

定年延長と継続雇用制度

——60歳以降の雇用延長と人的資源管理

八代 充史

(慶應義塾大学教授)

2006年4月の高年齢者雇用安定法の改正によって、企業は平成25年度までに、①65歳への定年延長、②60歳定年を前提にした65歳までの継続雇用、③定年制廃止、という3つの何れかを選択することになったが、圧倒的多数の企業が継続雇用制度の導入で対応している。本稿では60歳定年以降の雇用延長について、次の2点から検討する。第1点は、こうした雇用延長に関する選択肢のうち、個々の企業の選択を規定する要因は何かということである。例えば同一業種、同一規模の企業である企業が定年延長を実施した場合、生産物市場のみならず労働市場でも競合している同業他社は、市場の競争条件を同一にするためこれに追随するのか、或はあえてこうした対応は採らないのか、もしも追随しないのであれば、その理由は一体どこにあるのだろうか。第2点、企業が定年到達者を継続的に雇用する場合、これまでと同じ仕事を担当させるのが最も理にかなっている。しかし、定年到達を機会に賃金コストを弾力化できることも、同時に継続雇用の重要な利点だろう。仮に企業がこうした2つの利点を同時に追求すれば、「同一労働同一賃金原則」に抵触し、継続雇用者のやる気にも負の影響を及ぼすだろう。ところで、2008年の4月から施行された改正パートタイム労働法では通常の労働者とパートタイマーとの間で、均衡処遇や差別的な取扱いを禁じている。この論文では、果たして継続雇用者の処遇に均衡処遇や差別的取扱いという点で問題が存在するか、継続雇用者は、この法律の適用対象であるパートタイマーなのかという点について検討したい。

目次

- I はじめに
- II 定年延長と継続雇用制度
- III チェーンストアにおける高齢者雇用
- IV 60歳以降の雇用延長と「均衡処遇」
- V 企業事例に見る継続雇用者の仕事と賃金
- VI まとめ

I はじめに

2006年4月の高年齢者雇用安定法の改正によって、企業は2013年度までに、①65歳への定年延長、②60歳定年を前提にした65歳までの継続雇用、③定年制廃止、という3つの何れかを選択することになった。厚生労働省(2007)で高年齢者

の雇用確保措置を実施済みの企業について対応を見ると、継続雇用制度を導入した企業が85.8%、「定年の定め廃止」を講じた企業は2.1%、「定年の引上げ」を講じた企業は12.1%であり、圧倒的多数の企業が継続雇用制度の導入によって対応しているのが実態である。

こうした点を踏まえて、この論文では60歳定年以降の雇用延長について、以下2つの点から検討する¹⁾。

第1点は、こうした雇用延長に関する選択肢のうち、個々の企業の選択を規定する要因は何かということである。例えば同一業種、同一規模の企業である企業が定年延長を実施した場合、生産物市場のみならず労働市場でも競合している同業他社は、市場の競争条件を同一にするためこれに追

随するのか、或いはあえてこうした対応は採らないのか、もしも追随しないのであれば、その理由は何一体どこにあるのだろうか。

第2点は、継続雇用制度において定年到達前後で仕事と賃金の対応関係がどの様に変化しているかである。企業が定年到達者を継続的に雇用する場合は、これまでと同じ仕事を担当させるのが最も理にかなっている。しかし、企業からすれば定年到達を機会に賃金コストを弾力化できることも、同時に継続雇用の重要な利点であろう。

仮に企業がこうした継続雇用の2つの利点を同時に追求した場合、即ち「仕事は変わらない、しかし賃金は低下する」場合、その結果として「同一労働同一賃金原則」に抵触し、継続雇用者のモチベーションにも負の影響を及ぼすのは容易に想像のつくところである。

ところで、2008年の4月から施行された改正パートタイム労働法では通常の労働者とパートタイマーとの均衡処遇を努力義務とすると共に、長期にわたって通常の労働者と同じ働き方をしているパートタイマーについてはパートタイマーであることを理由とした差別的な取り扱いを禁じている。こうした法律改正に伴って、2008年になって非正規従業員を正規従業員に登用する動きが相次いでいる。

この論文では、果たして継続雇用者の処遇に均衡処遇や差別的な取り扱いという点で問題が存在するか、そもそも継続雇用者は、改正パートタイム労働法の適用対象であるパートタイマーなのかという点について検討したいと思う。

II 定年延長と継続雇用制度

1 継続雇用 vs. 定年延長

先述した様に、高齢者雇用安定法の改正によって企業は65歳までの雇用延長を義務づけられた。具体的には60歳定年到達者の雇用に関して、①65歳への定年延長、②60歳定年を前提にした、65歳までの継続雇用、③定年制廃止、という3つの何れかを選択することになった。

しかし、先に述べた様に、高齢者の雇用確保

措置を実施済みの企業の中では、圧倒的多数が継続雇用制度の導入によって対応している。

ここで両者を比較すると、定年延長は雇用契約に切れ目がないので、継続雇用に比べて安定的な雇用延長の手段と言える。しかし定年延長とは当然ながら「正規従業員」として雇用を延長することだから、給与は月給制である代わりに労働時間は企業から指定されている。他方、継続雇用の賃金は多くの場合時給或いは日給であり、労働時間は正規従業員よりも短くなるのが一般的である。

このことは、継続雇用は定年延長に比べ他の条件が等しければ高齢者雇用というパイをより多くの労働者間で分かち合えることを意味している。即ち、継続雇用制度は、高齢者雇用の「ワークシェアリング」に他ならないのである。ワークシェアリングとは、「仕事の分かち合い」、即ち一人当たりの労働時間を短くして、従来の1人分の労働費用でそれ以上雇えるようにすることである。しかし、正規従業員の場合労働時間の削減と労働コストの削減は必ずしも明確に対応している訳ではない。例えば、所定労働時間は半分になってもそれで労働費用が半分になるとは必ずしも言えない。所定労働時間が短くなっても、労働費用の約2割を占める福利厚生費はそのままだからである。この点定年到達によって福利厚生等の固定費用が大幅に減少する継続雇用制度は、正にワークシェアリングにかなったものと言えるだろう。

2 継続雇用制度の実態

ここでは、継続雇用制度の実態について検討しよう。まず継続雇用制度は、①勤務延長制度、②再雇用制度、の2つに分けられる。勤務延長制度とは定年到達者を退職させることなく、引き続き雇用する制度である。他方再雇用制度とは、定年到達者をいったん退職させ、再び雇用する制度を言う。継続雇用制度の形態は、あくまで原則は希望者全員をその対象にすることである。ただし労使協定によって制度の対象となる労働者の基準を定めた時は、希望者全員を対象にしないことが認められている。

以上の点を厚生労働省統計情報部編（2007）で見ると、一律定年制のある企業のうち、継続雇用

制度のある企業は 90.2%、その内訳は再雇用制度 66.7%、勤務延長制度 12.6%、両制度のある企業が 10.9%である。希望者全員を継続雇用する企業割合は、再雇用では 43.2%、勤務延長で 58.1%、残りの企業は「職務遂行能力」等の基準を設けている。

次に、継続雇用制度の詳細を見ると（労働政策研究・研修機構 2007）まず継続雇用の対象者については、「原則として希望者全員」24.6%、「継続雇用制度の対象者の基準に適合する者」72.2%と、後者が圧倒的に多くなっている。対象者に対する基準の具体的内容は、「健康上支障がないこと」（88.7%）、「働く意思・意欲があること」（83.5%）が多いが「出勤率、勤務態度」（62.7%）、「一定の業績水準」（57.4%）を挙げる企業も過半数を超えている。こうした基準や手続きを定めているのは、「就業規則」が 33.1%、次いで「労使協定」27.7%となっている。

継続雇用者の勤務形態としては、「フルタイム」（89.1%）、「フルタイムより勤務日数が少なく、1日の勤務時間は同じ」（26.3%）、「フルタイムと勤務日数は同じで、1日の勤務時間が短い」（22.2%）、「フルタイムより勤務日数が少なく、1日の勤務時間も短い」（18.7%）となっており、複数の勤務形態が並存していることが分かる。

継続雇用後の仕事内容に関しては、「通常、定年到達時の仕事内容を継続」が 71.9%と大多数を占めている。ただし「各人によって異なる」とした企業も 23.3%あることも事実である。

最後に継続雇用後の年収水準は、「定年到達時の年収とほぼ同程度」とした企業は 6.5%に過ぎず、圧倒的多数の企業では年収が低下する。「定年到達時の年収の 8~9 割程度」が 14.8%、「定年到達時の年収の 6~7 割程度」44.4%、「定年到達時の年収の半分程度」が 20.4%となっている。

定年到達前と同じ仕事を担当させながら、定年到達を以ってコストを弾力化できること、企業が継続雇用制度を導入する偽らざる理由はこの点にあると言えるだろう。

3 継続雇用制度と人的資源管理上の修正

では、こうした継続雇用制度は企業の人的資源

管理にどのような影響を与えるだろうか。定年到達に伴っていったん雇用関係が仕切りなおしとなるので、一般従業員の人的資源管理には特に変更は生じないのか。或いは、人的資源管理の一貫性によって、現役世代にも影響が及ぼされるのだろうか。

この点、やや古い調査であるが、東京都労働経済局（1998）によれば、継続雇用制度の実施に伴う人事管理上の対応については「特に行っていない」とした企業が、52.2%と最も多いが、実際に行われたものでは「賃金体系の見直し」が 36.6%で最も多く、継続雇用制度利用率（継続雇用者数を定年到達者数で除したもの）別に見ると、「賃金体系の見直し」「退職金制度の見直し」が、継続雇用制度利用率が高い企業ほど多くなる。

また、制度に伴う人事管理上の対応を制度形態別に見ると、「希望者全員に適用する」は「企業が対象者を選別する」に比べ人事管理の修正を行った企業が多く、「賃金体系の見直し」「退職金制度の見直し」「長期的視野に立ったキャリア形成の体系化」「新しい勤務形態の導入」などが、具体的な修正内容として挙げられた。他方「特に行っていない」は希望者全員型で 41.6%に対して、企業選別型では 54.7%と大きな開きがある。

上記の点は、企業が継続雇用制度の導入に伴い量的調整と質的調整のどちらを重視しているかという観点から説明できるだろう。前者は、従業員の年齢構成と組織構造とを一致させるために、或いは人件費コストの増大を抑制するために、企業内に留まる者とそうでない者を選別すること、言わば「対象層の限定」である。他方後者は企業内に留まる者に対して賃金・雇用面の修正を施すこと、つまり「雇用制度の修正」である。前者の典型はこれまでの大企業である。一般に大企業に勤める雇用者ほど年齢に伴う雇用の減少が大きいのは、関連企業への出向・転籍で従業員構成を調整できたからである。こうした企業は、継続雇用制度を導入しても、そもそも適用者が少ないので実質的な問題は生じなかった。

これに対して、出向・転籍や早期退職優遇制度による調整が困難である、従業員の年齢構成がそれを許容しないとといった理由で「対象層の限定」を行わない企業は、雇用期間が延長される結果、

「賃金体系」「退職金」「長期的キャリア形成」といった点について制度を修正せざるを得ないであろう。つまり継続雇用制度の導入に伴って人的資源管理の修正を「特に行っていない」企業が「希望者全員型」よりも「企業選別型」で多いのは、企業選別型の企業は適用対象者を継続雇用の段階で「選別」することによって、人的資源管理の変更から免れているのである。

4 収斂と差異化——雇用延長の選択肢を規定する要因

以上述べたのは、継続雇用制度の導入に伴い人的資源管理上の対応を採る企業採らない企業があるということだった。しかしそもそも60歳以降の雇用延長の選択肢に関しても、同一業種内でも個々の企業で対応が異なっている。例えば、多くの企業は継続雇用制度で対応している中で、定年年齢を65歳に延長した企業があることも事実である。こうした違いは、どの様な要因によって引き起こされるのだろうか？

この点は、「収斂と差異化」という観点から説明できるだろう。企業の目的は、市場経済の中で最大利潤を獲得することであり、そのために従業員を合理的に活用し、彼らのやる気を高めるために行われるのが人的資源管理である。人的資源管理が、企業の「利潤」に貢献するためには、必要な人材を獲得し、彼らに定着してもらうことが重要である。人的資源管理の究極の目的は、「ベスト・タレントをリテインすること」に他ならない。

そこで、ベスト・タレントをリテインするためには何が必要かということが問題になる。企業は市場で互いに競争しているから、そこで一度規範が形成されればそれに追随していかざるをえない。それに逆らう企業はベスト・タレントの確保・定着に失敗し、競争企業に人材を奪われるからである。この場合市場とは、当該企業が生産する生産物やサービスはもちろんのこと、「人事制度市場」を含めた労働市場も重要であろう。

こうした規範を「ベスト・プラクティス」と呼ぶとすれば、いったん「ベスト・プラクティス」が形成されると、人事制度や人的資源管理——例えば賃金の決め方やヒトの採り方は、丁度ベータ

がVHSに市場を明け渡した様に、同一の方向に収斂していくと言えるだろう。

しかし、実は話はこれでは終わらない。これまで述べたこととは矛盾するが、「ベスト・プラクティス」に追随し、他社と共通項を持つだけでは企業は競争には勝てない。企業が市場の厳しい競争を勝ち抜くためには他社と「差異化」されるもの、すなわち他にない強みを持たなければいけないのである。

こうした「収斂と差異化」によって雇用延長に関する企業の対応は如何なる形で説明できるだろうか。定年延長と継続雇用を比べると、前者は正規従業員としての雇用延長だから、当然ながら従業員にとっては望ましい。特に、定年到達者が多い企業ほど、従業員としては定年年齢を延長して欲しい。しかし実際はこうした企業ほど、コスト増を伴う定年延長には消極的である。マクロ的に見て、雇用延長の方策として継続雇用制度が圧倒的に多いのはこのためである。

しかし、例えば当面定年到達者がそれほど多くはない企業、正規従業員比率が高くない企業、或いは労働力不足に直面しておりかつ新規学卒者の採用で困難に直面している企業ではどうか。こうした企業では、定年延長に伴い被るコストは少なく、逆に延長することによって、労働市場における人材調達能力を高めることが出来るだろう。

では、上記の特徴が顕著な業界では定年延長がスタンダードであり、各社がその方向に「収斂」しているのだろうか。それとも、同一業界の中でも個別企業のビジネスモデルや正規従業員比率の違いによって企業間の「差異」が大きいのだろうか。以下ではこうした問題意識にしたがって、大手チェーンストアにおける雇用延長について見ることにしたい²⁾。

III チェーンストアにおける高齢者雇用

1 A社の事例

A社は、従業員総数約7万6600名、うち正規従業員数は約1万4000名であり、平均年齢は40歳となっている。A社の経営は、GMS事業、SM

事業、戦略的小売店事業、専門店事業などの拡大戦略を基調としている。

A社は2001年度より、運用としての再雇用制度を導入した。これは、会社のニーズを前提に、会社ニーズと本人の希望が合致した人のみを60歳定年以降1年の契約社員として再雇用するというもので、契約更新の上限は定めていなかった。その後、原則希望者全員について65歳を上限に契約社員として再雇用するという制度化が、2005年2月に行われた。さらに勤務地は本人の希望居住地から通勤可能範囲での勤務とし、労働時間に関してもフルタイムだけでなく短時間勤務も可能になった。ちなみにA社は勤務地限定制度を導入しており、従業員は①海外を含めた全国転勤を伴うN社員、②カンパニー制というブロック内転勤が前提となるR社員、③住居を伴う転勤の対象外であるコミュニティ社員、という3つに区分される。当時の再雇用制度では継続雇用者はコミュニティ社員に移行し、処遇は60歳定年到達時点の概ね80%程度であった。

そして、2006年2月に65歳への定年延長が行われた。定年延長に伴い役職定年制を設けることはせず、働き方が同じならば59歳時点の職務・処遇を65歳まで継続する。60歳以降もN社員、R社員として働く場合N社員水準、R社員水準の月給とし、59歳時点の給与を65歳まで継続する。したがって、労働時間はフルタイムとなる。

一方勤務地をホームタウンから通勤可能な事業所に変更した場合、コミュニティ社員水準の月給となる。労働時間はフルタイムと短時間勤務から選択できるが、短時間勤務の場合はいったん退職後、再雇用する。1年契約で65歳到達を上限に契約更新を可能とし、給与は時間給となる。59歳までN社員、R社員として働いていた人が、60歳定年到達を機にホームタウンに帰って仕事をする場合、80%程度の賃金となる。2008年の2月現在では352名の従業員に65歳定年制が適用され、うち146名は再雇用、96名はホームタウンでの勤務に従事している。

A社が65歳への定年延長に踏み切った背景として、①成長戦略の実現にむけた人材の社外流出の防止、②小売業における人材獲得難への対応、

③コミュニティ社員制度の併用によるコスト増の抑制と信頼できる人材の確保の両立、といった点が挙げられる。他方、65歳定年のデメリットとしては、①組織の新陳代謝の滞り、②再雇用に比べたコスト増、③いったん定年延長すると、再度の引下げは事実上不可能である、といった点である。

この点A社の人事担当者は、小売業という労働集約型産業で拡大戦略を基調とする状況では、新規卒者の獲得や育成に比して高齢者の活用が理にかなっているという観点から、定年延長を選択したとしている。

2 B社の事例

B社は、正社員数約1万700名、パートタイマーは約3万2300名であり、平均年齢は40.3歳となっている。B社の経営戦略の特徴は、全国都道府県すべてを対象にした出店を行わず、特定の地域に集中的な出店を行うドミナント政策を採用していることである。

B社は1991年2月より再雇用制度を導入した(2006年4月改訂)。B社では一部社員には例外があるが55歳で役職定年を迎える。そして60歳定年到達後、65歳まで毎年契約を更新して再雇用が可能となっている。再雇用されるための条件は、①働く意思がある、②健康状態に問題がない、③勤務への評価が著しく低くない、の3つである。

再雇用される前に一人ひとりに面談があり、労働時間はフルタイム、パートタイムの何れかを選択できる。フルタイムの場合、週5日で1日当たり8時間の勤務となる。パートタイム以外の場合は、週4日で1日当たり8時間というパターンと、週5日で1日当たり6時間勤務というパターンから選択できる。またどのパターンで働くかは、途中で変更することもできる。勤務時間と職務の間に直接の関連性はなく、「この仕事は、週4日勤務の方には任せられない」といったことはない。再雇用後、給与の水準は定年前の約50%になる。役職定年を迎える前の55歳が賃金カーブの一番のピークであり、再雇用後フルタイムで働いた場合平均年収は300万円前後である。

定年到達者は、2007年度で89名、2008年度は

約 120 名、2009 年度は約 180 名と年々増加傾向にある。再雇用制度の利用率は 75~80%であるが、B 社の人事担当者によれば、利用率は最高でも 90%前後で頭打ちになるだろうと言う。

雇用延長に際して定年延長ではなく再雇用を選択した理由は、後進へのノウハウの伝承と世代交代による社内の流動性の活性化が挙げられる。小売業界は労働集約的産業であるため、生産効率を上げて生産を活性化することが重要である。若手を育てるという方向性なくして、人材を確保するのは難しい。役職定年制や定年制は、役割や職務を後進に継承させるというけじめでもある。

逆に、再雇用制度の最大の課題は、職域が少ないという点である。担当していた部門によっては技術を継承することが難しい所もある。B 社では、グループ企業への出向・転籍は行っていない。言い換えれば、自社で再雇用の社員への仕事を用意しなければならないということである。先述した様に定年年齢に到達する従業員数は年々増加しており、供給に合わせて仕事を如何にして作り出すのが課題なのである。「販売促進部長」など、再雇用者へのポストを設けているが、それでもノウハウを発揮する場を十分に提供できていないのが実情である。さらに、店舗の販売員に高齢者ばかりを配置できないという事情もある。

再雇用された社員が役職を離脱して、かつての部下が上司になるという役職定年制と再雇用制度の問題点に関しては、B 社は元来職位の昇格・降格が頻繁にあるため、従業員のモラルに特段影響は生じていない。ただし役職離脱者の仕事や処遇をどの様にするかが解決しなければ、定年延長に踏み切るのは難しいということである。

IV 60 歳以降の雇用延長と「均衡処遇」

1 継続雇用制度に伴う仕事と賃金

次に雇用延長に関する今一つの点、即ち、定年到達前後で仕事と賃金の対応関係がどの様に変化しているかに論を移したい。

本稿の冒頭で述べた様に、企業が継続雇用制度を導入する偽らざる理由は、定年到達者を即戦力

として活用し、同時に、賃金制度が非正社員を対象にしたものに移行することで労働コストの弾力化を図れるという点にある。

先述した様に、定年到達時の仕事内容を継続させる企業が大多数を占めているが、他方継続雇用に伴う年収水準は圧倒的多数の企業で低下している。

しかし、このことは人的資源管理上新たな問題を引き起こす。即ち、正規雇用か継続雇用という雇用形態の違いのために仕事は同じにもかかわらず賃金が低下することを示唆している。これは、「同一労働同一賃金」という観点からすれば問題であると言わざるを得ない。以下、この点について検討しよう。

2 雇用延長と「同一労働同一賃金」

一般に、同一労働同一賃金とは、同一労働に対して同一賃金を支払うことであると解される。そこで直ちに問題となるのは、「なにかが同一労働か」ということである。この問題は、企業内労働市場では「同一職務同一労働」や「同一職務等級同一労働」、また外部労働市場では同一企業に勤める正社員とパートタイマーや職種別労働市場の問題として例示されている。

しかし企業で同一職務等級に格づけられている異なる従業員の賃金は、人事考課の結果次第で同一になるとは限らない。また、正規従業員とパートタイマーは、将来たどるべきキャリアを考えると同一労働に従事しているとは言えない場合も多いだろう。職種別労働市場に至っては、「同一職種同一労働に従事している人々が、同一賃金を享受していない」のではなく、そもそも同一の名称の職種であっても企業内労働市場にビルト・インされた結果同一労働ではなく、したがって、同一賃金にはならないと解するべきではないだろうか。もしも同一労働にもかかわらず同一賃金であれば、必ず低賃金企業から高賃金企業に人が移動するからである。

他方均衡処遇や差別的取扱いが最も顕著に現れるのは、同一個人が定年到達した企業で継続的に雇用される場合である。企業が継続雇用を行うインセンティブは従業員の専門性を活用することに

あるが、同時に定年到達に伴って彼らの処遇を弾力化させることもその重要な目的であるのは、繰り返し述べた通りである。仮に、企業がこの2つの目的を同時に追求すれば、同一労働同一賃金に抵触するのは明らかである。しかもこの場合、問題は同一従業員に時間の経過にしたがって生じるので、より顕著であると言えるだろう。

3 改正パートタイム労働法は60歳定年以降の継続雇用者に適用されるか？

この点、2008年の4月から施行された改正パートタイム労働法では、通常の労働者とパートタイマーとの均衡処遇を努力義務とすると共に、長期にわたって通常の労働者と同じ働き方をしているパートタイム労働者については、パートタイム労働者であることを理由とした差別的取扱いを禁じている³⁾。こうした法律改正に伴い、近年は非正規従業員を正規従業員に登用する動きが相次いでいる（『日本経済新聞』2008年3月26日）。

ところで、改正パートタイム労働法は、一体誰に適用されるのだろうか。「パートタイム労働者＝有期雇用契約」と考えれば、継続雇用者は60歳定年到達に伴い有期雇用契約に移行するから、この法律は彼らにも適用され均衡処遇や差別的取扱い禁止の対象となるだろう。

しかし改正パートタイム労働法で言うところの「パートタイマー」とは、必ずしも有期雇用契約労働者ではなく、「労働時間が通常の労働者よりも短い労働者」つまり短時間労働者である。そのため、この法律は、労働時間が正規従業員と変わらないが有期雇用契約である「フルタイムパート」には適用されない（石田 2008）。したがって、継続雇用者に均衡処遇や差別的取扱い禁止に抵触する事例があっても、労働時間が正規従業員と同じであればこの法律は適用されないのである。

果たして、60歳以降の継続雇用者の仕事と賃金は、均衡処遇に抵触しているのだろうか。また、改正パートタイム労働法が適用される様な事例は、果たして存在するのだろうか。次節では、こうした問題意識に従い、60歳以降の継続雇用制度を導入している企業3社における仕事と賃金について検討したい⁴⁾。

V 企業事例に見る継続雇用者の仕事と賃金

1 C社の事例

C社は、多国籍企業（全世界30万人、日本8000人）と日本の大手重電メーカーの合弁企業、従業員数は約200人である。高齢者雇用安定法改正に伴い、2007年に60歳定年到達者の1年更新で65歳までの再雇用制度を導入した。定年到達者の経路は、①C社のプロパー社員。彼らは、C社の方針にしたがって定年到達までは役職を離脱しない、②C社の親会社を56歳（部長職の場合52歳）で退職し、企業グループへの出向、派遣を業としている100%子会社に正規従業員として転籍し、改めてC社に派遣されてきた派遣労働者、の2つがある。いったん派遣会社に登録後再度親会社派遣されて転籍以前と同じ仕事に従事する者もいるが、役職は離脱し、主幹、担当部長といった肩書で配属される。

定年到達者は、ほとんど例外なく継続雇用を希望する。労使協議で規定された継続雇用の要件は、①人事考課、②後継者育成に対する意欲、③チーム・ワーク、の3点である。定年到達者5～6名のうち、1名程度雇用延長されない者がいる。彼らは上記人材派遣会社に嘱託社員待遇で雇用され、他の仕事を探すことになる。

仕事の内容は、ホワイトカラーの場合、基本的に定年到達以前と同様である。役職者の場合年齢を理由に離脱することはない、したがって賃金も変わらない、雇用契約期間を除けば定年到達以前と変更は生じない。もっとも短時間勤務に移した場合賃金は低下するが、これまで短時間勤務を希望した者はいない。ブルーカラーの場合は、後輩への技能伝承が継続雇用の一番の目的で、同じ仕事を継続できれば、同一の待遇で継続する。同じ仕事が肉体的に困難であればアドバイザーとなり独自の賃金テーブルが適用されるが、現在全員がフルタイムである。「仕事を失いたくない」という強い気持ちの表れである。

今後の課題は、65歳以降の雇用延長を如何に行うかである。現在は、個別に個人請負契約を結

んでいるホワイトカラーが2名いるが、これはあくまで例外的な措置である。

なお、継続雇用制度導入に伴って、正規従業員の人事制度は変更されていない。

2 D社の事例

D社はエレクトロニクス業界大手の多国籍企業の日本現地法人であり、現在従業員数は約5800人である。

60歳定年以降の継続雇用制度は、高年齢者雇用安定法の改正以前から存在した。従来から再雇用に関する規定が存在していたが、法律の改正に伴ってパフォーマンスや健康面など労使協議による適用者の要件をより明確化した。ただし、企業としては裁量の余地を残しておきたいので、兼ね合いが難しいところである。

再雇用の期間は1年更新、雇用年齢の上限は、2007年4月～2010年3月までの法定雇用年齢である63歳となっている。

定年到達者は、年間3～4人であるが、ほぼ全員が再雇用を希望する。仕事はホワイトカラー、アジア・パシフィックとのネットワークや他企業との人脈を培ったインディヴィデュアル・コントリビューターであり、定年到達以降も仕事の内容や労働時間は定年到達以前と変わらない。

労働条件については、継続雇用者は個別契約に移行し、正規従業員の賃金バンドに属さない。賃金レベルは、定年到達以前の6割(目安)に低下する。部門からは、対象者との交渉上それより高い賃金を提示したい旨要望が届くことがあるが、継続雇用制度の目的は人件費を弾力化することにあるので、人事部としては認めていない。

従来は合併の際の人員調整で会社から見て期待度の低い従業員は定年到達前に退職していたので、希望者はほぼ再雇用が可能だったが、今後の展開は不確実であると言う。

なお、継続雇用制度導入に伴って、正規従業員の人事制度は変更されていない。

3 E社の事例

E社は関西地区の小売大手であり、従業員数は正規従業員約3000人、非正規従業員を含めると

約1万1000人となっている。

60歳定年到達後の再雇用制度については、1995年以前は、管理職を対象に63歳までの継続雇用制度があり、その後1995～2006年までは定年に到達した全従業員を対象とした63歳までの継続雇用に改めた。ただし、当時は現場の運用で経営に望ましい者が雇用延長の対象となっていた。

これに対して、2006年の高年齢者雇用安定法改正に伴って、一定基準、具体的には勤務態度や健康状態、さらに再雇用審査(57歳、58歳で複数回の受験機会がある)といった基準を満たせば、定年到達者のすべてが継続雇用されることになった。同時に、雇用延長の雇止めの年齢が65歳に延長された。2007年度は、定年到達者128名のうち、継続雇用を申請した者は85名(66.4%)、全員が継続雇用されている。

継続雇用者の配属先は、従来のキャリアを勘案しながら人事部が各部門と折衝を行った上で決定する。部門ニーズが前提であり、定年到達時点の職場に常に留まるわけではない。E社は55歳からセカンドキャリアを念頭に置いた研修を始め、定年到達1年前から継続雇用の責任者が、定期異動の担当者としり合わせを行いつつ、具体的な職場を絞り込んでいく。内規上は、統括部長経験者、関連企業の常務以上経験者は、継続雇用に際して同一部門には配属しないことになっている。

2007年度の継続雇用者85名の配属先は、本部関係13名、店舗47名、無店舗関係10名、関連会社が15名となっている。本部配属になるのは、本部勤務者はもちろん、本社や無店舗からの参入もあり、発注、陳列、技術、ナイト・マネジャー(管理職の夜勤)など、希望すれば通り易い。他方店舗から本部への異動はほとんど行われていない。

正規従業員が継続雇用される場合時給は1300円、例外は技術職の時給1500円で定年到達時の3分の1～4分の1程度である。労働時間であるが、継続雇用の1年目は前年度の税金の関係でフルタイムを選択するが、それ以降は、30～35時間を選択する者が多くなっている。

仕事については、多くの場合役職を離脱するなど同じ店舗に配属されても変更されているが、配送や事業部のインストラクターなどは仕事内容が

ほとんど同じであり、したがって、1年目はやりがいを感じても2年目以降は葛藤を感じることもあると言う。人事部では、できるだけこうした配置は避けたいと考えている。

VI まとめ

本稿では、定年延長と継続雇用制度という雇用延長の2つの選択肢について検討した。

まず大手チェーンストアの中でいち早くA社が65歳定年制に踏み切ったのは、定年を延長するという人事制度の中で最もシンボリックな部分に手をつけることによって、人材確保への布石を打つこと、しかもそれをコミュニティ社員との「合わせ技」で行うことによってコストを抑制できると判断したことが、その理由であろう。

次に、なぜB社が2006年2月に行われたA社の定年延長に追随せず、1991年に導入した再雇用制度を基本継続しているかだが、この点は①事業戦略の違い、②人件費の弾力化、③A社とは異なり役職定年制を導入している、という点が重要ではないだろうか。役職定年制を導入している以上、役職離職者の仕事や処遇に見通しが立たなければ定年を延長することは出来ない。さりとて、A社の様に役職定年制を導入しなければ定年延長に際しての支障は少ないが、人事の停滞から免れることはできないからである。

では、A社の定年延長では人事の停滞は如何に回避されているのだろうか。そもそも、人事の停滞が生じるほど役職者の割合が高くないのか。この点は、今後の課題としたいが、役職定年制、人事の停滞は65歳の定年を考えるに際して避けて通れない課題であろう⁵⁾。

次に、後段の継続雇用と均衡処遇については、3社共に「企業選別型」継続雇用制度を採用している。またC社では定年到達に関係なく仕事が変わらなければ賃金も変わらないという「均衡処遇」が行われているが、D社の場合は、仕事は変わらない反面賃金は低下している。こうした事象は、少数ながらE社においても見られると言う。

最後に、調査研究から得られる含意について一

言したい。第1点、繰り返し述べた様に企業が継続雇用制度を導入する理由は、従業員のこれまでの経験を活用することと、彼らの賃金を弾力的に調整できることにある。しかし、企業がこの両者を同時に追求すれば、従業員のやる気を殺ぎ、労働時間によっては改正パート労働法の均衡処遇や差別的取扱いの禁止に抵触することにもなりかねない。

したがって、60歳定年到達者の継続雇用に際して賃金調整を行うのであれば、従来の経験を生かせる仕事をさせるのは当然として、例えば「営業部長」だった者を「営業専任部長」にして、管理的責任を免除するなど、賃金の低下が説明できる様な職責の変更を行うことが必要であろう。実際、事例の部分で述べた様に、C社ではこうした対応が採られていた。

次に第2点、改正パートタイム労働法は正規従業員とパートタイム労働者との均衡処遇や差別的取扱いの禁止を求めているが、「フルタイムパート」は必ずしもその対象ではない⁶⁾。また、パートタイマーと正規従業員以外の従業員との均衡処遇についても、この法律は直接対象とはしていない(佐藤 2008)。正規従業員同士の賃金差別には労働基準法が適用され、男女間の均等処遇については男女雇用機会均等法の問題である。

総じて日本の労働法は、企業に同じことを求めているのに対象によって法律がタテ割りになっている。こうした法律の体系は、今後の雇用形態の多様化に果たして対応できるのだろうか？

1) 本稿の記述は八代(1997)、同(2005)、同(2008a)、同(2008b)、同(2009)、を部分的に使用している。

2) 以下の記述は、慶應義塾大学商学部八代研究会(2008)に依拠している。聴き取り調査は、2008年9月~10月にかけて行われた。

3) 改正パートタイム労働法に関して詳細は、高崎(2008)を参照されたい。

4) 聴き取り調査は、2008年6月~7月にかけて行われた。

5) 高齢者の雇用管理における最大の課題は、役職を離脱した「役職につかない管理職」に対する仕事や処遇が確立していないことである。企業が、早期退職優遇制度や出向・転籍を行うのは「役職につかない管理職」のストックを可能な限り減らそうとしているからに他ならない。この点、詳細は八代(2002)を参照されたい。

6) ただし、改正パートタイム労働法の指針は、フルタイムの有期雇用契約の労働者(石田の言う「フルタイムパート」)にもパートと同じ対応を求めている。この点は、佐藤博樹氏

からご教示を得た。記して感謝の意を表したい。

参考文献

石田真 (2008) 「労働法からみた『正規・非正規の格差問題』」『日本労務学会第38回全国大会報告論集』日本労務学会。
慶應義塾大学商学部八代研究会 (2008) 「小売業界における高齢者雇用の行方」(未公刊)。
厚生労働省 (2007) 『高齢者雇用確保措置の実施状況』厚生労働省。
厚生労働省大臣官房統計情報部編 (2007) 『平成19年就労条件総合調査』。
佐藤博樹 (2008) 「改正パート労働法を人材活用見直しの好機に」『公明』7月号。
高崎真一 (2008) 『【コンメンタール】パートタイム労働法』労働調査会。
東京都労働経済局職業安定部 (1998) 『高齢者の継続雇用制度確立に関する調査報告書』。
八代充史 (1997) 「これからの高齢者雇用を考える」『労働経済月報』12月号。

—— (2002) 『管理職層の人的資源管理——労働市場論的アプローチ』有斐閣。
—— (2005) 「イギリスの投資銀行——日系企業と非日系企業における管理職層」『日本労働研究雑誌』No. 545。
—— (2008a) 「60歳以降の雇用延長と『均衡処遇』——もう一つの正規・非正規格差」『日本労務学会第38回全国大会報告論集』日本労務学会。
—— (2008b) 「60歳以降の雇用延長と人的資源管理」『雇用開発とうきょう』3月号。
—— (2009) 「定年延長か継続雇用か? ——60歳以降の雇用延長」『人事マネジメント(叢書 働くということ第4巻)』ミネルヴァ書房, 所収(近刊)。
労働政策研究・研修機構 (2007) 『高齢者継続雇用に向けた人事労務管理の現状と課題』労働政策研究報告書 No. 83。

やしろ・あつし 慶應義塾大学商学部教授。最近の主な著書に『人的資源管理論——理論と制度』(中央経済社, 2009年)。人的資源管理論, 労働経済学専攻。