

# 高齢化社会における人事管理の指針

高齢者雇用開発協会 編  
高齢者雇用開発協会 刊 1983年  
定価 2,200円

企業の60歳定年延長は、着実に進展しており、今や60歳定年が主流となりつつある。こうした時代的すう勢のなかで、「定年延長に伴い、入職から定年退職に至るまでの間、従業員を基幹労働者として活用するための一貫した具体的な人事労務管理とは、現実にもどのように運営されており、どのような問題点があるか、またどのように行うのが望ましいかを解明するために、高齢者雇用開発協会に「一貫した人事管理に関する事例研究調査研究会（座長 慶応義塾大学大学院経営管理研究科委員長石田英夫）」を設置、定年延長や高齢化対策の実態を事例収集（ヒヤリング調査）により把握したものである。単に制度の紹介にとどまらず、経営の動態と関連させて分析されているところに特長がある。

本書で報告されている研究事例は16社で、それぞれの研究目的に特色がある。

新日本製鉄—定年延長と労使関係、日本鋼管—管理職制度と定年延長、日産自動車—定年延長と人事制度、三菱電機—シルバープラン、富士通—60歳定年と45歳長期研修、松下電器産業—熟年ライフプラン、千代田化工建設—高度技術のエンジニアリング、三井物産—専門職の職務開発、東京放送—高齢層の職務開発、東急建設—建設現場と高齢者職務、黒川建設—民主的家族主義の理念、同栄信用金庫—金融業の60歳定年、伊勢丹—定年延長と全員専門職制度、西武百貨店—全員専門化とウーマンパワーの活用、モービル石油—CDP（キャリア・ディベロップメント・プログラム）、日本アイ・ビー・エム—個人尊重の理念、のようになっている。

以上の事例研究を踏まえた上で、ケース・スタディの結論が、定年延長のうねり、定年延長と人事管理システムの変化、定年延長と準企業内労働市場の機能、定年延長の社会的要請と労使の対応、日本型人事管理の変化と持続、の各テーマにまとめられている。この結論部分は、詳細な事例研究に比べ紙数としては少ないもののかなり濃密なものであり、するどい問題提起がいくつも含まれている。以下に、その一部を紹介しておく。

定年延長は企業にとって人事制度上の重大な決定であり、人事管理上の要求をみたし、経営目標の達成にマイナスにならないようにするため人事管理システム全体に及ぼす影響を見きわめ、調整措置をとる必要もでてくる。民間企業は競争力を維持・強化していかなければならないから、トップの「経営理念」や「社会的責任」という観点だけで定年延長のような重要な決定に踏み切ると、後に累を

及ぼすことにもなりかねない。また、社会的要請によって制度的には定年延長を実施したが、大量の出向移籍などによって実質的には定年の延長どころか短縮にすらなってしまうということも起こりうる。定年延長の問題を、人事管理システムとして、しかも内部の諸要因の相互関連だけでなく、企業内外の労働市場構造との関連で考察する必要がある。

高齢化と定年延長につれて、能力や業績による中高年層の賃金の差別化が進んでおり、年功重視から職務重視という賃金決定基準の変化も進んでいるようだ。職務給的賃金体系のほうが定年延長に伴う人件費上昇が少ないのである。賃金・退職金という経済的報酬制度は、定年の延長という従業員福祉の増進との交換条件により、比較的スムーズに修正が進行しているように思われる。

企業のトップや人事担当で選択定年制を支持しないという人が少なくない。というのは、本人の選択にまかせると、所期の目的を達しないばかりか、裏目に出るという場合もある。つまり、企業としては手離したくない有能人材が制度を利用して辞めて行き、出てもらいたい人が出ていかないということも起るからである。

定年延長を困難にする条件として、技術変化の度合い（技術変化が大きいと技能の陳腐化がおり易いからマイナス（－））、成長率と収益性（プラス（＋））、労務構成——年齢（－）、女性比率（＋）、ホワイトカラー比率（－）、高学歴者比率（－）など——、そして経営者の経営理念と先見性、労働組合の革新性といった主体的条件があげられる。（池澤 章雄）

# 40歳からの設計図

池澤章雄 著

産業能率大学出版部 刊 1985年

定価 1,300円

人生80年時代の今日、40歳は人生の中間点となった。しかも40歳すぎの生活を取り囲む状況は厳しい。役職ポストの減少、関連会社への出向、選択定年制の広がり、家庭と家族関係の激変、加齢がもたらす身心の変化などが集中的に中高年をおそっている。

それに会社で定年を迎えたとき、“燃えつき症候群”では、退職後の人生はみじめである。そこで仕事を中心としながらも、それ以外にも価値ある生活領域を持つことがきわめて大切となる。40歳あたりから、そのつもりで準備していきたいというのが本書のねらいである。そして、仕事にだけ打ち込む“一所懸命”から、家庭生活や趣味の生活、地域社会の生活など“各所懸命”の生き方を呼びかけている。

人は年をとる、つまり暦年を重ねるにつれて機能年齢である生理学的年齢と心理学的年齢において個人差が広がる。それに40歳もすぎると身心の相関が強くなってくる。心と身体は一体である。身体だけが病気で心は関係ないとはいえない。身体が病気になれば、心や精神も病むのは当然である。身体が病気になれば、あれこれ、くよくよと考え、思い、悩むのが人間の常である。

一方、心や精神の健康度が落ちてくると、身体健康度も落ちてくる。精神的な不健康が肉体にマイナスな作用を及ぼすからである。仕事上のあつれき、家庭内のもめごと、配偶者との死別などがその例である。

身体と精神との間には、健康保持に深くかかわるさまざまな生理学的なつながりがあるといわれる。怒り、不安といった好ましくない感情は身体の抵抗力を弱め、希望・笑い・愛・生き抜こうとする意志等の好ましい感情には、逆に抵抗力を高める働きがあるという。

40歳を過ぎると肉体的な衰えを自覚するようになる。一方、精神的機能においては、肉体ほどの衰えはない。それでも50歳を過ぎると精神的機能も変化するが、その変化には個人差が際立ってくる。これは本人が積極的に新しい刺激を求めるかいなかに大きく左右されるからである。精神的（心理学的）機能の老化を防ぐ努力が求められるゆえんである。

精神的機能をつかさどる脳は、使わなくなると精神的にはもちろん、肉体的にも活動が落ちて脳動脈硬化などになるおそれもある。脳の中でも創造的な仕事を受け持つ前頭葉の部分は死ぬまで老化しないといわれる。そこで日頃から意識的に、意志・判断・意欲など脳の前頭葉を使うようにすると、この部分は原則とし

て衰えることはない。意欲をもって創造的な仕事に取り組み、趣味に興ずるなど生きがいを持つということは、前頭葉を満足させることになる。

60歳やがて65歳にまで延びるであろう将来の職業生活において、仕事年齢を延ばすためには、肉体的年齢（生理学的年齢）については、ある程度の老化は仕方がないとして、精神的年齢（心理学的年齢）については、いつまでも若く、つまり気持ちは若くしていることが大切である。

身体的健康が大切であるとはいえ、食べて運動するだけでは、悪くいえば動物と同じである。人間には職業生活があり、人生の目標がプラスされることが大切である。前向きに生きていこうとすることこそ人間の健康である、身体の抵抗力（免疫）は、ワクチンなどの受身（Passive）の形である程度までは維持することは可能である。それに対して精神の免疫は能動（Active）の形でないと得ることはできない。

なお職場生活が重要であるとはいえ、そこでの成功は、全生活領域での成功がなければ人生としての意味はうすい。寿命予測の研究によると、もっとも強力な寿命予測因子は「仕事への満足感」であり、次いで「総合的な幸福感」であるという。別に、労働・余暇・家庭という生活領域すべてに満足している人が、もっとも生きがい感が高いという報告もある。つまり人生の幸福とは、仕事（労働）を中心とした全生活領域において満足感を獲得していくことである。

職業生活を含む長丁場の人生を全うするには、これまでとは違った人生観に基づく、人生の「設計」がなされなくてはならない。（池澤 章雄）

# 中高年活性化のための生涯的職務設計

長 町 三 生 著

日本生産性本部 刊 1981年

定価 1,800円

高齢化問題というと、ともすれば、“中高年が増大して総労務費が上がってしまうので、賃金をある年代から低下させよう”などという論議に落ち着きやすい。しかし、この問題は、エネルギー問題や資源問題と同じく、企業をとりまく新しい環境問題の一つであり、問題解決や効率化の考え方をもう少し進歩させて新しい視点から斬り込んでいけば、必ず対処できる、というのが、本書の立場である。

その新しい視点とは、“若年層中心であった従来の生産システムを再編成し、中高年が中心になって働くためのシステムに変更していく”という思考方法である。

高齢化問題は、中高年だけを対象とするのではなくて、組織の構成員全て——若者も高年者も、ブルーカラーもホワイトカラーも、また、職務や賃金や健康の中身までも含めて「トータル」に考えていくべきだ、と本書では主張している。

年をとるということは生産活動や営業活動にマイナスのインパクトを与えることは間違いない。この事実を正しく認識することが問題解決の第1歩である。そのうえで、マイナスのインパクトをできるだけ最小にし、可能ならばマイナスをプラスに変えていく方法を検討していくべきである。

この視点から、高齢化に対する社員の意識や中高年の能力・機能特性を概観した後、本書では、60歳までの職場生活を3つのライフステージに分けて論じている。

第1期（若年）まだ未完成の時期であるが、体力とバイタリティーがある段階であって、個人的な生きがいや働きがいや自主性を求めていく。

第2期（中年）技術や技能が完成に近づいていく時期であり、求めるものは仕事の充実。完成体へ向かって能力伸長が生じる段階である。

第3期（高年）体力も感覚能力も落ちはじめた時期であるが、気力にかかわる財産を後輩に伝える生きがいを持つ。スピードはないけれど、正確によい仕事をしたいと望み、可能ならば技能の拡大や伸長を願う。

この全てのライフステージの人間が、それなりの能力と特性を発揮するために、第1期においては「職務拡大（ジョブエンラージメント）」と「ローテーション」によって、第2期においては「職務充実（ジョブエンリッチメント）」や「動態化組織」、「システムティックな多能化」によって、それぞれ職務再設計を図るべきである。第3期については、後継者の養成や、現有能力の発揮にウエイトを置くなど、年齢に応じたモチベーション要因を組み込んでいく。

この後、実際に職務再設計を行う場合の調査方法とその事例がかなりの紙数で

述べられているのだが、そのほとんどが生産現場向きである。また、多大な労力を必要とするものが多く、不満を持たれる読者があるかもしれない。

以上は職務の方を変えようという発想であるが、逆に、人間側に対するアプローチはどのようなものになるのだろうか。中高年になった段階で能力開発を行ってもその効果は小さい。したがって、できるだけ若い時から計画的・系統的に能力開発を行い、能力の“積み重ね”の効果を期待していく。この場合、①ある特化した専門的能力と②異分野の技術を複合化して新しいタイプのシステム化ができる複合的能力との二面をもったキャリア形成が必要である。

ブルーカラーのキャリア形成を考えると、18～25歳までに基本技能をOJT中心に確立し、25～30歳で適性に向けた本籍分野の再習得と完成を目指す。30～40歳では、技能確立するとともに多能工を目指してのローテーションが行われ、40～50歳では、多技能職種と専門技能職種に分かれ、それぞれの深化を行う。そして50～60歳で、今まで能力の積み重ねと体力・機能に見合った適職を担当する。

ホワイトカラーについても、30歳までにどの職能分野が適合するか試行して30～40歳で、職能域にまたがるローテーションを経て適性分野の確立を行う。40～50歳では、専門職かスタッフか管理職かが決定され、50～60歳でスタッフ・管理職においても専門職化が行われる。

本書では、この他、処遇問題にも触れ、職務再設計を中心としながらも、それにとどまらないトータルな企業運営システムの総合化の必要性を強調している。

(八原 忠)