

65歳まで希望者全員雇用時代における 高年齢者の人事管理と労働組合の役割

おおき えいいち
大木 栄一

●玉川大学 経営学部・教授

1. はじめに—労使で整備する 高年齢者の人事管理

わが国では、高齢化が進展するなかで、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」（高年齢者雇用安定法）が改正され、平成18年4月からは、継続雇用制度の導入等の高年齢者雇用確保措置の導入が義務づけられた。さらに、平成25年4月からは希望者全員の65歳まで雇用を確保することが企業に義務づけられた。

そうすると60歳以降の社員、とくに、60歳代前半層（「高年齢社員」）が増えることになるので、企業にとっては、高年齢社員に対して、どのような人事管理を行うかが重要な経営課題になってきている。その場合、高年齢社員の働き方のニーズは「60歳未満の正社員」（「現役正社員」）と比べて異なるため、高年齢社員を対象とした人事管理（「高年齢社員の人事管理」）の仕組みを構築する際には現役正社員向けの人事管理との連続性を図ることが

必要になってくる。それは、日本企業の人事管理が60歳定年制を前提に形成されてきたため、企業にとって、60歳以降も引き続き雇用する高年齢社員と現役正社員との人事管理上のバランスをいかにとり、それに合わせて高年齢社員の人事管理をどのように整備するかが大きな課題の一つである。そのため、高年齢社員の人事管理を整備するにあたっては、高年齢社員だけに目を向けるのではなく、会社全体の人事管理をどうするかという視点を持つことが大切である。つまり、労使が協力して、高年齢社員の人事管理を整備することが重要である。

こうしたことを踏まえて、ここでは、著者が参加した高齢・障害者雇用支援機構（現：高齢・障害・求職者雇用支援機構）（2010）『人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究（第一次報告書）—60歳代前半層の人事管理の現状と課題』¹のアンケート調査と事例調査の結果を利用して、高年齢社員の人事管理の特質と課題を紹介する。さらに、それを踏まえて、これからの労働組合の役割を整理する。

1. この調査は、帝国データバンクの企業データから抽出された農林水産業、公務及び宗教を除外した15,000社（従業員数の多い企業から順に抽出）を対象に2010年1月に実施されたアンケート調査であり、有効回答数2,733社（回収率18.2%）である。他方、事例調査は11社を対象に行われ、調査対象企業11社の「高年齢者雇用確保措置」は9社が再雇用制度を、2社が定年延長制度を導入している。

2. 高齢社員の雇用管理（配置管理と労働時間管理）の特質と課題

高齢社員の人事管理を設計するうえで最も重要な点は、高齢社員を「どのような仕事に配置して」（「配置の管理」）、「どのような就業形態のもとで」（「労働時間の管理」）活用するのか、また、働きぶりに対応して高齢社員に対して「どのような報酬を与えるのか」（「賃金等の報酬管理」）の三つである。

高齢・障害者雇用支援機構（2010）によれば、「どのような仕事に配置して」の配置の管理の面では、非正社員（再雇用）型企業²、正社員（定年延長等）型企業³に関わらず、役職者を除き現職継続が原則である。さらに「どのような就業形態のもとで」の労働時間管理の面では、正社員（定年延長等）型企業では、現役正社員継続型が、非正社員（再雇用）型企業では、所定内労働時間では現役正社員継続型が、残業手当が伴う所定外労働時間では現役正社員非継続型がとられている（表1を参照）。

表1 現役正社員と高齢社員の「役職」・「仕事内容」・「所定内労働時間」・「所定外労働時間」の継続性

（単位：％）

		件数	ほぼ全員	8割程度	半数程度	2割程度	1割程度	少数	1人もいない	無回答
役職の継続性	正社員（定年延長等）型企業	174	26.4	3.4	6.3	14.9	4.0	24.7	13.8	6.3
	非正社員（再雇用）型企業	2559	8.2	3.6	6.2	6.6	5.0	29.1	40.1	1.2
仕事内容の継続性	正社員（定年延長等）型企業	174	71.3	9.8	5.2	1.7	0.0	2.9	4.6	4.6
	非正社員（再雇用）型企業	2559	56.3	17.8	8.9	1.5	1.2	8.1	5.2	1.0
所定内労働時間の継続性	正社員（定年延長等）型企業	174	83.9	5.7	1.7	0.6	0.0	1.1	2.3	4.6
	非正社員（再雇用）型企業	2559	65.8	13.4	6.4	1.5	0.8	4.1	7.0	1.0
所定外労働時間の継続性	正社員（定年延長等）型企業	174	72.4	2.9	4.0	1.1	1.7	5.7	6.9	5.2
	非正社員（再雇用）型企業	2559	28.2	7.0	10.1	4.3	3.4	25.1	20.8	1.2

（注）「役職」の継続性については、高齢社員のなかで、60歳過ぎても「役職」に就いている者のおよその割合。「仕事内容」の継続性については、高齢社員のなかで、60歳過ぎても「仕事内容」が継続している者のおよその割合。高齢社員のなかで、所定労働時間・所定外労働時間が現役正社員と同じ者のおよその割合。
（資料出所）高齢・障害者雇用支援機構（2010）

このように労働給付に関わる配置管理と労働時間管理では現役正社員と同じ、あるいはそれに近い雇用管理がとられている。さらに、そのなかにあつて全体的にみると、正社員（定年延長等）型企業は現役正社員制度に近く（「統合型の人事管

理」）、非正社員（再雇用）型企業は現役正社員制度から遠い（「分離型の人事管理」）存在にある。

- アンケート調査で、60歳代前半層を雇用するための仕組みが「再雇用」あるいは「勤務延長」で、かつ、自社内で直接雇用している「60歳代前半層」のなかの主な雇用形態が「非正社員」と回答した企業。
- アンケート調査で、60歳代前半層を雇用するための仕組みが「定年廃止（定年なし）」「定年延長（61歳上の定年）」あるいは「勤務延長」で、かつ、自社内で直接雇用している「60歳代前半層」のなかの主な雇用形態が「正社員」と回答した企業。

3. 高齢社員の報酬管理の 特質と課題

報酬管理の基盤となっている「社員区分制度」及び「社員格付け制」についてみると、第一に、非正社員（再雇用）型企業、正社員（定年延長等）型企業に関わらず、高齢社員を複数にグループ分けして管理する（社員区分制度を導入している）企業は少なく、とくに、非正社員（再雇用）型企業では、グループ分けを行っている企業であっても現役正社員制度とは異なる基準でグループ分けを行っている。

同様に、社員格付け制度を整備して、「仕事」や「能力」等に対応して高齢社員を複数のランクに格付けするという企業は非正社員（再雇用）型企業、正社員（定年延長等）型企業に関わらず、多くない。社員格付け制度を導入している企業であっても、導入されている社員格付け制度は、現役正社員制度に主に導入されている「能力」（「職務遂行能力」）ではなく、「仕事」に対応して高齢社員を複数のランクに格付ける仕組みであり、現役正社員に適用されている社員格付け制度の設計思想（外部労働市場の動向よりも現役正社員の能力開発を意識した等級やランクが上がることを基準に制度が設計されていること）とは異なる思想で高齢社員の格付け制度が設計されている。

さらに、報酬管理のなかでも最も重要である基本給についてみると、第一に、社員格付け制度が導入されていないことから明らかなように、非正社員（再雇用）型企業、正社員（定年延長等）型企業に関わらず、報酬の基本を形成する基本給のなかに「昇給なし」の仕組みが組み込まれ、とくに、非正社員（再雇用）型企業で顕著に見られる（正社員（定年延長等）型企業では「昇給が高齢社員全員にある」が43.7%、「一部にある」が

13.2%、「全員にない」が42.5%である。他方、非正社員（再雇用）型企業では、「昇給が全員にある」が9.8%、「一部にある」が13.1%、「全員にない」が76.6%である）。と同時に、社員格付け制度が導入されている企業であっても、「仕事の難易度」や「期待する役割」に応じて基本給が決められており、「仕事の難易度」や「期待役割」が変わらなければ、基本給が変わらない仕組みになっている。

第二に、非正社員（再雇用）型企業、正社員（定年延長等）型企業に関わらず、60歳以降の最初の初任格付け（初任基本給の決め方）は、「定年（60歳）時の役職・資格」から外し、60歳以降に担当する仕事内容や期待役割に対応した格付けに再格付けしている。また、社員格付け制度がない企業であっても現役正社員の格付け制度を利用することはないので、同じように、「定年（60歳）時の役職・資格」から外している。

第三に、正社員（定年延長等）型企業と非正社員（再雇用）型企業の違いが最も顕著に現れているのが、「昇格（昇進）なし」の賃金制度及び退職金（慰労金）制度であり、その背景には、非正社員（再雇用）型企業では嘱託社員（60歳代前半の非正社員）を昇格（昇進）及び退職金（慰労金）の支給対象にしていなかったためである（正社員（定年延長等）型企業では「昇格（昇進）が高齢社員全員にある」が33.3%、「一部にある」が23.2%、「全員にない」が31.6%である。他方、非正社員（再雇用）型企業では、「昇給が全員にある」が3.5%、「一部にある」が11.0%、「全員にない」が84.8%である）。

以上から明らかなように、高齢社員の活用に関わる雇用管理（配置管理と労働時間管理）と、高齢社員の労働意欲の維持・向上をはかるための報酬管理の間に整合性がとれていないことが問題である。活用の面では「現職継続」を原則として現

役正社員と同様に、あるいはそれに近い形で活用することを基本に管理の仕組みが設計されているにも関わらず、報酬管理は現役正社員とは異なる

扱いをする、あるいは、それに近い仕組みがとられている（表2を参照）。

表2 高齢社員の人事管理の現状と特質

		非正社員(再雇用)型企业		正社員(定年延長等)型企业		
		現役正社員との関係	特徴を表す調査結果	現役正社員との関係	特徴を表す調査結果	
社員区分	導入状況	やや異なる	25.1%の企業が社員を複数のグループに分けを実施、グループ分けしている企業の区分数は3.1区分、現役正社員では、約4割の企業が複数のグループ分けを実施し、グループ分けしている企業の区分数は3.6区分	やや異なる	25.3%の企業が社員を複数のグループに分けを実施、グループ分けしている企業の区分数は3.7区分、現役正社員では、約4割の企業が複数のグループ分けを実施し、グループ分けしている企業の区分数は3.6区分	
	区分の特徴	異なる	「60歳前半非正社員独自型企业」が77.4%	やや同じ	「現役正社員用適用型企业」は71.1%、	
	区分の基準	—	「60歳時点の職能資格や職位」(64.8%)、「事務・技術系、技能系のようなおおまかな仕事」(38.1%)、「労働時間の長さ」(25.0%)、「60歳以降の年齢」(14.5%)、「年金や公的給付の受給状況」(10.9%)	—	「60歳時点の職能資格や職位」(51.2%)が主要な基準であり、次いで、「60歳以降の年齢」(32.6%)及び「事務・技術系、技能系のようなおおまかな仕事」(23.3%)	
社員格付け制度	導入状況	異なる	「導入している」企業は20.6%、導入している企業で、設定されている等級数は平均すると4.7等級 現役正社員ではほとんどの企業が導入し、平均8.0等級	異なる	「導入している」企業は35.6%、導入している企業で、設定されている等級数は平均すると6.0等級 現役正社員ではほとんどの企業が導入し、平均8.0等級	
	区分の特徴	異なる	「60歳前半非正社員独自型企业」が77.2%	ほぼ同じ	「現役正社員用適用型企业」は88.7%、	
	格付け基準	—	「仕事の重要度」(80.2%)、「能力」(65.1%)、「意欲」(24.0%)、「労働時間の長さ」(8.7%)、「勤続年数」(7.6%)	—	「仕事の重要度」(70.0%)、「能力」(50.0%)	
初任格付けの方針		再格付け型	「定年直前の役職・資格を外す」中心	再格付け型	「定年直前の役職・資格を外す」中心	
就業管理	配置(働き方)管理	役職	異なる	役職者は退任	異なる	役職者は退任
		仕事内容	同じ	8割が仕事内容が同じ	同じ	8割が仕事内容が同じ
	労働時間	所定労働時間	同じ	8割が所定内労働時間が同じ	同じ	8割が所定内労働時間が同じ
		所定外労働時間	異なる	8割が所定外労働時間が異なる	同じ	8割が所定外労働時間が同じ
	配置転換・異動	転居を伴わない他事業所への配置転換	異なる	対象にしている企業は36.0%、事業所は1箇所が10.9%	異なる	対象にしている企業は36.4%、事業所は1箇所が15.5%
		事業内での配置転換	同じ・異なる半々	対象にしている企業は54.5%	同じ・異なる半々	対象にしている企業は50.0%
人事評価	実施状況	同じ・異なる半々	「人事評価を実施している」企業は50.5%	やや同じ	「人事評価を実施している」企業は69.5%	
	仕組み	やや同じ	6割強の企業で現役正社員と60歳前半非正社員の「人事評価の仕組み」は同じ	同じ	9割の企業で現役正社員と60歳前半非正社員の「人事評価の仕組み」は同じ	
賃金等の報酬	月例給	決め方	異なる	7割弱の企業は異なる決め方をしている	同じ	7割強の企業は同じ決め方をしている
		決め方の基準	—	「職種や仕事内容」(34.5%)、「60歳時点の基本給の一定比率」(27.9%)、「60歳時点の職能資格や職位」(22.2%)、「定額の基本給を一律」(11.0%)	—	「60歳時点の基本給の一定比率」が35.7%で最も多く、ついで、「職種や仕事内容」(32.1%)、「60歳時点の職能資格や職位」(23.2%)がこれに続いており、「定額の基本給を一律」(7.1%)
		昇給	異なる	昇給がある企業は22.9%	やや同じ	昇給がある企業は56.9%
	昇給	決め方	同じ・異なる半々	「個人の成果」(26.0%)、「能力」(22.1%)、「仕事内容」(18.9%)、「執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)」(18.3%)、「属人的要素(年齢・勤続年数等)」(9.9%)	同じ・異なる半々	「属人的要素(年齢・勤続年数等)」(31.3%)で最も多く、ついで、「能力」(19.9%)、「執務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)」(15.3%)、「個人の成果」(14.7%)、「仕事内容」(13.5%)
		昇格(昇進)の有無	異なる	昇格(昇進)がある企業は14.5%	やや同じ	昇格(昇進)がある企業は65.5%
	賞与	有無	やや同じ	支給対象にしている企業は69.8%	同じ	支給対象にしている企業は92.5%
		決め方	異なる	3割強の企業で現役正社員と60歳前半非正社員の「賞与・一時金の決め方」は同じ	異なる	8割弱の企業で現役正社員と60歳前半非正社員の「賞与・一時金の決め方」は同じ
退職金・慰労金	有無	異なる	支給対象にしている企業は14.4%	異なる	支給対象にしている企業は38.7%	
福利厚生	適用状況	同じ	「保養所・レクリエーション施設サービス」を利用できる企業は66.6%、施設等ないが29.4%	同じ	「保養所・レクリエーション施設サービス」を利用できる企業は63.8%、施設等ないが33.9%	

(資料出所) 高齢・障害者雇用支援機構 (2010)

4. おわりに—これからの 労働組合の役割とは

以上の高齢社員の人事管理の現状と特質を踏まえ、これからの労働組合の役割を整理すると以下のようになる。

労働組合が取り組むべき第一の役割は、高齢社員だけに目を向けて、高齢社員の人事管理を整備するのではなく、会社全体の人事管理をどうするかという視点を持って、労使が協力して、高齢社員の人事管理を整備する必要がある。そのために、労働組合は高齢社員を組合員として組織化し、高齢社員の声を聞く体制を整備する必要がある。

第二の役割は、高齢社員に対して現役正社員と異なる人事管理を採用する場合には、企業が高齢社員の活用方針を明確にすることと、それを高齢社員と現役正社員に浸透させるための支援施策を実施することを、労働組合は経営側に強く求めることである。正社員（定年延長等）型企业に代表されるような統合型の人事管理の場合には、高齢社員になっても現役時代と同じように評価され処遇される。しかし、非正社員（再雇用）型企业に代表されるような分離型の人事管理の場合には、定年（60歳）を契機にして現役時代とは異なる仕組みのもとで評価され処遇されることになるので、高齢社員には新しい人事管理に適合するために働く意識と処遇に対する期待を転換することが求められ、転換が十分でないと労働意欲の低下につながる。そのため、分離型の人事管理をとる企業は統合型の人事管理以上に、高齢社員に「なぜ人事管理が変化するのか」を納得してもらうために人事管理以外の支援施策を強く打ち出す必要がある。さらに、分離型の人事管理をとる企業の労働組合はどのような支援策を高齢社員にとる必要があるのか、支援施策によって高齢社員はどの程度処遇

の変化の「合理性」を納得して受け入れるのかを労使で検討することが求められている。

第三の役割は、高齢社員の活用に関わる雇用管理（配置管理と労働時間管理）と、高齢社員の労働意欲の維持・向上をはかるための報酬管理の間に整合性がとれていないことである。労働組合としては、こうした課題について、経営側と協力しながら整合性を図る工夫をはかる必要がある。報酬管理は現役正社員とは異なる扱いをする分離型の（あるいは、それに近い）仕組みがとられている。そのなかでも最も重要な点は基本給制度であり、とくに、昇給制度の問題が重要である。「昇給なし」がいまの相場であるが、「昇給なし」の賃金制度をとるということは、高齢社員には能力向上や労働意欲の維持・向上を期待しないということであり、この点について、労働組合は経営側に強く改善を求める必要がある。

第四の役割は、職業生活が長期化するに伴い高齢社員への期待役割が変化すると考えられる。そのため、高齢社員が60歳以降の高齢期に能力を発揮するには、中高年期（45歳以降）に高齢期に必要な職業能力を獲得し、かつ、意識面（仕事の仕方と姿勢）で適応できるように高齢期の働き方の準備を整えておく必要がある。とくに、高齢社員にとっては、60歳代になってから自ら仕事の仕方や姿勢を変えることは難しいので、労働組合としては、企業と協力しながら、それを支援するための研修体制を中高年期（45歳以降）から整備する必要がある。さらに、現役正社員（とくに、45歳以上の社員）には、65歳までの長いスパンの中で、今後の働き方をどのように捉え、人生設計していくべきかを、考えもらう必要がある。そのために、こうしたことを考える機会を現役正社員にどのように提供し、意識改革をどのように進めていくのか、労使は協力していく必要がある。

【参考文献】

- ・藤波美帆・大木栄一（2011）「嘱託（再雇用者）社員の人事管理の特質と課題—60歳代前半層を中心にして」『日本労働研究雑誌』第607号.
- ・藤波美帆・大木栄一（2012）「企業が「60歳代前半層に期待する役割」を「知らせる」仕組み・「能力・意欲」を「知る」仕組みと70歳雇用の推進—嘱託（再雇用者）社員を中心にして」『日本労働研究雑誌』第619号.

労働組合のための調査情報誌

月刊 『労働調査』

年間購読料12,000円(送料、消費税込み)

最近号の特集一覧

2012年4月号	若年非正規雇用における 問題点とその対応	2013年5月号	2011～2012年労調協共同調査 今“つながり”に求められていること ～関係性の現状と課題～「人と人のつ ながりに関するアンケート」総括報告
5月号	高齢者雇用の現状と課題	6月号	介護労働者を取り巻く問題状況と 今後の課題
6月号	定昇の現在—賃金カーブのあり方—	7月号	メンタルヘルス対策の今
7月号	ヨーロッパにおける労働事情	8月号	「雇用制度改革」を考える
8月号	労働組合における女性参画	9月号	一時金についての考え方 —現状と課題—
9月号	2011～2012年労調協共同調査 「人と人のつながりに関する アンケート」調査結果の概要	10月号	保育現場の現状と課題
10月号	病院等医療現場における 労働問題と労働組合の取り組み課題	11月・12月号	I. ダイバーシティ再考 II. 労調協の仕事、この1年
11月・12月号	I. 公契約条例をめぐる現状と課題 II. 労調協の仕事、この1年	2014年1月号	派遣労働の将来を考える
2013年1月号	労働組合・組織化の課題	2月号	2014春闘の課題
2月号	勤労者の生活の現状と今後の課題	3月号	障害者雇用の課題
3月号	アジアにおける最近の労働事情		
4月号	セクシュアルハラスメント		