

ワクプレ！第4回 (THE SAGE HANDBOOK OF WORKPLACE LEARNING)

担当：笠原麻美(東京大学大学院医学系研究科博士後期課程2年)

Chapter.18 Age Management in Organizations in the European Union

著者

Gerhard Naegele

(Professor and Director of the Institute of Gerontology, Dortmund University)

社会・政治的な問題と加齢、高齢労働者、労働市場年金、ケアと生涯学習に関する政策について、質的・量的に研究している

Alan Walker

(Professor of Social Policy and Social Gerontology, University of Sheffield, UK)

英国で最も大規模な高齢化に関する研究を率いている

背景

労働力の高齢化は全ての EU 加盟国にとって重大な問題であり、高齢化した労働力を有効に活用できるか否かが今後の経済的な競争力に大きく影響すると考えられている。この考えは EU の最高部も認識しているほか、リスボン(2000)、ストックホルム(2001)、バルセロナで開催されたリーダーズ・サミットでも強調された。

年齢 50 歳以上の労働者を高齢労働者とよぶ。ストックホルムでは、高齢労働者の比率を 2000 年から 2010 年の間に 26.3%から 50%に引き上げるという目標が掲げられた。

目標達成には、マネージャー、人事、監督者、労働者や動労組合など組織のキーアクターの協力が不可欠である。彼らが高齢労働者たちの扱いについて直接判断を下すからだ。

目標を達成するためには、人事や採用において若者を重視する方針をあらためるとともに、仕事上の要求に変更があったこと、および配分を変えつつある年齢勾配の見通しを戦略的に伝える必要がある。何よりも、労働寿命を延ばすことが現実的で魅力的な選択肢になるよう、適切な身分とそれにふさわしい呼び名を創りだす必要がある。

EU および各国政府が高い関心を寄せるのに対し、労働者の高齢化問題に関心のある企業は少ない。例えばドイツの企業の約半数は 50 歳以上の従業員がいない。ほとんどの企業には、歳をとった従業員に対する差別がある。例えば

- ✧ 年齢制限を設けた採用と採用基準
- ✧ 年齢が上がるにつれて現場で働く機会が減るようになっている仕事
- ✧ 水準の低い、運用可能で系統的・継続的な社員教育
- ✧ 昇進に不利な立場
- ✧ 高齢労働者のやり方に対する軽蔑
- ✧ 高齢労働者に関する短期的な人事

‘Demographischer Wandel’ und Arbeitswelt(Wolff, SpieB, K. and Mohr, 2001)

多くの EU 加盟国で高齢労働者を扱う方針は矛盾を抱えている。退職時期を遅らせたい一方で、年を取る労働者の労働条件は向上しないのが一般的である。退職時期を引き延ばすためには、健康状態、資格、動機、適切な身分を保証する必要がある。

ヨーロッパで実施されている年齢マネジメントの一つは、優れた実践についてのガイドラインを作成することである。このようなガイドラインは、エビデンスに基づき、被雇用者の期待に沿いつつ雇用機会を増やす実用的なものである必要がある。

本章では、そのようなガイドラインを作成する際の基礎的な調査研究で得られた主な知見を紹介する。

調査の概要

The European Foundation for the improvement of living and working conditions の支援を受けた調査の中で最大規模。

EU に加盟している 11 か国(オーストリア、ベルギー、フィンランド、フランス、ドイツ、ギリシャ、イタリア、オランダ、スウェーデン、UK、スペイン)において、130 件の雇用に関する新たな取り組みに関する長期的なケーススタディを行った。さらに、新しい加盟国も含めた EU 全土から本分野に関する新しい知見を収集した。(Mandl et al., 2005)。先行調査であり、最初のガイドラインにエビデンスを提供した Combating Age Barriers Employment 調査の追跡調査という位置づけであった(Walker, 1999)。

経験的なデータは各国の専門家が短期のケーススタディとして収集した。ほとんどの調査実施国が前回の調査にも参加していた。短期のケーススタディは質問紙に基づいており、全ての調査参加国で配布された。調査の目的は、

- ✧ 公的・私的組織における高齢労働者の雇用状況を改善するための取組を記録する
- ✧ そのような取組に影響を及ぼし、成功させ、安定化させる要因を特定する
- ✧ 取組が個人および組織におよぼす影響を測定する
- ✧ 取組におけるライフサイクルとジェンダーの問題を明らかにすること
- ✧ 企業における年齢マネジメントに関する優れた実践のために教訓を見直し、ガイドラインを立案すること

既存の資料と情報源をもとに企業を選出した。長期的な視点を持つことで、対策が発展・進化した過程を評価することができた。実際に、下のような資料を用いた。

Combating Age Barriers in Employment: A European Portfolio of Good Practice(Walker and Taylor, 1998)

www.arbeitundalter.at, an Austrian based website containing an international sample of good practice in age management

Additional country-specific knowledge about longstanding measures contributed by the

national correspondents.

WHY IS AGE MANAGEMENT NECESSARY?

年齢マネジメントが EU の政策立案者に経済的・社会的に必要なだとされる理由は 4 つある。

1) EU における労働力が高齢化・縮小化している

EU 加盟国では現在でも 5 人に 1 人の労働者は 50 歳以上であるが、近い将来 4 人に 1 人になる。特に EU に参加したばかりの国は若者が出稼ぎに行くためこの傾向が強く、このような国々はアメリカやアジア諸国の若い労働力に対抗するために残された高齢者を有効活用する必要がある。

2) 年齢障壁と年齢による差別に取り組む必要がある

2000 年の EU Employment Framework Directive では年齢による差別や障壁の撤廃が社会的・経済的に必要であるという認識を反映し、年齢に基づいた採用、自営業、職業へのアクセス権や職業訓練、組織のメンバーになる権利などに対する差別を禁止した。

3) 年齢の多様化が必要

2) のような法制度は年齢の多様性が組織の繁栄に必要であると認識した人事専門家や経営者らの主張によって実現した。ジェンダーや人種と同様に年齢の多様性がグローバルイノベーションによる急速な変化への対応に適していると見なされている。

4) 公共政策の文脈

公共政策的な背景が年齢マネジメントに対する規制を創りだしてきたといえる側面もある。特に、ヨーロッパ諸国の中には公的年金の維持が危ぶまれる国があり、そのような国は労働寿命を延ばすことを推奨する(DfEE, 1999)。EU はこの問題に関して 10 年以上前に取り組み始め、高齢労働者に寄り添った政策を促進してきた。現在では中東欧の新規参入国でも同様の動きがみられる。

WHAT IS GOOD PRACTICE IN AGE MANAGEMENT?

最初のガイドライン(Walker, 1999)が示した通り、年齢マネジメントにおける優れた実践は年齢障壁をなくし、さらに多様な年齢層の雇用を促進する取組であると定義できる。

優れた実践とは、一回きりではなく、可能な限りの様々な介入方法がある。低コストでも可能である。実際、高齢労働者に対する実益のあった対策は低コストであった場合が多かった。重要なことは、結果はモニターされているか、有益であるか、そして維持可能であるかということである。まだ年齢マネジメントに取り組み始めていない企業にとって肝心なことは、小さなことからでよいので始めることである。

組織レベルの実施とともに、高齢化する労働力全体として対応し、市場における統合性、生産性の維持・向上、労働環境の質を向上するよう努めるべきだ。優れた実践は被雇用者、

組織、公共政策にとって win-win-win の関係を構築する上で重要であり、本章では組織レベルに焦点をあてる。

THE ORGANIZATIONAL DRIVERS OF GOOD PRACTICE

組織で優れた実践を促進する主な要因は 5 つある。多くの場合、組織の原動力となり、年齢マネジメントを成功させるにはこれらのうち 2 つ以上の要因が必要となる。

1. 労働力の能力/経験を維持する **Sustaining the skills/experience base of the work force**

高齢労働者の専門性と技能が企業の強みとなりうることに、多くの企業が気づいている。新人を採用したり新米が熟練を必要とする技能を補うことはできない一方で、高齢労働者も適切な職場に配置されれば高い生産性を発揮することが経験と研究から明らかになっている。さらに、様々な年齢層が一緒に働くことで年長者から年少者へ知識が伝達されることが示されている。

2. 必要を美德とする **Making necessity a virtue**

組織を再編成または発展させる場合には、若年者だけではなく年長者が必要となる。若年者は内部/外部の労働市場で必要とされる能力が足りないことや、同調的な行動をとりがちなことが理由である。また消費者が高齢化している場合には、労働者の年齢構成を消費者に合わせることでより適切な対応ができる。

3. 特定の年齢に限った支出を減らす

The prevention or reduction of age-specific labor costs

病気が増えること、労働力の年齢配分のアンバランスが原因で支出が増えるといわれている。これに対して調査結果は、辞職させるよりも健康管理や職業訓練を徹底する方が最終的には支出を抑制できることを示している。

4. 外部の新しい労働市場に対する反応

Reactions to new external labor market conditions

組織レベルで高齢労働者を雇用する必要性が生じる理由の一つは、退職年齢や年金に関する法律が改正されるなどの法制度の変化である。しかし、経験上、法制度の改正のみでは世の中は変化せず、経済的インセンティブや外部規制も並行して行う必要がある。

5. 地域的かつ/または専門的な仕事のボトルネック **Regional and/or professional labor market bottlenecks**

有能な人材が地域または地元の労働市場で見つからない場合には、高齢労働者の採用や再

教育は常に成功する。特に若者がヨーロッパ西部に出稼ぎに行くため国内の働き手が急速に高齢化している国々に当てはまる。

THE DIMENSIONS AND BENEFITS OF GOOD PRACTICE

以下にあげる側面はほとんどのケースで認められ、高齢化する労働力への対策を個別にあらわすものであり、予防と保障のどちらにも含めることができる。雇用機会の拡大や労働への参加を広げるためには、(a)労働人生を通じた雇用可能性の向上と、(b)後半における急速な雇用問題を減らす/取り除く、ことが必要である。

採用 Job recruitment

学習、トレーニング、生涯学習 Learning, training and lifelong learning

キャリアの開発 Career development

柔軟な仕事 Flexible working practices

健康保持・増進と職場のデザイン Health protection and promotion and workplace design

再開発 Redeployment

雇用の出口と退職 Employment exit and the transition to retirement

包括的なアプローチ Comprehensive approaches

CONDITIONS NECESSARY FOR SUCCESS AND SUSTAINABILITY

企業における年齢マネジメントは単発の取組または複雑な構造をもって包括的な取組もありうる。さらに、仕事そのものの質だけではなく、仕事の組織、環境や内容が仕事能力にも影響を及ぼしており、高齢者の仕事に対する満足度や人生設計、キャリア選択においてワークライフバランスはまた本質的な要因であることがますます明らかになってきた。以下に、年齢マネジメントを成功させるのに必要な実践を挙げる。

AGE AWARENESS

人口統計学的な変化に敏感で、歳をとることに前向きな組織風土を組織を発達させるためには、特に人事部門のマネージャーや社内各層の代表的なスタッフが年齢に関する問題意識をもつ必要がある。

Smart planning and implementation

Cooperation of all parties concerned

Continuous communication

Internal and external monitoring

Evaluation and assessment

Towards an integrated age management strategy

疑問・感想

*日本だと、若者の方が高齢者よりも定職につけないなど不安定である印象があり、18章とは背景がことなると感じました。この章を参考にするときには、具体的にどの部分が特に参考にならないのか、逆に参考になる部分はどこになるのでしょうか。

*The prevention or reduction of age-specific labor cost, P256 で、辞職させるよりも再教育をした方が支出を抑制できるということは、仕事の基本(があるとすれば)を身に着けることやその組織になじむことに費やされる労力が大きいということでしょうか？

*自分の研究テーマで恐縮なのですが、国内の事業所において配置転換後に精神疾患を発症し自死に至る 50 代の男性が多くいらっしゃいます。この現象は高齢労働者の活用に初期で失敗している結果ともいえます。現在日本では、どのような取組が行われているのでしょうか。もしご存知でしたらどんなことでも結構ですので教えていただけましたら幸いです。