

公募研究シリーズ

⑤4

# 高齢法改正に伴う人事・ 賃金制度の再構築と 社会保障制度のあり方 に関する研究

(研究代表者)

**田口 和雄**

高千穂大学経営学部 教授

**岩崎 馨**

公益財団法人 日本生産性本部  
労働研究センター 事務局長

**鬼丸 朋子**

中央大学経済学部 教授

**全労済協会**

## 発刊にあたって

本報告誌は、2014年度の全労済協会公募委託調査研究テーマ「絆の広がる社会づくり」で採用となった、「高齢法改正に伴う人事・賃金制度の再構築と社会保障制度のあり方に関する研究」の成果です。

日本社会が抱える課題のひとつに人口問題があります。「平成27年版厚生労働白書」のサブタイトルは「人口減少社会を考える」となっており、今後、出生数の減少と死亡数の増加により長期的な減少過程に入る日本社会について紹介しています。また、国立社会保障・人口問題研究所の「将来推計人口」によれば、2060年には我が国の総人口は8,674万人に減少し、65歳以上人口割合は約40%になる見込みとなっています。このような人口減少の傾向と総人口に占める65歳人口割合の高まりは、勤労者を取り巻く環境へも影響を及ぼすこととなり、60歳代前半の高齢者雇用が課題のひとつとなることが指摘されています。

このような状況にあって、本研究では、2013年4月に施行された改正「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」が企業における60歳代前半層の高齢者雇用施策に与えた影響を事例調査から明らかにし、今後の社会保障のあり方を検討しています。

第1章では本研究の分析結果の要約と結論について記述しており、とくに今後の社会保障のあり方を検討して高齢者の社会参加を促す仕組みの整備が求められると説いています。続く、第2章では政府の高齢者雇用法施策の変遷について、「60歳への定年延長導入期（1970～1990年代）」、「65歳までの会社選別型継続雇用制度導入期（1990年代）」、「65歳までの希望者全員型雇用確保措置導入期（2000年以降）」の各段階について概観しています。さらに、第3章では、実際に高年齢者雇用確保の主要な制度である継続雇用制度を導入している日本を代表するリーディングカンパニー3社の事例調査をもとに、企業の高齢者雇用施策の特質を明らかにしています。

本報告誌が、多くの皆様に高齢社会の到来した日本における高齢者雇用の現状をお伝えし、企業における高齢者雇用の課題解決のヒントとなれば幸いです。

「公募委託調査研究」は、勤労者の福祉・生活に関する調査研究活動の一環として、当協会が2005年度から実施している事業です。勤労者を取り巻く環境の変化に応じて毎年募集テーマを設定し、幅広い研究者による多様な視点から調査研究を公募・実施することを通じて、広く相互扶助思想の普及を図り、もって勤労者の福祉向上に寄与することを目的としています。

当協会では研究成果を「公募研究シリーズ」として順次公表しています。

(財) 全労済協会

---

# 目

# 次

<b>I. 総論～要約と結論</b> .....	1
1. 背景とねらい .....	1
2. 政府の高齢者雇用法政策の変遷 .....	1
3. 事例の要約～3事例の比較 .....	2
4. 結論 .....	7
<b>II. 政府の高齢者雇用法政策の変遷</b> .....	10
1. はじめに～本章の目的と時期区分 .....	10
2. 1960年代以前までの定年制と雇用保障の状況 .....	10
3. 60歳への定年延長導入期（1970年代～1990年代）.....	11
4. 65歳までの会社選別型継続雇用制度導入期（1990年代）.....	12
5. 65歳までの希望者全員型雇用確保措置導入期（2000年以降）.....	12
6. 小括～政府の高齢者雇用法政策の変遷を整理する .....	13
<b>III. 事例編</b> .....	15
1. はじめに～事例調査の実施概要 .....	15
2. 【事例1】金属業A社 .....	16
3. 【事例2】サービス業B社 .....	33
4. 【事例3】鉄道業C社 .....	44
5. 小括 .....	52



# I. 総論～要約と結論

## 1. 背景とねらい

本研究の目的は、2012（平成24）年に改正された高年齢者雇用安定法（高年齢者等の雇用の安定等に関する法律、以下「高齡法」）施行（2013年4月）後の企業の60歳代前半層（以下「高齡社員」）の高齡者雇用施策（高齡者雇用確保措置と人事管理）の特質について、継続雇用制度を導入している日本を代表するリーディングカンパニー3社の事例研究による考察を行い、今後の社会保障のあり方を検討することである。

少子高齡化が進むなか、老齡厚生年金報酬比例部分の支給開始年齢の引き上げ、ならびに2013年の改正高齡法施行等に伴い企業はこれまでの高齡者雇用施策の見直しに取り組み、新たな高年齢者雇用確保措置の導入を進めている。こうした動きは単に高齡者雇用のあり方の見直しに限らず、長期雇用を前提とする現役の正社員（以下「現役社員」）の雇用のあり方だけではなく、定年後の生活基盤に関わる社会保障のあり方にも影響を及ぼすことが考えられる。

こうした問題意識の下、本研究は高年齢者雇用確保措置の主要な措置である継続雇用制度を導入している日本を代表するリーディングカンパニー3社の事例調査をもとに、企業の高齡者雇用施策の特質を明らかにし、今後の社会保障のあり方を検討することを目的としている。なお、本研究が扱う高齡者雇用施策は一般者（労働組合員）を対象とした高年齢者雇用確保措置、なかでも主要な措置である継続雇用制度と、その下で展開する人事管理とし、管理職を対象とした施策は除いている。

本章は第2章以降で明らかにされた分析結果の要約と結論であり、その構成は次の通りである。第2節では企業の高齡者雇用施策に影響を受ける政府の高齡者雇用法政策の変遷を概観したうえで、2013年の改正高齡法施行等に伴う3社の高齡者雇用施策の取り組みの整理を第3節で行う。最後の第4節は以上の見直された高齡者雇用施策の特質を考察し、今後の社会保障のあり方を検討している。

## 2. 政府の高齡者雇用法政策の変遷

政府が進めてきた1970年代以降の高齡者雇用法政策の変遷を概観すると3つの時期に区分できる。第1期は1970年代から1990年代における60歳への定年延長期で、60歳定年制実施に向けた一連の高齡者雇用法の整備に伴う企業の導入準備が行われた時期である。高度経済成長の下で若年労働力を中心に労働力不足の状態となり、その方策として高齡者の活用が必要になってきたことである。しかしその一方で、高齡者の労働市場が形成されておらず再就職が困難な状況にあり、加えて大企業で広く行われてきた関連会社等への再就職斡旋慣行も人口構成の高齡化に伴い期待しにくくなり、高齡者の雇用環境は十分に整備されていなかった。こうしたなかで、1970年代に入ると政府は高齡化対策に取り組み始めた。1973年の定年引き上げの促進を政府の政策として取り組むことが明示された雇用対策法改正、1986年の60歳定年努力義務化を規定した高年齢者雇用

## I. 総論～要約と結論

安定法制定、そして1994年の60歳定年義務化を規定した高年齢者雇用安定法改定である。こうした一連の高年齢者雇用法の整備に伴い、60歳定年制導入の動きが企業ではじまった。

第2期は1990年代の65歳までの会社選別型継続雇用期である。人口の高齢化の進展に伴う年金制度改革に連動して、1990年改正で65歳までの再雇用の努力義務化が、2000年改正で65歳までの雇用確保措置の努力義務化がそれぞれ行われた。こうした60歳定年制義務化、65歳までの継続雇用の努力義務化に向けた一連の高年齢者雇用法の整備に連動して企業は雇用確保と人事処遇制度の改定を行った。

最後の第3期は2000年以降の65歳までの希望者全員型雇用確保措置期である。65歳までの雇用確保措置の努力義務化にとどまった2000年の高年齢者雇用安定法改正の課題、すなわち団塊世代の2007年60歳到達問題、生産年齢の人口減少下での労働力確保といった労働力市場を巡る問題などの高年齢者雇用を取り巻く課題を是正するために、2004年改正で65歳までの高年齢者の雇用確保措置の義務化が盛り込まれ、つづく2012年改正で「継続雇用制度」の対象者を労使協定で限定できる仕組みが廃止された。こうした65歳までの継続雇用義務化に向けた高年齢者雇用法の整備に併せて企業は高年齢者の雇用確保措置と人事処遇制度の改定を行った。

## 3. 事例の要約～3事例の比較

### (1) 分析枠組みと旧型高年齢者雇用施策の特徴

#### ①分析枠組みと対象企業の概要

本稿における高年齢者雇用施策の分析枠組みを整理した**図表1-1**をみてもらいたい。同施策は高年齢者雇用確保措置と人事管理に分かれ、前者の高年齢者雇用確保措置は「継続雇用制度のタイプ」「設置されている制度（コース）の数」「採用の決定方法」の3分野から、人事管理は「配置管理」「就業条件管理」「人事評価」「賃金管理」「労使関係管理」の5分野からそれぞれ構成される。

各分野を確認すると、まず高年齢者雇用確保措置の継続雇用制度のタイプは改正高齢法で義務付けられている再雇用制度、勤務延長制度のどれが用いられているかであり、そして企業が実施している制度（あるいはコース）の数を確認する。実施している制度（コース）の数によって、それ（ら）に基づいて展開する高年齢社員の人事管理の仕組みも異なることが考えられるからである。採用の決定方法では、労使協定で定める基準（以下「継続雇用基準」）を設けて継続雇用制度の対象者を限定している（以下「継続雇用基準による対象者限定方式」）か否か（同「対象者非限定方式」）を確認する。2012年改正では継続雇用基準の廃止が定められているが、改訂前の継続雇用制度のもとになる2004年の改正高齢法は、少なくとも年金支給開始年齢までの高年齢者雇用確保措置導入の法的義務化であり、採用する際に企業は継続雇用基準によって継続雇用制度の対象者を限定できるからである。

つぎに人事管理の個別分野をみると、配置管理では継続雇用時の初任格付けの方針と仕事配置の方針の2つを取り上げる。この場合の初任格付けは、高年齢社員用の資格等を定年直前の役職や資格等に基づいて格付ける（以下「継続型」）か、あるいは新たな資格等を与える（同「再格付け型」）かという点に注目する。つまり、この方針は就業条件管理以降の管理活動と連動しており、継続型をとる場合の仕事内容は定年直前の仕事が継続されることになるが、再格付け型をとる場合のそれは変わる場合があることも考えられる。仕事配置の方針は、仕事内容と役職者の取

り扱いにわかれ、前者は現役社員の仕事を継続する（以下「現職継続型」）か、あるいは変わる（同「異職種配置型」）かを、後者は定年退職時に役職を降げる（以下「離脱型」）か、あるいは継続雇用後も続ける（同「継続型」）かをそれぞれ確認する。

就業条件管理は勤務形態を取り上げており、現役社員と同じ労働時間で働く「フルタイム勤務」を継続するか、あるいは生活とのバランスを考慮した「短時間（短日数）勤務」とするかを確認する。

人事評価は「実施状況」と実施している場合の「実施方法」の2つを取り上げる。後者の実施方法では、高齢社員の人事評価の仕組みや手続きを現役社員のそれらに準拠して行っている（以下「現役社員準拠型」）か、あるいは高齢社員用のそれらを設けて行われている（同「非準拠型」）かを確認する。

賃金管理は「賃金管理の基本方針」を確認したうえで、代表的な賃金要素の「基本給」と「賞与・一時金」を取り上げる。まず賃金管理の基本方針では、現役社員と統合して基本給管理が行われている（以下「統合型」）か、あるいは区別して行われている（同「分離型」）かを確認する。こうした基本方針を受けて展開する基本給管理は「基本給の決め方」「支払形態」「加給（昇給）の支給状況と決め方」の3つから構成される。基本給の決め方では、全ての高齢社員全員一律の定額の基本給を支給する「一律定額型」と職位、資格等級等に対応して定額を支払う「職位・等級等リンク定額型」の2タイプに注目して、どちらが用いられているかを確認する。支払形態は「月給制」等の基本給の支払形態である。加給（昇給）は「支給状況」と支給している場合の「決め方」の2つを取り上げる。決め方では昇給額を毎年決め直す「洗い替え方式」と昇給額を積み上げていく「積み上げ方式」のどちらが用いられているかを確認する。賃金管理のもう1つの項目である賞与・一時金管理では、先に紹介した加給と同じように「支給状況」と実施している場合の「決め方」の2つから構成される。後者の実施方法では人事評価に応じて支給額を決めている（以下「人事評価リンク型」）か、あるいは人事考課を反映させず一定額の基本給を継続雇用者に支給している（以下「定額型」）かを確認する。

最後の労使関係管理は現役社員に付与している組合員資格が高齢社員にも付与されているかを確認する。

図表1-1. 高齢者雇用施策の捉え方

分野		概要		
高年齢者 雇用確保措置 の概要	継続雇用制度のタイプ	再雇用制度／勤務延長制度		
	基本構成	設置されている制度（コース）の数		
	採用の決定方法	継続雇用基準による対象者限定方式／非限定方式		
人事管理	配置管理	初任格付けの方針	継続型／再格付け型	
		仕事配置の方針	仕事内容	現職継続型／異職種配置型
			役職者の取り扱い	離脱型／継続型
	就業条件管理	勤務形態	フルタイム勤務／短時間（短日数）勤務	
	人事評価	実施状況と方法	【実施方法】現役社員準拠型／非準拠型	
	賃金管理	基本給管理	基本給の決め方	一律定額型／職位・等級等リンク定額型
			支払形態	月給制など
			加給の支給状況と決め方	【決め方】洗い替え方式／積み上げ方式
賞与・一時金管理	支給状況と決め方	【決め方】人事評価リンク型／定額型		
労使関係管理	組合員資格	有／無		

## I. 総論～要約と結論

今回取り上げる企業3社（金属業A社、サービス業B社、鉄道業C社）は、いずれも日本を代表する1万人以上の従業員を有するリーディングカンパニーである（**図表1-2**）。従業員の特徴を継続雇用制度との関連で見ると、継続雇用制度の対象となる一般者の労務構成の特徴は事業部門の職種（A社：製造、B社：技術サービス、C社：運行）である。こうした労務構成の下、継続雇用制度に適用されて従事している高齢社員は1,000人前後である。事業活動の市場特性は3社とも異なる（A社：輸出中心型、B社：グローバル市場、C社：国内市場中心）。

図表1-2. 研究対象企業の概要

	A社	B社	C社
業種	金属業	サービス業	鉄道業
労務構成（職種）の特徴	製造	技術サービス	運行
市場特性	輸出中心型	グローバル市場化	国内市場中心

### ②旧型高齢者雇用施策の特徴

**図表1-3**は、本研究対象3社の改訂前の高年齢者雇用確保措置と高齢社員の人事管理（以下「旧型高齢者雇用施策」）の概要を**図表1-1**の分析枠組みにそって整理したものである。

高年齢者雇用確保措置の概要を確認すると、第1節で述べたように本研究は高年齢者雇用確保措置の主要な制度である継続雇用制度に焦点を当てているため、改訂前の継続雇用制度（以下「旧制度」）として3社とも再雇用制度が採用されており、A社とB社は2004年改正の高齢法施行に併せて、C社は2000年の高齢法改正以降に旧制度を導入した。採用の決定方法は3社とも主に就労意欲、健康、人事評価からなる継続雇用基準によって継続雇用者を選抜する採用方式がとられている。この継続雇用基準は2004年の改正高齢法の条項に基づいて設定されているが、実際には3社とも希望者全員を継続雇用している状況にある。

つぎに高齢社員の人事管理の概要をみると、まず初任格付けについては3社とも継続型の方針がとられている。高齢社員を戦力化して活用するには、長年蓄積された経験や能力に発揮する現役社員時に従事していた仕事を継続してもらうのが最適である。

就業管理について、働き方の方針では現職継続型の仕事内容をフルタイム型の勤務形態がとられているが、役職者については企業によって異なる方針がとられている。A社では定年時に役職を降りてもらい、継続雇用では非役職者として従事してもらうのに対して、C社は継続雇用後も引き続き役職者として従事してもらう。

人事評価については、3社とも実施しており、その方法は現役社員準拠型がとられている。現役社員並みに高齢社員が活用され、戦力化が図られていることもあり、人事評価についても現役社員と同じ仕組みが用いられている。

賃金管理について、基本給は決め方が「職位・等級等リンク型」、支払形態は「月給制」が3社とも共通してとられているが、加給と賞与・一時金については異なる対応がとられる。A社とC社は加給が「不支給」、賞与・一時金が「支給（人事評価リンク型）」がとられているのに対して、B社は加給が「支給（洗い替え方式）」、賞与・一時金は「一律定額型」がとられている。

最後に労働組合の組合員資格は3社とも高齢社員にも組合員資格を付与している。



図表1-3. 旧型高齢者雇用施策の概要

		A社	B社	C社		
高齢者雇用確保措置の概要	継続雇用制度のタイプ	再雇用制度	再雇用制度	再雇用制度		
	導入年（改訂年）	2006（平成18）年	2006（平成18）年	2001（平成13）年		
	採用決定の方法	継続雇用希望の有無 + 継続雇用基準	継続雇用希望の有無 + 継続雇用基準	継続雇用希望の有無 + 継続雇用基準		
人事管理の概要	配置管理	格付けの方針	継続型	継続型	継続型	
		働き方の方針	仕事内容	現職継続型	現職継続型	現職継続型
	役職者の取り扱い		離脱型	離脱型	継続型	
	就業条件管理	勤務形態	フルタイム型	フルタイム型	フルタイム型	
	人事評価	実施状況と方法	実施（現役社員準拠型）	実施（現役社員準拠型）	実施（現役社員準拠型）	
	賃金管理	基本給	基本給管理の基本方針	分離型	分離型	分離型
			基本給の決め方	職位・等級等リンク型	職位・等級等リンク型	職位・等級等リンク型
			支払形態	月給制	月給制	月給制
			加給の支給状況	不支給	支給（洗い替え方式）	不支給
	賞与・一時金	支給状況と決め方	支給（人事評価リング型）	支給（定額型）	支給（人事評価リング型）	
労使関係管理	組合員資格	有	有	有		

## （2）労使協議の争点と協議結果

以上で確認した旧型高齢者雇用施策の見直しに向けた労使協議での主な争点と協議結果を整理した図表1-4をみると、年金無支給期間中の賃金補填はA社とC社でみられる争点である。その内容は負担割合であり、経営側の提案内容は労使折半等の一部負担としているのに対して組合側は経営側の全額負担を要求した。協議結果は労使折半である。それ以外は企業ごとでみられる争点である。各社の争点をみると、A社の主な争点は継続雇用後の出向者の処遇であり、出向先企業で定年退職となった現役社員が継続雇用を希望する場合の対応である。旧制度では継続雇用後は出向先に転籍となり、出向先の労働条件と賃金が適用される。経営側が提案した内容はこれを踏襲したものであるが、組合側は経営側の人事施策により出向が行われている実情を踏まえ現役社員時と同じ処遇、とくに賃金を継続雇用後も継続することを要求した。協議結果は経営側の提案内容であった。

B社の主な争点は新しい高年齢者雇用確保措置と旧制度とのバランスである。経営側は旧制度とは別に改正高年齢法に対応した新たな高年齢者雇用確保措置を提案した。新しい高年齢者雇用確保措置のタイプは旧制度と同じ再雇用制度であるが、その内容は大きく異なっている。そのため、組合側はやりがいや専門性からみた旧制度とのバランスに配慮した内容にすることを要求した。労使協議の結果は経営側の提案内容となった。

C社の主な争点は、継続雇用適用の例外規定と多様な働き方の導入である。前者は2012年の高年齢法改正で継続雇用基準が廃止されたが、就業規則に定める解雇事由または退職事由に該当する場合には「指針」による継続雇用の除外例が認められ、経営側はこの指針に基づいた内容を提案した。この提案に対して、組合側は現行制度では継続雇用基準を設けているにも関わらず希望者全員を継続雇用している現状を踏まえ、指針に基づく原則を設けず希望者を「無原則」に継続雇用することを要求した。後者については、経営側は旧型高齢者雇用施策と同様にフルタイム勤務を提案したが、組合側は加齢による肉体的、精神的な負担の軽減を求める現場の意見をもとに、フルタイム勤務だけでなく短日数・短時間労働等の多様な働き方を導入して高齢社員の働き方の選択肢を拡げることを要求した。労使協議の結果は経営側の提案内容となった。

図表1-4. 労使協議の主要な争点と協議結果

	A社	B社	C社
主要な争点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・無年金期間中の賃金補填</li> <li>・継続雇用後の出向者の処遇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・やりがいや専門性の面からみた旧制度とのバランス</li> <li>・継続雇用後の勤務地：現勤務地以外を基本</li> <li>・旧制度を含めた応募時期のバランス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・継続雇用適用の例外規定</li> <li>・無年金期間中の賃金補填</li> <li>・多様な働き方の導入</li> </ul>
協議結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・無年金期間中の賃金補填：労使折半</li> <li>・洗い替え査定を導入</li> <li>・継続雇用後の出向者の処遇：出向先の待遇に準拠</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・継続課題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・無年金期間中の賃金補填：労使折半</li> <li>・多様な働き方の導入：未導入</li> </ul>

### (3) 新型高齢者雇用施策の特徴

労使協議を踏まえて見直された高齢者雇用施策（以下「新型高齢者雇用施策」）の概況を旧型施策との対比で確認する。図表1-5をみてもらいたい。

まず概要をみると、見直された高年齢者雇用確保措置は3社とも旧制度と同じ再雇用制度が踏襲されているが、企業によってその基本構成に違いがみられる。改正高齢法が施行された2013年4月以降に定年年齢を迎える対象者全員に新制度が適用されるのがA社であり、B社とC社では改訂前の旧制度が併用されている。つまり、両社は新制度（C社は新等級、以下「新制度」に統一）を希望する者を全員継続雇用するが、旧制度（C社は旧制度の等級、以下「旧制度」に統一）を希望する場合は従来どおり継続雇用基準を満たした者のみを継続雇用するという対応である<sup>1)</sup>。ただし、C社では改正高齢法に対応する仕組みが旧制度のなかに組み込まれているのに対して、B社では別制度としている点に基本構成の違いがみられる<sup>2)</sup>。

こうした見直された高年齢者雇用確保措置の基本構成の違いは、それに連動して展開する高齢社員の人事管理の個別施策にも違いがみられる。すなわち、新制度が対象者全員に適用されるA社の高齢社員の人事管理は一部改訂した新制度のもとでのそれを、C社の高齢社員の人事管理は新等級に格付けされた者は役職を降りる以外は旧型の人事管理をそれぞれ踏襲している。これに対して、旧制度との併用型をとるB社の人事管理は、仕事内容が現職と異なる仕事に配置され、加給は「不支給」の方針がとられている。なお、改正高齢法にしたがって継続雇用基準は廃止されていること、勤務形態は改訂前と同じフルタイムとしている点は3社に共通してみられる。

<sup>1)</sup> ただし、A社も経過措置期間中に老齢厚生年金報酬比例部分の受給開始年齢に到達した高齢社員の65歳までの残りの継続雇用期間は改訂前の継続雇用基準による旧制度が適用される。

<sup>2)</sup> ただし、旧型高齢者雇用施策で述べたように実質的には新型高齢者雇用施策実施後も旧制度に希望した者は全員、継続雇用されている。

図表1-5. 新型高齢者雇用施策の概要

	A社	B社	C社
高齢者雇用確保措置	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 継続雇用基準無限定型の再雇用制度の導入            ※65歳以前に厚生年金報酬比例部分の支給開始年齢以降は一部改訂（査定の導入）された旧制度が適用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 継続雇用基準無限定型の再雇用制度の導入</li> <li>・ 旧制度と二本立て</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 旧制度に継続雇用基準無限定型の新等級の設置</li> </ul>
高齢社員の人事管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 継続雇用基準：なし</li> <li>・ 仕事内容：現職継続（役職は降りる）</li> <li>・ 基本給：基準額×査定係数</li> <li>・ 勤務形態：フルタイム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 継続雇用基準：なし</li> <li>・ 仕事内容：異職種配置型</li> <li>・ 基本給：一律固定額（加給は不支給）</li> <li>・ 勤務形態：フルタイム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 継続雇用基準：なし</li> <li>・ 仕事内容：現職継続（ただし、新等級に格付けされた者は役職は降りる）</li> <li>・ 基本給：一律固定額</li> <li>・ 勤務形態：フルタイム</li> </ul>

#### （4）新型高齢者雇用施策実施後の課題と改善の取り組み

新型高齢者雇用施策実施後の課題は、A社とC社で継続雇用期間中の離職が挙げられており、さらにC社は労使協議で要求したものの、導入できなかった多様な働き方の導入を挙げている（図表1-6）。継続雇用後も高齢社員は現役社員時代の仕事と働き方を続けるなか、加齢に伴う精神的、肉体的負担が大きく継続することが厳しくなっていることが考えられる。そのため、C組合はさらにこの問題を改善するために短日数勤務など多様な働き方の導入を課題として挙げている。

これに対して、B社は労働条件の改善と現役社員時代の早い段階からのキャリア形成を可能にするためのキャリア支援制度の拡充を挙げている。旧型施策に比べ新型施策は現役社員時の経験や技術を活かしきれない活用施策であること、また処遇面も厳しいため対象者にとって利用しにくい仕組みになっていることがその背景にある。後者については、同社の高齢者雇用施策に関わるキャリア支援制度の利用対象は50歳からとしているため、60歳以降のキャリアの選択肢が限られている状況にある。現役社員の早い段階から60歳以降も視野に入れてキャリア形成することが必要であり、そのための現行のキャリア支援制度の拡充が挙げられている。

図表1-6. 新型高齢者雇用施策実施後の課題と改善の取り組み

	A社	B社	C社
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 継続雇用期間中の離職</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 労働条件の改善</li> <li>・ 現役社員時代の早期からのキャリア支援による専門性の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 継続雇用期間中の離職</li> <li>・ 多様な働き方の導入</li> </ul>
改善の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基本給の賃上げ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ キャリア支援制度の拡充</li> <li>・ 制度申請時の柔軟性の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 基本給の賃上げ</li> </ul>

## 4. 結論

### （1）新型高齢者雇用施策の特質

以上の3事例の比較を踏まえると、新型高齢者雇用施策は、旧型施策の拡充を図ることを目的とした改訂、つまり、これまでの希望者全員雇用の高齢者雇用確保措置設置の「努力義務化」から「義務化」となった改正高齢法に対応するため、これまで継続雇用されなかった高齢者を継続雇用するための制度設計であることが考えられる。もちろん、旧型施策の下でも戦力化を目指し

## ■ 1. 総論～要約と結論

た制度設計（単一処遇型から多段階型処遇〔複線コース・複数等級〕）と改善（見直し）が行われ、その結果、賃金以外の報酬はおおむね現役社員と同じ水準となっている。しかし、新型高齢者雇用施策の基本方針は継続（現役社員との分離型処遇）されたままであるため、旧型施策が抱える「仕事は変わらないのに賃金が下がることによる高齢社員の意欲が低下」する問題（賃金〔賃金水準の見直し〕と活用〔現職継続〕の問題）は依然として未解決の状態にあり、是正が求められる。

### （2）今後の高齢者雇用施策のあり方

#### ～現職継続を基本としつつも賃金水準が下がる問題にどう対処するか

以上のように、新型高齢者雇用施策の基本方針が継続となると、それに基づいて展開する個別施策の改善が必要となる。なかでも旧型高齢者雇用施策で主要な課題であった賃金は現行の状態（継続雇用時に賃金水準は下がる）が継続されるため、活用施策のあり方を見直すことが求められる。

高齢社員をフルタイム勤務で活用した方が経営側にとってメリットは大きい。正社員から非正社員に切り替わった高齢社員はパート労働者等の他の非正社員群と同じ経営業績の変動に対する雇用の調整弁にもなる。加えて、長期的には65歳への定年延長が社会的な要請となることを考えると、フルタイム勤務での活用を継続することが、今後の65歳定年延長への移行を円滑に行うための環境整備にもつながる。

しかし、継続雇用後の高齢社員の離職がみられている状況を考えると、フルタイムで働いている高齢社員にとって、継続雇用時の仕事内容は現役社員時代のそれと同じであり、しかも加齢に伴う肉体的、精神的負担が重くなるなか、仕事内容が変わらないにも関わらず賃金水準が下がることへの不満は未解決のままである。そのため、その是正が必要となり、活用施策の面で働き方の多様化（部分就労、ハーフタイム就労、ワークシェアリング等）を推進することが求められよう。その場合、労使だけではなく、現場も参加して知恵を出して、個別企業の事情にあった多様な働き方の工夫を探してもらいたい。B社が現在、取り組んでいる現役時から65歳までの包括的な社員のキャリア支援制度が参考になる。

### （3）今後の社会保障と高齢者雇用のあり方

最後に今後の社会保障と高齢者雇用のあり方を検討する。

高齢者雇用は企業を取り巻く経営環境のもと経営目標の実現を図ることを目指して経営戦略だけに規定されるのではなく、社会保障の主要な構成要素である公的年金の影響も強く受ける。今回の高齢者雇用施策の見直しも、老齢厚生年金報酬比例部分の支給開始年齢の引上げにつながっていることは周知の事実である。しかし、高齢者雇用を社会保障のもう一つの側面、医療・介護の面からも考える必要がある。60歳定年制が適用される場合、高齢者は雇用される企業の健康保険（健保）の被保険者であるが、定年後は無職の場合、国民健康保険（以下「国保」）に移るからである（組合管掌健康保険〔組合健保〕では2年の任意継続もあるがその多くは1年が実態である）。従来の60歳までの雇用を65歳まで延長（以下「雇用延長」）した場合、高齢者はそのまま雇用先の健康保険の被保険者が適用されるので、雇用延長は国保財政の赤字の増加を抑制することになる。しかし現実には国保財政への国庫負担が巨額なため、増加する赤字を削減することは難しいが、増加を抑制することに貢献することつながろう。さらに、働くことにより、心身を健全に保つことが可能となり、介護サービスなどの受給開始年齢を遅らせることにもつながる。こう

した高齢者雇用と社会保障との関係をテーマにした研究は少なく、今後の課題になろう。幸いにも、わが国では欧米諸国に比べて勤勉性が高いと言われているように、働くことを「苦役」を考える慣習はなく雇用延長に対する抵抗は少ないと考えられよう。超高齢化社会を目前にした今日、高齢者雇用の一層の進展のためにも、雇用システムの改善が課題であるといえよう。

以上の高齢者雇用の面からみた今後の社会保障と高齢者雇用のあり方の課題に対して、社会保障の面からみた課題について検討すると、高齢者の社会参加を促す仕組みの整備が求められる。すなわち、高齢者の知識・経験を企業だけではなく、社会（地域）で活用する仕組みである。現在、行政主導の下、シルバー人材センター、NPO、NGOが退職した高齢者の受け皿として、社会参加活動が展開されているが、高齢者が企業で蓄積してきた知識・経験を十分に活用していない。退職によって彼ら（彼女ら）の知識・経験に関する情報がリセットされ、シルバー人材センター等に引き継がれないことに加え、それら組織が提供するサービスは限定されているため、高齢者の知識・経験を活かすきれない状況にあることがその背景にある。

そこに彼ら（彼女ら）の知識・経験に関する情報を持つ企業や労働組合が関わることで、高齢者活用の幅が広がる。活用の幅が広がれば、高齢者のいきがいや健康維持が可能となり、医療・介護費用増加の抑制される可能性が広がることに加え、社会参加が促されるため、地域の活性化が図られることにもつながる。高齢者にとっても地域（社会）とのつながりができるため、社会貢献が可能となると思われる。

## II. 政府の高齢者雇用法政策の変遷

### 1. はじめに～本章の目的と時期区分

本章の目的は1970年代以降の政府の高齢者雇用法政策の変遷を整理することである。高齢者雇用法政策を軸とした1970年代以降における日本における高齢者雇用の歴史は、大きく3つの時期に区分することができる。第1期は、1970年代から1990年代における60歳への定年延長期で、60歳定年制実施に向けた一連の高齢者雇用法の整備に伴う企業の導入準備が行われた時期である。第2期は1990年代の65歳までの会社選別型継続雇用期で、60歳定年制義務化、65歳までの継続雇用の努力義務化に向けた一連の高齢者雇用法の整備に伴う企業の雇用確保と人事処遇制度の改定が行われた時期である。最後は2000年以降の65歳までの希望者全員型雇用確保措置期で、65歳までの継続雇用義務化に向けた高齢者雇用法の整備に伴う企業の高齢者の雇用確保措置と人事処遇制度の改定が行われた時期である。以上の時代区分をもとに分析を進める。

### 2. 1960年代までの定年制と雇用保障の状況

1960年代までは55歳定年制が一般的であった。その要因を政府の政策との関連で見ると、厚生年金の支給開始年齢との関わりが指摘される<sup>1)</sup>。1941年に制定された労働者年金保険法（現・厚生年金保険法）では年金の支給開始年齢が55歳としていた。これは戦前、大企業を中心に55歳定年制が普及していたことによるもので、第二次大戦後以降の経済復興と高度経済成長期を通じて55歳定年制が広く一般化していったのである。また、これに加え企業側の要因としてはつぎの3点が指摘されている<sup>2)</sup>。第1は55歳以降も職務遂行能力の伸長に期待することは一般的に困難であり、後輩に道を譲るほうが企業活力の維持につながること、第2は当時、定年退職者や定年前中高年労働者にとって、帰農または都市部で小規模の商工業を開業するとはさほど難しいことではなく、退職後の生活保障が確保されていたこと、第3は従業員の年齢構成上、定年退職者数が多くなかったため、帰農や開業等以外にも関連企業などへの再就職もそれほど難しくはなかったことである。

以上の点から企業における高齢者雇用は経営課題として今日ほど重要視されていなかった。しかしながら、後述するように高度経済成長期の終焉を迎える1970年代以降、高齢者雇用の問題が大きくなってきたのである。

<sup>1)</sup> 濱口桂一郎（2008）「高齢化社会と労働法政策」岩村正彦編『高齢化社会と法』有斐閣、p.173。

<sup>2)</sup> 高年齢者雇用開発協会（2001b）『平成13年度厚生労働省受託プレミアム・プロジェクト 60年台前半層の雇用延長の制度化を進めるための方策に関する研究報告書（中間報告）』pp.23-24。

## 3. 60歳への定年延長導入期（1970年代～1990年代）

1970年代に入ると、定年年齢の延長に対する社会的要請がみられはじめた。その要因として、つぎの3点が指摘されている<sup>3)</sup>。

第1に高度経済成長の中で全体的に労働力不足、とりわけ出生率の低下に伴う若年労働力不足は深刻な状態にあり、その方策として高齢者の活用が必要になってきたことである。しかしその一方で、第2に高齢者の増加に伴い、定年退職後の再就職希望者が増加したものの、高齢者の労働市場が形成されておらず再就職が困難な状況にあったこと、しかも第3に大企業で広く行われてきた関連会社等への再就職斡旋慣行も人口構成の高齢化に伴い期待しにくくなってきたことなどである。

こうした高齢者雇用が進んでいない状況のなか、1970年代に入ると高齢化率が7%（1970年）を超え、高齢化社会の到来が現実味を帯びるようになったため、政府は高齢化対策に取り組み始めた。1973年には第2次雇用対策基本計画において「60～64歳を目標として定年の延長を推進する」と明記されたのをはじめとして<sup>4)</sup>、同年10月には雇用対策法が改正され、定年引き上げの促進が政府の施策として明示された。その内容は「定年引き上げを円滑に促進するために必要な措置を総合的に講ずるとともに、定年の引上げのため資料の提供その他の援助を行う」という権利や義務が設定されない宣言的規定であった。しかし、その施策として60歳未満定年の事業主に対し、定年に達する労働者の再就職援助計画の作成・提出義務、再就職援助担当者の選任義務などが規定されたため、ある程度の実効性を伴うものであった<sup>5)</sup>。また、これに合わせて同年10月には予算措置として定年の引き上げを行った中小企業事業主<sup>6)</sup>に対し、定年延長奨励金の支給が、1978年6月に賃金コスト計算サービスと後に定年アドバイザーサービス業務を行うようになった高年齢者雇用開発協会（現・高齢・障害・求職者雇用支援機構）の設立<sup>7)</sup>が行われた。1976年の第三次雇用対策基本計画では、高年齢者雇用対策の基本的な考え方が以下のように明確化された<sup>8)</sup>。

- ①60歳までについては企業の定年延長の促進等により雇用の安定に努める。
- ②60～64歳については定年後の再雇用、勤務延長を含め再就職を促進する。
- ③65歳以上層についてはこれらの者の能力に対して社会参加の機会の確保に努める。

こうしたことを受けて1980年前後から60歳定年への定年延長立法化への動きが本格化した。1979年の第4次雇用対策基本計画の中に「60歳定年が一般化するように努める」ことが盛り込まれ、定年延長が政府の方針とされることになり、1986年4月に高年齢者雇用安定法が制定され、「事業主は定年を定める場合には、60歳を下回らないように努める」とする努力義務規定が設けられた。さらに、60歳の努力義務化に実効力を持たせるための行政措置規定として、定年引き上げ

<sup>3)</sup> 高年齢者雇用開発協会（2001b）『平成13年度厚生労働省受託プレミアム・プロジェクト 60年台前半層の雇用延長の制度化を進めるための方策に関する研究報告書（中間報告）』pp.23-24。

<sup>4)</sup> 高齢・障害者雇用支援機構（2011）『高齢社会統計要覧』pp.274-275。

<sup>5)</sup> 濱口桂一郎（2004）「特定の人々と対象にした雇用就業対策」『労働法政策』ミネルヴァ書房、p.150。

<sup>6)</sup> 後に大企業にも対象事業主が拡大された。

<sup>7)</sup> 後に同協会は高年齢者雇用安定センターに指定され、助成金支給業務も行うことになった。

<sup>8)</sup> 濱口桂一郎（2004）「特定の人々と対象にした雇用就業対策」『労働法政策』ミネルヴァ書房、p.151。

## II. 政府の高齢者雇用法政策の変遷

の要請、定年引上げの計画の作成命令、その適正実施勧告、さらには従わない場合の公表の規定が盛り込まれた<sup>9)</sup>。

### 4. 65歳までの会社選別型継続雇用制度導入期（1990年代）<sup>10)</sup>

バブル経済崩壊後の景気低迷が長期化した1990年代において高齢化率が14%（1994年）を超え、日本は「高齢社会」時代に突入した。こうしたなか年金制度改革が行われ、厚生年金の支給開始年齢が段階的に引き上げられることになった。そのため、現行の60歳定年制では新たな支給年齢となる65歳との間に収入の制度的空白期間が発生することとなり、その対応に迫られた。

こうしたことを受けて、政府は1990年、1994年、2000年の3回にわたって高年齢者雇用安定法を改正した。1990年改正では、60歳以上の定年に達した労働者が再雇用を希望する場合に65歳まで再雇用する努力義務が設けられ、つづく1994年改正では60歳定年制の義務化と定年後の継続雇用に関する行政指導（65歳までの継続雇用制度の導入計画の作成指示、変更・適正実施勧告）が規定された。この改正は同年に行われた国民年金法等の改正と連携しながら進められた。加えてこれに併せて同年の雇用保険法改正により高年齢雇用継続給付制度が、1996年には高年齢者雇用安定法の改正により継続雇用定着促進助成金がそれぞれ創設され、財政面から継続雇用が促進された。また1999年の第9次雇用対策基本計画では、「65歳定年の普及を目指し、事業主に各種の指導・援助を行うこと」が明記された。

こうした一連の取り組みを経て、2000年の高年齢者雇用安定法改正で65歳までの雇用確保措置の努力義務化が図られ、定年（65歳未満の場合）の引上げ、継続雇用制度の導入など高齢者の65歳までの安定した雇用の確保を図るために必要な措置（高年齢者雇用確保措置）の努力義務が規定された。

### 5. 65歳までの希望者全員型雇用確保措置導入期（2000年以降）<sup>11)</sup>

2000年の高年齢者雇用安定法改正で、65歳までの安定した雇用の確保を図るために必要な措置が法制化されたものの、努力義務にとどまったため年金の支給開始年齢と定年年齢、あるいは継続雇用年齢の間に必ず空白期間が生じる問題が完全に解決されない状況であった。加えて、団塊世代の2007年60歳到達問題、生産年齢の人口減少下での労働力確保といった労働力市場を巡る問題、基礎年金国保負担割合の1/2引上げ、保険料の段階的引上げ等の2004年の国民年金法改正、高齢者の高い就業意欲など、高齢者雇用を取り巻く環境は厳しさを増しつつあった。

こうしたことを受けて、2004年に高年齢者雇用安定法が改正された。主な改正点は以下の通りである。

<sup>9)</sup> 濱口桂一郎（2004）「特定の人々と対象にした雇用就業対策」『労働法政策』ミネルヴァ書房、pp.152-153。

<sup>10)</sup> 濱口桂一郎（2004）「特定の人々と対象にした雇用就業対策」『労働法政策』ミネルヴァ書房、pp.154-155、および高齢・障害者雇用支援機構（2011）『高齢社会統計要覧』pp.274-275に基づいている。

<sup>11)</sup> 高齢・障害者雇用支援機構（2011）『高齢社会統計要覧』pp.274-275に基づいている。



- ①高年齢者の雇用確保措置の実施義務
- ②継続雇用制度の対象となる高年齢者に関わる基準の設定
- ③高年齢者雇用措置導入に関わる年齢の段階的引上げ
- ④労使の協議が調わない場合における就業規則等による基準の設定

①については、定年の定め廃止、定年の引上げ、または継続雇用制度の導入、のいずれかの措置が義務化され、③については、2007年3月までは62歳、2010年3月までは63歳、2013年3月までは64歳とした。

さらに、高齢者の雇用確保措置を充実させるために2012年の改正（2013年4月1日施行）では「継続雇用制度」の対象者を労使協定で限定できる仕組みの廃止等が行われた<sup>12)</sup>。

## 6. 小括～政府の高齢者雇用政策の変遷を整理する

### (1) 60歳への定年延長導入期（1970年代～1990年代）

これまで分析してきた政府の1970年代以降の高齢者雇用の変遷の取り組みの変遷を時期区分ごとに整理する（**図表2-1**）。

第1期の1970年代から1980年代における60歳への定年延長期は、60歳定年制実施に向けた一連の高齢者雇用法の整備が行われた時期であった。高度経済成長の下で若年労働力を中心に労働力不足の状態となり、その方策として高齢者の活用が必要になってきたことである。しかしその一方で、高齢者の労働市場が形成されておらず再就職が困難な状況にあり、加えて大企業で広く行われてきた関連会社等への再就職斡旋慣行も人口構成の高齢化に伴い期待しにくくなり、高齢者の雇用環境は十分に整備されていなかった。こうしたなかで、1970年代に入ると政府は高齢化対策に取り組み始めた。1973年の定年引き上げの促進を政府の施策として取り組むことを明示した雇用対策法改正、1986年の60歳定年努力義務化を規定した高年齢者雇用安定法制定、そして1994年の60歳定年義務化を規定した高年齢者雇用安定法改定が実施された。

### (2) 65歳までの会社選別型継続雇用制度導入期（1990年代）

第2期の1990年代の65歳までの会社選別型継続雇用期では、60歳定年制義務化、65歳までの継続雇用の努力義務化に向けた一連の高齢者雇用法の整備が行われた時期であった。高齢化の進展による年金制度改革に連動して、65歳までの再雇用の努力義務化が1990年改正で、65歳までの雇用確保措置の努力義務化が2000年改正で進められた。こうした60歳定年制義務化、65歳までの継続雇用の努力義務化に向けた一連の高齢者雇用法の整備に連動して企業は雇用確保と人事処遇制度の改定が行われた。

<sup>12)</sup> 厚生労働省ホームページ（[http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/koureisha/topics/dl/tp0903-gaiyou.pdf](http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/topics/dl/tp0903-gaiyou.pdf)）より。この他の主な改正点として、「継続雇用制度の対象社を雇用する企業範囲の拡大」「義務違反の企業に対する公表規定の導入」「高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針の策定」などがある。

## II. 政府の高齢者雇用法政策の変遷

### (3) 65歳までの希望者全員型雇用確保措置導入期（2000年以降）

最後の2000年以降の65歳までの希望者全員型雇用確保措置期では、65歳までの継続雇用義務化に向けた高齢者雇用法が整備された時期である。65歳までの雇用確保措置の努力義務化にとどまった2000年の高年齢者雇用安定法改正の課題、団塊世代の2007年60歳到達問題、生産年齢人口の減少の下での労働力確保といった労働力市場を巡る問題などの高齢者雇用を取り巻く課題を是正するために、2004年に高年齢者雇用安定法が改正され、65歳までの高年齢者の雇用確保措置の義務化が盛り込まれ、つづく2012年改正では「継続雇用制度」の対象者を労使協定で限定できる仕組みが廃止された。こうした65歳までの継続雇用義務化に向けた高齢者雇用法の整備に併せて企業は高齢者の雇用確保措置と人事処遇制度の改定が行われた。

図表 2-1. 政府の高齢者雇用法政策の変遷

時期区分	高齢者雇用政策の 主な取り組み	主な法制定・改定
1970年代～1990年代	60歳への定年延長	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1973年：雇用対策法の改正</li> <li>・1986年：高年齢者雇用安定法（60歳定年努力義務化）</li> <li>・1994年：高年齢者雇用安定法改定（60歳定年義務化）</li> </ul>
1990年代	会社選択による65歳までの雇用確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1990年：高年齢者雇用安定法改定（65歳までの継続雇用の努力義務化）</li> <li>・2000年：高年齢者雇用安定法改定（65歳までの雇用確保措置の努力義務化）</li> </ul>
2000年以降	65歳までの希望者全員の雇用確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2004年：高年齢者雇用安定法改定（65歳までの雇用確保措置の義務化）</li> <li>・2012年：高年齢者雇用安定法改定（「継続雇用制度」の対象者を労使協定で限定できる仕組みの廃止）</li> </ul>

## Ⅲ. 事例編

### 1. はじめに～事例調査の実施概要

本章は、第1章で提示した本研究の目的である高年齢者雇用確保措置の主要な措置の継続雇用制度を導入している企業が実施する高齢者雇用施策の取り組みを事例調査によって明らかにすることである。

事例調査は主に労働組合に対するインタビュー調査を実施した。実施時期は2015年10月～2016年3月（予備調査は2013年3月～7月）で、主な調査項目は**図表3-1-1**以下の通りである。

図表 3-1-1. 主な調査項目

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・会社概要</li> <li>・旧型高年齢者雇用確保措置の概要</li> <li>・新型高年齢者雇用確保措置導入に向けた労使協議について</li> <li>・新型高年齢者雇用確保措置の運用状況と高齢社員の人事管理</li> <li>・新型高年齢者雇用確保措置の評価と課題</li> </ul> |
|---|

今回調査対象の企業3社（金属業A社、サービス業B社、鉄道業C社）は、いずれも日本を代表する1万人以上の従業員を有するリーディングカンパニーである（**図表3-1-2**）。従業員の特徴を継続雇用制度との関連で見ると、継続雇用制度の対象となる一般者の労務構成の特徴は事業部門の職種（A社：製造、B社：技術サービス、C社：運行）である。事業活動の市場特性は3社とも異なる（A社：輸出中心型、B社：グローバル市場、C社：国内市場中心）。

図表3-1-2. 調査対象企業の企業概要

	A社	B社	C社
業種	金属業	サービス業	鉄道業
労務構成（職種）の特徴	製造	技術サービス	運行
市場特性	輸出中心型	グローバル市場化	国内市場中心

## 2. 【事例1】金属業A社<sup>1)</sup>

### 1. 企業概要

#### (1) 事業概要

A社は、2003年にN社とK社の合併によって設立された企業で、Aホールディングス株式会社の製鉄部門事業会社である。従業員数は約14,000人（2015年12月末現在）、売上高は3兆8,503億55百万円、営業利益は2,225億9,900万円、経常利益は2,310億1百万円、当期純利益は1,393億57百万円（連結ベース。Aホールディングス株式会社『有価証券報告書』（2015年3月期））である。A社は、国内に6事業所、3研究所、14支社・営業所、およそ20の海外事務所・現地法人を有する<sup>2)</sup>。

#### (2) 組織概要

A社の従業員数は、単体ベースで約14,000人、うち総合職は約3,000人、現業職が約11,000人である。現業職<sup>3)</sup>は、円高不況時の採用抑制によって40歳代後半が極端に少なくなっている<sup>4)</sup>。従業員の事業所間異動は総合職を中心に実施され、本調査研究対象である60歳以上の高齢社員の多くは技能系列に属するが、この区分の従業員について、事業所間の異動は例外的である。

従業員格付制度として、A社は社員個々人の能力と適性に応じた配置・育成・活用を行うことで最大限にその能力を発揮することを目的として、副課長以下に2つのグループ<sup>5)</sup>を設定する職能資格制度を導入している<sup>6)</sup>。同社のグループ制度及び職能資格制度と組合員資格との対応関係をみると、基本的に課長以上は非組合員であり、副課長以下が組合員となっている（**図表3-2-1**）。今回の研究対象である高齢者雇用確保措置のために設けられた「シニア・エキスパート制度」は、定年退職年齢に到達した管理職を含む全社員が適用対象となる。

<sup>1)</sup> 本事例は2013年4月19日、2016年3月3日に実施したA社人事労政部へのインタビュー調査、および2013年3月11日、2015年10月15日、2015年11月5-6日、2016年3月10日に実施したA労働組合へのインタビュー調査をもとにとりまとめたものである。インタビュー調査に際して、A社人事労政部ならびにA労働組合関係者のご協力を頂いた。記して謝意を表したい。ただし、あり得べき誤謬は、すべて筆者の責に帰するものである。

<sup>2)</sup> A社ホームページより。

<sup>3)</sup> 現業職は事業所毎の配置・育成が原則で、地域を越えた配置転換は平常時には行われない。

<sup>4)</sup> 中途採用は基本的に30歳代前半までで、それ以上の年齢層の者は採用していない。

<sup>5)</sup> なお、初任職能資格は、グループⅠ（大学卒）で基幹2級、グループⅡで執務2級となっている。中途採用者等については、定期採用者との均衡を考慮して個別に定められる。

<sup>6)</sup> 本稿では、基本的に2013年のシニア・エキスパート制度導入時の職能資格制度にもとづいて記述しているが、同社の職能資格制度は、2015年10月より新制度に移行している。

図表3-2-1. A社人事制度の概要

(1) グループ制度

◇ 社員個々人の能力と適性に応じた配置・育成・活用を行うことで最大限にその能力が発揮されることを目的として、副課長以下にグループを設定

	グループⅠ	グループⅡ
定義	高度で専門的な理論・知識・経験を総合的に駆使しながら、広範な組織・業務領域において能力発揮が期待され、全社的な観点から配置・育成を検討する対象となるグループ	専門的な知識・技能・経験をもとに、特定の組織・業務領域において業務遂行能力を最大限に活用する観点から配置・育成を検討する対象となるグループ

(2) 職能資格制度

職 能 資 格	部 長	管 理 職	組 合 員
	副 部 長		
	課 長		
	副 課 長		
	係 長		
	主任 1 級		
	主任 2 級		
	基幹 1 級		
	基幹 2 級		
	執務 1 級		
	執務 2 級		

(3) A社の職能資格制度（新・旧制度）（組合員）

現 行 職 能 資 格	移行後職能資格			
	技能系列		スタッフ系列	総合職系列
	(技能区分)	(職位区分)		
副課長	—	統括 作業長 リーダー1級 リーダー2級	副課長	副課長
係長	—		係長	係長
主任1級	主事1級		主事	主任
主任2級	主事2級		基幹	主務
基幹1級	基幹1級			
基幹2級	基幹2級		執務1級	—
執務1級	担当1級			
	担当2級			
執務2級	担当3級		執務2級	—

(注) 2015年9月末時点の職能資格ならびに10月1日時点の配置

(出典) A労働組合連合会『2012年度 私たちの労働条件』、1頁。及びA労働組合資料。

### Ⅲ. 事例編

ライン組織における職位系列は、「(所属長) - 副工場長・副室長 - 統括 - 作業長 - リーダー」となっており、副工場長・副室長は、必要に応じて設定される(図表3-2-2)。製造工場について職場単位でみると、「(統括総作業長) - 作業長 - リーダー(工長) - 技能工」となっている。一般社員は、技能区分の場合、主事1. 2級、基幹1. 2級、担当1～3級の7等級から成り、作業長は係長、統括は副課長相当、係長以上は管理職となっている。統括作業長は50～60名、作業長は20～30名、リーダーは5～10名の技能工を、それぞれ統括している。職場の最小単位はリーダーであり、とくにシニア層の行動が、他の技能者に影響を与えているといわれる。

資格と役職との大まかな対応関係をみると、統括は副課長、作業長は係長、リーダーは主任に格付けられる。役職位は昇進要件となっている「職務を通じて発揮された能力及び業績」についての年1回の評定結果に基づいて決定されるが、基幹2級まではほぼ10年の勤続で昇格する。60才到達時点では、現場リーダーである主任1. 2級が中心であり、基幹2級で定年を迎える者はマレである。

図表 3-2-2. 職責基準の例

職 位	基本的な職責
副工場長 副室長	所属長を補佐し、統括の上位責任者として、所属社員を指揮監督する
統括	複数の作業単位から構成される作業組織の責任者として、所属社員を指揮監督する
作業長	複数の作業グループから構成される作業単位の責任者として、所属社員を指揮監督する
リーダー	作業グループの責任者として、所属社員を指揮監督し、自らも作業に従事する

※一部の職位を設置しないことがある。その場合は上位職位者がその職責を担うこととする。  
 ※作業グループとは、設備・職種・工程等によって区分される作業および人員のまとまりであり、原則として3名以上の人員で構成されるものをいう。ただし、設備の稼働単位等の制約により、3名以上での設置が困難な場合は2名で構成されることがある。

(出典) A労働組合連合会『2012年度 私たちの労働条件』、3頁。

## 2. 高齢法改正に伴う高齢者雇用確保措置改訂協議内容について

### (1) 高齢者雇用の基本方針

A社の人事戦略における高齢者雇用の基本方針は、これまで以上に60歳以降も引き続き気力・体力を維持し、現役の正社員（以下「現役社員」）と同じように戦力として位置づけ、保有する技術・技能を発揮する方々を適正に評価し処遇できる仕組みを構築することである。そこで、雇用延長時には、役職位から外れるものの、現役社員と同じ業務に引き続き従事したり、若手社員への技能指導を行ったりすることを通じて、人手不足の緩和・解消を目指すのみならず、安定操業・安全を含めた円滑な技術・技能の継承といった面で高齢社員の活躍が目指されている。

### (2) 「シニア・エキスパート制度」の概要（2006年4月導入）

A社には、「旧制度」導入以前から、合併前より各社が採用していた高齢社員処遇制度が存在していたが、合併後の2004年の賃金改定時に、シニア社員の月例給が1万円増額され、月額16万円になった。同時に、「老齢基礎年金の支給開始年齢に接続して通算雇用年齢を65歳まで段階的に引き上げることを基本に、公的年金制度や高齢者雇用安定法の改正をふまえて、今後の60歳以降の雇用制度のあり方を労使で幅広く検討する場を設け、2005年度末までに検討を行う」との回答があり、その後の労使協議を経て、2006年4月より「シニア・エキスパート制度」（以下、旧制度）が導入された<sup>7)</sup>。

旧制度は、**図表3-2-3**の雇用基準に該当する者を、原則として定年退職後に同制度に基づき雇用するもので、希望者全員が再雇用されるものではなかった<sup>8)</sup>。現職の継続を原則とし<sup>9)</sup>、勤務形態はフルタイム勤務が基本であるが、短日数勤務については本人希望を考慮したうえで会社が決定する。雇用期間は原則として1年単位で、通年雇用期間は、2007～2008年度の定年退職者の場合4年間（64歳まで）、2009年度以降の定年退職者の場合5年間（65歳まで）である<sup>10)</sup>。フルタ

<sup>7)</sup> 以下、旧制度の概要は、主として、A労働組合連合会『2012年度 私たちの労働条件』（50-55頁）に依拠している。

<sup>8)</sup> 定年のおよそ3年前から対象者へのヒアリングを行って継続雇用の意向を確認しはじめてから、退職3か月前までを目途に再雇用の可否を本人に通知する時点までの間に、継続雇用の意思は固まっている場合が多い。一方で、ギリギリまで転職の可能性を探る者も存在する。

<sup>9)</sup> 同制度の適用者は、引き続き現役時代と同じ業務に従事するが、その中には、モノづくり現場で働くオペレーターや保全部門で働く者以外に、テクニカル・エキスパートとして部内の教育体制を整備するための企画立案・実施を引き続き担当する者も存在する。

<sup>10)</sup> 会社が必要と認め、本人も希望した場合には、通算雇用期間を超えて契約更新を行うことがあるが、その場合も満65歳まで（通算5年間）を上限とする。また、著しい能力の低下等により業務を遂行し得ないと認められる場合には、当該契約期間満了時点で契約更新を行わないことがある。

なお、シニア・エキスパート社員は雇用期間満了により退職する。雇用期間中であっても欠勤が引き続き1か月を超えた時で、欠勤事由を調査の上、業務を遂行し得ないと認められる場合には、30日前に予告をして雇用契約を打ち切る。その他退職及び解雇については、社員に準じて取り扱う。

### Ⅲ. 事例編

イム勤務の場合の月例賃金は退職時の職能資格に応じた固定給であるが、賞与等の支払いは60歳未満の組合員賞与基準額に応じて定められた賞与基準額の1/2に査定係数と出席係数を乗じたものである（図表3-2-4）。なお、退職金は「退職金基礎金×支給率×査定率」の算式で算定した額が支給される<sup>11)</sup>。

図表3-2-3. シニア・エキスパート制度（旧制度）の雇用基準

<p>① 次のいずれにも該当する者</p> <p>ア. 社内に在籍し、定年退職後も引き続き現職にて勤務する意志のある者</p> <p>イ. グループⅠ社員は職能資格副課長以上の者、グループⅡ社員は職能資格基幹1級以上でかつ直近の本給昇給査定率が80%以上である者</p> <p>ウ. 産業医より就業制限を受けていない者</p> <p>エ. 定年退職前1年間の出勤率が90%以上である者</p> <p>なお、出勤率の算定にあたっては年次有給休暇、WLBS 休暇、特別休暇、育児・介護休業は出勤したものとみなす。</p> <p>② その他会社が認めた者</p> <p>※会社は組合員の57才到達以降毎年、自己申告制度等を活用して定年退職後の就労希望について本人と話し合いを行い、最終的には退職の3か月前までを目途に再雇用の可否を本人に通知する。</p> <p>※雇用基準に関わらず、経営環境や要員・在籍状況に特段の変化が生じ、雇用調整を実施せざるを得ない状況に至った場合には、会社は組合と協議のうえ、雇用基準に一定の制限を設けることがある。</p>
--

（出典）A労働組合連合会『2012年度 私たちの労働条件』50頁。

<sup>11)</sup> 退職金基礎金は、定年退職時に管理職だった場合30万円、非管理職だった場合に20万円である。支給率は、シニア・エキスパート社員としての勤務形態別の通算雇用期間に応じて定められている。査定率は、現役社員の査定率に鑑みて80～120%の範囲とする。なお、懲戒解雇の場合、退職金は支給されない。



図表3-2-4. フルタイム勤務者に対する月例賃金、賞与、その他の支給基準

(1) 月例賃金  
月例賃金は定年退職時の職能資格に応じ次のとおり。

職能資格	金額
副課長・係長	180,000 円
主任1級・2級	170,000 円
基幹1級以下	160,000 円

(2) 時間外労働加算  
時間外労働加算は時間外労働を行った者に対し、時間外労働割増賃金に加え、次の算式により支給する。  
時間外労働加算 = 基礎賃金 × 1.3 × 時間外労働時間

(3) 休日労働加算  
休日労働加算は休日労働を行った者に対し、休日労働割増賃金に加え、次の算式により支給する。  
休日労働加算 = 基礎賃金 × 1.4 × 休日労働時間

(4) その他諸手当等の取扱い  
時間外労働割増賃金、休日労働割増賃金、深夜労働割増賃金および交替勤務手当等の諸手当については社員に準じて支給する。  
※不就業時の控除等賃金の取扱いは社員に準じる。

(5) 賞与

- ① 賞与基準額（年間）は次のとおり。
  - ア. 60才未満の組合員賞与基準額が150万円以下のとき：88万円
  - イ. 60才未満の組合員賞与基準額が150万円を超えるとき：  
88万円 + (60才未満の組合員賞与基準額 - 150万円) ÷ 2
 ※A社の前年度単独経常利益が赤字となったとき、ないしは不測の事態により経営環境に大幅な変化を生じたとき等については、別途、協議のうえ決定する。
- ② 賞与支給額（1回あたり）は次の算式により算出された額。  
(フルタイム勤務のシニア・エキスパート社員の賞与基準額) ÷ 2  
× 査定係数 × 出勤係数
- ③ 査定係数の範囲は80%から120%とする。なお、特に考慮を要する場合は上下限を超えて査定する場合がある。
- ④ 定年退職時に職能資格副課長または係長であった者の賞与については賞与基準額との均衡を考慮し個別に定める。
- ⑤ 支給対象期間、欠勤減額及び支給日については、社員に準じる。

(出典) A労働組合連合会『2012年度 私たちの労働条件』52-53頁。

### Ⅲ. 事例編

旧制度が導入された当時は、不況期の採用抑制の影響で、現在よりも現業部門の要員の不足感が強かった。そのうえ、A社の構内作業は長期にわたる経験を積み重ねるなかで身につけた高い専門性を有するベテラン従業員から若手従業員への技能継承も大きな課題の一つであった。これら2つの課題は調査時点である2015年に至っても解消されたとは言い難い状況にあるが、とりわけ高い熟練を保持する層を中心とする要員不足は深刻であった。そのため、A社は制度対象者への積極的な働きかけを行うことで、ヒアリング調査実施時では定年退職者のおよそ7割<sup>12)</sup>が継続雇用を選択している<sup>13)</sup>。

一方、制度適用者の中からは、定年退職前と同じ業務に従事しているにもかかわらず、給与水準が大幅に下がってしまう結果、モチベーションの低下につながるという声が上がっている。また、ものづくり現場が24時間操業であることから、シニア・エキスパート社員も交代制勤務に就くことになるが、体力面での辛さを訴える者も少なくない。さらに、A社と出向先との労働条件の違いをとらえて、出向先での待遇改善を望むケースも散見される。

#### (3) 高年齢者雇用確保措置改訂協議内容の概要

これまでA社が労働組合員を対象に実施していた高年齢者雇用確保措置は、2006年に導入された企業選別型の再雇用制度である「シニア・エキスパート制度」（以下、「旧制度」）であった。今回の制度改訂は、2013（平成25）年4月の改正高年齢者雇用安定法施行に伴い、それまでの旧制度を改訂したもの（以下、「新制度」）である。

今回の制度改訂は、60歳以降の就労制度について、およそ3年の協議を経て作り上げられたものである（図表3-2-5）。具体的には、2010年春季交渉において、「2013年以降に適用するシニア雇用制度について幅広く話し合うための労使による検討の場を設置する」との会社回答を得て、以降、「労使専門委員会の中で現行制度の運用状況や組合の課題認識等について議論を行ってきた」<sup>14)</sup>。その後、「2011年12月には組合より労使専門委員会の議論経過を踏まえて会社側より制度提案を行うよう申入を受け、改正された高年齢者雇用安定法の内容も踏まえ検討を行ってきた」成案を、2013年12月13日の第1回中央労使協議会において、会社より申し入れた。A労働組合連合会<sup>15)</sup>は会社からの申し入れを受け、同日、第6回中央執行委員会を開催して申し入れ内容を分析

<sup>12)</sup> 実態をみると、人手不足解消のため、同制度に手を挙げた者はほぼ全員が再雇用されている。

<sup>13)</sup> ラインでものづくりに従事するオペレーターが、保有する熟練を活かして働き続けようとするれば、実質的にはA社のシニア・エキスパート制度によって現役時と同じ職場で働き続ける以外の選択肢がない場合がほとんどである。一方、保全管理部門で働いていた者の中には、A社で身につけた高い技能を買われて、シニア・エキスパート制度でA社に再雇用された場合より高い処遇で協力会社に転職する者も存在する。

<sup>14)</sup> A労働組合連合会編『A労働組合連合会ニュース』No.271（2012年12月17日号）、1頁。

<sup>15)</sup> A労働組合は、東日本に2つ、西日本に2つ、中部地区に1つ、本社に1つ、合計6つの労組と、これらの連合体である本部から成る。労働条件の基本は本社と連合会の間で協議・決定されるが、事業所内の諸条件は、事業所と単組との間で協議される（なお、A労組の事業所組合は、他産業の事業所労組とは異なり、単位組合であり独自の予算と専従役員を持っている。また、事業所・単組間では「事業所労使審議会」が3ヵ月に1回もたれ、懸案事項が審議されている）。本稿で扱ったシニア・エキスパート制度は、本社と連合会との間で協議・決定されたが、労務構成、職場環境など周辺の労働条件の地域性に鑑み、事業所ごとの問題に対応することが必要であるため、適宜、事業所の単位組合も対応している。

今回の制度改訂の場合、中央で3か月に1度開催される労使経営審議会で、経営側から制度改訂に関する検討を行っているという状況説明や正式な提案時期等の頭出しがおこなわれ、そこから

するとともに、次回中央労使協議会開催までに職場意向の把握を進めた。第2回中央労使協議会では、出向者の取り扱いやワーク・ライフ・バランス・サポート休暇（以下、WLBS休暇）<sup>16)</sup>の適用制度改訂の内容に関する疑問点について協議された。A労組連合会は、第2回中央労使協議会の協議内容を検討し、また職場の意向を集めたうえで、第3回中央労使協議会で「シニア・エキスパート制度」対象者をWLBS休暇の適用者とするよう主張し、会社側もそれを受け入れた。3回にわたる中央労使協議会での協議内容を踏まえ、A労組連合会は制度改訂を了承し、2013年4月より「シニア・エキスパート制度」が改訂される運びとなった。

図表 3-2-5. 改訂協議スケジュールの概要

	組合側	協議協議等
2006年4月	「シニア・エキスパート制度」(旧制度)導入	
2010年春闘		2013年度以降に適用するシニア雇用制度について幅広く話し合うための労使による検討の場を設置するという会社回答
2010年春闘以降		労使専門委員会の場で現行制度の運用状況や組合の課題認識等に関する議論
2011年12月	会社側に、60歳以降の就労制度に関する制度提案を行うよう、申入	
2012年12月13日	第1回中央労使協議会直後に、第6回中央執行委員会を開催	第1回中央労使協議会において、会社より「シニア・エキスパート制度の改訂について」申入
2012年12月14～20日	申入内容分析と職場意向の把握	
2012年12月25日	第2回中央労使協議会直後に、第7回中央執行委員会を開催	第2回中央労使協議会開催
2012年12月26日～11日	申入内容分析と職場意向の把握	
2013年1月15日	第3回中央労使協議会直後に、第8回中央執行委員会を開催し、シニア・エキスパート制度改訂について了承できる内容と判断	第3回中央労使協議会開催でWLBS休暇の適用について協議
2013年1月17日	A労働組合連合会ニュースNo.275で、シニア・エキスパート制度改訂了承の旨を組合員に周知	
2013年2月5日	第23回中央委員会議決事項の第1号議案として機関承認	
2013年4月1日	「シニア・エキスパート制度」(新制度)改訂	

(出典) A労働組合へのインタビューおよびA労働組合連合会編『A労働組合連合会ニュース』No.271 (2012年12月17日号)、No.273 (2012年12月28日号)、No.275 (2013年1月17日号)をもとに作成。

中央労使協議会で正式に申入れが行われるまでに、労使間での意見交換が行われた。その際、会社側は事業所の人事担当部署や人事担当者等に情報発信しながら、組合は支部役員等と必要な情報を共有しながら、労使それぞれが各事業所の特性に照らした要望や意見を汲み上げる作業が繰り返された。その後、ある程度大枠が固まった段階で、正式な労使協議に入り、細部を詰めていくという形がとられた。

<sup>16)</sup> A労働組合連合会『2012年度 私たちの労働条件』(35-36頁)によれば、WLBS休暇とは、翌年度に繰り越すことが出来ない年次有給休暇のうち、5日を限度としてWLBS休暇として積み立てることが出来るものである(ただし、その累積日数は60日を限度とする)。WLBS休暇は、用途によっては取得日数に制限があるものの、1週間以上にわたる本人の疾病または家族の介護、勤続30年のリフレッシュ旅行実施時(最大5日)、ボランティア活動、資格・免許取得を目的とした自己啓発(最大10日)、小学校卒業前の子が負傷または疾病にかかった時の介護(休暇年度中最大5日、複数の場合10日)、家族の介護等の場合に取得できる。

図表3-2-6. 会社に対し制度検討にあたって配慮を求める考え方について（2011年12月）

【申入事項】	
1. 雇用	60才以降も働くことを希望する者を対象とすること。
2. 処遇	(1) 現行のシニア・エキスパート社員の収入は、公的給付を含めて成り立っている現実に配慮した処遇とすること。 (2) 個々人の業績を適正に評価し処遇する仕組みを取り入れること。
3. 処遇以外の諸条件	60才以降の雇用者についてもワーク・ライフ・バランス・サポート(WLBS)休暇の適用対象とすること。
4. 出向者の対応	(1) 出向者は様々な事情の中で、出向という形態の中で業務に精励しているものであり、会社として、できる限りのフォローをしていく立場での検討姿勢を持つこと。 (2) 出向者についても60才以降の安定雇用の確保に努めること。
5. 制度の実施時期	労使協議の成立を2012年夏までを目途とし、2013年4月1日よりの協定締結を求める。
6. その他	本申入にあたっては、組合は2013年対応は継続雇用制度（シニア・エキスパート制度改訂）で対応していくものと判断し、定年延長の取り組みを、2025年までに整理する課題と位置付けたことを付言しておく。

（出典）A労働組合連合会編『A労働組合連合会ニュース』No.275（2013年1月17日号）、3頁。

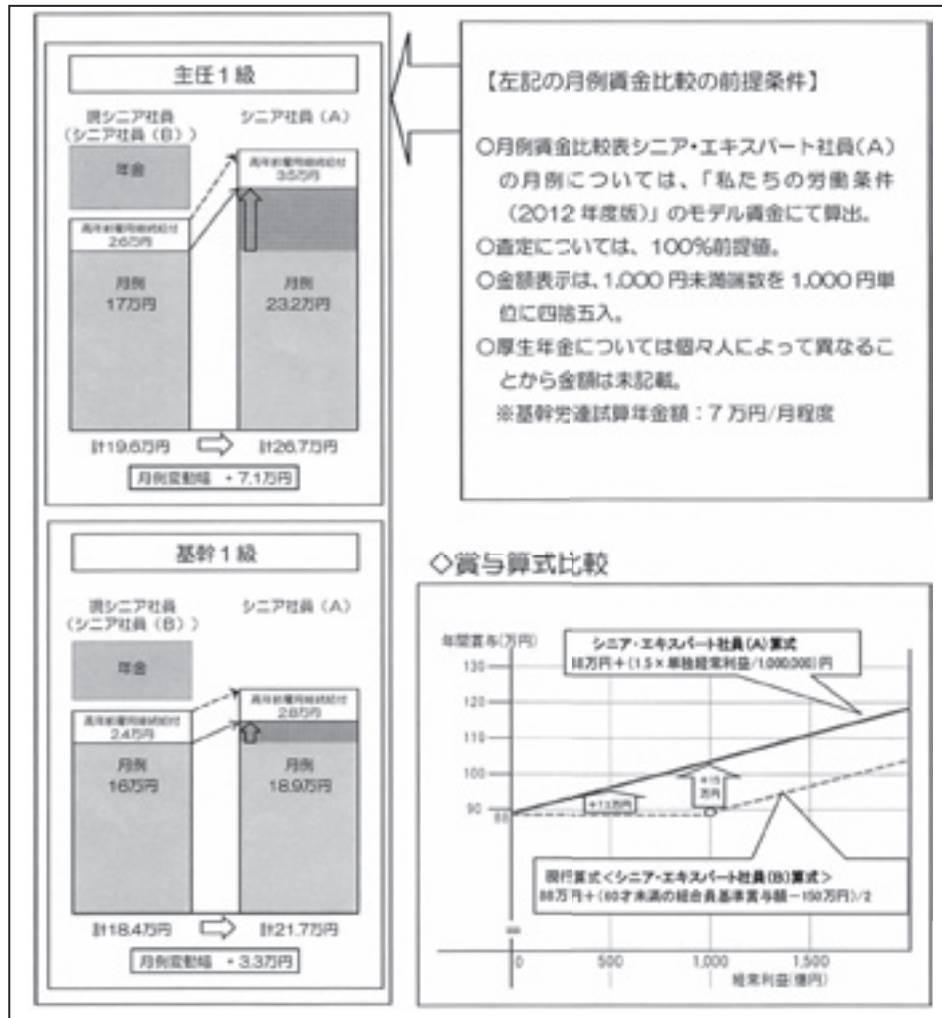
今回の制度改訂における労使協議の焦点は、**図表3-2-6**に示されているとおりである。すなわち、(1) 2013年4月施行の改正高齢者雇用安定法への対応、(2) 厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢引き上げに伴って、将来的にシニア・エキスパート制度（旧制度）の適用者全員が無年金になることへの対応、(3) 個々人の業績を適正に評価し処遇する仕組みの導入、(4) シニア・エキスパート制度対象者へのWLBS休暇の適用、(5) 出向者の取り扱い、である。

これらの課題について、A社とA労働組合は、労使協議を通じて、それぞれ次のように対応した。第一に、改正高齢者雇用安定法への対応は、希望者全員を再雇用するように制度改訂を行うことで対応した。第二の、厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢引き上げに伴う収入減の補填に「会社としては、国の社会保障制度の変更により厚生年金が支給されなくなるということに対し、単純にその補填を会社が行うことは考えていない」が、「定年退職時の職能水準は、現行のフルタイム勤務者（2006年4月導入のシニア・エキスパート制度を指す：筆者補足）の月例賃金である16万円～18万円と比較すると概ね上回る水準となっており、結果として、組合が主張される『無年金部分も補填』にも相当程度配慮したかたちになっている」ことで、「大多数の方は現行のシニア・エキスパート制度を上回る水準」となり「現行のシニア・エキスパート制度の処遇水準を下回る方は、定年対象者のわずか2%程度」であること<sup>17)</sup>、さらに賞与については「経常

<sup>17)</sup> 会社見解は、旧制度より相対的に低い月例賃金となる場合もあるが、「定年退職時の退職金や増額される賞与を受け取れること、退職年金制度において原資を年金として定期的を受け取ることにより公的年金の補完ができること、選択年金制度において賞与の一部を確定拠出年金の掛金として拠出し、60才以降に年金として受け取ることによって月々の収入を増やすことが出来ること、厚生年金において減額はあるものの、希望すれば60歳以降の任意の年齢から年金を繰上げ受給できること等、対応策もあり、生活への不安はある程度解消できると考えている」というものであ

利益がゼロから1,000億円までの範囲では業績に応じて年間15万円までの増額、1,000億円以上では年間15万円の増額となる」ことに対応している（図表3-2-7）<sup>18)</sup>。

図表3-2-7. 月例賃金変動比較表（高年齢雇用継続給付含む）



(出典) A労働組合へのインタビューおよびA労働組合連合会編『A労働組合連合会ニュース』No.273 (2012年12月28日号)、6頁。

た。(A労働組合連合会編『A労働組合連合会ニュース』No.271 (2012年12月17日号)、10頁)  
<sup>18)</sup> A労働組合連合会編『A労働組合連合会ニュース』No.271 (2012年12月17日号)、9頁。なお、旧制度で新設した退職金については、2013年改訂時に、シニア・エキスパート社員(A)に対しては、厚生年金の支給開始年齢の引き上げに伴い無年金期間が発生することに配慮し、無年金期間の処遇を厚くすることを目的に月例賃金と賞与に財源を繰り入れ、適用しないこととした。

### Ⅲ. 事例編

第三に、個々人の業績を適正に評価し処遇する仕組みの導入については、以下のように対応した。すなわち、今回新たに枠組みを設けたシニア・エキスパート（A）社員に対しては、月例賃金について「60歳までの職務を通じて発揮された能力及び業績等を勘案して算定された職能給を用いることにより、60才以降も引き続き保有する技術・技能を発揮していただくことがより明確にある」形を採用するとともに査定を実施し、賞与も経常利益に応じて支給することとした（**図表3-2-8**）<sup>19)</sup>。基本的に旧制度を踏襲するシニア・エキスパート（B）社員については、これまで「職務遂行能力の指標である職能資格に応じて月例賃金を設定し、定年退職前の職務遂行能力をある程度反映していた」ことに加えて「60才以降の能力発揮度合いを適正に評価・処遇し、業務に対するさらなる意欲の向上を目的として、90%～110%の範囲で査定を実施」し、賞与についても「現行制度では、60才未満の組合員基準賞与額が150万円以下、つまり、単独経常利益がゼロから1,000億円以下の場合には、年間88万円と定額であるが、60才未満の組合員の基準賞与算定式とのバランスを考慮し、会社業績に対するインセンティブを向上させることを目的として、経常利益がゼロから1,000億円以下の場合においても、60才未満の組合員と同様に、経常利益水準に応じた基準賞与となるよう改訂を実施」した<sup>20)</sup>。

図表3-2-8. 制度内容適用の区分

定年退職年度	生年月日	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳
～2012年度	～S28.3.31迄	[年金受給世代] シニア・エキスパート社員(B) ※現行のシニア社員含む					
2013～2014年度	S28.4.1～30.3.31	[無年金世代] シニア・エキスパート社員(A)					
2015～2016年度	S30.4.1～32.3.31	[無年金世代] シニア・エキスパート社員(A)					
2017～2018年度	S32.4.1～34.3.31	[無年金世代] シニア・エキスパート社員(A)					
2019～2020年度	S34.4.1～36.3.31	[無年金世代] シニア・エキスパート社員(A)					
2021年度～	S36.4.1以降	[無年金世代] シニア・エキスパート社員(A)					

（出典）A労働組合へのインタビューおよびA労働組合連合会編『A労働組合連合会ニュース』No.273（2012年12月28日号）、6頁。

第四に、シニア・エキスパート制度対象者へのWLBS休暇の適用について、会社側は「60才以降、希望者全員の再雇用を行っていく上では、シニア・エキスパート社員の皆さんにそれまでの気力・体力を維持していただくことが前提であり」、「雇用期間が最長でも5年間と短いことから、WLBS休暇の適用対象とすることは制度趣旨からも馴染みにくいと認識している」ことに加えて、「定年退職前休暇へのWLBS休暇利用の拡大によって、より多くの年休を60才以降に繰り越せるよう制度を改訂してきていることを踏まえれば、現状においてもシニア・エキスパート社員の保険機能は、年休によって担保されていると認識している」と主張した<sup>21)</sup>。これに対して組合は、2つの点からシニア・エキスパート社員もWLBS休暇対象に含めるべきと主張した。まず、「シニア・エキスパート社員は加齢に伴い健康面に対する不安がより強く、個人によっては年休だけでは保険機能が十分ではないという切実な声大きい」ことや「今後は、厚生年金報酬比例部分の受給が出来ない中で、体調を崩し欠勤が長引くことで雇用契約が打ち切られるケースも想定されることから、保険機能の充実に対してはこれまで以上に大きな期待が持たれている」とい

<sup>19)</sup> A労働組合連合会編『A労働組合連合会ニュース』No.271（2012年12月17日号）、8頁

<sup>20)</sup> A労働組合連合会編『A労働組合連合会ニュース』No.271（2012年12月17日号）、8-9頁

<sup>21)</sup> A労働組合連合会編『A労働組合連合会ニュース』No.273（2012年12月28日号）、2頁

う健康面での不安という観点からである<sup>22)</sup>。さらに、「ワーク・ライフ・バランスという観点においては、家族の看護や介護、ボランティアへの参加等、シニア・エキスパート社員にも60才未満の組合員と同様のニーズがある」ことを指摘し、会社に再考を求めた<sup>23)</sup>。協議の結果、組合要請を踏まえて、シニア・エキスパート社員についてもWLBS休暇の適用対象とすることになった。

第五の、出向者の取り扱いについては、「57才以降、定年退職後の生活設計を把握してきているが、より出向先会社との情報の共有を図ることで出向先会社での円滑な再雇用の実施につなげて」いくことや、社内在籍者と同様に、会社が原則として定年退職時の出向先会社における業務を提示し、希望する者を出向先会社にて再雇用する、グループ以外の会社についても、本人に対して理解してもらうよう十分対応を行うとともに、「出向先会社で再雇用された以降についても、できる限り出向先での雇用状況の把握に努め」「大幅な雇用調整が万が一発生した場合の連絡窓口を各所にて明確にし、就労希望者が他の就労先を探せるよう、求職支援措置等を活用しサポート」するといった会社提案を<sup>24)</sup>、組合は「今次法改正が社員籍を有する企業の雇用責任をより明確に規定していることにより、雇止め的な雇用リスクが大きく低減していることに加え、グループ会社以外の出向先において雇用継続に支障をきたすことがあっても、A社が最善を期す姿勢を明らかにしており、『雇用の安心感』は従来以上に確保されていると受け止められ」ること、「労働条件面については」「これまでの中労協会議において、親企業として適切に指導する旨要請し、会社としてグループ会社に対し組合の課題意識も伝えたいうえで検討するよう要請がなされていること、現状までに確認できている数社の対応方向がおおむねA社の改訂にそう見直しが行われる動向にあること、等から大きな問題は生じない流れにあると受け止め」ている<sup>25)</sup>。

<sup>22)</sup> A労働組合連合会編『A労働組合連合会ニュース』No.275（2013年1月17日号）、1頁）

<sup>23)</sup> A労働組合連合会編『A労働組合連合会ニュース』No.275（2013年1月17日号）、1頁）

<sup>24)</sup> A労働組合連合会編『A労働組合連合会ニュース』No.271（2012年12月17日号）、11-12頁およびA労働組合連合会編『A労働組合連合会ニュース』No.273（2012年12月28日号）、1頁。なお、定年退職時社内在籍者に対しては、原則として定年退職時の業務を提示し、定年退職後も会社が提示した業務にて勤務を希望する者を再雇用する。グループ会社については、今回の法改正に伴い特殊関係事業主となり、出向先会社の再雇用もA社の雇用確保措置に含まれる。

<sup>25)</sup> A労働組合連合会編『A労働組合連合会ニュース』No.275（2013年1月17日号）、6頁。なお、ヒアリング調査でも、(あ) A社グループ会社の組合で構成される協議会を有しており、A社の制度改訂の概要及びA労働組合の見解等を報告し、グループ各社労使で制度改訂に関する協議を行うに当たってはA社の水準を念頭に置いた要求を出してほしいといったことを組合の立場から求めていること、(い) 会社がグループ外の会社に60才以降の従業員に対する処遇制度を確認し、概ねA社に準じた制度を同じようなタイミングで導入しており、同一水準は確保できない場合でも世間一般の水準はクリアできていることを確認している旨の発言があったこと、の2つが示された。

## 3. 新型高齢者雇用確保措置の概要

### (1) 制度の概要

前節のような労使協議を経て、改正高齢者雇用安定法に定める経過措置に準拠した制度改訂が実施された。すなわち、これまでのシニア・エキスパート制度（旧制度）をベースにしながら、定年退職年度に応じて二つに区分し、異なる雇用基準、賃金等を適用することで対応する形となった（**図表3-2-5**）。具体的には、経過措置適用以前についてはシニア・エキスパート社員（A）とし、経過措置適用以降についてはシニア・エキスパート社員（B）に区分した（**図表3-2-8**）。

制度改訂により、厚生年金保険法に定める厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢以降については、シニア・エキスパート社員（B）となり、基本的に旧制度を基本とした雇用基準・賃金等が適用されることとなった（**図表3-2-9**）。旧制度との違いは、制度適用者がこれまでの「一定の基準をクリアした者のみ」から、「希望者全員」になったこと、及び洗い替え査定が導入されたことである。この変更によって、「希望者全員」に対する継続雇用を求める法改正に対応するとともに、査定を入れることによってシニア・エキスパート社員の働きがいの維持向上への配慮も目指された。

一方、シニア・エキスパート社員（A）は、厚生年金の支給開始年齢の引き上げに伴い発生する無年金期間に対処するために新設されたもので、**図表3-2-9**に示される通り、年金支給開始年齢以降についてはシニア・エキスパート（B）に移行する。シニア・エキスパート（A）社員は、会社が提示する業務について定年退職後も勤務を希望する者全員を雇用するもので、57歳到達以降毎年、自己申告制度等を活用して定年退職後の就労希望について話し合い、最終的には退職の3か月前までを目途に60才以降の業務内容・勤務形態を本人に提示する。月例賃金は、フルタイム勤務で定年退職時の「職能給」（管理職は定年退職時の月報の半額相当）で90～110%の範囲で査定を実施する。基準賞与は88万円+（1.5×単独経常利益／1,000,000）円で80～120%の範囲で査定を実施する。退職金、時間外・休日労働加算は適用されない。



図表3-2-9. A社シニア・エキスパート制度概要（2013年4月導入）

	シニア・エキスパート社員（A）	シニア・エキスパート社員（B）
雇用基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>雇用基準は適用しない</li> <li>会社が提示する業務にて定年退職後も勤務を希望する全員を再雇用</li> <li>会社が提示する業務は原則として定年退職時の業務とする</li> <li>出向者は、原則として会社が定年退職時の出向先の業務を提示し、希望する者は出向先にて再雇用を行う その際の労働条件は出向先の条件を適用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①または②に該当する者</li> <li>①次のいずれにも該当する者 <ul style="list-style-type: none"> <li>a. 契約更新時に社内に在籍し、現職継続の意志のある者</li> <li>b. 職能資格（定年退職時） グループⅠ社員：副課長以上 グループⅡ社員：基幹1級以上 本給昇給査定率80%以上</li> <li>c. 契約更新時に産業区より就業制限を受けていない者</li> <li>d. 契約更新時前1年間の出勤率90%以上</li> </ul> </li> <li>②その他会社が認めた者</li> </ul>
選考プロセス	<ul style="list-style-type: none"> <li>57才到達以降毎年、自己申告制度等を活用して定年退職後の就労希望について話し合い</li> <li>最終的には退職の3ヶ月前までを目途に60才以降の業務内容・勤務形態を本人に提示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>57才到達以降毎年、自己申告制度等を活用して定年退職後の就労希望について話し合い</li> <li>最終的には退職の3ヶ月前までを目途に雇用の可否を本人に通知</li> </ul>
月例賃金	<ul style="list-style-type: none"> <li>①フルタイム勤務 定年退職時の職能給 ※副課長・係長は定年退職時の月俸の半額相当</li> <li>②短日数勤務 フルタイム勤務時のシニア月例賃金 ÷ 20.7日 ※90～110%の範囲で査定を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①フルタイム勤務（定年退職時の職能資格毎） <ul style="list-style-type: none"> <li>副課長・係長：18万円/月</li> <li>主任1・2級：17万円/月</li> <li>基幹1級以下：16万円/月</li> </ul> </li> <li>②短日数勤務（定年退職時の職能資格毎） <ul style="list-style-type: none"> <li>副課長・係長：8,700円/日</li> <li>主任1・2級：8,300円/日</li> <li>基幹1級以下：7,800円/日</li> </ul> </li> </ul> <p>※90～110%の範囲で査定を実施</p>
基準賞与	<ul style="list-style-type: none"> <li>①フルタイム勤務  <math display="block">88万円 \left[ + 1.5 \times \frac{\text{前年度単独経常利益}}{1,000,000} \right] \text{円}</math> </li> <li>②短日数勤務            （フルタイム勤務シニア社員基準賞与額）× 0.4            ※経常利益が赤字の場合等、別途協議あり            ※80～120%の範囲で査定を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①フルタイム勤務  <math display="block">88万円 + (60才未満の組合員基準賞与 - 150万円) \div 2</math>           ※60才未満の組合員基準賞与が150万円以下の場合：88万円</li> <li>②短日数勤務            （フルタイム勤務シニア社員基準賞与額）× 0.4            ※経常利益が赤字の場合等、別途協議あり            ※80～120%の範囲で査定を実施</li> </ul>
退職金	シニア・エキスパート社員（A）の期間については退職金を適用しない	退職金基礎給（※）× 支給率 × 査定率 （※）退職金基礎給 副課長・係長：30万円・主任1級以下：20万 ※支給率はシニア・エキスパート社員（B）の期間における勤務形態・雇用期間に応じ決定
	シニア・エキスパート社員（A）	シニア・エキスパート社員（B）
時間外・休日労働加算	シニア・エキスパート社員（A）の期間については時間外・休日労働加算を適用しない	<ul style="list-style-type: none"> <li>①時間外労働加算 基礎賃金 × 1.3 × 時間外労働時間</li> <li>②休日労働加算 基礎賃金 × 1.4 × 休日労働時間</li> </ul> ※フルタイム勤務者のみ支給対象

※その他諸手当、雇用期間、勤務形態、勤務、福利厚生については現行制度と同様

（出典）A社労政人事部「シニア・エキスパート制度改訂について 労働組合に申し入れる」（『労働情報』2頁（2012年12月13日））

### Ⅲ. 事例編

#### (2) 新型高年齢者雇用確保措置の活用状況

これまでの新型高年齢者雇用確保措置の実施状況をみると、2006年に「シニア・エキスパート制度」が導入された頃には、定年退職年齢に到達した者のうち7割弱が同制度の適用を受け、1年後の61歳時点での契約更新率はおよそ8割であった。一方、2013年4月より改訂された「シニア・エキスパート制度」では、定年退職年齢に到達した者のうち約8割が同制度の適用を受けており、さらに1年後の61歳時点での契約更新率およそ9割に、それぞれ上昇した。同制度を活用する者が増えた理由として、国の法制度改正によって定年退職年齢である60歳以降にいわゆる無年金期間が生じるようになったことによる収入減に各従業員が継続就業を選択することで対応したことや、会社側から高齢社員に対する継続雇用への積極的な働きかけが功を奏したこと等が挙げられる。A社としては、今後も、シニア・エキスパート社員を選択するよう、引き続き働き掛けていく意向を示している。

また、A社では若手社員への技能継承が大きな課題の一つであるが、シニア・エキスパート社員はこの面でも重要な役割を果たしている。現場のリーダーである作業長や班長が仕事を教えていることは言うまでもないが、それに加えて、シニア・エキスパート社員を含む高年齢社員の一部をテクニカル・エキスパート<sup>26)</sup>としてオフラインで配置し、座学やシミュレーションを通じた研修計画の企画・実施等を担当してもらうことで、設備の構造や安全教育といった普段の業務では学び難い部分の知識の習得や能力向上に資している。

今回の制度改訂は、もともとのシニア・エキスパート制度をベースに、厚生年金の支給開始年齢の引き上げに伴う無年金期間への対応として制度の拡充を図ったものであり、月例賃金水準の向上や雇用基準の緩和やWLBS休暇対象の拡大等の改善がみられる。一方で、生産現場では深夜労働を含む交代勤務が基本であるため、どうしても短時間勤務や短日勤務といった労働時間面での柔軟な対応をとることが出来なかった。組合からは、シニア層をオペレーターからテクニカル・エキスパートのような教育的なポジションや交替者をフォローする要員への移行を進めたり、短時間勤務の実施を提案したりしたこともあるが、現段階では全体の6～7割が交代勤務に従事しているため、例えば毎日9～17時までといった常昼勤務を見出すことが難しく、実現に至っていない。

このように、シニア・エキスパート制度によって、会社側は、経験と熟練を保持し、社内事情にも明るいシニア層を、相対的に低賃金で雇用することが出来るというメリットがある。一方、労働者としても、同制度の適用を受けることで、慣れ親しんだ職場環境で現役時に身につけた能力を発揮しながら、年金受給までの一定程度の収入の確保が可能になっている。とはいえ、制度改訂でも、現役時と同じ業務を継続しているにもかかわらず、著しい賃金格差を生ぜしめている点については、解消しきれていない。そのため、一部のシニア・エキスパート社員は士気が上がらず、そういった高年齢社員の仕事への取り組み姿勢が現役社員との溝や職場の雰囲気悪化に繋がりがねないといった負の影響が出てくるケースもある。また、シニア・エキスパート社員の中には加齢に伴う健康上の理由等により年次有給休暇をすべて消化する者が少なくないが、その際の代替要員としてシフトに入る若手社員から不満が出たり、残業を忌避するシニア・エキスパート社員に職場から対応の難しさを指摘する声があがってきたりしている。

<sup>26)</sup> テクニカル・エキスパート制度は、2013年10月に導入された。第5次中期計画（2015-2017年）では、テクニカル・エキスパートの充実が目標の一つに掲げられている。

### (3) 新制度導入後の処遇改善の取り組みと今後の課題

現時点におけるA社の高齢者雇用確保措置は、法改正に対応するために取られた策であり、必ずしも現役社員への処遇制度とのバランスを考慮したものにはなっていない。そこで、現役社員に対する処遇制度に定年退職後の継続雇用策をいわば接ぎ木した現行の暫定的な制度設計から、65歳までのトータル・キャリアを展望できる制度に移行することも、一つの選択肢として考えられる。組合は、例えば定年延長によって、(1) 休日等の労働条件は出向先企業のものに合わせるものの、出向者を含めた65歳までの全従業員の月例賃金や手当の支給水準をそろえること、(2) 一旦、定年退職した後に、契約社員として現役時よりも低い賃金水準にもかかわらず現職を継続することへの不満を解消し、(3) 60才以降の者であっても、各従業員の適性に応じて役職位に就けるようになることで、一層の教育・指導力の発揮と高齢社員のモチベーションが上がる、といった効果を見込んでいる。

とはいえ、定年延長のような処遇制度全体の抜本的な変化を伴うような大きな課題の設計にあたっては、極めて慎重な検討が求められる。そこで、短期的には、現行制度の修正を通じて、納得性や妥当性を高める取り組みが進められている。

2015年4月から導入されたシニア特別加算賞与は、このような取り組みの成果の一つである。これは、2014年春闘交渉時に、昇給原資を現役社員とシニア・エキスパート社員双方に同じように振り分けよという組合要求に対する会社回答として示されたものである。会社説明では、「高度な知識や技術を有するシニア・エキスパート社員に求められる役割が大きくなっている」現状を踏まえて、「現行の処遇制度に加え、さらにメリハリを付けた処遇が可能となるよう」設計されたということであった<sup>27)</sup>。労組では、主として全シニア・エキスパート社員に対して均等に支給されないことを捉えた議論が重ねられたが、在職老齢年金の受給を受ける場合に賃金月額と年金月額の合計に応じて年金が調整（減額）されることから、その影響を受けない賞与部分を厚くすることによって実質的な収入増の可能性を増すシニア特別加算賞与の受け入れを決めた。

シニア特別加算賞与は、「シニア・エキスパート社員のうち、重要テーマに従事する業績顕著な者に対し、通常の賞与支給と合わせて」<sup>28)</sup> 査定結果に応じて支給される。具体的には、年2回の賞与支給時期に、査定に応じて2万5千円刻みで最高10万円を支給する<sup>29)</sup>。賞与は年2回支給されるため、シニア特別加算賞与は1人に対して最大で年間20万円となる。実際に、シニア特別加算賞与の導入後にシニア・エキスパート社員のモチベーションが向上したという声が寄せられており、査定者自身もシニア・エキスパート社員の貢献に報いる手立てが増えたことを歓迎している。そこで、A労働組合は、シニア・エキスパート社員のさらなる処遇向上を目指して、2016年春闘要求でも昇給原資を現役社員とシニア・エキスパート社員双方に同じように振り分けるよう、要求している。

また、2016年春闘で、組合は、シニア・エキスパート社員に対するWLBS休暇の付与日数について、年間積み上げ上限5日、累積日数上限5日に拡大するよう要求している。この要求を会社が受け入れたことによって、WLBS休暇は、60～65歳までの5年間をシニア・エキスパート社員として働いた場合、最大25日まで積み上げることが可能となり、シニア・エキスパート社員の健康不安を一定程度解消することとなった。

<sup>27)</sup> A社労働組合資料。

<sup>28)</sup> A社労働組合資料。

<sup>29)</sup> すなわち、シニア特別加算賞与は、2万5千円、5万円、7万5千円、10万円の4段階で支給される。

### ■ Ⅲ. 事例編

このように、A社の高年齢者雇用確保措置は、現役時との大きな処遇格差や勤務時間・勤務時間帯等の課題を抱えるものの、高い技能を持つ高齢社員の確保によって、人手不足の緩和や円滑な技能継承といった点で力を発揮している。今後も、これまでに指摘されてきた改善課題について、真摯な対応が必要であることは論を待たない。加えて、これらの強みを生かしつつ、入社時から65歳までの一貫した処遇制度をどのように構築していくかについて、労使双方が腰を据えて取り組んでいくことが求められよう。

### 3. 【事例2】 サービス業B社<sup>1)</sup>

#### 1. 企業概要

##### (1) 事業概要

B社は、B社ホールディングス株式会社100%出資の子会社である。従業員数はおよそ12,000人である。事業分野は中核事業であるサービス関連事業を中心として、国内に6か所の営業関係事業所と海外に30か所以上の事業所を、それぞれ有する。

##### (2) 組織概要

B社の従業員数およそ12,000名のうち、今回の本調査研究対象である60歳以上の従業員数はおよそ400名（2016年2月現在）である。

#### 2. 高齢法改正に伴う高齢者雇用確保措置改訂協議内容について

##### (1) 高齢者雇用の基本方針

現在のB社の人事戦略における高齢者雇用の基本方針は、(1) 自己の「専門性」を発揮できる業務領域で引き続き能力を発揮してもらうこと、(2) B社グループ全体で一定の共通性のある制度を構築すること、である。B社では、とくに技術関係業務を担う社員が不足しており、その確保が課題となっている。会社側は、再雇用制度を導入して、定年退職後もそれまでと同じ仕事に引き続き従事してもらうことによって、保有する技能を活かして技術部門の人手不足の改善を図るとともに、長年蓄積された経験や技術の次世代への継承も期待している。また、技術関係業務以外の分野においても、「専門性」を軸にしながら、やりがいをもって安心して働き続けられるようなキャリア形成を促す取り組みを進めている。

##### (2) 「雇用延長制度」（2006年4月導入）の概要

B社は、2006年4月に、高齢者雇用安定法の施行に伴って<sup>2)</sup>「雇用延長制度」と呼ばれる再雇用制度を導入し、2007年以降、業務領域や手当、休暇等について、数次に亘って制度を改善している。この制度は、自己の専門性を発揮できる業務領域<sup>3)</sup>で、60歳到達時点で退職し、その後は1

<sup>1)</sup> 本事例は2013年7月19日、2015年11月13日、2016年2月8日に実施したB労働組合へのインタビュー調査をもとにとりまとめたものである。インタビュー調査に際してB労働組合関係者のご協力を頂いた。記して謝意を表したい。なお、あり得べき誤謬は筆者の責に帰する。

<sup>2)</sup> その際に、「定年廃止」「定年延長」「労使協定に基づく継続雇用制度」のうち、いずれかの措置の導入が義務化された。

<sup>3)</sup> B社では、社員の等級区分とは別に、専門性を軸にした業務領域が設定されており、「雇用延長制度」はこれらの業務領域ごとに適用基準が定められている。具体的に、業務領域は、S領域（ある程度の適用規模を確保し、技術資格を客観的基準として先行する業務領域（2008年度新設・移行）。なお、技術資格保持にて高度専門性が認められるため、共通適用基準のうち人事評価基準は適用しない）、A領域（ある程度の適用規模を確保し、客観的基準により選考する業務領域）、B領域（適用規模や明確な適用基準などの面でA領域にはならないが、適用の可能性のある業務領域）、C領域（社員の希望と申し込みにより、個人の持つ技能・経験などを検討して適用を都度判断する業務領域）の4つに分類されている。なお、技術系はS領域である（**図表3-3-1**参照）

### III. 事例編

年ごとに契約更新を繰り返すことで最長65歳到達まで就労する再雇用制度である<sup>4)</sup>。対象者<sup>5)</sup>は、「全領域共通の適用基準」および「業務領域ごとの個別適用基準」を満たしているかをみて、制度適用の可否が決定される（図表3-3-1、図表3-3-2）

図表 3-3-1. 「雇用延長制度」の共通適用基準の例

項目	内容
就労意欲	本人の就労希望と意欲があること
健康	就労・通勤に支障が無いこと
人事資格・評価	申請時) 人事資格等級ならびに直近数年の人事考課が低位でないこと 契約更新時) 人事考課が平均的期待値を下回っていないこと

図表 3-3-2. 「雇用延長制度」の個別適用基準の例（S領域）

技術系			
業務領域	業務内容	適用雇用基準	適用基準
技術業務	各部門における業務	資格	専門性認定がされおり、かつ技術関係国家資格を有する
		健康	直近の健康診断で現業勤務が可能 シフト勤務が可能

（出典）B社人事部 「一般職雇用延長制度説明資料」（2014年11月）16頁

「雇用延長制度」適用スケジュールは以下の通りである。まず、対象者は、52～53歳に到達する年度の下期に、過去経験のある業務、またはそれに関連する業務について、専門性（スキル）をブラッシュアップするための配置を希望する場合は申請を行い、審査後に配置の可否が決定される。ブラッシュアップ配置申請が認められた場合は、53～54歳に到達する年度の下期に配置が開始される。その後、55歳に到達する年度の下期に、60歳以降の雇用延長を希望する場合は希望する業務領域を明らかにして申請を行い、審査後に適用可否が決定される<sup>6)</sup>。適用決定の場合、56歳に到達した月の翌月から雇用延長制度の適用が開始される<sup>7)</sup>。60歳に到達した月の月末にいったん退職となり、退職金が支払われ、その翌月に嘱託社員となり、雇用延長が開始される。

前述のとおり、この制度は、S領域<sup>8)</sup>、なかでも不足する技術系の社員の雇用延長を念頭に置いて

<sup>4)</sup> ただし、更新時に、基準を満たさなくなると判断される場合は、60歳以降の延長、または契約更新を行わない。

<sup>5)</sup> 対象者は、総合職、一般職である。

<sup>6)</sup> ブラッシュアップ配置が継続している場合は、原則として当該業務領域で申請する。

<sup>7)</sup> 60歳以前は、申請した業務領域を担当するとは限らず、それまでどおり人事異動もある。また、本給の一部減額支給となる。

<sup>8)</sup> 技術系のスキルを習得し「一人前」になるまでには、平均して8～10年かかるといわれている。20歳代は主として業務に必要な国家資格を順次取得していくための勉強に費やされる。資格

て設計されている。技術系の社員として業務に従事するには国家資格に加えて社内資格の取得も求められる等、極めて高い専門性が求められる<sup>9)</sup>。とくに、複数の資格を取得するには、どうしても長い期間が必要である。そのような高い専門性を持つ技術系の社員には、例えば同業他社等から好条件でのオファーがある、早朝や深夜勤のない勤務地で働ける会社に転職する等<sup>10)</sup>、比較的流動性が高いため、人材確保が喫緊の課題であるからだ。順調にキャリア形成を行えば、技術系業務に従事している社員のほとんどが「個別雇用基準」の対象者に該当することもあり<sup>11)</sup>、制度対象者およそ400人のうち8割程度が技術系の社員である<sup>12)</sup>。

「雇用延長制度」適用者の60歳以降の報酬は、**図表3-3-3**の通りである<sup>13)</sup>。同制度は、委託料の算定時に人事考課結果を給与係数として乗ずることで適用者のやりがいを保持する等工夫を凝らしており<sup>14)</sup>、嘱託料の水準も標準生計費ベースである。とはいえ、公的給付を除けば定年退職以前に支給されていた額と比較すると半額以下になる。業務内容がシフト勤務を含めて60歳以前と変わらないにもかかわらず、一時金や特別慰労金等が付加されるとはいえ、雇用延長制度適用者の嘱託料が現役時の80%から最大40%まで下がることに対する戸惑いや不満は根強く存在している。さらに、同制度が、特別支給の老齢厚生年金（報酬比例部分）の支給開始年齢の引き上げに対応していない点も、今後の検討課題の一つである。

図表 3-3-3. 雇用延長制度と継続雇用制度の比較

制度名	申請時期	雇用延長	56歳以降の減額	嘱託料	一時金
雇用延長制度	55歳	65歳まで	減額あり	60歳到達時の40%	嘱託料×3.0か月
継続雇用制度	59歳	経過措置適用 (61歳～65歳まで)	減額なし	15万円	なし

(出典) B労働組合 組合誌No.01-14 (2012年12月18日)

を取得すれば資格手当が支給される一方で、そのスキルの高さを買われてシフト等でフレキシブルな対応を迫られる面もある。

<sup>9)</sup> 資格取得にかかる費用は、100%会社負担である。

<sup>10)</sup> 技術系社員の中は、60歳以降もフルタイムでシフト勤務であり、体力的に厳しいと判断して転職する者もいる。部分就労を入れたいという考えはあるものの、一部を除き業務の特性上実現していない。

<sup>11)</sup> 技術系社員の場合、共通雇用基準の人事評価基準が免除されており、対象者が申請すれば実質的に全員に制度が適用される仕組みになっている。

<sup>12)</sup> 制度対象者は定年退職時にそれまでの職位を解かれるが、ヒアリング調査で組合役員からの話を伺う限り、「年次と職位の逆転による業務上の軋轢が生じることはほとんどない」ということであった。(技術系社員においては職位というよりは個人の資格に紐づけられた業務が主であるためである。)

<sup>13)</sup> **図表3-3-3**で記載されたもの以外に、時間外労働手当、休日労働手当、深夜労働手当、年末年始特別休日労働手当、別居手当等が、対象者には支給される。

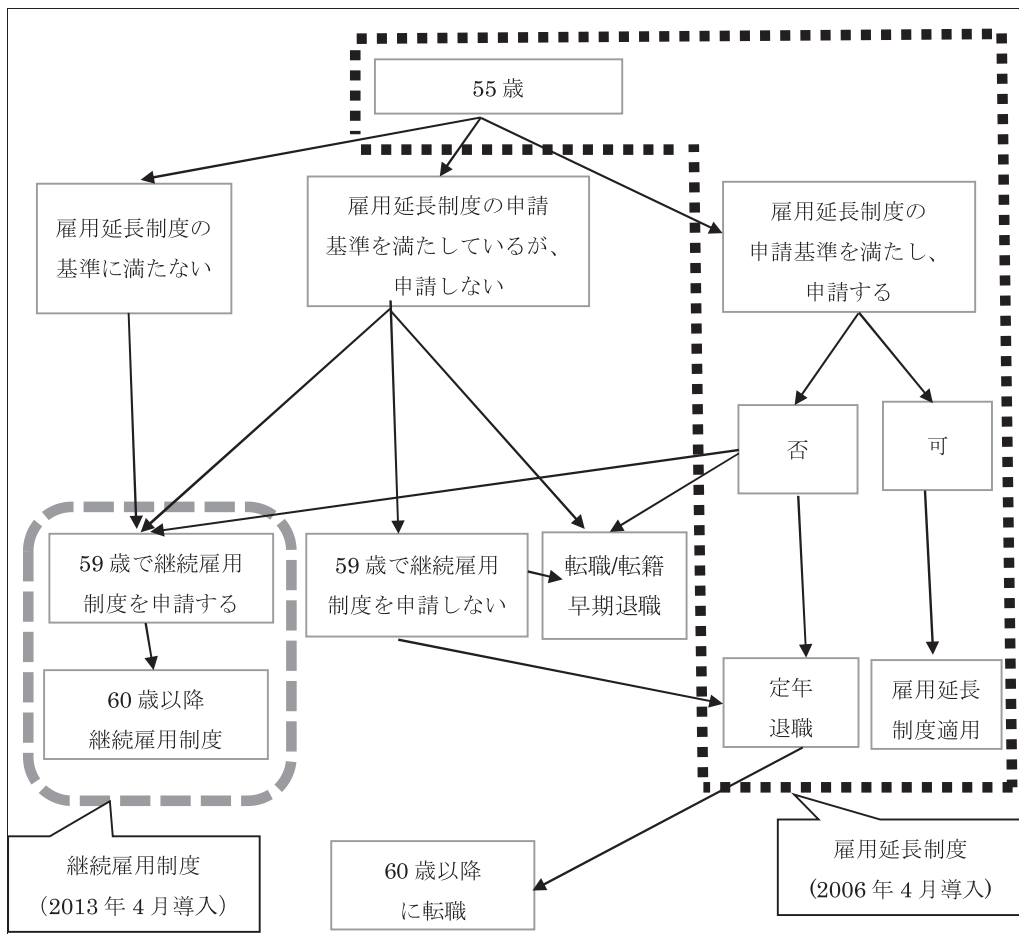
<sup>14)</sup> 算定方法は、60歳到達時（誕生日の前日が属する月）の基本給×40%×給与係数。給与係数は、人事考課結果に基づき、0.8～2.0までの範囲を「0.1」単位で設定される。

### Ⅲ. 事例編

#### (3) 高齢者雇用確保措置改訂協議内容の概要

B社は、2013（平成25）年4月の改正高齢者雇用安定法施行に伴い、「雇用延長制度」に加えて、新たに「継続雇用制度」を導入した。新制度導入の目的は、「雇用延長制度」を最大限維持しながら、「65歳まで希望者全員雇用の義務付け」に対応するためである。すなわち、「雇用延長制度」の対象者のうち、55歳時点で申請しなかったがその後に継続雇用を希望するようになった者、「雇用延長制度」に申請したものの審査の結果「否」となった者、「雇用延長制度」の対象者でない者、の3つのケースに、法に則した対応を行うために導入されたものである（**図表3-3-4**）。

図表 3-3-4. 「雇用延長制度」と「継続雇用制度」の関係



（出典）ヒアリングおよびB社労働組合資料に基づいて筆者作成。

2006年の「雇用延長制度」導入の後、60歳以降の社員の雇用のあり方について、B労働組合がB社との間で話題に上るようになったのは、2010年頃からである。その後、法改正の動きをにらみながら、2012年前半頃から少しずつ具体的なテーマとして取り上げられ始めたが、人事制度専門委員会（**図表3-3-6**）で雇用延長制度見直しに関する会社検討状況が提示されたのは、2012年10月29日であった（**図表3-3-5**）。以降、2013年4月の法施行までに、集中的に労使間で協議された。B労働組合は、11月12日に、一斉セッション、ユニオンミーティングを実施し、各職場に会



### 3. 【事例2】 サービス業B社

社の検討状況を説明するとともに、現場からの意見を集約した。組合は、ここで集められた意見を12月10日の中央運営労使協議会で会社側にコメントし、さらに組合員の意見から導出された会社提案に対する改善要求を2013年1月15日に提出、1月22日には会社回答が示された。組合は、この会社回答を再び各職場に持ち帰って議論した後、2013年2月中旬にB組合の組織決定が下され、労使協定を締結した。その結果、同年4月より「継続雇用制度」がスタートした。

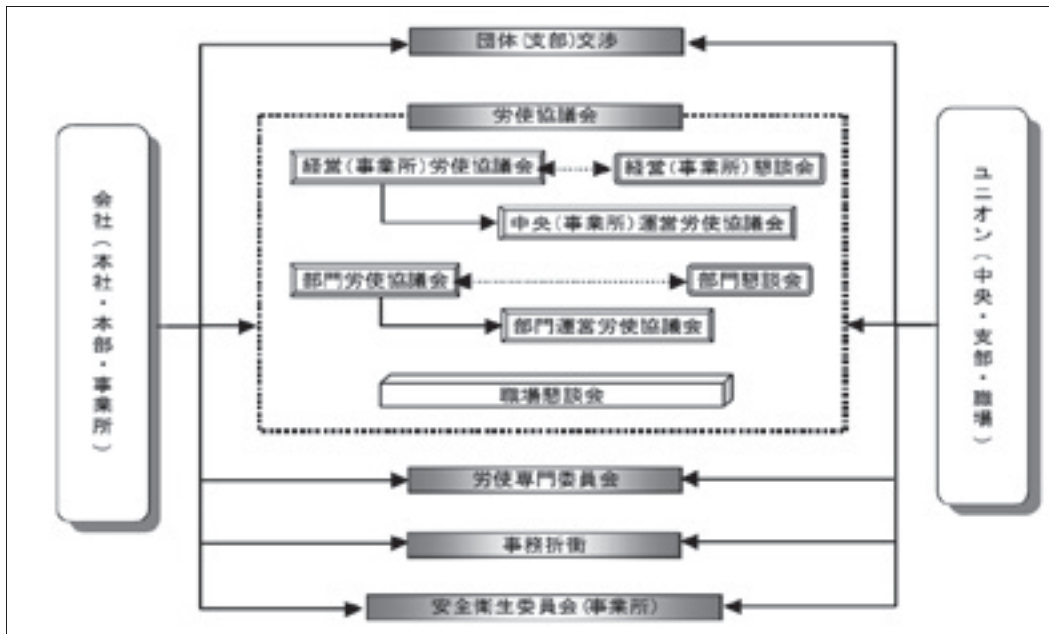
図表 3-3-5. 改訂協議スケジュールの概要

	組合側	労使協議等
2006年4月1日	「雇用延長制度」導入	
2007年以降	数次に亘る「雇用延長制度」制度改訂	
2012年10月29日		人事制度専門委員会において、雇用延長制度見直しに関する会社検討状況を確認
2012年11月12日	一斉セッション、ユニオンミーティング	
2012年12月10日		中央運営労使協議会で「雇用延長制度」改定、「継続雇用制度」導入に関する会社提案
	(2013年12月13日に会社は、イントラネットで発信、全体に対して職場説明を順次開始)	
2012年12月中旬	一斉セッション	
2012年12月27日	支部代表者会議(一次受け止め確認)	
2013年1月6～7日	中執(受け止め確認)	
2013年1月10日～	一斉セッション、ユニオンミーティング	
2013年1月15日		人事制度専門委員会で「継続雇用制度」導入の会社提案に対する改善要望提出
2013年1月22日		ユニオンの改善要望及び確認項目に対する会社回答確認
2013年1月31日～	一斉セッション、ユニオンミーティング	
2013年2月15日	中央委員会(組織決定)	
2013年2月22日	一斉セッション	
2013年2月23日～	ユニオンミーティング	
2013年3月5～6日	臨時大会(組織確認)	
2013年4月1日	「継続雇用制度」導入	

(注) 一斉セッションでは、ユニオンの方針や中央・部門課題に関する内容を、中央執行委員が支部リーダーに説明し、意見交換を実践する場。一方、ユニオンミーティングとは、ユニオンニュース(支部ニュース)や重要課題に関して、支部役員が一般の組合員に対して説明や課題の理解を促し、メンバーとの意見交換を通じて、メンバーの意見を集約するもの。

(出典) ヒアリングおよびB社労働組合資料に基づいて筆者作成。

図表3-3-6. B社の労使協議制の仕組み



(注) 人事制度専門委員会は労使専門委員会の一つで、各労使協議会において、会社・組合双方が必要と認めた場合、特定事項に関する専門的・実践的な労使協議を行うために設けることができるものである。人事制度専門委員会以外に、勤務専門委員会、福利制度専門委員会、賃金制度専門委員会、総合労働協約専門委員会が設置されている。会社側からは労政部および人事部の課長級が、組合側は中央執行委員の担当者が、それぞれ出席する。

(出典)「B社 UNION リーダーズ・マニュアル 2002」、40頁。

今回、会社側から示された原案では、(1) 現行雇用延長制度を最大限維持すること、(2) B社グループ全体で一定の共通性のある制度を構築すること、の2つの方向性を元に法改正をクリアできるように設計されたものであった。これに対してB労働組合は、会社が示す、(1) 専門性の維持向上や若年・中年年齢層を含めた長期的な人材育成・意欲管理をグループ全体で意識したものであること、(2) 現行制度を維持・継続しつつ、60歳以降の就業機会の提供、多様な働き方への対応、という観点から、一定程度必要な対応であること、(3) 専門性の発揮を重視する観点から、「雇用延長制度」と「継続雇用制度」との間に生じる嘱託料の格差は一定程度致し方ないこと(図表3-3-3、図表3-3-7)、と理解を示した<sup>15)</sup>。その一方で、やりがいをもって、安心して65歳まで働ける環境と魅力ある制度の構築の重要性を訴え、次の3つの改善要望を出した。すなわち、(1) 経過措置(雇用の上限年齢設定)に関して、雇用機会の確保による「生活の安定」やスキル・ノウハウ継続発揮による「やりがい・働きがい」の観点から再検討すること、(2) 制度適用者の「やりがい・働きがい」の観点から、期待役割の付与や貢献に対する評価・フィードバックについて「雇用延長制度」と同様の人事評価制度を設計・運用すること、(3) 「申請期限後の法改正対応であること」および「熟練度の高い人材確保」の観点から制度移行時に条件を満たす

<sup>15)</sup> B労働組合 組合誌No.01-019 (2013年1月10日)。

場合（2012年度時点において56～59歳で運用基準を満たし、「雇用延長制度」適用を希望する者）に関して、「雇用延長制度」の申請を可能とすること、の3点である<sup>16)</sup>。

組合の改善要望に対する会社回答は、(1)については、継続課題として今後協議を続けること、(2)については、契約更新のタイミングなどにおける面談の設定や、日々の業務面を中心としたフォローについてもグループ各社とも調整・連携をしながら丁寧に実施していくこと等の対応をとる、(3)については、公平性の観点から現時点においてはその必要性があるとの判断には至らなかったために対応が見送られたが、今後は必要に応じて労使で意見交換を行うことは否定しないこと、であった<sup>17)</sup>。B労働組合は、会社回答を持ち帰って検討した結果、「経過措置に関して、現時点での対応に至らなかったものの、法対応に留まらず、やりがい・働きがいを意識した制度検討を行っていることや、制度運用状況を踏まえつつ、今後の継続課題とする会社認識が示されたこと」、「評価制度の設定・運用については、スキル・ノウハウの維持向上や継続的な意欲喚起の観点から、“個人に対する定期的な面談や日々のフォローを丁寧に実施する”との具体的な施策が示されており、制度適用者のやりがい・働きがいの向上に一定程度つながる」こと、「専門性の維持向上の重要性は変わらないこと」や“若年・中年層を含めた長期的な人材育成・意欲喚起をグループ全体で意識すること”など、これまでの協議で示された精度を検討する上での基本的な考え方については、これまで主張してきた従業員のやりがい・働きがいの観点から、ユニオンとしても理解でき」ること、の3点を踏まえ、「継続雇用制度」導入に関する会社提案について協定化をおこなうこととした<sup>18)</sup>。

図表3-3-7. 継続雇用制度の嘱託料に関するユニオン試算

制度	減額時期	4年間の減額総額	60歳以降の収入イメージ（モデルケースの概算値）					
			嘱託料	公的給付	計	年間収入	5年間収入	
雇用延長制度	総合職	56～59歳 (4年間)	▲224万円	24万円	8～9万円	32～33万円	463万円	2,316万円
	一般職		▲153.6万円	17万円	13～14万円※	30～31万円	418万円	2,091万円
継続雇用制度	男性	なし	なし	15万円	8～9万円	23～24万円	283万円	283～1,415万円 (1～5年間)
	女性				13～14万円※	28～29万円	343万円	

※法律上、女性の厚生年金の報酬比例部分の引き上げ時期は5年遅れのため、2018年度以降は男性と同額となる。

(出典) B労働組合 組合誌No.01-019 (2013年1月10日)。

### 3. 新型高年齢者雇用確保措置の概要

#### (1) 制度の概要

2013年4月にスタートした「継続雇用制度」の対象者は、4月1日時点において満59歳の一般職社員で定年退職を迎えるもののうち、就業規則に定める解雇事由または退職事由かつ人事規定1-25「雇用延長再雇用嘱託社員就業規則」に定める雇用延長制度適用者に該当しない者であって、年1回の募集時期に本制度の運用を希望する者である（図表3-3-4）。雇用形態は、継続雇用制度常勤嘱託社員である。また、継続雇用制度常勤嘱託社員は組合員資格を有する（図表3-3-8）。

<sup>16)</sup> B労働組合 組合誌No.01-019 (2013年1月10日)。

<sup>17)</sup> B労働組合 組合誌No.01-24 (2013年1月31日)。

<sup>18)</sup> B労働組合 組合誌No.01-24 (2013年1月31日)。

図表3-3-8. 「継続雇用制度」適用者の組合活動にかかわる主な権利と義務の取り扱い

項目	取り扱い	理由	
役員選挙	選挙権	「有する」	組合規約第9条(2)項に定める組合員の権利として選挙権・被選挙権を有する。
	被選挙権	「有する」	
全員投票権	「有する」	組合規約第10条(3)項に定める組合員の義務として全員投票に参加する。	
共済給付制度	「適用する」	組合規約第67条に基づき、共済規程に定める共済活動の対象とする。	
組合費 チェックオフ	月額賃金	<p>【常勤嘱託社員】 「月額700円」を毎月の賃金から徴収</p> <p>【部分就労嘱託社員】 「月額400円」を毎月の賃金から徴収</p> <p>・常勤嘱託社員の徴収基準については、組合における権利・義務が他の組合員と同様であることを踏まえ、月額賃金(基本嘱託料)がほぼ同水準である雇用延長型再雇用嘱託社員(部分就労)の組合費水準を参考に設定する。</p> <p>・部分就労嘱託社員の徴収基準については、嘱託料が常勤嘱託社員の約6割であることから、常勤嘱託社員の組合費の約6割の水準として設定する。</p>	

<参考：雇用延長制度適用者(部分就労)の組合費水準>

月額賃金(基本嘱託料)	組合費(徴収基準)	組合費(9割ケース適用)
60歳到達時基本給の90%×55%	制度適用前最終月の組合費の1/10	¥700-(26800円×0.1=2680円)

(出典) B労働組合 組合誌No.01-29 (2013年2月19日)。

### (2) 「雇用延長制度」と「継続雇用制度」との比較

2006年に導入された「雇用延長制度」と「継続雇用制度」との違いは、以下の通りである。第一に、「雇用延長制度」は人事考課結果等の審査を経て対象者が決定されるが、「継続雇用制度」では原則として希望者全員が再雇用される。第二に、専門性を活かすために定年退職前と同じ業務に従事していたが、本制度では定年退職前と関連性がなく専門性を問わないルーティン業務に従事することになる<sup>19)</sup>。第三に、専門性を活かす業務に従事している「雇用延長制度」と比較して、現役時の専門性が反映されない業務に従事する「継続雇用制度」の嘱託料の水準は低くなっている(図表3-3-3、図表3-3-7)。第四に、就労形態は原則フルタイムであるが、必要に応じて部分就労が可能な場合もある。

「雇用延長制度」と「継続雇用制度」それぞれの応募状況および活用状況をみると、2006年4月に導入された「雇用延長制度」は、技術系の業務に従事している社員を中心に活用されている。一方で、2013年4月に導入された「継続雇用制度」は、現役時に従事していた業務に継続して就業できないことや、「雇用延長制度」と比較した処遇が低位に留まっていること等を勧告し、ほとんど取得が進んでいない。

<sup>19)</sup> 業務領域は制度適用者からの申請を受けた後、会社が任意の業務(退職前までの専門性とは関連しない領域)を明示する。移動に関しては、業務上の必要により、出向、転籍等の移動を命ずることもあるが、転籍を行う場合は、雇用時または転籍時に本人の同意を得て行う。

#### 4. 新型高年齢者雇用確保措置の今後の課題

「継続雇用制度」導入後、B労働組合はつぎの点を改善すべき課題として認識していた。第一に、「雇用延長制度」および「継続雇用制度」双方の内容を改善していくことである。まず、「雇用延長制度」の主たる対象者であるS領域に関しては、現役時と同一業務に従事しているにもかかわらず、とくに委託料を中心とする処遇面での大きな格差に対する不満は根強く存在している。現役時と変わらず夜勤を含むシフト勤務に従事する制度適用者の体力・気力面を鑑み、公休や有休の取りやすさや<sup>20)</sup>、部分就労等の働き方の選択肢を増やす制度上の工夫も重要である。また、「雇用延長制度」への応募時期について現行の退職5年前の1度のみという硬直的なものではなく複数の機会を設ける等のフレキシブルな対応にするといった、対象者が利用しやすい配慮を積み重ねていくことで、できるだけ多くの社員が継続雇用制度を活用できるようにしていくことも必要であると認識している。

一方、社員の中には、高い専門性を持つというよりは、ジェネラリストとして社内キャリアを構築してきた者も含まれる。そのため、「継続雇用制度」を適用されたとしても、現役時と異なる未経験の業務に従事せざるを得ず、現役時の経験を活かして働き続けることが難しいことへの不安や不満が生じている。

さらに、専門性を軸に設計されていない「継続雇用制度」は、「雇用延長制度」と比較して処遇面で低い条件が提示されているため、制度に申請する者が極めて少数に留まっている点も、全社員が生き生きと働ける職場の実現を目指すうえで改善が求められる。加えて、現時点では特別支給の老齢厚生年金（報酬比例部分）の支給開始年齢の引き上げに対応していないことから、「雇用延長制度」とのバランスを勘案しつつ、この点を改善していくことも、検討課題の一つである。

第二に、これまでの、どちらかといえば急場しのぎの高齢者雇用確保措置から、現役時から65歳まで包括的な社員のキャリアのあり方を構築していくことである。ともすれば、日々の業務に追われ、自らの中長期的なキャリア構築について考える余裕を失いがちな社員に、50代半ばになってはじめて60歳以降の身の振り方を決定するよう促す設計となっていた現行制度を改め、もっと早い段階で自らの専門性を高め、60歳以降に持てる力を存分に発揮していけるようなキャリア構築を促すようこれまでよりも積極的に働きかける必要がある。このように、全社員が、早い段階からそれぞれの専門性の深化を意識しながら職務を遂行することで、S領域以外の社員の専門的なスキルの伸長が促されれば、60歳以降の継続雇用にプラスの効果を及ぼすのみならず、現役時の社員の働きがいや業務の質の向上、ひいてはB社の競争力を増す一助となると考えられる。

<sup>20)</sup> 本体とグループ会社との労働条件を比較すると、グループ会社の方が公休数や有休付与日数、取得のしやすさ等で厳しい条件であることがほとんどである。B労働組合は、このような点について、出向している制度適用者と本体の制度適用者との間の労働条件をそろえていく必要性も感じている。

### III. 事例編

そこで、B社では、(1) シニア層の活躍、さらなる戦力化、(2) シニア層の活躍・貢献に向け、培った専門能力を最大限に活かす支援・サポート体制や能力開発支援、領域／環境整備、(3) 社員の多様なニーズにこたえられる選択肢や働き方の面での柔軟な制度、の3つの課題について、労使間で協議を続けてきた。その中で、2015年9月末の人事制度専門委員会で、B社人事部からB組合に「シニア社員の活躍を推進するための人事制度見直しについて～培った経験・専門能力を最大限発揮し活躍できる環境の充実化に向けて～」が提示された。ここでは、上記3つの課題への対応方針として、(1) キャリア開発とマッチング支援の充実化、(2) 専門性の更なる発揮に向けた雇用延長制度の見直し、(3) 多様なキャリア選択肢の充実化、が定められ、見直しの全体像が示された（図表3-3-9）。

図表3-3-9. 見直しの全体像

I. キャリア開発とマッチング支援																																														
① 体系的なキャリア支援体制の確立 ・既存の「51歳ライフキャリア研修」「55歳キャリアプラン制度説明」「59歳キャリアストレッチ研修」の内容見直し。 ・上記に加え、「40代ライフキャリア研修」を早期キャリア啓発機会として追加。 <b>改定</b>	② グループキャリア支援機能の充実 ・主管部署として「グループキャリア支援室」を設置（2015年4月）し、キャリア相談、コンサルティング体制を強化。 ・研修や面談を通じたキャリア開発、マッチング支援を拡充。 <b>新設</b>																																													
II. 雇用延長制度の見直し																																														
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>50</th> <th>53</th> <th>55</th> <th>56</th> <th>57</th> <th>58</th> <th>59</th> <th>60</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>現行</td> <td>ブラッシュアップ配置募集(51・52歳)</td> <td>ブラッシュアップ配置開始</td> <td colspan="3">★キャリアプラン雇用延長制度の選択(55歳確定)</td> <td colspan="2">雇用延長内定</td> <td>再雇用</td> </tr> <tr> <td>見直し案</td> <td colspan="2">①キャリアプラン選択時期の柔軟化 ※改定</td> <td colspan="2">★1次申請(55歳)</td> <td colspan="2">★本申請(57歳)</td> <td colspan="2">②再雇用領域の整理 ※改定 ③恒常的な職域開発 ※新設 ④リフレッシュ休暇見直し ※改定</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="8">個別事情により選択の変更が可能</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="8">ブラッシュアップ配置募集時期の柔軟化、リスキル期間確保</td> </tr> </tbody> </table>		50	53	55	56	57	58	59	60	現行	ブラッシュアップ配置募集(51・52歳)	ブラッシュアップ配置開始	★キャリアプラン雇用延長制度の選択(55歳確定)			雇用延長内定		再雇用	見直し案	①キャリアプラン選択時期の柔軟化 ※改定		★1次申請(55歳)		★本申請(57歳)		②再雇用領域の整理 ※改定 ③恒常的な職域開発 ※新設 ④リフレッシュ休暇見直し ※改定			個別事情により選択の変更が可能									ブラッシュアップ配置募集時期の柔軟化、リスキル期間確保							
	50	53	55	56	57	58	59	60																																						
現行	ブラッシュアップ配置募集(51・52歳)	ブラッシュアップ配置開始	★キャリアプラン雇用延長制度の選択(55歳確定)			雇用延長内定		再雇用																																						
見直し案	①キャリアプラン選択時期の柔軟化 ※改定		★1次申請(55歳)		★本申請(57歳)		②再雇用領域の整理 ※改定 ③恒常的な職域開発 ※新設 ④リフレッシュ休暇見直し ※改定																																							
	個別事情により選択の変更が可能																																													
	ブラッシュアップ配置募集時期の柔軟化、リスキル期間確保																																													
<p>① 雇用延長の選択時期見直し（55歳1次申請⇒57歳本申請）やその他のキャリアプラン（Ⅲ-①～③）の選択時期柔軟化によりライフステージにあわせたキャリアの選択が可能。</p> <p>② 従来の再雇用、グループ社領域における出向に加え、グループ社での再雇用（※1, ※2）も選択可。</p> <p>③ グループキャリア支援室を窓口を設定し、再雇用後も恒常的な業務領域開拓を実施。</p> <p>④ 勤務調整可能な範囲で1か月の特別休暇（無給）を取得可。（既存の5日の特別休暇（有給）といずれかを選択可）</p>																																														
III. 多様なキャリア選択肢																																														
① ニューライフサポート制度 <b>改定</b> （社外への転身に対し経済的支援を行う制度）	【現行】40・45・50・55～58歳対象で誕生日前日の属する月末が退職日 【見直し案】対象年齢到達年度内であれば、適用開始月を通年化																																													
② 転身支援制度 <b>改定</b> （社外への転身を希望する社員に退職までの準備を支援する制度）	【現行】50歳以降対象で誕生日翌月1日が適用開始日 【見直し案】対象期間内であれば、適用開始月を通年化																																													
③ グループ企業希望転籍制度 <b>改定</b>	【現行】キャリアプラン制度のひとつとして55歳時に選択可 【見直し案】50歳以上、申請翌年度4月に随時適用可（※2, ※3）																																													
④ キャリアチャレンジプログラム <b>新設</b>	グループ外への転籍や出向を志向する社員へのマッチング支援を行う。																																													
⑤ 退職者登録プログラム <b>新設</b>	様々な事情があって退職される専門性の高い人材をバンク化し、将来的に就労希望があった場合に再就職支援を行う。																																													

（出典）B労働組合資料

今回の会社提案の主なポイントは、次の通りである。第一に、40代から体系的なキャリア支援体制を充実させ、早期から自己のキャリアにかかわる啓発機会を充実させるとともに、2015年4月からグループキャリア支援室を設置する等して、コンサルティング機能の拡充と業務開拓・マッチングを促進し、計画的な専門性深化やキャリア選択など、キャリア開発支援の充実化を図ることでシニアの活躍を促進している。第二に、「雇用延長制度」を見直し<sup>21)</sup>、ライフステージに合わせやすい運用の柔軟性を確保するとともに、グループ化の進展後も培った専門性をベースにグループ全体を対象に再雇用可能な環境を整備し活躍を促進している。第三に、現行制度では適用希望日とのミスマッチのケースがみられたり、選択機会や活躍の領域が限定的であったりした多様なキャリア選択にかかわる諸制度を改訂し<sup>22)</sup>、B社内に留まらずグループ内外を含む活躍領域の拡大についても支援を行い、多様なニーズに応えると共に培った経験やスキルを活かすことによるグループ事業や関連事業の発展への貢献を促進することである。B労働組合は、会社提案について検討を重ねた結果、2015年11月に協定化に向けて組織確認をとっている。

このように、B社では、シニア社員の活躍の推進を単なる高齢者の雇用問題の枠組みとして捉えるのではなく、同社の人材育成やキャリア構築ひいては処遇全般にも関わる課題として受け止め、労使間で課題を洗い出し、継続的な改善を重ねている。今後は、現役世代を含めた処遇全般の見直しを推し進め、入社時から65歳までの一貫した人事・処遇制度の設計・運用を通じて、すべての年代の社員の活躍、ひいてはB社の競争力向上を展望している。

<sup>21)</sup> 主な制度改訂点は、次の通りである。(1) キャリアプラン本申請と認定を現行の55歳から57歳に後ろ倒しし、その後も個々の事情に応じて再雇用申請への変更を可能とする。関連企業への転籍や転身支援、早期退職は50歳以降随時選択可能とする。ブラッシュアップ配置の運用上の(例：募集時期)柔軟化。(2) グループ社領域における再雇用も可能とする(処遇差がある場合はモデル賃金差を月々補填し、福利厚生差相当分は退職時加算金を支給、B社名刺支給)。(3) グループキャリア支援室を窓口を設定し、恒常的に業務領域開拓を実施することで、より専門性にマッチングしたグループ内業務領域の開拓を進める。(4) 再雇用時のリフレッシュ休暇を、現行の再雇用後5日間の特別休暇取得可に加え、1か月の特別休暇(無給)を選択可能にする。

<sup>22)</sup> 今回は、ニューライフサポート制度、転身支援制度、キャリアチャレンジプログラムの改訂による充実が図られた。また、グループ企業希望転籍制度(2015年2月開始)、退職者登録プログラム(2015年2月開始)が新設された。

4. 【事例3】鉄道業C社\*

1. 企業概要

C社は旧国鉄を母体とする1987（昭和62）年に設立した鉄道会社で、中核事業である鉄道事業とその関連事業を国内6拠点、海外3拠点によって展開している。

同社の従業員数は単体ベースでおよそ1万8千名（2015年3月末現在）、バブル経済崩壊以降、採用抑制を進めたことにより、40歳代が少ないM字型の年齢構成の特徴を持つ。そのため、今後の50歳代のベテラン層の退職を控え、C社は業務の効率化・省力化を進めるものの人員確保が長期的な課題となっている。本調査研究対象である高齢者雇用確保措置の適用を受けている60歳以上の従業員（以下「高齢社員」）の人数は972名（2016年1月現在）である。

従業員格付け制度としてC社は「等級区分」を導入しており、大きく経営職社員と組合員の対象範囲である一般社員とに分かれる。一般社員は「J1」から「L5」までの13等級から構成され、職種ごとに職制が設けられている。図表3-4-1は一般社員の等級と各職種の職制の対応関係を示している。

図表 3-4-1. 等級区分

等級	職名						
L5等級	所長 助役	所長 助役	区長・所長 助役	区長・所長	区長・所長	課長代理	上席研究員 主幹研究員 研究員
L4等級				支所長	支区長	副長	
L3等級				助役	助役	係長	
L2等級						主任	
L1等級							
C2等級	事務主任	営業主任 輸送主任 主任運転士	主任運転士 主任車掌 車両技術主任	車両技術主任	施設技術主任 電気技術主任	主任	
C1等級							
S3等級	事務主席	営業指導係 輸送指導係 指導運転士	指導運転士 指導車掌 車両技術係	車両技術係	施設技術係 電気技術係	主席	
S2等級							
S1等級							
J3等級	事務係	営業係 輸送係 運転士	運転士 車掌 車両係	車両係	施設係 電気係	課員	
J2等級							
J1等級							

（出典）C労働組合提供資料（労働協約・協定集）

2. 高齢法改正に伴う高齢者雇用確保措置改訂協議内容について

(1) 高齢者雇用の基本方針

C社の高齢者雇用の基本方針は、現役の正社員（以下「現役社員」）と同じように戦力として位置づけている。後述するように、高齢社員の仕事は定年退職時のそれを引き続き従事している

\* 本事例は2015年10月15日および2016年1月18日に実施したC労働組合本部へのインタビュー調査をもとにとりまとめたものである。インタビュー調査に際してC労働組合関係者の多大なご協力を頂いた。記して謝意を表したい。



ことに加え、役職者は高年齢者雇用確保措置適用後も引き続き役職者として従事している。堅調な経営業績の下で人手不足の状態にあることに加え、長年蓄積された経験や技術に継続して発揮してもらいたいという期待を経営側は持っていることである。そのため、例えば、定年時に現場責任者の役職に就いていた場合、高年齢者雇用確保措置適用後も引き続き、現場監督者として勤務することになる。

## (2) 高年齢者雇用確保措置改訂協議内容の概要

C社が現在、組合員を対象に実施している高年齢者雇用確保措置は「専任社員制度」と呼ばれる継続雇用制度（以下「新制度」）で、2013（平成25）年4月の改正高年齢者雇用安定法（以下、「改正高齡法」）施行に伴い、現行の継続雇用制度（以下「旧制度」）が改訂されたものである。なお、新制度の母体である旧制度は65歳までの高齢者雇用確保措置設置の努力義務化が規定された2000年改正の高齢者雇用安定法を受けて2001（平成13）年4月に導入された制度である。

C労働組合（以下、「C組合」）が旧制度改訂に向けた取り組みを始めた時期は執行部が新体制に移行した2011年7月に遡る（**図表3-4-2**を参照）。同図表はその概要を整理したものである。C組合は同年10～12月にかけて旧制度改訂に向けた検討を開始した。高齢社員を対象にしたアンケート調査を行う一方、組合活動の一環としてC組合が取り組んでいる現場の組合員との総対話等を通じた意見集約を行い、これらを反映させた要求案のたたき台となる素案の作成に取り組んだ。しかし、この時期は東日本大震災への対応に労使とも追われていたため改訂協議は行われず、意見交換にとどまった。

震災対応が落ち着いた後、再度、要求案を作成するため、C組合執行部はアンケート調査をはじめとして、総対話等による意見集約を行った。C組合は2012（平成24）年8～9月に行われる労働協約の改訂に関わる協議（以下「基本協約改訂交渉」）で旧制度の改訂交渉に本格的な臨み、①旧制度の継続雇用要件を満たさない者を対象とする新たな等級（区分V）の設置と継続雇用要件の緩和（「無原則」に希望者全員の継続雇用を実施）、②年金無支給期間中の賃金補填（経営側の全額負担）、③労働条件の改善（短日数勤務、短時間勤務の導入）の3点の骨子からなる要求案を経営側に提出した。しかし、経営側からは「然るべき時期に然るべき回答を行う」との回答にとどまり、改訂交渉は進展しなかった。当時、高齡法改正の詳細が国会で審議されているなか、継続雇用の例外の詳細が定まっていない状況にあったため、経営側も含め多くの企業で継続雇用要件の緩和に対する方針が決められなかったことがその背景にあった。

基本協約改訂交渉後も、C組合執行部は要求案を再度検討して、2015年春闘に向けて2014年12月に経営側に提出した。主な変更点は、基本協約改訂時に提出した要求案の、①継続雇用要件の緩和の「無原則」を「原則」に変更したことである。基本協約改訂交渉以降の経営側との意見交換の中で継続雇用要件の緩和に対する経営側の考え（「原則」希望者全員の継続雇用の「原則」の内容）が、組合側が考える無原則に近い内容であったことである。

これに対して、経営側はようやく成案が提案されたものの、「一発回答」を組合側に求めた。改正高齡法の施行日（2015年4月1日）に併せて新制度を導入するとすると日程的に協議を継続することが難しいためである。成案の内容は、①旧制度の継続雇用要件を満たさない者の中で継続雇用希望者全員が適用されるための新たな等級（区分V）の設置と継続雇用要件の緩和について

### Ⅲ. 事例編

は改正高齢法の内容に沿って「原則」希望者全員を継続雇用とする、②年金無支給期間中の賃金補填の考え方は「労使折半」とする、③労働条件の改善について、組合側が要求する多様な働き方は導入せず、現役社員と同じ働き方とする、である。

図表3-4-2. 改訂協議スケジュールの概要

年	時期	組合側	労使協議等
2011（平成23）年 【準備期】	7月	<ul style="list-style-type: none"> <li>■中央本部役員改選</li> <li>・新体制で専任社員制度改訂への取り組みを開始</li> </ul>	
	10月～12月	<ul style="list-style-type: none"> <li>■専任社員制度改訂に向けた検討を開始</li> <li>・意見集約（シニアを対象にしたアンケート、総対話等）を行い、素案の作成に取り組む</li> </ul>	
2012（平成24）年 【模索期】	8～9月	<ul style="list-style-type: none"> <li>■制度改訂交渉に向けた準備を開始</li> <li>・再度、意見集約（アンケート、総対話等）を行い要求案を作成</li> </ul> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <p>【要求案】の骨子</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「区分V」の設置と「継続雇用要件」の緩和：「無原則」に希望者全員の継続雇用</li> <li>・年金無支給期間中の賃金補填：経営側の全額負担</li> <li>・労働条件の改善：多様な働き方の導入（短日数勤務、短時間勤務）</li> </ul> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■基本協約改訂交渉</li> <li>・「要求案」を経営側に提出→「回答なし」</li> </ul>
	12月	<ul style="list-style-type: none"> <li>■「要求案」の再検討</li> <li>→再度、意見集約（アンケート等）を行い、具体案を作成（特に区分Vの「継続雇用要件」の緩和）</li> </ul> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <p>【要求案】の骨子</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「継続雇用要件」の緩和：「原則」希望者全員の継続雇用</li> <li>・年金無支給期間中の賃金補填：経営側の全額負担</li> <li>・労働条件の改善：多様な働き方の導入（短日数勤務、短時間勤務）</li> </ul> </div>	
2013（平成25）年 【交渉期】	春闘 (2月～3月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■地方本部を中心に会社案に対する分会の意見を数日間で集約</li> </ul> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <p>【会社案】の骨子</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「区分V」の設置と「継続雇用要件」の緩和：「原則」希望者全員の継続雇用</li> <li>・年金無支給期間中の賃金補填：労使折半</li> <li>・労働条件の改善：「多様な働き方」は導入しない（現役社員と同じ通常勤務）</li> </ul> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■労使交渉にて「要求案」を経営側に再提出</li> <li>■経営側は「会社案」を提案→「一発回答」を要求</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■地方本部を中心に会社案に対する分会の意見を数日間で集約</li> </ul> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <p>【会社案】に対する組合員の意見</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・継続雇用要件の緩和（「原則」希望者全員の継続雇用）→「要件の明確化」</li> <li>・年金無支給期間中の賃金補填（労使折半）→「経営側の全額負担」</li> <li>・「多様な働き方」は導入しない→「短日数勤務の導入」の要求</li> </ul> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■労使交渉：集約した意見を要求するものの、修正は行わず「会社案」で妥結</li> </ul>

（出典）C労働組合へのインタビューをもとに作成。

C組合執行部は成案に対する職場の意見集約を支部を通して行った。組合員からは「継続雇用要件に対して「要件の明確化」を、年金無支給期間中の賃金補填に対しては当初の「経営側の全

額負担」を、労働条件の改善については「短日数勤務」に絞って導入を求めることの見解が寄せられた。この意見をもとに準備した修正案をC組合執行部は経営側に要求するものの、当初からC組合執行部が要求する内容がおおむね会社案に反映されていることから会社案で新制度に関する協約が締結された。

### 3. 新型高齢者雇用確保措置の概要

#### (1) 制度の概要

新制度はフルタイム勤務の1コースである。これは第1に鉄道事業の業務特性によるもので、鉄道業務の効率的な運営上の観点からフルタイムによるシフト勤務を採用していることから、他社で導入されている短日数・短時間勤務等の多様な勤務形態を採用すると業務の効率性を維持することが現時点で難しい状況にあること、第2に高齢社員の雇用に際しては現役社員と同じ意欲と能力を持って勤務することを高齢社員に求めているからである。

旧制度と比較した**図表3-4-3**をみてもらいたい。今回の改訂で、継続雇用を希望する者の中で旧制度の継続雇用要件を満たさない者を対象とする等級（区分V）が新たに旧制度に設けられた<sup>1)</sup>。雇用期間は原則、5年間であるが、改正高齢法の経過措置に併せて厚生年金報酬比例部分（在職老齢年金）の支給開始年齢までとしている。ただし、支給年齢が65歳になると、他の区分と同様に5年間となる。

図表 3-4-3. 旧制度と新制度の比較表

	旧 制 度	新 制 度
雇用基準	基準あり	区分Ⅰ～Ⅳ：基準あり 【新設】区分Ⅴ：基準なし
雇用期間	65歳まで	区分Ⅰ～Ⅳ：現行通り 区分Ⅴ：厚生年金報酬比例部分 支給開始年齢まで
申請時期	58歳時	現行通り
業 務	原則、現職継続	現行通り
勤務形態	フルタイム勤務 (現役社員と同じ)	現行通り
基本給	等級別固定給	現行通り ※ただし、区分ⅠとⅡについては 「支給水準の引き上げ（年金補填分）」
賞与・一時金	基準給×人事評価	現行通り
契約満了功労金 (退職金)	等級別勤続年数別定額	現行通り

(注) 下線の部分は主な変更点。

(出典) C労働組合へのインタビュー及び提供資料（労働協約・協定集）をもとに作成。

#### (2) 人事管理の概要

高齢社員の人事管理の概要について、現役社員との対比しつつ整理した**図表3-4-4**をもとに概観する。

<sup>1)</sup> 改正高齢法の継続雇用の例外（解雇事由または退職事由）に準拠して継続雇用を希望する者であっても継続雇用をしない条件を設けている。

### Ⅲ. 事例編

第1に仕事内容は原則として、定年退職時に従事していた業務を継続雇用後も引き続き担当し、業務の負担軽減などは行われない。また、役職者は継続雇用後も引き続き役職者として仕事に従事する。

第2に労働時間について、先に紹介したように現役社員と同じフルタイムのシフト勤務としている。

第3に継続雇用への移行に伴う配置転換は原則として行わない。定年直前の部門や職場、仕事を継続すること、つまり「現職継続」を基本としているためである。ただし、業務上の必要により、現役社員と同じように配置転換、出向などの異動が行われることが労働協約で締結されている。

第4に人事評価は現役社員と同じ仕組みと運用が適用されているものの、その評価結果は賞与に反映され、基本給には反映されない。

第5に給与について、賃金要素は基本給をはじめとして、通勤手当、役付手当、特殊勤務手当、割増賃金、日直・宿直手当、別居手当など業務に関わる要素であり、生活関連の賃金要素である扶養手当は支給されない。この他に賞与（夏、冬の年2回）が支給される。基本給は等級別固定給がとられている（**図表3-4-5**）。等級は5ランクあり、その中の4ランク（区分Ⅰ～Ⅳ）は定年時の等級区分に応じて、専任社員の基本給区分が決められているランクである。なお、今回新設された区分Ⅴは、旧制度の継続雇用要件に該当しない者を対象に対応した、定年時の等級区分と連動しない区分である。その水準について、区分Ⅳ以外の水準は公的給付（高年齢雇用継続給付金と在職老齢年金）と連動して設定されており、区分Ⅰ～Ⅲは公的給付を活用して定年退職時のおおむね6割程度の水準が、区分Ⅴは公的給付の支給水準程度がそれぞれ確保されている。昇給については公的給付を利用しているため行われない。なお、賞与について、決め方は現役社員と同じ仕組み（基準給〔基本給＋役付手当＋扶養手当＋調整手当〕×評価係数）が適用されるものの、基準給の算定方式は現役社員に適用されている生活関連手当（扶養手当、調整手当）が除かれる。

第6に福利厚生について、退職制度、社宅など主要な施策以外は現役社員と同じ施策が適用されている。

最後に退職給付は定年退職時にいったん精算されるが、継続就労に対するインセンティブを与えるため契約期間満了時に一時金が支給されている。その仕組みは専任社員の基本給区分別契約期間別定額給である。

図表 3-4-4. 継続雇用後の人事管理の概要

分野	概要
仕事内容	・定年退職時に従事していた業務を継続して担当。 ※役職者も役職を降りず、そのまま継続（区分Vは降りる） ・業務内容の軽減処置は行わない
労働時間	・現役社員と同じフルタイムのシフト勤務。
配置転換	・継続雇用への移行に伴う配置転換は原則として行わない。 ・現役社員と同じように業務上の必要による異動は行われる。
人事評価	・現役社員と同じ仕組みと運用方法が適用。
給与	【賃金体系】 ・業務に関わる賃金要素。生活関連手当は支給されない。 【基本給】 ・仕組み：等級別固定給（基本給区分Ⅰ～Ⅳへの格付けは定年退職時の等級区分にリンクが、区分Ⅴはリンクしない） ・水準：区分Ⅰ～Ⅲ、Ⅴは公的給付を活用して設定。 【賞与】 ・現役社員と同じ決め方（基準給×評価係数）が適用されるが、基準給の算定方法で現役社員に適用される生活関連手当は除かれる。
福利厚生	・休職制度、社宅等は適用外。
退職給付	・定年退職時にいったん精算。 ・継続契約期間満了時に一時金が支給。 ・仕組み：専任社員の基本給区分別契約期間別定額給

（出典）C労働組合へのインタビュー及び提供資料（労働協約・協定集）をもとに作成。

図表 3-4-5. 等級区分と専任社員の基本給区分との対応関係

等級	基本給区分	
L 5等級	Ⅳ	Ⅴ
L 4等級		
L 3等級		
L 2等級	Ⅲ	
L 1等級		
C 2等級	Ⅱ	
C 1等級		
S 3等級	Ⅰ	
S 2等級		
S 1等級		
J 3等級		
J 2等級		
J 1等級		

（出典）C労働組合提供資料（労働協約・協定集）をもとに作成。

#### 4. 新型高年齢者雇用確保措置の実施状況

##### （1）応募状況

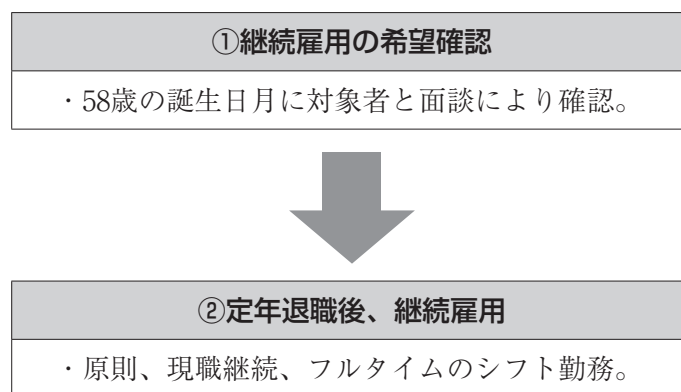
継続雇用制度の実施状況について、応募状況と活用状況と労働組合のフォローアップの3点を概観する。

まず応募状況について、継続雇用に移行する者の割合は退職者の8割程度の水準である。継続雇用に移行する大まかな流れをまとめた図表3-4-6をみてもらいたい。定年退職後の継続雇用への希望の確認が58歳時の面談で行われる。しかし、継続雇用への希望の有無を決めなければなら

### III. 事例編

ないが、継続雇用への希望の有無の判断に迷う者もみられる。しかし、この面談以降、継続雇用の希望を確認する機会が設けられていないため、60歳の定年退職時の段階で「継続雇用を希望する」ことを表明しても継続雇用に移行できない。そのため、継続雇用への希望の有無の判断に迷う者に対して、C組合は「継続雇用を希望する」ことを経営側に伝えるよう助言している。その後、定年退職後の翌日に継続雇用に移行する。

図表 3-4-6. 再雇用への主な流れ



(出典) C労働組合へのインタビューをもとに作成。

#### (2) 活用状況

つぎに高齢社員の活用状況を概観すると、高齢社員が従事する仕事は、原則として定年退職時に従事していた業務を引き続き担当し、業務の負担軽減などは行われない。第2に労働時間について、先に紹介したように現役社員と同じフルタイムのシフト勤務としている。第3に継続雇用への移行に伴う配置転換は原則として行わない。定年直前の部門や職場、仕事を継続すること、つまり「現職継続」を基本としているためである。ただし、業務上の必要によって現役社員と同じように配置転換、出向などの異動が行われることが労働協約で締結されている。

先に紹介したように現在972名の高齢社員が継続雇用者として同社に従事している。その多くは現場監督者クラスを中心とする区分Ⅱである(図表3-4-7)。また継続雇用移行後、65歳まで勤め上げる高齢社員は60歳定年時の継続雇用適用者数の半数の水準にある。

図表 3-4-7. 継続雇用者の人数と内訳

(単位：人)

区分	人数
区分Ⅰ	24
区分Ⅱ	482
区分Ⅲ・Ⅳ	465
区分Ⅴ	1
【合計】	972

(出典) C労働組合へのインタビューをもとに作成。

### (3) 組合のフォローアップ状況

高齢社員に対するC組合のフォローアップの取り組みについて、継続雇用に移行した高齢社員も引き続き組合員として加入しつづけるので、現役の組合員と同じ日常の組合活動を通じた継続雇用者のフォローアップが行われている。その中で寄せられる高齢社員の意見は、継続雇用に切り替わることで賃金水準は下がるにも関わらず現役時と同じ業務を継続することに対する不満はあるものの、体力的・精神的な問題である。継続雇用後も現職時の仕事を現役社員と同じフルタイムのシフト勤務による体力面・精神面での負担が大きくなっている。とりわけ、安全を最優先する運行業務に携わる乗務員には健康状態等が厳しく問われているため、他の業務に比べて負担が大きい。そのため、先に紹介したように65歳まで継続雇用を続ける高齢社員が継続雇用移行時の半数の水準となっている状況にある。

その一方、現場で一緒に高齢社員と業務に従事する現役社員からも高齢社員への体力面・精神面の負担が大きくなっていることを感じており、負担を軽減させるための世代交代の要望が寄せられている。

### (4) 新制度導入後の処遇改善の取り組み

新制度導入後移行もC組合は処遇改善に取り組んでいる。その中で現役社員のベースアップに伴う高齢社員の基本給の引き上げが2年連続行われた。これは高齢社員の就労意欲への配慮、現役社員との均衡を目的としたものである。

## 5. 新型高齢者雇用確保措置の今後の課題

今後の課題について、C組合はつぎの2点を挙げている。

第1は労働条件の改善である。2001年の旧制度導入以降、C組合は短日数・短時間労働の導入を経営側に要求している。鉄道業務は体力的、精神的負担を伴う特性を持っているため、継続雇用者のそれら負担が大きい。継続雇用に切り替わることで賃金水準は下がるにも関わらず現役時と同じ業務を継続することに対する不満はあるものの、それ以上に現役社員と同じ業務を継続して従事することによる体力的、精神的負担が大きくなることを不安視している。65歳まで働き続けるためにも、それらの負担を軽減してもらいたいとの要望が高齢社員から寄せられている。これに対し、経営側は人手不足の状態にあることに加え、長年蓄積された経験や技術に継続して発揮してもらいたいという期待を持っているため、短日数、短時間労働といった多様な働き方を導入することに消極的な立場にある。旧制度改訂の労使協議当初から就労環境の多様化をC組合は挙げているが、実現に至っていない状況にある。高齢社員の要望を実現するため引き続き、この点を今後の課題としてC組合は挙げている。

第2は高齢者雇用のあり方である。C社では「60歳定年、65歳までの再雇用」の高齢者雇用施策がとられている。この施策は他の企業で見られる標準的な施策である。2025年には厚生年金報酬比例部分の受給開始年齢の65歳への段階的な引上げの完了が控えていることもあり、65歳定年制導入に向けた検討の取り組みが現実味を帯びてくる。それは65歳以降の雇用のあり方も視野に入れる必要があり、現在の高齢者雇用施策のあり方を見直すことが求められることになる。組合執行部としてどのような65歳以降の雇用を含めた今後の高齢者雇用のあり方をどのように考えるかを今後の課題としてC組合は挙げている。

## 5. 小括

以上の事例調査をもとに3社の高年齢者雇用確保措置の取り組みを整理すると、改訂前の高年齢者雇用確保措置は3社とも再雇用制度が採用されており、A社とB社では2004年改正の高齢法施行に併せて、C社では2000年の高齢法改正以降に旧制度が導入された。採用の決定方法は3社とも主に就労意欲、健康、人事評価からなる継続雇用基準によって継続雇用者を選抜する採用方式がとられている。この継続雇用基準は2004年の改正高齢法の条項に基づいて設定されているが、実際には3社とも希望者全員を継続雇用している状況にある。

2012年の高齢法改正に併せて見直された高年齢者雇用確保措置は3社とも旧制度と同じ再雇用制度が踏襲されているが、企業によってその基本構成に違いがみられている。A社は改正高齢法が施行された2013年4月以降に定年年齢を迎える対象者全員に新制度を適用しているのに対して、B社とC社は改訂前の旧制度を併用している。つまり、両社は新制度（C社は新等級）を希望する者を全員継続雇用するが、旧制度（C社は旧制度の等級）を希望する場合、従来どおり継続雇用基準を満たした者のみを継続雇用するという対応である<sup>1)</sup>。ただし、C社は改正高齢法に対応する仕組みが旧制度のなかに組み込んでいるのに対して、B社は別制度としている点に基本構成の違いがみられる。

以上の3社の取り組み事例を踏まえると、見直された高年齢者雇用確保措置は、旧制度の拡充を図ることを目的とした改訂、つまり、これまでの希望者全員雇用の高年齢者雇用確保措置設置の「努力義務化」から「義務化」となった改正高齢法に対応するため、これまで継続雇用されなかった高齢者を継続雇用するための制度設計であることが考えられる。しかし、それに連動する高齢社員の人事管理の基本方針は継続（現役社員との分離型処遇）されたままであるため、旧制度のもとで展開していた高齢社員の人事管理が抱える「仕事は変わらないのに賃金が下がることによる高齢社員の意欲が低下」する問題（賃金〔賃金水準の見直し〕と活用〔現職継続〕の問題）は依然として未解決の状態にあり、その是正が今後の課題となる。

<sup>1)</sup> ただし、A社も経過措置期間中に老齢厚生年金報酬比例部分の受給開始年齢に到達した高齢社員の65歳までの残りの継続雇用期間は改訂前の継続雇用基準による旧制度が適用される。



## 〈執筆者略歴〉

### ■研究代表者

田口 和雄 (たぐち かずお) 執筆担当：Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ 1、Ⅲ 4、Ⅲ 5

- ・所属：高千穂大学経営学部教授
- ・専門：人的資源管理論
- ・経歴：1993年学習院大学経済学部卒業。1998年学習院大学大学院経営学研究科博士後期課程単位取得退学。博士（経営学）。（財）機械振興協会経済研究所研究員、高千穂大学経営学部准教授を経て、2010年より現職。

〈主な著書、論文〉

- ・「東芝における賃金制度の変遷とその特質－賃金制度改革の方向を探る」『大原社会問題研究所雑誌』No.633、2011年。
- ・『賃金・人事制度改革の軌跡』ミネルヴァ書房、2012年（共編著）。
- ・『入門 会社学のススめ』税務経理協会、2015年（共著）。

### ■共同研究者

岩崎 馨 (いわさき かおる) 執筆担当：Ⅰ、Ⅲ 2、Ⅲ 3

- ・所属：公益財団法人 日本生産性本部労働研究センター事務局長
- ・専門：賃金論、労使関係論
- ・経歴：1953年明治学院大学経済学部卒業。日本鋼管製鉄労働組合連合会中央執行委員、日本鉄鋼産業労働組合連合会調査部長、全日本民間労働組合協議会調査局長、明治学院大学経済学部講師、（社）国際産業・労働研究センター事務局長を経て、2000年より現職。（公財）日本生産性本部社会労働部参与。

〈主な著書〉

- ・『産業別労働組合の組織と機能』日本生産性本部生産性労働情報センター、2012年。
- ・『賃金・人事制度改革の軌跡』ミネルヴァ書房、2012年（共編著）。
- ・『日本の労働組合（改訂増補第4版）』日本生産性本部生産性労働情報センター、2015年。

鬼丸 朋子 (おにまる ともこ) 執筆担当：Ⅲ 2、Ⅲ 3

- ・所属：中央大学経済学部教授
- ・専門：人事労務管理論
- ・経歴：1995年九州大学経済学部卒業。2011年九州大学大学院経済学府経済システム専攻博士後期課程単位取得満期退学。博士（経済学）。桜美林大学准教授、國學院大學経済学部教授を経て、2014年より現職。

〈主な著書〉

- ・『現代労働問題分析』法律文化社、2010年（共著）。
- ・『賃金・人事制度改革の軌跡』ミネルヴァ書房、2012年（共著）。
- ・『現場力の再構築へー発言と効率の視点からー』日本経済評論社、2014年（共著）。

---

高齢法改正に伴う人事・賃金制度の再構築と  
社会保障制度のあり方に関する研究

2016年9月

発行 ■ 一般財団法人全国勤労者福祉・共済振興協会  
〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-11-17  
ラウンドクロス新宿5階  
TEL: 03 - 5333 - 5126  
FAX: 03 - 5351 - 0421

印刷 ■ 太平印刷株式会社

---

# 全労済協会「公募研究シリーズ」既刊報告誌

(所属・役職は発行当時です。)

- ⑤③ 『障がい者の雇用と企業の新しい人的資源管理システム—特例子会社 24 社の事例分析—』2016年9月  
高知県立大学社会福祉学部講師 福岡 隆康
- 身体障がい者の雇用促進に向けて義務付けられた実雇用率が2002年に法改正された。特例子会社の障がい者の実雇用率を、親会社だけでなく子会社・関連会社の全体で算定することが可能にされ、雇用率を引き上げやすくなった。雇用率を義務として見るのではなく、障がい者を戦力と考えらる雇用管理とはどうあるべきか。障害者従業員が自立できる雇用システムとはどのようなものか、一定の明確化がされた。特例子会社24社の事例分析から明確化を試みる。
- ⑤② 『社会連帯における子育て支援の役割機能—幼稚園・保育所・認定こども園の役割機能』2016年8月  
川村学園女子大学講師 手塚 崇子
- 保育所の待機児童問題や子育ての孤立化など、子育てに関する問題が山積する中、本研究では福井県の永平寺町・鯖江市・小浜市の3つの市町村の事例について、保育者・保護者・施設・地域などで聞き取りおよびアンケート調査を行い、それぞれの連携の実態と課題を明らかにした上で、社会連帯による地域の子育て支援に必要な人材や連携の方法を考察した。
- ⑤① 『地域産業創造の三点セットとその可能性—震災復興の手がかりとして』2016年7月  
代表研究者：東北福祉大学教授 齊藤 幹雄
- 本調査研究では、雇用の場の創出をはじめとする震災被災地復興への道筋について考察した。「地域産業創造の三点セット」と称する概念図式・分析視角によって、地域産業の課題と方向を示した。「三点セット」とは、天然資源、技術力、流通（マーケティング力）を指す。三点セットをもとに、被災地復興を含めた全国各地の地域産業の可能性について考察した。
- ⑤① 『社会保障の規範的基礎としての勤労に関する研究』2016年5月  
北海道大学公共政策大学院教授 西村 淳
- 近年、経済の長期低迷の中での少子高齢化等により、増加する社会保障給付とそのための負担に支持を得られにくい状況になってきており、このような状況下、社会保障の負担を誰が何のためにするのかという観点から、社会保障の権利の基礎が改めて問われている。  
本研究では、社会保障の規範的基礎とそれを実現していくための方法論について、「参加・貢献支援原則」「多様性原則」「公的責任原則」「納得原則」の4つの観点からまとめている。
- ④⑨ 『コミュニティ経済に関する調査研究』2016年5月  
京都大学こころの未来研究センター教授 広井 良典（研究代表者）
- 近年、地域経済活性化の議論が活発な一方、コミュニティの希薄化が問題となっている。本研究では、資本主義の流れの中で切り離されていったコミュニティと経済の関係を再び結びつける「コミュニティ経済」をコンセプトとして、自然エネルギー、伝統文化、農業、福祉・ケア、商店街、都市・農村、若者の各分野での実際の取り組みについて考察した。
- ④⑧ 『自立的就労支援策としての福祉と交通の政策リンケージ—アメリカ「福祉改革法」施行後15年の政策事例にもとづく日本への示唆—』2016年4月  
大月市立大月短期大学准教授 塙 武郎（研究代表者）
- 本研究では、1998年にアメリカで開始された、貧困層を対象とした通勤支援プログラムの現状と課題についてシカゴの事例調査・分析を行い、我が国に比べて再分配政策が制約された社会であり、「自由」獲得のための「自立」を促進させるアメリカ的な福祉改革の下でも、福祉政策を通じた貧困対策に乗り出そうとする政府の積極的な姿勢が確認されることを明らかにしている。

- ④7 『公的扶助の機能評価 ～東日本大震災被災地での調査研究～』2016年4月  
九州保健福祉大学社会福祉学部助教 日田 剛
- 東日本大震災から5年が経過し、災害公営住宅等への入居が進んでいるとのニュースが取り上げられる一方、いまだ仮設住宅暮らしを余儀なくされる方々が多数存在する。本研究では、被災者を支援する各種制度に公的扶助の概念をあてはめ、仮設住宅入居者へのアンケート等を通じ、それらが被災地でどう機能したか、また制度が今後、どのようにあるべきかを考察している。
- ④6 『協同社会運動の主体形成を促す史的視野の研究：新たな協同社会運動史教育を目指して』2016年4月  
早稲田大学社会科学総合学術院教授 篠田 徹
- 本研究では、人類の歴史の根底には「絆の広がる社会づくり」の活動があり、現在の日本社会におけるその担い手として、労働組合、協同組合およびNPO等の「協同社会運動」に期待される役割は大きいとしている。これら「協同社会運動」に改めて注目して、過去の教訓を取りまとめたのが本報告書である。
- ④5 『東日本大震災における緊急雇用創出事業の意義と効果の検証』2016年3月  
関西大学社会安全学部教授 永松 伸吾
- 東日本大震災の発災後、政府は緊急雇用創出基金事業として、被災者を災害対応や復旧・復興のための事業に雇用するプログラムを用意した。本研究では労務データとインタビュー調査により、どのような人々が緊急雇用に従事したのかを明らかにして、同事業の評価を試みた。そして、今後の巨大災害に向けた雇用対策のあり方について考察した。
- ④4 『異世代ホームシェア事業を基軸とした地域パートナーシップ構築に向けた実践的研究』2016年2月  
福井大学大学院工学研究科准教授 菊地 吉信
- 本研究は、高齢化が進む日本社会における高齢少人数世帯の孤立問題について、高齢世帯が持つ空き部屋を有効活用する「異世代ホームシェア事業」に着目し、海外の事例を中心に調査し日本の特に地方都市での展開について検討した。また、日本で実際に異世代ホームシェア事業をパイロット事業として行い、システム構築に向けた課題を明らかにした。
- ④3 『東日本大震災以降の子育てネットワークの形成過程 ～子育ての「現在」を問い直す～』2015年12月  
熊本大学教育学部講師 増田 仁
- 本研究は、災害時の子育てに焦点を当て、東日本大震災以降の子育てネットワークの在り方を実証的に検討し、分析した。具体的には、関東から避難した人、しなかった人、福島県の仮設住宅で生活を営む人にインタビューを行い、災害時にそれぞれの立場で形成される、子どもを契機とした新たな子育てネットワークについて考察している。
- ④2 『若者のキャリア形成における社会関係の役割 ～女子大生の将来展望と重要な他者～』2015年8月  
立命館大学教育開発推進機構講師 土岐 智賀子
- 本研究は、女子大学生を対象にインタビューを行い、彼女たちの大学生という職業キャリア探索期における社会関係の特徴と将来展望、キャリア形成に関する重要な他者との出会いの場について調査した。そして、若者に対する適切な自立支援と社会的な絆のあり方、ソーシャル・キャピタルの醸成機関としての教育機関の可能性を考察している。
- ④1 『職場の絆と企業人の意識転換による生活習慣改善とうつ病発症予防の試み』2015年7月  
東京大学大学院教育学研究科教授（健康教育学分野） 佐々木 司（研究代表者）
- 本研究は、社会全体で問題となっているうつ病について、企業の「常識・文化」を転換することで、勤労者相互の理解と協力による生活習慣改善を進め、うつ病予防を促進することを目的としている。具体的には、日常生活での適切な運動、睡眠、休憩・休息などの習慣が抑うつ症状と有意に関連することを明らかにした上で、企業・勤労者への健康教育による生活習慣改善とうつ病予防効果を検証した。

**全劳济协会**