



桑原 幸治

雇用推進・研究部担当理事



今野 浩一郎

学習院大学経済学部 教授



高齢者の人事制度の現状とこれから

平成 25 ～ 26 年度に「70 歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会」（以下、「委員会」という）を当機構に設置し、60 歳以降の人事管理の調査研究をおこないました。この結果を受け、高齢者の人事管理の現状と課題について、今野浩一郎教授（委員会座長）のご意見をお伺いしました。¹

平成 24 年の法改正後の人事部門の対応

人事部門の問題意識は高まってきた

桑原 平成 16 年と平成 24 年に高年齢者雇用安定法が改正され²、それぞれ平成 18 年度、平成 25 年度に施行されましたが、これらの法改正は企業の人事管理にどのような影響を与えたのでしょうか？

今野 これらの法改正により、高齢者の雇用者数が増加しました。これに対して、人事部は何らかの対策をとる必要があると考えていますが、具体的に何をしたらよいのか迷っているところが多いようです。特に、大企業が頭を悩ませているのが、ホワイトカラー系職種と管理職です。

桑原 大企業の場合は、本社で高齢者を雇用しつつも、多くの中高齢者を定年前にグループ会社の経営層として派遣してきたようです。一方、出向先の会社も、従業員が若い会社であったため、ベテランが派遣されることもメリットであったようです。しか

し、出向先の会社のプロパー社員も高齢化していますので、出向先でもプロパー社員の雇用を確保する必要が出てきています。

今野 そうですね。出向先企業における高齢者の収容能力が落ちてきたといえます。従来はグループ会社への出向や転籍を進めてきた経緯がありますが、今後は中高齢者が増加しますので、この対応だけでは難しいでしょう。自社内での雇用をどのように進めるべきかを考えなければなりません。

桑原 高齢者雇用について、人事部門はどのような姿勢で取り組もうとしているのですか。

¹ 所属先等は、2015年7月29日時点のものです。

² 平成 24 年改正の高年齢者雇用安定法では、平成 16 年改正によって認められた「『継続雇用制度』の対象者を労使で限定できる仕組み」が廃止され、希望者全員 65 歳までの雇用確保措置が義務づけられました。「労使で限定できる仕組み」を設けている企業については経過措置として、平成 37 年（2025 年）にかけて、段階的に 65 歳までの雇用確保を、①定年の引き上げ、②継続雇用制度の導入、③定年の定め廃止、のいずれかの方法で講じる必要があります。詳細は、厚生労働省のホームページをご覧ください。



今野 浩一郎 学習院大学経済学部教授

企業の人事管理、労使関係、雇用政策を専門とする。『高齢社員の人事管理—戦力化のための仕事・評価・賃金』（中央経済社）、『正社員消滅時代の人事改革—制約社員を戦力化する仕組み作り』（日本経済新聞出版社）他、著書多数。

桑原 幸治 雇用推進・研究部担当理事

2013年10月より現職。1974年～2006年まで伊藤忠商事に勤務する。一貫して人事部門に在籍し、その後、伊藤忠人事サービス（事業会社）の代表取締役社長を務める。



今野 何よりも、人事部門は、問題が顕在化しないと対策をとれません。社内を説得できませんからね。

桑原 さきどりして問題に取り組もうとしても、社内を説得することは難しいですね。他の大企業が何らかの対策を打ち出せば、それに追従できます。そうになると対策は打ちやすいのですが。

今野 高齢者雇用への関心は強まっています。平成24年改正法の施行によって、高齢者を活用するという人事部門の問題意識は高まっています。65歳までの雇用については「何とかしなくてはならない」という合意はできています。しかし実際に、高齢者数が増えてきたときに、「具体的に何をすべきか」という点で、人事部門の悩みは大きいようです。

高齢者向け人事管理の基本方針

人事制度は「一国二制度」で進める。「定年」は制度の区切り、意識の切替えのきっかけ

桑原 生涯現役社会を実現するには、今野先生は、まずは60歳代前半層の人事制度を整備しなくてはならないと述べられておりました。高齢者の人事管理の制度設計はどのように進めていけばよいのでしょうか。

今野 まずは高齢者が増えてきていますので、高齢者を戦力化し、かつ人事制度を整備しなければなりません。現状は、定年を境に労働条件が変化しますが、その理由が明確に高齢者に示されていませんね。

桑原 定年を機に労働条件が下がり、それに納得できない高齢者も多いのではないかと思います。

今野 私は、定年を境にして、人事管理が変わるのは仕方がないと思っています。定年を定める企業の多くは60歳に設定しています。60歳前までは、入社から定年までの雇用を視野に入れた「長期雇用型」の社員です。一方、高齢者の雇用期間は定年から65歳までの5年間という「短期雇用型」の社員となります。人事管理が定年前後で変わるの、妥当であろうと思います。

桑原 定年を経て65歳までの雇用を、1つの人事制度で運用することは難しいのでしょうか。定年までの人事制度を区切りに、定年以降を別制度で運用するとい

う「一国二制度」が望ましいのは、なぜなのでしょう
 つか。

今野 65歳や70歳まで職業生活が伸びた場合に、
 ずっと地位が上がり続けることはありえません。組
 織運営上は、若い人に仕事を任せて成長させる必要
 があります。そうなりますと、いずれかの時点で高
 齢者は役割上のピークを迎え、水平、あるいは下降
 期に入ることになります。

桑原 20年以上、ずっと役職についているわけにも
 いかないですね。

今野 70歳まで一貫した人事制度を導入しても同じ
 です。役割が上がらない、もしくは下降期に入ると
 きには、働く側は意識を切り替える必要があります。
 それを受け入れる準備が必要です。それには、定年
 という「きっかけ」があったほうがよいと思います。
 「定年ですよ」といって気持ちを切り替えてもらい、
 新たな役割に向けて頑張ってもらうことがよいので
 はないかと、思っています。

60歳代前半層の賃金管理

高齢者の賃金の決め方は「役割」で

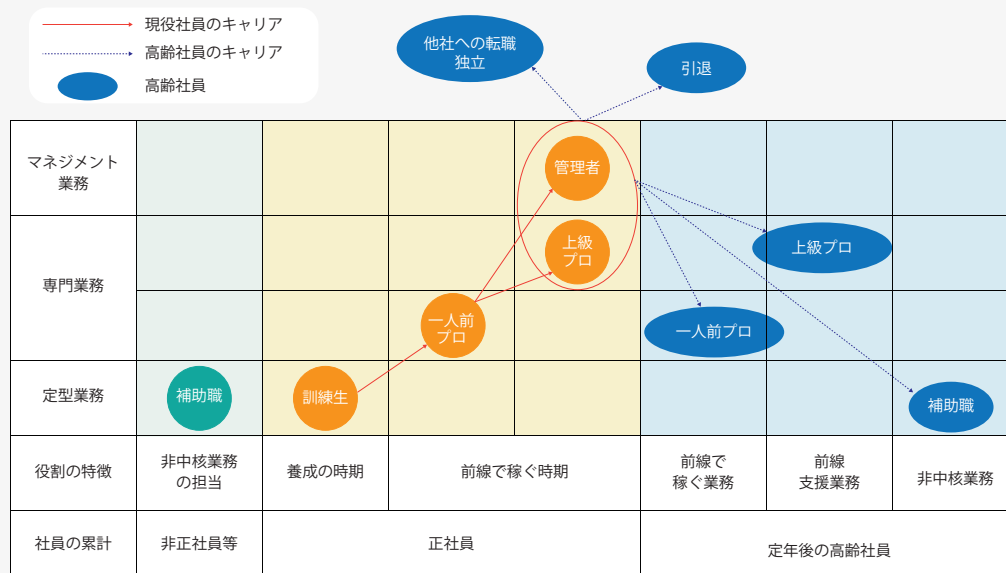
桑原 定年後の賃金に納得できない高齢者も多いよ
 うに思えます。60歳以降の賃金制度の整備はどのよ
 う進めていくことが望ましいでしょうか。

今野 60歳以降は、短期雇用になります。この場合、
 合理的な賃金制度は「職務給」となります。「年功給」
 や「職能給」はありえません。過渡期はありますが、
 最終的には「仕事」（担当する仕事内容や役割）で決
 めることしか選択肢はないと思います。

桑原 多くの企業で、定年後の賃金は、退職時の何
 割という賃金額の「高さ」で決めていますので、高
 齢者のモチベーションは下がってしまいます。この
 ような決め方の場合、定年前後の賃金額が減額され
 ることによってモチベーションが下がります。更に、
 他の定年経験者と同じ仕事を任せられていても、定
 年前の役職や等級が異なる場合には、賃金額に差が
 生じてしまいます。その場合、どうしても納得でき
 ないと思います。

今野 そうですね。賃金の納得度を高めるという点

図表1 高齢者の活用策



定年前は養成時期から前線
 に稼ぐ時期にかけて、より
 高いレベルの業務に「のぼ
 る」キャリアをたどり、定
 年を契機に、高齢社員は担
 当する仕事の業務レベルに
 よって「横ばい」「下がる」
 キャリアに変化する。

(出所) 今野浩一郎『高齢社員の人事管理—戦力化のための仕事・評価・賃金』(P.162) 中央経済社

からも、賃金は担当する仕事で決めるのがよいと思います。ただし定年後から、このような「職務給」を適用する場合も、定年前まで年功的な賃金制度に慣れていれば、すぐに対応することは難しいでしょう。定年後の「職務給」に慣れてもらう必要があります。定年前に「職務給」またはそれに近い形態の賃金制度が適用されていれば、定年後に軟着陸できるのではないかと考えられます。

桑原 現役時代からも変えていく必要があるのですね。

今野 また、現役世代も昔ながらの年功給では立ちゆかなくなっています。修正が必要ですよね。だからといって、アメリカ型の職務給は賛成できません。賃金の決め方は「役割」で決めるのがよいと思います。そうなってれば、定年以降も移行しやすいですね。

生涯現役に向けた高齢者向け人事制度の整備のあり方と個人の準備

会社に貢献する「役割」の意識が重要

【65歳以降は、60歳代前半層の整備の延長で】

桑原 生涯現役で働くことを見据えた場合、65歳以降の人事制度はどのように設計すればよいのでしょうか。

今野 委員会の調査結果で特に印象に残っているのは、現状において65歳以降に雇用されているのは、会社から選ばれた人たちであるということです。高齢者の意欲も高いですし、会社からの評価も高くなっています。

桑原 65歳以降の雇用は、スムーズに進むのでしょうか。

今野 今は、問題はないかもしれませんが。しかし多くの人を雇用しなければならない場合には、そうはいきません。60歳代前半層の雇用と同じ問題が起きます。

桑原 数も増えると同時に、能力や意欲、希望もばらつくということですね。

今野 そうですね。65歳以降の雇用は、60歳代前

半層と同じ方法で進める必要があります。60歳代前半層の人事制度が整備できれば、その延長で65歳以降の雇用も進められると思います。

桑原 65歳を区切りにする必要はないということですね。

今野 そうです。60歳と65歳の2段階で節目を設け、65歳以降の人事制度を整備することを選択する場合にどのような制度を設計すればよいか、全体像は思い浮かばないですね。

【働く側は、役割を意識することが必要】

桑原 一方で働く側には、どのようなことが求められるのでしょうか。

今野 色々な場所で言っていますが、自営業の人は、自分で仕事のピークを作って、それを緩やかに落としながら引退していきます。雇用されている人のキャリアのピークは、定年退職時となっています。それを変えないと難しいでしょうね。

桑原 私の父も自営業でしたが、若い頃はフルタイムで働き、年齢を重ねると働く時間を減らしていき、最後は顧客を限定し、対応可能な範囲を自分で決めて仕事をしていました。企業の高齢者も全部ではないですが、少しでもそれができれば、長く働けるのではないかと思います。

今野 自営業は、会社になぞらえて言えば、「何の仕事を通して、会社に何を貢献するのか」が明確になっています。このように働く側も、賃金が「仕事」によって決まるようになれば、「何の仕事を通して自分の労働力を売るのか」を明確にしなくてはなりませんね。

桑原 会社側も、高齢者に求める役割を明示することが必要ですね。

今野 そうですね。定年後に再度、雇用契約を結び直します。論理的に言えば、人事部門は、高齢者の能力や希望と職場が要請する仕事をマッチングします。雇う側からみて、高齢者の人材プールがあるなかで、「何の役割で、どのように使うか」を考えて、配属先や仕事内容を決めていきます。しかし、これまでの人事部門は、そのような意識は強くなかったと思います。どちらかといえば、「雇わなきゃ」と



いう意識だったと思います。

桑原 会社と高齢者の両者の取り組みが必要になるのですね。

今野 職場と高齢者のマッチングを厳密におこなえば、引く手あまたの高齢者の賃金は高くなりますし、そうでない高齢者の賃金は低くなります。高齢期にも、高い賃金を維持したいと思えば、どのような役割であれば高い賃金をもらえるのかを自分で考えて、定年前から準備しておく必要があります。

桑原 高齢期に向けて、現役時代から、そのような意識をもっておくことが必要ということですね。

今野 更に現役時代の賃金の決め方も、働く側は意識しておく必要があります。「給与は年齢によって払われるのではなく、与えられた役割で決まっている」という意識です。そう思っていれば、どのような役割であれば社内で「売れる」のかを考えることにもなります。若い頃は「養成期」ですから、それを考える必要はありませんが、一定年齢以上になれば「どのような役割で今の給与をもらっている」という意識を持ったほうがよいと思います。

人事部門の課題

多様な人材の活用に向き合う

桑原 現役世代と異なり、高齢者の経験や能力、希望はばらつきますので、高齢者のマッチングは難しくそうですね。

今野 そうですね。高齢者の経験や能力、意欲は多様化します。更に、会社側のニーズも変わることも考えられます。これまでの仕事を再編するという選

択もありえます。そうなりますと、高齢者はこれまでとは違う仕事に携わることが求められることになります。

桑原 確かに、高齢者だけでなく、会社のニーズも変わりますよね。

今野 そうですね。高齢者と職場の両者の要請を上手く調整するには、会社は個別の状況を踏まえることが必要となります。その傾向が強まるほど、それに比例して、人事部門だけでなく、現場の管理者にも知恵を出してもらう必要があります。

桑原 人事部門にも限界がありますから。

今野 そうです。人事部門の裁量のみで決めるという訳にはいきません。これは働き方の多様化やダイバーシティの対応と同じです。

桑原 高齢者の活用を現場に任せるという「分権化」が必要になるということですね。

今野 その方向性で進める場合、人事部門は、どのようなメリットと課題があるのかを把握しておく必要があります。

桑原 最適な方法を導くことは難しそうですね。

今野 そうですね。従来は、人事部門が状況をみてバランスをとって配置していたわけですが、分権化すれば人事部門が介入しなくなります。人事部門がどのように制度設計するのか、その最適な方法を導くことは難しいといわざるをえないです。

桑原 同時に、優秀なマネージャーの育成も必要になりますね。

今野 日本の人事部門では、年齢に応じて期待する役割を決めていましたが、60歳を越えると、健康や能力、意欲、勤務時間の希望もばらついていきます。そのような人材を活かして成果を上げなければなりませんので、当然ですが、マネージャーの難易度も高くなります。

行政機関に求められること

人事部門の応援団になること

桑原 最後の質問です。今後、行政機関には何が求められるのでしょうか。

今野 65歳までの雇用を確保した役割は大きいと思います。今後の役割は、ひとつは風土づくりでしょうね。成功例を広めていくことです。

桑原 他は、気づきなどの役割もあるのでしょうか。

今野 それは経営者に向けてでしょうね。人事部門には応援団が必要になります。最初に言いましたが、人事部門は社内を説得する必要がありますから。応援団からの情報提供は大切です。

桑原 人事管理の考え方や事例を多く紹介すれば、企業の人事担当者も考えるきっかけになるでしょうね。

今野 人事部門が制度設計をする場合には、好事例を参考にしますので、それを広めることは必要ですよ。

桑原 最後に我々への宿題も頂戴しましたので、今回のインタビューは終わりにしたいと思います。ありがとうございました。

(編集) 研究開発課 鹿生・野村

