

中高年キャリアの再検証

—人材流動化の仕組みとポテンシャル活用の進め方—

(株)ベクトル 代表取締役社長 卜部 憲

■年齢ボーダーレスの雇用を実現するには

高齢先進国である日本の課題は、そのまま企業の雇用問題と密接に関係する。雇用延長の要請（義務化）はどの企業にとってもはや避けられない段階に来ていると見ていいだろう。では、中高年社員の雇用は人事政策上、全面的に負担リスクなのかというと、必ずしもそうではない。特に、中長期で展望した場合、人材確保、スキルの活用、指導力発揮ほか、中高年社員ゆえに期待できるメリットは少なくない。問題は、現状の雇用体系のまま中高年社員が積み上がっていく経営的リスク、そして本人のスキルや意識（働き方、価値観、モチベーションなど）に起因するミスマッチである。中高年社員といっても個々のポテンシャル、意欲、働く理由などは異なり、突き詰めると、今後は「中高年」という括り自体の意味が失われていくはずだ。従って年齢ボーダーレスで適材適所を実現することが会社にも本人にもベストという着地点になるだろう。そのためにどのような仕組みを築き運用していくべきなのか、人材流動化をも恐れない本稿のノウハウ整理は参考になる。

(編集部)

CONTENTS

1 中高年齢雇用の実態と企業の認識

2 定年退職前、定年退職後に起きる中高年齢者の意識変化とは

3 中高年齢者活用のための自社分析とインフラ整備の具体的な進め方

- (1)さらなる中高年齢化による人員・人件費面での影響の検証
- (2)自社の中高年齢活用ポリシーの明確化
- (3)職務毎に求められる能力要件の定義と、従業員への公開
- (4)従業員に対する定期的モニタリング
- (5)仕事内容、働き方の変化に応じて処遇を柔軟にする仕組み
- (6)年齢一律での従業員処遇の見直し
- (7)社内で人材流動化を促進する仕組み
- (8)従業員自身による、キャリア形成を自律的に考えさせる機会の提供
- (9)従業員の視野拡大のための施策の検討
- (10)定年廃止の検討と、新たな課題への取り組み

4 雇用調整策としての「社外転進制度」の運用

- (1)従業員のスキルマッチングを巡る課題
- (2)社外を視野に入れたマッチングの検討
- (3)社外転進の進め方

5 高年齢者も一律処遇から適材適所の時代に

■卜部 憲

1956年、大阪生まれ。大阪市立大学卒業後、(株)ダイエーに入社。本社人事部門畑を歩む。2001年、人事本部副本部長。日経連一般職賃金制度部会委員他を歴任。2003年同社を退社し、(株)ベクトル設立。専門誌に寄稿多数。近著に『稼ぎすぎて困る熱血リーダー量産化計画』（幻冬舎）がある。

■株式会社ベクトル：

- URL (本社) : <http://www.vector-up.com>
- URL (コンサルティング) : <http://consulting.vector-up.com/ct/>
- <東京本社> 〒100-0013 東京都千代田区霞が関3-2-6 東京倶楽部ビルディング 6F ● TEL : 03-6693-5220
- <大阪支店> 〒542-0081 大阪府大阪市中央区南船場4-2-11 ベネトン心斎橋ビル 5F ● TEL : 06-4704-5522
- <和歌山支店> 〒640-8203 和歌山市東蔵前丁4番地 ファーストビル 7F ● TEL : 073-435-0360

