

## 「公務員の高齢期の雇用問題に関する研究会」第2回 議事要旨

1 日 時 平成19年10月19日(金) 16:15~18:15

2 場 所 人事院第1特別会議室(6階)

### 3 研究会メンバー出席者(座長及び座長代理以外は五十音順)

清家慶広義塾大学教授(座長)、岩村東京大学教授(座長代理)、稲継早稲田大学大学院教授、黒澤昌子政策研究大学院大学教授、杉山三菱重工業株式会社顧問、藤村博之法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授、村瀬全農林労働組合参与

### 4 議事次第

- (1) 出席者紹介
- (2) 参考資料説明(第1回研究会で要望等のあった事項)
- (3) 民間企業における継続雇用の実情についてのヒアリング(2社)
- (4) 意見交換
- (5) その他

### 5 議事概要

第1回研究会で要望等のあった事項に係る参考資料の説明の後、以下のとおり、民間企業における継続雇用制度についてのヒアリング及び質疑応答が行われた。

- (1) A社(製造業)における継続雇用制度について、資料に沿って説明が行われた後、以下のような質疑応答が行われた。

#### ○ 再雇用の選択基準について

問 定年退職者700名の中で、「欠勤1日」、「懲戒処分」、「職能給加算額ゼロ」の3つの条件のいずれかに該当し、最終的に適用除外の人はどのくらいいるのか。

答 適用除外基準3つ合わせて、形式的に適用除外者となる者は、定年退職した者の中で1割弱くらい(再雇用希望者の中で何割かは不明)である。そのうちの半分くらいは救済条項(一定条件を満たせば、個々に詮議し、適用除外者として取り扱わない。)により救済されている。

問 再雇用適用除外条件の「職能給加算額ゼロ」の意味は何か。また、この条件の該当者は何%くらいいるのか。

答 「職能給加算額ゼロ」とは、定期的な職務評定で加算されたことがなかった結

果、職能資格のある級の中で一番下にランク付けされている状態のことであり、定年退職者700名の中で数%いる。しかし、救済条項で救済されているケースもある。

高齢者雇用安定法上、労働者本人に明示される客観的基準を定める必要があったため、この「職務給加算額ゼロ」という基準を使った。

問 再雇用希望者はどれくらいいるか。再雇用実績は制度改正前後で変わったか。

答 実際の再雇用者は定年退職者の6割で、それより少し多い者が再雇用を希望している。客観的基準を入れる前の制度(「事業に必要な者」を再雇用する制度)においては再雇用率は26%だった。

○ 再雇用のための人材育成について

問 職場の立場から残ってもらうと困るという人が出てくる割合を減らすためには、定年退職前の一定期間における人材育成において何らかの方策を立てておく必要があると思うが、その点について議論はされているのか。

答 年に一度人事考課と合わせて行う対話の中で再雇用に関する希望を聞くことにしており、例えば再雇用後は現在とは別の仕事に代わりたいということであれば、定年退職時点ではなくてもう少し前から配置等に配慮するという程度のことはある。しかし、(本人の能力等に関しては)基本的には、再雇用後の勤務成績を給与に反映させることに重点を置いている(例えば、再雇用契約締結時点と更新時点でD評価が2回続くと1級下の基本給と同じ額となる。)

○ 再雇用の場所のミスマッチについて

問 再雇用の場所のミスマッチはかなり高い率で出てくるのか。

答 現時点では仕事量に対して人員が不足しているので、希望先で再雇用できないといったケースはない。むしろ、50歳を過ぎたぐらいの年齢で居住地と離れて別の場所にいる場合、定年を迎えて再雇用されるときに元の場所で働きたいという個人的な事情に配慮するというケースはぽつりぽつりとある。

○ 再雇用への姿勢について

問 再雇用については、積極的に取り組んでいるか。

答 近年は仕事が取れるようになり、また、組織をしっかりさせようという認識が高まり、経験者を残そうという意識が高くなった。

○ ラインオフ(役職定年類似制度)について

問 ラインオフした人達の働く職種にはどのような例があるか。

答 管理職がラインオフした場合にはグループ会社に転籍するというのがほとんどである。

組合員層については、近年、リストラによる効率性追求だけでなく組織をしつかりさせるという観点から、制度の一部改正を行った。職場における指揮命令系統の混乱を防ぎ、災害を防止するために、作業長OBも作業班にいる限りは、後輩である作業長の配下だということを明確にするため、後輩が先輩の勤務評定もすることとした。また、それまでは57歳で賃金がかなり低くなったのを緩和して意欲を持って60歳の定年まで働いてくださいという仕組みにした。

(2) B社（金融・保険業）における継続雇用制度について、資料に沿って説明が行われた後、以下のような質疑応答が行われた。

○ 60歳以降の収入について

問 シニアアソシエイト(再雇用後の営業担当)が受給する企業年金の水準はどれくらいか。

答 企業が支払う退職年金と公的年金と給与を合わせると定年前の総合職の約5割になるような水準となる。雇用保険の高年齢雇用継続基本給付は、給与が低い人が貰っている。

問 現在は報酬比例の公的年金が60歳から出ているが、65歳まで出なくなると水準がかなりダウンする。その辺はどう見ているのか。

答 元々、様子を見ながら制度を入れようということで、今の定年前の5割という水準も公的年金が払われるということを前提にしている。当然それがなくなってくると処遇を見直さなければいけないというのは、認識はしてはいるが、現時点では、具体的に議論いただけるような状況ではない。

○ 業務内容について

問 事務職の人は営業部での職員補助業務ということだが、60歳くらいの職員が30歳くらいの職員の補助業務をするとすると、どうしても現場でコンフリクト（衝突）のようなものが起きないか。

答 そういうイメージはない。千何百ある営業部で営業職員が作った書類をチェックする等の仕事はかなり専門的である。また、地方部では高齢層が大勢いて若手が全然いないということがある。営業部にパートタイム的に（再雇用社員に）入って教えていただくというのは現役層はありがたいと感じているのではないかと認識している。

問 管理職の再雇用が難しい原因は、管理的な仕事を長くやってきて、さあこれからもう一度お客様対応ですよと言われても、なかなかできない、長くやっていないとどうしても戻れないという状況はあるのではないか。

答 かなりの職員が50歳を過ぎるとライン職務を離任し、お客様対応に関するスタ

ップ職務に移行する。また、元々若い時に営業系の仕事をしている人が多いということが、比較的容易に、こうしたフロントラインに配置することができる背景といえる。逆にそうしたことができないのであれば、そういう人はそもそも（再雇用を）希望しないのではないかと認識している。そういう（お客様対応が苦手だけど再雇用希望という）人が希望すれば、定年前に営業系の仕事に配置するということはしているが、会社としてもスキルのある人が欲しい。

○ 給与制度について

問 60歳以上の職員の給与の払い方は、60歳までは成果主義の中で相当厳しくやってきたのだから、60歳以降はそういうのはあまり関係なしにやりたいという希望と、隣の人より仕事をしていればやはりそれに応じた給料は欲しいという希望と2つの考え方があると思うが、従業員側、会社側それぞれどちらが強いのか。

答 従業員側は当然査定基準はない方がいい。会社側は、元々、かなりメリハリのついた給与体系としており、また先行他社の事例を研究して、査定を入れておかないとうまくいかないということで、頑張っている人と頑張っていない人を判断して処遇に反映させるようにしている。そうしないと、むしろ現実的でない。

問 60歳定年退職から65歳継続雇用になると賃金の面積は当然増え、1年間で300万円だとしても5年間で1500万円増えると思うが、これは会社としては飲み込めるのか。5年間は新規採用を抑えるということだと組織として成り立たないため、そうはしないと思うが、その点についてはどうか。

答 再雇用制度を入れるときは、人件費の面積増に関して色々と議論があったけれども、ある意味会社が必要としていて、当然仕事はあるわけだから、現状レベルでは飲み込めるという判断をしたということである。今後もこうした当該層が担う仕事の必要性が増えていくことが想定されるが、ある程度は全体の中で吸収できるのではないかなと思っている。

問 50歳前後で異動させて専門的な業務に就かせるという処遇は今後やっていくということか。また、定年前水準との比較というのはどことの比較か。

答 今既にやっていることである。また、定年前水準とは、処遇上は一度ピークを越えてスタッフに落ちた後の水準で、再雇用後はこの落ちたところからもう一度下がるということである。

問 50歳くらいから準備して、専門的な仕事ということになると、そこから最後のリシャッフルということで大きなダウンはあると思うが、50歳からなだらかな形でやっているからうまくいっているのかなという気がするが、その点についてはどうか。

答 役職定年があった昔の時代でも、役職定年になる年齢の前、50歳くらいから、

処遇格差はないが、若いライン課長の横に高年次のスタッフ的な課長が配置されるといった、職務配置の場面で、（後進に道を譲るといった意味での）実質的な若返り化、ライン離任化は進んでいた、そういう風土であった。役職定年制度をなくした今の制度でも、その当時と職務配置イメージは変わっていないが、変わったのは、年齢によらず、職責の高いライン課長がスタッフ課長よりも処遇がいいという、職責に応じた処遇体系に見直されたということである。

また、時代とともに、高齢層の職務が内向きの仕事から外向きのお客様サービス領域へと変わってきているが、元々会社全体で営業系職務が多いため、若い時に営業管理職務等営業フロント領域での経験のある職員が多かったことから、比較的こうした職務配置を進めていくことが可能であった。制度が変わるタイミングぐらいから、会社の必要性に応じ、この傾向がより強まってきたというのが実情である。

#### ○ 出向・転籍について

問 出向・転籍については、同年次の人でだいたい何人くらいが行かれるのか。

答 転籍する人が2割くらいである。ライン職を継続しながら定年前までに段々転籍していくという感じである。

問 出向・転籍する人達は50歳前後で異動させて専門的な業務に就かせるというパターンとは全然違うのか。

答 その通り。役員選抜、出向・転籍するのはいわゆる役所のキャリアの方というイメージである。

問 関連会社への出向・転籍については今のところ問題なくできているのか。

答 （本社の中での職務が拡大し、本体での配置を優先せざるを得ない中で）関連会社からはもっと（人材が欲しいと）求められている。

問 役所ではいわゆる勧奨退職があり、役所の勧奨退職の場合には役所が就職先のあっせんをして、その上に退職手当について勧奨の上積みをしているが、関連会社に出る場合には退職金の上積みはないのか。

答 一定の給与の下支えということをやっている。先方の給与水準は中にいるより明確に下がる。そのまま会社に残り、非ライン職へ移行するグループとなった場合にスタート直後に貰えるであろう給与の水準と先方給与との差額は、転籍時の退職金の支給の際に上積みしている。

#### ○ 「自己発掘企業転籍」について

問 「自己発掘企業転籍」というのは、転籍先は原則自分で探さないという意味なのか。

答 出向・転籍は、基本的に会社の関連会社が中心で、会社がある程度ポストを用意していてそこに順繰りにローテーションの一環で人が入ってくるというような感じである。「自己発掘企業転籍」というのはあくまで自分で見つけてきて、転職したい人に対して、転職した際に退職金を少し加算している。どこの企業でもいいというわけではなく、社会的に一定の評価を受けている企業に限って、基本的には認めている。

問 自己発掘型の転籍の場合の退職金の上積みは何%くらいか。

答 年齢によって違うが、45歳から55歳を対象にしている、45歳だと倍、55歳だと約3割増しである。

※ 今回は、引き続き民間企業に対するヒアリングを行うこととなった。

(文責：研究会事務局)

以 上