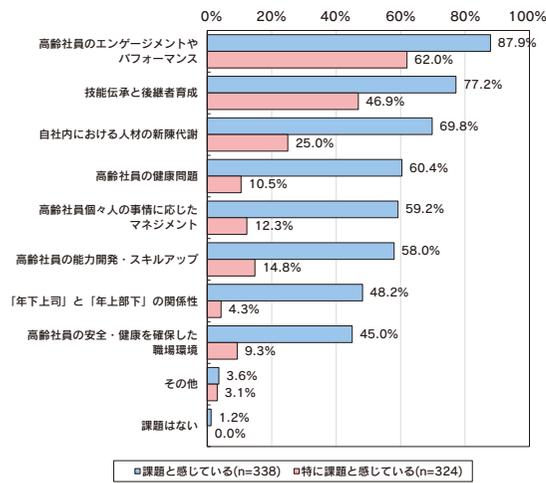


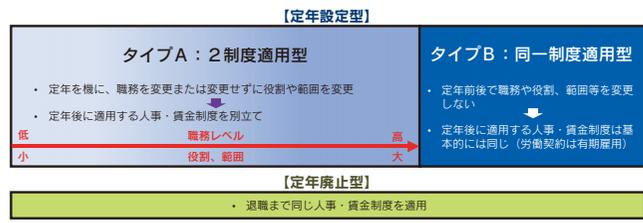
図表1 高齢者雇用における課題



注：「課題と感じている」項目をすべて選択し「特に課題と感じている」項目を2つ選択

出所：経団連「2023年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」(2024年1月)

図表2 高齢者雇用の類型(イメージ)



経団連事務局作成

「学ばせ直し」に主体的に励む意識の醸成が望まれる。企業は、定年前の早い段階から高齢期を見据えたキャリア教育を実施するほか、能力開発等を経済面で支援

今後の方向性

企業における高齢者雇用制度を類型化すると「定年設定型」と「定年廃止型」に大別される。そして現状では、「定年設定型」のうち、定年後に適用する人事・賃金制度を別建てとする「タイプA・2制度適用型」が大勢である(図表2)。

各企業は、自社の制度がどの類型に位置付けられるのかを確認したうえで、どのような制度を目指していくのかを見据えながら、高齢社員の活躍を着実に進めていくことが肝要である。自社にとって最適な「自社型雇用システム」確立の一環として、検討・見直しをしていくことが望まれる。

「高齢社員のさらなる活躍推進に向けて」

<https://www.keidanren.or.jp/policy/2024/033.html>



報告 高齢社員のさらなる活躍推進に向けて



内田 高史
うちだ たかし
審議員会副議長
雇用政策委員長
東京ガス会長



淡輪 敏
たんのわ つとむ
雇用政策委員長
三井化学会長

高齢社員の活躍推進は、労働力問題への対応の鍵となるだけでなく、高齢社員のエンゲージメント向上を通じて、企業の生産性の改善・向上にもつながる重要な取り組みである。そこで経団連では、高齢社員の活躍推進に積極的な企業へのヒアリングや会員企業へのアンケート等を踏まえ、各企業の参考に資するべく、2024年4月、報告書「高齢社員のさらなる活躍推進に向けて」を公表した。概要は以下の通りである。

高齢者雇用の現状と課題

企業における高齢者雇用の現状と課題について、経団連の「2023年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」等をもとに、以下の七つに整理した(図表1)。

- 職務・役割**
多くの企業では高齢社員に対し、60歳または65歳の定年前後で、同じ職務を継続あるいは同じ職務で役割や範囲等を縮小して割り当てている。特に、65歳までの継続雇用制度を採用している企業では、同じ職務で役割や範囲等を縮小している割合が高い。
- 賃金水準・賃金制度**
職務・役割の変更の有無によらず、基本給や賞与・一時金の水準が定年前より低く設定されているケースが多い。その結果、職務・役割と賃金水準との乖離が生じ、高齢社員のエンゲージメントやパフォーマンスを低下させている可能性がある。
- 人事評価制度**
多くの企業が高齢社員の人事評価を実施しているものの、その結果を基本給へ反映している企業は5割を下回る。また、本人へのフィードバックを実施していない企業も2割程度存在しており、高齢社員が自身の仕事の成果や目標の達成度合いを確認できない場合がある。
- マネジメント**
加齢に伴い個人差が大きくなること等を踏まえ、「高齢社員個々人の事情に応じたマネジメント」を課題に挙げている企業が約6割に上る。また、「年下上司」と「年上部下」

課題解決に向けた対応の方向性

上述のような様々な課題に対応するには、①さらなる高齢社員の活躍推進を図り、②能力や知識等に適した職務・役割を割り当て、③成果・貢献度を評価して適切に処遇に反映する——との考えが基本となる。その際、「加齢に伴って能力は低下していく」との従来のイメージにとらわれず、高齢社員の身体能力や心身の変化が就労に与える影響を適切に考慮することが有益である。先に掲げた七

(注) <https://www.keidanren.or.jp/policy/2024/006.pdf>