

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) 高齢社員の戦略的活用を進める

- ①賃金・評価制度を改善する
- ②多様で柔軟な働き方を導入する
- ③エイジフレンドリーな職場をつくる

2024 年 9 月号 (第 241 号)

「21.6%」

労働力人口の中で、60歳以上が占める割合です。すでに労働者の5人に1人が60歳以上の高齢者となっています。

日本経済の活力を維持・向上される上で、高齢社員の戦略的活用は不可欠の課題となっています。65歳以上まで定年を引き上げる企業が、この10年で大幅に伸び、全企業の3割ほどになっています。

処遇の改善も進められています。スズキは定年延長も検討中としたうえで、60歳以上の再雇用者の給与を現役並みに、ニトリも7月から再雇用の上限を70歳まで引き上げ、報酬水準も最大で定年前の9割を維持するとしています。

2021年度からは「70歳までの就業確保」も努力義務化されました。高齢社員の戦略的活用を進める上で、賃金・評価制度の改善や安心して働ける職場づくりは待ったなしです。

高齢社員の戦略的活用を進める

■賃金・評価制度を改善する■

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、8か月後の2025年4月以降に60歳になる方は、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、定年後は減額されて一定額にする、30%程度一律減額する、昇給・賞与もなし、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となっていました。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。「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。ムリなく活躍型では、こうした雇用条件に見合った、不合理な待遇格差が生じない処遇が求められます。「同一労働同一賃金」でいうところの「均衡待遇」です。

【多様な働き方に応じた賃金を用意する】

A社では、65歳定年制を導入するとともに、次のような賃金制度を設けました。定年延長Aコース（旧定年前と同等の働き方）－旧定年前と同等の賃金とする。定年延長Bコース（勤務地選択可能 以後転居を伴う異動なし）－基本給10%減、定年延長Cコース（夜勤免除＋突発的な呼び出し等の当番・待機を伴う勤務体制に入らない）－基本給10%減、B+C併用コース－基本給25%減

このように具体的にどのように働き方が変わり、この賃金となったのかを明確にすることが求められています。そうでなければ、高齢社員の不満、モチベーション低下は避けられません。

■多様で柔軟な働き方を導入する■

60代後半でも、5割以上の方が働いています。「70歳までの就業確保措置」（努力義務）が施行されましたので、今後ますます増えることは確実です。その環境整備として、多様で柔軟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。高齢社会白書（平成24年版）によると、1週間の就業時間34時間未満が51.9%。過半数の方が、フルタイム以外（短時間・短日数など）で働いています。

【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。挙句「体力の限界」と考え、退職する人もでかねません。やはり制度化して、企業の方からこういう働き方もできますと周知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歳以上の労災発生率は、30代前半と比べて、男性で2倍、女性で4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（多様で柔軟な勤務時間など）
- ・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。