

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

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) 高齢社員を戦力化する

- ①戦力化を阻害している「福祉的雇用」
- ②定年年齢や継続雇用上限年齢を延長する
- ③高齢社員が意欲を持てる処遇にする

2020年1月号(第192号)

「就業人口の5人に1人が60歳以上」「高齢社員はすでに大きな社員集団となっている」「活力ある社会を実現していくためには高齢社員の戦力化と活躍が不可欠である」

11月28日に開催された「生涯現役社会の実現に向けたシンポジウム」に参加しました。その中で強調されていた言葉です。

超少子高齢社会の進展の中、高齢社員が更に増大していくことは確実です。この現実をふまえ高齢社員を更に戦力していくことが求められています。

今回は、「シンポジウム」で語られた内容を踏まえながら、検討していきたいと思います。

高齢社員を戦力化する

■戦力化を阻害している「福祉的雇用」■

高齢社員を戦力化していくうえで最大のネックになっているのが、「福祉的雇用」です。「定年(大企業等の場合は役職定年)とともに役職が無くなる。1年更新で非正規社員となる。定年前に人事評価をしていた企業も、定年後は評価なし、成果も期待しない。処遇は定年時に一律減額、それ以降下がることはあっても、上がることはない」などです。

こうした雇用を、「シンポジウム」で基調講演を行った今野浩一郎氏は、「福祉的雇用」(置いてやる雇用)と名付け、「私だったらグレます」「賃金だけもらおうかとなる」と述べ、その改善を求めています。

処遇面から言えば、次の2点から見直しが求められています。

【年金を加味した減額給与の見直し】

60歳以上の賃金相場は、年金を加味した給与を前提に組み立てられてきました。その典型例が月額給与18~20万円です。厚生年金に40年加入していれば特別支給の年金額は大体月10万円ぐらいです。この年金額と給与を合わせて28万円以上となれば年金額が減額させる制度(在職老齢年金制度)もあって、前記した給与額は定年後の「最適賃金」として推奨されてきました。

しかし、年金支給開始年齢が引き上げられています。現在定年を迎える社員は63歳まで年金は支給ありません(繰り上げを除く)。5年後には65歳までは年金が支給されなくなります。給与の見直しが行われていない企業では、年金が支給されていた社員との生活水準の格差が発生しています。これでは高齢社員のモチベーションは維持できません。やる気のない「グレル」高齢社員の土壌となっているのです。

【一律給与、一律減額給与の見直し】

例えば、60歳定年後は全員一律18万円、あるいは職務ごとに営業は20万円、その他は18万円、また60歳定年後は、定年前の60~70%の給与で個別に決定するが65歳まで変更なし(減額はあり)などとしている企業が多く見受けられます。

企業に貢献しようがしまいが一律ということであれば、高齢社員にあなたは「貢献しなくてもいいよ」「成果を上げる必要はないよ」「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、高齢社員の「貢献しよう、成果を上げよう、成長しよう」という意欲を削いでしまいます。

貢献、成果、成長に応じた新たな賃金制度が求められています。

以下、高齢社員を戦力化するための対策を紹介します。

■定年年齢や継続雇用上限年齢を延長する■

【65歳定年制を導入する】

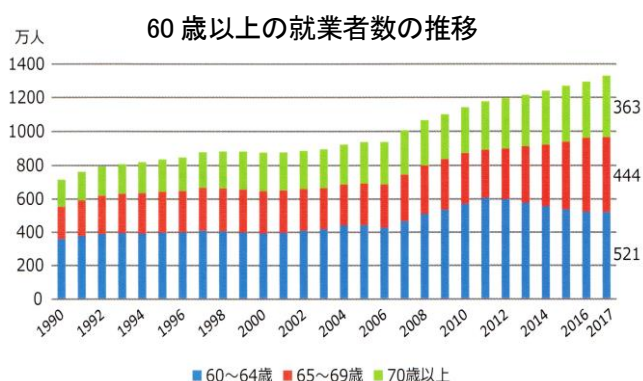
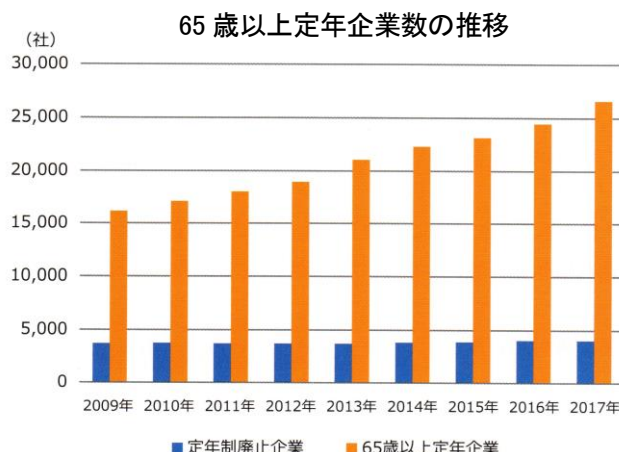
右上図は、65歳以上に定年を引き上げた企業数の推移です。2009年から9年間で約1万社増加しています。多くの企業が、人手の確保と高齢社員の経験、スキル、知識、人脈等を更に活かすために定年年齢を伸ばしているのです。

「高齢社員はコストではなく会社の宝、重要な戦力として活用する」オリックスは、2013年に65歳定年制を導入しました。また、Hondaは「高齢従業員に活躍してもらうには定年引上げがベスト」と考え、2017年4月に65歳定年制を導入しています。

【65歳超も働ける企業にする】

右下図は、60歳以上の就業者数の推移です。65歳以上の就業者が確実に増えています。65歳以上も働くことが当たり前の時代となっているのです。

太陽生命保険は、2017年4月「健康状態が良好で、標準以上の評価」を条件に、70歳継続雇用制度を導入しました。また、ミサワホームは、2018年4月「経験豊富なベテラン社員」の知識、スキル、ノウハウを活かすために上限年齢を70歳まで延長する制度を導入しています。



■高齢社員が意欲を持てる処遇にする■

【60歳代前半の処遇】

- ・年金が65歳まで支給されない(給与で生計費を賄うことが必要)
- ・同一労働同一賃金が法制化される

この2点を前提に処遇を見直すことが求められています。

60歳定年前と「就業形態(労働時間、残業時間、就労日数など)」「仕事内容や範囲」「責任や異動の程度」が同じ場合は同じ処遇、異なる場合は異なる程度に応じて処遇する、これが基本です。

そのうえで、

- ①評価制度(期待成果の実現度、重要業務の遂行度、知識・技術の習得度、勤務態度の遵守度)を導入し、貢献度、成長度に見合った賃金にする
 - ②管理職コース、指導職コース、基幹業務コース、補助業務コースなどの「コース別賃金」にする
- などが求められています。

【60歳代後半の処遇】

60歳代後半の高齢社員が安心して働ける環境には、体力や希望等に応じた柔軟な勤務形態、就業形態づくりが不可欠です。例えば、①残業できない、②早朝、夜勤ができない、③勤務時間を短くする、④就業日数を少なくする、などに対応した勤務形態です。

多くの企業は希望があれば対応するとしていますが、それでは不十分です。長年フルタイム勤務で働いてきた社員は、フルタイム勤務で働くことができなければ、「体力の限界」=退職と考えてしまいがちです。それを避けるためにも明文化する(就業規則に記載する)ことが求められています。

こうした勤務形態との関係で処遇を決めることとなります。例えば

- ①残業できない—基本給×0.9、②残業できない+早朝、夜勤ができない—基本給×0.9×0.9
- などと明確にすることが求められています。