

短時間勤務、短日数勤務も選択できる再雇用制度

現場はパートナー制度、事務はエルダーとシルバー社員

横浜ゴム株式会社

1. 会社の概要と雇用の概況

会社名	横浜ゴム株式会社 代表取締役社長 南雲 忠信 住所 東京都港区新橋5丁目36番11号
設立	1917年
資本金	38,909百万円(2004年3月末現在)
事業の種類	自動車用、航空機用等各種タイヤ、自動車用、建機用高圧ホース等各種ホース、コンベアベルト等工業資材事業、建築用シーリング材、防水材、接着剤等、ゴルフ関連用品、航空宇宙部品
売上高	234,230百万円(2004年3月期=単独)
事業所数	国内7工場、1研究所、2テストコース 海外7工場
従業員数	5,373人(2004年9月現在)正規従業員4,733人、非正規640人 (男4,903人、女470人) 29歳以下 1,057人、30-39歳 1,318人、40-49歳 803人、 50-59歳 1,555人 (50歳以上の高齢者比率 32.9%)
労働組合	日本ゴム産業労働組合連合(ゴム連合) 横浜ゴム労働組合
定年制度	60歳定年制

横浜ゴム(株)は1917年設立の大手タイヤメーカーで、自動車用タイヤが売上高の7割を占める。その他の製品・事業としては、自動車・建機用の高圧ホース等のホース事業、コンベアベルト、マリンホースなどの工業資材事業、航空宇宙部品を製造する航空部品事業、建築用シーリング材、防水材、接着剤のハマタイト事業、ゴルフクラブなどのスポーツ事業などがある。主力のタイヤ事業では、国内シェアは約20%と、首位のブリヂストン(約50%)に次ぐ規模で、住友ゴム(2003年にオーツタイヤと合併)と肩を並べている。なお、世界全体ではシェア4%弱で第7位である。

国内工場は平塚、三重、三島、新城、茨城、尾道、長野の7カ所、海外では

7カ所（アメリカ2カ所、フィリピン、ベトナム、タイ、台湾、中国）に生産拠点がある（いずれも現地法人、または合併会社）。

国内の従業員数は正規社員が4,733人、嘱託等の非正規社員が640人である。従業員全体のうち女性は1割弱（470名）である。平均年齢は41.9歳である。同社の定年年齢は60歳で、定年到達者数は2002年度で216人である。

2．再雇用制度の概要

(1) 1985年に再雇用制度導入

同社では、1985年という早い時期に再雇用制度を導入している。この制度は、当時の業績低迷を背景に、人件費抑制を主目的にしたもので、55歳からの賃金抑制と63～65歳までの再雇用を組み合わせるコース選択する仕組みであった。当時は60歳から公的年金が満額受け取れ、しかも失業保険との併給が可能であったことなどから希望者は少なかった。また、組合からの申し入れなどもあり、1991年には廃止になった。

(2) 2001年にパートナー制度導入

2001年、公的年金受給開始年齢引き上げにあたり、労働組合から公的年金支給までのつなぎ雇用の要求があり、製造現場に働く組合員を対象とした「パートナー制度」を導入した。この時は、当面の措置として61歳までの雇用に制度化した。2003年4月より、年金受給開始年齢が62歳まで引き上げられたことに伴い、契約を1回更新して62歳まで就労することを可能にした。

当初、労働組合は希望者全員の再雇用を求めたが、経営状況との関係もあり、制度としては「会社が認めた者」となっている。勤務形態はフルタイムの「スタンダード・タイプ」と短時間勤務の「ショート・タイプ」がある。スタンダード・タイプの場合、正社員と同じ1日8時間×週5日で週40時間労働である。他方、ショート・タイプは1日の労働時間は4～8時間の範囲で週の労働日も3～5日、週の労働時間は20～30時間未満（正社員の1/2以上3/4未満）となっている。給与は時間給換算では勤務形態にかかわらず同一で、職種などによって1,000円と1,200円の2種類がある。賞与はスタンダード・タイプでは年間40万円前後、ショート・タイプでは年間20万円前後である（いずれも査定がある）。

なお、パートナー制度は製造現場に働く組合員を対象としており、ホワイトカラーの場合は、別立ての再雇用制度が用意されている。

3. パートナー制度の運用状況

(1) 再雇用の状況

職場を変えてまで再雇用で働きたいという人はほとんどいないため、定年前と同じ職場での就労が基本となるが、業績が思わしくなく、人が余っているような部門では、再雇用を希望しても、希望が叶えられない場合もある。また、健康状態に問題があるために再雇用されないケースもある。現在、再雇用希望者は定年到達者の半数程度で、うち採用されるのは6割程度である。再雇用希望者が多数でない一因は、製造現場の場合交代勤務が主であり、肉体的負担が大きいことが考えられる。また、現在のところ失業手当の受給期間が6ヵ月あるので、定年退職後公的年金満額受給までの空白期間は1年半であり、人によってはその程度の期間なら収入がなくても問題ないと思える人もいると思われる。現業従事者は地方勤務が多いが、地方では農業などの家業がある人も多く、希望しない人が多いという。年金支給開始年齢のさらなる引き上げにともない、今後は、都市部に勤務している人を中心に、希望者が増えると思われる。

(2) 適用者数及び勤務形態

適用者数

2004年12月現在、再雇用制度を利用している人は77人で、うち66人はスタンダード・タイプを選択している。やはり、働くならフルタイムでという意識が強い。これらの人は、交代勤務ではなく、日中勤務である。製造現場の中でも、教育係や設備等の保守・保全といった、やや間接的な職務についている人が大半である。逆に言えば、こうした仕事に必要な技能・知識をもっているからこそ、再雇用者として採用されたということであろう。

ショート・タイプで働く11名のうち、多くは1日8時間×月11日という勤務形態をとっている。日中勤務が多い。1～2名程度は、1日5時間程度の短時間勤務である。

ショート・タイプの勤務実態

ショート・タイプでは、可能な場合はペア勤務を実施している。一つの仕事を2人でシェアし、1日の勤務時間はフルタイムと同じ8時間で、日数を月11日ずつとし、交代で働く仕組みとなっている。同じ部門でショート・タイプの希望者が2人いる場合にしか実施できないため、実施例はあまり多くない。現在は、肉体的負荷のそれほど大きくない守衛所で、2人分の仕事を4人で担当している。ここでは特に問題もなく、スムーズに行われているようである。今後、再雇用期間が延び、パートナー制度の利用希望者が増えていくと、ペア勤務も増えていくと思われる。また、1日の中で短時間勤務の2人の再雇用者が1人分の仕事を分け合うような勤務形態も今後考えていきたいとしている。

評価

従業員の評価は全体としては悪くはないが、利用者からは賃金をもっと上げてほしいという声もあがっている。また、管理者からは知識や経験のある人が引き続き働いてくれるので助かっていると評価されているようである。会社が必要と認めた人を再雇用しているため、生産性や職場規律といった面でも特に問題はなく、パートナー制度は円滑に実施されているようである。

4．ホワイトカラー向けは、エルダー社員とシルバー社員

横浜ゴムでは、製造現場以外の従業員（ホワイトカラー）を対象とした再雇用制度も用意されている。

その一つが「エルダー社員」で、高度な特殊技術や知識を有している社員で会社にとって必要性が高い場合に限って再雇用される。具体的には、関連会社の経営者や高度な技術者に適用されている。勤務形態は基本的にフルタイムで、給与水準は退職時の7割強程度であり、パートナー制度よりは高い水準となっている。雇用期間は原則として62歳までであるが、会社の必要で63歳まで雇用するケースもある。現在は十数名がエルダー社員として勤務している。会社にとって必要度の高い人材として再雇用されているため、モチベーションも高く、本人、会社とも満足度は高い。

「シルバー社員」はエルダー社員の資格要件に該当しない一般社員向けの制度で、横浜ゴムの関連会社（100%出資子会社）である人材派遣会社に登録して横浜ゴムに派遣する形をとっている。勤務形態は原則として1日8時間×月11日である。職務は基本的に退職時と同一である。本人の希望に基づき、会社が必要と認めた人が採用されることになっており、対象者のうち3～4割がシルバー社員として採用されている。

ホワイトカラーの場合、肉体的負荷は製造現場に比べて小さいこともあり、定年後も働きたいという希望を持つ人が少なくない。

5．今後の方向性と課題

会社としては、再雇用制度について、今後拡充していく方向で考えているという。定年退職後、公的年金の満額支給までの期間に働ける場をできるだけ多くの従業員に提供していきたいとの考えである。それを実現するためにはいくつかの問題点を解決する必要がある。

その一つは、製造現場における交代勤務の問題である。現在は、再雇用者はほとんど日中勤務となっている。現行制度では、再雇用者の仕事について、原

則として社員時と同一の職務という考え方のため、交代勤務で働いていた人が再雇用を希望する場合、交代勤務にならざるをえない。それができない、またはしたくない場合には、再雇用されないケースが多い。部署、部門が変わるとか仕事内容が変わるような人員配置は、再雇用を希望する社員にとって抵抗感が大きい。

現在考えられているアイデアの一つは、交代勤務をするにしても、社員時と同じ8時間勤務ではなくペアリング等により、短時間での交代勤務の仕組みをつくる、というものである。また、交代勤務の中でも深夜勤務がきついことから、たとえば17:00~22:00といった、準夜勤の時間帯を設け、高年齢者には日勤と準夜勤の交代勤務という形で働いてもらうというアイデアもある。いずれにせよ、今後増加が見込まれる高年齢者の就労ニーズに応えるためには、勤務形態などに一層の工夫が必要になるだろう。

なお、2005年4月からは、厚生年金の支給開始年齢が63歳に引き上げられるのに加え、雇用保険や高年齢雇用継続給付金等の制度変更が予定されており、それらに対応した再雇用制度の見直しを現在検討しているという。再雇用制度は、給与・一時金、公的年金、給付金等を組み合わせて手取り収入を最大化するような制度設計をしているため、前提となる公的諸制度に変更があれば、それに対応した手直しが必要になるためである。