

高齢者の雇用管理と活用

増山隆司 相談部 東京相談室

平成18年4月に改正高年齢者雇用安定法が施行され、多くの企業が60歳定年制を残しながら継続雇用制度を導入し、65歳まで雇用を確保する努力を続けてきました。そして今年4月に始まる新年度からは、老齢厚生年金（報酬比例部分）の支給開始年齢が段階的に引き上げられるのに伴い、企業には65歳までの雇用確保が義務づけられます。今回は、以上のような高齢者雇用をめぐる環境変化を踏まえて、60歳を迎えた従業員（以下、高齢者）の雇用管理に係る留意点と活用の方法を解説します。

1. 高齢者の雇用管理に係る留意点

企業にとって、高齢者が長い職業人生で培ってきた業務知識や経験・ノウハウをいかに有効活用していくかが重要な経営課題となっています。そのため高齢者の雇用管理では、高齢者が年齢に関係なく意欲と能力に応じて働き、企業に貢献できる環境を整備することが肝要です。

ここでまず、65歳までの雇用を確保する制度の現状を概観しましょう。平成18年4月施行の改正高年齢者雇用安定法により、企業は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——のいずれかの措置（雇用確保措置）を講じることが義務化されました。雇用確保措置を講じている企業（平成23年で全企業の約96%）のうち、約83%の企業が「②継続雇用制度」を導入していますが、このうち希望者全員を継続雇用する制度を導入している企業は約43%にとどまる一方で、残り57%の企業は「対象者基準」を設けています（厚生労働省「平成23年 高年齢者の雇用状況」）。

高齢者の雇用確保は、中堅・若年層の従業員の処遇改善とともに、雇用管理における「車の両輪」と位置づけられるものですから、企業は従業員の年齢構成や生涯賃金カーブ、業種・規模などの実態に適した雇用確保措置を講じることが望ましいといえます。その意味で「①定年の引き上げ」よりも「②継続雇用制度」を導入している企業が多いという状況は、企業が自社の雇用管理の状況を見据えながら高齢者の雇用を確保していこうとする姿勢の表れ、と見ることもできます。

他方で、高齢者は専門的な技能・経験を有すると評価される一方で、多くの場合、定年後は賃金水準が相当減額されるという現実があります。高齢者の賃金減額は、企業が総額人件費管理を進めるうえでやむを得ない面がありますが、従業員の世代交代を円滑に進めていくためにも、意欲と能力を有する高齢者を有効に活用していくことは重要な経営課題として位置づけられるのです。

以上のような点を踏まえ、企業が高齢者の雇用管理を進めていくうえでは、とくに次の4点に留意する必要があります。

(1) 働くモチベーションの維持

高齢者が意欲をもって働くための動機づけ

高齢者が高い意欲をもって働いていくためには、仕事の達成感や自らの責任感を維持していくための動機づけが必要です。しかし、高齢者への金銭的な報酬には、中堅・若年層の処遇を確保・改善するうえでも一定の限界があることから、非金銭的な処遇の充実が課題となります。

(2) 組織への貢献を公正に評価

高齢者のキャリアを活かした幅広い貢献に注目

高齢者の仕事への取り組みと実績を公正かつ透明に評価していくことが、働くモチベーションの維持には不可欠です。後輩の教育指導、中堅・若年層への技能・ノウハウの伝承など、定年前とは異なる役割と評価基準を策定し、従業員に十分に説明し納得を得ることが必要です。

(3) 多様なニーズに配慮した働き方

ワーク・ライフ・バランスの実現

高齢者の意欲や能力は個人差が大きく、働き方に対する意識も多様化しています。一方、継続雇用の義務化に伴い、会社としては一定のワークシェアリングを図るなどして、今まで以上に高齢者の雇用機会を多く確保する必要があります。こうした従業員・会社双方のニーズを満たすためには、フルタイムだけでなくパートタイムを含む複線型の勤務形態を整備するなど、ワーク・ライフ・バランスの実現を図っていく視点が不可欠です。

(4) 心身両面の健康管理に留意

高齢者が働きやすい職場環境の整備

高齢者の加齢による心身機能の低下には留意が必要です。一般的には、視聴覚機能や運動能力などの低下が指摘されますので、作業スペースにおける照明やパソコン等の文字サイズ調整などの対応が必要となるでしょう。高齢者が働きやすい環境を整備することは、中堅・若年層も含めた職場全体の生産性向上にも寄与することが期待されます。

【継続雇用の義務化】

平成 25 年度に 60 歳になる会社員（昭和 28（1953）年度生まれの男性（注1））から、老齢厚生年金（報酬比例部分）の支給開始年齢が 61 歳に引き上げられます。以後、誕生日が遅くなるのに応じて段階的に支給開始年齢が引き上げられ、昭和 36（1961）年度以後に生まれた男性は、すべて 65 歳からの支給になります。したがって、少なくとも老齢厚生年金の支給開始年齢に至るまでは雇用を確保しないと、「無収入で無年金」の期間が生じる場合があります。こうした事態を避けるために、60 歳以後も就労を希望する従業員については、原則として雇用することが企業に義務づけられました（平成 25 年 4 月 1 日施行）。

この法改正により、老齢厚生年金の支給開始までは、現在認められている継続雇用制度の対象者基準にかかわらず継続雇用を確保する必要があります（注2）。また、今まで継続雇用を希望しなかった人（60 歳定年退職者の約 25%）のうち、老齢厚生年金を受給する年齢に至っていない人が、13 年度以降は継続雇用を希望するようになることから、企業の人件費負担の増加が予想されています。

注1：女性の支給開始年齢は5年遅れで適用されますが、雇用の義務化は男性と同じ扱いになります。

注2：老齢厚生年金を受給できる期間については、現在の対象者基準を適用できる経過措置があります。

2. 高齢者の活用～企業経営に役立つと思われる活用策

[1] 高齢者の役割・就労ニーズに応じた 複数パターンの継続雇用制度を整備（食料品製造業）

定年後も希望者全員を再雇用する制度の下で、企業が本人に期待する役割や働き方ニーズに応じて①フルタイム、②パートタイム、③アルバイト——の3つの雇用形態を用意。管理職経験者は定年とともに役職から外れますが、正社員と同様の勤務時間で同じ内容の仕事を担い、賃金は役職手当分を減額する程度の処遇にしています。

一方、管理職経験者でフルタイム雇用を希望しない人や一般職は、希望する勤務時間を考慮して週20時間以上（*）のパートタイム雇用とし、賃金は時給制にしています。従業員がパートタイムを希望する理由としては、厚生年金の被保険者資格を終了させて老齢厚生年金を満額受給したいというニーズが高いことが挙げられます（そのため週3日程度の勤務を要望する割合が多い）。また、とくに短時間勤務を希望する一般職は、アルバイトとして再雇用し、定年前に1人で行っていた業務を高齢者2～3人でワークシェアリングして仕事を確保しています。

*雇用保険の被保険者資格を60歳以降も継続させるために、1週間の勤務時間に下限を設定。

[2] 高齢者の特性に応じて職種を 「技術指導タイプ」と「職人タイプ」に分けて再雇用（金属プレス加工業）

65歳までは希望者全員を、さらに一定基準を満たす人は70歳まで再雇用する制度を導入し、高齢者による技術伝承に取り組んでいます。本人の技術力や指導力などを評価し、両方を兼ね備えている人は若手リーダーをサポートして育成する「技術指導タイプ」（月給制）、技術力は優れているものの指導が苦手な人は「職人タイプ」（時給制）に分けて勤務。各自の持ち味を活かすことで、高齢者は定年後も意欲的に働いています。また、若手リーダーにも、困ったときはベテランのサポート役に相談することができるため心強い、と好評です。

[3] 従業員に仕事と家庭の両立を促すため 勤務形態を選択可能にし、一律に年俸制を導入（卸売・小売業）

主に仏壇仏具の製造販売を営むこの会社では、顧客層の中核が50～60歳代であることから、同年代の従業員が「接客の主力」になっており、数年前に定年を60歳から65歳に引き上げました。それに合わせて、従業員に仕事と家庭の両立を促すため、家庭環境に応じて「フルタイム勤務」と「短時間勤務」のどちらかを選択できる制度や、時間外労働を必要に応じて制限する制度を整えました。

また、これらの制度を整備するなかで、フルタイム勤務だけでなく短時間勤務にも年俸制を導入。個人と配属店舗の販売実績をベースに、お客さまアンケートによる評価結果や、「仏事コーディネーター」「墓石ディレクター」等の仏事関連資格の取得状況などを加味して勤務評価を行い、報酬に反映させています。

[4] 働きやすく、やりがいを感じられる勤務環境を用意し 高齢者の熟練技能の伝承を促進（印刷業）

定年後も希望者全員を再雇用する制度の下で、働きやすく、やりがいや存在感を感じながら勤務してもらえるように、高齢者を対象に、①印刷後の検査業務については「フレックス勤務」、②原稿からデータを作成する業務については「在宅勤務」——を必要に応じて選択できる制度を導入。他方で、熟練技能を評価する資格基準を設けて、高齢者が長年培ってきた高い技能を評価し、高齢期以降も後継者指導などの役割を担うことで、確実な技能伝承を進めています。

上記の活用策は、独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構の「平成23年度 高年齢者就業形態開発好事例集」 (http://www.jeed.or.jp/data/elderly/employment_case/case11_h23.html) に掲載された事例を参考にしたものです。この事例集は、支援機構がさまざまな業種の中小企業を対象に、高年齢者雇用の制度や、勤務形態の現状と今後の課題などについて行ったヒアリングをまとめたものです。高齢者の雇用管理と活用策を見直していくうえでヒントになる事例もあると思いますので、参考にされるとよいでしょう。

内容は2012年9月27日時点の情報に基づいて作成されたものです。

本情報は、法律、会計、税務等の一般的な説明です。個別具体的な法律上、会計上、税務上等の判断や対策などについては専門家（弁護士、公認会計士、税理士等）にご相談ください。また、本情報の全部または一部を無断で複製（コピー）することは著作権法上での例外を除き、禁じられています。