

生涯現役のため高齢期業務を準備する

雇用問題コメントーター

長嶋
俊三

■高齢期業務を把握する

大和証券グループ本社が、70歳だった営業職の再雇用の上限年齢を撤廃する。高齢期における専門能力が必要とされる時代になった。開発した高齢者の専門能力を、どれだけ会社の利益に結びつけることができるか、そのカギを握るのが、高齢期の業務開発である。専門能力が計画どおりに開発されても、それを活かす仕事が利益に貢献できるものでなければ、会社には労務費負担が残るだけである。将来の仕事の状況とそこで必要とされる高齢期業務を把握しておかなければならない。

■中長期計画による要員計画

高齢期業務を準備するには、まずその前提となる業務の中長期計画がなければならない。管理者は業務環境とニーズの変化を予測し、数年後にどのような業務がどの程度必要とされているかを見通して計画を立てる。あわせてこの計画を実行する体制について、その間に何人が定年を迎える人の採用が可能かという要員計画を立て、希望者全員を継続雇用した場合の人員の過不足を把握する。そのうえで継続雇用者が担当できる業務をリストアップする。要員計画で人員余剰が生じる場合は、社外展開ビジネスモデル、つまり高齢社員の能力を社外市場に活かす方策を考える。アウトソーシング、期間社員、派遣等の周辺非正規労働を取り込むことを検討する。誰でも専門能力が再開発できるわけではなく、また定年後は軽い業務を希望する人もいるからである。そして、リストアップされた業務を編成する。

■業務ポートフォリオをつくる

しかし、業務を編成するだけでは、高齢社員に対して利益貢献度、報酬等についての適正な評価、フィードバック、指導することはできない。そこで、これらの業務を能力や貢献度でランク付けした業務ポートフォリオを作成する。営業、組み立てといった特定領域に関する知識、技術技能と、多くの利害関係者が満足できる最適解決能力を使って整理すると、高い領域能力と最適解決能力を必要とする「プロフェッショナル業務」は、専門分野の難解度の高い課題を解決する業務群を並べる。領域能力は低くても解決能力が高ければできる「調整業務」は、人脈などを活かした市場開発や利害調整などの業務を並べる。解決能力が低くても専門能力が高い「エキスパート業務」は、高い技術を必要とする職人業務群である。そして、いずれの能力が低くてもできる「補助業務」は、低コストが強みの業務群。こうした整理を行ったうえで、これに見合った報酬の基準などを業務群ごとに決めていく。こうしたポートフォリオがきてはじめて、会社と管理者、高齢社員の共同による高齢期業務の開発ができるのである。



筆者紹介

長嶋俊三（ながしま・しゅんぞう）
1947年生まれ。明治大学卒。新聞記者、TVディレクターを経て、79年より（財）高年齢者雇用開発協会発行の月刊誌『エルダー』の編集を創刊から担当。2011年6月、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構を退職。著書に『60歳からの仕事』（清家篤慶應義塾大学教授と共に著、講談社刊）、『エージレス就業社会』（共著、日本能率協会マネジメントセンター刊）などがある。