

**65歳雇用時代の賃金制度のつくり方
高年齢者雇用を活性化する!**



高年齢者雇用問題シリーズ

**65歳雇用時代の賃金制度のつくり方
高年齢者雇用を活性化する！**



独立行政法人 高年齢・障害者雇用支援機構

はしがき

我が国の高齢者は、諸外国と比較して労働力率が高く、理想とする引退年齢も高くなっています。就業意欲の高い高齢者に対して就業の場を拡大していくことは、高齢化している我が国にとって極めて重要な課題です。また高齢者に適切な就業機会を提供することは、その意欲に応えるばかりでなく、その長い職業経験によって培われた技術・技能を次の世代に継承することにも役立ち、高齢者の持つ意欲と能力を社会全体として活かしていくことにつながります。

また、高齢者の健康状態や体力の水準は、着実に向上していることから、年齢だけで一律に判断するのではなく、一人ひとりの状況に応じた柔軟な対応が求められています。企業においては、個々の事情に応じて労働条件や勤務形態を整備し、高齢者の意欲と能力を十分に活かすことのできる体制づくりを目指していく必要があります。

改正高年齢者雇用安定法によって、高年齢者雇用確保措置を講ずるように努めることが義務化されたところであり、それに伴って労使の取り組みが積極化していますが、さらなる取り組みが求められています。今後は、これらの取り組みの上に、高齢者の潜在的な力を十分に引き出しつつ、いくつになっても働き続けることができる活力ある高齢社会を構築していくことが重要です。さらに長寿化が進展する中で、高齢者の引退過程において選択肢を充実させていくことも求められており、高齢者が社会とのつながりを持つ上で社会参加の意欲を高めていくことがますます重要になっています。

さて、今回の「高齢者雇用問題シリーズ」では、「高齢者雇用を活性化する」という考え方にに基づき、個々の企業が改正高齢法に対応するに当たっての中心問題である賃金に関し、PART 1において、「65歳雇用時代の賃金制度の作り方」として、有限会社マツダ・ビジネス・コンサルティーションの代表取締役松田憲二氏による賃金制度改変についてのQ & A（啓発誌「エルダー」2005年9月号）を掲載しました。また、PART 2では、賃金も含め、個々の企業が工夫して、コストに対応した制度づくりなどを行った具体的な企業事例を紹介しています。

本書を「65歳雇用時代」に向けて有効に御活用いただけたら幸いに存じます。

平成18年3月

目 次

65歳雇用時代の賃金制度のつくり方 高齢者雇用を活性化する！

はしがき	2
------------	---

PART 1. 65歳雇用時代の賃金制度の作り方

～改正高齢法をクリアする賃金改定の仕方～

Q 1 職能給体系が向いている企業の判断の仕方	6
Q 2 賃金タイプと企業のコンセプトなどをマッチングさせる賃金構成	7
Q 3 仕事の価値を、どのようにきめるのか	8
Q 4 賃金体系の作り方、職務調査を簡単にする方法	11
Q 5 人件費コスト抑制型の賃金システム	14
Q 6 複数の賃金体系をもつ企業	16
Q 7 60歳定年以降の継続雇用部分の賃金の決め方	17
Q 8 日本型の成果主義とはどのようなものか	25

PART 2. 高齢者雇用を活性化する！

1. 多様化、コストに対応した制度づくり	28
2. 事例にみる高齢者活性化のノウハウ	35
(1) 高齢者雇用企業には10タイプある	35
(2) 生涯福祉タイプ	35
(3) 若年→高齢者転換タイプ	36

(4) 在宅勤務タイプ	39
(5) マイスター、技能伝承タイプ	39
(6) 外部専門能力活用タイプ	41
(7) 民間能力活用タイプ	42
(8) 独立・ベンチャータイプ	42
(9) 地域活性化タイプ	44
(10) ワークシェアリングタイプ	44
(11) NPOタイプ	47

PART 1

65歳雇用時代の賃金制度の作り方 **～改正高齢法をクリアする賃金改定の仕方～**

(有)マツダ・ビジネス・コンサルティング
代表取締役

松田憲二

Q1

賃金形態を選択する場合、企業の形態・組織・人事コンセプトなどによって、成果主義など、その体系が変わってくると思います。

そこで、コンサルタントとして企業をみるに際して、「この企業には職能給体系が向いている」などと診断される場合、それはどんな資料・数字を見て決められるのですか？

A

バブル崩壊から既に15年が経った。従来の人事制度の根幹であった年功的処遇システムは、あっという間にその面影を止どめることなく崩れ去り、かわって成果を追い求める姿が変わってきた。「変わっていくべきもの」と「変わってはいけないもの」とが存在し、その結果「変わらなければならないもの（経営のしくみ）」が存在することに、気が付きだしたのである。

「変わらないもの（変わってはいけないもの）」には、その企業の基本理念・企業の社会的責任（CSR）、コンプライアンス、人間尊重の経営などが含まれる。

「変わっていくべきもの」には、社外環境の変化、熾烈な市場競争の変化、労働市場の変化、内部環境の変化、そして企業の合併・連携などがある。

そして「変わらなければならないもの」として、まさしく“人事制度”があり、業態の変化、営業時間などがある。

このようなマクロの見方を、ミクロとしての企業に置き換えてみたとき、どのような方策をもって臨むかということである。一般に製造業と流通小売業とを、比較検討するとわかりやすい。



製造業は、働く従業員は圧倒的に現場主義の中で培われ、長い年月をかけて習熟の技能伝承型として、後年代に継承していく。しかも、2007年問題は人材の大量喪失という危機感を醸すという事態を引き起こす。その後継者を早期に充足し、一人前の技能を身につけた従業員に育成していくことが課題である。賃金は、できる・するという能力を身に付ける職務遂行能力が第一に考えられ、ゆるやかに個人を育成していく。よって「職能給」がその中心となる。

一方、流通小売業にあっては、激烈な市場競争の中で他社を「食う」ことによって、マーケットという市場競争の中で、成果を生む活動を展開している。労働意欲・能力・仕事・成果が一体化され、目標・方針に明示された成果に向かって邁進することになる。従って、賃金は「職能給」「業績給」の方向へと進む。

さらに製造業ではチームワークを大切にし、流通小売業では個人の裁量にゆだねた成果が中心となって行動する。

いま端的に、2つの業態からその方向を垣間見たが、大企業・中小企業ということではなく、

「理念」×「環境」＝「経営のしくみ・あり方」

が、時代にどのようにマッチングし、この環境を乗り切っていけるか、社員が生き生きとして行動し、人間尊重の礎を築けるかどうかを、見通せることが大事である。



年功・職能・成果などの賃金タイプと、企業の業績・組織・コンセプトとをマッチングさせる賃金構成はどのようなものになりますか？



伝統的な生活給にその基本をおく考え方と改革的な仕事本位の職務給に基本をおく考え方として、捉えることが大切である。しかも、この相反する2つに、マッチングが成り立つものかどうか。

人を育成し、一人前にしていくためには、多少の無駄もやむをえないということが大切である。したがって、その間は一人前になるための積極的な投資を、辛抱強く行うことになる。年齢的には35歳までとする。賃金の基本は、「年齢給」＋「職能給」の考え方である。

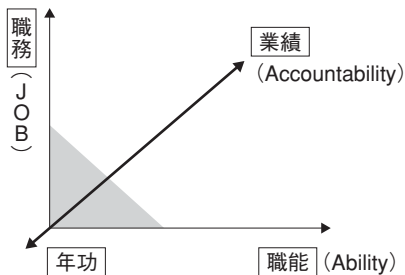
一方、一人前の社員として成長した後は、仕事本位に全神経を集中し、成果という業績に向かうことになる。ちょうど、この接点が重要な意味をもつことになる。賃金は、「職務給」＋「業績給」であり、目標設定による成果へ邁進する。

例えば、いま8等級の資格制度をもつA社の事例にあてはめてみよう。初級コースの1～3等級は、人材育成期間であり、「年齢給」＋「職能給」で、ゆるやかに

図表 1

〈コース〉		〈賃金の形態〉
8	上級コース	職務給＋業績給
7		
6		
5	中級コース	職務給＋職能給
4		
3	初級コース	年齢給＋職能給 または職能給のみ
2		
1		

図表 2



将来を担う戦力を養う。

中級コースの4～5等級は、戦力が整い、市場競争の真っ只中へ突き進む。「職務給」＋「職能給」で構成する。

そして、上級コースの6～8等級は、成果そのものを求め、企業業績に直結する方向に組み立てる。「職務給」＋「業績給」に入る（図表1）。

ところで、この3層の考えは、矛盾なく連動することが要求される。それは、職務、職能（または業績）、年功をバランスよく、組み立てることだ。すなわち図表2のように、構成することによって、その接点をうまく作動させることである。



仕事の価値を、どのように決めるのでしょうか？



本来、人は仕事に精を出し、蓄えを生み出し、それを次なる仕事につき込んで、なりわいを営んでいる。仕事そのものが、すべてのスタートである。職務給、職能給、業績給の源は、仕事そのものなのである。

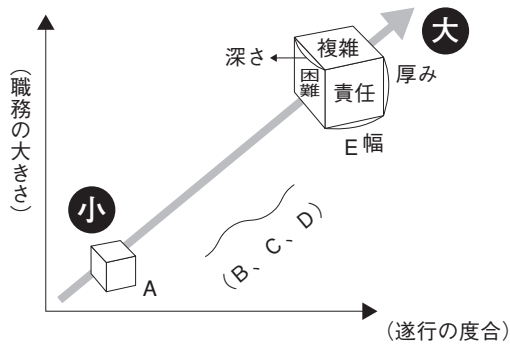
従って、その仕事の価値を、どのように捉えてくるかということである。

一般的には、仕事は5つの価値基準に分けられる。大企業、中小企業の区別はなく、その5つの区分の中に分けられる。なぜなら、仕事は、「幅・深さ・厚み・困難さ・複雑さ・責任の大きさ」という六つの要素から成り立つ。これを縦軸におく。

ついで、横軸にはそれをどの程度、遂行していったのかという「遂行の度合」をおく（図表3）。

すなわち、Aは単純で補助的な仕事、半年から1年でほぼ遂行できる程度、Bは繰り返し業務が中心で、熟練的に取り組む仕事、Cは一部チームのリーダーの仕事

図表 3



図表 4



で、熟練的業務が定常的であり、さらに企画立案、折衝業務が入る仕事、Dは部下を指揮するマネジメントの仕事・企画立案・折衝交渉・コーディネートという仕事の幅が大きくなる仕事、そしてEは、組織のまとめ役として部下を統率する仕事、経営トップへ政策立案、助言という部下として最高度の仕事……。

この仕事の分類を、“仕事の価値”として決めることが第一歩となる。

さらに、これをさらに精度をあげて、点数化していくやり方もある（図表4）。

すなわち、「仕事の価値」を100とし、それに職業的需要供給（20）、経営からみた労働価値（40）、労働困難性（40）という3つの主要な判断基準を用いている。

これと同じ手法ではあるが、切り口を少し変えて、労働の価値を捉えていくやり方もある（図表5）。

労働とは、従業員の能力と労働意欲が仕事に投入され、マーケットという市場での競争をとおして、成果を生む活動なのである。

図表5 業務レベルの位置づけ方

		下記の評価項目を1～5点で評価し、総合点数で設定する（職務の評価）
難 易 度	1	知 識 職務遂行上で必要になる知識や技術の程度
	2	経 験 職務を遂行するために求められる実務経験の程度
	3	内 部 折 衝 職務遂行の過程で、通常組織内でおこなう折衝の目的、相手および頻度などの程度
	4	外 部 折 衝 職務遂行の過程で、対外的に組織を代表しておこなう折衝の目的、相手および頻度などの程度
	5	課題のレベル 解決すべき長期的、短期的課題の大きさ、数のレベル
	6	問題解決の方法の範囲 問題解決の際に考えられる方針、計画の範囲の程度
作 業 負 荷	7	精神的負荷 プレッシャー、緊張、危険度合による精神的負荷の度合
	8	肉体的負荷 作業そのものの肉体的負荷
	9	作業環境 作業若しくは不快な職場での労働の提供が求められる程度
	10	現場環境 職場運営や施設、勤務時間等の不慮の度合
責 任 度 合	11	管理責任 職務遂行の過程で求められる組織全体の方針や業務運営上の責任若しくは組織運営上の人事管理責任の程度
	12	結果責任 職務遂行の過程で行われる活動や決裁の重要度とその結果が組織に与える影響の程度
	13	利益責任 職務遂行過程で要請され供給高、管理資産などについて達成または管理すべき責任の程度

04

賃金体系をつくるとき、職務調査は絶対必要条件でしょうか？ 職務調査を、もっと簡単にする方法はありませんか？

A

職務調査は、現実存在する「業務（＝1つのまとまり課業）」を、一定の時限を区切って記録していくことである。現在の姿であり、あるべき姿やこれからの理想としての姿を求めているのではない。あくまでも、現実の姿・事実・行為（これらが“仕事”というものになる）として記述することである。職場のおかれている状況により、どんな仕事が存在し、その仕事を遂行していくにはどんな能力が必要かを、常日頃から点検し、整理しておく必要がある。そして、従業員一人ひとりが、それぞれ担当している業務の中で、どのように期待され要求されているかを、仕事と能力のレベルにおいて明確にしておく。これが「職務調査」なのである。

つまり、従業員一人ひとりが分担している業務を洗い出し、その仕事の複雑性・困難性・責任性などを尺度として、あるいはその業務の定型業務・判断業務・繰り返し業務・管理業務などの分類を評価の基準として、業務を整理し、仕分けをしながら、いくつかの段階に格付けしていく。[Q 3] でふれた業務の大きさと遂行度を、AからEまでの5段階に仕分けする方法がその1つである。

職務調査を実施するにあたっては、いくつかの進め方がある。

- イ 「職務一覧表」の作成——具体的な1つのまとまり仕事（課業・TASK）を、職場ごとにすべて洗い出す作業
 - ロ 「職務分担表」の作成——「職務一覧表」に基づいて、そのまとまり仕事（課業）を、従業員の誰が担当しているのか。その担当している仕事は、担当者にとって主要・重要な仕事なのか、サブ（補助）的な仕事なのかをチェックし確認する作業。
 - ハ 「職務基準表」の作成——「職務一覧表」で抽出したまとまり仕事を、レベル（仕事の複雑度、困難度、責任度、仕事の厚さ、深さ、幅の広さ）の大小にあわせて、仕分けをする作業。
 - ニ 「職能基準表」の作成——「職務基準表」で仕分けされたまとまり仕事のレベルにあわせて、その仕事に要求される能力要件（知識度、技能・技術度、関連知識、教育訓練の内容、規則、法規、図書、公的資格取得など）を整理する作業
 - ホ 「職務・職能基準表」の作成——これは、「職務基準表」と「職能基準表」とを合わせて、1枚の用紙で行ってしまうやり方とその作業
- サンプルを提示すると（図表6、7）のようになる。
- ところで、職務調査は実際の職場の業務をあますところなく記述することが、ル

図表 6 職務一覧表の例

職務	業務	業務のレベル	業務の内容	所属	営業部門共通
販売業務	接客応対	A B C	<ul style="list-style-type: none"> 接客応対Ⅰ（単品販売）・承り業務（発送、返品、交換、密注） 接客応対Ⅱ（熟練販売） 接客応対Ⅲ（専門的販売） 		
	クレーム処理	B C	<ul style="list-style-type: none"> クレーム処理Ⅰ クレーム処理Ⅱ 		
	販売処理	A	<ul style="list-style-type: none"> 全額授受、レジックカート処理、売上開伝票起票（レジ精算、商品移動伝票、返品・取替、見積書、納品書）領収書発行 向帳、POS レジ打込 		
包装業務	包装Ⅰ（単封）	A	<ul style="list-style-type: none"> 包装Ⅰ（単封） 		
	包装Ⅱ（通物体裁、のし掛け、ラッピング）	B C	<ul style="list-style-type: none"> 包装Ⅱ（通物体裁、のし掛け、ラッピング） のし紙作成（毛筆） 		
	大量別注包装計画立案・実施	C	<ul style="list-style-type: none"> 大量別注包装計画立案・実施 		
販売管理	価格変更	A	<ul style="list-style-type: none"> 価格訂正伝票の起票と価格変更作業、札上下伝票処理 		
	制度管理	A B	<ul style="list-style-type: none"> 製造年月日、賞味期限の手エック マルエス業者における制度管理指導 		
	棚卸	A B	<ul style="list-style-type: none"> 棚卸作業（レイアウト作成、棚卸書作成、付立、検品） 帳簿商品名義との照合作業・棚卸作業スケジュール作成 		
商品在庫管理	商品在庫把握	A	<ul style="list-style-type: none"> 店頭およびストック商品在庫把握 		
	売上管理	A B C	<ul style="list-style-type: none"> 売上報告Ⅰ（日割、形態別、アイテム別、ブランド別） 売上報告Ⅱ（日割、計算業務の進捗状況と中身の確認） 現状分析に基づく対策、添削、実施 		
	予算管理	C D E	<ul style="list-style-type: none"> 前年分析調査（アイテム別、取引先別）・催事別、プロモーション別予算作成 中長期予算および月割予算作成 期予算算定 		
対外販売面調整	対外販売面調整	C	<ul style="list-style-type: none"> 売価調整および取引先交渉 		
	酒類販売に関する稅務（食品）	C	<ul style="list-style-type: none"> 異動申告、免許申請、酒類受払台帳作成および報告 		
	保健所査察（食品）	C	<ul style="list-style-type: none"> 査察応対 		
仕入管理	発注返品業務	A B	<ul style="list-style-type: none"> 追加発注（食品・フロー）、密注、返品、検品・仕入返品伝票処理 催事別注、大口発注 		
	仕入計画	D	<ul style="list-style-type: none"> アトリクス業の作成、取引先別仕入計画書作成、取引先展示会発注 プロバー商品投入計画（システム・品受買取） 		
	収益率管理	E	<ul style="list-style-type: none"> 在庫および売掛率、回転率の調整、コストアップ、対策実施 全体の方針決定（分析および予算作成） 		
販売促進	販売計画	C D E	<ul style="list-style-type: none"> 前年分析調査（週別、販売形態別）（催事別） 広告計画立案（立案に伴う特別販売形態別売上明細、催事別売上明細の作成：月別・期別） 開帳伝票決定 		
	情報収集	B	<ul style="list-style-type: none"> 情報収集（競合店、書籍、展示会、取引先） 		
	広告	A C	<ul style="list-style-type: none"> 販促物作成依頼（POP、オスター、インデックス、水引） 広告媒体の選定 催事原簿書き（新聞、チラシ、DM） 		
顧客管理	陳列演出	A B	<ul style="list-style-type: none"> 売場演出Ⅰ 売場演出Ⅱ 		
	顧客管理	A C	<ul style="list-style-type: none"> DM郵送（宛名書、シール貼） 顧客名簿作成、既存顧客名簿の整備 新規顧客獲得 		
	商品説明会	B	<ul style="list-style-type: none"> 外販部門を対象とした商品説明会用資料および商品準備 		

* 記号の分類

A—単純・単能・補助的業務、B—繰り返し業務・定型熟練業務

C—リーダー的業務、企画・立案・折衝業務の一部、D—マネジメンツ的業務、企画・折衝・交渉、高度の技能的業務

図表7 職務・職能基準表の例

賃格等級	職務基準			職能基準			所属	営業部門共通
	業務レベル	業務内容	業務内容	必須知識	要件知識	技能・習熟・資格		
1等級	販売 ○接客応対	接客応対！(基本応対)	遂行レベル(業務の内容を「もっとくわしく」) ○7大用途がつかえる。販売の基本が動きができる ○基本的な商品知識がある ○かんたん加工・修理ができる ○色・柄のコーディネートができる ○基本的な電話応対ができる ○店内の施設・商品構成を知っていて、案内もできる ○配送依頼が正しく働ける ○配送・受注品・修理品の承りができる ○ルールにしたがって、交換・返品の手引きができる ○マニュアルとおり、正確な金銭授受ができる ○領収書を正しく発行できる	接客応対の基本知識 ○接客応対の基本マナー ○密着対応の場所・社内部門の場所 ○伝票記入のしかた ○取引先別とお届け日数 ○取引先別(伝票記入)のしかた ○消費税計算のしかた ○全店授受の基本ルール ○印鑑の知識	接客・訓練・規則・手引き・図書など ○新入社員教育 △販売員の心得(接客販売) ○通信教育(好成績サラーヒズ開発コース) △配送料金一巡査 ○新入社員教育 △(承り)関係(伝票記入)の手引き ○通信教育 ○新入社員教育			
	販売 ○販売処理	○販売処理	○販売処理 ○クレジット処理 ○売上留伝票の記票	○クレジットの記票 ○売上留伝票の記票 ○両替 ○POSレジスタ打ち込み ○商品在庫管理 ○価格訂正 ○包装 ○梱包 ○商品在庫管理 ○売上管理 ○発送・返品(追加発注・寄注・返品・検品) ○広告(販促物の作成依頼) ○VMD(基本的なIP・PP)	○CAI操作 ○CAIアプリ取得 ○CAIの操作・承認番号のとりかた ○各種伝票の記入のしかた ○両替換算のしかた ○両替換算の判断基準 ○POSレジスタ操作 ○POSレジスタ操作 ○POSレジスタ操作 ○レシートのとがた・品番・記号の知識 ○商品包装の知識 ○基本包装の知識 ○伝票の種類のと、その記入のしかた ○郵便袋の手順 ○郵便封筒の書きかた ○郵便物の封入のしかた ○送料の計算 ○送料の位置 ○POSレシート ○売上形態・外商担当者 ○仕入・返品伝票の記入のしかた ○取引先と担当者 ○販促ツール(POP・ショーカード・ポスター・DMなど)の原稿を上司の指示や自分の判断で準備する ○上司の承認により、作成担当部門へ依頼ができる ○マニュアルにもとづいたIP・PPができる	○新入社員教育 ○新入社員教育 △POS教育M、△(伝票記入M) ○新入社員教育 ○新入社員教育 ○新入社員教育 ○新入社員教育 △POS教育マニュアル ○新入社員教育 ○新入社員教育 △販売員の心得(接客販売) ○通信教育(好成績サラーヒズ開発コース) △(伝票記入)マニュアル ○通信教育(デザインプレイング) ○現場個別講習テキスト		

* 「必要要件」の区分：△マニュアル(カッコは、現在ないもの)、□教育(通信教育含む)、○就業規則、規程、# 方針管理、資料

ールとして存在する。従って作業量は、膨大にならざるを得ない。時間と労力にかかわることを推測しても、2～3ヵ月の時間を要する。

そこで、短期間に人事制度を組み立てたいという企業にとっては、この時間をなんとか短縮する方法はないのか、と考えても当然のことであろう。

その場合は、その部門にとって通常ありきたりの分かり切っている仕事は除外し、誰がみてもかならず取り込まなければならない業務、「主要な課業」に限定してしまうという手がある。これにより、膨大な作業量が軽減され、かならず必要とする業務に限定されることになる。

05

人件費コスト抑制型の賃金システムとは、どのようなものでしょうか？

また、現在とっている職能給体系を、どのように改変すれば人件費抑制型・成果に変えられるでしょうか？

A

人件費コストを削減する方法は、3つあげられる。

まず第一は、「人員削減」である。やむにやまれない企業存亡の危機にあるときは、人員カットに着手することは、さけられない。

第二は、「定昇廃止」の措置を行うことである。年齢給、勤続給という一定の年齢層まで自動的に昇給する体系をやめる、昇給ストップということである。

第三は、人事制度を抜本的に見直して、「賃金体系の改革」を行うことだ。職務給、業績給、新年俸制への移行である。(図表8)は、現在基本給体系を考えるにあたって、実際にとりうる中味の長所、短所を明示したものである。

職能給は、職務遂行能力を明示することによって、現在のみばかりではなく将来にわたって必要とされる知識・技能を習得していくという役割を担っている。従って、その能力が現実の業務に使われようが使われまいが、関知しない。能力をもったかどうか重要なのであって、若年層には励みになり、一層の能力アップになることは間違いない。

ところで、欠点もある。資格等級の範囲職能給の問題である。号数を多くすることによって、徐々に年功給の様相を呈するという欠点をもっている。号数は、標準的には40～50号を目止に、範囲を決めることだ。仮に、上限の50号もしくはそれ以上に該当する従業員が多くいるとしても、50号に限定することを引き延ばし、60号、70号とすると、明らかに年功給へと逆もどりは始める。

従って、能力の育成・開発の段階がすんだら、いや応なく業績給に移行する。業績給は職務遂行能力の成果を求める基本給の一体系である。定昇は存在しない。あ

図表 8

資金項目	賃金決定要素	長 所	短 所
年齢給 (本人給)	<ul style="list-style-type: none"> 年齢の高さ 生計費 	<ul style="list-style-type: none"> 年齢別扶養家族数別の標準生計費をもとに、生計費の考えを根拠とする正当な属人給として成り立つ 納得性が高く、安心感をうえつける 単純でわかりやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 賃金の本来の意義である職務と職務遂行能力(労働力)の代償(対価)に反する ある年齢もしくは年齢帯まで、自動昇給が続くため、企業の業績・個人の成果に関係なく、出費を要する
職務給	<ul style="list-style-type: none"> 職務(仕事)の難易度 職務(仕事)のつらさ 社会的相場 	<ul style="list-style-type: none"> 企業内の仕事を種別化し、そのレベルに沿って賃金を決めるため、誰が担当しても同一職務(仕事)同一賃金である 技能レベルの違う2人がいても、同一賃金 定期昇給はない 	<ul style="list-style-type: none"> 職務によって、企業組織内に賃率の異なる階層ができたり、仕事内容の変化に対しての柔軟性に欠ける 職務(仕事)の価値基準の納得性と妥当性の一本化が難しい
職能給	<ul style="list-style-type: none"> 職務遂行能力の高さ 貢献期待度 	<ul style="list-style-type: none"> 社員の能力の高さを資格等級に区分し、賃金と連動させるため、能力向上意欲を刺激する ポストがなくても、資格で処遇できる 考課昇給により、メリハリをつけられる 	<ul style="list-style-type: none"> 能力の評価に曖昧さ・難しさがあり、年功的昇給に陥る危険性がある 業績への実際の貢献度があまり評価されず、不満のもととなる 昇給考課と昇格昇給により、運用に厳しさを欠くと、右肩がりの賃金カーブとなる
業績給	<ul style="list-style-type: none"> 成果の達成度 役割・責任の遂行度 	<ul style="list-style-type: none"> 業績への貢献度で賃金を決めるため、経営状況が反映され、経営者に受け入れられやすい 業績の差による賃金差は、社員に対して納得されやすい 	<ul style="list-style-type: none"> 社員間の個人業績を競うがために、組織内の人間関係やチームワークの行動に問題が生じることがある 間接部門・研究技術部門の業績評価が難しい

図表 9

	S	A	B	C	D
1	44,200	42,100	40,000	37,900	35,800
2	46,300	44,200	42,100	40,000	37,900
● 3	48,400	46,300	44,200	42,100	40,000
4	50,500	48,400	46,300	44,200	42,100
↓ 5	52,600	50,500	48,400	46,300	44,200
6	54,700	52,600	50,500	48,400	46,300

今年度

次年度

●スタッフ職II・3号の「Aさん」のケース

・今年度 B評価
 職務給 155,000円
 職務遂行給 44,200円
 基本給計 199,200円

・次年度 S評価
 職務給 155,000円
 職務遂行給 52,600円
 基本給計 207,600円
 (横に移動し、2号アップ)
 昇給額 8,400円

くまでも目標設定による厳しい仕事の追求である。

よって、

- ①若年層で能力の伸長の段階は、職能給。
- ②職能給では、号俸は40～50号止まり。
- ③中間層からは、一転して業績給へ移行。
- ④成果を中心とする体系とする。
- ⑤定昇は、いずれもない。

このような考えを、構築してみてもうだろうか。

他に、「洗え替え賃金」がある。賃金の中では、もっとも厳しいものである。これは、自社の経営状況から人員削減までも想定しなければならない程のピンチにある企業、あるいは逆に賃金水準が群を抜いて高すぎる企業で、人件費の抑制のために一定水準まで下げる措置をとらなければならない企業等に向いている。

洗え替え賃金は、リセット方式、ご破算方式ともいわれる。前年にA考課をとろうが、C考課をとろうが、翌年の評価では全員B評価にもどって、評価のやり直しをするというものである。B評価の場合は、昇給はゼロである。まことに厳しい賃金である。

例を示すと、次のようになる。

〈洗え替えの運用〉

- ・ S評価は、同一号数内を横に移動させ2号アップ
- ・ A評価は、同一号数内を横に移動させ1号アップ
- ・ B評価は、B評価としては昇号なし
- ・ C評価は、同一号数内を横に移動させ1号ダウン
- ・ D評価は、同一号数内を横に移動させ2号ダウン



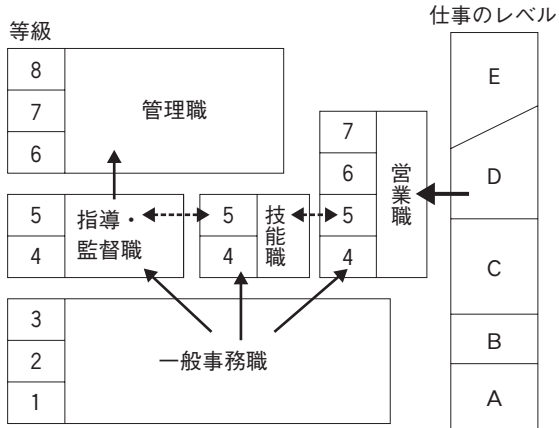
1企業に1つの賃金体系が一般的ですが、職種によって、2～3体系をもっている企業はありますか？



1企業に1つの賃金体系は単線型、複数の賃金体系をもつことを複線型という。

職務調査によって、職種別・仕事別の内容によって取るべき賃金体系が変わってくる。例えば、まだかけ出しの若い層ではどのような賃金が必要なのか、熟練者ですぐれた技能を駆使する人はどうだろうか、バリバリの営業担当者としてお得意先に情報を提供する人は……。このように、各々の人の進むべき道に従って、賃金体

図表10



系を組み立てるのである。

一例を示そう。この例は、まぎれもなく複線型の体系である。(図表10)

賃金体系は、

- ・一般事務職…職務給 (30) + 職能給 (70) (または年齢給 (35歳まで) + 職能給)
- ・指導・監督職…職務給 (40) + 業績給 (60)
- ・管理職…職務給 (50) + 業績給 (40) + 職責給 (10)
- ・技能職…職務給 (40) + 職能給 (60)
- ・営業職…職能給 (40~60) + 業績給 (40~60)

という形で組み立てを行う。



60歳定年以降の継続雇用部分の賃金は、どのようにすればよいですか？



高齢者の継続雇用を促進するにあたって、最も重要な問題は、月例賃金カーブである。年功賃金であっても、仕事給であっても、賃金と職能・能力との関係により、どの年齢時点で賃金上昇にストップをかけるか、という問題である。もちろん、直接的に加齢によって能力・職務の低下とは直接結びつくものではないにしても、定年延長・高齢者雇用を優先的に実行しようとするならば、

固定費増の急先鋒である賃金への影響度を考慮せずにはいられない。

〈定年延長期間による修正方法〉

定年延長した期間については、生計費カーブはピークを過ぎて低下傾向にあり、また身体的な職務遂行能力も低下傾向にあると考えられる。年齢給や勤続給などの属人的賃金をとっている場合は、定期昇給を減額ないし停止するなどの方法により、賃金カーブを修正する。

具体的な方法としては、次のように類型化できる（図表11）。

●一段階修正

- イ 昇給を減額修正する
- ロ 昇給をストップする（賃金水準を固定する）
- ハ 賃金水準そのものを減額する
- ニ 60歳からは、さらに10～30%で減額する

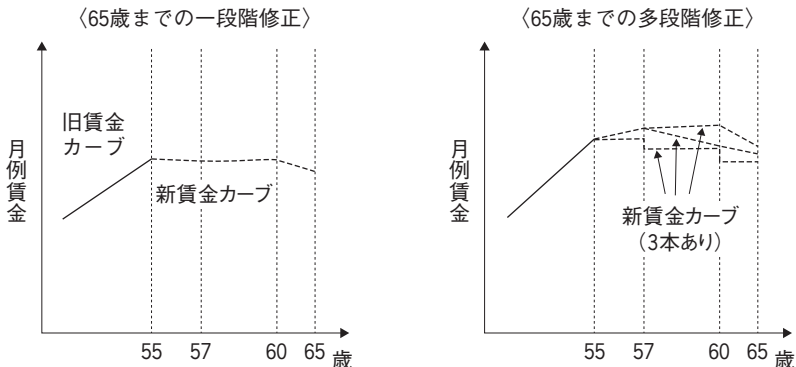
●多段階修正

- イ 一定年齢まで（例えば、57歳まで）年功昇給を減額し、以降これをストップする
- ロ 一定年齢まで昇給をストップし、以降賃金水準を減額する
- ハ 一定年齢まで賃金水準を α %減額し、以降 β %減額（ $\alpha > \beta$ ）とする

〈45～50歳時点からの修正方法〉

年齢別に見た生計費カーブは、おおむね50歳代前後でピークとなること、および

図表11 定年延長による修正法



年齢や勤続年数とともに上昇する労働能力の伸びも、中年層以降は一般に鈍化すると考えられる。そこで、45歳程度の賃金水準が相当の水準に達している場合には、それ以降の属人給などの昇給について、昇給ピッチを減額ないしは停止する方法が考えられる（図表12）。

具体的な方法としては、

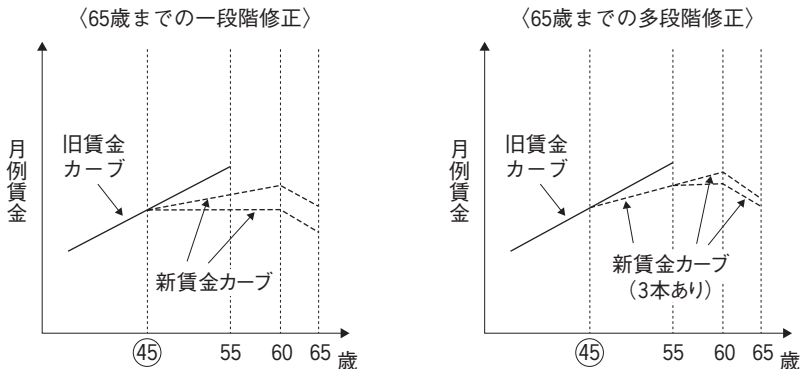
- a 一段階修正——45歳程度以降、一様に年俸給等の上昇ピッチを減額ないしは停止する。
- b 多段階修正——45歳程度以降に、属人給等の上昇ピッチを減額ないしは停止し、55歳以降再度上昇ピッチを減額ないしは停止する。

留意すべき点は、修正を受ける年齢層の現在の賃金が切り下げられないよう、何年間にもわたり、ベース・アップと絡めての修正の実施である。45～50歳層程度以前のベア率を相対的に高くし、それ以降のベア率を相対的に低くして、全体的に年齢給などの属人給の昇給カーブを修正する。

60歳以降65歳までの継続雇用を続けていくためにも、賃金制度のあるべき姿を考えると、当面は年功賃金カーブの修正によって対応するとしても、基本的には職務給や職能給など職務と能力に応じた機能的な賃金制度への移行が急務となるであろう。その場合でも、賃金は何といても社員の生計費をまかなう唯一の収入源であるわけだから、社員のライフ・ステージ別の生活の必要を満たすものでなければならぬ。

以上を考え併せると、家計の増大段階にある中年層までは、生計費の増加に対応して賃金が最低限度上昇する賃金制度を維持すること。生計費の上昇傾向には一応

図表12 45～50歳からの修正法



の限界があり、限界を過ぎてまで賃金が年功的に自動昇給する必要性は少ない。48歳前後から55歳については、職務や能力に応じた仕事給的色彩の賃金の割合を高めるよう計画する。

さて、管理職（部下をして計画を実行させる本来の意味の管理職）、スペシャリスト職（自己のもつ高度の知的専門能力を最大限に発揮して、会社の業績向上と発展に貢献しうる人）、エキスパート職（長年にわたる経験の積み重ねによって培われた特別のノウハウと勘によって、会社の業績向上に貢献しうる人）のあり方と賃金の結びつきについてみてみよう。

イ 現状の年功給（年齢給など）を土台にした賃金体系から、職務遂行能力（ポテンシャル）と業績を重視した賃金体系に改める。

ロ 男女差、学歴差などは一切解消して、だれでもが能力と業績に応じて賃金が決められるような賃金体系にする。

ハ ライフ・サイクルの概念については、ライフ・サイクルに応じた最低限の生活保障は行う。標準賃金のピークを48歳とし、48歳以降の定昇をしない。

ニ 管理職・スペシャリスト職については、シングルレート賃金体系をとっているため、必ずしもライフ・サイクルに即応した形になっていないが、それでもシングルレート賃金の運用にこの方法を活かす。

ホ さらに55歳から60歳までは、55歳時の賃金を基準とし、各職位ごとに一律賃金カットを行う（10～30%の範囲で）。

ヘ 一般職・エキスパート職用の賃金体系と管理職・スペシャリスト職用の賃金体系を別建てにした複数賃金体系を採用する。

ト 一般職とエキスパート職の賃金は、職務給と職能給もしくは職務給と業績給の2本建てとする。つまり、社員が到達している資格等級とその等級内における号俸段階とによって、賃金が決まってくる。

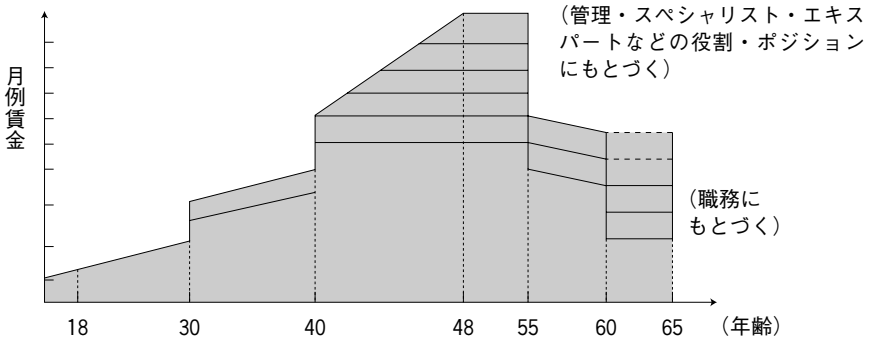
チ 管理職・スペシャリスト職には、職務給と職能給による同一のシングルレート方式の賃金を適用する。

リ さらに、スペシャリスト職には必要に応じて、契約更改給部分を上乗せできるようにしておく。

ヌ 資格等級別に基本給の号俸段階を定め、業績や能力向上を人事考課によって評価し、号俸が進んでいく仕組みとする。資格等級の上昇は、アセスメントの結果を主要なより所としていく仕組みにする。

ル 運用面でかなり柔軟性をもたせて、今後増大してくる賃金インパクトに耐えうる資金体系にしておく。例えば、業績が悪く、定昇分の賃金原資が十分に捻

図表13 職掌別多段階別賃金カーブ



出できないときなどは、人事考課の昇給号数を下げることができるようにする、などの措置をとる。(図表13)

〈55歳をめどにしたシニア職への修正方法〉

月例賃金の基本は、55歳代までを職務・職能資格等級制度におき、これ以降は一般職、管理職（スペシャリスト職は別建てとする）を問わず、職務給中心の職務等級制へ移行、「シニア職」として処遇する方法である。

- イ 職務遂行能力のポテンシャルの発揮を期待し要求する区分帯を、55歳代にし、1つの目途をつける。
- ロ これ以降については、本人の意向も確認しながら、長年の実務経験にもとづく職務・能力と遂行実績をみて、その分野での責任能力の発揮をしてもらう方へ転換してもらう。職務本位の処遇へと移行する。
- ハ 移行にあたっては、同一価値労働・同一賃金が原則であり、典型的な職務給として運用できる。
- ニ 職務給は、社員の労働力という能力ではなく、従事している職務（仕事）の相対的価値で賃金を決定する。職務給導入にあたっては、対象となる主要な職務について、原則として職務評価を行い、評価序列に従って賃金を決める（これについては、例として示した）。
- ホ 主要な職務につき、必要な知識度、熟練度、責任度、作業条件などの要素によって、困難度と重要度を評価して、職務の相対的価値を決定する。職務調査による「職務基準表」が中心となる。
- ヘ 移行後は、個別シニア給か階層別シニア給かによって区分し、かつ単一シニア

ア給か範囲シニア給のいずれかで行う。

ト 移行後の月例賃金は、シニア給をベースとし、これまで付随していた手当額は最小限にとどめ、残りのほとんどはカットする。カット幅は、基準内賃金の10～40%とする。

チ これによって、「シニア職」としての、ジョブ・サイズ (Job Size) にもとづく職務中心の処遇が可能になる (図表14)。

●シニア職についてのA社の運用例

①シニア職の定義

イ 管理職、担当職、一般職は原則として56歳に達する年齢をもって、全員移行する。但し、専門能力が認められた場合に販売職、専門職に移行することがある。また、販売職、専門職については、56歳以降必要に応じて専任職に移行することがある (図表15)。

ロ 個々人の能力や職歴を活かせる特定業務に従事し、所属長の指揮のもと職務を的確に遂行し、あらかじめ定められた職務目標を達成する社員。原則として経営職、販売職、専門職を除く56歳以上の社員 (図表16)。

②職務内容

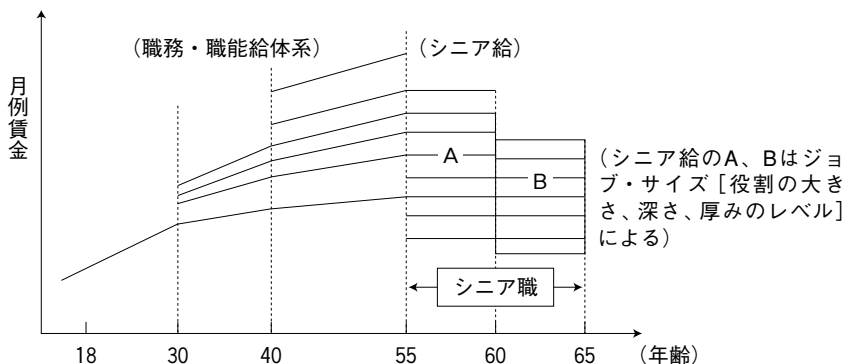
③所定勤務日数

(1)勤務日数コースと基本給の修正

勤務日数コースを複数設ける。

①週5日勤務コース (勤務時間：7.5時間×247日＝1,852.5時間／年)

図表14 55歳をめどにシニア職へ移行する賃金カーブ



図表15

移行前 \ 移行後	販売職	専門職	専任職
管理職	△	△	◎
担当職	△	△	◎
販売職	—	—	△
専門職	—	—	△
一般職	—	—	◎

図表16

等級	職務レベル	対外名称	職務基準	職名
専任Ⅴ級	D～E	主幹	総括的業務 政策的業務 専門性が最も強い業務	1. 管理職付スタッフ 2. 主席部員付スタッフ
専任Ⅳ級	C～Dの中	副主幹	管理的業務 企画・立案的業務 専門性がより強くなる業務	1. 管理職付スタッフ 2. DH監督職 3. バイヤー 4. 外商ショップ長
専任Ⅲ級	C	主査	指導監督的業務 判断的業務 一部専門性を要する業務	1. 販売員 2. 事務員 3. 外商員 4. 管理職付スタッフ 5. DH監督職 6. コンシェルジュ 7. ガードマンの隊長 8. 販売教育トレーナー
専任Ⅱ級	B		複雑定型業務 熟練業務	1. 販売員 2. 事務員 3. 外商員 4. 技術員 5. 技能員 6. 各階サービス 7. 顧客案内係員 8. 宿日直員 9. ガードマンの立哨
専任Ⅰ級	A		単純定型業務 補助的業務	1. 販売員 2. 事務員 3. 外商員 4. 技術員 5. 技能員 6. 各階サービス 7. 宿日直員 8. ガードマンの立哨

②週4日勤務コース（勤務時間：7.5時間×4日×52週＝1,560時間／年）

③週3日勤務コース（勤務時間：7.5時間×3日×52週＝1,170時間／年）

(2)1日あたりの勤務時間は7.5時間とする。

(3)週5日コースを選択した者の休日・休暇は、56歳未満の社員に準ずる。

(4)勤務日数コースの選択は、専任職移行時とする。

(5)勤務時間に応じて基本給を減額する（1,852.5時間／年＝100とする）。

	支給率
①週5日	100.0%
②週4日	84.2%
③週3日	63.2%

(6)それぞれのコースを選択した者の年次有給休暇の付与日数は次表のとおりとする。

付与日数	
①週5日	20日
②週4日	20日
③週3日	11日

但し、勤続年数が6年6ヶ月未満の者については別に定める。

④賃金

専任職賃金の決定にあたっては移行前3年間の人事考課を勘案し、専任職移行後についても、毎年人事考課を洗い替え方式の役割遂行給に反映させ、さらに累積評価で特に成績優秀あるいは劣る者については等級を上下（この場合は担当職務も変更する）する仕組みとする。これにより、専任職移行前後を含めた高齢社員の職務遂行等を適正に評価するとともに活性化を図る。

イ 専任職の月例賃金

基本給

├ 役割遂行給（当年度の考課結果により翌年度の役割遂行給が変動する）
└ 調整給

ロ 役割遂行給表（図表17）

①移行初年度は成績[B]区分とする（毎年の洗い替え方式）。

②1年間の人事考課結果により翌年度の役割遂行給が変動する。

③2年間の人事考課結果により2年連続Sの者は1等級アップし、2年連続Dの者は1等級ダウンする。なお、等級変更に伴う役割遂行給は、上位または

図表17

等級 \ 成績	S	A	B	C	D	(成績間格差)
専任Ⅴ級	560	530	500	470	440	(30)
専任Ⅳ級	440	420	400	380	360	(20)
専任Ⅲ級	380	365	350	335	320	(15)
専任Ⅱ級	320	310	300	290	280	(10)
専任Ⅰ級	260	255	250	245	240	(5)

下位等級の成績 {B} 区分とする。

④役割遂行給は、前述の勤務日数コースにより減額する。



成果主義が大流行していますが、日本型の成果主義とはどのようなものだとお考えですか？



時代は、前へ前へと進む。年功処遇体系で緩やかに過ごせた時代は一変し、仕事の成果を追い求める厳しい時代になった。

このように、マーケットという市場競争の中での、働く従業員の労働能力・意欲・仕事は、成果という産物を生み出す活動へと変わったということである。

[Q 1] で述べたように、企業には「変わらないもの」がある反面、「変わっていくもの」も存在することに注意することが大切である。変わらないものは、確固たる企業の基本理念、信条、CSR（企業の社会的責任）、コンプライアンスなどであり、いずれも人を大事にするという人間尊重の経営である。これは、不変であり、変わらないものであろう。

変わっていくものは、社外環境の変化、激しい競争環境の変化、労働市場の高齢化・少子化という変化、そして合併・提携条件という内部環境の変化というものがある。この変わらないものと変わっていくものの中に、「変わらなければならないもの」がある。それは、経営の仕組みそのものである。すなわち、業態の変容、昼夜をとわずの営業時間、そして「人事処遇制度」などである。

そこで、日本型成果主義とは、どのような方向にその考え方をもっていったらよいのであろうか。

まず第一に、基本理念にもとづく、人間を大事にするという暖かい信念である。人間基準のもとに、成果も評価するという、緩やかな改革を行うことだ。

第二は、若年層による職業生涯を形づくる30～35歳までは、能力主義による職能給を中心に据える。知識・技能が成熟期に入りつつある職業生涯の後半には、目標設定による厳しい成果主義に重点を置く。

第三は、多種多様な人事を構成する仕組みの中に、キャリア開発、コンピテンシーによる行動特性などを取り入れ、緩やかにしたたかに能力開発を側面から補うことが必要である。

第四として、コミュニケーション能力の徹底・強化を行うことだ。成果主義に向かうことの短所は、部下との日常のキメ細かいコミュニケーション不足が、職場に限りない不安・不信を招き、殺ばつとしたものにしていく。職場に必要なのは、全員の経営一体化をつくりあげ、ゆるぎない体制にもっていくことだ。ますます、コミュニケーションが大きな存在価値になりゆくであろう。

そして第五は、成果主義＝目標管理の遂行である。1つの目標に向かって、各人の能力を的確に捉え、各人の能力より少し高め目標をお互いに確認し実行へと移していくことだ。そこに上司のリーダーシップと本人のモチベーションとがからみあい、コミュニケーションの強化につながっていく。

揺るぎない体制



PART 2

高齢者雇用を活性化する！

1

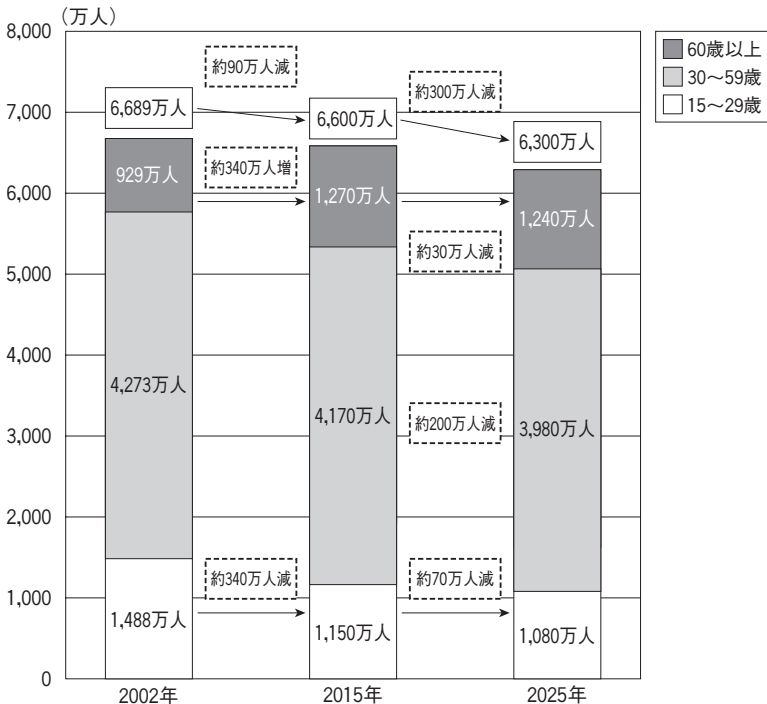
多様化、コストに対応した制度づくり

企業を取り巻く環境は、大きく変わってきている。国際化、IT化、規制緩和などの要因に加え、急速に進む高齢化問題にも直面している。

全人口に占める65歳以上人口の比率が14%を超えると「高齢社会」と言われるが、日本は平成7年頃にすでに高齢社会になっている。20%を超えると「超高齢社会」と呼ばれるが、平成17年頃に超のつく高齢社会になるとされる。

この人口構造は、労働力人口にも影響を与え、こちらも高齢化が進む、2002年から2015年で見ると、60歳以上の高齢労働力人口が340万人増え、一方若年労働力人口は340万人減少するとみられている（図表1）。

図表1 労働力人口の推移



(資料出所) 2002年は総務省統計局「労働力調査」

2015年及び2025年は、厚生労働省職業安定局推計(2002年7月)

(注) 推計値については、概数で表示しているため、各年齢計とは必ずしも一致しない。

財団法人高齢者雇用開発協会が行った研究では、1998年の15歳以上60歳未満の定年前労働力人口5,870万人を確保するには、2010年には60歳未満全員に加え、60～64歳人口（650万人）の65%にあたる410万人の参加が必要になり、2015年には、60～64歳人口（560万人）全員と65歳以上人口（770万人）の10%にあたる70万人の参加が必要になるというデータもある（図表2）。

こうした中で、わが国経済の活力を維持するためには、働く意思と能力のある高齢者がもっと活躍できる雇用環境、職場環境をつくっていく必要がある。また、若い年代層や団塊の世代を中心に、仕事と個人の生活を両立させていきたいという考え方も広がってきている。こうした常識の変化から、雇用の形態の変化も進んでくることが考えられる。

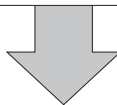
つまり、わが国は、人口の高齢化に対応して、高齢者がもっと活躍できる仕組みをつくる必要があると同時に、雇用のあり方をもっと高度なもの、多様なものにするのが求められているのではないだろうか。

こうした高齢者を含めた従業員を活性化させている企業は、いくつかのタイプに分類できるが、若年者雇用から高齢者雇用へ転換して高い業績をあげている企業を紹介する。

若年者から高齢者に転換したタイプは、中堅・中小企業に多く見られるもので、高齢者雇用企業の中でもっとも多いタイプである。若年労働力の新規採用難から基

図表2 1998年の定年前人口を確保するには

1998年	2010年	2015年
60歳未満	60～64歳	65歳以上
	65%の410万人	10%の70万人
	60歳未満	60～64歳
		100%の560万人
		60歳未満
5,870万人	5,460万人	5,240万人



高齢労働力が参加しないと、社会・経済が維持できなくなってきた。

幹労働力の重点を若年者から中高年齢者に移した企業であり、このタイプには、高齢者の生活ニーズに合わせた多様な勤務形態の導入や、高齢者で生産性を上げることのできる生産システムへの改善など高齢者雇用のノウハウを持っている企業が多い。

栃木県烏山町の農村地帯に株式会社那須精機製作所という、従業員76人の会社がある。精密部品の塑型から完成まで一貫して生産する専門メーカーで、とくにオートバイのガソリンコックは世界の名車に使われている。

従業員76人のうち、55歳以上の人25人おり、3人に1人が高齢者である。45歳以上の中高年比率では50%を超える。定年は61歳で、65歳までは希望者全員を再雇用している。

この会社は、昭和50年代前半のオイルショックなどの影響で経営が行き詰まり、若い人材が流出した結果、高齢者と近隣の農家からの女性中心の従業員で再建しなければならなかった。そのため、高齢者と女性が働きやすい職場環境の実現を図るとともに確実に生産性が上げられるオリジナルの専用機器の開発を行うことにより、会社を再建したばかりでなく、高い業績をあげてきているのである。

高齢者と女性を主力とする組織づくりについて、当時の経営にあたった元社長の志村英一氏は、

「当社の追求している組織は、ポジションが固定化している野球チーム型ではなく、一応のポジションが決っていても、攻撃、守りに際してはフレキシブルに一人ひとりが自分の役割を果たすことのできるサッカーチーム型のそれです。個性と創造力が発揮される組織です。」

と言っていた。

この組織づくりのために、同社では賃金制度などを全面的に見直した。

賃金体系を職能給体系に改定し、年齢、勤続、能力の3本だて昇給表によるシステムにした。定年後の再雇用者の賃金も職能に見合った賃金となっている。また、賃金の支払い態様も、月給のほか、年棒賃金、希望する時間帯勤務による時間給のいずれかを従業員が選択できるようになっている。

勤務の仕方については、通常勤務と二交替勤務のほか、一定時間勤務、半日就労、半日就労を希望する2人1組のジョブ・ベアリング、休日を代替できる休日フレックスなど多様な形態を導入し、農家と兼業の多い従業員の生活ニーズに応えられるようにしている。

いわば、この会社は、従業員が1人入社するごとに、その従業員に対応した制度が1つ増えるという考え方なのである。

志村元社長は、「経営者もわがまま、従業員もわがまま、企業というのは、その

わがままを実現する場なんです。」と表現している。

この会社のように、多様な勤務形態や高齢者でも生産性を上げることができる機器の開発などで65歳までの雇用を実現している企業はまだ少ない。厚生労働省の雇用管理調査では、希望者全員を65歳まで雇用を保障している企業は、まだ3割に満たないのである。

企業における定年が60歳に据え置かれ、ご承知のように厚生年金の支給開始年齢が65歳に引き上がっていくので、そこに5年の空白期間が生ずることになるため、高齢期の生活不安が増大することになる。また、高齢者にできるだけ長く現役にとどまってもらうことが年金のバランスをとることにもなる。

企業が60歳代前半の雇用を考える場合の大きな課題は、2つあると考えられる。

1つは、定年60歳を超えた従業員にふさわしい仕事をどうしたら準備できるかという適職開発の問題である。とくに、これから団塊の世代が定年を迎える時代を間近に控えているため、定年到達者一人ひとりのキャリアを活かした適職に就けることが難しくなっている。

いま1つの課題は、定年以降の処遇体系をどうするかということである。在職老齢年金や高年齢雇用継続給付とセットで賃金を抑制していく、あるいはワークシェアリングなど短時間就労にする、労働時間を減らして特別支給の満額年金を受けるなどの方法をとっている企業も多く、いずれにしても継続雇用になれば賃金はかなりの幅でダウンするという現状の中で、従業員がそのことに納得するのかというモラルの問題がでてくる。

この雇用延長を考えると、では、従業員の働き方に対する意識はどうかということについて見てみよう。これには、財団法人高年齢者雇用開発協会が、1998年に実施した個人調査がある。従業員規模100人以上の全国1,146社に働く40歳以上59歳までの10万8,125人を対象に行ったもので、7万4,251人から有効回答を得た。

まず、「厚生年金と定年との間に空白期間が生ずる場合、その期間をどうするか？」という設問に対し、男性の65.6%、女性の47.7%が定年後も働き続けたいと回答している。また、この定年後も働き続けたいと考えている人のうち、「働かなければ生活ができないから定年後も働き続ける」という切実な層は、55～59歳層については男性の29.0%、女性の27.0%であった。

つまり、適職開発する仕事は、10人の定年到達者のうち3～7人分を用意する必要があるということである。

また、この調査では、定年後に働く場合に重視する点についても回答を求めている。この結果で重要なのは、もっとも重視しているのは、「仕事の内容」であって、「賃金」ではないという結果が示されたことである。さらに、賃金よりも「労働時

間、休日など」が重視されている（表3）。

このデータは、企業が60歳代前半層の雇用を考える際に明確に確認しておかなければならないポイントといえる。

雇用延長に対する従業員の考え方は、定年後も同じ企業で、自分の知識、技能を活かして働きたいということである。この従業員の考え方にマッチする制度は何なのか、というのが1つの大きな課題である。

かつて、企業の人事部不要論が専門家の間で議論されたことがある。人事部に対する応援歌の意味もあったが、その根底にあるのは経済のグローバル化という問題があった。

国内市場が開放され競争が激化してくれば、終身雇用、年功制の保護の下で雇用を保障され、専門能力を身につけてこないサラリーマンは生きていかれないというのである。この競争原理は、企業に自己責任を求め、企業は従業員に自立を求める。雇用保障機能は危ういものになり、そこに人事部の無用論もでてきた。

この競争原理→自立という図式は、企業組織のチーム、あるいは共同でアイデアを出すよりも、天才的な能力を持った人間が一人で新しい商品を生み出した方が経営もうまくいくという“一人勝ち”の世界を生む。その代表がビル・ゲイツである。こうした考え方は、IT革命によってさらに拍車がかかり、インターネットで資金も集めることができるし、外部市場とつながっているのは個人であって、チームや集団ではないといったことが現実的になってくるなかで、給与などの処遇も個人の能力や実績に応じた成果主義、実力主義が広がってきた。

それまでの人事制度には、平等主義や人間尊重主義がコンセプトとしてあった。これは、制度というより、日本の風土、文化に根ざしたものであった。企業は、利潤を生み出す源泉とは考えられても、その利潤の獲得者は共同体であり、企業は利益をあげる事が目的ではなく、顧客や社会に貢献するためのものという考え方も

図表3 定年後に働く場合に重視する点

	(合計)	(男性)	(女性)
第1位：仕事の内容	65.8%	67.2%	59.1%
第2位：労働時間・休日など	54.1%	53.6%	56.4%
第3位：賃金	34.3%	35.1%	30.1%
第4位：通勤の容易さ	32.0%	30.4%	40.2%

あった。企業は、共に働く集団であり、その中で成長していく場であった。長期安定雇用、人材育成が基本であり、それは日本人の原点ともいってよかった。かつてドラッガー教授が日本を称賛したのは、まさにこのことであった。

いま日本の経営の中で悪者扱いされているのが終身雇用制と年功制であるが、もともと終身雇用制は、過剰な人員がでてでも配置転換などで解雇者を出さないというものであり、この根底には従業員を機械部品のように扱わないという人間主義的な慣行だった。従業員のヤル気は、いつ解雇されるかわからない状態では育たない。

また、企業の構造変化や技術変化に対応する能力も、終身雇用制の下で、はじめて可能になるものと考えられる。変化に対応して行われる職種転換なども、それによって処遇が大きく変わってしまうのでは、新しい仕事に専念することもできない。この不安を払拭する終身雇用制は、その意味で現場を大事にしたものと言うことができる。

年功制にしても、勤続を重ねる方が知識、経験が増し、熟練度も高くなり、成果も上がるということであり、仕事に対する知識、技術・技能、人間関係能力、責任能力など総合的な能力と捉えられる。これは、能力主義なのである。

このような長期雇用システムの中で、不要になる職務や、一方で新たに生まれる職務に機敏に対応してきたのである。つまり、日本は、人を基準にして仕事と処遇をバランスさせてきたのであり、それによって変化に対応してきたわけである。

グローバル化に伴って導入された成果主義も、すでに見直しがなされている。アメリカでもわずかなエリート社員にしか適用されていない成果主義をグローバル化、コスト競争のなかで評価しすぎると、日本のもっていた良さを根本から喪失しかねない。

海外の文化、風土の異なる制度を導入するより、わが国にあった良質な製品を生んできたかつての制度を発掘し直すことが大切なのではないだろうか。

そうした入社から引退までを一貫管理できる考え方が確立されてはじめて、定年後の継続雇用も現場の考え方に根をおろしたものになるのである。

65歳までの雇用と賃金制度を考えるにあたって最も重要なことは、一般的な定年である60歳から公的年金の支給が開始される65歳までの賃金体系を取って付けたような形で設計するのではなく、入社から65歳までを一貫したひとつの人事・賃金制度として捉え構築していくことである。

そうでなければ、60歳定年プラスアルファの考え方しかなく、社会のバランスとしてできるだけ社会を支える側にまわる年齢である65歳を基点として考えるには、あくまで入社から65歳までを1つの期間として設計する必要があるわけだ。

その上で、職場で従業員が成長していくプロセスを考えると、その成長ステージ

に合わせた賃金体系という捉え方が大切になる。その際、労働力の需給価格という点からすれば、生活主義、能力主義、成果主義という3つの考え方をライフステージごとに組み合わせて体系的な調和を図っていくことが望ましい。そうすれば、55歳も60歳も1つの特別な年齢ポイントではなく、スムーズにその年齢ポイントを超えて人材の活用、人材の公正な処遇を実現することができるのではないだろうか。

従業員の成長ステージ別の賃金体系を年代別に示すと、まず20歳代は、スピーディに賃金を上げていく必要のある重要な時期である。結婚し、世帯を持ち、子供を育てていく、いわば生計費の立ち上がりが最も重要な年代と捉え、この時期は年齢給という形で、できるだけ賃金を上げるようにしていく。ただし、この時点ですでに人材の育成も大切な要素となるので、併せて能力主義も導入していくことが望ましい。

そこで、20歳代における賃金は、生活主義6割、能力主義4割という比率で設計してみてもどうだろうか。

30歳を過ぎて賃金水準が一定の高さに達すれば、それから先は年齢給の伸びは急激に鈍化させる。一方、能力主義賃金の上昇ピッチを急激に高めていく。なぜなら、30歳代はもっとも職務遂行能力の伸びが期待できる年代層だからである。この30歳代に形成された能力が、その後の職業生涯を左右することになるだろう。

その意味で、30歳代の賃金体系は能力主義をメインとし、生活主義をサブとする。つまり、職能給6割、年齢給4割をもって設計する。

そして、30歳代の終わりまでに標準世帯設計費を満たすまでの賃金レベルを達成させた後、40歳代に入れば生活主義は不要となる。従って、40歳代に入った時点で年齢給を廃止する。この廃止された年齢給の予算をもって、新たに成果主義賃金の導入を図っていくことになる。

成果主義賃金が成立するためには、仕事の裁量性の高いことが必要となる。40歳を過ぎれば、本人の意思によって業務への挑戦、拡大がかなり可能な状態になっているはずである。

この時点においては、職能給6割、役割・業績給4割という比率で賃金体系を設計してはどうだろうか。この時、日常の仕事のなかでチャレンジとか創造の機会に接することの少ない職務については、むしろ職務給を導入した方が適正かと思われる。いずれにしてもこの成果主義賃金は、定昇はなく、仕事や役割、業績の変動に応じて上下するダイナミックな賃金となる。

50歳代になれば、賃金は成果主義をメインとし、能力主義をサブとする。つまり、役割・業績給6割、職務給4割の比率で設計する。

そして、60歳を過ぎるころから、従業員の成長の側に置いた能力主義は、もはや

必要がなくなるものと思われる。能力の開発というよりも、従業員の能力をいかに最適活用するかがカギとなるので、賃金は、思い切って成果主義賃金にすべてを委ねる。つまり、役割・業績給100%の賃金とする。

また50歳代以上のエグゼンプト、いわゆる時間外適用者ならびに裁量性の強い専門職層には年俸制を導入してもよいのではないか。

このように、従業員の成長ステージ別に賃金体系を設計することによって、賃金と高齢化と職務をうまく調和させることができるようになる。

2 事例にみる高齢者活性化のノウハウ

◆高齢者雇用企業には10タイプある

高齢者がその能力をフルに発揮して働くためには、高齢者の就業ニーズの多様化に対応して、高齢者の個人差を考慮した多様な選択肢が用意されることが望ましい。

企業が活力を維持するためには、高付加価値の商品や技術、サービスを提供し続けるマネジメント力、開発力、業務推進力が求められ、これを担うことのできるゼネラリスト、スペシャリスト、エキスパートといった多様な人材が必要になってくる。65歳まで働くことのできる雇用環境を整備することは、そうした人材を育て、あるいは人材を見出していくことであり、蓄積された技術、技能を持つ高齢者や、能力開発などによって能力を高めた高齢者に活躍してもらうことは、企業にとっても合理性のあることである。

ここでは、高齢者が企業の中で活性化されて働いている企業事例を中心にみてみよう。

高齢者の能力を活性化させている高齢者雇用企業をタイプ別に分類すると、10タイプに分けることができる。

①生涯福祉タイプ、②若者→高齢者転換タイプ、③在宅勤務タイプ、④外部専門能力活用タイプ、⑤マイスター、技能伝承タイプ、⑥民間能力活用タイプ、⑦独立・ベンチャータイプ、⑧地域活性化タイプ。これらに、最近新たな動きとしてでてきた⑨ワークシェアリングタイプ、⑩NPOタイプが加わる。

これらのタイプ別企業事例は、高齢者の能力を活かすにはどうしたらよいかというノウハウがすべて含まれているといっても過言ではない。

◆生涯福祉タイプ

まず、「生涯福祉タイプ」は、高齢期の雇用も含めて、人材制度の基本コンセプト

トとしても生涯福祉の理念を持っており、65歳あるいはそれ以上までの雇用の場を設けているタイプ。

この生涯福祉タイプは大企業に多いとみられがちだが、上述の(株)那須精機製作所の例もあるとおり、中堅・中小企業にもこの理念を貫いているところは多い。

島根県松江市に本社を置く(有)土江本店は、松江の名産“津田かぶ漬”を中心とした各種漬物、佃煮の製造で中国地方一円に販売域を拡大してきている。従業員は、正規社員62人、パート19人の合計81人。このうち60歳以上の高齢者は6人で、正規社員に占める比率は10%弱となっている。漬物の職場からすれば高齢者比率が小さいと思われるが、これには同社が抱える特殊な事情があった。

島根県は全国でも有数の高齢県であり、加えて同社の場合は漬物づくりという職人の技が活きる職場だが、漬物を大量に生産するために重筋労働など高齢者にとってはつらい職場環境だったことや、人事制度が商店経営時の旧態依然としたものだったことから、近代化以前は高齢者が早めに引退してしまうという状態だったのである。

そこで、同社では、関谷忠之社長が就任した平成8年に中高年社員を集めてこの問題を協議。その結果、平成12年までの5ヵ年計画で、“明るく、楽しく、いつまでも、そして実益を伴って働ける環境の漬物製造会社づくり”を目指す中期計画を策定した。

中期計画がスタートする以前は60歳定年も明確ではなかったが、計画以降は、60歳定年とそれ以降の正規社員身分のままでの継続雇用を就業規則に規定した。平成12年の計画最終年には65歳定年としたが、いまは定年のないエージェレス企業となっている。

この定年制の見直しと同時に、職能給制度、週40時間労働制、完全週休2日制、介護・育児休業制度の導入、高齢者のための職場改善、定年退職者のパワーを活用する農園事業部の設立、専門知識を持った高齢者向けのフレックスタイム雇用制など、総合的な革新を行っている。

◆若年→高齢者転換タイプ

このタイプは、中堅・中小企業に多く見られるもので、若年者の採用難から基幹労働力の重点を若者から中高年齢者に移した企業である。このタイプには、高齢期の生活ニーズに合わせた多様な勤務形態の採用や、高齢者で生産性を上げることのできる生産システムへの改善など、高齢者雇用に参考となる事例の多いことが特徴である。

従業員である高齢者の生活ニーズに合わせた多様な勤務形態の導入というのは、

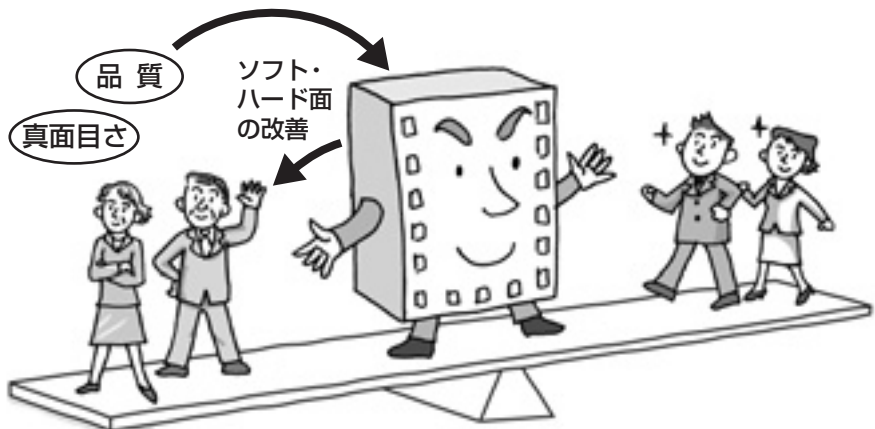
高齢者が一方でその地域の重要なメンバーだからである。上述の(株)那須精機製作所の中高齢者は、ほとんどが農業との兼業であり、主婦である。その地域の構成メンバーを従業員として雇用すれば、生活ニーズも満たすことのできる勤務の仕方を考えなければならないということにもなる。

短時間勤務、フレックス勤務、あるいはワークシェアリングといった働き方を追求するようにもなる。ワークシェアリングといった働き方は、いま注目されてきているが、実は中堅・中小企業ではかなり以前から導入されてきたものである。

この働き方を採用する場合、1つの条件がある。1つの職場、作業を交替して行うことになるわけだから、誰が仕事をしても生産性をあげられるようにしておかなければならないということである。しかも重要なことは、高齢者が完全に、効率的に、ラクに仕事ができなくてはならない。

高齢者雇用に批判的な阻害要因の1つが、高齢者は能率が悪いということである。確かに、高齢者は加齢によって、足腰が弱くなる、視力が落ちる、指先が速く動かなくなる、耳が聴こえにくくなる、判断力がにぶくなる等々の心身機能の低下が著しくなる。しかし、これは、人間としてごく自然なものである。このまま自動機を使って仕事をすれば、能率が落ちることは当然といえば当然といえる。仕事に人が合わせているからである。

仕事に人が合わせている限り、高齢者の個人差は解消されない。そこで、多くの企業で行われているのが、職場の改善。



高齢者の職場改善を一言で言うならば、“人に仕事を合わせる”ということである。高齢者一人ひとりの特性に合わせて、生産機器を使いやすいように改良を加えたり、作業方法などを改善していく。具体的には、重量物はカートで運搬して持たないようにする。細かい目盛を見るときは拡大レンズを取り付ける。あるいは、色分けをして、緑色のエリアなら品質OK、赤色ゾーンなら不良品といった改良を加える。厚さの薄い材料を1枚1枚つままなければならない作業は、磁石を活用して簡単に1枚をつまめるようにする。

東京・大田区に本社を置く(株)三和電機製作所は、新幹線のブレーキなどに組み込まれる各種自動制御装置を製造しているが、従業員70人のうち55歳以上の高齢者が約4割を占める。このため、「頭を使ってラクをする」をコンセプトに、製造現場では、あらゆる改善が施されている。

改善の一例を紹介しよう。スイッチ組込みの最終工程として、2本のタッピングネジを締め付ける作業がある。改善前は、ネジ補給とネジ締めは作業者の手作業だったので、その力具合は左右のバランスをはかりながらの神経を使う作業だった。

これを、ネジ補給、ネジ締め付け部分を自動化した機器を開発し、2本同時ネジ補給、同時締め付けができるようにした。つまり機械がすべてをしてくれるようにしたのだが、これに加えて、自動機につきもののトラブルに対しては、トラブル内容のメッセージ、復旧の手順の指示などを音声発生装置によって作業者に伝えることができるように改善し、トラブルを作業員1人で復旧できるようにしている。

ところが、この職場改善については大きな欠点もある。職場改善を行えば仕事はラクになるのだが、その一方で判断力が奪われるため、仕事がつまらなくなるのである。

この作業のおもしろさ、働きがいも追求したのが、愛知県知立市に本社を置く秋田工業(株)である。

同社はトヨタ社製自動車の内装部品を生産している。従業員230人のうち55歳以上の高齢者が3割を占め、60歳定年以降の従業員も2割弱いる。これは、技能を持った高齢者や子育ての終わった主婦など潜在労働力をこの地域から採用しているためだ。また、60歳定年後も年齢無制限で継続雇用していることにもよる。

自動車部品製造工場のコスト低減への追求は、大変に厳しい。この生産性追求の手段として導入したシステムが、ソフト・ハード両面での改善を徹底し、高齢者がラクに生産性を上げられ、働きがいのある生産ラインづくりであった。

機械などハード面での改善では、高齢者の弱点をカバーした、間違いなく生産性が上げられるように改良が全工程で加えられている。

ソフト面では、①高年齢者の多様な生活ニーズに合わせて、短時間労働、隔日勤務などの多様な働き方のメニューを用意している、②前職の経験、キャリアを活かすため、一人ひとりに最適な人員配置を行っているほか、③生産ラインとは別に、製造機器を多台持ちにして製造するU字型ラインと呼ばれる自己完結型ラインをつくり、高年齢者がマイペースで作業のできる職場を創出するなど、働きがいを追求した。

同社の改善で重要なのは、改善を行うことにより、生産のスピードアップがはかられたことは言うまでもないが、高年齢者が仕事に対してもっている真面目さやていねいさというメリットを加えると、高年齢者は若年者と比べ作業スピードは劣るかもしれないが、不良品率の低下という質的な側面を含め、高年齢者は若年者に負けないということを証明していることである。

◆在宅勤務タイプ

社会経済環境の変化から構造転換を迫られ、働くという側面からの変革が起きている。本来の職場から離れた場所で働くというサテライトオフィス、在宅勤務などを含むテレワークである。このタイプは、高年齢者個人には通勤負担の軽減やゆとりのある生活の実現など、企業にとっては有能な人材の活用などのメリットを活かし、高年齢者の勤務形態として在宅勤務を導入する。

テレワークは若年層の新しい働き方として注目されるが、テレワークはむしろ高年齢者に対し大きなメリットのあることを考えると、高年齢者の雇用対策としてもっと普及してもよいのではないか。これを実験的に行った会社もある。

この会社では、60歳定年後は、高年齢者会社に採用されるコースと、“キャリア社員”と呼ばれる短期契約社員として再雇用されるコースがあり、このキャリア社員コースで設計、総務部門の2人が在宅勤務を試行した。

◆マイスター、技能伝承タイプ

これからの企業のあり方を考える場合、2つの潮流があるように思われる。1つの流れは、グローバリズムである。製造業では、コストの問題に顕著である。いま1つの流れは、わが国の伝統的な“手の技”の継承である。この“手の技”による品質の



高さは、グローバリズムの中でも高い評価を受けているが、わが国のお家芸だった手の技は、その多くが海外に流失してしまったともいう。

このマイスター、技能伝承タイプは、企業内の専門能力を活用するケースだが、“手の技”などの技能、技術を組織のなかに制度として位置づけ、これを若い従業員に継承していくものである。

広島市に本社を置く(株)ニッポーは、大型機械メーカーの協力会社として製品の梱包から輸送までをメイン業務として、ほかにプラスチック射出成型機、その他の産業機械の製造、組立からメンテナンスにいたるトータルな技術サービスを行っている。

従業員数は120人。そのうち55歳以上の高齢者は1割強。昭和30年代から60歳定年制を導入し、平成4年からはすでに65歳定年制を導入してきた。65歳定年後も健康で就業意欲が旺盛な従業員はさらに再雇用する。

この65歳定年制を支えるのが、雇用管理の核となっている職能資格制度。高齢者の能力評価と若い従業員の教育目標の明確化がねらいで、これと連動してポイント制退職金も採用している。

このように高齢者一人ひとりを能力基準で組織の中に位置づけるとともに、加えて“高齢者処遇規程”も制定している。この規程の第一の核が、58歳から人生設計とからみ合わせて進路選択できる早期退職優遇制度で、第二が、60歳以降は出勤・退社時間を本人が決定するフレックス勤務の“シルバーパートナー（シルバー



社員群)”の新設。この規程により、高齢期の働き方について、従業員の選択の幅が大きくなった。

顧客のニーズは、ますます多様化、高度化している。そのニーズに対応するためには、長年蓄積された技術、技能が活かされることが不可欠である。しかし、そうした高齢者は毎年退職していく。

そこで、同社では、そのような技術・技能を若い従業員に伝承するために、ベテラン従業員を「師匠役」として任命し、固有技術の保存を図っている。

また、従業員のあらゆる悩みを聞く「心理相談員」に人生経験豊かなベテラン従業員を任命するなど、あらゆる面で高齢者のメリットを活かしている。

◆外部専門能力活用タイプ

企業がこの厳しい時代に生き残っていくことのできる競争力というものを考えると、これまでのコスト削減による競争はすでに限界であり、これからは消費者の多様なニーズに対応して良い商品を開発する創造力豊かな企業が勝ち残っていけるのであろう。このことと高齢者の活性化ということを結びつければ、若い社員とは違った高齢者の能力、つまり知識、経験を活かすことが必要である。

このような高齢者の知識、経験を外部から採用して活用しているタイプが「外部専門能力活用タイプ」である。東京・大田区に本社のある安全センター株式会社は、緊急通報サービスという業務に看護師資格などを持つ中高年齢者を外部から採用して新事業を成功させたこのタイプである。

独り暮らしや夫婦2人だけで生活しているお年寄りにとっての最大の不安は、突然の病気や事故で倒れた場合の対処の仕方である。その方法がわからず、病院に運ばれたときはもはや手遅れ、といった最悪のケースも少なくない。その不安を少しでも解消する。“緊急通報サービス”を始めたこの業界の草分けが同社である。

この緊急通報サービスの内容は、独り暮らしの老人が、もしもの時に信号発信機で助けを呼ぶと、同社の受信センターでその信号を受信し、身近な人や消防署に通報するなど適切な対応を行うというものである。

顧客のほとんどが65歳以上のお年寄りであり、その対応も人生経験豊かな高齢者が望ましいこと、健康・医療相談を行っている相談内容が専門的であり、その分野での実践的な知識が必要なことから、従業員に占める高齢者の比率は高い。

従業員数は280人で、うち230人がパート身分の中途採用者。ほとんどが看護師資格取得者やカウンセラー、栄養士である。定年年齢は、正規従業員は65歳だが、パート従業員は70歳と規定されている。

◆民間能力活用タイプ

民間企業の高齢専門技術者を雇用し、その専門能力を効率的な行政事務処理に活かしているタイプで、東京・墨田区に本部を置く財団法人工業所有権協力センターは、高齢の専門技術者を多数雇用し、その高度な知識を特許の審査・審判業務に活用している。

同協力センターは、旧通産省、特許庁と産業界が提携して昭和60年に設立された。工業所有権についての基盤整備が目的で、主な事業は、特許の審査、審判業務への協力と、半導体集積回路の回路配置利用権に関する事業の2つである。

センターの職員数は950人であるが、“主席部員”と呼ばれる民間企業130社からの技術者は800人おり、60歳定年前後の中高年齢者ばかり。これら主席部員の前役職は、役員、部長、技術長など管理職がほとんどで、機械、電気、化学、物理、金属、建築などの分野が多く、博士号取得者は8%にもものぼる。

同財団の取組みは、技術立国を標榜するわが国の行政における真の民間能力活用のモデルであり、高齢者の豊富な知識を活用した高齢者雇用のモデルの1つである。

◆独立・ベンチャータイプ

長年にわたって培った知識と経験をフルに活かし、高齢者の力を結集して「高齢者の、高齢者による、高齢者のための企業」を理念に、シルバー自決を声高く謳い





あげているタイプである。

佐賀県武雄市にある株式会社ジーバは、その好例である。ジジ・ババが結集して創立するというのが、社名の由来。平成9年に創立され、代表の北川安洋氏のシルバー・ベンチャー創業の呼びかけに、23人の出資者が集まってつくられた。当初は、出資希望者が100人以上いたが、シルバー・ベンチャーということで、60歳以下は“未成年”として出資は断わった。

同社の事業は、①医療福祉用の電動ベッド、沐浴介護機器、床ずれ防止用寝装具などの介護機器・用具用品類の開発、製造、販売、②リハビリテーション機器の開発、製造、販売となっている。

なぜ、シルバー・ベンチャーなのか。企業プロフィールには、次のように書かれている。“私たち株式会社ジーバは、高齢者が生涯にわたって培った経験を活かしながら、「老後の生きがい」という新しいコンセプトで、「シルバーの、シルバーによる、シルバーのための企業」を理念に、人に優しいクリエイティブな提案をさせていただきます”。

「ベンチャーというのは、一般的にはハイ・リスク、ハイ・リターンと言われるわけですが、60歳定年を迎えた人たちは、まず人脈が豊富、そして信用がある。知識、経験、技術がある。こういう人の能力を集めて仕事をすれば、うまくいくので

はないか。したがって、シルバー・ベンチャーというのは、ロー・リスク、ハイ・リターンなのです」と北川社長は元気に語る。

◆地域活性化タイプ

地域経済活性化の中で、高齢者の雇用の場も創設されたものである。この代表が、伝統と現代文化の融合による都市再生のモデルケースとして全国から注目された滋賀県長浜市である。“黒壁スクエア”というガラス工芸館を拠点とした市街地は、北国街道の城下町と現代アートが駆け合っってミュージアムとなり、年間200万人の観光客を惹きつける街としてよみがえっただけでなく、高齢者の雇用・就業の場も創り出している。

市街地中心部の住民の高齢化によって経済エネルギーが失われていった長浜市は、市、商工会議所、商店街、企業、NPOなどが一体となった街づくりで再生したが、その中心となったのが、株式会社黒壁。同社は、昭和63年に笹原司朗社長ら企業経営者8人と市の出資で創設された第三セクター企業。ガラス工芸品の展示販売、海外アートガラスの輸入や調査研究などが事業内容だが、加えて、旧市街地でレストランなど60軒の空き店舗が再生され、これだけでも約700人の雇用の場が創出された。

さらに、この空き店舗対策とマッチングさせて創立されたのが、「プラチナプラザ」という任意団体である。シルバーを磨けば錆びつかないプラチナになるというのが命名の由来で、55歳以上の高齢者が出資して、空き店舗を活用してビジネスを行う。現在、地元の有機野菜を売る“野菜工房”、惣菜を売る“おかず工房”など4店舗があり、その会員や農家などを合わせると、雇用、就業の場の創出という面では約1,000人にのぼる。

◆ワークシェアリングタイプ

いま“ワークシェアリング”という働き方が注目されている。人件費コストの削減という経営サイドのニーズと、短時間就労による多様な働き方を望む高齢者のニーズがマッチしたためである。そこで、高齢者雇用のなかでのワークシェアリングタイプとして、これも事例をタイプ別にみてみよう。

〈世代間ワークシェアリング〉

ワークシェアリングは、もともと欧米の労働組合が不況下での組合員の雇用保障政策として実施したものである。それまで1人で行っていた1日8時間の仕事を2人でシェアする、不況下での組合員の失業を回避するために行われてきた。

しかし、このワークシェアリングは、もっと積極的な使い途がある。わが国の場

合、若年層、ミドル層は長時間労働という現実があり、一方で高齢者層の失業率は高い。こうした場合、雇用の配分を行う必要性もでてくる。特に、高齢化の課題を抱えている日本では、高齢者の雇用拡大と労働時間の短縮がつかないか、つまり世代間のワークシェアリングができないかというテーマがある。

岩手県盛岡市に本社を置くスーパー、株式会社ジョイスは、未開拓だった夜間市場への参入策の一環として、外部の定年退職者を“夜間店長”として採用し、若者が就きたがらない夜の営業を高齢者でワークシェアリングを行い、厳しいこの業界の中で成果をあげているのである。

同社は、盛岡市を中心に38店舗を展開している地域型スーパー。従業員3,018人で、55歳以上の高齢者は345人と11.4%を占める。

ジョイスが“夜間店長”を採用したのは、5年前。他の企業を定年退職した12人の高齢者を採用して6店舗でスタートしたが、現在では24人に増え、12店舗に拡大している。各店舗とも2、3人制とし、夜間店長同士のワークシェアリングによる日替わり交替制、あるいは3日出1休日制など、各自が生活のニーズに合うように勤務スケジュールを調整している。

夜間店長の正式な採用身分は、パートタイマーである。賃金については、時間給による日給月給制で、深夜勤務にあたる労働時間帯分を割増した時間単価を設定している。就業時間は、夕方6時30分～午前0時30分まで。

この制度を導入したメリットは大きく、平成8年を100とした場合、夜間店長を導入した平成10年には96を切っていたものが、平成12年には108に上昇し、その後も好業績を残している。

〈専門技術をワークシェアリング〉

熊本県本渡市の天草地域森林組合は、森林面積5万8,000ヘクタールの育成、管理を行っている。森林の育成は、100年単位の長期事業であり、高齢者の長年の経験、知識、技術が必要不可欠な産業ということもあり、その結果として職員の高齢化という問題も抱えていた。

職員197人のうち、森林の間伐、下刈りなどをする現場の整備員は、65歳以上のOB職員32人を含め、146人の森林整備員に占める60歳以上の高齢者比率は34%にのぼる。

こうした中で、同組合は、エージレスで働くことのできる雇用の場づくりと職員の生活の安定という課題を抱えていた。特に、この地域では「職場はあっても、生活の場としての林業がない」ということが常識のように言われ、雨が降れば給与が入らない仕事として定着していた。そのために、若い職員の採用もままならず、森林育成のノウハウの伝承もできない状況になっていた。

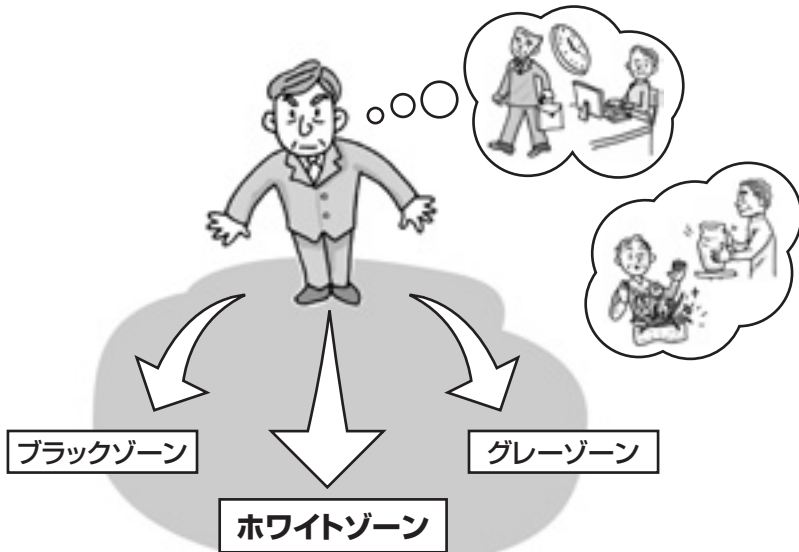
そこで、同組合では、天気によらず生活できるように代替職場として製材加工、クラフト家具の製造販売、レストランなどを創る一方、定年である65歳以上の高齢者は“OB職員”として短時間勤務制度を創設し、エージレスで働くことのできる職場とした。

その“OB職員”の働き方は、1ヵ月17日以内の勤務となっており、その日数についてはOB職員の選択となっている。今後ますます増えてくる高齢者の就業希望者に、2人で半月づつ勤務してもらおうワークシェアリングによって雇用の場を確保したのである。

〈地域雇用をワークシェアリング〉

精密機器用特殊部品などを製造している兵庫県加美町の株式会社アイ・エス・ティ加美は、社員157人のうち、55歳以上の高齢者が40人と25.5%を占める。そのうち60歳以上が33人（21%）で、この中には継続雇用者12人（7.6%）、GSL社員21人（13.4%）がいる。

このGSLというのは、Greatly Satisfying Life “すばらしい人生”の略で、同社の高齢者雇用に対するコンセプトを表現したものである。GSL社員は、地域の高齢者を新規に雇用したもののだが、正規社員についても60歳定年後は希望者全員を再雇



用する制度をつくっている。

同社では、このGSLシステムを実現するため、職場の難易度を分析、ブラック（専門的な仕事）、グレー（少し改善すれば、誰でもできる仕事）、ホワイト（誰でもできる仕事）の3ゾーンに分類し、このうちホワイトゾーンの職場に高齢者を配置することにした。

GSL社員21人は、前自営業主や主婦、他企業の定年退職者など。働き方は、1日4時間、週5日の短時間勤務で、午前と午後の2交替制勤務によるワークシェアリング。その時間帯については、各自が選択できる。

また、同社では、こうした地域からの高齢者が自由に過ごすことのできる福利施設として、民家を借り上げてつくったGSL会館を開設している。ここは、仕事の前後に高齢者が趣味や娯楽を楽しむ場所として提供されているもので、地域雇用をサポートするものとして注目される。

〈休日とウィークデーのワークシェアリング〉

家電製品、自動車用部品を製造している岐阜県中津川市の株式会社加藤製作所は、休祭日の勤務を地域から雇用する60歳以上の高齢者でこなす“土・日パート社員制”を実施し、時間ではなく、休日とウィークデーに分けたワークシェアリングを行うとともに地域における高齢者雇用の場づくりを実現している。

同社の従業員は83人。このうち60歳以上の、地域から雇用された“土・日パート社員”は28人。他に5人の60歳定年以降の再雇用者がいる。つまり、60歳以上の高齢者は33人で、約4割を占める。

同社はオリジナリティをコンセプトにした技術集団としてのこだわりをもった経営を行ってきたが、最近では、得意先から低コスト、短納期という要求も強くなっていったため、平成13年春、それまで休日だった年間110日ある土日、祝祭日の操業を決め、この工場稼働を60歳以上の高齢者に限って社外から募集した15人の高齢者で対応することでスタートさせた。目指したのは、“モノづくりのコンビニエンスファクトリー”であった。

この“土・日パート社員”の処遇は、①雇用契約期間は1年、②勤務時間は、午前8時から午後5時までのうち4時間以上の勤務、③所定勤務日数は、土・日曜日、祝祭日で、月稼働日数は10日程度などとなっている。

◆NPOタイプ

企業の収益をあげる雇用の場づくりとは一線を画し、働きがいや生きがい、地域、社会への貢献を目的として高齢者の就業の場を創るもので、企業組合方式などによっても創設されている。

社団法人日本貿易会は、貿易商社や貿易団体、金融機関やメーカーなど200弱を会員とする団体で、貿易に関する情報サービスや研究活動、政策提言などを行っている。その日本貿易会が、4年前に、国の内外で様々な社会貢献活動を行うNPO法人国際社会貢献センター（ABIC）を設立した。

ABICの会員は三種ある。正会員と賛助会員の他に、同センターに人材登録し、センターの事業に参加する個人会員で“活動会員”と呼ばれるメンバーがいる。活動会員には、会費負担はない。この会員は、1,000人が登録されていて、年齢的には57歳から60歳代後半までがほとんど。会員のほとんどが海外駐在経験者であり、英語以外の外国語を話せる人が半数以上で、海外での活動を希望する人が7割を占めている。

同センターの活動は、まずボランティア活動で、サッカー・ワールドカップの語学ボランティアなどが知られている。また、国際化教育の分野でもいくつかの活動が展開され、国際理解教育のための小中高校向けの非常勤講師の派遣や、大学のオープンカレッジでの講座提供も行っている。

さらに、各NGO組織とも連携し、地雷除去活動、小型兵器回収活動などに参加したり、海外へ進出しようとする企業のサポートも自治体との連携で行っている。

高齢者雇用の活性化事例をタイプ別にみてきたが、高齢者の能力を活かし、少なくとも65歳までは働くことのできる雇用システムを確立することは、企業にとっても、そこで働く社員にとっても意義のあることである。21世紀という新しい時代の雇用システムが求められている。

都道府県高齢者雇用開発協会

㈱北海道雇用促進協会	〒060-0004	札幌市中央区北4条西4-1 札幌国際ビル4F	☎011-223-3688
㈱青森県高齢者雇用開発協会	〒030-0861	青森市長島2-1-2 新藤ビル3F	☎017-775-4063
㈱岩手県雇用開発協会	〒020-0023	盛岡市内丸16-15 内丸ビル505号	☎019-654-2081
㈱宮城県雇用開発協会	〒980-0021	仙台市青葉区中央3-2-1 青葉通プラザビル2F	☎022-265-2076
㈱秋田県雇用開発協会	〒010-0951	秋田市山王3-1-7 東カンビル3F	☎018-863-4805
㈱山形県雇用対策協会	〒990-0023	山形市松波4-5-5 黒井産業ビル2F	☎023-625-0588
㈱福島県雇用開発協会	〒960-8034	福島市置賜町1-29 佐平ビル805号	☎024-524-2731
㈱茨城県雇用開発協会	〒310-0803	水戸市城南1-1-6 サザン水戸ビル3F	☎029-221-6698
㈱栃木県雇用開発協会	〒320-0033	宇都宮市本町4-15 宇都宮NIビル8F	☎028-621-2853
㈱群馬県雇用開発協会	〒371-0026	前橋市大手町2-6-17 住友生命前橋ビル10F	☎027-224-3377
㈱埼玉県雇用開発協会	〒330-0063	さいたま市浦和区高砂1-1-1 朝日生命浦和ビル7F	☎048-824-8739
㈱千葉県雇用開発協会	〒260-0015	千葉市中央区富士見2-5-15 塚本千葉第三ビル9F	☎043-225-7931
㈱東京都高齢者雇用開発協会	〒112-0002	文京区小石川2-22-2 小石川和順ビル2F	☎03-5684-3381
㈱神奈川県雇用開発協会	〒231-0026	横浜市中区寿町1-4 かながわ労働プラザ7F	☎045-641-7522
㈱新潟県雇用開発協会	〒950-0087	新潟市東大通1-1-1 三越・プラザ共同ビル7F	☎025-241-3123
㈱富山県雇用開発協会	〒930-0004	富山市桜橋通り2-25 富山第一生命ビル1F	☎076-442-2055
㈱石川県雇用支援協会	〒920-8203	金沢市鞍月5-181 AUBE5F	☎076-239-0365
㈱福井県雇用開発協会	〒910-0005	福井市大手2-7-15 明治安田生命福井ビル10F	☎0776-24-2392
㈱山梨県雇用促進協会	〒400-0031	甲府市丸の内2-7-23 鈴与甲府ビル4F	☎055-222-2112
㈱長野県雇用開発協会	〒380-8506	長野市南県町1040-1 日本生命長野県庁前ビル6F	☎026-226-4684
㈱岐阜県雇用開発協会	〒500-8856	岐阜市橋本町2-20 濃飛ビル5F	☎058-252-7353
㈱静岡県雇用開発協会	〒420-0853	静岡市葵区追手町1-6 日本生命静岡ビル2F	☎054-252-1521
㈱愛知県雇用開発協会	〒460-0008	名古屋市中区栄2-10-19 名古屋商工会議所ビル6F	☎052-219-5661

(社)三重県雇用開発協会	〒514-0002	津市島崎町137-122	☎059-227-8030
(社)滋賀県雇用対策協会	〒520-0056	大津市末広町1-1 日本生命大津ビル3F	☎077-526-4853
(社)京都府高齢・障害者雇用支援協会	〒604-8171	京都市中京区烏丸通御池下ル虎屋町577-2 太陽生命御池ビル3F	☎075-222-2637
(社)大阪府雇用開発協会	〒530-0001	大阪市北区梅田1-12-39 新阪急ビル	☎06-6346-0122
(財)兵庫県雇用開発協会	〒650-0024	神戸市中央区海岸通2-2-3 サンエービル西館3F	☎078-332-1091
(社)奈良県雇用開発協会	〒630-8115	奈良市大宮町6-7-3 新大宮第5ビル5F	☎0742-34-7791
(社)和歌山県高齢者雇用開発協会	〒640-8331	和歌山市美園町5-3-1 雑村ビル5F	☎073-425-2770
(社)鳥取県高齢・障害者雇用促進協会	〒680-0835	鳥取市東品治町102 明治安田生命鳥取駅前ビル3F	☎0857-27-6974
(社)島根県雇用促進協会	〒690-0826	松江市学園南1-2-1 くにびきメッセ6F	☎0852-21-8131
(社)岡山県雇用開発協会	〒700-0907	岡山市下石井2-1-3 岡山第一生命ビル4F	☎086-233-2667
(社)広島県雇用開発協会	〒730-0013	広島市中区八丁堀16-14 第二広電ビル7F	☎082-512-1133
(社)山口県雇用開発協会	〒753-0051	山口市旭通り2-9-19 山口建設ビル3F	☎083-924-6749
(社)徳島県雇用対策協会	〒770-0831	徳島市寺島本町西1-7-1 日通朝日徳島ビル7F	☎088-655-1050
(社)香川県雇用開発協会	〒760-0017	高松市番町1-2-26 トキワ番町ビル3F	☎087-811-2304
(社)愛媛高齢・障害者雇用支援協会	〒790-0006	松山市南堀端町5-8 オワセビル4F	☎089-943-6622
(社)高知県雇用開発協会	〒780-0053	高知市駅前町5-5 大同生命高知ビル7F	☎088-884-5213
(財)福岡県高齢・障害者雇用支援協会	〒812-0011	福岡市博多区博多駅前3-2-1 日本生命博多駅前ビル2F	☎092-473-6233
(財)佐賀県高齢者雇用開発協会	〒840-0816	佐賀市駅南本町5-1 住友生命佐賀ビル5F	☎0952-25-2597
(社)長崎県雇用開発協会	〒850-0862	長崎市出島町1-14 出島朝日生命青木ビル5F	☎095-827-6805
(社)熊本県雇用支援協会	〒860-0844	熊本市水道町8-6 朝日生命熊本ビル3F	☎096-355-1002
(財)大分県総合雇用推進協会	〒870-0026	大分市金池町1-1-1 大交セントラルビル3F	☎097-537-5048
(社)宮崎県雇用開発協会	〒880-0812	宮崎市高千穂通2-1-33 明治安田生命宮崎ビル8F	☎0985-29-0500
(財)鹿児島県雇用開発協会	〒892-0844	鹿児島市山之口町1-10 鹿児島中央ビルディング11F	☎099-219-2000
(社)沖縄雇用開発協会	〒901-0152	那覇市字小祿1831-1 沖縄産業支援センター7F	☎098-891-8466

(平成18年4月1日～)

高年齢者雇用問題シリーズ

65歳雇用時代の賃金制度のつくり方
高齢者雇用を活性化する！

平成18年3月 印刷・発行

発 行 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構
〒105-0022 東京都港区海岸1丁目11番1号
(ニューピア竹芝ノースタワー)
電話 03-5400-1627 (企画啓発部)

無断転載禁ず

高年齢者雇用問題シリーズ

65歳雇用時代の賃金制度のつくり方
～高年齢雇用を活性化する！～
