

定年再雇用者の適切な賃金設定

東大阪商工会議所

令和6年度 働き方改革推進助成金事業
(大阪労働局)

CONTENTS

- 1 企業における高齢化の現状……………P3
 - 日本の現状
 - 法改正への対応
 - 同一労働同一賃金の問題
- 2 現状分析……………P6
 - 自社の現状分析
 - 人員分析①
 - 人員分析②
 - 賃金・人件費分析
 - 環境分析
- 3 賃金設計……………P11
 - 賃金設計のフロー
 - 3つの活用モデル
 - 限定活用モデルにおける設計
 - 柔軟活用モデルにおける設計
 - 生涯現役モデルにおける設計①
 - 生涯現役モデルにおける設計②
- 4 その他の制度……………P17
 - 賞与制度
 - 第二退職金制度
- 5 最後に……………P18

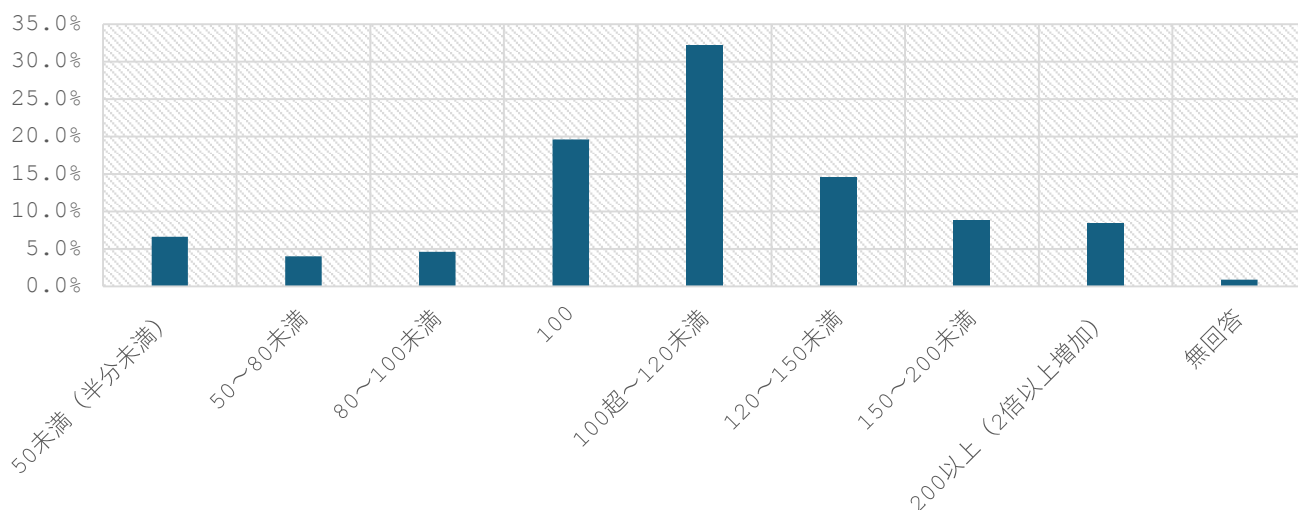
企業における 高齢化の現状

日本の現状

厚生労働省「令和6年版高年齢社会白書」によれば、高齢化は今後も進行し、高齢化率（人口に占める65歳以上の割合）は、2030年に30.8%、2040年に34.8%、2060年には37.9%に達する見込みです。これは、国民の約2.6人に1人が65歳以上となる見込みです。

公的機関である高齢・障害・休職者雇用支援機構が企業に対して行った調査においても、企業における60歳以降の人数は今後5年で大きく増加することが見込まれています。

現在を100としたときの5年後の60歳以降社員の人数見通し



資料：独立行政法人高齢・障害・休職者雇用支援機構「継続雇用制度の現状と制度進化」（2018年）

企業はこの現状に対応し、必然的に65歳以上（シニア層）の活躍に目を向けていかなくてはなりません。シニア層の活躍が今後の企業成長に大きな影響を及ぼすことになるといっても過言ではないからです。

シニア層に対応した給与制度設計は、待ったなしの状況となっています。

企業における 高齢化の現状

法改正への対応

高齢化の現状を受け、政府は高年齢者雇用政策を推進しており、2021年4月からは、65歳から70歳までの高年齢者就業確保措置として、企業に対し、以下のいずれかの措置を講ずることを努力義務としました。

- 定年の引き上げ
- 継続雇用制度の導入
- 定年廃止
- 労使で同意したうえでの、雇用以外の措置
(継続的業務委託契約を締結する制度、社会貢献活動に継続的に従事できる制度)

このような法改正も踏まえて、シニア層の活用を積極的に行うことを目的に人事制度の見直しを行う企業も増えてきています。シニア層を対象にした人事制度のポイントは以下の4項目になります。

①同一労働同一賃金への対応

正社員と非正規雇用労働者との不合理な待遇差は認められていません。

②職務・役割主義型の賃金制度への転換

必要に応じて、ジョブ型雇用等、シニア層の希望する働き方に対応できる制度にすることを検討しましょう。

③社外への流動化促進

シニア層を戦力として活用するにあたり、直接雇用だけでなく、他社出向やフリーランス契約等を選択肢とする場合は、制度整備が必要です。

④“超高齢化社会”への対応

2025年には5人に1人が後期高齢者(75歳以上)となり、今後ますます、雇用・医療・福祉の供給不足や費用増大が懸念されています。いずれやってくる「超高齢化社会」を見据えた制度設計を考えましょう。

企業における 高齢化の現状

同一労働同一賃金

再雇用されたシニア層は、有期契約社員として「非正規社員」と同じ地位になり、賃金水準も低下することが多いですが、その実態は定年前と同じ職務と責任を負ってしまっていることがあります。この状態は「**同一労働同一賃金**」に抵触する可能性がある状態であり、社内制度の見直しが必要となります。特に賃金については「**不合理な待遇差**」が生じないように留意しなければなりません。

不合理な待遇差について、参考になる裁判例をひとつ紹介します。

長澤運輸事件最高裁判決

定年後再雇用したドライバーの賃金を2割引き下げたことを不合理であるとして、労働者が会社を提訴した。

争点	「正社員」と「定年後再雇用された嘱託社員(有期雇用)」の待遇の格差が不合理であるかどうか
格差が「不合理ではない」とされたもの	<ul style="list-style-type: none"> ● 能率給及び職務給 <ul style="list-style-type: none"> ・歩合給の係数を、正社員よりも高くしており、成果に応じた上積みも期待できた ・老齢年金の支給が開始するまでの間、2万円の調整給を支給している ● 役付手当 <ul style="list-style-type: none"> ・正社員の中から指定の役職に就く者に対して支給することが規程から明白であった ● 住宅手当、家族手当 <ul style="list-style-type: none"> ・生活保障の意味合いが強く、正社員には幅広い世代がいることを理由に正社員にだけ支給することも認められる ・嘱託社員は老齢年金を受けられるため、生活保障的役割は年金でカバーされている ● 賞与 <ul style="list-style-type: none"> ・長く勤めてもらうために政策的に支給する意味合いもあり、長期勤続を予定していない嘱託乗務員には支給しないという選択肢もあり得る ・すでに退職金の支給を受けており、老齢厚生年金も受けられる ・月次給与だけで年収は定年退職前の79%ほどになり、収入の安定にも気を配った給与体系になっている
格差が「不合理」とされたもの	<ul style="list-style-type: none"> ● 精勤手当 <ul style="list-style-type: none"> ・精勤手当は、1日も休まずに出勤することを奨励する手当であるため、嘱託社員であってもその必要性は変わらないはず

最高裁判所は、「会社が、定年後の再雇用において賃金を減額することは、広く社会的に認められていることだ」という理屈は採用していません。基本給、諸手当、賞与など、賃金についてパートや嘱託社員にきちんと説明ができる制度を構築していく必要があるといえます。

現状分析

自社の現状分析

シニア層の活用が進展している企業とそうでない企業の違いはどこにあるでしょうか？それは、シニア層の活躍のために、自社の現状分析が行えているかどうかであり、以下の3パターンに分けられます。

- 先進的企業型
自社の実態把握を詳細に行い、計画的にシニア活用を行っている企業
- 様子見企業型
自社の実態はある程度把握しているが、色々な制約から現時点で取り組めていない企業
- 放置企業型
自社実態を全く把握していないため、手つかずである企業

もし貴社が様子見企業型や放置企業型に該当するようであれば、シニアを活用した意欲的な経営戦略をとらなければ、人手不足や今後の法改正等の問題によって重大な局面にぶつかることになるかもしれません。

先進的企業型に該当する企業は、そのような問題を回避するため、以下のような視点に立って経営戦略を作成しています。

- ・5~10年後を見据えた必要な組織体制は？
- ・5~10年後の年齢構成・シニア層占有率は？
- ・シニア層の配置と役割は？その生産性向上に必要な環境整備は？

これらを踏まえて経営戦略を作成し、取り組む企業こそが今後の生存競争に勝ち残っていく可能性があるといえるのではないのでしょうか。

現状分析には、「人員分析」「賃金・人件費分析」「環境分析」の3つが挙げられます。

現状分析

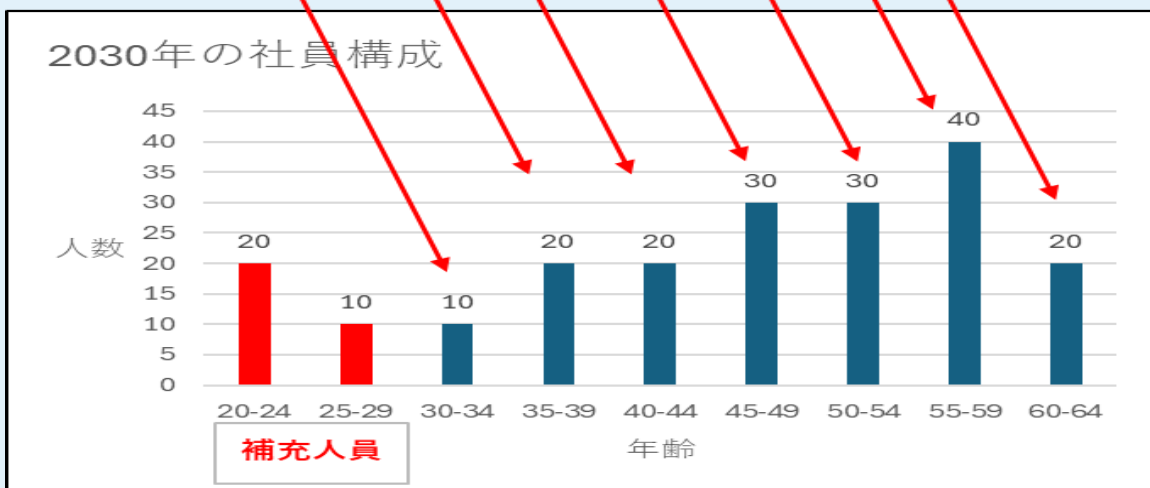
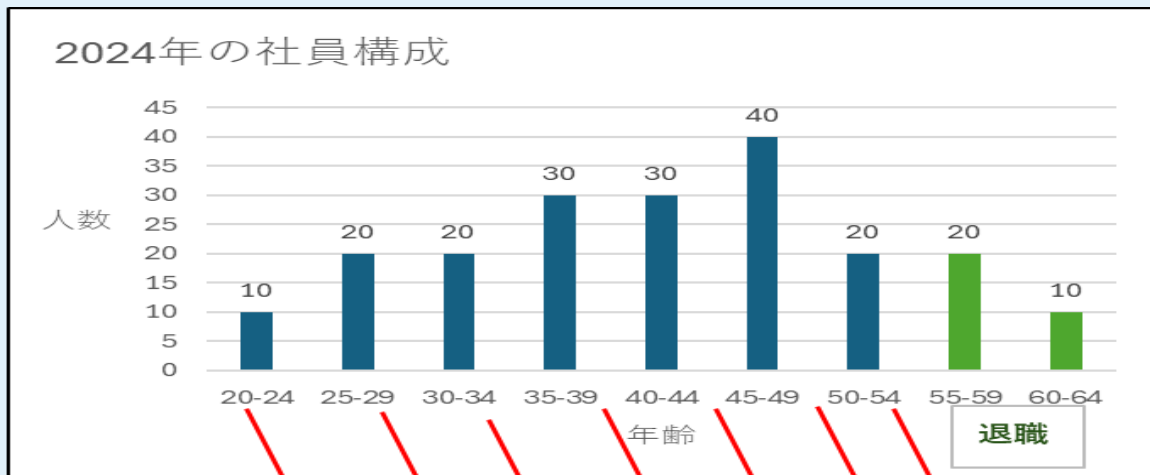
人員分析①

「人員分析」の最も簡易な手法としては、社員年齢構成の変化について、成り行き試算をしてみることです。

(例) 現在の社員数が200名の場合

一旦、200人を維持する前提で、5年後、10年後、15年後の年齢構成を試算します。

定年退職を65歳とするも、退職者が出るたびに同数の社員を補充する等の簡単な条件設定を考えてみます。



現状分析

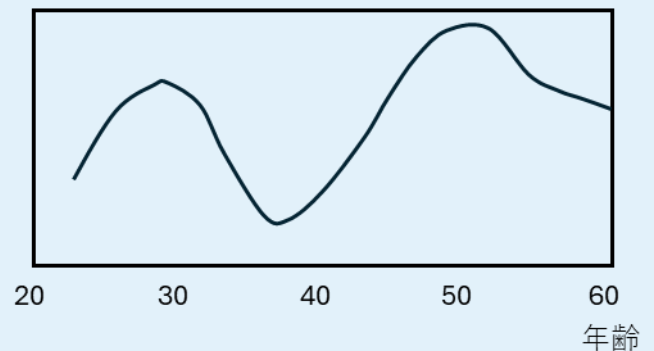
人員分析ー②

人員分析①で年齢構成について将来予測ができたところで、現状の自社を評価していきます。自社の年齢構成をグラフにしてみると、以下の3つの型に分類できます。この分析では、このそれぞれの型によるシニア層の活用について検討していきます。

① 中間層が少ない型

40～50代のベテラン層が厚く、5～10年後にポストシニア層とシニア層が増加するため、中間層の補充が課題になります。中間層が少ないことを踏まえると、シニア層には雇用継続により引き続き定年前と同様の勤務状況を維持してもらう必要がありそうです。

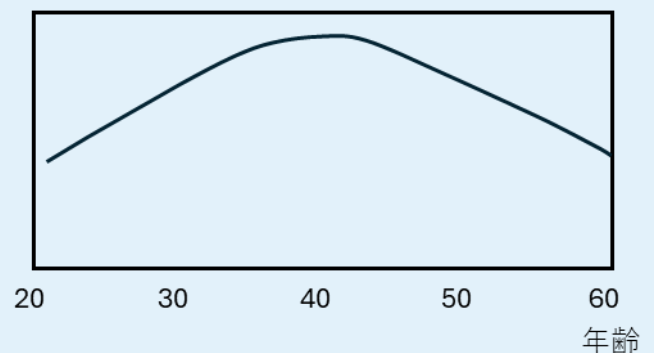
人数



② 中間層が多い型

30～50代の層が厚いのが特徴的です。シニア層の絶対数が少ないため、現状は問題はありませんが、将来的には現中間層にかかる人件費負担が課題といえます。

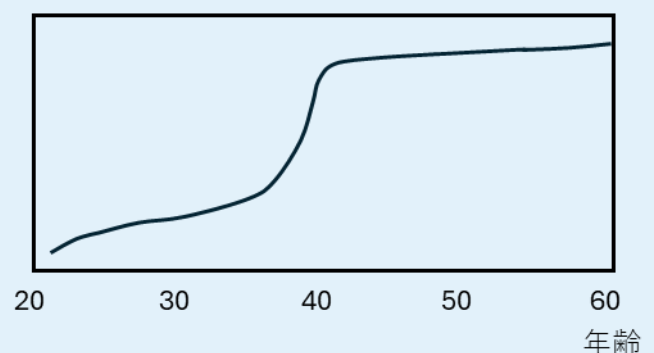
人数



③ 高齢化型

早急に現状解決をしないといけないのがこの型です。シニア層の人事制度や定年制度、雇用継続に関する改革が必要です。

人数



現状分析

賃金・人件費分析

人員分析によりどのようにシニア層を活用していくかが決まったら、賃金制度の設計に向けた分析を行います。人員構成が変化の中で、最適なシニア層の活用による賃金・人件費の合理化を実現するには、以下のような観点が必要です。

《観点》

- ✓ 人員構成の変化による総人件費の推移を予測する
- ✓ シニア層の意識を踏まえた納得感のある賃金制度を目指す
- ✓ 競合企業等、相場へ対抗できる賃金水準

賃金相場については、政府の統計も活用できます。例えば下の統計では、産業別、年齢別の賃金がどの程度かを見て取れます。例えば、令和5年の製造業では、65歳以上の賃金は平均221,400円です。

産業、年齢階級別賃金及び対前年増減率

年齢階級		鉱業、採石業、砂利採取業		建設業		製造業		電気・ガス・熱供給・水道業		情報通信業		運輸業、郵便業		卸売業、小売業		金融業、保険業		
		賃金(千円)	対前年増減率(%)	賃金(千円)	対前年増減率(%)	賃金(千円)	対前年増減率(%)	賃金(千円)	対前年増減率(%)	賃金(千円)	対前年増減率(%)	賃金(千円)	対前年増減率(%)	賃金(千円)	対前年増減率(%)	賃金(千円)	対前年増減率(%)	
男女計	年齢計	366.7	5.6	349.4	4.2	306.0	1.5	410.2	2.0	381.2	0.6	294.3	3.1	319.6	1.6	393.4	5.2	
	～	203.6	9.8	199.0	2.7	185.1	0.5	189.6	2.3	191.4	5.9	198.5	7.5	202.5	10.7	169.7	-0.7	
	20～	243.9	10.0	233.5	1.2	207.8	2.2	225.3	3.0	243.1	5.0	225.0	2.7	232.8	7.8	229.7	2.6	
	25～	286.5	2.9	269.5	2.1	239.4	2.4	279.3	-0.2	283.5	1.6	248.5	0.0	261.4	6.0	281.5	5.8	
	30～	333.2	3.8	306.4	4.4	269.4	3.2	355.0	3.5	329.4	-1.3	275.7	2.3	284.7	2.1	344.9	6.0	
	35～	373.7	-4.7	333.9	-1.3	305.3	3.4	416.5	2.1	387.1	1.3	295.3	2.3	308.9	-0.2	401.1	4.1	
	40～	413.1	11.9	356.7	2.4	325.5	0.8	447.8	1.6	424.6	-0.4	314.9	5.3	339.9	1.1	450.7	7.3	
	45～	386.8	6.3	387.2	3.9	345.4	1.3	475.9	2.1	459.2	2.0	320.2	2.9	363.6	2.0	469.9	5.4	
	50～	420.9	3.5	422.1	2.6	366.2	1.6	521.6	0.6	467.5	1.1	320.0	1.8	377.4	0.6	466.5	-3.1	
	55～	425.8	4.4	432.5	5.5	377.5	2.1	520.3	3.1	495.2	0.8	319.8	4.4	377.5	-0.4	460.5	8.4	
	60～	353.9	17.9	360.0	1.5	278.4	1.1	274.4	-5.4	373.9	6.3	274.6	7.5	289.6	-0.7	331.4	6.6	
	65～	274.2	9.1	315.2	7.2	221.4	-3.7	283.1	9.0	276.9	-26.0	238.5	2.8	* 282.4	17.8	324.1	-3.8	
	年齢(歳)	47.9		45.2		43.7		43.6		40.6		48.0		42.7		43.7		
	勤続年数(年)	14.5		13.5		14.8		19.0		12.2		13.1		13.0		14.3		
	男女計	年齢計	340.8	0.4	396.6	2.9	259.5	0.8	278.7	2.6	377.2	-0.1	298.0	0.4	302.0	1.1	285.7	6.4
		～	182.1	-1.0	190.9	1.7	181.4	4.4	188.7	4.3	178.7	2.8	190.4	4.8	177.5	2.1	198.1	6.5
		20～	232.5	-0.5	233.6	0.2	206.5	2.9	215.7	3.3	224.0	-0.2	232.5	0.7	202.6	2.5	221.3	2.3
25～		272.5	3.1	291.1	4.0	230.0	2.2	244.1	4.2	259.1	-0.6	261.4	1.0	232.5	3.7	243.8	3.1	
30～		301.5	-1.0	331.0	-1.7	247.2	0.1	266.0	0.9	311.8	0.9	275.4	-1.1	255.1	1.2	267.3	5.1	
35～		347.4	-0.7	387.1	2.2	272.0	1.6	288.4	2.9	344.8	-0.7	293.6	-2.4	288.0	2.9	280.7	3.2	
40～		371.9	-1.1	410.8	-2.5	283.7	-3.1	313.3	0.7	383.1	-2.1	311.3	1.3	311.0	0.1	303.1	5.9	
45～		401.0	1.5	455.1	3.2	288.4	-0.2	315.3	0.2	410.2	-1.6	314.3	-0.9	348.1	1.4	311.1	4.6	
50～		419.3	3.9	480.0	4.3	293.2	0.0	320.2	2.2	446.1	-0.6	322.3	-0.4	362.3	-0.4	327.0	10.3	
55～		422.8	2.0	496.4	3.2	289.1	-0.1	316.4	6.6	477.8	-2.1	329.5	-2.8	356.6	-4.5	328.5	7.0	
60～		316.0	0.1*	465.0	16.5	251.4	8.7	254.6	2.8	464.7	0.4	316.9	5.8	249.2	6.1	266.5	4.5	
65～		237.0	-2.1	374.9	-3.1	223.3	10.8	211.3	4.5	424.2	4.6	314.3	4.7	202.0	-1.6	234.0	7.2	
年齢(歳)		43.1		43.0		43.0		42.7		44.4		43.5		44.6		45.5		
勤続年数(年)		10.5		12.0		9.9		11.0		11.9		9.5		16.3		9.5		

注： 1) 年齢計には70歳以上の労働者を含む。

資料：厚生労働省 「令和5年賃金構造基本統計調査の概況」

現状分析

環境分析

人事制度を整えていくにあたり、従業員の意識や職場風土を調査することが有効です。分析は、対象者従業員と対象外従業員に分けて行います。

- シニア層自身の仕事への意欲に関する調査
- 社内での仕組みに対する調査

内容は、以下の資料のようなものが考えられます。調査の結果により、再度シニア層の人事制度を見直していくことになります。

大項目	小項目	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない	一般的な企業の平均値
活用風土	会社にとって高齢社員は戦力であるという方針を持っている	4	3	2	1	3.4
	経営者や管理者は社員に 60 歳以降の社員の戦力化の大切さを働きかけている	4	3	2	1	3.1
	各職場の社員は、60 歳以降の社員が会社にとって戦力であることを理解している	4	3	2	1	3.1
働きやすい職場づくり	仕事内容を決めるときは、60 歳以降の社員の希望を考慮している	4	3	2	1	3.2
	仕事内容を決めるときは、60 歳以降の社員の強み、弱みを考慮している	4	3	2	1	3.3
	60 歳以降の社員が働きやすいよう、体制や配置などを工夫している	4	3	2	1	2.7
成長機会の提供	60 歳以降の社員が力を発揮しやすい職場となるよう工夫している	4	3	2	1	2.5
	50 歳以降の者に対しても教育訓練、自己啓発支援を行っている	4	3	2	1	2.2
	長く戦力として働けるよう、若いときから専門能力・技能を身につけさせている	4	3	2	1	2.9
戦力化	60 歳以降の社員には、原則としてそれまでと同水準の仕事させている	4	3	2	1	3.6
	60 歳以降の社員に対しても、評価を行っている	4	3	2	1	3.1
	60 歳以降の社員にも、賞与を支給している	4	3	2	1	3
働きかけ	60 歳以降の社員と上司との面談機会を設けている	4	3	2	1	3.1
	60 歳以降の社員に、勤労意欲や能力の維持・向上に努めるよう、働きかけを行っている	4	3	2	1	3
	会社の期待や果たすべき役割を 60 歳以降の社員に明確に伝えている	4	3	2	1	3.2

資料：独立行政法人高齢・障害・求職者支援機構「65歳超雇用推進マニュアル～高齢者の戦力化のすすめ～」雇用能力チェックリスト

賃金設計

賃金設計フロー

賃金設計は運用後の定期的な見直しと修正により、より定着します。



賃金設計

3つの活用モデル

前章で取り組んだ現状分析が終了したら、いよいよ賃金設計を行っていきます。賃金設計には大きく分けて3つのモデルがあるため、自社に近いモデルを選択して取り組んでいきましょう。

① 限定活用モデル

シニア層が増加する見込みが少ない場合は、シニア層を限定的に活用するレベル感で差し支えありません。職務や責任の範囲を限定的に設定することで同一労働同一賃金をクリアすることを目指します。

活用できる企業	シニア層が非常に少ない企業
---------	---------------

代表的な業種	サービス業、販売・接客業
--------	--------------

② 柔軟活用モデル

現状のシニア層活用に問題点があり、今後の見通しではさらに問題が浮き彫りになってくる予測がある場合は、シニア層を柔軟に活用する必要があります。シニア層の「働き方の多様性と処遇」を検討し、意欲のある者には正社員と同様の高い企業貢献を求め、そうではない者にはそれに応じた限定的な活躍を求めることとなります。

活用できる企業	シニア層が各人の意向により働き方や職務を選択できる企業
---------	-----------------------------

代表的な業種	卸売業、介護業
--------	---------

③ 生涯現役モデル

シニア層に対して正社員と同様の貢献を求める場合は、人事制度や組織環境を改善して、「シニア層が働きやすい職場」を整備することが必要となります。正社員と同等の働き方をする以上、必然的に賃金水準も同等に設定することとなりますので、如何にモチベーションを維持しシニア層から高いパフォーマンスを引き出すかを考えましょう。

活用できる企業	シニア層が現役世代と同様の働き方をする企業
---------	-----------------------

代表的な業種	卸売業、介護業
--------	---------

賃金設計

限定活用モデルにおける設計

限定活用型のシニア層の活用は、最低限必要な法的対応のみ優先する設計となります。

例 1

再雇用後は一律の給与で処遇していく
等級や役職に関係なく給与が一元化してしまう

再雇用前の給与		再雇用後の給与	
等級		等級	
6	300,000	なし	200,000
5	250,000		
4	200,000		

例 2

再雇用後に一定率の減少がある
一定割合で給与が下がる

再雇用前の給与		20%減額	再雇用後の給与	
等級			等級	
6	300,000	→	6	240,000
5	250,000		5	200,000
4	200,000		4	160,000

上記例のように、再雇用後は等級がなく一律になる、もしくは再雇用後の等級が再雇用前の等級と比較した時に賃金が低いことが特徴です。そのため、同一労働同一賃金の観点から、賃金低下に対する明確な回答を用意しておいた方がよいでしょう。

また、デメリットとしては、シニア層のモチベーション低下や会社への不満を防止しにくい点が考えられます。賃金以外の福利厚生面を充実させるなどの方法により、これらを防止する対策も必要となるでしょう。

賃金設計

柔軟活用モデルにおける設計

シニア層が自身の志向する働き方に応じた待遇を受けられるような、納得感のある制度を導入しましょう。働き方をコースに分け、シニア層の意欲に応じたコースを用意する制度が考えられます。

コース別 継続雇用制度（例）

コース	業務内容	適用条件	人事制度
管理職コース 専門職コース	管理職または専門職として勤務（基本的には定年前と同様の業務を継続して行う）	課長以上経験者 提示された業務に従事することを承諾すること	定年時基本給×85% 通勤手当 家族手当 賞与なし 第二定年退職金なし
通常コース	担当職の業務に従事（基本は定年前と同様の業務を継続して行う）	担当職で、提示された業務に従事することを承諾すること。	定年時基本給×75% 通勤手当 家族手当 賞与なし 第二定年退職金なし
パートコース	定年前と異なる担当職の業務に従事する 短日数・短時間勤務での雇用	担当職で、提示された業務に従事することを承諾すること。	定年時基本給×65% 通勤手当 家族手当 賞与なし 第二定年退職金なし

シニア層が不満をもつ理由の一つとして、仕事面で企業から何を期待されているかが明確でないことが挙げられます。賃金低下についても不満は生じますが、自身の体力的な問題や集中力低下による問題点もあり、ある程度は受け入れている場合が多く見られます。一方で、自身は何をすれば評価されるのか、何をやりがいにして仕事を続ければよいかについて分からない状態はモチベーション低下を招きやすくなりますので、評価制度による適切なフォローが必要かもしれません。

賃金設計

生涯現役モデルにおける設計①

シニア層にも高い貢献を求める場合は、評価制度を適用してモチベーションを維持しましょう。導入に時間がかかる反面、高い納得感が期待できます。

例えば、基本給を、ベース給部分と評価給に分割する方法が考えられます。目標を達成した場合には評価給をアップさせることでモチベーションを高めることもできますし、場合によっては、逆に低評価となったときは給与が減少するような緊張感のある制度にすることもできます。

評価給の考課について、参考となる例を以下に紹介します。

評価結果と処遇への反映
例 S5等級の個人評価シート

テーマ	目標項目	達成基準	ウエイト	評価ポイント	評価					
					本人		1次評価者		2次評価者	
					素点	×ウエイト	素点	×ウエイト	素点	×ウエイト
専門知識普及	知識指導	業務の難易度が高い業務知識を習得できるように指導する。	5%	0：期待を大きく下回る 30：期待をやや下回る 50：期待通り 70：期待をやや上回る 100：期待を大きく上回る	70	3.50	0	0.00	50	2.50
	クライアントの引継ぎ	半年をめぐり、クライアントに担当引継ぎを行う。	5%	0：期待を大きく下回る 30：期待をやや下回る 50：期待通り 70：期待をやや上回る 100：期待を大きく上回る	30	1.50	30	1.50	30	1.50
組織改善	クレームの減少	業務改善を行うことにより、効率化とクレームの減少を図る。クレームの原因を発見し、業務工程の見直しを図る。	10%	0：期待を大きく下回る 30：期待をやや下回る 50：期待通り 70：期待をやや上回る 100：期待を大きく上回る	30	1.50	50	2.50	50	2.50
	挨拶の推進	若手社員に対し、毎日声掛けを行い、コミュニケーションをとり、若手社員が自発的に挨拶をするようにする。	10%	0：期待を大きく下回る 30：期待をやや下回る 50：期待通り 70：期待をやや上回る 100：期待を大きく上回る	30	1.50	30	1.50	30	1.50
合計			30%		8.00		5.50		8.00	

本人、1次評価者、2次評価者がそれぞれ評価ポイントを決定して、ウエイトを乗じる。

このような客観的、合理的仕組みにより成果を給与に反映することで、待遇に納得感をもたせることが可能になるでしょう。

賃金設計

生涯現役モデルにおける設計②

評価した結果を給与に反映する流れを、具体的な例を用いてシミュレーションしてみましょう。

《例》

社員 Aさん、Bさん、Cさん（3名）

評価得点 Aさん：8点 Bさん：10点、Cさん：6.5点

評価給に回せる原資 300,000円

3人の総得点は8点 + 10点 + 6.5点 = 24.5点ですので、
原資300,000円を3人に分配するとき、それぞれの取り分は

Aさん： $300,000 / 24.5 \times 8 = 97,959 \approx 98,000$ 円

Bさん： $300,000 / 24.5 \times 10 = 122,448 \approx 123,000$ 円

Cさん： $300,000 / 24.5 \times 6.5 = 79,592 \approx 80,000$ 円

となりますので、これが各人の評価給となります。

こういった評価および待遇への反映を継続して行っていくことで、高評価者はより高い評価給を得ることができ、賃金面での納得とモチベーションアップの効果を発揮します。

※評価制度を導入する場合には、十分な周知が必要です。

その他の制度

賞与設計

賞与については、2020年に最高裁で「非正規社員に賞与を支給しないことは不合理な待遇差には当たらない」と判断されました（大阪医科薬科大学事件）が、本判決が確定するにあたって、地裁、高裁と判断が二転三転したこともあり、同一労働同一賃金上、給与と同様にきちんとした基準づけが必要といえるでしょう。（実際に、厚生労働省からも「同一の貢献には同一の、違いがあれば違いに応じた支給を行わなければならない」との公式見解が出ています。）

また、モチベーション維持において賞与の果たす役割は大きく、体力の低下や社会の変化への対応等には遅れをとるとしても、企業内で培ってきたスキルや職務への精通度は、正社員と比較しても劣ってはいないでしょう。定年後再雇用者に対し、どのような賞与制度にするかは企業次第ですが、シニア層の活用を積極的に考えるのであれば、定年後再雇用者の貢献度合いを反映できるような仕組みを、積極的に検討していきたいところです。

その他の制度

第二退職金制度

一般的に、退職金は定年到達時に支払を済ませているため、定年後再雇用者に対する新たな退職金制度（第二退職金制度）を採用する例は少なくはありますが、シニア層のモチベーション維持の方策の一つとして紹介します。

第二退職金制度は、例えば60歳定年かつ65歳まで再雇用を行う会社であれば、60歳～65歳の再雇用期間についても再度退職金の積み立てを行い、65歳で退職する際に、2回目の退職金を支給するという制度です。



- ✓ 賃金ではないため、老齢厚生年金が減額されることはない
- ✓ 賃金ではなく、退職所得として扱われる（条件あり）
- ✓ シニア層のモチベーションアップに貢献する
- ✓ 継続雇用期間中の自己都合による途中退職の場合には支給しない旨を定めることで、65歳までの勤務継続率を上げられる



- ✓ 賃金や賞与と違い在職中は実感しにくい利益であるため、しっかりとした周知が必要
- ✓ 一度運用を開始すると廃止しづらいため、原資の確保が重要

※退職所得として取り扱われるためには、第一定年時の退職金とは異なる制度であることが社内規程で規定されていることが必要です。

最後に

中小・零細企業に関して、人手不足の問題は待たなしの状況に入っています。元来、中小企業は従業員に占めるシニア層の割合が高いと言われていますが、悠長に構えていると、シニア層のシェアでさえも大企業に奪われてしまい、ますます厳しい人手不足に悩むといった負の連鎖に巻き込まれていくかもしれません。

今回、ご紹介した事例はあくまで一例にすぎません。賃金制度は各企業ごとに色があるため、それぞれの色があってよいのですが、同一労働同一賃金など、昨今の法改正に対応してはなりません。これらのような問題をクリアして設計された賃金制度こそが、シニア層のみならず従業員全員が安心して働ける職場を作るのではないのでしょうか。

シニア層の活用という課題に取り組んでいくことは、超高齢化社会が迫る日本において、企業の生き残り戦略の一つとしてと考えていかななくてはなりません。若年層の採用活動と並行して行うことにより、企業内に新旧異なる意見と視点を担保していき、生産性や業務改善に資するようにはしていかななくてはなりません。

加齢により低下するパフォーマンスもあれば、培ってきた経験や知識は衰えることはなく、シニア層は若年層の人材育成において大きな力になり得ます。

多種多様な従業員が活躍できる組織作りを行うことで、真の意味での「働き方改革」を目指しましょう。

「働き方」が変わっています！

2019年4月1日から働き方改革関連法が順次施行されています

1

時間外労働の上限規制が導入されます！

時間外労働の上限について、月45時間、年360時間を原則とし、臨時的な特別な事情がある場合でも、年720時間、単月100時間未満、複数月平均80時間、休日労働含むを限度に設定する必要があります。
(施行:2019年4月1日から ※中小企業は2020年4月1日から)

2

年次有給休暇の確実な取得が必要です！

使用者は、10日以上[※]の年次有給休暇が付与されている全ての労働者に対し、毎年5日、時季を指定して有給休暇を与える必要があります。
(施行:2019年4月1日から)

3

労働時間の客観的な把握を企業に義務付けます！

健康管理の観点から「裁量労働時間制が適用される人」や「管理監督者」も含め、全ての労働者の労働時間の状況が客観的な方法、その他適切な方法で把握されるよう法律で義務づけます。
(施行:2019年4月1日から)

4

月60時間超の時間外割増賃金率が引上げられます！

中小企業においては、現在月60時間超の時間外労働割増賃金率は25%以上ですが、改正後は、中小企業の割増賃金率を引上げ、大企業・中小企業ともに月60時間超の時間外労働割増賃金率は50%以上になります。
(施行:2023年4月1日から)

この他にも「勤務間インターバル制度」の導入促進「フレックスタイム制」の拡充「高度プロフェッショナル制度」の創設「産業医・産業保健機能」の強化について改正されています。

お困りのことは今すぐ商工会議所へ！

東大阪商工会議所 TEL 06-6722-1151
〒577-0809大阪府東大阪市永和2丁目1-1