

# シニア人材のモチベーションをアツプさせる方策とは



60歳を超えて働くシニア人材は、今後ますます増えることが予想されます。多様なキャリア観を持ち、能力も様々なシニア人材のモチベーションを高め、活かすための方策を考えます。

クレイア・コンサルティング株式会社  
執行役員COO

針生 俊成

## シニア人材を取り巻く環境

2021年4月から、改正高年齢者雇用安定法が施行され、「70歳までの就業機会の確保」が努力義務となりました。高年齢者雇用安定法は1986年に制定され、以降、改正を重ねてきました。

過去の経緯からわかることは、「努力義務」はおおむね10年後には「義務化」されるということです（図表1）。つまり、現在55歳以下の社員については、70歳までの雇用が「義務化」される、と考えるべきでしょう。

このように、企業・組織にシニア人材が増えている最大の理由は「高年齢者の雇用の義務化」にあ

ります。そして、多くの企業・組織では、「義務化」に対応すべく、「仕方なく」シニア人材の雇用に対応しています。

「仕方なく」雇用し、処遇をしているので、シニア人材のモチベーションは二の次となっています。学習院大学名誉教授の今野浩一郎氏は、義務化によって仕方なく雇用されているシニア人材の雇用の状態を「福祉的雇用」と呼んでいます。

働く人のモチベーションの源泉は、大きく分けると「職務内容」と「処遇」の2つです。しかし、「義務的（福祉的）雇用」という考え方では、職務は補助的労働が中心になり、処遇はなるべく低いほうが望ましい、となりやすいでしょう。経験豊富なシニア人材にとって、補助的労働と低処遇という扱いでは、モチベーション向上は困難です。

『日経ビジネス』が2021年1月に、インターネットを通じて40〜74歳のビジネスパーソンを対象に行なった意識調査では、定年前と比較した年収は、6割（定年前の4割減）が20・2%、5割（同5割減）が19・6%、4割（同6割減）が13・6%と、半数

以上が大幅な減少となっており、定年前と同程度という人は、約10%でした。

一方で、同調査では、「定年後の仕事上の責任」が「定年前とほぼ変わらない」「定年前より重くなった」という回答が46・3%に達しています。また、「定年後再雇用された人材の働きぶり」について「とても戦力になっている」「戦力になっている」という回答は65・7%でした。

これらの調査結果から、「処遇」については「義務的（福祉的）雇用」の考え方が根強いのに対して、「職務」についてはシニア人材の戦力化が進みつつある様子が伺われます。戦力化が進んでいるにもかかわらず、「処遇」は相変わらず「義務的（福祉的）雇用」の水準では、モチベーション低下というよりも「不正感・不遇感」が蔓延してくるのではないかと懸念されます。

シニア人材のモチベーション向上を図る第一歩は、シニア人材に対するニーズを明確にすることを通じて、「職務」についても「処遇」についても、「義務的（福祉的）雇用」という考え方から脱却することです。

## シニア人材のニーズを把握する

### (1) 15年先の人員構成を予測

自社・自組織のシニア人材のニーズを把握する第一歩は、今後15年程度の人員構成変化をなるべく正確に予測することです。

次のステップに沿って、人員構成の変化を具体的に把握してみよう。

- ① 毎年の「定年退職者数」を把握する
- ② 毎年の「定年再雇用者数」を把握する（定年退職者が全員再雇用を希望する前提で計算）
- ③ 従業員数に占める「定年再雇用者数の比率」を把握する

図表1 高齢者雇用安定法の改正経緯

改正年	主な改正内容
1986年	●中高年齢者等雇用促進法を改正し、高齢者雇用安定法を制定（高齢者の雇用就業対策に関する総合的な法律に抜本改正） ●60歳定年の努力義務化
1990年	●65歳までの継続雇用の促進
1994年	●60歳定年の法的義務化（1998年施行）
1996年	●シルバー人材センター事業の発展・拡充
2000年	●65歳までの継続雇用の努力義務化
2004年	●65歳までの継続雇用の法的義務化（2013年までに段階施行）
2012年	●継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止（2013年施行）
2016年	●地域における多様な就業機会の確保
2021年	●70歳までの継続雇用の努力義務化

用者数の比率」を把握する

- ④ 従業員数に占める「50歳以上社員数の比率」を把握する

①で毎年の「定年退職者数」を把握したら、定年退職者が全員退職した場合の採用について考えてみましょう。国内生産年齢人口が減少していくなかで、定年退職者補充の採用（および定着）が現実的に可能であるか、具体的に想像してみることが重要です。

②の「定年再雇用者数」は、義務的（福祉的）雇用のもとで、モチベーションが低下する可能性が高い人員数です。この人数が、現在よりもどれだけ増えるのか、そして③の従業員数に占める「定年再雇用者数の比率」がどのくらい

上昇するのか、確認しましょう。

筆者のクライアントでは、バブル期採用社員の定年退職により、従業員数に占める「定年再雇用者数の比率」が今後10年以上にわたって上昇し続け、20%超に達する企業もあります。

社員の5人に1人が「再雇用でモチベーションが低下した状態」となっている組織を想像してみてください。生産性の低下なども懸念されますが、何より、若い社員から敬遠されそうな組織だと思いませんか。

また、定年まで数年となった50歳以上の社員は、定年再雇用社員の職務や処遇を「将来のわが身」と捉えます。定年再雇用社員にやりがいのある職務や処遇が与えられていると感じなければ、定年後を見据えて自己研鑽に励もうという気にはならないでしょう。

シニア人材のモチベーションが伝染しやすい50歳以上社員の比率（④）が高い企業・組織は、シニア人材の活躍をより真剣に考える必要があります。

### (2) シニア人材の活躍の場を探す

さて、今後の人員構成の変化とシニア人材の発生状況を把握できたら、具体的なシニア人材の人数

規模を念頭に、「シニア人材をどうやって活かすか」を考えなければなりません。

シニア人材の人数規模が大きくなるほど、「こんなに多くのシニア人材を活躍させる余地（職務）はない」と考えがちですが、モチベーションが低下したシニア人材が多数発生することの悪影響を考えたなら、「何としても活躍の場を探す」という発想を持たなければなりません。

これが、シニア人材のモチベーション向上策の第一歩です。

## シニア人材が活躍しやすい職務とは

シニア人材が活躍しやすい職務を類型化してみると、3つに整理できます。

### (1) 経験・専門能力を活かした成果創出型の職務

営業職や技術職など、シニアになっても、経験や専門性を活かせる職務ならば、その職務を継続することが最も望ましいでしょう。

シニア人材がいつまでも第一線に残っていると、若手の育成や世代交代が進まないという懸念もありますが、長期的な視点で捉えられ

ば、市場や技術には縮小・衰退トレンドにある領域と、拡大・成長トレンドにある領域があります。拡大・成長トレンドにある領域には若手を投入し、縮小・衰退トレンドにある領域はシニア人材に守ってもらおう、という戦略もあるでしょう。

## (2) 人間的な成熟度を活かしたチーム貢献型の職務

役職経験者など、職務経験やマネジメント経験が豊富なシニア人材は、幅広い視野と成熟した対人関係能力によって、チームの潤滑油となってくれることが期待できます。ときには若手の相談役となり、ときには役職者のサポート役となることもできるでしょう。

シニア人材がチームにいと、役職者やチームリーダーが気を遣ってやりにくい、という懸念もあるかもしれませんが、そもそも、役職経験者はチームプレーが得意だとも限りません。

この職務を任せて活躍してもらうためには、適性の見極めと、期待する役割の明確化が重要なポイントになるでしょう。

## (3) 他者からの感謝を直接感じられるような職務

シニア人材は、職務の重要性や

高処遇によって「承認欲求」を満たすことは難しいかもしれませんが。しかし、仕事を通じて「他者から感謝される」という経験もまた、承認欲求を満たしてくれます。仮に補助的な業務であったとしても、孤立させることなく、顧客や組織の役に立っていることを実感できるような職務デザインが必要です。

以上のような「シニア人材が活躍しやすい職務」は、自社・自組織のなかにどのくらいあるでしょうか。今後のシニア人材の発見見込み人数を念頭におきながら、職務設計や役割分担、人材配置の「準備」を進めていくことが必要です。

もし、自社・自組織のなかに「シニア人材が活躍しやすい職務」を十分に準備できない場合には、グループ会社・関連会社・取引先などに視野を広げて、職務を探していくことも必要でしょう。

あるいは、「セカンドキャリア支援制度」などによって、希望する社員の社外転身を支援していくことも必要かもしれません。

それには、これから定年退職を迎える社員の能力特性やキャリア観を把握することが重要です。シ

ニア人材は、若手社員に比べて、能力もキャリア観もより多様です。人物特性を踏まえずに「空いている職務に押し込む」ことは避けるべきです。

## 処遇面での工夫

次に、職務と並んでモチベーションを左右する要因である処遇について考えてみましょう。

### (1) 賃金

ほとんどの企業・組織で、定年を機に賃金水準が下がります。シニア人材が「義務的（福祉的）雇用」の位置づけにあるためでもあります。定年時点で「職務内容や貢献度」と賃金水準の乖離が大きくなってしまうことも大きな原因です（図表2）。

シニア人材の賃金水準の見直しは、定年前の賃金制度と一体となつて見直す必要があります。定年前の賃金水準が「職務内容や貢献度」と一致するような賃金制度であれば、定年時に大きく賃金を下げる必要はなくなるはずで

### (2) 人事評価

人事評価も、モチベーションの維持・向上には重要です。

シニア人材の人事評価の難しさは、「後輩である役職者が、先輩を評価する」という点にあります。特に、人事評価基準に「能力」や「情意」の項目が含まれている場合、後輩の役職者が、先輩のシニア人材に対して、自信を持って公正な評価を行ない、フィードバックすることができるようか。

シニア人材の人事評価基準は、なるべく「職務の遂行度」や「目標の達成度」によって構成すべきでしょう。そのためには、シニア人材が自律的に遂行・貢献できるような職務を準備することが重要になります。

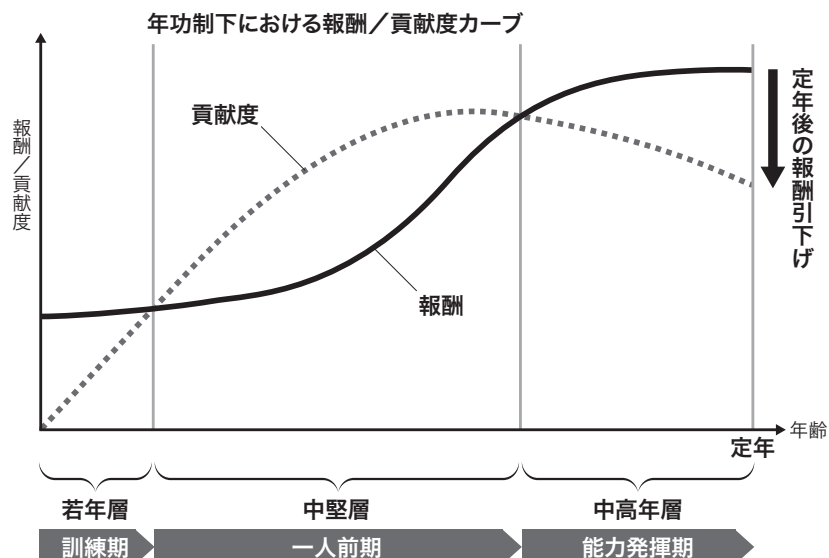
### (3) 定年退職日

定年退職日が「誕生日・誕生日」となっている場合には、見直しが必要です。

誕生日は人それぞれであり、場合によっては毎月、どこかの職場で定年退職者が発生することになります。定年を機に職務と処遇を見直そうとするならば、不定期に、定年が発生するタイミングで職務変更と処遇変更が行なわれま



図表2 定年時点の貢献と報酬のギャップ



出典：今野 浩一郎著『正社員消滅時代の人事改革』（日本経済新聞出版、2012年）を参考に作成

また、先輩が後輩を呼び捨てにするなど、常に「先輩後輩関係や年次」を意識させられるような呼び方が定着している組織では、シニア人材が増えてくると、後輩社員が気疲れや閉塞感を感じるようになります。「シニア人材の活躍」と「若手社員の育成・世代交代」を両立させていくためには、コミュニケーションスタイルにおいても年功序列を払拭していくことが求められます。

また、先輩が後輩を呼び捨てにするなど、常に「先輩後輩関係や年次」を意識させられるような呼び方が定着している組織では、シニア人材が増えてくると、後輩社員が気疲れや閉塞感を感じるようになります。「シニア人材の活躍」と「若手社員の育成・世代交代」を両立させていくためには、コミュニケーションスタイルにおいても年功序列を払拭していくことが求められます。

また、50代のうちからシニア人材に期待する役割や行動を具体的に伝え、準備を促すような研修があると効果的です。

また、50代のベテラン社員は、自身の意識・行動・能力についてフィードバックを受ける機会が少なくなっています。仮に人事評価制度でフィードバックが行なわれているとしても、ベテラン社員には気を遣いますし、役職者として活躍しているベテラン社員には、意識改革を迫るようなフィードバックは行なわれないでしょう。

組織における立場と権限を伴ったリーダーシップや指導者の意識・行動ではなく、組織を支える成熟したメンバーとしてのフォローアップや支援者の意識・行動ができるか、多面評価や研修などを通じてフィードバックしていくことも効果的です。

としてみなされない、ということも発生します。

それを避けるには、定年退職日は、たとえば半期ごとなど、組織変更や人事異動のタイミングに合わせておく必要があります。

(4) コミュニケーションスタイル

コミュニケーションの方法にも工夫が必要です。

たとえば、役職名で呼び合う習慣が定着していると、定年で役職

を外れたシニア人材をどのように呼んでよいのか、部下だった社員が困ってしまいます。

対策例として、合併によりポスト数が減る場合や、役職定年が導入されている企業・組織では、「役職」は役割のひとつであり、就くことも外れることもあるという認識を定着させるために、役職名ではなく「さん付け」で呼ぶことを奨励しています。

(5) シニア人材の意識改革

企業・組織の制度やコミュニケーションスタイルを改革しても、シニア人材の意識が変わらなければ、シニア人材のモチベーションの維持・向上は成功しません。または、シニア人材のモチベーションの維持・向上はできたとしても、若手社員の気疲れや萎縮、世代交代の遅れなどの副作用が懸念されます。

シニア人材には、「次の世代にバトンタッチし、支える」という意識を持つてもらうことが重要です。特に、役職経験者など、リーダーシップを発揮して会社を牽引してきた人材ほど、「リーダーシップからフォロワーシップへ」「指導者から支援者へ」の意識の切替えが必要になります。

それには、50代のうちからシニア人材に期待する役割や行動を具体的に伝え、準備を促すような研修があると効果的です。

また、50代のベテラン社員は、自身の意識・行動・能力についてフィードバックを受ける機会が少なくなっています。仮に人事評価制度でフィードバックが行なわれているとしても、ベテラン社員には気を遣いますし、役職者として活躍しているベテラン社員には、意識改革を迫るようなフィードバックは行なわれないでしょう。

組織における立場と権限を伴ったリーダーシップや指導者の意識・行動ではなく、組織を支える成熟したメンバーとしてのフォローアップや支援者の意識・行動ができるか、多面評価や研修などを通じてフィードバックしていくことも効果的です。