

60歳以上の 処遇検討 【事例編】

i 公的給付を活用した事例

- 01 | 背景
- 02 | 高年齢者の働き方検討
- 03 | 再雇用後の
労働条件決定プロセス
- 参考① 公的給付
- 参考② 労働時間と社会保険
- 04 | 法改正への対応
- 参考③ 法改正概略
- 05 | 今後の課題

ii 貢献や力量を重視した事例

- 01 | 背景
- 02 | 本人の希望をヒアリング
- 03 | 役割に応じた賃金
- 参考① 一般的な賃金の決め方
- 04 | 検討すべき課題
- 参考② X運輸事件
- 05 | 今後の課題

i . 公的給付を活用した事例

株式会社 ABC

【従業員】 40名（パート含む） 【資本金】 4000万円

【設立】 1955年 【業種】 製造業

【その他】 60歳以上は6名、定年60歳

■ 公的給付を活用しながら賃金支給へ

01 | 背景

- ・60歳以上の高年齢者（再雇用者）に対し、各社はどのように給与支給しているのか、世間状況を確認しつつ60歳以上の賃金を構築したい。
- ・現在は、行き当たりばったりの対応となっている。

02 | 高年齢者の働き方の検討

- ・次の考察を経て、公的給付の活用を前提に高年齢者を雇用していくことが決定した。

① 各社の対応について（世間状況）

- ・大きく2つに分かれます。

- a. 公的給付を最大限に受給することを前提に賃金を決定する方法。
- b. 公的給付を前提にせず、会社の支給ルールをもって賃金を決定する方法。

② 対応の選択

- a. のメリットは、会社にとっては給与を抑えることができる点。

給与を抑えると、公的給付が支給され、抑えた分の補填を公的給付として受け入れ収入レベルを大きく変えずに社員を雇用できることとなります。

デメリットは、公的給付制度がやや複雑なので社員に対し説明を要する点。このプロセスを経ないと、会社が一方的に給与を設定したものと誤解されることがあります。

また、社員の年金受給額を会社が把握できていないと、年金を考慮にした給与シミュレーションが不可能となります。よってプライバシーともいえる年金受給額を社員から聞き出さなければならない点がやや厄介となります。

また、残業手当や夜勤手当等の変動給与が発生すると、当初、想定していた公的給付と実態が合わない面が生ずる点もデメリットに挙げられます。

b.のメリットは、制約なく自由に社員の賃金を設定できる点にあります。デメリットとしては、基準の設定が自由であるがゆえ、支給基準が曖昧だと、合理的な支給根拠が説明できなくなり、社員の納得感が得られなくなる点が挙げられます。

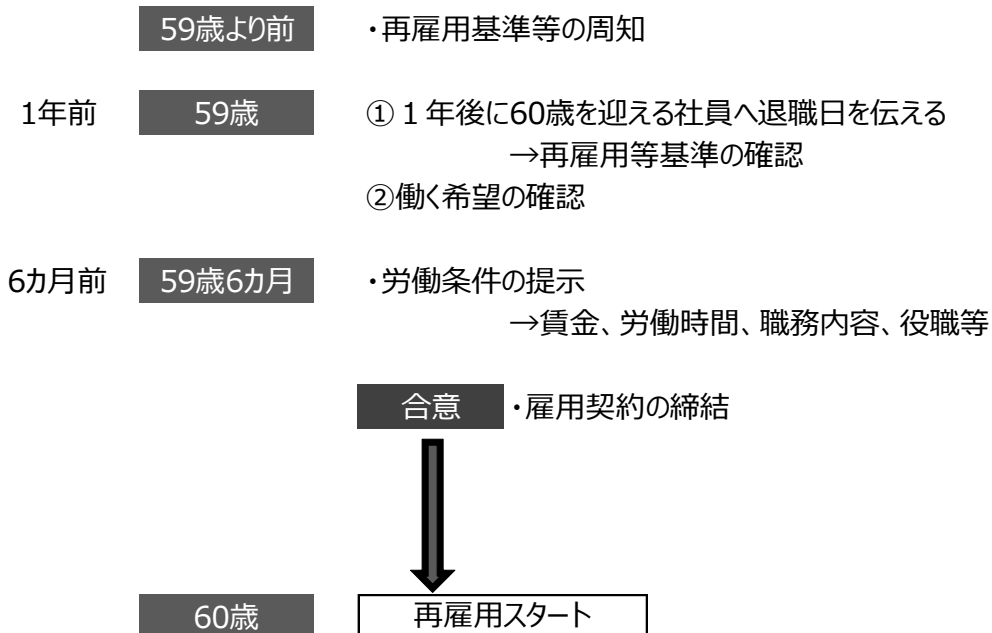
今後、公的給付の一つである在職老齢年金の支給がなくなり、bによる賃金設計をすることが望まれます。ゆえに、この機会に一定の賃金支給基準を整備しておく必要があると考えられます。

03 | 再雇用後の労働条件決定プロセス

①定年の半年前に本人へ定年後の勤務希望の有無、勤務日数、勤務時間を会社の要望と本人の要望とを擦り合わせしていくようにしました。

②少なくとも定年の3か月前には労働時間等を決定しました。すなわち嘱託社員、時給制、雇用期間1年間等を確定させます。また、賃金決定に際し、シミュレーションを実施します。（公的給付（在職老齢年金と雇用継続給付）を意識し、人件費がもっとも合理的に支給できる賃金額を決定します）

■再雇用までのフロー

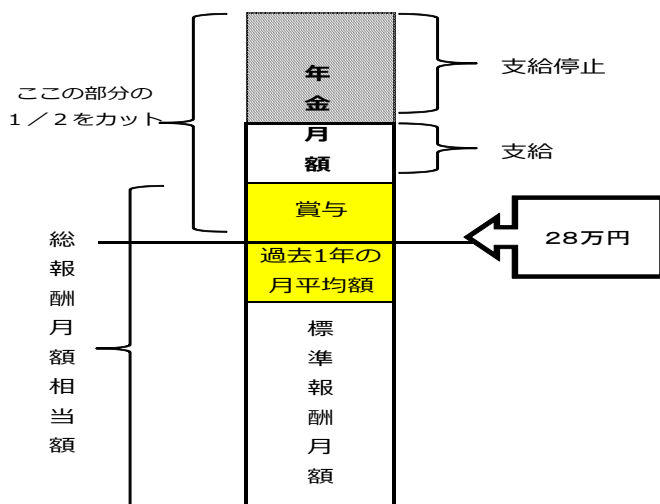


参考①| 公的給付(在職老齢年金、雇用継続給付)

■ 在職老齢年金とは

給与との関係でカットされた年金のこと

★60歳台前半の在職老齢年金のしくみ(イメージ)



■ 雇用継続給付とは

60歳前に比べて大きく給与が下がった時に支給される給付のこと

★雇用継続給付

◎支給要件

雇用保険加入期間	継続して5年以上あること。 (基本手当を受給したことがある場合は受給ごの期間が5年以上あること)
給与	60歳以後の給与が「60歳到達時賃金」の75%未満に低下していること
その他	支給対象月の初日から末日まで雇用保険に加入していること

◎支給額

60歳到達時賃金の75%以上	不支給
60歳到達時賃金の61%～75%	給与の低下に従い増加
60歳到達時賃金の61%以下	給与の15%

例) 38万円だった給与の人→60歳以後20万円→20万円の15%の3万円が支給

支給注意

- ・通勤手当や残業手当も含めて計算される
- ・支給額は実際に支払われた給与に基づいて計算されること
- ・60歳到達時賃金には上限があること(上限450,600円 H24.8.1改正)

★在職老齢年金と雇用継続給付を考えて支給

- ・6割前後で手取りが最も増える賃金
- ・高年齢雇用継続給付が過去の給与の61%が最も高い率という性質あり。

参考②| 労働時間と社会保険

- ・社会保険への加入は、以下の表のとおり、労働時間との相関関係があります。
- ・再雇用者の個別の事情に応じ柔軟な働き方を設定していく必要。

労働時間	保険関係			保険料率		
	社会 保険	労働保険		被保険者	事業主	合計
		雇用	労災			
1 週間の労働時間が 20 時間未満	×	×	○	-	3.05/1000	3.05/1000
1 週間の労働時間 20 時間以上かつ所定労働時間が一般従業員の 4 分の 3 未満	×	○	○	5/1000	11.55/1000	16.55/1000
所定労働時間が一般従業員の 4 分の 3 以上	○	○	○	146.28/1000	154.33/1000	300.61/1000

※雇用保険は「一般」を、健康保険は「協会けんぽ（埼玉）」を適用した。

04 | 法改正への対応

継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みが廃止（概略は以下の参考③参照）されました。法改正に対応するため、経過措置としてH37年まで再雇用者の選別基準制度を導入しました。なお、別途再雇用規程を策定し、社員に周知しました。

参考③| 法改正概略

①現行法では 65 歳まで継続的に雇用するチャンスを与えなければならないが、継続するかどうかは労使協定で基準を定めることができる、という定めがありました。法改正により希望があれば原則として継続雇用しなければならないこととなりました。

ただし、急に制度を変えることは困難となるので、平成 37(2025)年 3 月までの 12 年間については労使協定による基準により、対象者を限定することが可能という経過措置ができました。

②公的年金（厚生年金）の支給開始年齢の引上げにより、現在の高年齢者雇用制度のままでは、平成 25(2013)年度には、60 歳定年以降、継続雇用を希望したとしても、

雇用が継続されず、また年金も支給されないことにより無収入となる者が生じる可能性があります。

この経過措置による年齢引上げのスケジュールは、特別支給の労働厚生年金（報酬比例部分）における男性の支給開始年齢の引上げスケジュールと完全に一致しています。

すなわち、年金が支給されるまでの間は、希望者全員を対象とする継続雇用制度を導入しなければならないが、いったん年金が支給された以降は、現行通り、選定基準に基づき対象者を選別することができます。

05 | 今後の課題

公的給付を第一義として賃金設計すると、能力が高い社員に対しても賃金を大幅に減額することとなります。

賃金さが下がることに合理的な理由がある場合、社員は許容するものと思われませんが、そうでない場合は不満になるものと推測できます。

仮に、役割・労働時間・責任等が従前より減少している、または一部減少しているものであれば、合理的に下げられるが、そうでない場合は、不満の温床になるものと解されます。このような背景を理解し、賃金等労働条件を十分に説明していく必要があります。

また、今後は法改正により、平成 25 年 4 月以降に在職老齢年金が受給できない継続雇用者が顕在化します。社内においては、年金が受給できる継続雇用者と受給できない継続雇用者が生じます。継続雇用後の賃金が定年前の 60%になるのであれば、なぜ 60%となるのか、上記のとおり社員にはしっかりと説明していくことが必要となります。

ii. 貢献や力量を重視した事例

株式会社 いろは	
【従業員】 50名(パート含む)	【資本金】4000万円
【設立】 1960年	【業種】製造業
【その他】 60歳以上は8名、	定年60歳

■高年齢者に対し、貢献に応じ給与を支払っていききたい。役割に応じて、賃金を払っていききたい。その結果モチベーションが高まり、高年齢者も戦力になり続けてほしい。

01 | 背景

・60歳に到達した社員に対し、定年をきっかけに一律40%の賃金カットを実施してきました。1年前にも同様に、第一線の部長職の定年をきっかけに再雇用し、賃金を切り下げ、処遇を開始したところ、本人のモチベーションが一気に低下し、重責である部長職を全うしなくなってしまった。その結果、組織が一部機能しなくなる事件に発展しました。このような事件を繰り返さないよう、重責である任務を引き続き果たしてもらうためには、どのような処遇をしていけばよいか。

02 | 本人の希望をヒアリング

・継続雇用希望者に対して、定年後に働き方をヒアリングしていくようにしました。特に以下を確認していくようにしました。

- ①本人の労働条件の希望と会社の希望を確認しあう。
- ②今まで通り、責任と権限をもち働きたい、役割を低減したい、旅行等、ゆっくりしたい等の希望を確認しておく。

03 | 役割に応じた賃金

・60歳以上の高年齢者は、どのような役割があるのか整理をしました。役割と賃金をリンクさせることにより、なぜその賃金なのか明確にしました。

【役割例】

- 役職 ●目標 ●責任 ●育成(技能伝承) ●労働時間 ●等級
- 転勤・出向 ●残業 ●人事考課者 等

参考① | 一般的な賃金の決め方

一般的には次の(a)~(c)をもって賃金決定していく。

- (a)業務の内容、責任、人材活用の仕組み
- (b)労働時間数
- (c)減額の幅

04 | 検討すべき課題

①賃金を下げる理由はあるか

60歳に到達したからといって、大幅に賃金を下げていく理由はあるのか、という点を検討しました。従業員数が少ない中小企業において人材がすべて、という経営者も少なくない。その中小企業で賃金を下げるとは、モチベーションのダウンを招き、事例のようなインパクトを引き起こします。

賃金を下げる場合は、なぜ下げるのか、明確にして決定していきたい。今回は、役割と賃金を明確に関係づけました。

②若返りを図りたい

- ・第一線で勤務している高年齢社員が、そのまま第一線に在籍し続けることは、組織維持の観点からあまり歓迎すべきことではない。
- ・そのため、第一線監督者についての目標は、次の監督者を育てることとしました。すなわち、自分の代わりになるスタッフを育成していくことを最大の目標に設定しました。
- ・必然的に人事考課の要素としては、目標管理制度において、部下育成を業務の中心に据えるようにしました。

参考② | X 運輸事件 (大阪高判平 22・9・14・労経速 2091号7頁、奈良地裁平 22・3・18 労経速同号 23頁)

定年後再雇用された原告が再雇用後の給与が正社員当時の給与と比べ極めて低額であることが違法であるとしてその差額を求めた事案。大阪高裁は、原審である奈良地裁と同様、原告を退けました。その理由として、再雇用後の賃金は正社員当時の54.6%と両者の賃金の格差は軽視できないが、問題はこれが高年齢者雇用安定法の趣旨を無にするないし逸脱する程度に達しており、看過し難いものとして公序良俗といえるかであるとし、他社の扱いをみても、再雇用制度を導入している企業の44.4%が定年到達時の年収の6、7割、また、20.4%の企業が半分程度を予定して制度設計していること、高年齢者雇用安定法9条1項の規定については私法的効力(強行法規性)は認められないが、その点はさておき、再雇用後の賃金額は確かに正社員より後退した内容ではあるが、同法の予定する制度枠組み範囲内であり、その範囲内では、同法の趣旨として期待される定年後の雇用の一定の安定性が確保される道も開かれたと評価することも可能であって、公序良俗に違反していると認めることはできないと判断した。

05 | 今後の課題

・再雇用後の高齢者に対し、役割と賃金の整理はできましたが、組織が必要としている高齢者に対しては、賃金をあまり下げないので、今までのように人件費が減少しません。また、若返りを期待していますが、人材が育成できているかどうか不安が残る状況です。この点に留意し、日々観察していかなければなりません。

以上

.....

問題を未然に防ぐために確認していきましょう ご質問受け付けシート

以下の内容は高齢者処遇を考える上で必要な項目です。

まずは、該当項目にレ点をつけていただき、FAXにて御返送ください。

具体的な相談をお承りします。

蕨商工会議所 中澤行

FAX 048-444-1785

内 容	Yes
就業規則がなく、高齢者処遇も含めて不安に感じている。	<input type="checkbox"/>
定年の定めがあいまいで不安に感じている。	<input type="checkbox"/>
高齢者に対して給与をどのように支払ったらよいか分からない。	<input type="checkbox"/>
高齢者処遇に対して国からの助成金をもらって雇用していきたい。	<input type="checkbox"/>
助成金を活用して定年延長を実施したい。	<input type="checkbox"/>
高齢者の働き方等を見直し、その人にあった雇用をしていきたい。	<input type="checkbox"/>
その他、様々な問題があるので、個別相談を希望したい。	<input type="checkbox"/>