人事ジャーナリスト溝上憲文の
会社人間たちの「虚なし沼」2013
さあ、泣いて上がれ

今月のテーマ
第2の人生

4月の法改正で再雇用が義務化!

大和証券、サントリー、オリックスなど、先駆けて導入した企業はどうなっているのか

サラリーマンの人生設計 65歳定年制でこう変わった!

現役時代と変わらず働ける

「大和証券、70歳まで雇用」。日経新聞の1面に躍った見出しは、新しい時代の働き方を示唆するものだった。今年4月の法改正で、今後、希望者全員が65歳まで働けることになっていく。それは、はたしてバラ色の未来なのか!?

その1 先進企業の雇用と収入は…!?

改正高年齢者雇用安定法（改正高年法）が今年4月に施行され、サラリーマンの雇用が激変しようとしている。

現在、再雇用が必要な年齢は61歳までだが、これを3年ごとに段階的に1歳ずつ引き上げる。そして、'25年には65歳までの希望者全員を継続雇用することを企業に義務づける法律である。

「東京オリンピックよりも先の話か」と思ってはいけない。'25年といえば、いま働き盛りの40代後半のサラリーマンがまさに定年を迎えるころだし、これから述べるように、すでにその影響は現役社員にも出はじめている。さらに現在、この法律の施行を機に、定年後の雇用の仕組みを大胆に見直す動きが広がっているのだ。その先進的な企業の取り組みの実態に迫ってみよう。

基本給体系は変わらず ボーナスも現役並み

その代表格が、10月から70歳雇用を打ち出した**大和証券グループ本社**だ。対象者は、中核子会社である大和証券の本支店の個人営業職約4千人。これまで65歳を上限に再雇用をおこなってきたが、さらに5年引き上げる。その理由は「社員の豊富な経験を生かし、能力を発揮して活躍しつづけてもらうこと」（大和証券広報部）だ。

株式市場の活況で株取引の需要が堅調。来年には年間100万円までの投資から生じる譲渡益や配当が非課税になるNISA（少額投資非課税制度）も始まる。人脈や営業経験の豊富なベテラン社員が打ってつけというわけだ。

インテリジェンスHITO総合研究所の須東朋広主席研究員は「しかたなく再雇用するのではなく、モノを売るというビジネスの方向性に合致するのであれば、年輩者の経験と知見が有利となる時代です。大和証券の70歳雇用はその典型例」と評価する。

60歳以降の給与は現役最高時の7割程度になるが、基本給体系は変わらず、ボーナスも現役と同じように実績評価で支給される。大和証券の仕組みなら、働く意欲も維持されるわけだ。

希望者全員を雇用するといっても、ほとんどの企業が導入しているのは、定年後1年ごとに契約更新する再雇用制度だ。給与は減額され、支給額は50～54歳時の約半分が相場だ（従業員1千人以上、産労総合研究所調査）。

そんななか注目されるのが、今年4月から定年を65歳まで延長した**サントリーホールディングス**である。対象となるのはホールディングスに在籍したままサントリー酒類など事業会社に出向している約5千人。

同社はこれまで60歳で定年になったあと、1年ごとの契約更新で雇用延長をおこなってきた。年収は360万円程度だったが、今回の定年の延長により、これまでより年収はアップし、60歳時点の6～7割となる。正社員なので当然、福利厚生制度は60歳前と同じだ。同社人事関係者が定年延長に踏み切った理由を解説する。「法律の改正で希望者全員を再雇用することになるのであれば、待遇を上げて60歳以降も頑張ってもらい、社員一丸となって生産性の向上を目指そうと考えたのです」。

給料以上に大きく変わるのが、働きがいである。これまでの再雇用社員は比較的軽度の業務に従事し転勤もないが、定年延長の社員の仕事は現役時代と同じだ。「基本的には全員が役職を降りますが、原則として現在の部署にとどまり、以前と同じように会社の命令による転勤や異動もある普通の社員として働いてもらうことになります」（前出・人事関係者）

大和ハウス工業も今年度から定年を65歳に延長した。給与もこれまでの再雇用制度が現役時代の4～5割程度にまで下がってしまうのに対し、新制度では6～7割水準を維持。61歳以降はラインの管理職から外れ、基本的には残業もないが、「専門職としてしっかりと仕事をしてもらう」（同社人事関係者）ことになる。

以前の再雇用社員のボーナスは年間2カ月と固定されていたが、今後は評価によってボーナスの額も高くなる。

オリックスも来年4月から65歳定年制を導入する。やはり60歳以降の報酬は、以前の制度より約2割アップする予定だ。60歳以降の社員に支払う人件費は、いずれ数億円程度増えることになるが、新卒採用を控えるつもりはないという。

65歳定年制の導入を決めたのは「年金の支給年齢が引き上げられるからという消極的な理由ではなく、長年の経験と実績を生かすことで仕事にやりがいを持って頑張ってもらいたいという思いと、「高齢社員はコストではなく宝の山と思え」という経営トップの強い指示もあった」（人事関係者）という。

しかし、現実はこんな太っ腹な企業だけではない。厚労省の調査では、60歳以上の常用労働者の数は、51人以上の規模の企業だけに限っても105万人（'05年）から240万人（'12年）と倍増している。そのうえ、この世代の待遇を手厚くすることに躊躇する企業も多い。

安倍政権や産業界は解雇ルールの緩和の実現に力を注いでいる。また、かつて民主党政権時代に国家戦略会議が提言した「40歳定年制」も、再び注目を集めている。改正高年法の理念とは正反対の動きもまた、活発化しているのだ。

経団連の試算によると、改正高年法の施行で、60歳以上の継続雇用比率は現在の約74%から90%まで上昇する。その結果、企業が支払う賃金総額は今後5年間で1.9兆円もの増加になる。そのしわ寄せは、誰に向かうのか。経団連はこう提言する。65歳までの雇用確保を前提とした賃金カーブの全体的な見直し、つまり現役社員の給与を削減せよ、と。

「生涯の手取り額は結局は変わらない」

その典型例がNTTグループが導入する新人事制度だ。65歳までの再雇用者の賃金をこれまで以上に手厚くするが、その人件費を確保するため、現役世代は40歳前後から成果給のウェイトが高まる。以前に比べて報酬が上がる社員も出るが、多くの社員の収入はダウンする。労組の試算によれば、52歳時点の平均年収は約80万円超の減額になるという。

NTTは、「65歳まで働いても、現在の60歳時点の生涯年収に見合う程度の収入になる」と見込む。つまりは、企業によっては生涯の手取り額は変わらず、5年間をただ働きさせられる制度にすり替えられてしまうこともありうる。

65歳雇用延長はバラ色だけではない。全サラリーマンが直面する切実な問題でもあるのだ。

その2 中小企業こそ最先端! 世界が注目する"夢の定年なし企業"に潜入

前章では、大企業の雇用延長の導入例を"先進的な取り組み"として紹介してきた。しかし、日本の企業全体の9割を占める中小企業こそ、その"最先端"だったのである。

厚労省の調べでは、希望者全員が65歳まで働ける企業の割合は大企業（従業員301人以上）が24・3％であるのに対し、中小企業（31人以上300人以下）は51・7％に及んでいる。

「週3日働きたいという人も、もちろんフルタイムの正社員になるのもOK。その方のライフスタイルに合わせ、選ぶのは自由です」

こう語るのは静岡県長泉町にある深澤電工の深澤好正社長（68）。同社は'64年に創業。電子機器や分析装置などの設計、組立、修理をメインとする事業を展開する。年商は4億円だ。

従業員は60人と小さな会社であるが、知る人ぞ知る高齢先進国日本を代表するモデル企業的存在だ。シンガポールの労働大臣やフランスの研究機関など、内外から年に500人以上が視察に訪れる。昨年度には、高年齢者雇用開発コンテストで厚労大臣表彰特別賞を受賞した。

4分の1が60歳以上 70歳を新規で採用

従業員60人中、60歳以上が14人。最高齢者は74歳が2人。このうち7人は60歳以降に入社した人で、最高齢の1人は、なんと70歳で新規採用している。

「能力と賃金が合えば年齢は関係ないのです。『年長者を雇うと若い人の雇用が失われる』という人もいますが、うちのような中小・零細企業には、そもそも新卒の若い人はなかなか入ってきません。むしろ、年齢に関係なく大手メーカーで働いた経験のある人はノドから手がでるほど欲しい。大企業にいたときの給与はとても払えませんが…」（深澤社長）

フルタイム勤務もOKだが、全員が短日・短時間勤務を希望している。社員の区分は月給制のフルタイム正社員以外に時給制の1日7時間未満のパート、7時間以上の準社員に分かれる。たとえば、週3日、7時間勤務のモデル賃金は月に約10万円だ。

74歳の内山勲さんは大手メーカー・明電舎のエンジニアを60歳で定年退職後、同社の嘱託社員を経て70歳で入社。現在、週4日、1日5時間働く。電子部品の設計、見積もり、注文、納入の4つの仕事をすべて一人でこなすスーパーマンだ。

もちろんバリアフリーは徹底されている。それぞれの設備にはローラーがついていて、指1本でも動かせる

「今の仕事が生きがいですし、好きなんです。元気なうちはずっと仕事は続けたいと思っています」

同じ74歳の斉能勲さんの前職は車の整備士。60歳で入社し、車での製品の運搬業務を担当している。斉能さんも「辞めてくれと言われるまではいつまでも働きつづけたい」と意欲は旺盛だ。

"ちょっと歳の多い人"と"ちょっと体の悪い人"

じつは同社には高齢者以外に障がい者8人が働いている。そのうち3人は部長、課長、係長職を務め、係長職の男性は電子回路のハンダづけのアビリンピック（全国障がい者技能競技大会）金賞受賞者。デンソーなどの大手企業を抑えての快挙で、「うちの会社を支え、ここまでにしてくれた」（深澤社長）中核的存在なのだ。

「働きたいと思っている人には、分け隔てなく平等な環境を作る。『来る人は拒まず、残りたい人は拒まず』でやっています。ちょっと歳の多い人、ちょっと体の悪い人、普通の人が気持ちよく一緒に仕事ができる職場がうちの社風だと思っています」（深澤社長）

人の採用とビジネスの確保に日々奔走する深澤社長の信念は「人ありき」。

「まず人を雇ってその人ができる仕事を取引先に売り込んで、『こんな人がいます。こんな仕事ができますよ』と言って仕事を受注する。人に投資してから営業に行くというのがうちのスタイルです」

「お互いが気に入れば誰でも働ける」と言う深澤社長だが、「2つの条件がある」とつけ加えた。

「挨拶と掃除ができない人は採用しません。また、60歳以上の人は履歴書も必要ありません。いまさらどんなに有名な大学を出たといっても、60歳を過ぎれば賞味期限は切れています。逆に一兵卒でゼロからやれる人でなければ中小企業で働けません」

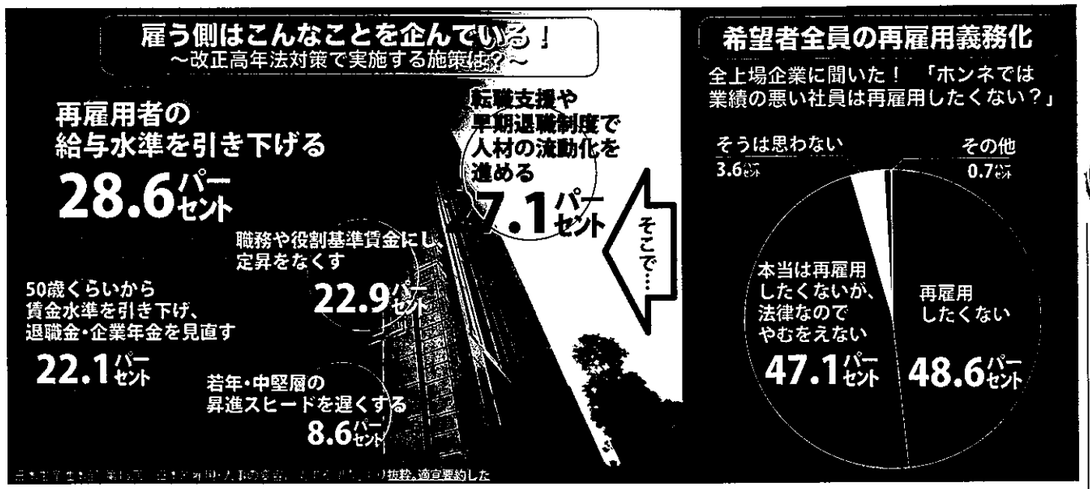
以前、ある大手企業の勤務経験者が応募してきたが、「私は63年間、トイレ掃除したことはありません」と、2週間で退社してしまったという。

改正高年法の施行は、60歳以上の労働者を"即戦力"としてみなすことの表われだ。これまでのように過去の栄光にすがりながら"老後の生活の足しにしよう"という考えは通用しない。次章では、各業界の人事部長にこれからの展望を聞いていく。

根っからの仕事人間と思いきや、プライベートでは社交ダンス、太極拳、ウオーキングも楽しむ多趣味な内山さん

みぞうえのりふみ●PROFILE '58年生まれ　月刊誌、週刊誌記者を経て独立。人事、雇用問題を中心に執筆。最新刊に『非情の常時リストラ』（文春新書）

その3 人事部長4人が耳打ちする「42歳から50歳がいちばん危ない」



65歳までの全員雇用を義務づけた高年法は人件費増をもたらす。それだけに企業はその対策に苦慮している。上のグラフのように、多くの企業がホンネでは"再雇用に消極的"でさえあるのだ。それを裏付けるように、大手食品業の人事部長が言い切る。

「短期的には、定年後再雇用者の賃金をさらに引き下げるか、新卒の採用数を減らすしかありません。中期的には**給与の高い40代～50代前半を中心に現役世代の給与水準を引き下げる**。しかし、再雇用者の給与は現状、現役世代の半分。改正高年法で2割上がったとしても、フルタイム勤務で現役並みの仕事をさせるのだから、これ以上下げるのは無理です。かといって厳選採用の新卒採用数を減らすと人員構成がおかしくなる。そうなると選択肢は全体の水準を抑制する賃金制度に変えるしかありません」

機械メーカー人事部長の指摘はさらに具体的だ。

「当社の課長の平均年齢は44歳。私が入社したころは大半が課長になっているが、今は同期でなれるのは半分くらいで、部長だと約2割に落ちます。社員構成も課長適齢期の38歳から50歳に集中している。全体の給与を下げるとモチベーションも下がります。今、考えているのは**42歳から50歳までの社員を対象にした転進支援プラン**の実施。有給休暇を1年間付与し、独立のための専門学校などの学費を補助する。1年後に独立・起業する人に割増退職金を支給して退職を促すものです」

実際に40代後半の社員に向けたセカンドライフ支援セミナーの開催や割増退職金つきの転進制度を設けている企業は多い。そんな悠長なことはやっていられない企業もある。IT企業の人事部長は「正直言って60歳を過ぎても使える社員はほとんどいません。技術の進歩が早く、発想も古いうえに、追いつくのも大変。できれば**60歳前の5年間の給与分の退職加算金を払って辞めてもらったほうが助かる**」と指摘する。

専門性や人脈、経験をいかに伝達していくか

50歳前後の社員は無事に定年まで辿り着くのも覚束ない一方、定年後の働き方も問われる。前出のHITO総合研究所の須東氏は働きつづけるために身につけるべき要件は3つあると指摘する。

「1つは自分を知っていること。これまで培った専門性や能力を把握し、自分がどんな役割を演じればいいのか、それをどのように売ればいいのか、突きつめて考えることです。2番めは人脈を作れること。どうすれば社内外の人脈を作れるのか、また、それを若い人に伝達できるのか。3番めは社会的知見を磨くこと。若い人と違って長年の経験で培ったビジネスや歴史観など、どこにポイントがあるかを見抜ける力です」

流通業の人事部長も同意する。大切なのは、自分の実力を認識することなのだ。

「自分の専門性を過信している人が多いが、自分の実績が本物か偽物かを検証することが大事です。たとえば**会社の看板やブランド、優秀な上司や部下のサポートが自分の実績にどれぐらいの影響を及ぼしていたのか**。一人になったときにその実力が発揮できるかを知ることです」

多くの企業が国の強制によって定年後雇用の仕組みを整備しつつある。だが、その仕組みに乗れば老後はけっして安泰というわけではない。

「企業の平均寿命は23・5年。勤続年数も14年程度ですし、1社にしがみついて70歳まで生き残るのはほとんど無理です。今は作ればモノが売れる時代ではなく、売れるモノを作らなくてはいけない時代です。つまり、人ありきではなく、"こういうことができる"という『こと視点』で選んでいかなければ厳しい競争を生きのびていけない」（前出・須東氏）

須東氏の発言は、前章で語ってくれた深澤社長と正反対だと思われるかもしれない。しかし、どちらが間違っているというものでもないだろう。なぜなら、2人の結論はまったく同じだったからだ。

「今の時代、定年制など無用なのです。年齢に関係なく"自分の仕事"ができる、エイジフリーの時代になっていくでしょう」

【溝上の目】
65歳定年制はけっしてバラ色の未来を約束しない。長年の経験や人柄で出世した時代から、いま現在のビジネスを成長させる人材かどうかに評価軸が移っている。65歳まで雇用が義務化されるのだから、60歳時点で判断したのでは遅い。選別はもっと早期に始まるのだ。定年後に会社に残るにしろ、中小企業に再就職するにしろ、"雇われる力"を自分で見つけ出す以外にないことを知るべきだ。

取材・文　溝上憲文　写真・岩松喜平、田中昭男