

2024年3月29日 全6頁

イキイキとした職業人生の延長に向けて

高齢労働者の働き方を考える（OECDの提言を踏まえて）

コンサルティング第二部 主任コンサルタント 増田 幹郎

[要約]

- 人手不足を反映して役職定年制の廃止や定年延長を検討する企業が増えている。
- 日本における男性高齢者の労働力率はすでに国際的にも高く、さらなる高齢者雇用の増加は容易ではない。経済協力開発機構（OECD）によれば、日本は「生産的で質の高い仕事を行える職業人生の延長に向けた努力を阻み続けている」構造的な課題があるとされ、過去、その政策対応について提言を受けている。
- 企業では高齢労働者の生産性向上を課題として認識しつつも、人件費負担増の面から定年延長など具体的な対応を取るところは限られているため、意欲のある高齢労働者の高い能力やスキルが生かせない状況につながっている。
- 一方で、高齢者は健康面などの個人差や働き方・処遇への希望も多様であるため、「良質で生産的な仕事ができる職業人生を延長」するためには、スキルや能力が発揮できる複数の働き方から各人が選択できる仕組みが考えられる。
- 人材が持つ価値を最大限に引き出し、中長期的な企業価値向上につなげる人的資本経営の推進に向けても、イキイキとした職業人生を送れる職場の構築が必要だろう。

1. 職業人生の延長を阻む日本の構造的な課題

ここ数年、人手不足を反映して「高年齢層の再活性化」を目的とした人事制度の改定や新たな仕組みの導入支援に関する依頼が増えている。役職定年制の廃止や定年延長が中心だが、如何に能力を発揮しながら長く働き続けることができるようになるか、という課題が含まれており、逆にそれが十分に果たせていないという企業の危機感の表れであろうと強く感じる。

「良質で生産的な仕事ができる職業人生を延長」という課題については、経済協力開発機構（OECD）が2年に1度公表する対日経済審査の報告書において、遡ること6年前の2018年版『高齢社会の雇用政策 生涯を通じたより良い働き方に向けて：日本 概要と評価・提言』でも取り上げられている。そこでは、日本は男性高齢者の労働力率はすでにOECD諸国の中でも高く、さらなる高齢者雇用の増加は容易ではない、として「生産的で質の高い仕事を行える職業人生の延長に向けた努力を阻み続けている」構造的な課題とその政策対応について、改革案を提言して

いた。

構造的な課題としては「多くの企業において60歳という低い年齢の定年退職年齢の設定と関係する伝統的な雇用慣行と賃金体系、労働者間の格差を生み出す二重労働市場、若壮年期と高齢期どちらにもみられる相対的に質の低い仕事、といった課題が含まれる」とある。さらなる政策対応としては、「高齢者のニーズや特定の状況、すなわち、1) 終身雇用の恩恵を受けたものの60歳を過ぎ、引退に向け不安定な移行に直面する労働者層、2) 終身雇用の外で増加しつつある非正規雇用者層、3) 若い時期から非正規として働いてきたか、全く働いてこなかった女性の高齢者層、に応じた対応がなされなければならない」としている。本稿では、「良質で生産的な仕事ができる職業人生を延長する」ことを取り上げ、OECDの提言内容も踏まえて企業が採るべき具体案を考えたい。

2. 高齢労働者の生産性向上への処方箋とは

高齢者の高い労働力が生産性を高められない課題を持つ日本に対して、OECDは幾つか処方箋として提言している。まずは定年退職年齢を段階的に引き上げて長期的には定年制を廃止する、今後の高齢者雇用に関する法律の改正では同一労働同一賃金を原則とした給与体系への見直しを盛り込む、解雇ルールを明確化して正規雇用者の解雇規制を緩和する、などがそれである。

一般的には、定年制により高齢者を正規雇用から非正規雇用に移行させると給与が下がることにつながり、結果的に高齢者に対しては相対的に質の低い仕事をあてがうことになる。

これを改善するには、少しでも長く正規雇用に残めて給与水準を維持することを目指す。さらに、年功的な賃金体系を能力・業績反映型に見直し、正規・非正規雇用に関わらず同一労働同一賃金に移行する。高齢者に対して、従事する仕事の質とその成果等に見合った給与を支払うことにすれば、非正規雇用に移行させる定年制の意味はなくなる。

高齢労働者の視点に立つと、定年制を理由に給与が下がるも、定年前の仕事内容と変わらない場合には、自身の仕事の質と成果に見合わない給与となるため、会社・仕事に対する動機付けが働かないだろう。これにより意欲を失った高齢労働者を抱える企業としても、当該労働者が本来保有するスキルや能力を生かしきれずに生産性を上げられない課題を抱え、両者にとって不幸な状態と言える。外部に目を転じれば、恒常的な労働者不足を受けて、意欲の高い精力的な高齢労働者が社外に活躍の場を求めることが活発化してきている。潜在的に優秀な（能力を発揮しきれしていない）高齢労働者を抱える企業は早急に対応が必要となろう。

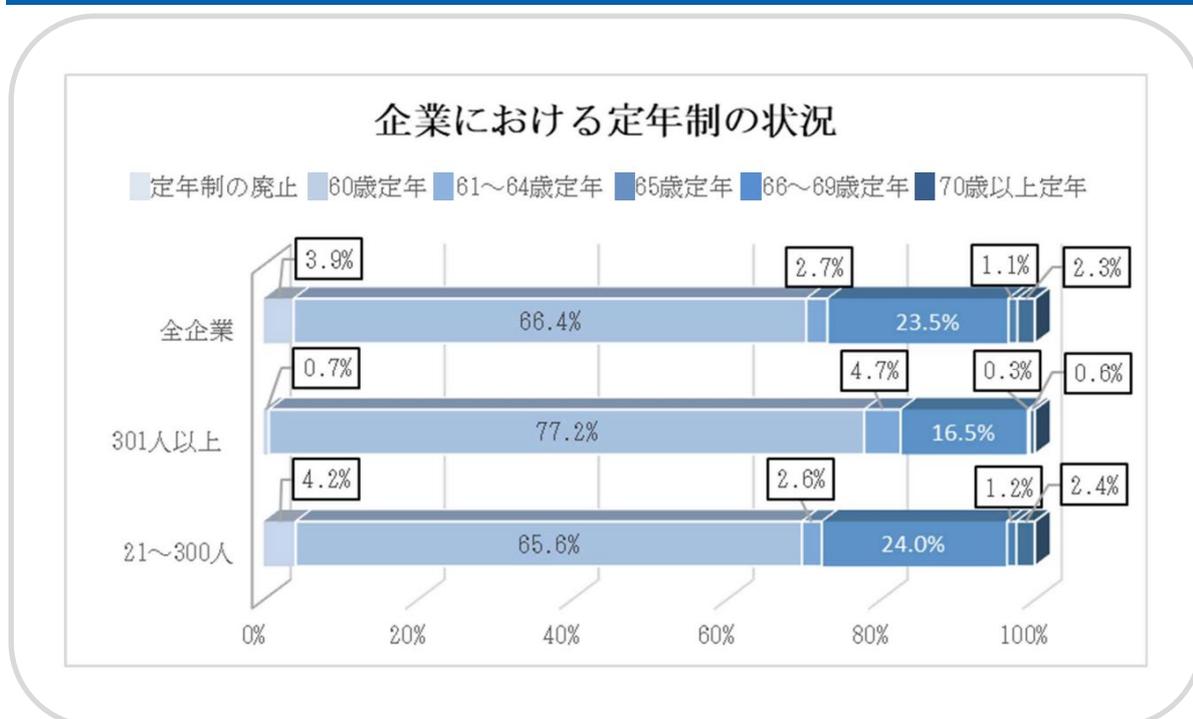
3. 定年制の廃止や定年年齢の引き上げが進まない理由

定年制廃止や賃金制度の見直しに加えて、解雇規制の緩和への言及もあったが、これは正規雇用者と非正規雇用者の間にある様々な格差是正や労働市場の分断に対処して、非正規雇用が雇用の調整弁になることを防ぎ、また、正規雇用を非正規雇用に転換するインセンティブを減らす

こととなるとしている。定年制については、「合法的に解雇して給与を下げられる機会なので、経営側としてはなかなか廃止の選択はできない」と発言する経営者や担当者がまだ存在するのも事実であり、解雇法制が大きく影響していることも背景にあるだろう。厳しい解雇規制がある中で定年制を廃止することは、人件費負担増への懸念が払拭できないため二の足を踏まざるを得ない。

定年制の廃止については、すでに高齢者雇用安定法の改正に伴い 65 歳までの雇用の確保義務に加え、65 歳から 70 歳までの就業機会確保の努力義務が課され、企業が採るべき高齢者雇用確保措置・高齢者就業確保措置の一つに挙げられている。しかし、前記のような理由で定年制を廃止している企業はまだまだ少ないのが実態である（図表 1）。

（図表 1）企業における定年制の状況



出所：厚生労働省 『令和 5 年「高齢者雇用状況等報告」の集計結果を公表します』（令和 5 年 12 月 22 日）

<https://www.mhlw.go.jp/content/11703000/001191169.pdf>

定年制を廃止する企業が少ない背景には、人材の「新陳代謝」の面や若手の早期登用・抜擢を行っていくという企業の考え方に合わないとの理由もある。これらは定年年齢の引き上げにも至らない企業でも同様に挙がる理由だが、定年による非正規雇用への転換（再雇用制度）の選択肢に比べて人件費が増加する割合が大きくなることへの懸念が影響していると言える。

定年制の廃止および定年年齢の引き上げに関わる人件費増については、通常、報酬制度（給与テーブル）は元の定年年齢 60 歳以前の「現役」時代のものが適用されることが大きな要因である。これは当然ながら、60 歳以前の等級や役職等から変更はなく同じ仕事や職務が継続されることから給与を含む処遇全般について変更されることはない。一方、定年後の再雇用（非正規雇

用へ転換)であれば、60歳以前とは異なる新たな雇用契約を締結し、給与等労働条件も大幅に変更(低下)するのが一般的であり、人件費負担の面では定年制の廃止や定年年齢の引き上げに比べて軽くなる。

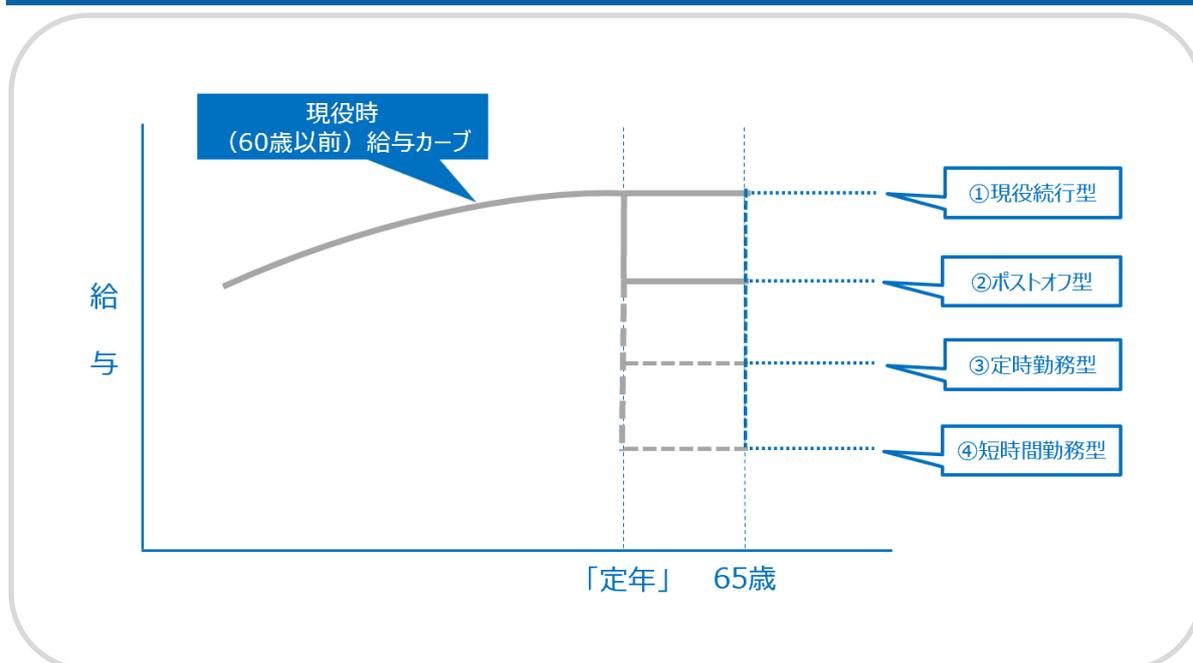
年功的な賃金体系であれば、60歳前の給与はそれなりの高額となっていることも多く、その給与額のまま雇用を継続することに踏み切ることができない企業が多いのは頷けるところだろう。これが、同一労働同一賃金で、かつ、能力・業績反映型賃金体系に移行して高年齢層が一律高い給与水準ではなくなっていたとしても、能力が落ち、求めるパフォーマンスを出せない人材を解雇できずに雇い続けるうえに定年制も廃止ということになると、人件費負担が気にならない企業はもはやかなりの少数派になると思われる。言葉を選ばずに言えば、能力があり求めるパフォーマンスを出して業績に貢献できる人材ばかりであれば定年制は廃止してもかまわない、というのが本音である。だが、定年制の廃止はもちろん定年年齢の引き上げは、いずれも実現にはまだ時間が掛かると思われる。一方で、優秀な高齢層の流出やその能力を発揮する機会を与えられず企業価値向上に向けて活用できていない企業は、危機意識を持つ必要があるだろう。

4. 一律適用から選択型へ(人的資本経営の観点も)

定年制の廃止または定年年齢の引き上げに踏み切れない企業として、採れる対策はなにか。OECDの提言を踏まえて考えると、定年による一律の対応(高齢者の給与の引き下げとそれに見合う質の仕事に高齢者をあてがうこと)の改善がヒントになる。意欲がありスキルや能力がある高齢者には、それに応じた処遇と質の高い仕事を与えて、その能力を十分に発揮して生産性向上に寄与できるようにすることが考えられる。一方で、ある程度の年齢となれば健康や体調面でも個人差も大きく、また、これまでの仕事人生でもたらされた考え方から働き方を考えたい高齢者もいるだろう。これからの生き方や時間の使い方を考えてプランを持つ場合もあるだろう。よって、給与水準と見合う質の仕事や働き方の組み合わせを幾つか提示して、法定定年年齢の下限である60歳以降はその選択肢から選べる仕組みとすれば、この問題の改善策にはなるだろう。

基本的には選択定年制を土台として、60歳以降の定年年齢を選択できるような仕組みとする。定年年齢も各自で設定したうえでそれ以降の働き方パターンを選択するイメージである。働き方パターンの選択肢案としては、①現役続行型(従来の定年延長と同様。フルタイム勤務)、②ポストオフ型(従来の役職定年制タイプ。定年退職はしないが管理職からは外れプレーヤーとして続行、または、技能伝承・後進育成職などに従事する。フルタイム勤務)、③定時勤務型(従来の再雇用制度タイプ。限定された職務に従事する)、④短時間勤務型(パートタイム勤務。1日5時間、週3日勤務など)等が想定され、それぞれの給与額は同一労働同一賃金の考え方で水準を設定できれば理想である。雇用確保義務がある65歳以前と以降は異なる選択肢とすることも考えられる(図表2)。

(図表 2) 働き方パターンと給与水準のイメージ



出所：大和総研作成資料

これまで従事した業務とは関係なく、定年で一度リセットして新たなスキル獲得への意欲を高める期待も込めて、未経験の業務も選択できるようにするのも一案である。別部署での別業務、マネージャーからプレーヤー、場合によってはその逆も然り。現実的には厳しいかもしれないが、意欲を持ち続けられるような工夫は欲しいところである。

これらのパターンは業種や現場の状況・要望等で様々なものが考えられるだろう。実施に向けては各企業の事情に合わせて十分に検討すれば良い。しかし、この仕組みの構築で重要なのはパターン検討よりも、実際に提示する仕事とその内容、すなわち、高齢人材のスキルや能力、培った経験を生かす業務と求める成果や役割を明確化することがまず大事になる。加えて、全員が希望どおりに選択することが困難であれば、企業としてその選択を認めるか否かの選定や判断をするために、その人材に関わるスキルや能力等に関するデータや情報の蓄積・管理も必要になるだろう。これらは高齢人材の60歳以降の仕事や働き方の選択だけでなく、将来的には全世代にこの考え方を展開する際にも必要となる。

いま人的資本経営として、人材を資本として捉えてその価値を最大限に引き出し、中長期的な企業価値向上につなげていくことが求められている。そのために必要な人材像を描き、人材に関わるスキルや能力等に関わるデータや情報からその確保と育成計画の立案や、適性にあった配置など、経営戦略に紐づいた人材戦略を実行していくことが肝要である。60歳以上の高齢人材もその例外ではなく、これまで培ってきたスキルや能力を生かすことを中心に、必要に応じて新たなスキル獲得の支援を行いつつ活躍し続ける仕組みを構築して運用することは人的資本経営にほかならない。

人生 100 年時代を迎えるにあたりこのような多様な生き方・働き方も認めていくことで、いきいきと長く働き続けることができる可能性も高まると思われる。年齢に関係なくどんな世代の人材も澁刺と働いている姿には、若年層を含む誰から見ても良い職場だと思えるはずだ。働きやすい良い職場作りもまた、生産性向上ひいては企業価値向上の王道だろう。

—以上—

参考文献

- OECD 「高齢社会の雇用政策 生涯を通じたより良い働き方に向けて：日本 概要と評価・提言」(2018 年 12 月)

[Working-better-with-age-Japan-JPN-REVISED.pdf \(oecd.org\)](#) (2024 年 3 月 21 日時点)