

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

特定社労士・人事コンサルタント 深川順次
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
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 高齢社員が活躍できる環境を整備する

- ①「生涯現役」を掲げ、65歳定年制を実現
- ②70歳まで活躍できる職場環境を整備
- ③65歳定年、70歳までの継続雇用制度を同時導入

2019年9月号(第189号)

65歳以上の高齢者は28.3%(2019年3月確定値 総務省統計局)。前年同月に比べて38万5千人も増えています。一方総人口は25万人減少、最も多かった年に比べて200万人も減少しています。さらに減少が激しいのが生産年齢人口(15~64歳)です。1年間で44万3千人の減少です。

これから言えることは、65歳までは第一線で活躍できる社会、更に少なくとも70歳までは働ける社会の実現が求められているということです。

今回は、こうした時代の流れにいち早く対応した企業を取り上げ紹介します。

高齢社員が活躍できる環境を整備する

■「生涯現役」を掲げ、65歳定年制を実現■

段ボール業界最大手のレンゴー株式会社は、2019年4月から65歳定年制を導入しました。加速する少子高齢化や人手不足に対応するため、また高齢社員のモチベーションと生産性の向上のためです。

同社では、2013年に希望者全員を再雇用する制度を導入、約8割が60歳以降も働いています。しかし賃金が年収ベースで59歳時の6割程度まで下がる、しかも60歳で退職金を受け取るとどうしてもモチベーションを下げてしまう。例えば、段ボールメーカーには昼夜の交代勤務や残業、休日勤務もあるわけですが、これを嫌がる再雇用者が少なからず出てきたと言います。

こうした再雇用者のモチベーションの低下は、現役社員にも悪影響をもたらします。そこで2017年に「生涯現役」のスローガンを掲げ、労働組合と精力的に協議を重ねて実現したのです。

【主な改善内容】

①**処遇の改善**・・・59歳までの処遇を維持することにしました。つまり60歳以降も給与、賞与共に59歳以前と変わらない仕組みとしたのです。また、昇給も頑張り次第ではありません。

退職金は、受け取るのは65歳になりますが、累積ポイントは60歳までは従来通り付与して固定し、その後は利息ポイントだけが付与されます。したがって、仮に60歳でリタイヤしても退職金が減額になることはありません。

②**役職定年なし**・・・以前も役職定年制は設けていませんでした。65歳定年引上げを機に、役職定年制を導入しようという議論もありましたが、「生涯現役」の実現という目的をふまえ、導入しませんでした。管理職のモチベーションを優先してのことです。同時にその役割にふさわしくない、世代交代したほうがベターと判断したときは、65歳定年前に交代させると宣言しています。

③**「レンゴーはつらつ健康宣言」を策定**・・・同社では、長時間労働是正に取り組んできました。以前は長時間労働が当たり前の業界でした。そこで人手不足への対処のみならず、若者が夢をもって働き続けられる産業にしよう業界あげて長時間労働の是正に取り組んできたのです。現在60時間以上の時間外労働ゼロを達成しています。有給休暇の取得率も向上してきました。

更に今年1月には「レンゴーはつらつ健康宣言」を出し、健康経営にも取り組んでいます。65歳定年に対する社員・組合員の不安を解消するために、健康増進に向けた取り組みなどの重点施策を打ち出し、65歳までは健康で元気に働こうと呼びかけています。

■ 70 歳まで活躍できる職場環境を整備 ■

ミサワホーム株式会社は、2018 年 4 月から定年後再雇用する上限年齢を、65 歳から 70 歳に引き上げました。建設業では人手不足が激しい。同社でも然りです。しかもお客様が高齢化し、お住いのリフォームが増えている。これには年齢的に近く、経験豊富なベテラン社員が対応したほうが、よりの確に対応できると考え、導入したのです。

【主な改善内容】

①**60 歳以降もきちんと評価し評価に応じた処遇を行う**…以前は 60 歳過ぎれば「嘱託社員」と呼ばれ、給料は半減し、人事評価もしていませんでした。さらに 65 歳を超えると時給制となります。これでは高齢社員のモチベーションは維持できない。会社に貢献できるスキルを持った社員のキャリアを、年齢で途切れさせるのは大きな損失だと考えました。

呼称を「マイスター社員」と改めました。つまり「巨匠」や「名人」という意味を持つステータスの高い呼称にしたのです。また、給料も 60 歳過ぎても評価が高ければ下がらない仕組みにしました。

②**複線型人事制度の導入**…組織長のポストを目指すキャリアだけでなく、専門職（エキスパート）を目指すキャリアコースを明示し、組織長と同等に処遇する複線型人事制度を導入しました。特定の分野で難しい仕事に高度なスキルを発揮する、あるいはプロジェクトに参加して専門家としてチームに貢献できる社員（マイスター社員）を育てるためです。

③**「ミサワホーム健康宣言」を制定**…同社では、2017 年 8 月に「BR 働き方改革推進室」を設置し、また 2018 年 4 月には「ミサワホーム健康宣言」を制定しました。

前者では、業務プロセスの抜本的改革による生産性の向上と長時間労働の削減を目指しています。後者では、特に禁煙対策です。全社で就業中の全面禁煙を行っています。また運動習慣を身につけるために、専用アプリをスマホに入れて、毎日歩数を記録し、会社でデータを収集する仕組みを導入しました。

■ 65 歳定年、70 歳までの継続雇用制度を同時導入 ■

川之江港湾運送株式会社（愛媛県 従業員数 150 人）は、2017 年 6 月から定年制を 65 歳、雇用上限を 70 歳に引き上げました。現場の人員確保（定年退職者の離職抑制や 50 歳代の中途採用者対策）と早期導入による他社との差別化を行い、同時に年金開始年齢が引きあがる中で、社員に安心して引き続き戦力としてこれまでの経験を活かして働いてもらうことを目的に実現したのです。

同社の立地する地域において、同業他社に先駆けて 65 歳定年制を実施したことにより、50 代の中途採用希望者の増加、60 歳以上の従業員のモチベーションの向上につながりました。

【主な改善内容】

①**処遇の改善**…それまで 60 歳以降は嘱託社員となり、賃金は一定率を減額されていました。しかし 65 歳定年制実施後は、身分は正社員となり、賃金などの処遇制度、評価制度は 59 歳以下の正社員と同じ扱いとなりました。賞与も支給なしから支給ありとなっています。（昇給はなし）

②**役職も継続**…60 歳以降も役職を継続できるようにしました。同時に配置転換も 59 歳以下の正社員と同じ扱いになり、業務の必要性に応じて行われます。

③**安全衛生活動、健康管理の強化**…港湾運送業務の特性上、事故や災害を未然に防止することが不可欠です。それまでも安全衛生活動は日常的に取り組んできました。例えば、ヒヤリハットを含めた事故・災害の未然防止として、災害対策案を毎月募集し、採用された案には報奨金を支給してきました。70 歳までの継続雇用延長と同時にその活動を強化しています。

同時に今課題となっているのが、70 歳以降の雇用管理です。現在 70 歳以上の従業員はいませんが、今後はパート、アルバイトでの雇用を考えています。その際、加齢に伴う健康への配慮が、今以上に必要となると考えています。特に現場の港湾・運送作業は肉体的負荷が大きいので健康に配慮しつつ、70 歳以降の雇用管理の在り方を検討していくことが今後の課題となっています。