



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 181号

経営コンサルタント 栗田 剛志 13.3.4

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2013年3月4日号 no.1681
『定年延長パニック～会社に姥捨て山を作らない』より

【これもひとつのダイバーシティ】

「年収3、400万円で働き続けるよりも、俺を必要としてくれる会社で働きたい」

かつての私の上司は、こう言って60歳を超えてから新卒で入社し働き続けた会社を辞めました。

残ろうと思えば残れた会社です。しかし、つまらなかったのではないのでしょうか。プライドもあります。かつての部下が自分の上司になるなんてことが発生します。使われる方もいやでしょうし、使う方も使いにくいでしょう。

私がサラリーマンだった時の話です。私が入社した頃の頃は現場の第一線でバリバリ働いていた先輩が、ラインを外れてから、それまでのイメージとはかけ離れてしまうことがありました。

かっこよかった先輩が、色あせて見えてしまう瞬間です。そんな先輩を見たくはありませんでしたし、自分がこんな風に思われるのも耐えられないと思いました。

いっそのこと辞めてもらったほうが、良い思い出として記憶に残すことができます。

今週の特集は、定年の延長に伴う働き方についてです。

年金の支給時期が、60歳から段階的に引き上げられるため、年金支給開始年齢の引き上げに伴って段階的に実施されてきた「定年延長」が2013年4月から本格化します。

背景には、社会保障料の削減と、高齢者世帯の生活の安定があります。

高齢者雇用安定法の改正により、一定の猶予期間後は希望する全社員を65歳まで雇用する義務が発生するのです。

多くの場合、60歳を過ぎた社員は再雇用契約を結んだ上で「一兵卒」として職場に再配属されます。

これによって、いくつかの問題が発生します。

ひとつは人件費の向上、もうひとつは残った60代社員の処遇です。

企業は、人件費の向上を避けるため、再雇用をきっかけにこれまで支払っていた給料を減らすこととなります。社員が高齢になればなるほど収入を下げ、総人件費を下げるというものです。

このやり方は、人件費を抑えることはできるものの、決定的な欠点として、60歳代社員のやる気を削ぎ落してしまうことです。

高齢者雇用の対象となった60歳社員がいる職場に勤める30代の方はこう言います。

「単純な人件費削減だけは辞めた方がいい。ウチのシニアは働かないだけでなく愚痴三昧。『仕事の中身は定年前と同じなのに再雇用で月給が何割落ちた』などとぼやかれ続けると、いずれ自分も同じ目に遭うのかとやりきれない思いになる」

極端に待遇を下げる高齢者雇用は、企業側が想像している以上に、現場の士気や生産性まで低下させるのかもしれない。

それでは、高齢者は戦力化することはできるのでしょうか。

人材サービス会社の「パソナ」は、50代以上の求職者に対する再雇用支援事業において、71歳の方が嘱託社員のコンサルタントとして働いています。

顧客は、海千山千の年配ビジネスマンとなります。コンサルタントが求められるのは、相応の知見と経験です。ここでは年配者が、若造よりもずっと重宝されることとなります。同社では約420人いる所属コンサルタントの65%が50代以上。65歳以上の人材も約15人いる「超高齢組織」です。

第一線で働く以上、高齢であろうとノルマが課されます。評価基準も、何件の求人を開拓したか、何件成約させたか、あるいは顧客満足度はどうかといった指標で、若手と変わりません。

こうして、自分たちのコスト以上の実績を上げさせ、シニアが自分たちの食いぶちを自分で稼げるならば、企業としても60代社員の人件費をどうするか悩む必要はなくなります。

60代社員のために高齢者向けの仕事を用意したいが、おあつらえ向きの仕事がない場合は、どうしたらいいでしょうか。

長野県松本市にある「アルプス運輸建設」は、住宅建材などの運送を主力事業としてきましたが、60歳を過ぎたシニア社員には、稲作に従事してもらっています。

同社の中高年社員は、いずれもトラックのドライバーです。体力や判断力が衰えてくる60歳以降も無理して運転し続ければ、事故につながりかねません。

とはいえ、今さら事務作業を覚えて間接部門で仕事をしてもらうことも現実的ではありません。

そこで、この会社の社長さんが踏み切ったのは、新規事業として農業を立ち上げることだったのです。

幸いにも、周辺には休耕地の増加が問題となっており、農地の確保はさほど難しい問題ではありませんでした。社長さんの実家も農家であり、それなりの知識と経験を持っています。

社長さんは、大規模化と効率化を進めていけば採算は合うと見込んでいます。

慣れない事務作業をしてもらっても生産性はあがりませんし、社内の空気も沈殿しかねません。それならば心機一転、新規事業に挑戦しはつらつと働いてもらったほうが、現役世代にも元気と希望を与えることができます。

近頃、ダイバーシティという言葉をよく聞きます。ダイバーシティとは、多様性、相違点という意味で、企業において人種、国籍、性別などを問わずに人材を活用することを意味します。

考えてみれば、「元上司の高齢者」も多様性に違いありません。これもひとつのダイバーシティなのです。

働く環境に対する考え方を変えていかなければ、ついていけない世の中になりつつあります。