

## 第 部 事例編

## 第1章 まとめ

### 1. 事例調査のねらい

わが国では、高齢化が進展するなかで、高齢者雇用確保措置に伴い、各企業で意欲と能力のある高齢者が65歳まで安定した雇用機会の確保が図られるような仕組みづくりが構築されつつある。仕組みを構築にするに際しては、団塊の世代の定年に伴う「量的拡大」と年金支給開始年齢の引き上げに伴う「雇用期間の長期化」が進むという2つの点を考慮することが必要になってくると考えられる。こうした状況のなかで、企業にとって高齢者の有効活用をはかること、またそのためには、従来の高齢者全員一律型の人事管理（人事制度）から高齢者個人の納得感を高め、モチベーションの向上をはかるような人事管理を整備することが重要な経営課題になると考えられる。

こうした問題意識を踏まえ、事例調査では、60歳代前半層の社員（以下、「高齢者」と呼ぶ）を対象にした人事管理の各領域において、どのような点が60歳前の正社員（以下、「現役正社員」と呼ぶ）を対象とした人事管理と同じであるのか、あるいは異なっているのかを明らかにする。それは日本企業の人事管理が60歳定年制を前提に形成されてきたため、企業にとって、高齢者と現役正社員との人事管理上のバランスをいかにとり、それに合わせて高齢者のための人事管理をどのように整備するかに大きく貢献するかである。こうした人事管理の整備は高齢者個人の納得感を高め、モチベーションの向上につながり、そのことが70歳までの雇用を推進することにもつながるからである。

調査対象企業11社の高齢者の雇用確保措置は製造業A社、製造業B社、金融・保険業C社、製造業D社、製造業E社、製造業F社、製造業G社、電気・ガス・水道・熱供給業H社及び製造業I社は再雇用制度が、製造業J社及び製造業K社が定年延長制度等が導入されている。

したがって、本章では再雇用制度、つまり高齢者が定年（通常は60歳）後に非正社員（以下、「嘱託社員」と呼ぶ）として雇用される場合の人事管理の特徴について、定年延長制度における高齢者を対象にした人事管理の情報を加えながら整理している。

### 2. 社員区分制度と社員格付け制度

#### （1）社員区分制度

まず嘱託社員を対象にした社員区分制度についてみると、嘱託社員を単一の社員集団として管理する企業は少なく、多くの企業は労働時間、具体的には現役正社員と同様の労働時間であるか否かによって嘱託社員を複数の社員集団に区分する制度がとられている。さらに、仕事内容・職種・役割、定年前役職位（一般職クラスか管理職クラス）を基準にして嘱託社員を区分する例が多くみられる。その場合、労働時間と仕事内容・職種・役割、労働時間と定年前役職位との組み合わせで社員集団に区分する例が多く見られ、とくに前者のケースが多く見られる。これに対して、定年延長制度における高齢者を対象にした社員区分は、現役

正社員の社員区分をそのまま引き継いでいる製造業J社と、高齢者を現役正社員とは別の社員区分として扱っている製造業K社がある。

## （２）社員格付け制度

社員格付け制度については、高齢者の労働意欲の維持・向上と活用を積極的にはかるために、社員格付け制度を整備して、仕事、能力等に対応して嘱託社員を複数のランクに格付けるといふ企業は多くない。しかし、導入されている金融・保険業C社、製造業E社、電気・ガス・水道・熱供給業H社、製造業I社の4社に共通しているのが、各社員区分ごとに、社員格付け制度を整備して、「能力」ではなく、「仕事」に対応して嘱託社員を複数のランクに格付ける仕組みを導入している。この格付け制度の特徴は、現在、担当している仕事よりも難しい仕事に変わらなければ等級（ランク）が上がらず、反面、担当している仕事よりもやさしい仕事に変われば、等級（ランク）が下がる仕組みになっている。と同時に、それぞれの等級やランクに対応する給与額が外部労働市場を意識した形で決められている。

しかも、現状では、60歳の定年時に格付けされた等級（ランク）が上がる場合よりも、多くの高齢者が「仕事内容」に変化がないケースが多いため、等級やランクも60歳の定年時に格付けされた等級（ランク）のままで契約期間を終了するケースが多く、さらに仕事内容が変わったことにより、等級やランクが下がる場合も見られる。

したがって、現役正社員に適用されている社員格付け制度の設計思想（外部労働市場の動向よりも現役正社員の能力開発を意識した等級やランクが上がることを基準に制度が設計されていること）とは異なる思想で高齢者の格付け制度が設計されている。こうした思想の格付け制度は、高齢者を現役正社員とは別の社員区分として扱っている製造業K社にも導入され、現役正社員とは異なる仕事をベースにした格付け制度が導入されている。

## 3．雇用管理

### （１）採用（再雇用）

#### ア．採用の基準

高齢者を嘱託社員として採用（再雇用）するに際しては、すべての企業で採用の基準があり、その基準は、本人に働く意思と意欲があること、勤務に支障のない状態であることを前提に、制度適用年齢の到達時点における直近過去2～3年間の人事考課の成績、を加えている企業が多い。さらに、製造業G社のように現在の役職位のランク（一般職クラスか管理職クラスか）により、採用基準を若干変えている企業も見られる。こうした方法は65歳までの定年延長制度等が導入されている製造業J社でも行われており、管理職クラス以外には基準がないが、管理職クラスについては、働く意欲、健康状態、過去3年間の人事考課の成績などの基準が設定されている。

実際の採用に関しては、現在の職場における所属長の所見（60歳以降も管理職として勤務

する場合には、役員クラスの承認）及び人事部門との面接を半数の企業が実施し、さらに職種（技術職）によっては、基礎能力などを本人に再確認してもらうために能力検査（筆記試験）を行っている製造業I社もある。

### イ．契約期間

採用(再雇用)時の雇用契約の基本は「1年更新」の「有期契約」である。ただし、製造業D社は、労働基準法改正により契約期間が5年までと認められているため、5年間としている。雇用形態は非正社員であるが、65歳までの定年延長に適用される雇用のしくみと類似していると考えられる。他方、製造業F社では契約期間は6ヶ月である。

契約期間はすべての企業が最長の契約期間を決めており、すべての企業で最長契約期間を5年としている。

### ウ．嘱託社員の初任格付け（初任基本給の決め方）

嘱託社員の初任格付け（初任基本給の決め方）は、「定年時の役職・資格から外す」が基本である。また、格付け制度がない企業であっても現役正社員の格付け制度を利用することはないので、同じように定年時の役職・資格から外している。こうしたことは、高齢者を現役正社員とは別の社員区分として扱っている製造業K社でも行われているだけでなく、現役正社員と同じ社員格付け制度を利用している製造業J社でも、全員、定年時の役職・資格から外し、60歳以降に担当する仕事内容や期待役割に対応した格付けに再格付けしている。

## （2）就業管理

### ア．労働時間の管理

就業管理では「どのような労働時間」のもとで、「どのような仕事に従事してもらうのか」が問題になる。前者の労働時間管理の面からみると、すべての企業で現役正社員と同様のフルタイム勤務と、現役正社員とは異なる短時間勤務の2つの勤務形態を用意しており、こうした方法は65歳までの定年延長制度等が導入されている製造業J社(正社員の身分のままで短時間勤務または短日数勤務を導入)でも導入されている。

しかしながら、短時間勤務には、現状では適用者が少ない企業が多い。それは短時間勤務の希望者は多いが、現場ではフルタイム勤務を望むため、最終的な調整で労働日数が少なかったり、勤務時間が短い短時間勤務の適用者が少なくなるという状況になる。これに対して、製造業F社では、原則として短時間勤務（1日7時間で週3日勤務、または、1日4時間、週5日勤務）が基本である。

また、フルタイム勤務については現役正社員と同様に時間外勤務を行う企業が多いが、製造業D社のように、フルタイム勤務であっても原則として時間外勤務は行わない企業も見られる。

## イ．仕事内容（配置の管理）

つぎの「どのような仕事に従事してもらうのか」に関わる配置の管理については、現職を継続することが原則である。

ただし、役職者については、「役職から降りてもらう」が多くの企業が共通して採用している基本方針であるが、製造業 G 社及び製造業 A 社では、60 歳以降も引き続き役職として活躍することもできる。

また、現職を継続することが基本であっても、会社が求める役割が、製造業 I 社のように、「次世代へ技術継承」及び「世代交代」に伴う仕事内容は変化する場合も見られる。

配置転換は原則として行わないことが基本である。ただし、単身赴任者が家族のもとに戻ることを希望するなど、個人の希望による配置転換が行われる場合はある。

### （３）人事考課

すべての企業で再雇用者に対しても人事考課を実施している。評価を行う大きな目的は、定年後の再雇用ということであっても、高齢者に対して、企業の一員であるという自覚をもってもらうことと、成果に応じた賞与・一時金などを支払うことによるモチベーションの維持・向上である。

評価結果は次年度の契約更改、賞与・一時金に反映されている。さらに、格付け制度が導入されている企業では等級やランクの変更や昇給に活用されている。

考課の仕組み（基準）は賞与・一時金に対しての仕組みと等級やランクの変更や昇給に活用に対する仕組みでは異なる。賞与・一時金に対する仕組みについては、概ね現役正社員と同じ仕組みが適用されている製造業 B 社と、現役正社員とは異なる仕組みが適用され、かつ、社員区分によって、適用される基準も異なる企業に分かれる。社員区分ごとの考課基準の特徴は、60 歳以降も管理業務を担う仕事を担当している社員区分や現役正社員並みに責任と役割を担う社員区分では、現役社員とは同じよう仕組みが導入されているが、製造業 E 社ではこうした基準に加え、技術伝承・育成に関する評価基準も加えている。

これに対して、格付け制度が導入されている企業の等級やランクの変更に対する人事考課の仕組みは現役正社員とは異なっている企業が多い。それが導入されている格付け制度が異なっていることに起因している。現役正社員の格付け制度は職務遂行能力をベースにした格付け制度であるため、それに基づき、人事考課についても、高齢者の職務遂行能力や個人の意欲などの執務態度を評価している。他方、高齢者に導入されている格付け制度は仕事をベースにした格付け制度であるため、それに基づき仕事を担当する能力を評価するのではなく、高齢者が仕事の目標どおりに仕事を行っているかどうかのみを評価しており、現役正社員を対象にした細かな評価ではない。こうしたことは、高齢者社員に対して、現役正社員とは異なる仕事をベースにした格付け制度が導入されている製造業 K 社にも当てはまる。

## 4．報酬管理

### (1) 月例給と基本給

#### ア．基本給

報酬は月例給、賞与・一時金、退職金から、月例給は基本給と諸手当から構成されている。基本給の特徴は、決め方、昇給の仕方、支払形態の三つの観点からみることができる。

基本給の決め方には、定年前基本給の一定比率の金額を支給する「定年時給与リンク型」と職種や仕事内容に対応して定額を支払う「職種・仕事リンク型」の2つに分かれる。

このように決め方に2つのタイプがあるものの、格付け制度が導入されていない企業では、昇給も導入されておらず、そのため、どちらのタイプをとろうとも、再雇用時に決定された給与額が再雇用終了時まで固定されるという仕組みになっていると同時に、マイナス昇給が行われている企業もある。

他方、格付け制度が導入されている電気・ガス・水道・熱供給業H社及び製造業I社では、仕事の難易度や期待する役割に応じて基本給が決められており、仕事の難易度や期待役割が変わらなければ、基本給が変わらない仕組みになっている。

定年延長制度等を導入している2社の定年延長者の基本給の決め方は、現役正社員とは異なる基本給制度を適用する「分離型」があり、かつ、現役正社員とは異なる基準で基本給を決める「制度変更型」がある。製造業K社では、現役正社員とは異なる仕事をベースにした格付け制度に基づき基本給が決められ、製造業J社では、定年前基本給の一定比率の金額を支給する「定年時給与リンク型」で、かつ、一定額が65歳まで支給される仕組みである。

#### イ．諸手当

住宅手当などの生活関連手当、職務関連手当にかかわらず、「支給なし」が一般的であるが、製造業G社では現役正社員と同じ取り扱いが適用されている。また、金融・保険業C社では物価調整分の地域手当は支給されている。

#### ウ．支払い形態

基本給の支払い形態は、フルタイム勤務の場合には月給制、短時間勤務の場合には時間給制をとるのが一般的である。

### (2) 賞与・一時金

嘱託社員の賞与・一時金の決め方には、製造業D社のように勤務形態によって複数の賃金額を設定している「勤務形態別定額方式」と、何らかの方式で決定された基礎給と支給率にリンクして決定される「基礎給×支給率」方式の2つに分かれる。

後者の「基礎給×支給率」方式の場合には、基礎給の決め方と支給率の決め方の組合せによって多様なタイプが考えられる。基礎給の決め方には、製造業A社のように定年前給与か

ら一定比率減額した金額を基礎給とするタイプと、製造業 E 社及び製造業 I 社のように現役正社員の基本給とは関係なく基礎給を独自に定めるタイプがある。

同様に支給率についても、支給率（通常は月数）が現役正社員と同等の場合と、現役正社員の支給率を一定程度削減した比率をとる場合の 2 つのタイプが多い。また、製造業 A 社のように社員区分によって、前者と後者の 2 つのタイプを併用している企業もある。

### （ 3 ）福利厚生

福利厚生については、財産形成制度（財形住貯・社内預金・持株会）、住宅融資、社宅は適用されないのが一般的であるが、これら以外の福利厚生諸制度の健康診断、慶弔金、遺児年金、保養所の利用、などは現役正社員と同じである企業が多い。ただし、金融・保険業 C 社のように、福利厚生関連の各種規定上の金額は再雇用後は減少する取り決めとなっている企業もある。

### （ 4 ）退職金

退職給付については、60 歳定年時に精算すること、また、新たに「退職金」や「慰労金」を支給しないことが一般的である。ただし、製造業 D 社では、退職金は 65 歳退職時に支払われ、退職金の額は一年ごとの雇用契約終了日現在の基準により計算されている。

また 60 歳以降も正社員の身分のまま勤務が継続できる製造業 K 社では、60 歳時点までのポイント制で退職金が決めており、60 歳以降の勤務についてはポイントが加算されない仕組みの退職金制度が導入されている。

## 5 . 高齢者の人事管理の特徴を整理する

これまで事例調査のなかで明らかにされた主要な結果を整理してきた。それを踏まえて、あらためて高齢者の人事管理の特徴を、現役正社員との比較の観点から整理してみよう。

高齢者の人事管理制度を設計するうえで最も重要な点は、高齢者を「どのような仕事に配置して」（配置の管理）、「どのような就業形態のもとで」（労働時間の管理）活用するのか、また、働きぶりに対応して、高齢者に「どのような報酬を与えるのか」（賃金等の報酬管理）の三つである。

「どのような仕事に配置して」の配置管理の面では、役職者を除き現職継続が原則である。さらに「どのような就業形態のもとで」の労働時間管理の面では、短時間勤務等の働き方がある程度認められているが、基本的にはフルタイム勤務が一般的であり、現役正社員と同じやり方が取られている。このように高齢者の活用に関わる配置管理と労働時間管理では現役正社員と同じあるいはそれに近い人事管理がとられているにもかかわらず、報酬管理では現役正社員とは異なる扱いをする傾向が強い。

報酬管理の基盤となっている社員区分制度及び社員格付け制度についてみると、第一に嘱

託社員を単一の社員集団として管理する企業は少なく、多くの企業は労働時間、具体的には現役正社員と同様の労働時間であるか否かによって嘱託社員を複数の社員集団に区分する制度がとられている。さらに、仕事内容・職種・役割、定年前役職位を基準にして嘱託社員を区分する例が多くみられる。その場合、労働時間と仕事内容・職種・役割、労働時間と定年前役職位との組み合わせで社員集団に区分する例が多く見られ、とくに前者のケースが多く見られる。これに対して、第二に社員格付け制度を整備して、仕事、能力等に対応して高齢者を複数のランクに格付けするという企業は多くない。導入されている社員格付け制度は「能力」ではなく、「仕事」に対応して高齢者を複数のランクに格付ける仕組みであり、現役正社員に適用されている社員格付け制度の設計思想（外部労働市場の動向よりも現役正社員の能力開発を意識した等級やランクが上がることを基準に制度が設計されていること）とは異なる思想で高齢者の格付け制度が設計されている。

さらに報酬管理のなかでも最も重要である基本給についてみると、第一に社員等級制度が導入されていないことから明らかのように、報酬の基本を形成する基本給のなかに「昇給なし」の仕組みが組み込まれている。と同時に、格付け制度が導入されている企業であっても、仕事の難易度や期待する役割に応じて基本給が決められており、仕事の難易度や期待役割が変わらなければ、基本給が変わらない仕組みになっている。第二に嘱託社員の初任格付け（初任基本給の決め方）は、「定年時の役職・資格から外す」が基本である。また、格付け制度がない企業であっても現役正社員の格付け制度を利用することはないので、同じように、定年時の役職・資格から外している。

以上のように、高齢者の活用に関わる人事管理（配置管理と労働時間管理）と、高齢者の労働意欲の維持・向上をはかるための報酬管理の間に整合性がとれていないことが、高齢者の人事管理の特徴である。活用の面では「現職継続」を原則として現役正社員と同様に、あるいはそれに近い形で活用することを基本に管理の仕組みが設計されているにもかかわらず、報酬管理は現役正社員とは異なる扱いをする、あるいは、それに近い仕組みがとられている。そのため、高齢者個人の納得感を高め、モチベーションの向上につながるような人事管理が構築されていないのが現状である。こうした点を解決していくためには、3つのシナリオが考えられる。1つ目は、高齢者の人事管理を現役正社員の人事管理に近づけるというシナリオ、2つ目は、これとは逆に、現役正社員の人事管理を高齢者の人事管理に近づけるというシナリオ、3つ目は、現役正社員の人事管理と高齢者の人事管理の2つを両立させるようなハイブリット型の人事管理を構築するようなシナリオである。どのようなシナリオが最適なシナリオであるのかを明らかにしていくことが、残された今後の大きな課題である。