

21世紀型企业への転換を図る

21世紀型企业に求められる労務管理

雇用流動化時代における“人材獲得”シリーズ

● シニアスペシャリストの活用に向けて

高齢者であっても、必要な人材であれば自社に留保しようと、定年延長制度の導入や、嘱託雇用といった形で、高齢者の雇用に向けて取組んでおられることと思います。

しかし、必ずしもすべての方が自社での雇用継続を希望している訳ではないということも事実です。また、社員が継続勤務を希望したとしても、会社で受け入れられないこともあるでしょう。

このようなミスマッチを解消するためには、社会的に再就職を支援する仕組みを整える必要があることはもちろん、各社が積極的にシニアスペシャリストを活用される手法を確立する必要があります。

今回は、シニアスペシャリストの獲得と処遇、雇用後のモチベーション維持・向上対策などについて考えてみたいと思います。



人は、左図の3つの選択肢のうち最も高い満足度が得られると思うものを選択するものです。この選択に影響をあたえるものは、

- ・ 労働市場から引退できる経済的余裕があるかどうか
- ・ 余暇時間の価値があるかどうか
- ・ 定年後の仕事から得られる効用があるかどうか、賃金だけでなく、働きがいはどうか
- ・ 定年後の継続雇用制度があるかどうか

といったポイントです。

□ 会社のニーズとその判定！！ さまざまな状況を踏まえておきましょう

成果主義が浸透していく中で、社員の処遇については年齢を基準とした考え方が徐々に撤廃されつつありますが、「雇用することについては依然として年齢が主要な基準になっている」というのが現在の日本企業における状況のようです。

現実を見ても、解雇権濫用や高齢者に冷たい労働市場の状況を踏まえると、雇用する際に成果・能力主義化を進めることはかなり困難だと思います。

しかし、高齢になっても若い人と全く遜色のない気力・能力レベルを示す方もいます。

これからの企業の戦力として、シニアスペシャリストの新規・再雇用を進めるにあたっては、会社ニーズと個人の希望・気力・能力との整合に判断基準をおいて、積極的に人材を獲得することがポイントです。

再雇用を考える場合には、やはりこれまでの働きぶりがその可否に大きな要素となります。
これまで一生懸命に仕事をやってきて、結果を出している社員ならば、必然的に再勤務の要請がでるものです。
このような社員を社外に流出させないように、50歳くらいの時点で経営者は気づかなければなりません。そのうえで、今後の人生設計について、アドバイスとサポートを行うようにしましょう。

仕事内容がさほど変わらないのに賃金が下がるのは、やはりショックなことです。

しかし、賃金が低下したからといって仕事が適当になってしまえば意味がありません。そこで一つの方法として、【自ら考え工夫して取り組めるようにと、請負での仕事を考える】ことがあります。

高齢者であっても仕事の質を高めていけるよう、目標をもって働いてもらうための仕組みもあります。

請負の場合は収支が分かることも励みとなるようです。

年金が満額受給できる可能性もあります。

また、雇用関係を維持する場合は、法改正により、在職老齢年金があまり期待できませんので、雇用継続給付がもっとも高い、60歳到達賃金の64%くらいが目安となります。



再雇用の判断基準は、

- ① 健康
- ② 専門性(余人に替えがたい専門性、付加価値を生み出す能力、仕事ができる)
- ③ 人間的魅力

といえるのではないのでしょうか。

健康面は客観的な検査のなかでははっきりしますが、専門性は簡単に判断できないことが難点です。結局、技術を職場で発揮して、自分の給料相当以上を稼いでいるかどうか、というのが判断の基準になりそうです。

その社員が有するスキル・技術・ノウハウの伝承の観点から、それに関する仕事に就かせると同時に後進の育成のために、会社に残ってもらうことも考えておきましょう。

シニアスペシャリストにコンピテンシーを導入！！

職務遂行能力考課を一步進め、コンピテンシーに基づく新たな評価はいかがでしょうか。

毎年の評価は、その年に本人にフィードバックし、管理職の評価の甘辛の違いを全体的な視点から見て相対的に評価し直すことができます。

また、コンピテンシーモデルを導入すると、顧客からの評価が高い社員に共通して見られる特徴をオープンにして、他の社員に知らしめること、さらにそれを基準に評価していくことができます。

人を評価するという事は、会社として利益を残すためにどうするのか、会社の業務目標に対してどうであったか、を評価することなのです。

□ シニアスペシャリスト活用のために！！

シニアスペシャリストを獲得し、活用するためには、次の3つの課題を克服し制度化しておくことが必要だと思われます。

- ①企業の組織効率との調和のため、賃金、処遇制度を年齢による制約の少ないものにする
- ②賃金、職位に代わるモチベーションとして、中高年齢者になっても第一線で、これまでの経験を活かした業務が遂行できるようにすること
- ③責任、権限の分権化を進めること



次にシニアスペシャリストが働きやすい労働条件と職場環境づくりを考えてみましょう。いろいろと考えられると思いますが、具体的なモチベーション維持向上対策として例をあげてみます。

- | | |
|-------------------|-----------------|
| • 専門的な仕事に配置する | • できるだけ責任を与える |
| • プロジェクト立案への参加 | • 本人の希望する職務への転換 |
| • 挑戦的な仕事に配置 | • 目標の設定と評価 |
| • 長期の雇用確保 | • 負担の少ない仕事に配置 |
| • 職場の親睦を深める機会を設ける | • 仕事に打ち込める環境づくり |

□ 企業内再雇用制度の構築はお早めに！！



定年延長に対して多くの企業が困難さを感じている現在、定年に達した社員が、現在の会社に残り継続雇用されるチャンスを提供するための方法として、再雇用制度は有効です。

高齢者の雇用が社会的に要請されているなか、社会的なニーズと、会社や個人のニーズをマッチさせていくために効果的な制度的枠組みともいえます。他社からの再就職者を受け入れる場合にも必要な制度ですので、再雇用制度を早めに確立しておくことが重要だと思えます。本誌で取り上げた情報を整理しながら、当所がバックアップいたします。