

(労働政策フォーラム 2017.3.21)

# 生涯現役社会の実現に向けて 基調講演

今野浩一郎(学習院大学)

(参考)「高齢社員の人事管理」(中央経済社)

# まず求められること

## (1)労働力の高齢化と変わる「働き方」

- ◆労働力人口減少下での約「5人に1人」が60歳以上(シニア社員)
  - シニア社員は「大きな社員(労働者)集団」化
  - 活力ある社会経済の実現にとって、シニア社員の戦力化と活躍は不可欠
- ◆変わる労働者の働き方
  - 「60歳定年＋年金」から生涯働く「自営業主型働き方」への回帰

## (2)つまり

- 大きな社員集団化するシニア社員⇒「ことの重要性」(経営への影響)は大きい
- 高齢者雇用の将来を決めるポイント
  - 企業は「増加するシニア社員」をどのように活用するのか⇒「企業は本気になれ」
  - 労働者は高齢期を視野に入れてどのように働くのか⇒「労働者も本気になれ」
- その先にある、シニア社員を戦力化する「仕組み」、シニア社員が活躍する「働き方」の構築

# シニア社員の人事管理の現状を確認する

- ◆ 継続雇用(とくに再雇用)中心、少ない「定年廃止」、「定年引き上げ」
- ◆ 「1国2制度」型の人事管理
  - 再雇用による嘱託等(非正社員)と現役とは「別扱い」の人事管理
  - 「別扱い」型に問題なし。問題はその背景にある「やる気のない」活用戦略
- ◆ 「福祉的雇用」前提の人事管理
  - 多くの企業でみられる「福祉的雇用」型人事管理
    - ① 活用の面
      - 現職継続とフルタイム活用、職責・成果期待の低下、働き方の制約化
    - ② 処遇の面
      - 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
      - 活用は「評価のない」、「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」施策
  - 「福祉的雇用」に合わせたシニア社員の働く意欲と働きぶりの形成

# 人事管理構築のさいに配慮すべき点

## (1)人事管理構築の背景

- ◆シニア社員は、「福祉的雇用」型人事管理では対応できない大きな社員集団
- ◆本格活用型人事管理の構築の必要性⇒以下では「定年＋再雇用」を前提にする

## (2)考慮すべきシニア社員の2つの特殊性

### ①シニア社員は投資対象の人材でないこと

#### ◆シニア社員の特徴

- 短期雇用前提の「いまの能力をいま活用して、いま払う」短期決済型人材

#### ◆現役社員の特徴

- 長期雇用前提の「長期的に育て活用して払う」投資対象の長期決済型人材

- ◆長期決済型の現役社員と短期決済型のシニア社員の違い(つまり、社員タイプの違い)を踏まえた人事管理の構築が必要

### ②シニア社員の働き方は「制約的」であること

#### ◆人事管理の「無制約社員」型(現役社員)から「制約社員」型(シニア社員)へ転換

- (例) 短時間・残業なし等の時間制約、転勤・出張なしの場所制約等

#### ◆「制約社員」への対応は人事管理改革のトレンド

- (例)女性社員/限定正社員/介護の中老年社員/パート等非正社員/無期転換社員 等
- シニア社員の人事改革はその一環

# 人事管理の基本戦略～活用と処遇～

## (1)人事管理スタイルの選択

- ◆「少なくとも」当面は現役社員向け長期決済型人事管理とシニア社員向け短期決済型人事管理の「1国2制度型」人事管理が望ましい

## (2)新しい人事管理の方向

### 《活用について》

- ◆基本となる視点～「再雇用」とは、定年を契機にした雇用契約の再締結
  - 再締結である⇒企業の「シニア社員から何を買うのか」、シニア社員の「会社に何を売ることなのか」の明確化とそれに基づく活用が必要
  - シニア社員のために仕事を作るの「供給サイド型」施策の回避
  - 「業務上の人材ニーズの明確化⇒それを満たす人材(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)」施策の重視
- ◆活用施策の事例
  - 「需要サイド型」施策の試み～シニア社員版の社内公募、社内インターン

### 《処遇(賃金)について》

- ①「短期決済型」社員特性に対応
  - ◆シニア社員は「仕事ベースの短期決済型賃金」が合理的
- ②「制約社員」特性に対応
  - ◆賃金制度は制約社員の賃金制度の一形態
  - ◆求められる「制約社員化」に対応する賃金調整～リスクプレミアム手当

# 新しい人事管理の課題

～「社員タイプの転換」に伴う「人事管理の転換」への対応が不可欠～

## ◆「人事管理の転換」に対する高齢社員の納得性の確保が重要

- 長期決済型社員から短期決済型社員への転換に伴う人事管理転換の合理性(再配置、賃金低下)と高齢社員の思いの間に起こるかい離は不可避
  - (例)転換に伴う賃金低下の合理性とそれに納得しない高齢社員
- このかい離が高齢社員の労働意欲に影響する最大の要因

## ◆そのためには

- 「なぜ人事管理と賃金が変わるのかの合理的な説明」が重要。
- キャリアと役割の変化に応じたキャリア・役割意識の転換は必要
  - 定年は「キャリア転換」「意識転換」を促す装置
    - 「実質的な65歳定年制」時代における「定年延長」の意味は何なのかの検討が必要

# シニア社員に求めること

## (1) 「シニア社員に求めること」の視点

### ◆求められる「雇用」の意味の再認識

- 「雇用」の内容は「会社の都合」と「労働者の都合」の「擦り合わせ」で決まる。
- 継続雇用は「定年」を契機にした、「雇用継続保障」特約付きの再契約

### ◆シニア社員に問われていること

- 「どのような役割」を通して、会社・職場に貢献するのかの認識が必要
- 「希望する仕事をする」「仕事は用意してもらう」からの意識転換

## (2) シニア社員に求められるキャリア指向と働く姿勢の転換

### ◆長期のキャリアビジョンの転換～キャリアの「組織内自営業主型」化～

- 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」(幸福に「降りる指向」)へのキャリア転換
- 「責任ある仕事」から「一担当者(プロ)としての仕事」への役割転換⇒それを踏まえたキャリアビジョン形成

### ◆働く意識・行動と能力の再構成

- キャリア・役割転換に伴う、求められる「働く意識・行動と能力」の転換の認識
- それに合わせて「働く意識・行動と能力」の再構成(の準備)を行うこと