

# 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  
みんなが笑顔で暮らせる社会をつくろう

福岡市博多区比恵町 11-7-701  
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ  
特定社労士・人事コンサルタント 深川順次  
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 65歳を過ぎても活躍できる社会をつくる

- ①元気で活躍してもらうために65歳定年・70歳継続雇用を実現
- ②スキルと経験を活かすいつまでも働き続けられる企業をめざす
- ③60歳以上に限定した採用を行い、企業を活性化する

2018年5月号(第177号)

「65歳定年 3社に1社」(日経新聞2018年3月30日号)

日経新聞が実施したアンケートによると、導入済みを含めて、3社に1社の割合で、65歳に定年を引上げる意向を示しました。大企業でも昨年ホンダや日本ガイシ、太陽生命保険などが65歳定年制を導入しています。時代の流れは確実に65歳定年制となっています。

同時に、65歳を過ぎても働ける社会の実現です。すでに人口の28%が65歳以上という超高齢社会です。この比率は更に増大していきます。活力ある社会を実現していくためには、元気で働けるうちは働くことができる社会を創り上げていくことが求められています。すでに太陽生命保険やすかいらーく、大和ハウスなどは70歳までの継続雇用や上限なしの継続雇用制度を導入しています。

今回は、高齢者雇用の先進企業に学んで行きたいと思います。

## 65歳を過ぎても活躍できる社会をつくる

### ■元気で活躍してもらうために65歳定年・70歳継続雇用を実現■

太陽生命保険(東京都 従業員数 10999人)は、2016年に次のような「太陽の元気」宣言を打ち出しました。「①従業員を元気にします。②お客様の元気をサポートします。③社会の元気に貢献します」

①の従業員の元気なしには②も③も実現できません。この従業員を元気にする一環として、内勤職員にも65歳定年制、70歳継続雇用制度が導入されたのです。(営業職員は2005年から70歳定年制)

「役職定年や60歳定年・嘱託再雇用という節目があると、どうしても一服感が生まれてしまう。少なくとも65歳までは、それまでと変わらない意識で元気に働きつづけてほしい」

#### 【主な改善点】

#### 57歳役職定年制(特別職員制度)の廃止と65歳定年制の導入

57歳以降は全員役職からはずれ、特別職員として一律で給与を引き下げていましたが、これを廃止することにより、高い意欲を持って65歳まで活躍できるようにしました。

#### 会社が認めた場合は65歳まで役職に登用

会社が必要と認めた場合は65歳まで役職に登用し、活躍できるようにしました。

また、部長職を「調査役」とし、部長補佐の権限を付与しています。

#### 評価に応じた昇進・昇格、降職・降格の仕組みを導入

年齢を基準としない人事制度を導入し、評価に応じて役職の適合性を確認、昇進や降格を行うなど、若手のモチベーションを図りつつ、組織の活性化につなげています。

#### 70歳まで働ける継続雇用制度の導入

定年引上げとともに導入したのが70歳まで働ける継続雇用制度です。「健康状態が良好で、標準以上の評価を2年間継続する」ことが条件となっており、通常の勤務・評価であれば就労を認める内容となっています。

超高齢社会を見据え、「自ら先手を打って改革に取り組む」、これが同社の姿勢です。

## ■スキルと経験を活かすいつまでも働き続けられる企業をめざす■

慢性的な人手不足の中、若手の採用が困難となっています。また、超高齢社会の進展の中で、「生涯現役社会」の実現が社会的要請となっています。

こうした状況に対応するため、八千代運輸倉庫(広島県安芸高田市 従業員数 104 人)は、2012 年 4 月に就業規則を改定し、65 歳への定年引上げと 70 歳までの継続雇用制度を導入しました。

同社は「自ら培ったスキルと経験を活かし、年齢に関係なくいつまでも働き続けられる企業をめざす」としています。

### 【主な改善点】

#### 賃金・評価制度の見直し

- ・60 歳以降賃金は減額せず、役職も維持、人事評価の結果に応じて昇給、役職への登用もあり
- ・65 歳以降は、時給制となるが、定年到達時の賃金水準を維持、要件を満たせば昇給もあり
- ・他社を定年退職後、採用された社員であっても、高いスキルや専門的な知識・技術があれば、役職に登用する仕組みあり(65 歳以降に採用した社員を安全課長に登用した)

#### 柔軟な勤務形態を導入

65 歳以降の継続雇用時の勤務形態について、従来の「フルタイム勤務のみ」を見直し、以下のような柔軟な勤務形態を導入しました。①短時間勤務―1 日勤務時間 6 時間、1 ヶ月の勤務日数は通常の社員と同じ所定日数、②短日勤務―1 日の勤務時間は通常の社員と同じ所定労働時間、1 ヶ月の勤務日数は 15 日、③介護や本人の疾病など特段の理由がある場合は、①②以外でも個別に対応

#### 高齢ドライバーの負担軽減

遠距離運送から近距離運送中心へとシフトの転換

#### 新職場・職務の確保

- ・2005 年からガソリンスタンド運営を開始し、高齢社員を配置
- ・高齢ドライバーの職種転換先として倉庫管理業務、運行管理業務を用意

## ■60 歳以上に限定した採用を行い、企業を活性化する■

「意欲ある人を求めます。ただし年齢制限あり 60 歳以上」この募集用チラシを新聞に入れ、求人難の解消に成功したのが(株)オハラ(石川県金沢市 食料品製造業 従業員数 77 人)です。

近年需要が急増し、これに応えるために工場の稼働時間延長と人員増加を迫られました。しかし、求人を出しても若者はおろか中高年者の応募もありませんでした。知人の経営者のアドバイスもあり、行ったのが前記した求人募集です。効果はすぐ現れました。応募が 20 人近くにのぼり、その中から 9 人を採用、求人難を解消することができました。

高齢社員の働きぶりは同社の期待を上回っていました。勤務態度はまじめな者ばかりで、例えば繁忙期には午前 3 時に出勤しなければならないのに遅刻する者はほとんどいません。「働けるうちは働きたい」これが高齢社員の声です。現在 62 歳から 79 歳までの約 20 人を雇用しています。

社長は、高齢社員に対して敬意を込めて「達人」と呼んでいます。

### 【主な改善点】

#### 65 歳への定年引上げ

「達人」たちの働きぶりをみて、2017 年 4 月に 60 歳から 65 歳に引上げました。

#### 「努力賞カード制度」によるモチベーションの向上

「達人」が若い社員から感謝されることも多く、同僚間のコミュニケーションを良好にするだけでなく、チームの結束力強化につながっています。

#### 健康管理の強化

本社の喫煙所を健康ルームに改装し、血圧計や体組成計、マッサージチェアを置き、休憩中や就業後に利用できるようにしました。