

元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける
みんなが笑顔で暮らせる社会をつくろう

特定社労士・人事コンサルタント 深川順次
福岡市博多区比恵町 11-7-701
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 時代の流れは 65 歳定年制!

- ①高齢従業員に活躍してもらうには定年引上げがベスト
- ②高齢社員はコストではなく会社の宝、重要な戦力として活用する
- ③65 歳定年制を導入する

2017 年 9 月号 (第 170 号)

「公務員定年 65 歳に」(9 月 1 日 日経新聞朝刊)

政府は、国家公務員、地方公務員の定年を 65 歳に延長する検討に入りました。日経新聞によりますと「2019 年度から段階的に引上げる案を軸に調整する」としています。

また、Honda は、今年度からグループ約 4 万人を対象に 65 歳定年制を導入しました。高齢従業員も一大戦力として働いてもらうためです。超少子高齢化の中で、大企業も人材確保と戦力化を目的に 65 歳定年制の導入に動いています。Honda、オリックス、サントリー、大和ハウス、ヤマト運輸などです。さらに公務員も 65 歳定年制に動き始めました。

65 歳定年制が、確実に時代の流れとなってきています。人材確保が大企業よりも困難な中小企業にとっても「65 歳定年制」は喫緊の課題となってきています。

今回は、Honda とオリックスの取組を紹介します。

時代の流れは 65 歳定年制!

■ 高齢従業員に活躍してもらうには定年引上げがベスト ■

Honda は、すでに 2010 年に希望者全員 65 歳の再雇用制度を導入しています。さらに今年度(2017 年度)から 65 歳定年制に踏み込んだわけですが、その理由を次のように述べています。

「再雇用希望者が年々増え続けています。その従業員が専門性を活かしてモチベーションを高く持って活躍してもらうにはやはり処遇の見直しが必要と判断しました」

【処遇の改善】

65 歳に定年制を上げると同時に賃金処遇も見直しました。

- ①月例給与を 59 歳時点の約 5 割から 8 割に上げる
- ②再雇用者は 3 段階評価で、昇給・昇格なしから 59 歳時点と同じ 6 段階評価とし、仕事・成果の評価に応じた昇給・昇格ありとする

Honda の 65 歳定年制の特徴は、60~65 歳の間で定年時期を選択できるようにしたことです。半年単位で定年の時期を決めることができますとしています。

【期待する役割】

Honda は高齢従業員に期待する役割を次のように述べています。

「これまでの経験や専門性を活かせる仕事は数多くあります。50 歳を過ぎた方でも海外工場の立ち上げや現地指導、日常的なマネジメントを含めて全世界で活躍しています。実際にそういう仕事にニーズは高いですし、定年引上げによって活躍の場がますます拡大することを期待している」

そのために、元課長、部長で定年延長を希望した方に対して研修をはじめました。自分の培った専門性やスキル、経験を活かしてどう活躍していくのかその意識付けを行うためです。

Honda は、「常に若さと夢を保つ」を方針としています。年齢にかかわらず夢を持ち続け、チャレンジできる会社であり続けたいと考えています。

■高齢社員はコストではなく会社の宝、重要な戦力として活用する■

オリックスは、「65歳まで戦力として活躍してもらえるように仕組みを整える」というトップの強い意志の下で65歳定年制を導入しました。

【再雇用は中途半端な働き方】

60歳定年で退職金を受け取る、その後は給与も減額される、責任ある仕事からもはずれる、1年更新の再雇用契約となる、そうしたらどうしても、本人の仕事に対するモチベーションは下がってしまいます。会社としても3年や5年スパンの中長期的なミッションを与えづらくなります。

オリックスは、「再雇用は中途半端な働き方」と考え、60歳以降も「重要な戦力」にするために、65歳定年制を導入したのです。

「60歳に近づいたら、退職までのカウントダウンに入るという意識を切り替えてもらい、65歳まで現役で働くというキャリア観を持って仕事に打ち込んでほしい」という想いからです。

【60歳以降の3つの選択肢】

オリックスは当面3つの選択肢を示しています。(10年ほどの経過措置)

- ①65歳定年まで働き、65歳で退職金を受け取る選択。退職金は65歳まで積み立てる。
- ②60歳で退職金を受け取り退職し、その後1年契約で65歳まで再雇用という選択
- ③60歳で割増退職金を受け取り、リタイアするという選択

65歳定年制を導入する1年前から58と59歳の社員を対象に個別面談を行いました。その中で、70%以上の社員が①を選択したといいます。高齢社員は65歳までは第一線で働きたいという意欲が高いことを実証しています。

オリックスは、50歳社員を対象に「キャリアデザイン研修」をおこなっています。これまでは退職準備教育のイメージがありました。しかし65歳定年制の導入により、「キャリアを再起動させる意識」付けを行う研修内容となっています。65歳まで第一線で活躍するという意欲を持ってもらうためです。

■65歳定年制を導入する■

具体的に、定年を引上げるに当たって検討すべき主な事項は以下のことです。

①定年年齢	何歳まで引き上げるのか。
②引上げ回数	一度に引き上げるのか、段階的に引き上げるのか。
③選択の有無	一律とするのか、定年年齢を選択できるようにするのか。
④対象者	社員全体を対象とするのか。管理職などはどうするのか。
⑤仕事	60歳以降の社員にどのような仕事を担当してもらうのか。
⑥役割	60歳以降の社員にどのような役割を期待するのか。
⑦役職	60歳以降の社員の役職はどうするのか。
⑧労働時間	60歳以降の社員の労働時間はどうするのか。
⑨配置・異動	60歳以降の社員の配置・異動はどうするのか。
⑩評価	60歳以降の社員の人事評価、業績評価はどうするのか。
⑪賃金	60歳以降の賃金はどうするのか。60歳以前の賃金も見直すのか。
⑫退職金	退職金はどうするのか。いつまで積み立て、いつから支払うのか。
⑬65歳以降の雇用	65歳以降の継続雇用をどのように考えるのか。
⑭その他	その他、制度の運用開始時期など。

超少子高齢社会の中で、高齢社員の戦力化は待ったなしです。それを実現するためには65歳までの定年引上げが求められています。