

シニア社員の職域の広がりとその論理

——製造業 K 社営業職の役職定年経験者の事例分析

久次米章彦

(キリンホールディングス株式会社)

企業においてシニア社員の占める割合の増加に伴い、職場レベルで制度が想定する範囲を越えて仕事が任せられている可能性がある。職場レベルで広がっていると考えられるシニア社員の職域が、どこまで広がっているか、積極的な活用に適した格付け制度、賃金制度の設計に繋げるためにも、人事部が規定する制度と現場での活用実態それぞれを明らかにすることが重要といえる。製造業 K 社での調査の結果、シニア社員の職域の広がりに関して、次のことが明らかになった。役職定年を経験したシニア社員には、リーダーを支援する形で、中長期視点での戦略構築・改革の推進を目指した仕事として新たな顧客層の開拓、メンバーの戦力化に向けた仕事としてリーダーとメンバーのパイプ役としてチームを活性化する役割など幅広く任せられている。一方で、役職定年により一担当者になっていることから、課長以上のリーダーに求められる仕事は任されていない。具体的には、決裁事項の承認やメンバーとの面談を通した目標設定、評価、フィードバックは行っていない。さらに、K 社では職場レベルで職場管理者とシニア社員の裁量により職域が拡大していくなかで、その実態に対応する形で格付け制度や賃金制度の整備を行っていることが明らかになった。本稿では、これらの調査結果を踏まえ、シニア社員の積極的な活用求められる人事管理のあり方を提示している。

目次

- I はじめに
- II シニア社員の職域の分析
- III まとめ

I はじめに

本稿の目的は、シニア社員¹⁾が増加する職場環境のもとで、シニア社員の職域がどのように広がっているのか、これを形成する論理（仕組みやプロセス、当事者の意図）を含めて明らかにすることにある。これにより、シニア社員の積極的な活用に適した格付け制度、賃金制度のあり方の検討に繋げたい。

日本社会は少子高齢化が進展しており、全ての

年代の人々が経済社会の担い手として活躍できること、とくに働く意欲を持った高齢者の活躍が重要になると考えられる。このようななか、政府は高齢者の活躍を推し進めるための対応を行っており、近年では数度にわたり高齢者雇用安定法を改正し、65歳までの雇用については希望者全員に対する雇用確保措置（定年廃止・定年延長・継続雇用制度導入）の義務化を行っている。

しかし、企業のこれまでのシニア社員の活用実態としては、法律的に義務付けられているからという消極的な理由による福祉的な雇用であったとされる。とくに大企業では、中小企業に比べて高齢雇用者の活性化からは程遠い状況とされた（今野 2014）。

これに対し、企業を取り巻く環境は変化してお

り、今後の現役世代の減少による労働力不足を補い企業が生産性を維持していくためには、働く意欲のある高齢者が能力や経験を活かし、年齢に関わりなく活用することが求められている。こうしたことから、企業としての効率性を考慮するなかで積極的な活用にシフトしているとされる（田口 2016；今野 2014）。

シニア社員の活用が変化する過渡期において、企業（人事部）がシニア社員の積極的な活用の方針をとる前に設計した報酬制度に比べ、想定以上に職場の判断で活用が進んでいる可能性がある。というのも、仕事は職場の判断で割り振られるものであり、具体的な仕事は、人事部よりも業務内容やその課題を詳しく知る現場の管理職やそこで働く人たちの間で決まっていく方が効果的な面がある（今野 2014）。それゆえ、シニア社員への仕事配分は職場での判断に、ある程度任されることが多いと考えられる。加えて、職場においてシニア社員が継続的に配置され、人数が増える傾向にあるなかで、職場での業務遂行に向けて、幅広い仕事がシニア社員に割り振られていることが想定される。

こうした関係は、パート社員の基幹労働力化の研究からも示唆される（本田 2007）。すなわち、定年後の再雇用社員と同じく、正社員以外の雇用区分であるパート社員についても、まずパート社員の社員に占める比率の上昇に伴い（量的基幹化）、仕事内容が高度化した（質的基幹化）。いわば職域の拡大が先行するなかで、一定の高度な仕事を担うパート社員に対する仕事へのインセンティブの確保に向けて、賃金制度等の整備が進展していったとされる。シニア社員に対しても、職場レベルで人事制度が想定する範囲を越えて仕事が任せられている可能性がある。

このように職場レベルで広がっていると考えられるシニア社員の職域が、どのような広がりになっているのか、シニア社員の積極的な活用に適した格付け制度、賃金制度の設計に繋げるためにも、人事部が規定する制度と現場での活用実態それぞれを明らかにすることが重要といえる。すなわち、シニア社員の職域の広がりに関して、とくに積極的な活用の文脈から、どのレベルまで高度

な仕事が任せられているかを明らかにする必要がある。

そのため本稿では、シニア社員の中でも最も高度な仕事を行っていると考えられる役職定年²⁾を経験したシニア社員（役職定年後の定年前の社員および定年後再雇用の社員）を調査対象とし、職域の広がりの上限を明らかにしたい。役職定年を経験したシニア社員を調査対象とする理由としては、役職定年制とは管理職がラインから外れて専門職などで処遇される制度とされ、役職定年後も管理職として保有していたスキル、経験、人脈などを活用し、高度な仕事を行っている可能性が高いと考えられるからである。

シニア社員の活用実態の把握に関する先行研究を見渡すと、シニア社員個人の視座から仕事に対する本人の意識を明らかにしようとする研究がみられる（石山・高尾 2021；須藤・岡田 2022）。しかし、シニア社員個人の立場からの仕事に対する意識に関する検討が中心であり、企業の立場からのシニア社員の積極的な活用に向けたマネジメントのあり方は限られた内容に留まる。岸田（2023）の研究において、シニア社員にとって仕事の意味づけを変えることが、モチベーション維持において重要であることが示されている。ただし、主に限定的に任せられた仕事に対する個人の肯定的な捉え直しの検討だといえる。それゆえに企業の立場からの積極的な活用の文脈での検討では十分とはいえない。

シニア社員を積極的に活用する方向にシフトするなかで、鹿生・大木（2015）の企業の立場を踏まえた研究において、現場での上司の支援が重要であることが示されている。ただし、現場の上司によるシニア社員の支援にあたって、その企業が定めるどのような人事制度や人事管理のルールを踏まえて上司が支援を行っているのかといった点はほとんど明らかになっていない。役職定年から定年後再雇用に移行したシニア社員は、少なくとも役職に就く現役社員にフォーマルに与えられた管理的職務等については、任されていないものと考えられる。このほか、目標管理制度（以下、MBO）における制度上の規定などが、シニア社員に任せられる仕事の範囲をある程度は規定している可能性

もある。職場管理者も、その範囲内での裁量に基づき、シニア社員への仕事配分を行っているものと考えられる。

以上より、本稿では企業がシニア社員の戦力化を進めるために、高度な仕事を行っていると考えられる役職定年を経験したシニア社員に、どの範囲まで仕事が任せられているのか、さらにその職域がなぜ形成されているのか、その企業が定める人事制度や人事管理のルールを踏まえたくて明らかにしたい。

検討にあたっては、製造業 K 社の事例をもとに、人事制度や人事管理のルールと現場での活用の実態それぞれに着目し、役職定年を経験したシニア社員の職域の実態とその職域形成の論理を明らかにする。役職定年を経験したシニア社員の職域における、「職域」とは、企業や事業所、職場を分析の単位とした際に、通常行う仕事 (tasks) の範囲を示す概念である (佐野 2000)。

調査対象は、社員数 (正社員) が 1600 人を超える食品・飲料の製造業 K 社の営業チームとする。K 社社員の年齢構成は 2023 年時点で 50～54 歳が全社員の約 3 割を占めており、数年後には現役社員に比べ、定年後、役職定年後のシニア社員の割合が増えることが見込まれる。そのようなことからシニア社員の積極的な活用にシフトすることを喫緊の課題と掲げ、人事部や現場の管理職がその対策に取り組んでいる状況にある。K 社では、現場レベルでの職域の広がりに対応する形で、近年処遇を整えており、パート社員の基幹労働力化に伴う賃金制度の整備と同様のことがシニア社員の積極的な活用においても起こっている可

能性がある。このようなことから、K 社を調査対象とすることの意義は大きい。

さらに本稿では役職定年を経験したシニア社員を中心にシニア社員にはどのレベルまで仕事が任せられているのか、その職域の上限を明らかにすることを目的としていることから、K 社において最も活躍している層の役職定年を経験したシニア社員が所属する地域営業部門の営業チームを選定した。K 社において営業職社員は同社の 7 割以上を占めており、役職定年後に立場や役割を変えて働く社員も多く、営業職社員を調査する意義は大きいといえる。

表 1 の通り、K 社の調査対象チームに 2023 年 4 月から 2024 年 6 月にかけて仕事内容や職場での役割などのインタビュー調査を実施した。このインタビューに基づく逐語録、および MBO において目標設定されたシートを通して、シニア社員の職場での活用実態の分析を行った。さらに、K 社が社員に示す『人事制度ガイドブック』『経営職ガイドブック』『目標達成へ向けた MBO の実践ガイド』などを活用し、人事部が示す制度が規定することを踏まえ、役職定年を経験したシニア社員に、どの範囲まで仕事が任せられているのか、さらにその職域がなぜ形成されているのかについて分析を行った。

II シニア社員の職域の分析

1 賃金制度が示すシニア社員に期待する役割

K 社の『経営職ガイドブック』にて格付け制

表 1 調査対象チームのメンバー概要

メンバー	年齢	雇用区分	担当エリア	インタビュー日時
リーダー X 氏	56 歳	経営職	—	2023/4/24 (月) 15:00～16:00
A 氏	59 歳	シニア経営職	a 県	2023/4/26 (水) 13:00～14:00, 2024/6/12 (水) 11:00～12:00
B 氏	58 歳	シニア経営職	c 県	2023/4/27 (木) 16:00～17:00, 2024/6/12 (水) 16:00～17:00
C 氏	52 歳	一般職	a 県	2023/6/28 (水) 10:00～11:00
D 氏	25 歳	一般職	a 県	
E 氏	54 歳	一般職	b 県	
F 氏	54 歳	一般職	b 県	2023/6/28 (水) 11:00～12:00
G 氏	58 歳	一般職 (エリア限定)	a 県	
H 氏	61 歳	再雇用社員	c 県	2023/5/11 (木) 10:00～11:00

出所：筆者作成

度、賃金制度を見ていきたい。K社では、このガイドブックを通して役職定年を経験したシニア社員を含む経営職の格付け制度、賃金制度および期待役割の周知を図っている。

K社では、図1で示すシニア管理職から上を管理職としている。また、K社では労働基準法における管理監督者という立場に留まらず、経営の観点から職場運営をリードしていく役割、責任を求めることから管理職ではなく経営職としていることが特徴である。

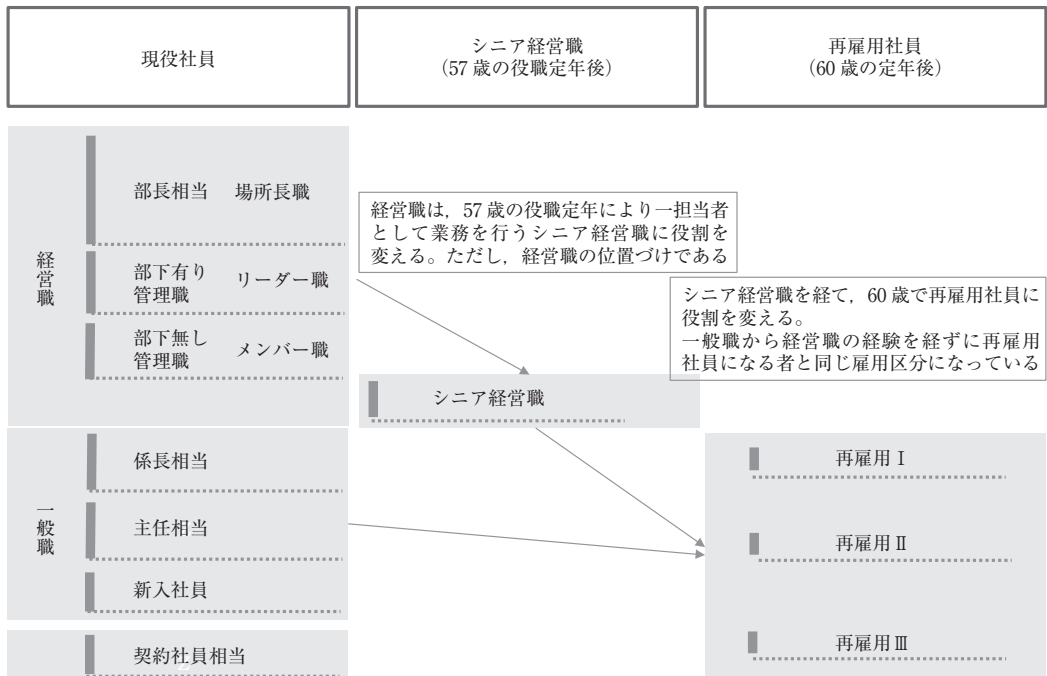
役職定年は57歳としており、役職定年後は一担当者として業務を行うことになる。役職定年後の資格は「シニア経営職」となり、役職者としての役職名・決裁権限・考課権限、資格手当はなくなる。ただし、経営職としての立場であることに変わりはない。定年は60歳と定められており、定年後も引き続き就業を希望する場合は、定年退職を経て再雇用となる。K社の『再雇用ガイドブック』では、「現役時代の雇用形態・役職によらず、健康且つ会社が準備する場所・職務で、会社が求める期待役割に沿って会社に貢献する意欲

を持つ者を『再雇用契約社員』として再雇用する」と示しており、契約社員に雇用区分が変わることが確認できる。また、現役時代の雇用形態・役職に影響されないことから、経営職の経験が無い一般職から再雇用される者と経営職を経験し再雇用される者が同じ雇用区分になっている。

賃金と役割に関しては、K社の現役経営職の職位では、場所長職、リーダー職、メンバー職の3つに区分される。図1で示す通り、シニア経営職の役割、賃金は現役経営職の時からは下がるものの、「役職離脱後も引き続き就業を希望し、一担当者として業務を行う」「経営職としての資格は変わらない」ことから一般職の最上位の役割、賃金よりも一段高い位置にある。

さらに再雇用社員になると、調査開始時点（2023年4月）では、契約社員とおおよそ同等の処遇水準とされていた。ただし、再雇用社員の賃金体系に関しては、本調査期間中（2024年4月）に変更することになった。それまでは契約社員並みの1つの処遇水準であったものが、仕事のレベルにより3段階の賃金水準に改定することになった。この

図1 雇用区分別の月例賃金水準のイメージ



注：再雇用社員の賃金については、改定後のイメージを示している。改定以前は、契約社員相当と、およそ同水準であった。
出所：筆者作成

改定の意図を人事担当者に確認したところ、現場レベルでシニア社員が増加するなかで、シニア社員の活用が進んでおり、その仕事に見合った処遇に変えることで貢献意欲を引き出すためだという。このことから、シニア社員の増加に伴い職場レベルで仕事内容の高度化が進み、その後で処遇制度が整備されているといえる。これはパート社員の基幹労働力化に伴う賃金制度の整備と同様のことがシニア社員の積極的な活用においても起こっていると考えられる。

以上のように示された各雇用区分の違いに応じた期待役割に従って仕事が割り振られる仕組みとして、K社ではMBOを用いている。この仕組みによって、一般職、経営職、再雇用社員それぞれの雇用区分の違いに応じた仕事の割り振りの基準を示していることから、次項にて詳しく見ていきたい。

2 シニア社員の職域の実態

(1) MBOを踏まえたシニア社員の職域

社員それぞれ個別の仕事の配分は、MBOで決まることから、K社人事部が職場に示している『目標達成へ向けたMBOの実践ガイド』を通して、目標設定のルールをみていきたい。『目標達成へ向けたMBOの実践ガイド』によると、目標設定時に取り組むポイントは、次のように社員に示している。「①目標設定前に、メンバーは自身のキャリアを考え、リーダーはメンバーの成長したい方向性を理解することがスタート」「②リーダーは数値目標等の機械的なブレイクダウンではなく、リーダーとしての『軸になる考え』を明確にしながらかブレイクダウンさせる」「③リーダーはメンバーの設定した目標案に対し、成長に繋がるのか？どこがストレッチしているのか？何がお客様の価値向上に繋がるのか？という視点で深掘りし、お互いに納得感のある目標を設定する」。

上記③において、メンバー起点で目標案を設定し、リーダーとメンバーでのコミュニケーションを経て納得感のある目標を設定すると示されている。すなわち、K社では業務目標つまりメンバーが通常行う仕事の決定は、職場の裁量に委ね

られている仕組みであるといえる。

さらに、経営職、再雇用社員、一般職の雇用区分による目標設定ルールの違いに着目して検討を進めたい。表2は、経営職、再雇用社員、一般職のMBOでの目標設定ルール（目標項目）を整理したものである。雇用区分の違いにより目標設定する項目に違いがあることが確認できる。

表2 経営職（シニア経営職含む）、再雇用社員、一般職の目標設定ルール（目標項目）

MBOでの目標設定ルール		
経営職（シニア経営職含む）	再雇用社員	一般職
戦略構築・改革の推進	—	—
業績向上目標	重点目標	重点目標
メンバーの戦力化・専門性の発揮・コンプライアンスの推進	—	—

出所：K社の『目標達成へ向けたMBOの実践ガイド』を元に筆者作成

K社の人事部が社員に示すMBO目標設定ルールによると、一般職の「重点目標」、再雇用社員の「重点目標」は、経営職の「業績向上目標」と同じような位置づけにある。また、一般職、再雇用社員と経営職の業務の違いは、経営職だけに「戦略構築・改革の推進」と「メンバーの戦力化・専門性の発揮・コンプライアンスの推進」の2つがプラスで求められている点にある。

上記のMBO目標設定ルールを踏まえ、調査対象チームのメンバーのMBOに記載された情報から目標内容の実態を確認したい。表3は、メンバーのMBOに記載された目標を、雇用区分の違いに着目して整理したものである。MBOでの目標設定の情報から、経営職の「業績向上目標」（A氏、B氏）、一般職の「重点目標」（C氏、D氏など）、再雇用社員の「重点目標」（H氏）は、同様の内容になっていることが確認できる。加えて、シニア経営職含め経営職は「戦略構築・改革の推進」と「メンバーの戦力化・専門性の発揮・コンプライアンスの推進」が求められており、この部分に、シニア経営職と現役社員（一般職）、再雇用社員との違いが見られる。

したがって、MBOでの目標設定内容から確認できることは、まずは目標管理の仕組みに沿って、全員の目標設定が行われている。とくにシニ

表3 経営職（シニア経営職含む）、再雇用社員、一般職の仕事内容

MBOでの目標設定 ルール	経営職		
	リーダー（X氏）	シニア経営職（A氏）	シニア経営職（B氏）
戦略構築・改革の推進 （経営職）	①X社を中心に新興Eコマース市場（5企業）でのシェア拡大 ②新規／既存（深耕）の開拓	①成長市場であるEC拡大に向けた取組み強化：優先取組み企業X社	①新ブランドの市場開拓（新規参入のチルド市場でのシェア拡大）
業績向上目標 ※一般職の「重点目標」、 再雇用社員の「重点目標」	①流通、卸、自販機チャネルでの販売目標の達成 ②重点ブランド販売目標の達成 ③主要販売先9社での販売目標の達成	①担当企業での年間販売目標の達成 ②担当企業での重点ブランド販売目標の達成 ③主要販売先での販売目標の達成	①担当企業での年間販売目標の達成 ②担当企業での重点ブランド販売目標の達成 ③主要販売先での販売目標の達成
メンバーの戦力化・専門性の発揮・コンプライアンスの推進（経営職）	①メンバー戦力化（A.役割分担・責任を明確にし各自が責任を持って遂行できている、B.サブリーダーがリーダー同様の意識を持ってメンバーマネジメントができている、C.各自が常にチャレンジ精神を持って活動できている、D.目標達成、利益に拘った活動が継続的にできている） ②コンプライアンスの推進（A.交通違反・事故ゼロ、B.全員年休完全取得、C.事後決裁ゼロ、D.36協定の順守）	①メンバー戦力化（リーダーとメンバーとのパイプ役を担い部内の活性化を図る。A.重点ブランド各リーダー間での取り組み内容の打合せを実施する。B.チームMT、朝会で会議内容の棲み分けし活動の明確化を共有する。C.重点ブランド、新商品リーダーを設定し数字の意識付け、取組み強化を図る。D.年間を通して、ベテラン、中堅、若手社員間での打合せをできる環境づくりを図る）	①メンバー戦力化（リーダーとメンバーとのパイプ役を担い部内の活性化を図る。A.会議での建設的発言に終始する。B.小集団活動と連動しメンバーによる価値提案事例の発信強化に努める。C.年間を通して自身の経験に基づくアイデア発信を積極的に行う。D.年間を通して風通しの良いチーム雰囲気を作成する。E.中堅、若手とのWith・Afterコロナでの新たなコミュニケーション手法を構築する）

MBOでの目標設定 ルール	再雇用社員	一般職
	H氏	C氏、D氏など
戦略構築・改革の推進 （経営職）	—	—
業績向上目標 ※一般職の「重点目標」、 再雇用社員の「重点目標」	①担当企業での年間販売目標の達成 ②担当企業での重点ブランド販売目標の達成 ③主要販売先での販売目標の達成	①担当企業での年間販売目標の達成 ②担当企業での重点ブランド販売目標の達成 ③主要販売先での販売目標の達成
メンバーの戦力化・専門性の発揮・コンプライアンスの推進（経営職）	—	—

出所：MBOを元に筆者作成

ア経営職に限った具体的な目標内容に関しては、現役社員（一般職）、再雇用社員と同様に一担当者として担当企業での販売目標が設定されている。加えて、経営職として、中期的な戦略構築、メンバーの戦力化といった目標が設定されていることが確認できる。

（2）シニア社員の職域の実態

表3の整理に沿って、役職定年を経験したシニア社員A氏とB氏のインタビューをもとに、K社における役職定年を経験したシニア社員の仕事の実態を詳しくみていきたい。

a. 「戦略構築・改革の推進」

A氏、B氏が経営職として与えられている「戦

略構築・改革の推進」の仕事の実態を見ていきたい。

A氏の担当企業の1つであるX社は、A氏が所属する地域営業部門において最も規模の大きいEコマース企業である。このX社を担当するA氏が中心になって、新興市場であるEコマース市場でのシェア拡大活動に取り組んでいる。A氏の場合、X社の創業期から担当していることから、窓口担当者はもちろん、X社の社長とも強い繋がりを持っていることが強みになっている。ただし、「昔から問屋や量販店でやってきたような営業は通じないところもある」という。また「人間関係だけで乗り切れるものではなく、Eコマース市場で他社に負けない販売促進企画の提案が必要になる」という。さらに、「X社への営

業活動から得た知見を、うちの会社の全国のEコマース企業担当者と情報交換を行い、自分の担当先だけでなく発展途上の新興市場全体でのシェア拡大にチャレンジしている」という。

B氏は、担当エリアにおいて新規参入のチルド市場³⁾でのシェア拡大を目指し、営業活動に取り組んでいる。新規市場への参入活動では、慣れ親しんだ営業のやり方が使えないという。具体的には、新規のチルド市場は既存のドライ市場⁴⁾に比べ賞味期限が短いことから小売店は多くの在庫を抱えない。したがってドライ商品よりも小規模単位での商品の流通が必要になる。こういった課題に対しB氏は、「既存のドライ市場での最小の流通単位、50ケースを当たり前だと考えてはいけない。チルド商品独特の少ない単位でどうやって流通させるのか、諦めずに考えないといけない」という。B氏は新市場の開拓にあたって、「担当エリア内の小売店からの50ケース以下の10ケース、15ケースなどの注文を、各小売店に注文時期を合わせてもらうことで50ケース以上に積み上げていくようにしてみた。そうやって最小の流通単位をクリアすることを試している。最初は手間がかかるし軌道に乗るかわからないが工夫が必要だ」という。また、B氏もA氏同様に「こういった営業活動から得た知見を、積極的に発信し、自身の担当先だけでなくチームに還元し、新規参入のチルド市場全体でのシェア拡大にチャレンジしている」という。

以上のように、A氏、B氏の「戦略・構築の推進」の仕事の実態では、A氏は新興市場のEコマース企業での営業活動、B氏は新規参入のチルド市場での営業活動において、これまでの営業手法がそのまま使えないことから難易度が高い仕事を行っているといえる。さらに自身の担当先で得た新しい営業手法や得意先の攻略方法などの知見を個人に留めることなく、チームに還元し組織的な知見としている。こういった活動は、これまで経営職としてチーム全体に影響力を及ぼしてチームの目標達成を目指してきた経験を活かす形で行っているといえる。

b. 「メンバーの戦力化・専門性の発揮・コンプライアンスの推進」

「メンバーの戦力化・専門性の発揮・コンプライアンスの推進」も経営職だけに与えられる目標である。目標設定にあたって、リーダーはA氏とB氏に対し、「若手や中堅のメンバーに向けてシニアといってもポジティブな発信を心掛け、有言実行の姿勢を示して欲しい」「リーダーの発信に対して、わかりづらいことをメンバー側の視点を取り入れて補強してメンバーに伝えて欲しい」と要望を伝えている。なお、リーダーは役職定年を経験したシニア社員の2人以外のチームのメンバーには、このような要望を出していない。

一方で、②コンプライアンスの推進（A. 交通違反・事故ゼロ、B. 全員年休完全取得、C. 事後決裁ゼロ、D. 36協定の順守）は、課長としてリーダー自身が行っている。その理由をリーダーに確認したところ、「元経営職のA氏、B氏も他のメンバーと同様に扱い、厳しく守ってもらうことで、チームに規律が生まれるので、ここについてはリーダーである自分自身が全員を横並びでマネジメントしていくことに決めている」という。

以上を踏まえた「メンバーの戦力化・専門性の発揮・コンプライアンスの推進」の仕事に関して、A氏は、「リーダーの右腕としてやらせてもらっている」という。これは役職定年前の部下無し管理職として与えられてきた役割が、役職定年後も継続しているといえる。チームリーダーの「右腕」とは、チームにおいてナンバー2のポジションを意味しており、具体的な仕事では、チームの販売目標達成に向けチームの販売進捗のとりまとめ、目標に対する不足数のリカバリー策のチームリーダーとの検討、チーム会議の運営、司会進行といったものである。これらの「右腕」の役割に関して、A氏は「役職定年後もこういった立場を与えられていることを誇りに思うし、やりがいに繋がっている。リーダーに感謝している」という。A氏にとって「右腕」の役割は、現リーダーから与えられチーム内に周知されている役割で、自身にとっての誇り、やりがいに繋がる役割だと考えている。

B氏には、A氏のように「右腕」のような明確

な役割は与えられていないが、前述の通りリーダーから、チームへのポジティブな発信、有言実行、チームリーダーの発信に対するメンバーへの落とし込み支援などの要望を受けている。そのことを踏まえB氏は「チーム会議などでチームメンバーに営業のノウハウを積極的に伝えるようにしている。このノウハウとは単なる営業テクニックではなく、その営業活動において顧客がどういう課題を抱えていたか、その課題の真因をつかみ、どうやって解決したかといった本質的なものを提起したい」「リーダーの発信がメンバーに伝わるようにリーダーと会議での役割分担のシナリオを事前に準備している」という。

以上のように、A氏、B氏の「メンバーの戦力化・専門性の発揮・コンプライアンスの推進」の仕事の実態では、リーダーとメンバーのパイプ役としてチームを活性化する役割がリーダーから委譲されていることが確認できる。メンバーの立場からリーダーを支援しチームの活性化を促す役割は、元は経営職としてメンバー育成を行ってきたからこそ、その経験が活かされる役割だといえる。

c. 「業績向上目標」

経営職における「業績向上目標」は、一般職、再雇用社員にも同様の目標設定が求められている。具体的には、担当エリア、担当企業および予算目標がチームメンバーに雇用区分の違いにかかわらず配分されている。それらの担当エリア、担当企業での予算目標達成に向けて営業活動を行うことが「業績向上目標」といえる。

A氏、B氏の「業績向上目標」の仕事の実態では、担当企業を訪問し、新商品や販売促進企画の提案が中心になる。その提案に向け、①流通チェーン店舗や卸店の出先小売店への訪問による情報収集、②社外の競合企業の担当者、社内の物流担当者や上位者や同僚との情報交換、③予算進捗のモニタリング、リカバリー策の検討、新商品のセールスポイント把握などの内勤活動を日常的に行っていくことになる。

その目標についてA氏は、「担当の割り振りや担当エリアの目標設定にメンバー間で差はない」という。B氏も「他のチームメンバーと同じよう

に営業をやっている、予算目標の割り振りに差はない」という。さらに、A氏は「得意先の担当さんと何でも言い合える関係で、営業を続けさせてもらっている」という。また、B氏は「今は、ものすごく楽ですよ。支社長やリーダーの時にしていたメンバーの育成や心のケアとか幅広い仕事をせずに、個人として自分の目標遂行だけやっていたらよいのは簡単なことだ」という。

以上のことから、「業績向上目標」はA氏、B氏ともに、現役の一般職社員と同様に、一担当者として担当エリア、担当企業で目標が割り振られ日々の仕事を行っている。さらに、リーダーとして行っていたメンバー育成や労務管理といったチーム運営の仕事が軽くなり、仕事が楽だという発言からも、一担当者として担当エリア、担当企業で目標をクリアすることは難しいものではなく、経営職ではなく現役一般職が行うレベルの仕事だと考えられる。

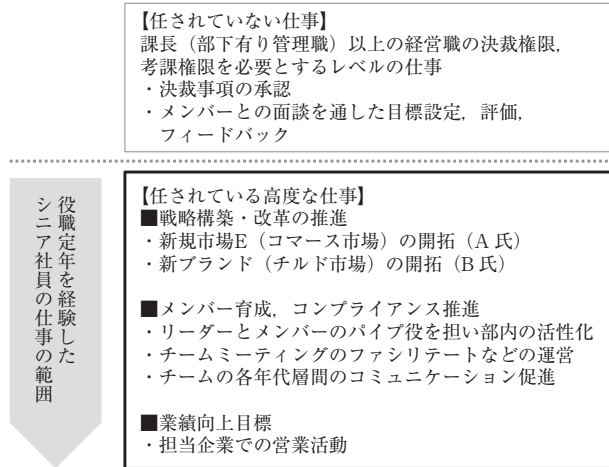
加えて、K社では再雇用後もMBOをもとに現場の裁量で職域が決められることになる。再雇用後のMBOに関しては、表2の通り「戦略構築・改革の推進」「メンバーの戦力化・専門性の発揮・コンプライアンスの推進」の目標設定は求められない。ただし、目標設定には自由度があり、定年前のシニア経営職の段階で割り振られたこれらに相当する仕事を規制する仕組みはない。その結果、A氏とB氏はシニア経営職を経て、再雇用社員になった後も引き続きシニア経営職時と同様の仕事を継続している状況である。

(3) 役職定年を経験したシニア社員の仕事の範囲とその職域を形成する論理

上記(2)のインタビューをもとに、役職定年を経験したシニア社員に任せられている仕事の上限はどのようになっているのか、K社の事例から図2のように整理できる。

役職定年を経験したシニア社員には、リーダーを支援する形で、中長期視点での戦略構築・改革の推進を目指した仕事として新たな顧客層（Eコマース市場、チルド市場）の開拓、メンバーの戦力化に向けた仕事としてリーダーとメンバーのパイプ役としてチームを活性化させる役割などが幅広

図2 役職定年を経験したシニア社員の仕事の範囲



出所：インタビューを元に筆者作成

く任せられている。その理由としては、シニア社員にとってこれまでの経営職として身につけたスキルや経験が活かされる仕事や役割を担うことで、やりがいを感じられ成果発揮にも繋がりやすいことが考えられる。現場のリーダーにとっても、自身のチームマネジメントの負荷軽減やチームの目標達成に繋がることから積極的に任せているのだと考えられる。

一方で、役職定年により一担当者になっていることから、経営職に求められる仕事のうち、課長以上の経営職に求められる仕事は任されていない。具体的には、決裁事項の承認やメンバーとの面談を通した目標設定、進捗管理、評価、フィードバックは行っていない。その理由としては、制度上ではっきりと定められている役職に応じた権限に沿って組織運営を行うことで、組織の統制を図ろうとしていると考えられる。

なお、組織やチームとしてのルール（36協定、有給休暇取得など）の遵守を進める仕事（コンプライアンス推進）は、リーダー以外は横並びで管理することでチームに規律が生まれるというリーダーの方針からリーダーだけが行っており、役職定年を経験したシニア社員に任せていない。ただし、これは本調査に限ったことだと考えられる。

こういった職域を形成する論理に関しては、まずはMBOのルールに従って経営職に求められる目標設定を行っている。そのうえで、現場レベル

での目標設定の際に、現場に裁量が与えられている仕組みに基づき、役職定年前に身につけたスキル、知見、人脈を活かす形で、役職定年後も継続的に新たな顧客層（Eコマース市場、チルド市場）の開拓やリーダーとメンバーのパイプ役としてチームを活性化などの仕事、シニア社員本人とリーダーの裁量により任せられている。

Ⅲ まとめ

本稿の目的は、シニア社員が増加する職場環境のもとで、シニア社員の職域がどこまで広がっているのか、これを形成する論理を含めて明らかにすることにある。ここでは分析結果としての事実発見を示すとともに、シニア社員の積極的な活用に適した格付け制度、賃金制度のあり方の検討に繋げたい。

K社の人事制度に基づく役職定年の考え方では、57歳で役職定年となり、60歳の定年退職直前までがシニア経営職であり、この期間までは経営職の立場が続いている。その後60歳の定年退職以降は、再雇用社員（「再雇用契約社員」）に移行する。

賃金制度に関しては、賃金水準のおよその範囲は、役職定年により現役経営職の時に比べ1段階下がる。ただし、「役職離脱後も引き続き就業を希望し、一担当者として業務を行う」「経営職と

しての資格は変わらない」というシニア経営職に示されている期待・役割の考え方から一般職よりも高い水準にある。次に定年により再雇用社員となることで、さらに1段階下がり、現行の制度では一般職と同水準となる。

役職定年後のシニア社員の職域に関しては、リーダーを支援する形で、中長期視点での戦略構築・改革の推進を目指した仕事として新たな顧客層（Eコマース市場、チルド市場）の開拓、メンバーの戦力化に向けた仕事としてリーダーとメンバーのパイプ役としてチームを活性化する役割などが幅広く任せられている。一方で、役職定年により一担当者になっていることから、経営職に求められる仕事のうち、課長以上の経営職に求められる仕事は任されていない。具体的には、決裁事項の承認やメンバーとの面談を通した目標設定、評価、フィードバックは行っていない。

次に定年後の仕事に関しては、役職定年後の仕事が継続していることが、本調査から確認できる。つまり、役職定年により一担当者の役割に変わり、任されていない仕事があることから、職域は1段階狭まっている。次の定年後は、役職定年後の仕事が継続しており、再雇用社員となっても職域は変化していないといえる。

以上のことから、現役経営職、シニア経営職、再雇用社員に移行するなかで、賃金は2段階下がるものの、職域は1段階狭まるに留まっていることが確認できる。このように賃金と職域で下がり方に差が生じている理由として、職域に関してK社ではMBOに従って経営職に求められる目標設定を行っている。ただし、MBOの項目は、目標設定の際に参照されるものの、社員に割り振る具体的な仕事の範囲を規制するものではなく、現場の裁量は大きいものとなっている。それゆえに、現場の判断で職域を狭めることなく、再雇用後も役職定年前に身に着けたスキル、知見、人脈を活かした形で、継続的に新たな顧客層（Eコマース市場、チルド市場）の開拓やリーダーとメンバーのパイプ役としてチームを活性化するなどの仕事が任せられている。

このように現場の裁量で仕事が任せられることで、シニア社員自身のスキルや経験と仕事との適

合度が高まっているといえる。その結果、やりがいを感じられ、成果発揮にも繋がりやすいと考えられる。このことは現場のリーダーにとって、チームマネジメントの負荷軽減やチーム目標の達成に繋がることからプラスになっていると考えられる。すなわち、シニア社員、リーダーの双方にとってプラスに作用することから、現場レベルで職域の拡大が進んでいると考えられる。このようにシニア社員の自発性を頼りに現場のリーダーと本人の裁量で仕事を任せることにより、シニア社員の職域が広がることになる。このことは現役時のスキルの活用、本人の選択によるやりがいを高める効果などにより、短期的にはインセンティブになると考えられる。

しかし他方で、積極的な活用方針にシフトする過程で設計された制度のもとでの格付けと報酬には齟齬が生じており、長期的には公平性を保つことができないと考えられる。福祉的雇用の文脈でつくられた格付け制度、賃金制度においては高度な仕事を担当して活躍する層を想定したものになっておらず、積極的な活用の実態に制度が追いついていないといえる。パート社員の基幹労働力化の研究（本田 2007）が示唆するように、シニア社員についても、仕事内容の高度化が職場でまず進み、これに合わせた処遇整備を図る必要が生じているといえる。

本稿の事例のように役職定年を経験したシニア社員に幅広く仕事を任せるのであれば、シニア社員の積極的活用の考え方を踏まえた人事制度や人事管理のルールへのシフトが求められる。そのためには、シニア社員に求める役割、仕事内容、期待していることを明確にし、それに応じて評価することが重要である（今野 2014）。その具体例として、役職定年や定年後に一律に賃金を引き下げるのではなく、活躍する層のシニア社員に対応し、上限を引き上げた形で幅をもたせ、任されている仕事に応じた処遇する格付け制度、賃金制度を設計するなどが考えられる。

本稿においても、K社の再雇用社員の賃金体系は、それまでは契約社員並みの1つの処遇水準であったものが、仕事のレベルにより3段階の賃金水準に改定している。この改定の意図を人事担

当者に確認したところ、現場レベルでシニア社員が増加するなかで、職場レベルでシニア社員の活用が進んでおり、その仕事に見合った処遇に変えることでシニア社員の貢献意欲を引き出すためだという。このことから、職場レベルで活用が進み、その後で処遇制度を整備していることが確認できる。ただし、K社の現行の処遇制度も、本稿で分析したように、再雇用社員が担当する最も高度な仕事に見合った賃金水準までを必ずしも十分にカバーしているとはいえない。職域の実態を踏まえた処遇制度のさらなる検討の余地がある。

シニア社員の積極的な活用は、多くの日本企業にとって欠かせない共通の課題だと考えられる。企業（人事部）がシニア社員に期待する役割に比べ、職場の判断で活用が進んでいることは、本稿の事例に留まらないと考えられる。シニア社員の職域が広がっていることから、その広がりに対応した形で任せている仕事に見合った賃金とすることで、処遇の納得性が高まり士気が向上し、さらなる活躍が期待できるはずである。

最後に本稿の限界に関しては、シニア社員の積極的な活用の事例の範囲に留まることである。シニア社員が増えるなかでも、消極的な活用の企業もあり、そういった企業における職域の実態とその形成の論理を解明することは、今後の課題となる。

謝辞 本稿は、『役職定年後のシニア社員の職域の実態——製造業A社の事例分析』（2023年度法政大学大学院経営学研究科提出修士論文）をもとに、加筆・修正したものである。修士論文ならびに本稿の作成にあたっては、指導教官の佐野嘉秀教授より、事例研究の心得から論文の内容にいたるまで、実にさまざまな点でご指導いただいた。また、労働政策研究会議準備委員会委員の先生方、同研究会議の自由論題分科会で有益なコメントをいただいた座長の森山智彦先生をはじめとする先生方、さらには本研究にご協力いただいた方々に感謝の意を表したい。ただし本稿に関する責任はすべて著者にある。

- 1) シニア社員の年齢に関する定義はさまざまである。高年齢者雇用安定法において、高年齢労働者は55歳以上と定められている。本稿では、シニア社員については同法にしたがい55歳以上と定義する。ただし、年齢を基準とした特別な人事管理上の扱いの対象となる役職定年後の社員および定年後再雇用の社員に焦点をあてる。また年齢の上限としては、現状では多くの企業で定年後再雇用の対象とされる65歳までの層を中心に考察する。
- 2) 役職定年制とは、管理職がラインから外れて専門職などで処遇される制度であり、大手企業では、概ね1980年代から行われた55歳定年制から60歳定年制への移行に際して、主に組織の新陳代謝、人件費の増加の抑制などの狙いで導入されたケースと、1990年代以降に社員構成の高齢化に伴うポスト不足の解消などの狙いから導入されたケースが多いとされる（大木2018）。
- 3) チルド市場とは、K社において製造から流通・販売の過程まで、低温の冷蔵状態で管理される商品の市場である。
- 4) ドライ市場とは、K社において製造から流通・販売の過程まで、常温で管理される商品の市場である。K社にとってチルド市場は新規参入市場であり、常温で取り扱うドライ商品が主要な取り扱い商品となっている。

参考文献

- 石山恒貴・高尾真紀子（2021）「役職定年と定年再雇用対象者におけるワーク・エンゲイジメントの実態と規定要因」『日本労働学会誌』Vol. 21, No. 3, pp. 43-62.
- 今野浩一郎（2014）『高齢社員の人事管理——戦力化のための仕事・評価・賃金』中央経済社。
- 大木栄一（2018）「経験者から見た『役職定年制』の評価・課題とキャリア・シフト・チェンジ——求められる『役職定年制』の再構築」『エルダー』Vol. 40, No. 12, pp. 48-51.
- 鹿生治行・大木栄一（2015）「高齢者による自律的な役割の決定と管理職のマネジメント——X社の高齢者5名を対象として」『玉川大学経営学部要』第24号, pp. 27-43.
- 岸田泰則（2023）『シニアと職場をつなぐ——ジョブ・クラフティングの実践』学文社。
- 佐野嘉秀（2000）「パート労働の職域と労使関係——百貨店業A社の事例」『日本労働研究雑誌』No. 481, pp. 12-25.
- 須藤章・岡田昌毅（2022）「役職定年者の新たな役割への再適応プロセスと次のキャリアへの模索プロセスの探索的検討」『キャリアカウンセリング研究』23巻2号, pp. 65-78.
- 田口和雄（2016）「高齢者雇用施策の特質と課題——継続雇用制度導入企業3社の事例研究をもとに」『日本労働研究雑誌』No. 670, pp. 90-100.
- 本田一成（2007）『チェーンストアのパートタイマー——基幹化と新しい労使関係』白桃書房。

くじめ・あきひこ キリンホールディングス株式会社。