

65 歳定年で中高年のやる気を引き出す！ 「まだ働きたい」と思える 会社づくりとは？



社会保険労務士 阿部 毅さん

「65 歳まで働けます」という制度があっても、「65 歳まで働きたい」と思える職場でなければ、その効果は十分とはいえません。人手不足が続く今、経験豊富な中高年世代の人材は企業にとって欠かせない貴重な存在です。65 歳定年の導入は、人材確保という側面だけでなく、ベテラン社員の知識や経験を次世代へ引き継ぐ機会にもなります。しかし単純に制度を整えても、意欲が高まるわけではないという厳しい現実も！大切なのは、年齢にかかわらず能力を発揮できる環境や、仕事へのやりがいを感じられる仕組みにしておくこと。給与制度を安定させ、人事評価制度なども見直すことで、働く中高年世代のモチベーションは大きく変わるでしょう。そこで今回は、社会保険労務士の阿部 毅（あべ・たけし）さんと相談に訪れた方との会話を紹介しながら、「65 歳定年を導入する際、企業が押さえておきたいポイント」をテーマにお届けします。

定年延長だけでは解決しない？

中高年が抱える本音

先日、顧問先 T 社の人事総務部に所属している A さんが、社会保険労務士の私のもとを訪れました。T 社は従業員数 30 名ほどの中小企業で、製造業を営んでいます。現在、創業時から活躍していた数名が 50 代後半に差しかかり、今後の雇用について悩んでいるようです。

A さん：2025 年 4 月より、すべての企業で 65 歳までの雇用確保措置を講じることが義務化されましたよね。弊社でもベテラン社員には長く働いてほしいという気持ちはありながら、正直なところ 60 歳を過ぎても働いてもらうには、いろいろと課題が多いと感じています。

私（社労士 阿部）：もう少し、具体的に教えていただけますか？

A さん：給与の面ではどうしてもマイナスが生じてしまうので、「そこまでして働くより、退職金でのんびり暮らしたほうが良い」と考える従業員が多いようで。一方で、「60 代はまだまだ若い。だから仕事は続けたい」という声もありながら、「今の職場には（60 歳以降は）居場所がなさそうだし、続ける価値を感じない」などの本音を漏らされたことも……。

私：なるほど。これらをクリアにするには、給与制度と人事評価制度などの見直しが必要になりますね。でも「65 歳定年」の導入を検討することで、自ずと道が開けてゆくかもしれません。

A さん：えっ、そうなんですか？

「年齢で給与を下げる」から

「頑張りを評価する」へ

前提として、65 歳の定年延長に伴う給与制度は、基本給の引き下げに関して一定のルールが必要です。たとえば、「仕事ができる人の基本給は 10 割、できない人は 7 割にする」というやり方は、定年延長という主旨に反します。では、「できる人」と「できない人」に給与の差をつける方法はあるのでしょうか？

私：ここでご提案したいのは、基本給のほかに「評価手当」（社長加算手当）を設け、能力分をその手当で対応する仕組みです。60 歳以降も働き続け、しっかりと給与を得たいと考えている人にとっては、「やる気」にもつながるか？

A さん：いいですね。「年齢に達したから給与を下げます」ではなく、頑張った分の評価を得たうえで、それが給与にも反映されれば「60 歳以降も働きたい」という人が増えると思います。それには、弊社では「60 歳以降の賃金はダウンするが、能力主義を徹底する」「60 歳以降もしっかりと収入を得たい場合は、より一層の自己啓発をお願いしたい」という点を明確に伝える必要がありますね。

私：おっしゃるとおりです。対象者には面談の場で個別にお話しするのはもちろん、会議などで他の従業員にも伝えることで、「能力や成果が評価される会社」というメッセージにもなります。若手や中堅社員にとっても、「年齢を重ねても働き続けることができる。努力次第で評価される会社なんだ」という安心感につながるでしょう。