

## 雇用延長後の

人事  
と  
賃金

## 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

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实践。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

これまでの連載で、雇用延長スタート時の効果的な賃金決定方法や、雇用延長後の昇給のコツを解説しました。今号では、昇給以外のさまざまなインセンティブについて検討し、定年後のモチベーションダウン防止策を考えます。

## ■社員の意識に配慮する

社員のやる気をかきたてる手段として、報奨金・功労金などさまざまなインセンティブが考えられますが、まずは「賞与を支給するか否か」を検討することをお勧めします。

実際は、賞与を支給した場合、在職老齢年金の受給額が減額される上、総報酬制のため賃金と同率の社会保険料が課せられ、結果的に本人の年収はほとんど増えません。賞与を支給すれば、当然、会社もその分の社会保険料を負担しなければなりません。社会保険料が総報酬制になる以前は、月々の給与を抑えて賞与を支給することにメリットがありました。今ではほとんど意味がありません。

では、労使ともにメリットがないのであれば、定年後の賞与は廃止したほうがよいのでしょうか。一概にそうとも言い切れません。なぜなら、たとえ「寸志」程度で

あったとしても、社員がそれを楽しみにしているのであれば、現役を退いたとたんに「賞与がなくなる」ことに、高齢社員が寂しさを感じるからです。

自社の社員の意識や感情面にも配慮して、最適な方法を考えるようにして下さい。

## ■各種インセンティブを検討する

先述した通り、定年後は、せっかく賞与を支給しても、社員の手取額はほとんど増えません。そこで、定年後の再雇用者には「賞与はゼロ」にするかわりに、再雇用終了時に「功労金」「退職慰労金」などの名称で、“第2退職金”を支給するという方法もあります。

第2退職金は、

- ①社会保険料がかからない
  - ②本人が受け取る年金額に影響しない
  - ③税制面でも有利
- という点でメリットがあります。

第2退職金というと、経営者の方からは「2回も退職金を払う余裕はない」という声が聞こえてきそうですが、賞与を支給したつもりで、その分をプールしておけば問題ないでしょう。

いったん退職することで、一切のインセンティブの対象から外され、どんどんモラルが低下し、モチベーションダウンを引き起こすくらいなら、企業側も積極的に何か手を打つほうが賢明です。

## ■効果的な「退職慰労金」の払い方

第2退職金の仕組みは、具体的にどのように設計すればよいのでしょうか。ここでは、ポイント積み立て式の算出方法を紹介します。

これは、毎年の契約更新時にポイントを算出し、退職時まで積み上げていく方法です。1ポイント当たりの単価を決めておき、雇用延長後の獲得ポイントを掛け合わせます。

連載テーマ

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

退職慰労金＝  
獲得ポイント×ポイント単価

制度設計する際の手順は、最初に上限を決定することです。再雇用の上限年齢を65歳とすれば、雇用期間の最長は5年となります。ですから、定年後再雇用された高齢社員が、人事評価の結果、5年間常に最高ランクであった場合にいくら支給するのか、その水準から検討を始めます。

図表は、ある企業の「退職慰労金獲得ポイント表」です。

このケースでは、最高金額を100万円と決定し、1ポイント当たりの単価は1万円としました。(100万円＝100ポイント×1万円)

例えば、1年目がA評価、2年目がB評価、3年目がB評価、4年目がS評価、5年目がA評価の場合、78ポイントの獲得となり、再雇用終了時に受け取る退職慰労金は、78万円と算出することができます。

17p+12p+12p+20p+17p=78p  
78p×1万円=78万円

■定年後も人事評価は必須になる

雇用延長後も昇給をさせたり、インセンティブによってモチベ

■退職慰労金獲得ポイント表

評価	D	C	B	A	S
点数	30点未満	30点以上 50点未満	50点以上 70点未満	70点以上 80点未満	80点以上
ポイント	5ポイント	8ポイント	12ポイント	17ポイント	20ポイント

ションの維持を図ろうと思えば、当然、定年後も人事評価を行うことが必要です。

人事評価を行うことによって、昇給・インセンティブの「ものさし」として活用する以外に、定年後も緊張感を保たせ、モラルダウンを防ぐ効果が期待できます。一般的には、定年後の人事評価に現役時代と同じものを使うことは、適切とは言えません。なぜならば、定年前と定年後では、職務そのものが変わったり、責任の重さや担う役割が違って来るからです。

「若い人たちがうまくやってほしい」とか、「新商品にも対応してほしい」とか、「会社の創業時からの理念を伝えてほしい」など、高齢労働者に望むことも、現役時代とは異なるでしょう。それらを評価項目に掲げることによって、会社として高齢社員に期待する姿、担ってほしい役割を示せばよいのです。

■インセンティブ導入時のポイント

退職慰労金などのインセンティブを導入する際のポイントは、

- あまり複雑なものにしすぎないこと
- あらかじめ制度の説明をして、

社員に理解させておくこと

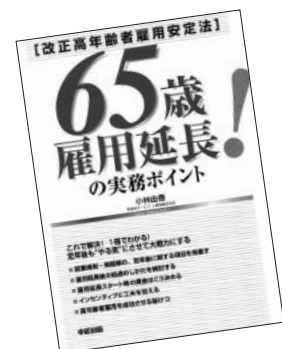
- 毎回、本人に評価結果をフィードバックしておくこと
- などが挙げられます。

せっかく制度を導入しても、自社の社員にとって分かりにくかったり、辞めるまで自分がいくらもらえるか分からなかったら、モチベーションアップの効果は期待できません。

どのくらい頑張れば、どのような評価を受け、どのくらいの退職慰労金を受け取ることができるのか、社員自身が自分で理解でき、励みにできるものにするのが大切です。

シンプルで誰でも分かりやすい仕組み作りを考えてみましょう。

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>