



未来志向の人事制度

高齢者の人事制度・賃金管理をデザインする

当機構では、今野浩一郎教授（学習院大学）を委員長とする研究プロジェクトを設置し、高齢者の人事管理の現状や課題について調査研究を進めてきました。今回、今野浩一郎委員長と小西敦美委員（日本水産株式会社）、大嶋江都子委員（株式会社前川製作所）をお招きし、①平成 16 年と平成 24 年に改正された高年齢者等雇用安定法の影響、②60 歳代前半層の賃金管理の現状と課題、③65 歳以降の雇用推進に向けた課題、をテーマにお話をいただきました。



委員 コーディネーター
学習院大学経済学部教授

今野 浩一郎

白兼委員 当機構では今野先生に委員長をお願いし、高齢社員の人事管理をテーマに研究プロジェクトを継続的に実施してきました。現場で日々ご苦労されている小西委員と大嶋委員からのお話を伺いながら、プロジェクトの総括をお願いしたいと考えております。

1. 法改正の影響

24 年改正が人事管理に与える影響は少なかった

今野委員長 皆さん、よろしくお祈いします。まずは、人事部門の視点から、小西委員と大嶋委員に、平成 16 年と平成 24 年改正の高年齢者雇用安定法が人事管理に与えた影響についてお話をいただきましょう。

大嶋委員 前川製作所では、2つの法改正よりも前から高齢社員を継続雇用していました。それまでは継続雇用の基準を明確に定めていなかったのですが、平成16年改正では労使協定により基準を定める必要がありましたので、その基準を定めることに苦労しました。しかし実際、基準を設けていても、その前後で雇用される人数に変わりはなく、その割合（定年到達者に占める継続雇用を希望する社員の割合）は、8～9割を超える水準で推移していました。しかし、この1～2年ではその割合が低下しているようです。60歳以降の人生計画を立てて、その上で退職を選択する人も増えています。まとめますと、2つの法改正、つまり継続雇用の義務化の影響はなかったという認識です。

今野委員長 退職する人が増えたのは、自分のキャリアを考えるようになった人が増えたということですか。

大嶋委員 たまたまそのような考えを持つ人が多かったということかもしれません。景気の影響や、長期のトレンドということとの関連については、何とも言えないですね。

今野委員長 小西委員の会社の状況をお聞かせください。

小西委員 平成16年改正時点では、労使協定で継続雇用の基準を設け、60歳の定年以降、シニア職員（契約職員）として再雇用する制度といたしました。当初は対象者が少なく、希望者はそのまま従前の職務を継続する運用を行っていました。この結果、徐々に60歳を越えた役職者が増えてきました。定年退職した契約職員に重責を負わせられないという問題と、最近では高齢化によって後進に仕事を受け渡せていないという反省から、その対応として「役職定年制」を導入することとしました。まとめますと、平成16年の法改正では、少ない人数でしたが、60歳以上の高齢社員を雇用するという影響はありました。仕事基準の人事制度の延長で高齢社員の活用を進めてきましたから、役職者の年齢が高齢化する等の問題が起きたことによって、シニア職員制度の見直しを進めました。労使協定の雇用基準は形骸化してしまし



委員

株式会社前川製作所

大嶋 江都子



委員

日本水産株式会社

小西 敦美

たので、平成 24 年の法改正の影響はほとんどありませんでした。

今野委員長 要するに、高齢社員の在籍期間が伸びたということですね。

小西委員 気がつくと、62～63歳の部署長や部署長並みの処遇を受ける「シニア職員」がいるようになったのです。これだと若返りが図れないため、まずは定年を一つの区切りとして、役職を外すことしました。今はそれを役職定年制でより前倒しすることにしています。それが平成 20 年以降の流れです。役職定年制は一時、ブームのように導入する企業が増え、やがて減ったという認識を持っていますが、平成 24 年の法改正によって再び導入する企業が増えているように感じています。まさにそれが日本水産にもあてはまるということです。

今野委員長 実際に、平成 24 年の法改正では、会社に影響はなかったと。

小西委員 そうです。平成 16 年の法改正の対応で、平成 24 年改正の準備は終わっていましたから。

今野委員長 平成 16 年の法改正時には、ルール上では基準に達する人だけを継続雇用したということですね。

小西委員 そうですね。ただし基準は極めて低いもので、あまり意味がありませんで

した。よほどのことがない限り適用されません。定年後の職務を再評価して処遇を決めていますので、高齢社員を受け入れる現場も、役職経験者の受け入れとは異なり、特に、問題は発生していないようです。

今野委員長 継続雇用の基準よりも、むしろ若返りが課題になった。

小西委員 そうですね。当初は 60 歳を越えても役職を担う職業能力があれば、そのままの継続も可能という考えから高齢社員の活用を進めてきましたので。

今野委員長 やさしい対応ですね。小西委員と大嶋委員の会社の取り組みは、日本全体を反映しているわけではないですね。一般的には、法改正の影響はあったように思えますが。

白兼委員 先ほどの小西委員のご指摘通り、当時中小企業も同様に継続雇用の基準は設けたものの、適用者はほとんどいなかったようです。

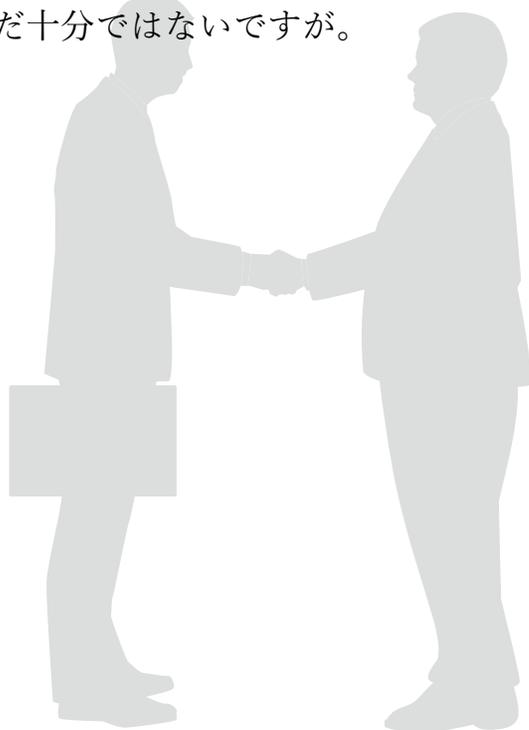
今野委員長 小西委員の会社では、平成 16 年の法改正以降、実質的に平成 16 年改正時に設けた基準を適用せず、既に希望者全員の継続雇用を実践していたのですね。ですから、雇用期間が延長されるという点において、平成 16 年改正の影響は大きかったのですね。

小西委員 そうです。平成 16 年以降に色々な仕組みが整備されるようになってきました。まだ十分ではないですが。



委員 司会
当機構雇用推進・研究部長

白兼 俊貴



2.60 歳代前半層の賃金管理の現状と課題

60歳以降は仕事基準の賃金管理に

今野委員長 先ほどから少し人事制度の話題が出ていましたので、次にその話に移りましょう。60歳代前半層の賃金管理において、運用上の課題はありますか？

小西委員 60歳前の現役世代には、役割等級制を導入しています。60歳以降の高齢社員は導入前の職務等級制度を用いています。いわゆる「仕事基準」の賃金管理をおこなっています。定年前と後の賃金の決め方は「役割」から「仕事」と変わりますが、考え方の基本はほぼ一致しており、前後で大きく下がるものの、賃金の決め方には、合理性があると考えています。しかし、働く側は、それに納得しているかどうかはわかりません。役職定年制を導入しますので、役職者の賃金額は定年前に下がり、定年後も下がることとなります。仮に、課長の役割に応じた給与をもらっていた人がスタッフの仕事に変わると、その職務価値を算定し、低いと判断されれば給与は大きく下がることとなります。それが原因でモチベーションが低下するという問題はあります。

今野委員長 高齢社員は職務価値に基づいて賃金が算定されることを頭では理解できる。しかし、賃金が下がることに、気持ちがついていかないということですね。

小西委員 そうですね。仕事と賃金が連動する場合には、仕事のマッチングが非常に悩ましい問題となります。そもそもホワイトカラーの仕事を探すことは難しいです。例えば人事部門の課長職に就いていた人に、定年後に給与計算の実務は任せるといった運用は企業文化としてなかなか行いません。役職者と担当者の中間的な処遇になりますと、本人の労働意欲も下がってしまいます。そもそも、担当する仕事にも納得してもらえなくなります。工場の仕事など現業部門であれば、定年後の高齢社員の賃金

は契約職員やパート職員の役割と連動して決まります。契約職員やパート職員は労働市場を基準として賃金が決定されますが、その額は最近では決して低くはありません。賃金が横ばいという「シニア職員」もおり、納得を得やすいようです。ホワイトカラーの場合は課題が残ります。多くの場合、定年後には担当する仕事が変わり、ランクが下がる傾向にあります。役割が変わることを理解し、意識を切り替えて仕事をしてもらわなければなりません。

今野委員長 大嶋委員の会社はどうなっていますか？

大嶋委員 前川製作所の賃金の決め方ですが、60歳より前の現役世代では、年功的な要素が賃金に反映されています。60歳以降の高齢社員の場合には、担当する機能・役割にあわせてタイトルを付与します。毎年評価して給与額を決めます。年功給ではありません。基本給はシングルレートで、評価結果は賞与に反映させます。賃金水準につきましては、従来は、定年年齢の60歳時点で、一定率で給与額を下げていました。しかし現在、その正当性は見当たりません。仕事もあまり変わりませんから。現役世代とのバランスをとるために60歳以降の賃金水準を引き上げる方向で動いているようです。定年延長も視野に入れて、賃金制度を改定しようとしています。

今野委員長 現役世代の賃金制度は変えないのですか？

大嶋委員 今のところ現状維持だと思います。60歳以降でも、リーダーの任にある人にはリーダー手当を加給します。付け加えますと、高い技術力を有し、部門間を問わず後進の育成、現場力の向上に寄与している人は「匠手当」を加給する仕組みを作りました。

今野委員長 現役社員の賃金について、年齢が高くなると社内のランクは上がるのですか。

大嶋委員 タイトルについては、課長級の



ままの人、係長級のままの人もいます。

白兼委員 60歳以降もリーダー職に就くのですか。

大嶋委員 そういう人もいます。

今野委員長 賃金を払うことができるので、会社として問題はないですよ。

小西委員 年功的な賃金制度で運用できるのであれば、それはそれでいいことですよ。

今野委員長 大嶋委員の会社では高齢社員の賃金は仕事基準を重視して決めているので、すべての年齢層の賃金が役割で決まっていれば、原理上、定年後の賃金も下がらないですね。

大嶋委員 原理的にはそうですね。

今野委員長 今後、高齢社員の賃金制度が現役世代と連続する可能性はありますね。

小西委員 大嶋委員の企業は、定年年齢の延長をにらんでいるとおっしゃっていました。

大嶋委員 そうですね。定年年齢の引き上げを検討しています。

今野委員長 でも、65歳以降も雇用を進めているわけですから、大嶋委員の会社は実質的に定年延長していますよね。後は、人事管理の整備が課題になるわけですね。

大嶋委員 そうなりますね。

白兼委員 ところで、大嶋委員の会社では担当する仕事内容の見直しを定期的に行うのですか？

大嶋委員 1年間の成果や次の1年でやってほしい仕事、期待していることなどを確認するヒアリングは毎年行います。評価も

毎年行います。仕事内容はそれほど大幅に変わりません。期待されている仕事で成果を出し、しっかりと役割を果たしている印象です。弊社で多い生産技能者や設計担当者の仕事内容は基本的に変わりません。

今野委員長 ホワイトカラーはどうですか？

大嶋委員 ホワイトカラーでも60歳以降ほとんどの人は変わりません。リーダー職は解くようにしていますが、余人をもって代えがたい場合には、リーダー職を継続します。

小西委員 そのままでいけば、若手育成の面で課題がありそうですが。

大嶋委員 そうですね。責任ある仕事を経験する機会が減ってしまいます。後進の育成が課題になっています。

今野委員長 会社が大きくならなければ、若手が成長する機会はなくなりますよね。

小西委員 会社としては、その問題意識を持っています。

今野委員長 長期的には新陳代謝の仕組みとセットに考える必要がありますね。

大嶋委員 そうですね。今だけ考えると大きな問題があるように見えませんが、これから会社を背負って立つ人の育成を考えますと、やはり課題があると感じています。

小西委員 新卒の採用はどうですか？

大嶋委員 毎年、採用しています。

小西委員 大嶋委員の会社は成長しているということですね。

今野委員長 管理職を他社に転籍させることはありますか？

大嶋委員 グループ会社はないので、それはしません。前川製作所で雇用します。

3.65 歳以降の雇用推進に向けた課題

【「キャリアを降りる※」文化の浸透が重要】

今野委員長 今までのお話を伺うと、現業系の活用には問題がないように思われます。一方で、管理職の仕事探しは課題となるようですね。多くの企業では、定年後にランクを落として仕事を再発注します。問題はどこに仕事を探すかですね。

小西委員 それが一番の問題です。

今野委員長 能力もあって当面はその仕事ができるのですが、長期的視点に立つと新陳代謝を図る必要があります。それには高齢社員に仕事を変えてもらうほかありません。そのため、「キャリアを降りる」という考えをもってもらう必要があります。最大の課題は、この問題ですね。

小西委員 そうですね。

今野委員長 その対策の方向は実現は難しいですが明瞭だと思っています。「キャリアを降りることに慣れること」であり、それを組織文化として定着させることです。

小西委員 それしかないですね。それを例外なく進める必要があります。そして役職を降りたら、「年下の上司の下で働く」というように、ですね。

今野委員長 それを文化にすれば、高齢社員本人も、事前に準備するでしょうね。

小西委員 マインドのチェンジが必要になりますから、50代のキャリアセミナー等でそのメッセージを伝えています。一般的に、役職に就くと上位者としての言動が必要になると思います。キャリアが下がることがなければそれほど問題ないでしょうが、組織内で、下がることのあるのであれば、人への接し方はいつも変わらないというのが適切ではないでしょうか。

大嶋委員 前川製作所は、役職者の入れ替わりがあります。プロジェクトベースで仕事が動き、その都度リーダーが変わります。

今野委員長 大嶋委員の会社は、常に現場を持ちながら仕事をするので、うまくいくのかもしれませんが。

小西委員 管理部門の人でも問題は起こらないのですか？

今野委員長 例えば人事の部長は、役職を離れた後に、現場に戻れるのですか？

大嶋委員 戻れると思います。

今野委員長 常に現場に戻れることが重要ですね。60歳以降に昇進することはありませんよね。やはり高齢社員の活用において、大事なことは「降りることになれること」、その一言に尽きます。

白兼部長 中小企業の従業員の方々にお話を伺うと、役職を降りることをわかっていて働き続けることを選択しています。まさに文化として定着しています。

今野委員長 文化をつくる過渡期には、従業員は裏切られたという感覚をもつでしょうね。それでも「ぶれるな」と人事担当者に言いたいですね。

小西委員 文化を作る過程においては、例外は認めないということですね。

今野委員長 定年後には一担当者になり、その仕事の成果に見合った賃金を払うということですね。60歳を越えたら生計費を考える必要もないでしょう。子供も一人前になっているでしょうから。

小西委員 そうですね。

今野委員長 キャリアが下がる文化を作って、労使共に準備を進める必要があります。そのためには、その文化を明示しなければなりません。変わる内容を示さないと、働く側は準備もできませんから。

※ここでは職位や処遇が右肩上がりになるのではなく、職位や処遇が下がる、という意味で用いています。

【高齢社員の退職リスクに備えて後継者育成計画を作ることが重要】

今野委員長 高齢社員を管理するマネージャーはどのように考えているのでしょうか？

大嶋委員 それほど顕著ではありませんが、マネージャーはやはりやりにくいとっているようです。マネージャーが高齢社員にヒアリングを行っています。そのヒアリング結果を見ますと、高齢社員の活用に悩んでいるマネージャーがいることがわかります。元上司が部下になることもあって、年上のメンバーとの関わり方を研修等で教えて欲しいという要請も時折あります。例えば、高齢社員が自らの担当顧客を上手に引き継がないで辞めてしまう場合、このときは一時的に仕事が止まってしまう。

今野委員長 60歳以降はそのリスクは高くなりますね。

大嶋委員 人脈をつなぐために若手社員をつければ教えるという高齢社員はいますが、人脈の引き継ぎはなかなか難しいです。

今野委員長 定年が厳格に適用されていれば、仕事を引き継ぐ準備をするでしょうね。

大嶋委員 現状の制度では終わりが決まっていないため、終わりがいいことの弊害かもしれません。

白兼部長 年齢に関わりなく働くときの難しさですね。

小西委員 65歳以上の在籍者が50名ほどいます。雇用区分は契約職員となります。65歳を越える場合には、雇用者である部署長にその理由書を人事部門に提出してもらいます。後任が育成されていないことが理由の多くを占めます。育成を条件に、人事部門は雇用継続を認めているものの、実際に現場からは、毎年同じ理由で、同じ人の雇用継続の申請書が提出されます。

大嶋委員 例外を設けると、現場も高齢社員も期待してしまいますね。

今野委員長 新規の採用や育成費用を考慮すると、高齢社員の活用は短期的には利点があるということですか。

小西委員 そうです。現場では重宝されています。

今野委員長 年齢が高くなると、健康や家族の事情等で突然退職するリスクは高くなりますよね。そのリスクへの対応が課題になります。小西委員のご指摘どおり、短期的には利点がある。新入社員よりは使いやすいですね。このような問題が多いのは、現業職ですか？

小西委員 まさにそうですね。

今野委員長 大嶋委員の会社も、同じ傾向ですか？

大嶋委員 そうですね。リスクに備えるためにも若手社員にしっかりと仕事の引継ぎをしながら引退を迎える、または、高齢社員が新しい役割を見つけるということも考えられます。前川製作所では以前から「年



齢とともに移り変わる人間の価値を尊重する」という考え方がありますので。以前は、68歳以降を週4日勤務に、70歳以降を週3日勤務としていました。健康への配慮もありますが、段階的に仕事を引き継ぐことを目的としたものです。しかし、今は現状に応じた個別対応となっています。

今野委員長 その理由は技能伝承ですよ。会社にとって重要である人であるほど、段階的に一線を退く方法を考える必要があります。しかし、今だけを考えるとフルタイムで働いてもらうほうがよいですよ。

大嶋委員 65歳まではフルタイム勤務がよいと思います。

今野委員長 65歳を越えて雇用する人には、技能伝承を必須要件にしたほうがよいということですかね。高齢社員の視点に立てば、65歳までは技能伝承はしたくないですよ。そうすると会社にとっては問題なので、重要な仕事からは、降りてもらわないといけないということになりますね。

小西委員 現状は、人手不足の状態にありますので、高齢社員に活躍してもらっています。

今野委員長 フルタイムで働く場合には、突然退職するリスクにはどのように対処すればよいのでしょうか。あきらめることですかね。

大嶋委員 そうですね。あきらめるしかないと思います。必要な仕事であれば誰かが引き継ぎ、そうでない仕事は消えるだけです。実際には、大きな問題になる前に現場のチーム力・組織力でカバーしていますね。

小西委員 現在、65歳以上の高齢社員で、工場の設備や施設の維持管理を行なう、当社では「工務担当」と呼ばれる仕事を担当する方々が、週3日や2日勤務として、後継者育成を優先して働いています。

今野委員長 最後までフルタイムで働き続ける選択肢と、技能を伝えながら第一線を退く選択肢を設ける必要がありますね。

白兼委員 選択肢がない場合には、辞めて

しまう人が増えてしまいますので。

今野委員長 突然離職するリスクについて、現場はどのように考えているのでしょうか？

小西委員 それは年齢に関係なくあると思います。成果主義的な人事制度が適用されたときには、成果を独り占めして、部下や同僚にノウハウを教えず、顧客を抱え込む社員が増えたと言われたときがありました。

大嶋委員 顧客を抱えても、客先の担当者も年齢を重ねます。若い人はその関係を再構築します。高齢社員が離職しても客先に機械は入っていますから、人脈が完全に切れることはありません。



今野委員長 突然辞めるリスクは、すべての年齢にあてはまりますか？

大嶋委員 すべての年齢にあてはまります。60歳以降に雇用される人は、自身で65歳や70歳といった節目をもっていても突然体調を崩される場合もあります。現場の管理職は高齢社員の退職希望を前もって把握していても、人事部門には届いていないこともあります。

今野委員長 高齢社員が特に難しい仕事を担当していたときに突然辞められてしまうと、会社側のダメージは大きくなります。そのような人が突然やめてしまうリスクを考える必要があります。突然退職するときの影響別に、対応策を考えておかねばなりません。影響度が大きい人には、後継者育成計画を作成するようにしたほうがよいですね。継承者を対象とした育成計画を立てて、後任を育成するというのも大事なことです。希望者全員が65歳まで継続し働くという意味で「実質65歳定年制」の時代となっていますので、65歳をひとつの目途において後継者の育成を考える必要がありますかね。

小西委員 高齢者雇用において最大の問題

となるのは、策を講じずに雇用することです。後継者育成計画をつくることは重要ですね。そして「見える化」を図り実行することがポイントになると思います。また高齢社員もいきいきと働いてほしいという希望がありますね。

今野委員長 最後にまとめますと、いきいき働くためには、キャリアが下がる文化をつくる必要があります。その場合には、何らかの形で現業の仕事と関わりを持っておくことが重要になりそうです。更に、突然退職するリスクを認識しておき、その影響度が大きい高齢社員には後継者育成計画を立てる対策をとることが必要になってきます。

白兼委員 今後の課題も明らかになりましたので、ひとまず座談会はこれで終わりにしたいと思います。長時間ありがとうございました。

