

# 高齢社員の多様な活用戦略と キャリア支援の方向性

千葉経済大学 経済学部 准教授  
藤波 美帆

## 1 はじめに

日本社会は、急速に少子高齢化が進展するという大きな変化の中にある。この変化は、社会全体に大きな影響を及ぼしている。特に「60歳定年、退職後は引退生活」という従来のキャリアモデルが揺らぎ、今や60歳を超えても働き続けることが当たり前となり、70歳を超えてなお現役で活躍する人々も増えている。

この背景には様々な要因があるが、そのひとつに高年齢者雇用安定法(高齢法)の改正がある。2021年に施行された改正高年齢者雇用安定法では、企業に70歳までの就業機会確保を努力義務として課し、定年の引き上げや廃止、継続雇用制度の導入などの選択肢が提示された<sup>1</sup>。このような環境変化を受け、2023年の厚生労働省の調査では、70歳以上も働ける制度を持つ企業の割合が約4割に達した。一方で、実質的な活用には課題が多く、高齢社員の役割や処遇が十分に整備されているとは言い難い。

多くの企業では、60歳定年制を維持しつつ、高齢社員には定年前と比べて期待役割や責任を減らし、給与を引き下げるマネジメントを採用している。このような状況は、高齢社員の能力や経験が十分に活かされていない可能性を示している。また、高齢社員自身も新しい役割への適応に課題を抱える場合があり、これがモチベーションの低下や職場全体の生産性の低下につながるリスクもある。さらに、職能資格制度が主流の日本企業では、年功序列的な運用が残っている場合もあり、定年後の有期雇用契約への移行時に処遇引き下げの一因となっている。このような状況が、モチベーションの低下や組織内の公平性への不信感を招き、企業と社員の信頼関係を損なう恐れがある。

高齢社員の活用は単なる労働力不足の補完にとど

まらない。高齢社員は長年勤めたことで培った人間関係や経験を通じて組織への帰属意識が強まり、組織にとって貴重な戦力となる。そのため、若手社員への知識や技能の伝承や、組織の活性化に寄与することが期待される。その価値を引き出すためには、高齢社員が新たな役割に適応し、充実感ややりがいを持って働ける環境の整備が必要である。

本稿では、高齢社員を取り巻く現状と課題を整理し、筆者も参加したいくつかの調査研究の成果<sup>2</sup>などをもとに、企業が戦略的な人材マネジメントとキャリア支援を進めるための方向性を検討する。特に、高齢社員が果たすべき役割と、それに応じた人材マネジメントの在り方に焦点を当てる。

## 2 高齢社員活用戦略の タイプと課題

高齢社員の活用戦略は、企業が高齢社員に期待する役割や、労働条件、報酬制度の違いに基づき、以下の4タイプに分類できる。それぞれのタイプには利点と課題があり、企業の現状や目標に応じた選択が求められる。

### ①消極活用型

企業は高齢社員を労働力として積極的に活用するのではなく、雇用の継続自体を重視する戦略である。このタイプでは、高齢社員の仕事内容や責任範囲が最低限に抑えられ、報酬水準も抑制される傾向にある。仕事上の成果を評価する仕組みがないため、賃金は一律の基準で決定されることが多い。雇用義務を果たすとともに、短期的なコスト削減が可能だが、高齢社員にとっては役割や組織に貢献しているという実

感が得られないため、社員の自己肯定感が低下し、組織内での孤立や生産性の低下を招くリスクがある。この戦略だけでは組織の長期的な成長を支えることは難しく、高齢社員の価値を十分に引き出すには、より積極的な取り組みが必要となる。

## ②サポート活用型

高齢社員には、これまでの経験や知識を活かし、現役社員のサポート役や若手社員の指導・育成といった補助的な役割を担うことが期待される。定年前の職務内容が継続されることが多いが、職務上の責任や権限は削減されることが一般的である。それに伴い、労働時間(残業)や業務負荷も軽減される。基本給は定年前の貢献度に基づき引き下げる方向で決定し、賞与や手当で能力や成果を反映する。企業がサポート活用型を採用することには、コスト削減、シニア人材の経験や知識の活用、円滑な世代交代の促進など、一定の利点があり、比較的運用も容易である。しかし、この戦略にも課題がある。高齢社員に期待する役割が現役社員の補助的な役割に限定されることで、新しい価値を生み出す機会が失われ、モチベーションが低下する場合がある。一方で、現役社員の育成やサポート業務にやりがいを感じられる高齢社員もおり、こうした役割が適性に合った社員にとっては充実感を得られる可能性がある。ただし、この役割の重要性が十分に認識されていないことも多く、企業は適性や希望に応じて役割を調整しつつ、適度な挑戦機会を提供するなど、高齢社員がやりがいを感じられる仕組みを整えることが必要である。

## ③積極活用型

高齢社員を現役社員とほぼ同等の戦力として位置づける戦略である。このタイプでは、仕事内容や責任範囲は現役社員とほぼ同等であり、業績や能力に基づいて報酬が決定されるため、公平性が高い。高齢社員にとっても、期待役割と報酬の関係が明確になることで納得感が得られ、モチベーションを維持しやすい。この戦略の最大の利点は、高齢社員の豊富な知識やスキルをフル活用できる点にある。特に、専門性の高い分野や顧客関係の維持・拡大では、現役社員以上の成果を期待することも可能である。一方で、この戦略を採用する場合にも課題は多い。①や②のタイプとは異なり、より高い期待役割に応じた報酬体系の見直しや、能力開発費用などの運用コストの増加が考えられる。高齢社員は基本的には能力発揮期にあり、大規模な教育投資は必ずしも必要ないと考えられるが、業務に直結するスキルのアップデートや

技術変化への対応を支援する取り組みは重要であり、これが不十分な場合は期待役割の遂行が難しくなる可能性もある。

## ④統合活用型

高齢社員を現役社員と全く同等の基準で活用する戦略である。期待される役割、配置管理、労働条件、報酬制度のすべてを現役社員と統一することで、組織全体の一体感を維持しやすく、特定の年齢層だけが不利益を被るという不満を解消できるという利点がある。しかし、このタイプを選択することは容易ではない。高齢社員(特に65歳超社員)の体力や健康状態の個人差や、次世代育成とのバランス、高齢社員と現役社員に一貫した人材マネジメントを行うことの難しさなど、多くの課題が伴うためである。その結果、現状ではこのタイプを採る企業は限られる。

以上の4つのタイプをみると、それぞれに利点と課題があることが分かる。現状では、サポート活用型が一般的であるが、企業は自社の状況を的確に把握し、最適な活用戦略を選択する必要がある。特に、70歳までの雇用を見据える場合、年齢層ごとの特性や個別のニーズに応じた柔軟な対応が求められる。

## 3 高齢社員の活用戦略と キャリア支援の取り組み

### (1)活用タイプに応じた支援策

高齢社員が新しい役割に適応し、組織で価値を発揮し続けるためには、適切なキャリア支援が不可欠である。この支援は、高齢社員がどのような活用戦略のもとに位置付けられるかによって異なる。企業は、それぞれのタイプに応じた具体的な支援策を計画し、実行する必要がある。

サポート活用型では、高齢社員が現役社員のサポートや若手社員の育成役としての役割を果たせるよう、事前に期待される役割を明確にすることが重要である。具体的には、定年前のキャリア研修などを通じ、高齢社員としての期待役割や働き方を具体的に説明し、高齢社員が将来像を描きやすくする。この取り組みは、高齢社員の不安を軽減し、新しい役割への適応を円滑に進めることにつながる。また、定期的な面談により高齢社員の希望や不安を丁寧に把握することで、適切な役割の設定・調整やモチベーションの維持が可能となる。さらに、高齢社員と管理職との関係を円滑に保つため、人事部門が調整役を担い、支援体制を整えることも有効である。

積極活用型では、高齢社員に現役社員に近い成果を求めるため、納得感とモチベーションを高める環境を整えることが不可欠である。社員自身がキャリアや役割について主体的に意思決定できる仕組みを導入することで、より高いモチベーションを引き出すことが可能になる。例えば、契約更新や目標設定の場で職務内容や責任、裁量について話し合う機会を設けることがよい。また、社内に疑似的な労働市場を形成し、高齢社員がスキルや希望に応じて業務を選択できる仕組みを整備することで、自己決定感を高め、生産性や働きがいの向上につなげることができる。さらに、このタイプを成功させるためには、能力開発への積極的な投資が欠かせない。特に、定年前からのキャリア研修などを通じ、能力開発の内容やタイミングについて企業と社員が十分に検討・確認することが求められる。加えて、DXやITスキルなど、現代のビジネスニーズに応える専門性を育成するための研修プログラムを整備することも重要である。

統合活用型では、高齢社員と現役社員の区別を設けないため、特別な支援を必要とせず、全社員共通の長期的なキャリア支援が重要になる。中高年期からキャリア研修を含む取り組みを計画的に実施し、高齢期を見据えた働き方や期待役割について企業と社員が調整を図ることが求められる。また、教育や研修の機会を年齢に関係なく提供することで、すべての社員が必要に応じて継続的に成長し、組織に貢献できる体制を整える必要がある。他方で、高齢社員が若手社員へのスキル継承や育成に積極的に関与する仕組みを整備し、世代交代を計画的に進めることも必要になる。さらには、全社員に共通する基本施策の中で、健康診断や柔軟な勤務時間の提供など、健康面でのリスクを軽減するためのサポートを適切に行うことなど、高齢社員が働きやすい環境を整えることも欠かせない。

## (2) 年齢層ごとの特性に応じた対応

さらに、70歳までの雇用を見据えた支援として、企業は60代前半層と65歳超社員の特性を理解し、それぞれに適した支援策を構築することが求められる。この特性は、雇用義務の有無や健康状態、高齢社員の価値観などにに基づくものである。以下では、先進企業の事例を参考に、今後多くの企業が選択する可能性が高い活用戦略とそれに基づく施策について整理する。

60代前半層は、法改正の影響により、多くの企業で雇用率が高く、労働者数も増加している。企業は限られたリソースを活用し、この層を戦力化すること

が求められている。特に、モチベーションを維持しながら企業業績への貢献を促すため、段階的に活用を進め、積極的活用型を採用することが望まれる。その際は、人事制度や賃金制度の見直しが不可欠であり、仕事内容や成果に応じた公平な評価体系の整備が重要である。また、60代前半層が新しいスキルを習得し、現役社員と同等の役割を担えるよう支援することも重要である。例えば、DXやITスキルの習得を目的とした研修を提供し、時代の変化に適応できる環境を整えることが効果的である。こうした取り組みを通じ、企業は60代前半層を戦力として活用し、組織全体の生産性向上につなげることが可能となる。

一方で、65歳超社員に対しては、企業が合理性や客観性を担保しつつ、対象者を選抜する仕組みを構築することが重要となる。この層は、60代前半層に比べ健康状態や働く理由が多様であり、対応に柔軟性が求められる。特に現場系の仕事では、労働災害リスクや長時間労働が難しくなる場合もあり、企業によっては活用を抑える戦略(サポート活用型)を選択することが適切な場合もある。実際に65歳超社員は、金銭的な報酬よりも健康やワークライフバランスを重視する傾向があり、柔軟な働き方(短時間勤務や在宅勤務など)の選択肢を提供することは効果的である。加えて、業務内容や責任範囲を明確にし、個々の事情に対応するケースも想定しておく必要がある。こうした取り組みを通じて、65歳超社員が自らの能力を発揮しやすい環境を整えることは、組織への貢献を持続させるだけでなく、多様な社員が安心して働ける職場づくりにもつながる。

## 4 むすびにかえて

これまでの人材マネジメントは、定年制を前提に、新入社員を採用し、社内で育成し、能力を発揮してもらうことを基本としてきた。このモデルは一定の効果を上げてきたが、60歳以降も働き続けることが一般的になった現在、従来型の枠組みだけでは、多様化する働き方やキャリア観に対応しきれない。加えて、企業にとっても従来の手法にこだわり続けることはリスクを伴うようになってきた。このため、企業には、長く働き続けることを見据え、高齢社員が能力を発揮できる柔軟な仕組みを整備する一方で、多様なキャリアの可能性を提供する体制を構築することが求められている。

さらに、高齢社員の活用は、企業全体の人材マネジメントの中で他の社員層とのバランスをとることが望ましい。高齢社員が新たな役割を担い、組織を活性



化させる一方で、若手社員や中堅社員のキャリア形成が阻害されないようにする視点も求められる。たとえば、世代間の協力を促進し、若手社員にスキルや知識を継承する場を設けることで、組織の新陳代謝と持続可能性を両立させることが可能となる。こうした取り組みにより、多様な人材が力を発揮できる組織が実現できよう。

一方で、社員一人ひとりも、自身のライフプランにあわせてキャリアを主体的に考え、行動する姿勢が求められる。70歳まで働くことが現実となる中、自分にとっての「働く意義」を再定義し、キャリアプランを描くことが不可欠になる。これまでの経験を活かしつつ、新しいスキルや知識を習得する努力も必要になる。たとえば、DXやITスキル、コミュニケーション能力、問題解決能力など、現代のビジネス環境に即したスキルを身につけることは、近年の激しいビジネス環境の変化に対応する上で欠かせないだろう。また、長く働くためには、健康やライフスタイルに配慮し、柔軟な働き方を模索することも重要になる。

こうした取り組みを支える上で、労働組合の存在も重要である。労働組合は、高齢期まで働く意義や社会的な変化への対応について、組合員に情報を発信する役割を担うとともに、キャリアや働き方に関する相談に応じるなど、多様なサポートを提供できる可能性を持っている。賃金交渉や労働条件の改善に加え、スキル開発やキャリア選択のための研修機会の充実を目指し、高齢社員のニーズを企業に伝える役割は、社員が自分らしい働き方を見つけられるよう後押しするものとして期待される。ただし、こうした活動をより効果的に実施するには、労働組合としての体制整備や組織力の拡充が求められるだろう。

企業、社員、労働組合が協力し、高齢社員が生き生きと働き続ける環境を築くことは、企業の競争力を高めるだけでなく、社員の自己実現や社会全体の活性化にも寄与する。企業は柔軟なマネジメントの仕組みを整え、社員は主体的にキャリア形成を進め、労働組合は必要なサポートを提供する。この三者が一体となることで、高齢社員の活躍が促進され持続可能な組織と社会の発展に貢献する基盤となるのではないだろうか。

- 1 70歳以上の就業確保の方法には業務委託や社会貢献事業も含まれるが、業務分担や作業指示の容易さを考慮すれば雇用契約の締結が中心になることが予想され、今後ますます60歳以降の社員が増加することが推察される。
- 2 調査研究の詳細は、高齢・障害・求職者雇用支援機構（2018, 2020a, 2020b）の各報告書にまとめられている。

## 【参考文献】

- 今野浩一郎(2014)『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。
- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆(2016)「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への影響—平成24年改正高齢者雇用安定法以降の状況」『日本労働研究雑誌』No. 674, pp.55-65。
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2018）『65歳定年時代における組織と個人のキャリアの調整と社会的支援—高齢社員の人事管理と現役社員の人材育成の調査研究委員会報告書—』高齢・障害・求職者雇用支援機構。
- （2020 a）『進化する高齢社員の人事管理—65歳定年時代における高齢社員の人事管理研究委員会—』高齢・障害・求職者雇用支援機構。
- （2020 b）『雇用力評価ツール開発報告書』高齢・障害・求職者雇用支援機構。
- 下村英雄(2013)『成人キャリア発達とキャリアガイダンス—成人キャリア・コンサルティングの理論的・実践的・政策的基盤』労働政策研究・研修機構。
- 藤波美帆（2021）「人事管理からみた中高年期のキャリア支援—高齢社員の活用戦略と支援方針に着目して」『日本労働研究雑誌』No.734, pp.52-61。
- 藤波美帆・及川つかさ(2020)「教えて先生、高齢者雇用って何から始めたらいいの?」『エルダー』No.489, pp.7-11。
- 藤波美帆・大木栄一(2011)「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, pp.112-122。
- (2012)「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, pp.90-101。
- 藤波美帆・鹿生治行(2020)「高齢社員の戦力化と賃金制度の進化—仕事基準の基本給が選択される条件とは」『日本労働研究雑誌』No.715, pp.58-72。