



日本レーザー  
代表取締役会長  
近藤 宣之

弊社の定年年齢は60歳だが、多くが定年到達後も再雇用区分の「シニア社員」として活躍している。シニア社員になっても奮闘する人材は少なくない。めざしているのは「生涯雇用」の実現だ。健康寿命（健康上の問題で日常生活ができる期間）の平均値である男性72・68歳、女性75

・38歳を越えて、1日でも長く働いてほしいと考えている。「80歳までの雇用」が1つの目標だ。

一方で、加齢による衰えは一人ひとりの差が大きい。ため、定年延長や定年撤廃の措置は採らなかった。シニア社員とは毎年、翌年の担当職務と処遇について個別に契約を交わしている。弊社では正社員に対して

## 生涯雇用は成長あってこそ

### ぶな考

英語の習得を求め、TOEICの受験を課しているが、これを60歳以降の雇用契約にも活用している。契約更改時は、定年までに到達したTOEICの点数に加えて、シニア社員としての働き方や役割、能力、貢献度などを評価している。結果はA、B、Cの3段階に置き換え、報酬額に差を

付けている。報酬の目安額は、Aランクから順に、地域別最低賃金の3割増し以上、2割増し程度、0〜5%増しとなっている。大きな役割を任せたり、能力面で成長した場合は、シニア社員であっても昇給する。

シニア社員の役割は、定年後が期待されるエグゼクティブプレヤークラスから、定年前の経験を生かした指導役（メンター）、あるいは一般社員レベルまで差は大きい。具体的には、個別にトップと面談のうえで決定している。

「生涯雇用」を実現するうえで、「生涯成長」が必要という理念が望ましい。成長し続ける人材を雇用し続けるとの考え方だ。弊社で現在70歳を超えて働くシニア社員をみると、体力・健康などを踏まえて勤務形態こそフルタイムではなくパートタイ

ムだが、全員が意欲的に働いている。今後の高齢者、とくに高齢単身社員の増大に思いを巡らせると、事実上の「生涯雇用維持」が、いかなる社員にとっても心理的な安全性、安心感を実感できる仕組みだと考える。そうした制度下であれば、社員は自ずと会社へ深い信頼感を持つはずだ。