

シンポジウム2：-65歳以降の高齢者雇用-

講演者：

藤本 真氏

独立行政法人労働政策研究・研修機構 主任研究員

浅野 浩美氏

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 雇用推進・研究部長

江上 茂樹氏

サトーホールディングス株式会社 執行役員最高人財責任者（CHRO）兼北上事業所長

コーディネーター：

城戸 康彰氏

産業能率大学 教授

(敬称略)

城戸：

皆さん、こんにちは。年次大会のシンポジウムですが、これまでは、シンポジウムが一つだったのですが、今年は二つになっています。こちらの会場は「65歳以降の高齢者雇用」をテーマとしたシンポジウムになります。今日はモデレーターを務めさせていただきます産業能率大学の城戸です。よろしくお願ひいたします。

このシンポジウムでは、3人の方にご登壇いただいています。向かって左側から、労働政策研究・研修機構で主任研究員をされています藤本さん、それから真ん中になります、高齢・障害・求職者雇用支援機構で雇用推進・研究部長を務められています浅野さんです。一番右にいらっしゃる方がサトーホールディングスで執行役員と人事の責任者を務めておられる江上さんです。

皆様も読まれたかもしれませんが、リンダ・グラットンたちが『LIFE SHIFT』という本、

原題は、「100年の人生」という本を出版しています。その最初に記載されていますが、日本は高齢の人たちが多くなっており、おそらく日本人で今50歳未満の人たちは、100年ないしはそれ以上生きるのではないかと、それを想定しておいたほうがいいとなっています。

最近変わってきているのは、例えば80歳という人をとってみても、20年前の80歳の方と今の80歳の方では、やはり違っています。80歳というと、歳をとっているというイメージかもしれないですけど、今は、非常に元気で80歳に見えない方も

おられます。そうしますと、一般的には、若い時は教育を受けた後に仕事に就く。そして、長い仕事人生の後に引退ということになるのですが、その引退年齢が従来のように60歳とか65歳で切れるのかということです。非常に元気ですし、そうした時に、どうしたらいいかということです。リンダ・グラットンも言っていますが、日本は高齢で働いている方が非常に多い国でもあります。60歳代前半層の雇用率は非常に高くなっています。働く人の引退年齢がどう伸びていくかは、大きなテーマかと思ひます。これは、マクロな見方なのですが、今日はむしろミクロな面に焦点をあてることとなります。実際に企業等で、65歳以降の方々を雇用していくとなったとき、そこでの問題や課題は何か、課題を乗り越える処方箋は何か、といったことをテーマにシンポジウム2を開催したいと思っています。

それでは早速、藤本さんから、お願ひいたします。

藤本：

労働政策研究・研修機構で研究員をやっています藤本真と申します。本日はどうぞよろしくお願ひいたします。

この後、浅野さん、江上さんから事例の話が出てくるかと思ひますが、私からは、65歳以上の従業員雇用管理、企業が行う雇用管理に関する、ここ6~7年の調査研究の動向をご報告すると同時に、そのことによって、今、日本で65歳以上の従業員を雇っている企業の像というものを、皆様にお知らせできたらと思ひます。

まずは、65歳以上の従業員を雇用する環境、企業がどのような取り組みを進めているかということをご概観してみます。数字は全て、厚生労働省が毎年出している「高齢者の雇用状況」という集計に基づきます。そこでは、希望者全員が65歳以上まで働ける企業というのは、必ず集計を取っているのですが、2011年、47.9%だったものが、今年（2017年）のこの間の報告書では、75.6%となっています。この間には、2013年の高齢者雇用安定法の改正がありますので、2013年と比べて数字が上がり、大幅に増加しています。3/4は、希望者全員が65歳以上まで働ける企業です。ただ、65歳以上までというのがミソで、これらの企業のほとんどは、65歳到達まで働ける企業です。つまり何が言いたいかといいますと、「65歳を超えても働ける企業というのは、まだそれほど多くはない」ということです。

実際見ていきますと、66歳以上の希望者全員を雇用しているという企業は5.7%。66歳以上に定年を設定しているというところは1.8%。それから定年を廃止している企業は2.6%です。ちなみに定年を廃止している企業というのは、2009年、この年から従業員30人以上雇用確保措置の状況について集計し始めたのですが、この年の比率が2.7%で、2017年に至るまでほとんど変わっていません。雇用確保措置の3つのパターンの実施比率はだいたい3対15対82となっています。つまり3%が定年廃止、15%が定年延長、82%が継続雇用制度を実施しているという状況です。この3つのパターンの比率は、2006年に雇用確保措置が義務化されて以来、ほとんど変わっていません。65歳を超えて働ける状況を、制度的に設定している企業は、まだまだ少ない、ということになります。

そこで、実際65歳以上の従業員を雇用する企業というのは、どのような企業なのかということをご調査研究の視点から、少し紹介したいと思います。初めに私の分析を紹介することとなり恐縮ですが、これは2008年の、私ども労働政策研究・研修機構で行なったアンケート調査に基づく分析です。

このアンケートでは「65歳より先の雇用確保措置を実施していますか」という問いに対して、既

に実施しているというところが、回答企業の約1/4を占めました。検討しているというところが12%で思ったよりも実施・検討している企業が多かったという印象です。

では、その実施しているところに、どのような形で行なっているのかと聞いてみますと、65歳より先の従業員を雇用するという点について、定年制度や継続雇用制度上などの明確な規定がない企業が一番多かったです。これが半数弱を占めています。

それから、もう一つ、この65歳より先の雇用確保措置を実施する企業の6~7割は、高齢者でも十分活躍できるということと、戦力となる高齢者を活用する必要性がある、ということをご理由として挙げています。

この理由と制度としての裏付けがあまりないということをご重ね合わせると、65歳を超えての雇用を行なっている会社には、65歳を超えてもバリバリに活躍できるような方がいるので、その人たちのことを念頭において、進める理由というのを答えたのではないかと推測できます。

それから次に、鹿生（かのう）さん、大木さん、藤波さんという方が、昨年書かれた論文で、これは2013年に、今日いらっしゃる浅野さんが所属される高齢・障害・求職者支援機構が実施したアンケート調査に基づく分析で、この分析の中では、60歳定年で65歳まで雇用をするという企業と、65歳を超えても雇用するという企業を分けて分析しています。ここで注目されているのは、人事評価です。従業員のことを認識する、把握するという人事評価の機能と、他の人事労務管理との連動性というのを見てみます。

65歳までの雇用を実施している企業というのは、人事評価と目標管理との連動性は高いけれど、人事評価とキャリア面談や研修といった、キャリア形成とか能力開発とかに関わるような人事労務管理施策との連動性が低くなっています。このことから、まず65歳までの雇用を実施している企業というのは、企業の「これをやってほしい」という要請に高齢者を合わせるという活用方針を持ち、高齢者の能力向上よりも、むしろその企業の要請に適合するような能力を再編していると思われることができる。「再編」の中には、マインドセッ

トのやり直しみたいなことなども含まれる。

一方で、65歳を超えて従業員を雇用することを制度化している企業というのは、人事評価の実施と自己啓発支援やキャリア面談、自己申告との連動性が高い。つまり、65歳を超えての雇用を制度化している企業というのは、高齢者の能力向上とか、企業に要請に合わせるというより高齢者の自主性を重視した活用方針を取っているのではないかと考えられる。

それから最後、私ども労働政策研究・研修機構の鎌倉さんという研究員が、昨年報告書に発表した分析ですが、これは2015年に、労働政策研究・研修機構で実施したアンケート調査に基づく分析で、65歳以上の希望者全員が働ける企業の特徴というのを、65歳以上については基準に該当する人だけが働けるという企業と比較しながら明らかにしていった結果です。

鎌倉さんは、65歳以上の長期にわたって働ける企業の特徴というのを、既存研究からいろいろと引っ張り出してきて、最終的に多変量解析により、それらの特徴のいずれが65歳以上の希望者全員を雇用するというのを促進しているのかを明らかにしようとしています。そうした分析の結果出てきたのは、まず、これはは当たり前といえば当たり前なのですが、定年がないとか、あるいは定年年齢を65歳以上に定めている企業、つまり制度的な裏付がしっかりしている企業というのは、65歳以上の希望者全員が働くことができる雇用管理が実施される傾向が高まるということです。

もう一つは、従業員構成ですが、例えば50歳の正社員が100名いたとして、50歳の正社員が50代の後半の時点で、どれくらい残っているのかというのを、このアンケート調査で聞いているのですが、その割合が低いほど、65歳以上の希望者全員が働ける可能性が高まります。つまり50歳のときにいた人が、50代後半、つまり60歳定年とか65歳にかかる前に減っている企業ほど、65歳時点で希望者全員が働けるようにしているという意向を示す傾向が強くなる。言い換えると、65歳以上の希望者全員が働くことができるようになったときに、50代後半の従業員の雇用機会に少し影響が出てくる

のではないかと、ということを示唆する結果です。

少し駆け足になりましたけれども、今申し上げました調査研究成果からのインプリケーションを申しますと、まず、現時点の65歳超の従業員の方の雇は、企業にとって、貢献度の高い雇用者を、しかも、セレクトして雇うというふうな雇用慣行によるのではないかとということです。制度的な裏付は、まだそれほどありません。

こうした点を踏まえると65歳超の従業員を安定的に雇用する制度へ移行していくためには、移行していくことがそもそも現状可能なのかということ、移行していくためには何が必要なのかということを考えていかなければならないでしょう。

それから2番目は、その制度を作っていくときの鍵を、鹿生（かのう）さんたちの研究が示唆していると思います。彼らの研究には、高齢者の自主性重視、能力開発が、65歳超の従業員を雇用する制度を設けている企業の人事労務管理の特徴だと書いてあったわけですが、こういう高齢者の自主性重視、能力開発、さらには企業にとって有効な役割を、高齢者に対して付与するという組み合わせというのが、そもそも可能になる条件とは何なのかということです。自主性重視、能力開発といっても、65歳を超えたところで、その人に担当していただく仕事の見通しというものがないと、なかなか難しいのではないかと思います。

3番目は、65歳超の従業員が希望に沿って雇用し続けられるという企業では、50代後半での従業員の減り方が大きいからこそ、65歳以上になっても、希望者全員が雇われるという状況になっているのかもしれませんが。そうであれば、65歳以上の人が希望したら雇用し続けられるという状況を作り出すとすれば、50代後半で、或いは50代後半に限らず60代とかに入ってからかもしれませんが、そこでセレクトしていく、選抜していくということを入れることが不可避なのか。もしそれが不可避ならば、出ていく人の雇用機会とか、キャリア形成機会というもの、どう確保するかということも考えていく必要があるのではないのでしょうか。駆け足でやや分かりにくかったかもしれませんが、私からの報告は以上になります。

城戸：

どうもありがとうございました。では、浅野さんをお願いします。

浅野：

高齢・障害・求職者雇用支援機構の浅野です。実際に高齢者雇用を進めるという仕事と、これを進めるための研究に携わっております。早速、話に入りたいと思いますが、今日は、高齢者雇用の現状、最近の動きや対策、昨年、65歳を超えた雇用を進めるためのマニュアル¹⁾を作成したのですが、これを作成してわかったこと、の3つについて、お話したいと思います。

まず最初に、高齢化の話ですが、全人口に占める65歳以上人口の割合は、2016年には27.3%でしたが、2065年には38.4%に達する見込みです。そのような中、高齢者は働くことを希望しており、60歳以上の男女に聞いたところ、その7割近くが65歳を超えても働きたいと答えています。

では、実際にどのくらい働いているかというところ、60歳以上の就業者数は、2006年には937万人でしたが、2016年には1293万人となっています。さらに、65歳以上についてみると、この間に510万人から770万人と1.5倍以上に増えています。どんどん働くようになっていきます。就業率を見てもそうで、2016年の65～69歳男性の就業率は53.0%。もう「スペシャル」とは、言えない状況になってきています。

高齢者はハローワークにも行くようになりました。雇用情勢が改善していることもあり、ハローワークの新規求職者数はこのところ減少してきています。そのような中で、年齢別にみると、65歳以上の求職者数だけは増えてきています。

次に、企業の取り組みです。先ほど藤本先生からご紹介がありましたが、高年齢者雇用安定法という法律があり、企業は、希望する人に対しては65歳まで雇用確保措置を講じなければいけないというふうに定められているのですが、2017年には99.7%と、ほとんどの企業がこの措置を講じている。65歳までの雇用確保措置はほぼ講じられている、と言っていい状況になっています。

しかし、先ほど藤本先生から制度のほうはあま

り変わってない、というお話があったように、法律で「こうしなければいけませんよ」というところまでは良いのですが、それを上回ることに就いていけば、あまり進んでいない。8割近くが60歳定年で、そのあとは再雇用制度などによって雇用している。65歳を超えて働けるしくみはどうか、というと、定年がない企業なども含めて希望者全員が65歳を超えて働けるしくみのある企業は8.5%、希望者全員だけでなく、一定の基準に該当する人などまで入れても18.8%と2割に満たないという状態です。

そういう中で、高齢者はどう働いているかというところ、よく働いているようです。当機構の調査²⁾によると、働きぶりに対する評価は、60～64歳の高齢社員に対しては75.3%、65歳以上の高齢社員に対しては86.9%の事業主が、満足している。65歳以上の方が高くなっていますが、これは、65歳までは雇用確保措置を講じなければいけないため、対象者を選ばませんが、65歳以上であれば選べるということによるものとみています。ただし、課題もあります。同じ調査によると、60歳から64歳では、モチベーションの問題、健康の問題、次いで仕事の確保が課題となっています。65歳以上になると、健康の問題、モチベーションの問題、仕事の確保と、このような感じですが。働きぶりには満足はしているけれども、モチベーションなどの問題がなければ、もっと力を発揮してもらえるのではないか、という感じかなと思います。

労働力人口は減ってきていますので、企業側にとって、働き続けてもらうだけでなくもっと力を発揮してもらう必要がある。そのようなことを背景に、私ども機構では、雇用確保、すなわち、とにかく雇用する、という段階から、一歩進んで戦力化へ、それから65歳に到達するまで、などということをしていないで、さらにその先へ、ということを進めています。

国の「働き方改革実行計画」にも、長時間労働や同一労働同一賃金の話だけでなく、高齢者雇用のことも入っています。具体的には、定年引上げ、継続雇用延長、さらに、キャリアチェンジ、起業促進、多様な就労機会の提供などについて記載されています。

このうち、定年引上げ、継続雇用延長を進めるために、昨年私どもでは「65歳超雇用推進マニュアル」を作成しました。これを作るために、65歳定年企業を中心に55社ほど企業を回ったのですが、65歳以上定年の企業にもいくつかのグループがありました。非常にざっくり言えば、役割が変わらない、そういうグループと、それから役割が変わって賃金も変わるというグループの2つがありました。定年などの引上げにあたっては、現状の把握、それから、制度設計をする、実施する、見直し修正する、といった手順が必要ですが、現状把握段階では、制度のことだけではなくて、その企業が置かれている状況、風土の把握が大事でした。また、高齢者雇用のためには、「トップ経営者の理解」のほか、「推進体制の整備」も重要でした。制度設計段階では、人事だけでは決めないで現場と話をすることも大事でした。実施段階でのポイントは、高齢社員への役割の明示です。役割が変わるにしろ変わらないにしろ、どうするかということ、きちんとして示すことが必要です。サントリーでお聞きしたのですが、役割が変わる会社なのですから、本人にはもちろん、周りにも、「こういうようなことを、この人に期待をしているのです。」ということ、きちんとして示し、評価の基準も、それに見合ったものにしていました。役割を示すだけでなく、高齢社員の方にも、マネジメント層にも、あるいは社員全体にも、意識を変えてもらうことが必要です。これまでと同じ役割であれ、異なる役割であれ、きちんと自分のキャリアを考えてもらうような、そういう機会は重要だと、感じたところです。

私からは以上です。大変駆け足になってしまいましたけれども、ありがとうございました。

城戸：

それでは3番目になりますけれども、今示されました「65歳超雇用推進マニュアル」の中でも、企業事例として取り上げられていますサトーホールディングスの江上さんです。

江上：

サトーホールディングスで人事の責任者をやっ

ています江上と申します。よろしくお願い申し上げます。それでは私から、実際の企業事例ということで、当社の高齢者雇用の取り組みについて、お話いたします。

今日は65歳以上というところがテーマですが、そこだけ語ると、点の話になってしまうということで、そこを語る上には、その前のところも関係してまいりますので、少し、全体的な話にはなってしまうかもしれませんが、10分少々お時間いただければと思います。

私の自己紹介を最初にさせていただきます。私は、実はサトーホールディングスには2年前に人事の責任者として入社しております、それまでは、自動車メーカーにずっとおりました。そういう意味では、今からご説明することは、私が入社する前から既にやっていることなのですが、逆に私が外から来て、「すごいな」と思ったところと、「あと課題はここにあるな」と思ったところその両方をご説明できたらと思っています。

ところで、サトーホールディングスといっても、なかなかどんな会社かわからないと思うのです。

サトーという名前は、一般的すぎることもあって、当社の事業内容のイメージがつきにくいと思うのですが、実はサトーグループとは、このような仕事をしていますということで、(映写の資料を)ご覧ください。

われわれの仕事は、一言でいいますと、「自動認識ソリューション」ということになります。「自動認識ソリューション」といっても、なかなかイメージを持ちにくいのではないかと思います。モノと情報をつなぐことを「タギング」というのですが、モノと情報を一致させることを通じて、物流の効率化とか生産性向上とか、あるいはデータの管理精度の向上とかにつなげていくということで、各業界に関係している縁の下の力持ち的な存在です。資料にありますように、工場で部品に貼るシールや病院のリストバンド等、バーコードや2次元コード、ICタグ等を通じて、あらゆる業界に商品とサービスを提供していることがわかっていただけたと思います。

会社の規模感をお話しますと、売上が1千億円

強であり、社員が約5,000名です。うち3,000名は海外ですので、2,000名が国内にいます。バーコードプリンタやラベルといった商品に、ソリューションを加えた形で顧客価値を提供しています。

ところで、当社では、「人材」といったときは、「財産」の「財」を使うということにしております。当社の人事施策のキーワードは、「個」です。「個の強みを生かす」ことが、われわれの人財施策のテーマになっています。ですから、国内2,000人、海外入れて5,000人いますが、まだまだやり切れないのですが、とにかく「個」に向き合って、個を生かす人事策を、どうやっていくか、に注力をしておりまして、そういう中で、当然若手の社員の「個」というのもあるのですが、ベテラン社員の「個」というのもありますので、これはなかなか一筋縄ではいかないのですが、地道にずっとやっていっているということです。

ところで、先ほど藤本さん、浅野さんからお話がありました、われわれの定年制の取り組みをご紹介しますと、実は結構早い段階、2007年の4月に定年を65歳に引き上げています。そういう意味では、先ほどの話でいきますと、65歳までの制度を持っている会社ということになります。これは当時の社長のトップダウンで決まったと聞いていますが、当社の場合には、様々な業界の縁の下の力持ち的な仕事をこなしていますので、お客様の現場が分からないと我々のビジネスモデルは成立しないという前提があります。そのお客様のお困りごと・課題を知るのは「人」であるということで、先ほどもお話しした通り「人」は「財産」なのですが、その財産がある「人」が、いつまでも働けるようにしていくべきだということを、当時の社長が言うておりまして、2007年に定年を65歳に引き上げているということです。

その後、65歳定年制度は維持しつつ、2011年の4月に「あなたと決める定年制」という制度を導入しています。先ほどご説明した通り、65歳定年制度は維持しておりますし、また、65歳以降の雇用は、会社のニーズと本人のニーズが合致したときに再雇用されるということになっていますので、そういう意味では、再雇用制度に近いのですが、「あなたと決める」という趣旨に則って、再

雇用の上限は定めていませんので、まだ80歳で現役という方はいないのですが、70歳近い現役社員も活躍しています。

この「あなたと決める定年制」は、高齢者向けという側面もあるのですが、実は若い社員向けのほうもあり、つまり、第二の人生を自ら歩みたいといったときに、早く自分の定年制を決められます、という側面もあります。実際、50代で会社を退職して、第二の人生を歩むことをサポートする制度も持っています。その他、一連の取り組みで導入したのものとしては、先ほどお話のあったキャリアプランセミナーなども始めています。

賃金カーブについては、当時の役職定年の関係で、56歳到達時点で一旦減額になるのですが、その後、60歳以降65歳までは少しずつ減額されていくという制度を当時導入しました。

こういう取り組みをしてきましたが、いろいろな課題も出てきていることもあり、最近、フィンチューニングをしています。一番の課題は、特に賃金のところになるわけですが、先ほど申し上げましたとおり、役職定年の関係で、56歳で1回下がって、60歳以降に段階的に下がっていくところでした。

そのときに特に何が課題かという、先ほど浅野さんも言われておりましたが、「役割がどう変わっていくか」ということになります。賃金下がっていくのに伴い、自分の役割がどのように変わっていくのかということが、あまり明確でないのが課題ということです。つまり、先ほどの言葉を借りると、役割の変更を明確に定義できておらず、かつ、本人にもきちんと伝え切れてないというところがあり、早いケースですと56歳でライン管理職を降りてから65歳までの9年間を、役割が不明確なまま過ごし、一方で、賃金は少しずつ減額されていくという状況が発生しています。そういう中で、社員自身が役割を見い出せた場合はいいのですが、そうでないとネガティブなマインドが働いてしまうので、ここを是正せねばいけないということで、少し制度を変えたということです。

まず、役割と報酬との関係を明確にすることにしました。具体的には、今までの56歳の役職定年を60歳に変更し、60歳までは賃金の減額はしませ

ん。ですから、今までは50歳の前半になると、「あと少して、もうライン管理職から外れる」といったマインドになっていたのですが、「そうではありません。60歳までは走り切っていただくのです」というメッセージに変えました。

その関係で、キャリアセミナーの内容も変更しました。今まではどちらかといいますと、「辞めた後を見据えた準備をしましょう」という話がメインでしたが、これを「60歳まで走りきるために、学び・変わっていく」といった内容に変えています。

ただ一方で、人件費も考えなければいけません。56歳で減額しないということは、人件費が上がるだけなので、そこも考えなければいけないということです。この点についてはいろいろな議論があり、今の制度が100点満点ではないと思いますが、60歳まで報酬を減額しない一方で、60歳到達時点で大幅に減額することにしました。つまり、今までは役割の変化が不明確なまま報酬が下がっていったのを、60歳以降の役割を明確に変更することで、賃金を一気に減額させ、その後65歳まではキープするという形に変えました。これは報酬の面では、60歳定年、再雇用との仕組みと似ているともいえますが、一つは人件費の問題もあったのと、あとは、役割と報酬との関係を明確にしたということだと思います。今までのように良く分からない中で報酬が下がっていくということではなく、60歳まで走り切る。そして、60歳以降は新しい役割で65歳まで頑張っていただく、というような形に変えました。まだいろいろ改善点があるかもしれませんが、今はこれで明確なメッセージを打ち出しています。

あともう一つは、もし60歳以降も高度な専門職として、会社の戦略に大きく関わるような専門性をお持ちの方であれば、きちんとアセスメントをやった上で、賃金をそのまま維持するという制度も今回から作っています。こういうようなことで、きちんとまず65歳までどうやって働いていくか、ということを明確にしています。

少し前後してしまいましたけれども、最後に65歳以降どうなっているかということ、制度的なところでお話をします。先ほど申し上げたように、定年は65歳なのですが、本人の希望と会社の希望

が合えば、上限の年齢は設けず、1年ごとの契約をして継続雇用しており、社内では「プラチナ社員」と呼んでいます。これは希望者全員ということではないので、そういう意味では、希望者全員ということまでは踏み込めてはおりませんが、こういう制度を導入しています。そんなにまだ人数は多くなくて10数名といったところです。

実際はプラチナ社員を希望しない65歳定年の人が結構おまして、先ほどの藤本さんの話ではないですが、50代も含め早めの定年を選択する社員もいます。

どこまで皆さんのご参考になったか分かりませんが、こういう形で65歳以降の制度もにらみながら、65歳に到達する前のところから取り組みを行っているので、一つの事例としてご参考にしていただければ幸いです。私からは以上です。ありがとうございました。

城戸：

三人の方から短い時間に沢山の情報や知見を提供していただきました。私も聞いていて、自分の中で十分整理されていないような状況ですが、少しだけ整理して、次の論点を提供したいと思います。

全体を捉えるという意味では、浅野さんのお話が分かりやすかった気がします。やはり今、少子高齢化が進み労働力が絶対的に不足している。そのために、高齢者の雇用がますます増えているという状況です。特に65歳以上での男性の雇用率が非常に高い。それに比べますと、女性の65歳以上の雇用率は低い感じがします。

また、枠組みとしてでも、65歳までの雇用確保措置はほぼ100%近くまで講じられている状況になってきている。ただ、制度的に見たときに、現実には65歳定年制を採っているところは、非常に少なく、定年制という制度的対応は、やはり遅れている、ということだと思います。

それから、60歳、65歳以上の方の、働きぶりに対する評価ですね。働きぶりには満足ですが、まだ充分戦力化してないところもあります。モチベーションや、特に65歳といえますと健康のことも問題になってきています。ただし、大きなトレンドは、やはり今は雇用確保から、むしろ戦力化

へ動いているということ、それから65歳からその先の雇用の問題にスポットライトが当てられていることですね。そのために、いろいろなサポート体制、実施マニュアル等が作成されています。浅野さんも、今この側面に非常に携わっておられることがわかります。

実際に先進的な事例を見ますと、トップがしっかりと理解があり、関与していますし、推進体制も整備されています。それに合わせた制度もできています。ところが、やはりサトールホールディングスさんも関係しているかもしれないのですが、役割がしっかりと定義・明示されているかということが非常に問題になってきます。それから高齢社員との評価の問題、これが、しっかりどこまでできているかということです。やはりしっかりとできているところは、雇用プランもできている、ということだったと思います。

藤本さんからは、詳細なアンケート調査の分析などに基づいて、むしろ現実、厳しい状況もあるという指摘でした。60歳代の雇用の前に50歳代でスクリーニングが行われているのではないかということです。会社に残れない人が出た時の対応はどうか、といった問題も提起されていました。それから、やはり役割ですとか、その高齢者の能力開発、そういったものの組み合わせをどうしていくのかということが問題としてあげられていました。

そして江上さんからは、新しい取組みの紹介がありました。特に65歳定年でしょうか。定年制をしっかりと定め、60歳までは賃金は下げませんとされています。そして、60歳で役割の再定義をし、給料も下がるのですが、そこからまたその後も下がらない、というようなことを試みています。始められて、まだ年数も経ってないようですが、独自の取組みを紹介していただきました。このシンポジウムのテーマが、「65歳以降の雇用」ということになっていますので、ここで少しテーマを絞りまして、65歳以降も雇用を継続するといったときに、それを妨げているものと対応策という観点で、藤本さんからお話しただけならと思います。いかがでしょうか。

藤本：

なかなか具体的なものというのが思い浮かばないです。一つは、多分今の60歳から65歳の雇用のときにも、雇用確保のときにも問題になることが、大きく3つありまして、仕事の確保と管理職の扱いと、それから、お金をどうするかというのがあります。多分65歳以降ということになりますと、仕事の確保というのが、より問題になっていくのかなと思っています。加齢とともに、当然、身体的なあるいは精神的なコンディションというものも衰えるというのはあるのだらうと思いますが、衰えるよりも、よく高齢者雇用について、企業の方にお話を伺うと、働いている高齢者の方が急変するということのほうが怖い、ということをよく言われますね。たぶん、65歳以上の方の仕事を確保するというときに、その急変とか、ある日突然、今までと同じように仕事ができなくなるとかということに対して、どのように対処していくのかというのが、60歳から65歳までの雇用延長におけるよりも、もっと重要な問題になってくると思います。

それから先ほど、私、鹿生（かのう）さんたちの論文の紹介の際に、65歳超の人を雇う制度を設けているところというのは、自主性重視で能力開発に取り組む傾向が強いという知見が論文から得られたてしていると話しましたが、果たしてそうなのだろうか。やはり高齢になるほど能力開発のリターンというのは、期待しにくくなり、企業のほうから、先ほど浅野さんや江上さんの話にもありましたが、役割を設定してそこにいわば当てはめるといった傾向のほうが強くなるように思います。そのときに、いかに従業員の方とのすり合わせができるのかということも、課題なのではないか、と思います。

城戸：

ありがとうございます。浅野さんお願いします。

浅野：

課題・難しさとしては、2点あるかなと思います。1つ目は、65歳から後、働いてもらいたいと考える企業というのは、60から64歳までしっかりと働い

てくれていると思っている企業だということでは、今、60から64歳、この土台となる方々が、しっかり働いておられるかという、企業は確かに働きぶりに満足していました。けれども、その満足の中には、あまり大きな声では言いたくないのですが、「このぐらいの賃金だからね」というのもきっとあるだろうと思うのです。それから、企業は、モチベーションのことは課題だと思っている。確かに、やる気がない人もいるでしょうが、やる気はあるけれども、もう自分は正社員でないから遠慮している、という人もいるはずで、そういう意味では、60歳から64歳のところを、ただ働いてもらっているというのではなく、もっと戦力化しないと、なかなか65歳以降の雇用というのは進まないのではないかと思います。これが1点目です。

それから2点目ですが、65歳までは人によって差があるとしても、そこまで差は大きくない。けれども、65歳以降になると、やはり個人差が大きくなってきます。健康面でもそうですし、元気でいろいろなことができる期間をどう過ごしたいかという、そういうニーズも人によって違いが出てきます。家族など周りの人たちの健康という問題もあります。そういう意味では、個人差がより出てくるという問題を何とかしなければいけないのではないかと、思います。

江上：

私は実際に企業にていろいろなケースに対応しているという立場なので、少し具体的かつ泥臭い話をできればと思います。今、浅野さんが言われていることが、実際起きているのですが、一言で言いますと、本人の気持ちと会社の意向とのアンマッチが起きるときが一番難しいかなと思っています。

もう少し具体的に申し上げますと、ベストケースというのは、本人も非常にやる気があって、「こういうことで貢献したい」ということと、会社が「こういうことで貢献してほしい」ということ、つまり役割ですが、これが一致しているというときと言えます。一方で、一番難しいケースというのが、今までの管理職としての経験などもあって

本人はすごく会社に貢献していると思っている一方で、実は周りにはあまりそれが受け入れられておらず、会社としても「長くいてもらっても、逆に少しネガティブなほうが出てしまう」という場合です。本人は「残りたい、これだけ貢献ができる」と思っている、会社の期待とは異なり、会社の役割を説明しても、「そんな業務は自分がやりたいこととは違う」とか「自分はここまでやってきたのだから、そんな業務では満足できない」といったケースです。会社の戦略やビジネスモデルは変わっていきますので、そこに対応できないケースは対応が難しいです。我々は個々のケースに対応するわけですが、会社と本人の意向が違う場合が、実務的には一番難しいところかなと思っています。

城戸：

どうもありがとうございます。問題点と考えられることを指摘していただいたのですが、一つ、藤本さんと浅野さんとかで共通点というのは、やはり個人の違いということでしょうか。藤本さんからは、65歳を超えると、本当に年齢も高まったことによって急に健康面などで変わります変化が起きてくる。それから浅野さんからも、60歳ぐらいから個人差が出るため個人の側の考え方と、会社側の要求をどうすり合わせていくかが問題だと指摘されました。

江上さんの言葉で言いますと、個人の自己認識がずれてきた時に、会社の希望とどうそれをマッチングさせるか、ということになると思います。この個人差の問題と、会社と個人のマッチングということが、問題点として浮かび上がってきたように思えます。この点に関しまして、どなたからでも結構ですけれども、お話いただけたらと思います。

浅野：

それでは先に話をさせていただきます。おっしゃるとおり、個人と会社とのニーズをどうマッチさせるかというのは非常に難しい。良かれと思ったことが、かえってマイナスであったり、それから、利用してもらおうと思って制度を入れて

も、あまり利用してくれなかったりする、というようにあるかなと思います。

それに対して、高齢者の方には改めて言わなくても大丈夫、このくらいわかっているだろう、と思いがちですが、そう思わずに、何度も何度もしつこく伝えることかな、と思います。また、伝えるときに、本人だけではなく上司にも、周りの人にも伝える、みんなに「伝えまくる」ということが大事だと思います。また、伝えたことに沿って評価をする。例えば、今度から、あなたに期待するのは、プレイヤーとしての仕事ではなくて、伝承の仕事ですよ、というのであれば、伝承したかどうかで評価をする。口で言っているだけでなく、実際に評価のしかたを変え、役割が変わったことが分かるようにするということがあるかなと思います。

あともう一つは、人数が増えれば、この問題はなくなっていくのかなと思いますが、やはりお互いに遠慮があると思うのです。自分の上司だった人が部下になったりすると、「この人に、そんなに何回も言っているのだからか。」とか、あるいは「役割はこれでいいのです。」と言えるかといいますと、言いにくいところがある。でも、言わなければいけないときは、言わなければいけないので、そういう意味では、マインドセットのための研修があると良いと思います。高齢者に対してだけでなく、上司側にも、そういったような研修をしている企業もありました。そのような取り組みというのが、考えられるかなと思います。

江上：

今、浅野さんが「伝えまくる」とおっしゃいましたが、本当にそうだなと思っています。これは非常に大事でして、やはり1回や2回だけというのは、なかなか難しく、もう地道に何度もやっけないといけないと思っています。弊社もそこまでやり切れてないのですが、「伝えまくる」ことをやらないと、どうしても難しい。そうなりますと、今度65歳になる方に、きちんと「伝えまくる」のも大切なのですが、その前の年代からといいますか、前の世代から、ずっとやっけないと、つまり、先ほど60歳から65歳までが土台と、

浅野さんが言われていましたけれど、その65歳までの役割がどうで、その後はどうなるのかということ、きちんと言っていないと、本当に難しいと思います。

例えば、いろいろな役割がありますが、先ほど言われた伝承などというの、一つの大きな役割になると思うのです。これもある程度、少し体系化をしないと難しいなと感じていまして、弊社の場合には、特に管理職の人間が発揮しなければいけない行動、よくコンピテンシーと言いますが、その行動を規定しまして、来年度から運用することで、今準備を進めています。コンピテンシーには Building People、Building Business という2つの柱を設けまして、People、つまり人財育成の重要性を必ず入れています。例えば、「伝承」も規程していますが、要は専門性が高くても、1人親方のように頑張って、65歳になって「定年だから後はよろしく」ではなくて、「きちんと次の世代に伝承しない限り、サトウの管理職としては駄目ですよ」ということを定義して、来年からきちんとやっけようとしています。

そういうことを手を変え品を変えやっけいくことで、きちんと浸透させていく。その旅は長いのですが、こういうことこそ地道にやっけいくしかないかなということで、今やっています。

藤本：

具体的なことは、今浅野さんや江上さんがおっしゃったことかなと思います。このようなお話を聞きながら思ったのは、アンマッチというのがなぜ起こるのだからかと考えていくときに、60歳から64歳の方の仕事、継続雇用の後の仕事の仕方、与えられる仕事ということでいいますと、役職はたぶん降りられる方がほとんどなのですが、やっている仕事、例えば営業なら営業部門にいたりとか、総務なら総務部門にいたりとかという形で、基本的にはその管理職からは降りるけれども、やっている仕事の中身は基本変えない、それは今までの経験とかが生かせるからということがあって、基本的には、業務内容継続のまま継続雇用するというのが、一般的な姿だからではないかなと思います。それが65歳を見越して、より長く考えますと、

もう基本的には60歳より前から変えてしまう、という方針をどこかで示して管理をしていったほうが、もはやそのほうがいいのかもしれませんが。基本的には変えるということを前提にして管理をしていったほうが、もはやそのほうがいいのでしょうか。基本的には変えるということであれば、今、浅野さんや江上さんがおっしゃったように、「変わるのだから、こういうふうな役割になるのですよ。」ということ、何度も伝えるというトライを、人事部もするでしょう。基本変えないと思っているから、なかなか「役割が変わるのですよ、新しい役はこうなのですよ。」ということ、説明してこなかったというのが、今までの日本の企業なのかもしれません。

城戸：

個人差の問題に触れさせてもらいたいのですが、江上さんのところは、個をベースにした人事を展開しているとのことでした。年齢とともに能力が落ちることはあると思いますが、個人差の問題をどう捉えられているのか教えてもらえないでしょうか。

江上：

とにかく、個のいろいろと持っていること、考えていることを引き出すように、人事部だけでなく、各職場でもやるように職場にお願いをしています。それでも聞き出せないことは、多々あるわけですが、単純に業務のことだけではなくて、当然、高齢者になれば、先ほどお2人からお話もありましたように、いろいろなご自身の健康の問題とか家族の問題等が出てきます。急に何かが起きるのです。急に目の病気になるってしまって、2~3カ月入院をして、退院したのはいいのですが、なかなか目がまだ回復してないとか、そういうことが起きたりするわけです。弊社の場合は、結構プライベートなところまで、面談の中で聞いたりして、あと本人がやはり何をやっていきたいのかということ、きちんと聞き出すということ、まずはベースとしてやるようにしています。

城戸：

会社としては役割をどう提示していくかということも問題と思いますが、例えば、管理職を務められていた方が管理職定年で部下がいなくなった場合などの意識の変化ですね。この点に関しまして、ご意見ありましたらお願いします。

浅野：

皆さん仕事をしていると忙しいので、改めて自分のこの働き方について考えるような時間というのは、本当はないものだと思います。そういう意味では、キャリアについて、といいますか、この後の働き方について、考える機会を与えるということに尽きるのではないかなと思います。面談でもいいですし、集めて研修するというのもよいと思います。

少し先ほどの関係で補足させていただきたいのですが、65歳を超えると、役割が全く同じというところは非常に少ないかなと思います。65歳くらいまでですと、あまり変えないでうまくいっているところもありますが、その場合は、それなりに厳しい運用をしています。変える場合にしろ、変えない場合にしろ、きちり評価をする仕組みとセットである必要があると思います。ただなんとなくやってもらっています、というような形では、かえって長く働いてもらえないのではないかなと思います。

江上：

補足ということで、今浅野さんが言われたことでいきますと、先ほど少しスライドでお見せしたのですが、実は賃金カーブのところ、赤い点、点々がずっと続いていくところがあるのです。あれは、2018年度からスタートしようとしているのですが、専門職という制度を作るのですが、まさにおっしゃるとおりで、相当厳しくやります。ですから、あの絵を見せると、なんかみんな報酬が下がらないのではないかと、思えたりするのですが、実はそんなことなく、ほとんどの人の報酬が下がります。

あともう一つ、セミナーのところでいいますと、まさに浅野さんが言われたとおりで、50歳になっ

たときに、今言われたようなことをじっくり考えるということで、実は社内では過激だと言われましたけれども、「社外に道を求める」というのを入れています。つまり50歳の段階で、もう自分は65歳までここで働く、65歳以降もサトーで働くというのがなければ、社外という道だってあるということです。別に会社が推奨しているわけではないのですが、そこはオープンに、そこまで含めて考えるべきですよということで、「ステイ」、「異動」、「社外」と3つ可能性があるということです。そういうことも今やり始めていますのでご紹介いたします。

浅野：

すみません。私のほうも一つ補足をさせていただけたらと思うのですが、キャリアについて考える時間もそうですが、どういう働き方をしたい人に対しても、手を掛けることが必要ではないかなと思います。それが評価の面談の場を利用したものであっても良いと思います。新たに能力開発をする、ということになると、先ほど藤本先生がおっしゃったように、リターンがそれほど期待できない、ということにもなるかなと思うのですが、それでも、世の中に付いて行くことは必要です。今の世の中、年齢にかかわらず、何もせず付いて行くことはできません。そうした仕事の中身面、それからマインド面も含めて、もうあと何年だから・・・ということで、手を抜いたりしないで、やはり手は掛け続けたいといけません。かつて高い職位にあった人であっても、その人の力だけに頼ってしまっただけでは、十分な働きをしてもらえないと考えた方が良くはないかと思えます。

藤本：

今の浅野さんがおっしゃったことに同感で、たぶん今60代、65代がどんどん増えていって、一方でその若い人というのがいなくなってきています。それで、たぶん60から65歳の方は、今までは、先ほど申しあげたとおり、これまでのキャリアの延長線上で、5年間仕事しているみたいな感じだったのでしょう。それでも何とか持っていたのでしょうけれども、今後、たぶん求められるのは、

足りなくなる40代から下の人が担当してきた仕事をやるということ。60代の心と体で、30代の、しかも管理職の前の非管理職がやるような仕事をやるということも十分にあり得ます。

ただ、問題なのは、今浅野さんもおっしゃるように、過去に経験してきたような仕事ではあるけれども、今の、現在の状況の下で、その仕事やらなければいけないということは、過去に経験があるからといって、それがそのまま通用するはずもなく、むしろその60代の状況で、新しいことにキャッチアップしなければいけないから、大変になるかと思うのです。そこをサポートするような能力開発とか、上手な支援とかというのは、より必要になってくる可能性はあるかと思っています。

城戸：

ありがとうございます。3人の方のご報告および相互の意見交換という形で行ってまいりました。今までの流れを聞かれていて、質問や意見のある方もおられるのではないかなと思います。ご自由に、発言していただけたらと思います。いかがでしょうか。

質問者 A：

今日、大変ためになるお話、ありがとうございました。本当に今の議論で、個人のバラエティーの違いをどうするかとかあるのですが、そういう高尚な話ではなくて、質問だけ少ししたいと思います。江上さんに、お聞きしたかったのですが、御社の事例で、変えたのは、以前は、あれは65歳定年で60歳のところから、段階的に下げるといふか、いう形だったのですよね。それが今度は65歳定年そのまま、60歳のところで一気に下げるといふことだったと思いますが、あれはすごいなというか、「そんなことができるのだ」というのが、少し意外でした。普通、例えば、継続雇用で賃金下げますね。でも、あれは当然60歳で定年なので、処遇が大きく変わるし、その一環として賃金も下がりますよという、かなり納得される部分があると思うのです。でも、これは元々65歳で、しかも賃金はこんなには、段階的に下がるのですけれど。

それで、ここで一気にガクンと下げるのが、私から見ると、これは働くほうにはとんでもない、なんというか不利益変更みたいな感じになると思うのですけれど。そういうことは、問題にならなかったのですか。

江上：

ありがとうございます。

ご指摘、そのとおりです。少し補足しますと、65歳定年のままで賃金カーブを変えたのですが、実際適用されるのは、今年56歳になる人からなので、今日ご説明した60歳での減額が発生するのは4年後となります。

この制度の理由の一つ目は、56歳役職定年を変えないで、定年だけ65歳に伸ばしてしまったものですから、56歳から65歳まで中途半端な制度になってしまったということです。ということで、役職定年を動かしました。動かすということは、役割は変わらないということなので、報酬を維持しました。一方で、人件費の問題もありますので、総人件費を変えないために60歳以降の報酬を大幅減額しました。彼らには「生涯賃金は実は変わらない」と説明していますが、本人からすると「いや、そう言われたって・・・」となるのですが。

もう一つは、先ほど申し上げたとおり、役割があまりよく明確に変わってない中で、だんだん報酬が落ちていく社員の様子を他の社員が見ているわけです。多くの意見は、よく分からないまま報酬が減額されるのだったら、役割が変わって一気に減額されるほうが、はっきりしていいと。いろいろな意見がありました。例えば、「これだったら、60歳定年の再雇用とあまり変わらないではないか」とか、「65歳定年の意味って、あるのか」など。そういう意味でいいますと、100点満点ではないと思うのですけれど、今限られた原資でやるとすると、こちらのほうがまだはっきりしています、と。

次のチャレンジは、新制度適用者が60歳になったときに、きちんと新しい役割を説明することです。ですので、そこをきちんと今から準備して、60歳のときの役割をきちんと前もって決めて、60歳でこういう役割になるから、こうなりますとい

うことを、きちんと説明していくというのが、非常に重要です。お答えになっていれば幸いです。

質問者 A：

どうもありがとうございました。

質問者 B：

雇用管理の対象が、例えば女性であったり、高齢者であったり、専門職であったりした場合に、今日の午前中も、結局、個人、個人の個人差という話が出ていましたし、組織とのアンマッチの話が出ていました。そういう状況の中で、高齢者の問題が出たときに、そこがかなり強く強調されるということは、いかにその雇用管理の難しさがそこにあるかということ、非常に実感しています。こういうような制度が変わるような状況の中で、かなり早い段階で、実は組織の中にこれを周知して徹底してもらわないと、もしくは就職活動をする学生に対しても、そういうところをきちっと説明する義務が、本来組織側にあると思うのですが、それに関してどのような意識を、例えば企業の方はお持ちなのか。浅野様か、藤本様にお願いしたいのですけれど。

浅野：

たくさんさんの企業にヒアリングに行きましたけれども、そのときに必ず、定年引上げや継続雇用延長をした効果について尋ねています。「若い人たちは、どう捉えていますか」ということも聞いているのですが、企業からの返事は、「若い人はあまり関心を持ってないですよ」というのが多かったです。ただし、30代の半ば以降ぐらいになると、だんだん効き目が表れてくるようで、中途採用には効果がある、というところがありました。若い人にとっては、遠い先のことだと捉えられているということに加えて、制度は変わるものだというところもあるからかなと思いますが、そこは、年代によって少し受け止め方はだいぶ違うようでした。

質問者 B：

企業さんは、それに関して、受け止めないのではしょうがないね、という感じなのですか。

浅野：

企業のほうは、若い人にも、なるべく早くからいろいろなことを考えてほしい、という気持ちを持っているようです。いきなりずっと先のことを考えさせるのではなく、身近なところから、早めにこまめに考えてもらう。例えば、30歳であれば、65歳以降は遠いことかもしれないけれど、50歳ぐらいまでなら考えられるかもしれない。どこまでであれ、このあとの働き方を考えるようになることを期待しているのではないかと思います。

質問者 B：

ありがとうございました。

質問者 C：

貴重なお話ありがとうございました。このマニュアルいいですね。ちょうど城戸先生から意見を言え、ということだったのですけれども。

意見を言いながら、1人1個ずつ質問したいと思っています。まず、浅野さんですけれども、事例が結構ありますが、18プラス、パンフまで入れると21個あって全部拝見しました。何かまたバージョンアップした事例を作っていただけなのですが、イノベティブな取り組みというのがあるのですか。それは事例的というのが、1個視点があるのと、あと人事部がイノベティブだなと思うようなところですね。

これは背景意見なのですけれども、お伺いして、私など、普段全く考えてなかったのが、非常に頭の整理になったのですが、仕事上は結構関わっていて、今お伺いして何をもったのかと、印象として3点思いました。

現象面を緻密にやっているの、まあ、しょうがないのかなと、やや雑駁感がある感じがして、これはしょうがなく、やはり比較的これからの話なので事例も少ないから、過去の話になっていて、そうしますと、ややネガティブな印象があるのです。何が言いたいのかと、非常に一生懸命やっているという印象があるのですが、バラエティーがないとか、現状思考とか普通の思考とか。例えば個人に対して、組織がしてあげるよといった、何かその個人が悪いとか、

会社が用意してあげるという、人材マネジメント論でも一般論として昔から言われている、「いや、個人がもっと自由に働けるようにするのがいいのではないか。」のような観点が抜けていると。

それで、実は藤本さんに質問と申しますか、1点、城戸先生が65歳以降の雇用継続について問題点はこのところ、すごく感銘を受けたのは、「やはり仕事の確保が重要でしょう。」とおっしゃっていただいたことです。これまた事例に近いのですが、仕事の確保で何かいいアイデアがあるのかなと。これでまた先ほどの皆さんのネガティブに、少し私が印象を受けたのは、「役割が大事ですよ」とか、「戦力化」とかという話があるのですが、その前に、そもそも会社がどんな仕事を用意するか、ということが大事なのではないかと思うのです。その話がなくて、役割に当てはめてアセスメントといっても、それは今の仕事、ネガティブですよ。今の仕事を前提に話していますね。もっと組み合わせとか、そういうのはないのかな、というのがあって、きっと、藤本さんはそんなことを思いながら、何か仕事の過去は大事ですといったような気が少ししたので、それを聞きたいです。

あと、最後に江上さんになのですけれども。まさに人事部の先陣としてやられていて、これまた一般論で言うのですが、人事部の高度化みたいな話がありますが、やはり経営人事、かなりレベルの高い人事をしているなと思っていますが、もう一歩、その事業に貢献する人事、このレベルには行っていないような印象があるのです。制度屋さんですよ、一般論でいうと。そこについて経営陣はもっと、例えば、バーコードの会社ですから、営業というのがすごく大事なような気がして、営業でいうと、チームセリングとか組織営業というのがあって、人事部はもうガンガンその現場の皆さん、先ほどお願いと言いましたけれど、お願いではなくて、誰が職務設計をするのかなと、いつも考えています。たぶん、どの企業もポテンヒットになっていると思います。人事としてもっと何ができる、もしくは経営層から何を言われている。何かそのようなことを、少し教えてもらえたら面白いなと思います。

城戸：

質問が多いので、簡潔にお一人から1つに絞って、お答えいただけたらと思います。

浅野：

この「65歳超雇用推進マニュアル」ですが、一般配布用ということで、字を少なくしているのですが、「イノベティブだな」というような取り組みだとか、「高齢者雇用のためにここまでするのか」という会社や、「こういう会社だからこういうことができるんだ」などと感心してしまうような事例もありました。現在、より詳しい事例を紹介した「65歳超雇用推進事例集」を作成中です。より具体的に、分かりやすく紹介していきたいと思っています。

江上：

私からも一言だけ。ありがとうございます。今日は制度系の話をメインにしまったので、ご指摘の部分には言及できませんでした。すいません。人事の役割というのは、制度屋だけではないと私は思っています。正直まだまだなり切れていません。ですが、制度屋ではなくて、いかにビジネスに貢献する人財と組織を作っていくかであろう、と。それで、先ほどは「職場にお願いします」と言いましたが、人事は制度を作って、後はよろしくではなくて、一緒に入り込んでいって、もう現場で一緒にやっていくものと思っています。これは、口で言うのは簡単なのですが、非常に難しいのです。制度屋に甘んじてしまいがちな人事の人も多いので、これは課題です。まだまだ全然100点までいきません。

藤本：

ご指摘ありがとうございます。65歳以上のところで仕事の確保というと、まさに、おっしゃるとおりで、「あるのか？ 仕事。」というのが、正直な感想です。先ほど鹿生さんたちの論文の知見

に若干の疑念を抱いたのも、能力開発とかをやるに足るような仕事を、65歳以上の人に提供できるような状況ってあるのだろうかと思ったからです。そうした仕事の提供は、65歳以上の人々の活用にむけて、よほど企業が腹をくくっていかないと、多分できないのではないのかなと考えます。あとは、その仕事の確保といったときに、先ほども少し話しましたがけれども、キャリアアップとか能力アップばかりではなくて、逆にキャリアダウンとかキャリアチェンジみたいなことも考えていかないと、という思いはありました。

城戸：

どうもありがとうございました。お三人の報告に基づき有益な意見交換ができたと思います。マクロにみると、確実に60歳代の雇用は増えていくと思われれます。しかし、そこには企業側、働き手の側双方に多くの問題があることも事実です。60歳代の人たちには、これまで培ってきた能力の発揮や技能伝承というプラスの貢献面があります。また、企業もそういった力を活用し戦略化していくことも課題になっています。今回のシンポジウムは、多様な問題点や難しさも明らかになりましたが、それにアプローチしていく論点や考え方もヒントとして得られたのではないかと思います。どうもありがとうございました。

○ ○ ○

- 1) 「65歳超雇用推進マニュアル」。企業向けに、65歳以上への定年引上げ、65歳を超える継続雇用延長などを進めるための手順、事例などを紹介している。<http://www.jeed.or.jp/elderly/data/manual.html>
- 2) 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2014）『高齢者の人事管理と人材活用の現状と課題—70歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会報告書—』。「満足している」には、「やや満足している」を含む。