

# 雇用延長後の

# 人事と賃金

## 第1回

### 高齢者人事の考え方と雇用延長後の処遇

株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 コンサルタント 小林 由香



こばやし ゆか：大手上場学習塾で管理職を務めた後、社会保険労務士事務所にて人事・労務管理における指導を実践。労働法規・社会保険などの法律に精通する。現在、人事制度策定を専門分野としてコンサルティング活動を展開している。また、日経ビジネススクール、東京商工会議所をはじめ全国の商工会議所、雇用開発協会等での講演実績も豊富で、特に近年は「雇用延長」、「高齢者人事」のテーマでの講演で好評を得ている。高齢者雇用のための月刊誌「エルダー」（独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構 発行）への連載をはじめ、専門誌への連載・寄稿実績も持つ。

〔連絡先〕

〒600-8102 京都市下京区河原町通五条西入 京都EHビル  
株式会社新経営サービス 人事戦略研究所  
TEL：075-343-0770 FAX：075-343-4714 E-Mail：kobayashi@skg.co.jp

この連載が始まる2006年4月は、ちょうど「改正高齢者雇用安定法」（以下、「改正法」と呼びます）が施行された直後にあたります。みなさんの会社では、改正法への対応はお済みでしょうか——。本連載では、雇用延長に関する実務ポイントや、雇用延長後も“戦力”として高齢者に活躍してもらおうための制度作りのポイントをも、6回にわたり解説します。

#### 改正高年齢雇用法への対応

本年4月1日に、「改正高年齢者雇用安定法」が施行されました。改正法の概要（一般の企業に関連する部分）は、以下の通りです。

現在、定年を65歳未満に設定している企業は、

- ①定年を65歳まで引き上げる（定年延長）
  - ②65歳までの「継続雇用制度」を導入する
  - ③定年制を廃止する
- のいずれかを実施することを義務付ける

対象年齢は、いきなり65歳ではなく、2006年4月には62歳、その後段階的に引き上げられ、2013年からは完全に65歳までの継続雇用を義務付けています。

さて、定年年齢を65歳まで引き上げることや、定年制を廃止してしまうことは現実的には難しく、ほとんどの企業では「継続雇用制度」の導入を選択しています。

継続雇用制度にも、①再雇用制度と、②勤務延長制度の2種類が

あります。この二つの違いは、再雇用制度は、定年年齢に達したら一度退職して新たに再雇用契約を結ぶのに対して、勤務延長制度は定年年齢に達しても退職をせず、引き続き勤務を継続する点です。

再雇用制度を導入した場合、定年退職後、全く新しい別の雇用契約を結び直すことになるので、これまでの労働条件はいったんリセットすることができます。

また、新たな労働条件が労働者の希望に合わず、結果的にその労働者がその後の再雇用を拒んでも、経営者が法律違反として責任を問われることはありません。ですから、会社側の使い勝手のよさから言うと、継続雇用制度、特に再雇用制度の導入を検討されるのが最も現実的であると言えます。

また、継続雇用制度を導入する場合、希望者全員を対象とするのが原則ですが、実際には対象者を絞ることも可能です。

その際の手続きは、対象となる労働者に関する「基準」を定めることが必要ですが、基準の策定については、労使協定が必要となります。ただし、時限措置として、大企業は3年間、中小企業は5年間に限り、協議が不調に終わった場合、就業規則の中で「基準」を定めることができます。

この基準策定のポイントは、

- ①具体的であること
- ②客観的であること
- ③予見性があること

の3つを満たすことです。一番のお勧めは、人事評価を活用して、「直近3ヵ年の人事評価の結果が51点以上」などと設定することです。

まだ、改正法への対応が済んでいない企業は、早急に3つの選択肢を検討し、全員を対象にすることが難しいのであれば、基準の策定に取り掛かってください。その上で、就業規則の定年に関する項

第1回	高齢者人事の考え方と雇用延長後の処遇
第2回	雇用延長スタート時の賃金決定方法
第3回	やる気を引き出す雇用延長後の昇給のコツ
第4回	モチベーションダウンを防ぐインセンティブの工夫
第5回	65歳雇用を見据えたさまざまな制度設計
第6回	まとめ 65歳雇用時代の人事・賃金制度のポイント

目の変更、再雇用規定の策定などを行うことが必要です。

### ■ 高齢者人事の考え方

さて、今回の改正法には、ひとまず継続雇用制度を導入することで、対応はできます。

しかし、単に改正法への「対応」で済ませてしまうのではなく、「いかに高齢者を戦力化していくか」という視点で“仕掛け”作りを考えることが大切です。これからの時代は、人口の多くを占める高齢者に、イキイキと活躍してもらえらる“舞台作り”をうまく行った企業が勝ち残ります。

考え方と工夫が、あなたの会社の今後を左右するのです。

そこで、今号では、雇用延長後の人事処遇全般について検討し、次号以降、賃金、インセンティブ制度をはじめ、さまざまな制度設計について効果的なノウハウを解説します。

### ■ 雇用延長後の処遇を検討する

まずは、雇用延長後の処遇について考えましょう。

検討項目は、以下の通りです。

#### 1. 雇用形態

①正社員

②契約社員・嘱託社員

③パート・アルバイト

#### 2. 雇用期間

①6ヵ月

②1年

③複数年（2年、3年……）

④期限なし

#### 3. 職務内容

①定年前と変える

②定年前と変えない

#### 4. 勤務日数

①定年前と同じ

②定年前と同じ勤務日数で1日の勤務時間は短い

③定年前より勤務日数が少なく1日の勤務時間は変わらない

④定年前より勤務日数が少なく1日の勤務時間も短い

#### 5. 賃金

①一律固定給

②一定率減額給

③時給・日給制

※昇給の有無

一般的には、雇用形態は「嘱託社員」、雇用期間は「1年」とし、職務内容・勤務日数は「定年前と変えない」ところが多いようです（厚生労働省「雇用管理調査」より）。

ただ、あくまでも改正法施行前

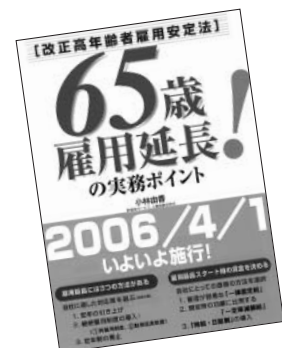
のデータですので、参考程度にして、自社に適した選択を行うことが必要です。

従来は60歳以降の雇用は「努力義務」であり、会社側が対象者を選ぶことができたのに対し、今後は義務化されることにより、対象者が増えることが予想できます。ですから、定年前と同じ日数、同じだけの時間勤務してもらって、果たしてやってもらう仕事があるのかどうか、よくよく検討する必要がありますが出てきます。

また、経営者側にとっても労働者側にとっても、最も気になるのが、賃金をどう決定するか、また、60歳以降も昇給させるのかどうか、という点でしょう。

これからは、65歳まで働くことが“ふつう”の時代になります。多くの高齢労働者の意欲をうまく掻き立て、定年後も戦力として活躍してもらうための上手な賃金決定方法について、次回は具体的に解説します。

著者新刊『65歳雇用延長の実務ポイント』



中経出版 1,155円(税込)

～雇用延長・高齢者人事情報満載～

人事戦略研究所ホームページ

<http://jinji.jp>