

高齢社員の戦略的活用を促す人事

千葉経済大学経済学部准教授

藤波美帆

ふじなみ みほ



世界的にビジネス環境が大きく変化する中、日本では少子高齢化による若手人材不足と高齢者雇用の問題が深刻化し、日本企業のマネジメントは一層難しくなっている。2023年の労働力調査によれば、雇用の約6人に1人が60歳以上であり、今後さらに増加すると予想される。高齢者雇用は、企業の社会的責任を越え、競争力強化に直結する経営課題であり、戦略的な人事管理が求められている。

高齢社員の人事管理の基本方針とその実践

多くの企業では、正社員は定年制のもとで長期雇用を前提に育成され、貢献と報酬の均衡が長期的に図られる。一方、高齢社員(定年後、再雇用された社員)は雇用期間が限ら

れるため、貢献と報酬の均衡を短期的に図る必要がある、両者には異なる人事管理が求められる。

図表は、高齢社員の人事管理の基本方針を体系的に整理したものである。人事管理は対象となる社員をどのように活用するかを決め、それに基づき構築される。高齢社員の活用対象の範囲と程度の組み合わせは、図表の通り①～④の4タイプに大別できる。①、②は対象者の人数が限定されるため、高齢社員の活用状況にかかわらず、個別の事情に応じて労働条件や報酬を柔軟に設定することが可能である。したがって、①、②の人事管理の基本方針は限定的かつ特別となる。これに対し、③、④は希望者全員を対象とするため、個別対応が難しく、何らかの人事管理の仕組みが

必要となる。①は、正社員と同様の期待される役割や成果を求めない。したがって、人事管理にもコストをかけないように避け、全員一律型のマネジメントを選びやすい。一方で③は、活用実態に見合った人事管理を行わなければ、対象者間で不公平感が生まれ、モチベーション低下を招く恐れもある。

2004年の高齢者雇用安定法の改正前は①が主流だったが、改正により、③、④のどちらかを選択することになった。当初、多くの企業は④を選択し、コストをあまりかけずに高齢社員に雇用機会を提供することを優先した。しかし、高齢社員の増加に伴い、高齢社員の戦力的な進めのため、③を選択することになった。

戦略的な高齢者活用に向けた実践的アプローチ

高齢社員の納得性を担保しつつ戦力的を進めるため、先進企業は様々な工夫を行っている。ここでは、代表的な四つの取り組みを紹介する。

一つ目は、高齢社員の活用方針の明確化と共有の仕組みである。高齢社員も貴重な戦力和位置付け、経営理念やビジョン、経営戦略

図表 高齢社員の人事管理の基本方針

		60歳を超えて働く高齢者層の活用範囲 (高齢社員の活用範囲)	
		一部に限定 (選抜基準がある)	全員 (選抜基準がない /希望者全員)
高齢社員の活用 の程度	正社員と同様の 活用を求める	① 限定的/特別	③ 役割や仕事に応じて
	正社員とは異なる 活用を求める	② 限定的/特別	④ 全員一律

に基づいて期待される役割を明確にする必要がある。それを、キャリア面談や研修を通じて、高齢社員だけでなく社内全体にもしっかりと伝え、理解と納得を得ることが重要だ。

二つ目は、高齢社員を活用するためには、企業が期待する役割や求められる能力を明確に「知らせる」仕組みと、高齢社員の能力や意欲、キャリアプランなどを継続的に「知る」仕組みであり、これらは両方が欠かせない。知らせる仕組みは、上司を通じた情報提供が最も一般的だが、人事部門との面談や職務要件書、研修、社内専門家との面談など複数の手段を組み合わせることが有効である。

知る仕組みには、人事評価や目標管理シート、雇用契約更新時の面接、自己申告制度などがある。知る仕組みと知らせる仕組みの両輪を効果的に整備することで、高齢社員の仕事や働き方の満足度を高めつつ、高齢社員の適性に合わせた活用が可能となる。また、所属部署を超えて広域でマッチングする仕組み(社内労働市場の形成)により、高齢社員が自律的に仕事を選択することで自己達成感を高め、同時に、自身の労働力の価値を再認識することもできる。その結果、自律的なキャリアアップを促すことにもつながる。

三つ目は、賃金を現在の仕事や役割に基づいて「仕事基準」で決定することであり、これも肝要だ。高齢社員にも正社員と同様の期

待役割や責任、あるいは第一線で引き続き活躍することを求めるのであれば、その働きに見合った報酬制度の構築は欠かせない。高齢社員の人事管理の基本方針に基づいて考えるのであれば、賞与だけでなく基本給も含め、現在の貢献度に基づいて賃金を決定する「仕事基準」の報酬制度を整備する必要がある。

高齢社員が自身の貢献度が適切に評価されていると感じ、高いモチベーションを維持しながら働き続けることが期待できる一方で、企業は高齢社員の能力を最大限に引き出し、生産性を向上させつつ適切な報酬管理を行うことができる。

四つ目は、高齢社員が長く活躍できる環境を整備することである。このためには、継続的な成長を支援する人材育成制度が有効である。高齢社員に対しても、変化するビジネス環境に対応できるように、積極的に能力開発の機会を提供することが必要である。特に、DX、IT、コミュニケーション能力、問題解決能力の向上は、高齢社員が今後も活躍するうえで重要である。

日本企業が今後も競争力を保ち、持続的に成長するためには、高齢社員を戦略的に活用することが重要である。単なる雇用延長にとどまらず、高齢社員の経験や知識を活かし、組織全体の成長に貢献できる環境づくりが求められる。