

平成24年度第9回企業向け人権啓発講座

企業を支える人材力

～高年齢人材のパワーを発展の柱として～

平成25年1月25日

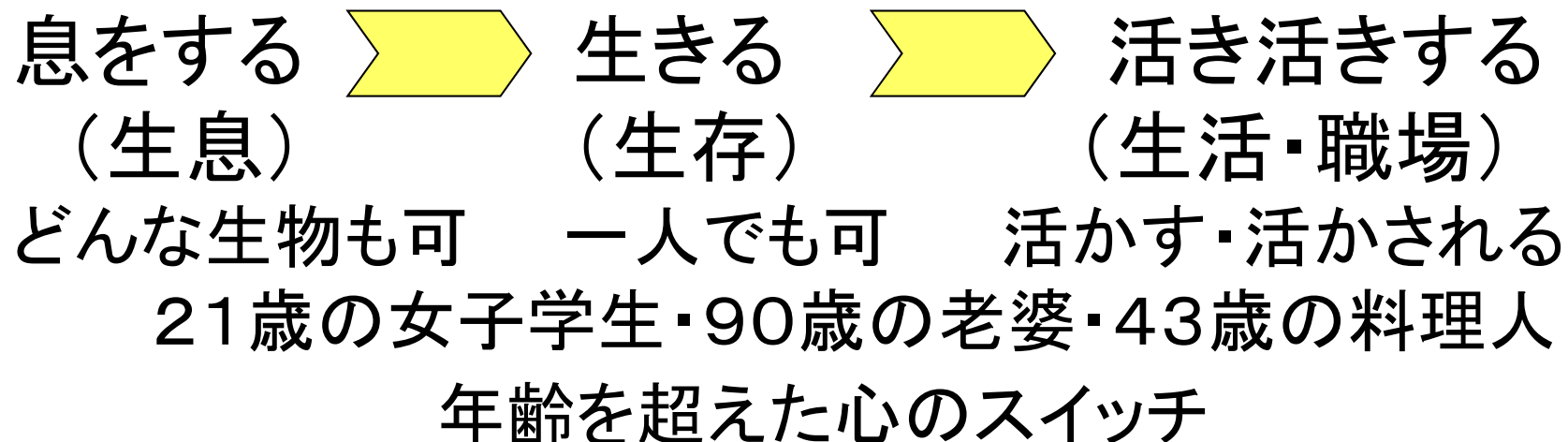
人事企画事務所ネットワーク代表

高年齢者雇用アドバイザー

中川 正志

1. はじめに

1) 全ての原点



2) 生活(生き活き過ごす日々 自己実現)

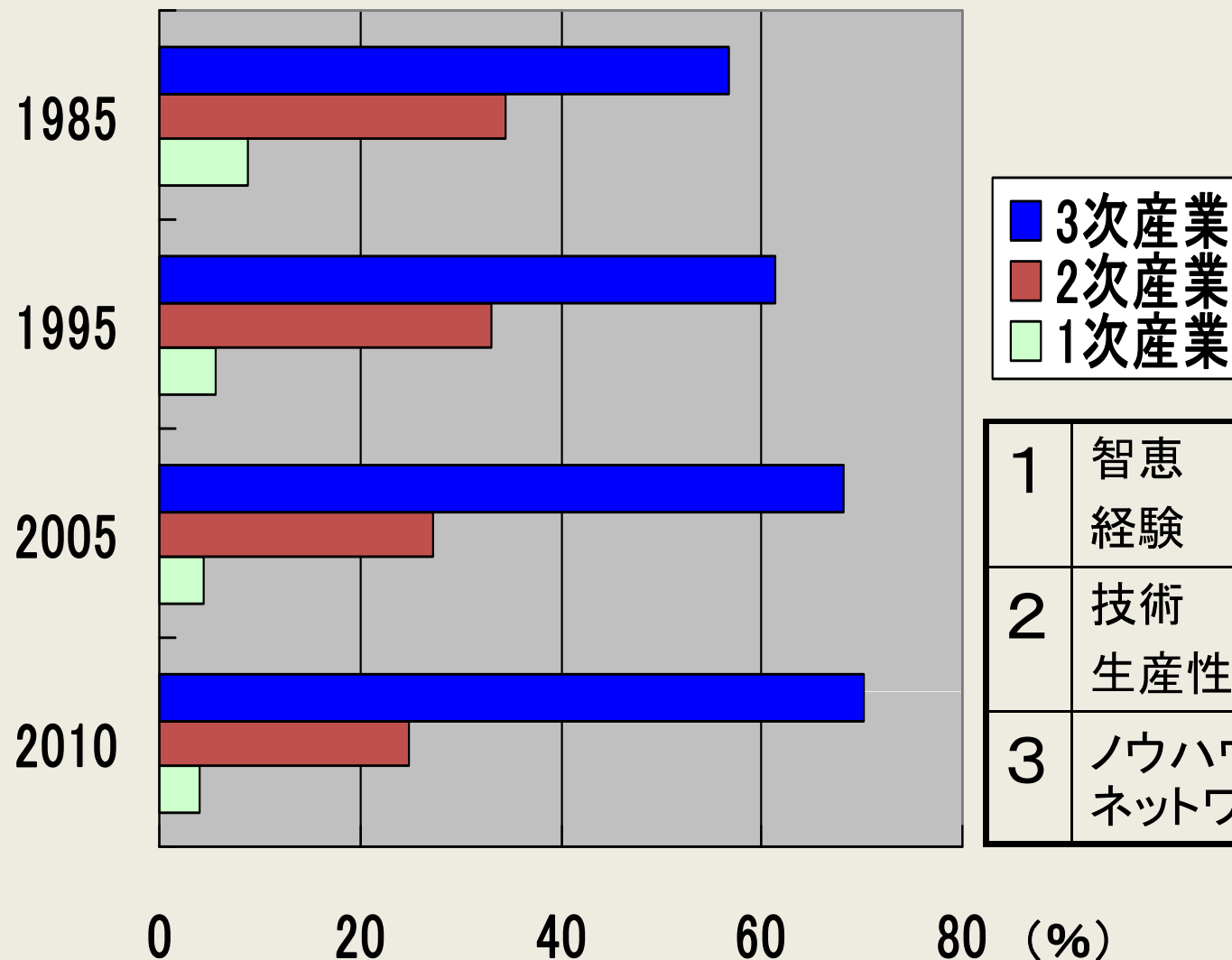
両輪・・・健康と職(ある時は当然、失くすと呆然)

目標のレベル(努力をすれば達成できる上限に設定)

成長のサイクル 出会い・触れ合い・気付き・学び

2. 労働環境の変化

1) 産業構造 3次産業(サービス・情報)の就業人口が70.2%

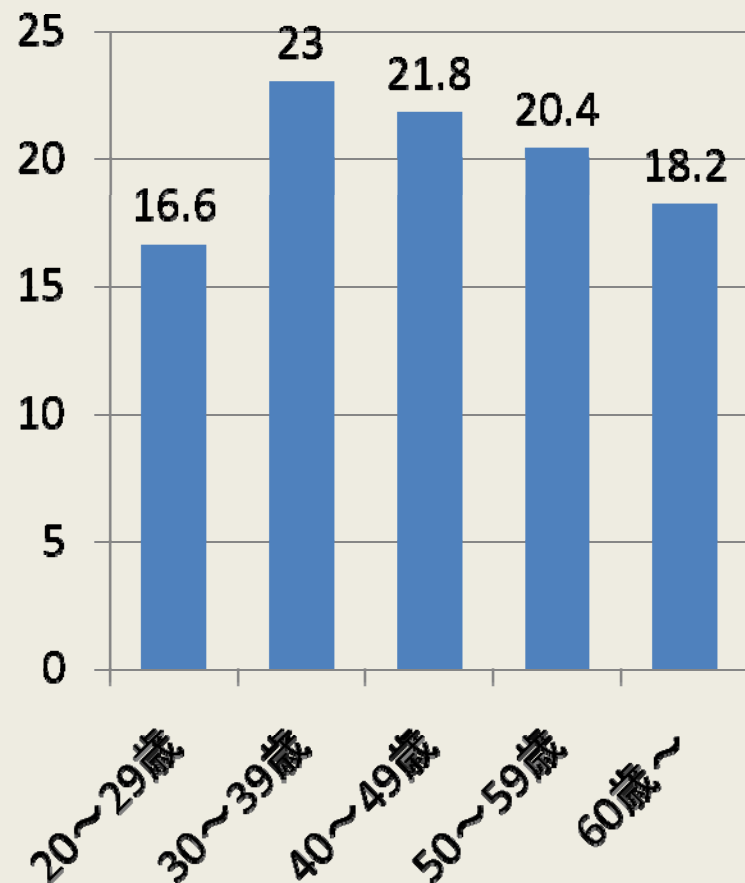


1	智恵 経験	収穫狙い
2	技術 生産性	ものづくり
3	ノウハウ ネットワーク	コト興し

2) 総人口・労働力人口の分析

(1) 総人口構成(年齢階級別)

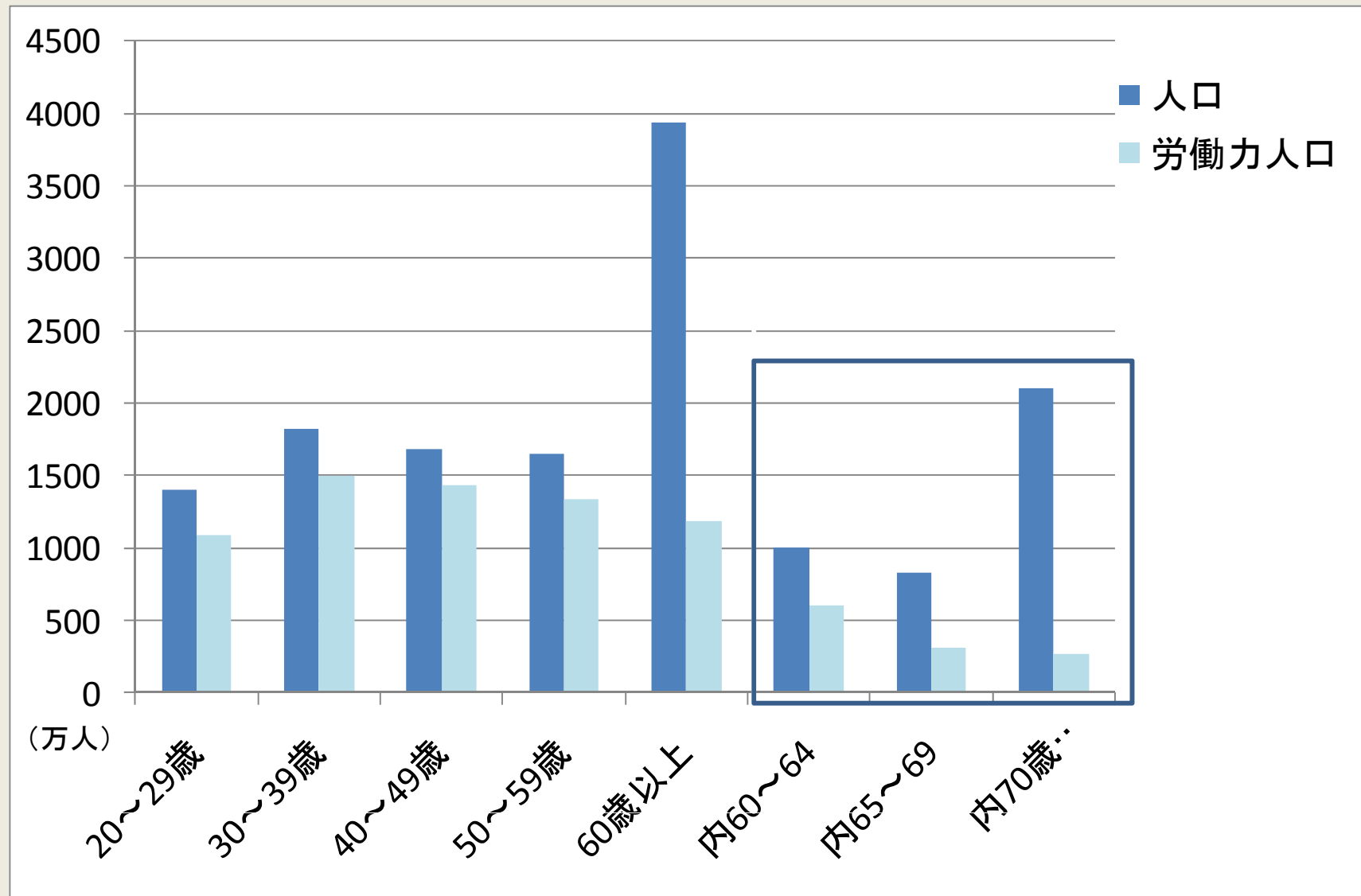
(%) (2011年度)



(2) 労働力人口推移と高年齢者比率

区分	総 計 (万人)	高年齢者比率(%)	
		60歳以上	内65歳以上
1975	5323	9. 2	4. 6
1985	5963	9. 7	5. 0
1995	6666	13. 0	6. 7
2005	6651	14. 6	7. 6
2010	6632	17. 9	8. 8

(3) 年齢階級別の内訳



3) 主な労働指標の推移

区 分	1975	1985	1995	2005	直近(2012.11)
就業者数(万人)	5323	5807	6457	6357	5559
完全失業者数(万人)	99	156	209	294	260
完全失業率(%)	1. 9	2. 6	3. 2	4. 4	4. 1(2010.7月5.7%)
有効求人倍率(倍)	0. 63	0. 67	0. 63	0. 84	0. 80(社員0.52)
大卒初任給(千円)	88	141	184	194	204
高齢者比率(%)	7. 9	10. 3	14. 5	20. 1	2011年 23. 3% 2015年 26. 9%
女性就業者(万人)	1167	1548	2048	2229	2672万人
構成比(%)	32. 9	35. 9	38. 9	41. 3	特に50歳以上急増

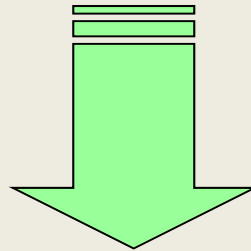
2. 変革を求められる企業経営

1) 経営資源の多様化

人・物・金

投資によって量は確保でき、
成長・拡大路線には対応可

プラス



時間・ノウハウ
ネットワーク

一人ひとりがどの位
活用できるか？
個々のスキルが問われる

2) 組織運営面の課題

企 業

逆風

課題解決への方向性

理念の明確化・共有
組織推進体制の確立・コア人材養成
人材マネジメントの緻密化・個別化
人事制度改革(評価・賃金)
人材開発体系の整備

職位・年齢・
性別・雇用形態
ねじれ・軋み
部門間・拠点間
労使

3. 京都府の高年齢者雇用状況(2012.6.1報告)

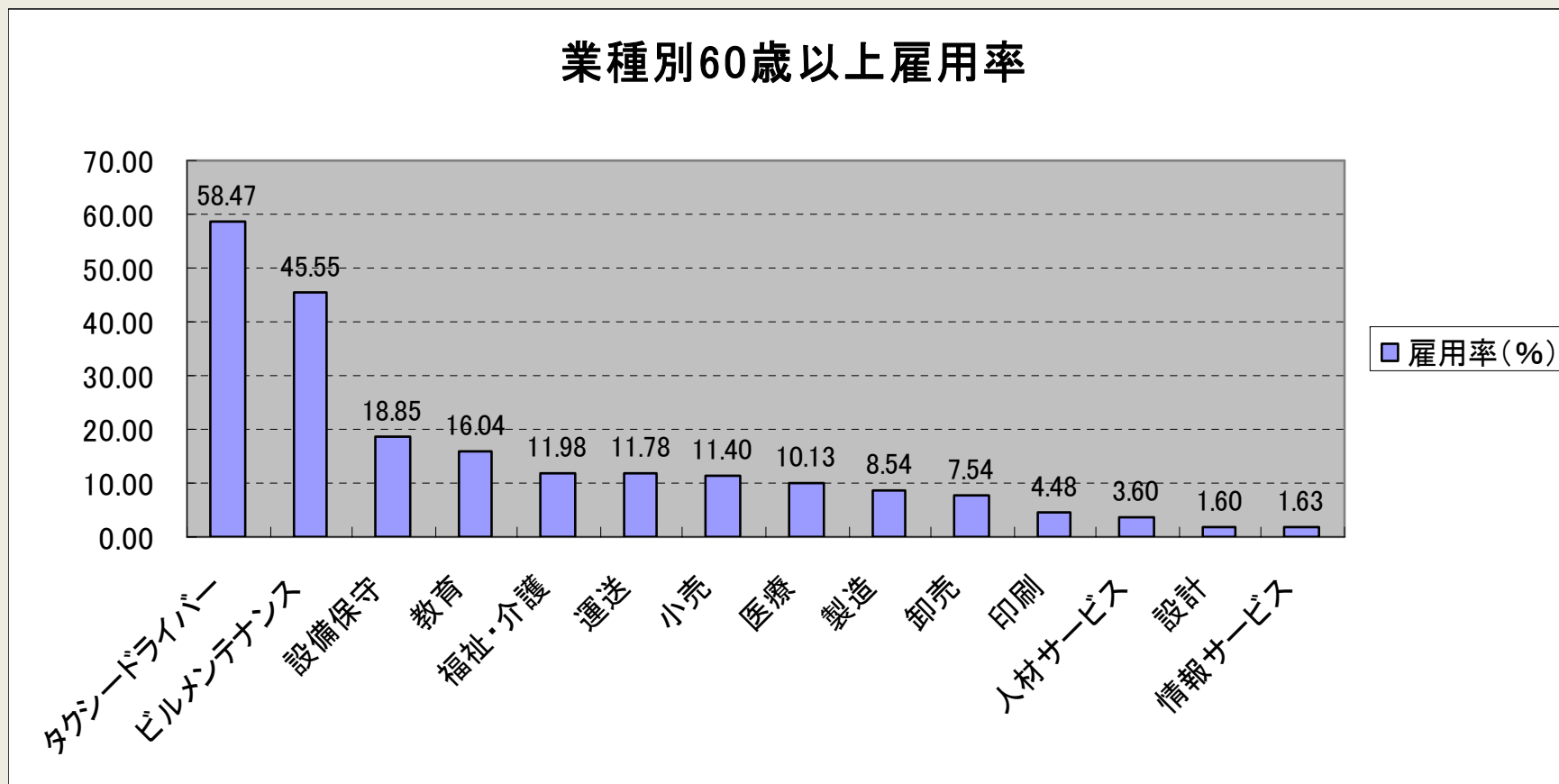
2686社 (50人未満884社・51～300人1452社・300人超269社)

1) 措置の状況(%)

区 分		全 企 業	内51人以上の企業
継続雇用確保措置実施済み		97. 0	97. 6
内 訳	定年の定めを廃止	2. 6	2. 2
	定年引き上げ	14. 7	11. 6
	継続雇用制度の導入	82. 6	86. 2
継続対象	希望者全員	47. 2	42. 5
	基準該当者(労使協定)	<u>52. 8</u>	<u>57. 5</u>
雇用の上限年齢	希望者全員65歳まで	52. 0	46. 6
	希望者全員70歳まで	17. 5	17. 4

高年齢者雇用安定法の改正－2013年4月1日付けで基準で限定できる仕組みの廃止

2) 業種別雇用状況



(訪問企業210社の集計)

全国傾向と同様、タクシードライバー、ビルメンテナンス、設備保守(警備・守衛)などの職種で活躍している人材が多い。

4. 高年齢者人材の特性

1) キャリア形成 (Career: 一人ひとりが引っ張る車輪の轍)

(1) 順応・模索・蓄積・**自立・推進**

受動態のレベルを長年にわたって経験

(2) 就職－習職－**修職**＜**専門性・独自性**>

エンプロイアビリティ

(3) 基本スキル (段階的な習得・発揮)

区 分	若 者	高年齢者
ヒューマンスキル	△ 未知数	○ 実証・理解
テクニカルスキル	× 未経験	○ 経験・熟練
コンセプチュアルスキル	× 未開発	△ 個別

(4) 他世代との比較 (大いにある◎・標準○・少ない△・欠如×)

区 分		若 手 層	中 間 層		高 年 齢 層
1	意欲	△ 希薄化	◎	個別化 個人差	○ 安定化
2	体力	○ 骨細化			○ 先入観
3	経験	× 未経験			○ 経験則
4	技術	× 未経験	○	キャリア 形成が	○ 習熟
5	知識	× 未経験			○ 豊富
6	実績	× 未経験			○ 蓄積
7	処遇	○ 先行投資	△	スキルを 左右し、 その後を 決める	△ 生活所得
8	成長	◎ 未知数			× 維持
9	人脈	× 不足			○ 多角的

2) 基本的な認識

(2008労働政策研究・研修機構の調査) %

区 分		希 望	実現可能
雇用形態	正社員	56. 5	11. 0
	嘱託・契約	29. 6	71. 1
勤務時間	フルタイム	51. 2	65. 0
	パートタイム	42. 1	27. 0
年収設定	80～90%	23. 1	9. 7
	60～70%	33. 9	31. 4
	40～50%	12. 0	30. 5

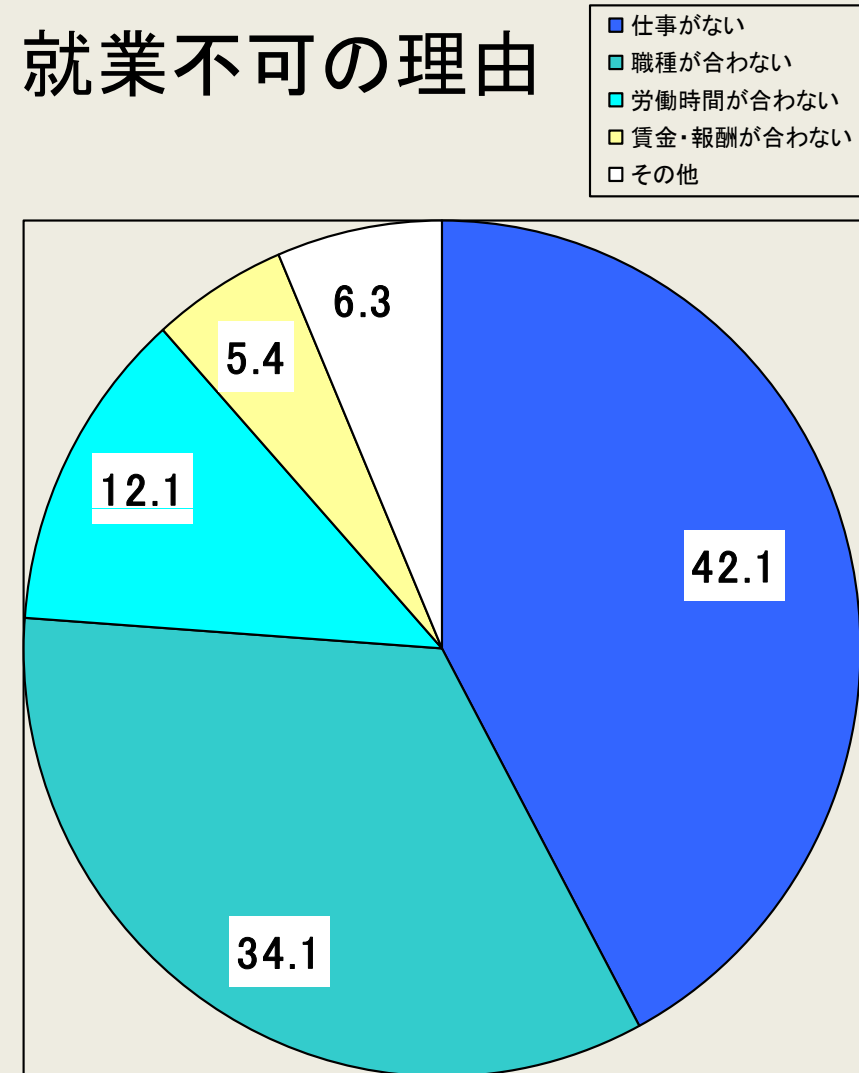
組織の一員として培われた認識・経験を考慮し、実現可能な範囲内で、個別・柔軟に設定する仕組みが必要

3) 継続雇用の課題

賃金を別体系に	63.7%
健康面への配慮	40.9%
勤務時間・形態	31.7%
処遇・ポスト不足	31.0%
職務内容・作業環境	26.1%
作業効率の低下	21.1%

人事制度の構築、個別人材管理の徹底によりクリアできる内容が多く、本人が想定するレベルとの乖離も調整できる範囲であるが、仕事がない？が40%を占めるが、その意味・検証が不可欠

就業不可の理由



5. 高年齢者パワーを活かす企業づくり

1) 基本的な方向性

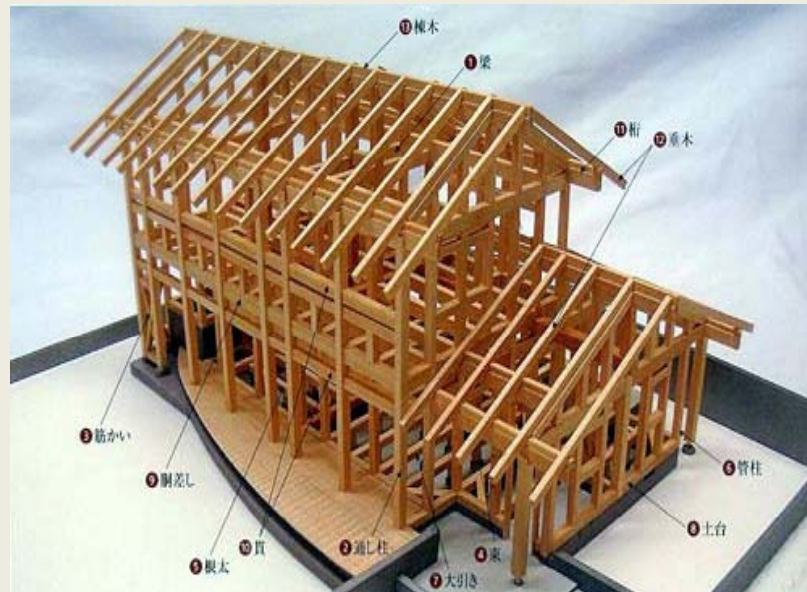
区 分	従 来	現 在 ～ 未 来
基本理念	経験則、適材適所	適人適職
雇用・処遇	終身雇用・年功序列	二極化・流動化
運 営	トップダウン・ボトムアップ	ミドルアップダウン
個との関係	組織主導型	個人自律型
人的強化	人材育成(定型的)	人材開発(体系的)

寄らば大樹の陰



2) 人事理念の刷新

適材適所の限界



家 — 木材

杵はめ

まさに“企業は人なり”時代を迎え、一人ひとりの適性を
勘案した上で、個別スキルの開発、最大限の発揮を目指す

適人適職の可能性



企業 - 仕事 - 人

マッチング

3) 人材育成から人材開発へ

＜人材育成＞

企業組織に必要な人材
を**定型的な研修**を中心
に育てる

主体) 会社

対象) 階層別

部門別



(例) 新入社員研修
営業課長研修

＜人材開発＞

人事の**体系的なキャリア
形成**によって個々の人材
の適性能力を最大限に引
き出す

採用・配属

評価・異動

登用・研修

主体) 会社・上司・本人

対象) 個別・階層別・部門別

(例) リーダーシップ強化研修

コーチングスキル養成研修



4) 組織運営のキーマンとして

(1) 歴史・伝統の理解・伝承者

時代と共に進化するための風土・体質形成

(2) 企業ロイヤリティの浸透

若者の就業意識の高揚、定着・活躍へメンターの役割

(3) 部門特性に応じた知識・技術の継承・注入役

専門職・マイスターとしての位置付け・活躍

(4) 課題解決型プロジェクト活動のメンバー

部門横断的なメンバー編成で、提言・提案

(5) 適性－適職－適遇の人材開発の対象

個々人のスキル・経験を活かす(折衝・交渉・統括)

資格等級・雇用形態の工夫(役職定年制・専門職制)

店舗のナイトマネージャー・保険事故対応サービス



5) 雇用推進に向けてのポイント

- (1) 継続雇用の基準 = 健康・意欲・勤務状況・評価
設定されている場合もほとんどが希望者全員に運用
保険的な意味を残す必要性(経過措置との関連)
- (2) 個别人材管理 = 新たな時代の雇用を支える
ポイント年齢 < 45歳・50歳・55歳 > での体系的・個別
の処遇・契約、自主選択機会の設定(プレ定年症候群)
- (3) 役割期待の明確化 = リーダー・専門職
新リーダー像: 「やる気」高揚、共感・ビジョン型、人望
専門職: キャリアアンカー的な存在
- (4) ワークシェアリング = 要員体制・コストを踏まえて、
希望・適性による斬新な組合せ・処遇が可能
- (5) 継続雇用と転職: 人材ニーズと確保のための地域
における企業間連携・協働の可能性の追求、具現化
- (6) 高齢者・障害者雇用の促進による人事機能の進化