

元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける
共働・共育・共生社会を実現しよう

特定社労士・高齢者雇用AD 深川順次
福岡市博多区比恵町 11-7-701
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) シニア社員を戦力化する

- ① 65歳までの雇用維持は当たり前
- ② 65歳定年制を導入する
- ③ 65歳までの一貫した人事制度をつくる

2016年3月号 (第156号)

「ホンダ、65歳定年に」

ホンダも65歳定年制を決定しました。労使の協議を経て2016年度には導入を目指すとしています。65歳定年制導入の理由として2点が上げられています。

- ① 少子高齢化で労働人口が減少する中で、労働力を確保するため
- ② 現状の再雇用制度よりも給与の削減幅を緩やかにしてシニア社員の労働意欲を高めるため

「労働力の確保」と「シニア社員の労働意欲向上」、この2点は、当面する大きな経営的課題です。それをホンダは、65歳定年制を導入することによって実現しようとしているのです。

今、採用難があらゆる業種に広がっています。多くの企業でいくら求人しても人が来ないという声を聞きます。「労務倒産」が現実の問題となっています。労働力の確保が大きな課題となっているのです。

また、65歳までの雇用維持が当たり前の時代になりました。しかし60歳以降の雇用は年金支給までの福祉的雇用として行われているところがまだまだ多い。これでは、超高齢社会(2025年には30%超が65歳以上となる)を活力ある社会にしていくことはできません。シニア社員を戦力化していくことが求められています。

シニア社員を戦力化する

■65歳までの雇用維持は当たり前■

平成27年の「高齢者雇用状況集計結果」によると、希望者全員が65歳以上まで働ける企業の割合は72.5%に上っています。

また、右図のように60～64歳の雇用者数は、平成18年を境にして大きく増えています。60～64歳の就業者の割合は、男性で72.7%、女性で47.3%となり、65歳まで働くことはほぼ当たり前の時代となっています。

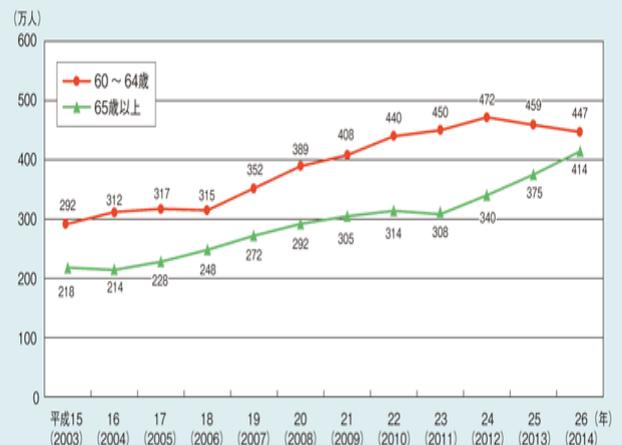
更に、平成24年からは65歳以降の雇用者数が大きく伸びています。この年から団塊の世代が65歳以上の仲間入りをしたからです。65歳以降も働く社会になりつつあるということです。

超高齢社会の進展と65歳までの雇用確保措置を義務化した高齢法の施行の中で、シニア社員の活用が大きな課題となっています。

■65歳定年制を導入する■

60歳以降の雇用が増大する中で、今最も求められているのがシニア社員の戦力化です。雇用の維持という消極的な対応では、生産性の低下、停滞を招きかねません。シニア社員を一大戦力としていくことが求められています。

図1-2-4-2 雇用者数の推移(全産業)



資料：総務省「労働力調査」
※平成23年は、岩手県、宮城県及び福島県を除く44都道府県の集計結果

シニア社員の戦力化で避けて通れないのが定年制の引き上げです。定年はある意味、現役社員の仕事人生、職業人生のゴールを意味します。ゴールとは、ここまでは気力、意欲、能力を発揮して第一線で働くという目標です。このゴールを何歳に設定するのかです。

多くの企業は定年を60歳に設定しています。定年以降は嘱託社員として、役職から外れ、1年毎の契約、給与も50~70%ぐらい。これではいくら戦力になれといっても難しい。こうした再雇用制度では定年前後のモチベーション低下を引き起こしてしまいます。

シニア社員の意欲、能力を高め、戦力化していくためには定年制の引き上げが避けて通れません。

「長年培われた経験や高いスキルを持ったシニア世代を戦力として活用し、生産性の向上を目指す」

(サントリー)

「高齢社員はコストではなく会社の宝、会社の重要な戦力として活用する」(オリックス)

ホンダだけではなく、サントリー、オリックスなども65歳定年制を導入しています。

■65歳までの一貫した人事制度をつくる■

シニア社員の戦力化にとって必要なのが「一貫した成長支援・処遇制度」づくりです。

多くの企業は60歳定年制の下で、60歳以降は定年前とは違う評価、違う処遇を行ってきました。60歳以降はプラスαと位置づけてきたからです。これでは60歳以降の戦力化はできないと思います。少なくとも65歳までは一貫した人事制度の下で評価し処遇することが求められています。

体力や身体的機能は衰えても、気力、意欲、そしてチャレンジ精神がある限り、人間は成長できるし、企業や社会に大いに貢献できます。第一線で活躍している60代の経営者、政治家、芸術家は沢山います。そうした人達が、年齢で制約を設けない限り、いつまでも成長できることを実証しています。

企業に求められているのは、年齢にかかわらず成長できる土壌、仕組みをつくることです。この土壌づくり、仕組みが「成長支援制度」「ステップアップ制度」「成長と業績に基づく賃金制度」です。

【成長支援制度】

在職中の継続した成長を支援する仕組みです。この成長支援制度は3つの柱で成り立っています。

- ①成長Eシート
- ②成長支援会議
- ③フィードバック面談、目標面談

この3つを活用することで、社員全員の成長を支援します。

【ステップアップ制度】

社員の成長プロセスを明らかにする仕組みです。

右図のように2つの要素で成り立っています。

- ①成長階層
- ②成長等級

社員の成長の度合いに応じて一般職層から中堅職層更に管理職層へと階段を上っていくプロセスを明確にします。

【成長と業績に応じた賃金制度】

社員の成長と企業の業績に応じた賃金制度を明らかにする仕組みです。成長Eシートで明らかにした本人の成長と企業全体の業績の度合いに応じて昇給や賞与を決定します。つまりシニア社員も、生活保障的部分は少なくなったとしても、本人の成長と会社の業績しだいでは昇給も賞与も支給される仕組みです。

こうした人事制度を少なくとも65歳までは一貫した仕組みとして作り上げることです。求められているのは、一部のシニア社員の戦力化ではありません。総体としてのシニア社員の戦力化です。そのためには以上のような人事制度の構築が不可欠です。

