

高齢者雇用施策の特質と課題

——継続雇用制度導入企業3社の事例研究をもとに

田口 和雄

(高千穂大学教授)

本稿の目的は、2012年に改正された高年齢者雇用安定法施行後の企業における60歳代前半層の高齢者雇用施策（高齢者雇用確保措置と高齢社員の人事管理）の特質について、継続雇用制度を導入している日本を代表する大手企業3社の事例研究をもとに考察することである。その結果、現行の高齢者雇用施策のもとで高齢社員の戦力化が図られている現状を踏まえると、新しい高齢者雇用施策は、改正高齢法に適合するための仕組みを組み込んだ、現行施策を拡充した特質を持つ施策であることがいえる。しかし、それは現行施策が抱える重要な課題——継続雇用後の仕事内容は変わらず賃金が下がることに対する高齢社員の労働意欲の低下——は解決しないままにあることを意味する。単純に賃金を上げるのは難しい現状を踏まえると活用施策を見直すことが求められ、その場合、「今」の高齢社員への対応と「これから」高齢社員になる現役社員への対応とにわかれる。前者については労使だけではなく実際に高齢社員を管理する現場管理者も参加した活用施策の工夫を重ねること、後者については65歳まで第一線で働くことを前提としたキャリア支援体制の整備を図ることが求められる。

目次

- I はじめに——問題意識と構成
- II 分析枠組みと対象企業の概要
- III 現行の高齢者雇用施策の概況と労使協議
- IV 新型高齢者雇用施策の概況と実施後の課題
- V まとめ——これからの高齢者雇用施策に向けて

I はじめに——問題意識と構成

本稿の目的は、2012（平成24）年に改正された高年齢者雇用安定法（高年齢者等の雇用の安定等に関する法律、以下「改正高齢法」）施行（2013年4月）後の企業における60歳代前半層（以下「高齢社員」）の高齢者雇用確保措置と高齢社員の人事管理（以下、両者を合わせて「高齢者雇用施策」と呼ぶ）の特質について、継続雇用制度を導入している日本を代表する大手企業3社の事例研究をもと

に考察することである¹⁾。

日本企業の60歳代前半層の高齢者雇用施策の取り組みは、1990年の高齢法改正で定年到達後65歳までの継続雇用の努力義務規定が新設されたことに遡る²⁾。60歳定年が義務化された1994年の高齢法改正（1998年4月施行）以降、企業の高齢者雇用施策の対象は50歳代後半層から60歳代前半層に移り、2000年の高齢法改正では65歳までの雇用確保措置の努力義務化が定められた。こうした政府の高齢者雇用政策に併せて高齢社員に雇用機会を提供する、いわゆる「福祉的雇用」の高齢者雇用施策がとられるようになった³⁾。2004年の高齢法改正（2006年4月施行）は企業にとって高齢者雇用施策の転換点となった。すなわち、2004年の高齢法改正で65歳までの雇用確保措置の法的義務化が定められたこと、さらに人口構造の高齢化に伴い高齢社員が社内で大きな集団とな

りつつあることにより、福祉的雇用型の高齢者雇用施策を継続することに限界がみられ、企業は高齢社員の戦力化を迫られた。

厚生労働省「高年齢者の雇用状況」によると、企業が実施する60歳以降の主要な高年齢者雇用確保措置は再雇用制度を中心とする継続雇用制度である⁴⁾。また高齢・障害・求職者雇用支援機構(2010)によると、継続雇用制度に沿って展開する企業の高齢社員の活用施策は「定年直前の仕事」を「フルタイム勤務」で働いてもらうことが主流となっている。つまり雇用身分は正社員から非正社員に変わるものの、仕事内容は現役の正社員(以下「現役社員」)時の役割を企業は高齢社員に求めていることになる。しかし、処遇面で企業は高齢社員の賃金を定年前よりも下げているため、「仕事は変わらないのに、賃金が下がる」という不満が高齢社員にみられ、彼ら(彼女ら)の労働意欲が低下する問題が指摘されている⁵⁾。

こうした問題意識の下、本稿は継続雇用制度を導入している日本を代表する大手企業3社の事例研究をもとに、2012年の高齢法改正に伴う企業の高齢者雇用施策の特質を考察することを目的としている。なお、本稿が扱う高齢者雇用施策は一般者(労働組合員)を対象とした高年齢者雇用確保措置、なかでも代表的な措置である継続雇用制

度とし、管理職を対象とした施策は除いている。現行の高齢者雇用施策の見直しに向けた労使協議の争点を取り上げているからである。

本稿の構成は次の通りである。Ⅱでは、本稿の分析枠組みと事例研究の対象企業の概況を説明する。Ⅲでは分析枠組みに基づいて現行の高齢者雇用施策の概況を確認し、その見直しに向けた労使協議の争点を整理する。Ⅳでは見直された高齢者雇用施策の概況と実施後の課題を明らかにする。最後のⅤでは明らかにされたことをまとめ、今後の課題を検討する。

Ⅱ 分析枠組みと対象企業の概要

本稿における高齢者雇用施策の分析枠組みを整理した表1をみてもらいたい。同施策は高年齢者雇用確保措置と人事管理に分かれ、前者の高年齢者雇用確保措置は「継続雇用制度のタイプ」「設置されている制度(コース)の数」「採用の決定方法」の3分野から、人事管理は「配置管理」「就業条件管理」「人事評価」「賃金管理」の4分野からそれぞれ構成される⁶⁾。

各分野を確認すると、まず高年齢者雇用確保措置の継続雇用制度のタイプは改正高齢法で義務付けられている再雇用制度、勤務延長制度のどれが

表1 高齢者雇用施策の捉え方

分野		概要		
高年齢者 雇用確保措置 の概要	継続雇用制度のタイプ	再雇用制度/勤務延長制度		
	基本構成	設置されている制度(コース)の数		
	採用の決定方法	継続雇用基準による対象者限定方式/非限定方式		
人事管理	配置管理	初任格付けの方針	継続型/再格付け型	
		仕事配置の方針	仕事内容	現職継続型/異職種配置型
			役職者の取り扱い	離脱型/継続型
	就業条件管理	勤務形態	フルタイム勤務/短時間(短日数)勤務	
	人事評価	実施状況と方法	【実施方法】現役社員準拠型/非準拠型	
	賃金管理	基本給管理	基本給の決め方	一律定額型/職位・等級等リンク定額型
			支払形態	月給制など
加給の支給状況と決め方			【決め方】洗い替え方式/積み上げ方式	
賞与・一時金管理	支給状況と決め方	【決め方】人事評価リンク型/定額型		

出所：筆者作成。

用いられているかであり、そして企業が実施している制度（あるいはコース）の数を確認する。実施している制度（コース）の数によって、それ（ら）に基づいて展開する高齢社員の人事管理の仕組みも異なることが考えられるからである。採用の決定方法では、労使協定で定める基準（以下「継続雇用基準」）を設けて継続雇用制度の対象者を限定している（以下「継続雇用基準による対象者限定方式」）か否か（同「対象者非限定方式」）を確認する。2012年改正では継続雇用基準の廃止が定められているが、現行の継続雇用制度のもとになる2004年の改正高齢法は、少なくとも年金支給開始年齢までの高齢者雇用確保措置導入の法的義務化であり、採用する際に企業は継続雇用基準によって継続雇用制度の対象者を限定できるからである。

つぎに人事管理の個別分野をみると、配置管理では継続雇用時の初任格付けの方針と仕事配置の方針の2つを取り上げる。この場合の初任格付けは、高齢社員用の資格等を定年直前の役職や資格等に基づいて格付ける（以下「継続型」）か、あるいは新たな資格等を与える（同「再格付け型」）かという点に注目する。つまり、この方針は就業条件管理以降の管理活動と連動しており、継続型をとる場合の仕事内容は定年直前の仕事が継続されることになるが、再格付け型をとる場合のそれは変わる場合があることも考えられる。仕事配置の方針は、仕事内容と役職者の取り扱いにわかれ、前者は現役社員の仕事を継続する（以下「現職継続型」）か、あるいは変わる（同「異職種配置型」）かを、後者は定年退職時に役職を降りる（以下「離脱型」）か、あるいは継続雇用後も続ける（同「継続型」）かをそれぞれ確認する。

就業条件管理は勤務形態を取り上げており、現役社員と同じ労働時間で働く「フルタイム勤務」を継続するか、あるいは生活とのバランスを考慮した「短時間（短日数）勤務」とするかを確認する。

人事評価は「実施状況」と実施している場合の「実施方法」の2つを取り上げる。後者の実施方法では、高齢社員の人事評価の仕組みや手続きを現役社員のそれらに準拠して行っている（以下「現役社員準拠型」）か、あるいは高齢社員用のそ

れらを設けて行われている（同「非準拠型」）かを確認する。

最後の賃金管理は「賃金管理の基本方針」を確認したうえで、代表的な「基本給」と「賞与・一時金」を取り上げる。まず賃金管理の基本方針では、現役社員と統合して基本給管理が行われている（以下「統合型」）か、あるいは区別して行われている（同「分離型」）かを確認する。こうした基本方針を受けて展開する基本給管理は「基本給の決め方」「支払形態」「加給（昇給）の支給状況と決め方」の3つから構成される。基本給の決め方では、全ての高齢社員全員一律の定額の基本給を支給する「一律定額型」と職位、資格等級等に対応して定額を支払う「職位・等級等リンク定額型」の2タイプに注目して、どちらが用いられているかを確認する。支払形態は「月給制」等の基本給の支払形態である。加給（昇給）は「支給状況」と支給している場合の「決め方」の2つを取り上げる。決め方では昇給額を毎年決め直す「洗い替え方式」と昇給額を積み上げていく「積み上げ方式」のどちらが用いられているかを確認する。賃金管理のもう1つの項目である賞与・一時金管理では、先に紹介した加給と同じように「支給状況」と実施している場合の「決め方」の2つから構成される。後者の実施方法では人事評価に応じて支給額を決めている（以下「人事評価リンク型」）か、あるいは人事考課を反映させず一定額の基本給を継続雇用者に支給している（以下「定額型」）かを確認する。

今回、取り上げる企業3社（金属業A社、サービス業B社、鉄道業C社）は、いずれも従業員数1万人以上の日本を代表する大手企業である。従業員の特徴を継続雇用制度との関連でみると、継続雇用制度の対象となる一般者の労務構成は、職種別には交代勤務やシフト勤務の勤務形態をとる事業部門の職種（A社：製造、B社：技術サービス、C社：運行）であり、年齢別には現場の次世代リーダーを担う40歳代を中心とする年齢層が他の年齢層に比べ薄いという特徴を持つ。こうした労務構成のもと、継続雇用制度に適用されて従事している高齢社員は約400人～約1300人（A社：約1300人、B社：約400人、C社：約960人）である（表2）。

表2 対象企業の概要

		A 社	B 社	C 社
業種		金属業	サービス業	鉄道業
従業員数 (単体)		約 1 万 8,000 人	約 1 万 2,000 人	約 1 万 8,000 人
労務構成の特徴	雇用形態別	正社員中心	正社員中心	正社員中心
	職種別	製造	技術サービス	運行
	年齢別	40 歳代が 少ない M 字型	30 歳代, 50 歳代前半が 少ない W 字型	40 歳代が 少ない M 字型
高齢社員数 (60 歳代前半層)		約 1,300 人	約 400 人	約 970 人

注：1) 従業員数と高齢社員数は、A 社「従業員数：2014 年 3 月, 高齢社員：2016 年 1 月」, B 社「従業員数：2015 年 3 月, 高齢社員：2016 年 2 月」, C 社「従業員数：2015 年 3 月, 高齢社員：2016 年 1 月」の値。

2) 労務構成の特徴は一般社員を対象。

出所：全労済協会（2016）を一部修正。

Ⅲ 現行の高齢者雇用施策の概況と労使協議

1 現行の高齢者雇用施策の概況

表3をみてもらいたい。2012年の高齢法改正を受けて3社が見直す前の高齢者雇用施策（以下「現行の高齢者雇用施策」）を、前述した分析枠組みに沿って整理したものである。現行の高年齢者雇用確保措置は3社とも継続雇用制度の再雇用制度であり、A社とB社は2004年改正の高齢法施行に併せて、C社は2000年の高齢法改正以降に同制度を導入した。採用の決定方法について3社とも継続雇用基準を設けて継続雇用対象者を限定する方式がとられている。しかし、(後述するが)実際には3社とも希望者全員が継続雇用されている状況にある。バブル経済崩壊以降に行われた一連の経営改革のなかで行われた新卒採用の抑制により現場の中核を担う40歳代層が少ない年齢構成となっていたこと、近年の堅調な経営業績の下で人手不足が経営課題の1つとなり長年蓄積された経験や能力を持つ高齢社員に定年後も継続して発揮してもらいたいという期待を経営側が持っていること等がその主な背景にある。

こうした継続雇用制度と連動する高齢社員の人事管理をみると、配置管理の初任格付けについては3社とも「継続型」の方針がとられ、この方針に沿って展開する仕事配置の方針の仕事内容は、現役時代の仕事を引き続き担当する現職継続型がとられている。ただし、役職者の取り扱い企業

によって異なり、A社とB社では定年時に役職を降りてもらい、継続雇用後は一般者として従事してもらう「離脱型」がとられているのに対して、C社では継続雇用後も引き続き高齢社員に役職者として従事してもらう「継続型」がとられている。就業条件管理では「フルタイム型」の勤務形態がとられている。

人事評価は3社とも実施し、その方法は「現役社員準拠型」がとられている。現役社員時代と同じ仕事を現役社員と同じフルタイム勤務による高齢社員の活用が行われ、人事評価についても現役社員と同じ仕組みが用いられている。

賃金管理について「分離型」をとる賃金管理の基本方針のもと、基本給管理では「職位・等級等リンク型定額型」の決め方が、「月給制」の支払形態が3社とも共通してとられているが、加給と賞与・一時金管理については異なる対応がとられる。A社とC社では加給は「不支給」、賞与・一時金は「支給（人事評価リンク型）」とする対応がとられているのに対して、B社では加給は「支給（洗い替え方式）」、賞与・一時金は「定額型」とする対応がとられている。老齢厚生年金、高齢雇用継続給付金等を勘案して賃金が決められているため企業による違いがみられるが、他方ではそれらの制約を受けるため賃金が上がり続けられない決め方が共通して組み込まれている。

このような継続雇用制度により、先に述べたように継続雇用基準を設けて対象者を限定できる採用方式がとられているが、希望者の継続雇用の状況を確認すると、3社とも実質的に希望者全員、

表3 現行の高齢者雇用施策の概況

			A社	B社	C社	
高年齢者 雇用確保措置 の概要	継続雇用制度のタイプ		再雇用制度	再雇用制度	再雇用制度	
	導入年		2006（平成18）年	2006（平成18）年	2001（平成13）年	
	採用の決定方法		継続雇用基準による 対象者限定方式	継続雇用基準による 対象者限定方式	継続雇用基準による 対象者限定方式	
人事管理	配置管理	初任格付けの方針		継続型	継続型	継続型
		仕事配置の 方針	仕事内容	現職継続型	現職継続型	現職継続型
			役職者の取り扱い	離脱型	離脱型	継続型
	就業条件管理	勤務形態		フルタイム型	フルタイム型	フルタイム型
	人事評価	実施状況と方法		実施 (現役社員準拠型)	実施 (現役社員準拠型)	実施 (現役社員準拠型)
	賃金管理	基本方針		分離型	分離型	分離型
		基本給管理	基本給の決め方	職位・等級等リンク型	職位・等級等リンク型	職位・等級等リンク型
			支払形態	月給制	月給制	月給制
			加給の支給状況 と決め方	不支給	支給 (洗い替え方式)	不支給
	賞与・一時 金管理	支給状況と決め 方	支給 (人事評価リンク型)	支給 (定額型)	支給 (人事評価リンク型)	
希望者の継続雇用状況			実質的に希望者全員を 継続雇用	実質的に希望者全員を 継続雇用	実質的に希望者全員を 継続雇用	

出所：表2に同じ。

継続雇用されている状況にある。

こうしてみると、3社の高齢者雇用施策として、継続雇用基準を設けて継続雇用制度の対象者を限定する採用方式がとられ、高齢社員の人事管理では配置管理、就業条件管理といった活用施策面での戦力化が進められている状況にある。すなわち、新卒採用を抑えていたことによる次世代の現場の中核を担う40歳代の年齢層が薄い状況のなかで、近年の堅調な経営業績を受けて人手不足が経営課題の1つとなり、これを解決すべく希望者全員の実質的な継続雇用を行い、高齢社員を現役社員時と同じ仕事を同じ働き方のフルタイム勤務で活用する対応がとられている⁷⁾。

処遇面では、仕事の成果を処遇に反映させるため現役社員に準拠した人事評価が実施されているが、賃金管理は現役社員と区別する「分離型」の方針がとられている。高年齢者雇用継続給付金や在職老齢年金等を考慮して高齢社員の賃金を決める方式がとられており⁸⁾、企業によってその決め方に違いがみられる。

2 労使協議の争点

以上で確認した現行の高齢者雇用施策の見直しに向けた労使協議での主な争点を分析枠組みに沿って整理すると、高年齢者雇用確保措置における採用の決定方式、高齢社員の人事管理の配置管理、就業条件管理、賃金管理の分野にわかれる(表4)。高年齢者雇用確保措置における採用の決定方式でみられた主な争点は、C社の継続雇用適用の例外規定である。2012年の高齢法改正で継続雇用基準が廃止されたが、就業規則に定める解雇事由または退職事由に該当する場合には「指針」による継続雇用の除外例が認められ、経営側はこの指針に基づいた内容を提案した。この提案に対して、組合側は現行制度では継続雇用基準を設けているにもかかわらず希望者全員を継続雇用している現状を踏まえ、指針に基づく原則を設けず希望者を「無原則」に継続雇用することを要求した。

配置管理の主な争点は、B社の新しい高年齢者雇用確保措置のもとでの活用施策の改善である。

表4 労使協議の主要な争点

		A社	B社	C社
高齢者雇用確保措置の概要	採用条件	—	—	・継続雇用適用の例外規定
	配置管理	—	・現行制度と比べた新制度の活用施策への配慮	—
人事管理	就業条件管理	—	—	・多様な働き方の導入
	人事評価	—	—	—
	賃金管理	・無年金期間中の賃金補填 ・継続雇用後の出向者の処遇	—	・無年金期間中の賃金補填

出所：表2に同じ。

経営側は現行の継続雇用制度とは別に、改正高齢法に対応した新たな高齢者雇用確保措置を提案した。新しい措置のタイプは現行制度と同じ再雇用制度であるが、その内容は異なり、なかでも新制度に連動して展開する人事管理の活用施策で差異が大きい。例えば、仕事内容は現役社員時代のそれとは異なる仕事に配置され、勤務地は現在の勤務地以外になる等、現行制度の活用施策と比べ配慮がみられない内容であった。組合側は現行施策とのバランスに配慮した内容に改善することを要求した。

就業条件管理の主な争点は、C社で協議された多様な働き方の導入である。経営側の提案内容は現行の施策と同様にフルタイム勤務であるが、組合側は加齢による肉体的、精神的な負担の軽減を求める現場の意見をもとに、フルタイム勤務だけではなく短日数・短時間労働等の多様な働き方を導入して高齢社員の働き方の選択肢を拡げることがを要求した。

賃金管理の主な争点は、無年金期間中の賃金補填と継続雇用後の出向者の処遇であり、前者はA社とC社で後者はA社の労使協議でそれぞれ取り上げられた。無年金期間中の賃金補填の争点は負担割合であり、経営側の提案内容は労使折半等の一部負担としているのに対して組合側は経営側の全額負担を要求した。後者の継続雇用後の出向者の処遇は、出向先企業で定年退職となった現役社員が継続雇用を希望する場合の対応である。現行制度では継続雇用後は出向先に転籍となり、出向先の労働条件と賃金が適用される。経営側が提案した内容はこれを踏襲したものであるが、組合

側は経営側の人事施策により出向が行われている実情を踏まえ、現役社員時と同じ処遇、とくに賃金を継続雇用後も継続することを要求した。

以上を要するに、現行の高齢者雇用施策の見直しに向けた労使協議でみられた争点は、経営側から提案された内容そのもの、つまり施策の枠組みではなく、その内容であり、老齢厚生年金報酬比例部分の支給年齢の引き上げによって発生する無年金期間中の賃金補填を中心に多岐にわたっている。

IV 新型高齢者雇用施策の概況と実施後の課題

1 新型高齢者雇用施策の概況

労使協議を踏まえて見直された高齢者雇用施策（以下「新型施策」）の概況を現行施策との対比で確認する。表5をみてもらいたい。

まず高齢者雇用確保措置について継続雇用制度のタイプと基本構成をみると、前者では3社とも現行と同じ再雇用制度が踏襲されているが、その基本構成に違いがみられる。それは、改正高齢法で設けられている老齢厚生年金報酬比例部分の受給開始年齢に到達した以降の者を対象とする、労使で定める継続雇用制度を引き続き利用できる経過措置期間に関する企業の方針の違いである。改正高齢法が施行された2013年4月以降に定年年齢を迎える対象者全員に新制度が適用されるのがA社であり、B社とC社では改訂前の現行制度との併用型がとられている。つまり、両社は新

表5 新型高齢者雇用施策の概況

			A社	B社	C社	
高年齢者雇用 確保措置の概要	継続雇用制度のタイプ		再雇用制度	再雇用制度	再雇用制度	
	基本構成		新制度のみ (※経過措置期間中は 現行制度との二本立て)	現行制度と新制度の 二本立て	現行制度に改正高齢法 に対応した等級を新設	
	採用の決定方法		希望者全員 (※経過措置期間中に厚 生年金報酬比例部分 の支給開始年齢以降 は一部改訂された現 行制度(継続雇用基 準)が適用)	新制度:希望者全員 現行制度:継続雇用基 準	新等級:希望者全員 現行制度の等級:継続 雇用基準	
人事管理	配置管理	初任格付けの方針	継続型	新制度:再格付け型 現行制度:継続型	新等級:再格付け型 現行制度の等級:継続 型	
		仕事配置 の方針	仕事内容	現職継続型	新制度:現職継続型 現行制度:異職種配置 型	現職継続型
			役職者の 取り扱い	離脱型	離脱型	新等級:離脱型 既存制度の等級:継続 型
	就業条件管理	勤務形態	フルタイム型	フルタイム型	フルタイム型	
	人事評価	実施状況と方法	実施 (現役社員準拠型)	新制度:未実施 現行制度:実施(現役 社員準拠型)	実施 (現役社員準拠型)	
	賃金管理	基本方針		分離型	新制度:分離型 現行制度:分離型	新制度:分離型 現行制度:分離型
		基本給管理	基本給の 決め方	職位・等級等リンク型	新制度:一律定額型 現行制度:職位・等級 等リンク型	新等級:一律定額型 現行制度の等級:職位・ 等級等リンク型
			支払形態	月給制	月給制	月給制
			加給の支給 状況と決め方	支給 (洗い替え方式)	新制度:不支給 現行制度:支給(洗い 替え方式)	不支給
	賞与・ 一時金管理	支給状況と 決め方	支給 (人事評価リンク型)	新制度:不支給 現行制度:支給(定額 型)	支給 (人事評価リンク型)	

注:網掛けの部分は現行施策と比べた変更点
出所:表2に同じ。

制度(C社は新等級,以下「新制度」に統一)を希望する者を全員継続雇用するが,現行制度(C社は現行制度の等級,以下「現行制度」に統一)を希望する場合は従来どおり継続雇用基準を満たした者のみを継続雇用するという対応である⁹⁾。ただし,C社では改正高齢法に対応する仕組みが現行制度の中に組み込まれているのに対して,B社で

は別制度としている点に基本構成の違いがみられる¹⁰⁾。

こうした新制度の基本構成の違いは,それに連動して展開する高齢社員の人事管理の個別施策にもみられる。新制度が対象者全員に適用されるA社の高齢社員の人事管理は,一部改訂した新制度のもとでのそれを踏襲している。これに対し

表6 新型高齢者雇用施策実施後の課題

		A社	B社	C社
課題	「今」の高齢社員	・継続雇用期間中の離職	・労働条件の改善	・継続雇用期間中の離職 ・多様な働き方の導入
	「これから」の高齢社員	—	・現役社員時代の早期からのキャリア支援	—

出所：表2に同じ。

て、現行制度との併用型をとるB社とC社の新制度の人事管理をみると、配置管理では定年直前の役職・資格等を外れて新たな資格等に格付ける「再格付け型」の初任格付けの方針がとられている。賃金管理は「一律定額型」とする基本給の決め方の方針が、加給は「不支給」の方針がそれぞれとられている。配置管理では再格付け型の方針に連動して役職を降りる「離脱型」をとる点は両社で共通しているが、仕事内容については「異職種配置型」をとるB社、「現職継続型」をとるC社と対応が異なる。

以上を要するに、新型施策は現行施策をベースにした改正高齢法に適合するための仕組みに見直した施策であるが、企業ごとでその仕組みに違いがみられる。

2 新型高齢者雇用施策実施後の課題

最後に一連の労使協議を経て現在、実施されている新型施策の課題は、「今」の高齢社員に関する課題と、「これから」高齢社員になる現役社員に関する課題に大別される(表6)。「今」の高齢社員に関する課題は継続雇用期間中の離職と労働条件の改善であり、前者はA社とC社で、後者はB社であげられている。前者の継続雇用期間中の離職について高齢社員はフルタイム勤務で現役社員時代の仕事を続けているため、加齢に伴う精神的、肉体的負担が現役社員の時よりも大きくなり離職する高齢社員がみられている。なかでも、C組合はこの課題に対してその負担を軽減し、継続雇用期間の終了まで働き続けてもらうための短日数勤務など多様な働き方の導入を経営側に求めている。

後者の労働条件の改善について、現行の高齢者雇用施策に比べ新型施策は現役社員時の経験や技

術を活かしきれない活用施策であること、また処遇面も厳しいため対象者にとって利用しにくい仕組みになっている。高齢社員の戦力化が求められているなか、新型施策の労働条件の改善を図ることを組合側は経営側に求めている。

「これから」高齢社員になる現役社員に関する課題は、現役社員時代の早い段階からのキャリア形成を可能にするためのキャリア支援制度の拡充であり、B社であげられている。同社の高齢者雇用施策に関わるキャリア支援制度の利用対象は50歳からとしているため、60歳以降のキャリアの選択肢が限られている状況にある。60歳以降のキャリアの選択肢を上げ高齢社員の戦力化をさらに進めるには現役社員の早い段階から60歳以降も視野に入れてキャリア形成することが必要であり、そのための現行のキャリア支援制度の拡充を組合側が経営側に求めている。

V まとめ——これからの高齢者雇用施策に向けて

1 新型高齢者雇用施策の特質を整理する

以上、日本を代表する大手企業3社の高齢者雇用施策の概況を明らかにしてきた。高齢者雇用施策は政府の高齢者雇用政策の影響を受けつつ人事戦略と連係して構築され、それに基づいて高齢社員の戦力化が図られている。そして、その結果(高齢社員の戦力化の状況)を受けて新しい高齢者雇用施策が構築される。以下では、高齢社員の戦力化の状況との関わりで新型施策の特質を整理する。なお、戦力化の状況には、高齢社員をどの程度継続雇用したかの「量的」な視点と、継続雇用した高齢社員をどの程度活用したかの「質的」な

視点を取り上げる。

まず高齢者雇用確保措置にみられる特質は、3社とも共通して、現行の継続雇用制度を踏襲しつつ、改正高齢法に対応した仕組みが組み込まれている点である。現行制度は継続雇用基準による対象者を限定できる仕組みであるが、実際には対象者を限定せずに継続雇用されており、高齢社員の「量的」な戦力化が図られている。こうしたことを背景に労使協議で経営側が提案した高齢者雇用確保措置の内容は、現行の継続雇用制度以外の新たな枠組みの制度ではなく、改正高齢法に適合するための現行制度を部分的に手直した制度であった。

さらに、継続雇用制度に併せて展開する高齢社員の人事管理の特質についても、現行制度の下での人事管理の仕組みを踏襲しつつ、戦力化を図るための部分的な見直しが行われた点である。高齢社員の人事管理では、現役社員時代と同じ仕事と働き方（フルタイム勤務）による活用施策が行われており、高齢社員の「質的」な戦力化が図られている。こうした現状を受けて労使協議で経営側が提案した内容は、現行の活用施策を継続しつつ、処遇面で高齢社員の働きぶりの評価を賃金に結び付けるものであった。そのため、労使協議の争点が高齢社員の人事管理そのものの基本設計ではなく、個別施策の内容が中心であった。すなわち、厚生年金報酬比例部分の支給開始年齢の引き上げに伴う無年金期間中の賃金補填をはじめとして、改正高齢法の継続雇用基準の廃止に伴う高齢社員の活用施策や労働条件である。

このように労使協議を経て形成された新型施策の特質は、現行の高齢者雇用施策のもとで高齢社員の戦力化が図られていることを踏まえると、改正高齢法に適合するための仕組みを組み込んだ現行施策を拡充した施策であるといえよう。

2 今後の課題——求められる高齢社員の活用施策の工夫とキャリア支援体制の整備

しかし、現行施策が抱える重要な課題——継続雇用後の仕事内容は変わらず賃金さが下がることに対する高齢社員の労働意欲の低下——は解決しないままにある¹¹⁾。この問題を解決するため賃金

を上げるとなると人件費が上昇し経営業績を悪化させることにつながるため、単純に賃金を上げるのは難しい。そうなると活用施策を見直すことが求められよう。その場合には、「今」の高齢社員への対応と「これから」高齢社員になる現役社員への対応が必要になる。

「今」の高齢社員への対応について検討すると、「現職継続」「フルタイム勤務」の方針で活用する施策が主流となっているが、加齢に伴う体力面、精神面の負担が現役社員に比べて大きくなり、しかも個人差がみられるため、一律「フルタイム勤務」とするのは高齢社員には厳しい。フルタイム勤務だけではなく、短日数・短時間勤務などの多様な働き方を実施し、高齢社員自身の健康状態に合わせて働き方を選択できる環境を整備することが求められる。また、現職継続の配置管理についても仕事内容によっては体力面、精神面の負担が大きい仕事もあり、現役社員と同じ仕事を継続すると高齢社員の負担が大きくなる。今回取り上げた3社の継続雇用制度対象者の主な仕事（職種）は体力面、精神面の負担が伴う特性を持つため、継続雇用期間中に離職する高齢社員がみられている。そのため、同じ職種の中でそれら負担があまり伴わない、現役社員を支える仕事を担当させる等、高齢社員が担当する仕事への配慮が求められる。その具体的な施策は職場の事情によって異なることから、労使だけではなく実際に高齢社員を管理している現場の管理者も参加して互いに知恵を出し合い、工夫を重ねていくことが求められる。

さらに「これから」高齢社員になる現役社員に対する課題は、65歳まで第一線で働き続けるためのキャリア・プランの設計とその構築を支援する体制（以下「キャリア支援体制」）の整備である。「今」の高齢社員に対しては60歳まで第一線で働くことを前提としたキャリア支援体制であったため、定年時に一区切りをして継続雇用後は一般者として働く活用施策がとられている。しかし、「これから」高齢社員になる現役社員は65歳まで第一線で働くことが一般的になりつつあることから、現行のキャリア支援体制は機能しなくなる。今後は65歳まで第一線で働くことを前提とした

キャリア支援体制の整備を図ることが求められ、B社が現在、取り組んでいる現役時から65歳までの包括的な社員のキャリア支援制度が参考になる¹²⁾。

3 今後の研究課題——多面的な高齢者雇用施策の分析

最後に今後の研究課題を示す。

第1は他産業の継続雇用制度の分析である。今回取り上げた3社は正社員中心の労務構成であるがゆえに、フルタイム勤務の勤務形態に多様な働き方の導入が難しい状況にある。小売業等の非正社員比率の高い産業では、多様な働き方を取り入れた高齢者雇用施策が導入されているなど、産業によって継続雇用制度に連動して展開する人事管理に違いがみられ、多様な働き方の導入等の活用施策を検討する際の参考になる。継続雇用制度を導入している他産業の高齢者雇用施策の分析を行うことが今後の研究課題である。

第2は定年の引き上げ、定年制の廃止を含めた高齢者雇用施策の分析である。本稿で取り上げた継続雇用制度以外に、高年齢者雇用確保措置には定年の引き上げ、定年制の廃止があり、さらに継続雇用制度にも、本稿で取り上げた代表的な高年齢者雇用確保措置である再雇用制度の他に、勤務延長制度がある。定年の引き上げ、定年制の廃止は現役社員として60歳以降も引き続き働き続けることを意味しており、それらの措置の下で展開する人事管理も、本稿で取り上げた再雇用制度の下でのそれと異なる。そうなると、これら高年齢者雇用確保措置をとる企業の高齢者雇用施策の特質と再雇用制度をとる企業のそれとの違いにどのような背景があるのかなど、多面的な高齢者雇用施策の特質が考えられ、定年の引き上げ、定年制の廃止を含めた高齢者雇用施策全体の分析が不可欠である。

第3は、高齢者雇用施策の分析対象を一般者(労働組合員)だけではなく、管理職まで広げることである。本稿が一般者を対象にしたのは、先述したように研究対象を高齢者雇用施策の特質だけではなく、その見直しに向けた労使協議の争点も対象としているためである。管理職の高齢者雇用

施策には、定年前に出向し、定年退職後、出向先に転籍して継続雇用をはじめ、定年前の役職定年で、あるいは定年時に管理職を降りて一般者としての継続雇用など多様な施策がある¹³⁾。管理職を含めた従業員全体の高齢者雇用施策を分析することが今後の研究課題である。

*本稿を作成するにあたり、岩崎馨氏(日本生産性本部労働研究センター事務局長)、鬼丸朋子氏(中央大学経済学部教授)には多くの有益なご助言、ご協力をいただいた。記して謝意を表したい。しかしながら、本稿に関する責任はすべて著者にある。

1) 本稿は全労済協会の「公募委託調査研究(研究課題:高齢法改正に伴う人事・賃金制度の再構築と社会保障制度のあり方に関する研究[研究代表者:田口和雄,共同研究者:岩崎馨・鬼丸朋子])」の研究成果をもとにしている。その詳細は全労済協会(2016)を参照のこと。

2) 森戸(2014)。

3) 今野(2014:97-99)。

4) 継続雇用制度の実施率は2006年「85.9%」、2013年「81.2%」、2015年「81.7%」と8割台の水準で推移している(従業員数51人以上の、高年齢者雇用確保措置「実施企業」を「100」とした場合の値)。

5) 今野(2014)はこうした現在の高齢者雇用施策の限界を理論的に指摘している。さらに、藤波・大木(2011)は計量分析結果からこの問題が高齢社員の活用パフォーマンスを高める阻害要因になっていることを指摘している。

6) 今野・佐藤(2009)によれば、人事管理はその基本システムとして社員区分制度と社員格付け制度があり、これらに沿って展開する採用、仕事への配置、教育訓練、就労条件、評価制度、報酬制度、福利厚生などの個別の人事管理分野が形成されるとしている。そのなかから本稿では仕事への配置(以下「配置管理」)、就労条件(同「就業条件管理」)、評価制度(同「人事評価」)、報酬制度(同「賃金管理」)の高齢社員の人事管理に関わる主要な4分野を取り上げる。

7) この他の理由として、継続雇用基準を満たしてない対象者が希望せず、結果として基準を満たす者だけが継続雇用を希望することになり、希望者全員が継続雇用されることも考えられる。

8) 今野(2014:13-14)。

9) ただし、A社も、経過措置期間中に老齢厚生年金報酬比例部分の支給開始年齢に到達した高齢社員に対して、65歳までの残りの継続雇用期間は改訂前の継続雇用基準による現行制度が適用される。

10) ただし、現行の高齢者雇用施策で述べたように実質的には高齢者雇用施策の実施後も現行制度に希望した者全員、継続雇用されている。

11) 高年齢雇用継続給付金、在職老齢年金等を考慮しているため、企業は賃金を合理的に決めにくい状況にあることもその要因の1つにある。

12) 詳しくは全労済協会(2016)のB社の事例を参照のこと。もちろん、キャリア支援体制だけではなく、人事管理も65歳までの一貫した仕組みに見直すことが必要になり、それに連動したキャリア支援体制のあり方を考える必要がある。この他にも藤波・大木(2012)は参考になる。

13) 代表的な研究成果として高齢・障害・求職者雇用支援機構(2010)がある。同報告書は、2004年の改正高齢法に伴う企

業の高齢者雇用施策を調査対象としている。

参考文献

- 今野浩一郎 (2012) 『正社員消滅時代の人事改革』 日本経済新聞社。
- (2014) 『高齢社員の人事管理——戦力化のための仕事・評価・賃金』 中央経済社。
- 今野浩一郎・佐藤博樹 (2009) 『人事管理入門 (第2版)』 日本経済新聞社。
- 大木栄一・鹿生治行・藤波美帆 (2014) 「大企業の中高齢者 (50歳代正社員) の教育訓練政策と教育行動の特質と課題——65歳まで希望者全員雇用時代における取り組み」 『日本労働研究雑誌』 No.643, pp.58-69.
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2010) 『「70歳まで働ける企業」基盤作り推進委員会調査研究報告書】。
- (2015) 『高齢者の人事管理と人材活用の現状と課題——70歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会報告書】。
- 全労済協会 (2016) 『高齢法改正に伴う人事・賃金制度の再構

築と社会保障制度のあり方に関する研究』 (近刊)。

- 藤波美帆・大木栄一 (2011) 「嘱託 (再雇用者) 社員の人事管理の特質と課題——60歳代前半層を中心にして」 『日本労働研究雑誌』 No.607, pp.112-122.
- (2012) 「企業が『60歳代前半層に期待する役割』を『知らせる』仕組み・『能力・意欲』を『知る』仕組みと70歳雇用の推進——嘱託 (再雇用者) 社員を中心にして」 『日本労働研究雑誌』 No.619, pp.90-101.
- 森戸英幸 (2014) 「高齢者雇用安定法——2004年改正の意味するもの」 『日本労働研究雑誌』 No.642, pp.5-12.
- 柳澤武 (2009) 「高年法の雇用確保措置をめぐる新たな法的課題」 『日本労働研究雑誌』 No.589, pp.65-75.
- 山下昇 (2006) 「高齢者の雇用確保措置をめぐる法的問題」 『日本労働研究雑誌』 No.550, pp.43-50.

たぐち・かずお 高千穂大学経営学部教授。最近の主な著作に『賃金・人事制度改革の軌跡』 (共編著, ミネルヴァ書房, 2012年)。人的資源管理論専攻。