

2019年4月12日

人生100年時代における「定年延長」検討のポイント

働き方改革の視点から“定年”をとらえるとどうなる？

コンサルティング第一部 主任コンサルタント 増田幹郎

定年延長を検討している企業が増えている。昨年度お会いしたほぼすべての企業の人事部門担当者から、定年延長について「現在検討中」、「2～3年後に実施することを組合と協議中」等の声を聞いた（実際のコンサルティング案件としても定年延長を含む人事制度改定の支援に携わっている）。話題となる定年延長は、ほとんどが現在法定の下限年齢である60歳の定年制を65歳に延長するもので、その主な理由として「人手不足」を多くの企業が挙げていた。

「平成29年就労条件総合調査結果の概要」（厚生労働省HP）によると、定年制を一律に定めている企業（定年制を定めている企業のうちの97.8%）の79.3%が60歳を定年年齢として定めており、大勢を占めている。一方、定年年齢を65歳以上としている企業は同17.8%であるが、前年の16.1%より割合は増加している。

（図表）一律定年制を定めている企業における定年年齢別企業割合

（単位：％）

企業規模・産業・年	一律定年制を定めている企業 (注)		定年年齢							
			60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳 ^①	66歳以上 ^②	65歳以上 ^{①+②}
平成29年調査計	[97.8]	100.0	79.3	0.3	1.1	1.2	0.3	16.4	1.4	17.8
1,000人以上	[91.8]	100.0	90.6	0.4	1.3	0.9	0.1	6.7	-	6.7
300～999人	[94.2]	100.0	87.2	0.4	1.4	1.5	0.1	9.2	0.2	9.4
100～299人	[97.2]	100.0	84.1	0.3	1.7	1.1	0.2	11.8	0.7	12.5
30～99人	[98.5]	100.0	76.7	0.3	0.9	1.2	0.4	18.8	1.7	20.5

(注) []内の数値は、定年制を定めている企業のうち、一律定年制を定めている企業の割合

出所：厚生労働省「平成29年就労条件総合調査 結果の概況」 定年制等を基に大和総研作成

URL：<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/jikan/syurou/17/>

なお、定年年齢を60歳としている企業においても、平成25年の高年齢者等の雇用の安

定等に関する法律（高年齢者雇用安定法）の改正により、希望者全員の65歳までの雇用を確保することになっているため、定年延長をしないまでも再雇用制度等各種の継続雇用制度は存在していることになる。従って、定年延長を検討している企業は、自社の継続雇用制度に何らかの課題があるとみているのである。

これら企業で最も聞かれたのは、再雇用や雇用延長では従業員のモチベーションが「一度リセットされてしまう」という話だ。これらの継続雇用制度を持つ企業では、定年年齢である60歳で一度定年退職し、定年退職金を支給するところがほとんどである。定年前後で部署や職務内容に変更が無い企業であっても、従業員本人は長年の会社生活の大きな区切りと感じているのが普段の勤務状況・態度などから見てとれると言う。「自分はもう第一線を退いた身だから」「責任ある立場ではないので」と、定年前ほどの活力を持って働こうとしない従業員が散見されるためだ。もちろん、給与等の処遇水準も定年以前より低下することの影響が大きいだろう。60歳以上となった従業員を人員としては確保できているものの、企業の成長に貢献するための戦力化が図れていないことを課題としているのである。

なお、高年齢者雇用安定法が改正される平成25年の前後、都市部の一部企業の人事担当者の集まりで聞かれた悩みの多くは、65歳まで雇用を確保すべき従業員に対して与える職務は何か、配属すべき部署はどこかなど従業員を65歳までどのように残すか、が中心だった印象がある。企業によっては、定年前とは全く異なる部署への配属や異なる職務を与え、処遇水準も定年前より大きく低下させて従業員を再雇用していた例もあった。今ほど人手不足が大きく取り上げられていなかったためか、貴重な経験や技術を持った人材を活かそうとする考えに乏しかったようだ。再雇用制度を持つある企業で聞かれた、「宛がい扶持の仕事で従業員も会社も不幸な5年間を過ごしている」との現場管理職の言葉は、多くの企業にあてはまっていたと思われる。今の人手不足を受け、貴重な高年齢層の従業員の戦力を維持ないし向上させたいとの思いが、この定年延長検討の動機の一つにある。「60歳を過ぎてもリセットせずにそれまでどおり駆け抜けてもらう」ため、“区切り”の印象を与える定年を延長するという捉え方である。

確かに、区切りを感じさせないためには定年年齢を延ばすことは気持ちのリセットには一定の効果があるだろう。あわせてより大事なことは、あらゆる処遇についてできる限り定年前水準を維持させることである。当然のことながら企業にとっては負担増となるため、対応可能な範囲を見極め、費用対効果を考慮し、メリハリをつけた処遇制度を構築することが求められる。そのため60歳前の従業員に係る部分の見直しが必要となることもある。定年延長に合わせた人事制度の再構築となれば、そのための現状の把握・分析など十分な準備と検討が必要である。

ある企業では、現場の人手不足に加え、いわゆる「就職氷河期」に新卒採用を抑制していたため一般的な企業で課長クラスとなる年齢層が極端に不足しており、マネージャーに

相応しい人材が育っていなかった。さらに、現在第一線で会社を引っ張っている部長クラスの50歳代があと数年で居なくなる、第一線を退くことになっては心配なので、定年延長を検討しようという流れとなった。区切りとなる定年年齢の延長に加え、マネジメント層の強化も織り込んで等級、給与、評価制度の再構築を目指している。退職給付制度を見直すことで原資を作る一方、60歳以降の給与制度を見直して賞与も支給するようにして、60歳前の処遇水準に出来る限り近づける設計としている。

また、給与、賞与等の処遇水準維持と並び重視したいのが評価制度である。特に新定年年齢が定着するまでは、定年ではないと言っても60歳は節年であるには違いないため、どこかで気持ちの変化が起きることは十分想定される。緊張感を持たせるためや、承認欲求を満たすという面、処遇水準が業績に対する貢献度等が反映されていると感じられるためにも、60歳以上の従業員にも丁寧に評価を行う必要がある。貴重な経験や高い技術を持つ高年齢者として担うべき職務や果たして欲しい職責を明確にし、その評価基準を策定して正当に評価を行うことが肝要となってくる。

定年を延長しても企業の事情から役職定年をある年齢に設定することがあるが、その場合は管理職を外れた元管理職もプレーヤーに戻して新定年年齢まで働いてもらうことになることが多い。その元管理職に対する評価についても、当然プレーヤーに求める職務の遂行度や結果を基準に照らして評価すべきであるが「実務から離れてマネジメントだけをして来た管理職には酷」との見方もできる。しかし、実際に企業では、管理職にはならずプレーヤーとして走り続けてきた高年齢の従業員が重宝され、実務に疎くなってしまった元管理職への現場での見方と大きく差がついている例は少なくない。現場での「評価」については、明らかに逆転していると言える。そのような状況で、元管理職というだけで現在の「評価」に合わない処遇を行えば、現在も戦力となっている現場の「評価」が高い高齢従業員のやる気を削ぎ、十分な働きを妨げる可能性が十分あるのである。高齢従業員を戦力化するためには、やはり明確な評価基準とその運用が大切になる。他方、この考え方を徹底して制度を構築・運用すれば、管理職も役職定年後から定年までの働き方について考えるようになっていくだろう。高いマネジメント能力を発揮して組織をまとめ、業績向上等に貢献してさらに上を目指す人材を生む可能性もあり、逆にプレーヤーに戻ることを念頭に日々の職務に取り組めばさらなる能力開発にもつながる。いずれも高齢となっても活躍し続けられる人材となる可能性は高いのではないか。定年延長を検討する際には、実務面からの制度設計・構築の議論だけでなく、いかに能力を発揮して働き続けてもらえるか、そのためにはどうすべきかを考慮する必要がある。人生経験が豊富であり、心の機微を敏感に感じとることができる従業員に対して十分に配慮した検討を行いたい。

定年延長に関する検討の現場ではここで取り上げた視点からの意見が多く出る。少子高齢化が進み、そして『人生100年時代』が到来しようとするなか、定年があっても無くて

も働く期間は長くなっていくだろう。その時代に「どう働くか」「どうすればみんなが働き続けることができるか」までを企業・従業員ともに考えることを、定年延長検討をきっかけに始めてみるのもよいかと考える。

—以上—