

「多様性に配慮した本格的な雇用延長」を実現するための課題

- 電機産業における取り組みを題材として -

労働政策研究・研修機構 客員研究員  
(労働者健康福祉機構 賃金援護部長) 岩田克彦  
労働政策研究・研修機構 企業と雇用部門 研究員 藤本 真

《要旨》

高齢化が急速に進み、人口減少社会が現実のものとなりつつあるわが国の活力を維持していくには、より多くの高齢者が就業により社会を支える側に回るとともに、その就業内容もできる限り本格的なものとならなくてはならない。2004年の高年齢者等雇用安定法の改正により、2006年4月から、公的年金支給開始年齢の引上げスケジュールに合わせた継続雇用制度の段階的導入が義務化された。労働者の個人ニーズや企業の経営ニーズの多様性に配慮しつつ、就業内容や処遇が雇用延長前後で大きくは変わらない「多様性に配慮した本格的な雇用延長」を積極的に推進する好機であろう。本稿では、他産業に先駆けて雇用延長制度の実現を打ち出す一方で、厳しい経営環境に直面し、実現に向けて様々な課題を抱えている電機産業について、主にヒアリング調査からその雇用延長の実態を分析した。また、こうした電機産業の実態を踏まえつつ、全産業を通じ「多様性に配慮した本格的な雇用延長」を実現していく上での課題を7つにまとめた。

(備考) 本論文は、執筆者個人の責任で発表するものであり、独立行政法人 労働政策研究・研修機構としての見解を示すものではない。

## 目 次

1 . 問題意識	1
2 . 日本における高齢者雇用就業政策	2
2 - 1 日本の高齢者雇用就業政策の課題	2
2 - 2 日本の高齢者雇用就業政策の体系	6
2 - 3 高年齢者等雇用安定法の改正	9
3 . 今後の高齢者雇用就業政策	10
3 - 1 60 歳定年と年金支給開始年齢との「橋渡し」対策	10
3 - 2 3 つの転機と新たな「日本モデル」の構築をめざした 3 段階の改革	11
4 . 高齢者雇用就業政策における当面の課題と「多様性」に配慮した本格的な雇用延長実現の重要性	14
4 - 1 雇用と年金の接続	14
4 - 2 「多様性に配慮した本格的な雇用延長」実現にむけての課題を解明する研究の重要性	15
5 . 電機産業 7 社における雇用延長への取組み - ヒアリング調査結果から -	15
5 - 1 はじめに	15
5 - 2 調査企業と各企業の雇用延長制度の概要	16
5 - 3 雇用延長制度の対象者と活用状況	20
5 - 4 雇用延長後の処遇	22
5 - 5 雇用延長後の担当業務と就業時間	24
5 - 6 雇用延長制度の導入に伴う職務開発・従業員教育・職場環境の改善への取組み	25
5 - 7 雇用延長制度に対する労使の取組み	27
5 - 8 雇用延長制度の社内における位置づけ	27
5 - 9 電機各社の雇用延長制度の実態 - ヒアリング調査の要約 -	28
6 . 「多様性に配慮した本格的な雇用延長」を実現するための課題	31
7 . まとめと今後の課題	39
【参考文献】	41
【参考資料】	44

## 1. 問題意識

日本の高齢化は、他国と比べてとりわけ急速である。労働力人口の確保、社会保障制度の維持、財政破綻の回避、社会保障の費用給付比における世代間公平感の確保が大きな課題となっている。各年齢層を通じた女性の就業を促進するとともに、可能な限り多くの高齢者が就業により社会を支える側に回ることが重要である。その内容もできるだけ本格的な就業内容とならなくてはならない。このためには、本人が希望する限り意欲と能力に応じて、同一企業内で継続して働き続ける環境の整備が重要である<sup>1</sup>。他方、60歳を超えると、健康状態をはじめ様々な理由から60歳までとは異なる働き方を希望するものが増える。各企業の抱える事情が大きく異なることも踏まえると、多様な形態・パターンでの雇用・就業の場の開発も求められている。

2004年春には、高年齢者等雇用安定法が改正され、公的年金支給開始年齢の引上げスケジュールに合わせた継続雇用制度(定年の引上げ、定年廃止を含む。)の段階的導入の義務化が実現した。この法改正をきっかけとして、また最近の経済回復と今後の労働力供給の大幅減少予測から、しばらく停滞していた雇用延長も、2005年度に入り検討を本格化する企業が増えている。労働者・企業の雇用延長に対するニーズの多様性に配慮しつつ、就業内容や処遇が雇用延長前後で大きくは変わらない、より「本格的な」雇用延長 - 「多様性に配慮した本格的な雇用延長」を積極的に推進する好機であろう。

これまで雇用延長をめぐる研究においては、雇用延長そのものが可能となる要件解明が主眼に置かれていた。今後は、2004年に成立した改正高年齢者等雇用安定法を前提とし、また、とりわけ高齢化が急速な日本の現状を踏まえて、「多様性に配慮した本格的な雇用延長」の実現を図るためにはどのような課題があるのか、の解明が重要となっている。

本調査研究グループは、電機産業7社の人事担当者、労働組合関係者に対するヒアリング調査を中心に、「多様性に配慮した本格的な雇用延長」を実現するうえでの課題の解明に挑んだ。電機産業は、2000年の労働協約改定交渉により、60歳以降の雇用延長制度を産業レベルでいち早く実現させ、内容面でも多様な雇用延長形態が見られる産業である。他方、2001年以降の未曾有の業績不振から、「選択と集中」<sup>2</sup>をスローガンに大規模な事業再

<sup>1</sup>厚生労働省に設けられた「今後の高齢者雇用対策に関する研究会」の報告では、年金支給開始年齢(65歳)までの雇用確保にあたって基本となる考え方を、以下のように述べている。「意欲と能力のある者が少なくとも年金支給開始年齢までは働き続けることができるようにすることが喫緊の課題であるが、厳しい雇用失業情勢の中で中高年齢者は一旦離職すると再就職は困難であり、また、いまだ円滑な企業間労働移動が可能となるような人事労務管理制度や能力評価システムも整備されていない状況にある。したがって、高齢者のそれまでの豊富な職業経験や知識を最大限に活かす上でも、本人が希望する限り、まずはできる限り現に雇用されている企業において、労使間での話し合いや工夫を講じながら、継続して意欲と能力に応じて働き続けることを可能とする制度を整備することが求められる。」

<sup>2</sup>近年の電機産業における事業再編の状況とその影響については、都留・電機連合総合研究センター編(2004)、久本・電機総研編(2005)などに詳しい。

編が行われ、中高年齢層の雇用削減が重点的に進められた産業<sup>3</sup>で、雇用延長制度を内実化させる苦勞が多い産業でもある。今後の高齢者雇用、特に 60 歳を超える雇用延長の前途を考えるにあたり、多面的な観点から多くの手がかりが得られるものと判断し、調査対象とした。

以下、日本における高齢者雇用就業政策の課題、政策体系、望まれる政策プログラムを整理した後、電機産業 7 社におけるヒアリングを中心に電機産業の雇用延長の実態を整理し、最後に、電機産業の実態を踏まえつつ、全産業を通じて「多様性に配慮した本格的な雇用延長」を実現するための課題をまとめた。

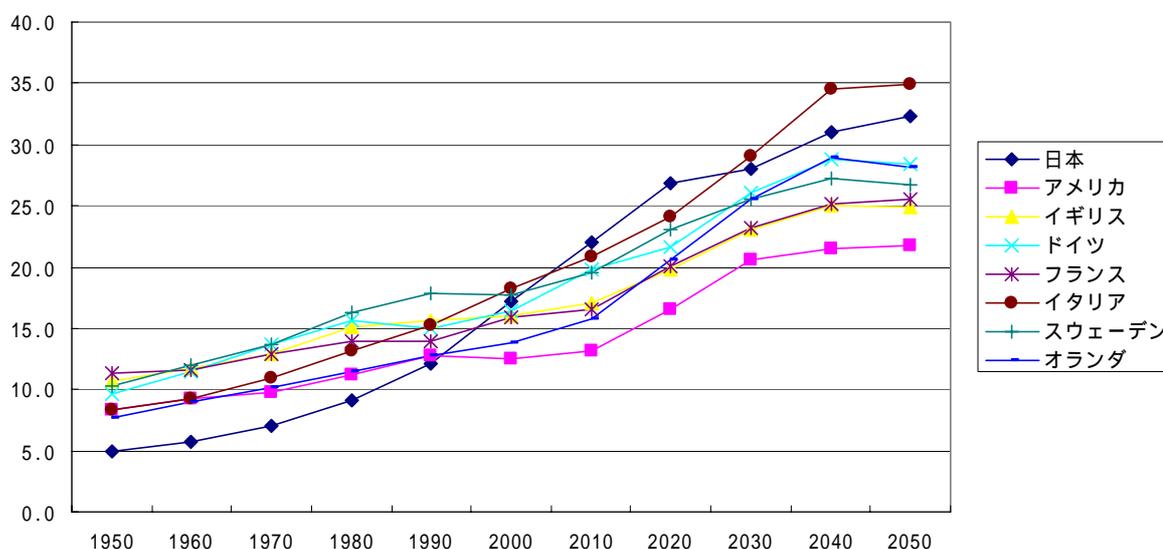
## 2. 日本における高齢者雇用就業政策

### 2 - 1 日本の高齢者雇用就業政策の課題

#### (1) 日本では、高齢化がとりわけ急速で、高齢者の就業促進がきわめて重要

図表 2 - 1 は各国の高齢化率の推移である。日本の高齢化率の上昇は急激であり、2010 年には EU 諸国を抜いて最も高くなることが予測されている。

図表 2 - 1 各国高齢化率



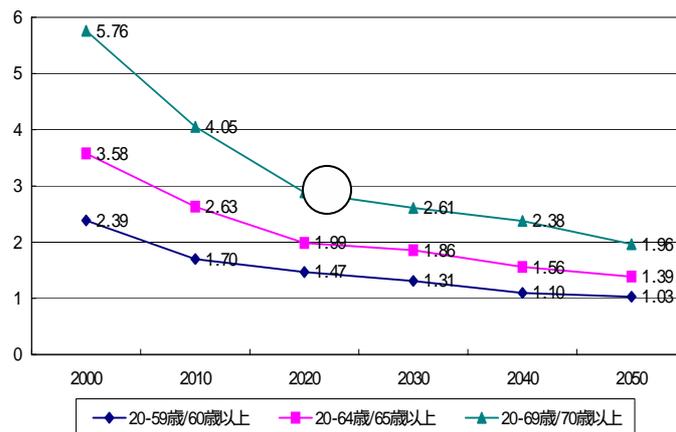
(資料出所) 日本の統計は、1990 年までは総務省『国勢調査』、2000 年以降は国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口(2002 年 1 月推計)』(中位推計)。その他の国は、UN, World Population Prospects: The 1998 Revision (中位推計)より。高齢化率は、全人口のうち、65 歳以上の人口が占める比率。

<sup>3</sup>中尾(2005)によると、総務省「事業所・企業統計」により電機・電子産業の就業者を 1999 年と 2004 年で比べると、正社員は 28.3 万人減少し、パート・アルバイト及び臨時雇用等は 2.3 万人増加、派遣・下請労働者は 8.7 万人増大している。

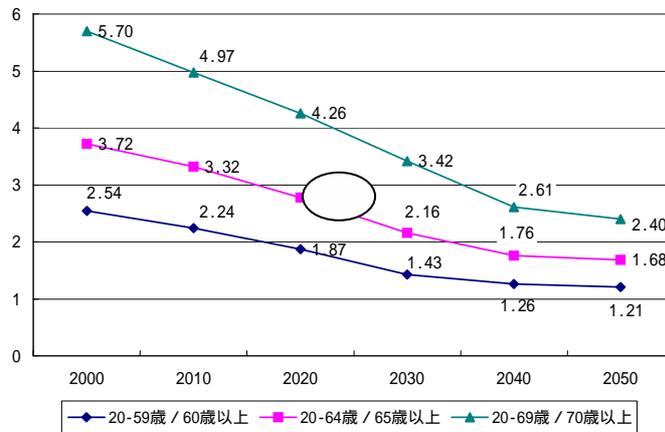
近年の人口高齢化は、税及び年金等社会保障負担の増大の見通しとあいまって欧米諸国でも、政策転換を促している。日本の場合は、高齢化がとくに急激なため、欧米各国以上に、できるだけ多くの高齢者が社会に支えられる側から社会を支える側へ回ることが必要である。図表 2 - 2 によれば、2020 年の日本では、勤労者世代を 20 歳から 70 歳までとしても、勤労者 2.89 人で一人の高齢者（70 歳以上）を支えなければならないが、同年の EU 平均で、勤労者世代を 20 歳から 65 歳までとした 2.78 人とほとんど変わらず、日本の方が 5 歳長く働いて EU 諸国と同じになる。EU 諸国が 65 歳までの就業促進を図るなら、日本は 70 歳程度までの就業促進を積極的に図る必要があることになる。

図表 2 - 2 サポート率（勤労世代人口 ÷ 高齢扶養世代人口）の国際比較

- 日本 -



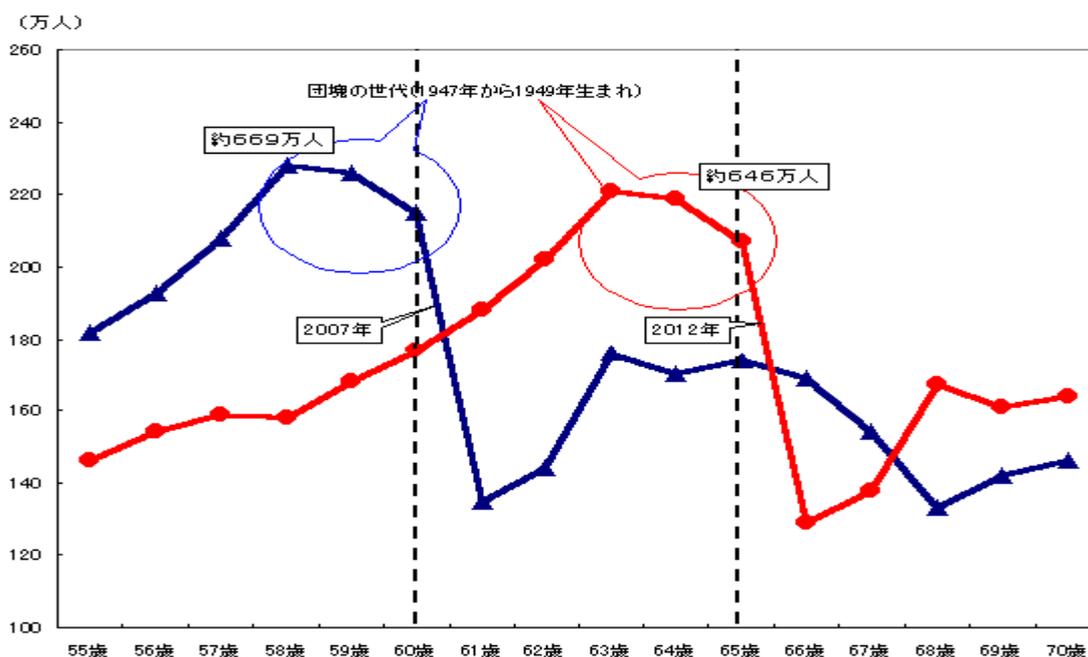
- EU -



資料出所：日本は国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口（平成12年1月推計）』（中位推計）。EUは、国際連合, World Population Prospects: 1998 版（中位推計）より。

特に、1947～1949年生まれの団塊世代の高齢化からは目が離せない。この団塊の世代は、現在総人口の約5.4%（2000年で約700万人）と高い割合を占めるが、**図表2-3**に示すように、2007年から2009年にかけて60歳に到達し、2012年から2014年にかけて65歳に到達する。「経済社会を支える労働力が大幅に減少すれば、団塊の世代が65歳以上となり、高齢化が一層進む2015年以降、年金・医療・介護といった社会保険制度について給付の著しい増大が見込まれる中で、それを支える者が減少することにより、社会保障制度の維持が困難となり、国民生活の安定という機能が十分に発揮されなくなる。」（厚生労働省・雇用政策研究会, 2005: 8）という懸念が示される所以である。

図表2 - 3 団塊の世代の高齢化



(出典) 厚生労働省高齢・障害雇用対策部資料。国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(2002年1月推計)」に基づく。

## (2) 高齢者の就業率は高いが、就業内容面では課題が多い

日本での高齢者、とくに男性の就業希望、そして就業率は欧米諸国と比べて大変高い。2002年の男性55-64歳層の就業率で比較すると、EU計が50.5%、アメリカが66.3%であるのに対し、日本は76.8%となっている。しかし、一般労働市場を通じた高齢者の再就職は厳しく、60-64歳層の有効求人倍率は2004年で0.25倍(年齢計0.80倍)という状況である。また、再就職後の賃金変化を厚生労働省「2004年雇用動向調査」で見ると、転職入職者で賃金が前職と比べ1割以上低下した者の割合は、年齢計で22.4%であるのに対し、60-64歳層では55.2%と極めて高い。これまでと同じ企業で雇用が継続される場合でも、賃金、職種、就業形態などが60歳の前後で大きく変化する。厚生労働省「2003年雇用管理調査」によると、一律定年後の再雇用制度がある企業で、雇用形態は、正社員が17.4%に対し、嘱託社員61.7%、パート・アルバイト21.1%、契約社員14.9%、処遇は、「役職が変わる」が59.6%、「変わらない」が18.0%、資格は、「変わる」が47.5%、「変わらない」が29.4%、仕事の内容は、「変わる」が19.5%、「変わらない」が63.3%、賃金は、「下がる」が78.2%、「変わらない」が9.2%となっている。各項目とも、大企業ほど変わるとする割合が高くなる。賃金の変化の度合を、内閣府「高齢社会対策の総合的な推進のための政策研究会」(2005.7)の企業調査(2005年1月実施)でみると、「20~

30%未満」が最も多く、賃金制度に変化のある企業（63.1%）の25.9%、それに拮抗して「10～20%未満」が同24.6%を占める。一方で50%以上の変化がある企業も同16.7%ある。

こうした就業環境に加え、健康状況、年金等による経済的充足等により、60歳を超えると雇用者割合は大きく減少する。しかし、欧米に比べると高齢者の就業意欲は高く、これを活かさないのは大変もったいない。就業内容面の改善を含めた高齢者の本格的な就業の実現が、各年齢層を通じた女性の就業促進と並んで日本の大きな課題といえる。そのためには、継続雇用の推進をはじめとした、各個人の就業ニーズを活かした60歳代の就業機会の確保が重要である。

### **(3) 政府・企業・高齢労働者のニーズの乖離への対処**

政府サイドは、社会保障制度の維持、財政破綻の回避、社会保障費用給付比の世代間で公平性の確保等から、より高齢期まで本格的に働き、税・社会保険料を負担する者が増えることを期待している。

他方、現時点では、企業の高齢者雇用需要は強くなく、従業員の60歳を超える雇用延長希望も、特に大企業では必ずしも高くないとされる。

しかし、今後徐々に引き上げられる公的年金受給開始年齢と60歳定年との乖離から、労働者の60歳以降の雇用継続ニーズは高まろう。企業からみても急速な高齢化の中で労働力不足の職種も増えてこようし、また、2007年から団塊の世代が60歳に到達しはじめることから、製造業等では、技能継承などの観点から危機意識を持つ企業が多くなっている。年功的賃金・処遇制度から能力・職務重視の賃金・処遇制度への移行も進行している。企業の高齢者雇用ニーズも段々高まるものと予想される。国民経済の長期的安定の視点からは、こうした労使ニーズをより早期に顕在化させることが重要であり、企業や労働者に対する積極的な啓発が望まれる。

但し、年齢上昇につれ、健康面への配慮、趣味、ボランティア等への関心も高まり、より軽度の職場への異動、短時間勤務、自営、任意就業等のニーズが増す。なだらかな引退をより円滑にする政策の工夫も求められる。60歳から65歳に段階的に引き上がりつつある、公的年金基礎年金（1階部分）の受給開始年齢の引上げスケジュールも、段階的引退ニーズを今後促進するものと予想される。

## **2 - 2 日本の高齢者雇用就業政策の体系**

日本における現在の高齢者雇用就業政策は、定年年齢の引上げ、継続雇用制度の導入などによる65歳までの雇用の確保、中高年齢者の再就職の援助・促進、就業意欲や体力の多様化に応じた就業機会の確保など、を柱として展開されている。

## (1) 65歳までの継続雇用の推進<sup>4</sup>

65歳までの雇用については、60歳定年の定着を受けて、60歳プラス方式（60歳定年を維持したまま65歳までの雇用継続に向け、を増やしていく方式）、65歳マイナス方式（定年年齢を65歳に引き上げ、個々人が引退年齢を決める方式）、エイジフリー方式の3つの方式のうち、どの方策が適切かがよく議論になる。現時点では、人事管理制度の抜本的見直しを伴わないの60歳プラス方式が広く受け入れられている<sup>5</sup>とし、2004年の高年齢者等雇用安定法改正（本稿2-3参照）では、公的年金支給開始年齢の引き上げスケジュールに合わせた段階的な継続雇用制度（定年の引上げ、定年廃止を含む。）の導入の義務化が実現した。定年年齢の引上げ、継続雇用制度<sup>6</sup>の導入促進対策としては、公共職業安定所による事業主への指導、高年齢者雇用アドバイザー<sup>7</sup>を活用した相談・援助、地域の経済団体と連携した賃金・人事処遇制度の見直しや継続雇用制度の導入促進に係る指導・援助の強化、定年年齢の引上げ、継続雇用制度の導入・定着を行った事業主に対する助成（継続雇用定着促進助成金）、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構<sup>8</sup>の各種事例収集・提供事業、などがある。

## (2) 中高年齢者の再就職者の援助・促進

中高年齢期において雇用がいったん中断した場合、再就職は大変厳しい。2004年における完全失業率は、年齢計で4.7%であるのに対し、60-64歳層で5.7%となっており（総務省「労働力調査」）、また有効求人倍率（パートを含む常用）でも、年齢計で0.80倍であるのに対し、55-59歳層で0.28倍、60-64歳層で0.25倍となっている<sup>9</sup>。中高年を対象とする希望退職募集が1990年代後半以降各産業で頻発し、中高年齢者をめぐる雇用情勢を一

<sup>4</sup>継続雇用の必要性については、注1を参照。

<sup>5</sup>2004年1月時点で、原則として希望者全員を対象とする企業は27.8%であり、内訳は、65歳定年企業5.8%、定年制を有しない企業8.5%に対し、60-64歳定年企業で少なくとも65歳までの勤務延長制度、再雇用制度を有する企業のうち、原則として希望者全員を対象とする企業は13.6%となっている。特に、1000人以上規模の大企業では、65歳定年企業、定年制のない企業は非常に少ない。（厚生労働省「雇用管理調査」、従業員規模30人以上が調査対象。）

<sup>6</sup>継続雇用制度には、定年延長、勤務延長制度、再雇用制度がある。勤務延長制度は定年を迎えても退職することなく引き続き勤務を継続する制度であり、再雇用制度は定年で一度退職し、再度雇用契約を結び直す制度である。厚生労働省「2004年雇用管理調査」によると、本社の常用労働者が30人以上で一律定年制を定めている企業のうち、勤務延長制度のみがある企業は13.2%、再雇用制度のみがある企業は47.6%、両制度併用の企業が13.1%、継続雇用制度がない企業が26.2%となっている。

<sup>7</sup>「高年齢者雇用アドバイザー」とは、企業の人事労務担当経験者や経営・労務コンサルタントなどの専門的かつ実践的な経験を有し、そうした経験を踏まえて個々の企業の実態に応じて相談・助言を行う者で、各都道府県高年齢者雇用開発協会に多数配置されている。

<sup>8</sup>「高齢・障害者雇用支援機構」は、高齢者・障害者の雇用支援を一体的に実施する組織で、事業主への相談、援助、障害者の職業生活における自立を促進するための施設の設置及び運営などを行っている。

<sup>9</sup>2004年以降雇用失業情勢も改善し、2005年4-6月期の年齢不問求人割合は、39.0%と前年同期（19.5%）の2倍となっている。この結果高齢者の応募機会が増し、公共職業安定所を通じた高年齢者（55歳以上）の就職件数（約7.2万件）は対前年同期比で7.3%増と、年齢全体の増加率1.8%を大きく上回っている。但し、有効求人倍率は、55-59歳層、60-64歳層とも0.39倍と年齢計の0.83倍と比べまだまだ低い。

層厳しくした。本調査研究の対象である電機産業でも、2001年以降の未曾有の業績不振から、2001年から2003年にかけて多くの企業で実施された。

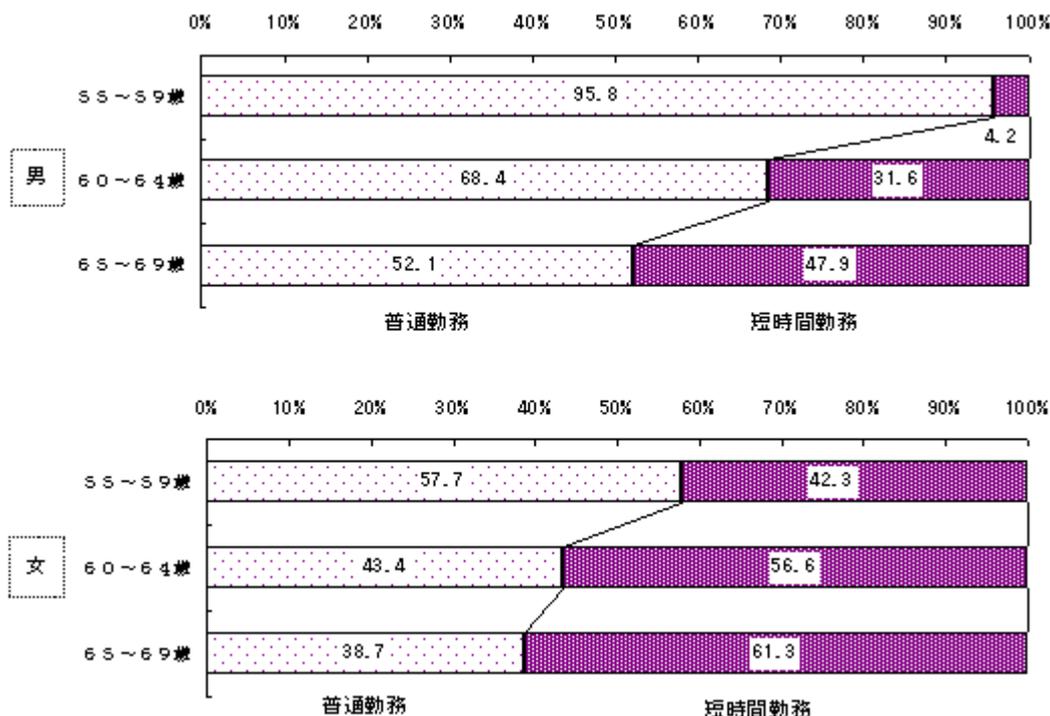
こうした状況を踏まえ、国は、雇用継続の促進と並んで離職前からの積極的な再就職支援を重視し、公共職業安定所では、職業紹介、情報提供、相談機能の強化に努めるとともに、事業主の再就職援助の支援に力を入れている。

### (3) 就業意欲や体力の多様化に応じた就業機会の確保

各種のアンケートによると、多くの高齢者が70歳まででも働く意欲を持っているが、健康状態をはじめ様々な理由から、60歳までと同じ働き方は難しい。実際、60歳代では短時間勤務者が大きく増えており(図表2-4)、フルタイム勤務に限らず、短時間勤務、在宅勤務など、多様な雇用形態を開発していくことが重要となっている。

多様な就業形態により高齢者の就業機会を確保する手段としては、引退過程にある高齢者に対し、臨時的かつ短期の就業など地域社会での日常生活に密着した仕事の提供を行うシルバー人材センターの活動がますます重要性を増している。また、自営希望者への支援も重要で、厚生労働省では、高年齢者等共同就業機会創出助成金(45~64歳の中高年齢者が3人以上共同して創業した場合に助成)の支給、相談、情報提供等も行っている。

図表2-4 雇用者の勤務形態



(資料出所) 厚生労働省「平成16年高年齢者就業実態調査結果」

#### (4) 年齢にかかわらず働ける社会(エイジフリー社会)の実現に向けた取組み

高齢社会の急速な到来を考えると、日本においても、過度に年齢に偏った雇用システムを見直し、意欲と能力を持つ誰もが年齢にかかわらず能力を發揮して働ける社会(エイジフリー社会)を作り上げていく必要がある。その第一歩は募集・採用における年齢制限の緩和からと、2001年の雇用対策法改正で、事業主の募集・採用における年齢制限緩和の努力義務が規定され、2004年の高年齢者等雇用安定法改正では、労働者の募集及び採用において、年齢制限をする場合の理由提示の義務化が規定された。公共職業安定所窓口においても求人年齢の緩和指導を通じ、募集・採用における年齢制限撤廃を目指しており、具体的目標として、公共職業安定所で受理する年齢不問求人の割合(2005年5月で38.6%)を、2007年度までに50%へ引き上げることが示されている。

#### 2-3 高年齢者等雇用安定法の改正

これまで見てきた高齢者雇用就業政策の基盤となっているのが、「高年齢者等雇用安定法」である。高齢者雇用の重要性が増している中で、2004年、高年齢者等雇用安定法の大きな見直しが行われた。主な改正内容は、以下の通りである。

(1)2006年4月から、65歳までの定年年齢の引き上げないし継続雇用制度<sup>10</sup>の導入(定年制の廃止を含む。)を、従来の企業の努力義務規定から義務規定とする。この継続雇用制度は、「現に雇用している高年齢者が希望するときは、当該高年齢者をその定年後も引き続いて雇用する制度」と定義されている<sup>11</sup>。原則は希望者全員を対象とする制度の導入が求められるが、労使協定で継続雇用制度の対象労働者基準<sup>12</sup>を定めたときは、希望者全員を対象としない制度も可能としている。また、労使協定のために努力したにもかかわらず協議が整わないときは、当面(大企業2009年3月まで、中小企業2011年3月まで)、労使

<sup>10</sup>高年齢者雇用安定法では、「継続雇用制度」を、「現に雇用している高年齢者が希望するときは、当該高年齢者がその定年後も引き続いて雇用する制度」と定義している。電機産業はじめ各産業で、60歳以降の1年契約の再雇用を選択する企業が多い。この形態については、定額部分の年金支給開始年齢を下回る上限年齢が設定されておらず、その年齢まで原則として契約が更新されることが必要、但し個別事例で具体的に判断される(厚生労働省「改正高年齢者雇用安定法 Q&A」)。

<sup>11</sup>高年齢者等雇用安定法第9条の1第2項。

<sup>12</sup>継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準については、具体性(意欲、能力等を具体的に測るものであること)、客観性(必要とされる能力等が客観的に示されており、該当可能性を予見することができるものであること)の2つの観点に留意して策定されたものが望ましい、とされ、「会社が必要と認めた者に限る」、「上司の推薦がある者に限る」などは、基準がないことと等しく、これのみでは改正高年齢者雇用安定法の趣旨に反するおそれがあるとされる。(厚生労働省「継続雇用制度の対象者に係る基準事例集」)。なお、労使協定で基準を定めるのは、「希望者全員というのが、一応原則としてあった上で、各企業の実情に応じて柔軟な対応が取れるように、労使でよく話し合い、労使が合意すれば労使協定によって基準を定めてセレクトすることもできる」(経営法曹会議,2005:12)という意味とされる。

協定でなく就業規則<sup>13</sup>等に基準を定めることも可能としている。

(2) 公的年金については、「1階」部分と呼ばれる、定額部分(基礎年金)の支給開始年齢がすでに60歳から65歳までの引上げ過程にあり、2004年4月から62歳となった。(1)での「65歳」は支給開始年齢に合わせ、2013年度までに段階的に62歳から65歳へ引上げる。

(3) 労働者の募集・採用時に、やむをえない理由により上限年齢(65歳未満のものに限る。)を定める場合には、求職者に対してその理由を提示することを義務化した。

(4) 事業主都合で離職を余儀なくされる高齢者が希望するときは、事業主はその職務経歴や能力などを記した書面を作成し、交付することを義務化した。

(5) シルバー人材センターが、臨時的かつ短期的または軽易な就業に関して、一般労働者派遣事業を行う場合は届け出によりできることになった。

### 3. 今後の高齢者雇用就業政策

#### 3-1 60歳定年と年金支給開始年齢との「橋渡し」対策

これからの高齢者雇用就業政策がまず対処しなければならない課題は、60歳定年と今後引き上がっていく公的年金受給開始年齢との「橋渡し」をいかに実現するかである。「橋渡し」としての選択肢としては、大きく分けると以下の5つとなる(もちろん、細かなヴァリエーションが考えられる)。

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1) (上限なし、または65歳までの) エイジフリー(年齢を基準としない雇用管理)</li><li>2) (最終的には65歳まで、中途においては年金受給開始年齢までの) 定年延長</li><li>3) 65歳までの(受給開始年齢までの) 再雇用・勤務延長の推進や事業主への指導援助を伴いながらの再就職の円滑化</li><li>4) 失業給付の延長、その他の何らかの高齢者に対する個人給付で対処</li><li>5) (最後は生活保護を前提に、) 市場メカニズムで対処</li></ol> |
|---|

5) の市場メカニズムに任せる選択は現実的でない<sup>14</sup>。4) の高齢者に対する個人給付

<sup>13</sup>協定を結ぶための労使協議が不調に終わり就業規則で定める場合、再度労働基準法に基づき労働組合の意見を聴く手続きが必要とされる。

<sup>14</sup>基本的に市場メカニズムのみに任せている先進国は皆無であり、アメリカも「雇用における年齢差別禁

の追加も、高年齢雇用継続給付などがむしろ削減方向にあることを考えると難しい。となると、初めの3つが、実現可能な方策ということになる。

この3方策とも、実現のためには、年功賃金・処遇システムの大きな見直しが必要である。例えば、年齢別賃金カーブについては、1980年代以降、ここ20年ほどで中高年齢者を中心にフラット化が進行しているが、高齢者の雇用を促進するためには、さらに寝かせる必要がある。ただし、見直しの程度は、1) 2) 3)の順にドラスティックとなるので<sup>15</sup>、現行の人事管理制度を大きく変える必要のない3)の措置が多くの企業で選択されている。

### 3 - 2 3つの転機と新たな「日本モデル」の構築をめざした3段階の改革<sup>16</sup>

さらに、今後の高齢者雇用就業政策を展望すると、団塊の世代の高齢化(図表2 - 3参照) 公的年金受給開始年齢の引上げスケジュール、EU 諸国の高齢化対応がもたらすであろう大きなインパクトが3つの転機を生み出すものと予測される。

第1の転機は、2004年(平成16年)で、高年齢者等雇用安定法、公的年金法が改正される<sup>17</sup>とともに、基礎年金部分の受給開始年齢が62歳に引き上がった年<sup>18</sup>である。雇用と年金が接続する仕組みの確実な構築が喫緊の課題である。

第2の転機は、2007年(平成19年)から2010年である。2007年に団塊の世代が、60歳に到達するし、EU 各国の雇用における差別禁止立法の結果も判明する<sup>19</sup>。2009年には、

---

立法」を制定している。

<sup>15</sup>3)の場合は、現行の人事制度の根幹に手をつけず、定年以降の雇用延長等を考えればいいので企業としては受け入れやすい。また、2)と比べて1)は、65歳上限のものといえども、役職定年制や年齢給など年齢を基準とした雇用管理は取りえなくなり、大きな変革が必要となる。

<sup>16</sup>本節で述べた段階的改革については、労働政策研究・研修機構(2004)に所収された岩田克彦「年齢にかかわらず働ける社会に向けた日本の課題」及び成川・荻野・岩田(2004)を参照されたい。3段階に分けたアクションプランは、筆者(岩田)も参画した「21世紀の高齢者雇用政策研究会報告」(2003)でも提言されている。

<sup>17</sup>2004年年金制度改革法で、厚生年金及び国民年金の将来の保険料水準を固定した上で、その収入の範囲内でまかなえる給付水準を自動的に調整する仕組みとする、賃金スライド率・物価変化率・労働力人口変化率に応じ、給付水準を調整する(マクロ経済スライド) 60歳代前半の被用者の在職老齢年金については、在職中の一律2割支給を廃止するとともに、65歳以降の老齢厚生年金について繰上げ制度を導入し、高齢期の就労を促す。一方で、70歳以上の被用者の厚生年金給付については、60歳後半の被用者と同様、賃金と老齢厚生年金の合計額が現役男子被保険者の平均的収入を上回る場合には、老齢厚生年金の全部または一部の支給停止を行う(保険料負担は求めない)等の改定がなされた。

<sup>18</sup>1994年の年金改革で、民間被用者と公務員を対象とした制度では、1階部分の定額部分(基礎年金)は、2001年から2013年にかけて60歳から65歳に段階的に(3年ごとに1歳ずつ)引き上げることが決まった。

<sup>19</sup>2001年11月にEUの一般雇用機会均等指令が採択された。EU指令は宗教または信条、障害、年齢、性的嗜好による雇用差別を禁止する全体的な枠組みを設定し、加盟各国に2003年12月までの法制定を求めた。ただし、年齢、障害にもとづく雇用差別を禁止する法制度については、EU委員会に申請すれば制定の期限を3年先に延ばすことが可能で、年齢にもとづく雇用差別禁止法制の制定に関しては、ドイツ、イギリス、スウェーデン、デンマークが期限の延長を申請した。このEU指令には、年齢を理由とした取り扱いの相違が、加盟国の国内法の文脈において、合法的な雇用政策や労働市場及び職業訓練目的を含む

300人規模以上の企業で労使協定以外での継続雇用対象者基準の設定ができなくなる（中小企業では2011年）。また、2010年には、EUの高齢就業促進目標<sup>20</sup>（EU平均で2010年までに55-64歳就業率を50%に引き上げ、平均引退年齢を5歳引き上げる）の達成期限が到来する。団塊世代の定年到達への対応、年齢にかかわらず働ける社会の実現に向けた社会の取組み、等に真剣に取り組まなくてはならない。

第3の転機が2013年（平成25年）である。公的年金報酬比例部分の受給開始年齢の段階的引上げがいよいよ開始され、この年に61歳となる。「現役としての」65歳までの就業継続がいよいよ待たなしの課題となってこよう。また、団塊の世代が65歳に到達するのが前年（2012年）で、70歳程度までの就業促進を求める社会的要請が一層強まろう。

こうした3つの転機を踏まえ、高齢者就業における「新たな日本モデル」の構築をめざして、目標、時期を定めた以下のようなアクションプランを設定すべきである。ここでいう「新たな日本モデル」とは、雇用保障と年齢障壁是正とのバランスが取れ、かつ、就業者各自の就業ニーズに応じた多様な漸進的引退を含みながら、平均的引退年齢が高い社会であり、他国にとってもモデルとなるものである。平均引退年齢については、現状（日本は、2000年で66.6歳、EU諸国平均は2001年で59.9歳）<sup>21</sup>とサポート率の日欧比較（**図表2-2**を参照）を踏まえると、EUが平均引退年齢を5歳引き上げ65歳程度を目標とするなら、日本は70歳程度までの就業促進が適切であろう。他方、日本の場合は、雇用管理における年齢基準が強く、能力・職務重視の賃金・人事処遇制度は十分には確立していない。希望する者には70歳程度までの漸進的な引退がしやすい環境が先行して整備されることで、少なくとも65歳程度までのエイジフリー社会 - 現役としての本格的な65歳程度までの就業継続が一般化した社会 - が実現しやすくなる。

なお、職場における65歳程度までのエイジフリー化（年齢を基準としない処遇・配置）は、65歳程度までの本格的な雇用を法的に担保させる意味も備えている。ともあれ、新たな日本モデルの構築を実現するためには、賃金・人事処遇制度、そして経営者・管理者の取組み姿勢を段階的に、しかし着実に変えていかななくてはならない<sup>22</sup>。

---

合法的な目的によって客観的かつ合理的に正当化され、かつその目的を達成する手段が適切に必要なものである場合には差別を構成しないと規定がある。また、前文には「この指令は、定年年齢を設定する国内規定を妨げない」との文面があり、長期雇用慣行と年齢差別禁止との調和させるための均衡点をEU加盟の各国政府がどのように判断するのかが、今後の日本の高齢者雇用政策を検討していく上でも注目に値しよう（労働政策研究・研修機構,2004参照）

<sup>20</sup>2001年のストックホルム欧州サミットで、高齢者（55歳から64歳、男女計）のEU平均就業率を2010年までに50%に引き上げる目標が設定された（当時の達成国は、スウェーデン、英国など4カ国のみ）。2002年のバルセロナ欧州サミットでは、労働市場からの平均引退年齢を2010年までにEU平均で5歳引き上げる目標が設定された（2001年時点では欧州平均で59.9歳、最低が56.8歳のルクセンブルグ、最高がアイルランドの62.9歳）。

<sup>21</sup>日本については国勢調査に基づく労働政策研究・研修機構試算（労働政策研究・研修機構,2005:237）,EUについては、EU委員会「2003年EU雇用白書」（労働政策研究・研修機構（2004）参照）から。

<sup>22</sup>厚生労働省・雇用政策研究会（2005）では、10年程度の間を対象とした政策の方向性をまとめている

(新たな「日本モデル」構築を目指したアクションプラン試案)

**第1局面** まずは、雇用と年金が接続する確実な仕組みの構築

雇用と年金の接続を確保し、少なくとも年金支給開始年齢まではその雇用する労働者を年齢を理由に離職させないというルール作り等  
2004年の高年齢者等雇用安定法の改正に基づく、まさに喫緊課題

**第2局面** 平均的引退年齢の引上げをめざす中での漸進的引退の仕組みの構築

65歳以上70歳未満の者にも雇用保険を適用し<sup>23</sup>、事業主への雇用関連助成金<sup>24</sup>の対象年齢を70歳までに引き上げる。また、労働・社会保障制度全般の見直しにより、60歳代の多様な就業機会を確保する。なお、第3局面の前段として、募集・採用時における65歳未満の年齢制限の禁止の導入を積極的に検討するとともに、「職務、能力と労働時間等に応じた処遇の確立に特に重点的に取り組む<sup>25</sup>」。

2007年から2010年を目途か？

---

が、「高齢者雇用については、すでに65歳までの定年の引上げ、継続雇用制度の導入等を通じた雇用機会の確保に向けた対策が進められているところであるが、こうした対策を確実にすすめる。」とし、この対策として、厚生労働省高齢・障害者雇用対策部が2005年4月に発表した「高年齢者等職業安定対策基本方針」を挙げている。この方針は、2005年度から2012年度までの8年間を対象としたもので、この中で、「各企業が法に基づく高年齢者雇用確保措置を講ずることで65歳までの雇用確保に取り組むことが不可欠であり、これを積極的に推進する。これにより、平成25年3月末までに、すべての企業において、高年齢者雇用確保措置のいずれかの措置（定年の引上げ、継続雇用制度の導入又は定年の定めを廃止をいう。）が講じられ、高年齢者が、その意欲と能力に応じて65歳まで働くことができる環境の整備を図る。」としている。厚生労働省・雇用政策研究会（2005）では、「加えて、60歳代後半層への雇用・就業支援の検討、さらに働く意欲がある限り働き続けることができる社会の構築に向けた検討を進める。その際には、採用から退職まで年齢にかかわらず雇用管理のあり方について検討する。また、中年期からの再就職・創業等、高齢期における多様な働き方を視野に入れた職業生活設計に関する取組に対しても支援する。」とも書かれている。社会保障制度の維持のためには、こうした政策提言をより具体化し目標年度をつけることで、高齢者の本格就業の実現に向けた政策努力を加速することが必要である。

<sup>23</sup>65歳以上の者は、現在雇用保険の適用除外とされ、事業主への雇用関連助成金の対象からも外されている。これは、65歳を労働市場からの一般的な引退年齢とし、それ以上の者は公的年金で扱うとの政策分担の考え方に基づいている。しかし、1999年の年金改正で、2002年4月以降は厚生年金の加入者の年齢が65歳未満から70歳未満に引き上げられ、65歳以上70歳未満の就業者からも新たに保険料が徴収されるとともに、在職老齢年金が導入された。すなわち、65歳以上70歳未満の者のうち就業者は、公的年金の世界では引退者とみなされなくなった。また、「65歳までの雇用」を達成するための施策が、60歳代前半の労働者に比べ、65歳以上労働者の就業環境を相対的に悪化させる可能性がある（OECD編、2005、p106。なお60歳代前半の労働者の雇用は増加したが、60歳代前半の雇用にはマイナスの影響があったという三谷（2001）の分析も参照）。雇用政策 - 雇用保険の世界でも65歳以上70歳未満の者の扱いを再検討すべき時期であろう。

<sup>24</sup>雇用保険における事業主への雇用助成金には、継続雇用定着促進助成金（希望者全員を65歳以上の年齢まで雇用する継続雇用制度を導入する事業主に、企業規模、継続雇用年数に応じ支給するもので、1年以上継続して雇用されている55歳以上65歳未満の被保険者が1人以上いることの要件がある。）特定求職者雇用開発助成金（60歳以上65歳未満の高年齢者、障害者等の就職困難者を公共職業安定所等により、継続して雇用する労働者として雇い入れる事業主に支給）などがある。

<sup>25</sup>厚生労働省・雇用政策研究会（2005）、第2部第1章参照。

**第3局面** 65歳程度までのエイジフリー社会<sup>26</sup>の実現 - 65歳までの「現役としての本格的な」就業継続が一般化する仕組みの構築

上限付き（65歳未満定年の禁止など。さらに、育成期を配慮した下限付きも考えられる）かつ雇用保障を一定の範囲で残しながらの、年齢にかかわらず働ける雇用システムを法制化する。

2013年目途に法制化、2020年前後に一般化を目指す？

**4. 高齢者雇用就業政策における当面の課題と「多様性」に配慮した本格的な雇用延長実現の重要性**

**4 - 1 雇用と年金の接続**

現在は上記「アクションプラン」における第1局面に相当する。この局面では、改正高年齢者雇用安定法を前提とし、労働者・企業の雇用延長に対するニーズの多様性に配慮しつつ、就業内容もより本格的な雇用延長の実現を図ることで、第2局面への移行にも配慮しつつ、第1局面での雇用と年金が接続する仕組みの構築を確実に実現することが重要となる。

60歳定年と公的年金受給開始年齢の「すき間」を埋めるものとして、現在、以下のような制度がある。高齢者本人に対する個人給付としては、雇用保険制度の中では、失業給付、訓練延長給付、高年齢雇用継続給付<sup>27</sup>が、公的年金制度の中では、報酬比例部分の年金給付（2025年まで）繰り上げ年金<sup>28</sup>、障害年金が、さらには、生活保護がある。また、公的制度そのものではないが、退職一時金、企業年金は、税控除等で優遇されている。事業主への助成金としては、継続雇用定着促進助成金、特定求職者雇用開発助成金、労働移動支援助成金などがある。

ただし、今後徐々に引き上がる公的年金受給開始年齢と、60歳定年との「橋渡し」はこ

<sup>26</sup>エイジフリーと言えば、上限・下限なしを想定する者が多いと思われる。ここでは、就業・引退行動と公的年金制度との関係が大変強固であることを踏まえ、法規制に基づく「採用、能力評価、処遇、働き方、退職などでの年齢障壁の是正」は65歳程度を上限にすべし、と主張している。そして、欧州諸国も、このような「現実的な」エイジフリーを追求しているように思える。もちろん、法規制の年齢上限を超えたエイジフリーを実施する企業の出現を妨げるものではない。なお、35歳程度までの育成期（能力形成期）は、能力向上を評価する職能給の採用が適する職場も多く、日本型として、上限に加え下限付きのエイジフリーも十分考えられよう。

<sup>27</sup>60歳時点に比べ賃金額が75%未満に低下した状態で雇用を継続（同一企業であれ他企業であれ）する60歳以上65歳未満の被保険者（5年以上の被保険者期間は必要）は、60歳以降65歳に達するまで賃金額の25%相当額を支給される。但し、失業給付受給後に再就職した場合は、失業給付の支給残日数200日以上は2年間、100日以上は1年間支給される。

<sup>28</sup>老齢基礎年金の受給開始年齢は65歳だが、60歳から繰り上げ受給を選択できる。この場合、年金額は最大30%程度カットされる。

うした制度だけでは十分ではない。財政収支の悪化、労働力不足、年功処遇制度の見直し  
その他エイジフリーな処遇・配置の進展などもあいまって、政府サイドはもとより企業サ  
イドからも年金受給開始年齢までのフルタイム就業ニーズが段々高まるものと予想される。  
こうした就業ニーズの高まりが予想される中、政策的にも、2004年高年齢者等雇用安定法  
が改正され、65歳までの雇用確保措置の導入等が2006年4月から事業主の義務となった。  
この法改正をてこに、雇用と年金の接続に向け、意欲と能力のある高齢者が働き続けるこ  
とのできる環境整備に積極的に取り組むことが、政府、企業における喫緊課題といえよう。  
当面は雇用継続制度自体を全企業に設定させるということだけでやむをえないが、徐々に  
内容面の充実を図っていかなくてはならない。

#### 4 - 2 「多様性に配慮した本格的な雇用延長」実現にむけての課題を解明する研究の重要性

高齢者の雇用延長に関する調査研究においても、高年齢者等雇用安定法の改正内容を前  
提に、「労働者・企業の雇用延長に対するニーズの多様性に配慮しつつ、就業内容もより本  
格的な雇用延長」の実現を図るためにはどのような課題があるかの解明が重要となってき  
ている。実際、高齢者の再雇用に積極的に取り組んでいる企業では、多様な形で就業の場  
作りに取り組んでいる。60歳代の多様な就業ニーズに沿い、エイジフリー社会づくりの前  
提として、こうした企業の実態を解明し、実践的な提言につなげる努力が重要である。

### 5. 電機産業7社における雇用延長への取組み - ヒアリング調査結果から -

#### 5 - 1 はじめに

企業の抱える事情や従業員の多様なニーズを考慮し、なおかつ従業員の能力や働きぶり  
に応じて定年前と変わらない就業機会の確保や労働条件水準の維持を図るといふ、「多様性  
に配慮した本格的な雇用延長」を実施していくにあたって、企業はどのような課題を克服  
する必要があるのか。この点を明らかにするため、本調査研究では、電機産業7社の人事担  
当者ならびに労働組合関係者に対して、各企業の雇用延長に対する取組みやその取組みを  
めぐる労使コミュニケーションに関するヒアリング調査を行った。

電機産業は、60歳定年制をいち早く産業別レベルで定着させたが、60歳以降の雇用延長  
でも、2000年労働協約改定交渉で他産業に先んじて、希望者全員の理念に添う形での制度  
化を実現した<sup>29</sup>。また、内容面でも、多様な雇用延長の形態が見られる。他方、国内外企

<sup>29</sup>電機連合（全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会）は、1996年大会で雇用継続制度の内容  
を、「定年延長（正社員・組合員）」とする方向付けを行い、1997年大会では「65歳現役社会の実現に向  
け、定年年齢を厚生年金支給開始年齢と直結させるよう段階的に延長させていく」ことを確認した。その

業とのたえまない競争による人件費削減圧力の下で、雇用延長制度を内実化させる苦勞も  
多い産業でもある。本調査研究では、こうした経緯や事情をもつ電機産業を課題解明にふ  
さわしい産業と考え、調査を実施した。

「多様性に配慮した本格的な雇用延長」を実現していく上での課題を電機産業各企業の  
取組みの中に見出していくには、まず各企業での雇用延長の取組みがいかなる内容のもの  
であり、どの程度活用されているのかを把握しなければなるまい。そして、制度の内容と  
活用を含めた雇用延長の実態は、雇用延長に対する現在あるいは今後の社会的ニーズの観  
点からすると、どのように評価すべきものであるのか。課題があるとみられる企業の取組  
みを左右しているのはどのような要因か。これらの点の検討も、雇用延長に向けたこれか  
らの取組みを模索していくために必要な作業となろう。

本章では、調査を通じて明らかになった各企業の雇用延長について、対象者と活用状  
況、雇用延長従業員の処遇決定の仕組み、雇用延長従業員の活用と適職開発に向けた  
取組み、雇用延長の実施に向けた労使の取組み、雇用延長に向けての取組みの企業内  
における位置づけ、という5つの観点から整理し、今後の企業の人事労務管理や雇用政策  
における課題の検討・導出へとつなげていきたい。

## 5 - 2 調査企業と各企業の雇用延長制度の概要

今回ヒアリング調査を行った7社は、いずれも企業別組合があり、かつその組合が電機  
連合に加盟している。そのため、各社の雇用延長制度の導入時期は、電機連合の雇用延長  
に向けた活動を反映し、いずれも2001年4月となっている。

電機産業における雇用延長のパターンは、65歳までの定年延長を行う(定年延長型)、  
60歳以降、1年契約により再雇用を行う(60歳+型)、60歳以降雇用延長する年数  
(65歳が上限)と同じ年数分60歳から遡った時点から、処遇や労働条件の見直しを行う  
(60歳±型)、という3つに大別される。今回のヒアリング調査は電機産業における多  
様な雇用延長の実態とその要因を検討することが目的であるため、この典型的な分類を活  
用し、各類型からヒアリングの対象を選び出した。図表5-1に示したのは、雇用延長の  
パターンとヒアリング対象企業との対応関係である。ヒアリング対象企業のうち、E社は

---

後、1999年の大会で膠着状態の労使協議の打開をめざし、「65歳への定年延長を視野に入れ、将来的な  
エイジレス社会構築に対応できる雇用処遇システムの確立」を目指して、当面は「65歳への雇用延長」  
を実現することで条件整備を図ることにした。さらに、1999年秋の組織強化月間で、次の「雇用延長3  
原則」を産別指針とした。本人の就労希望に対し、会社は就業の場を提供する。雇用延長は、少なく  
とも厚生年金支給開始年齢に直結させる、身分は、社員に準じた安定したものとする(組合員籍を原則  
とするが、特別組合員として権利と義務において特別の取扱いとすることも認める)。

こうして、2000年春闘では、上記産別方針に基づく「65歳への雇用延長」を統一目標基準とした。要  
求を提出したのは106組合、要求せず協議継続が54組合で、労使協議闘争参加183組合中の9割が雇  
用延長に取り組んだ。2000年5月末時点で3原則をクリアした労使合意が49組合、導入に向けた継続  
協議が97組合であった。2004年春時点では、116組合で労使合意に至っている。この経緯は、中尾(2005)  
を参照。

60歳+型、60歳±型に該当する2パターンの雇用延長制度を採用しているが、ほとんどのケースで実際に活用されているのは60歳+型である。

図表5 - 1 : 雇用延長の3類型とヒアリング調査対象企業との対応

雇用延長の類型	内容	ヒアリング対象企業名
・定年延長型	定年を60歳より先に延長する雇用延長制度	A社
・60歳+型	60歳で定年退職、その後1年ごとに再雇用契約を結ぶ雇用延長制度	B社、C社、D社、E社
・60歳±型	60歳以降雇用延長をする年数と同年数分、60歳以前に遡った時点から、処遇や労働条件の見直しを行う制度	E社、F社、G社

各類型に属するヒアリング対象企業の雇用延長制度は、具体的にはどのような内容であるのか。図表5 - 2に整理した。この表からもわかるとおり、定年延長型、60歳±型の企業では、従業員の雇用延長に対する希望を確認する時期が総じて早く、60歳+型の雇用延長制度を採用する企業では、60歳により近い時点で従業員の意向を把握する傾向にある。また、従業員が雇用延長の希望を確認する時期と定年との間にある程度期間がある場合(G社)あるいは従業員が雇用延長の希望を表明する時点而定年までの一定期間の間で選択できる場合(E社、F社)には、雇用延長希望を表明した時点(あるいは処遇の見直し時期)と定年後の雇用延長期間がリンクしている。

では、なぜ企業により採用する雇用延長制度の仕組みが異なるのか。60歳+型を採用する企業は、雇用延長者は定年到達前の現役世代とは別の体系で管理でき、定年制をはじめとして現行の評価処遇制度に大きな変更を加える必要がないという、人事労務管理を必要以上に複雑にしないですむ点を採用の主な理由としている。定年延長を採用したA社は、そう遠くない将来に65歳現役社会が到来することを先取りするとの理念が労使のトップにあったこと、一部退職金の定年までの分割払いにより、56歳以降の給与減額措置での年収減収分のかなりの部分を埋める形になったこと、企業年金加入期間の延長により、企業年金財政上のメリットが大きかったこと、などを理由として挙げている。また、60歳±型を採用した企業のうち、F社では、雇用延長を求める電機連合の労使協議闘争の最中に、2000年からの企業会計基準変更により数千億円に上る退職給付債務が見込まれることへの対応策として会社側が企業年金給付の改定の申し出を行ったため、労働組合がより安

定期的な雇用延長の実施を求め、会社側は60歳以前の諸条件を見直すことなどを条件としてこのパターンが採用されることとなった。他方、G社は、60歳+方式では、55歳以降のモチベーションが下がり、能力・成果主義をベースとした賃金制度への移行など人事制度の総合的な改革が難しいため、60歳±型を採用した。

図表5-2：ヒアリング調査対象企業の雇用延長制度

定年延長型	A社	55歳時点で、60歳定年か65歳までの雇用延長のいずれかを選択
60歳+型	B社	会社が58歳時点で従業員の希望を調査し、雇用延長を望む従業員の定年後の担当業務を検索、提示する。59歳時点で従業員が正式に申し込む。
	C社	会社が58歳時点で従業員の希望を調査し、雇用延長を望む従業員の定年後の担当業務を検索、提示する。59歳時点で従業員が正式に申し込む。
	D社	雇用延長を望む従業員は59歳の誕生日が含まれる決算期に会社側に希望を表明し、会社側は定年後の担当業務を提示する。
	E社	雇用延長を希望する従業員は、会社が提示した募集業務に対して応募を行う。
60歳±型	E社	従業員は56歳以降60歳に到達するまでの間に雇用延長の希望を表明し、その時点で処遇が変更される。雇用延長を希望した時期によって、雇用延長の期間が決まる
	F社	従業員は55歳到達年度の9月15日までに意思表示。満56歳以降、50歳代での賃金見直し期間1年に対し、60.5歳以降の雇用期間の延長1年が対応する（「60.5歳」とは、「60歳誕生日を含む賃金計算期間の6ヵ月後の期間末日」を意味する）。
	G社	60歳到達前に意思表示。意思表示時点と60歳時点との間の期間分、60歳以降も再雇用される。再雇用は1年契約の更新により行われる

注) E社は、60歳+型、60歳±型に該当する2パターンの雇用延長制度を採用している。

次に、ヒアリング企業の経営や雇用に関する概況<sup>30</sup>を確認しておこう。

<sup>30</sup>ここで記述したヒアリング企業の経営・雇用の概況の内容は、ヒアリング時に各社で収集した資料のほか、各社ホームページ、『日経会社プロファイル』、『東洋経済企業ウォッチ』に基づいている。

### (定年延長型)

A社 - 2003年から各事業部を分社化し、純粹持株会社によるグループ経営体制を採用。コーポレート・ガバナンスの確立、財務の改善により、収益性の高い経営体質の実現を目指している。グループ連結の売上高は最近3年間(2001~2003年度)8400~8600億円で推移しており、利益高は年々改善してきている。従業員数はグループ全体で2.6万人。

### (60歳+型)

B社 - 従業員数は、単独で約5万人、グループ連結で約33.5万人。B社のみを取り上げると、平均年齢が41.7歳、平均勤続年数20.4年となっている(2004年3月決算期)。2002年3月期に単独・連結ともに赤字(経常利益・当期利益)となったが、その後、国内における早期退職募集や、海外への製造工程移管などにより、コスト競争力の改善に努め、2003年3月期、2004年3月期は業績が回復している。

C社 - 従業員数は単独で約5000名、グループ連結では約2.6万人。C社従業員の平均年齢は39歳、平均勤続年数は16.3年である(2004年3月決算期)。最近3年間(2001~2003年度)のグループ連結売上高は5300億円前後で推移しているが、設備投資の一巡などにより収益状況は改善してきている。

D社 - 従業員数は単独で約3.5万人、連結で約30万人。D社従業員の平均年齢は38.9歳、平均勤続年数は17.7年である(2004年3月決算期)。2002年3月期には単体、グループ連結ともに経常赤字を記録したが、その後グループの売上高が拡大し、収益も回復している。

E社 - 従業員数は連結で14.8万人。2002年度に連結で赤字(当期利益)となったが、その後収益状況は改善してきている。

### (60歳±型)

F社 - 従業員数は単体で約2.9万人、グループ連結で約11万人。F社従業員の平均年齢は42.2歳、平均勤続年数は20.6年である(2004年3月決算期)。ここ3年(2001~2003年度)の経營業績を見ると、グループ連結売上高は減少しているものの、収益は2001年度に赤字を記録して以降、年々増加している。

G社 - 従業員は、単体で約1.7万人、連結で9.6万人。G社従業員の平均年齢は40歳4ヶ月、平均勤続年数は19年4ヶ月である（2004年3月決算期）。グループ連結の売上高は2001～2003年度にかけて増加し続けているものの、経常利益・当期利益は2002年度に赤字となっている。収益は2003年度に黒字に復帰したが、デジタル家電の不振等により2004年度は再び最終赤字となり、2005年度以降3ヵ年で国内外グループ全社員の15%にあたる約14000人を削減する予定である。

### 5-3 雇用延長制度の対象者と活用状況()

図表5-3は、ヒアリング対象企業の雇用延長制度の対象者とその活用状況を示している。ヒアリング対象企業の多くは、組合員相当の一般職のみを全員雇用延長制度の対象としており、管理職全員を雇用延長制度の対象にしているのは1社のみであった。もっとも、管理職層全員を雇用延長制度の対象としていない企業においても、管理職従業員が60歳以降も働きつづける道が閉ざされているわけではない。これらの企業においては、「嘱託制度」などと称される有期雇用制度を活用し、個別の管理職従業員の能力や業績を評価し、会社が必要と認めた従業員を雇用するという形で、雇用延長を行っている。また、B社のように、制度対象の管理職への拡大が検討され始めた企業もある。

今後の対象者選択基準の変更にあたっては、ヒアリング対象の企業のほとんどが導入時と同様、労使による話し合いを実施しようとしており、改正高年齢者等雇用安定法で定められている選択基準設定の規制に反するケースは、ヒアリング対象企業のような大企業の場合は生じないものと見られる。

D社とE社をのぞいては、雇用延長制度の対象であり、かつ雇用延長を希望する従業員は全員雇用するとしている。D社とE社は労使で検討した結果、雇用延長制度の対象となる従業員についても、会社側から提示した業務を担当することに合意した従業員のみを雇用延長の対象とするという基準を明示した。もっとも、希望する従業員を雇用するという企業でも、会社から現在の担当業務を含めた複数の業務が雇用延長後の業務として提示されるというプロセスを経るところはあり（B社、C社）こうした企業では提示された業務につくことを従業員が同意しなければ雇用延長は行われておらず、実際にはD社やE社と同様の制度運用がなされている。

制度の対象者のうちどの程度の従業員が雇用延長制度の活用を希望し、実際に活用しているのか。この点については、職場レベル、事業所レベルでは把握しているものの、企業レベルで把握していないところもまみられる。把握できている企業では1年間に数名、多くてもその年の該当者の約20%が活用するにとどまった。

ヒアリングの結果によれば、現状では制度対象者に限ってみても、雇用延長制度の活用はあまり活発とはいえない。その理由として、第1にヒアリング企業がいずれも大企業であり、退職金や企業年金が十分に支給されるため、定年後も働こうという経済的なインセンティブが作用しないということが考えられる。第2に、そうした従業員側の姿勢を受けてのことでと推測されるが、会社側も（職務開発はある程度は実施しているものの）現状では従業員と社内の業務とのマッチングに向けたより踏み込んだ取り組みを行っていないことが挙げられよう。第3に定年延長型や、60歳±型の企業では、従業員が雇用延長を希望するかどうかを表明しなければならない時期と定年（あるいは60歳）までの期間が長い（3-5年）ことも多く、雇用延長するかどうかを判断する際には、定年後の就業の必要性や自分の健康状態が予測しづらいという点も、従業員が雇用延長の活用を躊躇することにつながっているのではないかと見られる。

図表5 - 3：雇用延長制度の対象者と活用状況

	雇用延長の対象者	活用状況
<b>（定年延長型）</b>		
A社	一般職（組合員相当）については希望者全員、管理職については会社が必要と認めたもの	定年延長を選択する従業員は対象者の約20%
<b>（60歳+型）</b>		
B社	一般職（組合員相当）については希望者全員、管理職については会社が必要と認めたもの	2001～2004年度までの制度利用者は150名（対象者は約800名）
C社	一般職、管理職ともに希望者全員が雇用される	雇用延長の希望者は毎年10名程度（定年退職者の10～15%程度）
D社	一般職（組合員相当）については希望者で、かつ会社が提示した職務に合意したもの。管理職については会社が必要と認めたもの	会社としては把握していない
E社	一般職（組合員相当）については希望者で、かつ会社が提示した職務に合意したもの。管理職については会社が必要と認めたもの	2001年の制度導入以降、これまで約70名が活用。
<b>（60歳±型）</b>		
F社	一般職（組合員相当）については希望者全員、管理職については会社が必要と認めたもの	会社としては把握していない

G社	一般職（組合員相当）については希望者全員、 管理職については会社が必要と認めたもの	2001年の導入以降、これまで30名程度が活用（年間数名程度）。
----	--	----------------------------------

注）E社は、60歳+型、60歳±型に該当する2パターンの雇用延長制度を採用しているが、制度の対象については双方で相違はない。

#### 5 - 4 雇用延長後の処遇

雇用延長制度を活用した従業員の、雇用延長後の処遇について図表5 - 4にまとめた。雇用延長後の基本給は、いずれのヒアリング対象企業においても、定年前あるいは処遇の切り替え前より減額されており、雇用期間が延長された従業員に対して、これまでと同じ処遇を行うという企業はない。

企業が雇用延長後の従業員の処遇を決定する場合には、市場賃金にあわせる、新規採用者の賃金にあわせる、公的給付を最大化する、一定水準の手取り収入を目指す、総枠人件費を増加させない、「生産力＝賃金」とする、といった基準を採用していると見られる(笹島,2004a:74)。今回のヒアリング対象企業では、まずどの企業においても、雇用延長後の従業員の退職金や年金などの受給を配慮しつつ、退職金や年金等を含めた現金収入が、雇用延長後の従業員の生活を支える上で十分かどうかという点、つまりを、処遇決定の基準として用いている。

そのうえで、ヒアリング対象企業における基本給の決定方法は2つのパターンに大別される。1つは、定年前（処遇切り替え前）の賃金から一定程度の割合を減額する方法である（A社、E社、F社、G社）。これらの企業における基本給の減額の程度は、雇用期間が長くなるにつれて大きくなる。例えば、F社では56歳の雇用切り替え時から60.5歳までの基本給は切り替え時点の80%、60.5歳以降は50%となる。また、こうした減額の方法は、定年延長型あるいは60歳±型といった、処遇切り替え時点から一定程度の年数の雇用延長が見込まれる企業において用いられている。これらの企業では、上記の基準が採用されている、つまり、従業員の勤務期間中にかかる総コストを考慮し、他の従業員に比べて割高にならないようにしているものと見られる。

もう1つの基本給の決定方法は、雇用延長後の従業員が担当する業務が、雇用延長従業員が就業する事業所近辺の地域相場など、外部労働市場においてどのように評価されるかという点に即して雇用延長従業員の処遇を決めることで、処遇切り替え以前よりも基本給が減額されるというもの（B社、C社、D社、E社）である。例えば、B社やC社は、雇用延長後の従業員が担当する仕事を3つのレベルに分け、それぞれに対応する相場賃金を基本給として設定している。これらの企業では、上述の基準のうちあるいはの基準にそって雇用延長従業員の処遇を決めているとみられ、雇用延長従業員の果たす役割（担当

職務)に、処遇を合わせていこうとする姿勢がうかがえる。

雇用延長後の昇給は、定年延長型あるいは60歳±型のように、ある程度の期間の雇用延長が見込まれる企業の場合、60歳までは従来どおり実施されるパターン(A社、G社)と、実施されないパターン(F社、G社の60歳以上従業員。ただし、F社ではベアは反映。)に分かれる。市場に対応する形で賃金が決まる3社は、昇給がないか、市場の実勢に見合っ  
て変更されるということになっている。ただ、市場の実勢に見合っ  
て変更されるというB社、C社もこれまで賃金水準の変更は行われたことがない。

雇用延長従業員の賞与の支払いについては、基本給を定年前の従業員と同様の算出方法に基づいて一定倍したうえで支給する方法と、定年前の従業員とは関係なく一定額を支払う方法が見られる。また、雇用延長をした従業員に対しては、賞与の支払いは行わない企業もある。60歳までは他の従業員と同様の基準に基づいて支払い、60歳以降は定額の賞与を支払うというG社のように、複数の取り扱いを併用している企業も見られる。

図表5 - 4 : 雇用延長後の処遇

	基本給	昇給	賞与
<b>(定年延長型)</b>			
A社	56～59歳までの給与は55歳時点の85%。60歳以降の従業員に対しては、資格に応じて月額20万円程度を上限として支給。	56～59歳までは55歳までと同様の昇給基準を適用する。	56～60歳未満の給与は55歳時点の85%。60歳以降は35万円+(=15～30万円)を半期に1回、支給。
<b>(60歳+型)</b>			
B社	仕事により3段階の年収(180万円、240万円、300万円)を設定。基準は、外部から同様の仕事を担当する人材を採用したときにかかる人件費。	市場賃金・物価動向に応じて、基本給の水準改定。	あり。
C社	仕事により3段階の年収(180万円、240万円、300万円)を設定。基準は、外部から同様の仕事を担当する人材を採用したときにかかる人件費。	市場賃金・物価動向に応じて、基本給の水準改定。	フルタイム勤務者のみあり。
D社	定年直前の50～60%を目安に、地域性、事業分野、担当職	なし	給与の2ヶ月分を目安に、各事業所で決定

	務の市場賃金などを考慮して決める。		
E社	業務内容に合わせた賃金水準。	なし。	60歳以降はなし
<b>(60歳±型)</b>			
E社	雇用延長を選択時期から60歳までの賃金水準を一定程度引き下げ、60歳以降再度見なおし。	なし	60歳以降はなし
F社	56歳の雇用形態切り替え時と、60.5歳時点で見なおし。再雇用後60.5歳までは56歳時点の80%、60.5歳以降は56歳時点の50%。	定昇なし。ペアは一定程度反映。	60.5歳までは通常社員の算式に0.8を乗じ、60.5歳以降は通常社員の算式に0.5を乗じる。
G社	60歳到達前の雇用延長選択時点で、その時点の給与の70～75%に変更し、60歳以降は標準年収200万円程度(賞与含む)となる	60歳までは社員と同様に昇給が行われる。60歳以降はなし。	60歳までは社員と同様の基準により支給。60歳以降は年間20万円程度。

注) E社は、2パターンの雇用延長制度の間で、賃金決定の方法が異なっている。

## 5 - 5 雇用延長後の担当業務と就業時間

雇用延長を選択した従業員の雇用延長後の担当職務(図表5 - 5)については、現職継続を原則とする企業(A社、F社、G社)と、会社側から自社および関連会社において雇用延長後の従業員が可能な職務を提示し、従業員が合意すれば雇用を継続するという企業に分かれる(B社、C社、D社、E社)。前者が雇用延長従業員にこれまでと同じ仕事を担当させることで、蓄積したノウハウやスキルの活用、あるいは雇用延長従業員の現職継続に対するニーズの充足を意図しているのに対し、後者の企業は、従業員の雇用の確保や、会社の経営状況や事業活動に見合った雇用延長従業員の活用により重点を置いていると考えられる。

雇用延長後の就業時間(図表5 - 5)については、フルタイム勤務のみを設定している企業が3社、フルタイム勤務に加えて短時間勤務・短日勤務が選択できる会社が4社である。これまでも述べてきたように、今後高齢者の雇用数を拡大していくためには、パートやアルバイト、契約・嘱託社員や派遣といった多様な就業形態による雇用の推進も検討してい

く必要があると思われるが、短時間・短日勤務制度を導入する4社のなかでも、C社では希望者がさほど多くなく、D社では短時間・短日勤務の提示職場が少なく、現状では十分に活用されているとはいいがたい（G社の短時間・短日勤務制度は設けられて間もないため、実績がない）。一方、同じく短時間・短日勤務を導入するB社では、雇用延長制度を活用する従業員のうち、約7割が短時間・短日勤務である。B社では、顧客向けのサービスセンターに、製品知識をもつ定年後の現場技能職社員を数多く配置しており、ここでの顧客対応業務を一日単位で任せることが可能であるため、短時間・短日勤務の従業員が多くなっているという。

B社の事例は、今後雇用延長制度の拡大を図る上で、企業による、雇用延長従業員向けの職域開発が重要になることを示唆している。多様な就業形態の導入が高年齢者雇用拡大のひとつの施策となりうるためには、こうした個々の労働者の生産性を損なわずにワークシェアリングを実現する手法や、時間単位で分割可能な職務の開発、作業工程の改善等の検討などが必要であろう。

#### 5 - 6 雇用延長制度の導入に伴う職務開発・従業員教育・職場環境の改善への取組み

では、ヒアリング対象企業において雇用延長を希望する従業員向けの職務の開発や、職務の開発とリンクした従業員教育への投資、作業工程など職場環境の改善はどの程度進められているだろうか。

雇用延長をした従業員向けの職務の開発は、企業により濃淡がある（**図表5 - 5**）。雇用延長従業員に担当させる仕事の内容まで配慮して職域を適職開発に向けた取組みを行う企業もあれば、まずは仕事量そのものを確保することに留意している企業もある。さらには、雇用延長の希望者がこれまで少なく、必要性がさほど高くないためこれまで積極的に職域開発を行ってこなかったという企業も数社ある。雇用延長を希望する従業員が担当する職域開発にこれまで取り組んできたという企業でも、もっぱら社内あるいはグループなどを対象とした職務検索が行われており、雇用延長後の従業員がより容易に勤務できるような職場環境を整備したり、雇用延長後の従業員が担当する業務を既存の業務から切り分けたり、新たに設けるといった取組みはほとんど行われていない。

また、雇用延長を望む従業員にかなりの教育投資を行い、職種転換を図るという施策を行うところも、ヒアリング対象企業の中には見当たらない。後述するように、ヒアリングの対象となった企業では、雇用延長制度の活用も含め、中高年従業員に対してさまざまなキャリアが提示されており、従業員のキャリア選択に資するよう、一定の年齢に到達した従業員が受講できるセミナーを開催しているところもある。こうしたセミナーは、それぞれのキャリアを進んだ際に想定される状況についての情報や、中高年齢期の生活設計を考

える上に必要な年金・退職金などに関する知識を提供するものであり、中高年従業員が今後のキャリアについて考える上では有効である。しかし、雇用延長を選んだ従業員を活用するという観点での従業員教育の活動は、いずれの企業でも未だ十分に行われているとはいえない。

**図表 5 - 5 : 雇用延長後の担当業務と就業時間、職域開発のための取組み**

	担当業務	就業時間制度	会社による職域開発
<b>(定年延長型)</b>			
A社	現職継続が基本	フルタイム勤務	雇用延長従業員が外部労働市場との代替が難しい職種が担当できるよう、今後能力開発を検討。
<b>(60歳+型)</b>			
B社	一定の仕事を会社から提示	フルタイム勤務、短日数勤務の選択が可能。約7割が短日数勤務	社内職安的な機関を設け、雇用延長希望者の希望にマッチする職務を探索。現場従業員を、ノウハウを活用できる顧客サービスセンターの職員として雇用延長
C社	部署・業務については定年退職の約半年前に会社が提示。転勤は原則なし。	フルタイム勤務、短日数(週3日)勤務。原則、フルタイム勤務を提示。パートタイム勤務は本人の希望に基づくが、希望者は少ない(年間2~3名)。	制度活用者が少ないため、積極的な適職開発は行っていない。雇用延長者を集中的に配置する業務も今のところ考えていない。
D社	一定の仕事を会社から提示	フルタイム、短時間勤務、短日勤務、の選択が可能	事業環境の変化等にあわせて継続的な職務開発が必要と考えている
E社	関係会社、自社内および社外の業務を提示	フルタイム勤務	事業環境の変化等にあわせて継続的な職務開発が必要と考えている。
<b>(60歳±型)</b>			
F社	現職継続、フルタイム勤務が基本。ただし、雇用	フルタイム勤務	仕事量の確保を重視

	確保のため、転勤やグループ内外への出向もあ うる		
G社	60歳到達時点で見なお し。原則として現職継続	フルタイム、短時 間勤務、隔日勤務、 の選択が可能	雇用延長を望む従業員が少数 のため、特に行っていない

注) E社は、60歳+型、60歳±型に該当する2パターンの雇用延長制度を採用しているが、雇用延長者の担当職務の内容や就業時間制度、職域開発の状況については双方で相違はみられない。

### 5 - 7 雇用延長制度に対する労使の取組み

近年の電機産業各社における雇用延長制度導入の動きは、1998年春闘における65歳定年要求に端を発するものであり、労働組合側の活動からかなりの影響を受けている。制度の導入にあたっては、いずれのヒアリング対象企業でも、労使共同の検討委員会が設けられ、労使の話し合いの中で、制度の骨格が形作られてきた。また、こうした労使共同での取組みに加え、A社やC社では、社長など経営トップが中高年齢従業員の雇用延長に、積極的な姿勢を見せていた。

今後の対象者選択基準の変更にあっても、ヒアリング対象の企業のほとんどが導入時と同様、労使による話し合いを実施しようとしており、改正高年齢者等雇用安定法で定められている選択基準設定の規制に反するケースは、ヒアリング対象企業のような大企業の場合は生じないものと見られる。

今後の制度改革や制度の運用改善については、それぞれの企業で力点の置き方がやや異なる。先に触れたように、雇用延長制度の対象を拡大していこうとする動きのほか(B社)、雇用延長制度の活用を含めた中高年従業員のキャリア選択に関する意向確認のプロセスの徹底(D社)、キャリアを選択する時期の柔軟化(A社)、自社内やグループ会社における雇用延長従業員向けの適職検索の強化(C社)、中高年従業員に対するより多様なキャリアの提示(B社)など、それぞれの企業の現状に合わせて、さまざまな取組みが各社の労使間で議題に上っている。

### 5 - 8 雇用延長制度の社内における位置づけ

これまでも何度か触れてきたように、ヒアリング対象企業では、雇用延長制度のほか、従来通りの定年制度や、定年に至る前の転職支援制度が設けられており、電機産業大手の

雇用延長制度は、こうしたいくつかの制度をひとまとめにして、中高年従業員に提供された多様なキャリアのあり方のひとつと位置づけることができる。また、近年事業構造の転換とそれに伴う雇用調整を大々的に実施してきた電機産業の大手各社では、そうした取り組みの産物として（あるいは、今後の事業構造の転換に備えるという意味で）雇用延長制度とともに、転職支援制度という通常よりも早期に従業員の転出を促す仕組みがセットになって設けられていると解釈することもできる。

もっとも、雇用延長制度は、中高年従業員のキャリアのあり方のひとつである定年後の勤続志向に道をひらくものではあるが、活用状況や職域開発の状況からもわかるように、現時点では個々の従業員の能力・業績や、勤続する場合の様々なニーズまで踏まえた上での運用がなされているとはいいがたい。おそらくは、年金支給年齢の繰り延べなどを主因として現れた、60歳以降の人々の生計費をいかに維持していくかという社会的要請に対し、まずは制度的に対応するというところに主眼が置かれたためであろうと推測される。

従業員の60歳以降の生計維持に社会的要請にまずは対応していこうというものであったためか、現時点の雇用延長制度は、60歳以降のエイジフリー（年齢に関係のない働き方・処遇）を実現する基準とはなっていない。また、エイジフリーにつながるものとして、現場での技能継承に問題意識を傾けている企業はあるものの、事業構造の大幅な転換により、技能継承の意義そのものが検討されているような状況にある企業もある。さらに、ヒアリング対象企業の多くは、近年給与体系を見直し、成果主義的な給与体系に移行したが、こうした体系を、雇用延長をした従業員に適用して、能力があり成果を上げる雇用延長従業員に対しては、雇用延長前と同様の処遇を行うというヒアリング対象企業は、先に雇用延長従業員の処遇についてみたときに述べたとおり、皆無である。

#### 5 - 9 電機各社の雇用延長制度の実態 - ヒアリング調査の要約 -

ヒアリング調査の結果明らかになった、電機各社の雇用延長制度の実態をまとめると以下になるよう。

（1）ヒアリング調査の対象企業の雇用延長制度は、2000年の電機連合の活動方針をうけて、2001年4月に導入されている。各社の制度は、定年延長型、60歳±型、60歳+型の3つのパターンに大別され、定年延長型、60歳±型を採用する企業では、従業員の意向を確認の時期が比較的に早いという特徴がある。

（2）ヒアリング対象企業の雇用延長制度の対象は、組合員資格と重なるように管理職を除く一般従業員としているケースがほとんどで、管理職まで含めた社員全員を対象としているのは1社のみであった。もっとも、管理職を雇用延長制度の対象としていない企業で

も、管理職の雇用延長の道がないわけではなく、ほとんどの企業では「嘱託」などと呼ばれる社員区分で雇用することにより、個々の管理職従業員の継続就業のニーズに対応している。また、今後は管理職についても、雇用延長制度の対象に含めていこうと検討している企業が多い。

制度の適用対象となる従業員については、希望すれば原則として雇用延長される会社と、会社側から提示する職務について勤務することに合意した従業員のみ、雇用を延長することをあらかじめ明示している会社がある。希望すれば原則として雇用される場合でも、その後の会社と従業員の話し合いの結果、お互いの意向が折り合わなかった場合には雇用が継続されないケースも見られる。

(3) 現状では、雇用延長制度の対象となる従業員に限ってみても、制度の活用者は多くても2割程度であり、制度が盛んに活用されている状況とはいえない。制度の活用が少ない要因としては、ヒアリング企業がいずれも大企業であり、退職金や企業年金が十分に支給されるため、定年後も働こうという経済的なインセンティブが作用しない、会社側も従業員の活用状況をみて、従業員ニーズと社内の業務とのマッチングに向けたより踏み込んだ取り組みを行っていない、定年延長型や、60歳±型の雇用延長制度では、従業員が雇用延長を希望するかどうかを表明しなければならない時期と定年(あるいは60歳)までの期間が長く、定年後の就業の必要性や自分の健康状態が予測しづらいといったことが考えられる。

(4) いずれのヒアリング対象企業でも、雇用延長従業員の基本給は、雇用延長制度の適用になる前と比べて減額される。基本給の決め方は、一定水準の手取り収入を確保することを前提として、人件費を増加させないように、定年延長の期間にあわせて徐々に減額していくというパターンと、雇用延長をした従業員が担当する職務の市場賃金を推定して決定するというパターンが見られた。なお、どちらのパターンにおいても、在職老齢年金、高年齢雇用継続給付の併給により、雇用延長を選択した従業員が一定の生計費を維持できるよう、考慮されている。

昇給や賞与の支払いについても、雇用延長制度の適用前と同様に実施する、まったく行わない、従業員の年齢によって運用が異なる、というように、企業によって対応が分かれている。

(5) 雇用延長をした従業員の担当職務については、現職継続を原則とする企業と、会社側から自社および関連会社において雇用延長後の従業員が可能な職務を提示し、従業員が合意すれば雇用を継続するという企業に分かれる。前者が雇用延長従業員にこれまでと同じ仕事を担当させることで、蓄積したノウハウやスキルの活用、あるいは雇用延長従業員

の現職継続に対するニーズの充足を意図しているのに対し、後者の企業は、従業員の雇用の確保や、会社の経営状況や事業活動に見合った雇用延長従業員の活用により重点を置いていると考えられる。但し、後者においても、実際は現職継続のケースが多く見られる。

(6) 雇用延長従業員の就業形態として、短時間・短日勤務を設けている会社は、ヒアリング対象企業7社のうち4社であった。このうち1社では、時間単位・日単位で就業できる業務に多くの雇用延長従業員を職種転換することで、短日・短時間勤務の活用がかなり図られているが、そのほかの3社ではニーズが少ない、短日・短時間勤務に見合う職務が社内になかなか見つからないといった理由で活用は低調である。

(7) 雇用延長従業員が担当する職務の開発については、社内あるいはグループ会社において適当な職務を検索し、雇用延長を望む従業員とのマッチングを図るという取組みが中心である。雇用延長制度の導入や制度活用者の出現にともない、高齢従業員がより多く、また快適に働くことができるような、職務の切り出しや就業環境の整備はあまり行われていない。また、従業員の能力開発についても、従業員の中高年期における生活設計に寄与する情報の提供は多くのヒアリング対象企業で行われており、効果を挙げているが、雇用延長制度を活用する従業員に対する追加的な教育訓練や、雇用延長を見越した計画的かつ中長期にわたる従業員教育などはほとんど実施されていない。

(8) 電機産業の場合、雇用延長制度の導入・実施は電機連合の要求や活動方針を踏まえていることもあり、ヒアリング対象企業では労使共同の取組みのなかで進められてきた。改正高年齢者等雇用安定法の実施に伴い注目されることが予想される、継続雇用制度対象の高年齢者を選択する基準についても、ヒアリング対象企業をはじめとする電機の大手企業では、基準を満たして問題にならないケースがほとんどと見られる。

もっとも継続雇用制度対象の高年齢者を選択する基準について、厚生労働省では、「高年齢者が年齢にかかわらず働き続けることのできる環境を整備するという改正高年齢者等雇用安定法の趣旨からすると、職種や管理職か否かによって選別するのではなく、意欲と能力のある限り継続雇用されることが可能であるような基準が定められることが望ましく」、また、「具体性(意欲、能力等を具体的に測るものであること)、客観性(必要とされる能力等が客観的に示されており、該当可能性を予見することができるものであること)の2つの観点に留意して策定されたものが望ましい」というガイドラインを示している。こうしたガイドラインに照らすと、ヒアリング対象企業をはじめとする電機の大手企業が現在採用している基準は、(必ずしも違反とは言えないにしろ)今後改善していくことが望ましいと思われる。

実際、今後の雇用延長制度の改善や運用については、雇用延長制度適用対象の管理職へ

の拡大、中高年従業員のキャリア選択に関する意向確認プロセスの徹底、自社内やグループ会社における適職検索の強化、中高年従業員に対するより多様なキャリアの提示など、それぞれの企業の実情に合わせてさまざまな課題が労使の話し合いの場で取り上げられている。

(9) ヒアリング対象企業では、従来の定年制度や定年前の早期退職および転職を支援する制度など、個々の中高年従業員のニーズの違いを踏まえた多様なキャリア選択の手段が提供され、雇用延長制度もその中の1つとして位置づけられていることが多い。雇用延長制度は、中高年従業員のキャリアのあり方のひとつである定年後の勤続志向に道をひらくものではあるが、現時点では個々の従業員の能力・業績や、勤続する場合の様々なニーズまで踏まえた上での運用がなされているとはいいがたい。おそらく、年金支給年齢の繰り延べなどを主因として現れた、60歳以降の人々の生計費をいかに維持していくかという社会的要請に対し、まずは制度的に対応するというところに主眼が置かれたためであろうと推測される。従業員の60歳以降の生計維持という社会的要請にまずは対応していこうというものであったためか、現時点の雇用延長制度は、60歳以降のエイジフリー（年齢に関係のない働き方・処遇）を実現する契機とはなっていない。グローバル化の影響などから近年の市場変動が大変激しく、本格的な雇用延長方策の採用にはもう少し時間をかけたい、との企業も多い。

(10) 現段階では電機業界においても、「労働者・企業の雇用延長に対するニーズの多様性に配慮した本格的な雇用延長」はまだまだ未完と言わざるをえないが、第1局面から第2局面への移行を推進するための多くの手がかかり（個人差・個人ニーズに配慮した、雇用継続や転職を含む複線型のキャリアパスの設定、職域開発の苦勞、実際提供されている仕事はまだまだ少ないが短時間・短日数制度を提供している企業が増加していること、年齢給を止め働きに応じた処遇制度にする等エイジフリー化への問題意識、など）が得られた。

## 6. 「多様性に配慮した本格的な雇用延長」を実現するための課題

電機産業では、「労働者・企業のニーズの多様性に配慮した本格的な雇用延長」がどれほど実現されていると評価できるだろうか。

ヒアリング調査の分析を踏まえると、「労働者・企業の雇用延長に対するニーズの多様性に配慮した本格的な雇用延長」とは以下のように考えることができよう。

まず、採用から退職までの、できるだけエイジフリーな（年齢を基準としない）雇用管

理をめざす「本格的な雇用延長」の観点からは、  
原則としては希望者全員、  
フルタイム勤務の現職継続が基本、  
賃金その他の就労条件が、雇用延長前後で大きくは変わらないこと、  
が望ましいということになる。

他方、労働者・企業の雇用就業ニーズの多様化への配慮の観点からは、  
企業の経営ニーズを踏まえたもの  
(バランスの取れた年齢構成の実現その他各社の雇用環境の相違を踏まえるとともに、「福祉対策」でなく、能力に応じた雇用の実現)  
労働者の個人差・個人ニーズの多様性を踏まえたもの  
(短時間・短日数勤務や転職支援など多様な選択肢も用意した複線型雇用延長)  
が望ましいということになる。

こうした観点から、電機産業における雇用延長の実態をみると、企業の経営上のニーズの多様性は十分反映されたものとなっている<sup>31</sup>し、労働者ニーズの多様性に対する配慮についても、制度整備がある程度なされている点は一定の評価ができよう。しかし、本格的な雇用延長の観点からはさらなる配慮が求められよう。また、短時間・短日数勤務を求める者等にとっても、雇用機会はまだまだ不足しているように見受けられる。

背景として、電機産業の特性を指摘する必要がある。現況では、他産業の方がむしろ高齢者の雇用延長がしやすい環境にあるとも考えることができる。例えば、自動車産業では、国内外での技能指導者としての役割が期待されている。鉄鋼、造船・重機等では1980年代までに大規模な雇用調整を終え、現在高齢者で残っている者は大変貴重なものとされている。百貨店では商品知識・顧客知識が有する高齢者が多い<sup>32</sup>。これに対し、電機産業ではデジタル化が進み、高度な技能を必要としない製造ラインが増加している。また、必要とされる技能内容の変化が大変早く、高齢者では対応が難しいものが増えている。

本章では、上記のような「労働者・企業の雇用延長に対するニーズの多様性に配慮した本格的な雇用延長」を実現するための課題を、電機産業の状況を踏まえつつ、全産業を通じての課題として、以下のようにまとめた。まずは、(1)希望者全員の雇用延長の推進、次に、本格的な雇用延長のための課題として、(2)できるだけエイジフリーな(年齢を基準としない)雇用管理、(3)中高年従業員を対象とした積極的な能力開発を、あわせて多

<sup>31</sup>ヒアリング調査によると、団塊の世代引退に伴う技能承継問題については、「一部職務以外は特に問題ない」、「現場対応にまかせている」がほとんどで、他産業に比べ危機感が少ないようである。バブル期の大量採用で団塊世代の山が相対的に低い、近年の中高年を中心とした雇用削減、電機産業の技能特性(技能内容の急速変化など)等が影響しているものと思われる。

<sup>32</sup>こうした他産業の事例は、日本経団連(2005)、高齢・障害者雇用支援機構(2005b)などを参照されたい。

様なニーズへの対応として、(4)個人差・個人ニーズに配慮した複線型の雇用延長を課題として挙げた。そして、労働者・企業の諸ニーズを調整するため、(5)多様な労使ニーズのすり合わせに向けた労使協議の積極化、(6)各関係者による実践的なグッド・プラクティスの開発・提供、を取り上げ、政策提言として、(7)本格的な雇用延長を実現するための政策環境の整備、を指摘した。こうした課題を着実に解決することにより、「多様性に配慮した本格的な雇用延長」をできるだけ早期に実現させたいものである。そうすることで、60歳以上層の所得を増やし、公的年金・医療保険における60歳以上層に相対的に厚みのある現制度の見直しもより円滑に進むものと期待される。

### (1) 希望者全員の雇用延長の推進

改正高年齢者等雇用安定法では、継続雇用制度を導入する場合、原則としては希望者全員を対象とすることが定められており、対象者を選別するには、労使でその選別の基準を定めなければならないとされている。「会社が必要と認めた者に限る」、「上司の推薦がある者に限る」などは、基準がないことと等しく、これのみでは改正高年齢者等雇用安定法の趣旨に反するおそれがあるとされる。

改正高年齢者等雇用安定法への全産業の対応については、内閣府(2005)が2005年1月時点での調査結果をまとめている<sup>33</sup>。これによると、「継続雇用制度等の高年齢者雇用確保措置に係る年齢」を引上げる時期については、「法律通り」を想定している企業が77.8%と圧倒的に多く、「法律より早く引上げる」は5.9%であった。また、対象者の範囲は、「実績、資格・能力に応じて選定」が66.6%であり、「希望者全員」とする企業が28.4%であった。

また、電機連合傘下で60歳以降の雇用延長制度を導入している120組合(企業)の分析(中尾(2005)参照)によると、

雇用延長期間を、「厚生年金支給開始年齢に直結させる」については、全ての組合で満たしている。

「希望者全員」については、74組合(61.7%)で満たしている。「健康で意欲と能力がある者」という条件のあるもの(4.2%)は、「希望者全員」と「本人が希望し、会社が認めたものに限る」(19.2%)との中間にある規定といえるが、健康と意欲の認定を誰が行うかによっては、「会社が認めたものに限る」に近い運用となる。「延長可能な業務があった場合等」(3.3%)には職務再設計や適職開発の努力が求められる。

組合員資格については、「正規の組合員」(7.5%)、「特別組合員・組合員に準じた扱い」

<sup>33</sup> 東京商工リサーチ「CD・Eyes」に収録された25万社の企業データより従業員数30人以上の企業約8千社を無作為抽出、回収は2734件(回収率34.2%)。

(33.3%)「電機連合方針(組合員籍が原則だが、特別組合員も認める)」に向けて検討中」(27.5%)「非組合員」(14.2%)となっている。

第5章の電機産業を対象としたヒアリングでは、管理職を除く一般社員では全社員を雇用延長制度の対象者にしている企業がほとんど、管理職を雇用延長制度の対象としている企業は1社のみだが、ほとんどの企業では「嘱託」等の別途の制度があり、雇用延長についても、今後検討するとしている企業が多い、60歳以降の雇用延長を希望する者は現状では2割程度としている企業が多いものの、今後希望者が増加するとする企業も多い、等の調査結果が得られた。いずれにしても、電機産業の雇用延長は、産業計より先行はしているものの、希望者全員の雇用延長という観点では過渡期にあると言えよう。

同法の趣旨に沿う制度制定を目指すのであれば、形だけの雇用延長ではなく、管理職も含めた希望者全員の雇用延長をめざし、内容を伴った制度を設計しなくてはならない。すなわち、個人差・個人ニーズに配慮した高齢者の職域をできるだけ確保し、企業側から適切な仕事をできるだけ複数提供する努力が必要であろう<sup>34</sup>。機械設備や作業方法の改善等を通じた、加齢に伴う身体的機能の低下等に対する配慮、職務分析、適職開発による高齢者の職域拡大、短時間・短日数勤務の工夫など多面的に検討されなければならない。

## (2)できるだけエイジフリーな(年齢を基準としない)雇用管理

65歳までの本格的就業を実現しようとするれば、採用から退職までの、できるだけエイジフリーな(年齢を基準としない)雇用管理をめざす必要がある。

厚生労働省・年齢にかかわらず働ける社会に関する有識者会議(2003)は、年齢にかかわらず働ける雇用システム構築に必要な条件整備として、職務の明確化と社会的能力評価システムの確立、能力・職務重視の賃金・人事処遇制度の確立など賃金・人事処遇制度の見直し、能力を活かした多様な働き方を可能とする環境整備、採用と退職にかかわる条件整備(募集・採用時における年齢制限の是正に向けた一層の取組、定年の引上げや継続雇用制度の導入・改善の推進など)等を提言した。特に、年功的賃金・処遇制度を見直し、能力・職務重視の賃金・人事処遇制度を確立することが、年齢にかかわらず働ける雇用システムの構築には不可欠である<sup>35</sup>。

電機産業各社とも賃金カーブのフラット化など賃金・退職金制度の見直しを進めているし、年齢給自体の廃止の動きも広がっている<sup>36</sup>。他方、日本では、「エイジフリー化」と言

<sup>34</sup>高年齢者雇用開発協会(2002)では、「希望者全員」を「全希望者に企業から仕事を提示すること」と定義している。今回ヒアリングしたC社では、労使合意で「複数の就労機会を提示しても合意が得られない場合は、再雇用は不成立とする。」としている。

<sup>35</sup>労働政策研究・研修機構(2004)第10章を参照のこと。

<sup>36</sup>年齢給は、年齢が高まると家族数の増加や教育費・住宅費などの必要生活費がかさむことを踏まえて、生活保障の観点から終戦直後から普及したものである。成果主義の広まりにつれ、当初の管理職だけから一般職も含めた年齢給廃止の動きが強まっている。特に電機産業では近年めだっている。

いながら若年者優遇の「日本的・便宜的な」エイジフリーとなっている企業が多い。電機産業でもその弊を逃れることはできない。電機産業では、近年の「リストラ」で中高齢者を対象とした希望退職の募集が目立った。また、経営者の方針で「管理職登用に当っては、50歳未満の若手を優先する」など、高齢者の能力を軽視しているように見受けられる企業もある。

55歳等の年齢を区切りに役職を外される役職定年制は、本来成果主義や国際化の流れに沿わない<sup>37</sup>ものであるが、人件費を抑制し、若手の意欲向上・組織の新陳代謝のためには必要と考えている企業が依然として多い<sup>38</sup>。60歳前後での賃金・職種・就業形態などの大きな変化も経過的にはやむをえないが、ジェネラリストではなくスペシャリストとしての育成・活用<sup>39</sup>、職務、能力と労働時間等に応じた処遇の確立等を実現することで、段階的な改善に取り組むべきであろう。

今後は、エイジフリー（年齢を基準としない）な処遇・配置に向けての全般的な制度見直しを期待したい。

### (3) 中高年従業員を対象とした積極的な能力開発

本格的な雇用延長のためには、エイジフリーな処遇・配置と並んで、職業生活の節目ごとの能力開発の繰り返しが重要である。電機産業のように技能内容の変化が速い産業において、本格的な雇用延長を実現するためには、特にそう言えよう。高齢期になっても、キャリア・コンサルティングを活用し、現場のニーズに合わせた能力開発が必要である。

ヒアリング対象企業のなかには中高年対策として職業訓練を挙げる社が数社あったが、いずれの企業でも雇用延長を見越した計画的な従業員教育はほとんどなされていなかった。職業生活が長期化する中で、企業は訓練やキャリア開発において中高年労働者を軽視せず、労働者の入職から退職までを通じて学習機会を提供することが重要である<sup>40</sup>。

労働者自身、特に高齢期に近づく者は自らも、生涯プランに基づき、エムプロイアビリティ〔就業可能性〕を高める努力が必要である。現在、電機業界各社における従業員の自覚を促す節目節目のセミナーは、中高年従業員の能力開発を「企業主導なのか個人の自発的な職業能力開発なのかと二者択一で決めるのではなく、両者が適切に役割分担をし、連携・協力しつつ、効率的・効果的に行っていく」(厚生労働省(2005b))上で、大変有用であると思われる。

<sup>37</sup>欧米の多国籍企業では、年齢・性別・国籍にとらわれない人事体系を導入していると標榜している企業が多い。

<sup>38</sup>今回ヒアリングの対象となった7社全てで役職定年制が実施されている。ただ、ヒアリング対象企業の労使の関係者の中には、エイジフリーとの関係で役職定年制の再検討について問題意識をもつ関係者も少なくなかった。なお、内閣府調査(2005)では、役職定年制がある企業が26.6%、ない企業が73.3%であった。

<sup>39</sup>笹島(2004a), 第44節参照。

<sup>40</sup>近年55歳以上の高齢者の就業増加が著しいフィンランドでは、具体的なニーズと経験に見合った高齢者の計画的な職業訓練が重視されており、EU内でも高く評価されている。

#### (4)個人差・個人ニーズに配慮した複線型の雇用延長

社会保障制度の維持等の政策ニーズを踏まえると、「本格的な」雇用延長が望ましく、フルタイム勤務の現職継続が基本ということになろう。他方、労働者・企業のニーズは多様化している。個人差・個人ニーズに配慮し、短時間・短日数勤務や転職支援など多様な選択肢も同時に用意した複線型の雇用延長が求められている。

ヒアリング調査を分析した前章で紹介したように、電機産業における雇用延長の類型は、65歳までの定年延長（定年延長型）、65歳を上限として、雇用延長する年数と同年数を60歳または60.5歳から以前に遡って処遇や労働条件を変更する制度（60歳±型）、60歳以降の1年契約の再雇用（60歳+型）の3つに大別される。本格的な雇用延長の趣旨からすると、（60歳+型）よりは（60歳±型）よりは（定年延長型）が望ましい、ということになろうが、他方において、現実に実施している企業においては、方式や方式では、従業員が雇用延長を希望するかどうかを表明しなければならない時期と定年（あるいは60歳）までの期間が長く、定年後の就業の必要性や自分の健康状態が予測しづらいといった使い勝手の悪さが指摘されている。ともあれ、それぞれのやり方の中で各社の実情に沿い、色々な方式が採用されている。60歳定年、65歳雇用延長、転職支援など数種のコース選択を用意している企業、フルタイム勤務に加え短時間・短日数勤務が選択できる企業も多い。

しかし、本格的な就業継続を求める者、短時間・短日数勤務を求める者にとっては、多くの企業においては十分な選択肢が用意されているとは言えない。厚生労働省「2003年雇用管理調査」によると、一律定年後の再雇用制度がある企業で、仕事の内容が「変わる」という企業が19.5%、「変わらない」が63.3%となっており、賃金は、「下がる」という回答が78.2%、「変わらない」が9.2%を占めている。ヒアリング対象企業では、現職継続、不継続が相半ばという状況になっている。

また「2003年雇用管理調査」で再雇用後の勤務形態をみると、「定年前と同じ勤務日数、勤務時間」が77.4%と4分の3を占め、「定年前より勤務日数が少なく、1日の勤務時間は同じ」が12.9%、「定年前と勤務日数は同じで、1日の勤務時間は短い」が9.6%となっている。ヒアリング対象企業においても、顧客相談センター勤務や特定顧客との人脈による営業、特定技能や安全面の指導などでの導入ないし導入検討をしている企業があるものの、フルタイム優先とする企業が大部分であった。

本格的な就業継続を求める者、短時間・短日数勤務を求める者へのさらなる配慮が必要であろう。なお、「仕事を徐々に減らし、今までより遅い年齢で最終的に引退する」段階的引退制度が、北欧諸国やオランダでは近年奨励されている。こうした制度の導入も積極的に検討することが必要であろう。

#### **(5) 多様な労使ニーズのすり合わせに向けた労使協議の積極化**

労働者・企業の諸ニーズを調整するため、多様な労使ニーズのすり合わせに向けた労使協議の役割が大きい。特に、今回の高年齢者等雇用安定法改正で注目される点の一つが、「継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準作り」のための労使協定の役割が重要視されていることである。各企業にとり必要とされる能力や経験等は何であるのか、労使間で十分に話し合っ、その企業に最もふさわしい基準を労使納得の上で策定することが適当である。

電機産業は、60歳定年制をいち早く産業別レベルで定着させたが、60歳以降の雇用延長でも、2000年労働協約改定交渉で他産業に先んじて、希望者全員の理念に添う形での制度化を実現した。この過程で、電機連合の産別指針<sup>41</sup>に基づく各企業組合と各企業との労使協議の果たした役割は大変大きかった。今回のヒアリング企業では、各社とも労使共同の検討委員会が設けられ、労使の話し合いの中で制度の骨格を構築してきている（**本稿 5 - 7 参照**）。

現場労働者のニーズは労働組合が把握しやすい。労働者・企業の多様なニーズをすり合わせる積極的な労使交渉が望まれるが、電機産業各社、および産業レベルでの労使検討委員会等での労使協議など、電機産業での取組みは大いに参考となろう。各産業労使の今後の取組みに期待したい。

#### **(6) 各関係者による実践的なグッド・プラクティスの開発・提供**

ニーズの多様性に配慮した本格的な雇用延長を実現するには、実践的なグッド・プラクティス（優れた実践事例）の開発・提供が不可欠である。近年、EU 諸国では、EU 委員会のイニシアティブにより、雇用の各分野でグッド・プラクティス作りが積極的に行われている。高齢者雇用関係でも、1990年代後半には欧州生活労働条件改善財団の支援により、EU 各国をまたがったグッドプラクティス調査が実施された他、各国で実践的なグッド・プラクティスの開発に取り組んでいる。高齢者雇用のグッド・プラクティスとは、ウォーカー・英国シェフィールド大学教授によると、「一度ぼっきりの達成ではなく大なり小なり高齢者と組織の利益増進に寄与する幅広い諸介入」のことで、注意深い準備、開かれた意思疎通、労働組合の早い段階からの関与、高齢者自体の早い段階からの関与、ライン管理者の教育・意識改革、段階的な実施、定期的な評価作業、全従業員との定常的な意思疎通、骨の折れる作業など就業環境の他の側面への注意、からなる9つのステップから構成される。また、単なる好事例集ではなく、統合された年齢管理戦略として構築することが最も効果的で、人事管理の5つの主要分野（採用、能力開発、昇進、柔軟な労働慣行、人間工学、職務設計、組織内における取組み姿勢の変更）全てに適用されなければならない、

---

<sup>41</sup>注 29 を参照。

という<sup>42</sup>。

日本においても、高齢者雇用アドバイザーによる高齢者雇用改善への取組み、高齢者雇用好事例集の作成などが行われており、日本経団連、高齢・障害者雇用支援機構などから、大変有用な雇用継続事例集が発行されている<sup>43</sup>。今後は、欧州の取組みなどを参考にして、「日本の実情に合った本格的なグッド・プラクティス」を積極的に開発普及していくことが必要である。

### (7) 本格的な雇用延長を実現するための政策環境の整備

最後に、本格的な雇用延長を実現するために、政策環境整備の重要性を指摘したい。国（厚生労働省）は、現時点においては、原則として希望者全員を対象とする制度の導入が最優先であり、継続雇用制度の中での労働条件設定は各企業の実情に応じた労使間の問題だということを強調している。すなわち、最低賃金法や男女雇用機会均等法などの法違反は別として、労使が合意した労働条件には出来る限り介入しないスタンスを取っている。経済界からの大きな反発のある中で高年齢者等雇用安定法の改正であり、当面こうしたスタンスはやむをえない面もあるが、このままでは、賃金、職種、就業形態などが60歳の前後で大きく変化する現状はなかなか変わらない。

また、企業ヒアリングでは、公的年金制度の将来が不明確で、中長期的に明確な雇用・賃金制度が構築し難い、とする回答が多かった。また、ヒアリング対象の各社とも、60歳以上の賃金設定にあたって、在職老齢年金制度<sup>44</sup>や高年齢雇用継続給付<sup>45</sup>を前提とした人事処遇制度を考慮している<sup>46</sup>が、こうした制度が60歳以降の賃金水準を引き下げ、60歳以前の働き方と変わらない本格的な雇用延長の実施を大きく妨げているのではと懸念される<sup>47</sup>。

現在、定年の引上げ、継続雇用制度の導入促進対策として、公共職業安定所による事業主への指導、高年齢者雇用アドバイザーを活用した相談・援助、地域の経済団体と連携した賃金・人事処遇制度の見直しや継続雇用制度の導入促進に係る指導・援助の強化、定年の引上げ、継続雇用制度の導入・定着を行った事業主に対する助成（継続雇用定着

<sup>42</sup>ウォーカー教授の説明、EU諸国での取組みについては、日本労働研究機構(2002)、Walker, Alan(1999)を参照のこと。また、英国雇用年金省の以下の事例も参考になる。The Department for Work and Pensions(U.K.), "Code of Practice and guidance" (<http://www.agepositive.gov.uk/codeOfPractice.cfm?sectionid=90>)

<sup>43</sup>注 32 参照。

<sup>44</sup>在職中に減額の上支給される公的年金を在職老齢年金という。60歳から64歳までは、年金月額と総報酬月額相当額の合計が28万円を超えた場合、総報酬月額相当額の増加に対して1割の年金が支給停止となり、総報酬月額相当額が48万円を超える場合には、さらに総報酬月額相当額が増加した分だけ年金が支給停止となる。65歳以降については、年金月額と総報酬月額相当額の合計が48万円を超えた場合は、超える額の2分の1が支給停止となる。但し、70歳以降の在職者からは保険料は徴収しない。

<sup>45</sup>注 27 を参照。

<sup>46</sup>内閣府(2005)によれば、高齢者の賃金設定で在職老齢年金、高年齢者雇用継続給付を考慮しているとする企業は約半分である。

<sup>47</sup>OECD(2005)も、年齢や年功に基づく人事管理や賃金決定慣行をもっと本格的に変革するよう、企業に促す圧力をそいでしまう(同書, p.106)と批判的である。

促進助成金) 高齢・障害者雇用支援機構の各種事例収集・提供事業、などが実施されている。今後、内容面の改善の後押しを期待したい。

公的年金制度の基本構造についての早期合意形成、在職老齢年金制度や高齢雇用継続給付等 60 歳以降の収入に影響を与える政策も見直しが必要である。所得保障政策(公的年金、企業年金、財産形成支援策)、健康予防策と雇用就業政策の連携による高齢者の雇用・就業の継続ないし促進と所得・資産格差是正の同時追求、職務、能力と労働時間等に応じた処遇の確立、若年者に対する良質な雇用の場の確保と高齢者雇用との両立を積極的に考える生涯を通じた就業促進戦略の樹立、など本格的な雇用延長を実現する観点からの総合戦略<sup>48</sup>が求められている。

## 7.まとめと今後の課題

現在は、高齢者雇用就業シナリオにおいて、「新たな日本モデル」<sup>49</sup>の構築をめざす第 1 局面(雇用と年金が接続する仕組みの構築)を確実に実現しつつ、第 2 局面(平均的引退年齢の引上げをめざす中での漸進的引退の仕組みの構築)への芽出しを図る時期である。2004 年に高齢者等雇用安定法が改正され、65 歳までの高齢者の雇用確保措置が義務化された。この改正を前提とし、労働者・企業の雇用延長に対するニーズの多様性に配慮し、就業内容もより本格的な雇用延長の実現を図る必要がある。

企業調査についても、従来、雇用延長そのものが可能となる要件解明が主眼に置かれていた。今後は、「多様性に配慮した本格的な雇用延長」の実現を図るためにはどのような課題があるのか、の解明が重要となっている。

今回、電機産業を対象として、労使ヒアリング等を通じ、「多様性に配慮した本格的な雇用延長」を実現するためにはどのような課題があるのか、の解明に挑んだ。電機産業は、2000 年の労働協約改定交渉により、60 歳以降の雇用延長制度を産業レベルでいち早く実現させ、内容面でも多様な雇用延長の形態が見られる産業である。他方、2001 年以降の未曾有の業績不振から、「選択と集中」をスローガンに大規模な事業再編が行われ、中高年齢層の雇用削減が重点的に進められた。雇用延長制度を内実化させる苦労が多い産業でもある。

---

<sup>48</sup>イギリスではブレア政権となって、各政策分野で、省庁をまたがった総合的取組みが始まった。高齢者分野でも、「世代間競争に勝つ」(Winning the Generation Game)と題する報告書が内閣府から 2000 年に発表された。この報告は、包括的な分析の下、省庁間をまたがる 75 項目の具体的勧告と 4 つの目標を提示したが、その実施状況を監督する国務大臣からなる省庁間委員会が設置されている。

<sup>49</sup>「新たな日本モデル」とは、雇用保障と年齢障壁是正とのバランスが取れ、かつ、各自の就業ニーズに応じた多様な漸進的引退を含みながら、平均的引退年齢が高い社会であり、他国にとってもモデルとなるものである。本稿 3 - 2 を参照。

電機産業では、個人差・個人ニーズに配慮した複線型の雇用延長を設定する企業が多く、管理職も雇用延長の対象に含める方向で検討されている。しかし、中高年齢層の雇用削減が重点的に進められた影響から、雇用延長の対象人数は当面少ないとする企業が多い。また、定年前と比べ年収は大きく下がる、短時間・短日数の仕事もいまだ少ない、なども指摘できる。すなわち、現時点では、本格的な雇用延長が実現しているとは言いがたい状況にある。他方、個人差・個人ニーズに配慮した複線型の雇用延長の設定、職域開発の苦勞など好事例につながる多面的なデータも得ることができた。こうした分析を踏まえ最後に、「多様に配慮した本格的な雇用延長」の実現を図る上での課題を7つ挙げた（希望者全員の雇用延長の推進、できるだけエイジフリーな（年齢を基準としない）処遇・配置、中高年にも積極的な能力開発、個人差・個人ニーズに配慮した複線型の雇用延長、労使ニーズのすり合わせに向けた、労使協議の積極化、各関係者による実践的なグッド・プラクティスの開発・提供、本格的な雇用延長を実現するための政策環境の整備）。

本調査研究は、あくまでパイロット的取組みである。電機産業も改正高年齢者等雇用安定法への取組みの途上にあり、アンケート調査の実施を含めた今後の追跡調査が必要であるし、実際に高齢者雇用問題に対応している職場の労使や労働者からの丹念なヒアリングも不可欠である。また、当然ながら、雇用延長問題は単独に論ずることはできない。団塊の世代が60歳代前半に到達する「2007年問題」への対応、電機産業で近年行われている大規模事業再編との関係はもとより、パートタイマー・派遣労働者・構内請負企業の就労者・「雇用的自営」など多様な就業者の広がり、いわゆる成果主義人事の浸透との関係なども重要であろう。大企業だけでなく中小企業に対する調査も必要であろう。今後の課題は多い。

（労働政策研究・研修機構は、執筆者2人と高木朋代敬愛大学専任講師、広田薫日本能率協会総合研究所労働政策研究室長をメンバーとする「多様な雇用延長研究会」を組織した。この研究会での検討を元に、1～4及び6～7の執筆を岩田、5を藤本が担当した上、内容を調整した。）

\*本研究に当り、ヒアリング対象企業の労使の方々、電機連合（全日本電機・電子・情報関連産業労働組合連合会）の中山良夫前書記局次長（総合労働政策部門担当）、成瀬豊現書記局次長に大変ご助力を頂いた。また、原稿執筆に当り、中尾和彦（株）マックス取締役（前電機総研主任研究員）、笹島芳雄明治学院大学教授、北浦正行社会経済生産性本部社会労働部長、奥津眞理労働政策研究・研修機構統括研究員、松淵厚樹同主任研究員の各氏をはじめ、労働政策研究・研修機構内外の多くの方々から貴重なご助言を頂いた。記して感謝したい。但し、文責はすべて岩田、藤本の2人が負い、またここで述べた見解は、筆者たちが所属する機関とは無関係のものである。

## 【参考文献】

### 和文

- ・岩田克彦(2004)『雇用と自営、ボランティア - その中間領域での多様な就業実態と問題の所在 - 』, JILPT Discussion Paper Series 04-010.
- ・OECD 編、清家篤監訳(2005)『高齢社会日本の雇用政策(Aging and Employment Policies Japan)』, 明石書店 .
- ・経営法曹会議(2005)『高齢者雇用安定法の改正と実務上の課題』, 経営法曹研究会報 No47.
- ・厚生労働省(2004)『定年の引上げ、継続雇用制度の導入等の義務化について』.
- ・厚生労働省(2005a)『平成16年高齢者就業実態調査結果の概況』.
- ・厚生労働省(2005b)『職業能力開発の今後のあり方に関する研究会報告書』.
- ・厚生労働省(2005c)『継続雇用制度の対象者に係る基準事例集』
- ・厚生労働省『改正高齢者雇用安定法 Q&A』(厚生労働省 HP 掲載、随時更新)
- ・厚生労働省・欧州委員会・日本労働研究機構(2002)『第9回日本・EU シンポジウム報告書 - 高齢労働者の雇用機会促進』.
- ・厚生労働省・雇用政策研究会(2005)『人口減少下における雇用・労働政策の課題』.
- ・厚生労働省・今後の高齢者雇用対策に関する研究会(2003)『今後の高齢者雇用対策について - 雇用と年金の接続をめざして』.
- ・厚生労働省・年齢にかかわらず働ける社会に関する有識者会議(2003)『誰もが年齢にかかわらず能力を発揮して働くことができる社会の実現に向けて』.
- ・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』.
- ・高齢者雇用開発協会(2000)『65歳までの継続雇用制度づくりマニュアル - 65歳現役雇用の実現をめざして』.
- ・高齢者雇用開発協会(2002)『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 - 平成13年度厚生労働省受託ミレニアム・プロジェクト』.
- ・高齢者雇用開発協会(2003)『65歳までの継続雇用が医療政策その他の社会保障政策に与える影響に関する調査研究報告書』.
- ・高齢・障害者雇用支援機構(2004)『電機・電子・情報通信産業 高齢者雇用推進懇談会報告書』.
- ・高齢・障害者雇用支援機構(2005a)『高齢者の短時間・継続勤務制度の現状と課題』.
- ・高齢・障害者雇用支援機構(2005b)『65歳までの継続雇用促進のための好事例集』.
- ・笹島芳雄(2004a)『キーワードで読む人事・労務管理の最前線』, 労働法令協会 .
- ・笹島芳雄(2004b)『賃金決定の手引き(第2版)』, 日本経済新聞社 .

- ・ 笹島芳雄 (2005a) 『新訂 65 歳への雇用延長と人事・賃金制度』, 労働法令協会 .
- ・ 笹島芳雄 (2005b) 「定年延長ではなく再雇用制度による 65 歳までの雇用機会の確保が主流 - これからの高齢者雇用と人事・賃金制度」, エルダー, 2005 年 6 月号, pp .
- ・ 社会経済生産性本部雇用政策特別委員会 (2000) 『少子高齢時代の雇用問題』 .
- ・ 社会経済生産性本部生産性労働情報センター(2001) 『事例にみる雇用延長と処遇制度』 .
- ・ 清家篤 (2003) 『生涯現役社会をめざして』, NHK 人間講座 2003 年 6-7 月 .
- ・ 清家篤編 (2001) 『生涯現役時代の雇用政策』, 日本評論社 .
- ・ 清家篤・山田篤裕 『高齢者就業の経済学』, 日本経済新聞社 .
- ・ 高木朋代 「高齢者雇用と人事管理システム - 雇用される能力の育成と選抜および契約転換の合意メカニズム」, 日本労働研究雑誌 512 号, pp.41-57.
- ・ 都留康・電機連合総合研究センター編 (2004) 『選択と集中 - 日本の電気・情報関連企業における実態分析』 .
- ・ 電機連合 (2002) 『60 歳以降の雇用延長制度導入に向けた中小企業モデル』 .
- ・ 内閣府 (2005) 『高齢者の社会参画に関する政策研究報告書 - 高齢社会対策の総合的な推進のための政策研究 (企業調査編)』 .
- ・ 中尾和彦 (2005) 「電機産業の年齢別従業員構成の変化からみる雇用構造の変容」, 電機総研レポート 301 号 ~ 305 号 .
- ・ 成川秀明・荻野勝彦・岩田克彦 (2004) 「《座談会》意欲と能力のある限り - 日本におけるエイジフリー社会とは?」, 厚生労働, 2004 年 12 月号, pp.10-16.
- ・ 日本経団連 (2005) 『定年延長・再雇用制度 - 高齢者を活かす 12 社の取り組み』 .
- ・ 日本労働組合総連合会総合労働局 (2005) 『第 8 次雇用実態調査結果 (2004 年 11 月 ~ 2005 年 2 月調査)』 .
- ・ 日本労働研究機構(2002) 『平成 13 年度 厚生労働省受託ミレニアム・プロジェクト 諸外国における高齢者の雇用・就業の実態に関する研究報告書』 .  
( <http://www.jil.go.jp/seika/millennium/older/report.htm> )
- ・ 日本労働研究機構 (2003a) 『非典型雇用労働者の多様な就業実態 - 「就業形態の多様化に関する総合実態調査」等による実証分析 - 』 .
- ・ 日本労働研究機構 (2003b) 『実践的な労働政策評価のあり方、手法を求めて - 高齢者雇用就業政策を題材として』 .
- ・ 樋口美雄・宇野裕・岩田克彦 (1998) 「労働・社会保障政策の総合的展開をめざして」, 年金と雇用, pp.33-72.
- ・ 樋口美雄・財務省財務総合政策研究所編 (2004) 『団塊世代の定年と日本経済』, 日本評論社 .
- ・ 久本憲夫・電機総研編 (2005) 『企業が割れる! 電機産業に何がおこったか - 事業再編と労使関係』, 日本評論社 .

- ・ 広田薫 (2004a) 『義務化！ 65 歳までの雇用延長制度導入と実務』, 日本法令 .
- ・ 広田薫 (2004b) 「60 歳代前半層の高齢者を継続雇用するための条件 - 金型製造現場の調査研究から」, 日本労務学会誌第 6 巻第 2 号, pp .
- ・ 三谷直紀 (2001) 「高齢者雇用政策と労働需要」, 猪木武徳・大竹文雄編 『雇用政策の経済分析』, 東京大学出版会, pp.339-388.
- ・ 横溝雅夫・北浦正行 (2002) 『定年制廃止計画 エイジフリー雇用のすすめ』, 東洋経済新報社 .
- ・ 労働政策研究・研修機構 (2004) 『欧州における高齢者雇用対策と日本 - 年齢障壁是正に向けた取組みを中心として』 .
- ・ 労働政策研究・研修機構 (2005) 『ユースフル労働統計 2005』 .
- ・ 労働問題リサーチセンター (2003) 『21 世紀の高齢者雇用対策研究会報告』 .
- ・ 労務行政研究所編集部 (2004) 「役職定年・任期制の最新実態」, 労政時報 3617 号 pp.27-45.

#### 英文

- ・ European Employment Observatory Review,2003, “Thematic Report on Older Workers”
- ・ Rix,Sara; “ Rethinking the Role of Older Workers – Promoting Older Worker Employment in Europe and Japan ” (forthcoming)
- ・ Walker,Alan,1999, “ Managing an Aging Workforce: A Guide to Good Practice ” ,European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions,

**【資料】**

1．ヒアリング対象企業における雇用延長の概要（その1～その3）

2．「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律の概要」  
（厚生労働省ホームページより抜粋）

資料1:ヒアリング対象企業における雇用延長の概要(その1)

	制度導入時期	雇用延長の形態	雇用延長の対象者	雇用延長選択の時期	雇用延長の活用状況	職務内容	労働時間	雇用延長従業員の担当職域開発	短時間・短日勤務が導入されている(導入が可能な)業務
A社	2001年4月	定年延長(定年延長型)	一般職については希望者全員、管理職については会社が必要と認めたもの	55歳時点で面談し、60歳での定年か、定年延長を従業員が選択	定年延長を選択する従業員は対象者の約20%	現職継続、フルタイム勤務が基本	フルタイム勤務	雇用延長従業員が外部労働市場との代替が難しい職種が担当できるよう、今後能力開発を検討。	単純作業か、完全に独立した作業に限られる
B社	2001年4月	1年契約による再雇用(60歳+型)	一般職については希望者全員、管理職については会社が必要と認めたもの	58歳で希望調査をし、59歳で正式申し込み	2001~2004年度までの制度利用者は150名(対象者は約800名)	一定の仕事を会社から提示	フルタイム勤務、短日数勤務の選択が可能。2005年5月時点で約7割が短日数勤務	社内職安的な機関を設け、雇用延長希望者の希望にマッチする職務を探索。現場従業員等を、ノウハウを活用できる顧客サービスセンターの職員として雇用延長	顧客向けサービスセンターへの問合せ対応業務で活用
C社	2001年4月	1年契約による再雇用(60歳+型)	一般職・管理職ともに希望者全員	59歳到達時に希望確認	雇用延長の希望者は毎年10名程度(定年退職者の10~15%程度)	部署・業務については定年退職の約半年前に会社が提示。現職継続は少ない。転勤は原則なし。	フルタイム勤務、短日数(週3日)勤務。原則、フルタイム勤務を提示。パートタイム勤務は本人の希望に基づくが、希望者は少ない(年間2~3名)。パートタイム勤務者は社会保険加入の義務なし。	人数が少ないため、積極的な適職開発は行っていない。雇用延長者を集中的に配置する業務も今のところ考えていない。	制度活用者が少ないため、業務の観点からの特徴は見られない。健康上の理由でフルタイム勤務が難しい雇用延長者が活用。
D社	2001年4月	1年契約による再雇用(60歳+型)	一般職については希望者でかつ会社が提示した職務に合意したもの、管理職については会社が必要と認めたもの	1年契約の場合は未定、期間の定めのない雇用の場合は56歳以降選択し、選択時期によって60歳以降の雇用期間が決まる	会社として把握していない	一定の仕事を会社から提示	フルタイム、短時間勤務、短日勤務の選択が可能	事業環境の変化等にあわせて継続的な職務開発が必要	制度活用者が少ないため、業務の観点からの特徴は見られない。健康上の理由でフルタイム勤務が難しい雇用延長者が活用。
E社	2001年4月	1年契約による再雇用、65歳を限度とする再雇用、のいずれか(60歳+型と60歳±型の併用)	一般職については希望者でかつ会社が提示した職務にマッチングできたもの、管理職については会社が必要と認めたもの	1年契約の場合は原則として59歳到達時、65歳を限度とする再雇用の場合は、56歳以降選択し、選択時期によって60歳以降の雇用期間が決まる	2001年導入以降では、これまで70名程度が活用。	自社内、関係会社等の業務を提示	フルタイム勤務	事業環境の変化等にあわせて継続的な職務開発が必要	職場における業務遂行上の制約や負担が増すといった影響が少ないと想定される、より定型的な業務や、緊急を要さない業務
F社	2001年4月	65歳を上限とした再雇用(60歳±型)	一般職については希望者全員、管理職については会社が必要と認めたもの	55歳到達年度の9/15までに意思表示。満56歳以降、50代での賃金見直し期間1年に対し、60.5歳以降の雇用期間の延長1年が対応する	会社として把握していない	現職継続、フルタイム勤務が基本。ただし、雇用確保のため、転勤やグループ内外への出向もあろう	フルタイム勤務	仕事量の確保が重要	特定顧客との人脈による営業、品質チェックのための設計確認、特定技能の指導、現地作業場の安全指導、決算時期の経理事務補助など
G社	2001年4月	65歳を上限とした再雇用(60歳±型)	一般職については希望者全員、管理職については会社が必要と認めたもの	60歳到達前に意思表示。意思表示時点と60歳時点との間の期間分、60歳以降も再雇用される	2001年の導入以降、これまで30名程度が活用。	60歳到達時点で見なおし。原則として現職継続。	フルタイム勤務、短時間勤務、隔日勤務(、は2005年4月より導入)	雇用延長を望む従業員が少数のため、特に行っていない	制度を設けて間もなく実績がない

延長の概要(その2)

昇給	賞与	年齢給の有無	定年退職金支給時期	役職定年制の有無
56～59歳までは55歳までと同様の昇給基準を適用する	56～60歳未満の給与は55歳時点の85%。35万円+(=15～30万円)を半期に1回、支給される	激変緩和措置を講じつつ、「基本給」(年齢給)と「生計手当」(配偶者分)を廃止し、子供・障害者への補助として「養育手当」を新設。	退職一時金の一部を55歳以降、定年時まで分割支給、定年時に支給	純粹持ち株会社傘下の事業会社ごとに設けられている
市場賃金・物価動向に応じて水準改定	あり	従来、基本給は「年齢給・資格給・実績給」の3つで構成されていたが、年齢給部分を廃止(実績給と統合)。絶対額水準と評価によって基本給が下がることもあるしくみとしている。ただし、基本給については年齢別の最低保障額も設定されており、これを下回ることはない。	60歳到達時	一定レベル以上の役職について、57～58歳で役職を引継ぐ運用を行っている。
市場賃金・物価動向に応じて水準改定	なし	「年齢給」を「基礎給」に組み替え、昇給ピッチの早期立ち上げ、上限水準の引下げを実施。	60歳到達時	課長職55歳、部長職58歳。
なし	給与の2ヶ月分を目安に、各事業所で決定	賃金の4割を占める「基本能力給」と残り6割を占める資格や職務に応じた賃金(総合職では「職能給」)があり、前者は年功的昇給運用がされていた。新制度では「本給」に一本化し、毎年の行動・成果評価に応じて昇給・降格する仕組みに変えた。但し、標準評価であれば毎年昇給する。	60歳到達時	56歳で、昇給・昇格が停止し、ラインから外れる。
なし	60歳以降はなし	年齢給は廃止。ただし、組合員については年齢別の最低保証賃金額を設定。	60歳到達時	56歳時点で、関係会社への移籍を選択。
定昇なし。ベアは一定程度反映	60.5歳までは通常社員の算式に0.8を乗じ、60.5歳以降は通常社員の算式に0.5を乗じる	従来の基礎給(年齢・勤続要素)+資格給+職階給からなる賃金制度の本体部分を役割給に一本化、定昇を廃止し、降格もありうる仕組みとした。但し、年齢別最低保障額を設定。	雇用形態切り替え時。ただし、退職金の年金選択者に対しては、企業年金の終身年金部分を支給	課長・部長・事業所長などは56歳になると解任される
60歳までは社員と同様に昇給が行われる。60歳以降はなし。	60歳までは社員と同様の基準により支給。60歳以降は年間20万円程度。	年齢給的な部分がある職種もある。基本給における年齢給的部分の占める割合は平均約20%。	60歳到達時に一度支給し、さらに雇用延長後の退職時に功労金を支給	「役職離任制度」として設けている。課長レベル:56歳、部長レベル:57歳、関連会社社長レベル:59歳

資料1:ヒアリング対象企業における雇用延長の概要(その3)

	中高年を対象とした能力開発制度の整備	中高年従業員のキャリアに関する他の制度	団塊世代引退に伴う技能継承問題への取組み	雇用延長従業員の組合加入	雇用延長に対する組合の取組み
A社	実施していない	45歳以上の従業員を対象とした早期退職制度を実施	個別の現場では技能伝承への対応が行われているが、会社の制度としての取組みは行われていない	組合に加入	定年延長を選択する時期の柔軟化に向けて、経営側と検討
B社	実施している	能力開発・適職コース(直接雇用や社外へのあっせんなど)、定年退職コース、45歳以降のライフプラン支援金制度活用によるチャレンジ転進コース、がある。	団塊世代引退による影響の程度や内容は各事業部門によって異なるため、全社一律の対応ではなく、事業部門ごとに必要な対策を考えている	組合に加入	「ダイバーシティ」の制度的な担保に重点。雇用延長制度の対象に管理職を含めることを経営側と検討中
C社	実施していない	転職支援制度(45才、50～55才対象)、グループ外企業への出向(キャリア開発支援部が紹介)	一部職務ではマイスター制度などの導入を検討。それらを除くと、団塊世代引退に伴う、技能の円滑な継承のための対策は特に必要ないと考えている	組合に加入	上部団体(電機連合)の取組みに対応。希望者全員の雇用と、希望者のスキル・キャリアを生かす、が基本方針。
D社	実施していない	59歳時点での進路選択制度があり、自社で再雇用、関連会社で再雇用、定年退職、社外転進が選択できる	一部職務を除くと、団塊世代引退に伴う、技能の円滑な継承のための対策は特に必要ない。	労働協約上、組合規約上の組合員ではないが、組合員に準じた取扱いとする	
E社	実施していない	セカンドキャリア支援制度(45歳以上。能力開発のための休暇、社外転進時の加算金等)を実施	特に対応はしていない	組合友の会に加入	
F社	実施していない		現場対応に任せており、会社としての制度はない。	組合に加入	2007年問題など大量退職への対応を今後検討
G社	実施していない	50歳と、55歳以上時点での進路選択制度があり、自社で再雇用、定年退職、社外転進が選択できる(50歳時はのみ)	特に対応はしていない	組合に加入	

## 資料2：「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律」概要

### 【背景】

少子高齢化の進展(労働力人口の減少)の中での高年齢労働力の活用  
<経済社会の活力の維持>

年金支給開始年齢の引上げの中で、生計維持のための収入確保、社会保障制度の支え手の確保

高年齢者が社会の支え手として活躍できるよう  
65歳まで働ける労働市場の整備が必要

### 【改正の内容】

#### 65歳までの雇用の確保

65歳までの定年の引上げ、継続雇用制度の導入等を求める。

ただし、労使協定により継続雇用制度の対象となる労働者に係る基準を定めたときは、希望者全員を対象としない制度も可能とする。

なお、施行より政令で定める日までの間(当面大企業は3年間、中小企業は5年間)は、労使協定ではなく就業規則等に当該基準を定めることを可能とする

定年の引上げ、継続雇用制度の導入等の年齢は年金支給開始年齢の引上げに合わせ、2013年度(平成25年度)までに段階的に引き上げる。

#### 中高年齢者の再就職の促進

労働者の募集・採用にあたって、事業主が上限年齢を設定する場合に、その理由の明示を求める。

事業主都合で離職を余儀なくされる高年齢者等に対して、事業主がその職務経歴や能力等を記載した書面を交付することを求める。

#### 多様な就業機会の確保

シルバー人材センターが臨時的かつ短期的な又は軽易な業務に係る労働者派遣事業を行う場合について、特例(許可を届出とする)を設ける。

### 【施行期日】

及び については、平成16年12月1日から施行済み  
については、平成18年4月1日

# 定年の引上げ、継続雇用制度の導入関係

改正前

改正後(平成18年4月1日から施行)

60歳未満定年の禁止

現行どおり

65歳までの雇用確保の努力義務  
定年の引上げ、継続雇用制度の導入、その他(定年の定め廃止等)

**原則**

定年の引上げ  
継続雇用制度の導入(労使協定により基準を定めた場合は、希望者全員を対象としない制度も可)  
定年の定め廃止

いずれかの措置(高齢者雇用確保措置)の実施義務

定年の引上げ、継続雇用制度の年齢は年金支給開始年齢の引上げに合わせて、2013年度までに段階的に実施

義務年齢

62歳 → 63歳 → 64歳 → 65歳

65歳までの雇用確保の現状

少なくとも65歳まで働ける場を確保する企業の割合は、約7割

原則として希望者全員を対象として少なくとも65歳まで働ける場を確保する企業の割合は、約3割

施行 2006 平成18 2007 平成19 2008 平成20 2009 平成21 2010 平成22 2011 平成23 2012 平成24 2013 平成25 年度

**履行確保措置**

違反している事業主に対して、助言・指導を行い、なお違反している事業主に対しては、勧告を行う。

**特例(法律の附則に規定)**

大企業: 3年間

中小企業(常用雇用数300人以下): 5年間

一定期間は、労使協議が不調に終わった場合に労使協定に代えて就業規則等に継続雇用制度の対象者の基準を定めることも可

労働組合等の意見を聴いて事業主が定める

具体的な期間は当面、平成21年4月1日(中小企業は平成25年4月1日)まで。