

特集：高年齢者雇用

座談会

# 高年齢者雇用を考える

～改正高年齢者雇用安定法施行後の働く現場から～

\*五十音順・敬称略：所属は座談会実施時のもの

愛甲和弘 (あいこう・かずひろ：トヨタ自動車労働組合・副執行委員長)  
石田昭浩 (いしだ・あきひろ：東京電力労働組合・労働福祉局長)  
伊藤恒雄 (いとう・つねお：日本電気労働組合・中央執行委員)  
堺 和雄 (さかい・かずお：ユニバーサル造船株式会社・有明事業所事業所長付)  
鈴木岳生 (すずき・たけお：三越労働組合・中央執行委員長)  
二宮大祐 (にのみや・だいすけ：イオンリテール株式会社・人事部長)

戎野淑子 (えびすの・すみこ：立正大学経済学部准教授〔司会〕)

戎野 本日はお忙しいところお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。まず簡単に本座談会の趣旨ならびに進め方についてお話しさせていただきたいと思います。

2006年の改正高齢者雇用安定法の施行からおおよそ3年がたちまして、現在、それぞれの企業でも制度変更が進み高齢者雇用の状況も変化してきているのではないかと思います。

そこで、新制度のもと高齢者雇用は実際どのように変化してきているのか。また、その制度改革に際しては、労使が協議を重ねられてこられたと思いますが、その協議は具体的にどのようなものであったのか。そして、今後の課題などについて、それぞれのお立場から、日ごろお感じになられていること、また、お考えになっていることなどを、本日は率直にお話しいただけたらと思っています。

今回は様々な業界の労使の方に一堂にお集まりいただきまして、お話を伺うことができる大変貴重な機会をいただいたと思っています。なかなかこのような機会はございませんので、有意義なものにしたいと考えておりますので、どうぞよろしく願いいたします。

それではまず、お一人ずつ、人事制度の変更ならびに昨今の状況につきましてお話しさせていただきたいと思います。

#### \* トヨタの再雇用制度

愛甲 私どもでは、改正法を受けまして、2006年4月から、現在の再雇用制度を導入しています。1991年から、60歳以降の一部の人を会社ニーズで継続雇用する制度がありましたので、それをベースにして立ち上げました。

制度としては、全社員を対象としておりますが、組合員と、基幹職と呼ばれるいわゆる経営側スタッフでは別の制度となっています。組合員を対象とした制度は「スキルドパートナー制度」と呼ばれており、基本的には1年ごとに契約の更新を行う、常勤嘱託という身分で働いています。加えて、スキルドパートナーについては、ユニオンショップ制の下、組合員になっていただいています。

雇用年齢の上限は、制度導入当初は63歳到達までとなっていますが、以降、改正法に準じて、順次65歳まで、年齢の上限については引き上げていく仕組み

になっています。

また、労使で協定を結び選定基準を設けています。これは大きくわけて3つあり、まず1つが健康、担当業務に対する就業制限がないこと、仕事をやっていく上で健康に差し支えがないことが前提になります。

2つ目は職務遂行能力、技能です。これは、特に何かの資格を持っていなければいけないということではなくて、現役時代の資格の期待水準を満たしているという意味なので、この点については必ずしも高いハードルとはなりません。

3つ目が、一番議論になった点ですが、チームワーク、勤務態度です。職場がスムーズに運営されるということを考えて、チームワークというものを入れました。

再雇用者の処遇については、退職時の年収の半分程度になるような水準で設定しています。ただし、水準については、働き方や職務が違うという前提に立って、定年時の資格に応じて、二段階で設定しています。半期ごとに賞与も支給しています。賞与は個々人の活躍状況を評価し僅かではありますが一定の差をつける制度になっています。また、福利厚生については、年齢的な制約がある項目を除いて、財形あるいは福利厚生、社会保険などは基本的に現役社員と同じ取り扱いです。

働き方については、現役時代の仕事を継続していただくことを基本としており、現役時代の資格によって異なります。生産現場で働く人たちを技能職と呼んでいます。例えば、上位資格の技能職の方々には、主に海外工場の支援、あるいは新しい車種を立ち上げる時の生産準備の支援、個別課題への特命業務等、高度な技能を生かせるような働き方をさせていただいています。

また、下位資格の技能職の方については、原則、生産ラインにおいて1人区の実作業を担当していただいています。事務・技術職の方は、定年退職時の資格に応じた業務で、専門性の高いスタッフとしてご活躍いただいています。

現在の採用状況ですが、基本的には、希望された方はほぼ全員再雇用されています。09年度では、対象となる技能職の方が約1300名、そのうちの約830名の方が再雇用されることになっています。残りの方についてはご本人が再雇用を希望されない、あるいは社外で就労を希望される方が約100名いらっしゃいます。

私どもでは、社内にこうした再雇用制度を設けるのと並行して、社外での再就労制度も2つ設け、あわせて3つの選択肢でやっています。ご本人が社外で就職を希望される場合には、グループ会社・関連会社等での就労を紹介する「選択式再就労システム」が利用できます。もう1つは、「OJTソリューションズ」という、いわゆるトヨタ生産方式を指導する会社を立ち上げており、ここでトレーナーとしてご活躍いただく道もあります。

戎野 ありがとうございます。引き続き、石田さん、お願いします。

#### \*東京電力の再雇用制度

石田 私どもは、法改正を受けまして、労使協議を平成17年9月から開始しました。平成19年4月1日から制度を導入していますが、実質的な雇用の切りかえは各年8月1日になっています。

制度の概要ですが、従来60歳定年制度があり、現実的には今もその制度があるので、60歳の定年を選択するのか、あるいはそれよりも以前に定年を迎えて、それ以降65歳まで継続雇用を希望するのかという、いわゆる選択制の再雇用制度です。

したがって、60歳以降は自分で仕事を探す、あるいは自適で生活をしたという人は、60歳まで会社にいることを希望されますし、65歳まで働きたい人は、55歳から57歳の間で、再雇用を選択していただくことになります。60歳までは、3年から5年の期間がありますが、その残期間は有期雇用、60歳以降は、65歳の誕生日までですが、1年更新、1年契約の働き方ということになります。

どちらの働き方にするかは個人で選択することになっていて、再雇用の人については、各年の8月1日から新しい働き方を始めていただくことになっています。

採用基準ですが、ここは労働組合として基本的には再雇用を希望される方については全員雇用するということを前提に、いくつかの条件を確認しました。

具体的には、健康状態が悪い方、業務に耐え得る健康状態にない方については見送るということ。細かい話ですが、雇用の切りかえ日を起点に、過去1年以内に欠勤、休職のある方については、その選択はできないことになっています。もちろん介護や育児、公職、組合専従もそうですけれども、そういう方は除きます。

それから、これも切りかえ日を起点にして過去3年以内に、懲戒処分をうけた、あるいは服務態度が不良で降級になった場合も対象外です。当たり前のことですが、日常の服務態度が悪くて、改善勧告をしても直らないという人についても再雇用の対象から外すということとなっています。

実は私どもでは平成13年度に再雇用嘱託制度をつくって、これは継続再雇用とは違って、現職とは違う一定の業務をやってもらうこととなっていますが、現行の制度が導入されたので、13年度以降の再雇用嘱託制度については、今年をもって在職者は0名となります。

働き方については、まず当社の中でそのまま再雇用として働く。この場合原則、従来と同職種に就きますが、勤務形態で給与が変わりますので、その賃金に見合った付与業務で働いてもらいます。それから、在籍出向という形でグループ企業外に出向する、またはグループ企業への転籍、これは転籍なので会社を退職する形になります。それから、就労をあっせんするグループ企業があるので、そこに登録してもらって、自分の希望に合った仕事を探すということもあります。中にはボランティア活動などをやりながら、それを糧にしている方もいます。

数字でみると、まだ2年しか経過していませんが、トータルで850名強の方が再雇用を選択しています。60歳の定年を希望して、そのまま再雇用されずに退職される方が220名ぐらいいるので、過去2年間では対象者の8割が再雇用を選択したということですが、傾向的にはこれから増えていくと想定しています。

勤務形態ですが、私どもの会社は現場作業が多いので、体力的に、年齢がその仕事になかなか合わない、あるいは視力、聴力も落ちるので、安全面を考えるとなかなか現場に出られない、また自分のプライベートを大切にしたいのでそんなフルタイムで働かなくてもいいという方もいれば、対象年齢にはなっているけれど、子供が小さいとか住宅ローンが残っていてフルタイムで働かなくては行けない、など個人で事情は様々です。ですからフルタイムで週5日、週4日、週3日、それから、5日間勤務するけれど短時間勤務といういくつかの選択肢を設けています。

賃金は月額報酬になりますが、実は60歳に到達するまでの間の賃金と、60歳以降65歳まで単年度で契約する間の月額報酬は少し変えています。週5日勤務

は一律40万です。それから週4日、週3日、短日勤務については、それぞれ40万を基準に案分されますので、4日では34万、3日では25万ということになります。それが60歳までの賃金ですけれども、60歳以降65歳までについては、その約6割ぐらいになります。

賞与も年2回支給することを、労使で約束をしておおむね月額報酬1.5カ月分ぐらいを半期に支払うこととなります。査定制度があるので、査定によって変動はしますが、半期平均1.5カ月になります。

福利厚生制度については、年齢によっては必要ない制度というものもあるので多少違いはありますが、トータルとしては、現職とほぼ同じです。

いろいろな課題はありますが、労働組合の要求した内容に近い制度になっています。

戎野 ありがとうございます。では、伊藤さん、よろしく願いいたします。

#### \*NECの雇用延長制度

伊藤 NECでは、厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢繰り延べに対応し、60歳前の生年月日に応じて定めた適用年齢(57~59歳)から65歳までの延長が可能です。1959年4月2日以降の生まれの人は、60歳の半年前の制度選択になります。賃金は選択年齢以降59歳までの間は、制度選択時と比べて80%の水準、60歳以降は50%の水準で支給されます。制度設計の考え方としては、60歳以降の賃金は国の年金と合算して、59歳時と遜色ない水準になるようにする、ということです。

上部団体の電機連合の方針に則り、希望者は原則全員、雇用延長制度を利用できるようにしています。ただし、弊社の場合もいくつかの条件があります。

1つ目は、健康状態についてです。雇用を継続するにあたって業務に支障をきたさない健康状態であることが1つの条件になります。2つ目は、選択年齢時点で直近2回の人事考課が最低の評価ではないことです。ただし、これについてはほとんどの方がクリアする条件となっています。

実はほぼ同様の制度が2000年からありましたが、



会社が提示する業務やスキルと、本人のスキルがマッチングしなければ成立しないというもので、なかなか実現できませんでした。法改正に伴い制度を改定するなかで、労使協議を積み上げてきた結果、現職継続も認めることを前提に、希望者をほぼ全員雇用延長の対象とすることができるようになっています。

現状、雇用延長を希望される方は、おおむね対象者の3割程度です。

その他就業規則に関しては雇用延長選択者とそうでない方とはほぼ同様です。また60歳以降も週5日フルタイムで働くということが前提です。その他福利厚生関係も、基本的には同じになっています。

戎野 ありがとうございます。では、堺さん、お願いします。

#### \*ユニバーサル造船の再雇用制度

堺 ユニバーサル造船は2002年に日立造船と日本鋼管の造船部門が統合合併した会社で、今年、7年目を迎えています。現在、造船業は各社ともに2年から3年先までの手持ち工事があり、製造業の中でも非常に忙しい業界であるといえます。したがって再雇用者抜きでは技術の伝承どころか建造計画にも大きな支障をきたすと言っても過言ではありません。ですから健康や勤務態度等でよほどの問題がない限り再雇用を希望する社員は全員が再雇用者となって働いているのが現状です。

なお、造船業の特徴としては下請け依存率が高いことが言えます。ですから造船は労働集約型産業でありながら社員は意外と少なく、むしろ造船業が活況を呈



した昭和40年代後半に入社した人たちが現在、50歳代半ばの人達が定年退職する時期こそが本格的な再雇用制度の到来と言えるかと思います。また、各造船所はその大半がローカル地域に立地しており、労働者の確保という目的で、特に造船所の多い中国、四国地区では既に定年65歳という会社もあります。

当社の再雇用制度については、2005年4月に導入して4年目を迎えています。現在、200名強の実雇用者が再雇用者として働いています。当初は一定額の基準月収に年2回の賞与、更には再雇用終了時に支給する餞別金ということで、現役時の約5割程度を支給する内容でスタートしました。しかし、現役時代と同じ仕事内容で同じように責任を持たされる割には賃金が低すぎるとの不満が出てきました。また、賃金の低さがモラル低下にも現れるとの組合提言もあり、2008年には労働条件を選択できる制度に改めた次第です。

この労働条件選択型には3つのタイプがあり自分のライフスタイルに合わせて選択できるシステムです。まず、1つ目は一定額の基準月収と退職金積立型です。退職時の職位等に応じて年間総賃金が設定されており、一定の基準月収以外は退職金としてすべて積上げられます。再雇用が終了する時点で積上げられた退職金を支給しますが、年金を併用するという前提で考えると雇用期間中の総収入額が一番多いという点でこのタイプを選択されている方が大半と聞いています。次のタイプは一定額の基準月収と賞与を年2回支給する内容です。こちらの方が実質年収としては多くなりますが、年金の減額幅を考慮すれば再雇用期間トータルの収入という意味では前者より実質の手取りは少ないということになります。3つ目のタイプはライフスタイルに合わせて働き方を選択できる時給制型です。とは言っても会社としては、好き勝手に働かれても困りますので4分の3程度は労働してもらうということを前提にしています。

先にも申し上げましたが、再雇用は当然のことながら避けて通れない大きな課題であると同時に造船技術やノウハウを気持ちよく若い人たちに伝承してもらえる環境づくりが大切と考えています。いずれにしても造船各社は団塊の世代と準団塊の世代なしでは、現在の手持ち工事を消化することは不可能と言えます。

戎野 タイプ別の内訳人数はどのくらいでしょうか？

堺 ほとんど1つめのタイプで、3つめの時間給で

働く人はいません。

戎野 ありがとうございます。では、鈴木さん、お願いいたします。

#### \*三越の再雇用制度

鈴木 三越はデパートですので、契約社員やパートタイマーの方もかなりいますが、正社員、契約社員、パートタイマーとも、男性基準でいうところの厚生年金の満額支給支払い開始年齢までの再雇用制度があります。これは1年契約です。「男性基準でいうところの」と言ったのは、今は女性の開始年齢は5年遅れですが、そこに年齢差はないということです。

働き方としては、フルタイム年間1869時間とパートタイムを選択することができます。パートタイムは週当たり20時間から27時間の範囲で、ご本人の希望に応じてということです。

採用条件は、健康で働く意思があることと、成績の要件というのがあって、働く意思を疑われるような成績を現役時代にとっていらっしゃる方はだめ。最低レベル、もしくは最低の次のレベルを2期連続とっていると、そうしたことが除外要件になっています。

賃金については、3区分くらいにわかれています。比較的専門性が高いと言われる人たちが月給25万円ぐらい、そこそこの人が20万円ぐらい、普通の人が16万円ぐらいです。賞与の制度もありますし、福利厚生もほぼ現役社員と同じです。パートタイムの時間給は最高で1000円。

雇用条件というか、賃金の条件は、東京地域と地方の間ではちょっと差を設けてあります。就いていただく仕事は従来の職場と同じもの場合もありますし、全く違うところに行っていただくケースもあって様々です。ただし同じ職場でも役職からは外れます。

対象者ですが、今は大体63歳で打ち止めなので、年々新しく入ってきては入れかわりというところで400人ぐらいです。毎年150人から200人ぐらいの対象者の中で、平均するとほぼ7割から7割5分ぐらいの方が再雇用で働いているという感じです。

いわゆる有期雇用、つまりもともと契約社員、もしくはパートタイマーだった方については、まだ制度を導入して2年しかたっていないので、それほど数はいませんが、着実に増えているという状況です。

戎野 確認なのですが、退職者150人から200人のうち、大体70%から75%の人が働かれているという

ことですか。

鈴木 年ごとに違って、多いときで84.3%、一番少ないときで62.4%でしたが、平均するとそのくらいです。

戎野 希望者のほとんどが働くことができていますでしょうか。

鈴木 そうですね。

戎野 では、この差は希望者の人数の差ということでしょうか。

鈴木 はい。

戎野 ありがとうございます。

#### \*イオンリテールの65歳定年制度

二宮 当社は、去年の8月まではイオン(株)ということで、事業持ち株会社だったんですが、世に言う純粋持ち株会社化および分社化ということで、事業部門がイオンリテールということで独立したものです。

2001年度から、運用としては再雇用を実施してまして、2006年2月の法改正のときに、再雇用制度として整備しました。さらに2007年2月に65歳定年に変えたという流れです。

65歳定年制度の内容ですが、特にひねってもいなくてあまり仕組みとしてはおもしろいこともありません(笑)。

まず、役職定年はありません。それから、働き方というか、同じ仕事をしている場合は職場を変えません。全国で店舗展開していますので、転居転勤の有無、あるいは居住地、労働時間、このあたりは選択ができ、毎年希望も聞いています。

勤務地ですが、選択肢は3つで、全国どこでもというものが1つ。それから東北地方、関東地方、中部地方、西日本というように全国を4つのエリアにわけ、そのエリア内で動くもの、もう1つはホームタウン、つまり今の住居から通えるところというものです。

給与形態、給与水準については、勤務エリア・働き方・役職が変わらなければ59歳時点のものと同じとしています。

労働時間はフルタイムが基本ですが、短時間勤務も選べるようにしています。ただし短時間の場合は、60歳で定年退職していただいて再雇用という形になります。つまりフルタイマーであれば65歳が定年になるということですよ。

次に有期雇用の人についてですが、我々は三越さん

以上に正社員比率は多分低いと思います。8割が非正社員、嫌な言葉だと思っているのですが、あえて言いますと、非正規と呼ばれる人たちです。この人たちも65歳雇止め、みんな一緒です。

定年のタイミングですが、昔は誕生日でやっていたんですけども、人数が増えてきますと毎月人事異動をやるのも大変なので、今は3月、9月の年2回を定年退職としています。

2007年3月以降、半期ずつみていくと大体100名程度が対象者になっているのですが、結果、退職もしくは時間短縮ではないフルタイムの働き方、言いかえれば、このまま65歳まで頑張りますと言った人が9割方いる。これが今の状況です。

#### \*高齢者雇用制度の運用上の課題

戎野 ありがとうございます。

今お話を伺いまして、新制度導入からほぼ2年を経過した今、60歳代前半の高齢者が働くということが職場でノーマルなことになってきているのだと感じました。

ただ、このように60歳以上の方が増えてきますと、例えば若い世代への影響や職場の雰囲気の変化など、実際の職場で新たな状況も発生してきているのではないかと思います。また、希望者はほとんど全員が60歳代前半も働くことができますようですが、高齢になってくると技能や技術、体力等の個人差が広がってくるというのが一般的な評価ではないかと思います。そのあたりの昨今の状況についても、お伺いできればと思います。

石田 今のところ実在者は62,3歳でまだ65歳の方がいらっしゃらないので、これからまた違ってくるかもしれませんが、今、現実的に2年たって出てくる課題だとか、将来的な不安みたいところを少しお話ししたいと思います。

1つには、職場のコミュニケーションという視点で見えた場合です。私どもは、同じ職種の中で一度退職をして再雇用ということですから、役職は付きません。したがって、極端に言うとも、現役側から見れば、昨日まで上司だった人が、次の日、部下になることもあります。割り切れればそれでいいでしょうが、これについては少し不安視する声があります。

これは制度を工夫するだけではなかなかうまくいかなくて、労働組合としても、割り切ってほしいという



見を言うてくださったんですが、中堅どころ、若年層の方は、まだいいやという人ごとみたいな意識だったんです。

若いうちから自分のライフデザイン、キャリアビジョンをしっかりと持っていかなければいけないはずなのに、当事者意識が薄かった。そのところをどう意識喚起するのか。現状ではまだ、若い年齢層には将来的なビジョンを持ってしっかり対応しようという方が非常に少ないということがあるので、自分のライフビジョンを早期にどのように描くかという啓蒙活動も片方ではしていかななくてはいけないと感じています。

ことはしっかりと申しましたけれども、業務遂行上、仕事の内容で濃淡はあるにしても生じることが避けられない課題だと思っています。

次に、付与業務をしっかりと確保できるかどうか、つまり受け入れ先があるかどうかです。この2年で対象者は約1000人ですが、これから増えていくと思います。再雇用の方が増えて、プラス新入社員も定量的に採っていますから、会社全体の組織人員が増えていくと思います。これまでアウトソーシングしていた分をひきあげて、再雇用の方に業務付与をしているという実態もあるのですが、それにも限界があります。

さらにアウトソーシングを縮小すると、今度はグループ会社の仕事なくなることが心配されます。そこでも雇用延長はしなくてはいけないわけで、業務量とグループ全体の中での組織人員をどうバランスをとるのかは大きな課題です。それから、東京電力はエリアが広いので、一定の業務量が必ず同じようにあるかどうか分かりません。地方に行くと、人はいっぱいいるのに仕事がないということがあります。原則として、年齢が高くなってから転職や単身赴任はなるべくさせないという方針が一方にあるので、そういった意味でも、付与業務の確保がなかなか難しく、60歳から65歳までの5年分の仕事をどうやって確保するかということも大きな課題です。

それと、これは交渉をしていく中で個人的に思ったことですが、今後は中堅どころや若年層の皆さんの意識喚起をしっかりとしていかななくてはいけないと思います。つまり、再雇用の交渉をしているとき、60歳に近い方は交渉のニュースなどを積極的に見たり、意

戎野 将来ビジョンに対する意識をしっかりと持っていられるのは、50歳くらいからなのでしょうか。大体55歳ぐらいから、その後の道への選択肢が分かれてくるようであればいいと思います。

石田 これとは別の制度に、早期退職を優遇する制度がありまして、それが適用されるのが50歳です。50歳でも、まだ住宅ローンがたくさん残っていたり、お子さんが小さかったりいろいろな事情があるので、一概にはいえませんが、ただ50歳くらいになってはじめて将来のことを考え始めるのではないかと思います。

#### \*職場のコミュニケーション

戎野 ただいま挙げていただいた論点の1つにコミュニケーションの問題というのがありましたが、皆様いかがでしょうか。

鈴木 全く同じです。今まで部下を指導してきた立場の方々が、役職を外れて働くというのはお互いやりにくいという意見は結構あります。ご本人が割り切っているのか、老いては子に従えじゃないですが、若手のメンバーに従うよ、何でもやるから言ってくれというスタンスで臨んでいるところでは、現役世代の後輩たちもかえって敬意を払ってつき合うという関係ができていていいんですが、そうではなくて、過去の関係が忘れられないような方がいらっしゃるとうち、お互いやりにくくなってしまいます。やはり1つの大きな課題ですね。

そういうことがあると、逆にそういう方向けの仕事を何かつけれないかといった話になってしまうような



ケースもあるので、この気持ちの問題というのは組織的な課題だと思っています。

戎野 二宮さんのところでは再雇用から定年延長というように制度を変えられました、それだと仕事も同じで、役職もそのままということですね。今のようなことも、定年延長という制度を導入された要因の1つとしてあったのでしょうか。それとも、全く違う理由からですか。

二宮 その部分はあまりなかったですね。2006年に再雇用制度を導入したのは、うちもとりあえず様子を見たというのが正直なところですよ。

1年やって何で変えたかという、先のことを考えたからです。例えば2013年で、いよいよ65歳にならないと年金が満額もらえないとかそんな時代が来ることを考えたら、やはり定年そのものを見直さないといけないねと。少し先を見通して踏み切ったということですよ。

65歳定年になったら後戻りできません。でも、65歳定年といいながらも、60から65歳までの働き方や賃金とか、その辺を見直す余地はたくさんあると思っています。

先ほど石田さんがおっしゃいましたとおり、65歳の方はまだいないんです。昨日まで59歳で、60歳になったら急に老け込むなんて人は見たことがないですよ。62歳でも老け込まないと思います。ただ63,4,5となるとまだ見えていないだけに、少し違うのかなという予測はしています。

堺 私は人事部門でも組合関係でもなく、入社以来、安全衛生管理だけをやってきました。そんな中、(独)高齢・障害者雇用支援機構から造船業における高齢労働者の雇用に関する調査研究を依頼され、現在、法政大学の藤村博之教授を座長に業界の高齢者継続雇用の実態と活用状況等について調査を進めています。今年、全国3カ所の造船所に出向いて再雇用者の方々とインタビューを行いました、その中で特に印象に残ったことがいくつかありました。まず1つ目は再雇用者の方々が口をそろえて言われたことに「賃金が現役時代の半分になった」という賃金への不満です。ただ、お話を伺っていると、ここ数年に入社した新人への指導員として技術技能の伝承や大手企業でまだ現役として働いているといったプライドと誇りを持った再雇用者の方々がおられました。また中には生活していくために流れの中で再雇用になったが、定年前の50

歳代に60歳以降の自分の生き方を考える機会を与えて欲しかった、などの意見もありました。40年間、船づくりに明け暮れて、いざ定年を迎えた時、全く他の世界が見えず右も左も分からない。地域社会のことも分からないといった現実があるようです。

\*誇りをもって働き続けられる職場づくり

戎野 これまでに業務についてのお話がありました、職務のあり方というものも1つ課題になってくるかと思っています。いわゆる高齢者の働く業務を確保し、しかも、今お話がありましたように誇りを持って働いていける職場づくりということも重要だと思います。この点についてはいかがでしょうか。

鈴木 処遇については実際どうしても全員が高い処遇のまま働くことは難しいということもあって、ちょっと下がったところになっているのですが、それ以上に大きいのは、気持ちよく誇りをもって働けるかどうか。現状はお金で全部換算してお支払いできないので、そういう意識改革のところが大事なのではないかなと思っています。

それから先ほどイオンリテールさんのお話で、9割の方が転勤ありの働き方を継続して選ばれているということでしたが、もし転勤の辞令があっても、それは一人前に扱われているんだから、当然行くんだということ、これも1つ、誇りという面にも寄与しているということかと思ったんですが、実際そうした人事は頻繁に行われているんでしょうか。

二宮 誇りとは思っていないのではないのでしょうか。そもそも転勤族なので、比較的今までの延長で考えていらっしやると思います。

それから、転勤ありを選んでいる人たちは全員ではありませんが、59,60歳の時点でも、多くは社宅へ入っています。ですので60歳になって勤務地を変えずにとっても、そもそもホームタウンとは違うところで働いている人も多い。ただし、60歳を超えた人は、独身の若い人よりは異動は少ないです。

鈴木 ありがとうございます。

愛甲 私どもでは、製造現場で働く方が多くいらっしやる中で、年齢を重ねるごとに肉体的に作業がきつくなるため、どういう仕事を用意していくのが非常に難しい問題になっています。

60歳になった時点でその都度どういう仕事を付与するのを考えていては、規模的にも対応できないた



め、基本は現職を継続するというので、早い段階から、どういう仕事について60歳以降を迎えるのかということを計画的に進めていくように、今の制度を運用しています。

ただし、現実的に製造現場で働く方の肉体的な負担というのは、視力の衰え、集中力の持続がきかないなど、非常に難しい問題があって、この肉体的な負担をどう減らしていくかというのが、1つ大きなテーマとしてあります。これについては、工場の中にモデルラインを設置して、重量物を持つなど、作業の肉体的な負担をどう減らすか、という視点で改善を1つひとつ積み重ねて、60歳以降も現職を続けていけるような職場をつくるという課題に今取り組んでいるところです。

また、先ほど、製造現場で働く方の上位資格者の方々には、海外支援や新しい車の立ち上げ支援といった役割をお願いしているという話をしましたが、実際退職者が増えてくるにつれ、全員にそういう仕事を付与することが難しくなっています。上位資格者の方に対して、資格に見合った仕事をいかに付与するかという難しい課題も出てきています。

戎野 再雇用の採用基準の中にチームワークというのがありましたが、ラインでの作業ではとりわけスピードが遅いと、全体にも非常に大きな影響を及ぼすと思います。1人区作業のスピードの面の問題というのは、どのようにクリアされているのでしょうか。

愛甲 基本的には製造ラインにおいては、1人区作業を基本としています。60歳以降だから0.5人区作業とか0.8人区作業という観点で考えることはありません。あくまでも1人区作業をやるために、どうしたらその作業ができるのかという視点で作業負荷の軽減に取り組んでいます。

例えば、視力の衰えに対しては、通常よりも大き目の文字で作業指示が打ち出されるようにしたり、色も目に疲れにくい見やすい色にしています。また、作業姿勢についても、実作業をビデオに撮りながら、動作をシミュレーション化して、負担の出にくい作業姿勢に改善したりしています。こうした取り組みにより、あくまでも1人区作業を追求しています。

戎野 伊藤さん、いかがでしょうか。

伊藤 NECの場合、職種として技術開発職、SE職の割合が多いのですが、技術進歩のスピードが速いこともあり、スキル面では、追いつくのが大変なのではないかと感じています。

特にIT業界は、体力のある方で、なおかつ、今の時代やお客様の要望にお応えできるような、高度なスキルを持っている人たちがどうしても求められます。そうすると、高齢者はこれからどういう仕事をやっていくのかというのが課題になります。スタッフ的な業務は、IT化による効率化が進んでおり、減っていく方向です。今後、雇用延長を希望される方々に安心して働き続けてもらえるような業務をどう用意していくのか、ということを考えていかなければならないと思います。

60歳以降、NECを定年退職して他のことをやりたい、と考えている方も大勢いらっしゃると思います。しかし、こういった経済状況の中で、他に働けるところがない。賃金は下がるけれども、これまでと同じ職場で働き続けられるほうがありがたい、という意識に変わっているのかなと考えています。

役職の話が出ましたけれども、現場の第一線で働いておられた方は、客先とのトラブル対応時のノウハウ等を持っています。こういった専門職というか、エキスパート的な役割の方々には肩書をつけて、働き続けていただくというようなケースもあります。

#### \*働く人自身の意識改革

戎野 今、意識面の問題のお話がありました。若い人への教育も含め、今後65歳までの職業人生を考えたときに、いくつぐらいからどういった教育をしていったらいいのか。

また、業界での労働力の移動というものが可能なのかというあたりまで含めていかがでしょうか。

伊藤 NECの場合は、30歳、40歳、50歳で節目の研修が行われます。今回のテーマに関して言えば、50歳になった方々を対象に、以降のキャリアをどういうふうにか考えるのかを考えていただき、そこから気づきが得られるような研修があります。

戎野 どういった方が、どういう方向を選択していかれる傾向があるのでしょうか。

伊藤 様々だと思いますが、50歳の時点で将来の方向性を決めてしまう、というよりは、50歳の時点で一度、今後の人生を見通してみてもう一度、貯蓄とか養育費だとかのことを考えて、最終的に自らの今後の方向性を決断されている方が多いと思います。

戎野 技術力が非常に重要ということだったので、みずから、能力的に今後ついていくのが難しいのではないかなという判断をされる方は実際にいらっしゃるのでしょうか。

伊藤 いらっしゃると思います。

愛甲 60歳以降を雇用という側面だけでとらえると、非常に選択の幅が狭くなると思います。雇用制度以外にも企業の中にはさまざまな制度があり、企業年金制度や福利厚生制度というのもあります。こういった面も含めて複合的に考えていかないと、若い人も含めた議論はなかなかできないんじゃないかなと。

例えば福利厚生制度で言えば、個人年金型の財形制度を導入すれば、60歳になったときに自分は働きたくない人は、若いうちからしっかりと個人年金を積み立てて、働かなくてもいい備えをすればよいと思いますし、企業年金制度として、退職一時金だけではなく、年金で分割して支給できるような選択肢も設けるというように、こうしたものとセットで60歳以降の働き方を考えていくべきだと思います。単に働くことだけを前提にして議論をしていくと、非常に議論の幅が狭くなるのではないかと考えます。

今回の制度を入れるときも、1つは再雇用制度そのものの議論、もう1つは企業年金制度をどう変えるかという議論、あともう1つは、福利厚生制度に60歳以降の生活に関係するアイテムをより充実させていくという、この3本の柱で議論しました。こうした制度とセットで若年層への意識づけという活動をやっていかないと、60歳以降について30歳代から考えろといってもなかなか考えられないと思います。こうした構えを整えた上で、福利厚生制度の1つとしてライブランセミナーを定期的に開催し、ご本人やご夫婦で受けて、60歳以降も含めて将来を考えていただく取り組みも並行してやっています。

加えて、従来55歳からやっていた、60歳以降の働き方を考える取り組みを、50歳に前倒ししています。今のように仕事を中心に置いて働いていくのか、プライベートも充実させながら働いていくのか。こうしたことを50歳以降の人に考えていただいて、毎年本人と面談しながら、計画が変われば変わったなりに修正をかけるなど、キャリアプランを並行して進めています。

戎野 年齢の高い方に教育投資をしても、その後の勤務期間が短いので投資回収できないということも耳

にしますけれども、そのあたりはいかがですか。

愛甲 採用基準で能力面で非常に高いハードルを設けているのであれば、教育も必要と思いますが、そういう採用基準ではありません。ただし、意識面で低下があれば、意識の面の再教育というのは必要だと思います。先ほど申し上げたように、50歳以降、定期的に60歳以降を考えるような面談を行うことは、ある意味、面談という形をとりながら教育をしていることになると思います。

戎野 意識改革、あるいは技能のブラッシュアップなどについて、他の方はいかがでしょうか。

石田 東京電力だけかどうかかわからないですけど、経済成長率が非常に高かったときは、賃上げ率も安定していたし、年功序列制度であったことから、生涯トータル賃金に大きな差がなくて、モデルケース、イコール個人のケースと言ってもいいくらい同じような生活設計、生涯設計が描けた。そうした時代には、労働組合や企業がしっかりと労働条件を構築すれば、そこで働いている人は、ちょっとボーッと（笑）していてもそれなりの生活や労働条件を担保できたんだと思います。

それが今、賃金は上がらないし、評価制度が入ってきたり、年功序列ではなくなったりと、必ずしも同期や先輩と同じ生涯トータル賃金をもらえるという時代じゃなくなってきた。自分自身で生涯設計をきちんと描かなければならない。そういうことをもっと早くしっかりと気づかなくてはいけない時代だと思っています。60歳で定年したら年金ももらえるし、企業年金も充実しているんだから、これでいいやと思っていたとしても、実際はそうならなくなってきている。まだ危機意識の薄い人がいるのであれば、早いうちからしっかり教えてあげることが組合の役割だと思っています。

今までは、定年1年前のいわゆる定年後の生活設計セミナーと、そろそろ子供が大きくなる45歳の2回の人生設計のセミナーしかなかったんですが、新たに30歳代前半と後半の2つに分けて、今の時代や先の時代をしっかりと自分で見られるようなセミナーに設計を変えていっています。昔のように黙っていても労働条件が上がっていくということは期待しづらい環境になってきているので、こうした意識づけというのはどんどんやっていくべきと思っています。

当然、それと連動してご本人のスキルも、みずからアップしていかななくてはいけないんだという意識も一

緒に持ってもらう。全部会社や組合任せということではいけない。社員一人ひとり、組合員一人ひとりがそういう自覚を持てるようにすること、それも組合の役割だと思っています。

戎野 二宮さん、65歳まで定年を延長したとき、社員の方の反応はいかがだったのでしょうか。もっと働きたいので、定年延長は大歓迎というような感じだったのでしょうか。

二宮 事前にアンケートをとったんです。57, 8, 9歳の辺りの人はみんな働きたいと言っていましたから、65歳だと言ったら、基本的にはオーケーだったのですが、困ったのは目前に60歳を迎える人たちで、彼らは突然65歳と言われても困ると言って反対する人もいました。若い人は全然無関心ですね。50歳ぐらいでもまだまだ人ごとのようです。関心をもったのは55歳以上の方でした。

あと、申し上げておきたいのは人事制度というのは、理念と環境の掛け算ですよ。ですから今年の経済状況だったら、私もちょっと提案できなかつたかもしれません。ただこの提案時点では経営側もやってみるかということで、もちろん労働組合もオーケー、55歳以上の人もウェルカムだったということです。

いろんな状況はあるにせよ、50歳になったらよそへ行けないという明確な世の中の常識があるんですよということを前提に、会社も、当然労働組合も60歳以上の雇用を考えないといけないのだろうと思っています。

堺 今、二宮さんから「50歳になったらよそには行けないというのが世の中の常識」というお話がありました。造船業界では違う時象があります。現在、日本の造船所は韓国、中国といった東アジアを中心とした国々と熾烈な争いをしています。そんな中、造船技術とノウハウを持った団塊の世代が定年を迎えている状況ですが、これらの国の造船所から引き抜きがあったり再雇用の場をこれらの造船所でいった人たちが増えています。優秀な人材の流出については歯止めが必要なのかもしれませんが、これは個人の選択であり止むを得ないことかもしれません。

二宮 その同じ状況がうちでは60歳の時にあったんです。去年、おとしは、60歳定年だったわけですが、この層はかなり引き抜かれました。ですので、そのあたりのリテンション的な意味合いもありましたね。50歳ではなかなか転職する勇気はないけれども、

60歳でもう終わりで再雇用なら賃金はこれだけだとみえているところで、よそはこう言ってきている、であれば喜んでと、一部ではありますがそんなこともありました。

#### \*賃金

戎野 今までの議論の中で、処遇の問題が、高年齢者雇用の一つの課題になっていることがたびたび指摘されていたと思います。賃金の低下に伴い、さまざまな影響があるのかなと感じました。賃金の設定の仕方、他社への引き抜きが起きるようすし、また就業意欲の低下が生じることもあると思います。そして、賃金の問題は、60歳以前の社員との間の問題もあれば、高齢者間の格差等の問題もあるかと思うのですが、そのあたりはいかがでしょうか。

鈴木 国の年金制度等との兼ね合いで、表面上はたくさんもらっているようでも、本人の実質の手取りがそれなりに増えないのであれば、現役社員との間のバランスを考えた場合、額面上だけ多く支払ったところでどうにもならないという問題があります。そういう中で落としどころとして今の制度そのものがあるのですが、これから国の制度が変わってくれば、それはまた若干考え方を変えていかなければいけないというところは当然あるかと思っています。

個人間での格差の問題も、現役時代にすでに相当差がつくような状況にもなっていますし、今さら賃金の多寡でそんなに大きな差をつけるよりも、むしろ評価で差をつけるほうが良いと考えています。これは、実はパートタイマーの賃金制度などでも同じ傾向があるんですが、絶対的な処遇水準の違いを求めるというよりは評価されること、つまり承認への欲求といったものがあります。ですから金額が大きくなるというよりは、きちんとやっている人のほうがそれなりに評価されている証拠として処遇に差をつけるというあたりに、今は比較的気を配っているということだと思います。当人たちも逆にそういうところを見てもらっていると思うことで、ご納得いただけるのかなとも思っています。

戎野 先ほど賃金のところで、専門性のある方、中間的な方、普通の方と3つに区分されているとのことですが、退職前の給料の何%ぐらいに落ちるのですか。

鈴木 パーセンテージだと一概には言えないんですが、過去、部長とか執行役員ぐらいまでやった人が、



役割を外れて一社員だということになれば、決して高いパフォーマンスを上げられるとは限らないので、減り方という意味で言うと、大きく減りますね。

現場の現業職みたいな形でお仕事をされている方に関しては、元々の金額も低いですが、減り方という意味では、そんなに大きく減ったという感じにもならないのかもしれない。もちろん大きくは減りますが、割合で言うと、そんなに減収率は大きくならない。再雇用者の賃金の減額は一律に決まっているわけではないです。

戎野 ちなみに、執行役員の方はどこに入るのですか。

鈴木 中間のところが多いと思います。関連会社で役員をやるとかそういう人は別ですが、ただ単純に、役職は完全におりていただくということを前提に、それでもどこかで働くという場合は、真ん中のランクになると思います。

二宮 今おっしゃいました高齢者間の賃金格差の問題は全然ピンとこないんです。仕事が変わったら格差があって当たり前で、それは60歳を超えても一緒じゃないかということが感覚的にはあります。ですので、そういう意味では当社の場合は、60歳を超えたほうが仕事給になっています。むしろそれまでのほうが問題ではないかという気すらしますね。60歳以上の方々の賃金格差ということについて、60歳までは、偉いさん、中堅、ヒラで違いました。60歳以降で仕事が一緒になりました。でも、60歳までの賃金格差を引っ張っています。こんなのは問題だと思いますが、60歳以降も仕事が変わるのであれば、賃金の格差も当たり前じゃないかと思うんです。

戎野 いわゆる原則仕事給で、年齢については見ないということですね。

二宮 そうですね。そうでないと65歳定年なんてできないということだと思います。

堺 月収が28万円を超えると年金の支給額が下がることになりますが、人によっては28万にこだわらず働いている人もいます。都会に住居を持っている人は住宅ローンが終わっていないとか、子供さんが小さくまだ学費がかかるなど、人それぞれの理由があると思います。

また、中には60歳まで一生懸命働いてきたから、休日は働かず定時になったらすぐ退社する人もいますが、再雇用期間が終了する時点で多少の収入差はで

きます。

二宮 以前、ある会で「二宮さんのところは70までの雇用ということを今どう考えていらっしゃるんですか」と、言われたことがあります。「全然無理だと思います」と申し上げました。理由は2つありますと。

先ほど愛甲さんがおっしゃいましたが、我々も、基本的には売り場で現場の仕事になると立ち仕事です。体力的な面、オペレーションの部分で、60歳のときの体力差よりも、65歳の個別の体力差は広がっているはずですから、それが1つありますと。

また、65歳になって年金がとりあえず満額出たときに、当社の仕事が趣味だとかそれまでにできなかったことよりも、もっと魅力があるとは自信を持って言えません。私も60歳になったら、毎日、魚釣りして暮らしたいんです。まさしく今、堺さんがおっしゃった、60歳を超えて働かない、退職を選ぶ人はまだにいる。いつまで働きたいかは人それぞれ違うと思いますから、65歳定年とはいえ、60歳のときに選択できるようにしているのは、そういう意味が1つにはあります。ただ例えば60歳で店長をやっていました。かなりの金額をもらっていたとします。もう私は60歳になったら田舎へ帰って、一担当でいい、売り場の担当者でいいと言った途端に給料はたとえば月に15万に落ちます。そうすると、やはり無理やりみんなに65歳まで頑張れと言っているという部分もあるのかもしれないと最近ちょっと思っています。65歳定年制の功罪といえますか、選択できないようにしているといえますか。本人が選択しないものもあるし、ご家族が選択させてくれないというものもあるかもしれません。

石田 我々のところも、現役は職能給なので、いわゆる能力、成果、あるいは属人的要素、勤続年数とか家族構成によって給与は違ってきますが、再雇用の方は一律です。業務内容の違いではなく、働いている日数によって給料が違うということです。賃金水準はその年齢層の方の標準的な生計費を見て、それを月例12カ月と賞与年間3カ月の15で割って労使で決めました。

現実的に考えて、再雇用時期の前後で職能に差が出るかといったら、出ないんですね。経験があるわけですから。でもやはり給料は落ちますから、何で変えるかといったら、付与業務を変えるしかない。でも、高い能力を持っている人に手に余る仕事を付与して、そこで給与を下げているという見方もあるので、それで



ほんとうにいいのかどうかという議論はあります。

ですが、一方で、どうしても処遇が滞留しているという現実が社内にあるんです。労務構成をしっかりとした理想形にするには、ピラミッドは必ず三角形ですから、偉い人をたくさんつくるわけにいかない。若くて優秀な人の処遇が滞留しているのであれば、早く回転させなくてはいけない。そのために、能力はあるんだけど、付与業務に見合う賃金水準とする。職能と付与されている業務がミスマッチかもしれませんけれども、そういう形で全体を見ていくべきということで、組合員に理解してもらったということもありました。

定期昇給制度も何もなくて、物価が大きく上昇したり、生活水準が変わるような外的要因があったときには見直しましょうということを約束しているだけです。

#### \*モチベーションの維持

戎野 それによって、例えばモチベーションが著しく落ちるとか、あるいはほかの道を選ぶ人がかなり出てくるとか、そういう影響はないですか。

石田 ほかの道を選ぶ方はいらっしゃると思います。我々の職場でヘッドハンティングされるような人は極めて少ないと思いますので。あとは、先ほど堺さんがおっしゃったとおり、うちの会社にいるということ自体、それぞれ地域の中ではステータスであったり、あるいは長く勤めた会社なのでいたいとか、そういう方もいらっしゃると思います。

逆にこれからどういうふうにモチベーションを上げていくかということも、課題としては残っていて、それも解決しなくてはと思っています。お金で動くのか、やりがいでも動くのか、そういうことであると思うんです。経験の中で培ってきた能力があるわけですから、インストラクターとしてしっかり役割を果たしてほしいと伝えるなど、士気を上げる工夫をしています。

愛甲 60歳前後の職務と処遇の関係によるモチベーションダウンという声は、実際、60歳以降の方と話をすると毎回出ます。ただ、現実、人事処遇制度を、入社してから65歳までで線を引いて考えるのか、60歳まで引いて、そこからまた新しい制度に乗せるかの違いなわけで、理屈で納得してもらうのは難しいと思っています。その部分については大きな課題だと思っています。

現在の再雇用制度の処遇では、退職時の資格によっ

て60歳以降の働き方が違うという前提で、レンジを2本設けています。ただ、現状、職務付与が難しくなる中で、60歳以降も働いている方々の中で、彼は自分より処遇が高いはずだけれども、そういう働き方をしているのかという疑問を持ち、そのことでモチベーションダウンするというような話も聞いています。

そもそも制度を入れたときに、資格に応じて職務が付与される前提で賃金を変えるようにしてきましたが、職務がしっかり付与されなくなってくると、逆に処遇差があることに対する不満が新たな問題として発生してくると思っています。この点は現在の仕組みが抱える不具合だと思いますので、しっかりとした職務付与をしてもらえるように取り組んでいかなければならないと考えています。その前提で基本的には、二宮さんがおっしゃったように、仕事が違えば賃金は違うという感覚は私も持っています。

戎野 それで、一応60歳で線引きをしているということですね。

愛甲 そうです。

伊藤 NECでは、雇用延長を選択すると、以後の賃金は選択年齢時点の80%になります。さらに60歳以降は制度選択時の50%となる制度設計をしています。しかし、現職継続の方々からすれば、これまでと基本的に同じ仕事をしているのに、なぜ給料がこれだけ違うんだという声はあります。また、国から支給される年金と合わせて現行と同水準になるような制度設計の考え方というのは、そもそも会社の姿勢としてどうなんだ、というようなこともおっしゃる方もいます。そのあたりが1つの課題になるのではないかと、思っています。

二宮 私自身もさっきあんなことを言いましたが、世の中では、例えば60歳になったら、給料が仮に8掛けですといっても大体まかり通りますよね。まかり通るというのは、それなりの意味がどこかにあるんだと思うんです。それは何か探しに行かないといけないのかなと思っています。もちろん文句を言う人もいますよ。それでも、みんなそれなりに納得して、そこそこ機嫌よく働いてくれる。8掛けでも、何となくWin-Winに近い形って、あるじゃないですか。

なぜ60歳になったら下げていいんだらうか。でも、下げても、みんなそれなりに機嫌よく働いているって、これはやっぱりどこかに何かあるんだらうかと。答えはないですけど。

鈴木 今対象になっている人たちは、55歳定年から60歳定年が変わってきているところの移り変わりを見ている世代でもあるわけなんですね。55歳から60歳が変わったときも、何年かかけて制度を変えた会社というのは多くあって、今でもその名残があるところが、役職定年とかを含めて、もしかしたらあるんじゃないかと思うんです。

それが、今度は60歳から65歳に移り変わっていくというときに、はっきり言うと、年功序列時代のおいしい部分の果実を得たぎりぎりの世代の最後ぐらいのところは今、退職年齢に来ていて、今、現役の人たちがこんな状況になっているのを見れば、あまりぜいたくは言えないなみたいな、全体としてのコンセンサスのようなものもあるのかなという感じはしているんですけどね。

戎野 60歳以降の労働条件の低下については、均等処遇という点から問題視されることもありますが、現場では、不満の声はあるものの、比較的それなりに納得されているということでしょうか。そのあたりはいかがでしょうか。

堺 当社では57歳到達時から賃金カットと役職勇退制度があります。私自身も4月から、この制度の対象になりましたが、やはりショックですね。確実にモラルは低下すると思います。従来から重工業大手では55歳定年を見据えた出向制度や賃金制度、退職金カーブが設定されています。少子高齢化の時代にあった制度にしないとモラル低下は避けられないと思います。

石田 賃金水準がこれからあまり上がらなくなったときに、賃金カーブをどうやって描くかということも我々は考えなければいけないと思うんです。入社して卒業するまで、ずっと右肩上がりの賃金カーブを描いていくことがいいことなのか。今は少しライフスタイルが変わってバラツキはあるかもしれないけれども、おおむね子供が手から離れる時期、あるいは家のローンが終わる時期、それらの実態を見ながら、必要などころに厚い賃金を当てていくような賃金カーブを描くというような賃金制度の是非をあまり議論せず、今年いくら上げるかという議論ばかり労働組合はやって

いたんだと思うんです、少なくとも我々は。

生涯トータル賃金を大切に、いつ頃に、どういう額をもらうのか。そういうところを、これから掘り下げて議論をしていけば、ある一定の年齢が来たときに下がってくるということについても、一定の理解は得られるんじゃないかなという感じはするんです。

私はほんとうは今、再雇用がベストだとはあまり思っていないんです。65歳になる人が出てきたとき初めて、検証して、そのときに、定年延長がいいのか、定年そのものを廃止したほうがいいのかということをしっかり議論しなければと思うんです。そのときにおそらく国の制度もいろいろ変わっていて、また厚生年金が下がるとか、あるいは支給開始がもっと先になるとかそういうことが出てくれば、それに合った賃金カーブをまたつくらなければいけない。でも、いずれにしても一般的には65歳ぐらいで疲れちゃうんじゃないかなという感じがしますので、もうしばらくたったら処遇がどうあるべきか、賃金カーブをどうやってつけるべきかという検証をしていきたいと思います。

伊藤 ちょうど現行制度が形づくられてきた2005年頃は、その直前にITバブルが弾けて、構造改革の断行を余儀なくされました。その際に、高齢の方を中心に、早期退職をされていった、という現実がありました。ですから、会社の体力が弱っている中で雇用を継続できるのであれば、たとえ賃金が現行水準の80%、50%になったとしても、納得せざるを得ない、と思っている方も多いと思います。現行制度導入にあたって、労働組合として機関決定するときに、声なき声を聞いていると、そんな印象を持ちました。



現在制度利用をされている方々の中には、納得できる、できないではなく、そういった背景の上で立って制度利用をしている方も多いのではないかと感じています。

#### \*50歳代以降の進路

戎野 50歳代で、自主的に他社で働くなどの別の道を選ばれる方もいらっしゃると思うのですが、65歳まで働くかどうかを含め、50歳代のどのような時点で、それなりに自らの道を選択してくるのでしょうか。

伊藤 50歳代のどの時点で決断されているかは、把握しきれていません。雇用延長制度を利用するかどうかの選択をしなければならない、50歳代の半ば以降で今後の自らの会社人生を明確にする人が多いのではないかと思います。

戎野 いよいよ雇用延長制度の制度選択時期になって方向性を決める決断の時点では、50歳時にいた社員がかなり退職されていたというようなことはありますか。

伊藤 そんなに多くはないと思います。50歳時に社員の方の多くは、引き続き NEC もしくは NEC グループの関係会社で働いていると認識しています。

戎野 その辺は、皆さん同じですか。

二宮 経営幹部層で引き抜きはあると思いますが、それ以外の一般職層だと、50歳の人をどこが募集しているかという話になってしまうと思います。堺さんのところは環境が違うと思いますけれど、行きたくても行けないということでしょうし、年金関係もまだポータブルになっていないのが現実だと思いますので、私も来年50歳なんですけど、当社は嫌がるでしょうけれども（笑）、しがみついておかないと行くところがないというのが実際です。

鈴木 退職金税制も結局、定年退職に一番有利なように作られたりしていますよね。そうすると、変革しているとはいえ、会社の制度も、過去の年功序列時代につくってきたものが残っている部分がありますから、そのあたりも考えると、勤め上げるということに対するインセンティブというのはまだまだ強いんですね。

戎野 堺さんのところは、50歳ぐらいで引き抜きがあると先ほど伺いましたが、いかがでしょうか。

堺 人にもよりますが技術者が中心です。現場で働く人については皆無だと思います。

戎野 職業人生を考えたときに、50歳ぐらいから子会社や関連社に行きたいという人もかなりいるのかなと思ったんですが、やはり自社に残りたいというのが基本的なスタンスという感じでしょうか。

伊藤 NEC グループ全体で、そこにいらればという認識は相当強いと思います。

#### \*制度づくりに伴う労使協定・就業規則の整備

戎野 法改正に伴い、労使協定や就業規則をつくられたことと思いますが、その際にご苦勞なされた点、あるいはポイントに置かれた点などをお伺いしたいと思います。

二宮 当社が一番何も苦勞しなかったんだろうと思います。苦勞ゼロです。労働組合も反対がありません。基本は今までの延長ですよという話ですから、労使協議より、むしろ会社が先にやろうかと持っていていきますから、苦勞はなかったということですね。

戎野 定年を廃止してほしいというような声はなかったのですか。

二宮 そこまでは聞いていません。組合員の皆さんもそこまで働きたいと思っていたら言うでしょうが、そういう人はいないですね。

ただ、当社はこれからです。65歳定年制度を導入して今検証に入っているところですよ。賃金水準とかいろいろな制度については、検証をして見直しをかけたことがたくさんあります。どういった見直しをしていくかという労使協議はこれから出てくるだろうと思います。

戎野 具体的にはどういったことでしょうか。

二宮 例えば今転勤の有り無しは本人希望でやっているんですけど、それは違うだろうと。要員とかの関係を考えたら会社が決めていかないといけない部分もあるよねと。今は本人希望が非常に強くなっているんですけど、そうではなくて、ほんとうに Win-Win にしよう。これから対象者が増えてきたら、65歳定年を維持しつつも、60歳以上の働き方のルールについては、ある程度会社が決めさせてもらわないとやっけないという部分もでてくると思いますので、これから労使協議をしていかないといけないと思っています。

戎野 つまり、賃金水準の見直しとともに、異動の問題など人数的な制限についても検討されるということですか。

二宮 そうです。みんなホームタウンを選ばれても



困るんです。当社は歴史的に見ると、合併会社で3社が合併しているので、そのころ入った人たちというのは、勤務地の希望が一定の地域のホームタウンに集中しちゃうみたいところがあります。ある程度勤務地の選択の幅をもってもらわないと、仕事がなかなか用意できませんという問題も近々出てくるだろうとも思っています。

戎野 他にはいかがでしょうか。

伊藤 実際の雇用環境と法の趣旨と電機連合の考え方をどう整合していくのかということに大変苦労しました。希望する人全員の雇用延長を認めてほしい、という労働組合側の主張を会社側に受け入れてもらうには、それなりの時間がかかったと思っています。

また、先ほど申し上げたように、同じ仕事内容なのに賃金だけが下がるのはおかしい、という社員の声と、全員を引き続き雇用延長したときの企業の体力をどうバランスさせるのか、というところが、制度設計においては苦労したところです。

60歳になっても働ける、働きたいというモチベーションを持っている方も多くいらっしゃるのも事実です。より前向きに、貴重な戦力として65歳以上も働ける。それが会社との間でもWin-Winの関係となり、見合った処遇が支給されるというのが理想。そのために、労働組合としてどのような動きをしていくのか、ということが、これからの課題の一つになると考えています。

#### \*業務とスキルのマッチング

戎野 業務とスキルのミスマッチの問題はどのようにクリアされたのですか。いくら賃金を下げても、その人がその仕事をできないようでは困ると思います。つまり、賃金では解決できない課題も実際にはあるのではないかと思います。先ほど、制度変更において、スキルと業務のギャップを埋めるというところをご苦労されたというお話がございましたが、具体的に教えていただけますか。

伊藤 現職継続を認める、ということだったと思います。最初は、会社のほうで全体を見て、人が足りない役割や職種を拾い上げてきた上で、雇用延長の対象者がいる職場に、「こういう仕事だったら引き続き雇えるけれどもどうか？」というような打診がされて、マッチングさせていました。それが「現職継続でもよい」ということであれば、これまで培ってきたス

キルとギャップがないということになります。それが一つの答えだったのかなと思っています。

戎野 今後もその方法の継続が可能ですか。60歳以上の方の人数が増えてくると思うのですが。滞留してしまうことはありませんか。

伊藤 非常に難しい課題になると思います。現実的な解は、まだ労使で議論できていないので、今のところは何とも言えません。

しかし、当社としても、新しい事業領域を開拓していくことは、大きな課題としてありますし、その事業領域にリソースをシフトしていくことも、当然必要になってくると考えています。また、これまで外部に委託していた仕事を内製化し、リソースシフトをしながら、60歳以降の方々の職域を確保していくということも、今後の取り組みの1つになっていくと考えています。

鈴木 あくまで個人的な考えなんですけれども、仕事と処遇を完全にマッチさせるというのは至難のわざです。ですからあまりそこに労力をかけるよりは、年金制度の問題も含めて、このぐらい払っておけばある程度の手取りが確実にキープできるという水準に、処遇を一律的に設定するようにするのが一番手取り早くて楽な方法ではないかと思うんです。そこであまりに厳格に均等処遇だとか、あるいは合理的な水準設計だとかということを考えようとすると、逆のことが起こってしまうのではないかと。つまり、結果として能力もモチベーションも高い方に、あまりにも本人の満足度の高まらない仕事をしていただくことになって、それは賃金の多寡以上に、本人が働く上での喜びとか満足というものを満たせないことになってしまう。そういうこと言うと、賃金をどう職務に合わせて上げていくのかということもさることながら、どうやって自分が働いていることに対する満足度を高めていけるのかということがすごく大事だと思っているんです。そういう意味では、周りから尊敬されるような仕掛け、工夫というんですか、そういうものが賃金、処遇以外の部分で何かないかなというのは、常々頭を悩ませているところです。

石田 いわゆる仕事人生の人は皆そう思うんですよ。でも我々は、仕事だけやりたい人に対して、自分の残された人生の時間をどう使うかということへと視点を少し変えてもらおうという取り組みをしています。若いうちから、仕事だけを一生懸命やってきて定年す



るまでずっと仕事一本だけの人生で、そこだけしか見ないというのはもちろん否定はしませんが、でもいろいろな見方ができるようにしてもいいのではないかと。ですから確かに、再雇用時期の前後でスキルやモチベーションがどう変わるんだというはあるんですが、そうした教育というのもやってあげて、意識を変えていただきたいと思っています。

賃金の高さだけでなく、やりがいだとか、信頼されるだとか、そういうものも片方に置きながら仕事をやっていくという気持ちのゆとりや、違うところに価値観を見出すような働き方も制度に入れたいと我々は考え、定量的業務と一定の賃金にしました。そのかわり、一定の賃金の中で、前と同じ業務をやれと言うのではなくて、新たな付与業務に最大の能力を活かしていただければ、当然、若い人よりも仕事ができる訳ですから、そうしたら、若い人から信頼されて新しい自分の場所ができてくる。また時間外労働が減ることによって、余暇時間ができて、地域、あるいは家庭の中といった会社とは違う場所でのいろいろな自分の生き方を見つけれられる。

ですからキャリアデザインとして、65歳まで働くということはどういうことなんだという啓蒙活動を若いうちからやらなければいけないんだと、組合では考えているのですが、なかなかそんなにうまくはいかなかったです。でも少しずつそういうふうになっていかなくてはと思っています。

或野 まだ、そのような意識がないということですね。

石田 少ないと思います。

愛甲 今の制度を議論するときにも、2013年は大きな変化点で、その前後で組合員の意識というのは確実に変わってくると考えていました。今の制度は、2013年度以前をある意味意識しています。2004年6月に組合員の意識調査を実施しました。この中で、60歳以降をどう考えるかという質問で、働いていきたいという人と、引退して余暇を楽しみたいという人がいて、実際、引退をして余暇を楽しみたいという方が当時約56%いらっしゃいました。また、働きたいという人の中にも、弊社で今の仕事を続けたいという人に限っては、約23%という結果でした。

このように組合員には様々な意識がある前提で、制度立ち上げ時には、組合員の声にでき得る限りこたえる制度をつくらうとしたことが一番苦勞した点です。

雇用制度をどう構えるかだけでなく、企業年金制度をどう変えるか、福利厚生制度の中に60歳以降の備えに役立つメニューを増やすかなどとセットで、雇用制度をどうするかを考えなければならなかったことが難しかった。常に3つの柱それぞれを見ながら進めていくということが気を使ったところです。

もう一点は、60歳以降も続けて働くということは、職場の中に高齢者が増えるということですから、若い世代の方が、本来経験したはずの仕事が、経験する機会が若干遅くなったり、機会が減る可能性もありますし、フルタイムだけではなくて、ハーフタイムだとか、あるいは隔週、隔日勤務のような方が職場の中に増えてくると、職場の一体感だとか、チームワークだとか、労務管理だとか、さまざまな職場管理上の難しさみたいなものが出てきて、受け入れる側の職場にも関わる問題となります。そういう前提で、制度の骨格を決める前に、職場全体に、組合員全員に関わることとして、討議をお願いし、意見集約を図っています。

その際には、60歳以降の雇用拡大をした場合に職場がどう変わるかということ、先ほど言ったような事例を挙げながら職場に提示して、その上でも、組合として希望者全員を受け入れるような制度をつかっていきたいと思います。制度をつくる時は、どうしても60歳に近い世代ばかりの意見を聞きがちになりますが、受け入れる側の意見もいろいろ聞いてあげなきゃいけない、管理者の意見も聞いてあげなきゃいけないということで、そうしたことにも並行して取り組み、今回の制度を入れてきました。

先ほど選定基準の中に「チームワーク」があると申し上げましたが、こうした意図もあって、加えたということです。特に我々は製造現場の人が多く、チームワークが大切な職場なので、こうした点にはこだわりを持ってやったということです。

二宮 今、愛甲さんのお話の中で、トヨタさんが23%しかそのまま働きたくないといったというのは正直驚きだったんですが、差し支えない範囲で、その背景を教えてくださいませんか。

愛甲 正直なところ、私どもの製造ラインで働くというのは肉体的負担が相当あります。そうした製造ラインで働いている組合員の方にとってみると、今の仕事を60歳以降も続けていける自信がないということが背景にあると思います。

そういう意味で言うと、冒頭言いましたように作業負荷の軽減をしっかりとやっていかないと、ここの数字はなかなか伸びていかないと。他にも、60歳を機に、外の違う会社で自分の経験を生かして働いてみたいという方もいらっしゃると思います。いろいろなものが絡み合った結果が23%であったと思います。

鈴木 業界のトップ企業で、現役時代の処遇がある程度高く取れるところは仕事もきついで、ハッピーリタイアメントできるものならしたいという方は結構いらっしゃいますね。現役時代にそれなりの蓄えもできるので、あえて無理して働かなくてもという感じは、いくつかの業界のリーダー企業なんかを見ていると、そういう傾向はあるんだなと感じていたところが実はあったので、トヨタさんなんてまさにそういう感じなんだろうなと、今のお話を伺って思いました。

愛甲 誤解されるといけないので、付け加えますと、トヨタで働けるなら仕事の内容は問わないという方も18%ぐらいいらっしゃいますので、そういう意味で言うと、4割ぐらいは何らかの形で会社に残って働きたいと。ただ、今の仕事を、となると23%ぐらいしかいなかった。

私どもの会社の中には、ショップとって、自動車の組立作業や機械加工など、仕事が様々あり、そのショップごとに、採用状況というか、希望状況も含めて、大きな違いがあります。タクトに追われる組立作業だと、なかなかこの仕事はやっていけないなとみんな思われている部分もありますし、今後の課題ということ先を先を言わせていただければ、こうした点が課題になってくると思っています。

堺 私は制度の作成に関わったことはありませんが、2005年4月に再雇用制度がスタートしてから2年後には新再雇用制度に改正されました。この間、制度の対象者も少数であったことや制度の理解度、周知の方法が十分でなかったことなどを反省して新制度に変えたと聞いています。対象者が自分で選択できる制度に変更したことや同業他社の水準以上の内容になっていることで組合も納得しているようです。

#### \*今後の展望と課題

戎野 最後に一言ずつ、今後の課題についてお話いただければと思います。多くの方からご指摘がございましたように、今日、高齢者を含め雇用状況がかなり厳しい局面を迎えているところも多いかと思えます。

そして、先ほど伊藤さんからもお話がございましたけれども、高齢者だけの雇用をもって、高齢者雇用について考えていくことはできないと思います。増加している非正規従業員との関係等も含め、さまざまな雇用形態の人や若い世代を含む多様な年齢層の人の雇用問題を含めて、高齢者雇用について検討していかねばならないということかと思えます。そこで、労使関係全体についてのご意見も含めまして、一言ずつ今後の展望をお願いします。

愛甲 2013年を過ぎると、否が応でも働かざるを得なくなってくる方がたくさん出てくると思っています。そうしたときに、60歳以降も働くことが当たり前という、かつて55歳定年が60歳定年になったと同じような状況になったときに、今のような再雇用制度ということで続けていっていいのかという部分は、1つ議論になると思っています。

例えば18歳からうちの会社に入って65歳まで働いていただくという前提に立ったときに、当然、生計費という話もありますが、賃金には労働の対価という一面もあります。仕事へのやりがいや働きがいの源でもあるわけですから、この両方を両立させていけるような処遇制度をどう考えるか、18歳から65歳までの絵をどう描くかという部分を、今後もうちょっとしっかりと考えていかないといけなくなるなど。特にうちの場合は今、60歳でいったん切れる制度になっていますから、改めて考えなければいけない課題になると思っています。

戎野 経営スタッフの方も、工場勤務の方と同様と考えてよろしいのでしょうか。

愛甲 経営スタッフというのは課長職以上ですから組合員ではありません。基本的には、そういった方も60歳以降も継続雇用されています。

戎野 仕事ならびに役職はどのようになっているのですか。

愛甲 もう役職はつきませんので、特命業務になります。そういった方への仕事の付与みたいなものも、さっき言った職務付与という面で課題になります。処遇が違うわけですから、それにふさわしい仕事をしていないと、処遇が違う方から見るとおかしいじゃないかという話になりますから。そういった方々の職務をどう見出すかということは課題になると思っています。

鈴木 今、愛甲さんが言われたことと全く同じで、持続的な仕組みでありながら、働きがいでと、あ

るいは満足度の高い仕組みというものが一体どうなのかということ、その時々の方策みたいなものとあわせて、ベストなものを模索していくということをやっ  
ていかなきゃいけないんだろうなと思います。

戎野 それはやはり65歳というところに一つの線を引いているのですか。いわゆる定年がない、廃止というようにすることではなくて。

鈴木 選択肢の問題だと思っています。実は百貨店の中には、地方の百貨店ですけれども、70代、80代まで働いていらっしゃる従業員がいるという会社があるんですね。それは、ご本人がどういう意欲を持たれているのか、あるいはどういう意識で働かれるのかということによっては、現場も経営も本人もWin-Winですよという状況をつくれているんだと思うので、そういう形での持続的な、かつ魅力がある仕組みであればできるんだと思いますけれども、そうでないと成り立たなくなってしまう。少なくとも65歳までの雇用を何とか維持するというのが企業の社会的責任の一つの問題だと思いますけれど、ただ単純に、消極的に社会的責任を受け入れるということだけではなくて、会社も、働いている本人も、若い世代を中心とした現場も、それなりにいいというものをどうやってつくり出せるかということがテーマだと思います。

石田 私もほとんど一緒です。60歳から65歳にするというのは、決してその5年間の穴を埋めようという発想ではなくて、トータルで見て、就労期間として、18歳あるいは22歳から65歳まで、どういうふう  
に働いてもらうか、どういうふう  
に労働条件をつくっていくかという視点で、考えていべきと思います。それと、全体的に見れば、子供が減ってきて就労人口が減る。当然、年配の方に仕事をしてもらわなきゃいけない。そうして65歳雇用が当たり前になれば当然、国はまた厚生年金の受給開始年齢を延ばすと思うので、そこを見越して、中長期的にいろいろな考え方でやっていくということが必要なんだと思います。

それから我々だけかもしれないですけども、企業における労使交渉が後手後手になってきているということが今まであったと反省をしています。色々法律が変わってからは、企業の中でどうしようかと議論が始まるということではなくて、これからはそういうものを見越して、しっかりやっていくということが必要なのかなと思うし、何度も言いますが、働くだけの人生という設計ではなくて、人生の中で、就労する期

間、生活する期間、社会人として役割を果たす期間と  
いうのがあるわけですから、そのバランスをとりなが  
ら長期に働くというような制度設計をしていかなけれ  
ばいけないなと思っています。

戎野 非正規従業員の人数が、ここしばらく増加傾向にありました。特に、若年層ではこれは1つの問題となっているところでもあります。そうしますと、いわゆる今まで一般に高齢者雇用について議論されてきた対象から外れる人たちも、今後増えてくるのではないかと思うのですが、そのあたりはいかがですか。

鈴木 うちは同じにしています。

石田 我々のところも、非正規労働者とはだれを指すかということはあるんでしょうけれども、パートさんは極めて少ない数で、まさに発生した業務に対する有期雇用を中心に採用しているので、今のお話のケースはあまりないかと思います。

二宮 当社は、先ほど言いましたように、みんな65歳で同じにやっています。会社の方針として「国籍・年齢・性別・従業員区分を排し」とうたっているのですが、そうした部分が制度にも反映されているということです。

しかしながら一方で、環境の変化に応じて、理念を変えずにどうやっていくかという課題はずっと残っていくんだろうと思っていて、今後どうするかというと1つには、先ほど来、皆様のほうからお話が出ている、トータルリワードみたいな考え方が最近出てきています。金銭的報酬と非金銭的報酬、非金銭的報酬のほうにおそらく働きがいというのが入ってくるんだろうと思いますけれども、そうはいても結局バランスの話で、働きがいだけではおなかは膨れませんということも忘れてはいけません。そのあたりのバランスの中で、トータルリワードをどう上げていくかというのは皆さんと同じだと思います。

さらに、キープヤングという言葉があります。これも大事だと思います。矛盾したようなことを言いますが、日本人口全体に占める60歳から65歳までの割合に比べたら、私どもで雇用している人の比率はおそらくずっと少ないはずで、今後の少子化のことも考えるとそれなら、こういう人にもっと働いてもらわないといけないのではないかと思う反面で、一方キープヤングは必要だということもあるわけです。

本格的に人がいなくなったら60歳から65歳の雇用をもっと考えていかなければいけないかもしれません

が、まだそこまでは考えていません。今はキープヤングということで新卒採用も頑張らなくてはならないと思っています。

伊藤 企業の持続的発展を考えると、新卒採用と高齢者雇用を、今後どうバランスさせていくのか、ということが大きな課題になってくるのではないかと考えています。60歳以降も働き続けたい、というニーズは高まってくると思いますし、一方、若い力も入れていかなければならない。それぞれの層の労働力を、どう確保し、どう活用していくのかを考えることが、これからますます大事なことになるのではないかと考えます。

とは言え、少子化が進んで、高齢者の方々の労働力に頼らざるを得ないという現実もあります。皆さんからも先程来言われているように、こうした方々のモチベーションをどう上げていくのか、ということも、引き続き考えていくべき課題だろうと思います。

また、先程も申し上げた通り、当社の場合、外部に業務を委託しているような仕事は内製化して、雇用をNECグループ全体で生み出していくような取り組みもしていかなければいけない。新卒採用者、高齢者、それ以外の層とで、内製化した業務をどう分担していくのかというのを、真剣に労使で論議していく、という方向に持っていかざるを得ない、と今は考えています。

塚 先程も申しましたが、(独) 高齢・障害者雇用支援機構から造船業における高齢労働者の雇用に関する調査研究を依頼され、法政大学の藤村教授を座長に業界の高齢者継続雇用の実態と活用状況等について調査を進めています。具体的には造船工業会加盟37事業所に300人強の安全衛生の専任スタッフがありますが、これらの方々に働き方に関する意識調査を実施しました。その結果、各社の安全スタッフは特に高齢化が進んでおり、後継者づくりの重要性も理解されながら退職していくということになります。これらの方々を地域の災害防止に活用できないかという検討をしています。長年、造船現場の災害防止に取り組んできた方々は安全のプロであり、地域においてはいろいろな分野で活躍いただけるものと判断しています。

地方労働行政が進める災害防止指導員への登用や労働基準協会等が実施する資格、免許に関わる技能講習や特別教育の指導者といった分野に、これらの方々を登用できないか検討をしているところです。報告書が完成しましたら関係官庁等に提言していく予定です。

戎野 本日は、本当にお忙しいところを、長時間にわたりご議論いただきまして、誠にありがとうございました。

(2009年4月27日：東京にて)