

# 人生100年時代における

## キャリア管理を考える

当機構では、大木栄一教授（玉川大学）を委員長とする研究プロジェクトを設置し、高齢者の人事管理の現状や課題について調査研究を進めてきました。今回、大木栄一委員長と金崎幸子委員（キャリアコンサルタント）と人事のプロであるA社人事担当課長をお招きし、雇用期間の長期化に伴って生じる課題と対策をテーマにお話をいただきました。※所属等は取材当時（令和元年7月23日）の記載としています。

### 人事の関心事は、働き方改革

**大木委員長（以下、大木）**：今日は、企業の人事担当課長とキャリアコンサルタントの金崎幸子氏との鼎談を通して、雇用期間の長期化に伴う人事管理の課題と対策について考えていきたいと思います。その前に、いままさに、人事部門で積極的に取り組んでいる課題について、教えてください。

**A社人事担当課長（以下、人事担当課長）**：2019年4月施行の「働き方改革関連法」が、弊社の重点の1つに挙げられます。特に、「時間外労働の上限規制」と「労働時間の客観的な把握」が喫緊の課題です。

業務上、各部署に出向き法の趣旨を説明しています。趣旨は理解してもらえますが、業務に追われている中で対応策まで考えてもらうことは難しい。外国から来ている方など、中にはなるべく多く残業して多く稼ぎたいという社員がいて、人手不足の中、それによって会社も助かっているという面もあります。ある意味お互いが望んでいる現状を捨て、労力をかけて本質的に働き方を変えるのは非常にハードルが高く、なかなか進まないのが現状です。ただし、今回の法改正に則って残業を減らしていくような働き方を実現しないとイケない。人件費が膨らみますから。働く側の意識も会社の仕組みも、十分に対応していないため、この対応が目下の課題ですね。

**大木**：合理的でない業務の洗い出しが必要ですね。



**人事担当課長**：そうですね。ただ、その業務が合理的か否かという判断も基準をどこに設定するかが重要になると思います。営業は顧客から受注を増やす行動をとります。ただし製造が追いつかないと、労働時間が増え、人手を必要とする。しかし、労働市場が逼迫しているため、人を採用できない。製造部門が不合理と思ったとしても、営業部門から見ると合理的な判断となる。何を以って合理的というのか、その判断についても対応を検討しないとイケません。

**高橋委員（以下、高橋）**：労働時間削減や人手不足対応のため、機械化による合理化は進んでいるのですか。

**人事担当課長**：産業機械の導入は増えていますが、ライン全体の機械化は簡単ではありません。職人的な手作業が必要とされる部分がありますし、商品が入れ替わる時期が早いので作業方法は頻繁に変わります。機械よりも人による対応の方が、コスト効率性が高いケースもあるわけです。

**金崎委員（以下、金崎）**：企業の方に話を聞くと、機械化やAIを駆使して工場を全自動にしようという試みが上手くいかない例も多いようです。全自動ではなく、あくまでも人がツールとして使用するという想定のもと導入したほうが良いようですね。

**人事担当課長**：そうですね。そういった意味でも「働き方改革」は社員の意識醸成も含め、社内の体制を整えつつ取り組んでいかないとはいけません。

**大木**：2つ目の課題にあげていた「労働時間の客観的な把握」は、社員の労働時間を客観的に把握するよう義務づける制度ですが、具体的には、何が課題なのでしょう。

**人事担当課長**：営業職等の労働時間の把握が難しい職種の対応です。仕事柄、分単位での労務管理にそぐわない職種です。持ち歩いているPCや携帯のログを休日や深夜の分まで細かく申請してもらわないといけません。全て正確に記録するのは煩雑ですが、きちんと把握しないと行けない。以前、弊社でも裁量労働制やみなし残業を導入しましたが、上手く運用できなかった経緯もあり、それに代わる対応策を検討しています。以前より管理が煩雑になったため、社員の不満も高まっています。より簡易で、かつ法に則った運用方法を考えている段階です。

**金崎**：社員の不満は、“管理されている感覚”がプレッシャーになることにもあるのかもしれないですね。



キャリアコンサルタント

金崎 幸子

**人事担当課長**：細かい規制をしたことで社内の雰囲気も以前より少しピリピリしてきているようにも思います。喫煙など小休憩の取り方も個人差があります。小休憩が長い人には厳しく管理すべきという声もあがり、納得性が高い仕組みを設けることは難しいですね。

**金崎**：「働き方改革」のマイナス面として、収入が減るという論調もありますが、実際はどうですか。問題が生じるとすれば、どの世代に現われそうですか。

**人事担当課長**：ご家族を持つ、30代後半から40代の方でしょうね。一方、若い社員の場合は、収入の問題よりも成長の機会が減るリスクを懸念しているように思います。また純粋に責任感の強さから、残業をしても仕事を終わらせたいという人もいます。これらは健全な思考ともいえるのですが、上司がそのままそれを認めると、結果的に労働時間が増えてしまうので、悩ましいところです。

**大木**：新卒社員の採用に苦勞せず、経営も安定していると、働き方改革など抜本的な改革に着手することは難しくなりますよね。

## 今後の高齢者雇用は、

### バブル採用世代対策になる

**金崎**：社員の年齢構成は、課題になっていませんか？

**人事担当課長**：大きな問題です。今は40代後半から50代前半のいわゆる“バブル世代”の人数比率が非常に高く、5～10年後には全員が60歳を超えます。その時にどう対応するかが問題ですね。

**金崎**：企業によっては“就職氷河期世代”を採用しなかったことで、バブル世代の下世代が抜けていて、経営課題になっているところも多いと聞きますが、この問題はありますか。

**人事担当課長**：採用活動をしなかった時期はありますが、その世代よりはバブル世代のほうが課題です。大きな社員集団となっています。5年後に定年を迎えるわけですが、定年後、全員にサポート業務を任せられるわけにもいきません。定年後の役割を考える必要があります。

**大木**：現在はどのような定年制となっていますか。

**人事担当課長**：60歳を定年とし、希望者は65歳まで再雇用しています。高齢者の役割は、定年前に携わっていた業務に関するサポートや指導を中心としています。人数が増えると、全員をこの業務に配置することは難しくなります。今後は、現役社員と同様に一プレイヤーとしての期待が高まります。しかし、人件費を考えれば一律で給与を上げることは余裕はなく、60歳で節目を設けることが必要になります。

**矢田委員（以下、矢田）**：定年延長や雇用上限年齢の引上げの検討はされていますか。

**人事担当課長**：人件費の関係から、すぐに見直すことはなかなか難しい状況ですね。また、雇用する年齢を引き上げる場合には、特に工場勤務において労災のリスクも含めて考える必要があります。

**金崎**：経験豊富であることの利点はありますか。

**人事担当課長**：例えば、一言で営業マンといっても地域やお客様によって求められるものは大きく違います。お客様側の担当者との円滑な人間関係がより重視されるようなケースでは、長くお付き合いして事情をよく知るベテランが重宝されたりもしますし、逆に変化への柔軟な対応がより求められるケースでは、高齢者より若手が望ましいとされる傾向が見られます。

**大木**：パフォーマンスが低下する社員の特徴は、経験的に分かりますか。

**人事担当課長**：キャリアの先行きが見えてしまった人は、労働意欲は低下する傾向があります。本人が描くキャリアは、実現できるとは限りません。

**大木**：徐々に社員に気づかせる仕組みが必要ですね。

**人事担当課長**：キャリアを相談する機会を設けています。

**矢田**：キャリア相談というのは、具体的にはどのように行っていますか。



人事

A 社人事担当課長

**人事担当課長**：人事評価面談とは別に、年1回、全社員を対象として、キャリアについて上司と面談を行うこととしています。将来的に携わりたい業務について上司に相談し、そのために今できることは何か一緒に考えたり、そこに行き着くまでのキャリアの過程を上司から提案するような場合もあります。その他にも、キャリア支援制度があります。高齢期になる前に、自身の強みを作ってほしいと思っています。将来を考えて自身の価値を上げるために行動することを支援する目的で創設しました。自身の可能性を探り、活動領域を広げるために、キャリアを棚卸し、費用負担や休暇の付与を通じて自己啓発を支援する仕組みです。

**金崎**：機構で40代～50代の民間企業社員を対象に実施したWEB調査のデータを現在分析中ですが、自社の人事制度に対する評価のうち、「キャリア設計の相談体制」への評価は他の項目に比べて低水準にありました。ですので、支援制度に力をいれるのは、非常に良いことだと思います。職業人生が長くなる中で、中高年期には特に重要な仕組みだと思いますが、社員に十分に周知されていないケースも多いのかもしれないですね。

**大木:** キャリア支援制度の重要性は高まっていますね。自分でキャリアを作る社会ではありません。会社主導のキャリアでも納得できる人は、ほんの一握りです。転勤もキャリアを形成するチャンスではありますが、特に若い人はリスクと考えるでしょう。将来どのような利点があるのか、きちんと説明し、納得してもらう機会が必要でしょうね。

**人事担当課長:** 50歳代の人たちにも、キャリア支援制度は重要な役割を果たすでしょう。定年まで5年間あれば、「何ができるか」を考え、高齢期の活躍に向けた準備に充てることができます。

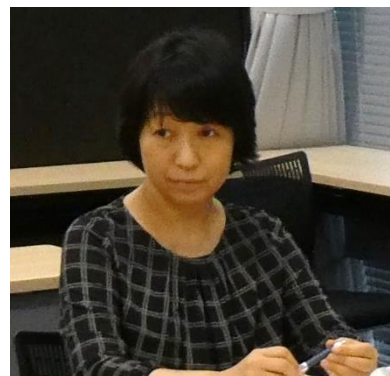
## 今後の課題

**大木:** 最後にひとつだけ。今後、働く期間が長期化します。どのような影響があると思いますか。

**人事担当課長:** 人事制度を大きく変える必要があります。60歳定年を前提に、人事制度を設計してきました。現状の制度を維持して70歳まで雇用するとなると、管理職クラスの社員が増加してしまいます。しかし、昇進時期を遅くすると、若年層のキャリア形成が阻害され、モチベーションの低下にも繋がりがねません。一方、昇進時期を早めると、上位者が多く滞留するいびつな組織になり、また退職時期まで高いパフォーマンスを維持することは難しくなります。ロールモデルがないため、会社としてはどういう舵取りをしたら良いのか悩んでいるところです。



当機構雇用推進・研究部  
研究開発課長  
高橋 雅幸



当機構雇用推進・研究部長  
矢田 玲湖

**大木:** ありがとうございます。働く期間が伸びると、人事制度全体の再設計が必要になるということですね。昇進管理や配置管理のあり方の検討も必要になります。また、社員の志向も多様化しますので、同じ企業で長く働き、管理職に昇進することを前提とした人事管理のみでは限界が生じます。育児や介護、自身の健康などの生活の状況も変わるので、転職や副業、社員区分の変更も増えるでしょう。ですから、昇進管理や配置管理を機能させるには、企業が考えるキャリアと個人が考えるキャリアを調整する機会を設ける必要があります。そうなりますと、報酬管理及び退職金制度、能力開発、社員区分、労働時間管理等も包括的に見直す必要があります。

このような状況を踏まえ、高齢者雇用の研究を進める上では、高齢社員の人事管理の研究もさることながら、現役世代を含めた人事制度の設計方法を検討する必要があります。他にも、多様な社員のキャリア管理の研究など、幅広く人事管理の課題を検討していくことが必要となります。

(編集 研究開発課 及川)