

## 第2回 高齢者のための人事制度？

初学ちゃん  
が行く



第1回では、高齢者雇用の全体像を教えてもらって、「ソフト」と「ハード」が大事だとわかった。「ソフト」では、定年を境に活用方針が変わるから、人材活用の方向性と仕組みづくりをしっかりと整えることが大事なんだって。でも、なんで定年を境に活用方針を変えるんだろう？  
藤波先生、教えてください！

**藤波先生（以下、藤波）** 今回は高齢者の人事戦略について、でしたね。

**初学ちゃん（以下、初学）** はい！前回、定年年齢と退職年齢には乖離がある、つまり、退職よりも先に定年があることが、高齢者の人事管理を考えるときに重要なポイントであるとおっしゃっていました。定年がない会社も少なからずあるようですが、そもそもなぜ、会社は定年を設けるのでしょうか。

**藤波** 定年には、「長期的な雇用契約を清算し、労働条件を見直す」という役割があります。多くの企業では、幹部候補生を若い時に採用して長期的に人材を抱え込み、様々な仕事を経験させ、また必要に応じて教育をしながら活用しています。賃金は、おおむね職業能力が高くなると報酬が高くなるように設計されています。決め方は基本的にはパート社員や契約社員とは異なります。定年前までは労働関係法令に順守する範囲で、主に会社は社員が担当する仕事内容や勤務地、仕事上の責任、労働時間を決めますが、その代わり高い賃金を払うという関係でした。定年は、この関係を解消する機会としています。この密な関係を見直しましょうと。



**藤波美帆 氏**

千葉経済大学経済学部 准教授

**初学** 企業は、定年後の高齢者を「基幹的な労働力」として見ていないということですか？

**藤波** 今のところ、そうです。少なくとも、若手社員のように育成対象とは考えていません。そして初学ちゃんが言うように、企業の競争力を左右するような仕事から外す会社も多いのが現状です。企業が永続するには、若い人たちに価値のある経験させて、成長してもらうことも必要です。

**初学** 高齢者には、第一線から少し身を引いても

らうという感じでしょうか。

**藤波** 実際には多くの例外はありますが、基本方針はそのとおりです。会社のスタンスとしては、「定年以降は、雇用機会は提供します。ですが、一度立ち止まって今後の生き方を見つめなおし、それを機に自らの責任で職業生活を歩んでくださいね。」となります。

**初学** ややドライな関係に変わるということですね。

## 高齢者の人事管理の主流は、一国二制度型

**藤波** 会社はその活用の方針に基づいて、定年後の高齢者の人事制度を設計しています。実際には一つの会社で、人事制度は二種類存在することになります。それを「一国二制度型」とも言います。

**初学** この「一国二制度型」の人事管理は、きちんと機能しているのでしょうか。

**藤波** 実際は、そうでもないのです。高齢者の労働意欲の低下が大きな課題となっています。原因は、「一国二制度型」の中身にあります。高齢者は、定年前と仕事内容は大きく変わっていないのに、賃金水準は大きく低下したと認識しています。実際に、定年前後の賃金水準を比較すると、低くなる傾向にあります。定年を機に雇用契約が見直

されても、多くの人たちは翌日から同じ職場に出勤します。職業生活の区切りを意識しにくいのです。ですが報酬が下がってしまう。この結果、高齢者の意欲は低下してしまいます。

**初学** なぜ、企業は定年前後で報酬を下げるのでしょうか。

**藤波** 過去の選択の名残です。2004年法改正当時は、企業は雇用機会を確保するだけで精一杯でした。人手不足の企業を除き、高齢者の戦力化を図るという視点は希薄だったわけです。実際には仕事内容は大きく変えませんが、仕事の責任は軽減され、成果も大きく問わないことが多かったわけですね。責任を軽減するため、賃金を下げていま

した。また昔は、雇用機会を確保することが優先課題だったので、高齢者の賃金水準の見直しは後回しにされていました。

ただ、それも徐々に変わりつつあります。少子高齢化と人手不足を背景に、高齢者の戦力化が進み、同時に賃金制度改革に着手する企業も増えてきました。

## 高齢者の人事管理は、制度設計と支援をセットで考える

**初学** 高齢者もしっかり働いてもらい、それに見合った賃金を支払うということですね。将来的に、現役社員と高齢者の人事管理が同じとなる「一国一制度」となる見通しはありますか？

**藤波** 将来的にはそのようになるとは思います、日本全体をみると、まだ、先かと思います。大企業では現在 50 歳代前半層の社員を多く抱えていますので、まだまだ 60 歳時点で雇用関係を清算する利点を感じている会社は多くあると思います。それに、既に 65 歳までの定年延長を選択し

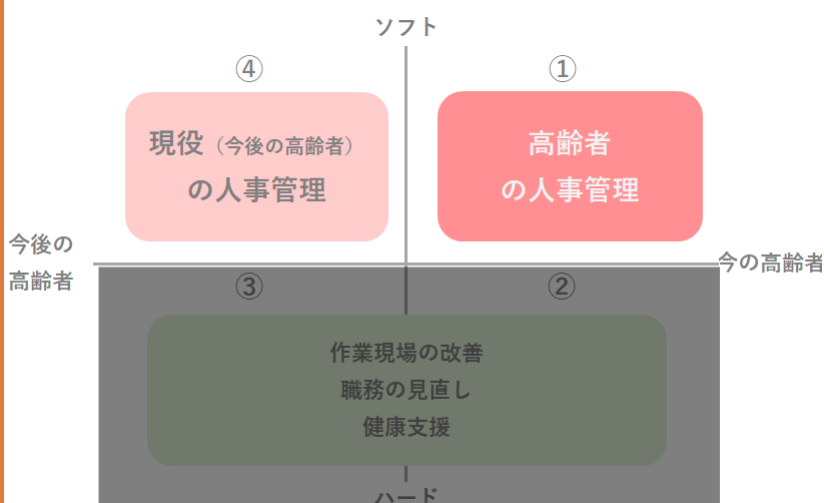
た企業でも、60 歳時点で活用戦略を変える場合も、散見されます。

**初学** 当面、一国二制度型が維持される場合、企業はどのような対策を考えていかなければならないのでしょうか。

**藤波** 具体的な対策や効果的な進め方は、企業の人事担当者の方や専門家に聞いてみて下さい。今後の取材のために、高齢者の人事管理の整備という視点から、初学ちゃんの問いに答えてみたいと思います。今回は、高齢者雇用の対策を 4 つの象

限に区分して説明しました。これから説明する人事制度は、第 1 回で紹介した左の図でいうと、上段（①と④）に当たる部分の話です。

人事制度そのものの仕組みについても、さらに 4 領域に分けて考えましょう。



高齢者雇用の全体像（詳細は第 1 回）

横軸は対象者で、第1回と同じです。

縦軸は「制度」と「支援・調整」です。

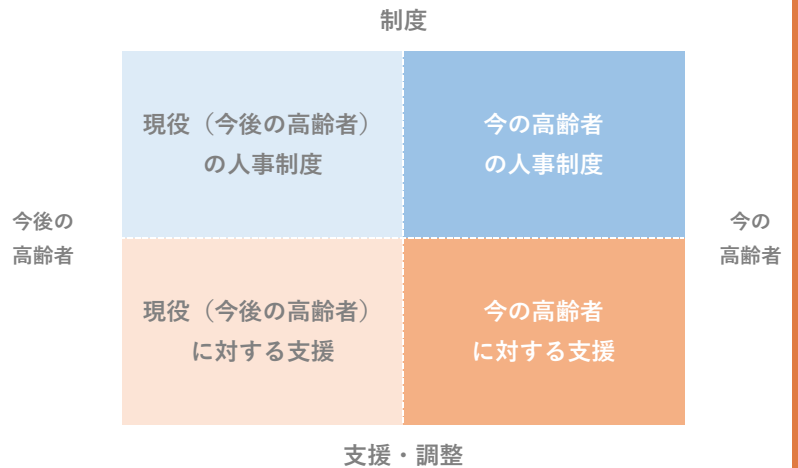
「制度」は、システムやルールというきっちりした型にはまっている仕組みと  
考えてください。一方で、システムを運用していくためには、きっちり型にはまらない「支援・調整」も重要になります。

例えば、新しい制度を決めたら、なぜその制度に決めたのか、きちんと説明をして「知らせる」ことや、制度を効果的に運用するために現場の管理職や社員を支援することなど、が該当します。これらは、ルールとして規定されるものではありませんが、制度を運用するには重要な機能を担います。これが、右の図の「支援・調整」に該当します。「制度」と「支援・調整」は両輪で機能します。

**初学** 第1回の「人事制度」をさらに細かくみると、今回の「制度」および「支援・調整」となるわけですね。一国二制度型の人事管理を機能させるために、どのような対策が必要なのでしょう。

**藤波** 2つあります。一つ目は、定年を機に労働条件や活用戦略が変わるため、その適応を促すための対策です。真っ先に思い浮かぶのは、次の3つの対策です。多いですが少しお付き合い下さい。

**初学** はい。付いていきます。



**藤波** 第一は、高齢者の意識改革です。高齢者に期待役割や労働条件が変化するという認識を持ってもらう必要があります。定年後は「ややドライ」関係になりますので、定年前からキャリアを主体的に考えて、定年後の準備を進めてもらうことが望ましくなります。その有効な方法として、キャリア研修があります。具体的な方法は、人事担当者の方に聞いてみてくださいね。

**初学** 今後、取材してみます。

**藤波** 第二は、高齢期の労働条件の説明です。企業としても期待役割をきちんと明示し、その中で、労働条件が変わる理由も説明し、お互いに納得することが重要です。これは、「支援・調整」の対策に該当します。今や多くの企業が実施しています。そして、第三は、管理職と高齢者への支援です。定年を機に高齢者の仕事へのかかわり方が変わるため、仕事から一歩引く人たちも増えるでし

よう。そのような高齢者を上手に活用できない管理職もいるでしょうから、人事部は、その人たちに助言や指導をするという支援も必要となります。こちらは取組みが十分でないという印象です。

**初学** これら3つは、高齢者への期待や労働条件が大きく変わる時に、重要な対策となるんですね。

**藤波** そのとおりです。ですが、更に2つ目に重要となるのは、人事制度を現役社員の仕組みに近づける対策です。最初に紹介した対策は、高齢者の活用の強度を「やや高める」戦略において有効な対策となります。2つ目の対策は、強度が「高い」戦略下における対策です。高齢者の数が増えることになれば、経験や知識を活かして本格的に企業に貢献してもらう必要があります。企業が高齢者雇用に対して本気になるということです。そのためには、現役時代との労働条件の断絶を大きく感じさせないことが前提となります。特に、処遇制度を現役に近づける対策が重要です。先ほど少し説明しましたが、実際に高齢者雇用の先進企業では、賃金制度改革に着手しています。この

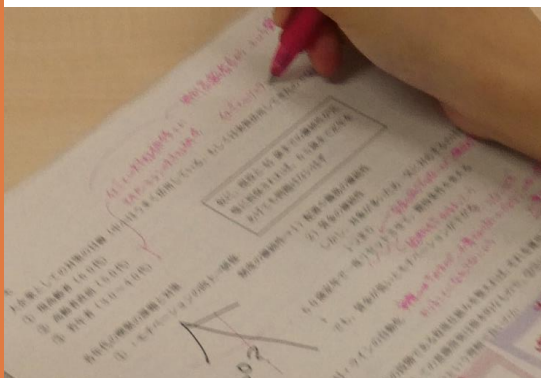
ような企業では、今の働きに見合った報酬制度（仕事基準）としています。後発企業も、将来的にその方法を選択するものと考えられます。

**初学** 高齢者の人事管理は、今まさに進化しているということですね。

**藤波** 制度が進化すれば、必要な支援策も変わることでしょう。

**初学** 高齢者の人事管理が現役社員に近づき、本気で高齢者雇用に取り組むようになると、定年を設定する必要もなくなるのでしょうか。

**藤波** 将来的には、そうなるでしょう。でも、どこかで節目を設けると思います。65歳かもしれないし、70歳かもしれません。60歳代前半層の雇用で今まさに課題になっていることは、将来的に65歳や70歳以降の雇用において課題となる可能性は非常に高くなると思います。ですから、近い将来、65歳または70歳以降の課題を考える時には、今まさに実践されている課題へのアプローチも選択肢に入れながら、対策を考える必要あるでしょう。高齢者雇用への取り組みは、皆さんの未来を築くための対策でもあります。自分のキャリアや将来の高齢者雇用を考えるためにも、専門家の方々にお話を聞いて、見識を深めてみてくださいね。



## 初学ちゃんが学んだことメモ

- ・人事の役割は、制度設計に限らない。制度を機能させるための調整や支援も重要。
- ・一国二制度では、定年を機に期待役割が変わる。そのことを高齢者に伝えて、理解してもらうこと、高齢者の上司である管理職への支援も、人事の重要な役割。
- ・もっと高齢者に活躍してもらうためには、働きに見合った賃金制度も整えないと。

## ●一国二制度型の人事管理を機能させるために必要な対策

### ①定年を境に高齢者への期待や労働条件が大きく変わる時は・・・

定年を機に変化した労働条件や活用戦略への適応を促す

#### (1) 高齢者の意識改革

目的:期待役割や労働条件が変化する認識を持ってもらい、キャリアを主体的に考えて、定年後の準備を進めてもらう

方法:定年前のキャリア研修

#### (2) 高齢期の労働条件の説明

目的:期待役割や労働条件が変わることを理解してもらう

方法:定年前のキャリア研修や面談

#### (3) 管理職と高齢者への支援

目的:定年を機に仕事へのかかわり方が変わる高齢者や、その上司にあたる管理職をサポートする

方法:人事部の助言・指導

### ②定年を境に高齢者への期待や労働条件の変化が小さい時は・・・

処遇制度を現役に近づける(仕事基準の賃金制度が選択される可能性)