

Ⅲ. 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。

(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 13 年 8 月～11 月までの間、調査を実施した。

①対象企業の選定条件

本年度調査では、予備調査の結果から 60 歳台前半層への雇用延長について何らかの取り組みを行っていると思われる企業リストの中から無作為に抽出された企業のうち、了解の得られた企業を対象としている。なお、昨年度調査では対象企業の従業員規模が 1000 人以上の大企業が多かったため、本年度は、従業員規模が 300～999 人前後の中堅企業を中心に選定を行った。

②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

一賃金体系（賃金カーブ）、異動・出向・転籍の程度など

[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 一企業側にとってのメリット、デメリット

一企業側が雇用延長を希望する従業員の特徴

一社員（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) 導入の背景

①以前から制度をもつ企業

以前から制度をもつ企業の場合は、後継者が育っていない、引継が終わっていないなどの理由のため引き続き勤務してもらいたい場合、あるいは成績のよい従業員や持てる技能・技術の高い従業員などそのまま退職されては惜しい人材を活用する場合などが複数の企業で見られた。

②最近制度導入を決めた企業

特別支給の老齢厚生年金の定額部分の支給開始年齢の引き上げを念頭においている企業が多い。そのため、制度の適用される上限年齢を支給開始年齢に接続させた形で制度設計している企業や、上限年齢を65歳未満に設定して経過を見る企業が見られた。

原則希望者全員に適用する制度を導入している場合は、「企業の社会的責任」を意識している場合が多いほか、制度が適用される従業員を選定するリスクを意識している企業も見られた。

(2) 高齢者に期待するところ

高齢者に期待するところは、「これまでに蓄積してきた技能・経験・能力を最大限に生かしてもらおうこと」である。特に今回調査した企業のそのほとんどが、継続雇用時につく仕事は定年前とほぼ同じであり、新たな仕事開発を行う企業はほとんど見られなかった。技能の継承、若手の育成といった円滑な世代交代のため、今から新しい仕事を覚えるよりは現職継続の方が効率的であること、長年の経験や人脈の蓄積などがまだまだ戦力として使えるなどが理由として挙げられた。

したがって高齢従業員向けの能力開発をあえて行っている企業はあまり見られなかったが、主に安全管理面の観点から、加齢による能力低下を防ぐ、あるいは察知することを目的とする研修を行う企業は見られた。

(3) 継続雇用のしくみの特徴

①労働時間

以前からしくみがあり、会社にとって必要な人材を再雇用している企業では、労働時間について本人の希望に応じて個別に柔軟に対応している、あるいは柔軟に対応する意思のある企業が多く見られた。

②賃金体系

賃金体系については、仕事内容・働き・役割に応じて個別に設定している事例が多かった。ただし、社会的責任という観点から希望者全員を受け入れる体制の企業については、定年到達時から一定の率で減額する、あるいは一定の金額で設定しているなど、どの対象者に対しても一律に適用されるしくみを有する場合もあった。ただし、一律なしきみを用意している理由としては、個別対応は煩雑で困難という理由よりは、従業員間の公平感、従業員に対する納得性を重視していることを強調するケースが多い。

水準的には定年到達時の60%~80%程度に減額する企業がほとんどであった。しかし、制度自体は在職老齢年金や高年齢雇用継続給付金を念頭においた設計になっていない企業は意外と多く、先の水準も他社の動向を見ながら決めたという企業が複数見られた。なお、設計上は公的制度を意識していなくても、実際の運用上では活用しているケースが多い。

なお、雇用形態や労働時間、賃金などの面が異なるしくみを複数用意している企業も見られた。このような、従業員側がしくみを選べる場合には、労働時間にゆとりがあるしくみを選択するケースが多いようだ。

(4) 運営上の課題

再雇用にあたっては、同じ仕事を引き続き担当してもらうことを考えている企業がほとんどということもあり、仕事の開発・確保については課題としてあまり指摘されていない。一方、同じ企業であっても職種・仕事内容により高齢者でも問題なく就業できるものや就業が容易なもの、体力・身体能力や斬新な発想、創造力などの面であまり高齢者向きではない仕事とがあるという指摘は多くあった。

また、同じ仕事で賃金下がるということについては、従業員の納得が得られにくいと考えている企業と、あまり問題視していない企業とに分かれた。

そのほか、事業所数が多く1事業所あたりの従業員数が少ない業態の企業では、同じ仕事を引き続き行う以外に、新しい仕事を用意するということはあまり現実的ではない。

若年層の雇用確保への影響についてはほとんど指摘されていない。

定年年齢のさらなる延長については、総じて消極的・否定的であった。雇用関係を一旦終了することにより、賃金体系を変える、仕事を変えることが容易になる、個人差により配慮することが可能になるなど再雇用のメリットが挙げられた。

3. ヒアリング調査のまとめ

(1) 昨年度調査との比較

以下では、昨年度の大企業を中心とした調査結果と本年度調査の共通点・類似点や相違点を整理する。

①昨年度調査結果との共通点

<必要な社員を選定する場合の柔軟性>

継続雇用対象者を企業側がその必要に応じて選定する場合に、特に勤務時間の面では企業側がかなり柔軟に対応することが可能であるという傾向は、昨年度同様、今年度でも見られた。これは、企業側が是非必要とする人材については人数もさほど多くなく個別に条件面を調整する余地があるため、対象者の希望に対応しやすいためである。

<賃金制度、在職老齢年金>

今年度の調査では、在職老齢年金や高年齢雇用継続給付金を意識して賃金制度を設計している企業はあまり見られなかったが、賃金水準自体は定年到達時の60～80%程度に低下しているところが多く、利用可能な公的制度は活用してきちんと従業員の手取りの減額幅が少しでも少なくなるように工夫している点は、昨年度調査企業と同じであった。

<労働時間>

パートや臨時社員が多くいるような職種・職場では、さまざまな雇用形態の従業員を雇用・管理するノウハウがすでにあるためか、労働時間の面で従業員の希望に沿いやすい傾向が今年も見られた。

<再雇用制度、雇用関係の終了と従業員意識>

自社による直接再雇用にせよ、派遣子会社を経由して自社に派遣する形にせよ、現行の定年制の下で一度雇用関係を切ること、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は、昨年同様、今年度調査企業からも指摘された。

<定年延長に対する困難度>

現在の定年年齢を一律に更に引き上げることにに対する抵抗感は昨年度、本年度いずれにおいても大きい。理由として人件費の増大につながり経営上困難であることが指摘される点も同じである。

②昨年度調査結果との相違点

<希望者全員と仕事の確保>

昨年度調査では、原則希望者全員を対象とする場合の仕事の確保を懸念する企業が多く見られたが、本年度調査では原則希望者全員を対象とする場合であっても基本的には同じ仕事を引き続き担当するとし、担当する仕事の確保については当面はさほど心配していない企業が大半であった。対象となる従業員の絶対数が少ないためと考えられる。

<職種別雇用延長の難易度>

昨年度同様、今年度においても、雇用延長が容易な職種と難しい職種があるという指摘は数多くなされた。ただし、その理由としては、昨年度調査では技術面でのキャッチアップの困難さやIT能力の面での問題が複数の企業で指摘されたが、本年度調査ではこれらの点についての指摘以上に体力・気力の面が問題とされた。

(2) 雇用延長制度のパターン

昨年度および本年度のヒアリング調査結果に基づいて、抽出可能な雇用延長制度パターンの整理を試みる。

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

パターンA. 本当に必要な人材のみを会社側が指名する。

(メリット)

- 経営状況が芳しくなく、希望者全員の再雇用が非常に困難な場合などでも比較的实施が可能。
- 賃金や処遇は比較的良好に設定することが可能。
- 就業時間などの労働条件面で柔軟な対応が可能。
- 高齢者がもつノウハウや経験、技能などをより活かしやすい。
- 技能継承がなされていない場合、後任がいない場合などの対応として利用しやすい。
- 一定年前と同じ仕事についてもらうことがより一層容易。

(デメリット)

- 同じ仕事を担当することになった場合、賃金の低下について納得性を得られにくい。

パターンB. 企業内ハローワークを通じたマッチング。

(メリット)

- 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。労働条件についても選択の余地がある。

② 希望者全員を再雇用する

(②を可能にする方法1)

- 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。
 - ← 大企業の現業職等で見られる。賃金や処遇は低下し、かつ就業時間もフルタイムが基本。

(②を可能にする方法2)

- 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。

(メリット)

- 従業員の公平性や納得性を高めることが可能。なぜ1人は再雇用されてもう1人

は再雇用されなかったのかなど、対象となる従業員の選別という面で公平感があり、トラブルを回避しやすい。また、希望者全員を一律に雇用・処遇するというルールにすることで、賃金の低下などについても納得性を得られやすい。

パターンC. 少なくとも年金の支給開始年齢までは原則希望者全員再雇用。

—その後さらに必要な人材のみを再雇用するケースも。

パターン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するための工夫。

③定年延長

パターンE. 60歳で賃金を削減し、賃金カーブを右下がりにする。

—定年延長に伴う人件費の拡大による負担を軽減する。

パターンF. 選択定年制

—パターンDと同様、賃金の見直し期間にあわせて定年を延長する。賃金水準と雇用期間の両面で、従業員側の選択の幅を広げることができる。企業側も、雇用期間を伸ばす代わりに賃金負担を軽減することが可能。

パターンG. 個別管理の徹底

(G. を可能にする方法1)

—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

パターンH. 派遣子会社を活用した仕組み

(メリット)

—希望者全員、あるいは必要な人材のみを対象とすることもどちらも可能

—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。