

シニア活躍推進のポイント

Key Points in Promoting Seniors' Economic Participation

改正高年齢者雇用安定法、公的年金の支給開始年齢の引き上げをきっかけに、定年後も働くシニア層が増加している。また、労働力人口の減少にともない、企業では人手不足となっている。しかしながら、企業ではこの人手不足を埋めることができる、シニア社員をうまく活用できているとは言い難い状況が続いている。本稿では、シニア社員の活用が進まない背景を考察したうえで、シニア社員の活躍を促進するための施策を検討したい。



The amendment of the Senior Employment Stabilization Act and the increase in the eligibility age for public pension benefits led to a rise in the number of senior citizens working after their retirement. At the same time, firms are facing labor shortages as Japan's workforce shrinks. However, firms have not been able to effectively utilize senior employees, who could help alleviate the labor shortages. This paper considers reasons why senior employees have not been actively utilized and examines policies that promote their economic participation.

1 | はじめに

人口減少時代に突入し、多くの企業で人手不足が叫ばれ、事業を運営するうえでの十分な要員が確保できていない状況が続いている。特に採用は売り手市場になっており、正社員の確保は難しくなっている。このような中、職場では正社員以外の多様な人材を増やすことにより、人手不足に対応しており、経験豊富な高齢者に期待する向きもある。しかし、改正高齢者雇用安定法が施行され、すでに3年が経過するが、企業ではまだシニア社員¹を十分に活用できていない状況である。なぜ、シニア社員を十分に活用できていないのであろうか。本稿では、シニア社員の活用が進まない背景を考察し、その対応策を検討し、シニア社員の活用が企業にもたらす効果を論じていきたい。

2 | シニア社員の活用が進まない背景

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構が平成23年に実施した調査²によると、60歳代前半層の活用を進める取り組みを行う際の課題として「本人のモチベーション向上」、「本人の健康」、「社内の従業員の年齢構成のバランス」、「担当する仕事の確保」、「本人の能力の維持・向上」、「職場の上司との人間関係」等が上位に並んでいる。

これらの課題を整理すると『①シニア社員が担当する仕事の課題』、『②シニア社員のマネジメントに関する課題』、の大きく2つに整理することができる。

『①シニア社員が担当する仕事の課題』は、モチベーションを損ねることなく、費用対効果の面から見ても適切な仕事を、シニア社員に提供できていないということに起因する。シニア社員には事務作業や単純な作業を担ってもらっているケースが多いが、事務作業であってもIT化の進展により、一定のITスキルが求められており、そのスキル取得がシニア社員では難しい場合も少なくない。また、清掃等の単純作業については、すでに外注化しており社内に仕事自体がなくなっていることもあ

る。今までの経験を活かせない事務・単純作業では、そもそもシニア社員のモチベーションを維持・向上させることは難しく、また、費用対効果の面からみても問題がある。ある企業では、シニア社員の仕事を作り出すために外注化していた倉庫内清掃をわざわざ内製化したが、コストは高くなり一方で業務品質は低下してしまった。シニア社員の仕事を無理やり作り出したとしても、このような結果になってしまえば企業競争力の低下を招くことになり本末転倒と言えよう。

『②シニア社員のマネジメントに関する課題』の背景としては、いくつかの要因が考えられる。まずは働き方の問題である。高齢になると自身の健康状況や生活とのバランスを考慮した働き方を希望する者も増加するが、独立行政法人 労働政策研究・研修機構の調査では、シニア社員となってもフルタイムで働くケースが最多となっている³。本人が希望してフルタイムで働いている場合もあるが、企業がフルタイムで働くことしか認めないとしている場合も少なくない。このような場合、フルタイムで働くことができない者はその企業で働くことを諦めざるを得ず、企業としても貴重な人材を失うことにもつながりかねない。

次に、シニア社員向けの評価・処遇制度がない等、シニア社員のやる気を引き出す仕組みが整備されていないということが挙げられる。過去、60歳から公的年金が支給されていた時代、定年以降も働く社員というのは決して多くはなかった。そのため、企業は少数のシニア社員のために、わざわざ評価・処遇制度を設けることはせず、個別対応をとっていたため、結果として処遇制度の整備が後手に回っていることが多い。しかし、年金支給開始年齢が引きあがるにつれ、生活のために働かざるを得ないシニア社員が増加してきており、近年、処遇制度の整備は企業にとって急務となっている。

3つ目の要因としては、上司との人間関係の問題である。シニア社員にとっての上司は、もと自分の部下や後輩であるため、上司に対し、ぞんざいな対応をとってしまう、また上司もシニア社員には気を遣った対応となる

ため、職場での人間関係がギクシャクしてしまうことが多い。シニア社員となった場合、立場が代わり、役割や職責も変わることが一般的であるにも関わらず、現役時代と同様の立ち居振る舞いをするのは、シニア社員としての働き方としては問題がある。また、そのようなシニア社員を指導もせず、放置したままにしている上司にも問題がある。

このように見てみると、シニア社員を活用していくためには、まずはシニア社員にあった仕事を作り出し、次に人事制度を含めた働く環境の整備、さらには、職場でのマネジメントがポイントになることが分かる。次章では、【STEP I】シニア社員の仕事の創出、【STEP II】環境整備、【STEP III】モチベーションの維持・向上の順で、そのポイントを検討していきたい。

3 | シニア社員活躍推進のポイント

(1) 【STEP I】シニア社員の仕事の創出

まずシニア社員にどのような仕事を担ってもらおうかを決めることがスタートとなる。シニア社員に担ってもらう仕事として、以下の3つのパターンが考えられる。

ひとつ目は、定年前の仕事をそのまま続けてもらい、現役時代の経験や人脈、ノウハウ、スキルをそのまま活かしてもらおうというパターンである（主に営業職・販売職・専門性の高い職種が該当）。このパターンでは、本人のモチベーションを維持することができ、また企業としては従来通りの技術レベルや、顧客との関係性を維持できる等が主なメリットとなる。以下にA社の例をみてみよう。

※事例：A社の営業職

「営業職は、本人の希望等を踏まえ、原則、定年前と同様の仕事を行っている。理由は営業職の持っている個人顧客はA社についているというより、営業一人ひとりにについていることが多く、担当営業が離職してしまうと、その顧客を失ってしまうリスクが高いためである。なお、定年後の処遇も一定以上の成果を出していれば、定年前とほぼ同程度となるように人事制度を

改め、シニア社員のモチベーションを維持・向上するように努めている。」

このようにA社では、属人性の高い営業職についてのみ、今までの顧客との関係性を考慮し、定年前と同じ営業が引き続き担当している。また、処遇についても、定年前と同水準になるような仕組みを導入している点が特徴的である。

なお、定年前の仕事が続ける場合には、シニア社員が経験やノウハウを囲い込んでしまい、技能伝承が滞るといったデメリットがある。この点については、定年前の段階から技能伝承の体制、スケジュール等を検討し、組織として対応していく必要がある。

2つ目は、現役時代のマネジメント経験を活かし、新たな業務を担ってもらおうというパターンである。これは主に現役時代に管理職だった者が該当する。たとえば、今まで手薄だった社内監査業務や教育業務をシニア社員に担当してもらおうといったイメージである。以下にB社の例を見てみよう。

※事例：自動車販売業B社の店長経験者による店舗監査業務

「従来、シニア社員は洗車や簡単な部品の取り付け作業等、平易な業務を中心に担当していた。しかし近年、店長等の管理職経験者の定年が相次ぎ、彼らの経験やスキルを活かせる業務はないかと考え、従来手薄であった店舗監査業務を店長経験者のシニア社員の仕事として行ってもらおうことを検討している。会社としては、店舗業務に精通している店長経験者ならではの、きめ細かな店舗指導を期待している。」

B社では、従来手薄であった業務を新たにシニア社員の業務として設定することにより、会社全体のレベルアップを図ろうとしている。シニア社員の仕事を無理に作り出し、あてがっている企業も見受けられるが、今までの経験やスキルを活かし、会社にとっても価値のある新たな業務を創出している点からB社は好事例と言えるであろう。

3つめのパターンは社外転出である。社内のみならず

関連会社や取引先で適用できる経験やノウハウを持っていれば、定年後は社内に留まらず、社外へ転身することもあり得る。たとえば、高いホスピタリティを要求されるホテルマンであれば、金融機関でのコンシェルジュとしてVIP対応を行う等のイメージである。また、大企業で働いていた者であれば、大企業ならではの幅広い人脈や高度なスキル・知識を、定年後に中小企業で活かすこともあり得る。

人事部門としては、シニア社員の活躍先を社内に限定せず、社外転出の可能性も視野に入れておく方が、仕事の選択肢を増やすことができ、会社・シニア社員の双方にとってプラスとなるであろう。そのために、日頃から、グループ会社、取引先とも密な関係を築いておくことも重要な取り組みとなる。

以上3つのパターンを見てきたが、多くの企業では、中長期的にシニア社員に担当してもらう仕事を決めていることが少なくない。そのため、とりあえず給与は下げるが、当面の仕事は定年前と同様といったことが発生してしまい、シニア社員のモチベーションが低下してしまう等の問題が発生している。詳しくは後述するが、近年ではコンプライアンス面からも仕事内容を無視した給与設定には問題がある。定年前にシニア社員が担当すべき仕事を具体的に決めておくことは、シニア社員活躍のための第一歩である。

(2) 【STEP II】環境整備

シニア社員にイキイキと働いてもらうためには環境整備が必要だ。環境整備としては、主に①セカンドキャリアに関する啓蒙、②ジョブ・マッチング、③多様な働き方の整備、④人事制度の整備が必要となる。ここでは順を追ってその内容を見ていきたい。

①セカンドキャリアに関する啓蒙

シニア社員にインタビューをすると、「定年の直前まで、定年後の働き方や処遇についてはまったく考えていなかった」、「会社が定年後の面倒も見てくれるだろうと勝手に思っていた」という声を多々聞く。多くのビジネスパーソンは5年後の将来を考えていたとしても、10年、

図表1 キャリア研修（イメージ）

年代別キャリア研修（イメージ）	
50歳	<ul style="list-style-type: none"> ●キャリアの棚卸 ●退職金・年金について ●定年後の働き方とライフプラン ●定年後再雇用制度について
55歳	<ul style="list-style-type: none"> ●定年後再雇用制度について <ul style="list-style-type: none"> ・制度の概要について ・再雇用に向けてのスキルアップ ・先輩社員との座談会
58歳 ～ 59歳	<ul style="list-style-type: none"> ●定年後の働き方と定年後再雇用制度について <ul style="list-style-type: none"> ・制度の概要について ・希望する職場と業務内容を考える ・再雇用にあたっての心構え ・先輩社員との座談会

出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング

20年先までは考えず、いわんや定年後のことまでをイメージして働いている人が少ないのが現状であろう。このような状況では、本人も定年後に向けた準備をまったくせず、いざシニア社員として働いてみて「こんなはずではなかった」といったことにもなりかねない。この事態を避けるため、社員に対しセカンドキャリアの啓蒙を行う必要がある。

セカンドキャリアの啓蒙は、図表1にあるような年代別キャリア研修を通じて行う。特に50歳で実施する研修では、退職金制度や老後の資産形成のみならず、定年後の働き方や処遇についても詳しく説明すべきであろう。社員に「あと10年もある」ではなく、「あと10年しかない」といった意識になってもらうことがポイントだ。また、55歳時には先輩のシニア社員にも協力してもらい、シニア社員としての働き方や働くうえで気を付けていること、働いてみて気づいた点等、実際に話をしてもらい、シニア社員としての働き方を具体的にイメージしてもらえるとよい。キャリア研修を通じ、定年後も含めたセカンドキャリアについて、真摯に考えてもらう機会を定期的に設けていくことが啓蒙のポイントだ。

②ジョブ・マッチング

シニア社員となった際の業務が、シニア社員本人・職場双方のミスマッチとならないようにするためにジョブ・マッチングという仕組みがある。ジョブ・マッチングを効果的に運用しているC社の例を見てみよう。

※事例：C社のジョブ・マッチング制度

「当社では定年1年前に人事部が面談し、再雇用の希望の有無や、希望する職場、勤務形態に関するヒアリングを実施している。また同時に各所属長から人員不足のポジションについて報告をしてもらい、シニア社員と職場の双方の視点でマッチングを行っている。時には職場の方から特定のシニア社員にオファーがかかることもある。」

C社では、シニア社員からの希望のみを聞き入れるのではなく、現場の要望も踏まえて人事部がシニア社員の仕事のマッチングを行っている。ある意味、社内に労働市場があり、求職・求人双方が納得したうえで仕事を決めている点が特徴的である。そのため、本人がいくら希望をしても、希望通りの仕事に必ずしもありつける訳でない。この仕組みにより、シニア社員自身も定年前から、どんな仕事があるのか、どんな仕事に欠員が出そうか等に興味を持ち、定年前から定年後の仕事を意識することにつながっている。また、シニア社員になる前に、本人も納得のうえで仕事を決めているため、仕事に対する不満も少なく、定着率やモチベーションの向上にも寄与しているとのこと。60歳を機に同じ会社ではあるが、転職をするといった感覚に近くなり、新たな気持ちで次の仕事に取り組めるようになる点も、この仕組みのメリットと言えよう。

③多様な働き方の整備

高齢になるとプライベートとの両立を図りながら働きたい、健康状態に合わせて働きたいといったニーズが高まる。前述の独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構の調査²でも「本人の健康」については、シニア社員活用を進めるうえでの課題として取り上げられており、定年前とは異なり、フルタイム勤務のみならず、多様

な働き方を設定する方がシニア社員の健康維持のためにもプラスとなる。

なお、多様な働き方を設定する際には、シニア社員が担当する仕事の内容に応じた設定とすべきであろう。たとえば、顧客との関係上、毎日出社する必要がある仕事の場合には、短日勤務は難しいが短時間勤務は可能といった具合である。なお、一定の仕事量があり、かつ本人も体力的に余裕がある場合等は、定年前と同様、フルタイム勤務も設定しておく。いずれにしても、フルタイムのみでしか働くことができない状況は避け、仕事のタイプや繁閑、本人の希望に対応した多様な働き方を設定していくことがポイントとなる。

④人事制度の整備

シニア社員向けの人事制度を検討する際に、まずポイントとなるのが給与設定である。株式会社 産労総合研究所の調査⁴では、60歳代前半層の賃金の決め方として、「個人ごとに異なる」34.7%、「一律に定年時賃金の一定率を減額」28.8%、「一律定額制」18.6%、「コース別に定額または定年時賃金の一定率で定める」16.8%等の順となっている。こうしてみると、定年時の賃金をベースとして給与を設定している企業が意外と多いことが分かる。近年、正規社員と非正規社員の格差是正のため同一労働同一賃金が真剣に議論され始めており、直近では、東京地裁で「職務内容および配置の変更の範囲に全く相違がないにも関わらず、賃金に相違があることは法令違反である」⁵という判決が出ている。これは、定年後再雇用者が、定年前とまったく同じ仕事をしているにも関わらず、給与のみが定年前の正社員とは扱いが異なることについて争われた裁判であるが、現時点では、この取り扱いが労働契約法20条に違反すると判断されている。したがって、職務内容を無視して給与を設定することは、今後は法令違反になり兼ねないリスクがある。

以上を踏まえ、給与は定年前の処遇や役職等に基づき設定するのではなく、担当する仕事内容＝職務に基づいて決定するのが、これからの時代、合理的な決め方となる。なお、給与の支払方法は働き方に応じて設定すべき

であろう。たとえばフルタイムであれば月給制、短時間勤務であれば時給制等、いくつかのパターンを準備しておくといよい。また、昇給は職務に応じた給与設定という前提であれば仕組み化する必要はない。そもそも職務に応じた給与、すなわち職務給は仕事に対して支給する賃金であるため、同じ職務をしていれば昇給はないという考えのためである。したがって、職務内容が変更しない限り、給与は変更する必要はないのである。

では、成果を出しても出さなくとも同じ処遇でよいのであろうか。これについては給与ではなく、賞与で反映すべきであろう。半期ごとに人事評価を実施し、その結果を賞与に反映することにより、シニア社員の頑張りを引き出すことが可能となる。また、賞与は固定費である給与とは異なり、会社業績等により変動させることが可能なため、人件費の変動費化という観点からも優れている。

定年前の給与をベースとした給与設定ではなく、職務内容に応じた給与を設定し、頑張りは賞与で報いるといった報酬制度がシニア社員を処遇するうえではリーズナブルと言えよう。

なお、今後シニア社員が増加していくと会社全体の人

件費が増加していくことも懸念される。これを避けるため、生涯賃金という観点で、定年前の処遇を含めた人事制度の再構築を検討していくことも、必要に応じて検討すべきであろう。

(3) 【STEP Ⅲ】モチベーションの維持・向上

シニア社員に活躍してもらうためには、環境を整備しただけでは不十分である。真に活躍してもらうためには、日々のマネジメントの中で、シニア社員のモチベーションの維持・向上の取り組みが不可欠だ。ここでは企業として取り組むべきモチベーションの維持・向上策について検討していく。

①シニア社員のマインドセット

定年前と同じ職場であると、シニア社員が現役時代の延長として働いてしまうことがままある。担当する仕事、求められる役割が変わっているにも関わらず、いつまでも現役時代と同じマインドのまま働くことは、必ずしも本人のためにもならず、また周囲にも悪影響を及ぼす可能性もある。まずは、シニア社員になる段階で、本人のマインドをリセットすることが必要だ。取り組みの一例として、職場もしくは人事部門でマインドセット研修の実施が考えられる。マインドセット研修では、シニア社員

図表2 シニア社員の心構え

シニア社員としての心構え	チェック
①職場における自分の役割を認識している	<input type="checkbox"/>
②職場の一員として、誰に対しても協力している	<input type="checkbox"/>
③年下の上司であっても、その立場を尊重している	<input type="checkbox"/>
④自分から挨拶をする等、進んでコミュニケーションをとっている	<input type="checkbox"/>
⑤分からないことがあれば、周囲に尋ねている	<input type="checkbox"/>
⑥仕事に必要な技術や技能があれば、積極的に向上に取り組んでいる	<input type="checkbox"/>
⑦常に健康維持に取り組んでいる	<input type="checkbox"/>
⑧体調が悪い時は無理せず、休んだり周囲に協力をお願いしている	<input type="checkbox"/>

出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング

として働くうえでの心構えや留意点を伝える。具体的には、現役シニア社員の講話や、図表2にあるようなチェックシートを用いたセルフチェックを行い、本人にシニア社員として働くうえでの気づきを得てもらうといった内容となる。

シニア社員となった段階で、今までのマインドをいったんリセットし、新たな気持ちで仕事に取り組んでもらうことが、シニア社員として、いきいきと働いてもらうためのスタートとなる。

②評価の実施とフィードバック

「シニア社員はベテランなので、仕事はすべてお任せ」といって、まったく関与することもせず、また仕事の結果や日々の仕事ぶりについても、なんらフィードバックをしなければ、シニア社員はどんどんやる気をなくしてしまうだろう。人は他者から見られ、評価を得ることによって、やる気になるものである。したがって、シニア社員についても人事評価を行うことは大切なことなのである。シニア社員の人事評価を行うには、定年前と同様、ゴール設定（目標設定）、中間レビュー、期末時点での評価という、評価サイクルを仕組み化しておくことよい。なお、上司には期末評価時に、単に仕事の成果をチェックするだけではなく、シニア社員と面談を実施し、仕事の振り返りを行い、次期の業務改善や仕事のレベルアップにつながるよう指導を行ってほしい。

人事評価を行うだけでも、モチベーションの維持に役立つが、面談を実施する際に、以下に紹介するトータルリワードという考え方を踏まえて行くと、さらに効果的だ。

トータルリワードとは、人のやる気を引き出すには4つの報酬（名誉報酬・対人関係報酬・財務報酬・成長報酬）があるという考え方である。では4つの報酬の中身を見よう。

《名誉報酬》

名誉報酬とは、人に「誇り」や「周囲の認知」、「期待」を感じさせることを通じてやる気を引き出す報酬のことである。たとえば、「お客様が、あなたにお礼を言っ

ていたよ」等を本人に伝えることにより、本人の「誇り」に刺激を与え、やる気を引き出すことである。

《対人関係報酬》

対人関係報酬とは、職場の人間と良好な関係を築くことにより、安心感と組織への帰属意識を与えることを通じてやる気を引き出す報酬のことである。たとえば、日常的に声掛けをする、業務以外の話題で会話をすることにより、本人へ安心感を与え、「ここで働いていてよいのだ」という安心感を通じて、やる気を引き出すことである。

《財務報酬》

財務報酬とは言葉の通り、「金銭」またはそれに相当する対価の支給を通じてやる気を引き出す報酬のことである。具体的には、本人があげた成果を給与や賞与へ反映し、やる気を引き出すことである。

《成長報酬》

人に「やりがい」、「達成感」、「承認」を感じさせることを通じてやる気を引き出す報酬のことである。たとえば、スキルアップした部分をほめる、本人からの提案やアドバイスを採用する等により、本人の「やりがい」に刺激を与え、やる気を引き出すことである。

やる気を引き出すためにはとにかく、金銭的な面にばかり目がいってしまうが、このトータルリワードの考え方では非金銭的なものであっても報酬として与えることにより、やる気を引き出すことができる。ある企業で働くシニア社員Dさんは、「仕事をするうえでは何歳になっても学ぶことが多く、分からないことがあれば、週末に図書館に行って調べ物をしている。年をとっても成長できる実感が自身の仕事のやりがいにつながっている」と語っていた。このシニア社員のやる気の源泉は、仕事を通じて得られる成長報酬である。やる気を継続させるために、上司のEさんは、「Dさんは新しいもの好きなので、なるべくDさん自身が過去に経験していない業務でもお願いするようにしている」とマネジメント上、工夫をしているのだ。このように人をやる気にさせるには、一人ひとりのやる気の源泉を探し、その源泉に対応した報酬を

与えていくことがポイントである。

③上司のマネジメント

昔の先輩や上司に対して遠慮してしまい、マネージャーが的確な指示を出せない、注意ができないために組織風土が荒れてしまう場合がある。確かに先輩であることは事実ではあるが、本来指示をする権利がないシニア社員が部下に勝手に指示を出している状況は、レポートラインが曖昧になり、組織運営上問題であろう。いくら先輩であっても、マネージャーは職責として、問題のあるシニア社員には遠慮せずに注意・指導を行う勇気を持ってもらいたい。ただし、注意するときには、一定の敬意を持った対応が求められる。すなわち、敬いつつも毅然とした態度でマネジメントを行うことが重要なのである。

あるマネージャーは、「シニア社員は豊富な経験や知識を有しているので、自分自身、また部下にとっても良き相談役として有難い存在である。ただし、担当している範囲や職責を勝手に逸脱しないように、シニア社員を放置することはせず、現役社員と同様、日々コミュニケーションをとるようにしている」と語っていた。とかくマネージャーは、「過去の上司だから話しかけづらい」等の理由から、シニア社員との距離を置きがちであるが、このマネージャーが言うように、他の部下と同様、日々、こまめにコミュニケーションをとることこそが、適切なマネジメント行ううえで大切なことなのである。

4 | シニア社員活用のメリット

企業サイドからみると、シニア社員のために仕事を作り、環境を整備したとしても、結果として自社にメリットがないと積極的に取り組めないとの声をよく耳にする。このような不安を解消するために、最後に、シニア社員を活用することによる企業のメリットについて考えてみたい。

※メリット1：採用・育成コストをかけずに人材を確保できる

自社で長期間働いていた経験豊富な人材に、定年後

も引き続き働いてもらうことができれば、新たに採用するためのコストや教育をするためのコストは一切発生しない。また新たにシニア社員を外部から採用した場合でも、同程度の知識・スキル・経験を有している現役社員を採用するよりは、はるかに低コストで採用することができる。

※メリット2：フルタイム社員のフォロー要員として活用できる

近年出産を機に退職する女性社員は低下している一方、育児のための時短勤務者は増加傾向にある。時短勤務者が職場に増加すると、どうしてもフルタイム勤務者が時短勤務者のフォローをせざるを得ない状況が発生し、結果としてフルタイム勤務者の生産性が低下してしまうといったこともあり得る。このような状況を回避するため、間接業務を担当するシニア社員を配置し、時短勤務者のフォローやフルタイム勤務者の間接業務を担ってもらうことにより、フルタイム勤務者の生産性を維持・向上させることも可能となる。

※メリット3：現役社員にも安心感を与えることができる

シニア社員を活発に活用することによって、若手社員を含め、社員に安心感を与えることができる。「自分の会社は雇用が安定しており、長く働くことができる」と感じてもらうことにより、ES（従業員満足度）も向上し、リテンションにもつながる。

このように現在の人手不足の環境下においては、シニア社員を活用していくことは、企業にとってプラスになることは多い。企業力を維持・向上するための人事戦略として位置づけ、積極的に取り組むことが求められる。

5 | さいごに

本稿ではシニア社員活用が進まない背景、それを克服するための各種施策、また企業にとってのメリットについて論じてきた。多くの企業では法対応という消極的な理由から、シニア社員対応を検討してきたのが正直なところではないだろうか。前述した通り、企業にとっても

多様なメリットがあること、また今後ますます労働力人口が減少していくことを踏まえると、積極的にシニア社員活用を検討すべき時期に来ているように思われる。

本稿で紹介した、各種施策を参考に自社のシニア層を活性化させ、多種多様な人材をマネジメントしていくうえでの一助となれば幸いである。

【注】

¹ 本稿では定年後再雇用者を指す

² (出所) 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構「高齢者雇用に向けた賃金の現状と今後の方向-「70歳まで働ける企業」基盤作り推進委員会報告書-」平成24年3月

³ (出所) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構「改正高年齢者雇用安定法の施行に企業はどう対応したか-高年齢社員や有期契約社員の法改正後の活用状況に関する調査」平成26年5月

⁴ (出所) 株式会社 産労総合研究所「2013年 中高年齢層の賃金・処遇に関する調査」

⁵ 長澤運輸事件 (東京地裁 平28.5.13判決)