

許諾番号 30060472 日本経済新聞社が記事利用を許諾しています。

©日本経済新聞社 無断複製転載を禁じます。

日本経済新聞社は、記事内容により、特定の企業・団体や商品・サービスの購入・投資等を推奨するものではありません。

雇用新時代

第4部 シニア活躍の条件 ④

60代でも正社員で働いてもらう以上、その人を正社員として評価しなければならぬ。

「これはたいへんだぞ」。2017年秋、日本ガイシの人事部長を務める山田忠明執行役員(56)に困惑の声が集まった。声の主は部長や課長たち。自分よりも年次や年齢が上の人を評価することになったからだ。

同社は17年4月、定年を60歳から65歳に延ばした。それまでは60歳になったらいったん退職し、1年ごとに雇用契約を結ぶ再雇用制度を採用していた。定年を迎えた社員は8割が再雇用を選び、17年4月で183人が再雇用で働いていた。

再雇用の人の仕事は職場の補佐役。仕事の内容が変わるとともに給与も現役の時比べて4〜5割減る。面談での評価に差をつけなかった。

定年を延長して正社員で処遇し、管理職に就いていた人を除いて給与は変えないことにした。定年を延長する会社で給与を据え置く例は少ない。

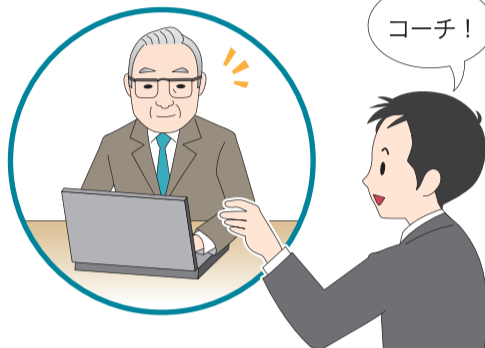
「補佐ではなく戦力として貢献してほしいということ」(山田氏)。

人件費の伸びを少しでも抑えるため、50歳以上の賃金上昇カーブを緩やかにした。「シニアを優

トラスコ中山は職場の後輩を巻き込む仕組みを取り入れている

360度評価

新たな呼称



66歳の木村さんは「気遣いされなくてありがたい」と言う

処遇より存在意義がほしい…

「コーチ」の肩書

未経験の担当や職場への異動は働き手に緊張感と刺激をもたらす。こうした人事異動をシニアの活躍に使うとしているのが太陽生命保険だ。

同社は2017年4月、約2300人いる内勤の社員の定年を60歳から65歳に引き上げた。大手保険会社で定年を引き上げた初の例だ。年度末の今年3月までに60歳を迎えた28人は1人を除いて4月から正社員で働き続ける。

法人代理店営業部(東京・中央)の山口好勝さん(60)もその一人だ。情報システム部門の出身で、保険管理のシステムを開発していたが、11年にそれまでの自分の社歴では縁遠かった今の部署に異動した。

ベテランの異動 大胆に 太陽生命 40代から経験広げ備え

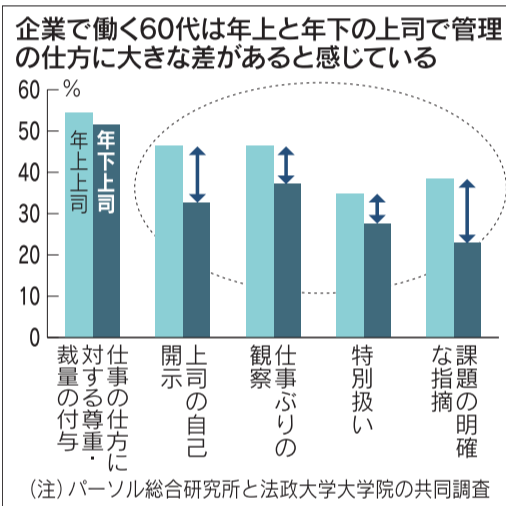
システムの開発に加え、若い営業社員と代理店を回ってシステムの説明も務める。「出先で世の中が動いているのを実感し、知恵の部署間だけで異動させたりしを出さない乗り遅れしてしまう」と分かった。人事異動が刺激の異動も含めて大きく配置を換える考えだ。そうすることで「60歳で一線を退く」という感覚に陥るのを防ぎ、緊張感を持って働き続けられるように、活躍の幅を広げたい。

太陽生命では約9000人いる内勤の定年を65歳から70歳に引き上げた。外交員は全員女性。得意客を持っていけば、外交員はベテランになればなるほど仕事もやりやすくなる。このため、内勤に比べて定年を延長しやすい面があった。

内勤の定年延長に合わせ、人事部の一番ヶ瀬智彦課長(43)は「人材の配置戦略を見直し、社員が経験する仕事の範囲を広げる」と話始める。(桜井豪)

悩む年下上司 寂しい「先輩」

仕事の評価、どうしたら… 接し方学ぶ研修



異動などの言にくいこ、場合46・4%が「あて」ともいって伝える訓練をする予定だ。

パーソル総研がパイオニアや旭化成エレクトロニクス(東京・千代田)などの協力を得て法政大学大学院と実施したインタビュー調査で、60代の社員は年上の上司と年下の上司で管理の仕方に差があると感じていた。

上司が自分自身のこと、社員は処遇よりも『承認』を求めると指摘する。

60歳を超えると給与よりも会社に存在価値を認められたい。命令できないという。命令できない部下や後輩などの仲間がいる間は存在を実感できず、距離を置かれると孤立感を覚える。

機を並べて同僚として働くシニアにとり接し方研修の生産性を上げるのが、企業はその課題に向き合わざるを得ない。

トラスコ中山は早くから長く働く60代を早くから長く働く制度をつくってきた。12年に定年を60歳から63歳に、15年には65歳に引き上げた。同年には1年契約の雇用延長制度の上限も65歳から70歳、勤務時間を短くできるパートタイマーも70歳から75歳に延ばした。年金が満額支給される65歳までは正社員、その後は1年契約のフルタイム、次はパート、という設計だ。

PB品質保証課の木村順一さん(66)はプライベートブランド(PB)の自主企画)商品の顧客対応に当たる。17年1月に65歳の定年を迎えたが、雇用延長で正社員の時と同じ仕事を続けていた。雇用延長で働く人は現在、21人。

木村さんは東京支店の支店長などを経て11年かから、一般社員は58歳から、15年からは65歳まで支店長や課長ではなく「コーチ」と呼ばれる。肩書がなく、先輩の手本となる行動や周りに存在する。01年から段階的に入れ替わってきた。360度評価制度も導入している。15年からはシニアがやる気を持たせ、65歳定年時代には本人だけでなく周囲の意識改革も迫る。

周囲も意識改革

機械工具商社のトラスコ中山は早くから長く働く60代を早くから長く働く制度をつくってきた。12年に定年を60歳から63歳に、15年には65歳に引き上げた。同年には1年契約の雇用延長制度の上限も65歳から70歳、勤務時間を短くできるパートタイマーも70歳から75歳に延ばした。年金が満額支給される65歳までは正社員、その後は1年契約のフルタイム、次はパート、という設計だ。