氏がリーダーに業務の継続性を視野に入れた対策を検討するように伝達している。

(2) なぜ従業員支援に継続性が必要なのか

ここでは前項(1)の議論を整理し、なぜ高齢者を活性化するために継続的な従業員支援策が必要になるのかを検討しよう。先に見たように高齢者を活性化する視点は、現場レベルと全社レベルの両者があるため、この点を踏まえて検討することにしたい。

中高年期の場所的自己発見研修と56歳時のヒアリングは、基本的には高齢者の意識改革を図る目的がある。高齢者には、自己理解を通じて他者理解を行い、定年後の方向性を認識させる。そしてリーダーには、その支援を行うことを意識づける目的がある。この意識改革の研修やヒアリングは、50歳もしくは56歳の一時点の対策である。しかし、これらの研修やヒアリングを実施することにより、50歳代は、定年後に職場単位で能力を発揮するための準備期間として位置づけられる。サポートメンバーは、定期的に進捗状況を確認し、活用に問題あれば高齢者や職場のリーダーを支援する、以上2つの役割が求められる。このため、定年前から継続的な支援が必要になる。

定年後には、高齢者がヒアリングを通じて会社方針を理解し、自分の役割を調整することが要請される。このためには上司が高齢者の勤務状況や考え方を評価し、期待する役割を高齢者に伝達する必要がある。さもなくば高齢者は自分の行動に不安を感じ、高齢者の就業意欲が低下する問題が起こる。高齢期の意識改革やリーダーの人事管理が不十分であるために、期待役割の調整と意思疎通が円滑に図られない時には、サポートメンバーによる定期的な調整が必

要となる。

以上の点は、職場単位で高齢者が能動的・自律的に活動するための条件である。リーダーに人事管理の能力があり、高齢者も期待役割を認識して行動に移せば、サポートメンバーによる継続的な支援の必要性は低くなる。職場単位での活性化の視点から言えば、サポートメンバーの役割は限定的になりえる。

しかし、高齢者とリーダーが意思疎通を図り、相互の利害が一致する場合であっても、全社的にみれば非効率となる場合がある。これが継続的な支援が必要となる一つの理由である。職場リーダーは短期的な視点で高齢者を管理することがある。この結果、前項で述べたように、高齢者の職業能力を最大限に活かした配置管理を行わないこと、業務の継続性を見据えた配置管理を行わないこと、以上の問題が起こる。この問題を解決するには、職場レベルを超え、部門レベル・全社レベルでの調整が必要となる。これゆえに、高齢者の活性化を目的とするヒアリングでは、61歳・63歳・65歳・70歳ではサポートメンバーが、それ以外の時期では職場リーダーではなく部門リーダーが担当し、継続的に調整する体制をとっている。

継続的な支援が必要となるもう一つの理由は、高齢者の退職時期の設定にある。前川製作所では、高齢者が自律的に役割を認識するための支援体制を整えてきた。自ら判断して離職時期を決めている。しかし一方で、高齢者数の増加に比例して、自分の発揮能力に関する客観的な評価ができなくなり、引退時期を見失う高齢者の増加を予想している。職場のリーダーやメンバーが限界であると思っても、リーダーはその現状を伝えにくいこともある。離職の節目を設けるためにも、ヒアリングを通じた定期的な支援が必要となる。

5. 誰にどのような権限を与えればよいのか

前川製作所では、高齢者が職場のコミュニティーの一員として受容されながらも現役時代と違う役割を担い、更には受け入れた部署が高齢者の能力や経験を活かして更なる業務レベルの向上を図ることを期待している。このためには、第一に受け入れた職場で高齢者が活躍する状態にするため、高齢者の意識改革、リーダーへの人事管理の支援、高齢者とリーダー間の調整を行い、第二に、全社的に高齢者の効果的な活用を図るために、リーダーや高齢者と調整を行う、という役割をサポートメンバーが担うことが求められる。そこで本節では、この役割を担うときの支援担当者の能力要件と権限の範囲を検討することにしたい。

(1) サポートメンバーの能力要件

ヒアリングにおいて、問題把握と原因究明、人間関係の構築(対話)、問題解決策の提示、以上のサイクルによる調整が機能することで、はじめて高齢者が能動的・自律的に働けることになる。

支援は、問題の発生状況を見極め、問題発生時には所在を突き止めることから始まる。サポートメンバーはヒアリングの前に、あらかじめ提出されたヒアリングシートから、職場に問題があるかどうか、問題がある場合には、どこに問題の原因があるのか、を推測しておく。この理由は、高齢者数の増加に伴い、対象者ひとりに費やす時間に制約があることによる。問題把握と原因究明のためには、所属組織の業務内容や事業展開の方向性、高齢者の担当業務、高齢者とリーダーの行動特性や能力水準、以上3点を捉えておく必要がある。この情報がなければ、問題の発生状況や深刻度、原因の所在に対する推測が立てにくく、問題の解決に時間がかかることになる。

次は、人間関係の構築である。最初は面接の方法を設定する。ヒアリング対象者が心を開いて話ができる体制を整えることが求められる。対話が進まなければ、問題の所在を確定することは難しくなる。このため、A氏の場合はヒアリングシートから、リーダーと高齢者の両方で面接を行うほうがよいのか、別々で行うほうがよいのかを判断して面接の方法を決定する。

更に、対話が成立する人間関係が構築できれば、サポートメンバーの助言も受容されやすくなる。その結果、ヒアリングを通じて対象者に気づきを与えることもできる。対象者が本心を話し、サポートメンバーの助言が受容されるには、ひとつは、相手の状況を理解し、相手もそれを認識することが求められる。ヒアリング対象者のリーダーや高齢者と類似した経験をサポートメンバーが持つ場合、サポートメンバーは自己開示によって相手と心理的な距離を縮めることができる。

最後は、ヒアリング対象者の問題を解決・軽減することである。サポートメンバーは、高齢者の支援者、リーダーへの指導者、仲介者・仲裁者、以上3つの役割を果たす。この役割を果たすには、第一の要件でも述べたように、所属組織の業務内容や事業展開の方向性、高齢者の担当業務、高齢者とリーダーの行動特性や能力水準の理解や知見が欠かせない。会社の経営戦略、新たな役割に転換するときの高齢者の心情、年上の部下を管理するリーダーの心情を理解し、それを踏まえた上で、状況に応じてヒアリング方法や助言内容を選択することが求められる。特に経営方針は経営環境によって変化するため、経営環境の変化を的確に捉えて、経営者の経営方針を探索する能力も問われることになる。A氏の場合、経営方針や高齢者の活用方針の確認を、経営幹部が集まり高齢者の処遇を決定する「高齢者活性化会議」で行っている。

また、根本的な問題解決のために、新たな対策を検討することもある。例えば、コーチングやカウンセリングといった、学術的に実証されている対策や他社で実施する対策を社内で展開する場合に、その方法が前川製作所の文化や風土、理念を活かした解決策であるか否かという判断が必要となる。このとき、前川製作所の組織文化や経営理念、経営管理の特徴を客観的に捉える見識や視野を持つことが望ましい。例えば、A氏の場合、サポートメンバーに就任するときに、カウンセリング研修に1週間派遣されている。カウンセリングには傾聴が求められ

る。一方で前川製作所の高齢者活性化の目標は、会社の事業展開の範囲の中で高齢者の得意分野を見つけることにある。この目的に即したヒアリングは方向づけを意識した助言であるため、傾聴を要するカウンセリングではなく、コーチングであるという結論に達している。

(2) なぜ A 氏はサポートメンバーを任せられ、権限はなぜ限定的なのか

前項でみた調整に必要な能力要件を整理すると、サポートメンバーは ヒアリング対象者の在籍職場の業務内容を理解でき、高齢者とリーダーから共感を得られる体験を持ち、業務上、経営層と接点を持つ機会があり、多様な情報調達ルートを持ち、全社的な視点から問題解決策を提示でき、自社の特質を客観的に分析できる能力、以上の能力・経験を持つことが求められている。なお、A 氏をサポートメンバーに選定する時の基準には、役員経験者、人脈の広さ、年配者、以上の3つを設けていた。この要件を設けたのは、高齢者の活性化を主たる目的とするが、同時に会社形態を分社体制から一社化に変更したときに、会社方針をリーダーに伝達する役割も担っていたことにあった。

そこで A 氏の経歴を見ると、大学卒業後、同社の電気部門に配属され、14～15年後に空調部門に配属された。35～36歳で空調部門のリーダーとなる。10年間リーダーを務め、当時の部下は30名～40名ほどであった。その後、エネルギー関係の会社に転籍した。ここはリーダー経験者が集まった会社である。当時ブロック制を敷いており、一般的な企業でいうと各店舗の戦略を立てる支店の役割を担う会社であった。最終的にこのブロックのリーダーになった。その後、48歳で取締役になり、11年間役員を経験した。役員の後期は特定部署の担当役員ではなく、地域全体を担当する役員になった。役員を退いた後の雇用区分は社員となり、電気工事や制御盤の営業を担当し、その後サポートメンバーに選出された。

A 氏の経歴と対比させると、業務内容の把握であるが、A 氏は地域担当の役員経験を持ち、電気や空調関係の経験がある。共通体験であるが、A 氏はリーダー経験があり、かつ役員を離脱後に社員の身分に転換するなど、定年後の役割変化も経験している。経営層との接点であるが、A 氏は役員経験者である。情報調達ルートであるが、勤務経験や地域担当の役員経験が長いため、多くの従業員と面識がある。全社的な視点からの問題解決であるが、役員経験者であるため前川製作所の文化や風土・理念を理解しており、また経営戦略や事業展開の方向性について経営者の考えに触れる機会を持っている。客観的な視点からの分析であるが、A 氏はエンジニアリング系職種の経験が長かったため、他社情報に触れる機会が多くあったのではないかと考えられる。

サポートメンバーは、人事部門に近い立場から、高齢者や職場リーダーへのヒアリングを行い、職場の問題解決を図る権限が与えられている。このため、サポートメンバーは高齢者活用の支援を通じて、前川製作所の中間管理職層による職場管理にも影響を与えている。一方で、労働条件を決定する権限は持っていない。この理由は、ヒアリングの機能不全を回避すること

にあると考えられる。なぜなら、ヒアリング結果が人事評価や処遇・配置に直結すれば、ヒアリング対象者は警戒して本心を話さなくなることによる。

6. まとめと考察～前川製作所の取り組みからわかること～

本稿では、定年年齢を60歳に定め、その後は自らが引退時期を定める前川製作所を対象とし、高齢者活用の基軸となる「サポート・メンバー・システム」を通じて個別対策を導入し、運用を主導してきたA氏の制度設計思想に焦点をあて、高齢者の有効活用を図るときの課題や効果的な対策を明らかにしてきた。前川製作所では、リーダーと高齢者が良好な人間関係を構築し、高齢者が組織の一員として強みや能力を活かす状況を作ることを従業員支援の目的としている。前川製作所の取り組みを一言で述べるとすると、高齢者の能力を活かした仕事や希望する仕事と、職場が要請する仕事、経営者側が要請する仕事を調整しながら、仕事の適合度を高めることに力を入れてきたといえる。このとき考慮すべきことは、高齢者の場合は知識や経験も豊富であるため、会社の風土や仕事の進め方への理解、技術や技能・経験に乏しい新卒者をいわば組織のやり方に適応させる人事管理では、高齢者の能力や強みが活かせない点である。職場の要請にあわせて高齢者の担当業務を決定することに留まらず、高齢者の能力に合わせて職場の作業組織の再編成を要請する場合もある。このため支援の対象は高齢者に限らず、上司もその対象に含まれ、更には第三者による役割の調整が重要な役割を果たすことになる。この点が前川製作所の分析から見えてくる。そこで本節では、前川製作所の具体的な取り組みから見えてくる、高齢者活用時の課題や対策を整理して結びとしたい。

高齢者側の課題は、高齢期の役割に意識の面で適応できるかどうかである。定年後には現役時代と異なる役割を受け入れつつ、意欲を高めて働くことが求められる。職業経験を活かす役割を見つけることができれば、高齢者は満足感を覚えて働くことができる。

しかし、役職や仕事には数量的な制約や能力要件があるため、定年後に現役時代と同じ仕事に配置できる場合と、仕事内容の変更を要請する場合の2つがある。前者であれば人事担当者は支援に費やす時間を抑制できるが、後者の場合には支援に多くの時間が必要となる。前川製作所では、管理職の未経験者であれば、定年を迎えても定年前と同じ仕事を継続できる。また、たとえ管理職を経験しても、生産現場の経験者であれば役職離脱後に現場の基軸となる技能を持って現場に復帰できる。いずれの場合も、高齢者は能力を発揮できる仕事を担当できるため、著しく就業意欲が低下することはない。ここで必要になる対策は、就業意欲の低下を抑制するために、面談を実施して前年度の水準に引き上げる支援を行うことになる。

企業側が時間を費やさねばならないのは、管理職を経験し、役職離脱後にそれまでに経験した仕事に復帰できない高齢者である。多くの企業で元管理職の配置が課題になっているが、前川製作所のA氏も、元エンジニアリング系の管理職の再配置が課題であるという認識を持っ

ている。この場合、例えば提案営業の仕事を提案するものの、最終的には現役時代とは違う役割を高齢者が自ら見出すことを期待している。しかしこれに失敗すれば、能力発揮の場がないため、上司は高齢者の配置に苦慮することになる。このような高齢者が会社全体で増加すれば、人事部門が主導して新たな役割に適応させる支援に多くの時間と労力を費やす必要に迫られる。

現役時代とは異なる役割に変更し、新たな役割で能力を発揮するには準備期間を必要とする。前川製作所では、企業側が人的資本投資分を回収するには、遅くとも定年後には能力が発揮できる状態にしておく必要があると考えている。65歳までは現役社員と同様の成果を期待した場合でも、投資の回収期間は5年間に限定される。このため、50歳代からの準備が必要となる。この期間に、50歳代の従業員が定年後の働き方を意識し、職場の協力を得ながら定年後の準備を要請している。その契機として、前川製作所では、50歳時点で「場所的自己発見研修」、56歳時点で職業経験の振り返りを行う面接を実施している。この研修のねらいは、3つある。第一は、高齢者が意欲をもって働いた時代を振り返り、やる気を高める方法を認識すること。第二は、日々の仕事の中で埋没してしまったが、過去に希望していた仕事を再認識しなおすこと。第三は、現役時代の自分と現在の上司とを比較することで、上司の行動を再評価して他者理解を進めること、以上の3つである。この過程を経てはじめて、定年後の新たな役割を前向きに検討できると考えている。

また一方で、上司による高齢者の人事管理が、高齢者の職場適応に大きな影響を与える。この理由は3つある。第一は、高齢者の能力や適性にあわせて仕事を配分するのは上司であること。第二は、高齢期に従業員が新たな役割に軟着陸するには、50歳代から準備を進められるように、現場の上司が従業員の能力やキャリア展望に配慮した配置を行う必要があること。第三に、会社から期待される役割を高齢者が自ら調整できるように、上司が会社全体の経営方針を伝え、高齢者と調整を図る必要があることによる。総じて、上司は彼らの能力やキャリアへの考え方を理解し、蓄積した能力を一層引き出す人事管理が要求される。前川製作所では、上司が高齢者のマネジメントを意識させるため、高齢者の仕事内容や組織目標との調整、高齢者の活用上の課題などを、ヒアリング前に記述させている。上司がこのことを考えるようになれば、仮に高齢者の能力を現在の職場で活かせなくなっても、他の上司が高齢者の能力を活かす方法を考えて仕事を確保することもできる。

仕事の適合度を高めるためには、高齢者と上司の努力も必要であるが、重要な役割を果たすのが第三者による調整である。上司や高齢者のどちらかに課題があれば、支援を通じて行動の軌道修正を図ることが求められる。例えば成長過程にあるため、上司による高齢者の人材活用に課題があれば、上司に対して助言や指導を行う必要が生じる。

仮令、高齢者が職場に適応して働いていたとしても、第三者による調整は必要になる。この理由は以下の3つである。問題の発生状況を判定すること。高齢者とリーダーの合意のもとで、高齢者の役割を限定するケースがあるなど、職場レベルで高齢者の活用が低位で均衡す

る場合があること。短期的な視点から仕事を任せるため、高齢者が離職したときの業務の継続性を考慮しないこと。特に・は、短期的には高齢者と上司の間で活用方針が均衡しているため、直属の上司が解決するインセンティブは低い。マッチングは、職場の上司と高齢者間に限らず、高齢者と職場の上司と経営層・人事部門間で行う必要がある。経営層・人事部門が当該高齢者の能力を最大限に生かすことを希望すれば、論理的にはその要請を受け、上司と高齢者でマッチングを行うことになる。この点を考慮すれば、高齢者の役割を設定するときには、高齢者と上司間、短期的視点を持つ高齢者・上司と長期的視点を持つ経営者層・人事部門間の、調整ができる第三者（以下、「調整役」と記述）を配置する必要がある。

大木・藤波（2011b）が示すように各企業は高齢期に向けた従業員支援を展開するときに専門家の支援を期待しているが、調整役には誰を配置するのがよいのであろうか。この点を能力要件から見ていくことにしよう。前川製作所 A 氏のキャリアや設計思想を通してわかることは、特に高齢者を現役時代とは異なる新たな役割に導き、かつ企業業績への期待度が高まるほど、高齢者や上司に対する研修と、第三者による調整の必要性が高くなることである。このため、研修を企画・運営し、更に両者の調整を図る調整役の能力要件は高くなる。

前川製作所の A 氏に見るように、最初に職場レベルでの活性化を図るには、調整役は、情報収集により問題の判定を行い、適切な面接方法や説得の方法を選定すること。解決策が上司と高齢者に受容されるためには、上司や高齢者の心を掴むことが求められる。これらが機能するには、調整役は彼らから共感を抱かれる経験を持ち、彼らの意見が経営層に伝達され、かつ高齢者が自らの仕事の方向性を修正するために、経営層と強いつながりがあることが要件となる。

また、全社的な視点から高齢者の積極的活用を検討する場合、調整役には経営者の思考を推測できる経験を持ち、かつ自社の経営戦略や経営組織、人事管理の特質を客観的に分析できる能力が求められる。それには経営者の立場からの仕事経験を持ち、営業担当者やエンジニアのような他社情報に触れる経験を多く持つ人材の配置が必要になる。特に、高齢者の職業能力にあわせて作業組織の再編が必要になれば、調整役の指導の範囲は、高齢者の人事管理に限らず事業戦略にまで拡大する。他社の制度を参考にして新たな仕組みを導入する場合も、自社の経営管理や人事管理上の特質を認識した上で、当該制度の転用可能性を判断する必要がある。

以上を踏まえると、調整役が職場の問題解決を図るときには、作業組織や人事管理の特質、従業員の情報、経営層とのネットワーク、従業員との類似体験といった社内特有の資源や経験の獲得が必要になる。また特に前川製作所は、高齢者の活用を進めながら、指揮命令系統とは異なる調整役を媒介するルートを通じて、高齢者やリーダーといった現場の従業員側と経営者側の意識の差を埋めているとも解釈できる¹⁰⁾。このため、社外の専門家よりもこれらの資源を

10) 井上（2010）によれば、日本の経営の基本的性格として、労使の意識の断層を狭めるのに資した特質は、経営者が内部昇進した人であるため、労働者の「大衆の言葉と、感情と、倫理とを自らの肉体

獲得しやすい社内の人材が担当することが望ましくなる。

そうなると、次に検討すべきは、調整役は社内の誰が担当するのかである。高齢者や上司が相談しやすい環境を整えるためには、高齢者や上司の人事評価や賃金決定、配置の権限を持たない人材が望ましい。この理由は、労働条件を決定する権限を持つ人が行くと、職場で問題が発見されれば自らの評価を下げることになりかねないことによる。この結果、高齢者も上司も自ら進んで問題や課題に関わる相談を控えるようになってしまう。このため、調整役には、支援を円滑に進めるために人事部門と連携を図れるポジションにありながらも、労働条件を決定する権限がない人材が望ましくなる。彼らは、コーチングやカウンセリングの資格を持つ必要はなく、前川製作所のように人事担当者、もしくは社外の専門家がヒアリング手法の助言や承認を行うという分業体制をつくる方法が考えられる。

以上に見るように、前川製作所では、高齢者の職域確保や就業意欲向上のため、「サポート・メンバー・システム」を通じて対策を講じてきた。高齢者の仕事を探し、上司と高齢者・経営者間で調整を行う「役割」の設定、高齢者を職場に受け入れて能力を發揮させる「適応」の機能強化を図っている。高齢者の職域確保は企業側が抱える課題のひとつに挙げられ¹¹⁾、前川製作所では現場の仕事に熟知している高齢者や上司、第三者の支援者が自ら思考して仕事を創出することを促進してきたとも解釈できる。ここから高齢者の職域開発を検討する場合には、人事部門が高齢者の適職を探索することに留まらず、誰に権限を与え、人事部門はどのような支援を行うのがよいのかも考える必要があるといえる。

本稿では、サポートメンバー A 氏の制度設計思想から仕事の適合度を高めるときの課題と対策を探り、重要な役割を果たす調整役の能力要件を検討してきた。本稿では高齢者への支援が制度化した以降に焦点をあてて高齢者の活用課題や対策を検討してきたが、前川製作所に蓄積する高齢者活用対策のノウハウは制度化以前から蓄積されている。そのノウハウを捉えるには、経営環境の変化や担当者の変更により支援の仕組みがどのように変化してきたのか、という仕組みの進化の歴史や、支援の仕組みが企業のパフォーマンスにどのような影響を与えたのかという適応的意義の分析も必要になる。これらは今後の検討課題としたい。

【引用文献】

井上雅雄 (1991) 『日本の労働者自主管理』東京大学出版会

井上雅雄 (1997) 『社会変容と労働——「連合」の成立と大衆社会の成熟』木鐸社

井上雅雄 (2000) 『日本の雇用慣行の変容と労働組合機能』『立教経済学研究』第54巻第1号、

をもって知っている」ところにあると説明している。

11) 職域の開発の一環として、前川製作所では高齢者職場も創出してきた。2006年以降、高齢者から構成する請負事業を展開し、技能伝承の機能を持たせるため若手社員もこの組織に派遣されていた。現在は、組織機構改革により事業が再編され、別の部署で事業が継続している。

141～151ページ

- 井上雅雄 (2010) 「失われた」40年——戦後労働の精神史」『立教経済学研究』第64巻第1号、1～18ページ
- 大木栄一・鹿生治行・藤波美帆 (2011) 「「サポート・メンバー・システム」の制度化と高齢者支援の展開——サポートメンバー・職場リーダー・人事部門の連携と役割——」『ダイキン工業, 東洋エンジニアリング, 前川製作所にみる高齢者活用と処遇の変遷——人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究——』独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構、129～155ページ
- 大木栄一・藤波美帆 (2011a) 「総論～要約とまとめ」『ダイキン工業, 東洋エンジニアリング, 前川製作所にみる高齢者活用と処遇の変遷——人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究——』独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構、3～30ページ
- 大木栄一・藤波美帆 (2011b) 「第 部 高齢者雇用と人事管理の整備」『70歳雇用に向けた企業・従業員・社会の役割——人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究——』独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構、99～122ページ
- 大木栄一・藤波美帆 (2011c) 「製造業 A 社」『60歳代従業員の戦力化を進めるための仕組みに関する調査研究報告書——人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究——』独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構、225～232ページ
- 大嶋江都子 (2011) 「高齢者雇用に関わる企業担当として思うこと」『ダイキン工業, 東洋エンジニアリング, 前川製作所にみる高齢者活用と処遇の変遷——人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究——』独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構、170～172ページ
- 奥津真理 (2010) 『定年退職者の働き方の選択——条件変更との取引』(調査シリーズ No. 66) 独立行政法人労働政策研究・研修機構
- 奥西好夫 (2001) 「高齢化と雇用制度改革の方向性～60歳定年制からポスト60歳定年制へ」『生涯現役時代の雇用政策』清家篤編著日本評論社、39～84ページ
- 木村琢磨 (2011) 「第2章 高齢期の就労における仕事満足度と政治スキル」『団塊世代の就業・生活意識実態調査研究報告書』独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構、44～56ページ
- 玄田有史 (2001) 「定年延長, 人事管理, そして採用計画——労働省「雇用管理調査」特別集計の結果から」『60歳台前半層の雇用延長の制度化を進めるための方策に関する研究報告書 (中間報告)』高年齢者雇用開発協会、81～95ページ
- 鈴木忠 (2008) 『生涯発達のダイナミクス——知の多様性, 生きかたの可塑性』東京大学出版会
- 高木朋代 (2006) 「人事管理の変化と高年齢者雇用」『季刊家計経済研究 No. 70』財団法人家計経済研究所、38～52ページ
- 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構 (2008) 『高年齢者雇用確保措置の実態と70歳まで働

ける企業実現に向けた調査研究——第一次報告書——』

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構（2009）「前川製作所」『65歳を超えていきいき働くために——先進18企業にみる実態と会社の方針』137～148ページ

西村孝史（2011）「第3章 継続雇用者の人的資源管理」『首都圏におけるエイジフリー社会構築に向けた就業・社会活動に関する調査研究報告書』独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構，46～70ページ

守島基博（2001）「勤務延長・再雇用制度の特徴：制度を採用する企業の特徴と，従業員の選好」『60歳台前半層の雇用延長の制度化を進めるための方策に関する研究報告書（中間報告）』，財団法人高年齢者雇用開発協会，81～95ページ

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——」『日本労働研究雑誌 No. 607』独立行政法人労働政策研究・研修機構，112～122ページ