

## I. 企業の対応 ―― 定年のない能力こそ企業の活力 ――

企業における具体的な高齢者の活用の仕組みはまだ十分完備しているとは言えず、今後業界内外において、試行錯誤を繰り返しながら充実させて行く必要がある。そのための事例として雇用延長選択制度やスペシャリスト再雇用制度を紹介するが、さらに多岐・多様な雇用機会の開拓が必要であろう。同時に、業務の内容によっては、通常のフル・タイム型の就労形態ではなく、短時間あるいは短期間、特定期間など多様な就労形態が適当となる場合もあり、体力、意欲など高齢者の側の多様な条件にも合致するものと考えている。

以上の如く、柔軟かつ多様な就労形態による雇用機会の拡大が望まれるが、その実現のためには、いくつかの基盤整備が必要であろう。具体的にはまず、雇用者・被雇用者双方の意識改革がある。キャリア・カウンセリングなどを通じて、現役時代の経験を退職後に生かすための就労意識の転換とライフ・スタイルの選択等を助言あるいは指導する体制作りが必要であろう。

また、企業の人事管理制度も早い段階から年齢を軸とした人事管理から、職務、能力、成果に基づく評価と処遇を軸としたシステムを確立すると同時に、その前提となる各人の職務内容を明確にして行くことが求められよう。

あわせて、各人の保有能力に社会的に必要な度の高い就労能力を付加することによって就業機会の増加が望めるので、企業内あるいは業界ベースで研修事業を実施し、エンプロイアビリティの強化を図ることも有意義な対策となろう。

### 1. 定年制度の見直し、継続（延長）雇用或いは再雇用制度の導入等

前述のとおり、現下の経営環境においては、すべての企業が一律に60歳を超えて雇用延長を保障することは、不可能な情勢にある。しかしながら、他方において、豊富な経験と多様な能力を持ち、健康にも恵まれてなお高い就労意欲を持った中高年齢層の増加と、それらの経験・能力・意欲の活用により企業の活性化・効率化が期待できる機会もまた増加しており、企業側の木目細かい対応と高年齢層の自助努力が望まれている。以下、一部企業において、導入されている中・高年齢層の雇用促進に繋がる諸制度と関連する諸施策を紹介し、企業側の対応の参考に供したい。

#### 【段階的定年延長】

一定年齢以降満60歳に到達するまでの間の役職処遇、給与を見直すとともに、60歳以降の給与水準を低くするなどの諸人事制度の見直しとともに、定年年齢を段階的に引き上げる。

### 【雇用延長選択制度】

定年退職後に一定期間嘱託再雇用する制度で、支給開始が繰り延べられる厚生年金の基礎年金部分に相当する金額を最低報酬として支給する。ただし、一定年齢（例えば55歳）以降の月例給与を調整し、必要となる最低報酬額を予め拠出する。そのうえで、定年後、業務ニーズがある場合には常勤嘱託として勤務し最低報酬額プラス個別に設定したマーケット・バリューを支払う。

### 【スペシャリスト登用制度】

海外オペレーションの高コスト体質の改善、会社OB等の経験、エキスパティーズの有効活用、現役社員の海外駐在を補充する機能などを目的として、60歳代前半の会社OB等を募集し、特定地域のスペシャリスト、職能スペシャリストとして海外に派遣（1年毎に契約見直し）する。また、国内においても同様の目的をもって地方店等にてOB等を登用する。

## 2. キャリア・カウンセリングと就業能力の開発促進

昨今の技術革新の急速な進展、経済のグローバル化などによる産業構造の変化に伴い、企業が必要とする人材の要件と求職者の職業経験、保有能力、特性などの間にミスマッチが生じている。このようなミスマッチは、広く社会的に存在しているだけでなく、同一企業内、特に中高年齢層においても存在しており、就業機会の流動化を妨げている。

さらに、定年後に想定される職務は、従来の職業生活における職務の単純な延長線上に設計される可能性は少なく、職務内容、就労形態ともに、新たに設定されるものと考えておくべきだろう。

一方、各人の就業能力は職業キャリアの積み重ねを通じて形成されるもので、中・高年齢層になればなるほど多様化し、かつ、個別化している。両者を適切に結びつけ、雇用機会に繋げるためには画一的な手法ではなく、新たな職務に関する広汎な情報と、一人一人のキャリア形成についての理解を持った仲介役（相談相手）が必要とされる。

さらに仲介役には、求職者の就業能力の向上あるいは補完を可能にする、新たなキャリア形成を指導することが求められる。

厚生労働省は「向こう5年間で専門の相談員（キャリア・コンサルタント）5万人を養成する」計画を打出し、社員にキャリア・コンサルタントの資格試験を受けさせる事業主に対して、キャリア形成促進助成金を支給するとしている。各企業とも、かかる制度を積極的に利用し、企業内キャリア・カウンセリング制度を確立し、できるだけ早い段階から各人が自己の能力、技術などの棚卸しと、将来可能な職務に関する情報を得て、新たに必要とされる能力を開発するキャリア形成に努めることが望ましい。

### 【再就職支援について】

中高年齢層が企業の内外において従前からの職務と異なる職務に挑戦する場合、一定の助走期間があることが望ましい。その意味で、継続再雇用制度やスペシャリスト登用制度など企業内における高齢者の雇用拡大を主軸としながらも、企業外での雇用機会も確保できるように、早期退職支援制度を含め、有給教育訓練の機会付与や十分なるキャリア・カウンセリングなど総合的な施策を用意することが必要である。

## 3. 人事諸制度の見直し

定年後に想定される雇用関係は、一律的なものではなく、職務、就労形態、報酬の何れを取っても個別に設計されるもので、多様かつ柔軟な対応を必要とするものであろう。したがって、そこで適用される人事管理制度は従来のような年齢を軸とした一律的なものではなく、個々の職務の明確化を前提とした能力と成果の厳正な評価を軸とした仕組みが求められている。

一方、企業内においても、社員に求められる能力は多様化しており、勤続により職務に習熟しただけでは急激な変化、新しい問題などに対応できないため、職務の遂行を通じて発揮された能力とその成果を重視する人事管理諸制度が根づきつつある。こうした能力主義人事管理システムの徹底と浸透を図るとともに、さらに一歩進めてキャリア形成を視野に入れた能力開発を促す仕組みを創り、機能させていくことが望まれる。

## II. 業界としての対応 —— 生涯現役の国際社会貢献活動 ——

貿易・商社業界の退職者は、海外経験と国際的な業務知識を有しており、これらの能力を業界内外の企業活動をはじめ、内外の社会活動に活用することで、国際社会に貢献することが可能な人材である。このような観点から、本会が設立し昨年正式に非営利活動法人として認可を受けた「NPO法人国際社会貢献センター（ABIC）」は、多岐にわたる人材活用場を創出し会員の派遣を行っており、その活動は業界団体初のNPO法人として大いに注目されているところである。

このような同センターの活動は、まさにアクティブエイジングの実現に向けたものであり、同センターの機能を強化・活用することによって個別企業の対応を補完する業界レベルの中心的存在としての機能を果たしていくことが期待される。