

## シニア人材活躍推進支援

### - 70歳雇用時代に向けた、活躍機会の創出に向けて -

#### “シニア人材戦力化”の必要性

これまで日本では、少子高齢化の進行への対応として、社会保障制度改革および高齢者雇用確保措置の導入が段階的に進められてきました。さらに今後、希望する人が70歳まで働き続けることができる環境整備が法制化されようとしており、企業に対する、「シニア人材雇用創出」の期待は一層高まりつつあります。

しかしながら、多くの企業では、昨今の労働人口減少および採用競争激化によりシニア人材の戦力化が不可欠であると考え一方で、期待どおりの活躍を喚起できず、実態として、シニア人材マネジメントに課題を抱えているという声が多く聞かれます。今後、いわゆるバブル世代(1990年前後の入社世代)が60代を迎えるタイミングに差し掛かり、労働力のボリュームゾーンの高齢化が目前に迫る中、シニア人材の活躍推進の取り組みは経営に多大なインパクトを与える重要課題であるといえます。

デロイトトーマツ コンサルティングは、シニア人材の活躍を推し進めていくためには、世代特有の課題や傾向を踏まえた対応が不可欠である一方で、対象世代への対処療法とせず、会社として中長期的・包括的に対応していくべき経営アジェンダとして捉え、取り組むことが必要と考えます。シニア人材の活躍に向けて、マネジメント方針の構想策定からソリューション提案、実行に至るまでのトータルサポートを行います。

#### 企業が直面している課題

##### 労働力の不足・不活性化

- ✓ 採用市場の活性化に伴い、外部からの人材獲得が量・質の両面において難しくなっている
- ✓ 現在事業の中核を担っている世代(バブル世代)の大量定年退職が数年後に控えており、組織としての戦力ダウンが懸念される
- ✓ 活躍し続けてほしい人でも、年齢の高まりとともに個人の健康状態や家庭事情が変化し、本人の意欲・能力に関係なく退職せざるをえない
- ✓ パフォーマンスを発揮させる“仕事の任せ方”・“処遇の仕方”が確立されておらず、豊富な知見・経験を有するシニア人材が活かされていない

×

##### 仕事の性質の変化

- ✓ 市場の変化に伴い、自社の事業にも変革が迫られており、現有人材では対応できない新たなビジネス・サービスへの進出が不可欠である
- ✓ テクノロジーの進化により、定型労働のみならず非定型労働についても機械への代替が進み、「人」の担う仕事に変化している(し続けていく)

#### シニア人材の活躍を後押しするポイント



##### シニア人材がいきいきと働くための 機会創出

豊富な知見・経験を活かした  
シニア人材戦力化の推進



##### 多様な働き方を支援する 基盤整備

年齢に伴う価値観・志向性の変化を  
踏まえた多様性への対応



##### 活躍「し続ける」ための マネジメント強化

就業期間の長期化に備え、  
年功的・単一的なマネジメントからの脱却

## 当社のアプローチとサービス内容

シニア人材の活躍を促すためには、「人」「仕事」の両面に着目して、そのベストマッチングを実現すること、また、マッチングを下支えするための方針および基盤・環境を整えることが不可欠です。デロイトトーマツ コンサルティングでは、以下の7つのアプローチによってシニア人材の活躍推進を支援します。



シニア人材がいきいきと働くための機会創出

### ■ シニア人材の活躍のあり方構想

- シニア人材増加を見据えた、全社人材ポートフォリオ策定 (将来の人員数・人件費インパクトの検証を含む)
- シニア人材の期待役割定義

### ■ 職務開発(シニア人材の活躍の場創出)

- 全世代にわたる役割・機能分担の再整理
- シニア人材の持つ知識・経験活用に軸足を置いた業務設計 (外部委託業務の内製化等を含む)

### ■ 70歳雇用時代に向けた基幹人事制度再構築

- シニア人材を含む、全世代人材マネジメントポリシー策定
- 人事制度の再構築 (ポスト管理方針を含むキャリアパスの再定義、新職掌や職務型人事制度の導入、就労期間長期化に備えた長期勤続インセンティブ施策の設計、等)

### ■ 多様・柔軟な就業条件整備

- 働き方(時間・日数・場所)の選択肢を踏まえた制度改定
- 業務委託化等、雇用契約以外での活躍支援の運用スキーム設計

### ■ シニア人材の適正配置

- 人材・仕事の棚卸と、棚卸結果を踏まえた個別配置案の策定
- 適切な配置検討を行うための体制構築、およびデジタルツール導入

### ■ 当事者・周囲の意識改革

- 自律的なキャリア形成を支援するためのコミュニケーションプラン、リスキルプラン構築
- 世代を超えたマネジメント向上に向けたInclusive Leadership(多様な考え方を受容することでチームパフォーマンスを向上させるリーダーの在り方)の研修実施

### ■ 人件費コストの最適管理

- 将来の許容人件費把握と、その枠内でシニア人材活躍を実現するための施策設計(各施策実施時のインパクト試算含む)



多様な働き方を支援する基盤整備



活躍「し続ける」ためのマネジメント強化



シニア人材を含む生産性マネジメント

## デロイトトーマツ コンサルティング合同会社

ヒューマンキャピタル(人事・組織)ディビジョン  
〒100-8361 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビルディング  
Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601  
E-mail JP\_DTC\_HCinfo@tohmatsu.co.jp  
[www.deloitte.com/jp/dtc](http://www.deloitte.com/jp/dtc)

デロイトトーマツグループは、日本におけるデロイトアジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイトトーマツ合同会社並びにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツ コンサルティング合同会社、デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人、DT弁護士法人およびデロイトトーマツ コーポレートソリューション合同会社を含む)の総称です。デロイトトーマツグループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に1万名以上の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツグループWebサイト ([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)) をご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、デロイトトウシュートマツリミテッド("DTTL")ならびにそのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数指します。DTTL(または"Deloitte Global")および各メンバーファーム並びにそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイトアジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、オーストラリア、ブルネイ、カンボジア、東ティモール、ミクロネシア連邦、グアム、インドネシア、日本、ラオス、マレーシア、モンゴル、ミャンマー、ニュージーランド、パラオ、パプアニューギニア、シンガポール、タイ、マーシャル諸島、北マリアナ諸島、中国(香港およびマカオを含む)、フィリピンおよびベトナムでサービスを提供しており、これらの各国および地域における運営はそれぞれ法的に独立した別個の組織体により行われています。

Deloitte(デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じFortune Global 500® の8割の企業に対してサービス提供をしています。"Making an impact that matters"を自らの使命とするデロイトの約286,000名の専門家については、([www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.



IS 669126 / ISO 27001