

元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける
共働・共育・共生社会を実現しよう

特定社労士・人事コンサルタント 深川順次
福岡市博多区比恵町 11-7-701
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 高齢者を戦力化する

- ①60歳以降の賃金の見直し
- ②高齢者が意欲を持てる賃金制度にする

2017年5月号 (第166号)

「総人口 自然減最多 29.6万人」

4月14日総務省は2016年10月1日時点の人口推計を発表しました。それによりますと、総人口は過去最多だった2009年から110万人減少。この1年は約30万人と減少幅が更に広がっています。生産年齢人口(15~65歳)は前年比72万人の減少で20年前から1000万人も減少しています。一方、65歳以上は前年比72.3万人の増加で人口に占める割合は27.3%となり、過去最高を更新しています。

超少子高齢社会の中で、社会の活力を維持していくためには、65歳までは第一線で活躍できること、65歳以降の雇用も継続していくこと、高齢者が意欲を持てる環境づくりが待たなしで求められています。

今回は、とくに「高齢者の戦力化」に向けた賃金制度について学んでいきたいと思います。

高齢者を戦力化する

■60歳以降の賃金の見直し■

60歳以降の賃金は、次の3点から見直しが求められています。

【年金等の公的給付に依存した賃金の見直し】

これまではほとんどの企業が年金等の公的給付を加味した賃金制度でした。例えば

①60歳からもらえる年金額は平均8~10万円ぐらい

在職高齢年金制度で年金と給与を合計した額が28万円を超えると年金が減額される。

②60歳時の給与の61%以下にすると高齢給付が最大15%付与される

これを考慮した賃金を60歳以降の最適賃金としてきたのです。

その典型的給与額が18~20万円です。

これが60歳以降の賃金相場となっていたのです。

しかし、平成28年4月以降に定年を迎える従業員(男性の場合)は、基本的に62歳からしか年金は支給されません。さらに65歳まで段階的に上げられます。

年金等に依存しない賃金制度が求められています。

【一律賃金の見直し】

60歳以降の賃金は、全員一律、あるいは個人ごとに一律としている企業が多くあります。例えば全員18万円、あるいは定年後の給与は定年時の給与や定年後の仕事内容から個別に決定するが65歳までは同額(減額もあり)などです。

企業に貢献しようがしまいが一律ということであれば、「あなたは貢献しなくても良い存在だよ」「成長する必要はないよ」と言っているようなものです。

これでは、高齢者の「貢献しよう、成長しよう」という意欲を削いでしまいます。

貢献度、成長度に応じた新たな賃金制度が求められています。

【同一労働同一賃金からの見直し】

政府の「働き方改革」の目玉の一つが、「同一労働同一賃金」です。正規、非正規の処遇格差の是正を目的にしたものですが、これが60歳以降の賃金にも影響を与えることが予想されています。労働契約法20条でも非正規(60歳以降のほとんどが非正規)に対する「不合理な労働条件の禁止」を謳っています。

「同じ仕事内容なのに定年というだけで減額できるのか」ということです。すでに「長澤運輸事件」として裁判で争われています。地裁では減額できない、高裁ではできるとなり、最高裁で係争中です。

今までは、年金の支給もあり、60歳定年後は減額されることが慣習として認められてきましたが、今後は「同じ仕事内容」であれば、不合理な減額は認められない可能性が強まっています。

■高齢者が意欲を持てる賃金制度にする■

企業の活力を維持・向上していくためには、高齢者の活性化抜きにはできません。そのためには高齢者が意欲を持てる賃金制度にすることです。その典型例として以下3点を紹介します。

【高齢者の貢献度、成長度に見合った賃金にする】

何よりも大切なことは、高齢者がもっと貢献しよう、もっと成長しようという意欲が持てる仕組みをつくることです。阻害要因がなければ年齢に関係なく貢献意欲、成長意欲を持つことができると思います。(定年制も阻害要因の一。定年制を65歳以上に引上げることが求められている)

そのためには自社にあった貢献内容、成長内容を明確にすることです。

- ①期待成果の実現度
- ②期待成果を実現する重要業務の遂行度
- ③重要業務を遂行できるだけの知識・技術の習得度
- ④勤務態度の遵守度

から明確にし、それを成長シート(評価シート)にまとめましょう。

これを用いた面談等によって高齢者にも常に貢献意欲、成長意欲を持ち続けてもらうことが大切です。

その上で、上述した4点から評価を行います。たとえ定年後であろうとも評価が同じであれば、これによる貢献給、成長給は同じということになります。これが貢献度、成長度に見合った賃金です。

ただし、年功給として支給されている年齢給や勤続給があればそれを見直すことも大切です。

【就業自由度・役割等に応じた賃金にする】

これは、就業自由度、期待する役割、成果への期待の3つの視点から比較して決定する方法です。

- ①就業自由度…定年前に比べた勤務時間、勤務日数、残業時間が変わることによって時間的な拘束性がどの程度低下しているのか、また配置転換の頻度、出張の頻度という観点から評価する。
- ②期待する役割…担当する仕事内容・範囲、職責(責任の重さ)等から総合的に評価する
- ③成果への期待…人事評価を行っているのか、どのような人事評価を行っているのかという観点から評価する。

区分	評価項目	① 59歳まで	② 60～65歳	②/①
役割	仕事の内容	100	80	
	仕事の範囲	50	30	
	管理責任	50	30	
	後継者育成責任	30	50	
就業自由度	労働時間	100	100	
	所定外労働時間	40	20	
	出張の頻度	40	20	
成果への期待	評価	100	100	
	計	510	430	0.84

右図は、この評価項目を点数化し、60歳前後の比較を行った事例です。

これを基に、60歳以降の賃金額を明らかにします。

【コース別賃金にする】

これは、職務内容や職責から3つないし4つのコースを設け、これに応じた賃金を設計する方法です。例えば、下図のようなコースを設けます。

高年齢者格付け	定義
管理職コース	・組織運営に責任を持ち、部下を管理監督する
指導職コース	・後輩に技術やノウハウを伝授する
基幹業務コース	・仕事の棚卸しに基づいて、整理された仕事を着実にこなす
補助業務コース	・管理職等の指示の下、補助的な仕事を着実にこなす

※浜銀総合研究所作成

これは、高年齢者に従事してもらいたい職務内容が、補助的な職務内容から管理職的な職務内容まで幅がある場合に活用できます。これらのコースに応じた賃金にすることで、企業・高齢者の双方にとって納得感のある選択肢を提供できます。

何よりも大切なことは、高齢者が「貢献しよう・成長しよう」という意欲をもてる評価・賃金制度(人事制度)にすることです。これが「高齢者を戦力化する」上で不可欠です。