

高齢者の活用と企業パフォーマンス  
—企業業績に貢献しうる高齢者活用方法の提案—

上野 隆 幸

## 1. はじめに — 問題意識と本論の目的 —

周知の通り、平成18年4月1日より、改正高齢者雇用法（注1）が施行される。同法では、高齢者に対する雇用に関し多くの改正がなされているが、中でも企業にとって大きな改正点は「65歳までの定年引き上げ、継続雇用制度の導入等の義務化」がある。これは企業に対し、原則として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、という方法で、就労を希望する高齢者全員の65歳までの継続雇用を義務づけるものである。ただし実際の企業事例をみる限り、②の継続雇用制度の導入、中でも60歳の定年時に雇用契約をいったん終了し、退職金を支給した上で、再度雇用契約を結び直す再雇用制度が主流となっている。

このように企業はその意思とは関係なく、近い将来から60歳以上の高齢者のうち、希望する者を原則として継続雇用しなくてはならない。しかし現状をみる限り、高齢者雇用を肯定的に捉える企業はまだ少数であり、どちらかといえば高齢者雇用を「負担」「重荷」として捉え、その継続雇用に消極的な企業が多い。

しかし高齢者の継続雇用はすでに国策上の「法律」として決定されており、これに背くことは社会的責任を放棄するという観点からも、企業経営そのものを危機にさらすことを意味していよう。また少子高齢化社会の到来から必ず訪れる「労働力不足」に対応するためにも、女性の活用や外国人の活用と並んで「高齢者の活用」は避けて通ることのできない方策である。となると、企業に残された道は高齢者の継続雇用を積極的に捉え、むしろ高齢者を企業パフォーマンスの向上に寄与させる存在に変革する必要がある。

そこで問題となるのが、高齢者の継続雇用は果たして企業パフォーマンスの向上に寄与しうるのであろうか、という議論である。図表1は継続雇用者の働きぶりを事前の予測と比較した結果を示しているが、これをみると「予想通り」が83.1%ともっとも多く、「予想を上回った」(9.2%)、「予想を下回った」(4.6%)は少数である。しかし企業の業績別にみると、「予想を上回った」は不調な企業の0.0%から好調な企業の15.8%へと、パフォーマンスの良い企業ほど多くなっている。これに対し「予想を下回った」は12.5%から0.0%へと、業績の良い企業ほど少ない。結果として評価指数をみると、業績不調企業の1.9ポイントから好調企業の2.2ポイントへと、パフォーマンスの良い企業ほど、継続雇用者が予想を上回る働きぶりをみせていることになる。

また継続雇用制度に対する全般的な満足度を示す図表2をみると、全体では「やや満足」が33.8%でもっとも多く、これに「どちらともいえない」が30.8%、「満足」が26.2%で続いている。しかし業績別にみると「満足」は不調企業の18.8%から好調企業の31.6%へと、業績が好調な企業ほど多くなっている。これに対し「やや不満」は12.5%から0.0%へと、また「どちらともいえない」も43.8%から15.8%へと、それぞれ業績好調の企業ほど少なくなる。結果として満足度指数をみると、業績不調の企業の3.5ポイントから好調企業の4.2ポイントへと、業績が良い企業ほど継続雇用制度に対する満足度が高いことがわかる。

図表1 継続雇用者の働きぶりに対する評価

(%)

		予想を上回った	予想通りだった	予想を下回った	不明	評価指数	合計(件)
業績	計	9.2	83.1	4.6	3.1	2.0	65
	好調	15.8	84.2	0.0	0.0	2.2	19
	同じくらい	10.0	83.3	3.3	3.3	2.1	30
	不調	0.0	81.3	12.5	6.3	1.9	16

注) 評価指数は「予想を上回った」×3 + 「予想通りだった」×2 + 「予想を下回った」×1を、(100 - 不明) で除したもの。指数が高いほど予想を上回ったことになる。

(出所: 「65歳継続雇用制度実態調査」松本商工会議所、2004)

図表2 継続雇用者に対する全般的な満足度

(%)

		満足	やや満足	どちらともいえない	やや不満	不満	不明	満足度指数	合計(件)
業績	計	26.2	33.8	30.8	6.2	0.0	3.1	3.8	65
	好調	31.6	52.6	15.8	0.0	0.0	0.0	4.2	19
	同じくらい	26.7	30.0	33.3	6.7	0.0	3.3	3.8	30
	不調	18.8	18.8	43.8	12.5	0.0	6.3	3.5	16

注) 満足度指数は「満足」×5 + 「やや満足」×4 + 「どちらともいえない」×3 + 「やや不満」×2 + 「不満」×1を、(100 - 不明) で除したもの。指数が高いほど満足度が高いことになる。

(出所: 図表1に同じ)

これらを見る限り、継続雇用制度は高齢者の働きぶり次第で企業パフォーマンスに貢献しうることが予測されるが、つぎに問題となるのが、高齢者の継続雇用が必ずしも常に企業パフォーマンスに貢献するとは限らないという事実である。これは当然の事実だが、ある企業で優秀な人材が、他の企業でもその能力を常に発揮するわけではない。これは企業がどのようにその人材をコントロールするか、すなわちどのような人的資源管理を行うかに大きく依存している。高齢者の継続雇用についても同様であり、企業が高齢者に対してどのような人的資源管理を行うかにより、企業パフォーマンスは変化すると考えられる。つまり、「高齢者の良い継続雇用は良い企業パフォーマンスを生み出す」と推測できる。

それでは、企業パフォーマンスに貢献しうる高齢者の人的資源管理とはどのようなものであろうか。これが本論が明らかにする第一の目的である。ただし、データの制約から本論では仮説を提示するに留めたい。さらにデータや仮説から導き出される「今後の継続雇用制度のあるべき姿」を提言することが、本論の第二の目的である。

最後に本論で用いるデータは特に断りがない限り、筆者が中心となって実施したアンケート調査結果をまとめた「65歳継続雇用実態調査報告書(厚生労働省委託事業)」(松本商工会議所、2003)に基づくことを付記しておく。また本論の執筆に対し、松本大学より学術研究助成金(2004年度)の支援を受けている。松本商工会議所ならび松本大学に対して、この場を借りてお礼申し上げる。

## 2. 企業パフォーマンス別にみた継続雇用制度の実態 — アンケート調査結果から —

### 2.1 継続雇用制度での賃金水準

図表3は高齢者を継続雇用した際の賃金水準を、定年直前の水準と比較して示している。これをみると、全体では「6～7割」が69.2%ともっとも多く、これに「5割程度」が13.8%、「8～9割」が10.8%が続いている。これを業績別にみると、まず「5割程度」は業績不調な企業の37.5%から好調企業の5.3%からへと、業績の良い企業ほど少ない。これに対し、「8～9割程度」は6.3%から15.8%へと業績が良いほど多くなる。ここで賃金水準指数に着目してみよう。同指数をみると、不調企業の2.8ポイントから好調企業の3.2ポイントへと、業績の良い企業ほどポイントが高くなる。すなわち業績の良い企業ほど継続雇用者に対し、「定年前に近い水準の賃金」を支払っていることになる。

図表3 継続雇用後の賃金水準

(%)

		定年直前と比較して						賃金水準指数	合計(件)
		同じまたは以上	8～9割	6～7割	5割程度	4割程度以下	不明		
計		3.1	10.8	69.2	13.8	1.5	1.5	3.0	65
業績	好調	5.3	15.8	73.7	5.3	0.0	0.0	3.2	19
	同じくらい	0.0	10.0	76.7	6.7	3.3	3.3	3.0	30
	不調	6.3	6.3	50.0	37.5	0.0	0.0	2.8	16

注) 賃金水準指数は「同じまたは以上」×5 + 「8～9割」×4 + 「6～7割」×3 + 「5割程度」×2 + 「4割程度以下」×1を、(100 - 不明) で除したもの。指数が高いほど定年直前に近い水準の賃金を支給していることになる。

(出所：図表1に同じ)

### 2.2 継続雇用制度での労働時間

#### (1) 1週当たりの労働日数

続いて図表4をみてみよう。同図表は高齢者を継続雇用した際の1週当たりの労働日数を示すが、これをみると、全体では「週5日以上」が76.9%と圧倒的に多い。ここで労働日数指数を業績別にみると、好調企業で2.8、「どちらともいえない」企業で2.7、不調企業で2.9と、有意な差はみられない。

図表4 継続雇用後の労働日数

(%)

		週5日 以上	週4日	週3日	不明	労働日数 指数	合計 (件)
業績	計	76.9	20.0	1.5	1.5	2.8	65
	好調	78.9	21.1	0.0	0.0	2.8	19
	同じくらい	70.0	23.3	3.3	3.3	2.7	30
	不調	87.5	12.5	0.0	0.0	2.9	16

注) 労働日数指数は「週5日以上」×3 + 「週4日」×2 + 「週3日」×1を、(100 - 不明)で除したものの。指数が高いほど労働日数が多いことになる。

(出所：図表1に同じ)

### (2) 1日当たりの労働時間

さらに1日の労働時間を示す図表5をみると、全体では「フルタイムとほぼ同じ」が84.6%で圧倒的に多いものの、「5～7時間程度」も13.8%にのぼる。これを業績別にみても、「フルタイムとほぼ同じ」が不調企業の93.8%から好調企業の78.9%へと、業績の良い企業ほど少なくなる。反対に「5～7時間程度」は6.3%から21.1%へと、業績好調な企業ほど多くなっている。この結果、労働時間指数は不調企業の1.94ポイントに対し好調企業では1.79ポイントと、業績の良い企業ほど継続雇用者の1日の労働時間を短くしていることがわかる。

図表5 継続雇用後の1日の労働時間

(%)

		フルタイム とほぼ同じ	5～7時間 程度	不明	労働時間 指数	合計 (件)
業績	計	84.6	13.8	1.5	1.86	65
	好調	78.9	21.1	0.0	1.79	19
	同じくらい	83.3	13.3	3.3	1.86	30
	不調	93.8	6.3	0.0	1.94	13

注) 労働時間指数は「フルタイムとほぼ同じ」×2 + 「5～7時間程度」×1を、(100 - 不明)で除したものの。指数が高いほど予想をフルタイム労働者に近い労働時間であることになる。

(出所：図表1に同じ)

### (3) 1週当たりの労働時間

ここで上記(1)(2)の労働日数指数と労働時間指数を用いて、「1週間での労働時間指数」をみてみよう。これを示す図表6をみると、不調企業の5.57ポイントから好調企業の4.99ポイントへと、業績の良い企業ほど週単位での総労働時間を短くしていることがわかる。

図表6 1週間の労働時間（指数表示）

		労働日数 指数	労働時間 指数	1週間の労働 時間指数	合計 (件)
業績	計	2.77	1.86	5.14	65
	好調	2.79	1.79	4.99	19
	同じくらい	2.69	1.86	5.01	30
	不調	2.88	1.94	5.57	13

注) 1週間の労働時間指数は、労働日数指数×労働時間指数で算出した。

(出所：図表1に同じ)

### 2.3 継続雇用制度に要する人件費

ここで2.1および2.2から、一つの気になる問題が浮かび上がる。それは業績の良い企業と悪い企業では、高齢者の継続雇用制度に関わる人件費に差異があるのだろうか、という疑問である。そもそも人件費は「賃金水準×労働力量」で算出される。また労働力量については「労働者数×労働時間」で算出される。ただし高齢者継続雇用制度のもとでは高齢者は原則全員継続雇用となるため、ここでは労働者数は一定（所与）となる。つまり企業は人件費を削減したければ、①賃金水準を下げる、②労働時間を削減する、という2つの方法を選択することになる。すでにみたように、業績の良い企業は賃金水準を高く設定し、労働時間を削減するという②の手法を、また業績の悪い企業は賃金水準を低く設定し、労働時間を削減しないという①の手法を、それぞれ用いていた。

図表7は以上の条件をもとに、高齢者の継続雇用制度に関わる人件費をポイント化して算出し、示したものである。なお同図表におけるポイントの算出方法は、①賃金水準が「同じまたはそれ以上」は10.0ポイント、「8～9割」の場合は中間値の8.5ポイントとし、以下同様に「6～7割」は6.5ポイント、「5割程度」は5.0ポイント、「4割以下」は4.0ポイントとした。また②労働日数が「週5日以上」は5.0ポイント、「週4日」は4.0ポイント、「週3日」は3.0ポイントとした。さらに③労働時間が「フルタイムと同じ」場合は8.0ポイント、「5～7時間」は6.0ポイントとした。以上の①②③の積が人件費指数である。なお、一般的なフルタイム正社員の総額人件費指数は、賃金水準10.0×労働日数5.0×労働時間8.0となり、400.0ポイントとなる。

さて同図表をみると、総額人件費指数は全体平均で243.1ポイントであり、業績別にみると好調企業で254.3ポイント、「どちらともいえない」企業で236.7ポイント、不調企業で241.5ポイントであった。さらにこれをフルタイム正社員（400.0ポイント）と比較して示す対正社員人件費指数をみると、全体平均で60.8ポイントである。これを業績別にみると、好調企業で63.6ポイント、「どちらともいえない」企業で59.2ポイント、不調企業で60.4ポイントと、いずれも人件費を定年直前時の6割程度にまで落とし込んでおり、大きな差異はみられない。つまり業績の良い企業と悪い企業では手法こそ異なるものの、結果としては定年直前時の6割程度という同じ水準にまで人件費を削減していることがわかる。

図表7 総額人件費の試算（定年直前時の基本給費用との比較）

		総額人件費指数 (平均値)	標準偏差	対正社員人件費指数 (総額人件費指数 ÷ 400 × 100)
計		243.1	58.1	60.8
業績	好調	254.3	67.1	63.6
	同じくらい	236.7	50.9	59.2
	不調	241.5	60.9	60.4

(出所：図表1に同じ)

#### 2.4 継続雇用後の仕事

つぎに継続雇用後に高齢者が就く仕事をみてみよう。定年直前と比較して示す図表8をみると、全体では「定年直前に就いていた仕事」が58.5%でもっとも多く、これに「定年前にもっとも長く勤めた仕事」が29.2%で続いている。これを業績別にみると、まず「定年前にもっとも長く勤めた仕事」は不調企業の12.5%から好調企業の36.8%へと、業績好調な企業ほど多くなっている。これに対し「今まで経験したことがある仕事」は12.5%から5.3%へと、不調な企業ほど多い。また「定年直前に就いていた仕事」と「経験はないものの関連した仕事」は不調な企業で68.8%・6.3%とそれぞれ多くなっている。

図表8 継続雇用後の仕事

(%)

		定年前にもっとも長く勤めた仕事	定年直前に就いていた仕事	今まで経験したことがある仕事	経験はないものの関連した仕事	不明	合計(件)
計		29.2	58.5	7.7	1.5	1.5	65
業績	好調	36.8	57.9	5.3	0.0	0.0	19
	同じくらい	33.3	53.3	6.7	0.0	3.3	30
	不調	12.5	68.8	12.5	6.3	0.0	16

(出所：図表1に同じ)

#### 2.5 継続雇用のメリット

さらに高齢者雇用のメリット、すなわち各企業での「高齢者の継続雇用制度に対する期待」を示す図表9をみてみよう。全体では「高齢者本人に安定感や生き甲斐を与えられる」が44.7%でもっとも多く、これに「後輩の育成につながる」と「技能の伝承が進む」が

図表9 高齢者雇用のメリット

(%)

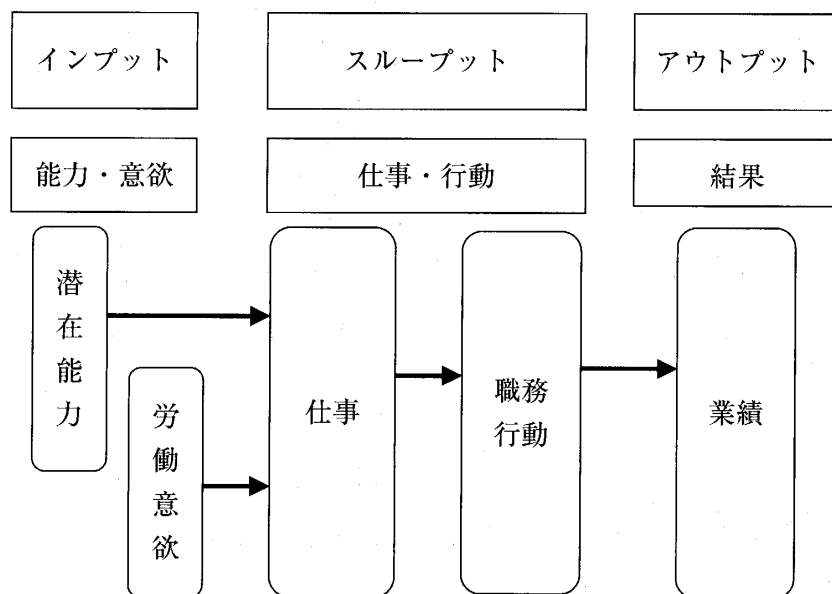
		仕事		後進育成			モチベーション		合計 (件)
		管理能力 が高い	意欲が 旺盛で 仕事が 早い	後輩の 育成に つながる	技能の 伝承が 進む	若手の 手本と なる	従業員に 将来への 安心感	高齢者 本人に 安定感や 生き甲斐	
	計	36.8	17.1	40.8	40.8	23.7	31.6	44.7	65
業績	好調	54.2	37.5	41.7	50.0	29.2	29.2	37.5	19
	同じくらい	31.3	9.4	43.8	46.9	21.9	28.1	43.8	30
	不調	25.0	5.0	35.0	20.0	20.0	40.0	55.0	16

(出所：図表1に同じ)

それぞれ40.8%で続いている。これを業績別にみてみよう。まず好調な企業では「仕事要素」や「後進育成要素」をメリットとしてあげている。「管理能力が高い」54.2%、「意欲が旺盛で仕事が早い」37.5%、「後輩の育成につながる」41.7%、「技能の伝承が進む」50.0%、「若手の手本となる」29.2%。これに対し不調な企業では、「モチベーション要素」を多くあげている（「従業員に将来への安心感を与える」40.0%、「高齢者本人に安定感や生き甲斐を与える」55.0%）。

ここで図表10をみてもらいたい。同図表は人的資源管理における評価要素を、仕事の流れに沿って示したものである。すなわち、例えばこれまでの日本のような「職務遂行能力」を評価するのであれば、インプット要因を評価していることになり、また近年話題に

図表10 評価要素の概念図



のぼる「成果主義」はアウトプット要因を評価していることになる。同図表に上記の結果



を当てはめて考えると、モチベーション要素はインプット要因に、また仕事要素や後進育成要素はスルーアウト要因に分類される。

また今後の人事戦略を示す図表 11 をみると、「成果主義・業績主義を徹底する企業」は全体では 77.6%だが、業績別にみると「不調」の 60.0%から「好調」の 91.7%へと、業績の良い企業ほどこの傾向が強まる。「成果主義・業績主義」は図表 10 ではアウトプット要因に該当する。

以上から、不調企業は従来の日本企業が重視してきた「インプット要因」を、また好調企業は欧米企業でみられる「スルーアウト要因」や「アウトプット要因」を、それぞれ高齢者の継続雇用において着目していることがわかる。

図表 1 1 パフォーマンスと人事戦略の関係

		(%)
		成果主義・業績主義の徹底
業績	計	77.6
	好 調	91.7
	同じくらい	78.1
	不 調	60.0

(出所：図表 1 に同じ)

### 3. 高齢者雇用と企業パフォーマンスの関係についての仮説の提示

#### 3.1 短時間勤務仮説

さて、高齢者雇用に関するデータは前章で示したとおりだが、これらからいくつかの仮説を導き出すことができる。第一は、業績の良い企業は高齢者の「部分活用」を行っているという仮説である。これは 2.2 の分析から明らかである。そもそも、今回の法改正では高齢者の継続雇用を企業に義務づけてはいるものの、その形態については厳密に規定していない。すなわち、雇用さえすれば良い、のである。

高齢者は確かに知識やスキルに優れており、企業にとって貴重な戦力である。しかし社内の人材バランスという観点から言えば、いつまでも高齢者に頼り切るのではなく、若い人材が主役になることが求められる。高齢者は主役を引き立てさせる「名脇役」となることが望まれるのである。となると、高齢者は何もフルタイムで週 5 日働く必要はないのかもしれない。以上から考えると、業績の良い企業は高齢者を名脇役として「部分活用」し、社内の人材の能力バランスをきちんと整えていると考えられる。

また高齢者にとっても、週 5 日のフルタイム勤務が必ずしも最適であるとはいえない。60 歳を引退年齢に職業人生を歩んできた彼らに、「さらに 5 年間働きなさい」としても、果たしてどの程度の高齢者がこれを肯定的に捉えられるだろうか。個人差はあろうが、中には週 3 日働き、週 4 日は自分の「趣味や生き甲斐のために使いたい」という高齢者は少

なくないであろう。この意味からも短時間勤務形態は「高齢者のニーズに合致」する施策であると考えられる。これが第一の仮説である。

### 3.2 賃金モチベーション仮説

つぎに2.3の分析からは、同じ程度の人件費削減でも、業績の差異によって方法が異なることがわかった。賃金水準を低下させようと、労働時間を短縮しようと、それぞれの企業は実際には人件費を定年直前の6割程度に下げている。つまり人件費の削減効果は高齢者の継続雇用に限れば、賃金水準の低下も労働時間の短縮も同じ効果を持つことになる。

それではなぜ、業績の良い企業は労働時間を短縮する方法を用いるのだろうか。一つの理由は上述の部分活用を考えているからであろうが、もう一つの理由としては、高齢者のモチベーションの問題があげられる。ここで基本給の意義についてみてみたい。基本給の役割には生活の安定、賞与や退職金の算定基礎等の役割の他に、「会社の個人評価の代替指標」という重要な役割がある。つまり基本給が高ければ会社からの評価や期待が高く、反対に低ければ評価や期待が低いことを示している。

となると、単純に60歳を超えたという年齢だけの問題で個人の基本給が下がる、つまり評価や期待が下がる、ということは通常ではあり得ない。極端に言えば、従業員に何ら過失が認められないにもかかわらず、たった1日で評価が著しく低下するはずがない。このような施策を行えば、当然ながら従業員のモチベーションは低下するであろう。

以上から、賃金水準を低下させる企業は従業員のモチベーションを低下させ、結果としてこれが企業業績に悪化につながるということが推測できる。反対に賃金水準を大きく低下させずに労働時間を短縮する企業は、従業員のモチベーションを維持させ、結果として好調な企業業績に結びついているのであろう。これが第二の仮説である。

### 3.3 組織効率仮説

続いて2.4の分析からは、好調な企業では「定年前にもっとも長く勤めた仕事」が多く、不調な企業では「定年直前の仕事」や「経験のない仕事」が多かった。「まったく経験のない仕事」を担当させることは、これまでの経験やスキルを十分に発揮できないという点でデメリットが多い（注2）。このように考えると、「定年直前の仕事」を引き続き担当させることは一見すると理に叶っているように考えられるが、それでは何故、業績に結びつかないのであろうか。

その答えの一つとして、社内序列の乱れを生み出してしまうことが考えられる。高齢者に定年直前の仕事を継続させることは、上司と部下の逆転現象が生まれる場合が多い。すなわち、昔の上司が部下になり、昔の部下が上司になるという事態である。こうなると新しい上司は「元上司」に対し指示・命令を出しにくくなるということが推測できる。そして「元上司」も、新しい上司に対して自分が部下であるという事実を忘れてしまうかもしれない。こうなると、当然ながら組織内の序列関係が乱れ、結果として組織の非効率化を生み出すことが懸念される。これを防ぐために企業は、意図的に高齢者を「定年直前の職場」から離しているのかもしれない。これが第三の仮説である。

### 3.4 仕事モチベーション仮説

好調な企業が継続雇用者を「定年直前の仕事」から離す理由にはもう一つある。それは高齢者そのもののモチベーションに関わるものである。継続雇用者が定年直前と同じ仕事を担当する場合、当然その職場内の仕事については熟知しているはずである。また職場の人間とも昔から親しい関係にある。そのような職場で働き続けると、緊張感なく、これまでの惰性で仕事を進めてしまう可能性がある。つまり継続雇用者は自分の仕事に意欲的に取り組むことは難しくなる。しかも上述のように、手取り賃金は減額され、また役職者は役職を解任された上であればなおさらである。

これを防ぐには、継続雇用者に新しい仕事を用意することが必要である。もちろん個人差があるので必ずうまくいくとは限らないが、少なくとも惰性で仕事を進めることはできなくなる。つまり、新しい仕事を与えることで継続雇用者に仕事上のモチベーションを持たせるのである。他方、まったく経験のない新しい職場に就けるのでは、継続雇用者が持つこれまでの知識やスキルを十分に活用することは難しい。そこで「これまで最も長く勤めた仕事」に継続雇用者を就け、彼らの知識やスキルを最大限に活用しようとするのである。このように、業績の良い企業は高齢者に仕事上のモチベーションを持たせるためにも、定年直前の仕事から離しているのである。これが第四の仮説である。

### 3.5 高齢者戦力仮説 — 人事政策における仮説 —

最後に2.5の分析からは、業績の良い企業ほどスループット要因やアウトプット要因を高齢者の継続雇用のメリットにあげていた。他方、業績の悪い企業はインプット要因をあげていた。もう少し詳しくみてみよう。インプット要因とは「モチベーションを向上させる」といった仕事に直接関係のないものであり、他方、スループット要因とは「後進の育成」や「仕事そのもの」といった、仕事に直接関係のあるものであった。またアウトプット要因が仕事に直接関係していることは言うまでもない。

このように考えると、業績の良い企業は継続雇用者をきちんと仕事と関係づけていることがわかる。つまり、継続雇用者を戦力として位置づけているのである。これに対し業績の悪い企業は高齢者や定年以前の従業員に対して、労働意欲の向上を期待した「福利厚生」的な施策として、継続雇用制度を捉えていると考えられる。このように、業績の良い企業と悪い企業の間には、継続雇用者を仕事とリンクさせた戦力として認識しているか否かという大きな差異が存在している。これが第五の仮説である。

## 4. 今後の高齢者雇用のあり方

### 4.1 提言

以上の仮説をもとに、結びとして今後の高齢者雇用のあり方について提言する。まず第一だが、今後は継続雇用者のモチベーション維持施策の充実が必要である。これは賃金水

準を大きく下げない、新しいことにチャレンジさせるといった、定年前の正社員の人的資源管理では極めて当たり前の施策である。

第二の提言は、継続雇用者に対する「市場価値賃金制度の導入」である。これは賃金の適正な支払いを可能にする。しかもこの制度を導入する企業は必然的に、個々の継続雇用者に期待する役割を認識しなければならない。というのも、役割が決定されて初めて、その人材の適正賃金が決定されるからである。つまり賃金の市場価値化は、その対象者の役割を明らかにすることが必須であり、結果として「何も期待しない継続雇用者」をなくすることが可能になる。併せて人件費の適正化にもつながり、また定年以前の従業員との平等性も、ある程度確保することができよう。

第三は継続雇用された高齢者の意識改革である。企業側の変革も必要だが、併せて継続雇用者の意識変革も必要になろう。例えば役職から離れても、役職者としての行動を見せ続ける継続雇用者は、定年以前の従業員にとっては目障りな存在であり、多くの場合、定年以前の従業員、継続雇用された高齢者の双方にとって、仕事をする上でのモチベーションに悪い影響を及ぼし、組織を非効率化する。これでは継続雇用を、企業パフォーマンスにとってプラスに作用させようとする企業の狙いは崩れてしまう。このように企業と継続雇用者の双方が意識を変革させることで、初めて継続雇用のメリットが生きてくるのではなからうか。

#### 4.2 提言を可能にするための施策

以上の提言を実際に行うためには、企業が高齢者の継続雇用の前提条件として、その就労ニーズの多様性を認識することが必要になる。決して継続雇用者を「1つの人材集団」として捉えてはならない。その中には多様な就労ニーズが隠れているのである。フルタイムで働きたい人材もいれば、短時間勤務を希望する人材もいるだろうし、また仕事を生活の中心に置きたい人材もいれば、趣味や家族に重心を置きたい人材もいるであろう。このような多様な就労ニーズに対して「たった1つの人的資源管理」を適用すると、失敗することは火をみるよりも明らかであろう。

それではこのニーズを把握するには何が必要なのか。ある企業では定年前の55歳時、58歳時、59歳時の3回にわたって定年以降の就労に関するカウンセリングを実施し、就労ニーズの把握に努めている。このように、複数回にわたるカウンセリングを実施することが、今後重要となろう。定年前、継続雇用後にカウンセリングを実施し、多くのコミュニケーションを通じ、「個々の高齢者に適した」就労条件を提示することが、高齢者のモチベーションを維持する一つの方法であることは間違いない。またカウンセリングを通じて、高齢者の意識改革も可能になる。

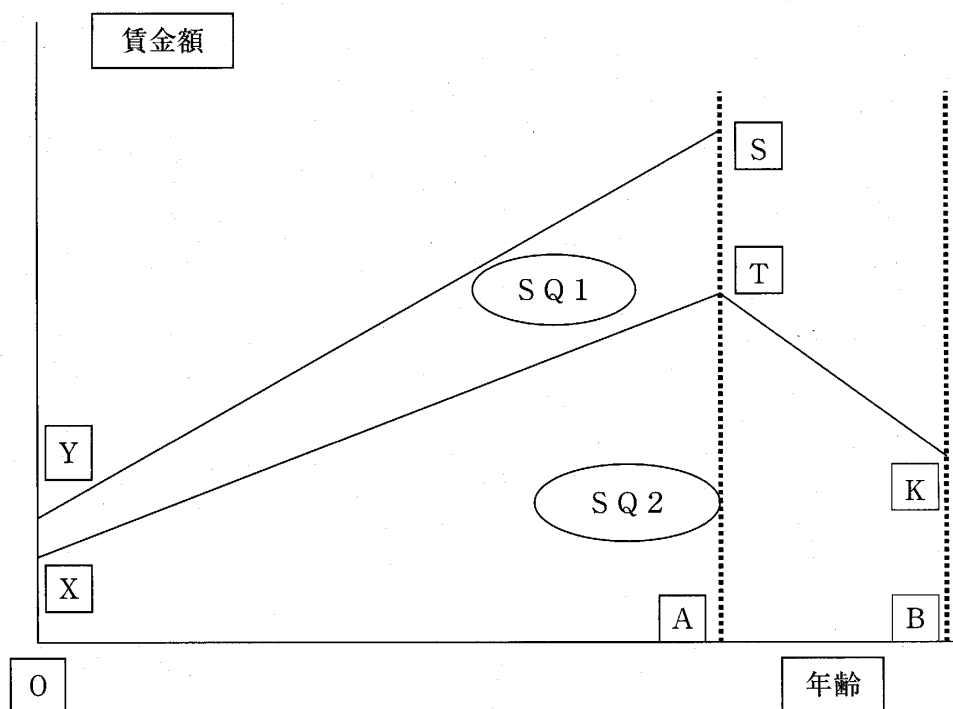
#### 4.3 おわりに

このように高齢者の継続雇用は、その方法次第では企業にとってメリットの多い施策である。ただし、これまでの議論はいずれも高齢者を1つの単独ユニットとして捉えた場合の提言であり、企業内におけるすべての人材を包括的に捉えたものではない。

この点からいうと、雇用期間延長に伴う人的資源管理、とりわけ報酬管理政策の変更が必要となる。つまり、60歳以前の従業員と60歳以降の従業員の双方を包括する人事制度の改革が必要となろう。これまでの報酬管理政策は60歳で労働力が企業内から消えることを前提に設計されてきた。しかし5年間も就労期間が長くなった現在、これまでの賃金カーブに新たに5年分のカーブを加えたのでは、単純に人件費（※3）の増大につながるだけである。残念ながら総額人件費を増加させる余裕がある企業は少なく、これが企業が高齢者の継続雇用に対し積極的になれない理由の一つとなっている。

そこで図表12に示したモデルのように、60歳以前の基本給や手当、賞与、また定年到達時の一時金を抑制し、その抑制分の原資を60歳以降の基本給に回すことが必要になる。同図表で言えば、60歳までの総人件費を示すO-A-S-Yで囲まれた面積（これをSQ1とする）と、継続雇用後の総人件費を示すO-B-K-T-Xで囲まれた面積（これをSQ2とする）が、等しくなる必要がある。万が一、 $SQ1 < SQ2$  となり、しかもその差が著しく大きいと、継続雇用は人件費負担の大きな増加をもたらし、結局のところ企業の「首を絞める」だけの施策に成りかねないのである。この大前提を忘れて、すでにみた提言のすべてを実施したとしても、高齢者の継続雇用は企業経営を悪化させる「負担」として位置づけられてしまうことに留意されたい。

図表12 継続雇用制度と総額人件費管理のモデル図



注1：改正高齢者雇用法は正式な名称を改正高年齢者雇用安定法という。なお継続雇用制度の導入に当たっては労使協議の上合意がなされれば、希望者全員を継続雇用しなくても良いといった諸例外規定が設けられている。また平成18年からの施行では62歳までの継続雇用等を義務化しており、以降段階的に継続雇用義務年齢が引き上げられ、65歳までの継続雇用が完全実施されるのは、

平成 25 年 4 月 1 日以降となる。

なお詳細については <http://www.mcci.or.jp/www/m65sai/200406kaisei.pdf> を参照されたい。

注 2：筆者が実施したヒアリング調査からは「経験のない仕事」に就けることは高齢者本人の気持ちをリセットし、特にモチベーションの高い人材に対しては有効に機能することが証明されている。すなわちデメリットだけではないことを付記する。

注 3：正確には人件費には採用費用や賞与費用、退職金費用、法定内外福利費等の様々な費用が含まれるが、ここでは分析を明確にするために所定内給与に関わる費用のみを人件費としている。

**【参考文献】**

「65 歳継続雇用実態調査報告書」（松本商工会議所、2003）

※なお、同報告書の概要は <http://www.mcci.or.jp/www/m65sai/tyousa200405.pdf> でも参照することができる。