

「公務員の高齢期の雇用問題に関する研究会」第3回 議事要旨

1 日 時 平成19年11月21日(水) 14:00~16:30

2 場 所 人事院大会議室(8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)

清家慶応義塾大学教授(座長)、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

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(3社)
意見交換
その他

5 議事概要

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。

C社(卸売・小売業)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。

その中で、2010年、11年に大量に定年退職者が出るが、これについて定年後も継続して勤務いただく人材をどうやって不公平感なく確保すべきかが緊急の課題となっているとの説明があった。

その後、以下のような質疑応答が行われた。

働き方を選択する年齢を57歳からとしている理由

問 働き方を選択する年齢を57歳からとしている理由は何か。

答 各社員はいずれかの部署に原籍を置き、原籍部署が異動を含め退職までキャリア形成を考えるようになっている。今回の雇用延長制度については原籍部署のみならず、それぞれの事業会社も含めた人材の異動を踏まえた形で制度を設計している。

継続雇用対象者の選択の基準について

問 原則として希望者全員を（65歳まで）雇用延長するとのことだが、選択の基準はどういうものか。

答 評価基準と健康面の2つである。評価については、能力考課と目標管理の2本立てになっており、能力発揮面と目標達成度の評価を行っているが、継続雇用希望者の評価基準については、能力考課を適用しており、過去2年間で7段階評価のうち9割の者が対象となるような評価レベルであれば雇用される。

雇用延長の際の勤務条件（給与、休暇等）について

問 （雇用延長を選択した場合）57歳から給与が7～8割になるとのことだが、60歳以降の給与はどれくらいになるのか。

答 57歳以前の標準的な年収の3割程度で固定給のみになる。

問 雇用延長希望者の57歳時点で1ヵ月の特別休暇を付与するとのことだが、これは未使用の有給休暇をまとめて使うという意味なのか、それとも新たに付与することなのかどちらか。

答 休暇を新たに有給で付与している。

働き方の選択肢の選択割合等について

問 制度の対象者（各部署に所属の社員等）のうち、3つの選択肢（雇用延長、通常定年、早期退職）を選択する者の割合はどれくらいか。

答 制度導入後1年半で見ると、雇用延長が2割弱、早期退職が1割強、残り（7割）は定年を選ぶ。50歳台で事業会社に移籍するケースもかなりあり、毎年の退職者のうち5～6割程度がグループ内移籍（退職金を支給する転籍）で、定年前にグループ会社に移籍して経営を担うという形になっている。このため実際には毎年退職する方の15%程度が定年退職者である。

出向、移籍等について

問 グループ会社に移籍する人は「雇用延長」を選んだことになるのか。

答 グループ会社に移籍する人は、グループ会社も継続雇用制度を設けているので、60歳の退職時に継続雇用するかどうかを選ぶこととなる。グループ企業に移籍する者の半数以上は役員として移籍するので、その場合は事情が異なってくる。

移籍先の企業としても受け入れる以上は4、5年は勤務して貰わないと成果が出ないということで、50代の半ばで移籍するケースが多い。

問 グループ会社の役員は何歳くらいまで在職が可能か。

答 グループ会社の役員については年齢ガイドラインで就任期間、限度年令を設定して適用している。

問 57歳まで残っている人は少数派ということか。

答 少数派とまでは言わないが、グループ会社の現場に出て行く人が多い。

問 57歳まで残った人達の中で早期退職が1割とか雇用延長が2割という話なのか。

答 そうである。ただ、まだ新制度を導入して1年少々で59歳、58歳の人などは60歳で辞めるのが当たり前と思っていた世代で、制度は導入されたけれども何をいまさらという感じで定年退職を選択するということもあるようだ。今後は雇用延長の選択も増えてくるのではないかと思う。

問 大卒で入社した人のうち、トップランナーの人は役員や組織長になり、グループの経営を任せられる人は事業会社に出ていくということで、それ以外の残った人は、専門職タイプの人という感じか。

答 そういう人もいる。

問 事業会社に出向しなかった場合には大体60歳くらいでリタイアするケースが多いということだが、その後の20年間はどのような経済的基盤なのか。企業年金のほかに例えば株とかを在職中から勧めるということがあるのか。

答 その辺は、会社としてこれで大丈夫だというような資産形成についての画一的な説明はしていない。社員も百人百様なので、個別にキャリアカウンセリングやファイナンシャルプランナーに相談できるような体制を用意している。

制度の定着のための情報提供について

問 キャリアカウンセリングではどういう対応が行われ、どういう人が雇用延長に関する相談をしているのか。

答 キャリアカウンセリングは新人から中堅も含め、キャリアに関してのあらゆる問題に対応できるようになっている。雇用延長選択の半年前にはキャリアを選択するにあたってのワークショップを開催している。特に制度導入時は利用も多くあったと聞いている。

企業年金について

問 企業年金の種類、水準、支給期間等はどうなっているか。

答 企業年金は、適格年金、確定拠出年金、企業年金（確定給付型）の3本立てとなっている。企業年金の水準は、合計で月額概ね20万円強支給される。支給期間は定期（有期）と終身があり、また、定年の段階で一時金と年金の選択も可能となっている。

D社（電気・ガス・熱供給・水道業）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。

その中で、55歳から57歳の間に雇用の切替えを選択することとしている理由として、「一つは、新しい職場・仕事に慣れ、本人もやりがいを持って能力発揮し活躍し

ていくには一定の期間が必要であり、これまで55歳で管理職の転籍を受け入れ62歳退職としているグループ会社からも60歳からの5年間では就業期間が短すぎると要望されていること。また、適切なタイミングで円滑に世代交代を進めることによって会社全体の活力を維持したい」旨の説明があった。

また、今後の課題として、「再雇用者が年々増えていくと、業務を付与するため委託先に出した業務の引き戻し等を検討する必要がでてくる可能性があること。さらには、職域拡大、能力開発の必要性も生じる可能性があること。57歳から65歳の8年間についてどうモチベーションを維持させるかが問題になってくる可能性がある。」旨の説明があった。

その後、以下のような質疑応答が行われた。

定年退職後の就労斡旋について

問 定年後のNPO法人へのボランティアのための派遣については、給与は会社で支給するということだが、どんな団体が多いのか。また、本人が希望を出して会社が認めるのか。あるいは会社が法人を選定されているのか。

答 団体としては福祉・介護関係が一番多い。他にも「町おこし」のような地域振興関係や、子どもの自立支援のような教育関係などもある。団体の選定については本人が見つけてくるケースもあるし、本人の希望にもとづいて、就労斡旋会社が見つけてくるケースもある。

問 正社員からNPO法人に派遣される人の賃金はどのくらいか。

答 60歳以降は退職時の3～4割程度になるが、ボランティアをする場合にはさらにその額から2割程度減る。

問 本人の希望どおりに再就職が決まらない人は就労斡旋会社でマッチングをされるということだが、企業ではどのくらいまでサポートされるのか。

答 再就職先が決まるまでは就労支援を継続するが、会社の提示する就労先に合理的な理由なく拒否するなど就労意欲が低い者については、契約更改しない場合もある。

高齢者の活用方法について

問 将来的には人口が減っていく中で、若年層が減っていき、採用がしにくくなり、会社としてはできるだけ長く働いて欲しいという要望が強くなるのではないかと思います。かたや、社員としては60歳定年でいい、地元に戻ってやりたいことが一杯あるということになると、将来の見通しとして人が十分に確保できるだろうかという懸念は社内で議論されていないのか。

答 中期的な面から見たときにそういう議論はある。しかし当面は、再雇用者の希望する仕事をどのように付与できるかということが課題であると考えている。

問 高齢者には長い間培ってきた安全教育とか危険予知とか高齢者の中に養われたノウハウ、技能を若手に伝承していくという役割もあると思うが、現場に近いと

ころで見ていくと仕事はいくらでもありそうな気がするがどうか。

答 役割としてはおっしゃるとおりである。一方で、そうした役割の担い手として必要な人の数と希望する人の数を考えると必ずしもいくらでも付与できるという状況ではないと考えている。

問 関連会社への指導というか、採用に苦労しているところもあるかと思うが、関連会社の従業員を指導するためにこういう人たちを使うということもあるかと思うがどうか。

答 技術系のニーズは非常に多く、関係会社からの要望が相当程度ある。

(19年度の再雇用者数は約100名で、社内が6割、残りはグループ外企業およびボランティア団体での就労など。他に関係会社への転籍が約70名)

企業年金について

問 年金制度の種類及び支給額はどうなっているか。

答 適格年金制度を導入していたが、本年10月から確定拠出年金と金利変動型のキャッシュバランスプランに変えたところである。支給額は、個々人で異なるため一概には言えないが、標準的な者で、公的年金と合わせて、統計的に見た高齢期における標準的な消費支出を賄える程度の水準としている。

日本アトマイズ加工株式会社（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。

その中で、65歳までの継続雇用制度を設けた理由として、「当社では、平成14年12月から継続雇用制度を設けたが、これは作業環境が厳しいため若い人がなかなか定着せず、熟練社員を貴重な戦力として活用する必要があったこと、それと同時に熟練社員から若手社員に技能の伝承を行って欲しかったことの二つである。以前は、継続雇用の条件が「会社が必要と認めた」場合に限定していた。一般論として、定年が近づくと一部の技能を持つ社員に技術を出し惜しみする傾向があるといわれている。これを未然に防ぎ、高齢熟練社員に安心して仕事に打ち込んで貰い、円滑な技能の伝承を図るのが、当社における本制度導入の目的。」「従業員のための再雇用というよりは熟練社員、熟練技術の確保という会社側のニーズから本制度を設けた。よって、再雇用後も管理職手当を除いて給与の減額はない。」旨の説明があった。

その後、以下のような質疑応答が行われた。

高齢者雇用に伴う作業環境等について

問 高齢者の場合、個人差があり、体を壊したり、病気になったりする人もいると思うが、だいたい65歳までは働けるという感じか。

答 今働いている人は、皆、生活のリズムを持って働いているが、会社として、いろいろ配慮している。目のためにパソコンは最低19型にしたりとか、量りはデジ

タルにして見やすくしたりとか、階段の傾斜を緩め、転倒を防止するなど。平成17年度高年齢者雇用開発コンテストにおいて厚生労働大臣表彰・優秀賞を受賞したときの表彰理由にはこういう配慮も挙げられていた。

問 作業現場では夏は暑そうだが、特に高齢の方を雇用する上で健康管理上の留意とか、先ほど挙げられた作業環境上の配慮以外に何か配慮をされているか。

答 通常勤務だけでなく、交替勤務（2交替、3交替など）もあり、いろいろな勤務形態があるので、健康状態によっては、なるべく通常勤務に就けるように配慮するなどその辺は留意している。もしそれでもきついということであれば週5日を週3日にするといったこともある。今まで週3日の半日勤務ということもあり、個別のケースごとに対応している。

継続雇用の対象者について

問 就業規則に希望者全員と書くのを経営者は嫌がる。たまにちょっとこの人とはという人がいるが、実際にはこれまでに何人かいたのか。

答 稀なケースとしてあったが、そのときも、給与を一定割合減額し、継続雇用した。

継続雇用後の職場について

問 現場のチームリーダーは技能的にも最高の段階にある人と思うが、定年でチームリーダーが交替し、（雇用延長者が同じ場所で勤務すると）新しいチームリーダーがやりにくいといった何か問題点がないのか。

答 業績も拡大して作業場所（現場）も増えているので、今のところうまくいっている。（このため、現時点では問題は生じていない。）

継続雇用後の給与について

問 再雇用によって減額される役職手当はだいたいどれくらいか。

答 職長クラスの役職手当は3万円くらいである。当社では課長代理以上を管理職としているが、部長が退職になり、再雇用につき管理職手当がカットされたが、その後どうしても別の部署で管理職が必要になりその方を課長として処遇したということがある。その点まだ所帯が小さいので、フレキシブルにやれるところはやっている。

事務系職員の継続雇用について

問 技術系はそのようにうまくいくのだろうが、事務系も同じように制度が適用されるのか。

答 管理職の事務職についても、技術系と同様に本規程を準用しており、個別面談を通じて、会社の意向を伝え、本人の意思を確認のうえ、継続雇用を実施してい

る。引き続き管理職(ex.部長代行など)として業務に従事していく事例もある。現場のケースと異なる場合も出てきているので、これをどうするかはこれからの課題でもある。

次回は、各府省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