

第4章

信用金庫業界における中・長期的にみた高齢者 雇用の課題と提言

4-1 高齢者の多様性に配慮した賃金制度、勤務制度の整備の必要性の高まり

高齢者を65歳まで継続して雇用することは、法的に義務付けられたものですが、若年労働力が減少していく中であれば、ただ単に高齢者雇用を福祉的な意味合いで捉えるのではなく、高齢者の活用が金庫にとって新たな付加価値を生み出すような企業競争力の強化の視点から捉えることが必要です。

そのためには高齢者の働く意欲・モチベーションを維持させるための賃金・処遇制度とはどういったものであるのか、また、賃金に代わる働く意欲・モチベーション向上策として何を行えばよいのか、どのような働き方を用意すればよいのかについて、高齢者の多様性に配慮しながら真摯に検討することが求められています。高齢者の能力や体力は人それぞれ異なり、会社が一律に労働条件を決定することには限界があるからです。

一方で、就労に関する意識や価値観、また、体力的な問題、家庭の事情等から高齢者の働くことに対する価値観は多様化しています。フルタイムで働き続けたいという高齢者もいれば、短時間勤務を望む高齢者も少なくはありません。こうした高齢者の就労のニーズに応じた形で働いてもらうことも、モチベーションを維持するためには重要な視点となります。現行では、金庫の人事管理上、フルタイム勤務が多くなっていますが、高齢者の就労に関するニーズを踏まえ、短時間、短日勤務等多様な働き方の選択肢を用意することが考えられます。金庫としてもフルタイム勤務である必要はなかったり、短時間勤務であっても十分成果を出せる仕事もありましょう。職場全体の労働時間短縮のためにも、今後は再雇用者を対象とした短時間勤務を上手に活用することがますます重要になるものと思われます。

4-2 短時間勤務の導入による再雇用者の手取り額の維持と総額人件費の抑制の両立

現状の賃金制度の設計に当たっては、在職老齢年金や高齢雇用継続給付等の給付を踏まえて再雇用者の賃金を設定している金庫が多く、一方でこれが再雇用者のモチベーションの維持を妨げる要因になっていることも否定できません。公的給付の活用を前提とすると、賃金の決定に当たっての自由度が失われてしまうこともあるからです。

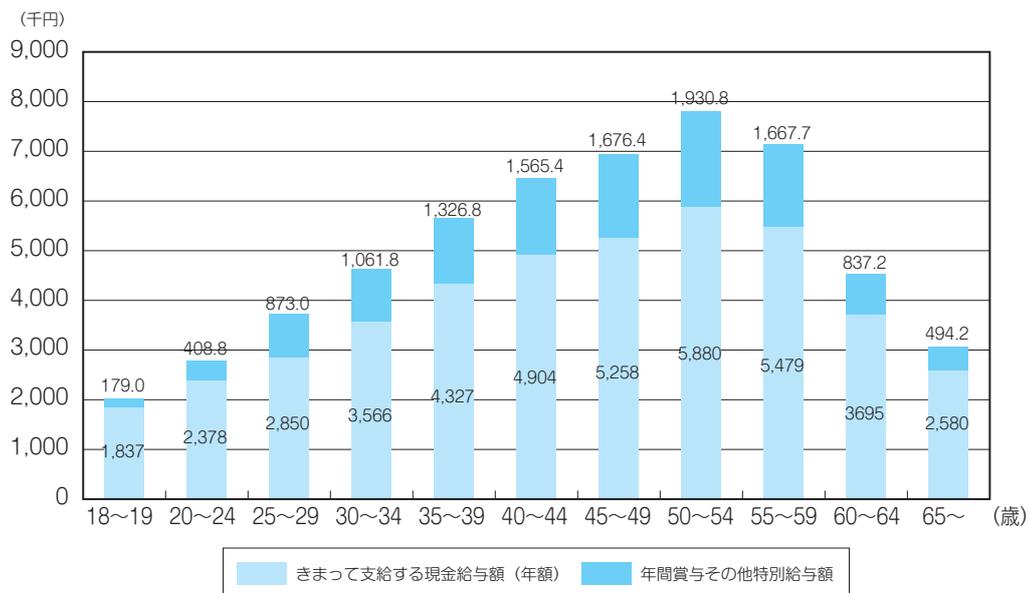
だからといって定年前後で賃金、勤務時間等労働条件を変更しないという選択肢もあまり現実的ではありません。定年時に職務内容に応じて賃金を再設定しなければ、金庫の人件費負担が増大してしまうからです。

ただし、この場合であっても、短時間、短日勤務制度により再雇用者が社会保険の適用対象外となれば、再雇用者は年金を満額受給することができ、再雇用者の手取り額は短時間勤務であっても定年以前とそれほど変わらないといったことも起こります。

再雇用者のモチベーションの維持と金庫の総額人件費の抑制といったことを考えると、年金アドバイザーやファイナンシャル・プランナーなど短時間勤務であっても成果を生み出しやすい職務に就いている再雇用者については、こうした短時間勤務制度の利用を促進することも考えられます。

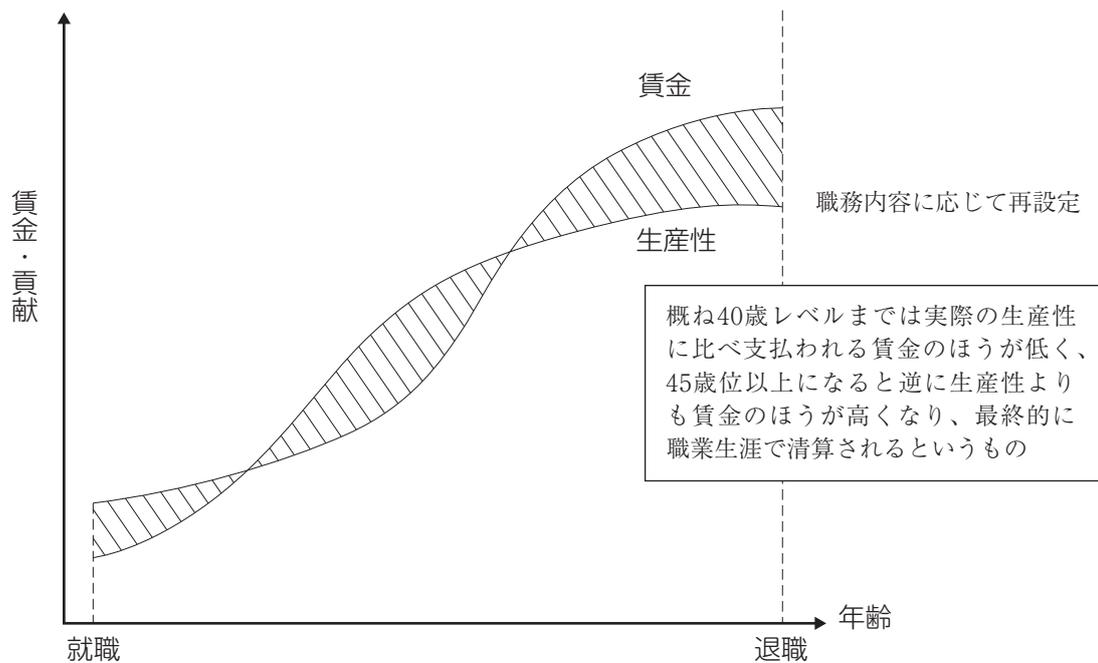
今後、再雇用希望者が増加し、再雇用者に専門性の高い仕事に従事してもらう必要がますます高まることを鑑みると、各金庫がこうした働き方についての導入可能性を検討することも考えられましょう。

図表4-1 協同組織金融業における年齢階級別年間現金給与額・年間賞与等(2006年)



(注) 協同組織金融業は信用金庫と信用組合を合わせたもの
 出所: 賃金構造基本統計調査(厚生労働省)

図表4-2 わが国の雇用慣習、定年制下における年功賃金のイメージ



4-3 65歳までの雇用延長を見据えたトータルな賃金制度の設計

中長期的には、再雇用者の賃金の設定に当たり、公的給付の支給条件にかかわらず、業務内容や就労形態に応じて決定する方法へ移行していくことも視野に入れておく必要があるでしょう。

行政においても、公的年金の支給開始年齢の65歳までの引き上げや高年齢雇用継続給付の廃止の動きがあるほか、厚生労働省雇用政策研究会報告（2007年12月）によれば、高年齢者の就労機会や就労希望を阻害しない中立的な税・社会保障制度の検討が政策課題として上がっています。

制度移行に向けては、賃金制度全体を見渡して、人材の育成段階が終わって活用段階に入った以降の賃金を、仕事の価値や役割、成果、貢献度に応じたものとするなど、65歳までの雇用延長を見据えて設計し直すことも考える必要があるでしょう。こうした賃金制度が設計できれば、60歳以降も高年齢者一人ひとりの能力・成果に応じた賃金支払いが可能になり、結果として高年齢者自身のモチベーションの維持・向上につながるのではないのでしょうか。

図表4-3 検討されている公的給付制度の変更

内 容	時 期
高年齢者雇用促進の観点からの在職老齢年金制度の見直し —働く意欲はあっても年金額が調整されるから働かないということにつながる らないように仕組みの見直しを検討—	検討中
公的年金(定額部分)の支給開始年齢の65歳までの引き上げ	2013年
高年齢雇用継続給付の廃止	2013年(検討中)