

2011.6.3

労働政策研究・研修機構

労働政策フォーラム

『高齢者雇用管理の新たな展開』

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

副主任研究員 藤本 真

I. 高齢者雇用管理の変化

これまでの継続雇用

- ①60歳定年後、(最高)65歳までの再雇用
- ②仕事は変わらず、勤務時間はフルタイム
- ③定年時の5~6割程度の賃金+年金・公的給付

新たな継続雇用のあり方

- I. より長く
法令で定める上限である65歳を超えての継続雇用
- II. より多様に
様々な勤務形態の活用
- III. より変わりなく
定年時(前)に近い水準の賃金

- ①厚生年金部分の支給開始年齢引き上げ(2013年~)
- ②労働力不足、年金財政に対する社会的懸念

Ⅱ. 新たな展開における取組み

1. より長く—65歳を超えての継続雇用

① 体力面を考慮した配置転換

60 歳以上の高齢者は、仕上げ(いわゆる「バリ取り」)や検査などの軽作業を主に担当している。また、昼夜2つのシフトのうち、昼のシフトの仕事に配置している。こうした配置転換は、本人の希望も考慮しながら、50歳くらいから徐々におこなっている。

(製造業A社)

②きめ細かい「モニタリング」

- ・50歳の時点で、本人、リーダー、本人の周囲の人など合計5名ほどに25項目の評価をつけてもらう。56, 58歳時点でもこの評価を行い、「自己発見研修」とする。
- ・60歳以降は毎年、リーダーと本人にヒアリングを行う。
(製造業B社)

2. より多様に一様な勤務形態の活用

①多様な勤務時間の設定

60歳代前半層の社員区分には、「社員」と「嘱託社員」、「定時社員」(パートタイム)の3つがある。「嘱託社員」は、人事異動を伴わない専門職の社員となっている。例えば、看護師や営繕担当者、防災・警備担当者が該当する。「定時社員」は、1日の労働時間が短い社員で、①9:40～14:30、②14:30～20:20、の2つが代表的な勤務シフトである。

(小売業C社)

②異動範囲の違いによる社員区分の設定

60歳以上の従業員を

- a.全国の事業所への異動の対象となる社員
- b.一定エリア内の事業所に限定した異動の対象となる社員
- c.居住地の近隣の事業所のみ勤務する社員

にわけて、それぞれのカテゴリーで異なる人事労務管理の運用を行う。

(小売業D社)

3. より変わりになく

一定年前(時)と同様レベルの賃金水準の実現

60歳定年後の賃金水準として、①定年時と同額の賃金水準(100%)、②定年時の75%の賃金水準の2つを設定した。

⇒しかし、2つの水準しか設けていなかったため、実績が上がらなかった人への対応が難しい。

⇒定年時の80%を中心点としたバンド制(57%~103%)に変更。

(対事業所サービス業E社)

E社のもう1つの課題は、高年齢従業員からより若い従業員への「事業継承」
(継続雇用者が定年時に役職から退かないため)

⇒継続雇用者を指導者として、より若い社員に継続雇用者の担当する仕事を覚えさせる体制を作ること
で対応。

4. 「新たな展開」が意味すること

- ①最も貢献を期待できる仕事への配置(仕事の継続)
- ②貢献に見合った処遇の実施＝「生計費保障」の考え方から離れた「仕事と処遇のすり合わせ」
- ③様々なニーズに対応した多様な就業形態の活用

⇒「高齡者雇用管理」の消滅？

Ⅲ. 今後の高齢者雇用管理の課題

1. 年金・公的給付をどのように織り込むか

A: 高年齢従業員処遇は貢献に応じてのみ行うということにして人事管理上、一切考慮しない。

B: 生活上のセーフティ・ネットとして人事管理の中に組み入れていく。

2. 高年齢期の雇用期間の定め方

- A: 雇用に対する不安を抱かせず、仕事にコミットしてもらうために、短期間(半年とか1年)の契約期間は設けない。
- B: 高年齢従業員は心身共に急変が生じうるので、その時々コンディションを見極め、変化に迅速に対応するために、契約期間は短期間に設定する。