

3. 高年齢者の働き方

1) 多様な働き方「就業形態」の考え方

加齢と共に気力・体力・能力は個人差が大きくなってきます。

従って、継続雇用後の雇用形態を定年前と同じように、“1日8時間・1週40時間・残業あり”などと一元的に考えると、体力的に働けなくなる方も出てきます。特に、65歳以降はその傾向は強まるものと考えられます。

また、今までと違ったライフスタイルを望む方もおられます。

従って、本人の希望も考慮しながら、会社の実態に合った勤務形態や労働条件を柔軟に決めるのが良いと考えます。

また、一旦決めた雇用形態も、本人の体力や健康状態などを考慮しながら、毎年見直すことも、高年齢者の長期雇用には必要になります。例えば、1日8時間勤務の嘱託社員の体力が低下したので1日5時間の短時間パートに変更し、その後体力が回復したので、8時間勤務の嘱託社員に復帰したなどが考えられます。

いずれにしろ、多様な就業形態をフレキシブルに運用していただき、円滑な高齢者雇用が可能となるよう、柔軟に対応していくことが必要であると考えます。

多様な就業形態のフレキシブル運用の考え方			
就業形態	フル勤務	6~7時間	4~5時間
週5日勤務	◎ △	□ △	○
週4日勤務	□ △	□ ○	○
週3日勤務	○	○	△
週1~2日勤務	△	△	△

65歳まで：◎（適当） □（個別対応） 65歳以上：○（適当） △（個別対応）

2) 65歳～70歳まで働ける「動機付け」と「働き方」の事例

(1) 65歳～70歳まで働ける「動機付け」の事例

① 継続雇用選択コースの導入

事例は、会社が継続雇用選択コースを導入して、高度専門技術者や熟練技能者については、定年退職後も高く処遇したいが、それに達しない従業員についても、前者ほどの処遇はできないが、安心して働いてもらうことができます、というものです。選択コース導入により、その処遇や必要能力を明確にして、スキルの向上を啓発します。

40歳代、50歳代の従業員に、将来に向けた目標を提示することで動機付けを図ります。また、特に50歳代については、低下しがちな“向上心”を活性化します。

<継続雇用選択コースの参考例（考え方）>

継続雇用コース	処 遇	必要能力
嘱託指導員	定年時給与の 75%～85%水準	保有技術の伝承や指導をして、後継者の育成ができること
嘱託技術員	定年時給与の 65%～75%水準	<ul style="list-style-type: none"> ・「営業職」として上位25%内の成績が挙げられること ・「技術職」として、研究・開発を担当できること ・「事務職」として、専門能力を有し、高度な業務の事務処理および指導ができること
嘱託技能員	定年時給与の 55%～65%水準	<ul style="list-style-type: none"> ・「営業職」として上位40%内の成績が挙げられること ・「製造職」として、高難易度の技能を要するものづくりができること ・「事務職」として、高度な業務の事務処理ができること
嘱託一般	定年時給与の 45%～55%水準	<ul style="list-style-type: none"> ・「営業職」として平均的な成績が挙げられること ・「製造職」として、中難易度の技能を要するものづくりができること ・「事務職」として、必要な業務の事務処理ができること
嘱託パート	定年時給与の45%～55%水準による 時給換算	<ul style="list-style-type: none"> ・短時間勤務 or 所定労働日数軽減

◇60歳時：本人の希望と保持能力により、コースを会社が審査決定する。

◇65歳時：本人の希望と保持能力により、コースを会社が再審査のうえ決定する。

同時に、給与についても、個別に見直しを行う。

② キャリアアップ制度の導入

「企業の力は従業員の能力の総和」とも言われております。受注・売上・生産・利益など、その成果は「従業員と組織の力」にかかっています。

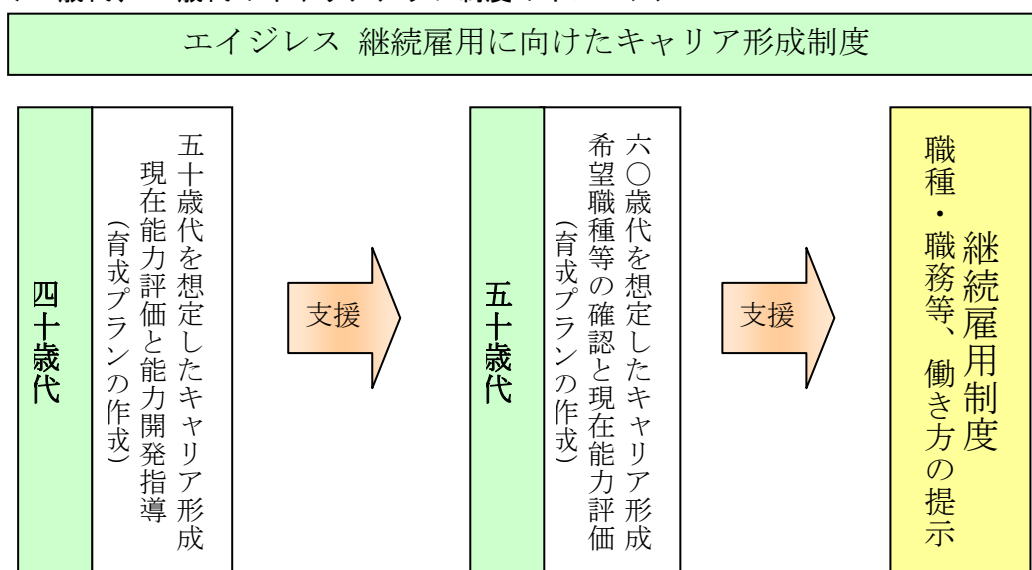
そのため、すべての従業員の能力開発が欠かせないのですが、忘れられがちなのが40歳代、50歳代の社内で中心的な役割を担っている経験豊富な熟練層なのです。その層の人たちは、自分ではキャリア形成を終わったと誤ってしまっている方が多く、また多忙に追われて、更なるキャリアアップを忘れがちなのです。

だが、65歳～70歳継続雇用により職業生活が長くなることが見込まれることになると、新たな知識や技術・情報の習得は欠かせず、必然的に更なるキャリアアップを動機付けることとなります。

継続雇用後においても、「経験を活かせる仕事」、「周囲から認められる仕事」、そして「やりがいを感じる仕事」に就きたいと考えるのが一般的であり、そのためのキャリア形成に取り組むことになると考えます。

従って、会社は「65歳～70歳継続雇用」を、会社発展の好機と前向きに捉え、それに合わせたキャリアアップ制度の導入を図っていただきたいのです。

<40歳代、50歳代のキャリアアップ制度のイメージ>



◇会社は、階層別に期待するキャリア目標を決定して提示する。

◇毎年個別に、自己申告を元にキャリア形成プランを立て目標設定を行う。

◇会社は、個別面談により、内容や必要経費等について話し合いを行い、支援内容を決定する。

③ 継続雇用後に気持ちよく働いてもらう人事処遇の考え方

継続雇用後の身分は、無役の一般嘱託社員としている会社が多いのですが、その際、折角の経験や技能が活かさないことが多々あります。さらに、継続雇用後に組織の中での位置づけが中途半端になり、担当する職務や責任もはっきりせず、職場での居心地も悪くなり、だんだんと意欲をなくしてしまう人も出てくるのです。

以前の立場での経験や知識、技能を使うと、継続雇用後の身分ではけむたがられ、どうしても消極的になってくるのです。

これでは、経年と共に能力を発揮できなくなってしまい、双方にとって継続雇用が重荷になってしまうことも考えられます。

それではどうするのかということですが、継続雇用後の給与ダウンは仕方のないこととしても、仕事の内容は、できる限り本人の経験や技術、技能が活かせるような、そして本人が満足感を得られ、働き甲斐を感じられるような職務に就かせることが重要と考えます。

人間誰しも不得意な仕事には就きたくありません。まして、高年齢になればますます、そのように考える方が増えてきます。

高年齢者といえども、責任ある良い仕事をして、周囲から認められ、高い評価を得たいものなのです。

日本の多くの会社には、終身雇用、年功序列の職場慣行があり、年功によって地位も給与も上がってきました。そのためどうしても、給与の高い人は、権限が強くて地位も高いのだという意識があるのです。定年後、低い賃金で継続雇用されると、組織の中では、「格付けの低い人」という眼差しで見られ易くなるのです。さらに悪いことに、本人もそのように考えてしまうことです。

このような環境を改善することが、継続雇用後も良い仕事をしていただくためには欠かせないと考えるのです。

<嘱託社員の人事処遇の参考例（考え方）>

定年前の格付け・役職	継続雇用後の格付け・役職	担当する職務
6 等級・部長	嘱託 5 級・嘱託課長格	部長級の補助として職務を分担。会議等にも出席
5 等級・課長	嘱託 4 級・嘱託係長格	課長級の補助として職務を分担。会議等にも出席
4 等級・係長	嘱託 3 級・嘱託主任格	係長級の補助として専門実務を分担。ミーティングに参加
3 等級・主任	嘱託 3 級	要熟練な実務を分担。ミーティングに参加
2 等級・一般	嘱託 2 級	一般実務を分担。ミーティングに参加
1 等級・一般	嘱託 1 級	補助的な実務を分担、ミーティングに参加