



# 65 継続雇用における 労働条件と賃金体系

## 東京グラフィックス 65 歳雇用導入プロジェクト

東京グラフィックサービス工業会は東京労働局の助成を受けて  
「65歳雇用導入プロジェクト」に取り組み  
会員企業における65歳までの雇用継続を推進しています



## 改正高年齢者雇用安定法の概要

改正高年齢者雇用安定法の施行に伴い、平成18年4月1日から年金支給開始年齢の段階的引き上げに合わせて、65歳までの安定した雇用を確保する高年齢者雇用確保措置を講ずることが事業者に義務づけられました。

※平成25年3月31日までは経過措置があり、平成19年3月31日までは62歳までの雇用確保が義務づけられています。

高年齢者雇用確保措置には、①定年の引き上げ、②継続雇用制度の導入、③定年の定め廃止の3つの方法があります。【下記a】

なお、継続雇用制度には定年年齢が設定されたまま、その定年年齢に到達した者を退職させることなく引き続き雇用する「勤務延長制度」と、定年年齢に達した者をいったん退職させた後、再び雇用する「再雇用制度」があります。

また、定年の引き上げ、継続雇用制度の導入の義務年齢は【下記b】のようになります。

**a**

いずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）の実施義務があります

①定年の引き上げ

②継続雇用制度の導入<sup>\*1</sup>

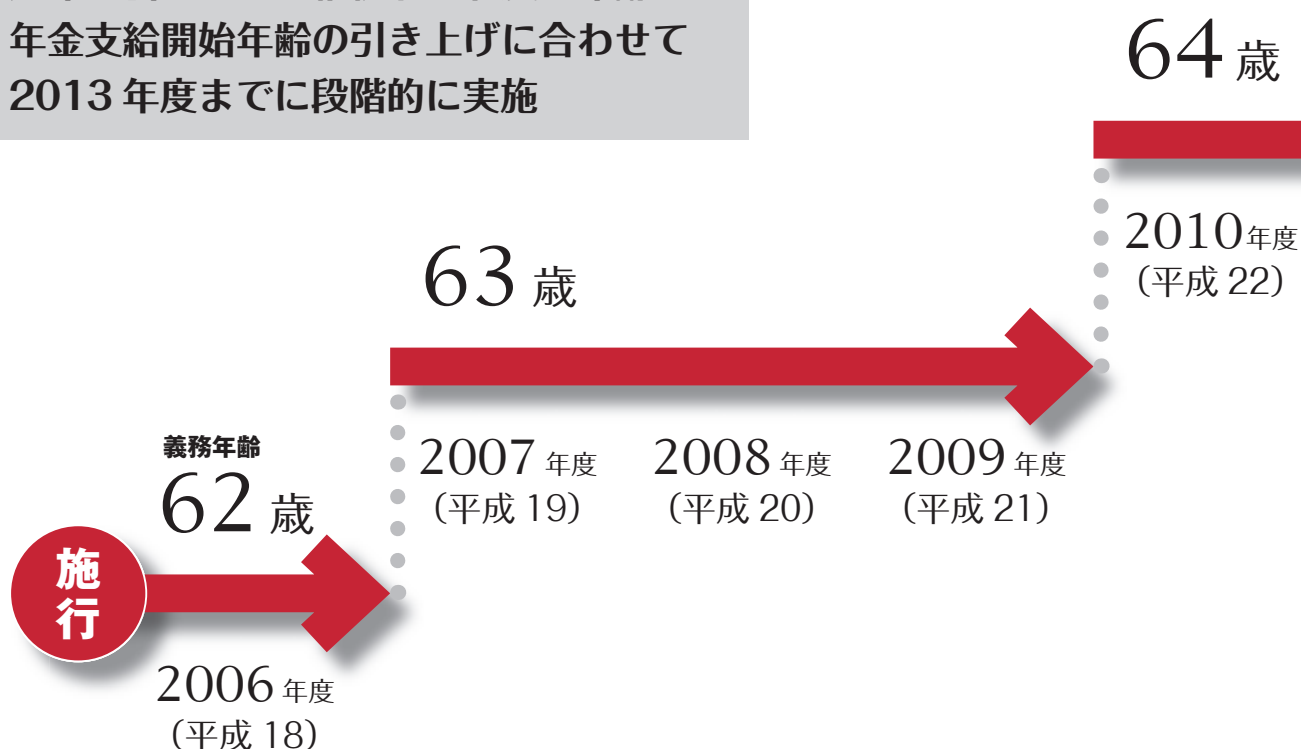
③定年の定め廃止<sup>\*2</sup>

<sup>\*1</sup> 労使協定により基準を定めた場合は、希望者全員を対象としない制度も可。

<sup>\*2</sup> 60歳未満定年の禁止については、現行通り。

**b**

定年の引き上げ、継続雇用制度の年齢は年金支給開始年齢の引き上げに合わせて2013年度までに段階的に実施



# 定年の引き上げ、 継続雇用制度の導入を行う場合の諸条件の整備

定年の引き上げや継続雇用制度の導入等を実現するためには、年功的賃金や退職金制度を含む賃金・人事処遇制度の見直し、職業能力の開発および向上、職場改善、職域開発など、さまざまな条件整備に取り組む必要がある場合があります。その際、以下の点に留意することも有効です。

×



## ●賃金・人事処遇制度の見直し

### ①能力、職務重視の制度への見直し

年齢的要素を重視する賃金・人事処遇制度から、能力、職務等の要素を重視する制度に向けた見直しを図る。

### ②職業能力評価基準の整備と活用

職業能力を評価する仕組みの整備とその有効な活用を通じ、高年齢者の意欲および能力に応じた適正な配置および処遇の実現を図る。

### ③多様な選択が可能な制度の構築

勤務形態や退職時期の選択を含め、人事処遇について個々の労働者の意欲および能力に応じた多様な選択が可能となるような制度の整備を図る。

## ●高年齢者の職業能力開発および向上

高年齢者の有する知識、経験等を活用できる効果的な職業能力開発を推進するため、公共職業能力開発施設や民間教育訓練で実施される職業訓練を積極的に活用するなどにより、必要な職業訓練を実施する。

## ●作業施設の改善

作業補助具の導入などの機械設備の改善、作業の平易化などの作業方法の改善、証明などの作業環境の改善、福利厚生施設の導入・改善を通じ、加齢に伴う身体的機能の低下等にも対応できるようにすることにより、高年齢者が職場から排除されることを防ぎ、その職業能力が十分発揮できるよう配慮する。

## ●高年齢者の職域の拡大

労働者の年齢構成の高齢化に対応した職務の再設計を行うことにより、高年齢者の身体的機能の低下等の影響が少なく、能力、知識、経験などが十分に活用できる職域の開発を行う。

65 歳



2013 年度  
(平成 25)

2011 年度  
(平成 23)

2012 年度  
(平成 24)

60 → 65  
東京グラフィックス 65 歳雇用導入プロジェクト

# 賃金・人事処遇制度に関するQ&A



**Q 1** 「定年を延長する場合」「継続雇用制度を導入する場合」「定年を廃止する場合」のそれぞれの場合の給与はどのようなのですか？

**A 1** 「定年を延長する場合」は、定年延長後の期間も定年前と同じように、定期昇給も行うし、賞与も一般従業員と同等に扱います。  
「定年を廃止する場合」も退職までの給与は一般従業員と同一基準で、定期昇給も行います。これに対して「継続雇用制度を導入する場合」は一旦退職しているので、給与は定年前と別体系でよく、定期昇給も行いません。

**Q 2** それぞれの場合の退職金は、どうなりますか？

**A 2** 「定年を延長する場合」は定年延長期間満了時までの勤続年数を通算して計算します。「定年を廃止する場合」は退職時にそれまでの勤続年数を通算して計算します。  
「継続雇用制度を導入する場合」には定年時に退職金を支払います。(定年後の継続雇用期間は対象になりません。)

**Q 3** それぞれの場合の賃金・人事処遇制度上のメリットとデメリットについてはどうでしょうか？

**A 3** 「定年を延長する場合」と「定年を廃止する場合」は、「人材の有効活用」「高齢者の経験と能力の活用」「勤労意欲の向上」というメリットがある反面、「給与コストの増大」「人事の停滞と職場活力の減退」「雇用過剰と変化への対応力鈍化」というデメリットもあります。  
「継続雇用制度を導入する場合」は「給与コストの低減」「人事ローテーション

による職場の活性化」「高齢者の経験・能力の活用による人材の有効活用」というメリットがある反面、「給与減と役職離脱による勤労意欲の低下」「雇用過剰と変化への対応力鈍化」「業務内容と勤務形態の適切な対応が困難」というデメリットもあります。

**Q 4** 高齢社員の活用戦略はどのようにしたらいいのでしょうか？

**A 4** 「多様化経営（ダイバーシティ・マネジメント）」と言われますが、「多様な属性（性別・年齢・国籍等）や価値・発展を取り入れることで、変化に迅速・柔軟に対応し、企業の成長を個人の幸せにつなげようとする経営戦略」が必要です。「高年齢・中堅・若手（老・壮・青）ベスト・ミックス」が望まれます。

**Q 5** 高齢社員の能力は、低下するのでしょうか？

**A 5** 生体能力は加齢とともに低下しますが、一般能力は老年期も発達し続けると言われています。「同化」（新たな経験を自分の考えに合うように受け入れる）や「調節」（新たな経験によって自分の考えを変える）により、「熟成知」＝「最適解決能力」（状況によって正解を変化させて最適解を選択でき、さらに合理的・現実的な解決ができて、思考のあいまい性と矛盾を一般的なものとして需要できる能力）が、発達するからです。



**Q 6** 高齢社員の職務と配置はどのようにしたらいいでしょうか？

**A 6** 多様な年齢構成・性別・勤務形態のモザイク的人事構造の中で、職務能力の棚卸とチェックを十分行った上での適正配置が必要です。定年時のリセットをスムーズに行うための「気付き研修」を事前に行う必要もあります。若手の指導、専門能力の伝承も含めた職務内容での適正配置が望まれます。

**Q 7** 高齢社員の賃金と人事処遇はどうでしょうか？ 具体例はないのでしょうか？

**A 7** 大手企業で公表されている具体例をご紹介します。

#### JR東海

再雇用制度の上限を63歳から65歳に引き上げて、公的給付を含め定年時の60%の賃金水準とする。契約期間満了時に報労金(退職金)を支給する(200万円程度)。

#### カゴメ

団塊世代が全社員の13%を占めていることもあり、従来のパートタイムからフルタイムに雇用形態を変更して、年収も従来の2倍の354万円～388万円とする。目標管理制度により、賞与に評価を反映させる。

#### 三菱重工

2007年に1,000人の定年到達者を迎える状況に対応して、再雇用制度を見直し、希望者全員を原則として再雇用することにした。定年前の役職ごとに各ランク2万円の差を設定するが、評価で基本給に6万円まで加算するため逆転することもありうる。

#### 富士電機グループ

2007年に600人の定年到達者を迎えることになり、これまでの一律給与に不満が多かったため、貢献度に応じて給与水準を上下することにした。

#### ダイキン工業

公的年金を含めてフル勤務は一律540万円、短時間勤務は470万円(51～55歳時の平均年収の70%程度)とした。

60 → 65  
東京グラフィックス 65歳雇用導入プロジェクト

# Q & A

**Q 8** 在職老齢年金や高齢雇用継続給付金との組み合わせで、手取り給与はどのようになるのでしょうか？

**A 8** 在職老齢年金は「(総報酬月額相当額 + 年金月額) < 28万円」の場合には減額はなく、28万円を超える場合に超えた額の2分の1が減額されます。  
高齢者雇用継続給付金は再雇用後の賃金が75%未満の場合に支給され、給付率は賃金の低下率が61%以下の場合15% (最高) で75%に近づくとつれて低くなります。  
健康・介護保険料、厚生年金保険料、雇用保険料、所得税は収入額が多いほど多く、少ないほど少なくなります。  
こうしたことから、60歳到達時40万円(総報酬月額相当額)として、再雇用後の賃金と最終手取り額を試算してみると次のようになります。

#### 再雇用時 30万円の場

手取り月額 30万6,600円  
年額 368万円

#### 再雇用時 26万円の場

手取り月額 30万9,800円  
年額 372万円

#### 再雇用時 20万円の場

手取り月額 28万5,600円  
年額 343万円

#### 再雇用時 15万円の場

手取り月額 26万円  
年額 312万円



**Q 9** 実際の賃金設定はどのくらいのところが多いのでしょうか？

**A 9** 在職老齢年金や高齢雇用継続給付金等を考慮して、月額15～25万円に設定するところが多いようですが、公的給付を活用した企業負担の少ない、手取額が多い賃金設定が望まれます。

**Q10** 賃金と勤務形態との関連はどう考えるべきでしょうか？短時間勤務の場合の考え方はどうなりますか？

**A10** 勤務形態に対応した賃金体系とする必要があります。例えば、短時間勤務の場合は、時給制をとることが多くなります。営業職で、月水金の週3日勤務、月給15万円というコースを設けて希望者に好評とされるケースもあります。最低賃金法に抵触することはできませんが、法の許される範囲内で、労使で納得できる勤務形態と賃金体系を企業ごとに構築することが肝要でしょう。

**Q11** 60歳定年退職時代の賃金体系は見直す必要があるのでしょうか？

**A11** 若い間は貢献度が賃金を上回り、中高年以降は賃金が貢献度を上回って、60歳の定年退職でプラス・マイナス・ゼロになる現在の賃金体系は、清算時点を60歳から65歳に移行していく必要があります。役職定年の時期や賃金カーブの見直しも考えなくてはならないでしょう。



**Q12** 年功型から業績型に賃金体系を変えていく過程で、どんなことに留意していかなければいけないのでしょうか？

**A12** 仕事や貢献度に応じた「時価主義賃金」を基準とする必要があります。  
65歳までの高年齢者雇用確保措置に続いては、定年の引き上げ、さらには70歳までの高年齢者雇用確保措置といった流れが方向として予測されますが、最終的には「エイジフリー社会」に移行していくことになるでしょう。その過程で、公平性の観点からも、年齢による賃金の差異は少なくなり、仕事と貢献度に応じた「時価主義賃金」体系に移行していくと思われま

**Q13** 継続雇用となる高齢者は、どういうことに気をつければいいのでしょうか？

**A13** 日経新聞 2006.1.15 に「雇用延長時代のシニアの心得」として、次のようなことが掲載されています。

**一介の社員に戻ることを覚悟できる人**

素直に相手の言っていることを受け入れ「まずは、やってみるか」の心構え

**自分より若い上司の参謀役になれる人**

番頭的な立場から支える役割を果たせるか？ 若い者のために一肌脱ぐ度量があるか？

**誰とでもコミュニケーションできる人**

下の社員とも気軽にコミュニケーションの取れる人 他人の話聞く訓練も必要

**行動のスピード感を失わない人**

発言は短く端的に 必要書類もすばやく作成 フットワークを軽く

**スパイスの効いた助言ができる人**

若手のアイデアを否定するのではなく「このようにしたら？」との的確な助言や提言を

**さりげなく先生役ができる人**

「こういうやり方もある」とさりげなく

**顧客志向を貫ける人**

世の中の人に喜んでもらうという姿勢

言うは易くですが、ぜひ参考にしてください。

60 → 65  
東京グラフィックス 65歳雇用導入プロジェクト

# 60歳以降も働き続ける高齢者への支援

60歳到達時点に比べて賃金が75%未満に低下した状態で働き続け、一定の要件を満たす60歳以上65歳未満の雇用保険の被保険者に高年齢雇用継続給付が支給されます。

## ●支給できる被保険者

### 《高年齢雇用継続基本給付金》

60歳以上65歳未満の雇用保険の被保険者であって、被保険者であった期間が通算して5年以上あり、60歳以降、失業等給付（基本手当等）を受給することなく、60歳到達時点の賃金に比べて75%未満の賃金で就労していること。

### 《高年齢再就職給付金》

60歳以上65歳未満の再雇用された雇用保険の被保険者であって、再雇用される直前の離職時において、被保険者であった期間が通算して5年以上あること。また、求職者給付の基本手当の支給残日数が100日以上あり、離職時の賃金に比べて75%未満の賃金で就労していること。

■高年齢雇用継続基本給付金支給額の早見表（単位：円） ※支給額の目安として下さい

		60歳到達等時の賃金「賃金月額」					
		500,000	400,000	350,000	300,000	250,000	200,000
対象月の賃金	300,000	26,430	-	-	-	-	-
	250,000	37,500	32,675	8,175	-	-	-
	200,000	30,000	30,000	30,000	16,340	-	-
	150,000	22,500	22,500	22,500	22,500	22,500	-
	100,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000

## ●支給額

支給対象月ごとに、定められた計算式によって決定されます。支給額の目安は以下のとおりです。

## ●支給期間

### 《高年齢雇用継続基本給付金》

被保険者が60歳に到達した日から65歳に達する月までです。

### 《高年齢再就職給付金》

支給残日数	支給期間
100日以上 200日未満	1年
200日以上	2年

## ●申請先

ハローワークに事業主または被保険者自身が申請してください。