

【働き方改革・雇用改革レポート②】

定年延長とシニア人材の活躍推進

Extension of the Retirement Age and Utilization of Older Workers

深刻な人手不足等を背景に、各社で定年延長やシニア人材の活躍推進について関心が高まっている。弊社では、東海地域におけるシニア人材の採用・活用の実態を把握するため、独自調査を実施した。

当調査によると、定年延長を決定または検討している会社は25%にのぼった。中長期的に労働力人口の減少が見込まれるため、人材確保を進め、シニア人材ひいては社員全体のエンゲージメントを高める手段として「定年延長」は有力な選択肢になる。

シニア人材が輝きイキイキと働き続けられるために、定年延長を視野に入れつつ「仕事に対するやりがい向上」と「処遇に対する納得度向上」に向けた取り組みを実施されたい。

「仕事に対するやりがい向上」については、シニア人材と上司との関係性を良化し、シニア人材が存在意義を感じられ「承認」欲求を満たせる環境を整えること。そして、シニア人材の「達成」意欲を喚起するため、その期待値を明確にすることが大切だ。シニア人材とその上司の期待や考えには、ギャップが生じやすい。お互いにギャップがあることを理解し、そのギャップを埋めるように双方の意識やアクションの改善を進めていく。

「処遇に対する納得度向上」については、60歳超における「役割・職務」と「賃金水準」のアンバランスを解消するように、賃金制度等を整える必要がある。シニア人材を貴重な戦力として位置づけ、生涯にわたって一貫した処遇を実現するためには、人件費生産性の観点から“社員一人ひとりに能力に応じた役割・職務を与え、そこで発揮されたパフォーマンスにふさわしい報酬水準で報いる”という人材マネジメントの大原則に立ち戻ることが必要となるだろう。

Against a backdrop of serious labor shortages, firms are increasingly interested in extending the retirement age and utilizing older employees. Mitsubishi UFJ Research and Consulting conducted a survey to understand the situation surrounding the hiring and utilization of older workers in the Tokai Region. Of the firms surveyed, 25% have implemented or are considering retirement age extension. Since the labor force is expected to shrink in the medium to long run, extending the retirement age is an important option for securing human resources and enhancing the engagement of not only older employees, but also the employees as a whole. Firms are encouraged to consider the possibility of retirement age extension, to make jobs more fulfilling, and to increase the level of employees' satisfaction regarding how the firm treats them, so that older employees can continue to work actively. To make jobs more fulfilling, it is important to improve relationships between older employees and their superiors, to create an environment where they can feel their worth and where their need for recognition is satisfied, and to clarify expected levels of performance in order to motivate older employees to achieve goals. Gaps can easily arise between older employees' thinking and their superiors' expectations and thinking. To bridge such gaps, both older employees and their superiors should recognize the existence of the gaps and change their mindset and actions. To increase the level of employee satisfaction, firms need to set up compensation systems in a way that eliminates imbalances between the roles and responsibilities of employees aged 60 years or older and their wage levels. To position older workers as valuable assets and consistently compensate them throughout their working life, it is necessary to return to a core principle of human resource management with respect to output per unit of labor cost—assigning ability-appropriate roles and responsibilities to each employee and providing appropriate compensation according to his or her performance.



1 | はじめに

深刻な人手不足等を背景に、各社でシニア人材の活用の仕方について、見直しの機運が高まりつつある。公務員の65歳定年に向けた動きが報道される等、世間でもシニア人材に対する注目が高まっている。

そこで、弊社は、愛知県に拠点を持つシンクタンク・コンサルティングファームとして、東海地域におけるシニア人材の採用・活用の実態を把握するため、2018年1月に独自調査を実施した。本稿では、当調査の結果を交えつつ、定年延長とシニア人材活躍を推進するためのポイントについて論じていきたい。

2 | 定年延長の動向

厚生労働省の『就業条件総合調査』によると、定年を65歳以上とする企業の割合は、平成17年から10年ほど経た平成29年には、6.2%から17.8%へと約3倍に増加している。弊社で実施した独自調査でも、図表1の通り、25%の企業が「定年延長を決定または検討」しており、定年を65歳以上とする企業が増えることが見込まれる。「定年延長を決定または検討」している企業の比率は、企業属性によっても特徴があり、正社員数が『1,000

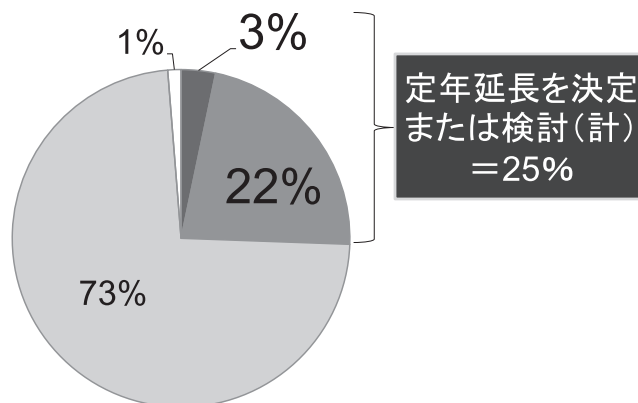
人以上』の大企業で39%と高く、また非製造業で30%、製造業で16%となっている。

同調査では、定年延長を検討するきっかけについても調べている。図表2からは、「将来的に法改正される可能性」と「人手不足」が定年延長を検討する2大要因であることが分かる。「将来的に法改正される可能性」については、その内容や改正時期等是不確定な部分が多いが、各社社員の年齢構成は明らかであり、自社の人手不足感が強まる時期はある程度想定できる。たとえば50歳前後のバブル世代が多く、40歳前後の就職氷河期世代が少ないという会社であれば、あと10年ほど経過し社員のボリュームゾーンが60歳定年を迎える頃、今のビジネス規模を維持するための要員数を確保できるのか等、今のうちから真剣に検討しておくことが望ましい。

中長期的な時間軸に立てば、労働力人口の減少が確実に見通せる中で、人材の確保を進め、シニア人材だけでなく社員全体のエンゲージメントを高める手段となる可能性を秘めた「定年延長」は、各社にとっても有力な選択肢となるだろう。定年延長を直ちに実施しないとしても、各社の実態に照らして、“いつ”定年延長に舵を切るのがよいのか、定年延長を実施するまでに満たしておくべき要件は何かを見通しておくことは、企業の持続的な成長

図表1 定年延長に対する動向

<貴社において、定年延長を検討していますか。>

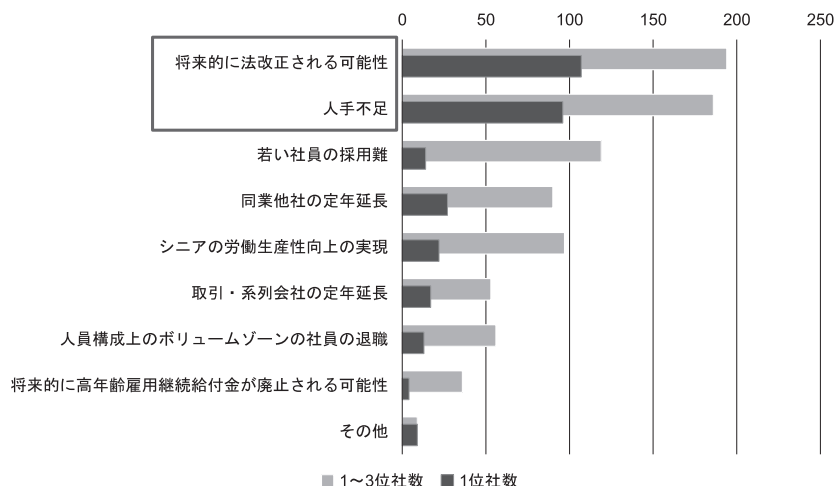


■ 3年以内に定年延長することが決まっている ■ 検討を始めている ■ 検討していない □ 無回答

出所：『東海地域におけるシニア人材の採用・活用に関する実態調査』（2018年2月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）を基に筆者作成

図表2 定年延長を検討するきっかけ

＜貴社において、定年延長を検討するきっかけは何ですか。優先順位の高い順に3つ以内で選んでください。＞



※優先度1位を3点、優先度2位を2点、優先度3位を1点として各選択肢をスコアリングし、そのスコアの高い順に上から並べています

出所：『東海地域におけるシニア人材の採用・活用に関する実態調査』（2018年2月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）を基に筆者作成

を実現するうえで必要ではないだろうか。

3 | シニア活躍推進のための2つのアプローチ

第2章で紹介した定年延長は「シニア人材が輝き、イキイキと働き続けられる」ためのひとつの手段だ。シニア人材の活躍は、シニア人材だけでなく若手・中堅社員を含めた社員全体に対しても好影響を与える。勤めている会社の雇用が安定し、自身の存在意義を感じながら長く活躍できることは、いずれの世代にとっても魅力的だからだ。一部には、役職ポストをシニア人材が担い続けると、若手・中堅社員の成長や昇格・昇進の機会を奪うのではないかという議論もある。その場合には、役職定年制を導入し若手・中堅のチャンスを確保しつつ、シニア人材も今までの経験を活かしポストオフ後に活躍できる役割や職務を付与する等の工夫が必要になろう。このような対策をすれば、「若手・中堅の活躍」と「シニア人材の活躍」は両立できないことはない。

それでは、「シニア人材が輝き、イキイキと働き続けられる」ために、定年延長を含め、企業としてどのような施策を打っていくとよいのだろうか。

ひとつ目のアプローチは、「仕事に対するやりがい向

上」に向けた取り組みだ。たとえば、定年を迎えた継続雇用者から「周囲のメンバーとうまくコミュニケーションがとれず、仕事がかどらない」「これまで目標達成等を期待されてそれにできてきたのに、定年後は何を期待されているのかも分からず、張り合いがない」といった悩みを聞くケースが多い。仕事のやりがい向上のためには、シニア人材の「承認」「達成」に対する欲求をいかに満たすかが重要だ。これについては、次章にて詳述する。

もうひとつのアプローチは、「処遇に対する納得度向上」に向けた取り組みだ。たとえば、「60歳超の継続雇用者間で担当する仕事異なるのに、一律で賃金が決まってしまうのは疑問だ」「定年前と同じ仕事なのに、賃金が大きく減ることに納得できない」といった継続雇用者からよく聞く悩みを解消するために、「再雇用のまま賃金制度を改善するのか」、「定年延長とし60歳前の賃金水準に近づけていくのか」等を検討する必要がある。これら処遇上の課題については、第5章で詳述する。

4 | 「仕事に対するやりがい向上」を促すポイント

仕事に対するやりがいを向上するためには、シニア人材と上司との関係性を良好にし、シニア自身が存在意義を

感じられ「承認」欲求を満たせる環境を整えること、そして、シニア人材の「達成」意欲を喚起するため、その期待値を明確にすることが大切である。次の3つのステップを踏むことをお奨めしたい。

【第1ステップ】シニア人材と上司の間のギャップを理解

シニア人材と上司の間では、「期待や考え方に異質な部分が存在する」という認識からスタートすることが重要である。これは、シニア人材に限らず、女性や外国人等のダイバーシティを推進する際には共通した勘所と言える。

たとえば、シニア本人が悩みを上司に伝えることは難しい。特に年下の上司ともなれば、自分自身の弱さを見せたくないという意識が働くのが普通である。一方、シニア人材をマネジメントする上司にも、年上のシニア人材に遠慮しがちで言いたいことがなかなか言えないというケースもあるだろう。お互いがギャップを放置したまま、言い換えると「お互いが同じ期待・考え方はずだ」と勘違いした状況のままスタートすると、その後の取り組みすべてが的外れなものになってしまう。まずは、そのギャップを理解することから始めたい。

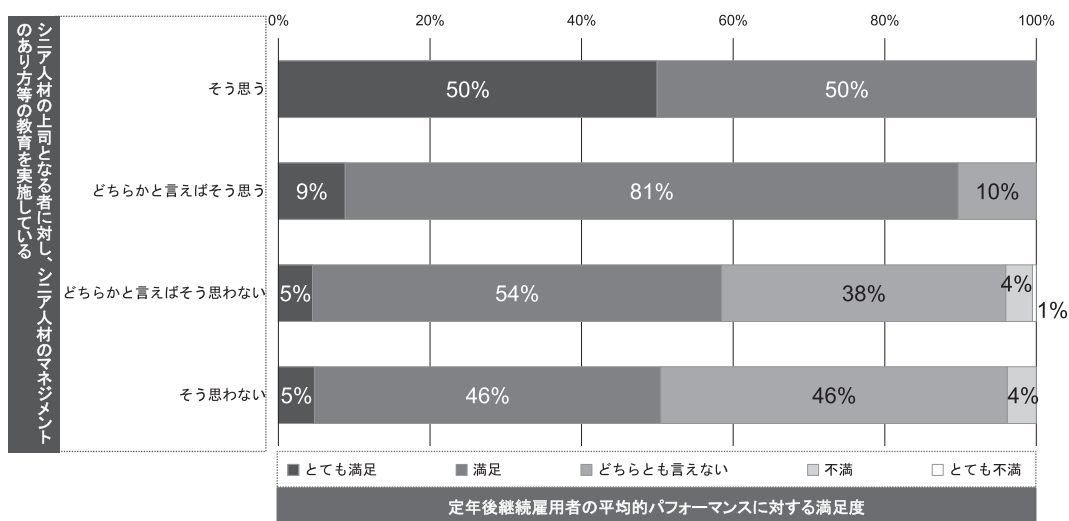
とは言え、いきなりシニア人材と上司の間で、直接本音で語るように仕向けるのは難しい。そこで、シニア人

材、上司それぞれの立場から「①継続雇用に関する悩み、②継続雇用後も活躍するためのキーポイント、③会社や人事に支援を期待する事項、④新たに学びたいこと、⑤改善・見直しをしたいこと」等のテーマでアンケートをとり、この結果を公表し共有する。これにより、シニア人材もその上司も、お互いに気づけなかったことに気づけたり、「自身と同じように悩んでいる人がいる」といった安心感から、コミュニケーションがとりやすくなるという効果がある。「悩んでいる」「困っている」「知らない」「分からない」等をオープンに伝え、なぜ困っているのだろう、なぜ分からないのだろうとお互いの立場になって考えることが、シニア人材の活躍を推進するための第一歩となる。

【第2ステップ】シニア人材とその上司の意識改革

次に、第1ステップで明らかとなったギャップを埋め、シニア人材とその上司が同じ方向を向いて働けるように、意識改革を促す教育を実施する。この際、シニア人材本人だけでなく、その上司についても教育を行うことが重要である。シニア人材本人だけに教育しても効果はあるが、弊社の独自調査では、図表3のように「シニア人材の上司となる者に対し、シニア人材のマネジメントのあり方等の教育を実施している」企業ほど、「定年後継続雇

図表3 シニア人材の上司に対する教育と定年後継続雇用者の平均的パフォーマンスに対する満足度の関係



出所：『東海地域におけるシニア人材の採用・活用に関する実態調査』（2018年2月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）を基に筆者作成

用者の平均的パフォーマンスに対する満足度」が高いことが分かっている。たとえば、いくら前向きなシニア人材であっても、「張り切ってかえって余計な問題を起こす可能性があるから、シニア人材にはおとなしく仕事をしてほしい」という上司の下では、次第にやる気をなくしていくことは想像に難くない。その意味で、シニア人材とその上司が互いに自分事として真剣に考える機会を付与する教育が必要である。

教育プログラムでは、まずは「第1ステップのアンケート」を改めて確認するところからスタートし、お互いの考えや困り事を自分事として考えてもらう。そのうえで、シニア人材本人には、環境やポジションの変化に向き合う時間を持ち、変化に抗うのではなく変化を受け入れ、セカンドキャリアとしてわが社を選んだ意義を問い直し、職業人生を最後まで前向きに送るためにどのような役割を果たしていくのがよいのか、自身の行動をどのように変えていけばよいのかを真剣に検討してもらう。

一方、上司にはシニア人材特有の心のありようや課題を知ったうえで、シニア人材に対する組織としての期待

事項を固め、シニアの部下一人ひとりの期待役割に落とし込んでいく。そして、シニア人材に活躍してもらうために、どのような職場環境を整え、自らどのように関与していくことが求められるのかを真剣に考えてもらう。上司当人も、近い将来、自らにも訪れるキャリアの転換点として、役職定年または定年を迎えることになる。部下であるシニア人材の立場から考えることを通じ、自身もポストオフ後、どのような役割を担うのか、どのような立居振舞いが期待されるのかに思いを馳せることで、将来役立つ場面があるだろう。

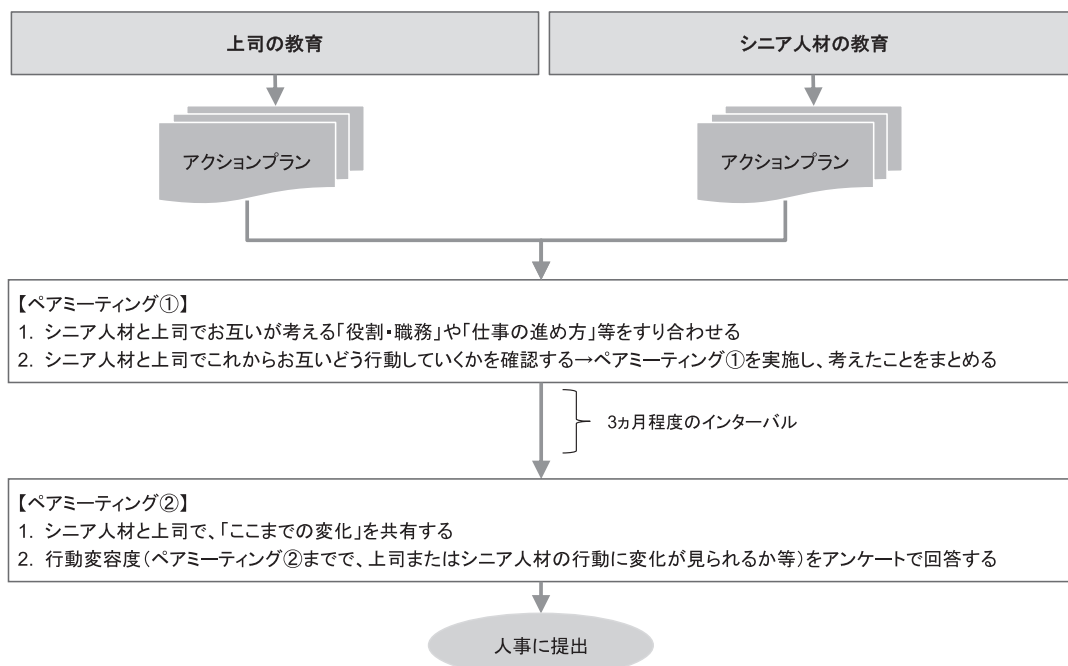
そして、教育を一過性のものに終わらせないためにも、シニア人材、上司ともに、教育の最後にはアクションプランにまとめ、目に見える形で残しておきたい。

【第3ステップ】期待する役割や仕事の進め方等のマッピング

第2ステップで作ったアクションプランをどのようにして着実に実践してもらうか。

そこで、図表4のように、2つの機会を設けることをお奨めする。まずはお互いの考えやアクションプランを

図表4 アクションプランの徹底



出所：筆者作成

共有する機会を設定する。シニア人材が担いたい、または組織として担ってほしい役割や仕事の進め方、行動等について擦り合わせをし、お互いが気持ちよく前向きに働いていくために、どのように行動していくことが望ましいのかを話し合う。シニア人材と上司双方にありがちなギャップを理解したうえで、意識改革教育の受講後だからこそ、独りよがりではなく、双方の視点を意識した話し合いをすることができる。

次に、3ヵ月程度のインターバルを開けて、お互いの行動変容度を確認する機会を設ける。そこでは、2人で話し合いをして以降、どのように変化・成長できたか、アンケートに回答してもらう（アンケートは、直接人事部等に提出してもらう）。このアンケートの存在を事前に知らせておくことによって、お互いに良い回答をしてほしいがゆえに、行動を良い方向に変えなくてはと強く意識しながら、話し合い後の3ヵ月間を過ごすことができる。

このようにまずは、相手の考えていることを意識すること、そして、自分自身が行動を変えることが重要である。自分自身が変わることで、相手も良い方向に変わる可能性が高まり、お互いがこれを実感した時、シニア人材の仕事に対するやりがいは向上し始める。

会社によっては、ジョブマッチング制度を仕組みとして導入しているところもある。シニア人材から希望する仕事内容や職場、勤務形態等を挙げてもらうだけでなく、各部門長からも人員不足のポジションを挙げてもらい、シニア人材と職場の双方の視点から仕事をマッチングさせる仕組みだ。シニア人材と職場の双方が望む仕事を担当することになるため、納得感をもって仕事を遂行しやすい。もちろん、シニア人材が望んでも、希望通りの仕事を担当できるとは限らない。しかし、シニア人材が定年前から、どのような仕事があるのか、どのような仕事に欠員が出そうなのか等に関心を持ち、事前に準備しなくてはとの意識にもつながりやすいため、有効な手段のひとつである。

5 「処遇に対する納得度向上」を促すポイント

これまで述べてきた「仕事のやりがい向上」は、シニア人材とその上司の努力によるところが大きい。一方、賃金等の処遇に対する納得度向上のためには、会社・人事として適切な枠組み・仕組みを用意することが不可欠である。以降、3つのステップを踏むことをお奨めしたい。

【第1ステップ】定年延長の要否を検討

処遇に対する社員の不満は大きく2つに分かれる。ひとつは「60歳超の社員間で、担当する仕事に違いがあるのに、賃金に差がつかないこと」に対する不満である。もうひとつは、「定年前と同じ仕事なのに、賃金が下がること」に対する不満である。

前者の解決は、再雇用制度のままであっても解決できる。つまり、定年前後で平均賃金額は下がっても、担う役割や職務に基づいて賃金額にメリハリある格差をつければよい。一方、後者を解決するには、再雇用制度のままでは難しい。60歳超となっても、それ以前と同じ処遇軸で報い、同じ役割を担うのであれば、同程度の賃金水準を維持することによってはじめて解消できる不満だ。つまり、定年延長が解決策の有力な選択肢となる。

健全な経営を持続的にを行い、社員全体のエンゲージメントを高めるために、「再雇用制度の維持」と「定年延長へのシフト」のどちらがふさわしいのか、つまり定年延長の要否を現状分析と将来予測によって見通しておく必要がある。

そのためには、まず定年延長の要否を判断する着眼点を整理することから始めるのがよい。少なくとも「①要員構成、②人件費、③経営や社員の意向」の3つについては検討し、総合的に判断する。たとえば、「①要員構成」は「ビジネスを維持・拡大するうえで将来的に必要な人材を必要なだけ確保できるのか」、「②人件費」は「60歳超も60歳以前の賃金水準を維持した場合、人件費がどのように推移するのか。そして、(定年延長を実施すると人件費が膨らみがちだが)人件費増の抑制策は用意できるのか」等の着眼点だ。そして「③経営や社員の意向」は「経

宮陣のスタンスとして、シニア人材の活躍促進をしたいのか、若手・中堅の人材にシフトしたいのか。一方、社員は60歳以降も当社での職業生活に重点を置いて働きたいのか、一定の距離感を置いて働きたいのか等といった着眼点だ。

それぞれの着眼点で現状を分析し、将来を予測すれば、「いつ」定年延長に舵をきればよいのかが見えてくる。「要員構成」の観点から、いくつか例示してみたい。

たとえば、「キーとなるポジションの充足度」の着眼点から検討してみよう。役職ポストの候補者（プール人材）や専門性をもった人材が一定数存在している場合には、新陳代謝を促しやすい「再雇用制度」が選択肢になる。逆に、役職者は兼務者が多く、また専門性をもった人材が少ない等、人材が相対的に不足している場合には、人材をつなぎとめやすい「定年延長」が選択肢になる。40代の人材層が薄く、タレントが不足しているという企業であれば、40代が定年を迎えはじめる10年後には定年延長に舵をきるといった判断になるだろう。

「要員構成」の観点からもうひとつ「人事運用（格付け）の状況」の着眼点も紹介しよう。年次や年齢による人事管理をしており、格付けに年功色が強くみられる場合には、いったん雇用条件等をリセットできる再雇用制度が望ましい。逆に、実績や役割に基づき昇格・昇進を決定されていれば、定年延長へ舵をきりやすい。今が年功的な会社であっても、人事制度全体のコンセプトを実績・役割重視へシフトし、その新人事制度へ完全移行する（移行措置期間を終える）5年後から定年延長とするといった判断もあるだろう。

それぞれの着眼点で、上記のような判断を繰り返し、その結果をまとめる。そして、会社としてそれぞれの判断結果を優先順位付けし総合的に見極めることで、定年延長の要否と、定年延長にシフトするふさわしいタイミングが見えてくる。

この結果、今すぐに定年延長へシフトした方がよいという結論もありえるだろう。その際は、「【第2ステップ】再雇用制度の改善」のステップをとばし、「【第3ステッ

プ】定年延長の実現」へ読み進めていただきたい。

【第2ステップ】再雇用制度の改善

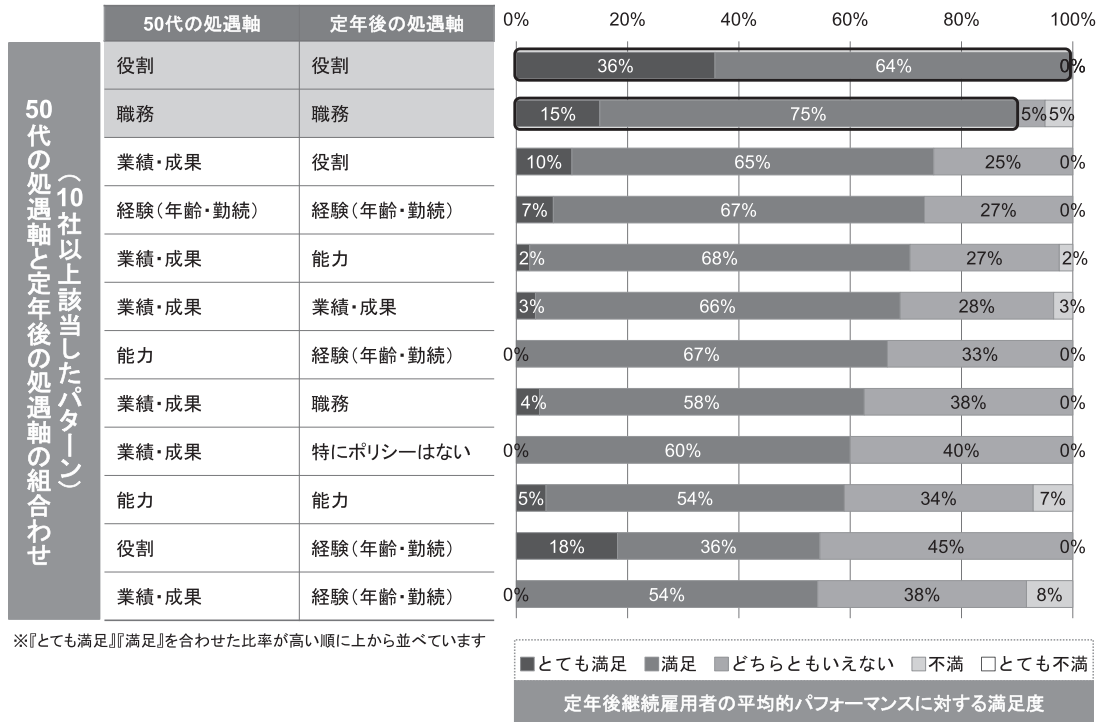
定年延長にシフトする前の時期は、再雇用制度を維持することになるが、この再雇用制度の内容は必要に応じて改善することが求められる。ここでの主眼は、「60歳超の社員間で担う役割や職務次第で賃金にメリハリをきちんとつけ、公平性を確保する」ことである。定年後の処遇は一律同額の金額設定という会社や、（定年後の役割や職務にかかわらず）定年前の賃金水準に紐づけて決定という会社はまだ多い。

再雇用制度の賃金を検討するにあたっては、担う役割や職務に基づいて決定することが大原則である。そして、シニア人材が出した実績や成果については、月額給与の昇給ではなく、賞与で反映していくことをお奨めする。高齢雇用継続給付金の給付額は、年収ではなく月額給与の金額で決まるため、月額給与を抑えた方が給付金をよりうまく活用できる。そして賞与は人件費の変動費化という観点からも、役割・職務に応じた月額給与を設定し、期待を上回る成果は賞与で報いるという報酬設計が合理的と言えるだろう。

定年後も同じ役割・職務を担う場合、60歳超の継続雇用者の給与を下げる理由として社員に説明しやすいのは次の2つである。ひとつ目は「高齢雇用継続給付金」を会社として活用するため、月額給与を引き下げること。そしてもうひとつは、シニア世代は子育て等を終えているケースが多く、必要な生計費水準が50代と比べて低くなるため、それに見合った金額に減らすというものである。逆に言えば、賃金減額の理由をこの2つ以外に求めることは納得度を高めにくい。

処遇の基軸（ポリシー）を、60歳を境に変更し、それを理由に賃金を減額するのはあまり好ましいとは言えない。独自調査では、図表5で示した通り、50代から定年後まで一貫して「役割」や「職務」を最重視して処遇を決定する会社は、定年後継続雇用者のパフォーマンスに対する満足度が高いことが分かった。これは、あくまでも「基軸（ポリシー）として重視すること」を質問しており、

図表5 シニア人材のパフォーマンスと処遇軸の関係



出所：『東海地域におけるシニア人材の採用・活用に関する実態調査』（2018年2月、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社）を基に筆者作成

賃金水準の定年前後の継続性までを問うたものではないが、定年前後で同じ「役割」や「職務」を重視した処遇の基軸（ポリシー）であることが、シニア人材を戸惑わせることが少なく、シニア人材の前向きな活用につながりやすいと言えるだろう。

【第3ステップ】定年延長の実現

定年延長にふさわしいタイミングが来れば、60歳超の賃金水準を60歳以前の水準に近づけ、「定年前と同じ仕事なのに、賃金が下がること」に対する不満を解消する。

60歳前後で賃金水準をある程度維持する（役割や貢献度が変わる場合は除く）定年延長を実現する場合、再雇用制度時よりも人件費が膨らみがちであることには留意が必要だ。人件費が膨らんでも、経営計画の遂行に支障がないという会社であればよいが、そのような会社は稀であろう。つまり、人件費増の抑制策をどのように用意できるかが、ひとつ大きなポイントとなる。

人件費増の抑制策として考えられるのは、「生涯賃金の

中での組み換え」である。50代以前の社員の賃金水準を抑制し、そこで生まれた原資を定年延長で延びた雇用期間の賃金原資に回すという方法である。この方法で留意すべきは、若手・中堅世代の賃金減額分を定年延長の原資としてしまうと、若手・中堅世代のモチベーションに悪影響を及ぼす可能性があるということだ。正社員としての雇用期間が延びる代わりに、賃金の伸びが従来よりも抑えられると頭では理解できても、“今”の頑張りに対してしっかり報いてもらえないという感覚を持たれてしまうことになっては本末転倒である。「定年延長」自体が目的化してはならない。50代以前の賃金を原資として使う場合には、その抑制金額等について慎重に検討する必要があるだろう。

その意味では、今の貢献に対して後払いで報いる性格をもつ退職給付（一時金・年金）を定年延長の原資として使うことが有力な選択肢となる。社員が意識しているのは、月額給与や賞与等のケースが多く、退職給付まで

強く意識して今を働いている社員はそう多くはない。退職給付の原資をうまく使うことで、社員のモチベーションに対する悪影響をより小さく抑えることが可能であろう。

当然のことながら、人件費の観点からだけでなく、社員1人あたりの付加価値を高めるという観点からの取り組みも忘れてはならない。たとえば、将来的にAI等のテクノロジーをうまく使いこなし、より少ない人数で高い付加価値を創り出すことができれば、60歳超でも1人あたりの賃金水準を維持しやすい環境となるだろう。

6 | 最後に

労働条件の継続性を確保する最たる手段と言える「定年延長」を決定または検討している会社があわせて25%にのぼったという調査結果があるのは前述の通りだ。今、まさにシニア人材を貴重な戦力として位置づけ、生涯にわたって一貫した処遇を実現しようと本気になって考えるタイミングが来ていると言えるのではないだろうか。生涯にわたって一貫した処遇を実現するためには、人件費生産性の観点から“社員一人ひとりの能力に応じた「役割」や「職務」を与え、そこで発揮されたパフォーマンスにふさわしい報酬水準で報いる”という人材マネジメントの大原則に立ち戻ることが必要となるだろう。

定年後、個々の働きぶりを考慮せず、賃金を一律に大きく引き下げる制度というのは、約40年手塩にかけて育ててきた人材の卒業の形として本当にふさわしいのか、疑問を感じる向きも多いのではないだろうか。今一度、シニア人材の「仕事に対するやりがい」「処遇に対する納得度」の両面から再考いただき、本稿でお伝えした各種施策が、シニア人材活躍を推進する一助となれば幸いである。