

# シニア社員の活用を 「ポリシー別」で考える

清水 政美 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 コンサルタント

住所：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

## シニア社員活用の現状

成長している業界や若手が活躍している企業と、老舗で高齢者が活躍しているような企業では本来、シニア社員活用に対する考え方や方法は異なるものです。しかしながら、多くの企業では、雇用延長の法的対応のみとなっていたり、自社の戦略や実情を踏まえない画一的な制度に留まっており、うまくシニア社員を活用し切れていない企業が多いのが実態です。

このような状況下でシニア社員を有効に活用するためには、単に法的な対応に留まらず、自社が今後どのような事業戦略を描いているのか、人員動態や構成はどのようになっているのか、それらを踏まえ、シニア社員をどう位置づけて活用していくのかについてのポリシーを明確にすることが必要不可欠です。

## 自社の活用ポリシーを設定する

シニア社員活用のポリシーは大きく以下の3つに分けられます。

- **法令遵守消極活用タイプ**：法的な対応を最優先して活用する
- **柔軟活用タイプ**：高度な貢献を求める社員と、限定的な貢献のみを求める社員でメリハリをつけて活用する
- **生涯現役積極活用タイプ**：年齢に関係なく、正社員と同様に積極的に活用する

シニア社員を活かし切れていない、という会社は、まずは上記ポリシーを検討することから始めてみてください。

### ● 法令遵守消極活用タイプ

～賃金を一律で決定するか、一定の割合で下げる企業が多い～

これは、定年後、正社員の等級・処遇等は適用せず、一律で給与を決めたり（水準を低めに設定）、定年前の給与に一定率（例えば6～8割）を乗じて

決めたりするタイプです。また再雇用対象者を最小限に留めるために、早期退職優遇制度やネクストキャリアサポート制度を導入する企業もあります。

### ● 柔軟活用タイプ

～働き方によるコース設定や再雇用後の等級制度を設け、処遇にメリハリをつける～

これは、定年後の働き方を「会社からの役割期待等」または「社員ごとの意向や能力等」に応じて、柔軟なコースを設計し、評価に応じて処遇にメリハリをつけるタイプです。特に定年後には仕事に対しての緊張感が維持しづらくなるので、シニア社員にこそ目標管理制度で、期待役割や期待貢献を明確にし、達成度確認や評価を行うことが有効です。またその結果を賃金だけではなく、表彰制度やインセンティブに反映することも有効な手段です。

### ● 生涯現役積極活用タイプ

～定年延長や定年廃止を導入する企業が今後増加～

これは、経験豊かなベテラン層に対して能力を十分に発揮できる環境を提供するため、定年の延長や廃止を行うタイプです。年齢問わず社員に一定の貢献を求めていくことを重視することから、場合によっては、生涯賃金を考慮し、賃金制度全体の見直しを行うケースもあります。まだ少数派ですが、人材不足の深刻化などの環境変化を考えると、今後このタイプも増えてくると考えられます。

## まずはポリシーの設定から

これまで述べてきたように、活用ポリシーのタイプに応じてシニア社員活用のための制度設計における主要論点は大きく異なります。シニア社員活用は多くの企業で課題となっています。今回ご紹介したように、まずは自社の活用ポリシーを設定し、改めてシニア社員活用のあり方について検討してみたいかがでしょうか？