

[研究論文]

60歳以降社員（高齢社員）の支援制度の歴史的展開

——製造業X社の事例研究（1996年～2014年の取り組み）¹⁾——

鹿生 治行*・大木 栄一**

〈要 約〉

製造業X社の高齢者活用は「会社が定めた年齢で全員が退職する定年制」でなく、「従業員自身が定年年齢を決める定年制」であるため、こうした定年制を機能させるために、同社では、企業（高齢者を活用する職場の管理職）が「高齢者に期待する役割」を高齢者に「知らせる」取り組みと、「高齢者の持っている能力・意欲」を会社（高齢者を活用する職場の管理職）が「知る」取り組みと、これら2つの取り組みをサポートするために、「人事部門」でも「職場の管理職」でもない「社内の第三者」が「高齢者と高齢者を活用する職場の管理職」に対して、相談・支援を行う取り組みを1996年4月から実施している。本稿では、製造業X社へのヒアリング調査を通して、上記の取り組みが開始された1996年から2014年までの間に、経営・職場環境の変化、社内の人員構成の変化、職場の管理職の役割の変化、及び法律の改正等に対応する形で、どのように変化し、さらに、どのように「取り組み」から「システム」として制度化されてきたのか、さらに、制度化されたシステムとしてどのような点に課題があるのか、を分析した。

キーワード：高齢者雇用, 人事管理, 定年制, 支援制度

I はじめに 問題意識と時代区分

1. 問題意識—求められる「知らせる仕組み」と「知る仕組み」の整備

国際競争の激化、産業構造の変化、IT革命の進展、そのなかで企業が進めている経営戦略の再構築と内部管理体制の再編など、労働者（従業員）を取り巻く環境は大きく変化しつつある。その結果、市場と企業が「労働者（従業員）に求めること」は確実に変化してきている。こうしたなかで、企業の側からすると、新しい経営戦略と内部管理体制に適応する人材を早急に養成・確保することが企業成長を実現するための重要な条件になる。そのために、「競争力の基盤となる能力は何であるのか」を徹底的に分析し、明確にすることと、明確化された能力開発目標からみて、現在の社内人材はどのような状況になるのかの現状の能力（意欲）を「知る」ことが必要である²⁾。

他方、従業員個人の側からすると、「企業は従業員に何の能力を求めているのか、どのようなことを期待しているのか」と、「その目標からみて、個人がどのような能力（意欲）の状況にあるのか」を企業が個人に「知らせる」こと、個人がそれを「知る」ことが重要である。

今後は、変化する「労働者（従業員）に求めること」を的確に捉えて、配置・異動（昇進）、能力開発とキャリア形成のあり方を戦略的に再設計し、企業内あるいは企業外において競争力を発揮できる能力を磨くことが長い職業人生を豊かにするための不可欠な条件になってくると考えられる。

このようにみえてくると、これからの企業の人事管理を考えるにあたって、企業は一方で「従業員に

何の能力を求めているのか、どのようなことを期待しているのか」を明確にした上でそれを従業員に知らせ、他方では「従業員は何の能力（意欲）を持っているのか」を正確に把握することが必要である。これを従業員の側からみると、企業が「従業員に求める能力・従業員に期待する役割」を知り、他方では「従業員の持っている能力（意欲）」を明確にした上で、それを会社に知らせることが必要になってくる。さらに、従業員の最適な能力開発とキャリア開発、配置や異動（昇進）を計画するのは、「企業の従業員に求める能力・期待する役割」と「従業員の持っている能力（意欲）」を把握した上で、企業あるいは従業員個人が行う計画を支援する機能が必要になる。

そうすると、「企業の従業員に求める能力・期待する役割」を従業員に「知らせる仕組み」、従業員の持っている能力・意欲を「知る仕組み」、さらには配置・異動（昇進）・能力開発・キャリア開発の計画を支援する「マッチングの仕組み」の3つの人事管理上の装置が不可欠になり、それらが適切に設計され、有効に機能しているか否かによって、個人の配置や異動（昇進）、能力開発とキャリア開発、が大きな影響を受けることになる。

こうした仕組みは、企業にとって60歳以上の従業員（「高齢者」）を戦力化し、高いパフォーマンスを上げてもらうためには必要不可欠である。と同時に、高齢者にとっても、65歳以上も働き続けていくためにも必要である³⁾。

それは、企業が高齢者に期待する役割が現役時代（59歳以下）と変わることで、高齢者自身にとっても、多くの企業が採用している定年年齢である60歳時点を契機として、働く意識や意欲も変わるからである。

以上のような問題意識に基づいて、本稿では、高齢者を対象にして、こうした取り組み（企業の従業員に求める能力・期待する役割）を高齢者に「知らせる」仕組みと、「高齢者の持っている能力・意欲」を会社（上司）が「知る」仕組みをサポートするために、高齢者でも上司でもない社内の第三者が両者にヒアリング&コンサルティング（以下、「ヒアリング」と記述する）を行う仕組みで、同社ではサポート・メンバー・システムと呼んでいる）を既に制度として導入しているX社を取り上げて、第一に、どのような経緯で導入され、第二に、どのように制度化され、第三に、こうした仕組みの基で、なぜ、高齢者を上手く活用（同社では、高齢者の「活用」は他律的・受動的な活動を連想するとし、自律的・能動的な活動を促す意味をもつ「活性化」という用語が用いられている）してきたのかについて、直接、サポート・メンバー・システムの運用に携わってきた2人の担当者及びこの仕組みを直接的あるいは間接的に支えてきた人事関係担当者の創意工夫を通じて、明らかにする。

2. 取り上げる時代区分と高齢者（60歳以降）雇用の推移

取り上げる時代区分は同社の高齢者（60歳以降）雇用の政策に基づき、①1994年4月～2006年3月までと②2006年4月～2014年のまでの2つである。前者は、同社が設立した派遣子会社や財団法人を活用した高齢者の活用の時期に、後者は直接雇用の方式を使った高齢者の活用の時期に、当たる。

これに対して、サポート・メンバー・システムの導入・制度化・発展の時代区分は上記の時代区分とは、若干、異なっており、3つの区分に分けることができる。1つは、1996年4月～2004年3月までの時期で、サポート・メンバー・システムの導入期にあたり、システムの運用についてはA氏が担当していた。この時期は高齢者の人数も少なく、高齢者の職種は技能系職種が中心であった時期（図表1に示したように、1996年12月時点では、60歳～64歳が46名、65歳以上が23名で、そのうち技能系職種が53.6%を占めていた）でもある。

2つは、2004年4月～2006年3月までの時期で、システムの制度化（たとえば、ヒアリング項目の確定及び55歳社員及び所属リーダーへのヒアリングの追加など）に展開する動きが始まる時期にあ

たり、システムの運用については、A氏だけでなく、新たにB氏とC氏も加わってきた。この時期は2006年（平成18）年4月の改正高年齢者雇用安定法の施行に伴う、直接雇用の方式を使った高齢社員の活用の準備段階にあたりるとともに、高齢者の人数も徐々に増え、かつ、高齢者の職種もこれまでの技能系職種からエンジニアリング系職種やスタッフ系職種に対象職種が広がってきた時期（2004年12月時点では、60歳～64歳が81名、65歳以上が41名で、そのうちエンジニアリング系職種が35.2%、スタッフ系職種が22.1%を占めていた）でもある。なお、所属（職場）のリーダーとは、同社では課長級に位置づけられ、人事評価の第一次評価者でもある。リーダーはP/LとB/Sに対する責任を持っており、担当する職場の人数は4～5名ほどから、100名まで様々である。

3つは、直接雇用の方式を使った高齢者の活用が始まった2006年4月から2014年までの時期で、高齢者の人数も大幅に増え（2006年5月時点では、60歳～64歳が73名、65歳以上が53名、2010年11月時点では、60歳～64歳が107名、65歳以上が67名）かつ、対象職種も拡大するにつれて、制度化されたサポート・メンバー・システムが新たな展開（たとえば、55歳社員を対象とした「場所的自己発見研修」の導入）を模索する時期に該当する。この時期は、当初から担当していたA氏がシステムの運用から退き、B氏とC氏に新たに1名が加わり、3名体制で、このシステムを支える体制が構築された時期でもある。なお、3つの時期に共通して、人事担当者α氏は、このシステムの運用に直接的、あるいは間接的に関係してきており、このシステムの導入・制度化・発展に大きな役割を演じてきている。

図表1 「60歳前半層と65歳以上の従業員」の人数の推移

(単位：名)

| | 1996年12月 | 2000年12月 | 2004年12月 | 2006年5月 | 2010年11月 |
|---------|----------|----------|----------|---------|----------|
| 60歳～64歳 | 46 | 65 | 81 | 73 | 107 |
| 65歳以上 | 23 | 27 | 41 | 53 | 67 |
| 計 | 69 | 92 | 122 | 126 | 174 |

(資料出所) 製造業X社からの提供資料により作成

したがって、以下では、同社の高齢者雇用の政策の時代区分とサポート・メンバー・システムの導入・制度化・発展の時代区分の2つを考慮しながら、「1994年4月～2006年3月まで」の時期を2つ（1996年4月～2004年3月、2004年4月～2006年3月の2区分）に分け、他方、「2006年4月～現在のまで」を1つの区分のままで、話をすすめることにしたい。なお、以下では、60歳以上の従業員は「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「現役社員」・「現役世代」と表記する。

Ⅱ 高齢者雇用の仕組みと「サポート・メンバー・システム」の導入・制度化—1994年4月～2004年3月

1. 高齢者（60歳以降）雇用の仕組みの概要—1994年4月～2004年3月（2006年3月）

同社では創業以来、多くの企業で一般的となっている会社が定めた年齢で退職する定年制（以下、「会社主導型定年制」と記述する）が設けられておらず、従業員自身が定年年齢を決める定年制が設けられている（定年ゼロ制度）。この仕組みは創業者の考えが強く反映されたものである。ただし、同社には就業規則上の60歳定年が設けられ、一旦定年となり退職金が支払われるものの、①本人に仕事に対する主体性があること、②自分に合ったやりたい仕事があること、③周囲も「一緒にやっとう」という相互理解と支援の環境が整っていること、の条件が満たされていれば60歳以降、

仕事を続けていくことができる。

この定年ゼロ制度の理念に基づいて、同社では、1994年（平成6年）に高齢者の雇用機会の確保を目的とした組織として「Y社」を設立した。これによって、高齢者はA社に所属を移し、グループ各社に派遣する仕組みが整備された。1997年（平成9年）春に公益法人である「(財)Zセンター」(以下、「センター」と記述する)を設立し、1997年8月には厚生労働省より労働者派遣事業の許可を受けて公益法人による高齢者派遣事業を開始した。こうしたセンターを活用した仕組みは2006年3月まで続くことになる。

財団設立のねらいは3つあった。第1は、高齢者の持ち味や能力、技術・技能を発揮する場を創出することにある。高齢者は現役世代と比べて違う持ち味がある。たとえば、経験豊かで、能力が高い高齢者が行う設計・開発は、現役世代が考える設計開発とは違うのではないかという考えがある。高齢者の集団を作り、受注生産など付加価値の高い事業を展開するねらいがあった。

第2は、定年（60歳）後の再雇用を明示的に制度化することにある。同社では、経験や技能・技術を持つ高齢者が職場に在籍することが自然な集団の姿であるという風土がある。定年年齢を過ぎても本人のやる気と受け入れ体制が整っている場合には、高齢者は働きつづけることができる。多くの場合、定年（60歳）を過ぎても定年（60歳）前と同一職場で勤務を継続する。このため、高齢者は体力・健康面、協調性に問題がなければ、「X社で働ける」という安心感を持っている。しかし、センター設立時には、50名ほどであった60歳以上の高齢者も、団塊世代が定年を迎える2007年には、定年（60歳）到達者が毎年40名ほどになり、高齢者は全体で200名を超える見通しがあった。従来どおりの方法では、人数の増加に比例して職場に受け入れられにくい高齢者が増加することが予想されたため、高齢者もより職場から必要とされる環境を組織的に整備する必要があった。さらに、センターに転籍することにより、高齢者の意識変革をうながす効果も期待していた。

第3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る。センター設立当時、高齢者を雇用する場合には、公的年金の支給を考慮して労働条件を設定する企業が一般的であった。これに対して、同社の経営者は高齢者の持ち味や能力、技能・技術を発揮するには、公的年金を考慮した一律の処遇では問題があるという考えを持っていた。こうした経営者の高齢者を対象にした人事管理の方針を世の中に問うために、公益法人を設立するに至った。

2. 「サポート・メンバー・システム」の導入期—1996年4月～2004年3月

上記のような雇用の仕組みの基で、「サポート・メンバー・システム」が、どのような経緯で導入され、どのように運用されたのかについて、その仕組みの変化と実際の運用(担当者の取り組みや創意工夫)の2つの面からみてみよう。

1) 「サポート・メンバー・システム」の仕組みの概要—当初の仕組み

1996年4月に導入された「サポート・メンバー・システム」の仕組みは、企業の従業員に求める能力・期待する役割を高齢者に「知らせる」仕組みと、「高齢者の持っている能力・意欲」を会社（職場リーダー）が「知る」仕組みをサポートするために、高齢者でも職場リーダーでもない社内の第三者（具体的には後述するA氏）が高齢者とリーダーにヒアリングを行う仕組みである。

センターが設立された1996年4月当初は、「ヒアリング」は、定年（60歳）到達時前と60歳以降の雇用契約更新時（毎年）に行っていた。具体的に、再雇用契約締結までのプロセスを通して、ヒアリングの仕組みを紹介すると以下ようになる。

定年（60歳）到達前の3.5ヶ月前に高齢者と職場のリーダー向けヒアリングシート（以下、「シート」

と記述する)を配布し、約2週間後に回収する。高齢者向けシートの項目は、主に①希望する仕事内容、②発揮したい技能や知識・経験、③能力発揮の状況、④周囲からの期待役割、⑤職場とのコミュニケーションの状況、⑥会社から期待するサポート、⑦会社の経営方針の理解状況、⑧希望する仕事、⑨健康状態、⑩勤務希望、⑪希望する勤務日数・時間、などから構成されている。

他方、職場リーダー向けのヒアリングシートは、主に①高齢者の勤務態度、②高齢者の能力発揮状況、③高齢者の期待役割、④派遣先職場の期待と高齢者の貢献のバランス、⑤評価（能力、勤務態度、協力関係、体力・気力等）、⑥継続勤務の希望、⑦具体的な要望、などの項目から構成されている。

次に、所属部署の組織目標を念頭におきながら、シートをもとにヒアリングを定年（60歳）の3ヶ月前に行う。対象者は派遣先（受け入れ）職場のリーダーと高齢者本人である。最初は高齢者向けのヒアリングを行い、次に、受け入れ職場のリーダーへのヒアリングを実施する。ヒアリングの結果を受け、センターの常務理事でヒアリング担当者であるA氏がシートにコメントを付記する。ヒアリングは定年（60歳）の2ヶ月～1ヶ月前には終了させておくことになっていた。

この結果を踏まえて、定年（60歳）到達1ヶ月前前に同社の経営幹部、総務グループリーダー、A氏で構成する会議体（1996年4月当初は「定年者会議」と呼ばれ、2006年4月以降は同社の経営幹部で構成する「高齢者活性化会議」へと変更になった）において、再雇用者の労働条件を検討する。1ヶ月前に再雇用契約の書類を高齢者本人に送付する。センター設立当初は、ひと月あたりの定年（60歳）到達者は1～2名程度で、定年（60歳）到達者は少なかった。

高齢者の配属先は、定年（60歳）前の職場が全体の9割を占める。異動希望者は基本的に職種が変更するが、未経験の仕事には配置せず、今まで経験した仕事に関連する仕事に配置する。例えば、同社の守谷工場で電装品の組み立てを担当していた高齢者が、定年（60歳）後には本社に転勤し、保守点検の仕事にかわったケースがあった。職場の変更を希望する場合は、あらかじめ潜在的な派遣先（受け入れ）職場のニーズを蓄積しておき、その業務への希望者がいる場合、当該職場に派遣することにしていた。

2) 「サポート・メンバー・システム」の運用—A氏の創意工夫を中心にして

「サポート・メンバー・システム」が導入された1996年4月当初は、センターの常務理事であるA氏が1人で高齢者と高齢者を受け入れる職場リーダーへヒアリングを行っていた。以下では、A氏の具体的な取り組みや創意工夫を紹介する前に、A氏自身の経歴を取り上げよう。その理由は、なぜ、A氏が具体的な取り組みや工夫をしたのかを考える際の背景になると考えられるからである。

①A氏の業務内容と略歴

A氏の役職はセンターの常務理事であった。業務内容は、主に①講演や官庁関係の連絡等の対外的な業務、②高齢者の人事管理（高齢者と派遣先へのカウンセリング、給与決定）、③X社の顧客へのコンサルタント業務、以上3つを担当していた。③の業務は全体の3割程度を占めていた。同社の顧客企業の経営戦略に関わるコンサルタント業務を行いながら、本社における高齢者の活性化策を紹介し、顧客企業向けに高齢者活性化策に関わる提案活動も行っていた。

A氏の経歴について見ると、旧制中学時代は学徒動員により工場で働いていた。大学では機械科に入学し、大学時代にも休日は機械工場で働いていた。同社に入社する以前は産業機械製造メーカーに勤めており、生産技術・生産管理を行うとともに、生産現場の係長として20歳代後半には150名、30歳代半ばには課長として300名の従業員を対象にした労務管理も行っていた。その後、同社に入社し、守谷工場で工場長の職を長期間つとめた。

当時は、オートメーション化が進んでいないため、製品の品質は機械の性能ではなく、作業者のカンや経験によるところが大きかった。生産目標・品質目標・納期目標を達成するため、①従業員がやる気を出す仕掛けを行うこと、②従業員が自分の特長に気づき、仕事を通してその特長を伸長する役割が求められた。また、センターへの赴任前も、同社の創業者が設立した学生寮（公益法人）の運営・管理を行う理事の仕事を担当していた。

そのため、A氏は社内の高齢者やリーダーの経歴や保有能力・適性などを把握しているだけでなく、人と良好なコミュニケーションをとることができる人物であり、高齢者と職場リーダーへのヒアリング担当者としては、最適な人物であった。

②A氏のヒアリングの方針と創意工夫

a. ヒアリングの方針

同社では、「定年ゼロ制度」を導入して以来、高齢者の特長を活かした働きにより、高齢者が職場で受容され、かつ本人がいきいきと働き、更には職場の雰囲気良くなることをめざして、話し合いを通して仕事のレベルを上げるという考え方を持っている。したがって、同社では、健康面と協調性に大きな問題がない限り、継続して働きつづける企業文化が浸透していた。他方、従業員側も大きな問題がなければ、定年（60歳）後も働けるという意識を持っていた。しかし、高齢者の増加に比例し、受け入れ職場が見つげにくい高齢者が増加することをA氏は予測していた。そのため、高齢者が職場に受け入れられる状況を意識的に作るため、A氏は高齢者とリーダーへのヒアリングを実施してきた。

A氏は、ヒアリングを「人が成長するためのカウンセリング」と位置づけた。「成長」の方向性は、体力ではなく、高齢者の持ち味、質、内容といったバックアップの力で貢献することにある。つまり、職場への配慮ができることや面倒見がよい等の高齢者のプラスの特性を活かして、活躍することを期待している。①やりたいことがはっきりしていること、②勤務先職場が高齢者を受け入れる関係性を構築していること、③高齢者が得意な仕事を応援する条件が整っていること、以上の条件が満たされない場合、高齢者は長く働き続けることができないとA氏は考えていた。ヒアリングでは、これらの条件を満たす方法を、リーダーや高齢者本人に問うている。ヒアリングでは、主に①高齢者自身がやりたいことをはっきりさせること、②高齢者の持ち味や特徴を、高齢者自身が把握すること、③それをリーダーにも認識してもらうこと、以上の3点を明確にするねらいがあった。

b. ヒアリング項目の工夫—設定の工夫とヒアリングの順番の工夫

高齢者向けヒアリング項目とヒアリングの順番

A氏は定年（60歳）到達時点での高齢者向けのヒアリング項目についてチェックリストを作成して、ヒアリングを行っていた。1996年4月のヒアリングの開始当初は、定年後の就業希望、希望する仕事、健康状態、家族の考え、などを聞いていた。と同時に、60歳以降の雇用契約更新時のヒアリング項目も定年到達（60歳）時点で行うヒアリング項目とほぼ同じような項目を聞いていた。

ヒアリング項目は、ヒアリング実施しながら、改善を加えていった。そのため、ヒアリング項目が固定化されるのは、2004年5月以降になる。しかし、ヒアリングが開始された当初から変わらない設問（項目）が2つある。

1つは、「今後も続けてやりたい仕事ははっきりしていますか」という項目である。A氏はこの項目をヒアリングの最初に尋ねることにしていた。それは、高齢者になると自分から意志を伝えるのではなく、任された仕事をすると考えている人もいる。しかし、給与を受け取る一方で、望まない仕事を引き受ける志向は現役時代よりも低下する。望まない仕事を任されると、働く意欲が低下する。前向

きに仕事に取り組んでもらうには、やりたい仕事は明確に定めておく必要がある。このため、高齢者に今後とも続けたい仕事があるかどうかを問う。仕事内容が明確に定まっていない場合、仕事は続けられないというメッセージが込められている。

2つは、現在の職場で持ち味や得意分野、知識・経験が活かされているかどうかの設問である。この設問で高齢者が職場で役立っているか、仕事のミスマッチがないかどうかを判断する。ミスマッチがある場合、職場のリーダーと本人からより詳しい聞き取りを行う。その結果、必要があれば、配置転換を行う手続きを行う。

加えて、A氏は、ヒアリングで聞く項目の順番にはこだわっていた。やりたいことがはっきりしているかどうか、持ち味を理解しているかどうか、役立っているか、コミュニケーションの状況を尋ねる流れである。これはヒアリング当初から現在まで変更されていない。

リーダー向けヒアリング項目

他方、ヒアリング開始当初、リーダー向けのヒアリングでは、①高齢者の仕事内容、②協力度、③高齢者の貢献度、④仕事への積極性、⑤支社レベルでの活躍状況などを尋ねていたが、高齢者とリーダーの間の意思疎通の状況に関する項目（設問）がなく、リーダーに気づきを与えるには不十分であった。そのため、リーダー向けヒアリング項目は、2004年4月に修正が行われることになる。

c. ヒアリング方法の工夫—相手に気づきを与えることと「聞きこむ」ヒアリング

A氏は、本人に考えさせるヒアリングを行ってきた。相手に「こうしたほうがよい」と言って、A氏が方向性を示すことはしない。「このような話があるのだが、どうなんだ」といって、相手にいろいろと話をさせる状況を作る。相手が話さないと、相手自身は考えない。相手が話をすることは、相手が考えている証拠でもある。本人の気づきがないと、相手は行動を変えようとはしない。

一方で、気づきがあっても、翌日から直ちに行動が変わることはない。特に高齢者の場合、ヒアリング実施後に、このまま続ければよいと思って現場に戻る人もいれば、言われたことがもっともであると思う人もいる。もっともであると思っても、直せるかどうかは、また別のことであるという。行動が変容することは少ない。ヒアリングのねらいは、現状よりも状況を悪化させないことにある。

気づきを与えるには、ヒアリング時に「聞きこむ」ことがポイントとなる。相手が平常心で話しているときに、はじめて相手の考えを把握できる。我慢強く接することによって、はじめて相手は本音を話す。平常心で話してもらう方法は、相手が主役になっている場所で話を聞くことである。別室に呼んで話を聞くのではなく、現場で話を聞くことである。現場でヒアリングを行えば、職場になじんでいるかどうか把握できる。

③人事担当者a氏の間接的な貢献

現在、人事部門に所属し、サポート・メンバー・システムの事務局を担当しているa氏は、サポート・メンバー・システムが導入された1996年4月当初は、センターで高齢者を対象にした年金業務と高齢者雇用に関わる各種給付金・助成金を担当した。とくに、年金業務を担当するに際して、対象となる高齢者が所属している職場に直接出向き、あるいは、センターに高齢者が来訪したときに、高齢者に直接会って話しながら業務を進めていた。その結果、高齢者に関する多くの情報を収集することができ、こうした情報はヒアリング担当者であるA氏にも伝えられ、A氏が高齢者にヒアリングをする際に活用されていた。さらに、a氏はA氏が高齢者から収集した情報を文書化する役割も担っており、A氏の情報整理に貢献しており、A氏がサポート・メンバー・システムを運用するに際して、間

接的ながら大きな貢献を果たしていた。

Ⅲ 「サポート・メンバー・システム」の制度化へー2004年4月～2006年3月

1. 制度化への背景

2004年4月頃から、A氏が行っていた高齢者向けのサポートを制度的に展開する動きが始まる。この背景は大きく3つある。第一は、定年到達者数が増加してきたことにある。2004年には、昭和22年生まれの従業員が満56歳を迎え、5年後には60歳に到達する。そのときには、定年到達者が毎年40名程度になる見通しがあった。ヒアリング対象者が純増する。更にサポートの必要な人材が占める割合を一定と仮定すれば、高齢者の増加により、きめ細やかなサポートが必要になる人数も増加する。数量的な増加のため、ヒアリングはA氏ひとりで対応することは難しくなった。そのため、A氏に加え、新たにB氏が2004年4月、C氏が2005年4月から加わるようになった。それに伴い、これまでA氏がヒアリングしながら、毎年、変えてきたヒアリング項目をヒアリングシートとして確定した。

第二は、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た点にある。直近の60歳以上の職種別構成比と変化を見たのが、図表2である。1996年12月時点では、技能系職種が全体の53.6%を占めていたが、2000年12月時点では41.3%になり、エンジニアリング系職種とスタッフ系職種が半数以上を占めるようになった。こうした状況は、2004年12月にも同じように見られた。さらに、今後は、エンジニアリング系職種とスタッフ系職種の構成比が増加すると予測されていた(2010年11月時点では、技能系職種が28.7%、エンジニアリング系職種が38.5%、スタッフ系職種が32.8%を占めている)。

A氏は工場勤務の経験は長いが、エンジニアリング系職種とスタッフ系職種が勤務する支店・支社の状況は詳しくなかった。そのため、エンジニアリング系職種やスタッフ系職種のヒアリング担当者には、支店・支社における業務内容、リーダーや高齢者の人物像、勤務状況がわかる人材を配置する必要があった。こうした背景も新たにエンジニアリング系職種とスタッフ系職種の状況に詳しいB氏とC氏が加わった理由の1つでもあった。

図表2 「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) 製造業X社からの提供資料により作成

最後は、職場リーダーの機能が変容し、プレイングマネージャー化した点にある。高齢者を活用するには、①リーダーは高齢者が果たすべき役割を認識すること、②高齢者と意思疎通を図ること、この点が求められる。所属部署の実行計画を立てる過程で、高齢者と意思疎通を図り、高齢者の達成目標を把握する。一方、高齢者側もリーダーや周囲が期待する役割を把握する。このプロセスを経て、高齢者が組織目標に沿って自身の達成目標を定めることができれば、高齢者の働く意欲は高くなる。この職責をリーダーが果たせば、サポートメンバーは高齢者の就業状況を把握し、対策を講じる役割

に特化できる。

しかしながら、リーダーがプレイングマネージャー化したために、部下の適性や達成目標を理解し、彼らの成長を支援する役割を十分に果たせなくなってきたため、部下である高齢者を活用することが難しくなってきた。そのため、高齢者を活用するにはリーダーへの支援に力を入れる必要がでてきた。こうした状況により、高齢者とリーダーの能力や行動特性を理解し、職場の雰囲気がわかるサポートメンバーの役割がより重要になってきた。

2. 制度化への取り組み—個別対応から制度化へ

定年（60歳）到達者数の増加と定年（60歳）到達者の職種別構成の変化、リーダーの役割変化という状況を受け、①サポートメンバーの増員とそれに伴うメンバー（ヒアリング担当者）の選定基準の策定、②高齢者向けヒアリング項目の確定、③リーダー向けのヒアリング項目の修正と確定、④定年（60歳）前のヒアリングの実施時期の変更、などを実施した。こうした取り組みにより、サポート・メンバー・システムがA氏による個別対応から、制度的にサポート・メンバー・システムが運用されることになった。

1) サポート・メンバー（ヒアリング担当者）の選定基準の策定

新たにB氏をサポート・メンバー（ヒアリング担当者）に追加するに際して、同社では、ヒアリング担当者を選出する基準を設けた。その基準は、①役員経験者、②人脈が広いこと、③年配者であること、以上の3点である。

第一に、役員経験者の基準を設定したのは、2つの理由がある。ひとつは同社の文化・風土・理念を理解しており、これに対する識見を持っているためである。それは、ヒアリング担当者に「リーダーが会社の方針を高齢者に伝達をする」に際してのサポートの役割を期待しているからである。もうひとつは、ヒアリング対象者（高齢者及びリーダー）が本心を話しやすくするためである。役員経験者は現役から一歩はなれており、ヒアリング対象者が本心を伝えても、ヒアリング対象者の評価や処遇、配置に影響がないと思うことにある。

第二に、人脈の広さを基準に設定したのは、効果的に職場環境やヒアリング対象者の人間性を理解するためである。前掲図表1に見るように、同社では技能系社員に限らず、エンジニアリング系社員やスタッフ系社員の人材も増えてきた。工場も支店（事業所）の状況も詳しい人材が必要であったからである。

第三に、年配者の基準は、年齢が若い人の場合には、高齢者と話をうまく合わせるのが難しく、その結果、相手が警戒しやすくなるため、ヒアリングで高い効果が期待できない可能性があった。こうした理由からヒアリング担当者はヒアリング対象者よりも年齢の高い人にしたのである。

2) 60歳以降ヒアリングのリーダー向けヒアリング項目の修正

リーダーに気づきを与えるため、意思疎通の状況に関する設問をリーダー向けのヒアリングシートに加えた。しかし、項目の修正後もリーダーがヒアリング項目をチェックするという形式的な面談に留まるケースもあった。そのため、リーダーに高齢者の勤務状況を把握させるために文章で記述する様式への変更を行った。変更されたシートの項目は、①高齢者に期待する役割、②高齢者の仕事に対する充実度、③周囲から見た高齢者の状況、④高齢者の得意や持ち味の発揮状況、などからなっている。それは、高齢者の能力が発揮されない状況にあれば、その問題にリーダーが気づくことを期待して、変更が行われた。

3) 55歳時点でのヒアリングを導入

リーダーへのヒアリング項目の変更と同時に、ヒアリングの実施時期を2004年9月から定年(60歳)到達時と定年(60歳)前の55歳の2回、ヒアリングを実施することにした。その理由は、60歳になってはじめて対策を行っても、時期が遅いという問題意識があったからである。その背景には、定年(60歳)到達者が毎年増加し、60歳以降の高齢者数が増加する見込みがあり、人数が増加すると、比例して能力や勤務態度の面でのサポートが必要になる高齢者が増加するためであった。高齢者が職場で受け入れられるためには、早い時期から対策を講じておく必要があると考えたためである。また、A氏は課題を抱える社員については、以前から、55歳時点でのヒアリングを実施していた。

2004年4月時は定年(60歳)前の初回のヒアリング実施時期を57歳時点としていた。57歳で気づきを与えても、定年までの3年間で行動を変えることができない。このため、ヒアリングの開始時期を57歳から55歳時点に変更した。公的年金の支給開始年齢が段階的に65歳に引き上げられるため、65歳まで働くことが世の中の流れになっている。55歳時点でヒアリングを実施すれば65歳までの10年間で、「何をすべきか」という達成目標を立て、60歳までの5年間で何を準備すればよいのか、実行計画を立てることができる。

4) 高齢者向け55歳ヒアリングの項目—60歳でのヒアリング項目との共通点と相違点

55歳時点の高齢者向けヒアリング項目は、主に①希望する仕事内容、②能力発揮状況、③職場での成長可能性、④期待される役割の認識、⑤経営方針の理解、⑥職場でのコミュニケーションの状況(意見や経験の伝達、コミュニケーションの改善希望)、⑦仕事内容の継続希望、⑧挑戦したい分野、⑨健康面での心配事、⑩今後の方針に関するリーダーへの伝達、⑪家族からの希望、等から構成されている。高齢者本人に対する60歳時点のヒアリング項目との共通点を見ると、「会社の方針に沿って」、「希望する仕事を設定し」、「職場から期待される役割を認識しながら行動する」ことが同じである。これは、再雇用者に期待する行動を、55歳時点で意識づけ、再び、60歳時点の雇用契約締結時に高齢者に問うていることを表している。

他方、55歳時点と60歳時点のヒアリング項目には、大きく2つの違いがある。ひとつは、55歳以降も成長できる職場環境が整っているかどうか、を問う設問である。もうひとつは、自分のやりたいことをリーダーやサポートメンバーに意思表示しているかどうか、を問う設問である。この設問には、高齢者が定年(60歳)後にも活躍するには、60歳までの5年間で方向性を定め、60歳時点で能力を発揮できるように5年間で準備してもらいたいというメッセージが込められている。その場合には、周囲からの理解・協力も必要になるため、高齢者自らがリーダーやサポートメンバーと意思疎通を図り、その環境を整えてほしいというメッセージも込められている。

5) リーダー向け55歳ヒアリングの項目—60歳でのヒアリング項目との共通点と相違点

リーダー向けのヒアリング項目には、60歳時点での雇用契約締結時のヒアリング項目と同様に、①高齢者の能力発揮状況、②コミュニケーションの状況、③高齢者への期待役割、④継続勤務の希望、などを尋ねた項目がある。他方、相違点としては、55歳時点では、①高齢者の適性の把握、②高齢者の職場適応状況、③周囲との人間関係(他者からの相談、若年層への理解、希望する仕事に関する意思疎通)などの項目が新たに設けられた。こうした新たに設けられた項目は、リーダーは部下である高齢者の適性や勤務状況を把握し、高齢者の能力を最大限に発揮する役割を果たしているかどうかを問う設問である。

Ⅳ 高齢者雇用の仕組みと「サポート・メンバー・システム」の新たな展開へ—2006年4月～2014年

1. 高齢者雇用の仕組みの概要—2006年4月～2014年

2006（平成18）年4月の改正高年齢者雇用安定法の施行に伴い、時期を同じくして、同社は60歳以降の継続雇用者の雇用形態を見直した。これまでは、センターの常用雇用者として転籍し、派遣スタッフとして勤務していたが、2006年4月以降に定年を迎える社員からは、同社の直接雇用へ切り替えを行った。改訂された継続雇用制度は1年契約の契約社員として直接雇用し、契約が更新される制度で、先に紹介したように同社には会社主導型定年制が設けられていないため、雇用上限年齢は定められておらず、年金の支給開始年齢の到達時点で雇用を一律に打ち切ることはない。

2. 「サポート・メンバー・システム」の発展期—2006年4月～2014年

上記のような雇用の仕組みの基で、「サポート・メンバー・システム」が、どのように運用されたのかについて、実際の運用の方法（担当者の取り組みや創意工夫）からみてみよう。

1) 「サポート・メンバー・システム」の仕組み—2006年4月以降の仕組み

①サポートメンバーの入れ替えとメンバーの増員

2006年4月に当初から担当していたA氏はサポートメンバーから離れた。その理由は、A氏が知らない高齢者が増加したことにある。これまでの高齢者は仕事上の付き合いがあったため、「あいつならどうか?」というカンが働いていた。しかしながら、仕事上の付き合いのあまり深くない高齢者をヒアリングする場合、相手が心を開いて本音の話が出てくるまでに時間がかかる。さらに、その高齢者の職場状況や人間性等を理解する、つまり、情報を収集するのも時間がかかる。A氏にとって仕事上の付き合いのあまり深くない高齢者が増加し、高齢者を理解するまでに時間がかかるようになったため、新しい担当者を増員した。A氏は担当業務の変更にともない、サポートメンバーから離れた。

したがって、2006年4月以降のサポートメンバーは2004年4月から加わったB氏と2005年4月加わったC氏の2名であったが、新たに2007年4月にD氏が参加して、最終的には合計3名で構成され、この3名体制で、サポート・メンバー・システムを運用することになった。ちなみに、3名は役員経験者または元部長クラスであり、年齢はいずれも60歳以上である。

②サポート・メンバー・システムの運用体制

a. 運用体制

2006年4月以降に定年を迎える社員からは、同社の直接雇用へ切り替えを行うという高齢者活用の仕組みの変更に伴い、サポート・メンバー3名は同社の人事部門の傘下の基で、仕事をするようになった。さらに、センターで年金業務等を担当していたa氏が人事部門へ異動になり、サポート・メンバー・システムの事務局を担当することになった。

3名の担当は事業所毎に分けており、B氏は首都圏以外の各地域の事業所（支社・支店）とエンジニアリング（電気関係）系職種を、残りのサポートメンバーのC氏は首都圏の事業所を担当し、もうひとりのD氏はY工場を担当している。なお、サポートメンバーの同期入社社員を対象としたヒアリングする場合は、他のサポートメンバーと担当を変更することになっている。

また、月1回開催され、経営幹部が参加して行われる再雇用者の労働条件等を検討する「高齢者活性化会議」の前には、必ず、サポート・メンバー3名、サポート・メンバー・システムの事務局を担

当している *a* 氏が集まり、「高齢者活性化会議」にどのような情報を提出するのかについて話し合いを行っている。と同時に、こうした場合はサポート・メンバー・システムの運用に関わる問題点やシステムの変更に関する提案や「高齢者活性化会議」への提出するサポート・メンバー・システムの変更に関わる事前調整の場としても活用されている。

b. 人事担当者 *a* 氏の役割

サポート・メンバー・システムの事務局を担当している *a* 氏の具体的な役割は3つある。1つは、サポート・メンバーがヒアリングを通じて、収集してきた高齢者に関わる情報やサポート・メンバー3名の情報を人事部門はじめ関係部門に伝える役割を担っている。2つは、サポートメンバーの考えを人事部門リーダーに伝えたり、人事部門リーダーの考えをサポートメンバー3名に伝えるなど、情報の仲介役としての役割を担っている。3つは、「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・システムが会社と高齢者にとって、より有益な仕組みになるための課題や問題点を抽出し、それをサポートメンバーや人事部門リーダーに伝える役割を担っている。この役割は、サポート・メンバーとしての立場（高齢者活用の立場）からみたサポート・メンバー・システムの課題と人事担当者（高齢者と現役社員のバランスを考えた立場）からみた課題が一致しない場合も考えられるため、非常に重要な役割を担っていることがわかる。

③ヒアリングスケジュールの変更

a. ヒアリングスケジュールの変更

60歳以降の再雇用契約締結の流れは、1994年4月以降から大きくは変わっていないが、再雇用契約締結者の人数が増えてきたため、2006年4月以降、対象者に対するヒアリング時期を前倒した。これまでの定年（60歳）到達前の3.5ヶ月から半年前に対象者にヒアリングシートの配布を行うことに変更した。その後、2週間の期間でそのシートを回収し、サポートメンバーが1ヶ月半の間に対象者にヒアリングを実施し、その2週間後に、高齢者活性化会議を開催し、4～5か月前には再雇用契約の通知書を作成し、リーダー経由で再雇用締結者である高齢者本人に渡すというスケジュールに変更した。ちなみに、ヒアリング結果および高齢者活性化会議の結果は、サポートメンバーを通じて本人にフィードバックする。その方法はサポートメンバーに任せている。

b. 定年（60歳）前と60歳以降のヒアリング年齢の変更

定年（60歳）前のヒアリングについては、2004年9月に定めた55歳時点のサポートメンバーによるヒアリングを、2006年4月に、56歳と58歳時点に変更した。他方、60歳以降のヒアリングはこれまで通り、雇用契約更新時（毎年）に行うことには変更はなかった。

c. ヒアリング実施体制の変更

2010年（平成22年）3月に、60歳以降のヒアリングについてはサポートメンバーが行う時期と部門リーダー（支店長クラスで人事評価の第2次評価者）が行う時期の2つに分けた。サポートメンバーが行うのが63歳、65歳、70歳時点で、その以外の年齢では部門リーダーがヒアリングを行う方式に変更した。

部門リーダーが行うヒアリングは、高齢者の直属のリーダー（人事評価の第一次評価者）がヒアリングシートを記入し、それを見ながら、部門リーダーが高齢者にヒアリングを行うという方法である。

部門リーダーがヒアリングを行う理由は2点ある。1つは、サポートメンバーがヒアリングを行う

ときに、リーダーにもヒアリングを実施しており、リーダーと高齢者では意思疎通が図られているからである。もう1つは、部門リーダーと高齢者の間で意思疎通を図り、お互いを知り、部門の方針のなかで、自分の役割を評価・認識してもらい、かつ業務内容を把握し、期待されていることを伝えることが高齢者の活性化に繋がるからである。

ただし、直属リーダーが記入したヒアリングシートは高齢者活性化会議の前に、サポートメンバーが確認を行い、記述で不明瞭な点があればサポートメンバーがリーダーに確認をし、修正を行っていた。

④高齢者向けヒアリングシートの変更

a. 定年（60歳）前のヒアリングシートの変更点

2006年4月当時のヒアリングシートと2010年4月改定された現在のシートの違いを定年（60歳）前ヒアリングと定年（60歳）後のヒアリングの2つに分けてみていくことにする。

定年（60歳）前の初回のヒアリングは、60歳以降の新たな役割で活躍するための具体的な準備をうながす目的がある。2006年4月時（56歳時点）と2010年4月（56歳時点）の改定後のシートの変更点は2点ある。1つは、職業生活の振り返りを行う点を新たに付け加えたことにある。2006年4月のシートではこれまでの職業経歴を振り返る項目はなかった。一方、2010年のシートでは、20歳代～50歳代まで10歳刻みで実際の仕事内容と実績を記述させている。それは、これまでの経験を振り返ることにより、やり残した仕事を明確にして、これからの目標とすること、自己理解を通じて他者理解を深めて、自分の役割を認識する目的があるためである。

もう1つは、実施状況のチェック方式から具体的内容の記述を記載する方式へ変更したことである。2006年4月時のヒアリング項目は、60歳に向けた準備のために、①希望する仕事内容、②能力発揮状況、③職場での成長可能性、④期待される役割の認識、⑤経営方針の理解、⑥職場でのコミュニケーションの状況（意見や経験の伝達、コミュニケーションの改善希望）、⑦仕事内容の継続希望、⑧挑戦したい分野、⑨健康面での心配事、⑩今後の方針に関するリーダーへの伝達、⑪家族からの希望、の項目を尋ねているが、これらの項目について、実施の有無を尋ねる項目に留まっていた。

しかし、2010年4月改定後には、①仕事内容、②期待役割、③達成目標、④隔年の具体的な達成目標や会社への期待、について記述させる方法式に変更した。チェック方式から記述式に変更することにより2つのねらいがあった。1つは高齢者本人が具体的な対応を考えること、もう1つは、高齢者が考えた対応をリーダーに理解してもらうことにあった。

b. 61歳以降のヒアリングシートの変更点

61歳以降のヒアリングシートの相違点は、主に3点ある。1つは、2006年4月のシートには記載されていた「希望する仕事内容があるかどうか」のチェック項目が2010年4月改定後のシートには削除されたということである。それは、2006年4月当時は、「問題がなければ働ける」という従業員の意識を、「65歳までは現役世代と同様に活躍の場がなければ働けない」という意識に変えることがヒアリングの目的であった。しかし、この意識が従業員に浸透したため、2010年4月改定時以降にはこの項目が削られた。

2つは、2010年4月改定時以降は、チェック項目が「高齢者が他のメンバーから受け入れられているかどうか」、「リーダーとの意思疎通が図られているかどうか」といった高齢者の職場の状況を訪ねるものに限定した点にある。63歳・65歳・70歳時点を除き、部門リーダーがヒアリングを実施することになり、健康状態や勤務希望など直属のリーダーが把握すべき項目は削除され、高齢者の職場状況を部門リーダーに伝える項目に限定された。

3つは、2010年4月改定時以降は、部門リーダーによるヒアリングを通して、高齢者の仕事の達成状況の把握や今後の仕事の進め方の確認・調整を行う方式に変更したため、仕事の達成状況や時期の達成目標をシートに記述させるようにした。それには2つのねらいがあり、1つは、具体的な目標や仕事内容・成果を記述させることにより部門リーダーと高齢者の相互理解を促すことである。もう1つは、高齢者の貢献が部門リーダーにも理解され、期待されている意識を高齢者が持つことにより、高齢者の意欲を高めるというねらいもあった。

⑤リーダー向けヒアリングシートの変更

a. リーダー向けヒアリングシートの変更

リーダー向けヒアリングシートの相違点についても、定年（60歳）前ヒアリングと61歳以降のヒアリングの2つに分けて見ていくことにする。2006年4月と2010年4月改定後のシートの相違点は2つある。

1つは、2006年4月は、チェック項目を通じた高齢者の勤務状況の確認に留まっていた。2010年改定時以降は、現在の仕事内容に加え、仕事の適性や次年度の担当業務内容の記述を加えている。リーダーが高齢者の適性を把握し、今後の方向性を確認するシートになっている。

2つは、2010年4月改定時以降は、部門リーダーや担当役員のコメントの記述を加えたことである。2006年4月には、リーダー用のヒアリングシートを部門リーダーや担当役員が承認する形式であった。こうした方法を2010年4月以降は、部門リーダーや担当役員がそれぞれ高齢者の仕事の方向性に関するコメントを記述する形式に変更した。変更したねらいは、部門リーダーや担当役員に長期的かつ全社的な視点から高齢者の活用のあり方の方向性が正しいのかどうかを確認してもらうということであった。

b. 61歳以降のヒアリングシートの変更点

61歳以降のヒアリングシートの相違点は主に2つある。1つは、2010年4月改定時以降は、「高齢者の持ち味が活かしているかどうか」の確認項目が削除されている点にある。その理由は、定年（60歳）前ヒアリングで高齢者の持ち味が活かしているかどうかの確認が済んでおり、61歳以降は各職場で高齢者の持ち味が活かされているのが当然で、そのことを改めて確認する必要がなくなったからである。

2つは、高齢者の就業先を直接尋ねる設問に変更した点にある。2006年当時は、継続就業か引退かを尋ねるときに、「どちらでもよい」という曖昧な選択肢もあった。リーダーが就業環境を整備し、自信を持って高齢者に働いて欲しいと考えなければ、高齢者は活性化しない。高齢者の活性化には、リーダーの意向を明確にしておく必要がある。このため、曖昧な選択肢をなくし、継続勤務、他部門・他業種への異動、引退の希望の選択肢から回答するように変更した。

2) 55歳社員を対象にした「場所的自己発見研修」の導入

定年（60歳）後の高齢期には、①組織から期待される役割を常に考え、②現役時代と違う方法で貢献するという就業意識の転換が求められる。つまり、与えられた役割を時間と量をもって対応する現役社員とは役割が異なるということである。そのためには、自己洞察・自己認識を深め、他者理解を通じて自己の役割・方向性を再認識する必要がある。この目的のため、2006年10月に、「場所的自己発見研修」を55歳の社員向けに導入した。この研修は中高年層に気づきを与え、意識を変える効果をねらっている。

場所的自己発見研修では、自分が思っていることと、周囲から思われていることをチェックする。

周囲から思われていることと、自身で描く姿の間に大きなギャップがある場合、周囲からの評価を素直に受け入れられずに反発すれば、定年（60歳）以降には職場から受け入れられない可能性もある。周囲から自分の気持ちを理解してもらいつつ、自らの目標を達成する方法を考えさせることにつながる。

と同時に、こうしたチェックを行うことが、自分の人生を振り返る機会となる。人生を振り返ることで、「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」、を認識できる。この点を認識することで、次の2つの効果を期待できる。1つは、将来に向けて為すべきことを認識することができる。もう一つは、現在のリーダーに対する理解も深めることにもつながる。

自分の人生を振り返ることによって、過去の自分と現在のリーダーの仕事を重ね合わせると、「今リーダーが何を為そうとしているのか」を理解できる。このプロセスはリーダーを再評価するきっかけにもなり、リーダーへの理解が深まれば、組織内で自分自身が果たすべき役割も見えてくる。

その後、場所的自己発見研修の実施年齢については、年齢層を引き下げて実施することを希望する社内の意見を受け、2008年8月以降は50歳到達時に実施している。

3) 「サポート・メンバー・システム」の運用—B氏の創意工夫を中心にして

2006年4月に1996年4月当初から担当していたA氏がサポートメンバーから離れ、2004年4月から加わったB氏と新たに参加した元部長クラスの2名の合計3名で「サポート・メンバー・システム」が運用されることになった。以下では、3名のサポートメンバーのなかで最も担当期間が長く、かつ、当初のサポートメンバーであるA氏の方法をよく知っているB氏の具体的な取り組みや創意工夫を紹介する。ただし、その前に、B氏自身の経歴を取り上げよう。その理由は、なぜ、B氏が具体的な取り組みや工夫をしたのかを考える際の背景になると考えられるからである。

①B氏の略歴

B氏は、大学卒業後、同社の電気部門に配属される。14～15年後に空調部門に配属になる。35～36歳で空調部門のリーダーになった。リーダー時代は人事管理と苦情処理を行った。10年間リーダーを務め、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。当時ブロック制になり、一般的な企業でいうと各店舗の戦略を立てる支店の機能を果たしている。最終的にこのブロックのリーダーになった。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であった。

役員を退いた後は社員に戻り、電気工事や制御盤の営業を担当していた。このとき（2004年）に、団塊世代を対象とした60歳以降の働き方のニーズを把握するためのヒアリング担当者に選ばれ、それを契機に、サポートメンバーに加わることになった。また、B氏は場所的自己発見研修を経験しており、60歳以降の働き方を考えるに際して、この研修が重要な位置づけにあることを実感している。

②B氏のヒアリングに関する問題意識と課題への対応

a. ヒアリングに関する問題意識

A氏のヒアリングを引き継いだB氏がどのような問題意識を持って、サポート・メンバー・システムの発展に貢献してきたのかについて見ていくことにする。なお、B氏は2004年4月からサポートメンバーに参加しているため、それ以降の創意工夫について紹介する。

B氏はサポートメンバーに就任した当時、定年（60歳）経験者の立場から、定年（60歳）到達者が「人

事担当者は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人が増加していると感じていた。この状況把握のため、B氏は就任早々高齢者にヒアリングを実施した。その結果を受け、B氏は人事部門と連携を取りながら、サポート・メンバー・システムの制度化による対応を進めていった。

B氏はサポートメンバーの役割は、高齢者を完全に職場の中に溶け込ませることにあると考えている。それは、リーダーが高齢者と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活かせる状況をつくることにある。こうした状況をつくるためには、①リーダー経験者への対応、②高齢者を活用するためのリーダーの役割、③高齢者自身の引退時期、の3つの課題に対応する必要があると考えていた。

b. 対応が迫られる3つの課題と対応

リーダー経験者への対応

B氏は、2004年当時技術サービスを担当したリーダー経験者の意識改革が課題であると考えていた。それはB氏が担当する高齢者のうち、約3割がリーダー経験者であった。リーダー職を離れると、従来の職場で働くが、顧客からはリーダー職を解かれたという目で見られることもあり、働きにくくなることもあった。また、リーダー退任後に、リーダー就任前の仕事に戻ることは難しい。とくに、技術者の場合、技術革新の速度が速いためにキャッチアップすることが難しく、以前の仕事に戻ることは難しい。また、現リーダーや後輩に保守・メンテナンスの仕事をするように促されても、プライドがあるため対応できない。現役時代と同じ役割を期待すると、リーダーの仕事のやり方に同意できない可能性が高く、職場の生産性が低下する問題も発生する可能性があった。

そのため、現在のリーダーへの理解を深め、かつ新たな役割に移行する仕掛けが必要になり、人事部門と連携を取りながら、2004年9月には、サポートメンバーによる55歳時点でのヒアリングの実施と2006年10月には、55歳社員を対象にした「場所的自己発見研修」の導入に尽力した。これらの2つの制度は、①今までの職業生活の振り返りを行い、②現役世代とは異なる方法での貢献方法を定め、③②を達成するための準備を行う、という工程を経て、新たな役割に向かって進むように気づきを与えるような仕掛けが埋め込まれている。と同時に④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ような仕組みになっている。

現リーダーの対応

高齢者の活用に関連したリーダーへの課題は大きく2つあるとB氏は考えている。1つは情報伝達の問題である。リーダーは会社の方針を咀嚼して末端に伝える役割を担っている。優秀なリーダー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、将来的な仕事の展望を示している。仕事の意味を見いだす工夫をする。リーダーからの情報を軸に、仕事の成果を評価し、これから行う仕事の方向性を検討する。特に高齢者の場合、自分で役割を作ることが求められる。このため、評価基準となる会社方針の情報があると安心して働くことができる。しかしながら、こうした役割を十分に果たしていないリーダーも存在している状況にあった。

2つは、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、何も指示を出さなくても業務を進める。リーダーは人事管理の手間が省けるため、継続して働くことを希望する。しかし、健康や家族の都合で突然辞めてしまう場合がある。職場全体で従前の業務量を処理するには、後任への仕事の引き継ぎをスムーズに行う必要がある。特に、前任者の担当業務レベルが高い場合、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を

必要とする。いずれの方法も時間を要するため、あらかじめリーダーがそれに備えておく必要がある。

こうした点は、リーダーが個人の業績達成を志向し、プレイングマネージャー化したことに起因する。リーダーは管理業務を行いながら、部下との競争に晒される。リーダーの業務は多忙になり、部下（高齢者）と意思疎通を図り、部下（高齢者）の勤務状況や志向を把握するという人事管理の仕事は疎かになってきた。

こうした課題を解決するために、B氏は人事担当者X氏と協力しながら、2004年4月には、60歳以降ヒアリングのリーダー向けヒアリング項目の修正を行い、高齢者との意思疎通がどの程度できているかについて状況を確認する設問をシートに加えた。さらに、2010年4月には、61歳以降のヒアリングについては、サポートメンバーだけでなく、部門リーダー（第2次評価者）も高齢者にヒアリングを行う体制を整え、会社や部門の情報が直接高齢者に届くような仕組みを構築した。

高齢者の引退時期への対応

B氏は、高齢者とリーダーにヒアリングをしながら、高齢者の適所を見つけ、高齢者が自律的に働く環境を整えてきた。一方で、自分の発揮能力に関する客観的な評価ができなくなり、引退時期を失う高齢者もいると考えている。しかし、会社は引退を自分で決めるという方針であり、仮に周りが限界であると思った人がいても、リーダーはその現状を高齢者には伝えにくい状況にもある。したがって、将来的には、高齢者活性化会議やサポートメンバーが引退時期を伝える役割を担う必要性を感じている。

③B氏のヒアリングの基本方針と基本的な進め方

a. ヒアリングにする基本方針

B氏はヒアリング目的を次のように考えている。1つは、ヒアリング対象者の信念や考え方を評価すること、2つは職場で良好な関係性を築いてリーダーも高齢者も働きやすい環境を整えること、であると考えている。こうした考えの基で、具体的には、対象者が「悩みはあるのか、本音は別にあるのではないか」を考えながらヒアリングを行っている。B氏は、ヒアリング対象者の気づきを待つのではなく、気づきを与えるヒントを投げかけるようなヒアリングをしている。

b. 高齢者向けヒアリングの基本的な進め方

高齢者へのヒアリングについては以下のように進めている。ヒアリング前にシートを確認する。それは、シートをみれば、現在の仕事への考え方や方向性などについて、リーダーと高齢者がどのように考えているのか、つまり、職場の雰囲気やヒアリング対象者が何を考えているのか推測できるからである。また、通常のヒアリング実施時以外にも、周囲のメンバーから話を聞いておくようにしている。これは、ヒアリング対象者の状況を把握するために非常に重要であるとB氏は考えている。

ヒアリング実施時には、時間的（ヒアリング時間は約1時間）な制約もあるために相手が話すのを待つのではなく、ヒアリングを行いながらヒアリング対象者の考え方や悩みを把握するようにしている。と同時に、勤務態度など対象者の問題点を指摘し、改善すべき点を対象者に認識させることも忘れないようにしている。そして、最後は、褒めてヒアリングを終了するようにしている。

高齢者へのヒアリングについて考慮している点として、60歳以降も成果を上げて働くように伝えることが挙げられる。また、60歳以降の方向性を決めるときも、助言する。さらに、業務の進め方など高齢者に課題があれば、助言をする。例えば、一所懸命に仕事に取り組んでいるが、周囲からの評価は低いことを相談した高齢者がいる。B氏が高齢者に仕事のやり方を聞くと問題があるため「こ

のやり方ではだめだ」と伝える。「ここで報告しなきゃだめだ」とか、「会議で発言しなければだめだ」と助言するようにしている。

c. リーダー向けヒアリングの基本的な進め方

他方、リーダー向けヒアリングについては、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っている。具体的には以下の4つを中心に指導や助言を行っている。

第一に、高齢者の配置に関しては「(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」など、高齢者の得意分野を伝えるように助言している。

第二に、仕事の依頼方法では、「もっと高齢者に仕事を与えなさい」、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」と助言している。

第三に、業績向上の方法については、「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んな提案ができるため、“2人工”になっても2～3人分の仕事ができるし、技術の伝承にもつながる」と助言している。

第四に、高齢者への接し方についても、問題があれば改善するようにも指導している。

d. 経営幹部への報告への工夫

B氏は経営幹部への報告に際しては、ヒアリング結果の分析と改善案を提示すると同時に、経営幹部の考え方を把握するように努めている。高齢者活性化会議に提出するヒアリングレポートには、ヒアリング対象者から聞き取りした事実に加え、B氏が独自に考察した結果と活性化のための対応策を記述している。

他方で、B氏は、経営方針を理解して、それをリーダーや高齢者へ伝える役割も担っていると考えている。高齢者活性化会議は高齢者やリーダーの仕事の展望を報告し、彼らの方向性が間違っていないかを判断してもらう場だけでなく、報告に関する議論を通して、経営トップの方向性が把握できる場であるとB氏は捉えている。

④B氏のヒアリングの創意工夫

B氏のヒアリングの具体的な創意工夫について、対象者別の方法と高齢者の職業経歴別の方法にわけてみてみよう。

a. ヒアリング対象者別の創意工夫

高齢者とリーダーと一緒にヒアリングする場合の工夫

3者（高齢者、リーダー、サポートメンバー）で行う場合は、主に2つのケースがある。1つは、リーダーの部門・所属部署の目標及び部下の管理方針と、高齢者が担っている役割が一致している場合である。この場合には、高齢者には謙虚に仕事をするように伝え、若いリーダーには「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える。

もう1つは、高齢者とリーダーが、十分にコミュニケーションが図られているが、リーダーが高齢者に担ってほしい役割と高齢者が担うべき役割がうまく一致していない場合である。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高齢者がいる場合が該当する。この場合には、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。具体的には、リーダーが同席するヒアリン

グで、高齢者に「そんな態度だと、周りから必要ないといわれるよ」、「誰も仕事を頼んでくれなくなるよ」と伝える。リーダーには「彼は一度は断る性格だから断られても仕事はお願いしろ」と伝える。高齢者からは「そんなことはないだろう？」と聞かれると、B氏はリーダーには「そんなことはあるだろう？」と尋ねて、周囲の評価を冗談気味に伝える、などの工夫を行っている。

高齢者とリーダーを別々にヒアリングする場合の工夫

別々にヒアリングを行うケースは、以下の2つがある。1つは、B氏がヒアリング対象者の高齢者と面識がない場合である。所属部署の方針のなかで、高齢者が仕事をどのように考えているのかを把握するため、最初はリーダーから高齢者の評価を聞くことにしている。具体的には、仕事のやり方や仕事内容、勤務態度などを聞きとっている。そして、ヒアリング結果を受けて、高齢者へのヒアリングを行っている。

2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、最初にリーダーへのヒアリングを行う。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しておく必要があるためである。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に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とにしており、このなかで高齢者に期待する役割も尋ねている。

次に、高齢者にヒアリングを行っている。具体的には、リーダーが期待する役割を果たせるのかどうか、高齢者に尋ねている。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えておき、その後、「できるのか、できないのか」、「やるのか、やらないのか」、「同じ部署でよいのか」という点のヒアリングを行っている。

高齢者のヒアリングが終わるとリーダーに再度話をして、特に問題がある場合には長く時間をとって話をしている。最終的に、この部門・所属部署で高齢者を活用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と助言している。

高齢者の異動が必要な場合の工夫

高齢者の異動が必要になった時点で、新たな配属先の探索を始める。近年（2010年4月以降）、他の部署に高齢者を異動させることを希望するリーダーが出始めてきた。B氏はリーダーに対して「どの部署であればよいのか」を訪ねている。「今の部署では必要がない」と答えた場合、どの部署であれば高齢者の能力を発揮できるかを把握するのがリーダーの役割でもあると伝える。高齢者を活用できないリーダーから、高齢者の勤務態度や職務遂行能力を聞いて、適材部署を一緒に考えることもある。ちなみに、配属先は人事部主導ではなく、リーダー同士での調整を経て、新たな配属先が決まる場合が多い。

b. 高齢者の職業経歴別の創意工夫

B氏は職業経歴の観点から、高齢者は大きく2つのタイプに区分できると考えている。ひとつは、「リーダーを経験せず、現職を続けてきた高齢者」、もしくは「リーダー職を降りた後も従前の仕事に戻れる高齢者」、もうひとつは、「リーダー職を降りた後、新たな役割に変化を求められる高齢者」である。

職業経歴上でサポートがスムーズにいく場合の創意工夫

前者のケースは、問題は少ない。現職で働きつづけられる高齢者には、就業意欲を低下しない支援

を行っている。職場でも戦力となっているため、職場で受け入れられるように謙虚に働くことを伝えている。ヒアリングでは、高齢者には新規に採用された気持ちで働けるかどうかを尋ねている。

B氏の担当でいえば、現役で働き続ける高齢者は、保守・点検・サービス業務の従事者が該当する。地域拠点の仕事は、プラントや機械を納入後のサービス業務が主である。これは体力を要する仕事であるため、彼らには65歳までは現役のつもりで働くように伝える。ただし、65歳に近づくと自分の体力や体調に応じて、現場ではなく、事務所で能力を発揮できるやり方を考えてもらうようにも助言している。

職業経歴上でサポートが難しい場合の創意工夫

リーダー職を降りた後、役割変化が必要になる高齢者のサポートが難しい。B氏の担当で言えば、サービス担当出身の所長などである。特に強力なリーダーシップで部下を引っ張ってきた人は難しい。意識の面から営業職のリーダーになる前に担当していた現場の仕事には戻れない。管理の仕事任せようとしても、新たなリーダーがいる。新たな役割を探すのが難しい。役割が見つからないと、何をやっているか周囲から見えなくなる。成果を挙げられない場合には、数年後には現役社員から必要ない人材であるといわれる。

そのため、B氏はサービス担当者の新たな役割として、「提案営業」を考えている。それまでに経験した仕事と関連があり、技術も活かすことができる。提案営業は、技術力を活かして過去に設置した設備に改良・改善案を提案する仕事である。この仕事で成果を挙げるには、人脈の確保と技術への理解が求められる。対象は既存顧客への深耕営業が主となる。営業先は過去に担当した顧客であるため、アプローチもしやすいからである。

V おわりに 「なぜ」高齢者を上手く活用してきたのか

最後に、これまで明らかにしてきたことを踏まえて、同社では、なぜ高齢者をうまく活用してきたのかについて、「知らせる仕組み」と「知る仕組み」であるサポート・メンバー・システムの歴史的展開を踏まえて整理しよう。

同社の高齢者活用の方針は、高齢者の持ち味や能力、技術・技能を活かす点で一貫している。一方、高齢者を活用する仕組みは、経営環境の変化や社内的人员構成の変化に対応する形で柔軟に仕組みを変化させてきている。とくに、「1996年4月～2004年3月」と改正高年齢者雇用安定法を見据えた「2004年4月以降」の2つの時代区分が重要であり、2つの区分ごとに取り組みを整理すると以下のようなになる。

1. 「1996年4月～2004年3月」時期の取り組みを整理すると

1996年4月から2004年3月までは、高齢者の活用が課題になることを見越し、A氏をサポート・メンバー・システムの担当に配置して高齢者活用のノウハウを蓄積する過程にあたる。この時期に、A氏が試行錯誤を重ねながらヒアリングの基盤を作った。ヒアリングでは、高齢者が長く働くことができる3つの要件（①定年（60歳）後に希望する仕事があること、②勤務先職場が高齢者を受け入れる環境を整えていること、③高齢者の得意分野を支援する条件を整えていること）を満たすように高齢者に働きかけを行った時期でもあった。

こうした働きかけを行った理由は、在籍していた高齢者の特徴と職場リーダーの管理能力に分けるとわかりやすい。前者は、第一に、高齢者数は少なく、その当時は、公的年金は60歳で満額支給さ

れていたため、働く意欲があり、勤務先職場で受け入れられやすい人が就業を選択していた。そのため、受け入れ職場の探索は比較的容易で、サポートを要する対象者は多くない。

第二に、高齢者の中心は工場の生産技能者であるという特徴があった。生産技能者の場合、リーダー職を離れても職場で技能を活かすことができる。そのため、高齢期になってもリーダー職の経験の有無を問わず、現場の仕事が続けられる。と同時に、こうした仕事は、仕事の成果をはっきり見えるような仕事であるため、周囲から評価されやすく、高齢者が職場に受け入れられやすいものであった。

後者はリーダーの管理能力に関係する。受け入れ先職場の状況を見ると、部署内のコミュニケーションの状況は全体的に良好な状態にあった。部門の事業戦略と年次計画の策定時にはメンバーを集めて議論を行っており、同社の経営方針が末端まで伝わり、かつリーダーも各メンバーの達成目標を理解できる状況にあった。経営方針や所属部署の事業戦略に沿って、高齢者も自分の役割を定めることが可能であった。

したがって、高齢者から見れば、①技能や経験を発揮できる場があり、かつ、②個人の達成目標を設定しやすく、③周囲が高齢者の就業状況を把握しやすい仕事を担当していた。また、④仕事の評価は、リーダーとの意思疎通のなかで評価され、高齢者にフィードバックされる状況にあり、高齢者は達成感を覚えられる職場環境で働ける条件が整っていた。

以上のことをまとめると、高齢者が達成感を覚えられる職場環境があり、職場で受容されやすい高齢者が就業を選択していた。このため、高齢者を活用するためには、60歳以降にヒアリングを行い、60歳以降の就業意欲を前年度の水準まで引き上げる支援策をとることで十分であった。ヒアリングの方法は、特に問題のある高齢者は少数であるため、A氏の方針である相手に話をさせて高齢者自らが方向性を定める手法が有効であった。また、個別に課題のある高齢者や職場への適応が難しい中高年層向けの支援に力を入れることができた。高齢者も元役員が話を聞くため、ヒアリング後は働く意欲が高まり、頑張っているようなサイクルが機能していた。

2. 「2004年4月以降」時期の取り組みを整理すると

2004年4月以降は、①高齢者数の増加、②職種別高齢者比率の変化、③リーダーの機能変化に伴い、A氏がこれまで個別で対応してきたサポート・メンバー・システムを制度化するとともに新しい展開を模索した時期でもある。

サポートを必要とする対象者の増加に加え、エンジニアリング系の元リーダーに代表される役割変化を必要とする高齢者の増加に対応するため、きめ細やかなサポートを必要とする対象者も増加した。こうした状況に対応するために、60歳以降の就業に備えるために55歳～56歳時点でのヒアリングを実施するとともに55歳社員を対象にした「場所的自己発見研修」を導入した。さらに、定年（60歳）到達者の職種が多様化したため、各拠点の状況を熟知し、ヒアリング対象者への指導や支援ができる担当者の増員を図った。

さらに、リーダーの機能が変化し、プレイングマネージャー化した。そのため、部下（高齢者）の適性把握や育成・指導など時間を割くことは難しくなった。その結果、経営方針の部下（高齢者）への伝達に支障が出てくるようになり、かつ高齢者とリーダーとの間で意思疎通が図れないケースが増加してきた。そのため、役割変化を求める高齢者への支援が課題となり、61歳以降ヒアリングのリーダー向けヒアリング項目の修正を行い、高齢者との意思疎通がどの程度できているか、について状況を確認する設問をシートに加えた。さらに、61歳以降のヒアリングについては、サポートメンバーだけでなく、部門リーダー（第2次評価者）も高齢者にヒアリングを行う体制を整え、会社や部門の情報が直接高齢者に届くような仕組みを構築した。

こうした経緯を踏まえ、この時期における同社の高齢者の活用の仕組みを整理すると、50歳代対象者の仕組みと60歳以降の仕組みの2つが同時に機能するような仕組みを構築している。50歳代では気づきを与え、60歳以降の準備に向けた意識改革の研修と計画の進捗状況確認のためのヒアリングを行っている。特に役割変化を求める高齢者には、定年（60歳）後も長期間働くことができる職業能力を蓄積する期間に位置づけている。他方、60歳以降は、高齢者とリーダー間が意思疎通を図るような工夫を行うと同時に、会社や部門の情報が直接高齢者に届くような仕組みを構築し、高齢者が職場で役割を発揮できるように支援している。

注

- 1) 本稿は、所属機関の考え方を示したのではなく、執筆者の見解を示したものである。
- 2) 「知らせる仕組み」と「知る仕組み」については高齢・障害者雇用支援機構（2011）及び藤波・大木（2011）が詳しい分析を行っている。また、「役割の明確化」の必要性については、経営における「見える化」の必要性と共通する部分が多い。経営における「見える化」の必要性については遠藤（2005）及び小山（2009）、仕事の「見える化」の必要性については長尾（2009）、人材育成の「見える化」の必要性については労働政策研究研修機構内に設けられた調査研究プロジェクトの調査結果（労働政策研究研修機構（2010）・（2011））をまとめた大木（2012）を参照。
- 3) 高齢者向けの人事施策の類型化の研究はKooij, et al.（2015）がある。加齢への対応として、開発的人事施策、保全的人事施策、活用的人事施策、調整的人事施策の4つを示しているが、この研究は、高齢者が能力面で職務遂行が困難になる場合の人事施策を提示しているともいえる。

参考文献

- 今野浩一郎『高齢社員の人事管理—戦力化のための仕事・評価・賃金』中央経済社、2014年
- 遠藤功『見える化—強い企業をつくる「見える」仕組み』東洋経済新報社、2005年
- 大木栄一「求める能力の『見える化』と教育訓練・能力開発」佐藤厚・大木栄一・藤本真・藤波美帆・姫野宏輔『中小企業における人材育成・能力開発』（JILPT第2期プロジェクト研究シリーズNo. 5）労働政策研究・研修機構、2012年
- 鹿生治行「70歳雇用の効果的な進め方」高齢・障害者雇用支援機構『「70歳まで働ける企業」基盤作り推進委員会調査研究報告書』2010年
- 鹿生治行・大木栄一「高齢者による自律的な役割の決定と管理職のマネジメント—X社の高齢者5名を対象として」『論叢 玉川大学経営学部紀要』第24号、2015年
- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆「継続雇用者の戦力化と人事部門による支援の課題—生涯現役に向けた支援のあり方を考える」『日本労働研究雑誌』No. 667、2016年
- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆「60歳以降の社員（高齢社員）の人事管理の整備状況と現役社員の人事管理の影響—平成24年改正高年齢者雇用安定法以降の状況」『日本労働研究雑誌』No. 674、2016年
- 高齢・障害者雇用支援機構『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』2010年
- 高齢・障害者雇用支援機構『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—人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究』2011年
- 小山昇『経営の見える化』中経出版、2009年

- 三和総合研究所『職業能力に関する調査報告書』（労働省委託調査），2000年
- 長尾一洋『仕事の見える化』中経出版，2009年
- 藤波美帆・大木栄一「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して」『日本労働研究雑誌』No. 607，2011年
- 藤波美帆・大木栄一「企業が『60歳代前半層に期待する役割』を『知らせる』仕組み・『能力・意欲』を『知る』仕組みと70歳雇用の推進—嘱託（再雇用者）社員を中心にして」『日本労働研究雑誌』No. 619，2012年
- 労働政策研究・研修機構『中小サービス業における人材育成・能力開発』（労働政策研究報告書 No. 118），2011年
- 労働政策研究・研修機構『中小製造業（機械・金属関連産業）における人材育成・能力開発』（労働政策研究報告書 No. 131），2011年
- Kanfer, Ruth. & Ackerman, Phillip, L. “Aging, adult development, and work motivation”, *Academy of Management Review*, 29, 3, 2004
- Kooij, Dorien, T.A.M., Tims, Maria. & Kanfer, Ruth. (2015) “Successful aging at work: The role of job crafting”. In Bal, P. Matthiji., Kooij, Dorien, T.A.M. & Rousseau, Denise. M. (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship* (pp. 145–161). Springer.
- Tims, Maria. Bakker, Arnold, B. & Derks, Daantje. (2012) “Development and Validation of the job crafting scale”, *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173–186.
- Robson, Seam, M. & Hansson, Robert, O. “Strategic self development for successful aging at work”, *International Journal of Aging and Human Development*, 64, 2007
- Wrzesniewski, Amy. & Dutton, Jane, E. (2001) “Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work”, *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, 179–201.

（かのう はるゆき）

（おおき えいいち）

An analysis of supportive HR practices for elderly workers in Japan: In a case study of manufacturing firm “X” from 1996 to 2014

Haruyuki KANO, Eiichi OHKI

Abstract

In this paper, we explore a case study for manufacturing firm “X” in Japan. This firm’s employees virtually decide to own retirement age. To make the HR system performed, the firm has performed three things from 1996. In the first place, the firm (or their managers) has conveyed the present condition and the role expected for elderly workers. Second, the firm has got to know the capability and motivation of the elderly workers. Third, the firm has constructed a system to support the elderly workers and their managers from a third party. We analyzed “Why the firm did implement the HR practices”, “How the firm has evolved the above-mentioned system”, and “How do a third party support elderly workers and their managers”.

Keywords: Employment of Older Worker, Human Resources Management, Retirement System, Support System