



—東北生産性本部—

平成27年度労使定例政策研究会 第2回例会開催

テーマ

「高齢従業員の戦力化実現に向けた課題と対策」

～意欲と生産性を高める環境整備を探る～



■平成27年10月21日（水）開催

★講師 黒川経営労務事務所 所長 黒川 一郎 氏

『平成27年度労使定例政策研究会 第2回例会』は、現在、政府が『成長戦略』のひとつとして、日本の労働生産性を高めていくため、「働き方改革」や「多様な働き方の実現」「若者・高齢者等の活躍促進」「女性の活躍促進」などへの取り組みを進めていることを踏まえ、**高齢者の活躍促進**にスポットを当て、**黒川経営労務事務所 所長 黒川一郎様**をお招きしてご講演をいただきました。

講演では、「少子高齢化の進展に伴い日本は今、5人に1人が60歳以上という時代に直面している。労働市場の現状と将来を見ると、2010年の労働力人口のうち60歳以上の比率が18.1%であったものが、経済成長と労働参加が適切に進んだ場合においては、2020年に19.6%、2030年には22.3%まで進展すると推定されている。

国際比較で引退年齢（自営業含）を見た場合、日本の引退年齢は約70歳で、アメリカ64歳、ドイツ62歳、フランス58歳とダントツに高い年齢となっている。

また、日本で55歳から59歳の年代層が希望する引退年齢（自営業含）は、65歳を超えても働きたい方が75%を占めており、働くことに生きがいを感じている、世界でも珍しい民族である。

今後、進展する労働力人口の減少と高齢者の増加は、企業にとって大変重大な経営課題になってくる。企業は、この高齢従業員の大きな集団化に対して、本気になって「戦力化」する人事労務施策が必要になってくる。

これまで企業の中では、定年退職を数年後に控えた方の「定年前OB化」や再雇用後の「定年後腰掛仕事」の傾向も強く、高齢従業員の能力・意欲低下につながっていたばかりでなく、職場の生産性を低下させることにもつながっていた。

しかし、高齢従業員は、長い間その企業の中で培った経験、技能・技術、知識と職場風土を熟知した理解者としての資質、そして気力と体力を持った人材であれば、非常に大きな戦力であり、技術の伝承と後継者育成にも大変有益である。

現在、多くの企業における定年退職後の高齢従業員は、仕事に対する責任も大きく低下し、仕事の評価もされず、賃金は能力・仕事成果と関係なく定年時の30～35%程度となっている。

いわば「福祉型雇用・人事管理」であり、労働意欲の低い高齢従業員を集団化させる結果につながっている。

高齢従業員の戦力化に向けては、その強み（習熟性、勤勉性、低賃金での活用可、定時・休日勤務に拘らない活用等）を活かしながら、能力を活かす仕事、仕事に見合った賃金、能力・意欲の改善ができる多様な雇用形態・働き方を設計していくことかなによりも大切である。

これまで定年退職後の賃金決定に大きな要素となっていた「在籍老齢年金」は、段階的に65歳まで受け取れなくなり、また、高年齢雇用継続給付金も廃止予定の制度であり、いつ廃止されるかわからない。いずれ「無年金時代」の賃金モデルを考えていく必要がある。ベース賃金に加えて、経験やスキル、能力ポイント等に基づき加算する「貢献賃金」などを考えていく必要がある。

また、企業の賃金原資全体を考えた場合、現役社員の賃金カーブも以前の右肩上がりの時代でもなく、高齢従業員の賃金設計を検討するにあたっては、現役社員の賃金制度の見直しも考慮していく必要がある。」と話された。また、先進事例として、平成27年度の高年齢者雇用開発コンテストで厚生労働大臣表彰最優秀賞を受賞した京都中央信用金庫の取り組みについて紹介された。

最後のまとめとして「5人に1人が60歳以上という時代！ 高齢従業員の戦力化に向けた経営戦略としては、安全・健康に配慮し、個々の能力を十分に活かし、モチベーションを維持するための多面的な人事労務管理制度を構築し、さらなる能力アップを図る能力開発（教育）支援等も行いながら取り組んで行く必要がある。」と解説されました。

以上のように、高齢化社会に向けた対応は、日本全体での大きな課題でもあり、参加者の理解を深めていただくことができた講演となりました。ご参加いただきました皆様を含め、会員各位のご協力に感謝申し上げます。

今後の労使定例政策研究会のご案内

多数ご参加くださるようご案内いたします。

例会	日時	演題・講師
第3回	H28年2月3日(水) 14:30～16:30 東北電労会館	『我が国の社会保障の現状と今後の課題』 週刊社会保障 副主幹 竹内 純 氏
第4回	H28年3月3日(木) 14:30～16:30 東北電労会館	『女性の活躍促進と労働環境づくり』 西嶋社会保険労務士事務所 所長 西嶋 淑子 氏

*今後の各例会に参加ご希望の方は、東北生産性本部（TEL 022-261-0411）までご連絡ください。