

中高年従業員活用

高千穂 安長

はじめに

本稿は、現在、企業が直面している厳しい内外環境を乗り越えるには、企業の「人」の活性化が不可欠という認識の下、特に中年・高年従業員の活性化を人的資源管理（HRM）の視点から見直し、従業員の活性化の課題の所在を明らかにする。

1. 「人」の見方

企業の使命は「顧客の創造」（Drucker, 1974）であるが、そのためには顧客が価値を認める財・サービスの提供が不可欠となる。価値の中身は多様であり、機能、品質、価格、デザインなど多岐にわたる。

顧客満足を実現し、高業績を確保する一連の活動を扱うのは「人」であり、「人に対する投資」とは、これらに対応しうる人材の育成ということになる。この時、「人」をどのように見るかにより対応が異なるため、まず、経営学の「人」の見方をレビューする必要がある。

1.1 経済人モデル

経済人モデルは、従業員は経済的要因によってのみ動機づけられており、また、経済合理的な意思決定ができるという前提に立つ。「一流と言われる従業員を選び、その作業を要素作業（動作）に分け、各動作を、ストップウォッチを使い分析し、合理的動作を決めた¹」（Taylor, 1903）。科学的管理法を推し進めると、究極的には従業員が行う課業は、単純な作業になり、従業員は意味のない作業に不平・不満が蓄積することとなる。しかし、現在行われている成果主義評価なども、主として金銭的なインセンティブの大小により従業員をより多く働かせようとしており、この考え方を踏襲している。

1.2 社会人モデル

ホーソン実験は、作業員の行動は感情と不可分であり、作業員の心理状況が作業能率に大きく影響することを明らかにした。作業員に大きく影響する心理状況を作るのは、所属するインフォーマルなグルー

1 時間動作研究。これにより、最適行動がとれるとした。

プの行動規範であると考えられ、人間は経済的報酬だけではなく、社会的集団内での位置や役割など、社会的役割により労働意欲が湧くとした（Mayo 他、1967）。

現在行われている、自己申告制度や従業員への面接制度などは、この考え方を踏襲している。

1.3 自己実現人モデル

「人は、それぞれの置かれている状況で動機づけは異なると考え、優先順位毎に生理的欲求、安全欲求、社会的欲求、自我欲求、自己実現欲求という5段階の欲求（動機づけ）があり、ある段階の欲求が満たされると、より高次の欲求達成のための行動をする」（Maslow, 1943）、「人は強制されることにより初めて働く（X理論）のと、人は機会さえ与えられれば、動機づけされ働く（Y理論）がある」McGregor（1960）、「職務満足をもたらす要因（動機づけ要因）と、職務と直結していない不満足要因（衛生要因）がある」（Herzberg, 1966）が、「不満足については、自分の考えと現実に差異があると人々は差異を減らすよう動機づけされる」（Adams, 1963）、「チームを対象とする場合は、チームのレベルの高低により、目標を明確に示し、学習形態に留意し、個々の創造性を重視する形で行なう事が重要となる」（Hirst 他、2009）などの理論がある。この自己実現人モデルは人事労務管理から人的資源管理へ移るのに重要な役割を果たした。

以上の3つの「人」の考え方は、「人」としての個々の従業員の動機づけのためには、従業員個人およびチームにおいて、従業員自らの意欲を喚起し、到達点である目標設定など環境整備が重要となることを示している。

2. 人事労務管理と人的資源管理

「人」を企業目的に合うようにするのが人事労務管理であるが、1980年代なかばより人的資源管理と言われるように変化した。人事労務管理と人的資源管理の違いは、表1の通り、「企業戦略と人事とのリンクの強化」、「能動的・主体的な活動」、「心理的契約の重視」、「職場学習の重視」、「集団全体よりも個々人の動機づけを重視」の5点に集約される（上林他、2010）。

人事労務管理では、固定的な業務処理をいかに効率良く処理するかに力点が置かれ、そのために画一的な集合研修、OJTによる技量の取得が目指されたのに対して、人的資源管理では個々の従業員に合った業務能力の修得とそのため職場学習や自助支援が行われる。プロダクトアウトを行う場合は人事労務管理で対応できるが、マーケット・インを行う場合は人的資源管理で対応する必要がある。

表1 人事労務管理と人的資源管理の対比

次元	人事労務管理	人的資源管理
思想・前提		
契約関係	明記された契約内容の正確な履行	「契約を超える」ことが目標(心理的契約)
規則	明確な規則とその遵守が重要	「規則」を超えて「出来そうな事」を探求
管理者活動への指針	手続き・体系性の統一	「ビジネス・ニーズ」や柔軟性へのコミットメント
行動の枠組み	規範・監修と実践	価値観・使命
労働者に対する管理業務	監視	育成
コンフリクト	制度化	強調されず
標準化	高い(「全員が同一」がめざされる)	低い(「全員が同一」は不適切。個人によって異なると考えられる。)
戦略的側面		
鍵となる関係	労働者一経営者	企業一顧客
イニシアティブ	断片的	統合化
事業計画との整合	小さい	大きい
意思決定のスピード	遅い	速い
ライン管理		
管理の役割	業務処理が中心	常に変革・革新をめざす
主要な管理者	人事労務・労使関係の専門家	経営トップ、部門長、ラインの各管理者
求められる管理技能	交渉	支援
主要な管理手法		
選抜	企業の全体目標から分離されて行われ、重要度が低い	企業の全体目標と統合されて行われ、重要度が高い
報酬	職務評価:多数の固定的なグレード	パフォーマンスと連動:グレード固定はほとんど無し
組織的状况	労使対立を前提とした交渉	労使協調を前提とした調和
コミュニケーション	限定的な流れ:間接的	増大した流れ、直接的
職務設計	分業	チームワーク
人員の訓練・育成	最小限の教育訓練投資、学習機会無し	大きな教育訓練投資、「学習する組織」

出所：上林憲雄、厨子直之、森田雅也著 [2010] 『経験から学ぶ人的資源管理』有斐閣ブックスP.18

3. 活用されない従業員の発生要因

人的資源管理の実践により、活用されない従業員問題は解消されると考えられるが、実際には活用されない従業員が存在する。その要因は、企業内要因と企業外要因に区分できる。

3.1 企業内部要因

(1) 人事部の能力

人的資源管理を行う中核的な組織である、人事と名のつく組織の主要業務は、「募集・採用」、「要員管理・異動・退職」、「教育・研修」、「給与計算・社会保険」、「人事評価・昇進・昇格」、「人事戦略構築・人事制度企画・立案」、「福利厚生」、「健康・安全衛生」、「予算・業務計画」、「労働組合・労使交渉」、「その他」などであり、従業員をとりまく多くの業務を行っている。

「これらの業務を主に担当する要員数は、製造業で2人～5人が最も多く36.5%、非製造業では2人～5人が最も多く44.6%であり、規模別では、300人未満～999人では、2人～5人が最も多く41.7%、1,000

人以上では、10人～30人が最も多く34.4%となる」(労政行政研究所、2011)など、極めて少ない現状である。これは、労務管理が主流だった頃の残滓、コストセンターとして可能な限り少ない人員で対処するという意識の故と考えられるが、きめ細かく個々の従業員の育成に目配りするのは困難である。この点は留意しておく必要がある。

(2) 採用

人的資源管理のスタートである「採用」は極めて重要であり、「企業風土に適合した優秀な人材の採用が強く主張されている」(Heskett他、2003)。また、一度採用された従業員の解雇は多くの問題を生じる²ため、有能な人材の採用が強く提唱されている(Buckingham他、1999)。採用は日本では次の2種類に大別される。

① 新卒採用

日本の企業は、半数の企業が新卒定期一括採用システムを採用している。新卒定期一括採用は、従業員候補者を「期待値」で採用するため、そのような候補生が必ずしも期待通りに成長するとは限らない。このため、能力、意欲などの乖離から一定割合で活用できない従業員が発生するのは避けられない³。

近年は、ユニクロ(ファーストリテイリング)が、1年を通じて、採用活動を行い、国籍や新卒、中途入社との区別がないうえ、大学1年生や2年生も応募できるようにするなど変化は起こっている。

② 中途採用

「中途採用の際に企業が重視する項目は、専門的な技術・知識(75.6%)、上司・同僚などとのコミュニケーション能力(50.8%)、接客などマネジメント能力(26.5%)、企画などの提案・プレゼンテーション能力(20.0%)などとなっている」(内閣府、2006)ように、中途採用では新卒定期一括採用と異なり、技術・経験に基づき採用するため、活用されない従業員の発生頻度は低いと考えられる。しかし、次の教育・訓練、異動によっては活用されない従業員となることがありうる。

(3) 教育・訓練

日本の企業の従業員は普通、図1の若年層、中堅層、中高年層のいずれかの地位に新入社員として入り、教育・訓練、異動により、求められる能力を身につけ、標準的な年数に基づき、より高次の職能を担っていく。採用後の従業員の業務に対して企業は、業務の標準化を行い、OJT・集合研修により従業員が必要な専門知識を効率良く取得できるようにしている。また、この企業側の意図を従業員に理解してもらい、「多層的な動機づけ施策」(渡辺、2008)を行いつつ、「活躍出来る場を提供」(Lewin, 1956)し、また「チームを基盤としたシステム」(O'Reilly, 2000)による動機づけと従業員を大事にしているという姿勢、従業員自身の納得性(高橋、2004)により業績向上が確かなものとなるようにしている。従業員は自身の能力向上とともに期待値にあった貢献を果たすことにより、企業内に留まり、報酬の受領が

2 解雇された従業員が恨みから敵対行為を起こしたりする場合もある。

3 この点は直感的に理解しうるが、本稿の研究で定量的にも明らかになる。

可能となる。

企業は期待値に見合う業績発揮を支援するために、相応の教育支援を行う。ただし、個々の従業員の能力は多様であり、その能力に相応した教育・訓練が与えられるとは限らず、多くの場合は平均的な従業員に対する効果的な教育・訓練となり、職場学習や自己啓発支援により個々の従業員の能力開発に注力することとなる。この限りでは、活用されない従業員は輩出されないと考えられるが、現実はそのようではない。「自前の研修は、自社の風土や各部署の必要事項が分かっているので、個別具体的に行いやすい、自社内の上司・同僚や場合によっては他の部署のメンバーと知り合う貴重な場ともなっている。しかし、OJTにおいて、教育訓練の質・量の客観的確認が集約的かつタイムリーに分からないなどが課題となっている」(K社、2009) ように、部署により格差が生じ、結果として活用されない従業員が出てくる。

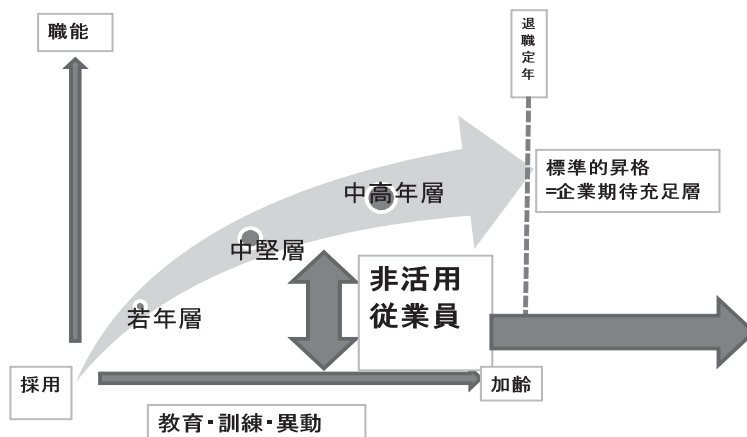


図1 従業員の企業人ライフサイクル

出所：筆者作成

(4) 評価・異動

① 評価

従業員は人事考課を通じて適性、能力を見極められ、選抜される。このような人事構造では、職務に必要な能力を身につけることは昇進していくための必要条件であるが、十分条件ではない。他の人との比較で就任ポストに差がつくため、同一能力でも上位職位のポストに就くことができない事態が発生する。とくに長期雇用が前提であればポスト不足は深刻化する⁴。希望するポストに就けず、実力発揮の機会が無いと考える従業員が期待通りの実績をあげられないのは当然とも言える。また、昇格のためには知識、経験が必要となるため、相当の年数の勤務が必要となる。加齢により確実に昇格できるとは限らないため、年下の上司に仕える者、技量に見合う職位についていないと考える者が、年齢や経験など

4 「終身雇用制度を望む割合が過去最高の73.5%となり、2002年の最近では最も低い50.5%に比べて急伸している」(産業能率大学、2009)。また、「長期雇用を希望する者は多い」(独立行政法人労働政策研究・研修機構(2008)ため、ポスト不足は深刻化している。

から与えられる給与に見合わない業績しかあげない場合がみられる。この者たちは、本来、より低い給料の者たちや若手に代替されるべきであるが、就業規則に明確に違反するなどしていない限り、強制退職などは出来ないため「普通は放置される」（若林、2006）。

② 異動

通常、より高次の職能を発揮するには、より高次のポストにつくことが必要になる。また、多くの企業は、当然のことながら、ポストの数は上位職位ほど少なくなっているため、全員が管理職など上位ポストに昇進するわけではない。

企業は従業員処遇について、「非常にシビアなトーナメントを進めておきながら、なし崩しの終身雇用と年功序列制度を隠れみのに、（人的資源価値の低い層については）グループの存在について見ぬふりや、不可避のコストとして目をつむる傾向がある」（若林、2006）など能力が低いとされた従業員は放置しているとしている。この傾向は、近年、労働市場の流動化や成果重視の評価システムの導入が行われ、人材の早期選抜が進められる中で依然として続いている。この結果、図2の通り、活用される従業員と活用されない従業員が発生する。

また、従業員は、結婚、子どもの誕生、育児、就学というライフサイクルにともなう必要生活費が増加や加齢に伴う医療費の増加など、低位職位であっても相当の生活費が必要になる⁵ ことから、中高年従業員ほど、「生活給の増加＝高コスト従業員」に変わっていく。

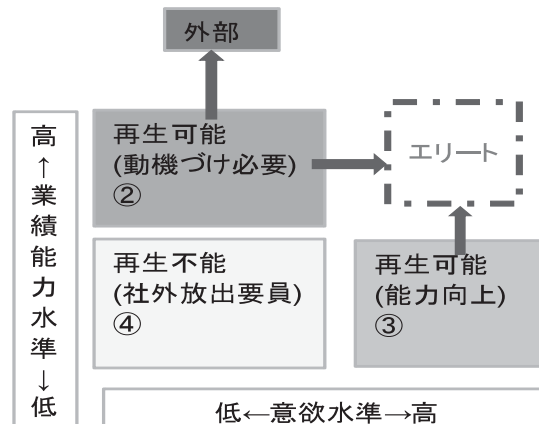


図2 活用されない従業員内訳

出所：筆者作成

特定のスキルを持った中高年は海外での活動に従事できるが、海外での活動に従事できるのは多くは若年従業員であり、国内には中高年従業員が留まることが多い。また、外国人の雇用が増加し、内なる国際化も求められるなど、その能力の無い中高年従業員は活用されない従業員になっていく。

5 後顧の憂いなく仕事に打ち込めるようにするには、生活給の支給が不可欠となる。

3.2 企業外要因

人材確保については、米国がh-1bビザによる高度人材の受け入れを促進するなど、各国が高度人材確保の動きを強めているため、獲得競争が激化している。優秀な人材ほど引き抜かれる可能性が高くなっている。柔軟性が高く、低コストの若手従業員の確保が困難となるため、活用度の低い従業員が多くなる。

4. 中高年の雇用状況と先行研究

4.1 中高年の就労状況

「2009年8月1日現在、55歳～69歳の就業率は男性72.2%、女性が48.5%であり、65歳～69歳だけを見ても、男性52.0%、女性34.7%と高い就業率となっており、わが国の高年齢者は労働力率をみる限り就労意識は高い⁶。

55歳～69歳の就労働機は、『経済上の理由』が男性78.7%、女性が64.4%であり、65歳～69歳だけを見ても、男性60.1%、女性50.8%となっている。経済上の理由は就労の強い動機づけ要因となっているため、年金を受給するようになっていても就労意欲はあまり変わらない。年金受給者の就業率は60歳～64歳の男性69.4%、女性43.6%、65歳～69歳の男性50.8%、女性34.3%となっている」（労働政策研究・研修機構、2010）。

「希望者全員が65歳以上まで働ける企業の状況は、全体で63,871社（46.2%）であり、企業規模別では、中小企業は60,398（48.8%）、大企業は3,473社（24.0%）となっている。この内、70歳まで働ける企業の割合は23,633社（17.1%）で、企業規模別に見ると、中小企業は22,122社（17.9%）、大企業は11,511社（0.4%）となっている（厚生労働省、2010）。中小企業ほど定年延長に積極的に取り組んでいることが分かるが、これは中小企業の人材確保の困難さの裏返しと考えられる。

4.2 中年・高年従業員雇用の先行研究

企業業績と雇用延長については、「業績が悪化した企業は正社員の採用が難しくなったために、60歳を迎えた正社員を引き続き雇用し、コスト削減として新規の採用を控え、これの訓練費用を削減し、一方で熟練した60歳代前半の者を再雇用等の方法を用いて継続的に雇用することにより、人手不足を解消している」（山本、2010）。

「60歳定年以降における雇用・不雇用の分岐点は、介護等家庭事情、本人の職務能力、定年到達までの職業キャリアの歩み方、企業の人事施策であり」（高木、2008）、人事施策として「雇用保障が強い企業ほど、60歳定年以降の就職希望者が多く、定年後の継続雇用の実現が定年前までの雇用保障の強度

6 「2007年の労働力率は、55歳～59歳男性90%超、女性60%超、60歳～64歳男性70%超、女性40%超となっており、フランス、イタリアなどの国が55歳～59歳男性60%程度、女性40%～60%程度超、60歳～64歳男性30%程度、女性20%以下と大きく異なる」（厚生労働省、2010）。また、「高齢者の労働力率を見ると、フランスなどは、60歳以上で就労意欲を持つ割合は、23.7%であるが、日本では、72.7%を超えている」（LABORSTA, 2011）。従って、積極的に就労する中高年は多いと考えられる。

にも依存している」(高木、2010)。「継続雇用の範囲を限定せず、高い処遇で運用している企業では作業環境の改善や健康状態の改善の取組を進めて」(藤本、2010)おり、「高齢者の仕事満足度の決定要因およびその離職意向に与える影響として、賃金がちょうどいいと思う者は仕事満足度が高く、50歳代後半では賞与見込みがあると仕事満足度が高いが、60歳代では影響は無い。仕事満足度に職種により差があり、事務職者の仕事満足度は他の職種より高い。企業規模間では差はない。教育水準、性別、配偶者状況が仕事満足度に影響を与える。教育訓練が高齢者就労に与える影響として、他の条件が一定のであれば、給与所得は55歳以後に教育訓練を受けたグループの方が受けなかったグループより高くなる」(馬、2010)。逆に「賃金・年取の低下幅が大きい場合、労働者は継続雇いを希望せず、また、引退でなく他企業での再就職を希望し、賃金以外の就業条件も継続雇いの希望に影響し、定年以降の就業希望者が多い企業で、労働組合や労使協議機関の存在が有意に負の結果となっている」(山田、2008)。これは、「在職老齢年金、高年齢雇用継続給付の効果で年金の就業抑制効果の影響はかなり小さくなっている」(浜田、2008)、「夫の就業が妻の就業を抑制する関係には無く、むしろ相乗効果が見られる事」(周、2008)とも関係する。

中高年雇用は、「量的には進展しているが、質的には賃金等課題が残っている」(岩田、2008)と言える。

5. 考察

米国がh-1Bビザによる高度人材の獲得を進め、オーストラリアなど他国も高度人材の獲得に注力するようになるなど人材移動のグローバル化は大きく進展している。国内では、高年齢者雇用安定法による定年を超えた高年従業員の就業期間の延長などが求められるなど企業を取り巻く内外環境は大きく変化している。

人的資源管理は個々の従業員の能力、特性に合った教育・訓練を集合研修・OJTにより施し、合わせて職場学習の促進などを進めて効果があがるようにし、従来の人事労務管理として対応していた時代よりは変化の時代に柔軟に対応している。しかし、活用されない従業員が、特に中高年従業員において構造的に発生することが示された。

この中高年従業員の雇用については、作業環境の改善や健康状態の改善に対する取組みがなされているが、これは活用というよりは勤務の継続に焦点を当てた人事労務管理的対応となっている。しかし、今後は人的資源管理的な対応が求められ、中年・高年従業員の活用について、より詳細な研究が必要であり、そのために事例研究として、中年・高年従業員と30代以下の若年・中堅従業員との違いの明確化、中年・高年従業員の活用好事例の分析が求められ、それらを「全体把握でき、個々の対応もできるようにする」という「見える化」の試みが求められる。

参考文献

1. Adams, J. S. (1963) "Toward an Understanding of Inequity" *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 pp422-436
2. Buckingham, M, C. Coffman, (1999) "First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently" 宮本喜一 (翻訳) 2000 『まず、ルールを破れ—すぐれたマネージャーはここが違う—』 日本経済新聞社
3. Drucker, P. F. (1974) "management Tasks, Responsibilities, Practices" Harper & Row Publishers 野田一夫、村上恒夫 (監訳) 1074 『マネジメント—課題、責任、実践』 ダイヤモンド社
4. 藤本 真 (2010) 「65歳より先の継続雇用に向けた企業の取組み」『労働政策研究報告書No. 120』 労働政策研究・研修機構
5. 浜田浩児 (2008) 「在職老齢年金、高年齢雇用継続給付が高齢者の継続雇用希望に及ぼす影響」 労働政策研究・研修機構2008 『高齢者の就業実態に関する研究—高齢者の就労促進に関する研究中間報告』 労働政策研究・研修機構
6. Herzberg, F. (1966) "Work and the Nature of Man" E. Tuttle CO. Inc. 北野利信訳1968 ハーズバーグ 『仕事と人間性—動機づけ—衛生理論の新展開』 東洋経済新報社
7. Heskett, J. L, W. A. Sasser, L. A. Schlesinger (2003) "The Value Profit Chain-treat employees like customers and customers like employees" 2003 山本昭二、小野譲司訳2004 『バリュー・プロフィット・チェーン—顧客・従業員満足を「利益」と連鎖させる』 日本経済新聞社
8. Hirst, Giles, Daan van Knippenberg, Jing Zhou (2009) "A cross-level perspective on employee creativity: goal orientation, team learning behavior, and individual creativity" *The Academy of Management Journal* vol. 52 No. 2 April
9. 岩田克彦 (2008) 「高齢者継続雇用の実態と課題—継続雇用の質的側面の改善を中心として—」 労働政策研究・研修機構2008 『高齢者の就業実態に関する研究—高齢者の就労促進に関する研究中間報告』 労働政策研究・研修機構
10. 上林憲雄、厨子直之、森田雅也 (2010) 『経験から学ぶ人的資源管理』 有斐閣ブックス
11. K社 (2009) 「K社内部資料」 K社
12. 厚生労働省 (2010) 「賃金構造基本統計調査」 厚生労働省
13. Laborsta (ILO) Internet <http://laborsta.ilo.org> 2011年1月30日視聴
14. Lewin, K., (1951) "Field Theory in Social Science" Harper & Row, (猪股佐登留訳1956 『社会科学における場の理論』 誠信書房
15. 馬欣欣 (2010) 「60歳代高齢者における就業形態選択の決定要因—職業経歴の要因を含む実証分析」 『労働政策研究報告書No. 120』 労働政策研究・研修機構
16. Maslow, A. H., (1943) A Theory of Human Motivation *Psychological Review*

17. Mayo, G. E. (1967) *The Human Problems of an Industrial Civilisation* Routledge 村本栄一『産業文明における人間問題—オーソン実験とその展開』日本能率協会
18. McGregor (1960) “*The Human Side of Enterprise, Annotated Edition*” McGraw-Hill
19. 内閣府 (2006) 『平成18年度国民生活白書—企業の採用のあり方に関する調査』ぎょうせい
20. O'Reilly, C. A., Jeffery Pfeffer (2000) “Hidden Value: How great companies Achieve Extraordinary Results with ordinary people” 長谷川喜一郎解説、廣田里子、有賀裕子訳2002『隠れた人材価値—好業績を続ける組織の秘密』翔泳社
21. (独) 労働政策研究・研修機構 (2008) 『従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査』労働政策研究・研修機構
22. (独) 労働政策研究・研修機構 (2010) 『継続雇用等をめぐる高齢者就業の現状と課題』労働政策研究・研修機構
23. (財) 労務行政研究所 2011「労政時報3798号」(株)労務行政
24. 産業能率大学 (2009) 「2009年度新入社員の会社生活調査」産業能率大学
25. 周 燕飛(2008)「高齢期夫の就労が妻の労働供給を抑制しているか」労働政策研究・研修機構(2008)『高齢者の就業実態に関する研究—高齢者の就労促進に関する研究中間報告』労働政策研究・研修機構
26. 高橋俊介 (2004) 「第3章 社員が働きがいをもてる会社とは」高巖、日経CSRプロジェクト『CSR企業価値をどう高めるか』日本経済新聞社
27. Taylor, F. W. (1903) *Shop Management* 上野陽一 訳編 1957『科学的管理法』産能短大出版部 技報堂
28. 高木朋代 (2008) 『高齢者雇用のマネジメント—必要とされ続ける人材の育成と活用』日本経済新聞出版社
29. 高木朋代(2010)「60歳定年以降の就業希望と就業実現の間にある壁—企業が抱える課題の分析」『労働政策研究報告書No. 120』労働政策研究・研修機構
30. 若林 満 (2006) 「組織内キャリア発達とその環境」経営行動科学第19巻第2号
31. 渡辺聡子、アンソニー・ギデンズ、今田高俊 2009『グローバル時代の人的資源論—モチベーション、エンパワーメント、仕事の未来』東京大学出版会
32. 山田篤裕 (2008) 「就業条件の変化が高年齢者の継続雇用に与える影響—従業員調査に基づく大幅な賃金・年収水準引下げ効果の測定」『労働政策研究報告書No. 120』労働政策研究・研修機構
33. 山本克也 (2010) 「継続雇用制度の導入は企業の評価につながるか」『労働政策研究報告書No. 120』労働政策研究・研修機構