

<h1 style="margin: 0;">元 氣 の 源 通 信</h1> <p style="margin: 0;">人事労務・社会保険等手続き・助成金・給与計算</p>	<p style="margin: 0;">特定社会保険労務士・経営士 深川順次</p> <p style="margin: 0;">福岡市博多区比恵町 11-7-701</p> <p style="margin: 0;">TEL 092-409-9257 FAX 092-409-9258</p>
<p>(今月の言葉) 高齢社員を戦力化する</p> <p>① 20年後労働力人口の3割は高齢社員に！</p> <p>② 3つの対策で戦力化する</p> <p>③ 仕事成果に応じた賃金にする</p>	

2013年1月号 (第121号)

「2013年中に25.1%、日本の総人口の4人に1人が65歳以上」

団塊世代のS22年、23年生まれが65歳以上となり高齢化に弾みがかかっています。

今年4月からは年金の支給開始年齢も引き上げられます。今まで60歳から支給されていた報酬比例部分も61歳から65歳へと段階的に引き上げられます。それを受けて希望者全員の雇用保障を制度化した改正高齢法が4月から施行されます。

すでに、サントリーや大和ハウス、ヤマト運輸等が65歳定年制を導入しています。

企業にとっては60歳以上のシニア層を生産者として活かし、消費者として開拓することが新たな競争力の源泉となる時代の到来です。このことはシニアの健康寿命を延ばし社会保障費の削減にもつながります。また高齢化の先進国である日本を活かす道でもあります。

今回は、「シニアを生産者として活かす」「高齢社員を戦力化する」対策について取り上げます。

高齢社員を戦力化する

20年後労働力人口の3割は高齢社員に！

日本の人口の減少が止まりません。昨年2012年は人口の自然減が21万人。このまま推移すると2030年には65歳以上が人口の3分の1以上となり、生産年齢人口(15~65歳)の急激な減少が予測されています。

今年の4月からは今まで60歳から支給されていた年金(報酬比例部分)もまず61歳へ、2025年度には65歳に引き上げられます。定年になっても年金は受給できないという事態になるのです。これを受け、65歳までの希望者全員の再雇用制度を義務付ける高齢法が4月から施行されます。(段階的措置あり)

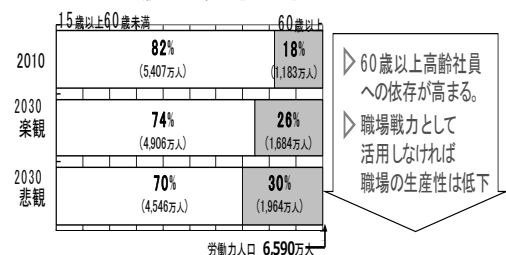
この2点から、60歳以上の雇用が拡大し、2030年には労働力人口の26~30%を占めると予測されています(右図参照) 中小企業ではそれを先取りするような形で従業員の高齢化が進んでいます。

今までは、多くの企業では定年後「年金を加味して給与を下げる」「再雇用基準で選別し有期雇用する」など補助労働力として再雇用してきました。

しかし今後はできなくなります。高齢者を戦力することが求められています。そうしなければ企業生産性の低下をまねき、企業の競争力の足かせになりかねません。まさに**高齢社員の戦力化**は当面する最大の人事課題となっています。

補助労働力から職場戦力に

企業は、労働力の確保のためにも、高齢期雇用保障のためにも70歳までの雇用をせざるをえなくなる



1. 高齢社員を職場戦力にするには対策が必要、時間がかかる。

“その時”になってからでは間に合わない。対策している会社と大きな企業力格差。
⇒ 高齢社員戦力化は、21世紀10最大の人材戦略。

2. 中小企業にはこの事態がもっと早くくる。

大企業の「適齢労働力の思い込み」のありをくって、一足早く、高齢社員に頼らざるをえなくなる。できるだけ早い70歳戦力化の取り組みが必要。

3つの対策で戦力化する

では、どのような対策で戦力化するのか。

そのためにはまず、高齢者の強みと弱みをしることが大切です。

【高齢労働力の強み】

- ①習熟性（蓄積・高度化した専門能力・技能）
- ②経済性（相対的に低い賃金で活用できる）
- ③勤勉性（勤勉な仕事生活の習慣がある）
- ④変動性（定時、定日勤務にこだわらない）

【高齢労働力の弱み】

①定年前〇B化

「定年後は楽をしたい」「違うことをやってみたい」

②定年後腰掛仕事

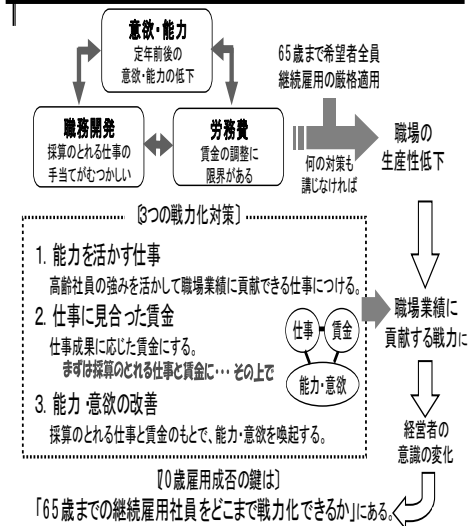
その背景に賃金の低下、雇用契約の短期化がある
高齢者の強みを活かせば高い生産性を保つことができますが、活かすことができなければ補助労働力にしかありません。

ではどうしたら戦力として活かすことができるか。

- 1つ目は、能力を活かす仕事につけることです。
- 2つ目は、仕事成果に応じた賃金にすることです。
- 3つ目は、能力・意欲の改善を行うことです。

今回は、2つ目の「仕事成果に応じた賃金にする」を取り上げます。

高齢社員を戦力にする3つの対策



仕事成果に応じた賃金にする

定年後は給与を下げ一律にしている企業が多く見受けられます。ここには戦力化という点から2つの問題があります。

1つ目は減額です。多くの企業では定年後、あるいは定年を延長しても60歳以後は給与を大幅に下げています。大企業では50%以下（55歳と60歳時点の2段階で減額するところも多い）がほとんど。中小企業の場合はそもそもそんなに給与が高くないということで、60~70%ぐらいを保障するところが多い。

しかし、納得のいかない賃金低下はモチベーションの大幅な低下を生み、補助労働力化（腰掛仕事）につながりかねません。ここはできるだけ納得のいく説明が必要となります。

日本の給与制度では、定年で賃金処遇を一度リセットする仕組みとなっています。継続雇用後の賃金は、定年前とは一切関係なく、その時点の能力を時価評価して決めることとなります。つまり高齢労働者の市場賃金で決まるということです。高齢者の市場賃金は

- ①高齢労働力の需給（ほとんど需要がない、供給過剰）
- ②生計費負担の低下（子供たちの独立など）
- ③生計費の賃金依存度低下（年金、退職金などにより通常の賃金依存度が低下する）

などにより、かなり低く抑えられているのです。市場賃金はハローワークから出されている「中途採用時賃金情報」を参考にされるとよいと思います。

2つ目は一律という問題です。これでは企業に貢献してもしなくても同じということになり、高齢社員の補助労働力化（腰掛仕事）につながりかねません。高齢社員でもキチンと評価をし、貢献度に応じた給与を支払うという仕組みが必要です。つまり高齢社員の賃金は市場賃金+α（その企業で蓄積したその企業でこそ役に立つ固有能力を評価した額）とすることが大切です。