

社会構造激変の時代に挑む！

日本型人事のブレイクスルー

第2回：「シニア人材」を活かす仕組みとは

デロイト トーマツ コンサルティング株式会社
ヒューマンキャピタルユニット マネジャー 沖津 泰彦

おきつ やすひこ：国内大手電機メーカー人事部門を経て、現職。人材マネジメント構想・組織戦略策定、要員・人件費の適正化・効率化、人事業務改革、ITシステム導入時のチェンジマネジメント等、人事・組織領域全般のプロジェクトを担当。直近では、バブル世代・シニアの今後の活用に関する社内での研究活動に参画。yokitsu@tohmatu.co.jp



デロイト トーマツ コンサルティング株式会社
ヒューマンキャピタルユニット コンサルタント 尾上 浩介

おのえ こうすけ：国内大手電機メーカー人事部門を経て、現職。人事制度の構築支援、組織再編時の転籍施策立案支援等、人事・組織領域全般のプロジェクトを担当。直近では、会社統合に伴う人事制度統合プロジェクトに従事。konoe@tohmatu.co.jp



前回は日本型人事のブレイクスルーを語る前提として、日本型人事の強さが「正社員のコミュニティと非正社員のフレキシブル活用のイイトコドリ」にある一方で、日本社会および国内企業の人員構成の変化（高齢化）により、その強さが構造的限界を迎えつつある事情を指摘した。

読者の皆様もご認識の通り、日本型人事の構造的限界の主原因は人員構成の変化であり、そのなかでもとりわけ顕著な流れが高齢化である。改正高年齢者雇用安定法による60歳以降の継続雇用の促進を受け、シニア層の活用に頭を悩ませている人事担当者も多いのではないだろうか。

こうした状況を踏まえ、今回は日本型人事にとって影響が強い「シニア層の活用」に焦点を当てたいと思う。

本稿では、一般に定年とされてきた「60歳」を正社員コミュニティの境界線として、60歳以上をシニア層、シニア層に入る手前の50代をシニア予備層と定義し、日本におけるシニア層の現状について触れ、活用の課題を特定した

うえで対応策を示すこととした。

2人に1人がシニア層・予備層の時代が来る

総務省が実施している国勢調査によると、日本の人口構成において60歳以上の割合は約30%となっている（2010年）。高齢化の傾向は今後も続き、2055年には約50%まで60歳以上の割合は増える見込みとなっている（図表1）。つまり、国内人口の約2人に1人が60歳以上となる時代がやってくるのである。

こうした傾向は各企業においても同様である。特に、いわゆる「バブル世代（1965～69年生まれ）」が人員構成のなかで大きな割合を占める企業では、その世代がシニア層に入る2030年以降、労働者の約2人に1人がシニア層・シニア予備層になる可能性がある。この場合、業務の効率化または業務量に大きな変化がない限り、シニア層を

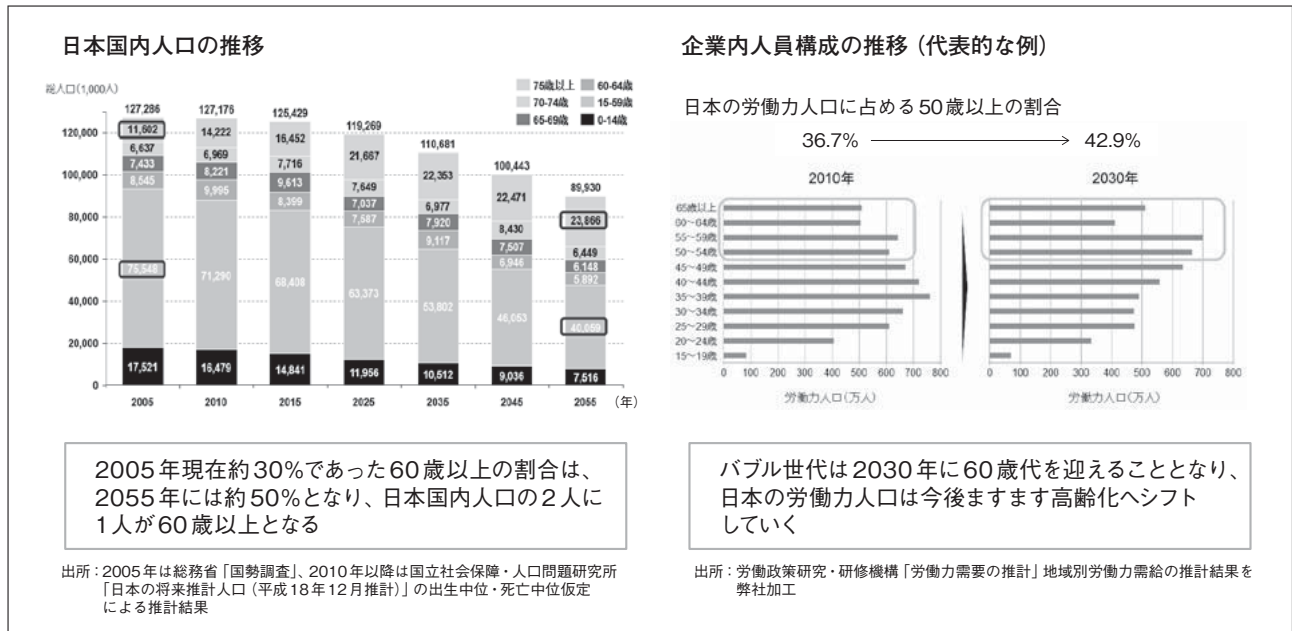
活用せざるをえない状況になると推測される。

現状のシニア活用3つのパターンと限界

加速度的にシニア層が増えていくなかで、現状、企業がシニア層をどのように活用しているのか整理してみたい。現在のシニア活用では主として、①専門性発揮型、②現業継続型、③単純労働型、の3パターンに分類できる（図表2）。

①専門性発揮型は先進事例等でも紹介されることが多く、まさにシニアの成功活用事例であり、余人をもって代えがたい専門的な知見を有する人材が活用の対象となる。具体的には、独自の販路を有するような営業スペシャリストや自身の卓越した専門技術・知見を後進に伝える技術伝承者、大規模組織における一部機能のマネジメント代行を担うマネジメント補佐等が当てはまる。しかし、こうし

図表1 高齢化による日本国内人口、企業内人員構成の推移



図表2 現在のシニア活用の3パターン

	活用の考え方	人数規模	事例
専門性発揮型	余人を持って代えがたい専門的な知見等を活用する	極少	<ul style="list-style-type: none"> ■営業スペシャリスト 独自の販路を有するなど卓越した営業実績を有する等 ■技術伝承者 自身の専門的な知見を後進に伝承する等 ■マネジメント補佐 大組織における一部機能のマネジメントを代行する等
現業継続型	定年前または定年時に担当していた業務で継続活用する	少	<ul style="list-style-type: none"> ※定年前または定年時に担当していた業務(の一部) ■開発部門の1工程、研究部門の1領域など定年前に行っていた業務の一部を継続等 ■営業において担当クライアントを継続支援等
単純労働型	(本来、非正規・派遣社員等が担う)単純作業に従事させる	多	<ul style="list-style-type: none"> ※(本来は非正規・派遣社員等が担う)単純作業 ■(部門予算策定・評価取り纏めなど)共通事務業務 ■社内郵送物の仕分け、事業所清掃などの庶務業務

た人材は一般的に大変優秀であることから、企業組織のなかでも数が非常に限られ、シニア層全体の割合から見ると極めて少ない存在となる。

このため、シニア層の活用は、②現業継続型、③単純労働型が中心となると思われる。

②現業継続型とは、①以外で定年前または定年時に担当していた

業務を引き続き担当してもらう場合である。実際に我々がサポートさせていただいている企業を見ても、シニア層の活用となると現在の業務を行ってもらう現業継続型が最も多いように思われる。

そして、業務の性質や人員構成の関係で現在の業務を担当することが難しいという場合には、(本来は非正規社員や派遣社員が受け

持つ) 庶務業務等の単純な事務作業を担当する③単純労働型にシフトさせているケースが多いといえる。

しかし、こうした活用方法は、シニア層が少ないときにしか対応できない可能性が高い。特に、②現業継続型では、シニア層が増加した場合、新たに入社する新入社員の業務がなくなる(もしくは無

図表3 「シニア活用」成功の3ドライバーを意識した職域開発

成功のドライバー	ドライバーの要素	職域開発のパターン	開発すべき領域の特徴
(コア業務との) 親和性	■自社・自グループのコア事業と高い親和性を有している	既存領域の掘り起こし	■(既存領域のうち) シニアの特性を活かすことで品質や価値を向上させる領域
単純性	■誰でもすぐに従事できるシンプルな内容になっている	外部委託業務の内製化	■(制度の仕組みを知っている人材が関与することで、外注するよりも) 全体として効率化を図ることができる領域
社会性	■社会とのつながりを実感することができ、誇りを持てる内容になっている	新規領域の開拓	■シニアとしての経験を活かすことができ、若手の活用が難しい領域

理矢理作り出す) という事態が生じかねない。場合によっては、シニア層を継続活用するために新入社員の採用をストップせざるをえないケースも発生する。そうになると、シニア層の継続活用が、企業全体の新陳代謝を阻害する大きな要因になってしまう。

一方、③単純労働型は業務さえあればシニア層をあてがうことは可能であるが、業務のレベルと人材の質の間にミスマッチが発生しやすく、デモチベーションを引き起こす恐れが高い(多くの“不活性シニア”が発生してしまう)という問題がある。

このような背景から、割増退職金により定年前に社外への転進を促す仕組みを導入している企業も多く存在している。場合によっては、割増退職金として再雇用期間に支払われることが見込まれる給

与相当額を定年時に一括で支払うことにより、再雇用を回避する事例も少なからず見られる。

シニア活用の新たな3つのパターン

では、高齢化が進む局面でのシニア活用において、日本企業が取るべき方針はどのようなものになるのか具体的に探してみたい。

高齢化が進む局面では、雇用を希望するシニア層に対して現業継続型・単純労働型の雇用先を十分に確保することは非常に困難になる。そのため、シニア層の“新たな雇用先”の確保がとりわけ重要になり、「職域開発」の必要が生じることになる。そして、その際はむやみに雇用先を探すのではなく、シニア層の特性や要望を踏まえつつ、シニア層を活用できる職

域か否かの検討が不可欠となる。職域の開発にあたっては、「(コア業務との) 親和性」「単純性」「社会性」の3つの観点を意識することで、効果的なシニア活用が図られると考える(図表3)。

以下、開発すべき職域を3パターンに分けて解説したい。

(1) 既存領域の掘り起こし

まずは、既存領域の掘り起こしが考えられる。既存領域は「(コア業務との) 親和性」が非常に高く、シニア活用の主要領域だが、新陳代謝の観点からは原則として後進に道を譲ることが求められている領域でもある。しかし、なかにはシニア層の特性を活かすことで品質や価値を向上させる領域も存在しており、当該領域を明確に切り分けただうえで、シニア層を積極的に投入することも考えられ

る。

営業職であれば、カスタマーもシニア層が増加することから、シニア層としての視点を活かしたサービス開発およびカスタマーサポート等が掘り起こし先の候補になるだろう。また、年齢を重ねたことによる思慮分別や落ち着きというシニア層のイメージを利用すれば、カスタマーに対してサービスの高級感を演出・提供することも可能ではないだろうか。

開発・研究職であれば、これまでの経験を活かした既存製品の保守業務、品質管理業務の切り分けも可能であり、こうした領域では仕事の丁寧さ等シニア層としての特性発揮も期待できる。近年ではこうした領域に加え、長年の開発・研究経験で培った技術知識を活かした知財部門へのシフトを戦略的に行う企業も見られる。

事務職であれば、いわゆるナレッジマネジメント業務も今後の候補に挙げられるだろう。具体的には、組織の規程管理や組合対応といった従来からの経緯に精通していることが活かせる業務、業務上必要なものや社内の知見を活かせる業務等がこれに当たる。

(2) 外部委託業務の内製化

外部委託業務の内製化とは、分かりやすくいえば非正規社員や派遣社員、請負等に外注して社内から切り離していた業務を再び取り

込むことである。外部委託業務は、誰にでもすぐに従事できるように整理されていることが多く、「単純性」の観点からはシニア層にに適した業務といえる。

一方で、外注時には社内で行うよりも高品質・低コストであることを求めていたはずであり、再び内製化を図るとしてもコスト面ではインセンティブは働きにくく、単純にシニア層に置き換えるだけならハードルが高いとも考えられる。

しかし、シニア層の雇用が義務となり、仮に働かない状態でも人件費が発生してしまうような状況ならば、トータルコストを下げするためにシニア層に外注業務を担当してもらおうという選択肢を検討する余地があるだろう。いわゆる単純労働型と同様のモチベーションダウンが発生する恐れも残るが、給与計算、総務関連業務、伝票処理等のシンプルな業務であっても、制度の仕組みを熟知している人が関与することで全体の効率上がることもあり、そうした成果が目に見えれば担当するシニア層のモチベーションも上がる可能性はあるのではないだろうか。

(3) 新規領域の開拓

一般には新規領域は、やりがいや誇りを持てる仕事であり、「社会性」の高い領域であるが、本来は次世代を担う後進が行うべき業

務である。

その点を考慮すると、シニア層が担う新規領域の開拓は補完的であるべきであり、注目すべき領域は、地方と海外である。

特に地方勤務については（地元採用等特殊な事情を除いて）若手が進んで希望せず、ローテーションに悩む人事担当者の方も多いのではないだろうか。シニア層のニーズとマッチすれば、セカンドライフ支援の意味からも地元・地域へのU・Iターンによる異動も可能であろう。

また、海外への異動を考える際も、後進国への指導等を（若手層が抵抗を示す場合は）、シニア層の経験を活かせる誇りある仕事として開拓することも期待できる。あるいは、現地化した業務を再び内製化することでトータルコストを抑えるという対応も考えられるだろう。いずれにしても、シニア層が働きやすい環境や身体を整えることは重要となる。

シニア層コミュニティの 自己完結を狙う方法も

シニア層活用に向けた職域開発として3つのパターンを紹介したが、このうち「(3) 新規領域の開拓」は実施にあたって解決すべき課題がある。それはこうした職域開発が部署別・職種別で行われることが多く、限定された範

図表4 シニア活用に向けた検討の方向性：人事制度およびキャリアパス

囲での検討になりがちだということである。こうした状況では仮にシニア活用の場があってもシニア層をアサインできない、反対にシニア層が多い部署ではシニア層が余るといった機会損失が多くなってしまふ。

こうした事態を避けるための打ち手としては、シニア層をプールし1つの組織（または企業）にまとめてしまうことで、シニア活用に“自己完結性”を持たせるという方法がある。これはシニア活用の場を1つのビジネス体として独立・完結させ、シニア層コミュニティを形成してしまおうという方法である。この方法を採用することにより、新たにシニア層コミュニティを形成し、従来の正社員コミュニティに対する高齢化の影響を外部化できる。結果として、新陳代謝の阻害や人件費の膨張といったリスクを回避しやすくなるといった効果を生み出せる。また、シニア層コミュニティに収益を要求することもでき、シニア層のモチベーション向上を図ることも可能になるだろう。

シニア層コミュニティへの移行の準備としては、現状の人材処遇の仕組みを変更する（シニア層コミュニティへ移行しやすいようにする）必要もあるだろう。5年後～10年後を見据えた要員・人件費削減の必要性の検証、シニア活用を見据えた昇給額・率の見直し

<p>(まずは・・・)</p> <p>5～10年後を見据えた、要員・人件費削減の必要性を検証</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 要員構造・構造変化（採用人数・離職率）や人件費の増加／減少度合いを確認 ・ 現行の制度運用を続けた場合、成り行きでどの程度の要員・人件費になるのかを確認し、経営として成立しそうかを見極め
<p>(要員・人件費見直しが必要な場合)</p> <p>人事制度改定のアプローチを複数検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ いきなり報酬水準の絶対額の引き下げに取り組み前に、各パラメータ調整の可能性を模索する <ul style="list-style-type: none"> - 複数昇給モデルの人数分布変更 - 昇給率・額の抑制 - 採用人数、昇格率の抑制 - 賞与支給率、査定割合、評価基準の改定 - 年齢に応じた諸手当の改定 - 年齢に応じた給与項目の改定 等
<p>(要員・人件費見直しが必要な場合)</p> <p>キャリアパスの再整備とそれを実現する仕組みの構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 社内での処遇が固まり始める40歳代から今後のキャリアを考える機会の提供 ・ 複線型キャリアパスの提供（報酬維持の60歳定年モデルと報酬低めの65歳雇用モデルの本人選択） ・ 早期退職制度の充実 ・ 企業間・組織間での再就職先融通の仕組み構築等
<p>シニアの活用先の検討と並行してシニア層に向けた人材処遇の在り方を見直すことで、シニア活用への移行をスムーズなものにする</p>

といった人事制度の改定およびキャリアパスの引き直し等を行うことで、シニア層が“自己完結性”を持つシニア活用の世界にポジティブに移ることを後押しできるはずである（図表4）。

上記のような取り組みを通して、金額面・意識面双方からシニア活用に向けた各種準備を行ったうえで、（組織または企業という形を取らないとしても）現状の組織や地域等の枠組みを超える形で

広くオープンにシニア層のパワーを共有・活用することが、高齢化社会におけるシニア活用のブレイクスルーになりえると考えられる。そうすることで、職域開発もより広い観点から行われることとなり（シニア層自らが前向きに自身が活躍したい、活躍できそうな職域を探索することになり）、シニア層の新たな雇用先が生まれてくるのではないだろうか。