

役職定年後のシニア社員の職域の実態 -製造業 A 社の事例分析-

久次米 章彦

本研究の目的は、企業がシニア社員の戦力化を進めるために、高度な仕事を行っていると考えられる役職定年者には、どの範囲まで仕事が任せられているのか、その仕事の上限を明らかにすることである。

近年、企業を取り巻く環境は変化しており、高年齢者の割合増加、雇用期間の長期化などから、シニア社員を積極的に活用する方向性にシフトしているとされる。しかし、これまでのシニア社員の活用は、政府の法改正に巻き込まれる形で法律的に義務付けられているから福祉的に雇用しているという消極的な理由による雇用であったとされ、積極的な活用の文脈での検討の必要性が乏しく十分に検討が進んでこなかったといえる。

本研究では、シニア社員の積極的な活用にシフトしていくことを喫緊の課題と掲げ、人事部や現場の管理職が、その対策に取り組んでいる状況にある製造業 A 社の事例研究をもとに、人事制度や人事管理のルールと現場での活用の実態それぞれに着目し、役職定年者の職域が形成されるプロセスを踏まえ、その職域の実態を明らかにした。役職定年者の職域とは、企業や事業所、職場を分析の単位とした際に、役職定年者が通常おこなう仕事 (tasks) の範囲を示す概念である。

A 社の事例研究の結果、シニア社員の積極的な活用にシフトする過渡期において、人事制度や人事管理のルールから想定されるレベルの仕事よりも、現場での活用が先に進んでいることが明らかになった。とくに役職定年者は、役職定年前は管理職であり、中長期を見据えた新市場の開拓やメンバー育成といった高度な仕事の経験を積んできている。それらの経験を通して身につけたスキル、知見、人間関係を活かした形で、役職定年後も継続的に高度な仕事が任せられている。さらに、どこまで高度な仕事を任せられているかに関しては、制度・ルール上で役職定年者の役割や責任として明確に認めていない決裁権限、考課権限を必要とするレベル未満の仕事は、現場の裁量により役職定年者に幅広く任せられていることが確認できる。

どのような過程を経て、そういった高度な仕事が任せられたのかに関しては、まずは人事制度や人事管理のルールの取り決めが緩やかであり、現場においてリーダーと役職定年者本人の裁量に任されている仕組みであることの影響が大きいといえる。その人事制度や人事管理のルールを踏まえ、とくに仕事への配置や目標設定の場面で役職定年者が自身の保有するスキルや経験を活かそうとリーダーに積極的に働きかけ、仕事との適合度を高めている。こ

のような過程を経ることで、役職定年前から身につけたスキルや経験が活かされる仕事、つまり高度な仕事が任せられることに繋がったといえる。

高度な仕事を任せられることは、役職定年者にとって、自身のチーム内での立場や存在意義が保たれることであり、仕事自体へのやりがいにも繋がっていると考えられる。また、現場のリーダーにとっても、役職定年者が活躍することは、自身のチームマネジメントの負荷軽減やチーム目標の達成に繋がることから積極的な活用を進めていると考えられる。そういったことが、人事制度や人事管理のルールから想定されるレベルの仕事よりも、現場で役職定年者の活用が進んでいることの理由だと考えられる。

ただし、役職定年者のやりがいや自発性を頼りに、現場のリーダーと本人の裁量で仕事を任せると、職域の範囲が広がり報酬に見合ったレベル以上の仕事を行うことになってしまう。これまでは福祉的雇用の文脈であったことから、活躍する層を想定した格付け制度、賃金制度になっておらず、積極的な活用に人事制度や人事管理のルールが追いついていなかったと考えられる。

本事例研究で明らかになったことを踏まえ、現場の裁量により役職定年者に幅広い仕事を任せるのであれば、この先ではシニア社員の積極的活用の考え方を踏まえた人事制度や人事管理のルールへのシフトが求められる。例えば、役職定年や定年後に一律に賃金を引き下げるのではなく、活躍する層のシニア社員に対応する幅をもたせた格付け制度、賃金制度を設計するなど、任せている仕事に見合った処遇とすることで、士気が向上し、さらなる活躍が期待できるはずである。

(指導教員：佐野 嘉秀 教授)