

雇用延長後の

人事
と
賃金

第5回

65歳再雇用を見据えたさまざまな制度設計

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

いよいよ連載も終盤となりました。雇用延長後の昇給やインセンティブなど、高齢労働者のモチベーションダウンを防ぐ考え方や手法については、おおむねご理解いただけたでしょうか。今号では少し視点を変えて、高齢労働者のライフスタイルや価値観の多様化に答え、企業側の負担を軽減することを中心に、65歳雇用を見据えた制度作りについて考えます。

■労働ニーズに応えつつ負担を軽減

年金の支給開始年齢の引き上げともあいまって、今後、60歳を過ぎても働くことを希望する人が増えると予想されます。

そうすると、従来はほぼ一律に60歳で迎えていた“定年”というゴールが、徐々に後ろへ下がりが、やがては65歳までずれ込んでいくことが考えられます。

高年齢者雇用安定法が改正され、原則として希望者全員を60歳以降も雇用することが義務付けられましたが、現実には、全社員の雇用延長は企業にとって負担が大きいことは明らかでしょう。

しかし、それは企業側だけでなく、社員にとっても言えることです。世の中には、気力・体力に余裕のある50代のうちに“現役引退”し、第2の人生のスタートを切りたいと考えている人も間違いなく存在するのです。

そこで、働く側のライフスタ

イルや価値観の多様化に答え、これを企業側の負担軽減と両立させる方法を考えます。

■複数のゴールを持つ

何の手も打たずに放っておけば、ゴール（社員が会社を辞める時期）はどんどん後ろへ下がっていくと考えられます。全社員の60歳以降の雇用が負担なのであれば、“複数のゴール”を制度として持つことをお勧めします。すなわち、「進路選択制度」の導入です。

右頁図表は、進路選択制度のサンプルです。

全社員が、50歳になるとライフプランセミナーを受講し、進路選択に関する説明を受け、自分の進路を選択する仕組みです。

各コースの概要は、次の通りです。

- A) 定年退職コース…従来通り、60歳で定年退職するコース
- B) 早期退職コース…55歳の誕生

日をもって、早期退職するコース

- C) 再雇用コース…55歳以降、昇給はストップする代わりに、65歳まで再雇用されるコース

Bの早期退職コースを選択した場合のメリットは、退職金で優遇される点です。従来、早期退職というトリストラなどのイメージがありましたが、そうではなく、常時選択できる制度として定着させ、前向きに積極的に活用してもらおうのです。雇用延長を行う以上、早期退職のコースも用意するほうが、企業としてもバランスがとれるのではないのでしょうか。

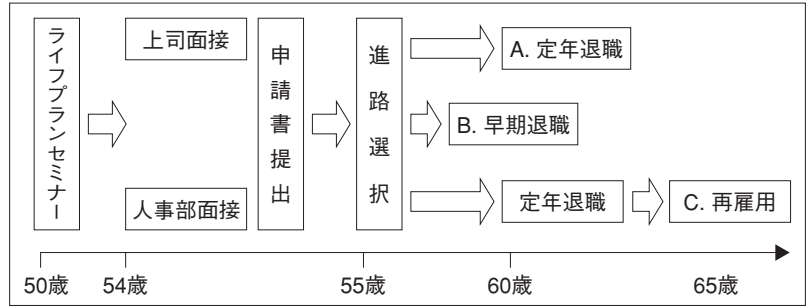
このような進路選択制度を導入する際の注意点は、必ず一つは今回の改正法に則ったコース（このサンプルではCの再雇用コース）を設けておくことです。

また、途中でのコース変更を認めないなどのルールを設けておく

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

進路選択制度サンプル



が必要になります。

進路選択の可能な企業は、まだまだ多くはありません。しかし、企業・社員の双方にメリットがあり、時代の流れにも適していることから、今後導入する企業は増えてくるでしょう。改正法施行をきっかけに、検討してみたいかでしょうか。

■ 社外での活躍をサポートする

すべての社員を65歳まで雇用することは難しいという現状を踏まえて、意欲のある社員は定年を迎える前に会社を退職して、独立・自営することを援助する仕組みも考えてみましょう。

会社を辞めて独立・自営するとなると少々ハードルが高いので、転職を支援する方法も現実的です。

これらの「独立支援制度」や「再就職支援制度」を導入するときは、年齢や勤続年数以外に、人事評価の成績（「直近3年間の人事評価の結果が70点以上であること」など）を対象者の条件とすることがポイントです。

制度の内容としては、「独立（あるいは転職）準備のための特

別休暇を与える」、「特別休暇中の給与を保証する」、「退職金とは別に“独立支援特別金”を支給する」などが考えられます。

このときも、例えば“独立支援特別金”の支給額を、在職中の人事評価の結果によって差をつけるなど工夫して、社内の活性化に成功している企業もあります。制度を利用して第2の人生を切り開きたいと考える中堅社員のモチベーションアップにうまくつなげているのです。

■ 定年後の勤務形態は柔軟に

定年を迎える高齢者の中には、「定年後も何らかの形で仕事は続けたい」と考える一方で、「フルタイムは体力的にきつい」「時間のゆとりを持ちたい」と考える方もいます。

企業側も、全員をフルタイムで雇用し続けるのが厳しいのであれば、定年後の勤務形態にパートタイムコースを設け、選択できる形にして解決を図ることも効果があります。

この場合、勤務日数を減らす方法と、勤務時間を短くする方法が

考えられます。業種・職種によって、向き・不向きがあるので、自社の事情を考えて導入することが大切です。

今回ご紹介したように、雇用延長を足かせとしてとらえるばかりでなく、これを機会に社員の多様な価値観に答えたり、社内活性化に活かすことも十分可能なのです。自社に合ったやり方を考えてみるきっかけにしていれば幸いです。

次回（最終回）は、65歳雇用時代の人事制度について、連載を振り返りつつまとめます。

著者新刊「65歳雇用延長の実務ポイント」

【改正高齢者雇用安定法】
65歳雇用延長の実務ポイント
小村由起
これだけで「1歳で10万円」の収入アップを実現させるための実践的ノウハウを解説。最新の雇用延長制度、退職金制度、年金制度、健康保険制度、労務管理の最新動向を詳しく解説。65歳雇用延長の成功のための実践的ノウハウを解説。65歳雇用延長の成功のための実践的ノウハウを解説。

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>