

(2023. 11. 1)

生涯現役社会の実現に向けたシンポジウム

# エイジレスな人材活用 のための評価・賃金制度

今野浩一郎

(学習院大学名誉教授、学習院さくらアカデミー長)

# 講演のなかで重視したいこと

- ◆シニア社員の「評価と賃金」の構築に当たっては、事例にみる具体的な取組みを参考にする前に、「評価と賃金」の基礎理論(基本的な視点・考え方)を理解することが大切
  - 「基本的な視点・考え方」は他社事例を理解するうえで役に立つ
  - 企業がとるべき対応策は企業の事情によって異なる⇒企業は「基本的な視点・考え方」に沿って、自社に合った「自社ならではの対応」を考えることができる
- ◆具体的な他社事例については
  - 今回の事例発表が参考になる
  - さらに高齢・障害・求職者雇用支援機構発行雑誌「エルダー」は豊富な事例を提供している

# まず求められることは「覚悟」

～高齢者をめぐる労働市場の現状から見てくること～

## (1) 企業に求められる「覚悟」

- ◆いま企業の置かれている状況は
  - シニア社員は「社員5人に1人」の大社員集団化
  - シニア社員の戦力化は重要な経営課題
- ◆企業に求められるシニア社員を戦力化する「覚悟」

## (2) シニア社員に求められる「覚悟」

- ◆いまシニア社員の置かれている状況は
  - 「5人に1人」の大社員集団化のなかで経営にとってシニア社員の活躍は不可欠なこと
  - 許されない「引退気分の働き方」
- ◆シニア社員に求められる職場の戦力として働く「覚悟」



- ◎シニア社員の人事管理のあり方を考えるうえで「覚悟」は全ての出発点
- ◎シニア社員の人事管理、「評価と賃金」はシニア社員を戦力化するための道具
- ◎「覚悟」のない道具は機能しない

# シニア社員の「評価と賃金」を考えるさいの視点

- ◆視点①～あるべき「評価と賃金」は「評価と賃金」をみても決まらない
  - 「評価と賃金」は「社員に何を求めるのか」「社員にどう働いて欲しいのか」という人材戦略に規定される
  - 人材戦略が異なれば、あるべき「評価と賃金」は異なり、唯一最善の「評価と賃金」は存在しない
- ◆視点②～シニア社員ならではの特別な「評価と賃金」は存在しない
  - シニア社員の「評価と賃金」は、シニア社員がシニアであるからではなく、シニア社員を人材戦略上どのようなタイプの社員として活用するのかに規定される。
  - したがって、シニア社員の社員タイプを確認することが、シニア社員の「評価と賃金」を考える出発点

- ◆視点③～シニア社員は「社員の一部」である
  - シニア社員の「評価と賃金」はシニア社員のみをみて構築しないこと
  - シニア社員の「評価と賃金」は全社の（他の社員の）「評価と賃金」との関連性のなかで設計・運用すること
  - さもないと、人事管理全体の体系性が崩れ、他社員との均衡がとれない人事管理と「評価と賃金」が出来あがる
    - (例示)短時間勤務のシニア社員と、同じ短時間勤務のパート社員に対して異なる「評価と賃金」が適用される矛盾

# シニア社員の活用の考え方

## ◆求められる「雇用」の意味の再認識

- 「雇用」とは、企業にとっては「働いて(貢献して)もらい払うこと」、労働者にとっては「働いて(貢献して)稼ぐこと」
- 「雇用」の内容の決めり方
  - 「会社の都合」(業務上の必要性)と「労働者の都合」(働くニーズ)の「擦り合わせ」で決まる。
- 主流を占める「再雇用」とは、定年を契機にした雇用契約の再締結(いわば「社内中途採用」の一形態)である

## ◆活用の基本的な考え方

- 中途採用と同様に企業の「シニア社員から何を買うのか」、シニア社員の「会社に何を売るのか」の明確化とそれに基づく活用の仕方の決定が重要
- そうなると企業にとっては、「業務上の人材ニーズの明確化⇒それを満たす人材(シニア社員)の確保・配置」の「需要サイド型(必要なので配置する)」施策をとることが基本
- 「シニア社員がいるから仕事を探す、作る」の「供給サイド型」は「置いてやる雇用」につながる

# シニア社員の社員タイプを確認する

## ①シニア社員は「短期雇用型」人材であること

### ◆現役社員と異なるシニア社員の特徴

- 現役社員は、長期雇用前提の「長期的な観点に立って育て活用して払う」投資対象の**長期雇用型人材**
- シニア社員は、短期雇用前提の「いまの能力をいま活用して、いま払う」**短期雇用型人材**

### ◆現役社員とシニア社員の社員タイプの違いを踏まえた「一国二制度型」人事管理が必要

## ②シニア社員は働き方が「制約的」であること

### ◆「無制約社員」(現役社員)から「制約社員」(シニア社員)へ転換

#### ➤制約社員の例示

- 短時間・短日勤務、残業なし等の「働く時間制約」の社員
- 転勤・出張なしの「働く場所制約」の社員

### ◆「制約社員」への対応は人事管理改革のトレンド

- 多様な「制約社員」の増加⇒人事改革圧力の増大
- 必要な「シニア社員の人事改革はその一環」の視点
  - シニア社員のみを視野にいれた個別対応は人事管理の歪みを生む

# 賃金について考える

## ①社員タイプに合わせた賃金制度の構築

### (a) 「短期雇用型人材」への対応

- ◆まず必要な仕事・能力・成果を反映しない「福祉的雇用」型賃金の廃止
- ◆短期雇用型人材のシニア社員は「仕事ベース型賃金」が合理的（「**仕事原則**」）
  - したがって定年契機に「仕事が変われば賃金が変わる」

### (b) 「制約社員」への対応

- ◆求められる「制約社員化」に対応する賃金調整（「**制約配慮原則**」）
  - 賃金調整が必要な理由
    - 企業が必要とする時に労働サービスを提供できる社員（無制約社員）と提供できない社員（制約社員）では、企業にとっての社員の「価値」は異なる
  - 調整賃金は「リスクプレミアム手当」



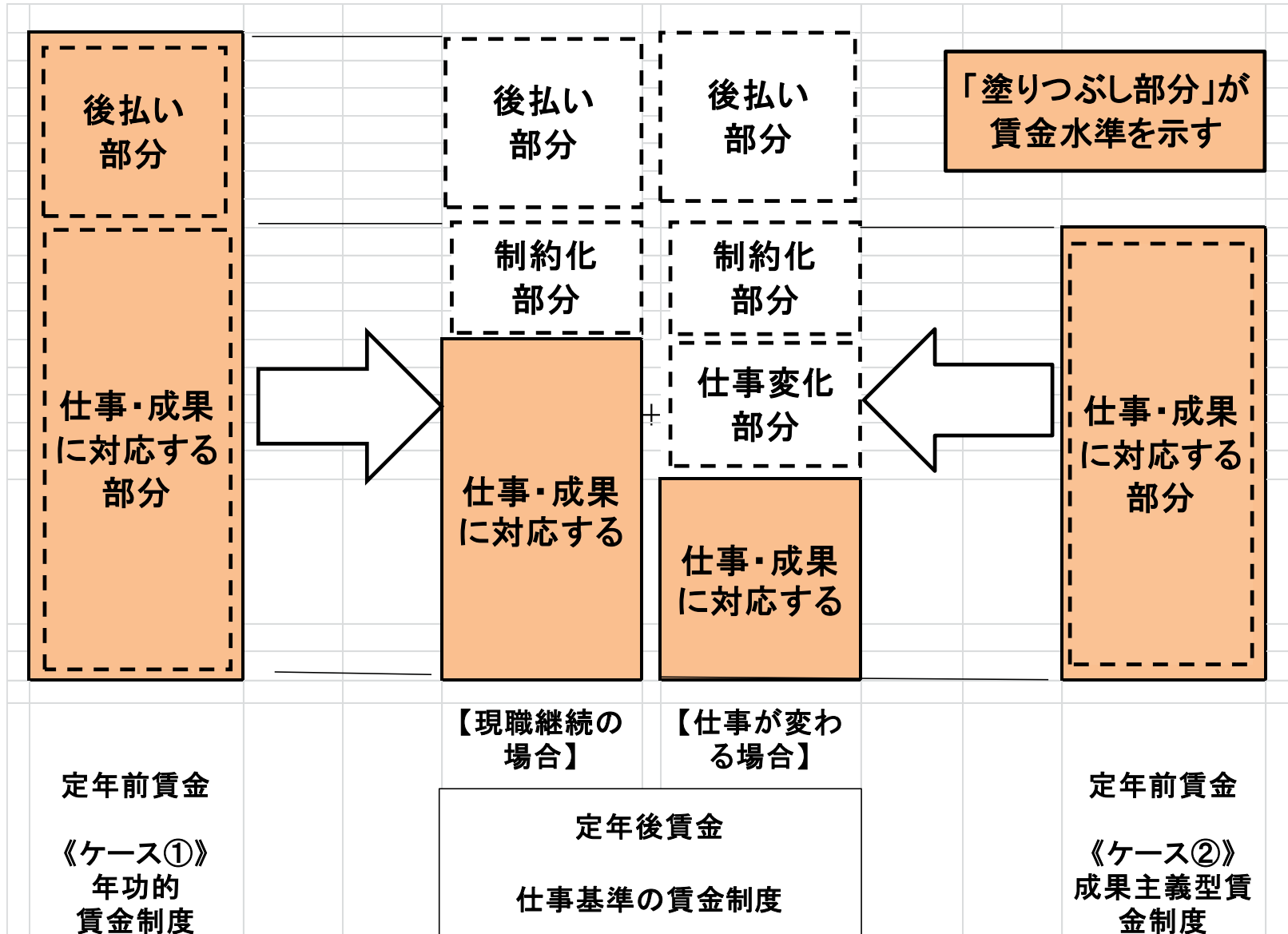
## ②年功賃金の特性に合わせた調整

- ◆定年時には「賃金>貢献度」になる年功賃金特性への対応  
⇒この「後払い部分」(貢献度を上まわる賃金部分)に対応する賃金調整が必要
- ◆確定の難しい「後払い部分」の賃金額⇒最も対応の難しい調整

## ③考えられる合理的な賃金制度

- ◆上記の①と②の留意点を踏まえた現役社員とシニア社員の賃金モデルの組合せ
- ◆以上のモデルは「同一労働同一賃金」にも対応可能

# シニア社員の賃金モデル



# 最後に一言～定年延長と再雇用について～

## ◆まず理解してほしいこと

### ①定年の機能変化

- 高齡法下で「60歳定年時代」はすでに終焉⇒いまは「**実質65歳定年時代**」
- 定年制は「雇用終了」機能をすでに喪失⇒「キャリア・役割転換促進」が主要機能

### ②定年延長と再雇用の違いについて

- 定年延長、再雇用に関わらずシニア社員のキャリア・役割転換は求められる
- シニア社員の戦力化のための活用、処遇等の仕組みは定年延長でも再雇用でも必要

## ◆そのなかで定年延長を行うに当たって考えるべきことは

### ①定年延長で「何をねらうのか」の明確化

### ②「60歳定年」に代わるキャリア・役割転換促進装置をどう構築するのかの検討