

## <年間テーマ> 「経営者のためのシニア活用の環境づくり」

### <研究会で取り上げる基本テーマ：研究会運営の視点>

#### A. いまなぜシニアなのか。

- ・中小企業だからといってシニアが欲しいわけではない。欲しいのは若い人だ。
  - ・使い古した人をまわしてもらってもあまり役に立たない。
  - ・使いにくい。文句ばかり言う。自分の勝手に休む。
  - ・職場で若い人とうまくやれない・・・等々。
- ▶この研究会ではこういった現状は現状として認識し、その上でシニアを活用することによって利益を出す仕組みを考えていきます。

#### B. シニアって何？

- ・何ができるのか？ 何をしてくれるのか？
  - ・いくら払えばいいのか？
  - ・どんな人達なのか？
- ▶通常 65 歳から年金が出ます。子育てや住宅ローンも終わっています。残っていても僅かでしょう。彼らはどの程度の資産を持ち、いくら位の年金をもらってどんな生活をしているのでしょうか？ 一人ひとり違いますが、おおよそその収支や家計の状況を知っておくこと、またどういう気持ちを持っている人達かを知っておくことは今後シニアを採用し、シニアも含めた形で働きやすい職場を作っていくうえでとても重要になります。

#### C. 使えるシニア/使えないシニア

- ▶冷酷な見方かも知れませんが、新卒採用で社内で育てた人でも、何年生社員だからこれができる、とは言い切れません。シニアだけではなく、経営者は若い人でも出来る人/出来ない人で評価を分けています。今後は「働き方改革」もあり、何年生社員だからいくら、何時間職場にいたからいくら、ではなく、何をやったかで判断していかなければならなくなるでしょう。
- ▶まだシニアワーカーは職場の大半にはなっていません。従来の給与支払い体系の外側にいるシニアワーカーに練習台になってもらい、皆がフレキシブルタイムになったり、長期休暇をとったりする状況の中で、会社をどう動かし、管理して行ったらいいのか、仕組みを考え練習しましょう。

#### D. シニアをめぐる法制度

- ▶米国や欧州の一部の国では、法律によって定年制が禁じられているところがあります。日本は60歳か62歳といった企業が多いでしょう。その後65歳まで、本人が希望すれば雇用延長か、再雇用することが義務付けられています。65歳定年、70歳定年、さらには定年制度廃止という会社も現われ始めました。最的には皆が最も気持ちよく、幸せに働ける社会を目指すにはどのような制度と法

整備が必要かを検討していきます。

## E. シニアを迎える職場の心理

▶かつて通産省(経産省)の表彰を受けた社員全員が80歳以上という会社がありました。しかし通常は20歳前後に始まり、一番上は65歳くらいで構成されている企業が大半です。年代はミックスされています。シニアを採用すると、職場で異世代間コミュニケーションがより多く求められるようになります。若い人たちはシニアがいる環境をどう感ずるか。これを上手に分析し、皆が気持ちよく、最大限の力を発揮できる職場を作らなくてはなりません。

社内規程を作れば済む問題ではありません。「経営者の知恵」が重要です。

## F. シニアに合う仕事/合わない仕事

▶シニアを一括にはできませんが、“シニア層”は厳然と存在します。経営の手腕はその仕事を上手にこなす人達をうまく組み合わせて、企業全体として高い効率を確保することです。シニアについても能力及び精神的・身体的特性に応じて出来る仕事をうまく割り振らなくてはなりません。自分でやってみて新発見を加えることも重要です。

## G. エイジフリーな勤務制度の形

▶働きたければ、年齢に関係なく働けるというエイジフリーな勤務制度は素晴らしい考えですが、これを現実に導入しようとすると、限られたパイをどう分けるか。取り敢えず米国流の制度は参考になります。

- ・新卒一括採用ではなく、一人ひとりが必要に応じて採用する。
- ・人材紹介、職業紹介のエージェントも多数存在し、常時人探しをしている。
- ・定年制がなくてもある時点でリタイア。高齢者コミュニティも存在。
- ・定期昇給なし。同一仕事・同一成果なら報酬は不変。良い成果にはボーナスか、バンド変更で対応。
- ・キャリア・トラックの変更は勉強し直し、資格・資質のアピールを要する。

## H. シニア受け入れの実例のケース・スタディ

▶随時取り上げ、活発に意見交換をしていきます。解は一つではありません。

## I. 振り返り

▶この研究会は年度ごとに一応の区切りを設け、その間どのような議論が交わされたのか“振り返り”を行い、構成メンバーに支障のない範囲で報告書も発行したいと思っております。

以上