

The title
2

「制度」「組織」「職場」から 納得の高齢者雇用を探る！

仮に、高齢社員を部下として迎え入れることになった場合、現在のヒエラルヒーに基づいた対応ができますか…。あなたはどのように対処しますか…。本稿で、ダイバーシティを踏まえた高齢者雇用の「あるべき姿」を示します。昨今の高齢者雇用を巡る動向を、法律や制度上の観点に加えて「制度設計」「組織運営」「職場環境」の3つのポイントからも考察します。

高齢者雇用を巡る 最近の動向

高齢者雇用を巡る最近の動向について、関連法の改正経緯も絡め確認します。

● 高齢者雇用安定法

同法は希望者全員が65歳まで働くことのできる制度として、次の①～③のいずれかの対応（高齢者雇用確保措置）を企業に義務づ

けています。

- ① 「65歳までの定年の引上げ」
- ② 「継続雇用制度の導入」
- ③ 「定年の定め廃止」

この中で、②が最も採用されており、76・4%の企業が当該措置を選択しています（図1）。

また、2021年4月の改正より、70歳までの就業機会確保について「努力義務化」が図られ、さらに当該措置の「義務化」についても示唆されています。国は、この施策の推進・定着を図るため、対象企業に対して「65歳超雇用推進助成金」などの助成金支給による支援も行っています。

では、国が段階的に進めている高齢者雇用確保措置の推進と強化には、どのような背景があるのでしょうか。それには大きく2つあると考えられます。

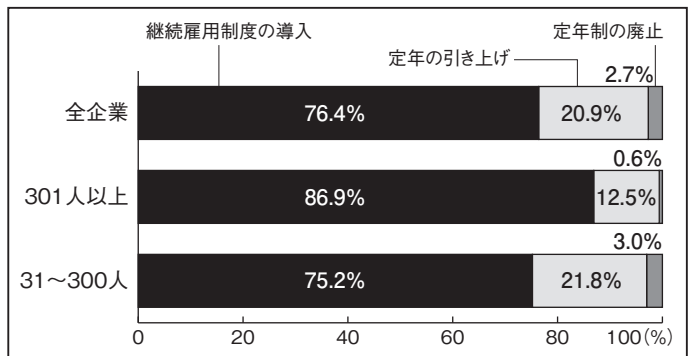
① 国内の将来的な 労働力不足への対応

このままでは、将来的に「働き手不足」が生じることは避けな

情勢となっております。

内閣府『令和2年版高齢社会白書』によれば「生産年齢人口（15歳以上～65歳未満）」は、1995年に8千716万人とピークを迎えた後、減少に転じ、令和元年に7千507万人、そして、今後とも一貫して減少傾向が続いていくことが予想されます。

図1 雇用確保措置の内訳



出典：令和2年「高齢者の雇用状況」集計結果（厚労省）より

そこで、国内の社会生産基盤を維持していく上で、将来的な働き手確保が喫緊の課題であるとの認識のもと、施策の一環として推進が図られていると考えます。

②国内の社会保障施策

との連携

老齢厚生年金の支給開始年齢も段階的に引き上げられ、現在の法本則は65歳となっています。そして2022年4月より、これまで70歳であった「支給繰下げの申出対象年齢」が最大75歳まで延長されることになりました。

さらに、現行の支給開始年齢（65歳）の段階的な引き上げについても既に議論がなされている状況にあり、国民の平均寿命の伸びと共に増加する国の社会保険費用の負担問題がその論議の背景にあります。

これら一連の国の施策などからは「高齢者であっても働く意志と能力のある人は是非働き続けて欲しい」との強いメッセージが読み取れます。

「制度設計上」の注意点

●役割と労働条件を明確にする

まずは、高齢者雇用の推進にあたり、具体的な「制度設計上」の注意点を確認します。

・「継続雇用制度」

ポイントは「役割と労働条件を明確にする」ことで、本稿では高齢者雇用確保措置として最も多くの企業が採用している「継続雇用制度」に絞ります。

「継続雇用制度」とは、定年（多くは60歳）を迎えた社員を一旦退職させ、引き続き同社で就労を希望する人を非正規社員として再雇用するなどの制度のことを指します。継続雇用制度の運用で求められるのが「役割と労働条件」のバランス、すなわち「同一労働同一賃金」の問題です。

・「パートタイム・有期労働法」

同法では「雇用形態の違いによる不合理な待遇差」を禁止してい

ますが「継続雇用制度」で再雇用された人の給与水準は、正社員時代のそれより相当程度下がる制度設計になっているケースがほとんどです。

同法では、非正規社員の労働条件を正社員のそれと同一にすることをまでは求めていませんが、少なくとも「その生じる待遇差」については、客観的で合理的な理由が必要となります。

裁判例として、次のケースが挙げられます。

・精勤手当の有無の差が「不合理な待遇差にあたる」とされた事案（長澤運輸事件）
最高裁判例、平成30年6月1日

・定年直前の基本給の6割を下回るの「不合理な待遇格差にあたる」とされた事案（名古屋自動車学校事件）
名古屋地裁判決例、令和2年10月28日

このことから、就労時間が正社員と同等程度である「継続雇用制度」適用者には、少なくとも正社員時代の6割を下回らない給与水

準に留めておくことが制度設計上の目安と言えます。当該対象者の労働意欲やモチベーション維持の観点からも、正社員時代の給与水準を大きく下回る制度は得策とは言えません。

また「高齢社員」を一括りにはできません。健康状態や就労意欲、家庭環境（家族の介護状況）など、就労を巡る事情も異なることから、可能な限りの個別事情に応じた多様な働き方に対応できる制度の検討が求められます。

例えば、就労時間が正社員と同等程度のフルタイムのコースだけではなく「就労時間や就労日数がある程度、本人が選択できるコース」を設定するなどです。このような選択肢の多様化が、事情を抱えながら就労する高齢社員自身が本来持っているパフォーマンスを最大限に引き出す一つの施策にもなります。

●「やりがい」「技術」の伝承

「継続雇用制度」では、役職や職務内容などが変更されることで

モチベーションの維持が課題となることがあります。対策としては、当該制度適用者の業務上の貢献度合いなどを客観的に指標化し、その結果に基づいて公正な評価ができるような人事評価システムの整備と導入が効果を発揮する場合があります。

長年の就労により蓄積された技術やノウハウを有している当該制度適用者が、自身の業務遂行のみならず、後輩への技術伝承の遂行状況などの項目を、人事評価の大きな加算ポイントとして設定し運用することで、功奏している企業も存在します。やりがいと技術やノウハウが受け継がれる「よき企業文化」を根付かせてください。

「組織運営上」の注意点

●適切なコミュニケーション

次は「組織運営上」の注意点を確認します。ポイントは「適切なコミュニケーションを心がける」ことです。

本誌の読者の多くが経営層もしくはリーダー層です。仮に、高齢社員を部下として迎え入れることになった場合「かつての上司や人生の先輩としてリスペクトする気持ちを持ちつつも、現在のヒエラルヒーに基づいた対応を粛々と行う必要」があります。例えば、恩義があっても、その基本を外してはいけません。

ほとんどの高齢社員は、組織の上司と部下の立場が入れ替わったことを率直に受け入れ、協力的に行動してくれるものです。そのような高齢社員に対しては、周囲も常にリスペクトや感謝の気持ちを表すこととなります。それにより「職場内の良き信頼関係」が生まれ、結果、組織のパフォーマンスが向上することになります。一方、中には立場が入れ替わったことを受け止め切れずに、あたかも「現役の上司」のような振る舞いをする高齢社員もいます。それが親心として、ありがたい助言や進言の類であれば素直に受け入れてもいいでしょう。そうではな

く、現在のヒエラルヒーを無視するような越権的な言動に及ぶ高齢社員も少なからず存在します。

そのような高齢社員に「一線を越える」言動があった場合は、即座に対応する必要があります。その場しのぎの曖昧な態度や、そのままやり過ぎことは禁物であり言動がますますエスカレートしていくことにもなりかねません。それには、状況悪化を回避するため対応が必要です。例えば、

「〇〇さんのご助言は、ありがたく受け止めさせていただきます。ただし現在の本件の責任者は私ですので、最終的に判断するのは私の役割です。その私の判断に対して〇〇さんも是非ご協力いただければありがたいです」

など、その場で冷静に丁寧かつ毅然と伝えるべきです。対応が後手になると状況が悪化します。

このような高齢社員は「自分なりの正義感」を持って行動しているケースが多いからです。

●問題社員化の対処法

「フライドをくすぐる」。

上記のケースとは少しタイプは異なりますが、徹底的に組織の決定や方針に反発し不服従を貫こうとする高齢社員もいます。それが転じて組織のルールや秩序を乱すような言動を繰り返す、いわゆる「問題社員化」に発展するケースもあります。

このような高齢社員は「昔はバリバリ働いて、組織（会社）にそれなりに貢献してきた」との自負を持っている人が比較的多い傾向にあります。総じて他者との「職人氣質」の人が多いことも特徴の一つです。

組織（会社）からも、ある意味「頼もしい戦力」として見られている反面、何かのきっかけで逆に負のパワーに転じてしまうと、いとも簡単に「厄介な存在」に変貌します。

その対処法としては、意外とプライドをくすぐるようなアプローチが有効です。

