

第 II 部

with コロナ時代に向けた人事管理の課題 ～高齢者雇用を考える～

藤波 美帆氏 千葉経済大学准教授（「人生 100 年時代」長寿社会における新たな生き方・暮らし方に関する調査研究委員会委員）

今回のコロナ禍は組織人事マネジメントに大きな課題を投げかけた。オンラインやテレワークに代表される働き方の変化だけではなく、人事管理や人事制度のあり方、さらには組織と人の関係性にまで影響を与えている。そのなかで、「ジョブ型」といわれる雇用への見なおしの議論も加速している。こうした議論には、私が研究分野とする高齢者雇用の議論と共通する点が多々あると感じる。高齢者雇用の視点から、Withコロナ時代に向けた人事管理の課題を考えてみたい。

2004年の高年齢者雇用確保措置の法的義務化は、いわゆる「団塊の世代」の高齢化に対応する形で進められ、65歳未満の定年設定企業は、希望者全員を65歳まで雇用する義務（定年廃止、定年年齢の65歳以上への引き上げ、定年制を維持したまま65歳まで再雇用する仕組み（いわゆる継続雇用制度）のいずれかを選択）を課せられた。が、企業内で65歳まで引き続き雇用する者の選定基準を定めることが出来、65歳という年齢も段階的に引き上げられてきた。多くの企業が継続雇用を選択したが、そこでは、定年を超えた再雇用者（高齢社員）は会社と本人が合意し雇用契約を結ぶ限定的な存在であり、その人事管理も限定的かつ特別なものという前提で行われてきた。

その後、2012年の法改正では、選定基準が設定出来るという条件は廃止され、企業は定年制があっても働きたい人全員を65歳まで雇用しなくてはならなくなった。本来であれば、少子高齢化社会における構造的な労働力不足や、社内の人員構成の状況により社員の大多数が高齢社員として働き続けることを前提とし、高齢社員を企業の成果に貢献する人材と位置づけた人事管理へと見直すべきであった。しかし、多くの企業では引き続き従来的人事管理の枠組み維持という基本方針のもとで、高齢社員は定年前と同じような仕事に就き、報酬は定年時の職位や賃金などを基準に一律管理し、報酬に反映させる評価は行ってこなかった。近い将来、問題が起こることをわかっていたにも関わらず、多くの企業は対応を先延ばしにしてきたと言わざるを得ない。そして現在、高齢社員の数が増え、さらに今後は70歳まで働くことが常態化することが予測されるなか、こうした従来型の高齢社員の人事管理は限界にきている。高齢社員の戦力化がクローズアップされるなか、企業には早急な対応が求められている。

他方、こうした課題に対応すべく、様々な施策を講じてきた先進的な企業もある。中小企業を中心に一部の大手企業でも、まだ仕事ができる社員を定年によって退職させるよりも、同じ仕事や役割、働き方を継続してもらう方がメリットが大きいと考え、定年の廃止や定年年齢の引き上げを選択しているケースも少しずつ増えている。また、継続雇用制度のもとでも、社内の高齢社員の増加

にともなって高齢社員を戦力化し、人事管理を段階的に整備してきた企業もある。具体的には、初めに働き方を含めた雇用管理分野が整備され、その後に報酬管理分野が整備される。さらに、65歳までの高齢社員の戦力化と人事管理の整備が進むと、定年の廃止や定年年齢の引き上げを実施する企業も出てくる。

ただし、こうした企業でも、正規社員と高齢社員とでは同じ戦力化を図る人材であっても、その活用戦略は異なる。正規社員は新卒一括採用と終身雇用の枠組みのもとで、基本的には長期雇用を前提とし、育成しながら戦力化し活用をすすめる人材である。一方、高齢社員はこれまで同一企業内で仕事をしてきた社員ではあるものの、定年を機にこれまでの雇用契約を一旦終了させ、新たに65歳までの5年間という有期雇用契約を結んだ、短期雇用を前提とした人材である。したがって、即戦力として今ある能力を活用し、それに基づいて処遇することが合理的である。先進企業では、高齢社員に対して、仕事や役割、責任の範囲を明確化し、それに見合った報酬を支払うという人事戦略をとっている。つまり、人事制度を「ジョブ型」に近づけようとする人事管理のもとで、人事制度を整備するだけでなく、それを適切に運用し、高齢社員の仕事や働き方に対する意識改革を行い、さらにそれを人事部門などがサポートする仕組みをもっているのである。さらに、報酬決定に際しては、社内価値だけでなく社外価値（外部労働市場での賃金相場）についても意識しながら、制度設計を行っている企業もある。こうした先進企業でも、完全に仕事基準での基本給を支払っている企業はまだ多くはない。しかし、高齢社員の仕事や役割などを明確にし、その価値や成果に対する評価を行い、その結果を賞与や契約更新時の再格付などの処遇に反映させる企業は確実に増えている。

他方で、働く側からみると、定年後に新たな短期雇用契約を結んだとはいえ、これまでは企業主導による配置・異動や教育訓練を受け、与えられた仕事をし、報酬を受け取るというサイクルで仕事をしてきた人が、突然「ジョブ型」的な働き方を求められてもすぐに対応することは難しい。現在、先進企業では、キャリア研修などにより、高齢社員としてのキャリアと働き方や生活を自ら考える場を50歳代前半から設定し、高齢社員になって突然の「ジョブ型」で戸惑ったりモチベーションを低下させたりすることがないように、企業の戦力化の方針を伝え、自分の働き方を早くから考えてもらおうという方向性ができている。

少々長くなったが、高齢者雇用ではこうした経緯のもと、旧来の一律型の人事管理ではなく、個人の役割責任や生産性、成果に応じた処遇を行うこと、すなわち「ジョブ型」に変化してきているのである。

一方、ここ6ヵ月のコロナ禍における働き方の議論でも、突然在宅勤務になり、いつ、どの程度（時間×量×質）の仕事をするかを自分で判断するようになるとともに、仕事とプライベートの時間のバランスもかなり自分でコントロールできるようになった。これは今までになかったことで、社員にとっては非常に大きな意識改革を突然求められている。このように、働き方が変わる中で再燃したのが「ジョブ型」議論だ。本来、ジョブ型の雇用に近づくと、仕事は作業ではなく、役割責任と同義となり、その役割責任を自分の判断で引き受けるといふ、ある意味で「仕事」と契約するような働き方になる。働く時間や場所は自由になる一方、結果が求められ、「頑張ったから」では許されなくなり、社員にとっては逃げ場がなくなることにもなりかねない。

約40年間、企業のニーズと協調路線を採りながらキャリアを築いてきた人に、60歳になって突然意識を変えて働くことを求めることは、現実にはかなり過酷である。先進企業はそれを理解しているからこそ、制度整備以外の多様な支援を講じたり、人事が調整役を担うなど、高齢社員とその職場に手間ひまをかけ、「ジョブ型」に近づけてきた。それが今回のコロナ禍で一気に変わる可能性が出てきたのではないだろうか。つまり、今回の働き方による変化の中で、個人が自己責任意識を持って働き、自身のキャリアや人生を自らが考え続けるという方向への大きな流れがきている。社員の多くがそうなることで、これからの高齢社員には、現在の高齢者雇用が抱える課題は当てはまらなくなる。そうであれば、なおさら、現在の企業と高齢社員に求められることは、戦力化を速やかにすすめて、組織全体の生産性を上げるということに尽きるのではないだろうか。

(ご寄稿日：2020. 9. 4)