

雇用延長後の

人事
と
賃金

第6回

まとめ 65歳雇用時代の人事・賃金制度のポイント

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

改正法の施行から半年が経ちました。4月の時点では改正法への対応が完了していなかった企業も、再雇用制度の導入など、何らかの対応を済ませたことでしょうか。さて、この連載もいよいよ最終回を迎えました。今号では、連載を振り返りつつ、新しい制度・しくみのスムーズな導入と、社内への浸透策について考え、まとめとします。

■社員説明会でコンセンサスを

改正法への対応が終了し、雇用延長後の人事制度が完成したら、いよいよ社員に発表します。

このときのポイントは、定年を控えた高齢労働者のみを対象にするのではなく、全従業員を対象に開くことです。

「わが社のルール」、「自分たちの制度」として認識してもらうこと、社内コンセンサスを得るといふ意味において、非常に重要なことです。

社員説明会で制度を説明したら、簡単なアンケートを取るとよいでしょう。

新制度がよく理解できたかどうか確認し、不明な点は、質問できるようにしておけば完璧です。

アンケートのもう一つの役割は、新制度導入時に、きちんと社内説明会をして社員の理解・納得に努めたという会社としての姿勢を表し、記録として残すことです。

また、アンケートは取りっ放しにするのではなく、後日、回答集を作成して回覧するなど、社員の疑問や不安に誠実に答えるようにしましょう。

■社内セミナーのタイミング

次に、社内セミナーなどを通じて、高齢労働者に定年後のことを考えるきっかけを与えます。

50歳代前半にはライフプランセミナーを開き、自分の人生設計について考え始めてもらうようにしましょう。

その上で、上司面接、人事部面接などを経て、自己選択と意思表示の機会を設けます。最終的には、定年退職の1年前（早期退職を選択した場合、早期退職の1年前）を目安に、希望届や申請書などを提出してもらえばよいでしょう。このとき、できるだけ書面で提出してもらおうようにしたほうが、後々のトラブルを回避することが

できるのでベターです。

その後、決定した社内ルールに基づいて、必要に応じて本人とも話し合い、雇用延長後の職務内容、勤務形態などの詳細を決定します。

■65歳雇用時代の人材育成とは

従来よりもサラリーマン人生が5年長くなるわけですから、業務遂行に必要なスキルを明確にし、企業にとって「定年後も残ってもらいたい社員」を多く育てることも重要です。

研修による社員教育も大切ですが、日々の業務の細かなスキルを確実に習得させることも、より真剣に考えるべきです。

一例を挙げると、パソコンの使えない定年間近の部長が、手書きの文書を事務員に渡して入力してもらっていても、その人が現役の「部長」であり、「部長」の役割を果たしているうちは許されるかも

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 |

しれません。しかし、雇用延長後、事務担当として再雇用され、「入力作業はやったことがないのでできません」では、近年のオフィスでは仕事にならないことが多いでしょう。

それであれば、労働者個人はパソコンのスキルを早い段階で習得する努力をするべきですし、企業側も、業務遂行に必要なスキルなのであれば、講習会を開くなど習得の機会を与えるほうがよいでしょう。

これからは、65歳まで働くことを前提として、人材育成や配置を“計画的に”行う必要性がこれまで以上に高まると言えます。

■エンプロイアビリティを高める

これからの時代は、社員個人のエンプロイアビリティ（雇用され続ける能力）も強く求められてくる時代になります。

個人の責任において、これらの能力を高める努力がなされるべきであることは言うまでもありません。しかし、企業側も、必要なスキルを持った人材に残ってほしいのであれば、必要なスキルを明示すること、そのスキルを習得する

機会を設けることも必要です。

すべてを社員任せにせず、企業側も積極的にその環境作りを担うことが、ひいては戦力となる高齢者の育成につながるのです。

■高齢者の人事・賃金5つの秘訣

ゆくゆくは、“65歳定年義務化”の時代がやってくると言われています。“義務化”と言われると、どうしても負担感が先に立つものですが、「足かせ」としてとらえるのではなく、「転機が訪れた」と考えて、前向きに施策を検討したほうが「トク」なのではないでしょうか。

雇用延長・改正法施行を、社内活性化のチャンスとして上手に取り入れている企業はたくさんあります。

では、高齢者のやる気を引き出す人事・賃金制度構築の秘訣とは、どのようなもののでしょうか。ここでは、そのポイントを5つにまとめてみます。

〈65歳雇用延長成功の5つの秘訣〉

1. ライフスタイルや価値観の多様化に沿った、さまざまな働き方を用意する
2. 60歳定年後だけを切り離して考えるのではなく、入社から65歳までの制度設計を考える
3. 社員自身が早期にライフプラ

- ンを考えるよう、企業側から積極的に協力・サポートする
4. 定年後も人事評価を行うことによって、モラルダウンを防ぐ
5. 頑張りに応じて昇給・慰労金などで差をつけて、モチベーションアップを図る

改正法が施行されて、半年が経ちました。今回の法改正には、ひとまずは継続雇用制度を導入することで、「対応」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“しかけ”作りを考えることが大切です。

考え方と工夫が、あなたの会社の今後を左右するのです。

今回の法改正を、来るべき時代に備えて、前向きに第一歩を踏み出すきっかけにして下さい。

著者新刊「65歳雇用延長の実務ポイント」

【改正高年齢者雇用安定法】
65歳雇用延長!
の実務ポイント
小科出典

これではダメ! 1人でやらせ! 企業側が「やる気」を促して大戦力にする
・雇用延長・継続雇用、2つの制度を使い分ける
・雇用延長後の昇給・退職金・福利厚生をどうするか
・モチベーションアップの工夫
・雇用延長後のキャリアアップ

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>