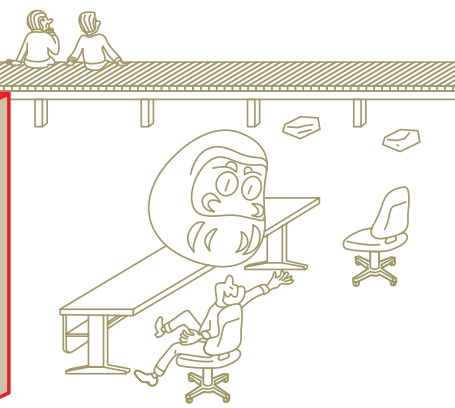


4-6 定年退職後の再雇用



Worksはどう語ってきたか

**どうすれば定年を延ばせるのか、なくせるのか。
高齢者が就労に求める2大条件は「無理なく」「役に立つ」。
応用力や対人スキルの重要性も指摘**



大量採用した世代が定年を迎える一方、年金の支給開始年齢が引き上げられ、希望者全員を継続雇用制度の対象とする法改正も施行された。シニアにどう活躍の場を提供していくのかは、注目を集めるテーマとなっている。

Worksは、定年制は高齢者の雇用を維持するためにも重要だという前提に立ってきた。そのうえで高齢者が長く働き、活躍できるための施策を提案している。

1998年には、「年長者を偉くするから邪魔になる。最後までその人の専門能力で勝負してもらい、発揮した能力に見合う給料を支払う」といった研究者の意見を紹介。スキルを持つ高齢者が個人事業主となる「ハイパー・テンポラリー方式」を提案した(1998年23号「高齢化社会における新たな経営の仕組み」)。

「高齢者は賃金に見合う職務遂行能力がないとみなされているか、あったとしても職務が与えられていないのが現状で、そこが定年制論議の焦点」として、どうすれば定年を延ばせるのか、なくせるのかをテーマにしたのが、2001年48号の特集「あきって明後日の定年制」だ。

慶應義塾大学商学部教授(当時)、清家篤氏の定年文化改革案を紹介。現状の問題は「年功序列社会の文化」「疑似年功序

列制」にあるとし、対策として「年功給から実力給へ」「一律昇進競争から多彩なキャリア育成へ」「労働市場の整備」を挙げている。

モチベーションや 能力の特性を掘り下げる

シニアにとっていったい何が働くことのモチベーションになるのか、シニアの能力とはどんなものなのかといった点も掘り下げている。

就労に対するニーズを探ろうと、23人の働き続ける高齢者にインタビューし、定性分析した。そうして高齢者が就労に求める2大条件、「無理なく」「役に立つ」を抽出している。

そのうえで、2つの条件を満たす、4つ

の就労のあり方を提案した。若年と高齢者の組み合わせによる「デュアルスタッフィング型」、高齢者グループによる「ジョブシェアリング型」、培ってきた知識・経験・能力を活用する専門分野の「トレーナー型」、近所で、できる範囲の仕事をする「コミュニティビジネス型」の4つである。

また別の研究では、高齢期の就業価値観の変化を調査している。高齢期になると、「困っている人を助ける」「世の中をもっとよくする」など他者を支援する価値観が強まることを明らかにしている(2006年75号『『ダイバーシティ』を超えて』)

シニアに期待される能力は「専門性」、「応用力」(知恵に近い概念で、長年経験

■高齢者の就労のあり方4つのタイプ

タイプ	無理なく	役に立つ
デュアルスタッフィング型	重い責任ではない	若い人のために
ジョブシェアリング型	長時間ではない	仲間のために
トレーナー型	命令されない	社会のために
コミュニティビジネス型	不慣れではない	顧客のために

出典：Works 2006年75号



を積み、蓄積してきた専門性を別の分野にも応用する能力)、「高度な対人スキル」の3つであることも示した。

ここでいう高度な対人スキルには「相談される力」「育てる、教える力」「仲介・調整する力」などが含まれるが、40代をピークに衰える可能性がある専門性も、それを補っていく対人スキルや応用力を伸ばすことによって、期待能力を維持し伸ばし続けることが可能になると結論づけている。

そのうえでシニアを組織で生かすポイントとして、「『年をとるとこうなる』という思い込みを捨てる」「年齢よりも『能

力』に着目する」「求めるシニアの役割を明確にする」「長く働けるキャリアマネジメントを意識する」など6つを挙げた(2008年91号『『年の功』再発見』)。

そして今、こうとらえる

定年制ありきの議論に 終始してはいなかったか

このテーマで反省すべき点を挙げるとすれば、「定年制ありきの議論に終始してはいなかったか」ということがある。50歳や55歳の役職定年、60歳で定年と、節目を迎えるごとに一律の賃金カットを

受け入れ、再雇用制度に乗って65歳まで働く。定年を前提に積み重ねられた制度のあり方が、50代以降の主体的なキャリア設計をおろそかにしてしまったということはないだろうか。

「定年はない」という前提に立てば、能力と意欲さえあれば70歳、80歳であっても第一線で働き続けることが可能になってくる。50代でその後のキャリアのあり方を考える真剣味も、違ってくるはずだ。「定年制をなくしたら、いったいどんな世界が想像できるのか?」。人事の皆さんにとっても一考に値する問いではないだろうか。

私の結論 柚木原 正啓氏 野村証券 人事部 経営職

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

私たちの会社にもあてはまる 「他者を支援する価値観が強まる」という見方

リクルートワークス研究所のシニアの働き方に関する研究で「当社の状況を見てもその通りだ」と感じるのは、シニアになると他者を支援する価値観が強まるという話です。当社は60歳定年で、65歳までの再雇用制度があります。60歳前後の社員の話に耳を傾けると、「何かお客さまや後輩の役に立ちたい」「会社に今までの経験を還元したい」という声はよく聞きます。営業の現場では、お客さまがご高齢である方が多い。そうしたお客さまとも、シニア社員は同じ目線でお話ができます。また商品知識や経験も豊富で、現場の若手から見て頼もしい存在となっている人も多くいます。若手とシニアは顧客を奪い合うのではなく、補完し合い協働する関係になっています。ただ、うまく年下と協働するためにはやはりその人の協調性や人柄といったものが大きく関係してきます。一部のシニアには、「年下との関係がうまくいかない」「経験を生かせない」ということも起こっています。

難しいのは、60歳前後にもなるとなかなか変わらない人もいうことです。たとえば50歳前後、あるいはもっと早い時期に、自分を振り返り、周囲から自分はどう見られているのかを知る機会をつくるべきではないかと感じます。60歳以降を見据えて、

どんな働き方をしたいのか、そのためにはどう自分を変える必要があるのか、早めに気付きを得ることが大切ではないでしょうか。

一方で、現在は40代後半くらいがマネジャー層となっているのですが、こちら側の考え方の転換も必要です。まだまだシニア層のマネジメントに慣れていない、勘所がつかめていないという部分があります。これまでずっと先輩として付き合ってきた人が、再雇用後は部下になることもある。「新人として配属された当時の支店長が、後に部下としてやってきた」ということも起こっています。若くして部長や支店長になり、初めてシニア社員に対応するなど、経験の浅い人には、いろいろ話をしてフォローもしています。最終的には、シニア社員のマネジメントには慣れてもらうしかありません。信頼して期待を示すことが大事かと思います。ダイバーシティには国籍や性別がよく例に挙げられますが、年齢差による縦のダイバーシティも、職場に存在することが当たり前の時代になってきます。マネジメント層もシニア社員も、縦のダイバーシティへの対応が求められるのです。

私の評価

Worksが
言ってきたことは

