

高齢者雇用管理の新たな展開

JILPT 副主任研究員 藤本 真



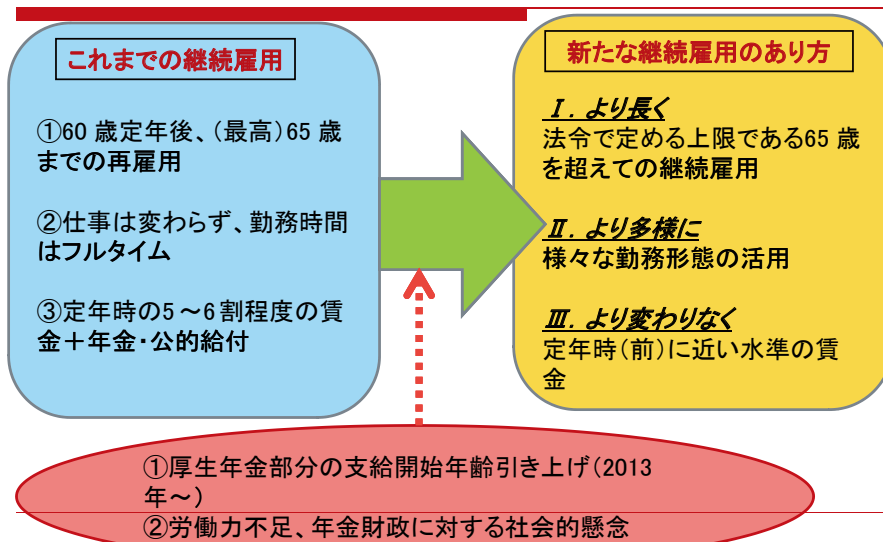
私は二〇〇五年から高齢者雇用に関する調査研究に携わっており、アンケート調査などと並行して、先進的な取り組みをしている企業のインタビューなども実施してきました。今日は、そのインタビュー調査に基づいて、高齢者の雇用管理に関する新たな展開について報告したいと思います。

今後の継続雇用の展開

六〇歳以降の高齢者雇用については、二〇〇六年から雇用確保措置が義務化されましたが、これまでの一般的な継続雇用のあり方としては、以下のことが言えると思います。まず、定年は六〇歳のままで変更せず、六五歳まで一年刻みで再雇用していく。そして、雇用契約形態は変わるものの、仕事の内容は変わらず、勤務時間もフルタイムのまま。しかし、賃金はどうと、定年時の大体五割から七割（収入としてはこれに年金・公的給付が加わる）に設定される。

これが今後どう展開していくかですが、次の三つの方向に進むと考えています。一つは「より長く」。つまり、法令で定める六五歳を超えて、例えば七〇歳を超えても継続雇用するようになる。もう一つは、「より多様に」。継

図 高齢者雇用管理の変化



続雇用のメインのコースはフルタイムとするが、それ以外にも、日数を少なくする「短日勤務」や「短時間勤務」なども取り入れる。

三つめは「より変わりなく」ということで、賃金は定年前の水準に近い水準、例えば八割とか、場合によっては同じ水準に設定する。これらの動きが少しずつ広がってきているのかなと思っています。

(図)。

支給開始年齢引き上げと労働力不足が

背景としては、一つは、二〇一三年からの、厚生年金報酬比例部分の支給開始年齢の引き上げ。支給開始がどんどん引き上げられてくると、今までのように年金支給も考慮した賃金設定が難しくなってくる。もう一つは、労働力不足が続くことが予想されますが、そうすると、年金財政に対する懸念も

続く。こうした問

題に対処していくためにも、新たな継続雇用のあり方を考えていく必要がある。

製造業では体力をみて配置転換

では、今後の展開として、具体的にはどんな取り組みがあるのか。三つの方向性について順にみていくと、「より長く」としては、体力面を考慮した配置転換があげられます。

ある自動車部品メーカーの事例ですが、昼夜のシフトのうち、高齢者は昼のシフトに配置するとか、作業は、バリ取りなど仕上げや検査といった軽作業を担当させているとのこと。突然、六〇歳を超えたときにこうした仕事を担当させるのではなく、本人の希望も聞き、会社の希望もすり合わせて、五〇歳頃から徐々に仕事を転換させていくのだそうです。

もう一つの取り組みとして、きめ細かい「モニタリング」の取り組みがあげられます。これも製造業の事例ですが、五〇歳の時点で、本人、リーダーと本人の周囲の人などから二五項目の評価をつけてもらう。五六歳、五八歳でも同じ評価をつけてもらい、自分にはどういった能力があるのかを発見してもらう。そして六〇歳以降は毎年、リ

「オーダーとヒアリングを行い、どういう仕事をしていくかを決めていく。」

多様な勤務形態をとる小売業

次に、「より多様性」に対応する取り組みですが、多様な勤務形態の活用があげられます。この取り組みがもつとも行われているのは、多様な勤務形態の活用が進んでいた小売業などです。

ある小売業の企業の事例ですが、この会社では、六〇歳代前半で「社員」、「嘱託社員」、「定時社員」という三つの社員区分を設定しています。嘱託社員は人事異動を行わないタイプ。定時社員は、一日の労働時間が短い社員で、「九時四〇分～一四時三〇分」と「一四時三〇分～二〇時二〇分」という二つの代表的な勤務シフトがあり、本人



のニーズに合うほうに配置するのだそうです。

また違う小売業の会社の事例ですが、ここでは、六〇歳以上の従業員を①全国へ異動の対象となる社員②一定エリア内の事業所に限定した異動の対象となる社員③居住地の近隣の事業所のみに勤務する社員——という三つの社員区分に分けて、人事管理をしている。三つの雇用区分のどれにするかについては、本人のニーズと、会社の要望をすり合わせて決めるとのことでした。当然、それぞれで賃金は異なってきました。

定年前と変わりなくの例も

最後の「より変わりなく」の取り組みですが、これを実施している企業は多くはないのですが、ある対事業所サービス企業の事例を紹介します。

この会社では、雇用確保措置の義務化に伴い、二つ賃金水準を設定しました。一つは定年時と同額の賃金水準で、もう一つは、定年時の七五%の賃金水準です。実際、運用してみると、やはり定年時と同額の賃金水準で働きたいという人が多かった。約八割が希望したそうです。しかし、問題が出てきました。会社としては、賃金と同じように仕事も定年前の一〇〇%分働いてほしいと従業員に言ったのですが、健康上の問題や、定年という区切りがついてモチベーションが上がらないなどの問題が生じ、業績が上がらない人が出てきたのだそうです。

そこでこの会社は、賃金をバンド制に変更し、現役時の八〇%の水準を基

準に設定して、バンドの上限を一〇三%、下限を五七%としたそうです。実績に応じて、賃金はバンドのなかで上下するようにした。すると今度はこういう問題が出てきた。当初は定年時と同じ賃金水準にするということでしたので、役職者については、定年後も役職から退かせるということをしませんでした。そして、若い従業員に対する事業継承をどうするのかという問題が生じたのです。

日本ではご存じのとおり、とくに大企業では、地位が人を育てるといふ典型的なキャリア形成のパターンがあります。一定の地位につけないと、なかなかポジションに見合った能力やスキルが身につけていかないという面があります。そこでこの会社は、継続雇用者を指導的な役割を果たす従業員とみなし、若い社員を下につけて、担当している仕事を覚えさせるといふ体制をつくることで対応しました。

貢献できる仕事で見合った処遇

これら三つの「新たな展開」が意味するものですが、一つめとして、高齢者を、もつとも貢献が期待できる仕事に配置することだと思えます。場合によつては、結果として、今までやってきた仕事の継続であつたりするかもしれない。

二つめは、仕事や貢献に見合った処遇の実施です。現在の一般的な考え方は、賃金を五割から七割ぐらいに設定して、そこに年金や公的給付を加算することで生計費を保証する。そうではなく、仕事に見合った処遇ですから、

定年時とあまり変わらなくなる。

三つめが、企業または従業員の側にとつても両方ありますが、ニーズに対応した多様な就業形態の活用です。これら三つのことが実施されるようになると、六〇歳以上の人のために特別なことをするという高齢者雇用管理が、消えてなくなるかもしれない。

収入面や雇用期間での課題も

最後に今後の高齢者雇用管理の課題について述べたいと思います。まず一つは、収入に年金とか公的給付をどう織り込んでいくか。高齢者が現役時代と変わらず働くのであれば、一番わかりやすいのは、単に能力や貢献に応じた賃金を支払う。年金や公的給付を考慮し、賃金をカットするようなことは一切しない。裏返しですが、現役のときと同じように働けない高齢者は、賃金が低くなるかもしれない。

もう一つの課題は、六〇歳を超えてからの雇用期間の定め方。これには二種類のやり方があり、一つは、短期の契約期間にしない方法があると思えます。業績が上がらなかつたといつて、一年で契約をうち切るようなことはせず、不安なく仕事にコミットしてもらおう。二つめは、そうは言つても、やる気の低下や健康上のリスクなどを考えて、その時々コンディションを見極めながら、一年契約で六五歳まで雇用するというやり方。期待する成果が上がらなかつた場合には、契約の内容を見直すこともある。企業にとつては、これらのことが、今後重要な課題になってくると考えています。