

# 高齢者一人ひとりの活躍を実現する企業レポート

高齢者の活躍を推進する企業の制度は、定年廃止や定年延長、役職定年廃止などさまざまなバリエーションがある。それぞれの制度に、どんな人材にこそ活躍してほしいのか、強いメッセージが込められている。

テンポスバスターズは、全国60店舗を有する中古を含めた厨房機器の販売会社だ。同社は2005年に定年廃止を決めた。「1997年の創業当初、就業規則には60歳定年と書いてありました。しかし、人手不足のベンチャー企業では、定年をきちんと運用していたら、人のやりくりはできませんでした」と、人材事業部の實歳美幸氏は話す。60歳を過ぎても働いている人が多く、「実態を反映して、2005年に定年廃止を会社の方針として明確にした」（實歳氏）という。当時、60歳以上の従業員は14.6%で、現在は約27%にまで増加している。

## 高齢者“を”ではなく 高齢者“も”活用

「ただし、“高齢者”を活用しているわけではなく、“高齢者を含めた全員”を活用しています」と、實歳氏は言い切る。「4分の1以上いる60歳以上を戦力にしない手はありません。

“高齢者を活用する企業”として耳目を集めるようになりましたが、実際には、年齢による処遇を一切せず、高齢者も含めた全員にその能力やスキル、志向に合った活躍をしてもらっているということなのです」

人事制度の根幹にある考え方は、「自分の人生を自分で決める」。「本人に意欲さえあれば、年齢にかかわらず、機会を提供するのが会社の役割だと考えています」（實歳氏）

同社には、中途採用に応募してくる60歳以上の人も多い。多くの企業では、書類選考で不採用となりそうだが、「当社では、ほかの世代と同じように採否を検討します。60歳以上の人が応募してくれたからといって、うれしいわけでも悲しいわけでもありません。その人の能力や意欲を見て判断するだけです」（實歳氏）

逆に、若手に大きな仕事を任せられることも躊躇しない。店長公募など、立候補でポジションを決める制度も

ある。たとえば売り上げ5億規模、メンバーが10人以上の店舗のマネジメントを、25歳の未経験の人材に任せたこともあるという。

こうした人事管理の原点は、創業者の森下篤史氏の「年齢で人を評価するのはおかしい」という思想にある。森下氏は地方の農家出身で、「農業の世界では60歳でもまだ若造」と常々語っていたという。

## 処遇は年齢とは関係ない 年齢を意識する機会がない

60歳以上の社員は、本社、店舗を問わず、多様な職種で活躍している。「たとえば、新宿店の経理の女性は82歳です。新宿店は売上最大の店舗で、経理処理の量もかなり多く複雑ですが、80歳を超えても彼女の仕事のクオリティが下がったという声は一切聞いていません」（實歳氏）

店頭には病気で1度退職したのち、再雇用で週4日、1日5時間働く70代の男性もいる。接客に長け、全社でもトップクラスの売り上げを誇っている。また、同社には中古の厨房機器を修理する再生事業部がある。そこには、メーカーに長年勤務した経験のある70代の男性が働く。「高い実務能力を発揮しているのはもちろんのこと、若手に技術を教えてくれるという意味でも活躍しています」（實歳氏）

同社の報酬制度では、年齢はまったく勘案されない。定年がないため、

退職金制度もない。役職への登用も立候補制度があるなど、年功序列で決まるわけではない。「社員が年齢を意識する機会がほとんどない」（實歳氏）という。

「よく考えたら経理部門は半分が60歳以上、という程度にしか意識しない」（實歳氏）というように、社員に“年相応の役割を期待する”こともない。若手の育成を担う人もいるが、それを年長者の当然の役割とは考えていない。「60歳を超えた人が、必ずしも人格的に優れているわけではありません。それぞれの能力や経験に合わせて、個性を発揮してくれればいいと思っています」（實歳氏）

もちろん、若い管理職が年上の社員をマネジメントするときなどに、高齢社員が人生の先輩としてアドバイスをすることもあるという。「いくら意欲があっても、自分の思いや自分の頑張りだけではマネジメントはうまくいきません。そんなとき、年齢差があまりない先輩だと反発してしまうことがあります。30～40歳も年の離れた人からのアドバイスは、素直に受け入れられることが多いものです」（實歳氏）

働き方の柔軟性も高い。「加齢によって、このままの条件で働き続けてもらうのは難しいということも確かに起きます。そういうときは、目標のバーを下げたり、勤務時間を短くしたりして、無理をせずともできることを探っていきます。私たち



實歳美幸氏  
テンポスホールディングス  
人材事業部

としては、できるだけ長く働いてもらいたい。いつ辞めるかを決めるのは本人なのです」（實歳氏）

課題もある。現行の制度では、どうしても50歳くらいから上の社員のほうが、メリットを感じやすい。「30代で子どもがいて、これからお金がかかるという人にとっては、年齢で給与やポジションが上がる約束がまったくないために、先が見えにくいという意見もあります」（實歳氏）

そのため、全体的なベースアップをし、成果給の変動の振れ幅を少し小さくして、報酬制度を安定的な方向へと調整したという。「当社は、制度の変更も柔軟に実施します。ダメだったら変えればいい。まだまだ過渡期ですから、世代を問わず、前向きに働く人にとっていい制度になるように試行錯誤したいと考えています」（實歳氏）

## 定年廃止

テンポスバスターズ

人事制度や処遇から  
年齢的な要素を取り除き  
能力・スキルを  
ベースに人事管理