

役職定年を機能させる 2つのポイント

田中 宏明 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 コンサルタント

所在地：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://www.skg.co.jp>

■ 少子化により高まる 役職定年のニーズと運用の壁

ここ最近、役職定年の導入に関するご相談を受けることが増えてきました。その多くのケースで聞かれるのが、若手の定着における課題感です。組織のポストになかなか空きが発生せず、優秀な若手ほどキャリアアップの限界を感じて離職してしまう。このような問題は従来もありましたが、若手の採用競争が激化するなか定着の問題がこれまで以上に無視できなくなり、改めて役職定年への関心が高まっているようです。

役職定年制度の設計自体にはバリエーションは少ないため、あまり大きなハードルはありません。しかしながら実際の運用を想定した際に、多くの企業で直面する重要なテーマがあります。それは、役職定年後はどのような役割を担うのか、というものです。

すぐに思い浮かぶのは、例えば現任管理職の補佐や指導を行うマネジメントのサポート、あるいは自身の持つ技術・技能の伝承を図る後進の育成の役割でしょうか。とはいえマネジメントサポートについては業務量が確保できない、もしくは現任管理職の萎縮から健全な組織運営を阻害しかねないといった懸念が発生するかもしれません。後進の育成についても、技術革新のスピードが速くなるにつれ、プレイヤーを離れているうちに本人のスキルが陳腐化し現場のニーズと乖離することもあるでしょう。

そのような場合には、新たに役職定年者が果たしていくべき役割を検討する必要があります。その際に欠かせないのは、「組織による業務の創造」と「役職定年対象者のキャリアチェンジに向けた支援」の2つです。

■ 1) 役職定年者が活躍できる業務を創造する

まずは個々の対象者の適性と各職場のニーズとのすり合わせを行います。例えば、技術部門の管理職

がマネジメントで培った対人能力を踏まえて、役職定年後に「喋れる技術営業」となったケース、社内各所に顔が利くことを踏まえて、部署横断的な業務改善で成果をあげたケース等があります。各部署で直面している課題は何か、それに向けて役職定年者が活用できる適性はないかといった観点から、役職定年者が果たすべき役割を積極的につくっていくことが必要となります。

とはいえそのような役割が急に見つかることも限らないため、場合によっては役職定年者が発生する2～3年前から動き始めることが重要です。またその際、特定の部署に限らず広く社内にも目を向けることが必要となるため、経営陣主導で実施するということも重要です。

■ 2) キャリアチェンジに向けた一定の 準備期間を確保する

役職定年後に新たな役割を担うことは、本人にとって相当なキャリアチェンジとなることでしょう。慣れない業務を突然命じられることで、容易には成果が出ずモチベーションが低下することも想定されます。そこで役職定年者には、新たな役割にスムーズに適応してもらうため、組織的に支援を行うことが有効です。

具体的には、役職定年前後の半年から1年程度をリスクリング期間ととらえ、給与を支給しながら新たな業務に向けた自己研鑽や計画策定に専念してもらう、等が考えられるでしょう。

仮に55歳で役職定年となった際、その後のキャリアは継続雇用を含め65歳までの10年間、あるいは70歳まで働く想定すると15年間にも及びます。それだけの期間を継続して活躍してもらうために、組織として細心の注意を払うべきではないでしょうか。ぜひ参考になさってください。