



70歳まで
雇用する

賃金体系の構築の仕方

第8回 高齢者雇用をめぐる留意点

人生100年時代を生き抜くための年金制度の持続可能性への懸念が議論を呼んでいる。2013年に施行された改正高年齢者雇用安定法により企業は希望する従業員の継続雇用を義務付けられた。雇用を確保する年齢は60歳から65歳まで段階的に引き上げられる。定年延長を受けて企業年金の改革が相次いでおり、60歳時点から水準を引き上げる「拡充型」、60歳時点から横ばいとする「据え置き型」、増え方をなだらかにする「修正型」の3つに分類できる。

人の財布を覗くな… 年金受給額申告への反発

60歳以降再雇用者の賃金決定に際して各企業は「高年齢雇用継続給付金」と「在職老齢年金」、一方「企業年金」を有する企業はこれらを含め給付金額を確認し企業の持ち出し分（給料）を調整しているのが現状である。シニア社員のなかには在職老齢年金等、受給額の企業への申告に反発する社員もいる。働く意欲やモチベーションの低下に影響している懸念もある。年金受給額の計算は46万円以下は減額なし（全額支給）、46万円超の場合は（総報酬月額相当額＋年金月額－46万円）×1/2がカットされる。

70歳までの雇用が当たり前と

なるなか、「能力・成果主義時代なのに、年齢を基準に、給料を一律に下げるとの説明を人事課から受けたが、とても嫌な気分になった。年金を満額受給するために会社から支払う給与額を調整するというのだが、会社に迷惑をかけるのであれば、そこまでして働きたくない…。厄介者を雇ってもらう理不尽さを指摘、反発するシニア社員が増加している。各社の対応は65歳定年延長または70歳雇用に向けた過渡的処置と考えられるが、今後、シニア社員の活躍や活用に向けた計画的な人事・賃金処遇制度の検討、見直し、再構築が早急に必要になることは間違いない。

高齢者雇用と人材活用の留意点

政府が進める「同一労働同一賃金」の中途半端な理解が混乱を来している。無期や有期等、働き方の違いにかかわらず、同じ仕事には同じ賃金を支払うのが原則である。見かけは同じ仕事をしていても、企業の緊急時に「出勤し対応できる社員」と「できない社員」がいた時に普段は「同一労働」をしているから「同一賃金」を支払うべきか否かの素朴な問題に疑問や意見が多数ある。複線型人事制度を導入している企業においては一般職も総合職と同じ仕事をして

いる場合も多数ある。このことが本当に「同一労働」であるか否かは働く条件を皆一緒にしないと比較はできないのではないかという疑問を指摘する人も多数いる。総合職は企業に何か緊急事態が生じた時は休日や夜間であろうとも出勤して仕事をしなければならないという職責を明記している企業も多い。また将来の幹部候補生として研修受講や転勤は必須とする企業もある。このことは現役社員と定年後に再雇用されたシニア社員の処遇格差についても同じことがいえる。

従来は高齢になれば賃金は定年前と比べて下がるのは当たり前として企業も労働者も容認していたが、近頃は労働者側から定年を迎えたとはいえ労働は定年前と全く同じなのに高齢を理由に一律に賃金を減額するのはおかしいのではとの労務トラブルが多く、また訴訟に発展するケースも多発している。政府の同一労働同一賃金のガイドライン案によると賃金格差は職務内容等によって許容されるとなっているが、賃金差についてもどの程度の差であればよしとされるのかは、はっきりとしていない。しかし最高裁が平成30年6月1日、定年退職後の再雇用などで待遇に差が出ることは不合理ではないと判断した。運送会社「長澤運



■ 齋藤 清一 (さいとう せいいち) 株式会社人事賃金管理センター代表取締役 博士 (経済学)
 埼玉大学大学院, 経済科学研究科, 経済科学, 博士後期課程修了。博士 (経済学)。民間製薬会社に入社, 人事課長歴任, 日本賃金研究センター主任アドバイザー, 敬愛大学経済学部講師, 東京医科歯科大学大学院非常勤講師, 立命館大学客員教授, 同大学医療経営研究センター副センター長を歴任。現在, 人事賃金管理センター代表取締役, 日本病院人事開発研究所代表幹事, 立命館大学上席研究員, 滋慶医療科学大学院大学客員教授, 平安女学院大学, おもてなし学会理事, 名南経営コンサルティング特別顧問ほか。近著に「シニア社員の活かし方・処遇の仕方」(共著/中央経済社)。
 e-mail : seiichi3@bronze.ocn.ne.jp http:// www.jinjinginkanri.sakura.ne.jp/

- ✓第1回 70歳定年に向けた課題への対応策
- ✓第2回 シニア社員の人事・賃金処遇のあり方
- ✓第3回 シニア社員の人事・賃金の決め方
- ✓第4回 シニア社員の賃金体系設計実務 その1
- ✓第5回 シニア社員の賃金体系設計実務 その2
- ✓第6回 シニア社員の賃金体系設計実務 その3
- ✓第7回 シニア社員の賞与・成果配分の設計
- ✓第8回 高齢者雇用をめぐる留意点

輪」(横浜市)の事例で定年退職後に嘱託になった運転手3人が起こした訴訟で,最高裁の判決では、

- 定年後再雇用の嘱託社員と正社員では賃金体系が異なる
- 定年時に退職金を支払う
- 年金受給前は調整給を支払う
- 年収が退職前の79%程度になるように配慮されている

などの点を考慮し,職務給や賞与を支払わないことが社会通念上「不合理とはいえない」と認定している*1。本ケースはこれまで日本の企業内で培われてきた慣行を反映した定年後の賃金の取り扱いについての事案である。「同一労働同一賃金」が目指すものは「差別的取り扱い及び不合理な待遇の禁止」である。現役社員の概ね8割程度の年収を得ていたということ,その具体的な金額を併せて考慮すると満60歳に達しない社員との格差が不合理な差別といえないとしている。

高齢者雇用と今後の課題

シニア社員雇用の資格要件の課題は次の通りである。

近年のAI, IT, IoTなど高度情報化,技術開発の高速化のなかで高位資格者,シニア社員の能力の陳腐化(ミスマッチ)が一段と顕著になっている。その主な課題を2~3拾ってみると,

- 実務,行動力の面で新規事業の企画開発や技術革新,経営改革

のテンポについていけない

- ポスト志向が強い(専門的高度な知識技術を持たない。年功で勝ち取ったポストである)
- 知力,気力,体力面において割高な労働力である(能力の発揮と賃金のミスマッチが生じている)
- 教育や成果の面で将来性に欠ける(チャレンジ研鑽意欲の欠如,気力不足が目立つ)

企業は高齢者雇用確保措置の対象者を希望者全員としなければならない。ただし,健康上の問題がある従業員,勤務態度・勤務成績が著しく悪い従業員,退職事由に該当するような行為を行った従業員に対しては継続雇用をしないことができる。ただ,継続雇用に際して適切な制度の導入が行われたかについては公共職業安定所による調査の対象になる。

シニア社員の能動的態度不足が各企業が指摘する共通課題である。なかには,年齢を重ねただけのお荷物シニア社員もいる。人手不足といわれるが,今必要とされているのは第一線の現業職シニア社員である。ホワイトカラーの労働生産性が問題になっているが,シニアホワイトカラー社員の成果の検証と働く意識改革が焦眉の急である。

高齢者雇用における使用者の裁量権

高齢者雇用に当たっては労働者

の意欲・能力や健康状態を勘案していかなる仕事に従事させるかについての裁量権は企業側に幅広い裁量が認められている。定年に達した後の従業員の賃金が定年前に比べて一定程度下がることは容認されており,そこに不合理な格差が生じるという解釈を裁判所はしていない。

しかし,「高齢者雇用安定法Q&A」*2では,事業主が恣意的に継続雇用を排除しようとするなど本改正の趣旨や,他の労働関連法規に反するもの,公序良俗に反するものは認められないとしている。「適切ではないと考えられる例」は次の通りである。

- 「会社が必要と認めた者に限る」(基準がないことと等しく,これのみでは本改正の趣旨に反するおそれがある)
- 「上司の推薦がある者に限る」(基準がないことと等しく,これのみでは本改正の趣旨に反するおそれがある)
- 「男性(女性)に限る」(男女差別に該当)
- 「組合活動に従事していない者」(不当労働行為に該当)など

以上,60歳定年後のシニア社員の人事・処遇は一定程度下がるのは社会通念であり,このことについてはシニア社員も理解しているところであるが,先輩としてのプライドもあり,企業としては労務管理の配慮が大切である。

*1 「非正規格差訴訟で最高裁判決」『日本経済新聞』2018年6月2日朝刊。

*2 厚生労働省「高齢者雇用安定法Q&A」(<https://www.mhlw.go.jp/general/seido/anteikyoku/kourei2>, 2019.9.14確認)