

# 生涯現役を貫く エンプロイ・アビリティと“賃金”

—— 70歳雇用時代がやってきた ——

松 田 憲 二

(マツダ・ビジネス・コンサルティング 代表取締役)



独立行政法人

高年齢・障害者雇用支援機構

高年齢者雇用問題シリーズ

# 生涯現役を貫く エンプロイ・アビリティと“賃金”

—— 70歳雇用時代がやってきた ——

松 田 憲 二

(マツダ・ビジネス・コンサルティング 代表取締役)



独立行政法人

高齢・障害者雇用支援機構

## はしがき

わが国の高齢化の主演である団塊の世代680万人が、2009年には全員が60歳代となり、高齢化はさらに進んでいきます。加えて、社会を支える年代ともいうべき15歳から64歳までの人口は、団塊の世代が65歳になる2012年になると1年に110万人ずつ減少することになります。

高齢化と働く年代が大きく減少する時代を確実に迎えることを考えますと、社会や企業の活力を維持していくには、できるだけ多くの人たちがいくつになっても働き続け、社会の支え手として活躍できる社会をつくる必要があります。幸い、わが国の高齢者の就業意欲は高く、当機構の「団塊世代の意識調査」では、団塊の世代の58%が70歳ないしはそれ以上まで働きたいと回答しています。

政府は、「70歳まで働ける企業」の割合を2010年度末までに20%に引き上げることを目標に高齢者雇用対策の強化に取り組んでおりますが、現在16.3%という数字になっております。当機構におきましても、70歳雇用の推進を重点テーマとして様々なプロジェクトを展開しております。

「70歳までの雇用」という問題は、高齢化と団塊の世代の高い就業意欲からだけでなく、公的年金の給付と負担のバランスをどうとるかといった社会保障の問題からもでてきます。この年金の問題もそうですが、70歳まで働くという問題は、雇用や社会システムに大きな影響を及ぼすことも考えられ、新しい雇用のテーマとすることができます。そういう意味では、各企業で70歳まで働くことにふさわしい雇用制度になっているかどうか、再検討してみる必要もあるのではないのでしょうか。

雇用管理制度の中で、当機構への問い合わせとして一貫して高いのが、賃金の改定の問題です。機構では、これまで高齢化に対応した賃金体系の作り方についての資料を刊行してきておりますが、70歳雇用という新しい時代の流れにふさわしい賃金体系を再検討するという意味では、なるべく総体的でオーソドックスな賃金の作り方を提示する必要があると考えています。

そこで、賃金の種類が解説され、一般的に行われている職能給制度の作り方がわかり、定年以降の高齢期の賃金をどうするかなどがトータルでわかる松田憲二氏の「生涯現役を貫くエンプロイ・アビリティと賃金」を小冊子として刊行することにしました。

日本の賃金制度づくりに携わってこられた楠田丘先生は、賃金の戦後史を語った本の中で、「労働力の生産原価で決めるなら年齢給、熟練度だけで決めるなら勤続給、同じ原価でも人によって能力が違うということを言いたいのなら職能給でいきなさい」と言っておられます。賃金制度は横並びではなく、企業の現場の姿によってそれにふさわしい賃金制度をつくっていく必要があります。そういう意味でも、この小冊子を活用していただければ幸いです。

# 目 次

## 生涯現役を貫くエンプロイ・アビリティと“賃金” ——70歳雇用時代がやってきた——

### I 戦後70年の賃金制度は、どのような変化をとげたのか

- (1) 戦前の生活主義賃金がスタート…………… 5
- (2) 年功賃金が土台となる——年功主義の時代へ…………… 5
- (3) 資格制度導入による活性化の時代に入った——能力主義の時代へ…………… 6
- (4) 再び職務中心へ軌道の是正——職務主義へ…………… 6
- (5) 目標管理に向かったの公正な配分——成果主義へ…………… 8

### II 65歳時代から70歳雇用時代の「賃金」とは

- (1) 継続雇用（再雇用）期間による賃金の修正方法とは…………… 11
- (2) 70歳・雇用時代の「賃金」の組立て方…………… 19

### III 再雇用を生み出すエンプロイ・アビリティ

- (1) 高齢化に対応する人事施策の見直しは、どのような手立てで行えばいいのか。…………… 27
- (2) 高齢化社会に真一文字で進む社会・経済的背景は、どのような状況が作りだしたのか。…………… 28
- (3) ワーク・ライフ・バランスとキャリア開発を両立することが、はたして可能なのか。…………… 31
- (4) 目指すは、年齢区分の節目におけるキャリア開発。どのような教育訓練を受けて、企業が必要とするビジネスマンをめざすのか。…………… 34
- (5) キャリア開発こそ、70歳雇用を守る手段である。…………… 37



# I 戦後70年の賃金制度は、どのような変化をとげたのか

## (1) 戦前の生活主義賃金がスタート

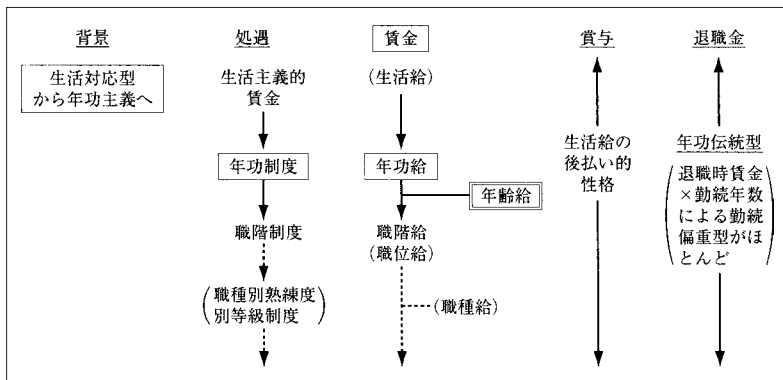
昭和20年以前の賃金は、学歴別職務別によってはっきりと賃金が決まっていた。国立大の雄である東大卒の賃金は、帝大の中でも一歩他の国立帝大を抜きんでた賃金であった。しかも、有名私大はその国立帝大よりも、さらに低い地位におかれているという位置づけにあったのである。今日のような全員が大学に入れるという環境にはほど遠く、大学卒は一般国民にとっては高嶺の花であった。まして、ほとんどの国民は高等小学校しか出ていず、自ずと生活ベースが決まっていたのである。そして、学歴別職務別の賃金は、富国強兵・殖産興業の名のもとに、それぞれの生活にみあった“生活主義”的賃金層を構成していた。

即ち、賃金は労働力の拡大再生産（富国強兵）のための費用＝生計費である、という考え方であった。

## (2) 年功賃金が土台となる——年功主義の時代へ

戦争に敗れ、国が疲弊した昭和20年（1945）から昭和35年（1960）頃にかけて、賃金は「本人給」という勤続を土台とした賃金を中心となり、それに学歴・勤続が能力そのものとして捉えられ、仕事の後追いの形で本人給の要件となったのである。

(図表1) 年功主義



また、この時期（1945）は、労働組合の要求によって導入された電産型賃金体系が、年齢・勤続・家族数といった要素で決まる生活保障給的なものであり、戦

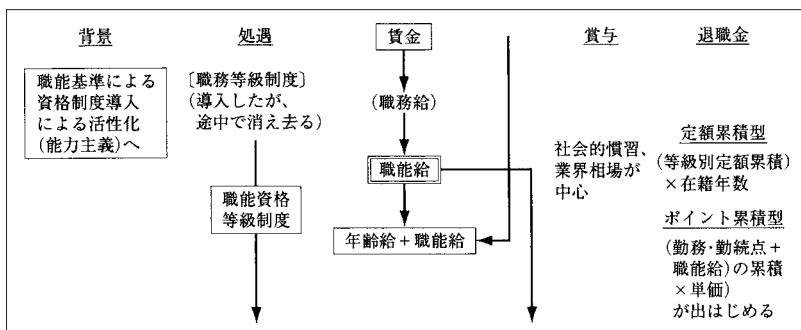
後の経済不安定な状況下で、従業員の生活の安定確保を目指した賃金を中心であった。

### (3) 資格制度導入による活性化の時代に入った——能力主義の時代へ

昭和25年（1950）の朝鮮動乱を契機に、疲弊していた経済は徐々に明るさを取り戻し、企業では従業員を能力・学歴・勤続・仕事によって格付けする資格制度の導入が一気に進んだ。その中心が、職能資格という制度であった。即ち、賃金は能力を開発し、能力にもとづいて処遇していくという考え方である。賃金の中心は「職能給」が主体となって運用される。

それは、企業が期待する人材像を明確に設定し、その人材像を軸として評価・育成・処遇していこうというものである。

(図表2) 能力主義



評価制度は、「相対評価」という従業員をある比率に配分するという分布制限が中心であったが、やがて「絶対評価」という分布制限から、本人の努力の成果によって評価する方式に変わっていった。

企業は業績が好調に推移し、いずれも人材の採用・確保のため業界相場を考慮した賞与が中心であった。

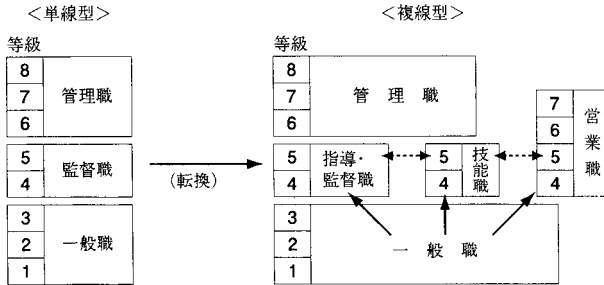
### (4) 再び職務中心へ軌道の是正——職務主義へ

能力主義から、職務主義へ。

職能資格制度は、組織が複雑化し機能が分化していくにつれ、単線型から複線型へと舵を切りはじめた。(図表3)

I 戦後70年の賃金制度は、どのような変化をとげたのか

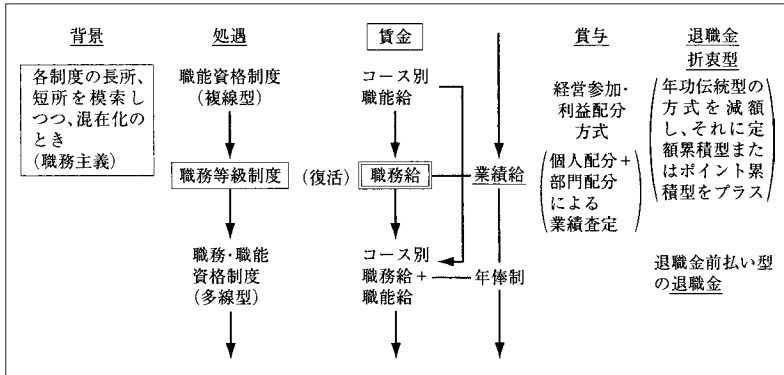
(図表3)



そして、何を基準とするのかという本来の考え方にたち、結局“仕事（職務）”を遂行することこそ企業人としてのあるべき姿である、という原点に立ち返ったのである。

まさに、職務基準を確立して、賃金は“職務給”をとり、職務等級制度が敷かれることになる。能力が高まっても仕事が高まらない限り、昇格など処遇に変化はない。職務主義そのものである。

(図表4) 職務主義



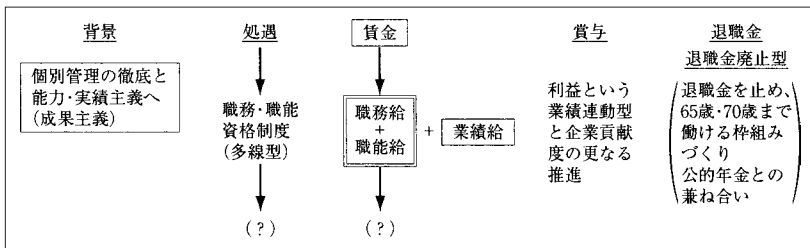
賞与は、はじめて利益配分という業績にスライドした方式が出はじめた。それを個人へいくら配分し、企業にいくら配分するのか（部門配分）によって、ヤル気を高め企業への貢献度が明確な尺度となる。よって、人事考課は個人別の仕事に対する遂行度が中心となる。

退職金は、まさに混在化・混迷化に入った。賃金の後払い的性格をもった退職金は徐々にその姿を変え、「折衷型」または少数とはいえ、退職金の「前払い型」を採用する企業も現れてきた。大改革の前兆を示している。

(5) 目標管理に向かったの公正な配分——成果主義へ

いまや、賃金は個別管理の徹底と能力・実績主義化の時代に入った。「従業員の労働意欲と能力が仕事に投入され、マーケットという市場競争の中で、成果を生む活動そのもの」が“成果”主義といわれるものだ。この事自体を誰一人として否定する人はいないであろう。まさに、目標・方針管理の一体化によって、より業績考課にウェイトをかけた方式となり、賃金は職務給を中心に職能給もしくは業績給が付加されることになる。すなわち、本人の実力・役割・業績で捉え、役割・業績考課の達成度が中心となる。

(図表5) 成果主義



人生男性85歳、女性91歳に向かう平均寿命の真只中の超高齢社会に突入した。そして、60歳を過ぎても健康で十分な活躍ができる体力も増してきている。あと25年を生きがい、働きがいをもって仕事に取り組み、後世の若い層に技能・技術を継承していく使命を担っているのだ。

20歳代から70歳までの賃金推移を、(図表6)のようにまとめてみた。

(図表6) 年代による賃金の項目

区分	20歳代	30歳代	(管理職) 40歳代	(管理職) 50歳代	60歳代	70歳代	エグゼンプト 専門職
年齢給	60% (-)	50 (-)	-	-	-	-	-
職能給	40% (80)	50 (70)	60	60	-	-	-
職務給	- (20)	- (30)	40	30	-	-	-
役割給	-	-	-	10	<u>100</u>	<u>100</u>	-
年俸制	-	-	-	-	-	-	100

(注) 年齢給は、現在ではほとんどの企業が採用しておらず、職務給と職能給の配分が変わった。40歳代の管理職から職能給は「業績給」に変わる。

I 戦後70年の賃金制度は、どのような変化をとげたのか

・賃金項目は4種類ある

賃金項目	賃金決定要素	長 所	短 所
年齢給 (本人給)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年齢の高さ</li> <li>・生計費</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年齢別扶養家族数別の標準生計費をもとに、生計費的考えを根拠とする正当な属人給として成り立つ</li> <li>・納得性が高く、安心感をうえつける</li> <li>・単純でわかりやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・賃金の本来の意義である職務と職務遂行能力(労働力)の代償(対価)に反する</li> <li>・ある年齢もしくは年齢帯まで、自動昇給が続くため、企業の業績・個人の成果に関係なく、出費を要する</li> </ul>
職務給	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職務(仕事)の難易度</li> <li>・職務(仕事)のつらさ</li> <li>・社会的相場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業内の仕事を種別化し、そのレベルに沿って賃金を決めるため、誰が担当しても同一職務(仕事)同一賃金である</li> <li>・技能レベルの違う二人がいても、同一賃金</li> <li>・定期昇給はない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職務によって、企業組織内に賃率の異なる階層ができたり、仕事内容の変化に対しての柔軟性に欠ける</li> <li>・職務(仕事)の価値基準の納得性と妥当性の一本化が難しい</li> </ul>
職能給	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職務遂行能力の高さ</li> <li>・貢献期待度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員の能力の高さを資格等級に区分し、賃金と連動させるため、能力向上意欲を刺激する</li> <li>・ポストがなくても、資格で処遇できる</li> <li>・考課昇給により、メリハリをつけられる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・能力の評価に曖昧さ・難しさがああり、年功的昇給に陥る危険性がある</li> <li>・業績への実際の貢献度があまり評価されず、不満のもととなる</li> <li>・昇給考課と昇格昇給により、運用に厳しさを欠くと、右肩上がりの賃金カーブとなる</li> </ul>
業績給	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成果の達成度</li> <li>・役割・責任の遂行度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業績への貢献度で賃金を決めるため、経営状況が反映され、経営者に受け入れられやすい</li> <li>・業績の差による賃金差は、社員に対して納得されやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員間の個人業績を競うがために、組織内の人間関係やチームワークの行動に問題が生じることがある</li> <li>・間接部門・研究技術部門の業績評価が難しい</li> </ul>





## Ⅱ 65歳時代から70歳雇用時代の「賃金」とは

### (1) 継続雇用（再雇用）期間による賃金の修正方法とは

これまでの年功賃金は、S字型、もしくは直線傾向型を描いていた。その見直しと正しい運用である。(図表13)

修正パターンはいろいろ考えられるが、どの年齢から修正するかによって、2つに大別できる。

① 定年延長した期間について修正する方法

② 旧定年年齢前（45～50歳前後）から修正する方法

①の方法によって賃金カーブを修正するといっても、対象となる賃金は、年齢や勤続年数に応じて決められる属人給（年齢給や勤続給）である。これらの賃金は、生計費や年功と密接に関連するので、社員の生計費がピークとなる年齢を超えてまで自動的、機械的に上昇し続ける必要性は少ない。

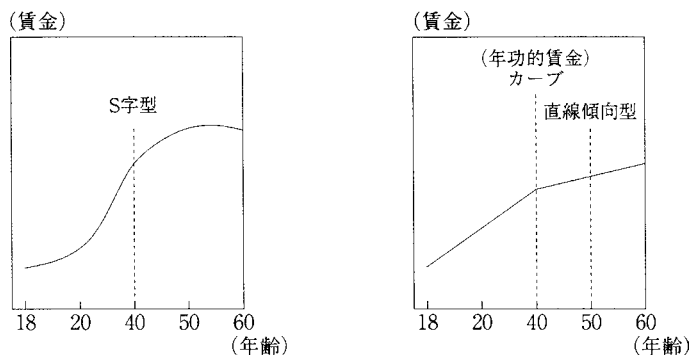
②の方法では、カーブの部分的修正にしても、次のような場合は定年延長にともなって修正する必要性は少ない。それは、

① 中高年齢社員の比率が少ない場合

② 比較的小幅（1～2年程度）をくり返し、定年延長を行う場合

③ 年功賃金カーブがもともと、穏やかな傾斜になっている場合である。

(図表13) 年功賃金カーブ



高齢者の継続雇用（再雇用）を促進するにあたって、最も重要な問題は、月例賃金カーブである。年功賃金であっても、仕事給であっても、賃金と職能・能力との関係により、どの年齢時点で賃金上昇にストップをかけるか、という問題で

ある。もちろん、直接的に加齢によって能力・職務の低下とは直接結びつくものではないにしても、定年延長・高齢者雇用を優先的に実行しようとするならば、固定費増の急先鋒である賃金への影響度を考慮せずにはいられない。

### ①継続雇用した期間について修正する方法

定年延長の場合、定年を延長した期間については、生計費カーブはピークを過ぎて低下傾向にあり、また身体的な職務遂行能力も低下傾向にあると考えられる。年齢給や勤続給などの属人的賃金をとっている場合は、定期昇給を減額ないし停止するなどの方法により、賃金カーブを修正する。

具体的な方法としては、次のような類型化できる。

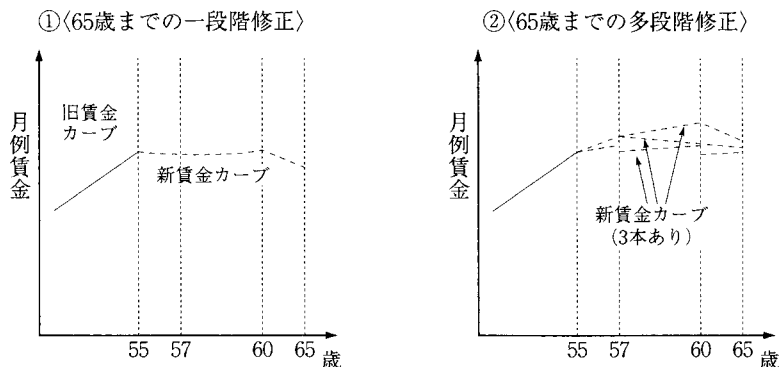
#### ●一段階修正（図表14の①）

- ①昇給を減額修正する
- ②昇給をストップする（賃金水準を固定する）
- ③賃金水準そのものを減額にする
- ④60歳からは、さらに15～30%（平均25%）で減額する（在職老齢年金と高年齢雇用継続給付金との関係）

#### ●多段階修正（図表14の②）

- ①一定年齢まで（例えば、57歳まで）年功昇給を減額し、以降これをストップする
- ②一定年齢まで昇給をストップし、以降賃金水準を減額する
- ③一定年齢まで賃金水準を $a\%$ 減額し、以降 $\beta\%$ 減額（ $a > \beta$ ）とする

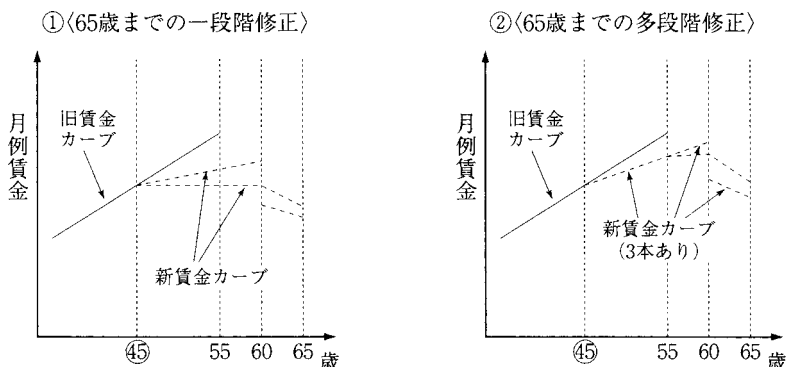
（図表14）定年延長による修正法



②45～50歳時点からの修正方法

年齢別に見た生計費カーブは、おおむね50歳代前後でピークとなること、および年齢や勤続年数とともに上昇する労働能力の伸びも、中年層以降は一般的に鈍化すると考えられる。そこで、45歳程度の賃金水準が相当の水準に達している場合には、それ以降の属人給などの昇給について、昇給ピッチを減額ないしは停止する方法がある。(図表15)

(図表15) 45～50歳からと65歳までの修正方法



具体的な方法としては、

- ①一段階修正——45歳程度以降、一様に年齢などの上昇ピッチを減額ないしは停止する。
- ②多段階修正——45歳程度以降に、年齢給などの上昇ピッチを減額ないしは停止し、55歳以降再度上昇ピッチを減額ないしは停止する。

留意すべき点は、修正を受ける年齢層の現在の賃金が切り下げられないよう、何年間にもわたり、ベース・アップと絡めての修正の実施である。45～50歳層程度以前のベア率を相対的に高くし、それ以降のベア率を相対的に低くして、全体的に年齢給等の属人給の昇給カーブを修正する。

60歳以降65歳までの継続雇用を続けていくためにも、賃金制度のあるべき姿を考えると、当面は年功賃金カーブの修正によって対応するとしても、基本的には職務給や職能給など職務と能力に応じた機能的な賃金制度への移行が急務となる。その場合でも、賃金は何といても社員の生計費をまかなう唯一の収入源であるわけだから、社員のライフ・ステージ別の生活の必要を満たすものでなければならぬ。

以上を考え併せると、家計の増大段階にある中年層までは、生計費の増加に対

応して賃金が最低限度上昇する賃金制度を維持する。生計費の上昇傾向には一応の限界があり、限界を過ぎてまで賃金が年功的に自動昇給する必要性は少ない。48歳前後から55歳については、職務や能力に応じた仕事給的色彩の賃金の割合を高めるよう計画する。

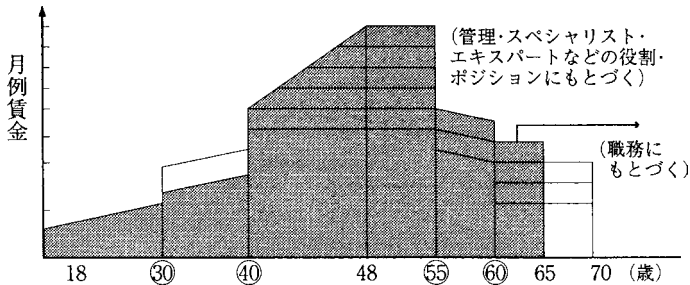
さて、管理職（部下をして計画を実行させる本来の意味の管理職）、スペシャリスト職（自己のもつ高度の知的専門能力を最大限に発揮して、会社の業績向上と発展に貢献しうる人）、エキスパート職（長年にわたる経験の積み重ねによって培われた特別のノウハウと勘によって、会社の業績向上に貢献しうる人）のあり方と賃金の結びつきについてみてみよう。

- ①現状の年功給（年齢給など）を土台にした賃金体系から、職務遂行能力（ポテンシャル）と業績を重視した賃金体系に改める。
- ②男女差、学歴差などは一切排除して、だれでもが能力と業績に応じて賃金が決められるような賃金体系にする。
- ③ライフ・サイクルの概念については、ライフ・サイクルに応じた最低限の生活保障は行う。標準賃金のピークを48歳とし、48歳以降の定昇をしない。
- ④管理職・スペシャリスト職については、シングルレート賃金体系をとっているため、必ずしもライフ・サイクルに即応した形になっていないが、それでもシングルレート賃金の運用にこの方法を活かす。
- ⑤さらに55歳から60歳までは、55歳時の賃金を基準とし、各職位ごとに一律賃金カットを行う（10～30%の範囲で）。
- ⑥一般職・エキスパート職用の賃金体系と管理職・スペシャリスト職用の賃金体系を別建てにした、複数賃金体系を採用する。
- ⑦一般職とエキスパート職の賃金は、職務給と職能給、もしくは職務給と業績給の2本建てとする。つまり、社員が到達している資格等級とその等級内における号俸段階とによって、賃金が決まってくる。
- ⑧管理職・スペシャリスト職には、職務給と職能給による同一のシングルレート方式の賃金を適用する。
- ⑨さらに、スペシャリスト職には必要に応じて、契約更改給部分を上乘せできるようにしておく。
- ⑩資格等級別に基本給の号俸段階を定め、業績や能力向上を人事考課によって評価し、号俸が進んでいく仕組みとする。資格等級の上昇は、アセスメントの結果を主要なより所としていく仕組みにする。
- ⑪運用面でかなり柔軟性をもたせて、今後増大していく賃金インパクトに耐え

うる賃金体系にしておく。

例えば、業績が悪く、定昇分の賃金原資が十分に捻出できないときなどは、人事考課の昇給号数を下げることができるようにする、などの措置をとる。(図表16)

(図表16) 職掌別多段階別賃金カーブ



### ③55～57歳をめどにした再雇用・シニア職への修正方法

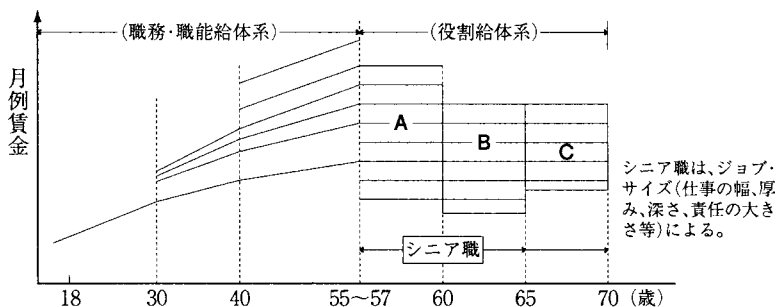
月例賃金の基本は、55歳代までの資格を、職務・職能資格等級制におき、これ以降は一般職、管理職（スペシャリスト職は別建てとする）を問わず、職務給中心の「職務等級制」へ移行、高齢者向けの「シニア職」として処遇する方法である。

- ①職務遂行能力のポテンシャルの発揮を期待し要求する区分帯を、55歳代にし、一つの目途をつける。
- ②これ以降については、本人の意向も確認しながら、長年の実務経験にもとづく職務・能力と遂行実績をみて、その分野での責任能力の発揮をしてもらう方へ転換してもらう。職務本位の処遇へと移行する。
- ③移行にあたっては、同一価値労働・同一賃金が原則であり、典型的な職務給（または役割給）として運用できる。
- ④職務給は、社員の労働力という能力ではなく、従事している仕事の相対的価値で賃金を決定する。職務給導入にあたっては、対象となる主要な職務について、原則として職務評価を行い、評価序列に従って賃金を決める。
- ⑤主要な職務につき、必要な知識度、熟練度、責任度、困難度と重要度を評価して、職務の相対的価値を決定する。職務調査による「職務一覧表」または「職務基準表」が中心となる。
- ⑥移行後は、個別役割給か階層別役割給かによって区分し、かつ単一型役割給か範囲型役割給のいずれかで行う。
- ⑦移行度の月例賃金は、役割給をベースとし、これまで付随していた手当額は

最小限にとどめ、残りのほとんどはカットする。カット幅は、基準内賃金の15%から40%とする。

㊦これによって、「シニア職」としての、ジョブ・サイズ (Job Size) にもとづく職務 (役割) 中心の処遇が可能になる。(図表17)

(図表17) 55歳をめどにシニア職へ移行する賃金カーブ



④65歳雇用の事例に学ぶ

i) A社の再雇用・シニア職による役割給制度を導入

①シニア職の定義

イ) 管理職、担当職、一般職は原則として56歳に達する年齢をもって、全員シニア職へ移行する。ただし、専門能力が認められた場合に販売職、専門職に移行することがある。また、販売職、専門職については、56歳以降必要に応じて専任職 (シニア職) に移行することがある (図表18)。

ロ) 専任職 (シニア職) とは、個々人の能力や職歴を活かせる特定業務に従事し、所属長の指揮のもと職務を的確に遂行し、あらかじめ定められた職務目標を達成する社員。原則として経営職、販売職、専門職を除く56歳以上の社員とする (図表19)。

(図表18)

移行前 \ 移行後	販売職	専門職	専任職 (シニア職)
管理職	△	△	◎
担当職	△	△	◎
販売職	—	—	△
専門職	—	—	△
一般職	—	—	◎

(図表19)

専任職の等級	職務レベル	対外名称	職務基準	職名
専任Ⅴ級	D～E	主幹	総括的業務 政策的業務 専門性が最も強い業務	1. 管理職付スタッフ 2. 主席部員付スタッフ
専任Ⅳ級	C～Dの中	副主幹	管理的業務 企画・立案的業務 専門性がより強くなる業務	1. 管理職付スタッフ 2. D H監督職 3. バイヤー 4. 外商ショップ長
専任Ⅲ級	C	主査	指導監督的業務 判断的業務 一部専門性を要する業務	1. 販売員 2. 事務員 3. 外商員 4. 管理職付スタッフ 5. D H監督職 6. コンシェルジュ 7. ガードマンの隊長 8. 販売教育トレーナー
専任Ⅱ級	B		複雑定型業務 熟練業務	1. 販売員 2. 事務員 3. 外商員 4. 技術員 5. 技能員 6. 各階サービス 7. 顧客案内係員 8. 宿日直員 9. ガードマン
専任Ⅰ級	A		単純定型業務 補助的業務	1. 販売員 2. 事務員 3. 外商員 4. 技術員 5. 技能員 6. 各階サービス 7. 宿日直員 8. ガードマン

②所定勤務日数

(1) 勤務日数コースと基本給の修正

勤務日数を複数設ける。(但し、現在は短時間勤務で時間給の社員も存在する。)

①週5日勤務コース (勤務時間：7.5時間×247日＝1,852.5時間／年)

②週4日勤務コース (勤務時間：7.5時間×4日×52週＝1,560時間／年)

- ③週3日勤務コース（勤務時間：7.5時間×3日×52週＝1,170時間／年）
- (2) 1日あたりの勤務時間は7.5時間とする。
  - (3) 週5日コースを選択した者の休日・休暇は、56歳未満の社員に準ずる。
  - (4) 勤務日数コースの選択は、専任職移行後とする。
  - (5) 勤務時間に応じて基本給を減額する（1,852.5時間／年＝100とする。）

	支給率
①週5日	100.0%
②週4日	84.2%
③週3日	63.2%

- (6) それぞれのコースを選択した者の年次有給休暇の付与日数は、次表のとおりとする。

付与日数	
①週5日	20日
②週4日	20日
③週3日	11日

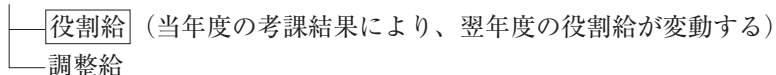
ただし、勤続年数が6年6ヶ月未満の者については、別に定める。

### ③賃金

専任職賃金の決定にあたっては移行前3年間の人事考課を勘案し、専任職移行後についても、毎年人事考課を「洗い替え」方式の役割給に反映させ、さらに累積評価で特に成績優秀あるいは劣る者については等級を上下（この場合は担当職務も変更する）する仕組みとする。これにより、専任職移行前後を含めた高齢社員の職務遂行等を適正に評価するとともに、活性化を図る。

#### イ) 専任職の月例賃金

基本給



#### ロ) 役割給表（図表20）

- ①移行初年度は成績「B」区分とする（毎年の洗い替え方式）。
- ②1年間の人事考課結果により、翌年度の役割給が変動する。
- ③2年間の人事考課結果により、2年連続Sの者は1等級アップし、2年連続Dの者は1等級ダウンする。なお、等級変更に伴う役割給は、上位

または下位等級の成績 {B} 区分とする。

④役割給は、前述の勤務日数コースにより減額する。

(図表20) 役割給 (階層別役割給)

成績 等級	S	A	B	C	D	(成績間格差)
専任Ⅴ級	560千円	530千円	500千円	470千円	440千円	(30)千円
専任Ⅳ級	440	420	400	380	360	(20)
専任Ⅲ級	380	365	350	335	320	(15)
専任Ⅱ級	320	310	300	290	280	(10)
専任Ⅰ級	260	255	250	245	240	(5)

## (2) 70歳・雇用時代の「賃金」の組立て方

### ①70歳雇用のプラス、マイナス

2006年4月1日から「高年齢者の雇用安定等に関する法律」(改正高齢法)が施行され、高齢者が少なくとも年金の開始時期までは、意欲と能力をもって働きつづけられる社会をめざして、“生涯現役”を続けていくことが要請される。

平成21年6月の時点での高年齢者の雇用状況調査によれば、定年制の廃止、定年延長、継続雇用制度により希望者全員が65歳以上まで働ける企業の割合は44.6%となっている。そのうち、継続雇用制度によるものが30.0%を占め、継続雇用基準を設定している企業の割合は58.2%だった。

また、70歳まで働ける企業の割合は、16.3%であり、定年制の廃止、70歳以上定年、希望者全員70歳以上の継続雇用で働くことのできる企業は5.8%だった。この数字を見てもわかるように5歳を延長して70歳にまで雇用機会を拡大すると、企業の経営者はなかなか首を縦には振らないことは、明らかである。

しかも、再雇用となると対象基準の設定が厳しく問われている。それは

- ・意欲・能力を具体的に測定できるものであること (具体性)
- ・必要とする能力等が客観的に示されており、可能性を予見することができるものであること (客観性)

が条件となる。会社がとくに必要とする人に限るというだけでは不十分(基準がない)であり、例えば社内技能検定のBレベル以上(人事考課は普通以上の評価)というように、具体的主観的理由が要求されるのである。

希望者全員を受け入れるという願いは、40数%という、2人に1人しか希望にかなうことができないのだ。まして70歳となると、さらに門戸はせばまる。

70歳までの雇用を確保するということは、プラス、あるいはマイナス要因が考えられるのか、ということの原点にもどって考える必要がありそうだ。

まずプラスの要因である。

#### ①労働力不足

団塊の世代は、おおよそ700~800万人と大量の人数が60歳に到達する。しかも2050年には、1億2,600万人のわが国の人口が、7,800万人と大幅に減少するという危機的状況に陥る。

したがって、外国人労働者に依存する比率も高まっていく。

#### ②技能伝承

熟練した技能者不足に陥る。しっかりと身につけた高度の知識・技能、ノウハウを身につけた人だけが、生き残るしかない。

#### ③人件費の抑制

企業外の人を採用すると、教育費などのコストアップにつながる。できるなら、企業の文化や労務に精通している身内の人を採用した方が得策である。

一方、マイナス要因もある。

#### ①モチベーションの低下

年収が60歳時の40%近くも低下することによる従業員のモチベーションの低下は避けられない。また、健康面で不安のある従業員を定年延長あるいは希望する従業員の全員を抱えこまなければならない、生産性に影響をおよぼす。

#### ②定年延長または定年廃止の措置をとると、年齢を理由として雇用契約を終了させることはできない。人件費コストの負担が、大きくのしかかってくる。

米国では、1975年に70歳定年制を施行し、続いて1986年（昭和61年）には年齢による就業規制を一切廃止する「年齢差別禁止法」が施行された。EU諸国においても、1986年の60歳定年努力義務法が制定され、2006年には年齢についても施行されている。

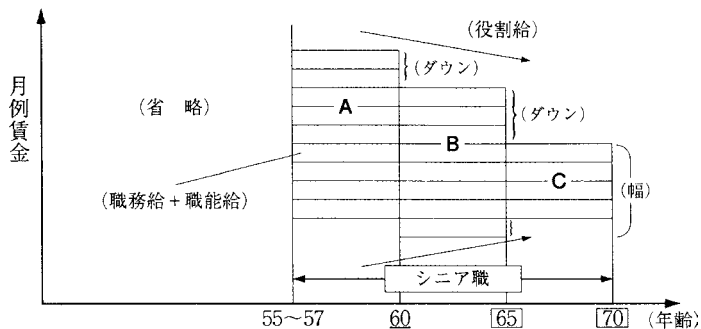
それから、20数年を経てわが国の定年制が、ようやく70歳の大台を垣間見ることになったのである。

果たして、うまく70歳という軌道に乗ることができるのか。

②70歳までの「賃金」は、“洗い替え”方式で――

(図表17) のシニア職の賃金カーブをご覧ください。

(図表21) 65～70歳の賃金カーブは、洗い替え賃金を



65～70歳は、55～57歳から続くシニア職のCランクで、洗い替え賃金で応えることになる。また60歳時点で15～30%ダウン。次いで65歳時点で10～15%ダウンという二段階で年収を削減していく。

その理由は、次による。

- ①個別の能力、実績は選り抜かれた再雇用の従業員であり、その差はほとんどないと推測される。
- ②Bランクの幅（下限値と上限値の幅）と、さらにCランクの幅は、技能度・熟練度が安定し一定のレベルを保っていることが多く、CランクはBランクよりも狭まっている。それだけ、技能の差が小さいといえる。

ケースを示そう。

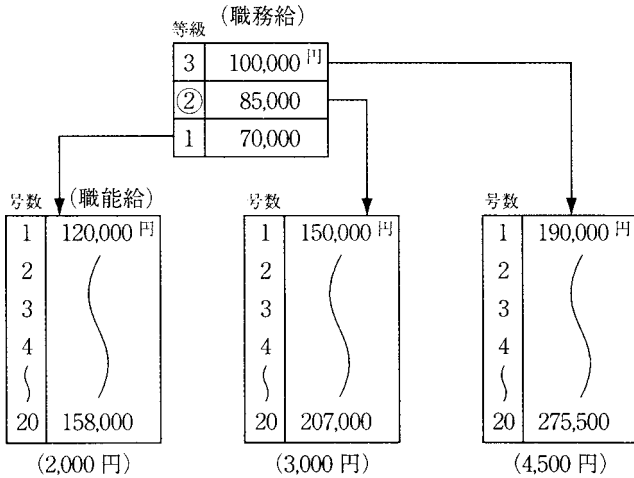
< A ケース >

55～57歳時の月例賃金「職務給+職能給」を、60歳、65歳の二段階にわたって縮小し、「階層別範囲型役割給」の洗い替え方式に変える。

(例) 2等級の場合

- ・職務給+職能給

(図表22)



範囲号数は、20号でストップとなる。

⇓ (変える)

・ 役割給……洗い替え方式

(図表23)

号数	S	A	B	C	D	差額
1	201,000 円	198,000 円	195,000 円	192,000 円	189,000 円	3,000 円
2	}	}	}	}	}	}
9						
10	228,000	225,000	222,000	219,000	216,000	

(上限～280,000 円)

上限を28万円とし、在職老齢年金と高年齢雇用継続給付金の支給対象範囲内とする。

・ 「洗い替え賃金」とは

洗い替え賃金は、リセット方式、ご破算方式ともいわれる。前年にA考課をとろうが、C考課をとろうが、翌年の評価では全員B評価にもどって、評価のやり直しをするというものである。B評価の場合は、昇給はゼロである賃金の中では、もっとも厳しいものである。これは、自社の経営状況から人

員削減までも想定しなければならない程のピンチにある企業、あるいは逆に賃金水準が群を抜いて高すぎる企業で、人件費の抑制のために一定水準まで下げる措置をとらなければならない企業等に向いている。

洗い替え賃金の採用に関しては、社員の総意と経営に対する方針がとくに重要である。

人事考課 号数	今年度				
	S	A	B	C	D
1	44,200	42,100	40,000	37,900	35,800
2	46,300	44,200	42,100	40,000	37,900
③	48,400	46,300	44,200	42,100	40,000
4	50,500	48,400	46,300	44,200	42,100
⑤	52,600	50,500	48,400	46,300	44,200
6	54,700	52,600	50,500	48,400	46,300
	次年度				

- ・スタッフ職Ⅱ・3号の「Aさん」のケース
- ・今年度 B評価  
職務給 155,000円  
職務遂行度(B) 44,200円  
基本給計 199,200円
- ・次年度 S評価  
職務給 155,000円  
職務遂行度(S) 52,600円  
基本給計 207,600円  
(横に移動し、2号アップ)  
昇給額 8,400円

### <洗い替えの運用>

- ・ S評価は、同一号数内を横に移動させ2号アップ  
—— 3号のB考課44,200から5号のS考課、52,600へ
- ・ A評価は、同一号数内を横に移動させ1号アップ  
—— 3号のB考課44,200から4号のA考課48,400へ
- ・ B評価は、B評価としては昇号なし  
—— 3号のB考課44,200と同額
- ・ C評価は、同一号数内を横に移動させ1号ダウン  
—— 3号のB考課44,200から2号のC考課40,000へ
- ・ D評価は、同一号数内を横に移動させ2号ダウン  
—— 3号のB考課44,200から1号のD考課35,800へ

### <Bケース>

資格等級に応じて、「階層別単一型役割給」に変える。基本は、洗い替え方式である。

資格等級は60歳までの資格等級を基準とし、管理職クラスは5等級、監督者クラスは4等級、一般社員クラスは1～3等級クラスに分け、それに実際の職務の難しさ、複雑さ、技能レベルによって差をつける。

- ・役割給・・・洗い替え方式

(図表24)

人事考課 等級	S	A	B	C	D	差額
1 等級	144,000円	142,000円	140,000円	138,000円	136,000円	2,000円
2	168,000	164,000	160,000	156,000	152,000	4,000
3	192,000	186,000	180,000	174,000	158,000	6,000
4	216,000	208,000	200,000	192,000	184,000	8,000
5	240,000	230,000	220,000	210,000	200,000	10,000

## &lt;Cケース&gt;

資格等級は、全社員1本立てとする。「単一型役割給」で、それぞれの社員に技能レベルに差が認められない高度熟練にひいでた専門職レベルに相当する人に適する。中小企業の工場型技能職に向いている。

・役割給…洗い替え方式

(図表25)

人事考課 等級	S	A	B	C	D	差額
全	144,000円	142,000円	140,000円	138,000円	136,000円	2,000円

## &lt;Dケース&gt;

「年俸型」ケースである。仕事、能力とも、年間の本人の査定によって決定するやり方である。支払いは、月に割って支払う。賞与は、年間1ヶ月程度とする。

(図表26)

人事考課 等級	S	A	B	C	D	差額
1	—	280万円	260万円	240万円	—	(月額20万円+賞与1ヶ月程度)
2	—	336	312	288	—	(月額24万円+賞与1ヶ月程度)
3	—	392	364	336	—	(月額28万円+賞与1ヶ月程度)

評価はA、B、Cの3段階とする。このクラスは、「匠」(マイスター)と呼ばれるほど、経験熟練度も高度の専門知識をもっている人に限定して、処遇していこうということである。

< Eケース >

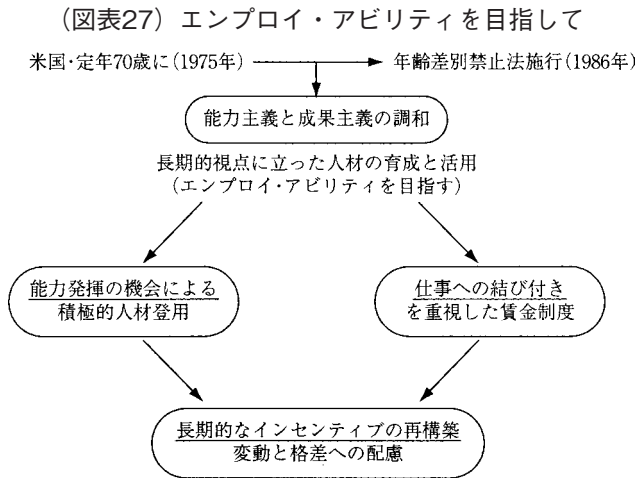
「職務給＋職能給」の従来型の賃金体系は変更なく、そのまま運用する。職能給を「業績給」に変え、より成果型賃金のウエイトを高める。範囲型業績給は、6号俸から10号俸とし、号俸の範囲は少なめにする。

人事考課は年1回の昇給考課を実施する。(これはA、B、Cの各ケースとも、同じである。)

Dケースをとる企業は、在職老齢年金と高年齢雇用継続給付金を除外している企業(主に大企業)に適している。

さらに、65歳以上の場合、年金と月例給与を合わせて48万円を超える場合は、超過分の半分が減額される。

こうして70歳雇用時代に対応した賃金制度を構築するわけであるが、それは(図表27)に示すとおり、60から70歳という長期的なインセンティブによって変動と格差への配慮をもたねばならないのだ。



70歳再雇用時の賃金は、各企業の高齢者の経営戦略上の位置づけを明確にすることによって高齢者の雇用措置を検討することが重要である。仕事面、福祉・健康面、そして賃金を考えつつ、少子・高齢化に向かっていかねばならない。



### Ⅲ 再雇用を生み出すエンプロイ・アビリティ

(1) 高齢化に対応する人事施策の見直しは、どのような手立てで行えばいいのか。

終身雇用と年功序列・年功賃金制、そして企業内労使関係—このわが国の特徴的年功処遇の労働慣行が、昭和48年のオイル・ショックまで、まことにうまく作動してきたことは周知のとおりである。

しかし、この昭和48年を境にして情勢は一変、加えて労働力人口の高齢化・定年延長の波は、日本的労働慣行の根本的な修正、改革を迫っていることも、多くの事例が物語っている。

わが国の人口（平成20年現在）は、1億2,000万人強。それが40年後には7,800万人（推計）と驚くべき数に減少していく。しかも、働く労働力人口（15～64歳）は、さらにそれに拍車をかけ、減少の一途の道を進む。

まず、1950年代には、おおむねピラミッド型の構造を呈しており、“団塊の世代”はまだ乳幼児であった。

1970年代。少数の管理職と多数のヒラ社員という終身雇用年功序列制を貫いていた人口構成となっている。

2005年代。初めて人口が自然減を記録し、75歳以上の後期高齢者が増加のきざしをあらわに現出した。

2050年頃。まさにピラミッド型の人口構成は完全に崩れ、逆ピラミッド型に変化しはじめると予想される。

このような状況のもと、人事管理面での施策を実施するにあたっての最大の課題は、中高年齢者の活用・処遇という雇用全般にわたっての対応策であり、それはまだまだ数においては少ないとはいえ、各社とも試行錯誤を繰り返しながら、企業独自の風土と環境条件の変化に挑戦していることがうかがえる。

ところで、高齢者対策は、次の三つの流れのなかで推移してきた。

第一は、出向・転出、中高年齢者を中心とする新会社への移籍、自社系列外への就職斡旋、早期退職勧奨などの人員分散政策である。

第二は、仕事と能力の有機的な運用を目指し、能力主義的色彩を強める職能資格制度等の人事システムの導入、それに伴っての専門職・エキスパート職・専任職等にもみるキャリア開発としての個別能力活用への対応、さらに役職定年制による人事の停滞の防止等、処遇が肥大化したときに、その影響を最小限度に食い止めるといったことなどであった。

そして第三は、能力の再開発や職務の見直し・再配分による、積極的に従業員一人ひとりをマンパワーとして活用していく策である。それが企業にとって必要な能力をもった社員、つまり「エンプロイ・アビリティ」である。

人間は、地位やお金のみで満足しうるものではない。生きがい・働きがいづくりは、なんとといっても、仕事そのものから見いだし、つくりだしていったこそ生まれ出るものであり、自ら打ちこめる「仕事」をもつことが、全従業員にとって必要なことではないだろうか。

つまり個々人のキャリアを開発し、活用していく最大のポイントは、職業生涯の節目ごとに、職業・職務の選択と働く場を可能にしていくことにあるといえよう。

まさに、成熟社会における労働力構成の変化の対応は、とりもなおさず、従業員一人ひとりの能力開発・活用いかんということに尽きるといえよう。

## (2) 高齢化社会に真一文字で進む社会・経済的背景は、どのような状況が作りだしたのか。

キャリア開発が、重要性を増すのは選択の余地のないことである。まさしく、時代の背景がキャリア開発の必要性を促し、社会の変化がそれを加速している。その背景にあるのは、交通や通信の進歩であり、情報量の拡大である。科学技術の進歩によって、寿命は延び、労働時間は短縮され、産業構造は変化し、余暇時間も増大していつている。

そこで、こうした変化を前提に、社会・経済的背景の意味するところを、少し考察してみよう。

これは、キャリア開発に対する包括的な要因ともいえるが、ここでは次の五つの要因を考える。

すなわち、技術革新、職種の変化、情報化、都市化および国際化ということである。

社会、経済の状態が比較的停滞的で変化の少ない時代にあっては過去の文化的、知識的遺産を受け入れていくことが学習の主体となり、若い時の蓄積がほとんど生涯を通じて通用したことであろう。しかし、現代のように技術革新をはじめ、変化のテンポの激しい時代にあっては、このような貯金のくいつぶしでは間に合わなくなりつつある。どうしても生涯を通じて必要に応じ、いつでも学習するという体制が必要になってくる。これをいままでの学校中心の教育概念から考えると、若い時に学ぶ学校の教育だけですべてを教えこむことは不可能となり、学校卒業後も人生の各段階で学ぶという態度が要請されてくる。ここにもキャリ

ア開発の意味がある。

したがって、学校教育においては、知識を教えこむだけでなく、学び方を学ぶあるいは課題解決能力を養うということが、いっそう重視されなければならない。

同時に集中力、観察力あるいは、協同性などの涵養も要求されよう。このような要請に応じて、学習も学校のわくを超えて、人間の生涯という期間を通じて考えられなければならない。

このように、教育といえば学校のことを考えていたような従来の教育概念では、教育現象を理解しきれない時代になりつつあり、教育概念の拡張とともに質的な転換の必要が生じてきたといえる。

技術革新については、昭和30年頃からテレビ、トランジスタあるいは原子力、電子計算機等、いままでになかったような画期的製品が登場し、わが国の経済の発展に大きく貢献してきたが、それにつけても、それを支えるものとしての技術革新（技術的進歩）が、経済の発展のために果たす役割が見直されてきた。それらの技術的進歩は画期的であるばかりでなく、従来のテンポに比べれば非常に急速であるため、それを支える科学技術教育や、職業教育、職業訓練はもちろん、社会の各方面にさまざまな影響を与えている。

まず科学技術教育に言及すれば、大学の理工系学部を卒業した科学技術者も、いまや積極的な自己開発を行わなければ、5年を経ずして科学技術者として第一線で働けなくなるともいわれるほど、そのテンポは速い。

また同じ専門分野内での変化にとどまらず、専門分野そのものの消長もありうるというわけで、一生のうちにみずからの専門分野を変える必要すらでてくるといわれる。すなわちI型（単能型）の専門家ではなく、T字型、 $\pi$ 型の専門能力育成でなければ、通用しないということである。

また、科学技術が高度に専門化すると同時に、何人かの専門家によるプロジェクト・チームによって、ある一つのテーマを完成するというケースも多くなり、そうなる则ち自己の専門分野だけの理解だけでは全体的な把握ができないということも考えられ、同じ工学の分野でも「基礎工学の重視」ということがいわれてきている。

一方、技術労働の分野においても、技術革新の進展に伴い技能の変化・高度化が進み、労働者は好むと好まざるとにかかわらず、職務内容の変化や職業の転換を経験するようになる。このような変化に対応し、新しい技能を身につけていくためには、単に特定の技能を習得するだけでなく、幅広い一般的教養の中に特殊な知識・技能を身につけるということがとりわけ重視されてくる。

以上のような要請に対応していくためには、大学等学校における教育や職業訓練における養成訓練だけでは十分でなく、その後の変化につねに対応する再教育、再訓練が必要となってくる。以上のような事態は技術的分野に限らず、他のあらゆる分野でも大なり小なりあらわれている。これらに対応する教育訓練体制が検討されなければならない。

このことは、産業構造の高度化等、社会・経済構造の変化に伴って、職業や職種にも消長がみられ、一生のうち好むと好まざるとにかかわらず、職種を変えなければならない事態も起きつつある。

たとえば、農業人口の減少にともなって第一次産業から第二次あるいは、第三次産業へ転職する人、石炭から石油へ、さらに原子力へといったエネルギー源の転換に伴って、炭鉱から他の職種への転換、情報化に伴うコンピュータ等情報処理に関する職種につく人が、多くなる。これらに対応する再教育・再訓練、新職種のための教育訓練の機会等が考えられなければならない。

また、他のさまざまな要因とからんでいるが、自由時間増大の傾向もキャリア開発実現への基盤を与えるのと同時に、そのこと自体が生涯教育の必要性にもつながっている。

すなわち、平均寿命の延長や生産・所得の増大・生産性の向上等を背景として、1日や1週といった短いサイクルにおいても、人間の生涯といった長いサイクルのうえでも、自由時間が増大する傾向にある。とくに、最近では日本人の働きすぎ議論がにぎやかである。戦後ひたすら勤勉に働きつづけて現在のような経済的繁栄をなしとげた人々も、ここにきて働くこと以外に、なにか別の目的を求めようととまどっているようにもみえる。

週休2日制をはじめとして余暇が増大しつつあるとき、その過ごし方・活用の仕方を日本人は必ずしも身につけているとはいえない。従来の学校教育でも、ややもすれば受験教育あるいは社会的に有用な知識・技術の習得が重視され、趣味を生かし、心豊かな生活を送るための教育（たとえば、芸術、体育、レクリエーションのための教育等）は、比較的軽視されていた傾きがないとはいえない。

自由時間の増大傾向と、その反面、情報化等変化の激しい社会にあって、人が自己を取り戻し、人間らしく生きるための教育や文化・体育活動が必要になってくると思われる。その意味でgeneral cultureあるいはliberal education（一般教育、教養教育）といったものの再評価が考えられていい。

また、一般的に平均寿命が伸長してくると、定年制の延長とも絡んで、第二の人生をいかに有意義に過ごすかという「ワーク・ライフ・バランス」の問題もでてくる。とくに女性の場合、家庭電化等のおかげで家事から解放されてきた自

分の時間をどう使うか、子供を育て上げたあとの時期をいかに豊かに過ごすか、仕事や奉仕等で社会に復帰するにしても、家庭で過ごすにしても、今まで夫や子供に尽くしてきた目標のほかに、みずからの目標を自分で探さなければならない。

このような人生のサイクルに応じて、それぞれの時期に学習することが必要とされる。

(3) ワーク・ライフ・バランスとキャリア開発を両立することが、はたして可能なのか。

企業に働くものとして、労働生産性の向上による企業の発展なくして、豊かな生きがいづくりはありえない。それには、企業レベルでの対策、行政レベルでの対応が相互に関連しあいながら、従業員自らの努力による働きがいづくりと社会環境を通しての人間性・社会性ある人間づくりが、最終的に問われることになる。

なかでも、トータル人事システムにおける職業生涯の核となる職務・職能資格制度は、人間を見つめての能力開発・育成主義を貫いていくことが基本である以上、キャリア開発がジョブ・ローテーションやヒューマン・アセスメントなどの能力開発体系を形づくるサブ・システムを伴いながら、人材開発へ深くかかわってくることは間違いない。

では、キャリア開発による人材開発と活性化のプランが、働きがいと与える基本は、何なのか。

まず、キャリア・ディベロップメント・プログラム（Career Development Program—CDP）とは、『一人ひとりの従業員の知識や経験と業績が、系統的なローテーションのもとに記録され、成長を約束しながら本人にも進路指導の方向をはっきり自己申告させ、個人と企業の業績を向上させていこうとする計画』のことである。

したがって、自分が目指しているポスト・資格に任用されるためには、必要な学習を続け、所定の単位その他を習得することによって能力を備えながら、そのポスト・資格について職責を果たしていくということである。

CDPの目的は、いうまでもなく

- ①従業員の自己実現の欲求と合わせた「個人目標の達成」を、本人への潜在的期待能力を、本人のもつ「パーソナル・アビリティ（適性・資質）との連合」のもとに「継続的・系統的に開発しながら、あわせて企業目標の遂行との連動」を図ること
- ②従業員個々のもつキャリアのうちから、「企業が将来を見越して必要とする能

力」を現在の能力キャリアだけから判断するのではなく、先を見越しての積極開発による継続的体系的な人材育成を、「企業自身の手で育成・活用」すること

- ③企業が必要とする人材を、将来にわたって『自前調達』できるように、個別育成プログラムであること

この三つにある。

そのためには、

- ①年齢区分（節目）にしろ、資格等級区分にしろ、「長期育成プログラムがトータル人事システムの中で、系統的に組み立てられている」こと
- ②あらゆる機会と場が従業員に提供され、それが「従業員の自己啓発意欲を引き起こす」という個別育成プログラムであること
- ③さらに、ある時期までの計画的異動やジョブ・ローテーションによって、「職務基準・職能基準を知識と体験のもとに習得・習熟していくシステム」として、構成されていること、がどうしても必要である。

そして、CDPに取り組むにあたって、もう一つ見落としてならない側面は、「従業員個々人のキャリアの進展・強化と70歳という職業生涯の設計」をどう結びつけるかということである。

言うまでもなく、CDPとは個人の成長をめざした制度である。直接の上司が部下に対して、どのように成長したら企業の中核に順調に昇進・昇格していけるかを、本人の参画を得て達成しようというものである。27歳からスタートし、70歳までの長い道のりを、計画的、意図的、継続的に一人前の部下に育成するシステムなのである。それは、

- ①個人別キャリア形成の要件（区分、職業生涯の方向づけ、キャリア形成のためのツール・制度）
- ②職能開発の要件
- ③能力チェックと個人と企業の選択期
- ④進路相談

という形で組み立てられる。

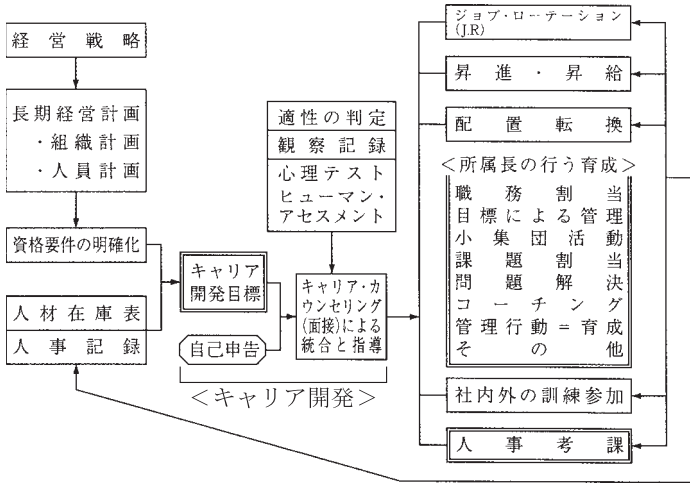
しかし、ここではこれを解説する余地はない。時間は限られており、一日も早くキャリア開発を行わなければ、70歳雇用を実現できないのだ。

（図表28）と（図表29）は、CDPの基本体系を示したものであるが、キャリアの把握、職務の把握こそが重要な要素をにぎっており、これこそ70歳雇用を可能にするものである。

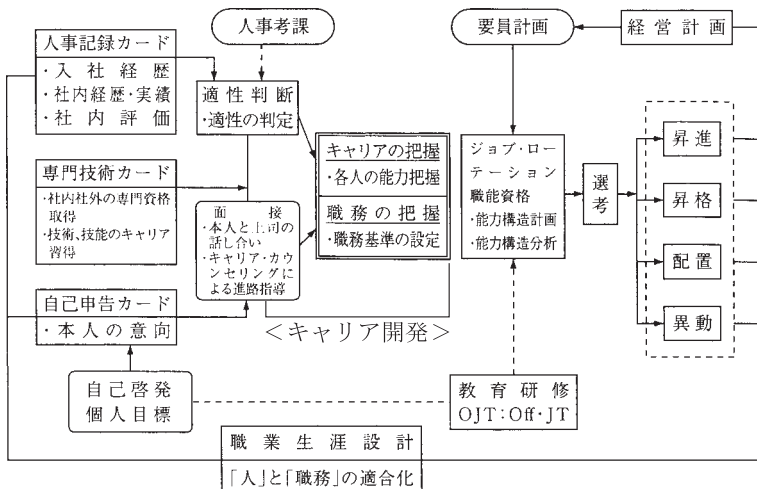
持っている能力を最大限に活用するために、企業から居てもらいたい、継続し

て仕事を続けてもらいたいと言える人となること、即ち「企業が必要とする能力をもつ、企業に役立つ能力を70歳まで役立てる」ことが必要なのだ。これこそ、Employ-Ability（エンプロイ・アビリティ）である。

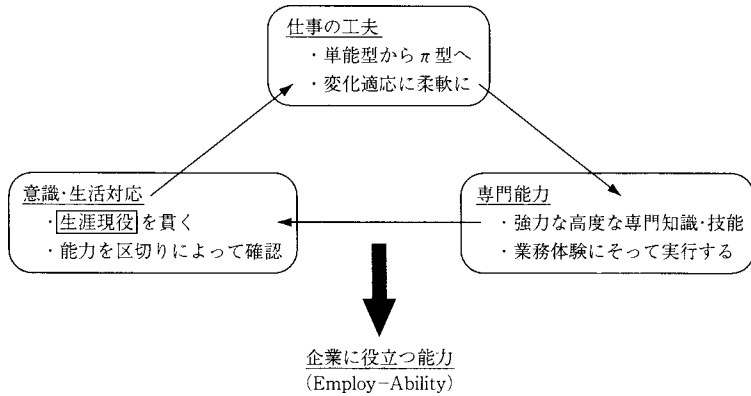
(図表28) CDPの基本体系をみる (1)



(図表29) CDPの基本体系をみる (2)



(図表30) Employ-Abilityを長期にわたって身につけることが、70歳雇用を可能にする



(4) 目指すは、年齢区分の節目におけるキャリア開発。どのような教育訓練を受けて、企業が必要とするビジネスマンをめざすのか。

キャリア開発は、あくまでも一人ひとりの個人が、将来を見据えての個別能力開発のシステムを組み立てることである。

従って、個人をどのように一人前の自立あるビジネスマンに育成していくか、という長期人材育成計画そのものでなければならない。ところが、実際はそのモデルとしてコースにそのままの目標どおりに、キャリアを開発していける人は、ほんの少数にしかすぎない。

それは、本人が途中でリタイアを余儀なくされたり、本人の意志に反して企業サイドの方針にそってやむなく方向転換をせざるを得なかったり、あるいは昇格条件がかなり遅れる事態が生じ、やる気をなくしてキャリア目標を断念せざるを得なかったり、ということが生じることがありえるからである。

そこで、キャリア開発を「個人」から「集団」に変えることによって、一定の期間においてそのキャリア目標を達成し、ゆるやかに段階を踏むことを成し遂げていくということに、大きく考え方を変えるのである。

それが、30歳から70歳までの期間を、5年きざみで7つに区分し、総合的なキャリア開発をやろう、ということである。それを次のような考え方にもとづいて、設定する。

《第1段階》(27歳～30歳まで)〈基礎確立期〉

考え方～しっかりとビジネス・マンとしての基本を身につける期間。  
基礎的能力を磨く。

《第2段階》(31歳～35歳まで)〈成長期〉

考え方～自分の長所を生かし、より狭く太く成果にむかう期間。

より習熟の能力を磨く。

《第3段階》(36歳～40歳まで)〈充実期〉

考え方～自分の専門領域をはっきり見定め、より強力にする期間。

専門的能力を一層磨く。

《第4段階》(41歳～45歳まで)〈拡充期〉

考え方～ビジネスマンとして、常識をもった社会人として通用する、幅広い人間となる期間。

普遍的ビジネス能力に磨きをかける。

《第5段階》(46歳～50歳)〈再び成長期〉

考え方～CSR(企業の社会的責任)をもった、社会人として信頼される人間となるように、自分を恥じることのない人間とする期間。

人間的魅力をより一層身につける。

《第6段階》(60歳～64歳)〈再チャレンジ期〉

考え方～これまでに培った専門分野の商品知識に、いっそう磨きをかけ、社会に貢献していく期間。

生きがいを感じられる働き方をする。

《第7段階》(65歳～70歳)〈再々チャレンジ期〉

考え方～人生設計を有終の美をもって終れるように、後輩に貴重な「技能承継」ができるようにする期間。

このような考え方のもとに、「集团的キャリア開発」を目指す。それを示したのが、(図表31)である。丸い輪が、少しずつ大きくなっていくところに特徴があり、それが60歳からの再雇用に向けて、何の不安もなく意気軒昂な70歳職業生涯をまっとうし、70歳の「生涯現役」を貫く人生80年代の再設計づくりをすることができる。

70歳生涯現役を可能にするためには、5年きざみのキャリア開発が条件となる。

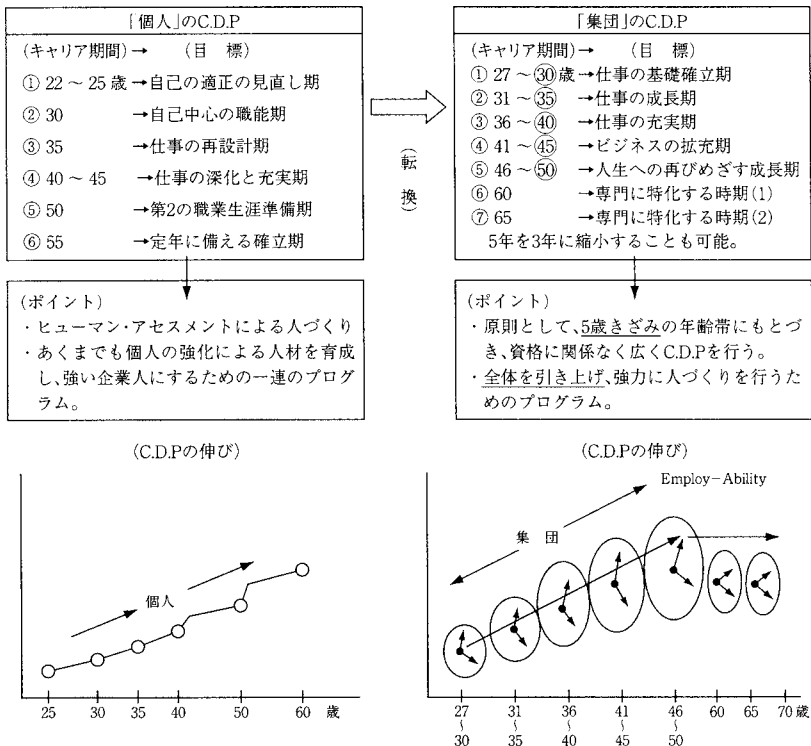
- ①教育研修……O f f ・ J T、専門教育、一般教養など
- ②昇格条件……自社の資格等級制度を、コースにそって昇っていく。何歳までにどのような青図を描いていくのか。
- ③資格取得……企業内での資格に見合うもの。企業外(公的資格、諸団体の資格)の資格取得をめざすもの。

- ④実務条件……キャリア開発をすすめる段階で、転勤、配転の有無や、より事務面で高度な仕事に挑戦していける体制を築く。
- ⑤本人の意見…本人がキャリア開発を確固たる意志をもって進めるか否かの判別の確認。
- ⑥5年ごとのチェック…あわせて、企業サイドもキャリア開発を継続することが、本人のためにも有利なのか、または継続をストップするのか、方向転換すべきなのか、を決定するための話し合いが必要であるか。

70歳になっても、企業から必要とされる人材になるための能力開発、すなわちEmploy-Abilityをもつことに、全精力を傾けることである。

個人として「自己表現の追求」を行いつつ、一方で会社として「70歳までの人材の有効活用」を、同時に満たすEmploy-Abilityに向けて取り組むことこそ、

(図表31) 「個人」のC.D.Pから「集団」のC.D.Pへ転換する——Employ-Abilityへの道



キャリア開発の決め手になるのだ。

さらにエンプロイ・アビリティとしては、現在その企業にとって“なくてはならない技能・技術”“商品知識”が、匠としての、マイスターとしての評価を得られるものが、かならずあるはずだ。それを高く評価し認めていこうとする姿勢が、会社員にヤル気をもたせ、それに日夜挑戦するという気概が生まれてくるというものであろう。挑戦あるのみ、しかも5年一区切りでゆっくりゆったりやろうということである。

#### (5) キャリア開発こそ、70歳雇用を守る手段である。

社会・経済的背景による考え方をまとめると、二つの次元での教育の統合(integration)がある。「統合」とは、概念として総合的・統一的に把握されなければならないという位の意味である。生涯学習は、“life-long integrated education”といわれる。生涯にわたる学習という意味であれば、単に“lifelong”だけでいいのであるが、さらに“integrated”がつけ加えられているのは、単に教育が生涯にわたって行われなければならないという時間的な長さを意味するだけではなく、それが全体として統合したものとして、捉えられなければならないという含意がある。

生涯学習が人の生涯を通じてという時系列的な垂直的統合だけでなく、社会のあらゆる生活領域という横の広がりである。水平的に統合したものとして、把握されなければならないという意味を含んでいる。

すなわち、垂直的次元では、従来のように学校だけが教育の場であるというのではなく、人生の各時期の必要に応じて教育の機会が用意されなければならないということであり、また水平的次元においても、学校だけが教育の場ではなく、企業内や家庭あるいはコミュニティとしての地域社会等のあらゆる社会的局面に教育の機能があるのであり、それらがまた統一的に把握され準備されなければならないということである。

このような基本的考え方から、次のような教育的ビジョンを想定することができる。

まず第一に、家庭教育・学校教育・企業内教育という教育分野毎の障壁が取り去られるべきであり、それにはそれぞれの役割分担のもとに生涯学習という総合的・統一的な視点から位置づけされなければならない。その一環として、各種の教育訓練の場が、相互に有機的連携をはかることが重要である。

また、社会人が学習の必要を感じた時に、いつでも学べるような教育機会の整備が必要であり、学校での他の教育機会が社会に向かって開かれていなければなら

らない。

他方、このような教育機会が整備されると、卒業とか完成教育という観念がなくなり、したがって失敗とか挫折という概念も除去される。

第二に、以上のように教育が垂直的次元と水平的次元の双方に拡がりをもつものとして捉えられるようになる。あらゆる生活的次元の中に教育的機能があり、それらを生涯学習の観点から把握し、組織する必要がでてくる。テレビやラジオ、新聞、雑誌、書籍等からはつねに情報が流れているし、余暇がふえればレクリエーション活動をはじめ学習、文化・体育活動も活発に行われるようになる。コミュニティの中で気軽に利用できる図書館、集会室、体育、スポーツ施設等の整備も望まれる。

第三に、教育内容の統合ということである。教育内容には、一般教育と専門教育、教養教育と企業内職業教育等の区分が考えられるが、70歳生涯現役というパースペクティブ（見通し）の中で、統合されたかたちで実施されなければならない。

今日の変化の激しい時代にあっては、特定の職業的知識・技術はすぐに陳腐化するから、一生のあいだにいつでも新しい知識・技術を学ぶ機会がなければならない。そのような絶えざる変化に適応する能力は、幅広い一般的人格形成によってのみはじめて獲得され、保持されるものである。大事なことは、学び方を学ぶことである。

また、特定の専門知識だけでは、変化の激しい情報化社会の中で全体的パースペクティブの下に自分の運命を切り開いていくことはできない。幅広い一般的素養の中に、特殊な専門知識を位置づけることによって、はじめてそれは生かされるのである。

第四に、教える者が教えられる者に対し、一方的に教授するという一方通行的な教育概念は修正されなければならない。教育としてのeducate（エジュケート）とは、本来能力を「引き出す」という意味をもっているのである。このことは、実生活の体験が豊かな成人を対象とする教育の場合、とくにいえることであるが、知識や技術がつねに更新されている時代にあっては、その関係は多分に相対的なものであり、普遍的権威者（オーソリティー）を自称することはできない。教える者と教えられる者の関係も相対的なものであり、教える者もある場合には、教えられる者からの反応に教えられることもありうる。教育という概念は、もはや一方的な概念ではなく教え教えられ、学ぶという相対的、関係の概念として捉えられなければならないのだ。

第五に、人の一生という発展段階にそって、またあらゆる社会の生活領域の中

で、だれでも、いつでも、どこでも、必要に応じて学べる態勢が考えられなければならない。それは教育の押しつけではなく、それぞれの人が学習の必要や意欲を感じた場合、そこになんらかの学習の機会が保障されていることが必要とされる、ということである。

これは、通信教育、グループ学習など、いろいろな形態が考えられる。

第六に、これから教育というものを70歳生涯現役を貫く教育的観点から総合的、統一的に考えていく場合の目安として、考えてみる必要がある。

なぜなら、しばしば述べたように生涯教育の考え方からすれば、教育は全体のパースペクティブの中で捉えられなければならない、教育を一面的機能においてのみ捉えることなく、従業員の福祉という観点から捉えるという視点を失わないためにも必要だと思われるからである。

これらの諸々の機能をより有効に生かす仕組み——それが、企業が必要とする能力であり、ひいては70歳・高齢者を幸せにする能力、すなわち「Employ-Ability」なのである。



高年齢者雇用問題シリーズ

「生涯現役を貫くエンプロイ・アビリティと“賃金”」  
—70歳雇用時代がやってきた—

---

平成22年3月 印刷・発行

発行 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構  
〒105-0022 東京都港区海岸1丁目11番1号  
(ニューピア竹芝ノースタワー)  
電話 03-5400-1621 (企画啓発部広報啓発課)

---

無断転載禁ず

高年齢者雇用問題シリーズ  
生涯現役を貫くエンプロイ・アビリティと“賃金”  
——70歳雇用時代がやってきた——

---