

高齢者の戦力化につながる活用と処遇のポイント

1. 待ったなしの65歳雇用確保措置

公的年金の定額部分につき 65 歳までの引き上げが完了することと平行し、雇用に関しても平成 25 年4月より従来の対象者限定措置が廃止され、例外なく希望者全員の 65 歳までの雇用確保を図る必要が生じることになります(改正高年齢者雇用安定法)。

各企業における例外なき 65 歳までの雇用確保措置制度化はまさに待ったなしの状況ですが、大手企業を中心とした一部の先進的な事例を除き、多くの企業ではいまだに「人件費コストの大幅な増加」や「高齢者に適した業務の開拓・確保」、「給与水準ダウンに伴うモチベーションの低下」などの問題に頭を悩ませているのが実情ではないでしょうか。

2. 高齢者雇用を人事戦略の中に位置付ける

こうした企業側の懸念を一掃する魔法の杖のような処方箋は見当たらないのが現実ですが、それにしても「個別の高齢者雇用問題」として矮小化するのではなく、まずは企業全体としての人事戦略の中に位置付けた一貫性ある高齢者活用・処遇施策を展開していく姿勢が求められます。

もう少し具体的にいうと、「当社のこの事業における今後の方向性からは、こういうタイプの人材が必要」という“人材ポートフォリオ”を構成し、その中に高齢者をタイプに応じて区分し、位置付けていく発想が前提として必要、ということです。

3. 高齢者の活用・処遇を進めるポイント

では、こうした戦略的な発想を踏まえ、高齢者の戦力化を進めていくうえでの3つのポイントについて考えてみましょう。

3つのポイントとは、以下の3点のことを指します。

- ①高齢者ごとの経験・適性・志向の違いを考慮した活用の選択肢を用意する。
- ②活用の選択肢に応じて、志向と活躍に見合った公正な処遇によって報いる。
- ③若手・中堅のうちから、上司・部下間のコミュニケーションによりキャリアを意識させる。

以下で、3点それぞれについて簡単に触れていきます。

4. 人材タイプに応じた活用の選択肢

まずは、上記の第1点のポイントについてです。

従来の日本企業に特徴的な「高齢者は法令対応のためにやむなく抱え込む人材」という意識を転換し、「競争力向上のために戦力化すべき人材」と捉え直すことが第一歩です。

高齢者には、一人ひとりを見れば「長年の経験を活かして

顧客から絶大な信頼を勝ち得ている人材」や「指導・育成に長けていて若手・中堅から慕われている人材」など様々なタイプが存在します。こうした高齢者の貴重な経験や適性を政策的に活用して付加価値を生み出す発想が求められます。

それを仕組みとして展開していくためには、人材タイプに応じたコース区分を設けて処遇するのが有効でしょう。前述の例に即していえば、例えば「高度営業専門職コース」や「指導・育成専門職コース」などが考えられます。

5. 志向と活躍に見合った処遇

コース区分によって人材タイプに応じた活用の選択肢を設定したら、次はそれをもとに志向と活躍に見合った処遇をもって報いる視点が必要です。これが2点目のポイントです。

従来の日本企業では、高齢者は人事評価の対象外となり、60歳到達の再雇用開始時から一定比率で給与を減額される一律的な処遇決定が典型的でした。

しかし、こうした硬直的な扱いは高齢者の人材タイプの違いに応じた付加価値創出の度合いを無視したものであり、高齢者のモチベーションを低下させる主要因でもあります。よって、処遇反映の幅は一般社員より小さくならざるを得ないとしても、高齢者にも一般社員同様に目標管理制度を適用するなど、公正な仕組みによる人事評価を反映して昇降給などの処遇を行うべきです。高齢者に対する一定の処遇水準格差は必要としても、評価・処遇の体系そのものについては一般社員と大きく異なるものにしないことがカギになります。

6. 上司・部下間コミュニケーションの活発化

最後のポイントは、中高年齢層に差し掛かってから慌てることなく、若手・中堅のうちから自身の今後のキャリアについて考える機会を会社がより意識的に提供すべき、という点です。

従来から行っているキャリア研修などの限られた機会だけでなく、自社で今後選択可能なコース区分と処遇についての詳しい説明も含め、少なくとも毎年の評価フィードバック面談などの機会も活用して職場の上司と部下でキャリアに関しコミュニケーションを密に図っていくことが重要といえます。

以上で述べてきたように、人事制度上の“仕組み面”と意識啓発上の“仕掛け面”の両輪による会社としての意図的な働きかけこそが、高齢者の戦力化を促進するということを是非とも意識して取り組んでいただきたいと思います。