

2007 年問題 - 労働力の高齢化 -

## 悪いニュース、良いニュース

まず、悪いニュースからです。全世界で労働力が高齢化しています。必要なスキルを持つ人が少なくなっており、そのために多くの企業が困難に直面するでしょう。

1940年代から1960年代まで続いたベビー・ブームは、グローバル経済ブームの原動力でした。しかし、ベビー・ブーム世代が生まれたときの世界と、今後5年間に彼らが退職し始めるときの世界は様子がまったく異なってきます。

世界中で、55歳以上の労働者の数が急速に増加しています。ベビー・ブーム世代がこの年齢に近づいており、定年退職やスキルのミスマッチのために仕事の世界から離れる人は増えていく一方です。

彼らが退職すると、彼らのスキルと知識も一緒に去っていき、残された組織は大幅に弱体化します。多くの組織で、ナレッジの管理、つまり組織に存在するナレッジを最大限に活用し、その過程でナレッジの価値を高めることは難しい状況にあります。

中国から日本、ヨーロッパ、米国に至るまで、世界的な人材不足が今まさに生じています。たとえば、急増する需要を前にして、世界中の鉱業界が十分な数の優れた人材を探すのに苦労しており、大きな問題になっています。こうした人材不足が原因で作業に遅れが生じ、莫大な金額の損失が生じています。多くの業界でこのような状況が繰り返され、さらに悪化しようとしています。これは、ほとんどの組織が組織として必要なスキルを把握しておらず、また把握する仕組みをもっていないからです。

悪い話ばかりではありません。今度は良いニュースです。この問題は解決不可能ではありません。一部の組織はすでに、労働力の高齢化に関連した数々の問題に対処しています。ただ、本当に必要なものは、こうした対処法をまとめ、統合するための一貫した戦略です。

この問題は、裏を返せば素晴らしいビジネス・チャンスになりえます。労働力の高齢化の問題に適切に取り組めば、仕事のやり方を新しく改善し、競争力を大幅に強化できる、貴重な機会が得られます。

人材不足が  
深刻化し始めたとき、  
どう対処しますか？

## 未知なる領域

これは新しい未知の領域です。決まった年齢に定年退職を迎え、標準の週労働日数を厳格に守る旧来のモデルは、消えつつあることは明らかです。取り組むべき問題は、仕事と生活の新しいやり方を定義し、実践することです。

100 年間にわたる急激な人口構成の変化を経て、大きな転換期を迎えています。今後数年間に、ベビー・ブーム世代は数百万人単位で退職していきますが、彼らの大部分は以前の世代よりも健康で、精神的な若さがあります。さらに、彼らの多くはきわめて熱心に仕事の継続を望んでいます。

企業と政府は、この変化をもたらす大きな影響への対処に苦慮しています。ビジネス・モデル、年金制度、法律のすべてが、この新しい現実には追いついていません。ほとんどの人が定年の適齢になった後およそ 20 年の人生を過ごすことを考えると、定年退職という考え方そのものを再定義する必要があるのです。

同様に重要な点として、高齢者が仕事を必要とし、望んでいるのとまったく同じように、企業も経験豊富な人材を必要としています。ただ単に、経験を積んだ労働者を再雇用して、元の職場に戻すだけでなく、企業はもっと賢明な方法、つまり熟年層の経験と実践知識を活用し、若い同僚とともに働く環境を整え、彼らの経験をビジネスに再投資する方法を学ぶ必要があります。

企業の側でも、高齢者の優れた能力を生かすことを目指しているならば、高齢者に適した魅力的な仕事の環境と条件を整える必要があるでしょう。就業時間に柔軟性を持たせ、高齢者がごく普通に直面する聴覚と視覚の衰えなど、「老い」による影響をテクノロジーの利用によって最小化する方法を検討する必要があります。

組織が高齢の従業員を配置し、管理する方法を変えるには、それを成功させるためのビジョンと信念が求められます。その結果、古い慣習やしきたりに盲目的に執着する競合他社を引き離す、という極めて大きな利点が得られるのです。

## 事例研究：

連邦政府資金による研究開発センターである Aerospace Corporation は、退職した従業員を非常勤として職場に復帰させることによって、退職者の経験を活用しています。

同社は、退職者臨時雇用プログラムを策定しました。退職者は、プロジェクト・コンサルティングを基本として年 1,000 時間まで勤務可能で、月給は役割と責任によって決まります。American Aerospace Corporation が得た利益は、ノウハウの保存と他のスタッフへの知識伝達です。参加者は、希望どおりの期間に自分に合ったペースで仕事を続けられることを楽しんでいきます。

このプログラムには柔軟性があります。通常は約 500 人の退職者が臨時職員として控えており、常時約 200 人が勤務しています。ほとんどの人は週 2 日勤務ですが、6 カ月働いて 6 カ月休む人もいます。大部分は 60 代半ばになるまで仕事に加わり、中には 80 歳を過ぎても貢献し続ける人もいます。

プログラム参加者の 1 人として、元上級副社長はこう説明しました。「退職者臨時雇用プログラムは、専門知識を維持し、他の人に伝えるために役立っています。よく、コンサルタントが周りに少ないという人がいますが、実際にはたくさんいます。彼らは退職者と呼ばれているだけで、すでにビジネスを隅々まで知り尽くしているのです」<sup>1</sup>

100 年間にわたる  
急激な変化を経て、  
大きな転換期を迎えています。

### 最悪の時代、最良の時代

労働力の高齢化現象によって、組織は変化を強いられる時代になっています。早期に手を打って、新しい仕事のやり方を開発して取り入れなければ、既存の慣習に固執したまま避けがたい結末に直面することになります。

能力と資格のある働き手を失う恐れがあるという問題と、その補充における難しさに注目するのは自然なことですが、高齢化のインパクトと示唆はさらに一歩踏み込まなければならないことです。かつて、企業では高齢、高給の社員に代わって若い社員を使うことが当たり前でした。キャリア期間が長くなった現在では、雇用主が戦略を変えて高齢者を業務支援や指導などの役割に上手に使えば、高齢者の活用という選択肢の実現性は高まります。

ビジネスの目標と戦略によっては、組織はスタッフの再配置とそれに必要なトレーニングに投資して、既存モデルの寿命を延ばす必要が生じます。そうでなければ、時代遅れのモデルに再投資する代わりに、テクノロジーによって、あるいはコア以外の活動、プロセス、およびシステムの削減によって、場合によってはプロセスを抜本的に変更し、ビジネスの変革を試みることになります。

現行モデルの寿命を延ばすことは、安全地帯のように思えます。しかし、今とは異なるビジネス目標と人材プールに基づいて過去に作成されたモデルに投資することは、良い考えでしょうか?たとえば、これらのモデルの多くは、職務中に人員のトレーニングを行う十分な時間があることを前提としています。短期間に多数の熟練労働者が退職するようになれば、このオプションは消滅します。

破壊的技術とまったく同じように、最も不安な時代に最も大きな機会が生まれます。企業にとっては、状況を注視し、必要ならばテクノロジーからビジネス・プロセス・モデルまで、さまざまな幅広い分野で変革を行う絶好のチャンスです。

最も不安な時代が  
最大の機会を生みます

### 診断 - 誰が、何を、いつ、どのように?

時代とともに、組織はビジネスのほぼすべての面をリアルタイムに把握する能力を改善してきました。ただ、例外が 1 つあります。キャッシュ・フロー、顧客管理、サプライ・チェーン、在庫レベルなどについては詳しい知識がありますが、組織自体のスタッフに関する知識はこれにはるかに及ばないという傾向にありました。

IBM は、労働力の高齢化に伴うリスクと影響を特定し、これに対処する全体的な準備状況を評価し、推奨される行動指針を示す、雇用主を支援する診断ツールとサービスを開発しました。

この診断ツールは、高齢化に伴う人員減少によって生じる労働力構成の潜在的な変化を示す、労働力の高齢化と推移のデータを正確に分析します。またこのツールは、ビジネスに対する重要度によって職務タイプをカテゴリー化し、労働力の高齢化に伴うリスクの管理に使用できる資産を調査し、リスク管理に対する雇用主の準備状況を評価します。

この診断ツールを使用すれば、次に示す 4 つの質問の答えを見つけることができ、人員減少、そのビジネスへの影響、および効果的な対策を立てる方法を雇用主が理解するために役立ちます。

- 退職者は誰か?
- 退職者のビジネス価値と、彼らを失うことによる影響は?
- この影響はいつ起こるのか?
- 最大のビジネス利益を得るにはどのように対処すればよいか?

次のようなことを調査すれば、これら 4 つの質問の答えが分かります。

- 退職に適齢の従業員は誰か?
- 来年中に適齢に達する従業員は何人か? 今後 5 年間には?
- 適齢者のうち何人がこの期間中に退職する見込みか?
- スキル・アンマッチが原因で退職する可能性がある人員は何人か?
- これらの離脱が生じる時期と、補充手段を実施する時期の時系列は?
- 離脱者が組織のビジネスに与える影響は?
- 社内に適格の後任者は存在するか?
- トレーニングや外部からの求人は、実現性のある補充オプションか?
- 補充戦略を実施するためにどれだけの時間があるか?

多くの企業は、これらの質問の答えを把握していると考えています。大抵その根拠は、人事部門がたまにまとめるスナップショット調査に対する意見です。こうした調査は、さまざまな職務の相対的な重要さ、あるいは人員減少が経営に及ぼす可能性がある影響を考慮していません。過去の事例から考えると、このような運用上の問題には、組織の機能レベルではなく運用レベルで取り組む必要があります。

組織が労働力を管理する方法は、リアルタイム分析を使用して他のビジネス資産を管理およびモニターする方法とはまったく異なります。

組織は、他のすべての資産を管理するように、最も重要な資産である人材を管理する方法を学ぶ必要があります

## 解決策

診断は解決策ではありません。ただ、予想される人員減少、それがビジネスに与える負担、それに対処するための準備状況を把握しておけば、効果的な行動指針を決めるための道のりを順調に進むことができます。

このような複雑な問題には、総合的な対処が必要です。労働力の計画および管理、人材管理、学習および開発、知識管理とコラボレーション、テクノロジー・ソリューション、運用手法、業界固有のソリューションに関するサポートをお客様に提供してきた IBM の豊富な経験が、正しい包括的なアプローチを策定するために重要な役割を果たします。

お客様の目標を理解することは不可欠です。この理由から IBM は、組織の将来のビジネス目標を理解し、これらの計画に確実に沿えるように、エグゼクティブとの面談を行っています。この方法により、欠けている点を補う具体的な付加価値戦略と、その実施に必要な行動計画を策定しています。

戦略の実施には 3 つのレベルがあります。貴社のビジネス計画と、変化を求める度合いによって、適したレベルは異なります。

**緩やかな対応**：このアプローチはビジネス・モデルを変更しませんが、労働力の減少によって生じる損害を軽減します。たとえば、会社から離れることになっていた従業員を非常勤として維持したり、退職者を直接雇用またはサード・パーティーの従業員として呼び戻したりすることが含まれます。ここで重要なことは、若いスタッフの指導者や専門分野での相談役として、これらの従業員をより有効に活用することです。

退職者の後任として、より多くの人員を迅速に割り当てる必要がある企業にとっては、テクノロジーも大きな役割を果たします。IBM には、e-learning を利用して、現在の従業員を後任として適応させるための短期集中トレーニングを提供可能です。

経験を積んだ社員は、あまり統合されていないテクノロジーとアプリケーションを最適に連携できることがよくあります。テクノロジーとアプリケーションのインフラの統合を改善すれば、貴重な人材を失うことによる影響を緩和できます。

大事な注意点として、この緩和は一時的な戦略に過ぎず、長年働いてきた人材の職業人生をさらに延長できるだけのことです。

**トランスフォーメーション**：経営のやり方を根本的に変更することは、より戦略的な対応です。このためには、ビジネス・プロセスの変更が必要になることがあります。後続の世代 X や Y は一般に、テクノロジーに対してベビー・ブーム世代よりもはるかに革新的で受容力があるので、組織のテクノロジーとそれがサポートするプロセスを変更することは賢明な手です。このような変革によって、確実な能力向上効果を永続的に生み出し、生産性を高めることができます。

**アウトソーシング**：企業によっては、変革から進んだ次の論理ステップとしてここに至ります。コア以外の業務を外部に分離してコア能力に集中するように、人材に対して自然な変更を抜本的に加えることによって得られるチャンスをつかむことが、大きな価値を生みます。IBM には豊富な経験があり、幅広いアウトソーシング・オプションに関して確かなアドバイスと実施サービスを提供できます。

## 新しい仕事のやり方

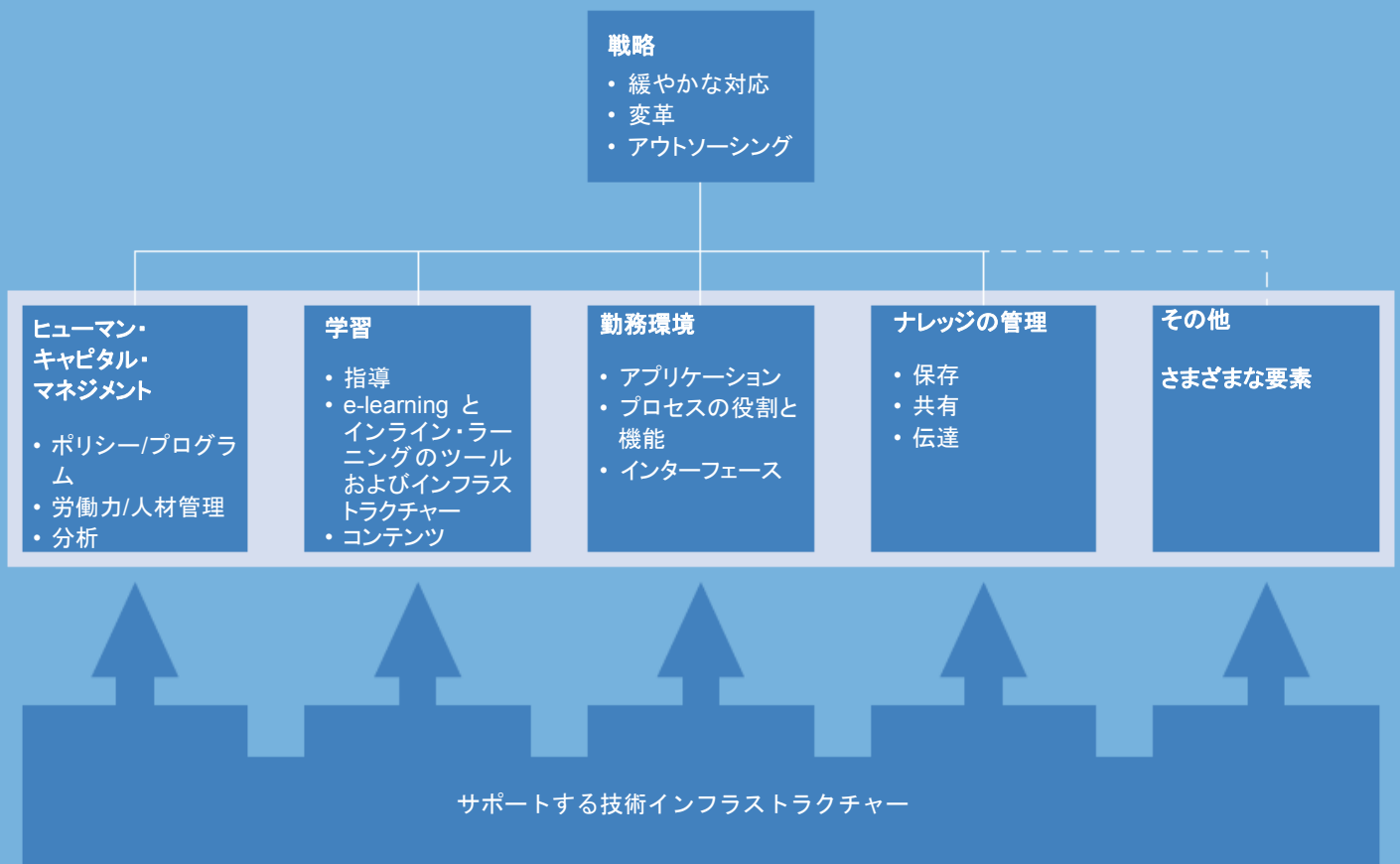
いつか近い将来、労働力の人口構成に根本的な変化が訪れ、組織は現在のビジネス・モデルを放棄することを余儀なくされます。貴重な人材が自ら選んで、あるいは年齢に伴う能力障害によって仕事を離れていき、その補充はますます難しくなっていきます。労働力の供給過剰の時代から、世界的な人材不足の時代へと急激に移行しています。第三世界、東ヨーロッパ、あるいは極東から有能な専門技術者を呼び寄せるだけでは不十分です。これらの地域でも、それぞれ現在あるいは将来の問題を抱え、人材の需要も高まっていきます。限りある労働力プールから人材を求め、開発するための競争が全世界で起こるでしょう。

前に述べたとおり、これは悪いニュースとは限りません。

行動を起こすための時間枠は縮まっていますが、「2007年問題」といわれる労働力の高齢化という問題に立ち向かうために慎重に状況を見極め、賢明に行動する備えができていない企業にとっては、早い者勝ちの利益が確実に生まれます。

世界的な人材不足が  
急激に進んでいます

## 労働力の高齢化への対処:戦略とそれをサポートする対策





## IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社

〒100-6318 東京都千代田区丸の内 2-4-1  
丸の内ビルディング 18 階  
Printed in Japan

© Copyright IBM Corporation 2006  
All Rights Reserved

IBM、IBM ロゴは、IBM Corporation の商標。  
他の会社名、製品名およびサービス名等はそれぞれ各社の商標。

記載されている製品・サービスは IBM がビジネスを行っているすべての国・地域でご提供可能なわけではありません。

当資料に記載の肩書きや数値、固有名詞等は英語版記載時のものであり、変更されている可能性があります。

- <sup>1</sup> Dychtwald, Ken, Tamara Erickson, および Bob Morison.  
「It's time to retire retirement」 Harvard Business Review.  
2004 年 3 月。
- <sup>2</sup> Harding, E. U. 「Knowledge Retention Reduces Downtime at a Diamond Mine」 Software Magazine. 2001 年 6 月/7 月、Vol. 21、 Issue 3.
- <sup>3</sup> 「Diagnostics Application Will Help Diamond Giant 'Polish Up' Equipment Service Performance」 ClickSoftware Press Release. 2000 年 3 月 16 日。