

## スポット

### 新人の早期離職をいかに防ぐか 問われる上司の「対話力」

今年4月に入社した新人は今、OJTの最中です。近年は早期離職による転職など若手人材の定着が大きな課題になっています。ディスコキャリアスリサーチが2023年4月入社の新入社員を調査した「入社1年目社員のキャリア満足度調査」(2024年3月)によると、転職意向の有無について「転職は考えていない」が57・0%。一方で「転職活動はしていないが検討中」が39・3%、「現在転職活動中」が3・7%、計43・0%が「転職活動中・検討中」と回答しています。

新人を育成する先輩や上司が留意したいのが、職場や上司に対する昔と今の価値観の違いです。リクルートマネジメントソリューションズが調査した「理想の職場・上司」の2013年と2023年の比較によると、2013年の新入社員の理想の職場は「皆が1つの目標を共有している」「お互いに鍛え合う」職場が上位を占めていました。しかし2023年は「お互いに個性を尊重する」「お互いに助け合う」職場が上位を占めています。また、理想の上司像も2013年は「周囲を引っ張るリーダーシップ」「仕事に情熱を持って取り組む」「言うべきことは言い、厳しく指導する」上司が上位を占めていましたが、2023年は代わって「丁寧に指導する」「よいこと・よい仕事をほめる」上司が上位を占めています。

研修会社の専門家は「なぜそれをやるのか」という納得感が大事。昔ながらのとりあえずやらせて失敗したら教えるやり方ではなく、この仕事をやることの意味を伝え、納得感を本人に持たせることだと言います。別の専門家は「著者の上げ下げからしっかりと指導してあげること。議事録の書き方であれば、この項目はこの順番で書きなさいと細かく教えてあげる。そうしなければ今の新人は何がわかっていて、何がわからないかがわからず、育つ人は育ち、育たない人は育たないという状況になってしまう」と言います。大事なことは新人の個性を知ること、そして指導する側の対話力が問われています。



## 第8回 65歳定年制を導入し、職場環境を改善

### 高齢者雇用に どう向き合うか

#### 戦力化と 生産性向上を目指して

人手不足解消の方策の一つとして高齢者雇用が注目されています。企業の中には、シニア人材を積極的に活用し、戦力化しているところもあります。今回はいち早く65歳定年制を導入し、高齢者の働き方など職場環境の改善に取り組んでいる大手段ボールメーカーA社の事例を紹介します。

A社は2001年に再雇用制度を導入、2013年の高齢年齢者雇用安定法の改正に伴い、希望者

全員を雇用する仕組みに改定し、以後、60歳以降も約8割の従業員が働いています。ただし、一般社

員の月例給は一律18万円と6割程度に下がり、管理職は役職を外れていました。しかも段ボールメーカーは受注産業なのでユーザーの小ロット、短納期に因應するために交代勤務もあれば残業や土・日出勤もあり、60歳で退職金を受け取ると、「きついので交代勤務はしたくない」、「残業はしても土・日出勤はしたくない」という人も増え

たそうです。

そのため2017年3月に「生

### 給与・役職は現役時と変わらず 60歳以降のモチベーションが向上

涯現役」のスローガンを掲げ、人手不足に対応するためにモチベーションを上げて生産性を高めようという目的を労働組合と共有し、協議を重ねてきました。その結果、2018年3月に具体的な制度を提案し、労働組合とも合意。2019年4月から定年を65歳に延長しました。定年延長後の処遇

は、基本給を下げることなく、60歳以降も給与・賞与を含めて59歳以前と変わらない仕組みとし、60歳以降の昇給額は多少抑制していますが、それでも努力すれば上がるようになっていきます。

また、「生涯現役」という定年延長の目的を踏まえて役職定年も設けていません。若手の抜擢を促すため役職定年を入れようという議論もありましたが、管理職のモチベーションを下げないことを重視

しました。

一方で役職制度全体を見直しました。従来は組織の責任を持つ課長、部長などのライン長以外に担当課長、課長待遇と呼んでいる待遇職の管理職が多数いました。新たにライン長と区別するために待遇職の管理職は「担当」を頭に付けて呼称を統一。同時に、ライ

ン長と待遇職が同じ額だった役職手当を見直し、ライン長の手当を高めに設定し、月々の手当だけでなく役職賞与でも明確に差を設けるようにしました。

また、交代勤務や残業への不安も考慮し、作業環境の改善を図りました。たとえば温度が高い工場作業環境の省力化を推進するとともに、スポットクーラーを取り付けるなどの改善にも注力しています。さらに2018年から「働き方改革アクションプラン」を全社でスタートしました。その結果、月平均の時間外労働が60時間以上の社員ゼロや有休取得率60%超などを達成しています。

65歳定年制の導入について人事担当者は「コストアップになるので大丈夫かなという思いもありましたが、決断したことで従業員のモチベーションもアップしています。今後は60歳以降の人たちの能力をいかに引き出し、活躍を促していくのが大きな課題です」と言います。