

電機・電子・情報通信産業

高齢者雇用推進の手引き

(平成17年度)

電 経 連

電機・電子・情報通信産業経営者連盟

電機・電子・情報通信産業高齢者雇用推進委員会

はじめに

電機・電子・情報通信産業では、生産拠点の海外移転や事業構造の転換等事業環境の変化により、国内における雇用機会の減少が指摘されており、高齢者雇用には慎重な姿勢をとらざるを得ない状況に置かれています。しかしながら、高年齢者の保有する高い技術・技能の継承、また従業員の60歳以降の就業ニーズの増大、さらには厚生年金の支給開始年齢の引き上げ等もあり、65歳までの雇用延長制度の導入は避けて通れない課題となっています。

一方、わが国では厚生年金（特別支給の老齢厚生年金）の支給開始年齢の引き上げのスケジュールが進行するなか、平成16年6月に「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律」（高年齢者雇用安定法の改正法）が成立し、平成18年4月より段階的に65歳までの雇用延長が義務化されたこともあり、企業における高年齢者の積極的活用がより一層求められるようになっていきます。

こうした状況を踏まえ、さらなる事業環境の変化が起こることが想定される中で企業が継続的に発展していくためには、企業及び従業員の多様なニーズに応えうる選択肢を提供し、高年齢者や若年者、女性、外国人、非正規従業員など多様な人材の活用によって、付加価値を最大限に高めていくような、ダイバーシティマネジメントの視点がますます重要になっています。

電機・電子・情報通信産業経営者連盟（電経連）では、こうした状況の下、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構の委託を受けて、改正高年齢者雇用安定法への対応、また、当業界における高齢者雇用のあり方について検討を重ね、その検討結果を踏まえ、本「電機・電子・情報通信産業高齢者雇用推進の手引き」を作成しました。

本手引きが、改正高年齢者雇用安定法への対応、また、高年齢者の雇用を推進する上での一助になれば幸いです。

平成18年1月

電機・電子・情報通信産業経営者連盟
電機・電子・情報通信産業高齢者雇用推進委員会

—目次—

I. 改正高年齢者雇用安定法への対応

1. 高年齢者雇用安定法改正のポイント	1
2. 継続雇用制度の導入にあたって	5
(1) 継続雇用制度の対象者	5
(2) 対象者を限定する場合の手続き	6
(3) 制度の対象に係る基準の内容の定め方	8
(4) 継続雇用制度の運用の留意点	11
(5) 契約期間と更新、雇止めについて	13

II. 継続雇用制度の制度設計

1. 継続雇用制度の制度設計	14
(1) 新たな雇用機会の創出	14
(2) 職種転換と短時間勤務	15
(3) 賃金制度の整備	16
(4) コース設定の例	16
(5) モチベーションの維持、向上策	17
2. 継続雇用を円滑に進めるためのしくみづくり	18

III. 継続雇用制度の導入と人事制度との関係

1. 人事制度の一環としての継続雇用制度の位置づけ	19
2. セカンドキャリア支援制度の導入・拡充	20

参考資料

・改正高年齢者雇用安定法附則、施行令附則（抜粋）	22
--------------------------	----

I.改正高年齢者雇用安定法への対応



1.高年齢者雇用安定法改正のポイント

- ・高年齢者雇用安定法の改正により、平成18年4月より、年金支給開始年齢の段階的引き上げにあわせて、65歳までの「高年齢者雇用確保措置」を講ずることが義務化されました。

○「高年齢者雇用確保措置」とは

- ・65歳未満の定年の定めをしている事業主は、その雇用する高年齢者の65歳までの安定した雇用を確保するために、

- ①定年年齢の引き上げ
- ②継続雇用制度（現に雇用している高年齢者が希望するときは、その高年齢者を定年後も引き続いて雇用する制度）の導入
- ③定年の定め廃止

のいずれかの措置（「高年齢者雇用確保措置」）を講じなければなりません。

ただし、事業主は、労使協定により、②の継続雇用制度の対象となる基準を定め、当該基準に基づく制度を導入したときは、②の措置を講じたものとみなされます。

「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」（抜粋）

（高年齢者雇用確保措置）

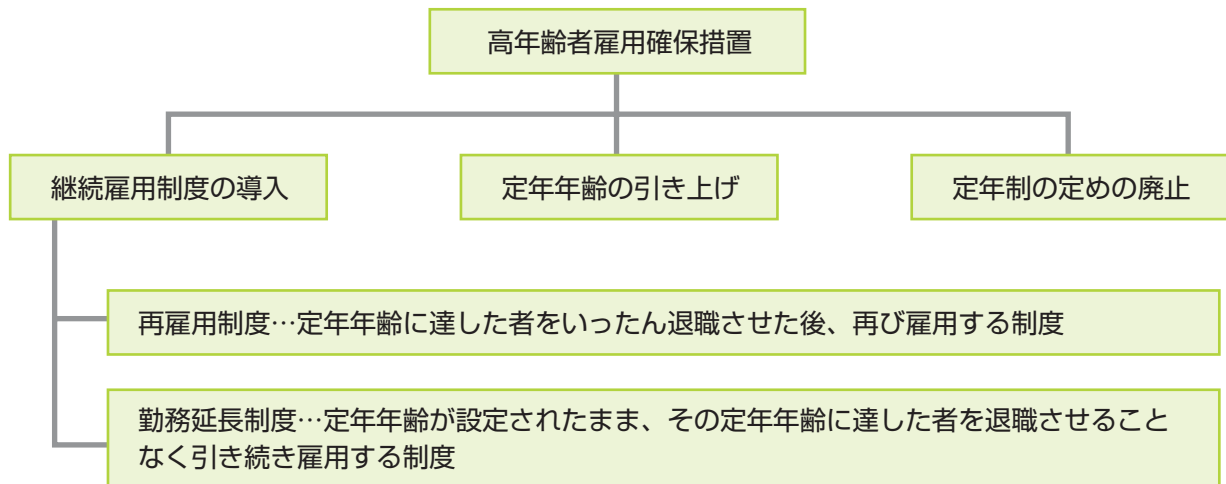
第9条 定年（65歳未満のものに限る。以下この条において同じ。）の定めをしている事業主は、その雇用する高年齢者の65歳までの安定した雇用を確保するため、次の各号に掲げる措置（高年齢者雇用確保措置）のいずれかを講じなければならない。

- 一 当該定年の引き上げ
- 二 継続雇用制度（現に雇用している高年齢者が希望するときは、その高年齢者を定年後も引き続いて雇用する制度）の導入
- 三 当該定年の定め廃止

2 事業主は、当該事業所に、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においてはその労働組合、労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては労働者の過半数を代表する者との書面による協定により、継続雇用制度の対象となる基準を定め、当該基準に基づく制度を導入したときは、前項二号に掲げる措置を講じたものとみなす。

※平成18年4月1日施行

3つの「高年齢者雇用確保措置」



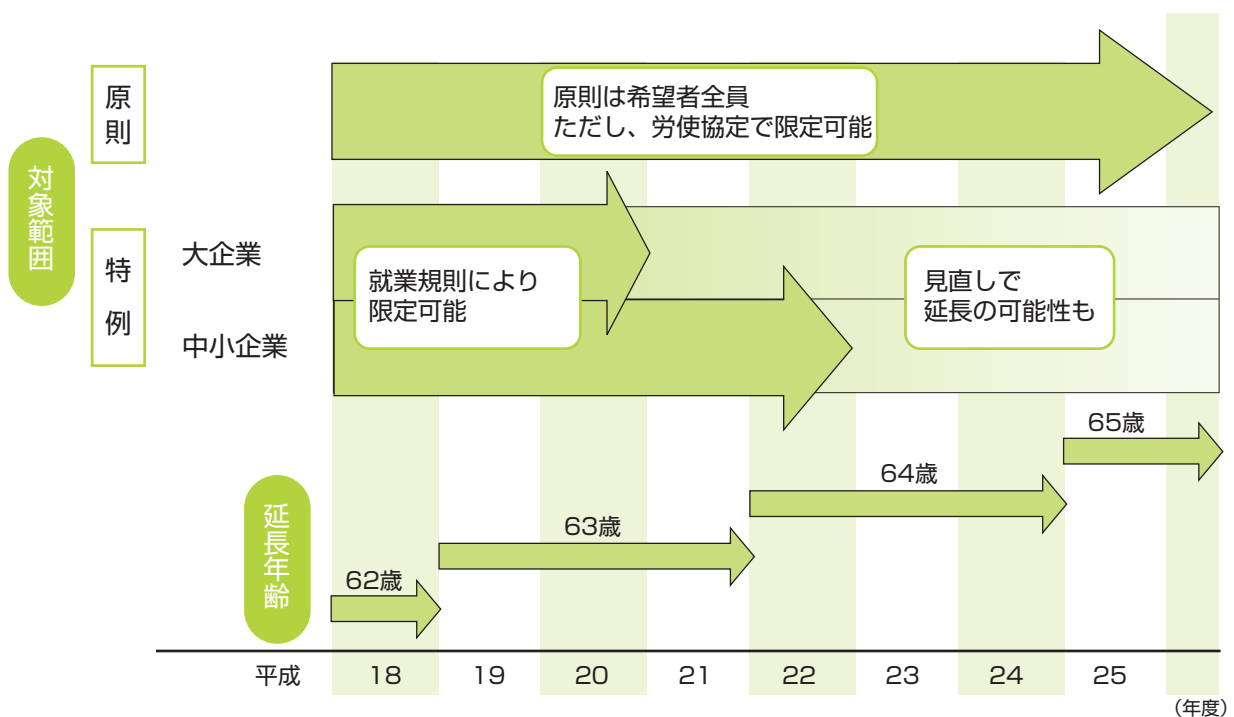
○「高年齢者雇用確保措置」の対象となるのは「期間の定めのない雇用契約者」

- ・ 契約社員、パートタイム労働者等「期間の定めのある雇用契約」（有期雇用契約者）を締結している従業員については、「高年齢者雇用確保措置」の対象にはなりません。ただし、このような有期雇用契約者に関して、就業規則等に一定の年齢に達した日以後は契約の更新をしない旨の定めをしている場合は、有期雇用契約であっても反復継続して契約を更新することが前提となっていることが多いと考えられます。このように反復継続して契約の更新がなされているときには、期間の定めのない雇用とみなされ、定年の定めをしているものと解されることがありますので注意が必要です。

○段階的に引き上げられる「高齢者雇用確保措置」の年齢

- ・「高齢者雇用確保措置」に関する年齢は、特別支給の老齢厚生年金の支給開始年齢の段階的引き上げに合わせて、平成25年度までに段階的に引き上げられます。これにより、改正法が施行される平成18年度から平成24年度末までは特別支給の老齢厚生年金が支給されるまでの期間の雇用の安定が確保され、平成25年度以降は65歳までの雇用の安定が確保されることとなります。

「高齢者雇用確保措置」の内容とスケジュール



○「高齢者雇用確保措置」の実施義務化の対象年齢と定年到達者の雇用終了年齢の違い

- ・「高齢者雇用確保措置」の実施義務化の対象年齢と定年到達者の雇用終了年齢は異なります。
- ・上記の平成18年4月1日から平成19年3月31日までの間の62歳という「高齢者雇用確保措置」の実施義務化の対象年齢は、あくまでも当該期間内における「高齢者雇用確保措置」の制度上の義務化年齢を定めているものであり、当該期間中に定年に到達した者の雇用終了年齢を定めているものではありません。
- ・したがって、継続雇用制度等の対象となった者は、当該制度の義務化年齢に当該対象者の年齢が到達した際に雇用終了となるので、例えば、平成18年4月1日から平成19年3月31日までの間に60歳定年となる者についても、当該対象者が62歳に到達する平成20年度には継続雇用制度等の雇用終了年齢が63歳となっているため、結果的に63歳までの雇用の確保が必要となります。

【参考】60歳定年企業における継続雇用制度等の雇用終了年齢

「高年齢者雇用確保措置」の実施義務化の対象年齢の段階的引上げにより、60歳定年の企業における、定年到達日の属する期間別の継続雇用制度等の雇用終了年齢は以下のとおりとなります。

- ・平成18年4月1日～平成19年3月31日60歳定年到達者： 63歳
- ・平成19年4月1日～平成21年3月31日60歳定年到達者： 64歳
- ・平成21年4月1日以降60歳定年到達者： 65歳



2. 継続雇用制度の導入にあたって

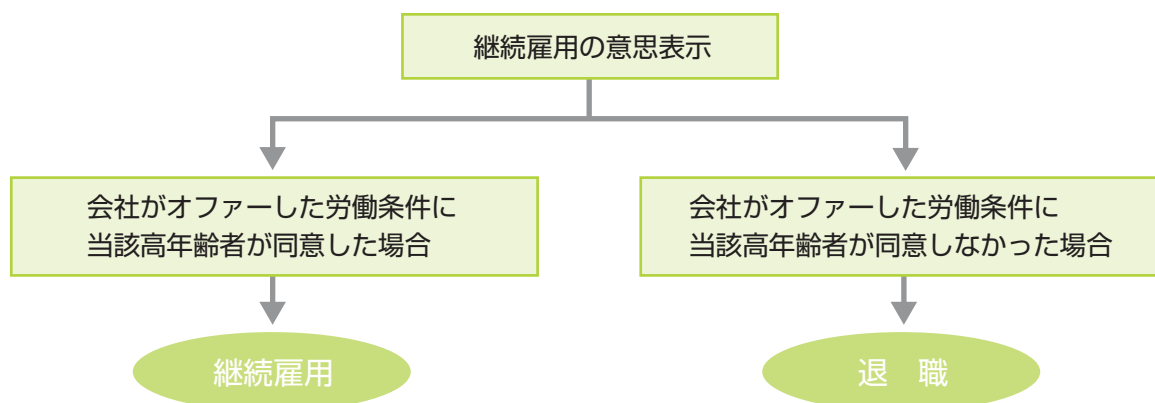
- ・義務化された「高年齢者雇用確保措置」には、①定年年齢の引き上げ、②継続雇用制度の導入、③定年の定め廃止、の3つの方法がありますが、この「手引き」では、平成16年度に本事業において実施したアンケート調査結果で、多くの電機・電子・情報通信メーカーが導入を検討している、②「継続雇用制度の導入」について主に取り上げることとします。

(1) 継続雇用制度の対象者

○原則は希望者全員を制度の対象とする

- ・継続雇用制度とは、「現に雇用している高年齢者が希望するときは、その高年齢者を定年後も引き続いて雇用する制度」なので、継続雇用制度については希望者全員を対象とすることが原則となります。
- ・ただし、希望者全員を対象とする場合であっても、希望する者全員を雇用しなければならないということではありません。というのも、改正法が求めているのは継続雇用制度の導入であり、必ずしも事業主に高年齢者の希望に合致した労働条件による再雇用を義務付けているものではないからです。あくまでも事業主の合理的な裁量の範囲内であり、かつ、人事権の濫用にならないように、仕事、勤務時間、賃金等労働条件を提示し、その上で事業主と高年齢者で合意した場合について継続雇用すればよいのです。たとえ継続雇用を希望する者であっても、会社が提示した労働条件に同意しなかった場合については継続雇用されないこととなります。

希望者全員の継続雇用とは



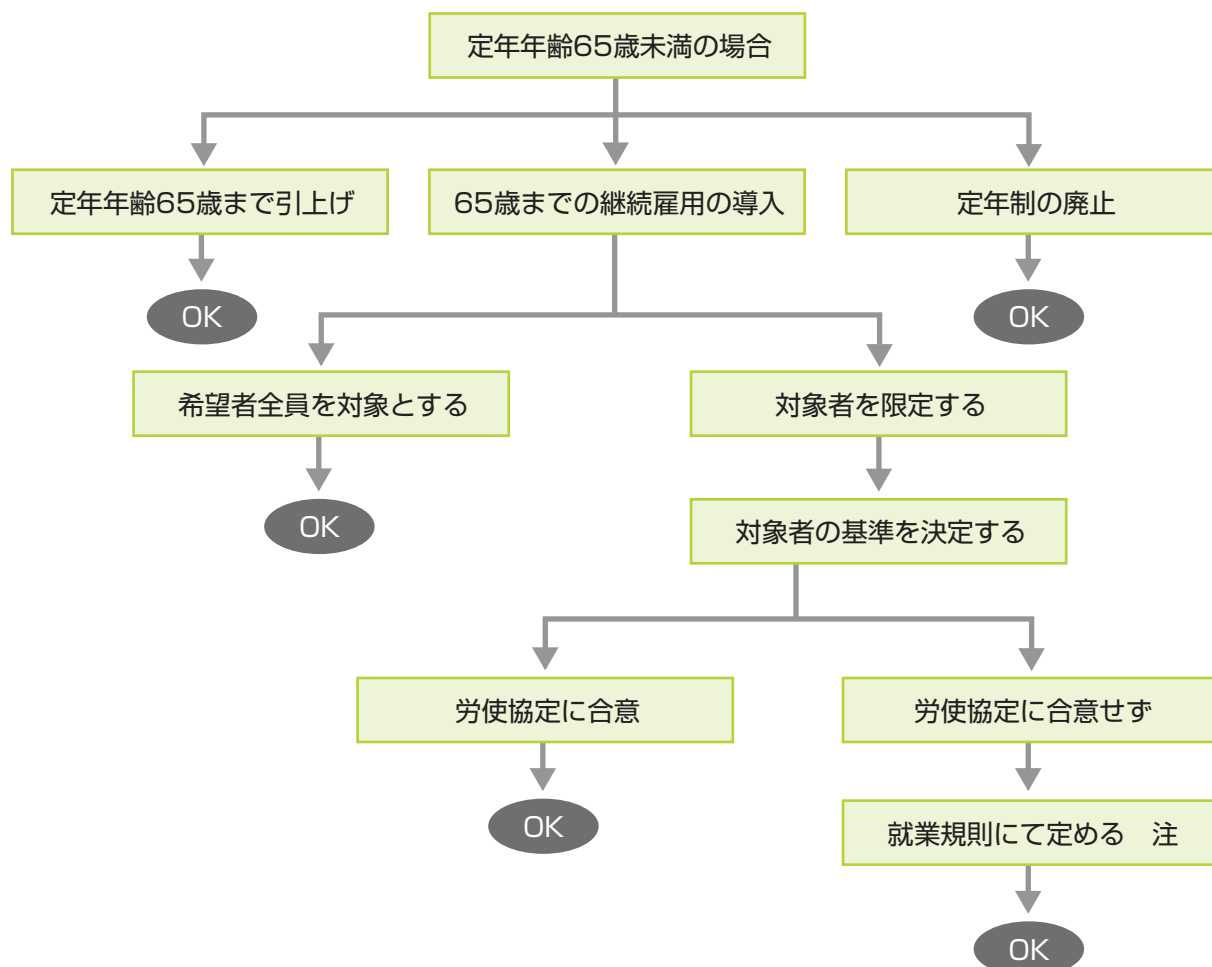
○制度の対象者を限定する場合

- ・継続雇用制度を導入する場合、企業の実情によっては、希望者全員の安定した雇用を確保することが難しい場合も考えられます。
- ・こうした場合には、一定の手続きを踏まえた上で、制度の対象者を限定することができます。

(2) 対象者を限定する場合の手続き

- 各企業の実情に応じた柔軟な対応を可能にするために、過半数を代表する労働組合もしくは従業員代表との労使協定により、継続雇用制度の対象となる従業員に係る基準を定めたときには、この基準に該当する高齢者のみを継続雇用制度の対象とすることができます。
- さらに、労使協定の締結に努力したにもかかわらず、協議が調わなかったときは、平成18年度から3年間（常時雇用する労働者が300人以下の中小企業は5年間）については、労使協定ではなく、事業主が継続雇用制度の対象となる従業員の基準を作成し、就業規則などに定めることによって対象者を限定することも認めています。

65歳までの継続雇用制度導入のステップ



注) 平成18年度から3年間（中小企業は5年間）に限る。

○労使協定で基準を定めた場合は就業規則の変更が必要

- ・常時10人以上の従業員を使用する使用者が、継続雇用制度の対象者に係る基準を労使協定で定めた場合には、就業規則の絶対的記載事項である「退職に関する事項」に該当することとなるので、労使協定により基準を策定した旨を就業規則に定め、就業規則の変更を管轄の労働基準監督署に届け出る必要があります。
- ・なお、継続雇用制度の対象者に係る基準を定めた労使協定そのものは、労働基準監督署に届け出る必要はありません。

○労使協定で基準を定めた場合は管理職や非組合員へも適用

- ・継続雇用制度の対象となる従業員に係る基準を労使協定で定めた場合、管理職や非組合員も含んだすべての従業員に適用されることになります。
- ・というのも、対象者を限定する基準を定める際に、過半数を代表する労働組合と労使協定を結ぶことを求めているのは、基準について従業員の過半数の団体意思を反映させるとともに、使用者による恣意的な対象者の限定を防ぐことにあるからです。
- ・したがって、労働組合員ではない立場にある管理職や非組合員であっても、継続雇用制度の対象者の基準を定める場合には、過半数を代表する労働組合等との労使協定の中で定める必要があります。なお、「定年時に管理職（非組合員）であった者については別途就業規則で定める」といったように、管理職や非組合員を対象に含む基準が労使協定の中で定められていなければ、管理職や非組合員については基準が設定されていないので、希望者全員を継続雇用制度の対象としなければ、公共職業安定所の指導の対象となるので注意が必要です。

(3) 制度の対象に係る基準の内容の定め方

○制度の対象に係る基準設定の考え方

- ・基準の策定にあたっては、労使間で十分協議の上、各企業の実情に応じて定めることを想定していますので、その内容については、原則として労使に委ねられています。
- ・ただし、労使で十分に協議の上定められたものであっても、事業主が恣意的に継続雇用を排除しようとするなど、改正法の趣旨や他の労働関連法規に反するもの、または、公序良俗に反するものは認められません。
- ・継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準としてふさわしいのは、

- ①従業員自らが基準に適合するか否かを一定程度予見することができ、その基準に到達していない労働者に対して能力開発等を促すことができるような具体性を有するもの（→具体性）
- ②企業や上司等の主観的な選択ではなく、基準に該当するか否かを従業員が客観的に予見可能で、該当するかどうかについて労使で誤解を生まないよう配慮されたもの（→客観性）

といった具体性かつ客観性のある基準です。

「会社が必要と認める者」や「上司の推薦がある者」というだけでは基準を定めていないことに等しく、改正法の趣旨を没却してしまうこととなりますので、より具体的なものにする必要があります。

適切ではないと考えられる例

『会社が必要と認めた者に限る』

⇒基準がないことと等しく、これのみでは本改正の趣旨に反するおそれがある

『上司の推薦がある者に限る』

⇒基準がないことと等しく、これのみでは本改正の趣旨に反するおそれがある

『男性（女性）に限る』

⇒男女差別に該当

『組合活動に従事していない者』

⇒不当労働行為に該当

○制度の対象に係る基準の具体例

- ・制度の対象に係る基準としては、①働く意思・意欲、②勤務態度、③健康、④能力・経験、成績、⑤その他、といった項目があります。このような項目を組み合わせ設定することもできます。

制度の対象に係る基準の具体例

1. 「働く意思・意欲」に関する基準の例
 - ・引き続き勤務することを希望している者
 - ・定年退職後も会社で勤務に精勤する意欲がある者
 - ・定年退職〇年前の時点で、本人に再雇用の希望を確認し、気力について適当と認められる者
2. 「勤務態度」に関する基準の例
 - ・過去〇年間の出勤率が〇%以上の者
 - ・人事考課、昇給査定において、著しく評価が悪くないこと
3. 「健康」に関する基準の例
 - ・直近の健康診断の結果、業務遂行に問題がないこと
 - ・定年退職〇年前の時点で、体力について適切と認められる者
4. 「能力・経験」に関する基準の例
 - ・過去〇年間の賞与考課が管理職〇以上、一般職〇以上であること
 - ・過去〇年間の平均考課が〇以上であること
 - ・職能資格が〇級以上、職能レベル〇以上
 - ・技能系は〇級、事務系は実務職〇級相当の能力を有する者
 - ・定年時管理職であったもの、または社内資格等級〇級以上の者
5. 「技能伝承その他」に関する基準の例
 - ・指導教官の技能を有する者
 - ・自宅もしくは自己の用意する住居より通勤可能な者

出典)「継続雇用制度の対象者に係る基準事例集」(厚生労働省)より抜粋

・基準例1) 能力・成績、健康状態による場合

次の各項目に掲げる基準のいずれにも該当する者を再雇用制度の対象とする。

- ①職能資格○等級以上であること
- ②過去○年間の平均考課が○以上であること
- ③直近の健康診断の結果を産業医が判断し、業務に支障がないこと

※①～③の条件にすべてあてはまる者を対象とする場合の例です。

・基準例2) 製造現場従事者のみを対象とする場合

次の項目に掲げる基準に該当する者を再雇用制度の対象とする。

- ・55歳時点において製造現場に従事している者

・基準例3) 副主事以下のみを対象とする場合

次の項目に掲げる基準に該当する者を再雇用制度の対象とする。

- ・定年退職時に副主事以下の者

・基準例4) 副主事以下は全員、それ以外は会社が認めた者を対象とする場合

次の各項目に掲げる基準に該当するものを再雇用制度の対象とする。

- ①定年退職時に副主事以下の者
- または
- ②会社が必要と認める者

※この場合、「定年退職時に副主事以下の者」は対象となり、その他に「会社が必要と認める者」も対象となると考えられるため、「会社が必要と認める者」という基準であってもかまいません。

○基準に該当しない高年齢者の取り扱い

- ・制度の対象に係る基準に該当しなかった高年齢者と個別に再雇用契約を締結することについては特に制約はありません。この場合は、「高年齢者雇用確保措置」の枠外になりますので、事業主の任意選択による裁量が可能になるとともに、雇用期間についても任意に定めることができます。雇用期間を定めて再雇用した者については、契約の雇用期間満了により雇用を終了しても問題ありません。

(4) 継続雇用制度の運用の留意点

○基準の運用の透明性の確保

- ・たとえ制度の対象に係る基準が具体性と客観性を満たしたものであっても、定年まぢかの高年齢者の査定をあえて低くするなどといったような、事業主が恣意的に継続雇用を排除するような運用を行っては、基準に該当しなかった従業員が、該当の可否のみならず評価方法等関連する人事諸制度についても不満を抱くことが想定され、紛争の要因となるリスクが高まります。事業主と従業員との間のトラブルを未然に防止するためにも、策定された基準を実際に運用する際の透明性の確保が求められます。

○話し合う（希望を聞く）時期

- ・60歳定年制を採用している企業において、定年退職直前ではなく、55～59歳の段階で60歳以降の継続雇用について本人の意向を聴取しておき、継続雇用の対象とする判断要素としている企業があります。これは、定年まで比較的余裕のある段階で継続雇用に関する本人の希望を聴取することで、本人の60歳以降のライフプラン設計に対する意識を喚起することができるとともに、企業にとっても比較的早い段階から希望者の継続雇用を前提とした対応や計画的な人事管理ができるという意味で効果的な方法です。

○基準に該当しなかった者に対するフォロー

- ・継続雇用制度の対象に係る基準に該当しなかった者であっても、再就職を希望する者に対しては、再就職援助の措置を講ずるように努めることとなっています。

再就職援助の措置の例

- ・再就職に資する教育訓練、カウンセリング等の実施、受講等のあっせん
- ・求職活動のための休暇の付与（再就職のための会社訪問、教育訓練の受講、資格試験の受験等）
- ・在職中の求職活動に対する経済的支援の実施（休暇についての賃金支給、教育訓練等の実費相当額の支給等）
- ・民間の再就職支援会社への委託
- ・求人の開拓、求人情報の収集・提供、関連企業等への再就職のあっせん

○運用に当たっての留意点

[60歳到達者が当分いない場合]

- ・改正法においては、事業主に定年の引上げ、継続雇用制度の導入等の制度導入を義務付けているものであるため、当分の間、60歳以上の従業員が発生しない企業であっても、平成18年4月1日以降、65歳（男性の年金支給開始年齢に合わせ男女とも同一の年齢）までの「高年齢者雇用確保措置」を講じていなければなりません。

[実際に継続雇用された者の人数や比率]

- ・このように、改正法は事業主に対して定年の引上げ、継続雇用制度の導入等の制度の導入を義務付けているものであるため、実際に継続雇用された高年齢者の人数や比率については、特に定められていません。改正法の趣旨に合致している継続雇用制度に基づき、適正に運用することが求められています。

[継続雇用制度を導入しなかった場合]

- ・改正法では、継続雇用制度等の「高年齢者雇用確保措置」の導入を義務付けているものであり、個別の従業員の65歳までの雇用義務を課すものではありません。したがって、継続雇用制度を導入していない60歳定年制の企業において、定年を理由として60歳で退職させたとしても、それが直ちに無効となるものではありません。ただし、適切な継続雇用制度の導入等がなされていない事実が把握された場合には法違反となりますので、公共職業安定所を通じて実態を調査し、必要に応じて、助言、指導、勧告がなされます。

【参考】「高年齢者雇用確保措置」の実施とあわせて 定年以前の労働条件を低下させる場合の注意事項

「高年齢者雇用確保措置」の実施とあわせて、定年年齢以前の労働条件を低下させる場合には、当該高年齢者の同意を得ないと「労働条件の不利益変更」の問題が生じることも考えられるので注意が必要です。

この場合、労働組合員については労働協約を締結すれば原則として問題は生じませんが、労働組合が同意しない場合、あるいは非組合員への適用については、当該高年齢者の同意を得ないと「労働条件の不利益変更」の問題が生じることも考えられます。

「労働条件の不利益変更」に当たるか否かは、その変更には合理的な理由があるかどうかによって決まります。その合理性の判断要素としては、①変更の必要性の程度、②変更による不利益の内容・程度、③不利益変更を避ける努力の有無、④不利益を被らせる代わりに設ける代償措置の有無、⑤労働組合（従業員代表）との話し合いの有無、⑥社会的相当性、といったことがあり、これらが総合的に判断されることとなります。

(5) 契約期間と更新、雇止めについて

- ・1年ごとに契約する再雇用制度とし、各雇用期間の勤務内容を見て、次回の更新の可否を判断するという形態の継続雇用制度であっても、65歳までの雇用が確保されていれば問題はありません。この場合のように、能力など年齢以外を理由として契約を更新しないことは認められます。
- ・更新基準を設ける場合は、労基法14条2項に基づき発せられている「有期労働契約の締結、更新及び雇止めに関する基準」（平15.10.22厚労省告示357号）により、当該従業員に対して、更新基準（更新の有無、判断基準、契約締結後変更の場合はその旨）を明示することが求められます。基準を定めた労使協定や就業規則の内容を従業員に周知しておくことが不可欠です。

Ⅱ．継続雇用制度の制度設計



1.継続雇用制度の制度設計

- ・ここでは具体的に継続雇用制度の設計方法について考えてみます。継続雇用制度の設計にあたっては、高齢者雇用を企業経営に積極的に活かすという意味から、高年齢者の仕事、勤務時間、賃金制度について具体的に検討することが必要となります。

(1) 新たな雇用機会の創出

- ・一口に高年齢者の働く場を確保するといっても、企業のおかれている事業環境や業態、また、高年齢者の就いている仕事によって就業可能性は異なっており、高齢者雇用を推進するにあたっては、このような違いを踏まえて検討することが必要です。その場合、基本的には、自社内において高年齢者の保有する能力を十分に発揮してもらうことが基本となりますが、自社以外で雇用の場を確保することも考えられます。
- ・例えば、高年齢者向きの仕事を集めて、子会社として独立させる方法（高齢子会社の設立）や、グループ会社に出向させたり、グループ内の人材派遣会社に転籍させ派遣社員として働いてもらうといった方法もあります。

○グループ会社における継続雇用

- ・子会社で働くなど、定年まで高年齢者が雇用されていた企業以外の企業で働くことについては、両者が一体として一つの企業と考えられる場合、すなわち定年まで雇用されていた企業と継続雇用する企業との関係について、会社との間に密接な関係があり、65歳まで安定した雇用が確保されると認められる場合には、今回の改正法における継続雇用制度として認められます。
- ・グループ会社における継続雇用が認められるには、

①会社間に密接な関係があること（→緊密性）

- ・親会社の子会社に対して明確な支配力（例えば、連結子会社）を有し、親子会社間で採用、配転等の人事管理を行っていること

②子会社において継続雇用を行うことが担保されていること（→明確性）

- ・親会社においては、定年退職後子会社において継続雇用する旨の、子会社においては、親会社を定年退職した者を受け入れ継続雇用する旨の労働協約の締結、またはそのような労働慣行が成立していると認められること

この2つの要件を満たすことが必要となります。

- ・同じように、緊密性・明確性の要件を満たす、同一グループ内の子会社間での転籍においても、転籍先において65歳までの雇用が確保されていれば、改正法が要請する「高年齢者雇用確保措置」を講じたものと判断されます。

- ・なお、その子会社が派遣会社である場合は、継続雇用される従業員について、派遣先がいずれかは問われませんが、その場合であっても、「常時雇用されている」と認められることが必要です。
- ・また、派遣労働者として活用する場合は、当然のことながら労働者派遣法の対象になります。

(2) 職種転換と短時間勤務

○職種転換と柔軟な勤務時間制度の導入

- ・高年齢者の従事する職務については、高年齢者の保有する能力、キャリアを十分に活用することで即戦力の従業員として働くとともに、後進の指導、育成ができるように、定年年齢到達後についても現職を継続して行うケースが多くなっています。
- ・ただし、現職継続だけでは雇用機会が確保できない場合には、定年年齢到達者の知識、技能、経験、資格等を活かして、配置転換を行う場合もあります。
- ・また、配置転換の実施とあわせて、柔軟な勤務時間制度を導入することによって、雇用者数を拡大していくことも職種によっては可能となります。
- ・例えば、A社においては、60歳以降の従業員のうち、フルタイム勤務者が3割、パートタイム勤務者が7割となっており、短時間勤務を積極的に取り入れています。また、60歳時点で職種転換も活発に行われています。パートタイム勤務者についてみると、営業経験者が商品知識、営業現場での知識・経験・ノウハウを活かし、お客様相談対応や現役社員に対する対応指導を行っていたり、技術者が開発・知財等の専門知識・経験・ノウハウを活かし、特許実務全般や現役社員に対するアドバイスを行っていたり、人事担当者が人事・福祉実務や法律等の知識・経験・人脈を活かし、従業員相談業務を担当しています。

(3) 賃金制度の整備

- ・高年齢雇用を企業経営に積極的に活かすためには、高年齢者の従事している仕事や与えられている役割に応じて、きめ細かな賃金制度を整備することが求められます。
- ・この場合、あらかじめ高年齢者の従事する仕事に応じたコースを設定しておき、そのなかから、会社が当該高年齢者に対して従事してもらいたいコースを選択し、提示することが考えられます。

(4) コース設定の例

→B社の事例（継続雇用制度の対象者は労働組合員）

コース区分	従事する仕事	賃 金	
		フルタイム勤務	パートタイム勤務
ランクⅢ	高度専門技能作業、高度専門事務・技術	年収300万円	時給1,220円
ランクⅡ	多少専門性の求められる技能作業、事務・技術	年収240万円	時給980円
ランクⅠ	一般製造業務、一般事務・技術	年収180万円	時給800円

→C社の事例（継続雇用制度の対象者は管理職を含む全社員）

コース区分	従事する仕事	年間賃金
エキスパートコース	技術・技能・知識の継承を目的 （部長・本部長クラス）	月額賃金：243,000円＋賞与：年間 2ヶ月＋ α （査定）＝3,402,000円＋ α
スペシャリストコース	長期間の実務経験により生産性が高い者 （課長クラス以下）	月額賃金：203,000円＋賞与：年間 2ヶ月＋ α （査定）＝2,842,000円＋ α
シニアコース	短期間で習得できる定型的業務	月額賃金：163,000円＋賞与：年間 1ヶ月＋ α （査定）＝2,119,000円＋ α

→D社の事例（継続雇用制度の対象者は管理職を含む全社員）

コース区分	従事する高年齢者と雇用形態	賃金水準
プロフェッショナル社員	・通常の正社員 ・子会社の人材派遣会社で再雇用、本社で従来業務に従事	60歳時の7割程度 （高年齢雇用継続給付、 在職老齢年金込み）
プロフェッショナル・ コントラクト社員	・市場価値の高い専門的人材（新規事業を進める上で特に 他より高いマーケットバリューを有する者、著しい貢献 を具現化している者） ・引き続き本社で直接雇用され、従来業務に従事	年俸制

※高い生産性、希少性の高い技能・経験を有する人材を再雇用したい場合のほか、他社から高額で引き抜かれる可能性の高い人材を確保したい場合など、従来の単一の処遇形態・条件では立ち行かない者に対しては、年俸制を採っています。

(5) モチベーションの維持、向上策

- ・継続雇用された高年齢者の中には、60歳以前と以降で同じ仕事に従事しているにもかかわらず賃金が低下したことにより、また、かつての部下の下で働くことになったことなどにより、モチベーションが低下する者も出てくる場合も想定されます。
- ・こういった場合は、年収を決定する際に賞与部分の査定幅を広げておいたり、契約更新の際に昇給させたりすることで、業績の高かった者に対しては金銭でフォローすることが考えられます。
- ・また、技能継承に従事している高年齢者には「インストラクター」、専門的業務に就いている者については「〇〇専門職」等、役割に応じた肩書きを付与することも考えられます。
- ・一方では、たとえ「雇用高年齢者雇用確保措置」に係る年齢に到達していなくても、能力や勤務態度等年齢以外の要件で雇止めができるようにしておくことも考えられます。

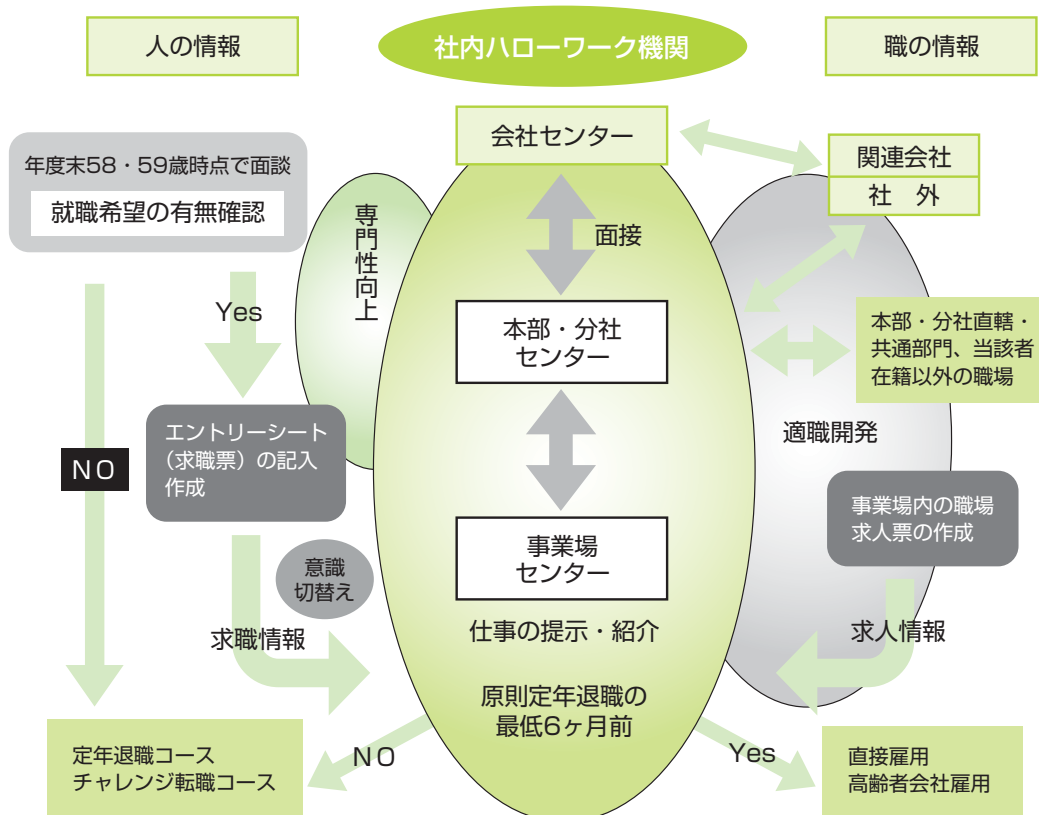


2. 継続雇用を円滑に進めるためのしくみづくり

○会社のニーズと高齢者のマッチング機能の強化

- ・継続雇用を円滑に進めるには、高齢者のヒューマンリソースを活用し、経営成果を生み出すための適職開発や職域の掘り起こしを行い、高齢者の保有する知識、ノウハウ、専門能力を最大限発揮させるような配置を可能とすることが求められています。
- ・このような一連の施策を円滑に遂行するために、同一企業内外を問わず、継続雇用希望者と受け入れ先のマッチング、再教育などの一連の仲介機能を強化することが考えられます。
- ・そのためには、求人・求職情報の一元的な管理を担うとともに、コンサルティングや再教育支援などを行う「社内ハローワーク」といった組織の整備についても検討する必要があります。

E社における社内ハローワークシステムの概要



○ライフプラン研修、キャリアデザイン研修の開催

- ・一方、60歳以降を見据えた健康管理、働き方、生きがいや資産管理、生活設計について、50歳代、早ければ40歳代のうちから従業員自身が主体的に考え、目標を設定し、その目標に向かって実際に行動することが求められます。そのための動機付けときっかけづくりのために、ライフプラン研修やキャリアデザイン研修を開催したり、外部のこうしたテーマのセミナーへの受講を奨励することなどが考えられます。

Ⅲ. 継続雇用制度の導入と人事制度との関係



1.人事制度の一環としての継続雇用制度の位置づけ

- ・継続雇用制度の導入にあたっては、単に60歳以降の雇用だけを検討すればよいということではなく、高齢期に至る過程の人事諸施策とセットで考え、雇用システムのなかの多様な選択肢の一つとして継続雇用を位置づけることが必要となります。
- ・すなわち、早くから従業員と企業がキャリア・デベロップメントに積極的に取り組み、その過程で培ったキャリアを活かせるよう、企業内外を問わず、多様な選択肢を用意し、その一つとして60歳以前に退職し新たなキャリアを進むか（→セカンドキャリア支援制度）、60歳をもって退職するか（→つなぎ年金等年金の支給開始年齢までの生活保障のしくみづくり）、60歳以降についても継続して就業するか（→60歳以降の継続雇用）、といった選択を可能とするようなトータルな制度設計が求められているのです。

【参考】アメリカにおける年齢差別禁止法下の企業の対応

アメリカにおいては、雇用における年齢差別禁止法に基づき、定年制そのものは存在しないにもかかわらず、退職年齢は55歳くらいから70歳台までに分布しており、平均退職年齢は62歳という企業が多くなっています。アメリカにおいて従業員の退職年齢が一定範囲に集中する理由としては、公的年金の受給資格獲得の62歳をきっかけに従業員が引退を決意することが挙げられます。企業年金もそうした年齢をターゲットに自発的な退職を促すような設計になっています。

また、高齢従業員に対して、後で年齢差別の訴訟を起さないという一札をとった上で、退職条件などにプレミアムをつけた退職プログラムを提示することが行われています。

なお、このような制度以前の問題、すなわちアメリカの雇用慣行として、非年功的な処遇、管理職、専門職、一般職の区分が明確であり、高年齢者が退職しないと後のポジションがつかえて困るといったことはありません。さらに、企業は不況や事業再編のために雇用削減が必要な場合にはレイオフや解雇を行っており、恒常的な雇用調整手段が存在しています。

こうしたアメリカにおける年齢差別禁止法下の企業の対応のなかで、日本の雇用慣行からみて参考になるのは、早期退職プログラムの導入です。ただし、早期退職プログラムの導入については、アメリカの場合は、高年齢期における退職の誘発策として効果をあげているものです、日本における「セカンドキャリア支援制度」の場合は、自立支援のサポートが主であることから、検討にあたってはその違いを踏まえることが重要です。

出典)「アメリカ年齢差別禁止法下での退職管理に関する実態調査報告」(2000年3月)(財)年金総合センター

2. セカンドキャリア支援制度の導入・拡充

- ・今後、従業員の多様な就業ニーズに対応するには、従業員一人ひとりが就業可能性の向上に主体的に取り組むとともに、セカンドキャリア支援制度の導入・拡充による自立支援策の強化が求められます。65歳までの継続雇用制度の導入にあたっては、このようなセカンドキャリア支援制度の導入・拡充とセットで行う必要性が高まります。

F社におけるセカンドキャリア支援制度の例

F社では、50歳台の社員を対象に、多様な働き方の選択肢を提供する、セカンドキャリア支援制度を制定し、2003年7月より順次導入しました。このプログラムは、公募・FA制、兼職や独立支援など6種類の人事制度と、それらの制度を支えるしくみから構成されています。

これは、団塊の世代を含む50歳台の社員に対し自己実現を支援する一方で、早期退職などのリスクを行わず、社員の社内外での流動化と活性化を図る包括的な取り組みであり、兼業や独立支援も含めて多様な働き方の選択肢を提供する先駆事例といえることができます。

F社におけるセカンドキャリア支援制度の概要

	制度名・狙い	制度内容	導入時期
恒久制度	【活き活き公募】50歳以上であれば、新しい仕事にチャレンジできる。	①既存の公募のしくみを使って募集する。	2003年12月
	【ダブルジョブ・プログラム】現職を離れることなく、ある期間、自分の専門性を活かす仕事、新たな仕事にチャレンジできる。独立への足がかりとなる。	①これまでの業務命令による兼務ではなく、自らの意志で、ダブルジョブに応募できるオープンな出会いの場を提供する。 ②兼務の業務量は30%以内。 ③受け入れ部門は整員を増やさず50歳台社員の経験・知識を活用できる。	2003年7月
	【フレックス・ワーク制度】社員の身分のままで、兼業・自己啓発のための時間を確保でき、独立への準備を始めることが可能。	①副業は、1日単位の曜日で設定。隔週の設定も可。副業比率は、40%以内。 ②利用時間分の給与をカット。	2003年7月
	【活き活き匠FA(フリーエージェント)制度】自分の専門性・経験を活かすために、匠として、希望部門への異動にチャレンジできる。	①FA候補部門とのマッチングが成立すれば、異動。 ②申請先部門の新たな価値創出に貢献してもらうことを目的とする。	2003年9月
	【シニア・テーマ休職制度】教育、NPO、独立準備などのテーマで休職を取ることができる。	①期間は最長2年間。 ②休職後、独立という選択もあり。	2003年7月
期間限定	【独立支援制度】独立・起業・転職ができる。	●1年以下の休職を経て、復職か退職かを判断する。 ●独立・転職支援のためのサービスメニュー（コンサル、研修など）あり。 ●独立後は設立予定の個人事業主協同組合が提供するサービスを受けることができる。	2003年7月

- ・セカンドキャリア支援制度の導入・拡充にあたっては、従業員の職業生涯の長期化に対応し、自らの就業可能性の向上に主体的に取り組むことを前提としながら、併せて、従業員自身が定年を待たずに次の就業ステージに円滑に移行できるように自立支援を促すという目的を踏まえて制度を整備していくことが必要です。
- ・なお、制度の内容としては、以下のようなメニューの中から従業員のニーズを踏まえて組み合わせてパッケージ化することが考えられます。

セカンドキャリア支援制度のメニューの例

1. 経済的支援

- ①退職金加算
- ②独立開業準備資金支援
- ③資格取得等教育費支援

2. 時間的支援

- ①退職準備休暇、休職
- ②短時間勤務

3. 情報面における支援

- ①キャリア設計教育研修
- ②セカンドキャリア情報の提供
- ③カウンセリング

4. 転職活動支援

- ①転職先開発
- ②人材紹介機関との連携



【参考資料】改正高年齢者雇用安定法附則、施行令附則（抜粋）

○高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（昭和46年法律第68号）（抜粋）

附 則

第4条 次の表の上欄に掲げる期間における第9条第1項の規定の適用については、同項中「65歳」とあるのは、同表の上欄に掲げる区分に応じたそれぞれ同表の下欄に掲げる字句とする。

平成18年4月1日から平成19年3月31日まで	62歳
平成19年4月1日から平成22年3月31日まで	63歳
平成22年4月1日から平成25年3月31日まで	64歳

第5条 高年齢者雇用確保措置を講ずるために必要な準備期間として、高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律（平成16年法律第103号）附則第1条第2号に掲げる規定の施行の日から起算して3年を経過する日以後の日で政令を定める日までの間、事業主は、第9条第2項に規定する協定をするため努力したにもかかわらず協議が調わないときは、就業規則その他これに準ずるものにより、継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準を定め、当該基準に基づく制度を導入することができる。この場合には、当該基準に基づく制度を導入した事業主は、第9条第1項第2号に掲げる措置を講じたものとみなす。

- 2 中小企業の事業主（その常時雇用する労働者の数が政令で定める数以下である事業主をいう。）に係る前項の規定の適用については、前項中「3年」とあるのは、「5年」とする。
- 3 厚生労働大臣は、第1項の政令で定める日までの間に、前項の中小企業における高年齢者の雇用に関する状況、社会経済情勢の変化等を勘案し、当該政令について検討を加え、必要があると認めるときは、その結果に基づいて所要の措置を講ずるものとする。

○高年齢者等の雇用の安定等に関する法律施行令（昭和51年政令第252号）（抜粋）

附 則

1～3（略）

- 4 法附則第5条第1項の政令で定める日は、平成21年3月31日とする。
- 5 法附則第5条第2項の政令で定める数は、300人とする。
- 6 法附則第5条第2項において読み替えて適用する同条第1項の政令で定める日は、平成23年3月31日とする。

高年齢者の雇用に関する情報を提供するホームページアドレスをご紹介します。

- 厚生労働省
<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/index.html>
- 厚生労働省 改正高年齢者雇用安定法Q&A
<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/anteikyoku/kourei2/qa/index.html>
- 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構
<http://jeed.or.jp/>
- ハローワークインターネットサービス
<http://www.hellowork.go.jp/>

電機・電子・情報通信産業経営者連盟

〒102-0082 東京都千代田区一善町17-4 電機工業会館 5F

TEL. 03 (3556) 5896

FAX. 03 (3556) 5897

<http://www.denkeiren.com/>