

70歳雇用時代! 中小企業におけるシニア活用のポイント

川北 智奈美 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 シニアコンサルタント

所在地：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://www.skg.co.jp>

2021年4月に「70歳までの就業機会確保措置」が努力義務化され、65歳定年や70歳までの法的義務化に向けた動きが、今後数年で本格化してくると予想されます。

過去を振り返ると、65歳までの雇用確保措置が努力義務化されたのは2000年。2013年には、希望者全員の法的義務化（経過措置あり）に至りました。この経過を鑑みると、70歳雇用が法的義務化され、希望者全員を雇用することが必要になるのは、それほど先の話ではありません。ただし70歳再雇用が義務化されても、おそらく一定の経過措置がとられるものと想定されますので、活用しながら対応していく、という選択もあるでしょう。

しかしながら昨今の採用難を鑑みると、「経験豊富なシニア世代にいかによりやりがいを持って意欲的に働いてもらうか」を現実的に考える必要があります。

■ 1：再雇用制度が抱える課題

令和4年時点における厚生労働省の「高年齢者雇用状況等報告」の集計結果によれば、60歳以上の雇用を再雇用としている企業が7割を占めています。その中で再雇用者のモチベーションの低下が課題になっている企業が少なくありません。具体的な理由として「仕事の内容があまり変わっていないにもかかわらず給与が下がったことに対する不満」や「役職を降りたことによる喪失感」などが挙げられます。特に中小企業においては、定年前と定年後の職務内容の変更が困難なケースが多く、シニアのモチベーション低下が現場にも影響を与えやすい傾向にあります。70歳雇用時代が間近に迫るなか、企業側が何らかの対策を打っていく必要があります。

■ 2：中小企業におけるシニア活用のポイント

ではシニアの勤労意欲を下げないようにしていくためには、どのような対策が必要でしょうか。組織体制や職務特性などの条件により変わってくると考

えられるものの、ここでは3つのポイントをご紹介します。それは「①ミッション」「②評価」「③事前準備」です。

① ミッションを明確にする

再雇用になると職務内容は大きく変わらずとも、組織で担ってほしい役割が変わってくるのではないのでしょうか。ところが具体的にその「担ってほしい役割」を伝えることができているケースが多く見られます。ハーズバーグの二要因理論に代表されるように、人は金銭などの衛生要因よりも、「達成感」「責任」「承認」などのほうが動機付けへの影響が大きいと考えると、達成すべき目標や責任が不明確なままでは、意欲向上は図れません。まずは、シニア社員こそ目標管理などを取り入れ、組織が求める役割（ミッション）を明確にしていくことが重要です。

② 貢献度を評価し、処遇に反映する

上記のように目標やミッションが明確になれば、それを達成した際には、賞与や昇給に反映させるとよいでしょう。一度給与を下げても、頑張って貢献した場合に昇給する余地があれば、やりがいにつながります。昇給額は小さくとも、心理的な承認を得られることで前向きな姿勢を引き出すことにつながります。

③ 50歳台からキャリアを考える機会を設ける

昨今はリスキリングの重要性から、セルフ・キャリアドック制度などを取り入れる企業も増えていきます。特にシニア層においては、自身の将来におけるキャリア観を再構築していく必要があります。50歳を過ぎたら、キャリアを考えてもらうための面談や研修などを取り入れていくことも重要です。外部専門家なども活用しながら、個々人の価値観や興味、強みなどを軸に自身のキャリアを「上へ上がる」ことではなく「横に広げる」「深化させる」など、思考の幅を広げながらキャリアの在り方を転換していく機会を設けていくとよいでしょう。