



バンセイ株式会社  
事業戦略・業務支援部 部長

澤根 茂

URL <https://www.bansei-gp.com/>  
E-mail [media@bansei-tokyo.co.jp](mailto:media@bansei-tokyo.co.jp)

# 体制・再雇用内容・教育でシニア活用を円滑に推進する！

急激に進行する少子・高齢化に伴い、新卒者や若手人材の確保が難しくなっています。そのため、中小企業が持続可能的に成長するには、再雇用者（シニア）を戦力として迎え入れる必要があります。そこで、シニアの有効活用を3つの視点（体制・再雇用内容・教育）から、弊社の取り組みをベースに、今後の計画なども含めてお伝えします。

## 再雇用者有効活用のための社内体制の確立

### ● 弊社のケース

弊社は、従業員1000名規模の会社で、イベント運営や施設施工を主たる業務としています。

2021年4月の「高齢者雇用安定法」改正に伴い、

「シニアが持つ豊富な経験やスキルを最大限に生かし効果的な戦力として活用することは、企業の生産性の向上や持続可能性にとって極めて重要であり、その具現化には戦略的

かつ柔軟な施策が必要」

という経営幹部の認識から、2022年度からシニアを集約する「業務支援部」（支援部）を創設し、一元管理で運用をスタートしました。

私は、支援部の管理者として制度設計からシニアの運用方法まで3年間業務を行ってきましたが、一元管理化を行ったことのメリットや課題点が明確になってきました。

### ● 組織の一元化によるメリット

まず、人事管理の効率化やシニアに対するサービスの標準化ができたことを一番に感じています。

従来の制度では、シニアは基本的に退職時の部署にそのまま在籍し、個々が所属部上長の管理下で勤務していました。したがって、所属する部署によっては処遇格差が発生し、勤務状態や健康状態の把握にも差異が生じていました。

シニアを集約することで、勤務時間・休日取得数の管理・健康状態の把握などを、効率的かつ均質に行うことができ評価基準も統一化できます。さらに、シニアに対する面談の計画的な実施によって、メンタルヘルスケア向上につながりました。

### ● 具体的な働き方の事例

シニアAさんは、自社の保有する資材に深い知見を持っていたので、品質管理部門に専任者として従事しています。

シニアBさんは、実務経験やプロジェクト管理に関するスキルが優れていたため、各部の施工現場で若手管理者のサポートやメンターとして部署を超えて現場単位で活躍しています。

シニアCさんは、財務管理部門での業務が長かったため、クライアントへの請求書処理を主に行っています。元々この部署は案件数が多く、今までは案件担当者が請求書処理を行っていましたが「担当者の業務を少しでも減らしたい」と上長から依頼があり、要員配置を行いました。

このように、シニアの持つスキルを鑑み、各部の状況に合わせて短期



シニアの豊富な経験を活かし若手のサポートやメンターとして活躍（弊社風景）

〜長期を含め効率的に業務配置を行うことが無駄の削減につながることに、シニア各自が得意分野でパフォーマンスを発揮することで、モチベーション維持につながっています。

### ●一元化のデメリットと

#### 将来に向けた動き

一方で、集約化によるデメリットも残念ながら散見されています。ひとつには、指揮命令系統の曖昧さが発生する可能性がある点です。

短期で各部署や現場に配置された

場合、その都度指揮命令系統や業務プロセスが変わることで、シニアに混乱を招く恐れがあります。

また、支援部が組織的に孤立する可能性もあります。社員から「シニア専用部署」とみなされることで、社員間の情報共有が円滑に行われない可能性や、情報の断絶によるシニアのモチベーション低下が起きる可能性もないとはいえません。

支援部のネクストステージとして、デメリットを限りなく少なくすることで、各部署上長間のシニア運用に対する共通認識の強化はもちろん、「若手社員によるシニアの利用方法の公募」や「シニアのスキルを譲り受ける勉強会」などを開催することを計画し、シニアの有効活用を全社的な取り組みとし、一体感を形成していきたいと考えています。

弊社では、シニアを有効活用するための第1段階として、シニアの集約化を試みてきました。今後は集約化に満足することなく、シニアの持つ経験値や知識が現場にスムーズに還元できる環境整備（OJTやメンター制度）や、シニアが単なる補助役となるのではなく、シニアの価値を存分に発揮できる業務の創出を目

指し、社内体制の構築を行っていきたいと考えています。

## シニア枠になる前に再雇用の内容を周知

### ●シニアの抱える問題と部署発足時の対応

シニアになる直前の社員にとって再雇用後の雇用条件や待遇が不明瞭のままだと、大きな不安要素を与えることとなります。

また、実際シニアになったときに「聞いていた内容と違う」と感じてしまうとモチベーションの低下による不満が他者に伝播し、生産性に悪影響を及ぼす可能性もあります。

弊社では、支援部創設時に平等性を担保するために、再雇用者（シニア）全員を集めて行う全体説明会と個別面談の計2回の会談を開催し、希望者と雇用契約を締結することとしました。

全体説明会では基本的な再雇用契約の内容周知を、個別面談ではシニア各々のライフプランに沿った勤務日数確認や会社がその人に求める働き方の説明を行いました。

結論から申しますと、これだけで

は説明不足な点があり、契約後にシニアから福利厚生面や勤務内容などに関しての質問が多々出てくることになり、必要な内容が正しく伝わっていないことが判明しました。

その後は、シニアが毎年少人数（1〜2名）だったため個別面談のみで雇用契約を締結しました。

実際3年間で総数10名程度の契約を行った経験上、再雇用契約前の内容説明がいかんにか大事と感じるところがあったので、以下に記述します。

### ●再雇用前の周知の重要性

まずは、労働契約を新たに結ぶことがどういうことかをしっかりと理解してもらおうことの重要性です。

再雇用契約とは、正社員時代の会社側との労働契約を終了し、再雇用者として新たに労働契約を結び直すことです。

したがって、再雇用者は正社員時代に享受していた福利厚生などの権利とは違った契約内容になることがあります。

この事実と変化する内容を細かく丁寧に説明し、理解していただくかなと、後にトラブルの原因にならないように。実際シニアから一番よく聞いた

コメントは「契約だけど、同じ社員じゃないか」でした。

次に、労働条件とそれに対する給与の説明です。当然のごとく、シニア各々のスキルや会社の希望する業務内容に伴って給与に差が出ることは一般的です。この点も細かく説明しておかないと後々トラブルの要因になります。

つまるところ、一番重要なことは透明性になります。

「付与される福利厚生」

「基本給与とインセンティブ」

これらが、シニア契約を結ぼうとする人全員に公平に開示されていることがポイントになります。

さらに、要求される役割や業務内容、勤務形態、賃金体系など、具体的な条件が明確であればあるほど業務のスムーズな移行が促され、シニアは新たな環境で存分に力を発揮することができます。

●全世代に必要な内容周知

内容周知に関しては、シニア契約直前の社員に対して説明するだけでは不十分です。

定年延長により数年後には65歳定年が通例になるので、少なくとも55

歳時と60歳時に再雇用契約の現在の契約内容（労働条件や賃金体系）を説明する機会を設けることが重要だと考えます。なぜなら、各々のライフプランの形成に重大な影響を与えるためです。

定年後の状況（収入と支出のバランスなど）を計算できることでワーク・ライフ・バランスの見直しが可能になります。また、再雇用時の労働状況をイメージできることで、事前にキャリアパスも設計できることになり、最終的には会社に利益をもたらすことができます。

会社にとっても、社員の将来を真剣に考えていることのアピールになるとともに、社員自身にとってもライフプランとキャリアパスを総合的に考えるきっかけにもなり得ることから、事前に決められた期間ごとに再雇用の内容周知を行うことは非常に重要であると考えます。

再雇用者活用のための社員教育

●資格取得の気運を高める環境整備

中小企業は若手採用において、大企業に比べてどうしても不利な状況に

なります。よって、中小企業が持続可能な企業活動を維持・成長させるためには、現在所属している社員を企業が必要とするレベルまで成長させる（教育する）必要があるのと同時に、シニアを有効活用することも必要不可欠になります。

しかし、いざシニアを有効活用しようとしても、シニア自身が必要とされるスキルを所持していない場合には、シニアが活躍できる場が少なくなり、結果、企業にとってもマイナス要因となります。

したがって企業は、従業員に、「シニアになっても有用な資格」を明確化するのと同時に、従業員が積極的に資格を取得できる環境を整備する必要があります。

●具体的な施策の検討

弊社では会社が必要とする資格に関して、取得費用全額会社負担の上、受講日を出勤扱いにしています。

加えて、昨年度より社内資格制度を導入し、各資格について会社の推奨度のランク付けを行い、各資格の推奨部署や受験資格・受験料などを明記したものを全社員に公表し、各

資格取得に係る費用を補填するため、合格者には資格ごとに御祝金並びに手当の付与を行っています。

今後は、社員がさらに資格取得にチャレンジしやすい環境を整えるため、有用資格の拡大や試験日当日を出勤扱いとするなどの施策を検討しています。

この制度は社員向けの制度ですがシニアに対しても、有用資格保持者のインセンティブの継続やシニア向けの有用資格の公示などを、現行制度に加えるよう計画しています。

●社員の継続的成長のために

社員教育を正社員期間だけの教育に始終することなく、シニア期間も加えた継続的な社員教育を実現させることで、社員のキャリア期間中の成長と活躍を促し続けることとなります。

実際、弊社も同様ですが、中小企業はどうしても若手や中堅社員に対しての教育を重視しがちです。

私は、ベテラン社員（50歳〜60歳）へのリカレント教育を積極的に行うことが、結果として、シニアの有効活用につながっていくと確信しています。