

# 企業 経営情報

## REPORT

Available Information Report for  
Corporate Management



### 人事

労働力不足への対応が急務！

## 高齢社員戦力化の ポイント

- 1 高齢者雇用に関する法改正の概要と課題
- 2 高齢者雇用に対応するための企業の選択肢
- 3 定年延長を実施する場合の企業の対応ポイント
- 4 高齢社員の戦力化を実現させた事例紹介

# 1 | 高齢者雇用に関する法改正の概要と課題

## 1 | 高年齢者雇用安定法改正の概要

高年齢者に対する雇用措置を定める「高年齢者雇用安定法」は、それまでの中高年齢者等雇用促進法を改正する形で、1986年に制定されました。

同法では、2021年4月1日以降70歳までの就業機会の確保を努力義務として求めていましたが、2025年4月1日からは、従業員が希望すれば65歳までの雇用を確保することが企業に義務付けられます。

雇用確保の方法としては、「定年延長」「雇用延長」「再雇用」の3つの選択肢が用意されています。

したがって、今後各企業は自社の状況に合った方法を選択し、法改正に対応していく必要があります。

### ■高年齢者雇用安定法：

#### 2021年4月～ 既に施行されている70歳までの就業機会の確保（努力義務）の内容

高年齢者就業確保措置として、以下のいずれかの措置を講ずる努力義務を新設。

- ①70歳までの定年引き上げ
- ②定年制の廃止
- ③70歳までの継続雇用制度（再雇用制度・勤務延長制度）の導入  
（特殊関係事業主に加えて、他の事業主によるものを含む）
- ④70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入（※）
- ⑤70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入（※）
  - a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業
  - b. 事業主が委託、出資（資金提供）等する団体が行う社会貢献事業

※④、⑤は雇用以外の措置。創業支援等措置の実施に関する計画を作成し、過半数組合・過半数代表者の同意を得て導入できる。

参考：独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構「70歳雇用推進マニュアル」

## ■ 高年齢者雇用安定法：2025年4月～ 65歳までの雇用義務の内容

### ○ 60歳未満の定年禁止

- ・ 事業主が定年を定める場合は、その定年年齢は60歳以上としなければならない。

### ○ 65歳までの雇用確保措置

- ・ 定年を65歳未満に定めている事業主は、以下のいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を講じなければならない。

#### ① 65歳までの定年引き上げ

#### ② 定年制の廃止

#### ③ 65歳までの継続雇用制度（再雇用制度・勤務延長制度等）を導入

継続雇用制度の適用者は原則として「希望者全員」となる。

参考：独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構「70歳雇用推進マニュアル」

## 2 | 高年齢雇用継続給付金の支給率の引き下げ

現在、高年齢雇用継続給付は、被保険者であった期間が5年以上ある60歳以上65歳未満の被雇用者が、60歳以後の各月に支払われる賃金が原則として60歳時点の賃金額の75%未満となった場合、雇用継続する企業等に対し、65歳に到達するまでの期間について、60歳以後の各月の賃金の最大で15%を支給するというものです。

これが、2025年4月1日からは、雇用保険法に基づく高年齢雇用継続給付金の支給率が最大15%から10%に引き下げられます。

給付金を前提に賃金を設定していた企業は、労働者の生活水準を維持するためには、賃金の引き上げや新たな補助制度の導入などについて検討が必要となります。

## 3 | 同一労働同一賃金への対応

同一労働同一賃金については、厚生労働省が公表している「短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針（平成30年厚生労働省告示第430号）」、通称「同一労働同一賃金ガイドライン」でも、正規労働者と非正規労働者の賃金格差の是正に関する基準が詳細に述べられています。

同一労働同一賃金は、均等待遇と均衡待遇が実現されている状態を指し、その違いは以下のとおりです。

● 均等待遇：業務内容が同じであれば同じ賃金を支払う

● 均衡待遇：業務内容に違いがあれば違いに応じた賃金を支払う

同一労働同一賃金は、正社員、パートタイム労働者、再雇用者などの有期雇用労働者を問わず、企業内で業務内容が同じであれば、同一の賃金を支給するという考え方が原則になっており、この考え方に基づき、正社員と非正規雇用労働者との間で不合理な待遇差を設けることが禁止されています。(均等待遇)

一方、業務内容等に違いがあれば雇用形態に関わらず、違いに応じた合理的な範囲内で賃金と待遇を決定しなければなりません。(均衡待遇)

■「均等待遇」と「均衡待遇」の考え方

<p><b>均等待遇</b> (パートタイム・有期雇用労働法第9条)</p>	<p>短時間・有期雇用労働者と通常の労働者との間で、 ①職務の内容(業務の内容および責任の程度) ②職務の内容・配置の変更の範囲 が同じ場合は、短時間・有期雇用労働者であることを理由とした差別的扱いを禁止すること</p>	<p>同じ仕事なのに非正規だからという理由だけで、待遇に差をつけるのは不合理</p>
<p><b>均衡待遇</b> (パートタイム・有期雇用労働法第8条)</p>	<p>短時間・有期雇用労働者と通常の労働者との間で、 ①職務の内容(業務の内容および責任の程度) ②職務の内容・配置の変更の範囲 ③その他の事情 を考慮して、不合理な待遇差を禁止すること</p>	<p>仕事や役割の違い以上に、待遇に差をつけるのは不合理</p>

同一労働同一賃金への対応は、定年延長を行う場合には問題にはなりません、定年後再雇用となり、雇用形態の変更により待遇が変わる場合には、不合理格差にならないような配慮が必要となります。

令和5年7月20日、定年退職後の再雇用の際に基本給を減額したことの妥当性が争われた訴訟で、最高裁は、基本給の性質や目的を踏まえて引き下げの合理性を評価すべきだとし、一審二審の判決を破棄したうえで高裁に差し戻しました。正社員と再雇用者との間での基本給格差について最高裁が判断を示したのはこれが初めてでした。

原告は名古屋自動車学校(名古屋市)の元社員2人であり、2013~14年に定年を迎え、嘱託職員として再雇用後も仕事内容などは定年前と変わりませんでした。月額約16万~18万円だった基本給が4~5割ほどに減少しました。訴訟では差額分の支払いを求めていたものですが、今後の展開が注目されます。

基本給引き下げを巡る訴訟	
原告(再雇用者)主張	被告(会社)主張
定年後、仕事内容が変わらないのに基本給を4~5割ほどに減らされたのは不合理で違法	若手社員の雇用確保や資産状況といった経営の事情を考慮すべきで不合理ではない
一・二審の判断	
労働者の生活保障の観点からも看過しがたい。正社員時の6割を下回る部分は違法	
最高裁判決	
基本給の性質や目的を踏まえて不合理かどうかを判断すべきだ。一、二審は十分に検討しておらず、判決を破棄し高裁に差し戻し	

日経新聞電子版より

## 2 | 高齢者雇用に対応するための企業の選択肢

### 1 | 高齢者戦力化の方向性と定年引上げ・再雇用制度のメリット・デメリット

#### (1) 高齢者戦力化の方向性

高齢になると、当人が抱える様々な問題（体力面や精神面など）や、課題に違いが出てきます。定年延長や再雇用制度の見直しを行う際には、本人の健康、家族の健康などの問題も考慮する必要があります。

労働人口は減少の一途を辿っており、人手不足基調は当面続くこととなります。しかしその一方で、高齢者が有する知識・ノウハウが不可欠な分野も数多くあり、そのような人材に対する雇用機運が高まりをみせています。

2025年には、年金の支給開始年齢が65歳に引き上げられるため、働く側にとってもなかなかリタイア出来ない時代になりつつあるのも事実です。

#### (2) 定年引上げ・再雇用制度のメリット・デメリット

企業として定年を引き上げるか、再雇用制度を採用するかを判断していくためには、それぞれのメリット・デメリットを押さえておくことが必要です。典型的な例について整理すると、以下のようになります。

##### ■再雇用制度と定年引上げの比較表

項目	定年引上げ	再雇用制度
定年年齢	65～70歳	60歳
雇用区分	正社員	嘱託社員など
契約期間	期間の定めなし（65～70歳まで）	1年更新
役割	企業により異なる	役割は従前と異なる
労働時間	フルタイム残業有り	短時間・短日数での勤務もありうる
賃金形態	月給または日給月給	月給又は日給月給、時給
賃金額	企業により（役割により）異なる	公的給付支給を前提としている場合有
賞与	ある	ない場合もある
評価	59歳以前と同じ	評価しない場合もある
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>モチベーションが高い</li> <li>人材確保に有利</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織若返り遅延の問題は生じにくい</li> <li>人件費はそれほどかさまない</li> </ul>

	・雇用管理しやすい	・継続雇用制度部分のみの検討でよい
デメリット	・組織の若返りが遅れる ・人件費がかさむ ・場合によっては人事制度全体を見直す必要があるため、制度改定に手間がかかる可能性がある	・モチベーションが低下する ・雇用管理が煩雑 (労働時間、雇用区分)

厚生労働省：65歳超雇用推進マニュアル

## 2 | 定年制度や引上げ方についての検討

定年年齢を引き上げる場合、どのような定年制度にするのか、また、引上げ方はどうするのかについて検討する必要があります。

特に、定年引上げによって引き続き社員でいることとなる60歳以降の社員の役割・処遇は明確にしていかなければなりません。

具体的に、定年引上げにあたって検討すべき事項のうち主なものについては、以下の通りです。

### ■定年引上げにあたって検討すべき事項

項目	内容
①定年年齢	何歳まで引き上げるのか
②一度に引き上げるか	一度に引き上げるのか、段階的に引き上げるのか
③選択定年制とするか	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か
⑨配置・異動	60歳以降の社員の配置・異動はどうか
⑩評価	60歳以降の社員の人事評価、業績評価はどうか
⑪賃金	60歳以降の賃金はどうか、60歳以前の賃金も見直すのか
⑫退職金	退職金はどうか、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

厚生労働省：65歳超雇用推進マニュアル

### 3 | 適切な賃金水準の確保

賃金は、企業にとっても、社員にとっても、重要な検討事項といえます。企業から見れば、賃金を支払う以上、それに見合った役割を果たしてもらうことが必要です。

一方、社員側から見れば、モチベーションを持って働くために、期待される役割（仕事、役割、役職）、就業自由度（労働時間、異動）、成果を求める度合いなど、働きに見合った賃金が必要です。

これらを実現するには、働きに対して公正な評価を行い、賃金制度を企業、社員双方にとって納得できるものとするのが重要です。

ここで注意しなければならないのは、60歳を超えて再雇用になった際に、役割が従前と変わらないのに賃金が大幅にカットされ、実際に争われた事例があることから、賃金を決める前に賃金の決定基準を策定する必要があるという点です。

近年、人材不足を補うために、定年延長を行う企業も増えてつつありますが、一般的には企業側が支払う人件費が増加するため、定年を引き上げた場合は、役職定年制を導入して賃金を引き下げる対応をとっているケースもあります。

その場合に、賃金水準が変わる根拠を示す必要があるため、就業自由度、役割、成果への期待等について、役職就任前後でどのくらい差異があるのかをはじき出したうえで、賃金を決定することが望まれます。

以下の例は、役職就任時と役職定年後の役割の差異を明らかにして役職就任時を100%とした場合、概ね80%程度まで賃金を引き下げるための根拠を示したものです。

#### ■役職定年導入による賃金格差の算定例

(単位：%)

区分	評価項目	①役職就任時	②役職定年後	②／①
就業自由度	労働時間	100	100	
	所定外労働時	100	50	
	出張の頻度	100	50	
役割	仕事内容	100	80	
	作業の範囲	100	60	
	管理責任	100	60	
	後継者育成責任	100	150	
成果への期待	評価	100	100	
計		800	650	0.81

## 3 | 定年延長を実施する場合の企業の対応ポイント

### 1 | 支給給与の見直しのポイント

定年引上げで企業に生じる課題としては、人件費の増加と社員のモチベーション維持の2つが考えられます。人件費増加を抑制するために、前述のとおり、年齢を理由にした一方的な支給額の減額及び手当の打ち切りは難しいため、業務や役割の変更を理由としたうえで、減額に向けた対応を取ることが必要といえます。

#### (1) 役職定年制の導入

支給額の見直しで最初に行うべきことは、役職の扱いについてです。実際には55～60歳を目安に役職定年させるのが一般的ですが、この時、年齢を理由に降格をしてしまうと、役職定年社員のモチベーションは急激に低下します。

そのため、業務を十分習熟していること等を理由に新しい役職についてもらおうといった形で役職を移行させることで、モチベーションを維持しながら人件費の上昇も抑えるというのも一つの手段となり得ます。

#### ■一般的な定年後の役職

定年前の役職	定年後の役職
部長・工場長・支店長・研究室長	シニアマネージャー・シニアアドバイザー
課長・エリアマネージャー・参事	マネージャー・アドバイザー
係長・主幹	スペシャリスト・テクニカルサポーター

#### ■定年前役職と定年後役職の金額比較例

(単位:円)

定年前		定年後	
役職	役職手当	役職	役職手当
部長	80,000	シニアマネージャー	20,000
課長	50,000	アドバイザー	10,000
係長	10,000	スペシャリスト	5,000



このように、役職を全てはずし、手当の一切を無くすという措置ではなく、熟練者に対する新たな役職への移行という措置を取ることで、直線的な人件費の上昇を抑制できるだけでなく、従業員の就労意欲を保つことにも繋げることができます。

## (2) 定期昇給の停止または減額

役職定年制においては定期昇給の見直しを行うことで更なる人件費抑制の効果を期待することができます。

一般的に昇給額は、社員が該当する等級と前年度の人事評価（人事考課）を基にして決められます。

### ■一般的な等級と評価のマトリクス

(単位：円)

等級 \ 評価	A 評価	B 評価	C 評価
5 等級	12,000	10,000	0
4 等級	11,000	9,000	0
3 等級	9,000	7,000	5,000
2 等級	8,000	6,000	4,000
1 等級	7,000	5,000	3,000

※金額は企業のモデル賃金や方針により変動する。

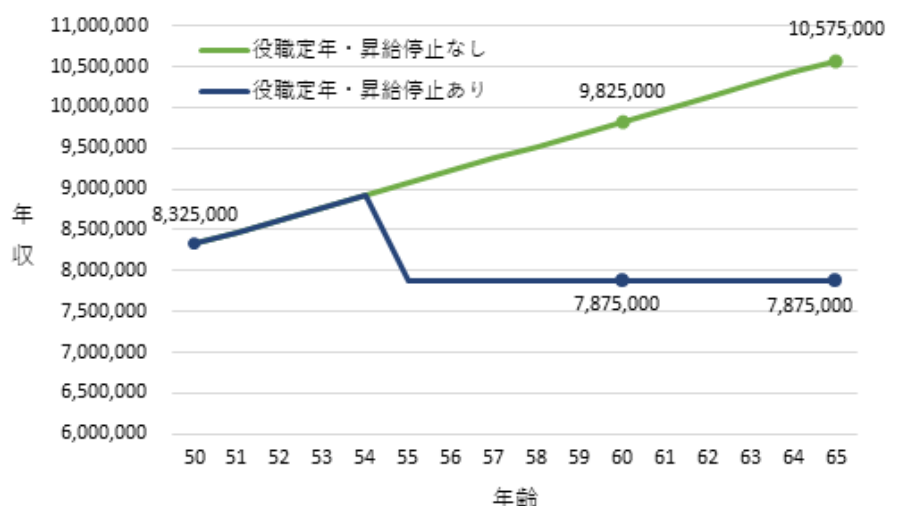
定年後の支給額について、年齢を理由に定年前より減額することは不合理格差と判断されますが、定年前の基本給と同額を支給した上で、昇給を停止及び減額することは不合理と判断されない可能性があります。

以下の図は55歳以降、役職定年制と定期昇給停止制度を導入した場合に人件費がどの程度抑制されるのかを示したものです。

60歳から65歳までの期間に関して、「55歳役職定年制」と「昇給停止制度」を組み合わせた施策を行うと、65歳まで役職と昇給を続けた場合と比べて、65歳時点の年収で約240万円抑制することができます。

これを複数名、複数年にかけて実施すれば、人

### ■役職定年制と昇給停止制度の比較イメージ



件費の抑制効果は大幅に高まります。

一方退職金についても、65歳まで役職と昇給を継続した場合、大幅に膨らんでしまうことから、基本給と切り離れた退職金制度を実施することで、退職金の急増も抑制することができるようになります。

## 2 | 定年延長の開始時期のパターン別メリット・デメリット

国家公務員や地方公務員についても、最終的に60歳定年から65歳まで引き上げられることとなります。具体的には、以下のように2年につき1歳ずつ段階的に引き上げられています。

例えば定年が61歳の人の場合、定年後は65歳まで1年ごとの更新でフルタイム・短時間で働くことが可能となっています。

また、定年引き上げと同時にいわゆる「役職定年制」も始まります。

### ■公務員の定年の引き上げ時期・年齢

2023年4月	61歳
2025年4月	62歳
2027年4月	63歳
2029年4月	64歳
2031年4月	65歳

このように段階的に定年年齢の引上げを行うと、人件費の抑制効果はありますが、事務が煩雑になるなどのデメリットもあります。

定年引上げパターン別のメリット・デメリットをまとめると、以下のようになります。

### ■定年引上げパターン別メリット・デメリット

引上げパターン	導入の速さ	業務の煩雑性	人件費負担	正社員の理解	先に定年を迎えた再雇用社員の理解
一気に引上げ	65歳定年になるまでタイムラグが無い	ルールがシンプルなため、比較的容易	人件費が一気に増える可能性がある	導入目的が明確になっていれば理解を得られやすい	年次1歳の差で待遇に大きな差を生じるため、不満を抱きやすい
1歳ずつ引上げ	65歳定年に到達するまで時間がかかる	対象者の管理が複雑になる	人件費の毎年の増加額が抑制される	年次により対象の有無に変動が生じるために不満を抱きやすい	長期的にみた年次間のギャップ差が小さく、不満になりにくい

## 4 | 高齢社員の戦力化を実現させた事例紹介

### 1 | 定年延長によって高齢社員のモチベーションが向上したA社

社名	A社	業種	窯業・土石製品製造業
設立	1964年	従業員数	41名
本社	岡山県	平均年齢	49.3歳

#### (1) 高齢者雇用の背景

A社は、少子高齢化が進展しているなかで次世代を担う若手を中心とした人材確保が進まず、同社の競争力の源泉である技能の継承の観点から、旧制度の定年年齢を引き上げる必要性を当時の専務（現社長）が考え、制度改定への取り組みを開始しました。

外部コンサルの支援を受けながら、同社は2019年4月に正社員の定年年齢を65歳に引き上げるとともに、70歳までの継続雇用制度の規程を整備しました。

#### (2) 取り組みのポイント

- 65歳定年の実施と70歳までの希望者全員の継続雇用の規程化
- 面談シートを活用した継続雇用時の高齢社員の役割・責任の意識の共有
- ペア就労による技術・技能の継承

#### (3) 活用効果

A社は、ベテラン社員と若手社員のペア就労を行っており、指導役をベテラン社員が担い、製造現場ではOJTを通じて若手社員にベテラン社員の知識・ノウハウ等を伝えています。

こうした取り組みは、ベテラン社員にとって通常の製造業務に加えて指導という新たな役割が与えられ、モチベーションが高まる一方、若手社員にとってはペア就労を通じて成長を実感でき、仕事への自信にもつながっていきました。

雇用制度改定による効果について、同社は65歳定年ならびに70歳までの雇用が規程化されたことで、同社で長く働くことができる安心感が社員に浸透したことを挙げています。

希望すれば70歳まで同社で働くことができる体制が整ったことは、とくに年金だけで生活していくことに不安を抱えている定年間際のベテラン高齢社員からは、金銭面の不安が解消されたとの声があがっています。

## 2 | 定年を廃止し、事業拡大に不可欠なベテランが活躍しているB社

社名	B社	業種	道路貨物運送業
設立	1970年	従業員数	150名
本社	奈良県	平均年齢	48歳

### (1) 高齢者雇用の背景

65歳定年制を採用していたB社は2017年1月に制度を改正、定年制度そのものを廃止しました。現行の就業規則には定年なしを明記し、会社は65歳超の社員に対して毎年最低1回は面談し、本人の希望を勘案し、両者が合意すれば勤務日数や勤務時間を短縮することも明記しています。

10数年前まで従業員15名ほどと小規模だった同社は、経営者が従業員とともに「いい会社」を作ることを目指した結果、現在は150名を擁するまでになりました。その間の従業員の貢献は大きく、経営者はそれに応えるために定年廃止を考えていました。

業界の労働力不足も定年廃止のきっかけになっていましたが、高齢者の働きぶりに問題はなく、健康な高齢者を戦力として長く活用することが経営に資するとして、定年廃止を決断しました。

### (2) 取り組みのポイント

- 従業員の納得性が高まる賃金決定基準に改定、丁寧な説明を経て新賃金制度を実施
- 定年廃止により高齢期も継続的な能力向上を期待、高齢者の資格取得を奨励、会社負担で応援
- ドライバー不足が顕在化する2024年問題へ対応、従業員の最適配置と業務見直しを推進

### (3) 活用効果

B社では、顧客優先の仕事の進め方は、結果として長時間労働を余儀なくされることもあり、従業員が連続して休みを取ることが難しい状況でした。

高齢者の体力面も考慮し、1日8時間、月22日勤務の実現に向けて働き方や業務の見直しを進め、業務の見える化とマニュアル作成を進める一方、効率的な働き方を実現できる仕事の流れと人員配置を検討し、高齢社員の負担軽減にもつながっています。

定年廃止により高齢者も戦力としての実力発揮期間が長くなることから、60歳を超えての資格取得も奨励しており、高齢者にとって資格取得は新たな励みにもなっています。

### 3 | 年齢の節目で働き方の選択肢を設定し、最長70歳まで現役可能なC社

社名	C社	業種	技術サービス業
設立	1956年	従業員数	833名
本社	東京都	平均年齢	45歳

#### (1) 高齢者雇用の背景

C社は、2019年4月に定年年齢を10歳引き上げ、「70歳定年制度」に改定しました（会社が必要と認めた場合は70歳以降も継続雇用可）。その背景には、土木・建築等の設計技術者の人材不足に係る将来的な懸念がありました。

社長から「70歳定年を約束し、高齢者の方に意欲をもって働いてもらうことで会社の競争力を高める必要がある」との強い意向が示され、70歳定年制度を前提とした人事管理制度改革に舵を切りました。

新たな人事管理制度は、定年制度にとどまらず、賃金制度、評価制度といった人事制度全体に及んだため、外部コンサルタントと協同して制度設計を進めました。

#### (2) 取り組みのポイント

- 定年年齢を10歳引き上げ70歳に
- 定年延長に合わせた、人事、賃金、評価の包括的な制度改定を実施
- 60歳で本人の意欲・能力を踏まえて再格付けを行い、シニア等級へ移行

#### (3) 活用効果

導入したシニア等級制度は、60歳以上の技術職の活用を拓けることになり、実際にプロジェクトリーダー（管理技術者）として活躍していたエキスパート職がシニア等級でも社員として処遇され、引き続き現役のプロジェクトリーダーとして活躍しています。

制度改正前には60歳定年の時点で退職する社員もみられましたが、60歳到達時に全員がシニア職に移行するため、退職者する社員はほとんどいなくなりました。

また、採用人数も増加してきており、人材確保面でも良い影響が出ています。

現在、高齢者雇用対策は多くの企業の課題になっています。

本レポートが定年延長への対応可否を含めて、自社の労働力の確保に向けた方策を検討する際の参考になれば幸いです。

■参考資料

『65歳定年延長の戦略と実務』（三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社、三菱UFJ  
信託銀行株式会社編著 日本経済新聞出版）

『65歳定年に向けた人事処遇制度の見直し実務』（労務行政研究所、労務行政）

『70歳雇用推進事例集2024』（独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構）

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構：「70歳雇用推進マニュアル」

厚生労働省：65歳超雇用推進マニュアル