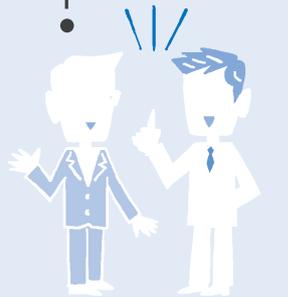


シニアの活用 若手の定着

難しい、と嘆いていませんか？



少子高齢化で労働人口は減少傾向にあり、令和3年4月には改正された高齢者雇用安定法が施行されました。シニア採用が企業にとって必須となりつつある一方で、若手社員の定着も課題になっていきます。そこで、シニアと若手が互いに活きる人材活用術を考えてみましょう。

特定社会保険労務士
鈴木 早苗



平成13年、社会保険労務士の資格を取得。コンサルティングに比重を置き、中小企業の人事制度全般の構築業務を多くこなしている。
鈴木社会保険労務士事務所
<https://www.suzukey-stone.com/>

シニアの活用は、企業の将来ビジョンと直結している

少子高齢化で就業人口が減少している状況の中、今後の企業の競争力を維持していくためには、シニア層をどう活用していくかがポイントです。

シニア層にも戦力として働いてほしいと考える会社は、年々増えていると感じています。シニアを活用している割合は、大企業よりも中小企業の方が多いのも特徴的で、少数精鋭で生産性を上げなければならぬ中小企業こそ、シニア活用への真剣な取り組みが必要なのです。

そのためには、まず自社の現状と未来のギャップを確認し、5年後、10年後、重点的に取り組むべきことを明確にしてみましょう。

- ・5年後、10年後、自社はどんな年齢構成になっているのか
- ・↓年齢分布図を書いて比較する。
- ・今のままの陣容で、仕事を続けて会社を維持し、発展させていけるのか
- ↓現状の組織図と将来の組織図を書いてみる。

また、今後会社は、社員一人一人が会社の期待する役割を定年後も担えるよう、長期的視野で育てる覚悟と計画が必要になってきます。そのためにも会社の5年後、10年後の未来のビジョンの策定が必須なのです。

若手社員の定着には 人事制度全体に目を向ける

現状、多くの会社は職能をベースとした賃金制度を持っています。しかし、年齢の上昇とともに賃金が上がる仕組みは、若手が昇給できないと

いう問題を引き起こし、シニア層はもらいすぎていると感じる若手の不満が、離職を誘発しています。では、賃金制度を変更して、シニア層の人件費を抑制すればよいかというところ、それを見た若手は、会社はシニアにそういう対応をするのかと、失望してしまいます。これでは、組織へのエンゲージメントは向上しません。

さらに、若手の離職理由を調べると、賃金への不満や、職場の人間関係によるケースが多いことにも着目すべきです。

賃金制度を含めた人事制度全体をどう変えるのか。*ジョブ型も含めて、真剣に考えることが若手の定着には欠かせません。

シニアと若手 互いを活かす組織作りを

シニア活用の課題は、若手の定着の課題と切り分けるのではなく、本質を見逃さないよう、今、現場で何が起きているのかを考えて解決することが大切です。職能から脱却した人事制度の構築は必要ですが、ただ評価面談をやらせよ、という目線では組織はよくなりません。運用しながら、年上、年下に限らず、若手リーダーが部下のマネジメントをしつかりできるよう、目指すことです。また組織として1on1のような面談を定期的に行って、信頼関係を構築していくことも重要だと思っています。

シニアと若手がひとつのチームとして成果を出す、そんな組織強化に取り組んでいきたいものです。

図1 希望者全員が66歳以上働ける企業の状況

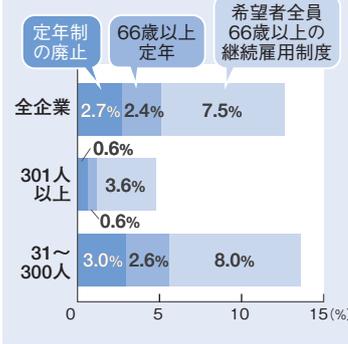
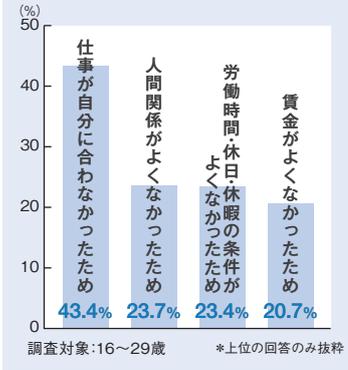


図2 最初の就職先を辞めた理由



*あらかじめ職務領域を明確にして、その仕事の大きさや責任具合で評価するもの
出典: 図1 令和2年「高齢者の雇用状況」(厚生労働省) 図2「平成30年版子供・若者白書」(内閣府)