

シニア人材のパフォーマンス最大化を支援する 定年再雇用者の処遇制度

株式会社日本総合研究所
リサーチ・コンサルティング部門

内容

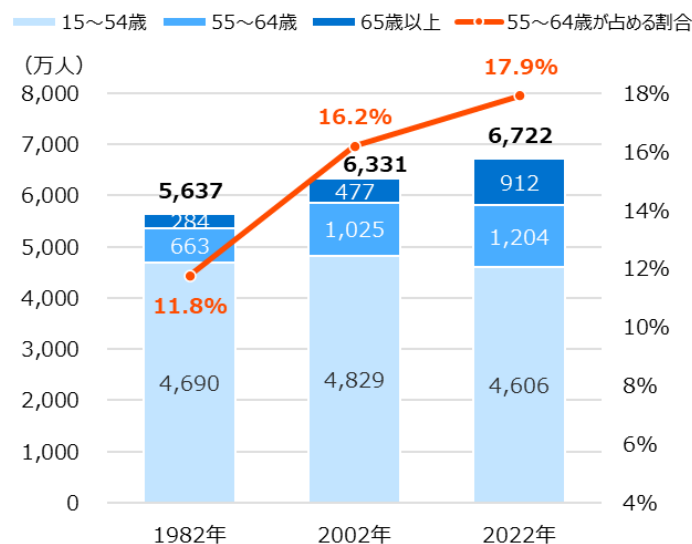
1. 背景	2
2. 課題点のチェックリスト	3
3. 問題のある設計例と、あるべき姿	4
4. 制度設計__ 再雇用者のニーズ（働き方）に応じた複数のコースを用意する	5

1. 背景

- 「会社側」と「従業員側」の両方とも、定年後再雇用者の処遇に関心が集まっている。

会社側

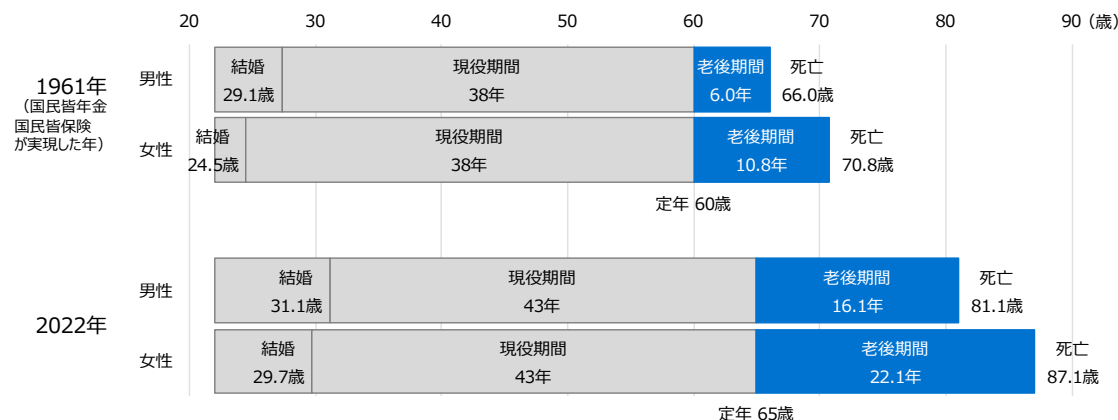
【就業者数の推移】



シニア社員数（ここでは55歳～64歳とする）は、会社において数的にマイリティではなくなった。今後、さらにその比率は増えていく。存在感を増すシニア社員の処遇のあり方について、真正面から検討すべきテーマとなっている。

従業員側

【定年と老後期間】



現在、65歳定年後の老後期間は男性16.1年、女性22.1年である。昔に比べて「脆弱な年金」「高まる医療介護負担率」「物価上昇」の中、これだけの老後期間を生活していく必要があり、シニア社員の処遇は生活の足しではなく必要な資金になっている。

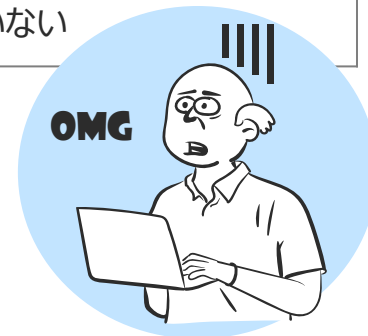
出所：【左グラフ】総務省「労働力調査（長期時系列データ）」、【右グラフ】厚労省「簡易生命表」「人口動態調査」を基に日本総研作成

2. 課題点のチェックリスト（人事部向け）

- ・ 下記項目のいずれかに該当する場合は、定年再雇用者の処遇制度に課題がある場合が多い。

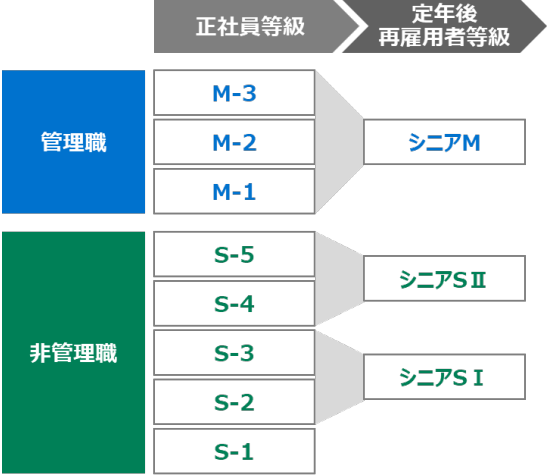
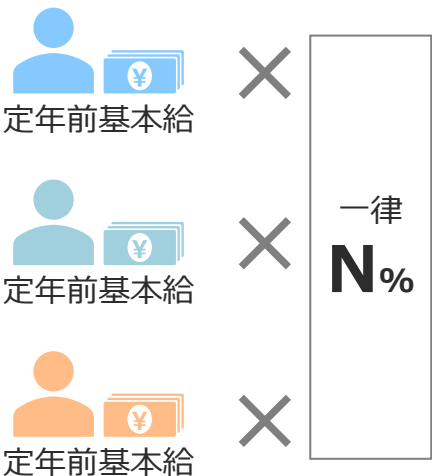
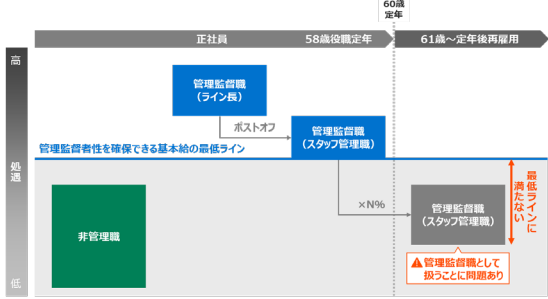
定年再雇用者の処遇に係る制度内容のチェックリスト

1	☐	定年再雇用後の基本給は、全員一律で「定年前基本給×N%」で計算している
2	☐	定年前後で仕事内容・その他労働条件は同じだが、基本給は何割か下げる設定である
3	☐	基本給が下がった理由を従業員に聞かれても、明確な理由を答えられない
4	☐	定年再雇用後の等級体系がない、もちろん各職務の職務記述書もない
5	☐	定年再雇用後の等級体系はあるが、同じ等級でも各人の仕事水準に明らかな違いがある
6	☐	定年に際して管理職社員の給与を大きく下げたが、定年後再雇用後も管理職扱いのまま残業は出さない
7	☐	定年再雇用者の処遇規程がない
8	☐	定年再雇用者の処遇規程がないし、雇用契約書（労働条件通知書）も社員に通知していない



3. 問題のある設計例と、あるべき姿

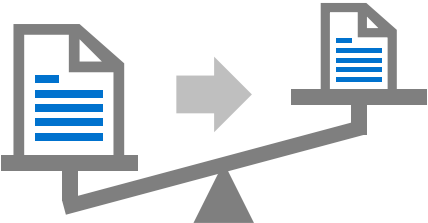
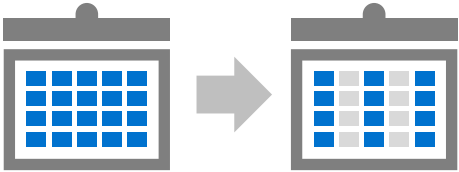
- 以下 3 つに大別できる。いずれも労働問題になる恐れがあるため、適切な制度設計を行う必要がある。

	I 等級	II 基本給	III 管理監督者性
問題のある設計例			
あるべき姿	再雇用者に担ってもらう仕事を考えないまま、正社員等級を集約して再雇用者の等級体系を形成している。 正社員等級から再雇用者の等級へ機械的に格付け移行している。 定年後再雇用者にどのような仕事を担ってもらうか。 それらの仕事はいくつの等級（グレード）に分けることが適切か。 →仕事視点で等級体系を形成する	再雇用者に担ってもらう仕事を考えないまま、退職前基本給に全員一律のN%乗じて、再雇用者の基本給を定めている。 再雇用者の仕事は定義していない。 定年後再雇用者個々人にどのような仕事を担ってもらうか。 それらの仕事価値は、退職前の仕事価値とどの程度の差があるか。 →仕事価値の差が基本給の差となる	元管理職を再雇用後に給与水準を引き下げて、引き続き残業が出ない管理監督者として扱っている。 引き下げた給与水準は、管理監督者性を担保できる水準にない。 上記の場合、管理監督者性が否定され、未払い残業が発生する恐れがある。 →再雇用者で管理監督者として扱う場合も、正社員と同様の管理監督者要件を満たす必要がある

4. 制度設計__再雇用者のニーズ（働き方）に応じて複数のコースを用意する

- 定年再雇用を希望する社員の中にも、定年前同様に全力投球したい、仕事内容を軽減してほしい、仕事内容は同じでよいが労働時間を減らしたい等さまざまなニーズが存在する。
- 再雇用者のニーズ（働き方）に応じたいくつかのコースを制度として確保しておくことが望ましい。
- 制度設計にあたっては、定年前の処遇妥当性に向けた取り組みはもとより、再雇用後の同一労働同一賃金の遵守や管理監督者性の担保が重要。

典型的に見られる再雇用者のニーズ例および対応する制度

		I 定年前同様に全力投球したい	II 仕事内容を軽減してほしい	III 労働時間（日数）を減らしたい
ニーズ例				
				
対応する制度		現役続行型 再雇用時の等級および給与水準は、定年前と同等とする。	仕事軽減型 仕事内容の軽減度合いに合わせて再雇用時の等級および給与水準を決定する。	出勤軽減型 仕事内容に応じて等級格付けおよび基準となる給与水準を決定する。給与算定において出勤率を乗じる。