

高齢社員の能力を活用する雇用戦略

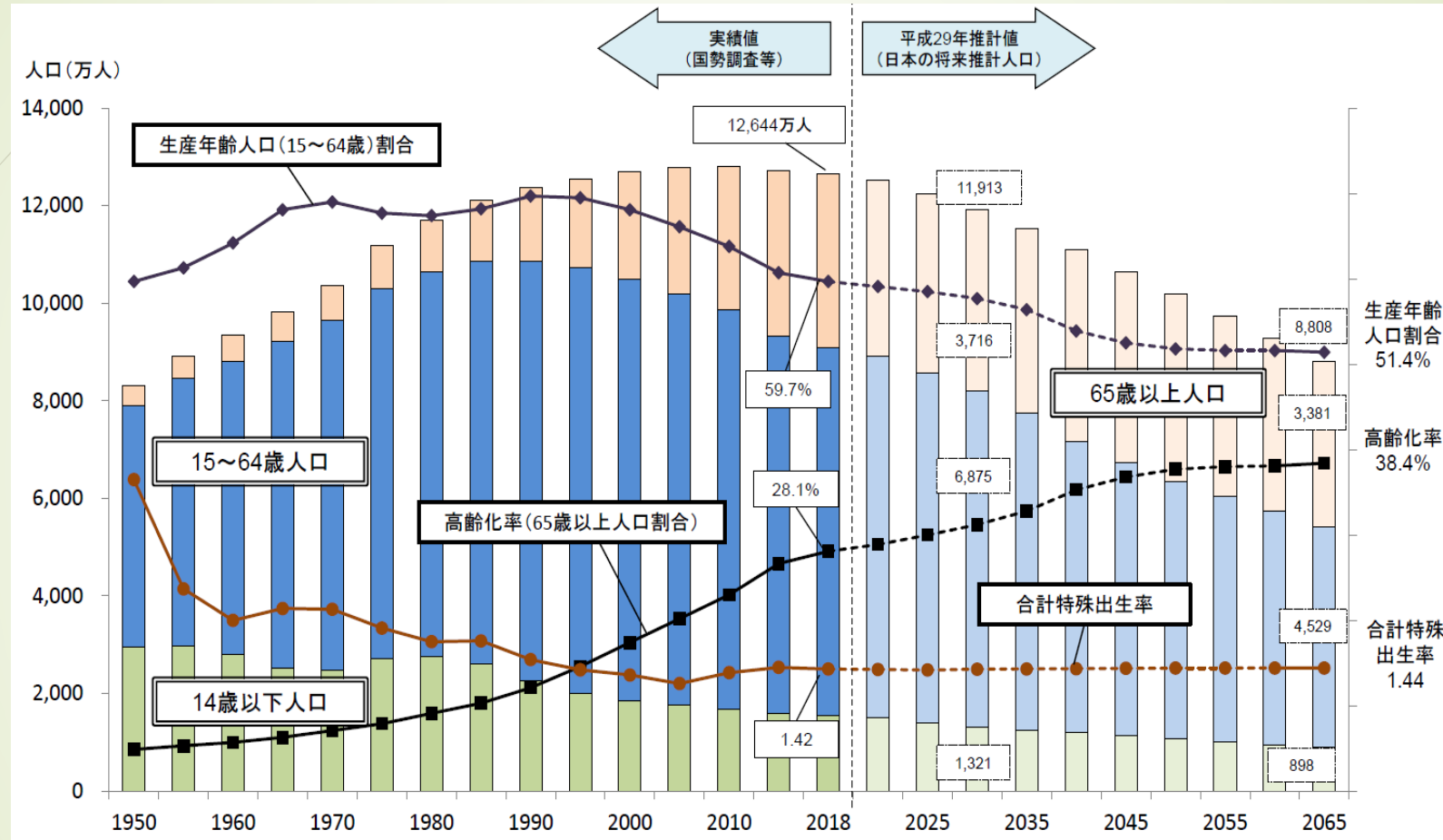
～ ただ雇っているだけではもったいない！ 高齢者活用のポイントとは～

企業も高齢者も双方納得性のある 継続雇用時の賃金の決め方とは

一般社団法人 人材開発促進協会 理事長
70歳超雇用推進プランナー 松尾安藏

増々進む超高齢社会（日本の人口推移）

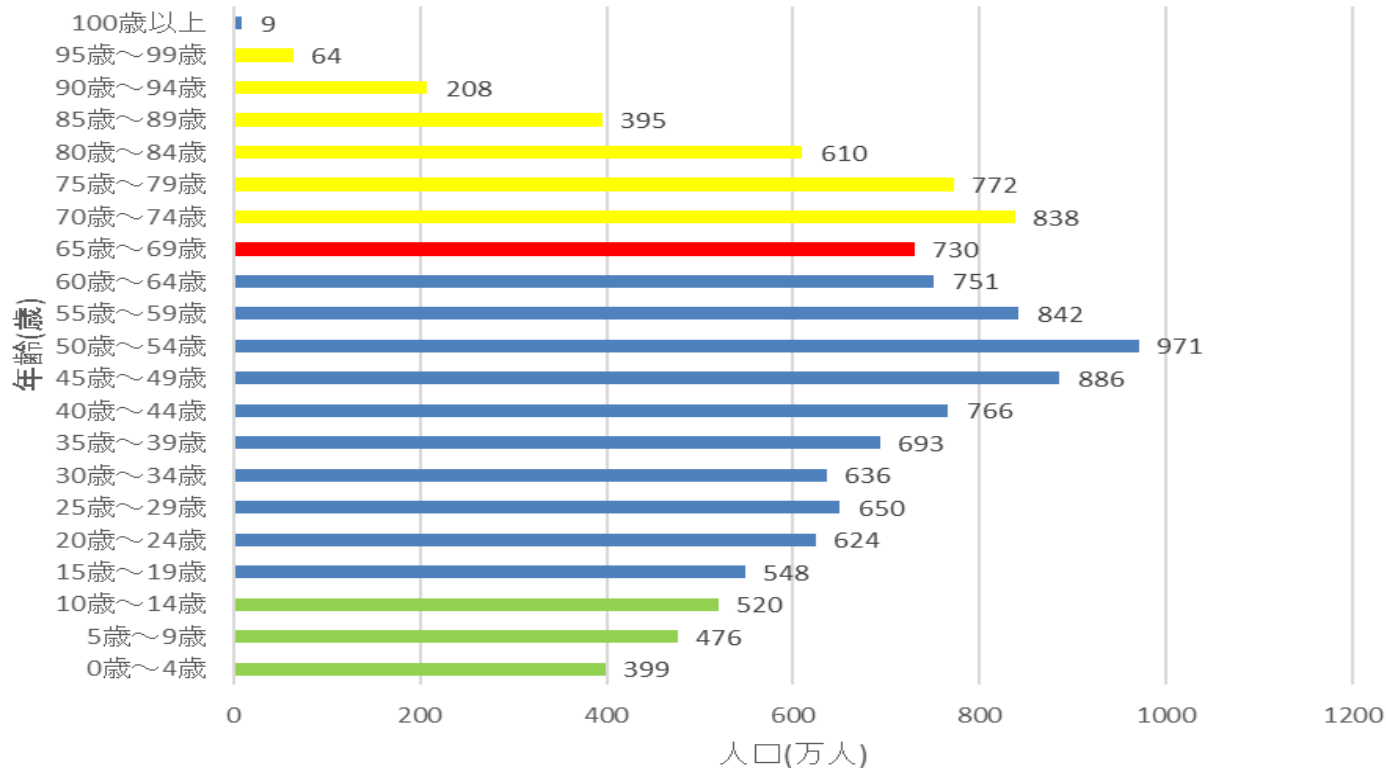
2



資料出所：総務省「国勢調査」及び「人口推計」
国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

年齢別（5歳階級）人口推計

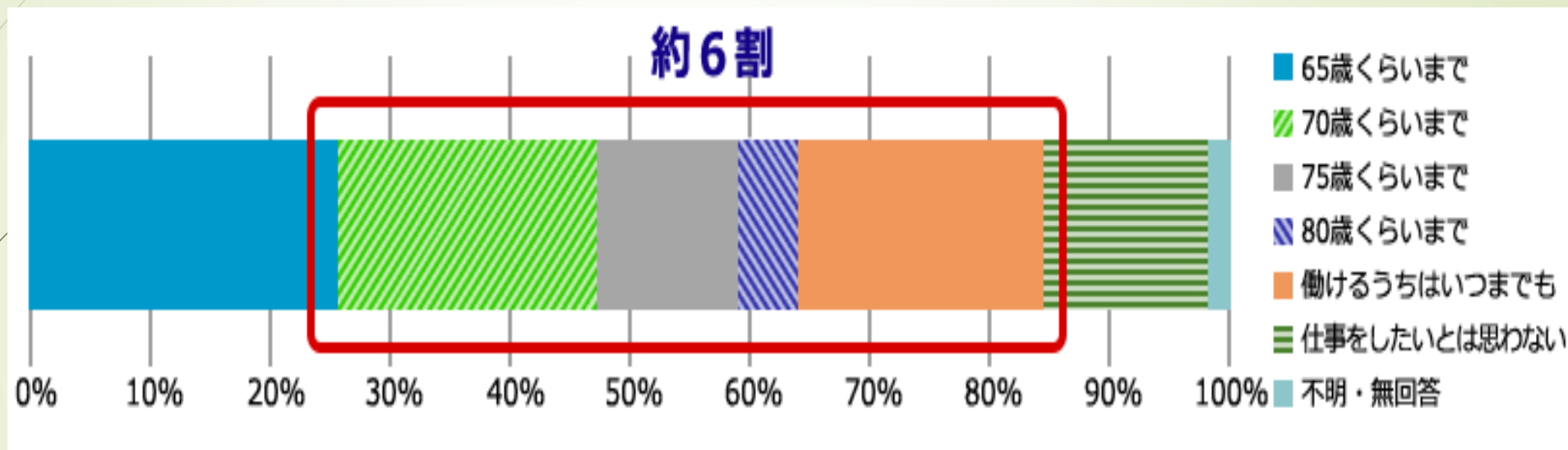
日本の年齢(5歳階級)別人口: 総人口1億2千389万人



資料出所：総務省統計局 2024年6月1日現在概算値

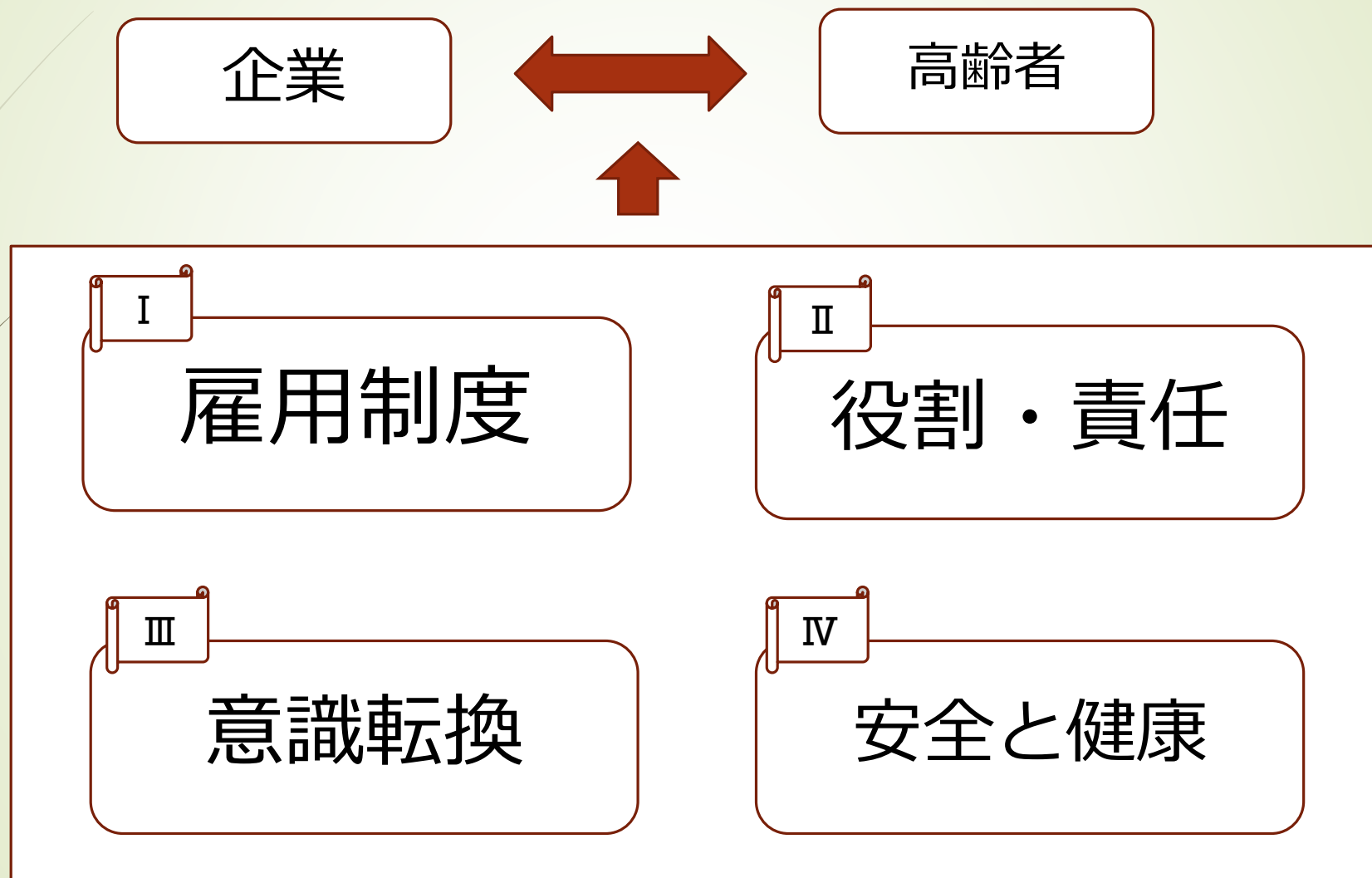
高齢者の就労意向と就労希望年齢

約6割が65歳以降も高い就労意欲を持っている



資料出所：内閣府「令和元年度 高齢者の経済生活に関する調査」（注） 60歳以上の男女を対象とした調査
(n=1,755)

企業も高齢者もWIN-WINになる要素



I 意欲を持って働いてもらえるような制度にする

(1) 会社の期待を感じてもらえる制度にする

少なくとも70歳までしっかり責任を持って働いてもらいたい

➡ (例) 定年を65歳に延長する (その後の継続雇用でさらに貢献)

(2) 個々人の希望も配慮した制度にする

多様な勤務形態も取り入れる (テレワーク・フレックス・自由勤務)

(3) 役割や能力に見合った賃金設定のしくみをつくる

賃金の決定基準を明確にする (パートタイム・有期雇用労働法)

モチベーションを毀損しない合理的な高齢者賃金の設計

➡ (職務比較評価に基づく高齢者の賃金設定)

(4) 働きぶりを認めて、ほめてあげる (加点評価)

チャレンジ目標の設定・賞与への反映

Ⅱ 役割や責任をしっかりと伝える

高齢者の経験や能力をフルに活用する

➡ 経験や能力と解決すべき課題とのマッチング

(1) 即戦力として、継続して活躍してもらう

現役の第一線で活躍・特命案件の担当

(2) 後進の育成に力を注いでもらう

社内研修講師・技能継承の担い手（指導員）

◎ 高齢者一人一人を見て、得意分野で活躍してもらう！

Ⅲ 意識転換を図る

遅くとも**50歳代**で自分の今後の**働き方**を考える

➡ 自分の将来の**ライフプラン**を検討する

(1) キャリアプランの設計する

これまでの経験や仕事を整理して、今後の仕事に活かす

(**キャリアの棚卸し**をおこなう)

(2) 会社と本人の今後の働き方、役割、仕事のすり合わせをする

納得して働くことで、モチベーションの維持を図る

➡ **就業意識向上研修を活用する！**

IV 安全衛生と健康管理に注力する

労働衛生の**3管理（作業管理・作業環境管理・健康管理）**を徹底



快適で安全かつ衛生的な職場づくりは、会社の義務
(労働契約法 第5条 労働者への安全の配慮)

(1) リスクアセスメントの実施

災害および健康障害発生リスクを可能性と重大性の観点で評価

(2) 腰痛予防対策の実施

身体機能の低下への配慮と作業姿勢の改善

(3) メンタルヘルス対策の実施

ストレスチェックと各ハラスメントの予防と対策

◎ **健康経営の推進により、生産性向上・企業価値アップ・社員定着率改善**

生涯現役を見据えた評価と賃金設定

継続雇用等高齢者の評価

(定年年齢引き上げや役職定年等の職務変更を含む)

1. 賃金設定評価(賃金設定)

職務比較評価; 高齢者雇用時等に職務内容・責任・配置変更その他を比較

- ・職務内容
- ・職務責任
- ・配置転換・その他の事情

評価して賃金率を算出賃金決定

短時間勤務時は就業率として賃金に反映

(その他の事情.....能力・経験の活用度、成果の期待度

平成30年6月 短時間・有期雇用者の関連法でその他の事情を明確化)

2. 通常評価(職務遂行能力と処遇)

高齢者雇用評価; 毎年1回 (評価の形式内容は役割・就業形態で変化)

- ・能力持続性
- ・就業意欲度
- ・健康状態
- ・身体機能低下状態

更新または雇用の可否等にご利用

賃金増減・賞与の評価値を兼用

高齢者と同一労働同一賃金 (告示430号)

継続雇用者の賃金に関する注記等

- ①通常の労働者と継続雇用者との賃金の相違について、両者間に「業務の内容、業務の責任（併せて職務の内容）及び配置変更の範囲・その他の事情」に相違がある場合は、その相違に応じた賃金の違いは許される。
(短時間・有期雇用労働法第8条)
- ②賞与、諸手当等は該当職務の内容・支給目的に応じ合理的に支給。また継続雇用であることは合理性の判断では「その他の事情」に当たる。
- ③継続雇用者と通常の労働者との待遇の相違の合理性は、総合的に判断される。従って、継続雇用者である事のみをもって不合理でないとはされないものではない。
- ④事業主の講じた措置・労働条件内容の説明責任
(本人の納得性をより高める必要 同第14条)

- ・両者の比較は、同一企業内の**通常の労働者と短時間・有期雇用契約者**
- ・相違評価や支給目的・方法は、**基本給・賞与・諸手当等個別に実施**
- ・賃金等の処遇は本来、**企業の労使で決定することが基本**

評価区分	評価項目	基準率	比較評価率
①業務内容	業務の難易度	100	100
	経験・判断の度合	100	100
	改善・新企画度合	100	100
②業務責任 (役割)	品質・作業責任	100	100
	業績責任	100	50
	指導責任	100	100
③配置転換その他の事情	配置転換度	100	0
	役割変更度	100	0
	就業の拘束度・期待する成果等	100	80
合 計		900	630
賃金率＝比較評価率合計/基準率合計			70.0%

高齢者の基本給設定評価例（係長を一般職へ）

12

区分	比較評価項目	基準者と比較評価する内容	通常の労働者基準率	比較評価率	
業務内容	業務・作業	業務の難易度、職務の経験度・困難度	100	100	
	経験・判断要素	業務での経験・判断の必要度	100	100	
	能力発揮	潜在能力を発揮する幅・深さ度	100	100	
	改善・改良	業務に対する改善・改良の要求度	100	100	
	計画・企画	業務上での企画・立案計画性の必要度	100	50	
業務責任 (役割)	職務遂行品質責任	業務自体のレベル・質・処理量への責任度	100	100	
	業績責任範囲	会社、部門、グループ業績にかかわる責任度	100	50	
	取り纏め責任範囲	所定範囲を取りまとめる責任度	100	50	
	指導責任	グループ、同僚に対する指導責任度	100	75	
	後継育成責任	自分に代わる人を育てる責任度	100	100	
配置転換・ その他の事情 (就業自由度)	配置転換	職場、職位、勤務地等の変更度	100	0	
	役割の変更	昇進等新能力が必要な役割変更度	100	50	
	年金・給付金・退職金等	年金・給付金・退職金等受給状況・見通し	100	25	
	就業の拘束性（自由度）	就業形態・時間・出張等就業の拘束可能度	100	75	
	総合的な成果の期待	現役と比較し総合的な成果の期待度	100	75	
算出基本賃金額＝本人定年到達時基本賃金×賃金率			基準率・評価率各合計＝	1500	1050
但し、賃金率＝比較評価率合計÷通常の労働者基準率合計×100＝			70.0%		

高齢者の実務的な職務比較評価の項目事例

区分	比較評価項目	基準者と比較評価する内容	基準率 (通常労働者役割率)	比較 評価率
業務内容	業務・作業	業務の難易度、職務の経験度・困難度	5	5
	経験・判断要素	業務での経験・判断の必要度	5	5
	能力発揮	潜在能力を発揮する幅・深さ度	5	5
	改善・改良	業務に対する改善・改良の要求度	5	5
	計画・企画	業務上での企画・立案計画性の必要度	5	3
業務責任 (役割)	職務遂行品質責任	業務自体のレベル・質・処理量への責任度	5	5
	業績責任範囲	会社、部門、グループ業績にかかわる責任度	5	3
	取り纏め責任範囲	所定範囲を取りまとめる責任度	5	3
	指導責任	グループ、同僚に対する指導責任度	5	4
	後継育成責任	自分に代わる人を育てる責任度	5	5
配置転換・ その他の事情 (就業自由度)	配置転換	職場、職位、勤務地等の変更度	5	1
	職務・職種の変更	職務・職種等の変更度	5	3
	役割の変更	昇進等新能力が必要な役割変更度	5	2
	就業の拘束性（自由度）	就業形態・時間・出張等就業の拘束可能度	5	4
	総合的な成果の期待	現役と比較し総合的な成果の期待度	5	4

評価要素	着 眼 点	人事考課(本人査定年齢)					評価判定算出				
		60	61	62	63	64	60	61	62	63	64
①職務能力	1. 職務上の役割・専門分野の知識	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
	2. 職務遂行には十分な知見・経験	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
	3. 日常業務に対して適切な判断力	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
	4. 報告・連絡・相談の状況	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
②協調性・モラル	1. 社内のルールの励行	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
	2. 一般常識の認識と励行	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
	3. 管理者の忠告、意見の受け入れ状況	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
	4. 自分勝手な判断実施の実態	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2
③成果・意欲	1. 仕事・業務以外にも興味・学習の実施	3	4	3	2	2	3	4	3	2	2
	2. 仕事・業務の品質・作業量の確保	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
	3. 仕事・業務の自主的な実施状況	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2
	4. 仕事・業務のスケジュール確保の状況	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
④健康状態	1. 職務遂行に心身的な支障はない	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
	2. 日常特に健康上気付くことはない	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2
	3. 業務で疲れはなく、疲れが残らない。	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
	4. 体力的・環境的にも仕事が続けられる	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2
決定評価	評価結果(ABCD)	B	B	B	C	D	48	50	48	44	32
	賃金率算出(%)	100	104	100	92	67	考課点右以上			57	A
	賃金＝前年度賃金×当年賃金率	賃金率＝当年評価÷基準評価 基準評価＝60歳到達時評価					考課点右以上			48	B
退職基準評価(特記事項)		普通	普通	普通	検討	協議	考課点右以上			33	C
本人協議内容等							考課点右以下			32	D
							優秀			A	優秀
							普通			B	普通
注) 1. 薄青色着色部は自動的に計算又は転記します。							労働条件検討			C	検討
2. 黄色着色部は最終査定値又は上下限設定点をインプットしてください。							退職協議			D	協議

まとめ

【高齢者に長く会社に貢献していただくためには】

- ・ 長く働ける規程（少なくとも70歳以上）はもちろんのこと、
高齢者が働きやすい環境整備に努めること
 - ・ 高齢者の意欲を毀損しないために、合理的な賃金のしくみを構築すること
 - ・ 高齢者の役割と責任を明確にして、働きがいにより強く
持ってもらうこと
 - ・ 高齢者の就労意識を高めていく機会をつくること（研修等）
- ⇒ **高齢者の従業員エンゲージメントを高めていくこと**
（組織に対する自発的貢献意欲）

ご清聴ありがとうございました