

# 改正高年齢者雇用安定法と企業の取り組み

## 労働政策フォーラム



労働政策研究・研修機構は一月三日、都内で労働政策フォーラムを開いた。今回のテーマは「改正高年齢者雇用安定法と企業の取り組み」。伊藤実・当機構統括研究員の基調講演の後、厚生労働省の石田寿・高年齢者雇用対策課長が改正高年齢者雇用安定法の趣旨や雇用延長の実施状況、継続雇用制度導入の方法など、同法のポイントを解説。パネルディスカッションでは、既に六五歳までの定年延長制度を実施している(株)エム・ティー・フーズの伊藤泰仁・総務本部副本部長と富士電機ホールディングスの黒江義則・人事企画部長が、先駆的な事例を紹介した。

### 年功賃金から 仕事別賃金への転換を

フォーラムはまず、伊藤実・当機構統括研究員が「高年齢者雇用の基本戦略」をテーマに基調講演した。

「団塊の世代」と呼ばれる一九四七～四九年生まれの人口は他の世代より二～五割程多く、この層の退職ラッシュが二〇〇七年から始まる。伊藤研究員は、「二〇〇〇万人以上がひしめくこの世代が六〇歳定年で引退し、所得を生み出さなくなつた場合、そのすべてを社会保障で肩代わりできない」と述べ、そのうえで「日本は（高年齢層の）就労希望者がかなり多い。働きたいのになかなか働けないという人たちがいるときは、少し仕組みを変えれば前に進める」と説明した。

また、伊藤研究員は現状がフルタイムの労働時間管理や年齢、性別、学歴等の

属人性を重視した年功制人事システムで「横並び一律管理に慣れてしまっていることがネックになっている」ことを課題にあげた。問題解決の方策の一つとして「派遣労働市場は、仕事別の基準で決まっていれば日本社会にとって非常に異質な市場。高年齢者の雇用に利用しない手はない」と話し、年功賃金から仕事別賃金への転換の必要性を指摘。年功賃金からの脱却と仕事別賃金への転換を求めた。

さらに、雇用延長する際の具体的な方向として、①全員フルタイム一律ではなく、賃金や労働時間など多様な働き方を留意する②それぞれの仕事にどういう人に就いてもらいたいのかのマッチングシステムを明確にすることで透明性と納得性を維持する③その際の賃金は外部労働市場に基づく職種別賃金にする④原則として管理職を離れ、一人で業務を担当する専門職・教育係も兼ねた熟練工の働き方を中心とする⑤威張る人は嫌がられるので、高年齢側もある程度の意識改革が必要——などを提起。「こういうマネジメントをして、賃金を仕事別の水準に合わせれば、高年齢雇用はマイナス志向ばかりではない。むしろ経済合理性以上の貢献というのが企業でも可能になるので、そういう枠組みを早急に構築することが必要ではないか」とまとめ、高年齢雇用システム構築の重要性を訴えた。

### 労使の柔軟な対応で 高年齢者の継続雇用を

こうした現状のなかで今年六月に成立

した改正高齢者雇用安定法は、高齢者が年金支給開始年齢まで働き続けられる環境の整備が目的。企業は年金支給開始年齢の引き上げにあわせて、定年年齢を二〇一三年までに、①六五歳まで延長する②六〇歳以上の継続雇用制度を導入する③定年制を廃止する——のいずれかを選択することが義務付けられている。

厚生労働省の石田高齢者雇用対策課長は、「少なくとも六五歳まで働ける場を確保する企業」が七〇%を超えている一方、「原則として希望者全員を対象とする」というところは三割弱という状況にある」と前置きしたうえで、①継続雇用制度は、六〇歳を超える希望者全員を雇用することが原則だが、労使協定を結べば、企業が健康診断結果やキャリアなどを参考に対象を絞る独自基準を作ることが可能②労使協議が不調に終わった場合でも、従業員三〇〇人以上の大企業は三年間、三〇〇人未満の中小企業は五年間、就業規則の変更で対象者の基準を定められる特例も設けている——などのポイントを解説。「労使の工夫で柔軟な対応が取れる」制度であることを強調した。

## 年齢制限是正と 求職活動支援書の交付で 中高年の再就職を促進

同改正法の一部は二二月一日から既に施行されている。事業主に対し、上限年齢を設けて人材を募集する場合はその理由を求人広告などに明記するよう義務付けるという内容だ。このほか、四五歳以

上六五歳未満の社員を解雇する際、本人の職務経歴や資格・免許、職業能力などを記載した「求職活動支援書」の交付も義務化し、中高年離職者の再就職活動を支援している。

厚生労働省の「職業安定業務統計」によると、平成一五年の四五歳以上六五歳未満の有効求人倍率は〇・三一倍で、全体（〇・六二倍）の半分。総務省の労働力調査をみても、四五歳以上六五歳未満の高齢層の失業者の四〇五割が仕事に就けない理由に「求人年齢と自分の年齢が合わない」ことをあげているなど、中高年齢が一旦離職すると再就職が難しいことが伺える。石田課長は、「その原因の一つが求人における年齢制限にある」と指摘。「年齢制限是正の努力義務はかかっているが、今年八月現在の公共職業安定所における年齢不問求人割合は二三%。この取り組みをもう一步進めていただきたい」などと訴えた。

## 人材確保のため、創業時から 六五歳定年制を導入

パネルディスカッションでは、六五歳までの定年延長制度を実施している企業の人事労務担当者が事例を紹介した。まず、エム・ティー・フード社の伊藤総務本部副本部長が、中小企業の立場から必要に迫られて中高年齢雇用を先行させてきた経緯を中心に話した。

同社は、病院やオフィス、工場、学校などの施設への給食サービスおよび施設全般の保守管理を受託している企業。「高

齢者の実年齢は年齢の八掛け」との代表者の考えの下、一九八一年の創業時から六五歳定年制を導入している（ただし、六〇歳を超えて勤続年数一〇年を超える従業員は六五歳以前に定年退職を選択することも可能）。

さらに、「年齢は、健康状態や体力をはかるための決定的な情報とはなり得ず、一律に引退する時期を定めることで、十分活躍してもらおうことのできる貴重な人材を逃すことになる」として、「健康状態が業務遂行に支障のないこと、それから本人の希望と会社の提示する条件が合えば、一年ごとの嘱託契約で」定年後の再雇用も行っている。〇四年九月時点で従業員数は一三六七人、うち約一三〇〇人が各施設でサービス業務に従事しており、六〇歳以上の従業員が二三%を占めている。現在、七二人が再雇用制度で働いており、最高齢者は病院の給食施設で働く七五歳の女性だという。

同社が早くから高齢者の活用を考えた背景には、受託施設の増加に労働力確保が追いつかない事情があった。伊藤副本部長は、①受託施設が広域に渡るうえ、工場や福祉施設、保養所などは郊外にあることが少なくない②バブル期に入ってから、新卒者等の若年労働者の確保がより困難になった③集団給食業界は労働集約型産業であり、恒常的な人手不足に悩まされている——などの実態を報告。そのうえで、「積極的な高齢者雇用というわけではなかったというのが本当のところだが、結果として、年齢の構成比における高齢者の割合が増え、それが現在

も続いている」と説明した。外食産業は、業界内での人材の流動性が高いため、中途採用者の多くが類似の仕事を経験しており、即戦力として期待できる。こうした業界特性も、高齢者雇用の推進を後押しした一因のようだ。

また、伊藤副本部長は従業員の待遇面についても言及。賃金面では「従前から給与の年功部分の割合は大きくなかったことに加え、一九九七年には給与の大部分を勤続年数や年齢、学歴等に関係なく職責等に応じたものに改定した」。この結果、「高齢者の割合が高くなっても、人件費の効率性が一定に保たれている原因になったのではないかと振り返った。勤務形態も、個々の体力や希望する給与水準に合わせて、週三、四日勤務や、早朝とか夜間のみ勤務などバラエティに富んだ働き方を採り入れている。「繁忙時間帯にコアなメンバーを集めて、効率的な要員を配置することがしやすくなる」などの副次的なメリットも生まれている。

### 六五歳定年制導入に当たり、賃金制度の精微な改定を実施

次に、富士電機ホールディングスの黒江人事企画部長から、同社が二〇〇〇年から一般社員向けに実施している六〇歳以降の定年延長システムの内容と、それに伴う賃金制度等の改革についての解説があった。同社では、まず社員が五五歳時点になると、個別面談を行い、六〇歳で定年退職するか、定年年齢を段階的に六五歳まで延ばすかを選択する。面談は

二回実施。一回目は、給与・賞与、年金、公的給付などの試算結果をもとに、定年延長を選択した場合の取り扱いが説明され、二、三週間置いた後、もう一度面談の機会を持ち、定年年齢をどうするか意思表示する。勤務はフルタイム。定年延長後の職務については、職務変更が伴うこともあり得るという。

定年延長を選択した人には、賃金・賞与の減額措置が行われる。五六歳から減額を開始。六五歳定年を選んだ人は五五歳時の八五%水準、六三歳定年の人は一〇%カットの九〇%水準になる。さらに、六〇歳からは再度減額され、水準は五五歳歳時に比べ、約半額程度。六〇歳以降の月例給与は定額にし、賞与に査定を入れてインセンティブを持たせる仕組みだ。退職一時金の仕組みも大きく改訂。一時金の四割を占めていた「定年加算金(五六歳以上を対象に加算支給する)」部分を廃して、五六歳から定年までの賞与時の分割支給に切り換えた。黒江部長は、この変更で「年収としては五六歳からの減額措置のほぼすべてを埋めることができる。なおかつ六〇歳以降についても、この分の支給が続くので、その分、毎年の所得としてある程度確保できるという効果につながる」と説明した。なお、企業年金制度についても、支給開始年齢の繰り延べや、有期年金部分の支給期間の短縮などの措置を講じている。

ところが、制度実施後に定年延長を選択した人は、導入後三年目までは全対象者の概ね一五%程度。その後は一割にも満たず、〇二年度がわずか二%、〇三年

度は五%にとどまっている。選択率の低迷について黒江部長は、①対象者が六〇歳定年を前提としたライフプランから延長したライフプランに軌道修正し切れていない②社会保障制度全般への制度不信から、受給権が保護される受給側に早く回ろうとの意識が否定できない③人員スリム化の中で六〇歳に近い層の早期退職優遇制度の適用による協力依頼があったため、定年延長を選択しづらい雰囲気があった④世代交代や新陳代謝が優先され、高齢者のスキルを有効活用しようとの職場環境になっていない——などと分析。

「いわゆる団塊の世代が、今の勢いで企業を離れていくということに対して、かなりの危機感を持っている。この定年延長制度を利用してもらい、彼らが保有しているスキルや人脈を低コストで継承・活用できる道を開かなければならない」と述べ、今後、短時間勤務の導入や労働条件の再設計などを検討することで、魅力的な制度に切りかえていくとの考えを示した。

フロアとの質疑では、「再雇用の該当者の基準は、どの程度客観的・具体的な基準が必要なのか」「例えば〇六年度に、定年もしくは継続雇用を六二歳までとした場合、該当者が六二歳になる〇八年度には義務年齢が六三歳になる。このときには、その人も六三歳まで延ばさないといけないのか」など、改正法に照らした実際の運用について質問が集中した。

(調査部 新井栄三)