

## 戦略ガイド

## シニア社員戦力化ノート

～“たそがれリスク”を予防するヒント～

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株) コンサルティング事業本部  
名古屋ビジネスユニット 経営戦略部 チーフコンサルタント

吉川 由香里

## ■リスクの対象ではなく戦力化へ手を打とう

「シニア社員」は企業人事の大きな課題テーマの1つになっている。65歳までの雇用義務を「負担」と捉えてしまうと、企業も、対象者本人も、また近いうちシニアの仲間入りするベテラン・中堅社員も、若い管理職も、誰も面白い気がしない。単に雇用期間を延長し、表層で法令を順守しただけでは、組織に有形無形の不活性リスクが積み残されたままなのだ。60歳以上の雇用延長だけでなく、50歳代での「役職定年」の影響も大きい。権限を失い、処遇が下がり、かつての後輩に管理される立場というネガティブな認識にとらわれると、「体力も落ちてきたし、テキトーにやり過ぎすか」という発想しかできなくなってしまう。このネガティブなフレームから抜け出せるかどうか、人事の知恵の出どころであろう。シニア社員は“お荷物”どころか、現下の人材不足を補って余りある“戦力”ではないかという、捉え直しが必要だ。キーワードは「新しい役割」「処遇の工夫」「意識改革」といったことになるだろうし、場合によっては「役職定年」の廃止や前倒しといった思い切った制度改革が効果的なケースもある。多くの現場を知るベテランコンサルタントに現実的な方策を探っていただいた。(編集部)

## CONTENTS

- No.1 職場の高齢化をチャンスに変える  
「ポジティブシニア」を増やそう
- No.2 シニア社員の増加で、組織に頭在化する  
リスクとは
- No.3 シニア社員対策の基本（一般の動向）
- No.4 戦力化アイデア①  
キャリア形成のフレームを再整備する
- No.5 戦力化アイデア②  
シニア社員の意識改革を促す研修を工夫する
- No.6 戦力化アイデア③  
「役職定年」および「定年後再雇用」の処遇を見直す
- No.7 戦力化アイデア④  
新しい仕事・役割を付与する
- No.8 戦力化アイデア⑤  
若手管理職の管理スキルを高める
- No.9 こんなときどうする①  
仕事はしてもらいたいが健康が心配
- No.10 こんなときどうする②  
無責任・逃げ腰・ふてくされ気味・ハラスメントリスク
- No.11 こんなときどうする③  
やる気、体力、働く動機の個人差が大きい
- No.12 こんなときどうする④  
シニア予備軍（40～50代）への準備を進めたい

## ■吉川由香里：

名古屋大学教育学部教育心理学科卒業。大手航空船舶代理店、予備校等勤務を経て現職。27年にわたり、企業の成長を“人財育成”の分野で支援。講演日数は2,500日を超え、受講者が勇気をもって一步踏み出す覚悟を迫り、具体的な行動プランを描いて実践するまで見据えた熱意ある指導に定評がある。厳しさと優しさのメリハリも幅広いクライアントに支持されている。岐阜大学教育推進・学生支援機構 非常勤講師。

## ■三菱UFJリサーチ&amp;コンサルティング株式会社

- 本社：〒105-8501 東京都港区虎ノ門5-11-2 オランダヒルズ森タワー ●TEL：03-6733-1000 (代表)
- 名古屋：〒461-8516 名古屋市中東区葵1-19-30 マザックアートプラザ ●TEL：052-307-1110 (代表)

