

# 60歳代前半層の人事管理の整備と労働組合の課題

大木 栄一

(職業能力開発総合大学校准教授)

## 求められる60歳代前半層の人事管理の整備

わが国では、高齢化が進展するなかで、2006年4月の改正高年齢者雇用安定法の施行による高年齢者雇用確保措置に伴い、各企業で意欲と能力のある高齢者が65歳まで安定した雇用機会の確保がはかられるような仕組みづくりが構築されつつある。その仕組みの多くは「継続雇用制度（そのなかでも「再雇用制度」）」であり、それに比べると「定年制度に関わる措置」、そのなかでも特に「定年制度の廃止」を行う企業は少ない。厚生労働省「高年齢者雇用状況調査」によると、平成22年度6月1日現在、従業員数31人以上の企業（133,413社）では、「定年の定め廃止」を講じた企業は2.8%、「定年の引き上げ」を講じた企業は13.9%にとどまり、「継続雇用制度の導入」を講じた企業が83.3%にのぼっている。

こうした状況のなかで、企業にとって高齢者の有効活用をはかること、またそのためには、従来の高齢者全員一律型の人事管理（人事制度）から高齢者個人の納得感を高め、モチベーションの向上をはかるような人事管理を整備することが重要な経営課題になると考えられる。仕組みを構築にするに際しては、団塊の世代の定年に伴う「量的拡大」と年金支給開始年齢の引き上げに伴う「雇用期間の長期化」が進むという二つの点を考慮することが必要になってくる。

さらに、高齢者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、60歳代前半層（60～64歳）（「高齢社員」）を対象とした人事管理（「高齢社員用人事管理」）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ると考えられる。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、それに合わせて高齢社員用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ためである。

こうした人事管理の整備は高齢社員個人の納得感を高め、モチベーションの向上につながり、そのことが、職場の生産性を高め、その結果、70歳までの雇用を推進することにもつながるからである。

## 60歳代前半層の人事管理の現状と特徴

高齢社員用人事管理の各領域において、どのような点が「現役正社員」を対象とした人事管理と連続性があるのか、あるいは連続性がないのかを明らかにすることを目的として実施された高齢・障害者雇用支援機構（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』<sup>(注1)</sup>のアンケート調査と事例調査の結果を利用して、高齢社員用人事管理の現状と特徴を、現役正社員の人事管理との

連続性の観点から紹介しよう。

高齢社員の人事管理制度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。

「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）型企业<sup>(注2)</sup>、正社員（定年延長等）型企业<sup>(注3)</sup>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）型企业では、現役正社員継続型が、非正社員（再雇用）型企业では、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。

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にもかかわらず、報酬管理では現役正社員とは異なる扱いをする傾向が強い。さらに、そのなかにあって全体的にみると、正社員（定年延長等）型企业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）型企业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。

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）型企业、正社員（定年延長等）型企业に関わらず、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）型企业では、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」「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）型企业、正社員（定年延長等）型企业に関わらず、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）型企业、正社員（定年延長等）型企业に関わらず、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）型企业で顕著に見られる。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）型企业、正社員（定年延長等）型企业に関わらず、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）型企业と非正社員（再雇用）型企业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、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いためである。

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。そのため、高齢社員個人の納得感を高め、モチベーションの向上につながるような人事管理が構築されていないのが現状である。

### 高齢社員用人事管理（人事制度）を整備している企業とは

では、現役正社員との継続性を意識した人事管理（社員区分制度及び社員格付け制度）を整備している企業は、どのような方針を持って高齢社員の活用を進めている企業であるのかについてみてみよう。

高齢・障害者雇用支援機構（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』で実施された企業アンケート調査を再分析した藤波・大木（2011）<sup>(注4)</sup>によれば、第一に、高齢社員の活用方針の明確化（「会社にとって高齢者が戦力であるという方針をもっている」）と従業員の理解促進（「高齢者が会社にとって戦力であることを社員が理解している」）の二つの施策が「現役正社員との継続性を意識した人事管理（人事制度）」の整備を進める効果をもつが、高齢者雇用に対する経営者の認識（「高齢者活用が時代の要請であることを経営者が認識している」）の効果は小さいということ、第二に、現役正社員に「60歳以降の職業生活」を考えてもらう場（「キャリアプラン策定のための研修など60歳以降の職業生活へのサポートの整備」）を多く用意することと人事管理（人事制度）の整備状況との間には密接な関係があるということ、を明らかにしている。

つまり、高齢社員用人事管理が高齢社員の効果的な活用に貢献するためには、高齢社員を

活用するとの方針を明確にし、それを現役正社員のなかに浸透させることが重要である。これを基本にしたうえで、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、現役正社員との人事管理上のギャップが大きいため、高齢社員の活用方針を明確にし、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や「なぜ人事管理が変化するか」を高齢社員に納得してもらうための支援策を強化する必要があると考えられる。

### 労働組合のこれからの課題

以上の高齢社員用人事管理の現状を踏まえ、労働組合が取り組む必要がある課題を整理すると以下ようになる。

労働組合が取り組むべき第一の課題は、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、上述の理由から、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）型企業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）型企業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。

第二の課題は、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。

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、ここでも労働組合は経営側に強く改善を求める必要がある。

第三の課題は、高齢社員の活用に関わる点である。現在とられている「現職継続」の原則は、役職者は役職位から降りることが配置管理の基本方針になっており、そのため定年（60歳）前と異なる仕事に配置せざるをえない元役職者の活用をいかにかはかるかが配置管理上の最重要課題になる。

子会社や関連会社に管理職として再配置することが可能であれば、ここで心配する配置上の問題は少ない。しかし、そうした方法は確実に縮小しつつあり、企業は管理職であった高齢社員を現場の第一線で働く社員として活用する方策を考えざるをえない。そうすると、第一線業務で活用することを前提に、職務経験と能力の棚卸しを行い、60歳以降のキャリアを計画し、必要な場合には訓練の機会を与えるという定年（60歳）以前からの周到な準備が必要になる。

そのため労働組合としては、企業と協力しながら、キャリア開発支援を実施（あるいは強化をはかる）することに加え、企業の教育訓練を監視し、そのあり方を提言する能力、

従業員に対するキャリア・カウンセリング（キャリア開発を支援する）能力を労働組合として強化していくことも必要になってくる。

(注1) この調査は、高齢・障害者雇用支援機構が設置した「人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する研究会」（座長：梶原豊高千穂大学名誉教授）のなかで実施され、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。なお、報告書の執筆に関しては、著者と田口和雄高千穂大学教授、藤波美帆高齢・障害者雇用支援機構常勤嘱託調査研究員が担当した。

(注2) 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」であると回答した企業のことをいう。

(注3) 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歳以上の定年）」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」であると回答した企業のことをいう。

(注4) 藤波美帆・大木栄一（2011）「嘱託社員（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—」『日本労働研究雑誌』第607号を参照。なお、藤波・大木（2011）では、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」であると回答した企業のみを再分析の対象としている。