

Round-table Discussion

座談会

# 高齢社員のさらなる 活躍推進に向けて



藤原清明  
ふじわら きよあき

〈司会〉  
経団連専務理事

小林祐児  
こばやし ゆうじ

パーソル総合研究所  
上席主任研究員

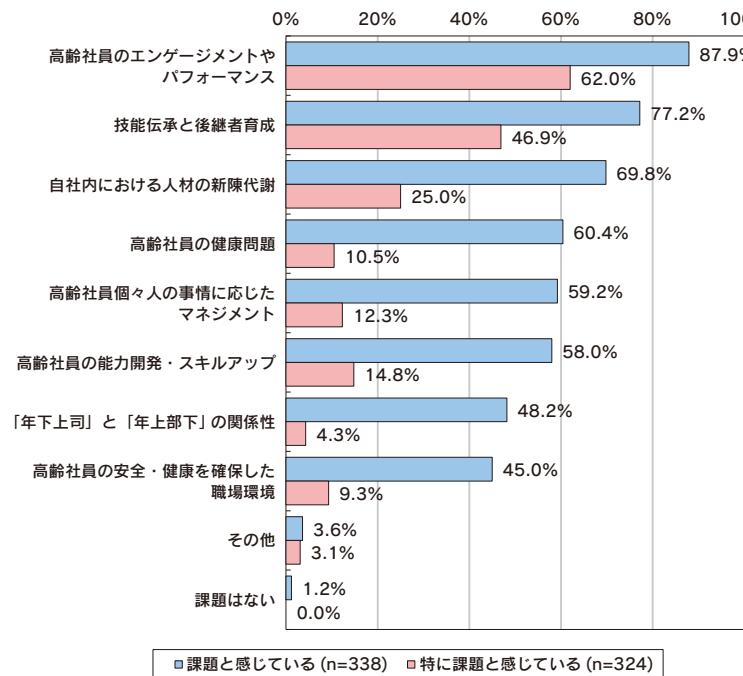
直木敬陽  
なおき よしはる

雇用政策委員会  
人事・労務部会長  
ANA ホールディングス  
専務執行役員

石山恒貴  
いしやま のぶたか

法政大学大学院  
政策創造研究科教授

図表2 高齢者雇用における課題



結果として働きがいが失われ、成果も上がらないという悪循環が起ります。

加えて、定年後再雇用では賃金水準がダウンする傾向にあります。同一労働同一賃金を目指していく以上、賃金水準と職務やポジションとのバランスをどのように取るかが大きな課題です。また年下上司と年上部下の人間関係をはじめ、マネジメントの取

り組みもまだ途上という認識です。

小林 60代以上のシニア雇用の方向性は、この10年ほどの日本の雇用慣行に鑑みると明確です。石山教授が言及されたように、現状のシニアに対する福祉的雇用を、現役並みの雇用に変えていくこと、つまり、役割別の待遇とともに、業績評価を行ってきました実態があり、

急速な人口減少と少子化が進行する中、イノベーションの創出による持続的な成長を実現するためには、多様な人材の強みや個性を發揮できる職場環境の整備が不可欠となっている。

とりわけ、企業における高齢社員の活躍は、わが国で深刻化している労働力問題への対応だけではなく、高齢社員のエンゲージメント向上を通じてパフォーマンスを高めることで、イノベーションを創出し、企業の生産性の向上にもつながる重要な取り組みといえる。

そこで本座談会では、高齢者雇用の現状・課題と対応策を伺い、今後の方向性を展望する。

## 「福祉的雇用」からの脱却

藤原

経団連では「高齢社員のさらなる活躍

推進」をテーマに、直木部会長のもと雇用政策委員会人事・労務部会で約2年間にわたって検討を重ね、2024年4月に報告書を取りまとめました。この過程では、企業事例の聴取とともに石山教授、小林上席主任研究員をはじめとする有識者のご意見を伺いつつ、高齢者雇用の現状と課題について、七つの項目を軸に整理をしました(図表1)。本日は、この報告書を踏まえつつ、高齢者雇用の課題や対応策を検討していきたいと思います。まず現状認識や課題についてお聞かせ下さい。

石山

企業の人事部の方とお話をすると感じるのは、従来の発想の延長線上の高齢者雇用の実態から抜け出しきれていない企業もあるということです。特に日本の雇用慣行の傾向が強い会社では、従来の考え方として組織も個人もシニアのキャリア開発に消極的で、その活躍が目的ではなく、社会的な要請による「福祉的雇用」を行ってきた実態があり、そこからの変化によりやく取り組み始めた段

石山教授、いかがでしょうか。

石山 教授、いかがでしょうか。

図表1 高齢者雇用の現状と課題



経団連事務局作成

階であることが多いでしょう。

しかし、人口構造の変化に伴い、働き手の不足が顕在化する中で、これからはむしろシニアの獲得競争が起こると予想しています。一方、福祉的雇用から脱却できなければ、シニアに対する周囲の期待の低さが自己成就し、

かかります。職種や役職、それまでの評価など様々な軸があり、決め方も企業それぞれですが、明確にシニアの待遇変革の流れが見えており、まだ対応していない企業もこれから取り組まざるを得なくなるでしょう。

とはいっても、私はこうした課題をシニアだけの問題に限定すべきではないと考えています。日本の伝統的な雇用において、中高年の待遇がアキレス腱になるのは、何十年も前から指摘され続けてきたことであり、賃金カーブを見ても、高齢化に

非常に弱い仕組みであることは変わっています。また、企業の方に話を聞くと、シニア層のモチベーションの維持や、エンゲージメントが低いシニアが再生産されてしまう問題が認識されています。この問題は突然出現したわけではなく、シニア世代になる前までの人事マネジメントが大きく影響しているのです。にもかかわらず、シニアだけの問題として解決しようとしている面が強く、このままでは、いま30～40代で活躍している方々もいません。また、企業の方に話を聞くと、シニア層のモチベーションの維持や、エンゲージメントが低いシニアが再生産されてしまう問題が認識されています。この問題は突然出現したわけではなく、シニア世代になる前までの人事マネジメントが大きく影響しているのです。にもかかわらず、シニアだけの問題として解決しようとしている面が強く、このまま同じ問題を繰り返します。したがって、シニア雇用の問題だけに閉じないようにすることが非常に重要なポイントだと思っています(図表2)。

直木 お二方の課題認識は、経団連の調査結果とも合致すると思います(図表2)。ただし、シニア社員を取り巻く現状と課題をここまで具体的にキャラクタアップできている企業ばかりではないですし、人事制度に落とし込むことにも難しさが付きまとのように思います。当社を例にとれば、これまでも制度の見直しを行ってきましたが、日本型の雇用慣行の特徴、すなわち終身雇用、年功序列、企業内組合といった要素が人事制度に残っています。役職定年制や定年後再雇用とう機会で見直すことも難しいため、雇用制度をベースから変えていく必要があると考えています。現在、2027年度をめどとし、ミ



## 直木敬陽

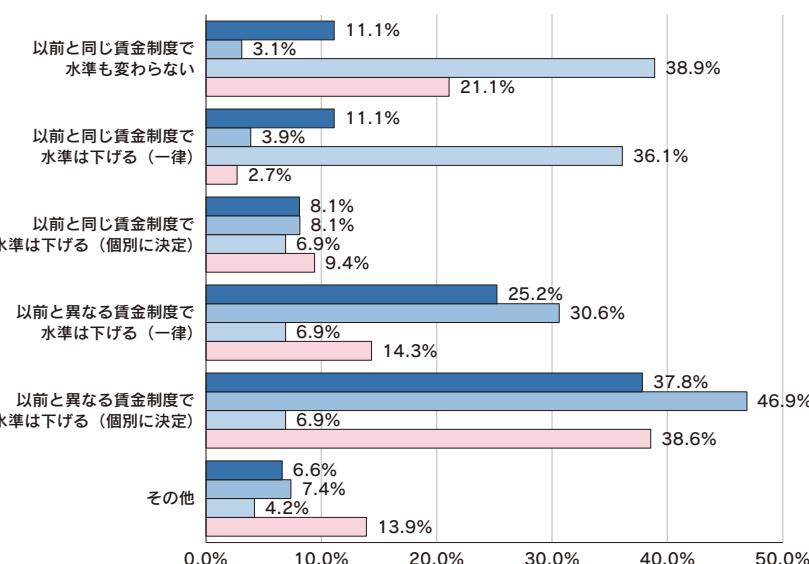
ANAホールディングス専務執行役員

1987年全日本空輸入社。ワシントン支店長、グループ会社役員、グループ人財戦略室長を経て、2019年執行役員。2021年にANAホールディングス上席執行役員兼全日本空輸取締役執行役員となり、2024年6月から現職。現在はグループCHO(グループ人事・グループ労政)、およびグループ経営戦略を担当

くとも、ほかにも対策はあります。例えば、ANAホールディングスには、非常に専門性の高い方が揃っています。人材育成のトレーニングセンターを見学した際、キャビンアテンダントの方々が専門性の高い能力の醸成に取り組まれていました。そのような企業は、能力や職務のスキルと賃金の連動性を図りやすいです。その観点で改革を行えばいいのではないかと思っています。勤続年数が上がり、経験をして技能が蓄積されるな

ツショニングレード制度<sup>(注)</sup>の導入や、定年年齢の見直し、60～65歳、また65歳以上の雇用について議論しているところですので、お二方のご指摘を検討過程で活かしていきたいと思います。

図表3 基本給の水準(59歳時点、64歳時点との比較)



■60歳～64歳(n=333)  
□(うち65歳までの継続雇用導入企業(n=258))  
△(うち65歳定年制企業(n=72))  
□65歳以降(n=223)

出所：経団連『2023年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果』

## 課題解決の 方向性と対応策 サクセッショングランを 早めることが一つの解

藤原 続いて、ただいまの現状認識と課題を踏まえ、その対応についてご意見をいただきたいと思います。

小林 対応策を検討するにあたり、メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用へと人材マネジメントを根幹から変えるような議論がしばしば登場しますが、現実的には、実務向けではあります。では何を変えるべきか。モチベーションが低い50代、60代が毎年のように再生産されている問題を突き詰めて考える必要があります。日本企業の場合、メンバーシップ型かジョブ型かが問題なのではなく、人材登用や選抜のタイミングの遅さが問題なのです。私はこれを「平等主義的競争主義」と呼んでいます。総合職正社員全員を幹部候補として平等に見るがゆえに選抜に時間がかかるため、ジョブローン

では何を変えるべきか。モチベーションが低い50代、60代が毎年のように再生産されている問題を突き詰めて考える必要があります。日本企業の場合、メンバーシップ型かジョブ型かが問題なのではなく、人材登用や選抜のタイミングの遅さが問題なのです。私はこれを「平等主義的競争主義」と呼んでいます。総合職正社員全員を幹部候補として平等に見るがゆえに選抜に時間がかかるため、ジョブローン

## SOC理論を取り入れる SOC理論を取り入れる

石山 私も小林さんがおっしゃったように、メンバーシップ型かジョブ型かをいきなり問題にするのは議論が粗すぎると思っていました。そういった、ゼロかイチかという議論をしな

ら、結果的に勤続年数と賃金の上昇がリンクすることもあります。貢献と見合っているなら賃金を無理やり下げる必要もありません。日本企業の評価制度やモチベーションを高めるための施策は、今まで役職や昇進に依存しそぎていたことが課題でした。単純に、専門性を高めて第一線で活躍すること自体を評価しながら、モチベーションを向上させる施策を見いだせばよいと思います。コロナ禍の時、ANAホールディングスの社員が他社に出向され、どこに行つても大活躍されていましたように、業種や職種が変わっても対応できるポータブルスキルを持った人材を多く擁しているのです。今後はこうした人材は取り合ひになるでしょう。

また、年を取れば一律に働くモチベーションが下がるとの見方にはバイアスがかかっています。シニア世代とはこういうものとみなす固定概念、ある種のエイジズムがあります。定年後再雇用者を対象としたインタビュー調査では、「今まで通りバリバリ仕事をしたいが、若手が萎縮してしまうので控えていい」との意見が多く出ることがあります。自分が中で働き方を割り切って、活躍しないよう正在していいます。会社もそれでいいと容認しています。高齢者雇用におけるモチベーションの低さは、社会的に作り出されている、

## 異動に社内公募制度を 活用していく

としか言いようがありません。すでに人口減少期でもあり、考え方を根本的に変える必要があります。ジョブ・クラフティングやSOC理論といった考え方を取り入れるべきです。ジョブ・クラフティングとは、働く人自らが自身の熱意や動機、強みに沿った形で、現在の仕事を見直して再創造することです。これにより、仕事に対する意欲やエンゲージメントの向上、イノベーションの創出が期待できます。

SOC理論は、高齢者がどのようにして最大限の幸福と効率を達成するか理解するための理論です。この理論は「Selection(選択)」「Optimization(最適化)」「Compensation(補償)」という三つから成り立っています。年齢を重ねても活躍し続けるために、仕事の目的を選択し直し、最適化し、できないことは補償するといった戦略を取れば、高齢者が活躍する道筋はいくらでも考えられるでしょう。シニアになつたら一歩下がるのではなく、もつと第一線で活躍する方向に振り切つてもよいのではないかと思います。

テーションを長く続けていくうちに、従業員は多能工的に成長します。いざエキスパートを目指すとしても、その決断のタイミングが遅すぎることが重要です。重要なポストの候補者を前もって管理職候補に選抜する必要があります。石山 直木部会長にお聞きしたのですが、高齢者雇用の課題への対応策のうち、御社が最も難しいと感じられているのはどの部分ですか。

直木 高齢者の賃金水準をいかに適切に設定するかという部分です(図表3)。年功序列の待遇からの脱却や、役職定年等も行いながら総額人件費を注視してきましたが、賃金水準を設定するプロセスにおいて、役割や成果に応じた評価が難しく、課題であると考えています。評価を公正に行うことができれば、石山教授が言われることも解決すると思いますが、その評価制度の運用が課題になります。

藤原 続いて、ただいまの現状認識と課題を踏まえ、その対応についてご意見をいただきたいと思います。

小林 対応策を検討するにあたり、メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用へと人材マネジメントを根幹から変えるような議論がしばしば登場しますが、現実的には、実務向けではあります。では何を変えるべきか。モチベーションが低い50代、60代が毎年のように再生産されている問題を突き詰めて考える必要があります。日本企業の場合、メンバーシップ型かジョブ型かが問題なのではなく、人材登用や選抜のタイミングの遅さが問題なのです。私はこれを「平等主義的競争主義」と呼んでいます。総合職正社員全員を幹部候補として平等に見るがゆえに選抜に時間がかかるため、ジョブローン



石山恒貴

法政大学大学院政策創造研究科教授

博士（政策学）。NEC、GE、米系ライフサイエンス会社を経て、現職。組織行動論、人的資源管理、越境学習、キャリア形成、タレントマネジメント等が研究領域。日本キャリアデザイン学会副会長、人材育成学会常任理事、Asia Pacific Business Review (Taylor & Francis) Regional Editor、日本女性学習財団理事等。主な著書：『定年前と定年後の働き方』『越境学習入門』『日本企業のタレントマネジメント』『地域とゆるくつながろう！』など多数

ますが、日本社会にはそれ以上の意識の問題が極めて頑強に残っています。

日本は若手からシニアまで、年齢を非常に意識します。「若いうちの苦労は買ってでもしろ」という言葉がありますが、あれは裏を返せば高齢になると一線で活躍しなくてよい、といった役割を縮小する発想につながります。

そして目上的人は指導する立場であって、指導される立場ではないという認識になるため、導下上司が年上の部下に対して適切にファイードバックができず、5段階評価の3を与え続けるといった、シニア向けのMBO（目標管理制度）の形骸化が起こっています。そのような中で突然、早期退職募集の話が出てきたります。適切な評価がなされない中で、本當に残つてほしいシニアが残つてくれるのか。MBOが形骸化し続けている問題については、メンバーシップ型、ジョブ型に関係なく、大半の日本企業が考える必要があるでしょう。

もう一点、いま私が非常に注目しているのが、社内公募制度です。公募制度自体は昔から導入している企業が多いのですが、社内異動を原則公募としている企業は少ない。数万人の社員がいる企業で公募異動を推進始めても結局100人にも満たないような現状です。公募制度がうまく稼働しない理由は二つあります。一つは事業部が協力せず、公募案件を出さないか、上司が拒否権を発動する場合

です。事業部側としては優秀な人は出したくないし、そうでない人には来てほしくないの当然です。事業部内の個別最適を繰り返すことになり、全社的なキャリア戦略は達成できません。トップがキャリア戦略の重要性を示す必要があります。

もう一つは、そもそも応募者が少ないことです。理由は先ほども指摘したジョブローテーションにあります。手を挙げなくてもジョブローテーションで異動はあるし、成長実感もある。飽きた頃にちょうど仕事が変わるのが日本の大企業です。役職定年や定年延長を実施すると同時に、50代からのキャリア研修を行う企業も多いですが、それでは遅すぎます。企業もそこに気付き、キャリア研修を40代、30代に少しづつ早めていますが、もっと早く20～30代から、数年に1回は自分のキャリアについて対話する経験を広げていかないと、手を挙げる人は増えないと思います。

石山 MBOと社内公募の問題は、私も重要な手を挙げる人は増えないと思いません。MBOは選抜に時間がかかり、15～20年かけてじっくり査定しています。本人も異動する、上司も異動する、そういうことが繰り返される中で複眼的な人事評価ができ、結果としてかなり高い公正性が確保されていると

いえるでしょう。しかし逆に、20年かかる評価システムなので、単年度で評価することに本人も上司も慣れていません。半期や1年で評価することが苦手です。シニアのモチベーションが下がるのは、「会社が評価しているの世代のことは本気で評価してくれない」と思つているためです。

また、社内公募にも多くの企業が取り組んでいましたが、あくまでサブシステムで、会社が主導して決定する異動がメインシステムでした。社内公募を活性化させるためには、異動のメインシステムを会社主導だけでなく、本人の手挙げ式も含めることが必要です。しかし労使関係の柱となっている生産性三原則、つまり雇用の維持拡大、労使の協力と協議、成果の公正な分配が合意されて以来、総合職は勤務地・時間・職種が無限定と考えられています。この生産性三原則を絶対視するのではなく、異動の原則についてはより柔軟に本人の手挙げ式も含めていくことが、高齢者雇用にとって有益でしょう。

直木 個人的には、人事異動の中心を社内公募制にするのは良いことだと思いますし、本人の希望に加えてAIなどを活用したマッチングも理想です。ただ、定年延長や再雇用の仕組みを導入した時のコンセプトや、先輩を用にとつて有益でしょう。

だまだ多く、これまでの文化や会社の体力も踏まえながら考えていく必要があるでしょう。小林 現状打破が難しい中では、まずエイジズムの問題からえていくべきだと思います。ダイバーシティ研修に取り組む企業は多いのですが、エイジズムについては、研修も訓練もしていない企業がほとんどです。また、エイジフリーをうたう企業はありますが、しっかりとマインドセットができるトレーニングをしている企業は少ないのでしょう。研修・トレーニングを積んで、その後にMBOの問題に取り組む。年齢と評価の表を見て、実際の運用がどうなっているかを考えていく。そこから始めるのがよいのではないかでしょうか。

石山 皆さんのが懸念されているのは、ジョブ・クラフトティングやSOC理論といった、これまでにない概念や制度を取り入れることによって日本の経営の強みが消えてしまうのではないかということだと思います。「同じ金の飯を食う」チームワークの中では非常に濃密なコミュニケーションにより暗黙知があり、それが強みであるのですが、そこが破壊されてしまう懸念を持たれているのではないか。ただ、日本企業も多様化しており、スター

リスペクトする文化は残っています。チームワークを大切にする労働集約的な会社では、自分から手を挙げて異動とはなかなかいかない面もあるでしょう。

人事の立場でいえば、人への投資を、付加価値に変えていく仕組みを考えなければなりません。一律で役職定年制を設けたり、定年後の再雇用で賃金をカットしたりすることがまさに面もあるでしょう。

## エイジズムのバイアスを取り除くには

リスペクトする文化は残っています。チームワークを大切にする労働集約的な会社では、自分から手を挙げて異動とはなかなかいかない面もあるでしょう。

人事の立場でいえば、人への投資を、付加価値に変えていく仕組みを考えなければなりません。一律で役職定年制を設けたり、定年後の再雇用で賃金をカットしたりすることがまさに面もあるでしょう。

小林 まだ多く、これまでの文化や会社の体力も踏まえながら考えていく必要があるでしょう。小林 現状打破が難しい中では、まずエイジズムの問題からえていくべきだと思います。ダイバーシティ研修に取り組む企業は多いのですが、エイジズムについては、研修も訓練もしていない企業がほとんどです。また、エイジフリーをうたう企業はありますが、しっかりとマインドセットができるトレーニングをしている企業は少ないのでしょう。研修・トレーニングを積んで、その後にMBOの問題に取り組む。年齢と評価の表を見て、実際の運用がどうなっているかを考えていく。そこから始めるのがよいのではないかでしょうか。

石山 皆さんのが懸念されているのは、ジョブ・クラフトティングやSOC理論といった、これまでにない概念や制度を取り入れることによって日本の経営の強みが消えてしまうのではないかということだと思います。「同じ金の飯を食う」チームワークの中では非常に濃密なコミュニケーションにより暗黙知があり、それが強みであるのですが、そこが破壊されてしまう懸念を持たれているのではないか。ただ、日本企業も多様化しており、スター

## コミュニケーションを回避する

小林 また、日本企業のマネジメント全体に影を落としているのは、ハラスメント問題への偏った対応です。われわれの調査によると、近年、人間関係を回避する上司が増えていました。食事や飲みに誘わないどころか、怒らない、ファイードバックをしない、コミュニケーション自体を避けている上司が、ここ15年ほどで非常に増えている様子が見られます。それは法令遵守を旨としたハラスメント研修だけが広がり、現場ではネガティブなファイードバック・評価ができず、それがメリハリのあ

る処遇をしにくくてしまっている。このか

いえるでしょう。しかし逆に、20年かかる評価システムなので、単年度で評価することに本人も上司も慣れていません。半期や1年で評価することが苦手です。シニアのモチベーションが下がるのは、「会社が評価しているの世代のことは本気で評価してくれない」と思つているためです。

また、社内公募にも多くの企業が取り組んでいましたが、あくまでサブシステムで、会社が主導して決定する異動がメインシステムでした。社内公募を活性化させるためには、異動のメインシステムを会社主導だけでなく、本人の手挙げ式も含めることが必要です。しかし労使関係の柱となっている生産性三原則、つまり雇用の維持拡大、労使の協力と協議、成果の公正な分配が合意されて以来、総合職は勤務地・時間・職種が無限定と考えられています。この生産性三原則を絶対視するのではなく、異動の原則についてはより柔軟に本人の手挙げ式も含めていくことが、高齢者雇用にとって有益でしょう。



小林祐児

パーソル総合研究所上席主任研究員

上智大学大学院総合人間科学研究科社会学専攻博士前期課程修了。NHK放送文化研究所に勤務後、総合マーケティングリサーチファームを経て、2015年からパーソル総合研究所。労働・組織・雇用に関する多様なテーマについて調査・研究を行う。著作に『罰ゲーム化する管理職』(集英社インターナショナル)、『リスクリキングは経営課題』(光文社)など多数

分で進めることにもなり、それこそ専門性を高めることにつながります。その意味でもジョブ・クラフティングはかなり有効だと思います。

**小林** 専門性を高めるはどういうことか、という議論があると思います。私が『罰ゲーム化する管理職』という書籍で指摘したことには、はたから見るとマネジメント職はまるで罰ゲームのように見えるということです。ハ

直木 シニアの評価方法について小林さんは、専門性だけを意識しすぎるのはよくないと言われましたが、詳しく教えていただけますか。

石山 本来、心理的安全とは、安心して忌憚なく自分の意見を言いえる職場の状況を作り出すことを目指した概念です。そうであれば、上司がコミュニケーションを回避するということは起こらないはずです。心理的安全性がある意味逆に使われています。

**小林** 私もメリハリある評価・待遇とは逆の方向に進んでいる印象を強く持っています。日本企業はMBOを、人件費の配分の機能として使っています。しかし、上司がハラスメントになることを恐れてネガティブなフィードバックを行わない結果、評価の中央化が往々にして起ります。MBOを、部下を成長させる機能と待遇決定の機能とに切り分けることも現状打破の一つの手段になるかもしれません。

## 高齢者雇用の今後の方向性

### 専門性の尊重はもう刃の剣

直木 当社では、整備士の場合、整備の国家資格をいくつ持っているかも評価していますが、それは有効だと思いますか。

**小林** その整備士の仕事が10年後、15年後も必要で尊重できるなら問題ありません。ただ、将来性を見極めずに、辞められると困るので取りあえず一定の評価制度は作るといった考えではうまくいきません。

直木 当社では、整備士の場合、整備の国家資格をいくつ持っているかも評価していますが、それは有効だと思いますか。

**小林** その整備士の仕事が10年後、15年後も必要で尊重できるなら問題ありません。ただ、将来性を見極めずに、辞められると困るので取りあえず一定の評価制度は作るといった考え方ではうまくいきません。

直木 石山教授がおっしゃっていたジョブ・クラフティングは、ホワイトカラーにとってより必要な手法でしょうか。

**石山** そうですね。自分の仕事を見直していくことは、ブルーカラーでも必要ですが、ホワイトカラーこそ積極的に進めるべきです。専門性にはテクニカルスキルだけではなく、応用力も含まれます。能力は多層化しているので、ジョブ・クラフティングを進めると、リスクリキングやアップスクリキングを主体的に自

ラスマントに注意しながら部下を育成し、責任が重く業務量も多いマネジメント職に比べ、エキスパート職は部下もないし、自分の力量で仕事ができる。それでいて待遇は同じ。これではマネジメント職の魅力を感じられません。

石山 教授が勧めるジョブ・クラフティングにあるように、ピープルマネジメントのあり方や、ポートアブルスキルが必要であることを、マネジメント職に就かない方々にもしっかりと伝えなければなりません。人付き合いやマネジメント、指導など人間的な要素を、シニア活躍における要件として定義しておくことは非常に重要だと考えています。

**石山** 確かに、「名ばかり専門職」制度の例はあります。一方、高度専門職制度を厳密に運用している企業もあります。高度なアセスメントをしたうえで、高度専門職を限定的に運用している企業も少なくありません。ハード技術者を中心にビアリングした際には、そのような企業における高度専門職の方は、プロジェクトマネジメントもこなし、非常に対人能力が高いと感じました。ジョブローテーションを経験し、幅広い専門性を持つつつ、対人関係もこなす。そして会社の利益への関心が非常に高いといった特徴が出していました。これが本来の高度専門職ですが、「専門職」とひとくくりにした瞬間に、問題が起きました。

直木 職務や役割と賃金制度の関係、人事評価制度、マネジメントのあり方、年上部下と年下上司の関係、能力開発のスキルアップ・リスクリキングなど、高齢者雇用の課題は人事制度全体の課題と連関しており、冒頭紹介のあった経団連の報告書においても、本日の座談会の論点が網羅されています。当社に限らず多くの企業がこれを参考しながら対応を練つていていると聞いています。本日の座談会の意見交換についても、各社の参考となればと思っています。

み合わせの悪い状態はしばらく続くと思いますが、大きな問題の一つです。

**石山** 本来、心理的安全とは、安心して忌憚なく自分の意見を言いえる職場の状況を作り出すことを目指した概念です。そうであれば、上司がコミュニケーションを回避するということは起こらないはずです。心理的安全性がある意味逆に使われています。

**小林** 私もメリハリある評価・待遇とは逆の方向に進んでいる印象を強く持っています。日本企業はMBOを、人件費の配分の機能として使っています。しかし、上司がハラスメントになることを恐れてネガティブなフィードバックを行わない結果、評価の中央化が往々にして起ります。MBOを、部下を成長させる機能と待遇決定の機能とに切り分けることも現状打破の一つの手段になるかもしれません。

直木 「ジェネラリストからスペシャリストへ」と専門性を尊重し、エキスパート職や専門職制度ができたのですが、多くの企業ではうまく活用できていおらず、専門性の尊重はもう刃の剣の一面が見えています。例えば、現時点では評価されている専門性も、企業がその事業から撤退する、あるいは新しいテクノロジーによりその専門性は必要なくなることがあります。専門性に頼り切つていると反動は大きいのです。

また、専門職制度が、マネジメントをしたくない人の受け皿になっていることの弊害は大きいと思います。元々ジョブ型ではないのにエキスパートの等級をつくることで無理が出ている例もあります。専門性尊重のスローガンとエキスパート職の確立は、一部のニアには確かに効果があると思います。しかし、急に会社の中でその専門性のニーズが変わったときには、うまく立ちゆかなくなってしまいます。

**直木** 当社では、整備士の場合、整備の国家資格をいくつ持っているかも評価していますが、それは有効だと思いますか。

**小林** その整備士の仕事が10年後、15年後も必要で尊重できるなら問題ありません。ただ、将来性を見極めずに、辞められると困るので取りあえず一定の評価制度は作るといった考え方ではうまくいきません。

直木 石山教授がおっしゃっていたジョブ・クラフティングは、ホワイトカラーにとってより必要な手法でしょうか。

**石山** そうですね。自分の仕事を見直していくことは、ブルーカラーでも必要ですが、ホワイトカラーこそ積極的に進めるべきです。専門性にはテクニカルスキルだけではなく、応用力も含まれます。能力は多層化しているので、ジョブ・クラフティングを進めると、リスクリキングやアップスクリキングを主体的に自



司会

経団連専務理事

藤原清明

直木 石山教授がおっしゃっていたジョブ・クラフティングは、ホワイトカラーにとってより必要な手法でしょうか。

**石山** そうですね。自分の仕事を見直していくことは、ブルーカラーでも必要ですが、ホワイトカラーこそ積極的に進めるべきです。専門性にはテクニカルスキルだけではなく、応用力も含まれます。能力は多層化しているので、ジョブ・クラフティングを進めると、リスクリキングやアップスクリキングを主体的に自