

小冊子

プラチナニュース

(第三回生涯現役社会の実現を考えるシンポジウム②)

第十一号

二〇一七年 春号



第三回 生涯現役社会の実現を考える シンポジウム

2017年4月4日に、第三回生涯現役社会の実現を考えるシンポジウムを開催しました。

後半のパネルディスカッションでは、今野浩一郎先生と藺牟田洋美先生の他、白百合女子大学の田島信元先生にもご参加いただき、前川ヒトツクリ財団理事長 伊東一郎の司会でディスカッションが進められました

このプラチナニュース第十一号は、シンポジウムのパネルディスカッション部分をまとめたものです。



パネルディスカッション

① 今後子どもたちの教育課程がどんどん変わってくるということを踏まえて、今野先生は21世紀の人事管理はどう変わっていくと思うか？



今野 浩一 先生

【今野先生】教育のほうから考えるととても難しい。教育との関係で今考えていることは、日本の企業社会の人事管理を今後どう構築するかということ。若者が学校を出て専門分野について一人前になるまで企業が育てるという仕組みをいつまで維持するのかということとは非常に重要なこと。日本の人事管理はこれを前提に作られている。それをヨーロッパ型に変えると、学校教育の中で社会で使える能力は全部養

成して、そのままその人材を持ってきて使うというやり方で社内教育はしていない。日本のように社会で育成する人事管理とヨーロッパ型の人事管理は全く違うので、どちらを選択するのかということは今問われている。最近言われている同一労働同一賃金というの也非常に重要で、今後企業がどうしていくのかなと思っている。ヨーロッパ型の典型はフランスだが、フランスは若者の失業率が高いので良いと判断することもできないし、いすれにしてもそれをどうするかということでは人事管理の将来を設計する一番基本的な問題になる。

② 今野先生の講演の中で、新しい人事管理の方法としてシニア社員がどのような役割を通して会社に貢献するのか、会社に何を売るとかということの明確化と、それに基づく活用の仕方という話があった。生涯発達の観点から、役職定年や定年を過ぎた方が責任ある仕事から一担当者になり役割転換をした場合何を売っていくのか。何か新しいことを再学習することが本当に可能なのか？発達心理学の観点から田島先生はどのように思うか？

【田島先生】発達は基本的にいつからでもやり直すことができる。発達は再学習の過程であると捉えている。ただしその場合、遅れを取り戻すという形ではなくて、1に戻って再学習をするという形だと取り戻すことができるし追い越していくこともできる。人間はそういう力を持っているというところは科学的に証明されてきた。要はそのようなことをさせる社会の余裕、会社のシステム、装置というものがあれば本当に大きな力が出てくると思っている。



田島 信元先生

③ 今野先生はよく「ずらし」という話をされるが、田島先生の話を受けて今野先生から「意見は？」

【今野先生】役職定年、管理職として昇進された方が定年されたその後という話で、そのときに誰を想定するかという管理職でも常勤の人であって、役員クラスから部長という人たちとは全然違うものだと思う。上の人たちは経営層としての専門職に行けばいい。今想定するのは課長クラスの人だとすると、課長というのは特定技能の責任者であるから、やっている仕事は特定技能の専門業務と管理業務ということになる。つまり特定技能というものがあってもその維持向上はできるのではないか。定年退職すると部下評価などの管理業務はなくなるが、特定技能の専門能力は少し下がっているかもしれないが残っていると思うので、それをもう一度やればいい。もしダメだとすると、専門能力ではなくて心構えの方が大きいのではないか。つまり「今まで部下がいてやってきたので昔の部下の下で働きたくない」という思いの方が大きいのではないかということ。私は大学生活が長く、大学では管理職としては学部長になったり学長になったりするが片方で専門分野を続けていて、学部長や学長をやっていてもいずれ平に戻るが、若い人の下で働いても特にどうということはない。特定技能の責任者から専門者になって基本的に足りないところは教育するにしても、それでやっていけるの

ではないかと思っている。「ずらし」は、そこに仕事がない場合かどうかという問題。特定技能で長い経験があるかすればそこでもう一度やればいいので、そこで仕事があったときにどうするか。転職も同じだが、今まで持ってきた能力はすべて使うことができるのだから、その気持ちの切り替えが重要。つまりこれまでやってきた能力の中で何を捨てて何を残して、残したものでどうマッチングするかという観点で、「ずらし」が必要になる。

④ 課長クラスまでは専門分野もあるのでできるかもしれないが、例えば部長職まで行った人の中で1人しか役員になれないとした場合に、ほとんど管理をやっていた方々のモチベーションという意味ではどうか？

【今野先生】管理専門職になってしまった場合に管理を外れたときどうするかということは、転職と同じように考えて管理専門職者と一緒にの仕事を探す。社外でない場合はあるところに合わせてしかないので、だからこそ「ずらし」が必要だと考えている。

⑤ 藺牟田先生からのお話の中で、アンケートでいつまで働きたいか？という質問をした際、「自宅での過ごし方が決まっていない」「次に何をするか決まっていない」というものが閉じこもりの原因になるかもしれないというものがあって大変気になった。だからといってこういう方たちが仕事に来るということも困ることだが、そのあたりはどのような見方をすればいいか？ “下流老人”をお書きになった藤田先生のお話だと、新橋駅前の喫茶店は9時前になるとネクタイを締めた方たちで埋まるということだった。なぜかというとき行き場所がないからそこでコーヒーを飲んで過ごす。また今は図書館などに高齢者がたくさんいるという話も聞かすが、このあたりも含めて藺牟田先生はどのように思われるか？

【藺牟田先生】これはあくまでも私の考えだが、何を本気で売るかとか主体的に何かを選択しようという気概というか、少なくともポジティブにご自分の過ごし方を決めていない、何をするか見えていないということだろう。もしかしたら誰からか与えてくれるという期待を持ってそう見ているのかもしれないので、このような意味合いで企業にいられては困

るといふ意見はその通りだと思う。例えば前川製作所で50歳でしている場所的自分発見研修とか、そういったもので60歳の着地点で自分に何ができるのかということを見出していくチャンスが企業の中であればいいのかもしれない。

⑥ 定年年齢を65歳まで引き上げている企業もあるが、実質的にはあまりない。そういう中で敢えて定年年齢を引き上げる意味はあるのか？実際に65歳まで引き上げた企業の人事管理上の注意点があれば教えてほしい。

【今野先生】まず最初に、最近は少しずつ変わってきたが、これまで65歳まで定年延長した企業の傾向は高齢者が少ないということ。65歳まで定年延長をしたときに問われるのは、キャリアを変えていただくということ。これは必ずどこかで必要になるので、その装置を60歳定年以外に作らなければいけないということになる。それを上手に作らないとそのままずっと給料や仕事が変わらなくなってしまう。いかなくなるので、どこかで変えるような仕掛けを作らな

ければいけない。今定年延長している企業で大手を見ると、定年延長されてはいるが60歳で賃金を変えたり仕事を変えたりしているケースが多い。ということは、60歳が1つの転換点という意識があって、65歳まで伸ばしたけど60歳で人事管理を変えた上で65歳定年になっている企業が多いということ。つまり実質上60歳を定年年齢としたほうがいいだろう。ただ人間の気持ちはそうはいかなくて、定年延長をすると同じ正社員なのだから変わらないと思う気持ちが強くなってくと、60歳定年がおかしいという話が出てくる。以前定年を55歳から60歳に引き上げたときも同じ現象が起こって、今と同じように55歳で賃金を変えていたが社内の声に押されて戻したということがあった。同じ正社員だという気持ちが強いとやはりなぜ違うのかという圧力がかかるだろうと思う。当面は60歳定年を残しておきたいと思うのは、この段階でお互いに合意できるようにしておいたほうがいいから。これが65、70になったときにどこかの転換装置を作り出さなくてはいけないだろうが、それができないと大変になる。

【田島先生】私は生涯発達上、定年というのはとても意味があることだと思っている。私が生きているところ、当時は定年が55(50?)で、大学教員をしていた父から「俺は50になったら死ぬから覚悟しておけ」と小学校に入学前に言われてショックだったことを覚えている。その父は83まで大学の教員をやり続けて、亡くなる直前まで働き続けていた。この話で私が言いたいことは、制度があるということは制度をひとつの目標とするという側面があるということ。それに合わせてどのような働き方をしてどのような人生の終い方をするのかということをなんとなくわかっている。私はゆめゆめは定年年齢が上がっていくと思うが、定年以降は年金生活となって、これは間違いなく官も企業もこのままだとパンクしてしまうということが言われているから。それを考えたときに、これから人事管理をどうしていくのか、その発想を変えなければならないか。少なくとも日本の教育から出てくる生徒は欧米風に変わってきているので、そうすると企業で働く意識も変わっていくんじゃないかと考えていかなければいけない。同時に複数の要因を考えて近々の展望をもち現代から対処していかなくてはいけないと思う。

⑦ 今野先生がおっしゃったキャリアの転換点だということ
は、年齢が上がっても同じように考えていくという感覚
だと思う。藺牟田先生の立場からはどうか？



藺牟田 洋美先生

【藺牟田先生】話がずれてしまいかもしれないが、今野先生
が「自営業主型」とい
う話をされていたが、
高齢者の問題の1つ
として犯罪率が増え
ていたり社会的孤立
が増えていたりとい
う問題がある中で、高
齢者の自殺という問
題もある。今は減少傾
向にあるが、高齢者の
自殺率は第一次産業
がさかんな地域ほど
高い。なぜかというこ
と、生涯現役という考え

方だから。つまり高齢になって働けなくなったということは

役に立たない、地域の中で約に立たない人間だということをご自身が決定して、命を絶つということが多い。特に東北地方で自殺率が大変高くなっている。私としては高齢期の人が働ける場所があってほしい、年齢問わず働けるといいと思う一方で、やはり企業の中で自分が誰かの役にたっている、社会の役に立っているという自己有用感の感覚がなくなったときが、いつの時点でもリスクだと思っている。

⑧ 定年以降も働くと仮定した場合、藺牟田先生からは働くことと生きがいの観点、今野先生からは処遇をどうしていくかという点、それを受けて田島先生からも順番にご意見をいただきたい。

【藺牟田先生】生きがいについて、内閣府が諸外国6カ国に行った調査の中で「なぜあなたは働くのか」と問うたところ、アメリカと日本は経済的な理由を挙げ、お金が一番の問題だった。しかしフランスやスウェーデンでは「仕事の中で自分を生かせる、生きがいがある」と回答した。高齢期の方にインタビューすると感じるのは、生きがいということにすぐく抵抗を示されるということ。皆さんの中でも、趣味はなんで

すかと聞かれると、趣味と言うほどではないけどと答えるのと同じレベルで、生きがいと呼べるようなものはなくてもその人らしさが発揮できているものがある。例えば新聞を毎日読むことが生きがいになっている場合もあるし、誰かを恨むことが生きがいになっていることもある。そういった意味では、高齢者の個別化・個人差というものがとても大きい。そのあたりのことを細やかに支援していかないと、高齢期の生きがいということについても一括りではなかなか難しいという印象を持っている。

【今野先生】定年年齢が70歳まで行ったらどうかということと最後に追加したい。国際的な立場からすると、年金支給開始年齢前に定年を向かえると年齢差別になるので、おそらくダメなのだろう。もう一つは、日本政府としても年金支給開始年齢と定年の間があくと社会的な問題があるため、年金支給年齢が65から66、67になったら継続雇用の年齢も上がっていくだろう。人事管理の基本はあまり変わらないだろうが、それに加えて問題になるのは、雇用終了機能をどうするかということ。働く期間が長くなっても健康上の問題で働けないという人が当然増えてきて、会社側から辞めてくれということ伝えるしかなくなってくる。それを言う装置・

仕組みをどうすればいいかという問題があるだろう。アメリカのようにスパッと切ることができるならいいが、日本はそうはいかない。生きがいについては、会社の中で役に立っていれば良くて、役立っているというところは会社とか職場が必要としている仕事をしているという状況だろう。それよりも職場や会社がやってほしいという仕事と、本人がやりたいと思っていることとかなりズレがあることがほとんどの場合で、この調整はどうやっていくかという問題の方が大きい。部長は部長という役割なので、新しい役割というステータジとして心持ちを変えていければ良い流れになっていくだろう。この調整がうまくいかないと会社も高齢者もお互いが不幸になってしまう。人事管理上はすり合わせの仕組みはどう作るかとか、心持ちを変える準備の教育をどうするかとかが問われる。いずれにしても働きがいというのは必要とされる仕事をしているという感覚しかないだろう。処遇についてはやっている仕事に払えばいいので、それ以上でもそれ以下もない。生計費とか余計なものを入れずに、仕事レベルから考えることが最も合理的な方法だろう。

【田島先生】定年ゼロの意義について述べたい。定年は企業にとっては辞めさせたい人がいた場合に辞めさせる制度で

あるということ、その代わり辞めてほしくない人も辞めてしまうことがある。社員としてはその年齢までは保障されているということとで安心がある。両方あって、定年制のある企業の働き方ができていき、社員の特質が形成され、その特質によって企業の形態もリッチになったりプアになったりするだろう。目先のところで高齢者がかなりの割合でプアになっていることが多いので、それを辞めさせることとして定年制を使うということはよくわかるが、その前にプアにならない、会社にとって役に立つ高齢者、会社に生きる高齢者を企業の中で醸成していくという発想が必要だろう。その意味では企業内教育制度のようなものではなく、働き方の改革という側面での1つの典型としてプロジェクトチームを主体とした運用、若年層・中年層・高齢層を込みにした共同体的な仕事をやっていけば、高齢層も若年層や中年層の役に立っているという感覚をもつことができる。生きがいというのは、人に頼られる、人から役割を要請されるということが一番だと思う。制度というものをどのように使うか、発達心理学的に言うとな人の能力をどのように育てるか切り捨てるかということに関わっている。制度から決めていくのか、人づくりから決めていくのか。人づくりをやるということから始

まっって制度を決めていくのか、その選択というのがあるだろうと思う。制度ありきという形での発想には限界があると思うている。

⑨ 【フロアからの質問】今野先生におうかがいしたい。賃

金はやっている仕事で払えばいいということとは非常に合理的だと思った。実際やっている仕事で払うというのは具体的にどうすればいいのかわからない。手当てなどは考えなくてもいいということだが、少し具体例を教えてくださいいただきたい。

【今野先生】いろいろな職種の人がいると思うが、まず工場で働く人として、60歳定年で仕事が変わると、難しい仕事をやっている人と簡単な仕事をやっている人がいるだろう。それをただ松竹梅と区別すればいい。職場の実感として60歳の人がやっている仕事が高いとか簡単と分かれる実感はおありだろうと思う。それをグループピングしてそれに対して給料を決めればいい。もし難しさの区別がないのであれば、会社はそれぞれの仕事を同じ重要度だと考えて同じ賃金にして、がんばった人は昇給していく仕組みを作ったりボーナスで差をつけたりする。あとはだいたい同じ難しさだとして一律にするのであれば、その水準はどうするかという問題は出っくる。

【フロア】飛びぬけている人は非常に簡単だが、大多数の人を細かく分けていくときに、結果的に相談すると同一賃金になっていく気がするが？

【今野先生】飛びぬけている人はこれ、下の人はこれ、それ以外は同じにすればいい。普遍的なことをするわけではないので、職場の納得度や現状を考えて区切っていく。年齢がいくつとか、家族がいるとか、昔の職級とか、そういうことを排除すればいいだけの話で、大多数のグループの中で分けられないのであれば分けなければいい。みんなの納得感で決める。従来の多くの企業では、定年時の最後の給与に引っ張られてしまっている。

【フロア】その賃金設定に不満であれば辞めるということになる？

【今野先生】がんばったらボーナスを多くするとか昇給するとか、そういうことは考えて欲しい。

【フロア】がんばっている人は必ず上を目指さだろうと思う。どこかで上げることに終止符を打ちたいという感じもある。

【今野先生】例えば制度設計するとき3つのグループがあって、真ん中のグループが一番多いのであればそのグループの賃金設定をするときほどの程度にするかと考えればいい。普遍的なものでなくていい。極端に言えばたった5年なのでそこまで心配しなくていいのでは。上げる・上げないというのは、基本給で上げてもいいしボーナスで上げてもいいが、がんばったら反映されるという仕組みを入れておくということは大事だと思う。

⑩ 【今野先生から質問】前川製作所での仕組みによると、やりたいことが明確でない人や周りが認めない人はどうなるのか？今企業が困っているのはそこだと思う。

※前川製作所では定年で退職になったあと、体が健康で本人にやりたいことがあって、それを周りが認めている場合はその後も働くことができる。当社で役員も入れると去年の段階で60歳以上が342人いて、65歳以上も170人以上いる。

【マエカワ役員】本人のやるという意思が重要で、もしそのマッチングがうまくいかない場合はできるだけその人が活躍できる場所を探していくことを定年を迎える前からやっ

ている。そこだけで活躍できるというのは難しいのでできるだけチャンスを広げるが、どうしても致し方ないケースもある。ただできるだけ活躍できるチャンスをつくるということとはしていると思う。

【今野先生】終了する機能を作る必要があるので、マッチングする機能でもあるし終了する機能であるというところなのだと思う。そういうふうにする仕掛けなのだろう。



伊東 一郎

⑪ 最後に先生方から一言ずつお願いしたい。

【田島先生】企業の方々に一番お願いしたいことは、新しい後継者である若年層が企業にこれから入ってきて、その人たちはあつという間に中堅になり高齢層になっていく。そういう人材が入ってくるということをおいて人事管理としての現役の継続の仕方、あるいは終わり方、そういった仕組みを考えておいていただきたい。専門的な議論は継続しつつ、仕事をやる上でその人1人ではなかなかできないことを他者とコラボすることで大きな仕事をしていくという、そういう働き方がびったりの社員の方が多くなってくるだろうと思う。そういうことを踏まえて人事管理を考えていただきたい。

【藺牟田先生】今野先生が自分のやりたいことと会社の求めることとのギャップがあるときに飢えた高齢者が増えていくとおっしゃったが、そういう方が増えないように心理学的視点からどういった支援ができていくのかということをお考えいただきたい。

【今野先生】最後に給料について。仕事に対して払うというように言ったが、そこから先の問題があって、水準設定の問題が必ず出てくるだろう。同じような仕事をしている現役に

ベンチマークをするのか、市場でベンチマークをするのか、いくつか方法が考えられる。それ以外として、正社員・非正社員が問われている。政府が言っている同一労働同一賃金と近くて、同じような仕事をしたら同じように払わないといけないということだが、では正社員と非正社員との違いはなにかという問題と同じ事。難しい問題だが、長期的な水準のベンチマークをどうするかということをお考えいただきたい。

今回のプラチナニュース第十一号では、シンポジウムでのパネルディスカッション部分をまとめました。時間に限りがありましたが、フロアの方からもご発言をいただき、現実に生じる問題について共有することができました。

また、ご参加いただきました皆様にアンケートをお願いしたところ、大変多くのご回答を頂戴しました。企業の現場の皆様が感じ悩んでおられることが伝わってきましたとともに、この問題の難しさを改めて実感致しました。このアンケート結果につきましては、当財団の「生涯現役社会に向けたヒトづくりの会」にて共有し、さらに議論を深めていきたいと思えます。

最後になりましたが、ご登壇いただきました元学習院大学の今野浩一郎先生、首都大学東京の蘭牟田洋美先生、白百合女子大学の田島信元先生には、心より感謝申し上げます。誠にありがとうございました。

小冊子 プラチナニュース

第十一号

発行日 二〇一七年四月十九日

発行 一般財団法人

前川ヒトづくり財団Z1

〒一三五・八四八二

東京都江東区牡丹三二一四一五

TEL〇三三六四三三五四九一

〈 非売品 〉