



Better with Age: 重要性を増すシニア人材の活用

1億5,000万人がシニア世代となる10年後への備えとは

著者：James Root, Andrew Schwedel, Mike Haslett, and Nicole Bitler

監訳・解説：堀之内 順至、大野 晃由

謝辞

本書の執筆にあたり多大なる貢献をしてくれたJohn Hazan, Eric Almquist, Karen Harris, Neelima Jain, Shreyas Raj Krishna、そしてBain Capability NetworkのBain Futuresチームに心から感謝の意を示したい。

概要

- ▶ ベインの調査によれば、労働者の働く動機は年齢とともに変化する。60歳前後の労働者では「仕事自体の面白さ」や「自律性」などの項目が最も重視される
- ▶ シニア人材が仕事に求める事項や優先順位が変化することを認識し、シニア人材を自社の人材システムに統合するため投資している企業は非常に少ない
- ▶ リーダー企業は、シニア人材を採用し、離職を防ぎ、リスクリングし、そして彼らの強みを尊重することに注力している
- ▶ シニア社員と会社の双方にメリットのある役職を設けることは、社会的に正しい選択であるだけでなく、ビジネスを成長させるための必須事項でもある

人口の高齢化が進み、働く期間は延びている。一方で出生率の低下や高等教育進学率の上昇などにより、就労する若者の数は減少している

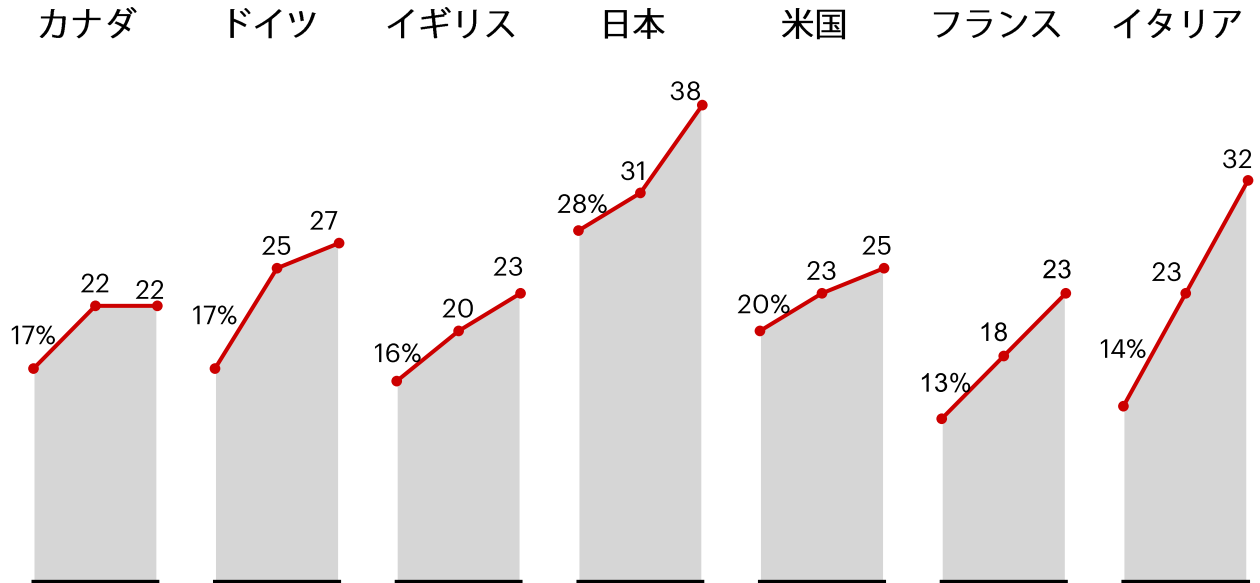
過去20年間、人材不足、スキルギャップ、若い労働者の会社へのロイヤルティの低さについての不満を飽きるほど聞いてきた。ところが最近、労働力の高齢化を不満として耳にすることが増えている。そして次には、高齢者が冷遇される様子を自虐的に語る声が聞こえてくるだろう。

事態は深刻である。人口の高齢化が進み、働く期間は延びている（図1参照）。一方で出生率の低下や高等教育進学率の上昇などにより、就労する若者の数は減少している（図2参照）。OECDのデータによると、これまで長期トレンドとして見られた退職年齢の早期化は、徐々にではあるが逆転し晩期化に転じている。英国では、かつて退職年齢が女性は60歳、男性は65歳であったのをまず男女平等に65歳にし、その後双方を66歳に引き上げたが、さらに将来的に引き上げていく計画である。最近、日本政府は公務員の定年を60歳から61歳に、将来的にはさらに段階的に引き上げることを決定したが、それ以前は定年引き上げをなかなか実現できずにいた。一方で、日本企業の多くは定年退職を60歳と設定した上で、賃金を引き下げ再雇用している。

Better with Age : 重要性を増すシニア人材の活用

図1 : G7各国では、2031年までに55歳以上のシニア労働者が労働力の4分の1を超える

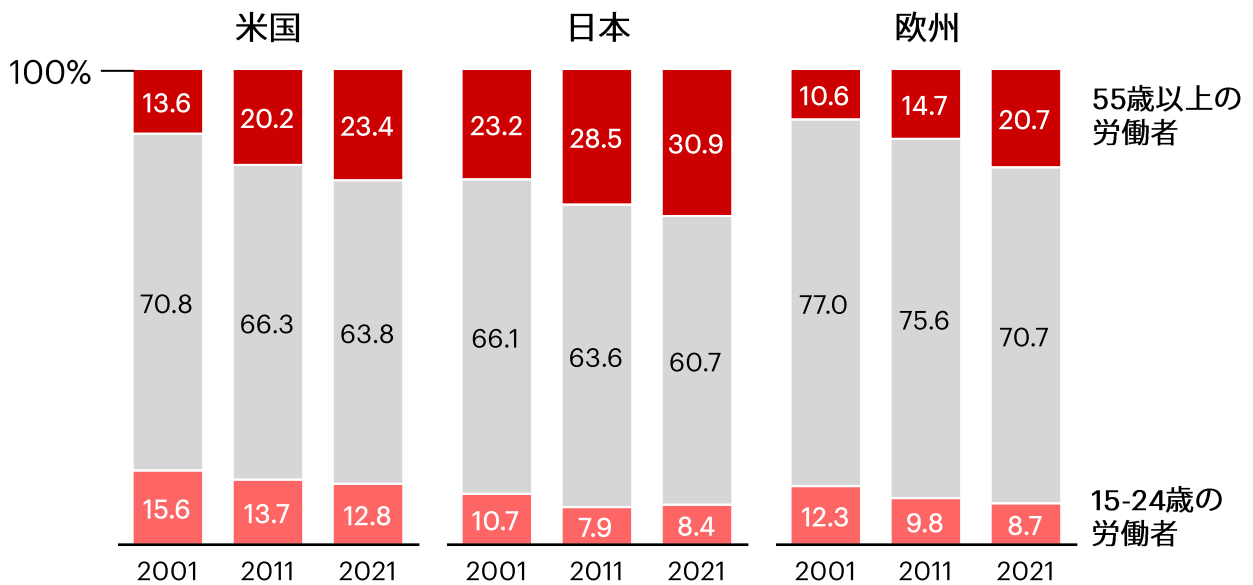
各国の労働者に占める55歳以上の割合



出所: US Bureau of Labor Statistics; OECD; Bain analysis

図2 : 過去20年間でシニア世代の働く期間が長くなるにつれ、若年労働者の割合は急速に減少した

労働力の年齢分布 (地域別)



注: Data may not total 100% because of rounding
出所: OECD; US Bureau of Labor Statistics; Bain analysis

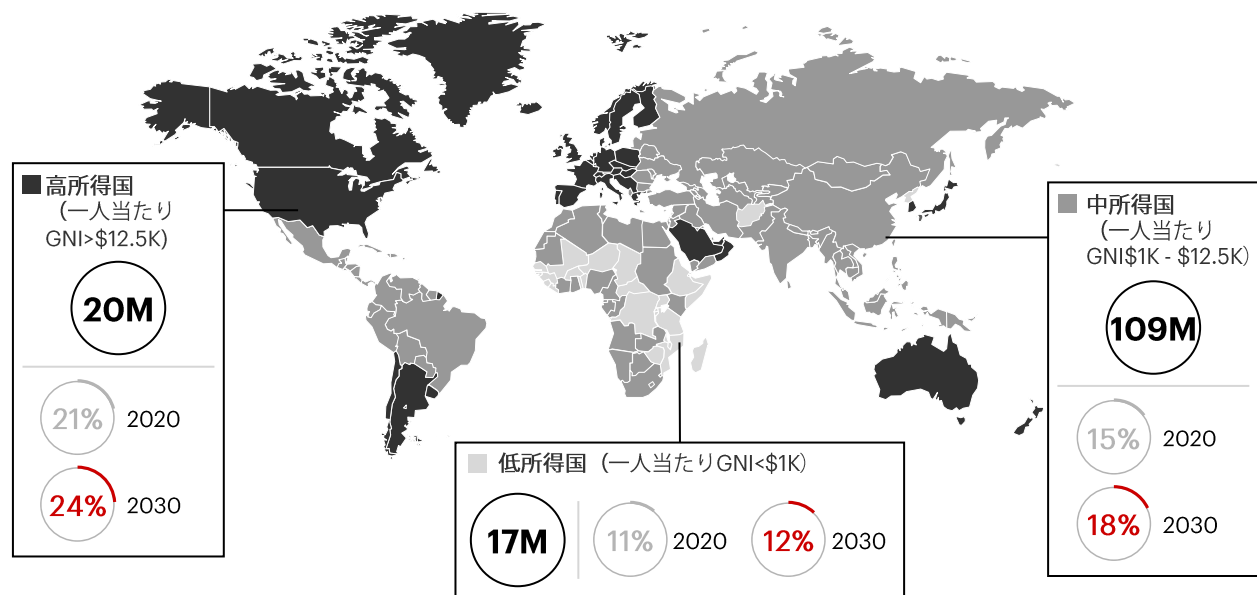
2030年までに新たに約1億5,000万人がシニア労働者に

ベインの分析によると、G7各国では55歳以上の労働者が2031年までに全体の25%を超え、2011年よりも10%ポイント近く上昇する。中でも日本は深刻で、2031年には日本の労働力の40%近くが55歳以上になる。ギャラップ社によると、アメリカ人労働者のうち41%が、自分は65歳以降も働くことになると考えているという。30年前には、この割合は12%に過ぎなかった。退職者の再就職率は2019年2月よりも上昇しており、コロナ禍での退職者増のピークでさえ、長期トレンドではわずかな変動、言わば大量「休暇」に過ぎなかったのではないかと考えてくる。

これは先進国市場特有の問題ではない。中国では65歳以上の高齢者人口が2050年までに倍増する。ブラジルでも55歳以上の労働者の割合は、10%代半ばまで静かに上昇している。ベインの推計では、全世界で今後10年間に約1億5,000万人の労働者が55歳以上になる。これは、米国の全労働人口とほぼ同数に相当する（図3を参照）。

このような変化が今後間違いなく起こるにもかかわらず、企業がシニア社員を人材システムに組み込もうとすることはほとんどない。AARPが2020年に実施したグローバル雇用主調査によると、関連施策に既に取り組んでいる企業は4%未満であり、将来的に検討する可能性が「非常に高い」と答えたのは27%に過ぎない（図4を参照）。

図3：2030年までに、世界で1億5,000万人の雇用が高齢労働者にシフトする

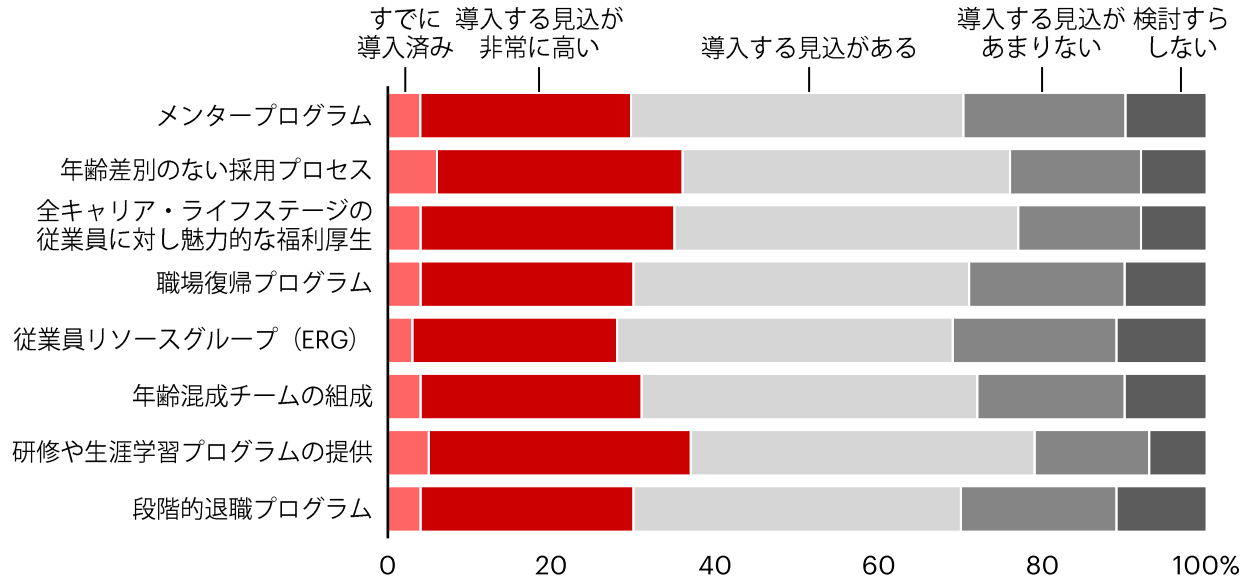


(M) 2020~30年の55歳以上の労働者の増加数 (M) 55歳以上の労働者の割合 (2020、30年)

出所: ILO, based on 2020 World Bank income categories; Bain analysis

図4：多世代労働力を支援するプログラムはまだ少ない

シニア労働者を受容する人事制度・施策のある企業で働く労働者の割合



出所: AARP Global Employer Survey 2020 (n=5,900 employers in OECD countries)

しかし、適切な方策とシニア労働者のマインドセットを理解していれば、先手を打って人材ギャップを埋め、高品質な仕事を創出し、シニア人材の能力を競争上の優位とすることができるという点は企業にとって朗報だ。あるOECDの研究は、多様な年齢の労働者がいる企業は一般的な企業に比べ、離職率が低く、生産性が高いと結論しており、これは非常に説得力が高い。すべての人がこれに納得するわけではないだろうが、もし状況が許すなら、シニアのための役職を新設することも一案である。

シニア人材を活用する具体的な方法について議論する前に、3つの課題があることを認識する必要がある。

- 年齢の多様性について論じる際、職種による特性も考慮されるべきである。70代の学者や店舗のドア係は想像に難くないが、屋根の修理業者や配達用バンの運転手はその限りではない
- キャリアチェンジは必ずしも簡単に成し得るわけではない。会計士として30年のキャリアを積んだ後、科学者になる者はほぼいない
- シニア人材が働く動機は人それぞれであり、シニアとはこういうものだという単一のイメージを持って対応しても上手くいかない

シニア労働者の類型

労働者は、人により異なる仕事への動機から 「労働者の6つのアーキタイプ」のいずれかに大別される

労働者の働く動機に関して実施してきた継続的な調査（『[The Working future : 人に寄りそうこれからの働き方](#)』および『[Working Women and the War for Talent](#)』）において、ベインは19か国40,000人以上の多様な業種、所得層、学歴、年齢階層、職種にわたる労働者から、仕事をする動機と、仕事で成功するために必要なことについてインタビューを重ねてきた。

これらの調査から得られた最も強力なインサイトは、ほぼすべての労働者は、人により異なる仕事への動機づけに基づく「労働者の6つのアーキタイプ」のいずれかに分類される（図5参照）ということだ。なお、簡単な質問に答えるだけで、自分はどのタイプであるかを知ることができる。

図5：「平均的な労働者」は存在しないが、ほとんどの労働者は「労働者の6つのアーキタイプ」のいずれかに分類される

Operator (遂行者)

仕事以外のことに
意義を見出す

職場で活躍したいとは思わない

リスクを回避する
傾向にある

同僚を友人と捉える
傾向が強い



Artisan (職人)

自分の好きな仕事を
追い求める

専門知識の習得が
主な動機付け

自律性を求める

同僚との関係は
それほど重視しない



Striver (努力家)

出世願望が強い

肩書と収入が主な
動機付け

事前に入念に計画を
立て、リスクを
回避する傾向

競争的で業務的



Giver (提供者)

他者の役に立つことに
意義を見出す

金銭的な動機付けは
最も低い

チーム精神が強い

個人的な成長や
学びを重視



Explorer (探検家)

自由と経験を重視

多様性と自立を
強く求める

柔軟性のためなら
安定性を犠牲にする

肩書はそれほど
重視しない



Pioneer (先駆者)

自分には世界を変える
使命があると信じている

自立性を重視し、
リスクを取る

自分の仕事は自分自身と
不可分と考える

ビジョンは少なくとも
部分的には利他的



Better with Age : 重要性を増すシニア人材の活用

この6つのアーキタイプの分類でみると、シニア労働者は「職人（Artisan）」タイプと「提供者（Giver）」タイプが他の年齢層よりもはるかに多い。「職人（Artisan）」にとっては、主に技能の習得が動機付けとなる。彼らは自分が興味のある仕事をしたいと思っており、自律性を重視する。「提供者」にとっては、仕事は奉仕活動のようなものであり、自分の行動が他の人の生活にポジティブな影響を与えるのを見ると、やりがいを感じる（図6を参照）。

シニア人材の力を引き出すための3つのステップ

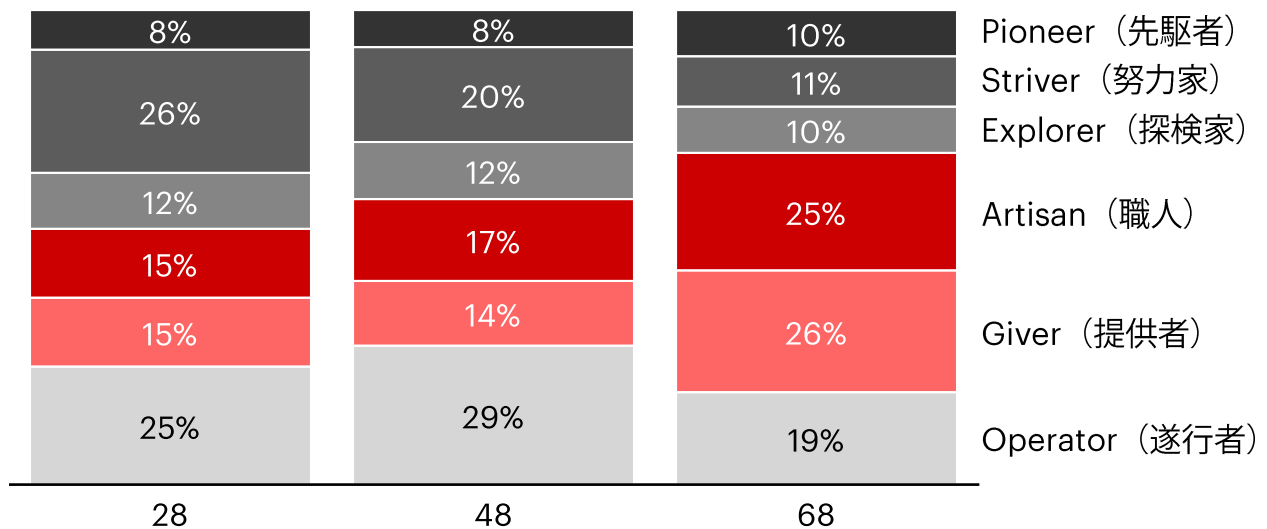
企業はシニア社員が働く動機を理解することで、労働者個人のレベルでも、より全社的な意味合いでも、成功に繋げていくことが可能である。

このアプローチでは、次の3つの明確な手順に焦点を当てる。

- ・ シニア人材の職場での動機付けを理解し、退職を防ぎつつ、新たに採用する
- ・ 今後10年間で求められる能力に対応できるようリスキリングする
- ・ シニア社員の強みを尊重し、彼らが最善を尽くせるようにする

図6：先進国市場では、歳を重ねるにつれ「職人（Artisan）」や「提供者（Giver）」になる労働者が増える

各アーキタイプの比率（年齢別）



注: Respondents from US, Germany, France, Italy, Japan, Australia, Canada, Finland, Denmark, Norway, Saudi Arabia, Sweden, UK, and UAE
出所: Bain Worker Survey (n=27,700)

ステップ1：退職を防ぎ、新たに採用する

60歳未満の年齢層では、先進国市場の平均的な労働者にとって報酬が主な動機付けとなる。平均値はしばしば誤った結論を導くが、この場合はそうではない。ほぼすべての先進国市場で、「高い報酬」はどのアーキタイプでも最優先事項となっている。

60歳前後が転換点となり、「興味のある仕事」が最も重視され、「自律性」と「柔軟性」の重要性も著しく高まる（図7を参照）。

60歳以上の労働者にとって報酬の重要性は相対的に低下するが、それでもなお2番目に重要な項目である。とある巨大テクノロジー企業の元CHROによれば、「シニア世代の労働者と若い労働者が望むものは、公正な報酬や柔軟な勤務形態など重なるものが多いが、それを望む理由は同じではない」。

60歳未満の年齢層では、先進国市場の労働者にとって報酬が主な動機付けとなる。60歳前後が転換点となり、「仕事自体への興味」が最も重視され、「自律性」と「柔軟性」の重要性が著しく高まる

労働者が仕事の自律性と柔軟性を求めるようになっている変化は、労働時間の裁量を望む動きにも表れている。定年退職に備えて労働時間を短縮する予定だと答えるシニア労働者は、一世代前よりはるかに多い。

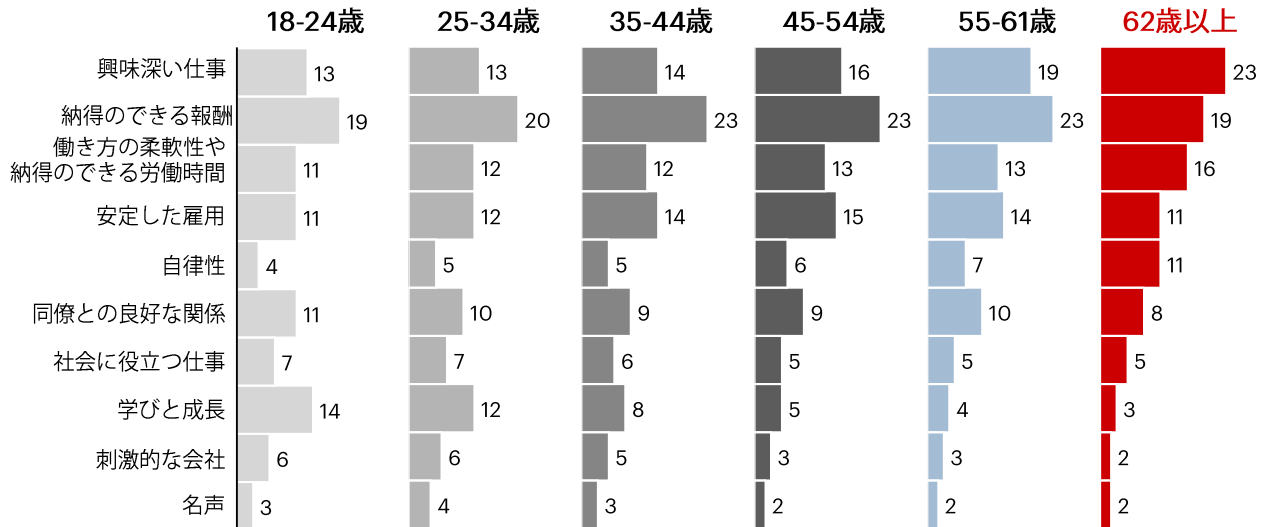
より労働時間を短くするため、パートタイム労働、自営業、フリーランスなどに移ることもあり得る。我々の調査では、55歳以上ではこのような雇用形態がミッドキャリア層と比較して急激に増加する。（図8参照）。

シニア人材の多様なニーズに対応するため、人事制度を変更する企業もある。ホーム・デポは早い段階でこのチャンスに着目した。2004年に米国AARPと提携し、55歳以上の労働者を採用・育成すると発表した。開始後わずか数ヶ月で、11,000人のシニア社員が応募し、1,000以上のポジションが埋まった。

Better with Age : 重要性を増すシニア人材の活用

図7：先進国市場では、労働者の年齢とともに優先順位が変わり、仕事自体への興味、柔軟性、自律性の重要性が増す

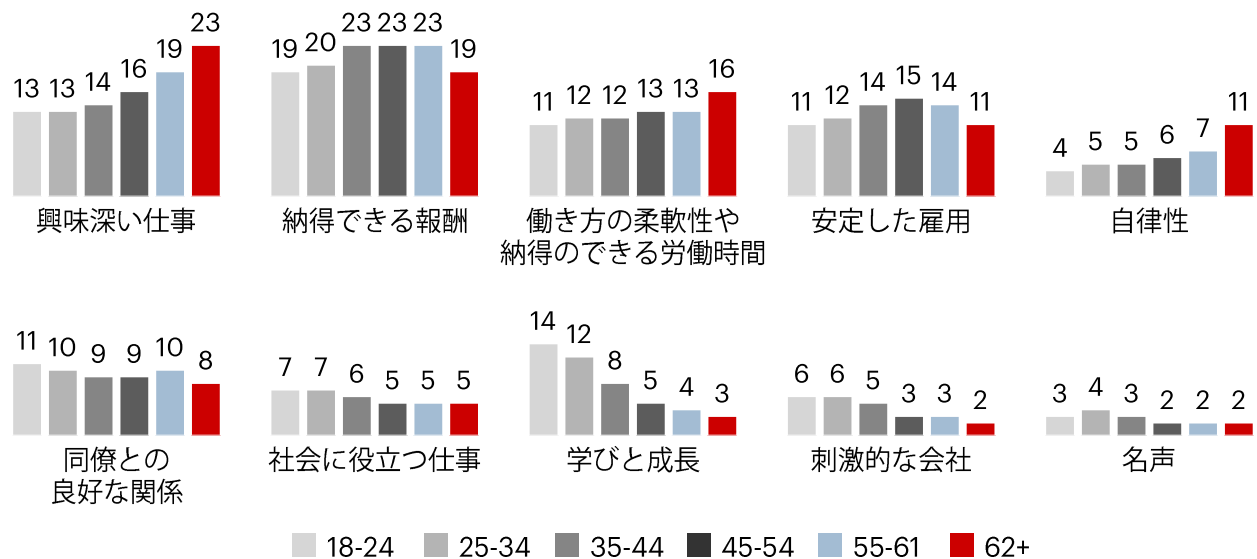
各業務特性を最優先に挙げた回答者の割合（年齢別）



注: Respondents from US, Germany, France, Italy, Japan, Australia, Canada, Finland, Denmark, Norway, Saudi Arabia, Sweden, UK and UAE

出所: Bain Worker Survey (n=27,700)

各業務特性を最優先に挙げた回答者の割合（業務特性別）

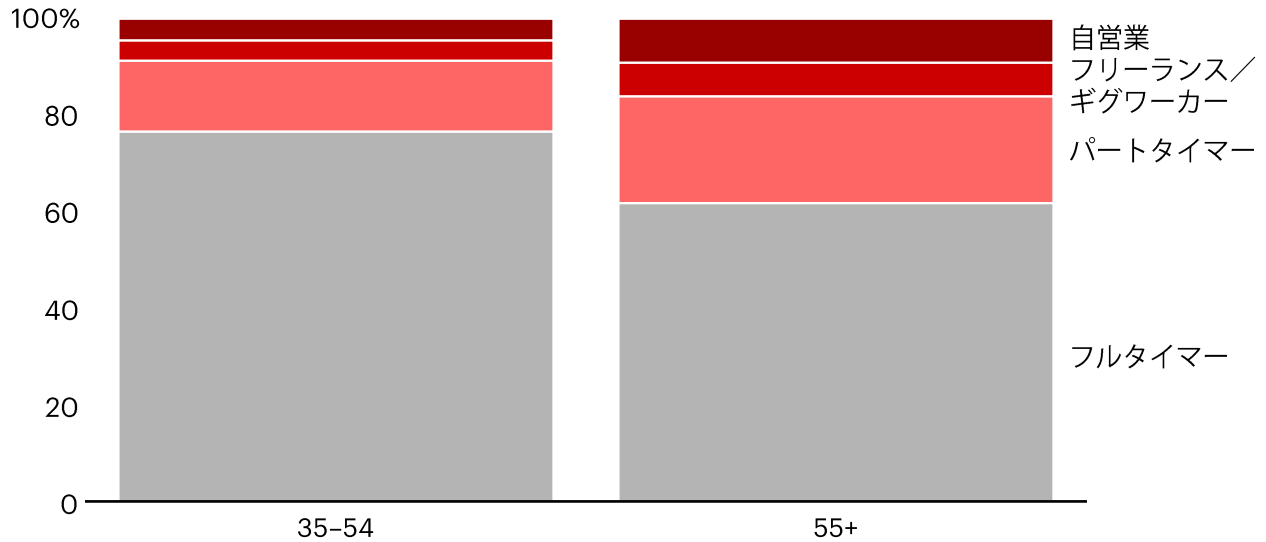


注: Respondents from US, Germany, France, Italy, Japan, Australia, Canada, Finland, Denmark, Norway, Saudi Arabia, Sweden, UK and UAE

出所: Bain Worker Survey (n=27,700)

図8 : 退職が近づくにつれ、パートタイマーと自営業者の割合が上昇する

雇用形態別の構成比 (年齢別)



注: Respondents from US, Germany, France, Italy, Japan, Australia, Canada, Finland, Denmark, Norway, Saudi Arabia, Sweden, UK and UAE

出所: Bain Worker Survey (n=27,700)

三菱商事は60歳以上の社員専用のキャリアデザインセンターを開設し、シニア社員向けの専用研修やジョブマッチング、個別相談などを実施している。東京ガスでは50歳以上の全従業員を対象に、同様の目的でグランドキャリア制度を設けている。この制度では、キャリア開発のサポート、トレーニング、および1対1のメンタリングを提供する。その結果、定年退職を迎えた東京ガスの従業員の90%以上が、同社または同社の子会社に再雇用されている。これらの2つの例は、各個人の本質的な仕事への動機づけを認識しながら、シニア労働者に適した役割を設計する試みである。

米国国立衛生研究所 (NIH) は、元軍人や元大学研究者をはじめとするセカンドキャリアを探している人々を積極的に採用している。2013年の時点で、NIHの労働力のほぼ半数は50歳以上であり、彼らは「尊敬されていると感じている」と述べている。NIHは、柔軟な勤務ポリシー、若い同僚のメンターとなる機会、および健康プログラムを提供することで、シニア社員にとって最高の職場の一つと見なされている。

2014年のThe New York Times記事によると、CVS HealthのSnowbirdsプログラムでは寒い気候の土地（主に米国北東部）に住む数百人の薬剤師などが冬の間暖かい州に移住できるようにした。このプログラムはシニア人材の退職防止に役立っただけでなく、一部の顧客が同じように寒さを避けて一時的な移住を行うため、需要の変動にも一致していた。

ステップ2：リスキリング

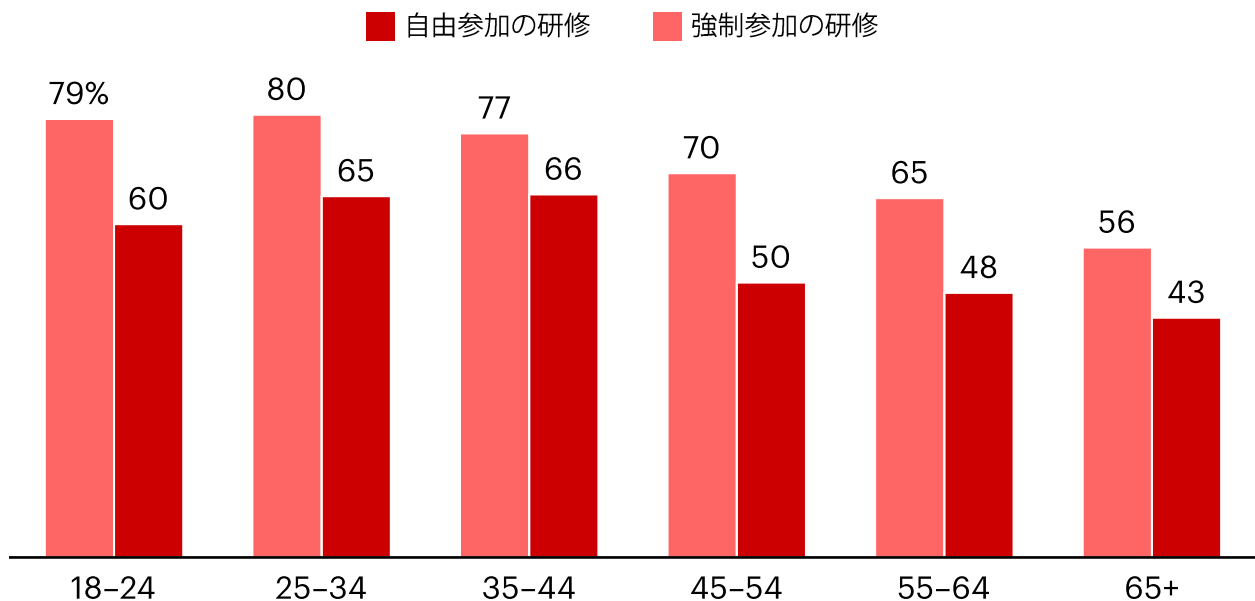
シニア世代は、驚くほど学習と成長を重要視していない（図7を参照）。これを一番の動機としている労働者の割合は55歳以上ではわずか3%しかおらず、18-24歳の8%と比較して明らかに低い。自分はすでに仕事に必要な能力はすべて備えていると考える者もあり、55-64歳の労働者の29%は、自分にはもう新しいスキルは必要ないと答えている。一方で、この年齢層の労働者でも、自分はさらにテクノロジー・スキルを身につけることが必要であると答える者も22%いる。

たしかに、シニア社員は若手ほど頻繁に研修と呼ばれることはないが、少なくとも米国では、半数以上の企業で毎年何らかの研修が提供されている（図9を参照）。

労働者も雇用主も、リスキリングに対する考え方を転換する必要がある。シニア労働者に成長マインドセットがないと、雇用延長の望みは薄いだろう。しかし、企業側も、受けたいと思うような研修プログラムを設計する必要がある。シニア社員は、研修によって興味がある仕事に就きやすくなるのであれば、参加する意欲を持つ。また、上司が必要性を理解し、背中を押すことも、シニア人材（およびあらゆる年齢の労働者）の参加意欲を高める重要な要因となり得る。

図9：米国では、高齢労働者のトレーニング提供頻度が低い

昨年1年間に研修を提供された労働者の割合（年齢別）



注: Includes workers offered at least one mandatory training and at least one voluntary training
出所: Bain Older Worker Survey, December 2022 (n=1,200)

Better with Age : 重要性を増すシニア人材の活用

既にこのような取組に成功している企業も存在する。グローバルテクノロジー企業のAtosは、2021年に50歳以上の21,000人の従業員のスキルギャップを埋めるためのプログラムを開始した。従業員は目標を設定し、無料で提供されるプログラムの中からどのコース、資格、トレーニングが自分に役立つかを判断し、受講せねばならない。さらに、これらのプログラムの講師として“経験ある人材”を活用している。

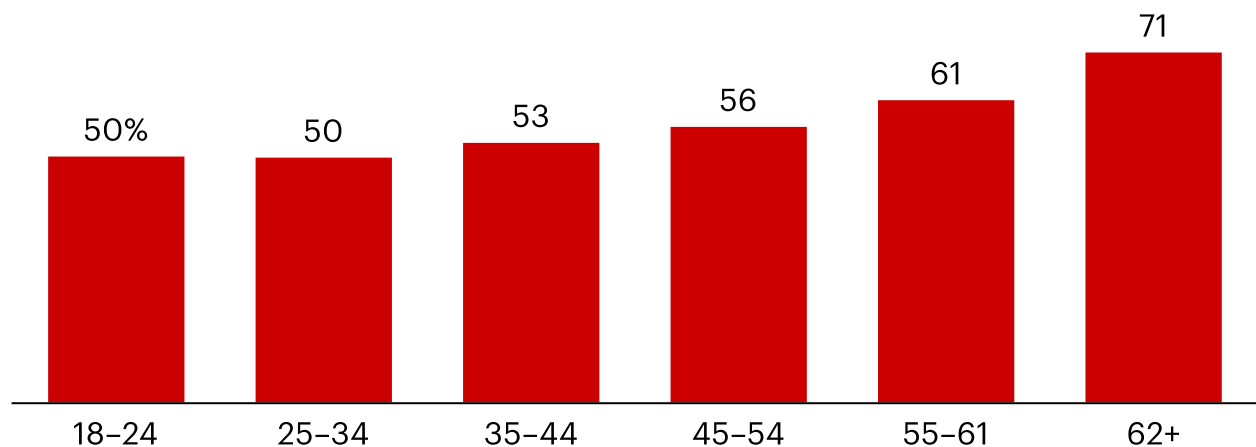
Googleの慈善財団であるGoogle.orgとAARP財団の支援を受けて開発されたThe Digital Skill Ready@50+プログラムは、スキルギャップを埋める非営利プログラムである。GoogleがAARPIに対し1,000万ドルの助成金を拠出し、昨年開始されたこのプログラムでは、低所得の50歳以上の25,000人、とりわけ女性と有色人種の労働者に対しトレーニングを提供している。

ステップ3：強みを尊重する

シニア労働者は雇用主に対するロイヤルティがより高い傾向にある（図10参照）。彼らはまた、仕事や生活一般に対する満足度が高い（図11参照）。「提供者（Giver）」は周囲の人間の相談に乗ることを好み、「職人（Artisan）」がいれば、周囲の人々の技能習熟に求められる水準は高まるだろう。シニアが職場でユニークな価値を発揮できる場を与えられれば、シニアに限らずすべての従業員にとって、企業文化をよりよいものに変えていくことができる。

図10：世界的に、シニア労働者は雇用主に対してよりロイヤルティを感じている

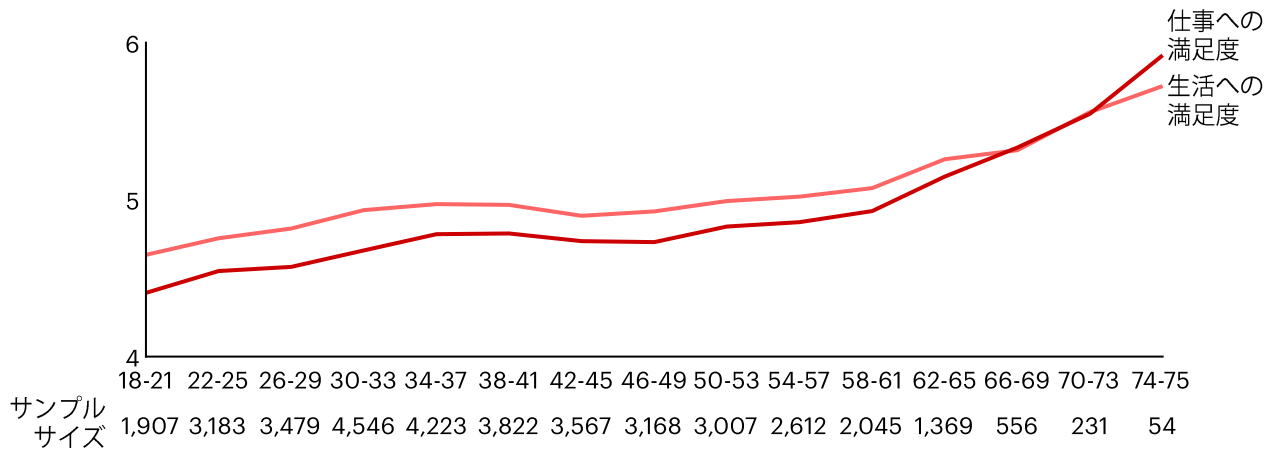
会社に対しロイヤルティを感じている従業員の割合（年齢別・全世界）



注: Includes all 19 countries surveyed; excludes contract/freelance workers
出所: Bain Worker Survey (n=32,000)

図11 : 世界的に、シニア労働者は仕事と生活においてより満足度が高い

年齢別 仕事および生活への満足度スコアの平均値
(全世界・1-7のスケール評価)



注: スコアは1=全く満足していないから7=非常に満足しているの7段階評価; results are mean normalized; includes all 19 countries surveyed
出所: Bain Worker Survey (n=38,000)

BMWは組立作業員の身体的な負担を考慮し、2007年には人間工学的な観点で生産ラインに調整を加えた。これによりシニアの負担を軽減し、全体的な生産性を7%向上させることに成功した。このような改善に加えて、BMWのシニア・エキスパートプログラムでは、一度退職した労働者がパートタイムで再雇用され、若い従業員に専門知識を伝えている。このプログラムは、シニア社員が仕事に望むこと、すなわち「自律性」、「柔軟性」、「他の人の成功の手助け」のすべての条件を満たしている。

マリオットはFlex Optionsプログラムを創設し、325,000人のシニア従業員に対し、身体的負担の少ない新しい役職を提供した。

金融サービス企業のアリアンツはこのような取組に全力を注いでいる。まず従業員の年齢構成の現状を把握することから始め、社内存在する5つの年齢層のそれぞれが尊重され、活躍できる先進的な姿を描いた。その上で、Allianz Engageの旗の下様々なプログラムを構築し、各世代がそれぞれに活躍する手助けをした。

「不都合な真実」ではあるが、年齢による仕事上の差別は広く蔓延している。だが、人口構成が大きく変化しているという現実が、間もなく人々の態度を変えていくことになるだろう。そうなれば、シニア人材を採用し、リスクリングし、彼らの強みを尊重することに投資する企業だけが、人材ギャップの問題を解決するだけでなく、現在よりもさらに生産性を高め、バランスの取れた多様で忠実な労働力を生み出すことができるのだ。

日本語版への補足

本レポート中でも触れられているが、日本の労働人口減少は先進国の中でも著しく、今後も減少し続けるだろう。特に小売・飲食業や運輸業では、働き手確保はすでに喫緊の課題である。各企業とも業務の合理化・自動化を進めているが、人手不足解消には遠い。人手不足倒産がコロナ禍前から増加しているが、ポスト・コロナの現在、再びその波が企業を襲っている。

働き手にとっても「人生100年時代」を迎え、老後への不安は強い。内閣府の調査では、65歳以上になっても働きたい人は約2/3を占める。「アフター60」をいかに過ごすかは、日本の働き手の多くにとって目を背けることのできない問題である。

政府は「生涯現役社会」構想を打ち出した。高齢者雇用安定法を改正し、65歳までの雇用義務に加え、70歳までの定年引き上げや定年制廃止、再雇用などの雇用確保措置の努力義務を新設した。今後も（年金支給年齢の引き上げとセットの）定年引き上げは続き、我々はアフター60も働き続けることを前提に人生設計する必要がある。

政府の動きに合わせ、企業でも定年退職や役職定年の廃止・延長が続いている。しかし、定年を引き上げだけでは、若手の活躍の幅を狭め、企業の活力を奪うことになりかねない。また、判断力や身体能力などの衰え、病気やケガなどによる退職・休職等のリスクを鑑みて、企業の活力を高めるための方策を検討することが不可避である。

では、企業はどのようにしてシニア人材を活用しつつ、生産性を高めることが可能だろうか。特に日本と海外の雇用慣習や法制度、年齢構成の違いに合わせて考えてみたい。

将来の戦略に合わせ、目指す人材ポートフォリオを明確にする

まず、人材ポートフォリオが目指す姿と実情のギャップを明確化させることが重要だ。自社の事業戦略に基づき人的資本の構成、すなわち、いつまでに（時間軸）・どのような人材が（経験・スキル・特性）・どこに（部署・地域）・どれだけ（人数）必要かを定義する。そのうえで、現状とのギャップがどれだけあり、どのようにして（採用・教育・配置）そのギャップを解消するのか、明確なアクションプランに落としこむ必要がある。

人材ポートフォリオを考える上で、各人が何にやり甲斐を感じ、何を求めて仕事をしているのかを把握する必要がある。そのために本レポート（および前編『[The Working Future: 人に寄りそうこれからの働き方](#)』）のアーキタイプをご参考にして頂きたい。

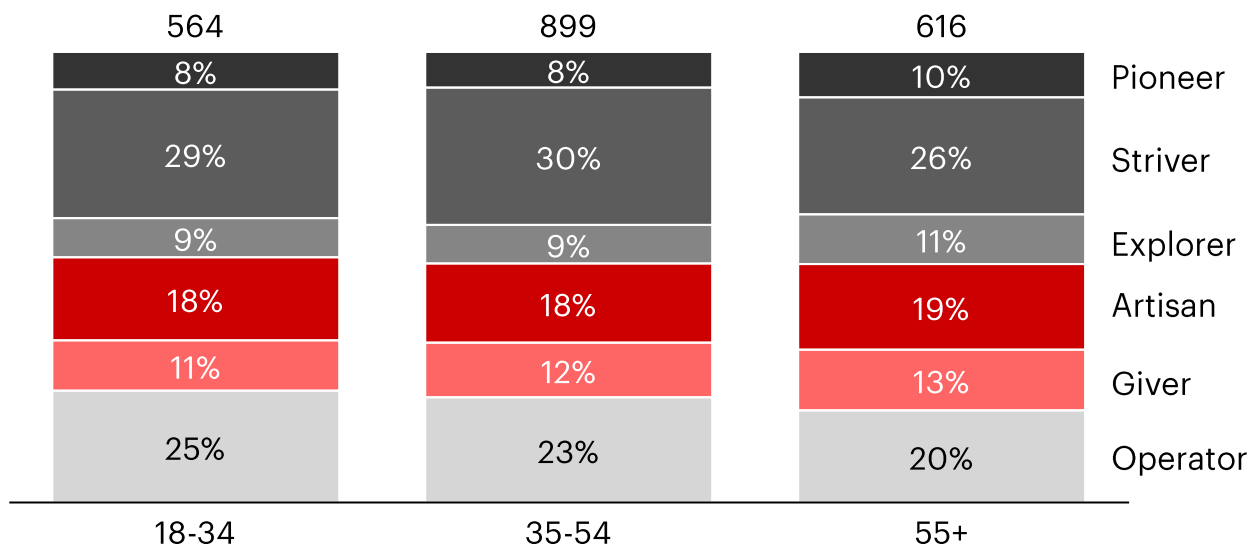
Better with Age：重要性を増すシニア人材の活用

企業の戦略や部署の役割に合ったアーキタイプの人材を採用・配置すると共に、異なるタイプの人材をミックスすることが重要だ。革新的な企業になりたいなら「先駆者（Pioneer）」や「探検家（Explorer）」が必要になるだろうし、オペレーション効率を追求するなら「努力家（Striver）」や「職人（Artisan）」タイプが必要だろう。

日本の特徴として、全年齢で努力家（Striver）タイプが多く、逆に職人（Artisan）や提供者（Giver）は少ないことが挙げられる（図12参照）。グローバルでは専門性追求や他者貢献を動機とする者が年齢とともに増加するのに対し、日本では地位や収入を求める者が55歳以上でも最も多い。

図12：日本では、職人（Artisan）や提供者（Giver）が際だって少なく、努力家（Striver）タイプが年代を問わず多い

各アーキタイプの比率（日本・年齢別）



出所: Bain Worker Survey (N=2k)

多様なキャリアの選択肢を提供し、主体的なキャリア構築を促す

日本では慣習的に役職定年と再雇用で、シニア人材をポストから外するのが一般的だ。これは、終身雇用が根強い日本企業で、後進にポジションを譲り、人件費を削減する方策であった。しかし、多くの調査で役職定年後のモチベーション低下が指摘されている。とはいえ、シニア人材が役職を占拠すれば、若い労働者の活躍の幅を狭めることになる。

役職定年を廃止した企業では、多くが①役職に任期を設け、定期的に入替え②年齢（もしくは在職年数）とともに評価基準を引き上げ、パフォーマンスを高め続けなければ降格・異動 ③評価を厳格化し、降格を積極的に実施などを制度化している。チャンスを与えつつ、「ぬるま湯」を許さぬマネジメントで人材の流動化を促している。

Better with Age：重要性を増すシニア人材の活用

「努力家（Striver）」以外に向けた施策はどうか。ある企業では個々人の希望に合わせ役職を新設するという。例えば、後進指導を希望する者には指導職、海外の第一線で働きたい者には海外事業顧問などの職務を設定し、職務の価値と労働者の定年前の地位に応じ報酬を設定する。これらはポストを空けながらシニア社員の知見を活かしている例だ。

キャリアを主体的に考えさせる機会を持つことも重要だ。何に価値を感じるのか、今後どういうキャリアを歩みたいか、各人が主体的に選択する上で、三菱商事や東京ガスの例は非常に示唆深い。自分を振り返り、考える場を設けることは、特に40代以上の世代にとっては重要だろう。

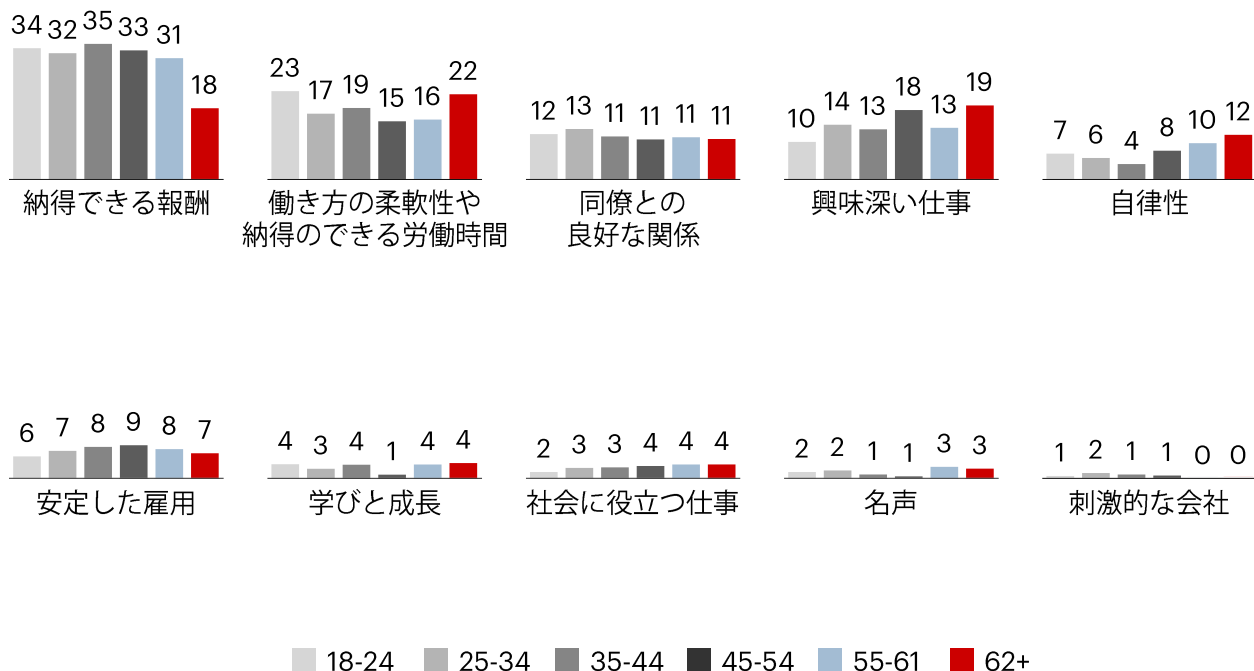
また、定期的な面談を実施し、シニア人材の状況を把握することは不可欠だ。体調や家族の環境が変われば仕事の向き合い方も変わる。健康診断や認知能力検査など客観的な情報を揃えるとともに、本音で相談できる関係性を築くことが上長や人事担当者には求められる。

リスキリングの機会と動機付けを明確にする

日本の労働者のもう一つの特徴として、「学びと成長」の意欲が際立って低いことが挙げられる（図13参照）。事業環境が大幅に変化する現代にあって、学ばない従業員ばかりの企業が生き残ることは難しい。シニア世代に限らず、積極的なリスキリングが必要になる。

図13：日本では全年代を通じて「学びと成長」の優先度が低い

各業務特性を最優先に挙げた回答者の割合（日本・業務特性別）（%）

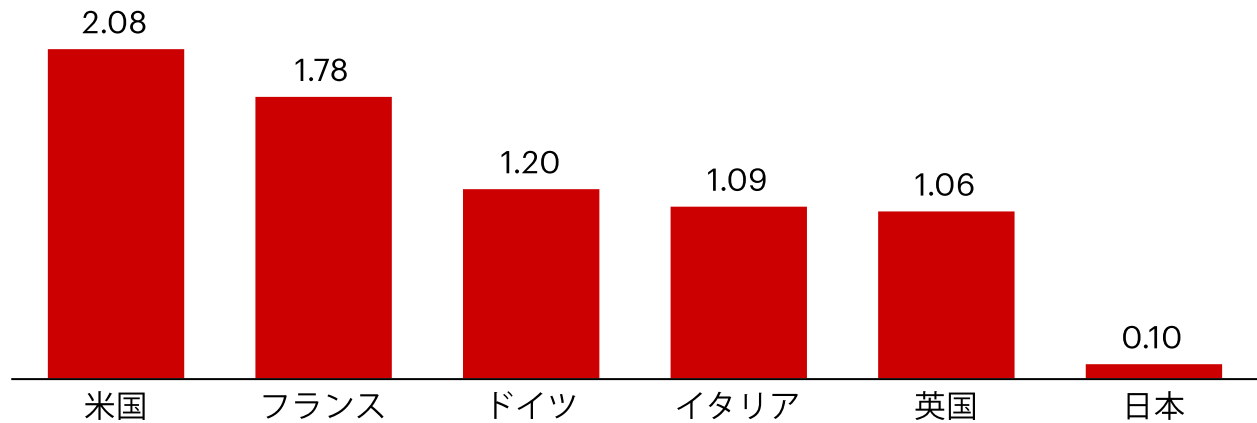


Better with Age : 重要性を増すシニア人材の活用

かつて、日本企業は長期雇用で人材投資に積極的と言われた。しかし現在では、日本企業の人材投資は、欧米企業と比較して見劣りする。内閣府の調査では、2010年から14年の平均で、対GDP比での人材投資額は、米国2.08%、フランス1.78%、ドイツ1.20%、イタリア1.09%、英国1.06%に対し、日本はわずか0.10%だった。デジタル・IT人材の育成ばかりが叫ばれるが、あらゆる職種・階層で、日本企業の人的資本への投資は圧倒的に不足している。（図14参照）リスキリングはあらゆる国で必要だが、とりわけ日本企業は過去の投資の少なさ故に大きな転換を迫られている。

図14：日本企業的人材投資額は米国・欧州主要国に比べ大幅に劣後

各国の人材投資額の対GDP比
2010～14年の平均 (%)



出所: 内閣府資料

オペレーションを見直す

一般の労働者に合わせて設計されたオペレーションがシニア世代には難しいこともあるため、業務オペレーションを三つの側面から見直す必要がある。

- ① 省力化と安全管理の徹底：本レポートでBMWの事例が掲載されているが、すでに運輸業や小売業では、重量物の輸送での安全性・生産性確保のため様々な機材や什器の導入が進められている。
- ② 抜本的な業務の合理化・自動化：これは、人手不足の軽減にもつながる。業務を総点検し、不要な業務を削減しつつ、デジタル技術で自動化することで、生産性と正確性を高め、シニア社員の手助けにもなる。
- ③ 暗黙知の形式知化：特に日本企業で重要である。業務がマニュアル化されておらず、後任に引き継がないため定年後も雇用し続けねばならない、という例がしばしば発生している。加えて、後継者育成に時間のかかる重要ポジションを特定し、サクセッションプランを立てることを役割として定義し、期限を区切って実行していくことも必要である。

シニア人材を単なる人手不足の「穴埋め」「つなぎ」に使うのではなく、彼らの知見や意欲を引き出し、フルポテンシャルを発揮できる環境を整える。若い世代との協働によって組織全体を活性化することは、日本企業にとっては海外企業以上に喫緊の課題だ。しかし、単なる定年延長や再雇用期間の延長では機能しない。企業は人事・教育・オペレーション全体を見直す必要がある。

しかし、求められる施策は特別なことではない。本稿で検討した変革は、シニア世代に限らず全世代にとってより意欲を持って働ける活気のある組織に会社を作り替えていく上で有効だろう。

Better with Age : 重要性を増すシニア人材の活用

日本における企業・人のフルポテンシャルを解き放つ

ベイン・アンド・カンパニーについて

ベイン・アンド・カンパニーは、未来を切り開き、変革を起こそうとしている世界のビジネス・リーダーを支援しているコンサルティングファームです。1973年の創設以来、クライアントの成功をベインの成功指標とし、世界40か国65拠点のネットワークを展開しています。クライアントが厳しい競争環境の中でも成長し続け、クライアントと共通の目標に向かって「結果」を出せるように支援しています。ベインのクライアントの株価は市場平均に対し約4倍のパフォーマンスを達成しており、私たちは持続可能で優れた結果をより早く提供するために、様々な業界や経営テーマにおける知識を統合し、外部の厳選されたデジタル企業等とも提携しながらクライアントごとにカスタマイズしたコンサルティング活動を行っています。

お問い合わせ：marketing.tokyo@bain.com
For more information, visit www.bain.com

