

## 多様な勤務形態を用意し希望者全員 65 歳まで

### 再雇用制度

#### ダイキン工業株式会社 滋賀製作所

#### 1. 会社・滋賀製作所の概要と雇用概況

	本 社	滋賀製作所
会 社 名	ダイキン工業株式会社 代表取締役社長 岡野幸義 住所 大阪市北区中崎西 2-4-12	住所 滋賀県草津市岡本町字大谷 1000-2
資 本 金 設 立	28,023 百万円 昭和 9 年 2 月	操業開始 昭和 45 年 11 月
事業の種類	業務用空調機の製造 売上高 386,931 百万円 (平成 16 年 3 月期 単独)	住宅用空調機の開発、生産
事 業 所	国内 堺、淀川、滋賀、鹿島、東京 他 海外 アメリカ、ベルギー他	
従 業 員 数	7,043 人 (男：6,457 人、女：586 人) (内出向者 1,455 人) 内訳 30 歳未満 599 人、 30～39 歳 2,763 人、 40～49 歳 1,726 人、 50～59 歳 1,523 人、 60 歳以上 432 人 (50 歳以上の高年齢者率 27.8%)	1,079 人 内訳 30 歳未満 105 人、 30～39 歳 471 人、 40～49 歳 252 人、 50～59 歳 216 人、 60 歳以上 35 人 (50 歳以上の高年齢者率 23.3%)
労 働 組 合	J A M 連合 ダイキン工業労働組合	ダイキン工業労働組合滋賀支部
定 年 制 度	60 歳定年制	

#### 2. 再雇用制度導入の経緯

ダイキン工業における高年齢者の就業拡大の取り組みは、昭和 50 年代前半か

ら始まる長い歴史と全社的な確信の中で進められてきた。労使合意に基づく高齢化対応のステップとして、次の3段階のような課題設定の中で取り組まれてきている。

・第一ステップでは……昭和50年代前半……“高年齢者の職場開発を中心に”雇用吸収と従業員の福祉向上を目的に昭和50年に福祉サービス(株)を設立、高年齢者を中心に出向者13名でスタートさせた。事業内容とともに出向者が増加し、現在では130名程度が出向している。事業としては、従業員福祉の向上のため、旅行、物品販売、保険、造園などを手がけている。社外流出費用の削減をめざして、寮・社宅の管理、印刷、書籍保管、構内車両の点検・整備、社内メールなども手がけている。

51年には、保安業務を社内化し社員の1つの職場(仕事)として位置付け、将来的に増加する中高年齢者の職場創造のさきがけとした。スタート時20名が製作所の保安業務に移動、現在は56名になっている。

54年には、定年年齢を56歳から60歳に延長し、高年齢者の職場開発が労使の大きな課題になった。この背景には、50~55歳の社員分布が各50人前後おり、喫緊の課題として認識されていた。

・第二ステップでは……平成元年~5年……“人生80年代時代に向けての制度作り”

平成元年から「高齢化時代に備えた職場環境づくり」がスタートした。

この時期、広島大学 長町教授の指導を得て、「作業姿勢の見直し」等に着手、高年齢者がメインラインで働くための支援機器の開発と職務再設計をめざし、産業医科大学人間工学研究室 神代教授との共同研究等を行った。この時期のテーマは、「高年齢者職場に対する考え方の転換」で高年齢になっても職場を変わることなくそのまま働き続ける前提での模索を行った。労働組合もこの時期、「働きがい」「健康」「老後資金」を3つの柱に生涯生活に視点を当てた施策を「中期計画」に織り込み、平成元年に退職金の改訂、平成3年4月に、「本人希望63歳、会社選択65歳までの再雇用制度」を協定し制度化した。平成5年4月には、定年退職後の医療費軽減と医療給付の充実をめざし「退職後医療保障制度」を導入した。

・第三ステップでは……平成12年6月に現制度確立……“老壮青を問わず活躍の場拡大と成果主義の徹底”

本人希望による65歳までの再雇用を労使で協定し実現した。また、65歳までの再雇用期間延長に伴う基準年収の見直しを行い、成果に応じた加算型の評

賃差を導入した。

第二に、高年齢者がより一層能力を発揮できる就業環境の整備として専門性に併せた適職開発と自立的キャリア形成の促進を進めるとともに、「登録型派遣」「短時間勤務」「週3日勤務」「SOHO」「プロジェクト参加型勤務」など多様な勤務形態の充実をはかった。

さらに、本人希望に基づく「アウトプレースメント」支援の充実にも着手した。

ダイキン工業の高年齢者就業施策は、以上のように、労使の熱意と協力により、自社の従業員アンケートや日本機械工業連合会など同業他社の再雇用制度などを精緻に分析し、自社独自の制度化を実現したものであり、その先進性が評価される。

### 3．再雇用制度の概要

#### (1) 再雇用制度の選択について

ダイキン工業の再雇用制度は、「60歳定年をそのままとして、60歳までの処遇、労働条件とは関連をもたせない新たな雇用条件で『再雇用』する制度」である。平成13年に「本人の希望による」65歳までの再雇用制度実現をしながら、「定年延長」を選択しなかった理由について、第一に、60歳代前半は、体力・気力等の個人差の大きな世代で、仕事に向き合う本人の気持ち、就業意欲、仕事に対する考え方等を一旦区切ることで本人が「個人として選択する」ことを重視した。また、2つ目として、ダイキン工業には、60歳定年を迎えた人と最終日に昼食会をする慣習があるが、そのときの定年退職者がいずれも晴れ晴れとした明るい表情である。そこからは、定年という人生の節目を全うした満足感とともに元気な間は働き続けていける喜びといったことを率直に感じる。定年退職者には、1ヶ月～3ヶ月間のリフレッシュ期間を設けているが、その期間を含め、意識転換をしてもらい、新たな意欲で再雇用期間を勤め上げていただくことが望まれる、との考えを担当者は説明してくれた。

#### (2) 制度の内容

再雇用者の身分は、「特別嘱託」で、対外的にも基本的には名刺にそう記載する。ただし、客先との関係が深く継続的な営業担当などは、「営業専門部長」などの呼称を承認することがある。非組合員である。

雇用基準は、「働く意志、意欲があって勤務に支障の無い健康な状態であること」である。勤務形態と労働条件は、「業務ニーズを優先した中で『仕事・年収・勤務形態面』等での本人意向を組み入れ得る多様で選択肢のある勤務形態の

コース」を定めている。賃金は年収管理で、公的年金の受給を基本に月例賃金、一時金、退職金の組合せで設定する。フルタイム勤務の基本年収は540万円で、インセンティブをつけているのは半年ごとの賞与で、1回当りの賞与で25万円または10万円といった2段階の加算型の評価を行っている。540万円というのは、51～55歳の平均年収の70%という基準である。また、在職老齢年金と高年齢継続雇用給付金を想定した水準でもある。

再雇用者の具体的な就業条件は、定年退職日の6ヶ月前までに本人の意向を確認し、勤務の内容、必要な勤務形態を提示する。定年時の職場での継続が基本であるが、本人のスキルやノウハウが他部門でより発揮できると思われる場合は、職場の転換も提起することがある。例えば、顧客対応に必要な製品知識などを持っている場合に、そうした職場を推奨するなどである。

提示された職務内容、勤務形態について調整し、本人の同意が得られれば雇用契約を結ぶ。雇用開始は、定年退職後3ヶ月目以降を目途とし、遅くとも6ヶ月以内とする。

#### 勤務形態と労働条件の概要

	フルタイム勤務	短時間勤務	隔日勤務	登録型勤務
労働時間	7.75時間/日	6.5時間/日	2週間で5日勤務 7.75時間/日	
賃金・ 年収等	51～55歳の平均年収の70%	51～55歳の平均年収の60%	51～55歳の平均年収の50%	職種による時間給
健康保険	加入	加入	2年間任意継続 または国民健保 加入	2年間任意継続 または国民健保 加入
雇用保険	加入	加入 (短時間被保険者)	週22時間未満 は非加入 週22時間以上 は加入	非加入
厚生年金	加入	加入	非加入	非加入
労災保険	付保	付保	付保	付保
有給休暇	一律22日付与	一律22日付与	一律11日付与	なし
特別休暇	一般社員と同じ	一般社員と同じ	一般社員と同じ	なし

福利厚生	財形、住宅融資、社宅は適用しない (社宅は入居期限までは適用) 健康診断、弔慰金、労災付加給付、維持年金、ホームヘルパー、保養所、文体レク、発明工夫考案等は適用 旅費規程は60歳定年時の資格による 旺恵会加入	運用しない (但し、保養所、文体レク行事への参加は運用) ・旺恵会は加入
その他	原則として時間外・休日・深夜勤務は行わない	

#### 4. 多様な勤務形態制度化も運用はこれからの期待

##### (1) 現在の運用状況及び評価

再雇用を多くの方が選択できるような勤務形態は多様な選択肢を用意した。1日の時間を6.5時間で勤務するパターン、2週間で5日勤務の隔日勤務パターン、一定期間のプロジェクトなどに参加する登録型があり、導入当初はそれぞれかなりのニーズがあると見ていたが、現実には、これらの多様な勤務形態で働いているのは、滋賀製作所で短時間勤務が2名のみ(ダイキン工業全体では、平成13年時で短時間勤務6名、隔日勤務7名)で、隔日勤務、登録型の希望者は出ていない。働く側も職場側も元気で働ける間はフルタイムという指向が強い。ただし、今後団塊世代の引退期も迎えるので、健康や家庭事情で選択する人も出てくると考えられ、制度は継続していく。

選択者は少なく、現在、たった2名であるが、職場では2人とも大変評価されている。1人は、改善グループでラインや設備の改善すべき事項を発見し提案する部署にいるが、そうした職務について大変なスキルとノウハウの持ち主で、病気で一時休職していたが復帰して、自分自身が改善の重要な役割を果たすとともに、そうした経験、スキルを後輩たちに良く教えている。現在、50歳代前半の人をその下につけ、技能伝承をしっかりと受けるようにしている。もう1人は、受入れ検査部門において部品組み込みの経験や業者対応で、客先が何を望んでいるかを察知しスムーズな業務を展開し、職場の同僚・後輩からも尊敬されている。

それぞれ管理職からみても不安や不満は無く安心してまかせられると評価されている。

##### (2) 多様な勤務形態選択者が少数であることについて

現在、多様な勤務形態を選択する人が少ないのは、一定の専門知識やノウハウを持っている人は独立して自営するとか、環境などのノウハウを持っている

人は工業会と連携してコンサルタントにおさまるといった人が結構でであり、自立的なタイプの人がある。そうした指向を持っていることも影響している。体力・気力の充実した人が多いこともフルタイム指向の強さにつながっている。しかし、この年代は個人差も大きなものがあり、今後もこの現状が続くとは言い切れないと受け止めている、と担当者は語ってくれた。

プロジェクト対応型の勤務も、グローバル化の中で海外拠点の展開が進んでおり、45年に堺工場から展開して滋賀製作所を立ち上げた経験を持っている人たちが44年高卒の団塊層に多く、この人たちは30歳台で様々な経験を積んでおり、老壮青のベストミックスの一端を担ってくれるのではないかと考えている。

短時間勤務者の基準年収は、470万円、隔日勤務者は400万円である。賞与の加算方法はフルタイム勤務者と同様である。

## 5．高年齢者の職務設計と教育体系

ダイキン工業の高年齢者の就業環境施策で特徴あるものとして、高年齢者の働く場所作りと技能伝承を含む教育体系がある。

生産現場では、急激な変動に対応できる柔軟な勤務体制によるピーク/ボトム対策、人員のアウトソーシングによる変動への対応、海外生産拠点でのベテラン社員による垂直立ち上げ支援やノウハウ伝承によるグローバル同一品質化などでの活用が織り込まれている。また、ライン作業以外での活躍の場として、経験やノウハウを活かせる改善業務や部品受入検査等での活用、グローバル拠点の立ち上げ支援や製造力強化支援、外部コンサルタント（主に外注取引先）としての活用などを切り出している。

また、全社的な改善を担う改善マン育成システムへの高年齢社員の活用や「卓越技能伝承制度」などものづくりの現場で、「マイスター」を中心とした個人別に技能の方向と成長をプログラム化する取り組みなど、教育体系が確立されており、中高年齢者の卓越技能が評価され、技能者の育成を事業所全体で「組織化された活動」として推進している。

## 6．今後の方向

再雇用者を含む56歳以上の比率は13%である。今後団塊世代の定年年齢への到達、65歳までの雇用延長の定着に伴い、さらに増加が見込まれ、約10年後には18.6%と大きく上昇することが予想されている（労使研究会）。将来にわたって国際競争を勝ち抜いていくためには、老壮青一体となった総合力の発

揮が不可欠であり、中でも豊富なキャリアと帰属意識に裏付けられた専門性を持つ高年齢層の活躍が欠かせない。高年齢層と基幹職が一体となり、高年齢層の豊富なキャリアを活かしきる企業、製作所をめざしていく。

高年齢労働者に活躍してもらうために、職務の改善は継続的に行っていく。とりわけ、筋肉疲労の軽減、視力の衰えへの対応などは、全社的に指向している「らくらくライン」を実現していく方向としても考えていきたい。

再雇用制度については、完成・成熟した制度で当面すぐに改革等は考えていない。たとえ再雇用者にとって満足ある制度だとしても、それは企業にとって価値を生み出すものでなければならない。高年齢者の方々は、力を発揮できる仕事を求め、業績・成果に貢献したいという気持ちを若者と同等、もしくはそれ以上に持っているもの、したがって豊富なキャリアや高い帰属意識に裏づけされた専門性の発揮をどの仕事に求めるか、山積するテーマで担ってもらうテーマは何か等々、担当業務を具体的に定め目標を設定しフォローする事が重要であると考えている。