

平成 1 2 年度厚生労働省受託

ミレニアム・プロジェクト

60 歳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 )

財団法人高年齢者雇用開発協会  
平成 13 年 3 月

## 目 次

第1部 総論 .....	1
1. 研究の目的 .....	1
2. 結果の概要～既存文献の整理 .....	1
3. 結果の概要～既存統計の再集計 .....	4
4. 結果の概要～高年齢者雇用開発協会調査の再分析 .....	6
5. 結果の概要～ヒアリング調査結果 .....	12
6. 次年度調査に向けて .....	16
第2部 各論 .....	23
. 既存文献の整理 .....	23
1. 過去の定年延長に関する文献の整理 .....	23
2. 60歳台前半層への雇用延長に関する既存調査分析の整理 .....	26
. 既存統計の再集計 .....	43
定年延長、人事管理、そして採用計画	
- 労働省「雇用管理調査」特別集計の結果から - ...	43
1. 目的 .....	43
2. 定年制の状況 .....	43
3. 定年制の選択と人事考課上の問題点 .....	44
4. 定年制度と採用計画 .....	44
5. 定年延長企業の類型化 .....	45
. 高年齢者雇用開発協会調査の再分析 .....	53
第1章 雇用創出・雇用喪失と高齢者雇用	
～若年者と高齢者の関係を中心に～ .....	53
1. はじめに .....	53
2. 高齢者雇用と若年者雇用との関係 .....	53
3. 雇用調整の全体像 .....	54
4. 多変量解析 .....	57
5. 推定結果 .....	60
6. 小括 .....	62

第2章 60歳定年企業における65歳までの雇用継続の可能性	65
1.はじめに	65
2.調査の性格と分析対象	65
3.定年後の継続雇用の現状	66
4.まとめ	68
第3章 定年後の就業行動について	69
1.はじめに	69
2.60歳台前半の希望する働き方	69
3.定年後の働き方に影響する要因	71
4.継続雇用での労働条件の効果	74
5.おわりに	75
第4章 勤務延長・再雇用制度の特徴： 制度を採用する企業の特徴と、従業員の選好	81
1.はじめに	81
2.勤務延長・再雇用制度の状況	81
3.勤務延長・再雇用制度の決定要因	83
4.従業員の再雇用・勤務延長制度に関する選好	90
5.まとめ	94
.ヒアリング調査	97
1.ヒアリング調査の設計	97
2.ヒアリング調査結果の概要	98
3.ヒアリング調査のまとめ	104

## 参考資料 ヒアリング調査事例 概要

百貨店業 A 社 .....	(1)
総合重機械工業 B 社 .....	(9)
集団給食サービス業 C 社 .....	(17)
ホテル業 D 社 .....	(27)
工業計測器メーカー E 社 .....	(33)
O A 機器総合メーカー F 社 .....	(41)
化学工業 G 社 .....	(45)
総合重機械工業 H 社 .....	(53)
人材紹介業 J 社 .....	(61)
鋳鉄製造業 K 社 .....	(65)
電気機器製造業 L 社 .....	(67)
旅行業 M 社 .....	(73)
電気機器製造業 N 社 .....	(81)
貨物取扱業 P 社 .....	(89)
電気機器製造業 Q 社 .....	(95)
産業用機械製造業 I 社 .....	(101)

## 第1部 総論

### 1. 研究の目的

#### (1) 研究の目的

本研究の目的は、以下の2点である。

過去に実施された55歳から60歳への定年延長・雇用延長の方法と結果について評価を行うとともに、最近の60歳台前半層への継続雇用の先行事例について調査・分析することによって、継続雇用を可能とする制度について、その特徴及びその背景としての企業特性を分析・解明する。

その結果を踏まえ、個々の企業が60歳台前半層の何らかの雇用延長制度を確立するための実証的モデルを提示する。

なお、本研究は二カ年で実施する予定であるが、初年度である本年度は、過去の定年延長・雇用延長の結果、雇用延長の先行事例について量的・質的な調査・分析を行い、60歳定年制度から65歳までの雇用延長制度に移行するための課題解決方策の実証的モデルを作るための基礎資料を提供する。

#### (2) 研究体制

本研究を実施するために、有識者から構成される研究会を設置した。研究会では、本研究全体の設計、調査方法、結果の分析・評価などについて検討を行った。なお、研究会の構成メンバーは下記の通りである。

研究主査	佐藤 博樹	東京大学教授
委員	神林 龍	東京都立大学講師
	玄田 有史	学習院大学教授
	富田 安信	大阪府立大学教授
	藤村 博之	法政大学教授
	守島 基博	慶應義塾大学大学院教授
関係機関との連携	(株)三和総合研究所	

### 2. 結果の概要～既存文献の整理

#### (1) 文献レビューを試みる目的

過去1970年代後半から1980年代に進められた、55歳から60歳への定年延長の時の経験が、今回の60歳台前半層への雇用延長に生かせるのかどうか。当時と同じ手法で60

歳から 65 歳への雇用延長を実現することが可能なのか。それとも、全く異なる方法が求められているのか。まず過去の定年延長に関する調査分析結果を概観し、当時の背景、問題意識、取られた手法等の整理を行う。

一方で、60 歳前半層への雇用延長への取り組みを以前から行っている企業もあり、また 60 歳前半層への雇用延長を実現するための諸課題について分析を行っている調査も数多く見られる。過去の調査結果から明らかになっていることの整理を試みる。

## (2)過去の定年延長に関する文献の整理

定年延長に関する既存文献での論点や調査分析結果は、以下のように整理できる。

### 背景

60 歳への定年延長が進んだのは 1970 年代後半から 1980 年代にかけてである。1960 年代はまだ 55 歳定年制が一般的であった。55 歳という年齢の根拠については、以下の 3 点が指摘されている。 [1]55 歳を超えてなお、職務遂行能力の伸長に期待することは一般的には困難であり、後輩に道を譲る方が企業活力の維持につながる。 [2]当時は、定年退職者や定年前中高年労働者にとって、帰農または都市小商工業を開業して脱労働者となることはさほど難しいことではなかった。 [3]従業員の年齢構成上、定年退職者数がさほど多くなく、関連企業などへの再就職もそれほど難しくはなかった

人口の高齢化とあいまって、1970 年代に入ると定年年齢の延長が社会的要請となった。高齢者の体力・健康水準が上昇しただけでなく、次のような環境変化が起こったためである。 [1]出生率の低下に伴う、若年労働力の絶対的な不足。 [2]雇用者世帯の割合が増大し、定年退職者も雇用者として再就職をせざるを得なかったが、高年齢労働者の労働市場が形成されておらず、再就職が困難であったこと。 [3]人口構成の高齢化に伴い、大企業で広く行われてきた関連会社などへの再就職あっせんの慣行が期待しにくくなってきたこと。

### 年功的な人事処遇システムと結びついた定年制

定年の延長が社会的要請となったとはいえ、定年制はもともとその他の年功的な人事処遇システムと一体で不可分の関係にある。このため、その他の仕組みを維持したまま定年年齢だけを引き上げると、従業員の高年齢化が進み、[1]昇進・昇格の停滞による若年層・中堅社員のモラルの低下、[2]人件費コストの増大などの問題を引き起こす。

### 企業の対応

このような中、企業の対応としては、以下をあげることができる。

[1]定年制度の枠外の取り組みとして、1960 年代後半から再雇用制度、勤務延長制度、高齢者会社の設立など定年制度を補完する仕組みづくりが行われた。 [2]定年延長に伴う企業内での対応としては、a) 役職定年制の導入、b) 専門職制度の導入・活用、c) 役職と資格の分離、d) 賃金制度や退職金制度の修正、e) 早期退職優遇制度、選定定年制の導入等があげられる。 [3]さらに、特に大企業のホワイトカラーについては、企業グルー

プ内における人事異動、「定年前」での関連会社への出向・転籍がある。この定年前出向が、定年後の雇用保障、親会社での人事停滞の解消・緩和に貢献した。出向者を受け入れる雇用機会が減少しない限り、定年延長を行ってもこの定年前出向が実質的に大きな抜け穴となって企業には大きな影響を及ぼさずに済むからである。

#### 60歳定年延長の実態

60歳への定年延長は、上記[2]や[3]のような負担軽減策とあわせて実施されたこともあり、大企業ホワイトカラーについては、同一企業内での雇用機会の拡大に単純につながったわけではなかった。しかしながら、視点を企業グループ全体にまで拡大すれば、出向・転籍によって勤務先企業自体は変わるものの、出向・転籍先企業での定年延長や定年後の継続雇用が実現されていれば、出向・転籍者の雇用機会自体は確保されており、企業グループ内での定年延長が実現していたということもできる。

一方、ブルーカラーについては、定年年齢の引き上げがそのまま雇用機会の拡大につながったケースが多かった。

また、定年制度の枠外の取り組みとして導入された再雇用制度、勤務延長制度などは、60歳定年が導入されるまでのつなぎ役という性格が強かった。このため、60歳定年制の進展により制度の目的自体は65歳までの雇用確保にシフトしてきたものの、一方で制度の普及率は低下、さらに適用される従業員も企業側に選別される傾向がより強くなった。

### (3)60歳台前半層への雇用延長に関する既存調査分析の整理

#### 雇用管理調査から見た60歳台前半層への雇用延長

平成12年雇用管理調査によると、60歳台前半層に雇用を延長する際の課題として（複数回答）、「賃金体系を別体系にする」を挙げる企業が最も多い。また、最も重要な課題1つを選ぶ設問についても、「賃金体系を別体系にする」をあげる企業が多い。なお、最も重要な課題については、企業規模が大きくなるほど「職務内容、作業環境の見直し」、「処遇、ポスト不足等人事管理面での問題」を挙げる企業の比率が高くなり、企業規模が小さくなるほど「健康面への配慮」や「作業能率低下の防止」を挙げる比率が高くなる。

なお、昭和55年の雇用管理調査では、定年年齢を延長しなかった理由（複数回答）として、「高年齢者の賃金体系の見直しができていないため」を挙げる企業の比率が相対的に高い。さらに企業規模が大きくなるほど「高年齢者に仕事が適するよう職務再編成が出来ていないため」、「人事が停滞するため」などの理由が挙げられている。これより、企業が抱えている雇用延長に関する課題は、60歳定年延長に伴う問題とあまり大きく変わっていないといえる。

#### 先行調査研究より明らかになっていること

高齢者雇用の理念と60歳以降の雇用延長制度の関係についてみると、[1]「積極雇用

型」、「企業福祉型」など、企業が面倒を見るべきという理念の企業では、60歳以降の雇用施策を実施している。また、[2]「労働力型」、「社会福祉型」の企業では出向・転籍やあっせんを行っている傾向がみられる。

60歳台前半層の継続雇用者の職務上の変化を役職、職場、責任権限、業務内容の4側面から類型化すると、「キャリア活用型、基幹的労働力型」、「キャリア部分的活用型」、「キャリア非活用型、フロー型労働力型」の3つのパターンに整理できる。なお、「キャリア活用型」企業は[1]企業規模が小さいほど多く、[2]定年時とほぼ同じ賃金の場合が多く、[3]継続雇用時の年収の、定年到達時の年収に対する比率も高い。

今後60歳以上の継続雇用を実施する際に導入したい賃金カーブについて、企業規模が大きくなるほど、一定年齢で一律に一度切り下げたいと考える傾向が見られた。雇用延長実現のためには賃金の切り下げが不可避であると企業側は捉えている。

雇用延長を実現するための課題は、職種によっても異なる。「成果・貢献に対して賃金が高い」、「人事停滞で人材育成に遅れ」など人事・賃金制度上の問題を課題としてあげている企業では、管理職をはじめとするホワイトカラーの継続雇用が困難と考えている傾向が見られる。一方で「職務内容が高齢者に不向き」、「やる気、体力、能力の個人差が大きすぎる」などを挙げている企業では、営業・販売・サービスや一般事務、熟練技能や一般作業などの継続雇用が困難と考えている。

60歳以降の雇用確保の方法としては、全体としては再雇用制度や勤務延長制度による継続雇用を挙げている企業が多いが、企業規模別に見ると、1,000人以上の企業では「子会社や関連会社への再就職」を挙げる企業が最も多い。

しかし一方で、受け入れ企業側の、今後の出向・転籍者の受け入れに関する意向については、「現状維持」が最も多いものの、「増やしたい」よりは「減らしたい」と回答した企業の方が多いなど、出向者の受け入れについては必ずしも前向きではない様子が見えがえる。

### 3. 結果の概要～既存統計の再集計

定年延長、人事管理、そして採用計画 - 労働省「雇用管理調査」特別集計の結果から -

#### (1) 目的

どのような企業が定年制を延長しているのか。定年制を延長している企業とそうでない企業では、人事管理のあり方にどのような違いがあるのか。定年延長を、人事管理上、大きな問題と考えている企業と、必ずしもそうでない企業では何が違うのか。

さらに、定年制の状況と採用計画の間にどのような関係があるのかを明らかにする。

#### (2) 定年制の状況

すでに61歳以上定年制を採用している企業は61歳以上に定年を延長する理由として



「経験・能力の活用」を挙げる割合が高い。それに対し、延長を決定・検討している企業ではそれに加えて「年金支給開始年齢引上げに伴う体制作り」、および「社会の要請」を挙げる割合が高くなっている。今後、延長しようとする企業では社会保障制度の変更といった外的環境の変化に対応し、高齢者を活用する余力がある企業といえる。

#### (3) 定年制の選択と人事考課上の問題点

60歳定年制の企業は、61歳以上定年の企業にくらべて、人事考課上の問題を抱えている場合が多い。特に差が大きいのは「考課者訓練が不十分である」という問題を抱えている割合であり、61歳以上定年では26.8%なのに対して、60歳定年企業では50.8%にのぼっている。60歳定年企業では、「考課基準が不明確・不統一である」が42.3%にのぼるが、61歳以上定年で21.5%にとどまっている。考課基準についての個別管理ができないことから、定年延長を困難と考えている企業の姿が想像できる。

人事考課上の問題点と定年制の選択状況の関係をより詳しくみるため、多項ロジット分析を用いて推計したところ、60歳定年でない企業（61歳以上定年もしくは一律定年制のない企業）では統一された明確な考課基準の存在している場合が、60歳定年企業よりも多い。61歳以上へと定年制をすでに延長している企業では、厳格な格差が設定され、それがモラルを阻害せず、十分な考課者訓練も行われている。個別的な人事管理が円滑に進む状況でない限り、定年延長や定年廃止の実現は困難といえる。

反面、定年延長を模索している企業は、考課者が育成されていない状況やポスト不足の状況を打開するため、定年延長を視野に入れている。評価の難しい質の異なる仕事を、定年延長者の知恵・経験によって対処する動きもみられる。

#### (4) 定年制度と採用計画

60歳定年制に比べて、61歳以上定年制を検討していたり、実際に61歳以上の定年制を採用している企業では、高卒および大卒の新卒採用を例年していない割合が大きい。今後の採用計画についても、やはり61歳以上の定年制を採用している企業ほど新卒の採用計画がない割合が大きい。定年延長が新卒採用を抑制している可能性は、やはり否定できない。

企業規模や産業の違いをコントロールしても、61歳以上の定年制を採用している場合、高卒・大卒の採用内定が例年「ない」確率が高く、同時に今後の新卒採用計画が「ある」確率は低くなることが確認できる。ただし、61歳以上への定年見直しを決定・検討している企業は、例年新卒の内定が「ない」確率が高い反面、新卒および中途採用の計画の「ある」確率は高くなっている。また再雇用制度があることで、採用を抑制する傾向が弱まることも確認できる。以上から、すでに61歳以上定年を実施している企業では新卒採用を抑制している可能性が高いが、一方で定年延長を検討している企業には新卒・中途の採用を拡大しようとする傾向がみられる。61歳以上の高齢者雇用が新卒採用を抑制しないためには、現状では、60歳定年制を維持しながら、再雇用制度を活用することが、

現段階では効果的である。

#### (5) 定年延長企業の類型化

Type ( ): 高齢化した従業員の活用を大問題として捉えながら、61歳以上の定年制を実施しているタイプ。60歳定年制を維持する企業が、考課基準の不明確・不統一に悩んでいるのに対し、Type ( )企業は高齢労働者の増加に苦心しながらも、従業員の個別管理を進めながら定年延長を実現している。しかし、Type ( )企業では、高齢者活用に既に十分コストをかけていることもあってか、新卒採用を抑制する傾向がみられる。今後、個別管理が進展すると、Type ( )企業の増える可能性があるが、その場合には新卒採用が一層抑制されることにも留意しなければならない。

Type ( ): 新卒採用を拡大しながら定年延長を実施しようとしている企業群。Type ( )企業は、不況の1990年代末でも企業業績が比較的良好であり、雇用維持・拡大といった労働需要が雇用者の年齢に関わらず旺盛である。その分、年金開始支給年齢の引上げや社会的要請に応えるかたちで定年制を延長する余力が企業にはある。Type ( )企業の定年延長には、訓練された考課者の不足や質の異なる仕事への評価難を補う目的で高齢者を活用しようとする側面もある。景気回復による雇用回復や労働力人口の減少による人員不足が顕著になった場合、Type ( )企業の増加も考えられる。

### 4. 結果の概要～高年齢者雇用開発協会調査の再分析

#### (1) 雇用創出・雇用喪失と高齢者雇用 ～若年者と高齢者の関係を中心に～

高齢者の雇用機会を確保するためには、高齢者雇用と若年者雇用との関係を見るのが欠かせない。高年齢者雇用開発協会が1999(平成11)年に行った「高年齢従業員の継続雇用に関する企業調査」を用いて、実証的にいくつかの論点を提起した。

まず、人事管理制度の雇用に与える効果である。賃金カーブが緩やかであったり、同世代内格差が大きい事業所では、定性的に雇用を産み出す力が強く、雇用が喪われることが少ない。ただし、同世代内格差は主として若年者の雇用創出に関わり、45歳以降の賃金カーブは高年齢者の雇用創出に関わる。また、外生的な需要の増減に対応した雇用の増減を、これら人事管理制度は加速する要素をもっている。

他方、高齢者の継続雇用を促進する諸制度を備えている事業所は、元来雇用創出する確率が高く、雇用を喪う可能性は低い。しかし、業況が好転した場合にはとくに若年者の雇用創出を妨げる傾向にあり、かといって業況が悪化した場合に雇用喪失を食い止める力は認められない。

業況が好転して雇用が創りだされる場合と、業況が悪化して雇用が削減される場合とでは、人事管理制度や高齢者の雇用継続制度の効果は異なってくるということが明らかとなっ

た。

## (2) 60歳定年企業における65歳までの雇用継続の可能性

高年齢者雇用開発協会が実施した「高年齢従業員の継続雇用に関する企業調査」を再分析することで、60歳定年企業における定年後の雇用継続の現状と65歳までの継続雇用の可能性について検討を行う。

### 定年後の就業希望者への対応

定年後における就業を希望する者に対する企業の施策（複数回答）について、「特別な措置はない」とするものが35.0%で、施策があるとしたものでは、「社内での雇用を継続する」（56.4%）が主となり、他の施策を採用するものは少ない。企業規模が大きくなると、「特別な措置はない」（1000人以上では43.8%）が増加し、「社内での雇用を継続する」（同左41.9%）が減少する。

「社内での雇用を継続する」仕組みとして、再雇用制度や勤務延長制度が想定されることから、勤務延長制度と再雇用制度の導入企業の割合を見ると、いずれの制度も導入していない企業は25.2%で、4分の3の企業はいずれかの制度を導入している。勤務延長制度と再雇用制度のいずれも導入していないとする企業の割合は、定年後の就業を希望する者に関して「特別な措置はない」とする企業よりも少なくなる。この理由は、定年後の就業を希望する者に関する施策で「特別な措置はない」とした企業であっても勤務延長制度や再雇用制度を導入しているものが半数強（56.4%）を占めることによる。

勤務延長制度と再雇用制度の導入企業の割合から判断すると、定年後における就業を希望する者に関する施策を導入している企業はかなり多いと言える。

### 勤務延長制度及び再雇用制度の最高雇用年齢

勤務延長制度や再雇用制度の最高雇用年齢は、「定めていない」が55.4%、「64歳以上」が35.7%、「61歳から63歳」が6.6%で、最高雇用年齢はかなり高い水準にある。ただし従業員規模1000人以上では「定めていない」とした企業が、41.7%とやや少なくなる。現行の勤務延長制度や再雇用制度は、定年到達者に対してかなりの年齢まで雇用機会を提供しているものの、制度の対象が「希望者全員」である企業は23.7%に過ぎず、「会社が必要と認めた者」に制度の適用を限定する企業が多い（60.4%）。この傾向は大企業で目立ち、従業員規模1000人以上では「会社が必要と認めた者」に適用するとした企業が68.8%となる。

回答企業のうち定年到達者について勤務延長制度や再雇用制度を希望者全員に適用している企業、すなわち定年延長と機能的にみて等価の仕組みを導入している企業は17.7%となる。従業員規模1000人以上ではこの比率は10.6%と低くなる。

なお、勤務成長制度や再雇用制度を希望者全員に適用する企業についてその最高雇用年齢を調べると、「定めていない」が47.3%、「64歳以上」が42.7%となる。

### 定年年齢の改訂

勤務延長制度や再雇用制度の仕組みを導入している企業が多いが、現行の定年年齢の改訂を決めた企業や改訂を検討している企業は少ない。ちなみに、定年年齢の改訂を決めた企業は1.4%でしかなく、改訂を検討している企業も12.9%に過ぎない。

定年年齢の改訂と勤務延長制度及び再雇用制度など現行の継続雇用制度の関係を見ると、定年年齢の改訂を検討している企業では、改訂の予定がない企業に比べて、勤務延長制度や再雇用制度を導入しているものが多く、同時に希望者全員に制度を適用するものや最高雇用年齢を定めていないものが多くなる。つまり、定年延長と機能的に等価な継続雇用制度を導入している企業では、定年延長に取り組む傾向が見られることが分かる。

#### 65歳までの継続雇用の可能性

調査時点においては、定年延長を検討している企業がきわめて少ない。今後について65歳までの定年延長あるいは勤務延長制度や再雇用制度で希望者全員を65歳まで雇用する仕組みのいずれかを導入できる可能性を検討するために、65歳までの雇用機会の提供が可能となる時期を、数年のうちに可能(既に実施しているを含む)、5年後には可能、10年後には可能、10年後も不可能の4つに分けると、数年後に可能とした企業が32.9%、5年後に可能が13.3%、10年後に可能が21.3%となり、他方、10年後においても不可能とした企業は31.0%となる。さらに調査時点において定年延長を予定していない企業であっても、今後については、5年後までには65歳まで雇用機会を提供する仕組みができると考えている企業は、44.1%とかなりの割合となる(数年後に可能が31.5%、5年後には可能が12.6%、10年後に可能が21.9%で、10年後も不可能が34.0%)。つまり、今後について見ると、65歳までの雇用延長が可能とする企業が多くなる。

では、65歳までの雇用機会の提供が可能とする企業のなかでそれを定年延長で実施しようと考えているものは、どの程度を占めるのか。65歳までの雇用機会の提供が数年後に可能や5年後に可能とする企業では、それを定年延長で実施可能としたものは少ないが、65歳までの雇用機会の提供が10年後には可能とした企業ではその比率が高くなる。つまり、65歳までの雇用機会の提供が比較的早い時期に実現できるとした企業は、勤務延長制度や再雇用制度を希望者全員に適用することでそれを達成しようと考えている。

### (3) 定年後の就業行動について

厚生年金の受給開始年齢が徐々に引き上げられるのにもない、60歳台前半の人々の就業行動は変化していくだろう。また、定年後の継続雇用制度の有無、継続雇用時の労働条件によって、人々の就業行動も違って来るであろう。ここでは、定年後も働き続けるとしても、同じ企業で働き続けるのかどうかという選択に注目する。また、企業からすると、定年後の継続雇用制度を導入したとき、定年予定者のどれだけが働き続けるこ

とを希望するのも大きな関心事となろう。

何歳まで働きたいと考えているかに関する調査から、世代別に年齢別の就業率の変化を予想してみよう。厚生年金の受給開始年齢が徐々に引き上げられるにもかかわらず、どの世代でも60歳で就業率は15%ポイントほど低下し、就業率は85%ほどとなる。そして、年齢とともに就業率はゆるやかに低下していくが、どの世代でも厚生年金の受給開始年齢で就業率は10%ポイントほど低下する。そして、64歳で就業率は70%強となり、65歳で就業率は30%ポイントほど低下して、就業率は40%ほどになる。

こうした60歳台前半の高い就業希望率は多様な就業希望からなっている。たとえば、55-59歳男性のうち、定年後も働きたい人は85.4%である。そして、そのうち、同じ企業で働きたい人が53.5%、他企業で働きたい人が31.9%である。この55-59歳男性を分析対象にして、定年後も働き続けるかどうか、そして、働き続ける場合、同じ企業で働き続けるのかどうかをいう選択に影響を与える要因について分析する。

最初に、同じ企業で働き続けたい人と、他社で働きたい人の属性を比較してみよう。職位では、役職についたことのない人に比べて、以前は役職についていたが今はついていない人（たぶん役職定年者）のほうが、他社で働くことを希望している。また、住宅ローンのない人に比べて、定年後もローンを払い続ける人のほうが、同じ企業で働くことを希望している。引退理由をみると、経済的余裕、仕事能力の低下、再就職の難しさを引退理由に挙げている人は、同じ企業で働くことを希望し、仕事以外のやりたいを引退理由に挙げている人は、他社で働くことを希望している。そして、継続雇用制度のない企業の人に比べて、希望者全員が働ける継続雇用制度のある企業の人のほうが、同じ企業で働くことを希望している。しかし、継続雇用制度があっても希望者全員ではない企業の人のほうが、同じ企業で働くことを希望しているわけではない。次に、同じ企業で働き続けたい人と、引退したい人の属性を比較してみよう。職位では、役職についたことのない人に比べて、いま役職についている人のほうが、引退せず、同じ企業で働くことを希望している。また、いま住宅ローンのない人に比べて、住宅ローンのある人のほうが、同じ企業で働くことを希望している（これは、定年後の経済的余裕の差を反映していると思われる）。引退理由をみると、仕事以外のやりたいを引退理由に挙げている人は、同じ企業で働かずに引退する。そして、継続雇用制度のない企業の人に比べて、希望者全員が働ける継続雇用制度のある企業の人のほうが、引退せず、同じ企業で働くことを希望している。

定年後も働くことを考えている人が同じ企業で働き続けたいと思うかどうかの選択に、継続雇用での労働条件がどのような影響を与えているのかを分析した。その結果をみると、希望者全員が継続雇用できる企業の人ほど、同じ企業で働き続けることを希望していることは確認できたが、定年後の就業選択に有意な影響を与えるその他の継続雇用の労働条件は確認できなかった。ただ、希望する定年後の働き方として、今までと同じ仕事を希望する人ほど、普通の従業員と同じ勤務時間を希望する人ほど、同じ企業で働き

続けることを希望している。

ところで、継続雇用制度を導入すると、定年退職者のどれだけが継続雇用を希望するかは企業の大きな関心事の一つである。また、継続雇用の労働条件が、定年退職者のうち継続雇用を希望する人の割合に影響を与えとも考えられる。こうした継続雇用者率を規定する要因を分析した。まず、早期退職優遇制度のある企業では、継続雇用を希望する人が少なくなる。そして、予想通り、希望者全員が継続雇用できる企業ほど、継続雇用を希望する人が多くなる。また、役職が変わる、おそらく、継続雇用では役職を外れることになる企業ほど、継続雇用を希望する人は少なくなる。

#### (4) 勤務延長・再雇用制度の特徴：採用する企業の特徴と、従業員の選好

##### 目的

勤務延長・再雇用制度には、その内容について様々なものがある。特に再雇用や雇用延長に関する条件による。だが、どのような企業が、どのようなタイプの勤務延長・再雇用制度を実施するのかは、経験的にはよくわかっていない。また、労働者は、どのようなタイプの勤務延長・再雇用制度を希望するのか。高年齢者雇用開発協会の調査データを用いて、この分析では、こうした問題を考える。

##### 企業側の特徴

どのような企業が、どのようなタイプの勤務延長・再雇用制度を行なっているのかについて。企業が提供する勤務延長・再雇用制度の条件に関連する要因は何なのか。さらに、勤務延長・再雇用の諸条件について、なんらかのトレードオフを考えているのか。

勤務延長・再雇用制度の特徴を分類したところ、多くは希望者全員をうけいれることはせず、またその場合でも、労働時間や勤務日数に変化は無いが、役職は離れる。だが、仕事の内容は変化がなく、賃金は一律に少なくとも10%は下がる場合が多い。

次に、こうした勤務延長・再雇用制度の制度はどのような要因と結びついているのか。独立変数としては、人事管理の状況と従業員構成を考えた。具体的には、

##### [1] 人事管理の状況

- ・ 過去5年間、中高年者の賃金決定において、年齢勤続要素が下がっているか。
- ・ 今後5年間、中高年者の賃金決定において、年齢勤続要素が下がるか。
- ・ 過去5年間、同一年齢間の賃金格差が大きくなったか。
- ・ 今後5年間、同一年齢間の賃金格差を大きくするか。
- ・ 45歳時点の賃金格差
- ・ 55歳時点の賃金格差

##### [2] 従業員構成

- ・ 現在、高齢者雇用を大きな問題と考えているか。
- ・ 5年後高齢者雇用を大きな問題と考えるか。

- ・ 40歳台従業員が全従業員（正社員）に占める割合
- ・ 50歳台従業員が全従業員（正社員）に占める割合
- ・ 50歳台での離職率
- ・ 非正規従業員比率

従属変数としては、従業員にとって有利な雇用延長・再雇用制度として、以下の3つを選択した。

- a) 希望者全員
- b) 仕事の内容が変わらない
- c) 賃金に変化しない

結果をまとめると、以下のようなになる。

[1] 人事管理における年齢・勤続年数要素の低下や格差の増大は、a)からc)にマイナスに関連する。したがって、より個別的な人事管理をしていると、従業員にとって有利な制度を準備しているわけではない。

[2] 賃金の格差に関しては、統計的に有意な関係性は見られない。

[3] 40歳台比率は、a)からc)にマイナスに、50歳台比率はプラスに関連する。中期的な高年齢従業員の問題に対処するために、より厳しい雇用延長・再雇用制度を準備しているのかもしれない。だが、現在高齢者雇用が問題だと考えている場合は、より厳しい制度になる。

[4] 50歳台での離職率や非正規雇用比率は、プラスの関連をしめす。早い時期の離職や、もともと非正規従業員が多いと、従業員よりの制度を提供できるのだろう。

#### 従業員の選好

労働者はどのようなタイプの勤務延長・再雇用制度を利用したい（またはしたくない）と考えているのか。それに関連した要因は何なのか。

このために、様々な特徴を独立変数として、従業員の選好を分析した。従属変数は、従業員調査から、「勤務延長や再雇用などの、継続雇用制度を利用したいか」を用いた。カテゴリーは、「1 = 利用したい」、「2 = 利用したいが、利用しにくい」、「3 = 利用したくない」、であり、ベースは、「4 = 決めていない・わからない」だった。分析では、39歳以下または61歳以上、「定年後は引退をする」に該当する従業員を除外した。

分析結果をまとめると、以下のようなになる。

[1] 利用したい制度は、以下の特徴をもっていた。

「全員が再雇用」、「役職が変わらない」、「同じ仕事だが負荷が下がる」。賃金よりも、仕事の内容が、利用希望に、関連するようである。

[2] 逆に利用したくない制度は、「勤務日数が変わらない」、「賃金の変化が個別に決まる」、「役職が同じかどうかや個別に決まる」タイプの制度だった。勤務条件の不安定性が利用を阻害するのかもしれない。

## 5. 結果の概要～ヒアリング調査結果

### (1) 調査対象

60歳以降の雇用延長に対して(1)すでに実績のある企業や、(2)実績はないがすでに導入を決めている企業を対象にインタビュー調査を行った。なお、導入実績のある企業については、制度導入からある程度の期間を経過している企業を抽出するため、高年齢者雇用開発協会『エルダー』や労務行政研究所『労政時報』などの媒体や既存の調査研究成果において、導入実績のある企業として紹介されている企業の中から、了解を得られた企業を対象とした。また、導入を決めている企業については、新聞検索結果などをもとに、ここ1～2年の間に制度導入を決めた企業の中で、訪問の了解を得られた企業を対象としている。

### (2) 調査項目

インタビュー項目は以下の通りである。

#### 1) 企業概要

従業員構成、事業内容ほか

#### 2) 人事制度全体

人事管理制度全般について（賃金制度ほか）

#### 3) 具体的な雇用延長制度

制度の概要、運用実態、若年者雇用との関係、過去の定年延長について ほか

### (3) ヒアリング調査結果の概要

すでに導入・運用実績のある企業

（導入の背景）

- ・ 年齢構成のひずみ（M字型人員構成）  
40歳台の人材不足を補う即戦力が必要  
技能継承の必要性・従業員福祉の一環
- ・ 高齢者を積極的に活用するという企業理念
- ・ 稼働時間の拡大と労働時間短縮の両立
- ・ 職種によっては人手不足の見通し

（業種・業績・事業環境）

A：必要な人に限定して継続雇用する場合

- ・ 重厚長大型の大企業
- ・ 厳しいと認識・新卒採用の停止や人員削減をせざるを得ない場合も
- ・ 競争の激化（製造業）海外との競争に直面
- ・ 技術進歩のスピードが早い

（高齢者に期待するところ）



- ・蓄積してきた経験・能力を生かすこと（第二の人生である）
- ・更なる成長を期待する場合も（仕事と年齢は関係ない）

（仕組みの特徴）

A：必要な人に限定して継続雇用する場合

- ・仕事...現場のニーズに応じて配置
- ・賃金体系...全員一律に近い、更新時の見直しが無い
- ・勤務時間...働く側の希望に合わせて個別に柔軟に対応

B：希望すれば全員の継続雇用も可能な場合

- ・仕事...本人の能力にあわせて会社側が検討して配置
- ・賃金体系...個別に設定、契約更新時に見直し、賞与に査定を反映、高齢者に限らず全員が年功色のない能力主義型賃金体系
- ・勤務時間...フルタイムが基本

C：派遣子会社等を活用する仕組み

- ・自社で管理する余力がない、または、自社で管理するよりはきめ細かな対応が可能
- ・賃金低下を納得させやすい

（運営上の課題）

- ・業況のよい時に制度を導入したケースでは、時間の経過に伴う業況変化に伴い運用が困難になりつつあるケースも
- ・技術進歩のスピードが速く、職種によっては高齢者が蓄積してきた技能や経験を生かしくなくなっている
- ・今後希望者が増えた場合にどこまで対応が可能か

運用実績はないが、導入を決めている企業

- ・希望者全員を再雇用する企業が多く見られた。

（導入の背景）

- ・厚生年金の支給開始年齢の引き上げが大きな契機
- ・企業の社会的責任を意識
- ・企業会計制度の変更が契機になっている場合もある。
- ・従業員の年齢構成上の問題（M字型人員構成）

（継続雇用の仕組みの特徴）

- ・大半が、希望者全員を何らかの形で継続雇用できる仕組み  
希望者全員を対象とする再雇用制度  
定年延長
- ・賃金面では、在職老齢年金や高齢給付金も活用し、継続雇用時の賃金水準を低く押さえている。全員一律または数パターンだけ設定、退職時の賃金を一定のルールに基づいて減額

- ・総額人件費負担の増大につながらないように工夫している例も見られる。
- ・フルタイムが基本

#### (運営上の課題)

- ・継続雇用制度の利用希望者は対象者の3割程度にとどまっている企業が多い。  
理由：賃金水準が低い、在職老齢年金の受給がある、まだ支給開始年齢の引き上げ期間が短い、企業年金が充実している(大企業) 地方の場合は持ち家を持っているなど無理して働く必要がない
- ・一律に定年を延長することは難しいと認識。
- ・継続雇用制度を、数ある選択肢(定年退職、転職等)の中の1つとして位置づけている。
- ・仕事の確保も課題である。

#### ヒアリング調査のまとめ

- ・雇用延長について、現時点では地方と都市部で温度差が大きい。概して地方の工場に働いている従業員などについては、定年を期に職業生活から引退する者が多い。これは、持ち家や土地があること、特別支給の老齢厚生年金の支給開始年齢の引き上げ幅が少なく、定額部分の削減期間が短いことなどから、働かなくても生活には困らないため。今後支給開始年齢がより上昇したり、報酬比例部分の支給もなくなるころには、変化が見られるかもしれない。
- ・ホワイトカラー管理職についても、制度の対象としている、あるいはそれらを対象とする制度も併設している場合もあるが、どちらかというと定年後の仕事は自分で、あるいは定年前の出向先で自分で確保させる傾向が強い。
- ・今後雇用延長希望者の増大に伴い、高齢者に担当してもらう仕事をいかに確保するかという問題が顕在化してくる可能性がある。現時点では、製造業では高齢者の経験やノウハウを活かせる仕事でアウトソーシングしているような仕事の社内化、サービス業ではパートと代替する方法を検討している企業がある。
- ・在職老齢年金制度を活用しているため、60歳時点で手取りは維持しつつもドラステックな賃金の低下を伴う制度が多い。しかしながら将来的には、総報酬制への移行、その後の在職老齢年金の支給開始年齢の引き上げなどが予定されていることから、それに合わせて再度見直しの必要性が生じると考えられる。
- ・事業内容によって、雇用延長が比較的容易な職種と難しい職種が異なる。技術変化の激しさが雇用延長(特に全員一律)を厳しくしている。

#### ヒアリング調査から抽出可能な雇用延長のパターン

##### [1]会社が選別を行い、必要な人材のみを雇用延長するケース

- A．本当に必要な人材のみを会社側が指名する

経営状況が芳しくない場合など

賃金や処遇は比較的良好。就業時間なども柔軟に対応可能。

高齢者のもつノウハウや経験が活かしやすい

B．企業内ハローワークを通じたマッチング

従業員側が希望する仕事を選択することができる。企業側も求める人材かどうか選択可能。労働条件等についても調整の余地がある。

[2]希望者全員を再雇用する。

提示する賃金や仕事内容は会社側が一方向的にコントロールしつつ、その条件での雇用延長に応じるか否かは従業員側に選択権を与える方法。

大企業の現業職等。賃金や処遇は低下し、かつ就業時間もフルタイムが基本。個別管理を徹底して実施する。

従業員個人に適した雇用期間・処遇により個別に対応。企業規模が大きい場合、コストが大きくなりすぎる。比較的企业規模が小さい企業や、経営的に余裕のある企業で可能。

C．少なくとも年金の支給開始年齢までは希望者全員再雇用

その後さらに必要な人材のみ再雇用するケースも

D．前倒しで賃金を見直した期間の分だけ再雇用 人件費の負担をできるだけ回避

[3]定年延長

E．60歳で賃金を削減し、賃金カーブを右下がりにする

一律定年延長ではなく、希望に応じて延長も早期退職も可能にする。

F．個別管理の徹底

これにより、高齢者の雇用が人件費の拡大やモラルの低下などに結びつかないようにする。営業など導入が容易な業種や職種が限定される。

完全な能力主義的賃金体系を導入。高齢者についてのみ実施する場合と、高齢者に限定せずに会社全体の人事雇用管理体系を個別管理に移行する場合が考えられる。

[4]その他

G．派遣子会社を活用した仕組み

希望者全員、あるいは必要な人材のみが対象

自社で管理する余力がない場合に適している

派遣会社からの派遣という方が、賃金低下の納得性を得られやすい。

## 6．次年度調査に向けて

### (1)本年度の研究から明らかになったこと

過去の 55 歳から 60 歳への定年延長は、定年が引き上げられることによって増大する高齢従業員に関わる人事管理上の負担を軽減させるような仕組みとセットにして導入された。ただし、その仕組みは年功的な人事制度を抜本的に見直す類のものではなく、高齢従業員に関わる部分に付加的な修正を加えるものであった。これに対し今回の雇用延長への動きは、再雇用制度や勤務延長制度、さらには受託会社の活用などが多いため、定年で雇用関係を一度切り、その後の賃金カーブを大きく下方に動かすなど人事処遇制度を変更する方法が主に採用されている。

定年前については、必ずしも人事処遇制度を見直しているとは限らないが、60 歳からさらに定年が引き上げられると 60 歳までの人事処遇制度の大幅な見直しが生じる可能性もある。

これまでホワイトカラー管理職については、グループ内企業によって 60 歳以降の雇用機会を確保する仕組みであった。今回の動きについても、ヒアリング調査の限りでは、ホワイトカラー管理職について積極的な雇用延長策を検討しているところは見られなかった。しかしながら、一方で 50 歳以降の従業員の受け入れについて、受け入れ企業からはこれ以上の受け入れを困難とする調査結果も見られる。今後は、出向先や転籍先の確保が難しくなる可能性が大きく、ホワイトカラーについても企業内での雇用機会の確保が課題となろう。

ブルーカラーについては、前回の定年延長時には、企業内で雇用機会が確保されたため、その分だけ雇用機会が増大するケースが多かった。これは、当時は技能職に対する人手不足感が慢性的に強かったからだ指摘されている。しかし現在は、技術進歩のスピードがますます加速しているだけでなく、市場で求められるニーズも日々変化し、生産設備の高度化も進んでいる。このため、業種や職種によっては高齢技能職が蓄積してきた技能と今求められている技能がマッチしていないという状況が発生している。このような中では、ブルーカラーについても、職域開発などの方策を講じることなく、単純に定年年齢をさらに引き上げて雇用を延長することは難しい可能性が高い。

高齢労働者への求人がきわめて少ないなど転職市場が十分に整備されていないことが、定年の延長という形で高齢者の雇用機会を確保することになった背景の 1 つであ

ったが、この点については、現時点でも状況は大きく変わっていない。したがって60歳への定年延長のときと同様、65歳までの就業機会の確保について、企業に期待されるところは大きいといえる。しかし一方で、一部のヒアリング企業から、企業側でうまくマッチさせることができなかつた継続雇用希望者に対して社会的に再就職を支援する仕組みを整える必要性が指摘されている。既存統計の再分析でも、必ずしもすべての人が自社での雇用継続を希望している訳ではないことが明らかになっていることから、他企業での就業継続を希望する人に対する就業あっせんの仕組みの整備は今後重要性を増してくと考えられる。

加えて、60歳台前半では働きたい人の割合は加齢に伴い徐々に低下するものの、65歳を超えても働きたい人も少なくない。このように、いつ労働市場から引退したいかは人によってかなり異なる。65歳までの雇用保障を基本としながらも、多様な就業意識に対応した、柔軟な60歳台前半の雇用システムの実現が求められる。

ヒアリング調査では、高齢者の継続雇用は若年者雇用とは別個に切り離されて意識されており、高齢者雇用の推進が若年者雇用を抑制することはないという指摘が多かった。しかしながら、既存統計の再分析では、定年延長が新卒採用を抑制している可能性もある。更に高齢者の継続雇用を促進する制度を備えている事業所では、好況期での若年雇用の創出が弱まる傾向も観察されている。ただし、高齢者雇用と若年者雇用の因果関係については、更に詳細な検討を要する。

高齢者の就業機会の確保策の一つとして定年延長があるが、定年年齢の改定を実施・検討している企業は少ない。ヒアリング調査でも多くの企業から定年延長の難しさが指摘されている。ただし、定年延長と機能的には等価な継続雇用制度（希望者全員に適用されたり最高雇用年齢を定めていない再雇用制度や勤務延長制度等）を導入している企業では、定年延長に取り組む傾向があることや、また、希望者全員の再雇用制度や勤務延長制度であれば、比較的早い時期に実現が可能であることが観察されている。段階を踏むことで、定年延長の実現を容易にすることができる可能性がある。

人事管理のあり方と定年延長、雇用延長に関しては、成果主義的な評価・処遇制度など、従業員の個別管理が進んだ企業では、より定年延長や雇用延長が行いやすいことが予想される。今年度の分析からは、既存統計の分析やヒアリング調査などから、定年延長に関しては、この予想がある程度裏付けられた。だが、同時に高齢者雇用開発協会が行った調査の再分析からは、人事管理における年齢・勤続年数要素の低下や、賃金格差の増大が、より従業員にとって有利でない勤務延長・再雇用制度（たとえば、希望者全員でない、仕事の内容が変わる、賃金に変化する、などの特徴をもつ勤務延長・再雇用制度）と結びつく可能性も示唆されている。このことは、来年度の研究において、

人事管理のあり方（特に中高年時期の評価・処遇のあり方や若年者の採用・人材開発のあり方など）と、雇用延長・定年延長との関連について、より詳しく見ていく必要性を示している。

## (2)企業タイプ別の雇用延長制度

雇用延長制度については、それぞれの企業特性に応じて適したパターンのあることが想定される。

### 定年延長

(その1) 個別的な人事管理の問題に対処しながら61歳以上の定年制を実現

#### 【想定される企業特性】

- ・従業員の高齢化が進んでおり、増加する高齢者の活用が課題
- ・人事管理：個別的な人事管理が定着しており、ポスト不足の問題も比較的少ない、若年・中年の人材育成に困難に感じ、その結果、高齢者の活用への期待が大きく、他方、新卒について内定が例年なく採用計画もない

(その2) 年金支給開始年齢の変更や社会的要請等を理由とする延長

#### 【想定される企業特性】

- ・高齢者を活用する余力がある企業、企業業績が比較的良好で、人員不足の企業。
- ・人事管理面：個別的な人事管理が十分に定着しているわけではないが、ポストを増加できる状況にある、例年は新卒の内定はないが、今後は新卒を採用する計画がある。
- ・中途採用の計画もあり、年齢と無関係に雇用の拡大を目指している

### 希望者全員を自社で再雇用

#### 【想定される仕組みの特徴】

- ・年金の支給開始年齢までは希望者全員再雇用 / 前倒しで賃金を見直した期間の分だけ再雇用
- ・労働時間や勤務日数に変化はない、役職は離れる、仕事の内容に変化はなく、賃金は一律に少なくとも10%は下がる

#### 【想定される企業特性】

- ・必ずしも個別的な人事管理（年齢・勤続年数要素の低下、従業員間の格差の増大）を行っているとは限らない
- ・50歳台従業員の比率が高い企業、40歳台従業員の比率が低い企業
- ・現時点で、高齢者雇用が問題とは考えていない企業
- ・50歳台での離職率や非正規雇用比率が高い企業

#### 【その他】

- ・「希望者全員が再雇用」は、従業員が利用したいと考える制度の条件の1つ。この制

度がある企業の従業員は、同じ企業で働くことを希望する

会社が選別を行い、必要な人材のみを雇用延長

【想定される仕組みの特徴】

- ・ 本来に必要な人材のみを会社側が指名する / 企業内ハローワークを通じたマッチングを行う

【想定される企業特性】

- ・ 競争が激しいなど環境が厳しく、業績も低迷している企業。中長期的な見通しも厳しい。
- ・ 特に高齢者については人員過剰気味。経営的に全員を雇用延長する余力はないが、中堅層の人手不足、後進の育成の問題などから、その意味での若干の高齢者雇用のニーズはある企業
- ・ 若年層の採用は必要最小限
- ・ 社内での仕事の確保が困難な企業

その他

【想定される仕組みの特徴】

- ・ 派遣子会社を活用した仕組み（希望者全員 / 必要な人材のみ）等

【想定される企業特性】

- ・ 自社で雇用を管理する余力がない企業。
- ・ 社内での仕事の確保が困難で、自社グループ外へのあっせんも想定している企業。

表 1 継続雇用制度と企業特性との関係

継続雇用制度		観察された企業特性
定年延長企業	ケース 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従業員の高齢化が進展</li> <li>・ 個別的な人事管理が定着</li> <li>・ 若年・中年の人材育成を困難に感じている</li> <li>・ 新卒採用は例年なく、採用計画もない</li> </ul>
	ケース 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高齢者を活用する余力がある企業</li> <li>・ 企業業績が比較的良好で人員不足</li> <li>・ ポストを増加できる状況にある</li> <li>・ 年齢と無関係に雇用の拡大を目指している</li> </ul>
希望者全員を自社で再雇用している企業		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 50 歳台の従業員の比率が高く、40 歳台の比率が低い</li> <li>・ 現時点で高齢者雇用が問題とは考えていない</li> <li>・ 50 歳台での離職率は非正規雇用比率が高い企業</li> </ul>
会社が選別を行い、必要な人材のみを雇用延長している企業		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業環境が厳しく、業績も低迷している企業</li> <li>・ 特に高齢者について人員過剰気味</li> <li>・ 後進育成の問題等で、若干の高齢者雇用ニーズはある</li> <li>・ 社内での仕事の確保が困難な企業</li> </ul>

### (3)次年度の調査に向けて

60歳台の雇用延長を実施している企業と実施していない企業を把握し、なぜ違いが出るのか、また、実施している企業についてはどのようなパターンがあり、そのパターンが何で決まるのかということ、次年度調査では大量観察調査を通じて詳細に分析・検証し、技術特性、従業員構成、経営状況、人事制度などの企業特性に応じて導入可能な高齢者の就業機会確保策の選択肢を提示する。また同時に、高齢者の就業機会の確保策の選択間の移行パターンを明らかにする。

なお、大量観察調査の設計にあたっては、今年度調査にて整理された以下の論点に配慮しながら行う。

#### 企業特性と雇用延長・定年延長との関連性について

- ・60歳台前半の労働条件パッケージのタイプ分けを行い、企業はその経営状況・労働者の特徴によって、どのタイプの高齢者雇用を選択しているのかを明らかにする。

#### (外的要因)

- ・労働供給制約の状況

人を採用したいけれどもそれが難しいために高齢者を活用しているのか、あるいはその気になれば人を採用することもできるが、あえて高齢者を活用しているのか

- ・人手不足の直面状況
- ・中長期的な企業業績に対する見通し

#### (内的要因)

- ・業種、仕事内容
- ・人事管理のあり方

中高年時期の評価・処遇のあり方や若年者の採用・人材開発のあり方

- ・高齢化問題の捉え方

従業員の高齢化問題を、人事管理の中で体系的に位置づけようとしているか、アドホックに取り組もうとしているのか

- ・個別管理について

個別管理も多種多様であるため、どのような条件を満たす「個別管理」であれば、雇用延長に結びつきやすいのか

- ・人員構成に関する現状と今後のあり方

#### 高齢者雇用と若年者雇用の因果関係

- ・定年延長・雇用延長が新卒採用を抑制するケースと抑制しないケースを明らかにする。

#### 高齢者の就業機会確保策の選択肢間の移行パターン



- ・65歳までの再雇用・勤務延長制度が65歳定年制にシフトしていく可能性はあるのか。
- ・また、それが実現するための条件は何か。

#### 従業員意識

- ・65歳までの雇用保障を基本としながらも、退職年齢や働き方を自由に選べる柔軟な雇用システムを企業は持つべきなのか（個々の企業ではなく、社会全体として多様な働き方を提示すればよいのではないか）。
- ・企業が60歳以降も働き続けて欲しいと思うのはどんな労働者なのか。
- ・従業員にとって、どのような制度が利用しやすいのか
- ・従業員意識の背後にある意識形成のメカニズム
  - 定年後も従業員が働きたくなくなるような仕組みと働きたくなくなるような仕組み

## 第2部 各論

### ・既存文献の整理

(文献レビューを試みる目的)

過去 1970 年代後半から 1980 年代に進められた、55 歳から 60 歳への定年延長の時の経験が、今回の 60 歳前半層への雇用延長に生かせるのかどうか。当時と同じ手法で 60 歳から 65 歳への雇用延長を実現することが可能なのか。それとも、全く異なる方法が求められているのか。まず過去の定年延長に関する調査分析結果を概観し、当時の背景、問題意識、取られた手法等の整理を行う。

一方で、60 歳前半層への雇用延長への取り組みを以前から行っている企業もあり、また 60 歳前半層への雇用延長を実現するための諸課題について分析を行っている調査や提言も数多く見られる。そこで、すでに発表されている調査結果から、60 歳前半層への雇用延長に関する論点や明らかになっていることの整理を試みる。

#### 1. 過去の定年延長に関する文献の整理

定年延長に関する既存文献での論点や調査分析結果は、以下のように整理することができる。

##### (1) 背景

60 歳への定年延長が進んだのは 1970 年代後半から 1980 年代にかけてである。1960 年代はまだ 55 歳定年制が一般的であった。55 歳という年齢の根拠については、氏原(1986)にて以下の 3 点が指摘されている。

55 歳を超えてなお、職務遂行能力の伸長に期待することは一般的には困難であり、後輩に道を譲る方が企業活力の維持につながる。

当時は、定年退職者や定年前中高年労働者にとって、帰農または都市小商工業を開業して脱労働者となることはさほど難しいことではなかった。

従業員の年齢構成上、定年退職者数がさほど多くなく、関連企業などへの再就職もそれほど難しくはなかった

それが、1970 年代に入ると人口の高齢化とあいまって、定年年齢の延長が社会的要請となった。氏原(1986)では、高齢者の体力・健康水準が上昇しただけでなく、次のような環境変化が起こったためと指摘している。

出生率の低下に伴う若年労働力の絶対的な不足から、高齢者の活用が必要になってきたこと。

雇用者世帯の割合が増大し、定年退職者も雇用者として再就職をせざるを得なかったが、高年齢労働者の労働市場が形成されておらず、再就職が困難であったこと。

人口構成の高齢化に伴い、大企業で広く行われてきた関連会社などへの再就職あつせんの慣行が期待しにくくなってきたこと。

このような状況の中、高齢者の雇用安定には定年延長が不可欠との観点から、1970年代はじめには政府としての検討も始められ、1979年には第四次雇用対策基本計画の中に60歳定年制の一般化が盛り込まれるなど、定年延長が政府の方針とされるにいたった。

## (2)年功的な人事処遇システムと結びついた定年制

定年の延長が社会的要請となったとはいえ、定年制は氏原(1986)にて指摘されているように、もともと採用や教育訓練、人事配置、昇格・昇進、給与、退職金など年功的な人事処遇システムと一体で不可分の関係にあり、その年功的人事処遇システムのもとでは、企業内教育訓練の結果、職務遂行能力が勤続年数によって向上することを前提に、従業員の昇進・昇給が行われる。さらに、賃金体系も若いときは働きに比べて低い水準に押さえられているのが、勤続に応じて上昇していき、中高年になるにつれて今度は賃金水準が働きを上回るという、生涯ベースで働きと賃金を清算する体系となっている。このため、その他の仕組みを維持したまま定年年齢だけを上げると、従業員の高年齢化が進み、昇進・昇格の停滞とそれによる若年層・中堅社員のモラルの低下、賃金の高い高齢者をさらに長い期間雇用することになるため、人件費コストの増大などの問題を引き起こす(永野(1985)等)。

## (3)企業の対応

このような中、企業の対応としては、氏原(1986)、石田(1983)などから、以下のよう整理することができる。

定年制度の枠外の取り組みとして、1960年代後半から再雇用制度、勤務延長制度、高齢者会社の設立など定年制度を補完する仕組みづくりが行われた。

定年延長に伴う企業内での対応としては、以下をあげることができる。

### a) 役職定年制の導入

定年を延長すると、本来旧定年年齢で退職するはずだった従業員がそのままその役職に留まってしまい、その下に控えている層の役職昇進の遅れにつながってしまう。このため、一定年齢で役職者をその役職から外すことにより、昇進・昇格の停滞を回避する。

### b) 専門職制度の導入・活用

従業員の高齢化による役職につけない従業員の増加に伴い、意思決定を行うライン管理職とは別に従業員を処遇する人事制度として導入された。

### c) 役職と資格の分離

やはり従業員の高齢化に伴い役職昇進機会に恵まれない従業員が増加したため、役職と資格を切り離し、役職が与えられない従業員にも資格を与えられるようにすることで、モチベーションの維持を図った。

#### d) 賃金制度や退職金制度の修正

賃金に年功色を残したまま定年を延長すると、それはそのまま人件費の増大につながることから、その負担を軽くするために、50歳前後からの賃金カーブの勾配をゆるやかにするような措置が採られた。また退職金についても、旧定年年齢で退職金を凍結し、以後同額でスライドさせる措置が行われた。また、定年延長に伴い一時金である必要性が小さくなってきたことから、一部を積み立てることによる企業年金化もすすめられた。

#### e) 早期退職優遇制度、選択定年制の導入

定年年齢を引き上げると同時に、高齢従業員に対して定年退職年齢の選択の幅を広げるとともに、早い時点での退職者に対して退職金などで優遇することで、従業員の自発的退職を促すことが目的であった。

さらに、永野(1985)や稲上(1979)にて分析されているように、特に大企業のホワイトカラーについては、企業グループ内における人事異動、「定年前」での関連会社への出向・転籍がある。この定年前出向が、定年後の雇用保障、親会社での人事停滞の解消・緩和に貢献した。出向者を受け入れる雇用機会が減少しない限り、定年延長を行ってもこの定年前出向が実質的に大きな抜け穴となって企業には大きな影響を及ぼさずに済むからである。

### (4) 60歳定年延長の実態

過去の55歳から60歳への定年延長は、定年が引き上げられることによって増大する高年齢従業員に関わる人事管理上の負担を軽減させるような仕組み(上記(3)の や など)とセットで導入された。ただし、その仕組みは年功的な人事制度を抜本的に見直す類のものではなく、高齢従業員に関わる部分に付加的な修正を加えるものであった。

60歳への定年延長は、上記のとおり高齢従業員の増大に伴う人事管理上の負担軽減策とあわせて実施されたこともあり、永野(1985)にて示唆されているように、大企業ホワイトカラーについては、同一企業内での雇用機会の拡大に単純につながったわけではなかった。しかしながら、視点を企業グループ全体にまで拡大すれば、出向・転籍によって勤務先企業自体は変わるものの、出向・転籍先企業での定年延長や定年後の継続雇用が実現されていれば、出向・転籍者の雇用機会自体は確保されており、企業グループ内の定年延長が実現していたということもできる。

一方、ブルーカラーについては、定年年齢の引き上げがそのまま雇用機会の拡大につながったケースが多かったことが指摘されている(稲上(1993))。

また、定年制度の枠外の取り組みとして導入された再雇用制度、勤務延長制度などは、60歳定年が導入されるまでのつなぎ役という性格が強かった。このため、60歳定年制の進展により制度の目的自体は65歳までの雇用確保にシフトしてきたものの、一方で制度の普及率は低下、さらに適用される従業員も企業側に選別される傾向がより強くなって

いった(稲上(1993))。

<参考文献>

氏原正治郎(1986)「高齢化と人事処遇制度の変容」『運輸と経済』46巻1号。

永野仁(1985)「定年延長と企業集団内労働移動 中高年者の出向の発生要因」『三田商学研究』28巻1号。

石田英夫(1983)「高齢化・定年延長下の日本型ヒューマン・リソース・マネジメント」『慶応経営論集』第5巻1号。

稲上毅(1978)「企業内労働移動の諸相 通産省調査からの観察」日本労働協会編『昭和53年度版年報日本の労使関係』日本労働協会。

稲上毅(1993)「高齢者雇用管理の変化と展望」島田晴雄・稲上毅編著『高齢者の労働とライフデザイン』第一法規出版。

なお、本節での整理にあたっては、日本労働研究機構編『リーディングス日本の労働 雇用管理』第2章に依拠するところが多い。

## 2. 60歳前半層への雇用延長に関する既存調査分析の整理

60歳前半層への雇用延長については、その実現に向けすでに各方面において多くの議論や検討が行われている。以下では、まず、60歳前半層への雇用延長に関する論点を整理する。

次に、60歳定年が定着してくるとともに、60歳前半層への雇用延長の取り組みを以前から進めている企業もあることから、60歳前半層への雇用延長を実現するための諸課題について分析を行っている調査もすでに多く見られている。そこで、60歳前半層への雇用延長の実態を既存統計から簡単に整理するとともに、過去の調査結果から明らかになっていることの整理を試みる。

### (1) 60歳前半層への雇用延長実現に向けた議論の整理

まず、60歳前半層への雇用延長をどのように進めていくのか、その方向性について、具体的には、65歳定年制への移行というアプローチの是非を巡る議論を簡単に整理しておく。

厚生年金の支給開始年齢が引き上げられることより生じる収入の制度的空白期間への対応として、少なくとも65歳までは現役として働くことができる社会の実現を目指すべきとの立場の下、60歳前半層への雇用延長実現に向けて65歳定年制を基軸とした政策ビジョンの構築を目指すことを提言したのが1997年に発表された労働省の研究会報告

『65歳現役社会の政策ビジョン』である。本報告では[1]60歳定年を基盤とした65歳までの継続雇用の強化、[2]65歳定年制の実現、[3]エージレス社会を目指す、という3つの選択肢を提示し、その中で、目指すべき方向として65歳定年制への移行が適当とされた理由は、継続雇用制度が導入されていても、希望者全員を対象とする再雇用制度を有する企業は2割程度にすぎないことや、高齢期の再就職は極めて困難であること、定年制の廃止は移行に時間を要することが予想され、短い期間での実現可能性が低いことなどである。

一方で、雇用延長について65歳定年延長という形で取り組むことに否定的な見解もある。例えば、1999年に日経連が発表した『雇用処遇制度 高齢化対応への具体案』では、65歳定年延長の法制化は絶対反対とした上で、雇用延長については一律65歳定年延長ではなく、労使自治の下で、再雇用制度や勤務延長制度、定年延長、あるいはそれらを組み合わせた制度にするなど、企業の実態や従業員の意識の多様化などに対応できる「マルチ型雇用延長制度」を検討するほか、雇用の場を企業組織のみを対象とするのではなく、企業外の諸活動も含めた広い視点からの対応が必要としている。一律65歳まで定年延長するような硬直的な制度は企業として受け入れられないというのがその背景にある。

なお、現実の動きとしては、60歳定年制を維持しつつ60歳前半層まで勤務延長制度または再雇用制度による継続雇用を実現する方法が主流となっている。その中で、2000年春闘でも見られたように、まずは希望する人には就業の場を確保できるような、機能的には定年延長と等価な、希望者全員を対象とする継続雇用制度を実現できるかどうか、またその是非について焦点が集まっている。

## (2)雇用管理調査から見た60歳台前半層への雇用延長

(2)では、雇用管理調査をもとに、最近の60歳台前半層の雇用延長制度の実態について概観する。

### 定年制

雇用管理調査によると、81.8%の企業が一律60歳定年制である。定年年齢を61歳以上としている企業は6.7%、また定年を定めていない企業は8.7%にすぎない。しかもその大半は小規模企業であり、規模の大きな企業ほど61歳以上定年制の企業や定年制のない企業が少ない。したがって、現状では定年年齢の引き上げまたは定年を定めないという形で60歳台前半層への雇用延長を行っている企業はまだ少数といえる。

表 -1 定年制の有無および定年年齢別企業割合

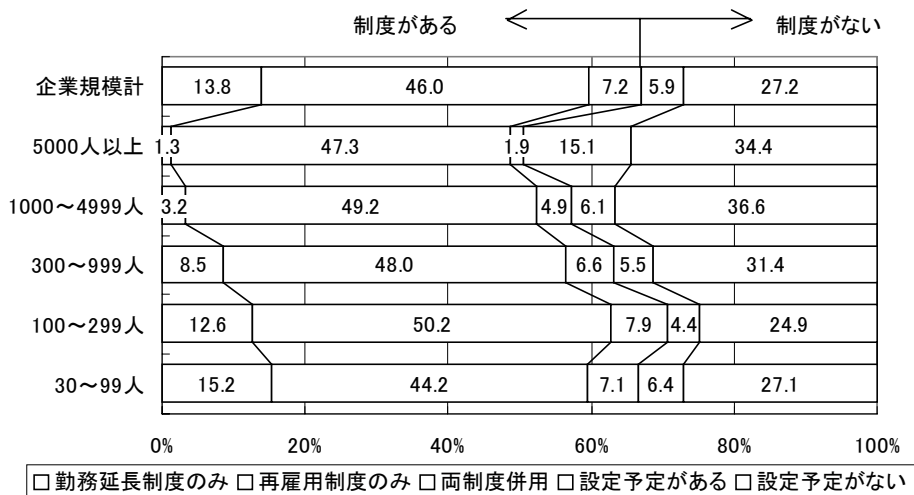
	定年制を定めている						定年制を定めていない
	計	一律定年制	その他				
			60歳未満	60歳	61歳以上		
企業規模計	91.3	89.3	0.7	81.8	6.7	1.9	8.7
5000人以上	100.0	97.8	0.0	96.5	1.3	2.2	-
1000～4999人	99.9	97.7	0.0	94.2	3.4	2.2	0.1
300～999人	99.6	96.9	0.1	93.6	3.2	2.7	0.4
100～299人	98.5	96.9	0.2	91.0	5.7	1.6	1.5
30～99人	88.2	86.2	0.9	77.6	7.6	2.0	11.8

(出所) 雇用管理調査(平成12年)より算出

勤務延長制度、再雇用制度

次に、勤務延長制度、再雇用制度の実施状況について見ると、一律定年制のある企業のうち、勤務延長制度または再雇用制度のいずれか1つでもある企業は67.0%に達する。さらに、今後導入予定の企業を含めると72.9%とほぼ4社に3社が何らかの形で雇用延長を可能にする制度を有していることがわかる。しかも、その大半は再雇用制度であり、勤務延長制度との併用を含めると、半数以上の企業で制度が用意されている。したがって、60歳台前半層への雇用延長制度の主流は今のところ再雇用制度であるといえる。

図 -1 企業規模別継続雇用制度有無別企業の割合



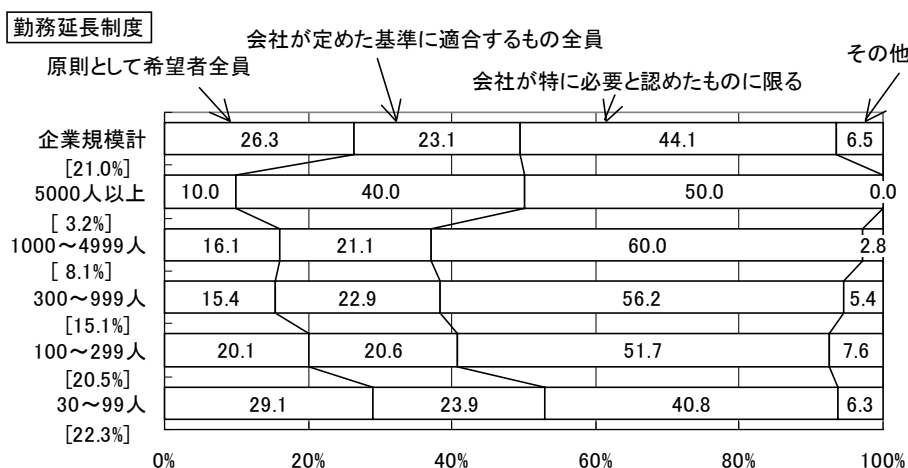
(出所) 雇用管理調査(平成12年)

なお、企業規模別に見ると、規模が小さくなるにつれて勤務延長制度をもつ企業の比率が高くなり、その分継続雇用のための制度がある企業の比率も高くなっている。規模が大きい企業ほど再雇用制度が中心となっている。

(勤務延長制度、再雇用制度の適用対象者)

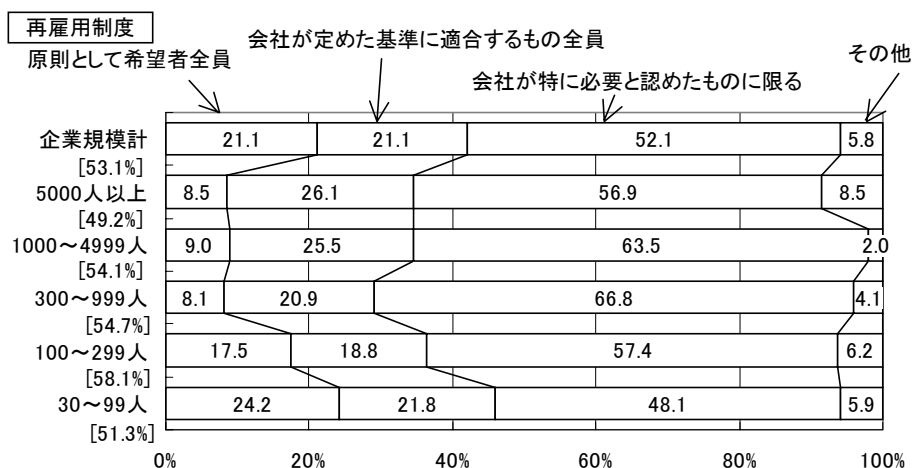
上記のとおり、継続雇用制度が整備されている企業は多い。ただし、その制度が適用される範囲を見ると、「原則として希望者全員」に制度が適用される企業は勤務延長制度で26.3%、再雇用制度で21.1%にとどまっている。現時点では、雇用を延長する従業員を企業側で選別している様子が見える。なお、大企業ほど「原則として希望者全員」の比率が低くなる傾向にある。

図 -2 継続雇用制度の適用対象者の範囲別企業割合 (勤務延長制度)



(出所) 雇用管理調査 (平成 12 年)

図 -3 継続雇用制度の適用対象者の範囲別企業割合 (再雇用制度)



(出所) 雇用管理調査 (平成 12 年)

(希望者にしめる適用対象者の割合)

企業側での制度適用者を選別しているケースについて、継続雇用を希望者した人のうち、どの程度の人が実際に制度の適用を受けているかを見たのが次表である。これによ



ると、勤務延長制度、再雇用制度いずれの場合も、希望者のうち制度が適用される従業員が30%未満である企業が最も多い。制度はあっても、その運用は限定的であるケースが多いといえる。特に大企業でその傾向が強い。

表 -2 希望者に占める適用対象者の割合別企業数割合  
(適用対象者を限定した継続雇用制度において)

区分		適用対象者を限定した制度がある企業	希望者に占める適用対象者の割合				
			30%未満	30%以上 50%未満	50%以上 70%未満	70%以上	無回答
勤務延長制度	企業規模計	[67.2]	38.6	10.6	13.3	23.4	14.1
	5000人以上	[90.0]	33.3	33.3	-	22.2	11.1
	1000~4999人	[81.1]	69.9	6.8	7.5	10.3	5.5
	300~999人	[79.1]	51.8	13.2	5.7	23.2	6.1
	100~299人	[72.3]	38.7	11.6	16.2	21.0	12.5
再雇用制度	企業規模計	[73.2]	38.1	12.0	14.2	23.6	12.1
	5000人以上	[83.0]	52.8	6.3	3.9	18.9	18.1
	1000~4999人	[89.0]	49.3	13.6	10.7	14.6	12.0
	300~999人	[87.7]	45.4	16.5	8.6	17.8	11.8
	100~299人	[76.3]	37.3	13.0	13.2	25.2	11.3
	30~99人	[69.8]	36.9	11.0	15.6	24.1	12.5

注) 1. 「適用対象者を限定した制度がある企業」とは、会社が定めた基準に適合する者全員、又は会社が特に必要と認めた者をそれぞれの制度(両制度併用を含む)の適用対象者としている企業のことである。  
2. 「」の数字は、一律定年制で制度がある(両制度併用を含む)企業のうち、「適用対象者を限定した勤務延長制度、再雇用制度がある企業」の割合である。  
3. 「勤務延長制度」、「再雇用制度」には、「両制度併用」を含む。

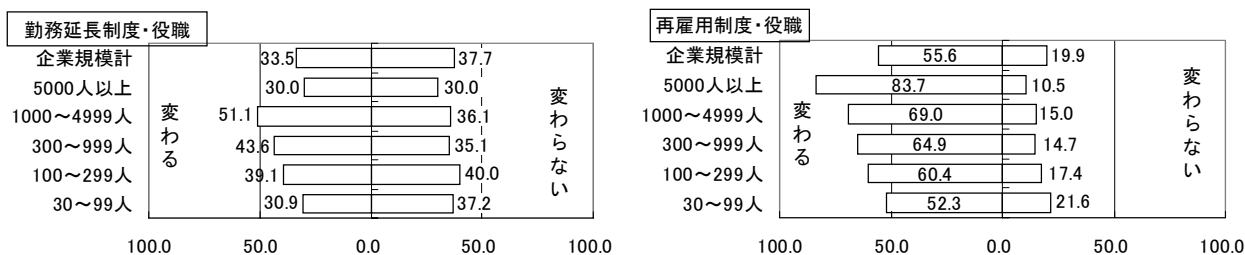
(出所) 雇用管理調査(平成12年)

### 処遇の変化

勤務延長制度または再雇用制度が適用された従業員の処遇の変化についてみると、再雇用制度の場合は、役職、資格は変わり、賃金は下がるという企業が多い。特に企業規模が大きいほどそのような傾向が見られる。一方、勤務延長制度の場合は、役職、資格ともに変わらない企業も多く、賃金が減額される企業も再雇用制度の場合ほど多くはない。

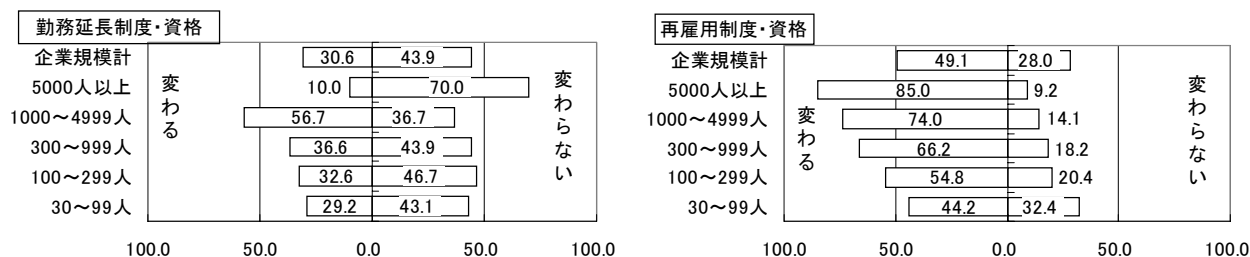
仕事の内容については、勤務延長制度、再雇用制度いずれの場合も変わらない企業の方が多くなっている。特に勤務延長制度の場合、その傾向が強い。ただし、再雇用制度の場合は、企業規模が大きくなるほど仕事が変わるという企業の比率も高くなっている。

図 -4 継続雇用制度適用後の従業員の処遇変化別企業割合(役職)



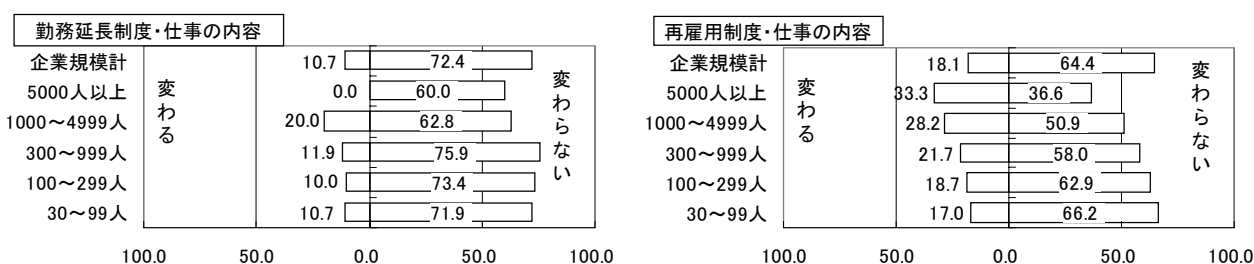
(出所) 雇用管理調査(平成12年)

図 -5 継続雇用制度適用後の従業員の処遇変化別企業割合（資格）



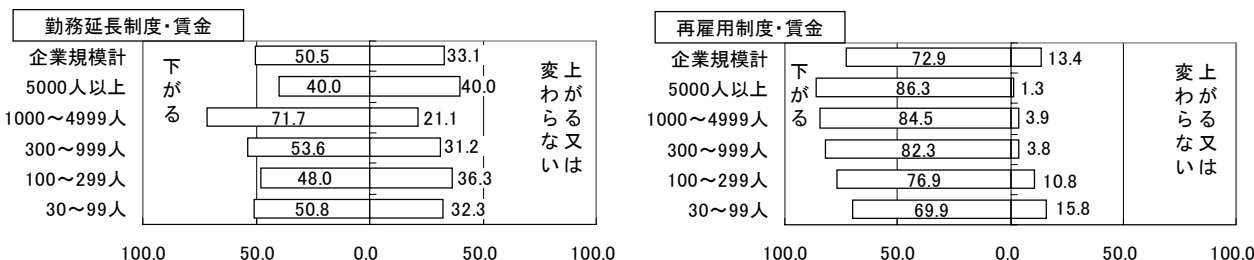
（出所）雇用管理調査（平成 12 年）

図 -6 継続雇用制度適用後の従業員の処遇変化別企業割合（仕事の内容）



（出所）雇用管理調査（平成 12 年）

図 -7 継続雇用制度適用後の従業員の処遇変化別企業割合（賃金）



（出所）雇用管理調査（平成 12 年）

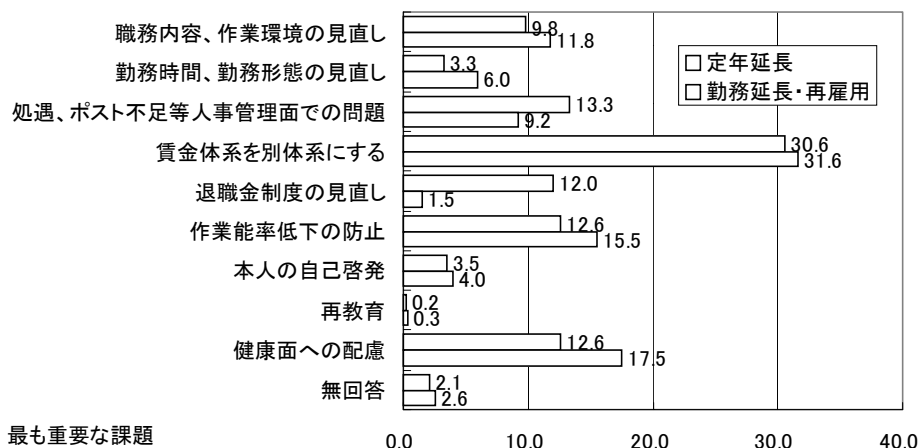
### 60 歳台前半層に雇用延長する際の課題

60 歳台前半層に雇用延長する際の課題として多いのは、定年延長、勤務延長・再雇用のいずれの場合も「賃金体系を別体系にする」を指摘する企業の比率が高い。このほか、定年延長の場合は「退職金制度の見直し」、「処遇、ポスト等人事管理面での問題」が、勤務延長・再雇用の場合は「健康面への配慮」、「作業能率低下の防止」が多くなっている。なお、企業規模別に見ると、企業規模が大きいほど「処遇、ポスト不足等人事管理面での問題」、「職務内容・作業環境の見直し」を、規模が小さくなるほど「健康面への配慮」、「作業能率低下の防止」が指摘される傾向が見られる。なお、「賃金体系を別体系にする」は企業規模に関わらず指摘する企業が多い。

さらに、昭和 55 年の雇用管理調査で、60 歳への定年延長ができなかった理由を見ると、

「現行の定年制度で十分」、「すでに勤務延長制度・再雇用制度があるから」という理由を除けば、「高齢者の賃金体系の見直しができていないため」が最も高くなっている。60歳への定年延長が進められていた時期から、企業が抱えている雇用延長に関する課題はあまり変わっていない。

図 -8 60歳台前半層に雇用を延長する際の課題（最も重要なもの）



(出所) 雇用管理調査 (平成 12 年)

表 -3 企業規模別 60歳台前半層に雇用を延長する際の課題（最も重要なもの）

	企業課題のある	(%)												
		環境の 見直し 作業	職務 内容 見直し 勤務	形態 の 時間 見直し 勤務	勤務 時間 問題 管理 面	待遇 の 問題 管理 面	処遇 の 問題 管理 面	賃金 体系 を 別 体 系 に す る	賃金 体系 を 別 体 系 に す る	退職 金 制 度 の 見 直し	作業 能 率 低 下 の 防 止	本人 の 自 己 啓 発	再 教 育	健康 面 へ の 配 慮
定年延長	[64.5]	9.8	3.3	13.3	30.6	12.0	12.6	3.5	0.2	12.6	2.1			
企業規模計	[88.4]	14.2	1.4	34.9	33.5	11.0	1.1	1.1	0.4	0.4	2.1			
5000人以上	[88.7]	13.2	2.9	24.0	33.3	17.3	3.5	1.2	0.1	3.5	1.2			
1000~4999人	[80.5]	10.8	2.3	22.2	34.6	14.9	7.4	1.8	0.3	4.5	1.1			
300~999人	[70.1]	10.5	2.9	16.0	29.2	15.7	12.4	2.4	0.0	9.4	1.6			
100~299人	[60.6]	9.3	3.5	10.7	30.5	10.2	13.8	4.1	0.2	15.2	2.5			
30~99人														
再雇用延長	[82.2]	11.8	6.0	9.2	31.6	1.5	15.5	4.0	0.3	17.5	2.6			
企業規模計	[91.8]	19.9	9.6	24.0	37.3	1.0	2.7	1.4	1.0	1.7	1.4			
5000人以上	[94.0]	21.3	8.1	17.3	36.4	2.2	5.9	1.7	0.6	5.4	1.1			
1000~4999人	[91.0]	17.0	6.0	16.0	36.9	1.5	9.6	2.8	0.2	7.7	2.4			
300~999人	[87.4]	14.8	6.7	11.8	30.7	1.5	14.3	3.6	0.1	13.9	2.7			
100~299人	[79.4]	10.0	5.7	7.3	31.1	1.5	16.9	4.3	0.4	20.2	2.6			
30~99人														

(出所) 雇用管理調査 (平成 12 年)

表 -4 企業規模別定年を延長しなかった理由（昭和 55 年）

(%)

	か 定 つ 年 た 年 企 業 を 延 長 し な	退職金・賃金支払額の増大の問題						人事管理上の問題					
		計	て 高 い 年 見 直 し た め	系 の 年 齢 者 の 賃 金 体	が 遅 れ 職 能 給 与 の 導 入	た し 職 能 給 与 の 見 直	退 職 金 制 度 の 見 直	と 使 わ れ な い た め	そ の 他	計	た 境 が 適 し て い な 環	職 務 内 容 、 作 業 環	て 再 編 成 が 出 来
企業規模計	[91.7]	21.0	11.2	3.1	9.7	2.5	2.0	22.7	10.6	3.9	7.0		
5000人以上	[88.3]	31.7	25.9	3.2	12.7	6.9	1.6	29.6	5.3	11.1	18.0		
1000～4999人	[90.4]	31.8	23.0	7.0	17.0	5.3	2.8	33.1	9.5	12.6	18.8		
300～999人	[92.4]	25.5	17.0	5.5	14.7	4.1	1.8	28.7	10.9	7.0	14.8		
100～299人	[91.8]	22.4	13.8	4.8	9.8	3.9	1.3	24.6	12.0	4.0	8.8		
30～99人	[91.7]	19.5	9.0	2.0	8.9	1.7	2.3	20.9	10.1	3.1	5.0		
				その他								不明	
		い 換 高 た が 年 齢 滑 者 に の 配 置 か な 転	と 使 ま の 話 合 い が ま	そ の 他	計	い 過 剰 た め を 抱 え て	長 再 制 度 が あ る た め 延	分 現 と 行 判 断 し た た め 十	が 低 勤 者 の 平 均 年 齢	い 同 業 他 社 ら で や っ て	そ の 他		
企業規模計		3.5	1.7	1.6	78.5	2.1	35.4	36.8	7.2	0.0	7.9	10.9	
5000人以上		4.2	6.9	0.5	85.7	10.5	37.0	41.2	0.0	0.0	16.4	4.2	
1000～4999人		8.2	3.4	1.7	91.9	8.6	43.0	40.6	10.9	0.0	12.5	3.4	
300～999人		5.1	3.0	0.7	84.1	5.8	44.2	33.5	10.1	0.0	9.2	8.2	
100～299人		4.5	3.3	1.3	83.8	2.4	38.7	39.2	10.4	0.0	7.5	8.2	
30～99人		2.7	0.9	1.9	75.2	1.3	32.7	36.2	5.6	0.0	7.7	12.6	

(出所) 雇用管理調査(昭和 55 年)をもとに算出

(3) 先行調査研究より明らかになっていること

最後に、雇用管理調査以外の先行調査研究によってすでに明らかになっている点について整理を行う。

企業の高齢者雇用理念と雇用施策

高齢者の雇用理念類型別に 60 歳以降の従業員に対する雇用施策の実施状況を見ると、「高齢者を積極的に活用したい」かつ「年齢に関係なく企業が面倒を見るべき」と高齢者雇用に対して積極的に考えている企業の方が、そうでない企業に比べて 60 歳以降の雇用施策を実施している。また、「ある程度の年齢に達したら社会が面倒を見るべき」と考えている企業の方が、出向・転籍やあっせんを行っている傾向が見られる。高齢者雇用をどのように位置づけているかが、企業の雇用施策に反映している様子がうかがえる。

表 -5 高齢者雇用理念類型別 60 歳以降の従業員に対する雇用施策の実施状況

( % )

	高齢者雇用理念類型			
	積極雇用型	労働力型	企業福祉型	社会福祉型
継続雇用制度（常勤）	57.9	43.9	45.6	37.9
継続雇用制度（労働時間・短縮）	19.6	14.2	15.3	13.1
60歳以降再雇用（常勤）	55.8	55.8	45.0	42.8
60歳以降再雇用（契約社員）	34.8	33.1	32.3	28.1
60歳以降の請負契約制度	6.6	6.3	4.8	5.1
パートタイマー社員	38.9	42.4	36.0	32.6
派遣社員の受け入れ	18.9	26.3	16.3	20.5
グループ内企業への出向・転籍	24.6	32.0	25.2	29.3
グループ内企業からの転籍者の受け入れ	19.3	24.7	16.8	20.4
グループ外企業への就職斡旋	2.0	8.2	3.6	6.3
高齢者だけの職場の確保	5.0	4.9	1.4	0.9
独立支援	3.4	1.8	2.1	3.1

高齢者雇用理念類型

積極雇用型：「高齢者を積極的に雇用したい」かつ「年齢に関係なく企業が面倒を見るべき」と考えている企業

労働力型：「高齢者を積極的に雇用したい」かつ「ある程度の年齢に達したら社会が面倒を見るべき」と考えている企業

企業福祉型：「他の労働力が確保できれば高齢者には依存したくない」かつ「年齢に関係なく企業が面倒を見るべき」と考えている企業

社会福祉型：「他の労働職が確保できれば高齢者には依存したくない」かつ「ある程度の年齢に達したら社会が面倒を見るべき」と考えている企業

調査対象：全国の従業員 30 人以上の企業のうち、平成 9 年 1 月 1 日時点で(株)帝国データバンクに登録している企業 27 万社から抽出された 1 万社。

調査方法：郵送によるアンケート調査

調査実施期間：平成 9 年 1 月 6 日～1 月 27 日（回収率 28.1%）

（出所）（財）高齢者雇用開発協会「企業における高齢者雇用維持のための諸対策実態とその方向性に関する調査研究報告書 - 中間報告 - 」1996 年

高齢者活用に対する企業の姿勢と継続雇用制度

高齢者雇用開発協会「継続雇用者の人事管理システムのあり方に関する調査研究報告書」では、ヒアリング調査に基づき、「継続雇用制度を導入する会社側の動機」に沿って事例を類型化し、それぞれの類型について継続雇用制度の雇用労働条件のあり方が整理されている。これによると、継続雇用者がその能力を発揮できる仕事にあり、そのための即戦力を確保することが継続雇用の主眼である場合には、制度の対象者が限定的となり、仕事の有無よりも人材をプールすることが目的である場合、特に社員のモラル維持が主目的である場合には、原則として希望者全員を継続雇用する傾向のあることが示されている。

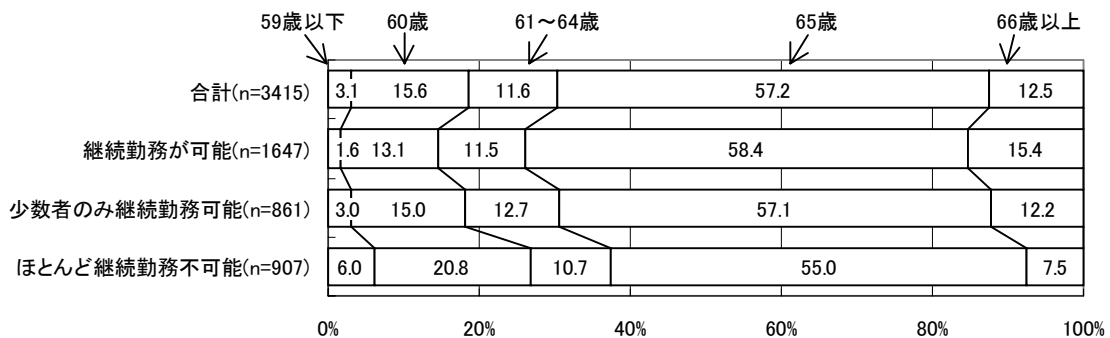
表 -6 継続雇用の動機から見た継続雇用の人事管理の現状

継続雇用の動機		制度対象者	職種職務
仕事 能力対応型	仕事の質重視型 ・技能・技術の伝承	能力要件が基準を満たしている者のみが対象	定年到達以前に従事していた仕事、または関連の深い仕事
	仕事の量重視型 a)若年労働力の確保難 b)従業員構成の適正化 c)技術系人材の確保難 d)管理職層の不足	a), b) 原則希望者全員も比較的容易 c), d): 制度適用者は限定的に	職務・職位はケースバイケースの場合も
人材維持型	人材ストック型 ・高齢者の能力活用	継続雇用後の期待される「能力発揮度」のレベルに対応して多様	社内で積んだ経験を生かす働き方
	社員モラル維持型 ・高齢者の生活安定 ・公的年金支給開始年齢の引き上げ ・労働組合、従業員の要請 ・企業の社会的責任	原則として、一定年齢に足した従業員全員が継続雇用される	仕事と従業員個人の職務能力の対応関係は様々。

(出所) 高齢者雇用開発協会「継続雇用者の人事管理システムのあり方に関する調査結果報告書」  
1999年 第2章をもとに作成

なお、導入されている継続雇用制度と従業員意識の関係について見ると、希望すれば継続勤務が可能である企業の従業員の方が、より高い年齢まで就業を希望する傾向がやや強い。また、今の会社で継続して勤務することを希望する人が多い。したがって、因果関係は明確ではないが、企業側が高齢者雇用に対してどのような姿勢で臨むかということと、従業員側の意識の間にはなんらかの関係性があることが推測される。

図 -9 継続雇用制度別就業希望年齢



調査対象：東京、長野県松本市、宮崎県宮崎市、香川県丸亀市の各商工会議所会員企業の中から選定された計 5790 事業所(東京 5,000 事業所、松本 500 事業所、宮崎 180 事業所、丸亀 110 事業所)および、当該事業所の 45～59 歳の従業員(1 事業所あたり 4 人)。

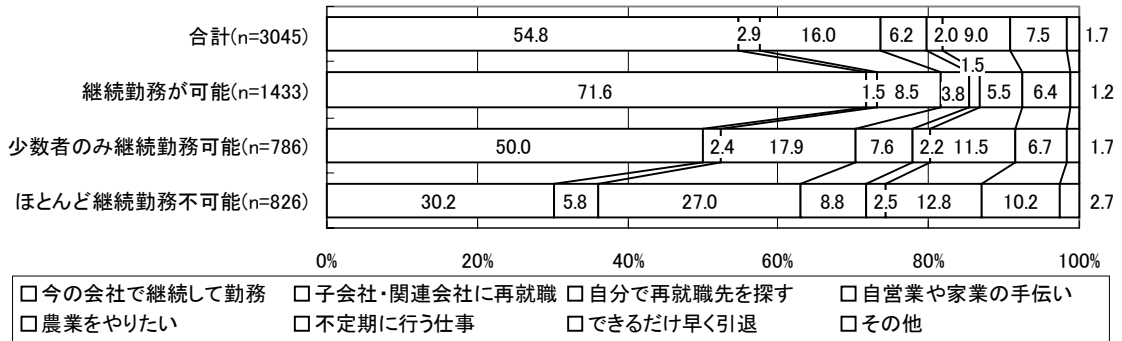
調査方法：郵送によるアンケート調査

調査実施期間：1996 年 1 月～4 月

回収状況：事業所 1,104 通(有効回収率 19.1%)、従業員 3,627 通

(出所) 日本労働研究機構「中高年者の転職実態と雇用・職業展望」1998 年

図 -10 継続雇用制度別 60 歳以降希望する働き方



(出所) 日本労働研究機構「中高年者の転職実態と雇用・職業展望」1998 年

また、日本労働研究機構調査では、アンケート調査をもとに 60 歳台前半層の継続雇用者の職務上の変化を役職、職場、責任権限、業務内容の 4 側面から類型化し、企業の高齢者活用に対する基本姿勢を「キャリア活用型、基幹的労働力型」、「キャリア部分的活用型」、「キャリア非活用型、フロー型労働力型」の 3 つのパターンに整理した。その上で、そのパターン別に企業特性や賃金の決め方に違いがあることを明らかにしている。具体的には「キャリア活用型」企業は[1]企業規模が小さいほど多く、[2]定年時とほぼ同じ賃金の場合が多く、[3]継続雇用時の年収の、定年到達時の年収に対する比率も高い。

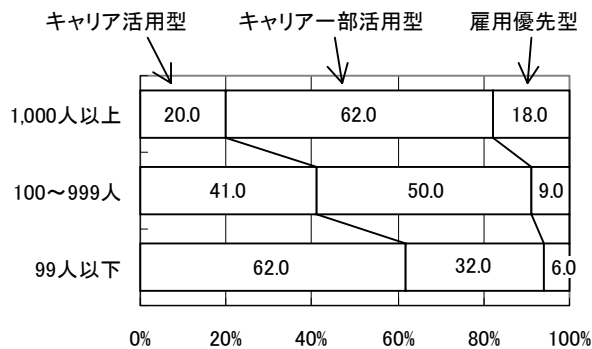
表 -7 継続雇用者の職務上の変化パターン

パターン	役職	責任	業務	職場	タイプ	事業所割合
パターン 1					キャリア活用型	約 3 割
パターン 2	×				キャリア一部活用型	約 6 割
パターン 3	×	×				
パターン 4	×	×	×		雇用優先型	約 1 割
パターン 5	×	×	×	×		

(注) 変わらない： 、 変わる： ×

(出所) 日本労働研究機構『高齢化に対応した賃金制度』1995 年

図 -11 企業規模別に見た職務上の変化パターン



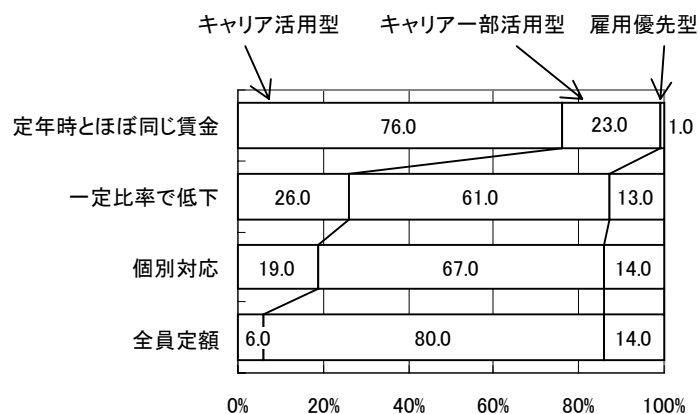
調査対象：「全国事業所名鑑」（総務庁、昭和63年度版）に基づいて、第二次産業、第三次産業（ただし、建設業は除く）の事業所から無作為に抽出された7,270事業所。

調査方法：アンケート調査

調査実施期間：平成5年1月（有効回答率13.4%）

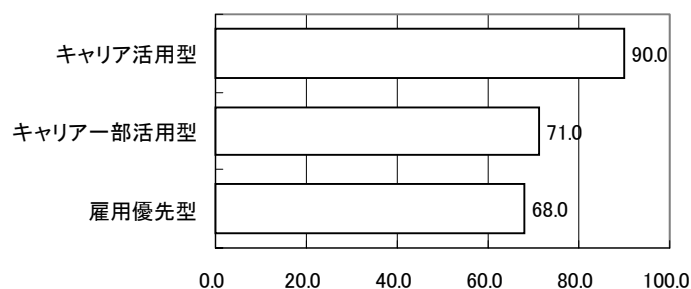
（出所）日本労働研究機構『高齢化に対応した賃金制度』1995年

図 -12 継続雇用者の賃金額の決め方と職務上の変化パターン



（出所）日本労働研究機構『高齢化に対応した賃金制度』1995年

図 -13 職務上の変化と年間給与比率



（出所）日本労働研究機構『高齢化に対応した賃金制度』1995年

## 賃金

60歳台前半層への雇用延長実現のための課題として、賃金体系を別体系にすることを挙げる企業が多いのは既出の通りであるが、実際、今後60歳以上の継続雇用を実施する際に導入したい賃金カーブを見ると、企業規模が大きくなるほど、一定年齢で一律に一度切り下げたいと考える傾向が見られた。雇用延長実現のためには賃金の見直し、特に切り下げが不可避であると企業側が捉えていることが分かる。



表 -8 企業規模別導入したい60歳以降の賃金カーブ

	サンプル数	A 一定年齢 以後も継 続上昇型	B 一定年齢 以後はフ ラット型	C 一定年齢 以後は漸 減型	D 一定年齢 で切り下 げ、以後 上昇	E 一定年齢 で切り下 げ、以後 フラット	F 一定年齢 で切り下 げ、以後 漸減
合計	843	3.9	21.4	23.1	19.6	29.6	5.5
1,000人以上	49	-	4.1	18.4	30.6	36.7	10.2
300～999人	87	1.1	17.2	19.5	23.0	33.3	5.7
100～299人	184	6.4	16.6	25.7	20.3	24.6	6.4
30～99人	422	3.8	21.6	23.2	18.0	28.7	4.7
29人以下	98	4.1	41.8	23.5	16.3	10.2	4.1

(出所) 日本労働研究機構「中高年者の転職実態と雇用・職業展望」1998年

また、高年齢者雇用開発協会調査(1994年)では、高齢になるほど大きくなる従業員の賃金と企業に対する貢献のギャップに着目し、アンケート調査結果をもとに実証分析を行い、以下の点を明らかにしている。

- [1]55歳時の賃金が貢献を上回っている企業ほど、60歳を超えた定年は少ない。
- [2]55歳時の賃金が貢献を上回っている企業ほど、65歳定年を可能と考える比率は低くなる。
- [3]55歳時の賃金が貢献を上回っている企業ほど、定年年齢を引き下げたいという比率は高くなる。
- [4]55歳時の賃金が貢献を上回っている企業ほど、早期退職制度を持っている比率は高くなる。

この結果から同調査では、本格的な高齢者の雇用拡大のためには、賃金と貢献のギャップをできるだけ小さくすることが何よりも重要であると指摘している。

#### 職域開発

雇用延長を実現するための課題が、企業規模により異なっているのは既出の通りであるが、職種によっても異なることを示しているのが次表である。これより、「成果・貢献に対して賃金が高い」、「人事停滞で人材育成に遅れ」など人事・賃金制度上の問題を課題としてあげている企業では、管理職をはじめとするホワイトカラーの継続雇用が困難と考えている傾向が見られる。一方で「職務内容が高齢者に不向き」、「やる気、体力、能力の個人差が大きすぎる」などを挙げている企業では、営業・販売・サービスや一般事務、熟練技能や一般作業などの継続雇用が困難と考えている。

表 -9 継続雇用が難しい職種と継続雇用場難しい理由

	(%)							
	成果・貢献に対し賃金が高い	人事停滞で人材育成が遅れ	事故発生の可能性が高い	職務内容が高齢者に不向き	個人差大で集団作業乱す	やる気、体力、能力個人差大	年金と賃金関係複雑管理難	その他
管理職	21.4	28.3	6.7	15.2	4.3	20.1	3.5	0.5
財務・経理	22.8	21.7	8.7	15.2	5.4	19.6	6.5	-
総務・人事・労務・教育	25.0	29.7	4.7	12.5	4.7	17.2	6.3	-
営業・販売・サービス	18.4	21.2	7.6	25.8	5.5	18.4	2.6	0.5
一般事務	31.0	20.2	6.0	10.7	3.6	26.2	2.4	-
公的資格のいる専門職	20.0	10.0	20.0	25.0	5.0	10.0	5.0	5.0
その他の専門職	15.9	15.0	13.3	24.8	8.0	19.5	2.7	0.9
研究開発・設計	19.5	22.7	9.1	20.1	5.2	20.8	1.3	1.3
生産技術	19.0	14.7	12.5	20.1	8.2	21.7	3.3	0.5
現場管理・監督	17.6	15.4	16.1	22.8	7.1	18.0	1.5	1.5
熟練技能	13.8	10.7	19.1	21.8	11.1	20.4	2.2	0.9
一般作業	15.7	13.1	16.2	22.3	6.6	22.3	2.6	1.3
守衛・保安	20.0	20.0	20.0	13.3	-	26.7	-	-
営繕・清掃	33.3	33.3	-	-	-	33.3	-	-
その他	13.2	5.3	15.8	36.8	2.6	18.4	2.6	5.3

(出所) 日本労働研究機構「中高年者の転職実態と雇用・職業展望」1998年

60歳台前半層へ雇用を延長していくためには、雇用を延長した人が担当する仕事をいかに確保するかも、課題の1つとして指摘されることが多い。しかし、下表を見ると、「高齢者に適した仕事の開発」を実施している企業は少なく、しかも減少傾向にある。職域開発、適職開発の難しさが分かる。

表 -10 高齢者の仕事と環境についての工夫のために実施している施策

	実施率		増減
	平成9年	平成2年	
慣れている仕事の継続	76.4	71.8	4.6
青壮老の混在する職場編成	54.8	38.4	16.4
高齢者の能力・体力に配慮した職務への配置	51.5	59.3	-7.8
作業環境の改善(照明、温度、湿度の調節など)	29.2	27.5	1.7
機械器具や設備の改善	25.0	22.1	2.9
マニュアル、作業指示書の改良	23.7	17.6	6.1
高齢者を補助的な仕事に配置	22.9	28.8	-5.9
高齢者向けの勤務形態(短時間勤務など)の採用	18.6	19.3	-0.7
高齢者の仲間が多い職場	18.3	13.9	4.4
高齢者に適した仕事の開発	14.5	17.1	-2.6
治工具や測定器具の改善	-	14.2	-

「治工具や測定器具の改善」は平成2年のみ

(出所)(財)高齢者雇用開発協会「企業における高齢者雇用維持のための諸対策実態とその方向性に関する調査研究報告書 - 中間報告 - 」1996年

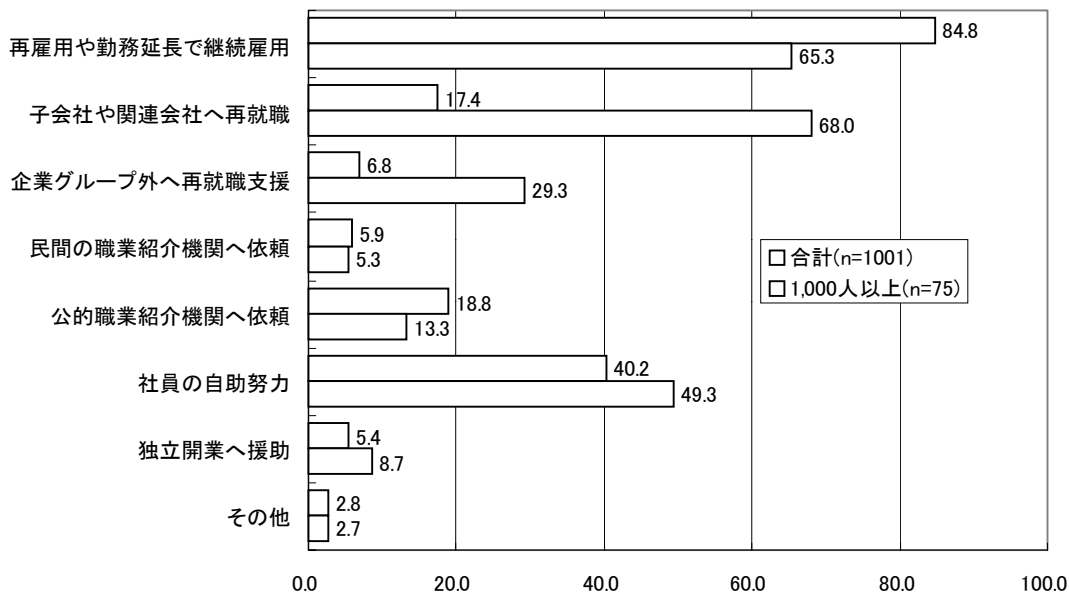
#### 大企業における出向・転籍

60歳以降の雇用確保の方法としては、全体としては再雇用制度や勤務延長制度による継続雇用を挙げている企業が多いが、企業規模別に見ると、1,000人以上の企業では「子会社や関連会社への再就職」を挙げる企業が最も多い。従来から大企業では出向や転籍などにより、自社の高齢従業員増加による負担を回避しつつ、企業グループ全体で従業

員の雇用を確保してきたと言われているが、それを確認することができる。

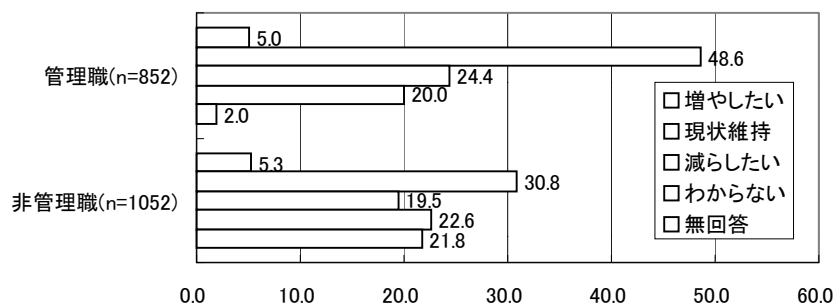
しかし一方で、受け入れ企業側の、今後の出向・転籍者の受け入れに関する意向については、「現状維持」が最も多いものの、「増やしたい」よりは「減らしたい」と回答した企業の方が多く、出向者の受け入れについては必ずしも前向きではない様子が見えがえる。

図 -14 企業規模別 60 歳以降の雇用確保方法



(出所) 日本労働研究機構「中高年者の転職実態と雇用・職業展望」1998年

図 -15 今後の出向者・転籍者の受け入れ方針



(出所) (財) 高齢者雇用開発協会『企業における高齢者雇用維持のための諸対策実態とその方向性に関する調査研究報告書 - 中間報告 - 』1996年

< 関連文献一覧 >

( 60 歳定年延長 )

稲上毅(1978)「企業内労働移動の諸相 通産省調査からの観察」日本労働協会編『昭和53年度版年報日本の労使関係』日本労働協会。

稲上毅(1993)「高齢者雇用管理の変化と展望」島田晴雄・稲上毅編著『高齢者の労働とライフデザイン』第一法規出版。

石田英夫(1983)「高齢化・定年延長下の日本型ヒューマン・リソース・マネジメント」『慶応経営論集』第5巻1号。

氏原正治郎(1986)「高齢化と人事処遇制度の変容」『運輸と経済』46巻1号。

氏原正治郎編著(1985)『都市高齢者の雇用問題』日本労働協会。

(財)高年齢者雇用開発協会(1983)『一貫した人事管理に関する事例調査研究報告書』。

(財)高年齢者雇用開発協会(1983)『高齢化社会における人事管理の指針』。

(財)高年齢者雇用開発協会(1984)『高齢化社会における人事管理の展望』。

(財)高年齢者雇用開発協会(1984)『定年延長と人事管理の動向』。

雇用職業総合研究所(1980)『高齢化と人事管理制度に関する調査研究報告書』。

島田晴雄(1984)「高齢化と雇用問題」社会保障研究所編『経済社会の変動と社会保障』東京大学出版会。

永野仁(1985)「定年延長と企業集団内労働移動 中高年者の出向の発生要因」『三田商学研究』28巻1号。

永野仁(1986)「定年延長に伴う対応からみた内部労働市場の伸縮性」労働問題リサーチセンター『国際的視点からみた我が国労働市場の柔軟性に関する調査研究』労働問題リサーチセンター。

( 60 歳台前半層雇用延長 )

木村陽子(1994)「60歳台前半層の就業問題」『日本労働研究雑誌』No.414。

(財)高年齢者雇用開発協会(1982)『60歳台前半層の労働実態に関する事例調査結果報告書』。

(財)高年齢者雇用開発協会(1991)『雇用延長と企業における賃金、人事施策等の変化に関する事例研究』。

(財)高年齢者雇用開発協会(1992)『60歳台前半層の継続雇用と企業の経営効率に関する事例研究報告書』。

(財)高年齢者雇用開発協会(1993)『60歳台前半層までの継続雇用に係わる条件整備に関する調査研究報告書』。

(財)高年齢者雇用開発協会(1994)『高齢化時代に適合した賃金体系モデルに関する調査研究報告書』。

(財)高年齢者雇用開発協会(1996)『高齢ホワイトカラー従業員の継続雇用条件に関する調査研究報告書』。

(財)高年齢者雇用開発協会(1997)『企業における高年齢者雇用維持のための諸対策実態とその方向性に関する調査研究報告書 - 中間報告 - 』。

(財)高年齢者雇用開発協会(1998)『企業における高年齢者雇用維持のための諸対策実態とその方向性に関する調査研究報告書』。

(財)高年齢者雇用開発協会(1999)『65歳定年制を導入する際の賃金制度の在り方に関する調査研究報告書』。

- (財) 高齢者雇用開発協会(1999) 『継続雇用に関する従業員意識調査結果報告書』。
- (財) 高齢者雇用開発協会(2000) 『継続雇用者の人事管理システムのあり方に関する調査研究報告書』。
- 雇用と処遇に関する特別委員会(1981) 『定年延長と雇用処遇制度の改革』日本生産性本部。
- (財) 社会経済生産性本部(1996) 『定年制度、勤務延長・再雇用制度、早期退職優遇制度に関する実態調査報告』。
- (財) 社会経済生産性本部(2000) 『65歳雇用延長と人事処遇システムの改革』。
- (財) 社会経済生産性本部(2000) 『ホワイトカラー40歳からの雇用 - 企業・個人調査にみる現状と課題 - 』清家篤(1993) 『65歳雇用システム構想』島田晴雄・稲上毅編著 『高齢者の労働とライフデザイン』第一法規出版。
- 高田一夫(1994) 『高齢者の雇用はどうなるのか』 『日本労働研究雑誌』 No.414。
- 西村健一郎(1998) 『65歳現役社会と定年制の課題』 『日本労働研究雑誌』 No.456。
- 日本経営者団体連盟 高齢者雇用・処遇問題検討プロジェクト(1999) 『雇用処遇制度の革新』。
- 日本労働研究機構(1995) 『人生80年型雇用システムの構築にむけて』 調査研究報告書 No.69。
- 日本労働研究機構(1995) 『高齢化に対応した賃金制度 - 60歳台前半層の賃金と仕事に関する実態 - 』 調査研究報告書 No.70。
- 日本労働研究機構(1998) 『中高年者の転職実態と雇用・職業展望』 調査研究報告書 No.111。
- 日本労働研究機構 「労使関係の現状と展望に関する研究」会(2000) 『労使関係の現状と展望に関する研究 超高齢化社会の仕事と暮らし - 電機連合の雇用延長への取り組み - 』。
- (株) 富士総合研究所(1998) 『65歳現役社会実現に向けての課題』。
- (株) 富士総合研究所(1998) 『65歳定年制の実現可能性に関する調査研究報告書』。
- 藤村博之(1997) 『65歳現役社会実現の条件を考える』 『労働経済旬報』 51巻 1587号。
- 藤村博之(2001) 『60歳代前半の雇用継続を実現するための課題』 『日本労働研究雑誌』 No.487。
- 労働省職業安定局高齢・障害者対策部企画課(1997) 『65歳現役社会の政策ビジョン - 構築のためのシナリオと課題 - 』。
- 労働省職業安定局編(1993) 『「65歳現役雇用システム」の構築に向けて』。
- 労働省職業安定局高齢者対策部(1985) 『60歳台前半層雇用対策研究会報告書 - 65歳程度までの雇用延長の推進と高齢労働者に関する需給調整機能の強化等 - 』。

## ・既存統計の再集計

### 定年延長、人事管理、そして採用計画

#### - 労働省「雇用管理調査」特別集計の結果から -

学習院大学経済学部教授 玄田 有史

#### 1. 目的

定年制の延長もしくは廃止の是非について議論が高まっている。現在でもすでに61歳以上の定年延長を実施していたり、今後の延長を決定もしくは検討している企業が見られる。では、どのような企業が定年制を延長しているのだろうか。定年制の実態はきわめて多様であり、すべてを一括して議論するのは乱暴だろう。重要なのは、定年延長企業に関する適切な類型化の試みである。

その際、定年制を延長している企業とそうでない企業では、人事管理の有り方にどのような違いがあるかが、一つの重要な基準となる。定年延長を、人事管理上、大きな問題と考えている企業と、必ずしもそうでない企業では何が違うのだろうか。

さらに、定年制の延長を促進していく上で、それが新卒や中途の採用を抑制するか否が、大きな争点となる。しかしながら、定年制の状況と採用計画の間にどのような関係があるのかについて、これまでのところ、厳密な実証的検証は乏しい。

そこで、以上の点につき、労働省「雇用管理調査」の特別集計によって考察する。

#### 2. 定年制の状況

調査対象となる従業員30人以上の企業のうち約8割は、60歳定年制を実施し、なおかつ改定する予定を持っていない。その割合は企業規模が大きくなるほど高くなる(表-1)。それ以外の定年状況は、61歳以上の一律定年制をすでに採用している企業、60歳定年制を採用しているが延長を決定もしくは検討している企業、一律定年制を採用していない企業、そして職種別定年制を採用している企業に分類される。

同じ定年延長でも、61歳以上の定年制を既に採用している企業と、定年延長を決定・検討している企業では、61歳以上に定年を延長する理由に違いが見られる(表-2)。すでに61歳以上定年制を採用している企業は「経験・能力の活用」を挙げる割合が高い。それに対し、延長を決定・検討している企業ではそれに加えて「年金支給開始年齢引上げに伴う体制作り」、および「社会要請」を挙げる割合が高くなっている。今後、延長しようとする企業では社会保障制度の変更といった外的環境の変化に対応し、高齢者を活用する余力がある企業といえる。

### 3. 定年制の選択と人事考課上の問題点

60歳定年制の企業は、61歳以上定年の企業にくらべて、人事考課上の問題を抱えている場合が多い(図 -1)。特に差が大きいのは「考課者訓練が不十分である」という問題を抱えている割合であり、61歳以上定年では26.8%なのに対して、60歳定年企業では50.8%にのぼっている。60歳定年企業では、「考課基準が不明確・不統一である」が42.3%にのぼるが、61歳以上定年で21.54%にとどまっている。考課基準についての個別管理ができないことから、定年延長を困難と考えている企業の姿が想像できる。考課基準の問題以外では、考課の寛大化のため格差がつかないことや考課者訓練の不十分さについて、60歳定年企業と61歳以上定年企業では、大きな差が生じている。

人事考課上の問題点と定年制の選択状況の関係をより詳しくみるため、多項ロジット分析とよばれる統計手法を用いて推計した(付表 -1)。専門職制度の導入が定年延長や定年廃止には必要である場合が多く、60歳定年制度は、現在の資格制度(「職能資格制度」と思われる)と一体となり運用されている。

実際に定年を延長したり、廃止するための条件は、やはり個別人事管理の進展である。60歳定年でない企業では統一された明確な考課基準の存在している場合が、60歳定年延長企業よりも多い。定年制をすでに延長している企業では、厳格な格差が設定され、それがモラルを阻害せず、十分な考課者訓練も行われている。個別的な人事管理が円滑に進む状況でない限り、定年延長や定年廃止の実現は困難といえる。

反面、人事考課に問題があることが、定年延長の導入検討につながっている面もある。定年延長を模索している企業は、考課者が育成されていない状況やポスト不足の状況を打開するため、定年延長を視野に入れている。評価の難しい質の異なる仕事を、定年延長者の知恵・経験によって対処する動きもみられる。従来の定年延長とは異なる理由がそこにある。

### 4. 定年制度と採用計画

60歳定年制に比べて、61歳以上定年制を検討していたり、実際に61歳以上の定年制を採用している企業では、高卒および大卒の新卒採用を例年していない割合が大きい(表 -3)。そこからは定年延長が新卒採用を抑制している可能性が示唆される。しかしそれとは反対に、新卒など若年の採用ができないからこそ、一定数の雇用を確保するため定年を延長している可能性もある。そこで企業の採用意欲をより直接的に反映する指標として、今後の採用計画をみても、やはり61歳以上の定年制を採用している企業ほど新卒の採用計画がない割合が大きい。定年延長が新卒採用を抑制している可能性は、やはり否定できない。

ただし、中途採用について、60歳定年と61歳以上定年ではほとんど違いはない。さらに、60歳定年制の企業のなかでも、再雇用制度がある企業では高卒・大卒の採用が例年ない、および今後新卒採用の計画がないとする割合は低下している。

定年延長制度と採用計画の関係には、企業規模や産業属性が影響している可能性もあるかもしれない。そこで、「61歳以上一律定年制を採用している」もしくは「61歳以上を決定もしくは検討している」ことが採用計画に与える影響を推計した(付表-2)。その結果、企業規模や産業の違いをコントロールしても、61歳以上の定年制を採用している場合、高卒・大卒の採用内定が例年「ない」確率が高く、同時に今後の新卒採用計画が「ある」確率は低くなることが確認できる。ただし、61歳以上への定年見直しを決定・検討している企業は、例年新卒の内定がない確率が高い反面、新卒および中途採用の計画のある確率は高くなっている。また再雇用制度があることで、採用を抑制する傾向が弱まることも確認できる。

以上から、すでに61歳以上定年を実施している企業では新卒採用を抑制している可能性が高いが、一方で定年延長を検討している企業には新卒・中途の採用を拡大しようとする傾向がみられる。61歳以上の高齢者雇用が新卒採用を抑制しないためには、60歳定年制を維持しながら、再雇用制度を活用することが、現段階では効果的である。

## 5. 定年延長企業の類型化

以上の検討を総合すると、定年制を61歳以上に延長している企業には、少なくとも2種類の企業群があると類推できる(表-4)。

一つはType( )と表現した企業群であり、高齢化した従業員の活用を大問題として捉えながら、61歳以上の定年制を実施しているタイプである。60歳定年制を維持する企業が、考課基準の不明確・不統一に悩んでいるのに対し、Type( )企業は高齢労働者の増加に苦心しながらも、従業員の個別管理を進めながら定年延長を実現している。しかし、Type( )企業では、高齢者活用に既に十分コストをかけていることもあってか、新卒採用を抑制する傾向がみられる。今後、個別管理が進展すると、Type( )企業の増える可能性があるが、その場合には新卒採用が一層抑制されることにも留意しなければならない。

それに対し、新卒採用を拡大しながら定年延長を実施しようとしているのがType( )の企業群である。Type( )は、不況の1990年代末でも企業業績が比較的良好であり、雇用維持・拡大といった労働需要が雇用者の年齢に関わらず旺盛である。その分、年金開始支給年齢の引上げや社会的要請に応えるかたちで定年制を延長する余力が企業にはある。Type( )企業の定年延長には、訓練された考課者の不足や質の異なる仕事への評価難を補う目的で高齢者を活用しようとする側面もある。景気回復による雇用回復や労働力人口の減少による人員不足が顕著になった場合、Type( )企業の増加も考えられる。

いずれにせよ、今後、聞きとり調査や新たなアンケート調査などによって、より精緻な類型化が必要である。



表 -1 定年制に関する状況（会社構成比、パーセント）

定年制の状況	企業全体の常用労働者数				総計
	1000人以上	300-999人	100-299人	30-99人	
61歳以上の一律定年制を採用している	3.4	3.3	6.0	7.8	7.0
現在60歳一律定年制を採用しているが、61歳以上への改定を決めている、もしくは検討している	2.6	3.4	2.6	4.5	4.0
一律定年制を定めていない	0.1	0.4	1.6	12.2	9.0
職種別定年制を定めている	1.7	2.5	1.2	1.6	1.5
60歳定年制を採用し、改定する予定はない	92.2	90.5	88.7	73.9	78.4

資料)「平成12年(2000年)雇用管理調査」

表 -2 定年年齢を61歳以上とする理由（複数回答）

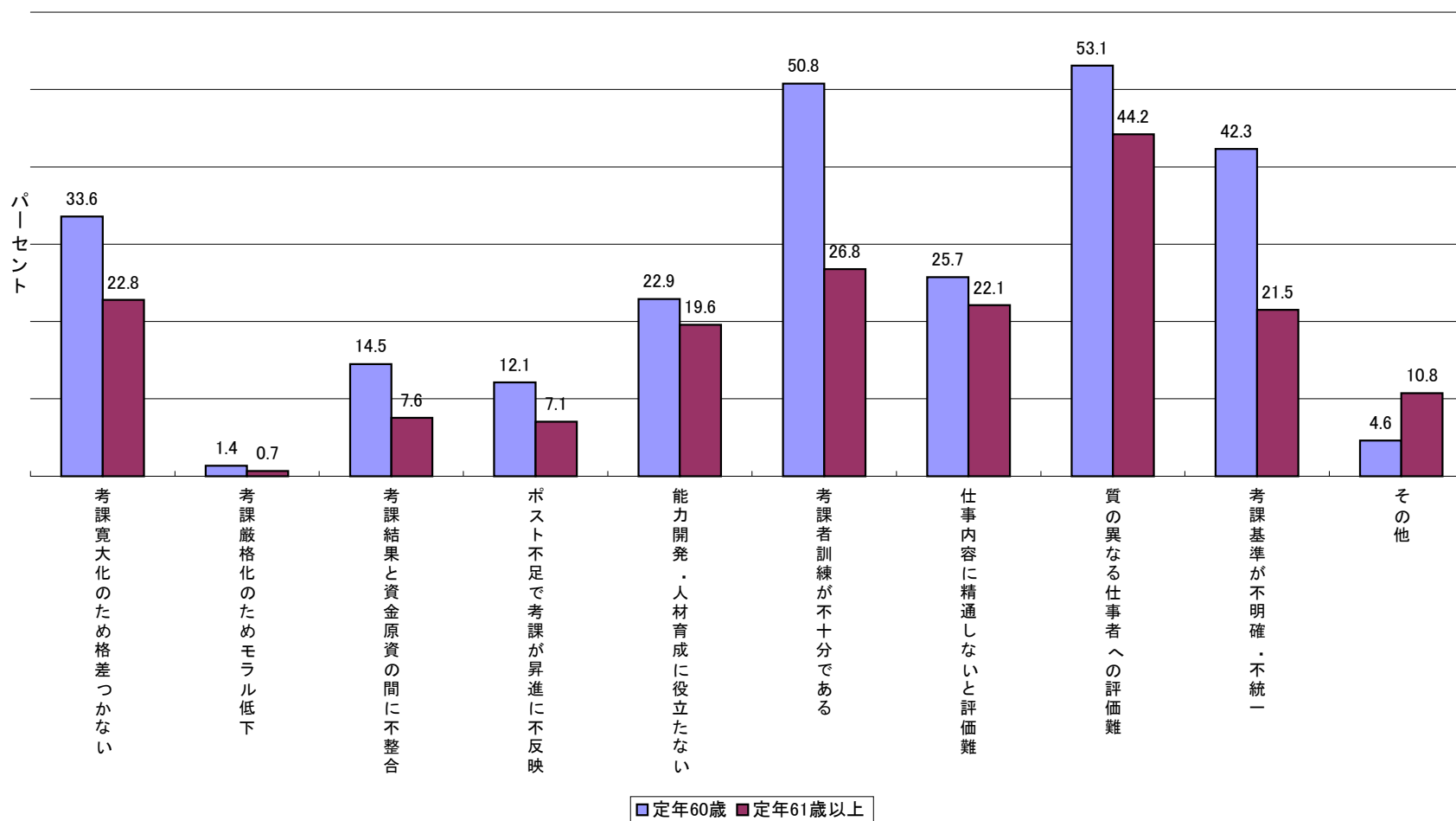
(%)

延長理由	すでに延長している企業	延長が決まっている、又は 検討中の企業	計
経験、能力の活用	59.5	48.0	55.3
職場のモラルアップ	7.9	8.5	8.1
労働組合の要望	4.7	7.0	5.6
公的給付があり人件費抑制が可能	16.2	23.1	18.7
年金支給開始年齢引上げに向けた体制作り	18.6	54.9	31.8
社会的要請	29.6	42.9	34.4
その他	10.4	6.3	8.9

資料)「平成12年(2000年)雇用管理調査」

図 -1 人事考課の制度・運営上の問題点（複数回答）

< 人事考課制度のある企業 >



47

注)「平成 10 ( 1998 年 ) 雇用管理調査」特別再集計

表 -3 定年延長と採用計画

採用の状況 (%)		60歳一律定年制を採用している			61歳以上の 一律定年制 を採用している	一律定年制は 採用していない	職種別定年制 を採用
		見直しの予定なし	再雇用制度有	61歳以上の見直し を決定・再検討			
新卒採用 の動向	高卒の採用内定「例年無し」	28.7	27.1	37.8	45.4	58.6	32.4
	大卒の採用内定「例年無し」	29.7	28.2	51.8	48.1	58.6	31.1
今後の 採用方針	新卒の採用計画「無し」	34.0	31.4	25.6	40.4	40.7	43.2
	中途の採用計画「無し」	37.0	36.1	1.1	36.2	30.4	21.4
企業の構成 (%)		80.0	43.1	1.1	6.2	9.4	3.3

注)「平成 10 ( 1998 年 ) 雇用管理調査」特別再集計

表 -4 定年延長企業の類型化

		(少なくとも)2つのタイプの定年延長がある	
	企業のタイプ	Type(Ⅰ)	Type(Ⅱ)
定年制の状況	60歳定年制を維持している企業	人事考課の問題に対処しながら61歳以上の定年制を実現した企業	年金支給開始年齢の変更や社会的要請等を理由に定年延長を決めた、又は検討している企業
延長理由	延長しない(できない)。	「高齢者の経験、能力の活用」を延長の理由に挙げている。	「年金支給開始年齢の引上げ」および「社会的要請」が主な理由。
特徴	定年延長による高齢者活用は困難。	増加する高齢者をどう活用するかが課題。	高齢者を活用する余力が企業にある。
(予想される)背景	ベンチマーク	従業員の高齢化。雇用調整の困難。	企業業績は比較的良好。人員不足。
人事管理	個別管理の難しさに直面。特に「考課基準の不統一・曖昧さ」が問題となっている。	考課により厳格な格差を設定し、モラルの低下にも対処。考課者訓練にも力を入れ、ポスト不足の問題も比較的少ない。考課結果と考課原資も整合的。若年・中年の人材 その分、仕事に精 通し 期待している。	ポストが不足している(ポストを増やすことができる)ことに加え、質の異なる仕事への評価が難しいこと、考課者訓練が不十分なことなどから、(考課者が不足していることから)、定年延長を利用する動き。定年を延長することで、考課結果と原資をバランスさせようとする考えも。
採用計画	定年を延長している企業に比べれば、新卒の採用計画がある場合が多い。特に再雇用制度を活用している企業で採用計画のある可能性が高まっている。	新卒の「内定例年なし」および「採用計画なし」がともに多い。定年到達者がいなくても「制度の延長」が、将来の雇用過剰感を生み、新卒採用の計画を抑制している。中途採用に与える影響は未定。	例年新卒の内定はないが、今後、新卒の「採用計画あり」が多い。新卒採用だけでなく、中途採用の計画もあり。年齢と無関係に雇用の拡大をめざしている。

付表 -1. 人事考課制度を持つ企業について、一律定年制の設置状況に関する多項ロジット分析の推計結果  
(基準グループは、「60歳一律定年制を採用し、その見直しも検討されていない」)

	比較グループ	61歳以上の一律定年制を採用している		60歳定年制であるが、現在、61歳以上の定年を決定もしくは検討している		一律定年制は採用していない	
	説明変数	係数	漸近t値	係数	漸近t値	係数	漸近t値
企業全体の 常用労働者数 <1,000人以上>	300-999人	-0.5080	-3.78 ***	-0.4047	-2.53 ***	1.3611	1.85 *
	100-299人	-0.5214	-4.28 ***	-0.3294	-2.31 ***	0.9737	1.34
	30-99人	-1.2126	-9.81 ***	1.0932	8.09 ***	4.0001	5.60 ***
産業(大分類) <製造業>	鉱業	-32.6373	0.00	2.7663	0.52	-31.3303	0.00
	建設業	0.1690	1.56	1.1880	18.47 ***	2.2086	18.23 ***
	電気・ガス・熱供給・水道業	-0.4758	-0.66	-32.9183	0.00	-30.5271	0.00
	運輸・通信業	0.5267	5.82 ***	0.0529	0.64	2.2145	17.45 ***
	卸売・小売、飲食店	-0.8987	-8.75 ***	0.1557	2.79 ***	2.9289	29.38 ***
	金融・保険業	-1.1745	-2.82 ***	-32.6273	0.00	1.3544	3.90 ***
	不動産業	0.6326	2.80 ***	-3.2444	-3.23 ***	2.7325	12.78 ***
	サービス業	0.8242	12.46 ***	-0.3452	-5.02 ***	1.5422	14.54 ***
制度の有無	資格制度がある	-0.7959	-12.90 ***	-0.1081	-2.33 ***	-1.3267	-18.85 ***
	専門職制度がある	0.3984	6.36 ***	-0.0069	-0.12	0.3810	5.15 ***
人事考課に関する 制度・運営上の 問題点 <問題なし>	考課の寛大化のため格差がつかない	-0.2236	-3.58 ***	0.0428	0.90	-1.1039	-13.84 ***
	考課の厳格化のためモラルの低下が生じる	-0.8122	-3.03 ***	-32.8796	0.00	-2.0825	-5.96 ***
	考課結果と考課原資との間に不整合が生じる	-0.4624	-5.38 ***	0.5385	9.85 ***	0.9012	12.34 ***
	ポスト不足で考課を昇進に反映しきれない	-0.3188	-3.44 ***	0.2000	3.26 ***	0.9127	11.15 ***
	能力開発・人材育成に役立っていない	0.2335	3.59 ***	-0.1031	-1.94	-0.0378	-0.48
	考課訓練が不十分である	-0.3381	-5.62 ***	0.5719	11.99 ***	-0.7031	-10.10 ***
	考課基準が不明確又は統一が難しい	-0.5657	-9.37 ***	-0.8246	-16.50 ***	-0.9024	-13.03 ***
	仕事の内容に精通していないと評価が難しい	0.1482	2.48 **	-0.4688	-8.54 ***	0.1960	3.21 ***
	質の異なる仕事をする者への評価が難しい	0.0181	0.32	0.1921	4.22 ***	1.3156	20.38 ***
	その他	-0.9312	-5.07 ***	0.4546	4.45 ***	1.6790	17.10 ***
定数項		-2.0445	-15.20 ***	-3.6647	-25.03 ***	-8.5266	-11.80 ***
復元サンプル数 (基準グループ=44,401)		1,478		2,512		1,714	
LR chi2		7198.49					
Pseudo R2		0.1507					

資料)「雇用管理調査」(労働省)の平成11年(1999年)、平成12年(2000年)調査を用いてパネルデータを作成し、同データを用いて推計した。  
注)\*\*\*、\*\*、\*は、それぞれ統計的有意水準が1%、5%、10%であることを意味している。

付表 -2. 新規学卒および中途の採用計画に関するプロビット分析  
 (基準グループは、「60歳一律定年制を採用し、その見直しも検討されていない」)

	説明変数	一律定年制がある企業全体							
		例年、高校新卒の採用 内定がない		例年、大学新卒の採用 内定がない		今後、新卒の採用計画 がある		今後、中途の採用計画 がある	
		限界効果	漸近的t値	限界効果	漸近的t値	限界効果	漸近的t値	限界効果	漸近的t値
企業全体の 常用労働者数 <1,000人以上>	300-999人	0.0584	4.40 ***	0.3855	12.06 ***	-0.2312	-14.45 ***	-0.0834	-6.96 ***
	100-299人	0.0935	7.68 ***	0.5401	18.30 ***	-0.3835	-26.29 ***	-0.0609	-5.61 ***
	30-99人	0.2482	23.97 ***	0.5340	26.36 ***	-0.4646	-36.77 ***	-0.0209	-2.01 **
産業(大分類) <製造業>	鉱業	0.1255	2.80 ***	0.1587	3.51 ***	-0.1388	-2.67 ***	-0.1387	-2.88 ***
	建設業	-0.0249	-5.08 ***	-0.0820	-17.71 ***	0.0699	12.16 ***	0.0201	3.52 ***
	電気・ガス・熱供給・水道業	-0.1762	-4.24 ***	-0.1869	-4.88 ***	-0.0491	-1.12	-0.3707	-8.20 ***
	運輸・通信業	0.3539	60.70 ***	0.3725	61.95 ***	-0.4053	-57.83 ***	-0.0578	-9.71 ***
	卸売・小売、飲食店	-0.0028	-0.67	-0.1223	-29.80 ***	-0.0979	-20.64 ***	-0.1016	-21.65 ***
	金融・保険業	0.1911	10.69 ***	-0.0155	-0.80	-0.1385	-6.94 ***	-0.0869	-4.74 ***
	不動産業	0.1724	10.77 ***	-0.0211	-1.40 ***	-0.1289	-6.95 ***	-0.1099	-6.26 ***
	サービス業	0.1303	28.42 ***	0.0278	6.30 ***	-0.0680	-12.85 ***	0.0304	6.11 ***
定年制の状況 <60歳定年制>	61歳以上の一律定年制を採用している	0.1524	25.45 ***	0.1703	28.35 ***	-0.1000	-14.03 ***	0.0061	0.94
	61歳以上への延長を決定もしくは検討中	0.1003	7.34 ***	0.2572	18.12 ***	0.1601	10.91 ***	0.4033	19.76 ***
定年後の措置 <両制度なし>	勤務延長制度がある	0.0571	16.80 ***	0.0526	15.40 ***	-0.0401	-9.89 ***	0.0834	22.11 ***
	再雇用制度がある	-0.0283	-9.36 ***	-0.0497	-16.18 ***	0.0772	21.65 ***	0.0342	10.00 ***
	復元サンプル数	95,462		95,462		81,586		85,212	
	LR chi2	9382.70		15737.54		9023.3		2744.27	
	Pseudo R2	0.0805		0.1326		0.0821		0.0238	

資料)「平成10年(1998年)雇用管理調査」(労働省)を特別集計。

注)\*\*\*、\*\*、\*は、それぞれ統計的有意水準が1%、5%、10%であることを意味している。

## ・高年齢者雇用開発協会調査の再分析

### 第1章 雇用創出・雇用喪失と高齢者雇用

#### ～若年者と高齢者の関係を中心に～

東京都立大学経済学部講師 神林 龍

#### 1. はじめに

少子化に伴う人口構成の高齢化が進展し、日本全体の雇用機会のなかで高齢者雇用の果たす役割がますます重要になるといわれて、すでに幾許かの時間が経過した。その間、定年延長や在職老齢年金などの高齢者雇用促進政策が積極的に推進され、高齢者の雇用環境は好転してきたかにみえる。

しかし、並行する高齢者福祉の後退との足並みが揃っていないとは必ずしもいい難い。また、足許の景気の悪化に伴い中高年齢者を中心に雇用不安がささやかれ、彼らは高い失業率の背後にある「雇用のミスマッチ」の主原因として強調されてもいる。同時に、高齢者雇用を積極的に補助することは、若年層の良好な就業機会を減少させるのではないかという危惧も聞かれ、高齢者雇用政策を労働市場全体の効率性のなかでどのように位置付けるかについては、必ずしも定見は得られていない。

本稿の目的は、上記のような議論に材料を提出するために、高年齢者雇用開発協会が1999(平成 11)年に行った「高年齢従業員の継続雇用に関する企業調査」を用いて、高齢者雇用と若年者雇用がどのような関係にあるのかを実証的に明らかにすることにある。

#### 2. 高齢者雇用と若年者雇用との関係

高齢者雇用と若年者雇用との関係については、いくつかの仮説が考えられる。

第一に挙げられるのが、両者が代替の関係にあるとする仮説である。たとえば、企業内の雇用が同質であり、生産量(あるいは生産性)が雇用量のみによって決定される場合には、同水準の生産量(あるいは生産性)を維持しながら高齢者雇用を増加させれば、若年者雇用はその分減少すると考えられる。企業内の雇用が同質ではないと想定しても、企業が短期的な利益を重視するようになれば、すでに教育訓練に多大な投資を行い熟練も蓄積している高齢者の雇用を延長して、費用のかかる若年者の雇用を削減するかもしれない。あるいは、技術進歩が急激で高齢者の熟練の(若年者との)相対的な生産性が減少する場合には、高齢者雇用を若年者雇用に積極的に置き換えていく可能性がある。そもそも、「定年制」という年齢を理由とした強制退職制度は、高齢者においては限界生産性と賃金率が乖離することを前提に経済合理性をもつと解釈できる。この考えに従えば、賃金カーブを変えずに定年を延長することは企業の利潤の減少を意味し、結果として雇用量全体の減少につながる。

このように、いくつかのシナリオから、高齢者と若年者が雇用の世界では並び立つことのできない関係にある可能性を指摘することができる。

他方で、高齢者雇用と若年者雇用とは補完関係にあるとも考えられる。たとえば、企業内の年齢構成のバランスこそが円滑な組織運営につながる場合には、高齢者が増加したからといって若年者を減少させることは、少なくとも生産性の上昇にはつながらないだろう。あるいは、熟練やノウハウの継承という視点からも、一定の若年者雇用には一定の高年者雇用が必要で、両者は補完的な関係にあるとすることも可能である。

以上のように、高齢者と若年者をとりわけ生産性の側面から比較するためには、各人がどのような形で組織と関わり、生産性を発揮しているかに大きく依存する。すなわち、高齢者雇用を労働市場の中で位置付けるためには、年齢という要素が生産組織のなかでもつ役割を考慮することが不可欠であろう。若年者雇用と高齢者雇用との関係は、それを先鋭に表象するものとして考察する必要がある。

本稿では、前掲「高年齢従業員の継続雇用に関する企業調査」(以下、本調査と略す)を用いて、高齢者雇用と若年者雇用が統計的にどのような関係にあるかをサーベイする。中間報告という位置付けから明示的なモデル分析は行わず、全体的な趨勢と若干の多変量解析の手法を用いた分析を行うにとどめ、本報告ではここで明らかにされた論点を発展させるように努めたい。

### 3. 雇用調整の全体像

まず確かめるべきことは、高齢者雇用・若年者雇用が雇用変動全体のなかでどのように位置付けられるのか、という問題である。一般的には、事業所規模が拡大すれば高齢者雇用や若年者雇用は増大すると考えられるが、各年代階層が均等に増加するとは限らない。ここで注視すべきは、事業所全体の雇用変動が各年代階層にどのように配分されているのか、という論点である。

本調査では、問 15 において 1 年間の正規従業員の離入職状況を聞いている。ここでサンプルとして用いる事業所の期首の正規従業員総数は 4,007,995 人、離職総数 335,904 人に対して入職総数 335,015 人と、全体として正規従業員数はほとんど変化していない<sup>1</sup>。入職率・離職率はともに 8.4%である<sup>2</sup>。これをもとにして、サンプルを雇用創出事業所(1 年間で正規従業員を増加させた事業所)と雇用喪失事業所(1 年間で正規従業員を減少させた事業所)、雇用不変事業所の 3 つのグループにわけ、それぞれに属する事業所数と雇用変動をまとめたのが次の表 -1-1 である<sup>3</sup>。

<sup>1</sup> ただし、全体の有効回答数 18,542 事業所から、離入職者や従業員数について矛盾するものを除いた 16,042 事業所の個票を用いた。

<sup>2</sup> 1997 年(平成 9)『雇用動向調査』によると、1997 年の常用労働者のうち一般労働者の入職率は 12.4%、離職率は 13.6%であったので、本調査は雇用変動に過小バイアスが生じている可能性がある。

<sup>3</sup> 「雇用創出・喪失(job creation and destruction)」という分析手法は、労働市場における雇用変動の実態を捉えるために 1990 年代に米国で広まった手法である。おおまかには、経済全体を雇用が増加したセクタ



表 -1-1 雇用創出・雇用喪失

	雇用創出	雇用喪失	不変	全体
事業所数	7,085 (44.2%)	7,097 (44.2%)	1,860 (11.6%)	16,042 (100%)
入職者数	214,414	106,801	13,800	335,015
離職者数	139,587	182,517	13,800	335,904
純流出入数	74,827	-75,716	0	-889
期末正規従業員	1,664,207	2,044,588	298,311	4,007,106
期首正規従業員	1,589,380	2,120,304	298,311	4,007,995

事業所数では約 44%ずつが、雇用創出セクターと雇用喪失セクターに分かれている。つまり、雇用を増加させた事業と減少させた事業所が同数程度あったということになる。全体の期首正規従業員を母数とした雇用創出率、雇用喪失率とともに、1.9%であり、雇用再配置率は 3.8%、純雇用変動率は 0.0%となっている<sup>4</sup>。

本調査ではさらに、50・60 歳台についての雇用を創出した事業所と喪失した事業所、および 40 歳台までについての雇用を創出した事業所と喪失した事業所にわけることができる。以下、50・60 歳台を「高齢者」、40 歳台までを「若年者」と呼び、それぞれについてまとめたのが、次の表 -1-2である。

表 -1-2 年代階層別雇用創出・雇用喪失

		若年者について			全体
		雇用喪失	不変	雇用創出	
高齢者について	雇用喪失	3,032	1,022	5,373	9,472
		63.8%	10.8%	57.0%	100%
	不変	32.2%	40.8%	61.2%	58.8%
		1,253	1185	2,205	4,643
雇用創出	27.0%	25.5%	47.5%	100%	
	26.4%	47.3%	25.1%	28.9%	
全体	471	299	1,202	1,972	
	23.9%	15.2%	61.0%	100%	
全体	9.9%	11.9%	13.7%	12.3%	
	4,756	2,506	8780	16,042	
全体	29.7%	15.6%	54.7%	100%	
	100%	100%	100%	100%	

全体のうち、若年者の雇用を増加させている事業所(54.7%)に比較して、高齢者の雇用を

ーと雇用が減少したセクターに分割し、それぞれについて特徴づけを行うという方法をとる。それまで主とした検討対象であったのは雇用成長率であるが、この指標は労働市場の動きを忠実に表現していないのではないかという疑問が提起され、雇用創出・喪失分析が開発された。この手法については、Davis, Haltiwanger, and Schuh [1996]による優れた解説書があるほか、日本語でかかれたものとしては玄田 [1999]などがある。

<sup>4</sup> これらの概念の詳細は、脚注 5 にあげられた文献を参照のこと。簡単にいえば、雇用創出率とは経済全体でどのくらいの雇用が生み出されたのか、雇用喪失率とは逆に経済全体でどのくらいの雇用が喪われたのかを示す指標である。この差が純雇用変動率となり、和が雇用再配置率となる。純雇用変動率は一般的な雇用成長率と同義であるが、雇用再配置率は労働市場の中での労働移動の激しさを表す指標といえる。

増加させている事業所(12.3%)は少ない。その一方で、若年者の雇用を減少させている事業所(29.7%)に比較して高齢者の雇用を減少させている事業所(58.8%)は多く、じつに半数を超えている。全体としては高齢者の雇用を抑制しつつ、若年層を増加させる傾向があるといえよう。

しかし、その中にあっても、若年層のみならず高齢層まで雇用を拡大している事業所も存在する(1,202事業所、全体の7.5%)。また、いずれか一方の年齢層で雇用を拡大しつつ、他方の年齢層で少なくとも雇用を減少させていない事業所まで含めると、3,706事業所(全体の23.1%)が比較的バランスの取れた雇用調整を行っていることがわかる。

本稿の関心からは、この年代階層別の雇用創出・喪失と事業所全体の雇用創出・喪失とが、どのような関係にあるかが重要である。

まず、事業所全体の雇用変動からみた、年代別の雇用変動の様子を確かめよう。

1年間で雇用を創り出した7,085事業所のうち、どの年代においても雇用を増加させたのは1,202事業所(17.0%)で、若年者を減少・高齢者を増加させたのは110事業所(1.6%)、逆に若年者を増加・高齢者を減少させたのが3,269事業所(46.1%)であった。拡大事業所においては、多くの事業所は高齢者を抑制しつつ、若年者を増加させるという雇用調整方法をとっているものの、そのシェアは半数に届かず、支配的とまではいえないようである。

雇用を減少させた事業所についてはどうだろうか。1年間で雇用を喪った7,097事業所のうち、約半数はどの年代においても雇用を減少させている(3,032事業所、42.7%)。しかし、高齢者を抑制しつつ、若年者を増加させるという雇用調整方法をとったのが1,520事業所(21.4%)、逆に若年層を抑制しつつ高齢者を増加させるという方向を示したのが270事業所(3.8%)であった。事業所が縮小する場合には各年代階層に広く同等の影響が及ぶのが多く、ある年代階層のみが偏って減少するのはそれほど多くはない。

すなわち、事業所全体が拡大あるいは縮小するに際して、どの年代階層がどれだけ負担を被るかについては明確な傾向を認めることはできない。

逆に年代別の雇用変動からみた、事業所全体の雇用変動とのつながりをまとめる。

たとえば、若年者を増加させ、高齢者を減少させている5,373の事業所について、事業所全体の雇用の増減を調べると次の表 -1-3のようになる。

表 -1-3 若年者増加&高齢者減少

	事業所全体として		
	雇用喪失	不変	雇用創出
5,373	1,520 (28.3%)	584 (10.9%)	3,269 (60.8%)

このなかでは、半数以上が事業所全体の拡大につながっている。しかし、縮小しているものも少なくない。同様に、若年者を減少させ、高齢者を増加させている471事業所はどのように分類されるであろうか。

表 -1-4 若年者減少 & 高齢者増加

	事業所全体として		
	雇用喪失	不変	雇用創出
471	270 (57.3%)	91 (19.3%)	110 (23.4%)

高齢者を減少させ若年者を増加させたグループとはちょうど逆に、半数以上が雇用喪失につながっているものの、雇用創出をもたらしている事業所も少なからず存在する。もっとも強いつながりがいずれも半数を超えているという意味では、事業所の拡大縮小からみた年代階層配分の定性的傾向よりは強い傾向がみられるものの、一義的に妥当すると考えるのは危険を伴うであろう。

以上を要するに、事業所全体の拡大に際して、確かに高齢者を抑制しつつ若年者を増加させるという雇用調整があらわれる可能性が高いものの、必ずしもすべてがそうなるわけではない。逆に、高齢者を抑制しつつ若年者を増加させるという方針を採る事業所は、結果として雇用増加に結びつく可能性が高いものの、やはり必ずしもすべてがそうなるわけではない。また、事業所全体が縮小する場合には、高齢者が増加し、若年者が減少する事業所が多いことは否定できないが、どこまで支配的なのかについては疑問の余地がある。

全体的な傾向として、高齢者と若年者には代替的な関係がみえるものの、それが支配的とまではいかないようである。

#### 4. 多変量解析

第3節の分析結果は、事業所の拡大(縮小)という要請に直面したときに各事業所が選択する雇用調整の方法はじつはばらついている、と解釈できる。高齢者と若年者の生産性は組織編成のあり方に依存する、という考え方に立脚すれば、各事業所の人事管理の方法がそれには関連しているかもしれない。

たとえば、業況が好転して事業規模を拡大する必要が迫られた場合、賃金カーブがきつく従業員を年齢別に統一的に処遇している企業では、高齢者の雇用を延長するよりも若年者を新規に採用したほうがよいと考える可能性が高い。このとき、何らかの理由で高齢者の自然減が起これば、若年者が増加して高齢者が減少することになる。定年制の延長、再雇用制度や勤務延長などの高齢者継続雇用の促進施策は、高齢者の自然減を妨げることになり、事業所全体の拡大(若年者の増加)を制約するかもしれない。しかしその一方で、企業には常に人の出入りがあり、全体の雇用の増減がなくとも循環的に高齢者あるいは若年者を雇い入れる必要がある。

したがって、本稿での課題を考察するには、このような循環的な要素を除いたときに、外部の需要の増大(減少)が、どのような年代階層別の雇用調整方法に結びつき、また人事管理の方法や高齢者継続雇用の促進諸施策がそのつながりにどのような影響を与えるのか

をみる必要がある。

ここまでの議論の展開から、外部の需要変動をとらえるためには本来雇用創出・喪失の変数を用いるのが望ましい。しかし、これらの変数は調査設計上被説明変数との間に内生的な関係をもつために、説明変数として用いることはできない。したがって、代理変数を用いる必要がある。雇用調整の動因として本調査で利用可能なのは、業績の推移に関する質問であろう。それについて問6で、「貴社の過去5年間の業績(売上等)の推移、および今後5年間程度の見通しについて、以下の選択肢からそれぞれ最も近いものをお選び下さい。」ときいている。選択肢は、(1)急速に伸びる(伸びた)、(2)緩やかながら順調に推移する(した)、(3)ほぼ横ばいで推移する(した)、(4)緩やかながら下降気味に推移する(した)、(5)かなり悪化して厳しい状況、の5つが用意されている。過去の業績についての回答の分布は、(1)と(5)の極端な好況と悪化にそれぞれ7%前後、(3)の横ばいが24%程度で、若干の上昇が半数近くの約44%、若干の下降がおよそ16%となっており、ゆるやかな回復過程にあった景気動向を反映しているといえる<sup>5</sup>。以下の分析では、この変数を雇用調整の直接的な動因とみなし、雇用調整方法との関連を調べることにする<sup>6</sup>。ただし、雇用創出に対する影響をみるときは、横ばいか悪化(上記回答の(3)、(4)、(5))、若干の上昇(同(2))、急速な上昇(同(1))の3つのカテゴリーにまとめ、業績の好調さが雇用創出に結びつくかどうかを検討する。雇用喪失については逆で、横ばいか上昇(上記回答の(1)、(2)、(3))、若干の悪化(同(4))、急速な悪化(同(5))の3つのカテゴリーにまとめ、業績の悪化が雇用喪失に結びつくかどうかを検討する。

このほかの説明変数としては、人事管理の方法を表象するものとして、賃金カーブの傾きと同世代内格差を、そのほかに高齢者雇用継続制度、企業属性に関するものを取り上げた。

賃金カーブの傾きについては、最終的な到達点とそこまでに至る過程のふたつの情報が必要である。定年時の賃金が新卒者に比較して200%だったとしても、40歳台などでいったん250%まで上昇してから最終的に200%にたどり着く場合と、40歳台では170%程度で55歳まで着々と上昇する場合とでは人事管理上の含意は異なる。本稿では、本調査の問17より作成した2つの変数を用いた。その問17では(高卒者または大卒者の)25歳の平均賃金を100としたとき、(高卒者または大卒者の)35歳、45歳、55歳時点での平均賃金がどの程度かを指数で応えるように質問している<sup>7</sup>。このうち、第一に45歳時点での賃金指数、第二に

<sup>5</sup> 本調査の調査基準日は1998(平成10)年1月1日なので、雇用変動は1997年1年間の状況を表していると考えられる。

<sup>6</sup> これに対して将来の見通しについての回答の分布は、好景気を期待しているのはわずかに1%にとどまり、若干の上昇が24%であった。大多数はほぼ横ばいと答えている(43%)には過去の業績と大きな違いはないものの、若干の下降がおよそ20%、大きな下降が12%と、景気動向の悪化を予想しているといえる。過去の業績よりも将来の見通しの方が暗いとしたのが50%であったのに対して、過去の業績よりも将来の見通しの方が明るいとしたのは18%にとどまり、全体としての相関は強い。以下の分析では過去の業績を説明変数として重視したが、将来の見通しを用いても結果は変わらなかった。

<sup>7</sup> 賃金としては「原則として男子正規従業員のボーナスを含む税込み年収」を回答するように指示がある。

55 時点の賃金指数に対して 45 歳時点の賃金指数の占める割合、の 2 つの変数を賃金カーブの傾きとして採用した<sup>8</sup>。

同世代内格差については、同じ問 17 で 35 歳時点、45 歳時点、55 歳時点の 3 つの時点において、それぞれ平均を 100 としたときの最低賃金水準と最高賃金水準を質問している。ここでは、45 歳時点での最低賃金指数と最高賃金指数の差で同世代内格差を代表させた<sup>9</sup>。

高齢者継続雇用施策としては、61 歳以上の定年ダミー、再雇用制度ダミー、勤務延長制度ダミーを作成した。ただし、定年延長、再雇用制度、勤務延長制度の効果の違いをみるために、再雇用制度・勤務延長制度の有無に関わらず定年が 61 歳以上ならば再雇用制度・勤務延長制度ダミーはゼロとした。また、再雇用制度と勤務延長制度の両方がある場合には、いずれかもっともよく利用されているものを取り上げた。その意味で、高齢者継続雇用政策の、60 歳近傍に対する影響を強く反映するといえる。

企業属性としては、年齢構成を知るために、期首の正規従業員にしめる高齢者(50 歳以上)の割合、常用労働者全体に対する女性比率、企業規模ダミー<sup>10</sup>、産業ダミーをとりあげた<sup>11</sup>。

被説明変数は若年者の雇用を創出したか否か( $yjob_i^{CRE}$ )、高齢者の雇用を創出したか否か( $ojob_i^{CRE}$ )の 2 つのダミー変数である。また若年者の雇用を削減したか否か( $yjob_i^{DES}$ )および高齢者の雇用を削減したか否か( $ojob_i^{DES}$ )についてもダミー変数を生成し、業況の「悪化」がどのように影響するかを考察する。2 節で考察したように、この 2 つのダミー変数、すなわち  $yjob_i^{CRE}$  と  $ojob_i^{CRE}$ 、 $yjob_i^{DES}$  と  $ojob_i^{DES}$  との間にはそれぞれ相関関係がある。これを明示的に取り扱うために、誤差項に相関関係を認めながら  $ojb_i^j$  ( $yjob_i^j, j \in \{CRE, DES\}$ ) のそれぞれを被説明変数とする 2 つのプロビット推定を同時に行う(Van de Ven and Van Pragg [1981])。

具体的には、この分析では雇用創出( $j = CRE$ )、雇用喪失( $j = DES$ )別個に、次のような推定式を考える。

$$ojob_i^j = \begin{cases} 1 & \text{if } ojob_i^{j*} > 0 \\ 0 & \text{if } ojob_i^{j*} \leq 0 \end{cases}$$

$$\text{and } ojob_i^{j*} = \alpha_o^j + \beta_o^j \cdot x_i + \varepsilon_o^j$$

また、本稿のサンプルではそれぞれの平均値は次のようであった。大卒では 35 歳時点:145.9、45 歳時点:194.4、55 歳時点:233.2、高卒では 35 歳時点:134.6、45 歳時点:166.4、55 歳時点:191.2、学歴計では 35 歳時点:139.3、45 歳時点:176.7、55 歳時点:202.5。これに対して、1997(平成 9)年『賃金センサス』では、20~24 歳を

<sup>8</sup> 賃金指数の水準は学歴の影響を受けるので、本来学歴別に推定することが望ましい。しかし、本稿では推定結果があまり変わらなかったため、サンプル規模を確保するために全体をプールして推定した。

<sup>9</sup> 35 歳時点、55 歳時点で同様の指標をとっても基本的な結果は変わらなかった。

<sup>10</sup> ベースを 300~999 人として、1000 人以上のダミー(企業規模ダミー(1))と 300 人未満のダミー(企業規模ダミー(2))を作成した。

<sup>11</sup> 製造業をベースとして、鉱業・建設業ダミー(産業ダミー(1))、電気・ガス・熱供給・水道業・運輸・通信業ダミー(産業ダミー(2))、サービス業(対人・対事業所サービス、医療福祉、卸売・小売・飲食店、金融・保険業、その他のサービス業)およびその他産業(産業ダミー(3))を作成した。

$$yjob_i^j = \begin{cases} 1 & \text{if } yjob_i^{j*} > 0 \\ 0 & \text{if } yjob_i^{j*} \leq 0 \end{cases}$$

$$\text{and } yjob_i^{j*} = \alpha_y^j + \beta_y^j \cdot x_i + \varepsilon_y^j$$

ここで、 $j \in \{CRE, DES\}$ で、 $x_i$ は*i*事業所の過去の業況、賃金カーブの形状・同世代内格差などの人事管理の要素、高齢者継続雇用促進制度の有無、企業属性を示している。したがって上式では、高齢者の雇用創出が行われたか否か( $ojob_i^{CRE}$ )、若年者の雇用創出が行われた否か( $yjob_i^{CRE}$ )を、 $x_i$ がどのように説明するかを検討することができる。

たとえば、 $ojb_i^{CRE*}$  ( $yjob_i^{CRE*}$ )は高齢者(若年者)の雇用を創りだすか否かを定める変数であるが、直接には観察することができない。いわば、高齢者(若年者)の雇用を創り出すことによって生じるネットの利益であると解釈することができる。これが正になる場合には高齢者(若年者)の雇用創出(つまり $ojob_i^{CRE}$  ( $yjob_i^{CRE}$ )=1)という現象を通じて観察される。高齢者の雇用を創りだすことによって生じるネットの利益は、もちろん費用とグロスの収益の差によって定まる。グロスの収益は、過去5年間の業況によって代理させることができる。業況がよければ、雇用を増加させることによるグロスの収益は増加すると考えるのは自然であろう。それに対して費用は賃金カーブや同世代内格差の影響を受けると考えることができる。賃金カーブがきつく同世代内の格差が小さければ、高齢者の雇用を創りだすにはより多くの費用(賃金)がかかることになる。また、高齢者雇用を延長するための諸施策も費用に影響するだろう。

ただし、高齢者の雇用を増加させることと若年者の雇用を増加させることには、 $x_i$ で説明しきれない相関関係があるかもしれない。そこで、

$$\begin{cases} E[\varepsilon_o^j] = E[\varepsilon_y^j] = 0 \\ Var[\varepsilon_o^j] = Var[\varepsilon_y^j] = 1 \\ Cov[\varepsilon_o^j, \varepsilon_y^j] = \rho \end{cases}$$

と仮定し、相互の相関関係を明示的に考慮することにする。 $\rho$ が有意に正の値をとる場合には、高齢者雇用の増加と若年者雇用の増加が同時に起こるような $x_i$ 以外の性質を、各事業所は有していることを示していると解釈できる。

雇用喪失( $j = DES$ )についても同様に推定する。

## 5 . 推定結果

推定結果は雇用創出( $j = CRE$ )について付表 -1-1、雇用喪失( $j = DES$ )について付表 -1-2 にまとめた。また、各推定では「人事管理の諸要素」・「高齢者継続雇用促進策」が「過去

の業況」という雇用創出の動因に与える影響を考察するために、交差項を含めたモデル1と含めないモデル2を用いた。

#### <雇用創出>

まず「人事管理の諸要素」が雇用創出に与える影響をみると、賃金カーブの平均的な傾斜が緩やかな事業所、同世代内格差が大きな事業所、45歳以降の賃金上昇が相対的に緩やかな事業所の雇用創出確率が大きいことが確かめられる。ただし、同世代内格差は若年の雇用創出にのみ影響を与え、45歳以降の賃金上昇の度合いは高齢者の雇用創出にのみ影響を与える。

「高齢者継続雇用促進策」は61歳以上定年、再雇用制度、勤務延長制度いずれも雇用創出確率を高めている。また、この影響は高齢者はもちろん、若年者雇用にも正の効果をもっており、これら的高齢者継続雇用促進策を推進できる事業所は若年雇用を増やす地力をもっていることを示していよう。

「過去の業況」が好調であれば、雇用創出につながる確率は高くなる。しかし、これには「人事管理の諸要素」と「高齢者継続雇用促進策」があるがゆえに、好調な業況が雇用に結びつきやすいかどうかというシナリオを考慮する必要がある。その推定結果をまとめたモデル1では、「過去の業況」の単独項は正の効果をもつものの統計的な有意性は消失しており、単に外生的な需要が喚起されたからとあって、それはすぐに雇用につながるわけではなく、事業所内部の諸制度の効果次第であることを示している。特に注目すべきは「高齢者継続雇用促進策」の効果である。高齢者の雇用創出に対しては、係数は統計的に有意に推定されおらず、「過去の業況」の効果を増幅・減退させる効果はとくにもたないようである。しかし、若年層の雇用創出に対しては61歳以上定年、勤務延長制度が統計的に有意な負の係数が推定されており、これは61歳以上定年制・勤務延長制度があると、事業の好調が若年者の雇用創出につながる可能性が小さくなることを示している。これに対して、再雇用制度の場合には外生的な需要の増大が若年者雇用につながることを特に妨げてはいない。

高齢者継続雇用促進諸制度の雇用創出に与える影響とは、このような諸制度を導入している事業所は事業所の性質として高齢者雇用・若年者雇用をともに増加させる定性的な傾向を有している。しかし、外生的な需要の増加に伴う雇用の拡大を考えた場合には、とくに若年者の雇用創出を抑制する傾向を有しているといえよう。

#### <雇用喪失>

業況の悪化が雇用喪失を招くかについても同様の議論が当てはまる。

すなわち、賃金カーブの傾きが急であれば業況の悪化が雇用の喪失につながる確率は増大し、同世代内格差が大きい場合には逆に確率は減少する。ただし、45歳以降のカーブの傾きは、高齢者の雇用喪失には影響を与えるが、若年者の雇用喪失には影響を与えない。

明確な雇用喪失抑止効果をもつ高齢者継続雇用促進策は定年延長のみである。定年を61

歳以上に延長している事業所ほど、高齢者・若年者ともに雇用を削減する可能性が低い。再雇用制度や勤務延長制度は若年者の雇用喪失確率を減少させるものの、高齢者の雇用喪失確率を減少させることはないようである。

「過去の業況の悪化」は雇用喪失とどのようにつながるのであろうか。全般的な傾向として、過去の業況の悪化は雇用喪失を招きやすい(モデル2)。しかし、人事管理制度や高齢者継続雇用制度の効果を検討すると、高齢者・若年者の雇用喪失に対しては統計的に有意な効果をあまり観察することはできない。人事管理制度や高齢者継続雇用制度は、業況の悪化が雇用喪失につながるときには比較的中立的に働くと考えられる。

## 6 . 小括

高齢者の雇用機会を確保するためには、高齢者雇用と若年者雇用との関係を見るのが欠かせない。本稿では、高年齢者雇用開発協会が1999(平成11)年に行った「高年齢従業員の継続雇用に関する企業調査」を用いて、実証的にいくつかの論点を提起した。

まず、人事管理制度の雇用に与える効果である。賃金カーブが緩やかであったり、同世代内格差が大きい事業所では、定性的に雇用を産み出す力が強く、雇用が喪われることが少ない。ただし、同世代内格差は主として若年者の雇用創出に関わり、45歳以降の賃金カーブは高齢者の雇用創出に関わる。また、外生的な需要の増減に対応した雇用の増減を、これら人事管理制度は加速する要素をもっている。

他方、高齢者の継続雇用を促進する諸制度を備えている事業所は、元来雇用創出する確率が高く、雇用を喪う可能性は低い。しかし、業況が好転した場合にはとくに若年者の雇用創出を妨げる傾向にあり、かといって業況が悪化した場合に雇用喪失を食い止める力は認められない。

業況が好転して雇用が創りだされる場合と、業況が悪化して雇用が削減される場合とは、人事管理制度や高齢者の雇用継続制度の効果は異なってくることがわかった。

### <参考文献>

Davis, S., Haltiwanger, J.C., and Schuh, S. [1996] *Job Creation and Destruction*, London, The MIT Press

玄田有史 [1999] 「雇用創出と雇用喪失」中村・中村編『日本経済の構造調整と労働市場』日本評論社所収

Van de Ven, W.P.M.M. and Van Pragg, B.M.S. [1981] "The Demand for Deductibles in Private Health Insurance: A Probit Model with Sample Selection," *Journal of Econometrics*, Vol.17, pp.229-252



付表 -1-1：高齢者雇用創出と若年者雇用創出

	雇用創出 モデル1				雇用創出 モデル2			
	高齢者 p値		若年者 p値		高齢者 p値		若年者 p値	
45歳時点の賃金指数	-0.00278	0.00	-0.00220	0.00	-0.00175	0.00	-0.00113	0.00
45歳時点の同世代内格差	0.00092	0.29	0.00198	0.00	0.00103	0.08	0.00151	0.00
45歳時点の到達度	0.00417	0.00	0.00065	0.48	0.00163	0.05	-0.00038	0.54
定年61歳以上	0.44314	0.00	0.20860	0.00	0.45503	0.00	0.09912	0.06
再雇用制度	0.26985	0.00	0.12771	0.00	0.23050	0.00	0.09576	0.00
勤務延長制度	0.37910	0.00	0.24816	0.00	0.33777	0.00	0.14038	0.00
過去の業況 (交差項)	0.10629	0.42	0.16279	0.12	0.28118	0.00	0.35440	0.00
過去の業況×45歳時賃金指数	0.00138	0.04	0.00177	0.00				
過去の業況×45歳時格差	0.00008	0.93	-0.00073	0.32				
過去の業況×45歳時到達度	-0.00319	0.01	-0.00157	0.11				
過去の業況×61歳以上定年	0.01242	0.90	-0.19634	0.02				
過去の業況×再雇用制度	-0.05793	0.39	-0.06066	0.22				
過去の業況×勤務延長制度	-0.06505	0.42	-0.19685	0.00				
高齢者比率	0.56344	0.00	0.41896	0.00	0.56376	0.00	0.41880	0.00
女性比率	0.21822	0.00	0.02706	0.63	0.22541	0.00	0.03217	0.56
企業規模ダミー(1)	-0.06450	0.37	-0.07207	0.16	-0.06575	0.36	-0.06949	0.17
企業規模ダミー(2)	0.06906	0.06	0.02525	0.36	0.07123	0.05	0.02961	0.29
産業ダミー(1)	0.22578	0.00	0.09654	0.05	0.22560	0.00	0.09303	0.06
産業ダミー(2)	0.06038	0.37	0.08435	0.09	0.06665	0.32	0.09491	0.06
産業ダミー(3)	0.22213	0.00	-0.01254	0.64	0.21802	0.00	-0.01656	0.54
定数項	-1.60281	0.00	-0.02098	0.84	-1.73939	0.00	-0.14540	0.08
/athrho	0.05663	0.00			0.05754	0.00		
rho	0.05657				0.05747			
Likelihood ratio test of rho=0:	0.00				0.00			
Log likelihood	-11836.053				-11856.628			
Number of obs	11644				11644			
Wald chi2	838.61				804.18			
Prob > chi2	0.00				0			

付表 -1-2 : 高齢者雇用喪失と若年者雇用喪失

	雇用喪失 モデル1				雇用喪失 モデル2			
	高齢者 p値		若年者 p値		高齢者 p値		若年者 p値	
45歳時点の賃金指数	0.00152	0.00	0.00141	0.00	0.00167	0.00	0.00148	0.00
45歳時点の同世代内格差	-0.00115	0.03	-0.00116	0.04	-0.00102	0.03	-0.00149	0.00
45歳時点の到達度	-0.00281	0.00	0.00044	0.54	-0.00311	0.00	0.00023	0.72
定年61歳以上	-0.22524	0.00	-0.11865	0.07	-0.23656	0.00	-0.18245	0.00
再雇用制度	-0.01647	0.63	-0.09582	0.01	-0.03494	0.26	-0.08833	0.00
勤務延長制度	-0.06527	0.14	-0.11844	0.01	-0.06097	0.13	-0.14675	0.00
過去の業況	0.07050	0.53	0.36778	0.00	0.14718	0.00	0.35937	0.00
(交差項)								
過去の業況×45歳時賃金指数	0.00060	0.30	0.00024	0.67				
過去の業況×45歳時格差	0.00061	0.46	-0.00101	0.21				
過去の業況×45歳時到達度	-0.00127	0.28	-0.00070	0.53				
過去の業況×61歳以上定年	-0.03869	0.67	-0.19671	0.03				
過去の業況×再雇用制度	-0.06617	0.20	0.02014	0.69				
過去の業況×勤務延長制度	0.01525	0.82	-0.08385	0.19				
高齢者比率	1.41980	0.00	-0.73612	0.00	1.42043	0.00	-0.73632	0.00
女性比率	-0.19302	0.00	-0.04395	0.46	-0.19467	0.00	-0.04358	0.46
企業規模ダミー(1)	0.15341	0.01	0.11520	0.03	0.15249	0.01	0.11665	0.03
企業規模ダミー(2)	-0.24926	0.00	-0.14013	0.00	-0.24975	0.00	-0.14175	0.00
産業ダミー(1)	-0.23366	0.00	-0.07709	0.14	-0.23398	0.00	-0.07197	0.17
産業ダミー(2)	-0.08885	0.09	-0.11246	0.04	-0.09013	0.08	-0.11827	0.03
産業ダミー(3)	-0.22869	0.00	-0.01887	0.51	-0.22780	0.00	-0.01756	0.54
定数項	0.12256	0.17	-0.47109	0.00	0.10538	0.20	-0.46740	0.00
/athrho	0.10791	0.00			0.10747	0.00		
rho	0.10749				0.10706			
Likelihood ratio test of rho=0:	0.00				0.00			
Log likelihood					-14214.3			
Number of obs	11644				11644			
Wald chi2	1225.02				1208.96			
Prob > chi2	0.00				0			

## 第2章 60歳定年企業における65歳までの雇用継続の可能性

東京大学社会科学研究所教授 佐藤 博樹

### 1. はじめに

60歳台前半における雇用機会の確保策の一つとして、勤務先企業における雇用継続が検討されている。勤務先企業における雇用継続を考える場合、60歳定年企業における継続雇用を検討することが求められる。一律定年制でかつ60歳定年の企業が大多数を占めることによる。ちなみに2000年の雇用管理調査によれば、定年制を設けている企業のうち一律定年制が97.8%でそのうち60歳定年は91.6%となる。つまり60歳定年の企業で60歳台前半に向けた雇用継続が進展するかどうか、60歳台前半における雇用継続の鍵となる。

本稿では、60歳定年の企業を取り上げ、60歳前半への雇用継続の現状と65歳までの雇用継続の可能性を検討する。分析に利用するデータは、高年齢者雇用開発協会が実施した「高年齢従業員の継続雇用に関する企業調査」である。同調査の結果は、『高年齢従業員の継続雇用に関する企業調査結果報告書』（財団法人高年齢者雇用開発協会、1999年12月）として刊行されている。

### 2. 調査の性格と分析対象

#### (1) 調査の性格

分析に利用する調査は、従業員規模100人以上の企業の事業所の人事担当責任者に対して1998年1月から2月にかけて郵送自記式で実施された。回答事業所のうち企業全体の従業員数が100人以上であるものは18,071で、そのうち本社事業所が93.0%と占めた。調査の設問の多くは、企業全体に関するものであるが、本社事業所が対象となっているため、正確な情報が得られたと考えられる。従って以下では、回答事業所でなく、回答企業の用語を用いる。

#### (2) 分析対象

回答企業のうち定年制を定めているものが98.7%と多数であり、定年制を定めている企業における定年は60歳が主となる(90.8%)。60歳定年の企業が主となることから、以下では60歳定年の企業に限定して分析を行う。60歳定年の企業は16,201社で、回答企業の89.7%を占める。

### 3. 定年後の継続雇用の現状

#### (1) 定年後の就業希望者への対応

定年到達者のうち就業を希望する者に対する企業の施策（複数回答）について、「特別な措置はない」とするものが35.0%で、施策があるとしたものでは「社内での雇用を継続する」（56.4%）が主となり、他の施策を採用するものは少ない。企業規模が大きくなると、「特別な措置はない」（1,000以上では43.8%）が増加し、「社内での雇用を継続する」（同左41.9%）が減少する。

「社内での雇用を継続する」仕組みとして、通常は、再雇用制度や勤務延長制度が考えられることから、勤務延長制度と再雇用制度の導入企業の割合を見てみよう。いずれの制度も導入していない企業は25.2%で、4分の3の企業はいずれかの制度を導入している。勤務延長制度と再雇用制度のいずれも導入していないとする企業の割合は、定年後の就業を希望する者に関して「特別な措置はない」とする企業よりも少ない。この理由は、定年到達者のうち就業を希望する者に関する施策として「特別な措置はない」とした企業であっても勤務延長制度や再雇用制度を導入しているものが半数強（56.4%）を占めることによる。

勤務延長制度と再雇用制度の導入企業の割合から判断すると、定年到達者の中で就業を希望する者にする施策を導入している企業はかなり比率となると言えよう。

#### (2) 勤務延長制度及び再雇用制度の最高雇用年齢

勤務延長制度と再雇用制度のいずれかを導入している企業は多いが、それらの制度による雇用継続年齢はどの程度なのか。この点を検討しよう。

勤務延長制度や再雇用制度の最高雇用年齢では、最高雇用年齢を「定めていない」が55.4%で、再雇用雇用年齢が「64歳以上」は35.7%、「61歳から63歳」は8.9%となる。最高雇用年齢はかなり高い水準にある。

現行の勤務延長制度や再雇用制度は、定年到達者に対してかなりの年齢まで雇用機会を提供しているものの、制度の対象が「希望者全員」である企業は23.7%に過ぎず、「会社が必要と認めた者」に制度の適用を限定する企業が多い（60.4%）。この傾向は大企業で目立ち、従業員規模1,000人以上では「会社が必要と認めた者」に適用するとした企業が68.8%と約7割となる。

上記によれば、回答企業のうち定年到達者について勤務延長制度や再雇用制度を希望者全員に適用している企業、すなわち定年延長と機能的にみて等価の仕組みを導入している企業は17.7%となる（表 -2-1）。従業員規模1,000人以上ではこの比率は10.6%と低い。

なお、勤務延長制度や再雇用制度を希望者全員に適用する企業についてその最高雇用年齢を調べると、「定めていない」が47.3%、「64歳以上」が42.7%となる。つまり、

勤務延長制度や再雇用制度を希望者全員に適用している企業は、再雇用雇用年齢も高い傾向にある。

表 -2-1 勤務延長制度及び再雇用制度の導入率と適用対象層  
(%)

回答企業計	100.0	うち企業規模 1,000人以上
制度無し計	25.3	31.9
制度有り計		
希望者全員に適用	17.7	10.6
希望者全員に適用せず	57.0	57.5

### (3) 定年年齢の延長

勤務延長制度や再雇用制度の仕組みを導入している企業が多いが、現行の定年年齢の改訂、つまり延長を決めた企業や延長を検討している企業は少ない。ちなみに、定年年齢の延長を決めた企業は1.4%でしかなく、延長を検討している企業も12.9%に過ぎない。定年年齢の延長の動きは、鈍いと言える。

定年年齢の延長と勤務延長制度及び再雇用制度など現行の継続雇用制度の関係をみると、定年年齢の延長を検討している企業では、延長の予定がない企業に比べ、勤務延長制度や再雇用制度を導入しているものが多く、同時に希望者全員に同制度を適用するものや最高雇用年齢を定めていないものが多くなる。つまり、定年延長と機能的に等価な継続雇用制度を導入している企業では、定年年齢の延長に取り組む傾向を確認できる。

### (4) 65歳までの継続雇用の可能性

調査時点においては、定年延長を検討している企業はきわめて少ないことを指摘した。そこで今後について、定年年齢の65歳までの延長あるいは勤務延長制度や再雇用制度で希望者全員を65歳まで継続的に雇用する仕組みのいずれかを導入できる可能性を検討しよう。このような方式で65歳までの雇用機会の提供が可能となる時期を、数年のうち可能（既に実施しているを含む）、5年後には可能、10年後には可能、10年後も不可能の4つに分けて分析した結果はつぎのようになった。数年後に可能とした企業が32.9%、5年後に可能が13.3%、10年後に可能が21.3%となり、他方、10年後においても不可能とした企業は31.0%である。さらに調査時点において定年延長を予定していない企業であっても、今後については、5年後までには65歳まで雇用機会を提供する仕組みができると考えている企業は、44.1%とかなりの割合となる（数年後に可能が

31.5%、5年後には可能が12.6%、10年後に可能が21.9%で、10年後も不可能が34.0%）、つまり、調査時点では定年年齢の延長が難しいにしても、今後について見ると、65歳までの雇用延長が可能とする企業が多くなるのである。

では、上記のような方式で65歳までの雇用機会の提供が可能とした企業のなかでそれを定年延長で実施しようと考えているものは、どの程度を占めるのか（表 -2-2）。この点を調べると、65歳までの雇用機会の提供が数年後に可能や5年後に可能とする企業では、それを定年延長で実施可能としたものは少ないが、65歳までの雇用機会の提供が10年後には可能とした企業ではその比率が高くなる。つまり、65歳までの雇用機会の提供が比較的早い時期に実現できるとした企業は、勤務延長制度や再雇用制度を希望者全員に適用することでそれを行おうと考えているのである。

表 -2-2 65歳までの雇用機会提供の仕組みと65歳までの定年延長  
(%)

	65歳までの定年延長の可能性			
	数年後に可能	5年後に可能	10年後に可能	10年後も不可能
65歳までの雇用機会の提供の可能性				
数年後には可能	17.8	19.3	26.5	36.3
5年後には可能	-	39.6	38.8	21.6
10年後には可能	-	-	62.6	37.4
10年後も不可能	-	-	-	100.0

#### 4. まとめ

60歳定年の企業の中で、調査時点において定年年齢の延長を決定したり、予定している企業はきわめて少ない。しかしながら定年到達者のうちの希望者全員に対して何らかの形で65歳までの雇用機会の提供が、数年のうちの可能とした企業は30%強とかなりの比重で、5年後までにその期間を広げると5割弱の企業が可能としている。こうした企業は、定年延長ではなく、勤務延長制度や再雇用制度を希望者全員に適用する仕組みで65歳までの雇用継続を達成しようと考えている。他方、10年後に65歳までの雇用機会の提供が可能とした企業は、定年年齢の引き上げてそれを実現することを想定している。今後、60歳定年企業における65歳までの雇用継続は、定年延長と機能的に等価である勤務延長制度や再雇用制度を希望者全員に適用する方式で進み、その後、定年年齢の引き上げを行う企業が増えると想定される。このような雇用延長の動きは、55歳定年から60歳定年への移行期に見られた状況に対応するものである。

## 第3章 定年後の就業行動について

大阪府立大学経済学部 富田安信

### 1. はじめに

厚生年金の受給開始年齢が徐々に引き上げられるのにもとない、60歳台前半の人々の就業行動は変化していくだろう。また、定年後の継続雇用制度の有無、継続雇用時の労働条件によっても、人々の就業行動は違ってくるであろう。ここでは、高年齢者雇用開発協会が平成10年に実施したアンケート調査、「高年齢従業員の継続雇用に関する企業調査」と「継続雇用に関する従業員意識調査」を用いて、男性が希望する60歳台前半の就業行動について分析する。

第2節では、何歳まで働き続けるのか、どのような働き方を考えているのかをみる。第3節では、定年後も働き続けるかどうか、働き続けるとしても、同じ企業で働き続けるかどうかという選択に影響を与える要因についてみる。とくに、定年後の継続雇用制度の有無、継続雇用時の労働条件が、人々の就業行動に与える影響をみる。一方、企業からすると、定年後の継続雇用制度を導入したとき、どれだけの人定年後も働き続けることを希望するのかは大きな関心事である。第4節では、企業調査のデータを用いて、定年者にしめる継続雇用者の比率に影響を与える要因、とくに、継続雇用時の労働条件の影響を分析する。第5節で、ここで見出されたことを整理する。

### 2. 60歳台前半の希望する働き方

何歳まで働きたいと考えているかの従業員調査から、世代別に年齢別就業希望率の変化を予想してみよう(表-3-1)。調査時点で58、59歳だった人は60歳から年金支給開始、56、57歳だった人は61歳から、そして、50歳未満だった人は65歳からとみなして、世代を区分している。厚生年金の受給開始年齢が徐々に引き上げられるにもかかわらず、どの世代でも60歳で就業希望率は15%ポイントほど低下し、85%ほどとなる。そして、年齢とともに就業希望率はゆるやかに低下していくが、どの世代でも厚生年金の受給開始年齢で就業希望率は10%ポイントほど低下する。そして、64歳で就業希望率は70%強となり、65歳で30%ポイントほど低下して、就業希望率は40%ほどになる。

ところで、企業調査によれば、定年制の有無について回答した企業18,410社のうち、定年制のある企業は99.3%であり、定年制のない企業は0.7%にすぎない。定年制のある企業の定年年齢をみると、60歳未満の企業が2.3%、60歳の企業が91.0%、そして、61歳以上の企業が6.7%である(61歳以上では、65歳定年の企業が3.6%と最も多い)。定年制のある企業のうち、勤務延長制度あるいは再雇用制度という、定年後の継続雇用制度(慣行も含む)のある企業は75.7%である。継続雇用制度の適用対象者の範囲をみると、原則として希望者全員が継続できる企業は24.5%であり、継続できるのは会社が定めた基準を満

たした者とする企業が 14.4%、会社が特に必要と認めた者に限るとする企業が 59.5%である。そして、継続雇用制度がある企業のうち、継続雇用の最高年齢を定めている企業が 44.0%、定めていない企業が 56.0%である。最高年齢を定めていない企業の割合は、希望者全員が継続できる企業で 46.2%、希望者全員ではない企業で 59.2%となっている。企業にとっては、継続雇用者を選別せずに継続雇用の最高年齢を設定するという方法と、継続雇用者を選抜してずっと働いてもらってもよいという 2 つの方法がありそうである。

定年後希望する働き方は多様である（表 -3-2）。今の会社で働き続けたい人が 41.9%と最も多いが、今の会社とは無関係の職場で働きたい人も 31.5%と次いで多い。関連企業で働きたい人が 9.1%、ボランティアなど生きがい就労したい人が 7.1%、自営業主になりたい人が 6.6%と続く。

どのような人が今の会社で働き続けることを希望し、どのような人が今の会社とは無関係の職場で働くことを希望するのだろうか。まず、希望する仕事内容別にみよう。今までと同じ仕事をしたいと考える人のほとんどが（80.4%）、今の会社で働き続けることを希望している。一方、まったく新しい仕事をしたいと考える人の 62.2%は、今の会社とは無関係の職場で働くことを希望している。今の会社で働き続けることを希望する人は 4.8%しかない。次に、希望する勤務時間別にみよう。普通の従業員と同じ勤務時間で働きたい人の半数が（54.3%）、今の会社で働き続けることを希望し、今の会社とは無関係の職場で働くことを希望している人は 27.3%と少なくなる。一方、1日の勤務時間を短くしたい人、勤務日数を少なくしたい人では、今の会社で働くことを希望する人が減り、今の会社とは無関係の職場で働くことを希望する人が増える。たとえば、勤務日数を少なくしたい人では、今の会社で働くことを希望する人が 32.3%、今の会社とは無関係の職場で働くことを希望する人が 40.1%である。

定年後希望する働き方を今の仕事内容別にもみよう。今の会社で働き続けることを希望する人の比率が最も高いのは、保安の仕事をしている人の 65.7%である。続いて多いのが、運輸・通信の 60.9%、生産・労務の 56.5%である。一方、今の会社と無関係の職場で働くことを希望する人の比率が最も高いのは、営業・販売の仕事をしている人の 37.8%である。続いて多いのが、事務の 36.1%、管理の 34.4%である。いずれも、今の会社で働き続けることを希望する人より多い。また、関連会社で働くことを希望する人の比率が高いのは、管理の仕事をしている人の 15.0%、事務の 13.3%である。次に、今の企業規模別にみてみよう。他の企業規模にくらべて、従業員 100 人未満の企業で働く人に、今の会社で働き続けることを希望する人が多く（59.0%）、今の会社と無関係の職場で働くことを希望する人が少ない（22.8%）。また、5000 人以上の企業で働く人に、関連会社で働くことを希望する人が 22.0%と多い（1000-4999 人の企業で働く人でも 14.1%と多い）。最後に、定年後希望する働き方を今の役職・地位別にもみよう。今の会社で働き続けることを希望する人の比率が高いのが、役職についたことのない人の 56.5%、以前は役職についていたが今はついていない人の 51.4%である。一方、今の会社とは無関係の職場で働くことを希望する人の



比率が高いのは、係長の 36.8%、課長の 34.6%である。いずれも、今の会社で働き続けることを希望する人より多い。また、関連会社で働くことを希望する人の比率が高いのは、課長の 13.0%、部長以上の 12.7%である。

### 3．定年後の働き方に影響する要因

#### 3-1 定年後も働くかどうかの選択

定年後の希望する働き方として 3 つの選択肢を考える。今の会社で働き続ける（関連会社で働く場合も含めて）、今の会社と無関係な職場で働く（自営業主やいきがい就労も含めて）、そして、労働市場から引退するの 3 つである。人々はこれら 3 つのうち最も高い満足度が得られると思うものを選択する。この選択に影響をあたえる要因を考える。1 つは、労働市場から引退できる経済的余裕があるかどうかである。2 つめは、余暇時間の価値である。仕事以外にやりたいことがある人ほど、労働市場から引退する可能性が高いと思われる。3 つめは、定年後の仕事から得られる効用である。この効用には賃金だけでなく、働きがいのような精神的なものも含まれる。4 つめは、定年後の継続雇用制度の有無である。定年後の再就職はきわめてむづかしいため、継続雇用制度のない企業で働く人ほど、定年後も働くことをあきらめて引退する可能性が高いと思われる。

ここでは、これら 3 つの選択肢を被説明変数とする多項ロジット分析を行う。被説明変数の比較基準は、今の会社で働き続けることを希望する人である。サンプルは 40 歳以上の男性全体ではなく 55-59 歳に限った。その理由は、定年に近い年齢の人ほど、真面目に定年後の働き方について考えていると思われるからである。説明変数を説明しよう。まず、労働市場から引退する理由をみる。「経済的余裕ができる」、「仕事以外にやりたいこと」、「仕事能力の低下」、「再就職のむづかしさ」それぞれについて、引退理由とする人を 1、しない人を 0 とするダミー変数をつくった。この説明変数については、従業員調査の問 6 の選択肢を以下のように分類した。「退職金や厚生年金で生活できるから」、「財産収入が見込めるから」、「子供が面倒をみてくれることになっているから」を「経済的余裕ができる」にまとめた。「仕事から解放されて気楽に過ごしたいから」、「地域活動・ボランティアに力を注ぎたいから」、「趣味その他、一生のうちでやり遂げたいことがあるから」、「親や家族の世話をする必要があるのであるから」を「仕事以外にやりたいこと」にまとめた。「肉体的・精神的に働くのがつらくなると思うから」と「知識・技能・経験が通用しなくなるから」を「仕事能力の低下」にまとめた。「再就職先を探すのが困難だと考えられるから」と「再就職のむづかしさ」とした。

経済的要因の 1 つとして、住宅ローンの有無に注目した。住宅ローンを組んでいない人を比較基準として、退職前に払い終わっている、退職金で払い終わる、退職後も払い続ける、その他（二世帯ローンなど）わからない、それぞれをダミー変数とした。定年および継続雇用制度については、まず、定年年齢を説明変数とした。定年が早い企業に

働く人ほど、定年後も働き続けることを希望すると思われる。継続雇用制度については、継続雇用制度のない企業を比較基準とし、希望者全員が継続雇用できる制度のある企業、継続雇用制度はあるが希望者全員ではない企業、それぞれをダミー変数とした。希望者全員が継続雇用できる企業で働く人ほど、今の企業で働き続けることを希望すると思われる。ここでは従業員調査のデータを利用するが、定年と継続雇用制度についてのみ企業調査のデータを利用している（継続雇用制度の有無やその労働条件に関する従業員の理解はかなり不正確であることが、従業員調査と企業調査をマッチングさせることでわかった。これを分析のなかでどのように処理するかは今後の課題としたい）。そして、今働いている職場の属性をコントロールするための説明変数も加えている。年齢、勤続年数、役職・職位、産業、企業規模、仕事内容である。年齢と勤続年数以外はダミー変数であり、比較基準は、それぞれ、役職についたことのない人、製造業、従業員100-299人、事務の仕事をしている人である。

その推定結果を表 -3-3に示してある。最初に、今の会社で働き続けることを希望する人と、今の会社と無関係な職場で働くことを希望する人の属性を比較してみよう。役職では、役職についたことのない人に比べて、以前は役職についていたが今はついていない人（たぶん役職定年者）のほうで、今の会社と無関係な職場で働くことを希望している。また、住宅ローンのない人に比べて、定年後もローンを払い続ける人のほうが（働くことの経済的必要度が高い人である）同じ会社で働き続けることを希望している。労働市場からの引退理由をみると、「経済的余裕ができる」、「仕事能力の低下」、「再就職の難しさ」を引退理由にあげている人は、同じ会社で働き続けることを希望し、「仕事以外にやりたいこと」を引退理由に挙げている人は、今の会社と無関係な職場で働くことを希望している。そして、継続雇用制度のない企業の人に比べて、希望者全員が継続雇用できる制度のある企業の人のほうが、同じ会社で働き続けることをより希望している。

次に、同じ会社で働き続けることを希望する人と、労働市場からの引退を希望する人の属性を比較してみよう。役職では、役職についたことのない人に比べて、いま部課長として働いている人のほうが、同じ会社で働き続けることをより希望している（ただし、部課長は、定年後は関連会社で管理職として働くことを希望している人が多いと思われる）。また、いま住宅ローンのない人に比べて、住宅ローンのある人のほうが、同じ会社で働き続けることを希望している。係数の大きさ（絶対値）をみると、「退職後も払い続ける」、「退職金で払い終える」、「退職前に払い終える」の順に大きい。これは定年後も働くことの経済的必要度を反映していると思われる。引退理由をみると、「仕事以外にやりたいこと」、「経済的余裕」を引退理由にあげる人は、定年で引退することを希望する人が多く、「再就職のむつかしさ」、「仕事能力の低下」を引退理由にあげる人は、同じ会社で働き続けることを希望する人が多い。そして、継続雇用制度のない企業の人に比べて、希望者全員が働ける継続雇用制度のある企業の人のほうが、同じ会社で働き続けることをより希望している。

その他の説明変数については、いまの会社で働きたいと思わせる要因に注目してみよう。企業規模をみると、従業員 5000 人以上の大企業で働く人は、定年後もいまの会社で働き続けることを希望する。いまの仕事内容をみると、専門・技術、運輸・通信の仕事をしている人は、定年後もいまの会社で働き続けることを希望する。また、年齢の高い人ほど、勤続年数の短い人ほど、定年後もいまの会社で働き続けることを希望する。

### 3-2 今の会社で働き続けるかどうかの選択

ここでは、定年後の継続雇用制度のある企業で働く人で、しかも定年後も働くことを希望している 55-59 歳の男性 5467 人をサンプルとし、今の会社で働き続けることを希望するかどうかに影響を与える要因について分析する。とくに、継続雇用での労働条件の影響に注目する。

被説明変数は、今の会社で働き続けることを希望する人を 1、希望しない人（つまり、今の会社と無関係の職場で働くことを希望する人）を 0 とするダミー変数で、以下の説明変数を用いてプロビット分析を行う。説明変数としては、まず、産業、企業規模、いまの仕事内容と役職・地位、年齢と勤続年数、住宅ローンの有無、そして、労働市場からの引退理由、定年年齢である。これらはすべて、3-2 で用いた説明変数と同じである。ここで新たに付け加える説明変数は以下のものである。定年後働くときに希望する仕事内容と勤務時間である。仕事内容については、「今までと同じ仕事」を希望する人を比較基準とし、「今までと同じ仕事でなくても、知識や経験を活かせる仕事」、「まったく新しい仕事」、「その他」をそれぞれダミー変数とした。勤務時間については、「普通の従業員と同じ」を希望する人を 1、それ以外の勤務時間を希望する人を 0 とした（それ以外とは、「1日の勤務時間が短い」、「勤務日数が少ない」、「自由裁量」、「その他」である）。次に定年後の継続雇用での労働条件に関する説明変数である（データは企業調査からとった）。まず、継続雇用の対象範囲である。希望者全員が継続雇用できる企業を 1、そうでない企業を 0 とした。労働時間については、定年前と変わらない企業を 1、短い・その他の企業を 0、勤務日数については、定年前と変わらない企業を 1、少ない・その他の企業を 0 とした。役職については、定年前と変わらない企業を比較基準とし、「変わる」、「個々のケースによる」をそれぞれダミー変数とした。仕事内容については、定年前と変わらない企業を比較基準とし、「変わらない」、「同じ仕事だが負荷は下がる」、「別の仕事に移る」、「その他」をそれぞれダミー変数とした。年収賃金については、定年前に比べて変わらない企業を比較基準とし、「個々のケースによる」、「上がる」、「10%未満下がる」、「10-19%下がる」、「20-29%下がる」、「30-49%下がる」、「50%以上下がる」をそれぞれダミー変数とした。

その推定結果を表 3-4 に示してある（ただし、煩雑さを避けるため、産業、企業規模、仕事内容、役職・地位の結果は示していない）。まず、労働市場からの引退理由をみ

よう。「仕事以外にやりがい」を引退理由にあげる人は、今の会社ではなく別の職場で働くことを希望している。一方、「仕事能力の低下」、「再就職のむづかしさ」を引退理由にあげる人は、今の会社で働き続けることを希望する。また、希望者全員が継続雇用できる企業のほうが、同じ会社で働き続けることを希望する人が多い。勤続年数をみると、勤続の長い人ほど、定年後は今の会社と関係のない職場で働きたいと考えている。また、住宅ローンのない人に比べて、定年後も住宅ローンを払い続けねばならない人ほうが、今の会社で働き続けることを希望している。ここで、注目されるのは、定年後の希望する働き方と同じ会社で働き続けたいかどうかの関係である。仕事内容については、今までと同じ仕事を希望する人は同じ会社で働こうとし、まったく新しい仕事をしたい人は、今の会社とは無関係な職場で働こうとする。労働時間については、普通の従業員と同じ勤務時間で働きたいとする人は、同じ会社で働くことを希望する。

この推定結果をみるかぎり、継続雇用での労働条件は、定年後も働く場合、今と同じ会社で働くことを希望するかどうかには影響しない。労働時間、役職、仕事内容、賃金、いずれも定年後の働く場所の選択には影響しない。表 3-4に推定結果が示されていない説明変数で統計的に有意なものを拾うと、産業では、製造業に比べて建設業で働く人のほうが、定年後は今の会社とは無関係の職場で働きたいと考えている。また、従業員100-299人規模の企業に比べて、5000人以上規模の企業に働く人のほうが、定年後も今の会社で働き続けたいと考えている。

#### 4．継続雇用での労働条件の効果

定年後の継続雇用制度を導入したとき、どれだけの従業員が継続雇用を希望するかは企業の大きな関心事である。ここでは、継続雇用制度がある企業をサンプルとし、継続雇用での労働条件が、定年退職者のうち継続雇用する人の比率にどのような影響を与えるかを分析する。

ここでは、被説明変数となる継続雇用比率として2つの変数をつくった。1つは、企業調査のデータから、最近1年間の定年退職者のうち、同じ会社あるいは関連会社で働き続けている人の比率である。ただし、定年退職者は男女別には集計されておらず、この継続雇用比率は男女計の数字である。これを被説明変数として推定した結果が表 3-5の(1)である。もう1つの変数は、従業員調査と企業調査のマッチング・データから、企業ごとに、男性従業員のうち定年後も今の会社で働き続けることを希望している人の比率を計算した(継続雇用希望比率)。これを被説明変数として推定した結果が表 3-5の(2)である。

説明変数は、まず、産業ダミーと企業規模ダミーである。産業は製造業を、企業規模は従業員299人以下を比較基準とした。次に、継続雇用での労働条件に関する説明変数である。希望者全員かどうか、労働時間、役職、仕事内容、賃金に関する説明変数は、3-2で用いた説明変数と同じである。新しく付け加えた説明変数は、早期退職制度があるかどうか

か、転籍出向制度があるかどうかの 2 つのダミー変数である。定年前に労働者を退職させる制度がある企業は、定年後の継続雇用に消極的であると思われる。

表 -3-5の推定結果を、定年退職者のうち継続雇用した人の比率を被説明変数とした(1)からみていこう。早期退職制度のある企業ほど継続雇用する定年退職者は少なく、転籍出向制度のある企業ほど、継続雇用する定年退職者が多いという結果が得られた。前者の結果は予想通りである。一方、後者の結果は、転籍先の関連会社で定年を迎え、そこで働き続ける人が多いということの意味していると思われる。継続雇用での労働条件をみると、まず、希望者全員が継続雇用できる企業ほど、実際に継続雇用する人の比率が高い。また、1日の勤務時間が定年前と変わらない企業ほど、継続雇用する人の比率が高い。そして、定年前と役職が変わらない企業のほうが、定年前と仕事内容が変わらない企業のほうが、継続雇用する人の比率が高い。賃金については、定年前と変わらない企業に比べて、定年後賃金の下がる企業のほうが、継続雇用する人の比率が高いという結果が得られた。解釈しづらい結果である。

次に、男性従業員のうち継続雇用を希望する人の比率を被説明変数とした(2)の結果をみよう。(1)と符号が同じで統計的に有意な結果が得られた説明変数を拾うと、まず、早期退職制度である。早期退職制度のある企業は、定年後の継続雇用に積極的ではないため、継続雇用を希望する人の比率が低いと思われる。次に、希望者全員である。希望者全員が継続雇用できる企業ほど、継続雇用を希望する人の比率が高い。そして、役職が変わるダミーである。定年前と役職が変わらない企業にくらべて、役職が変わる(おそらく役職から外れる)企業のほうが、継続雇用を希望する人の比率が低い。(1)では統計的に有意でないが、(2)では有意な説明変数が、勤務日数は変わらないダミーである。定年前と勤務日数が変わらない企業のほうが、継続雇用を希望する人の比率が高い。

## 5. おわりに

ここで見出されたことをまとめておく。

何歳まで働きたいと考えているかの従業員調査から、希望就業率の変化を予想してみた。厚生年金の受給開始年齢が徐々に引き上げられるにもかかわらず、どの世代でも60歳で就業希望率は15%ポイントほど低下し、85%ほどとなる。そして、年齢とともに就業希望率はゆるやかに低下していくが、どの世代でも厚生年金の受給開始年齢で就業希望率は10%ポイントほど低下する。そして、64歳で就業希望率は70%強となり、65歳で30%ポイントほど低下して、就業希望率は40%ほどになる。

また、定年後希望する働き方は多様である。今の会社で働き続けたい人が41.9%と最も多いが、今の会社とは無関係の職場で働きたい人も31.5%と次いで多い。関連企業で働きたい人が9.1%、ボランティアなど生きがい就労したい人が7.1%、自営業主になりたい人が6.6%と続く。

定年後も今の会社で働き続ける、今の会社とは無関係な職場で働く、労働市場から引退するという3つの就業選択に影響を与える要因をみた。定年後の仕事能力の低下や再就職のむつかしさを感じる人は、希望者全員が継続雇用できる企業で働く人は、今の会社で働き続けることを希望する。また、仕事以外にやりたいことのある人は、今の会社とは無関係な職場で働くことや、労働市場から引退することを希望する。また、定年後も住宅ローンを払い続けねばならない人は、今の会社で働き続けることを希望する。

定年後の継続雇用制度がある企業で働く人で、定年後も働くことを希望している人をサンプルとし、今の会社で働き続けることを希望するかどうかに影響を与える要因をみた。今の会社で働き続けようと思う人は、定年後の仕事能力の低下や再就職のむつかしさを感じており、希望者全員が継続雇用できる会社で働く人である。さらに、定年前と同じ仕事で、普通の従業員と同じ勤務時間で働きたいとする人である。一方、今の会社とは無関係の職場で働こうと思う人は、仕事以外にやりたいことがあり、勤続年数の長い人である。

上の従業員調査からは、継続雇用での労働条件が就業選択に与える影響は認められなかった。しかし、企業調査からは、定年後の継続雇用比率に与える労働条件の影響がいくつかが認められた。希望者全員が継続雇用できる企業ほど、実際に継続雇用する人が多く、定年前と役職が変わらない企業ほど、継続雇用する人が多い。また、早期退職制度がある企業では、定年後に継続雇用する人が少ない。

表 -3-1 世代別にみた、年齢別就業希望率

	60未満	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳
計	98.6	83.0	82.1	79.9	76.8	75.8	73.5
58・59歳	99.6	86.3	85.9	83.4	78.6	78.3	40.7
56・57歳	99.4	84.1	78.9	76.2	72.3	72.1	39.0
54・55歳	99.3	84.8	82.0	72.7	69.4	69.2	37.9
52・53歳	99.2	85.4	84.7	80.1	70.2	69.9	40.3
50・51歳	98.3	91.9	61.6	60.2	75.2	71.3	40.5
50歳未満	98.6	83.0	82.1	79.9	76.8	75.8	43.6

表 -3-2 定年後、希望する働き方

	今の会社	関連会社	無関係の会社	自営業主	いきがい 就労	
計	100.0	41.9	9.1	31.5	6.6	7.1
希望する仕事内容						
今ままでと同じ	100.0	80.4	7.6	7.1	2.1	1.3
知識・技能を生かす 新しい仕事	100.0	28.9	12.4	38.1	7.0	9.1
希望する勤務時間						
普通の従業員と同じ	100.0	4.8	2.6	62.2	14.4	12.9
勤務時間が短い	100.0	54.3	9.8	27.3	2.6	3.2
勤務日数が少ない	100.0	36.8	10.5	36.7	3.7	9.2
自由裁量	100.0	32.3	9.6	40.1	3.7	10.7
いまの仕事内容						
専門・技術	100.0	19.2	4.3	26.4	29.8	13.1
管理	100.0	41.6	6.3	31.2	7.9	7.5
事務	100.0	31.9	15.0	34.4	7.0	7.7
営業・販売	100.0	32.6	13.3	36.1	6.6	7.5
サービス	100.0	32.4	7.9	37.8	9.2	8.7
保安	100.0	48.2	4.3	27.4	9.8	6.5
運輸・通信	100.0	65.7	3.1	17.4	5.0	4.8
生産・労務	100.0	60.9	3.2	24.0	4.8	5.1
いまの企業規模						
100人未満	100.0	56.5	3.8	27.2	3.9	6.1
100-299人	100.0	59.0	4.2	22.8	5.1	5.1
300-499人	100.0	49.8	3.7	30.6	6.5	6.3
500-999人	100.0	45.6	4.5	31.7	6.7	7.3
1000-4999人	100.0	41.7	8.6	31.5	6.8	7.7
5000人以上	100.0	35.6	14.1	32.2	6.6	7.2
いまの役職・地位						
部長以上	100.0	31.4	22.0	30.3	6.1	7.3
課長	100.0	37.4	12.7	31.2	7.5	7.2
係長	100.0	33.1	13.0	34.6	7.4	7.5
現場の管理監督職	100.0	33.2	10.0	36.8	7.7	8.4
以前は役職だった 役職についたことなし	100.0	44.0	8.4	31.2	5.9	6.7
	100.0	51.4	5.9	28.2	4.5	7.0
	100.0	56.5	3.8	25.5	5.1	6.1

表 -3-3 定年後の就業選択

	他社で働きたい 係数	引退したい 係数
<産業>		
鉱業	-1.186 ***	0.489
建設	-0.208 **	0.04
電気・ガス・熱供給・水道	-0.628 ***	-0.004
運輸・通信	-0.127	0.264 **
卸・小売、飲食店	-0.221 **	-0.184
金融・保険、不動産	-0.223 ***	-0.092
対個人サービス	-0.418 *	0.211
対事業所サービス	0.154	0.328
医療・社会福祉	-0.42	0.055
その他サービス	-0.14	0.164
その他	-0.271 **	-0.258
<企業規模>		
100人未満	-0.31	0.15
300-499人	0.035	0.077
500-999人	0.043	-0.032
1000-4999人	0.008	-0.26 ***
5000人以上	-0.324 **	-0.447 **
<仕事内容>		
専門・技術	-0.203 **	-0.339 **
管理	0.114	0.188
営業・販売	0.044	-0.034
サービス	-0.164	-0.606 ***
保安	-0.093	-0.385
運輸・通信	-0.492 ***	-0.381 **
生産工程・労務	-0.401 ***	-0.183
その他	-0.314 **	-0.202
<職位>		
部長以上	0.156	-0.333 **
課長	0.127	-0.388 ***
係長	0.091	-0.045
管理監督職	0.058	-0.315 **
以前は役職にっていた	0.211 **	-0.171
その他	0.102	-0.361 *
年齢	-0.04 **	-0.043 *
勤続年数	0.013 ***	0.022 ***
<住宅ローン>		
退職前に払い終わる	-0.052	-0.236 ***
退職金で払い終わる	-0.091	-0.331 ***
退職後も払い続ける	-0.261 ***	-0.876 ***
その他	0.065	-0.836 ***
わからない	-0.227	-0.563 **
<引退理由>		
経済的余裕ができる	-0.325 ***	0.183 ***
仕事以外にやりたいこと	0.404 ***	1.098 ***
仕事能力の低下	-0.173 ***	-0.136 ***
再就職のむつかしさ	-0.313 ***	-0.933 ***
<継続雇用制度>		
定年年齢	-0.034	0.016
希望者全員の継続雇用	-0.548 ***	-0.453 ***
それ以外の継続雇用	-0.061	-0.115
定数	3.899 **	0.067
サンプル数	9050	
Log likelihood	-8263.18	

(注) 被説明変数の比較基準は、同じ企業で働き続けたい人  
説明変数の比較基準は、製造業、100-299人、事務、役職なし、住宅ローンなし、継続雇用制度なし  
\*\*\*は1%水準、\*\*は5%水準、\*は10%水準で統計的に有意



表 -3-4 継続雇用制度のある企業での就業選択

	同じ会社で働き続けたい 係数
年齢	0.015
勤続年数	-0.006 ***
<住宅ローン>	
退職前に払い終わる	0.022
退職金で払い終わる	-0.009
退職後も払い続ける	0.120 *
その他	-0.109
わからない	-0.059
<引退理由>	
経済的余裕ができる	0.173 ***
仕事以外にやりたいこと	-0.109 **
仕事能力の低下	0.133 ***
再就職のむつかしさ	0.110 **
<継続雇用制度>	
定年年齢	0.024
希望者全員の継続雇用	0.171 ***
<希望する仕事内容>	
知識や技能を活かせる	-1.433 ***
新しい仕事	-2.731 ***
その他	-1.893 ***
<希望する勤務時間>	
普通の従業員と同じ	0.537 ***
<継続雇用での労働時間>	
1日の労働時間は同じ	-0.074
勤務日数は同じ	-0.123
<継続雇用での役職>	
役職は変わる	-0.111
役職変化は個々のケースによる	-0.080
<継続雇用での仕事内容>	
仕事内容は同じだが、負荷は下がる	0.000
別の仕事に移る	0.051
	-0.001
<継続雇用での賃金変化>	
個々のケースによる	-0.038
上がる	-0.164
下がる(10%未満)	-0.042
下がる(10%以上20%未満)	0.063
下がる(20%以上30%未満)	-0.068
下がる(30%以上50%未満)	0.018
下がる(50%以上)	-0.058
定数	-0.951
サンプル数	5467
Log likelihood	-2197.39

(注) 説明変数の比較基準は、製造業、100-299人、事務、役職なし、住宅ローンなし、希望者全員の継続雇用でない、同じ仕事・労働時間を希望、役職・仕事内容・賃金は変わらない企業  
説明変数のうち、産業、企業規模、仕事内容、役職・地位の推定結果は示していない。  
\*\*\*は1%水準、\*\*は5%水準、\*は10%水準で統計的に有意

表 -3-5 継続雇用者比率を規定する要因

	(1)定年退職者 係数	(2)男性従業員 係数
<産業>		
鉱業	-0.039	-0.066
建設	0.076 ***	-0.085 **
電気・ガス・熱供給・水道	0.080	0.068
運輸・通信	0.022	0.067
卸・小売、飲食店	-0.014	-0.109 ***
金融・保険、不動産	0.023	-0.218 ***
対個人サービス	-0.001	-0.102
対事業所サービス	0.078	0.055
医療・社会福祉	-0.036 *	-0.169 ***
その他サービス	0.179 ***	0.213 ***
その他	0.029	0.015
<企業規模>		
5000人以上	-0.015	0.022
1000-4000人	0.162 ***	-0.018
300-999人	0.083 ***	-0.025
早期退職制度あり	-0.074 ***	-0.069 **
転籍出向制度あり	0.051 ***	0.054
<継続雇用の労働条件>		
希望者全員	0.109 ***	0.197 ***
労働時間は変わらない	0.04 *	-0.054
勤務日数は変わらない	0.018	0.083 **
役職は変わる	-0.057 ***	-0.093 **
役職変化は個々のケースによる	-0.027	-0.050
仕事内容は同じだが、負荷が下がると	-0.036 ***	0.000
別の仕事に移る	-0.054 *	-0.084
その他	-0.034	-0.052
<継続雇用の賃金変化>		
上がる	0.012	0.069
下がる(10%未満)	0.125 ***	0.095
下がる(10%以上20%未満)	0.072 ***	0.011
下がる(20%以上30%未満)	0.047 **	-0.026
下がる(30%以上50%未満)	0.045 **	-0.042
下がる(50%以上)	0.05	-0.096
個々のケースによる	0.032	-0.036
定数	0.153	0.749
サンプル数	6670	808
調整済み決定係数	0.049	0.228

(注)(1)の被説明変数は、 $1/(1-\text{継続雇用率})$ の自然対数。継続雇用率 = 継続雇用者 / 定年退職者

(2)の被説明変数は、 $1/(1-\text{継続雇用希望率})$ の自然対数。

継続雇用希望率 = 継続雇用希望者 / 全従業員

説明変数の比較基準は、製造業、従業員100-299人、役職・仕事内容・賃金は変わらない企業

\*\*\*は1%水準、\*\*は5%水準、\*は10%水準で統計的に有意

## 第4章 勤務延長・再雇用制度の特徴：

### 制度を採用する企業の特徴と、従業員の選好

慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 守島 基博

#### 1. はじめに

高年齢従業員、特に定年到達者に関する雇用延長のあり方として、勤務延長制度および再雇用制度が話題になることが多い。定年延長に対して多くの企業が困難さを感じている現在、定年に達した従業員が、現在の企業に引き続き雇用されるチャンスを提供するための、次善の方法であるからである。また、同時に企業からみれば、定年時点で、従業員に選抜をかけ、企業にとって必要な人材を残し、そうでない従業員を排出するためのメカニズムとしての意味ももつ。さらに、高年齢者の雇用が社会的に要請されているなか、社会的なニーズと、企業や個人のニーズをマッチさせていくために効果的な制度的枠組みとも言えよう。

だが、そうした多くの期待が勤務延長・再雇用制度にこめられているせいか、一口に勤務延長・再雇用制度といっても、その内容にさまざまなものがある。特に雇用延長や再雇用で当該企業に残ることができる従業員の選抜や、再雇用・雇用延長にかかわる条件などにおいて、多くのばらつきがあり、定年延長のように、制度的に均質性が高くない。ひとことでは、企業側は、勤務延長・再雇用制度に関して、設計において、多くの条件をさまざまな形で組み込み、そのため制度的に見た場合、多くのバリエーションがみられる。

本論では、こうした知見に基づき、2つの問題を考える。ひとつは、どのような企業が、どのようなタイプの勤務延長・再雇用制度を行なっているのかについての分析を行う。どのような企業が、どのような勤務延長・再雇用制度を提供しているのか。その際に注目する要因群として、企業の人事管理のあり方にまず注目する。そして、第2に、企業の人員構成、特に高年齢従業員に関する従業員構成を考える。こうした要因群は、勤務延長・再雇用制度のバリエーションとどれだけ関連するのだろうか。

さらに、もうひとつの分析テーマとして、労働者はどのようなタイプの勤務延長・再雇用制度を利用したい（またはしたくない）と考えているのか、を考える。ここでも注目するのは、従業員側の要因の役割である。つまり、従業員の選好に関連した要因は何なのか。この問題を次に考えていく。

用いるデータは、高年齢者雇用開発協会が実施した「高年齢従業員の継続雇用に関する企業調査」のデータと、および企業調査に対応する従業員調査のデータを、企業調査とマッチしたデータセットを用いた。

#### 2. 勤務延長・再雇用制度の状況

そこで、まず、企業調査を用いて、企業の勤務延長・再雇用制度のバリエーションを見

よう。そのために、企業調査を使って、勤務延長・再雇用制度の特徴を捉えた。なお、再雇用制度とは、定年年齢に達した従業員が、いったん退職した後、再び雇用される制度であり、勤務延長制度とは、定年年齢に達した従業員が退職することなく、引き続き雇用される制度である。正確には、両者は異なるが、一般的にはいっしょに扱われることが多く、このデータでも、制度の特徴を把握する上では、分けて質問をしていない。ちなみに、このデータでは、勤務延長制度のみがある企業が14.8%（2,733社）、再雇用制度のみがある企業が49.0%（9,036社）、両方の制度がある企業が11.6%（2,141社）であった。どちらの制度もない企業が24.6%（4,531社）であった。

再雇用制度・勤務延長制度の特徴は、表 -4-1に示してある。

表 -4-1 勤務延長・再雇用制度の分類

	企業サンプルにおける割合	N=18,542（欠損値込み、 欠損値は%の計算から除去）
適用対象者	原則として希望者全員	25.1%
	会社が認めた基準を満たしたもの	14.2%
	会社が必要と認めたもの	59.0%
最高年齢を定めている	いる	44.3%
1日の労働時間は	変わらない	88.6%
	短い	7.9%
勤務日数は	変わらない	82.8%
	少ない	11.5%
定年前に比べて役職は	変わらない	18.1%
	変わる	48.9%
	個々のケースによる	33.0%
仕事内容は	変わらない	57.7%
	同じ仕事だが負荷は下がる	32.6%
	別の仕事に移る	4.0%
年収賃金は	下がる	69.8%
	変わらない	10.0%
	上がる	2.0%
	個々のケースによる	18.2%
下がる場合の	“10%-20%減額”	30.6%
	“20%-30%減額”	31.0%
賃金のばらつき	ほぼ全員一律	17.9%
	多少の差がある	72.8%
	かなりの差がある	9.3%

調査対象になっている企業の約64%が会社の意図で雇用延長や再雇用を行う従業員の選抜を行っており、原則として希望者全員を受け入れるのは4分の1である。また、80%以上の企業で、労働時間や勤務日数は定年前と比べて、変化が無い。だが役職が変わらない企業は18%程度であり、また70%近くの企業で、年収賃金が下がる。また下がる割合が、20%以上の企業が3割近くある。また、再雇用・勤務延長後の賃金は73%近くの企業で多少のばらつきがある。

つまり、表 -4-1の結果を要約すれば以下のようになる。つまり、多くの企業は、希望者全員をうけいれることはせず、またその場合でも、労働時間や勤務日数に変化は無いが、役職は離れる。だが、仕事の内容は変化がなく、賃金は一律に少なくとも 10%は下がる場合が多い。平均的にはこうした内容の勤務延長・再雇用制度が見られるようである。

### 3 . 勤務延長・再雇用制度の決定要因

では、こうした勤務延長・再雇用制度の制度的特徴は、どのような要因と結びついているのか。従属変数としては、従業員にとって重要な雇用延長・再雇用制度の特徴として、以下の3つを選択し、その決定因を分析した。

- 1 ) 対象となる従業員 ( 希望者全員か、企業が選抜する従業員 )
- 2 ) 仕事の内容に関する変化 ( 変わらない、変わる )
- 3 ) 年収賃金に関する変化 ( 変化しない、下がる )

こうしたなかで、希望者全員が対象となり、仕事の内容に変化が無く、また年収賃金も変化しない雇用延長・再雇用制度が最も従業員にとって有利である。以下の仮説では、こうした有利な制度が準備される確率に関連のある変数を考える。ただし、分析では、多項ロジット分析において、こうした有利な制度と、有利でない制度 ( 企業による対象者の選抜、仕事内容の変化、賃金の減少 ) の両方を、何も制度が無い企業と比較した。

では、企業が勤務延長や再雇用の制度を設計する段階でどのような要因を考慮するのだろうか。組織論の立場から、大きく2種類の要因が考えられよう。

#### 3 . 1 人事管理システム

ひとつは、企業の人事管理の状況である。特に、本報告書でも、既に何回か取り上げられている、個別人事管理の進展である。個別人事管理とは、企業が従業員の貢献度を、能力や成果などを用いて丁寧に評価し、勤続年数や年次によらない人事管理が行われることをさす。具体的には、勤続年数や年齢が評価や処遇におけるウェイトが下がったり、賃金格差が大きくなる人事施策が採用されることを意味する。こうした個別人事管理が進展すると、年齢による管理を前提とした定年制の必要性が低くなったり、勤務延長や再雇用制度のあり方にも影響を与えることが考えられる。

だが、具体的に上記のように、より従業員にとって有利な雇用延長・再雇用制度が採用される確率に、個別人事管理が、どのような影響を及ぼすかは、必ずしも明らかでない。2つの異なった仮説が考えられよう。ひとつの仮説は、より個別的な人事管理が行われる場合、すでに定年年齢で、多くの従業員が自らの能力や貢献度に関する評価や処遇について、正確な理解をしているので、特に企業が望まない貢献度の低い従業員は、再雇用や勤務延長を望まない。そのために、企業としては、制度的にはそうした評価の厳しさのなかでも継続雇用を「希望する」全員を対象者とすることができ、賃金や仕事の内容についても、定年前の状態を維持することが可能になる。この場合、個別的人事

管理は、勤務延長・再雇用制度が、「希望者」にとって有利な制度になる確率を高める。

これに対して、もうひとつの仮説は、こうした個別的な人事管理を行っている企業は、定年到達者の勤務延長や再雇用に関しても、同様に個別的であり、希望者全員を対象にする確率は低い。さらに、賃金や仕事に関しても、より厳しく能力・成果主義的なシステムをいれる。したがって、定年前の賃金や仕事をそのまま継続する確率は低い。したがって、個別人事管理は、勤務延長・再雇用制度がより従業員にとって有利なデザインにならない確率を高める。

本論では、この2つの仮説を多項ロジット分析で比較した。具体的には、人事管理システムに関する変数として、以下の7変数を準備した。

過去5年間、中高年者の賃金決定において、年齢勤続要素が下がっているか。

今後5年間、中高年者の賃金決定において、年齢勤続要素を下げるか。

過去5年間、同一年齢間の賃金格差が大きくなったか。

今後5年間、同一年齢間の賃金格差を大きくするか。

35歳時点の賃金格差

45歳時点の賃金格差

55歳時点の賃金格差

### 3.2 従業員構成

もう一種類の変数群は、従業員構成である。従業員構成によって組織現象を説明する枠組みは、1980年代の中間あたりから盛んになってきた。主な論点は、組織における人員構成のあり方が、組織のさまざまな現象（退職率、満足度、業績など）に影響を与えるというものであり、多くの経験的研究がなされた（Pfeffer, 1997, pp. 92-97のレビューを参照）。本論でも、こうした研究にのっとり、従業員構成が再雇用制度・勤務延長制度の有り方とどう関連するかを分析しよう。

具体的には、ここで取り上げられた変数には、2種類ある。ひとつは、中高年齢従業員が従業員全体に占める割合である。またもうひとつは、中高年齢従業員の雇用が今および今後問題だと認識しているかである。この2つは企業にとっての認識において異なる。なぜならば、たとえ実際に中高年齢従業員の割合が高くても、それにどう対応するかは、そうした比率の高さを問題だと認識しているかにかかわろう。したがって、ここでは、実際の比率と、それに関する認識を両方考える。

だがこの場合、こうした比率が高いほど、またそれを問題だと認識しているほど、企業は、より従業員に有利な制度を準備するのだろうか。これについても、相反した仮説が考えられよう。ひとつは、中高年齢従業員の比率が高い、もしくはそれを問題だと認識しているほど、対象従業員に関して、より選別的で、かつ仕事内容や賃金に関して変更のある制度を準備するという場合である。つまり、企業にとって、こうした問題により厳しい方針で対応すると考える結果、制度は従業員にとって、あまり有利なものでは

なくなる。

また、もうひとつの仮説は、企業は、中高年齢従業員の比率が高く、またそれを問題だと認識している場合、従業員にとって、有利であるかはどうかは別として、なんらかの制度を準備する、という仮説である。つまり、有利な制度を準備するかは、別の要因で決定されるが、一応こうした従業員構成から発生する条件が整うときに、なんらかの制度を準備するという考えである。この2つの可能性のどちらかであるかは、アプリアリには決定できない。経験的に調べることが必要である。

具体的には、ここでは以下の6変数を考えた。ここでは単に中高年齢従業員の比率だけではなく、50歳台の従業員の離職率も導入した。さらに、最後の非正規従業員比率は、中高年齢従業員の比率ではないが、従業員全体のなかで、非正規従業員が多いほど、そうしたグループがバッファーとなって、企業が中高年齢従業員の雇用を確保できる可能性が高いと考えられるため、ここに含まれた。

現在、高齢者雇用を大きな問題と考えているか。

5年後高齢者雇用を大きな問題と考えるか。

40歳台従業員が全従業員（正社員）に占める割合

50歳台従業員が全従業員（正社員）に占める割合

50歳台での離職率

非正規従業員比率

### 3.3 分析結果

分析の結果は表 -4-2～表 -4-4に示されている。なお、分析では、産業や企業規模を含む、企業属性変数がコントロールされている。

まず、提供対象者に関しては、人的資源管理変数のうち、個別的な人事管理が進展していると報告している企業では、希望者全員に適用される制度が採用される確率が低く、逆に、企業が適用者を選抜する制度を採用している割合が高い。これは、年齢勤続要素のウェイトが低くなったり、また賃金格差を今後5年間拡大していくという答えと、全員対象の制度がある確率がマイナスの関連を示し、また対象者を選抜する制度のある確率と、プラスの関連を示すからである。

だが、こうした人事制度の特徴に関する報告に対して、実際の賃金格差は、全員を対象にする制度にも、また選抜的に対象者を選ぶ制度についても、制度が存在する確率にプラスの関連をしめす。つまり、賃金格差が大きい企業では、企業がなんらかの雇用延長・再雇用制度を準備する確率が高い。つまり、格差の大きさは、企業側が、中高年齢従業員の雇用継続に取り組む可能性を高めるようである。

従業員構成に関する変数をみると、40歳台従業員の比率は、対象が全員で有る場合も、また企業が選抜をする場合でも、なんらかの形で、再雇用・勤務延長制度を提供する確率とマイナスの関連を示す。だが、50歳台従業員の比率や、高年齢従業員の雇用が現在、

または5年後に問題があると考える企業では、これらの制度がある確率との関連はプラスである。したがって、結果からは、定年間近の従業員の比率が大きかったり、またこうしたことを問題だと捉える場合、なんらかの再雇用・勤務延長制度を準備するということを示唆する。逆に将来、高年齢従業員の雇用が問題となると思われる40歳台従業員の比率の高い企業は、現時点で再雇用・勤務延長制度を準備している確率は少ない。つまり、将来の問題に対して、予防的に対処している様子はない。

他の変数に関する結果は、50歳台従業員の離職率や、非正規従業員比率などは、あまり強い関連ではないが、企業が再雇用・勤務延長制度を準備する可能性を低めることを示唆している。

さらに表-4-3と表-4-4で、他の特徴として、「賃金が増えるかどうか」、および「仕事内容が増えるかどうか」で再雇用・勤務延長制度を分類して、分析した。だが、この2つの特徴で制度を分類した場合でも、上記に示した結論は大きく異なることは無い。統計的な有意性を失う変数も一部あるが、人的資源管理変数のうち、個別的な人事管理が進展している場合、従業員に有利な制度（賃金が増えない、仕事の内容が同じ）が提供されず、より従業員に厳しい制度が提供される。また従業員構成に関する変数は、企業がなんらかの再雇用制度や勤務延長制度を提供する確率と関連する。関連する方向は、対象者の選定に関する分析と々であり、特に50歳台従業員比率が高く、また高年齢従業員の雇用が問題だと考えている企業は、再雇用・勤務延長制度を提供する可能性が高い。

以上のことを要約すると、以下のようなよう。

人事管理における年齢・勤続年数要素の低下や、今後の賃金格差増大は、1)から3)にマイナスに関連する。したがって、より個別的な人事管理をしていると、従業員にとって有利な制度を準備しているわけではない。言い換えれば、成果主義などの従業員にとって厳しい人事管理を行っている企業は、定年到達者にも厳しい人事管理施策を行っているようである。

だが、実際の賃金格差は、適用者が全員である制度がある確率も、企業が対象者を選抜する制度がある確率も、両方とも高くなっている。したがって、賃金格差に代表されるような、実態としての個別的な人事管理がすすんでいると、企業は、定年到達者になんらかの制度が準備する可能性が大きい。

40歳台比率は、1)から3)にマイナスに、50歳台比率はプラスに関連する。中期的な高年齢従業員の問題に対処するために、より厳しい雇用延長・再雇用制度を準備しているのかもしれない。また、今後高齢者雇用が問題だと考えている場合は、より従業員に有利な制度になる。したがって、高齢者雇用が問題である可能性の高い企業では、今の定年到達者にとって有利なシステムになっている。

50歳台での離職率や非正規雇用比率は、プラスの関連をしめす。早い時期の離職や、もともと非正規従業員が多いと、従業員よりの制度を提供できるのだろう。



表 -4-2 適用対象者に関するロジット分析  
(基準グループは、勤務延長・再雇用制度の無い企業)

	説明変数	希望者全員に適用される勤務延長・再雇用制度あり		企業が適用者を選択する勤務延長・再雇用制度あり	
		係数	標準誤差	係数	標準誤差
	定数項	-1.336***	0.445	0.243	0.284
企業属性	企業設立からの年数	0.0001304	0.000	0.0002372	0.000
	過去5年間の業績の伸び (1~5、5がかなり悪化)	-0.02645	0.031	-0.01239	0.025
	今後5年間の業績予想 (1~5、5がかなり悪化)	-0.06583*	0.034	-0.02080	0.027
従業員構成変数	40歳台比率(%、正規従業員のみ)	-0.009068***	0.001	-0.006944***	0.001
	50歳台比率(%、正規従業員のみ)	0.01408***	0.002	0.01165***	0.002
	50歳台の離職者比率(%、出向・転籍を含む)	-0.0003948	0.001	-0.004928***	0.002
	非正規従業員比率(%)	0.00007872	0.000	-0.00001462	0.000
	高年齢者雇用が、今問題である	0.01255	0.079	0.190***	0.063
	高年齢者雇用が、5年後問題になる	0.196***	0.071	0.117**	0.056
人的資源管理変数	35歳時点の賃金格差(指数)	0.006058***	0.002	0.002179	0.002
	45歳時点の賃金格差(指数)	0.006723***	0.002	0.003897**	0.002
	55歳時点の賃金格差(指数)	0.002996*	0.002	0.005258***	0.001
	過去5年間、賃金決定で年齢勤続要素のウェイトが減っている	-0.206**	0.086	-0.07792	0.066
	今後5年間、賃金決定で年齢勤続要素のウェイトが減っていく	0.04914	0.079	0.240***	0.062
	過去5年間、賃金格差が拡大した	0.01877	0.096	0.136*	0.074
	今後5年間、賃金格差を拡大する	-0.256***	0.078	-0.107*	0.061
	サンプル数	2159		6278	
	LR Chi2	20357.893***			
	Pseudo R	.089			

企業規模と産業をコントロールしている。産業は、鉱業、建設業、電気・ガス・熱供給・水道業、運輸・通信業、卸売・小売業、金融・保険・不動産業、対個人サービス業、医療・社会福祉業、その他サービス業、その他の産業で、基準は製造業である。

\* .05<p<.10; \*\* .01<p<.05; \*\*\* p<.01.

表 -4-3 仕事内容の変化に関するロジット分析  
(基準グループは、勤務延長・再雇用制度の無い企業)

	説明変数	仕事内容が変化しない勤務延長・再雇用制度あり		仕事内容が変わる勤務延長・再雇用制度あり	
		係数	標準誤差	係数	標準誤差
	定数項	-0.185	0.323	-0.222	0.312
企業属性	企業設立からの年数	0.0002886	0.000	0.0002497	0.000
	過去5年間の業績の伸び (1~5、5がかなり悪化)	-0.01921	0.027	-0.01481	0.027
	今後5年間の業績予想 (1~5、5がかなり悪化)	0.006099	0.029	-0.07145**	0.030
従業員構成変数	40歳台比率(％、正規従業員のみ)	-0.008704***	0.001	-0.005813***	0.001
	50歳台比率(％、正規従業員のみ)	0.01367***	0.002	0.01062***	0.002
	50歳台の離職者比率(％、出向・転籍を含む)	-0.002047	0.002	-0.003849**	0.002
	非正規従業員比率(％)	0.0002134**	0.000	0.0001625*	0.000
	高年齢者雇用が、今問題である	0.07138	0.067	0.227***	0.070
	高年齢者雇用が、5年後問題になる	0.146**	0.060	0.127**	0.062
人的資源管理変数	35歳時点の賃金格差(指数)	0.004027**	0.002	0.001940	0.002
	45歳時点の賃金格差(指数)	0.004188**	0.002	0.005198**	0.002
	55歳時点の賃金格差(指数)	0.004819***	0.002	0.005513***	0.002
	過去5年間、賃金決定で年齢勤続要素のウェイトが減っている	-0.170**	0.071	-0.04267	0.071
	今後5年間、賃金決定で年齢勤続要素のウェイトが減っていく	0.130*	0.067	0.297***	0.068
	過去5年間、賃金格差が拡大した	0.05345	0.081	0.135*	0.079
	今後5年間、賃金格差を拡大する	-0.317***	0.066	0.0001333	0.066
	サンプル数	4847		3802	
	LR Chi2	22359.518***			
	Pseudo R	.098			

企業規模と産業をコントロールしている。産業は、鉱業、建設業、電気・ガス・熱供給・水道業、運輸・通信業、卸売・小売業、金融・保険・不動産業、対個人サービス業、医療・社会福祉業、その他サービス業、その他の産業で、基準は製造業である。

\* .05<p<.10; \*\* .01<p<.05; \*\*\* p<.01.

表 -4-4 年収賃金の変化に関するロジット分析  
 (基準グループは、勤務延長・再雇用制度の無い企業)

	説明変数	賃金に変化しない勤務延長・再雇用制度あり		賃金に変化する勤務延長・再雇用制度あり	
		係数	標準誤差	係数	標準誤差
	定数項	-2.262***	0.659	0.327	0.289
企業属性	企業設立からの年数	0.0002850	0.000	0.0002386	0.000
	過去5年間の業績の伸び (1~5、5がかなり悪化)	-0.05664	0.041	-0.01032	0.025
	今後5年間の業績予想 (1~5、5がかなり悪化)	-0.01895	0.044	-0.02277	0.027
従業員構成変数	40歳台比率(％、正規従業員のみ)	-0.009305***	0.002	-0.007360***	0.001
	50歳台比率(％、正規従業員のみ)	0.01421***	0.002	0.01216***	0.002
	50歳台の離職者比率(％、出向・転籍を含む)	0.001850	0.002	-0.004674***	0.002
	非正規従業員比率(％)	0.0001672	0.000	0.0002029**	0.000
	高年齢者雇用が、今問題である	-0.06748	0.103	0.178***	0.063
	高年齢者雇用が、5年後問題になる	0.185**	0.093	0.127**	0.056
人的資源管理変数	35歳時点の賃金格差(指数)	0.004709*	0.003	0.002929	0.002
	45歳時点の賃金格差(指数)	0.005781**	0.003	0.004545**	0.002
	55歳時点の賃金格差(指数)	0.004564**	0.002	0.005101***	0.001
	過去5年間、賃金決定で年齢勤続要素のウェイトが減っている	-0.448***	0.124	-0.08637	0.065
	今後5年間、賃金決定で年齢勤続要素のウェイトが減っていく	-0.150	0.109	0.249***	0.062
	過去5年間、賃金格差が拡大した	-0.113	0.136	0.123*	0.073
	今後5年間、賃金格差を拡大する	-0.361***	0.107	-0.140**	0.060
	サンプル数	957		7531	
	LR Chi2	16503.149***			
	Pseudo R	.090			

企業規模と産業をコントロールしている。産業は、鉱業、建設業、電気・ガス・熱供給・水道業、運輸・通信業、卸売・小売業、金融・保険・不動産業、対個人サービス業、医療・社会福祉業、その他サービス業、その他の産業で、基準は製造業である。

\* .05<p<.10; \*\* .01<p<.05; \*\*\* p<.01.

#### 4 . 従業員の再雇用・勤務延長制度に関する選好

本論で考えたいもうひとつの課題は、こうしたさまざまな特徴をもつ再雇用・勤務延長制度に関する従業員の選好である。つまり、さまざまな特徴をもつ再雇用制度や勤務延長制度を従業員は利用したいと考えているかどうかを分析する。

具体的には、このために、表 -4-1にあげた様々な特徴を独立変数として、多項ロジット分析を行い、従業員の利用に関する意識を分析した。従属変数としては、従業員調査の問14(「勤務延長や再雇用などの、継続雇用制度を利用したいか」)を用いた。問14には、もともと5カテゴリーがあるが、これを加工して、「1 = 利用したい」、「2 = 利用したいが、利用しにくい」、「3 = 利用したくない」の3カテゴリーを用意した。多項ロジット分析にあたっての、ベースは、「4 = 決めていない・わからない」であった。また、分析にあたっては、44歳以下または61歳以上の従業員、および問2で「定年後は職業生活から引退をする」と回答した従業員を除外した。

再雇用・勤務延長制度の特徴として、表 -4-5に示されたさまざまなダミー変数を作成した。これらのダミー変数は、基本的には表 -4-1に示されたデータと対応している。表 -4-1が企業調査に基づく集計であり、比較のために表 -4-5では、企業調査と個人調査を結合したデータセットでの集計も示してある。多項ロジット分析の結果は、表 -4-6に示されている。

##### 4 . 1 仮説

さて、従業員の利用に関する意識は制度のどのような特徴で説明できるのだろうか。ここでも2つの考え方があろう。ひとつは、従業員は、定年後の雇用において、それまでの雇用における年収、仕事内容、労働時間などについて、大きな変革を求めず、したがって、これらの点が大きく変化するような制度は選好されない、という考え方である。従業員が、定年後への移行期に、安定性や予測可能性を求める場合は、こうした仮説が成立するだろう。さらに、制度の議論をすれば、この仮説が成立する場合、中高年齢従業員の雇用確保に関しては、再雇用や雇用延長制度よりも、労働条件が変化する可能性の低い、定年延長などの制度が適格的である。

だが、これに対して、対立する考え方は、従業員は定年後が、それまでの雇用よりも、仕事内容や労働時間などに関して、労働条件が軽減されることを望む場合である。この場合は、仕事内容が変化したり、労働時間が短くなることは、かえって制度の魅力を高めるのかもしれない。利用したい制度はより軽減された労働条件を提示する制度である、という仮説である。この仮説が成立する場合、中高年齢従業員の雇用確保に関しては、定年延長よりも、労働条件の変更に関して柔軟な、再雇用制度や雇用延長制度が適格的なのかもしれない。

## 4.2 分析結果

多項ロジット分析の結果は表 -4-6に示されている。なお、表 -4-6の分析には、仮説の対象となっている再雇用・勤務延長制度の特徴のほかに、個人属性が、コントロール変数として含まれている。

まず、制度を「利用したい」と有意に関連する特徴としては、適用対象が原則として、希望者全員である、役職が変わらない、の2つがプラスの関連を示し、勤務日数が変わらない、定年後の年収賃金が個別ケースで決定されるがマイナスに関連している。つまり、従業員は、対象が希望者全員であり、役職が変わらないことを望むが、勤務日数が変化しない、また年収が個別に決定される制度は利用したくない確率が高い。

そして、逆に「利用したくない」と有意に関連する変数は、「適用対象が全員である」と「役職が変わらない」がマイナスに関連し、また役職が変化するかは個別に決定されるが、弱くプラスに関連している。ここでも、従業員は利用対象が全員でないことを嫌い、同時に役職が変化することへの不安があることを示している。したがって、選抜的であり、役職が変化するかもしれない制度を利用したくない確率が高い。

だが、表 -4-6の結果をみると、こうした再雇用・勤務延長制度の特徴よりも、個人属性が、制度の利用選好と大きく関連していることがわかる。年齢が高いほど、制度を利用したいと考える確率が上がり、また勤続年数は、こうした確率とマイナスの関連をしめしている。だが、学歴はあまり関係ない。

さらに、定年後の経済状態の指標として取り入れた、従業員調査票問7の設問は、利用に関する意識と強い関連を示している。問7では、厚生年金がもらえるようになった後の生活費について聞いており、6は「厚生年金のほかに家賃や株の配当などの財産収入が見込まれるので、生活に困らない」、7は「家族（配偶者の年金も含む）などの収入があるので生活には困らない」という回答である。この2つのいずれかを選択した場合、定年後の経済状態が良いと推測される。分析の結果は、2つのどれかを選択した従業員は、勤務延長・再雇用制度を利用したいと考える確率が有意に低かった。

以上のように、勤務延長・再雇用制度の利用についての意識に関連するのは、企業が提供する制度の特徴よりも、個人属性(年齢、勤続年数、定年後の経済状態)とより強い関連を持つようである。ただ、もちろん、このことは、制度の設計が意味をもたないということでも必ずしも無い。今の制度設計の仕方では、従業員は、制度の内容で選別するだけの違いがない、ということだろう。

以上の発見事実を要約すると、以下のようになる。

**利用したい制度は、以下の特徴をもっていた。**

**「全員が再雇用」、「役職が変わらない」、「同じ仕事だが負荷が下がる」。賃金よりも、仕事の内容が、利用希望に関連するようである。**

**逆に利用したくない制度は、「対象が全員で無い」、「勤務日数が変わらない」、「賃金の変**

化が個別に決まる」タイプの制度だった。勤務日数はこれまでより少なくなることが希望されるようである。さらに、年収賃金が個別に決まるタイプの制度は好まれないようである。

だが、勤務延長・再雇用制殿利用についての意識は、個人のもつ属性（年齢、勤続年数、定年後の経済状態）などと、より強い関連を示した。

表 -4-5 勤務延長・再雇用制度の分類

		企業サンプル	従業員（マッチ済み） サンプル
適用対象 dcq13_1	原則として希望者全 員	25.5%	23.0%
	その他	75.5%	77.0%
1日の労働時間 dcq13_4	変わらない	88.6%	86.6%
	その他	11.4%	13.4%
勤務日数 dcq13_5	変わらない	82.8%	80.7%
	その他	17.2%	19.3%
役職1 dcq13_6	変わらない	18.1%	17.6%
	その他	81.9%	82.4%
役職2 dcq13_62	個々のケースによる	33.0%	27.5%
	その他	67.0%	72.5%
仕事内容1 dcq13_71	変わらない	57.7%	55.4%
	その他	42.3%	44.6%
仕事内容2 dcq13_72	同じで負荷が下がる	32.6%	32.0%
	その他	67.5%	68.0%
仕事内容3 dcq13_73	別の仕事に移る	4.0%	7.1%
	その他	96.0%	92.9%
年収賃金1 dcq13_81	変わらない	12.0%	10.8%
	その他	88.0%	89.2%
年収賃金2 dcq13_82	個々のケースによる	18.2%	13.1%
	その他	81.8%	86.9%
賃金のばらつき dcq13_10	一律・多少の差	90.7%	91.6%
	かなりの差	9.3%	8.4%

表 -4-6 勤務延長・再雇用制度の特性と従業員の利用選好：ロジット分析

(基準グループは、「決めていない・わからない」従業員グループ; 対象は45歳以上60歳以下の労働者)

説明変数	利用したい		利用したいが、利用しにくい		利用したくない			
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差		
個人属性	定数項							
	性別 (1 = 男)	0.328***	0.058	0.02478	0.088	-0.04232	0.086	
	年齢	0.09201***	0.005	0.02900***	0.007	0.02704***	0.007	
	勤続年数	-0.01272***	0.002	0.01985***	0.003	0.01478***	0.003	
	学歴 (1 = 大卒以上)	-0.06466	0.057	-0.08664	0.079	0.002430	0.077	
	定年後の経済状態 (1 = 個人票問7で5もしくは7)	-0.654***	0.104	-0.724***	0.174	0.284**	0.121	
勤務延長・再雇用制度の特徴	適用対象	1 = 原則として希望者全員	0.239***	0.045	-0.533***	0.074	-0.291***	0.070
	1日の労働時間	1 = 変わらない	0.03033	0.089	0.116	0.130	-0.05868	0.125
	勤務日数	1 = 変わらない	-0.229***	0.084	0.03358	0.124	0.04798	0.121
	役職1	1 = 変わらない	0.433***	0.066	-0.127	0.104	-0.347***	0.104
	役職2	1 = 個々のケースによる	0.01603	0.049	-0.02258	0.072	0.117*	0.071
	仕事内容1	1 = 変わらない	0.137	0.108	0.005388	0.145	-0.04405	0.141
	仕事内容2	1 = 同じで負荷が下がる	0.150	0.109	-0.03737	0.148	-0.147	0.144
	仕事内容3	1 = 別の仕事に移る	-0.166	0.142	-0.05633	0.185	0.05916	0.176
	年収賃金1	1 = 変わらない	-0.06432	0.081	-0.03847	0.131	0.191	0.123
	年収賃金2	1 = 個々のケースによる	-0.159**	0.064	0.06485	0.093	-0.08271	0.095
	賃金のばらつき	1 = 一律・多少の差	-0.07652	0.069	0.114	0.102	0.02859	0.099
	サンプル数		6653		1633		1719	
	LR Chi2		32325.792					
	Pseudo R		.113					

さらに、職種と職位をコントロールしている。

\* .05<p<.10; \*\* .01<p<.05; \*\*\* p<.01.

## 5. まとめ

以上の分析を総合すると、再雇用・勤務延長制度については、以下のようなだろう。まず、企業が提供する再雇用・勤務延長制度の特徴に関連する要因としては、現実の人事管理のあり方がより個別管理に行われている場合は、それにあわせて定年到達者についても、より厳しい個別主義的な制度を準備するようである。つまり、人事システムとしての一貫性を企業は重視するのであろう。その他の従業員に適用するシステムがより個別管理的に設計・運用されている場合、企業は再雇用・勤務延長制度もより個別的に設計される。

だが、これに対して、現実の状態として、個人間での処遇格差が大きい場合は、定年到達者に提供される制度は、従業員にとって使いやすい、あまり選別的でない制度が多い。システムの設計については、個別管理的に厳しくする場合、定年到達者についても、その他の従業員についても個別管理的になるが、現実には格差などが大きくなっている場合、あまり厳しい制度を提供しなくても、すでに従業員の自主的な選抜が行われているのだろう。

また、50歳台の従業員比率が大きい場合は、再雇用・勤務延長制度の対象者選抜を、行わないシステムが設計されているようである。また、高年齢者雇用が大きな問題であると考えられる企業も、同様の傾向が見られる。だが、こうした中高年齢従業員の比率の高さは、選抜の伴う再雇用・勤務延長制度の確率にも同様にプラスの関連をもっている。50歳台の比率が高く、また高年齢者の雇用が問題であると考えられる企業は、より選別的な制度を提供する確率も高いのである。したがって、ここでおこっていることは、こうした中高年齢従業員従業員の比率は、企業が、なんらかの再雇用・勤務延長制度を提供するインセンティブとなるということだろう。

次に従業員がもつ再雇用・勤務延長制度の利用に関する意識については、ここで得られた結果は、従業員は、対象者の選抜が行われたり、役職などに関する変化は好まないが、勤務日数や仕事の内容に関しては、いままでよりも「楽になる」(つまり、労働時間が短くなり、また仕事の負荷が軽減される)タイプの勤務延長・再雇用制度を望む傾向がある。また賃金に関しては、下がることよりは、定年退職後の賃金が、労働者個人の個別ケースによって決まる制度を嫌うようである。

つまり、働く側は、ある意味で勤務延長・再雇用などの対象になるかどうか、および対象になった場合の年収賃金についての不安が伴う制度は好まないが、同時に勤務日数や仕事の負荷に関しては軽減されることを求めている。この結果は、解釈可能だろう。労働者が望むシステムは、選ばれたり、将来の賃金に関する不確定要素が少なく、かつ定年後の労働負荷が低いものなのである。

だが、こうした勤務延長・再雇用制度を提供する企業は実在するのだろうか。企業データで見ると、「希望者全員が対象」で「勤務日数が少なくなる」という組み合わせだけでも、全体の1.8%(18,542社中333社)である。これに対して、希望者全員が対象で、勤務日数が変わらない、という制度を提供する企業は、17.8%(3293社)である。

一見考えると、企業の論理として、全員が対象なのだから、勤務日数が少なくなり、賃



金も減らず、という企業の論理が考えられる。だが、こうしたトレードオフを考慮した考え方をする企業は少ないようである。今後企業が勤務延長・再雇用制度を設計する中で、こうしたトレードオフに関する考え方を考慮することで、より従業員が利用しやすい制度が設計できるだろう。

<文献>

Pfeffer, Jefferey (1997). New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects. New York and Oxford: Oxford University Press.

## ・ヒアリング調査

### 1. ヒアリング調査の設計

#### (1) ヒアリング調査の目的

各企業における 60 歳台前半層への雇用延長の取り組み状況について、先行企業における制度の概要や運用状況、背景、問題点・課題等を把握し調査・分析することによって、60 歳台前半層への雇用延長を可能とする制度・仕組みと企業特性との関係を明らかにすることを目的とする。

#### (2) 調査対象

本年度は、60 歳台前半層への雇用延長について何らかの取り組み経験のある企業 20 社程度を対象として、平成 12 年 10 月～平成 13 年 2 月までの間、調査を実施した。

##### 対象企業の選定条件

今年度調査では、大企業を中心に、以下のような条件を勘案してヒアリング対象企業の選定を行った。なお、大企業を中心とした理由は、企業規模が大きいほど雇用延長実施の際の課題が多いのではないかとこの想定による。

[1]60 歳台前半層への雇用延長について、これまでに導入・取り組み実績のある企業

[2]60 歳台前半層への雇用延長について、実績はないが、すでに継続雇用制度導入を決めている企業

なお、導入実績のある企業については、制度導入からある程度の期間を経過している企業を抽出するため、高年齢者雇用開発協会『エルダー』や労務行政研究所『労政時報』などの媒体や既存の調査研究成果において、導入実績のある企業として紹介されている企業の中から、了解を得られた企業を対象とした。このため、特徴的な継続雇用制度をもつ企業が中心となっている。また、導入を決めている企業については、新聞検索結果などをもとに、ここ 1～2 年の間に制度導入を決めた企業の中で、訪問の了解を得られた企業を対象としている。

##### 具体的調査項目

ヒアリング項目は以下の通りである。

##### [1]企業概要

事業内容

従業員構成（雇用形態、職種、年齢階級別）

##### [2]人事制度全般

人事労務管理の基本的な考え方・方針

人事制度、賃金制度の概要

賃金体系（賃金カーブ）、異動・出向・転籍の程度など

人材育成について

[3]具体的な高齢者雇用延長制度とその実態について

制度・仕組みの概要（対象者の範囲、選定基準、処遇、賃金体系）

当該制度の運用状況

当該制度・仕組みの導入の経緯、導入を決めた理由

仕事内容、労働条件（フルタイム/パートタイム、残業の有無）

社内での評価 企業側にとってのメリット、デメリット

企業側が雇用延長を希望する従業員の特徴

社員（若年者、中高年）の評価

過去の定年延長（60歳）実施の経緯について

[4]問題点、課題、今後の展望、行政に対する要望・意見

## 2. ヒアリング調査結果の概要

### (1)すでに導入・運用実績のある企業

まず、すでに導入・運用実績のある企業の事例について整理すると以下ようになる。整理にあたっては、制度上の仕組みではなく、制度の運用実態上、タイプA：必要な人に限定して継続雇用を行っているケース、タイプB：希望すればほぼ全員の継続雇用が可能なケースの2つのタイプに分けて行った。ただし、2つの類型にすべての事例がきれいにあてはまったわけではなく、あくまでも大まかな傾向として整理したものである。

#### 導入の背景

導入の背景としては、タイプAの場合には、まず従業員の年齢構成上の問題があげられた。具体的には、オイルショックの頃の採用抑制の影響で40歳台の従業員層がうすいため、定年到達者をその層の人材不足を補う即戦力として活用する必要があること、また、今後団塊の世代で大量の定年退職者が発生した場合に、その下の層への技能継承が問題になることが予想されたことが指摘された。つまりタイプAの場合、全員の継続雇用は無理だが、かといって全員に定年退職されても困るという事情があったということである。また、好況期に若年層の採用がままならなかった企業が、少子高齢化の進展による将来の人材不足を見越して導入した事例もみられた。

一方、タイプBの企業の場合には、[1]高齢者を積極的に活用するという企業理念をかなり前面に打ち出しているケース、[2]業務の性格上、稼働時間（営業時間）が長い一方で、時短を進める必要もあるため、部分的には人手を必要としているケースである。この場合、継続雇用により経験者を安く雇用できるということは大きなメリットである。

### 業種・業績・事業環境等

大まかな傾向としては、タイプAの場合は、どちらかという重厚長大型の大企業で、業績は厳しいと認識している場合が多い。近年業績が急速に悪化したため、採用抑制やリストラなど、高齢者の雇用開発どころではない状況に陥っている企業もみられた。また、海外との激しい競争にさらされているなど、事業環境も厳しい場合が多かった。この場合、合理化の推進にともない雇用の場が確保できない、また技術進歩が速いため職種によっては高齢者の蓄積してきた技能や経験を生かすことができないなどといった問題が指摘された。

一方、タイプBの場合は、タイプAに比べて比較的競争にさらされてはならず、業績も堅調な企業が多かった。中には事業を拡大中の企業もあった。また、サービス業に代表されるような、正社員だけでなくパートやアルバイトなど様々な雇用形態の従業員を活用している業種が複数見られた。

### 継続雇用者に期待するところ

企業が継続雇用者に期待しているところとしては、タイプAの企業は、これまで蓄積してきた技能・経験・能力を最大限に生かしてもらうことであった。ただし、さらに能力を高めて欲しいとまでは考えてはならず、むしろ定年で一区切りつけて、第二の人生として、自分の生きがいのために経験を生かして働いてもらうのがよいとの認識であった。したがって、高齢者の仕事ぶり、働きを評価する意向はあまり見られなかった。

これに対しタイプBの場合は、すべての企業ではないが、高齢者であっても仕事の質を高めて欲しいなど、仕事と年齢は関係がないという認識をもつ企業が複数見られた。したがって、働きを把握・評価する何らかの仕組みをもっている場合が多い。正社員同様に働いて欲しいとの意向も強い。

### 継続雇用の仕組みの特徴

タイプAの場合、継続雇用制度としては再雇用制度のほか、定年到達者を一旦退職させ、派遣を行う再雇用会社で採用し、その子会社から派遣させる仕組みを整備している企業も見られた。また、社内ハローワークのような仕組みを活用し、就業希望者と求人のある部署のマッチングを図っているケースが見られた（ただしこの場合、求人と求職がすでにマッチされたあとで登録されることが多い）。対象者は現場から要望があった場合など、非常に限定される場合が多い。したがって、対象者の仕事は現職の継続や現職の経験を生かしたものが多くなる。また、労働時間などについては本人の希望に応じて個別に柔軟に対応している。賃金体系については、高齢者への期待と関連して、全員一律に近い非常に簡素化した体系となっている事例が複数見られた。また、最初は個別に設定するが、以後の見直しは行わない事例もあった。いずれも第二の人生である継続雇

用時まで働きを賃金に反映させて管理することはないだろうとの考えによる。したがって、継続雇用者のインセンティブ維持にはあまり関心を払っていない。

タイプBの場合は、継続雇用の制度として見られたのは、再雇用制度、別法人からの派遣といった枠組みのほか、60歳を超える定年制などであった。タイプBの場合、高齢者に限らず、すべての社員の賃金や雇用形態、処遇などを個別に管理している企業が複数見られた点が特徴的であろう。継続雇用者に対しては個別にきめ細かく管理しているという企業もあった。したがって、継続雇用を希望する者に対しては、本人の希望や能力などを会社側が個別に把握し、会社側のニーズも考慮しつつ仕事を提示している場合が多い。なお、これまで希望者が少なかったからこそ、希望者全員に仕事を提示することが可能だったとの指摘もあった。勤務時間については、短時間勤務が可能である場合もあるが、フルタイムが基本の場合が多く、傾向としてはタイプAほどの柔軟さはないように思われる。

賃金については、個別に設定して更に毎年見直しを行ったり、あるいは賞与に査定を反映したり、能力主義的な賃金体系になっているなど、働きに応じて動きのある賃金体系となっている。継続雇用者に対する期待と関連していると考えられる

また、タイプA、タイプBに共通してみられた特徴は以下の通りである。

[1]別会社または別法人から派遣をうける仕組みについては、a)自社で管理する余力がない、または、自社で管理するよりはきめ細かな対応が可能であること、b)一度退職させた上での派遣という形の方が、賃金低下を納得させやすいということがメリットとして指摘された。

[2]ほとんどの事例において、在職老齢年金や高年齢者雇用継続給付金の活用を前提とした賃金体系になっていた。すなわち、会社側が支払う賃金は低く押さえつつも、継続雇用者の手取りはあまり変化がないように、継続雇用時には定年時点での賃金を引き下げるなどの工夫がされている。

#### 運営上の課題

タイプAの企業の中には、導入当初に比べて非常に限定的な運用せざるを得ないという企業が多く見られた。理由は次のように整理できる。[1]制度の導入から時間が経過して業況が大きく変化したため、本当に必要な人材以外を雇用する余力が全くない。したがって、たとえ能力が高い人材であっても、後進がきちんと育てている場合は、従業員側に継続雇用の希望があっても応じることは難しい。[2]好況期に設けた制度のため、賃金などの処遇が手厚く設計されてしまっている。[3]継続雇用対象者を広げるための適職開発を行う余裕がない。

タイプBの企業では、今後希望者が増えた場合に対応可能かどうかを心配しているケースが見られた。また、年功色の強い賃金体系のまま定年を延長した企業では、時間の

経過と共に高齢者の人件費負担の大きさが問題になっている。

このほかタイプA、タイプB共通して、定年をすでに延長している企業以外ではさらに定年を延長することは人件費の増大につながり経営上困難という意識が強く、当面定年を延長させる予定はないという企業が多い。

最後に、若年層の雇用確保への影響はあまり指摘されていない。若年層と高齢者では求めるところが異なるとのことであった。

表 -1ヒアリング結果の整理（観察できる傾向）

	実態としての継続雇用状況	
	タイプA：必要な人に限定して継続雇用	タイプB：希望すれば全員の継続雇用も可能
継続雇用制度の種類および制度上の対象者の範囲	<ul style="list-style-type: none"> <li>再雇用制度 会社が必要と認めた場合 会社が定めた基準に適合する者</li> <li>子会社から派遣</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>定年年齢が60歳以上</li> <li>再雇用制度 希望者全員 会社が定めた基準に適合する者 会社が必要と認めた場合</li> <li>別法人から派遣</li> </ul>
導入の背景と理由	<ul style="list-style-type: none"> <li>年齢構成のひずみ（M字型人員構成） 40歳台の人材不足を補う即戦力必要 技能継承の必要性</li> <li>従業員福祉の一環</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高齢者を積極的に活用するという企業理念</li> <li>稼働時間の拡大と労働時間短縮の両立</li> <li>職種によっては人手不足の見通し</li> </ul>
業種、企業規模等業績	<ul style="list-style-type: none"> <li>重厚長大型の大企業</li> <li>厳しいと認識 新卒採用の停止や人員削減をせざるを得ない場合も</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>パートやアルバイト等様々な雇用形態の人の活用が進んでいる業種</li> <li>比較的堅調 事業を拡大中の企業も</li> </ul>
事業環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>競争の激化 （製造業）海外との競争に直面</li> <li>技術進歩のスピードが早い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>比較的競争にさらされていない（量産型ではない等）</li> </ul>
高齢者に期待するところ	<ul style="list-style-type: none"> <li>蓄積してきた経験・能力を生かす</li> <li>第二の人生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>更なる成長を期待する場合も （仕事と年齢は関係ない）</li> </ul>
仕事	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場のニーズに応じて配置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本人の能力にあわせて会社側が検討して配置</li> </ul>
賃金体系	<ul style="list-style-type: none"> <li>全員一律に近い</li> <li>更新時の見直しがない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個別に設定</li> <li>契約更新時に見直し</li> <li>賞与に査定を反映</li> <li>高齢者に限らず、全員が年功色のない能力主義型賃金体系</li> </ul>
勤務時間	<ul style="list-style-type: none"> <li>働く側の希望に合わせて個別に柔軟に対応</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フルタイムが基本</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>業況のよい時に制度を導入したケースでは、時間の経過に伴う業況変化に伴い運用が困難になりつつあるケースも</li> <li>技術進歩のスピードが早く、職種によっては高齢者が蓄積してきた技能や経験を生かしくなくなっている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後希望者が増えた場合にどこまで対応が可能か</li> </ul>

## (2)運用実績はないが、導入を決めている企業

次に、ここ1～2年の間に継続雇用制度の導入を決めた企業について整理する。なお、事例のほとんどは希望者全員を継続雇用する仕組みをもつ企業であった。

### 導入の背景

厚生年金の支給開始年齢の引き上げが制度導入の大きな契機となっている場合がほとんどである。したがって、企業の社会的責任を意識している。また、企業会計制度の変更が契機になっている企業もある。この場合は、退職給付債務の積立不足分を削減することが目的となっている。

上記とあわせて、人員構成上の問題、すなわち40歳台のうすさと数年後に始まる団塊の世代の大量定年退職も指摘されている。したがって、目的の1つはすでに導入実績のある企業と同様で、技術力やスキルを確保することである。また、既に導入している企業と異なるのは、今回を契機に少しでも早く制度を導入して経験を積んで、今後継続雇用希望者が増えたときに対応できるようにしたいという側面である。

### 業種・業績・事業環境等

今回の調査対象は、そのほとんどが製造業であった。これは、年金の支給開始年齢の引き上げを目前に控え、2000年の春闘において雇用延長が主要なテーマとなるなど、製造業を中心にここ数年の間に制度の検討・導入が進んだことと関係がある。業績や事業環境については盤石な企業とそうでない企業の両方がある。

### 高齢者に期待するところ

特に企業規模が大きな企業については、社会的な責任感を強く意識している傾向がある。その上で、継続雇用希望者に提示する仕事はできるだけ経験が生かせるものにした方が企業にとっても従業員にとってもメリットが大きいと考えている。

ただし、事例の中には、工夫次第で高齢者もその他の世代と同様に働き続けることが期待できるとの考えに基づいて取り組みを進めている企業も見られた。

### 継続雇用の仕組みの特徴

大半の事例において、希望者全員を何らかの形で継続雇用できる仕組みとしている。具体的には希望者全員を対象とする再雇用制度のほか、希望者全員の定年を延長する事例もあった。両者の違いは、前者が希望者全員に対して会社側が職場や仕事を提示したのを受けて、それを受け入れるかどうかを従業員が選択するため、双方が折り合えなかった場合は希望しても継続雇用されない可能性もなくはないのに対し、後者の場合は、希望すれば雇用は継続される。

賃金面では、在職老齢年金や高齢給付金も活用し、継続雇用時の賃金水準を低く押さ

えている。総額人件費負担の増大につながらないように工夫している例も見られる。前倒しで退職して賃金を見直してもらい（削減）、その期間に応じて継続雇用期間を設定する事例が複数見られたほか、賃金の見直し（削減）に応じた人だけ定年を延長する企業もあった。なお、賃金水準は、企業規模が大きいこともあり、全員一律、あるいは数パターンだけ設定されるか、あるいは退職時の賃金を一定のルールに基づいて減額して決められている。勤務時間についてはフルタイムが基本である。時間管理の煩雑さと、仕事を以上は正社員同様の働きを期待していることが理由である。

#### 運営上の課題

継続雇用制度の利用希望者は対象者の3割程度にとどまっている企業が多い。理由としては、賃金水準が低いこと、在職老齢年金の受給があるであること、まだ支給開始年齢の引き上げ期間が短いこと、企業年金が充実している（大企業）こと、また地方の場合は持ち家を持っているなど無理して働く必要がないことなどが指摘されている。ただし、一方で対象者の7割程度が希望した企業も見られた。両者の違いは、前者の場合、従業員が、提示された仕事を受け入れるかどうかは選ぶことができて、仕事自体は選ぶことができないのに対し、後者は企業が希望者数を上回る再雇用先を関連会社に用意し、対象者が自ら希望する再雇用先を選び応募することが可能なことである。さらに対象者はすでに関連会社に出向していることが多く、再雇用先として出向先の関連会社を選ぶことが多い。このとき、希望者と受入側はお互いをよく知っているため、比較的マッチングも容易となっている。

また、60歳への定年延長時の経験から、一律に定年を延長することの難しさを感じている企業も複数見られた。そういった企業では、継続雇用制度を、数ある選択肢（定年退職、転職等）の中の1つとして位置づけている。

仕事の確保は1つの課題である。ただし、希望者が少ない現在は問題は顕在化していない。中には、高齢者でも担当できる仕事は高齢者に担当してもらい、若年層については人手不足の部門に出向・配置させることを検討している企業もある。また、かなり早い段階（55歳時点）で希望を聞いて人員計画に加えておくことで対応は可能と考えている企業も複数見られた。



### 3. ヒアリング調査のまとめ

#### (1) 論点の整理

以下では、(1)、(2) の枠組みでは指摘できなかった点や、両者に共通して指摘できる点を中心に、論点の整理を行う。

雇用延長について、現時点では地方と都市部で温度差が大きい。概して地方の工場で働いている従業員などについては、定年を期に職業生活から引退する者が多い。これは、持ち家や土地があること、年金が少なくなる期間が短いことなどから、働かなくても生活には困らないためである。今後支給開始年齢が上昇したり、報酬比例部分の支給もなくなるころには、変化が見られるかもしれない。

ホワイトカラー管理職についても、制度の対象としている、あるいはそれらを対象とする制度も併設している場合もあるが、どちらかというとな年後の仕事は自分で、あるいは定年前の出向先で自分で確保させる傾向が強い。

希望者全員を対象とする場合には、今後雇用延長希望者の増大に伴い、高齢者に担当してもらう仕事をいかに確保するかという問題が顕在化してくる可能性がある。現時点では、製造業では高齢者の経験やノウハウを活かせる仕事でアウトソーシングしているような仕事の社内化、サービス業ではパートと代替する方法を検討している企業がある。

継続雇用対象者を企業側が限定的に選定する場合には、特に勤務時間の面で企業側はかなり柔軟に対応する傾向がある。反対に、希望者全員を継続雇用するケースでは、フルタイムを基本とする傾向がある。

在職老齢年金制度を活用しているため、60歳時点で手取りは維持しつつもドラステックな賃金の低下を伴う制度が多い。しかしながら将来的には、総報酬制への移行、その後の在職老齢年金の支給開始年齢の引き上げなどが予定されていることから、それに合わせて再度見直しの必要性が生じると考えられる。

雇用延長が人件費の増大につながらないように、50歳台の賃金削減部分を雇用延長期間の賃金にあてる仕組みが見られるが、これをあまり厳密に追求すると、雇用延長期間があまり長くできなくなる。

事業内容によって、雇用延長が比較的容易な職種と難しい職種が異なる。技術変化

の激しさが雇用延長（特に全員一律）を厳しくしている。

以前は定年退職前に出向・転籍させることが、高齢従業員による人件費の増大を防ぐ1つの方策として有効であったが、企業会計制度の改正に伴い、企業によっては、転籍などによる早期の退職が、退職給付債務の拡大という形で新たに影響を及ぼしはじめている。

現行の定年制の元で一度雇用関係を切ることには、そこで従業員の意識を切り替えることができるというメリットがある。

定年をすでに60歳以上に延長している企業以外では、さらに定年を延長することに対する抵抗感は大い。理由としては、人件費の増大につながり経営上困難であること、一律定年延長は従業員のモラルの低下につながる可能性があることが指摘されている。

政府に対して、企業内で継続雇用できなかった人にも、企業外で就業機会が提供できるような仕組み作りを期待している。それは、60歳定年延長の時のように、企業側だけで対応するのは困難との認識による。

## (2)雇用延長制度のパターン

最後に、ヒアリング調査から抽出可能な雇用延長制度パターンの整理を試みる。

会社が選別を行い、必要な人材のみを雇用延長するケース

### A．本当に必要な人材のみを会社側が指名する

経営状況が芳しくない場合など

賃金や処遇は比較的良好。就業時間なども柔軟に対応可能。

高齢者のもつノウハウや経験が活かしやすい

### B．企業内ハローワークを通じたマッチング

従業員側が希望する仕事を選択することができる。企業側も求める人材かどうか選択可能。労働条件等についても調整の余地がある。

希望者全員を再雇用する。

提示する賃金や仕事内容は会社側が一方的にコントロールしつつ、その条件での雇用延長に応じるか否かは従業員側に選択権を与える方法。

大企業の現業職等。賃金や処遇は低下し、かつ就業時間もフルタイムが基本。

個別管理を徹底して実施する。

従業員個人に適した雇用期間・処遇により個別に対応。企業規模が大きい場合、コストが大きくなりすぎる。比較的企業規模が小さい企業や、経営的に余裕のある企業で可能。

C．少なくとも年金の支給開始年齢までは希望者全員再雇用

その後さらに必要な人材のみ再雇用するケースも

D．前倒して賃金を見直した期間の分だけ再雇用 人件費の負担をできるだけ回避

定年延長

E．60歳で賃金を削減し、賃金カーブを右下がりにする

一律定年延長ではなく、希望に応じて延長も早期退職も可能にする。

F．個別管理の徹底

これにより、高齢者の雇用が人件費の拡大やモラルの低下などに結びつかないようにする。営業など導入が容易な業種や職種が限定される。

完全な能力主義的賃金体系を導入。高齢者についてのみ実施する場合と、高齢者に限定せずに会社全体の人事雇用管理体系を個別管理に移行する場合が考えられる。

その他

G．派遣子会社を活用した仕組み

希望者全員、あるいは必要な人材のみが対象

自社で管理する余力がない場合に適している

派遣会社からの派遣という方が、賃金低下の納得性を得られやすい。

< 参考資料 ヒアリング調査事例 概要 >

## 【事例1】百貨店業A社

### 1. 企業概要

#### (1) 概要

##### (企業概要)

- 資本金： 4,358 百万円
- 売上高： 106,064 百万円

##### (高齢者雇用制度について)

- 定年制： あり (60 歳)
- 昨年度 1 年間の定年退職者数： 22 人
- 早期退職優遇制度： なし
- 役職定年制度： あり
- 勤務延長制度： なし
- 再雇用制度： あり (上限年齢： 65 歳、対象者： 基準に適合した者)

#### (2) 従業員数について

##### 雇用形態別

( 12 年 3 月現在 )

		男	女	計
正規従業員 ( 出向者を含む )		687人	642人	1,329人
非 正 規 従 業 員	嘱 託 等	8人	16人	24人 (うち再雇用者 14人)
	パート・アルバイト	人	パート135人 アルバイト273人	408人
	派 遣 ・ 他	610人	1,905人	2,515人
合 計		1,305人	2,971人	4,276人

派遣には委託店員も含む

##### 職種構成

( 12 年 3 月現在 )

	人数			平均年齢	勤続年数
	男	女	計		
管 理 職	181人	2人	183人		
うち 部長	49人	0人	49人	53.64	31.11
うち 課長	132人	2人	134人	51.12	30.08
指導職 ( 主任 )	434人	76人	510人	42.51	21.73
係 員	72人	564人	636人	32.37	12.28
計	687人	642人	1,329人	38.93	18.39

出向者 31 名

#### 【部門別】

営業部門 ( 営業スタッフ等も含む ) 約 900 人 ( うち店頭営業 約 780 人 )

営業スタッフ、後方スタッフ 約 300 人

外商 ( スタッフ含む ) 約 200 ~ 300 人

- 高齢者 ( 40 歳 ~ 50 歳台 ) の多い職種は男性は外商や後方スタッフ、女性は営業 ( 係員 )
- 40 歳台、50 歳台の退職者は少ない。途中で退職する人のほとんどが若い女性で、結婚退職。ただし、それも最近は減ってきている。

### (3)社員の配置

- 高齢従業員にとって営業の第一線で働くことが年齢的にきついということはない。また、若いときは営業で、年齢を経て後方に移るというわけでもない。今後は生産性を高めるためにも営業や外商、アウトセールの重要性が増すため、営業から後方部門への異動は厳しいのでは。
- 店員が店頭で商品をご説明・お薦めして販売するコンサルティング販売と、集中カウンター方式の売場とがある。コンサルティング販売の売場は自分の経験・知識、説得力がないとなかなかできないので、ある日突然やれと言っても難しく、そのため人の異動もさせにくい。ただし、食料品などは委託運営の売場の契約社員やお取引先の応援社員などが中心である。
- 売り場運営の区分は、商品によって 取引先の力を借りずに仕入れから販売までやるところと取引先中心のところがある。 に社員を集中している。

## 2. 人事制度

### (1)現行制度の概要

- 現行制度は単線型。新制度では複線型にしている。  
ライン管理職...担当部長、担当課長  
スタッフ管理職...部長、課長  
(特命事項の部長、課長。担当部長、担当課長の下に入る)  
指導職...担当主任、主任(後方の場合 専任主任(バイヤー))  
(現在は担当主任の下に主任がいる場合があるが、新制度導入に伴いとりやめる予定)
- 部長の内訳 担当部長：部長 = 1：2程度(19人：30人)
- 部長の中には、57歳を越えている人も結構いる(役職定年57歳で、担当から離れた人)
- 部長を経て担当部長になる場合もあるが、一気に担当部長になる場合もある。
- 同期の中で部長、課長になる人、なれる人の割合...昔と今とでは割合がかなり異なる。(昔の方が多かった)

#### 【仕事内容の違い(ex.課長)】

担当課長：ラインの顔。担当課長になる平均年齢は35～40歳程度。

課長：課の中の特命事項を担当。ex.課の中の一部の売場のバイヤーを担当する

プロフェッショナル・専門家という位置づけの場合もあるが、基本的には職務の一部を専任的に行う人。

- 課長は状況に応じていたりいなかったりする。バイヤーは主任がする機会が多いが、課長がする場合もある。ただし課長が担当主任の職務をすることはない。担当課長の下にラインで課長が入ってくることもない。

#### 【57歳以降(役職定年後)の仕事】

- 通常は今までの経験を生かして他の職場に移り、その中の特命事項を担当する人が多い。それまで担当している部の中の仕事をする人は少ない。
- それまでと担当商品が変わっても問題はない。主任以上に対してはジョブローテーションを行っており、管理職(ラインの部長、課長)も、3～5年周期で職場を変わりいろいろな経験を積んでいるため、商品が変わっても対応できる。マネジメントというのは一つの部署でプロになるというよりは、どの部署でもやれるという性質のものである。
- 一方、係員の場合は3～5年で担当商品が変わることはあまりない。係員ですっと同じ職場で

あった人が職場を変わるの難しいだろう。

(具体例)

ex1. A氏の場合 (前)人事担当部長 (現在)経営政策室の部長として特命事項の一部を担当。主に関連会社のことを担当している。前職とは直接的には関連のない仕事。

ex2. B氏の場合 人事担当部長になる前は、営業一筋。後方部門の経験なし。

#### 【異動について】

- 異動の決定に際しては、その時のポストの問題などはあるが、これまでの仕事の内容との関連性というよりは、社員の自己申告を一番重視している。2年に1度、上司を通じずに人事部に対して自己申告する制度があり、自己申告の内容が前向きである場合は(自分の得意とすることが表現できている等)、できる限り希望に答えるようにしている。それが一番本人が力を発揮できると考えている。

#### (2)新制度

- 来年4月に制度を変更する予定(単線型 複線型)
- 新制度に関しては、社内で2年程度議論をしてきた。労働組合と一緒に考えてきたという経緯がある。

#### 【エキスパートコース(専門職)の設置】

- 百貨店なのでやはり販売に力を入れる必要がある。マネジメントコースにはのらない人でも、それぞれの職場で専門職として頑張っていたきたい。そこで、来年の4月から人事制度を複線化し、エキスパートコースといって販売のエキスパートと呼べる社員のためのコースを新たに設けた。待遇を部長や課長、主任をやや下回る水準にあわせていく。(ただし、まだ最終案であり、労使間の合意はしていない)
- エキスパートコースを導入した理由は、マネジメントコースにはのらない販売中心の社員の処遇を改善するためである。現状では主任以上のマネジメントコースにあがっていかないと給与が頭打ちになってしまう構造になっていたのを、エキスパートコースを選択することで、販売の専門家として昇格できる仕組みになっている。将来的には社員による販売の強化が百貨店としての差別化につながると思うので、それへの対応という意味がある。また、組織のスリム化に伴うポスト不足への対応という意味もある。
- エキスパートコースの対象は販売が中心。当初は後方部門には一切適用しないという話もあったが、結局会社として経営上絶対必要だという資格と、従業員とお客様の安全衛生に関わる資格に絞って、後方スタッフにもエキスパートコースを考えている。
- すべての売場がエキスパートコースの対象となるわけではない。売場によって応援社員の多い売場と社員の多い売場とがあるが、エキスパートコースの対象となるのは当然社員中心の売場である。したがって、どの売場がエキスパートコースの対象になるのかは明確にしている。ただし、今後の戦略次第で、社員販売が中心の売場とそうでない売場の区分が変更になる場合もあるので、エキスパートコースの対象となる売場は常に見直していく必要がある。
- 給与面は通常のコースでの対応する役職を若干下回る。その理由は、人をつかって業績を上げていくのと、自分で業績を上げるという違いを考慮した結果。
- エキスパートコースの社員は基本的にジョブローテーションはしない。ただし、同じようなアイテムで売場を変わることはあるかもしれない。また、経営戦略変更により売場がエキスパートコースの対象から外れた場合には、近い職場に移っていただくことになるだろう。

- 社員の自主性を尊重するという一方で、エキスパートコースへは会社が指名するのではなく、自ら希望した人のみに移る。
- エキスパートコースとの複線型にしているのは主任から部長のところまで。最初にエキスパートコースが選択可能になるのは係員から主任への昇任試験の時。ただし昇任試験は大卒で入社3年後であり、それまで（係員の間）は複線化していない。
- その後も両コースの間を行き来することは可能。ただし、エキスパートコースから通常のコースへの移行については転換試験を受ける必要がある。通常のコースからエキスパートコースへの移行は面接だけでよい。
- すでに主任以上の社員も、希望すればエキスパートコースに移ることができる。
- これは従業員の高齢化を意識した制度ではない。
- トップエキスパート（エキスパートコースの一番上、最上職。部長相当）のイメージは、固定客をたくさん持ち、外商のような仕事を店内でできるような、販売に優れた社員というイメージ。来店した顧客に指名されて店内を案内しながら販売する人である。現在はこのような社員はいない。5年～10年後にそのような人材がでてくれば、百貨店としては大きな戦力になるのではないかと考えている。
- トップエキスパートについては、あり得ないから止めてはどうかとの意見もあった。しかし、百貨店である以上はそういう夢を残しておいた方がよいと思った。また、担当部長、担当課長以外はみなエキスパートコースとしたらどうかとの意見もあったが、はきだめのような使い方はしなかった。百貨店なので、販売に専門的に取り組みたいという人、人を使うのは嫌だが自分の力で業績を上げたいという人はいるはずで、そういう人のための制度にしたかった。

【賃金について】

	（現行制度）	（新制度）
給与の構成	職務給、職能給、年齢給（係員から課長まで）	職務資格給、能力給、年齢給（係員と主任のみ）課長以上には年齢給なし
自動昇格	係員の時のみ（2級 3級）	係員の時のみ（3級 4級）
自動昇給	同じ等級であれば最大25年（+張り出し4年）	同じ等級であれば最大12年（+張り出し2年）

- 現行制度では自動昇給の期間が最大25年と非常に長い（級の下に25号まである）。25年も自動昇給があると、50歳の主任と若くして課長になった人との間で給料が逆転するという現象が生じてしまう。今回新制度ではそれを半分程度にする。自動昇給期間の削減は労働組合とかなり交渉した部分である。
- 新制度では課長以上で年齢給がなくなる。一方、課長以上には能力給と職務資格給の部分に積み増しがある。主任のクラスまでは人生設計の中で年齢に応じて給与が上昇していくような年齢だろうが、課長以上、35歳～40歳くらいになれば仕事によって変えていくというのがよいだろうという考えに基づいている。
- 年齢給のきざみについては、30歳台で厚く、20歳台、40歳台では薄くしている。



### 3. 再雇用制度について

#### (1) 制度の概要

	(現行制度) S61 年導入	(新制度) H13 年導入予定
再雇用の条件	・本人が希望して会社が必要とする場合で、かつ本人の身体が強健である場合	・本人が希望し、かつ健康である場合
上限年齢	・基本的に 63 歳まで。 ・特定社員 A：正社員と同じ日数（年間 250 日） ・特定社員 B：短期間（年間 205 日） ・それ以降 65 歳までは臨時社員として（給与体系が変更）	・65 歳まで ・特定社員 A：正社員と同じ日数（年間 250 日） ・特定社員 B：短期間（年間 205 日）
契約期間	・1 年ごとに更新	・1 年ごとに更新
職務	(設定なし)	・職務 1：職務 2 以外 ・職務 2：エキスパートコース

- 現行制度について、議論があったのは、以下の点である。

会社が必要とするというのはどういうことか、不明確である。外した方がよい

新制度では削除

身体が強健であるというのはどういうことか。不明確である。

現行制度においても普通に勤務できる健康状態であればよかったのだが、議論をうけて「強健」を「健康」に変更。細則は設けていない。

これより、本人が希望して身体が健康であれば、会社は基本的に職場を提供し再雇用することになっている。
- 新制度の適用については、厚生年金の受給開始年齢にあわせて段階的に行う。すべて現行制度が適用されるのは昭和 16 年以前生まれの人。16 年 4 月 2 日から 18 年 4 月 1 日までの生まれの人、すなわち 61 歳からしか満額支給されない人は、61 歳になるまでは新制度が、それ以降は現行制度が適用される。昭和 24 年 4 月 2 日以降生まれの人は全て新制度が適用される。
- 正社員と同じ日数の勤務（特定社員 A）と、短期間勤務（特定社員 B）の 2 つを用意しており、本人が希望に応じて選択する。なお、当社は年間勤務時間が 1812.5 時間と時短が進んでおり、業界の中でトップクラスのはず。1900 時間を超えているところが多いと思う。営業時間が延長になる中非常に厳しいが、1800 時間を目指している。
- 再雇用者には一切残業しないようお願いしている。シフト制で、18 シフトあるので、それを活用して対応してもらおう。

#### 【再雇用者の仕事】

- 再雇用先の配置については、本人の希望は一応聞くが、最終的には会社の方で指定させていただくことにしている。
- 百貨店としては今後も厳しい状態が続くだろう。全体の人員もこのまま維持し続けることは厳しく、採用数もかなり少数の状態が続くだろう。現在 1330 人程度の人員を将来は 1250 人程度にしていく予定。その際、営業部門の人数は削減せずに維持したいと考えているが、営業時間の延長に伴い、今後は営業で（販売や外商のアウトセールスなど）人員が不足する見通しである。再雇用者にはそのような人手不足が見込まれる仕事を担当していただけると一番ありがたいし、そういう仕事への配置が中心となるだろう。

- 販売関係で再雇用者の仕事は確保できる見通し。
- それまで営業部門や外商部門にいた人でも、係員を除き、仕事内容は変わる。管理職だった人も、管理から販売に仕事に戻る。
- これまでは、本人の希望と会社の薦める職場が食い違い調整がつかないということはなかった。希望を聞くと今の仕事の継続という人が多量、それでも今までは何とか対応できていた。しかし今後はよほどの特種技能をもった人以外は厳しいと思う。
- 管理職の人であれば、再雇用後はいままでと同じ職場でスタッフ的な仕事をする人が多量。ただ、それはいかがなものかと思っている。例えば課長として仕事をしてきた人が、定年になって同じ職場のスタッフ業務、販売をするというのは、周囲の人間も接しにくいし、本人も辛いのではないか。呼び方も、例えば課長で定年を迎えた人は課長待遇と呼んでいるが、実際にはそのような仕事を再雇用の時に与えられるかという点難しい。そういう意味では自分のできることで違う場所に行く方が本人にとっても周りの人間にとってもよいのではないか。
- 役職定年制によって一度役職から離れるといっても、そのあとに担当するのは、ある一部の業務、例えばバイヤーなど、課長と主任の間の業務(比較的ラインに近い業務)になる。しかし、定年後はそのようなラインに近い業務をするわけではない。
- 昨年再雇用を希望した人の中に、長年婦人服のバイヤーや課長をやっていた人がいた。会社からは再雇用先としてできるだけ現場に近いところ、販売か、販売をサポートするような職場をお願いしたところ、本人がゴルフが趣味なのでゴルフの販売ならということだった。これまでまったくゴルフ売場とは関係がなかったのだが、現在非常に頑張っていると聞いている。本人も楽しいと言っているようだ。ただし、このようなケースはこれまではさほど多量なかった。

#### 【賃金】

- 年金支給開始年齢までの期間の賃金は、在職老齢年金が7割程度受給できる設定にしている。報酬比例部分は人によって支給額が異なるので、シミュレーションは難しかった。月給部分については人によって差をつけることはしていない。
- 再雇用者についても、A～Eの5段階で評価は行う。それに基づき賞与等に差をつけている。現在は月給の部分をも低く押さえて賞与を厚くする設計にしている。しかし、今後厚生年金や健康保険の保険料が、現行の標準報酬月額による算出から、賞与を含む総報酬により算出されるようになると(平成15年4月以降)、この制度自体を見直す必要が生じるだろう。

#### (2)再雇用されるまで

- 新人事制度のうち、再雇用制度の部分についてはすでに労使合意をしている。制度導入の1年前に再雇用を希望するか否か本人と面接する必要があるため。
- 現状では、定年後の再雇用を希望する社員は非常に少ない。今までの方は恵まれているのだろう。
- 再雇用を希望した人数は、以下の通り。定年退職者の25～30%程度。
 

昨年	8名(22名中)	
今年	2名(15名中)	
来年	10名程度(31名中)	3年前に希望を聞いた段階での数字
- 55歳時点で、ライフプランセミナー(1泊2日)を開催、再雇用制度の説明のほか、60歳以降のライフプランについて一部外部の講師を招きながら研修を実施。その後、これまでは定年

3年前に再雇用を希望するか否かを本人に聞いていたが、3年も前では本人があまり考えておらず意味がないため、新人事制度の導入に伴い、1年前に意思確認し、半年前に再確認をすることになった。

- 半年前の面談は、最初の面談から気が変わる人もいるので、最終確認のために実施している。半年前の面談後、3ヶ月前には再雇用先の職場を本人に通知する。
- 再雇用される社員に対しては、定年退職前に法定年休2年分、40日程度は休暇をとることを人事部の方からすすめている。再雇用時には職場がかわったり、課長から販売に仕事内容がかわったりするため、頭を切り替える意味でもその方がよいと考えている。
- 60歳で再雇用を希望しない人は、他社にも再就職せずに引退している。今の定年退職者は年金の面でも退職金の面でも恵まれており、働かなくてもやっていけると判断する人が多いのだろう。
- 当社の高齢従業員には、法定外年休をたくさんもっている人が多い。昭和56年くらいまで取得しなかった有給休暇がすべて蓄積される形になっており、400日以上もっている人もいる。さらに現行制度上の有休も含めると長い人で2年近く休むことが可能。そこで、それらをすべて取得した後での再雇用は可能かどうかを聞いてくる社員もいる。会社としてはそれは社員の権利なのでダメとは言えないが、2年間も休んだあとで働く気力が維持できているかどうかは疑問である。

### (3) 今後の見通し

- 厚生年金の支給開始年齢の引き上げにともない、今後は再雇用を希望する人が増えてくると考えている。来年定年退職する人は、全額支給は61歳からだが雇用保険が300日支給されるため、ほとんど変わらないだろうが、再来年以降の方は経済的な面で厳しくなってくるのではないかと。
- 65歳までの雇用を確保については、百貨店業界の中でも当社は早いほうだろう。厚生年金の支給開始年齢の引き上げが始まるから制度をつくらなければならないという企業も多いのではないかと。
- 当社の場合、総報酬制の導入が次の制度変更の契機になるだろう。
- 2013年以降は報酬比例部分の支給もなくなるため、会社にとっても非常に厳しいだろうが、年金の支給がなくなれば65歳まで働く必要があるだろう。労使の間で定年をどうするかという議論が今後でてくると思う。

### (4) 過去の定年延長について

- 過去の57歳から60歳への定年延長の時には、57歳以上の社員に対し一律に(係員から部長まで)、家族給を除く賃金を1割減額したのみ。役職定年制の導入はこの後で導入(同時に導入したのではない)。

### 4. その他

- 昭和59年から四大卒の女性の採用を始め、昨年課長への昇進試験を受け、昇進者がでてきた。これからどんどん増えてほしい。
- 2号店を持つのは長年の夢である。しかし、他社が苦しんでいるのを見ていると、数年前に社

長が言った「無理な出店をしなかったのが資産である」という発言は正しかったと実感する。今後も2号店出店を希望してはいるが、借金をせずにとの考え方がでており、まだ先のことになるだろう。

- 百貨店協会で、業界をあげて百貨店として何か資格を作れないか、それを元にアピールできないか、という議論を行っている最中である。

**【事例2】総合重機械工業B社**

1. 企業概要

(1) 概要

(企業概要)

- 資本金 64,925 百万円
- 売上高 804,092 百万円

(高齢者雇用制度について)

- 定年制： あり (60 歳)
- 昨年度 1 年間の定年退職者数：539 人
- 早期退職優遇制度： あり
- 役職定年制度： なし
- 勤務延長制度： なし
- 再雇用制度： なし

(2) 従業員数について

雇用形態別 ( 12 年 9 月現在 )

	男	女	計
正 規 従 業 員 ( 出 向 者 を 含 む )	16347人	1131人	17478人
従 非 嘱 託 等	242人	3人	245人
業 正 ハートフルバ	3人	70人	73人
員 規 派 遣 ・ 他	人	2人	2人
合 計	16592人	1206人	17798人

職種構成 ( 12 年 9 月現在 )

	男	女	計
管 理 職	2158人	3人	2161人
事 務 職	2174人	574人	2748人
技 術 職	2259人	228人	2487人
技 能 職	3875人	17人	3892人
研 究 職	760人	71人	831人
そ の 他	5366人	313人	5679人

年齢構成

( 12 年 9 月現在 )

	全従業員		うち出向者		うち非正規従業員	
	男	女	男	女	男	女
25 歳 未 満	708人	291人	81人	43人		
25 ~ 29 歳	1830人	462人	258人	97人		
30 ~ 34 歳	1652人	200人	331人	48人		
35 ~ 39 歳	1169人	65人	259人	19人		
40 ~ 44 歳	1303人	36人	433人	10人		
45 ~ 49 歳	2614人	40人	757人	7人		
50 ~ 54 歳	3406人	54人	1135人	6人	10人	17人
55 ~ 59 歳	3612人	56人	1446人	6人	68人	19人
60 歳 以 上	298人	2人	88人	人	144人	人
合 計	16592人	1206人	4813人	236人	222人	36人

- この 5 年で 2,500 人が定年退職し、従業員が 2 割減少する見通しである。
- 現時点においては B 社本体では、高年齢者層について特別な取り組みはしていない。特に年齢の高い層を異動させるということもなく、一般的な年齢による労働条件上の変化は賃金部分のみである。年齢給は 50 歳からフラットに、本給、付加給、職能給は 56 歳で昇給停止し、その後はフラットになる。58 歳から定年までの 2 年間、それまでの賃金の 9 割が基準賃金となる。

## 2. 再雇用会社について

### (1)再雇用会社の概要

- B社では各事業本部ごとに定年を迎えた後も引き続き会社の仕事をやっていただきたい方について、子会社を通じて再雇用をしている。再雇用会社は現在全部で5社。
- 5社ある再雇用会社のうち、R社の設立は1997年7月1日。資本金はB社の全額出資。メインは労働者派遣事業。最近の派遣法では高齢特例はなくなったが、設立の趣旨からも、60歳以上に限って派遣を行うことにしている。

### (設立の背景)

- ワイングラス型の人員構成(人員の不足部分を補うこと。技術・技能の伝承の面での危機感。)
- B社での技術面において高齢者に依存する部分があること。現在主力は50歳台であり、その延長としてのOB会社。
- 海外工事の拡大。海外要員としては、長年経験を積んだ人が不可欠であり、OBに依存するところが大きい。派遣先はマレーシア、オーストラリア、韓国など。
- アンケートによると、職場が必要とする人材は定年到達者の15%程度であった。定年退職者を継続雇用するのは難しいが、再活用のニーズはある。限られた人材を雇用する環境としては、B社での嘱託採用よりも、別会社による採用の方がより適切と判断した。

### (設立の目的)

- 安定した雇用環境を作り、有能人材の外部流出を防いで必要な人材を確保・供給する。
- 実工事(特に海外工事)及び関連業務の円滑な消化・推進のためにOBの力を活用する。
- 現役では難しい技術伝承の実施。

### (R社の人員構成)

- 設立時は11名だったが、3年目に急激に増加し、現在62名のOBが在籍している。当初予定よりも早いペースで拡大しており、それだけニーズがあると言える。
- 派遣先の内訳は、B社...33名、関係会社...28名、他社...1名
- 年齢構成上は60歳、61歳が中心。
- 技術職(技術開発、設計、製造指導、品質管理、建設・据付、保守等)がメインだが、営業、管理部門(総務、人事、安全、電算)も含まれている。
- 半分は管理職、半分は非管理職。原子力事業部は管理職は少なく、ほとんどが特別企画職(実務のベテラン)である。非管理職の人は海外での現地工事を担当する人が多い。
- 定年は原則65歳までだが、職場ニーズがあればそれ以上も雇用している。
- 対象はB社全社員だが、元々の母体事業本部(7つの事業本部のうち2事業本部(エネルギー事業本部と環境プラント事業本部))が中心。その他にも本社部門の資材部、国際本部、営業本部その他からニーズがあった場合にはできるだけ再雇用している。

### (R社の業績・成果)

- 業績は、人員の拡大に伴い右肩上がり伸びている。ただし、適正な利益水準を維持しており、場合によっては派遣価格の引き下げを実施する。過去3回値下げを行い、現在は設立当初より13%程度下がっている。
- 成果としては、工事の遂行をサポートできたこと。その持てる人脈を活用して貢献してもらいたいというニーズに対応できた(営業職の場合)。コストダウンに寄与。R社の値下げが、他の人材派遣会社の派遣料の引き下げにつながっている。

- B社内の方が軌道に乗ってきたので、平成 11 年 4 月からはグループ外への P R も開始している。

## (2) R 社のしくみ

### (賃金構成)

- 再雇用契約年収（年金等を含めた再雇用後の年収）が、基礎年収（定年到達時の年収）の 60～80% となるように運用している。
- 再雇用契約年収のうち、月例給与年額を 30% 程度にすることで、在職老齢年金受給額が 25%、一時金が 45% 程度の比率となり、事業主負担人件費を低く押さえることができる。標準報酬月額が高く（低く）なるほど在職老齢年金受給額が低く（高く）なる仕組みを活用している。
- 一時金は半期毎に年 2 回支給（R 社は入社時期が 3 ヶ月ごとのため、入社月から 6 ヶ月目と 12 ヶ月目に支給）。

### (採用のしくみ)

- (対象者) 定年後も残ってもらわなければ困る人材を対象に各事業本部が申請して、審査に通れば R 社が再雇用する。平均すると定年到達者の 15～20% を再雇用している。
- (対象者の評価) 再雇用対象者に対しては人物評価を行う（5 段階）。それぞれの段階に対して掛け率が設定されており（60% から 80% の間で 5% きざみ）査定に応じてそれに対応した掛け率を定年退職時の年収に乗じて、再雇用時の申請年俸を決定する。仮に 1,000 万円の人 A 1（70%）の評価を受けると、申請年俸は 700 万円（C）となる。ただし、申請年俸は 50 万円きざみであり、掛け率を乗じて端数が生じた場合は上下どちらかのランクにあわせる。
- (採用までの流れ) 当該定年到達者の再活用を希望する事業部、関連会社が申請元となって、審査委員会（各事業本部の本部長または本部事務局（本部の管理部長が代行））に再雇用申請を行う。申請を受け、本部として採用の可否を審査する。申請年俸のチェックも行う。審査で妥当と判断されれば、審査委員会から R 社に対し対象者の雇用依頼がある。それを受けて R 社で入社手続きを行い、必要な時期に派遣契約を結び、申請元（再活用部門）への派遣を行う。
- 再活用部門からは後継者育成を目的とする配置の希望が強いが、なかなか余裕がなく育成できないのが現状である。外部からは R 社は技術伝承、後継者育成の会社と見られるが、必ずしもそうはなっていない。どちらかというといはリングラス型の人員構成の戦力補強部隊という意味合いが強い。
- 通常は「〇〇さんを再雇用したい」と具体的に個人を再雇用対象者として指名する。基本的にはその人が働いていた事業部から申請され、その事業部に派遣される。ただし、例外的に「こういう人材が欲しい」という引き合いがあり、条件に合う人材を他の部門から探す、あるいは R 社で O B の中から再度探すというケースもある。いずれにしろ、定年退職を控えた人に対して、会社側から再雇用を希望するか否かを聞くことはない。あくまで、会社が選んだ人に対して会社から声をかけるのみである。
- 事業部から推薦された人を本部が却下するケースもたまにある。ただし、審査を通った後で対象者本人が断ってくるケースというのはこれまではなかった。設立当初には、引き合いのあった他の会社を優先すると言う人が何人かいたが、いずれも先方との交渉が不調に終わったので R 社で採用した。また、1 年再雇用された後の再契約の際に、更新を断ってくるケース（ex.

自営希望のため)はある。

#### (グループ外への派遣)

- 最近では派遣先として他社も対象に含めている。将来的にも取り組まざるを得ないだろう。再活用されない 85%程度の人の中にも当然再就職を希望している人や市場価値の高い人材が含まれている。また、B社グループ内で1~2年の再雇用期間が終わった後もまだ働きたいという人もいる。そういった方々に雇用機会を与えるための努力として他社への売り込みも行いたい。
- 他社からの引き合いに応じて人材を紹介する活動は行っている。ただし、これは必ずしも派遣に結びつかないケースが多い。昨年は他社からのひきあいが30件あり、そのうち4人の再雇用が決まったが、うち3人はR社からの派遣ではなく、他社への移籍になってしまった。なかなか派遣事業の成果にはならないが、他社への移籍になっても、その人が拠点となり今後の派遣につながるかもしれないという期待があるので、今は無償で紹介している。

#### (労働条件)

- 契約期間は最初は1年、それ以降は3ヶ月毎に更新(当初は1年だったのが短縮された)。更新は最長5年間までというのが一応の目安。
- 契約の際には在職老齢年金等を含めた年収を提示する。R社が支払う年俸は、年収から在職老齢年金等を減じた額である。年俸を決定する際に年金額を考慮するのはおかしいのではないかと批判も聞かれるが、在職老齢年金がより多く支払われるようにコントロールしている。年金もあわせて可能な限り高い水準を確保するという考え方である。
- 時間外給、退職金、再雇用期間中の昇進・昇給(降給)、有給休暇の翌年へのくりこしはいずれもない。
- 従業員区分には3通りある。常勤従業員(派遣先従業員と同じフルタイム勤務) 非常勤従業員(パートタイム。ただし定期性がある。ex.月水金入社) 臨時従業員(オンコール契約方式。必要な時に必要な時間だけ勤務していただく)、は月給制、のみ時給制。これら ~ の間には就業時間以外特に労働条件上の違いはない。の有休は日割りで付与。
- 再雇用者の月例賃金は16万円で定額。年俸ランクによっても変えておらず、差額は一時金として支払っている。したがって、一時金の部分で差がつくことになる。ただし、16万円というのは定年到達時の給料の1/3~1/4の水準である。年金の支給開始にも4ヶ月程度要するため、再雇用当初は収入が激減してしまい、そのままでは生活費が賄えない。そこで入社時、一時金の前払い制度(60万円)を設けている。
- 年俸のランクは契約更新の際にも基本的には見直さない。はじめの選定基準にそって運営しているため、見直す根拠がない。退職時の能力に応じて仕事を提供しており、それ以上のことは求めていない。再雇用者が能力を高めたりするようなインセンティブの付与は考えていない。ただし、職種や勤務地が変わればそれに依って見直すこともある。例えば、国内勤務から海外への現地工事に変わった人に対しては、5%の上乗せを実施した例もある。

#### (派遣料金)

- 派遣料金は年俸ランク別に単価設定が異なり、個人別単価となっている。収支をバランスさせなければならないため、年俸ランクに応じた単価設定でリスクを回避している。ただし、R社の場合、派遣単価は一応設定しているが、派遣先への請求は基礎時間をかけた月額料金で行っている。年俸制のため、派遣料金は月額固定で、勤務時間が何時間であっても料金に変化はない。なお、基礎時間は5時間程度の残業時間を見込んで設定している(計算をしやすいとするた



め)。

- 最近は在籍者数が増え、派遣料金のうち管理費の固定費部分の負担率が軽減されたため、平成 12 年 10 月から派遣単価を 5%程度引き下げた。

(課題)

- 運用に際しては、月給を低く押さえることのメリットを活かしている(社会保険料、所得税が安くなり、在職老齢年金の支給額があがる)。ただし、健康保険は問題。R社の社員はB社の健康保険組合に加入しているが、月給が低いと保険料も安くてすむが、一方で高齢者の罹病率は上昇するため。またR社は数十人程度の規模だから問題はないが、定年退職者全員に対して同じようにすると、健保財政は耐えられない。
- 平成 12 年の 4 月から R 社の在籍者が倍増。R 社としては 40 ~ 50 名の規模は維持したい。将来の見通しとしてもこの程度だろう。しかし B 社の経営状態が改善し、受注量が増加し、O B の活用度が高まれば話は別だが、今は採用者を厳選する傾向にある。現役の仕事量すら不足しているため、今後 O B 活用のニーズはむしろ減っていく可能性がある。ただし、これまで余裕がなく後継者育成を十分には行ってこれなかったため、それを補うだけの力が現役にあるのかどうかという問題はある。現役で代替可能な仕事かどうかを見極めながらということになるだろう。
- 今のところ、R社をさらに拡大して高齢者派遣事業のようにしていく予定はない。
- 総報酬制への移行にむけた賃金システムの改定については、現在検討を開始したところである。総報酬制へ移行すれば事業主の負担や保険料の負担も上がるが、負担の上昇分はR社では持ちきれないので、派遣料引き上げという形でユーザーに跳ね返ることになる。それでもユーザーが雇いたいと言えば継続できるし、高すぎるといふことであれば年収を下げるか派遣をあきらめるしかない。
- また平成 13 年の 4 月からは、60 歳で入社してきた人の 1 年目の処遇をどうするかというのも課題(在職老齢年金が減額されるため)。年収を保証するのであれば負担が増えてしまうが、現時点ではR社が差額を負担するのではなく、ユーザーの了承が得られればユーザーが負担し、そうでなければ、年収を下げる方針である。平成 12 年度はB社本体の管理職も賃金カットをしている状況なので、再雇用者も 1 年目だけは下げる方向で進めることになる。

(3)他の再雇用会社との比較

- R社以外の再雇用会社には、技術開発本部を中心とする再雇用会社、元社員が設立した個人会社(有限会社)2社、経営企画部関係の再雇用を実施している会社、空本部がバックアップしている個人設立の会社がある。は対象を研究・開発技術者に絞っており、業務委託というよりもB社内部での派遣に近い。管理職中心である。は設計業務に絞っており、産業機械事業本部がバックアップしている。はB社の関連会社である。工事監督に必要な資格を持っている人を活用するのが目的である。は基本的には設計業務のうち人が不足している部分をうけもっている。
- これらの子会社は、需要側の要因から設立されたものである。
- R社と の2社だけがB社の出資会社である。その他の事業本部も再雇用会社を作ろうとしたが実現しなかったため、その部分のニーズはR社が吸収している。
- B社との関わり合いが一番大きいのはR社である。

### 3. B社としての再雇用

- B社としては、これまでは自社での高齢者の再雇用は行っていない。子会社での活用のみである。
- 今後、B社本体の中での再雇用でテーマになるのは現業系であろう。今ある仕組みはすべてホワイトカラー系のものである。現業系についてはB社で再雇用するというケースもでてくるだろう。もちろんホワイトカラーについても同様の可能性がある。
- 昨年の春闘で組合側からB社における再雇用が要求された。会社側の回答は以下の通り。  
「経営上特段の問題がない限り2003年6月末の退職者から以下の再雇用制度を実施する。  
1年単位の再雇用とし、雇用年限は62歳までとする。  
再雇用は、本人ならびに会社双方が契約締結意思を有する場合に行う。  
再雇用者の労働条件等は別途協議する。」
- ポイントは、希望者全員とは書いていない点である。あくまでも、双方が契約に合意した場合のみ。また「経営上特段の問題がない限り」という言葉もポイントである。
- 再雇用に関して現時点では特に目立った取り組みはしていないが、平成13年の11月頃から労使で検討を開始する予定である。
- 定年延長は全く考えていない。その余裕はない。

#### (人材活性化活動)

- 50歳前後からで、社外ならもっと幅広い活躍ができる人については、会社が多少負担してでも、社員を外向させている。問題になるのは負担率である。先方には人件費の6～7割程度の負担をお願いしているが、折り合いがつかないことも多い。
- しかし、一旦退職して再雇用の場合は、もし年収の4～5割程度なら再雇用するという話があれば、それがあなたの市場価値ということで、逆に本人に対してその条件で働くかどうかを選択してもらうことが可能になる。年収が下がってしまうことについて本人の納得が得られた上であっせんを行うような形での雇用機会の提供もありえる。

#### (課題)

- 経営上特段の問題がない場合に、問題になるのはホワイトカラーの事務系だろう。特に営業の人は社内で働き口を見つけるのは厳しいのではないかと。ブルーカラーならB社がだめでも関係会社での採用を見込むことができる。

#### (再雇用会社の位置づけ)

- 再雇用会社を持っているのは同業大手の中ではB社のほか1社のみ。この2社の場合は、今持っている再雇用会社をどのように位置づけながら取り組んでいくのが課題となっている。
- 再雇用の仕組みを今後考えていく中で、ホワイトカラーの技術者についても課題である。
- 労使関係上の扱いも課題である。組合側からは、R社の設立をもって、組合側からの要求を満たしたとは言えないと釘をさされている。

#### 4. その他

- 組合は希望者全員の再雇用を実現するような制度を要求していた。しかし、具体的な案件を見て、その条件で働くことを希望して初めて再雇用を希望したことになるのではないか。
- ある特殊なエンジニアリング能力を有する技術者について巨大設備、例えば製鉄所の高炉の仕事というのは、とれれば数百億円の案件であるし、過去にもずいぶん利益をあげた経過がある。しかし、5年に1度から10年に1度の仕事のため、継続してエンジニアを抱えておくことは難しい。さらに現在日本では高炉のエンジニアリングの技術者が育っていない。したがって、退職した人のノウハウや知識が非常に貴重で、そのような案件が1つとれるとR社やその他から該当する技術者をかき集めることになる。今後も、ある特殊なエンジニアリング能力をもった技術者は需要があると思う。なお、B社の場合はこのようなケースもあり、R社の対応が求められている。

## 【事例3】集団給食サービス業C社

### 1. 企業概要

#### (1) 概要

- 資本金：20 百万円
- 売上高：6,000 百万円
- 主な事業内容：集団給食（学校給食、病院給食、事業所給食、社会福祉施設給食）
- 設立：昭和 56 年 2 月
- 事業所：関東周辺を中心に全国約 130 ヶ所
- 備考：東海大学医学部付属病院の患者給食受託業務からスタートし、日本で初めて病院給食を受け持ったメディカルフードサービスのパイオニア。

#### (2) 従業員数について

雇用形態別 (平成12年 3月現在)				年齢構成 (平成12年 11月現在)			
		男	女	計	全従業員		
					男	女	
フルタイム（正社員）		232人	409人	641人	25歳未満	49人	222人
パートタイマー*		40人	607人	647人	25～29歳	36人	93人
非正規	嘱託等	31人	48人	79人	30～34歳	21人	38人
	派遣・他	0人	0人	0人	35～39歳	25人	36人
合計		303人	1064人	1367人	40～44歳	30人	52人
					45～49歳	28人	87人
					50～54歳	52人	185人
					55～59歳	37人	195人
					60歳以上	30人	151人
					合計	308人	1059人

\*パートタイマーの正規・非正規比率は、およそ5.5：4.5。

#### 職種構成 (平成12年 11月現在)

	男	女	計
管 理 職	24人	4人	28人
事 務 職	9人	12人	21人
技 術 職	285人	1,033人	1,318人

#### (参考) 資格構成 (平成12年9月30日現在)

- 専門職のスペシャリストが主体の構成となっている。
 

管理栄養士	53人	患者給食受託責任者	156人
栄養士	346人	特別給食サービス管理士	47人
調理師	346人		
専門調理師	10人		

### 2. 経営方針など

- 経営理念は「食を通じて社会に貢献する」。
- 会社が存続できなければ理念の実現はなく、国家や社会への貢献および従業員の待遇向上も含めてなくなるので、「会社の発展」から健全経営が全てに渡るキーワードになる。会社の運営資金と従業員の為になるもの以外の危険度の高い株式や不動産投資の資金活動は一切行って

いない。バブルのときにも、周囲に不思議がられながらも手を出さなかった。又、当社はリストラや解雇策も採らない方針できている。

- 仕事をしていただく上で大切なことを経営方針として明示。 進取の精神をもってお客様のニーズに応えること。 報酬は、汗して稼ぎ出すこと。 収益力を持つ企業体質の確率を目指すこと。 社会人としての人格形成のため、自己啓発を基本とした社員教育を徹底すること。
- 「人は環境次第」をモットーに高齢者の働きやすい環境整備に取り組んでいる。

### 3. 事業内容等について

- 病院や企業の社員食堂等の受託業務。約 130 ヶ所の事業所（病院・学校・工場・寮・保養所・老健施設）で約 1400 人の従業員が働く。
- 事業所は関東、とくに神奈川、千葉、東京、埼玉を中心に約 130 ヶ所。最近やっと、人材もそろい、会社に力もついてきたということで、東北事業所を設立した。かなり堅実な経営をしている。
- 病院が食堂を直営から委託に切り替える動きが顕著になっており、事業には追い風が吹いている。そのため新規の事業所設立が相次いでいる。
- 当社の日常業務は大きく 2 つに分けられる。ひとつは企業の社員食堂、学校、寮、保養所であり、もうひとつは病院給食である。この中には、病院、特養ホーム、介護老人ホームがある。前者は営業日だけの業務だが、後者は 365 日フル稼働だ。朝は 6 時から 3 食提供し、夜は 8 時までが基本契約（受託契約）である。

### 4. 人事労務管理

#### (1) 賃金制度

65 歳定年制の定着のために、賃金制度について次のような改善策を実施した。その結果、労働意欲が向上する効果があった。

年功主義の打破を中心とした職能昇格制度の導入（H9.4～）

- 併せて、給与表、職能昇格制度の運用基準、対応役職位、評価制度等の諸規定の改正、年俸社員制度の新設を実施。
- 高齢期になると適用された賃金抑止事項を撤廃。

新退職金制度導入（年功的 職能的）

- H9.4 以降採用者が対象。
- 勤続ポイント、職能ポイント制による。

選択定年制とその後の再雇用制度導入

- 60 歳以上で勤続 10 年以上の従業員対象。
- 選択定年制は退職金 100%支給。

#### (2) 処遇

- 経験の長い人は、どんどん仕事を覚えて、専門的な治療食まで出来るようになる。待遇もそれに合わせていく。ゆえに、年齢による制約はかえって取り払った方がよい。いま人事委員会では、さらに進んで、職務給に近い発想のものを検討している。
- 仕事の最終形はマネジメントである。年齢によらず。調理師で 35 歳の人でも、マネジメント

ができねば責任者にはなれない。我々民間企業の最終形はマネジメントであり、管理し、適正利益を確保するというのが大事だ。

- 給与の改定というと労働意欲が低下してしまう。その点、当社は独自の賃金体系という形で運営している。
- 資格は9等級に分かれている。1~3等級はジュニア。一般に高卒は1-1、短大・専門校は2-1、大卒は3-1に格付ける。4~6はシニア、管理・監督職である。
- 自動昇格はやらない。本当に能力がなければ上がらない。当社は「昇給」という言葉は使わず、「給与の改定」と言っている。みんな上げなければいけないというものではないからだ。あくまで個人の評価による。上がる人は何万円も上がる。

### (3) 評価

- 1つには事業所規模別の評価がある。多いところでは100名という事業所から、50名、30名、10名...などさまざまな事業規模がある。事業規模別に、営業責任者の下に主任が何人、が何人...というように役付き、職位の割り振りが決まっている。規模によって人の管理も、全般の管理も違って来る。このことから、事業規模のランクを責任者の評価ベースの1つにしている。
- また、委託契約で決まっている運営形態、人員、管理費などをきちんと管理できるか、といった結果を評価する。非常に分かりやすい経験則が入ってくる。
- あとは、職種別に能力評定ができる。集団給食事業でお客様から評価されるポイントは、いかに安い価格で、ある程度従業員の方が納得できて、安全で、衛生的なものを提供できるかという技術ノウハウだ。特に昨今は衛生管理が重要だ。雪印乳業の問題がいろいろ言われているが、実際、衛生管理は簡単なことではない。この手にはもう菌がついている。ふつうは菌をつけない、増やさない。殺すのはとても大変だ。75度1分で大抵の菌は死ぬが、死なないものもいる。病院の衛生管理はいま特に大変だ。

### (4) 教育

- 教育にはかなり力を入れている。基本教育は「会社の理念」と「ビジネスマナーの基本」および各種資格取得へのバックアップだ。当社に限らず、将来的にも「社会に役立つ人間作り」を方針としている。

#### 基本教育

- 本当に大事なことは基本に戻ってくる。力を入れているのが基本マナーだ。当社の職場はお客様の施設であり、そこでものを作る。当然、人とのふれあいも多い。だいたい、一般に世間の人格者と言われる人は基本ができています。基本マナーもしっかりしている。

#### マネジメント研修、資格取得

- 職務を通じてグレードが高まってくれば、今度はマネジメントの勉強をする。たとえば、日本給食サービス協会の特別給食サービス管理士という資格がある。これは経営マネジメント全般に関わるものだ。それを責任者には全員に受けさせている。当社は専門職、パートにも責任者はいるが、そういう人たちにも受けてもらう。管理・監督指導者であれば、そうした力を身に付けてもらう必要がある。将来的には受講者の範囲をもっと広げたいと思っているが、事業所が130~1440もあるため、今はそこまでいっていない。現在、予算をとっているのは年15名

だ。一人4万円の受講料がかかる。

- こうした資格を取った人には、たとえば特別給食サービス管理士ならば、毎月1万円の手当てがつく。管理栄養士もそうだ。病院の場合は患者給食受託責任者という資格がないと責任者になれない。あとは、栄養士、調理師、特別調理師（ふく調理）など、われわれの日常業務に役立つライセンスについて手当てを決めている。
- 高齢者でも資格はとれる。受講資格として必要な経験年数は決まっているが、年齢は関係がない。高齢者といっても、役員、管理職、一般の者など色々だが、特に制限はない。ただし、会社からの受験については、希望者も多いことから、各事業本部（第一：病院給食、第二：事業所給食）の長から推薦を受けた者について、人事部で選んでいる。逆にいえば、年齢に関係なく必要な者についてどんどん受けさせているということだ。
- 若い人でも、25歳の新卒で責任者になっている者もいる。年齢に関係ない。そのほうが活性化する。また、最近では、若手の女子の営業所責任者が増えてきた。これも波があり、以前は調理師出身の男性になるケースが多かったが、いまは変わってきた。当社の業務は、栄養士と現場の調理をつくる者との間にうまい意思疎通がないと難しいが、それをうまく扱っている。

#### OJT 研修

- OJT については、「明るく働きやすい職場づくり」と部下の育成（後継者づくり）をもって「夢」「ある」「所」の職場を目指している。
- 物を作ることの大切さから、新卒であれ、中途であれ、栄養士であれ、必ず全員に現場に入ってもらおう。専門職も1年程度は厨房の現場でOJTを行う。現場を知らないと仕事も覚えられないし、ゆくゆくはうまくいかなくなる。栄養士でも「机上であれば献立発注やカロリー計算ができるんですけど」という人は通用しない。腎臓の治療食ひとつとっても、実際に作るのは大変だ。実体験としてやってみなくてはだめだ。ひとつずつ実体験でやってみないと仕事は覚えられない。覚えて初めて、人の管理、労務管理ができる。
- 相次ぐ新規事業所の設立が追い風になっている。全員を新しく採用するわけにはいかないのに、人員の半分は移動させなくてはならない。

#### (5) 採用

- 通年採用を実施
- 新卒採用は、短大・専門学校を卒業した栄養士・調理師等の専門職。9割が女性。
- 中途者の入職経路はさまざまだが、広告が7割7部と多い。職安経由もある。経験者も未経験者もいる。全体として女性パートが多い。
- 現在、家の事情等で退職した人が再び戻ってこられるような、リターン制度（再雇用制度）を検討している。
- 採用のポイントは、健康的で、明るく、責任感のある人。

## 5. 高齢者雇用について

### (1) 高齢者雇用の特色

#### 概要

- 定年制： あり（65歳）
- 昨年度1年間の定年退職者数：9人
- 早期退職優遇制度： あり
- 役職定年制度： あり
- 勤務延長制度： なし
- 再雇用制度： あり

（上限年齢：なし（目安80歳）対象者：会社が必要と認めた場合）

- 創業時より65歳定年制を実施し、エイジレスの継続雇用制度をもつ。
- 従業員のうち55歳以上が413人（30.2%）、60歳以上は181人（13.2%）
- 処遇は年齢に関わりなく業績主義を採用。平成10年には高齢者雇用開発コンテストで労働大臣賞最優秀賞を受賞。

#### 主な関連制度等の導入時期

H8年度～ 業務改善委員会

H9年度～ 「高齢者雇用対策促進専任担当者」設置（高齢者向け相談員）

H9.4～ 1年間単位の変形労働時間制導入

H9.4～ 職能を重視した賃金制度への改定

H9.4～ 新退職金制度（ポイント制）

### (2) 基本的な考え方

#### 高齢者雇用開発コンテスト（平成10年度）「最優秀賞」受賞について

- 労働省の外郭団体の（高齢者雇用開発コンテスト）（平成10年度）で「最優秀賞」の表彰を受けた。我々としては、特にそういった意識付けはなかった。ただ、こういう時期であるから、結果として評価を頂けるのはありがたいことだと思う。「食を通じて社会に貢献する」というのが経営理念だが、この面でも社会に貢献できることをトップは喜んでいる。先日も高齢者雇用の優良企業ということで都知事賞を頂いた。その波及で社会的評価を頂き感謝している。今後も、表彰を受けるということだけでなく、さらに内容も含めて充実していきたいと思っている。

#### トップの意識改革が重要

- 当社は創立時から65歳定年制だ。社長の基本ポリシーに基づいている。
- 高齢者の雇用については、経営トップの意識改革が重要である。高齢者を特別扱いしないことだ。
- 社長のポリシーの第1は、「（昨今の高齢者の）年齢は実年齢の8割掛けで考えるべき」ということだ。69歳に8掛けすると55歳、いわゆる昔の定年年齢だ。そういうことで、一応65歳の定年でいいだろうということになった。
- ポリシーの第2は、年齢にこだわらないということだ。人手ということもあるのだろうが、当社も民間企業であり、誰を雇うかについてもメリットを追求する。高齢者を雇うことにメリッ



トがあるから、そうしているのである。高齢者は何といても豊富な経験と知恵とを持っている。そういう力を活用しない手はない。高齢者を雇用することは何も特別のことではないと思っている。

- 現在、一般の企業は若い人を主体に雇用すると言っているが、それはもう古いものの考え方だ。我々は現実にはいろいろな年齢層を雇っているが、若手、中年、高齢者、それぞれに素晴らしいものをもっている。最高齢は73歳、よく働く。現場で味噌汁を作り、盛り付けをし、配膳をする。年齢の高い人でもいろいろな仕事をやっている。

年齢にこだわらない、個々人の仕事をベースにした働き方

- 年齢にこだわらず、個々人にあわせて、「働き」に応じた賃金と勤務時間の選択制をとっている。それが、高齢者の積極活用と雇用推進につながっている。
- 当社では、どの人にどういう働き方がいいかは、人事部が判断し、社長に上げる。または、業務部長がメンバーになっている人事委員会でも検討する。
- 要はあまり杓子定規に考えないことだ。仕事をベースに考える。日常業務が上手く回ればいい。それには年齢は関係ない。若い人がいい、中高年がいい、など一概にはいえない。ただ、そのとき、高齢者については体力が落ちるという面もあるから、そこは変形勤務等でうまく工夫する。それが優秀な人材の確保につながっている。当社の仕事を1年すると、とても大きな経験が身につく。10年、15年ならばなおさらである。そういう人を活用しない手はない。

### (3) 勤務形態の工夫

- ライフスタイルに合った勤務形態を実現している。週40時間労働制の導入がきっかけとなった。このときに行った職場実態調査で、事業所ごとにシフトや休み時間が違っていたことが分かった。それとともに、多くの従業員が個々人の事情に合わせた柔軟な働き方を望んでいることも分かった。こうした現場の声から、従来の固定的な勤務形態や時間を変えて、働く人が自由に選べて、自分のライフスタイルに最適な形で勤務できる形態を取り入れた。

週40時間変形労働制

- 週40時間労働制の導入は、平成9年4月1日。年単位の週40時間変形労働制、年間休日105日（休日11日増）とした。
- 週40労働時間への移行は、人員1割増、人件費も1割以上のコストアップとなり、営業所が増え、売上高が伸びているにもかかわらず利益はダウンし、難儀した。しかし、結果として、業界における労働条件の向上は、当社を差別化する重要なファクターになると認識している。

変形勤務形態

- いくら年齢にこだわらないといっても、実際には加齢とともに体力が減退することも否めない。特に病院患者給食は365日フル稼働で1日3食を提供する。朝は早出が6時から。夜は遅番が8時まで。当社はこれを3交代制勤務シフトで運営している。通常の企業であれば8時から5時半がワンサイクルになるところである。
- 約1ヶ月前に勤務シートを作る。変形勤務制の人を除き、社員は全員、同じ条件の定型的なシフトを適用する（早番が月3分の1必要なら、全員が3分の1入る）。決まって土日を休みにするなど、特別扱いを作らないことが大切。全員が同じ条件で平等であることが管理のポイントである。

- ・短時間就労 : 1日 3~4時間 5~6時間
- ・勤務シフト : 週 4~5日勤務 隔日勤務
- ・3交代勤務 : 早番 中番 遅番  
(希望により単独または組み合わせの就労時間帯)

(参考図表)

東海大学病院勤務シフト準

時間	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
社員	—————															
社員	—————															
社員	—————															
社員	—————															
フリーパート(A勤務)	—————															
フリーパート(B勤務)	—————															
フリーパート(C勤務)	—————															
フリーパート(D勤務)	—————															
社員	—————															
社員	—————															
パート	—————															
パート	—————															
社員	—————															
社員	—————															
社員	—————															

厨房 社員6名+代務2名、フリーパート4名+代務2名、パート2名+代務2名

\*フリーパート  
(高年齢者対象)

パターン	月	火	水	木	金	土
1	D	B	C	A	X	X
2	B	C	A	X	X	D
3	C	A	X	X	D	B
4	A	X	X	D	B	C
5	X	X	D	B	C	A
6	X	D	B	C	A	X

(出所)『エルダー』99.5,pp.33-36

パートタイマーの活用

- ・パート比率 46%、女性比率が 77%と高い。
- その他
- ・職住近接が大原則。自宅から通勤できることを念頭に配属を決めている。

(4)人員配置、シフトの工夫

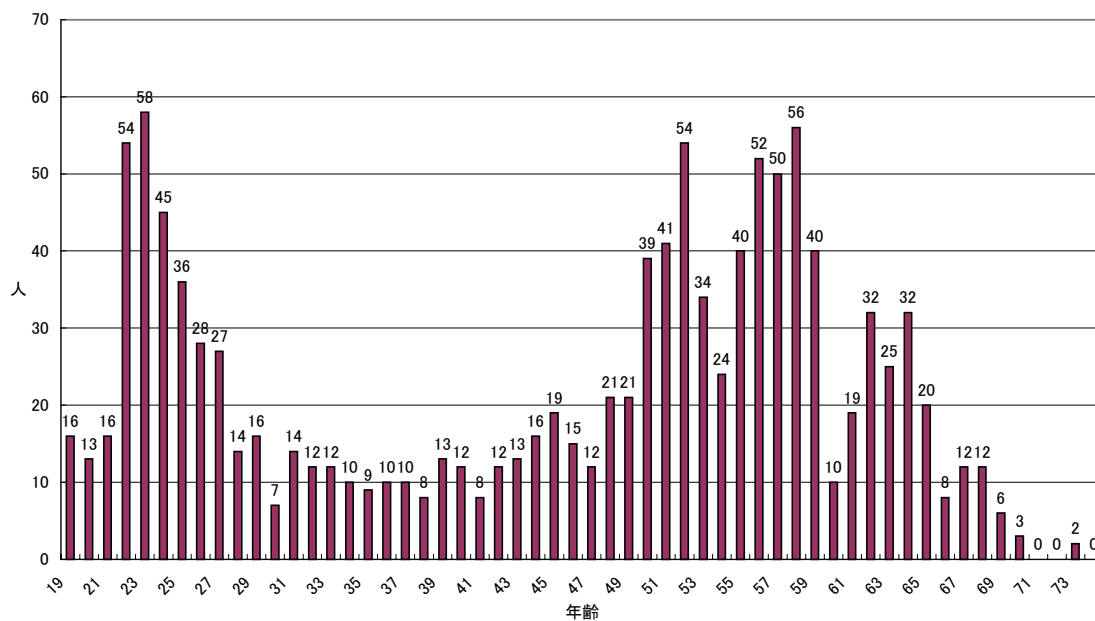
- ・仕事の内容によって体力が必要になる部分があり、そこを上手く工夫して分類し、人員配置をしている。
- ・当社の従業員の主体は栄養士、調理師、管理栄養士、調理補助(調理アシスタント)といった専門職である。最近では治療食といっても、知識はきわめて深く、かつ広い。この部分は新卒の栄養士・管理栄養士が主となっている。
- ・一方、調理の部分は中年層(30~50歳)が主体だ。大量調理で、給食用であるから鍋なども重く、体力が必要な部分である。
- ・そして、高年齢者は盛り付けや洗浄を受け持つ。もちろん、治療食でも、対応できる人は配置する。
- ・つまり、対応できる人であれば、年齢に関わらずつまり個人の能力で見ても当てはめていくと

というのが、当社の基本的な職務形態である。

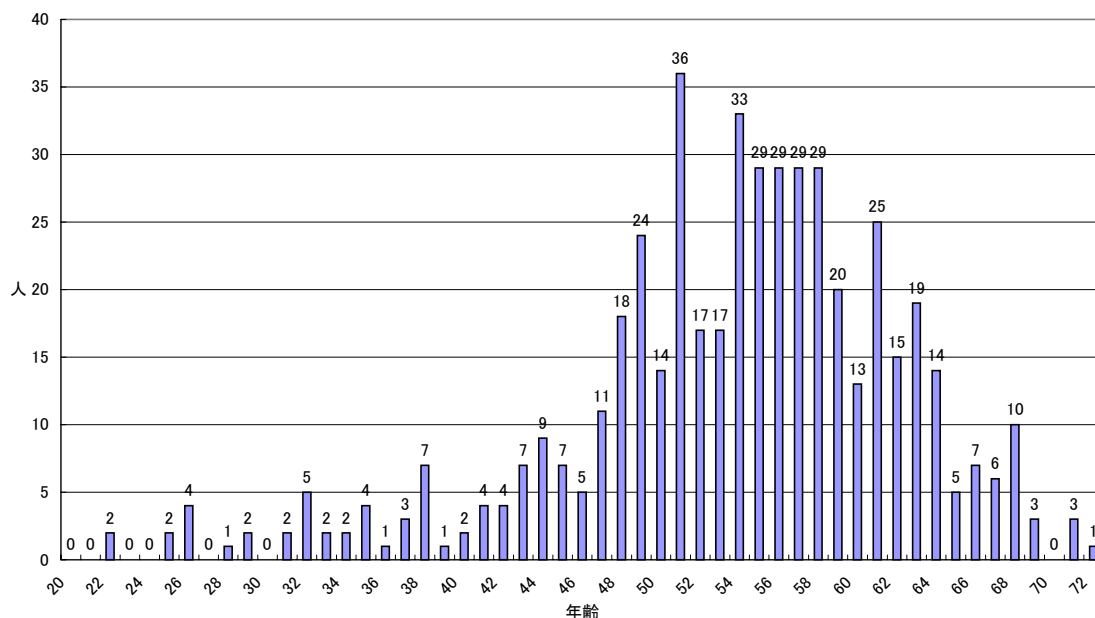
- しかし、18～32歳、33～54歳、55歳以上がそれぞれ3分の1、450名くらいずつを占めるという現在の人員構成は、非常によいバランスであるため、今後もこの比率を守っていこうということになっている。

(参考図表)

人員構成



パート社員の年齢別構成



(出所) 『賃金事情』1999.6.5(No.2343), pp.21-23

(5) 諸制度 ((注): 必ずしも高齢者だけを対象とはしていない)

- 適正利益を確保する中で、従業員一人一人のライフスタイルにあった働き方を目指す。

65 歳定年制

- 会社設立時 (S56) より導入している。

65 歳以上の再雇用制度

- 原則 65 歳で定年退職するが、会社が提示する条件を受け入れ、かつ会社が必要とする者については再雇用する。
- 1 年ごとの嘱託契約で、最長 80 歳まで継続雇用する。現在の最年長者は 73 歳である。
- 60 歳からの選択肢

- |                                   |
|-----------------------------------|
| a) 選択定年制 (退職金は 100% 支給)           |
| b) 年金併用型給与                        |
| c) 勤務時間の選択制 (1 年単位変形労働時間制 H9.4 ~) |

- 大部分の社員が、65 歳まで勤務することを希望する。ただし、手取りが変わらず、勤務時間を減らせることを説明すると、ほとんどの人は年金併用型を選択する。この制度は、賞与が抜け道になっている。最低 2 割 5 部ダウンしないと対象にならないが、賞与などで調整して、いままでの手取りが変わらないようにできる。その計算は会社の方で行い、社員にアドバイスしている。会社にも本人にもメリットがあるようなプランを設計するということだ。

a) 選択定年制

- 年齢 60 歳以上、勤続 10 年以上の者のうち、希望者について 100% 支給する。
- 調理経験者が多く、独立して自分で店を持ちたいなどのニーズがある。

b) 年金併用型給与の導入

- 就労日数、時間短縮の希望により、年金併用型給与を設定。

c) フリーパート制度

- 高齢者を対象とした専門職スペシャリストの活用。
- 週 5 日勤務で、拘束時間を 5 時間と 9 時間のそれぞれ 2 日に設定。他の 1 日については、5 時間勤務と 9 時間勤務との交代制となる。業務を通じて最低必要時間で組み立てられている。

正社員登用制度

- 契約社員、嘱託、パートから正社員への登用。
- 基本は委託契約から人員構成、身分が決定される。したがって社員が退職した場合、身分、年齢に関わらず、これに値するものについては社員として登用する。

社会保険への加入

- 健康保険、厚生年金、雇用保険等については、週 30 時間以上の就労者は全員加入する。

高齢者雇用対策促進専任担当

- 社会保険、労災保険関係、高齢者雇用、身体障害者雇用関係をはじめ、社会保障や賃金労働時間などについて従業員の相談にのり、専門家の立場でアドバイスをしている。
- 担当者は、62 歳で他社を退職したあと、当社に請われて入社した人である。

(6) 高齢者の採用

- 現在、集団給食協会、メディカル給食協会（病院系）、日本給食サービス協会の 3 業界団体と東京都とがタイアップして、55 歳以上の中高年者の採用を行っている。飯田橋のシニアワークを通じて申し込みを行った希望者について、まず東京都の方で、多いときは 180 名を 30 名絞り込む。そして、当社のような給食業者が面接し、採用するかたちを採っている。集団給食協会とメディカル給食協会が年 2 回ずつ、合わせて年 4 回、こうした機会があり、当社も毎年 5 人ほど採用している。
- 東京都と共済でやっているため、10 日~2 週間程度のしっかりした研修も行っている。
- 働こうという意欲のある人がきているので、採用に問題はなく、最近、取り合いにさえなっている。女性が多い。
- 採用した人は、最初は未経験者は調理アシスタントとして働いていただく。社員への登用制もある。

## 【事例4】ホテル業D社

### 1. 企業概要

#### (1) 概要

##### (企業概要)

- 資本金： 3,133 百万円
- 売上高： 8,623 百万円

##### (高齢者雇用制度について)

- 定年制： あり (60 歳)
- 早期退職優遇制度：あり
- 役職定年制度： なし
- 勤務延長制度： なし
- 再雇用制度： あり (上限年齢：65 歳、対象者：会社が必要と認めた場合)

#### (2) 従業員数について

##### 雇用形態別 ( 12 年 10 月現在 )

		男	女	計
正規従業員 (出向者を含む)		273人	110人	383人
従非 業正 員規	パート・ アルバイト 派遣・他	37人	66人	103人
		人	4人	4人
合 計		310人	180人	490人

##### 職種構成 (正規従業員) (12 年 10 月現在)

	男	女	計
管理職	50 人	1 人	51 人
事務職	54(19)人	13(20)人	67(39)人
営業職	109(10)人	88(35)人	197(45)人
料理職	60( 8)人	8(11)人	68(19)人
合 計	273(37)人	110(66)人	383(103)人

( ) 内パート

事務職...管理部門

営業職...フロント、食堂、販促、宿泊、宴会など

##### 年齢構成 ( 12 年 10 月現在 )

	全従業員 (正規)		うち出向者		非正規従業員	
	男	女	男	女	男	女
25歳未満	18人	24人	人	4人		
25～29歳	39人	26人	3人	3人		
30～34歳	37人	24人	3人	1人		
35～39歳	29人	8人	7人	1人		
40～44歳	26人	7人	1人	2人		
45～49歳	33人	4人	4人	人		
50～54歳	27人	6人	1人	人	2人	8人
55～59歳	36人	5人	1人	1人	2人	10人
60歳以上	28人	6人	人	人	13人	16人
合 計	273人	110人	20人	12人	17人	34人

- 他社出向者 32 名

### (3) その他概況

#### (稼働率の低迷)

- 当地のホテル業界は非常に厳しい。ここ1～2年の間に、いくつかのホテルの閉鎖が決まった（立地条件のやや悪い、修学旅行向けのホテル）。昔は4～5月および10～11月は繁忙期であったが、最近は11月だけである。また平日と土日でも稼働率がかなり異なる。
- 季節や曜日によって稼働率が大幅に異なり、業務の繁閑の差が激しい。稼働率が一定であれば経営しやすいのだが、実際は難しい。宴会部門についても、一般の宴会が多い年、婚礼が多い年など、年によって異なる。
- 売上高全体が落ちていることから、宴会部門が売上に占める割合が高まっている。

#### (Sホテルとの関係)

- 平成12年10月より、Sホテルが某鉄道会社の子会社直営となった。それまではDホテルとSホテルは社長が同じだったこともあり、つながりが強かった。Sホテルの社員は全員Dホテルからの出向者で、両ホテル間の定期的な異動を行っていたが、今後は難しくなるだろう。ただし、Sホテルの出向者の賃金労働条件等はすべてDホテルと同じであり、移行に伴う混乱は生じていない。
- Sホテルに出向の社員をそのまま転籍とした方が事務処理上はすっきりするが、労働組合がDホテル、Sホテル、その他1社の3社で1本化されている3社で厚生年金基金をもっていることから、転籍させることは難しい。転籍となれば、厚生年金基金より脱退となり、勤続20年以上に権利としてある退職金の3割部分の年金化ができなくなる人もいて、不利益を受ける人が多い。そこで、基本的に社員本人が不利にならないように、転籍はしていない。

#### (若年社員について)

- 平成12年度および平成13年度は新卒採用なし。新卒採用を中止せざるを得ない非常に厳しい経営状況である。新規採用中止については議論もあったのだが、極力抑えていくということになった。新入社員の代わりとして必然的にパート、アルバイトを採用せざるを得ず、その人数が増えてきている（ホテルの専門学校や料理の専門学校の出身者など、卒業はしたが仕事がないという人をパートとして採用）。寮の部屋を提供するなど、パート・アルバイトについても福利厚生面は基本的には正社員と同じにしている。
- 現在は経営3カ年計画（本年度は2年目）の実施中で、ここ2年は賃上げも行っていない。若年層にとっては友人との比較の中で賃金が上がらず、賞与も以前に比べて落ちているという状況である。そのためか、ここ2年ほどは30歳未満の退職者が多い。ただし、今回賃金制度の改定も行い、若年層部分の是正も行ったので、賃上げはしていないけれども、若年層の底上げが図れたという面はある。

## 2. 人事制度の概要

- 平成8年より新人事制度の導入を始めている。職能別資格制度の導入、人事考課と昇格昇進の見直し。平成11年の4月より退職金制度の改定（ポイント式に）。それまでは算定基準が賃金とリンクしていたため、賃金制度を改定する前段として、まず退職金制度を賃金と関係のないポイント制に改定した。

(1)賃金制度

- 今年の9月に賃金制度を改定した。
- 非管理職の賃金制度
  - (旧)基本給(本人給、職務給) + 資格給 + 暫定給 + 手当  
本人給は、年齢と勤続年数(三角表に基づき)で決定  
59歳まで上昇し続ける
  - (新)本人給(年齢給のみ) + 職能給 + 暫定給 + 手当  
本人給は同じ年齢であれば勤続年数にかかわらず一定。50歳で頭うち  
年齢給の刻みは20代、40代後半...小、30代、40代前半...大
  - (暫定給)資格等級別に初号賃金および上限賃金があるが、現行の条件を新制度にあてはめると、現行の賃金が上限をオーバーするケースがある。その差額を暫定給とし、昇給などの際の賃金の上昇分を暫定給から補填する。( = 暫定給がある間は全体の賃上げはない)
- 賃金カーブは(旧)30歳台で中だるみ (新)30歳台の底上げ。
- 管理職の賃金制度
  - ...役割給 + 職能給 + 暫定給
    - ・ 役割給は標準額が決まっており、それを毎年見直す。
    - ・ 表側は同一職位内でのランク  
(ex. フロント課長、食堂課長、人事課長でそれぞれ異なる)
    - ・ 管理職の賃金に年齢給はない。年齢が異なっても、同じ役職、同じランク、同じ評価であれば、同じ給与になる。
    - ・ まだ現行の賃金を新しい制度に置き換えただけの状態。

(役割給のテーブル)

		評価		
		A	B	C
課長職のランク	1			
	2			
	3		192,000	
	4			
	5			

(2)資格、キャリアパス

- 資格は1本。1級から10級まで。10~8級が一般職能(自動昇格。10級が高卒、9級が専門学校や短大卒、8級が大卒)、7~5級が判断指導職能、4~1級が選択職能。昇任試験は8級7級(主任になるところ)、5級4級(係長から課長、課長代理やマネジャーの時)。なお、10~4級までが組合員(ただし課長は除く)。昇格資格に関しては最短の滞留年数が決まっている。昇任試験は理論上最短26歳頃には受けられるが、今は上がつかえていることもあり、30歳頃になる。今後はその年齢を徐々に引き下げて行きたい。7級以上になると判断業務が入ってくる。
- 平成8年より、職能資格と職務は一部を除いて対応している。



(のぞかれるのは、例えば5～7級のレストランマネジャー、レストランシェフなど。本来マネジャー及びシェフは管理的職位だが、食堂で管理職になるのは40歳くらいなので、レストランマネジャー、レストランシェフは主任クラスの人にもさせている(それぞれ現在4人、1人)。その職場に本人より年上の人がおらず、やりやすい。

それまでは、明確な区分がなかった。

- キャリアパスについて。30歳前半まで(7級くらいまで)はいろいろな職場を経験させて、本人の適性を見極める目的がある(本人も、会社も)。6級くらいから固まってくる。(ex.大卒者の場合。フロントサービスを1年 食堂を1年 フロントのデスクに2～3年 そこに残る人、販売推進等に異動の人など)ただし、コックの人などは異動しない。6級くらいから固まってくる。

### (3)人事考課

- 人事考課については職種に応じて内容を変えているが、仕事の性質上、成果主義的な評価は難しい。販促部門以外は数字を出しにくい。「気配り名人(後述参照)」は、評価には連動させていない。
- 一般職の考課は、3人で行う(1次考課者...課長、2次考課者...次長、3次考課者...部長)。その後一度人事で調整して、最終的には役員の調整で決めている。
- 目標管理は管理職のみに導入している(4年目)。参考にはしているものの、まだ試行期間であり、必ずしも一時金や昇給には連動させていない。
- 仕事内容やその評価を個別に賃金に反映させている面はまだそれほど強くない。毎年の昇給がある一定の水準であがっていく中ではメリハリもつけられるのだが、2年間賃上げなしの状況では、制度としてはできていても運用面が追いつかない。また、将来的にも成果主義の徹底や年俸制の導入はあまり考えていない。

## 3. 高齢者の再雇用制度について

- 定年は60歳。一旦退職する。再雇用者は特別社員と呼ばれる。

### (1)現状

- シルバーライフプラン(昭和63年に策定。高齢者雇用に関する制度)を策定した頃は業績も良く、希望する人は全員再雇用していたのだが、現在では難しい。会社が必要とする職種のみに制限せざるを得ない。
- (準社員の場合)職种的には保安や駐車場などの業務を担当。50歳以上の人を対象に、賃金体系も社員とは別に設け、65歳まで継続して雇用している。労働条件は一切変わらない。ただし、契約は60歳以降1年ごとに更新。現在26名が再雇用中。

### (限定された再雇用)

- (社員の場合)あえて1年契約にはしていない。再雇用されたら5年間そのまま継続雇用される。ただし、現在は会社が必要とする職種のみに限定しており、現在は管理職8名だけ。今年、定年到達者8人のうち1人のみ再雇用予定(管理職)。役職は外すのが原則。フルタイムが基本。
- 賃金は60歳定年時の50%～80%に設定。職種やその人に委嘱する業務によって異なる。50%

程度の場合、これに在職老齢年金や雇用継続給付金を加えると全部で定年時の7割程度の収入になる。80%程度の人は年金はカットになる。

- 会社が必要とするのは、販売推進関係の人である。仕事的内容的には個人に頼るところが大きいため。また、人員構成上、その人が退職してしまうと後を引き継げる人がいないために再雇用されるような場合は、再雇用時に当時の肩書きをそのまま委嘱することもある。そのような場合は賃金も80%程度に設定される（現在3人）。基本的には再雇用する余裕はないが、職場の人員構成的に、今抜けられては困る人材に限って再雇用を行っている。
- 会社側の意思表示は2～3ヶ月前に行う。会社の状況を説明し、再雇用できるか否か、会社側の意思を伝えている。本人も会社の状況やこれまで定年を迎えた人がどのような形で退職していったのかを見ているので、大体予測している。
- 会社が再雇用するか否かを決定することについて、本人の希望と会社の意思が食い違った場合は、会社の現状を説明し、その職種の再雇用が必要かどうかを説明して本人に納得してもらう。

## (2) 今後の見通し

（年金支給開始年齢の引き上げ）

- フルタイムの他、制度的にはパートタイマー（社会保険に加入する範囲の時間数（125時間程度）の人）、フレキシブルタイマー（社会保険に加入しない時間（100時間以下程度）の人）もあるが、ここ2年間に再雇用された人の中に該当者はいない。ただし、2年以上前に再雇用した人がまだ残っている。その中には65歳以上の人もいる（57歳から庭園関係を担当。65歳以降フレキシブルタイマーとして勤務中。なお、この方の退職後、人材確保が難しくなれば、アウトソーシングすることになるかもしれない）。
- シルバーライフプラン策定当時は年金をもらってゆっくりしたいと考えていた人が大半であった。今後は年金の支給開始年齢が引き上げられるため、個人の生活や境遇を見て、生活が苦しそうな人については再雇用で対応せざるを得ないのではないか（ex. Sホテルで単身の女性が定年を迎え、現在フレキシブルタイマーとして働いている）。体が健康で労働意欲のある人については、パートタイマーやフレキシブルタイマーなどの形で再雇用をすすめていくことになるだろう。来年の春に組合と細かい話をしたいとは思っている。
- パートタイマーやフレキシブルタイマーでの再雇用については、職種を変え（同じ職場では周囲の人もやりにくいので）、職務領域を狭く明確にする形で対応していくことになるだろう。
- 高齢者の再雇用は業務の繁閑にあわせて活用することになりそうだ。通常のパートのように、忙しい時の人材を確保する手段の1つとなるだろう。
- 高齢者の再雇用が影響を与えるのは、新規採用ではなくパートだろう。高齢者の再雇用者が増えるとその分普通のパートの退職者を補充しなくなるのではないかと。新規採用とは別に考えることである。

## (3) その他

- 早期退職優遇制度はもっているが、月例給与2ヶ月分割り増し+準備期間で1ヶ月間の休み（給与保証）のみなので、利用者はほとんどいない。ただし、平成9年に実施したのは早期退職の特別優遇措置（対象者45～58歳）に対しては、最高1700万円をプラスし、約15名が退職した。

- 早期退職優遇制度を厚くして高齢者部分をスリム化し、新規採用を進めるということはあまり考えていない。

(定年延長について)

- 業種的には定年延長は難しいだろう。退職後再雇用でしか対応できないのではないか。そこまでの余裕はないのではないか。新規採用をとめるほどのところまで追い込まれている。
- 過去の定年延長では、男性 55 歳 57 歳 60 歳、女性 45 歳 50 歳 60 歳に。平成 4 年頃までは、55 歳時に賃金の見直しを行っていた (50% ~ 100%。その人の職位などに応じて)。平成 4 年以降は見直しを中止した。当時は定年延長はさほど問題にはならなかった。
- 技能の移転はうまくいっていると思う。年齢の高い人と若い人を組み合わせて仕事にあたりせたりもしている。年齢が高い人だけの仕事というのではない。
- 平成 4 年より、3 ヶ月に 1 回、お客様に評価された社員を「気配り名人」として表彰している。年に 1 度はグランプリを決める。どちらかということ、あまり日の当たらない社員が、お客様からお褒めの言葉を頂くようなことがあったときに、それをきちんと表彰することで、その社員のモラルアップを図ることが目的である。厳しい時代の中で従業員のモチベーションを高める 1 つの方法である。4 回 ~ 5 回受賞している社員もいるが、そういう人は確かに普段からお客様に喜ばれるような仕事ぶりである。

## 【事例5】工業計測器メーカーE社

### 1. 企業概要

#### (1) 概要

##### (企業概要)

- 資本金： 10,522 百万円
- 売上高： 63,416 百万円

##### (高齢者雇用制度について)

- 定年制： あり (60 歳)
- 昨年度の定年退職者数： 44 人
- 早期退職優遇制度： あり
- 役職定年制度： なし
- 勤務延長制度： なし
- 再雇用制度： あり (上限年齢： 65 歳、対象者：会社が必要と認めた場合)

#### (2) 従業員数について

##### 雇用形態別 (12年11月現在)

		男	女	計
正 規 従 業 員 (出向者を含む)		1,627人	461人	2,088人
従 非	嘱 託 等	18人	9人	27人
業 正	ハート・ アルバイト	0人	197人	197人
員 規	派遣・他	33人	19人	52人
合 計		1,678人	686人	2,364人

##### 年齢構成

##### (12年11月現在)

	全従業員		うち出向者		うち非正規従業員	
	男	女	男	女	男	女
25歳未満	74人	49人	0人	0人		
25～29歳	160人	169人	6人	0人		
30～34歳	262人	136人	11人	1人		
35～39歳	257人	100人	13人	1人		
40～44歳	185人	67人	14人	0人		
45～49歳	185人	72人	4人	0人		
50～54歳	298人	60人	12人	0人	3人	42人
55～59歳	226人	32人	7人	0人	4人	25人
60歳以上	31人	1人	3人	0人	30人	1人
合 計	1,678人	686人	67人	2人	37人	68人

## 2. 高齢者の継続雇用制度について

### (1) 高齢者の継続雇用制度の概要

(注) 高齢者雇用を対象にした同社の継続雇用制度には、一般職を対象とした「エルダー社員」制度と管理職を対象とした「参与社員」制度がある。これらの制度については、1994年の日本労働研究機構の報告書「高年齢者の職業能力開発ニーズに関する調査研究」に説明されているが、今回のインタビューでは、同社のその後の制度の変更、制度の運用、今後の方針等について尋ねている。そこで、以下のインタビュー内容の理解を助ける意味でこれらの制度について同上資料より抜粋する。

#### <エルダー社員制度の概要>

- エルダー社員制度は一般職を対象としており1979(昭和55)年8月からスタートした制度で、本人が定年後雇用継続を希望し、かつ、65歳までの勤務が可能な健康状態で、職場のニーズに合致した場合にのみ、最長65歳まで継続勤務をすることができる。
- 雇用契約は、1年ごとに更新されるが、実際には、定年到達時に65歳までの勤務意思を確認した上で雇用契約を結んでいるので、制度が発足して以来、健康診断などで異常が発見されない限り、エルダー社員が65歳までフルに勤務している。

#### <参与社員制度の概要>

- 参与社員制度は1988(昭和63)年9月からスタートした制度で、管理職層を対象に本人が定年後継続雇用を希望し、かつ、65歳までの勤務が可能な健康状態で、会社が本人のノウハウ、経験を活用することが好ましいと判断した場合にのみ、最長65歳まで継続勤務をすることができる制度である。
- この制度の特徴は、社内だけでなく、社外からも独自のノウハウや人脈をもった定年退職者(特に、営業関係で幅広い人脈をもった人など)を再雇用している点にある。

### (2) 高齢者雇用制度の現状

- 高齢者の継続雇用について、新たな制度の充実を図るなどの改善強化策は、パブルの崩壊や事業再編等もあり、現行制度をそのまま運用している。
- 基本的には、制度発足時と同じく一度60歳で定年退職し、そのあと、会社が必要と認めた場合に再雇用をする。
- 対象となるのは、余人に代えがたい高度の知識・技能を有する者や幅広い人脈、情報網を有する人である。ただし、健康と働く意欲が前提であり、職場で申請し、人財部長が決定する。
- したがって、職場の必要性に応じて手続きが行われ、手を挙げた人が選考の対象になるということではない。
- 例えば、必ずしも本人がさほど働き続ける意思がなくても、職場としてはぜひ残って欲しいというケースもある。原則は1年ごとの更新だが、そういう場合は、必ずしも1年ではなくて、キリのいい3月いっぱいまでといったフレキシブルな対応をしている。
- 当社の再雇用には現場のラインを中心としたエルダー社員(EL社員)と参与社員の2種類あり、組合員のままで終わる場合のEL社員が多い。この場合は、年金を活用する報酬体系で、月額だいたい13万円ぐらいにして、年金を極力多くもらえるよう工夫をしている。

- 一方、それ以外に語学が堪能であるとか、石油のプラントの第一人者で余人に代え難い人は参与社員として、月額 20 万円から 30 万円である。
- なお、名称については、参与社員とは名刺にも入れているが、E L 社員は入っていない。E L 社員は内部の名称である。いずれも正社員と同様フルタイムで働いてもらっている。
- 現在、再雇用されている人が全部で 35 人おり、それぞれ E L、参与半々ぐらいだ。
- 働くほうの希望もあるが、昔の 60 歳と今の 60 歳は全然違い、働く意欲さえあれば、働いてもらったほうが会社としてはありがたい人材も多い。

### (3) 労働者の意識

- 現役の社員が、自分は 60 歳以上になっても働きたい、といった辞めたあとを意識するのは、50 代後半ではないだろうか。
- 若い人たちは将来に厚生年金が破綻するという話もあり、自分たちの老後はどうなるんだろうかという関心度は高いかもしれないが、いまの 50 代は自分たちは何とかなるだろうと考えており、安心感があると思う。
- 定年延長といった制度の充実が、将来的にいい人材を集めることの訴求力になるかは疑問だ。最近の若い人の価値観は長期勤続という観念が薄いのではないか。

## 3. 今後の再雇用・雇用延長に対する見方

### (1) 今後の見通し

#### < 今後の見通し >

- 社会的要請もあり、どちらかと言うと増やしていかざるを得ない。

#### < 65 歳定年制の可能性 >

- 65 歳定年制度については検討しているが、現状では難しい。厚生年金の支給開始年齢に合わせて段階的に進めて、最終的には 65 歳までもっていかざるを得ないのではないかと。
- 定年延長については、現行の人事・賃金制度の延長上での定年延長は非常に無理があり難しい。55 歳から 60 歳までの総支払い賃金を 65 歳まで延ばす、5 年間で払ったものを 10 年間延ばして払うということであれば、総額は同じだから可能かもしれないが、総額人件費管理の視点からは、そうでもしない限りはなかなか難しい。

### (2) 今後の制度変更への取り組み

#### < 取り組み姿勢 >

- 今後の取り組みについては、先鞭をつけることもないと考えている。様子を見て、先頭を走っているのを見ながらやっていったほうが良いという感じだ。
- 労働組合とは今年度から協議に入っていこうという漠としたものはあるが、具体的な方向性、基本姿勢には至っていない。従って火急の課題として、定年延長をどうするかというのは、あまり大きな問題とはなっていない。
- ただし、企業の社会的責任は意識している。現状では社員から強い要望があるわけではないが、厚生年金の満額支給開始年齢の引き上げも放置もできない問題であり、早晚、何らかのかたちで労使で研究・検討していく話になると考えている。

#### <他社との交流>

- 同業他社とも交流しており、同業界の人と年に1回ないし2回は話し合いなどもっている。
- そこでは、いろいろ情報交換をしている。とくに高齢者雇用で有名な企業が参画していることもあり、いろいろと教えてもらっている。

#### (3)採用・人員バランスとの関連

- 人員の年齢構成は比較的バランスはよい。それは、超長期的な採用計画に基づいて行っているものではなく、時々々の経済環境、経営状態に応じた採用が基本となっている。
- 高齢者の雇用延長に関しては、一方で採用とのバランスの問題がある。高齢者雇用は社会的問題だが、高齢者を雇用延長すれば、若い人たちの働く場を狭めることもあり、右肩下りの経済状況では、その点も考えていけないといけな。
- ただし、現状では職場のニーズ、需要に応じて、また業容との関係によって再雇用をしており、新規の採用に与える影響は大きくない。
- そのため、余人に代えがたい人材、必要な人材にいかに残ってもらうかが一番の関心事になる。資格を持っており、その人がいないと事業が継続できない場合もある。また後進がその資格をまだ取れないため、再雇用を行っているケースもある。
- 具体的には、若い人が入ってくるような技術者や研究者では、あまり再雇用される人はいない。若い人が入ってこないのも、やはりその人がいなくなると困るということで、現業的職種の職場で再雇用が多い。

#### 4.再雇用制度と人員の選択

##### <人員の選択>

- 人員の選択については、職場全体に納得してもらうなどの工夫は今のところしていない。ただし、何であの人が残るのかということが、裏で囁かれることがないように配慮している。
- それが職場の不満にならないように気をつけなければいけない、人財部としては公平性を重視する必要がある。

##### <必要な人材>

- 必要な人材の多くは現場で一線級の腕をもっているとか、油にまみれてラインを維持していく人に多い。どちらかというところ、"成果"といったものとは無縁な職場に、どうしても残ってほしいケースが多い。昔の勘、コツといったマニュアルには残せないような、経験や技能がある人に職場はぜひ残ってほしいと思っている。
- 現場の人たちには成果主義とか能力主義とは合わない部分も多く、一律に成果主義を導入するというのが本当に正しいのであろうかとも考える。会社として考え指針を示す必要もこれからはないといけな。
- ホワイトカラーでの専門性については、例えば、様々な地域に行き、語学だけではなく、契約を結んできたたりするなど、その地域の文化・法律に長けている人も必要と考えている。
- 基本的には人材の多くは、いなければ、それで済んでしまう。必要な人でも、いなくなったら、結局その仕事は再配分されるので、60歳まで人員構成がバランスよくとれていれば、あえて雇用延長してまでという人はいないと考えている。

## 5．OBによる人材のネットワークづくり

### <希望する就労形態の多様化>

- 会社が再雇用したいと言っても、定年された人のかなりの人は「もう働きたくない」という気持ち強い。その中でも一部は、毎日はいやだけれども、1日おきぐらいとか、時間を短くして、午前中とか午後のみでも自分の能力を生かせるだったら、やってもいいという人がいる。そのリクエストは現在の制度では基本的にはほぼフル勤務のため、相容れない。その場合は再雇用でなく、アルバイトとして来ていただいている方も実際にはいる。
- 会社自体が社会的責任から希望者全員を雇用する必要があるかという問題もあるが、会社としては必要な人を雇用したいと思っている。一方、本人もフルタイムで働きたいという人と、まったく働きたくない、少しだったら働いても良いという人もおり、そのニーズをどうくみ取るかが、これから大事になってくると思っている。
- OBの中にはたとえば短期間手伝って欲しいとお願いすれば、彼らも、ちょっと空いているから手伝ってもいいと言ってくれる。昔お世話になったから、ちょっとお手伝いぐらいだったら、自分も体を動かすためにいいよと言っただけの人もある。仕事と言うよりもお手伝いという感じである。非常に柔軟な面があり、こうしたことも一つ面白い動きだろう。
- 会社として、こうしたOBの活用を正式に検討していきたいと思っている。

### <対象となる仕事>

- こうした人は、実際に工場でラインをつくる人ではなくて、ソフトウェアをつくったり、いろいろなものを組み合わせるシステムづくりの人で多くなると予想される。
- また、長い間営業を経験し、人脈を豊富に持っている人も対象となると思う。

## 6．能力評価

### (1)能力評価の方法

#### <能力開発カードと目標設定・達成度評価シート>

(注)日本労働研究機構の資料では、10年程前までは能力開発カードというものを積極的に活用しているとあった。

- 能力開発カードは実際にも積極的に活用しようと思ったが、結局活用できなかった。それは、これ以外に考課表があるうえ、能力開発カードは考課にリンクしていないため、重複する項目が多くなかなかうまく運用できていなかった。その後97年に、組合員の人事・賃金制度を改定し、目標設定・達成度評価シートを新設し、考課に直接リンクさせ、自己評価もするように変更した。
- 目標設定・達成度評価シートの大きな特徴は、考課とリンクしたことと、自分で仕事の目標を書くこと、自己評価を行い、上司と面談することである。
- 目標設定・達成度評価シートについて最初懸念されたのは、現場の人にとっては、ルーチンワークをやっているために改善目標を中心に書くことは難しく書きづらいのではないかという点である。実際には、入社後2年目ぐらいから全員に書かせているが、書きづらいとか、運用しがたいということは今のところ聞いていない。逆に、現場の人と自分の成果について話し合いができる機会が公式にできて非常によかったという声は聞いている。

#### <プロセス評価の明確化>

- プロセス評価は仕事目標を遂行する過程における、仕事の進め方の適切さの程度、取り組み意



欲の程度、チームワークなどを評価する。

## (2) 管理職の負荷

- 部下との面談などで、話し合いが増える分だけ、管理職の方は逆に負担が多くなるが、それが本来の管理職の仕事であると考えている。他社では経営層が2カ月、3カ月かけて面談している例もあり、今後は管理職による部下へのコーチングが大事だと思う。
- 部下と管理職とのコミュニケーションが大事になってくる。そのため、管理職を訓練する必要があり、初めて考課する人に対しては、2日間ぐらい考課管理者研修をやっている。外部講師を依頼して世間基準やコーチングの大切さを教育してもらっている。

## (3) 最近の変更点

### < 営業系の評価項目のガイドライン設定 >

- 人事・賃金制度改定後3年ぐらい経過したので、今までは評価項目を各職場に任せしていたものを職場と協業で共通となるガイドラインを設定した。とくに営業系ではどのエリアに行ってもほとんど評価項目は同じのため、まずは営業系に導入した。
- 現状では営業職のみだが、これを各職種に広げていき、これまでは各職場に任せていることによる跛行性があったところを、ある点では同じ指標で、同じ土俵で評価することにしたいと考えている。

## 7. 求められる人材像

### (1) 雇用延長と能力開発の方法

#### < 仕事内容の変化と必要とされる能力 >

- システムの人については、どちらかと言うとソフトをつくることに近く、体力はあまり必要ない。そのため、たとえば60歳を過ぎてもできると思う。
- 最近では昔ほど苦勞せずにソフトを組めるため、全体を見る力がなくなっている。しかし、60歳を超えている人の中には、その能力を保有している人もいるので、人によっては再雇用したい人もいる。

#### < 能力開発の方法の変化 >

- 自分で勉強してもらうために、会社としても機会を与えるチャンスを増す必要がある。
- 例えば、関連会社で1年間ぐらい勉強してもらったり、大学へ戻って先端技術を身につけてもらうとか、いろいろ工夫する必要がある。
- 高齢になって、職種を変えて違うところで雇用することは非常に難しい。
- 一方で、特殊なスキルをもっている60代以上の人がいれば、外部から受け入れても良いかもしれない。現在のところ、営業上のトップセールスができるような方に限られている。

### (2) 必要とされる人材像の明確化

#### < 方向性の変化 >

- 雇用したい能力をつけてもらうためには、会社としてどうすべきかということと、本人がどうしてくれるか、ということがあると思う。こういう時代になってきたので、ずっと会社のプログラムに乗ってもらうのは非常に難しくなっている。本当に会社が残ってもらいたい人材をど

のように明確にして、それに向けて個人がやることに補助するように切り替えていく。これまでは、会社で全部プログラムを決めていたが、今後はそういう方向性を示してやっていきたい。

- 当社の関連会社では、今後残ってもらいたい人材について、最も分かりやすい例で言えば、技術士資格というのをぜひ取って欲しいと言っている。これは、非常に難しい試験で、資格を持っていることで対外的にも受注が取れたりする。そこでは、技術士を取るために、会社としては補助は出すということだ。取ったら30万円程度の奨励金を出す。
- そういうことをしながら、会社としてあるべき人材像を残しながら、社員は自助努力する形が理想だ。

#### <ホワイトカラーの人材像>

- ホワイトカラーの人材像は難しい。個々の実績になってしまう。実績については、実際にこれまで雇用延長した人を見て、「ああいう実績がないと自分は残れない」ということを示していないといけない。その他、技術者ではこういう製品を開発してきたとか、こういう分野に強いとか、いったものだ。

#### <業態の変化と求められる人材>

- 10年後に必要な人材像については、どうしてもビジネスと絡んでくる。当社では、これまであまり事業が変わらなかったが、今後は、業態が大きく変わっていく気がする。そうすると、事業に応じて必要な人材は、今と10年後ではかなり変わると思う。
- その結果、あまり若いうちから将来のことを考えすぎていると、会社はあんなことを言ったのに、10年後に求めている人材は違うじゃないかという危険性もある。ただし、公的資格の場合はルールで決まっている、技術職の場合は当社でなくても、どこでもいけるような基準がある、といったことから、そういった資格を明示することは可能だと思う。

## 8. その他

- 社会インフラについて、一つはアメリカの社会みたいに、NPO、ボランティアといった、会社だけが働きがいではなくて、地域に貢献できる人が、社会としても認められることが必要と考えている。
- 公的な教育機関で、国としてこういう技術を身につけましょう、といえるような踏み込んだものがあると良い。それができないのであれば、アメリカみたいにもう少し雇用を流動化させるとか、そういうこともぜひやってもらいたい。

## 【事例6】OA機器総合メーカーF社

### 1. 企業概要

#### (1) 概要

##### (企業概要)

- 資本金： 103,112 百万円
- 売上高： 777,501 百万円

##### (高齢者雇用制度について)

- 定年制： あり (60 歳)
- 昨年度の定年退職者数： 125 人
- 早期退職優遇制度： あり
- 役職定年制度： あり
- 勤務延長制度： なし
- 再雇用制度： あり (上限年齢：63 歳、対象者：会社が必要と認めた場合)

#### (2) 従業員数について

雇用形態別 ( 12 年 9 月現在 )				職種構成 ( 12 年 9 月現在 )			
	男	女	計		男	女	計
正 規 従 業 員 ( 出 向 者 を 含 む )	10408人	1693人	12101人	管 理 職	2957人	6人	2963人
従 非 嘱 託 等	69人	13人	82人	管 理 職 以 外	7520人	1700人	9220人
業 正 ハ ー ト ・ アルハ イ ト	人	人	人				
員 規 派 遣 ・ 他	人	人	人				
合 計	10477人	1706人	12183人				

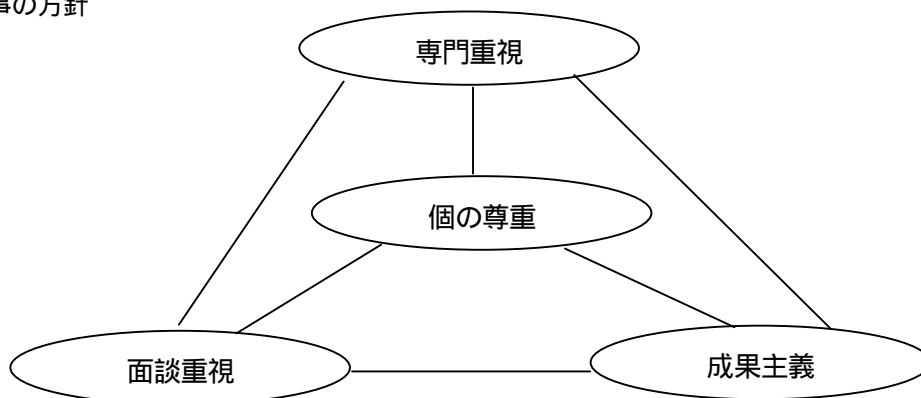
#### 年齢構成 ( 12 年 9 月現在 )

	全従業員		うち出向者	
	男	女	男	女
25 歳 未 満	258人	101人	9人	0人
25 ~ 29 歳	1040人	651人	25人	5人
30 ~ 34 歳	1740人	546人	100人	9人
35 ~ 39 歳	2090人	254人	185人	11人
40 ~ 44 歳	1211人	77人	175人	10人
45 ~ 49 歳	1449人	27人	316人	8人
50 ~ 54 歳	1607人	27人	443人	4人
55 ~ 59 歳	1030人	22人	478人	14人
60 歳 以 上	52人	1人	26人	1人
合 計	10477人	1706人	1757人	62人

- 従業員数は、国内外のグループ全体では6万5000名。1999年度の売上高は7,775億円、連結では1兆4471億円。
- 複写機、印刷機等の情報機器の製造・販売を中心とした事業構成であるが、現在はデジタル・ネットワーク化に伴う画像機器の構成技術の変化と、ワークフローの改革を軸としたオフィスソリューションへのビジネスモデル変革を推進しつつある。
- 従業員の構成は技術系 32.4%、製造系 28.0%、販売系 26.6%、事務系 13.0%。

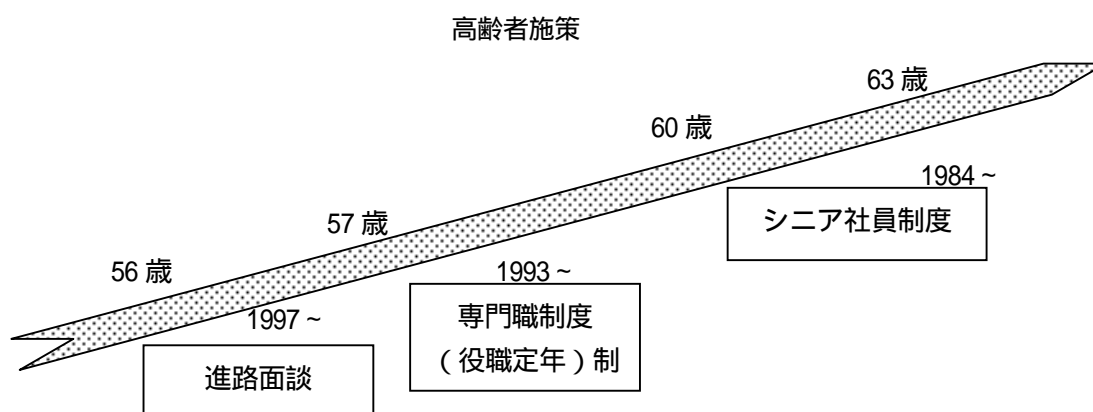
## 2. 人事の考え方

- 創業当時より「人を大事にする経営」を基本的な考え方におき、雇用においても 60 歳定年を採用していた。
- 人事の基本理念は、「個の尊重」をベースに、従業員の主体性を引き出す、社員一人ひとりがプロフェッショナルとしての専門性を高め発揮する、成果に基づいた評価処遇を行う、働きやすい環境を作る、という自己実現を目指した人材開発にしている。
- 人事の方針



## 3. 高齢者雇用の施策

- 主要な高齢社員に対する施策は下図のような構造になっている。第一は、シニア社員制度という 63 歳までの再雇用制度である。これをスタートさせたのは 1984 年で、すでに 16 年たっている。
- 第二は専門職制度で、これは役職定年である。課長代理以上が、57 歳時に役職定年になって、全員がポストから外れる。出向している場合には対象とせず、役職は 60 歳まで継続することができる。



- 57 歳までは部長や課長として組織の長について、57 歳から 3 年間担当職としてテーマ推進や業務を担当し、60 歳時点で本人が希望し、会社のニーズがあれば、その業務で、最大で 3 年間延長して再雇用するというのがシニア社員制度である。役職を外れるに際し、その対象者に対して進路面談を 56 歳時に行っている。
- 57 歳までは、いわゆる管理職層は部長、次長、課長、課長代理（資格名称は役職名と同じ）の

格付けがされているが、57歳以降は、それぞれ参与、副参与、参事、副参事名称で格付けされる。一部、60歳まで組織職として役割を担って欲しい従業員には、副理事という資格に格付けし、そのまま60歳まで役職者として残すようにしている。

- さらに、部長クラスを対象に、より専門性の高い従業員を技師長・審議役に登用し、処遇する高度専門職制度を設けている。この制度は、マネジメントというよりも、ある分野のプロフェッショナルとして、本人の持つ技術、ノウハウを最大に活かし、事業への貢献、さらに後継者育成、あるテーマを指導的な立場で組織横断的に活動することを担う人材の登用制度である。
- 専門職制度は、組織の若返りということも狙っているが、同時に従業員が本来培ってきた専門性を生かして、それを次の後継者づくりなり、仕事へのアウトプットに生かして欲しいという目的で93年に始めた。高度専門職制度は、92年から実施している。
- その他の制度として転籍制度がある。専門職制度と同じ93年に運用を始めたが、それほど適用される人数はいない。地域に密着したいということでグループ会社に転籍したい従業員などへの対応として、この制度を使えるようにしている。
- さらに当社では、独立なり転職したいという従業員に対する支援を行っている。具体的には、「ニューライフバックアップ制度」を84年から実施し、さらに2000年1月からは、「セカンドキャリア支援制度」に改め、より厚い支援を行っている。48歳から適用される。

#### (シニア社員制度について)

- 60歳以降の再雇用はあくまで従業員の希望と会社ニーズとのバランスの中で判断していくこととしている。希望者全員という訳にはいかない。希望はしているが、その仕事に後継者がいて、会社としても十分対応できるという判断があれば希望には沿えない。むしろ「余人に替えがたい人」を選定し再雇用するという状況である。

シニア社員数の推移

年度	定年退職者数	希望者率	雇用率 (対退職者)	雇用率 (対希望者)
96	115	48%	34%	71%
97	123	38%	25%	66%
98	110	36%	16%	45%
99	145	43%	14%	33%
00	154	43%	20%	47%

- 再雇用の判断基準は、健康、専門性(余人に替えがたい専門性、付加価値を生み出す能力、仕事がある)、人間的魅力であるが、93年に設けた人事委員会の審議の中でその具体的な考え方は積み上げられてきた。人事委員会は常務、専務で構成される委員会で、その中で定年退職者の意向と部門の意向について報告し、再雇用が申請された対象者について審議している。
- 健康面は客観的な検査のなかではっきりするが、専門性は簡単に判断できない。結局、技術を職場で発揮して、自分の給料相当以上を稼いでいるかというのが判断の基準になる。
- 技術部門における再雇用としては社内外で高い評価を受けており、その従業員の有するスキル・技術・ノウハウの伝承の観点からそれに関する仕事に就いていただくと同時に後進の育成のために残っていただくことが多い。

- 販売部門での再雇用のケースは、直接の顧客を持っているとか、販売会社の営業に対する指導力に優れ、その人が外れると広く営業活動に支障をきたすといった場合である。
- もう一つのシニア社員になるケースは、警備や設備保全といった会社のアウトソーシング業務のケースである。こうした職務は職種転換である。
- 人事委員会は年4回開催し、3カ月毎に区切り6ヶ月～9ヶ月先に定年退職する従業員を対象に実施している。具体的には、10月から12月までに定年退職を迎える従業員は、その年の4月ごろに人事委員会で審議している。

#### (シニア社員の処遇)

- 年収保証方式をとっており、定年時年収の70%としている。(ただし上限を700万)
- 700万には公的年金等も含まれており、会社としては400万円強を支払うことになる
- 現在の年収水準は世間レベルからみると相当高い水準にあると認識しており、公的年金の改革を踏まえた見直しを行っていくこととしている。

#### (シニア社員制度の問題点)

- 今後在職老齢年金の額が削減されていくと、現在の年収総額を保証する方式を維持する限り、会社の負担は増えていく。定年後の生活保障は、政府が面倒をみる部分と企業が対応する部分を切りわけのべきと考えられ、会社としては、将来は市場価値に見合った賃金にしていく必要がある。
- 再雇用の人材で活用する仕事そのものは限られる。したがって、対応できる高齢者の数というのは限られている。会社としては今の事業に貢献いただける方に限定せざるを得ない。また、再雇用に拡大し適職開発のようなことも、やはり実態としてはむずかしいと判断している。働く意欲のある健康な社員でも会社ニーズによって限定した中で進めざるを得ないと考えている。
- ただし、メーカーとしては技術・技能の伝承は重要であり、そのような視点からは高齢社員が持つ高度なノウハウはまだ必要とされている。その点からは再雇用制度を継続することで活用していくことになる。

#### (高齢者雇用のあり方について)

- 成果主義が浸透していく中で、処遇については年齢を基準とした仕組みが縮小・撤廃されつつあるが、雇用については依然として年齢が主要な基準になっているというのが現在の日本企業における状況である。雇用についても成果・能力基準での改革が進むべきと考えるが、解雇権濫用等の法理の状況や高齢者に冷たい労働市場の状況等を踏まえると、単純には雇用の成果主義化を進めることができないというのが現状である。しかしながら、企業の雇用における高齢化の問題とはバラツキの大きさに伴う問題であると考え。高齢になっても若い方と全く遜色のない気力・能力レベルを示す方がいる一方で、やはり衰えを隠し得ない方が出るのも現実である。従って定年制を是としたうえで再雇用を進めるにあたっては、やはり会社ニーズと個人の希望・気力・能力との整合に判断の基準をおくことが今後とも重要と考える。

## 【事例7】化学工業G社

### 1. 企業概要

#### (1) 概要

##### (企業概要)

・資本金 100,002 百万円

・売上高 599,344 百万円

##### (高齢者雇用制度について)

・定年制 あり(60歳)

・昨年度1年間の定年退職者数 200人

・早期退職優遇制度 なし

・役職定年制度 なし

・勤務延長制度 なし

・再勤務制度 (上限年齢:65歳、対象者:基準に適合した者)

#### (2) 従業員数について

正規従業員(出向者を含む):計6,586人(男 5,998人、女 588人(12年10月現在))

##### 年齢構成 (12年10月現在)

	全従業員(正規)	
	男	女
25歳未満	251人	50人
25～29歳	856人	214人
30～34歳	1125人	167人
35～39歳	823人	62人
40～44歳	694人	35人
45～49歳	934人	33人
50～54歳	547人	21人
55～59歳	752人	6人
60歳以上	16人	0人
合計	5998人	588人

#### (労務構成の特徴)

- 2002年度までは200～250名の定年退職者ができる予定。この状態が5～6年前から続いている。しかし2003年以降は一時的に50～60名に減る見通し。急に定年退職者が減る理由は、昭和40年に経営状態が悪化し(減資の実施)、昭和41年から43年の間、新卒採用を行っていないため。その層が定年に到達するのが2003年度以降。44年以降はまた少しずつ採用をはじめたので、数年後はまた3桁近くまで増える見通し。
- なお、当時新卒採用をしなかった影響が、今になって経営を担うはずの年齢層の薄さなどの形で表面化している。

#### (人の配置)

- そのとき必要な場所に必要な人数を配置している。以前は交代勤務の人が次の日には営業とい

うこともあった。採用面も必要な分野の人材を確保する方針である。ここ 10 年以上はどちらかというと住宅の営業中心を中心に採用を行ってきた。

(出向について)

- 50 歳以降、定年を待たずに退職する人は同年代の 1 割にも満たない。
- これまでも出向は盛んに行っていたが、転籍は行っていなかった。今年 4 月以降は管理職を中心に転籍制度を整備する。
- 出向先は、関連会社 (200 程度) 等。
- 出向者の平均年齢は高い。また、最近では半数が出向先で定年を迎えている。ただし、出向する年齢は 50 代とは限らず、40 代から出向する場合もある。
- 出向者の職種は限定していない。管理者や役員層の場合もあるし、現業に近い場合もある (ex. 住宅の生産会社への出向)。人によっては 40 歳台から出向している。というのも、昭和 50 年頃から住宅部門が拡大期に入り、関連の生産会社、販売会社、工事会社などへの出向者が大量に増加したためである。職種を限定しては対応できなかった。現在でもそのまま出向している人もいるし、ローテーションで戻ってきている人もいる。過去には、昨日までプラスチックの製造機械を扱っていた人が、次の日には建設会社の工事現場に行って現場監督をしているなどということもあった。ただし、今後は社内カンパニー制を導入する予定のため、事業本部の枠を越えた異動は少なくなっていくだろう。

(その他)

- ラインのマネージャーが定年までそのままマネージャーでいることはあまりない。役職定年制はないが、若いうちに次の人にバトンタッチするようにしている。

## 2. 人事制度全般について

(賃金体系)

- 賃金体系もこれまでは 1 本であった。これまでは年功色がかかなり強く、基本給 (年齢で決まる場所が大きい) の割合が高かっただけでなく、60 歳まで上がり続け、かつ 40 歳台の上がり幅が大きかった。(基本給には生活給的要素が大きかったため。) ホワイトカラー、ブルーカラーという分け方は基本的にはしておらず、学歴に応じた違いが少しあるだけである。
- 賃金制度は 2001 年以降に抜本的な見直しを行い、成果主義的な賃金制度に変えていく予定。年齢による上昇分の半分程度を業績評価にするイメージ。労使間の話し合いが現在進められている。
- 55 歳以降の賃金については、これまではほぼ横這いに近かったが、新制度でも同じような形にする予定である

## 3. 雇用延長制度について

(1)過去の定年延長と賃金について

- 昭和 49 年...57 歳までの再雇用 (定年 55 歳) 賃金・賞与ともに 10%ダウン。  
昭和 55 年...定年 57 歳、再雇用 60 歳まで (55 歳以降 57 歳まで賃金は横ばい)。希望者全員現職継続。勤務時間も同じで一律。再雇用期間中は賃金 80%、賞与 90%。  
昭和 59 年...定年 60 歳。55 歳以降賃金横這い (下げることはしていない)
- 定年で一回雇用関係を終了し、その後 1 年ごとに雇用契約を結ぶ。



- 同じ仕事内容で賃金の切り下げを行っても平気だった理由  
 当時（昭和49年）再雇用制度自体があまり普及していなかった中で、賃金・賞与共に10%カットということではじめてのものであり、再雇用制度とはそういうものだと感じているのではないか。また、賃金は年功色が強くて生活給的要素が大きかったため、逆に定年をすぎるころには生活にもさほどお金がかからないのだから（問題ない）、という面もある。

## (2) キャリアセンターについて

### （導入の背景）

- 55歳から60歳までと、60歳以降では、以下の点が異なる。  
 健康面...55歳時にはほとんどない個人差が、60歳では結構出てくる。  
 生活面...これまでは60歳以降には年金があったため、経済面でも何とかなる。  
 価値観...60歳以降も働くということに対し、価値観にばらつきが見られるようになる。生きがいのため、健康維持のために働くという人のほか、もう働きたくないという人もたくさんいる。  
 従前（55歳以降の再雇用制度の時）のような一律的なフルタイム勤務の再雇用制度でよいのだろうか、価値観にあったような働き方を考えるべきではないかなどと、労使間で2年間程度話し合った。その結果として、キャリアセンターを設置することとなった。
- 当時実施した社内アンケートでも、60歳以降働くことに対する意味について、「生きがい」を求める人が多かった（同時期に行われた連合の調査とほぼ同じ）。60歳以降は、経済的なものではなく、生活を豊かにすることに重点をおいているという印象である。
- 制度の導入は1993年。それ以前は2ケタだった定年退職者数が、この年から3ケタに転じた。1990年代前半は、今後定年退職者が増加する一方で、バブル期で若年層の確保も難しかった時期である。当時は事業が伸びていたこともあり、新卒採用の不足をキャリアを積んだ人を活用して埋め合わせるために導入した、人材確保のための制度であった。また、組合側からも60歳台以降も働きたいとの要望があった。
- 制度の導入以来、今日まで仕組みはほとんど変更していない。月額給与や時給にも変更はない。しかし今後は年金の支給開始年齢の引き上げに応じて見直す予定である。

### （仕組みの概要～マッチングの仕組み）

- キャリアセンターは人事労務部内の組織であり、求人側、求職側双方の登録をもとに、マッチングを行う。求職側は自分の経歴や能力、希望する仕事を求職票に記入しセンターに登録する。また人がほしい部署はセンターに求人申し込みをする。登録された情報をもとにマッチングを行い、面接をして、結果がよければ契約を行うという仕組みである。
- 同じ職場に勤めている者どうしであり、全く知らない人を採用するわけではないので、求人段階で、採用を希望する人を指名してくる場合もある。その場合、求職者側にも人材登録をもらっており、形だけキャリアセンターを通して。求人と求職がセットになっている。
- 再勤務先としては、同じ職場で現職を継続する人が多い。全再就職者の7割程度を占める。ただし、60歳まで役職についていた人は、再勤務時にはラインから外れた仕事を担当することになるので、仕事は変わる（職場は同じ場合が多い）。（役職定年制はない）

### （現職継続の例）

ex. 特許関係の仕事。特殊な技能を要するため、重宝されている。

- 残り3割の人は仕事や職場が変わる。そもそも制度を作った当初は仕事は変えるねらいがあった。ただし、実際には前の仕事を問わない仕事というのは保安業務以外にはあまりなく、ex3.のように前職の経験を生かした仕事を中心である。

(残り3割の人の例)

ex1. 関係会社(生産関係)の社長 販売施工会社の品質施工の指導の仕事。

ex2. 普通の勤務 工場の保安業務等

ex3. 経理部門に勤務 別会社の経理部門に。

ex4. 営業担当 別会社の営業。担当する商品が変わることもある。

- 技術職については、その人がもつ専門技術によって異なるが、専門を生かした調査研究だけ担当してもらうというケースが中心ではないか。研究開発自体を担当させることはないと思う。
- 現業系については求職はあっても求人は少ない。現業系の職場は、どちらかという生産性をより高めるために人の数を減らしていかなければならず、定年退職者による欠員を補充しないということをまず考える。希望しても仕事に就けない人が半数程度出てしまうが、その多くが現業系の人である。

(仕組みの概要～雇用条件)

- キャリアセンターを通じて再勤務になった従業員について。
  - 雇用身分は「嘱託C」
  - 雇用契約期間は最長1年間。その後は65歳まで1年ごとに契約更新が可能。
  - 勤務形態は全部で20パターン。

時間/日 \ 日/週	5	4	3	2	1
7.5					
5					
4					
3					

網掛け部分：厚生年金と健康保険の被保険者の範囲

太 枠 内：雇用保険の被保険者になる範囲

- 勤務形態について。7.5時間×5日間の人と7.5時間×3日間の人で全再勤務者の9割以上を占める。この他、フルタイムの業務を2人で分けあうやり方もあるが(二人で3日ずつ勤務)ただし適用者はさほど多くない(ex.お客様相談室の回答担当。相互にきちんと引継をしながら勤務すれば、毎日出勤しなくても回る業務)。
- フルタイム(7.5時間×5日間)は会社の希望、サムタイム(7.5時間×3日間等)は従業員の希望の場合が多い。勤務形態の希望は求人票、人材登録票の両方に記入欄がある。勤務時間で求人側と求職側の希望が異なる時は、面接の時に双方で相談して決め手もらう。

(賃金について)

- 一律にフルタイムの場合で205,000円、サムタイムの場合は時給1,262円。当初の金額から変更していない。定期昇給もない。賞与は6ヶ月分。賞与部分も含めて全員が同額。
- 賃金の設定
  - 制度導入当時の厚生年金制度の仕組みの下で、年金が3割支給される上限額を少し下回る水準。

厚生年金基金が、退職金の加算部分も含めて年間 360 万円程度。

賞与は 6 ヶ月分。

上記 、 、 をあわせて年収が 600 万円程度確保できれば、従業員もまあ満足するのではないかとの見通しで設定した。

- ただし、205,000 円というのは大卒初任給と同程度水準である。このため、中にはこんな低い賃金では働けない、と言う人もいる。しかし、社内で働く限りにおいては元組合員も元管理職も全員一律で運用している。

理由 1) 定年退職後までその人の価値を賃金で決めるのはどうかと思うため。

理由 2) もともと定年後の仕事については、働いたことに対する対価としての収入ではなく、生きがいに重点を置いているのだから、みな一律でも問題ないとの考え方。

なお、今まで組合からこの賃金に対するクレーム (ex.昇給がないことに対するクレーム) が出されたことはない。

#### (その他制度の概要)

- 元組合員も元管理職も対象にはなる。定年した時点でみな同様に扱う。
- キャリアセンターの人員について。本社に専任が 2 人。その他、東京本社や事業本部 (3 つ) 毎にある人事管理部門や、その傘下の工場や支社、研究所内の人事管理セクションすべてがサテライトキャリアセンターの機能を有している (兼任)。それぞれの人事管理部門の方が、求職者がどのような人なのかをよく知っているため。普通は求職者も求人側も所属する事業所のサテライトキャリアセンターに登録する。7 割程度の人が現職を継続 (または同じ事業所で勤務) しているのは、当該事業所内でマッチングされることが多いことによる。
- ただし、関係会社での求人などは、本社のキャリアセンターとサテライトキャリアセンターの両方にくる。その場合は職場が変わる。

#### (運用実態)

- 制度上は 65 歳まで再勤務可能であるが、実際に 65 歳まで働き続ける人は少なく (10%にも満たない)、ほとんどが 1 年程度である。次々と定年退職者が発生するので、会社の方から次の人にバトンタッチしてくれるようお願いしている (皆がこの制度を活用できるようにするため)。5 年間再勤務する人はよほどの特種技能をもつ人 (ex1.特許に関する仕事 ex2.社内での技術研修講師ができる人) である。
- 制度を通じた再勤務者数は最大 150 人程度の時期もあった。
- 定年退職者の 3 分の 1 程度が再勤務となっている。
- 退職後は、悠々自適の人もいるし、別会社に勤める人もいる。
- 求職者が仕事を見つけられない場合だけでなく、求人側が適任者を見つけられない場合もある (ただし非常に少ない。10 件未満)。求人票は 1 年経過したら再登録しなければならない。その時々で需給バランスは異なる。
- 出向先で定年を迎えた人が、出向先で再勤務で勤め続けるケースも多い。
- 求人数は景気に応じて増減している。
- 60 歳以降の再勤務を目的に、定年前の段階で教育訓練・研修を実施するというのは難しい。第一に 60 歳以降その人が勤め続けるかどうか分からない。教育をしても無駄になってしまうかもしれない。第二に、せっかく事前に教育訓練を受けたとしても、いざ定年したときにその仕

事がまだあるかどうか分からない。教育するからには受けた人の雇用を保証する必要があるが、それができない。したがって、60歳まで突っ走ってもらい、それで身につけた能力を活かして定年後は仕事をしてもらうことになる。

- 残業は基本的には行わない。
- サムタイム勤務者の勤務日変更は結構あるようだ。月木金 月火金など。柔軟に対応している。
- 定年前にラインから外れて、専門職的な仕事を61歳～62歳くらいまで続けるというイメージ。逆にG社の組織のラインポストはできるだけ若返りをはかる。そこを外れて関係会社の社長や専務として出向した人は、定年後はそのまま退職する。社長になった人がさらにこの制度ののって働くということは考えにくい。この形がしばらく続くのではないか。

キャリアセンターにおける定年退職者の登録と再勤務状況

定年退職の時期	定年者数 A	登録者数 B	登録率 B / A	再勤務者数 C	再勤務率	
					C / A	C / B
93年度	80	35	44%	23	29%	66%
94年度	123	62	50%	34	28%	55%
95年度	134	73	54%	41	31%	56%
96年度	169	92	54%	67	40%	73%
97年度	257	151	59%	73	28%	48%
98年度	257	136	53%	47	18%	35%
(99年度)	83	46	55%	23	28%	52%
合計	1,103	595	54%	308	28%	52%

### (3)新しい制度について

- キャリアセンターを通じて再勤務を行うという仕組み自体については、これからも変更の予定はないが、今後は、年金の支給開始年齢の繰り上げにあわせて、定年から支給開始年齢までの期間は新制度を適用する。なお、支給開始年齢到達後は従来の制度を適用する（労使間でほぼ話ががついている）。
- 従来の制度と異なる点は、年金の支給開始年齢までは希望者全員を何らかの形で再勤務とする。ただし、希望は聞くが配置先は会社が決定する。現職継続か、全く異なる仕事になるかどうかは分からない。賃金23万円で一律。厚生年金の減額分をカバーするという意味合い。
- 支給開始年齢前は雇用を確保するが、支給開始年齢以降は人によって再勤務できる人とそうでない人が生じる。
- 見直し内容...年金の支給開始年齢までは希望者全員一律の処遇（月給23万円）で再勤務を行う。支給開始年齢到達以降は既存の制度のままで対応。

#### （新制度での職場の確保）

- 新制度での職場の確保については、本社の人事と事業所の人事が相談をして決める。職場確保はその事業の位置づけにより異なるが、基本的には事業所ごとに行う。ただし、合理化の進んだ職場などでは、定年退職者の雇用枠確保のために他の人に影響を与えるのは本末転倒になるため、事業所外に行っていただくことになるだろう。
- 職場開発は、トータルの人件費の問題と関連している。新制度での希望者全員の再勤務についても現職継続が中心となる見通しであり、新たな職場開発が必要になるのは、定年退職者の抜

けた穴を補充しない予定のところだろう。最初から再勤務者についても人員計画に含まれていれば問題ないと考えられる。

- 確保できそうな仕事について。外注している部分を内生化するイメージ。205,000 円なら高すぎない。新たな事業拡大が見込めるわけではなく、現在の仕事を非効率にするわけにもいかないため、ほかの方法では対応が難しい。
- 現業の人のできる仕事とパートの仕事は代替不可能。再勤務がパートの雇用に影響するということはないだろう。時給も全く異なる（パート方が圧倒的に安い）。ただし、これからはそこまですないと雇用が確保できない、ということはあるかもしれない。
- しかし、定年退職者の、いろいろな製品の知識がある、モノづくりの仕組みを知っている、組織を知っている、という価値はお金では変えられないものがあるので、そういった部分も含めれば、再勤務者の賃金は決して高くない。教育訓練の必要がないというのは大きなメリットである。

(その他)

- ホワイトカラー系の方が希望者が多いと思う。現業系は地元の人が多く、田畑があり、働く必要がない人が多いだろう。
- 事実上の定年延長状態になるのかどうかは、まだ見通しがたっていない。どの程度収入が逼迫してくるかによるのではないかと。現在は60歳まで働けばもう十分という人もたくさんいる。

(4)課題、その他

(再勤務できる人)

- それまでの働きぶりが、60歳以降の再勤務の可否につながると思う。それまでいい加減な仕事ぶりだった人が再勤務できることはないが、それまで一生懸命にやってきた人なら、再勤務の要請がでてくるし、受け入れてもらえる。そのことに、50歳くらいの時点で気づいてもらうのがよい（間に合う）。残り10年の働きぶりがよくなれば、あの人であれば継続して仕事をしていただきたい、ということになるだろう。

(制度運用上の難しさ)

- 人員構成が他社とは異なっており、他社が大変なときにあまり大変ではない。逆に、今の時期にいちばんひずみが来ているように思う。
- これまでは事業がずっと伸びてきていたので人を必要としており、あまり雇用問題に関する対策は行っておらず、むしろ人をつなぎとめるということの方が多かった。これからはそういう訳にはいかない。今回の雇用延長も、トータルの人員を増やさないような形でやらざるを得ない。むしろ減らしていきながら雇用延長も行うという、矛盾したことをすることになる。このため、外部に頼んでいる仕事を内生化しないと制度がもたないように思う。
- 雇用延長に伴い、新卒採用も絞らざるを得ない。しかし、かといって、過去に新卒採用を停止した影響が、今になって幹部層の薄さなどとなって影響してきているので、ある程度は新卒者の採用も必要である。矛盾することに同時に取り組むことになる。

(定年延長の難しさ)

- 定年延長は難しい。60歳以上の人は個人差が大きすぎる。常用雇用という形での雇用の継続は非常に難しいのではないかと。60歳を超えると健康を害する人がでてきやすくなる。また常用雇用の人は無理をする。本人にとってそれが幸せなのかどうかは疑わしいと思う。実際、キャリ

アセンターを通じて仕事に就いた人は、楽な気持ちで仕事をしていると思う。やることがきちんとあるというやりがいと、余裕とのかみあわせがうまくいっていると思う。2013年以降は分からないが、今のところ定年の延長は全く考えられない。

(定年前の研修について)

- 来年4月より、30歳、40歳、50歳の時点で研修を行う予定。40歳の研修までは、どうやってスキルアップしていくのかというのがテーマである。50歳時の研修では、平均年齢80歳として、残り30年をどう考えるのか、またその中の残り10年で会社にどのような貢献ができるか、を考える契機にしよう。また、55歳時点でグッドライフセミナーを実施。ここでは60歳以降の老後の生活について考えてもらっている(これまでは57歳で実施していたのを前倒し)。ある程度会社も支援はするが、基本的には自己責任でお願いする。

## 【事例8】総合重機械工業H社

### 1. 企業概要

#### (1) 概要

(高齢者雇用制度について)

- 定年制： あり (60 歳)
- 昨年度の定年退職者数：1 人
- 早期退職優遇制度： なし
- 役職定年制度： あり (課長 57 歳、次長 58 歳、部長 59 歳)
- 勤務延長制度： なし
- 再勤務制度： あり (上限年齢：65 歳、対象者：会社が必要と認めた場合)

#### (2) 従業員数について

雇用形態別 (12年 11月現在)				職種構成 (出向を含む) (12年 11月現在)			
	男	女	計		男	女	計
正規従業員 (出向者を含む)	2,861人	183人	3,044人	管理職	913人	7人	920人
従非嘱託等	29人	0人	29人	事務職・技術職・研究職	1,050人	176人	1,226人
業正パート・アルバイト	7人	34人	41人	技能職	894人	0人	894人
員規派遣・他	5人	3人	8人	その他	45人	37人	82人
合計	2,902人	3人	3,122人				

#### 年齢構成

	全従業員		うち出向者		うち非正規従業員	
	男	女	男	女	男	女
25歳未満	144人	14人	18人	1人		
25～29歳	406人	85人	66人	5人		
30～34歳	322人	31人	44人	2人		
35～39歳	272人	11人	38人	3人		
40～44歳	175人	17人	28人	2人		
45～49歳	454人	38人	68人	8人		
50～54歳	700人	33人	152人	8人	7人	4人
55～59歳	415人	5人	136人	4人	9人	1人
60歳以上	17人	0人	0人	0人	17人	0人
合計	2,902人	220人	550人	33人	人	人

出向者、非正規従業員は外数 (関係会社・直属のキャリア社員 17 名)

- 従業員の年齢構成は、典型的な砂時計型をしている。1970 年代に入ったところに大量採用を行い、その後の造船不況の時やオイルショックが終わったところから人を減らし始めた。たくさんの人を採用したのは、当時は 200 億円～300 億円のプロジェクトや海外のプラントなどの仕事を受注していたため。
- 当時から事業内容はほとんど変わっていない。

- 最近の競合先は、国内他企業とヨーロッパ。日本のメーカー間でも相当厳しい価格の叩き合いを行っている。また、特にA製品は、元々ヨーロッパにはよいメーカーが多いのだが、ユーロ安により、さらに攻勢をかけてきている。その他B製品メーカーも競争力をつけた。また、B製品については、東南アジアから安くてそこそこの性能のものがでてくるようになったため、日本市場での競争が激しくなっている。
- 歴史が100年を超える会社。労働組合も昔からある。組合的な昔ながらの雰囲気非常に強い会社。

## 2. 人事制度について

- 昨年から成果主義を導入。その一環として、カンパニー制への移行も実施した。
- リストラがなければ定年まで在籍している人が一番多い。銀行のような出向（一定の年齢になると一斉に出向）はない。

### (1)カンパニー制の導入

- 以前は事業部制であったのを、カンパニー制へ移行。各カンパニーに資本金やバランスシートを持たせ、独自に経営をしていくようにした。（ただし、資金調達などは一本化したまま）
- 以前は、同じどんぶりの中にいるということで、多少自分の事業部が悪くても他の事業部ががんばってくれば問題ないと、どこか気が抜けているところがあった（もたれあい）ところがここにきて非常に業績が悪くなった。そこで、新しいH社を再生するにあたり、もたれあいを見直さなければ共倒れになるということで、カンパニー制を導入し、でてきた業績については厳しく管理を行い、成果に応じてリターンを支払う体制にした。
- カンパニーは5つあり、それぞれが管理部門をもつ。その上に本部がある。
- カンパニー制への移行に際し、管理職以下の任命・昇格の人事権はそれぞれのカンパニーに帰属させた。それ以外の部分については全体を見なければいけないということで、社長や専務の決済事項にした。採用は窓口は人事部が一本になっているが、採用の最終的な権限は本部とカンパニーの並列である。

### (異動について)

- カンパニーによって、給与テーブルが異なってくる（3種類ある。好調のカンパニーは水準が高く、苦しいカンパニーは水準が低い）。ボーナスも異なる。横の人事異動は今のところあるが、テーブルが異なり処遇が異なると非常に滞りがでてくるだろう（給与テーブルの高いカンパニーに希望が集中するなど）。しかし、それは覚悟の上である。やはりみな処遇の高いところに移りたいという欲がでてくるので、おそらく今後伸びていくであろうカンパニーには人が異動するだろう。
- 営業や管理部門の人については横の異動が制度上行えるようになっているが、技術系の方はわりと同じ事業部の中でキャリアアップしている。
- 同じ資格の人でも、給与テーブルによって給与が異なる。これまで同じ考課をもらっていた人でもカンパニーが異なると、10年後に賃金に開きが出てくる。
- 給与テーブルを分けたのは、各カンパニーが同業他社と戦えるような処遇にしていけないと生き残っていけないだろうと考えたためである（一律の給与テーブルでは対応できなくなった）。また、リストラされる人に対しても、残った人も苦労するということを示す必要があったため。



(賃金について)

- 給与は本人給と職能給によって構成されている。職能資格制度の典型。本人給は基本的には皆同じ(転勤の有無により水準が異なるものの、カーブは同じ)。本人給は50歳までは上がり、50歳から55歳までは平行、56歳以降はゆるやかに下がる。職能給は下がることはないが、昇格しないと次のテーブルに移れない。定期昇給もあり、60歳まで上がる。定年間際で本人給と職能給が4:6。退職金は60歳時が最も高い。
- ホワイトカラーが転勤を繰り返すのか否かは、カンパニーによって異なる。たとえば比較的大きなカンパニーでは、異動を通じて人材育成を図ろうとしている。出向者を含めると600名くらいいるが、2つの工場間での人材交流も含めてかなり頻繁に行っている。一方、C事業のカンパニーは一カ所にしかないのも、地域的な移動というのはありえない。部門内の異動は結構ある。それ以外の小さなカンパニーでは、人のやりくりが非常に大変である。また、人が固定化してしまうので、活性化しなくなってしまうようだ。とはいえ、移すと新しい人への教育で相当な労力を割かれるため、たまつきをしないと追いつかない。

(2) 評価の仕組み

(成果主義)

- 成果主義を導入する際に、目標管理制度の見直しを実施(前々から行っていた)。期初に目標をあげ、上司と綿密に面接して打ち合わせを行い、本人が納得した上で目標を設定する。それを適宜フォローして、最終的にはその目標に対してどの程度成果が上がったのか、達成したかで成績を評価する。

(賞与の配分)

- 賞与については、カンパニー毎に賞与の原資があるので、それを目標管理制度での評価に応じて配分するというイメージである。人事考課自体は絶対考課にしているが、配分については相対評価におき直している。上から5%がS、10%がA、真中4割がB...と割合を決めて、よい評価の人と悪い評価の人で相当な格差をつけた。管理職の場合で、上限と下限で6割くらいの開きが生じる(中央値から見て上は3割増、下は3割減。メーカーとしては非常に大きな格差)。管理職以外のホワイトカラーは4割の開きが生じる(上は2割増、下は2割減)。管理職以外のホワイトカラーについては、今までは最大で8%(4%、4%)、実質的には4%(2%、2%)の格差しかなかったのが一気に10倍の差が生じるような仕組みになった。
- ただし、人事部に苦情を言う人はいない。なぜこんなに低いのかというよりも、なぜこのような考課なのかという点を不満に思うようだ。しかし、それはまず一義的には上司と話し合うべきである。だからあまり不満があがってこないのではないかと。
- 管理職の人に対する評価はカンパニーの長が行う。カンパニーの長に対する評価は社長が行う。人事部としては賞与の調整というのは基本的に行っておらず、一般従業員についてはカンパニーに任せている。ただし、本部については人事部の方で行っている。
- カンパニーによって初任給も異なる。そのため、採用の際にはどのカンパニーに応募したのかお伝えして、納得の得られた人のみ面接を行っている。採用者は現場も含めて大卒者が中心である。とはいえリストラを実施したばかりなので、採用者は若干名にとどめている。

### 3. 高齢者雇用制度について

#### (1) 在宅勤務のプロジェクト

- 在宅勤務への取り組みは、高齢者雇用開発協会のパイロット事業として、4年前に対象者3名で3年間実験的に実施した。期待以上の成果があったと思う。
- 当初は営業、技術、管理系の3つで行いたいと考えていたが、結局営業ではできなかった。(理由) 当時はインフラが完全に整っていなかった。電子メールの普及もまだであった。社内によろやくLANがひかれたという段階だったため、営業の教育にまで手が回らなかった。

#### (例1～設計)

- (例1) 業務内容は設計(基本的な技術計算や仕様書の作成)。CADを半額協会の補助を受けて購入し、在宅勤務者の自宅に設置した。そこで事業所と自宅をつないで双方向で絶えず技術的なやりとりを行った。プロジェクト期間が終了した今も継続して行われている。
- 対象者は現在64歳(プロジェクト開始当初は60歳)。腎臓病のため週3回透析をしなければならぬが、能力が高かったため、病気というハンデと高齢というハンデを乗り越えるのに在宅勤務は都合がよかった。当該工場の方はずいぶん助かったと言っている。
- 担当したのは、稼働部門での設計の技術計算などである。中心的な部分での活躍であった。ただ、事情があって、当初はサブとして働いてもらっていたが、その設計を担当していた課長さんが急に事故死したため、中心となって働かなければならなかったという事情もある。
- 基本的な技術計算をしたり仕様書を書くのが設計の仕事になる。それにCADをからませたりして図面から展開していくという仕事を当初予定していた。機材をすべてそろえるのに、1,000万円近い費用をかけた。とりあえずやってみようということで、機材を一通りそろえた。
- 実際は、そろえた機材を完璧に使いこなすというところまではいかず、1年くらいでやめてしまった。最初は学校に行ってもらったりして教育を試みたのだが、結局はCADを使いこなすところまではいかず、その前の技術計算の計算結果をメールでやりとりする形に最後は変わっていった。やはりかなり高度な技術について60の手習いというのは難しい。

#### (例2～特許関係)

- 自宅で、オンラインで見ることができる特許庁のデータベースをチェックする仕事を担当。メーカーのため、関連する特許を絶えずチェックしておく必要があるため。非常に地味な、高齢者向きの仕事。やはり工場からは好評で、現在でも続いている。

#### (例3～人事関係)

- さまざまな事業所を回って人事制度がうまく機能しているかを調査し、その結果をレポートにまとめ、次の制度の策定の際にフィードバックしてもらった。別に出社を要する仕事ではないため、メールとFAXを活用して在宅勤務をしていただいた。なお、これは期間を決めて仕事をお願いしたため、現在は継続していない。
- 在宅勤務の人が出社するのは月1回の打ち合わせ程度。例1の人は自宅と工場が離れているが、在宅勤務であれば単身赴任の必要もなく、交通費もかからない。

#### (2) キャリア社員制度

- 平成6年4月1日(6年前)からキャリア社員制度を導入した。本人が希望して、健康で、かつ会社が認めた人に対してキャリア社員として再雇用を実施。某計測機器メーカーの制度

を見習って導入した制度。

(導入の経緯)

- 当時の状況としては、10年後には大量の定年退職者が発生する見通しであった。そのままでは技術的、技能的な継承という面から問題と考えられたため、高齢者を活用することで人員の断層を穴埋めしたいと考えた。そのために早めに手を打ってできるだけ制度を慣らしておきたかった。高齢者はコスト的に十分採算に乗る(年金と高齢給付金の活用)。定年の延長などを見越して制度を先に作っておいた。
- 現在は厚生年金の支給開始年齢引き上げの問題などから、「全員一律もれなく」というのが話の前提になってきている。しかし急激に経済情勢が変化する中では対応しきれないというのが実際のところだ。年金の支給開始年齢引き上げにあわせた制度改革は、他社の動きを見ながら取り組みたいと考えている。

(現在の制度の概要)

- 労働時間は普通の人と全く同じ(フルタイム)
- 会社のコスト 組合員...260万円、役職経験者...300~350万円(年間)
- 対象者は全員。ホワイトカラーも。差別していない。

(運用)

- 希望者はさほど多くない。当社は元々地方の会社であり、今もメイン工場は地方にある、地方中心の会社である。地方の人は60歳くらいになると、子供の子育てや農業など、定年後は適当にやるという人が結構多く、制度を設けても希望者は非常に少ない。
- また、会社がほしいのは優秀な人だが、応募してくるのは必ずしもそうではない。ミスマッチがある。そういう場合は一応社員登録という形にしておいて、自宅待機をお願いしている(必要な時に応援に来てもらう)
- 制度設立当初は、応募者が20名程度、実際に採用されたのがその半数強であった。この制度を導入した時期は業績がまだ比較的好調だったため、需要は結構あった。
- ここ2~3年は、本体の従業員にも手をつけなければならないような状況にあるため、運用が非常に難しい(キャリア社員制度による本体での再雇用はほとんど皆無)。正直言って、一般従業員の雇用問題に手をつけながら、高齢者問題をいかに位置付けるのかということについては、とても悩んだ。最終的には、高齢者は高齢者、一般従業員は一般従業員ということで割り切ってリストラを実施した。一度リストラを経験した現在は、再び高齢者を積極的に活用しているというのが実態である。キャリアを積んできた人のニーズが現場のほうにある。

(3)現在の再雇用の仕組み

- 現在は、以下の2通りの方法で高齢従業員を活用している。

高齢者会社で雇用し、本体に派遣してもらう。

(上記高齢者会社は、技術を売り物にした派遣会社であり、高齢者(17名)の他の一般のエンジニア(28名)も所属している)

一般の事業子会社で直接雇用し、そこで活躍してもらう。

その他、社内カンパニー毎に関係会社に高齢者をプールして、仕事をしてもらう仕組み

キャリア社員制度による再雇用はほとんど行われていない。

- 現在、本体ではリストラ中のため、本体で雇用することはできない。しかし上記のような仕組みにしているため、H社本体では非常に少なく見えるが（直接雇用は3名のみ）関係会社を入れると100名以上の高齢者（60～65歳）が勤務している。
- 経営状況が非常に厳しく、1年半前に行ったリストラの際には、57歳以上の人を中心に退職していただいた。したがってここ2～3年は原則定年到達者がいない（来年あたりから）ただし、このリストラの際に退職していただいた人の中からも、関係会社や派遣会社を通じて再雇用された人はいる。
- 契約は1年更新。
- 65歳が一つの目処である。65歳になると働く方も働かせる方も疲れてしまうようだ。制度上は65歳まで契約更新が可能だが、状況が激変している今日では、途中で退職していただく人もいる。一方、厳しい時代であるにも関わらず生き残る人もいる。

#### （賃金）

- 現在は、60歳以上で再雇用されている人については、現役時代の役職に応じて一律に賃金を定めている。関係会社の人、派遣会社の人、本体での再雇用者も一律に処遇している。（組合員...260万円、管理職...300万円から350万円の間）
- 最初は能力や仕事内容に応じて賃金を変えるように考えていたが、わずらわしくてやめた。現在は退職時の待遇だけが基準となっている。能力などは考慮せず、第二の人生として働いてもらえるかどうかだけを考えるということで、すっきりさせた。
- また マーケットプライスから見ても金額が高かった。マーケットプライスにしようということで、他社の様子を見ながら、上記の価格とした。

#### （雇用延長が可能な人の特徴）

- 能力が高いというだけではない。たまたまその仕事に代わりうる人がいないというケースが結構ある。能力が高いから即再雇用が可能になるわけではない。その人にかわりうる人材がいるかないか、それだけの差である。能力が高いというのは必要条件であって、十分条件ではない。

#### （定年前セミナーの実施）

- 50歳の時点で希望者を対象にセミナー（2日間のコース）を実施する。テーマは年金や健康、財産管理などについて。キャリア社員制度について説明したり意識付けを行ったりする場ではない。
- キャリア社員制度については就業規則に定めている事柄であり、社員への周知は徹底している。
- 再雇用の希望は1年前に聞いて、半年前に決める仕組み。

#### (4) 来年以降への対応

- 年金の支給開始年齢の繰り延べに対する対処としては、もし仮に65歳まで希望者全員ということになれば、ワークシェアリングという発想を一部取り入れながら、最終的には会社としてペイする給与水準にした上での実施ということになるだろう。また、賃金調整が必要になってくるだろう。しかし正直65歳まで希望者全員ということになると、会社としては耐えられないだろう。やはり60歳で一度線を引いた上での再雇用というのが一番現実的である。
- 全員となると、どうしても雇いたくない人と今後も雇いたい人にはっきりと分かれてくる。雇いたくない人も抱えるということになると、その人にあった値段をつけ、その値段に見合っ

た仕事の与え方をしていけないと、会社としては持たないと思う。グローバルな競争にさらされている中、どれだけ余計なコストを省いて競争に耐えられるのかということを考える必要がある。

- 本音としては、それなりの人はそれなりに、必要な人は高く処遇するのが望ましい。しかしながらそれなりの人にも生活がある。その辺のところをどうやってバランスさせるかということ、それなりの人の処遇の仕方が、65歳までの雇用延長実現できるかどうかのポイントとなるだろう。

(会社としてのスタンス...年金の支給開始年齢が引き上げられたら基本的には希望者全員を再雇用するが、それなりの人の処遇についてまだ制度を検討しているところ)

(処遇に困る人)

- 困る人というのは、体力、技術、働く意欲など全ての面で問題である。仕事で成果が出せない人は会社としては必要ない。はっきりしている。
- ただし、本人の資質の問題という問題ではない。リストラ実施のときに思ったのだが、対象者というのはたまたま当社においてその能力が発揮できなかっただけだと思う。人材のミスマッチの問題があるように、世の中にはその人にあった仕事というのが必ずあるはずで、何も継続して同じ人間を同じ会社で雇い続ける必要があるのだろうか。

(意見)

- 雇用者の需給のミスマッチをフォローするシステムを、国としても整備する必要があるのではないか。企業に全部押し付けるというのは間違いで、やはり本人にあった仕事に就ける仕組みにしておくことが大切だと思う。退職していく人も困るだろうし、抱えていく企業側も相当困る。
- 60歳から先を全員一律に処遇するというのは無茶な発想である。高齢者はみなばらばらで多様性が大きい。本人も働きたいとは限らない。国としても、年金の支給が開始されるまでのことを考えてもらわないと困る。年金がなくなったから一律に雇えという論理はだめだと思う。

(ミスマッチの調整の必要性)

- 今回のリストラも、結局そうせざるを得ないところまで会社として追い込まれているから実施したのだが、リストラされた人は、全人格を否定されたように感じてしまっている。しかし、リストラの対象となったことと、本人の能力の有無はあまり関係ない。会社として必要としなくなったというだけである。そういった人たちが退職せざるを得なくなったときに、それを救済する仕組みとしてのマッチングの仕組みを整備する必要があるのではないか。

(5)その他

(過去の定年延長)

- 過去の定年延長時には、賃金のカーブを寝かせたり下げたりすることで延長を図った(現在はフラットにしている)
- 55歳 60歳への定年延長の意味と、60歳 65歳の雇用延長の意味は同じではないと思う。60歳というのは1つの区切りである。定年はなし、ただしミスマッチが生じた際にはそれを調整する機能がある、という姿が望ましいのではないか。

(技術革新)

- 能力があるのに会社としては不要な人がでてくるというのは、事業をするための技術が変化す

るためである。

- C事業での業務はあまりかわっていない。エンジニアがいて、コンピュータと鉛筆と電子メールがあれば商売できる。
- 変わってきているのは、工場の技能員である。加工機械などがどんどん高度化している。昔から本当にたたき上げで何十年とかけてマスターしてきた技能が、ボタン1つで自動的に同じ事ができるようになっている。そうすると熟練技能ではなく、加工機械をいかにオペレートできるかという点が大切になる。このため、熟練技能員の仕事は日程の管理や工程の管理などになる。持てる能力を発揮できる部分が非常に少なくなっている。
- 必要なのは、コンピュータ等に慣れている人である。それができるのは若手。50歳~60歳の人にとっては大変なことである。もちろん、大半の人はついていっているものの、小さいときからコンピュータに慣れ親しんでいる若い人には太刀打ちできない。革命的な進歩が現場でも起こっている。教育訓練しても適応は難しいだろう。加齢という壁は超えられないのではないか。

(高年齢従業員と競合する層)

- 高年齢者の雇用と新卒者の雇用は競合していない。高年齢者については、その人が非常に長けている面において、その役務を提供してもらうことを期待して採用している。一方、新卒の場合は、これから中心になってもらうことを期待して採用している。どちらかにしわよせがくるということもない。むしろ、今いる従業員にしわよせがくるのではないか。不景気でリストラせざるを得なくなったときに、割り切って考えるとすれば、労務費自体を圧縮するために、コストパフォーマンスという観点から見ても高い正規従業員に対して目が向くと思う。

(職域開発について)

- 今は何も行ってない。また、本体をできるだけスリム化するために、アウトソーシングできるところはアウトソーシングする方向で考えている。外注だとコスト的に安いだけでなく、その道に関して相当技能・技術をもっているのだから、内生化するよりもはるかに安くいいものができると思う。こういう時代になると、固定費として抱えていると今後が危うい。できるだけ余計なものはもたないで、外部の勢力と手を結ぶという方向で当社は進んでいくと思う。
- 意図して高年齢者を定年後も活用できるようにしていくのは無理(ex.教育訓練を実施したり、配置を工夫したり)。教育訓練をしているような余裕は会社にはない。一般の新入社員のように長く勤めて会社を担っていただくような人材への投資はできても、あと何年続けられるか分からない高年齢者に対しては投資できない。持てる能力を活かす場がある人に継続勤務をお願いするというのが基本。

## 【事例9】人材紹介業J社

### 1. 企業概要

#### (企業概要)

- 資本金： 20 百万円
- 売上高： 80 百万円

#### (高齢者雇用制度について)

- 定年制： あり (63 歳)
- 昨年度の定年退職者数： 0 人
- 早期退職優遇制度： なし
- 役職定年制度： なし
- 勤務延長制度： あり (上限年齢：特になし、対象者：希望者全員)
- 再雇用制度： なし

#### (1) 従業員数について

##### 雇用形態別 (12 年 12 月現在)

		男	女	計
正 規 従 業 員 (出向者を含む)		7人	2人	9人
従 業 員 規 則	嘱 託 等	1人	人	1人
	ハ ー ト ・ ア ル バ イ ト			
	派 遣 ・ 他			
合 計		8人	2人	10人

##### 年齢構成 (12 年 12 月現在)

	全従業員		うち非正規従業員	
	男	女	男	女
49 歳 未 満	人	人		
50 ~ 54 歳	1人	人	人	人
55 ~ 59 歳	人	1人	人	人
60 歳 以 上	7人	1人	1人	人
合 計	8人	2人	人	人

##### 職種構成 (12 年 12 月現在)

	男	女	計
管 理 職			
事 務 職		2人	2人
そ の 他	8人		8人

- J社は、人材紹介ならびに再就職支援を業務とする小企業である。
- 特筆すべきは、従業員 10 人のうち 8 人までが 60 歳以上の高齢者になっており、しかも同社は決して高齢者の処遇を目的とした会社ではないことである。

### 2. 人事の考え方

- 高齢者ばかりの会社だからと言って、若年者の採用を排除しているわけではない。本当は 30 代から 40 代の従業員が欲しいと思っている。IT 関連の職業紹介を行うときなど、若い社員の方が相談に乗りやすい。しかし、30 代から 40 代の従業員を採用するとなると、きちんと生活できる賃金を支払わないといけませんが、それだけ稼げるかどうかの判断が採用時になかなか難しいため踏み切れない。

- 従業員の採用は全て縁故採用である。58 歳～59 歳で入社する人が多い。再就職支援の業務を行っているため、中高年齢者の求職には事欠かない。もし一般の採用公募をしたら処理しきれないほどの応募がきてしまうと思う。
- 成績をあげるのはハングリーでフットワークの良い人。必ずしも専門的能力は必要とされない。
- 年金があるため、週 2～3 日働いて、こずかい程度稼げればよいという考えの人が多く、会社としてはフルタイムで働いてもらわないと採算が合わない。( 経理や法務などは別 )
- 同業他社でも 60 歳を過ぎて元気に働いている人はたくさんいる。70 歳を過ぎている人、75 歳を過ぎている人もいる。特に左記 75 歳の方は今でも求められて転職を続けている。

### 3 . 高齢者雇用の施策

- 就業規則上は、63 歳定年制を採用しているが、63 歳を機に辞めさせるというようなことは考えていない。従業員が希望し、意欲と体力があれば全員が勤続を続けられる。
- 厳しい成果主義の賃金体系をとっており、売上基準額 ( 最低限のノルマのようなもの ) をクリアできなければ、定年になる前でも辞めてもらうように話をするし、逆に数字がクリアできれば、何歳まででも働くことができる。したがって、実質的には定年はない。
- いままでのところ、売上基準額を達成できずに、辞めてもらった従業員はいない。
- 基本的な高齢者の報酬は以下のように決まる。ただし 50 代の従業員は例外として最低保障部分が、65 万円 × 12 カ月 = 780 万円となっている。

$$\text{年間報酬} = 240 \text{ 万円 (最低保障)} + (\text{個人の売上額} - \text{売上基準額} : 380 \text{ 万円}) \times 30\%$$

- 高齢者の雇用形態は期限の定めのない正社員としての雇用であるが、報酬については、一年契約で以下のような契約を会社と従業員で結んでいる ( 契約は自動更新 )
- 労働時間は、契約上は週 5 日で 13 時から 17 時 30 分までとなっているが、これは在職老齢年金を受給できるようにするための工夫で、実際にはみな午前 9 時から働いている。ただし、残業する人はほとんどいない。
- この能力主義型賃金制度は 4 年前の導入時から 2～3 年は上手く機能したが、最近では売上基準額をクリアしたところで満足してしまう従業員が増えてしまったため、もう少しインセンティブを強化しなければならないと考えている。
- なお、この賃金制度の導入前は固定給であった。しかしそれでは働きが悪いので、能力主義型にしたという経緯がある。

### 4 . 政府への要望

- 短期間の育成で高齢者のエンプロイアビリティを高めるのは非常に困難である。エンプロイアビリティを高めるためには、意識改革が大切である ( ex. 年下の人に使われても気にしない )
- 中小企業は経理や税理士の資格といったものより、実践的な職業能力を求めている。単に学校に行っただけではダメで、仕事の全体像、あるいは細かいことをきちんと知っていなければならない。例えば、小切手や手形の書きの方が重要である。そのため、企業本体にずっといた人よりは、関係会社を経験している人の方がよい。従って、大企業のホワイトカラーは、プライドを捨て、進んで中小企業の働き方に学ぶべきである。例えば、中高年のインターンシップ制度を創設し、10 日間程度中堅中小企業で受け入れてもらい、実務体験させることにより意識改革を図る。受け入れた企業には 1 万円 / 人・日程度の助成金を出し報いるという



のは如何だろうか。

- 企業が欲しいのは即戦力である。ただし、大切なのはキャリアではなく、やる気の面である。それまでのキャリアがマッチすることなどはほとんどない。
- 政府も、高齢者が職業的に自立できるような支援をして欲しい。

#### 5. その他

- 高齢者の職業能力開発は全てOJTで行ってきたが、人材協（日本人材紹介事業協会）でカウンセラーの研修を行うとのことなので、社員を出してみようかと思っている。

契約書
株式会社                    (= J社) を甲とし、                    を乙として、下記のとおり合意した。
第1条 (報酬)
1. 乙に対する報酬は、年俸制とし、年額240万円を支払う。 (但し毎月ごとに20万円)
2. 販売手数料を支払う。 (但し定められた期間内に、甲・乙協議のうえ定めた売上基準額380万円を超えた、乙の売上高の30パーセント)
第2条 (販売手数料)
1. 計算の基準
(イ) 請求売上額から消費税を除き純売上高とする。
(ロ) 同業他社と共同で、売り上げたものは、他社分は除く。
(ハ) 他の社員又はアドバイザーとの共同作業で、成約したものは、打ち合わせのうえ、売上高を分配する。
(ニ) 成約するにあたり、紹介手数料等の特別経費があった場合は、その額を除く。
(ホ) 成約後又は試用期間中に当該就職者が、何らかの事情で退社し、甲が売上金の全部又は一部を返戻せざるをえない場合、その割合を計算し案分減算する。
以上の条件を満たしたうえで計算するものとする。
2. 計算対象の期間
(イ) 毎年4月1日から9月30日までの6ヵ月間
(ロ) 10月1日から翌年3月31日までの6ヵ月間
以上期間は12ヵ月を以って、次の期間に移り以後同様に推移する
3. 支払日
計算対象の期間が(イ)については、12月1日とし
計算対象の期間が(ロ)については、7月1日とする。
以後同様毎年2回、7月1日及び12月1日とする。
4. その他
(イ) 定めた売上基準額は、経済状況等の著しい変化により、適正でないと判断されたとき甲・乙協議のうえ変更できるものとする。
(ロ) 乙が計算対象の期間内に売上基準額に売上高が達成できない場合は、不足額を次の期間の売上基準額に繰越し加算する。
(ハ) 販売手数料は別紙の計算表に記載し、甲・乙が確認するものとする。
(ニ) 販売手数料の消費税は内税とする。

(ホ) キャリアアップサポート事業部の売上に貢献したものについては、甲・乙協議のうえ乙の売上実績に加算する。

第3条(各種保険の加入)

乙は雇用保険並びに労災保険に加入する。

第4条(勤務形態)

週5日で13時から17時30分までとする。

第5条(本契約の期間)

本契約の期間は、平成12年4月1日から満1年間とし、以後双方異存がなければ、自動的に契約を更新するものとする。又都合により期間の途中で解約したい場合は、双方とも1ヵ月前までに、相手方に申し出るものとする。

平成12年4月1日

(甲)

株式会社

代表取締役

(乙)

## 【事例 10】銑鉄鑄造業K社

### 1. 企業概要

#### (1) 概要

##### (企業概要)

- 資本金： 10 百万円
- 売上高： 400 百万円

##### (高齢者雇用制度について)

- 定年制： あり (65 歳)
- 昨年度の定年退職者数： 0 人
- 早期退職優遇制度： なし
- 役職定年制度： なし
- 勤務延長制度： なし
- 再雇用制度： あり (上限年齢：特になし、対象者：会社が必要と認めた場合)

#### (2) 従業員数について

##### 雇用形態別 (2000 年 12 月現在)

	男	女	計
正 規 従 業 員 (出向者を含む)	20人	1人	21人
従 非 嘱 託 等	人	人	0人
業 正 ハート・ アルハイト	人	人	0人
員 規 派遣・他	人	人	0人
合 計	20人	1人	21人

##### 年齢構成(正社員のみ)(2000 年 6 月現在)

	全従業員	
	男	女
25 歳 未 満		
25 ~ 29 歳	1人	
30 ~ 34 歳		
35 ~ 39 歳		
40 ~ 44 歳	1人	
45 ~ 49 歳	1人	
50 ~ 54 歳	10人	1人
55 ~ 59 歳	3人	
60 歳 以 上	4人	
合 計	20人	1人

##### 職種構成 (2000 年 12 月現在)

	男	女	計
管 理 職	2人	0人	2人
事 務 職	2人	1人	3人
技 術 職	3人		3人
そ の 他	13人		13人

### 2. 高齢者雇用について

- 昭和 60 年前後に 65 歳定年制を導入した。それ以前は定年制自体がなかった。  
導入の目的：労働力確保のため(高齢化の進展と、少子化による若手労働力の確保が困難になるの見越して)

#### (制度の概要)

- 60 歳以降は賃上げ率を 60% ~ 70% に押さえる。65 歳以降は賃金を無条件に 20% 以上カット。それで納得するという人を再雇用する。組合と話し合っこのような制度とした。
- 65 歳以降は 1 年契約の再雇用。フルタイムのみで社員との違いは特になし。仕事内容も再雇用前と同じ。

(高年齢雇用の実態)

- 一昨年前までは、失業保険と年金の同時受給ができたため、59歳で退職する人が結構いた。
- 定年は65歳であっても、60歳の時点で30%程度が退職する。この年齢になると子供も手を離れており、夫婦二人なら年金だけでも十分生活できるため。
- 60歳以降も賃金が上昇する賃金制度である。したがって、60歳以降も厚生年金の受給はない。同じ地域の同業他社でも、60歳定年で、そのあと再雇用して65歳まで雇うという企業が結構多い。60歳で再雇用する制度にして、在職老齢年金や高齢給付を活用して賃金を低く抑えているところもある。うまいやり方だとは思いますが、当社では今さら定年を引き下げのわけにも行かないので、難しい。
- しかし、65歳を超えて働くという人もいる。現在はいないが、70歳近くまで働いた人もこれまでにはいた。現場の人で65歳を過ぎても働くという人は半分程度だろう。
- 65歳を過ぎても戦力として使えるのは10%程度ではないか。(体力的問題で)

3. その他

- 鋳物業界も海外とどんどん競争しなければならず、製品コストを下げる必要があるが、日本は人件費コストが高い。中国からの研修生を受け入れには、人件費を抑制できるという利点もある。
- 現在、40歳台の社員が非常に少なく、30歳台はいない。このため、新しく若い人を採用しようとしても、元々いる社員とのジェネレーションギャップが大きく、難しい面がある。今の状況なら、若い人を採用しようと思えばできるものの、(当社に若い人を受け入れる体制がまだできていないため)定着は難しい。若年層の定着に成功している企業もあるが、そこは最初の人があまく定着し、その後の受け入れが容易になったからである。

**【事例 11】電気機器製造業L社**

1. 企業概要

(1) 概要

(企業概要)

- 資本金： 175,820 百万円
- 売上高： 2,705,055 百万円

(高齢者雇用制度について)

- 定年制： あり (60 歳)
- 昨年度の定年退職者数：約 1,000 人
- 早期退職優遇制度： あり
- 役職定年制度： あり
- 勤務延長制度： なし
- 再雇用制度： あり (上限年齢：65 歳、対象者：希望者全員)

(2) 従業員数について

雇用形態別

( 12 年 9 月現在 )

	男	女	計
正規従業員 (出向者を含む)	45,885人	5,569人	51,454人
従非嘱託等	846人	249人	1,095人
業正パート・アルバイト	1,755人	2,781人	4,536人
員規派遣・他	人	人	人
合 計	48,486人	8,599	57,085人

職種構成

( 12 年 9 月現在 )

	男	女	計
管 理 職	13,049人	56人	13,105人
事務職・技術職・研究職	16,001人	818人	16,819人
技能職・その他	16,835人	4,695人	21,530人

年齢構成

( 12 年 9 月現在 )

	全従業員		うち出向者		非正規従業員 (外数)	
	男	女	男	女	男	女
25歳未満	1,715人	439人	81人	15人		
25～29歳	5,015人	1,257人	331人	130人		
30～34歳	6,327人	969人	505人	160人		
35～39歳	5,763人	728人	600人	140人		
40～44歳	4,215人	360人	548人	69人		
45～49歳	7,539人	781人	1,601人	185人		
50～54歳	9,036人	697人	2,746人	185人	221人	623人
55～59歳	5,940人	329人	2,319人	88人	193人	228人
60歳以上	334人	9人	135人	3人	202人	11人
合 計	45,885人	5,569人	8,867人	976人	616人	862人

### (3)人事体系の概要

#### (ホワイトカラーのキャリアパターン)

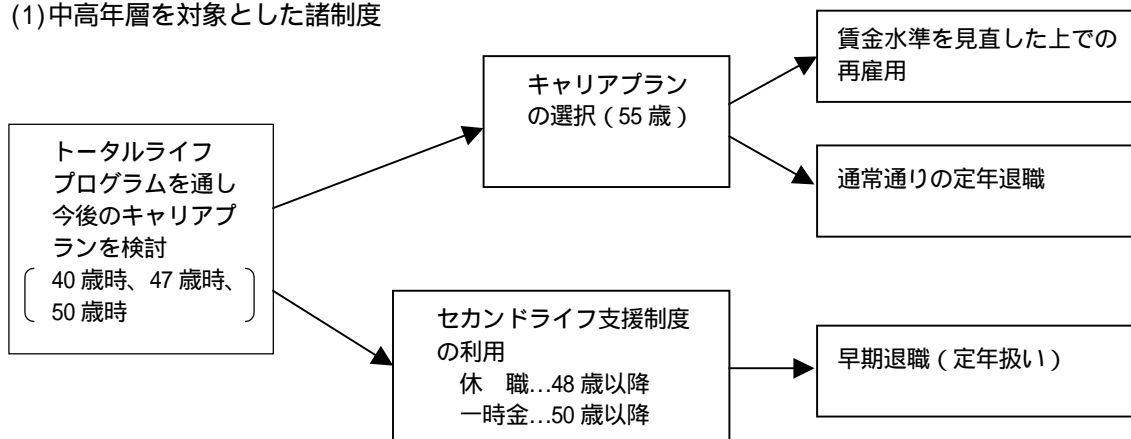
- 【技術者】主に全国各地の製作所・研究所に配属。機種対応などを担当しながら技術者として腕を磨く。管理職以降は、その事業所の幹部や事業所を統括する事業本部へ異動、事業所の関連会社、協力工場に幹部として迎えられるなど、人によってキャリアに幅がでてくる。転勤は少ないが、経営層に上がって行く人は多少の異動がある。
- 【事務系】いわゆる営業の人は、本社、全国の各支社に配属となる。異動をしながらキャリアを積み、通常は1つの機種で営業マンとしてたたき上げていく。管理職以降は事業部の幹部になる人もいれば、系列の販売会社に異動する人もいる。いわゆる日本的な、ホワイトカラー間で競争原理が働く昇進管理である。
- 専門企画職 (= 管理職) への昇進が 37 歳頃。このあたりが一つの節目となり、社員の進路が多岐にわたり始める。
- 出向は基本的には在籍出向。ただし 50 歳以降、出向先の幹部になった場合は順次転籍。転籍すると再雇用の対象にはならない。
- ブルーカラーの場合、55 歳までほとんどの人が L 社本体に在籍している。

#### (賃金体系)

- 賃金体系は、基本的には右肩上がり。ただし、これまでは専門企画職についても社内資格制度のような呼称があったのを (ex. 部長相当 参事、課長相当 主幹) 98 年に廃止、専門企画職以上はみな専任という1つの社内呼称に統一した。その上で職位と役割に応じて 1 ~ 4 職群を設け、ミッションに応じて格付けを行い、それに伴って賃金も賞与も決まる形にした (定昇はなし)。
- このため、37 歳以降は 1 ~ 4 のどの職群につくかで賃金が大きく変わる。上の職群に上がらなければ賃金も上がらない。同じ 1 職群であれば、40 歳でも 55 歳でも賃金にあまり差が生じない。
- 制度上は職群が下がれば賃金も下がるようにしている。実際は、賃金引下げは難しいものの、制度上は上下可能にしておかなければ、社員のモラル低下を引き起こす可能性がある。
- 管理職以外の賃金は、基礎給 (在籍年数に応じて上昇。57 歳まで)、資格職階給、生計手当の 3 つにより構成。

## 2 . 高齢社員の雇用制度

### (1)中高年層を対象とした諸制度



(トータルライフプログラム)

- 将来の進路については、いろいろな選択肢を用意した上で、社員本人に選択してもらう。ただし、いきなり選択を迫っても無理なので、40歳台以降自らのキャリア振り返り、今後どのような道を進みたいのか考えるための仕組みとしてトータルライフプログラムを策定した。40歳時、47歳時、50歳時の3回実施。

• (具体的内容)

【40歳の時】これまで労働組合が主催して実施していたライフプラン研修(家族状況に応じた生活設計や健康維持、生きがいについて)に、キャリアを見直す部分を付け加えた(今後どんな方面でがんばりたいのかを見なおす)。ここは外部の業者と提携してプログラムを開発し、スクーリング形式で行っている。(2泊3日)

【47歳の時】キャリアを中心に据えて、もう少し具体的にキャリアプランを書いてもらう。その後年に1回目標管理制度のために行っている面談の際に、自分の書いたキャリアプランについて上司と話し合う。(1日)

【50歳の時】国の社会保険制度や年金の話、定年以降の生活についてのガイダンス。(1日。配偶者と一緒)

(セカンドライフ支援制度の導入)

- 一種の早期退職優遇制度。最長2年間の休職ののち退職(対象48歳以上) 一時金の支給を受けて退職(対象50歳以上、上限1,200万円)のいずれかを選択する。対象が48歳以上であることから、47歳までには制度を認識してもらう必要がある。
- 本年度の上期の希望者は50名程度。ほとんどが一時金支給を希望で、休職希望は3~4名。一時金は年齢が低いほど支給額が大きいのに対し、休職の場合は何歳であっても休職期間中の賃金の7割保証。したがって、年齢が低いほど一時金の方が実入りが大きい。
- セカンドライフ支援制度の利用者の退職後の進路は、自営業者、転職の他、介護関係の仕事など。

(企業年金制度及び退職金制度の改定)

- 今回、退職金、企業年金制度の見直しも実施。退職金および企業年金の算定ポイントを50歳をピークにフラット化する制度改定をあわせて行った。これにより、50歳以降はどのタイミングで退職しても退職金および年金の面では不利にならない。
- 企業年金は60歳から全額支給。ただし、50歳からも一部支給開始。3階建ての構造。
- 改定前は逦増型の終身年金。
- 改定後の制度の概要(定額型)
  - 【基本年金部分】50歳以降ならどのタイミングで退職しても支給される。終身。
  - 【第1加算部分】厚生年金基金の移管部分。60歳以降15年間支給。
  - 【第2加算部分】事業主と本人の拠出金が原資。30歳以降、事業主と本人がそれぞれ一定額を拠出。60歳以降5年間支給。

## (2)再雇用制度

- 再雇用制度は今年の4月から導入された。

### 背景

#### (定年延長ではなく再雇用方式を選んだ理由)

- 企業にとっての雇用の硬直性への対応。この制度は複線型人事制度の一環として位置付けている。賃金を下げてでも再雇用を選ぶのか、定年退職するのか、自力で他の職場を探すか等、数ある選択肢の中の1つ。定年延長ではライフスタイルの多様化に対応するのは難しい。
- 従業員の意識の問題。以前の定年延長の時に、従業員の意識が腰掛け的、隠居的になってしまったという経験がある。在職期間は長くなっても賃金が低下したためモラルが低下した。しかし、会社に残る以上はきちんと仕事をしてもらう必要がある。そこで、ある一定の段階で本人の希望により退職、以後は別人格としてその人を雇用する方式にした。本人の意識を切り替えてメリハリをつけて働いてもらうためには、定年延長では難しい。この点では労使共通した認識をもっている。

### 一般社員層の再雇用制度

- 55歳時に今後のキャリアプラン(通常通りの定年退職をするか、いったん退職し、賃金水準を見直した上で再雇用されるか)を選択する。
- 再雇用制度の利用者は、56歳以降に、60歳以降再雇用される期間分だけ前倒していったん退職し、その段階で賃金水準を見直す。

#### (賃金体系)

- 賃金構成は、再雇用以前のもの(基礎給、資格職階給、生計手当)をそのまま援用する。基礎給...定昇あり(57歳まで資格や年齢に関係なく一律に上昇。勤続を反映)。資格職階給(社内の資格、現実の職務に対応して支給。ベアなどの対象)
- 【再雇用時点(最初の見直し時点)】基礎給は50%減額、資格職階給は減額しない。  
【60.5歳以降】基礎給部分はゼロ、資格職階給は85%に減額。
- 平均すると60.5歳までは退職時の約80%、60.5歳~65歳までは退職時の約50%程度の賃金水準になる。ただしこの仕組みでは高い職務級でいい仕事をしている人と、勤続は長くてもそうではない人とで若干格差が出る。

#### (その他制度の特徴)

- 契約は1年更新ではなく、希望する期間を保証している。「期間保証型」。
- 原則希望者全員の再雇用。ただし、仕事内容は必ずしも現職継続ではない。会社は職場の確保に努めるが、本人の能力および賃金水準とニーズが合致するように配置していく予定のため、人によっては必ずしも希望通りとはならない。仕事内容の見直しや転勤・出向もあり得る。仕事内容の見直しの際に難しい仕事からやさしい仕事に変わると職務級が下がり、それに対応した職階給も下がる。現在は60歳までについては、職階給が下がる時には減額部分を会社都合ということで保証しているが、60歳以降については保証もしないということで組合とも合意している。

それでも再雇用されるかどうかは本人が決める。

- 労働時間も正社員と一緒に。残業あり。残業代も支払われる。(残業代など手当てを計算する上で基本になる理論賃金(月額)が変わるだけで、計算方法自体は同じ)



- 再雇用中も評価制度の運用は社員と同じ。年齢制限は設けていない。したがって、再雇用中に資格が上がることもあり得る。例えば、再雇用後に資格進級試験に合格すれば、資格が上がり賃金も上がる。基準になる賃金水準が一定割合で減額されているだけである。

(個人差の大きさ)

- 再雇用の対象となる年齢層はやる気と体力の面で個人差が大きい。制度にメリハリをつけなければ、前の定年延長の時のようになってしまう。どこまで厳しく運用するかどうかは別にして、制度的には能力に応じて賃金水準を上下できるようにしておかなければ、万が一モラルダウンをおこした人が出たときに対応できない。一旦退職し、雇用の形態も切り替えて、本人も覚悟の上での再雇用という仕組みにしたのは、社員にモラルダウンを起こされた場合、会社のほうが持たないため。

(見通し)

- 来年、再来年については再雇用を希望する人は非常に少ない。L社の定年は60歳を超えてから最初の入社日の前日という規定のため、人によっては60歳と11ヶ月近く働く人もいる。61歳から満額支給されるうちは再雇用にはあまりメリットがない。賃金水準を下げても再雇用されるよりは、高い実入りを希望するようだ。本格的に制度の利用が始まるのは2003年に60歳を迎える従業員以降だろう。さらに65歳満額支給開始の頃になれば、むしろ再雇用が中心になるのではないか。
- 報酬比例部分が支給されている段階であれば再雇用前と実入りはあまり変わらないが、報酬比例部分がなくなるころには少し厳しいかもしれない。
- コスト的には、賃金を下げずに1年雇用期間を延長するのと同じ。ただし、再雇用制度の導入と共に諸手当や年金水準の見直しなども並行して行っているため、会社にとってもメリットがあった。

(問題点)

- 再雇用者の職場開発は今後の課題。希望者全員再雇用なので、数が読めないのが難点。今後計画を策定予定。
- 高齢者向けの職務開発には現在はあまり積極的ではない。個人差が大きいにもかかわらず、できる人にもできない人にも同じ仕事を提供するというのは考えにくい。ただし、現在は社内での配置を予定しているが、将来再雇用希望者が増加するころには、受け皿が必要になるかもしれない。
- 分社化や合併の際に「雇用延長を選べる権利」的なものをどのように扱うかという問題が生じる可能性がある。直近では、同業他社との合併会社に現在行っている人の扱いをどうするのかという問題がある。

(組合との交渉)

- 組合との交渉経緯。1999年4月に小委員会を設置(労組と経営側)12月までの間に7回程度委員会を開催。その間、会社側でもいろいろ検討を重ねてきた。
- 組合が最も重視していたのは希望者全員の再雇用である。平均8割、5割下がることについてあまり抵抗がなかった。

管理職層の再雇用制度

- 管理職層については専門嘱託制度(60歳定年以後、1年ごとに嘱託雇用での再雇用制度)を導

入。

- ただし、ホワイトカラーについては 55 歳前後で関係会社等の幹部となり転籍している人の方が多く、むしろ 60 歳まで社内に残っている人の方が少ない。
- 管理職は自分の力でなんとかできる層という位置づけのため、組合員のようにあえて賃金を削ってまで雇用保証を必要とする層ではない。
- しかし、今後団塊の世代が定年を迎える頃には対象者も増え、嘱託制度も活用されるようになるかもしれない。
- 50 歳時の研修や、早期退職のセカンドライフ支援制度は組合員と同様に適用される。

### 3. その他

#### (過去の定年延長)

- 以前定年延長を行ったときは、ある一定年齢に到達したら一律で全賃金を減額していた。その結果、モラルダウンが生じてしまった。したがって、今回の制度では、一律減額をやめ、社員の能力の評価を続け、それを賃金に反映するようにした。一律処遇は困難というのが感想。
- 当時は社会的にも 60 歳定年という要請が強く、やりやすかったのではないと思う。今回は、年金支給開始年齢は引き上げられるものの、65 歳までの職場の確保や収入の確保を企業に全部転嫁してもよいという雰囲気ではないように思う。今は延長というよりもむしろエイジレス。何歳まで働きたいのかということは本人の希望とそれに見合う仕事の有無で決まることであって、社会と本人と企業の合意で決めることではないという風潮があるように思う。
- 今回の制度改定の基本的な考え方は、個人の生き方や考え方とかに応じて働き方を選んでもらえるようにするということである。ただし、社員に選んでもらうからには、事前にそのことについて考えておいてもらう必要がある。また、ただ考えてもらうだけでなく、会社側からも能力や実績に応じて意識付けしていくことが必要だ。これが、トータルライフプランをあわせて導入した理由の 1 つである。
- (政府への要望) 職場開発の面で援助が欲しい。高齢者になるとやはり地域を移りたくない人が多いため、社内に仕事がなければ転勤やむなしと言っても実際は難しいだろう。地域単位で雇用開発をやっていただけるような支援や、企業間で紹介しあう仕組みなどを考えていただきたい。
- N社は他社に比べて取り組みが一年早かったため、それについては勉強した。また、業界の交流会の中で基本スタンスについて話す機会はあった。ただし、基本的には制度の検討は各社それぞれで行った。

## 【事例 12】旅行業M社

### 1. 企業概要

#### (1) 概要

##### (企業概要)

- 資本金： 2,304 百万円
- 売上高：(取扱額) 1,434,800 百万円

##### (高齢者雇用制度について)

- 定年制： あり(60歳)
- 昨年度の定年退職者数： 0人
- 早期退職優遇制度： あり
- 役職定年制度： なし
- 勤務延長制度： なし
- 再雇用制度： あり(上限年齢：65歳、対象者：会社が必要と認めた場合)

#### (2) 従業員数について

雇用形態別 (2000年 6月現在)		職種構成(出向除く) (2000年 6月現在)			
		男	女	計	
正規従業員 (出向者を含む)		7,466人	2,481人	9,947人	
従非 業正 員規	嘱託等 パート・ アルバイト 派遣・他			4,006人	
				123人	
合計				14,076人	

#### 年齢構成(正社員のみ) (2000年 6月現在)

	全従業員		うち出向者	
	男	女	男	女
25歳未満	424人	389人	1人	0人
25～29歳	979人	587人	11人	6人
30～34歳	1,499人	463人	52人	16人
35～39歳	799人	225人	92人	13人
40～44歳	729人	188人	130人	11人
45～49歳	1,442人	404人	593人	60人
50～54歳	1,530人	225人	1,038人	63人
55～59歳	64人	0人	52人	0人
60歳以上	人	人	人	人
合計	7,466人	2,481人	1,969人	169人

- 旅行業のほか、時刻表やガイドブック等の出版事業の部門もある。
- 嘱託社員には有期契約スタッフ(1年契約の契約社員)が含まれている(3,500名程度)。
- 事務職のうち、9割が旅行営業(店舗での旅行販売、顧客を訪問して旅行のご提案、添乗等)に従事。

- 女性の職場が多いため、女性の勤務年数も長い。中途採用は 1990 年代、バブルの頃に少し行っていたが、最近は何名程度。
- 事業計画は、全社としての目標を各営業本部毎にブレイクダウンし、それに基づいて営業本部もそれぞれ事業計画をたてる。さらにそれを各支店にブレイクダウンする。支店も事業計画を策定する。
- 営業本部は地域ごとに全国で7つ設けられている。

## 2. 人事制度の概要

- コース別の社員体制 Eコース 転居を伴う異動があるコース Rコース 転居を伴う異動がないコース。コースは入社時に選択。本給部分に若干差があるものの、その他の面での差はない（Rコースには昇格、役職登用への制限がある）
- 若年者の出向も比較的多い。若年者の場合は、本来社内で行う業務を別会社化したところ（ex. 海外旅行の企画商品の企画造成を行う別会社）を中心に出向して、ノウハウを身につけている。

### (1) 評価制度

#### (支店長の業績対応報酬制度)

- いわゆる年俸制。1995 年導入、1996 年運用開始。支店長クラスが対象。
- 前年度の実績と本年度の期待度に応じて年報を決める仕組み。
- 基本給と役割給（約 620 万円 + 380 万円。合わせて 1,000 万円の最低保証部分）と業績期待給（前年度の目標達成度と当年度支店長に期待する役割や期待度）により構成。業績期待給には 0 から 500 万円までの変動幅を設けている。
- 業績期待給は、前年度に設定した評価項目の「総合目標達成度」と当年度の「期待度」のマトリクスをもとに決定。マトリクスは各営業本部がそれぞれ独自に設定。
- 総合目標達成度（去年 1 年間の目標の達成度を評価する指標）は、複数の評価尺度によって算出される。そのうち目標予算達成度（純利益の予算達成率の程度）については加重値が 50 以上になるように本社から指示しているが、その他の指標については各営業本部でそれぞれ独自に設定している。その他の指標としては、営業本部重点目標（各営業本部の事業計画に基づき、各支店毎にブレイクダウンした目標）、先行営業指標（2～3 年先の仕事の獲得）、人材育成・組織運営（数値化は難しいが、各営業本部に運用は任せている）などがある。

総合目標達成度評価（例）

評価尺度	加重値	目標値	実績値	達成度	加重達成度
目標予算達成度	50	200,000	205,000	102.5%	51.25
営業本部重点目標	30				33.01
海外旅行販売人員	10	2,000	2,350	117.5%	11.75
企画商品販売人員	10	1,500	1,400	93.3%	9.33
国内団体販売額	10	13,000	15,500	119.2%	11.92
先行営業指標	10	50	53	106.0%	10.60
人材育成・組織運営	10	10	8	80.0%	8.00
<b>総合目標達成度</b>	<b>100</b>				<b>102.86</b>

- 期待度とは、各支店に対する今年度の期待見合い。期待の大きさというのは支店の規模や予算、役割等に応じて異なる。例えば、地域の中心的役割を担うような支店には期待度が高い。予算も各支店により異なるが、この辺りにも期待度が現れているといえる。これらの総合目標達成度と期待度に基づいて支店長の給与が決定される。

総合目標達成度・期待度の業績期待給への換算（例）

期待度		a	b	c
総合目標達成度		極めて高い	高い	標準
50 未満		800	400	0
50 以上	70 未満	1,200	800	400
70 以上	90 未満	1,600	1,200	800
90 以上	95 未満	2,000	1,600	1,200
95 以上	100 未満	2,400	2,000	1,600
100 以上	105 未満	3,200	2,800	2,400
105 以上	110 未満	3,800	3,400	3,000
110 以上	120 未満	4,400	4,000	3,600
120 以上		5,000	4,600	4,200

- 評価項目については、年度始めの支店長会議（年数回開催）できちんと伝えている。
- これまで基本的なフレームについては特に異論は寄せられていない。ただし、評価項目については毎年試行錯誤しながら少しずつ更新・改善しており、納得性・公平性が得られるように努力している。なお、評価項目の変更に関しては、事前にいろいろな方に意見を聞きながら、最終的には営業本部で決めている。
- これだけ激しい変動型の賃金を導入する以上は、権限も支店長に委譲する必要がある。責任と権限はセットである。現在は予算の管理、重点目標、支店内での資源の配分については支店長に任せている。以前から判断基準をできるだけお客様に近いところに委譲するという方向で人事・賃金制度の改定に取り組んでおり、その1つの結果の表れであるといえる。
- 制度導入の最大の目的は支店長のステータスアップ。年収を最低 1,000 万円を確保したのも、別格扱いとして一定程度ステータスを高めてもらうことで、それをバックに仕事に邁進して欲しいというのが狙い。支店長からは概ね肯定的に受け入れられている。

（新人事制度）

- 来年 4 月 1 日付けで新制度を導入予定。より年俸制に近い変動型の賃金体系に変わる。毎年何もしなくても給与が上がる仕組みはおかしいとの問題意識から、より実績に応じて給与が変動する仕組みにする。入社 5 年目以降の社員が対象だが、変動幅は支店長ほどは大きくはない。
- 現行の社員の給与は本給（生活保証として最低限ヘッジされる部分）、職能手当（職能資格に連動）、役職手当等により構成。これまでは業績評価（今年一年間の目標に対してどうであったかを測る指標。目標管理と連動）と職務遂行能力考課（その人が持っている能力を評価）に基づいて職能資格を改定し、それが給与に反映されていた。
- 今回の改定では、職務遂行能力考課を一步進め、コンピテンシー（成果行動モデル）に基づく新たな評価（行動評価）がなされるようになる。
- 毎年の評価はその年に本人にフィードバックしている。
- 評価は基本的に支店単位で行われる。営業本部は、支店間で見られる評価の甘辛の違いを、全体的な視点から見て相対的に評価しなおす。

- コンピテンシーモデルを導入したのは、お客様からの評価が高い社員に共通して見られる特徴をオープンにして社員に知らしめること、さらにそれを基準に評価していくことが狙い。ただし、評価の基準が時代から乖離しないように、毎年は無理でも、数年に一度は見直していく必要があるだろう。
- 人事評価は、会社として利益を残すためにどうするのか、会社の業務目標に対してどうであったか、を評価するのであって、そこで割り切らざるを得ない。当社としては成果に対する評価ということで統一していきたい。

## (2)人材の配置・育成

- 人事異動は5～6年（最近はもう少し長い）のサイクルで行っている。
- 地域内の人事権は営業本部に委譲している。営業本部の人事担当と支店長との間で日々コミュニケーションがとれていれば、現場と本部との意思の食い違いはある程度解消できるように思う。
- 人材の育成については、計画を考えるのは基本的には支店長。ただし、すべてを支店長に一任している訳ではなく、人事当局が直接社員を見る仕組みもある（ex.一定年次に達した社員に対する階層別教育および面接等）。また、自己申告制度を通じて人事当局も社員一人一人の希望を把握している。その結果を見ながら、「この社員はそろそろ次のステップに進ませてはどうか」などと支店長に対する働きかけも行っている。
- 従業員のキャリア形成については、どちらかという会社の意思の方が、本人の意思よりもやや強く働いている。個人別の人事考課の結果や自己申告に対するコメント、集合教育の時のコメントなどを総合的に見ながら、各人のキャリアを形成している。
- 人事異動は、間接部門と直接部門（支店）の間を垣根なく行われている。どちらかに固定されるわけではない。支店長になる45歳頃までの間にいろいろな経験をしていることが多い。キャリア形成上、営業部門から完全に離れるケースはこれまではほとんどなかった。ただし、今後は1つの仕事を継続して担当する人がいてもよいのではないかと考えている（ex.財務、法務のプロ）。

## （社内ベンチャー）

- 制度の目的： 人材発掘 新たな事業アイデアのとり入れ。
- 種類： 新規事業開発支援プラン（審査の後、1～2年の準備期間を経て開業まで支援）とプランディア（アイデアのみの募集）がある。
- これまでに事業をおこした社内ベンチャー：
  - 第1号 銀行のカードサービスに対するご提案業務
  - 第2号 福利厚生代行業務
  - 第3号 旅館の格付けを行う事業
  - その他、インキュベーション期間中のものが数件
- 制度の周知は社内報を利用して毎年行っている。
- 退職して自分で新たな事業を起こす人に対し一定限度の支援を行う制度はあるものの、過去にあまりうまくいかなかったこともあり、現在は会社としてはあまり積極的にはすすめていない。なお、社員の再就職支援は行っていない。

### 3. 再雇用制度

#### (1) (ライフプラン関連諸制度の整理)

- (ア) 自立転進制度：他にやりたい仕事があるため転進する人に対して、会社として割増金を支払う制度。対象は45歳以上。
- (イ) 55歳完全退職：55歳で移籍せずにそのままリタイアする人にも適用。
- (ウ) 移籍制度：55歳でグループ会社等に転籍する制度。
- (エ) スペシャリスト出向：移籍を前提に出向してもらう制度。
- この両制度(ウ、エ)の運用をこのたび停止した。その上でア、イの2つを合わせたものとして、転進制度を新たに導入した。
- (オ) 転進制度 対象は40歳以上60歳まで(短大卒で勤続20年の歳=年金の支給対象)。定年前に退職する人に対して割増金を支払う早期退職優遇制度。ただし、会社は転進先の手当ては行わない。本人の都合でどうしても転進したいという場合に適用される。会社に残って欲しいというのが基本で、積極的に退職を促すという発想から生まれた制度ではない。
- 40歳に引き下げた理由は、これまでも45歳以上ではあったが、より選択肢を広げるという意味で。企業年金、第1種退職年金の支給対象者が勤続20年となっていることから(短大卒の場合、勤続20年で40歳)。
- (カ) グループエルダースタッフ制度：今回新たに設置された60歳以降の再雇用制度。定年後は子会社を通じて再雇用される。業務委託契約。基本的にはそれまで担当してきた仕事を引き継ぐ。再雇用者の契約のメンテナンスを含めた契約業務を子会社で一括してやってもらう。

#### (ライフプラン説明会)

- 移籍制度が運用されていた頃は、満50歳の時点で資料を渡していたほか、年数回、本社から各営業本部を訪問して制度の説明を行ってきた(ライフプラン説明会)。目的は、退職後のライフプランを考えてもらうこと。
- ただし、今回制度が変わり対象が40歳以上(転進制度)になったため、今年の4月の段階で40歳以上の人全員に資料を配布している。企業年金制度や公的年金制度についてもきちんと説明し、早い段階から将来のことについて考えてもらうことがねらい。

#### (2) これまでの制度(移籍制度)

- これまでは50歳頃になるとグループ会社、関連会社等に出向を始め、55歳になった時点で出向先に転籍していた。企業年金(55歳より支給開始)、転籍先の給与、および退職金の割増分を合計すれば、M社に在籍し続けたときとほぼ同額の収入が得られるように設計していた。
- それが、今回の企業会計制度の改変の中で退職給付会計が導入されることになったため、年金が抱えている負債や退職給付債務を計算したところ、膨大な額にのぼった。原因を分析したところ、移籍制度の影響が非常に大きいことが明らかとなった。変更時差異として債務を償却していくことも限度があることから、55歳での移籍制度の運用を停止させることとなった(制度としては残している)。
- ただし、高年齢層にはノウハウを持っている人材もたくさんいる。そういった方々の活用もすすめていくために、再雇用制度をセットで導入した。2010年以降の年金の支給開始年齢の引き上げも意識している。
- これまで移籍制度を運用していたころは、50歳時に55歳以降の職場設計について調査票を配

布し、希望を記入してもらっていた。50歳以降この希望するライフプランに基づいた配置転換を行うことで、55歳以降各自が自らの希望するライフプランにスムーズに移行できるようにしていた。

### (3)再雇用制度の概要

- 今年の4月から制度を導入。60歳以降1年契約で最長5年間まで。あくまで会社が認めた場合のみ。本人が希望して、会社としてもその人がもつノウハウが必要ということであれば、再雇用される。
- 今回の制度はグループ会社に転籍した人ならびにグループ会社のプロパー社員も対象になっている。
- 50歳以降はこれまでのように出向が中心だが、今後は55歳の時点での転籍を行わないということだ。したがって、再雇用制度導入後も人の配置についてはあまり大きな違いがない。社員の収入を手当てする方法が変わったということ。
- 再雇用の基準としては 本人の意思、営業面で特殊なノウハウをもった人材であること(ex. プランニングのノウハウ、手配のノウハウを持っている人材等)。
- 若手へのノウハウの継承という面からも望ましい。業務の性格上、ノウハウが個人に蓄積する傾向があり、担当がいなくなると分からなくなることもある。そのような状況を回避するという意味もある。
- 再雇用の可否は、支店長が望ましいと判断した人について、営業本部と相談したうえで決定する。決定時期は、定年退職するまでに。
- 60歳以降の再雇用については、今回の制度改定で新たに付け加わった。以前は移籍先の会社によって勤務可能な年齢が異なっていた(基本的には60歳定年だが、会社によっては2年間の延長が可能であった)。また、労使が折半して出資したあるグループ企業では以前から65歳まで勤務可能となっている。
- これまでも、会社に残って欲しい人材については嘱託採用などで個別に対応していた。今回の制度はそれをもう少しフォーマライズさせたものである。
- 制度の適用者は今年も数名いるが、本格的にでてくるのは5年後。
- 就業形態については、会社としてはフルタイムを希望しているものの、その人の都合や希望に合わせて対応することが基本。嘱託採用のころから運用は変わらないだろう。
- 高齢者雇用継続給付金等も活用して、会社が支給する賃金は減少するが、本人の実入りはあまり変化しないような制度設計を行っていく予定。
- 新規採用は、高齢者の雇用とは別。再雇用制度の影響はない。
- 評価に関するコンセンサスが支店内できちんととれていれば、100%とは行かなくても、再雇用される人の人選が問題となることはないだろう。60歳まで勤続している人であれば、ある程度情報も蓄積しているはずである。

### (4)定年延長について

- 右肩上がりの経済成長をしているころなら考えられるのかもしれないが、現状維持に四苦八苦している状況では難しい。65歳まで延長するための担保はあるのかという話になると思う。ただし、今後の要員構成次第によっては分からない。現在は高齢層が多いが、10年後にはまた構成が大きく変化し、人不足になれば、定年延長を前向きに考えるかもしれない。



- 再雇用制度であれば、会社のニーズもある程度反映されるので、会社にとってもメリットはある。定年を一律に伸ばすことに対する抵抗感は大きい。
- （企業にとって、解雇権をもっと整理して解雇を容易にすれば定年自体不要なのではという意見に対して）企業として、解雇に対する抵抗は大きい。定年で一度雇用関係をリセットして、望む方だけ延長する方式の方が、企業側労働者側双方にとってよいのではないか。今回の人事制度の改定に際しても、社員を一律に扱うことを極力排して、社員個人個人をきちんと見ていくという考え方に重点をおいている。高齢者の雇用に関しても同じである。

**【事例 13】電気機器製造業N社**

1. 企業概要

(1) 概要

(企業概要)

- 資本金： 209,708 百万円
- 売上高： 4,553,223 百万円

(高齢者雇用制度について)

- 定年制： あり (60 歳)
- 昨年度の定年退職者数： 751 人
- 早期退職優遇制度： あり
- 役職定年制度： なし
- 勤務延長制度： なし
- 再雇用制度： あり (上限年齢 65 歳、対象者：希望者全員)

< 上限年齢の経過措置 >

- 2001 年～2002 年定年退職者：62 歳まで
- 2003 年定年退職者：63 歳まで
- 2004 年定年退職者：64 歳まで
- 2005 年定年退職者：65 歳まで

(2) 従業員数について

雇用形態別		(12 年 3 月現在)		
		男	女	計
正 規 従 業 員 ( 出 向 者 を 含 む )		68,592人	12,362人	80,954人
従 非 業 正 員 規	嘱 託 ・ パ ー ト ・ ア ル パ ー ト 等			1,015人
計				81,969人

年齢構成 (12 年 3 月現在)		
	全従業員	
	男	女
25 歳 未 満	1,434人	552人
25 ～ 29 歳	6,985人	3,300人
30 ～ 34 歳	11,232人	3,185人
35 ～ 39 歳	12,261人	2,279人
40 ～ 44 歳	9,023人	1,106人
45 ～ 49 歳	11,368人	847人
50 ～ 54 歳	10,206人	690人
55 ～ 59 歳	6,083人	403人
60 歳 以 上	- 人	- 人
合 計	68,592人	12,362人

職種構成 (12 年 3 月現在)			
	男	女	計
管 理 監 督 職			10,890人
専 門 職	41,104人	620人	11,992人
専 任 職			16,397人
出 向			2,445人
事 務 職 ・ 技 術 職	10,132人	5,361人	15,493人
技 能 職	17,356人	6,381人	23,737人

## 2. ネクストステージプログラムの実施状況

### (1) 希望者の概要

- ネクストステージプログラム就業希望者（2000年9月末、59歳主事以下対象調査）は343名（1007名中、34%）来年の4月からの対象者。
- 工場の現業関係ですっと勤めている人の希望は意外と少なく、管理・育成・指導を行う主事や主任層の方が希望者の比率が高い。  
（理由） 地方の工場に勤めている人は田畑を所有するなど生活が豊かで、老後の生活設計もできているため、あえて安い賃金で働く必要がない。 役付が高い人ほど働くことに対する意欲が高い。
- 希望者の比率は、地方の工場で低く、都市部で高い傾向が見られる。
- 会社側が用意する仕事内容の内訳（9月末時点計画）は、現職関連...234名（68%） それ以外...77名（23%） 未定...32名（9%） 現職関連で力を発揮してもらおうとの会社の姿勢の表れである。

### （将来の定年退職者数）

- 最近の定年退職者は在阪の人が中心である（昔からあって、継続的に人材を確保しているところ）。地方工場の採用者層はまだ定年に達する人が少ない。ただし、地方の工場ではある一時期に大量採用（100～200名単位）を行ったため、定年もある一時期に集中するため、10年くらい後に大量の定年退職者がでる見通しである。

### (2) 提示される仕事

- 再雇用希望者に提示する仕事は、基本的には1事業所内、それが無理でも一分社内で完結させるようお願いしている（ex. 奈良在住の大阪工場勤務の社員に対して、奈良工場での勤務ではなく、大阪工場内での仕事を打診）
- ただし、高齢者専門のラインを設置する場合などは、その事業部内だけで人材を確保することは困難なため、他の事業部等から人材を集めてくる可能性ある。
- 現職関連の仕事といっても、大きな職種で見ると現職の継続だが、仕事の中身は管理職的なものから1プレーヤーへと変更される。再雇用者は、役付けも外れて1ワーカーとして入っていくというイメージ。今までと同じ仕事で継続されるということはほとんどないだろう（ex. メインの組立作業のところから付帯作業（ex. 包装出荷作業）へ）（ex. 人事の場合、すべての役職から外れて給与計算を担当してもらおう（過去に担当したことがあるはずの業務））。
- 社員が持っているキャリアを活かした方が力量が発揮できるということを前提に、仕事を当てはめている。

### (3) 賃金水準

- 再雇用者の賃金には3ランク設けている。
- 今回の提示計画では、ランク1（180万円）153名（45%） ランク2（240万円）107名（31%） ランク3（300万円）31名（9%） 未定 52名（15%）
- 初年度に提示された仕事は、ランク1（一番賃金が高い水準）がやや多くなっている。しかし、今後実際に仕事をしてもらい成果がでてくれば、適切な水準に落ち着いてくるのではないかと。
- 希望者を調査したところ、労働組合が実施した希望者調査（希望者60%程度）との違いが見ら

れた。理由としては、N社グループ内に限らず、ボランティア等も含む何らかの形での就業という漠然とした希望も含まれていたのではないかと。賃金ランクの水準が意外と低く、金額的には失業保険の給付と大差ないことや、2001～2002年については年金も61歳から支給されることを理解して、一度上げた手を下げたという人がいるのではないかと。

- ただ、会社としては1年目、2年目はこの賃金水準を維持したいと考えている。最初から高い額を提示してしまうと、賃金水準と仕事内容がイコールにならず、経営施策ではなく福祉になってしまう可能性があり、スタートとしては問題。引き上げ希望が今後経営者や事業所の方からあれば、見直ししていきたい。
- ランク2の場合で月収20万円程度になる。定年到達時の月収からは下がるものの、一般的に言えばちょっとしたお小遣い以上である。高齢者雇用継続給付金と老齢基礎年金をあわせれば、年収460万円程度になる見通しである。老後を2人で生活するのであれば、当面十分な水準ではないかと。

#### (4)勤務形態

- 勤務形態は使いやすさからフルタイムを中心に考えているが、経営的に必要があればパートタイム勤務も可としている。ただ、社員の側では定年後のライフスタイルとの両立を考えている人は多く、フルタイム勤務に対する抵抗感は若干あったようだ。しかし、会社としてはフルタイム中心でスタートさせて欲しいと考えている。実際に動き始めればパートタイムでもよい仕事に分かってくるだろうから、それを徐々に増やしていきたい。
- 労働組合とは、短時間勤務や週3日勤務など勤務体系の多様性のことについても話し合った。しかし、検討を始めたのが電機業界全体が落ち込んでいた時期で、現役社員の雇用でさえ厳しかったこともあり、経営のニーズを優先して決定することとした(5年間は実験期間として)。将来的には勤務形態の多様化の1つとして、短時間勤務の要望も出てくるだろう。賃金水準にしても、もう少し高くないかとの意見はあったが、とりあえずはこの水準でスタートさせて欲しいと話している。

#### (5)仕事の確保

- 現時点で仕事が未定の人について。事業所による取り組みスタンスの違いによる。準備の良い事業所と、腰が重くまだ提示できていない事業所がある。営業部門の人は仕事先が探しにくい場合が多い。営業部門の人は転職が多いため、現在の勤務地と再雇用希望地が異なる場合がある。
- 再雇用先の確保が厳しいのはとにかく営業職である。技術職は専門が生かせ、ものづくりにも対応可能である。また、特別な資格、その資格がないと事業ができないような資格(ex.工事現場監督の資格等)を持っている人は非常に有利。今でも不足しており、いくらでも雇いたい。
- 事業部ごとに景気の動向も異なる。非常に調子のよいところと非常に調子の悪いところがあり、温度差が大きい。調子が悪いところは現役の人数をまず減らしたいと考えているから、再雇用に対しても積極的に手が打てない。しかし、事業部ごとに将来に向けて粛々と、足下を見ながらしっかりと取り組むようお願いしている。
- 仕事の提示について、初年度342名というのは、各事業所毎で平均4～5名程度の水準であり、その気になればなんとかできるはずである。今後希望者が増えてきたときに、再雇用・再配置

を考える管理職の意識も大切になってくるのではないかと。

(大量の定年退職者)

- 定年退職者が大量に発生する前に、助走期間として取り組んでおくことが大切と感じている。年金の支給開始年齢が引き上げられる中、2006年以降は1年につき1000人を超えるペースで退職者が生じる見通しのため、再雇用希望者は増加すると思われる。今回スタートする制度がよい意味で成功事例になれば、相乗効果で希望者がさらに増えるだろう。経営側としても技術・技能や経験、専門性を持った人材が大量に退職していくことに対する歯止めをかけるという視点もあるので、経営施策上必要な人材ということをお互いに感じながら施策に展開していくようにしたい。

(6)仕事の提示方法

- 将来的には仕事の提示に関しても、もっと挑戦意欲を出せるような仕組みを導入したい。より専門性を活かせるような仕事をつくるほか、事業所任せにするのではなく、事業所を超えて応募できるような仕組み作りの準備をしている。
- 例1：現役の公募制度「eチャレンジ制度」のシニア版、「シニアeチャレンジ制度」を11月に導入予定。各人がネットワークで検索・応募する。シニア用の仕事を公募することで、60歳以降はどのような人材が求められているのかを全社に発信する。最初は6つ程度で立ち上げる予定。仕事レベルはかなりハイスペックで、合格者ができるかどうかは分からない(ex. 各拠点のサービスマンの指導育成の手伝い、特許関連の申請・権利ストックの業務ほか)。
- 例2：社内ハローワークシステムによるマッチング(各事業所の人事部門間で情報を共有するための仕組み)。求人面では、ある事業所で50の仕事準備できているが、自分の事業所の退職者だけでは埋められないという場合に登録してもらい、全社に広く人材を求めていく。求職面では、属している事業所を超えて仕事がしたい人に、自らが持つ能力を登録してもらう。これらをマッチングするシステム。仕事さえあれば稼働できる状況にある。
- その他、全社的な職域開発をプロジェクトとして取り組んでいる。
- 仕事のイメージをもってもらうのが大切だと思う。60歳以降にはどのような仕事があり、そのためにはどのようなスキルが必要なのかを明らかにすることで、社員の自己啓発を促したい。節目の研修(50歳時)の際に同様のことを話している。50歳から10年あれば何かできるだろう。そのようなプロセスを作っていきたい。まだ希望者がさほど多くない段階で制度を導入するのは、資格やスキルをもった先輩が働いている姿を若い人に見せて、どのようなスキルやキャリアが必要なのかを感じてもらうとともに、事前の準備が必要だということを理解してもらうことを狙っている。
- 再雇用者への仕事の提示から半年前から行い、定年直前ぎりぎりまで調整することが一応可能である。1度拒否されても、本人が納得できるよう2度目くらいまでは提示するように指導している。
- 実際に再雇用が成立する件数はかなり少ない見通し。しかし最初からつまづくわけにはいかないので、半数くらいは成立させたいが、結果は開けてみないとわからない状況である。理念を貫きつつ、上手に動機付けをしながらやっていきたい。

(現役社員にとってのeチャレンジ制度)

- 現役社員の場合、eチャレンジ制度による公募はすでにもう何百名も成立している。eチャレ

ンジ制度は、元々あった定期的な社内公募を、この4月からWeb化したしたもの(随時)事業所を超えた公募制度であり、決まれば上司にも異動は止められない。社内公募を導入した当初は異動の補助的なシステムのイメージだったが、最近ではこの制度を通じて相当異動しており、メインになりつつある。技術系の仕事が多いが、人事などでも社会保険労務士の有資格者が変身大学を経て移ってきた例がある。

#### (7)幹部層について

- 幹部層については、本人から希望があった場合のみ、職場を提示することになっている。しかし、現役時代の処遇水準がかなり高いことから、1年間くらいは働かなくても問題ないだろうと考えている。このような制度は、まず生活に困る組合員から適用されるものだろう。また、幹部の場合は短時間勤務を希望するケースが多いと思われるため、この枠組みよりは派遣会社を利用した枠組みの方が適していると思う。
- 幹部社員の人なら、企業年金と公的年金をあわせると月収40万円以上になり、無理に働く必要もない。しかし健康のため、社会とのつながりを維持するために勤続を希望する人は結構いる。

#### (社外出向制度)

- このほか、幹部層については、社外へ出向し定年後も出向先で再雇用されるという道がある。早期退職の支援金制度を設けて出口を広くしているほか(96年4月より)転職者への支援、また最近では社外出向とあって、社外の一般私企業へ出向する制度もある(98年12月より)。平均54歳頃から出向し、そこで60歳まで勤めるのだが、再雇用があるところが大半なので、継続勤務が可能となる。この2年間で85名がその制度を利用して出向している。
- 今回の再雇用制度の枠組みの中で、管理職層に対して仕事を提供することは難しいかもしれない。また、今まで上司だった人が周囲にたくさんいると、使う側もやりにくいのではないかと。極めて専門性の高い仕事につければ問題ないだろうが、管理職の場合は社外での活躍の場を探しやすいので、社内での再雇用は主事以下の層を優先的に考えて行くべきと考えている。

#### (8)キャリア形成

- 従業員の反応について。若い層に対してはプラス面に働いていると思う。無用な不安感を払拭する効果があった。また先輩達が再雇用される姿を見て刺激を受け、自分はどうすればよいのか考える契機になるのではないかと。
- 再雇用者がにこにこ働いている姿を見せていくことが大切だろう。これまでも一部では再雇用が実施されていたが、そのような再雇用された人が生き生きと働いている職場では、再雇用というのはごく当たり前のことだという風土ができていく。似たような風土を形成することができればよいと考えている。
- 若い層はeチャレンジ制度などを通じて、どのようなキャリアやスキルが必要なのかをよく見ており、自分でどのようなキャリア形成をしていけばよいのか、あの中で動機づけをしている。また全額給与退職金制度にも、退職金を先にもらい自らキャリア形成を行うという意味がある。それより上の層は仕事のイメージを見ながらキャリアを自ら形成するという意識を持っている。さらに、N社の人事システムは個人の自立を前提としていると常々訴えている。
- 毎年実施されるコミュニケーションプログラムの中に、キャリアアッププランという制度があ

り、どのようなキャリアを形成したいのかを書かせている。それに基づき、上司と部下が納得するまで話し合い、場合によってはチャレンジ異動制度を利用して異動する。また、45歳、50歳、55歳の時点では、特別な調票を用いてマイキャリアプランを書かせ、自らのキャリア形成について考えさせているほか、50歳前後には「キャリア設計セミナー」を実施している。自分のキャリア形成のための仕組みはある程度できあがっていると思う。

- ただし、キャリアカウンセリングの仕組みについてはまだ整備されておらず、今後の検討課題である。コミプロ相談窓口などがその1つかもしれないが、実質はあまり機能していない。
- 「キャリア設計セミナー」は、今年の4月より主事以下の層を対象に展開。1泊2日で実施される。現状分析（棚卸し）を行い、キャリアビジョンを描き、最終的には自分との契約書をまとめていく。受講者からの評価はよい。ただ、キャリア設計セミナーをフォローする仕組みがまだ完全にできていない。また、現在は本社で一括して行っているが、来年からは分社単位で実施するようお願いしている。分社により経営状況がかなり異なっているため、各分社で自社の状況をより強く訴えて、より適切に自分のキャリアを描いてもらうためである。

#### (9)その他

##### (海外での雇用)

- これだけ製造業が海外展開していくと、本人がいやがらなければ、海外というのも1つの働き場所として考えられる。今年を迎える世代が、海外工場を立ち上げた第一期である。海外の設備には比較的古い設備もあるため、そういう設備が分かる古い人たちにはニーズがある。また、5～6年海外のポジションを経験した人は、もう一度やってみたいという気持ちがとても強い。やりがい、収入のどちらを見ても良い道だと思う（ex.日本では一担当課長 従業員600名の事業所の長に）、会社としても再雇用者の仕事の1つとして積極的に開発していきたいと考えている。そのような仕事ができるのは、現地で工場長の経験がある幹部職が中心になるため、一般層向けのeチャレンジ制度とは別の仕組みを作りたい。

##### (賃金カーブ)

- 雇用延長とは、現役時代の賃金の問題と、キャリア形成と、60歳以降の処遇と、すべてが絡んでいる問題である。賃金はなかなか新しい体系には切り替わらない。世の中として、賃金は最終的にどのようになっていったらよいのかというのは、今後の研究課題ではないか。
- N社の賃金カーブは、現行は60歳まで右肩上がりである。来年4月以降の改定の歳には上限を設けて少しカーブが寝る予定だが、それでもまだ高い水準にある。
- N社の場合は自動車産業とは異なり、さほど速いラインはなく、あったとしても完全に自動化されており、また扱うものも小さいので、高齢者にできない仕事ではない。しかも多品種少量生産、かつ機能はすべて半導体のチップに入っており、単純アセンブリも海外にでている。むしろ設備が分かる、オペレートやメンテができるということが製造現場では求められているのではないか。
- 保全や自働機械の監視業務というのは年齢に関係なく長くできる。ただし交代制で深夜勤務になると少し苦しい。
- NSP（ネクストステージプログラム）のホームページを従業員向けにオープンした。（制度の概要、取り組み状況、社内ハローワークシステムの構築等）、社外からは見ることができない。ホームページ上では退職金や年金等が自分で計算できる。





**【事例 14】貨物取扱業P社**

1. 企業概要

(1) 概要

(企業概要)

- 資本金： 320 百万円
- 売上高： 23,400 百万円

(高齢者雇用制度について)

- 定年制： あり (60 歳)
- 昨年度の定年退職者数： 30 人
- 早期退職優遇制度： あり
- 役職定年制度： なし
- 勤務延長制度： なし
- 再雇用制度： あり (平成 13 年 4 月以降)

(上限年齢：62 歳、対象者：会社が必要と認めた場合)

(2) 従業員数について

雇用形態別 (12 年 11 月現在)

	男	女	計
正規従業員 (出向者を含む)	645人	42人	687人
従非嘱託等	10人	0人	10人
業正パート・ アルバイト	4人	3人	7人
員規派遣・他	0人	0人	0人
合計	659人	45人	704人

職種構成(正規従業員)(12 年 11 月現在)

	男	女	計
管理職	55人	0人	55人
事務職	144人	30人	174人
技術職	0人	0人	0人
技能職	450人	15人	465人
研究職	0人	0人	0人
その他	10人	0人	10人

年齢構成

(12 年 11 月現在)

	全従業員(正規)		うち出向者		非正規従業員	
	男	女	男	女	男	女
25歳未満	62人	6人	1人	0人		
25～29歳	96人	20人	1人	1人		
30～34歳	98人	6人	0人	0人		
35～39歳	91人	1人	3人	0人		
40～44歳	77人	5人	0人	0人		
45～49歳	54人	1人	3人	0人		
50～54歳	60人	5人	6人	1人	0人	2人
55～59歳	107人	1人	4人	0人	0人	0人
60歳以上	14人	0人	0人	0人	11人	0人
合計	659人	45人	18人	2人	11人	2人

- 来年の4月から2年間の再雇用を実施予定。

## 2. 高齢就業を可能にする取り組み

### (1) 適職開発について

#### (作業の改善)

- 高齢者の場合、問題となるのは筋力と視力。
- 190 項目 132 作業のチェックを行うことで、どの作業も力の弱い女性、遠視のおばさんでもできる作業にするように工夫してきた。
  - 視力の低下に対する対応
    - バーコードの活用、照明を明るくする、等
  - 筋力の低下に対する対応
    - 費用がかかる。ただし、そういうことは言ってもらえない。たとえば、5～10kgの荷物を朝から晩まで運び続けるのは大変なことだ。製品そのものは軽くても、反復作業や変な姿勢はやはり体の負担になる。見逃しがちであるが、大事な点である。
- 作業の改善は、特に高齢者を意識して行ったわけではない。合理化のために行った。誰にでも、新人でも簡単にできるようにという観点から仕事の見直しに取り組んできた。それが企業が求める効率化につながっている。また、結果として高齢者も働きやすくなっている。
- 65歳までは8割の人は何の改善をしなくても現職継続が可能だと思う。作業改善を通じて、8割を9割、10割近くへとどうやって高めて行くかということだ。
- なお、上記のような職務再設計への取り組みが、土浦工場（伸銅品を扱う。機械化を進めた）や高砂工場（反復作業の機械化）での労働大臣賞や奨励賞につながった。

### (2) ローテーションの実施

#### (ローテーションの必要性)

- 親工場からの出向者をできるだけ受け入れずにすむようにするためには、各人の能力を高めるということが第一ということで、教育に熱心に取り組んできた。そのベースとなったのが多能技能員化とローテーションである。当社ほど多能技能員化とローテーションを行っている会社は他にないと思う。
- 普通、技能員のローテーションというのはなかなか実施されない。しかし、ローテーションしないということは、名人芸化しているということである。それではその他の仕事に適應するのが困難になる。そこでローテーションを通じて多能技能員化を図ってきた。
- スーパーお助けマン制度（直接事務と間接部門のどちらもできる）スーパーオペレーター制度（4種目（自分の仕事の外に3種目の仕事）の仕事がこなせる）を設けている。これが可能なのも、作業の改善と、定期ローテーションを実施しているからである。
- 老人は頑固になってくる。これもローテーションさせる一因でもある。同じ所にずっといると凝り固まってしまう、やり方を変えなくなってしまう。より合理的な方法があっても従来のやり方を変えようとせず、非効率になる。
- そこで、1つ1つの仕事は誰でもできるようにして、ローテーションで教え込む体制にしている。技能教育も単発のものと複数の者に行うものとの両方行っており、年齢に関係なく全員が対象である。

#### (ローテーションの頻度)

- ローテーションの頻度は高い。中では頻繁に、その他でも3～5年のサイクルで行っている。

組長で60~70%動いている。その下の指導員はもっと高い。一般のローテーションは組長に任せているが、1~2年サイクルだろう。ローテーションの順番も組長に任せている。

- 指導員や一般については、組長を超えたローテーションも行っている。組長を超えたローテーションについては人事が人事調査に基づいて行う。人事調査は1年おきに全員に対して行っている(直接と間接を交互に)。本人の希望も聞いているが、希望通りにならないときは説明している。可能性が生じたときには優先的に動かしてはいる。
  - 事務部門のローテーションはもっと頻繁に実施。昔は皆が仕事を抱え込んでいた。それが自分の仕事をなくさないようにするための生活の知恵だった。しかし、それでは会社にとって何のメリットもないので、そうならないように工夫している。
  - どんな会社にも1%の問題児がいる。その1%をどうやったらゼロにできるかということを考え、ローテーションを実施したり、人事調査を実施している。
- 係長の仕事は書いたり考えたりしなければならないものであるが、組長はどちらかという名人である。同じ仕事を長く続けていると目をつぶってでもできるようになるが、だからといって係長の仕事ができるわけではない。最近では組長から係長(他社の主任に当たる人)に昇進する人はいない(係長は、工場では一応管理職。当社では、組長以上を職制と呼んでいる。ただし、親会社では課長-主任(=当社の係長クラス))

### (3)意識面について

#### (ニューライフセミナー)

- 再雇用されると確かに給与は下がるので、面白くないだろうと思う。しかし、まだ企業側の市場である。働く機会があるだけでもありがたいことだ、給料の問題ではないと常日頃から訴えている。
- 45歳以上にはニューライフセミナーを実施。そこで働ける仕事があるということはありがたいことなのだと言っている。定年後の仕事が三交替で夜勤だったらせつないかもしれないが、そうでなければ65歳まで働けるということは最高なことなのだと言っている。
- ニューライフセミナーは、慰労の意味を含めて、近所の立派な温泉施設を予約して行う(予約を取るのが非常に難しい施設)。それだけでも社員には非常に喜ばれる。
- 対象者は45歳以上。ただし、45歳というのは定年後のことをまだ他人事だと思っている。55歳になると他人事ではないがもう間に合わなくなってきている。
- 農業をやっていない人は、定年後の生活設計ができない。たった1ヶ月何をするかも埋められない。

#### (従業員の意識付け)

- 以前は「親工場は神様」という意識があった。社員に自信がない。手っ取り早く社員に自信を持たせる方法として、運動会は効果的だった。練習させて部対抗や全社対抗で勝ったら、自信が持てるようになってきた。
- 入社5年目の時に発表をさせている(配属時に目標を出させ5年目にフォローアップ)。これが意識付けに寄与しており、効果的である。ただし、20年くらい長期にわたる育成計画表の作成は行っていない。900人もいと難しいと思う。

(技能員の面接)

- 親会社の人事にいたときに、2回ほど45歳以上の人を対象に全員面接を行った(180人程度)。実施理由は、定年後の不安などを把握するためである。そのアンケート結果をもとに生涯生活設計セミナーのテキストを作成した。
- このときに、入社以来人事と話をするのは始めてという声が多数聞かれた。この面接は相当効果があった。企業にとって自分は存在感があると、会社が自分に期待していると前向きにとらえてくれたようだ。また、面接して、管理職だけでなく技能員も会社のことしか考えていないということが分かった。

3. 再雇用制について

- 来年の4月1日より62歳までということで再雇用制度をスタートさせて、様子を見る。ただし、オペレータと事務員のみが対象で、管理職は対象にならない(部課長以外が対象)。
- 12月に、58歳以上全員を対象に面接を行う。(面接は定年2年前に行う)。アンケートでは残りたいという人が多い。ただし現職であればとのこと。

(賃金体系)

- 再雇用者の賃金は概ね18~20万円程度である。親工場が決めた額にあわせている。給与は確かに低くなるが、これ以上だと年金が大幅にカットされてしまうので、やむを得ないかなと思っている。
- アンケートによると、給与にはあまり期待していないようだ。18~20万円というのは低すぎるような気もするが、公的年金と企業年金をあわせると技能員の人で20~25万円程度になるので、なんとかやれる水準だろう。持ち家をもっている人も多いので。

(役職定年制との関係)

- 親工場では56歳か57歳で役職定年だが、当社は60歳まで役職が残る。その人は再雇用されると、今度は今まで部下だった人に使われることになるが、それはお互いにやりにくいだろう。早めに役職を外して、少し軟着陸をしてならしていくということになるのだろうが、そんな余裕は当社にはない。
- 親会社本社としては役職者も残すと知っているものの、工場の結論としては、最初は希望者全員だったのが、今では部課長は残らないという指導になっている。

(人のやりくり)

- 親会社は現在猛烈な人手不足(半導体、光関係の事業)のため、当社も定年到達者を残しておくメリットはある。人手不足のところで直接定年到達者を使うのではなく(視力が重要な仕事なので若い人でないと無理)若い人をローテーションで押し出して、その抜けたところに定年到達者を割り当てるということを考えている。
- 今非常に困っているのは、人を減らさなければならないことである。合併後、旧貨物取扱会社側の部門で100人減らすように言われた。旧貨物取扱会社側の部門はこれまでも人を減らしてきて、ようやく減らし切ったところで合併したのだが、さらに100人くらい減らさなければならない。この上2年間の再雇用をすとなると厳しい。
- 平成15年の3月までに定年を迎えるのが、直接部門で32名、間接部門で19名、計51名である。間接の19名は11名に減らせるが(管理職は事実上対象外)、直接は32名中30名が残る予定であり、人が減るところではない。

- そこで、人手不足である工場に受け入れてくれるように依頼しているところであるが、難しい。交渉中である。なんだかんだ言って受けてもらえるとしても、あまり大量には受け入れてもらえないのではないかと。工場も派遣社員などを活用している。

(再雇用者の仕事の目処)

- 仕事はあると思うが、人を余らせたくない。なんとかして工場に押し出したい。あるいは工場の方の仕事をもって、そこに若い人を出して、空いたところに退職者を当てていきたい。工場とうまくやっていかないと難しいところだ。
- 再雇用者の配置先として、PMグループ(全体のシステムを考えるような改善グループ)も考えられなくはないが、これはどちらかというと削減の対象であるため、難しい。今度組長に5人退職者ができるが、その人達を全員PMグループに加えるわけにもいかない。なお、PMグループは繁閑をならす1つの調整弁として設置され、現在10名程度がいる。たとえば急な退職者がでた場合に、つなぎで応援にあたっている。この仕組み自体は成功しており、あと2~3年したら、機械のメンテナンスができ、スーパーお助けマン、スーパーオペレータになれるようなレベルの高い組長が誕生するのではないかと。本当は退職者をそういうところに充てられると一番よい。今更包装作業に充てるのも気の毒である。

- 退職者の登録制はすでに行っている。急に仕事が忙しくなった時に応援にきてもらっている。また先輩応援制度(定年退職後、雇用保険をもらいきった後でしてもらおう制度)というのをバブルの頃にやっていた(ピーク時には13名程度)。しかし、実際は1年休むともう働きたくなっている。技能的には落ちていないが、意欲がついてこない。

(問題点)

- 性格的な問題のある人が残るとするのが一番困る。1%程度の人であるが。その他の人は、働くことに関して、能力的な問題というのではないように思う。
- 今後上限年齢を65歳まで引き上げていくときには、管理職の扱いも問題になってくるだろう。部課長だけ60歳で退職させるというのもまた問題だろう。
- 65歳まで管理職をやっているとは考えられない。60歳でも遅い、本当は55歳くらいで役職から外して別な仕事をさせた方がよい。そういうふうにしないと、いきなり外れるのでは無理だろう。60歳でいきなり外されるのでは、65歳までの5年間がきつい。

## 【事例 15】電気機器製造業Q社

### 1. 企業概要

#### (1) 概要

##### (企業概要)

- 資本金： 47,586 百万円
- 売上高： 515,391 百万円（平成 11 年度）

##### (高齢者雇用制度について)

- 定年制： あり（60 歳 65 歳へ）
- 早期退職優遇制度： あり
- 役職定年制度： あり
- 勤務延長制度： なし
- 再雇用制度： あり（上限年齢 65 歳 会社が必要と認めた場合） 幹部社員が対象

#### (2) 従業員数について

##### 雇用形態別 (2000 年 9 月現在)

		男	女	計
正社員(単独)		8,755人	1,119人	9,874人
期間社員	嘱託等	64人	8人	72人
	パート・アルバイト	36人	213人	249人
	派遣・他	人	人	人
	合計	8,855人	1,340人	10,195人

##### 休職者をのぞく

##### 職種構成(1) (2000 年 9 月現在)

		男	女	計
幹部社員		1,601人	2人	1,603人
一般社員		7,254人	1,338人	8,592人

##### 職種構成(2)

		男	女	計
事務職		2,129人	618人	2,747人
技術職		3,620人	254人	3,874人
技能職		2,408人	428人	2,836人
研究職		332人	16人	348人
その他		304人	86人	390人

##### 年齢構成(2000 年 9 月現在)

	全従業員	
	男	女
25歳未満	337人	100人
25～29歳	1,310人	395人
30～34歳	1,578人	249人
35～39歳	1,032人	128人
40～44歳	835人	94人
45～49歳	1,458人	150人
50～54歳	1,440人	216人
55～59歳	728人	78人
60歳以上	60人	7人
合計	8,778人	1,417人

- 平均年齢が 40 歳を超えた。

### 2. 制度改定の背景

- 社会状況：年金支給開始年齢の引き上げにより、定年後、年金を受給できるまでにしばらく無収入の期間が生じてしまう。
- 経営状況：会計制度の変更により、退職給付債務の償却が大きな負担になると想定された。雇用延長を実施する際には、あわせて債務を圧縮するような方向での制度改定が不可避であった。

- 企業年金:昭和45年から厚生年金基金は予定利率5.5%で運営してきたが、長期的には5.5%での運用はもう無理。健全な資金運用に支障をきたす。このため改定する必要があった。
- 労働組合からの要求:1994年の春闘の時から、労組からは定年延長の要求が出されていた。ただ、支給開始年齢の引き上げはまだ先のことだったので、これまではさほど議論が煮詰まらなかった。しかし、一昨年春闘では、引き上げ前の最後の春闘だったこともあり、労組からの圧力が強くなることが予想された。
- したがって、何らかの形で雇用延長は実施したいものの、そのためには関連する諸制度(賃金制度、退職金制度、企業年金制度)もセットで見直しをする必要があった。そうでなければ経営のコスト負担増は避けられない。

### 3. 制度改定の内容(一般社員=組合員)

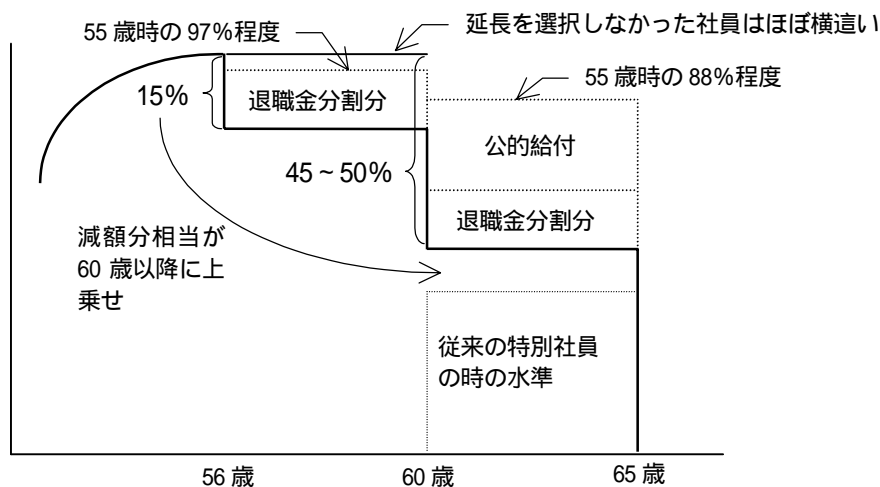
#### (1) 選択制定年延長制度

- 選択のタイミング:55歳の時の面談で、本人が延長するか否かを選択する。原則として、その後の変更は認めない。
  - (55歳の面談)延長しない (その後)やはり延長したい...認めない
  - (55歳の面談)延長する (その後)やはり退職
    - ...死亡、病気、介護のための退職の場合、給与の減額分を一定の基準に基づき還元
    - ...その他の理由の場合、給与減額分の還元はなし
- 勤務形態:定年延長なので、60歳以降も通常勤務が基本。ただし、労組から短時間勤務を可能にするよう要求が出されており、今後検討する価値はあると思っている。

#### (2) 定年延長選択者の賃金減額措置

- 定年延長を選択した人については、55歳時点(55歳時の15%)と60歳時点(55歳時の50%)の2回、賃金・賞与が減額される。ただし、56~60歳時の減額相当分が、従来の制度における60歳以降の特別社員の賃金水準に上乘せされる(図表1参照)。
- 賃金は減額されるが、退職金分割分(後述)と、60歳以降は公的給付(厚生年金+高齢給付)が上乘せされるので、収入はあるモデル試算で56~60歳で55歳時の97%、60~65歳で55歳時の88%程度になる。
- 60歳以降の賃金は一律12万5,000円。残業代は支払われる。賞与に査定を加えてインセンティブの維持を図っている。ただし、将来的には、職種別賃金などを検討したい。
- 定年延長を選択しなかった社員は、横這いの賃金に退職金分割分が上乘せされるので、55歳時点よりも収入が増える。

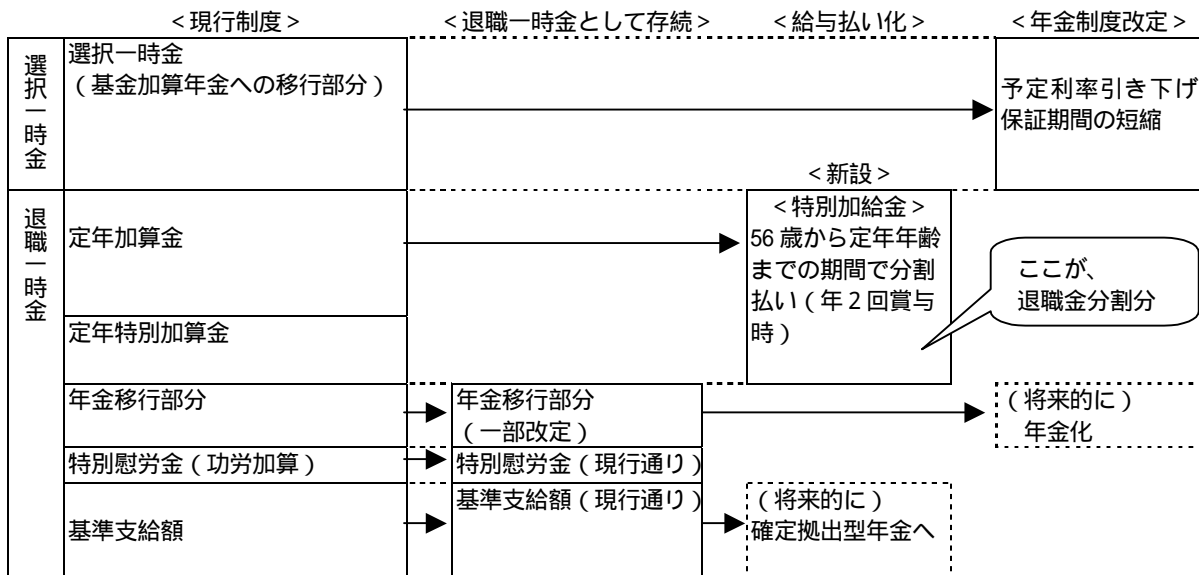
図表1 定年延長者の賃金減額措置



(3)退職一時金制度の改定

- 現行制度のうち、定年加算金及び定年特別加算金については、定年延長の選択の有無に関わらず、給与払い化を実施。ただし、課税増加分として10%の加算をする。
- その他の部分も将来的には年金化あるいは確定拠出型年金とし、退職一時金制度を廃止する方向で考えていきたい。

図表2 退職一時金制度の改定状況



(4)企業年金制度の改定

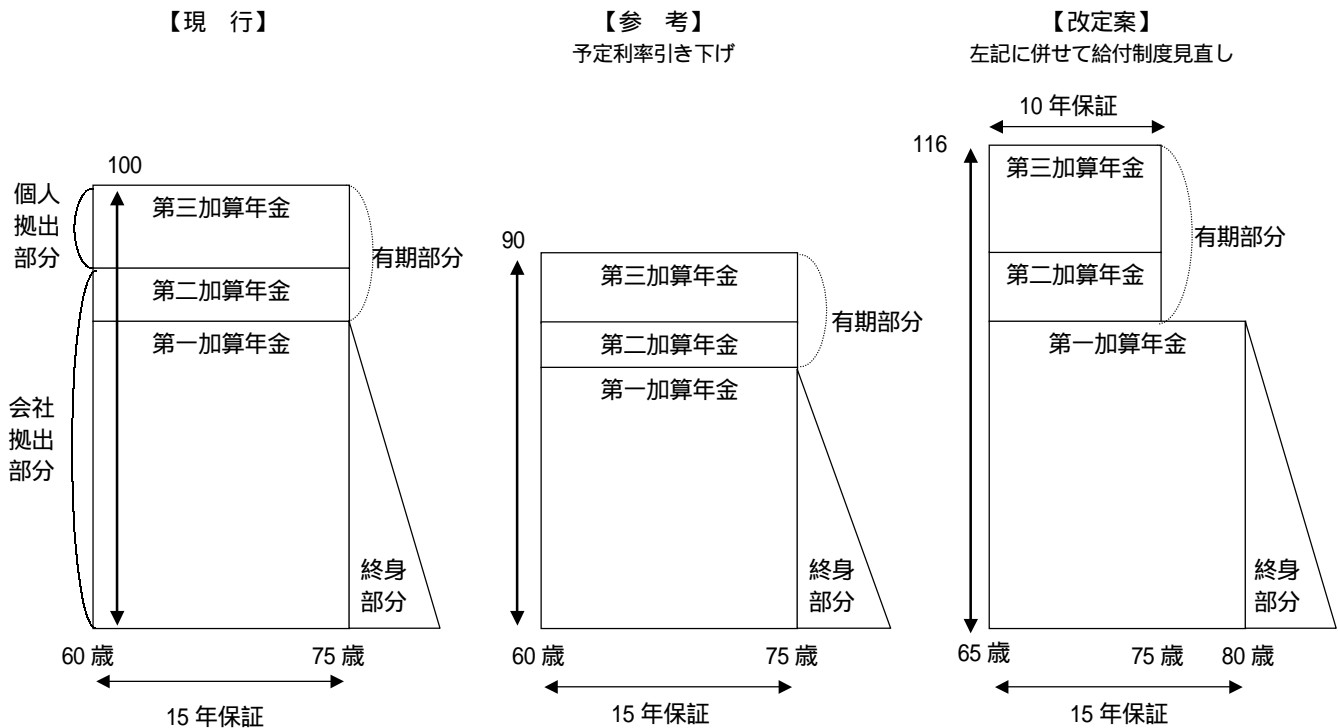
- 予定利率の改定：雇用延長とは関係しないが、年金資産の運用環境の悪化から、5.5%の予定利率を4%（個人拠出は2.9%）に改定した。これにより成り行きでは掛金の増（15%程度）と給付額の減（10%程度）につながってしまう。そこで給付額の減少を緩和する制度改定を実施した。
- 年金受給開始年齢の繰り延べ：定年延長社の定年時期に合わせて、年金の受給開始年齢を段階



的に繰り延べ、最終的には 65 歳とする。これは年金の加入員期間の延長を意味し、これまで 60 歳で受給者側に回っていた人が、掛金を払う側に回ることになり、年金財政上は大きな改善になる。

- 有期年金期間の短縮：15 年の有期年金を段階的に 10 年に短縮する。これにより 1 年あたりの受給額は増加することになる。
- 以上の改定を盛り込んで受給額のイメージを示したものが図表 3 である。
- 定年延長を選択しない人のために、60 歳からの繰り上げ支給も選択を可能にした。その場合は、5 年分（60 歳から 65 歳までの期間）を予定利率で割り戻すことになるので、1 年当たりの支給額は現行から若干下回る水準となる。

図表 3 企業年金制度の改定



(5)まとめ（定年延長方式とした理由）

- 理念としては、将来の 65 歳現役社会への対応。
- 再雇用制度では、退職金の 60 歳以降での分割払いや年金支給開始年齢の繰り延べの措置が困難であり、定年延長の方式とした（現実的判断）。

4．幹部社員の複線型雇用コース

- 幹部社員は、一般社員以上に自立し得る層と考えられること、および組織の若返り・活性化の視点で一般社員とは別なスキームで整理した（複線型雇用コース）。
- 55 歳の時点で面接を実施してコースを決定。59 歳の時に再確認。
  - A．定年延長コース：部長以上のライン職で継続する人。極めて高度な専門職（会社が判断）。60 歳まで賃金は下らない。

B．再雇用コース：実務を通じての成果発揮が期待できる人。（会社判断かつ本人が希望した場合）56歳以降、賃金は20%減額、60歳再雇用時に再減額。

C．早期転進コース：60歳で退職、またはそれ以前に転進する人（会社判断または本人希望）。

- 退職金の一部給与払いや年金の取扱いは一般社員と同様。
- 幹部社員の役職定年は、事業部長58歳、部長56歳、課長55歳。ただし、幹部社員のうち定年延長コースは適用除外となる。

## 5．定年延長制度の運用

### (1)希望者数について

- 55歳時の面接は10～12月に実施する。昨年の10月に第一回を行った（最初のため、昨年は55歳～57歳の人を対象）。対象者数は950人程度。まだ集計は済んでいないが、このうち定年延長を希望したのは3割を切る水準の見通しである。予想より少ない。
- 希望者が少ない理由を推定すると、  
まだ繰り上げられた年齢が62歳までと短く、報酬比例部分の支給もあるので経済生活上の切迫感がない。  
導入直後なので、すでに定年後のライフプランを持っている人も多い。
- 傾向としては、都市部の方が希望する人が多く、地方は少ない傾向を示している（都市部3～4割、地方1割程度）。
- 来年からは、面接対象者は300人程度。希望者比率は今後高まってくると考えている。

### (2)仕事について

- 60歳以降の仕事については55歳時点で延長するかどうかを決めるので、1人1人にあわせて前もって対応することが可能。
- 現職継続を保障するわけにはいかないものの、現職の継続がメインになると考えている。例えば、営業職の人は、顧客とのつながりをすでにもっているのも、営業でがんばってもらうのが一番よいだろう。
- 現在のように希望者がせいぜい各工場で5～10人程度という水準であれば現職で対応可能。今後定年延長選択率が高まれば、適職開発が必要であり、事業所毎に検討していく。
- 仕事の開拓：現在外注している仕事のうち、高齢者に向いている仕事を担当してもらうことも検討する。コストが引き合わない、という理由で外注している仕事でも、60歳以降の約半分の人件費コストであれば対応でき、かつコスト競争力もつけることが可能。
- 若年者の雇用には影響ないと思う。若年層は最近将来の中核社員に的を絞って採用している。

### (3)その他

- 基本的には定年の延長なので通常勤務を想定しているが、労組から勤務形態多様化の要望が強く出されている。会社としても、ペア勤務や隔日勤務などは検討の価値があると思っている。
- 死亡弔慰金については、減額前の月収を基準に、通勤災害は減額後の月収を基準に算出するなど、ケースバイケースで対応を変えている。
- 定年前研修としては、10年前より55歳時点で「ライフプラン研修（厚生年金基金が主催）」を夫婦1泊2日で行っている。1回につき20組程度が参加する。なお、この研修については、55歳前で実施するのがよいのか、55歳を過ぎてから実施するのがよいのか考えているところであ

る。

#### 6 . 人事制度全般について

- 賃金制度：基本給（15%程度、年齢給）+ 職務給（80%程度）+ 生計手当他（5%程度）で構成される。
- 基本給は若年者ほど昇給率が高い。
- 賃金カーブは右肩上がり。55歳以降はほぼ横這い。
- 人事制度：5等級×5号。等級があがるためには、定められた条件を満たす必要がある。号は人事考課の積み重ねによりあがる。人事考課は成果主義を強化する方向。

## 【事例 16】産業用機械製造業I社

### 1. 企業概要

#### (1) 概要

##### (企業概要)

- 資本金： 1,000 百万円

##### (高齢者雇用制度について)

- 定年制： あり (60 歳)
- 早期退職優遇制度： なし
- 再雇用制度： あり (60 歳：会社が必要と認めた場合)

#### (2) 従業員数について

雇用形態別		(2000 年 12 月現在)		
		男	女	計
正 規 従 業 員 (出向者を含む)		1,567人	277人	1,764人
従 非 嘱 託 等		人	人	人
業 正 ハート・		人	人	人
員 規 アルバイト		人	人	80人
	派遣・他	人	人	80人
合 計		人	人	1,844人

年齢構成	全従業員	
	男	女
25 歳 未 満	135人	29人
25 ~ 29 歳	282人	99人
30 ~ 34 歳	284人	53人
35 ~ 39 歳	217人	29人
40 ~ 44 歳	111人	22人
45 ~ 49 歳	167人	19人
50 ~ 54 歳	160人	15人
55 ~ 59 歳	105人	6人
60 歳 以 上	106人	5人
合 計	1,567人	277人

##### (業務内容)

- 量産系の技術ではなく、一品モノなど技能を要する仕事が多い。

### 2. I 社の高齢者雇用に対する考え方

- 定年に対する考え方が他社と異なる。就業規則上、60 歳を定年としているが、定年イコール退職とは考えてはいない。仕事には定年がないという考え方である。
- 最近では毎年 20 名程度が定年を迎えているが、そのうち定年退職する人は 1 人いるかいないかである。しかし、数年後からは定年到達者が 40 名くらいに増える見通しである。今は人数が少ないため問題となっていないが、今後は人数が増えるため、意図的に何かを考えないと、対処できなくなるかもしれない。
- 仕事を続けることができる条件は、
  - 前向きであること、自分にあった仕事をきちんとイメージすること
  - 一緒に働く人、周囲の人の理解と支援が得られていること
 この条件が満たされる限りは働き続けることができる。この条件を満たすことができるように支援するのが財団（深川高年齢者職業経験活用センター）の役割である。

- 退職する時期は、  
本人の意思で決める（制度で決めるものではない）  
周囲との関係で決まる。
- 高齢者の特性にあった仕事・事業の開拓が大きな課題になる。高齢者の主体性・自発性が引き出されるような事業を作り出すように工夫しないと、活力を引き出すのが難しい。

### 3. 雇用延長の仕組み

#### (1) 仕組みの概要

##### (別法人（財団）を活用した高齢者雇用）

- 高齢者雇用を目的とした別法人（財団）を活用した仕組みである。定年を迎えた従業員はいったん I 社を退職し、財団で雇用され、財団から I 社に派遣される。
- 財団では I 社への派遣のほか、I 社の定年前従業員に対するセミナー・カウンセリングも実施している。
- 現在、財団には 80 人が在籍しており、I 社に派遣されている。
- 財団は I 社だけを対象にしている訳ではない。在籍者 80 人中 2 割くらいは他社からの技術者・技能者である。他社の人 I 社グループに派遣される例はある。ただし、I 者にいた人材を財団経由で他社に派遣したことはまだない。
- 財団経由の再雇用が基本だが、業務に必要な公的な資格を持つ人は I 社で直接再雇用する場合もある（有資格者は派遣社員ではなく、正社員である必要があるため）
- 原則的には、契約は 1 年更新だが、就業規則上は 65 歳まで更新することになっている。

#### (2) 定年ゼロ

##### (定年ゼロの仕組み)

- 「定年ゼロ」は（技や質という方向であれば）人はいつまでも成長し続けることができる、ということ为前提としている。自発的に自分のことを考えてもらうことと、周囲との関係性・相互性を上手くつくり、高めることで、人が成長しいつまでも働き続けられるようにするのが、定年ゼロを実現する上で重要である。
- （自発性）これまでは会社がなんとかしてくれていたが、これからは何ともしてくれないということを自ら認識して、そして自分から高齢期の職業生活をどうするのかを考えていくような雰囲気を、50 歳台半ばから作っていかなければならない。そのようなことを考えてもらえるように、I 社では財団を通じて 60 歳前からミーティングやセミナー、外部講師による講演を実施している。
- 60 歳以降のことについては 59 歳の時に確定させている。したがって、その前のヒアリングやカウンセリングが重要になってくる。
- （周囲との関係性・相互性）毎年の契約更新（誕生日）の数ヶ月前には周囲の人へのヒアリングと本人へのカウンセリングを実施する。本人のしたいことを聞きつつ、周囲の考えていること、期待していることを本人に伝えている。かなり力を注いでいる部分である。
- 60 歳以降は、それまでよりも、より一層コミュニケーション能力が大切になる。いつまでも歓迎されて働き続けられる状態であるためには、仕事の質がよくなっていかなければならないが、そのためには、自らの仕事に周囲の人の知識・経験を取り入れていくということがお互いので

きるような状況をつくる必要があるためである。

### (3)財団を通じた再雇用の仕組み（詳細）

#### （カウンセリング）

- 現時点での、セミナー及びミーティングの対象者：(55歳、59歳時点)社員、(60歳以降)財団の雇用者。なお、50歳時の研修は中止した(自分のこととは思えないようだ)
- セミナー・カウンセリングの内容：
  - 55歳時点(半日) 昨今の事情(高齢者を取り巻く状況など)の説明。I社で60歳以降働くために必要なことの説明(自発性の話など)を通じて自分自身の棚卸しをしてもらう。これまでの経験からすると、このテーマについて同世代の人とミーティング(フリーディスカッション)するのが一番効果がある。
  - 59歳時は、60歳以降についての具体的な話を行う。賃金、年金、保険についての他、周囲の人の本人に対する期待も伝える。集合ではなく個別に実施する。相手の職場に出向いて行う。
- 60歳以降は契約更新時に全員カウンセリングを実施している。このため、毎月10人程度の面接を実施することになる。
- 派遣先のヒアリングは、60歳定年時から始める。
- ヒアリング・カウンセリングの問題点。本人よりも周囲の人間に問題が多いように思う。年齢差による問題が発生する。職場のリーダーが若い人の場合、ベテランに対してどうしても遠慮してしまう。だからこそ、双方のヒアリングを実施する。特にリーダーのヒアリングに注力している。

#### （請負の仕事）

- 今後は、補助的な仕事をする高齢者はそんなに多くは必要ない。しかし、現役が多いところに単に投入するだけでは、脇役になりがちである。そうではなくて、40歳台~50歳台の人たちのお手本になるような高齢者像をつくっていきたい。
- ただし、派遣という方法では、それは難しいかもしれない。派遣という方法は、かなり高い専門能力があり、それを活かす場合には適しているかもしれないが、そう高くない専門性の場合には、これまで蓄積してきた経験や知識を単に消費して終わりにになってしまうのではないか心配だ。
- そのため、今年の4月から高齢者による請負事業を始めている。自分たちの持ち味を活かしてできる新しい仕事を社内の中から探し、それを請負で取り組むグループが誕生している。今後、そういったグループを増やしていきたいと考えている。(例)ビルの管理、メールセンター、チケットの手配。製造のベテランによるグループ(技能的には高いレベルのベテランが、試作品などを製造する)等。
- 財団に登録している80人中、請負で働いているのは20人程度。
- 請負の業務は今のところ社内事業のような位置づけになっているので、高齢者会社などに比べ、柔軟な対応が可能になっていると思う。

#### （高齢者の仕事について）

- 本人に希望を聞くと、今の仕事をやりたいという人がほとんどである。
- 定年到達者の仕事については、本人の経験が一番活きる場所に派遣するのがよいと考えている。そうすると、大半が今までいたところが良いだろうということになる。具体的には、定年

到達者ができる際には、その人が在籍している職場の関連部署の役員全員にヒアリングを行い、財団側で整理して、どのように位置づけるか考え、本人に提示する。

- 8割は前にいた職場に勤務。残りの2割も前職と関連する職場に勤務している。経験・蓄積を要する業務については、適した人材が定年予定者の中にいれば、異なる職場からでも派遣要請がなされることもある。その場合、本人の同意が得られれば派遣が決まる。
- 残業手当のつかない人（いわゆる管理職）が半数程度。定年後は監督業務からは外れるので、プレイングマネージャーからベテランプレイヤーとなる。（例）広報室のリーダー。マネジメント関係の権限を他の人に移譲するが、それ以外の実質的な仕事内容は大きくは変わらない見通し。
- 定年到達者の受入については、職場的には問題は感じていない。ただ、会社の経営、人件費という面まで含めると今後は分からない。
- 仕事の質を向上させることが常日頃求められる職場である。そのことが60歳を超えた人間に対しても求められる。ベテランの人と仕事をすることが自分にとってもベテランにとってもプラスになるような働き方が両者に求められている。
- 現場で働いている人は、今のところ技能的な仕事が中心になっている。ただし、高齢派遣で製造が対象から外されているためやりにくい。せっかく高齢者向けの職場を開発しても、そこに高齢者を派遣できないようでは意味がない。今はやっていないが、どうしても難しければ、請負でやるしかない。
- また、60歳以上の営業のベテランだけでグループを作る予定もある。その人たちで従来市場の顧客をきちんと掴んでおくような仕事を担当する。そこから派生する新しい仕事については、若手が吸い上げて開発を行う体制にしていきたい。

#### （賃金体系）

- 雇用継続給付金や在職老齢年金等の支給が受けられるように定年後の賃金は設計している。定年前の年収を100とすると、70以上になると思う。定年後は年功的な処遇は排除して、どちらかという実力主義的である。成果を見るようにしている。
- 給与は就いている仕事に応じて一人一人異なる。賃金テーブルに沿って決まってくる（職務と対応している）。見直しも毎年実施する。
- 定年前に技術職だった人は、最初の年は技術職からスタートすることが多い。最初の一年目は定年時の賃金を考慮するが、それ以降は職務と実績に応じて是正していく。また、毎年本人および派遣先の話聞いて、評価表に基づいた人事考課も行っている。なお、テーブル内を下がることはあっても、上がることはあまりない。

賃金テーブルのイメージ

		年 収
研究開発的なことができる	5	
	4	
	3	
	2	
	1	
改良・開拓ができる	5	
	4	
	3	
	2	
	1	
技術職 ( 図面がひける & セールスエンジニア )	5	
	4	
	3	
	2	
	1	
技能職	5	
	4	
	3	
	2	
	1	
誰でもできる仕事	5	
	4	
	3	
	2	
	1	

各ランク内では一律  
(レンジなし)

( 高齢者のインセンティブの維持・向上 )

- 仕事内容がさほど変わらないのに賃金が下がるのは、やはりショックである。しかし、賃金が低下したからといって仕事が適当になってしまっては意味がない。そこで一つの方法として、自ら考え工夫して取り組めるようにと、請負での仕事を考えた。
- 高齢者であっても仕事の質を高めていけるよう、目標をもって働いてもらうための仕組みをまだ模索している。その一環として、60歳以上の人たちのみを対象とした報奨制度を来年から実施する予定である。報奨された人には金一封がでる。人件費の総額は増やすことができないため、報奨制度を通じて高齢従業員のインセンティブを高めたい。
- 請負の業務についても、報奨制度を通じたインセンティブの向上を考えている。また、請負の場合は収支が分かることが励みになっているようだ。

4 . その他

( 財団の運営について )

- I社には派遣料として派遣者の給与の約20%増しで請求している。これで60人派遣すればペイする(財団の事務局3名の給与や家賃など間接費もまかなえる。ただし、家賃についてはI社から借りているので安価)。加えて、セミナーなどの講習料が収入源である。

( 年金制度改正の影響 )

- 制度導入にあたり、先行企業の話聞いて検討した。その会社では賃金をできるだけ低く抑え、高齢者雇用継続給付金や在職老齢年金が可能な限り多くもらえる仕組みになっていたが、検討の結果、結局I社には向かないという結論になった。このため、われわれの仕組みでは賃金を定年到達時の60%程度にしている。あとは仕事の面白さで埋め合わせていただくことになるので、そのためにも環境づくりが大切だと思っている。

( その他 )

- I社の賃金は55歳以降フラットである。したがって定年時の平均60%の給与というのは比較的よい方なのではないか。今のところ、定年前の賃金を下げることは検討していない。



- 会社本体で直接再雇用という方法でも、再雇用自体は可能だと思う。ただし、カウンセリングの実施などここまできめ細かい対応は、財団でなければ難しかったのではないかと（人事や総務でここまで対応するのは困難）。
- 単に自社での再雇用ではなく、節目で一旦外に出ることが、再雇用後の動機付け、気持ちの切り替えに寄与する面はあると思う。
- 65歳が働くひとつの節目になっている。年金が満額受給できるようになるためではないか。

（政府への要望）

- 派遣期間の制約を高齢者に対しても適用するのはおかしいのではないかと。派遣期間終了後も雇う場合は派遣先で雇用するようになっているが、若年者とは異なり、高齢者にこの仕組みはそぐわないのではないかと。
- 派遣事業内容の制限。製造の部分が制限を緩和して欲しい。
- 助成金の問題。制度ができるタイミングが遅いのではないかと。また、利用者がいない助成金というののもいかなものかと（職場改善事業の助成金など）。

平成12年度厚生労働省受託  
ミレニアムプロジェクト  
60歳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)

---

編集・発行	財団法人高年齢者雇用開発協会 東京都千代田区大手町1-2-3(〒100-0004) 三井生命ビル2階 電話 03(5223)3480
印刷・製本	株式会社 タマタイプ

---