

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
みんなが笑顔で暮らせる社会をつくろう

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
特定社労士・人事コンサルタント 深川順次
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 年齢に関係なく社員の成長・貢献に応じて処遇する

- ①最高裁判決が意味するもの
- ②高齢者が意欲をもって働ける社会を実現する
- ③社員の成長・貢献に応じて処遇する人事制度をつくる

2018年8月号(第178号)

65歳以上が総人口の約30%。超高齢社会です。この比率が50年後には40%に達すると予想されています。高齢社員の雇用維持(人材確保)と戦力化なしには活力ある社会を維持できなくなっています。

「高齢社員に活躍してもらうには定年引上げがベスト」(ホンダ)「高齢社員は会社の宝、重要な戦力として活用する」(オリックス) ホンダやオリックスをはじめ、多くの企業が定年を65歳に引き上げています。

さらに65歳を超えても働ける社会の実現です。すでに太陽生命保険やすかいら一く、大和ハウスなどは70歳までの継続雇用や上限なしの継続雇用制度を導入しています。

こうした中、注目されていた最高裁判決が出ました。今回は「長澤運輸事件」で下された最高裁判決をみながら、高齢社員の賃金処遇について考えたいと思います。

年齢に関係なく社員の成長・貢献に応じて処遇する

■最高裁判決が意味するもの■

「長澤運輸事件」とは、定年後再雇用された運転手3人(原告)が、「労働契約法20条」に違反する労働条件の相違があるとして、正社員と同等の地位の確認および賃金の差額と遅延損害金の支払い等を求め、会社(被告)を訴えた事件です。

「労働契約法20条」は、いわゆる期間を定めた非正規社員(パート、契約社員、嘱託社員など)と期間の定めのない正規社員との労働条件(処遇)の相違について、以下の3点を考慮して不合理と認められるものであってはならないとしています。

- ①業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度
- ②職務の内容及び配置の変更の範囲
- ③その他の事情

地裁では「①②は、定年後も全く相違がなく正当と解すべき特段の事情も認められない、労働契約法20条違反」と判断し、原告側勝訴。

これに対して高裁では「定年後の賃金が2割ぐらい減額されるのは広く行われていること」、社会的相当性があるなどとして「③その他の事情」を総合的に判断して、被告側勝訴。

そして最高裁判決です。判決は、精勤手当及び超勤手当に係わる労働条件の相違は労働契約法20条に違反するとして高裁判決を一部破棄しましたが、それ以外の労働条件の相違は、不合理なものとは言えず、同条に違反しないと高裁判決を維持しました。

「不合理なものといえない」理由について、おおよそ次のように述べています。

- ①定年制は賃金コストを一定限度削減するための制度である
- ②再雇用者は長期間雇用することを予定されていない
- ③一定の要件を満たせば老齢厚生年金の支給を受けられることも予定されている

それ故、労働契約法20条の「その他の事情」に該当するとして不合理ではないと結論付けています。

しかし、最高裁が上げた「不合理なものといえない」理由は、急速に進む少子高齢化と高齢者雇用をめぐる現状から言えばきわめて根拠にとぼしいものと言わざるをえません。はっきり言って時代遅れの考え方だと思います。

■高齢者が意欲をもって働ける社会を実現する■

超高齢社会の中で、最も求められているのは、高齢者が意欲をもって働ける社会の実現です。少なくとも65歳までは第一線で働ける制度、同時に70歳までは働ける制度の整備が求められています。

前述したように、65歳に定年制を引き上げたり、70歳までの雇用制度を導入する企業が増えています。中小企業では、多くの企業で当たり前65歳を超えた社員が働いています。団塊世代は70歳ぐらいまで働く人も多い。こうした中で、最高裁判決のように60歳以降は「長期間雇用することが予定されていない」といえるのかということです。

同時に現在60歳を迎える社員は62歳までは年金を受給できません(繰上げ受給者を除く)。それが6~7年後には65歳まで引上げられ、60歳から5年間も年金が支給されなくなります。こうした中で60歳の社員に向けて「年金の受給が予定されているから賃金を減額する」といえるのかということです。

そうしますと、最高裁が上げた「不合理なものといえない」ことの「積極的根拠」は、「定年制」だけ？となります。確かに今まで定年制(大多数は60歳定年制)は「賃金コストを一定限度削減するための制度」として機能してきました。しかし賃金の減額は、60歳から年金が支給されることと表裏一体で作られてきたものです。在職老齢年金(給料が多くなればなるほど年金が多く減額されるという制度)によって更に補強されてきました。

ただ、年金支給年齢が引上げられていることもあり、「定年」というだけで、賃金を減額することも再考する時期を迎えています。

最高裁判決では、高齢者が意欲をもって働ける社会は実現できないと思います。

ではどのように処遇すればよいのか！

年齢に関係なく社員の成長・貢献に応じて処遇することです。

■社員の成長・貢献に応じて処遇する人事制度をつくる■

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。

多くの企業は60歳定年制の下で、60歳以降は定年前とは違う評価、違う処遇を行ってきました。60歳以降はプラスαと位置づけてきたからです。これでは60歳以降の社員に貢献意欲、成長意欲を持たせることは難しいと思います。今一番求められているのは、年齢に関係なく成長度、貢献度に応じて評価し処遇することです。

体力や身体的機能は衰えても、気力、意欲、そしてチャレンジ精神がある限り、人間は成長できるし、企業や社会に大いに貢献できます。第一線で活躍している60代の経営者、政治家、芸術家は沢山います。そうした人達が、年齢で制約を設けない限り、いつまでも成長・貢献できることを実証しています。

企業に求められているのは、年齢に関係なく成長・貢献できる仕組みをつくることです。そして年齢に関係なく成長度、貢献度に応じて処遇する仕組み＝人事制度をつくることです。

【自社に合った評価基準を明確にしよう】

そのためには自社にあった貢献内容、成長内容やその評価基準を明確にすることです。

例えば次の4項目からその内容を明らかにします。

- ①期待成果の実現度 (売上＝客数×客単価など)
- 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

それを成長シート(貢献シート)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。

その上で評価を行います。年齢に関係なく評価が同じであれば、これに対応する貢献給、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、年齢を基準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。

年功給中心から成長給・貢献給中心に転換することが求められています。