

(2024.10.10)

高齢・障害・求職者雇用支援機構主催
生涯現役社会の実現に向けたシンポジウム

シニア人材の戦力化は 「ジョブ型」人事で

今野浩一郎(学習院大学名誉教授)

(I)はじめに
～まず求められることは「覚悟」～

(1)高齡労働者をめぐる労働市場の概況

- ◆労働力人口の約「5人に1人」が60歳以上(「高齡労働者」)
 - 企業にとっては、シニア社員(60歳以上)が「大きな社員集団」化
- ◆活力ある経済、企業経営の実現にとって、高齡労働者(シニア社員)の活躍は不可欠

(2)その意味することは

①企業に求められる「覚悟」

- ◆いま企業が置かれている状況は
 - シニア社員は「社員5人に1人」の大社員集団化
 - シニア社員の戦力化は重要な経営課題
- ◆企業に求められるシニア社員を戦力化する「覚悟」

②シニア社員に求められる「覚悟」

- ◆いまシニア社員に置かれている状況は
 - 「5人に1人」の大社員集団化のなかで経営にとってシニア社員の活躍は不可欠
 - 許されない「引退気分の働き方」
- ◆シニア社員に求められる職場の戦力として働く「覚悟」



◎シニア社員の人事管理を考えるうえで「覚悟」は全ての出発点

◎その先にあるシニア社員を戦力化する人事管理の構築

➢その人事管理は「世界に示すモデル」

(Ⅱ)シニア社員の戦力化に向けた
人事管理の構築
～会社の進むべき方向～

シニア社員の人事管理の現状を確認する

◆現状は「60歳定年＋継続雇用(とくに再雇用)」が中心、少ない「定年廃止」、「定年引き上げ」

◆その下での人事管理は「福祉的雇用型」

➤人事管理の概況

① 活用の面

□現職継続とフルタイム活用、職責・期待成果の低下、働き方の制約化

② 処遇の面

□少なくない「評価なし」企業

□定年時の一律減とその後変わらない賃金決定、「仕事・能力・成果による賃金決定原則」軽視の賃金決定

➤つまり、「成果を期待しない」、「現役並みの活躍(経営への貢献)を期待しない」「置いてやる」等の「福祉的雇用」とそれを前提にした人事管理

◆その将来は

～「福祉的雇用」型人事管理に合わせたシニア社員の低い働く意欲と働きぶりの形成

人事管理構築のさいに考慮すべき点

(1)人事管理の基本となる方向

- ◆シニア社員は大きな社員集団化⇒本格活用型人事管理の構築が必要
- ◆「定年＋再雇用」を基本骨格とする人事管理を考える

(2)考慮すべきシニア社員の特性

- ◆「社員特性に合わせて構築」が人事管理の基本原則
- ◆シニア社員の特性についてみる
 - シニア社員の特性
 - 短期雇用前提の「いまの能力をいま活用していま払う」、「投資対象でない」**短期雇用型人材**
 - 定年前の現役社員(シニア社員も現役だけど・・・)の特性
 - 長期雇用を前提とした「長期的な視点にたって育て活用して払う」投資対象の**長期雇用型人材**
- ◆長期雇用型の現役社員と短期雇用型のシニア社員の社員タイプの違いを踏まえた人事管理の構築が必要
 - つまり、現役社員向け人事管理とシニア社員向け人事管理を組み合わせた「一国二制度」型人事管理の構築が必要

人事管理の方向

(1)活用について

◆基本となる視点

- 「再雇用」とは、定年契機の雇用契約の再締結(「社内中途採用」)
- 通常の中途採用と同様に企業の「シニア社員から何を買うのか」、シニア社員の「会社に何を売るのか」に基づく活用の視点が必要

◆施策の基本

- 「業務上の人材ニーズの明確化⇒それを満たすシニア社員の確保・配置の「需要サイド型(必要なので配置する)」(つまり「適所適材型)」施策が基本
- 「シニア社員がいるから仕事を探す、作る」の「供給サイド型」は「置いてやる雇用」につながる

◆「需要サイド型」活用施策

- 広い意味での「現職継続」による活用が主流
- それを支援する施策
 - 社内公募制度、社内外インターン・シップ、社内価値見える化研修

(2) 処遇(賃金)について

◆基本となる視点

- 「社員タイプ、活用施策に適合する制度の構築」が原則

◆施策の基本

- 仕事・能力・成果を反映しない「福祉的雇用」型賃金の廃止
- 社員タイプ＝「短期雇用型」、活用施策＝「適所適材型」には「仕事機軸の賃金決定」が合理的
- その結果起こる賃金変化
 - 定年を契機にした賃金変化は主に「仕事の変化」に基づく
 - (例)職責の低下に合わせた賃金低下
 - 定年を契機にした賃金変化を考えるうえで難しいことは「年功賃金(後払い部分)の調整」による賃金低下

⇒以上の「適所適材」の活用(配置)と「仕事機軸の賃金決定」を重視する人事管理は「ジョブ型」人事管理の一形態

(Ⅲ)シニア社員に「求めること」

(1)求められる「社内中途採用」の視点

- ◆再雇用とは「雇用契約の再締結」(つまり社内中途採用)であることを認識すること。したがって、
- ◆シニア社員は「何を売るのが」を考え、会社に提示すること
 - つまり業務上のニーズ(職場で求められていること)を踏まえて、「どのような役割」を通して、会社・職場に貢献するかを考える
- ◆それをもって、会社の提案と「調整すること」が必要

(2)求められるキャリアビジョンの転換

- ◆長期のキャリアビジョンの転換
 - 職業生活の長期化⇒「上り続けるキャリア」はあり得ない
 - 求められる「上向指向」から「水平指向」(「降りる指向」)へのキャリア転換
 - キャリア転換⇒「責任ある仕事」から「一担当者(プロ)の仕事」への役割転換⇒それを踏まえたキャリアビジョン(「何で食べていくのか」戦略)の形成が必要
- ◆「働く意識・行動と能力」の再構成
 - キャリア転換・役割転換に伴い、求められる「働く意識・行動と能力」が変わることを認識し、その再構成(の準備)を行うこと

最後に一言～定年延長について

◆最後に考えたいこと

□定年延長は「シニア社員の戦力化」にとって不可欠なのか

◆まず理解してほしいこと

①定年の機能変化

- 高齡法下で「60歳定年時代」はすでに終焉⇒いまは「**実質65歳定年時代**」
- 定年制は「雇用終了」機能をすでに喪失⇒「キャリア・役割転換促進」が主要機能

②変わらない定年延長と再雇用への対応

- 定年延長、再雇用に関わらずシニア社員のキャリア・役割転換は必要
- シニア社員の戦力化のための人事管理は定年延長でも再雇用でも変わらない

③したがって、定年延長、再雇用にかかわらず、シニア社員を戦力化するには「ジョブ型」人事管理が必要

◆定年延長に当たって考えるべきこと

- 「定年延長で何をねらうのか」を明確にすること
- 定年制に代わる強力なキャリア・役割転換促進機構を構築すること 11