

第Ⅱ部

企業における継続雇用の取組み －インタビュー調査記録－

はじめにー企業インタビュー調査について

1. 調査目的と対象

労働政策研究・研修機構の調査研究プロジェクト「高齢者の就労促進に関する研究」では、60歳以上の従業員を対象とした人事労務管理についてより詳しく実態を把握する目的で、企業を対象としたアンケート調査「高齢者の雇用・採用に関する調査」と並行して、個別企業を対象とするインタビュー調査を行ってきた。

インタビュー調査では、60歳以上の従業員を対象とした人事労務管理に関して多数を占めるあり方（60歳定年後65歳までの再雇用、再雇用に移行した際の賃金の大幅な切り下げ）とは異なる企業を主に対象とし、企業がより長期にわたって60歳以上の従業員を活用していくための要件や、定年時と変わらない処遇が実現されるための要件について明らかにしようとした。具体的には、①60歳定年後再雇用という形式をとるが、再雇用の上限年齢が65歳を超えている企業、②60歳定年後再雇用という形式をとるが、定年前後で処遇が変わらない（再雇用時の賃金が最低でも定年時賃金の7割程度である）企業、③定年が61歳以上の企業、を中心にインタビューを実施していった。

インタビュー調査の対象は、上記アンケート調査の回答の際に訪問してヒアリング調査を実施することについて了承をえた企業（139社）、および高齢・障害者雇用支援機構が発行している月刊誌『エルダー』や、その他同機構が発表している事例集・報告書などに掲載された企業の中から選定した。選定にあたっては、従業員の従事している主要な職種や従業員規模に偏りがでないように留意した。調査の実施期間は2008年11月から2010年12月にかけてである。

2. 調査項目

聞き取り調査の際には、事前に収集した対象事業所に関する情報や、アンケート調査の回答を参照にしつつ、以下の項目について聞き取りを行った。調査時間は1事業所当たり1～2時間であった。

I. 60歳以上従業員を対象とした人事労務管理

- ・会社が60歳以上の従業員に期待する役割。
- ・会社が60歳以上の従業員の貢献度をどのように見ているか。
- ・60歳以上従業員の処遇と貢献度をすり合わせるための様々な取組みの状況ー①配置、②教育訓練、③労働環境の整備、安全・衛生面の配慮、④貢献に見合った処遇を可能とする

ための取組み。

- ・ 在職老齢年金、高齢者雇用継続給付の活用状況。
- ・ 40歳代後半からの出向・転籍の状況。
- ・ 60歳以上の従業員自身のニーズ（就業意欲、生活に関わるニーズなど）を会社がどのように捉えているか。
- ・ 他の従業員、組合からの発言。
- ・ 会社側の、従業員のキャリアに関する配慮や取組みの方針。

Ⅱ. 企業経営、人事管理全体と継続雇用制度との関係

- ・ 会社全体で運用している評価・処遇制度・・・1) 評価方法と、評価結果の処遇への反映方法（能力評価、業績評価のウェイト）、2) 職制、職種別の相違。
- ・ 勤続年数と賃金との関係（賃金カーブの状況）。
- ・ 従業員の年齢別構成、人件費構成。
- ・ 採用（新卒、中途）の状況。
- ・ 企業経営において現在、重点的に取り組んでいること・今後重点的に取り組んでいきたいこと。
- ・ 人事管理において現在、重視していること・今後重視したいこと。

Ⅲ. 今後の継続雇用について

- ・ 現在の60歳以上を対象とした継続雇用制度は、費用対効果という観点から見て妥当か。課題があるとしたら何か。
- ・ (再雇用制度で賃金の切り下げを行っている企業の場合) 2013年からの厚生年金の受給開始年齢引き上げにはどのように対処していく予定か。(①切り下げ幅を縮小する、②加齢に応じて徐々に切り下げ幅を大きくする、③切り下げ幅は変更しない)

3. 対象企業の概要と本書での記載内容に関する留意点

図表2-P-1は、本書に掲載している調査対象企業の基本的なプロフィールと60歳以上の従業員を対象とした人事労務管理の特徴、およびインタビュー調査時期をまとめたものである。また、上述のように今回のインタビュー調査では、従業員の従事している主要な職種や従業員規模に偏りがでないよう調査対象の選定を行っているが、これらの観点からの対象企業の分布を図表2-P-2に示した。

図表 2-P-1 インタビュー調査対象企業の概要

会社名	業種	従業員数	60歳以上の従業員数	60歳以上の従業員を対象にした人事労務管理における特徴	インタビュー調査実施時期
A社	食料品の製造・販売	1445人	—	60歳定年制	2009年11月
B社	玩具などの企画・卸売	80人	3人	60歳定年制	2009年11月
C社	小売業	1117人	175人	60歳定年制。定年時の仕事と同様の仕事で働ける限り雇用するという方針。	2010年5月
D社	産業用機械の設計・製造・販売	2065人	165人	60歳定年制。定年時の仕事と同様の仕事で働ける限り雇用するという方針。	2009年2月
E社	製造(部品製造)	240人(うち正社員216人)	49人(うち正社員46人)	60歳定年。60歳以上の従業員を数多く雇用。	2008年11月
F社	自動車部品の製造	100人	14人	60歳定年制	2009年2月
G社	エンジニアリング事業	1092人	78人	60歳定年。60歳以降の賃金の切り下げ幅が小さい。	2010年12月
H社	運輸(タクシー)	137人(うち正社員105人)	56人(うち正社員28人)	60歳定年。60歳以降も賃金が下がらない	2008年11月
I社	アパレル	285人(うち正社員248人)	18人(うち正社員14人)	60歳以降も賃金が下がらない	2008年11月
J社	小売業	124000人(うち正社員15000人)	—	65歳定年制	2009年2月
K社	船舶部品の製造・加工	46人	8人	62歳定年制	2009年9月
L社	宿泊業	104人	57人	65歳定年制	2010年5月
M社	卸売(空調機器の販売・保守)	83人(うち正社員82人)	2人(うち正社員2人)	①定年を基礎年金の支給開始年齢に合わせている。②60歳以降も賃金が下がらない	2009年1月
N社	情報サービス	255人(うち正社員234人)	0人	65歳定年制	2009年1月

注：従業員数、60歳以上の従業員数はインタビュー調査実施時直近のデータである。

図表 2-P-2

従業員の主要職種、従業員数規模等の点におけるインタビュー調査対象企業の分布

		従業員規模	対象となる従業員の職種		
			技能系(運転なども含む) +事務・管理系	営業・販売・接客サービス系 +事務・管理系	技術・専門サービス系 +事務・管理系
60歳以上の従業員を対象とした人事労務管理	60歳定年・再雇用	大	A社・ <u>D社</u>	<u>C社</u>	
		中小	<u>E社</u> ・ <u>F社</u>	B社	
	60歳定年であるが、定年以降の賃金の切り下げ幅が小さい	大			G社
		中小	H社	I社	
	61歳以上定年または定年なし	大		J社	
		中小	K社	L社	M社・N社

注：「60歳定年・再雇用」を実施している企業のうち斜体・下線をしている企業（C社・D社・E社・F社）は、再雇用の上限年齢が65歳を超えている企業。

以下、第Ⅱ部では、①60歳定年、65歳までの再雇用の事例（A社・B社）を第1章に、②60歳定年後再雇用という形式をとるが、再雇用の上限年齢が65歳を超えている事例（C社・D社・E社・F社）を第2章に、③60歳定年後再雇用という形式をとるが、定年前後で処遇が変わらない事例（G社・H社・I社）を第3章に、定年が61歳以上の事例（J社・K社・L社・M社・N社）を第4章に取りまとめている。

なお、以下に掲載する各企業に関する記述は、特に断りのない限り、アンケート調査やインタビュー調査で把握した情報に基づいており、本書の刊行時点（2011年7月）の状況とは異なる点もあることを留意されたい。

第1章 60歳定年・65歳までの再雇用を実施している会社

食品製造・販売A社¹⁾

1. 企業・従業員の概要

A社は1899年創業の食品製造、仕入、販売を行う企業である。2009年3月期の売上高はA社本体で1566億9800万円、営業利益は62億3700万円になる。世界的な金融不安による景気低迷とそれに伴う消費縮小の影響を受け、前年度から売上高は263億1600万円減、営業利益は36億3600万円減となっている。

従業員数は1804人、うち正社員が1445人である（2008年8月1日現在）。正社員の平均年齢は約39.1歳、正社員の平均勤続年数は15.9年である。

2. 継続雇用制度の状況

（1）定年制度の状況

A社は、定年年齢は60歳、それ以降は65歳を上限年齢とする再雇用制度を導入している²⁾。定年到達日は60歳到達年度の3月末になる。近年の制度改定の変遷を見ると、2001年6月に63歳までの再雇用制度を導入し、2006年の改正高年齢者雇用安定法施行を受けて現行制度に移行した。2001年の制度改定時には同業他社の高齢者雇用事例を参考にしたが、2006年の改定時には社内アンケートから従業員の意見を聴取し、運用面での課題を修正するマイナーチェンジを行った。

再雇用制度の基準設置状況を見ると、当社では再雇用者の対象基準を設けている。この基準は、①職場規律を遵守できること、②働く意思・意欲があること、③健康上、支障がないこと、④一定水準の業務遂行能力があること、⑤自宅から勤務できること、以上の5つである。④については、定年前3年間の人事評価に基づき評価が「標準」以上（絶対評価で中位以上）を基準としている。

再雇用制度の活用状況を見ると、定年到達者に占める希望者の割合は約7～8割となり、希望者に占める再雇用者の割合は約9～10割弱程度となる。希望者すれば、ほぼ全員が再雇用されている。再雇用者数を職種別に見ると、①工場勤務の現業職と②支店勤務の営業職が多い。定年前に部長職に就いていた人は再雇用を希望しないケースが多いという。

¹⁾ A社のインタビュー調査を実施したのは2009年11月26日で、本稿の内容は特に時点の指定がない限りは、インタビュー調査時点の状況を示している。

²⁾ A社では再雇用制度以外に、定年に到達した従業員と業務委託契約を結ぶケースがある。対象は特別な技術を持つ従業員などで、調査時点では2～3人の該当者がいた。

定年到達者は全社的に見ると毎年40人を数える。2011年以降からは減少する見込みである。

(2) 再雇用者の労働条件

再雇用の意思確認は、定年到達日が3月末の場合には前年の10月に行う。10月に本人が定年後の再雇用を希望すれば適性検査を実施する。その後、12月末にかけて会社側の審査と配属先の職場状況を考慮し、配属先を決定する。

再雇用者は全員が「嘱託社員」となり、雇用契約期間は1年、ただし65歳までは毎年審査の上、条件を満たせば契約を更新する。勤務時間はフルタイム勤務である。定年前後で勤務時間は変わらないが、職種毎に就業時間が異なる。工場勤務の場合にはシフト制を導入しているため、営業職とは勤務時間が変わることになる。工場勤務者にはシフト編成の困難さ、営業担当者は再雇用者による顧客対応の困難さゆえに、短時間勤務制度は導入していない。また、勤務場所は自宅から勤務可能な事業所になる。工場勤務者は現地採用後、同一の事業所で定年を迎えるため、定年後も同一事業所で勤務することになる。一方、本社・支店の勤務者は本社一括採用後、全国転勤を伴う異動がある。このため、本社・支店勤務者の場合には自宅から通勤可能な事業所に配置替えを行う。

仕事内容は、基本的には定年前の仕事と同じである。しかし定年前に役職に就いている場合には、再雇用後は役職から離脱する。年齢に基づく一律の役職定年制は導入していない。定年まで役職を継続する従業員もいる。定年直前まで役職に就いていた高齢者の職域を確保することが最も難しいという。例えば、定年前に支店長であった高齢者が定年後に嘱託社員として職場に残り、かつ第一線の営業担当者として配属できない場合が該当する。反対に担当職であった人を定年後に同一職場に配属する場合には、仕事内容が変わらないため職域開発に関する問題は起りにくい。

給与水準は、公的年金や高年齢雇用継続給付とあわせてゆとりある生活水準を維持できるように決めている。定年前の職位や職種を問わず、時間外労働を除いて従業員一律になる。また、賞与は年2回支給する。賞与は査定があり、査定は職場の上長が行う。評価はA～Cの3段階の絶対評価となる。全員一律の処遇であるため、処遇水準の妥当性について疑問を呈する社員はいるが、一方で人事部から見れば再雇用者の人件費の将来予測が容易になるという利点もある。

3. 定年前の社員を対象とした人事労務管理の内容

(1) 定年前の区分制度と社員格付け制度

定年前の社員に適用されるのは、「総合職」、「技能職」、「業務職」という社員区分制度である。社員格付け制度は、「総合職」の場合には「N1」～「N4」（係長相当）、「技能職」は「E1」～「E7」、「業務職」は「G1」～「G6」のランクがある。それ以上は管理職となる。

課長は「K0」～「K2」、部長は「C」になる。昇格基準には「必要滞留年数」と「評価ポイント」、「キャリア異動」、の3つの基準がある。「評価ポイント」は、年1度の査定をポイントに読み替えた累積得点である。この評価は目標管理の達成度と難易度で決定する。「キャリア異動」は、①職種間の異動か、②同一職種内でも類似する仕事の枠を超えた異動、③転勤を伴う異動、以上3つの異動をいう。各項目の基準に到達すると昇格要件を満たすことになる。最終的に論文や面接に基づいて昇格が決定する。また、社員区分を超えたコースの転換もできる。

（２）定年前の報酬管理

賃金体系は「基本給」と「手当」からなる。後者は勤務時間に関する「特殊勤務手当」、住宅手当や単身赴任手当、管理職手当、裁量手当等からなる「その他手当」から構成される。

基本給は、役職等級に応じたレンジ・レート型（範囲給）を採用している。役職等級制度に応じた社員格付け毎に賃金テーブルを設けている。課長職以下は毎年定期昇給がある。範囲給は等級毎に定められる基準額を超えると昇給額が半減する仕組みとなっている。また、等級毎に上限額も定めている。部長職以上は年俸制に移行するため、定期昇給はない。

現行の賃金制度は2005年から導入している。制度改定の目的は従業員自身でキャリアを考える「自主キャリアプランの推進」にある。これにあわせて「FA制度」や「自由定年制」、キャリアプラン研修を導入した。報酬管理は2005年前後で大きく変化していない。制度改定前後で処遇面の変更点は大きく2つある。第一は、範囲給の上限額の変更である。旧制度では現行制度と比較して範囲給の号俸数が多く、かつ上限額を高く設定していた。現行制度では昇格しない限り、同一等級内での賃金の頭打ちが早まる。この結果、賃金カーブが緩やかになった。第二は、55歳時点での給与一律減額の廃止である。2001年の再雇用制度導入時には、職務遂行能力が低下するという理由から55歳で給与を一律に減額する賃金制度であった。55歳を超えても職務遂行能力は低下せず、また能力発揮状況の個人差が大きいため、55歳以降も査定に応じて昇給がある賃金制度に変更した。

（３）中高年従業員のキャリアに関連した取組み

A社では、従業員が50歳になった時点で、任意のライフプラン研修を実施している。この研修を通じて従業員が60歳以降の生活プランを検討できるようにしている。具体的には、①確定拠出年金や退職金制度、公的年金、保険の説明を行い、②生活プランを作成し、金銭面での過不足状況を理解する。それを踏まえ③活用できる社内制度の説明及びプランを見直す、という内容の構成になっている。

その他、中高年従業員のキャリアに関連した取組みとして、45歳以降の従業員を対象に、キャリアの選択肢を増やすための「自由定年制」を設けている。この自由定年制はいわゆる

早期退職制度にあたるもので、早期退職者には割増の退職金を支給する³。対象者は毎年2～3名ほどである。なお再就職支援は行っていない。

4. 現在の継続雇用制度に対する評価と今後の見通し

(1) 現在の継続雇用制度に対する評価

費用対効果という観点から見ると、高齢者活用の効果は高いと考えている。定年前の従業員のうち年齢の高い層に対しては、キャリアプランの策定時に定年後の雇用が確保されているという安心感を与えているとA社では考えている。一方、老齢厚生年金の支給が65歳に完全移行する年齢層以下の従業員は、60歳代前半層の生活水準が低下するという理由から、65歳までの雇用確保によりモチベーションが高まるのではないかと考えている。なお、再雇用者の処遇制度の変更は当面行わない予定である。

現行制度に対する従業員側からの要望は主に2つある。第1は処遇面の問題である。現行制度では、一例を挙げれば一般補助職から再雇用になった人と海外で技術指導を担当する人の処遇水準は同じである。現役時代の賃金水準から一定率減額する方法も考えられるが、再雇用後には定年前と役割が変わるケースもあるため、期待役割に応じた賃金水準を設定できずに従業員間の公平性が担保できない問題が起こる。第2は、元管理職の職域開発である。

(2) 今後の見通し

年金支給開始年齢の引き上げに伴い、人事部において再雇用制度の雇用上限年齢の引き上げではなく、65歳までの定年延長も視野に入れた議論を開始している。60歳を超えて職務遂行能力が変化する根拠がないため、定年年齢の引き上げを検討している。定年年齢の引き上げを行う場合、退職金は勤続年数をポイントに換算するため、人件費がかさむという問題もある。

短時間・短日数勤務制度の導入は検討していない。前述したように、工場勤務者の場合はシフト編成が難しい。ライン作業以外の仕事を任せられる場合にも、職域の確保が難しい問題がある。営業担当者の場合には、顧客対応のための追加的な人件費負担と他の従業員の労働負荷が高まる問題が起こる。担当者が勤務日・勤務時間外のため不在となれば、顧客対応のため、再雇用者の代わりに人を雇うか、他の従業員が対応することとなる。人件費の負担増もしくは他の従業員の労働負荷の増加という問題が起こりかねない。

³ 割増率は45歳以降、5歳毎に減少していく仕組みとなっている。

玩具製造・販売、卸売B社¹

1. 事業の概況

B社は玩具の製造・販売と卸売を事業内容とする会社である。主な取り扱い製品は、ゲームセンターに設置されているゲーム機などで用いられる景品や、レストランなどで販促用に使われる子供むけの玩具などである。自社製品の製造・販売を中心に行っているが、他社の製品を購入して販売することもある。

自社製品の生産はすべて中国にある工場に委託している。委託にあたっては、まずB社のバイヤーが中国各地の工場に出向いて、自社の製品として販売できそうなものをつくっているかどうかを確認し、作っている場合には、B社のデザイナーがその製品の仕様を日本の顧客に受け入れられるように変更したうえで、バイヤーが工場に対し製造の指示を行う。

購入した他社製品からの売上は、全体の3割程度である。他社から製品を仕入れるのは、第一に製品の完成時期と顧客が求める納期とがずれた場合である。B社の製品は海外で製造されており、また1アイテム当たり10～30万個といったかなり大きなロットなので、注文から完成までに時間がかかり、顧客から「製品が切れたからすぐに補充してほしい」などといった注文があった場合に、自社製品で対応できないことがある。そうした場合、B社と同様の製品を取り扱っている他社の製品を仕入れて顧客に提供する。第二は地方の顧客から品揃えの目的で、B社以外の製品の納入を依頼された場合である。

B社はAM（アミューズメント）販売部、セールスプロモーション部、MD部という3つの部署からなる。AM販売部ではゲームセンターなどを運営する企業に景品などを提供している。セールスプロモーション部門は、外食企業に子供向けの販促品（お子様ランチの景品）を供給する部門である。MD部は玩具、ファンシー商品、小物雑貨商品など物販商品の企画し、販売をしているほか、他社（メーカーなど）がイベントを行う際に用いるオリジナルのぬいぐるみ・雑貨類の生産受託もおこなっている。売上高の部門別比率はAM販売部が最も高く、70%程度を占める。

2. 従業員の状況

B社の従業員は42人で、担当業務は主にデザイナー、営業、仕入れ・バイヤー、総務・経理の4つにわかれる。人員構成はデザイナー6人、営業17人、仕入れ・バイヤー10人、総務・総務4人となっている（その他、役員などが従業員に含まれるため合計は42人にならない）。

¹ B社のインタビュー調査を実施したのは2009年11月25日である。本稿の内容は、特段の時点の指定がある部分を除き、インタビュー時点のB社の状況を示したものである。

社員の平均年齢は32歳。社長が67歳、役員が62歳、60歳と高いので、社員のみだと平均年齢はもっと低くなる。50歳代の社員はいない。30歳代、40歳代が最も多い年齢層で各部門長も全員30歳代後半から40歳代である。男女比はほぼ同じであるが、女性社員の離職率が高く、平均年齢を下げる要因になっている。逆に男性社員の離職率は低く、30～40歳代の男性社員の多くは新卒で入社し、勤続している人々である。

3. B社全体の人事労務管理体制

B社にはかつて部長職が少なく、社長の下、横一線に社員が並ぶような組織であった。現在は50歳代になっている年齢層の社員が抜けていたこともこうした組織となった理由である。しかし、経済環境が悪くなると部門にとってのメリット・デメリットを判断する中間管理職が必要となると考え、10年ほど前から人事管理制度を変更し、トップダウン的な組織の修正を図ってきた。

現在のB社では、正社員・パート社員とも職能資格制度に基づいて賃金が決まる。正社員については9等級、パート社員については5等級の職能資格が設けられている。パート社員は管理・監督職に該当する資格には格付けられない。正社員・パート社員ともに人事考課（成績、勤務態度、能力の評価）によって等級が決定される。

B社の年齢・賃金カーブは、初任給を100とした場合に50歳時が180.0、55歳時が193.0、60歳時206.0となるように設定されており、大学新卒で入社すると52歳を過ぎれば賃金があまり上がらないようにしている。もっとも今後の賃金についてシミュレーションを行ったところ、中途採用者の中で6～8等級に昇格できない人が出てくる可能性があるため、これから修正していきたいと考えている。

4. 60歳以上の従業員を対象とした人事労務管理

B社の定年年齢は60歳、65歳を上限年齢とする1年契約の再雇用制度を実施している。再雇用者は「嘱託社員」となる。高齢者雇用安定法が要請する雇用確保措置の義務化への対応を進めていた2005～2006年ごろは定年後再雇用となりうる対象者が3人いた。この対象者は、配送センターのセンター長、商品部門の出荷担当課長、総務課長といった人々で、全員再雇用された。なお、上述のようにB社には現在50歳代の社員がいないため、この3人が定年を迎えた後は当分の間、定年に到達する従業員が現れない。

嘱託社員は定年時と同じ業務を行っている。ただし顧客先や海外のB社の生産ラインに向くとした仕事やライン責任者の仕事からは外れている。部門長から外れて嘱託になると、仕事の割り振り、査定、予算管理など課内の業務がスムーズに進むようにするための仕事や、対外的な仕事について部門長を補助するといった仕事が嘱託社員の主な仕事である。とりわ

け対外的には、顧客に安心感を与えるための役割を嘱託社員が果たしている。

もっとも、当の嘱託社員は以上のような仕事に配置されることをあまり快く思っていないとB社では評価している。B社では、嘱託・再雇用制度の実施により、「雇用継続している間に、同じ部門にいる若手を部門長に引き上げてください、そのための教育期間ですよ」というメッセージを再雇用者に与えているつもりであるが、再雇用者の側では、定年までは自分がラインの責任者だったために、再雇用後にこれまで部下だった若手の社員から命令を受けることに抵抗を感じているのではないかと見ている。

嘱託社員の給与は、定年前の従業員のように職能資格制度に基づいては決定していない。高年齢者雇用継続給付金は定年時の基本給と諸手当の総支給額から20%以上下がらないと支給されず、給付金を最大限支給されるようにするために定年時の基本給を35%引き下げている。もっとも基本給を35%引き下げても、実額報酬の減少にともない、保険料（雇用保険、社会保険、健康保険）の個人負担がかなり減るので、結果的に嘱託社員の手取りは多くなる。会社側にとっても保険料負担が減るので、給付金を使うメリットは高い。1年間の支払金額やスケジュールは、毎年嘱託社員と締結する「嘱託契約書」の中に予め記載しており、変更することはない。こうした扱いをしているので、嘱託社員の給与制度は年俸制に近いと言える。

勤務形態に関しては、嘱託契約を結ぶ前に、労働時間のちがうケースでどの程度手取りに違いがあるかなどをシミュレーションの結果に基づいて説明し、契約対象者に判断してもらっている。これまでの嘱託社員は全員、フルタイムで働いている。

当面、再雇用の対象となりうる従業員は、老後の生活設計もすでにできており、どうしても働きたいという人はいないのではないかとB社では推測していた。そこで、再雇用者の処遇に関して制度設計をしていく際に、基本給を下げないで雇用継続をすることよりも、給付金を用いて手取りは変えないようにした。上述のようにB社では、再雇用者に定年前と同様会社に貢献してもらうことよりも、むしろ教育が遅れていた部門長の一つ下の職位の従業員の教育に再雇用・嘱託制度の目的を置いており、継続雇用の趣旨は対象者の雇用維持のためというよりもどちらかという後継者育成のために猶予期間を設けることにあった。このことは定年の1年前から、再雇用者本人に意思確認をしていく中で、説明もしてきた。

ただ、嘱託社員からは、高年齢者雇用継続給付金の支給を受けながら働いてもらうことへの納得が結局なかなか得られなかった。給付金を加えると定年前とほぼ同じくらいの手取りとなることなどを、シミュレーションソフトを使って嘱託社員に提示したりもしたが、会社からの基本給が減額されると、「下がった」、「損だ」というイメージが強いようだった。嘱託雇用者の間では、国からもらう給付金は自分の権利であり、会社からもらう給与がすべてだ、という考えが強かったのではないかとB社では見ている。

5. 継続雇用に関する今後の見通し・高齢者雇用に関わる制度への要望

B社で次に定年を迎える社員が出るのは少し先なので、会社としては定年延長の議論の推移を見守り、5年後くらいに延長の話ができれば、そこから準備して10年後くらいに、高齢者雇用を組み込んだ人事制度を見直すことになるだろうと考えている。見直しについて考え始めるタイミングとしては、厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢引き上げが始まる2013年が1つの目安ではないかとB社では見ている。このタイミングで会社として何も対応しなければ、退職まで働くことができるという従業員の期待を失わせることになるからである。

自民党から民主党への政権交代によって、今後、高年齢者雇用継続給付金がどのような形になるか分からないが、もし支給額が減るならば企業にとっては使い勝手の悪い制度になるとB社では評価している。また、現在の高年齢者雇用継続給付金の問題点として、年金と雇用の間であいまいに位置づけられており、高年齢者の生活を維持するという発想と、企業における雇用機会を維持するという発想のいずれに基づくものであるのかが明確に示していない点も問題であると言う。

B社では、高年齢者雇用継続給付金の趣旨は、「政府が65歳定年制を推進するなかで、各企業で定年年齢の引き上げを進めるために活用される制度」と理解している。したがって、現在の高年齢者雇用継続給付金は個人にたいして支払われているが、保険や年金とはちがって、雇用にかかる企業のコストに対する助成、という側面が強いことから、企業に対して支払われるべきものであると考える。現在の支払い方では、支払いを受ける個人が給付金を自分のものだ勘違いし、「会社が給与を減らした分を補完するために自分がもらうことができる取り分だ」というような考え方が、給付金をもらいながら働く従業員の中に根付くのではないかとB社では捉えている。

第2章 60歳定年・65歳を超えて再雇用を実施している会社

小売C社¹

1. 会社および従業員の概要

C社は県庁所在地に店舗を構える1751年創業の百貨店である。従業員は約1200人で、うち60歳以上の従業員は175人である。65歳以上の従業員（役員除く）である「イキイキフリースタッフ」（以下、「フリースタッフ」と記述する）は45人である。

2. 60歳代前半層の継続雇用制度

（1）定年制度の状況

C社では「社員」の定年年齢を60歳に設定している。60歳定年制は1980年に導入している。継続雇用制度の状況を見ると、60歳代前半層の社員区分がそれ以前と同じ「社員」のみである「勤務延長制度」である。

継続雇用制度の基準設置状況を見ると、①本人が就労を希望していること、②健康上、業務に支障を来たさないこと、③過去3年間の人事評価において、3回連続で「-1」以下の評価を受けていないこと、以上の3つの基準を設けている。なお、人事評価の基準は「-2」「-1」「0」「1」「2」の5段階からなる。評価の中央化傾向が強く、「-2」と「2」の評価の該当者はほとんどいないという。継続雇用者の対象者に基準を設けているが、希望すればほぼ全員が雇用継続されている。

会社側は生涯現役で活躍することを期待しているが、定年制を設ける理由は社員に緊張感を持って働いてもらう「節目」を設けることにある。後述するが60歳以降は1年単位の雇用契約になり、健康を損なう場合には契約は延長しない。1年単位の契約に切り替えることにより、「社員」自らが健康に配慮して働きつづけることを期待している。

（2）60歳代前半層の社員区分と期待する役割

60歳代前半層の社員区分には、「社員」と「嘱託社員」、「定時社員」（パートタイム）の3つがある。「嘱託社員」は、人事異動を伴わない専門職の社員となっている。例えば、看護師や営繕担当者、防災・警備担当者が該当する。防災・警備担当者は公務員OBを採用するため、入社時に60歳を超えている人が多い。「定時社員」は、1日の労働時間が短い社員であ

¹ C社のインタビュー調査を実施したのは2010年5月27日で、本稿の内容は特に時点の指定がない限りは、インタビュー調査時点の状況を示している。

る。1日5時間の勤務者が多い。「定時社員」には多様な勤務シフトがある。そのうち、①9：40～14：30、②11：30～16：30、③14：30～20：20、の3つが代表的な勤務シフトである。なお、60歳代前半層の社員区分別の人員構成を見ると、「社員」が75人（男性69人、女性6人）、「嘱託社員」が22人（男性18人、女性4人）、「定時社員」が31人（女性のみ）となっている。

（3）60歳代前半の「社員」の労働条件と会社が期待する役割

「社員」の契約単位期間は1年間である。65歳まで1年単位の契約を更新する。健康を損なわない限り、ほぼ全員が65歳まで契約を継続する。

「社員」の勤務時間はフルタイム勤務である。定年前と同じ貢献を期待するため、短時間勤務制度は導入していない。

「社員」の仕事内容は、定年前と同じである。能力や経験を活かした貢献を希望する人が多く、基本的には仕事内容を変更することはない。18～65歳までは年齢を考慮せずに配属先を決定するため、60歳以上の「社員」も定期異動がある。全員が定年時の仕事ではなく、過去に経験した仕事を担当する場合もある。なお60歳代「社員」の担当業務で最も多いのが外商（約15～16人）である。

「社員」の給与は、60歳時点で見直しを行う。給与水準は、55歳時点の7割水準となる。ただし、一律7割水準に引き下げるのではなく、勤務実績と期待役割を個別に審査して決める。その水準は、概ね6～8割程度に収まるという。この給与水準は、1980年に定年年齢を55歳から60歳に引き上げた時の労使協定に基づいて決めている。高年齢雇用継続給付や在職老齢年金を考慮して給与水準を決めていない。「社員」には参考値として提示している。継続雇用後の「社員」の賃金は人事評価に基づいて決める。人事評価項目は60歳以前と同じ評価項目を用いている。

C社が60歳代前半の「社員」に期待する役割は、定年前と同じ役割を果たすことにある。会社側が期待する役割は大きく3つの方法で伝えている。第1は、55歳の役職見直し時に実施する役員面談である。これは営業部門の役員2人と総務部長、「社員」本人の計4人で行う。役員面談では、これまでの仕事を振り返り、今後どのように力を発揮しようと考えているのか等の聞き取りを行う。本人の希望と実際の方向に違いがあれば修正する。第2は、60歳時点での面談である。面談内容は55歳時点の面談と同じである。第3は、目標管理もしくは人事考課時の面談である。なお、課長級以下は能力の伸長度を評価する人事考課を年1回実施する。部長級以上は業績・成績を評価する目標管理を年2回実施する。評価は①直属上司、②①の上司、③役員が行い、各段階で評価に変更がある場合は、その結果を社員にフィードバックする。

(4) 65歳以降の従業員を対象とした人事労務管理－「フリースタッフ」制度

①フリースタッフ制度

C社は65歳から70歳までの社員を対象とした区分として「フリースタッフ」という区分を設けている。このフリースタッフ制度は1991年に導入された。C社は先輩への感謝の気持ちからこの制度を導入したため、費用対効果を考慮した制度となっていない。

C社がフリースタッフに期待する役割は後輩の手本となることである。期待役割の伝達は、フリースタッフとして雇用契約を結ぶ。契約は65歳時点に行う。毎年フリースタッフになる人がいるため、65歳時点で期待役割を伝え続けることにより、フリースタッフになってから数年経過した人も再度自分が期待される役割を見直す効果がある。

「フリースタッフ」の就業希望者は、65歳の雇用契約満了日の3ヶ月前までに就業の意向を人事課に申し出る。制度対象者の基準は、①健康であること、②会社に貢献する意欲が高いこと、③勤務場所があること、の3つになる。契約期間は1年単位となる。上限年齢は原則70歳に定めている。ただし70歳以降も超えて雇用するケースもある。②の条件について、健康を損なう以外は、何らかの仕事があるため配属先を探すことに人事課が困ることはない。離職者もいるため仕事に空きがあれば、元の職場で関連する仕事を割り当てることもある。

65歳時点で、ほぼ全員が「フリースタッフ」としての雇用継続を希望する。現在フリースタッフは45人である。男女別の人数を見ると男性は41人、女性は4人である。65歳到達者は年間平均10人ほどで、少ない年で6人、多い年で15人になる。

②フリースタッフの労働条件

勤務時間は、本人の希望に基づいて決まるが9時40分から18時10分までの7.5時間勤務が最も多い。基本的に勤務日数は月15日程度となる。健康面に配慮することから、勤務時間や勤務日数を短く設定している。

賃金形態は時間給となる。賃金額は仕事内容に基づいて決定する。賞与の支給はない。時給の幅は規則で定めていないが、現在は時給800円から1300円のフリースタッフが在籍する。C社のパートタイム従業員の平均時給が670円であるため、フリースタッフの時給は相対的に高い水準となる。契約更新時に時給の見直しを行うが、担当業務が変わると時給単価も変わる。契約期間中であっても、業務内容によっては時給単価が上がることもある。

仕事内容は、部署は異動せずに元の職場に関連する仕事を担当することがほとんどである。例えば65歳まで外商員であったフリースタッフの場合、65歳以降は外勤業務から内勤に変わり顧客対応の業務を担当する等である。2010年2月末時点で、販売は16人、外商5人、事務14人、サービス3人（案内役・顧客相談対応）、宣伝2人、防災・警備3人、営繕4人である。外商の場合には、15日勤務であるため、仕事を分担するフリースタッフ同士は職場で顔をあわせることはない。しかし、過去の経験から各々のスタッフが全体の業務内容を把握し、またスタッフ間で頻繁にコミュニケーションを図っているため、引継ぎに関わる意思疎通の間

題はないという。

その他、フリースタッフの活用にあたってC社で配慮している点として、フリースタッフの管理者に個々のスタッフとのかかわりを重視することを伝えていることが挙げられる。仕事のことはもちろん、健康、家族のことについても、管理者は部下の状況を親身になって把握するように指導している。

3. 定年前の従業員を対象としたC社の人事労務管理

(1) 社員格付け制度と報酬・昇進管理

C社では「社員」を対象に職務分類制度を導入している。資格は12等級からなる。部長級は9～12等級、課長は7～8等級、係長は5～6等級となる。初任格付けは、高校卒業は1等級、短大卒は2等級、大学卒は3等級になる。各等級に滞留年数を設けており1等級と2等級はそれぞれ2年である。3等級までは原則として自動的に昇級する。4等級以上は能力の伸長に応じて昇級を決定する。

報酬管理について、職務給と基本給をあわせたのが「基準賃金」になる。等級が上がると基準賃金に占める職務給の割合が高まる。「職務給」は職務分類制度に基づいて決める。現在は管理職であっても基本給比率は高いが、職務給一本にシフトする経過措置期間となっている。労使交渉により、基本給部分の増額を職務給部分に組み入れている。また、一般的には春闘で賃金回答「ゼロ」であっても定期昇給があれば給与は上がるが、C社では「ゼロ回答」であれば給与は上がらない仕組みになっている。春闘では基本給と職務給毎に交渉し、それに基づき処遇を決める。そのほか、職務給一本への移行にあたり、退職金は基本給をもとに算定しないポイント制への切り替えを行っている。

役職定年制は、現在は導入していない。55歳時点で役職を見直している。「社員」は基本的に2等級降格する。この賃金の見直しに合わせて担当する職務を変更する。ただし、全社員が対象になるのではない。期待役割に応じて役職を決める。①役割の見直しを延長し、従前と同じ役割を任せることもあれば、②55歳時点で役割の見直しを行うが、2等級降格させずに1等級の降格に留める場合もある。例えば役職見直し前は8等級の課長であるが、一律2等級の降格を適用すると6等級の係長職となる。会社側が課長職の役割を期待する場合には、1等級の降格に留める。

この制度の導入前は、55歳時点での役職定年制を導入していた。例えば給与は課長レベルで、責任は一般職になることもあった。仕事へのやりがい低下するため、役職定年制の見直しを行い、現行制度に至る。

賃金カーブは、基本的には55歳で2等級降格するために下がり、60歳定年時に賃金の見直しにより、概ね55歳時点の6～8割水準になる。

なお、定時社員の時給は55歳で昇給がストップする。60歳まで賞与を支給するが、60歳以

降は賞与の支給はない。年収ベースで55歳時点の8割水準になる。定時社員の昇給は毎年の労使交渉で決まる。時給は人事評価に基づいて決定する。

（２）社員の勤続年数と新規採用の動向

「社員」の平均勤続年数は21.9年である。うち男性が26.5年、女性が19.1年となっている。年齢構成を見ると、30歳代が31%、40歳代が25%、50歳代が19%、60歳代が9%となる。定時社員の平均勤続年数は11年である。平均年齢が53.3歳である。

「社員」の新規採用者は、高卒が多い。ただし男性の場合には、最近10年間の動向を見ると大学卒が多くを占める。高卒は5人のみである。新卒の採用は年平均13人である。近年は景気低迷の影響を受け、採用数は減少している。2009年度は大卒4人、高卒3人の計7人を採用した。大卒は全国から採用している。なお、2010年度には新卒者を採用していない。

（３）中高年従業員のキャリアに関わる取組み・出向、転籍の状況

C社では、毎年40歳代以上の「社員」を対象としたライフプランセミナーを実施している。その他の中高年従業員のキャリアに関わる取組みとして、早期退職優遇制度などは実施していない。

また、中高年従業員の出向・転籍については、2008年度に50歳以上の従業員が2人、グループ会社に転籍した。グループ会社に転籍するのは、①役員としてグループ会社に出向し、その後に転籍するケース、②専門職として出向し、転籍するケースなどがある。

（４）労使共同宣言

C社では2000年に会社側が雇用を保障し、従業員側は能力を最大限に発揮するという趣旨の「労使共同宣言」を出している。能力を発揮しない従業員は会社が必要としない人材であり、2000年以降の人事制度の思想は年齢に基づかない、能力を基軸とした評価に転換することを謳う宣言となっている。また、企業の存続が厳しい時には「2割の人を解雇するのではなく、2割分の人件費を社員の給与から減額し、従業員全員の雇用を優先する方針」を示している。

4. 今後の継続雇用の見通しについて

現行の継続雇用制度の導入時に、C社では2つの点に注意した。第1は、適正な賃金水準の設定である。定年前の賃金水準を基準に定年後の賃金を決定する場合に、仕事内容と給与のバランスが保てない。この場合、高齢者の活用よりも新たな人材を雇用する方が費用対効果は高くなる。第2は、意欲をもって働いてもらうことである。「腰掛け」の意識で働く高齢従業員の問題を、C社では克服しつつある。このほかは、これから定年を迎える人の意欲

を高めること、長期にわたってやりがいをもって働くことができる環境を整えることが重要であるとC社では考えている。

2013年以降の厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢の引き上げにより、賃金の決定方法が変わることはない。仕事もあり、かつ元々、公的給付を考慮に入れた賃金制度として設計していないため、特に問題はない。

65歳以降のフリースタッフ制度の運用にあたり今後も注意していく必要があるとC社で考えているのは、スタッフの健康面である。特にフリースタッフの場合は経験豊富であるため、健康面を配慮すれば高い能力を発揮できると見ているからである。

機械製造D社¹

1. 企業・従業員の概要

D社は1924年に創業した企業で、現在は産業用冷凍機やガスコンプレッサー、ヒートポンプなどの製造を中心に、プラントや食品工場のエンジニアリングなども手掛けている。D社の2008年売上高は約384億円、経常利益は約1.2億円で、従業員数は約2100人である。

2. 60歳以上の従業員を対象とした人事労務管理

(1) 60歳以上従業員の雇用確保措置

D社では1977年より「定年ゼロ制度」という方針を掲げ、高齢者の活用を図っている。この「定年ゼロ」とは、①本人にやる気がある、②自分にあった自分らしい、やっていきたいという仕事ははっきりしている、③一緒に働く職場の人たち、周囲の人たちも一緒にやっという理解や応援、支援の環境ができていて、という3つの条件が整っているうちは、従業員がいつまでも仕事を続けられるようにするという会社の姿勢・取組みを意味する。D社がこうした取組みを進めようと考えたのは、D社の主要製品が顧客のニーズに個別に対応して製造していくことが多い資本財で、量よりも質を求められることから、長期にわたってD社に勤続した従業員のノウハウが事業活動において不可欠であったこと、また従業員に占める高齢者の割合が高まり、会社全体の活性化を図る上で高齢者に主体的に仕事をしてもらい仕組みを作る必要があったことなどが理由である。

「定年ゼロ」に向けた取組みとして、D社は1977年に労働省（当時）から高齢者の派遣業を行う「全国高年齢者職業経験活用センター」の認証を取得し、同年d財団法人を設立した。このd財団法人を活用した高齢者の雇用機会確保の取組みが現在に至るまで続いている。D社の定年は60歳で、60歳に達した従業員はその後63歳までは再雇用制度によってD社に雇用される。63歳に達すると、d財団法人に所属が移り、以降はd財団法人からD社の職場に派遣される形で働くこととなる。2008年8月時点においてD社で働くd財団法人から派遣されている60歳以上の人の内訳は、66～70歳が56人、71～75歳が13人、76～80歳が5人、最高年齢の81歳が1人となっている。

60歳以降、D社での勤続を希望するかどうかについては、従業員が60歳になる数か月前にD社の人事部担当者と財団法人の関係者が、従業員に対しヒアリングを行うことで確認する。また、d財団法人に所属を移した上でD社で就業し続ける意思があるかどうかも同様に、63歳の誕生日の数か月前にヒアリングを行う。60歳時点のヒアリングでは、対象者の90%以上

¹ D社のインタビュー調査を実施したのは2009年2月13日で、本稿の内容は特に時点の指定がない限りは、インタビュー調査時点の状況を示している。

が自分のやるべき仕事を理解した上でD社での継続雇用を希望するが、1～数年に1人くらい、「60歳以降、会社に残って自分は何をやるのかよくわからない」といった人がいる。こうした人は継続雇用にはならない。

（2）60歳以降の仕事内容と労働条件

D社では60歳直前のヒアリングの際に仕事内容の希望について各従業員にたずねているが、ほとんどの従業員が、60歳定年の前にやっていたのとほぼ同じ内容の仕事を行う。また、課長、部長などの役職についていた従業員は役職からは外れ、師監A（部長以上）・B（課長以上）・C（課長以下）といった肩書きを新たに与えられる。

60歳以降もほとんどの人がフルタイムで勤務するが、週に3日～4日の勤務を希望する人も数人いる。短時間勤務あるいは1週間当たりの勤務日数が少ない勤務になるかどうかは年齢とは関係なく、本人の申し出に基づいて、所属する職場のリーダーの承認が得られれば可能となる。

D社の60歳以前の従業員の給料は、生活給的な機能を重視しているため、年齢の高低を反映する部分が多い。また、年に3回の評価があり、役職にふさわしい仕事をしているかどうか判定され、判定結果により年に1度のボーナスの金額が決まってくる。

60歳定年以降は、給与は約4割減になる。また63歳以降は、平均で年間3～4%給与が減っていく。ただ、60歳以降の給与も生活給としての機能を重視して設定しているため、60歳以前の給与が低い場合は下げ幅は小さくするなどの調整を図っている。60歳以上の従業員に年間に支払われる給与は350～650万円ほどである。

給与については、1年に1回、雇用または派遣契約の締結の際に見直しが行なわれる。見直しの際に考慮されるのは、各自の毎年の誕生日前に行うヒアリングと職場の上司などによる評価であり、月に1回開催される「活性化会議」で決定する。なお、実際に個々の従業員が受け取るのは給与とボーナスに年金、雇用継続給付金などが加えられた金額である。

（3）60歳以上従業員の活用を進めていく上での取組み

D社では各従業員が60歳に到達してからも継続して働く事ができるよう、まず50歳の時点で、本人、リーダー、職場の同僚など本人の周囲にいる人など合計5名ほどに、25項目にわたっての評価を行ってもらう（図表2-4-1）。評価項目は、高齢・障害者雇用支援機構の事例集にあるチェックリストを基に検討しなおし、キャリアデザインの要素を加えたものを使用している。

この評価を実施すると、自分の評価と周りの人の評価との開きや、自分が他人にどのようにみられているかが明らかになり、これらの点を踏まえて各従業員が今後どのようなことをしていくべきかを考えるきっかけとなる。この機会をD社では「自己発見研修」と呼んでいる。

図表 2-4-1 自己発見研修で行われる評価の例

コメント		評価 平均		低い ← → 高い					強み・弱み
		本人	他者	1	2	3	4	5	
挑 戦 力	1 従来の慣習に捉われない発想や行動で現状を改善しようとしているか	5	4.8					○	○
	2 新しいアイデアを出しているか	5	4.8					○	○
	3 仕事に関連した社内外の動きや世の中の変化に関心を持ち、活用していこうとする姿勢があるか	5	3.6					○	
	4 自分の意見や思いと違う時には「NO」と言っているか	4	5.0					○	○
	5 自らチャレンジングな課題やテーマを作り出しているか	5	4.3					○	○
行 動 力	1 困難な問題に対しても粘り強く取り組んでいるか	4	3.5						
	2 意見を述べるだけでなく進んで行動しようとしているか	4	3.6						
	3 スピーディーに仕事を進めているか	5	4.4					○	○
	4 市場やお客様のニーズを把握し仕事に取り組んでいるか	4	3.6						
	5 柔軟性・融通性を持って周りを巻き込んで仕事しているか	4	2.2						×
信 頼 性	1 自分の役割を自覚して仕事をしているか	4	3.5						
	2 コスト意識を持って仕事を進めているか	5	4.3					○	○
	3 約束した期日を守っているか	5	4.3					○	○
	4 周囲の人達はあなたの判断を信頼しているか	4	3.0						×
	5 問題の本質・ポイントを捉えているか	4	3.0						×
関 係 性	1 他部署と協力し合いながら仕事を進めているか	4	2.8						×
	2 しっかりと周囲の話を聞き、気持ちを汲み取っているか	4	1.5						×
	3 活発で率直なコミュニケーションを積極的に推進しているか	4	2.0						×
	4 自分の考えをわかりやすく相手に伝えているか	3	3.5						
	5 意見が対立しても、よい関係を持続し仕事を進めているか	4	2.8						×
専 門 性	1 仕事に必要な専門知識を持っているか	4	4.0						
	2 社外に通用する得意分野を持っているか	3	3.8						
	3 得意分野に関する世間や他企業の動向を知っているか	3	3.6						
	4 自らの得意分野の能力を高めようとしているか	3	3.5						
	5 周辺分野の知識・能力を高めようとしているか	4	3.8						

また56歳時点、58歳時点、60歳以降は毎年、「自己発見研修」とは別に、本人と所属する職場のリーダーにそれぞれヒアリングを行っている。まず本人にたずねているのは、20歳代以降の仕事の内容と実績、現在の仕事の内容、これから取組みたいことなどであり（図表2-4-2）、リーダーにたずねているのは、対象となる従業員の仕事に関する評価、今後期待すること、今後の仕事の方向性について職場のリーダーとして考えていることなどである（図表2-4-3）。このヒアリングのねらいは、①「自己発見研修」同様、本人の周りの人々の無関心や、本人に対する自他の評価のギャップを埋める、②個々の従業員がやりたいことと会社としてやってほしいことをすり合わせる、③職場および全社の期待の中で個々の従業員が進むべき方向性を打ち出す、④積極的に仕事を生み出す、⑤個々の従業員の働く意欲と周りの期待を高める、といったことにある。

図表 2-4-2 従業員本人に対するヒアリングの項目

56歳時点・58歳時点

- ①仕事と実績（20歳代、30歳代、40歳代、50歳代）
- ②現在の仕事の内容（従事している仕事、周囲から期待されていること、目標・達成したいこと）
- ③これから取組みたいこと（1年後・3年後・5年後）
- ④今までに取得した資格

60歳以降

- ①引き続き働きたいと考えてるか
- ②今後ともやりたい仕事ははっきりしているか
- ③（今後は）現状の仕事の継続を基本に考えているか
- ④違う職場に変わりたいと考えているか
- ⑤生かしたい知識・経験・技能がはっきりしているか
- ⑥現在の職場で自分の知識・経験・技能が役立っているか
- ⑦新しく身につけたい知識・経験・技能があるか
- ⑧仕事に関してバックアップして欲しいことがあるか
- ⑨グループの活動方針を理解しているか
- ⑩自分に対して周囲が何を期待しているのかを理解しているか
- ⑪自分の意見や経験を周囲の人に伝えているか
- ⑫リーダーとのコミュニケーションはうまくいっているか
- ⑬仕事（周囲と外部）上の人間関係はうまくいっているか
- ⑭健康面で心配な点があるか
- ⑮勤務時間、勤務日数に変更希望があるか

図表 2-4-3 所属する職場のリーダーに対するヒアリングの項目

56歳時点・58歳時点

- ①自組織の目標・方向性
- ②対象となる従業員の仕事内容
- ③期待している能力・技術
- ④本人の仕事の充実度
- ⑤本人の得意や持ち味が活かされているかどうか
- ⑥やって欲しい仕事、期待していること（次年度1年間の目標を具体的に記入）
- ⑦職場の期待に対する能力、貢献の度合い
- ⑧各項目（能力、勤怠、周囲の人との協力関係、顧客、取引先等外部の人との関係、体力・気力など）に対する評価
- ⑨今後の雇用継続についてリーダーの意向
- ⑩今後の方向性についてのコメント

60歳以降

- ①現在の仕事についての適否
- ②やってほしいこと、期待していること
- ③職場の期待に対する能力、貢献の度合い
- ④対象となる従業員とのコミュニケーションがどの程度取れているか
- ⑤各項目（能力、勤怠、周囲の人との協力関係、顧客、取引先等外部の人との関係、体力・気力など）に対する評価
- ⑥今後の雇用継続についてのリーダーの意向
- ⑦方向付けの確認（やってほしいことなどを具体的に記入）

各従業員の健康面に対する取組みは年齢を基準には行っていない。つまり65歳あるいは70歳と言った段階で特別な健診などは実施していないが、個々人の症状、訴えに対応した対策は行われる。対策は職場内での調整が主となるが、会社が行うカウンセリング、ヒアリングでもこうしたことは聞き取られ、雇用継続に関する会議での議題にもなる。

4. 今後の取組みについての見通し・政策に対する要望

現在50歳代から行っているヒアリング、カウンセリング、「自己発見研修」などを40歳代に前倒しして実施したほうがよいのではないかという意見がD社では出てきている。

また、高齢者の活用を図る上では、年金に関する政策を見直してほしいと感じている。例えば残業等を一生懸命やることにより給料が多くなる人ほど年金や給付金が減らされるので、残業等を全くしない人との総所得全額はそれ程変わらなくなってしまう。こうした現行制度は、修正すべきではないかと考えている。

機械部品製造 E 社¹

1. 会社の概要

E 社は1932年に創業し、1949年に会社組織となった。E 社が携わっているのは鉱物原料を用いる機械部品の製造である。この部品は電気を利用する様々な機器において、耐熱の絶縁体として用いられている。E 社の製品が使われる機器は、重電から家電までと多岐にわたるが、現在の主な顧客は国内の家電や音響機器のメーカーなどである。インタビュー調査時直近の年間売上高は約75億、年間営業利益は約18億円である。

2. 従業員の状況

2008年8月1日現在の E 社の従業員は240人、うち正社員は216人である。正社員のうち女性は93人で、担当職種別のうちわけは、管理職・販売職が約15人、技術者が約20人、現場生産職が150人、その他の仕事に従事している人が約30人となっている。24人の非正社員はほぼ全員が現場生産職で、検査作業などに従事している。

E 社の正社員の平均年齢は53歳、平均勤続年数は24年である。55歳以上の従業員が全従業員の半数を超えており、60歳以上に限ってみても約2割を占めている。(図表 2-5-1)。E 社では大手企業、取引先の早期退職者などを主な対象として55歳以上の人の中途採用も行っており、2007年10月から2008年の調査時点にかけても、55～59歳の年齢層の人を2人、正社員として採用している。

図表 2-5-1 E 社従業員の年齢別・正規／非正規別構成 (2008年8月1日現在)

	正社員	非正社員
54 歳未満	106 人	17 人
55～59 歳	64 人	4 人
60～64 歳	31 人	3 人
65～69 歳	15 人	0 人
70 歳以上	0 人	0 人

年齢と正社員の処遇との関連を見ていくと、50歳までは年齢・勤続とともに賃金が上昇していき、50歳で初任給の約2倍の賃金レベルになる。50歳以降は賃金レベルがほとんど変化しない。

¹ E 社のインタビュー調査を行ったのは2008年11月27日である。本稿の内容は特段の指定がないかぎりインタビュー調査時点の F 社の状況を示したものである。

3. 60歳以上の従業員を対象とした人事労務管理

(1) 定年制・継続雇用の仕組み

E社では60歳定年制を設けており、定年後の従業員は、65歳を上限年齢とする再雇用制度によって雇用している。この制度による継続雇用は2004年から行われている。またこの制度は正社員を主な対象として想定しているが、パート社員も勤続が長い場合などには60歳以降、継続雇用される。

定年後の継続雇用については、個々の従業員に対して、定年到達半年前に、継続雇用を希望するかどうかの意思確認を行う。継続雇用の対象者についてE社では基準を設けているが、その内容は「働く意思・意欲があること」と、「健康上支障がないこと」であり、とりたてて厳しいものではない。そのため、定年到達後に継続雇用を希望するほとんどの従業員が再雇用されている。なお、定年後にE社での継続雇用を希望するのは、調査時点以前の3年間の実績では大体8～9割である。

再雇用された従業員は、1年契約の「嘱託社員」となる。再雇用後は、会社と従業員との間で、毎年契約を結びなおすかどうかについての話し合いが行われることとなるが、従業員が継続を希望し、仕事をしていく上で特段の問題を起こしていなければ、また会社の経営が特に厳しい状況でなければ、65歳までは契約が更新されていく。

(2) 再雇用後の労働条件

定年後に再雇用する従業員の賃金水準を、E社では定年到達時の50～80%に設定している。定年到達時により高い賃金をもらっていた従業員は、定年到達時と比べた場合に再雇用時の賃金の割合がより低くなる。E社では、60歳到達時の賃金水準、在職老齢年金の受給状況から再雇用者の賃金水準を決定している。再雇用者の賃金を決める上でE社が想定している再雇用者の平均的な年収水準は500万円で、うち60%がE社からの賃金、30%が在職老齢年金、10%が高年齢者雇用継続給付でまかなわれるようにと考えている。

再雇用者の仕事内容は、慣れている仕事に継続して配置することや、従業員が互いに気兼ねをしないように配置することを重視した結果、定年前と同じ仕事としている。また、勤務形態は、定年前に正社員だった場合には、ほとんどがフルタイム勤務である。業務の遂行が難しくなるため、今のところ、正社員だった再雇用者にフルタイム以外の勤務形態を採らせることはしていない。

(3) 60歳以上の従業員を活用する上での配慮

60歳以上の従業員を活用していく上で、E社で最も配慮しているのが、従業員の健康面である。再雇用者の健康状態の変化については、定年前の従業員以上に注意して把握・対応するようにしている。

定年前後で配置換えをしたりしないので、E社では定年前後の従業員を対象とした研修や教育訓練は実施していない。ただ、従業員本人が希望し、会社にとっても必要な教育訓練に対しては会社から補助するという仕組みは、補助の対象候補者である従業員が定年に到達しているか否かに関わらず行われる。

(4) 65歳以上従業員の継続雇用

E社の定年後再雇用制度は65歳を上限とはしているものの、**図表2-5-1**からもわかる通り、実際には65歳以上の従業員がE社にはいる。E社が65歳以上の従業員の継続雇用を行っているのは、65歳以上の従業員でもより若い年齢層の従業員と同様十分に働く事ができ、そうした会社にとって戦力となる高齢者は積極的に活用する必要があると考えるからである。

65歳以上の従業員については、本人・会社の双方が希望し、健康面で問題がない場合に継続雇用が行われる。会社にとって必要な人材であるかどうかの判断にあたっては、その従業員が働く部署の上司の意見を重視している。

4. 現在の継続雇用における課題と労働政策に対する要望

現在E社が60歳以上の従業員を継続雇用していく上で課題に感じているのは、若・壮年層社員のモラルが低下しがちであることと、高年齢従業員をより活用していくためのノウハウを蓄積していくことである。

また、継続雇用を維持していく上で、今後も高年齢者雇用継続給付金制度は必要であるとE社では考えている。

機械部品製造 F 社¹⁾

1. 企業の概要

F社は1962年に創業された。主に汎用カーエアコンのコンプレッサー（空気など気体を圧縮するための機械）に使用するアルミ製ダイカスト（金属製の鋳物）製品を製造しており、この製品の売上が全体の約8割を占めている。現在、13台の機械で200～300種類の製品を製造している。製品サイズは様々であるが、片手で持てる大きさの製品が主力である。1日の生産個数は、2個取りの場合（1回の型抜きで2個の製品ができる場合）で、約3000個である。

F社の本社工場は関東にあり、その他に2社の系列会社が本社工場と同じ関東の都県と北海道とにある。関東の系列会社で金型を製造しており、北海道の系列会社では、本社・工場と同様に、製品製造をおこなっている。

組織は経営管理部門と工場管理部門に分かれており、経営管理部は総務・経理グループと業務グループに分かれる。工場管理部は品質保証、生産技術、設備保全、鋳造、加工、含浸の部署からなる。「含浸」とは、離型剤（材料を型にはめて製品を作る過程において、型から製品をスムーズに取り出すために使用される薬剤）が蒸発する際にできる気泡を塞ぐために、アルミに水ガラスをしみ込ませる特殊処理のことである。金型の加工にはMC（マシニングセンター）・NC（数値制御工作機械）を使用している。

2. 従業員の状況

F社では約100人の従業員が働いている。従業員はすべて正社員である。2008年までは約50人の非正社員（うちパート社員10人、派遣社員約40人）が働いていたが、リーマンショックの影響を受けた2008年10月以降の生産の急激な落ち込みに伴い、契約を打ち切った。その多くは外国人労働者であった。従業員のうち、MC・NCの操作や、ダイカスト、含浸といった、製品加工や射出成型の工程に直接携わっている者は60人程度で、残りは品質管理、生産技術などの部署に所属している。

2009年度には、北海道から1人、本社工場の地元から2人、合計3名の高卒者の入社を予定している。毎年、10人程度の新卒（高校、専門学校、大学）を採用しているが、8月の時点で景気の落ち込みが懸念されたため、内定者を3人に抑制した。高卒者を採用しているのは、これまでの高校との間の新卒採用に関わる実績関係に配慮したためである。

¹⁾ F社のインタビュー調査を行ったのは2009年2月16日である。本稿の内容は特段の指定がないかぎりインタビュー調査時点のF社の状況を示したものである。

2. 60歳以上の従業員を対象とした人事労務管理

(1) 継続雇用制度の概要

F社は2006年の改正高年齢者雇用安定法の施行前から、高齢者の活用を積極的に進めていた企業である。創業者は「会社において大切なものは労働者が第一、次に経営者で、資本の三位一体であるべき」という方針のもと、健康で気力、体力がある限り、雇用の場を提供すべきであると考えており、1962年の創業時に60歳定年制を制度化し、1997年には就業規則を改正して、希望者全員に対する65歳までの継続雇用制度を導入した。

現行の継続雇用制度は定年の1か月前に本人の意思確認をして、定年後に再雇用する形である。従業員のほとんどがこの制度を利用する。また、65歳以上であっても、本人が希望して会社が必要とする場合は、70歳までの継続雇用が認められている。再雇用後の従業員は「嘱託社員」として処遇され、一律に基本給が下がるが、高年齢者雇用継続給付金や在職老齢年金が加わり、さらに社会保険料が下がるので、手取り額が大きく減少することはない。

F社の定年後再雇用は、65歳までの5年間の雇用を見越したものである。したがって再雇用後も、60歳までと同様に、昇給もあり、賞与の支給も行われている。もっとも景気変動に伴って雇用調整を実施する可能性があるため、定年年齢自体を65歳に延長することは今のところ考えていない。

(2) 60歳以上従業員の活用

本社・工場には60歳以上の従業員が6人いる。勤務形態は、再雇用を希望する個々の従業員が意欲と能力と体力に応じて希望に沿った形態を選択することができるが、現在本社・工場にいる60歳以上の従業員は、いずれもフルタイムで働いている。この中には事務職の女性も含まれている。以前は、65歳以上の従業員が7人いたが、景気の落ち込みのため、2009年に入って契約を打ち切った。そのほか関東にある従業員30人の系列会社に、60歳以上の従業員が2人いる。

高齢者の中途採用としては、50歳代で入社した女性があり、検査業務を担当していた。もっとも、F社においてこうした高齢期の中途入社は稀である。毎年、高校生を中心に新卒を採用していることもあり、従業員の平均年齢は30歳代と非常に若い。以前、会社の規模が小さく若い人の採用が十分に行えなかった関係で、現在、40歳代の従業員が少なくなっており、40歳未満の人員と55歳以上の人員の二極化がおきている。その後は、大卒が採用できなかったため、30歳代の従業員は高卒が中心となっている。

60歳以上の高齢者は、事務部門と検査、金型保全、加工といった部門で勤務しており、仕上げ（材料を切ったり削ったりした際に材料の角にできる出っ張りを取り除く「バリ取り」作業など）や検査などの軽作業を主に担当している。これらは、以前は非正規の外国人労働者が担当していた作業である。機械化が進んだ工程では、8時～17時と17時～25時の昼夜交

代制で機械を動かし続ける。高齢者は、体力面に対する配慮もあり、金型の組み付けのような軽作業や、施削加工のようなオートメーション作業といった、昼間の仕事にシフトさせる傾向がある。こうしたシフトは、本人の希望も考慮しながら、50歳くらいから徐々におこなっている。

(3) 60歳以上の従業員を活用する上での配慮・取組み

現在、60歳以上の従業員が配置されている加工・ダイカスト・施削の工程は、すべてコンピュータ制御となっており、高齢の従業員が若手に技術指導を行う局面はほとんどない。

また、高齢者に対しては、軽作業という仕事の性質上、能力開発は行っていない。能力開発の対象は若手であり、配置換えやメーカーの研修を受講させるなど、能力開発・多能工化を目指している。

安全・衛生管理面の配慮としては、夜勤をさせないようにシフトを組む、あるいは軽作業に配置する、などといったことを実施している。

4. 継続雇用に関する今後の見通し・政策に対する要望

F社の高齢者雇用に関する取り組みは、経済合理性に基づくものというよりも、上述のように創業者の思想・方針によるところが大きい。高年齢者雇用安定法の施行など、高齢者の雇用を促進する政策はF社の取り組みにとって追い風となっている。今年に入り、70歳までの継続雇用を取りやめたとはいえ、65歳までの継続雇用など、制度の根幹を変更する予定はない。仮に、将来、高年齢者雇用継続給付金の減額といった制度変化があった場合は、会社として対策を取ることは考えていない。

また、高齢者の活用をより進めていくためには、高年齢者雇用継続給付金のような個人に対する給付に加えて、高齢者雇用を促進する企業を対象とする助成金制度があると望ましいとF社では考えている

第3章 60歳定年後の従業員の処遇が定年前とあまり変わらない会社

エンジニアリング業G社¹⁾

1. 会社の概要－事業の概要と従業員の概要

(1) 事業概要

G社は1961年に設立された総合エンジニアリング企業である。主な事業は、①各種産業プラント（化学プラント、エネルギープラントなど）の研究・開発協力、企画、設計、機器調達、建設、試運転、技術指導、②システムエンジニアリングその他のソフトウェアの取得、開発及び販売、③各種装置の設計・据付、④諸工事、からなる。

2010年3月現在の売上高は、連結ベースで1739億円であり、売上高に占める海外比率は、約7割～8割を占め、このため海外出張が多い。G社が手掛けるプロジェクトは大規模なもので数千億円、中規模では100～1000億円の規模になる。一つのプロジェクトで3年～5年の期間を要し、そのうち、現地の工事が2～3年くらいかかる。

(2) 従業員の概要

G社の従業員数は単体ベースで1092人（2010年9月30日現在）、8割以上が工学系出身のエンジニア、9割近くが大学・大学院卒の高学歴出身者という従業員構成の特徴を持っている。現行の継続雇用制度（再雇用制度：1年契約）での60歳以上の従業員数（2010年10月1日現在）は78人であり、5年後には2倍以上の約180人以上になる見通しである。

2. 59歳以下の正社員を対象とした人事労務管理

60歳代前半層の人事管理は59歳以下の現役正社員（「現役正社員」と呼ぶ）の人事制度と密接な関係があるため、まず、最初に、現役正社員の人事管理の特徴について、簡単に紹介しよう。

G社は、現役正社員の格付けとして、役割グレード制度を導入しており、「G8」から上に「G1」までの8グレードを設け、さらに「G6」と「G7」は2ランク、「G8」は3ランクに分かれ、大卒新入社員は「G6J」（初任格付け）に格付けられる。（図表2-7-1）。このグレードに対応して職制が設けられており、「課長相当」が「G4」に、「次長相当」が「G3」に、「部長相当」と「本部長相当」が「G2」「G1」に、それぞれ対応している。なお、「G4」以上

¹⁾ G社のインタビュー調査を実施したのは2010年12月2日で、本稿の内容は特に時点の指定がない限りは、インタビュー調査時点の状況を示している。

の「課長相当」以上が管理職、「G8」から「G5」までが「一般職」に対応している。

ちなみに、後述するG社の継続雇用制度（再雇用制度）の3コースの対象者は「G3」以上の者のみを対象にしているが、G社の定年年齢の60歳時点でのグレードは、ほとんどの者が「G3」以上であり、「G4」以下の者は1人いるかいないかであるが、制度的には、60歳時点のグレードが「G4」以下の者は本人が希望すれば、G社の継続雇用制度（再雇用制）の3コースのなかの「人材派遣会社マスターズ嘱託コース」の対象者となる仕組みになっている。

図表 2-7-1 59歳以下の正社員の格付け制度

職階制度		グレード	
幹部職	本部長・ 部長相当	G-1	
		G-2	
	次長相当	G-3	
	課長相当	G-4	
一般職		G-5	
		G-6	S
			J
		G7S	
		G7J	
		G8-1	
		G8-2	
		G8-3	

注：インタビュー調査をもとに作成。

3. 60歳以上の従業員を対象とした人事労務管理

(1) 高齢者の活用理由

プラント・エンジニアリング事業は人材要件として経験の要素が大きいビジネスであり、若手よりも中堅、中堅よりもベテランのほうが一般的に価値は高くなるため、この点で高齢者を雇用するメリットがある。例えば、図面を見て、ベテランの設計者は一目でここがおかしいと分かる。プロジェクトの遂行でも経験が重要になる。何も問題が起きずに順調に進むプロジェクトはなく、問題が起きたときの判断は、過去の経験が大きくものをいうのである。

(2) 60歳以上の従業員を対象とした人事労務管理の変遷

G社は早くから高年者の活用に取り組んでおり、1986年に人材派遣・職業紹介の子会社を設立し、60歳以降の社員は子会社に転籍してもらい、本社に派遣する形態をとっていた。その後、1996年には、現行の継続雇用制度（再雇用制度）の母体である「複数選択コース制」（①60歳定年コース、②選択年俸制コース、③63歳雇用コース（55歳退職、子会社より派遣））を導入した。さらに、2006年の改正高年齢者雇用安定法の施行に伴い、それまでの継続雇用制度（再雇用制度）を改定した。

改定された継続雇用制度（再雇用制度）は、①「マスタースPC社員コース」、②「マスタース嘱託コース」、③「人材派遣会社マスタース嘱託コース」、④「関連会社コース」、の4つコースが設けられ、設けられたコースを現役正社員本人が選択し、その申請に基づいて会社が最終決定するという仕組みである。

「マスタースPC社員コース」（給与が定年前100%水準）は現役正社員並みに責任と役割を担うコースで、「マスタース嘱託コース」（給与が定年前75%水準）は第一線の担当者として定年以前と同様の責任を担うコースと定義され、ともにG社での雇用となる。

「人材派遣会社マスタース嘱託コース」（給与が定年前65%水準）は「マスタースPC社員コース」「マスタース嘱託コース」に比べて、業務上の責任を一定程度軽減した（例えば、原則として、半年を超える長期出張は行われない）コースで、G社の子会社の1つである人材派遣会社での雇用となり、原則としてG社に派遣される。

最後の「関連会社コース」（給与は関連会社の処遇基準ベース）は、G社の子会社勤務を希望する者を対象としたコースで、希望する関連会社から承認された場合、その関連会社で再雇用される。なお、承認されない場合は「マスタース嘱託コース」か「人材派遣会社マスタース嘱託コース」かのどちらかを選ぶことになる。

なお、2010年6月の制度改定時点までの4つのコースの構成人数は「マスタースPC社員コース」が全体の3分の2、「マスタース嘱託コース」は3分の1、「人材派遣会社マスタース嘱託コース」及び「関連会社コース」は若干名という構成であった。

（3）現在の継続雇用制度（再雇用制度）の概要－2010年6月以降

上記の4コースからなる継続雇用制度（再雇用制度）は2010年6月に改定され、「マスタースPC社員コース」と「マスタース嘱託コース」が統合され1つのコース（マスタース社員コース）に変更された（図表2-7-2）。

その理由は、定年（60歳時点）時点で、「マスタースPC社員コース」の対象になった者が、担当するプロジェクトの終了に伴う役割変更等や高齢者本人の意欲低下などにより、本来であれば、「マスタースPC社員コース」から「マスタース嘱託コース」へ変更することが必要であるが、実際に、それを行うことが難しい（具体的には、年収が下がることになるため、上司もなかなか変更しづらい）。そのため、2つのコースを1つのコースに統合することにより、「会社の高齢者に期待する役割」と「高齢者の意欲」に柔軟に対応するために2つのコースを1つのコースに統合した。さらに、統合された「マスタース社員コース」の給与は定年前80%水準が標準であるが、標準水準のプラスマイナス23%変動（水準の幅が103%～57%）する仕組みが導入された。

他方、「人材派遣会社マスタース嘱託コース」の給与水準も定年前65%水準（標準）から67%水準（標準）に変更され、水準も80%～53%に大きく変動する仕組みが導入された。なお、「関連会社コース」については変更はない。

図表 2-7-2 現在の継続雇用制度（再雇用制度）の概要

コース	対象	雇用形態
①マスターズ社員コース	当該機能のトップクラスのプロフェッショナルとして活躍する意欲を有する者及び第一線の担当者として定年以前と同様の責任を担い、業務指示がある場合は、長期出張、出向その他についても担当意欲を有する者	本体での再雇用
②人材派遣会社 マスターズ嘱託コース	上記①のコースと比較して、業務上の責任を一定軽減し、いわば上級の契約社員としての勤務を希望する者(半年を超える長期出張は原則なし)	派遣子会社での雇用後、原則として本体に派遣される
③関連会社コース	同社の子会社勤務を希望する者(ただし、子会社マネジメントの承認が必要だが、承認が得られない場合は上記①、②のいずれかを選択するものとする)	関連会社での雇用

注：インタビュー調査をもとに作成。

（４）継続雇用制度（再雇用制度）の適用の流れと適用（採用）基準

継続雇用が適用されるまでの流れを概観すると以下ようになる。第1段階では、定年到達する年度の前年度（59歳を迎える年度）の9月頃に、対象者を集めて半日間の説明会が実施される。ここでは継続雇用制度の内容説明や、税金や社会保険の手続きの説明が行われる。

第2段階は、10～11月に継続雇用コースの申請依頼をし、対象者が所属長との面談を実施し、その結果を所属長は人事部に提出する。なお、対象者のほとんどが継続雇用を希望し、60歳でリタイアを希望する者は毎年2～3人程度に過ぎない。それに基づき社内で審査が行われる。

適用（採用）基準は、①60歳定年時のグレードが「G3」以上であること、②G社が定めるいずれかの職種を遂行した経験を有し、かつ本人がいずれかの職種を担当することを希望すること、③定年前2年間の人事評価がいずれも「標準のひとつ下」のランク以上であること、④定年時に長期病欠中でないこと、の4項目である。ちなみに、希望者はほぼ全員が継続雇用され採用されている。

第3段階は、次の年の1月に本人へ結果を通知し、定年退職の2ヶ月前に再度、最終確認が行われ、60歳到達後、継続雇用に切り替わる。

4. 60歳代前半層の人事管理の特徴

（１）人事制度の概要－2つの社員区分と3つの役割グレード

60歳代前半層の人事制度の特徴を社員区分制度と社員格付け制度からみてみよう。社員区分は2つあり、1つは、「マスターズ社員コース」と呼ばれる社員区分で、G社での再雇用に該当する社員区分である。もう1つは、「人材派遣会社マスターズ嘱託コース」と呼ばれ、

G社の派遣子会社での雇用後、原則として本体に派遣される社員区分である。

社員格付け制度は、現役正社員と別にコースごとに継続雇用者を対象とする役割グレードが導入されている。「マスターズ社員コース」は3段階からなる役割グレードが設けられ、基本的に現役時の役割グレードに対応している。各グレードに9段階の年俸ランクが設定されており、最も低い年俸ランクが「定年前57%水準の給与額」になるように設定されており、年俸ランクが1つ上がるごとに水準が5%～8%上がる仕組みになっており、最も高い年俸ランクが「定年前103%水準の給与額」に設定されている（図表2-7-3）。ちなみに、「マスターズ社員コース」に統合される前の「マスターズPC社員コース」は現役正社員に準じる3段階の役割グレードが、「マスターズ嘱託コース」は現役正社員と別に新設された5段階の役割グレードが導入されていた。

同様に、「人材派遣会社マスターズ嘱託コース」も3段階からなる役割グレードと9段階の年俸ランクが設けられ、最も低い年俸ランクが「定年前53%水準の給与額」になるように設定されており、年俸ランクが1つ上がるごとに水準が3%～6%上がる仕組みになっており、最も高い年俸ランクが「定年前80%水準の給与額」に設定されている。ちなみに、改定前の「人材派遣会社マスターズ嘱託コース」は5段階からなる役割グレードが設定されていた。

図表2-7-3 各コースの社員格付け制度の概要と賃金水準

コース	グレード	賃金レベル
①マスターズ社員コース	役割グレード定義(新設)に基づき、3段階	標準で定年前の80%の水準(ただし、水準の幅が103%～57%に標準水準のプラスマイナス23%変動)
②人材派遣会社マスターズ嘱託コース	役割グレード定義(新設)に基づき、3段階	標準で定年前の67%の水準(ただし、水準の幅が80%～53%に標準水準のプラス13%、マイナス10%変動)
③関連会社コース	関連会社でのベース	関連会社の処遇基準ベース

注：1. 処遇レベルは企業年金（退職年金）を含めたレベル。
2. インタビュー調査をもとに作成。

（2）配置－仕事内容

仕事内容は継続雇用申請時に現職と異なる仕事を希望することも可能であるが、実態として、「マスターズ社員コース」については、定年（60歳）前の仕事を継続するケースがほとんどである。また、「人材派遣会社マスターズ嘱託コース」は雇用主が変わるだけであるものの、責任の大きいプロジェクトマネージャーなどには就かない。なお、「マスターズ社員コース」については、定年（60歳）前にライン管理職でも、定年（60歳）後、そのままライン管理職としての勤務が可能としている。

(3) 労働時間（勤務時間）

「マスターズ社員コース」及び「人材派遣会社マスターズ嘱託コース」に共通して、原則としてフルタイム勤務であるが、「人材派遣会社マスターズ嘱託コース」については介護などの家庭の事情による場合に短時間勤務を認めている。ただし、その場合の給与水準は時間比例の係数を乗じた水準に見直される。

(4) 人事考課

「マスターズ社員コース」及び「人材派遣会社マスターズ嘱託コース」の人事考課は現役正社員と同じ仕組みの適用と運用が行われている。G社の人事考課は大きく①目標管理によるアカウントビリティ（行動評価）と②コンピテンシー評価の2つの評価結果を点数化して行われているが、2つのコースの継続雇用者には目標管理と伝承・育成の評価が実施される。ちなみに、評価のウエイトは目標管理によるアカウントビリティ（成果評価）が80%、伝承・育成の評価が20%の割合である。

(5) 報酬管理

「マスターズ社員コース」及び「人材派遣会社マスターズ嘱託コース」の給与は「年俸」、「企業年金（退職年金）」及び「高年齢者雇用継続給付金（選択制）」から構成される。

年俸評価に伝承・育成が含まれている理由は、①技術の伝承を促進し、シニアから中堅・若手への技術・ノウハウの移転を促進すること、②世代間コミュニケーションを促進し、潜在的損失リスクを低減することなどである。

なお、年俸制の仕組みは現役正社員と同じで、総額の16分の1を月例給に、16分の4を賞与として支給している。ただし、「高年齢者雇用継続給付金」を選択する場合は月例給の水準が見直されている。

給与水準について、「マスターズ社員コース」は年俸、企業年金、高年齢者雇用継続給付金の合計金額が標準で定年前の80%の水準（ただし、水準の幅が103%～57%に標準水準のプラスマイナス23%変動）に、「人材派遣会社マスターズ嘱託コース」は標準で定年前の67%の水準（ただし、水準の幅が80%～53%に標準水準のプラスマイナス13%変動）に、それぞれ設定している。なお、関連会社コースは関連会社の処遇基準に沿って決められている（前掲図表2-7-3参照）。

運輸H社¹

1. 企業と従業員の概要

H社は1954年に創業された、関東のタクシー業の会社である。調査時点の前の年度の売上高は約7億2000万円で、その5年前の売上高と比べてやや増加しているが、営業利益はあまり変わっていない。

2008年8月1日時点での従業員数は137人で、そのうち約120人が運転手である。137人中正社員は105人、女性正社員は18人である。正社員の平均年齢は55歳、平均勤続年数は12年である。ただ、30年以上の長期にわたって勤続する人も多い。

運転手の多くは40歳代～50歳代で、特に50歳代の運転手が多い。30歳代の運転手も入社するようになったが、H社のなかではまだ少なく、20人程度である。バスやタクシーなどの旅客自動車を旅客運送のため運転しようとするのに必要な第2種運転免許取得には3年間の運転経験が求められるため、20歳代の運転手は少ない。

60歳以上の従業員は、正社員、非正社員合わせて56人いる（図表2-8-1）。60歳以上の従業員のほとんどは、H社である程度の年数、勤続した後に再雇用された従業員であるが、一部、観光バスや路線バスなどを経営している他社から転職してきた人もいる。

図表2-8-1 H社従業員の年齢別・正規／非正規別構成（2008年8月1日現在）

	正社員	非正社員
54歳未満	54人	1人
55～59歳	23人	3人
60～64歳	20人	10人
65～69歳	6人	12人
70歳以上	2人	6人

H社で新規に採用しているのはほとんど運転手である。運転手の場合、退職者の人数分を翌年度採用するという形式をとっており、各年の採用人数は大体10～15人程度で変化がない。これは、旅客運送業を営むそれぞれの会社で運送が認められている車両（タクシー、マイクロバス）の台数が固定されているためである。55歳以上の人を中途採用することもよくあり、2007年10月以降2008年の調査時点にかけては、いずれも非正社員として55～59歳と60～64歳の人を各1人、65～69歳の人を2人採用した。

¹ H社のインタビュー調査を実施したのは2008年11月17日で、本稿の内容は特に時点の指定がない限りは、インタビュー調査時点の状況を示している。

2. 60歳以上の従業員を対象とした人事労務管理

(1) 定年制度と雇用確保措置

H社の定年は60歳で、65歳を上限とする再雇用制度によって定年後の従業員を雇用している。再雇用制度の対象は希望者全員であり、60歳で定年に到達した人のほとんどが再雇用を希望する。

再雇用後は1年ごとに契約更新を行う形式をとる。また、再雇用制度の年齢の上限は65歳としているが、65歳を超えても健康面など勤務する上で特に問題がなければ、継続して雇用される。実際、**図表2-8-1**で示している通り、H社には70歳以上の従業員もおり、最高齢の従業員は74歳である。

(2) 雇用区分・勤務形態

60歳以上の従業員は正社員・非正社員の2つの雇用区分で雇用されている。この正社員、非正社員の相違は勤務形態の違いを示している。正社員はフルタイム勤務（日勤・夜勤、隔日勤務など）をする従業員であり、非正社員は午前中のみ（6時～11時）勤務したり、1週あたり2日（17時間）のみ勤務したりする従業員である。また、この正社員、非正社員の区分は60歳未満の従業員についても同様に適用される。

どのような勤務形態で働くかは本人の希望によって決めることができ、多くの運転手が一度勤務形態を決めると、その勤務形態で働き続ける。再雇用された60歳以上の従業員は、かつて60歳から基礎年金部分を受給できていたころは、定年を機にフルタイムからパートタイム勤務に変わると言うことも多かったが、現在は定年前にフルタイムで働いている場合には、65歳まで正社員のシフトを続けるという人が多くなっている。こうしたケースは今後も増えていくだろうとH社では見ている。

(3) 処遇

給与は固定の基本給に、時給単位で計算される実績給が加算される形となっている。年齢や勤続年数は基本給には全く反映されない。非正社員は各種手当が払われない分、給与総額は正社員よりも低くなる。

(4) 60歳以上の従業員の活用にあたっての配慮

加齢とともにドライバーとしての能力が落ちていく可能性もあるが、H社ではその点について、会社として定期的に能力をチェックするようなことはしていない。ただし、普段の業務での無線のやり取りなどから本人の運転能力はある程度推測できるので、運転能力がひどく落ちていると見られる場合には、注意をしたり翌年度の契約を検討したりすることもあり得る。

仕事ぶりも人によるので、高齢者従業員の休憩時間を一律に増やすというようなことも検討していない。

3. 60歳以上の従業員の活用に関する今後の方針

H社では、年齢とは関係のない処遇のあり様が定年を境に変わることもなく、仕事ができれば雇用し続けるので、定年を65歳にしたり、定年自体をなくしたりしても特に人事労務管理上大きな変化があるわけではない。ただ、現行の定年・再雇用の制度を変更することは予定していない。というのは、高齢従業員の場合、いかにより若い従業員と同様に働いていたとしても、心身のコンディションが突然急変すると言ったことがありうるためである。そうした変化に対応していくためにも、現在の制度が必要であるとH社では考えている。

アパレル I 社¹

1. 企業と従業員の概要

I社は1992年に創業された会社で、関東を中心にアパレルの店舗を運営している。創業当初は婦人服の卸売を主要事業としていたが、次第に企画・製造・販売などに事業を拡大していった。調査時点の前年度の売上高は約44億円で、その5年前と比べると増加しているが、営業利益は減少している。

2008年8月1日現在の従業員数は285人、うち正社員248人である。正社員の中では女性が182人と4分の3近くに達する。設立後2～3年の間に会社が急成長し、一時は400～500人の従業員がいたが、2007年度に人員削減を行った。本社の従業員人数は40～50人であり、他の従業員はすべて各店舗に配置している。1店舗における配置人数はだいたい正規3人、非正規0.5人といった割合になっている。

従業員が正社員・非正社員のいずれになるかは、本人の要望を考慮した上で決定する。仕事の内容において、正社員と非正社員の区分がほとんどないが、非正社員の賃金は時給で支払われる。

I社の店舗で婦人服を購入する顧客は40～50歳代が8割以上を占めているが、I社では顧客のニーズを確実に捉えるべく、従業員の年齢分布を顧客の年齢分布に合わせようとしている。したがって新卒の採用は少なく、またアパレルやものの販売について良く知らない人では、業務を任せるのが難しいため、アパレル業界での経験や、その他の商品の販売経験（例えば、化粧品の販売経験、着物の販売経験など）を持つことを選考の際の要件としている。2007年10月以降2008年の調査時点にかけては、55～59歳の正社員を2人、非正社員を1人採用している。

60歳以上の従業員は18人いる（図表2-9-1）。このうち数人が本社勤務で、残りはほとんどが各店舗の店長である

図表2-9-1 I社従業員の年齢別・正規／非正規別構成（2008年8月1日現在）

	正社員	非正社員
54歳未満	196人	29人
55～59歳	38人	4人
60～64歳	14人	4人
65～69歳	0人	0人
70歳以上	0人	0人

¹ I社のインタビュー調査を実施したのは2008年11月19日で、本稿の内容は特に時点の指定がない限りは、インタビュー調査時点の状況を示している。

2. 60歳以上の従業員を対象とした人事労務管理

(1) 定年制度と雇用確保措置

I社の定年は60歳で、65歳を上限とする再雇用制度によって定年後の従業員を雇用している。再雇用制度の対象は「基準に適合する者」であり、再雇用されるためには、①働く意思・意欲があること、②勤務態度、③健康上支障がないこと、④会社が提示する職務内容に合意できること、⑤熟練や経験による技能・技術を持っていること、といった基準を充たさなければならない。ただ、定年前に特段問題なく勤務していれば、この基準を充たすことはそれほど難しいことではなく、実際、定年到達者の80～90%が再雇用を希望し、ほとんどが雇用されている。

(2) 雇用区分・仕事内容・処遇

継続雇用後の雇用形態は、正社員、非正社員の2つであるが、いずれの雇用形態になるかは定年前の従業員と同様、本人の意向に沿う形で決まる。仕事内容は定年前後で変わらない。

基本給は固定給に、個々の従業員の販売額に基づく出来高が加算される形となっている(図表2-9-2)。年齢や勤続年数、雇用区分の相違は基本給には全く反映されない。平均の賃金水準は年間約400万円である。

図表2-9-2 I社の業績給

販売額	出来高額
100万	1万
150～190万	1.5万
200万以上	販売額の1%

3. 60歳以上の従業員の活用に関する今後の方針

従業員の定年後の雇用について、I社では現行の制度内容や制度の運用で特に問題はないと考えている。今後、公的年金の支給開始年齢が上がったとしても、そもそも公的給付などの支給を織り込んで、再雇用者の処遇を決めたりしていないため、現行制度を変更することは予定していない。

65歳より先の雇用確保については、社内の新陳代謝が進まない、個々の従業員での差が大きくなる、65歳以降は健康・体力面での不安が増すといった理由で、今のところ検討していない。

第4章 定年が61歳以上の会社

小売J社¹

1. 企業と従業員の概要

1970年に設立されたJ社は、全国各地でスーパーマーケットやショッピングモールなどを運営する企業である。2007年2月期のJ社単体での売上高（営業収益）は約1兆9600億円、営業利益は約336億円である。

従業員数は2007年2月時点で12万3800人、うち無期雇用の社員が約14700人、有期雇用の社員が約109100人で、有期雇用の社員が9割弱を占めている。

2. 60歳以上の従業員を対象とした人事労務管理

（1）継続雇用制度の変遷

J社は2001年から定年後の再雇用制度の運用を始めた（定年年齢は60歳）。再雇用者の雇用契約は1年契約で再雇用されるのは、会社のニーズを前提に、本人の就業に関する希望とこのニーズが合致した従業員のみであった。2006年4月の雇用確保措置義務化を控え、2006年2月には制度が見直しされ、1年契約での再雇用と言う点は変わらないものの、希望者全員に再雇用の対象が広がった。再雇用後の勤務地は従業員本人の希望居住地から通勤可能な範囲にある事業所であり、フルタイム勤務のほか短時間勤務も可能とされた。

さらに2007年2月から、J社の継続雇用の仕組みは65歳定年制に移行することとなった。J社が65歳定年制に移行したのは、第1に年金支給開始年齢の引き上げなどから、従業員の多くが65歳までの安定した雇用機会を望んでいたこと²、第2にマクロ状況としては、今後10年の人口動態が総人口はさほど減らない中で年齢構成は激変するという労働市場への対応を図らなければならないこと、第3に会社全体の成長を支える人材の確保またシニア市場の拡大に対応できる最適な人材を確保する必要があった、といった背景からである。

以上のような背景を踏まえて、①従業員の安定した勤務での継続希望に対応する、②従業員にとって、仕事と生活のバランスがとれた勤務を可能にする、③年齢に関係なく、資産としての人材の能力伸長と有効活用による競争力の維持向上を図る、④中期成長戦略実現に向けたノウハウ・風土の伝承と人材の社外流出を防止する、⑤小売業における人材獲得難（有

¹ J社のインタビュー調査を実施したのは2009年2月24日で、本稿の内容は特に時点の指定がない限りは、インタビュー調査時点の状況を示している。

² 65歳定年引上げに先立ち、J社で55歳～59歳の従業員を対象にアンケートを行ったところ、およそ8割の従業員が導入に対して賛成の意向を示した。

効求人倍率急上昇、新卒・若手の採用難)へ対応する、⑥コスト増を抑えながら、信頼できる人材を確保する、と言うのが65歳定年制導入(定年引上げ)のねらいである。

導入時期については、定年の60歳をゴールとして考えてしまうことからのパワーダウンや、1年契約の契約制社員としての雇用であることからの65歳までの雇用不安もあったこと、2010年以降の社会情勢を考えれば再雇用での対応は不十分であることなどを考慮し、可能な限り早期の導入が決定された。

(2) 65歳定年制度の概要

①制度の概要

J社の65歳定年制度は、60歳以降も従業員に変わらず継続してもらうことを基本方針としている。従って、60歳以降も59歳までの働き方が同じであれば、職務・処遇が65歳まで継続される。60歳時の役職定年もなく、適用される評価処遇制度も59歳以前のものと同様(シームレス)である。また、基本は60歳以降も59歳以前と業務内容が同じとなるため、60歳以上の従業員に対し、特別な研修などは実施していない。

ただ、一方で転居転勤の有無、労働時間などの点で異なる雇用区分を設けており(図表2-10-1)、従業員本人の希望を十分に確認した上で、家庭生活・仕事生活・地域生活の調和が取れた働き方が可能となるよう配慮している。

従業員本人が希望する60歳以降の働き方の確認は、まず59歳になった年度の3月・9月の契約更新時に、アンケートと個別面談を通じて行う。年金受給の見通しの説明や生涯設計に関する相談への対応などは、この59歳時の個別面談の際に行っている。従業員が60歳に到達して以降は、毎年、勤務場所、労働時間に関する希望を個別に確認している。

60歳に到達した従業員のうち、ホームタウン(居住地)から通勤可能な事業所での就業にはフルタイム勤務と短時間勤務がある。短時間での勤務を希望する従業員は、有期雇用契約社員として再雇用される。契約期間は1年で、65歳まで更新することができる。給与形態は時間給で、ほとんどが59歳以前から短時間勤務をしていた人々である。

60歳に達した従業員のうち、全国の事業所に転勤する可能性があるN社員と一定エリア内の事業所を転勤する可能性があるR社員の割合は合わせて7割程度、残る3割程度がホームタウンから通勤可能な事業所での勤務する従業員である。居住地選択の区分について、従業員本人の希望と会社側の意向が食い違うときは、最終的には会社側が判断するが、意向が食い違うことはあまりない。ホームタウン勤務を希望する人に対しては、非常に重要な要職についているN社員およびR社員がホームタウン勤務を希望するようなごくまれな例外を除き、その希望を受け入れている。

図表 2-10-1 60歳以降の従業員に選択が可能な就業形態

勤務地	全国の事業所 N社員	一定エリア内の事業所 R社員	ホームタウンから 通勤可能な事業所	
給与形態 水準	月給 (N社員水準)	月給 (R社員水準)	月給または時給 (コミュニティ社員水準)	
労働時間	フルタイム		フルタイム	短時間勤務

②60歳以降の従業員の処遇

図表 2-10-2 は、J社の社員格付け制度の概要を示している。上述の通り、J社の65歳定年制度は、60歳以降も59歳時点での仕事・処遇を変えないことを基本方針としているため、有期雇用契約社員を除くと60歳以上の従業員の処遇も59歳以下の従業員と同様、この社員格付け制度に則って決まっていく。

図表 2-10-2 J社の社員格付け制度

社内資格	対応する職位
S職	店長、部長以上
M3職	統括マネジャー、副店長
M2職	マネジャー、統括マネジャー
M1職	マネジャー
J3職	売場長、マネジャー
J2職	売場長
J1職	担当

60歳に到達する従業員について見ても、J社では年功での職務配置を行っていないため最上位のS職の割合が高いといった傾向は見られない。60歳の従業員のうちS職に到達しているのは1割程度で、残りはM職が約7割、J職が約2割といった比率になる³。

なお、ホームタウンから通勤可能な事業所での勤務を希望する60歳以上従業員の賃金水準は、N社員の賃金水準の8割程度となる。こうした賃金設定も59歳以前の従業員における場合と同様である。

③制度の運用状況

65歳定年制度導入以降、3月と9月の契約更新を行う半期ごとに60歳到達者の状況を見ると、60歳時点で退職する人数がだんだんと減っている（2007年9月16人→2008年3月8

³ 大卒で新規採用された従業員の場合、最も昇格が速いケースで26歳頃M職に到達し、平均的には30歳頃にM職に到達する。また、S職はポスト管理を行っており、ここでの記載に示すとおり、定年までS職に到達しない従業員もいる。

人→2008年9月2人)。現在は、60歳に到達した正社員の約9割が、65歳まで正社員としての定年延長を希望している。

制度導入当初は、従業員の中にも60歳で退職することをあらかじめ決めていた人が多かったと見られるが、年金支給開始年齢の上昇などを念頭に、65歳まで雇用契約を更新することを希望する人が増えてきた。

(3) 退職金・企業年金の扱い

60歳以降、ホームタウン近隣での時間短縮勤務を希望する人は、一旦退職して再雇用する形式をとるため、退職時点で退職金が発生する。その際、退職金の支払いは一時金、もしくは年金の形態で行われ、退職者本人が選択することができる。

企業年金は、確定給付型(DB)年金が65歳まで加入できる。確定拠出型(DC)年金は法令上、60歳以上の人には給付できていない。年金の給付額は、J社に採用された際の状況(新卒採用か中途採用かなど)や、キャリアなどに影響されるため個々人で大きく異なる。

3. 継続雇用に関する課題と今後の見通し

60歳以上の従業員の活用を進める上での課題としてJ社が捉えているものの1つは、販売現場でのオペレーションに関わる課題である。60歳を超えた高齢者従業員の場合、販売現場のオペレーションが肉体的に不可能になるということはないが、作業の効率性では若年従業員には劣る。今後は高齢従業員の肉体的負荷を軽減するオペレーションのあり方を考えていかないと、将来的に70歳までの就業が現実化した際に問題が生じると思われる。また、60歳以上になると体力の個人差がより大きくなっていくが、体力に劣る人の体力作りに会社として投資することは難しいため、体力に劣る人でも十分な効率性を保ってオペレーションができるためにも、合理化・管理に取り組む必要があるだろう。ただし、現在はまだ特定の対策はとっていない。

59歳までと同じ仕事を継続してもらうことを基本としているため、高齢者従業員に後進を指導させる役割を担ってもらうことについては、まだできていない事業所が多い。今後としては、ショッピングセンター内のテナント指導やシニア市場の開拓など、そういう箇所でも高齢者従業員に活躍してもらう余地があると思われる。

若い人と高齢者従業員の間でコンフリクトが生じるようなことは、現在はあまりない。ただし前述のように、そうした高齢者従業員が存在するためにポストがなくなる、という若い人の意識は、完全には払拭できていない。

65歳定年の導入により、65歳到達者が発生するまでの2007年からの5年間に限れば新卒採用枠への影響は、とくに今後少なからず発生すると思われるが、決定的な影響ではない。新卒採用は毎年200人程度行っているが、今回の制度導入や2007年問題によって、その人数が

大幅に上下することはない。

2010年までは現行の制度で行く予定だが、65歳定年の趣旨である、65歳まではN社員・R社員を継続してもらおう比率をもっと上げていくこと、55歳時点での雇用形態の選択もあっているのではないか、等の点については改善していく必要があるとJ社では考えている。

機械K社¹

1. 企業の概要

K社は1948年に創業され、近隣の大手造船メーカーから発注されたものを中心に造船部品の製造を行っているほか、グラビティー半自動溶接器、溶接棒・ワイヤー乾燥庫やホイストクレーン、機器稼働時間測定装置の製造・販売事業も展開している。

2008年秋の「リーマン・ショック」の業績への影響は今のところ（2009年9月）出ていない。造船は受注から納期までが長く、不況の影響が出るまでにタイムラグがあるからである。

2. 従業員の状況

(1) 概要

K社では、正社員（外国人実習生4人を含む）が53人、社外工が18人、合計71人が働いている。正社員は、事務所で働く人が12人、製造現場で働く人が41人である。K社の製造現場での作業内容は、材料である金属の切断、組立、溶接、仕上、クレーン製造における塗装、配線などであるが、製造現場で働く従業員の中では溶接作業の担当者が最も多い。71人の就業者のうち、60歳以上の者は18人（24.7%）いる。就業者全体の年齢別構成は、40歳未満30%、40～60歳45%、60歳以上25%となっている。正社員には60歳以上の人が11人（20.8%）いる。また、正社員のうち7人は勤続年数が30年以上である。

60歳以上の正社員のうち、他社を定年退職して現場で働いている人は、メンテナンス1人、「ぎょう鉄²」と呼ばれる難易度の高い仕上げ作業の担当者が1人、かつては他社から出向できていて、K社に転籍した人が1人である。その他に60歳で入社して2年間勤めて辞めた人もいる。

新規学卒者の定期採用は行っていない。もっとも、若年者を採用していないわけではなく、この2～3年のうちに、20歳代の人を6～7人採用している。全員、K社に就職するまでは製造業の仕事の経験はなかった。K社で採用している若年者は、他社での就業経験があったという場合でも製造業は全くの未経験と言う人が多い。入職経路は、ハローワーク経由での採用のほか、知人の紹介による場合もある。

学校を卒業したばかりの者よりも、他社である程度経験を積んだ、20歳代半ば～30歳代の人のほうが、育てがいがあると感じている。また、温室育ちの新規学卒者よりも、例えば暴走族をしていて20歳で結婚、子供ができたので頑張り始めたといった人のほうが、エネルギー

¹ K社のインタビュー調査を実施したのは2009年9月27日で、本稿の内容は特に時点の指定がない限りは、インタビュー調査時点の状況を示している。

² 「ぎょう鉄」とは船体の曲線部分を作るために行う、鉄板を曲げていく作業のことであり、その作業精度は船のスピードや燃費などに影響する。

一があつてよい。後者のほうが、礼儀が身に付いていて、要領がよく知恵がある。同じ未経験者であっても、要領のよさや自分で考える能力によって、仕事に差がでてくる。

（２）従業員の能力開発

K社では、ISO9001（品質マネジメントシステム）を取得しているが、この認証を受ける過程で、従業員の教育訓練制度を整備してきた。教育訓練制度を整備する作業プロセスは、a. 社内が必要となる課業や能力要件のリストアップ、b. 課業（職務）別に能力レベルの判定基準を作成（「職務遂行能力レベル判定基準」）、c. 能力評価の実施（「社内資格者リスト」の作成）、d. 人材育成計画を策定、e. 育成計画にもとづく教育訓練の実施と研修評価である。

b. の「職務遂行能力レベル判定基準」は、NC（数値制御）マシン操作やマーキング作業³といった課業ごとに、能力レベルや必要な訓練期間を定めたものである。NCマシン操作やマーキング作業などは全員が一通り経験するが、その後は取付けや溶接など、特定の技能を専門的に磨いていく。会社としては多能工の育成を目指しているが、業務が忙しくなかなか実現できていない。

こうした取り組みの効果としては、第1に個人別の人材育成計画を定めることができたこと、第2に顧客による工場審査の際、同業他社と比べて評価が高くなること、第3に工場における仕事の内容を精査したことによる効率化が挙げられる。もともと、人材育成計画とISOの品質目標との整合性はまだ十分とはいえず、この点を改善していくことが今後の能力開発における課題とK社では考えている。

3. 60歳以上の従業員を対象とした人事労務管理

（１）定年制度

K社の定年年齢は62歳である。2005年に就業規則を改定し、「一次継続雇用」と「二次継続雇用」の2段階からなる継続雇用制度を定めている。「一次継続雇用」では、希望者全員を65歳まで雇用している。賃金については基本給の減額を行わず、賞与も従来どおり支給している。なお、K社の賃金、賞与は年齢ではなく主にそれまでの経験と能力を考慮して決めている。

65歳以降の従業員も、仕事をしていく上で特段の問題がなく、本人の希望があれば、「二次継続雇用」として勤務することが可能である。「二次継続雇用」では賃金の支払形態を時間給とすることで人件費の変動費化を図っている。時間単価は、フルタイム勤務で計算したとき、年金額と合わせて従前の年収を大きく下回らないよう（80%程度）に設定している。

「二次継続雇用」では年齢の上限を決めていない。現在、最高齢の従業員は74歳であり、

³ 「マーキング作業」とは、材料を適切な量・形状で切り出すために、鉄板に印をつけていく作業である。

フルタイム勤務で溶接作業を担当している。この従業員の月労働時間は200時間（うち残業が20～30時間程度）となっている。

正社員のなかで、定年後継続雇用されているのは8人である。その内訳は、管理者（部長）1人、技術顧問1人、日数短縮勤務者2人、時間短縮勤務者1人、フルタイム勤務3名であり、7人が製造現場で働いている。時間短縮勤務を行っているのは70歳代の女性で、9時から14時まで、会議準備、弁当の手配、掃除などを行っている。技術顧問は取引先からの転職者で、在宅勤務の形態で働いている。

（２）高年齢従業員のさらなる活用に向けての取組み

①プロジェクトの推進

K社は、高齢・障害者雇用支援機構の「ワークシェアリング推進事業」の実施に向けて、「高年齢者新就業形態開発プロジェクトチーム」を組織し、2006年から2年計画で事業に取り組んだ。造船業では作業員個々の熟練が持つ重要性が高いこと、またいわゆる「3K職場」のため若年者が集まらないことから、K社では高年齢者の活用を進めていた。しかし、十分に体系化されていない状態であったため、労務管理のコンサルタントからの情報提供をきっかけに上記事業に取り組むことで、一層の体制整備を図ろうとした。

プロジェクトの活動は、①高年齢者新就業形態導入のための準備と検討、②高年齢者に対する意識調査の実施、③「地域内特殊技能保有高年齢人材移動可能システム」の構築方法の検討、④先進企業への訪問調査、視察の実施、⑤新就業形態の検討、試行、導入の実施、⑥作業環境の改善、⑦健康管理の充実である。このうち、「地域内特殊技能保有高年齢人材移動可能システム」の構築方法の検討とは、ぎょう鉄やCADのような高度な技能の保持者を、一社で抱え込まずに、地域内の同業他社で融通しあうシステムが構築できるかを検討したものである。

②多様な勤務形態の導入

プロジェクトを進める中で、K社では高齢者のニーズに合わせて活用することができる、多様な勤務形態（フルタイム勤務、短日数勤務、短時間勤務、ペア就業勤務）を導入し、ワークシェアリングを進めている。「ペア就業勤務」とは、技能レベルや勤務形態上、ペアで仕事をせざるを得ない人を想定して作られた勤務形態である。ペア就業勤務には「教育」、「協働」、「分担」の3タイプがあり、「教育」は技能レベルの高い者が技能レベルの低い者に技能を伝承するもの、「協働」は一定の経験が必要な作業を協働でやるもので、経験者ということから高年齢者どうしのペアが主となる。ペアで作業させるのは安全管理上の理由もある。「分担」は時間短縮勤務の2人を組み合わせて、半日サイクルで取付作業をさせることを想定して作られたが、実際には取付作業は1人で1日かけてやってしまうことがほとんどであるため、製造現場の業務では「分担」がいまだ実現していない。現在は溶接作業の進捗

管理でこのタイプのペア就業勤務を行っている。

制度設計に当たっては、a. 勤務形態の抽出、b. 作業内容と能力要件の抽出、導入可能性の整理（「作業内容と要求される能力および高齢者適否一覧表」の作成）、c. 短日数勤務や短時間勤務の整備と規程作成、d. 「ペア就業勤務形態」の定義とルールの制定、e. 在宅勤務規程の制定を行った。このうち、「作業内容と要求される能力および高齢者適否一覧表」は、技術的能力、知識、身体能力の3点からみて、60歳以上の労働者でも可能な作業を抽出したもので、K社ではすべての作業が60歳以上でも可能だと評価している。

③IT ネットワークシステムの活用

K社では、社内ネットワークシステムの導入によって、作業管理と、顧客管理、工程管理、労務管理などの業務データ管理の一元化・共有を実現している。このシステムは、元々経営の効率化を目指して導入したものであるが、結果的に高年齢者の就業にとっても有益なものとなっている。まず、このシステムはエクセルやワードが使えなくても利用できるため、高年齢従業員と若年従業員との間の「情報デバインド」が解消された。また、Webカメラの導入によって工場の作業状況を本社で把握することが可能になったが、これによって高年齢者の安全・衛生面での配慮が可能になっている。

4. 今後の継続雇用の見通し

冒頭で述べたように、K社では「リーマン・ショック」の影響はまだ出ていない。ただし、仮に不況の影響が出て雇用調整の必要が出てきたとしても、高年齢者だから辞めてもらうということは考えておらず、あくまで戦力になるかどうかで決めるつもりである。K社では、コストを抑えるために高年齢者を雇用しているわけではなく、慢性的な人手不足のなかで、働ける人材を雇用していく姿勢が高年齢者の雇用につながっているからである。

5. 高齢者雇用を進めていく上での社会的課題についての考え

60歳以上、あるいは65歳以上の高年齢者の雇用・活用を社会的に進めていこうとする際に、K社では以下の2点を留意すべき重要な問題と捉えている。第1は高年齢者に対する労働時間規制の問題である。同じ労働時間数でも、年齢によって身体にあたえる影響が異なると考えられ、高年齢者に若年、壮年層と同じ労働時間規制を適用してよいのかがわからないと感じている。行政には、高年齢者の活用を促進するだけでなく、高年齢者の過労につながらないような労働時間規制のあり方を法律で明確に定義してほしい。ただし、業種や業務によって働き方の質が異なるので、労働時間数の上限のみを規定として一律に示すのは現実に即していない。業種や業務で異なる現状を踏まえた規制のあり方を期待したい。

第2は高齢者のさらなる活用を考える場合に、大企業から中小企業への人材の移動に配慮する必要があるだろう。大企業と中小企業では人材育成や経営のあり方が根本的に異なる。大企業では毎年新卒者を採用することができるが中小企業ではできないので、大企業の定年退職者を中途で採用するということは、人材確保や、大企業からの技術移転により技術力を高めたり、人材確保したりするための重要な手段の1つであった。しかし、高年齢者の雇用促進が、企業規模を問わず一律に進められると、上記のような経路で中小企業に人材が流れなくなる可能性がある。高年齢者の雇用継続にかんして大企業と中小企業で差を設け、大企業の場合は、関連子会社以外の転職も雇用継続と認めるなど、自由度をもたせてもよいのではないかとK社では考えている。

旅館L社¹

1. 企業概要

L社は1918年創業の老舗温泉旅館である。業務特性上、業務量の変動が大きく、年間単位、週間単位、日単位で業務量の変動する。年間を通してみると、繁忙期は10月～11月と1月、閑散期は6月～7月になる。1週間あたりの業務量の変動を見ると、金曜日と土曜日が最も多く、水曜日が最も少ない。業務量の繁閑の差を見ると、業務量の少ない時期には、多い時期の6割水準になるという。

2. 従業員の状況

従業員数は112人である（パートタイマー社員と嘱託社員を含む）。うちパート社員は49人、アルバイト社員と派遣社員をあわせて12人ほどになる。パート社員の場合には女性では50歳代が多く、男性では60歳代が多い。

従業員の構成比をみると、高齢者の比率は高くなっている。2010年3月21日現在で、60歳以上従業員は全体の41%を占める。70歳以上の従業員数は16人である。10～20歳代が29人在籍している。L社の年齢構成をみると、30歳代と40歳代の年齢層が最も少なくなっている。

高齢者比率が高くなっているが、新卒採用も積極的に行っている。毎年約10人程度の新規学卒者を採用している。新卒者は県内の高等学校からの推薦者が中心である。当社の場合、通常入社後3年経過すると、新卒者の7割が離職する傾向にあった。しかし近年、新卒者の教育担当者を高齢者に任せることもあって、新卒社員の定着率が高くなっている。昨年度採用の新卒社員のうち、調査時点である5月31日までの13カ月間に、離職者は1人も出ていない。

中途採用も行っている。中途採用者は、年間5～10人を数える。中途採用の目的は、退職者と体調不良のために不足した要員数を確保することにある。中途採用者は未経験者が多い。L社では経験者よりも未経験者の採用を希望している。他社での業務経験がある場合、前職の仕事のやり方を持ち込んでしまう。仕事のやり方に違いがでると、チームワークが乱れてしまう問題が起こる。

L社は総務、施設管理、営業チーム、調理の4部門からなる。いずれの部門にも60歳以上の従業員が配属されている。高齢者が特に多く配属されているのが、施設管理と調理の2部門である。調理部門には34人の高齢者を配置している。高齢者の調理師は少ないが、調理に付随する配膳・下膳、食器洗浄を担当する「中番業務」で高齢者を多く活用している。施設

¹ L社のインタビュー調査を実施したのは2010年12月2日で、本稿の内容は特に時点の指定がない限りは、インタビュー調査時点の状況を示している。

管理にも同様に高齢者を34人配置しており、特に客室清掃業務で高齢者を多く活用している。

総務部門は6人からなり、60歳以上の従業員は嘱託社員とパート社員を各々1人ずつ配置している。営業チームは42人からなり、若手社員を多く配置している。営業チームは、①営業や企画広報を担当する「営業グループ」、②顧客の出迎えから見送りまですべての接客に関わる「オールラウンド」、③フロントや売店、日帰り入浴を担当する「フロント・販売」、④「警備」（ナイトフロント等も担当）からなる。「オールラウンド」と「フロント・販売」には若干高齢者を多く配置している。「ナイトフロント」担当者は4人おり、うち3人が60歳以上の高齢者である。

3. 60歳以上の従業員を対象とした人事労務管理

（1）定年制度の状況

L社の定年年齢は65歳で、定年到達後は70歳まで嘱託社員として雇用される再雇用制度を導入している。65歳定年制は1995年に導入した。

再雇用者の対象基準は、「会社が必要と認めるもの」としているが、実際の運用状況を見ると、希望すれば全員が再雇用されている。再雇用の上限年齢も70歳とされているが、実際は70歳を超えても雇用するケースもある。

定年年齢を65歳に設定する主な理由は、65歳以降には体力などの機能面の低下が著しくなることにある。65歳を就業のひと区切りとし、65歳以降は嘱託契約に変更する。嘱託契約になると企業経営や管理に関わる責任が軽くなるため、心身的負担が軽減されて高齢者も働きやすくなる。なお、責任の軽減に伴って接客サービスの質が低下するのではなく、むしろ顧客へのサービス意識については現役世代よりも高いという。

（2）再雇用者の労働条件

再雇用後の契約単位期間は6か月である。上期と下期で雇用契約を更新する。会社側から契約を打ち切るとはほとんどない。会社側は勤務の継続を希望するが、高齢者側から契約を打ち切る申し出が多いという。

再雇用の意思確認は、定年到達前の3か月前に行う。月間の勤務編成を作成するため、1か月前には就業継続の意思確認を終えておく。

就業形態は、再雇用者全員が「嘱託社員」となる。70歳以降は、健康状態を見て「パート社員」に切り替える場合もある。

勤務時間は、「正社員」と同様に8時間勤務となる。勤務時間は7時～16時、12時～21時が最も多い。調理や客室業務の退社時間は22時で、他の業務と比較して若干遅くなっている。ナイトフロント担当者は20時～翌朝の8時の勤務時間となり、勤務日の翌日は休日となる。仕事上の理由のほか、高齢になると地域の仕事も増え、生活と仕事のバランスが重要となる

ことを考慮して、L社では従業員の生活ニーズに応じた多様な勤務シフトを用意している。

給与水準は、高年齢者雇用継続給付や在職老齢年金を考慮して決めていない。65歳到達時には給与の月額が、16万円から35万円の範囲になる。退職金は定年到達時に清算する。賞与は支給しない。嘱託社員の給与は、定年到達時の65～70%水準になる。

担当業務は、技能を活かす仕事を任せる。定年前には同時に数種類の職務を任せるが、健康を損なうことなく働いてもらうために、定年後には担当業務の絞りこみを行うこともある。

（3）高齢従業員に期待する役割

L社では「ホスピタリティ」を基本に、地域の自然資源と文化資源の活用を図ることを基本コンセプトにおいた事業展開を図っている。サービスに付随するもてなしや癒しを提供するには、若い人たちの考え方や力だけでは限界があり、高齢者の持つ経験や知識の活用が鍵になると考えている。

60歳以上の従業員には技能や経験を発揮し、若手従業員を指導する役割を期待している。若手従業員の教育訓練担当者に2～3歳上の先輩社員をつけると、教えるほうの「言葉が強い」ため、教えを受けるほうが反発を起こすこともある。一方、高齢者の場合は指導の仕方にも心得ており、かつ現場のたたき上げであるために、説得力もある。L社では以上のように考え、高齢者が退職を希望する場合には、若手社員とペアを組ませ、若手に技能を伝えるように配置上の工夫を行っている。

例えば、温泉を管理する「湯守」という仕事は、単にボイラーで湯をわかせばいいというものではなく、泉質やその効能に対する知識、体によい入浴の仕方などに精通していなければならないため長い経験が必要となる。一方で湯の入れ替えなどが深夜におよぶため、体力の消耗が激しい業務でもある。経験と体力の双方が求められるこの仕事をL社では、18歳の若い従業員と74歳のベテラン従業員にペアで行わせることにし、体力のある若手従業員が仕事をこなしながら、ベテランから知識やスキルをスムーズに伝授できるようにしている。

また、客室系の業務については、基本事項はマニュアルで教育するものの、実際の業務における細かいノウハウ－襖の開け閉め、廊下の歩き方、茶の出し方、食事の際の立ち居振るまいなど－については、65歳の客室系のリーダーが「指導係」となり、若い従業員に教育している。この「指導役」は65歳定年とともに管理職からはずれるが、その役割は定年後も継続されている。こうした指導体制を採ることで、若手従業員がマニュアル通りの、「ホスピタリティ」に欠ける接客に走らないようにしている。

再雇用者も含めて高齢従業員にも目標管理を導入している。所属長が面談し、年初に定めた目標の達成状況をチェックし、最終的に評価表に基づいて評価を行う。この結果は従業員にフィードバックする。評価結果は月例給与と年2回の賞与に反映する。最終的に経営陣が評価表を見て昇給額と賞与額を決定する。

(4) 高齢従業員の活用にあたっての配慮

作業面においては、歩行距離を短縮し機能面の負担を軽減する工夫を行っている。例えば、各階拠点のパントリーに温・冷蔵庫を設置し、料理を一時保管できるようにしている。この結果、客室係は客室と厨房の往復する負担がなくなった。

また、同じく作業面での負担を軽減する目的で従業員1人1人にPHSを配布している。固定電話の場合、電話の設置場所まで移動する必要があるが、PHSを持っていれば、その場で問い合わせに対応できるからである。

従業員の体調管理にはとりわけ気をつけている。体調が悪いと思ったら無理をしないで早めに帰るように促している。最低限の人数で業務を運営しているため、高齢者が健康を損ねて長期間休養すると、業務運営に大きな支障を来すことになるためである。

そのほかには、旅館に隣接する田畑での米・野菜の栽培にマネージャーを配置して組織化し、高齢者の仕事を創出する取組みなども進めている。

4. 人事労務管理の特徴

L社の定年前の社員の社員区分は、「正社員」と「パート社員」の2つからなる。パート社員の勤務時間は年金等を考慮し、基本的には1日7時間勤務としている。L社では各部門長が月単位で過去の実績から業務量の予測と要員数を算出しており、これをもとにパート社員の勤務シフトを作成する。パート社員のほか、年間及び週、日の業務量の変動に対応するため、派遣社員も活用している。

職位は社長と女将を除き「部長・マネージャー」、「課長」、「主任」からなる。組織をフラット化したため、課長職は現在1人のみである。営業グループの場合、マネージャーが3人、主任が3人からなる。主任は主に20～30歳代の社員である。

正社員の基本給は勤続年数に比例して増加する。基本給は50歳まで昇給し、55歳時点以降に昇給が止まる。賞与は年間で所定内給与の2.2ヶ月分を支給している。また、役職定年制はなく、65歳の定年到達時まで役職を継続する。

現在の人事労務管理上の課題は、従業員の定着を図ることである。かつて、L社では新卒従業員を二年連続で約20人を採用したことがあったが、2人しか残らないと言ったことがあった。接客サービスの質はL社での勤続年数が長い従業員ほど高くなる傾向にあり、従業員の定着が低い場合には、職場全体のサービスレベルが向上しない問題が起こる。

機械卸売M社¹

1. 企業の概要

M社はアメリカに本社がある機械メーカーの日本支社である。日本支社は営業支店という位置づけで、製品の開発は行っていない。日本に事務所が開設されたのは1983年で、1987年に会社組織となり、2007年に取引先などを合併して会社組織を再編した。

1983年当初は進出支店でしかなく、他社と合弁を組んだり、サービス部門は外注だったりした。人事の本職もいなく、支店扱いなので社長にはオーストラリア人などが派遣されていた。しかしこの2～3年、営業だけでなく、技術もしっかり持とうと方針が本社で決まったため、人事、給与体系を含めた様々な事業体制の整備に着手している。

M社が取り扱っているのは、所属する機械メーカーの製造する工場用の冷蔵庫、冷水機、家庭用エアコンなどである。主力製品の冷蔵庫は基本的なスペックは決められているもののほとんどが受注生産である。

1台2500万円ほどの機械が、新規で40～50台（2年間）ほど販売される。機器取り付け先は半導体工場、化学薬品の製造現場などで、現在日本国内で900台ほどの機器が稼動している。オーバーホールや保守のために取り寄せる（輸入する）ものは顧客から細かく指定される。工場は上海の辺りにもあるが、アメリカから取り寄せるよう指定されている。

国内事業所は東京のほか大阪と福岡にある。東京のオフィスには50人ほど所属し、事務管理部門は基本的に全て東京にある。M社が取り扱う製品は保守・オーバーホールに手間と時間がかかるため、M社では保守やオーバーオールを担当するサービス（保守）担当者を多く抱えている。現在、販売担当者が16人、保守担当者が53人、総務・物流管理・部品の輸入に関する事務などを担当する事務管理部門の担当者が15人であり、保守担当として他社の人材を30人ほど活用している。

M社の方針として新卒は基本的に採らない。新卒者を採用しても育成するだけの体制が十分に整っていないためである。ただ、中途採用枠で採用してみたらたまたま新卒だったということが過去にあったため、現在は合計で5人ほど新卒入社の従業員がいる。

2. M社の人事労務管理制度

2008年に改訂されたM社の給与体系では、2つの基本給の体系が設けられている。まず、残業代が支給される従業員の基本給は、「22歳時点で月給20万円」からスタートし、35万円まで昇給する。昇給は1年あたり月収で5000円のペースであり、このペースで昇給していく

¹ M社のインタビュー調査を実施したのは2009年1月19日で、本稿の内容は特に時点の指定がない限りは、インタビュー調査時点の状況を示している。

と35万円に昇給するのは52～53歳頃となる。35万円まで昇給すると頭打ちになる。

一方、残業代が支給されない、いわゆる「エグゼンプト」扱いの従業員の給料は、基本給に加えて、基本給の37%の「専門職手当」がつく。この専門職手当がつくため、エグゼンプトの昇給ペースは1年あたり月給にして6500円の昇給となる。

専門職手当がつくエグゼンプトの扱いの従業員は、管理、技術²、企画を担当する従業員である。月給が30万に近づいた従業員には、エグゼンプト体系に移行するよう声をかけている。ただ、最も人数の多い現場のサービスエンジニアは時間のコントロールができないためエグゼンプトの対象にはならない。

同じポジションについているにも関わらず、勤続年数の違いにより基本給に差が出ている従業員がいる場合には、「ポジション手当」により調整し、同等の賃金が支払われるようにする。また、作業結果による差をつける場合にもこの手当が活用されている。年齢や勤続に関係なく、役職や実績に応じた処遇を実現するために設けられている手当である。この手当はボーナスの計算の際には組み入れられるが、退職金には反映されない。

上述の通り、M社では中途採用が基本となっているが、中途採用者の賃金は前職を参考に決める。ただし技術職は、中途採用者でも素人としての扱いから始める。M社が所属するメーカーの技術を知らない従業員にいきなり高い処遇はできないと考えるためである。技術職の場合は中途採用でも月給21～23万円程度からのスタートとなる。

M社では短期的な営業成績はボーナスに反映させているが、個々の従業員の成果としてはあまり捉えない。どちらかといえば、営業成績は所属する本社の看板を背負っていればついてくるものと考えているからである。したがって1台販売するにつきいくらの報奨を支払うというような設定にはしていない。営業部門の従業員は、仕事のクオリティと目標台数をクリアしたか否かによって評価され、その評価によって昇給とボーナスは左右される。

評価は年に1度で、ボーナスに反映される。目標予算達成の場合の支給月は2か月、予算額に1%足りなかったらマイナス何%といったぐあいに、評価結果の反映の仕方はあらかじめ決められている。個人の業績評価も同様にボーナスに反映され、A評価＝2か月、B評価＝1.5か月などといった反映の仕方となっている。

2008年以前は、給与体系自体が曖昧でこうした制度は整っておらず、従業員数やエグゼンプト給与の変化について予測が不可能だった。給与制度を確立したことにより、人件費の総枠などを把握することが容易になった。

² エグゼンプトの「技術」職はサービスエンジニアから昇進する。エンジニアの課長、技術部長、技術課長といった人たちがこれに当たる。

3. 60歳以上従業員の継続雇用

(1) 定年年齢の引き上げ

M社では2006年11月20日より、基礎年金部分の支給開始年齢引き上げに合わせて定年を引き上げるように就業規則が改められた。従って、2007年の定年は63歳、2010年には64歳となり、2013年に65歳となる。2009年1月時点の最年長者は60歳なので、調査時点で在籍している従業員は全員65歳定年となる。

2006年11月以前は60歳定年とされていた。高年齢者雇用安定法の改正に合わせて定年が改正されたが、定年延長に伴う退職金規定などの修正はこれからの課題である。

定年が延長されたのと同時期に、たまたま給与についても規則が整理され、「基本給は定年まで同じ（下がらない）」、「退職金は基本給に基づいて算出される」と決まった。ただし、体力のあるうちは仕事をこなせばそれだけ手当てが支給される。給与額の決定方式は定年延長を受けての変更はしていない。

60歳以降の従業員については、それまでと同じ役職を継続することが可能かどうかを検討されるが、基本的にはそれまで継続してきた仕事を引き続き担当してもらう。M社に最も多くいるサービスエンジニア職は、拘束時間が長いとか精神的な負担があるような仕事ではないが、重量物を扱うので60歳を超えると肉体的には辛くなるかもしれない。ずっとエンジニア職を担当してきた従業員の中で最高齢は現在47～48歳で、特に肉体的な負荷が障害になることもなく仕事を続けている。この仕事は継続していると年齢が上がっても負担感は少ないのではないかとM社では見ている。

2009年1月現在、60歳に達している従業員はサービスエンジニア（内勤で報告書等の事務を担当・エグゼプト）の1人と、元技術部長職で現在はアメリカとの専門的な交渉、連絡を担当している人が1人である。後者の従業員は部下はいないが、仕事の重要性からポジション手当てを若干支払っている。特に技術の分野で高い事務能力を持つ人は60歳を超えていても貴重な人材であり、これからも確保に努めていきたいと考えている。

(2) 高年齢従業員の活用にあたっての配慮

M社では、従業員の「60歳が節目」という意識を払拭しようとし、会社側もそのようには考えないように努めている。55歳でも辞める人もいれば、65歳までがんばる人もいて、それは個人差であると考えている。従業員の間ではすでに65歳定年と言うことが念頭に置かれるようになり始めており、50歳代の従業員の中には65歳までがんばるつもりで節制している様子などが見える。

4. 継続雇用における課題・今後の見通し

現在60歳以上の従業員の雇用の場を確保するにあたってM社が感じている課題は、管理職社員の扱いが難しいという点である。

また、65歳以降の雇用機会の確保については今のところ実施も検討もしていない。65歳までの雇用確保で手いっぱいである、体力や能力の個人差が大きくなり、一律に雇用・処遇するのは難しいといった理由からである。65歳を越えると年老いた印象が強くなるし、それ以上の雇用を望まない人が多いのではないかと感じている。

情報サービスN社¹⁾

1. 企業と従業員の概要

1983年に創業したN社は人事システムやライン管理システムなどをはじめ、組み込みソフトウェア開発まで、幅広くビジネス関連の情報システムの開発を行っている情報サービス企業である。大手システム開発会社の2次受け業務が中心的である。自社でシステム開発を行うことは2割程度で、ほとんどの場合は顧客の事業所に出向いて開発を行っている。

N社の従業員数は255人、うち正社員が234人で、残りはN社が営んでいる労働者派遣事業における有期雇用契約の派遣社員である。

正社員のうち45歳～54歳は26人、55歳～59歳が2人いるが、人数的に最も多いのは30歳代の正社員である。50歳代後半の2人の正社員のうち、1人は技術部に所属し（次長）、教育や採用、プライバシーマークの取得や管理などの業務を担当している。もう1人の50歳代後半の社員はシステムエンジニア（課長）として勤務している。

毎年大卒を中心に7人ほどの新卒採用を行っており、新卒で採用した社員の定着率は高い。専門学校卒業者からの採用は行っていない。中途採用も30歳代の人を中心に多く行っているが、中途採用者の場合は途中退職する人も少なくない。

2. N社の人事労務管理制度

N社の職制は、一般→主任→課長代理→課長→次長→部長となっている。また、プロジェクトチームごとにプロジェクトマネージャーと呼ばれるリーダーが存在する。プロジェクトマネージャーは、多くの場合課長または課長代理の人物が担当し、次長や部長が担当する場合もある。

人事労務管理を進める上では、役職の有無のほか、プログラマーかそうでないか、マネージャーが出来るか否かなどで従業員を分類して扱っている。年功的な役職への配置は行っておらず、45歳以上の従業員の中でも役職についていない者が4割程度いる。役職についた従業員は役職定年をする必要はないものの、定年までに降格する可能性はありうる（もっとも今のところそうした事例はない）。多くの場合は、例えば主任となった人はその後昇進するか、定年まで主任であり続けるかといったキャリアパターンになる。

N社では2年ほど前から職能資格制度を設けており（S1級＝一般社員、S2級＝主任、S3＝課長代理、M1＝課長、次長、M2＝次長、部長）、役職ごとに年間1回の成績評価（S>A>B>C>Dの5段階）を行っている。成績評価は、どういう能力開発を行ったかという観点

¹⁾ N社のインタビュー調査を実施したのは2009年1月23日で、本稿の内容は特に時点の指定がない限りは、インタビュー調査時点の状況を示している。

と、コンピテンシーなどの行動の観点から行われる。等級の上昇は2年間の成績評価から判断して行われ、M1への昇格の際には、小論文と役員面接による試験が課される。45歳以上の社員の多くはS2～S3に所属しており、逆に、45歳よりも若い社員でM1以上へ昇格している者もいる（最短で33～34歳程度で昇進）。そのため、会社全体として見れば賃金は年功序列的になっているが、必ずしも年齢に比例して平均賃金が上昇するわけではない。また、現在のところ等級が降格された事例はないが、将来的に、上級の等級に必要なスキルや知識に不足が見られる（顧客から請け負う業務に対して賃金が見合わなくなる）ような事態が起こった場合に、降格を行うケースもありうる。

成績評価のための能力開発評価の際に、ITスキル標準（ITSS）に準拠した形で目標管理を行っている。

3. 60歳以上の継続雇用の仕組みについて

N社では9年前から、定年退職年齢を65歳に設定している。今のところ60歳を超える従業員はいないが、この定年制度を運用していく上ではいくつか対処していかなければならない課題があるとN社では感じている。課題としてN社は、第1に高齢層のプログラマー社員の仕事の確保、第2に彼らに支払う賃金と実際に彼らが行う仕事から得られる収益とをいかにマッチングさせるかを挙げる。

まず第1の課題について、顧客のプロジェクトマネージャーに若い人が多いこともあってか、顧客からは若い社員の派遣要請が多い。プログラムを組むような仕事に関しては、高齢プログラマーよりも若い人の方が仕事が速いことも一因ではないかとN社では見ている。プログラムを書くという業務に関しては、年齢とともに業務能力が著しく落ちる傾向があり、個人差はあるが、50歳ぐらいからその傾向が見られるようになる。将来的には、高齢者の能力開発を行うことで人月当たり料金（N社の従業員1人1月分として顧客から支払われる料金）と人件費のバランスをとることよりも、スキルの不足している高齢者でも出来る仕事（サーバーの保守・管理など）を請け負ってくることで、賃金と業務内容が見合うようにすることなどを考える必要があるとN社では見ている。

第2の課題について、N社の高齢層のプログラマー社員に関して言えば、賃金体系を変える必要があるほど深刻な状況ではないものの、顧客から請け負う際の人月あたり料金が少なく、支払われる賃金が見合わないというケースが散見されるようになってきている。

人月当たり料金を上げていくためには、できるだけ上流の工程を行えるように技術社員のスキルアップを行うことと、営業努力を行うことが考えられる。技術社員のスキルアップに関しては上述のようにN社でも「ITスキル標準（ITSS）」に準拠した形で能力開発に関しても各従業員の目標管理を行う等して積極的に行っている。ただし、上記のような人月に人件費が見合わなくなるケースの社員は、そうした能力開発がうまくいかない社員であることが

多い。そこでN社では、教育訓練に力をいれ、個人の努力で人月当たり料金と人件費のバランスをとることと並行して、会社全体として自社で一括して請け負う仕事を増やすことで、行く行くは第2の課題に対処していかなければならないのではないかと感じている。

4. 高年齢者の雇用確保に関わる今後の課題

現在45歳～54歳の従業員のうち、すでにマネージャーとなっている人は心配は要らないが、マネージャーでない従業員については将来的に業務能力が低下した際に、顧客のところに向く仕事よりも社内の仕事を担当させるなどのことは必要になると思われる。