

3. 少子高齢化・人口減少社会への対応

(1) 六〇歳以降の継続雇用は進んだか

改正高年齢者雇用安定法への備え

改正高年齢者雇用安定法が四月から施行されることに対応し、連合は春季生活闘争方針のなかで、希望する者全員が六五歳まで就労が可能となる制度の実現を盛り込んだ。連合が三月三〇日現在でまとめた回答集計によると、六〇歳以降の継続雇用について何らかの要求をした組合は、報告があつた六四四二組合のうち一五九九組合で、同日までに二四七組合が回答を受けるか、または妥結した。

改正法は、年金の支給開始年齢が引き上げられるなかで高年齢者の安定した雇用を確保するため、事業主に①定年の引き上げ②継続雇用制度の導入③定年の定め廃止のいずれかの措置を講ずることによって、六五歳までの雇用確保を義務づけた。

雇用確保が義務づけられる年齢は実際に、男性の公的年金の定額部分が全額支給されはじめる年齢に合わせて段階的に引き上げられる。二〇〇七年三月末までが六二歳、同年四月・二〇〇一年三月末までが六三歳となつており、六五歳までとなるのは二〇一三年四月一日からとなっている。

改正法にはもう一つ、大きなポイントがある。それは、事業主が「勤務延

長制度」や「再雇用制度」などの継続雇用制度を導入することを選択した場合、労使協議によって労使合意に至れば、対象者について選別基準を設定できるという点。ただし、「会社が必要と認められた者に限る」など会社が恣意的に特定の対象者を排除できるよう内容に認められない。

同法の事業主向けのガイドラインによれば、その基準は①意欲、能力等を具体的に測るものであること（具体性）②必要とされる能力等が客観的に示されており、該当可能性を予見することができるものであること（客観性）③の二つの観点に留意して策定されたものが望ましいとしている。

先行する電機業界での制度整備

今春闘での各労組の取り組みをみると、基本的には改正法の内容に沿って対応する労使が多いものの、連合傘下の産業別組織では日立製作所や松下電器産業など大手電機メーカーの労働組合で構成する電機連合が、正社員組合員だけでなく管理職、パートタイム・有期社員も含めて、選別基準を設定せずに希望者全員が雇用継続されるようにすることを労働協約項目として統一

的に経営側に求めた。

なお、電機メーカーは継続雇用制度の取り組みがもつとも早かった業界で、導入・整備については二〇〇〇年の春闘でいち早く労使合意に至った経緯がある。

その結果、松下電器産業、日立製作所などは組合側の主張どおり、選別基準を設けず、希望者全員が雇用延長・継続されることで労使が合意した。富士電機ホールディングスは、五六歳から賃金が減額されるかわりに希望者全員が六五歳まで定年を延長できる制度を二〇一一年から導入していたが、今春闘に入る前にさらに、五九歳までの賃金減額を廃止することを決めた（後段の事例研究で詳述）。

なかには一部、選別基準を設定したところも見られたが、松下電工の「①直近過去二回の考課が連続して最低でないこと②直近の定期健康診断結果を産業医が確認し、就業上、支障がないと判断される等」にみられるように、「実際にはほとんど希望者全員が対象となる内容」（電機連合・成瀬豊書記次長）となっている。

大手電機メーカーではまた、雇用継続する際の六〇歳以降の賃金水準につ

いて、沖電気工業などの労組が、産業別最低賃金（二五万円）を上回る水準を保障することを要求し、合意に至った。

パートも雇用延長の対象に

さらに今春闘では、パートタイマーの雇用延長も進んだことが特徴と言える。

スーパーマーケットや百貨店などの労組を組織するサービス・流通連合（JSD）では、全タカヤナギ労組、ラルズ労組やヤオコー労組などがパートタイマーの六五歳までの再雇用制度を協定化した。イズミヤ労組では、パートの六〇歳以降の再雇用制度を労使確認した。（調査部 荒川創太）

少子高齢化が進むなか、高齢者の継続雇用や女性の活用に積極的に取り組む企業が目立ってきた。行政も支援体制を整え、高齢者の柔軟な働き方や仕事と生活の両立支援制度の整備などを促している。富士電機ホールディングスの定年延長制度や、ダイキンの仕事と家庭の両立に向けた施策など、高齢者・女性の活用で先をいく企業の実例も他企業への波及効果となっている。労働政策研究・研修機構は三月、こうした取り組みを広く知ってもらおうと労働政策フォーラムを開催した。本特集の企業事例は、そこで紹介された取り組みを中心にまとめた。なお、フォーラムの資料は当機構HP（<http://www.jil.go.jp/event/index.html>）で公開している。

事例研究

トヨタ自動車

今年四月から、新たな再雇用制度を導入

今年四月から、定年を迎えた社員を原則的に採用する「新しい六〇歳以降の再雇用制度」を導入したトヨタ自動車。同社の労使は昨年来、高齢者雇用安定法の改正や公的年金の支給開始年齢引き上げを踏まえ、六〇歳以降の働き方について協議を重ねてきた。その結果、定年制の延長や廃止ではなく、現行制度を拡充する形での再雇用の道を選択した。フォーラムでは、東正元・トヨタ自動車労働組合執行委員長が新制度の概要と今後の労組の役割を語った。

再雇用制度の変遷

トヨタ自動車が六〇歳以降の働き方を意識し、再雇用制度をスタートさせたのは「スキルド・パートナー制度」を設立した九一年にさかのぼる。当時はバブル期で、人手不足への対応が主な目的。採用枠は会社のニーズに応じて決められ、希望者と職場のニーズが合致した場合に常勤嘱託として再雇用される仕組みだった。

その後、九九年春闘時に、六〇歳前半の就労のあり方について、労組からの申し入れで労使委員会を設けて審議。一年半ほどの検討期間を経て〇一年に「スキルド・パートナー制度」を見直した。さらに、「定年後は現場で働きたい」と考える人に働く場を提供する必要があると考え、「選択式再就労システム（トヨタにも関係のある派遣・請負会社に登録し、そこからトヨタに派遣する仕組み）」とハイレベルの技術者がトヨタ式生産システムを他企業に伝える「OJTソリューションズ」の道も設けている。

「早期から高齢者の継続雇用に着目」今年度から導入した「スキルド・パートナー制度」をめぐっては、「高齢者雇用安定法の改正をにらみながら制度改定を進めようと〇五年春闘時でも労使で協議を実施。具体的には、『希望者全員の働く場の確保』を求めた」。

高齢者の継続雇用に関しては、今春闘で要求を出す組合も少なくなかった。フォーラムで配付された同労組の資料をみると、後述する制度内容は、七月末の労使の話し合いで細部まで確認されている(図1)。トヨタ労使が、かなり早くから準備を進めていたことがうかがえる。

労使協議で六〇歳以降の働き方を検討する際の選択肢は三つ。「定年延長と定年廃止、それから全員の再雇用があった」。定年の延長と廃止については「さすがに現実的ではないと考え、全員の再雇用にこだわった。だが、トヨタでは定年退職者が年に約一二〇〇人いるのに、全員の雇用確保というのも、さすがに難しいと感じた」という。そこで、あえて全員雇用の担保は

とらず、「社内外を含め、最大限努力することを前提に協定を結んだ」。

希望者の9割超が再雇用で採用

このため、新制度には採用枠は設けず、これまで現場技能職のCX級(工長)以下に限定していた社内再雇用の対象者を、事務・技術・医務職の上限は、制度導入直後は六三歳までとし、その後は公的年金の支給開始年齢の引き上げに連動させることとした。雇用形態は客観基準に基づき一年契約

約の常勤嘱託。制度の適用を希望する対象者は、①健康②能力③チームワーク——の選定基準を満たす必要がある。もともと、「作業制限等があつて、もうこの職場で働けないという人は除くが、六〇歳まで働いて、今の仕事をこなせていれば、それでクリア。チームワークは職場で大きな問題を起こすという観点でみる」形になっている。

実際、今年も定年退職者のうちの約六割が再雇用を希望して、九割超が採用されている。選定基準から漏れた約一割の人は、「詳細はまだ聞いていな

図1「60歳以降の再雇用制度」細部項目

項目	新制度	現行制度
制度名称	60歳以降の再雇用制度	—
対象者	技能職：CX級以下 専任・医務職：上級専門職以下	技能職：CX級以下
雇用形態の呼称	同右	スキルド・パートナー 常勤嘱託 (1年契約、選定基準で更新判断)
雇用形態	同右	フルタイム勤務(現役社員と同様) ・ハーフタイム勤務 (勤務形態・所定労働時間を、業務ニーズに応じ、会社が個別に設定)
勤務時間	同右 ※勤務形態の多様化については、試用職場にて2~3年程度「パートタイム的な働き方」の検討を行い、実現の可能性や具体的な導入方法を検討	—
休日・休暇	同右	社員に準ずる
雇用年齢の上限	改正高齢者雇用安定法に準ずる ・06年度の定年退職者：満63歳到達まで ・07/08年度の定年退職者：満64歳到達まで ・09年度以降の定年退職者：満65歳到達まで	満63歳到達まで
職位・資格	同右	付与しない
就業期間	同右	期間は1、2、3カ月 (主幹職の所属長が認めた場合に限る)
働き方・職務	定年退職時の資格に応じて設定	—
選定基準	健康・能力・チームワークで判断	・健康診断、体力測定 ・能力：専門技能習得制度A級相当レベル ・組織で仕事をする観点、意欲の高さ
採用枠	採用枠の概念なし (選定基準を満たすことで採用)	年間採用枠を確定
一考定	・年収水準をベースに、会社業績に応じて変動(年2回) ・「期待水準以上の成果」があったと会社が判断した者に対しては加算あり	40万円程度/半期(年2回) ・会社業績との連動なし ・成果の反映なし
福利厚生	ウェルチョイスの年間付与ポイント ・フルタイム勤務者 80P ・ハーフタイム勤務者 40P 同右 ・定年後プラン個人年金コースの積立は、原則継続可	ウェルチョイスの年間付与ポイント ・フルタイム勤務者 80P ・ハーフタイム勤務者 対象外 現役社員に準じた内容 (スキルド・パートナーの特性を考慮し、一部制度は利用対象外)

出所：JILPT労働政策フォーラム「65歳雇用延長をいかに実践するか」でのトヨタ自動車労働組合配付資料より抜粋

いが、多分、今は何とか働いているが、健康診断などで『このまま働くと健康を害する』とか『今の仕事を継続するのはやめたほうがいい』と判断された場合ではないか」とみている。

なお、選択式再就労システムについても、「ニーズがもの凄く高いことから、協力会社を拡大し、業務の数も生活協同組合とか住宅相談の関係など、ありとあらゆる仕事を増やした」。

希望者全員 の就労を貫く

その一方で、労組としての課題も少なからず残されているという。とくに強調すべきは希望者全員の就労。「労働組合として最後まで貫き、何としても達成させなければならぬ。また約一割がはねられているので、今後、希望者が基準をクリアできるような話をしなければならぬ」。

雇用の場の確保も難題

働く場の確保も必須要件だ。東委員長は、「来年と再来年の定年退職者は年間約一五〇〇人に達する」と説明した。そのうち、六割が再雇用を希望すると仮定し、さらにその人たちが六五歳まで働くと考えれば、単純計算で年間三〇〇〇人分の働く場を提供する必要がある。「これは、口で言うほど簡単なことではなく、労使で相当知恵を絞らねばならない」。

具体的には「フルタイムで働きたくない」ということであれば、例えばエンジンの取りつけラインのようなラインを、ハーフタイムあるいは隔日勤務で生産活動ができるようにつくりかえていく。まだ完成していないので明確に

は言えないが、いまモデルラインの検討を進めている。実際に当てはめてみて、問題点が出たら、それを解決するような形が取れば良い。その際、勤務形態を多様化することなども会社と話し合いを進めている」。

働きがいや環境づくりも

さらに、働きがいの問題もある。「やりがいとか公平感を考えた場合、給与水準も仕事に見合うようにすべきだと考えた」。今までは一律三〇〇万円程度だった年収が、今後は仕事の内容によつて四五〇〜二五〇万円に振り分けられた。なお、賞与にもある程度、成績が反映される。

このほか、働きやすい環境づくりや健康づくりも無視できない。「病気になるったら働けないから、五〇代ぐらいから健康診断の内容とフォローを充実する」。あわせて、体力の維持・増進のための施策や制度の充実にも取り組んでいく考えだ。

今後は社会貢献や余暇活用の道も

なお、東委員長は、「個人的に感じている疑問」と前置きつつ、「なんでもかんでも六〇歳以降も働かせることが労組として本当にいいのか？」とうち明けた。

「経済的に働かなければならない人もいれば、本当に働きたいという人もいる。その一方で、『働きたくないが、家でごろごろしてやるのがないから』という人もいる。そういう人まで働くようにしていくことには疑問がある。人間は一生死ぬまで働くわけではなく、やはり働くという世界から離れる日は

必ずくる。(仕事から)離れられないという世界をつくるのはよくない」との持論を展開。そのうえで、地域社会への貢献活動や余暇の活かし方などを築いて提供することが、今後の労働組合の大きな役割だと訴えて、発言を締めくくった。

事例研究 富士電機 ホールディングス

選択制定年延長 制度を大幅見直し

富士電機ホールディングス(HD)は、グループ会社の社員を対象に〇一年に導入した「選択制定年延長制度」を大きく見直し、今年六月から実施する。定年年齢を従業員の見直しで六〇〜六五歳まで一歳刻みで選べるようにしたほか、給与も五九歳までは現行水準を維持し、六〇歳以上の延長制度選択者には、賞与の会社に対する貢献度を色濃く反映させることでモチベーションアップを図るなどの変更を施した。同社エグゼクティブオフィサーの黒江義則氏は、現行制度がうまくいかなかった理由を分析したうえで、制度改定に向けたプロセスおよび新制度の方向性を解説した。

現行制度 の概要

富士電機HDは、〇一年から希望者が定年を先延ばしできる「選択制定年延長制度」を他社に先駆けて取り入れていた。この制度を希望すれば、定年退職後の再雇用ではなく、定年年齢を

通常の六〇歳から六五歳に延長できる先進的な試みだった。しかし、実際に運用してみると、希望者が想像以上に少ないという事態に直面する。

「当時、年金の支給開始年齢の先送りが見実化する中で、労組の雇用延長要求が極めて強くなってきた。何らかの形で実施せざるを得ないが、単に延長するのでは経営が持たない。このため、関連する諸制度のいくつかを改定し、全体をセットにして総合的に見直した。負担増はできるだけ低減して、年金基金財政の健全化に向けた改定にも資するような検討をした」。

こうして誕生した定年延長制度は、①五五歳時点で面談を通じて定年延長するか②定年延長を選択すると、五六歳から年収が一五%カットになる③さらに、六〇歳を迎えると、五五歳時に比べ、四〇〜五〇%程度のカットをする——というもの。つまり、五六歳時点で一度ダウンし、六〇歳でさらにもう一度ダウンすることになる。

あわせて、退職金の約三割を占めていた定年加算金を廃止して、賞与時に分割払いで前倒し支給することとした。六〇歳以降になれば、これに在職年齢年金や高齢者継続雇用給付金といった公的給付が本人所得として加わってくるので、年収ベースでは六五歳以降の年金生活に向けて緩やかに減少して、ソフトランディングしていくよう設計した。その他、企業年金制度の予定利率も引き下げ、国の年金同様、支給開始年齢を段階的に繰り延べる仕組みも導入している。

図1 定年延長選択率の推移

生年月日	定年年齢	選択(両様)時期	処遇見直し時期	60歳到達	定年到達	対象人員		賃金減率
						総数	延長選択	
1943/4/2	62歳	2000年度	2001年度	2003年度	2005年度	313	50→9	10%
1944/4/1		57歳	58歳				(16.0%)	
1944/4/2	"	2000年度	2001年度	2004年度	2006年度	292	39→12	10%
1945/4/1		56歳	57歳				(13.4%)	
1945/4/2	63歳	2000年度	2001年度	2005年度	2008年度	261	41→13	10%
1946/4/1		55歳	56歳				(15.7%)	
1946/4/2	"	2001年度	2002年度	2006年度	2009年度	384	30→15	10%
1947/4/1		57歳	58歳				(7.8%)	
1947/4/2	64歳	2002年度	2003年度	2007年度	2011年度	404	8→7	15%
1948/4/1		58歳	59歳				(2.0%)	
1948/4/2	"	2003年度	2004年度	2008年度	2012年度	338	17	15%
1949/4/1		59歳	60歳				(5.0%)	
1949/4/2	65歳	2004年度	2005年度	2009年度	2014年度	425	9	15%
1950/4/1		60歳	61歳				(2.1%)	

注 1.基本形は、選択時期55歳・処遇見直し時期56歳到達時。ただし、1943・44年度出生者は導入時の特例あり。
2.延長選択率は、左側が当該終了時の選択結果、右側が両面談実施後の選択結果を表している。(代行返上にもない、延長選択の前提条件が大きく変化したことを踏まえ、既選択者について両面談を実施したため)

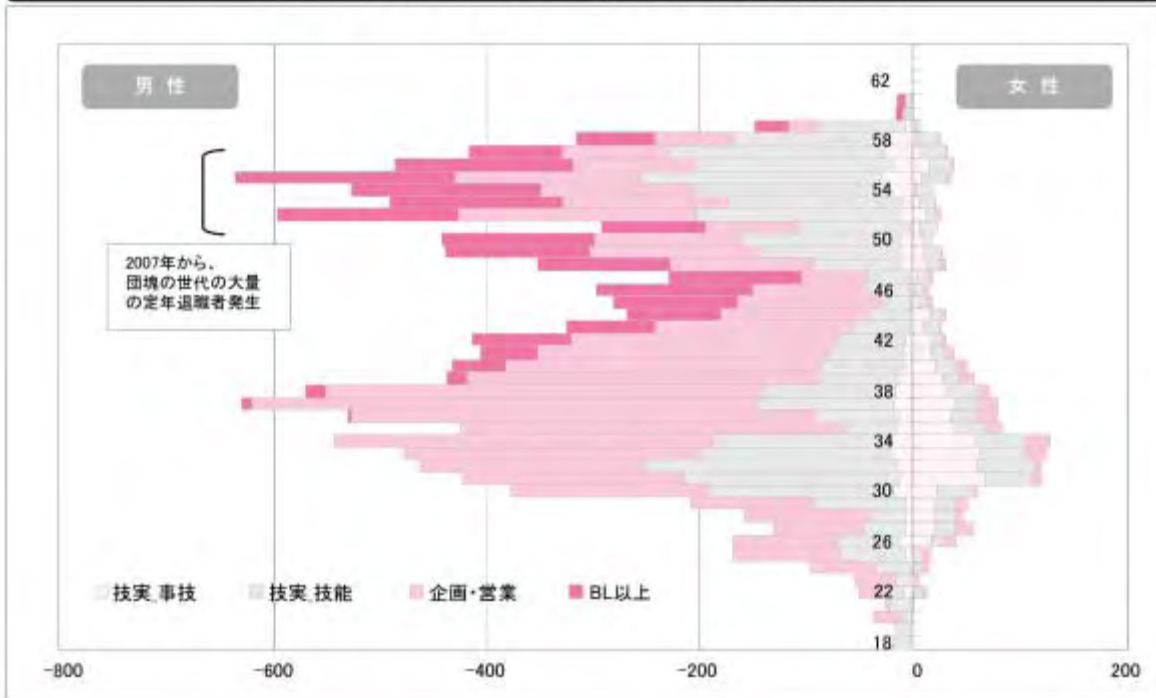
代行返上決定

ところが、その後、高齢雇用継続給付の引き下げなど公的給付に関わる法制度の見直しや、厚生年金代行部分の返上により在職老齢年金が大幅に支給停止になるなど、「制度導入時に想定していた公的給付のレベルがダウンして、定年延長制度の魅力がどんどん薄くなってしまった」。このため、すでに定年延長を選択していた人に対し、国の制度改定を踏まえたくえで改めて選択し直してもらうことを余儀なくされた。その結果を如実に表しているのが図1。トータルで選択率をみると、

公的給付のレベルダウンが誤算

当初は二割を切る水準だったが、最終的に一割を切るレベルにまで落ち込んでいる。
高年齢の人材確保が喫緊の課題に
とはいえ、富士電機HDもご多聞に漏れず、団塊の世代の大量退職という問題をかかえている。同社グループの人員構成を

図2 富士電機グループの年齢・性別・職別労務構成 (平成17年)



みれば、ここ四、五年は六〇歳を迎える人が五〇〇〇六〇〇人前後の状態になつていくことがわかる(図2)。四月に施行された改正高年齢者雇用安定法への対応以前に、「熟練労働者と

図3 制度の改訂 (2006年6月1日)

	現段階での改訂アイテム	
	現行制度	改訂点
選択できる退職年齢 選択肢の拡大	60歳もしくは65歳から選択	60～65歳の各年齢から選択
選択する時期の見直し	55歳到達年度に選択	57歳到達年度に選択 (55歳で制度説明、59歳で最終確認)
給与水準の見直し	56～59歳: 従前の▲15% 60歳～: 定額制 (55歳の50～55%程度)	56～59歳: カットなし 60歳～: 従前の60%レベル
勤務形態の弾力化	通常勤務のみ	通常勤務を基本とする。一方、事業会社のオプションとして会社・職種事情に応じて短時間勤務や小日数勤務コースの設置を検討。

図1～3の出所: JILPT労働政策フォーラム「65歳雇用延長をいかに実践するか」での富士電機HD配布資料より

か、お客さんと確かな関係を築いている営業の人たちが一挙にいらなくなってしまう。この人たちにどうしていかないと、会社は運営できないのではないか」との危機感が強まった。そこで、昨春以降、使い勝手のいい魅力ある制度に見直す方向で検討することになった。
従業員 アンケートで課題が噴出
検討プロジェクトチームは、まず現行制度について従業員(退職者を含む三五〇〇人)と管理者(二〇〇人)を対象にアンケート・ヒアリング調査を実施。その結果から、定年延長選択者に対する五六歳からの賃金の減額措置

や選択時期（五五歳時点）が早すぎる
こと、六〇歳以後の処遇が一律的で会
社に貢献しても賃金に反映されないこ
となどへの不満が、制度の促進を妨げ
ていることが浮き彫りになった。また、
「この間、リストラを余儀なくされた
時期があったことも事実であり、職場
に高齢者を活用しようという雰囲気は、
まだまだ薄いと感じている人が結構い
た」ことも明らかにになった。

働く人の思いに配慮する制度に

こうした従業員の意見を踏まえ、働
く人の事情に合わせた柔軟な仕組みに
することで定年延長制度の活用を促し、
人材確保や技術・技能を伝承しやすく
する新たな方向を打ち出すことになる。

では、新制度は従業員の思いをどのよ
うに受けとめたのだろうか。

まず、従業員が定年延長制度の利用
を決める時期を、「五五歳の時に、六
五歳まで働くかどうかは、なかなか踏
ん切りがつかないので、現行の五五歳
到達時から五七歳へ二年先延ばしする。
また、五九歳になった時点で定年を延
長するか最終確認の機会もつくる」。
定年年齢も「六〇歳以上（六五歳まで
の間）であれば、どこを選択してもよ
い」とした。

五六歳からカット措置のあった給与
水準も「非常に抵抗感が強く、そのこ
とが二〇〇七年問題に決定的な影響を
与えるのであれば、ここでコスト増に
なっても踏み切るべしと考え」、定年
延長を選んだ従業員について六〇歳ま

では賃金を減額せず、定年延長を利用
して六〇歳を超えて勤務する人は賞与
の実績反映部分を大きくすることで、
仕事の貢献度が反映されやすくなった。
勤務形態に関しても、これまでは通
常業務のみだったが、働きやすさに配
慮して、短時間勤務や小日数勤務コー
スのオプションも設ける。これら改訂
内容は、労組も機関確認を済ませてお
り、六月一日から実施する予定だ（図
3）。

高齢者活用 の意識を醸成

一方、幹部職員（管理職）層に対し
ては、現在、定年延長、再雇用、早期
退職の三コースを設定。本人の意思よ
り会社の方針で最終決定している。こ
れを一般の従業員同様、本人の希望を

優先させる形に切り替える。ただし、
希望者全員ではなく、①働く意欲②健
康状態③業務成果・経験④勤務態度—
の判定項目を用意し、「普通以上の
成果で通常の健康状態であれば、希望
すれば該当する」ようにした。

富士電機HDは、定年延長制度を先
駆的に導入したが、当初の狙い通りの
成果は得られなかった。だが、早く
取り入れたことで、制度の見直しも早
く行えた。今後、定年延長制度を利用
しやすくすることで、高齢者を活用し
ようとする雰囲気醸成し、同時に若
い世代にも魅力を感じてもらい、少子
化時代の人材確保に役立てたい考えだ。
（調査部 新井栄三）

(2) 仕事と生活の両立支援

ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて

今季交渉の結果と特徴点

統計的に人口減少という現実が突き
つけられるなか、労使にも少子化に歯
止めをかけるための具体的な知恵が求
められるようになってきた。少子化対
策の大きな柱として「仕事と生活の両
立支援」は欠かせないものとの認識が
経営者にも浸透しつつある。今年の日
本経団連「経労委報告」でも、「ワー
ク・ライフ・バランス」を強調してい
る点が注目される。報告では国に対し

て保育サービスを質・量両面から拡充
するために抜本的な規制改革を要望す
る一方、企業側の具体的対応として、
育児休業後に円滑に職場復帰できるプ
ログラムなどを求めている。さらに、
制度やインフラの整備といったハード
面だけでなく、「企業風土というソフト
面の改革も求められる」と主張して
いた。

連合の〇六春季生活闘争方針の中で
も仕事と家庭の両立支援を重視する方
向が打ち出されており、労使のベクト

ルに大きなずれはない。

電機大手 で不妊治療の 休暇制度導入

ワーク・ライフ・バランスの環境整
備を進める取り組みについて連合は、
今季の闘争方針のなかで育児・介護に
おける、①短時間勤務制度②不利益取
り扱い禁止の措置③休業中の経済支援
制度—などの導入を労働協約化する
ことを方針に掲げた。

三月三〇日現在で連合がまとめた回

答集計によると、報告があった六四二
二組合中、何らかの「仕事と生活の調
和に向けた取り組み」を要求した組合
は四六七組合で、そのうち一九八組合
が回答を受けるか、妥結した。

連合傘下の各産業別組織の取り組み
で特徴的だったのは、電機連合が労働
協約の改定項目のなかで、子を望む組
合員への支援として、不妊治療を受け
るために多目的休暇を取得できるように
したり、休職できるようにすること
を足並み揃えて要求したこと。協議の
結果、ほぼ要求どおりの内容で妥結・
合意した（図）。労組が不妊治療を目的
とする休暇取得を統一的に要求するの
は、今回が初めてのケースだ。

不妊治療のための休暇付与では、松
下電器産業、東芝、富士通、NECな
ど、育児などを支援するための既存の