

働き手に選ばれる企業人事 (12)

年功要素の強い旧来の日本の人材マネジメントでは、社員の賃金水準が50代半ばでピークを迎える傾向にある。そのため、定年延長に踏み切る企業はまだ少なく、60歳以降は再雇用者として処遇することが一般的だ。賃金を定年直前の額から大きく縮減する運用が多く、人事評価の対象から外してしまうことも珍しくない。

その結果、60歳以降のシニア社員はやる気を失いがちであり、賃金水準に見合った働きどころか、周囲の同僚のモチベーションに悪影響を与える存在になってしまっている実態も見受けられる。

一方、高年齢者雇用安定法の改正によって21年4月から70歳までの雇用が努力義務化されるなど、人生100年時代に向けて、年齢に関わりなく働き続けられる雇用・就業環境の整備が企業に求められるようになってきた。シニア社員のやる気がどんなに低迷していても、国策としてシニア雇用を拡充しなければならない、という経営者にとって悩ましい状況だ。

1980年代に始まった55歳から60歳への定年延長の動きは当初、努力規定から始まり、その後、法的に義務化された。今後、65歳ないしは70歳への定年延長も同じような流れになることもあり得る。

実は、欧米の先進国ではシニア雇用はそこまで問題視されていない。社会全体の高齢化が日本ほど進んでいないというのも一因だが、大きな理由は別にある。

それは雇用差別の考え方が日本とは根本的に異なるからだ。人種

定年退職制度は年齢差別か

・性別・年齢など個人の属性による差別のない雇用が徹底されており、特に米国では年齢差別が人種差別・性差別と並ぶ三大差別の一つとして扱われている。米国流に定年退職を解釈すると「本人の実力を問わず、社員が60歳になったら強制解雇する不当な仕組み」ということになる。つまり、定年退職制度そのものが、消防士など一部の職種を除いて、年齢差別として禁止されているのだ。

では、シニア雇用が問題視されにくい欧米諸国の企業では、社員を何に基づいて処遇しているのか。その主な基準となるのが職務要件だ。企業は個々のポジションについて、その職務遂行に必要な知識・能力・経験などを職務要件として明文化する。そしてこの要件を満たす人材を雇用・登用し、職務の価値に応じた処遇で報いる。当然ながら、人種・性別・年齢や扶養家族の有無などは処遇に関係ない。いわゆる職務主義の人材マネジメントを行っているのだ。

昨今の日本ではこれをジョブ型雇用と呼ぶことが多い。つまり、年齢に関係なく、ある職務に対してその遂行が可能な人材を、職務に見合った処遇で雇用するので、シニア社員の存在が問題になりにくいということだ。

多くの日本企業のシニア雇用は、本人と会社双方にとって納得のいく運用になっているとは言い難い。長い会社生活の最後の最後に強い痛みを社員に与えるような仕組みすら散見される。シニア社員をどのように処遇するかは、その後に続く世代の社員のモチベーションにも影響する重要なテーマである。

シニア社員の多くが指示待ちのぶら下がり状態にある企業に、優秀な若手人材は集まらない。働き手から選ばれる企業になるためには社員が何歳になっても生き生きと活躍できる組織になる必要がある。職務に応じて社員を公正に処遇する人材マネジメントへの転換が急務だろう。

