

# 元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける

特定社労士・経営士 深川順次  
福岡市博多区比恵町 11-7-701  
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) シニアも主役にする

- ① シニアを活かす仕組み
- ② 役割・貢献に応じた賃金処遇を行う
- ③ 生涯現役社会をめざす

2014年5月号 (第136号)

「シルバー維新 輝け! 銀の卵たち」- 『日経ビジネス』(2014年4月14日号) もこのような刺激的なタイトルで「シニア人材の活用」を促しています。

高齢者の戦力化が待ったなしです。

昨年2013年には65歳以上が25%となりました。4人に1人が65歳以上です。しかもその比率は2025年には30%と高まっていくことが予想されています。まさに超高齢社会です。この中でいかに活力ある社会、企業を維持していくのか。

昨年4月、65歳まで希望者全員雇用の高齢法が施行されました(経過措置あり)。いま、60歳になっても年金が支給されない人たちが続々定年を迎えています。単に法令を守って雇用を維持すればいいという消極的姿勢では、生産力の低下、停滞を招きかねません。高齢者がやりがいを感じ、戦力として活躍できる職場にするという積極的姿勢が求められています。

## シニアも主役にする

### シニアを活かす仕組み

なによりもシニアにやりがいも持って働いてもらうことが大切です。以下、60代社員の活用事例を紹介します。

#### 【学級委員長制度】

50~60代が中心の「パソナキャリア」では、無理にヒエラルキーを作れば、かえって会社の雰囲気を悪くする、多くの社員が第一線で働き続けることにやりがいを見出しているということで、管理ポストを学級委員長のような交代制にしています。

#### 【新規事業の専門部隊にする】

住宅建材などの運送を主力事業としている「アルプス運輸建設」では、60歳を過ぎたシニア社員に稲作に従事してもらう計画を進めています。「慣れない事務作業をしてもらっても生産性は上がらないし、社内の空気も沈黙しかねない。ならば心機一転、新規事業に挑戦しはつらつと働いてもらった方が、現役世代にも元気と希望を与えるはず」(上嶋社長)

#### 【指揮系統を若手と分ける】

健康機器メーカー「タニタ」では、60歳を過ぎて継続雇用を希望する社員には子会社「タニタ総合研究所」に転籍してもらいます。毎日、タニタでなくタニタ総研に出勤することで、「多くの人が、異なる待遇になった事実をスムーズに受け入れることができる」ということです。

#### 【若手とコンビにする】

「のぼり」制作会社の「田原屋」では、社内のあらゆる部門でシニアと若手がコンビを組んで活躍しています。のぼり制作では、色作りや糊作りなどマニュアル化できない作業が多い。そうした難しい工程はシニアが担当、集中力や体力がいる工程は若手が担当する。「技術を伝承しながら、生産効率も高まる」(田原社長)といっています。

## 役割・貢献に応じた賃金処遇を行う

シニアにやりがいを持って働いてもらうためには賃金処遇の見直しも求められています。

### 【年金を加味した給与制度の見直しが求められている】

この間多くの企業では、60歳以降年金を加味した給与制度を導入してきました。例えば60歳から平均すると年金が10万円支給される、給与と合わせて28万円までは年金が減額されないで給与は一律18万円というようにです。たとえ個人毎の年金額を知らなくても年金支給を前提にした給与制度でした。この制度は企業の人件費負担を軽減する役割を担ってきたと言えます。しかし同時に従業員の志気、ヤル気、意欲を阻害してきた面があることも否めません。

この制度は60歳以降の雇用は「つけたし」で温情的なものという過去の考え方に基づいたものです。すでに65歳までの雇用義務があります。しかも昨年4月以降に定年を迎えた社員には60歳からの年金支給がありません。年金を加味した給与制度、一律の給与制度の抜本的見直しが求められています。

### 【役割・貢献に応じた複線型の賃金処遇制度】

例えば、右図のように担っている責任や会社に対する貢献度に応じた賃金制度にすることです。シニア社員の従事する仕事や役割、勤務形態と賃金を組み合わせたいくつかの就労パターンを設定しておき、その中から会社がシニア社員一人ひとりにふさわしいコースを提示し、コースに沿った労働条件で働いてもらいます。

カゴメや高島屋などがこの複線型を導入しています。

また、コース制とまではいかないが、若手指導の役割を担っているシニア社員に「マイスター」という称号を与え、月3万円の手当を支給している会社もあります。

コース	従事する仕事	年収
エキスパートコース	技術・技能・知識の継承を目的(本部長・部長クラス)	月額賃金:約24万円+賞与:年間3ヶ月+ $\alpha$ (査定) =年収約360万円+ $\alpha$
スペシャリストコース	長期間の実務経験により生産性が高い人(課長クラス以下)	月額賃金:約20万円+賞与:年間2ヶ月+ $\alpha$ (査定) =年収約280万円+ $\alpha$
シニアコース	短期間で習得できる定型的業務	月額賃金:約16万円+賞与:年間2ヶ月+ $\alpha$ (査定) =年収約224万円+ $\alpha$

## 生涯現役社会をめざす

昨年4月改正高齢法の施行を契機にして、65歳希望者全員雇用制度を導入する企業が増えています。「高齢者の雇用状況」集計結果によると、希望者全員が65歳まで働ける制度を導入している企業の割合は66.5%で、前年から実に17.7%増加しています。サントリーをはじめ大企業でも65歳定年制を導入するところが増えています。

例えば、サントリーでは、以前から「再雇用者がマニュアル化できない技術伝承などの役割を担い、多くの方に活躍していただいている」とシニア層への評価が高く、これまで以上に活躍してもらうためにはどのような方向性が望ましいか検討していました。一方、社員サイドでは「定年である60歳を過ぎると雇用形態が変わるため、周囲への遠慮が生まれる」「一律の処遇よりももう少しメリハリのある処遇のほうがモチベーションは高まる」など意識面と処遇面で変更を求める声が上がっていました。

それを受けての65歳定年制です。その意図は以下の3点です。

- ①元気のシニアにより一層活躍してもらう
- ②社員の年金空白期間の生活を支え、充実させる
- ③世の中に一歩先んじて社会の要請(労働力人口、年金問題)に応える

給与は一般的なメンバー層で60歳時点の約7割。60歳以降にも人事評価を実施し、処遇に反映させることにしました。「業務貢献」と「次世代貢献」が評価の中心です。またキャリアサポート体制も拡充するとしています。こうしてシニアのより一層の活用をめざしています。

65歳までの戦力化は当たり前。65歳+ $\alpha$ の時代に応じたシニアの活かし方、戦力化が求められています。