

II

年齢に関わらず働くことができる仕組み

1. 高齢人材を活用するために

それでは分析機器製造業において60歳以上の高齢人材を活用するにはどのような人材マネジメントが必要であるのか、とくに、働く意欲があり、かつ、豊富な知識・技能・経験等を有する65歳以上人材を活用する際には人材マネジメント上どのようなポイントがあるのかについて解説していきます。

(1) 高齢人材を活用するための基本的な戦略・考え方

「I. はじめに ～高齢者雇用の現状」でもみたように、労働力人口が減少する中、事業主は雇用する高年齢者の65歳までの安定した雇用を確保すること、すなわち「継続雇用制度（勤務延長制度あるいは再雇用制度）の導入」「定年の引上げ」「定年の定め廃止」のいずれかの高年齢者雇用確保措置を講じなければならない旨が改正高齢法により定められました。

65歳を超えると同措置を講じる義務は法律上はなくなりますが、引き続き働く意欲のある65歳以上人材が持つ豊富な知識・技能・経験等を年齢に関わらず活用することは、社会の支え手としてのみならず、企業の持続的な発展に大いに寄与するものと言えます。

たとえば、企業は65歳以上人材を、業務量の変動や量的な人材不足に対応するための「柔軟な労働力」「安定した労働力」として見込むことが可能です。また、企業が65歳を超えても働き続けてほしいと考える人材は、年齢を重ねても難易度の高い業務を確実にこなすとともに現役時代と変わらず優秀な業績を取めている人材であり、「技術承継人材」として積極的に人材育成に関与してもらうことが有効です。もちろん、そのような65歳以上人材はこれまでと同様に「コア人材」としての活躍が期待できます。さらに、65歳以上人材の活用は改正高齢法を上回る取組みであることから、CSR（企業の社会的責任）の観点に基づいた「社会的評価」の獲得にもつながるでしょう。

実際、分析機器製造業界においても現状ではその人数は決して多いとは言えないものの、技術系職種に携わる人材を中心に65歳以上人材が「再雇用契約」あるいは「業務委託契約／コンサルタント契約」によって活躍していること、具体的には「(後進が育つまで) アドバイザー的な立場に立ちながら本業と人材育成の双方の役割を担っている」ことが平成20年度アンケート調査・平成20年度ヒアリング調査等で明らかになっています（調査実施要領については参考1）。

〈参考1〉

【平成20年度アンケート調査実施要領】

- ・調査目的：分析機器製造業界に属する各企業における65歳以上人材の活用状況、勤務体系、職務分野等の概要を把握する
- ・調査対象：(社)日本分析機器工業会正会員企業118社の人事・総務担当者
- ・調査方法：郵送配布・FAX回収
- ・調査時期：平成20年7月

・回収状況：71件（有効回収率 60.2%）

[平成20年度ヒアリング調査実施要領]

・調査目的：本事業で設置した推進委員会の委員企業における65歳以上人材の活用状況、活用にあたっての課題、今後の方針等について明らかにする

・調査対象：分析機器製造業高齢者雇用推進委員会委員企業9社

・調査方法・調査時期：平成20年7月に実施の第1回作業部会内で各委員より発表

（2）高齢人材を活用するための制度選択 － MAP 1 －

平成20年度アンケート調査・平成20年度ヒアリング調査等で把握した実態をベースに、MAP 1では本業界において高齢人材を年齢に関わらず活用する際の制度・契約形態のパターン（全体像）を示しています。

どの制度・契約形態を選択するかは、各企業の経営戦略・経営方針の下に決定することとなりますが、とくに高年齢者雇用確保措置を超える65歳以上人材を対象とする制度・契約形態の選択に当たっては「柔軟な労働力の確保」「安定した労働力の確保」「技術承継人材の確保」「コア人材の確保」「社会的評価の獲得」がその視点になるでしょう。

65歳以上人材を活用するには「再雇用制度」と「業務委託／コンサルタント契約」の2つが考えられ、図表8にまとめたように、それぞれ異なる特徴を持っています。65歳以上人材を活用する際には、それぞれの特長を踏まえて制度・契約形態を選択する必要があります。「再雇用制度」は高年齢者雇用確保措置の主流であり、また、安定的な労働力を確保しつつ技術承継にも資するものです。さらに、各企業において柔軟に制度設計することが可能です。一方、「業務委託契約／コンサルタント契約」は業務量の変動に応じて契約締結の有無が左右され、また、担当する仕事の内容（質・量）や個々人の能力によりその処遇が個別に決定される契約であり、一律の制度としては運用されるものではありません。本手引きは「60歳定年であり、60歳以降は再雇用制度を選択する企業」に焦点を当て（MAP 1の枠囲み部分）、「65歳以上人材に対して再雇用制度を適用する際の4つのポイント＝MAP 2」を解説しています。



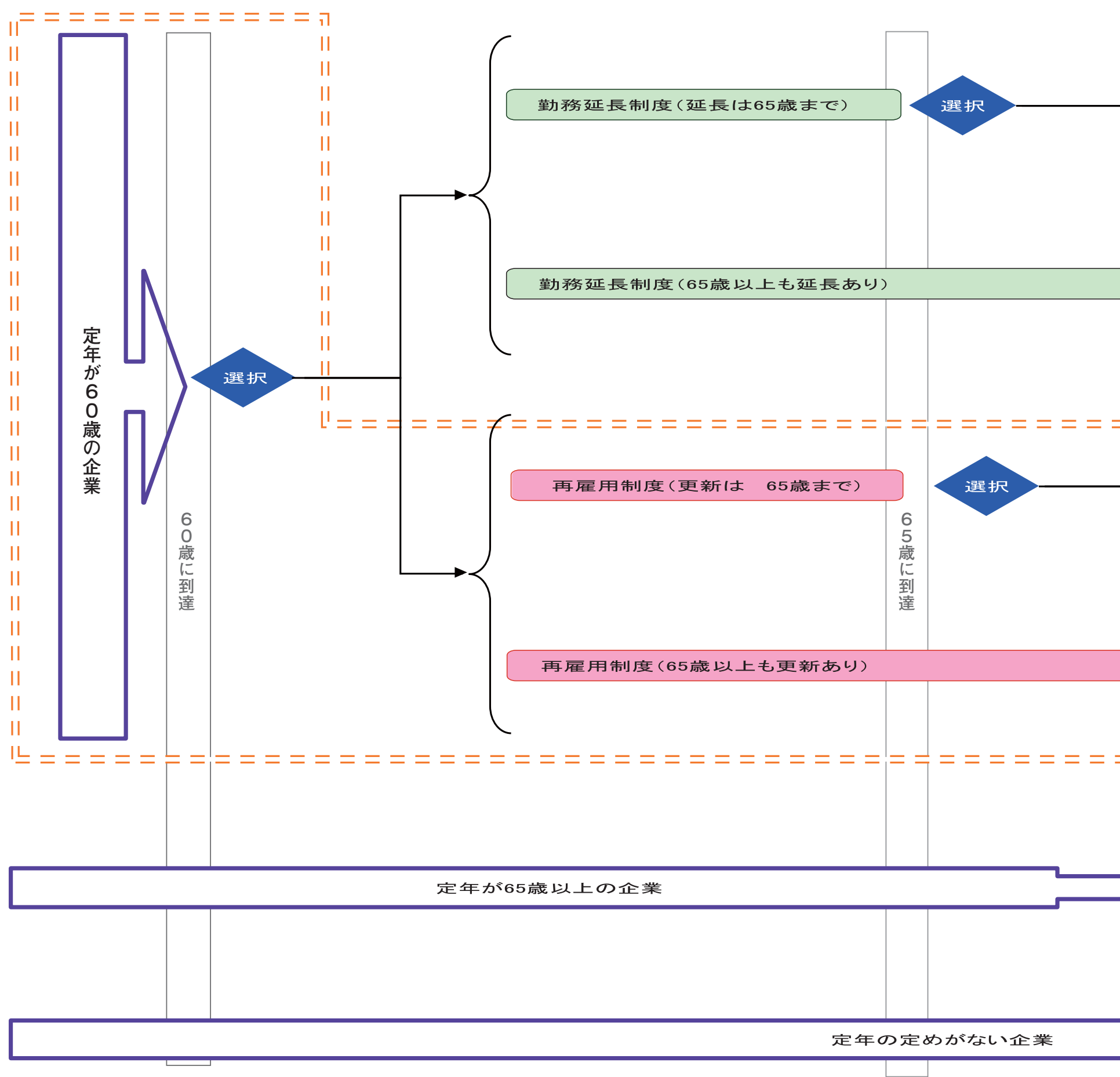
図表 8 「再雇用制度」と「業務委託／コンサルタント契約」の特徴

(65 歳以上)	1. 再雇用制度 (指揮・命令下で働く)	2. 業務委託／コンサルタント契約 (〔例〕アドバイザーとして働く)	考 察
柔軟な労働力の確保	△	○	再雇用期間は一般的に1年ごとの更新であるが、業務委託／コンサルタント契約では業務量の変動に応じて労働力を調整することが可能。
安定した労働力の確保	○	×	再雇用期間は一般的に1年ごとの更新であるため1年間は安定的な労働力が見込めるが、業務委託／コンサルタント契約では業務量が増加した際に、希望するだけの労働力を確保できるかは分からない。
技術承継人材の確保	○	×	再雇用制度では「期待する役割」の中に「後進の育成」を含めることが可能。一方、業務委託／コンサルタント契約は業務そのものを遂行することを目的としている。
コア人材の確保	同じ		可能な範囲で再雇用制度を用いてコア人材を確保することが望ましい。再雇用制度に収まらないほどのハイパーフォーマーについては、コンサルタント契約を締結することも有効である。
労働意欲	同じ		再雇用制度では契約更新の有無・処遇条件の変更が、業務委託／コンサルタント契約では成果によって次期の契約更新の有無が決まることが多く、対象者の緊張感を喚起しやすい。
雇用の安定	○	×	再雇用期間は一般的に1年ごとの更新であるが、業務委託／コンサルタント契約では業務量の変動に応じて契約自体の有無が決定する。
生産性	同じ		両者とも生産性・パフォーマンスに応じて報酬を決定することが可能。
処遇変更のしやすさ	×	○	契約更新時に、前契約期間の働きに応じて柔軟に処遇（契約内容）を変更することが可能。



MAP1：高齢人材を活用するための制度選択

柔軟な労働力の確保
人件費重視
業務量変動への対応



★MAP 1 では各企業が経営戦略・基本方針を踏まえ、高齢人材活用する際にどの制度を選択するかのパターン（全体像）を示しています。今回は「60歳定年であり、60歳以降は再雇用制度を選択する企業」に焦点を当て、「65歳以上人材に対して再雇用制度を適用する歳の4つのポイント=MAP2を提示します。

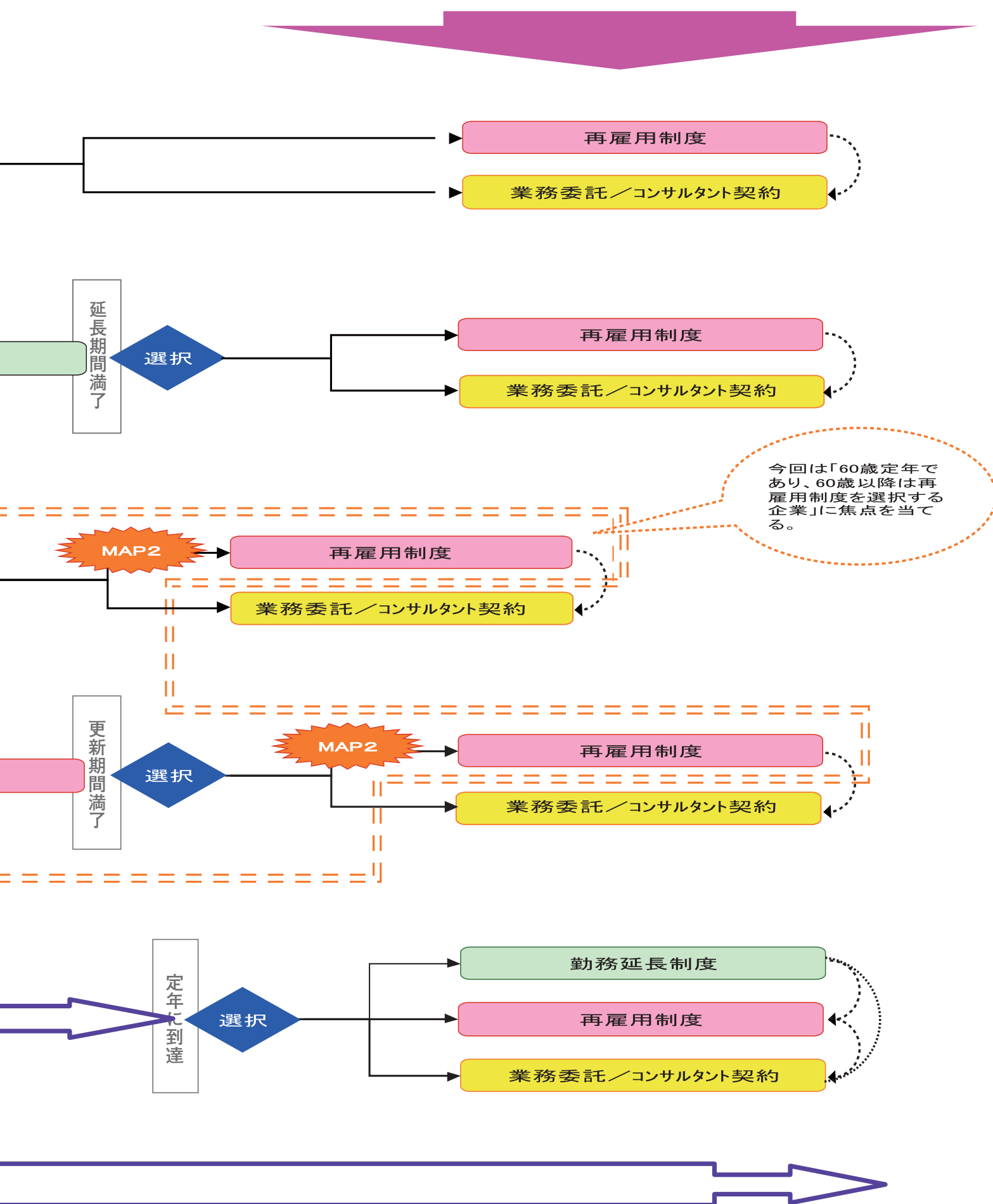
〈65歳以上人材の制度を設計する上で留意すべき戦略・方針〉

安定した労働力の確保
人材の積極活用
量的人材の確保

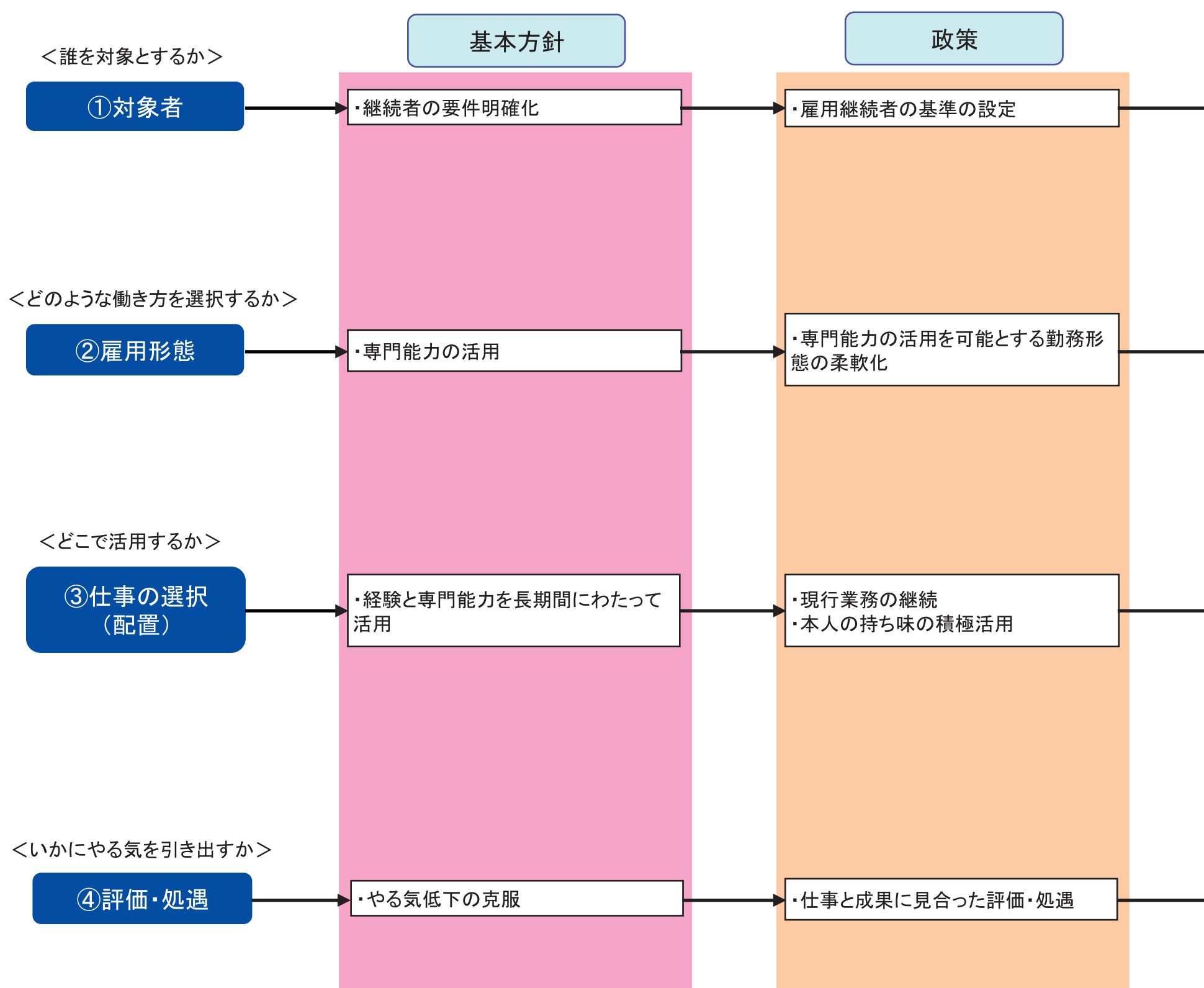
技術承継人材の確保
中長期人材育成計画

コア人材の確保
別枠制度

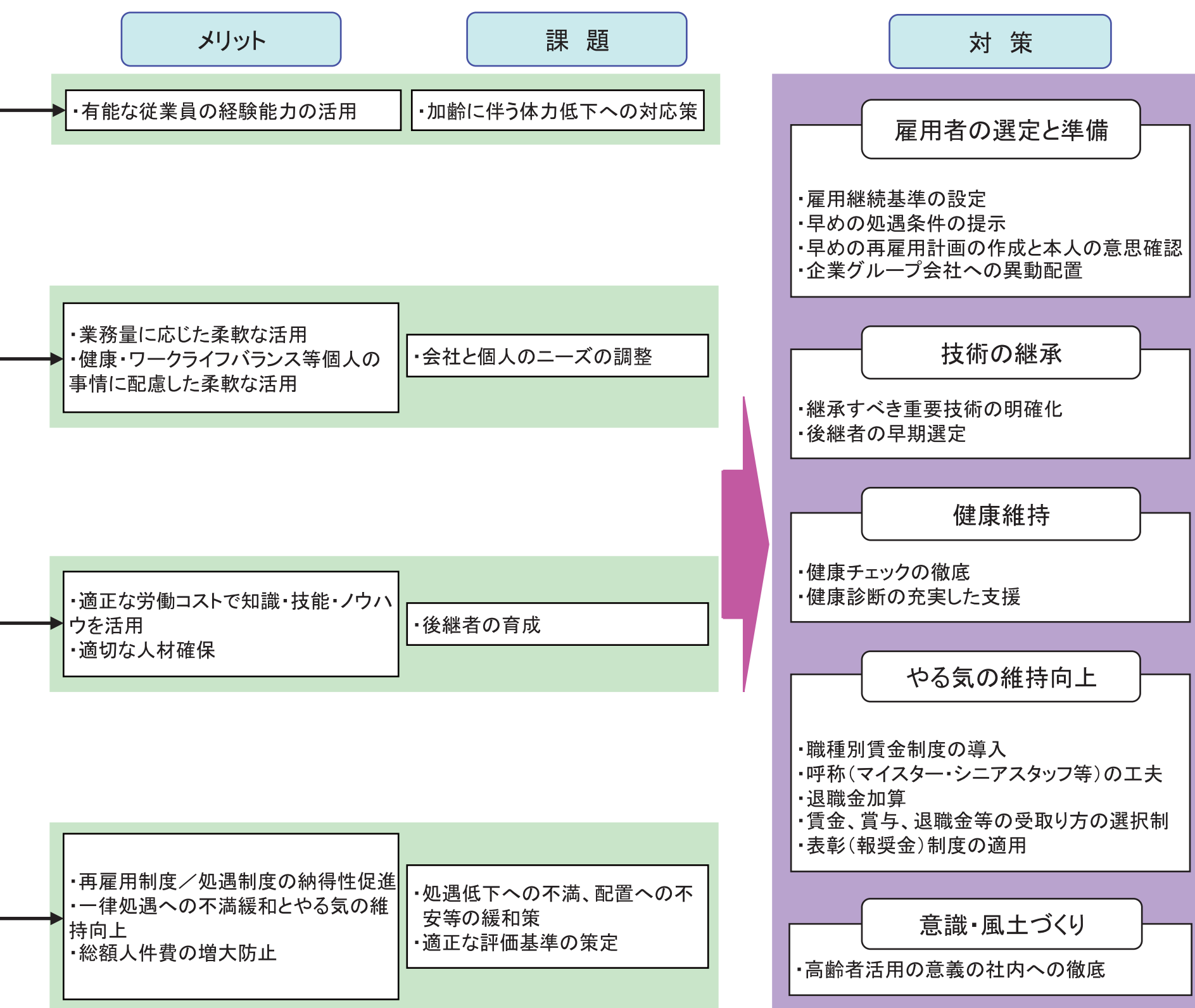
社会的評価の獲得
CRS(企業の社会的責任)



MAP2：65歳以上人材に対して再雇用制度を適用する際の4つのポイント



★MAP2では、65歳以上人材に対して再雇用制度を適用するに当たりどのような事に留意すべきかを、4つのポイント（① 対象者、② 雇用形態、③ 仕事の選択（配置）、④ 評価・処遇）にしたがってチャート形式で示しています。



(3) 65歳以上人材に対して再雇用制度を適用する際の4つのポイント－MAP2－

以下では、MAP 2の4つのポイント（①対象者、②雇用形態、③仕事の選択（配置）、④評価・処遇）にしたがって、特に重要な点を中心に解説します。

①対象者 … 誰を対象とするか

高齢者雇用確保措置の下での再雇用制度が従業員の「希望者全員を対象」とすることを基本原則としているのと同様に、65歳以上人材の再雇用についても「希望者全員を対象」とするのが望ましいことは言うまでもありません。しかしながらもちろん、「このような人材を雇いたい」との客観的な基準を示し、制度適用条件を明確化することも可能です。

なお、平成20年度アンケート調査では、今後65歳以上人材が働く可能性について「高まる」とした企業は、回答企業全71社の11.5%に留まっているのに対し、すでに65歳以上人材の活用実績がある45社では22.2%に上り、前者のほぼ2倍の比率であることが分かりました（図表9）。すなわち、65歳以上人材の活用実績がある企業ほど、65歳以上人材の持つ知識・技能・経験等を高く評価し、これを業務や技術の承継に役立たせたいとの意向を持っているものと考えられます。

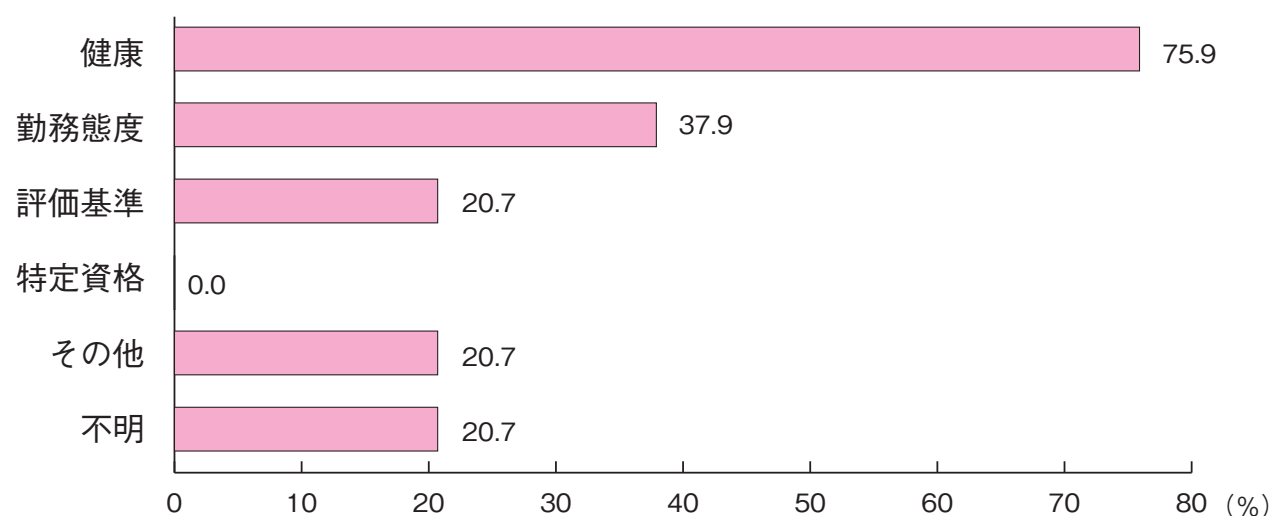
この結果を踏まえると、前述の通り、65歳以上における再雇用制度対象者の条件を設定する際には、企業側が「どのような知識・技能・経験等を持つ人材を活用したいか」の人材像を明確化し、それを基にした客観的な基準を設けることが必要です。また、個人差はあれど65歳以降では加齢に伴う体力低下は避けられないと言えるでしょう。このため、平成17年度アンケート調査で明らかになった60歳到達時点での再雇用制度対象者の条件と同様に（図表10・参考2）、65歳以上人材の再雇用制度対象者の条件においても「健康」や「勤務態度」に係る何らかの項目を入れることも有効です。

図表9 今後65歳以上の者が働く可能性について

	高まる	現状程度	高まらない	わからない	不明
全回答企業71社	11.5%	45.1%	11.3%	26.8%	1.4%
うち65歳以上就労者のいる45社	22.2%	57.8%	2.2%	16.6%	2.2%

（資料）平成20年度アンケート調査

図表10 継続雇用の適用条件（複数回答）



（資料）平成17年度アンケート調査

<参考2>

[平成17年度アンケート調査 実施要領]

(社)日本分析機器工業会では平成16年度より3ヶ年にわたり、(独)高齢・障害者雇用支援機構の委託を受け、「産業別高齢者雇用推進事業」を実施しました。同事業2年目である平成17年度には下記の要領にてアンケート調査を行っています。

- ・調査目的：分析機器製造業界に属する各企業における高齢者雇用の現状や課題、今後の考え方等を把握
- ・調査対象：(社)日本分析機器工業会正会員企業101社のうち、製造系の企業を中心にした95社の経営・管理者層
- ・調査時期：平成17年8月
- ・回収状況：29件(有効回収率30.5%)

②雇用形態 … どのような働き方を選択するか

a. 有期雇用契約による再雇用

65歳以上人材の再雇用に当たっても、60歳以上65歳未満までの再雇用時と同様に1年間の嘱託雇用契約が一般的です。

一定期間(契約更新時)ごとに契約内容を見直すことは企業側・再雇用者側の双方にとって有効であり、具体的には次のようなメリットがあります。

- ・処遇(配置、賃金、勤務日数、勤務時間、等)の見直しが可能
- ・適用除外条件を再確認することによるモチベーションの維持・向上

<参考3>

～本業界では「雇用契約」はもちろん、「業務委託・コンサルタント契約」によって65歳以上人材を活用している企業も少なくない～

平成20年度アンケート調査では、何らかの形で65歳以上人材が就労している企業は45社あり(回答企業総数は71社)、このうち「雇用契約者」がいる企業は34社、「雇用契約以外の契約形態で働いている者(たとえば業務委託、コンサルタント契約等)」がいる企業は14社であることが明らかになりました。双方の契約形態を併用している企業も3社ほどみられます。

また、ヒアリング調査からは65歳を超えても引き続き活用している人材の契約形態は大きく「雇用契約(嘱託契約)」「業務委託・コンサルタント契約」の2パターンに分類され、同一企業内でも職種や個人の事情等によって契約形態が異なるとの結果が得られました。

b. 勤務時間の工夫

65歳以上人材のモラルを維持するためには、契約時に勤務日数・勤務時間を決めることは重要です。

65歳以上人材を再雇用する理由の一つとして「当該人材が保有する専門能力の活用」が挙げられることから、業務量に応じた、また、65歳以上人材の個人の事情に応じた柔軟な働き方ができるような勤務体系を複数用意し、お互いの話し合いの下に決定することが望ましいと言えます。

③仕事の選択（配置）… どこで活用するのか

平成 20 年度ヒアリング調査からも明らかにされたように、65 歳以上人材は原則として主に「（後進が育つまで）アドバイザー的な立場に立ちながら本業と人材育成の双方の役割」を担う人材として活用することから、「65 歳以前と同じ職場／同種の業務」に配置することが基本となります。具体的には、営業職であればこれまでに培ってきた経験や人脈等を活かして若手セールスマンの営業サポートに従事させる、技術職であれば高度な研究を徐々に若手に任せつつ彼らのサポートにまわる、といった業務になります。

65 歳以上人材はこれまで難易度の高い業務を確実にこなしてきた優秀な人材と言えますが、アドバイザー的立場に立った場合には、これまで担当してきた業務よりも難易度の低い業務をも担当するかもしれない、それに対して不満を持つ可能性も否定できません。このため、なぜその職場・その業務に配置するのかを本人の納得が得られるまで十分に説明することが求められます。

一方、希望者全員を再雇用する場合には、65 歳以上人材を「65 歳以前と異なる職場／異なる業務」に配置することは世代交代の促進や組織の活性化にとって有効です。図表 11 は職種変更のケースを示していますが、本業界においては事務系よりも技術・サービス系の方が職種変更の可能性の幅が広いと考えられます。ただし、経験豊富な人材が異動することで一時的な戦力ダウンが生じるかもしれません。この対応策としては「継承すべき重要技術やノウハウの明確化」を企業の重点施策に組み込む、後継者の早期選抜を行う、といった方法が挙げられます。

図表 11 職種変更による意識改革の場合に考えられる職種変更ケース

		【職種変更後】				
		事務	技術	サービス	営業	技能
【職種変更前】	事務	◎	—	—	—	—
	技術	△	◎	○	△	○
	サービス	△	—	◎	○	○
	営業	○	—	△	◎	—
	技能	—	—	—	—	◎

(資料) 平成 18 年度分析機器製造業高齢者雇用推進委員会にて作成

(注) 記号は職種変更のしやすさを表しており、しやすい順に◎>○>△となる。

<参考 4>

～契約形態を問わずとくに「技術系職種」の人材の活用が進んでいる～

何らかの形で 65 歳以上の者が就労している企業（45 社）における、65 歳以上の 1 社当たり平均人数は「雇用契約者」で 2.62 人、「その他契約者」で 1.09 人となっています。

これを「契約形態別／職務分野別」にみると図表 12 のようになり、「雇用契約者」では「技術系職種」0.93 人と「上記以外の職種」0.87 人が多く、「雇用契約以外の契約形態で働いている者（たとえば業務委託、コンサルタント契約等）」では「技術系職種」が 0.69 人と他職務分野に比べると突出していることが分かります。

なお、アンケート調査では職種に関わらず「雇用契約以外の契約形態で働いている者」よりも「雇用契約者」の方が多い一方、ヒアリング調

査では「業務委託契約」「コンサルタント契約」で就労している65歳以上人材の方が多くなっています。このことから、65歳以上人材の契約形態は、各企業の人材活用方針や65歳以上人材本人が希望する働き方等により決定されていることがうかがえます。

図表 12 65歳以上人材が就労している企業（45社）における1社当たり就労人数

	雇用契約者	その他の契約者（業務委託、コンサルタント契約等）
技術系職種	0.93人	0.69人
営業系職種	0.42人	0.18人
事務系職種	0.40人	0.09人
上記以外の職種	0.87人	0.13人
合計	2.62人	1.09人

（資料）平成20年度アンケート調査

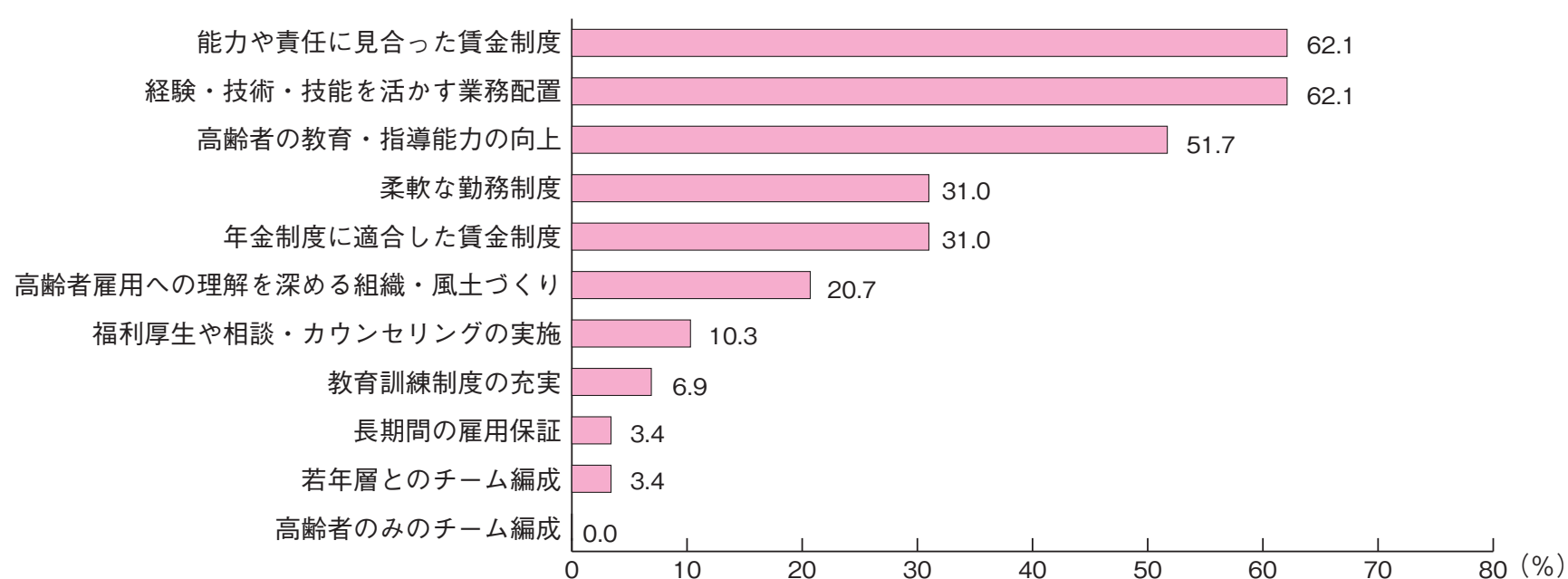
（注）当該45社の平均従業員数は479.49人。

④評価・処遇 … いかんややる気を引き出すか

平成17年度アンケート調査では、60歳以上人材を活用する際のポイントとして「能力や責任に見合った賃金制度」「経験・技術・技能を活かす業務配置」「高齢者の教育・指導能力の向上」等が挙げられました。これらは65歳以上人材に対しても同様に効果的であると言えます（図表13）。その他にも「呼称（マイスター・シニアスタッフ）の工夫」や、安心して就業できるように「再雇用の更新条件の明確化」など、各企業の事情や再雇用対象者のニーズに応じて複数の制度・仕組みを併用することが重要だと考えられます。

とりわけ65歳以上人材のモチベーションの維持・向上を図るためには、担当する業務内容（仕事）・働きぶり等を公正に評価し、これを賃金に反映させることが欠かせません。本手引きでは「II. 2（3）」に「仕事ベースの評価・賃金モデル」を紹介していますので、各企業ではこれらを参考に65歳以上の賃金決定の仕組みを検討してください。

図表 13 60歳以上人材活用のポイント（上位3項目を回答）



（資料）平成17年度アンケート調査

2. 高齢者活躍支援システム (iki-iki system) について

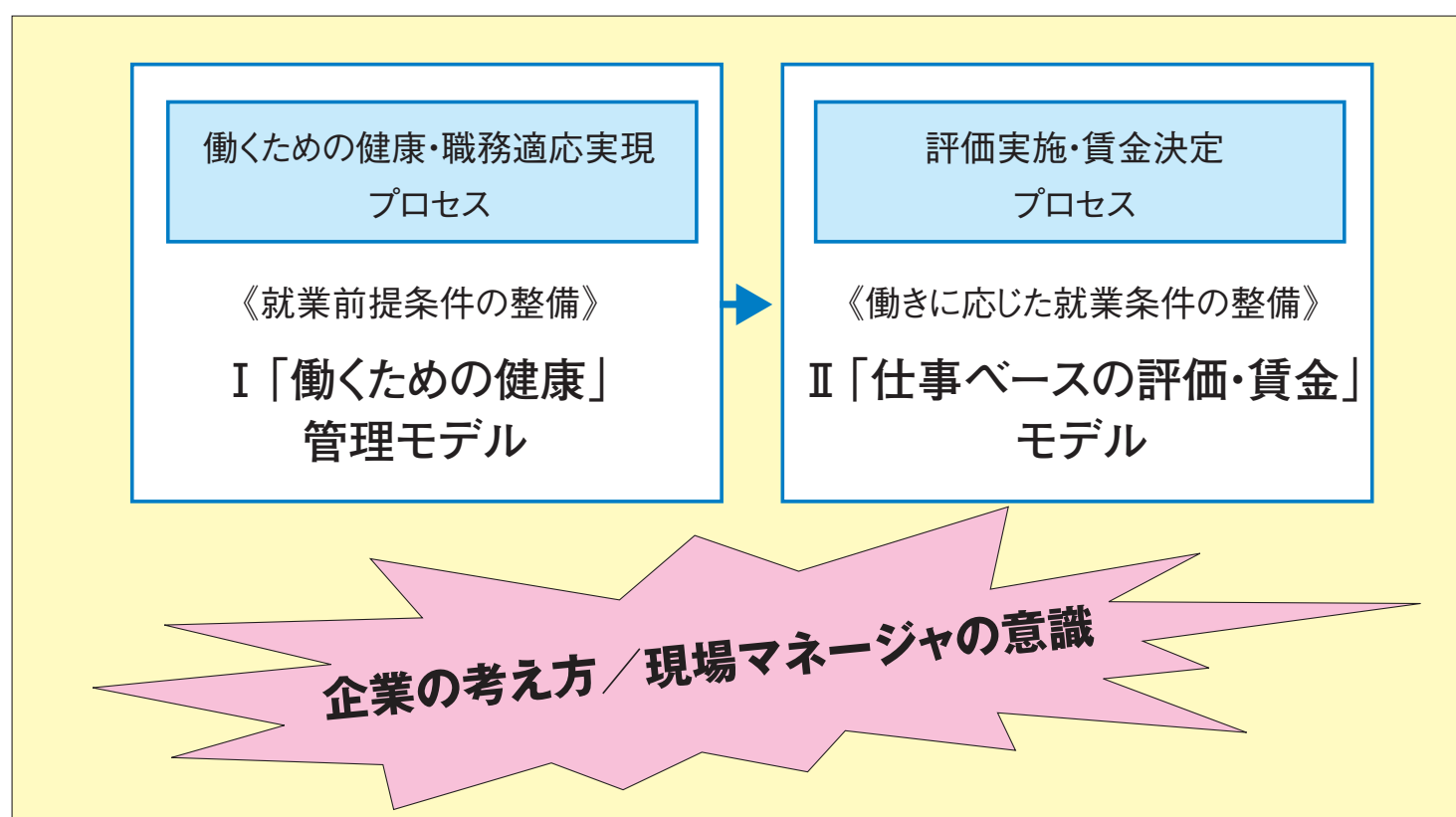
これまでMAP 2にしたがっての4つのポイント（①対象者、②雇用形態、③仕事の選択（配置）、④評価・処遇）から65歳以上人材のための人材マネジメントのあり方を説明してきました。このなかで特に重要な点は、「①対象者」で挙げている「65歳以上人材の再雇用制度対象者の条件において健康や勤務態度に係る何らかの項目を入れることも有効」という示唆、および「④評価・処遇」で挙げている「65歳以上人材のモチベーションの維持・向上を図るためには担当する業務内容（仕事）・働きぶり等を公正に評価し、これを賃金に反映させることが欠かせない」という指摘です。ここではこれらに対応して、「『働くための健康（＝職場における精神的な健全さ）』の実現」と「仕事ベースの評価・賃金制度の実施」に資する仕組みの概略を解説していきます。

なお、以下では上記にみる「高齢者の活躍を支える基盤となる」仕組みについて「高齢者活躍支援システム」（通称 iki-iki system）という名称で表すこととします。

（1）高齢者活躍支援システム (iki-iki system) の全体像

高齢者活躍支援システム (iki-iki system) では企業内での高齢者活躍支援（ここで言う「高齢者」とは60歳以上の者でそれまでに分析機器製造業界での実務経験がある者を指します）に向けた取り組みを、「働くための健康（＝医学上の健康はもとより職場における精神的な健全さ。以下同様）の管理」と「仕事ベースの評価・賃金」の2つのフェーズで捉えています（図表14）。「働くための健康」と「仕事ベースの評価・賃金」を採り上げるのは、「高齢者の活躍を効果的に支援」し、かつ「高齢者の働きがいを増進」するために「健康に配慮しつつ、各人の発揮したパフォーマンスに対する適切な処遇を実現」することが不可欠である、という理由によるものです。

図表 14 高齢者活躍支援システム (iki-iki system) (概念図)



前頁概念図（図表 14）のうち「Ⅰ 働くための健康管理モデル」は高齢者の就業前提条件の整備に係るフェーズで、高齢者の健康を維持し職務への適応を実現するためのプロセスです。当該プロセスについては（2）で解説していきます。高齢者の健康維持・職務適応が成し遂げられ働くための前提条件が整ったら、次のフェーズは「Ⅱ 仕事ベースの評価・賃金モデル」すなわち仕事をベースとした評価の実施と働きに応じた賃金決定というプロセスになります。このプロセスは（3）において説明しますが、高齢者活躍支援システム（iki-iki system）では職種別の賃金設定が可能になっている点が特徴的です。

なお、「働くための健康管理モデル」および「仕事ベースの評価・賃金モデル」の展開には企業の考え方や現場マネージャの意識が「意欲のある高齢者が年齢に関係なく働き続けられるような条件を整えることは、企業のみならず個々の高齢者ひいては社会にとって有意義である」という価値観に向いている必要があるでしょう。

（2）「働くための健康」管理モデル

高齢者活躍支援システム（iki-iki system）における「働くための健康（＝医学上の健康はもとより職場における精神的な健全さ）」管理モデルは次頁図表 15 にみる時間軸の流れに沿って展開されます。

また、図表 16 は「働くための健康」管理モデルにおいて、産業医、人事、職場のマネージャ、本人の 4 者それぞれが本モデルの展開上果たすべきアクションを図示したもので、図表内の英数字は図表 15 と対応しています。本モデルに示された考え方を、実際に企業内での具体的展開を考える際には参考にして下さい。

以下では図表 15 について解説します。図表内の①は再雇用を希望する者に対し、定年前に健康チェックを実施し働くのに十分な健康を有しているかどうか把握するプロセス、図表内②は勤務希望者が健康を含めた再雇用基準に達しているかどうかを判定するプロセスで、いずれのプロセスも多くの企業が高齢法の改正に合わせて対応済みの部分です。

高齢者活躍支援システム（iki-iki system）における「働くための健康」管理（および健康に配慮した諸条件の整備）モデルでは主に図表内③以降のプロセス、すなわち再雇用契約満了時以降のプロセスに関する取り組みについて留意すべき観点を提示します。図表内③「健康チェック」段階では再雇用の契約更新を希望する者に対し、主に産業医による健康チェックを実施します。

続いて図表内④「就労可否の判断」段階では前述③「健康チェック」で把握した健康状態「A. 健康上の視点」に加え、「B. 社会生活に対応するための態度・行動」「C. 作業場面における意識・態度・行動」の面から、契約更新希望者が就労できる条件を保有しているかどうか判断します。

けているか」「期待された成果が出せているか」等を人事や職場のマネージャが判断をします。以上「A. 健康上の視点」「B. 社会生活に対応するための態度・行動」「C. 作業場面における意識・態度・行動」それぞれの観点からの判断事項を総合的に勘案して再契約の可否が決定されます。

なお、以下に「B. 社会生活に適応するための態度・行動」および「C. 作業場面における意識・態度・行動」に関するチェックリストの例を掲載しますので、各企業においてはこれを適宜参考にしながらオリジナルのチェックリストを作成し、利用するのもよいでしょう。

図表 17 社会生活に適応するための態度・行動チェックリストの例

チェック項目	○/×	備 考
身体面・精神面で通常業務に耐えられる		
会社の施策に協力的である		
職場の秩序や風土を重んじる		
高い勤労意欲を示す言動が見られる		
後輩に知識、技能を伝承する意欲を示す言動が見られる		
「社会生活」適応チェック面から見た契約延長の可否（総合評価）		

（注1）契約期間1年間のみ態度・行動をチェックし「できる」場合は○、「できない」場合は×を記入。

（注2）備考欄にはチェック項目に対応する特記事項があれば記入する。

図表 18 作業場面における意識・態度・行動チェックリストの例

チェック項目	○/×	備 考
契約期間内に病欠がない		
職場で必要な報・連・相ができています		
定年前との役割の変化に意識や行動が伴っている		
期待された成果が出せている		
後進の指導に積極的である		
「作業場面」適応チェック面から見た契約延長の可否（総合評価）		

（注1）契約期間1年間のみ態度・行動をチェックし「できる」場合は○、「できない」場合は×を記入。

（注2）備考欄にはチェック項目に対応する特記事項があれば記入する。

⑤の「対応」段階は再契約が決まった高齢者が、健康を維持しながらパフォーマンスの最大化をできるように、条件を整えるプロセスになります。具体的には「X. 健康上の対応」「Y. 仕事配分・配置の工夫」「Z. 勤務条件の工夫」の三側面から対応・工夫を展開していくことになります。

「X. 健康上の対応」においては高齢者本人の健康状況を踏まえた就労上の留意点が産業医から人事、職場のマネージャ、本人に伝えられます。人事、職場のマネージャ、本人はそれぞれの立場でこの情報に基づいた対応をとります。なお、この「X. 健康上の対応」が必要となる対象者の範囲については別途明文化しておく方がよいでしょう（対象者明文化の事例は図表 19）。

職場のマネージャは「健康上、気になる高齢従業員」がいたらこれを人事に報告し、人事は本人へ

産業医の診察を受けるよう要請します。高齢者本人は職場のマネージャや人事に対して健康状態を自己申告し、必要に応じ産業医の面談を受診します。当然、産業医は随時健康チェックや本人との面談が実施できるよう準備しておく必要があります。また、場合によっては産業医は、人事、職場のマネージャ、本人との4者面談を主導することになります。

図表 19 「健康上の対応」が必要となる対象者明文化の例

心身に定期的な通院加療を要する症状はあるが、通常勤務に若干の影響（1～2日/月程度の休暇取得）を及ぼす可能性がある程度の状態

「Y. 仕事配分・配置の工夫」「Z. 勤務条件の工夫」は高齢者本人の健康状態を考慮しながら人事と職場のマネージャが取り組むのが望ましい部分です。「Y. 仕事配分・配置の工夫」については職務再設計や再配置、職場環境改善などの取り組みが挙げられます（図表 20）。「Z. 勤務条件の工夫」については短時間勤務や短日勤務などの取り組みがあります（図表 21）。

図表 20 「仕事配分・配置の工夫」に関する取り組みメニューの例

- 職務再設計
- 再配置
- 職場環境改善
- ワークシェアリング 等

※該当事例は「高齢者雇用開発コンテスト企業事例情報提供システム Ver 4.0」(<http://www.elder.jeed.or.jp/db/contest/contest.htm>) 参照。

図表 21 「勤務条件の工夫」に関する取り組みメニューの例

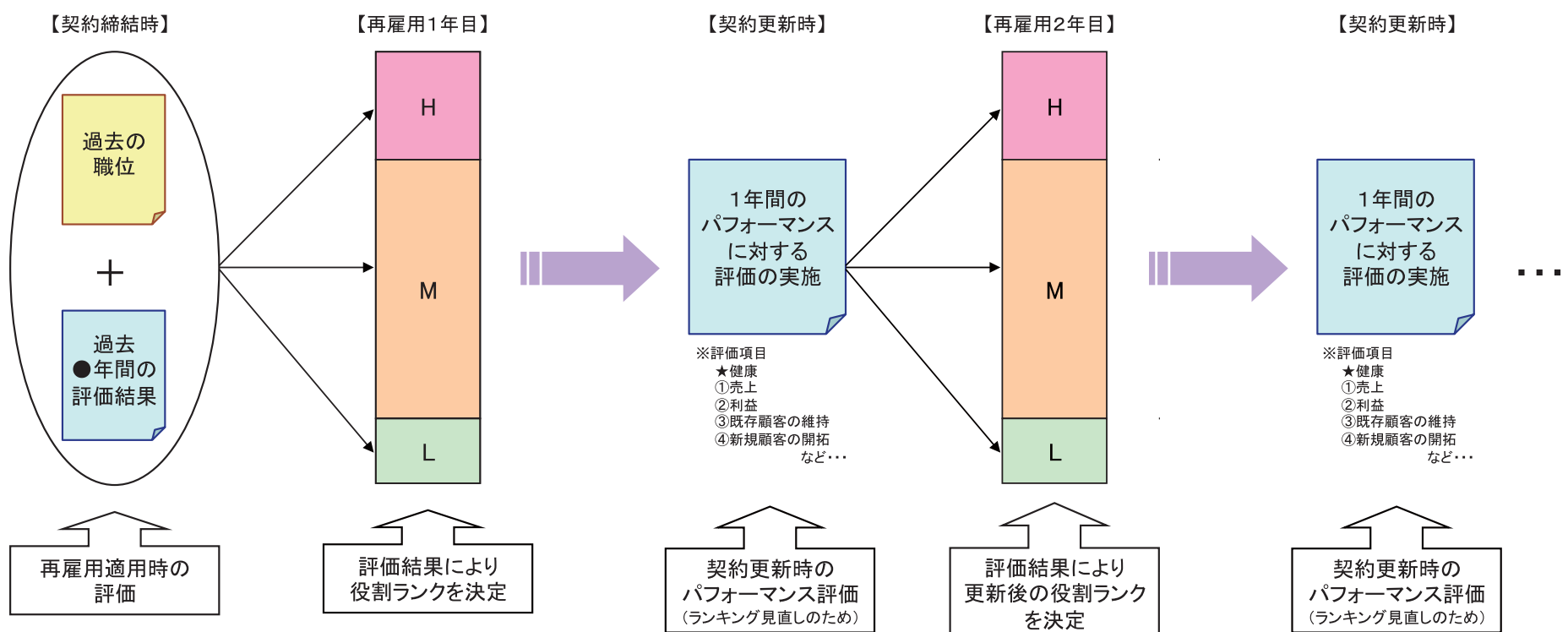
- 短時間勤務
- 短日勤務
- 在宅勤務 等

※該当事例は「高齢者雇用開発コンテスト企業事例情報提供システム Ver 4.0」(<http://www.elder.jeed.or.jp/db/contest/contest.htm>) 参照。

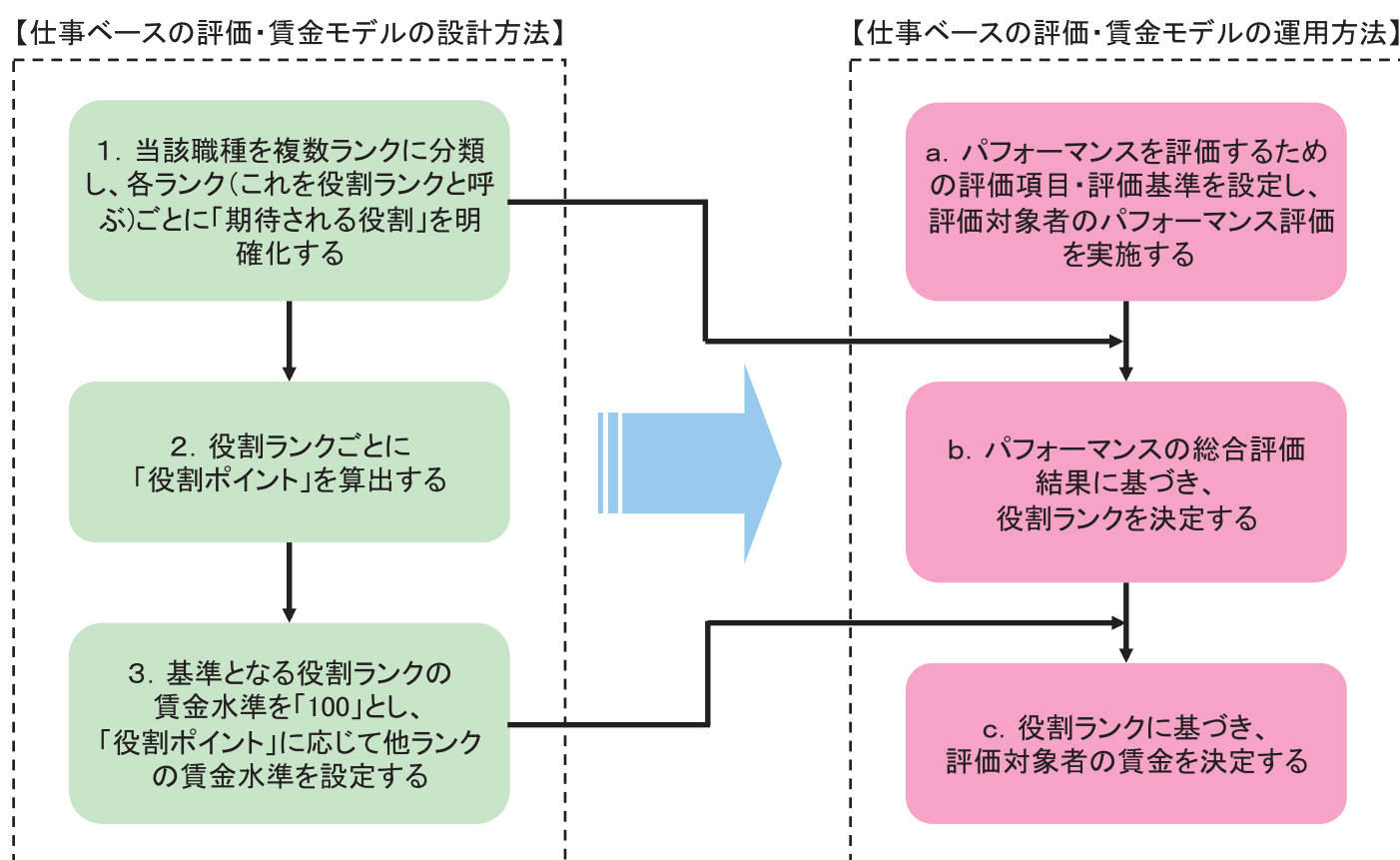
(3) 仕事ベースの評価・賃金モデル

高齢者活躍支援システム (iki-iki system) における仕事ベースの評価・賃金モデルは図表 22 および図表 23 のように設計・運用します。

図表22 高齢者活躍支援システム (iki-iki system) における仕事ベースの評価・賃金モデル①



図表23 高齢者活躍支援システム (iki-iki system) における仕事ベースの評価・賃金モデル② ～設計・運用方法～



本モデルの基本的な考え方は「『期待される役割』および『パフォーマンス』の2つをベースとして、賃金を契約更新ごとに決定する」ところにあります。すなわち図表 22 に示しているように、再雇用1年目は過去の評価を活用して、「期待する役割」の重要度に基づいて高齢者を複数のランク (図表では H、

M、Lの3ランクで例示)に分類し、それに対応して賃金を決定する。その後1年間のパフォーマンスを評価し、契約更新時には評価結果に基づいてランクの再設定を行い、賃金を決定する。この手順を契約更新に合わせて繰り返し行う。これが、ここで提案する仕事ベースの評価・賃金モデルの全体の流れです。また、そのなかで必要になる「高齢者を複数ランクに分類する方法」「ランクに合わせて賃金を決定する方法」などの概要を示しているのが図表23にある「仕事ベースの評価・賃金モデルの設計・運用方法」です。

我が国において多くの企業では定年退職時に退職金が支払われますが、退職金は「賃金の一部を積み立てて退職時に一括して受け取る、つまり社員が権利として当然受け取れる給与の一形態であるとする『賃金後払い説』」との考え方が主流であり、長期にわたる契約期間の満了時に全てを決済します。一方、再雇用の場合には1年ごとに契約期間が区切られ、更新の有無が決定されることが一般的であるため、契約期間における賃金は1年ごとに短期決済される必要があります。そのため、仕事をベースにした評価と賃金決定が必要になるのです。

ここでは「65歳以上・営業職」を例にとって、具体的に仕事ベースの評価・賃金モデルを設計し、運用する手順について確認してみましょう。まず、設計に当たっては3つの手順を行います。

設計手続1 当該職種を複数ランクに分類し(これを役割ランクと呼ぶ)、各ランクごとに「期待される役割」を明確化する

⇒ 対象となる職種(ここでは65歳以上・営業職)を、役割の重要さをベースに何段階のランクに分類するかを決定してください。次に、ランクごとにどのような役割を期待するかについて、職務内容を基に明確化してください。

[例] 営業職の役割をH(High)・M(Middle)・L(Low)の3段階にランキングし、それぞれに期待する役割を次のように定義します。

H～標準を超えるパフォーマンスを上げることがを期待(たとえば、標準を超える売上・利益目標を達成し、後進の指導においても秀逸なる役割を果たす)

M～標準的なパフォーマンスを上げることがを期待(たとえば、標準的な売上・利益目標を達成し、既存顧客との関係も良好に維持する)

L～標準を下回るパフォーマンスを上げることがを想定(たとえば、標準を下回る売上・利益目標を達成する)

設計手続2 役割ランクごとに「役割ポイント」を算出する

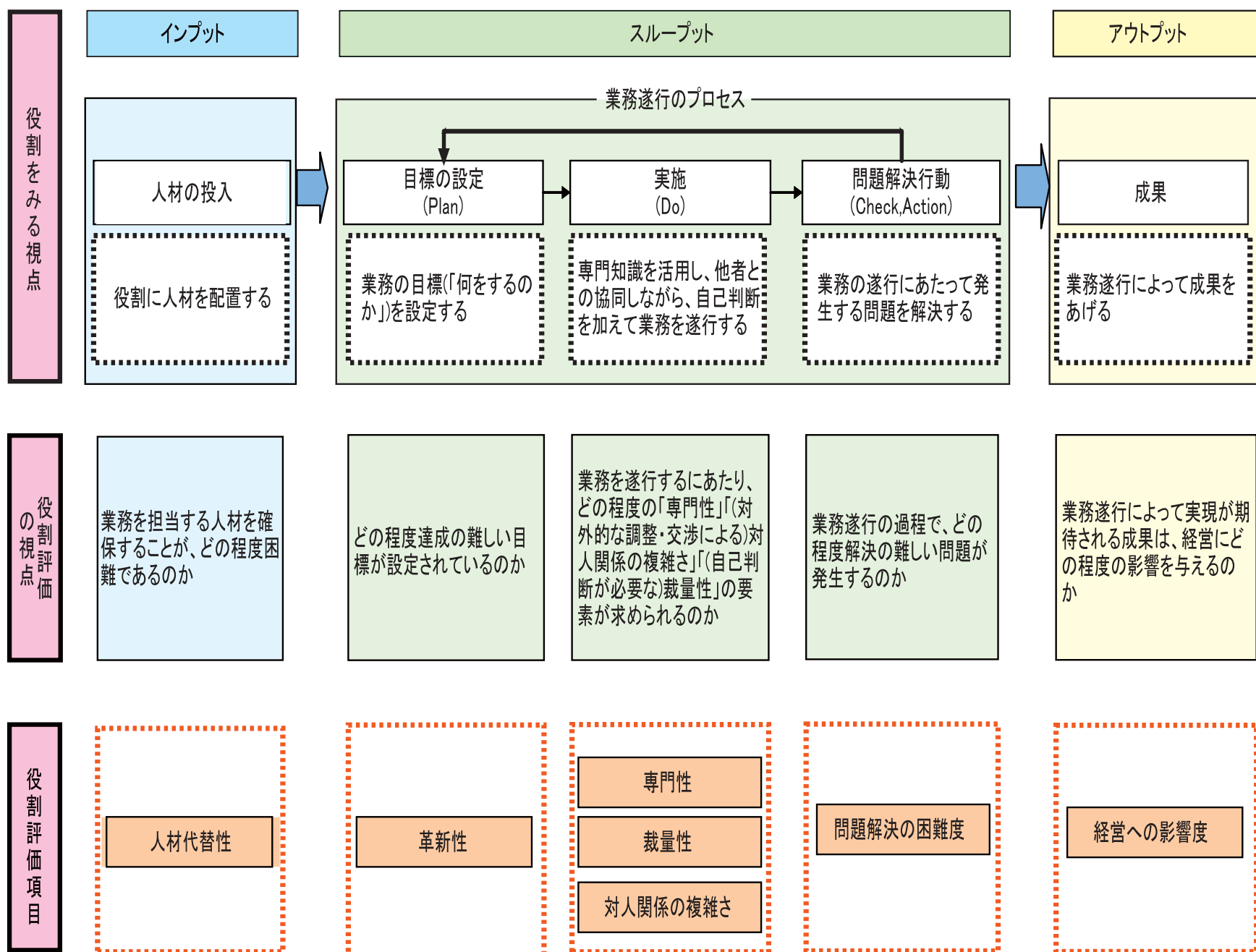
⇒ 期待する役割を評価するための項目を設定し、それに基づいて役割ランクごとに期待される役割を評価して、役割ポイントを算出してください。

⇒ 本モデルでは、学習院大学経済経営研究所が開発した「役割別賃金統計の作成・分析システム(GEM Pay Survey System)」の評価項目とそれに基づく評価表を利用することとしますが(図表24および図表25)、各企業において新しく項目・評価表を開発してもかまいません。

[例] GEM Pay Survey System に基づき、下表のように役割ランクごとの役割ポイントを H = 31pt、M = 22pt、L = 16pt と算出（※当該値は複数企業に対する匿名ヒアリング調査に基づいた参考値）。

	H	M	L
①人材代替性	4 pt	3 pt	2 pt
②革新性	4 pt	3 pt	2 pt
③専門性	5 pt	4 pt	3 pt
④裁量性	4 pt	3 pt	2 pt
⑤対人関係の複雑さ（部門内）	3 pt	2 pt	2 pt
⑥対人関係の複雑さ（部門外・社外）	4 pt	2 pt	2 pt
⑦問題解決の困難度	4 pt	3 pt	2 pt
⑧経営への影響度	3 pt	2 pt	1 pt
①～⑧ 総計＝「役割ポイント」	31pt	22pt	16pt

図表24 役割評価項目体系の捉え方 (GEM Pay Survey Systemより)



(注) 業務を遂行するためには、「人材を投入」することが必要であり（インプット）、その人材が「目標を設定」「業務を実施」「問題解決のために行動」するなどして（スループット）、成果を生み出す（アウトプット）、というステップを踏むこととなります。GEM Pay Survey Systemでは、これらのステップに応じて「①人材代替性」「②革新性」「③専門性」「④裁量性」「⑤対人関係の複雑さ（部門内）」「⑥対人関係の複雑さ（部門外・社外）」「⑦問題解決の困難度」「⑧経営への影響度」という8つの項目から役割を評価しています。

図表 25 役割評価項目の測定表（GEM Pay Survey System より）

[①人材代替性]	
5pt	採用や配置転換による代替人材の確保が不可能な仕事
4pt	採用や配置転換による代替人材の確保が非常に難しい仕事
3pt	採用や配置転換による代替人材の確保が難しい仕事
2pt	採用や配置転換による代替人材の確保が容易な仕事
1pt	採用や配置転換による代替人材の確保が非常に容易な仕事
[②革新性]	
5pt	現在の手法とまったく異なるものが求められる仕事
4pt	現在の手法を参考程度にしながら、異なるものが求められる仕事
3pt	現在の手法をある程度活用できる仕事
2pt	現在の手法をかなりの程度活用できる仕事
1pt	現在の手法をそのまま活用できる仕事
[③専門性]	
5pt	担当分野において高い専門性が必要とされ、かつその周辺分野においても高い専門性が必要とされる仕事
4pt	担当分野において高い専門性が必要とされ、かつその周辺分野においても平均的な専門性が必要とされる仕事
3pt	担当分野において高い専門性が必要とされる仕事
2pt	担当分野において平均的な専門性が必要とされる仕事
1pt	それほど専門性が必要とされない仕事
[④裁量性]	
5pt	自由裁量を行使した結果が、企業全体に影響を与える仕事
4pt	自由裁量を行使した結果が、当該部門全体に影響を与える仕事
3pt	自由裁量を行使した結果が、当該部門の一部に影響を与える仕事
2pt	自由裁量を行使した結果が、本人のみに影響を与える仕事
1pt	原則として自由裁量はない仕事
[⑤対人関係の複雑さ（部門内）]	
5pt	部門内の調整作業が非常に多い仕事
4pt	部門内の調整作業が多い仕事
3pt	部門内の調整作業がやや多い仕事
2pt	部門内の調整作業が少ない仕事
1pt	部門内の調整作業がない仕事
[⑥対人関係の複雑さ（部門外・社外）]	
5pt	部門外・社外との交渉・折衝業務が非常に多い仕事
4pt	部門外・社外との交渉・折衝業務が多い仕事
3pt	部門外・社外との交渉・折衝業務がやや多い仕事
2pt	部門外・社外との交渉・折衝業務が少ない仕事
1pt	部門外・社外との交渉・折衝業務がない仕事
[⑦問題解決の困難度]	
5pt	最初から新しい方法を用いなければ解決できないことが多い仕事
4pt	既存の方法を参考しつつも、新しい方法を用いなければ解決できないことが多い仕事
3pt	既存の方法を大きくアレンジすることで解決できることが多い仕事
2pt	既存の方法を少しだけアレンジすることで解決できることが多い仕事
1pt	既存の方法で解決できることが多い仕事
[⑧経営への影響度]	
5pt	経営への影響度が非常に大きな仕事
4pt	経営への影響度が大きな仕事
3pt	経営への影響度がやや大きな仕事
2pt	経営への影響度が軽微な仕事
1pt	経営への影響度が非常に軽微な仕事

(注) 期待される役割を図表中の項目に基づいて評価し、評価得点を決めます。たとえば、「①人材代替性」の観点から評価すると、「採用や配置転換による代替人材の確保が不可能な仕事」に対応するのであれば、得点は5ポイントになります。こうして決定された得点を全項目について合計した値が役割ポイントになります。

設計手続 3 基準となる役割ランクの賃金水準を「100」とし、「役割ポイント」に応じて他ランクの賃金水準を設定する

⇒ まず、基準となる役割ランク（基準ランク）を1つ選定し、その賃金水準を「100」と置

きます。次に、基準ランクの役割ポイントと他ランクの役割ポイントを比較しながら、他ランクの賃金水準を設定します。このとき、賃金体系はシングルレートであってもレンジレートであってもかまいません。企業の方針によりどちらかを選択してください。

[例] 基準ランクを M と置き、下記のように賃金水準を設定（※当該値は複数企業に対する匿名ヒアリング調査に基づく）。

- ・シングルレートの場合：H = 130、M = 100、L = 80
- ・レンジレートの場合：H = 150 ~ 110、M = 110 ~ 90、L = 90 ~ 70

以上で、仕事ベースの評価・賃金モデルの設計は完了です。続いて、運用方法を3つのステップで確認しましょう。

運用ステップ a. パフォーマンスを評価するための評価項目・評価基準を設定し、評価対象者のパフォーマンス評価を実施する

⇒ 評価対象者の1年間のパフォーマンスを、各企業の評価項目・評価基準に沿って評価し、最終的な総合評価結果を判定してください。各評価項目の設定に当たっては、ハイパフォーマーの行動特性を分析することも有効でしょう。

[例] 評価項目：「売上」「利益」「既存顧客の維持」「新規顧客の開拓」「販社とのパイプ」「後進の指導」「市場動向の把握」等。「健康状態」は前提条件として設定。

評価基準：各項目についてA～Dの4段階評価。ただし、「後進の指導」では自身の顧客を後進に引き継ぐことも期待されており、現役時と比較して「売上」の数値（売上高）が伸びない可能性がある。このため、「売上」は単純に数値の高低のみで評価できないことに留意。

運用ステップ b. パフォーマンスの総合評価結果に基づき、役割ランクを決定する。

⇒ パフォーマンスの総合評価結果を基に、評価対象者の再雇用契約更新後の役割ランクを決定してください。

[例] 総合評価結果がAの場合は役割ランクをH、同様にB・Cの場合はM、Dの場合はLとする。

運用ステップ c. 役割ランクに基づき、評価対象者の賃金を決定する

[例] シングルレートの賃金体系（水準はH = 130、M = 100、L = 80）を採用し、評価ランクMの賃金を月額10万円と設定している企業では、役割ランクでHと判断された再雇用者の賃金は月額13万円となる。

なお、仕事ベースの評価・賃金モデルは再雇用者に用いることを前提に設計していますが、評価は再雇用の契約更新時に毎回実施し、役割ランクの見直しを行うことが望ましいと言えます。