【第三種郵便物認可】　日本経済新聞

25.1.10

シニア社員、定年後も輝く

社内研修の講師役■資格取得、会社が支援

中小支える「年の功」

中堅・中小企業が他社で定年を過ぎたシニアを採用し、その力を最大限引き出そうと職場環境を整えている。肉体的な負担を軽くする一方、資格取得を支援して働く意欲を持ち続けてもらうなど工夫を重ねている。弱みを補い、豊富な経験を生かして業績の向上につなげている。

若手の刺激に

建設業のトーケン（金沢市）は技術力を高めるため、大手ゼネコンなどで定年を超えたシニアを積極的に採用している。IT（情報技術）を活用して移動の負担を軽くするなど働きやすい環境を整えてきた。

「基礎コンクリートに開けた配管用の穴の位置と数は図面通りか確認を」。清水建設OBで、給排水など設備担当の酢馬峯男技師長（77）はモニターで建設現場を見ながら携帯電話で社員に指示をする。現場にズーム機能付きカメラを設置してあるので、出向く回数を減らせる。酢馬さんは「全体の状況を見渡すのに便利」と話す。

トーケンではシニア社員が技師長や顧問として入社し、若手や中堅社員を指導する。現在は9人。社内アカデミーの講師も務めている。

シニア採用は根上健正会長が社長だった2006年に始めた。これまで17人が入社し、社内の技術水準も上がった。24年2月期の売上高は115億円と18年間で3倍強になった。社員数は約80人。根上会長は「高齢者の活躍が若手・中堅の刺激となり、会社成長の原動力になった」と話す。

シャッター製造の横引シャッター（東京・足立）は社員数が約30人で、シニア採用の65歳以上が9人を占める。シニアの肉体的な負担に配慮し、体調不良などで急に休むときも、ほかの社員がカバーできるよう多能工化を進めている。

工場でシニア社員と若手が2人一組で働くときは若手が重いものを運び、シニアが技術を教える。「会社全体で助け合う体制ができている」と市川慎次郎社長は語る。座ったまま作業できるように機械の位置を見直し、段差をスロープに変えるなど負担減、ケガの防止に努めている。

一般的にシニア社員は出世意欲が乏しく、働く目標を見失いがちだとされる。働くモチベーションを維持する施策も求められる。

食品衛生管理者50ポイント、禁煙宣言者20ポイント、健康増進10ポイント――。資格取得や健康への取り組みをポイント制にして手当を支給するのが化学品製造のチカモチ純薬（大阪市）だ。10ポイントあたり毎月千円で最大2万円を支給する。社員は25人で70歳以上のシニア社員が6人いる。「やる気次第で収入を増やせるようにした」と古川博彦社長は導入の狙いを説明する。

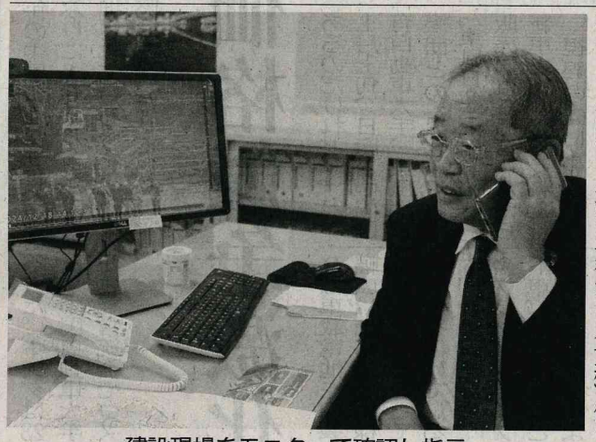
救命講座を修了した橋本好春さん（74）は「頑張れば評価される」と話す。17年にポイント制度を設けたが、直近7年間は増収でその間の売上高は2・6倍になった。古川社長は「今後を見据えてシニアの採用をさらに増やしたい」という。

65歳以上が社員の半数を占める警備会社のドリーム（浜松市）も資格取得を支援している。取得にかかる費用は会社の全額負担で受検料や宿泊費、日当などで約10万円となる。この2年で8人が制度を利用して合格。93歳と最高齢の社員も2年前、交通量が多い場所での警備に必要な国家資格を取得している。

やりがい高める

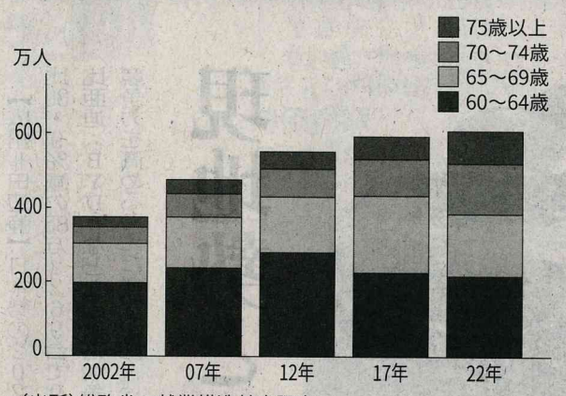
同社には社員がやりたいことや、かなえたい夢を相談する面談制度もある。やりがいを高めてもらうのが狙いで、初めは抵抗感があったが面談を重ねるうちに胸の内を明かすようになるという。堀内善弘顧問は「年を取ると話を聞いてもらえる機会も減る。自己肯定感につながるように思う」と話す。

シニアの雇用に詳しい浅野浩美・事業創造大学院大学教授は「シニア社員に活躍してもらうには『会社に貢献している』と『何歳でも成長できる』を感じられる職場づくりが大切」と指摘する。



建設現場をモニターで確認し指示するトーケンの酢馬氏（金沢市）

中小企業で働くシニアが増えている



（出所）総務省の就業構造基本調査

小さくても勝てる

増加する70歳以上の社員

会社と求職者 相性が重要

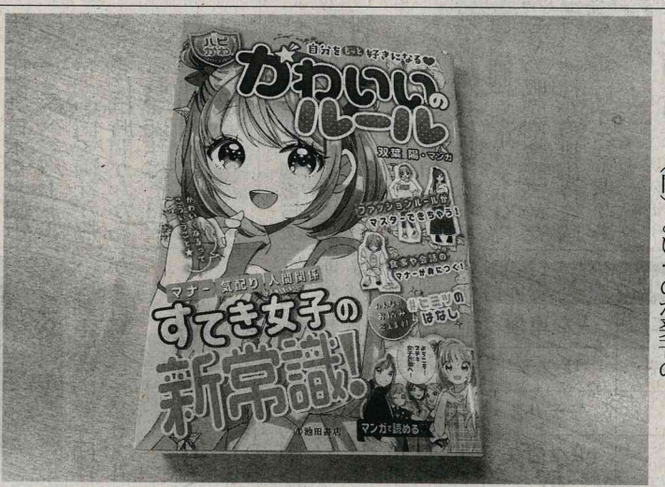
総務省の就業構造基本調査によると、中小企業で働く60歳以上の雇用者数は、2022年で607万人と10年前より10%増えた。年齢層別でみると70歳以上が8割増と伸びが目立つ。

健康寿命の伸びや人手不足を背景に働くシニアが増えてきた。ただ大企業も以前より雇用継続制度などを充実させており、中堅・中小企業は働きがいのある職場づくりに一段と知恵を絞る必要がありそうだ。

シニア社員の活躍を実現するには、採用時に自社との相性を見極める精度を高めることも大事になる。ソフトウエア開発のプロアシスト（大阪市）の阪田敦視社長は面接時に目指す企業像を伝えたうえで「当社に入ったら、どんな貢献ができますか」と尋ねる。答えにこもる情熱の度合いを重視している。

大企業出身者を幹部人材として採用し、業績を伸ばした食品・飲料製造のサクラ食品工業（大阪府吹田市）の藤原拓社長は、採用時に数回の面接と会食を欠かさない。「中小企業に目線を落として考えられる柔軟性の高い人の採用が重要」と語る。

（塩田宏之、青木大吾）



池田書店の「自分をもっと好きになる♡【ハピかわ】かわいいのルール」

（同）というのが発刊の前のテーマは恋愛での周囲との競争が中心だったが、最近は自分史上最高に様変わり。他人との比較がなくなるわけではないが、情報が多すぎて、何を買い、どう振る舞うのか、迷い出すときりがない。そこで「自分を基準」に生活や楽しみの改善度を増していこうとの志向が強まったわけだ。

まさに「かわいいのルール」が売れたのは、改めて自分の姿を少しでも変えていきたいという願ばぼ、ある女性雑誌の30年研ではコンプライアンスなど気にせず、自由に話せる昔からの友人や家族との関係を重視する傾向が強まると見る。情報過剰社会のなかで「就職活動などでの情報源としての信頼関係がある」（博報堂生活総研）からだ。

消費的には、従来型のオンラインゲームや女性同士で飲むはしご酒など「身内型消費」がキーワードになる。若い世代の消費は広がりより「狭さ」が新しいルールだ。

（編集委員　中村直文）