

業績不振による

再雇用制度の見直し

株式会社新経営サービス 土田 浩平
人事戦略研究所コンサルタント

会社経営において厳しい時代。雇用を守るため労使ともに苦心惨憺の末、賃金カットをする状況もでてくることはあるでしょう。その際に、再雇用制度についての再整備について何か考えつくことはあるでしょうか。雇用の継続性確保のために再雇用制度の枠内でできること。その方法論のヒントを具体的な実例を基にご紹介したいと思います。

目次

1. 高齢者雇用制度の現状	53
(1) 高齢者雇用制度とは	53
(2) 高齢者雇用制度の課題	53
2. 企業をとりまく環境	55
3. 不況対応型高齢者雇用制度	55
(1) ケース1：制度を抜本的に見直したい 製造業・社員数300名のA社の場合	55
(2) ケース2：制度の運用ルールを厳しくしたい 専門商社・社員数400名のB社の場合	59
(3) ケース3：公的給付を利用した 小売業・社員数70名のC社の場合	61
(4) ケース4：再雇用にかかる経費そのものを抑えたい 百貨店・社員数1,000名のD社の場合	62
(5) ケース5：雇用形態を変えることで成功した サービス業・社員数200名のE社の場合	65
4. 高齢者雇用制度を見直す際のポイント	67

1. 高齢者雇用制度の現状

(1) 高齢者雇用制度とは

平成18（2006）年4月1日に改正高齢者雇用安定法が施行され、企業等に対して65歳までの雇用確保が義務付けられることになりました。

この法律は、高齢者の労働力を活用することで経済全体を活性化・維持させることを目的としたものであり、公的年金支給開始年齢の段階的引き上げと連動しています。高齢者の雇用と年金支給年齢の引き上げをセットで実施することにより、60歳以上の高齢者を、これまでの社会保障の“受け手”から“担い手”へと変換させることが可能となるのです。改正高齢者雇用安定法は、前述のような社会問題や企業存続に関する問題を解決できる施策として注目されていました。

そのようにして、法改正に伴い企業に義務付けられることになった高齢者の継続雇用ですが、高齢者雇用安定法第9条1項によると、企業等は具体的には、①定年制の廃止、②定年の65歳までの段階的引き上げ、③継続雇用制度の導入という3つの施策のうち、どれか一つを実施する必要があります。厚生労働省が発表した資料によると、平成21年度には、施策の実施が遅れ気味と言われていた従業員数51～300人までの中小企業でも96.9%が、従業員数51人以上を擁する企業全体では97.2%が上記の3つのうち、いずれかの施策を実施しています（図表1）。

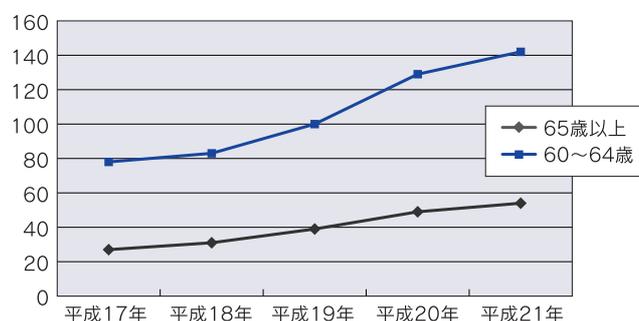
このことから、企業等に置いて継続雇用の仕組みを導入するという目的は、ほぼ達成されているものと思われれます。また、継続雇用の仕組みの導入が義務化された平成18年4月以降、60歳以上の常用労働者数は増加傾向にあり、平成21年には60～64歳の常用労働者数は142万人に達し、平成18年（78万人）の約2倍にまで増えていることから（図表2）、継続雇用システムは制度化という目的のみならず、実用面でも大きな成果をあげていると考えられます。

図表1 雇用確保措置を実施した企業の割合

企業規模(従業員数)	平成18年	平成19年	平成20年	平成21年
301人以上	94.4	98.1	99.8	98.7
51～300人	82.0	91.8	95.6	96.9
計(従業員51人以上)	84.0	96.7	96.2	97.2

出典 平成21年10月20日厚生労働省報道発表資料（平成21年6月1日現在の高齢者雇用確保措置等の状況）

図表2 60歳以上の常用労働者数の遷移



出典 平成21年10月20日厚生労働省報道発表資料（平成21年6月1日現在の高齢者雇用確保措置等の状況）

(2) 高齢者雇用制度の課題

平成18年4月の施行後、4年が経過し、着実な成果をあげつつある改正高齢者雇用安定法ですが、企業等が実際に各種制度を運用する中で、様々な課題が生じています。経団連が2008年の5～6月に行った調査（高齢者雇用の促進に向けた取組みと今後の課題）によると、高齢者雇用制度における課題は、高齢者雇用制度の適用に伴う雇用形態の変化による収入ダウンに絡むモチベーションやモラルの低下や、本人と職場ニーズとの職務のマッチング、人材の新陳代謝の遅れ、継続雇用者の職域確保による新卒採用抑制などがあげられますが、それらは、①組織の活性化、②処遇、③職務、④能力の低下及び個人差、⑤その他の5つに分けられます（次頁図表3）。これらの課題に対して効果

的な解決策を実施することで、より適切かつ実効力のある制度運用が可能となります。

図表3 高齢者雇用の促進に向けた今後の課題

項目	課題
組織の活性化	<ul style="list-style-type: none"> ・今後の課題としては、高齢者の雇用確保のみに留まらず、65歳まで高い就労意欲を維持させ、組織の総合力向上につなげていくことである。 ・社員の高齢化が進展する中、会社全体を活性化するためにも、高齢者のモチベーション維持・向上が課題である。 ・定年退職者の増加と再雇用上限年齢の引き上げに伴い、今後再雇用者の急増が予想され、軽作業・特命業務を中心とした現在の活用方法では限界があり、このまま間接業務への再配置が進むと、大きく効率悪化を招く恐れがある。 ・高齢者が引続き雇用されることで人材の新陳代謝の遅れに繋がることが懸念される。
処遇	<ul style="list-style-type: none"> ・60歳を境にした収入ダウンに絡むモチベーション・モラルの維持や、公的給付が廃止された場合の自社での処遇体系のあり方が今後の課題である。 ・今後は、職責手当などを厚くし、再雇用制度の魅力を高めていきたいが、現行の公的給付の仕組みでは、報酬を増やしたとしても公的給付が減少してしまい結果として社員のトータルの手取り額はほとんど増えないので、公的給付の仕組みを見据えた制度運用が課題である。 ・適切な処遇水準、再雇用後の役割についての検討が必要であり、他の制度（転籍制度）との位置づけを明確にしていくことが課題である。 ・高齢者は他の年齢層と比較してパフォーマンスの個人差が大きく、現在の一律の処遇ではモチベーションを保つことは難しいので、将来的には、職務給を含めて個別対応の処遇に改定していく必要がある。 ・スペシャリストの再雇用が今後の課題である。優秀な人材は海外から引き抜かれることもあり、技術を持つ人材の処遇制度の見直しが必要である。
職務	<ul style="list-style-type: none"> ・団塊の世代の退職者増により、今後は職務創造も難しくなることが予想され、本人と所属のニーズに合わせた、マッチングの方法を確立することが課題である。 ・定年退職者の意向が多様化しており、会社として提示できる職務の幅を広げることが課題である。 ・管理職の場合は、60歳以降に現業を中心とした業務に就くこともあるため、業務及び意識の切り替えが大切な要素となっている。 ・労働組合側は再雇用者に対しフレキシブルな働き方が可能となる要望を出しているが会社としてはオペレーション上の問題により、「現職継続・フルタイム労働」としている。
能力の低下及び個人差	<ul style="list-style-type: none"> ・技能系の課題は、加齢に伴う能力低下を踏まえた安全の確保であり、再雇用者に対し、再雇用時に加え、各種研修や実技指導を行っている。 ・定年退職者には体力気力に個人差があるため特に現業部門の配置には個別対応が必要となる。 ・現状では再雇用者として必要とされる業務スキル・知識が一部の人材に偏っている傾向が見られ、専門性の深化について若年時から中長期的に取り組んでいく必要がある。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・辞める時期が人によりまちまちで予想が難しいために、採用計画を立てにくいという面もある。 ・事務系では、退職者の職域確保により、新卒採用の抑制を行う等の影響が今後予想される。 ・将来の要員構成や生産性、また高齢者の安心・やりがいといった観点等から、入社から満65歳までの一連のライフスタイルや高齢時における生活との調和等を踏まえ、満60歳到達以前の人事、賃金制度も含めた高齢者雇用制度のあり方について、今後検討を行う。 ・65歳を超える雇用延長の検討は体力や意欲の個人差が大きくなっていくことまた持っているスキルがいつまで通用するかといったこともあるので、慎重に対応したい。

出典 高齢者雇用の取り組みの現状（2009 社団法人日本経済団体連合会労働政策本部）より一部改

2. 企業を取り巻く環境

ところで、先の改正高年齢者雇用安定法が施行されて以降、急激な景気の悪化などの劇的な経営環境の変化がおこり、正規社員の雇用そのもののシステム維持が難しい会社も多くなってきました。ましてや高年齢者雇用制度による継続雇用となると頭を悩ます会社の数はさらに多いものと思われまます。

とは言え、高年齢者雇用は法律により制度化が義務付けられており、全くやめてしまうことは出来ません。また、長期的な視野にたつて考えれば有能な人材の確保や技術・ノウハウの継承等の問題を解決・緩和する

ための何らかの形での高年齢者雇用制度は不可欠と言えますでしょう。

不況下においても維持できる高年齢者雇用制度とはどのようなものなのか。模索する必要性は以上のような背景・環境にあります。要点だけをはじめに言いますと、不況下においてこの雇用制度を維持していくには制度を運用面も含めて、不況対応型へとシフトさせる必要があるのです。その方法は一つではありません。詳細は次に具体的な事例のいくつかを解説していく中でご理解して頂きたいと思います。

3. 不況対応型高年齢者雇用制度

では、現在の高年齢者雇用制度を不況対応型へシフトさせるには、具体的にはどうすれば良いのでしょうか？

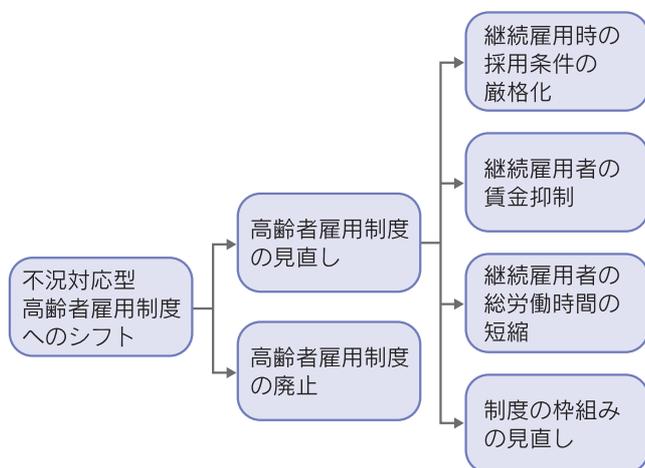
基本的な考え方としては、制度の見直しと制度の廃止の2つに分けられますが、前者はさらに、①制度の枠組みの見直し、②継続雇用時の条件の厳格化、③継続雇用者の賃金抑制、④継続雇用者の総労働時間の短縮の4つに分けられます（図表4）。以下に実際のケー

スをあげて説明します。

後者については、そもそもの前提として、制度の導入は法律によって義務付けられています。したがって、会社の経営状況が悪化しているからといって、制度をなかば強制的に廃止してしまうことは訴訟にも発展しかねません。さらに、国が政策として高年齢者雇用を推進している現状を鑑みると、やはり現実的な選択肢とは言えないでしょう。

それではどのような手段をとりうるのでしょうか。具体的事例をもとに、その選択肢を解説していきましょう。

図表4 高年齢者雇用制度(継続雇用制度)の不況時における見直しの方向性



(1) ケース1： 制度を抜本的に見直したい 製造業・社員数300名のA社の場合

[1] 当時の状況

雇用延長施策として定年引上げを導入したA社では、団塊の世代が60歳で退職せず、継続して雇用されるという状況。60歳以降もそれ以前と同程度の賃金レベルにあったため、総額人件費の負荷が大きく、負荷を軽減する仕組みが必要とされていました。また、総

額人件費の負荷のため新卒採用も控えざるをえず、人員バランスや人材の新陳代謝の面でも懸念されました。

そのため、定年制を廃止し、柔軟に労働条件を設定できる再雇用制度へと制度の枠組みを見直すことになりました。

[2] 適用した施策：定年引き上げから再雇用制度への転換

厚生労働省が公表している資料によると、平成21年度では、高齢者雇用の施策として約13%の企業が定年の引上げという施策を取り入れています（図表5）。定年引き上げの場合、雇用の連続性が認められるため、合理的な理由なしに賃金をカットすることが難しくなり、結果として定年前と同等程度の賃金を支払い続けることになり、人件費負荷が高まります。

A社の状況もこれと同様のケースであり、総人件費の削減の観点からは、定年の引上げから再雇用制度へと制度転換を図ることが現実的なアプローチとして有効となります。というのも再雇用の場合は、定年をもって雇用関係が解消されるので、賃金等の労働条件について新たな条件の設定が可能となるからです。

図表5 各企業における高齢者雇用確保に資する導入施策の割合

	（%）			
	平成18年	平成19年	平成20年	平成21年
定年制の廃止	1.2	2.1	2.1	2.0
定年の引き上げ	12.9	12.1	12.5	12.8
継続雇用制度の導入	85.9	85.8	85.4	85.1

出典 平成21年10月20日厚生労働省報道発表資料（平成21年6月1日現在の高齢者雇用確保措置等の状況）

[3] 再雇用制度転換時に考慮すべき条件

再雇用制度では原則として、希望者全員を継続雇用することが義務付けられています。しかし、年齢以外の客観的な選定基準を設けることによって、希望者全員を再雇用の対象としないケースも可能となります。

したがって、再雇用制度へ転換する時にまず考慮しなければならない事項は、雇用対象者の選定条件を設定することであり、その後、雇用形態、雇用期間、職務内容、勤務体系、賃金といった労働条件を検討するのが良いでしょう（図表6）。なお、再雇用制度では、

労働条件を新たに設定することが可能になるので、各企業の実情に応じた条件を設定しましょう。

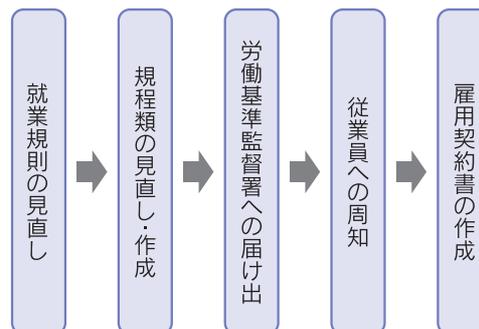
図表6 再雇用制度導入時に考慮すべき事項

事項	具体的な内容
雇用対象者	雇用対象者の選定条件の設定
雇用形態	正社員、非正社員（契約社員、嘱託社員、パート、アルバイト）
雇用期間	6ヶ月単位、1年単位、雇用期間を定めないなど
職務内容	定年前と同じ職務内容にするか、異なる職務内容とするか
勤務体系	フルタイム勤務、短時間勤務、短日数勤務など
賃金	公的給付を活用した最適賃金設計、一律固定給制、一定率減額給、時給・日給制など

[4] 具体的な実務作業

さて、定年の引上げから再雇用制度への転換を図る際に、実務レベルではどのような作業が必要になるのでしょうか？ 作業の流れは概ね、図表7の通りとなります。

図表7 制度転換時における実務の流れ



まず行うべきことは就業規則の見直しです。見直すべき部分は、定年に関する条項です。条項内に定年後の再雇用に関する取り決めを記載しましょう。なお、その際には再雇用に関する条件について労使協定を締結し、労使双方が納得する条件を設定することが必要です。しかし、労使間での再雇用対象者に対する基準について、複数回の十分な協議を行った（使用者側が一方的に条件を提示するだけでは認められない）にもかかわらず、双方が合意に達せず、労使協定を締結できない場合には、暫定措置として就業規則内に再雇用要件を記載することで代用が可能です（次頁参考1）。

ただし、代用が可能なのは、大企業は平成21年3月まで（既に期日が到来）、中小企業は平成23年3月までとなっている点に注意が必要です。

次に行うことは、各種規程類の見直しです。嘱託・契約社員規程や再雇用規程等、関連する規程が用意されていない場合は、新規に作成する必要があります。なおその際には、再雇用対象者（誰を）、手続きや更新（どうやって）、再雇用期間（どれくらい）、雇用年齢の上限（いつまで）、賃金（いくらで）などの項目を盛り込み、どのような条件を満たせば再雇用されるのか、要件を明確にすることが重要です（次頁参考2）。

就業規則や各種規程類を変更した場合は、労働基準監督署へ届出を行う必要があります。変更を届け出る際には、従業員代表者の意見を添付して提出します。さらに、変更内容について労働者への周知義務がある

ため、説明会を開くなどしたうえで、例えば、「社内LANの共有フォルダ内に就業規則ファイルを保存しておく」や、「就業規則が記載された冊子を事業所単位で保管し、いつでも閲覧できるようにする」など、各職場で変更後の就業規則等が閲覧可能な状態にしましょう。

最後の作業は、雇用契約書の作成です。労使間で労働契約を締結する際には使用者は労働者に対して、一部の例外を除き、書面で労働条件を明示することが労働基準法で定められています。特に、労働契約の期間、就業場所と従事する業務、賃金の決定・計算・支払いの方法および賃金の締め切り・支払いの時期を始めとした必須事項については、雇用契約書に必ず記載する必要があります。後々のトラブル回避のためにも必ず労働条件を確認し、書面を交わしましょう（次頁参考3）。

参考1

就業規則の改定例① 労使協定を締結した場合

第〇〇条 定年

改定前

社員の定年は満60歳とし、定年に達した日をもって退職とする。ただし、会社が業務上必要と認め、本人が希望する場合には、嘱託等の身分として再雇用する場合がある。

改定後

- ① 社員の定年は満60歳とし、定年に達した日をもって退職とする。
- ② 定年に達した社員が希望し、「60歳以降の再雇用者の要件に関する協定」に規定される要件を満たす者については、期間を1年として嘱託契約にて再雇用するものとし、その契約期間は65歳に達するまで更新できるものとする。
- ③ 前項の場合の勤務、役職、労働条件等については、別途定めるところによる。

再雇用制度に関する項目を記載し、労使協定に準拠したものであることを明記する。

就業規則の改定例② 労使協定を締結せず、就業規則で基準を決める場合

第〇〇条 定年

改定前

社員の定年は満60歳とし、定年に達した日をもって退職とする。ただし、会社が業務上必要と認め、本人が希望する場合には、嘱託等の身分として再雇用する場合がある。

改定後

社員の定年は満60歳とし、定年に達した日をもって退職とする。ただし、下記の条件に該当し、本人が希望する場合には嘱託等の身分で再雇用する場合がある。なお、詳細は別途、再雇用規程にて定める。

- ① 心身ともに健康であること。
- ② 引き続き、会社で働く意欲・意思があること。
- ③ 優れた技術・知識・経験を有すること。
- ④ 定年前3か年の人事評価の平均がCレベル（標準）以上であること。

就業規則内に再雇用要件を記載し、明示する。

参考2

定年再雇用規程の例（抜粋）

（再雇用対象者）

第〇条 会社は、定年退職者のうち、次の条件に該当する者を再雇用する。

- (1)一定の業務について専門的な知識・技術、または豊かな業務経験を有していること
- (2)心身ともに健康であること
- (3)引き続き会社で働く意思のあること
- (4)直近3か年の人事評価の平均点が、50点以上であること

（再雇用の手続き）

第〇条 定年再雇用を希望する者は、定年到達日の1年前までに、会社に申し出なければならない。

2 会社は、定年再雇用の申出があったときは、定年再雇用の可否を審査し、本人に通知する。

（再雇用の期間）

第〇条 雇用契約は、1年を単位とする。

（契約更新）

第〇条 会社の必要性和本人の希望により、雇用契約を更新する場合がある。その場合の基準は、健康状況に問題がなく、かつ、定年後の人事評価の点数が50点以上であることとする。

（担当業務）

第〇条 定年再雇用者の担当業務は、本人の専門的知識・技術、経験および業務上の必要性を勘案して、個別に決定する。

参考3

嘱託雇用契約書（ひな型）

1. 株式会社〇〇〇〇（以下、会社という）と□□□□（以下、本人という）とは、以下の条件により雇用条件を締結する。

雇用期間	平成 年 月 日から 平成 年 月 日まで
就業の場所	
職務内容	
就業時間	時 分 ～ 時 分（うち休憩時間 分）
休日	
所定外労働の有無	
賃金	毎月1回 日締切で 日に全額を銀行振込で支払う
その他	当契約書に定めのない事項については、随時話し合いの上決定する

- 2. 本人は、会社の規則・規定を遵守し、誠実に職責を遂行すること。
- 3. 契約期間の満了時には、再雇用規定第〇条により、契約の更新を行うか否かを決定する。
- 4. 契約期間の更新を行う場合には、1ヶ月前に通知する。
- 5. 退職を希望する場合には、少なくとも14日前までに会社に届け出ること。
- 6. その他、疑義が生じた場合には労働法令に従う。

平成 年 月 日

会社
株式会社××××
代表取締役 ×× ×× 印

本人
住所
氏名 △△ △△ 印

[5] 施策導入後の状況

定年引上げから再雇用制度への制度転換を図ったA社では、再雇用時の労働条件を見直し、賃金を定年前のレベルの約70%に設定することができました。それにより、人件費総額を30%程度削減し、人件費負荷を圧縮することに成功しています。

(2) ケース2：
制度の運用ルールを厳しくしたい
専門商社・社員数400名のB社の場合

[1] 当時の状況

雇用延長施策として再雇用制度を導入したB社では、継続雇用の際に複数の条件を付していました。しかし、その運用はルーズなもので、実際には希望者に対しては、ほぼ全員が継続雇用されている状況でした。そのようななか、不況に伴う経営難に直面し、総額人件費の見直しを行わざるを得ない状況になり、現状、ほぼ全員が継続雇用されている実態を見直し、真に必要な者のみを継続雇用する制度へと転換することになりました。

[2] 適用した施策：選定基準の見直し

B社のように、再雇用制度を導入している企業において定年退職者を再雇用する場合、様々な継続雇用条件を付しているところがあると思います。しかし、現実には、働く意欲や意思、健康状況は継続雇用の際に留意していても、本人の技術や業績・評価といった部分については、考慮していない企業も多いようです(図表8)。その結果、希望者のうちほぼ全員が再雇用され、人件費負荷が高まるという状況を引き起こす可能性が増します。このような場合は、継続雇用の際の条件を厳しく設定し、厳格に運用することで、継続雇用される人員を減らし負荷を軽減させることが可能となります。

[3] 選定基準の観点

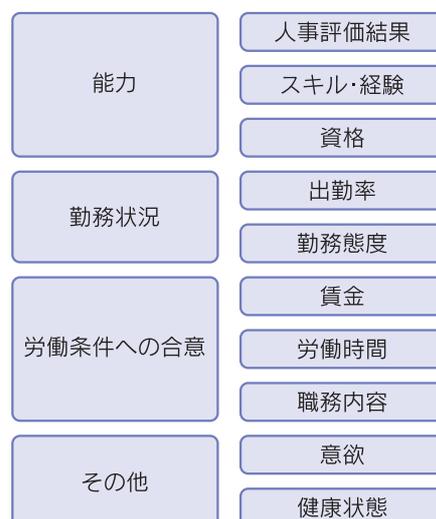
では、再雇用の対象者を選定する際に設定している基準を見直す場合には、どのような観点が必要なのでしょうか？ 多くの企業では、図表9のような観点を設けているのではないのでしょうか。選定基準を見直す際には、これらの観点について選定基準を上方修正したり、新たに追加したりします。具体的には、直近3ヵ年の人事評価の平均が50点以上であったものを60

図表8 継続雇用制度の対象者の基準(複数回答)
(対象者について基準に適合する者とする企業)(n=2460)

基準	割合(%)
働く意思・意欲があること	90.2
出勤率、勤務態度	66.5
健康上、支障がないこと	91.1
現職を継続できること	30.2
会社が提示する職務内容に合意できること	53.2
熟練や経験による技能・技術をもっていること	30.9
専門的な資格をもっていること	15.2
他の社員を指導・教育できること	16.0
一定の業績評価	50.4
定年到達前についていた役職	3.4
定年到達時の社内における格付け	4.0
特定健康診査の結果	7.3
その他	5.0
無回答	0.2

出典 平成21年10月20日厚生労働省報道発表資料(平成21年6月1日現在の高齢者雇用確保措置等の状況)

図表9 選定条件の観点



参考4

見直し前の選定基準

- ・一定の業務について専門的な知識・技術、または豊かな業務経験を有していること
- ・心身ともに健康であること
- ・引き続き会社で働く意思のあること
- ・過去3年間の人事考課（評価）結果の平均が50点以上である者
- ・過去3年間以内に減給以上の懲戒処分を受けていない者
- ・会社が提示する職務内容・処遇に合意できること



見直し・修正後の選定基準

- 【上方修正】一定の業務について専門的な知識・技術、または豊かな業務経験を有しており、業務に関連する資格を取得していること
- 【上方修正】心身ともに健康であり、過去3年間の定期健康診断をすべて受診し、要注意以上の所見が含まれていない者
- 【据え置き】引き続き会社で働く意思のあること
- 【上方修正】過去3年間の人事考課（評価）結果の平均が60点以上である者
- 【上方修正】過去5年間以内に減給以上の懲戒処分を受けていない者
- 【据え置き】会社が提示する職務内容・処遇に合意できること
- 【追加】過去3年間の出勤率が平均95%を下回らない者
- 【追加】勤続年数が10年以上の者

点以上に修正したり、勤続年数10年以上や資格等級4等級以上の者に限るなどの要件を追加することがあげられます（参考4）。

労使双方が納得する内容にしましょう。変更後は、労働基準監督署へ変更届を提出する必要があります。

[4] 具体的な実務作業

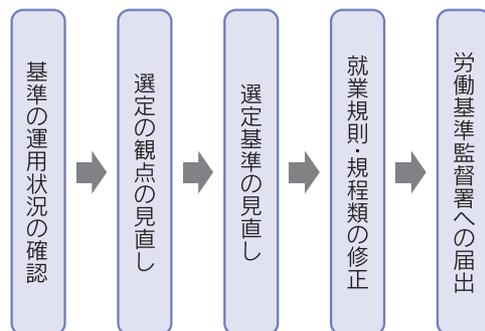
基準の見直しは、具体的にどのような手順で行うのが良いのでしょうか？ 作業の流れとしては図表10のようになります。

まずは現在、運用されている選定基準について確認します。多くの企業では、複数の基準を設定していると思いますが、実際に決められたルール通りに運用されているかどうかをチェックする必要があります。直近3カ年で人事評価の平均が50点以上というルールがあるにもかかわらず、実際の人事評価の結果を調べてみたら、そのルールに満たない者を継続雇用しているケースもあるのではないのでしょうか？

このように、ルール通り運用されていない観点・基準については見直されるべきです。見直しの際には、その会社にとって、「継続雇用したい人材はどのような人材なのか」、そして「その人材を採用するにはどうすれば良いのか」という点を踏まえた上で検討すると良いでしょう。

なお、基準の見直しと追加は、就業規則や規程を変更することになりますので、労使間での協議を行い、

図表10 制度転換時における実務の流れ



[5] 基準変更の際の留意点

再雇用制度対象者の選定基準を厳密化することにより、今まで再雇用対象となっていた者が対象外となってしまうケースが想定されます。そのようなケースでは例えば、「基準変更は次年度より適用する」のような経過措置を取ると良いでしょう。というのも、再雇用希望者が新基準を満たすことができるよう、企業側の努力が必要となるからです（4章ポイントの2つめ参照）。

ただし、期間満了に伴う再契約を含め、希望者全員を再雇用する状況が社内で慣例となっている場合等で

は、労働者側に発生する更新期待権により、期間満了に伴う契約更新の停止が解雇権の濫用と判断される恐れがあります。そうならないための企業側の対処法としては、①再雇用されない者が存在するようにすること、②雇用契約書等において契約期間及び更新の際の条件を明示すること、③採用時に契約更新を想起させる発言をしないことなどがあげられます。

[6] 施策導入後の状況

再雇用時の選定条件を厳しくし、その運用ルールも厳密に行うように転換したB社では、定年後に再雇用される社員の割合が約100%から約85%に減少しました。その結果、総額人件費も削減され、人件費負担の軽減に成功しています。

(3) ケース3： 公的給付を利用した 小売業・社員数70名のC社の場合

[1] 当時の状況

C社は再雇用者の人件費を削減する際に、なるべく企業側の負担を減らしつつ、一方で再雇用者に大きな収入減とならないような仕組みを模索していました。そのような状況下で、高齢者雇用継続給付の制度を知り、公的給付を活用した制度へとシフトすることになりました。公的給付を活用する制度は、再雇用者一人ひとりに合わせた賃金設計を行うので、C社の考え方も合っていたのです。

[2] 適用した施策：公的給付の活用

再雇用後の賃金を大幅に削減できれば、会社側の負担は軽減するのですが、それでは再雇用者のモチベーションの低下などが懸念されます。多くの企業の賃金レベルが定年前の70%程度であることから明らかなように、心ある人に働いてもらっている以上、再雇用者の賃金レベルをそれほど下げることはできません。そこで、公的給付（高齢者雇用継続給付）を最大限に活用することができれば、再雇用者の賃金の手取り額の減少を抑えつつ、企業側の負担

を軽減することが可能になります。

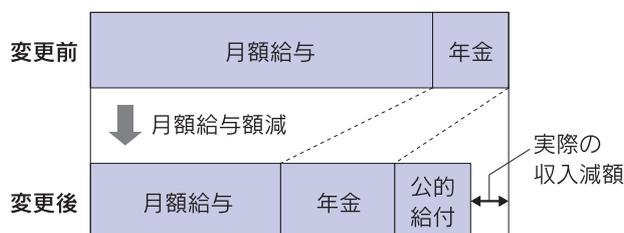
[3] 公的給付の活用方法

高齢者雇用継続給付では、再雇用後の賃金レベルがその給付額に影響するため、賃金の設定はシミュレーションの結果を検討しつつ慎重に行う必要があります。では、いくりに設定するのが良いのかと言いますと、低下率（支給対象月の賃金/60歳直前の月額賃金）が61%になる賃金の水準が一つの目安となります。というのも、現在、高齢者雇用継続給付金額は、低下率が61%の時に最大になるからです。

高齢者雇用継続給付を活用する際に、もう一つ考慮すべき事項があります。それは在職老齢年金です。現在、定年後の再雇用時の収入額に応じた額（老齢年金停止額）を控除した金額が支給されますが、老齢年金停止額は再雇用後の賃金レベルが下がれば（低下率が大きくなれば）減少し、結果として再雇用者の年金支給額は増えることになります。

高齢者雇用継続給付を受けるために賃金を下げたとしても、高齢者雇用継続給付と在職老齢年金の支給額が増えることによって、再雇用者の実質的な手取り額はそれほど変わらないケースが多いのです（図表11）。再雇用者のモチベーションダウンが懸念される場合は、このような説明を行うことをおろそかにしてはいけません。

図表11 公的給付の活用へ制度変更した場合の賃金変化の例



[4] 具体的な実務作業

さて、公的給付を活用する場合、具体的には何をすればよいのでしょうか？ まずは、再雇用者の賃金が定年前の賃金に比べて、どれくらい削減されているかを調べる必要があります。支給対象月に支払われた賃金額/賃金月額×100として計算される低下率が

75%以上である場合、高年齢者雇用継続給付金は支給されません。もし現在の賃金水準が定年前の賃金レベルの75%以上である場合、給付金の支給を受けるには賃金水準を75%よりも引き下げる必要があります。

では、賃金水準と高年齢者雇用継続給付金額、そして在職老齢年金の額がどのように変動するのかを示した次頁参考5をもとに、具体的に例をあげてみましょう。60歳定年前の給与が400,000円で、現在の月額賃金が280,000円（低下率が70%）。年間賞与額が500,000円、老齢年金を全額支給された場合の金額が月当たり150,000円のケースを考えます。この場合、現在の一月当たりの所得は、280,000（月例給与）+ 54,167（年金）= 334,167円となります（次頁参考5のA）。ここで、高年齢者雇用継続給付金を活用し、賃金レベルを定年前の61%に下げたとします。月額賃金は、244,000円。月額賃金は36,000円下がりますが、高年齢者雇用継続給付金が36,600円分加算され、さらに、月額給与減に伴う在職老齢年金停止額の引き下げにより年金支給額が74,167円に増加します。高年齢者雇用継続給付金と在職老齢年金を併給する場合は、そのことによる調整が入るため年金額から14,400円が減額され、年金の最終的な支給額は59,767円になります。この場合の一月当たりの所得は、244,000円（月例給与）+ 36,600円（給付金）+ 59,767円（年金）= 340,367円となります（次頁参考5のB）。月例給与は36,000円下がりと、会社側の負担が減っていますが、再雇用者の収入は6,200円プラス（340,367 - 334,167）になっています。

このように公的給付を活用する場合、特に、高年齢者雇用継続給付金を新たに活用する場合は、企業側にも再雇用者側にも金銭的なメリットは大きいものといえます。

[5] 施策導入後の状況

公的給付を活用したC社は、継続雇用に係る人件費を月当たり約15%抑制することができました。その一方、月額給与の減少分を公的給付の支給額が補填するために、社員の月当たりの収入は、実質月当たり

1,000円程度の減額で済んでいます。しかし、このような制度変更を可能とした背景には、C社の社員数が少ないことがあげられます。というのも、公的給付を活用した再雇用時の賃金設計では、社員一人ひとりに最適な賃金を計算するため、労力がかかってしまうからです。

(4) ケース4：

再雇用にかかる経費そのものを抑えたい 百貨店・社員数1,000名のD社の場合

[1] 当時の状況

社員数1,000名以上のD社では、再雇用制度を導入していましたが、団塊の世代に属する社員が多く在籍し、その一斉退職後の再雇用に係る人件費総額が経営上の重要課題となっていました。そこで、再雇用に係る人件費総額を抑える施策として、再雇用者1人あたりの人件費をさらに引き下げるという施策を実施することになりました。

[2] 適用した施策：賃金抑制

繰り返しになりますが、再雇用者の賃金水準は、定年前の約70%程度に抑えている企業が最も多いようです。しかし、この70%という数値については、再雇用後の月給が最低賃金法に抵触しないレベルである限り、企業ごとに自由に数値を設定することが可能です。D社でも再雇用者の賃金水準は、定年前の約70%程度としていましたが、昨今の不況にともなう経営難から、それを大幅に上回るレベル（約50%）にまで減らすことにしました。

[3] 賃金抑制の方法

では、再雇用時の賃金レベルを大幅に減らす方法には、どのような方法があるのでしょうか？ 大きく分けると、再雇用者の賃金を月当たり〇万円一律に減らす方法と、再雇用者の賃金を全員同じ割合で減額する方法があります。前者は、再雇用者全員に一定額を支給する一律固定給型と同義であり、後者は定年前の賃金から一定の割合を減じた一定率減額給型と同義です。

参考5

60歳定年時の給与:	400,000
現在の年間賞与:	500,000
老齢年金受給月額:	150,000

	再雇用後の 月例給与	標準報酬 月額	総報酬月額 相当額	在職老齢 年金額	給付金との併給 による調整額	実際の在職老 齢年金支給額	月例給与 + 十年金	再雇用後給与 の低下率(%)	公的給付 金額	総支給額
	350,000	360,000	401,667	14,167		14,167	364,167	87.5		364,167
	345,000	340,000	381,667	24,167		24,167	369,167	86.3		369,167
	340,000	340,000	381,667	24,167		24,167	364,167	85.0		364,167
	335,000	340,000	381,667	24,167		24,167	359,167	83.8		359,167
	330,000	340,000	381,667	24,167		24,167	354,167	82.5		354,167
	325,000	320,000	361,667	34,167		34,167	359,167	81.3		359,167
	320,000	320,000	361,667	34,167		34,167	354,167	80.0		354,167
	315,000	320,000	361,667	34,167		34,167	349,167	78.8		349,167
	310,000	320,000	361,667	34,167		34,167	344,167	77.5		344,167
	305,000	300,000	341,667	44,167		44,167	349,167	76.3		349,167
	300,000	300,000	341,667	44,167		44,167	344,167	75.0		344,167
	295,000	300,000	341,667	44,167		44,167	339,167	73.8	3,268	342,435
	290,000	300,000	341,667	44,167		44,167	334,167	72.5	6,536	340,702
	285,000	280,000	321,667	54,167	5,236	48,931	333,931	71.3	9,804	343,734
A	280,000	280,000	321,667	54,167	5,236	48,931	328,931	70.0	13,071	342,002
	275,000	280,000	321,667	54,167	5,236	48,931	323,931	68.8	16,339	340,270
	270,000	280,000	321,667	54,167	5,236	48,931	318,931	67.5	19,607	338,538
	265,000	260,000	301,667	64,167	10,452	53,715	318,715	66.3	22,875	341,590
	260,000	260,000	301,667	64,167	10,452	53,715	313,715	65.0	26,143	339,858
	255,000	260,000	301,667	64,167	10,452	53,715	308,715	63.8	29,411	338,125
	250,000	260,000	301,667	64,167	10,452	53,715	303,715	62.5	32,679	336,393
	245,000	240,000	281,667	74,167	14,400	59,767	304,767	61.3	35,946	340,713
B	244,000	240,000	281,667	74,167	14,400	59,767	303,767	61.0	36,600	340,367
	243,000	240,000	281,667	74,167	14,400	59,767	302,767	60.8	36,450	339,217
	242,000	240,000	281,667	74,167	14,400	59,767	301,767	60.5	36,300	338,067
	241,000	240,000	281,667	74,167	14,400	59,767	300,767	60.3	36,150	336,917
	240,000	240,000	281,667	74,167	14,400	59,767	299,767	60.0	36,000	335,767
	235,000	240,000	281,667	74,167	14,400	59,767	294,767	58.8	35,250	330,017
	230,000	240,000	281,667	74,167	14,400	59,767	289,767	57.5	34,500	324,267
	225,000	220,000	261,667	84,167	13,200	70,967	295,967	56.3	33,750	329,717
	220,000	220,000	261,667	84,167	13,200	70,967	290,967	55.0	33,000	323,967
	215,000	220,000	261,667	84,167	13,200	70,967	285,967	53.8	32,250	318,217
	210,000	220,000	261,667	84,167	13,200	70,967	280,967	52.5	31,500	312,467
	205,000	200,000	241,667	94,167	12,000	82,167	287,167	51.3	30,750	317,917
	200,000	200,000	241,667	94,167	12,000	82,167	282,167	50.0	30,000	312,167

[4] 具体的な実務作業

さて、一律固定給や一定率減額給にはそれぞれ、メリット・デメリットがあります。どちらを適用するかは、企業の実情に応じて検討する必要があります。

多くの再雇用者を抱えるD社は、管理が容易になるというメリットを重視して一律固定給型へ制度転換を果たしましたが、会社への貢献度や実績を反映し再雇用社員のモチベーション維持を図るために、現実的には図表12のように定年時の等級ごとに賃金を固定するという方法を導入しています。ただし、この等級ごとに固定給を支払う場合は、定年前の人事制度が整備されていて、等級ごとの職務要件が明確であり、等級制度が厳密に運用されている必要があります。

一方の一定率減額給型への転換を図る場合にまず検討すべきことは、もとなる給与をどのように設定するかという点です。例えば、定年時の70%とした場合、①基本給の70%、②基本給+役職手当の70%、③基本給+役職手当+資格手当+住宅手当の70%、④残業手当や休日出勤手当も含めた実質賃金の70%のように、様々なパターンが考えられます。納得性の

得られるパターンはどれなのか、念入りにシミュレーションを行う必要があります。

例えば、月収に占める役職手当や資格手当の割合が高い企業では、それら手当も再雇用時の賃金の算定基礎に含めたほうが良いと思われます。というのも、それら手当を算定基礎から除いてしまうと、再雇用時の賃金が大幅に減ってしまうからです。このように再雇用時の賃金を決める際には、実際に金額を算出した上で、再雇用者の能力やモチベーション喚起の観点も考慮して、納得性の得られるパターンを検討するとよいでしょう。

ところで、一定率減額給型は、定年前の貢献や実績を反映しやすいというメリットがありますが、定年前の人事評価の結果を再雇用後の賃金に反映させるという方法を取ることで、定年前の貢献や実績をさらに徹底して賃金に反映させることができます(図表13)。

今回は社員数1,000人を越える大企業の例でしたが、中小企業の場合は、会社と従業員が家族のような親しいつきあいが続いている場合もあります。そのような場合には、あえて曖昧な部分を残しておくことが有効

図表12 定年時の等級と再雇用時の賃金の関係

定年時の等級	再雇用時の賃金	備考
7等級	230,000	部長職を3年以上務めた場合は、プラス20,000円
6等級	220,000	課長職以上を4年以上務めた場合は、プラス10,000円
5等級	210,000	課長職を5年以上務めた場合は、プラス5,000円
4等級	200,000	
3等級	190,000	
2等級	180,000	
1等級	170,000	

図表13 人事評価と再雇用時の賃金水準

評価ランク	直近3カ年の平均点(点)	再雇用時の賃金水準	備考
S	91~100	60歳定年時の85%	
A	81~90	60歳定年時の80%	
B	71~80	60歳定年時の75%	
C	61~70	60歳定年時の70%	
D	51~60	60歳定年時の65%	
E	41~50		再雇用選定基準を満たさないで、再雇用しない
F	31~40		再雇用選定基準を満たさないで、再雇用しない

となることもあります。「再雇用時の賃金＝（基本給＋役職手当）×70％＋社長裁量分」のように、社長裁量で増減できる余地を残しておくことも場合によっては必要でしょう。

なお、このケースの場合、大幅な賃金減を行うことで再雇用者のモチベーション低下が懸念されますが、実際には在職老齢年金の支給停止額が減ることで年金支給額が増加するので、手取り額はそれほど下がらない可能性があります。社員説明の際などに、実質的な収入はあまり減らない可能性があることに留意すると良いでしょう。

【5】 施策導入後の状況

定年前の賃金水準の70％程度を再雇用時の賃金に設定していたD社ですが、一律固定給型へ転換したところ、結果として、再雇用時の賃金レベルは定年前と比べて50％以上減少することになりました。再雇用者一人当たりの人件費削減に成功しただけでなく、再雇用後の賃金レベルがあまりに低いため、再雇用を希望する者の割合も減るという2次効果もあり、結果として再雇用に係る総額人件費を大幅に減らすことが可能となりました。

(5) ケース5：

雇用形態を変えることで成功した サービス業・社員数200名のE社の場合

【1】 当時の状況

E社では再雇用制度を導入し、定年後の再雇用者を契約社員として雇用していました。しかし、再雇用者にかかる人件費負担を軽減させるために、より柔軟な勤務体系を模索した結果、再雇用者は契約社員の身分をパートタイマー・アルバイトに変更し、同時に時給制を導入するパターンへと転換を図ることにしました。

【2】 適用した施策：労働時間の短縮

E社では再雇用者の労働時間をフルタイムから短縮することで、支払う賃金の総額を減額させるという方法を取りました。労働時間を短縮する方法は、再雇用

者が自由に勤務日や勤務時間を決めることができるため、再雇用者のワーク・ライフ・バランスを重視できるというメリットがあります。

実際に労働時間の短縮する際には、再雇用時の身分と労働時間の削減対象との関係から6つのパターンに分けられます（次頁図表14）。総額人件費の削減インパクトは、パートタイマー・アルバイトの身分で、1日当たりの労働時間と1週間当たりの労働日数の両方を削減するパターンが最も大きくなります。一方で、契約社員の身分のままですと、1日当たりの労働時間や1週間当たりの労働日数のどちらかを削減しても、得られる効果は小さいものになります。E社では再雇用者自身がどちらを選択するかを決めることができるような制度を導入しましたが、どのような制度を導入するかは企業の実情により判断するほうが良いでしょう。具体的にどれくらいの額が削減できるかについては、次頁にあります参考6を参照下さい。

なお、高齢者雇用継続給付の受給を前提としている場合、週20時間の労働時間を確保しないと雇用保険の被保険者資格が得られない点に留意が必要です。

【3】 具体的な時給の決定方法

さて、雇用形態を契約社員からパートタイマー・アルバイトへ変更する際に検討すべき事項として重要なことは、時給をいくらに設定するかということです。業務レベルに応じた時給を設定することが必要ですが、その際に職種や職務レベル、役職の違いによって金額に差をつけることで、明確な基準に沿った時給の枠組みを作ることが可能になります（次頁図表15）。

E社では「時給＝職種給＋職務給＋役割給＋評価給」という時給決定の枠組みを作っていますが、この枠組みでは勤続年数も年齢も関係なく、①どのような仕事か、②どれくらい難しい仕事か、③役割を担っているか、④評価はどれくらいか という明確な要素で時給が決めます。時給に根拠があるので分かりやすく、職務内容や役割が変わった時に時給が下がったとしても高齢者の納得が得られやすいというメリットがあります。

図表14 雇用形態・削減対象と人件費削減インパクトの関係

削減対象	雇用形態	
	契約社員	パート・アルバイト
1日当たりの労働時間	小	中
1週間当たりの勤務日数	小	中
両方	中	大

参考6

	制度転換前	制度転換後	
		Aパターン (1日当たりの労働時間の短縮)	Bパターン (1週間当たりの労働日数の短縮)
1日当たりの労働時間	8時間	6時間	8時間
1週間当たりの勤務日数	5日	5日	4日
1週間当たりの総労働時間	40時間	30時間	32時間
給与算出	固定月給 例：25万円	時給×労働時間 例：1,000円×30×4=120,000円	月給÷所定労働日数×出社日数 例：250,000÷20×16=200,000円

【Aパターン】身分がパート・アルバイトで、時給制の場合

一日当たりの労働時間が6時間で、1週間当たりの勤務日数が5日のとき、1週間当たりの総労働時間が30時間になる。時給が1,000円であれば、1,000円×30時間×4週で月額給与は120,000円となる。削減額はマイナス130,000円。

【Bパターン】身分が契約社員の場合

一日当たりの労働時間は8時間だが、1週間当たりの勤務日数を4日としたとき、1週間当たりの総労働時間は32時間となる。契約社員の身分なので、250,000円÷20日（所定労働日数）×16日（出社日数）で月額給与は200,000円となる。削減額はマイナス50,000円。

図表15 職種給・職務給・評価給・役職給一覧

(円)

職種	職務レベル			評価ランク	金額(円)	役職	金額(円)
	レベルⅠ	レベルⅡ	レベルⅢ				
現場作業	900	1000	1100	A	+30	一般	0
販売	800	850	900	B	+20	主任	+100
事務	850	900	950	C	+10	マネージャー	+200
				D	+5		
				E	0		

【4】施策導入後の状況

E社では、再雇用者は原則としてパートタイマー・アルバイトとして再雇用する制度へと転換を図りました。1日当たりの労働時間を短縮し、時給制を適用するという施策の人件費への削減インパクトは非常に大きく、施策の導入前に比べて50%以上の経費削減に

つながる成果を生み出すことに成功しています。E社はもともとパートタイマー・アルバイトを多く抱える企業で、パートタイマー・アルバイトを戦力化するノウハウを持っていたこともスムーズな制度の移行とその成功につながったと思われます。

4. 高齢者雇用制度を見直す際のポイント

最後の章では、高齢者雇用制度を見直す際に重要と思われるポイントについて説明します。

[1] 就業規則・規定の変更に関するルール

既に存在する高齢者雇用制度を変更する場合は、何らかの形で就業規則や規定の変更を行わざるを得ないケースがあると思います。その際には、次の2つのルールに則って変更を行う必要があります。

- ①労働者の過半数で組織される労働組合（当該組合がない場合は、労働者の過半数代表者）からの意見聴取
- ②組合または過半数代表者からの意見書を就業規則に添付し、労働基準監督署長への届出

[2] 再雇用者の選定基準

再雇用対象者の選定基準については、定年退職者の意欲や能力を具体的な基準で測定できる必要があります。例えば“会社が必要とする者”といった基準は認められません。公的な資格の取得や検定試験の合格など、客観的に本人の能力が分かる基準を設ける必要があります。また、人事評価の基準について直近3カ年の平均がB以上の者という基準については、Bに満たない者（C以下の者）がB評価を得ることができるような支援を行っていることが前提となります。

[3] 就業規則への基準の記載

先に具体例として挙げた5つのケースのいずれの場合でも、就業規則や各種規程類を変更する必要があります。労使間の協議で再雇用対象者選定のための基準が合意されなかった場合、大企業では3年間、中小企業では5年間は就業規則に選定基準を記載することで代用できるという猶予期間が設けられています。しかし、この猶予期間は、前述の通り大企業では平成21年の3月までで既に期限が切れており、中小企業でも

平成23年の3月で期限を迎えてしまいます。したがって、中小企業で現在、就業規則に選定基準を設定している場合は、平成23年4月以降は労使間での協議後、規定の作成を行う必要があります。

[4] 賃金の途中減額

再雇用後の賃金を減額する場合において、年度や月の途中で減額等の通告を行う場合は、労働組合や従業員過半数代表者との書面による協定が必要となりますので、注意が必要です。それを怠ると、労働基準法第24条に抵触する可能性があります。やむを得ない場合を除いて、賃金の減額については契約更新時に通告するほうが良いでしょう。

昨今の深刻な経済不況の中、企業における高齢者雇用制度のあり方が見直されています。不況対応型へとシフトする方法として、制度そのものの転換や、現行制度の修正等、企業が取りうる様々な施策を紹介してきました。これらの施策を展開する際には、どうしても人件費総額の圧縮という点に焦点が当てられがちです。しかし、本当に重要なことは、真に必要な再雇用者を自社の戦力としていかに活用するかという、高齢者雇用制度の本来の趣旨を忘れずに制度を改善することでしょう。

執筆者プロフィール

土田 浩平

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

現在、株式会社新経営サービスにて、民間企業から学校法人まで多様な業態に対して人事制度構築支援を行う。特に、ワークライフバランスを意識した人事制度の構築に尽力する。また、民間企業に対するコンサルティングにおいては、自身の大学院における研究経験を理系出身の強みとして活かし、研究者・技術者の労働事情・処遇の実情に沿った人事制度の構築を行っている。