

平成 24 年度第 9 回企業向け人権啓発講座

日時：平成 25 年 1 月 25 日（金） 14 時 30 分～16 時

場所：京都テルサ セミナー室（東館 2 階）

講演

テーマ：企業を支える人材力 ～高年齢人材のパワーを発展の柱として～

講師：中川 正志

（人事企画事務所ネットワーク代表、採用・人事開発コンサルタント、高年齢者雇用アドバイザー）

ただ今、御紹介いただきました中川でございます。

私は、人事企画事務所ネットワークを主宰させていただいて、20 年目に入るところです。その前は百貨店で人事部に在籍し、幅広く人事・人材開発を担当していましたので、高年齢者に限らず色々な局面で、企業の人材力について考えてきました。また、3 年前からは高年齢者雇用アドバイザーとして、月に 7～8 社の企業を訪問し、高齢者雇用に必要な人事管理制度の見直しや職場改善などについて助言を行っています。他にも、立命館大学非常勤講師、顧問先企業の人事全般に関するコンサルティング、失業者の就職支援講習の講師など色々な仕事をさせていただいていますが、今日は、テーマになっている高年齢者の雇用について話を進めていきたいと思います。

まず、「全ての原点」として、「息をする」、「生きる」、「生き生きする」ということについて、お話させていただきます。私は 52 歳のときに、ギランバレー症候群という病気を患いました。運動神経が破壊されて自力で呼吸ができなかったため、4 箇月ほどは、人工呼吸器を付けていました。動くのはまぶただけで、寝返りも打てない、口から物も食べられない、トイレにも行けませんでした。本当にベッドに横たわるだけの状態だった 4 箇月間、入院は、通算約 2 年に及んだのですが、その間、私には人間が息をすること、生きること、生き生きすることとは、どういうことなのかについて考える時間がたっぷりあり、深く学ぶことができました。自分は今、人工呼吸器を付けて寝ていて、「息をする」、「生きる」ことはできているが、それは植物でも動物でもできる。自分が今できない「生き生きする」ことは人間にのみ与えられた大切なことで、活かす人と活かされる人がいて初めて成り立つのだということを痛感しました。

本日は企業向けの講座ですが、考えてみると、職場はまさに人が生き生きできる所ですね。活かす人と活かされる人がいるからです。病気になって、生き生きできないということは人間として非常につらいんだなということを再確認すると同時に、人間は「息をする」、「生きる」、「生き生きする」という三つのギアチェンジをしながら毎日を過ごしていて、状況に応じてこのスイッチが切り替えられる人は、

心地良い毎日を過ごす中で成長でき、そうでない人はしんどいんだなという風に思うようになりました。

例えば、「私は勉強もアルバイトも中途半端で駄目です。もう落第ですよ」と、うつ向き加減に話す21歳の女子学生に会ったこともあれば、入院していた病院で、「帰ったら散歩に行くよ。頑張って歩くと」と言っていて、活き活きとリハビリをしている90歳のおばあさんに会ったこともあります。また、私と同じギランバレー症候群を患い、舌と右手に麻痺が残り、料理人を辞めなければならなくなり、自暴自棄になった43歳の男性に会って助言したこともあります。

「息をする」、「生きる」、「活き活きする」。私はこれらの中に雇用の問題、年齢の問題、仕事の問題などの全てがあるのではないかと思います。例えば60歳定年、あるいは65歳まで希望者全員を雇用というのは、年金受給年齢を考慮した制度ですが、仕事ができる年齢、生涯現役年齢は一人一人違うので、本来は年齢で区切るのはおかしいのです。90歳でも目標を持ってリハビリを頑張る人もいます。私はこの病気を通して、そういう意味で人事のことを改めて深く学べたなと思っています。

皆さんが、企業に勤め、組織や職場の一員として仕事で活躍し、活き活きできているのは、周りの誰かに活き活きさせてもらっているからだだと思います。ですから、皆さんも一人でも多くの人を活き活きさせるために、年齢や性別に関係なく、相互理解を深め、感謝し合うべきではないかと思います。生きていること、しゃべれること、物を食べられること、あるいは仕事ができることなどを、できて当たり前ではなく、できることが有り難いという気持ちを持てば、周りにも配慮ができるのだと思います。

私は「健康と職」が人生を生きていく両輪だと思っています。この両輪が整っていれば、そんなに生活は崩れませんし、気持ちもくじけません。どちらも、あるときは当然と受け止めますし、私も普通に健康であったとき、仕事をしているときはそれが当然だと思っていました。ですが、病気で2年間入院していたときは呆然とした日々を過ごしました。「あるときは当然、なくすと呆然」になりますので、普段から大事にしていけないといけません。

それから、先ほどの話で、21歳の女子学生がうつ向き加減で、90歳のおばあさんが元気なのは、目標があるかないかの違いだと思います。目標があれば年齢を超えて仕事ができるし、活き活きできます。さらに、目標の設定が上手な人ほど、成長も確かなものになるのではないかと思います。目標が高過ぎる人は、チャレンジしてもなかなか達成できないので、目標を設定することが嫌になり、目標が低過ぎる人は、すぐに達成しますから、目標を設定する意味が感じられなくなります。少し努力をすれば達成できる上限に目標を設定すべきだと思います。そして、一人一人がそういう目標を設定すれば、達成感も生まれ、組織の活性化につながると考えています。

私は人の成長のサイクルを、「出会い」、「触れ合い」、「気付き」、「学び」だと思っています。一人で部屋に閉じこもっているだけでは何も始まらないからです。隣の人と話し、理解し合うことから、気付き学べると考えています。

日本の労働環境の変化も、高齢者雇用を考えるに当たり非常に重要な問題です。以前に比べると第3次産業の就業人口が突出してきました。今では、就業人口の約7割が第3次産業に従事しています。知恵や経験が問われる第1次産業。技術や生産性が問われる第2次産業。ノウハウやネットワークが求められる第3次産業。第1次産業と第2次産業は年齢的に幅広く従事することができますが、情報・サービスの第3次産業では、ITの進化に高齢者は付いていけないのではないか、そういう分野は苦手なのではないかという先入観が生まれがちです。第3次産業の中にも高齢者が活躍する職域はたくさんあると思うのですが、産業構造の変化が高齢者の働く場所を狭く少なくしているようです。

次に、総人口構成です。少子高齢化の時代を迎えた日本の人口構造のグラフは、だんだんと変形のひし形になってきています。確かに0歳から100歳までを考えたときにはその通りですが、20歳から60歳以上までの労働力人口を年齢階級別に見ると、30歳から39歳までが23%で若干多いほかは全部約20%です。このことを踏まえて各企業は、今後の労働人口力の構成を想定して、今から準備をしていく必要があると思います。私が高齢者雇用アドバイザーになって以来、電話応対で一番冷たい対応をしたのは、外食系の飲食店です。その企業がおっしゃったのが、「うちは従業員の90%以上が10代と20代のアルバイトだから、高齢者の話で来られても意味がない」ということでした。確かに現状はそうですが、90%の労働力を20代までの若者に頼っていたら、今後はコスト高を招くのです。つまり、若年層は数が減っているのです。その年齢層にこだわっていたら争奪戦が激しい時代が来るわけですから、今から40代、50代、60代も働けるような店作りをしていく必要があるのです。

皆さん御存知でしょうか。マクドナルドやケンタッキーフライドチキンでも10年前は比較的若い方が多かったのですが、いまでは40代や50代のパートタイマーの方が多いようです。既に労働人口の約17.9%が高齢者ですから、各企業は現在の従業員の年齢構成を見ていただき、20代から60代までが20%ずつで構成されていれば、社会一般とほぼイコールでバランスが良いということになります。ところが若手が少ない企業もあれば、高齢者が少ない企業もあります。京都でも呉服関係の業界は、30代後半から40代後半までの人が少ないですね。各企業が、今後を見据えて今から手を打っておいていただくことが非常に大事だと考えます。

それから、年齢階級別の人口に比して労働力人口を見ると、60歳以上は労働力人口としては全人口の3分の1も仕事をしていないのです。59歳までは人口の80%から90%までの人が仕事をしていますが、60歳以上が極端に戦力化されていないということです。特に65歳以上になると、働く人の方が少なくなっています。このことから、これらの方々にどうやって仕事をしていただき活躍していただくかということが、次の課題になっていくだろうという風に考えています。

次に、主な労働指標の推移ですが、日本の就業者数は1995年に6,457万人でピークでした。直近では、去年の11月までの就業者数が5,559万人です。就業者数は1995年頃から減ってきました。将来、

もし日本が働く人が減り続ける国になったら、誰が何をどう生産していくのか、誰が何をどう消費していくのか、それが非常に重要なテーマになっていくだろうと思います。

完全失業者数は、色々な緊急対策が功を奏して、2005年の294万人から2012年11月には260万人まで減りました。それでも、就業者数の総数が減っているのですから、本来はみんなに仕事が振り分けられるはずですが、失業者数がそんなに減らないということは、仕事を振り分けられない人がいるということです。ちなみに失業者260万人のうちの約3分の1の90万人が24歳から29歳までの若者です。そして、その90万人の若者の約半分が1年以上仕事に就くことができていません。

今の失業率は4.1%ですが、これも2010年7月には5.7%と非常に高かったところから下がってきました。ただ、20代後半の若者の失業率は8.2%と、まさに全体の失業率の倍です。全員が活き活きする国にするには、やはり全体のバランスを考えながら雇用を促進していかないといけないだろうと思いますので、この状態は改善されなければなりません。

有効求人倍率は0.80倍で、社員に限れば0.52倍です。まだ一人に一つずつの求人がないということです。大卒初任給はほぼ横ばいで、1995年から直近までで約2万円しか上がっていません。17年間で2万円しか上がっていないということは、年に1,000円程度しか上がらない計算で、ほぼ横ばい状態です。本来は、競って初任給を上げて良い人材を採用するところですが、そうではないということですから、やはり新規雇用に陰りがあると受け止めています。

それから高齢者比率は増えていて、直近では2011年の23.3%です。

女性の就業者数も増えています。2005年には就業者数全体の41.3%になっており、特に50歳以上の女性が30年前の倍以上働いておられます。

女性も、高年齢者も、若者も、全ての人が働いて、就業者数を確保していかないと、現状では株式会社日本としての仕事が、分担できなくなってくる危険性もはらんでいると思っています。

昔は私も耳が痛くなるほど、「企業の経営資源は人・物・金」と言われました。これらは経営者が投資によって量的に賄えるものですが、今はそれに加えて、「時間・ノウハウ・ネットワーク」が加わったと言われています。つまり、先ほどお話したように産業構造で第3次産業が突出してきていることと合わせて、一人一人のスキルが重視されるようになってきたということです。経営者が潤沢にお金を出せば多くの人を採用することはできても、タイムマネジメントが得意な人やネットワークが非常に充実している人など高質のスキルを有する人材を採用することは、なかなかできないのです。つまり、量ではなくて質が問われる時代になってきているということも言えます。頭数ではなくて一人一人のスキルを見極めていくことが必要で、採用そのものも難しくなっている時代です。このような企業内の経営資源の多様化ということも、大きな変革の方向性を示しています。

企業の組織運営面では、今回のテーマになっている高年齢者も含めて、ねじれはたくさんあります。

職位、年齢、性別、雇用形態、部門間、拠点間、労使など。例えば、東京と大阪、工場と営業所などのねじれ現象もあると思います。また、昔に比べると企業の中で非正規雇用が急激に増えていることから、ねじれやきしみが生じています。それを解決するためには、やはり人事理念の明確化から始まって人事環境を整備するしかありません。今、自社の人事制度の改革に悩んでいる企業は多いです。これまでの終身雇用制度における人事施策のままでは成り立たないので、評価や賃金をどうするかなど、新たな人事諸制度の構築が求められています。

次に、高年齢者雇用アドバイザーとして、訪問した京都の企業のお話をしたいと思います。私はアドバイザーになって3年目になりますが、200社以上の企業を訪問させていただきました。2012年6月1日の高年齢者雇用状況の報告において、京都府では対象となる従業員30人以上の企業は2,686社ありました。毎年ほぼ横ばいですが、その中の全企業で見ますと、97.0%の企業が既に継続雇用の措置を導入しています。これは、まだ3%の企業は何らかの理由で継続雇用の措置を採っていないということを意味しますが、高年齢者雇用アドバイザーとして電話をしても、稀に「うちは関係ないから来なくてもいいよ」と言われることがあります。電話で応対された方が、企業の方針を受けてそう言われている場合は構わないのですが、中にはそんな話は面倒くさいから聞きたくないという方もいらっしゃるんです。ですから、経営者は高年齢者雇用について前向きに考えているにもかかわらず、たまたま応対された方に拒否されるというようなケースもあります。企業としては高齢者雇用も含めて基本的な採用、賃金、評価などについては、経営者が決裁して、人事又は管理部門の担当者が運用されるのが望ましいので、経営者と管理部門の担当者との間に温度差があると非常に困ります。

継続雇用確保措置の内訳ですが、定年の定めを廃止した企業が2.6%、定年を65歳に引き上げた企業は14.7%、継続雇用制度を導入している企業が82.6%で、これが一番多いです。この継続雇用制度については、希望者全員を継続雇用している企業が47.2%で、労使協定の基準に該当する人を継続雇用する企業が52.8%ですが、平成25年4月1日からはこの基準を適用する仕組みを廃止し、希望者全員を継続雇用しなければならなくなります。ただし、12年間の経過措置が認められていますので、具体的には3年ごとに基準を適用できる年齢を1歳ずつ上げていく方法を採用することもできます。例えば、平成28年3月31日までは61歳以上、平成31年3月31日までは62歳以上と、継続雇用する基準の対象年齢を引き上げていけるということです。

雇用の上限年齢については、65歳としている企業が52.0%、70歳が17.5%です。希望者全員70歳までというのはなかなか難しいのが現状かなと思います。しかし、先ほどもお話したとおり、仕事ができる現役年齢は一人一人違いますので、65歳までは希望者全員、65歳以降は企業が必要とする方をということで、ある程度基準が出てくることも含めて、一人でも多くの方を生涯現役に近い形で雇用していただくという方向性を、是非この機会に御検討いただければと考えています。

私が実際に訪問させていただいた企業の 60 歳以上雇用率についてですが、一番高い業種はタクシードライバーで、58.47%が 60 歳以上です。次はビルメンテナンス業で、46.55%です。これは、50 代で企業を辞めてビルメンテナンス業に転職される方が多いからです。ビルメンテナンス業は、自宅に近い場所に自転車で通うことができ、毎日の仕事の内容もある程度決まっているので、職住接近で取り組みやすい業種です。また、独りで黙々とやっても構わないことが多いですし、何よりも人件費の面でも高年齢者が頑張らなかつたら成り立たない業種でもあります。他の業種は、60 歳以上雇用率 10%前後の企業が多いです。

高年齢人材の特性の前提として、私がいつも思い浮かべるのが、キャリアという言葉です。私は今の仕事を始めたばかりの頃、キャリアという言葉はどういう意味なのかなあと考えて色々な資料等を見ていたら、キャリアは職歴や経験など色々と訳されますが、英語の語源ではキャリアは一人一人が引っ張っている車輪のわだちなんですね。これを確認したときに、この仕事はやりがいがあるのではないかと思います。一人一人が人生を、荷車を引っ張りながら生きていく時、目的地を明確にして、自力で粘り強く持続的に前進することの大切さを示しています。年齢を重ねると共に、物がたくさん入ってくるので重くなって、刻まれるわだちも深くなって、なかなか前に進みませんよね。つまり、キャリアを進めるということは、本当に地道な努力と苦勞の積重ねです。

私が大学で講義をするときには、1 回目の講義で若者にこれを話すんですね。「キャリアの意味だけは覚えておいてください。誰かに頼っても駄目ですよ。自分で目的地に向けて粘り強く継続的に引っ張って行くと、歳と共に重くなるものです。だから若いときから頑張らなさい」と、言います。

そして、若い人が企業に入ってから「順応・模索・蓄積・自立・推進」のプロセスを経て段階的に進んでいけば良いと思っています。これは、30 年前に百貨店の新入社員の研修で、何か分かりやすく記憶に残ることを言おうかなあと考えたときに、自分が企業に入ってから今までのことを考え、さらにそれを二文字ずつに表したら、「順応・模索・蓄積・自立・推進」というプロセスが出てきました。「順応・模索・蓄積」までは、結構受け身なプロセスですね。そこでちゃんと力を付けることができれば、「自立」して「推進」役になることができるということです。

今でもよくこの話をするのですが、「順応から推進にたどり着くまではどのくらい掛かるのですか」と聞かれることがあります。「できる人は 3～4 年でたどり着けます。できない人は永遠にたどり着けません」というのが、私の答えです。高年齢者でもそうですね。「自立・推進」役まで到達した高年齢人材は辞めてもらったら困りますし、健康であれば仕事を続けてもらった方が企業にとってプラスです。「そうは言っても、希望者全員と言い切ったら、どんな人でも例外なく認めなくてはならない。希望者全員を 65 歳まで雇用するのは難しいです」という話をよく聞きます。「しかし、社長、そのような例外的な人材が 60 歳まで会社に残っていますか」と答えますが、実際に「自立・推進」していなかったら、

定年までたどり着くのは難しいです。仕事を中途半端にこなしているだけの人は、定年までに淘汰されています。逆に言えば、これからはそういう人を淘汰する時代になると思っています。

私はキャリアを積むに当たって、3段階の「しゅう職」があると言っています。国文学科を出た私は自分なりの造語が好きで、これも20年以上前から言っていることです。「就く職」から「習う職」が始まり、「習う職」の後に初めて「修める職」になります。「修める職」になったときに初めて自分なりの専門性・独自性が確立でき、言い換えるとこれがエンプロイアビリティなのです。ですから、高年齢者も修める職がそれぞれの分野でできていれば、強みになると思いますし、若者はせっかちに考えないで、自分のキャリアの色々な計画や展望を「修める職」を持ってほしいなあと思っています。

それから、キャリアを積む際に、ビジネスマンに求められる基本的な三つのスキルとして、ヒューマンスキル・テクニカルスキル・コンセプチュアルスキルがあります。これは私が企業に入った頃にも習いましたから、もう40年以上前から言われていることです。若者は、ヒューマンスキルは形成途上で未知数ですし、テクニカルスキルやコンセプチュアルスキルは未経験、未開発です。ところが、高年齢者はある程度それが実証されています。周りにも理解されていますし、経験も積んでおられるということでは、確かなプロフィールがあるのではないかと思います。

また、若年層・中間層(30代半ば～50代)・高年齢層を「意欲・体力・経験・技術・知識・実績・処遇・成長・人脈」に分けて比較したときに、中間層の時期が非常に大事だと思います。私も去年の春頃からフェイスブックを始めて、今の若者の気質などを色々と見ていますと、意欲・体力・成長だけが未知数で、骨細化していて他力本願の志向が強いような印象を受けています。ですから、そのような若者が組織に入って順調に育っていくには、採用直後から、そして中間層で、どのようにキャリア形成をさせていくかということが、その人の職務スキルを左右し、その後高年齢層になったときのキャリアを決めると思います。ただし、高年齢者は、どういうキャリアを積んできたかにかかわらず、非常に習熟度が高いし、経験則というものを持っていますから、手堅い人材ではあり、そういう面では高年齢者の雇用は、コスト面からも非常に有望なのではないかと私は考えています。

2008年に労働政策研究・研修機構が、本人が希望していることを企業がどれぐらい実現可能かということについて調査しました。

正社員を希望している人が56.5%いますが、実現可能としている企業は11.0%しかありません。ただし、嘱託や契約社員であつたら雇用できると言っている企業は、71.1%あります。

勤務時間については、パートタイムを希望する人が42.1%で、結構多いなという印象を受けています。おそらく年金併給など色々な条件を考え、例えば週3日勤務や1日5時間勤務が良いというようなケースも、これからますます出てくると思います。企業でも勤務時間の設定や賃金については、柔軟に考えていただけないかなと考えています。

年収設定については、本人の希望は退職前の収入の「80～90%」が23.1%、「60～70%」が33.9%で一番多いです。私が訪問した企業の中で、削減幅が大きいところは50%という例も見られます。この場合、フルタイムでは申し訳ないので、勤務時間は6時間ぐらいにするなどの仕組みが必要です。継続雇用はあくまで雇用のチャンスを与えることですから、年収レベルを抑えて、勤務時間を減らすという考え方の企業もあります。

次に、継続雇用の課題として企業側が考えておられるのは、賃金を別体系にすること、健康面の配慮を手厚くすることなどです。作業効率の低下を懸念される企業もありますが、これは、それまでずっと働いてこられた実績が全てを語るのではないかと思います。つまり、企業としてもその人をどのように育成してきたかを問われるということです。

仕事に就くことができない高年齢者本人の理由としては、「仕事がない」、「職種が合わない」が多いです。しかし、多くの高年齢者が活躍されている業種もあるので、そういう所も働く場として考えると、就職のチャンスが広がるのではないのでしょうか。

次に、高年齢者パワーを活かす企業作りについてお話します。私は人事の仕事をずっとやってきて、これからの人事の基本理念は“適材適所”から“適人適職”になると考えています。適材適所というのは、家を建てるときの木材の使い方で、これは柱に良い、これは床に良いと考えることで、最初に家ありきです。これに対して、適人適職というのは、人ありきなのです。向いた人に向いた仕事を任せていき、人に合わせた企業組織を運営していくということです。しかし、単に個人に全てを合わせるということではなくて、あくまで企業の経営計画の中で、個々の人材を活かすという意味です。終身雇用や年功序列もさらに二極化、流動化するだろうと考えています。

組織運営はミドルアップダウンになっていきます。従来のトップダウンやボトムアップでは時間が掛かり、スピード感を持って決定しなくてはならないことへの対応が遅れてしまいます。ミドルアップダウンというのは、部長クラスなどの中間層がアップダウンの両方のキーマンになって、経営幹部にも上げていき、現場にも伝えていくという形です。これは一種のプロジェクトオペレーションですね。プロジェクトのリーダーが経営者と直結してメンバーを動かし、経営者もプロジェクトリーダーに直接指示をする時代になっていくだろうと想定しています。縦に長く横に広がり過ぎている組織を、組織運営でカバーしていかなければならないということです。

個との関係では、従来の組織主導型から、個人自律型の人材が求められてきます。

人的強化の面では、人材育成から人材開発の時代になっていきます。人材育成というのは、企業の都合で階層別や部門別に行う、定型的な新入社員研修や営業課長研修などの研修主体の人育てです。これに対して人材開発というのは、採用・配属・評価・異動・登用・研修を体系的に織り交ぜて、一人一人が持っているものを引き出していく人伸ばしです。研修もリーダーシップ強化研修や課題発見・解決ス

キルアップ研修などというテーマで実施しています。また、研修を受けたい人は有給休暇を使って行きなさいと言うような企業も出てきました。言われてからやる終身雇用の時代とは違い、例えば自分はリーダーシップが弱いと思えば、主体的、自主的に補完すべき時代です。

「企業は人なり」。昔からよく聞きますが、昔は、ぼやいてる人を慰めるために大義名分的に言っていたようです。しかし、今はまさに「企業は人なり」の時代ですね。先ほどお話したように、一人一人のスキルが問われる時代ですから、人材開発という視点が必要であると思います。

そのような中で高年齢人材は、組織運営のキーマンになれるのではないかと思います。まず、企業と長い付き合いをしているわけですから、企業の歴史・伝統の理解者、伝承者として、それを若者や次の時代を担う人たちに伝える立場です。最近では、企業に対する忠誠心が薄い時代になってきたように感じます。自分が勤めて給料をいただいている企業のために頑張ろうというのは当たり前のことなのですが、そういう人が少なくなっていると思います。ですから、周りの高年齢者から若者が企業ロイヤリティを学ぶことも大切です。また高年齢者は、困っている人や迷っている若者を導くメンター的な役割を果たすこともできます。このメンター制度は大学にもあって、新入生の世話役として、先輩がコンビニの場所や生協食堂の利用方法を教えたり、色々な参考書をそろえる手伝いをしたりする中で、もちろん精神的な支え役にもなります。若者からは世代間格差を埋めることはできませんし、経営者一人でも無理なので、その企業で学んで育った企業ロイヤリティの高い高年齢者が担うべき役割だと思います。

それから高年齢者を、専門職・マイスターとして位置付けることもできます。私は、管理職の高年齢者だけが企業に残るとは思いません。高年齢者をそれぞれの仕事の専門職・マイスターとして社内で位置付けて、活躍の場を広げる必要があると思います。ですから、例えば事務効率マイスターや電話対応マイスターなど、社内で独自の資格を作って任命していても良いのではないかと思います。特に高年齢者ができることを、仕事の成果や社内資格のようなもので表わすことが大事だと思います。

課題解決型プロジェクト活動のメンバーとしても、高年齢者に活躍してもらうことができます。どの企業にも課題がありますが、部門横断的にメンバーを集めて提言や提案をまとめていくときに、知識と経験が豊かな高年齢者にも何人か入っていただくことができると思います。

高年齢者は、適性、適職、適遇の人材開発の対象としても考えられます。適遇というのは、高年齢者の場合、年収を上げる必要がなく調整できる余地があるということです。適性、適職というのは、個人のスキルや経験を活かそうとすることです。例えば、私が被害を受けた車の接触事故の際、保険の対応で、いかにもベテランという感じの高年齢者が出てこられて、手際良く処理をされたことがあります。また、和歌山県の大衆食堂の例では、お昼は女性のパート店長、夕方からは男性の高年齢者のナイトマネジャーというように、店長を主婦と高年齢者が二人で分担しています。

最後に、これからの高年齢者の雇用推進に向けてのポイントをお話します。

まず、継続雇用の基準についてですが、企業では健康、意欲、勤務状態など色々と基準を設定している場合でも、実際はほとんど希望者全員を対象に継続雇用しています。では、なぜ基準を設けているのかというと、万が一に備えて保険的なものを残す必要があるからです。しかし、これは逆に従業員のやる気を阻害することにもなりかねないので、制度を分かりやすくすっきりとさせる方が企業の体質や風土には好影響が出ると思います。

次に、個别人材管理の徹底が必要です。45歳、50歳、55歳をポイント年齢に設定して、体系的に人材開発をします。プレ定年症候群という言葉聞きますが、50代後半になって定年が見えると、急にやる気がなくなってしまう人がいます。そのような人をどうして継続雇用しなければならないのかと言う企業も多いですが、これは本人の責任が半分、体系的な人材開発を怠ってきた企業の責任が半分あります。45歳頃から「あなたは60歳以降どうしたいのですか」ということを確認して、一人一人の意識付けと活性化を図りながら、雇用を進めていかないといけないということです。

若者が将来こうなりたいなあと思える目標として、高年齢者の背中を見せることも必要です。高年齢者にはキャリアアンカー的な存在、人望のあるリーダー的な役割が向いているでしょう。

それから高年齢者雇用においては、時間や職種で大胆なワークシェアリングを行うことができます。給料は元の給料の半分にして、勤務はAさんが月・水・金、Bさんが火・木・土というように、ワークシェアリングをすることも仕事の内容によっては可能です。

継続雇用と転職については、地域の企業間でもっと横断的にやった方が良いでしょう。高年齢者が活躍できる場が少ない業種や事業内容もあります。そういう企業は、逆に高年齢者が必要な地域の企業とうまく連携して、お互いに持ちつ持たれつでやっていく工夫も必要です。つまり、地域として高年齢者に頑張っていただくための仕組みづくりが重要になってくるだろうと考えています。

この4月から、高年齢者は希望者全員を65歳まで雇用、障害者の雇用義務は2%になります。これら二つのことに対して企業の皆様が、やらなければならないといった感じで取り組まれるのではなく、うちの企業ではどのような可能性があるのだろうと考えていただきたいのです。高年齢者雇用や障害者雇用で課題解決を経験すると、人事部門、人事スタッフは間違いなくレベルアップします。これらを経験することで意識も変わりますし、能力においても色々なプラスの効果を生み出します。難しい課題ですが、企業として取り組むことが人事機能の強化や進化につながるということを、私自身、この身を持って経験したので、是非とも各企業でもお考えいただきたいと思っています。

私をムービングハローワークと呼ばれる方もいて、企業が「こういう人材を探しているのだけれど」とおっしゃれば条件に合う方を紹介して、少しでも京都から失業者を減らす努力もしていますので、卒らの方でもお声を掛けいただければ幸いです。

御清聴ありがとうございました。

(終了)