

いくつになっても働ける社会



厚生労働省が昨年10月28日に発表した2016年「高齢者の雇用状況」集計結果によると、60歳以上の常用雇用労働者数は51人以上規模で約294万人。高年齢者雇用確保措置の義務化前の2005年に比べ、約189万人増えている。一方、過去1年間（2015年6月1日～2016年5月31日）の60歳定年企業における定年到達者は35万2,761人で、このうち継続雇用された人が82.9%を占めた。それ以外を見ると、継続雇用を希望しない定年退職者は16.9%、継続雇用を希望したが雇用されなかった人は0.2%で、希望者全員の継続雇用が根付いていることがわかる。今は、就労を望む高年齢者の多様な雇用・就業ニーズに対応して、高年齢者の持つ能力と時間を最大限活用できる機会を提供する視点が重要になっている。

労働政策フォーラム

生涯現役社会の実現に向けて

—高年齢者の活用の実態と課題—

人口減少社会が進展するなかで、日本の経済社会の活力の維持・発展のためにも高年齢者の活躍が喫緊の課題となっている。60歳代前半層については、企業内における継続雇用が定着しつつあるなかで、一層の能力発揮、円滑な雇用管理などによる生産性の向上が課題となっており、60歳代後半層以降については、生涯現役で活躍し続けられるような雇用・就業環境の整備が求められている。当機構が3月21日に開いた労働政策フォーラムでは、生涯現役社会の実現に向け、高年齢者の活用の実態と課題、ポイントについて、企業の人事担当者や研究者が、それぞれの立場から報告・議論した。



基調講演

生涯現役社会の実現に向けて

学習院大学経済学部教授 今野 浩一郎



現在のマクロの労働市場の状況では、60歳以上が働く人のほぼ5人に1人を占めており、このサイズは今後減ることはありません。この状況がそのまま個々の企業の平均的な状況と考えると、社員のほぼ5人に1人が60歳以上であることが普通の状況になっていく。もし、社員の5分の1がやる気のないシニア社員だったら、会社は潰れてしまいます。シニア社員の戦力化を今後どうしていくかということは、企業にとって大きな経営課題であると思います。

働く立場から見ると、65歳まで働くことが普通のことになってきて、かつ、今後は70歳までという話にもなってくる。働く期間が長期化するということは、生涯働く「自営業主」の人たちと同じような働き方になることだと私は思っています。

こういう状況を踏まえると、個々の政策をどうするかということの前に、企業は本気になって戦力化するという気持ちが重要であり、また、働く人は、定年になったら引退などと甘いことは言わず、最後まで戦力として働くことに本気にならなければなりません。両者が本気になりさえすれば、その先の対策はみんなで工夫すればどうにかなるのではないかと思います。

フルタイムで働き方を制約化する継続雇用

ではシニア社員が戦力になるための仕組み（人事管理）と、働き方をどうするのか。まずは仕組みの話をしたと思います。いまのシニア社員の人事管理は、継続雇用が中心です、つまり、60歳定年で再雇用する。

継続雇用では、現役までの人事管理と、定年以降の人事管理は別の管理になる。つまり、一つの企業で異なる人事管理が共存する「1国2制度」型の人事管理となります。

継続雇用の平均的な状況を見ると、フルタイムで働く人が多く、同じような仕事を継続しますが、だいたいの職責は落とし、期待成果は現役ほどでなくなる。働き方については、転勤や無理な日曜出勤がないなどと

いう意味で、働き方の制約化が進みます。

処遇面では、定年時の給料から一律に水準を下げて、65歳まで変わらないというタイプの賃金決定方式が多い。この決定方式では、定年以降、頑張っても頑張らなくても賃金が変わらないという問題が起きます。

シニアに期待しない「福祉的雇用」型人事管理が

賃金というのは、仕事や能力、成果に基づいて決めるのが基本原則です。一律で変わらないということは、言ってみれば、シニア社員には期待しない制度になっている。雇用は本来、働いてもらって、成果を出してもらい、それに見合った給料を払うというものです。成果を出そうが出すまいが賃金はいつも一定で、しかも評価をしないというのであれば、それはもう、「置いてやる人事管理」と言ってもいい。最近、私はそうした人事管理を『「福祉的雇用」型人事管理』と呼んでいます。

こういう人事管理を敷くと、シニア社員は、期待されない賃金や評価に合わせて働くようになります。そうすると、意欲のないシニア社員がいっぱい登場してくることになる。それでも人数が少なければいいのですが、先ほど言ったように5人に1人ですから、こういう状況だったら会社は大変なことになります。

では、どう変えていくべきか。個々の人事管理制度を設計する前に、シニア社員がどういう社員タイプかを確認しなければなりません。今、想定しているのは、再雇用のシニア社員ですから、60歳から65歳で働く。そうすると、結局、短期雇用だということになる。5年のような短期雇用の人は、教育して育てて成果を出してもらうというような社員ではあり得ません。したがって、今持っている能力を活用して、今、それに対して払うという短期決済型の社員になる。

二つ目の想定は、現役社員は、多くの場合、会社のためならどこまでも働く無制約（時間、場所など）型の社員ですが、定年を超えると、「制約社員」型に転

換することになる。なお、今、問題になっている限定正社員、介護をしている中高年社員やパート等の非正社員という人たちは、全てここで言う制約社員のタイプに入ります。今、これらの人たちの人事管理をどうすべきかが大きな問題になっていますが、シニア社員の問題もこの制約社員の人事管理問題の一分野だと考えてもよいかと思えます。

契約の再締結時に会社と労働者のマッチングを

こうした想定を踏まえて人事管理を構築していくわけですが、今日は時間も短いので、活用と処遇についての基本的な考え方について紹介したいと思います。

再雇用は、定年を契機にしてもう一度雇用契約を結び直すということです。労働力の買い手と売り手のニーズをマッチングをして、マッチングの結果、雇用の内容と労働条件が決まるという通常の雇用契約の締結と全く同じだと考えたほうがいい。つまり、契約の再締結である以上は、企業はシニア社員の何を買い手のか、一方、シニア社員は会社に対して何を売りたいのかをお互いに出し合ってマッチングするということが必要になります。

調査をすると、シニア社員の多くが、仕事は会社が用意してくれるのは当然だと考えている。このような意識は非常に問題だと私は思っています。一方、人事管理する会社の方では、シニア社員のために仕事をつくるという考え方はやめたほうがいい。「業務上のニーズからこんな人材が欲しい。こういう人材はシニア社員のなかにいるかな」と探してマッチングをする。この「需要サイド型」の施策という思考です。仕事は用意するものというのは、供給サイド（労働力の売り手）に配慮した考えです。需要サイド型の施策にすれば、シニア社員は会社に対して何を売りたいのかをよく考えなければいけなくなる。

賃金は仕事ベースの短期決済型で

賃金をどうすべきかは簡単で、短期雇用ですから、年功賃金や職能給など、面倒くさいことは一切やる必要はない。仕事ベースの短期決済型の賃金しかあ

り得ません。60歳以降は、何の仕事をやってもらっているから幾ら、ということにしかならないと私は思っています。

ただし、制約社員の特性に賃金をどう対応させるべきかについて考えておく必要がある。現役社員と同じ仕事をしていれば、仕事ベースで払えですから、「同じ賃金を払いなさい」になるわけですが、現役社員の場合は転勤もありますし、残業も多い無制約型で働いている。それに対してシニア社員は制約型で働いていますので、この違いに対応する賃金の格差をつけることは合理的です。その差を、私はリスクプレミアムと言っています。この二つの観点を持っていれば、ほぼ賃金制度は設計できます。

働く人のキャリア意識の転換も必要

次に、シニア社員に求めることについて述べたいと思います。先ほども言いましたが、雇用契約というのは、一般論で言うと、いつも「会社の都合」と「労働者の都合」の「擦り合わせ」で決まります。再雇用は、「定年」後の雇用継続は保障しますが、あくまでも雇用契約の再締結です（「雇用継続保障」という特約がついた再契約）。そう考えると、シニア社員が、仕事を用意してもらうのは当然だと考えることはおかしい。シニア社員にも、どのような役割を通して会社、職場に貢献するのかという意識を必ず持ってほしい。

次に重要なことは、現状では定年を契機に役割が変

人事管理の基本戦略～活用と処遇～

(1)人事管理スタイルの選択

- ◆「少なくとも」当面は現役社員向け長期決済型人事管理とシニア社員向け短期決済型人事管理の「1国2制度型」人事管理が望ましい

(2)新しい人事管理の方向

＜活用について＞

- ◆基本となる視点～「再雇用」とは、定年を契機にした雇用契約の再締結
 - ▶再締結である⇒企業の「シニア社員から何を買い手のか」、シニア社員の「会社に何を売りたいのか」の明確化とそれに基づく活用が必要
 - ▶シニア社員のために仕事を作る「供給サイド型」施策の回避
 - ▶「業務上の人材ニーズの明確化⇒それを満たす人材(シニア社員)の確保・配置」の「需要サイド型(必要なので配置する)」施策の重視
- ◆活用施策の事例
 - ▶「需要サイド型」施策の試み～シニア社員版の社内公募、社内インターン

＜処遇(賃金)について＞

- ①「短期決済型」社員特性に対応
 - ◆シニア社員は「仕事ベースの短期決済型賃金」が合理的
- ②「制約社員」特性に対応
 - ◆賃金制度は制約社員の賃金制度の一形態
 - ◆求められる「制約社員化」に対応する賃金調整～リスクプレミアム手当

シニア社員に求めること

(1) 「シニア社員に求めること」の視点

◆求められる「雇用」の意味の再認識

- ▶「雇用」の内容は「会社の都合」と「労働者の都合」の「擦り合わせ」で決まる。
- ▶継続雇用は「定年」を契機にした、「**雇用継続保障**」特約付きの**再契約**

◆シニア社員に問われていること

- ▶「どのような役割」を通して、会社・職場に貢献するのかの認識が必要
- ▶「希望する仕事をする」「仕事は用意してもらおう」からの意識転換

(2)シニア社員に求められるキャリア指向と働く姿勢の転換

◆長期のキャリアビジョンの転換～キャリアの「組織内自営業主型」化～

- ▶職業生活の長期化⇒「上り続けるキャリア」はあり得ない
- ▶求められる「上向指向」から「水平指向」(幸福に「降りる指向」)へのキャリア転換
- ▶「責任ある仕事」から「一担当者(プロ)としての仕事」への役割転換⇒それを踏まえたキャリアビジョン形成

◆働く意識・行動と能力の再構成

- ▶キャリア・役割転換に伴う、求められる「働く意識・行動と能力」の転換の認識
- ▶それに合わせて「働く意識・行動と能力」の再構成(の準備)を行うこと

わるのが通常であり、現職を継続していたとしても、職責が小さくなったり、管理職から外れて担当職になるなどといったことが普通に起きます。考えてみると、職業生活が長期化したときに、キャリアが上り続けることはあり得ない。どこかで転換して降ることが普通だとすると、働く人のキャリア意識の転換も必要になる。

自営の人は、体力のあるうちは仕事をどんどん膨らませていきますが、体力が落ちてくると、仕事を上手に縮小していきます。組織で働いている人も、自営業の人と同じような対応を図ることで、「キャリアの『組織内自営業主型』化」をしていく必要があります。

特にホワイトカラー系では、「責任ある仕事」から「一担当者(プロ)としての仕事」への役割転換というケースがたくさん起きてきます。そうすると、それを踏まえたキャリア・働く意識、行動パターンのつくり方や、

それに対応した最低限の能力の再開発が必要になってきます。

例えば、責任ある地位に就いていた人が定年退職し、継続雇用で担当者になりました。会議資料をつくる役割を与えられました。今の時代ですから、パワーポイントか何かで資料をつくるのですが、資料をつくる時に、隣にいる若い社員に、昔の部下だからということで「これ、やっておいてね」とやったら、もうおしまいです。そういう行動は、自分が一担当者になっているということを全然認識していない。一担当者になったら、当然パワーポイントやエクセルぐらいは使いこなす能力が求められます。そのための準備を、

60歳定年より前にしておくということが今後は重要であり、職場のなかでうまく周りとの協力し合って仕事ができないと、戦力化されない高齢者がいっぱい出てきてしまう。

このあたりで私の話は終わりにしますが、今述べたことは、60歳定年・再雇用を想定しています。では、定年延長したらどうなんだということですが、上り続けるキャリアなんてあり得ないということは、定年延長でも同じことです。キャリア転換は、今は定年制を契機にやっていますが、必ずどこかでやらなければいけない。もし定年延長をしたら、その契機を今度は別の仕掛けでつくらなければいけないでしょう。ですから、私が述べてきたことは、実は60歳定年・再雇用だけに当てはまることではなく、社員の職業生活が長くなっていくときに、人事管理上、必ず考えなければいけないテーマなのです。

Mail magazine
メールマガジン

労働情報

雇用・労働分野の最新情報を配信中!
週2回(水曜日と金曜日)無料配信



パソコン・携帯から

カンタン登録



<http://www.jil.go.jp/kokunai/mm/>

(編集・発行)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT) (研究調整部広報企画課)
Tel: 03-5903-6254 Fax: 03-5903-6114 E-mail: j-mm@jil.go.jp

高齢者雇用をめぐる現状と課題 (企業の人事労務管理を中心に)

JILPT 統括研究員 田原 孝明



私からは、1) 高齢者雇用をめぐる現状、2) 60歳代前半層の課題、3) 60歳代後半層以降の課題—の3点に分けて説明したいと思います。

まず、高齢者雇用をめぐる現状です。現在は法律で希望者全員を65歳まで継続雇用することが求められていますが、希望者全員が65歳以上まで働ける企業の割合は74.1% (厚生労働省) となっています。厚生年金の支給開始年齢以上の人については、企業が継続雇用の対象者を限定することがまだ認められていませんので、厚生年金の支給開始年齢がさらに上がっていけば、100%に近づくとみています。65歳までの継続雇用については、現状を見る限りほぼ定着していると言えます。

一方、70歳以上まで働ける企業は、基準該当者を選別している場合も含めて22.1% (同) となっており、70歳までの継続雇用は、まだまだ緒についたばかりという状況になっています。特に大企業で遅れている状況です。

安倍政権は、人口減少社会に対する強い危機意識か

ら、女性や高齢者にとっても働きやすい環境をつくり、労働力人口を増やしていく、また、人が減っていくので労働生産性を向上させていくことをうたっています。特に高齢者については、年齢にかかわらず現役で活躍し続けられる社会環境を整えていくことが重要だと言っています。そういう状況を受けて、厚労省も、65歳以降新たに雇用される者を雇用保険の適用対象とするなどの雇用保険法の改正を行いました (2017年1月施行)。

4割の人が「相談の機会がなかった」

次に、60歳代前半層の課題について説明します。「高齢期、定年に向けての相談の機会がありましたか」ということを労働者に尋ねた調査結果 (JILPT「60代の雇用・生活調査」2015年) を見ると、結構衝撃的な数字だったのですが、全体では「なかった」が52.2% ありました (図表1)。継続雇用者だけで集計した結果でも、「なかった」という人が40.5% いました。継続雇用になると、雇用形態など様々な面で変化が生じるにもかかわらず、4割の人が相談の機会を持っていなかったわけです。

同じ調査から、相談の結果の満足度を見ると、相談を持ったら非常に満足している人が多くなっています。「非常に満足している」、「一定程度、満足している」を合わせると86% でした (図表2)。

満足している理由について、「非常に満足している」、「一定程度、満足している」という人に聞いたところ、「一定程度、要望が受け入れられたから」という人が63.3% で最も多い結果となっています。また、要望を受け入れられなかったけれども「会社の考え方がわかった」、「自

図表1 定年前に働いていた会社の高齢期、定年に向けての相談の機会

	総数 (千人)	計	あった	なかった	なかった ので、自分 から相談 に行った	無回答
男女計	11,329	100.0	22.9	52.2	1.1	23.8
60~64歳	6,146	100.0	22.8	51.0	0.9	25.3
65~69歳	5,183	100.0	23.0	53.7	1.3	22.0
男性計	6,348	100.0	29.2	51.5	1.4	17.9
男性・60~64歳	3,418	100.0	29.9	50.3	1.2	18.7
男性・65~69歳	2,930	100.0	28.4	53.0	1.6	17.0
女性計	4,981	100.0	14.9	53.1	0.7	31.3
女性・60~64歳	2,729	100.0	14.0	51.9	0.5	33.6
女性・65~69歳	2,252	100.0	16.0	54.6	0.9	28.5
うち継続雇用者計	2,352	100.0	53.9	40.5	1.2	4.4
60~64歳	1,227	100.0	54.1	40.9	0.9	4.1
65~69歳	1,125	100.0	53.6	40.2	1.5	4.7
55歳当時/100人未満規模企業	5,726	100.0	14.0	57.9	1.2	27.0
55歳当時/100人~499人規模企業	1,974	100.0	26.5	51.5	1.4	20.7
55歳当時/500人以上規模企業	2,734	100.0	37.3	44.5	1.0	17.2

資料出所: JILPT「60代の雇用・生活調査」(2015年7月)

図表2 相談の結果の満足度、満足している理由

相談の結果の満足度 (%)						相談について満足している理由 (%)								
	総数 (千人)	計	非常に満足している	一定程度満足している	不満である	無回答		総数 (千人)	定年後の仕事内容や条件について、一定程度、希望が受け入れられた	希望は受け入れられなかったが、会社の考えがわかり、働きやすくなった	希望は受け入れられなかったが、自分の話を聞いてもらえたから	希望を受け入れられなかったが、今後相談しやすい環境になったから	その他	無回答
男女計	2,715	100.0	14.2	71.8	12.0	1.9	男女計	2,337	63.3	17.3	10.1	4.3	9.4	1.1
60~64歳	1,457	100.0	12.9	72.4	13.5	1.2	60~64歳	1,244	60.0	19.8	9.3	3.6	9.9	1.2
65~69歳	1,258	100.0	15.7	71.2	10.3	2.7	65~69歳	1,094	67.1	14.4	11.1	5.1	9.0	1.0
男性計	1,938	100.0	13.1	72.6	13.1	1.2	男性計	1,662	68.5	16.5	8.1	4.3	7.6	0.2
男性・60~64歳	1,061	100.0	12.2	73.3	13.4	1.1	男性・60~64歳	908	61.6	20.1	8.3	4.1	9.0	0.4
男性・65~69歳	877	100.0	14.2	71.8	12.7	1.3	男性・65~69歳	754	76.8	12.1	7.9	4.6	6.0	0.0
女性計	777	100.0	17.0	70.0	9.4	3.6	女性計	676	50.4	19.2	15.0	4.3	13.9	3.3
女性・60~64歳	396	100.0	14.8	70.1	13.7	1.4	女性・60~64歳	336	55.5	18.9	11.9	2.4	12.2	3.4
女性・65~69歳	381	100.0	19.2	69.9	4.9	6.0	女性・65~69歳	339	45.4	19.5	18.1	6.2	15.6	3.2

資料出所：JILPT「60代の雇用・生活調査」(2015年7月)

分の話を聞いてもらった」、「今後相談しやすい環境になった」ということで、満足している層が合わせて31.7%おり、会社が労働者の相談を受けることが重要であることが改めて分かりました。

評価を賃金に反映している企業は13%程度

別の調査 (JILPT「高齢者の雇用に関する調査」2016年) で、企業に対して60歳代前半層を対象とした評価制度の導入状況も聞いています。全体としては、評価制度を導入している企業が少なく、26.3%という状況となっています (図表3)。企業規模別に見ると、大企業は導入しているところが結構あります (58.6%)。

評価制度を賃金に反映しているかを聞いた結果を見ると、「評価結果に基づき個別面談等を行い、賃金を改定」が55.0%でした。評価制度の導入割合の結果と合わせてみると、そもそも評価制度を導入しているのは26%ですから、その半分、13%程度しか働きぶりを賃金に反映していないことになります。

定年に達した後の賃金額についても聞いています。定年に達した後の賃金額について、特に継続雇用者では、80.3%が減少したと答えています。定年到達直後の減少率は、継続雇用者では「41%~50%」と回答した人が24.2%で最も多くなっています。

賃金が大幅に減少する原因として、いつもよく言われるのが、高齢雇用継続給付のことです。高齢雇用継続給付というのは、雇用継続後に賃金が減少したときに、一定程度、雇用保険から補填するもので、減額後の水準が75%以上の場合は支給率は0%になります。つまり、25%以上、賃金が減額にならないと給付されません。一方、減額後の水準が61%以下は、給付率は15%に固定されてい

ますので、賃金を4割カットすれば最大の15%の給付率を受けられるという設計になっていて、そのために4割程度削減している企業が多いのではないかと考えられているところです。

継続雇用者の4分の3が賃金カットに否定的

大幅な賃金カットについて、労働者はどう考えているのかを見てみます。否定的な意見として「仕事がほ

図表3 60代前半層を対象とした評価制度の導入状況

(業種別・従業員規模別、単位:%)					
	n	を評価導入制 度	の導入制 度を 検討中	るを評価 ない導入 はす度	無 回 答
合計	6,187	26.3	27.7	37.4	8.6
【業種】					
建設業	460	24.6	33.9	35.4	6.1
一般機械器具製造業	251	33.1	30.3	33.9	2.8
輸送用機械器具製造業	184	26.1	27.2	42.4	4.3
精密機械器具製造業	114	29.8	27.2	36.8	6.1
電気機械器具製造業	186	40.3	21.0	31.7	7.0
上記以外の製造業	1,022	30.7	26.9	37.0	5.4
電気・ガス・熱供給・水道業	28	28.6	25.0	39.3	7.1
情報通信業	187	24.6	23.0	25.1	27.3
運輸業	613	17.8	26.6	50.9	4.7
卸売・小売業	1,141	29.4	26.7	35.9	7.9
金融・保険業	64	57.8	14.1	20.3	7.8
不動産業	50	22.0	28.0	42.0	8.0
飲食業・宿泊業	237	24.9	31.6	34.6	8.9
医療・福祉	195	22.6	29.7	38.5	9.2
教育・学習支援業	85	22.4	21.2	37.6	18.8
サービス業	1,000	21.9	30.0	37.0	11.1
その他	181	21.5	25.4	42.5	10.5
【従業員数】					
100人未満	2,856	20.0	27.9	41.6	10.5
100~300人未満	2,205	27.9	27.3	38.1	6.6
300~1000人未満	695	37.8	29.5	28.2	4.5
1000人以上	222	58.6	21.6	15.3	4.5

資料出所：JILPT「高齢者の雇用に関する調査 (企業調査)」(2016年4月)

とんど変わっていないのに、賃金が下がるのはおかしい」、「会社への貢献度が下がったわけではないのに賃金が下がるのはおかしい」、「仕事の責任の重さがわずかに変わった程度なのに、下がりすぎだ」、「在職老齢年金や高齢雇用継続給付が出るという下げるのはおかしい」をグルーピングしています。一方、肯定的な意見として「仕事によって会社への貢献度は異なるので賃金が変わるのは仕方がない」、「仕事は全く別の内容に変わったのだから、賃金の低下は仕方がない」、「雇用が確保されるのだから、賃金の低下はやむを得ない」をグルーピングしています。その結果、回答では、否定的意見の合計割合は75.1%、肯定的意見の合計は68.1%と否定的意見が上回りました（図表4）。

定年後の仕事の内容の変化を聞くと、継続雇用者の50.7%は「変わっていない」と答えました。仕事の内容の変化と賃金の増減の状況についてクロス集計してみたところ、仕事内容が「変わっていない」という人の77.2%は、「賃金額は減少した」と回答しました。

60代前半層の雇用の課題のまとめ

60代前半層の雇用の課題は、やはり高齢層の従業員に納得して働いてもらい、生産性を向上させていくことで、そのためには定年前の相談の機会や、評価制度の活用が重要になってくると思います。相談のなかでは、同一労働同一賃金の動きもあるので、定年後の労働条件や役割、仕事内容等の変化についてきちんと伝えて、納得してもらうことが重要になるかと思

ます。

65歳以降も継続雇用する取り組みへの支援が課題

最後の、60代後半層以降の高齢者の課題について説明します。60代後半層（65～69歳）の雇用・就業のあり方に関する企業の考え方を見ると、一番多いのが「選別して適合者を雇用したい」（55.6%）で、「希望者全員を雇用したい」は27.8%となっています。「健康の維持・管理に注力してほしい」が40.8%で2番目に多くなっています。同じく70歳代前半層についても聞いたところ、ほぼ同じような傾向で、「適合者を雇用したい」が33.2%、「希望者全員を雇用したい」が10.8%、「健康の維持・管理に注力してほしい」が45.6%でした。

60歳代後半層の雇用確保に必要な取り組みを聞いたところ、「健康確保措置」が34.9%で最も多く、次に多いのが、「継続雇用者の処遇改定」の31.3%でした。同じく70歳前半層に聞いたところ、「健康確保措置」が40.7%、「高齢者の処遇改定」が25.6%というような状況になっています。こうした企業のニーズや考え方も踏まえて、まずは企業内で65歳以降も継続雇用する取り組みを進めていくことが大きな課題になるかと思っています。

65歳以上の高齢者の雇用保険の変更

先ほど雇用保険法の改正があったと述べましたが、65歳以上の高齢者の雇用保険制度が変更されており、

図表4 賃金が下がったことについての考え（複数回答）

	総数 (千人)	賃金低下に否定的な意見				賃金低下に肯定的な意見				（%）	
		仕事がほとんど変わっていないのに、賃金が下がるのはおかしい	会社への貢献度が下がったわけではないのに賃金が下がるのはおかしい	仕事の責任の重さがわずかに変わった程度なのに、下がりすぎだ	在職老齢年金や高齢雇用継続給付が出るという下げるのはおかしい	仕事によって会社への貢献度は異なるので賃金が変わるのは仕方がない	仕事は全く別の内容に変わったのだから、賃金の低下は仕方がない	雇用が確保されるのだから、賃金の低下はやむを得ない	その他	無回答	
男女計	4,748	21.9	14.9	11.3	10.1	15.6	13.1	43.9	11.3	3.8	
60～64歳	2,579	23.1	15.4	13.8	10.2	15.1	11.6	44.3	12.1	3.0	
65～69歳	2,168	20.4	14.2	8.4	10.0	16.2	15.0	43.5	10.4	4.8	
男性計	3,558	20.3	14.9	12.8	11.3	16.9	13.2	46.8	8.1	3.5	
男性・60～64歳	1,893	21.7	15.5	14.8	11.7	16.3	12.1	47.7	9.6	2.4	
男性・65～69歳	1,665	18.7	14.2	10.5	10.9	17.5	14.4	45.8	6.5	4.7	
女性計	1,190	26.7	14.8	7.0	6.4	11.9	13.0	35.3	20.9	4.7	
女性・60～64歳	686	27.2	15.1	11.0	6.0	11.8	10.2	34.9	19.0	4.4	
女性・65～69歳	504	26.0	14.5	1.6	7.1	12.0	16.9	35.8	23.4	5.1	
うち継続雇用者計	1,888	30.0	20.8	17.0	15.3	14.6	6.0	47.5	8.5	1.2	
60～64歳	1,029	33.7	20.6	21.2	14.2	13.9	4.5	47.7	8.0	0.3	
65～69歳	859	25.6	21.0	12.0	16.5	15.6	7.9	47.3	9.0	2.3	

資料出所：JILPT「60代の雇用・生活調査」（2015年7月）

図表5 65歳以上の高齢者に関する雇用保険の変更

	2016年12月まで	2017年1月から		
	雇用保険への加入	雇用保険への加入	失業した場合	家族の介護で休業した場合
同じ会社で65歳以降も働く人	可能 高年齢求職者給付金は1回限り。介護休業給付金はなし	可能	高年齢求職者給付金あり ■ 賞金の50～80%の最大50日分 ■ 回数制限なし	介護休業給付金あり ■ 賞金の67% ■ 家族1人につき最大93日分
65歳以上で新たに雇用される人	不可			

今年の1月から施行されています(図表5)。昨年までは、同じ会社で65歳以降も働く人に限り雇用保険加入が可能で、高年齢求職者給付金は1回限りで支給可能、介護休業給付金は対象となっていませんでした。65歳以降で新たに雇用される人は雇用保険への加入自体が不可となっていました。

それが、65歳以降で新たに雇用される人も、雇用保険の対象になり、失業した場合、求職の意思があれば高年齢求職者給付金が回数制限なく、もらえるようになりました。家族の介護で休業した場合は、介護休業給付金(賃金の67%、約3カ月間給付)も支給されるようになりました。

高齢求職者のニーズに合った求人

60歳代の人で仕事に就けなかった人に、その理由を聞きましたが、「適当な仕事が見つからなかった」が最も多く36.2%でした。意外だったのは「家族の健康上の理由(介護等)」が15.9%もあったことで、先ほど説明した雇用保険の介護休業給付金なども活用しながら、仕事を継続していくということも今後の課題になっていくのかなと思っています。

60代の労働者に、どういう働き方を希望するか聞くと、最も多いのが「短時間勤務で会社などに雇われたい」(50.1%)で、「近所の人や会社などに頼まれたりして、任意に行う仕事をしたい」(15.3%)も結構多い結果となっています。60代の就業では、短時間や近場というのがキーワードになると思います。これから人手不足が進行し、企業が高齢者の求人を出す場合、高齢の求職者のニーズ(短時間、近場)に合った求人を出していくということも、重要だと思われます。

55歳以上の高齢者を中途採用した企業に、採用経

路や採用理由などを聞きました。ハローワークを利用する企業が多く、採用理由では、「応募があったから」採用したとする回答が多い。「勤務態度がまじめ」、「高い技能・ノウハウがある」など、高評価を下している企業も多いことがうかがえました。

働くことは健康につながる

60歳代前半層で働いている人に、65歳以降の仕事の継続について聞くと、「まだ決めていない。わからない」という人が31.4%で最も多い。こういう人たちは、優秀な人も多いと思うので、企業のほうから退職後の就業の働きかけも重要だと思っています。

60歳代後半層で働いている人に、70歳以降はどうするか聞いてみると、こちらも「まだ決めていない。わからない」(23.4%)が多いのですが、「生きがいや健康のために、元気な限り働きたい」(30.8%)が3割にのぼっています。我々の調査研究でも、働くことが健康につながっているとする研究結果があり、健康、生きがいのためにも可能な限り働くことの働きかけ、支援は重要だと考えています。

60代後半層以降の雇用の課題のまとめ

60歳代後半層以降では、やはり人口減少のなかで、いかに雇用を拡大していくかが課題となります。

それには、企業側が課題としている健康確保措置や処遇などについて、具体的にアドバイスしながら65歳以降の継続雇用を進めていく必要があります。介護休業を申請する労働者が出てくることも想定されますが、出てきた場合に対応できるよう、企業も準備が必要です。

雇用保険制度の改正により、65歳以降の転職・再就職市場の活性化につながることを期待されます。65歳以降の労働者が希望する働き方のキーワードは、短時間、近場の仕事ですので、こうしたニーズを踏まえた求人も重要になってくると思います。

最後に、高齢者の職業能力開発も重要であり、60歳以降を見据え高齢期に入る前から職業生活設計をしたり、キャリアチェンジを試みたりすることも重要になります。それには、業種、職種の変化なども伴う場合もあり、高齢者自身も意識改革をしていく必要があると考えます。

日本水産株式会社のシニア職員制度

日本クッカー株式会社
人事労政担当部長 小西 敦美



3月1日から日本クッカーという会社に出向してありますが、本日は長年勤務していた日本水産の制度をご説明させていただきます。

当社（日本水産）では、かつての基幹事業であった遠洋漁業が終焉し、現在は「水産資源」のサステナビリティの実現を基本に、加工食品、冷凍食品、医薬品、調味料、物流事業等に領域を拡大し、2011年の創業100年を経て、グローバル化を推進しています。

従業員数は単体で正社員が1,116人、非正規社員が1,257人で計2,300人程度の規模です。平均年齢は42.41歳。最近では中途採用の人も増えていますが、正社員の半数近くを45歳以上が占めています。従いまして、あと10年もすると60歳前後の層がかなり厚みを増していきます。

「シニア職員制度」に役職定年制を導入

当社の高齢者の継続雇用については、定年後の再雇用制度（＝「シニア職員制度」）を導入しています。同制度では、60歳定年を過ぎても管理職になる「シニア幹部」と、一般職の「シニア一般」に分かれ、雇用形態はいずれも1年間の契約職員です（図表1）。

図表1 『シニア職員制度(定年後再雇用制度)』

◆ 社員区分

1)シニア幹部

・再雇用後に、幹部職員(管理職)としての高度な専門性が必要と会社が認めた職務に就く者。

- 1) 幹部職員(管理職)扱い。
- 2) 2013年度に「再雇用後、課長以上の役職に就く者」の要件は削除
⇒ シニア職員は部課長職(ライン長)には就かない

「役職定年制」導入
課長56歳・部長58歳

2)シニア一般

- 1) 上記シニア幹部に該当しない「フルタイム勤務者」及び「短時間勤務者」
- 2) 「フルタイム勤務者」は、定年前と勤務形態はほぼ変わらない。
- 3) 「短時間勤務者」は、労働日数、労働時間を希望に応じ個別に決定

➡ 雇用形態は、いずれも1年間の「契約職員」



2002年に現役（定年前）社員の人事制度の改定を行い、職務等級制度を導入しました。その4年後の2006年に改正高年齢者雇用安定法が施行され、65歳までの継続雇用が義務付けられました。年齢にかかわらず、仕事を基準に処遇するという職務等級制度をシニア職員にも導入した結果、当時のシニア職員制度は運用上、60歳を過ぎても部長や課長がいました。つまり、60歳になる月の終わりに定年退職し、翌月からシニア職員として再雇用される契約社員でありながら、部長や課長として以前と同じ処遇を受けていた——。これでは従来と何も変わっていないということで、その運用を見直し、60歳で全員退くようにしました。ただ60歳を過ぎて突然、「今日で部長は終わり。明日から平社員です」と言われても難しい。そういうこともあり、最近、役職定年制を導入したところなんです。そういう意味では、当社のシニア職員制度は、契約社員としての再雇用に、併せて役職定年制を導入しているのがポイントだろうと思います。

定年前の等級と連動しない「洗い替え方式」

シニア職員には、従来の「職務等級」制度に基づき職務等級基準で処遇しています。各等級の給与は一本（シングルレート）になっており、一番下の等級であれば最低賃金程度しかないというかなり厳しい仕組みになっています。

「職務等級」は本人が担う仕事に紐づいているのに対し、2015年度から現役社員に適用している「役割等級」は仕事内容が多少変わっても役割は変わらないという点で異なります。職能資格的な運用と言えるでしょう。シニア職員制度では、現役時代の等級を定年退職時に全てご破算にし、担当職務の価値算定をして新たな格付けを行います。つまり、定年前の「役割等級」とシニア職員の「職務等級」は連動しない（洗い替え方式）こととなります。職務等級の格付けは、次の職場の上司が職務価値算定を行い、それを人事部が

図表2 『シニア職員制度(定年後再雇用制度)』

◆職務等級の決定

1) 定年前: 「役割等級制度」

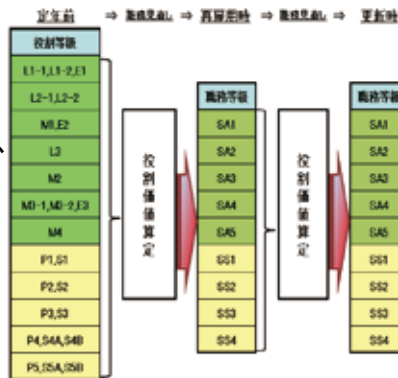
2) 再雇用時: 「職務等級制度」

「勤務形態」も含めた担当職務は、本人の希望を確認の上、グループ内で能力・適性・経験を勘案して決定。

担当職務の価値算定を実施し、等級格付けを行う。

3) 定年前の「役割等級」とシニア職員の「職務等級」は、連動しない(洗い替え方式)。

4) 1年契約なので、契約期間中の担当職務・職務等級変更は無い。報酬は外部労働市場を意識(契約職員と同水準)更新時は再度「価値算定」を実施。



そして希望者の7~8割が従前の職場を希望し、2~3割はグループ会社等への転籍を希望しています。

また、65歳以降については、22人の社員が引き続き勤務しています。冒頭、非正規社員が1,200人ほどいるとご紹介しましたが、そのうちの138人(22人含む)が60歳以上の社員です。

ニッスイに在籍していた頃、各工場から「なかなか人が集まらないので、65歳で辞められたら困る。68歳でも70歳でも元気で働けるならいいじゃないか」という話をよく聞かされていました。このように、好むと好まざるとにかかわらず、必然として70歳や生涯現役という問題を真剣に考え、受け入れていくことになるのではないかと考えています。

企業も個人も時代と向き合う覚悟が必要に

当社の今後のことを考えると、年齢にかかわらず人材を活用していく覚悟と、その仕組みを再構築していくことが求められると思います。その時にポイントとなるのが、55歳時点でのキャリア選択です。60歳で辞めるのか、シニア職員として残るのかを考えて行動に移す。こうした仕掛けを定年間際でなく、早めの段階で設けて、自身の会社人生におけるキャリアの棚卸しや、これからの人生設計を考える機会を与えることが重要です(図表4)。

図表3 シニア職員職務等級基準

等級	定義
シニア幹部	SA1 業界でも第一人者として認知されるレベルの高い専門性を必要とし、会社全体に影響を与える新しいビジネスモデルや事業の革新を生む職務を行う者
	SA2 業界でも有数と認知されるレベルの高い専門性を必要とし、会社全体に影響を与える新しいビジネスモデルや事業の革新を生む職務、または経営からの特命職務、部署長の戦略立案・実行管理および部署における付加価値創造・人材育成のサポートを行う者
	SA3 対外的にも知られるレベルの高い専門性を必要とし、事業全体に影響を与えるビジネスモデルの革新や事業の革新を生む職務、または経営からの特命職務、部署長の戦略立案・実行管理および部署における付加価値創造・人材育成のサポートを行う者
	SA4 対外的にも知られるレベルの高い専門性を必要とし、事業全体に影響を与えるビジネスモデルの革新や事業の革新を生む職務、または部署長からの特命職務、各課長の実行計画の遂行および各課における付加価値創造・人材育成のサポートを行う者
	SA5 社内トップクラスの専門性を必要とし、部署全体に影響を与えるビジネスモデルの革新や事業の革新を生む職務、または各課長からの特命職務、課としての実行計画の遂行および付加価値創造・人材育成のサポートを行う者
シニア一般	SS1 課内の業務全般のフォロー、自身の知識技能による恒常的な改善および関係メンバーの指導を行う者
	SS2 担当分野における専門知識を必要とする、課内の一定範囲の業務および関係メンバーのサポートを行う者
	SS3 一定の専門知識・技能を必要とする課内担当業務または定型的な業務を行う者
	SS4 上記にあてはまらない軽微な業務を行う者(短時間勤務)

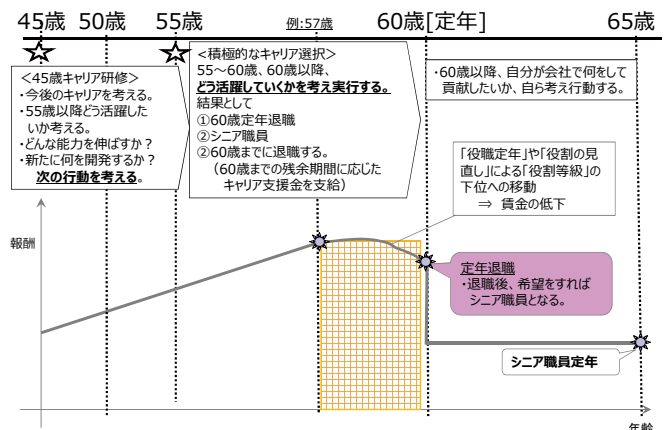
承認する形で決まっていく。具体的には、職務価値を判定する質問シートがあり、上長が点数をつけ、その合計点に応じて等級が決まったら、人事部がもう一度上長にヒアリングをして最終決定する方式をとっています(図表2、3)。

これらの方式を導入すると、処遇(給料)は一定年齢まで上がっていきませんが、役職定年制が56~58歳で適用されますので、実際には55歳を過ぎる頃から下がるような運用になります。

8割が「シニア職員」を希望

2013年度以降の状況をご紹介しますと、シニア職員を希望する人が約8割、希望しない人が約2割です。

図表4 55歳からのキャリアプランと報酬イメージ



生涯現役社会の実現に向けて ——『中高年齢者の活躍推進』の取組み

損害保険ジャパン日本興亜株式会社
人事部ライフデザイングループ主査 立花 一元



当社は来年で創業130年を迎える損害保険会社です。金融保険業界は合併が激しく、当社は、2014年9月に損保ジャパンと日本興亜損保が合併して発足しました。また昨年10月、グループの持ち株会社の商号を「SOMPホールディングス」に変更し、現在、中核会社として損保ジャパン日本興亜が位置づけられています。

本日のテーマは「生涯現役」ですが、高年齢期に至るまでの人たち、すなわち中高年社員の問題も企業としては重要だと考え、地道に取り組んでいく問題だと認識しています。

ダイバーシティの推進で女性管理職を3割に

中高年対策に関連する取組みを2点ご紹介します。1点目は、経営戦略の重要な柱の一つにもなっている「ダイバーシティの推進」です。「Diversity for Growth」(=多様性を企業の成長につなげていく)というスローガンの下、全社員で取り組んでいるところがポイントです。

損保に共通する特徴として女性比率が高いことが挙げられ、当社でも女性が55%を占めています。そのうえで、当社の女性管理職比率は、2016年7月時点で12.3%(240人)となっていますが、「2020年度末30%達成」を目標に掲げて取り組んでいます。そして男女ともに働き方の改革にチャレンジする「ワークスタイルイノベーション」を掲げ、多様な働き方を全職場、全社員で推進しています。

働き方改革の推進で生産性向上を

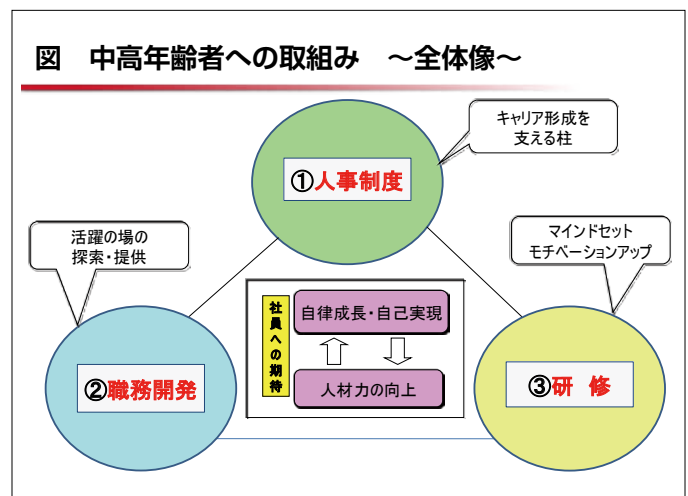
2点目は「働き方改革の推進」です。社員が健康でなければお客さまに安心・安全・健康は提供できないという視点からも、働き方改革を進めています。このため、時間と場所に捉われない柔軟な働き方の実践により、時間あたりの生産性を高め、多様な人材が活躍できる環境・制度を整備しています。

OB・OGと現役が一体となった企業文化づくりを

次に、人事部ライフデザイングループの業務を簡単にご紹介します。主な業務は、①35歳から60歳までの社員に対する「ライフデザイン研修」の企画・運営、②特別退職制度——定年前に社外に転職する社員をサポートする制度——の推進・運営、③OB会(社友会)事務局の運営、④中高年齢者対策の企画・推進です。③に関しては、前述のとおり2014年9月に会社が合併し、それに伴い2社の社友会も統合しました。現在、当社の社友会には9,000人を超えるOB・OGがおられます。社友会は当社とは別組織ですが、生涯現役という観点からも、現役と一体感を持った運営をしており、そうした企業文化をつくり続けていきたいと思っています。

中高年社員の自律的なキャリア形成に向けて

中高年齢者の取組みの全体像は図のとおりです。キャリア形成を支える柱が人事制度ですが、一言で言う、「知る」ことが重要だと思います。現場に長くいると人事制度を十分理解していないこともあります。従いまして、正しく理解させることが人事部の大切な仕事の一つだと考えています。職務開発については、



今後、社員も自分の生きる場所を自分自身で探していく必要性が高まっていきますので、活躍の場を探索し、会社も提供していくという意味から、「つくる」というキーワードで括れるかと思っています。3番目の研修は、マインドセットやモチベーションの向上を目的に実施するもので、「学ぶ」というキーワードが当てはまります。これらの三つのトライアングルをうまく進めていくことで、社員が主体的に行動し、自律的なキャリアを形成して成長することに寄与していこうと考えています。

「ライフデザインシート」で進路を考える

当社の人事制度をご紹介しますと、2010年に「コース別人事制度」を廃止しました。男女を問わず誰もがあらゆる業務を担い、部店長、役員までチャレンジできる制度になっています。そのなかで、国内外問わず転居・転勤のある「グローバル」と、転居・転勤がない「エリア」という二つの職種を設けています。

次に、評価やキャリアに関する制度についてご紹介します。仕事を評価する「目標設定シート」と行動（能力の発揮度）を評価する「自己チェックシート」があり、この二つが評価の軸になります。年度当初、中間、年度末など定期的に上長と面談し、フォローします。再雇用の社員も含め全従業員が対象になります。

キャリアに関しては、中長期のキャリアビジョンなどを記入する「マイキャリアプラン」と、定年を見据えた進路を考えるための「ライフデザインシート」があります。前者は65歳までの全社員が対象で、後者は42歳以上が対象。「ライフデザインシート」の記入に当たっては、前述の特別退職制度を利用するのか、65歳までの雇用を希望するのかといった進路決定に関わる具体的な内容も想定され、毎年作成のうえ、上長との面談が義務化されています。

特別退職制度と再雇用制度

先ほどご説明しましたとおり、当社では多様な働き方を推進しています。具体的には、全社員を対象としたテレワーク（在宅勤務など）や、9パターンから選択が可能なシフト勤務、不妊治療や資格取得時などに利用できる「ライフ&キャリア応援休暇」、そして介護休業の取得回数の拡大についても法改正に先立って実施しています。

中高年齢者を対象とした制度には、前出の「特別退職制度」や、再雇用制度があります。特別退職制度は、60歳定年まで、会社が転籍先との給与の差額を保障しながら外部の活躍の場を提供する仕組みです。当社は代理店や取引先等への転籍を条件に、最長2年間のなかで出向期間を設け、転籍後はその会社の社員になって65歳まで勤務できる雇用環境を提供しています。もう一つ、業界団体への転籍もあります。こちらは公募した人材を人事部が推薦したうえで業界団体の試験に合格する形で、65歳定年制になっています。55、56歳をピークに毎年100人前後の社員が特別退職制度を活用して社外に転籍しています。他方、再雇用者は定年退職者の約6割を占め、最近では女性の再雇用率が上がっています。再雇用制度では、60歳を超えて満65歳年度末まで1年更新です。再雇用者の給与は、三つのテーブル体系があり、評価結果により毎年増減します。

「ジョブ・チャレンジ制度」で職務開発を

中高年齢者の活躍フィールドを拡大させるために、特別退職制度を運用したり、社内でも仕事の開発などに取り組んでいます。昨年、「ジョブ・チャレンジ制度」を導入しました。これは、中高年齢者のポストを追加し、自らの意志で応募する自己選択型の社内公募制度です。まだスタートしたばかりですが、内部監査、事故対応やコールセンターのオペレーター育成、法務などで活躍している社員もおり、積極的なキャリア形成や能力開発、専門性強化に取り組めると考えています。

「ライフデザイン研修」で自己理解を深める

35歳から60歳までを対象とした「ライフデザイン研修」は、年代別に3グループに分け、希望者を募り2泊3日で開催しています。各回の定員は50人。人生の三大不安である貧困、病気、孤独といったリスクをマネジメントするために、経済（マネー）、健康（心身）、生きがい（ライフ、キャリア）に関するテーマでプログラムを組んでいます。研修を受けることで、自分の強みを発見したり新たな気づきを得られ、これからの「ライフとキャリア」のプランを作成できるようになることが目標です。

生涯現役を目指して 全員参加による職場環境の改善

株式会社テクノスチールダイシン
常務取締役 小野 貴洋



当社は創業が2001年と比較的新しい会社ですが、本日は、生涯現役を目指した職場環境の改善の取り組みをご報告させていただきます。

企業プロフィール（図表1）にありますとおり、当社の事業内容は、建築用鉄骨製品の製造です。本社を栃木県宇都宮市に置き、工場は同県下野市の下野工場と埼玉県寄居町の寄居工場の2工場体制になっています。下野工場は、国土交通大臣認定の「Mグレード」工場です。従業員数は、ベトナム実習生を含めて63人が働いています。このうち60歳代が12人、定年を超えて働く70歳代も4人いて、最高年齢は76歳です。

当社のような小規模の建設業の場合、大手企業と異なり、処遇環境一つとっても決して魅力ある企業とは言えないなか、可能な範囲で改善を行ってきました。しかし2011年～12年に危機的な状況に陥り、根本的な改革なくして企業の存続はないと判断し、大改革に着手しました。

「Hグレード」取得を目標に

本題に入る前に、建設業界について若干ご説明します。図表2のとおり、「Sグレード」の認定工場を持つ建設企業は国内に約20社あります。「Sグレード」とは、国内における全ての建築物の製作が可能ということです。その次の「Hグレード」は国内に約230社あり、超高層ビルを除く全ての建築物の製作が可能な



企業です。その後に「Mグレード」「Rグレード」「Jグレード」と続き、その数は国内に約1,550社という状況です。「Mグレード」の認定を受けた当社の現在の目標は、「Hグレード」の取得です。そのために、社員の安定した雇用環境の整備や改善を行い、企業の成長に向けた改革に取り組みました。

課題に挙げたのは、①新たな企業風土の構築、②慢性的な人員不足の解消、③資格保有者の増員、④技術の伝承です。

そこで、「鐵を通じて社会へ貢献」をモットーに、社員の安定した雇用環境整備と地域に誇れる会社構築の未来発展を目指していくという長期ビジョン「アクション2030」を策定しました。この長期ビジョンを達成するために「ターゲット2020」と題して、具体的な見直しを行いました。この中で、「5S活動」の実践・徹底を図りながら、技術者・技能者の育成などにも取り組んでいます。

高齢者の戦力化 ——定年引き上げと退職金制度の新設

当社で働いている高齢者は非常に元気があり、こうした人たちの雇用環境の改善こそが人員不足の解消、ひいては企業の発展にもつながっていくという考え方

図表1 企業プロフィール

■ 事業内容	建築用鉄骨製品の製造 【鉄骨製品加工業】
■ 創業	平成13年
■ 本社	栃木県宇都宮市大曾2丁目2-42
■ 下野工場	栃木県下野市下長田11-4
■ 寄居工場	埼玉県大里郡寄居町大字末野129
■ 国土交通大臣認定	Mグレード工場(下野工場)
■ 資本金	3000万円
■ 従業員	63名(ベトナム実習生を含む)(平成28年9月現在)
■ 月産加工能力	1000トン(下野工場、寄居工場)

の下、高齢者の戦力化に取り組んでいます。

「同じ仕事で65歳までは働きたい」「できるなら生涯現役で頑張りたい」という社員の声を受けて、定年を60歳から70歳に引き上げました。その後は、会社が必要と認めた場合は期間を決めて再雇用することにしました。ただし上限の年齢制限は設けていません。

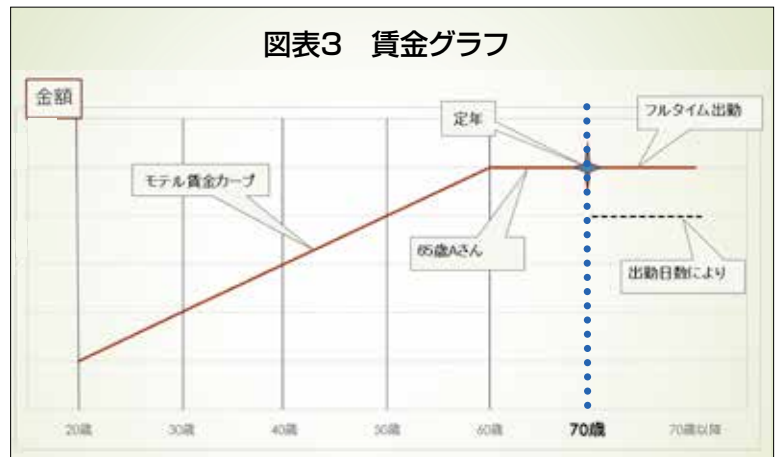
次に、退職金制度を2015年に新設しました。大手企業では当たり前だと思われるかもしれませんが、当社のような中小企業では退職金制度がない会社も多くあります。こうした制度改善に取り組んだ結果、高齢者の働く環境が変わったばかりでなく、若年者の働く意欲も増したという効果も見られました。

賃金制度についても見直しを行い、60歳まで年次昇給する仕組みに変えました。定年の70歳までは60歳時の基本給を原則として維持します。その後は出勤日数により変わりますが、原則として70歳の基本給と同等の時間給になっています（図表3）。

技能伝承で世代間のコミュニケーションが活発化

当社のような鉄骨業では、溶接の技術が非常に重要なので、高齢者の技術の伝承に取り組みました。具体的には、指導役の熟練工には指導料という報奨金を設けました。さらに、資格取得者には資格手当の制度を設けました。この取り組みにより有資格者が増えただけでなく、それまでにあった高齢者と若年者の壁がなくなり、コミュニケーションが活発化して明るい職場に変わっていきました。

続いて、作業環境の改善にも着手しました。経営コンサルタントの指導を仰いだり、「5S」を徹底している企業に全社員で見学に行ったりして、「5S」活動の真の目的は、「守ることを決めて、決めたことを守る」ことだと初めて知りました。徹底した「5S」活動の実践を通じて職場環境が変わり、そのプロセスで人が育ち「人づくりの基礎」となるということを実感したのです。当社のような鉄工所の作業現場は乱雑が当たり前ですが、「5S」活動の結果、例えば凹凸のある場所には安全てすりを付けたり、鉄の残材等は高齢者の発案により「ごみステーション」をつくり、地域に寄贈するようになりました。さらに安全衛生委員会を設立し、経験知豊かな高齢者をリーダーとして、



図表4 Hグレード必要資格者の確保

資格者	平成24年度	平成28年度
二級建築士	2名	5名
鉄骨製作管理技術者	1級2名 2級2名	1級7名 2級4名
建築施工管理技士	1級0名 2級2名	1級2名 2級1名
建築鉄骨製品検査技術者	1名	3名
溶接WES資格	2級2名	2級4名
溶接NDI資格	レベル①1名レベル②0名	レベル①1名レベル②2名
溶接技能者各種	4名	8名
AW溶接資格	0名	5名

若年者に危険な作業や場所を教え、職場全体の安全衛生を改善していくよう活動しています。

高齢者の活用が有資格者や売上の増加に

以上のような取り組みを2014年から行ってきた結果、会社がどのように変化したかといえば、2013年当時は従業員数33人、売上高（年商）15億円でしたが、2015年度には売上が31億円、従業員数も63人とほぼ倍増となりました。またHグレード取得に必要な有資格者の確保についても、ほぼ倍増しています。特に「AW溶接資格」はゼロでしたが、現在は5人が取得するまでになりました（図表4）。

当社の場合は、企業存続をかけた取り組みでしたが、高齢者を活用することで若年者との融合も図ることができ、有資格者の確保や売上高の増加にもつながったと認識しています。まだまだ発展途上ではありますが、真剣に取り組むことで会社が変わるということを強調したいと思います。

大和ハウス工業のシニア社員活用の実態

大和ハウス工業株式会社
東京本社人事部次長 菊岡 大輔



大和ハウスと言いますと、戸建て住宅をイメージされる方も多いかと思いますが、売上に占める割合は2割強で、集合住宅や商業施設などの建設をはじめ、物流倉庫や医療介護施設なども手がけています。また最近では、本業から派生して、環境エネルギーや農業、ロボット関係の分野にも進出し、さらに中国、東南アジアやアメリカなどを中心に海外事業も展開しているので、いわゆるグローバル人材も必要としています。

当社の従業員数は約1万5,000人、売上高は一昨年度の実績で約1兆6,000億円。グループ全体の売上が約3兆2,000億円です。

シニア社員の雇用制度を段階的に拡充

当社では、少子高齢化の進展による労働力不足を補うことを目的に、シニア社員が「生涯活躍」できる道を段階的に拡充してきました。それまでは長らく60歳定年でしたが、2003年に定年後の「嘱託再雇用制度」を導入。2006年には「嘱託再雇用制度」の選定基準など、運用の見直しを図りました。翌07年には、定年の時期を「60歳到達月」から「60歳到達の年度末」に変更・統一しました。また、2011年に「理事制度」を導入し、60歳以降も役職に残れる制度を採用しました。そして2013年、定年年齢を引き上げ「65歳定年制」を導入します。翌14年に1年間の反省を踏まえて制度を見直し、「理事制度」の運用も見直しました。そして27年には、65歳定年後も会社で働き続けられる制度として「アクティブ・エイジング制度」を導入しています。

シニア社員のモチベーションを維持させる制度に

当社は、業界の中では先駆けて2013年に65歳定年を導入しましたが、その狙いはシニア社員を戦力として囲い込み、モチベーションを維持させるためには、より魅力的な制度の導入が必要だったからです。建設業界では、2020年の東京五輪に向けて深刻な人手不

足の状況にあります。さらに当社の場合、新規事業やグループ会社の経営者不足、海外進出の加速などを見据えると、どう考えても人が足りません。

従前の嘱託再雇用制度では、60歳定年後に残る社員は半分程でした。増加傾向にはありましたが、それでも定年を機に会社を去る人材が多い。それはあまりに勿体ないということで、何とか会社に残ってもらおうと考えました。その際、シニア社員が疎外感を感じることなく、一体感を持って仕事ができるようにするために、所属する支店の業績にも責任を負ってもらい、結果を出せば処遇で報いる人事制度にしようと考え、その答えとして選択したのが「65歳定年制」でした。

65歳定年制——評価に応じた処遇がポイント

65歳定年制では、65歳まで「期間の定めのない職員」になります。ただし60歳で「役職定年」となりますので、いわゆるキャリア転換のタイミングは60歳時に残しています。給与については、60歳到達時の職能資格級と毎年の査定で決まる基本給の部分は従前と変更していません。職員なので手当も復活させました。そして大きく変わったのが賞与です。従前の嘱託時代には年間2カ月で固定していましたが、一般社員と同様に、所属する支店や組織の業績と個人の評価・査定により変動し、支給率は一般社員のおよそ3分の2程度となっています。

年収水準で見ると、嘱託時代は定年退職前と比べて平均5～6割程度でしたが、現在は、役職定年前の平均7～8割に上がっています。もちろん個人により増減幅の違いはあります。例えば、60歳到達前も1プレーヤー（一般職）だった人は定年後もそれほど変わりません。一方、定年前に重い役職に就いていた人は、役職から外れる分、3割くらい減るという形になっています。退職金は、本来であれば65歳まで積み立て続けるべきなのですが、諸事情を勘案し、60歳到達時に支給することにしました。ただ企業年金につ

図表1 「65歳定年制」の概要

「雇用の安心感」と「評価に応じた処遇」が設計上のポイントとなった。

	従前の「嘱託再雇用制度」	「65歳定年制」
雇用形態	60歳で定年後、1年更新の嘱託（更新条件あり）	60歳で「役職定年」となるが、引き続き、期間の定めのない職員
給与	60歳到達時の職能資格級と毎年の査定により基本給を決定	基本給は変更なし 但し、職員対象の手当を新設／復活
賞与	年間2ヶ月の固定	一般社員と同様に、支店業績および個人査定により変動 （支給率は一般社員の2/3程度）
年収水準	定年退職前の5～6割程度	役職定年前の7～8割程度
退職金	定年退職時に支給	60歳到達時に支給（変更なし）
福利厚生	企業年金の積立の対象外	引き続き、企業年金の積立の対象

いては、従来と異なり65歳まで積み立てが続きます。

「理事」「メンター」「プレイヤー」の3コースを用意

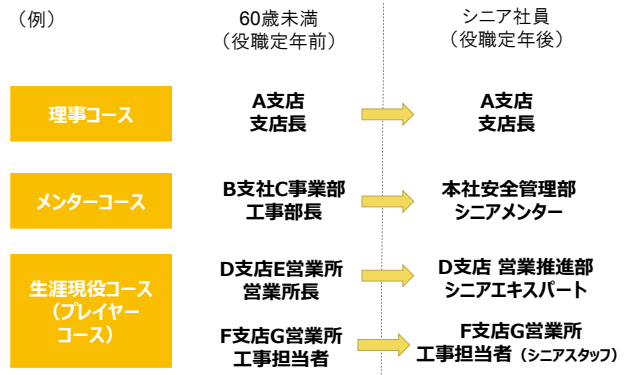
65歳定年制の運用においては、60歳の役職定年後にどのような形で活躍してもらうのかというのが一つのポイントになります。2014年の見直しのなかで、従来の「理事コース」に加え、「メンターコース」「プレイヤーコース」というコースを設けました。その中から、自分の働き方や役割・期待を理解してもらう。つまり、シニア社員の「活躍の場」を明確にすることが、制度を機能させるカギだと考えています。

「理事コース」は、特例的に引き続き組織の長にとどまる人。例えば、〇〇の支店長だけれど、代わりがなかなか見つからないという時に、引き続き、その支店長を60歳以降も務めるといったパターンです。「メンターコース」は、後進の指導や教育に特化したもので、例えば、B支社の工事部長だった人が安全指導の部署に移り、周辺支店の現場の安全指導を担う。そうした社員を「メンター」と呼んでいます。そして多くの社員は、「プレイヤー」として活躍してもらいます。ただ、例えばどこかの営業所長だった人が、一営業マンとして、それまで自分の部下だった人の下で営業をするかと言えば、現実的ではありません。所属していた営業所に残るのではなく、例えば営業推進部のような、銀行や税理士とパイプづくりをして、情報を営業マンにつなぐといった形で活躍してもらいます。また、もともと組織の中でプレイヤーとして働いていた人は変わらず同じ職場で同じ仕事をしてもらいます。

3コースの人数比は、「理事コース」が約5%、「メンターコース」は約15%、残り約80%が「プレイヤー

図表2 「65歳定年制」の運用のポイント

シニア社員の「活躍の場」を明確にすることが、制度を機能させる「カギ」。



コース」になっています。会社として一番期待しているのはプレイヤーとして働き続けてもらうことなので、社内通達上では「メンターコース」は10%を上限にしています。ただ、毎年メンターへの推薦が多く、現実には上限を少し上回っています。

「アクティブ・エイジング制度」で生涯現役を

2015年に導入した「アクティブ・エイジング制度」では、65歳定年以降も年齢の上限に縛られることなく、働き続けられる制度になっています。定年後は1年更新で嘱託として残り、本人が希望して会社も必要とする場合は、70歳でも80歳になっても働いてもらいたいと当社では考えています。

給与（月20万円）が随分安いと思われるかもしれませんが、当社の企業年金を合わせると、61～65歳時と遜色ない水準となっています。勤務形態は、健康を考えて原則週4日勤務にしています。

図表3 「アクティブ・エイジング制度」（平成27年導入）の概要

定年以降も年齢の上限に縛られることなく、働き続けることが可能に。

