



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

高年齢社員のさらなる活躍推進に向けて

報告

高年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、高年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、高年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「高年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。

高年齢雇用の現状と課題

企業における高年齢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)。

(1) 職務・役割

多くの企業では高年齢社員に対し、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。

(2) 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、高年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。

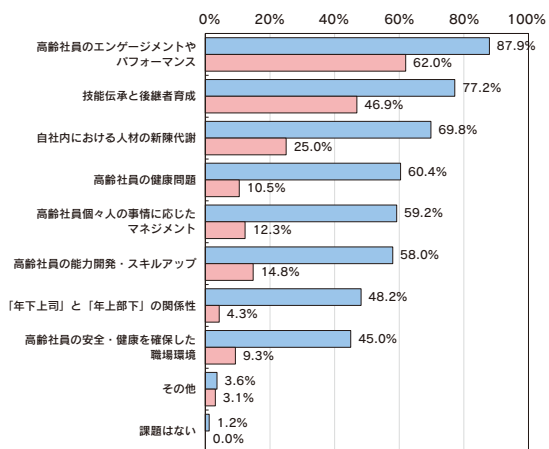
(3) 人事評価制度

多くの企業が高年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、高年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。

(4) 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、「高年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」

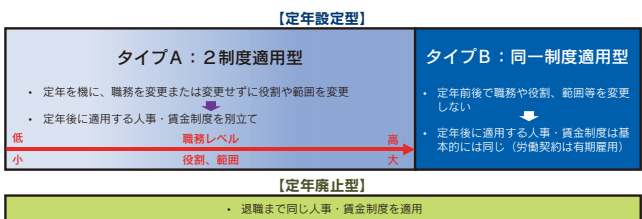
図表1 高年齢雇用における課題



注: 「課題と感している」項目をすべて選択し「特に課題と感している」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 高年齢雇用の類型(イメージ)



経団連事務局作成

高年齢社員が「学び・学び直し」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年齢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

下」の良好な関係構築の観点から、当事者を対象とした研修・セミナーや定期的な面談を実施することも考えられる。

(5) 能力開発・スキルアップ

高年齢社員が「学び・学び直し」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年齢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

つの課題について、解決に向けた具体的な対応は以下のように考えられる。

(1) 職務・役割
能力・スキル等を活かすことができる職務や役割を割り当てるのが重要となる。また、高年齢社員が自身の熱意や動機、強みに沿った形で現在の仕事を主体的に見直して再創造する「ジョブ・クラフティング」の考えを採り入れ、彼らの創意工夫を促していくことは、エンゲージメント向上の観点からも有効な選択肢となり得る。

(2) 賃金水準・賃金制度

同一労働同一賃金の観点での検討や、仕事・

役割・貢献度を基軸とした賃金制度への移行等により、高年齢社員が担っている職務や役割等と整合性の取れた賃金水準を設定する必要がある。

(3) 人事評価制度

高年齢社員を含む「働いている社員全員」を対象とする人事評価の実施を基本にすべきである。そして、評価結果の被評価者へのフィードバックはもとより、処遇への適切な反映が不可欠である。

(4) マネジメント

加齢に伴う個別事情に一定程度配慮し、多様で柔軟な勤務制度を導入・拡充することが有益である。また、「年下上司」と「年上部下

の関係性を課題と感している企業も5割近くに上っている。

(5) 能力開発・スキルアップ

能力開発・スキルアップに取り組み高年齢社員の割合は2割程度で、他の世代(20・30代:4割程度)と比べて相対的に低い。主体的な能力開発・スキルアップの促進に向けて、企業風土と高年齢社員の意識改革、企業による支援策の拡充を図っていく必要がある。

(6) 知識や技術・技能の伝承と後継者の育成

技能継承に問題があるとする企業は4割を超える。特に、建設業や学術研究/専門・技術サービス業など、属人的な要素が高い業種や熟練技能が求められる業種において、技能継承等の課題を抱える企業が多い。

(7) 安全・健康

高年齢者の就業率が高まる中、労働災害も増加傾向にある。その内訳を種類別に見ると、男性では墜落・転落が、女性では転倒の発生率が特に高い。企業による労働災害防止に向けたさらなる取り組みが必要である。

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さらなる高年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、高年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

する仕組みの整備も求められる。

(6) 知識や技術・技能の伝承と後継者の育成
経営トップや人事部門から、技能等の伝承の重要性を社内周知・浸透させることが肝要である。そのうえで、高年齢社員が担う仕事・職務や役割の一つとして、「後継者の選定と技能等の伝承」を明確に位置付ける必要がある。

(7) 安全・健康

高年齢社員の労働災害を防止すべく、生産ラインの改善やデジタル・ロボット技術の活用等のハード面とともに、多様で柔軟な勤務制度の整備・拡充や安全教育の充実といったソフト面の取り組みが必要である。

今後の方向性

企業における高年齢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、高年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。

「高年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>



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