

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
みんなが笑顔で幸せに暮らせる社会をつくらう

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処遇を改善する
- ②多様な勤務制度を用意する
- ③エイジフレンドリーな職場をつくる

2023年8月号(第232号)

7月21日総務省は、2022年の就業構造基本調査結果を発表しました。

それによれば、65～69歳の有業率(収入を得る目的で仕事をしている人の割合)は、50.9%(男61.1%、女41.4%)。すでに半分以上の人が働いています。更に70～74歳も33.3%(男42.3%、女25.3%)となっています。

人手不足もあり、高齢層の活躍が社会の生産性を維持する上でも欠かせなくなっています。

すでに3割近い企業が定年引上げや定年廃止で対応し、処遇も改善しています。例えば、住友化学は、2024年4月から定年を段階的に引上げ、数年かけて65歳とするとしています。また、再雇用制度では仕事は軽作業などに変わり、年収は40～50%に減っていたが、「職務・役割に基づいて一貫した処遇にする」としており、95%程度を見込んでいます。村田製作所も24年以降、59歳以前の賃金体系を維持しながら定年を65歳に引き上げます。

高齢社員の戦力化は待ったなしです。今回は、戦力化する3つの方策について検討したいと思います。

高齢社員を戦力化する

■ 処遇を改善する ■

特に65歳までの処遇の改善です。以前60歳以降の賃金は、ほぼ100%の企業で、年金支給を前提に賃金減額が行われていました。しかし、あと2年もすれば65歳からしか年金は支給されません。(年金繰り上げ支給を除く)

年金支給開始年齢の引上げ、そして「同一労働同一賃金」の流れもあり、今では約3割の企業が「仕事内容に変更がなければ処遇も変更しない」という対応を取っています。しかしまだまだ少数派です。

【高齢社員のモチベーション低下をもたらした賃金減額】

これまで、定年を機に再雇用となると、仕事内容がほとんど変わらないのに賃金が下がっていました。例えば、定年後は減額された一定額にする、30%程度一律減額する、昇給・賞与も支給なし、あるいは賞与は寸志程度にする、評価制度の対象にもならないなどです。

これが高齢社員のモチベーション低下の大きな要因です。この低下問題の解決が企業業績を向上させるうえでも求められているのです。

【バリバリ活躍型には均等待遇】

60歳以前と責任の程度や業務の質・量が同じ働き方を「バリバリ活躍型」と呼んでいます。このバリバリ活躍型であれば、処遇も同じにすることです。つまり「同一労働同一賃金」でいうところの「均等待遇」です。

60歳前半層の働き方は、主にこのバリバリ活躍型が求められているのではないのでしょうか。見合った雇用制度は定年延長です。

【ムリなく活躍型には均衡待遇】

責任の程度や業務の質・量が、60歳以前よりも軽くなる働き方を「ムリなく活躍型」と呼んでいます。例えば役職から外れ責任の程度を軽くする、身体的負担の大きな業務をなくす、転居を伴う転勤をなくすなどです。

この「ムリなく活躍型」であれば、賃金変更が容認されると思いますが、60歳以前と比べて不合理な待遇差が発生しないような制度の整備が求められます。つまり「同一労働同一賃金」でいうところの「均衡待遇」です。

賃金を減額している多くの企業は、「うちはこのムリなく活躍型で働いてもらっている」と言います。しかし具体的にどこがどう軽くなって、この賃金になったということを明確に説明できなければ、高齢社員の不満、モチベーション低下は避けられません。

■多様な勤務制度を用意する■

前記したように、65歳以降も働く人が増加しています。政府が、「70歳までの就業確保措置」を制定しました（2021年4月より努力義務化）ので、今後ますます増えていくことが推察されます。その環境整備として、多様な勤務制度づくりが求められています。

【高齢社員の勤務実態】

65歳までは、ほぼ100%の方がフルタイムで働いています。フルタイムと短時間・短日数の選択制を導入している企業でも、65歳まではほぼ100%がフルタイムを選択しています。

では、65歳以上はどうでしょうか。65歳以上の勤務実態を調査した(独)労働政策研究・研修機構『高齢者の雇用に関する調査(企業調査)2020』によると、「フルタイムで働く者がほとんどである」57.8%、「フルタイム以外で働く者がほとんどである」35.7%となっています。

65歳以上はフルタイム以外（短時間・短日数など）で働く人も多くなっているのです。

【制度化でより安心して働ける職場にする】

加齢に伴う身体的機能の低下、家族の介護や本人の健康問題などに対応するために多様な勤務・柔軟な勤務制度づくりが求められています。

これに対して「相談には応じる。希望があれば対応する」と個別に対応されている企業が圧倒的に多いようです。しかし本人からはなかなか言い出しにくい。拳句「体力の限界」と考え、退職する人も出かねません。やはり制度を設け、企業の方からこういう働き方もできますとアナウンスすることが望まれています。

■エイジフレンドリーな職場をつくる■

加齢に伴い、筋力の低下、バランス感覚の低下など心身機能は低下します。これを主な原因として、高齢者の労災発生率が高くなっています。例えば60代後半は20代後半に比べて、男性で2倍、女性で4.9倍です。

また、高齢になれば心身機能の個人差が大きくなります。例えば実年齢65歳の人のなかには、50代に見える若々しい人がいる一方、心身機能の衰えて70代のように見える人もいます。

企業は、こうしたことへのリスク低減対策が求められています。

【ハード対策】

ハード対策としては次のようなことが考えられます。

- ・高齢者は暗い場所では視力が低下するため、職場の照度を確保する。
- ・バランス感覚や筋力が低下するため、階段から転落したり、段差につまずきやすい。階段に手すりをつけたり、通路などの段差をなくす。
- ・滑って転倒することを防止するため、床の濡れを即座にふき取る。滑りにくい床材や靴を採用するなどです。

【ソフト対策】

- ・勤務形態、勤務時間の工夫
- ・ゆとりのある作業スピード
- ・無理のない作業姿勢 など考えられます。

更に、健康づくりです。生涯現役社会を見据え、多くの企業が「健康経営」に取り組んでいます。①規則正しい生活（食生活）、②適度な運動、③節酒・禁煙などを、企業がサポートすることが求められています。