

高齢者雇用を促進するための職業データベース活用術

— 高齢人材の職務能力評価への適用 —

中小企業診断士 西山 裕也



福祉政策からの脱却

有効求人倍率は1.5倍前後の水準が続いており、人手不足は深刻な状況にある。昨年3月に決定された「働き方改革実行計画」（働き方改革実現会議）の大きな柱の一つである高齢者の就業促進を真剣に考える必要がある。

これまでの高齢者の就業促進施策は、雇用延長制度に偏っていたきらいがある。これは、年金支給開始年齢が引き上げられたことに対する60-65歳世代の収入確保のための、福祉的な色合いが強かった。しかし、経営者の立場で見ると、このような考え方は持続的ではないだろう。忘れてはならないのは、「雇用」は、経済活動の一環だということだ。高齢人材雇用による収支がプラスとならなければ、企業がその雇用を長期的に維持することはできない。これを補助金で賄うのは本末転倒である。

では、果たして、高齢人材の雇用は、経営者にとって投資に見合うものになるのだろうか？ 筆者は、「十分に見合う」という立場である。そのためには、いわゆる「エイジズム」など、いくつか乗り越えなければならない課題があるのだが、これらは他の論考に譲ることとして、ここでは、高齢人材の職務能力評価に絞って考察したい。

公正な評価の重要性

雇用で経済的価値を出すためには、雇用者の能力がその職務に求められる能力を上回っていることが大原則だろう。これを確認するためには職務能力評価が重要になる。上記実行計画にも、「年齢に関わりなく公正な職務能力評価により働き続けられる『エイジレス社会』の実現」とあり、その重要性は政府も認識している。

しかし、すべての企業で公正な職務能力評価を実施することが可能と考えるのは、現実的ではない。その理由の一つには、日本の多くの企業経営者は、必ずしも自社の職務を行うために必要な能力を把握しているわけではないという点があげられる。適切な職務能力評価を行うためには、候補者の能力だけでなく、自社の職務に必要な能力を知らなければならない。

職業データベースの活用

この職務能力評価で役に立つのが職業データベースである。ある職業について、どのような能力項目でどれだけのレベルの能力が求められるのかの標準値があると、経営者の

判断の助けになるだろう。例えば、米国には、O*netという詳細な職業データベースがある。以下では、このデータを使った具体的な活用例を示そう。

ここで、ある介護施設で働きたいと考えている3人の高齢人材（以下、「候補者」）を想定してみる。介護施設は、高齢人材の受け入れ先として期待されている仕事である。3人の候補者は、これまでに、それぞれ経理事務、銀行事務、荷役作業者を経験してきており、それらに必要な能力は維持していると仮定する。この候補者たちが、介護職員として働くことが可能か、O*net データを用いて検討してみたい。

O*net によると、介護職員として重視される能力の上位6つは、表1のとおりである。以下では、簡略化のため、これらの6つの能力項目に限定して、介護職員と候補者の3職業をそれぞれ比較する。

表1 介護職員として重視される能力の重要度(上位6つ)と要求レベル

| 能力項目 | 重要度(max100) | 要求レベル(max100) |
|----------|-------------|---------------|
| 会話の理解力 | 69 | 52 |
| 会話の表現力 | 66 | 48 |
| 問題への感性 | 63 | 43 |
| 演繹能力 | 53 | 43 |
| 近い場所を見る力 | 53 | 43 |
| かつげつの良さ | 53 | 43 |

例1：職歴からみて十分な職務能力があると判断できる場合

まず、経理事務員についてみてみよう（図1）。求められる能力レベルは、6つの能力項目全てで介護職員と同等かそれ以上である。つまり、この候補者は、介護職員としても職務能力上、問題ないと予想できる。なお、介護職員として重視されている会話の理解力や表現力などの能力項目は、高齢期でも衰えないことがわかっている。

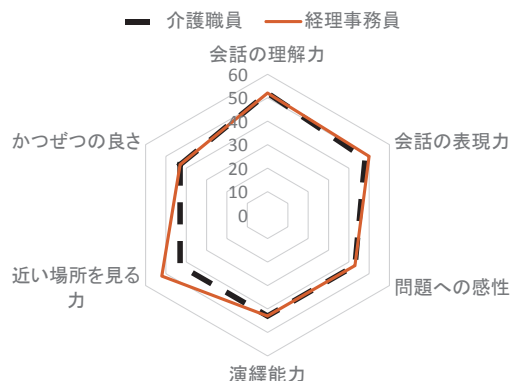


図1 介護職員と経理事務員の能力比較

例2：職歴からみてやや職務能力が不足する可能性がある場合

銀行事務員経験者の場合はどうであろうか（図2）。ほとんどの能力項目で介護職員と同等かそれ以上の能力レベルが求められるものの、会話の理解力では、介護職員の方が高いレベルを要求されている。このため、この候補者については、介護職員として十分な職務能力を持っているとは、即座には断定できない。この候補者を採用しないとするのも一つの判断だろうが、それではせっかくの有能な候補者を見逃す可能性もある。ここでは2つの解決策を示したい。

まず、職業データは、あくまで職業として求められる能力レベルを表したものにすぎず、候補者自身が有する能力とは異なるという点に留意したい。もしかしたら、この候補者は、通常の銀行事務員として求められる以上の会話能力をもっているかもしれない。この場合には、個別に能力確認を行うことが有効である。すべての能力を確認するのではなく、前職と比較して、必要な能力だけ確認すれば、低コストで済む。

その結果、仮に能力が不足していたとしても、採用後に教育訓練を施すということも考えられる。実は、適切な訓練を行えば、高齢期でも能力は伸びる。高齢人材は可能性に満ちた存在なのである。

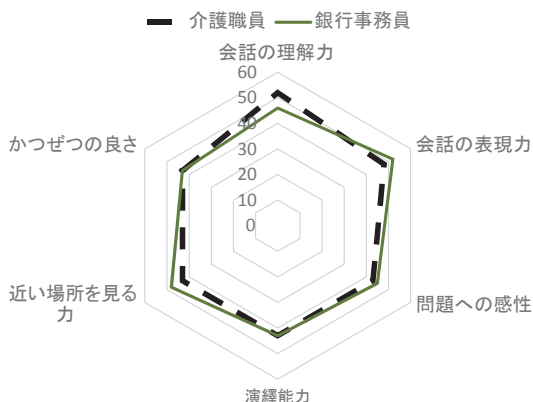


図2 介護職員と銀行事務員の能力比較

例3：職歴からみて職務能力がかなり不足する可能性がある場合

最後に荷役作業員と比較してみよう（図3）。上記の2つの職業と異なり、多くの能力項目で、介護職員の方が高い能力を求められている。これを上述した能力確認や訓練で解決するのは無理があろう。そうすると単純には、この候補者が介護施設で働くことは無理と思われる。しかし、これも考え次第で活躍の場を作ることができる。

ひとつには、荷役作業員が得意とする能力に着目し、その能力が必要とされる業務を重点的に割り当てるといった考え方である。例えば、荷役作業員は、筋力や柔軟性が高い。この候補者は、介護職員が行う力仕事は難くこなせるだろう。ただし、身体能力は加齢による影響が大きいので、決して高齢人材に無理をさせてはならない。一日の労働時間を短くすることや休憩を増やすなどの工夫も必要となる。

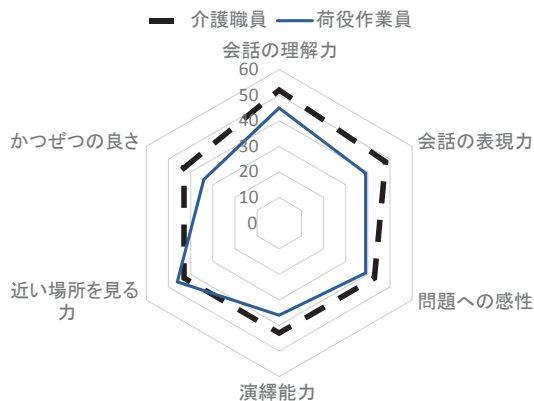


図3 介護職員と荷役作業員の能力比較

介護職員としてではなく別の役割を果たしてもらおうという選択肢もある。例えば、介護施設利用者を送迎する運転手などが考えられよう。荷役作業員と運転手は、一部を除いて求められる能力が近い。候補者が運転免許を保有しているのであれば、そのような形で活躍してもらうことは、十分考慮に値するだろう。

求められる公的データベースの整備

以上のように、職業のデータが整っていれば、仕事に必要な能力と候補者の能力を比較することが容易となり、経営者の判断の手助けになる。しかし、このような評価項目や評価値のデータを各々の事業者が全て自前で作り上げることは極めて困難である。ここに、公的機関が職業データベースを整備する意義が生じる。

昨年6月に閣議決定された「未来投資戦略2017」には、「日本版O*net」の整備が述べられており、現在、厚生労働省を中心にその検討がなされている。米国並みの充実したデータベースが構築されることを期待したい。

日本版O*netが整備されれば、経営者は、構築されたデータセットで、ひとまず評価を開始してみるとよいだろう。もし、それで不具合が生じたら、自社の業務内容の実態に合わせて改良を加えればよい。そうすれば、徐々に独自の指標が構築できるだろう。

「脅威」を「好機」に転換する

最後に、なにもそんな面倒なことをしてまで、高齢人材を雇用する必要などないのではないかとこの経営者の声も聞こえてきそうなので、補足しておきたい。冒頭で述べた人手不足は、今後さらに厳しくなることはあっても、緩和することは期待できない。そうすると、人手不足が原因で事業展開ができなくなるなどの機会損失が生じる可能性が高まる。

このような、機会損失を回避するためにも、元気でやる気のある高齢者には活躍の場を与え、事業を支える役割を担ってもらうことが重要となる。特に中小企業の経営者には、積極的に高齢人材を雇い入れ、地域の先進企業としての地位を確保し、事業を拡大する好機としていただきたい。そのためにも、まずは、足元の自社の職務を把握することから始めてはいかがだろうか。「先んずれば人を制す」である。