

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
みんなが笑顔で幸せに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)グツジョブ
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) シニア正社員制度で高齢社員を戦力化する

- ①シニア正社員制度の背景とメリット
- ②シニア正社員制度をつくる
- ③助成金を活用し、シニア正社員制度を整備する

2021年9月号 (第210号)

4月1日から「70歳までの就業確保措置」(努力義務)が、施行されました。企業は対応が求められています。同時に課題となっているのが、高齢社員の「戦力的雇用」です。60歳からの10年、期待されず、給与は減額され、働きぶりは評価されず、賃金にも反映されないという「福祉的雇用」(企業は法律に従い仕方なく雇用する)では、企業の生産性はますます低下していきます。

60歳からの10年も活躍してもらおう。そのためには活用方針を明確にすることです。前回(209号)も明らかにしましたが、活用方針は3つのタイプに分けることができます。①バリバリ活躍型、②ムリなく活躍型(フルタイム)、③ムリなく活躍型(短時間、短日)です。

今回は、①バリバリ活躍型、②ムリなく活躍型(フルタイム)を合わせたシニア正社員制度を提案したいと思います。

シニア正社員制度で高齢社員を戦力化する

■ シニア正社員制度の背景とメリット ■

超少子高齢化を背景として、人材の確保と高齢社員に第一線で活躍してもらうために定年延長を導入する企業が増えています。ホンダ、オリックス、ヤマト運輸、大和ハウスなどはすでに65歳定年制を導入しています。YKKグループは65歳定年制でしたが、更に定年制廃止に踏み込んでいます。また、国家公務員法が改定され、2023年4月から65歳までの定年引上げが段階的に開始されます。

【定年延長4つの背景】

- ①戦後平均寿命が大幅に伸び、人生100年時代となっていることです。少なくとも65歳までは、皆さん元気に活躍できます。
- ②生産年齢人口(15歳~64歳)が、超少子高齢化の中で大幅に減少していることです。すでに1000万人以上も減少しています。65歳までは少なくともバリバリ働いてもらう必要があります。
- ③3~4年後に65歳まで年金は支給されなくなることです。社員は生活防衛のためにも第一線で働き、企業はそれに見合った処遇が求められています。
- ④同一労働同一賃金が開始されていることです。60歳定年後に不合理な賃金減額は許されなくなっています。均等、均衡待遇が求められているのです。

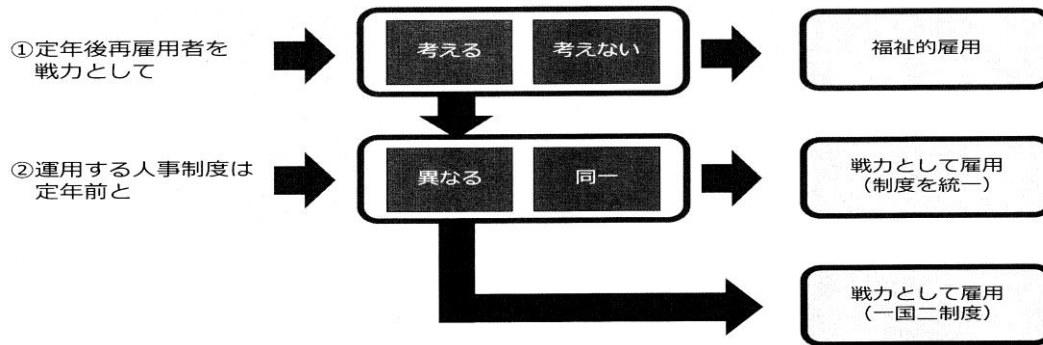
【シニア正社員制度4つのメリット】

- ①60歳以降も働く社員が増えることで、会社として必要な人材を確保することができます。
- ②シニア社員が、それぞれの希望・適正に応じて活躍できる場を用意することができます。
- ③60歳以降も、引き続き重要な仕事をしてもらおう「仕組み」ができ、シニア社員の戦力化が図りやすいです。
- ④仕事内容や役割に応じて適正な評価・処遇制度ができることで、シニア社員のモチベーションの維持・向上を図ることができます。

■ シニア正社員制度をつくる ■

60歳以降も戦力として考え、運用する人事制度が60歳前と異なる場合は、一国二制度のシニア正社員制度が最適です。

次の図は、シニア正社員制度のコンセプト(基本的考え方)を明らかにしたものです。



【シニア正社員のコースを設計する】

シニア社員に従事してもらう職務内容は、パート従業員が従事するような補助的業務から、管理職人材の不足等を理由にした管理職的な職務内容まで、幅があります。それに対応したコース設定が有効だと考えられます。例えば

- ①管理職コース…組織運営に責任を持ち、部下を管理監督する
- ②指導職コース…後輩に技術やノウハウを伝授する
- ③基幹業務コース…決められた仕事を着実にこなす
- ④補助業務コース…上司等の指示のもと、補助的な仕事を着実にこなす

このうち、①～③がシニア正社員の対象となります。④は時給の「嘱託社員」とすることができます。

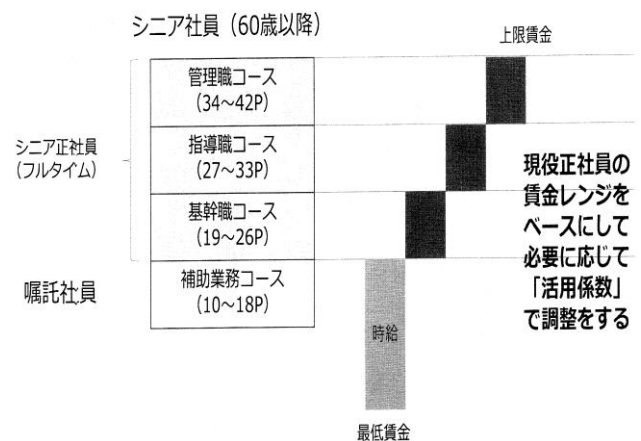
【コース、活用係数及び評価に応じて給与を決める】

右図のように、コースごとに賃金の上限、下限を設定します。例えば管理職コースであれば30万円～34万円、指導職コースであれば25万円～29万円、基幹業務コースであれば20万円～24万円。

各コースの賃金額は企業の支払い能力および60歳前の賃金制度と対比しながら設定することになります。またこの図では賃金レンジ接合型になっていますが、重複型にも設定できます。

残業の有無、転勤の有無、職務転換の有無などの活用方法に、60歳前と違いがあれば、それを活用係数0.8というように明らかにします。同じであれば1です。

更に、各人ごとの評価に応じて給与を決定します。



■助成金を活用し、シニア正社員制度を整備する■

定年を引き上げる場合、助成金(65歳超雇用推進助成金)が活用できます。

実施した制度	定年引上げ又は定年の廃止				継続雇用制度の導入		
	引上げた年数	66～69歳		定年の引上げ(70歳～)又は定年の定め廃止	66～69歳		70歳以上
対象被保険者数	65歳	5歳未満	5歳以上		4歳未満	4歳	
10人未満	25万円	30万円	85万円	120万円	15万円	40万円	80万円
10人以上	30万円	35万円	105万円	160万円	20万円	60万円	100万円

※実施した制度、引き上げた年数、対象被保険者数に応じて定額が助成されます。

60歳から65歳に定年制を引き上げても、支給額は25万円とか30万円しか支給されません。65歳定年制は当たり前になってきているからです。一方、対象労働者が1人でもいて、66歳以上(5歳以上)に引き上げれば85万円支給されます。昨年度20万円からの大幅な増額です。

この助成金を活用され、シニア正社員制度や70歳までの就業確保措置を整備されてはいかがでしょうか。(シニア正社員制度導入などに専門家等を活用されれば上限30万円支給される制度あり)