

高年齢者雇用事例集

～高齢法改正に労使はどう対応したか～

2014 年 5 月

大 阪 労 使 会 議

（ 公益社団法人 関西経済連合会
日本労働組合総連合会大阪府連合会 ）

目 次

はじめに

I. アンケート編 1

II. ヒアリング編 13

参考資料 25

はじめに

2012年8月29日、改正高年齢者雇用安定法（高年齢者等の雇用の安定等に関する法律・以下「高齢法」）が成立し、2013年4月1日から施行されました。

高齢法の目的は「定年の引上げ、継続雇用制度の導入等による高年齢者の安定した雇用の確保の促進、高年齢者等の再就職の促進、定年退職者その他の高年齢退職者に対する就業の機会の確保等の措置を総合的に講じ、もって高年齢者等の職業の安定その他福祉の増進を図るとともに、経済及び社会の発展に寄与すること」とされています。

これまで約80%の企業が継続雇用制度の中で、再雇用対象者について労使協定による基準を設けていましたが、今回の改正によって、2013年4月以降は、継続雇用制度の対象となる基準を労使協定で設定できる制度が段階的に廃止され、雇用延長を希望するすべての労働者について原則として65歳までの雇用確保が義務付けられました。

こうした法改正の背景には、急速に進む日本社会の少子高齢化、そして労働力人口の減少があります。

「高齢法」が目指す高齢者の雇用の安定、そして高齢者も社会の担い手となって生き生きと働くことがわが国にとって喫緊不可欠の課題であることは論を俟ちません。今後、抜本的な年金改革や働き方の見直しなど様々な政策をパッケージ化していく中で実現されるべきものと考えます。

大阪労使会議では、そうした問題意識は持ちつつも、高齢者雇用の仕組みを確立することは、働く側の老後の生活の安心・安定と、企業の発展につながるとの認識から、「高齢法」への対応状況について、好事例集作成の手がかりとするためにアンケート調査を行いました。

本報告書は、再雇用制度や労働条件等のアンケート結果のポイントとともに、職場環境やモチベーション維持の雇用管理に関する課題、また、総額人件費に係わる賃金・処遇（給付金との兼ね合い）など継続雇用制度に関するヒアリング結果を取りまとめたものです。本事例集が企業における健全な労使活動に資するものとなれば幸いです。

最後に本報告書の作成にあたり、アンケートならびにヒアリングにご協力を賜りました関西経済連合会の会員企業と連合大阪の加盟組織の皆様方に心より感謝申し上げます。

2014年5月吉日

大阪労使会議

公益社団法人 関西経済連合会

常務理事・事務局長 田辺 貞夫

日本労働組合総連合会 大阪府連合会

事務局長 多賀 雅彦

高年齢者雇用事例集に関する取り組み経過

1. 大阪労使会議

2013 年	2 月	20 日	改正高年齢者雇用安定法の施行に伴う企業の対応に関する事例集作成の労使合意
2013 年	10 月	23 日	事例集作成に向けた進捗状況の報告（調査票の確認）
2014 年	2 月	26 日	調査・事例集作成の中間報告

2. 事例集作成に向けた事務局勉強会

2013 年	6 月	18 日	第 1 回	}	調査手法・スケジュール確認
2013 年	7 月	24 日	第 2 回		
2013 年	8 月	30 日	第 3 回	}	アンケート内容打ち合わせ
2013 年	9 月	20 日	第 4 回		
2013 年	12 月	18 日	第 5 回	}	ヒアリング打ち合わせ
2014 年	1 月	15 日	第 6 回		
2014 年	3 月	28 日	第 7 回	}	事例集作成打ち合わせ
2014 年	4 月	16 日	第 8 回		
2014 年	4 月	23 日	第 9 回		
2014 年	5 月	9 日	第 10 回		

3. アンケート調査

<期 間>	2013 年	10 月～11 月
<対 象>	関西経済連合会の会員企業および連合大阪加盟組合	
<集約数>	関西経済連合会：204 社 連合大阪：113 組合	

4. ヒアリング調査

<労使合同>	2014 年	1 月	30 日	C 株式会社
	2014 年	2 月	5 日	A 株式会社
<関西経済連合会>	2014 年	3 月	24 日	D 株式会社
	2014 年	3 月	25 日	B 株式会社
	2014 年	4 月	3 日	E 株式会社
<連合大阪>	2014 年	2 月	10 日	F 労働組合
	2014 年	2 月	12 日	G 労働組合
	2014 年	2 月	17 日	H 労働組合
	2014 年	3 月	6 日	I 労働組合
	2014 年	3 月	19 日	J 労働組合

=== アンケート編 ===

調査要領

- 目 的 企業・労働組合における高齢法改正への対応状況を明らかにするとともに、事例集作成の手がかりとする。
- 調査時期 2013年10月～11月
- 調査対象 関経連会員企業および連合大阪加盟労働組合
- 集計対象 上記のうち回答のあった以下の企業・労働組合
関経連…204社 連合大阪…113組合
(大企業…220社 中小企業…97社)

調査結果のポイント

〔定年年齢は「60歳」が圧倒的多数〕

定年年齢を「60歳」としている企業が90%以上。定年の引き上げをおこなった企業は少数にとどまり、定年を廃止した企業はない。 グラフ<1>

〔希望者全員を再雇用した企業が約8割〕

「定年到達者の80%以上が再雇用を希望する」という企業が過半数で、再雇用希望者の多さがうかがえる。労使協定により再雇用の対象者の限定をおこなっていた企業を含め、希望者全員を再雇用した企業が約80%である。 グラフ<2、3>

〔継続雇用先を特殊関係事業主に拡大した企業は少数派〕

高齢法改正に伴って、「継続雇用先を子会社等に拡大した」企業は14%。「新たに親会社等から高年齢者を受け入れることになった」企業は4～5%。 グラフ<6>

〔賃金は60歳到達前の約6割に〕

毎月の賃金・賞与は「60歳到達前と比べて減る」という企業が95%で、圧倒的多数。毎月の賃金は「60歳到達前の60～79%」になるという回答が最も多く、約半数を占める。次いで多いのは「40～59%」になるという回答。 グラフ<7～10>

〔再雇用期間の退職金支給は少数派〕

60歳以降の勤務期間に係る退職金を支給している企業は10～20%程度。 グラフ<11>

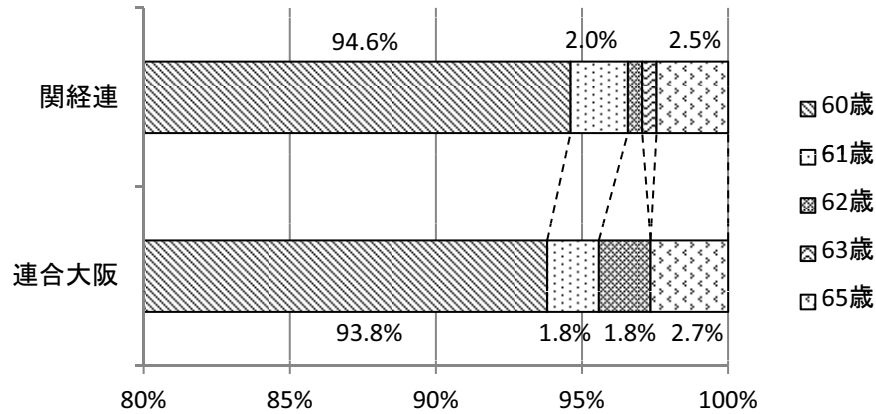
〔労働時間はフルタイムが基本〕

60歳以降の労働時間は、関経連調査では「60歳到達前と変わらない」が最も多いが、連合大阪調査では「本人の希望により選択できる」が最多。 グラフ<12>

※大企業：従業員300人以上 中小企業：従業員300人未満 としている。

＜1＞ 定年年齢

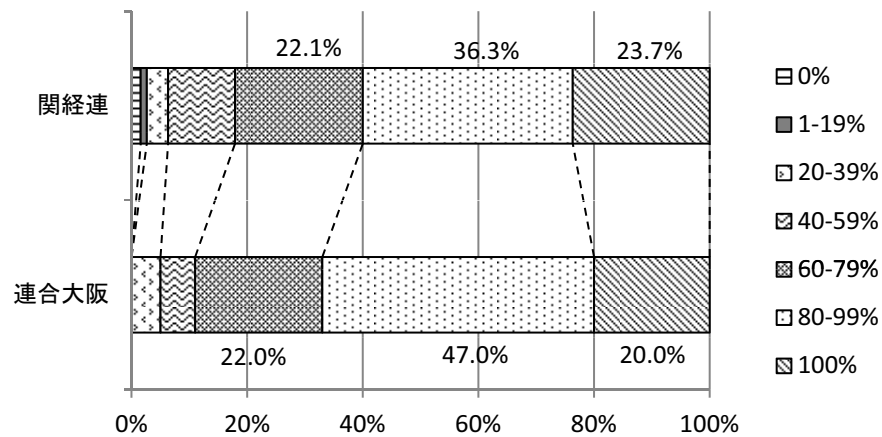
～圧倒的多数が60歳定年～



定年年齢を61歳以上としているのは主に大学、福祉関係。

＜2-1＞ 再雇用希望者の割合

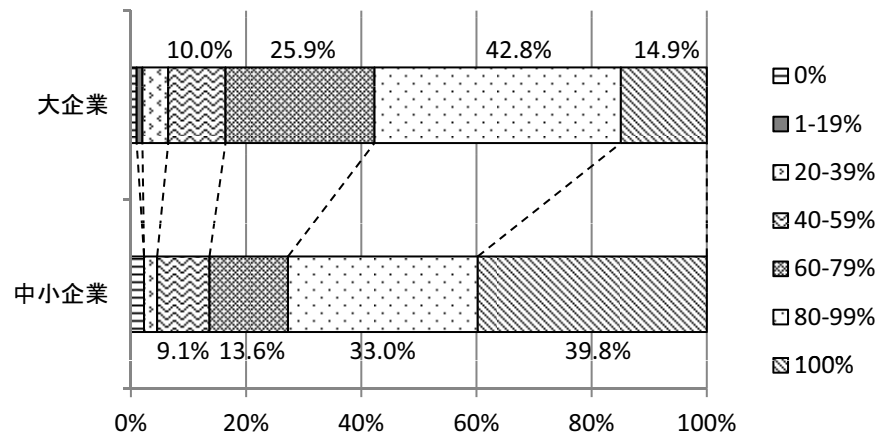
～定年到達者の80%以上が再雇用を希望するという企業が過半数～



ただし、定年年齢が60歳を超えているところは再雇用希望者の割合が低い。

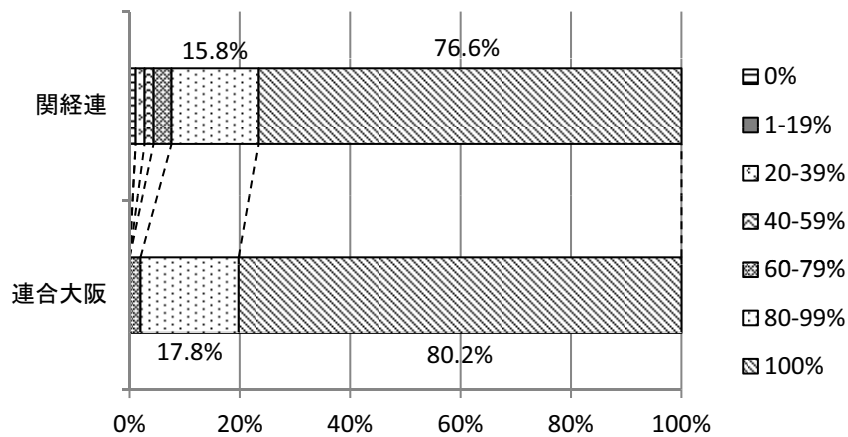
＜2-2＞ 再雇用希望者の割合〔企業規模別〕

～大企業の方が再雇用希望者の割合が低い～



※関経連・連合大阪合計

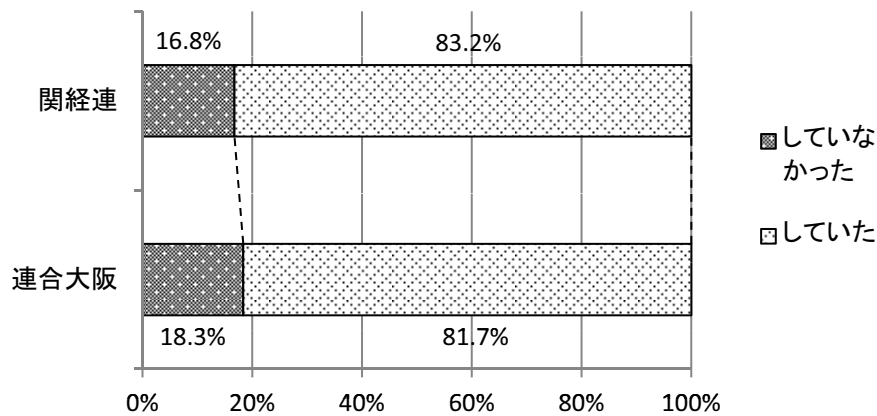
＜3＞ 希望者が再雇用される割合



定年年齢が60歳を超えているところでは希望者が再雇用される割合が低い。

＜4＞ 再雇用対象者についての労使協定締結

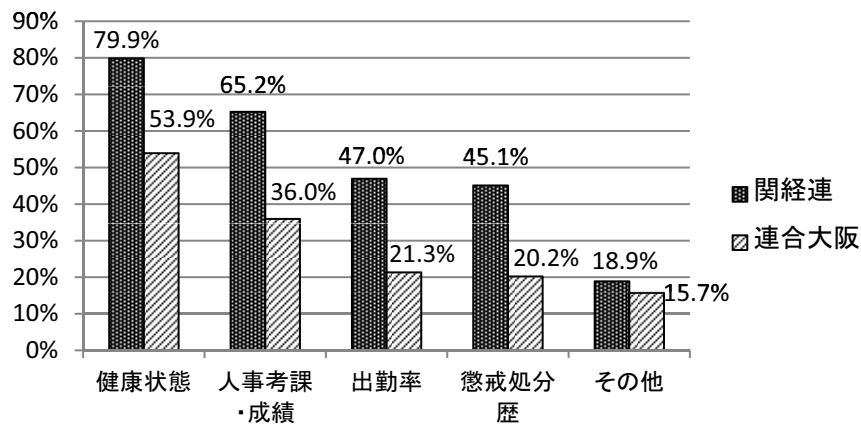
～約8割が締結している～



規模による差はあまりない。

＜5＞ 再雇用対象者の更新基準

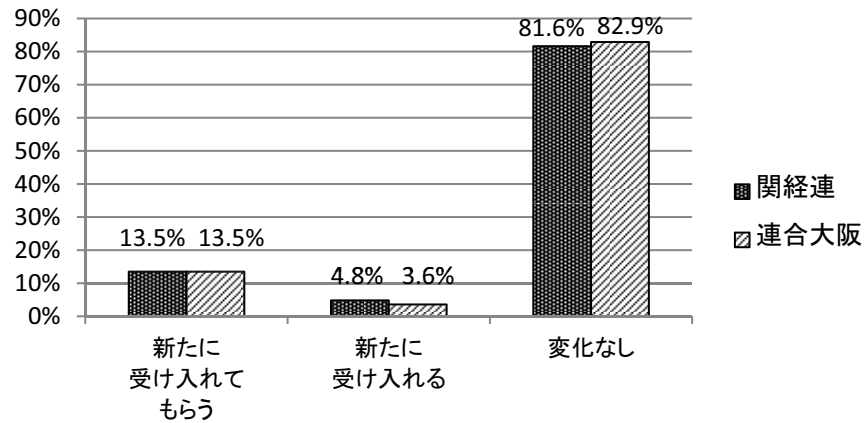
～「健康状態」や「人事考課」によって再雇用の可否を決定～



「その他」の内訳は「意欲があること」「無断欠勤がないこと」など。

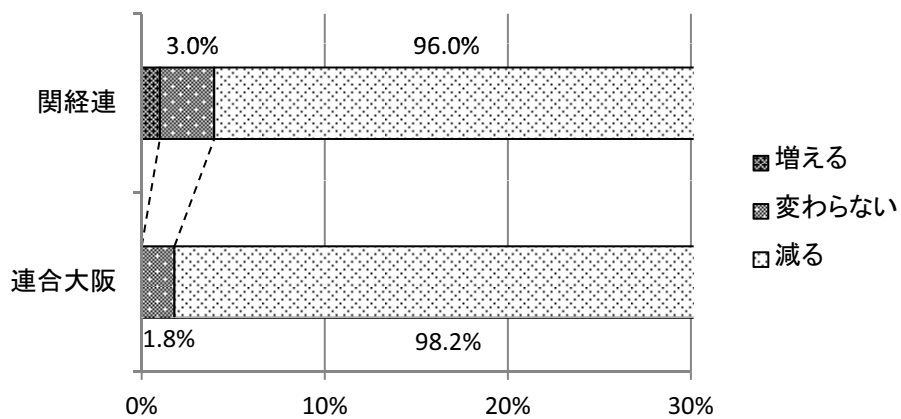
<6> 継続雇用先の範囲の拡大

～法改正に伴って継続雇用先を拡大した企業は14%～



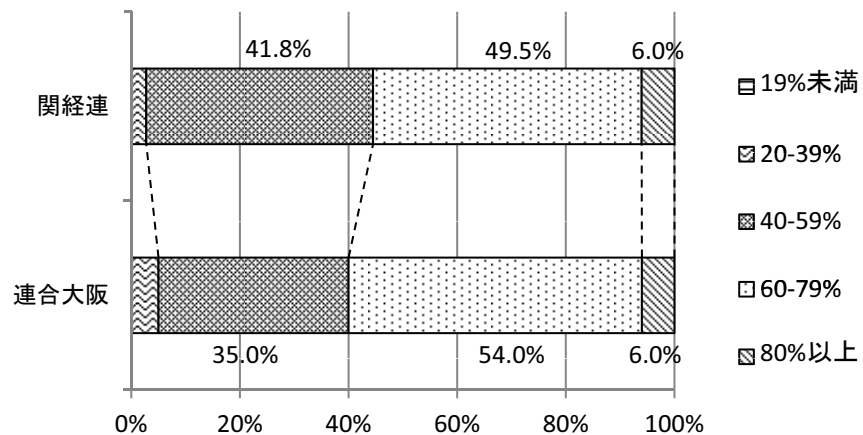
<7> 60歳以降の賃金

～賃金が「減る」企業が圧倒的多数～



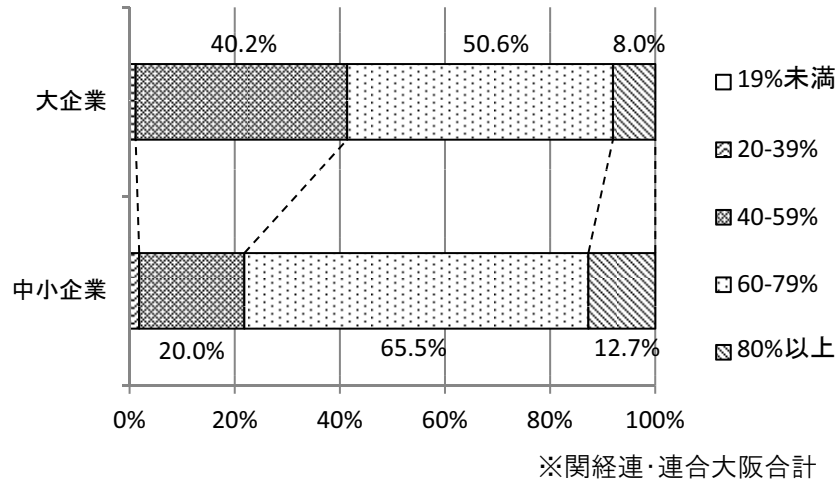
<8> 賃金が「減る」場合の60歳到達前賃金に対する比率

～「60～79%」に下がる企業が約半数～



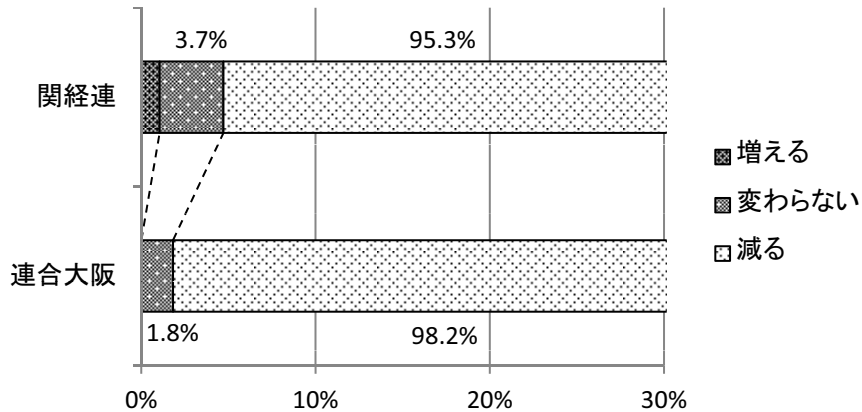
＜8-2＞ 賃金が「減る」場合の60歳到達前賃金に対する比率
（60歳到達前と労働時間が変わらない企業のための集計）

～大企業の方が賃金が「減る」割合が大きい～



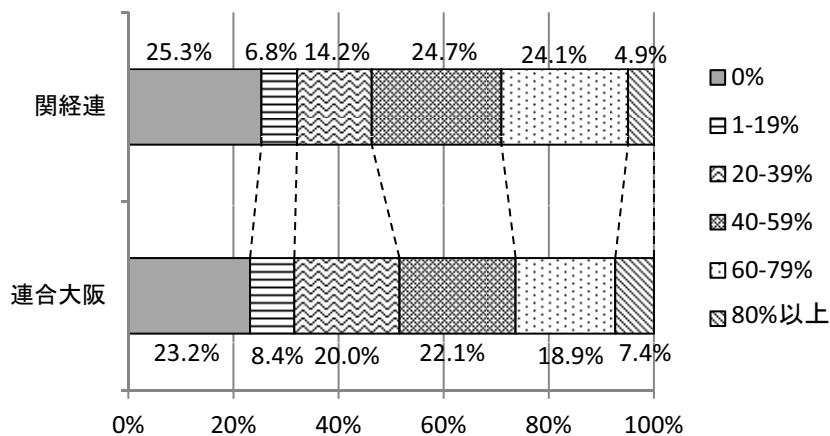
＜9＞ 60歳以降の賞与

～賞与についても「減る」企業が圧倒的多数～



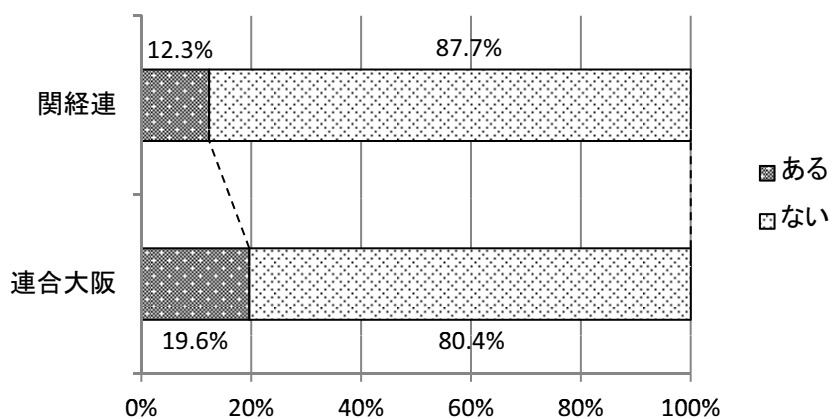
＜10＞ 賞与が「減る」場合の60歳到達前賞与に対する比率

～賃金よりもバラつきが大きい～



<11> 60歳以降の勤務期間に係る退職金の有無

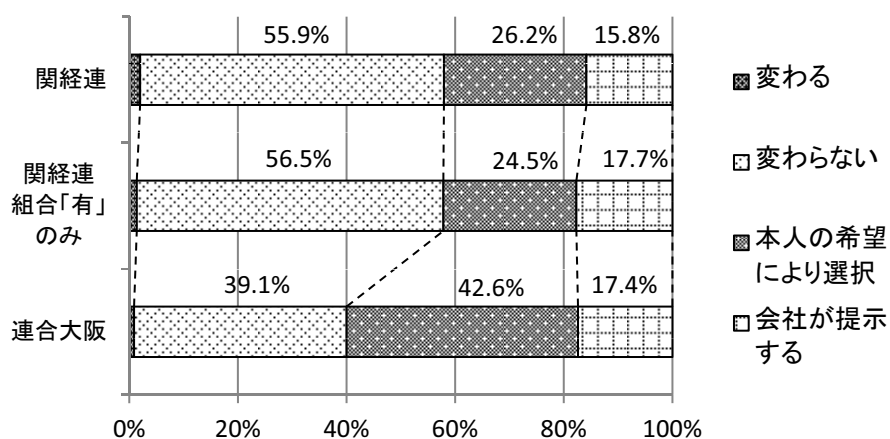
～支給するケースは少ない～



退職金「あり」は運輸業に多い。

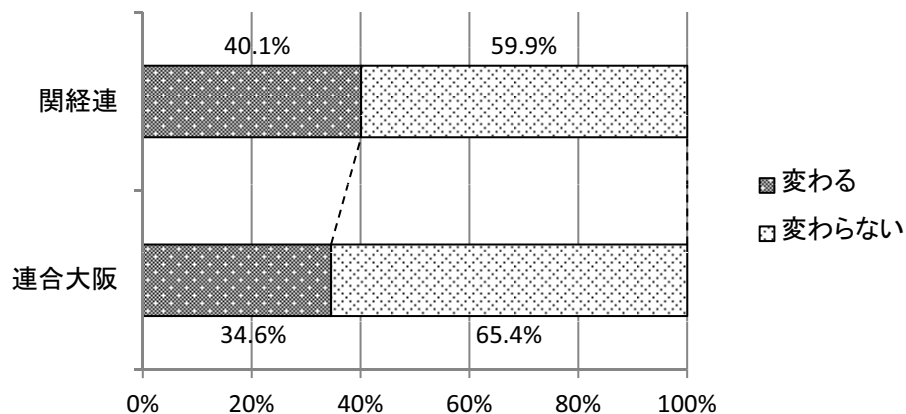
<12> 60歳以降の労働時間

～関経連調査では「60歳到達前と変わらない」が最も多いが、連合大阪調査では「本人の希望により選択できる」が最多～



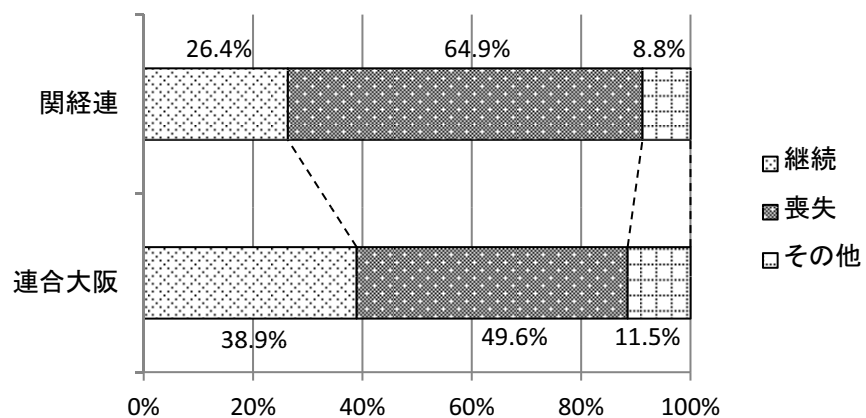
<13> 60歳以降の職務

～「60歳到達前と変わらない」が60%程度～



<14> 60歳以降の労働組合員資格

～「喪失させる」が多いが、連合大阪調査では「継続させる」も40％程度～



自由記述欄への記入があった課題、要望等(一部抜粋)

※特記のないものは労使双方からの回答

賃金・処遇に関するもの

- ・年金や高年齢雇用継続給付金を考慮して賃金を設定したい
- ・60歳到達前の賃金水準を維持できない
- ・職務内容、責任に応じた賃金の設定が難しい
- ・成果を賃金・賞与に反映させることでモチベーションを維持したい
- ・現役世代も含めて賃金カーブを見直す必要がある
- ・新たな職域を開発する必要がある

雇用管理に関するもの

- ・ライフプラン等に合わせて労働時間を選択可能としたい
- ・パートタイム労働の導入など柔軟な労働時間を設定したい
- ・他社の高齢者を積極的に受け入れたい
- ・全員を65歳まで再雇用したい
- ・高年齢者、若年者双方のモチベーションの維持を図ることが難しい
- ・労務構成の更なる高齢化に備える必要がある
- ・労災事故の防止、安全確保策を講じなければならない
- ・高年齢者の持つ技術・技能を若年者に伝承する必要がある
- ・人件費の増大をどのように吸収するか(企業)
- ・高年齢者雇用が義務化されたことで、新卒者の採用を抑制せざるを得ない
(企業)
- ・再雇用者の労働組合加入(労働組合)

法制・社会環境に関するもの

- ・将来の定年延長時の対応(企業)
- ・労働契約法の無期労働契約への転換を再雇用者については除外すべき(企業)
- ・企業だけではなく社会全体で高齢者を支える仕組みが必要(企業)
- ・高年齢者を雇用する企業に対する助成金を拡充すべき(企業)
- ・高年齢雇用継続給付など労働者に対する助成金を拡充すべき(企業)
- ・定年延長を法制化すべき(労働組合)
- ・年金の支給開始年齢をこれ以上上げないでほしい(労働組合)
- ・雇用と年金の接続を維持すべき(労働組合)
- ・高年齢者を就かせることが危険な職務があり、環境整備が必要(労働組合)
- ・高年齢者のニーズに合った働き方が可能となるよう環境整備が必要
(労働組合)

高年齢者雇用に関する調査票

公益社団法人 関西経済連合会

会 社 名	労働組合の有無 (該当する方に○印)			有 無
全社従業員数	1. 3,000人以上 4. 299～100人	2. 2,999～1,000人 5. 99人以下	3. 999～300人	
業 種	〔製造業〕 1. 食品 2. 繊維 (同製品を含む) 3. 木材 (同製品・家具を含む) 4. 紙 5. 印刷 (同関連を含む) 6. 化学 (石油・プラスチック・ゴムを含む) 7. 窯業 (土石製品を含む) 8. 金属 (鉄鋼・非鉄金属を含む) 9. 機器 10. その他製造 〔非製造業〕 11. 建設 12. 卸売・小売、飲食店、宿泊 13. 金融 (保険・証券を含む) 14. 不動産 15. 情報通信、運輸 (情報サービス・文字情報制作を含む) 16. サービス、その他非製造 (医療・福祉・教育を含む)			
該当する番号を 1つ、○印で囲 んでください。	電 話 () F A X ()			氏 名 : ー

※ 調査結果の報告にあたっては統計的に処理し、会社名を公表することはありません。ただし、ご回答内容に基づいて、後日ヒアリング調査へのご協力をお願いすることがあります。

※ 特記のない限り、2013年4月1日現在の状況についてご回答ください。

※ 職種等によって取り扱いが異なる場合には、最も多くの従業員（組合員）に適用される制度によってご回答ください。また、管理職と非管理職とで取り扱いが異なる場合には、非管理職によってご回答ください。

※ ご回答は原則として、当てはまるものの記号を○で囲んでください。また、□内には数値を、下線部およびQ14.～Q16.については具体的に記入してください。

I. 定年制・再雇用制度（高年齢者雇用確保措置）

Q 1. 定年制の有無と定年年齢

貴社に定年制はありますか。

① あり ⇒ 定年年齢 歳

② なし ⇒ Q 6. 以降にご回答ください。

Q 2. 再雇用制度の有無

Q 1. で定年ありの場合、定年後再雇用（勤務延長を含む）する制度はありますか。

① あり ⇒ 再雇用の上限年齢： 歳

② なし

Q 3. 再雇用の契約期間

Q 2. で再雇用ありの場合、再雇用期間中の契約期間はどれくらいですか。

年契約としている。

Q 4. 再雇用者の割合

定年到達者のうち再雇用を希望する者の割合はどの程度ですか。また、そのうち労働条件等で合意ができて実際に再雇用される者の割合はどの程度ですか。(2012 年度1年間の実績など最近の状況によってご回答ください)

定年到達者のうち %が再雇用を希望する。

上記希望者のうち %が実際に再雇用される。

Q 5. 再雇用の対象者（労使協定による対象者の限定）

本年3月31日までは再雇用の対象者を労使協定によって限定することが可能でしたが、貴社ではその協定を締結していましたか。

① 締結していません

② 締結していた⇒ 本年4月1日以降、その労使協定はどうなりましたか、

a. 協定を廃止した

b. 経過措置^(注)として61歳以降を対象に協定を継続させている

⇒Q 5－2. にご回答ください。

注. 改正高齢法では、本年3月31日までに労使協定を締結して再雇用対象者を限定していた場合、4月以降も61歳以上の者については引き続き限定することができるという経過措置を設けています。なお、対象となる年齢は3年に1歳ずつ引き上げられていくことになっています。

Q 5－2. 再雇用対象者の更新（限定）基準

前問で労使協定を継続させている場合、再雇用対象者を更新（限定）する基準としてどのような項目がありますか（複数回答可）。

① 健康状況

② 人事考課、成績

③ 出勤率

④ 懲戒処分歴

⑤ その他

Q 6. 継続雇用先の範囲の拡大

高齢法の改正により、継続雇用先として子会社・関係会社等を含めることができることとなりました。それに伴って、貴社では新たに継続雇用先の範囲を拡大させ、もしくは新たに他社の継続雇用先となりましたか。（複数回答可）

① 新たに関係会社等で貴社の高年齢者を受け入れてもらうことになった

② 新たに関係会社等の高年齢者を貴社で受け入れることとなった

③ 変化なし（高年齢者の新たな送り出しや受入れはない）

II. 高年齢者の処遇

Q 7. 60 歳以降の賃金

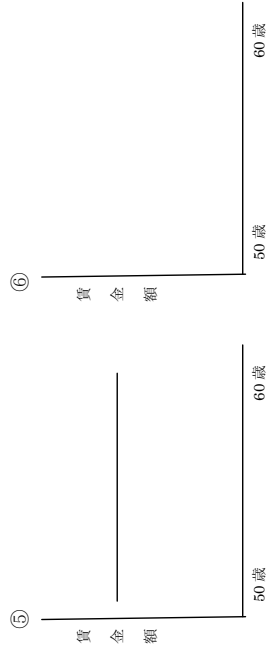
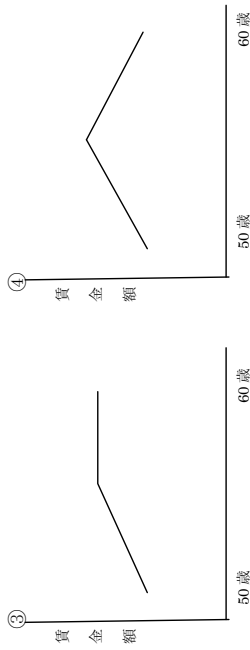
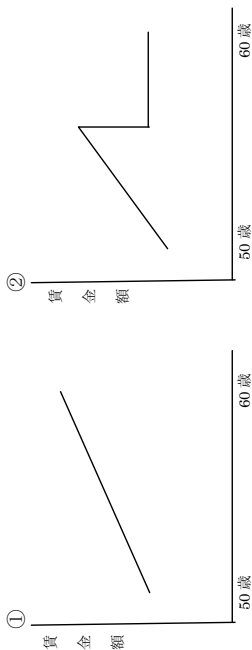
60 歳以降の賃金（毎月賃金）は 60 歳到達前と比べてどの程度ですか。

- ① 増える
② 変わらない
③ 減る ⇒ 60 歳到達前の %程度になる。

Q 7-2. 60 歳到達前の賃金

50 歳から 60 歳の間の賃金カーブは次のどれに当たりますか。

- ① 60 歳まで昇給がある（下図①）
② 一定年齢（例えば 55 歳）まで昇給するが、その後は減額する（下図②）
③ 一定年齢（例えば 55 歳）まで昇給するが、その後は昇給を停止する。（下図③）
④ 一定年齢（例えば 55 歳）まで昇給し、その後は徐々に減額する（下図④）
⑤ 昇給しない（下図⑤）
⑥ その他（①から⑤にならって下図⑥に賃金カーブをご記入ください）



Q 8. 60 歳以降の賞与

60 歳以降の賞与は 60 歳到達前と比べてどの程度ですか。

- ① 増える
② 変わらない
③ 減る ⇒ 60 歳到達前の %程度になる。

Q 9. 退職金の有無

60 歳以降の勤務期間に係る退職金制度はありますか。

- ① ある ⇒ どのよう to 算定しますか。
a. 60 歳以前の勤務期間と通算して算定する
b. 60 歳で新たに採用された者（勤続 0 年）として一般労働者と同じ基準で算定する
c. 一般労働者とは別の基準で算定する
d. その他 _____
- ② ない（60 歳以降の勤務に係る退職金は支給しない）

Q 10. 労働時間

60 歳以降の労働時間は 60 歳到達前と比べて変わりますか。

- ① 変わる ⇒ 年間所定労働時間が 60 歳到達前の %程度になる。
② 変わらない（フルタイムのまま）
③ 本人の希望によりフルタイムとパートタイムを選択できる
④ フルタイムとパートタイムのいずれかを会社が提示する

Q 11. 職務

60 歳以降の担当業務は 60 歳到達前と比べて変わりますか。

- ① 変わる ⇒ どのような業務を主として行いますか
a. 後進の指導を行う
b. 軽作業を行う
c. その他 _____
- ② 変わらない

Q 12. 役職

60 歳以降の役職は 60 歳到達前と比べて変わりますか。

- ① 変わる ⇒ どのように変わりますか
a. 役職を解く
b. ラインでなくスタッフに位置づける
c. その他 _____
- ② 変わらない
③ 人によって異なる

Q13. 労働組合員資格（労働組合がある会社のみ）

60歳以降の労働組合員資格はどうなりますか。

① 労働組合員資格は継続される

② 労働組合員資格は喪失する

③ その他

例) 60歳以降はオープンメンバーとする

Ⅲ. 高齢者雇用制度

Q14. 高齢者雇用制度の改定時期

高齢者の雇用にかかる制度（定年年齢、再雇用の対象者、高齢者の賃金等）について直近で改定したのはいつですか。

年 月

Q15. 特徴、工夫点

貴社の高齢者雇用にかかる制度で、他社と異なる特徴的な点、制度設計に当たって工夫・苦労された点等について、自由にご記入ください。

例1) 現役世代も含めて賃金カーブを見直した。
例2) 新たに省力化機器等を導入し、高齢者専用ラインを設けた。

Q16. 今後の課題

貴社での高齢者雇用制度について、課題と考えられている点、克服すべきと考えられている点等について、自由にご記入ください。

例1) 現在、高齢者は交替勤務に就かせていないが、将来的には就かせられるよう職域開発を行いたい。
例2) 高齢者についても成果、業績を反映した賃金制度にしたい。

Q17. 意見・要望

高齢者雇用に関するご意見・要望などを自由にご記入ください。

例1) 労働契約法により、有期労働契約を更新して5年以上経過すると労働者に無期契約への申込権が発生するが、定年後の再雇用者にはこの規定を適用すべきではない。
例2) 高齢者雇用を進めるため、新規卒者の採用を抑制せざるを得ない。

=== ヒアリング編 ===

調査要領

- 目 的 アンケート調査で挙げた課題を中心に、特徴的な取り組みをしている労使にヒアリングを行い、他の労使の参考に供する。
- 実施時期 2014年1月～4月
- 訪問企業数 10社

	業 種 規 模	高年齢者雇用制度の概要						高年齢者雇用による影響	定年以降の 退職金制度 有無	組合員資格 ①継続 ②喪失 ③任意 ④その他
		導入制度 ①定年引上げ ②継続雇用 ③定年制の廃止	更新契約 期間 (上限年齢)	仕事内容 (役職等の変更)	労働時間 ①フルタイム ②パートタイム	賃金水準 (賃金額、 一時金の有無)	年金・雇用保険給付との 兼ね合い			
A社	運輸 中小企業	②	1年 (65歳)	・変わらない ・55歳、57歳で役責定年	①もしくは②	・50%程度 ・賞与無	・賃金決定時に年金および雇用 継続給付の金額を考慮	・対象者が少なく新卒採用への影響はない	無	②
B社	建設 大企業	②	1年 (65歳)	・変わらない	①	・45%程度 ・賞与無	・考慮しない	特になし	無	②
C社	金属 大企業	②	1年 (65歳)	・61歳までは変わらない	①もしくは②	・45%程度 ・賞与有	・無年金期間は年金相当額の約 50%を賃金で補填	・現役社員の賃金カーブの見直しも視野に	無	②
D社	金属 中小企業	②	1年 (65歳)	・変わらない ・55歳、58歳で役責定年	・希望による 選択制	・50%程度 ・賞与有	・考慮しない	・現役世代への悪影響はない	無	組合なし
E社	サービス 大企業	②	0.5年 (65歳)	・変わらない	①	・変わらない ・賞与無	・本人の希望があれば考慮	特になし	無	②
F労組	木材 中小企業	②	1年 (65歳)	・変わらない ・役責定年を廃止した	①もしくは②	・45～65%程度 ・賞与有	・在職老齢年金相当額(3.5万円 を限度)を会社が補填	特になし	無	①
G労組	飲食店 中小企業	②	1年 (65歳)	・変わらない ・60歳到達時、役職を解く	・希望による 選択制	・70% ・賞与無	・年収270万円におさえた賃金、 もしくは働き方を調整	・社員のポストに空きがない	無	②
H労組	建設 大企業	②	1年 (65歳)	・変わらない	①	・平均40% ・賞与有	・賃金決定時に年金および雇用 継続給付の金額を考慮	・現役世代への悪影響はない	無 (月例賃金に 包含)	①
I労組	その他製造 大企業	②	1年 (65歳)	・変わらない ・58歳で役責定年	①	・55%程度 ・賞与有	・賃金決定時に年金および雇用 継続給付の金額を考慮	・積立有給休暇の持ち越し ・シニア社員へ研修会の実施	無	①
J労組	その他製造 大企業	②	1年 (65歳)	・変わらない	①	・評価に応じる ・賞与有	・考慮しない	特になし	無	②

A 株式会社（運輸・中小企業）

POINT

- 継続雇用先をグループ会社に拡大し、雇用確保を図る
- 個別に賃金を設定

制度・仕組みの概要

◆ 仕事内容

- ・ 役職定年を設けており、課長は 55 歳、部長は 57 歳で原則として役職を解くが、定年（60 歳）までは同じ部署の業務を担当する。管理職手当はなくなるが、基本的な賃金は管理職のときと変わりはない。
- ・ 定年から 65 歳の間は、後継者探しと現役世代への技能の引き継ぎを行う期間と位置付け、後進の指導が主な業務となる。
- ・ 定年後は組合員資格を喪失するという規定があるわけではないが、執行部の平均年齢が若いため、加入する者はいない。
- ・ 親会社からの出向・転籍の受け入れ、および子会社への送り出しにより、グループ内での職域開発と雇用確保を進めている。

◆ 勤務体系

- ・ 定年到達前と変わらず、原則としてフルタイム勤務とする。

◆ 賃 金

- ・ 定年後の賃金テーブルはなく、仕事内容、役割によって個別に設定する。管理職的な職務の場合には責任加算がある。
- ・ 定年到達前の 50% 程度になるが、同年代の従業員だけではなく、新入社員含め部署の周りの人とのバランスを見て決めている。（仕事が同じなら時間給換算したときに同程度になるように。）

◆ 年金・雇用保険給付との兼ね合い

- ・ 年金給付と雇用継続給付の金額を賃金決定の際の一要素として考慮している。

高年齢者雇用の影響、モチベーションの維持策

- ・ 高年齢者が少ないため、新卒採用への影響はない。
- ・ 定年後に職務や賃金が変わっても、それまでと呼称を変更しないことがモチベーション維持のひとつの要因となっている。

課題・今後の方向

- ・ 年金の支給開始年齢引き上げに伴い今後再雇用希望者が増える可能性がある。従業員数が多くはないため、会社の状況も勘案しながら、定年到達者本人にとって最適な職務、処遇を考えるようにしていきたい。

B 株式会社（建設・大企業）

POINT

- 希望者全員を65歳まで再雇用
- 人事考課を基に賃金を決定し、大幅な増減の可能性あり

制度・仕組みの概要

◆仕事内容

- ・数年前に人員削減を行ったが、最近では景気回復等に伴って人手不足が顕在化してきた。そのため、年金支給開始年齢にかかわらず、希望者全員を65歳まで全員再雇用することにした。
- ・業務内容は定年到達前と変わらない。忙しく、体力的にも決して楽ではない。
- ・部課長は定年を機にスタッフ的な立場になる。

◆勤務体系

- ・定年到達前と変わらず、原則としてフルタイムであり、異動もあり得る。

◆賃 金

- ・考課を行い本給が決まる。再雇用者専用の考課表に基づき、5万円刻みで5段階の本給を決定する。そのため、考課結果によって最大月額20万円の差が生じることになる。

◆年金・雇用保険給付との兼ね合い

- ・年金や雇用保険（高年齢雇用継続給付）の受給との関係は特に考慮はしない。

高年齢者雇用の影響、モチベーションの維持策

- ・顧客によっては、当該顧客を過去に担当した者を担当者にするように指名されることがあり、業務経験が非常に重要。そのため、若年者では代替できない仕事が多い。
- ・再雇用されると65歳まで勤める人が多い。長年してきた仕事への愛着と意欲がモチベーションとなっている。

課題・今後の方向

- ・過去に新卒採用を控えていた人員構成のひずみが影響し、若手への技術伝承が継続的に行われていない。高年齢者には第一線で活躍してもらうことと合わせて、後進の指導的役割をも期待する。

C 株式会社（金属・大企業）

POINT

- 無年金期間には時間給を増額
- 社内で高年齢者用マッチングシステムを整備

制度・仕組みの概要

◆ 仕事内容

- ・ 無年金期間においては、希望者全員に雇用条件を提示する。定年到達時の職場における業務を原則とする。
- ・ 年金の支給開始年齢到達後は、労使協定に基づき社内で仮想のハローワークを設け、職場からの求人と本人の就労希望とのマッチングを行う。マッチングが成立しなかった高年齢者のうち、希望者には外部の再就職支援会社による社外への再就職支援サービスを提供する。

◆ 勤務体系

- ・ フルタイム勤務が基本だが、希望者全員の雇用を確保するためにフルタイム以外（週3日等）の職務提示を行う場合もある。

◆ 賃 金

- ・ 57歳以降、給与が下がる。
- ・ 定年到達後は時間給で賃金を設定し、無年金期間（61歳到達まで）のみ、時間給に一律200円を加算する。
- ・ マッチング後（61歳以降）は一律で時間給1,100円を基本とするが職務内容により増額がある。

◆ 年金・雇用保険給付との兼ね合い

- ・ 時間給の200円加算を総額にすると、無年金部分の約半分にあたる金額を補填することとなる。

高年齢者雇用の影響、モチベーションの維持策

- ・ 制度を見直す際の組合との協議では、まず雇用の確保、その次に年金の補填が要望として出された。年金の補填については金額よりも、補填するという会社の姿勢が重視された。
- ・ 57歳頃から徐々に働くペースを落としていく人が多い。

課題・今後の方向

- ・ 高年齢者用マッチングシステムは、50歳以降の従業員を含めた施策としていくことを検討中。また、限られた原資の中では現役社員の処遇や賃金カーブ見直しも視野に入れている。
- ・ 現在、労使により非公式で定年延長を検討している。
- ・ グループ会社への出向者が多く、60歳以降は転籍となる。現在65歳までの雇用を確保する旨の協定の締結はしていないが、その必要性については認識している。

D 株式会社（金属・中小企業）

POINT

- グループ経営が職域の開発に寄与
- 若いうちからのスペシャリスト育成によるモチベーションの維持

制度・仕組みの概要

◆仕事内容

- ・55歳、58歳を役職定年としている。職種は変わらないが、責任範囲が限定される。
- ・4社のグループ会社があり、就業規則・賃金体系等が共通なため、高年齢者に限らず日常的に人事交流がある。在籍出向というかたちだが、60歳以降の場合はグループ会社と直接嘱託契約する。

◆勤務体系

- ・制度上は短時間勤務も可能だが、実際にはほとんどがフルタイム勤務を希望する。

◆賃 金

- ・定年前の50%程度を目安に設定。グループ会社間で統一している。

◆年金・雇用保険給付との兼ね合い

- ・考慮しない。

高年齢者雇用の影響、モチベーションの維持策

- ・機械化により重労働が減っていることや、座ってできる作業が多くあることから、高年齢者も無理なく働いている。
- ・OJTだけでなくoff-JTも含めた多彩な教育訓練メニューを用意し、若いうちからスペシャリストを育成している。定年到達後も専門性を生かした職務を担うことから、60歳で退職する人は少数であり、高年齢者も引き続き高いモチベーションを持って業務に当たっている。
- ・高年齢者を雇用することによる、現役世代への悪影響はない。

課題・今後の方向

- ・高年齢者の持つ技術の継承が課題。現在は、既に退職した人にアドバイスを受けることがあるが、定年までに引き継ぎを終えられることを目標にしたい。

E 株式会社（サービス・大企業）

POINT

- 高年齢者も同一の賃金でモチベーション維持
- 再雇用の上限年齢は設けず、健康な限り働き続けることが可能

制度・仕組みの概要

◆ 仕事内容

- ・ 定年到達後も職務内容は基本的に変わらないが、より軽易な業務に就かせることがある。

◆ 勤務体系

- ・ 事務職・現業職ともに定年到達時には全員嘱託とする。
- ・ 勤務時間や勤務日数の希望はある程度考慮する。ただし、時間めいっぱい働きたいという人が大半である。

◆ 賃 金

- ・ 定年前から年齢による賃金の差はなく、定年到達後も毎月の賃金は変わらない。
- ・ ただし、正社員から嘱託になった場合には賞与がなくなる。

◆ 年金・雇用保険給付との兼ね合い

- ・ 年金が減額されないよう調整しつつ働きたいという人には、それに見合った働き方を提案する。
- ・ 社会保険（健康保険、厚生年金）の被保険者になりたくないという希望が多い。

高年齢者雇用の影響、モチベーションの維持策

- ・ 50～60代の社員が全体の約3割を占めており、労働力の核となっている。
- ・ 再雇用者は体力的に明らかに問題があったり、本人から申し出があったりした場合のみ退職してもらう。
- ・ 現業部門は常に人手不足であり、体力的に問題がなく、本人が希望する限り、年齢にかかわらず働き続けることができる。
- ・ 現場で働いてきた人は職人気質の人が多く、それまでどおりの働き方ができなくなり会社が内勤業務を提案しても、退職したり他の会社へ転職したりすることが多い。

課題・今後の方向

- ・ ある程度、雇止めの客観的な基準を設けることも検討している。

F 労働組合（木材・中小企業）

POINT

➤年金無支給期間には、在職老齢年金相当額を補填

制度・仕組みの概要

◆仕事内容

- ・定年到達前と変わらない。
- ・役責定年を廃止し、場合によって役職となることがある。

◆勤務体系

- ・基本はフルタイム勤務であるが、年金受給者は週3日勤務となる。
- ・関連会社への勤務はあるが、雇用先は変わらない。

◆賃 金

- ・60歳前の賃金（基本給）は、54歳まで昇給し55歳で3,100円ダウン。57歳誕生日の翌月から職能給が最大15%ダウンし、60歳を迎えて50%支給される。
- ・60歳以降の賃金は、仕事の難易度と評価によって45～65%程度支給される。
- ・60歳以降の賞与は、年間3ヶ月程度支給される。

◆年金・雇用保険給付との兼ね合い

- ・在職老齢年金無支給期間において、会社が3.5万円を限度に補填する。
（時間外・一時金の基礎給になる）

高年齢者雇用の影響、モチベーションの維持策

- ・労使協定により再雇用対象者を限定する基準を設けていたが、協定を廃止した。
- ・労使協定により再雇用対象者を更新する基準として勤務評価項目を設けているが、評価により更新されないことはない。
- ・60歳以降の組合員資格は継続されるが、一旦役職に就いた人は組合員には戻らない。
- ・現在65歳以降の技術者2～3人が会社の裁量で残留している。

課題・今後の方向

- ・65歳への定年引き上げについては、4～5年前から企業へ要求している。賃金制度の見直しをしないとモチベーションが下がる。
- ・新卒・中途採用は毎年行っており、高齢者雇用との関係で採用が抑制されることはない。

G 労働組合（飲食店・中小企業）

POINT

➤ 公的年金受給時までは、定年到達時月給の 70%を支給

制度・仕組みの概要

◆ 仕事内容

- ・ 本社でポストがあれば、定年到達前と変わらない。（店舗での前例はない）
- ・ 60 歳到達時に役職を解く。

◆ 勤務体系

- ・ 本人の希望により、フルタイムとパートタイムを選択できる。
- ・ 公的年金受給時より契約社員として雇用される。

◆ 賃 金

- ・ 公的年金受給までは、定年到達時給与の 70%が支給される。

◆ 年金・雇用保険給付との兼ね合い

- ・ 公的年金受給と同時に年収 270 万円におさえた賃金、もしくは、働き方を週 4 日にするなど調整する。（時給換算 1,200 円）

高年齢者雇用の影響、モチベーションの維持策

- ・ 再雇用制度は従来から制度化され、高年齢者雇用による生産性は上がるが、一般職の人はポストがない。技術職の人は店の営繕や品質検査などに就くことがある。

課題・今後の方向

- ・ 再雇用希望者が希望するポジションがあれば 100%再雇用されていたが、徐々にポストがなくなりつつある。
- ・ 60 歳以降で組合員資格は喪失するが、今後、対象者が増えてくれば、組合員資格について検討していく。
- ・ 今後、店舗社員に定年者が出てくるので、再雇用先の仕事の確保が課題である。（60 歳以降の立ち仕事は、体力的に厳しい）今後の労使協議のポイントになると考えている。

H 労働組合（建設・大企業）

POINT

- 高年齢雇用継続給付を含めた一定所得の確保
- 3区分の再雇用コースを設ける

制度・仕組みの概要

◆ 仕事内容

- ・ 定年到達時と変わらない。

◆ 勤務体系

- ・ フルタイム勤務を原則とし、3区分の再雇用コースを設けた。
- ・ 一般社員は、シニアスタッフとして希望者全員を再雇用する。
- ・ 労働条件を見直して正社員として再契約している。60～61歳は無条件で再雇用、62歳でシニアキャリア制度に準ずる。（全員雇用されないが、雇用された場合は1年更新で65歳まで雇用環境あり）
- ・ 年金受給開始年齢の引き上げに合わせ、3年単位で1歳ずつ延長し、12年後に65歳まで無条件再雇用とする。

◆ 賃 金

- ・ 現役世代の賃金水準を維持しつつ、再雇用にあたっての賃金低減率（平均）を見直した。
- ・ 管理職については、評価により再雇用の賃金低減率に大きく差をつけていることと同様に、一般社員の低減率にも一定の差を設定している。
- ・ 一般社員は60歳まで賃金カーブ2%を維持した昇給となっている。
- ・ 60歳以降の賞与は、業績連動による。

◆ 年金・雇用保険給付との兼ね合い

- ・ 高年齢雇用継続給付を含めた一定所得を確保している。
- ・ 企業年金を考慮した賃金設計にしている。

高年齢者雇用の影響、モチベーションの維持策

- ・ 労使協定により再雇用対象者を限定していたが、経過措置として年金受給開始年齢に達した年齢で、選抜基準を適用し継続雇用の可否を決定している。
- ・ 法改正に伴って継続雇用の受け入れ先を拡大した。
- ・ モチベーションを維持するため、評価による賃金低減率を設けた。
- ・ 制度を見直すにあたり、労使協議において若年層の給与を維持した。

課題・今後の方向

- ・ 部署によって年齢層に偏りが生じている。
- ・ 嘱託切替時の年収格差の設定、評価処遇への反映等を検討している。

I 労働組合（その他製造・大企業）

POINT

➤再雇用者の組合員化(ユニオンショップ協定)の取り組み

制度・仕組みの概要

◆仕事内容

- ・基本的に職場は変わらないが、今後、グループ関連会社で勤務する可能性がある。

◆勤務体系

- ・65歳までの希望者全員を雇用し、ユニオンショップ協定により組合員化している。

◆賃 金

- ・60歳以降の賃金は、定年到達前の55%程度支給される。
- ・60歳以降の賞与は、定年到達前の20%程度支給される。

高年齢者雇用の影響、モチベーションの維持策

- ・労使協定により再雇用対象者を限定していたが、法改正により協定を廃止した。
- ・会社及び関係会社移籍社員の在籍時における積立有給休暇を、シニア社員再雇用時に持ち越すことができる。
- ・最新の年金制度やセカンドライフに向けたライフプラン、会社としてシニア社員に期待する役割などが理解でき、モチベーションアップに繋がる研修を実施。

課題・今後の方向

- ・年金受給年齢の更なる延長問題(68～70歳)に対して、無年金期間や法への対応を含めて労使協議を継続中。
- ・シニア社員の働き方や処遇改善について、労使協議を検討する。
- ・今後、賃金や一時金の水準、多様な勤務制度を検討する。

J 労働組合（その他製造・大企業）

POINT

- 評価に応じて昇降給する仕組みを導入
- 再雇用時の期待値を明確化し、処遇を再設定

制度・仕組みの概要

◆仕事内容

- ・60歳到達前と変わらないが、職責が変わる。

◆勤務体系

- ・希望者全員を継続雇用し、定年時の格付・評価に応じて処遇する。
- ・1年ごとの契約更新で65歳まで雇用され、更新時の評価に応じて、契約内容・処遇の変更がある。
- ・原則、フルタイム勤務とする。

◆賃 金

- ・60歳以降の賃金は、定年到達前の50～70%程度支給される。
- ・評価に応じて昇降給する仕組みを導入した。
- ・60歳以降の賞与は、年間3ヶ月支給される。

高齢者雇用の影響、モチベーションの維持策

- ・労使協定により再雇用対象者を限定していたが、法改正により協定を廃止した。
- ・定年時の格付と直近の評価に応じて、リーダー職・総合職・実務職相当の期待値を明確化し、処遇を再設定する。（シニアコースの再設定）
- ・継続して組織長までを担えるコースを新設した。（シニア管理職コースの新設）

課題・今後の方向

- ・シニア社員は組合員ではないが、公平・公正な機会の付与と結果の処遇が行える制度を検討する。
- ・契約更新時の契約内容や処遇変更の仕組み、運用の在り方について議論が必要。

参 考 資 料

「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律」の概要

【平成24年8月29日成立】

少子高齢化が急速に進展し、若者、女性、高齢者、障害者など働くことができる人全ての就労促進を図り、社会を支える全員参加型社会の実現が求められている中、高齢者の就労促進の一環として、継続雇用制度の対象となる高年齢者につき事業主が定める基準に関する規定を削除し、高年齢者の雇用確保措置を充実させる等の所要の改正を行う。

1. 継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止

- ・ 継続雇用制度の対象となる高年齢者につき事業主が労使協定により定める基準により限定できる仕組みを廃止する。

2. 継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲の拡大

- ・ 継続雇用制度の対象となる高年齢者が雇用される企業の範囲をグループ企業まで拡大する仕組みを設ける。

3. 義務違反の企業に対する公表規定の導入

- ・ 高年齢者雇用確保措置義務に関する勧告に従わない企業名を公表する規定を設ける。

4. 高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針の策定

- ・ 事業主が講ずべき高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針の根拠を設ける。

5. その他

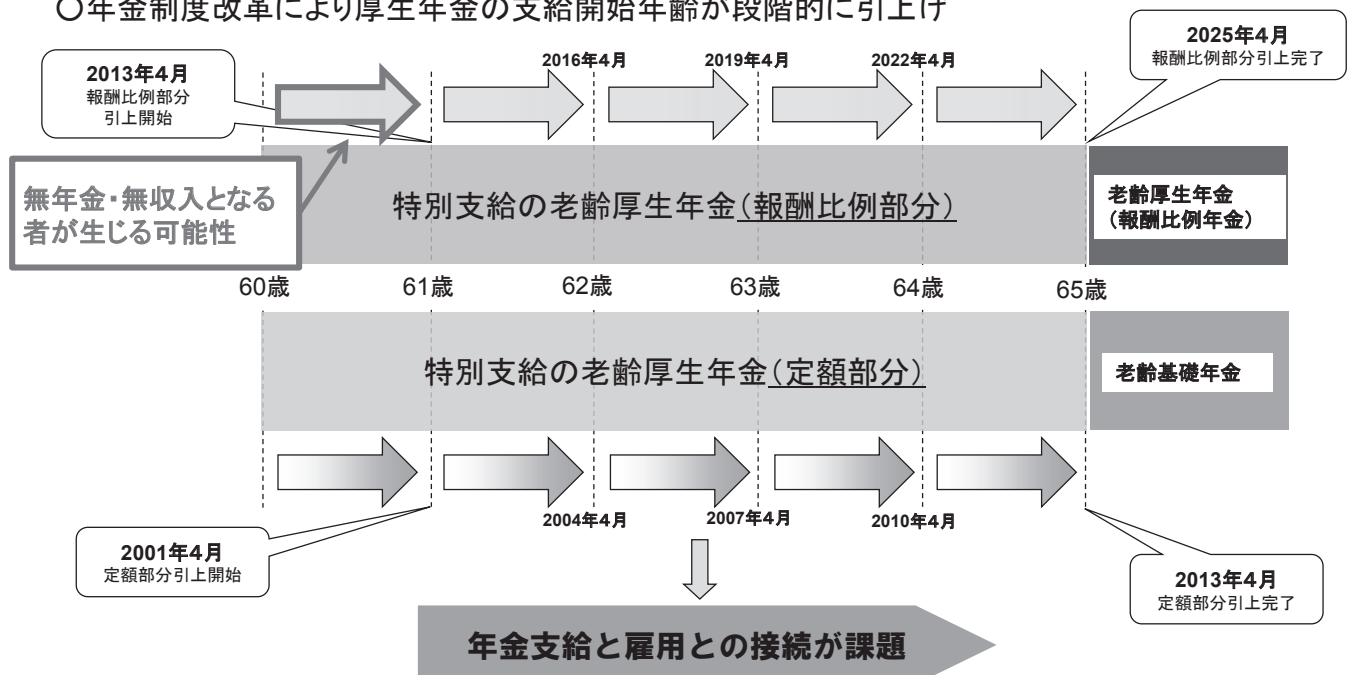
- ・ 厚生年金(報酬比例部分)の受給開始年齢に到達した以降の者を対象に、基準を引き続き利用できる12年間の経過措置を設けるほか、所要の規定の整備を行う。

施行期日:平成25年4月1日

厚生年金の支給開始年齢の引上げ

公的年金(厚生年金)の支給開始年齢の引上げにより、現在の高年齢者雇用制度のままでは、平成25年度には、60歳定年以降、継続雇用を希望したとしても、雇用が継続されず、また年金も支給されないことにより無収入となる者が生じる可能性。

○年金制度改革により厚生年金の支給開始年齢が段階的に引上げ



継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止

- 現在の高年齢者雇用安定法に基づく高年齢者雇用制度において、定年を定める場合には、60歳を下回ることができない（法第8条）。
- 65歳未満の定年を定めている事業主に対して、65歳までの雇用を確保するため、次のいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を導入する義務（法第9条）が、平成16年改正ですでに義務付けられている。

- ①定年の引上げ
- ②継続雇用制度の導入（労使協定により基準を定めた場合は、希望者全員を対象としない制度も可）
- ③定年の定め廃止

いずれかの措置の実施がすでに義務化されている

※いずれかの措置を会社の制度として導入する義務であり、個々の労働者の雇用義務ではない

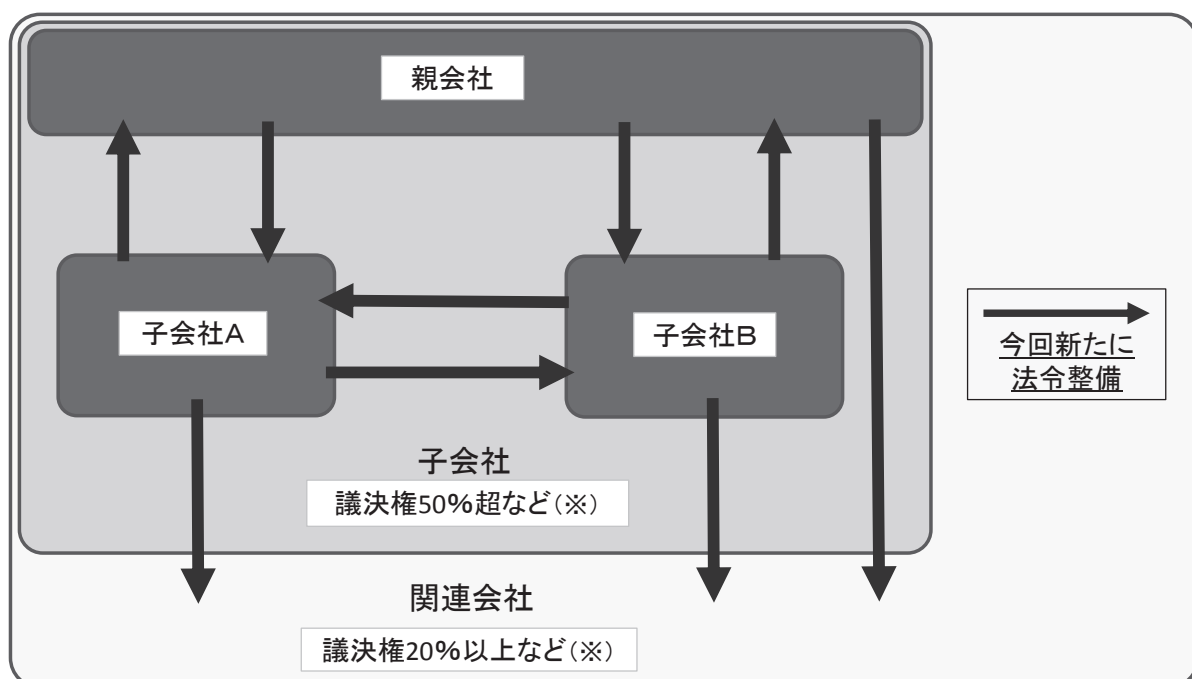
※定年引上げの義務化ではない

下線部分は、平成25年4月から廃止（平成24年の法改正）

- ・高年齢者雇用確保措置導入割合：95.7%
- ・過去一年間の定年到達者（約43.5万人）のうち、基準に該当せず離職した者の割合：1.8%（約7,600人）
（ともに31人以上規模企業を集計。2011（平成23年）6月1日現在）

継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲の拡大

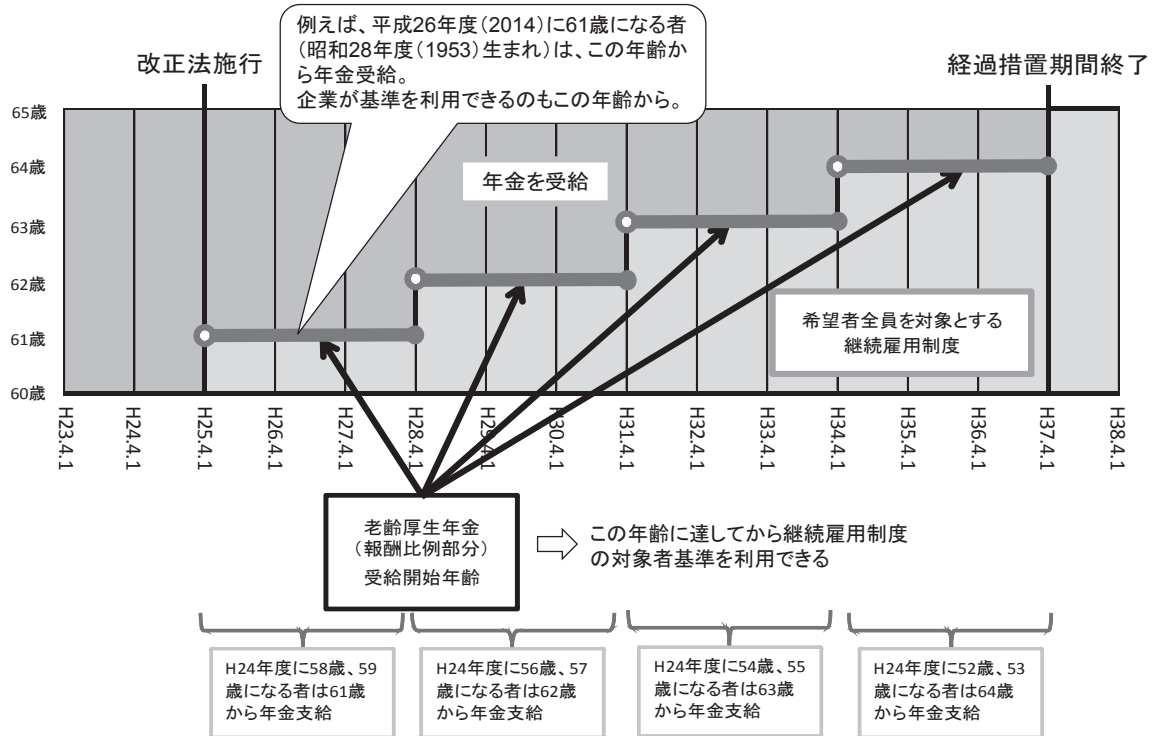
継続雇用制度の対象となる高年齢者が雇用される企業の範囲をグループ企業まで拡大する仕組みを設ける。



※ 子会社、関連会社の範囲は、会社法等の定義を参考に厚生労働省令で定める。

経過措置のイメージ

現行の高齢法第9条第2項に基づく継続雇用制度の対象者を限定する基準を設けている事業主は、老齢厚生年金（報酬比例部分）の受給開始年齢に到達した以降の者を対象に、その基準を引き続き利用できる12年間の経過措置を設ける。



高年齢者雇用事例集

～高齢法改正に労使はどう対応したか～

発行日 2014 年 5 月

発行所 公益社団法人関西経済連合会

〒530-6691

大阪市北区中之島 6 丁目 2 番 27 号 中之島センタービル 30 階

TEL: (06)6441-0103

日本労働組合総連合会大阪府連合会

〒540-0008

大阪市中央区大手前 2 丁目 1 番 7 号 大阪赤十字会館 5 階

TEL: (06)6949-1105

印刷製本：株式会社ユニワールド印刷センター