

会社・働く側・社会・三位一体で働きがいのある制度求める

シニア雇用制度

新日本製鐵株式会社

1. 会社の概要と雇用の概況

会社名	新日本製鐵株式会社 代表取締役社長 三村 明夫 住所 東京都千代田区大手町2-6-3
資本金及び 設立	419,294 百万円 昭和 45 年 3 月
事業の種類	製鉄、エンジニアリング、都市開発、化学・非鉄素材、システム・ソリューション他
売上高	1,861,829 百万円（平成 16 年 3 月期）
事業所数	国内 本社 = 東京、製鐵所 10 箇所（室蘭、釜石、君津、東京、名古屋、堺、広畑、光、八幡、大分） 海外事務所 8 箇所（現地別法人除く）
従業員数 (平成16年3月31日 現在)	21,300 人 社内在籍者 15,206 人（男 14,572 人、女 634 人） （内出向者 6,094 人） 内訳 30 歳未満 2,509 人、30～39 歳 3,565 人、 40～49 歳 5,113 人、50～59 歳 4,018 人、60 歳以上 307 人 （50 歳以上の高年齢者率 20.3%）
労働組合	基幹労連 新日本製鐵労働組合連合会
定年制度	60 歳定年制

2. 「シニア雇用制度」実施にいたるまでの経緯

新日鉄における再雇用制度の導入は、2000 年の春季交渉に遡る。同社の労働組合である新日鉄労連は、2001 年度から厚生年金の基礎年金部分の支給開始年齢が段階的に引き上げられることを踏まえ、会社に対して希望者全員の 60 歳以降の就労を確保するよう要求した。

新日鉄における当時の雇用をめぐる状況は、同社の体質強化策の一環として出向・転籍といった人事諸施策を推し進めるなかで、いかにして 60 歳までの雇用の場を確保するかが喫緊の課題であった。したがって、新たな人件費負担を

伴う雇用施策には慎重に対処することが必要であり、新入社員の採用でさえ極めて抑制的なものであった。その一方で、職場の世代交代が急速に進むなかで、高技能者を一定期間職場に確保しておきたいというニーズも一部に散見された。

新日鉄は、数次にわたる労使交渉と社内検討を行った結果、組合に対して「制度導入を前提に検討を行う」旨の以下の回答を示した。

- ・会社が提示できる職務を適正に遂行できることを前提に、2003年度を目処に実施することをめざし、労使検討委員会を設置のうえ、2002年度までに検討を行う。
- ・上記検討に資するため、2001年度以降、試行的に実施する。

その後設置された労使検討委員会における議論を経て、2001年7月から試行実施された再雇用制度の概要は以下のとおりである。

【試行実施の内容】

対象者： 2001年6月末日以降の定年退職者（社内勤務者）で、会社が必要と認めた者について試行的に再雇用する。再雇用の期限は61歳までとする。

勤務形態：通常勤務と短時間勤務（月当たり12～14日：通常勤務の6～7割程度）

処遇条件（賞与を含む賃金水準＝年収ベース）

- ・通常勤務： 年収約290万円（公的給付120万円込みで実質年収約410万円）。会社支給額は定年時年収の約50%。
- ・短時間勤務： 年収約150万円（公的給付170万円込みで実質年収約320万円）。

試行実施の知見を得て2003年7月から再雇用制度を導入

新日鉄は、同社の置かれた雇用状況、試行実施で得られた知見、組合の主張、社会保険制度の動向等を踏まえつつ、労働生産性の向上との両立を図った新たな雇用施策として、2003年7月から60歳以降の再雇用制度を正式に導入した。

3. 「シニア雇用制度」の概要

当制度は、対象年齢を「62歳まで」と1歳延長した以外は試行実施時と同じ内容である。

制度の名称 「シニア雇用制度」

対象者	2003年6月末日以降に定年退職する社内勤務者のうち、シニア雇用制度の定めるところに従い、当社に雇い入れることを会社が必要と認め、これを希望した者
雇用形態	再雇用
雇用期間	雇用期間は1年以内とする。 上記雇用期間は、業務の都合等、必要に応じて更新することができることとするが、原則として62歳に到達した日以降は更新しない。
配置職務	現職継続または経験・技能が生かせる職務への配置を基本とする。
勤務形態	通常勤務（社員と同様）と短時間勤務の2形態とする。
処遇条件	基本的には試行における処遇制度と同様とする。

なお、処遇条件は、社員の処遇条件改訂とは連動させない方針であるが、社会保険制度(厚生年金、雇用保険)の改訂が生じた場合には賞与を含む賃金水準を見直すことにしている。実際に同社は、2003年の社会保険関連の制度改訂に伴う公的給付の減額分について、賞与で上乗せを行った。

助成金・奨励金の活用では、個人としての高年齢継続雇用給付を受給しているが、それ以外は活用していない。

2004年度春季交渉で現行制度のあり方について確認

老齢厚生年金部分の支給開始年齢とシニア雇用制度の雇用期間の接続を求める労働組合との交渉により、老齢厚生年金支給開始年齢の段階的引上げに連動させることを基本として、雇用期間の更新年齢を2007年度には63歳とすることを前提に、現行制度のあり方について2006年度を実施目途として労使で協議していくことを確認した。

4. 短時間勤務の具体的内容と活用事例

(1) 短時間勤務者は再雇用者の4分の1

2003年7月に「シニア雇用制度」を導入し、現時点での採用実績は328名(2004年11月時点)である。東アジア向けの輸出対応で高い生産水準が続くというフォローの風が吹いたこともあり、当初の予想を上回る職場からの活用ニーズがあった。

勤務形態別には、通常勤務が254名、短時間勤務が74名である。

短時間勤務の月間所定労働日数は12日ないし14日である。

(2) 短時間勤務の活用事例

再雇用者に占める短時間勤務者の割合は、事業所毎に違いがあり、職場特性との間で目立った関連性は見られない。

短時間勤務の活用例で代表的なものは、生産現場における過勤務抑制が挙げられる。

新日鉄の生産現場の約7割を占める交代勤務職場では、年休や時短休日ですポットの欠員が生じた際には、周囲の作業者が早出・残業等の過勤務をして欠員補充をしている。こうしたスポットの欠員補充は毎日発生するわけではなく、また1日の所定労働時間をフルに補う必要がないケースもあることから、1ヵ月を通じてまるまる1名分の人員所要はない。そこで、短時間勤務者をスポットの欠員補充に対応させて、過勤務の抑制を図っている。

月間所定労働日数である「12日ないしは14日」を分けるものは、職場の必要（組合せ）に応じて決める。一定のプロジェクトに、本人が適任であることから、何日かを選んで出勤するというものもある。それらを反映することもあり12～14日とした。

要員の不足状況と本人の能力を勘案し、「出勤日は何日」ということになれば、他にもそういう人がいればその人と組み合わせる。まれではあるが、あたかも1人の仕事をワークシェアリングするような仕事も中にはある。

職場では、元々その人がいなくなれば誰かを採用する必要性が生ずる。60歳を迎えようとする多くの社員がいるが一時に多く採用すれば、バランスの崩れを是正できない。生産変動の上方弾力性をカバーするために引き続き働いていただくというメリットもあると言える。

(3) ネット要員の一員として

月間所定労働日数が12日ないし14日の短時間勤務以外のジョブ・シェアリングや弾力的な労働時間などの多様な働き方の様々なパターンについては、現段階では着手していない。要はこのシニア雇用制度のために「新たに仕事を作る」ということはしていない。60歳前と同じように（新日鉄ではネット要員と呼んでいる）1人の要員として働いてもらう。従って、1日の労働時間短縮というのは、あまり考えていない。交代番に入るので週何日間勤務という意味での短時間勤務になる。交代勤務以外の人もあるが、それは、元々その仕事をしてきた人たちである。また、その人の適性から常昼勤務になる人もいる。勤務形態は仕事優先のものであり、最初に「多様な」という要素をもたせているわけではない。

5．シニア雇用制度の運用状況・評価等

運用上、高年齢者であるので体調を気遣うが、そのためにラインの変更をする、といったことは行っていない。元々そこで働いていた人を原則現職で働きつづけることを前提にした制度であり、日常の活動として職場で社員の作業に支障がある場合は直すのは当然のことであり、この制度のためにとということではない。

制度開始前後の生産性は変わっていない。(変わるようであれば再雇用はしない)

制度・運用を選択する際の面談は行っている。事前に本人の意思も聞いて、会社の必要性に応じて調整する。

取引先や業務への影響は基本的には無い。ただ、大量の高年齢者を抱えるようになったときにどのような事態がでてくるかは、プラスの側面もマイナスの側面もあるだろう。

(1) 本人は、選択されなかった人は

評価は難しい。感じ方は様々だ。導入については評価されている。60歳以降働くという意味で切迫感を持っている人は少ない。選ばれなかったから大変だと思っている人はほとんどいない。選択された人も会社側から「ぜひ働いてくれ」という側面もあるので「仕方ない」と受け止めている人もいるようだ。

(2) 職場、管理職の見方は

職場への影響や課題としては、人それぞれであるが、非常に技術・技能を持った人たちなので職場では評価されており、ありがたがられている。本人たちも、会社のために後輩たちのためにも「やってやるか」と考えてくれる人たちなので、温かく迎えられている。

一方、先輩・後輩で遠慮が出がちである。加齢に伴う課題もいまは61歳から62歳に引き上げたばかりであるから大きな課題は出ていないが、65歳まで求められたときに本当に大丈夫なのかという懸念はある。今後は考えていかなければならない。

管理職は、技能・技術を持った人というポジティブな受け止めをしている。加齢に伴う課題は、今後経験したことの無い領域に入るので、これからの問題として出てくる。

6．労働組合との日常運営の面での話し合い

日常運営は事業所単位で行っており、連合会・本社間で協議するような課題

は発生していない。2004年春季交渉で妥結した内容である、「2007年までに63歳まで段階的に引き上げる」という回答で問題意識を共有しており、2006年春にもう1度話し合うことになる。

7．新日鉄再雇用制度の同業他社に比べた特徴

会社として現在の再雇用制度の実現を決断したのは、社会的な背景と本人たちの働きがいとバランスする施策があればということで、試行期間から始めた。会社にとってもある一定のニーズがある、本人にとっても働く意欲を持ち能力を発揮できる、社会的な要請にも応えるという三位一体のバランスで導入した。従って、会社としては今回「会社が認められた者」という内容を盛り込み、それぞれに意味があるということで踏み出した。それができるかどうかということが何の関数で決まっているかというと、会社の状況は極めて厳しいという状況下では、60歳未満の雇用維持の方が大切であるから、当然導入などできるわけが無い。そういう状況にあった鉄鋼他社は導入できていないし、その後導入し始めた企業が出ているのは状況変化があったからだ。つまり制度導入の可否には、経済情勢という関数があった。新日鉄も決して楽な状況ではなかったが、先を見て決断をしたのは事実で、何とか堪えられるという情勢があったのが他社との違いではなかったか、と考えている。

8．ワークシェアリングについての担当者の意見

高年齢者を含めたワークシェアリングについて、担当者の意見を伺い、以下のような所見を述べていただいた。

概念が1人歩きしている側面が強い。単純な作業であれば分割可能であるが、職場実態と生産性といったことを考えると、一概には言えないが難しいと考える。そうした中でワークシェアリングを考えると「労働の質」というものに着目すると今進んでいるものとは違う議論があっても良いのではないか。

9．制度・運用の今後の方向性

今後の方向については、まさに労組ともしっかり話し合いをしていかなければならないところで、人事担当しても明確に考えているわけではない。厚労省から「Q & A」などのパンフレットも配られ始めたが、具体的なルールが見え始めてきたのでどうしていくか、という検討をまさにやっている。2004年春の交渉のポイントも2007年に63歳にするということと2006年までに法改正に対

応しなければならないという段階である。中身は今後の話になる。

(1) 従来の延長でない幅の広い検討が必要

5年間確実に伸ばさなければならないとされる中で、働くことの意味合いが60歳前と同じで良いのか、本人の人生設計もあり、加齢に伴う問題もあり、世代交代の議論もある。本当に「若い人の雇用」をどうするのか、という問題も出てくる。

「65歳まで・希望者・全員」というのは、新しい概念であり、従来の「再雇用制度はこうなのだからこうしなければならない」ということだけではない。「法の精神」に則って、どうしていくか、法の整備が早いのが、年金との関係でやむを得ないが、「再雇用制度」を多くの企業が導入し始めて、加齢の問題などいろいろあることは、労使の間である「常識」が醸成される期間が必要ではなかったか。制度が生きたものとして定着していくには、「幅のある対応」が必要である。厚労省の指針で「会社が認めた者」ではだめだということ強く打ち出している。会社としては、経済合理性が成り立つ範囲とのバランスを今後どうしていくかが重要だと思っている。働き方とか個人の生き方とどうバランスを取っていくのか、という問題だ。

(2) 根源的な課題として労使の議論を

世代間の財源バランスの問題もあり、働く機会を若い世代に与えた方が企業としては持続性があるということを考えると年金がどうであるからというような問題だけではなく、企業の根源に関わるような問題ともいえる。今後も幅のある議論をして会社にとっても個人にとっても合理的な選択ができるような方向を求めてゆきたい。

「シニア雇用制度」の労働条件（概要）

	通常勤務 (月手当制)	短時間勤務 (時間給制)	備 考
勤務形態	社員に準ずる	月間所定労働日数が12日ないし14日	
就業時間・休日	社員に準ずる	<ul style="list-style-type: none"> ・1日の就業時間：原則として社員に準ずる ・労働日数：少なくとも1週1日または4週を通じて4日の休日を確保することを前提に、月間12日とする。ただし、業務の都合により14日まで勤務させることがある。 	
年次有給休暇 ・ その他休暇および休業 (抜粋)	年次有給休暇 <ul style="list-style-type: none"> ・定年退職日の属する年度：年度始めに付与した年次有給休暇の退職時での残日数 ・定年退職日の属する翌年度以降：当該休暇年度につき20日 半日年休：社員に準ずる 福祉休暇：適用しない リフレッシュ休暇：適用しない 育児休業：適用しない その他の休暇、臨時休業、介護休業は社員に準ずる 	年次有給休暇 <ul style="list-style-type: none"> ・定年退職日の属する年度：年度始めに付与した年次有給休暇の退職時での残日数 ・定年退職日の属する翌年度以降：当該休暇年度につき11日 半日年休：適用しない 福祉休暇：適用しない リフレッシュ休暇：適用しない 育児休業：適用しない その他の休暇、臨時休業、介護休業は社員に準ずる 	退職後一定期間(原則6か月以上)を経過した後に採用された者の取り扱い、雇用期間更新後の年休残の繰り越しの取り扱いは、別に定める。【省略】
賃金(給与)	・月額手当：175,000円	・月額手当 = 175,000円 × (暦日数 - 控除日数) / 暦日数	
一時金(賞与)	<ul style="list-style-type: none"> ・基準金額：40万円/半期 基準金額の上下50%の範囲で各人の成績考課を行う。なお、調査期間中に顕著な成果を挙げた者に対しては、成績考課の上限を超えて加算することがある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・基準金額：16万円/半期 基準金額の上下50%の範囲で各人の成績考課を行う。なお、調査期間中に顕著な成果を挙げた者に対しては、成績考課の上限を超えて加算することがある。 	
<p>【参考】給与・賞与の水準設定の際に前提とした年収水準 (雇用期間1年あたり、諸手当を除く)</p> <p>1. 通常勤務 ・年間290万円程度、公的給付込みで400万円程度</p> <p>2. 短時間勤務(12日/月・常甲勤務 = 基本手当月額9.6万円) ・年間147万円程度、公的給付込みで320万円程度</p> <p>* 2001.4.5 試行実施に関する中央労使委員会での会社見解(削除) * 公的給付はモデルであり個人により異なる</p>			
災害補償	<ul style="list-style-type: none"> ・社員に準ずる(障害補償給付・遺族補償給付の算定基礎には、「基本給本給」の代わりに「10万円」を用いる。) 		
通勤交通費	<ul style="list-style-type: none"> ・社員に準ずる 	<ul style="list-style-type: none"> ・補助する(出勤皆無時には支給しない) 	
福利厚生等	<ul style="list-style-type: none"> ・社宅・寮等の福利厚生施設の利用については社員に準じて取り扱う。 ・作業服は社員に準じて貸与する。 ・財形貯蓄制度およびN S - P A Lの利用はできない。(削除) 		

(協定・ヒアリングに基き連合総研作成)