

<参考資料1 ヒアリング調査事例 概要>

## 婦人服製造卸売業 A 社

### 1. 企業概要

#### (1) 概要

- 資本金：218 百万円
- 売上高：118 億円（H13.12 予定） < 1 年前 > 90 億円（1 年前：H12..12）
- 業種：婦人服製造卸売業
- 設立：1950 年
- 本社：東京都新宿区

#### (2) 高齢者雇用制度

- 定年制：あり（60 歳）
- 早期退職優遇制度：なし
- 役職定年制度：なし

#### 【継続雇用制度について】

- 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
職場	自社内のみで職場を確保

#### 【定年到達者について】

	過去 3 年間の定年退職者数	
		うち継続雇用制度 利用者数
1 9 9 8 年	1 人	1 人
1 9 9 9 年	1 人	0 人
2 0 0 0 年	0 人	0 人

### (3) 従業員数

#### ①雇用形態別

(13 年 8 月現在)

		男	女	計
正規従業員 (出向者を含む)		92 人	126 人	218 人
従業員 員規	嘱託等	6 人	23 人	29 人
	パート・アルバイト	3 人	30 人	33 人
	派遣・他	0 人	0 人	0 人
合計		101 人	179 人	280 人

#### ②職種構成

(13 年 8 月現在)

	男	女	計
管理職	46 人	19 人	65 人
非管理職※	55 人	160 人	215 人

※企画職 74 (デザイナー 23、パタンナー 39、アシスタント)、営業 73 (男性が多い。サポートは 1/10 程度)、物流、販売 53、本部 (総務、経理、営業企画、商品企画 etc.) 約 20 人 (部長 4~5 人、役員 2 がブレイク、スタッフ 12~13)。

### ③年齢構成

(13年8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
29歳未満	10人	70人	0人	0人	0人	10人
30～39歳	40人	50人	0人	1人	2人	11人
40～49歳	30人	43人	6人	3人	0人	22人
50～59歳	18人	14人	2人	0人	4人	6人
60～64歳	2人	2人	0人	0人	2人	2人
65歳以上	1人	0人	0人	0人	1人	0人
合計	101人	179人	8人	4人	9人	51人

\*在籍出向者のみ

- 従業員数は5年前に比べて半減している。ただし、リストラはほとんどしておらず、自然減による。定年退職者は少ない（若い従業員が多い）。各年齢層からまんべんなく辞めている。
- 中高年齢者は各職種に含まれている。
- 30代後半、40代が多い。S63、H1、2年の頃は、新卒を年間140人（販売除くと80人）くらい採用していた（なお当時の従業員数は約700人）。

### (4) その他

#### 【事業内容】

- 「製造卸業」としているが、製造は協力工場が行っている。中心は百貨店への卸。参入が遅れたものの小売も手掛けている（専門店1割弱、小売業2割、百貨店7割）。
- 百貨店のいわゆるブラウス売り場に置かれるブラウスが伝統的な主力商品。
- アパレルとしては、総合衣料の大手の老舗グループと、ショップ展開を中心としたヤングキャリアラインのグループがあり、当社は婦人の総合アパレルとして上記両グループの中間に存在する中堅企業である。
- ブランド数はだいたい15～16程度で推移。

#### 【業況】

- 現在、若い女性の間で行列ができるほどのブームとなっているブランドがある。ただし、低調なブランドも抱えており、会社全体としては、厳しい状況にある。
- 核となる百貨店のブラウス売り場は年々縮小する傾向にある。専門店も店舗数が減少。自社で行っている小売業が伸びてきている。
- 婦人ブラウス製造販売の分野で当社のライバル企業にあたる2社が、昨年、一昨年と相次いで倒産したため、一種の独占状態になっている。
- 業界全体として、環境はアゲインストである。
- ただし、当社は価格競争には巻き込まれないよう努力している。
- 業界では、ユニクロに象徴されるように海外生産への動きが大きいが、当社は縫製技術が高く、長い付き合いがある国内の協力工場で、高品質の商品を生産する方針をとっている（国内が約8割）。
- 「他社からデザインを盗み、人材を引き抜いて、業績が上がらなければ辞めさせる」といった同業者があるなかで、あくまでも企画中心で、人を大事にする会社といえる。そのため、バブ

ル景気のと きも、業績を伸ばしきれなかった観がある。

#### 【関連会社など】

- 協力工場との間に資本関係はない。工場の立地場所は、関東圏に多く存在したが、現在は東北圏に多い。協力工場の中には、海外にも拠点を所有している工場もある。
- 販売員の子会社（平成元年設立）がある。社員の採用は本体と一括で行っているが、待遇に差があった。このため、平成11年1月に正社員全員（53名）すべてを本体に転籍させた。現在残っているのは契約社員、パートなどの非正社員のみである（約350人）。

## 2. 高齢者雇用の実態

- 若い従業員が多く、定年退職者はあまり出ていない。まとまった人数が出るようになるのは13～14年先、プロパーの定年退職者が出るのは5～7年後になる。
- 60歳以上で再雇用している従業員は現在3名（うち1人は65歳以上）。ただし、プロパー社員ではなく、55歳くらいで契約社員として中途採用した人である。
- 仕事内容は、検収（出入口での業者のチェック）、物流業務、営繕、用度などで、定年前と同じ仕事を継続している。
- 勤務時間はフルタイムだが、パートタイマーも2人いる（東京1、福岡1）。

### (1) 高齢者雇用についての会社の方針

- 業況が厳しいため、役員に関心は当然目の前の業績にある。従業員についても、できるだけ固定部分を減らし、アウトソーシングがいいと考えているように思われる。しかし、人事部がこれに抵抗するかたちで、業界の中でも人材を人財として認め、成果を正しく評価し、より良い雇用関係を維持している。

### (2) 定年後の勤務条件について

- プロパーの定年退職者についても、現在の再雇用者と同じ制度を適用していく方針。
- 勤務時間はフルタイム（9時20分～18時）で、週休2日制。
- 賃金は、定年前の6～7割に落とすが、年金や助成金を合わせると5%程度の減少にとどまると思われる。助成金が最も多くなるように、賃金を設定する。
- 雇用契約は1年。
- 上限年齢について、就業規則では「65歳の月をもって」としているが、必要な人材については継続雇用できるよう柔軟に運用する。
- 仕事内容は、できれば定年前のものを継続していくことが望ましいと思う。しかし、プロパー社員が定年を迎えるようになると、役職者が多いこともあり、職種が変わる可能性が出てくる。
- 転換後に高齢者が携わる仕事としては、物流関係（商品区分け、出荷作業など）が多くなると思われる。外注の変更という形で仕事を作っていきたいと思う。
- 当社は既に年齢給や本人給といったものは廃止済みであるため、仕事給というかたちによって移行はしやすいと思う。

### (3) 従業員の加齢と能力（技術特性）

#### 【デザイナー】

- デザイナーは、単にクリエイティブだけではなく、熟知した新しさをもった発想が要求されるが、歳をとると同じような形しか出てこなくなってしまう。
- 3年前の定年退職者はデザイナーを全うした人だが、デザイナーはある程度上に行くディレクターとなる。新人デザイナーの教育ができる人、計数管理から営業管理、商品管理ができる人であることが求められる。デザイナーやMDといった企画職を管理し、計数も分かってマーチャンダイズの方性を定められる人でないとやっていかれない。しかし、そこまでになる人材はめったに出ない。20人の中から1人か2人出てくればいい方。
- そうなれない人は、役職のない1デザイナー、一種の技能職ということになる。そしてアウトプットが少なければ給料も減る。
- 職種間の異動はあえて行っていない。いずれにせよ、デザイナーは職種転換することも難しく、ドロップアウトするしかない。
- 業界全体では、デザイナーはインセンティブ給与が多いと聞く。しかし、企業デザイナーの評価は難しい。商品が売れるかどうかにはMDの力が大きく影響し、結果をデザイナー一人の責任に帰せられないからだ。

#### 【パタンナー】

- パタンナーは熟練の世界なので、歳をとっても十分にやっつけられる。

#### 【マーチャンダイザー（MD）】

- MDになるには、ふつう10年かかる。40歳を過ぎると管理職になる人が多い。
- 50代、60代で仕事を継続することは可能と思う。
- ただし、学校を出た後は努力をしないと新しいものは出てこない。土日の過ごし方ひとつで成績が違ってくる。研修に行かせても身に付かない人もおり、むしろ日々の努力が大切と思う。

#### 【営業】

- 営業職は、50歳を過ぎると課長、部長、…と管理職になっており、第一線にいる人はいない。
- しかし、今後、年齢ピラミッドのかたちが崩れていく傾向にある。
- ただし、現時点でも、40歳台前半で、部長、課長が逆転しているようなケースはある。
- 役職定年制は設けていない。今後たとえ制度を作ることになっても、必要な人材は残れるようにしたい。辞めさせるための手段と考えている企業が多いが、制度を設けなくても、だめな人はそれ以上の昇進・昇格は見込めない。年功的な賃金や処遇をひきずっていないので、役職定年制を設ける必要がない。
- （役員として雇用延長することは難しいのではないかとこの質問に対し、）60歳を超えると、成果の出ている役員は留任・継続し、成績の悪い役員は辞任する。
- （役員にならず営業のまま働き続けることは可能かとの質問に対し）実際には該当者がいないが、第一線でやれるのは55歳くらいまでだろう。あとは営業の一線から離れるか、違う職種に変わるか、相手方の偉い人と交渉や折衝を行い営業はしない担当部長クラスになるかだろう。折衝の窓口であれば、60歳以上でも続けられる可能性はある。
- 仕事の転換については、実際にはあまり例がないが、アウトソーシングで使っている部分の代替になるだろう。ある程度の年齢になって役員を外れ、物流センターの長になった例がある。

#### (4) 継続雇用に向けた能力開発について

- (会社による継続雇用支援、たとえば 40 代後半層に対し実務研修などのキャリア再開発プログラムを提供する必要があるのではないかと富田委員の質問に対して)
- 必要性は感じているが、まだ社内で話し合ったことはない。
- もし行うとすれば、以下のような内容が考えられる。
  - ・財務がきちんと分かるようにする。利益構造などが理解できれば、経費の使い方ひとつをみても変わってくるはずである。
  - ・労務管理の知識を身につける。
- 既存の研修プログラムとしては、新入社員研修、新人フォローアップ、上級管理職研修、インストラクター、評価研修などがある。

#### (5) 高齢者へのインセンティブの必要性

- 今後は、歳を取ったから役職からはずす、役職定年制を設けるとい時代では無くなっていくと思う。
- 給与以外の面で、呼称・名称を継続するなどといったインセンティブを設けることが、人道的な意味でも必要と思う。

### 3. その他の人事労務管理について

#### (1) 採用・退職

- 毎年 10～15 人程度を新卒採用している。  
(H13 年 15 人、H12 年 25 人、H11 年 20 人)
- 企画職 (デザイナー・パタンナー) の採用は 1、2～10 名弱 (H13 年 2 人、H12 年 8 名)。服飾関係の専門学校からの採用が中心 (文化服装学院、東京モード学院など)。
- 服飾学校以外は高卒者が多い。大学には求人票を出していない。営業は大卒が多く、去年は 5 名 (うち 4 名は女性) を採用した。
- 採用に際しては、学校の偏差値は重視していない。偏差値の高い学生が能力が高いわけではない。
- 同じ理由から、採用活動を早期化するつもりはない。
- ホームページ等で大量に学生を集め、選抜するといった採用方式はなじまない。5 人採用するなら事前に学校が推薦した 15～20 人くらいしか見ない。学生に会社のなかをすっかり見せ、当社についてよく説明している。見た目ではなく、当社に合いそうな人、努力を惜しまない人をできるだけ採用する。但し企業説明会にはトータルで 100 名くらいは参加する。
- 昨年度の退職者は 30 数名。年間退職者は 13～15% くらい。
- どちらかといえば 30 代半ばで辞める人が多い。結婚で共働きでなくなったり、家を買ったなどで、当社より収入の高い仕事に転職するケースが見られる。

#### (2) 業界内での特徴

- 業界の中でも、「従業員にやさしい」(良い場合と悪い場合がある) 企業だと思う。新卒から大事に育て、つとめ続けてもらう。対極にあるのが、「他社からデザインを盗み、人材を引き抜いて、業績が上がらなければ辞めさせる」といった会社。

- 業界全体としては、固定費をできるだけ下げる方向にある。当社ではパタンナーを社内に抱えているが、1体いくらでアウトソーシングしたりするところもある。
- 当社で育成した人材はレベルが高い。引き抜かれた先で、相次いでトップセールスを記録したこともあり、評価も高い。
- 中途採用は基本的に行っていない。ひずみが生じること、ロイヤリティを大事にする社風になじみにくいこと、当社で育成した人材に比べると見劣りすることなどが理由。

### (3) 賃金、評価

- この5年間で賃金制度が大きく変わった。勤続年数によって決まる部分はすでになく、属人給、本人給も廃止して、業績を重視した賃金になっている（若干、引きずっている部分はある）。仕事給はあまりつけていない（職種による違いを計数化しにくい）。資格等級制度は実施しているが、資格も業績によって決まる。職能資格制度のもとでは一度上がった等級は下がらないが、当社は能力給も基本的にはなく、業績が悪く何度か評価が下がると等級が下がる仕組みとなっている。
- 現在、「役職手当変動制」を導入している。これは、3ヶ月に1度、業績に応じて役職手当部分が増減する仕組み。役員からは1ヶ月毎の変動にしてほしいとの要望があった。しかし、1ヶ月では成績が分からないし、処理が煩雑なので3ヶ月にしている。
- 半期に1度の賞与は業績を大きく反映させている。
- 役職手当変動制による格差は、賃金の絶対額が低いため、実際はあまり大きなものとはなっていない。せいぜい2、3割。例えば5万円の手当をもらう人が、1万5千円上がって6万5千円になったり、3万5千円に減るといった程度。変動することによる管理職の厳しさと重責さを知らしめている。
- 年収は30代で大きく開く。だいたい2割くらいつく。本来は3割くらいのは差をつけたいところである。営業では3割くらいの格差はつく。30代後半で部長に就くかどうかで違いが大きい。
- 業績給に重点をおくようになったため、この1、2年は能力考課を行っていない。そのため職務内容の洗い直しをしている。

## 化学製造業 B 社

### 1. 企業概要

#### (1) 概要

- 業 種：化学製造業（医薬中間物、化成品、擬集剤）

#### (2) 高齢者雇用制度

- 定 年 制：あり（60）
- 早期退職優遇制度：なし
- 役職定年制度：なし

#### 【継続雇用制度について】

- 勤務延長制度：なし
- 再雇用制度：あり

上 限 年 齢	62 歳
対 象 者	希望者全員
職 場	自社内のみで職場を確保

#### 【定年到達者について】

	過去 3 年間の定年退職者数	
		うち継続雇用制度 利用者数
1 9 9 8 年	12 人	0 人
1 9 9 9 年	13 人	0 人
2 0 0 0 年	14 人	※0 人

※平成 13 年 4 月より実施したため。

#### (3) 従業員数

##### ①雇用形態別

(13 年 8 月現在)

	男	女	計
正 規 従 業 員 (出向者を含む)	322 人	23 人	345 人
従 非 嘱 託 等	5 人	8 人	13 人
業 正 パート・アルバイト	0 人	0 人	0 人
員 規 派遣・他	0 人	0 人	0 人
合 計	327 人	31 人	358 人

##### ②職種構成

(13 年 8 月現在)

	男	女	計
管 理 職	73 人	0 人	73 人
事 務 職	24 人	10 人	34 人
技 術 職	25 人	8 人	33 人
技 能 職	167 人	0 人	167 人
研 究 職	26 人	5 人	31 人
そ の 他	12 人	8 人	20 人

##### ③年齢構成

(13 年 8 月現在)

	全従業員	
	男	女
29 歳 未 満	59 人	11 人
30 ～ 39 歳	57 人	11 人
40 ～ 49 歳	25 人	2 人
50 ～ 59 歳	183 人	6 人
60 ～ 64 歳	3 人	1 人
65 歳 以 上	0 人	0 人
合 計	327 人	31 人

## 2. 高齢者雇用の実態

### (1) 現行制度の概要

#### 【制度の詳細】

- 定年のタイミングは 60 歳を迎える月の月末。再雇用を適用するかどうかは、まず定年の半年前に本人の希望をとり、希望する場合には上司の判断と健康状態をチェックする。なお、定年 1 ヶ月前に再度、本人の意思を確認する。
- 再雇用制度は就業規則において定めている。
- 適用者については、「本人が希望し、会社が認めた者」としているが、実際には、健康であり、勤務態度によほどの問題がない人である限り「認めない」ということはない。
- 上限年齢は、今年度と来年度は 61 歳、その後は 62 歳。これは年金の支給開始年齢に合わせたものだが、62 歳までは就業規則に明記しているものの、これ以上に延長するかどうかについてはまだ決めていない。

#### 【適用状況・実績】

- 今年度は制度導入の初年度であり、適用者が出るのは初めて。今年度の定年退職予定者は 13 名おり、現時点で再雇用が決まっている者は 4 名だが、最終的にはおそらく全員になるであろう。

#### 【定年後の勤務条件について】

- 嘱託というかたちで再雇用する。契約は 1 年ごと。
- 仕事内容は、基本的には定年前の仕事を継続する。再雇用者のために新しい仕事を作り出すことは難しいし、仕事を継続してもらった方が会社にとっても効率的、本人にとっても楽だと思われる。
- ただし、役職からは外れる。今までは定年の約半年前に役職から離れ、後続への引継を行う場合が多い。
- 勤務時間は原則フルタイムである。
- ただし、将来的に、仕事内容や勤務時間について、この方法を適用していくかどうかは未定。
- 賃金については、本給については定年前の 7 割とするが、諸手当はそのまま継続する。
- 再雇用後の賃金水準が高いため、一般的には高年齢雇用継続給付金等の助成金は受けられない人が多い。

#### 【制度導入の経緯】

- 制度導入は会社独自で判断したわけではなく、世の中の流れにあわせて決めた。
- 労働組合からは、年金支給開始まで空白期間があるのは困るという要望があった。
- 雇用延長の方法としては再雇用制度の導入を考え、定年延長は考慮しなかった。

#### 【今後について】

- 制度を今後どのようにしていくかについては、①導入後の状況（体力的にフルタイムが難しい人が出てくるなど）、②業況（会社の仕事量）、③世の中の動き、などを見ながら検討していく。
- 定年退職者の人数が多くなると、様々な問題が出てくる可能性がある。

#### 【新卒採用との代替】

- 高齢者の雇用を継続する分、若い人の採用を抑えるという面がある。

**【継続雇用に向けた能力開発について】**

- 今のところ特に考えていない。

**3. 厚生労働省への要望等**

- この経営環境が厳しいなか、高齢者の雇用を延長することは企業にとって大きな負担である。制度だけ作ってあとは企業に責任を負わせるというのはどういうものか。新規事業を促進し、雇用の受け皿を作る努力をもっとしてほしい。

## 警備業C社

### 1. 企業概要

#### (1) 概要

資本金：3,000万円

売上高：2,881百万円（2001年3月）2,713百万円（2000年3月）

業種：警備業

設立：1972年

本社：東京都新宿区

#### (2) 高齢者雇用制度

定年制：あり（63歳（一般職）、65歳（管理職））

早期退職優遇制度：なし

役職定年制度：なし

#### 【継続雇用制度について】

	勤務延長制度	再雇用制度
制度の有無	あり	あり
上限年齢	一般職65歳、管理職67歳	69歳
対象者	会社が必要と認めた場合	会社が必要と認めた場合
職場	自社内のみで職場を確保	自社内のみで職場を確保

#### 【定年到達者について】

	過去3年間の定年退職者数	
		うち継続雇用制度 利用者数
平成10年	2人	0人
平成11年	1人	1人
平成12年	3人	3人

### (3) 従業員数

#### ①雇用形態別

(13年8月現在)

	男	女	計
正規従業員 (出向者を含む)	373人	16人	389人
従非嘱託等	6人	0人	6人
業正パート・アルバイト	85人	5人	90人
員規派遣・他	0人	1人	1人
合計	464人	22人	486人

#### ②職種構成

(13年8月現在)

	男	女	計
管理・営業	17人	9人	26人
現業	447人	13人	460人

### ③年齢構成

(13年8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
29歳未満	227人	18人	0人	0人	43人	5人
30～39歳	117人	2人	0人	0人	31人	1人
40～49歳	60人	1人	0人	0人	12人	0人
50～59歳	40人	1人	0人	0人	2人	0人
60～64歳	15人	0人	0人	0人	1人	0人
65歳以上	5人	0人	0人	0人	1人	0人
合計	464人	22人	0人	0人	90人	6人

#### (4) その他

##### 【業務内容】

- 常駐警備（顧客のビルで24時間警備員が常駐している）がほとんど。（臨時警備（期限付きで警備員を派遣）も行っている）

## 2. 高齢者雇用の実態

### (1) 現行制度の概要

- 定年（一般職63歳、管理職（一般の企業で言う課長代理クラス以上）65歳）まで勤める。  
→その後雇用が継続される人については、勤務延長制度が適用される（最長2年間）  
→上記期間終了後、さらに雇用が継続される人は、再雇用制度が適用される。
- 現在、制度が適用されている人（＝定年を迎えている人）は、他社から中途採用で入社してきた人材（40歳～50歳で転職、他社を定年退職した後入社等）。

##### 【雇用形態】

- 勤務延長制度は正社員、再雇用制度は嘱託またはアルバイト。嘱託は基本的には週5日フルタイムであるのに対し、アルバイトは臨時の仕事（＝不定期）の場合が多い。

##### 【賃金】

- 勤務延長制度適用時は、定年前に比べ1割程度減少、再雇用時にはさらに減少する。  
高齢者の賃金設定に際し、在職老齢年金や高齢雇用継続給付は考慮していない。  
→いくら手取りが同程度になるといっても、賃金を下げるということは勤労意欲に水を差すと思うため。

##### 【対象者】

- 定年を到達した人を継続して雇用するかどうかは、対象者1人1人について個別に社内の委員会で検討・決定する。
- 定年を迎える半年前頃に個人面談を行い、対象者の意向を聞いたり、会社としての方針を伝えたりして調整する。
- 勤務延長や再雇用できるかどうかは、本人の体力や仕事ぶり、顧客の意向などを踏まえて個別に決める。実態としては、これまで、雇用継続を希望して受け入れられなかった人は対象者全体の1割にも満たない。
- 雇用を継続するかどうかは、定年到達時以降も1年ごとに検討を行っている。それぞれ個人の状況にあわせて雇用を継続するか否か決めている。勤務延長1年だけで辞めてもらう場合もあ

るなど、雇用延長期間は人によりそれぞれである。

- 顧客のふところに入って行う仕事であるため、結局、雇用が継続できるかどうかは、顧客との個々人の信頼関係によるところが大きい。
- これまでは、対象者が少なかったこともあり、特に問題なく運用してこれた。

#### 【制度ができるまでの経緯】

- この制度を導入する前（当時の従業員数は200人程度）は、定年がなかった。当時は70歳くらいまで働くのが普通だった（ただし、高齢者はさほどいなかった）。
- 制度の導入は平成3年。定年制と勤務延長制度、再雇用制度がこのときに全て一度に設定された。
- この制度は、当時の経営者の発案により導入が決定。①今後の少子高齢化の進展に伴う労働力不足と②厚生年金の支給開始年齢引き上げが視野に入っていた（制度導入の理由として明示されている）。今から思うと先見の明があったと思う。
- 経営者の発案から制度の設定まで、要した期間は半年程度。
- 定年年齢を、60歳ではなく60歳より上に設定したのは経営者の強い意向だった。
- 定年制度導入に際し、2年間の経過期間を設けた（すでに定年年齢を超えていた人については、その先2年間は雇用を継続するというもの）
- 制度導入時はうまくいくかどうか不安であったが、ふたを開けてみると思っていたよりうまくいった。

#### 【今後の見通し】

- 現時点で50歳台前半層が多いため、定年到達者のピークは10年後くらいであるが、今のところ現行制度を変える予定はない。現行制度のままでも対応可能だと思う。

### (2) 高齢従業員の仕事

- 基本的にはそれまでの仕事を継続して担当する。
- 顧客にもよるが、警備という仕事の性質上、顧客の側があまり高齢者の配置を望まない。このため、高齢者を新しい職場に配置するというのは難しい。  
→同じ職場を続けるというのがほとんどである。
- 業務はビルなどへの常駐警備のみである。  
→新しいインテリジェントビルなどは、ビルが広くて大きく忙しいため体力を要する、機械化が進んでいるなどの理由から高齢者向きの職場ではない。  
→高齢者については高齢者でも対応できる職場に最初から配置しており、定年年齢到達後も同じところで継続して配置されることになる。
- 定年前と仕事内容や勤務形態も基本的には同じで、週5日フルタイムである。
- 24時間常駐が一般的な、体力を必要とする仕事である。

### 3. 人事処遇全般

#### 【賃金制度】

- 基本構造：基本の給与＋資格給（社内資格に応じて支給）  
→年功色のある賃金体系（右肩上がり）
- 中途採用者は、同年代のプロパー社員に比べて賃金水準は低目。（資格がない等の理由による）

同年代のプロパー社員にあわせた賃金体系にはなっていない)

**【資格】**

- 社内資格は9ランクに分かれている（現在新体系に移行中）。
- 基本的には2年に1回程度試験を受けることができる。

**【採用】**

- 体力を必要とする仕事のため、若年層の採用を中心に考えている。
- 人手不足感はある。
- 最近ではアルバイト社員以外あまり中途採用は行っていない。

**【社員教育】**

- 人間相手の仕事のため、人材がとても大切だと考えている。
- 社員教育は、管理者による OJT が中心。また法律上定められている年2回の研修がある（業務上必要な基本的なこと）。
  
- マンネリ化するので、人材の配置は2年くらいで変えている。ただし、顧客に気に入られている場合は、顧客の希望により同じ職場に10年程度とどまり続けることもある。

**4. 厚生労働省に対する要望他**

- パートタイマーを優遇しすぎではないか。（年次有給休暇など）。雇いにくい。
- 社会保険の適用範囲の拡大は、企業にとって負担が大きい。
- 提出書類の簡略化をお願いしたい。

## 特殊産業用機械製造業D社

### 1. 企業概要

#### (1) 概要

資本金：5,207百万円

売上高：325億6500万円（1年前327億6400万円）（12年11月現在）

業種：その他の特殊産業用機械製造業（林業機械、農業用管理機械、エンジン等）

設立：1947年

本社：東京都

#### (2) 高齢者雇用制度

定年制：あり（60歳）

役職定年制度：あり

##### 【継続雇用制度について】

勤務延長制度：なし

再雇用制度：あり

上限年齢	64歳
対象者	希望者全員
職場	グループ企業内で職場を確保

##### 【定年到達者について】

	過去3年間の定年退職者数		
		うち継続雇用制度利用者数	
		従来からの制度 (会社の必要性に応じて)	新制度 (原則希望者全員)
1999年	10人	3人	－
2000年	24人	13人	－
2001年	30人	13人	10人

- 定年到達者は今後も増加が見込まれる。ピークは10～12年後で年間35人くらい。5年後にも34人、15年後にも35人の年がある。それ以外は年間20～25人くらいで推移。

#### (3) 従業員数

##### ①雇用形態別

(13年9月現在)

	男	女	計
正規従業員 (出向者を含む)	786人	73人	859人
従非			
業正			
員規			
嘱託等	31人	6人	37人
パート・アルバイト	13人	130人	143人
派遣・他	5人	10人	15人
合計	835人	219人	1,054人

##### ②職種構成

(13年9月現在)

	男	女	計
管理職	318人	1人	319人
事務職	73人	55人	128人
技術職	126人	3人	129人
技能職	205人	19人	224人
営業職	75人	0人	75人
その他	44人	135人	179人

### ③年齢構成

(13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
29歳未満	171人	33人	38人	0人	2人	5人
30～39歳	159人	44人	44人	0人	1人	18人
40～49歳	236人	63人	44人	0人	3人	45人
50～59歳	251人	70人	55人	0人	5人	60人
60～64歳	22人	2人	1人	0人	2人	2人
65歳以上	3人	0人	0人	0人	0人	0人
合計	842人	212人	182人	0人	13人	130人

- 30歳台が少ない。
- 7～8年前に一度、中高年者の人数が1つのピークとなり、早期退職優遇を行った。

#### (4) その他

##### 【事業内容・業況 ほか】

- 林業機械（チェーンソー、刈払機等）、農業用管理機械（背負動力散布機、動力噴霧器、スピードプレーヤ、パワーブロアー等）などの製造販売。
- 農業人口の減少で市場が縮小している。
- ただし、当社に関して言えば、ヒット商品を出したことが売上に貢献している。
- 国内市場が6割、海外市場が4割を占める。海外は北米、北欧が中心。シカゴの販売拠点から、各国の代理店に商品を卸している。

- 事業所：本社、物流センター、工場（国内3カ所）
- 労働組合あり。かつては全農労連に加盟していたが解散。現在は JAM にオブザーバー加盟している。

## 2. 高齢者雇用の実態

### (1) 現行制度の概要

#### 【制度導入の経緯】

- 検討するきっかけとなったのは、平成13年度から予定されていた厚生年金制度の改正であった。会社側としては、もらえなくなる年金分を補填しようという発想であった。
- 労働組合からも定年延長への要望があった。たしか平成10年の労働組合からの昇給要請の付帯条項に定年延長が入っていたのが最初であったと思う。平成12年の団体交渉にも引き継がれ、平成13年4月の厚生年金制度改正に合わせて対策をとるべく検討に入った。
- 制度の検討にあたっては、他社の動きを参考にした。
- 希望者全員の再雇用は平成13年4月より実施。

#### 【制度の詳細】

- 定年のタイミングは60歳を迎える月の月末。毎年4月に各部署に定年予定者リストと再雇用申請書を配布。希望者は少なくとも定年3ヶ月前までに人事部に書類を提出。人事部は希望者について健康診断結果等をチェック。原則、希望者全員を再雇用する。

- いったん退職し、子会社で嘱託（正社員）として雇用。そこから原則として元の職場に派遣する（契約上は、派遣する場所、仕事は会社が指定するとしている）。
- 上限年齢は、年金支給開始年齢に合わせて設定。
- 再雇用制度は、定年再雇用取扱規定において定めている。条件についても明記。
- 組合員を対象とする制度だが、希望があれば役職経験者にも適用。

#### 【適用状況・実績】

- 今年度は制度導入の初年度であり、適用者が出るのは初めて。
- 希望者全員を対象とする「定年者再雇用制度」とは別に、部長以上の役職経験者で、会社が必要と認めた者を再雇用する「定年者嘱託制度」を以前から実施している。

#### 【定年後の勤務条件について】

- 契約は1年ごと。
- 勤務時間は原則フルタイム。ただし週の労働日数については軽減することも可能。
- 仕事内容は、基本的には定年前の仕事を継続する。
- 賃金は一律で年収200万円。通勤手当、食事手当は継続するが、家族手当はなくす。年金、助成金等と合わせて定年前の約6割の水準となる。
- 200万円の根拠は、3級職（一般社員の最上位等級）の上の方の社員が定年退職するときに、年金とあわせて定年前の給料の6割くらいになるような額ということで決めた。そもそも、年金制度改定による年金減額分を補填するという発想があった。
- 賃金を一律としたのは、「会社が必要とする人」を対象とする制度と違い、査定が難しいため。

#### 【その他】

- 一定の年齢で役職から外れる「職位離脱制度」あり（53、55、57歳）。
- 将来的には、50歳くらいの時点で、将来のコースを選べる制度を導入したい。

### (2) 高齢従業員の仕事と能力

#### 【従業員の加齢と能力】

- 営業職はまだ該当者がいないが、体力的にきついのではないかと。ただし、他の職種については継続は可能だと思われる。開発、生産、事務については、実績もある。
- 加齢によって定年までいる人は、それなりの技術・技能を持っている人なので、ついて行かなくなるといったことはない。
- 理系が多いせいもあるが、ITへの対応についても特に問題は出ていない。

#### 【継続雇用に向けた能力開発について】

- 能力開発という形では特に行っていない。
- 老後の生活設計を支援するセミナーを以前から実施しており、社員にも好評である。58歳到達者に対して実施し、夫婦で参加してもらう。「社員の老後を考えてくれる会社」という信頼感が醸成されているように思う。

### (3) 「希望者全員再雇用」を可能にしたポイント

- 老後の生活設計を考えるセミナーの開催などを通じて、従業員の側に、この会社は従業員の老

後を考えてくれるという信頼感が持たれているように思う。

- それに加えて、会社の側にも十分なデータの蓄積がある。それにより、年収 200 万円でも、年金と合わせて十分生活できることを具体的なデータをもって従業員に説明できる。
- こうした積み重ねが、スムーズに制度が導入できた理由だと思う。

### 3. 人事処遇全般

#### 【賃金・評価制度】

- 賃金の構成

[本人給] …年齢給。39 歳まで増加、39～54 歳はフラット、55 歳以降は減少する。

ピーク時で、本人給とその他が半々くらいの比率となる。

+ [習熟給] …同一資格滞留年数に応じて増加。

+ [資格給] …6 等級。人事考課の持ち点、滞留年数、通信教育等の昇格基準をクリアする事で資格等級がクラスアップする事を反映。

+ [諸手当] … 通勤手当、食事手当、家族手当、ライン長手当（役職者のみ）

- 6 等級の資格のうち、1～3 級が一般社員、4～6 級が管理職に相当。管理職に到達する標準年齢は、従来は 43 歳であったが、38 歳が標準となるよう改定を行ったところ。
- 一般社員のうち 3 級の者と、管理職に対し、成果給を導入した。
- 管理職は、資格給と成果給の比率が 6 対 4 くらい。100～200 万円の格差がつく。
- 評価の方法として目標管理制度を導入。一般社員は半年、管理職は 1 年毎に面談を行う。
- 平成 12 年 4 月、希望者全員の再雇用制度と同時に、管理職年俸制を導入。

#### 【採用】

- コンスタントに新卒者を採用している。
- 採用の約 8 割を理系の大学・院卒の男子が占める。
- 職種別採用を行っているが、入社後に本人の希望・適性をみながら配置換えをしている。
- 新卒採用との代替：高齢者の雇用継続は、新卒採用抑制にはつながらない。

### 4. 厚生労働省への要望等

- 特になし

## 運輸・倉庫業E社

### 1. 企業概要

#### (1) 概要

- 資本金：197百万円（平成13年7月現在）
- 売上高：7,760百万円（平成13年4月）
- 事業種目：百貨店検品・納品代行・流通加工・一般貨物輸送・その他
- 設立：1951年
- 本社：東京都中央区

#### (2) 高齢者雇用制度

- 定年制：あり（60歳。ただし選択定年制により61歳まで延長可能）
- 早期退職優遇制度：なし
- 役職定年制度：なし

#### 【継続雇用制度について】

	勤務延長制度	再雇用制度
制度の有無	あり	あり
上限年齢	61歳	上限なし
対象者	希望者全員	本人が希望し会社が認めた者
職場	自社内のみで職場を確保	自社内のみで職場を確保

#### 【定年到達者について】

	過去3年間の定年退職者数	
		うち継続雇用制度利用者数
平成10年	1人	0人
平成11年	1人	0人
平成12年	7人	5人

#### (3) 従業員数

##### ①雇用形態別

(13年10月現在)

		男	女	計
正規従業員（出向者を含む）		472人	63人	535人
従非	嘱託等	27人	8人	35人
業正	パート・アルバイト	195人	229人	424人
員規	派遣・他	人	人	人
合計		694人	300人	994人

## ②職種構成

(13年10月現在)

	男	女	計
管 理 職	42人	0人	42人
事 務 職	45人	70人	115人
技 工	14人	0人	14人
運 転	256人	6人	262人
商 品 管 理	326人	224人	550人
営 業	11人	0人	11人

## ③年齢構成

(13年10月現在)

	全従業員		うち出向者 <sup>※</sup>		うち非正規従業員	
	男	女	男	女	男	女
29歳未満	237人	59人	人	人	71人	16人
30～39歳	181人	41人	人	人	51人	31人
40～49歳	119人	48人	人	人	34人	46人
50～59歳	125人	110人	人	人	40人	102人
60～64歳	20人	32人	人	人	17人	32人
65歳以上	12人	10人	人	人	9人	10人
合 計	694人	300人	人	人	222人	237人

※在籍出向者のみ。

## 2. 高齢者雇用の実態

### (1) 現行制度の概要

- 60歳定年制。おそらく設立時から。
- 早期退職優遇制度なし。
- 役職定年制度なし（定年時まで役職を維持）。
- 高齢者雇用は、選択定年制と再雇用制度の2本立て。
- 選択定年制により、希望者全員61歳まで定年を延長可能。導入は2001年5月で適用者はまだなし。
- 再雇用（嘱託）制度はかなり以前から存在。適用者は本人が希望し会社が認めた者で、年齢の上限なし。現時点の最高齢者は66歳。
- 60歳時点では、全員に「60歳定年」「61歳定年（1年間正社員を継続）」「嘱託」の選択肢があり、61歳時点では、会社が認めた者に「61歳定年」「嘱託」「アルバイト」の選択肢がある。

### (2) 選択定年制の概要

#### 【就業規則に定めているか】

- 選択定年制は就業規則に明示。対象者が希望者全員で、上限年齢が61歳であることも規定。

#### 【適用条件】

- 希望者全員。

#### 【契約期間・上限年齢など】

- 61歳を上限に正社員として雇用関係を継続する。

**【雇用する場所】**

- 自社内のみで職場を確保。

**【仕事内容】**

- 定年前と同じ職場で、同じ仕事を継続。

**【勤務形態】**

- 60歳までと変わらず（フルタイム）。

**【賃金】**

- 管理職以外は57歳から基本給が下がる仕組み。56歳時を基準に57歳が10%減、58歳が15%減、59歳が20%減、60歳が25%減、61歳では30%減。
- 諸手当は61歳定年時まで継続。
- 退職金は正社員終了時に算出するため、1年分延長。
- 管理職は年俸制導入により57歳以降（61歳定年時まで）は成果主義。人によっては、上昇する場合もある。
- 管理職以外の場合、仕事は変わらなくても57歳以降賃金が減少するが、この点に関する不満は特になく、モラルダウンは見られない。

**【継続雇用されるまで】**

- 再雇用の希望を確認するタイミングは、定年（60歳の誕生日）のおよそ1ヶ月前から。担当課長が本人に打診の後、人事へとあげる。61歳定年を選ぶと、退社通知書が発行されない。

**【中高年向けの研修】**

- 定年準備セミナーや中高年の能力再開発のための研修は労組（企業内）からの要求もなく、今のところ行っていない。ただし年金関連などの手続き方法は会社から示している。

**(3) 再雇用制度の概要****【就業規則に定めているか】**

- 再雇用制度（嘱託制度）は就業規則に明示。

**【適用条件】**

- 本人が希望し、かつ会社が認めた者に再雇用制度を適用する。
- 会社が許可するか否かは、健康状態と勤務状態で判断。これ以上勤務しても賃金ほどの成果があがらないと会社が判断すれば、本人が納得できるように説明し、退職してもらう。

**【契約期間・上限年齢など】**

- いったん定年退職の後、会社との合意にもとづき嘱託もしくはアルバイトとして雇用。
- 契約は1年更改。
- 上限年齢は定めなし。

**【雇用する場所】**

- 自社内のみで職場を確保。

**【仕事内容】**

- 原則として定年前と同じ職場で、同じ仕事を継続する。
- ただし、体力などに配慮して、本人の希望に基づき職種替えを行う場合もある。職種替えを希望することによって、再雇用を適用しないということはない。

#### 【勤務形態】

- 嘱託社員は週5日のフルタイム勤務。有給は年間10日。
- アルバイトは本人の希望を考慮する。

#### 【賃金】

- 嘱託社員は年齢ごとの基本給一本。資格給なし。諸手当は継続（ただし通勤手当は6ヶ月分の定期代の6分の1を毎月支給）。賞与は正社員の7割程度。病気による欠勤は賃金の支払対象にならない（正社員と違い病気休暇がない）。
- 60歳で嘱託を選んだ社員の賃金が、61歳定年を選択した社員の賃金を上回ることはない。
- 社会保険は嘱託社員全員と常勤に近いアルバイトに適用。
- 定年退職時に、退職金は支払を済ませる。
- 給付金などは利用しているが、年金・給付金を前提にした制度設計ではない。結果的に85%を割ったものに対し、会社が手続きを行っている。給付金を適用するために給与を下げることはない。

#### 【再雇用されるまで】

- 再雇用の希望を確認するタイミングは、定年（60歳もしくは61歳）のおよそ1ヶ月前から。担当課長が本人に打診の後、人事へとあげる。

#### (4) 高齢者継続雇用制度の適用状況

- 選択定年制はまだ適用者なし。導入後初の定年退職者が11月に出るが、嘱託社員を選択している。
- 再雇用制度は平成12年に5人適用。現在は7割程度が61歳以降も働いている。
- 今後61歳まではなんらかの形でほとんど全員がとどまり、61歳以降とどまる割合も上がっていくと予想される。

#### (5) 高齢者雇用継続制度導入の経緯

- 再雇用（嘱託）制度は、かなり前に労組から定年延長の要求があがったのに対応して導入。
- 選択定年制は、世間に高齢者雇用を推進する傾向にあることから、60～61歳を救済するために導入。（2001年5月）
- 定年延長は現時点では議論していない。既に希望者全員を61歳定年にしていることから、組合からの要望も出されていない。全員を61歳定年にしなかったのは、60歳定年で人生設計を行っている者がいると考えられるため。

#### (6) 加齢と職業能力

- 中高年が多い職種は運転と商品管理。65歳くらいまでは十分に継続可能。
- 技工（ビルメンテナンス・整備工）も嘱託社員でも務まっている。高齢でできないということはない。
- 営業は外回りが多く、体力的にきついが、そもそも40歳台より下でかためている。年齢とともに管理職になるか、商品管理に異動するケースが多く、営業で定年に到達する者はいない。

### (7) 今後の課題等

#### 【今後の定年到達者数の見通し】

- 定年者数がピークを迎えるのは6～7年後。年間 15～16 人くらいになると予想。おそらくほぼ全員が雇用継続を希望すると見こまれる。

#### 【高齢者の職場の確保】

- 雇用延長が新卒採用の抑制につながることはない。
- 高齢者のために、新たな仕事を創り出すことは考えていない。定年までの仕事の継続が、本人にとっても負担が少ない。

#### 【今後の課題】

- 団塊世代が多く、今後定年者が増えることに加え、離職率が近年下がっていることから、会社全体の人件費膨張が危惧される。

## 3. 人事処遇全般

#### 【賃金について】

- 管理職に2年位前に年俸制を導入し、2002年5月には全社員に年俸制導入を予定。年俸制導入は年功色の排除を目的としている。(団塊世代が多いという年齢構成も配慮して) 労組からの理解は得られている。
- 現在は管理職以外には成果給はない。賃金の構成は [基本給] (年齢、勤続年数) + [職務給] + [資格給 (役職者) もしくは職種給] + [諸手当] (食事、通勤、家族、精励、時間外、深夜、乗車手当)。[基本給] : [職務給] : [資格給もしくは職種給] = 7 : 2 : 1.

#### 【採用】

- 新卒採用を行っている。高卒8 : 大卒2の割合。
- 事務・営業職に大卒が多い。
- 高卒採用は指定校ではないが、結果的には採用実績のある高校卒業者が残る。東京・千葉・埼玉・神奈川が主。
- バブル崩壊後、会社側が人材を選べるようになり、ミスマッチが少なくなった。バブルの頃は高卒採用後3～4年で5割が離職していたが、現在は2～3割程度。

#### 【研修】

- 基本的にOJT。主に新卒者にはOff-JTもあり。
- 新入社員、主任、係長…と階級ごとに研修あり。

## 4. 厚生労働省に対する要望

- 年金制度が分かりにくい。
- 雇用者が60歳に到達した時点で、支給開始年齢や保険加入期間などの個人情報も企業側にも通知してほしい。個人情報の保護という観点も理解できるが、手続きを円滑に進め、人生設計の相談にのる上でも情報は必要である。

## 管材事業・システム事業F社

### 1. 企業概要

#### (1) 概要

- 資本金：599百万円
- 売上高：18,300百万円（平成13年3月）、＜1年前＞16,368百万円（平成12年3月）
- 事業種目：建物の管工機材の販売、建物の空調自動制御の設計・施工・メンテナンス
- 設立：1948年
- 本社：東京都江東区

#### (2) 高齢者雇用制度

- 定年制：あり（60歳。準定年58歳）
- 早期退職優遇制度：あり（58歳）
- 役職定年制度：あり（58歳）

#### 【継続雇用制度について】

	勤務延長制度	再雇用制度
制度の有無	なし	あり
上限年齢		63歳
対象者		本人が希望し会社が認めた者
職場		自社内のみで職場を確保

#### 【定年到達者について】

	過去3年間の定年退職者数	
		うち継続雇用制度利用者数
平成10年	1人	0人
平成11年	1人	0人
平成12年	0人	0人

#### (3) 従業員数

##### ①雇用形態別

（13年7月現在）

		男	女	計
正規従業員（出向者を含む）		281人	71人	352人
従非	嘱託等	5人	0人	5人
業正	パート・アルバイト	0人	4人	4人
員規	派遣・他	0人	10人	10人
合計		286人	85人	371人

## ②職種構成

(13年7月現在)

	男	女	計
管 理 職	77人	0人	77人
事 務 職	40人	75人	115人
技 術 職	127人	0人	127人
技 能 職	0人	0人	0人
研 究 職	0人	0人	0人
そ の 他	42人	0人	42人

・「その他」の42名は営業職。

## ③年齢構成

(13年7月現在)

	全従業員		うち出向者 <sup>※1</sup>		うち非正規従業員 <sup>※2</sup>	
	男	女	男	女	男	女
29歳未満	74人	60人	0人	0人	0人	3人
30～39歳	98人	10人	0人	0人	0人	1人
40～49歳	66人	2人	0人	0人	0人	0人
50～59歳	41人	3人	0人	0人	0人	0人
60～64歳	7人	0人	0人	0人	0人	0人
65歳以上	0人	0人	0人	0人	0人	0人
合 計	286人	75人	0人	0人	0人	4人

※1：在籍出向者のみ。 ※2：パート・アルバイトのみ。嘱託等（再雇用者を含む）は全従業員。

### (3) その他概況

- 管材事業（水・電気・ガスなど建物のライフラインに関わる管工機材の販売）は設立当時から。システム事業（空調自動制御システム・集中管理システムなど）は後発。現在売上は半々、規模は管材：システム＝3：7。管材は競合他社との競争が激しい（価格の低下など）。
- 売上は全体として横ばい。近年新規建設需要が少ないので、改築需要をとらえるようにしている（建物はだいたい10年で手を入れる）。
- 環境関連事業をキーワードにして新事業の開発も行っており、いくつか軌道にのってきている。

## 2. 高齢者雇用の実態

### (1) 現行制度の概要

- 60歳定年制（準定年が58歳）。5年前に58歳から引上げ。
- 早期退職優遇制度あり。58歳で退職すると退職金上乘せ。
- 役職定年制度あり（58歳）。58歳時点で役職を離脱、参与・参事等となり、60歳まで継続。
- 再雇用制度は平成9年11月から。適用者は本人が希望し会社が必要と認めた者で健康上の問題がない者だが、これまでは会社からは全員に声をかけている。

### (2) 再雇用制度の概要

#### 【就業規則に定めているか】

- 再雇用制度は就業規則に明示している。

**【適用条件】**

- 本人が希望し、健康上の問題がなく、業務上必要である者に再雇用制度を適用する。業務上必要であるかどうかは、これまでの勤務態度などから判断する（明確な基準はない）。
- ただし、これまでは会社からは（脳梗塞になった人を含み）全社員に声をかけている。

**【契約期間、上限年齢など】**

- いったん定年退職したあと、1年契約の嘱託社員として再雇用する。
- 年齢の上限は63歳。

**【雇用する場所】**

- 自社内のみで職場を確保。

**【仕事内容】**

- 原則として定年前と同じ職場で、同じ仕事を継続。
- ただし、役職・肩書きがなくなることにより、スタッフ的な役割になることもある。

**【勤務形態】**

- 定年前と同じ、週5日のフルタイム勤務。

**【賃金】**

- 再雇用後の年収は58歳時の本人の年収の60%に設定。
- 社会保険は適用する。
- 年金・給付金をにらんだ制度設計ではないが、実際には年金・給付金を活用している。

**【再雇用されるまで】**

- 定年（60歳誕生日）約3ヶ月前に面接を行い、再雇用の手続きを開始する。所属長→総務部→役員順に判断し、経営会議で最終決定する。

**【中高年向けの研修】**

- 定年準備セミナーや能力再開発のためのセミナーは実施していない。世間の流れを見ながら実施していくことになるかもしれない。

**(3) 再雇用制度の適用状況**

- （前掲表参照）現在、定年到達者は少ない。平成13年は2名定年を迎え2名とも再雇用を希望し、適用された。

**(4) 再雇用制度導入の経緯**

- 再雇用制度導入は平成9年11月。年金支給開始年齢引き上げも考慮し、経営者がリーダーシップをとり、会社側から組合に提示。
- 組合は御用組合（人員の1割が本場で、残りは全国に散っており1事業所あたりの社員数も少ないことなどにより）であり、雇用延長関連の希望は出されていない。
- 現在、定年延長も検討しており、今後まったく視野に入れないわけではない。経営者の号令次第。

**(5) 加齢と職業能力**

- 現在再雇用している1人の仕事は営業。
- 営業職は、営業先が上場大企業であることもあり、体力よりも経験やコネクションが重要にな

る。

- 部門でみると、管材事業部門は、多品種におよぶ商品の知識を身につけていることが重要であり、システム事業部門では資格を取得していることが望ましい。

#### (6) 今後の課題等

##### 【今後の定年到達者数の見通し】

- 定年到達者数がピークを迎えるのは7～8年後。年間7～8人になると予想。うち再雇用適用者は5割くらい？

##### 【高齢者の職場の確保】

- 雇用延長が新卒採用の抑制につながることはない。
- 今後、特に高齢者向けの仕事を創り出していくことは考えていない。

### 3. 人事処遇全般

#### 【賃金について】

- 平成9年にコンサルを入れて職能給を導入。1～8級（降格なし。原則として5級が従業員の一番上。管理職の年齢の目安はない。）
- 成績・情意考課は夏・冬季の賞与の判定材料にする。能力考課は年1回実施し、昇級昇格については、両方を総合して決定する。この他、年1回業務目標カードを提出する。本人の自己評価をもとに面談実施の上、所属部署の管理職→支店長→事業部が判断。一方的に管理職から評価するのではなく、本人の自己評価をとり入れることで所属長による格差を是正し、本人の納得のいく評価を行っている。
- しかし実際には、職能給導入後日が浅いこともあり、58歳（準定年）まで右肩上がりとなり、58歳～60歳は横ばいとなっている。

#### 【採用】

- 新卒採用は行っている。管理：管材：システム＝1：2：7くらい。
- 中途採用は、グループ会社社員や定年退職者が大半である。
- 中途採用は年齢関係ない。コネクションを持って営業職として活躍を期待している。

### 4. 厚生労働省に対する要望

- さしあたってない。

## 化学品製造販売業H社

### 1. 企業概要

#### (1) 概要

- 資本金：1,000百万円
- 売上高：13,433百万円（平成13年3月）、＜1年前＞13,783百万円（平成12年3月）
- 事業種目：化学肥料・科学飼料・耐火建材・その他化学品の製造販売
- 設立：1955年9月
- 本社：東京都千代田区

#### (2) 高齢者雇用制度

- 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

#### 【継続雇用制度について】

	勤務延長制度	再雇用制度
制度の有無	なし	あり
上限年齢		原則として65歳
対象者		会社が必要と認めた者
職場		自社内のみで職場を確保

#### 【定年到達者について】

	過去3年間の定年退職者数	
		うち継続雇用制度利用者数
平成10年	15人	2人
平成11年	32人	9人
平成12年	48人	18人

#### (3) 従業員数

##### ①雇用形態別

（2001年10月現在）

		男	女	計
正規従業員（出向者を含む）		289人	35人	324人
従非	嘱託等	49人	8人	57人
業正	パート・アルバイト	24人	5人	29人
員規	派遣・他	0人	0人	0人
合計		362人	48人	410人

- ・「嘱託等」のうち約20名は再雇用制度適用者ではなく、関連企業などからの在籍及び転籍出向者。

## ②職種構成

(2001年10月現在)

	男	女	計
管 理 職	54人	1人	55人
事 務 職	98人	39人	137人
技 術 職	29人	0人	29人
技 能 職	147人	0人	147人
研 究 職	31人	0人	31人
そ の 他	3人	8人	11人

- ・「管理職」は非組合員。
- ・「事務職」には営業を含む。
- ・「技能職」は製造現場。
- ・「その他」には運転手及び寮・食堂の職員が含まれる。

## ③年齢構成

(2001年10月現在)

	全従業員		うち出向者 <sup>※1</sup>		うち非正規従業員 <sup>※2</sup>	
	男	女	男	女	男	女
29歳未満	75人	20人	1人	0人	0人	0人
30～39歳	41人	15人	4人	1人	0人	3人
40～49歳	57人	2人	4人	0人	1人	1人
50～59歳	134人	7人	6人	0人	17人	5人
60～64歳	54人	3人	1人	0人	54人	3人
65歳以上	1人	1人	1人	0人	1人	1人
合 計	362人	48人	17人	1人	73人	13人

※1：在籍出向者のみ。 ※2：嘱託（再雇用者を含む）・パート・アルバイト。

### (3) その他概況

- ・業況は厳しい。事業の「選択と集中」を推進中。
- ・化学肥料・科学飼料が売上の80%。
- ・合弁で米国に新会社を設立。磷酸飼料工場を買収し、現地で生産・販売を開始。

## 2. 高齢者雇用の実態

### (1) 現行制度の概要

- ・60歳定年制。従来定年は56歳であったが、昭和57年より定年延長を段階的に実施し、平成元年に60歳とする。
- ・早期退職優遇制度あり。年齢により、退職金に一定額の加算金をのせる。
- ・役職定年制度なし（定年時まで役職を維持）。
- ・再雇用制度は「事務・営業部門の嘱託社員（平成5、6年～）」「現業部門のOB社員（平成8年～）」「現業部門の嘱託社員（平成12年～）」の3本立て。対象者は会社が認めた者で、年齢上限は65歳を目処に。

## (2) 再雇用制度の概要

### □再雇用制度適用者共通

#### 【契約期間、上限年齢など】

- いったん定年退職したあと、1年契約の嘱託社員あるいはOB社員として再雇用する。
- 年齢の上限は、就業規則上は満64歳と定めているが、全員を満64歳まで雇用するわけではない。
- 後継者が育った時点あるいは人員補填ができた時点で、契約更改2～3ヶ月前に会社側から契約打ち切りを伝える。

#### 【雇用する場所】

- 自社内のみで職場を確保。

#### 【仕事内容】

- 原則として定年前と同じ職場で、同じ仕事を継続する。定年までに現職で蓄積された経験の次世代への継承を目的としているため。
- 役職は原則的に定年時に離脱。ただし現在2支店で、後継者の年齢を考慮して、定年後も嘱託社員が支店長を務めている。

#### 【再雇用されるまで】

- 1年に1回自己申告制度というものがあり、定年後も会社に必要と思われる社員には、定年1～2年前に、職制より本人に定年後も就業の意志があるかどうかを確認しておく。

#### 【中高年向けの研修】

- キャリアを持っていることが再雇用の前提になるので、能力再開のための研修は実施していない。

### □事務・営業部門の嘱託社員

#### 【適用条件】

- 会社が必要と認めた者に再雇用制度を適用する。
- 判断基準は、業務上必要かどうか。

#### 【勤務形態】

- 正社員と同じ週5日のフルタイム勤務。

#### 【賃金】

- 定年時の資格により年間給与は異なるが、年金+給付金+賃金が60歳定年時の年収の約50～60%になる。
- 年金や給付金は最大限に活用するようにしている。
- 食事手当・通勤手当あり。

### □現業部門のOB社員

#### 【適用条件】

- 会社が必要と認めた者に再雇用制度を適用する。
- 判断基準は、後継者が育っているか否か。若い人ばかりでベテランがいなくなる場合に、経験を生かしてもらおう形。

#### 【勤務形態】

- 1日拘束8時間実働7時間。月最大15日。
- OB社員の就業規則あり。

### 【賃金】

- 時間給 1,500 円。
- 雇用保険・労災保険適用、健康保険・厚生年金は適用できない。
- 通勤手当あり。

### □現業部門の嘱託社員

#### 【適用条件】

- 会社が必要と認めた者に再雇用制度を適用する。
- 現役時代に班長もしくは班長相当の職務資格を経験した人に協力を要請する。特に現業部門は昭和 35 年頃に入社した社員の割合が高く、3 年位前より定年退職者が急増し、後継者指導及び安定運転を維持するために必要。

#### 【勤務形態】

- 3 交代勤務（工場は 24 時間動いている）。定年までと変わらず、特に夜勤を避けたりすることはない。
- 現業部門の嘱託社員の就業規則あり。

#### 【賃金】

- 嘱託社員の年間給与は全員一律。当然年金・給付金の受給を前提に月額給は設定してあるが、職場の運転状況により残業・夜勤手当が多額になることがあり、年金（在職老齢年金）の受給額が減少する年もある。
- 食事手当・通勤手当あり。

### (3) 再雇用制度の適用状況

- （前掲表参照）ここ数年定年到達者が多いが、会社が業務上必要とする人数、また該当者の中には個人の人生設計や健康上の理由で再雇用を希望しない者もあり、適用者は 5 割に達していない。
- 近年の再雇用制度適用者は、平成 10 年に 2 人、平成 11 年に 9 人、平成 12 年に 18 人である。
- 現時点での適用者は約 50 名。内訳は事務・営業部門の嘱託約 10 名、現業部門の OB 社員 24 名、現業部門の嘱託社員 12～13 名。

### (4) 再雇用制度導入の経緯

- 再雇用制度導入の推進力は 2 つ。一つは、昭和 35 年前後入社のパリウムに比して、それ以降の年代は多い年で 10 余名しかおらず後継者が育っていないという特殊な年齢構成からの会社としての必要性。もう一つは、年金支給開始年齢引き上げに伴い希望者全員再雇用を制度化してほしいという労組からの要求。
- 会社としては、希望者全員の再雇用は考えられない。業務上必要と認められる者のみ再雇用する。
- 定年延長は、国が制度化しない限りは考えられない。

### (5) 加齢と職業能力

- 製造部門に高齢者が多い（仕事上の特性が高齢者に向いているというわけではなく、昭和 35 年前後の採用者が多く社内の人員構成上の問題）。加齢と能力の関係には個人差あり。

- ただし、現業部門は3交代勤務を前提としており、特に50歳を過ぎると体力的にきつくなってくる場合が多い。

#### (6) 今後の課題等

##### 【今後の定年到達者数の見通し】

- 定年到達者のピークは平成12年。48名。現在59歳の人が30余名いる。

##### 【高齢者の職場の確保】

- 雇用延長と新卒採用は別の話と考えている。

##### 【今後の課題】

- 現業部門について、OB社員として再雇用されることを希望する者が多いが、嘱託社員の場合は、会社が必要としても全員には承諾してもらえない。社員時代と同じ3交代が前提になることがネックとなっている。定年後の3交代勤務は体力的・精神的にきついうだ。

### 3. 人事処遇全般

#### 【賃金】

- 年功色を薄める方向にある。
- 賃金の構成は、[本人給] (年齢給、勤続給) + [職能給] (組合員9段階+管理職6段階) + [諸手当] (家族・住宅・都市・役職・別居・寒冷地手当)
- 30歳過ぎで [本人給] : [職能給] = 1 : 1.
- 年齢給は50歳まで右肩上がり。50歳以降上がり方がなだらかになる。
- 非組合員 (管理職) になる目安は大卒で40歳前・高卒 (管理部門) で45~50歳。

#### 【採用】

- 新卒採用はここ2年間控えている。高齢者との関連というよりは、全体としての要員縮小。それまでは高卒5~6名、大卒1~2名を採用していた。
- 関連企業からの嘱託社員の受け入れは随時行っている。職種は営業が主で、採用地周辺の販売活動を行う。

#### 【研修】

- 新卒入社時には、簡単なOffJTを実施。
- 現業部門に資格が必要なことが多く、若いうちに社外で公的な資格をとることを推奨している (再雇用時には資格の有無は関係ない)。

### 4. 厚生労働省に対する要望

- パートタイマーの厚生年金加入拡大が検討されているが、企業にとっては苦しい内容である。
- 年金支給開始年齢を上げる一方で雇用延長を促すというやり方も、企業にしわ寄せがくるものだ。

## 半導体製造設備製造業 I 社

### 1. 企業概要

#### (1) 概要

- 資本金：5,630 百万円（平成 12 年 9 月）
- 売上高：16,697 百万円（平成 12 年 9 月）、＜1 年前＞10,849 百万円（平成 11 年 9 月）
- 事業種目：半導体洗浄装置製造業
- 設立：1978 年
- 本社：東京都国立市

#### (2) 高齢者雇用制度

- 定年制：あり（60 歳）
- 早期退職優遇制度：なし
- 役職定年制度：なし

#### 【継続雇用制度について】

	勤務延長制度	再雇用制度
制度の有無	なし	あり
上限年齢		65 歳
対象者		会社が必要と認めた場合
職場		グループ企業内で職場を確保

#### 【定年到達者について】

	過去 3 年間の定年退職者数	
		うち継続雇用制度利用者数
平成 11 年	1 人	1 人
平成 12 年	0 人	0 人
平成 13 年	2 人	2 人

・平成 13 年 2 名の内訳は、他社から出向・転籍した管理職 1 名、寮母 1 名。

#### (3) 従業員数

##### ①雇用形態別

(13 年 9 月末現在)

	男	女	計
正規従業員（出向者を含む）	290 人	62 人	352 人
従非 業正			
嘱託等	4 人	1 人	5 人
パート・アルバイト	1 人	2 人	3 人
員規 派遣・他	3 人	0 人	3 人
合計	298 人	65 人	363 人

・派遣・他の 3 名は出向者の受け入れ。

## ②職種構成

(13年9月末現在)

	男	女	計
管 理 職	35人	1人	36人
事 務 職	80人	53人	133人
技 術 職	79人	7人	86人
技 能 職	79人	1人	80人
研 究 職	25人	3人	28人
そ の 他	298人	65人	363人

## ③年齢構成

	全従業員		うち出向者 <sup>※</sup>		うち非正規従業員	
	男	女	男	女	男	女
29歳未満	117人	39人	人	人	人	人
30～39歳	124人	14人	人	人	人	人
40～49歳	47人	4人	2人	1人	1人	人
50～59歳	9人	5人	人	人	1人	人
60～64歳	3人	1人	人	人	2人	1人
65歳以上	人	人	人	人	人	人
合 計	300人	63人	2人	1人	4人	1人

※在籍出向者のみ。

- 若い従業員が多く、来年、ようやくプロパー社員から定年到達者が1名出る。
- 30代が多くなっているが、離職率も高い。
- 職種別にみると、技能職も若い人が多く50代は1人しかいない。事務職には10名くらいいるが、プロパーではなく他社からの出向転籍者である。

## 2. 高齢者雇用の実態

### (1) 現行制度の概要

- 60歳定年制。以前は55歳だったが、1991年の株式の店頭公開に際して延長した。
- 早期退職優遇制度なし。
- 役職定年制はなし。
- 再雇用制度を導入している。91年に嘱託制を導入、94年6月に就業規則に嘱託規定として盛り込んだ。適用条件は、本人が希望しかつ会社が認めた者であるが、実態は希望者全員となっている。
- 中高年雇用を専門とする子会社を持っている。リストラされた中高年技能職等を外部から募集し、当社の製造現場に派遣している。

### (2) 再雇用制度の概要

#### 【就業規定に定めているか】

- 就業規則における嘱託規定として定めている。会社が認めた者とすること、グループ企業全体で職場を確保すること、上限年齢を65歳とする旨を規定。

#### 【適用条件】

- 「本人が希望し、かつ会社が認めた者」としているが、定年到達者が少ないため実態は希望者

全員である。

**【契約期間、上限年齢など】**

- 契約は1年ごと。上限年齢は65歳。

**【雇用する場所】**

- 職場は、グループ企業内で確保する方針だが、今のところ自社内のみで間に合っている。

**【仕事内容】**

- 原則として定年前と同じ職場で、同じ仕事を継続する。

**【勤務形態】**

- 原則として定年前と同じ、週5日のフルタイム勤務である。

**【賃金】**

- 個別契約となる。定年時に管理職であった者の場合、賞与なしの月40万円、年収480万円である。ただし、本人の希望があれば、一部を賞与に振り替えることもできる。非管理職の該当者はまだいないが、月30万円くらいになると思われる。これは定年時の年収の3分の2程度に相当する。算出根拠は、役員が決めたことでありよく分からないが、年金や助成金等の活用を考えて設定したものではない。人事部の方で、制度を最大限利用できるように工夫している。
- 手当としては通勤手当を支給している。もともと管理職は年俸制をとっており手当はない（単身赴任時の別居手当のみ）。

**【再雇用されるまで】**

- 再雇用の希望を確認するタイミングは、定年（60歳の誕生日）の3ヶ月くらい前であり、人事担当役員が本人の意向を確認する。

**【中高年向けの研修】**

- 中高年向けの研修は特に行っていない。今のところは人数が少ないので、個別に対応している。

**(3) 再雇用制度の適用状況**

- 2001年に2名、99年に1名とまだ少なく、また、プロパー社員ではない。2001年の内訳は他社から出向・転籍した管理職1名、寮母1名であり、99年は10年前に他社から出向・転籍してきた人事部門の管理職1名である。
- プロパーで定年になった者はまだいない。50代も少なく、技能職には1人しかおらず、事務職の方が多い。

**(4) 再雇用制度導入の経緯**

- 高齢者を嘱託として継続雇用し始めたのは91年からだが、就業規則に嘱託規定として明示したのは94年6月からである。
- 雇用延長の他の選択肢については、再雇用の対象を希望者全員にしてはどうかという話も出たが、身体が悪い人もいるであろうから、全員は無理だろうということになった。
- 中高年雇用専門の子会社をつくるなど、社長が高齢者雇用に積極的。
- 定年延長は考えていない。ただし、将来的には、法定年齢が上げられるなどして、当社に限らず、上げざるをえなくなるのではないか。

## (5) 中高年者の雇用専門の子会社について

### 【概要】

- 技術を持っていながらリストラで職を失った中高年技能者を活用するという、社長の理念に基づいて96年に設立した。社外から募集した中高年者を雇い、当社の製造現場に派遣している。本体の高齢者の受け皿という位置づけではない。

### 【従業員数、採用】

- 従業員は現在11名で、多いときは19名いた。設立時に募集したところ200人くらいの応募があり、その中から十人を採用した。なお現在は新規の採用は止めている。
- 採用に際しては意欲を重視した。残念ながら職安の紹介できた人は、失業保険を受けるために来たという人もおり、あまり意欲が感じられなかった。あとは健康面と前職を考慮した。機械製造の技能職の経験者を中心に採用したが、事務系の人も採用した。

### 【契約期間、上限年齢等】

- 雇用契約は1年ごとで、定年はない。現在の最高齢者は67歳で、本人に元気、意欲があり、業務に差し障るような肉体的衰えがなければ働き続けることができる。1年更改ということで従業員は不安もあるようだが、今までに2回ほどシリコンサイクルで仕事がなくなったときでも雇用を維持してきている。

### 【賃金】

- 賃金は月30万円である。助成金や年金を考慮して設定したわけではない。
- 年金については、従業員本人が平均標準報酬月額や適用期間を知らないことがあり、会社が把握することは難しい。高年齢雇用継続給付金については、入社時に50歳を過ぎていて、5年以上の継続雇用という要件を満たしていない人が多い。受給資格がある場合には利用している。

## (6) 加齢と職業能力

### 【技能職】

- 技能職については、子会社から高齢者を派遣しているくらいなので、働き続けることは可能である。ただし、視力など個々人の身体的な条件も関わると思う。当社の工場では、製品の組み立てを機械ではなく、工具を使って手作業で行っている。小さいネジを締めるなどの細かい作業があるため、現場責任者によると視力の低下は困るという。
- 当社の工場では、高齢者が作業しやすくするような工夫は特に講じていない。組み立てのために機械の上など高いところに上る必要もあるが、高齢者にはなるべくしないようには注意をしている。

### 【技術職・研究職】

- 技術職・研究職は、現状として45歳が最年長である。それ以上の年齢になると、技術営業に移動するか管理職になっている。
- 従業員としては、技術職・研究職であり続けることを望んでいると思う。45歳になったら移動ということが、35歳前後で転職する者が多い一因にもなっているのかもしれない。
- 自分自身も元はコンピュータ・エンジニアであった。経験から言うと、能力のピークは35歳頃であり、40歳くらいになると、いいものができなくなる。記憶力や創造性、他へ発展させる力が落ちて来たと感じた。

#### 【営業職】

- 営業職は、30歳台が中心だが50歳台の者もいる。
- 新規開拓の営業はあまりなく、ユーザーからの再発注や、新工場設立の情報を入手して売り込むといった仕事が多い。

#### 【その他】

- 高齢者がIT化に対応できないという問題は当社では特に生じていない。63歳からパソコンを覚えて、今では設計図を書いているという者もいる。
- ユーザーが海外にも広がっているが、海外赴任は、中高年者は家族がいるため難しい面があり、若手を中心になっている。製品の納入にあたっては、機械を持っていき、据え付け、稼働させるのに2ヶ月かかる。この作業のため、技術職、技能職、担当営業で3～4人の混合チームを作って派遣する。そのあとは、メンテナンス要員が1年単位で常駐する。ただし、国内については中高年者で長期赴任している者もいる。
- 社長の方針は、高齢者も他の正社員と同じように働いてもらうというものである。加齢による体力の低下に配慮して、勤務形態を柔軟にするとか、仕事内容を軽減するといった考えはない。特別扱いをしないという点で、ある面、厳しいところのある考え方だと思う。

#### (6) 今後の課題等

##### 【今後の定年到達者数の見通し】

- 従業員がまだ若いため、定年到達者のピークはかなり先（2025年頃か）である。

### 3. 人事処遇全般

- 1991年のジャスダック店頭公開に際して、55歳から60歳への定年延長、職能資格制度、嘱託制度（就業規則への明記は94年）の導入を行った。98年に管理職に年俸制を導入した。

#### 【賃金について】

- 91年に職能資格制度を導入したが、実際は年功色が強い。管理職に適用している年俸制を全従業員に拡大することを考えているが、難しい。
- 賃金の構成は、[基本給] + [地域手当] + [資格手当] + [役職手当] である。
- 基本給が給与に占める比率は、若手では7～8割、30歳代で6割、50歳前後で5割くらいである。基本給は、年齢給と職能給からなり、年齢とともに後者の割合が大きくなる。新入社員では7：3くらいだが、28、29歳頃では5：5、管理職（50歳前後）は3：7くらいとなる。資格は10段階あり、5等級以上に手当がつく。年齢給は45歳で頭打ちとなる。年収のピークは50歳で、あとは定年（60歳）まで横ばいである。

#### 【採用】

- 新卒は毎年13～15人を採用している。このうち高卒は4～5人で主に現業部門へ配属する。大卒の9割は理工系であり、文系は去年から採用しはじめた。以前は専門学校卒のメカトロニクス科や電子（気）工学科の出身者も採用、現業へ配属していた。
- 新卒者は非常に採りにくい状況にある。理工系の卒業生が少なく、とくに応用のきく電気工学系は企業の間でとりあひになる。

- 人を増やせる景況ではないので、来年度は採用者数を減らす予定である。
- 30代の離職率が高い。シリコンサイクルの波がありすぎることで、単一製品の専門メーカーである当社に限界を感じ、可能性を外に求めて転職するというのが大きな理由と思われる。

**【研修制度等】**

- 新人研修は1ヶ月程度、座学を行う。あとは実習を行う。

**4. 厚生労働省に対する要望**

- ハローワークや労働基準監督署に問い合わせをすることがあるが、担当者によって返答が違うので困っている。改善して欲しい。
- 定年後に働き続けた場合に受け取れる年金額があまりにも少なすぎる。在職老齢年金をやめ、受給できる額を増やして欲しい。

## ドラッグストアチェーンJ社

### 1. 企業概要

#### (1) 概要

- 資本金：441百万円
- 売上高：36,485百万円（平成13年3月）、<1年前>36,965百万円（平成12年3月）
- 事業種目：ドラッグストア、スーパーマーケット、アウトドアグッズストア、介護・ケアサービス
- 設立：1963年
- 本社：千葉県千葉市

#### (2) 高齢者雇用制度

- 定年制：あり（60歳）
- 早期退職優遇制度：なし
- 役職定年制度：なし

#### 【継続雇用制度について】

	勤務延長制度	再雇用制度
制度の有無	なし	あり
上限年齢		上限なし
対象者		会社が必要と認めた者
職場		グループ企業内で職場を確保

#### 【定年到達者について】

	過去3年間の定年退職者数	
		うち継続雇用制度利用者数
平成11年	0人	0人
平成12年	0人	0人
平成13年	2人	2人

#### (3) 従業員数

##### ①雇用形態別

(13年9月現在)

	男	女	計
正規従業員（出向者を含む）	265人	76人	341人
従非 嘱託等	8人	14人	22人
業正 パート・アルバイト	301人	1,107人	1,408人
員規 派遣・他	0人	0人	0人
合計	574人	1,197人	1,771人

## ②職種構成

(13年9月現在)

	男	女	計
管 理 職	131人	4人	135人
一 般 職	134人	72人	206人

## ③年齢構成

(13年9月現在)

	全従業員		うち出向者 <sup>※1</sup>		うち非正規従業員 <sup>※2</sup>	
	男	女	男	女	男	女
29歳未満	330人	471人	0人	0人	258人	427人
30～39歳	113人	219人	0人	0人	16人	205人
40～49歳	100人	257人	0人	0人	16人	252人
50～59歳	26人	241人	0人	0人	14人	238人
60～64歳	2人	9人	0人	0人	2人	8人
65歳以上	3人	0人	0人	0人	2人	1人
合 計	574人	1,203人	0人	0人	308人	1,131人

※1：在籍出向者のみ。 ※2：パート・アルバイトのみ。嘱託等（再雇用者を含む）は全従業員。

## (3) その他概況

- 千葉県をメインに、約90店舗のチェーン展開。
- 設立当初はスーパーマーケットがメインであったが、ここ10年はドラッグストアがメインになっている。1980年からはアウトドアグッズストア（釣り具・スキー・キャンプ用品）の展開も開始。売上はドラッグストアは微増、スーパー・アウトドアグッズストアは横ばい。
- ここ1～2年は介護・ケアサービスに進出、順調に展開。ドラッグストアと介護支援センター機能を持つ複合店も。
- ドラッグストアでは、ハイテック調剤（HIT：ホームインフュージョン・セラピー）を含む処方調剤にも対応。
- 今後は、パートと社員の差を縮め、パートを増やし、さらに外注できるところは外注を活用することにより、社員数を減らそうと考えている。

## 2. 高齢者雇用の実態

### (1) 現行制度の概要

- 60歳定年制。5～10年前までは55歳定年制であった。
- 早期退職優遇制度なし。
- 役職定年制度なし。
- 再雇用制度は、5～10年前（おそらく60歳定年制開始時）に開始し、適用者は会社が認めた者で、年齢の上限なし。

### (2) 再雇用制度の概要

#### 【就業規則に定めているか】

- 再雇用制度は就業規則に明示している。会社が必要と認めた場合再雇用する旨を規定。

#### 【適用条件】

- 会社が認めた者に再雇用制度を適用する。明確な基準はないが、ノウハウを持った人に残って

ほしい。

- ただし、これまでは定年到達者数が少なく、ほぼ全員に適用された。
- 今後、希望者全員とすることも、労組との検討事項としてあがっている。

#### 【契約期間、上限年齢など】

- いったん定年退職したあと、3年以内契約（1回の契約の限度が3年間。更新あり。通常は1年契約）の嘱託社員として雇用。
- 年齢の上限は定めていない。

#### 【雇用する場所】

- 職場は、自社内だけでなく関連会社内で確保する方針（定年前に関連会社に出向していた人はそのまま引き続き関連会社にとどまる）。現在のところ、関連会社が職場になっても、本社と雇用契約を結ぶ形になっている（今後変更の見込み）。

#### 【仕事内容】

- 原則として定年前の仕事を継続する。
- これまでは、現場での定年到達者がなく、事務系の一般職は現職継続、管理職は役員として関連会社に出向していた。しかし受け皿がずっとあるとは限らない。
- 今後、現場で定年到達者が出た場合、店長であれば交代してもらうことになるだろう。ただし、なってみないとわからないところもある。この人が店長でなければということもあり得る。

#### 【勤務形態】

- 週5日のフルタイム勤務。残業はなし。
- ただし、今後パートタイマーなど勤務形態の多様化も考えられる。これまでも定年前からパートに転換し、定年後もパートとして働き続けている事例もある。

#### 【賃金】

- 賃金を60歳定年時の55～60%に設定。賞与はなし。
- 年金と給付金を加えるとだいたい70～80%相当になる。
- 通勤手当あり。

#### 【再雇用されるまで】

- 定年のおよそ半年前に定年後についての声かけを行う。
- 現在のところ対象者が少ないこともあり、年金などの手続きに同行している。

#### 【中高年向けの研修】

- 定年準備セミナーや中高年の能力再開発のための研修はない。

### (3) 再雇用制度の適用状況

- （前掲表参照）そもそも定年到達者が少ない。わずかな到達者のうちの管理職以外は2～3名程度にすぎない。到達者のほとんどが再雇用されている。

### (4) 再雇用制度導入の経緯

- 再雇用制度導入は5～10年前。経営者の方針と組合からの希望。
- 希望者全員にしなかったのは、ノウハウを持った人に対して、定年でしるよりは、そのノウハウを伝えてほしいという意図があったのと、今後の定年到達者の増加を見込んでのこと。
- ただし、年金支給開始年齢にスライドさせた定年延長と希望者全員再雇用は組合との検討事項

でもあり、視野に入れている。

- 年功色を完全払拭した新しい賃金体系に移行中であり、移行がうまくすすめば、60歳で雇用関係を切らなくてもやっていける見通しができるかもしれない。

#### (5) 加齢と職業能力

- 各店舗2～3名でまわしており、重いものを持ち運ぶ機会はあるが、最近の60歳は元気なので問題ないだろう。
- 企業単独で中高年配慮の労務環境を創り出すのは難しい。ただし業界全体として作業効率化の設備整備が着々と進んでおり、結果として中高年にとっても働きやすくなるのではないかと。
- 事務職は年齢と関係がない。営業職についても受身なものなので、特に体力が必要とされるものではない。
- 薬剤師資格を持っていれば年齢に関係なく働いてもらいたい。
- 平成13年の適用者2人の仕事の内訳は、総務の事務と定年1年前から出向していた関連会社（デイサービス施設）への出向。

#### (6) 今後の課題等

##### 【今後の定年到達者数の見通し】

- 今後、定年到達者は増加する見通しだが、ピークを迎えるのは10年以上先。
- 流通業界はこれまでは平均年齢が低く（20台）流動性が高いことが特徴であったが、今後は業界全体の傾向として、定年までいる人が増えるのではないかとされている。
- ここ10年くらいは、高卒18歳で入社すると30歳半ばくらいまでに退職する人が多く、残っていると管理職・50歳を過ぎれば役員になっていた。店舗数がどんどん拡大している時期は、30歳台で店長になれないと、経験を生かして同じ業界の中で転職するという例が多かったのと、もともとさらに田舎から就職する人が多いため、家業を継ぐための退職者も少なくなかった。
- 現在は、40歳台以上のうち中途入社者の占める割合は1～2割程度になっており、勤め上げる人の増加が予感できる。

##### 【高齢者の職場の確保】

- 雇用延長と新卒採用は切り離して考えている。

### 3. 人事処遇全般

#### 【賃金】

- 現状の賃金の構成は「基本給」＋「諸手当」。基本給は年齢に応じて右肩上がり。55歳でベースアップ率が下がり、上がり方がゆるやかになる。
- 現状では、退職一時金が55歳時に支払われている（55歳定年時の手続きが続いている。変更の予定）。
- 2002年より5～10年かけて年功色を完全に払拭した新賃金体系を導入する予定。新体系では、勤続年数にまったく関係なく、同じことをすれば同じ賃金になるというのが基本的な考え方。（これまでは、同じ店で勤続年数の長い一般職が店長の賃金を上回ることもあった。）
- 平均年齢の上昇に伴う労務費膨張の対策という意味が第一義。これまで平均年齢が20歳台だったものが、業界全体の売上は特に向上しないまま上昇していくことに対して、なんとかしな

くではという意識は大きい。

- 1年以上かけて全社員に新体系の説明を行ったが、全体として年齢構成が若いこともあり、反対はみられなかった。ただし、個別具体的な数字の説明は、年内に数字のシミュレーションを固めた後になる。
- 新体系の目的のもうひとつは、正社員とパートの垣根を低くすること。正社員だから、パートだからできる・できないという考え方を払拭。パートと正社員の決定的な違いは賞与・退職金くらいに。パートでも店長ができるようにし、これまでは店長（管理職）＋一般職＋パートであった現場の人員構成を正社員一人にしていくことも考えている。
- たとえば現状では、レジの開け閉めや帳簿の管理などは正社員が行うことになっているが、パートをランク付けし、質のよいパートに、相応の責任（評価）を与えてやってもらってもよいと考えている。

#### 【採用】

- ドラッグストアがメインになってから、ここ数年一般職とパートは補充程度のみ。
- 薬剤師は採用が厳しい。新卒採用（5名程度）だけでは足りず随時募集している。60歳以上から雇用した人もいる。
- それ以前は高卒5名強、大卒5名弱を毎年採用していた。
- ここ数年間採用を控えていた分、空洞を作らないために今後定期採用をしようと思っている。
- 中途採用は即戦力として積極的に行っている。

#### 4. 厚生労働省に対する要望

- 給付金手続きを簡略化してほしい。

## 電気機械器具卸売業K社

### 1. 企業概要

#### (1) 概要

- 資本金：55百万円
- 売上高：15,778百万円（平成13年3月）
- 業種：電気機械器具卸売業（家庭用電気機械器具を除く）
- 設立：1947年
- 本社：東京都新宿区

#### (2) 高齢者雇用制度

- 定年制：あり（60歳）
- 早期退職優遇制度：なし
- 役職定年制度：あり

#### 【継続雇用制度について】

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
職場	自社内のみで職場を確保

#### 【定年到達者について】

	過去3年間の定年退職者数	
		うち継続雇用制度 利用者数
1998年	1人	1人
1999年	1人	0人
2000年	2人	1人

### (3) 従業員数

#### ①雇用形態別

(13年9月現在)

	男	女	計
正規従業員 (出向者を含む)	247人	48人	295人
従非	5人	人	5人
業正	人	1人	1人
員規	人	人	人
合計	252人	49人	301人

#### ②職種構成

(13年9月現在)

	男	女	計
管理職	39人	1人	40人
事務職	6人	46人	52人
営業職	80人	2人	80人
技術職	127人	2人	129人
研究職			
その他			

### ③年齢構成

	全従業員		うち出向者 <sup>※</sup>		うち非正規従業員	
	男	女	男	女	男	女
29歳未満	96人	19人	人	人	人	人
30～39歳	67人	16人	人	人	人	1人
40～49歳	52人	8人	人	人	人	人
50～59歳	27人	5人	人	人	人	人
60～64歳	8人	人	人	人	4人	人
65歳以上	2人	1人	人	人	1人	人
合計	252人	49人	人	0人	5人	1人

#### (4) その他

##### 【事業内容】

- ①某大手計測器メーカーの販売代理店業務、②電気機器、情報機器、コンピュータなどの販売と、それに伴う計装工事、メンテナンス、エンジニアリング等。顧客は東北・北海道地域のメーカー。生産ラインでのコンピュータなどを扱っている。

## 2. 高齢者雇用の実態

### (1) 現行制度の目的と経緯

- 嘱託制度自体は古くからある。最初は他社OBを受け入れるために設けられた。現在も60～64歳社員のうち4名が他社OB。

### (2) 現行制度の概要

#### 【制度の概要】

- 現在の定年は60歳。昔は男女別の定年年齢だった。(ただし、男性は設立当初から60歳)
- 定年後、嘱託社員として引き続き勤務する人がいる。嘱託となる人の基準は、その人が抜けた後、その代わりをできる人がいない場合や、よほど特別な技術を持っているなど、社内・社外いずれからもすぐにはかわりを調達できない人材であること。
- 嘱託社員(再雇用者)は1年ごとに契約更新。担当する仕事や賃金などの条件は、対象者本人と話し合い個別に設定する。中身は契約更新の都度見直しを行う。
- 対象者本人に対しては、1年前くらいから管理本部長、拠点長などから意向を打診する。
- 嘱託社員は、就業規則が社員に準じて適用されるため、賃金面以外は正社員とほぼ同じ扱いになる。
- 60歳で定年を迎えた後、兼務役員として残る人もいる。兼務役員の定年は65歳。

#### 【仕事内容】

- 嘱託となるのは、その人が抜けた後、すぐにはかわりを調達できない人材であることから、仕事は変わらないのが基本。本来であれば、定年を期に交替すべきであって、それが難しい場合に適用される。(大企業であれば、定年退職後の欠員補充も比較的容易かもしれないが、中小企業では難しい面もあることから)
- これまでに仕事が変わった事例としては、サービス部門の部長の方に、定年を期にそれまでの仕事からは外れ、かわりにそれまでなかなか手を着けられなかった部分を新たに担当してもらったことがある。

#### 【賃金体系】

- 定年後、嘱託社員として雇用される人の賃金水準は、定年時の 80%程度で、年々下がっていく。ただし、仕事内容に応じて個別に決めるのであって、一律に 80%になるのではない。契約更新時に見直しを行う。
- 賃金水準設定の際、在職老齢年金や高齢者雇用継続給付金は考慮していない。
- 以前は 90%程度に削減（年々 10%程度引下げ）という規定があったが、仕事内容や本人の働きを見て、契約更新時に賃金が上がった人もいる。
- 大企業であればラインから外れるなどの対応が可能かもしれないが、当社の場合は仕事内容が変わらない場合がほとんどである。仕事内容に変更がないにも関わらず賃金水準だけが下がるというのは公平感の面で受け入れにくいのではないかと。

#### 【その他】

- 今後の定年到達者数の見通し：一定規模での定期採用を始めてから 20 年程度ということもあり、10 年後くらいまでは 1～3 人/年程度。ピークは 15 年先位でそのころは 10 人～15 人程度。雇用延長についてはまだゆっくり検討する余裕がある。
- 定年年齢をこれ以上引き上げる予定は今のところない。60 歳で定年退職のつもりで人生設計をたてている人などは、定年を延長されても逆に困るだろう。
- 本人が就業を希望しているからといって、全て受け入れることは難しい。
- 定年到達後再雇用する人の雇用形態について：パートまたは契約社員という案もでており、現在検討中だが、難しい面もあり、実現には至っていない。(①パートや契約社員で間に合うような単純作業の仕事はさほどない。②賃金設定や仕事量、仕事内容の面で正社員とのバランスをとるのが難しいため)
- 加齢に伴い能力はどうしても衰えるので、同じだけの働きを求めるのも難しい。しかし一方で、高齢の方が適している仕事もある。また 60 歳で退職したいという人もいるし、継続して働きたい人もいるなど、意欲にも個人差がある。したがって、今後も高齢者の再雇用をする際には、定年を 1 つの区切りとして、以後は個別に対応することになるだろう。

### 3. 人事処遇全般

#### 【賃金について】

- 会社の給与体系は、2 年前までは昇給幅に個人差があるものの、形としては右肩上がりであった（年齢をベースに査定とベースアップによる昇給）。
- 昨年給与体系を改定。本給は年齢給（50 歳まで 1 年きざみで上昇）、資格給（資格のランク毎に賃金を設定。ランクは能力に応じて決まる）、査定給で構成されるようになり、必ずしも右肩上がりではなくなった。実際に、ランクが下がったために給与が減った人も中にはいる。

#### 【職種について】

- 営業職：最新の知識が必要であり、技術系の社員が担当する。専門知識のほか、人脈や経験の蓄積が生きてくる。
- 技術職にはエンジニアやサービスが含まれている。技術職の場合、現場での直接作業（顧客先での修理など）については体力も必要であり、あまり高齢者向きではない。
- 営業職と技術職は、技術系とはいえ全然違う仕事内容である。また、人によって向き不向きもある。したがって職種別採用を行い、適性のある人を採用している。職種間でのローテーション

ンはあまり行われていない。特に、高齢になってから変わるのは難しいだろう。

- 定年以降も嘱託社員として雇用継続している社員の中に、技術職の人はいない。営業職はいる。

**【採用】**

- 高齢者の継続雇用と新卒採用について：今のところ定年到達者数自体が少なく、新卒採用を圧迫するほどの再雇用者が出る見通しはしばらくはない。

**【研修】**

- 生活設計セミナーは行っていない。

**4. 厚生労働省に対する要望**

- 企業年金や適格年金などをもっている企業がある一方で、退職金すら出ない企業もたくさんある。年金の支給開始年齢の引き上げや確定拠出型年金の導入などの動きは、従業員の高齢期の収入の面において、企業間の格差を拡大してしまうのではないか。

# 貨物自動車運送業L社

## 1. 企業概要

### (1) 概要

- 資本金：3,146百万円（平成13年3月現在）
- 売上高：22,714百万円（平成13年3月）
- 事業種目：貨物自動車運送業・倉庫業・配送センター事業
- 設立：1944年
- 本社：東京都港区

### (2) 高齢者雇用制度

- 定年制：あり（60歳）
- 早期退職優遇制度：あり（53～55歳）
- 役職定年制度：あり（55歳）

#### 【継続雇用制度について】

	勤務延長制度	再雇用制度
制度の有無	なし	あり
上限年齢		65歳が目処（就業規則上は定めていない）
対象者		会社が認めた場合 →希望者全員（'99～）
職場		グループ企業内で職場を確保（実績は自社内のみ）

#### 【定年到達者について】

	過去3年間の定年退職者数	
		うち継続雇用制度利用者数
平成11年	5人	3人
平成12年	10人	6人
平成13年	11人	7人

- 職種の偏りは少ない。平成13年の11人の中には、ドライバー、フォークリフト運転手、事務職、管理職が含まれる。

### (3) 従業員数

#### ①雇用形態別

(13年10月現在)

	男	女	計
正規従業員（出向者を含む）	712人	67人	779人
従非嘱託等	32人	8人	40人
業正パート・アルバイト	78人	678人	756人
員規派遣・他	5人	0人	5人
合計	827人	753人	1,580人

- 正規、非正規が半々の構成となっている。
- 派遣社員はドライバーとして従事。

## ②職種構成

(13年10月現在)

	男	女	計
管 理 職	67人	1人	68人
事 務 職	147人	62人	209人
技 術 職	人	人	人
技 能 職	486人	12人	498人
研 究 職	人	人	人
そ の 他	人	人	人

- ドライバー、フォークリフト、商品管理といった技能職が中心。
- ドライバーは正社員として雇用している。
- パート・アルバイトは、営業所の流通加工（アパレルのタグ付け等）に携わる者が多い。

## ③年齢構成

(13年10月現在)

	全従業員		うち出向者 <sup>※1</sup>		うち非正規従業員 <sup>※2</sup>	
	男	女	男	女	男	女
29歳未満	179人	40人	7人	0人	42人	61人
30～39歳	239人	18人	6人	0人	4人	189人
40～49歳	147人	4人	8人	0人	3人	307人
50～59歳	164人	12人	17人	0人	18人	121人
60～64歳	15人	1人	人	0人	11人	人
65歳以上	人	人	人	0人	人	人
合 計	744人	75人	38人	0人	78人	678人

※1：在籍出向者のみ。 ※2：パート・アルバイトのみ。嘱託等（再雇用者を含む）は全従業員。

- この年齢構成は、ほぼどの職種にも当てはまる。

## 2. 高齢者雇用の実態

### (1) 現行制度の概要

- 60歳定年制（昭和61年）。
- 43～55歳に対し、早期退職優遇制度がある。ただし、適用者は過去1名のみ。
- 55歳時に役職定年となる。
- 定年退職者の再雇用制度をかなり以前から導入している。以前は「会社が認める者」のみとしていたが、1999年より「希望者全員」に適用するよう、就業規則を改めた。

### (2) 再雇用制度の概要

#### 【就業規則に定めているか】

- 再雇用制度は就業規則に明示している。希望者全員を再雇用すること、グループ企業で職場を確保する旨も規定している。上限年齢については定めていない。

#### 【適用条件】

- 再雇用制度自体はかなり前からあったが、平成11年に、適用者を「本人が希望し、かつ会社が認めた者」から希望者全員とするよう就業規則を改めた。（ただし、改定前も、対象者が少なかったこともあり、実態は希望者全員を再雇用していた。）

#### 【契約期間、上限年齢など】

- いったん定年退職したあと、1年契約の嘱託社員として再雇用する。
- 年齢の上限は就業規則上は定めていないが、65歳を一応の目処としている。通常は63歳くらいまで。

#### 【雇用する場所】

- 職場は、自社内だけでなくグループ企業内で確保する方針である。ただし、これまでのところは、自社内のみで間に合っている。

#### 【仕事内容】

- 原則として定年前と同じ職場で、同じ仕事を継続する。ベテランに今までのノウハウや知識を生かしてもらう。
- したがって、就業規則上は、グループ企業全体で職場を確保することにしているが、よほどのことがなければ移動することはなく、前例もない。

#### 【勤務形態】

- 原則として定年前と同じ、週5日のフルタイム勤務である。

#### 【賃金】

- 再就職後の賃金は、60歳時の7割に設定。したがって、定年時の職種や等級によって個人差がある。在職老齢年金や助成金は最大限活用している。これらを賃金に合わせると、本人の受取額は定年時の7割～8割弱となる。
- 定年退職時に、それまでの分については精算し、退職金等は払ってしまう。
- 一般の従業員とはベースが異なるが賞与を支給する。定年前にあった家族手当、住宅補助はなくなる。通勤手当はあり。
- 仕事が変わらないのに賃金が減少することについては、一般には、ある程度下がるのはやむをえないと受け止められている。また、60歳と61歳で何が違うのかということもある。「同じような仕事のある別の職場に移る」という対処法は当社の場合難しい。物流といってもシステムがクライアントごとにカスタマイズされており、職場を移ると今までのノウハウが使えなくなってしまう。いずれにせよ、今後は再雇用者のメンタルな部分のフォロー、満足度を上げるといったことも課題である。

#### 【再雇用されるまで】

- 再雇用の希望を確認するタイミングは、定年（60歳の誕生日）の遅くとも半年前で、直属の上司を通じて行う。

#### 【中高年向けの研修】

- 定年準備セミナーや中高年の能力再開発のための研修といったことは、必要性は感じているが今のところ行っていない。今後、研修体系の中に組み入れるべく検討中である。

### (3) 再雇用制度の適用状況

- （前掲表参照）現在、定年到達者は年10人前後で推移している。そのうち6～7割が再雇用を希望する傾向にある。
- 残りの者が希望しなかった理由については、郷里へ帰る、配偶者の介護、リタイアして生活を楽しむ等が主な理由と思われる。

#### (4) 再雇用制度導入の経緯

- 再雇用自体は労組の申し入れにより昭和 53 年に導入された。
- 平成 11 年の春闘で、再雇用制度の対象者を「会社が認める者」から希望者全員にするよう、要求が出された。そして、平成 12 年の春闘では、再雇用者の勤務形態の多様化など、制度の中身についての要求が出されている。
- 定年延長は、今後の検討課題である。

#### (5) 加齢と職業能力

- 再就職者が仕事を継続することについては、原則として定年前の仕事が続けるため難はない。
- ドライバーやフォークリフトでも、一般的に 63 歳くらいまでは充分働くことが可能と思われる。
- 健康状態は再雇用の際にチェックする。なお、ドライバーには、交通事故防止という社会的責務も有り、年 2 回の健康診断、適性検査等を義務づけている。
- 現在、再雇用者の勤務形態を多様化するべく、労組組合と専門部会を作って検討しているところである。フルタイムが体力的にきつい人も、週 3 日や 4 日勤務で働けるようにしていくことを考えている。

#### (6) 今後の課題等

##### 【今後の定年到達者数の見通し】

- 今後、定年到達者は増加する見通しである。現在は年 10 人前後だが、3 年後くらいには倍になる見通し。ピークはかなり先の 20 年後くらいになると思われる。
- ボリュームが大きいのは、昭和 20 年代生まれのところと、当社が急成長した昭和 60 年代後半から平成にかけて採用した層である。

##### 【高齢者の職場の確保】

- 雇用延長が新卒採用の抑制につながることはない。全く別の話と考えている。
- 当面は人数がそれほど多くないこともあり、定年前の職場で同じ仕事を担当していくことが可能である。将来的に人数が増えた場合には、現在は外部に業務委託している部分を社内に振り替えることで、吸収することが可能である。具体的には、営業所に置ける流通加工の作業である。
- アウトソーシングをしているのはコストが安いから。これを高齢者におきかえた場合、コスト的には若干高いもののほぼ同じくらいだと思う。コスト以外の面では、高齢者の場合、生産効率や体力の衰え、細かい作業に視力がついていくかという問題はあるが、会社への忠誠心は高い。置き換えにはメリット、デメリットの両面があると思われる。

##### 【今後の課題】

- 今後の課題としては、処遇・待遇面の改善、再雇用者の満足度の向上、勤務形態の柔軟性など選択の余地の拡充、定年前セミナーなどの実施などが挙げられる。これらの課題に対処する際に、とくに障害となっていることはない。

### 3. 人事処遇全般

#### 【賃金について】

- 平成 11 年に、賃金制度の改定を行い、年功的賃金から職務給に変更した。続く平成 12 年には役職、資格手当等の体系の変更を行った。
- 前回の改定は平成元年で、そろそろ賃金制度が現状に合わなくなってきたということがある。

#### 【採用】

- 新卒採用を通年で行っている。採用者数はここ 3 年では年間 15～20 人くらいだ。人数は事業計画しだいで変動があり、その前は年間 50 人くらい採っていた。事務系（総合職）は大卒、技能系は高卒が中心である。
- 中途採用も行っている。とくにドライバー、フォークリフトマンの補充がおもで、年間 10 人程度を採用している。募集に際しては 30 歳未満という年齢制限を設けている。
- 中高年の中途採用は、取引先から紹介された特別のスキルを持つ人など、特殊な場合に限って行ったことがある。人数も少ない。

### 4. 厚生労働省に対する要望

- 各種手続の簡素化。

## 総合福祉サービス業M社

### 1. 企業概要

#### (1) 概要

- 資本金：40百万円（援権資本12百万円）
- 売上高：3,962百万円（平成12年12月）、＜1年前＞2,990百万円（平成11年12月）
- 事業種目：指定居宅介護事業所として訪問介護サービス、訪問入浴介護サービス、施設介護、寝具の丸洗い乾燥消毒 他
- 設立：1974年
- 本社：東京都北区

#### (2) 高齢者雇用制度

- 定年制：あり（60歳）
- 早期退職優遇制度：なし
- 役職定年制度：なし

#### 【継続雇用制度について】

	勤務延長制度	再雇用制度
制度の有無	あり	あり
上限年齢	65歳	70歳
対象者	希望者全員	希望者全員
職場	自社内のみで職場を確保	自社内のみで職場を確保

#### 【定年到達者について】

	過去3年間の定年退職者数	
		うち継続雇用制度利用者数
平成11年	0人	0人
平成12年	0人	0人
平成13年	0人	0人

#### (3) 従業員数（すべて本社分のみ）

##### ①雇用形態別

（13年9月現在）

	男	女	計
正規従業員（出向者を含む）	123人	144人	267人
従非			
業正			
員規			
嘱託等	人	人	人
パート・アルバイト	3人	108人	111人
派遣・他	0人	0人	0人
合計	126人	252人	378人

## ②職種構成

(13年9月現在)

	男	女	計
管 理 職	21人	14人	35人
事 務 職	7人	10人	17人
技 術 職	人	人	人
技 能 職	98人	228人	326人
研 究 職	人	人	人
そ の 他	126人	252人	378人

## ③年齢構成

(13年9月現在)

	全従業員		うち出向者 <sup>※1</sup>		うち非正規従業員 <sup>※2</sup>	
	男	女	男	女	男	女
29歳未満	36人	76人	人	人	人	人
30～39歳	56人	37人	人	人	人	人
40～49歳	26人	14人	人	人	人	人
50～59歳	3人	12人	人	人	人	人
60～64歳	1人	4人	人	人	人	人
65歳以上	1人	1人	人	人	人	人
合 計	123人	144人	人	人	人	人

※1：在籍出向者のみ。 ※2：パート・アルバイトのみ。嘱託等（再雇用者を含む）は全従業員。

## (3) その他概況

### 【事業内容】

- 設立時は寝具丸洗い乾燥消毒衛生加工業。昭和52年に訪問入浴サービスを日本で初めて事業化、現在は訪問入浴および訪問介護をメインに、福祉用具レンタル・販売、通所施設サービス、介護保険適用外サービスなど幅広く福祉サービスを展開。
- 訪問入浴は、ひじ・ひざ・腰に負担がかかり、体力的にハードな仕事。
- 訪問介護は365日24時間。

### 【サービス別の人員構成】

- 本社のみ、パートを含み訪問入浴は236（センター10名程度を含む。社員のみでは約130。社員は看護婦・保健婦が多い）。訪問介護は91、通所施設介護は約20。
- 訪問入浴は、1チーム3～4人の構成（利用者が高層マンションに住んでいる場合、体重が重い場合は4人）で自動車で動く。内訳は、チームリーダー（男性。責任者かつドライバー）、看護師、バスヘルパー（ヘルパー2級・介護福祉士有資格者が多い）。
- 通所施設介護も社員が中心。

### 【年齢構成の特徴】

- 20～30歳台がメイン。
- 若手は循環しており、つとめあげることはほとんどない。
- 定年退職者数は当分ゼロのまま推移するのではないかと。年間5人、10人などになることは考えられない。

## 2. 高齢者雇用の実態

### (1) 現行制度の概要

- 60歳定年制。おそらく設立時から。
- 早期退職優遇制度なし。
- 役職定年制度なし（定年時まで役職を維持）。
- 高齢者雇用は、勤務延長制度と再雇用制度の2本立て。
- 勤務延長制度により、希望者全員原則的に65歳まで定年を延長可能。数年前から。
- 再雇用（嘱託）制度あり。上限は原則的に70歳。数年前から。

### (2) 勤務延長制度の概要

#### 【就業規則に定めているか】

- 勤務延長制度は就業規則に明示。

#### 【適用条件】

- 希望者全員。これまでに認められなかった人はいない。

#### 【契約期間・上限年齢など】

- 60歳までと変わらず、原則的には65歳を上限として正社員として雇用関係を継続する。
- 働く希望があり、気力・体力が続けば65歳以降も柔軟に対応する。

#### 【雇用する場所】

- 自社内のみで職場を確保。

#### 【仕事内容】

- 定年前と同じ仕事を継続。
- ただし、体力的な問題などによる配置転換（訪問入浴→訪問介護へ など）の希望には応じる。
- 現在60～64歳は女性4名（バスヘルパー3名、看護婦1名）、男性1名（現場の責任者）。

#### 【勤務形態】

- 60歳までと変わらず（フルタイム）。

#### 【賃金】

- 60歳から65歳までは賃金横ばい。

#### 【継続雇用されるまで】

- 再雇用の希望を確認するタイミングは、定年（60歳の誕生日）のおよそ半年～1年前。上司から打診する。本人から希望を申し出る場合もある。

#### 【中高年向けの研修】

- 定年準備セミナーや中高年の能力再開発のための研修は、今のところ行っていない。

### (3) 再雇用制度の概要

#### 【適用条件】

- 希望者全員

#### 【契約期間・上限年齢など】

- 1年更改の契約社員として雇用する。
- 上限年齢は原則的に70歳。

**【雇用する場所】**

- 自社内のみで職場を確保。

**【仕事内容】**

- 原則として定年前と同じ職場で、同じ仕事を継続する。
- 現在 65 歳以上は女性 1 名（看護婦）、男性 1 名（教育カウンセラー）。

**【勤務形態】**

- フルタイム。

**【賃金】**

- 該当者が少ないため、個別対応している。
- もっと該当者が出てくればその都度検討（あまり考えにくい）。年金・給付金などをにらんだ制度設計が必要になるかもしれない。

**【その他】**

- 現在再雇用されている 2 人のうち男性 1 名は 65 歳時点での入社。

**(4) 高齢者雇用継続制度導入の経緯**

- 勤務延長制度は、厚生労働省の指導などを受け、重役会議で決定。
- 再雇用制度は、65 歳時点で採用したい方が出たことなどから導入。
- 定年延長は考えていない。仕事の限界は 60 歳であると思っている。

**(5) 加齢と職業能力**

- バスヘルパーは負担が大きく、基本的には若い方がよい。
- 一方、ベテランになり、自分の身体をコントロールできるようになると、60 歳台でもバスヘルパーを務められる人もいる。個人差あり。
- たいいていバスヘルパーのうちに介護関連資格も取得しており、経験も豊富であることから、加齢に伴って訪問介護職に転換することは容易。
- 看護婦は高年齢でも問題ない。逆に若いうちは訪問入浴では経験が少ないので敬遠されがち。
- 高齢になってくると、「この仕事はこの人でないとできない」という仕事基準でみるようになってくる。

**3. 人事処遇全般****【賃金】**

- 基本給は年功。
- 現段階で改定予定なし。

**【採用】**

- 介護職・看護婦ともに常時募集している。
- 介護職は 40～50 歳台では難しい。10～30 歳台がメインに。求人段階では年齢制限はないが、面接で本人が判断する。
- 訪問入浴の車一台につき 1 名は看護職が必要。毎日 40～50 台車が出るのに対し看護職は非常勤が多いため、不足がち。40 歳台でも 60 歳台でも年齢を問わず条件を満たせば採用している。
- 看護婦は、結婚し、子育てを終えてからという人も多い。

#### 【研修】

- OJT メイン。
- シルバーサービス振興会の基準にあう研修を実施。
- ナースカンファレンスや係ミーティングなどを通じて職場内で考える機会を多く設けている。
- 責任者は専務や常務が会議を通じて教育し、常にフレッシュさを保てるようにしている。

#### 4. 厚生労働省に対する要望

- 社員の技能をあげるための研修・教育にあたって助成金を考えてほしい。

## 金融業N社

### 1. 企業概要

#### (1) 概要

経常収益：12,932百万円（2001年3月）

自己資本比率：22.40%

業種：金融業

設立：1911年（明治44年）

本社：静岡県

#### (2) 高齢者雇用制度

定年制：あり（62歳）

早期退職優遇制度：あり

役職定年制度：なし

#### 【継続雇用制度について】

勤務延長制度、再雇用制度：ともになし

#### 【定年到達者について】

	過去3年間の定年退職者数	
		うち継続雇用制度利用者数
平成10年	5人	0人
平成11年	6人	0人
平成12年	4人	0人

#### (3) 従業員数

##### ①雇用形態別

(13年11月現在)

	男	女	計
正規従業員 (出向者を含む)	339人	217人	556人
従非嘱託等	0人	6人	6人
業正パート・アルバイト	0人	36人	36人
員規派遣・他	0人	16人	16人
合計	339人	275人	614人

##### ②職種構成

(13年11月現在)

	男	女	計
管理職	151人	2人	153人
事務職	41人	251人	292人
技術職	0人	1人	1人
スタッフ職	56人	3人	59人
営業職	91人	18人	109人

##### ③年齢構成

(13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
29歳未満	80人	187人	0人	0人	0人	11人
30～39歳	80人	60人	0人	0人	0人	24人
40～49歳	94人	22人	1人	0人	0人	19人
50～59歳	79人	5人	1人	0人	0人	3人
60～64歳	6人	0人	4人	0人	0人	0人
65歳以上	0人	1人	0人	0人	0人	1人
合計	339人	275人	6人	0人	0人	58人

- 定年到達者のピークはおよそ 15 年後（現在 47～50 歳くらいの職員が定年を迎える頃）で、年間 15 名程度の見込み。それまでは毎年 4～7 人程度で推移する見込み。
- 一部、仕事によってはパート（OG）、派遣社員等に代替しているところがあるが、バブル期を含み、このところ職員数に大きな増減はない。

#### (4) その他

##### 【業務内容】

- 県下 34 店舗。
- 堅実な経営をしてきたため、バブルの時期を含め、これまでは堅調であった。しかし、世の中や業界の変化のスピードが早く、環境に合わせて舵取りをしていく。

## 2. 高齢者雇用の実態

### (1) 現行制度の概要

#### 【制度ができるまでの経緯】

- 昭和 36 年までは定年制なし。このころから「生涯現役」という理念があった。
- 昭和 37 年に定年制を定める。この時から定年年齢は 62 歳であった。
- 定年年齢が 62 歳に設定されたのは、当時 61 歳の方がいたため。その方にあと 1 年働いていただくという理由から。
- 60 歳以上の定年を定めているというのは、同業の中でも珍しい。

#### 【定年到達まで】

- 中高年になっても、ほとんどの職員が定年まで勤続する。出向者は数名程度である。
- 生活設計援助制度（早期退職優遇制度）を平成 3 年より設けたものの、定年前に退職する人はほとんどいない。なお、制度の対象は 45 歳以上で、退職金の一定割合を上乗せする。上乗せ幅は 45～49 歳、50～54 歳、55～59 歳、60～61 歳で異なる。
- 職位定年制（役職定年制）もない。役職毎に定められた年齢（係長 45 歳、代理 50 歳、副支店長、支店長、室長、部長等 55 歳）で審査を受けることになっている。認められれば、以後も役職に留まり続けることができる。現在も 61 歳の部長がいる。
- 再審査の基準は勤務態度、成績、健康＋面接の結果。
- 再審査で認められなかった場合はラインから外れてスタッフ職になる。人数的にはラインに留まる人の方が多い。ただし、スタッフ職からライン職にもどることも可能。
- 同金庫でのキャリアは、役職定年制がないこともあり、ピークが他社に比べて遅いと思う。50 歳を過ぎてもまだまだラインでやれる。ライン職で働き続ける機会のあることが、職員のモチベーションの維持につながっている面がある。

#### 【定年到達後】

- 定年に到達すると、燃え尽きてしまうのか、今のところ雇用の延長を希望する人はいない。逆に、最近、定年到達予定者に嘱託社員としての勤続を依頼したが断られた。現時点では年齢面から定年以降しばらくは働きたいとは思わないのではないか。
- 定年後、3 分の 1 程度が他社（他業種）で働いているのではないか。
- また、地域活動、ボランティア活動に積極的に取り組んでいる人も少なくない。

#### 【賃金】

- 賃金体系は62歳まで右肩上がり。本人給（年齢給）＋昇格昇給＋習熟昇給。昨年、賃金制度を一部改正し、本人給のうち勤続給を廃止したため、カーブがややゆるやかになった。手当は役職手当がある。
- したがって、60歳以降についても、在職老齢年金や高齢者雇用継続給付金などを考慮した賃金体系になっているわけではない。それについて、特に職員から不満が出ているわけではない。

#### 【今後の見通し】

- 将来について、雇用延長制度を考えていない訳ではない。定年の延長は考えていないが、再雇用や契約社員としての雇用を考えていく予定である。勤務体系をいろいろつくり、個別に対応していければと考えている。再雇用制度・契約社員の活用は、現在人事担当者により検討中である。（業界の動きでもある）
- 現段階では、62歳を超えてパートで働いてもらうことは考えにくい。
- 少子高齢化が進む中、思うような採用が今後もできるという保証はなく、地縁や経験を生かせる職務開発を考えていきたい。

#### (2) 高齢従業員の仕事

- 60歳以降も定年までは働く上で問題ない。しかし、意欲的には62歳が限界ではないか。
- ただし、営業職として50歳以上の人働くのは、体力面の問題と、端末など機械処理の操作になかなか慣れない面があるため厳しい。しかし、営業職でも相談業務などであれば、高齢期の従業員でも対応可能。

### 3. 人事処遇全般

#### 【賃金制度】

- 賃金体系は職能資格制度であり、決して目新しい制度ではないのだが、運用しながら適宜メンテナンスをしている。
- 近い将来、成果主義の色合いを入れていくことも予想される。
- 人事考課は本人に対して公開している。
- 自己申告制度あり

#### 【採用】

- 若年層の採用については、必要な人員だけ、減った分だけ補充している。毎年20～30人程度。

#### 【社員教育】

- 40歳の時点で第2のキャリアを考える研修を行う。定年後の生活設計セミナーはなし。第2のキャリアを考えるセミナーは、平成8年頃から。当初は45歳だったのが、現在は40歳で実施。最初は自分の能力の棚卸しなどを行うものだったが、最近は流れの速い金融業界にあって、外にも強く、中でも選ばれる自己開発について考えさせるものになっている。

## ビルメンテナンス業P社

### 1. 企業概要

#### (1) 概要

- 資本金：4,747万5千円（平成13年3月）
  - 売上高：1,937百万円（平成13年3月）（特需要因による）  
                     <1年前>1,719百万円（平成12年3月）
  - 事業種目：ビルメンテナンス（清掃、設備管理）、造園・土木工事、小売業、塵芥処理・運搬
  - 設立：昭和39年8月31日
  - 本社：千葉県君津市
- （備考）工場進出で廃業した漁業関係者等の雇用の場として設立された会社。売り上げの70～80%を進出工場関連の委託業務に依存。同社から転籍出向者も受け入れている。

#### (2) 高齢者雇用制度

- 定年制：あり（60歳）
- 早期退職優遇制度：なし
- 役職定年制度：あり（62歳。60歳での再雇用後も2年間ポストを継続）

#### 【継続雇用制度について】

	勤務延長制度	再雇用制度	
制度の有無	なし	あり	
上限年齢		65歳	定めなし（70歳程度）
対象者		希望者全員	会社が必要と認めた場合
職場		自社内で職場を確保	

#### 【定年到達者について】

	過去3年間の定年退職者数	
		うち継続雇用制度利用者数
平成10年	14人	14人
平成11年	19人	18人
平成12年	9人	7人

#### (3) 従業員数

##### ①雇用形態別

（H13年10月末現在）

	男	女	計
正規従業員（出向者を含む）	136人	196人	332人
従非 業正			
嘱託等	8人	0人	8人
パート・アルバイト	31人	78人	109人
員規 派遣・他	0人	0人	0人
合計	175人	274人	449人

- 時給社員（再雇用）のうち社会保険加入者（政官健保等）は、正規従業員に含む。

## ②職種構成

(H13年10月末現在)

	男	女	計
管 理 職	22人	0人	22人
事 務 職	2人	12人	14人
技 術 職	2人	0人	2人
技 能 職	149人	262人	411人
研 究 職	0人	0人	0人
そ の 他	0人	0人	0人

- 技能職 : 構内事務所の清掃、浴槽清掃業務

## ③年齢構成

(H12年8月現在) ※2)

	全従業員		うち出向者※1)		うち非正規従業員	
	男	女	男	女	男	女
29歳未満	6人	18人	人	人	人	人
30～39歳	1人	8人	人	人	人	人
40～49歳	6人	53人	人	人	人	人
50～59歳	35人	101人	人	人	人	人
60～64歳	35人	40人	人	人	人	人
65歳以上	44人	42人	人	人	人	人
合 計	127人	262人	人	人	人	人

※1) 在籍出向者のみ。 ※2) 他の表と時点が違うので注意

## 2. 高齢者雇用の実態

### (1) 現行制度の概要

- かなり前から60歳定年制である。
- 早期退職優遇制度なし。
- 役職定年制あり。62歳：定年は60歳だが、再雇用者について2年間ポストを継続する。また、一般社員の再雇用者にはない賞与、役職手当も継続する。
- 再雇用制度を導入している(平成10年4月)。65歳までは希望者全員、それ以後は、会社が必要とする者を70歳程度まで(明文化せず)を再雇用する。
- ただし、制度導入前から、嘱託として会社が必要とする者について65歳まで再雇用していた。  
→平成10年4月に、現制度のかたちで雇用延長するとともに、明文化した。

### (2) 再雇用制度の概要

#### 【就業規定に定めているか】

- 平成10年4月に、それまで明文化されていなかったものを就業規則に定めた。65歳までは希望者全員、それ以降は会社が認めた者を再雇用する旨を規定。

#### 【適用条件】

- 65歳までは希望者全員。65歳以降は、本人が希望し、かつ会社が必要と認めた者。65歳以上でも、欠員が補充できない場合は(その人の技術や経験が特に必要であることはあまりない)、再雇用契約を更新している。

### 【契約期間、上限年齢など】

- 契約は半年ごと（4月、10月）
- 希望者全員の再雇用については上限年齢を65歳と定めている。
- 65歳以降の再雇用については、上限年齢の定めはないが、概ね70歳程度まで。実際には、70歳以上の再雇用者も多い。ただし、今後は明文化しないものの上限を69歳にしたいと考えている（体力的な問題）。

### 【雇用する場所】

- ほぼ100%を自社で雇用。

### 【仕事内容】

- 原則として定年前と同じ職場で、同じ仕事を継続する。

### 【勤務形態】

- 勤務時間は原則として定年前と同じ。

<ビルメンテナンス>

- 浴場清掃：月15日×24時間（実働8時間＋監視断続業務（作業待ち）16時間）

要するに、1つの仕事を2人で分け合っている。

- 造園：7.25時間（8:30～16:30）×週5、6日。変形労働時間制（月3回週休2日）

<小売り>

- スーパー：売り上げ減（工場への自家用車通勤解禁による客足減のため）により、営業時間を短縮化。

### 【賃金】

- 再雇用時に社員区分を切り替え、時給社員となる。退職金（定年時に清算）、ボーナスなし。
- 定年前：[基準給]（基本給＋職務給）＋[賞与]＋[諸手当]（役職、大型運転等）。60歳まではほぼ年齢にリンク。ただし、50年代半ばで昇給は止まり、その後はほぼ横ばいとなる。
- 再雇用：一般社員は、基準給を5%削減、賞与を時給換算。大型運転等の手当は不変。役職者は、62歳までポストを継続（62歳＝役職定年）、賞与、役職手当を維持する一方、基準給の削減率は一般社員より大きい（係長7%、課長7%、次長9%、部長11%）。62歳以降は、一般社員と同様に時給社員となる（以前は、60歳で定年退職しており、実績は0。今年度2人該当予定であるが、希望状況は不明）。  
時給社員の時給は平均して780円程度となる。定年前に比べ、給与はかえって増えるが年収は落ちる計算。月あたり22日程度働けば、再雇用後も実質はそれほど変わらないが、クライアントの要望で、業務計画における工数（日数）が減れば収入は減少する。
- 助成金の利用者は6人位。年金・助成金を活用するように賃金を調整することは行っていない。1日7.25時間の勤務時間を6時間にしてほしいといった要望はあるが、他の人との兼ね合いもあり対応できない。
- 「年金・助成金を最大限もらいたい、しかし給与水準は下げたくない」という者もいるが、その要望に応えるには労働日数を減らすしかない。しかし、今でも月15日勤務という形で、1つの仕事に対し2人を雇っており、これを3人にすれば、要員ばかり増えて労務コストが上昇してしまうという問題がある。

### (3) 再雇用制度の適用状況

- 平成10年に14名、11年に18名、12年に7名で、定年到達者のほとんどが再雇用されている。
- 70歳以上で再雇用されている者だけで22名おり、最高年齢は74歳。

### (4) 再雇用制度導入の経緯

- かなり以前から、会社が必要とする者について、60歳定年後も嘱託として再雇用していた。
- 平成10年4月に、欠員補充難で数十名の出向受け入れと再雇用を実施したのを契機として、雇用延長を実施。当時、労働省が65歳定年制を推奨していたため、上限年齢を65歳とした。
- 65歳への定年延長ではなく、希望者全員を65歳まで再雇用、65歳以降は会社が必要とする者を再雇用することとした。定年を延長すると、退職金も増えるなど人件費コストがかさむため。
- 対象者を限定せず希望者全員としたのは、会社のニーズと調整するよりシステムの早いこと、報償・助成金で有利になること、希望者全員にする代わりに、正社員から時給社員に身分を切り替えることへの従業員の納得性が得やすいこと等による。

### (5) 加齢と職業能力

- もともと従業員の平均年齢が、55.9歳（男60.0歳、女53.7歳）（H12年時点）と高い。
- 工場や公共施設の敷地内の緑地整備、浴室清掃作業、施設内売店など高齢者が対応できる仕事がある。
- ただし、一般的に70歳を超えると、血圧や心臓の弱まり、ふるえといった症状が生じ、業務に耐えられなくなる。とくに真夏の緑地整備や真冬の浴室清掃作業は無理がある。  
→ 65歳以降の再雇用者について、上限年齢を69歳とすることを検討している。
- その分、60歳前後の高齢者を中途採用するつもりである。継続雇用者に代わり、外部からの補充に切り替えることで、労務費の増加を抑えることができる。補充方法は、ハローワークは時間がかかり易く、民間業者の広告による募集とOBの縁故採用が中心となる。
- 体力的な問題に対応し、配置転換をすることもある。ただし、従来の仕事を変わりがらないひとが多い。

#### 【その他】

- 高齢者が継続雇用を望む理由としては、リタイアすると生活パターンが崩れる心配があり、すぐに飽きてしまい、健康のため働きたい、などといった声が聞かれる。農地や稼業があっても、多くの方は継続雇用を希望する。一方、健康のためなどでなく、年金もフルに受給し、賃金も働いただけ欲しいという人もいる。
- パート・アルバイトのうち78人は、受託料切り下げ（工数40%減）に対応し、正社員から切り替えた者。主婦が中心だが、給与は半減した。なお、パートの契約は3ヶ月毎の更新。

### (6) 今後の課題等

- 65歳以降の再雇用者について、年齢に上限を設けたい（69歳）。

### 3. 人事処遇全般

#### 【採用】

- 平成 12 年度より若年層の補充をはじめた。縁故もしくは中途採用が中心。ただし、コンビニ等との競合がある。平成 12 年度は 6 人採用し 3 人が離職、今年度は 3 人程度を採用の予定。

### 4. 厚生労働省に対する要望

- 年金の財源が減って、支給開始年齢を切り上げるのは仕方がないが、給与と年金のバランスを考えて欲しい。また、フルで働く意志と健康を持ちながら、働くに損だという気持ちを持つ人が多い。年金と見比べながら労働供給を決めなくてはならない。そうならないような制度設計、施策を考えて欲しい。
- 65 歳以上に雇用延長するには、制度と実態が乖離している。60 歳前半層といえ、まだまだ子供の学費など生活費がかかるのに、年金はフルにはもらえず、働けば損をするように感じる。一方、65 歳以上は生活費がかからなくなるのに、年金がフルでもらえ、小遣いが貯まってしまふという矛盾がある。

## 設備工事業Q社

### 1. 企業概要

#### (1) 概要

- 資本金：500百万円（平成13年3月）
- 売上高：322億35万8千円（平成13年3月）
- ＜1年前＞328億27万655千円（平成12年3月）
- 事業種目：空気調和設備工事、給排水衛生設備工事、自動制御設備工事等
- 設立：昭和24年6月17日
- 本社：横浜市中区
- 子会社あり

#### (2) 高齢者雇用制度

- 定年制：あり（61歳）
- 早期退職優遇制度：なし
- 役職定年制度：あり（56歳）

#### 【継続雇用制度について】

	勤務延長制度	再雇用制度
制度の有無	なし	あり
上限年齢		65歳
対象者		本人が希望し会社が認めたもの
職場		自社内で職場を確保

#### 【定年到達者について】

	過去3年間の定年退職者数	
		うち継続雇用制度利用者数
平成10年	1人	0人
平成11年	0人	0人
平成12年	0人	0人

- 過去のリストラ等により、現在は定年到達者自体が少ない。
- 再雇用者は現在3人。実績としては10人位。

#### (3) 従業員数

##### ①雇用形態別

(H13年9月末現在)

	男	女	計
正規従業員（出向者を含む）	348人	51人	399人
従非			
嘱託等	10人	4人	14人
業正			
パート・アルバイト	0人	0人	0人
員規			
派遣・他	人	人	人
合 計	358人	55人	413人

## ②職種構成

(H13年9月末現在)

	男	女	計
管 理 職	125人	2人	127人
事 務 職	53人	39人	92人
技 術 職	177人	14人	191人
技 能 職	3人	0人	3人
研 究 職	人	人	人
そ の 他	人	人	人
合 計	358人	55人	413人

- 技術職：建築現場の監督、建物設備の設計等
- 技能職：役員の専属運転手
- 管理職：事務職、営業職、技術職の課長職以上を管理職としている。
- 営業職は比較的少なく、70人くらい。

## ③年齢構成

(H13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
29歳未満	99人	22人	人	人	人	人
30～39歳	91人	19人	人	人	人	人
40～49歳	100人	9人	人	人	人	人
50～59歳	66人	4人	人	人	人	人
60～64歳	2人	1人	人	人	人	人
65歳以上	人	人	人	人	人	人
合 計	358人	55人	人	人	人	人

※平成10年に退職勧奨を含め100人が退職した。退職勧奨の対象となったのは、職種としては営業系と事務系が多く、年齢的には50歳台半ばから後半が中心であった。

## 2. 高齢者雇用の実態

### (1) 現行制度の概要

- 61歳定年制をとっている（過去に57歳定年制から引き上げ）。
- 56歳で役職定年となる。
- 定年到達者の再雇用以外に、定年齢（61歳）を過ぎた人を契約社員として新たに採用するケースもある。

### (2) 再雇用制度の概要

#### 【就業規定に定めているか】

- 就業規則に定めている。

#### 【適用条件】

- 本人が希望し、会社が認めた者。

#### 【契約期間、上限年齢など】

- 契約は1年ごと。
- 上限年齢は原則として65歳

#### 【雇用する場所】

- 自社で直接雇用する。また、グループ企業が3社あり、グループ間への移籍もありうる。

#### 【仕事内容】

- 原則として、定年前の仕事（職場）を継続する。
- ただし、ラインからは外れる（役職定年制）。
- 体力的な問題がある場合は、建築現場から内勤に配属がえをするといった配慮は可能である。

#### 【勤務形態】

- 勤務時間は原則として定年前と同じで、フルタイムである。

#### 【賃金】

- 再雇用後は年俸とし、定昇はない。水準は61歳時点の60%。
- なぜこのような水準となったかは不明だが、年金や助成金を最大限受けるために本給を下げるという発想はない。運用する上で、できる限り利用できるような工夫は行っている。

#### 【再雇用されるまで】

- 定年は誕生日のある月末である。再雇用の意思確認の時期については、特に定めはないが運用上、3～6ヶ月くらい前に直属上司が行っている。
- 希望者について、「人事審査委員会」（これまでは経営層と人事）が適格性を検討する。最終的な判断は会長・社長が下す。審査委員会に直属の上司を特に加えることはしないが、所見は参考にする。
- 適用条件は、「会社にとって必要な人」かどうか、その人がいることが会社にプラスかどうかである。客観的な数値で出せるものではなく、主観的な判断によることが多い。そのときの会社の業績も当然ながら影響する。また、本人の健康状態についても考慮する。

#### 【中高年向けの研修等】

- 中高年向けの能力再開発といったものは特に行っていない。
- ライフプランについては、公的な生涯生活設計セミナーを案内している。50歳以上の社員を対象とし、希望者を受けさせている。2年間で10数名が受講した。

### (3) 再雇用制度の適用状況

- 定年到達者の数も少ないが、ここ数年は業績の影響もあり再雇用の適用者は0人である。定年到達者は、気持ちの上ではおそらく働き続けたいという希望を持っている者が多いと思うが、会社の方針に従っている。
- 実績としては、これまでに10人くらいに適用した。
- 定年齢以上で採用し、現在継続して雇用している者は、安全担当室長、寮管理人（女性）の2名である。
- 最高齢者は72歳の嘱託社員である。

### (4) 再雇用制度導入の経緯

#### 【過去の雇用延長の経験】

- 現在の定年は61歳。57歳定年から引き上げた。その際、「いずれ60歳以上に延長されるだろう」との考えから1歳高い年齢に設定した。

- かつての定年引き上げには特に問題はなかった。社員の年齢構成が若く、当時も従業員は 500 人くらいいたが、60 歳前後という人は 1 人いたかどうかだったからだ。

#### 【リーダーシップ】

- 当社はいわゆるオーナー会社であり、トップのリーダーシップが強い。トップが方向性を示唆し、担当部門にて実現方法を考えるケースもある。当社のトップは、世の中の動きに敏感であり、早めに対応すべきことを示唆する。雇用延長についてもしかりである。

#### 【再雇用制度の導入】

- 再雇用制度自体は昭和 48 年（1973 年）から存在した。
- 以前は 57 歳定年制をとっており、57 歳から 60 歳への定年延長と、再雇用制度の両方があった。平成元年に、60 歳定年制に改定するとともに再雇用制度のみとし、内規に明文化した。

### (5) 加齢と職業能力

#### 【現場監督】

- 建築現場の監督は、50 代になると体力的、気力的に難しい。

#### 【営業職】

- 逆に営業職は、若いうちはできない部分がある。経験や人脈の蓄積が必要であり、それがあつた人については、定年を過ぎても会社に残ってほしい。また、定年齢を過ぎた人を人脈を買って採用することもある。
- 当社の営業は、①民間営業、②官庁営業、③民間開拓営業の 3 つに大きく分けられる。①は建設会社、設計会社に対し営業を行うもので、顧客に対し、いかに信頼を得られるかが大事である。②は入札制度であるが、長年地元に着し、経験と人脈を積み重ねていく必要があり、プロパー社員のたたきあげも存在する。③は新規開拓の営業であり、これは情報収集と人脈を構築し、これを駆使して行われるものである。経験と人脈の両方が必要で、若い間は使い走りになかならない。
- ただし、今後は営業のあり方が大きく変わっていくと思われる。これまでは特別な営業活動をしなくても仕事の声がかかったが（受注産業）、これからは建物のリニューアルなどに対してこちらからアプローチしていく、提案型の営業が重要となるだろう。

### (6) 今後の課題等

#### 【定年到達者のピーク】

- 平成 10 年に 50 歳台後半層を中心とするリストラを行ったため、現在は定年到達者が少ない状況にある。しかし、いわゆる「団塊の世代」は当社においてもボリュームが大きく、10 年以内に定年到達者のピークがくる見込みである。何らかの対応が必要と認識しているが、まだ具体的な検討は行っていない。

#### 【定年延長の可能性】

- 65 歳以上への定年延長についても、まだ具体的ではないが検討し始めている。当社には労働組合はなく、親睦団体としての社員会がある。社員の側からは、雇用延長に対して特に要求は出していない。
- ただし、定年延長ではなく、再雇用制度の適用条件を「希望者全員」に緩めることも選択肢としてある。人件費抑制の動きの中で、コストアップにならない方法を考えることも必要だ。

いまの規定では、定年延長の場合は給与が変わらないため人件費が膨らんでしまうが、再雇用の場合は給与改定できる点が大きな違いである。

#### 【雇用延長に際しての課題】

- 65 歳以上に雇用延長していく際の課題としては、賃金水準をどうするのかということがある。61 歳時の 60%というのは妥当かどうか。50%にするのか。また、次年度から収入があると年金がフルで支給されなくなることで、その対応が必要である。
- 仕事内容、配属については現状どおりでよいと思われる。多くの問題は役職定年制でクリアできる。新卒採用にも影響はない。たしかにスタッフが増えてしまうという面はあるが。
- 高齢者を雇いつづけることで、新人育成に影響が出るということはない。人材の育成、将来の労働力確保、会社の人員構成のバランスを考えると新卒採用は重要である。そうはいいながら、業況に影響されている点が問題である。
- いくら業況が悪くとも、将来必要になる可能性がある人については、企業に抱えておく必要がある。本当は、税務上の問題がなければ、営業力を持った高齢者については、個人契約の成功報酬というかたちで雇うのも一つの方法であるが、「必要な人を必要なときだけ雇う」というのは会社への帰属意識等で問題があるのではないか。

### 3. 人事処遇全般

#### 【賃金】

- [職能給] + [諸手当] (役職手当、職務手当、家族手当、現場手当(係長以下))。
- 平成 6 年に職能給制に移行。以前は、[年齢給] + [能力給] であった。ただし、移行時に、年齢給的なものを加味したため年功的なものが残っている。
- 管理職は役職定年となる 56 歳が賃金カーブのピークである。ただしそれほど賃金水準が下がるわけではない。たとえば月給 50 万円の人が 44~45 万円になるといったところだ。賞与は 8 ガケになる。総合・一般職は、昇給がある限り定年の 61 歳まで給与が上がる仕組みとなっている。

#### 【採用】

- 新卒採用は、ここ数年は毎年 5 人くらいである。かつては 20~30 人ほど採用していたが、経済状況の悪化を受けて、10 人になり、5 人になりと減少してきた。新卒は大卒理系が中心である。

## 一般機械器具製造・販売業R社

### 1. 企業概要

#### (1) 概要

- 資本金：1,000百万円
- 売上高：16,668百万円（平成13年3月）、＜1年前＞17,350百万円（平成12年3月）
- 事業種目：一般機械器具製造・販売業
- 設立：1959年
- 本社：東京都中央区

#### (2) 高齢者雇用制度

- 定年制：あり（60歳）
- 早期退職優遇制度：あり（55歳～57歳）
- 役職定年制度：あり（55歳）

#### 【継続雇用制度について】

	勤務延長制度	再雇用制度
制度の有無	なし	あり
上限年齢		就業規則上は定めていない
対象者		会社が認めた場合
職場		自社およびグループ企業内

#### 【定年到達者について】

	過去3年間の定年退職者数	
		うち継続雇用制度利用者数
平成10年	0人	0人
平成11年	0人	0人
平成12年	0人	0人

#### (3) 従業員数

##### ①雇用形態別

（13年3月現在）

		男	女	計
正規従業員（出向者を含む）		296人	47人	343人
従非	嘱託等	15人	3人	18人
業正	パート・アルバイト	0人	0人	0人
員規	派遣・他	0人	0人	0人
合計		311人	50人	361人

- 「嘱託等」の男性15名が再雇用者。

## ②職種構成

(13年3月現在)

	男	女	計
管 理 職	134人	0人	134人
事 務 職	86人	49人	135人
技 術 職	74人	0人	74人
技 能 職	17人	0人	17人
研 究 職	0人	0人	0人
そ の 他	0人	1人	1人

- ・「事務職」は営業を含む。
- ・「管理職」の男性134名は管理職資格保有者計。うち管理職従事者は61名。「事務職」「技術職」に管理職資格保有者を加えると、それぞれ110名、123名。
- ・「その他」の女性1名は看護婦。

## ③年齢構成

(13年3月現在)

	全従業員		うち出向者 <sup>※1</sup>		うち非正規従業員 <sup>※2</sup>	
	男	女	男	女	男	女
29歳以下	59人	20人	5人	0人	0人	0人
30～39歳	32人	15人	0人	0人	0人	0人
40～49歳	70人	9人	11人	0人	0人	0人
50～59歳	142人	5人	26人	0人	0人	2人
60～64歳	6人	1人	0人	0人	0人	1人
65歳以上	2人	0人	0人	0人	0人	0人
合 計	311人	50人	42人	0人	0人	3人

※1：在籍出向者のみ。 ※2：パート・アルバイトのみ。嘱託等（再雇用者を含む）は全従業員。

### (3) その他概況

#### 【仕事の特徴】

- ・全体として業況は厳しい。
- ・主な客先は、電力・製鉄会社・官公庁など。
- ・多品種少量生産システムで、製品はひとつひとつ客先の注文・仕様にあったものをつくる。
- ・製品が大型のため、グループ作業が多い。
- ・多品種少量生産システムのため、量産システムと比べ、部分的には人手に頼る面もある。
- ・勤続年数は平均約20年間。

#### 【年齢構成の特徴】

- ・高度成長期に大量採用し、オイルショック以降ハード部門の採用を行っていないため、逆三角形の人員構成。40歳～50歳台が全体の約40%を占めている。

## 2. 高齢者雇用の実態

### (1) 現行制度の概要

- ・60歳定年制。平成10年3月末に55歳定年から一気に上げた。
- ・早期退職優遇制度あり。55歳到達の3ヶ月前に本人から早期退職の申し出があった場合、退職金は会社都合退職扱いで、退職加算金をつけて早期退職。対象は55歳～57歳で、加算金は漸

次減少。毎回4分の1程度が本制度を利用。平成10年度から。

- 役職定年制度あり。原則として55歳で役職は解職。若い人材の育成のため。平成10年度から。
- 再雇用制度（特別社員制度）は、平成2年10月（55歳定年時）に導入。

## (2) 再雇用（特別社員）制度の概要

### 【就業規則に定めているか】

- 再雇用制度は就業規則に明示している。「特別社員就業規則」あり。

### 【適用条件】

- 会社が必要と認めた者。
- 心身とも健康で仕事に対する情熱・意欲のある者。
- 業務上必要な特殊技能・資格等を有する者、または永年蓄積された知識・経験・交際関係等を有効に活用できる者。

### 【契約期間、上限年齢など】

- 定年退職したあと、1年契約で再雇用し、最低3年間は雇用。
- 最高年齢の定めなし。現在最高齢は66～67歳くらい。

### 【雇用する場所】

- 職場は、自社及びグループ企業内。

### 【仕事内容】

- 原則として定年前の仕事（職場）を継続。
- グループ企業内で再雇用の場合は、全員移籍（管理職・一般作業職）し、仕事内容は定年前と原則として同じ。

### 【勤務形態】

- 週5日のフルタイム勤務。

### 【賃金】

- 55歳時給与の70～90%の範囲で個別に決定。
- 給与の70～90%という設定は、年金・給付金を想定したものではない。
- ベースアップおよび賞与は正社員の8割程度。

### 【再雇用されるまで】

- 定年（9月と3月）前に、会社は再雇用する方針を本人に伝え（労働条件含む）、本人が同意すれば再雇用。
- 定年後の生活設計に関するセミナーや、継続雇用に向けた能力開発は実施していない。

## (3) 再雇用制度の適用状況

- （前掲表参照）平成10年以降60歳定年到達者はいない。
- 55歳定年時の特別社員制度適用者は約15名（退職者の1割程度）。

## (4) 再雇用制度導入の経緯

- 優秀な人材の技術・技能・知識等の活用と、若手への技術継承を目的として導入。
- 当初技術職のみであったが、現在は全職種に適用。
- 定年延長は、現在検討していない。

#### (5) 加齢と職業能力

- 設計（技術職）は加齢による業務への支障は比較的少ない。現在 60 歳以上の技術職が 8 名いる。
- 営業は、経験と人脈（あるいは年齢と職位）等がものをいう場合が多く、加齢による業務への支障は比較的少ない。
- 技能職の実作業は、大きいものから小さいものまで幅広く扱うため、加齢につれて肉体的に難しくなる傾向にある。60 歳以降は指導的立場に。

#### (6) その他

##### 【定年到達者数の推移】

- 定年者数は、55 歳定年時は年間 30 人前後で推移。
- 今後の到達者数のピークは 6～7 年後で、年間 30 人程度になる。

##### 【高齢者の職場の確保】

- 高齢者が働きやすい職場づくりにつとめている。

### 3. 人事処遇全般

#### 【賃金について】

- 50 歳まで右肩上がり（50 歳がピーク）
- 50 歳～55 歳はほぼ横ばい。
- 55 歳時点で一度下がる。以後はベースアップがあれば増える。

#### 【採用】

- 定年を一気に 5 歳上げたことで固定費が増加し、収支に大きな負担となり、新規採用人員を減員せざるを得なくなった面がある。
- 新卒採用はここ 10 年くらいは 20 人程度だったが、60 歳定年にした後、10 名程度に減少。
- 来年は新卒採用はなし。

### 4. 厚生労働省に対する要望

- 特になし。

## 貴金属製品小売業S社

### 1. 企業概要

#### (1) 概要

- 資本金：3,023 百万円
- 売上高：21,158 百万円（平成 13 年 1 月）
- 業種：貴金属製品小売業
- 設立：1948 年
- 本社：東京都渋谷区

#### (2) 高齢者雇用制度

- 定年制：あり（60 歳）
- 早期退職優遇制度：なし
- 役職定年制度：なし

#### 【継続雇用制度について】

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
職場	自社内のみで職場を確保

#### (3) 従業員数

##### ①雇用形態別

(13 年 9 月現在)

	男	女	計
正規従業員 (出向者を含む)	135人	492人	627人
従非嘱託等	3人	6人	9人
業正パート・アルバイト	2人	192人	194人
員規派遣・他	人	人	0人
合計	140人	690人	830人

##### ②職種構成

(13 年 9 月現在)

	男	女	計
管理職	102人	89人	191人
事務職	7人	49人	56人
技術職			
技能職			
研究職			
その他	31人	552人	583人

##### ③年齢構成

平均年齢：男性 36.92 歳、女性 37.58 歳、男女計 37.5 歳

平均勤続年数：男性 13 年、女性 5.4 年

30 歳台の従業員が多い。

### 2. 高齢者雇用の実態

#### (1) 現行制度の概要

##### 【経緯】

- 以前より嘱託社員として再雇用された人はいたが、制度として整備されたのは最近である。

##### 【制度の概要】

- 再雇用されるのは、本人の希望があり会社が必要と認めた場合。

- 対象者には会社側から打診する。打診するのは定年到達の1年くらい前から。
- 再雇用の対象となるのは主に販売成績のよい人。
- 契約は1年単位で、必要に応じて更新する。最高65歳まで。更新の有無は、就業状態を見ながら決定する。実際は、仕事が立ち仕事で体力的にも厳しいこともあり、65歳まで継続されることは少ない。

#### 【運用】

- 現在再雇用されているのは7～8名（全員女性）。
- 勤務時間・日数については、本人の能力に応じて短時間勤務（6時間程度）や出勤日数を減らすなどの対応が可能。（立ち仕事で体力が必要なため、フルタイムでの就業は厳しい人が多くなるから。）
- 再雇用される人については店舗移動はない。顧客を持っていることや、市場に応じた販売力というのが強みであり、店舗を移動するとその強みを活かすことが難しいため。
- 再雇用された人については、役付からは外れるのが基本。
- （再雇用に機に部下と上司が入れ替わることについて）人によって受け止め方が異なる。気になる場合は他店から店長を配置するなど、個人の特性に応じて柔軟に対応したい（1店舗あたりの従業員数が少ないため、職場の雰囲気は大切）。

#### 【賃金体系】

- フルタイム勤務の人は月給制。短時間勤務の人や出勤日数を減らす人は時給換算。賞与あり。
- 賃金水準は、フルタイムの人で定年到達時の8割が基本（個別に対応することもある）。

#### 【仕事内容】

- 仕事内容は、これまでとかわらない。店頭販売である。

#### 【加齢と能力】

- 高齢の従業員は、お得意様を持っているという強みもあるが、販売で立ち仕事のため体力的にきつい、システム切替への対応が難しいなどのマイナス面もある。

#### 【その他】

- これまで定年到達者があまりいなかった（女性が多く、定年到達前に退職する人が多い。また業種的に人の移動が多い）。
- 従業員の高齢が問題となるのはまだ先の話。ただし、将来を見越し、定年年齢の引き上げも含め、継続雇用について検討段階に入っている。
- 検討にあたっては、定年年齢の引き上げも視野に入っている。

### 3. 人事処遇全般

#### 【人事・賃金制度について】

- 店頭販売の仕事だが、給与は歩合制ではない。昇給は定昇+ベア+考課に基づく。賃金は、考課によって長期的には従業員間で差がつくが、短期で大きな差がつく仕組みではない。（あまりに個人にウエイトを置きすぎると、チームワークが乱れるなど、望ましくないため。）
- 店舗毎の予算に応じたシェアに対する達成率をもとに考課を行っている。
- 職能等級制度である。

#### 【採用】

- 退職する人が多い（特にパート）こともあり、中途採用が多い。新卒は20名／年、中途採用

は120～130名／年程度。23歳～40歳前後が中心。

#### 4. 厚生労働省に対する要望

- 景気をよくしてほしい。

## 鉄鋼半成品精整業 T 社

### 1. 企業概要

#### (1) 概要

- 資本金：9,615 万円
- 売上高：5,832 百万円（平成 13 年 3 月）、< 1 年前 > 5,237 百万円（平成 12 年 3 月）
- 事業種目：鉄鋼半成品精整業・生損保代理業・労働者派遣
- 創業：明治 28 年 3 月
- 本社：神奈川県川崎市

#### (2) 高齢者雇用制度

- 定年制：あり（60 歳）
- 早期退職優遇制度：なし
- 役職定年制度：なし

#### 【継続雇用制度について】

	勤務延長制度	再雇用制度
制度の有無	なし	あり
上限年齢		65 歳
対象者		希望者全員
職場		自社内のみで職場を確保

#### 【定年到達者について】

	過去 3 年間の定年退職者数	
		うち継続雇用制度利用者数
平成 9 年	21 人	5 人
平成 10 年	27 人	14 人
平成 11 年	44 人	31 人
平成 12 年	40 数人	人
平成 13 年	20 数人	人

・平成 13 年の 20 数名のうちプロパーは数名。残りは親会社 OB。

#### (3) 従業員数

##### ①雇用形態別

(13 年 9 月末現在)

		男	女	計
正規従業員（出向者を含む）		743 人	50 人	793 人
従業員	嘱託等	人	人	人
	パート・アルバイト	人	人	人
	派遣・他	人	人	人
合計		743 人	50 人	793 人

## ②職種構成

(13年9月末現在)

	男	女	計
管 理 職	47人	人	47人
事 務 職	8人	9人	17人
技 術 職	6人	人	6人
技 能 職	682人	41人	723人
研 究 職	人	人	人
そ の 他	人	人	人

## ③年齢構成

(13年9月末現在)

	全従業員		うち出向者 <sup>※</sup>		うち非正規従業員	
	男	女	男	女	男	女
29歳未満	147人	29人	20人	1人	人	人
30～39歳	121人	10人	55人	6人	人	人
40～49歳	143人	8人	91人	5人	人	人
50～59歳	251人	3人	111人	2人	人	人
60～64歳	71人	人	54人	人	人	人
65歳以上	10人	人	9人	人	人	人
合 計	743人	50人	340人	14人	人	人

※在籍出向者のみ。

## (3) その他概況

- 明治28年に操業後、大正時代からグループ会社ができ、当初は人工（にんく）の提供の形であったものが、昭和に入ってから自社内に設備を持ち、グループ会社の製造の中枢を担うようになった。

## 【仕事の特徴】

- 熟練までに長い期間を要する仕事がある。例えば鉄鉱石から半成品を経て製品にする際の要になる「ロールショップ」という作業は、1人前になるのに7～8年かかる。資格だけでなく職人技が求められている。バーナーで表面キズをとる「スカーファー」という作業も、今のところ機械化できずすべて手作業であり、長い経験が必要である。これらの技能については、10年くらい前から技能継承問題が生じており、後継者がいないときは、熟練者に頼みこんで継続雇用をしている。
- 交代勤務の現業部門は、ブランクを持つと使い物にならなくなる場合が多い。年中時差ボケの状況の中で神経を集中させる必要があり、体がなまると基準書通りの仕事ができなくなり危険行為がでてくる。このため、再雇用者には、定年時点から間を空けずに継続勤務することを条件付けている。ブランクを望む場合は、高齢者雇用のための子会社でのパート雇用となる。

## 【年齢構成の特徴】

- 現在平均年齢は41歳。
- 一昨年グループ会社のリストラ施策に協力する形で、グループ会社を早期退職した人を100人以上引き上げた。この受け入れはここ数年がピーク。
- 定年者のピークはここ数年（年間約40名）。
- 40歳台以下はプロパー社員。

## 2. 高齢者雇用の実態

### (1) 現行制度の概要

- 60歳定年制（少なくとも昭和55年より前から）。
- 早期退職優遇制度なし。
- 役職定年制なし。
- 再雇用制度（嘱託雇用延長制度）あり。
- ゆとりをもって働きたい高齢者の活用と、定年後にブランクを持った人の活用を目的とした100%子会社を設立している。
- 60歳時以降の選択肢は「退職」「嘱託社員」「100%子会社に出向してパート」の3つ。

### (2) 再雇用制度の概要

#### 【就業規則に定めているか】

- 就業規則にはなっていない。組合（ユニオンショップ）との協定書（労働協約）に、希望者全員を再雇用すること、原則として上限65歳であることを定めている。

#### 【適用条件】

- 希望者全員を嘱託として再雇用する。

#### 【契約期間、上限年齢など】

- 契約は1年ごと。
- 上限年齢は原則として65歳だが、65歳以降も本人が元気で操作性・安全性に問題がなければ、会社から辞めてほしいということはない。
- 現在、最高齢は67歳。

#### 【雇用する場所】

- 自社内のみで職場を確保。

#### 【仕事内容】

- 原則として定年前と同じ職場で、同じ仕事を継続。
- 管理職の仕事も継続（肩書は「課長格待遇」など）。

#### 【勤務形態】

- 原則として定年前と同じ、週5日のフルタイム勤務。

#### 【賃金・処遇】

- 60歳到達時賃金の基本給部分（本給＋職能給）の80%。80%という数字の根拠は、設定時に他社を調べたところ80%以上という例はなかったこと、あまり失礼な金額は出せないことから。
- 各種手当は100%継続。定年前に未消化の年休も継続。
- 年金・給付金はフル活用している。活用できないほどの賃金の人はいない。

#### 【再雇用されるまで】

- 定年（60歳3月9月末）の1ヶ月前に原則的に全員に声をかけ、退職・嘱託・パートのいずれかを本人が選択。必要とする人については、59歳時点から会社側が残るよう頼む場合もある。（危険行為を重ねてきたような人には、声をかけないこともある。ただし、本人から希望があれば断ることはない。）

### 【中高年向けの研修】

- キャッチアップのための知識や技能の習得は本人次第であり、会社単位では行っていない。ただし、職場ごとに独自研修を行っている場合もある。
- 加齢に伴う反応の鈍化に対応するため、55歳以降（再雇用後も）社員は年に1回高齢者安全教育を受講。
- 退職前に社会保険事務所に依頼して年金説明会を開いている。また、個別面接時に相談も受けている。

### (3) 再雇用制度の適用状況

- （前掲表参照）現役時に管理職であった人は、原則として子会社出向ではなく嘱託社員となる。管理職の勤務形態は週5日、8時45分から17時30分。賃金は個別契約だが、組合との協定で現状を下回らないこととしている。ただし、昇級昇格はない。

### (4) 再雇用制度導入の経緯

- 嘱託雇用延長制度は、昭和60年から検討をはじめ、人事担当者の創案にもとづき、昭和61年に導入。
- 導入の大きな要因は、将来の労働力不足と技能継承。
  - 製造業は、今は買い手市場だが、サイクルがあり売り手市場になると、人手が集まらない。実際にはラインには人はおらず、クリーンなパソコン操作室での作業になるにもかかわらず、鋳物と同一視されて3Kのイメージを持たれているため。交代勤務があること、休日が土日祭日とは限らないことも不人気の理由。少子化に伴う労働力不足への対応は必須と考えられた。
  - 人材をまったく採れなかった時期があり、諸先輩からも「人が何より大切」という考え方が受け継がれてきている。
  - 昭和60年から将来の労働力不足を前提として雇用の3本柱（女性・老人・外人の活用）をたてた。嘱託雇用延長制度導入はこの一環。
  - 熟練に長い年月を要する仕事があることから、定年までに技能継承されていない場合は、延長の5年間で後続に継承してもらいたいという意図がある。
- 希望者全員としたのは、労働力不足を前提とした制度導入であったことと、将来選別できない状況になったときに禍根を残さないため。
- 自由な風土・人を大切にする風土の中で、人事担当が現業部門とは違う危機管理の視点からも高齢者雇用を推進している。
- 定年延長は考えていない。組合からも要望はない。
- 定年は辞職ではなく、身分変更であると考えており、60歳で退職金を得ることを目標にしている人もいることを考慮しても60歳定年を変更するつもりはない。また定年延長を行えば退職金が増えすぎる事態になるだろう。

### (5) 高齢者の受け皿となっている子会社でのパート雇用

#### 【概要】

- ゆとりをもって働きたい高齢者の受け皿として、またブランクを持ったために本体には戻せな

い人の受け皿として子会社を設立。

- 所属会社が変わるだけで、仕事は定年前のものを継続し、本体の工場勤務。
- ゆとりをもてること、時給の方が割がよいことなどから、定年前に一般職だった者はほとんど嘱託社員ではなく、子会社出向（パート）を選択する。

#### 【契約期間、上限年齢など】

- 契約は1年ごと。
- 1年ごとに賃金も見直し。

#### 【勤務形態】

- 交代制には組み込まれるが、日数が半分になる。概ね2人で正社員1人前の働きになる。
- 健康のために1年間フルに働くことを勧めている。

#### 【賃金】

- 時給1,200円＋通勤手当。4分の3条項適用を希望する人が多い。

#### 【労働者派遣】

- 将来の可能性を見越し、平成13年の株主総会で、定款に「派遣業」を盛り込んだ。

### (6) 加齢と職業能力

- 今の60歳は昔の50歳。少なくとも60歳までは加齢とともに仕事の能力が落ちると一概にいうことはできない。
- ただし、ブランク後の復帰は年齢とともに難しくなる傾向にある。
- 本来技術的な改善の知恵は現場の人が持っていることが多い。職業能力は、加齢というよりも、本人の問題である部分も大きく、常に技術にキャッチアップしようとする姿勢が重要である。その姿勢がない人は現役時代からついていけない。
- 技術の流れは速く、過去の栄光にだけあぐらをかいていることは許されない。現在は50歳を越えていても端末操作をしながら他の作業をすることが求められる場合などもあり、本人の努力が重要である。「過去の功労者」ということで会社に残れるのはスカーファアの熟練者くらいである。中高年の中途採用は可能であるが、50歳以上になった未経験者を受け入れることは無理である。基本的には当社を自己都合で退職した者のみである。ただし、前職がまったく同一であれば、受け入れ可能かもしれない。

### 3. 人事処遇全般

#### 【賃金について】

- 現在は60歳までゆるやかに右肩上がり。
- 賃金の構成は〔本給（年齢給＋勤続給）〕＋〔職能給〕＋〔諸手当〕。本給：職能給は45：55くらい。
- 2002年4月の改訂を目標に、実績給の色合いをいれることを目標にしている。本給は下がらなくとも、賃金総額では下がる人も出る見込み。
- 組合は平均化を望む傾向が強い。
- 昭和55年からホワイトカラーとブルーカラーの境界がなくなり、工場従業員からでも社長になれるようになった。
- 製造業は特に労働力が流動化しており、退職金システムが麻痺する可能性があると思っている。

退職金制度をやめて給料にのせ、本人が運用する体系を考える余地もある。

#### 【採用】

- 雇用延長は新卒採用の抑制にはつながらない。高齢者は残っても5年間の短期サイクルである。労務コスト削減の上で、新卒採用による定年退職者の補充は「若返り財源」であり、高齢者の再雇用と共にプラスと位置づけられる。
- 新卒採用は多いときで60人、少ないときで20名くらいである。平成13年度は35名（既に3名退職）、平成14年度は30名採用であった。高卒者が圧倒的に多いが短大卒もいる。高校でやっていることは業務とはあまり関係なく、採用にあたって科目は問わない。
- 賃金は、時給1,200円の高齢者のパートよりも高卒者の方が安い、採用費・免許資格取得費など初期教育費はかなりかかる。入社した以上は全員コア社員になるという期待を寄せて、社のために育成コストは惜しまない。
- 他にブラジル人を100人現地まで赴いて採用、また98年からは高卒女性を男性と同じように定期採用している。

#### 4. 厚生労働省に対する要望

- 年金制度には欠陥が多い。高齢者に働いてもらわなくてはならない時代になってきたことを認識した制度にすべきだ。継続して働く人へは、年金の個人負担は義務付け、雇用する企業の負担は軽減させると共に、本人の手取り給与の減額部分は年金で補填（100%と言えないまでも）すべきだ。

更には、失業保険金の給付について、65歳以降は300日に戻すべきで、逆に60歳の給付は180日では多過ぎると考える。

要は、60歳以降も継続して働く高齢者に対し、働く意欲を削がぬような施策が必要ではないだろうか。