

日本総合研究所

主任研究員 太田 康尚



希望する正社員全員に対し、65歳までの継続雇用を企業に義務付ける改正を行った「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」の改正法が、2013年4月から施行された。

年金の支給開始年齢が65歳に引き上げられることにより、無収入になる期間を埋めるための対策という側面もあるが、日本国内の労働人口の減少傾向を受けて企業の労働力確保策の一つとしても、高年齢者の積極的な活用を検討を迫られているのが現実だ。

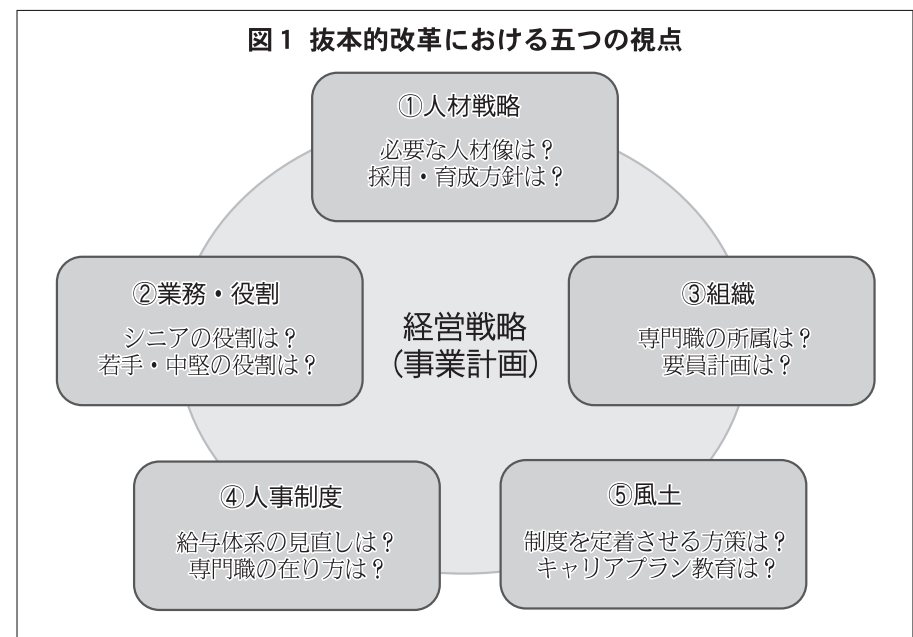
全世代視野に検討

65歳まで継続雇用する原資を確保するため、賃金カーブを緩やかにして40歳以降の賃金を抑制するなど、企業側の対策は既に始まっている。また、技術の伝承者として、あ

るいは長年培った人的ネットワークを活用する役割等において、高年齢者活用を積極化させた企業も少なくない。しかし、これらの対策は現時点の高年齢者をどう扱うかという視点に終始し、企業の将来を担うはずの若手社員のことばかり考慮されていないケースも見受けられる。「社員の平均年齢上昇に耐えられる組織づくり」という「制度対応」に終わり、若手層の採用を抑えた場合などは、企業が永続的に発展するための活力を維持できるの不安が残る。

羅針盤

企業の中には、法改正をにらみ、取り急ぎ過去の延長線上での社内制度を整えたが、特に人数の多い、40代半ばのバブル入社世代が高年齢者になる頃までに、働き方を抜本的に見直そうという動きがある。高年齢者が多くなる将来においては、抜本的に仕事の役割分担を見直す必要がある。また、若手層や中堅社員など全世代の働き方を視野に入れた検討が必要である



新しい働き方設計

今回の制度対応をきっかけに高年齢者を含む将来の多様な人材活用について抜本的な検討を行った事例を紹介する。その企業では、事業予測に基づいて、必要な人材のポートフォリオを描き直した上で、社員ごとに異なるモチベーションを考慮しながら、人事制度、業務、役割分担等の抜本的な再設計を行った。目的は、各層のモチベーション

を高めること、企業は社員に何を求めることが可能なのか、社員はそれぞれ何を求めているのか、企業と社員の双方が仕事に求めるものについてのマッチングをあらためて行い、新しい働き方を設計した。

そこで、企業は社員に何を求めることが可能なのか、社員はそれぞれ何を求めているのか、企業と社員の双方が仕事に求めるものについてのマッチングをあらためて行い、新しい働き方を設計した。検討作業の結果、作り出されたのは、社員が自身のキャリアパスを自ら選択できる機会だ。例えば、若年層には、従来の総合職に加え、技術者として専門性を磨いていくキャリアをを目指す専門職を新たに設け、30歳半ばで各自が選択できる制度を導入した。

また、高年齢者には、責任の重い管理業務や肉体的負荷の高い業務から外れ、得意な分野に限定した業務とその分野における若年層の育成を担当し、更に、地域や働く時間などの労働条件を柔軟に選択できる制度を導入した。これにより、仕事を通じて社会に貢献するというモチベーションの維持と各人の体力に合わせた無理のない働き方を実現している。

制度が多様化するため、運

シニア活用を視野に入れた次世代の人的資源活用

組織や制度、抜本改革を

を維持することにある。

実は、事前に実施した社員の意識調査で、年代ごと、そして一人ひとりの仕事へのモチベーションの差異が想像以上に広がっていることが分かったのだ。例えば、若年層には管理職昇進や大幅な昇給などは望まず、専門家としての道を望む意見も多かった。これは、今まで当然とされてきた「平等な」キャリアパスが、むしろ社員のモチベーションを下げる要因となり得ることを意味する。

用の手間が掛かることになるが、社員のニーズを受け止めることによるモチベーションの向上や、専門家の早期育成及び専門性の深化を企業側は期待している。そして、年齢で区切った階層別の役割分担ばかりでなくなることから、これから迎える大量のバブル入社世代の高年齢化に対する備えも整ったと見ている。

高年齢者対策では不十分

次世代視野に働き方検討

あるが、これら五つの視点は相互に関係するので、優先度や検討順が明確にあるわけではない。

視点①人材戦略 将来の事業に必要な人材像を具体的にイメージし、その調達方針や採用・教育方針を策定するのである。これら方針があつて初めて、採用をどうすべきか、育成をどのようにし、誰が担うかなどの議論が可能となる。

視点②業務・役割 将来、必要な事業や人材像に基づいてそれぞれがどのような役割を担い、具体的にどのような業務を遂行するかを決めるのである。その際に、従来の年功序列型の役割分担からの脱却などの劇的な変化を目指すのであれば、過去の役割分担にとらわれないゼロベースの検討が必要である。

視点③組織 視点②業務・役割に基づいて、将来に向けて事業遂行するための組織設計があるのはもちろんだが、次世代に多様な人材を活用し、柔軟な働き方を導入する場合は、その

ある大量のバブル入社組に、どのような役割を担ってもらうことが組織全体として無駄なく受け入れられるかを検討する際には、より具体的に業務量を算定し、要員計画を作成することも必要となる。

ある大量のバブル入社組に、どのような役割を担ってもらうことが組織全体として無駄なく受け入れられるかを検討する際には、より具体的に業務量を算定し、要員計画を作成することも必要となる。

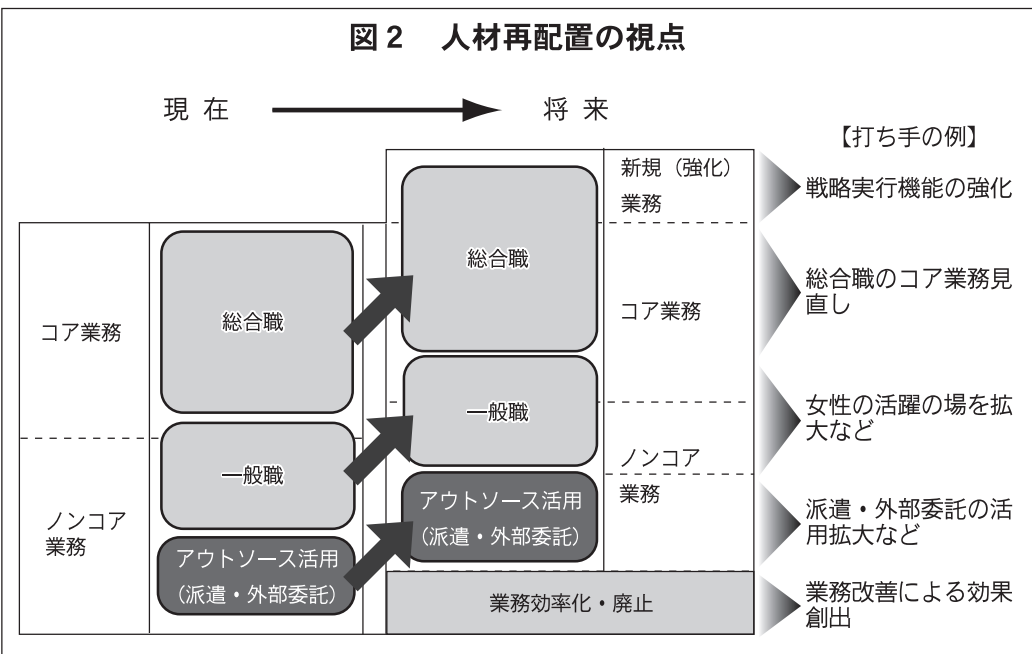
視点④人事制度 組織同様に、多様な人材を活用し、柔軟な働き方を導入する場合の人事制度の見直しを検討することは必然である。

視点⑤風土 改革後のスタイルが定着して初めて効果が出るので、定着をスムーズに進めるための教育などを通じた意識改革は重要である。抜本的な改革であればあるほど、新しい働き方を定着させるためには、時間と手間が掛かる。

前に述べた「改革の五つの視点」を検討する際には、頭の中に図2に示すような整理ができていないことを意識してほしい。

まず、現状及び将来にお

図2 人材再配置の視点



いて、自社の提供する付加価値を見据えて、自社が遂行する価値がある重要なコア業務はどれか、半面、特に自社で遂行する意味が特に見いだせないノンコア業務がどれかを見極める必要がある。

その上で、簡素化、廃止する業務、またはコストや品質面を評価しながらアウトソーシングを検討する業務に分類する。併せて、強化すべき業務と残った業務に自社の人材を配置していく作業となるのである。

例えば、現状重要な業務で専門性が高い業務であつても、将来はコア業務とは判断できない業務は、知識と経験が豊かな高年齢者が担当し、育成したい若手は配置する必要があると、シニアビジネスを強化していくので、マーケティング部門にシニアを配置していくなどの判断が必要となつてくる。

これらの整理と見直しにより全体最適を維持することは、効率的な事業運営に欠かせないことであることは言うまでもない。

日本国内の労働人口の減少や国際化の進展により、将来の事業を担う人材は、多くの会社で年齢、性別、国籍などを問わず多様化することが予想される。企業の競争力を保つためには、そのような多様な人材を活用する力が求められるのである。

労働者の多様化に加え、既存の人材の働くモチベーションも年々変化していき、個人の人々の働く意識が多様化する中で、企業が受け入れるべき意識の多様性が広がることも意味する。

企業が人材を有効活用するためには、環境の変化に合わせてその働き方を定期的に確認し、必要であれば見直しをするべきである。

法改正に伴う高年齢者に絞った検討だけでなく、次世代を担う多様な人材を視野に入れた新しい働き方を検討するきっかけとすることが望ましい。

自社の価値見据え

おた・やすひさ 筑波大学大学院修了(経営学修士)。株式会社日本総合研究所を新卒入社。複数部門を経て総合研究部門・経営コンサルティング部に在籍。