

人事が変わる。これからの人事のあり方を問う。

[第5回] 人生100年時代の働き方を考える

あなたはどんな働き方をしますか、政府は「人生100年時代」を掲げ意欲と能力があれば年齢に関係なく働ける選択肢を広げようとしている。年金の受け取りは70歳まで伸ばすことができ、65歳開始の42%増となるが、これを75歳まで繰り下げられるように検討中という。この場合の年金額は65歳開始に比べて2倍程度になると試算している。

人手不足が一段と広がる中、働く意欲のある高齢者がしっかりと働ける環境を整備する必要がある。厚生労働省の調査によると65～69歳の正社員高齢者の賃金は28.4万円と55～59歳に比べて27%も低い。

ただ、年を取っただけで安易に一律に賃金を引き下げるやり方は年齢差別の問題も包含している。高齢者の雇用における年齢の法制化については約30年余りの年月を経て次のステップを踏んで今日に至っている。

- ①1990年10月に65歳までの継続雇用の努力義務を規定化。
- ②2004年12月には募集・採用時に年齢制限の理由提示の義務化。
- ③2007年10月に募集・採用年齢制限廃止、外国人雇用状況の届出(雇用対策法改正)
- ④2013年4月に希望者全員が65歳まで働けるように「高齢者雇用確保措置」の義務化(高齢者等雇用安定法改正)。

1. 自由な働き方の推進と自己責任

健康であれば誰でも年齢に関係なく本人の意思と適性によって働ける時代がやってきている。とは言っても長年培った自分のキャリアを生かせる高齢者は少ない。

「人生100年時代」を掲げる政府は現在65歳まで、希望者全員の雇用を各企業に義務付けている高齢者雇用安定法を改正し、70歳まで就業機会が確保される社会作りを目指している。70歳を過ぎても働く意欲を持つ人は3割にも上るといふ。しかし、高齢者の働く理由や目的は様々である。一人ひとりが自らが最善と思う働き方を選択する短時間勤務や余暇を楽しむ人、また小遣い稼ぎのために働くと言う人もいるなど、時間や場所にとらわれない働き方が広がっているようだ。

企業は各人一人ひとりが元気に働けるきめの細かい環境を整え、働く意欲のある人がしっかりと働ける場を提供する必要がある。

そのためには企業に長く勤務した人が評価される仕組みを改め、働き手にどんな仕事をして欲しいのか、その期待像を明確にして、その達成度に応じて、いくら給料を支払うのか、年齢ではなく能力や成果に応じた賃金を明確に提示する必要がある。今や、戦後の急成長を支えた年齢による雇用慣行はいつの間にか非効率で社会のひずみを生む要因にもなりつつあるが、この年齢要素を排除する必要がある。

世は正に、超高齢化の進展で社会保障制度も行き詰まりの状況にある。人工知能(AI)の普及、グローバル経済の進展により、職場を取り巻く環境は猛スピードで変化している。今や年齢や性差に関係なく人事の評価は成果で評価する時代である。今、人手不足の中での人材不足、働けない、働かない、おばさん、おじさん達の活用である。特に中高年管理者層の活性化と人件費の固定費を変動費化することである。思いつくのは年俸制等の導入であるが、年俸制は人件費節約が目的ではない。すなわち、緊張感を持って仕事を遂行する社員の意識改革である。社員一人ひとりが自己の役割責任を理解し、業績達成に向けて努力をする「個別管理」を主な狙いとしている。

年俸制の導入は、働き方改革や働く意識の変革の一つであるが、導入にあたっては経営トップが先頭立って「経営環境の変化」や「制度改革の理念、必要性」を熱く語ることが大切である。

2. AIと変化する専門知識・技術

人工知能(AI)の進展によって業務の多くが置き換えられるという。働き方改革では、こうしたIT化(情報技術)の進行状況も見定めながら、生産性向上に向けての改革を進める必要がある。

さて、仕事には大きく分けて二つある。一つは定型化した業務中心の労働であり、もう一つは創造的企画立案業務である。

企業の競争力を上げるためには後者の創造的業務の成果を獲得することが必要である。そのためにはプロフェッショナルの高度な人材が必要である。しかし、深い経験を持つ高齢者は皆、プロとしての熟達した力を持った人材とは限らない。

同じ仕事に長年従事していると、知らず知らずのうちに慣性で仕事をやるようになる。このような状態になると仕事と

能力のミスマッチが目につくようになる。その仕事になれると勉強をしなくなり、傲慢になるからで、このような高齢者が多いのも事実である。

さて、70歳を過ぎても生涯現役で働くためには本人の意思も大切だが、企業側の働かせ方も大切である。40~50歳代にどのような仕事をしたのか、与え、鍛えたのか、である。重要なのはキャリアの幅である。AIが進展する時代の仕事のあり方を考える時大切なのは、経営の視点を持つこと、すなわち、経営は時代ともに変わることを考え、従来の成功事例を見直し、戦略や戦術を臨機に変えていかなければならないことだ。AIによるデータ分析は必要だが、データを如何に使うかの創造業務では人間の持つ力でのみ解決できる問題である。成功体験を持つ高齢者の活用における留意点は「経験とは過去」であることの認識である。

さて、時代は成果主義人事が進行しているが、社員の多くは緊張感を持って業務に従事している。しかし、この緊張感が、新しいビジネスモデルやノウハウなどのイノベーションを生む。これからの企業競争はこの緊張感に耐えられるプレッシャーに強い優秀人材を如何に多数確保できるか、また、中途採用による外部人材の戦力化や人材のモチベーションアップの施策が必要になっている。定型的業務は経験や年功によって職能向上がある程度期待することができた。したがって、日本型人事システム(年功序列処遇制度)で経営は十分にやってこられた。しかし創造業務がメインになる産業構造においては、年功序列、定昇ありの経営では早晚行き詰る事は言うべきもない。いま人事に求められるのは、個人が生み出す成果を公平公正に評価し、成果配分をする人事賃金システムの再構築である。働く時間の長さがそのまま成果に結びつかない知的労働は各所でAIを活用し生産性向上に向けた取り組みが緊急の課題になっている。

3.人事の発想の転換と人材活用

いま、日本企業が直面している課題は人手不足、人材不足と働く人々の正規、非正規、短時間勤務などの雇用形態などである。

人事のこれからの課題は多様な価値観を持つ異質な人材をどのようにチームに集結させ成果に結びつけるかである。人手不足で人材がいけないという人事環境のなかで、多様なキャリアを持つ高齢者や潜在女子人材の掘り起こし、外国人材の活用など多様な文化や適性の異なる人々を人材として活用しなければならない人事の柔軟な評価、育成、活用、処遇施策が必要になっている。

一言で言えばダイバーシティ(人材の多様化)経営が必要である。先日筆者の教え子であるベテラン看護師の一人から、事務職への転職斡旋の依頼を受けた。看護師資格保有者であるので筆者は某医療機関に紹介、結果は総合職(多能化職群)で事務職の内定通知を頂いた。

大学院を修了したのを機会に二毛作に切り替えたのであ

る。働き方の価値観や働く意思が一人ひとり異なり、きめ細かく、組織としても人材の受け入れに手間をかけなければならなくなっている。人生100年時代の働き方を考える時、働く環境も変わるので、三毛作は必要になるだろう。

すなわち、働く環境が多様になればなるほど、チームや職場をまとめる管理者のリーダーシップ力が以前に増して必要になって来る。これからの職場に求められるリーダーシップ力とは職場やチームのコミュニケーションを円滑にする新しい共有型リーダーシップ力(部下一人ひとりの強みを活かし部下一人ひとりが目標達成に貢献する力の結集)である。

一方、組織は従来にも増して優れた人材の高い貢献と忠誠心を求めているが、社員と組織との関係では、働き手においては働き方改革を意識する心理的変化も起きており、従来のように組織と確固なつながりを意識する事はなく、社員と組織との関係は希薄になりつつあるように思う。政府の副業、兼業の旗振りも多少影響をしているのではなかろうか。この傾向は医療機関勤務の職員の特徴の1つにも上げられる。産業、企業によっても多少の違いはあるにしても、企業としても、企業の戦略に合わせて、ある一定の期間の雇用契約が出来れば良いという終身雇用の概念を捨てる事も必要であり、また、これが、これからの時代感覚であると割り切る人事の発想の転換が必要な時期に来ているように思う。



齋藤 清一

株式会社 人事賃金管理センター
代表取締役
日本病院人事開発研究所代表幹事
博士(経済学)

筆者:齋藤清一 氏

立命館大学客員教授、医療経営研究センター副センター長を経て現在(株)人事賃金管理センター代表取締役、日本病院人事開発研究所 代表幹事、滋慶医療科学大学院大学客員教授、立命館大学上席研究員、埼玉大学大学院経済科学研究科博士後期課程修了

●専門分野:人事労務管理、賃金統計学、組織計画、目標管理、利益計画、予算統制、評価システム、労働法関連等

●所属学会:日本経営倫理学会、日本労務学会、日本おもてなし学会 理事

●主な著書:「エクセレントホスピタル」(日総研)、「病院・施設の人事賃金制度の作り方」(日本能率協会)「人事考課実践テキスト」[病院人材育成とコンピテンシー活用の仕方]「医師の賃金はこう決める」[職能給の決め方が分る本] [経営書院] 他多数。

人事賃金の設計、改善改革コンサルのご相談を受け賜っております。

人事考課、面接訓練、目標設定訓練、コンピテンシー評価者訓練、管理監督者訓練、モチベーションアップ研修など、人事賃金のあらゆる改革をサポートしています。

ご相談は
こちらに

職員の幸せと経営の発展をサポートする
「日本病院人事開発研究所」
〒248-0001 鎌倉市十二所224
TEL 0467-25-4627 FAX 0467-25-5355
e-mail:seiichi3@bronze.ocn.ne.jp
http://www.jinjinginkanri.sakura.ne.jp/