

60歳以降の雇用確保に向けた 労使の取り組み

調査・解析部

層の賃金カーブは現行より緩やかな曲線となる。一方、六五歳までの就労については、六〇歳定年は維持するものの、定年前のスキル・経験を生かし、「標準スキーム」で年収三〇〇万円程度、「ハイレベルスキーム」(選考あり)では年収四〇〇万円程度を確保する。

「五〇歳退職・再雇用制度」(雇用選択制度)が導入された背景

そもそも、「五〇歳退職・再雇用制度」が導入された背景は何だったのか。一九九九年七月、NTTは持株会社の下に二社の地域通信会社(NTT東日本とNTT西日本)と一社の長距離・国際通信会社(NTTコミュニケーションズ)に再編成され、固定電話中心の事業構造から、「グローバル情報流通企業グループ」への転換をめざすグループ経営をスタートさせた。

再編以降、旧電電公社の主力事業だった固定電話系の業務を引き継いだ東西地域会社などは、厳しい経営状況に陥る。その背景には固定電話の独占が終了したこと、日米合意による通信回線の接続料金の引き下げ、マイライの導入に伴う通話料金の引き下げなどがあり、さらにインターネットや

携帯電話の普及が東西会社を取り巻く環境を一段と厳しいものにしていった。二〇〇〇年度の決算を見ると、NTTドコモが六八六九億円の経常利益を上げる一方、NTT東日本の経常利益は一四一億円にとどまり、NTT西日本は一〇五七億円の経常赤字となった。また、労務構成上、団塊の世代がこの固定電話系の会社に多かったことも、経営的には大きな重石となっていた。そのため、新規採用の凍結を行う一方、二〇〇〇〜二〇〇二年には希望退職も実施し、三年間で約二万一〇〇〇人が職場を去っている。

こうした中、二〇〇一年四月に経営側は組合に対して「NTTグループ三カ年経営計画」を提案した。同計画には、さらなる経営改善の施策として、東西会社、NTTコムウェア、NTTフアシリティーズの社員約一六万四〇〇〇人のうち一二万人強(管理職含む)を各地域に新設するグループ会社に移すことが盛り込まれていた。

アウトソースされる社員は、五〇歳時点で「退職・再雇用型」か「六〇歳満了型」を選択することが提案された。「退職・再雇用型」を選択した場合、所属企業を退職し、勤務地域が限定さ

れた再就職先のグループ会社に配属され、賃金が一五〜三〇%減額される。六〇歳退職以降は六〇歳超え契約社員として六五歳まで雇用される。「六〇歳満了型」を選択した場合は、六〇歳の定年年齢まで雇用されるが、六〇歳以降の再雇用はない制度となっている。これを受け、NTTグループ企業の労働者で構成するNTT労働組合は、賃金カット分を補填する「激変緩和措置」を経営側に求め、協議を続けた。しかし、組合は東・西会社の財務問題が構造的なものである以上、これを先送りしたままでは雇用確保は難しいと判断。最終的には「最大で五〇〜六〇%の補填」で、同年一月に決着した。

退職・再雇用制度は二〇〇二年五月から導入され、対象者のほとんどがグループ会社に移った。労使にとって「五〇歳退職・再雇用制度」の導入は、雇用を守るための苦渋の選択だったといえる。

NTT労組が「五〇歳退職・再雇用制度」の見直しを求め

二〇〇八年二月のNTT労組中央委員会で森嶋正治委員長(当時)は、

【事例1】 処遇体系を再構築し、 65歳までの継続雇用 スキームを実現 NTTグループ

NTTグループの労使は昨年一二月、積年の課題だった「五〇歳退職・再雇用制度」を廃止し、採用から六五歳までの処遇体系を見直す一方、新たな六〇歳超の雇用スキームについて合意した。定年までの新たな処遇体系では、基本的な項目が圧縮され、成果・業績に応じて支払う手当のウェイトが増したこともあり、中堅からベテラン

五〇歳退職・再雇用制度を導入してからの六年間を振り返り、「経営側の『反攻攻勢をかける』等の明言に組合側も懸命に応えてきたが、その成果は具体的な見返りを得られるに至っておらずモチベーションも決して高まっていると言えない」と指摘。その上で、「今春闘をスタートに、中・長期的な視点に立つて処遇制度の改善に向けた検討を行うよう会社側に要請し、取り得る最善のものを見出してゆきたい」と述べ、制度の改定を求める考えを明らかにした。また同年夏の定期大会では、「六五歳までの雇用をトータルで捉えた制度等の検討に着手する必要がある」との認識で一致。翌〇九年の大会では運動方針の中に重点課題として、六五歳までの雇用のあり方について検討を進めることを盛り込んだ。

その後、N T T 労組は会社側に申し入れ交渉を繰り返して、制度の見直しに向けて「今後のN T T グループの事業環境・経営状況や厚生年金の支給開始年齢の引き上げなど、公的制度の動向等も踏まえつつ、中期的な検討を行う」との会社見解を引き出した。

これを受け、労組は組織内検討を進め、二〇一二年二月の中央委員会、現行賃金制度の「成果・業績を重視する」設計精神を踏襲するとともに、今次見直しでは①六〇歳定年制を維持した上で六〇歳以降の安定した雇用や働きがいにつながる仕組み作りを目指す、②雇用の安定・確保や人材の育成・交流等を考慮し、N T T グループ主要八社の「共通のプラットフォーム賃金」とする、③二〇〇二年の構造改革時にN T T 東・西、フアシリテイ

ズ、コムウェアで導入した「雇用選択・処遇体系の選択」については廃止を前に会社対応を行う——等を盛り込んだ「N T T 労組の基本スタンス」を決定。その後、中央本部がグループ主要八社に「申入書」を提出し、労使で議論を積み重ねた。

その結果、昨年三月一五日の春闘回答日に、①今後の事業運営に向けた人材育成・確保等の考え方、②グループ各社の事業特性を踏まえた働きがいにつながる制度の確立に向けた考え方、③六〇歳超えの雇用期間における働き方と環境整備に向けた考え方、④東日本、西日本、フアシリテイズ、コムウェアにおける「雇用選択・処遇体系の選択」を含めた制度見直しの考え方——等が会社側から示された。

回答の中には「見直しに向けた基本的考え方を速やかに明らかにする」との文言も盛り込まれていたことから、会社側に具体案の提起を迫ったところ、四月五日に今回、合意した「今後の事業運営等を踏まえた処遇体系の再構築」が会社から提案された。

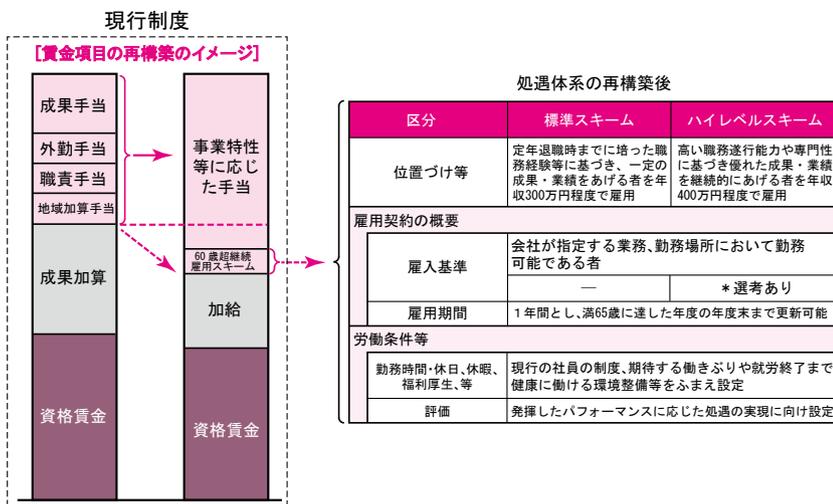
六五歳までの継続雇用スキームでは標準とハイレベルを設定

昨年一二月に決着した今回の交渉で、N T T 労組（加藤友康委員長、一七万八〇〇〇人）が、もっとも評価するのは「五〇歳退職・再雇用制度」を廃止した点だろう。昨年春の会社提案を受け、組合では職場討議、夏の定期大会、臨時中央委員会を経て労働側から追加要求等も行い、妥結に至った。野田三七生事務局長は、今春闘の

方針を決めた二月一三日の中央委員会の経過報告の中で、「今次交渉において、積年の悲願である『雇用形態選択制度』、いわゆる『退職・再雇用制度』を廃止するとの労使合意に至ったことは、今次取り組みにおける最大の成果である」と語っている。組合だけでなく会社にとっても肩の荷が下りたというのが率直なところだろう。

「退職・再雇用制度」に代わり、導入される「六〇歳超継続雇用スキーム」の概要は以下の通りとなる。

図1 賃金項目の再構築 (60歳超継続雇用スキーム)



のキャリアアスタップ制度（在職高齢年金と高年齢者継続雇用給付金を含めて三〇〇万円程度）とは別に創設されるもの。キャリアアスタップ制度が定年前のスキル・経験が活用できる業務、高齢者のキャリアを十分発揮できる業務、定型的・反復的業務——に従事する枠組みとしているのに対し、新たなスキームは、就労終了までスキルとチャレンジ意欲を保持し、継続的なパフォーマンスの発揮を可能とする仕組みが必要のため創設したとしている。

高年齢者雇用安定法の改正を踏まえ、定年までに培った職務経験を生かしてもらうため希望者全員を年収三〇〇万円程度で雇用する「標準スキーム」と、選考が前提ながら高い職務遂行能力や専門性に基づき優れた成果・業績を継続的にあげる従業員向けに年収四〇〇万円程度の「ハイレベルスキーム」も用意した。キャリアアスタップはショートタイム、隔日四日、隔日三日を選択することができ、新たな両スキームともフルタイムの月給制が前提だ（図1）。

雇用契約上も、従来あった健康要件などの雇用更新基準も見直され、組合の要望も踏まえ、二〇一四年四月から希望者全員が、一年毎更新ながら実質的に六五歳まで、働き続けられる仕組みが整備される見直しになった。評価も実施され、六〇歳未満の制度とは異なるものの、毎年、発揮

図2 処遇体系の再構築の大胆なイメージ

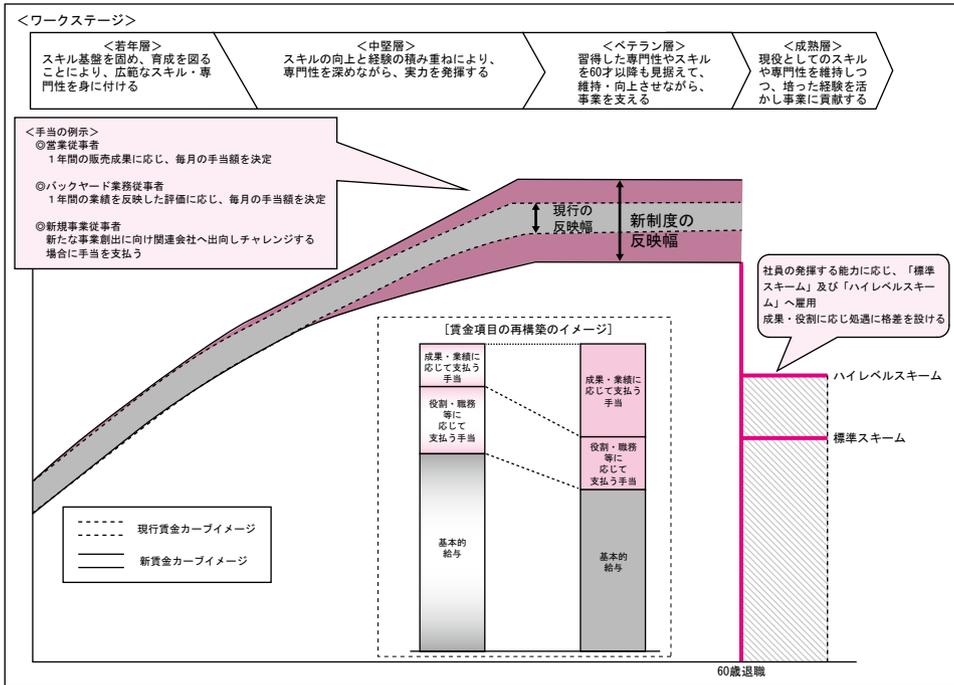
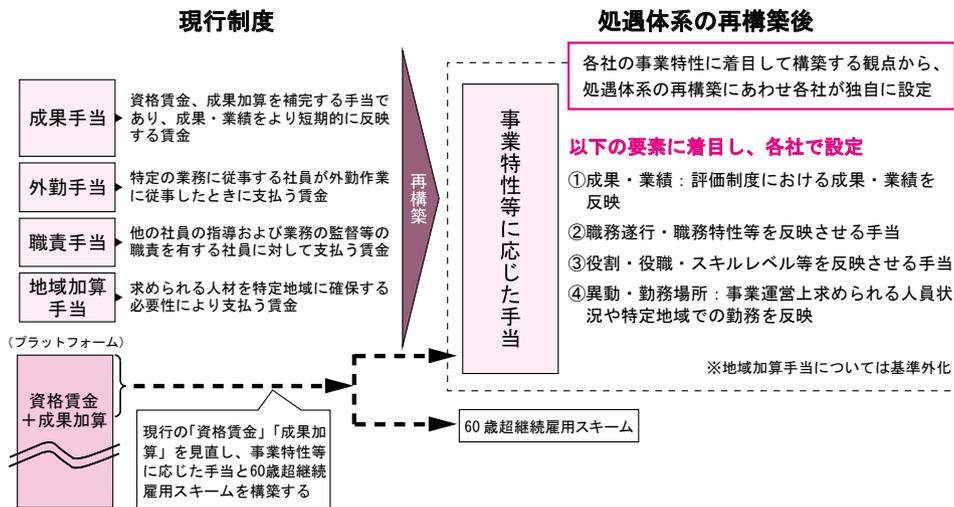


図3 賃金項目の再構築（事業特性等に応じた手当）



した成果・役割に応じて処遇（一時金）に反映させる予定だ。
東・西など既存の「五〇歳退職・再雇用制度」の適用者は、このスキームの対象とはならない。そのため、東日本、西日本、ファシリティーズ、コムウェアの各社での新スキーム適用は別途となるが、その他の会社は、二〇一四年三月に定年退職を迎える人から対象となり、対象者数は一〇〇〇

人程度を見込んでいます。なお、「五〇歳退職・再雇用制度」の既選択者については、先に触れた補填の激変緩和措置を受けていない人も出てきていることから、年金特別加算措置の時給制フルタイムへの拡大および新たな措置、職務評価手当など事業特性等に応じた手当水準の増などを措置する。

**新たな処遇体系は職務遂行
上期待されるレベルの伸長
を重視**

一方、新たな処遇体系の導入は今年一〇月を予定している。NTTグループ各社は、厳しい競争環境のもと、新たな事業・成長分野に進出していくために、社員には長期的視点をもって主体的にスキル・アップと専門性を深め

つつ、キャリア形成を図ることが求められる。このため、新処遇体系のポイントは、採用から六五歳までを一連の就労期間とし、六〇歳超の継続雇用スキームと一体の制度と位置づけていることだ。

世代にかかわらず職務遂行上期待されるレベルを基本的給与とし、各事業運営の特性に応じた成果・業績を給与として加味して処遇に反映させる。このため、賃金項目のうち年功的要素の強い資格賃金などの割合を減らす一方、成果・業績に応じた手当をこれまでより拡大する結果、賃金カーブに従来の以上の開きが出る。ハイパフォーマンスの場合、現行制度よりもカーブが高めに推移するケースもある一方、パフォーマンスが悪ければカーブが寝てしまうケースも出てくる。トータルで見ると、これまでに比べて賃金カーブは中堅層以降になだらかになる格好だが、その分を六〇歳超の継続雇用スキームの原資に充てる。とはいえ、六五歳まで働き続けた場合、生涯年収は減少しない制度設計になっているという。

新処遇体系は、若年層、中堅層（三〇歳代から四〇歳代をイメージ）、ベテラン層（五〇歳代をイメージ）、成熟層（六〇歳以降）の四つのワークステージ（六〇歳以降）の四つのワークステージを設けた（図2）。入社後、一定期間は多様な経験を積みつつ着実にスキル・専門性の習得に取り組み、その後、事業の中核を担いつつ、新分野にも積極的に対応し、さらに六〇歳以降はそれまでに培ったスキル・ノウハウをベラスにした業務や技術継承などを行うといった、世代別の成長・役割

を意識している。

賃金項目は、現行の基準内賃金である「資格賃金+成果加算+地域加算手当」と「成果手当+外勤手当+職責手当」を見直し、「資格賃金+加給」と「事業特性に応じた手当」に再編した。「資格賃金+成果加算」を現行制度よりも圧縮し、事業特性に応じた手当および六〇歳超継続雇用スキームの原資に充当する。「資格賃金+加給」はNTTグループ共通のプラットフォームと位置づける(図1、図3)。

その結果、現行の賃金カーブ(イメージ)は、とくに中堅層からベテラン層にかけて修正され、成果・業績に応じて変動する「事業特性等に応じた手当」で変動幅が拡大することになる(図2)。同手当は、各企業の業務内容などによって、千差万別になる。たとえば、①営業従事者では年間販売成果に応じた毎月の手当、②バックヤード従事者では一年間の累積反映評価に応じた毎月の手当、③新たな事業創出に向けて関連会社に向向する場合の手当——などの形で反映されることになる。この部分の交渉については、各社の労使交渉に委ねられ、昨年末に合意した。

なお、新制度への移行時点から五年間は、現行の賃金水準を維持する等の経過措置(暫定手当)が実施され、維持期間終了後、その手当が四分の一ずつ削減される。また、労使交渉の結果、現行制度で高評価者に設定されていたプレミアムレンジは廃止されるが、同レンジの到達者に対しては、プレミアムレンジ相当額を維持すること、さらに「加給」における降給は行わないこ

とで合意した。

今後の課題は何か

今回の労使合意の受け止め方は、それぞれ年齢層や現在おかれた状況によってさまざまだといえる。二〇〇二年の「退職・再雇用制度」導入は、労使にとっても、苦渋の選択だった。そのため、労使は「退職・再雇用制度」の廃止を第一義に、四年にわたる論議を積み重ねた。そして労使が導き出したものは、同制度の廃止。あわせて、組合が求める「採用から六五歳までの働きがいをもつて安心して働き続けられる制度」の確立については、最終局面で「トータルで充実を図る」との基本的な考え方のもと、労使交渉は妥結した。

今後の課題について、NTT労組の余田彰交渉政策部長は、新たな処遇体系における評価制度の運用が重要だとする。「スキル・アップし、昇格をめざす人、計画的に人材育成をしてきた人がきちんと上がっていくのか、制度の適正な運用が大事になる」。

また、組合にとつて残された課題としては、賃金体系が変わったため、特別手当(年間一時金)制度の見直しをどうするか、改めて検討しなければならぬことだ。

採用から六五歳まですべての世代が新たな事業展開や新規分野への参入に対応するため、意欲を高めて、能力を生かすことができるのか。NTT労使のチャレンジが始まる。

(荻野 登)

日本労働研究雑誌

B5判●定価895円(税込)
年刊購読料10,740円
(〒サービス)

4 No.633 APRIL 2013 特集 テーマ別にみた労働統計

【エッセイ】

【労働市場の諸要素】

失業・非労働力
余暇
労働時間
賃金
福利厚生
職業能力開発
非正規労働者
転職・移動
求人
学卒者の就労
職業分類

【労使関係と職場のあり方】

HRM
労使関係(組合組織と組織運営)
労働関係紛争

玄田 有史
黒田 祥子
山本 勲
川口 大司
西久保浩二
原 ひろみ
神林 龍
阿部 正浩
上野 有子
上西 充子
西澤 弘
西村 孝史
田口 和雄
山川 隆一

満足度(質的データ)
労働者の健康・メンタルヘルス

戸田 淳仁
大塚 泰正
堀田 裕司

【研究ノート(投稿)】

技術者の仕事管理と人的資源管理
—電気機器メーカーA社研究開発管理部門の事例

田中 秀樹

【書評】

大島真夫著『大学就職部にできること』

稲永 由紀

【論文Today】

「チャイナ・シンドローム—アメリカの地域労働市場に対する輸入の影響」

川田 恵介

【フィールド・アイ】

ミュンヘンにみる産官連携の在り方

櫻田 涼子

お問い合わせ先 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 研究調整部成果普及課
Tel: 03-5903-6263 Fax: 03-5903-6115 E-mail book@jil.go.jp

【事例2】 前年度の評価が賃金・ 一時金に反映する雇用 延長制度を実施

三菱重工

し、労働組合側の主張点も含め、制度の概要について聞いた。

定年者の七割が再雇用

船舶、発電プラント、環境装置、産業用機械、航空・宇宙機器などの製造等をメインの事業とし、全国二五カ所以上に支社や事業所、研究所を構える同社では、二〇一二年四月一日現在で約二二〇〇人が再雇用社員として働いている。

同社では、三月末と九月末が毎年の定年退職月。今回の改定から「雇用延長制度」と名称が変わる再雇用制度は、さかのぼると二〇〇三年九月末の定年退職者から業務上必要な社員を会社が雇用する制度としてスタートした。

二〇〇六年、高齢者雇用安定法が改正され、六五歳までの何らかの雇用措置が義務化されたことを受け、同社は同年、欠勤・懲罰・成績に基づく適用除外基準を労使協定により設けたものの、原則として六五歳まで希望者全員を再雇用する制度に切り替えた。現行制度は、毎年、定年退職者のほぼ七割が再雇用されているという。

年収は定年時点の約六割

現行制度では、「フルタイム勤務」と、「パートタイム勤務」の二つの勤務形態を用意している。パートタイム勤務の場合の就業時間の設定は、職場によって多様だ。

再雇用後の仕事の内容や勤務場所を提示するのは会社だが、当然、面談で

本人の希望はたずねる。仕事内容は、とくに現業の現場では、現役時代にしてきた仕事を継続するケースが多いという。もちろん、高所での危険な作業など、再雇用後にできなくなってくる仕事は出てくる。勤務形態は結果として、フルタイム勤務の場合が多い。

雇用契約は、六五歳まで、毎年、一年契約が更新される。再雇用を希望する人の割合だが、職場によって差があるという。

賃金水準については、同社の六〇歳前の賃金項目は生計費見合い分でもあり「本給」と、各人の能力や働きぶりなどを反映した「職能給」の二つに大きく分かれるが、再雇用後はこれを取りセットし、新たに基本給を設定する。ただ、全員一律というわけではなく、定年退職時の職群等級と期待度合い等に基づき基本給を設定することとしており、「主任」や「作業長」など役職に就いていた人は、その分、賃金水準が上がる。

現役時代と違い、役職手当、家族手当などの手当はつかなくなるが、福利厚生はほとんど変わらない。

年間一時金は、再雇用後の賃金額をベースに、現役社員と同じ支給月数が支給されている。

賃金の水準は、定年時の四割〜五割程度となるが、高齢者雇用継続給付金も含めての年収で見ると、定年前のほぼ六割になる。

再雇用社員の仕事に対する姿勢は、全員がパーフェクトというわけにはいかないが、「定年前と変わらない」と会社も一置く社員も少なくない。

二〇一〇春闘で選択制を要求

労働組合側は、どのような形での六五歳までの雇用延長を求めてきたのか。労組は、三年前の二〇一〇年の春闘で、選択制での定年延長を会社側に要求した過去がある。

同労組が加盟する上部団体は、造船重機のほか、鉄鋼メーカーなどを組織する基幹労連。基幹労連は二〇一〇春闘で、産別全体として、いち早く年金支給開始年齢の引き上げに備えて六〇歳以降の雇用の環境整備の必要性を強調し、春闘方針にも盛り込んだ。

同社の労使交渉では、組合側の要求に対し、会社側は、定年そのものの見直しに難色を示すとともに、「検討に時間を要する」と返答。春闘後、「労使検討委員会」を設置して、労務構成の将来的な見直しなど、まずは自社の置かれた状況に関する認識の共有化からはじめ、最適な制度のあり方について意見交換を重ねてきた。開催回数は一〇回以上に及んだという。

年末から組合内で組織討議

年金の報酬比例部分の引き上げ開始が二〇一三年四月だったことから、組合側は、「本来は昨年九月に新制度の骨格を整えたかった」（神宮洸書記長）のだという。

同社の場合、支給開始年齢引き上げ後の最初の定年退職が出るのが二〇一三年九月末になることから、新制度の内容が二〇一二年九月までに整えば、組合本部として組合員に、一年前に余裕を持って周知できるからだ。

三菱重工業（本社・東京及び横浜）は、定年後の「再雇用制度」を改定し、「雇用延長制度」という新名称の新制度を四月一日からスタートさせる。現行制度では、労使協定に基づき、欠勤や懲罰を受けた者は対象除外となっていたが、新制度では法改正に対応して希望者全員が対象となる。船舶海洋や発電プラントの建設など、ベテラン技能者の経験・スキルが活かされる職場が多い同社だが、新制度では仕事の評価が高まれば賃金や一時金の増額も可能になる制度設計となっており、ベテラン社員の定年後のモチベーションにも配慮した。新制度の内容について、昨年末から会社と協議を続けてきた三菱重工労働組合（津村正男・中央執行委員長、組合員約三万二〇〇〇人）を取材

実際これまでは、定年退職予定者には、会社が一年前に制度の説明をすることで、もに労働条件を提示し、半年前に勤務場所を示すのが通常のプロセスだった。今回は、改正法の成立が夏までずれ込んだこともあり、検討委員会での意見交換を踏まえた改定案を会社側が提示したのは昨年末。ここからほぼ二カ月間で、組合側は職場討議を展開し、二月下旬までに組合としてのスタンスをまとめ、会社案を大筋で認めることを会社側に伝えた。

前年の評価反映額が次年のベース

新制度ではまず、現行制度に含まれていた除外規定（欠勤・懲罰・成績に基づく規定）を撤廃。文字どおり、希望者全員の制度とした。

賃金では、ベースの額に変更はないものの、モチベーションアップの観点から、定年退職時の職能給成績を反映させるようにしたのがもっとも大きな変更点だ。これまでは、再雇用社員の場合、賃金額には、定年退職直前の業績・貢献度はストレートには反映されていなかったが、希望者全員を対象とすることを踏まえ、より闊達に処遇することにした。新制度では、年に一回、契約更新の際、仕事ぶりや今後の期待度合いを評価し、評価に応じて賃金をベース額から増減させる。翌年の賃金水準は、前年の評価反映後の賃金額がベースとなるので、優秀者についていえば、制度上は定年退職後も賃金カーブを描いていけることになる。

積み立てて休暇は継続の権利を維持

一時金にも評価反映を取り入れる。一時金用の業績評価は、半年に一回おこなう。月数は現役社員の月数が自動的に当てはめられるが、同水準をベースにして評価によって支給額は個人で異なるようになる。

基本的な労働条件以外の点を見ると、組合員からの要望が多かったのは、積み立てて休暇についてだった。

同社には、年度内に消化できなかった年次有給休暇を、ある限度まで積み立てておいて、次年度以降に使用することができるとの積み立てて休暇制度がある。積み立てて休暇は傷病、家族の介護等の事由で使用できるが、再雇用社員の場合、定年退職で現役時代の契約はいつたんすべて切れるので、通常であれば、積み立てて年休もゼロにリセットされてしまうが、ここは組合が主張して持ち越しを認めてもらった。

また、社内での勤続年数の取り扱いについて、再雇用後も合算してカウントすることで労使合意した。同社では、勤続一〇年ごとを区切りとするさまざまな福利厚生制度を持っている。しかし、なかには、キャリア採用で、在職九年目で定年退職を迎えてしまう人も出てきてしまう。こうした人たちが、一〇年を節目とした福利厚生制度の適用を受けられるよう配慮した。

数年で団塊世代も退職に

制度改定による現場への影響について、組合ではそれほど大きな変化はないとみる。

まず、採用などへの影響はどうか。人数が多かった団塊の世代は、あと数年で再雇用社員のステージからも去ることになる。

また、同社も含む造船重機業界は、一九七〇年代のオイルショックには、採用抑制で社員を新規採用できなかつたため、今後数年間はむしろ、ベテラ層の比率が低下していく。

会社自体、グループ全体でスリム化を図るなかで、新規採用をきちんと継続していくことのほうが、事業運営上は大事になってくる。

役職がないことで現場で苦労も

現場での技能伝承面では、職場にベテランが多く残ることの後輩への指導がやりやすくなるなど、当然、プラスになってくる。ただし、ベテランへの依存度が高くなりすぎて、「世代交代が円滑でなくなる」というマイナスの面もあり、すべてがよいことだけではない（神宮書記長）。面もあり、現場のうけとめ方は複雑だ。

なお、同社では、「現代の名工」級の技能者は「範師」として扱い、定年後も含めて、厚く処遇しているという。間接部門では、これまでの制度運営でこんな課題も聞かれた。たとえば、営業職の再雇用者は、定年前は「主任」であっても、名刺上の肩書きがなくなる。取引先から、「もつと責任のある人を連れてきて」といわれてしまうこともある。では、役を付けて名刺にも役名を書き入れればいいかというと、

「なら、その分の役職手当を給料に付けなくてはいけないのではないか」という話になり、事態が複雑になる。今回はこうした問題は、各現場の裁量でうまく処理してもらうことで落ち着いた。

組合内部での課題としては、現役中にグループ内の関連会社（組合も別組織）に派遣されていた社員（組合員）が、定年を迎えそのまま再雇用されたときに、三菱重工社籍を失って、組合員籍を喪失してしまう点がある。

抜本改定でのネックは退職金

雇用延長制度の今後について、組合側としては、在職老齢年金が支給されるまで雇用を確保するという観点から、中長期的には六五歳定年を視野に入れて、高齢者の働き方や雇用のあり方について引き続き検討を進める方針だ。しかし、残された時間はそれほど多くないと認識している。

二〇二五年には、年金支給開始年齢が、完全に六五歳に引き上げられる。ローンの返済など、何年も前から退職金を当てにして生活設計、家計を立てている組合員も少なくないことから、「定年退職が絡む制度の変更は、十分に事前の準備や周知が欠かせない」と神宮書記長は強調する。

（荒川創太 新井栄三）

【事例3】 65歳定年制を導入して、 元気なシニアの一層の 活躍を期待 サントリーHD



サントリーホールディングス本社外観(同社提供)

サントリーホールディングス 籍の五千人が対象

大手酒類食品メーカーのサントリーホールディングス株式会社(本社・大阪府大阪市)は、同社と雇用契約を結ぶ約五〇〇〇人を対象に、現行の単年契約の再雇用制度を見直し、この四月一日以降に六〇歳を迎える従業員を対象に六五歳までの定年延長に舵を切る。その狙いは、「元気なシニアに一層活躍してもらおう」とともに、年金の支給されない部分に安心感を持ってもらうことが充実感やモチベーションの向上につながること」など。定年延長に伴い、対象者の年収水準は、六〇歳時点の六七割程になる見通しだが、採用は従来系の規模を継続し、六〇歳以前の処遇部長と人事本部の森原征司課長に話を聞いた。

サントリーグループの概要は図表1のとおり。二〇〇九年四月一日に純粋持株会社制に移行。事業会社を分社化した。今回の定年延長の対象者は、国内のグループ全体で約一万三〇〇〇人いる社員のなかの、サントリーホールディングス(株)、サントリー食品インターナショナル(株)、サントリープロダクツ(株)、サントリーウエルネス(株)、サントリー酒類(株)、サントリービア&スピリッツ(株)、サントリーワインインターナショナル(株)、サントリービジネスエキスパート(株)などに勤務し、サントリーホールディングス(株)と雇用契約を結ぶ約五〇〇〇人。また、定年後の再雇用者は現在約三五〇人で、単年契約の嘱

託社員となっている。

現行制度の概要

同社の定年退職後の高齢者の継続雇用の歴史は二〇〇一年に遡る。同年から定年退職者再雇用制度「エルダーパートナー制度」を導入。二〇〇六年からは、それまで二年間としていた再雇用期間を高齢者雇用安定法の改正施行に沿って、段階的に最長五年間まで延長した。

職者の七割超が再雇用を希望しており、基本的にはすべての希望者に業務を紹介している。直近の二〇一一年には、希望者の九八%が同制度を利用。昨年一〇月一日現在、三五九人が同制度を利用して(図表2)。

現行の再雇用制度は、次のような形だ。契約期間は一年。働き方は、フルタイムで働く常勤と、勤務日数や労働時間を本人希望と職場実態を踏まえてフレキシブルに変更する非常勤の働き方が用意され、原則、六〇歳時点の慣れた職場で働き続ける。賃金は基本的に一律で、非常勤の場合は時給換算して賃金を算出する。勤務に対する評価は反映されないが、特筆すべき成果があるような場合は、賞与を積み増すこともある。さらに、自己負担を抑えての人間ドック受診や、六〇歳以前と変わらない年次有給休暇日数の付与、(住宅サポート等の一部を除く)福利厚生などを通して、再雇用者の健康はもちろん、長年培った経験と知識を活かして活躍し続けられるような環境を整えてきた。

この結果、例年、定年退

図表1 サントリーグループの概要



図表2 サントリーの再雇用制度について

2001年～ 定年退職者再雇用制度を導入
 2006年～ 上記制度の雇用期間を段階的に最長5年間で延長
 2013年4月 65歳定年制導入

<現在の制度のポイント>

- ・嘱託社員、単年契約
- ・基本的には処遇は一律
- ・住宅サポートなし(自己の住居から通勤)

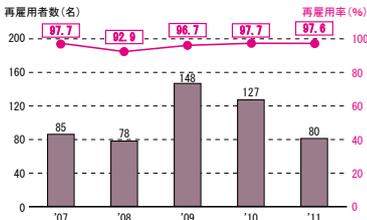
<再雇用者総数>

359名 (※2012.10.1時点)

<2011年新規再雇用者数>

80名 希望者の98% (※退職者数 95名、再雇用希望者数82名)

●定年退職者再雇用実績



【再雇用制度に対する社員の声】

- ・嘱託になると、周囲に遠慮してしまう部分がある。
- ・もう少しメリハリのある処遇のほうがモチベーションが高まる。
- ・マニュアル化できない技術伝承などを果たしていただきたい。
- ・住宅のサポートはあったほうがよい。

図表3 65歳定年制の導入

<p>基本的な考え方</p>	<p>◆元気なシニアにより一層活躍してもらう</p> <p>◆社員の年金空白部分の生活を支え、充実させる</p> <p>◆世の中に一歩先んじて社会の要請(労働人口・年金問題)にこたえる</p> <p>※新卒採用は従来どおり継続実施</p>
<p>制度のポイント</p>	<p>◇2013年4月導入</p> <p>◇60歳以前の処遇体系は変更しない</p> <p>◇60歳以降は、60歳時点の資格に基づき新資格(3段階)へ移行 ▽年取水準: 60歳時点の6~7割程度(役割・資格により異なる) ▽福利厚生制度(含む住宅サポート)は60歳以前を継続</p>

●個人(社員)

モチベーション	<ul style="list-style-type: none"> ・正社員で65歳まで雇用 ・考課による処遇の変動
安心	<ul style="list-style-type: none"> ・年金の空白期間を支え、生活安定 ・60歳以前同様の福利厚生施策適用
充実	<ul style="list-style-type: none"> ・60歳以前同様にバリバリ活躍 ・キャリアサポート体制の拡充

●会社

競争力の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・シニア層の活躍により業績向上 ・先進的な取り組みによりコア・ポレートブランド向上
人件費増	<ul style="list-style-type: none"> ・延長部分の処遇増加 ・総社員数の増加(一定の採用数は担保)

活躍に励みえられる仕組みの検討を

このような現行制度に対する現場の声を人事部が聞いてみたところ、図表2にもあるように、「嘱託になることで周囲に遠慮してしまう部分があるし、周囲にも遠慮が生まれる」といった声が現役世代、再雇用者双方にあったほ

か、再雇用者からは「もう少しメリハリのある処遇の方が、モチベーションが高まる」「住宅のサポートはあったほうがよい」など、現役世代からは「マニュアル化できないような技能伝承などを果たしてもらっている」などの意見が寄せられた。

「人事部としては、再雇用者には非常に頑張ってもらっているとの認識だが、実際にヒアリングしてみると、現場の声としてはいろいろ出てくる。そうしたなかでも、バリバリ働いている人が多いことは伝わってくるし、その視点に立つと、活躍に励みえられる仕組

みや制度はどうあるべきなのかとなった。数年前から検討を積み重ね、当社の職場実態をみながら、定年延長以外の選択肢も含めて60歳以降の仕組みについて頭を悩ませてきた」

六五歳定年制の導入を決断

検討の帰結として、この四月一日から「六五歳定年制」の導入を決めた(図表3)。まず、基本的な考え方は、「元気な高齢者に引き続き、活躍してもらうためにはどうすればよいかのプラスの側面に光を当てた。そのうえで、年金の支給されない部分に安心感を持つ

てもらうことが充実感やモチベーションの向上になり、それを業績向上につなげていくこと。もうひとつ、社会の要請に一歩先んじてトライしてみようとの考えがあった」。

さらに、60歳以前へのマイナスの影響はないようにした。「仮に、60歳より前の世代のお金を減額して60歳以降に充てるとなると、基本的な考え方と合致しなくなってしまう。だから、現役世代の処遇体系を変更しないことを大前提に、60歳以降の処遇を新たに設計した」。

新卒採用も従来どおり継続する。その根底には、「ベシックには企業の活力の観点から、労務構成のバランスはしっかりと取っていかねばならない。今後、労働人口の減少などの社会的な要因もあり、一方で既に再雇用で多くの方が活躍されている現実もあるなかで、採用活動はしっかりと堅持して行きたい」との思いがある。

六五歳定年制の概要

旧制度と新制度の概要は図表4のとおり。対象が希望者だけでなく今年四月一日以降、60歳を迎える社員全員になったほか、雇用形態も正社員で、福利厚生も正社員なので60歳以前と変わらず継続する。なお、同社の定年のタイミングは、60歳の誕生日の末日。それが今度は六五歳の誕生日に変わることになる。

ここからは、60歳以前の働き方と処遇を確認しながら、六五歳定年制をみていきたい。まず、サントリーグループ八社のマネジメント層には、①(ビジネスのプロとして自立し、培った経

図表4 65歳定年制概要

【制度の新旧比較】		
	現行（再雇用制度）	65歳定年
対象	再雇用希望者のうち、勤務地までの住居を自ら確保できる者。直近の考課や業務態度により契約しない場合もあり	2013年4月以降60歳を迎えるSHD籍の全社員
雇用形態	嘱託社員	正社員
雇用年数	単年度契約	65歳定年
処遇水準	60歳時の資格に関わらず、基本的には一律	60歳時の資格に応じて3段階※一般的なメンバー層で60歳時の6～7割の水準
福利厚生	なし	60歳前と同様

②（部長、課長など組織のマネジメントを担う役職者の）G層③（特定分野に関する高い能力・知識を活かす専門職の）S層④（一定ゾーンの年齢に達したG層の役職者が後進に役割を譲り、自らは後進の育成や技能伝承などの役割を担う）E層——が存在する。一方、メンバー層（組合員層）は、ものづくりに現場で働く従業員のTコースと、スタッフ系など現場以外の従業員のCコースがある。

対象者それぞれが六〇歳時点で担っている資格と役割に応じて、六〇歳以降は三段階の新しい資格に分かれて処遇が決まることになる。

なお、新しい資格はマネジメント層メンバー層とも、六〇歳時点の資格役割でどうなるかが決まり、処遇もその六〜七割の水準になる。そして、この

水準を基点に、「目標設定↓考課↓処遇への結びつき」のサイクルが行われ、その評価によって「現役世代ほどではないが、処遇にある程度の差がつく」ことになる。

この点については、「バリバリ働いてもらおうポイントは、処遇と同じぐらい仕組みの部分が大切。六〇歳以降の社員にも、期待をきちんと明示して、それに対する成果がどうだったかを処遇に結びつけるサイクルをしつかり回す。そのことがモチベーションアップや活躍に繋がっていく。当社では、上司と部下が年四回面接するなど、社員一人ひとりが納得できる評価に努めている。今後は、六〇歳以降も同様に面接もしつかりやるようにしていきたい」と説明する。ただし、極端な差がつくわけではなく、「現場でも『自分がやっていることをきちんと評価して欲しい』と求める声があがっているの

で、きちんと評価したうえで一定の差をつけるレベルにした」。

サントリー社員が求められる「考動」を

また、これまで六〇歳以降には設定していなかった「考動項目」を引き続き設けることにした。「考動項目」とは、サントリーで働く社員が、求められる三つの要素のこと。ひとつは各人の業務に求められる行動や貢献。二つ目は、会社が今の時代にメッセージとして強く出して行きたいこと。一例をあげれば、マネジメント層だったら革新や創造など。メンバー層であれば生産性の向上や挑戦などだ。そして、三つ目は全社員共通に求める「Good Person」

の要素になる。「もちろん、内容も比重も各層や六〇歳以降で異なってくる。たとえば、前述の会社のメッセージは、六〇歳以降の人には次世代育成などが入ってくるだろう。ただ、四月以降はメンバー層からマネジメント層、六〇歳以降層すべてに考動項目の軸を通した形になる」。

変えない部分もしっかり説明する

サントリーでは、今回の定年延長の制度改革とは別に、その前段で役割資格制度の中身の変更に加えて家族手当を次世代育成成分に手厚くしたり、住宅手当の持ち家・借家での差を解消するなど、福利厚生面での個人の価値観や志向に拠る部分を若年層や子育て世代に手厚くすることを意識した変革も行ってきた。社員にとっては、トータルでみて小さくない制度変革になるので、人事部も昨年第四四半期には、事業所を回って対象となる五〇〇〇人への説明に奔走した。その際、「変わる部分もそうだが、変えない部分をしっかりと説明することを心がけたし、出された意見はきちんと受け止めてきた」という。

今後は職域の拡大も

原則、全員が六五歳まで働く前提のなかで、職域の拡大も注力すべき課題になってくる。このあたりの事情について聞くと、「今の再雇用者のほとんどは現職を継続しているが、今後は職域を広げることも考えなくてはならない。たとえば、営業部門でいったら、ある程度の経験やスキルが必要な法人

営業部門を拡大できないかとか、生産部門でいえば技術伝承の一層の拡大ができないか。個人の視点に立つてキャリアをサポートしていく部署があるが、今後重要性が高まって行くので、そこも職域として考えられるだろう。加えて、社内外で活躍できるように支援策も拡充している」との答えが返ってきた。ならば、今後は会社が求める仕事にに応じて、六〇歳以降の人事異動もありうる話。「今の再雇用制度でも、契約上、異動は可能だが実際にはない。確かに、今後は六〇歳以降の人事異動も選択肢の一つ」とみる。

地道な取り組みが良好な職場環境を

最後に、高齢者が長く職場に居続けることについて尋ねてみた。一般的に、現役世代に皺寄せがくるとの懸念する声が大いし、前述の現場の声でも、互いに遠慮しあうとの意見が寄せられていたからだ。

それに対しては、「これまで再雇用制度をしつかりと進め、特別扱いせず頑張りてもらってきたことの積み重ねが、自分も頑張りねば、と思う環境をつくってきたのではないかな」などと分析。さらに、「当社では、マネジメント層の柔軟なポスト変更や若手の早期登用などの検討も行ってきていて、そういう面も社員はみていて、トータルで理解してくれている。定年延長する四月以降もそれが続けられるかは人事部門の取り組みにかかっている」と言葉を繋いだ。

（新井栄三 荒川創太）

【事例4】 60歳以降の働き方を 魅力あるものにする ための処遇改善を 倉敷化工



自動車・産業用防振ゴム部品を製造・販売する倉敷化工株式会社（本社・岡山県倉敷市）では、二〇〇六年に定年後に再雇用で働く「嘱託社員制度」を導入。それに合わせて就業規則の整備や労使協定の締結を行った。その後、運用で浮かび上がった課題を踏まえ、昨年末には、今年四月からの高齢者雇用安定法の改正に沿った形で希望者全員が六五歳まで働けるよう同制度のリニューアルを労使合意している。

倉敷化工労働組合の難波浩一委員長と岡崎真太郎書記長を訪ね、嘱託社員制度の内容と運用の実態、今後の見直しの考え方などについて話を聞いた。

現行「嘱託社員制度」の概要

倉敷化工の社員は約七五〇人で、こ

のほか、再雇用で働く「嘱託社員」（二九人）や、派遣社員から直雇用に転換した「準社員（約四〇人）、派遣社員（三〇人）の有期契約社員が働いている。組合員は、正社員の約五七〇人が加入しており、有期契約社員は組織化していない。

同社が定年後の再雇用に着手したのは、前回（二〇〇六年）の高年齢者雇用安定法の改正時。六〇歳を迎えた月の月末に定年退職する従業員が希望する場合に、労使協定した一定要件を満たす人を嘱託社員として再雇用する制度を取り入れた。

具体的には、当該社員が定年退職する七カ月前に嘱託社員の位置づけで再雇用の道があることを説明し、希望者は六カ月前までに申請する。申請が出されたら、会社は労使協定した嘱託社員の対象基準である、①勤続一〇年以上②直近の勤務評価が標準以上③定年前三年間の欠勤が一〇日以下——の嘱

託社員の対象基準をクリアしているかを見て、再雇用の可否を判断することになる。ただし、「過去、稀に評価が低くなる形で基準を満たさない扱いになる人もいた。ただ、そういったレアケースを除けば希望したら大体、再雇用されている」（岡崎書記長）という。現行制度では給与は時給制で、基本時給は九〇〇円。それに、プレス作業などの熱処理関係の業務に就く人には環境手当が二五〇円加算される。諸手当は環境手当のほか、交代手当や連続勤務手当、営業所に勤務する人に貸与される住宅の利用も継続できる。また、福利厚生も従業員とほぼ変わらない。

契約期間は一年更新で、働き方はフルタイム勤務のみ。原則、定年前の職場で同内容の仕事を行なう人が多く、現役時代と変わらず残業する人も少なくない。

「嘱託社員は大半が今までと同じ職場で働いている。間接部門は一部、総務や守衛の仕事に移る人もいるが、現場はとくに同じ職場で働く傾向が強い。当社は五五歳で役職定年を迎えて、その後は職制から離れて働くので、引き続き同じ仕事ができやすい」

再雇用を希望する人は五、六割程度

ただし、現役時代にあつた勤務評価はなく、処遇も一律で、賞与はない。

この嘱託社員制度を希望する定年退職者は「毎年、大体五〜六割」というから、職種や事業所で濃淡はあるものの、全体で見れば今は半数近い人が再雇用を望んでいないことになる。岡崎

書記長は、「労組として希望しなかつた人に、その理由を聞き取ってはいないが、定年後のセカンドライフは趣味とか家族とゆつくり過ごしたいなどのニーズは以前からあつたし、現役と変わらない仕事は厳しいとの声もある。あとは、それが理由で再雇用を望まないことはないだろうが、兼業農家が多いなどの地域特性もあるのかも知れない」とみる。

現役と同じ仕事は厳しい

そこで今回、嘱託社員制度の見直しの議論を行うにあたっては、改正高年齢者雇用安定法などに対応する目的を踏まえ、組合員の声をしっかりと聞くことを第一に考えた。

「組合員に話を聞くと、法改正の選択肢のなかで、定年延長や定年年齢の廃止よりも本人が選択できる再雇用が一番魅力を感じていた。しかし、現状は魅力のあるはずの再雇用の希望者が六〇%に満たない。その背景には、健康上の問題とかセカンドライフ以外に職場環境の問題がある。『六〇歳過ぎても現役と同じ仕事は難しい』との理由で希望しない人がいて、とくに製造現場では希望者が半数以下の年もある。春闘の学習会で労働環境面での付帯要求部分の議論をした際にも、誰もが定年以降の働き方に不安があつた。賃金面もそうだが、同じくらい職場環境面のことも解決したい。今回、そのあたりの課題も解消したいとの労使の共通認識があり、それをベースに改正内容を詰めていくことにした」（難波委員長）。

図表 1 制度改定内容

1. 対象基準の見直し
改正法により「継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの見直し」となるため対象基準を改定する。

改定前	改定後
勤続10年以上、評価が標準以上、3年間の欠勤が10日以下などの対象基準有り。	改正法に準じて基準要件を緩和。

2. 時給の見直し
嘱託社員の増加による職種の多様化に対応するため加算時給の項目を見直し（廃止、増設）、また、近年の増税傾向であることや年金支給年齢の引き上げなどを考慮し基本時給の改定をする。

改定前	改定後
時給 = 基本時給 + 加算時給	時給 = 基本時給 + 加算時給
基本時給 900円	基本時給 1,000円
加算時給	加算時給
成形作業 +250円	精練作業※1 +250円
ロッド組立作業 +250円	成形作業 +250円
ホース加硫作業 +250円	ホース加硫作業 +250円
	営業外勤業務 +150円
	本社以外の営業内勤業務 +50円

※1：精練班 三階作業、特定作業、ロール作業のみ

3. 改定実施
2013年4月1日

基本時給の増額や加算時給項目の新設を

こうした議論を経て見直された、新制度の改定内容は図表1のとおり。まず、「法改正の趣旨に基づき、評価や働く意思、健康面などについての労使協

定の制約を廃止し、希望者全員が六五歳まで働ける場を設けることとした」。そのうえで、「年金が削られない程度に設定していた」基本時給額を「一〇〇円引き上げるとともに、嘱託社員の増加に伴う職種の多様化に対応すべく、加算時給項目の新設も決めた。現行と改定後の嘱託社員の給与を比較すると、年収で約二〇万円増になる。また、改定後には嘱託社員全員に新制度を適用することになる。このため、従来からの嘱託社員には、残業時間数次第で年金額が削られている人もいて、今回の時給の改正でさらに減額される可能性も生じる。

見直しの中身について岡崎書記長は、「基本時給は、これまでの嘱託社員と四月以降に新しく嘱託社員になる人の間に差があると、同一価値労働同一賃金の観点でバランスが崩れてしま

う。そこで、年金が削られるなどの事情は、個々人が計算して調整するよう理解を求めるところにした。また、今までは営業マンや精練作業などを行う嘱託社員はいなかった。今後は、そういった仕事でも嘱託社員が出てくるので、加算時給の項目を新設することにした」と説明する。

年金の空白期間への対応の視点は無い

さらに、難波委員長は、今回の改定の際の特徴として、「改正法を遵守する考えで制約を廃すること、六〇歳以降の働き方を魅力あるものにするための処遇改善がポイントで、年金の空白期間への対応の視点はなかったこととがある」と補足する。

「誤解されたくないのが、当社の今回の処遇改善は年金の空白部分の補填ではない、ということ。今回、嘱託社員の時給を引き上げた決断は、年金との接続の問題があるからではなく、今までの労働環境を魅力のあるものにしていくことの考え方からなされたものだ。まずは定年後の再雇用の前提で、同一価値労働同一賃金にはできないが、今の賃金水準を上げようとなった。併せて、手当部分も、現役世代と同じような配分になるように考えた。年金の補填ではないので、年金支給年齢の三年ごとの段階的な引き上げは関係なく、四月以降は今の嘱託社員も含め、対象者全員が同じ水準になる」

将来的には今の人事評価制度の再構築も

話を聞いていると、難波委員長、岡

崎書記長ともに「同一価値労働同一賃金」の言葉がよく出てくる。労組役員として、このことを強く意識していることがうかがえる。難波委員長は、「今回の改定でも、必ずしもそれを実現できているわけではないが、できるだけ近づけようと思った。もつといえ、同一価値労働同一賃金については、将来、定年年齢を六五歳にする決断をする前に、今の人事評価制度の再構築をしっかりと考えて、不平等のないように変えていく必要があると思っっている」と言い切る。

ここで、現行の人事評価制度の内容について触れておきたい。かつて、同社の従業員の査定は、直接・間接部門ともに直属の上司が行い、さらに上にあげて賃金や一時金の支給率を決めていた。一〇年ほど前、それを目標管理制度に変え、上司と部下が会社の業務の方向性や自らの業務の目標を立てたうえで半年ごとに面談し、その結果を五段階で評価して定昇額と一時金の支給率に反映させる仕組みに変更。同時に、賃金カーブを寝かせる形で職級も見直した。結果、実態と賃金ベースの合わない人ができてしまい、調整給の補填で手当てしたが、それが既得権として定着して、今の制度のスタート後に入社してきた人との間に歪みが生じている。「毎年の春闘交渉時の賃金改善でその是正を図ってきたが、なかなか難しい」という。

とはいえ、実際に会社側から制度改定の提案があるわけでもなく、「今はまだ、スタート地点に立とうとしている状態」だ。

「新人事評価制度に変えたときから

の課題がそのまま残っている部分もあるし、運用上で出てきている課題も当然ある。現役世代も前述した既得権を主張するのではなく、将来を見据え、今の賃金制度がどうなのかを理解したうえで、どこに問題があるのかを整理していなければ制度を変える議論にはならない。そこをしっかりと見つけたうえで、変える必要があるのか、運用上で対応できるのかなどを考える。当労組は五年に一度、大きい意識調査をやっている。直近では昨年、実施して定年後の働き方について尋ねた。今回の調査では、今の人事・賃金制度の課題についての項目を設ける必要があるだろう」

組合員のニーズに沿った働き方の模索を

話を前述の嘱託社員の働き方の問題に戻そう。先述のように、倉敷化工の六〇歳以降の働き方では、賃金面ともうひとつ、定年前と同じ職場で現役同様に同じ仕事をこなす環境に課題があった。今回、後者の問題については、どう考えてきたのか。ここからは、難波委員長に見解を述べてもらった。

「労働環境については、会社側に情報交換的に半日勤務などの提案もしてみた。ただ、現実問題として、いま既に勤務時間のバリエーションが結構あって、それに加えて再雇用者の半日勤務となると管理面で厳しい。それ以外にも、仕事の確保や正社員の有休取得、半日勤務者の退職後の後任の確保などが難しくなるだろうし、職制の負荷も高まるなどの懸念もある。その一方で、今の働き方に課題があることも

認識しているので、今回まずは法改正に合わせて基準をつくり、働き方については継続協議の場で話し合っていくが、他社の状況もみながら、組合員のニーズに沿った形を模索していきたい」

実際、嘱託社員のなかには、間接部門を中心に月二〇〜三〇時間残業をする人もいて、そういう人は先述したような年金の減額を余儀なくされているのだとか。難波委員長は、「そこは職場の課題として、個人に偏り過ぎないように改善を今回の制度見直しとは別にやる必要がある」と話す。

ゴム連合指針を参考に年内合意

倉敷化工労組の今回の制度見直しの取り組みで注目しなければならぬのは、昨年末に労使合意を終えて、組合員への説明に十分な時間を設けていること。この点については、同労組が加盟している産別組織であるゴム連合が昨年五月の中央委員会で確認した「再雇用制度指針」が役立ったという。

指針は、①二〇一三年以降、六〇歳の定年退職期と公的年金受給開始時期との間に空白が生じることとなり、六五歳まで（それ以降も含む）の雇用確保が企業の社会的責務となつていく②定年退職を向かえ、再雇用を希望すれば継続して雇用される制度としていく③六〇歳以降の就労も原則、これまでのように一人前に働くことが前提になる④定年後も心身ともに働き続けて行くための労働環境や教育体制の整備を行う——などの基本スタンスを明記。現状、主に継続雇用制度での運用が行

われていることや、定年年齢の変更は六〇歳までの労働条件に関わる課題が多く、短期間で労使協議が成立しないと考えられることから既存の再雇用制度の見直しができることや、同じ業務であり続ける限り、賃金などの労働条件、福利厚生面の処遇の連続性を考慮することにも言及した。

そのうえで、再雇用要件や、働き方と労働時間、賃金、福利厚生などの具体的な制度設計の方向性を示している。たとえば、単組での賃金設計時には、①六〇歳時点の賃金水準（モデル賃金等）を確認②既存の再雇用制度における収入実態③既存の再雇用者収入から新たな賃金水準を導く④高年齢雇用継続給付の有無（公的給付の利用）⑤正社員との均衡水準の点検と見直し⑥その他（高年齢者生計費、地域性、企業実態等）——の視点を持ち、年齢別最低賃金や現行の有期契約労働者の賃金水準なども参考材料に、各単組の実情を踏まえた水準を導くとの考え方を掲げている。

さらに指針には、取り組みの進め方として、単組の改定要求決定から労使協議、労使協定締結、組合員への新制度説明までのスケジュールのイメージも示されている。

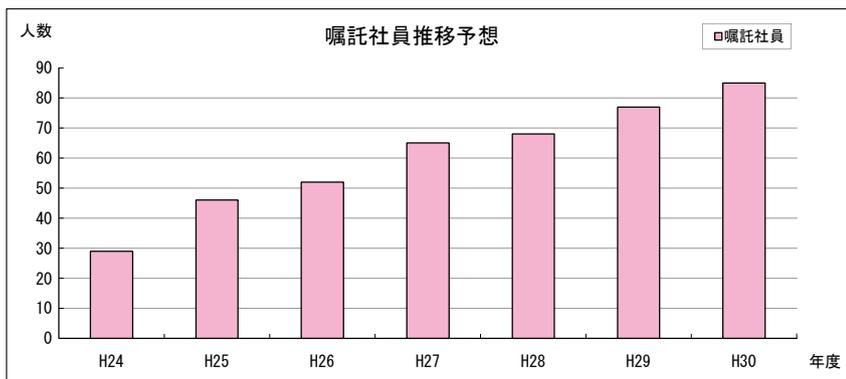
「考え方と賃金水準の部分もかなり参考にしたが、一番意識したのは、指針が示しているスケジューリング。それに沿って交渉したから、昨年一二月末までに新制度の労使協定を終えることができた。実をいうと労使協議では、『春闘時期に決めたらどうか』との議論もあった。だが、規定を結ぶということは労組にも説明責任が生じる。だ

から会社側には、『一二月までに協議を終えて、年明けから説明期間を設けて四月の法改正を迎えよう』と訴えた。規定を結ぶ以上、会社も説明するだろうし、こちらも説明を尽くす。それが指針の意図するところでもあるのだから、しっかりと守る」

採用人数や福利厚生費のチェックを

図表2の嘱託社員の今後の推移をみると、五、六年も経つと嘱託社員は現役社員の一割超になることが予測され

図表2 嘱託社員の今後の推移



ている。ならば、嘱託社員が増えることに伴う現役世代への影響についてはどう捉えているのだろうか。

「今回の見直しにあたり、現役世代への影響は当然考えた。新たな原資が必要になることがネックになるから。現在の希望者は六割弱だが、会社側は希望者が一〇〇%であることを想定して原資を割り出している。経営者団体の調査などをみても、大体七、八割、多いところで九割程の業界が『新規採用に影響がある』と答えていて、そこは一步踏み出すのにもつとも躊躇した部分。新規採用や中途採用の確認は労組に連絡が来るので、その段階で人数を減らしていかないかなどのチェックをしていく。さらに、従業員全体の福利厚生費を下げられる可能性もあるので、こちらでもチェックし続けねばならない今のところ、経営側からは、『そういったことは今のところ考えていない』との返答だが、今後の労使協議でも継続的に影響の有無を話し合っていくことになるだろう」

現役時代からの社員教育の充実を

では、対象基準を廃したことによる現役世代への影響はどうか。もしも、基準に抵触するような人が希望して職場に残ることにすれば、それも周囲の負担になるように思える。

「そもそも影響はあるだろう。他の組合も非常に気になるところだろうし、当労組も心配しているところだ。会社側からは、『今までの就業規則を再確認して指針に基づいて文言はしっかり入れておきたい』との提案があり、労

組として特に異論はない。ただ、会社側には、基準に抵触するようになる前にきちんと教育してやるべきだし、六〇歳になってそれができてなかったらといって、『じゃあ、すみませんが…』となる話なのか、と話している。その思いは一緒で、会社も数年前から大企業並みの倫理観を持った人を育てようとして行動している。やはり、会社のルールや労使協議して決めてきたものは守る習慣をつけていくべき。従業員自身もそうだし、組合もしっかりと行動していく必要がある」

人材教育の充実が図られれば、今後の嘱託社員の増加と相まって、職域の拡大や事業所を越える人事異動も増えそう。

「今後は違う仕事をやる人が増えることも想定している。営業職などは、場合によっては営業所の異動などもありえると思う。現場も今は基本的には元職場で一作業員、オペレーターとして働き続ける人が多いが、労組としては経験を積んだ人が人材育成にも目を向けられるような仕組みを考えて欲しいとの思いもある」

嘱託社員や準社員の処遇改善にも尽力

冒頭、記したように、倉敷化工労組では、嘱託社員や準社員などの非正規社員は組織化していない。そして今後、その方向に変わりはしないという。

「組合員か否かの発想ではなく、同じ職場で働く仲間として意見があれば聞けし、一緒に働く仲間の環境が改善されれば、組合員もよい影響を享受できるとの考え方で、取り組んできてい

る。事実、今回の嘱託社員制度の見直しもそう。嘱託社員や準社員の組織化については、検討課題ではあるが、現段階で必要性はあまり感じていない。たとえば、準社員にはモチベーション強化のための正社員登用制度があり、既に二〇人ぐらいが正社員になっている。頑張つて働くと登用されるし、そうしたら組合員になる。嘱託社員もいざれ定年延長の話が現実味を帯びてくるだろうが、そうなったら組合員になるわけだ」

今後の課題

最後に、今後の課題を尋ねたところ、まず職場の問題として、「今後、高齢者の人数が増えてくることに伴い、今までは異なる安全衛生面での問題が起きてくる可能性もあるので、その点には注力していかなければならない。安全衛生の充実については、上部団体のゴム連合でも数年前から重点課題になっているし、この問題は現役世代にも影響があるところだ」などと指摘。さらに、「これは民間ではなく公的な問題だろうが」と前置きしつつ、「あまり話題にならないが、手を上げたいのに上げられない人たちへのセーフティネットが整備されていない。希望者全員とはいえ、家庭環境や体調などの理由で『無理だ』と思う人に対しては年金の空白期間は生じる。その部分はどうしていくのが抜けているのかと思う」として、会社に残れない人への対応の問題をあげた。

(新井栄三 荒川創太)

社会保険労務士、法律に関心を持つ人におススメ!

新訂版 職場のトラブル解決の手引き

—— 個別労働関係紛争判例集 野川忍/監修 労働政策研究・研修機構/編

個別労働紛争のうち、問題の解決にどうしても法的な観点が必要となるものを例示して、参考判例を紹介し、司法の考え方を分かりやすく解説、解決の道筋を示した手引きです。全体を103の項目に分け、各項目は「ポイント」、「モデル裁判例」、「解説」の順に叙述され、実際の判例をもとに裁判所の判断傾向が把握できます。労働契約法等新しく施行された法律や、改正のあった法律を盛り込み、2005年刊行の改訂版をより充実させた一冊となっています。



A5版並製 457頁 2009年3月刊 ISBN978-4-538-41157-6 定価：2,100円(税込)

(ご注文・お問い合わせ先) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT) 成果普及課
〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23 Tel:03(5903)6263 Fax:03(5903)6115 E-mail:book@jil.go.jp