

# 60歳以降の雇用と処遇に関する 取り組み事例集

～高齢期においても、希望する誰もが安心・安全に  
働くことができる職場環境の整備に向けて～

2022年12月  
日本労働組合総連合会（連合）



## はじめに

いま、わが国では世界に類を見ないスピードで超少子高齢化と労働力人口減少が進んでいます。そうした中、連合は「年齢や性、国籍の違い、様々な障がいの有無に関わらず、誰もが働くことができ、つながること(結びつくこと、絆)ができる仕組みをつくり出していくこと」※をめざしています。

とりわけ近年、高齢者の雇用、そして生活を取り巻く環境に大きな変化が起きています。厚生年金の支給開始年齢が原則65歳となる2025年度までは、残すところ2年余りとなっています。また、2021年には高齢者雇用安定法が改正されて、70歳までの就業確保が努力義務化されました。加えて、働く高齢者自身の意識に目を向ければ、健康寿命の延伸などを背景に「人生100年時代」と言われる中、就労意欲は高まりを見せています。

他方、高齢者が働く実態は、雇用が不安定になりがちであったり、賃金・労働条件が必ずしも十分とは言えない状況にあるなど、課題があります。

こうした認識に立ち、連合は2020年11月に、「60歳以降の高齢期における雇用と処遇に関する取り組み方針」を策定し、65歳までの雇用は定年延長を基軸としつつ、高齢期に入っても希望者誰もが高いモチベーションをもって働き続けられることができる環境を整備に取り組むことを確認しました。

本冊子では、65歳への定年延長や労働条件改善に先行して取り組まれた12組合の事例を掲載しております。各組織の取り組みの一助となれば幸いです。

最後に、本冊子に寄稿いただいた関係者の皆様に心より感謝申し上げます。

2022年12月

連合労働条件局



# 目次 CONTENTS

I. 高齢者雇用の現状認識 .....	2
II. 60歳以降の高齢期における雇用と処遇に関する取り組み方針 .....	3
III. 取り組み事例 .....	7
◆定年延長の取り組み	
事例1 UAゼンセン加盟組合① .....	7
事例2 UAゼンセン加盟組合② .....	15
事例3 基幹労連加盟組合① .....	17
事例4 基幹労連加盟組合② .....	24
事例5 生保労連加盟組合 .....	31
事例6 電力総連加盟組合 .....	38
事例7 情報労連加盟組合 .....	42
事例8 運輸労連加盟組合 .....	45
事例9 私鉄総連加盟組合 .....	51
事例10 フード連合加盟組合 .....	56
◆継続雇用における労働条件向上の取り組み	
事例11 自動車総連加盟組合 .....	62
事例12 電機連合加盟組合 .....	65

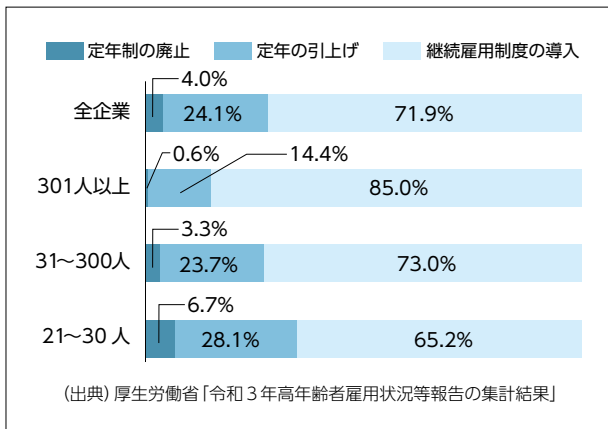
# I. 高齢者雇用の現状認識

## 高齢者雇用の現状

高齢期の雇用については、高年齢者雇用安定法という法律で、基本的なルールが定められている。具体的には、60歳未満の定年が禁止されているとともに（法第8条）、65歳までの高年齢者雇用確保措置の実施（法第9条第1項）が義務づけられている。

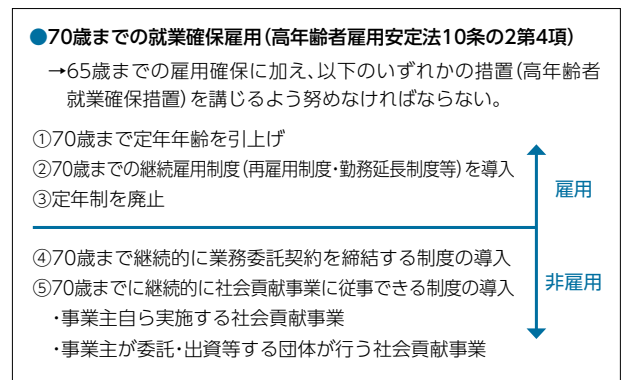
同法では、65歳までの高年齢者雇用確保措置には、①定年年齢の引き上げ、②65歳までの継続雇用制度の導入、③定年の廃止の3つの選択肢が認められているが、現状では継続雇用制度の導入が多くを占める。継続雇用制度については、定年時点で希望しても継続雇用されない場合や、経過措置により65歳までの雇用が確保されない場合や有期雇用であるため雇用が不安定になるといった課題が指摘されている（図表1）。

図表1 雇用確保措置の内訳



また、2021年には、70歳までの高齢者就業を促進する観点で同法改正は2020年3月31日成立された。これは、70歳までの就業機会の確保に向け、雇用だけでなく非雇用も含めた選択肢を法制度上認め、事業主に努力義務を設けたものである（法第10条の2第4項）（図表2）。

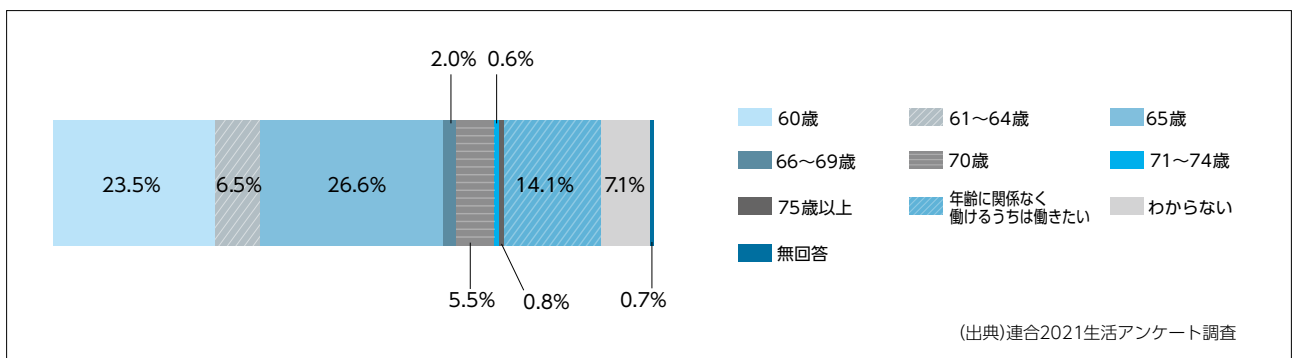
図表2 70歳までの就業確保措置の内容



## 高まる高齢者の就労意識

近年、高齢者の就労意欲は高まりを見せている。連合「2021生活アンケート調査」によれば、労働者の就業希望年齢は「65歳」が最多となっている（図表3）。この背景には、健康寿命の延伸によるがあるとともに、2025年度から厚生年金の支給開始年齢が原則65歳（女性は2030年度から）となるため生活費稼得目的の就業希望もあると考えられる。

図表3 就業希望年齢



## 60歳以降の雇用の安定と、働きの価値にふさわしい処遇の実現に向けて

「人生100年時代」が展望されるとともに、超少子高齢化に伴う労働力人口減少が不可避である今、高齢期に入っても誰もが高いモチベーションをもって働き続けられることができる環境を整備することは、労働

者にとってはもちろん、企業の発展、さらには日本社会の持続可能性を担保する上でも必要不可欠である。

すべての労働組合が、60歳以降の高齢期における雇用の安定の確保と、働きの価値にふさわしい処遇の実現に向けた基盤整備の取り組みを進める必要がある。

(第14回中央執行委員会確認／2020.11.19) (抜粋)

## Ⅱ. 60歳以降の高齢期における雇用と処遇に関する取り組み方針

### 1. 60歳以降も安心して働くことができる基盤整備

定年引上げや継続雇用といった高年齢者雇用確保措置の態様にかかわらず、60歳以降も、希望者誰もが健康で安全に安心して働くことができる基盤整備に取り組む。

#### (1) 職場の合意形成・環境整備

60歳以降の職域(仕事)や働き方、処遇について十分な情報提供を行い、その情報をもとに労働者の希望に応じた働き方が実現できる仕組みを整備する。

#### (2) 職域(仕事)の確保・拡大等

体力の低下なども勘案し、60歳以降も能力を十分発揮し続けることが可能な職域(仕事)の確保・拡大を行う。あわせて、高齢期においても誰もが能力を最大限発揮できるような、計画的な人材育成制度を構築する。

#### (3) 働き方・労働時間制度の設計

就業希望の多様化や体力の個人差が顕著となることを踏まえ、フルタイムを基本としつつも、短時間勤務、隔日勤務、フレックスタイム制等を活用した勤務時間の弾力化なども含め、誰もが健康で自身の能力を最大限発揮して働くことができる制度を構築する。

#### (4) 安全衛生・健康管理の確保

60歳以降も健康で働き続けることができる環境整備に向け、厚生労働省「高年齢労働者の安全と健康確保のためのガイドライン」を参照しつつ、加齢による身体機能の低下を補う設備・装置の導入、労働者の健康意識の醸成、法定健診等の確実な履行、付加的な健康管理支援の充実をはかる。

### 2. 65歳までの確実な雇用確保の取り組み(定年引上げ・継続雇用制度の充実)

高年齢者雇用安定法上、65歳までの雇用は3つの選択肢が認められているが、高齢期の安定雇用の確保の観点から、65歳への定年引上げを基軸に労使協議を行う。

なお、継続雇用制度を選択する場合は、65歳まで確実に雇用が継続する制度となるよう取り組む。具体的には、60歳定年時点で希望者全員が継続雇用される制度となっているかを確認するとともに、経過措置により継続雇用の選定基準を利用している場合は早期撤廃などを求める。また、将来的な65歳への定年引上げについても検討を進める。

定年引上げ及び継続雇用制度の処遇は、(図表4)を基本に取り組む。



## (1) 65歳への定年引き上げ

## (2) 65歳までの継続雇用制度

賃金	賃金
<p>○60歳以降も60歳以前と変わることなく高いモチベーションをもって働き続けるためには、60歳前後で賃金制度を分断するのではなく、連続した賃金制度を構築する。</p> <p>○水準については、「働きの価値に見合った水準※1」にするとともに、賃金カーブの抑制など60歳以前の賃金引下げが基本的に行われないよう留意する。</p> <p>○他方、原資確保も含め一定期間を要することが予見されることから、激変緩和・移行期間等についても十分に労使で協議する。</p>	<p>○「同一労働同一賃金」の観点から、60歳以前と均等・均衡のとれた賃金制度とする。</p> <p>○定年退職時点で、例えば大幅な賃金切り下げなど、労働者が実質的に継続雇用の申し込みを断念せざるを得ないような労働条件の提示が行われていないか等を確認し、誰もが安心して継続雇用で働くことができるような賃金制度となるよう取り組む※2。</p> <p>○なお、賃金水準については、雇用保険法2020年改正により2025年度から「高年齢者雇用継続給付」の縮減が予定されていることを踏まえ※3、同給付に頼らない賃金設計※4を検討する。</p>
一時金	一時金
<p>○一時金は賃金の一部であることを踏まえ、60歳以前と同様の基準を用いて支給する。</p>	<p>○「同一労働同一賃金」の観点から、60歳以前と均等・均衡のとれた基準を用いて支給する。</p>
評価	評価
<p>○60歳を機に評価の方法などが相違することが無く、公正な評価が行われ、評価結果が賃金・一時金へ反映される制度を構築する。</p>	<p>○継続雇用制度では、評価をしていない、または評価していても簡易であることが少なくないが、60歳以前と同等の評価を行い、評価結果が賃金・一時金へ反映される制度を構築する。</p>
手当・福利厚生	手当・福利厚生
<p>○60歳以前と同様の基準を用いて支給する。</p>	<p>○「同一労働同一賃金」の観点から、60歳以前と均等・均衡のとれた基準を用いて支給する。</p> <p>○65歳までの定年延長や同一労働同一賃金への対応等を機に、やむを得ず手当や福利厚生などへの原資配分の変更や統廃合等を行う場合は、労働条件の不利益変更該当する可能性もあるため、変更の合理性等について慎重に検討を行うとともに、激変緩和策や移行期間について労使で十分に協議を行う。</p>
退職金・企業年金	退職金・企業年金
<p>○定年引上げに伴い退職金・企業年金制度の見直しを行う場合、旧定年年齢(60歳)での退職金額・給付確定額を下回らないことを前提に65歳定年時の制度を設計する。</p>	<p>○継続雇用労働者は、60歳定年時点で一度退職金が支給されるが、そのことのみを理由に対象外とするのではなく、「同一労働同一賃金」の観点から、退職金制度の意義・目的に照らして検討する。</p>

※1 賃金の「働きの価値に見合った水準」とは、経験・技能・個人に備わった能力に見合った賃金水準のこと。企業規模や雇用形態、男女間で違いが生じないことを共通の認識とする。

※2 60歳定年を迎えた労働者が、時給900円、1日6時間勤務での継続雇用を拒否して退職後、定年前の8割の賃金で地位確認を求めた結果、「労働者である高年齢者の希望・期待に著しく反し、到底受け入れ難いような労働条件を提示する行為は、継続雇用制度の導入の趣旨に違反した違法性を有する」とした判例がある(九州惣菜事件(福岡高判平29・9・7))。

※3 高年齢雇用継続給付は、60歳到達時点と比較して賃金が75%未満に低下した状態で雇用される場合、各月に支払われた賃金の最大15%の給付金が支給されるものであるが、2025年4月1日からは給付率を半分程度に縮小される予定。

※4 独立行政法人労働政策研究・研修機構「高年齢者の雇用に関する調査」(2019)60歳直前の賃金を100とした場合の61歳時点の賃金水準(平均的な水準の人)は、60歳定年企業では75.2、65歳定年企業では90.2となっている



図表4 60歳超の賃金水準

(出典) 連合2021労働条件調査

	月例賃金		一時金					年間賃金	
	回答組合数	60歳までに 対する比率 (平均)	制度の有無			(ありの場合)		回答組合数	60歳までに 対する比率 (平均)
			組合数	回答	あり	なし	組合数		
主要21年	264	63.8	319	83.1	16.9	185	55.2	216	62.0
定年60歳超	63	78.3	73	83.6	16.4	51	77.5	58	77.5
定年60歳	197	59.0	242	83.1	16.9	132	46.2	156	56.1
登録21年	579	64.5	693	80.2	19.8	407	55.3	479	62.0
定年60歳超	114	77.8	128	82.8	17.2	92	72.5	103	76.2
定年60歳	460	61.1	560	79.6	20.4	313	50.2	373	58.0

※下線数字は「主要21年」より5ポイント以上少ないことを示す ※薄い網かけ数字は「主要21年」より5ポイント以上多いことを示す  
 ※濃い網かけ数字は「主要21年」より15ポイント以上多いことを示す

### 〈高年齢者就業確保措置の留意点〉

- 継続雇用制度の導入を選択する場合、その雇用先は特殊関係事業主(議決権50%超などの子会社・議決権20%以上などの関連会社)だけでなく、他の事業主にも拡大される。とりわけ、労働者を他の企業で再雇用する際は、民法第625条を準用して、その対象となる労働者本人の意思を十分に確認するとともに、労働者の経験・能力も配慮した職務とする。
- 高年齢者就業確保措置の対象者を限定することは法令上禁じられていないが、限定する事由を就業規則で定める場合は、就業規則の解雇事由や退職事由と同一の事由で労働協約を締結し、解雇事由に該当しない希望者全員の就労を可能とする。また、就業規則に定める解雇事由や退職事由は、今回の法改正を機に内容の改悪や新たな事由の追加をしないことに留意する。
- 創業支援等措置を講じる場合は、その必要性について、労使で十分に協議し、「高年齢者就業確保措置の実施及び運用に関する指針」の記載事項をすべて満たす内容で労使合意する。
- 今回の高年齢者就業確保措置には、シルバー人材センターが行っている高年齢者の就業機会の提供は含まれないことに留意する。

### 3. 65歳以降の雇用(就業)確保の取り組み

65歳以降の就労希望者に対する雇用・就労機会の提供は、原則として、希望者全員が「雇用されて就労」できるように取り組む。

- 連合として「雇用による就労を原則」とすることから、就業確保措置については、70歳までの継続雇用制度の導入、70歳までの定年引上げ、もしくは定年廃止を基本とし、創業支援等措置は推奨しない。65歳までの高齢者雇用確保措置に準じた対応をはかる。
- 企業として雇用による措置を講じることが困難な場合は、継続雇用の範囲をグループ会社(特殊関係事業主)まで拡大し、雇用の維持に取り組む。
- 労働者が高齢者就業確保措置を希望したとしても、事業主が不利な労働条件(委託条件)を提示することで、結果として労働者の就業を断念させることは法の趣旨を没却するもので認められないことに留意する。

### 4. 定年廃止の取り組み

定年廃止に取り組むにあたっては、自企業において定年を廃止する目的や理念などを明確にし、労使の合意形成をはかることが不可欠である。その上で、

上記「2. 定年引上げの取り組み」に加え、以下の点についても労使協議を行うこととする。なお、制度設計にあたっては、70歳までの雇用(就業)が努力義務化されていることに留意した上で、年限を定めずに雇用することとする。

#### (1) 賃金について

定年廃止とあわせて、賃金制度や評価制度の見直しを行う場合、社会的に70歳までの雇用継続が求められていることに留意し検討する。なお、65歳以降は在職老齢年金が支給されることとなるが、65歳以降の賃金に関しても、「働きの価値に見合った水準」となるようにする。

#### (2) 退職金について

退職金は、「後払い賃金」「老後の生活資金」の両面の性質をもつことから、見直しを行う際は、退職金制度の目的を明確にした上で、これまでの積立金の取り扱い、原資のあり方、ポータビリティなど様々な観点から検討し、不利益変更とならないように留意する。

#### (3) 安全衛生について

定年廃止に伴い一層高齢な労働者も健康で安全に働くことができる職場環境の整備に向け、安全衛生の確保および健康管理は一層留意する。

#### (4) 退職手続き等について

退職時のトラブルを防止するため、退職手続き等についてあらかじめ労使で協議を行う。

#### (5) 要員計画等について

労働者の退職時期が不定となることを踏まえ、労使で要員計画などについて協議を行う。

## 5. 無期転換ルール等への対応

65歳まで継続雇用で働く者および改正高年齢者雇用安定法に基づき70歳まで継続雇用で働く者について、継続雇用の更新時に不合理な雇止めが行われていないかを確認する等して、希望者すべてが高年齢者雇用安定法の要請する65歳・70歳まで雇用が継続す

るよう取り組む。

なお、使用者が有期雇用特別措置法に基づく「第2種計画」を提出する場合は※、計画内容について労使協議を行うとともに、計画に記載した「雇用管理措置」が適切に実施されているか確認する。

## 6. 有期雇用で60歳を迎える労働者の雇用の安定について

有期雇用で60歳を迎える労働者についても、確実に雇用と年金の接続をはかることができるよう、希望者が65歳まで働き続けることができる制度となるよう取り組む。例えば、「60歳に達した日以降は契約の更新をしない」などとしている場合は、その見直しに取り組む。

## 7. 組織化について

継続雇用労働者が未組織の場合は、組織化を進める。

※ 「第2種計画」を策定し、労働局長の認定を受ければ特例的に労働契約法18条の無期転換申込権は発生しない。なお、「第2種計画」には、①高年齢者雇用推進者の選任、②職業訓練の実施、③作業施設・方法の改善、④健康管理、安全衛生の配慮など、無期転換の特例対象となる高年齢労働者の特性に応じた「雇用管理措置」を講じる旨を記載する必要がある。

## Ⅲ. 取り組み事例

### ◆定年延長の取り組み

事例

1

# UAゼンセン加盟組合①

「豊かな知識と経験」を活かし職場で活躍できる制度構築  
～65歳への定年延長と70歳までの再雇用制度～

#### 基本データ

業 種：小売業  
企業規模：1,000名以上

## 1. 60歳以降の雇用に関する当時の制度と改定への経緯

### (1) 当時の制度

60歳以降も働き続けたいという従業員の声を背景に、60歳以降の雇用に関する制度として、労使交渉の結果2001年より下記の内容にて労使協定により、暫定的に再雇用制度を運用していた。

- ・60歳定年退職の正社員を対象とし
- ・本人および会社のニーズが合致した従業員について
- ・既存の制度である「契約社員」「シニアアルバイト」の雇用形態として
- ・最長5年(65歳まで)、会社ニーズにより再雇用契約を結ぶ運用開始当時から、対象範囲の拡大や安定した雇用契約、配置や業務内容などの課題に対する組合員からの声が多数上がっており、継続して労使協議を行い、部分的な改善が経年進められていた。

### (2) 希望者全員の65歳までの再雇用制度の確立(2006年)

#### ア) 検討経過

上記の制度改定を進める中で、当時の制度において公平性への問題があることが労使共通の認識として明らかになってきた。特に、「契約社員」「アル

バイト」という転居転勤の無い雇用区分での再雇用の為、会社の再雇用ニーズが地域ごとに大きく異なり、従業員ニーズとのアンマッチが発生していることが課題となった。

同じ従業員でありながら、本人の能力やスキル、意欲などよりも、60歳時点の勤務地や、60歳以降に勤務したい地域の要員構成によって再雇用の可否が決まってしまうということへの不公平感は、会社そのものへの不信につながりかねないものとなっており、セカンドライフ検討の上でも、大きな障害となっていることも判明してきた。

このような課題の解決と、2004年4月1日公布の「改正高齢者雇用安定法」(2006年4月1日施行、段階的に年金受給年齢を引き上げる)への対応も見据えて、60歳以降の雇用について本格的に検討し、新たな制度導入を行うことを2005年に要求し、労使専門委員会での検討が始まった。なお、労使の課題認識と新制度の考え方は以下のとおりである。

#### 【労働組合】

法改正の主旨を踏まえながらも、働き続けたいという従業員のニーズ、自分の培った経験・技能・知識を生かして企業に貢献したいという配置の課題の解決に向けて、以下を基本的な考え方として会社に新制度(案)を提示した。

- ・希望するすべての正社員の65歳までの継続雇用

- ・従業員毎に、意欲・体力を勘案しながらも、60歳時点の経験・技能・知識を発揮できる部署への配置
- ・フルタイム勤務のみでなく、短時間勤務も可能とする制度の導入
- ・有期雇用契約(時間給)の従業員についても、同時に65歳までの継続雇用を実施

### 【会社側】

「事業の拡大を進める経営方針と当時の要員構成のアンマッチ」、「60歳以降の人材も資産として能力伸長と有効活用により競争力の維持向上につながる」、「予想される今後の業種における人材獲得難」という環境を踏まえて、組合提案を前向きに検討する。

### イ) 制度改定

上記の経過を踏まえた上で、最終的には下記5項目を基本とする制度を労使専門委員会(案)として設計し、労使それぞれの決議機関で承認の上、2006年より制度導入した。

- ・希望者全員を原則65歳まで再雇用(健康状況等を踏まえ業務可能な者)
- ・職位・職務については本人の経験・評価と意欲・体力により個別に決定
- ・本人の希望する住居からの通勤を前提とした地域限定社員として再雇用
- ・地域限定社員として再雇用し、処遇は正社員の70～90%の水準で役割に応じて別途設定
- ・有期契約社員(時間給)についても、本人と会社ニーズが一致した場合は65歳まで再雇用を行う

なお、希望者を原則65歳まで再雇用する為には、会社は事前に従業員ニーズを踏まえ再雇用に向けて事前に要員やポストの調整をすることが必要である。また、従業員にとっても60歳以降のライフプランを考えるにあたって、再雇用の可否や労働条件などが事前に把握できることはメリットとなる。

よって、同時に再雇用を行わない基準(健康状態、評価、再雇用可能な勤務地など)を明示し、再雇用に向けての従業員ニーズの確認を行うためのしくみを構築した。

### ウ) 再雇用可否の判断基準

上記イ)の通り原則希望者全員を65歳まで再雇用することを前提とした上で、同時に曖昧であった60歳以降に再雇用しないケースについて労使協議の上、下記のようにルールを明確とした。

- ・59歳時点の健康状況・勤務状況(継続勤務に耐えられないと判断される状態)
- ・58～59歳の人事評価(現状の業務の継続が難しいレベル)
- ・会社の提示する労働条件(職務、職位、労働時間、勤務地、給与等)について、本人が拒否した場合
- ・本人の希望勤務事業所の閉鎖が決定している場合
- ・定年後一定期間の経過後に再雇用を希望し、本人が希望する再雇用スタート時期に会社ニーズが無い場合
- ・過去3年間に降格以上の懲戒処分を受けている場合

### エ) 再雇用希望確認の方法

60歳以降のライフプランを検討しやすくするという視点で、再雇用希望者の申請の手続きについてのルールを明確にした。

(本人): 58歳時点で再雇用希望(職務内容、勤務地等)を会社に提出



(会社): 必要に応じて、再雇用後の仕事・役割を念頭に置いた配置転換の実施



(本人): 59歳到達時点までに再雇用希望に関する最終申告実施



(会社): 本人との面談による最終確認



(会社): 60歳到達3か月前までに再雇用後の労働条件を本人に提示

## 2. 65歳定年制の導入と完全移行

### (1) 65歳定年制の導入(2007年)

上述のとおり2006年の制度改正によって希望者全



員の原則65歳までの再雇用制度が導入されたわけであるが、これは地域限定勤務を前提とした再雇用制度であった。したがって、課題であった「地域ニーズによるアンマッチ」の解消は進まなかった。希望する従業員の再雇用は実現したが、地域の要員構成により、本人の経験・評価・意欲・体力を踏まえて職位・職務への配置という制度の前提となる部分において、従業員の不公平感が変わらず、その後も継続して労使事務局での検討が進められた。

最も多く従業員から上げられた声は、65歳までのより安定した雇用の継続であった。そのためには60歳以降も転居転勤を伴う異動の発生を受け入れる必要があったが、従業員アンケート等から多くの組合員の理解を得られると判断した。

そして、翌年(2007年)より、地域限定としていた再雇用の条件を廃止し、処遇・労働条件を変更しないまま65歳まで継続勤務できるよう「65歳までの定年延長」を実施することとした。

地域限定や勤務時間の限定の制度も残しながら定年延長を実施したことにより、60歳以降の働き方はより柔軟なものとなり、家庭・地域・仕事のバランスをとりながら、転居転勤の有無、労働時間、居住地など幅広い選択を可能とし、多様なニーズに対応できることとなった。

なお、2007年の65歳定年導入時の制度概要は(図表1)のとおりである。

## (2) 65歳定年制への完全移行(2016年)

### ア) 2007年の定年延長以降の環境変化を踏まえた制度改正の経過

2007年に65歳定年制度を導入したが、地域限定で

の勤務を希望する従業員は再雇用制度を選択することとなっていた。

2014年頃より、定年延長から10年を迎える2016年を目途に、外部環境(労働市場の変化、労働関連法制の改定、働く人の価値観の変化)と内部環境(地域に根差した経営、働き方の改革、専門化の推進)の変化を踏まえて、人事制度の見直しをする必要があることが労使確認された。

また、同一価値労働同一賃金に向けて、雇用区分(有期・無期の違い、転勤範囲の違い)と仕事を基準とした処遇と評価の実施の必要性もあることから、労使で専門委員会、各分科会などを設けて、新人事制度構築に向けて検討を進めることとなった。

2007年以降、65歳定年(転居転勤可能な社員)、65歳までの再雇用(転居制限・時間短縮勤務)が進む中で、60歳時点で退職を選択する従業員は極少数となっていた。また、勤務地や労働時間に制限があることで再雇用を選択している従業員の中からは、職位や職責が一緒であるのに、処遇に差があることへの不公平感の声も上がるようになってきていた。これを受けて、すべての正社員を65歳まで定年延長し、雇用区分(有期・無期の違いや勤務エリアの違い)に関係なく、仕事を基軸としたフェアな処遇と評価制度とすることを、労使の共通する考え方とすることとした。

2014年から労使で検討を始めた新制度は、随時組合員への検討経過報告・意見集約を繰り返し、中央委員会・大会での組合決議を経て、2016年から導入されることとなった。新制度は「継続成長する人材が長期にわたって働き続けることを可能とする企業環境の創造」と「国籍・年齢・性別・従業員区分を排し、能力と

図表1 60歳以降の働き方

60歳まで	65歳までの雇用	転居転勤	労働時間	雇用契約	給与制度	処遇
正社員	65歳まで定年延長	転居転勤あり	フルタイム	無期契約	日給月給	変更なし
	60歳定年後65歳まで再雇用	転居転勤なし	年間 1680H・1440H	有期契約 (1年毎)		別途制度
			月間90H未満	有期契約 (6ヶ月毎)	時間給	時間給制度

成果に貫かれた人事」を基本的な考え方としており、この制度導入によって、働く地域や時間を選択できる制度を継続しながら、全員一律65歳定年が実現した。

### イ) 新人事制度の概要

2016年導入の新人事制度では、資格と職位を連動し月例給与項目を整理し、公正な制度とすることで、

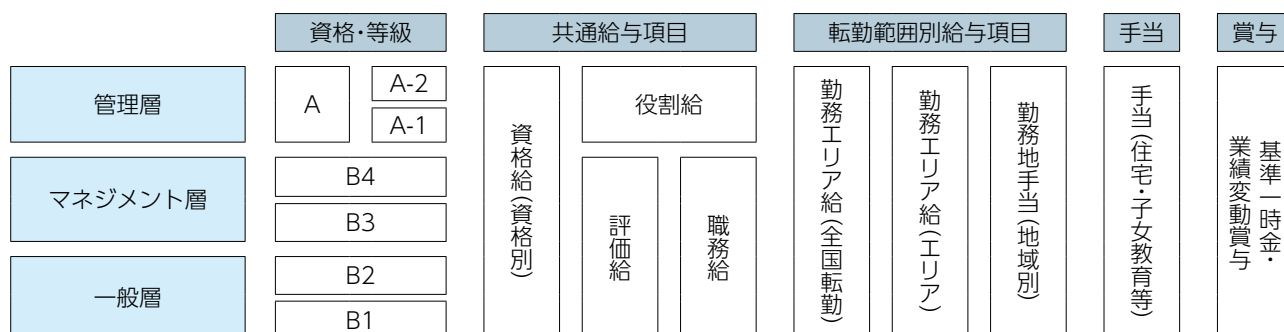
すべての日給月給社員が65歳定年へと移行し、同一価値労働同一賃金への対応にもつなげることが出来た。

また、65歳までのライフステージの変化の中で、雇用区分の変更なく転勤範囲・時間短縮勤務を可能とすることで、長期にわたり働き続けることを支援する環境の整備を目指した(図表2～5)。

図表2 新制度における60歳以降の従業員の制度変更

	全国転勤	エリア内転勤	地域限定															
転勤範囲	全国	エリア内	転居転勤なし	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">正社員(従業員区分を統一)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">ライフステージに合わせて選択可能</td> </tr> <tr> <td colspan="2">65歳定年</td> </tr> <tr> <td colspan="2">無期契約</td> </tr> <tr> <td colspan="2">仕事に関する部分は同一</td> </tr> <tr> <td colspan="2">同一(資格別にヶ月数設定)</td> </tr> <tr> <td colspan="2">申請により短縮勤務可能</td> </tr> </tbody> </table>	正社員(従業員区分を統一)		ライフステージに合わせて選択可能		65歳定年		無期契約		仕事に関する部分は同一		同一(資格別にヶ月数設定)		申請により短縮勤務可能	
正社員(従業員区分を統一)																		
ライフステージに合わせて選択可能																		
65歳定年																		
無期契約																		
仕事に関する部分は同一																		
同一(資格別にヶ月数設定)																		
申請により短縮勤務可能																		
定年年齢	65歳定年		再雇用															
雇用契約	無期契約		有期契約															
給与	基本賃金	基本賃金の80～90%	別途設定															
一時金	同一(資格別にヶ月数設定)		別途設定															
労働時間	年間1920H		時間短縮															

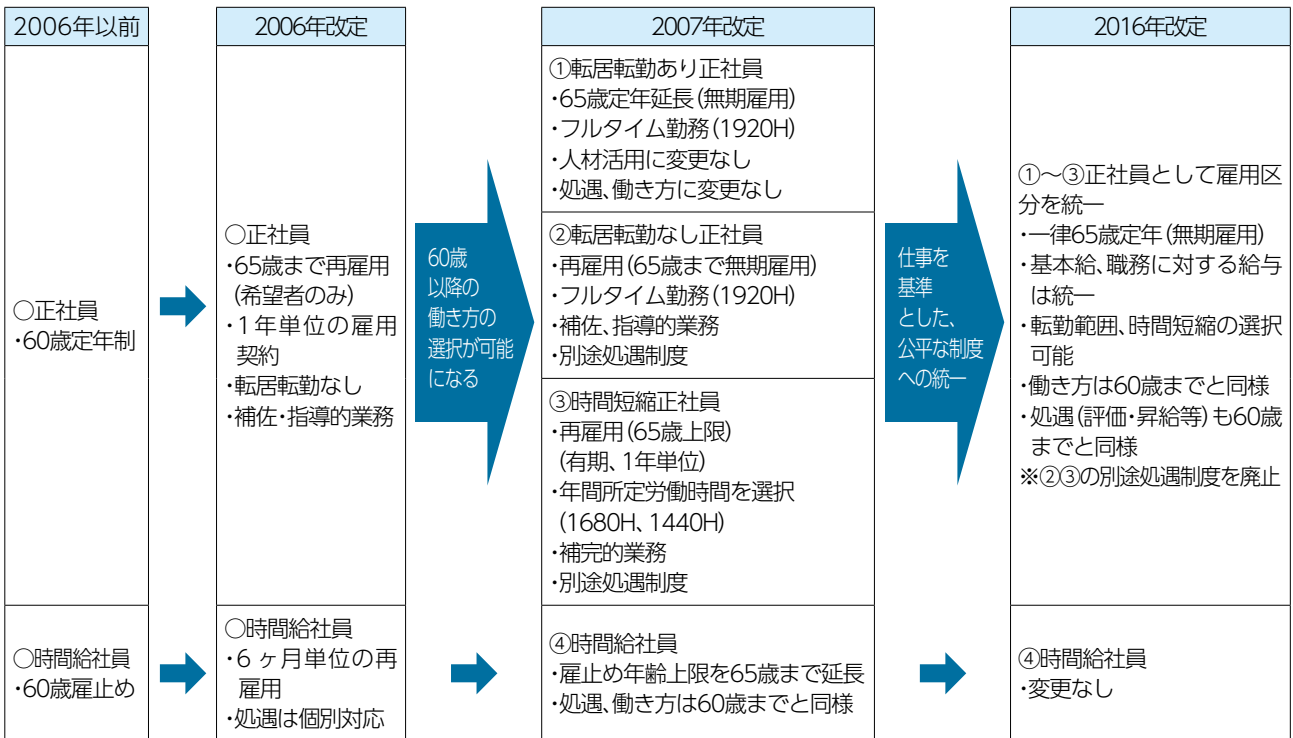
図表3 人事体系全体図(イメージ)



図表4 月例給与項目一覧

給与項目	定義	支給対象
資格給	資格の違いに基づき支給。資格ごとに同一。	全資格
役割給	職位・職務とその成果により支給。評価により支給額が決定。	A資格
職務給	職位・職務の違いを職務級として支給。	B資格
評価給	担っている仕事に対する評価結果を反映し、資格別・評価別テーブルにより支給額が決定。	B資格
新卒初任加給	学歴別新卒採用相場の違いによって支給。	該当者
勤務エリア給	転居転勤可能な社員に支給。転勤範囲の違いを反映。	転居転勤社員
店長手当	店長職に支給。	該当者
地域手当	転居転勤のない従業員に地域別に支給。	地域限定社員
子女教育手当	子女に対する教育費補助として支給。	該当者
子育て支援手当	子育てをしながら働き続ける社員の支援として支給。	該当者
住宅助成金	社宅入居者以外の転居を伴う異動をする社員へ住宅費補助として支給。	該当者
通勤手当	通勤に関わる実費を支給。	該当者
超過勤務手当	休日出勤、時間外労働、深夜勤務を行った場合に支給。	該当者

図表5 60歳以降の働き方の変遷



### 3. 定年延長に伴う退職給付制度の改定

#### (1) 65歳定年導入による退職給付制度の改定

65歳定年延長に伴って、大きな課題となったのが退職給付金制度の改定であった。

当社では、退職給付年金制度として一時金と年金を選択して受給することが可能な制度となっている。また、定年延長以前の2003年から確定給付年金(DB)に加え確定拠出年金(DC)を導入していた。2007年に定年延長を実施したが、退職給付制度は60歳定年を前提とする制度のままであった。

そのため、大きく下記のような課題が顕在化してきており、労使で運営する「退職給付制度検討委員会」にて、制度の見直しに向けた検討を進めることとなった。

- ・定年延長の65歳定年者がいるにもかかわらず60歳から企業年金が支給
- ・勤続乗率が高く、中途採用や企業統合などによる中途加入者への不公平感
- ・制度維持に向けた財務上の課題

#### (2) 当時の退職給付制度の状況

当時の退職給付制度の状況は以下のとおりであった。

- ・会計基準の変更と雇用の多様化を踏まえ、2001年に厚生年金基金の改革を行い、確定給付年金を3分の1に縮小した。さらに、2003年に確定拠出年金を導入し、2006年5月に厚生年金基金の代行部分の国への返上を行った。
- ・企業の成長拡大、年金受給者の増加と長寿化により年金債務が増加し、それに伴う現役世代への財政負担が見込まれていた。
- ・国際会計基準への変更の中で、年金の積み立て不足の全額をB/Sに開示し、利差損のP/Lへの即時反映の対応が求められる予測がされていた。

#### (3) 退職給付制度の課題と解決に向けた考え方

##### ① 定年延長に即した制度設計

課題: 65歳定年延長と年金支給60歳開始の不整合がある。一時金取得と年金取得での不均衡の発生





対応:労働環境の長期化の視点から、65歳支給をベースとした制度設計とする。また、在職時の貢献を的確に反映した一時金取得、年金取得への変更する(DBを終身⇒有期に変更し、DCに15年・20年・終身での選択を加える)

②金利変動の影響軽減と運用利差損の抑制

課題:制度上の金利と実施の運用の乖離、市場金利に則した利率の設定があった。また、中途入社者、企業合併による加入者の不利があった。



対応:DB・DCともに予定利率の引き下げ、積み立て不足と個人リスク負担を軽減する。勤

続年数に中立な制度への見直し(確定拠出額を引上げ、資格別拠出額を1.2倍程度に増額、マッチング拠出制度の導入を行う。)

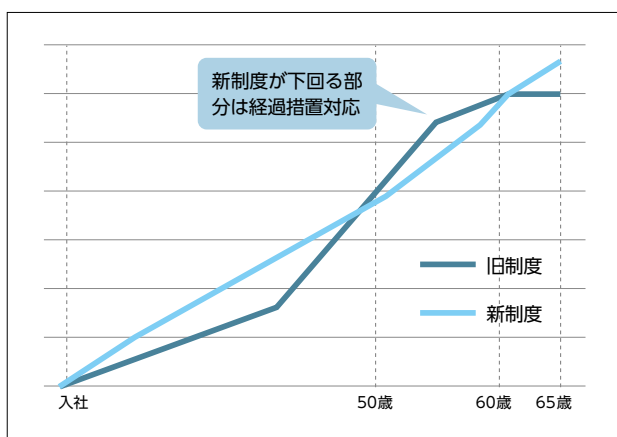
③制度移行時の経過措置の実施

課題:勤続年数の長い加入者で不利益が発生する可能性があった(勤続30年超の加入者において発生する)。

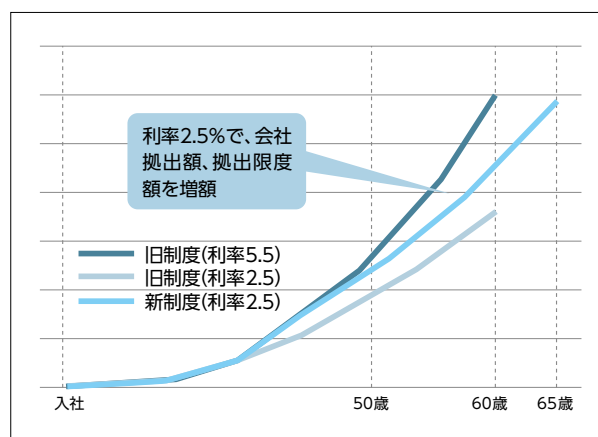


対応:対象者には旧制度と新制度の高いほうの金額にて支給実施する。また、57歳以上で予定利率軽減により不利益の発生する加入者には、期間中を固定利率で支給することにより、不利益を軽減する(図表6～9)。

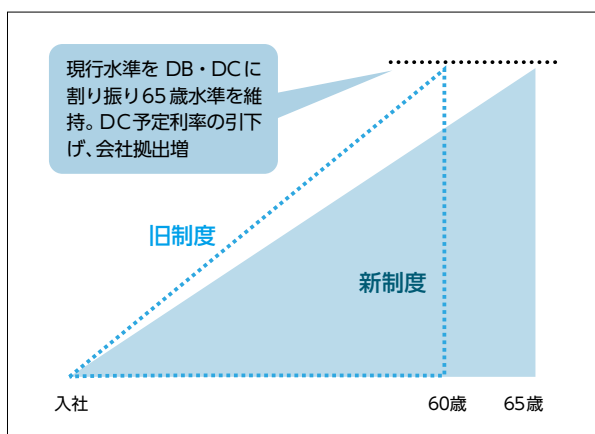
図表6 確定給付年金の改定



図表7 確定拠出年金の改定



図表8 新制度の全体水準



図表9 年金制度改定の概要

制度	項目		旧制度	新制度
確定給付年金 (DB)	対象者		社員(役員除く)	制度改定時60歳未満の社員
	受給資格		3年以上	変更なし
	資格喪失年齢		60歳	65歳
	算出方法		基礎給累計額×勤続年数	基礎給×1.7+付与利息(2.5%)
	一時金	受給資格	3年以上15年未満	変更なし
	年金	受給権	15年以上	変更なし
		支給期間	15年保証終身	15年・20年有期
		支給開始	60歳	50歳以上65歳未満の退職後
		年金受給繰り下げ	なし	最長65歳まで
	予定利率		5.50%	2.50%
	付与利率	加入者	-	2.50%
	繰延べ利率	待機者	5.50%	2.50%
	給付利率	年金受給者	5.50%	変動利率(毎年)
	旧第1加算	支給開始	60歳	新年金支給に合わせて開始
支給期間		15年保証終身	変更なし	
確定拠出年金 (DC)	対象者		社員(役員除く)	制度改定時60歳未満の社員
	受給資格		1ヶ月以上	変更なし
	資格喪失年齢		60歳	65歳
	年金	支給期間	5年・10年	5年・10年・15年・20年・終身
	資格別拠出額	拠出額	別記	別記
		マッチング拠出	なし	導入

## 4. 65歳以降の働き方

### (1) 65歳以降の働き方に関する制度

当社では65歳以降定年後の雇用に関しては、個別にアルバイトとして再雇用を行っていたが、2016年の新人事制度導入に合わせて、公平な制度として導入を行った。この制度によって、65歳に到達した時点で日給月給社員・時間給社員ともいったん退職し、新たな雇用区分であるGG(グランドジェネレーション)パートナーとして70歳まで継続して再雇用が可能となった。

見直し前までは、65歳以降は再雇用に関して人事総務部長の決済が必要であり、一部の限られた従業員しか再雇用がされていなかった。また、再雇用については、あくまで補充人時の不足を補うためのもので、新たに従業員が新規採用された場合には雇止めとする前提であった。また、処遇についても最低賃金を前提としており、社会保険加入を認めない内容で

あり、大きく処遇が変わることに対する不満の声が多数上がっていた。これらの課題の解決に向けて、制度導入後も継続して改善に向けた要求・交渉を行っている。

2020年時点において、賃金水準や働き方などについて大きく改善を進め、この制度で65歳以降も働き続ける従業員は非常に多い。また、65歳で定年を迎えた正社員の多くが、この制度により再雇用がされている。

#### 〈雇用の考え方〉

- ・65歳雇止めは継続し、定年年齢の引上げではなく再雇用契約とする
- ・元の従業員区分が日給月給・時間給を問わずGGパートナー(時間給)に統一
- ・会社ニーズと本人の経験・スキルを総合的に勘案して配属部署を決定
- ・保有資格・スキルに基づき、期待職務ごとに資格を明確化

## 〈処遇の考え方〉

- ・GGパートナーとして再雇用契約を締結するタイミングで、職務・役割の見直しを含め契約内容を確認し処遇
- ・配属部署の採用時給に合わせて基本時給を設定
- ・再雇用後も役割に変更がない場合は時給を維持
- ・曜日・時価帯加給を支給
- ・接客業務において発揮している保有資格を反映できる基本時給を設定

## (2) 70歳までの定年延長に向けて

70歳までの定年延長については、処遇を変えずに働き続けることが出来るという視点で、希望すると

いう従業員の声はある。しかしながら、労働組合として、組合員の総意を形成し会社と交渉するのは時期尚早という状況である。

理由としては、体力・気力の面から65歳で定年を迎えたいという従業員が一定程度いるということと、制度的にも定年が延長することでポストがあかず、若手の登用や成長の機会が損なわれる可能性があることなどがあげられる。

これらの課題に対しての解決の方向性を示し、70歳までの定年延長を実現する際には、日給月給・時間給といった、雇用区分にかかわらずおなじタイミングで検討することが必要になると思われ、幅広く組合員の声の集約を進めていく予定である(図表10)。

図表10 65歳以降の雇用

項目	改定前	改定後
雇用区分	有期契約時間給	変更なし
名称	シニアパートナー	GGパートナー・GGエキスパート
職種	単純業務・部門業務・専門業務	会社の指定する部署での業務(原則店舗勤務)
基本時間給	<ul style="list-style-type: none"> <li>・単純業務 最低賃金(+α)</li> <li>・部門業務 店別時間給を下限に店長が設定</li> <li>・専門業務 65歳までの時間給水準に準ずる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・GGパートナー 採用時間給を下限に各店で設定 アドバイザー(社内資格)を保持し活用できる場合は+80円の加給</li> <li>・GGエキスパート(専門資格所持者) エキスパート(65歳まで専門資格)の基本時間給を維持</li> </ul>
加給	なし	時間帯・曜日加給
通勤手当	あり	あり
労働時間	月間87時間未満	<ul style="list-style-type: none"> <li>・GGパートナー 月間119時間未満(社会保険未加入の範囲)</li> <li>・GGエキスパート 社会保険加入の契約時間也可</li> </ul>
採用権限	人事総務部長決済	店長権限
上限年齢	70歳(但し、新規採用による人事の充足まで)	70歳 原則継続更新(健康状態等勘案)

事例  
2

## UAゼンセン加盟組合②

制度化されて13年経った現在  
～65歳への定年延長事例～

## 基本データ

業 種 : 繊維製造業  
企業規模 : 500名程度

## 1. 定年延長に向けた経緯等

## (1) 定年延長を選択した理由

弊社の再雇用制度導入は1992年に遡るが、当時は雇用条件などに制限があり、いわゆる高年齢者雇用安定法の改正を踏まえた再雇用制度としては2006年に導入された。弊社では、いずれ65歳定年制が義務化されるとみており、そうであれば、他社に先んじて実施し、社員の幸せを重視していることを積極的に打ち出そうと考え、定年延長の検討をはじめた。

## (2) 組合の問題意識および組合内の意思決定

社員構成をみると、職場の管理者・ベテラン社員の不足が懸念されており、技能継承や組織運営にも影響が出る恐れがあることが予測された。これまでの制度でも再雇用者は貴重な戦力であり、今後はより多くのベテラン人材が必要となってくることから、高齢者層の活用という観点で、定年延長制度導入の必要性を労使で確認した。

## 2. 労使交渉の経緯等

2007年の春季労使交渉で人事制度・定年制・退職金の基本的考えを労使合意、翌2008年4月に65歳定年制度を導入した。

社内では“人が育つ企業”にしていきたいという思いが強い。雇用を保証する一方、今までゆるい面の

あった昇格や評価は厳格化し、長期雇用のもと、長期的な成長と能力発揮を促していくため、人事制度改革と弊社で制度改定を進めていった。

特に、制度設計・運用について、会社側は同じ仕事であれば同じ賃金水準にすべきというスタンスであるが、人件費の負担という問題がある。旧再雇用制度では、公的給付(在職老齢年金、高年齢雇用継続給付)を受給する前提で賃金水準を調整し、会社支給額を定年前の50%に抑えていた。新制度では本給を減額するとはいえ、人件費は大幅に増加(年収ベースで一人約120万円増)した。しかし、労使ともに雇用確保よりも人材不足で定年延長の導入を決定した側面もあるため、結果として、人件費増を問題と捉えなかった。ただし、設計にあたってはどのような人員構成で、どのような給与ゾーンの人がどれだけいるかをきちんと把握して検討を進め、さらに、会社側から労働組合に丁寧な説明があり、意見を出し合うことにより労使で制度作りを進めていった。他社の枠組みをそのまま取り入れるのではなく、自社の事情に合った形を考えることが大切であった。

## 3. 制度改定の概要(会社提案内容)

## (1) 制度対象者

全正社員および地域限定社員(期間の定めのない雇用)が制度対象者である。

なお、短時間勤務希望の場合は自己都合退職のうえ雇用契約する。

## (2)労働条件

- ①本給は、60歳到達時に引き続き職務能力および体力があるかなどを評価し、一度見直す(60歳到達前の50~100%であり、60歳時点で役職者が定年延長をする場合は本給は60歳到達前の100%となる)。その上で、毎年評価を行い1%単位で見直しを行う。なお、評価項目は60歳到達前と同じである。
- ②諸手当は、60歳到達前と同じ仕組みで支給する。
- ③期末一時金は、60歳到達前と同じ仕組みで支給する。
- ④退職金は、60歳で給付額確定、退職時支給(年金部分は一部受取可)とする。60歳以降の期間に相当する増額はない。

## (3)経過措置

導入前年度に60歳に到達する社員は、定年年齢60歳または64歳で選択することとした。なお、64歳定年を選択した者については65歳までの再雇用はしないこととしたが、これは年金支給開始年齢で退職する人が多かったためである。

## (4)制度原資確保の在り方

先述の通り、人材不足への対応として定年延長の導入を志向したことから、人件費増を問題と捉えなかった。そのため、現役層の賃金水準の変更や諸手当の整理統合などは行わなかった

## (5)働き方等

労働時間についてはフルタイム勤務である。身分については、職群・等級は現状のままとした。60歳時点で役職定年などを設ける組織もあると思われるが、弊社では役職定年60歳時に一律に役職定年としなかった。担当業務についても、業務遂行能力に問題ない場合は60歳到達前の業務を継続することとした。

組合員資格については、現組合員は引き続き組合員となる。

## (6)安全配慮

高齢者については加齢による身体能力の低下等

の影響もあり安全配慮を徹底する必要があるとの認識のもと、60歳以前の社員と同様に人間ドックやストレスチェックの受診など、健診項目の充実を図った。

## 4. 今後の課題

### (1)運用実態

65歳定年延長の導入から13年が経過し、制度としては定着をしている。現時点において組合員から更なる制度改善要望などは寄せられていない。

その上で、2021年度の65歳定年退職者についての運用実態について見ると、5年前の60歳時に定年延長すると決めた組合員の割合は約88%であった。なお、この者の割合を全組合員に対する割合で見ると約25%であった。

その上で実際に65歳まで勤務した実態を見ると、5年前の60歳時に定年延長すると決めた組合員が65歳定年まで在職する割合は約85%であった。なお、当初役職定年なしでスタートしたが、60歳未達者のモチベーション維持等を考慮し、近年は60歳到達時に役職を外す傾向がある。

### (2)今後の課題

以上の通り、弊社では65歳定年が制度として定着をしているが、60歳以降の昇給制度は課題であると認識している。具体的には、60歳以降も人事評価を行った上で賃金を決定するものの、昇給幅に比して降給幅が大きいという課題があるため、降給幅の再検討が必要であると考えている。

また、退職金制度についても、先述の通り60歳で金額が確定し頭打ちとなるため、その見直しについて労使で取り組んでいる。



事例  
3

## 基幹労連加盟組合①

「65歳現役社会」の実現に向けた労働環境の構築  
～65歳への定年延長～

## 基本データ

業 種：製造業  
企業規模：1,000名以上

## 1. 定年延長に向けた経緯等

## (1) 背景

労働組合として定年延長を検討し始めたのは、2016年頃からである。検討を開始した社会的背景としては、第1に少子高齢社会における労働力確保が必要であること、第2に社会保障体制の持続性担保の必要性が増してきたということがあった。また、企業の状況としても、人材確保や円滑な世代交代への対応や、高い技能・経験の最大限の発揮による現場力の維持・向上が課題となっていた。

そこで、ベテラン層にこれまで以上に活躍いただく必要があるとの認識に立ち、①2021年度以降に60歳に到達する組合員から定年年齢を65歳へ引き上げること、②2021年4月から関連する人事処遇制度を改訂することの2点を基軸に、労使協議を行うこととなった。

## (2) 基本的な考え方

労働組合としては、65歳への定年延長を検討するにあたって、2つの項目を基本的な考え方として据えた。

すなわち、1点目は、定年年齢の65歳への引き上げにあたっては、全員一律に60歳を区切りせず、以降についても同じ職場で従前の職務を継続することを大前提とするということである。2点目は、60歳以前と同様の働き方と成果発揮を継続していただくことを

前提に、18歳から65歳までの一貫した人事処遇制度を適用するというものである。

この2点の基本的な考え方のもと、現行の人事処遇制度における課題感をふまえ、65歳定年延長に相応しい人事処遇制度への見直しが必要であるとの結論に至った。

## (3) 見直し前の人事処遇制度の課題と制度改訂の考え方

それでは、見直し前の人事処遇制度課題はどのようなものであったのか。

この課題を考える上で2つの背景があった。第1に、18歳から65歳までの就労において、身体機能の変調等に伴い職務遂行可能範囲等に変化が生じた場合、家庭の事情等により職務遂行に一定の制約が生じた場合等について、これを処遇面でよりの確に対応していくことが必要であったということである。第2に、多様な人材をより公平かつ納得的に処遇していく必要性が高まっていたということである。

こうした観点から見直し前の人事処遇制度を俯瞰したところ、年齢や勤続、資格区分を基軸としているため、個人事情の変化や成果発揮のバラツキを処遇に都度反映するには限界があることが明らかとなった。

そこで、具体的な制度改訂に向けた考え方として、以下3点を据えることとした。

- ①長期にわたる技能・技術、経験等の蓄積を適切に処遇に反映する仕組みは堅持する。
- ②年功的要素を抑制して個々人の職務遂行能力や成果をよりの確に処遇に反映する。

③65歳までの就労の中で生じる個々人の職務遂行上の様々な変化や成果発揮のバラツキについても的確に処遇に反映し得る制度とする。

## 2. 導入に向けた労使の話し合い経過

導入に向けた労使の話し合いは、AP18春季取り組みからスタートし、およそ2年半をかけて行われ、最終的に2020年6月に妥結するに至った(図表1)。

図表1 労使の話し合い経過

形態	期間	議題
団体交渉	2018年2月9日～3月27日	AP18春季取り組み
労使懇話会	2018年11月29日～2019年11月20日	65歳までの働き方および定年年齢も含めた労働条件全般に関する労使懇話会
団体交渉	2020年3月11日～6月4日	定年年齢の65歳への引き上げおよび関連する人事処遇制度の改訂

### (1) AP18春季取り組み(2018.2.9～3.27)

労働組合は、『65歳現役社会』の実現に向けた労働環境の構築』の要求を行った。これに対し、会社側からは「労使で検証・検討するための話し合いの場を設置する」と回答があり、65歳への定年延長に向けた協議が前進した。

#### 【労働組合の要求趣旨】

- 超少子高齢社会のもとで生産年齢人口が減少する中、鉄鋼産業においては、優秀な人材の定着・確保とともに、60歳以降者の活力・能力発揮の最大化によって確実に技術・技能を伝承し、現場力を一層高めていく必要があった。
- 当時運用していた再雇用制度は、公的年金や高年齢者雇用継続給付金との併給を前提とした制度設計が出发点であった。それまで、労使間において処遇をはじめ様々な課題に対して再雇用制度の改善を行ってきたが、2021年度の60歳到達者から年金支給開始年齢が65歳となることや、再雇用制度における課題を踏まえると、65歳現役社会の実現に向けては、このままでは限界を迎えると言わざるを得ないとの認識を持っていた。

○将来的な「定年年齢の65歳への延長」を視野に、新しい制度を検討する必要があること、一方で、労務構成が急激に若返る中で、技術・技能の伝承を着実に進め、安全確保はもちろん安定操業につなげることも重要な視点であった。

○組合は、こうした背景や課題認識をふまえ、AP18春季取り組みにおいて、60歳以降者の活力発揮・能力発揮の最大化はもちろん、その背中を見て育つ現役世代を含めたすべての世代のモチベーションの維持・向上と、職場の一体感の醸成による生産性向上の観点や再雇用制度の課題解決の観点も含め、働き方に見合う処遇をめざし「65歳現役社会」の実現につながる制度改善を要求した。

#### 【会社の回答】

○会社からは、「誰もが65歳まで意欲高く活躍することのできる働き方およびそれに対応する定年年齢も含めた労働条件全般のあり方について、労使で検証・検討するための話し合いの場を設置する。」との回答が示された。

### (2) 労使懇話会(2018.11.29～2019.11.20)

2018年11月、AP18春季取り組みにおける労使合意にもとづき、「65歳までの働き方および定年年齢も含めた労働条件全般に関する労使懇話会」を設置した。懇話会では1年余の話し合いが行われたが、その中では、65歳までの働き方および定年年齢も含めた労働条件全般に関して、まずは労使間で忌憚なく意見交換を行い、双方の現状認識や課題認識を共有していくこととした。

#### 【労働組合の認識】

##### ①現状認識と課題解決の方向性

労使協議会において労働組合は、改めて現状認識とそれを踏まえた課題解決の方向性を主張した。その内容は大要以下の3点である。

○高齢労働力の雇用機会の確保とそのもとでの活躍、高齢者生活の安定性確保、社会保障制度を持続させる観点からも、60歳以降の雇用と生活の安心・安定の確立は社会的課題となっている。



➔誰もが65歳まで安心して働くことのできる労働環境の構築が必要

○わが国鉄鋼産業で働くには長期にわたる能力の蓄積が求められている。生産年齢人口が減少していく中、産業・企業が将来にわたり発展するためには、豊富な経験を持つ60歳以降者を活用しながら、技術・技能・ノウハウを計画的に伝承し、すべての世代がその持てる力を一層高めていくことが重要である。

➔60歳以降者の活力発揮の向上・能力の最大化、従業員一人ひとりのモチベーションの維持・向上、職場の一体感の醸成が不可欠

○再雇用制度は、一旦定年退職となり退職金を受給していることから、第一線を退いた感を払拭できないことや、60歳以前と同様に働いている場合も一律的に賃金が下がる制度となっている。

➔本人のモチベーションの低下、職場の一体感の欠如など、各世代間の納得感にも影響

## ②労働組合がめざす「65歳現役社会」

### ～65歳への定年延長～

その上で、労働組合としては、誰もが65歳まで働く意欲をもち、生き活きと働くことのできる労働環境を構築することであり、60歳を通過点とした18歳から65歳までの一貫した雇用形態を確立する必要があるとし、「65歳一律定年延長」の導入の必要性を提起した。おもなポイントは以下の通り。

#### ポイント①:「65歳一律定年延長」とした理由

当時、組合員の60歳以降の就労と定年制度に対する意識は、「選択定年制度にすべき」3割、「継続雇用・再雇用制度にすべき」3割、「65歳定年制にすべき」3割、と大きく三つに分かれている実態にあった。

ここにおいて、高齢労働力に対する社会的なニーズや65歳まで無年金となること等を考慮すると、今後、組合員のニーズは65歳まで働くという方向へ変化すると考えられるものの、誰もが65歳まで生き活きと働くためには、組合員意識の醸成を図っていかなければならなかった。

その際の重要な要素は、働き方に見合った処遇の

実現であり、そのことによって、65歳まで働くといったモチベーションの向上につなげていくことである。また、「65歳現役社会」の実現は、わが国の超少子高齢社会の進展に伴って人手不足が深刻化するなかで、女性の活躍や高齢労働力のさらなる活躍発揮など、働く意欲のあるすべての人々が能力を発揮し、安心して働き、安定した生活を送っていく社会の実現に向けた取り組みが必要である。加えて、優秀な人材の確保は待ったなしの状況にあり、長年の経験に培われた技術・技能を有する60歳以降者を長期的に確保していくことが重要であり、これらを踏まえれば、「65歳一律定年延長」の導入が必要不可欠である。

#### ポイント②:原資の考え方

今後、65歳まで無年金となり、誰もが65歳まで働く時代が到来することを見据えれば、60歳以前からの連続した処遇制度のもとで、働き方に見合った賃金・一時金・退職金の処遇水準をはじめ、各種休暇制度・福利厚生、65歳まで働きやすい職場環境を構築していかなければならない。

これらの実現に向けて、現役世代の総原資を流用しない。

#### ポイント③:導入時期

制度の導入時期は、65歳まで無年金となる2021年度の60歳到達者に適用できるようにする必要がある。そのため、2021年4月からの制度導入が望ましい。

#### 【会社側の認識】

上記の労働組合の認識に対し、会社側の認識は以下の通りであった。

○全員一律に、60歳を区切りとせず、それ以降も同じ職場で従前の職務を継続することが大前提と考える。

○当該職務において60歳以前と同様の働き方と成果発揮を継続いただくことを前提に、65歳までの一貫した人事処遇制度を適用することが基本と考えており、こうした考え方に相応しい制度とする必要がある。

○現行の人事処遇制度における課題感について、近年の労働法制改正や女性活躍の更なる推進に加

え、新卒一括採用・終身雇用といった従来の日本の雇用慣行に変化の兆しが見られるなど、多様な人材をより柔軟に処遇していく必要性がますます高まっている。

- 18歳から65歳までの就労において、身体機能の変調等に伴い職務遂行可能範囲等に変化が生じた方や、家庭の事情等により職務遂行に一定の制約が生じた方等について、これを処遇面においてより柔軟に対応していくことが必要と考える。
- 個々人の労働能力のバラツキが大きくなるとされている高齢者への処遇を考える場合、定年延長により社員である期間が延びることも踏まえれば、こうした検討は不可欠である。
- 定年延長の実施によりベテラン層の方々の従来以上の成果発揮に期待するものではあるが、一方で、60歳以前からの一貫した人事処遇制度を適用することに伴う労務費増については、当社経営が危機的な状況に直面している現状に鑑みれば、極めて重く受け止めざるを得ない。

### 【結果】

数度にわたる労使による意見交換を行い、会社からは、以下の見解が示された。懇話会終了後、会社による具体的な制度検討が進められた。

- ・2021年6月末以降に定年退職予定者である者について、定年年齢を65歳へ引き上げる
- ・対象となる方々には、65歳までの一貫した人事処遇制度を適用することが基本と考えている

### (3) 団体交渉～妥結

2020年3月11日の団体交渉において、会社より「定年年齢の65歳への引き上げおよび関連する人事処遇制度の改訂」について提案を受けた。

その内容は、AP18春季取り組みでの会社回答を受けて設置した「65歳までの働き方および定年年齢を踏まえた労働条件全般に関する労使懇話会」における労使の忌憚のない意見交換を経たうえで、60歳を区切りとせず同じ職場で従前の職務を継続すること

を大前提に、2021年4月1日より、定年年齢の65歳引き上げ、18歳から65歳まで一貫した人事処遇制度を適用するというものであった。

組合は、加盟単組との連携のもと疑問点・問題点の把握に努めるとともに、制度改訂の詳細内容や考え方等について解明交渉を行い、同年6月4日に妥結した。

## 3. 制度改定の概要(会社提案内容)

65歳への定年延長にあたり、最終的な会社提案は以下のとおりであった。なお、定年延長に併せて賃金制度等を見直すものであったが、ポイントとしては、基本賃金における構成比・項目等の見直しを行うとともに、60歳以降の基本給を漸減におさえたことが挙げられる(図表2)。その他、退職金制度なども見直しを行っている。

具体的な内容は以下の通りである。

### (1) 定年年齢

- 定年は年令満65歳とする。

### (2) 勤務制度

- 60歳以前と同様の取り扱いを65歳まで一貫して適用する。

### (3) 人事制度

- 製鉄事業の製造現場は、技術・技能、経験等の蓄積が競争力の根幹を成しており、引き続き長期に亘るこれらの蓄積を一定程度処遇に反映する。
- 一方、18歳から65歳までの就労において、身体機能の変調等に伴い職務遂行可能範囲等に変化が生じた方や、家庭の事情等により職務遂行に一定の制約が生じた方等について、これを処遇面においてより柔軟に対応する。
- こうした観点を踏まえ、制度改訂において、資格区分とは別に、現行の人事制度における職務区分を改め、時々々の個々人の職務遂行可能範囲や従事職務・役割の高さに対応した制度として、職務・役割区分を設定する。

○職務・役割区分の運用では、就業制限等、身体機能の変調等に伴い職務遂行可能範囲等に変化が生じた場合や、家庭の事情等により職務遂行に一定の制約が生じた場合、役職任免等、時々の個々人の職務遂行可能範囲や従事職務・役割の変化を、上下ともに都度的確に反映させる。

#### (4)賃金制度

##### 1)賃金制度改訂の基本的な考え方

○基本賃金は、基本給と仕事給からなり、旧制度における構成比は、基本給が約4割、仕事給が約6割となっていた(図表2)。

図表2 賃金制度改訂の基本的な考え方

基本給	累積給の「本給」と年令給の「年令加給」
仕事給	資格区分別評価給の「業績給」と資格区分別定額給の「資格給」

○制度改訂では、18歳から65歳までの多様な人材をより柔軟に処遇していく観点から、年齢や勤続、資格区分に応じて運用の範囲が限定的となっている給与項目について、その比率の見直しや、時々の労働能力を柔軟に反映できるようにする仕組みの設定を行う。また、新制度における構成比は、基本給が約3割、仕事給が約7割とする。

##### 2)基本給

○「本給」は、長期に亘る技能・技術、経験等の蓄積を処遇に反映する項目、また、「年令加給」は、生計費傾向

を反映した世代別の安定的な処遇の基礎として、それぞれ給与項目として継続する。

○一方、「本給」は勤続年数に比例して蓄積される年功的な項目であり、「年令加給」も年齢別定額給である。18歳から65歳までの一貫した制度への見直しに伴い、年功的要素を抑制する観点から、基本賃金における比率を見直し、「本給」・「年令加給」をあわせた基本給比率を現行の約4割から約3割程度(現行比8割)へ引き下げ、仕事給へ財源を移管する。

○60歳以降の取り扱いについて、「本給」昇給は60歳以前と同様の取り扱いとする。

○「年令加給」は世代別の生計費傾向を反映しており、50歳以降減額している。60歳以降の生計費は、一般的に教育関係費等の負担低下により50歳代の生計費に比べて更に減少することから、60歳以降の「年令加給」は59歳以前に比べて減額幅を拡大させる。

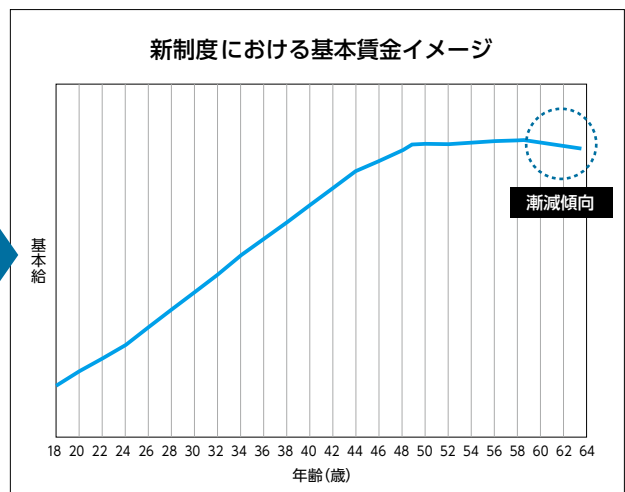
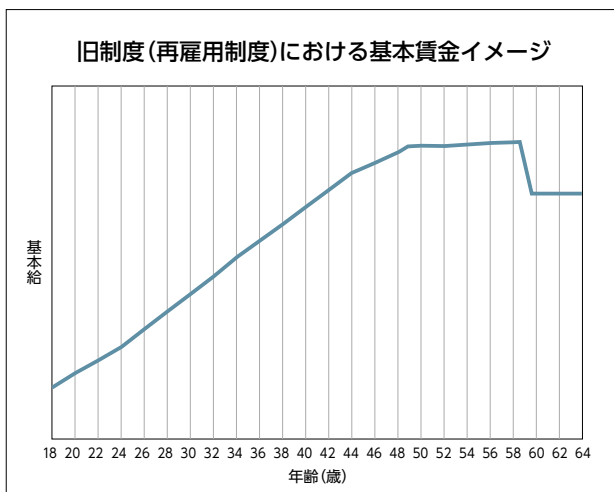
○結果として、平均的には60歳以降は基本給が漸減する。ただし個々人の本給昇給額(定期昇給)によって異なるものである。

##### 3)仕事給

○「業績給」および「資格給」は、ともに資格区分(職務遂行能力)を基軸とした給与項目であることから、今次制度改訂において「職能給」として統合するとともに、基本給から仕事給への財源移管および「職務・役割給」の設定等を踏まえ、その水準を見直す。

○職務遂行能力や成果を的確に処遇に反映する「職

図表3 基本賃金イメージ



能給」と、職務遂行可能範囲や職務・役割の要素を上下ともに的確に処遇に反映する「職務・役割給」により、18歳から65歳までの多様な人材をよりの確に処遇し得る仕組みとする(図表3)。

#### 4) その他の諸手当、移行措置

- その他の諸手当は、現行と同様の取り扱いとする。
- 賃金制度の見直し(基本給から仕事給への財源移管、仕事給の再編)に伴い、個人別には増減収が生じることとなる。制度移行にあたっては、単年での急激な増減収を緩和する観点から、2021年4月以降、一定の移行措置を講じる。

#### (5) 一時金制度

- 65歳までの一貫した制度適用という基本的な考え方のもと、「業績連動型一時金決定方式に関する協定」に基づく基準金額を65歳まで適用する。

#### (6) 退職金・退職年金制度

##### 【旧制度の状況等】

- 退職金・退職年金制度について、現行制度は60歳定年を前提に、勤続を重ねるにつれ金額が増額する仕組みである。
- 今回、定年年齢を引き上げ、65歳までの一貫した人事処遇制度を適用することにより、その間新たに支払われることとなる賃金とのバランス等も踏まえると、持家ローンの返済や教育費等の負担は、そのかなりの部分が会社在籍中に解消される。また、退職金・年金の使い道は、主として老後生活の費用にあてられるものとなるとともに、老後生活の費用そのものも従来に比べて軽減される。
- 他方、現行制度の支給率等を維持したまま65歳への定年延長を行えば、大幅な労務費増となることは明らかである。

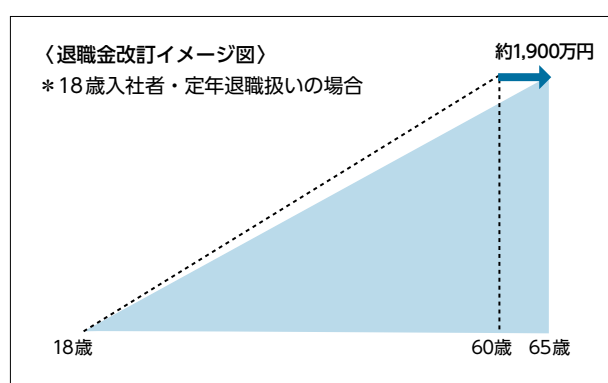
##### 【定年延長に伴う見直し】

- 上記を総合的に勘案し、退職金・年金は現行60歳定年時の水準を新65歳定年時に支給する。
- 現行の60歳・勤続42年定年者における退職金水準に基づき、新65歳・勤続47年定年者で約1,900万円と

する。

- 退職年金制度は、現行通り退職金の約半分を原資とした仕組みを維持する。
- 退職金・退職年金制度ともに、2021年4月1日以降に退職した者について、新制度により算定した退職金支給額・年金原資相当額が、2021年3月末日時点における制度改訂前の退職金支給額・年金原資相当額を下回る場合は、下回らないように措置する(図表4)。

図表4 新制度における退職金支給イメージ



#### (7) 再雇用者特別取扱い

- 2021年3月末までに定年退職し再雇用された者について、2021年4月1日以降にかかる契約期間1年あたり20万円を、再雇用期間終了時(退職時)に支給する。短時間勤務者は1年あたり10万円とする。

## 4. 今後の課題

### (1) 運用実態

制度改訂以降、60歳に到達した大半の方々は、継続して就労している実態にある。他方、高齢になると加齢に伴う健康面や体力といった労働能力、勤務意欲に個人差が顕著となる実態も存在する。

こうしたことに対しては、組合員・従業員一人ひとりが18歳から65歳まで一貫して職務を遂行し続ける意欲を持ち、それを支える心身の健康を維持していくことが必須となる。すべての年代において、健康維持・増進に向けた自助努力をはじめ、会社が推進している「ポジティブな健康推進施策」を通じ、生活習慣病改善等に積極的に取り組む必要がある。



他方、鉄鋼業の現場は、高温・重筋作業がまだまだ多く残っている状況にあることから、肉体的負担を軽減し、誰もが65歳まで安全に安心して働くことのできる職場環境を早期に確立していかなければならない。定年年齢の65歳延長に伴う人事処遇制度の改訂にあたって、改訂前後の個々人の賃金水準を含め、新制度の運営面等については、現時点で特段の問題等は生じていない。引き続き運用実態の把握と必要なフォローを行っていく。

## (2) 制度改訂に対する改善要望、今後の課題

退職金については、支給額の増額は図られなかったものの、当時の会社経営状況等を踏まえるとともに、交渉において会社より「引き続き世間の動向などを注視していく」との見解を引き出したことをもって、会社提案内容を受け止めてきた。労働組合としては、退職金に関して、「退職金は、賃金の後払いや永年の勤続に対するインセンティブ等の要素が組み込まれているおり、65歳定年延長に伴う勤続年数に応じた増額が図られて然るべき」と考えるだけに、然るべき時期に改めて会社に対して要求していく。

事例  
4

# 基幹労連加盟組合②

## 「65歳現役社会」の実現 ～選択定年制度の導入～

基本データ

業 種：製造業  
企業規模：1,000名以上

### 1. 制度導入の背景

#### (1) 60歳以降も高い意欲を維持し、 成果を出し続けられる仕組みへの転換

検討のきっかけは、年金および高年齢者雇用に関する法令改正への対応に加え、競争力の源泉として今後さらに重要度が増すと見込まれる高年齢社員の活性化、能力発揮の最大化をどう進めるかについて、労使ともに問題意識を持っていた。

従来の再雇用制度は、どちらかと言えば“第一線を退いた”社員の雇用の受け皿という意味合いが大きかったと言える。つまり、定年前と同様に働くことを前提とする仕組みではなかった。

さらに、再雇用者層と現役世代それぞれの認識にも温度差が見られた。例えば『ある程度の働き・貢献をしているのに、賃金は一律半額にカットされてしまう』点に不満を感じる再雇用者に対し、若年層の視点では『再雇用者は比較的業務が軽易な上、短時間勤務まで認められ、それである程度の賃金を得ている』となる。こうした立場の違いに基づく不公平感を解消するには、従来の再雇用制度の枠内では限界があった。

そこで、こうした活用・処遇の前提を改め、60歳以降もそれまでの働き方を継続することで、高い意欲を維持しつつ、65歳まで能力をフルに発揮できる制度への転換を図った。

#### (2) 一律の定年延長でも従来の再雇用でもない 「第三の在り方」を模索

選択定年制度導入の契機となったのは、2012年春季交渉時における労働組合からの要求である。基幹労連が掲げる要求方針に沿ったもので、その背景には、①老齢厚生年金(報酬比例部分)の引き上げに伴う無年金期間発生回避、②改正高年齢者雇用安定法への対応(対象者を限定できる仕組みの原則廃止)の2点があった。

労使であらためて60歳以上の雇用の在り方に関する考え方を整理し、従来の再雇用制度と選択定年制度の双方について、次のような認識を得た。

- ①法改正により、原則希望者全員の雇用が求められるため、再雇用制度も選択定年制度も、会社として60歳以降の雇用義務を果たすという点で、事実上の差はなくなる
- ②従来の再雇用制度では、再雇用後のモチベーション低下や優秀な人材の流出リスクが指摘されており、65歳まで高い就労意欲を維持しつつ働き続けることを前提とした制度の検討が必要
- ③再雇用制度の運用下におけるライン意見——短時間勤務者は管理しづらく、交替制勤務に組み込めない、異動・出張・残業命令にも制約が掛かる——を考慮する必要性が大きい

法対応だけ考えるなら、65歳までの全員再雇用制度でも十分対応は可能である。ただ、社内の諸課題を考慮すると『定年後再雇用』の枠組みでは早晚立ち行かなくなる懸念もある。一方、一律の定年延長とした場合、60歳を迎えた組合員の2～3割が再雇用を希望していない実態から、必ずしも全員65歳定年にこだわらず、

60歳以降の働き方は本人の意思を尊重するのが良い。

そこで、一律の定年延長と再雇用制度の間を取り、60～65歳について従来と同じ枠組みで働くことを前提に、何歳まで働くかは本人の選択に委ねる形とした。

## 2. 導入に向けた労使の話し合い経過

導入に向けた労使の話し合いは、AP12春季取り組みからスタートし、およそ1年をかけて行われ、最終的に2013年1月に妥結するに至った(図表1)。

図表1 労使の話し合い経過

形態	期間	議題
団体交渉	2012年2月～3月	AP12春季取り組み
労使検討委員会	2012年5月～8月	賃金水準を除く、具体的な制度内容についての議論
団体交渉	2012年11月～2013年1月	・制度導入に関する団体交渉 ・主に賃金水準についての交渉

### 1. AP12春季取り組み(2012年2～3月)

労働組合は、65歳現役社会の実現に向けて次の内容として「選択定年制度」の要求を行った。

#### 【組合要求】

2013年4月1日以降に満60歳を迎えるものについては、次のとおりとする。

なお、次に定める事項を除き、本要求項目に定めのない事項については労働協約を適用する。

#### (1) 定年年齢および退職日

定年(現行:満60歳)は満60歳、満61歳、満62歳、満63歳、満64歳、満65歳のいずれかとし、定年退職日は次のとおりとする。なお、定年年齢は、59歳到達時点での本人の申請によるものとする。

#### 【定年退職日】

- ① 4月2日から 7月1日までに出生したもの  
…6月30日
- ② 7月2日から10月1日までに出生したもの  
… 9月30日
- ③ 10月2日から 1月1日までに出生したもの  
…12月31日

- ④ 1月2日から 4月1日までに出生したもの  
…3月31日

#### (2) 特別休暇

満60歳到達日から1年以内に3日間の特別休暇を付与する。

#### (3) 記念品

満60歳到達日に現在定年退職時に会社が授与する記念品(旅行券)を給付する。

#### (4) 基準賃金

基準賃金は、3月31日現在の満年齢に基づき、次のように毎年4月1日付で更改する(図表2)。

図表2 基準賃金

基準賃金 = 満60歳到達直後の3月31日時点の  
基準賃金 × 定率B × 成績系数

3月31日現在の満年齢	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳
定率B	0.80	0.70	0.65	0.65	0.65

評点	S	A	B	C	D	E
成績系数	1.20	1.10	1.00	0.90	0.80	0.70

#### (5) 退職金

満60歳の定年退職日以降に退職(自己都合を含む)する場合の退職金については、次のとおりとする(図表3)。

図表3 退職金

退職金 = 満60歳の定年退職日に退職した場合に支給される退職金 + 加算金

満年齢	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳
加算金(万円)	10	3.6	7.2	10.8	14.4	18

#### (6) 職能等級制度

満60歳到達直後の3月31日時点の職能等級は、原則引き継ぐこととする。

#### (7) 一時金

一般従業員と同様の算式で支給を行う。

#### (8) 実施日

2013年4月1日からとする。

交渉で話し合いを進めた結果、「2013年4月1日以



降に60歳を迎える組合員に対し、満65歳までの選択定年制度を導入する」ことで会社と合意した。また、以下の3点について確認した。

- ①制度の具体的内容については、新たに設置する労使検討委員会での議論をベースに労使協議を行う
- ②月例賃金は満60歳から逡減する(60歳以前の賃金カーブ調整は行わない)仕組みとする
- ③2012年秋の成案化を目指す

## 2. 労使検討委員会(2012年5~8月)

AP12春季取り組みにおける労使合意に基づき、2012年5月以降、3回の『選択定年制度導入に関する労使検討委員会』を開催し、選択定年制度の制度案について議論した。なお、本検討委員会における検討の範囲は「基準賃金等の水準を除く選択定年制度の制度設計」とした。

労使検討委員会で確認した主な事項は次の内容となった。

### (1) 選択定年制度下では、60歳以前と同様の働き方・処遇が前提

従来の再雇用制度は、退職後最長65歳まで、1年更新で軽易業務に従事し、賃金は年齢によらず一律定年時の50%としていた。これに対し、選択定年制度では、各自が定年を60~65歳の間で決定し、賃金は60歳以降逡減するが、原則60歳以前と同じ業務に従事し、同じ人事管理・処遇に服するものとした。

### (2) 定年の「選択」は、59歳時点の自己申告に基づく

60歳以降の定年年齢は、59歳時点で本人が会社に自己申告して決定するものとし、以降の変更は認めないこととした。

### (3) フルタイム勤務が前提、配転やポスト登用も60歳以前同様に実施

再雇用制度では、同じ職場で比較的軽易な補助的業務への従事を前提とし、本人の希望により30時間以上の短時間勤務を認め、配転等も想

定していなかった。これに対し、選択定年制度における働き方は、以下のように原則60歳以前とまったく変更がないものとした。

- ①フルタイム勤務のみ(工事派遣や交替制勤務も想定)
- ②異動・出向の制限なし
- ③60歳以降もポスト(職分)登用可とし、必要に応じてそれまでの業務・役割を継続

### (4) 60歳時点の賃金をベースに年齢別の基準額を設定、評価による変動幅を拡大

月例賃金については、年齢別、評価結果別によりメリハリある処遇を志向し、大きく次の点を見直すこととした。

- ①再雇用制度では年齢差を設けず、65歳まで一律「60歳時賃金の50%」であったが、選択定年制度では年齢別設定(60歳→64歳まで低減させる)
- ②評価に基づき支給率を変動させる(6段階評価により毎年洗い替え)仕組みは再雇用制度でもあったが、選択定年制度では変動幅を拡大

### (5) 年間一時金は一般従業員と同様の算式

AP春季取り組みにおける妥結月数に基づき、一般従業員と同様の算式で支給することとした。

再雇用制度では評価に基づく増減はなかったが、選択定年制度では半期業績評価を基に、成績加算分の増減を行うこととした(一般従業員と同様)。

### (6) 退職金は退職時に支給、61歳以降は退職年齢・時期に応じ加算金を支給

退職金については、再雇用制度では60歳定年時に全額支給(一時金のみで、退職年金はない)する一方、再雇用期間については、再雇用期間に応じた「期間満了選別金」(10~18万円)を給付していた。

これに対して、選択定年制度では、60歳到達時ではなく、選択した定年時の支給とした。ただし、支給額は60歳時点で確定し、60歳以降に対応する部分は加算金を支給することとした。

### 3. 選択定年制度に関する団体交渉～妥結 (2012年11月～2013年1月)

#### (1) 第1回団体交渉(2012年11月28日)

会社から「選択定年制度の導入に関する申し入れ」を受けた。API2交渉における労使合意ならびにその後に開催した労使検討委員会の検討内容に大枠として沿ったものであった。しかしながら、基準賃金等については、API2春季取り組みにおいて組合が要求した水準から隔たりのある内容であった。

#### 【会社申し入れ内容】

##### (1) 定年年齢および退職日

定年(現行:満60歳)は満60歳、満61歳、満62歳、満63歳、満64歳、満65歳のいずれかとし、定年退職日は次のとおりとする。なお、定年年齢は(図表4)に定める時期に本人が申請するものとする。

- ① 4月2日から 7月1日までに出生したもの  
… 6月30日
- ② 7月2日から10月1日までに出生したもの  
… 9月30日
- ③ 10月2日から 1月1日までに出生したもの  
… 12月31日
- ④ 1月2日から 4月1日までに出生したもの  
… 3月31日

図表4 定年年齢申請時期

出生時期	申請時期
1月2日から4月1日までに出生したもの	満59歳到達直後の4月末
4月2日から7月1日までに出生したもの	満59歳に到達する年度の4月末
7月2日から10月1日までに出生したもの	満59歳に到達する年度の10月末
10月2日から1月1日までに出生したもの	満59歳に到達する年度の10月末

##### (2) 基準賃金

満60歳到達後の基準賃金は、3月31日現在の満年齢に基づき、次のように毎年4月1日付で更改する。

$$\text{基準賃金} = \text{満60歳到達直後の3月31日時点の基準賃金} \times \text{定率B} \times \text{成績係数}$$

※定率Bは、3月31日現在の満年齢とし(図表5)のように定める。

図表5 定率B

3月31日現在の満年齢	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳
定率B	0.60	0.55	0.50	0.50	0.50

※成績係数は、前年度の通期業績評価の結果とし、(図表6)のように定める。

図表6 成績係数

評点	S	A	B	C	D	E
成績係数	1.20	1.10	1.00	0.90	0.80	0.70

##### (3) 退職金

満60歳の定年退職日以降に退職(自己都合を含む)する場合の退職金については、次のとおりとする(図表7)。

図表7 退職金

$$\text{退職金} = \text{満60歳の定年退職日に退職した場合に支給される退職金} + \text{加算金}$$

満年齢	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳
加算金(万円)	10	3.6	7.2	10.8	14.4	18

##### (4) 職能等級制度

満60歳到達直後の3月31日時点の職能等級を、原則として引き継ぐこととする。

##### (5) 一時金

一般従業員と同様の支給算式とする。

##### (6) 改定日

2013年4月1日

制度適用は、2013年4月1日以降に満60歳に到達する者(1953年4月2日以降に出生した者)からとする。

#### 【組合主張】

60歳以降の組合員がいかにやる気を出して働ける環境をつくることのできるかが、今後の企業の成長のためには不可欠なものとする。短期的な視点に拘ることなく労使が慎重に議論しなければならない。

#### 【会社主張】

国内生産拠点のコスト競争力の維持という観点からも人件費の増加につながる施策については、

慎重に検討せざるを得ない。また、会社として若年労働力の雇用という社会的責任を果たす視点も今回団交で考えるべきテーマと考えている。

## (2) 第2回団体交渉(2012年12月17日)

組合から会社申し入れに対する基本的な態度を表明し、議論を行った。

### 【組合主張】

- ①良質な労働力確保(労働意欲の維持向上)、さらには65歳までの間、基幹労連が主張する水準に到達するためにも、組合要求水準を求める。
- ②年金の支給開始年齢は、2025年度までに、3年に1歳ずつ引き上げられる。会社案では、この支給開始年齢の引き上げに対応できていない。60歳時点の水準が年金支給開始年齢まで継続するようにするなど、制度の柔軟性を求める。

### 【会社主張】

選択定年制度の導入は、満60歳に到達した組合員が引き続き現役として働くうえでの環境整備を目的としたものであり、会社にとっても望ましいものと考えている。しかしながら、これまで説明してきたとおり、グローバル競争下において国内の生産拠点を維持していくためには、固定費の増加につながる施策について慎重な判断が必要となる。さらに言えば、国内生産拠点を維持するためには、単に適正な人件費を維持するというだけでなく、若年層を継続的に採用していくことも必要となる。その観点からも、組合の主張に応じることは難しいと言わざるを得ない。

## (3) 第3回団体交渉(2013年1月16日)

会社から以下の修正提案を受け検討した結果、交渉団として了承することを確認し、妥結の機関手続きに入ることを表明した。

### 【会社修正提案】

#### (1) 退職金

以下に記載の「定年退職応当日」とは、労働協約に定める誕生日ごとの退職日を示す。

退職金支給算式における定額加算部分について、満61歳における定年退職応当日以降に退職する場合は、次のとおりとする。

#### ①定年退職の場合の取り扱い

(図表8)のとおり加算する。

図表8 加算金(単位:円)

定年年齢	退職日			
	6月30日	9月30日	12月31日	3月31日
満61歳	120,000	160,000	200,000	240,000
満62歳	280,000	320,000	360,000	400,000
満63歳	440,000	480,000	520,000	560,000
満64歳	600,000	640,000	680,000	720,000
満65歳	760,000	800,000	840,000	880,000

#### ②自己都合退職の場合の取り扱い

既に到達している定年退職応当日に退職した場合の加算金額から下表の金額を控除した額を加算する(図表9)。

図表9 控除額(単位:円)

年齢	満61歳	満62歳	満63歳	満64歳
控除額	36,000	72,000	108,000	144,000

※年齢は、既に到達している定年退職応当日時点の満年齢とする。

## (2) 特別休暇

満61歳から満65歳のいずれかの定年退職日を選択した組合員については、リフレッシュを目的とした3日以内の特別休暇を取得することを認める。なお、特別休暇の取得は、満60歳到達直後の4月1日から1年以内とする。

## (3) 最低賃金の取り扱い

基準賃金は、18歳時点の「最低基準賃金」を下回らないこととする。

## 3. 制度改定の概要

約1年におよぶ労使交渉を経て、「選択定年制度」は次の内容とすることで労使の合意を得た。

### 【選択定年制度】

#### 1. 定年年齢および退職日

定年(現行:満60歳)は満60歳、満61歳、満62歳、満63

歳、満64歳、満65歳のいずれかとし、定年退職日は次のとおりとする。なお、定年年齢は(図表10)に定める時期に本人が申請するものとする。

- (1) 4月2日から7月1日までに出生したもの  
… 6月30日
- (2) 7月2日から10月1日までに出生したもの  
… 9月30日
- (3) 10月2日から1月1日までに出生したもの  
… 12月31日
- (4) 1月2日から4月1日までに出生したもの  
… 3月31日

図表10 定年年齢申請時期

出生時期	申請時期
1月2日から4月1日までに出生したもの	満59歳到達直後の4月末
4月2日から7月1日までに出生したもの	満59歳に到達する年度の4月末
7月2日から10月1日までに出生したもの	満59歳に到達する年度の10月末
10月2日から1月1日までに出生したもの	満59歳に到達する年度の10月末

## 2. 基準賃金

満60歳到達後の基準賃金は、3月31日現在の満年齢に基づき、次のように毎年4月1日付で更改する。

$$\text{基準賃金} = \text{満60歳到達直後の3月31日時点の基準賃金} \times \text{定率B} \times \text{成績係数}$$

※定率Bは、3月31日現在の満年齢とし(図表11)のよう

図表11 定率B

3月31日現在の満年齢	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳
定率B	0.60	0.55	0.50	0.50	0.50

※成績係数は、前年度の通期業績評価の結果とし、(図表12)のよう

図表12 成績係数

評点	S	A	B	C	D	E
成績係数	1.20	1.10	1.00	0.90	0.80	0.70

## 3. 退職金

満60歳の定年退職応当日※以降に退職(自己都合を含む)する場合の退職金については、次のとおりとする。

※定年退職応当日: 誕生日ごとの退職日

- ① 4月2日から7月1日までに出生したもの  
… 6月30日
- ② 7月2日から10月1日までに出生したもの  
… 9月30日
- ③ 10月2日から1月1日までに出生したもの  
… 12月31日
- ④ 1月2日から4月1日までに出生したもの  
… 3月31日

### (1) 満61歳の定年退職応当日以降に退職する場合

- ① 申請した定年退職日に退職した場合

退職金 = 満60歳の定年退職日に退職した場合に支給される退職金 + 加算金(図表13)

図表13 加算金(単位:円)

定年年齢	退職日			
	6月30日	9月30日	12月31日	3月31日
満61歳	120,000	160,000	200,000	240,000
満62歳	280,000	320,000	360,000	400,000
満63歳	440,000	480,000	520,000	560,000
満64歳	600,000	640,000	680,000	720,000
満65歳	760,000	800,000	840,000	880,000

- ② 自己都合退職の場合

退職金 = 満60歳の定年退職日に退職した場合に支給される退職金 + 既に到達している定年退職応当日に退職した場合の加算金(図表13) - 控除額(図表14)

図表14 控除額(単位:円)

年齢	満61歳	満62歳	満63歳	満64歳
控除額	36,000	72,000	108,000	144,000

## 4. 職能等級制度

満60歳到達直後の3月31日時点の職能等級を、原則として引き継ぐこととする。

## 5. 一時金

一般従業員と同様の支給算式とする。



## 6. 特別休暇(リフレッシュ休暇)

満61歳から満65歳のいずれかの定年退職日を選択した組合員については、リフレッシュを目的とした連続3日以内の特別休暇(休日は算入しない)を付与する。なお、特別休暇の取得は、満60歳到達直後の4月1日から1年以内とする。

## 7. 記念品(旅行券)

選択した定年退職時に支給する。

## 8. その他

特に定めのない事項については、労働協約を適用する。

なお、定率Bについては、制度導入以降3度のAP春季取り組みでの交渉を経た結果、現在は以下の水準としている(図表15)。

図表15 現在の定率B

3月31日現在の満年齢	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳
定率B (AP16で改善)	0.65	0.60	0.55	0.50	0.50
定率B (AP19で改善)	0.70	0.65	0.65	0.55	0.55
定率B (AP22で改善)	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70

また、成績系数については、2021年10月の処遇制度改定により、60歳以降の賃金も評価に応じて昇給する仕組みとしたことから、成績系数を廃止した。

図表16 組合員の定年年齢の選択状況

年度	対象人数	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳
2022	44人	5%	2%	0%	2%	5%	86%
2021	80人	9%	0%	4%	6%	6%	75%
2020	60人	10%	0%	2%	17%	13%	58%
2019	74人	16%	3%	7%	19%	3%	57%
2018	107人	13%	6%	4%	17%	3%	57%
2017	221人	16%	3%	7%	12%	3%	59%
2016	185人	9%	2%	8%	12%	2%	69%
2015	154人	13%	8%	6%	9%	2%	62%
2014	263人	13%	6%	7%	12%	0%	62%

## 4. 運用実態および今後の課題

### 1. 運用実態

選択定年制度を導入して以降、組合員の定年年齢の選択状況は(図表16)となっている。

65歳を選択する割合について、2020年度までは60%前後で推移していたが、2022年度は80%を超えた。年金の支給開始年齢引き上げによる影響であると推測できる。

### 2. 制度導入に対する改善要望、今後の課題

組合員から寄せられた意見で最も多いものは、60歳以前と働き方が変わらないのに賃金がかかることへの不満であった。この点は労働組合としても制度導入後に改善していかなければならない重要な課題であると受け止めていた。よって、年金支給開始年齢が引き上がる年度(2016、2019、2022年年度)におけるAP春季取り組みにおいて、水準の引き上げを要求し改善してきたが、未だ十分な水準には至っていない。

今後もAP春季取り組みにおいて賃金水準の引き上げを要求し、60歳以降賃金が減額されない制度(賃金計算式からの定率Bの撤廃)を目指す。

事例  
5

# 生保労連加盟組合

## 60歳以降雇用労働条件事例

基本データ

業 種：生命保険業  
企業規模：1,000名以上

### 1. 制度改正の背景および改正経過

#### (1) はじめに

2019年4月に総合職について65歳までの定年延長を行い、60歳到達後も無期雇用のまま、それまでの職務、役割、処遇を維持して継続就労することが可能となった。さらに、2021年4月に継続雇用の年齢上限を最長70歳まで引き上げ、60歳到達後も総合職として勤務して

いた職員のうち希望者については、65歳到達後も再雇用条件を満たせば、1年更新の再雇用嘱託(シニア・スタッフ)として最長70歳まで就労が可能となった。

#### (2) 今次制度改正に至るまでの経過

シニア雇用関係の制度の改正経過は、(図表1)のとおりである。当社ではまず2006年4月に高年齢者雇用制度を創設した。2013年4月には、1年間の有期雇用契約(再雇用嘱託)により希望者全員について65歳までの継続雇用を可能にするとともに、再雇用後の処遇改善と評価等の仕組みを整備した「エルダースタッフ

図表1 シニア雇用関係の制度改正の概要

時期	会社の対応	外部環境
2006年4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>○高年齢者雇用制度の創設                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・60歳定年後も1年更新の再雇用嘱託として継続雇用</li> <li>・年金開始年齢に合わせ、雇用期間を「63～65歳まで」と設定</li> <li>・直近3ヵ月の平均評価等の再雇用条件を設定(移行率は4割程度)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○改正高年齢者雇用安定法施行                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・65歳までの雇用確保のため、以下のいずれかの措置を義務化                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▶定年の引き上げ・廃止</li> <li>▶継続雇用制度の導入</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
2013年4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>○エルダースタッフ制度の創設                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・希望者全員を「エルダースタッフ(再雇用嘱託)」として65歳まで継続雇用</li> <li>・年金開始年齢まで処遇を加算(定額加算)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○改正高年齢者雇用安定法施行                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・希望者全員の65歳までの雇用確保措置を義務化</li> </ul> </li> </ul>
2015年4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>○役職定年制を廃止、57歳以上の処遇調整廃止                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・役割に応じた処遇制度改定の流れを受け、57～60歳の処遇調整を撤廃</li> </ul> </li> <li>○プロ・エルダースタッフ制度の創設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○「日本再興戦略」改訂2015                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢者の活躍促進</li> </ul> </li> </ul>
2017年4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>○契約社員エルダースタッフ制度の創設                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・無期契約社員について希望者全員を65歳まで「契約社員エルダースタッフ(再雇用嘱託)」として継続雇用</li> </ul> </li> </ul>	-
2019年4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>○総合職の定年年齢延長(65歳定年制の導入)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・定年年齢を満65歳まで引き上げ</li> <li>・60歳以降も60歳未満と同じ役割範囲とし、役割に応じた処遇水準を設定</li> <li>・多様な働き方のニーズもふまえて嘱託再雇用(シニア・スタッフ)も設置</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○「経済財政運営と改革の基本方針2018」                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢者雇用の促進</li> </ul> </li> </ul>
2021年4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>○継続雇用の年齢上限引き上げ(最長70歳まで)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・65歳以降も1年更新の再雇用嘱託(シニア・スタッフ)として継続雇用(再雇用条件を設定)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○改正高年齢者雇用安定法施行                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・70歳までの就業機会確保の努力義務化</li> </ul> </li> </ul>

フ制度」を創設した。

その後、2015年4月に57歳以上の処遇調整の廃止に加え、役職定年制を廃止することで、定年年齢(当時は60歳)まで管理職としての職務・役割を継続可能となった。また、エルダースタッフに委嘱する業務や期待役割を拡大し、高度な専門性を持つ職員を対象に、高い処遇を設定する「プロ・エルダースタッフ制度」を創設している。

そして、総合職の職員を対象に継続雇用の仕組みを整備する一方、2017年4月には無期契約社員についても、希望者全員について65歳までの嘱託再雇用を行なう「契約社員エルダースタッフ制度」を開始した。

### (3) 今次制度改正の背景

上記(2)のとおり制度を見直してきたこともあり、60歳の定年退職を迎える職員のうち、7割超がエルダースタッフに移行しており、当該層の人数はさらに増加する見込みであった。なお、エルダースタッフの人数が増えたことにより、「再雇用後の職務の内容が限定されていること」や、「これに基づく処遇水

準が大きく低下するケースもあること」、また、「60歳以降の希望勤務地が都市部に集中していること」等、いっそうのシニア層の役割発揮をするためにも、さらなる改善が必要となっていた。

加えて、要員構成上の問題から、2019年以降の10年間に働き手の数が2割ほど減少すると予測されていた。職員の年齢構成は、バブル期入社世代以降である40代後半～50代前半がボリュームゾーンとなっている半面、30～40代前半にかけて人数が少ない傾向があり、今後シニア層の退職に伴って深刻な働き手不足に陥ることが見込まれていた。一方で、顧客ニーズの多様化に伴い、業務内容はさらに高度化・専門化すると予想されていた。

これらの状況をふまえて、シニア層の雇用に関して挙がっていた課題を考慮し、段階的に対応する方針(図表2)とした。そして2019年4月に、シニア層にも59歳以下の職員と同水準の役割・責任を求めるとともに、処遇を引き上げ、戦力として活躍してもらうことが不可欠だという認識から、60歳以降も知識や経験を活かして活躍することを期待して、65歳までの

図表2 シニア層の活躍促進に特有の課題と会社の対応方針

課題の内容		対応方針	全層共通	シニア層対象
課題1	処遇 処遇は高い方が活躍促進につながるが、特に年功序列の賃金制度では「高コスト」となる懸念	役割や責任の大きさに応じた処遇を志向することで、「評価・処遇の納得性」を向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶職種再編</li> <li>▶評価制度改正</li> <li>▶処遇制度改正</li> </ul>	▶定年延長
課題2	職責 職責は大きい方が「やりがい」につながるが、年齢や健康面、家庭事情等の影響で職責を果たせない懸念	中高年層の意識や、再雇用嘱託等における委嘱業務の遂行状況などをふまえて設計		▶定年延長後も嘱託再雇用を併存 ▶嘱託再雇用の上限年齢を引き上げ
課題3	ライフプラン 「定年後」にさまざまなライフプランを持っていることも想定され、退職金ニーズや週休2日・フルタイムで働く意欲の低下懸念	多様な働き方を可能とする選択肢を準備	—	—
課題4	マネジメント 「年上の部下」が増加することや、さまざまな事情を抱える部下が増加することによるマネジメント上の懸念	本人のマインドセットとともに、上司のマネジメント力を強化	▶マネジメント教育プログラム(管理職向け)	▶キャリア開発支援(シニア向け)
課題5	周囲への影響 シニア層がマネジメント職等をつとめることや、シニア層の処遇を向上させることによる若年層への影響の懸念	処遇、職務面において、若年層へは影響させない	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶プロフェッショナル職制の創設</li> <li>▶60歳までの人件費を維持</li> </ul>	—



図表3 65歳定年制導入の狙いと改定のポイント

狙い	改定のポイント
<p>○60歳未満の職員と同等の活躍を期待する「戦力」として位置づけを強化</p> <p>○役割・責任についても60歳未満の職員と同水準を求めるとともに、処遇の引き上げによる意欲向上も促進</p>	<p>▶定年年齢を満65歳まで引き上げ ⇒ライフプランや職員の負荷の軽減を考慮し、希望勤務地での勤務を原則とする</p> <p>▶60歳未満の職員と同じ役割範囲とし、役割に応じた処遇水準を設定 ⇒職務に応じた給与体系とする一方、異動範囲等の特性をふまえ、全国型加算や実能資格に相当する処遇を調整</p> <p>▶多様な働き方のニーズもふまえ、嘱託再雇用も準備(短時間・短日数勤務も継続) ⇒退職金を得た上での継続勤務希望や、短時間勤務・短日数勤務の希望に対しては、「シニア・スタッフ」として嘱託(1年更新)での雇用継続の道も準備</p>

定年延長に踏み切ったのである(図表3)。

また、多様なライフプランに対応するため、定年延長後も60歳以降の退職は「定年みなし」、つまり定年退職扱い(以下「定年扱退職」)で、1年契約の嘱託再雇用社員(シニア・スタッフ)として働く選択肢を引き続き残し、短時間・短日数勤務も可能とするなど、働き方のバリエーションに配慮した制度も同時の2019年4月に導入した。

なお、2019年4月からの総合職における65歳までの定年延長について、会社側は2015年に検討を開始しており、組合側としては、2016年9月に会社側から提案を受け、2017年7月に了承判断している。

## 2. 制度改正の概要

### (1) シニア雇用の全体像

現在のシニア雇用の全体像は、(図表4)のとおりである。

総合職の職員は、60歳到達後は、「定年扱退職」を選択しない限り、「総合職(シニア型)」(以下、「シニア型」)として継続就労可能である。なお、59歳までの総合職の職員は、原則、全国転勤がある「全国型」と、転勤がない「地域型」の2コースが設定されている。これに対して60歳以降は、基本的に全国転勤がない「シニア型」に移行する。2022年4月1日時点で、総合職全体における各コースの人数比率は、「全国型」42%、「地域型」52%、「シニア型」6%となっている。2022年4月からは、「シニア型」でも、本人が希望し、会社が認めた場合には引き続き全国転勤が可能となるように、「シニア

型」の「全国コース」(以下、「全国コース」)を新設する制度改正をした。「全国コース」は、健康面や役割発揮の面で問題がない場合に、本人の希望をふまえて、所属長が推薦を行い、会社側で選考して決定する。

これに対し、多様なライフプランに対応するため、定年(65歳)を待たずに退職金を受け取り、その上で、総合職以外の形で働き続けたいという希望に応え、60歳以降の希望した時点で「定年扱退職」した後、1年更新の有期雇用契約で継続勤務できる「シニア・スタッフ制度」も2019年4月から導入しており、シニア層の働き方の選択肢として、「シニア型」での総合職と再雇用嘱託の「シニア・スタッフ」を併存させている。

また、65歳到達後も意欲の高い人材の活躍を後押しすべく2021年4月から再雇用嘱託の年齢上限を最長70歳まで引き上げており、「シニア型」として65歳定年に到達し、「健康状態に問題がなく、引き続き一定のパフォーマンスを発揮できる見込みである」と所属長が判断した上で推薦を出し、会社側で選考して決定された場合、「シニア・スタッフ」として再雇用され、最長70歳まで継続勤務することができる。

なお、定年延長を実施した2019年3月以前に定年(当時60歳)を迎え、エルダースタッフ、プロ・エルダースタッフとして再雇用された職員に関しては、既に65歳に到達した者が出てきており、2021年4月の制度改正以降、65歳以降も同様の選考プロセスを経て継続雇用することが可能な運営となっている。

### (2) 「シニア型」の処遇設定

「シニア型」は、同一職務であれば59歳以前と全く変

わらない職責を担う。60歳到達により、最終居住地に異動することに伴い職務が変更となるケースは一定数存在するが、年齢のみをもって変更することはない。2015年4月に役職定年制度を廃止しており、60歳以降に「シニア型」となった後も、59歳以前と同じ職務、役職を継続できる。

処遇については、総合職を五つの職制グループに区分して、それぞれの役割に基づくグレードを設定し、支給項目も異なる設定となっている。総合職の各職制の支給体系は、(図表5)のとおりである。

59歳以下の総合職(「全国型」、「地域型」)の月例給には、職能資格給に相当する「実能資格給」が付与されるが、この項目は60歳以降の「シニア型」には適用され

なくなる。また、「全国型」の場合は転勤負荷等を考慮した「全国型加算給」が支給されるが、一般的な「シニア型」は全国転勤がなくなるため、この加算も60歳以降は適用されなくなる。

そのため、「シニア型」の処遇水準は、59歳以下の「全国型」、「地域型」に対して「実能資格給」、「全国型加算給」が支給されなくなるため、総額として59歳以前の7割程度となる。ただし、「全国コース」を適用された場合は、一定の加算が行なわれる。

役割に基づく「グレード給」においては、59歳以下は全国転勤の有無にかかわらず共通で、①経営に与える影響度、②職務権限・責任の大きさ、③職務の難易度、④マネジメントの範囲等を基に決定する。「シニア

図表4 シニア雇用の全体像

～59歳	60～64歳	65歳	～69歳	70歳
総合職(全国型)	総合職(シニア型) ※22年4月～ 全国コース新設	定年退職	シニア・スタッフ (再雇用嘱託:1年更新) ・最長70歳到達まで延長 ・再雇用基準・更新基準あり	満了
総合職(地域型)				
	↓定年扱退職			
	シニア・スタッフ (再雇用嘱託:1年更新)	満了		
契約社員	契約社員 エルダースタッフ (再雇用嘱託:1年更新)	満了		

※2019年3月までに65歳到達のエルダースタッフも延長対象

図表5 総合職の各職制における主な支給項目

○一般職制、営業部長・営業所長職制、プロフェッショナル職制

グレード給	+	実績ランク給	+	実能資格給	+	全国型加算給	+	その他加算給
-------	---	--------	---	-------	---	--------	---	--------

○経営管理職制、主要職制

グレード給	+	全国型加算給
-------	---	--------

…「全国型」、「地域型」、「シニア型」共通(「シニア型」には一部調整あり)

…「全国型」、「地域型」のみ支給。なお、プロフェッショナル職制は除く

…「全国型」、「シニア型(全国コース)」のみ支給

型」となった後(60歳以降)は、「グレード給」については実能資格がない支給テーブルを設定している。

「シニア型」の人事評価についても、59歳以前と同じ制度を適用しており、人事評価制度である「人財力評価制度」では、成果(パフォーマンス)と人財価値(バリュー)の両面から人事評価を実施しており、「パフォーマンス評価」を月例給や臨給に反映する一方、「バリュー評価」は育成や昇格・登用・配置に反映する。従って、月例給における人事評価の影響は、前年の「パフォーマンス評価」に応じて実績ランクが積み上がり、その実績ランクに伴う「実績ランク給」が上下するもので、59歳以前と同じ仕組みである。

臨給についても、59歳以前と「シニア型」では支給テーブルは異なるが、体系は同じである。グレード別定額の「グレード賞与」が算定基礎額となり、これに会社業績をふまえて毎年の労使交渉で決まる「会社業績係数」、個人の評価結果を反映する「パフォーマンス評価係数」から支給額を算定する。

### (3)「シニア・スタッフ」の処遇設定

「シニア・スタッフ」の業務内容は、エルダースタッフと同様に、部長等の管理職経験や専門性の高い職務の経験に基づき、管理職業務や専門業務を遂行する「個別特命業務」等から、「事務補佐業務」等の補佐業務まで幅広く設定されている。

処遇については、業務内容に応じて、11段階の職務ランクに応じたレンジを設定している。

月例給は、以前からあった「エルダースタッフ制度」に準じて、「役割給」と「実績評価給」で構成しており、「役割給」は担っている職務等に応じて設定した職務ランク別の定額としている。

他方、人事評価に伴う「実績評価給」については、4月から翌年3月までを対象期間として、年度ごとに担当する業務にあわせて目標を設定し、その達成度を年度末に確認する「業務遂行評価」を行っており、その評価結果が「実績評価給」に反映する。

臨給については、前年度一定水準の評価を受けた者を対象に職務ランクに応じた基本賞与額に、会社

業績をふまえて毎年の労使交渉で決まる「会社業績係数」を乗じて支給する。労働時間の設定に応じて金額の違いはあるが、フルタイムでも短時間勤務でも臨給の月数設定自体は同じである。

### (4)退職金制度

退職金制度については、定年延長を行った2019年4月と2021年4月の2段階で改正を行った。

退職金制度は、退職一時金、確定給付年金(以下、DB)、確定拠出年金(以下、DC)の三つから構成される。退職金の算定方法はポイント制を採っており、職務等に応じたポイントを毎年積み重ね、この累積の退職金ポイントに退職時の勤続年数や退職事由に応じた支給率を乗じて支給している。

定年延長により65歳定年となったが、上記のとおり本人の希望に応じて60歳以降は「定年扱退職」が可能であり、定年退職と同様の支給率が適用される。

DBでは、60歳だった給付時期を65歳まで延長した。また、DCについても、給付時期を65歳まで延長し、60歳以降も拠出が継続することとした。

この変更によって、60歳までは従来の給付水準と変わらないものの、65歳時点の退職金額は、退職一時金・DB・DCの合計で、改定前を上回る水準となった。

### (5)60歳到達前年の自己申告で60歳以降の就業希望地域を確認

60歳到達時に「シニア型」となる際、例えばそれまで転勤先等の地域で営業所長の役割を担ってきた職員の場合は、実家のある地域に戻ってくることを前提として60歳以降の担当職務を考えるなど、60歳のタイミングで本人が役割変更を希望するケースもある。

そのため、全職員を対象として、年に1回自己申告を行ない、上記のようなケースに備え、60歳到達後の勤務地域や働き方に関する要望を把握するために、60歳到達年度の前年に行われる自己申告で、60歳以降の本拠地について確認を行なっている。個別事情を勘案し、例えば「シニア型」への移行に先駆けて希望地域に配属することもある。

## (6) 自律的なキャリア支援

シニア層を対象とした自律的なキャリア支援として、モチベーション向上を狙いとする研修体制に加え、同層の活躍を後押しする情報提供等の体制を整備し、特に50歳以上の職員を対象として、さらなる挑戦や役割発揮に向けたキャリアプランニング等がある(図表6)。

図表6 シニア層へのキャリア開発支援

キャリア研修	キャリアセミナー	・全シニア層を対象に、自己成長、自己変革に向けた社外講師による講演等をつうじ、キャリアの理解や能力開発の促進等を目的としたセミナー
	キャリア開発研修	・当年度50歳に到達する、一般職制、営業部長・営業所長職制等のうち受講希望者を対象に、さらなる挑戦や役割発揮に向けたキャリアプランニング研修
	キャリアデザイン研修	・当年度58歳に到達する、一般職制、営業部長・営業所長職制等のうち受講希望者を対象に、自身の強みを活かした今後のキャリアプランニング研修
キャリア相談・キャリア開発	キャリアコンサルティング	・全シニア層を対象に、キャリア相談窓口等で行なうキャリアコンサルタント等によるキャリア相談
	シニア活躍支援サイト	・全シニア層を対象に、活躍する職員の紹介、eラーニング(ビジネススキル、キャリア開発)など、活躍支援に資するコンテンツを掲載したポータルサイト
リスキリング	IT・チャレンジ	・全シニア層のうち希望者を対象に、デジタル化の進展等に伴う業務遂行に必要なITスキルの取得やITパスポート資格取得に向けた情報提供・学習機会の提供

キャリア開発研修を50歳、キャリアデザイン研修を58歳時に、それぞれ希望者を対象に実施している。キャリア開発研修の50歳というタイミングについて、会社は、定年まで(これまでは残り10年だったが、定年延長によって)まだ15年もある年齢であり、今後も活躍を期待しているため、得意分野や苦手分野を併せて見つめ直し、さらなる挑戦や役割発揮に向けて今後のキャリアを考えてほしいという意図を込めたものとしている。

一方、「シニア型」移行(60歳)の2年前にあたる58歳

を対象としたキャリアデザイン研修は、自分の強みをさらに発揮してもらうことを目的とした内容としている。

2022年度からは、50歳以上の職員全体に向けた、キャリアを見つめ直すためのセミナーも実施している。

これらのキャリア研修に加えて、シニア層を対象とするキャリア支援策として、2021年度よりリカレントやリスキリングに向けた取り組みも開始している。ビジネス環境のデジタル化に対応するため、ベーシックなビジネススキルについて再学習を行なう機会を設け、ITスキル向上に向けた支援を行なっている。また、2022年度はさらに発展させ、50歳以上の希望者を対象にITスキル向上のための研修やITパスポート取得に向けた情報提供を行なっている。

## (7) 福利厚生と健康支援

福利厚生については、「シニア型」に関しては59歳以前と同じ取り扱いとなる。「シニア・スタッフ」に適用される福利厚生の内容も基本的に「定年扱退職」以前と同じだが、嘱託再雇用という位置づけであるため、若干の違いがあり、例えば、財形保険などの財形に関する制度や障害見舞金などについては、「シニア・スタッフ」に関しては対象外、あるいは減額としている。

一方、シニア層に限定した取り組みではないが、職員全員にウォーキングを支援するアプリを配信し、スニーカー通勤やビジネスカジュアルを推奨する等、健康維持に向けた取組みと意識改革を会社全体で進めている。

また、病気にかかった場合の治療休暇等、仕事と治療の両立支援として、2022年度より、病気治療に関して職員同士で情報共有して互いにサポートする社内ネットワークづくりも進めている。

## 3. 運用実態および今後の課題

### (1) 制度対象者の声

65歳への定年延長に対する反応として、職員からは「シニア型」に移行することで、働き続ける上での



意欲が大きく向上したという評価が多く寄せられている。例えば、これまで長年にわたって営業所長を務めてきた職員は、「60歳を見据えて役職を離脱していたが、定年延長を経て、60歳以降も引き続き営業所長として頑張っていこうという意識改革が起こった」という声も聞かれている。また、多くの対象者から「会社から活躍を期待されているという手応えを感じる」といった声も聞かれている。

また、「組合員の意識・実態に関する総合調査」の結果においても、「できるだけ長く働きたい」と回答している職員ほど、満足度のスコアも高くなる傾向にある。

他方、「シニア型」への移行に伴い移行前と比べ、処遇水準が低下する仕組みが残っていることから、組合として、役割・責任に見合った処遇水準になっているか等、当該層の声にも注意していく必要があると考える。

## (2) 今後の課題認識

定年延長の効果で当面の要員不足をカバーしながら、経験やノウハウの伝承、あるいは働き方の効率化を含めて、より少ない人員で成果をあげていける体制づくりが今後の課題との認識である。

また、シニア層の職員に長く活躍してもらうため、意欲をいかに高めていくかも、今後の重要な課題の認識であり、ロールモデルとなる職員の活躍の紹介等、モチベーションを高める機会の提供をするため、情報共有を進めていく必要がある。

シニア層において高齢になるにつれ、さまざまな面で個人差が拡大していく傾向にあり、しっかりと健康状態や意欲、能力を確認・把握することにより、元気で意欲の高いシニア層のより長い活躍を後押ししていく必要がある。



# 電力総連加盟組合

## 「65歳現役社会」の実現に向けた労働環境の構築 ～65歳への定年延長～

### 基本データ

業 種：電力業  
企業規模：1,000名以上

## 1. 定年延長に向けた経緯等

### (1) 経緯

当労組における高齢者雇用制度は、60歳定年制を維持しつつ、年金支給年齢の繰り下げや高齢者雇用安定法に対応しながら整備してきた。具体的には2013年度に継続社員制度を導入し、期待する役割に応じて個別に多様な処遇を実現するとともに、報酬水準見直しにより無年金世代の対応を行ってきた。

そうした中で近年、日本社会における少子高齢化の進展に伴い、高齢者雇用安定法の改正案(2021年4月施行の高齢者就業確保措置を含む改正案)や国家公務員の定年延長が議論される等、定年延長の導入や検討を着手してきており、定年延長にかかわる気運が高まっていた。

そこで、当労組においても、社会的な動向を見つつ、労使で意見交換をしながら導入に向けた検討を進めてきた。このような中、定年延長に関する提案が会社側からなされ2020年5月より協議を行い、2021年4月より段階的に定年を延長することで労使合意した。

### (2) 基本的な考え方

当組合としては、65歳への定年延長を導入するにあたり、上部団体の方針や今までの意見交換など踏まえ、以下を基本方針とし、会社側と協議することとした。

#### 1) 雇用確保

○65歳までの定年年齢引き上げを基本に取り組む。  
65歳以降の就労については、希望する者が原則として「雇用」により就労できるよう取り組む。

#### 2) 処遇

○60歳前後で連続した制度とすることを基本とする。60歳以前と異なる働き方をする場合には、働き方とのバランスを考慮した処遇とする。

#### 3) 労働時間制度

○フルタイム勤務を基本としつつ、多様な労働時間制度を選択できる制度とする。

#### 4) 就業環境の整備

○作業環境、能力開発、健康管理、付与業務の確保など、意欲向上や安全衛生確保につながる就業環境の整備に向けて取り組む。

## 2. 導入に向けた労使協議経過

制度改定に向けた具体的な交渉は2020春季生活闘争における団体交渉、そして労使協議を経ることになる(図表1)。

図表1 労使の話し合い経過

形態	期間	議題
意見交換		
団体交渉	2020.2.21～3.12	2020春季生活闘争
労使協議	2020.5.27～2020.10.23	高齢者雇用制度の改正(定年延長等)に関する労使協議
制度改正	2021.4.1～	段階的定年延長スタート

#### 1) 会社提案

会社提案の趣旨は以下のとおりである。

- 日本社会における少子高齢化の進展に伴い、高年齢者雇用安定法の改正案(65歳超の雇用努力義務)や国家公務員の定年延長が議論される等、高年齢者層の雇用強化に関する社会的要請は更に増している。
- 高年齢者雇用制度については、57歳役職定年、60歳定年制を維持しつつ、年金支給年齢の繰り下げや高年齢者雇用安定法に対応しながら整備してきた。
- 高年齢者雇用安定法の改正案(65歳超の役職定年後、または定年適用後のベテラン社員は、特に技能継承や高度な専門性が必要な分野等において業務に従事しているが、従業員区分の切替前後におけるモチベーションの変化やミドルマネジメントにおける課題が生じている。
- 世代別人員構成の変化によりベテラン層の更なる戦力化は効率的な人員体制を維持しながら事業運営を進めていく上で更に重要度が増している。また、人財市場における流動化の進展やいわゆる売り手市場が継続する中、人財の質を維持しながら所要人員数・採用数を維持・充足する上で、魅力的な就労条件を実現していく必要がある。
- 60歳超のベテラン社員が他世代と同様にあらゆる事業分野で戦力としての活躍を推進する就労環境を整え、また中堅・若手世代に対し長期就労への更なる安心感を醸成することで、世代を問わず全従業員の持つ能力・経験をフルに活用して持続可能な人員体制を維持する。

## 2) 労使協議のポイント

上記の会社提案を受け、組合の基本的考え方をもとに内容を満たしているかの確認を中心に議論を行い、会社見解を引き出した。

### 主な労使協議のポイント

○：組合の考え方のポイント ●：会社側提案

#### 【原資】

- 原資捻出のために、基本給・賞与の減額、諸手当の減額・廃止、退職金の改定、新規採用人数の抑制といった施策を行わない。
- 原資捻出のために、基本給・賞与の減額、諸手当の減額・廃止、退職金の改定、新規採用人数の抑制といった施策を実施することは考えていない。

#### 【賃金】

- 60歳前後で連続した制度とすることを基本とする。60歳以前と異なる働き方の場合には、働き方とのバランスを考慮した賃金制度とする。
- 水準は「働きの価値に見合った水準」とすることとし、基本的に60歳以前の賃金カーブの抑制が行われないよう留意する。
- 基本給については60歳到達時点の基本給を原則として維持する。

#### 【賞与・一時金】

- 60歳以前と同様の基準で支給することを基本とする。60歳以前と異なる働き方の場合には、働き方とのバランスを考慮した支給基準とする。
- 賞与支給月数については、定年延長後も社員区分に応じた支給で変わらない。

#### 【人事評価】

- 60歳以前と同様の評価とすることを基本とする。60歳以前と異なる働き方の場合には、働き方とのバランスを考慮した評価とする。
- 評価結果が賃金や賞与・一時金に適切に反映される制度とするとともに、公正な評価が行われるよう取り組む。
- 60歳以降の進号がなくなることから、人事評価制度については一部見直す。
- 業務経験豊かなベテラン社員の方については、発揮能力の向上に基づき実施する基本給改訂より、成果(目標達成状況)を踏まえて決定する業績考課を賞与へ反映することがモチベーション向上に資すると思われる。

#### 【手当・福利厚生】

- 60歳以前と同様の基準で支給することを基本とする。60歳以前と異なる働き方の場合には、各手当の支給目的に沿った取り扱いとする。
- 60歳到達以降の福利厚生について、それまでの取扱を継続することを原則とする。

### 【退職金・企業年金】

- 旧定年年齢(60歳)での退職金・企業年金の確定額を下回らないよう取り扱う。
- 個人のライフプランへの影響を考慮し、60-65歳のいずれの時点において退職しても会社からの支給・給付額が同様となる制度とする。

### 【導入時期】

- 無年金世代をなくすため、厚生年金の受給開始年齢引き上げタイミングまでの導入を目指す。
- 定年の延長により60～65歳への賃金へ影響が生ずるが、近接世代における処遇の激変を緩和するため、段階的に延長することで世代間のバランスをとっている。
- 定年延長の必要性を認識し、(検討・提案時点における)最速のタイミングでの制度改正を検討した結果、2021年度に60歳を迎える世代、すなわち1961年度生まれの世代より対象となった。なお、男性の場合、1961年度生まれの世代より厚生年金の受給開始年齢が65歳へと引き上げられることから、制度導入のタイミングとして適切と判断している。

## 3. 団体交渉～妥結

2020春季生活闘争時に、会社の「少子高齢化や労働人口の減少に伴う社会保障費の増加など将来に対する不安に関しましては、まずは意見交換させて頂き、会社として対応すべき課題があれば、時間をかけて議論させて頂きたい」との発言を受け、意見交換を行いながら議論を深めてきた。その後、2020年5月27日に会社より正式提案を受け、加盟単組との連携のもと疑問点・問題点の把握に努めるとともに、制度改訂の詳細内容や考え方等について解明交渉を進めた。

会社提案は、65歳定年制の導入と、それに関わる給与や退職金・退職年金、福利厚生面等の制度等、多岐にわたるものであったが、組合の基本的な考え方や上部団体の方針にも沿う内容であり、定年延長に

伴い多くの面で処遇改善がなされることにより、高齢者のモチベーションを高めながら活躍が促進される就労環境が整えられ、若年・中堅層に対しても将来の長期就労への安心感醸成につながる提案だった。

また、解明をはかっていく中で、会社としても定年延長により60歳以降の社員は他世代社員と同様に多様な業務に従事することとなり、従前とは異なるマインドセットを促す研修等の充実をはかることや、高齢者の更なる活躍促進においては若年・中堅層との緊密なコミュニケーション・安全衛生の確保等の取り組みについても進めていくことを確認できた。

これらを踏まえ労働組合として会社提案を了承し、同年10月23日に妥結した。

## 4. 制度改訂の概要

65歳への定年延長にあたっての新制度(会社提案)の概要は以下のとおりである。

### 1) 定年の段階的延長

2021年度より段階的に定年を延長する。併せて定年時期を満年齢の到達月末から年度末へ変更する(図表2)。

図表2 定年延長の段階

社員の生年	定年到達日
1960年4月1日以前生まれ	満60歳
1960年4月2日～ 1961年4月1日生まれ	満60歳到達月末
1961年4月2日～ 1962年4月1日生まれ	満61歳到達年度末 (2022年度末)
1962年4月2日～ 1963年4月1日生まれ	満62歳到達年度末 (2024年度末)
1963年4月2日～ 1964年4月1日生まれ	満63歳到達年度末 (2026年度末)
1964年4月2日～ 1965年4月1日生まれ	満64歳到達年度末 (2028年度末)
1965年4月2日以降生まれ	満65歳到達年度末

### 2) 給与制度

組合員の給与については、60歳以降も60歳到達時の賃金を原則として維持する。

### 3) 退職金・退職年金(企業年金)制度

現状水準を維持し、退職金については60歳到達年度以降の加算なし・退職時の支給とし、退職年金も60歳到達により確定する現行規約を変更せず。60～65歳のいずれの時点で退職しても会社からの支給額は変わらない設計。退職年金は定年退職を経ずとも60歳到達以降は現行の年金水準と現状の選択肢(一時金・年金・繰延)が維持される。

### 4) 福利厚生(社宅・寮、カフェテリア他)

60歳到達後も社員としての勤続期間中はそれまでの取扱を継続する(社員には社員、継続社員には継続社員の取扱を適用する)ことを原則とする。

### 5) 高年齢者の役割の変化

定年の延長に伴い、60歳以降の社員は他世代社員と同様に多様な業務に従事する。よって高年齢者層およびミドルマネジメントの双方に対し、従前と異なるマインドセットを促す研修・情報発信を実施する。

延長であるため運用実態の把握には暫く時間を要する(今後は、運用を通じて制度の定着・理解促進が必要)。特に、進号停止に伴うモチベーションへの影響や人事評価制度の運用については、注視していく必要がある。

また、高年齢労働者の安全と健康確保について、自らの健康管理の重要性も認識する必要があるが、会社としても適切に取り組んでくことを確認できたことから継続的に対話を通じ確認していく(60歳超えの組合員が体力や気力の面で今までと同じ業務につくことが難しい場合)。

加えて、高年齢者層へは、必要となる知識やスキルは事業環境の変化に応じて変化することが考えられ、従前と異なるマインドセットを促す研修も必要と認識している。

最後に、2021年4月の高年齢者雇用安定法改正により努力義務として求められる70歳までの就業確保や定年後の就労を希望する全ての者への雇用機会の導入等、更なる高齢者層のモチベーションアップにつながる60歳以降の進号・退職金ポイント付与等など引き続き議論していく必要があるという課題認識を述べ、本稿の結びとしたい。

---

## 5. 今後の課題

---

2021年4月より制度が導入されたが、段階的な定年



# 情報労連加盟組合

## 65歳までの定年延長実施および賃金改善

### 基本データ

業 種：運輸業  
 (通信建設資材の  
 運送・請求書発行  
 代行・太陽光パネ  
 ルリサイクル業)  
 企業規模：150名程度

## 1. 制度改定の背景および改定経過

### (1) 制度改定に至るまでの背景

今次の定年延長を行うまでは、60歳定年であった。2013年の高年齢者雇用安定法改正の際には定年年齢は60歳のまま65歳までの定年再雇用制度を導入した。それ以前は、嘱託制度がありつつも、制度の適用可否は会社の裁量によるところが多く、労組として課題認識を持っていた。2013年の定年再雇用制度の導入によりその点については解消された。定年再雇用制度は年金支給開始時期の引き上げへの対応を意識したもので、交通費や年休等の福利厚生は60歳前と同様としつつ、基本給については継続雇用給付金等を踏まえ水準を引き下げ、一時金も不支給とした。

ただし、賃金水準については、2000年前後の会社の業況の悪化が続いた時代、「シニア職」制度を導入し現役の高年齢層を対象に引下げを行っており、2013年の再雇用制度導入時にも解消されなかった。「シニア職」は55歳以降の組合員が対象で、55歳以前水準から約2割下がる設計になっており、また退職金も55歳で積み上げを終了し「60歳で受け取り」か「上積みして早期退職」の選択する制度となっていた(当初導入時には50歳で若干下がり、下がった水準をベースにさらに2割減となっていたが、50歳での引下げはその後

の交渉で見直された)。この「シニア職」の賃金水準については、組合から継続して改善を求めていたが、業績の回復状況を踏まえ、交渉課題として浮上させたのは2010年頃からである(それまでは、55歳以降の賃金制度そのものよりも、55歳以降の賃金水準ベースとなる55歳以前の賃金水準を改善することを優先)。2010年以降、春闘の中で全体の賃上げとは別にシニア職の賃金回復を要求していたが、2018春闘までは会社から改善を引き出すことができなかった。

一方、この間、運送事業ではドライバー職の人材確保が課題となり始めた。また、請求書発送代行業はパートタイム労働者が多数を占めていたが、そこでもスキルの身に着いた人材が60歳で退職してしまうことが課題となっていた(制度上に上限の定めはなかった)。直近では、年金受給年齢の引き上げや70歳迄の就労確保の努力義務化等の検討動向を踏まえ、高年齢者が働き続けられる社会の実現に向けた社会的要請として、高年齢者雇用の制度について見直しの必要性を会社が意識するようになっていた。

### (2) 交渉開始～制度改定

上記の背景を踏まえ、2019春闘では、「シニア職の月例賃金について、シニア職前の水準に改善すること」との労組要求に対し会社が、「働き方改革の一環として、2019年度中に、社員の給与体系・退職年齢の見直しを図っていく」と回答し、シニア職の解消も含めて制度の見直しを行うとの見解を示した。

その後、会社からの提案を受けて労使で制度検討を行ってきたが、労働条件が引き下がる対象がない制度提案であったことから、労使の深刻な対立点



はなかった。ただし、見直し原資については会社からの持ち出しとなる一方、2019年当時も厳しい経営状況にあり、労働組合として将来的な経営見直しについて会社の見解を求め組合員と共有をはかる営みには力を注いだ。原資確保の見直しについては、事業の効率化や新規事業からの収益を見込む内容になっていたものの、当然ながら新規事業についての確信的な見直しはなく、それらの成功に向けては、やはり本制度改定による社員のモチベーション向上が不可欠である、という会社の危機意識も含めて組合員と認識を深めていった。

検討にあたり、労働組合として重きを置いたのは柔軟な働き方が選べる環境についてである。定年再雇用制度では、定年の3ヶ月前を目安に今後の働き方をヒアリングし、勤務日数を減らしたい等の希望に対しては、処遇の引き下げは伴いつつも働き続けられることを重視し個別に対応してきた。特にドライバーは体力を要する業務であり、また請求発送も機械作業について危険が伴う業務でもあることから、65歳迄同じパフォーマンスを出せるかという点で組合員から不安の声があった。労働組合としては、これまで同様働き方の選択肢は残すよう求め、制度として確立するには至らなかったものの、これまでと同様の柔軟な働き方の確保については、会社と認識を合わせてきた。

最終的には、2020春闘において、労働組合よりシニア職、定年制度に対しての会社の考え方の明示を求め、会社から「2020年4月からのシニア職の廃止」および「満65歳迄の定年延長の実施」の回答を引き出した。

## 2. 制度改定の概要

### (1) 65歳定年の対象者

制度対象者は役員以外の全員(正社員、パート、アルバイト)である。役員はもともと65歳定年だったことから、会社で働く全員が対象となった。

パートタイム労働者については上限が無かったため、不利益変更になるのではないかという意見もあったが、実態として65歳以降の就労事例が無かつ

たことから今回他の雇用形態と合わせて制度化し、65歳以降の雇用は今後整理するとした。

### (2) 労働条件

労働時間や勤務日数等の勤務制度については、基本的に60歳(55歳)以前と変更はない。

賃金制度については、55歳で2割程度減額となる制度を見直し、水準低下は解消された。評価制度も、これまでの制度を65歳まで適用しており、制度上は60歳を超えても昇給がある。実際的水準としては40歳以降でピークとなり、以降同水準で推移するイメージとなっている。

一時金については、これまで再雇用者は不支給とされていたが、60歳以前と同様の基準で支給されることとなった。

退職金制度はこれまでの制度と同様55歳までを査定期間とし、退職時に受け取ることとした。結果として60歳受取が65歳での受け取りとなっている(図表1)。

### (3) 経過措置

経過措置については、特に設けることはなかったが、2020年4月時点で、定年再雇用者が組合員で3名おり、3名は制度導入のタイミングで再度正社員として雇用されている。

## 3. 運用実態および今後の課題

現時点事案が発生していないが、これまで定年再雇用前のヒアリングや契約更新時に行ってきた働き方の希望を訊く機会がシステムとしては無くなったため、どのような形で柔軟な働き方への切り替えを選択できるようにするかについては、今後検討を行っていく。

また、会社は当初より70歳までの雇用を視野にいられている。やはり体力や能力的な課題もある一方で、ドライバー職を始め組合員の働き方は専門要素が強く、現業での就労が基本となっていることから、引きつづき65歳以降の雇用のあり方について、組合員の意見を踏まえ検討していきたい。

図表1 改定前後の労働条件等

	改定前		2020年改定後	
	正社員	パートタイム等	正社員	パートタイム等
	60歳以降は再雇用制度で65歳までの就労	特に定めなし	65歳定年	65歳定年
勤務制度	60歳前と変更なし(定年年齢の数カ月前のヒアリングで処遇を下げつつ日数等調整は可能)	60歳前と変更なし	60歳前と変更なし(本人の希望を踏まえた対応は継続)	60歳前と変更なし
賃金制度	継続雇用給付金等を踏まえた水準設定 ※55歳でそれまでの水準から2割程度減少有り	変更なし	60歳前と変更なし ※55歳での水準減少も廃止	変更なし
一時金	不支給	-	支給	-
退職金	退職時(60歳もしくは早期退職)支給	-	退職時支給	-

事例  
8

## 運輸労連加盟組合

「入社から65歳までの働き方」をふまえた  
抜本的な人事制度・賃金制度改革

## 基本データ

業 種：運輸業  
企業規模：1,000名以上

## 1. 定年延長に向けた背景等

## (1) 背景

60歳以降の雇用については、厚生年金支給開始年齢の引き上げなどへの対応から、65歳までの雇用確保を基本に、公的年金や公的給付の併用を前提とした再雇用制度を運用してきた。

しかし、65歳現役社会や少子高齢化の進展、年金制度における「老齢厚生年金の報酬比例部分」の支給開始年齢の段階的な引き上げなどの情勢の変化を受けて、2011年以降、労働組合として定年延長の具体化に向けた組織内での検討を行い、「再雇用制度だけではなく、入社から65歳まで働きがい・やりがいをもって安心して働くことができる仕組みが必要不可欠である」との結論に至った。これを受けて、2016年には会社に対し「定年延長制度の確立」についての申入れを行った。

また、定年制度以外の「社員制度・賃金制度」について、1999年の社員制度改革以降、職能資格制度の導入や人事評価制度の改革、若手活躍に向けた役職定年制度の導入等、その時々々の情勢をふまえ、労使で議論を重ね課題の解消に向けて取り組んできた。

しかし、多層化した社員区分や経営環境の変化に対応するために行われた会社組織改正に起因する矛盾、ミドル層を始めとした年齢別人員構成の偏りやそれに対する職域の確保、キャリアの停滞、結婚や育児・介護等を理由とする「望まない離職」、慢性的な「労

働力不足」と「優秀な若手人財の確保・育成」、さらには、発揮された能力・成果に対する評価と処遇の問題など、当時の人事制度や賃金制度では対処しきれない問題が顕在化していた。

加えて、2016年年末には政府の「働き方改革実現会議」において、「同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善」に向けたガイドライン案が示され、有期雇用者に対する同一労働同一賃金への対応が求められていた。

このような情勢から、2017年春季生活闘争において、会社の現状および取り巻く環境の変化、労働法制等の動向をふまえた「社員制度・賃金制度の抜本的改革」について、2018年度内を目途に、結論を見出すよう労使で検討・協議することを確認した。

## (2) 再雇用制度について

定年延長の決定以前より運用してきた再雇用制度は、老齢厚生年金支給開始年齢の段階的引き上げや、若年労働力の不足、高齢者雇用安定法の改正をふまえ、蓄積された経験と技能をもつ社員が定年退職後も引き続き活躍することを目的として、2002年に導入した。

再雇用制度を利用した場合、定年退職以降、1年契約の有期雇用(エルダー社員)として、指示・命令を行う業務や管理・監督業務を除き、再雇用される以前と同様の業務に従事する。

働き方は「フルタイム勤務」「短時間勤務」から選択が可能とし、短時間勤務を選択した場合、職場での調整が必要となるものの、一定程度本人の希望を考慮した「日数」「時間」などでの勤務が可能となるため、多

様な働き方が実現可能となっている。

賃金については、公的年金・公的給付を最大限活用し、退職前の基準内賃金と同程度の水準を確保できるよう設計していた。一時金の支給はないが、退職時に支給される一時金が設けられている。

休日・休暇については、年次有給休暇の付与日数(最大25日、法定20日)等に多少の違いはあるが、他の諸休暇等は再雇用前と同様の労働条件となっている。

### (3) 定年延長に対する労使の考え方

労使で協議を開始した2016春季生活闘争時の定年延長に対する労使の考え方は、以下の通り、大きな開きがあった。一方で、60歳以降の働き方について課題があることは労使ともに同様の認識にあり、「新たな働き方の仕組み」や「賃金等のあり方」など諸課題を含め、「入社から65歳までの働き方」を検討・討議することを労使で確認した。

#### 【労働組合の考え方】

これまでの社員制度見直しなどの取り組みや、年金制度の法改正などをふまえれば、入社から65歳まで、「働きがい・やりがい」をもち、将来にわたり安心して働くことのできる制度の実現を目指すことが最重要課題である。

「65歳まで働くこと」を前提として議論を深めることにより、幅広い可能性を模索し、真の意味で入社から65歳まで安心して働く制度が確立できる。

したがって、60歳以降、年金満額受給までの間の安定的な雇用と、少子高齢社会の到来を見据えた、65歳現役社会に向けた入社から定年までの一貫した社員制度を構築するためにも、定年年齢について見直しが必要である。

#### 【会社の考え方】

再雇用制度を導入しており、蓄積された経験と技能を持つ社員が、定年退職後も引き続き活躍するため、働き方の多様なニーズに応える短時間勤務が選択できる。また、公的給付の活用により一定の収入を確保している。

人口減少・超高齢社会を迎え、60歳以降の働き方

に課題があることは認識しているが、その解消には、「入社から65歳までの働き方」の全体像を描いた中で、働き方との整合性をふまえ、検討することが不可欠である。

喫緊に注力すべきは、年齢別人員構成の偏りに起因する諸課題について論議を深め、優先順位をつけて、解消に向けた取り組みを進めることである。したがって、「定年延長制度の確立」は時期尚早である。

## 2. 協議経過

2016春季生活闘争で組合より定年延長に向けた申し入れを行って以降、3年を経て新制度開始に至ったが、具体的な協議経過は(図表1)のとおりである。

図表1 65歳定年に向けた協議経過

時期	項目
2016春季生活闘争	協議開始
2017春季生活闘争	「抜本的制度改革」 検討スケジュール合意
2017年7月	組合の基本スタンス確認
2018春季生活闘争	65歳定年労使合意
~2019年3月まで	詳細協議
2019年4月	制度開始

### (1) 2016春季生活闘争

労働組合より会社に対し「定年延長制度の確立」の申し入れを行い、「新たな働き方の仕組み」や「賃金等のあり方」など諸課題を含め、「入社から65歳までの働き方」を検討・協議することを労使で確認した。

### (2) 2017春季生活闘争

定年延長も含め、「社員制度・賃金制度の抜本的改革」について、2018年3月までに結論を出すよう、検討・協議することを労使で確認した。

### (3) 2017年7月

定期大会において、社員制度・賃金制度の抜本的改革に向けた労使協議に対する組合スタンスや、改革の内容に対する考え方、スケジュール等について機関決定を行った。

**【組合スタンス】**

- ・政府の示す「働き方改革実行計画」の方向性や法改正への動向等もふまえ、多様な働き方のニーズに応えられる新たな社員制度を構築する。
- ・労働諸条件については全社統一的な取り扱いとする。
- ・定年年齢を65歳に引き上げる。
- ・65歳までの賃金カーブをふまえた賃金制度を構築する。なお、新制度の移行にあたっては現給補償を前提とする。
- ・賃金・一時金をはじめとする労働諸条件は、中央本部・本社間で決定する。

決定された組合スタンス等にもとづき、「『社員制度・賃金制度の抜本的改革』に向けた論点整理と労使双方の基本的な考え方」について労使で確認した。

**(4)2018年2月**

「社員制度」「人事制度」の大枠となる「新たな社員区分の考え方」や「役割・職務基準にもとづくキャリアパスの考え方」などについて労使で認識の一致に至った。

これを受けて、中央委員会において、「社員制度」「人事制度」の大枠について機関決定した。

**(5)2018春季生活闘争**

定年年齢を最終的に65歳とすることを確認した。

**(6)2018年3月**

制度改革の概要(社員区分、役割等にもとづく人事制度、人事評価制度、労働諸条件等の概要)について労使合意した。

**(7)2018年7月**

定期大会において、「入社から65歳までの働き方」に関する労働組合の考え方や方向性、対処方針等を決定した。

**(8)2018年9月**

臨時の中央委員会を開催し、2019年以降の定年年齢の段階的な引き上げなど「改革の具体的な内容」や「残された労使の争点に関する対処方針」等について確認し、中央執行委員会へ一任して取り扱うことを機関決定した。

**(9)2018年11月**

65歳定年制度をはじめ、「社員制度」、「賃金制度」、「人事制度」、「新退職金制度」、現給補償などの「制度移行時の取り扱い」について労使合意した。

**(10)2019年2月**

中央委員会にて、2019年4月の制度実施に向けた取り組みを確認した。

**(11)2019年3月**

65歳定年制度移行にともなう、既入社社員の退職金の取り扱い等について労使合意した。

**(12)2019年4月**

新社員制度・賃金制度・人事評価制度へ移行し、定年年齢を段階的に引き上げた。

## 3. 制度改定の概要

**(1)定年制度****①定年年齢**

定年年齢について、当初、労働組合としては65歳まで一律に引き上げる考えにあったが、既に再雇用社員として働いている組合員との公平感や年金受給の年齢を勘案し、会社提案であった段階的な引き上げを行うこととし、2019年度以降、段階的に1歳ずつ引き上げ、満65歳とした(図表2)。



図表2 定年年齢

制度移行前の定年退職日	新たな定年年齢
2019年度中に迎える者	満61歳
2020年度中に迎える者	満62歳
2021年度中に迎える者	満63歳
2022年度中に迎える者	満64歳
2023年度以降に迎える者	満65歳

## ②役職定年制度

組合員については、満55歳で役職定年としていたことから、定年年齢の引き上げをふまえ、労働組合として役職定年年齢の引き上げを主張した。

しかし、若手社員のモチベーションの維持やポスト不足への懸念、また満55歳以降も一定の条件により再任される取り扱いがあることから、役職手当以外の賃金について定年延長前の60歳まで補償することを前提に、現行の制度を継続することとした。

## (2)社員制度

### ①社員区分

制度移行前の社員区分については、中央本部・本社間で賃金体系・水準、休日等が決定される全国社員、現地の労働組合と支店の協議により決定される地域社員や支店社員、契約社員が存在し、さらには「営業・事務」や「技能」といった「職務区分」が設けられていた。

新制度では、社員区分を「総合職社員」「エリア職社員」「期間社員」、業務や勤務場所等が限定される

「限定職社員」に見直し、一定の要件を満たすことにより、社員区分間の異動も可能とした。また、「職務区分」も廃止した。

したがって、賃金・一時金をはじめ休日・休暇制度、人事評価制度などの労働諸条件について、全国統一されるとともに、入社から65歳まで一貫した制度とした。

また、「再雇用社員」について、定年年齢の引き上げが段階的に行われることや、労働時間や責任など様々な働き方を実現する観点から、再雇用制度を継続することとした(図表3)。

### ②人事制度

人事制度については、それまでの「職能資格制度」を見直し、新たに「役割等にもとづく人事制度」に転換し、求められる「役割」の大きさに応じ、格付けを行う役割等級制度を導入した。

年功・能力主義、いわゆる「人基準」から、仕事・役割主義、いわゆる「仕事基準」に転換し、「同一労働・同一賃金」への対応をはじめ、各人が担える役割やキャリアパスの見える化・統一化を図り、公平感や一体感の醸成に資する制度とした。

また、人事評価についても、等級に応じた役割を担えているかを評価する「役割等級制度」、等級に求められる行動が実践されているかを評価する「価値行動評価」、等級における役割をふまえた課題・目標に対する達成度を評価する「成果評価」の3つの評価による制度とした。

図表3 社員区分

社員区分	人事異動の範囲	果たすべき役割	労働諸条件
総合職社員	全国・海外	経営マネジメント	本社・中央本部間協議・協定 (全社統一)
エリア職社員	原則転居を伴わない 特定の支店の担当地域内 または居住地と同一の都道府 県内	エリアマネジメント・ 現場リーダー	
再雇用社員	勤務場所を指定	一般業務	
期間社員	エリア職社員に準じる	現場オペレーター	現地支店・支部間協議
限定職社員	勤務場所を限定	業務サポート	

### (3) 賃金

#### ① 賃金制度

社員区分に関わらず、入社から65歳定年まで一貫した賃金体系とし、社員区分間の賃金差は、異動範囲やその可能性、果たす役割による差とした。有期雇用社員についても、勤務場所や職務等が限定される限定職社員を除き、エリア職社員と同一とした。

なお、定年延長社員と再雇用社員が併存することとなるが、再雇用社員については、公的給付を前提とした賃金体系としていることから、制度移行前の賃金制度を継続することとした。

#### ② 賃金項目・水準

賃金項目について、役割・職務などのいわゆる仕事を重視した体系とした。当初、会社からは、「毎年自動的に昇給するような賃金項目は設けない」との主張がされたが、「会社に対する求心力を保持するためには、能力・経験等を評価する賃金項目や属人的な賃金項目が一定程度不可欠」との労働組合の主張もあり、定期昇給にあたる「評価給」や一部の賃金項目に「子供」を対象とした扶養に関する加算を設け、新たな定年まで昇給する制度とした。

賃金水準については、60歳定年を前提としていた賃金カーブを見直し、65歳までの賃金カーブをふまえた水準を設定した。

#### ③ 制度移行の取り扱い

制度移行にあたり、不利益変更とならないよう、制度移行時の基準内賃金と時間外手当等を除いた基準外賃金の総額が補償されることを前提として取り扱うこととした。具体的には、新賃金の総額が旧賃金の総額を上回る場合は、当該新賃金を適用することとし、新賃金の総額が旧賃金の総額を下回る場合は補償を行った。

賃金の補償について、当初、会社からは段階的な廃止の主張がされたが、労働組合の「制度移行前までの定年年齢までは補償を継続すべき」との主張により、一定の条件を満たした場合を除き、制度移行前の定年まで賃金を補償することとした。

なお、定年延長に関わる資金を含め、多額の原資が必要となったが、同一労働同一賃金への対応等に必要な資金であることから、全額会社が負担することとした。

### (4) 退職金

制度移行前の退職金は、全国社員、地域社員で異なる制度となっていたことから、制度移行後に入社した社員については65歳まで水準が引き上がる新たな制度を導入し、制度移行前に入社した者については制度移行前の制度をそのまま適用することとした。

制度移行前に入社した者の退職金について、退職金には賃金の後払いの側面もあるとの考えから、労働組合としては定年延長に合わせて65歳までの加算を主張した。しかし、会社は、賃金について制度移行前の水準を補償していることや、賃金制度改定に多額の原資がかかるとして強硬に否定するとともに、確定拠出年金の拠出割合の拡大を主張するなど、協議は最後まで平行線をたどった。

労働組合として、地域社員の退職金水準について大きな課題と捉えていたことから、地域社員の退職金水準の引き上げに軸足をおいて取り組みを進めた。その結果、確定拠出年金の拠出割合の拡大とマッチング拠出の導入を行うとともに、以下の通り取り扱うこととし、地域社員の退職金水準を引き上げた。

- ・全国社員の退職金については、勤続期間は満60歳までに据え置き、定年退職時に支給する。
- ・地域社員の退職金については、退職金算出に係るポイントの付与を新たな定年(65歳)まで延長する。

### (5) 休日・休暇

総合職社員・エリア職社員・期間社員で同一の取り扱いとし、入社から65歳まで統一した。

### (6) 有期雇用の取り扱い

期間社員(社員との具体的な棲み分けが難しい有期雇用社員)と限定職社員(社員との棲み分けがなされている有期雇用社員)に整理を行い、雇用契約期間

については、通算3年を超えないようにすることとした。また、賃金等の労働条件について、社員と同一の体系としたことから、期間社員からエリア社員に雇用替えが行われた場合、退職金についても、期間社員としての入社時を起算日として、65歳定年まで継続した起算とした。

## 4. 運用実態および今後の課題

### (1) 運用実態

2019年4月に新制度に移行し、段階的に定年年齢を引き上げている。55歳以降、希望により定年として退職できる選択定年制度の拡大を実施したが、9割以上の者が定年まで継続して勤務している。

### (2) 今後の課題

今次取り組みは、65歳までの定年延長も含めて、人事制度・賃金制度・人事評価制度の抜本的な改革であったことから、引き続き、制度の定着に向けた運用の徹底に取り組む必要がある。

また、柔軟な働き方の実現に向けてより現場実態に合った制度となるよう、継続した見直しや、制度の検討時には予見することのできなかった新たな課題が制度運用の中で発生する可能性もあることから、それらへの対応が必要となる。

加えて、制度改革後の高年齢者雇用安定法の改正により、70歳までの就業機会確保が努力義務とされたことから、健康面や体力といった身体機能、職場・職域の確保についても配慮をしながら、対応について検討を進める必要がある。

事例  
9

## 私鉄総連加盟組合

少子高齢化に対応した人材確保と安心して長く活躍  
できる仕組みの構築 ～65歳定年制の導入～

## 基本データ

業 種：旅客運送業  
企業規模：1,000名以上

## 1. 定年延長に向けた経緯等

## (1) 経緯および背景

当社では2018年より65歳定年制を導入したが、それは労働組合が2011年の労働協約改定闘争において「60歳以降の働き方に関する労使協議の場を設置し、2013年4月以降、厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢引き上げに応じ定年を段階的に引き上げることを基本とする」ことを要求したことが始まりである（なお、本要求は私鉄総連統一要求であった）。

定年を65歳に延長する背景・目的としては、以下の点が挙げられる。

- ア 少子高齢化の急速な進展により労働力不足が懸念されることを見据え、ベテラン社員の技術・技能を最大限引き出し、労働力を確保する
- イ 公的年金の支給開始年齢引き上げの開始に伴い、社員が61歳以降に得られる収入金額が変化することに対応する
- ウ 65歳まで正社員として雇用することで、社員が安心して長く活躍できる仕組みを構築する

## (2) 現行の賃金・処遇制度における諸課題への対応

定年延長にあたっては、60歳前後で賃金に大幅な減少がない体系とするため、60歳到達時点での資格・職位に応じた賃金設計とすることとした。しかし、60歳以前の賃金カーブを従来そのままとすると、大幅な人件費増が想定されるため、現在の賃金・処遇制度にお

ける課題に対応するための見直しも併せて行った。

定年延長及び賃金・処遇制度見直し協議にあたり、労使で確認していた現行の賃金・処遇制度における諸課題は以下の内容である。

## ア 制度設計モデルと現状との乖離(会社見解)

2001年度に現行の処遇制度を導入した際に示した標準的な賃金水準に対し、実際の賃金水準が上ブレしているため、その要因の特定と賃金水準の適正化について検討する必要がある

➔賃金制度の適正化については、定年延長導入の際に行う賃金、処遇制度の見直しと併せて検討する

## イ 監督者に関する諸課題(組合・会社共通見解)

一部の職種において、監督者の新規補充が困難な状況があった。その要因としては、監督者業務に対する負担感等から昇職意欲の低下等を招き、昇職試験を受験する社員が減少していること、監督者と係員との処遇や賃金水準の差が適正でないこと等が考えられたことから、労働時間や処遇等に関する対策を検討する必要がある

➔監督者の新規補充が困難な状況については、労務構成の偏りに因るところも大きく、昇職試験受験対象者数の増加に伴い解消されることが想定されるが、今後、現業における業務実態の把握を進め、職種ごとに監督者と係員の業務分担を検証した上で業務分担の見直しを行うこととする。

➔監督者と係員における処遇や賃金水準の適正化については、定年延長導入の際に行う賃金、処遇制度の見直しと併せて検討する



## 2. 導入に向けた労使協議経過

導入に向けた労使の話し合いは、下記の通りである。具体的な仕組みは2016年11月に会社提案があり、労働組合からの解明・修正要求を経て、最終的に2017年9月に実施内容について合意した(図表1)。(※合意内容の詳細は後述)

図表1 労使の話し合い経過

期間	時期	内容
団体交渉	2011.11	定年延長について労使協議会で協議を進めることを確認
労使協議会	2013.8	現行の賃金・処遇制度における諸課題について、定年延長導入の際に併せて見直しすることを確認
団体交渉	2013.11	定年延長について協議促進をはかることを確認
労使協議会	2016.11	65歳定年制の導入および賃金・処遇制度の見直しについて、会社から提案
労使協議会	この間随時	会社提案に対し、労働組合から解明事項確認・修正の要求
労使協議会	2017.9	65歳定年制の導入および賃金・処遇制度の見直しについて、労使合意

### 労働組合の考え方

#### (1) 会社提案時点の対応

- ア 65歳定年制については、2011年の労働協約改定闘争以降、2013年の労働協約改定闘争を含め、継続して求めている
- イ 現在の賃金・処遇制度については、導入後15年が経過し、いくつか課題が指摘されており、これまで労使協議会の中で対応策を講じ、見直しの検討を進めていくことを確認していることから労働組合としては協議に応じていくべき、としつつも、会社提案には、趣旨及び内容について検証が必要な事項も含まれていることから、提案内容の解明に取り組む。

#### (2) 会社提案内容に対する解明事項確認後の対応

- ア 現行制度との比較において年収への影響が小さくなる仕組みとする
- イ 現行の選択定年制の維持等を前提にライフプランを設計している者にも配慮した仕組みとする

ウ 現行制度から新制度への移行時に職能給と役職手当の支給合計額が減額となる者がいない仕組みとする

などを基本とした組合修正要求を作成し、労働条件の根幹であり、かつ、組合員の生活に直結する賃金・処遇制度が、65歳まで安心して働き続けることができるものとなるよう、取り組むこととした。

### 労使合意・職場説明にあたって苦労した点

会社提案内容は、①新旧制度の賃金カーブを比較すると、特定の年齢では賃金が低下することがある、②E資格(ポストにかかわらず到達できる資格)以上に到達し、65歳まで働き続けた場合、生涯賃金はプラスになる、という設計であり、60歳定年を前提としたライフプランを組んでいる中高年社員を中心に、賃金制度(職能給の上限設定・基礎給の減額)および選択定年制度廃止の見直しを求める意見が多くあがった。そこで、労働組合は修正要求を会社に申し入れた。

その結果、賃金制度(職能給の上限設定・基礎給の減額)については、会社提案通りとなったが、選択定年制度については、65歳定年制導入後の従前の制度を残すことができ、一定の理解を得ることができた。

## 3. 制度概要

### (1) 最終的に合意した改定制度の概要(抜粋)

#### 1) 65歳定年制の導入

- ア 定年を延長し、満65歳とする。
- イ 勤続20年以上かつ満50歳以上の社員が50歳の誕生日から59歳の誕生日の前日までに選択定年制により退職する場合に選択定年退職付加金を支給する。

#### 2) 賃金制度の見直し

- ア 賃金水準  
社員が生計を維持できるよう、「標準生計費(負担費修正後)」(※)をもとに設計する。「標準生計費(負担費修正後)」と比較する賃金の対



象について、基準賃金、役職手当及び教育手当とする。

(※)標準生計費は、人事院が毎年国家公務員の給与勧告を行う際に、参考資料として算定する平均的な生活費。なお、標準生計費の範囲は「消費支出」に限られるため、税・社会保険料などの「非消費支出」を加味し控除前の名目額にする必要がある。これを「負担費修正」という。

イ 職能給

C資格以上は上位資格の初号の額を超えないよう各資格の職能給額に上限を設ける(詳細は後記(3)イ)。

ウ 基礎給

賃金カーブを標準生計費カーブに近づけるため55～59歳の基礎給を減額する(詳細は後記(3)ア)。

エ 役職手当

監督職以上の役職手当を増額する。

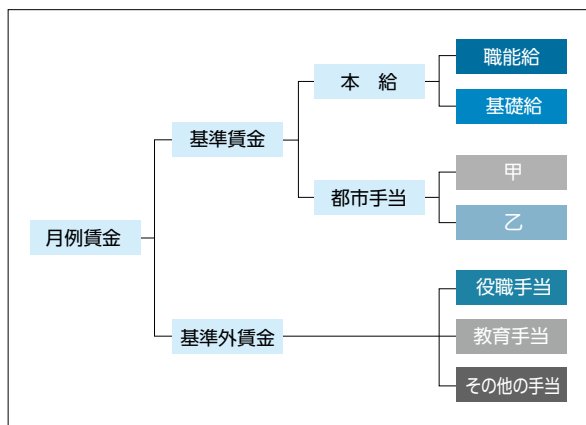
3) 処遇制度の見直し

原則として60歳となる年度末時点の職務を定年時まで継続し、昇格・昇職選考については年度末年齢64歳となる年度まで行う。

4) 実施時期

実施時期は、2018年4月1日とする。ただし、1(1)に定める取扱いについては、2018年3月31日から実施する。

図表2 月例給与の賃金体系



(2) 定年延長前後の働き方の変化

非管理職は会社本体での就労を原則とする。賃金は従来の一律設定(再雇用制度)から、60歳までの資格をベースに個別設定し、勤務体系もフルタイムに統一する。

(3) 定年延長に伴う賃金・処遇制度の見直し内容

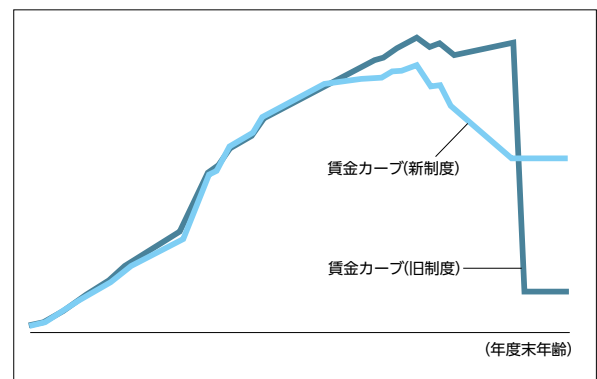
60歳前後で賃金に大幅な乖離は生じない体系に見直すとともに、モチベーションの向上等のための制度見直しを実施する。具体的には以下の通り。

ア 標準生計費カーブに合わせた賃金の設計

旧制度では若年層と55歳以降の賃金が標準生計費を大きく上回る一方、61歳以降の賃金が非常に低い点が課題の一つとなっていた。

これを補正する観点から、若年層の基礎給(年齢に応じた給与)の昇給ピッチを減額させるとともに、55～59歳の基礎給を減額し、賃金カーブを標準生計費カーブに近づけた。これにより、60歳前後の賃金が大きく減額される問題は解消した(図表3)。

図表3 新旧制度の賃金カーブ(イメージ)

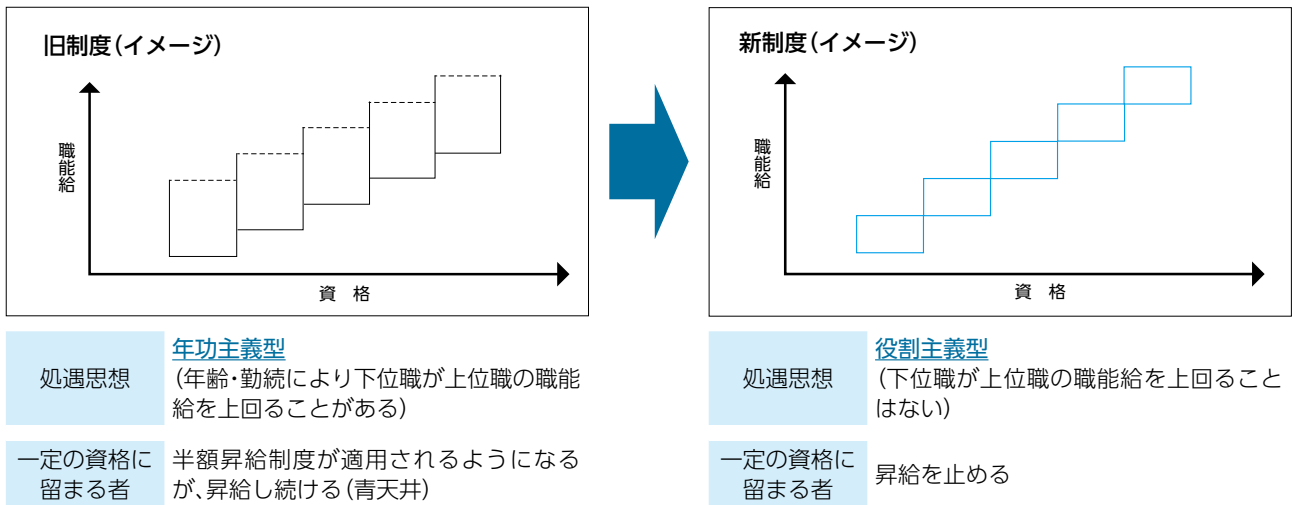


イ 職位、職責に応じた賃金の設定

・職能給の上限設定

従来の職能給(資格に応じた給与)には上限がなく、下位資格の社員の職能給が上位資格の社員の職能給を上回るケースも見受けられた。新制度では資格ごとに職能給の上限額を設定し、下位資格と上位資格で職能給の逆転が起こらないようにしている。この結果、昇職しない限り職能給は上位資格者のそれを超えることはない(図表4)。

図表4 職能給改定のイメージ



・職責に応じた役職手当の増額

従来制度では年齢給(新制度の基礎給)や職能給に上限がない、かつ、役職手当の金額も大きくなかったため、低資格のベテラン社員の賃金が監督職の賃金を上回ることがあった。新制度では監督職以上の役職手当を増額し、資格間に適正な賃金差を設けることとした(図表5)。

図表5 職務グループ・資格ごとの役職手当の対応

職務グループ	資格	役職手当
管理職グループ	I	増額
	H	
監督職グループ	G	
	F	
指導職グループ	E	据え置き
	D	
一般職グループ	C	
	B	
	A	

#### (4)退職金・退職年金制度の見直し

60歳定年の旧制度では、勤続年数に応じたポイントは勤続40年以上には付与されない設計となっていたが、退職時まで付与するようにした(図表6)。

図表6 退職金・退職年金制度の改定内容

	60歳定年制時	65歳定年制導入後
勤続ポイント(年金部分)	勤続40年以上は付与しない	退職時まで付与する
資格ポイント(一時金部分)	退職時(60歳)まで付与する	退職時(65歳)まで付与する

## 4. 運用実態及び今後の課題

### (1)運用実態

ア 65歳定年制について

2018年に65歳定年制を導入して以降、2022年度末に初めて65歳到達による定年退職者が発生することになる。一方、制度導入前からの各人のライフプランや60歳時点での職務を65歳まで継続することが体力的にも気力的にも厳しいことを理由に、65歳定年前に選択定年退職する者も一定数おり、65歳定年による退職者は多く発生しない見込みである。

※従来の再雇用制度においても、65歳到達まで働き続ける者は多くはなく、現時点では65歳まで働き続ける者の割合に大きな変化はない。

イ 賃金および処遇制度の見直しについて

2018年から2022年度末までの5年間は、定年年齢到達による退職者がいないため、役職の空きが出づらいつ況となっている。そのため、一定の資格以上では同一資格の滞留により、職能給の上限に到達する者が年々増加している。

### (2)改定制度に対する組合員の声

ア 65歳定年制について

60歳時点の職務を65歳まで継続してほしい、と

いう考え方は理解するものの、現業の監督職層を中心に、「65歳まで職務を継続することは体力的にも気力的にも厳しい」という意見が多く挙がっている。

#### イ 賃金および処遇制度の見直しについて

昇職意欲向上を図るために、①職能給の上限設定、②役職手当の増額をしているが、上位役職に空きがなく、同一資格で一定年数を経ている者(職能給が上限に到達している者)を中心に、「仕事に対するモチベーションが上がらない」という意見が多くあがっている。

また、基礎給が減額となる55歳以上の者から、「職責や役割が変わらないにもかかわらず給与が下がるため、仕事に対するモチベーションが上がらない」という意見が多く挙がっている。

### (3) 今後の課題

#### ア 65歳定年制について

中高年社員が体力や気力の面で今までと同じ業務に就くことができなくなった場合にどう対応するか。

➡労働組合は、労働協約改定闘争の中で、「各職種において働き方を再検証し、勤務態様の標準や勤務の組合せの見直しを含め、働き方全般の改善に向けた検討を進めること」を求め、

労使協議会での議論を経て「勤務態様の見直し(勤務の組合せの柔軟化)」が実施された。これにより、健康上の理由や介護等の事情で宿泊勤務の回数を減らさざるを得ない社員に対し、宿泊勤務の回数が少ない勤務を指定することが可能となり、配置転換を伴わずに働き続けることができるようになった。

一方で、減らした分の宿泊勤務については、同一職場の他の者が担うことになってしまうため、運用にあたっては、公平性の保持や体力的な負担軽減をどのように進めていくかが課題となっている。

#### イ 賃金および処遇制度の見直しについて

資格ごとに職能給に上限を設定したことに伴う同一資格滞留者のモチベーション低下にどう対応するか

➡労働組合は、各資格の職能給上限号俸者が年々増加することへの懸念から、職能給上限の見直しを求め、会社からは「日頃から努力している社員により報いるため、賞与金成績査定拡大を検討していきたい」旨の発言があった。

その後は新型コロナウイルス感染症の影響で厳しい経営状況になったため進展はないが、経営状況の回復後には、改めて求めていきたい。

事例  
10

# フード連合加盟組合

未来の若者のことも考え、組合員の認識を一つに  
～65歳への定年延長制度導入～

## 基本データ

業 種：食品製造業  
企業規模：1,000名以上

## 1. 定年延長に向けた経緯等

### (1) 背景と労使合意までの流れ

発端は2010年秋闘で「65歳定年延長制度の導入」を要求したこと。これを受けて2011年に労使による「定年延長に関する専門委員会」で議論がスタートしたが、会社側は時期尚早とし、結論を得られなかった。そのためシニア社員制度の改善に取り組み、マスター社員制度を新設した。しかし、現役時と同様の役割を求められるシニア・マスター社員もいる中で「処遇が低い」との声が上がるようになった。そこで、労働組合は、「定年延長を軸とした処遇向上が必要」との課題認識を持ち、2018年に組合独自で「60歳以降の雇用に関する委員会(以降、独自委員会)」を設置。本部役員と6支部の委員長をメンバーとして、現場の声や他社事例の情報を共有して議論を深めた(図表1)。

そのような状況下、2019年1月に会社から「65歳定年延長制度導入」の提案がなされた。60歳以降の組合員の大きな処遇向上につながる提案であることから、できる限り早期の労使合意を目指して協議を進め、2020年5月に合意に至り、7月より制度が導入された。多岐にわたる論点について議論が必要となる協議案件ではあったものの、前述の独自委員会において一定レベルの論点整理や職場代表者との意思合わせが既にできていたことは、職場の声をふまえた中央執行委員会での十分な議論と、スピード感をもった労使交渉を両立することに繋がったと考えている(図表2)。

### (2) 独自委員会の設立経緯

かねてより、当時の定年年齢である60歳を境として処遇の水準が大幅に低下する制度・体系であることに、労働組合として大きな課題意識を持っていた。また、当然ながら、60歳時の年収の25%～40%(定年時の役職により幅があるため)にまで減少してしまう当時のシニア社員制度(=60～64歳までの雇用延長制度)に対しては、現場の組合員たちからも不満の声が寄せられており、労働組合が定年延長の導入を強く求めていくことは必然でもあった。しかし、その一方で、「体力的な不安もあるので定年時期を選択できる方がよい」「(自治体の活動への参画などを理由に)低い賃金でもよいから低い業務プレッシャーのなかで働きたい」とする組合員も少なくなかった。私たちは、そういった相反する現場の声が乱立する中で、60歳以降の定年延長をめざすのか、現状の雇用延長制度を運用し続けるのか、早期に労働組合としての総意を導く必要があった。これが1つ目の設立経緯だ。

2つ目は、非常に多くの論点に対して労使合意を積み重ねていく必要があった。「遠くない未来に、会社から定年延長制度に関する提案があるかもしれないし、ないかもしれない」「例え、会社提案が無かったとしても、近い将来、労働組合として要求すべきではないか」この2つの葛藤を同時にクリアするために導いた執行部の結論は次のとおりであった。すなわち「会社提案が先に出てこようとも、(待ちきれずに)労働組合が要求しようとも、可及的速やかに労働組合としての定年延長制度に関する論点整理を行う高い必要性に変わりはない。それ故に、現場の代表者(6支部の執行委員長)にも参加してもらい労働者側のベク



トル合わせを先んじて行う。」というものであり、議論の場を作るまで時間は要さなかった。

図表1 会社提案(2019年1月)までの議論経過



図表2 65歳定年延長制度導入に至る全体経緯

2010年11月	秋闘で65歳定年延長制度導入を要求 →「定年延長に関する専門委員会」を労使で設置
2012年3月	「定年延長に関する専門委員会」答申 →「現時点では導入時期までは決定できない」「再雇用制度の拡充で対応する」との内容
2018年9月	「60歳以降の雇用に関する委員会」組合独自設置 →定年延長の協議に備え、社会情勢や他社状況、あるべき定年延長の制度設計について議論
2019年1月	会社より65歳定年延長制度導入の提案を受領
2020年5月	65歳定年延長制度導入提案に合意
2020年7月	65歳定年延長制度導入

### (3) 独自委員会での議論ポイント

独自委員会では、そもそも「雇用延長制度と定年延長制度のどちらを選択すべきなのか」について、ベクトル一致をはかった。前述のとおり、選択的延長や現行制度を希望する声も少なくなかったが、それぞれのメリット・デメリットの整理を行いながら、未来志向による大議論を重ね、「定年の引き上げを行うべき」とする委員会としての総意を導いた(図表3)。

その後、(図表4)にある通り6つの論点について、他社事例も参考にしながら、どのような選択肢があるかを整理するとともに、定年延長を行う場合の制度設計について、あるべき姿に関する議論を行った。

図表3 「60歳以降の雇用に関する委員会」議論ポイント(1)

「継続雇用制度」「定年延長」のメリット・デメリット

	メリット	デメリット
継続雇用制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種条件(雇用形態・就業条件・処遇)を柔軟に設定可能</li> <li>ノウハウのある人材を定年前より低い賃金で雇用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>処遇面で折り合えず、退職や転職・モチベーションの低下</li> <li>合理性のある処遇水準でない場合の労務リスク(労働契約法への対応)</li> </ul>
定年の引き上げ	<ul style="list-style-type: none"> <li>65歳までの安定した雇用を保障し、社員に安心感を提供</li> <li>ノウハウや知的資産を有する社員を雇用し続けることができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>若手中堅社員に、賃下げや昇格が抑えられるという懸念が生まれ、モチベーション低下</li> <li>処遇に見合った職務設定が困難</li> <li>退職金、年金制度の抜本的改革が必要</li> </ul>

図表4 「60歳以降の雇用に関する委員会」議論ポイント(2)

定年延長制度設計時のポイント・論点

- ①60歳以降における月例賃金・一時金
- ②60歳以前の人事・賃金制度の見直し
- ③65歳到達前の退職の取り扱い・退職金の支給
- ④60歳以降の職務内容・期待役割
- ⑤60歳以降の勤務体系
- ⑥継続雇用制度適用者の取り扱い(制度移行)

それぞれの論点について、他社事例を参考にどのような選択肢があるかを整理し、定年延長を行う場合の制度設計について、あるべき姿に関する議論を、あらかじめ組合側で実施した

## 2. 改定制度の概要および労使協議における主なポイント

### (1) 賃金水準の譲れないラインおよび対象者決定(図表7(1))

#### 1) 現役世代の賃金カーブに手を付けない

前提として「現役世代の賃金カーブに手を付けない」ことを確認した。会社提案も「59歳までは現行水準を維持する」というものであり、そこを労使のスタートラインにできたことは、具体的な議論を進めていくうえで大きかった。



## 2) 年収ベースで59歳時の75%

賃金水準について、会社は当初「高年齢雇用継続給付金(60歳以降の賃金が以前の75%未満になる場合、最大で15%分が支給される制度)を含め、年収レベルで59歳時の70%」を提示したが、60歳以降の新たな期待役割(詳細は、(3)1)2)で後述)を踏まえれば、70%では低いと主張した。最終的に「高年齢雇用継続給付金を含め年収の75%とする」ことで合意した。

## 3) 高年齢雇用継続給付金変更時の不利益変更を認めない

また、高年齢雇用継続給付金の支給額が法改正等で変更となる場合、不利益が発生しないよう賃金水準を見直す(=会社負担により減少分を補填し続ける)ことも確認し、労使合意に織り込んだ。

## 4) 制度対象者と役職継続時の運用決定

対象は、役職継続が原則不可となっている「課長・グループ長・支店長・チームリーダー・職長・班長」以下の社員とし、役職継続が可能な「本部長・工場長・支社長・部長等」が役職を継続する場合は「在任中は等級・賃金変更なし」という整理をした。

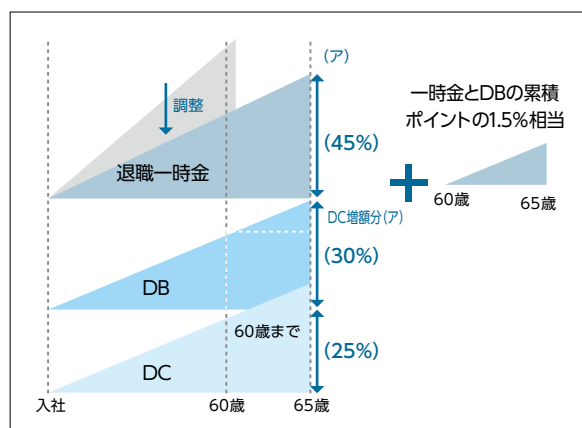
## (2) 現行制度と比較して不利益変更のない

### 退職金制度(図表7(2))

#### 1) 5年間分の運用益確保の機会損失分の上乗せ補填

「退職金制度の不利益変更を認めない」こともポイントだった。定年延長により60歳以降の年収水準が大きく向上する中で、「60歳時の退職金水準を65歳にシフトする」という会社提案には同意したが、現行制度と比較して不利益が発生しない仕組みとすることを求めた。実質的には60歳以降は退職金の積立が行われない仕組みとなるものの、従来は60歳で退職金を受け取り、自身で運用することもできていたことをふまえ、運用益確保の機会損失分を補填する対応として「年率1.5%で運用できたと仮定した金額を上乗せする」ことで支給水準を引き上げる仕組みとした(図表5)。

図表5 退職金制度の概要



#### 2) 60歳定年を前提としてライフプランを立てている組合員への貸付制度対応

また、60歳で退職金を受け取ることを前提にライフプランを立てている組合員もいることから、退職一時金相当額について無利子の貸付制度を新設し、DCとあわせて全体の70%は60歳で受け取ることができる仕組みとした。さらに、財形や医療保険などの各種福利厚生制度は適用を65歳に延長した。

## (3) 賃金100%未満への整合性確保と職場運用の徹底を目的としたルール作り(図表7(3))

#### 1) 賃金の75%変更に相応しい役割や責任の明確な変更が必要

年収が59歳時の75%になることへの組合員の理解を得るためには、コース・職種毎に設定されている「期待役割」の明確な変更が必要だと考えた。そこが労使協議の最大のポイントの一つであった。

組合は「同じ役割・責任を担い続けるなら賃金水準は59歳以前の100%、賃金水準が100%未満となるなら求める役割・責任を明確に変更する。年収が75%になる理由としても役割変更は必須」と主張した。会社も歩み寄り、業務の種類や量に大きな変更は行わずとも、職場で求められる役割や責任の重さを軽減することにより、賃金と整合性がとれるように制度設計していく旨のコンセンサスを得るに至った。最終的には、「業務革新」「企画立案」という期待役割については、60歳以降「業務改善」「組織運営サポート」に変更することとなった(図表6)。

図表6 60歳前後の期待役割

59歳以前の期待役割

期待役割	定義
業務遂行	業績貢献に向けた日常業務活動 (担当業務遂行、業務統括など)
業務革新	企画立案、業務遂行のための改革・整備 (課題解決、改善実行、業務変革など)
企画立案	業績貢献を支える業務活動の企画 (業務計画、戦略運営方針策定など)
人材育成	人材育成に関する直接的行動 (指導助言、業務支援、後継者育成)



60歳以降の期待役割

期待役割	定義
業務遂行	業績貢献に向けた日常業務活動 (担当業務遂行、業務統括など)
業務改善	業務遂行のための改善 (業務品質、生産性向上の改善)
組織運営サポート	組織運営を良好に導く直接的行動 (自職場の所属メンバーの業務支援、上位者の職場運営補助)
人材育成	人材育成に関する直接的行動 (指導助言、業務支援、後継者育成)

2)モチベーション確保も目的とした  
役割変更内容や見直しの進め方の周知徹底

「期待役割」は抽象的な表現となっているため、コース・職種ごとの具体的な業務変更内容と見直しの進め方を明記した「60歳以降の働き方に関するガイドライン」を、組合員の声も反映させながら作成した。制度の根幹は、60歳以降もいままでの経験知を活かして、貢献できる仕事を担っていくこと。そのようなメッセージが伝わる制度にしようという思いを強く込めた。

(4)定年延長(=フルタイム)以外の選択肢

1)「週3日パートタイマー」の選択を可能に

健康面や介護などで週5日勤務が難しい場合には、週3日パートを選択できることとした。しかし、パートから再度正社員に転換はできない。また、65~68歳については、技術伝承を目的とする熟練OBパートタイマー制度がすでにあり、運用が継続されている。60歳を過ぎると体力に不安を感じる人もいるので、体力測定や、腰痛防止・転倒防止などの安

全対策を強化している。改正高年齢者雇用安定法で「70歳までの就労確保」が努力義務となったが、そこは今後の課題だ(図表7(4))。

図表7 労使協議における組合の主な主張点と結論

(1)賃金水準の譲れないラインおよび対象者決定

協議における組合の主張点	結論
60歳以前の賃金水準は変更すべきではない (現役世代の賃金カーブに傷を付けない)	当初より <b>現行の賃金制度見直しは行わない</b> 提案(退職金制度の改定で一定の原資を創出)
期待役割に対して賃金水準が低い(年収ベースで59歳時の75%必要)	59歳時の70%程度 → <b>75%程度へ</b>
高年齢雇用継続給付金が消失した際の不利益変更を認めない	<b>不利益が発生しないよう賃金水準を見直す(会社負担により減少部分を補填する)</b>
一定範囲の役職は60歳で原則定年とすべき	一定範囲の役職は <b>60歳で役職定年</b>

(2)現行制度と比較して不利益変更のない退職金制度

協議における組合の主張点	結論
5年間分の運用益確保の機会損失分の上乗せ補填	<b>60歳以降の運用益相当分のポイント付加(年率1.5%運用を仮定した金額分を上乗せ)</b>
60歳定年を前提としてライフプランを立てている組合員への貸付制度対応	退職一時金相当額の <b>無利子貸付制度導入</b>

(3)賃金100%未満への整合性確保と職場運用の徹底を目的としたルール作り

協議における組合の主張点	結論
賃金の75%変更に相応しい役割や責任の明確な変更が必要	「 <b>業務革新</b> 」「 <b>企画立案</b> 」の期待役割を、60歳以降「 <b>業務改善</b> 」「 <b>組織運営サポート</b> 」に変更
(モチベーション確保も目的とした)役割変更内容や見直しの進め方の周知徹底が必要	「 <b>60歳以降の働き方に関するガイドライン</b> 」作成(外れる役割や業務、業務の見直し方法を記載)

(4)定年延長(=フルタイム)以外の選択肢

協議における組合の主張点	結論
フルタイム勤務以外の選択肢が必要	<b>週3日パートタイマーも選択可能(要件あり)</b>

## (5) 年齢や事情に応じた配慮および永年勤務者へのメッセージ発信

協議における組合の主張点	結論
60歳以降は原則転勤なしとすべき	転居を伴う異動は、 <b>本人の同意のもと</b> に行う
定年退職時の保有積立休暇を再度付与	定年退職時保有していた <b>積立休暇を再度付与</b>
定年延長により勤続期間が延びるため、新たな勤続表彰期間を設定すべき	<b>40年勤続表彰</b> の新設(従来の永年勤続の内容が移行、永年勤続で新たに5万円の記念品授与)

## 3. 導入後の職場反応および今後の課題

### (1) 導入後の職場反応と制度運用の肝

#### 1) 導入後の組合員の受け止め

当初、独自委員会での議論時は、リタイア後は地域の地域活動などで活躍するOB・OGも多いことから「60歳で区切りをつけたい」という声もあった。組合は「自分のことだけ考えれば、このままがいいのかもしれないが、未来のことを考えれば、定年延長は重要な社会的要請であり、労使としてそれにどう向き合うかという問題でもある。未来の若者のことも考えた上で認識を一つにしていこう」と呼びかけ、支部役員の合意を取り付けた。ちなみに、すでに役職定年の考え方を整理していることから、若い世代からは、役職登用への影響を心配する声は出ていない。

#### 2) 「60歳以降の働き方に関するガイドライン」の遵守

現在、制度適用の組合員は95名。ガイドラインに基づいて運用がなされているかどうか、定年延長者のモチベーション確保含め制度運用の肝でもあることから、対象者の役割や責任の見直しに関する職場チェックを随時行っている。職場によっては、変更された役割要件に基づく労務管理が完全に実践されておらず、一部の組合員からモチベーション低下の声も寄せられるため、必要に応じた是正の取り組みを行っている。今後も、ヒアリング調査を重ね、その結果を踏まえて理解促進や見直しに取り組んでいく予定だ。

### (2) 法律改定や企業事例の増加等への柔軟な対応

#### 1) 賃金や一時金の完全定年延長化

現状では、一定レベルの納得度を持った定年延長制度が導入できたと考察する一方で、法令等の改定内容や(今後導入される企業の)制度内容によっては、現行制度の改良が必要になってくるとも考えている。

例えば、59歳時と60歳時で処遇への変化が全くない(或いは改善する)企業が増加した場合、当社でも完全定年延長化を真剣に捉える必要が出てくるだろう。

現行制度は、定年延長のタイミングで、59歳時賃金×約75%に賃金変更がなされるが、同時に期待役割についても、(業務革新や企画立案が、業務改善や組織運営サポートに置き換わるなど)負担責任を軽減させる変更を含んでいる。またそれだけに前述のとおり、職場において「60歳以降の働き方に関するガイドライン」が遵守されることも課題の一つであると捉えている。

当労働組合として、この期待役割の変更は、完全定年延長化の芽を残すための未来へのバトンでもあり、将来的に完全定年延長を求める際には、後輩たちには、胸を張って労使交渉してもらいたい。

#### 2) 退職金の完全定年延長化

退職金については、2つの課題が考えられる。

1つ目は「退職金カーブの角度を完全化すること」である。現行の制度は、基本的には、60歳でもらっていた退職金総額を変えずに65歳までの積立のカーブに引き直したものである。今後の他社動向も注視しながら、状況によっては(賃金同様に)退職金についても総額を増やす労使の議論が必要になってくるのではないだろうか。

2つ目は「退職金ポイントのインフレ対応」である。現行の退職金制度は「一時金(45%) + DB(30%) + DC(25%)」で構成されるが、全ての項目においてポイント制を採用しており、毎年の評価に応じて加算ポイントが決定される仕組みである。従って、月齢賃金や一時金といった年取部分とは切り離さ

れた制度であるが故、2014年度以降のベースアップによる賃金増額要素は、退職金制度には反映されていない。今後、状況によっては、インフレが進むことによる相対的な退職金の目減り分の補填を視野に入れ、労使交渉を行っていく必要もでてくるのではないかと考える。

### (3) 定年延長制度導入を実現する労使の増加

#### 1) 定年延長を見越した労使での議論を

中小労組に目を向ければ、例えば、55歳時には、役職定年を迎えるケースや、賃金カーブが減少局面に入るケースが見られる。しかし、一昔前の60歳と現在の60歳の健康レベルの違いは一目瞭然であることを考えれば、59歳直前の賃金カーブを可能な限り減少させない賃金制度の改定協議を現段階で行うことも有効ではないだろうか。中小労組が加盟組合の8割を占めるフード連合では、低賃金であるが故に採用力にも課題を抱えた労使も少なくない。採用力を向上させるために長期的な雇用を約束することや、新規採用者への教育の観点から匠の技を職場に確保し続けることは、雇用に課題を抱える組織であるからこそ、必要度の高い、急がば回れの人への投資でもあろう。

#### 2) 論点整理やベクトル一致のための労使議論を

今回の定年延長制度の導入に際しての労働組合としての取り組みにおいて、最も効果の高いスキームについて考察してみると、「60歳以降の雇用

に関する委員会(労組の独自委員会)」が筆頭に挙げられる。法令関係の基礎知識や他社事例などを踏まえ、戦略議論を重ねていくことに加え、世代間のギャップや職場風土の違いなどを埋めながら大きな判断を重ねていくことは決して簡単ではなかった。しかし、間違いなく、(会社提案も出される前の)早い段階で、定年延長制度における論点整理を行い、現場とのベクトル一致をさせることが出来たことは、その後の労使交渉を優位に進めるうえで非常に大きかった。例え、現時点で、会社からの提案も見込まれず、労働組合としての要求も予定していない組織においても、労働組合としての論点整理やベクトル一致を意図した議論の場を設けることをお勧めしたい。

#### 3) 最後に(連合に期待すること)

フード連合の約300の加盟組合のうち8割は中小組合である。中小組合の多くでは、役職定年の議論が始まったところであり、定年延長のハードルは高い。今回、後に続く中小組合のためにも、現役世代の賃金カーブを下げないことを前提に最低でも年収75%を確保することにこだわったが、世の中に制度を広げるには支援制度の整備が不可欠だ。連合には、60歳以降の労働者のモチベーションアップにつながる処遇向上や労働環境の整備について様々な事例を共有し、積極的な情報発信を行ってほしい。



## ◆継続雇用における労働条件向上の取り組み

事例

11

# 自動車総連加盟組合

「65歳までいきいきと働き続けることを目指して」  
～65歳までの継続雇用制度見直し～

### 基本データ

業 種：自動車製造業  
企業規模：1,000名以上

## 1. 60歳以降の継続雇用制度に関わる 労使の議論経過

- 従来より再雇用希望者かつ会社が認めた者を対象とした再雇用制度はあったものの、1999年の労使協議会で組合側より「60歳台前半の就労のあり方」について改めて検討の必要性を主張した。その後、「21世紀に向けた働き方と労働条件のあり方に関する労使検討委員会」の第1小委員会で、2000年より議論が開始された。その後の第1小委員会で、現状の定年後再雇用制度(スキルド・パートナー制度)の見直し、その他の選択肢の検討を実施し、2001年4月から制度の導入が確認された。
- その後、2005年には「60歳以降の働き方・雇用のあり方に関する検討委員会」を立上げた。2005年4月からの改正高齢者雇用安定法への対応に向け、継続雇用制度(再雇用制度)を骨格として、社内・社外をあわせて「希望者全員の働く場の確保」を目指し議論を開始し、2006年4月より新たなスキルド・パートナー制度がスタートした。対象者は事技職・医務職も含めた全ての組合員であり、採用枠の概念がなく、選定基準(①健康、②職務遂行能力・技能、③チームワーク・勤務態度)を満たせば採用となり、組合の目指す社内外を含めた「希望者全員の

働く場の確保」に向けて第1歩を踏み出した。

- 2015年「強い技能系職場づくりに向けた人事施策に関する検討委員会」で「一人ひとりが入社から65歳まで技能を高め、発揮し続ける」ことができるよう、定年後再雇用者(スキルド・パートナー。以下「SP」)について下記項目を進める事を確認した。
  - ①働く環境整備として、工程評価指標を活用した工程の検証、配置可能工程の拡大に向けた検討を実施。
  - ②体力・気力の充実に向けた支援として、「いきいき健康プログラム」の中で、体力の見える化や、理解促進を行う運動指導会を実施。
  - ③60歳を区切りとせず、組織の一員として個人がさらに意識・意欲高く仕事に取り組んでもらうために、「実作業」と「チームワーク」の観点で、意欲・姿勢も含めた働きぶりを評価する「技能発揮考課」をSPにも導入。
  - ④役割・成果等について上司・部下間で確認・共有し、本人の意識・動機付けを強化するために、SPの「話し合い制度」を導入。
  - ⑤60歳退職時の資格に応じ一律の水準となっていた賃金・一時金について、65歳まで現役と変わらない働きぶりが期待される方には、60歳前後で基本的には処遇が変わらない「上級SP」を導入する考えを確認。



○上記⑤について組合からは、60歳以前の資格以外の、客観的に比較・判断できない基準によってSPの処遇を決定した場合チームワークに乱れが発生する可能性があること、そして限られた一部の人間が対象となるのではなく、真面目に努力を続けている人達が正しく報われるような制度とすべきであることを伝え、公平性・透明性・納得性のある選定基準とすることを求めた。

以降話し合いを重ねた結果、2016年5月より、「60歳を区切りとせず、65歳まで意欲高く働き続けることを後押しする」という基本的な考え方のもと、定年退職後も、本人希望・保有能力・働きぶり・職場からの推薦を前提に、一部賃金項目を除き現役並みの処遇とする『上級スキルド・パートナー(上級SP)』を新設した。(対象は技能職のCX級～EX級まで。技能職の職能資格は後記)

なお上級SPおよびSPに求められる役割等は以下のとおりである。

①上級SP

・再雇用後も各資格に求められる能力を持ち、人材育成において組織を牽引すること

- ・これまでの働きぶりを踏まえ、65歳まで現役社員の同資格者と同様、またはそれ以上の働きぶりをする
- ・本人も上記働き方・役割において、働く意思がある

②SP

・現役メンバーの一人として活躍することを期待

○2020年、製造部門のライン作業従事者(以下、「P部門区分A」)の人材逼迫、特に60歳以降の高年齢者の退職率が高いという課題認識のもと、65歳までいきいきと活躍する方を増やしていきたいという考えが会社から示された。この背景としては、製造部門のライン作業は身体への負担が大きいものの、処遇レベルは運搬や設備保守といった他の作業従事者と同等水準で設定していたため、定年を前にライン作業以外への配置転換を希望する声が多かったことがある。そこでこの課題の改善を図るべく、P部門区分Aの再雇用者を対象に、SPよりも処遇の高い新制度、SP-Aの新設を議論・決定した。

図表1 SP・SP-A・上級SP各制度

	概要	対象		再雇用条件 (下記基準を全て満たす必要あり)	処遇 レベル	対象年齢	開始 タイミング	導入背景
		技能職	事技・医務・ 業務職					
SP	60歳以降も、本人の希望と就労能力保有を前提に再入社し、意欲的に高い能力を発揮いただくための制度	P部門区分A以外在籍のSX級以下	主任職以下	①健康 ②職務遂行能力・技能 ③チームワーク・勤務態度	現役時の約6割	60-65歳 ※一年ごとに更新。更新時の切り替えあり	2013年～ 現制度 (希望者全員の雇用を確保するよう改正)	2013年4月より高年齢者雇用安定法の改定が施行され、再雇用希望者全員への65歳までの職務提示が義務化
SP-A		P部門区分A在籍のSX級以下	—	①健康 ②職務遂行能力・技能 ③チームワーク・勤務態度 ④職場認定	現役時の約7割		2020年～	「60歳以降も区分A作業を頑張りたい」というモチベーションを後押しする制度として、『スキルド・パートナー(A)』(SP-A)を導入
上級SP	60歳以降も、現役社員の同資格者と同様、またはそれ以上に高い意識・意欲をもって、能力を高め続け、発揮し続けることを後押しする制度	CX級以下	—	①健康 ②職務遂行能力・技能 ③チームワーク・勤務態度 ④職場認定 ⑤働きぶり	現役時の約8割 (役職手当あり)		2016年～	「60歳を区切りとせず、60歳以降も意欲高く働き続けることを後押しする」という基本的な考え方のもと、現役社員の同資格者もしくはそれ以上に活躍いただく『上級スキルド・パートナー』(上級SP)を導入

## 2. 改定制度の概要

### 1) 全体概要(下表参照)

前述の経過を踏まえ、2020年からは、再雇用制度の類型は、SP、SP-A、上級SPの3区分となった。それぞれの類型ごとに期待する働き方や役割に応じて処遇レベルに差を設けている(上級SP>SP-A>SP)。概要は(図表1)のとおりである。

### 2) 制度見直しに伴う原資確保

いずれの類型設定にあたって、その原資は全額会社にて追加拠出することとし、現役世代の処遇などの調整は基本的に行わなかった。

### 3) 昇給の有無

SP、SP-A、上級SPのいずれの区分も昇給制度の対象である。昇給額は、毎年の労使交渉にて決定する。なお、個人別の昇給額は考課により異なる。

### 4) 期待する働き方

SP、SP-A、上級SPの期待する働き方の違いは(図表2)の通り整理している。

ことなどにより上級SPとして再雇用される割合は次第に増加している。

・また、SP-Aの導入以降、60歳以降も製造部門のライン従事者(P部門区分A)として就労する人員は増加しており、区分Aにおいても65歳までいきいきと活躍する方を増やしていきたいという制度導入の狙いに対し、一定程度の効果が出ているものと受け止めている。

### (2) 今後の課題

- ・職場によって上級SPの採用基準にバラつきがあり、一部では不公平感が生じていることから、職場実態の把握とルール周知を通じ、可能な限りバラつきを少なくするよう努める必要がある。
- ・与えられている役割・職責と賃金が見合っていないケースも一部存在するため、資格に対し求められる職責と実際の働き方に不一致が生じていないか、職場実態を定期的に把握し改善を図る必要がある。
- ・現在上級SPの対象は技能職に限定されているが、技能職以外(事技職・医務職・業務職)にも対象を拡大すべきか、求められる役割・働き方などを踏まえつつ引き続き検討していく。
- ・なお、高年齢者雇用安定法改正により努力義務化された65歳以上の就労については、現在労使で議論中である。

## 3. 運用実態及び今後の課題

### (1) 運用実態

- ・2022年10月時点では、技能職の60歳到達者のうち、約47%が上級SPとして就労している。定年退職前から定年後の活躍について上司と話し合う

図表2 SP・SP-A・上級SPの期待する働き方の違い

定年退職時の資格	期待する働き方	
	上級SP	SP-A・SP
C X 級	【工長】 人材育成を通じた係運営	主に海外支援・生準支援、もしくは各種課題への対応等「特命業務」
	【CX】 培った極めて高度な技能の発揮・伝承、および工長・課長のサポート	
S X 級	【組長】 人材育成を通じた組運営	複数の実作業、および実作業の指導など(専技A級相当の技能を期待)
	【SX】 培った高度な技能の発揮・伝承、および組長・工長のサポート	
E X 級	【TL】 後輩指導を通じたチーム運営	「一人工」の実作業、および実作業の指導など(専技B級相当の技能を期待)
	【EX】 組内作業の指導ができるレベルでの技能の発揮・後進の育成、およびTL、組長のサポート ※異動や工程変更があった場合は、上記相当の働き方かで判断	
中堅技能職以下	—	「一人工」の実作業(専技C級相当の技能を期待)

事例  
12

# 電機連合加盟組合

## 定年後再雇用労働者の処遇改善事例 ～賃金・労働条件の総合的な改善～

基本データ

業 種：製造業  
企業規模：1,000名以上

### 1. 制度改定の経緯等

#### (1) 検討開始の経緯

本稿で述べるのは、2020年4月に実施した定年後再雇用労働者の処遇全般を見直した制度改定の概要であるが、65歳までの定年後再雇用制度は、2001年に整備をしている。この2001年に整備した制度を土台に、定年後も希望者誰もが安心して働くことができる環境整備を進めるべく累次の制度改定を進めてきた。

その上で、本制度改定の契機となったのが、パート・有期法における期間の定めによる不合理な待遇差の禁止規定(いわゆる同一労働同一賃金、2020年4月施行)を含む働き方改革関連法の成立であった。これを受け、定年後再雇用労働者の労働条件改善の必要性の認識が労使で一致したことから、2019年5月に労使委員会を設置し、その検討を進めることとしたのである。なお、労使委員会においては、定年後再雇用者だけでなく、有期雇用労働者や無期転換権行使後の労働者の雇用・労働条件も含め包括的に検討を行うこととした。

その上で1点補足すべきは、65歳までの定年延長との関係である。今次制度改正は定年延長ではなく再雇用労働者の処遇改善を志向したが、その理由は必ずしも組合員ニーズが高くなかった、ということによる。すなわち、2021年に60歳以降の働き方に関する組合員向けアンケートを実施したのであるが、その結果を見るに、必ずしも65歳までの定年延長を望む

声が多くはなかったのである。これは組合員個人個人のライフプランが多様化しており、必ずしも一律の定年延長を望む声が多くなかったことによるものと思われる。なお、最も希望が多かったのは選択的定年制の導入であり、労働組合としては選択的定年制の導入について会社側に提案しているが、現時点ではその方向性について合意を見ていないことを付言する。

#### (2) 検討経過

先述した流れを皮切りに、2019年5月に労使委員会が設置され、おおむね1カ月に1度の頻度で検討を重ね、各種課題を整理した(図表1)。検討の進め方は2段階に区分し、第1段階として基本給や一時金等の基本的な労働条件を、第2段階として諸手当や勤務・休暇制度、福利厚生といった労働条件をそれぞれ論議する形式をとった。

第1段階、第2段階のそれぞれにおいて、労使で一定の認識の一致を見たタイミング(第2回労使委員会、第4回労使委員会)で会社提案を受けた。会社提案(=新制度)の詳細は「2. 新制度の概要」に譲るが、労使委員会での協議に際して腐心した点は、点検すべき労働条件が極めて多岐にわたっていた点である。例えば休暇・休職制度でも約30にわたるなど点検項目は100項目超に及んでおり、それぞれについて精査・吟味する必要があった。この点については、①現役社員と同一の制度を適用する項目、②現役社員と別制度を適用する項目、③再雇用労働者には適用しない項目の3類型に分類し、それぞれの水準や考え方を吟味した。

図表1 労使協議の経過

労使委員会	検討項目
第1回 (2019.5)	・定年後再雇用者の考え方について論議 ・基本給・一時金等の基本的労働条件の論議
第2回 (2019.6)	・基本給・一時金等の基本的労働条件に関する会社提案
第3回 (2019.7)	・手当や各種制度についての確認
第4回 (2019.8)	・基本的労働条件の会社提案を労使委員会結論とすることを確認
第5回 (2019.9)	・勤務・休暇・各種手当に関する会社提案
第6回 (2019.10)	・福利厚生に関する会社提案
第7回 (2019.11)	・有期契約社員、無期転換社員の労働条件論議
第8回 (2019.11)	・再雇用労働者の組合籍に関する取扱い ・これまでの議論のまとめ

また、2段階の会社提案毎に、職場討議の機会を設け、組合員の意見集約に努めた。職場討議期間はそれぞれおおむね1カ月程度であったが、その中では定年後再雇用労働者に適用される制度全般の内容をきちんと周知して欲しい、再雇用後の評価の仕方が具体的に分からない等の意見があった。こうした意見を踏まえ、会社提案に対して制度改定前に十分な周知を行なうこと、評価面談や労働契約更新の際の面談をきちんと行う等の対応を求めた。

上記の過程を経て、労働組合としては、会社提案はいわゆる同一労働同一賃金の改正法の趣旨に合致し、労働組合が主張している均等・均衡待遇の実現に向けた各種制度改善がはかられており、定年後再雇用労働者のモチベーション向上や更なる活躍に寄与するものであると判断してそれを受け入れることとした。最終的には2020年2月に労使委員会において最終結論に至り、2020年4月より新制度をスタートすることとなったのである。

## 2. 新制度の概要

2020年4月よりスタートした新制度における定年後再雇用労働者の労働条件は以下のとおりである。改定前の旧制度との比較と制度改定妥結に至るまでの労働組合の判断を交えて述べることにしたい。

### (1) 契約期間

定年後再雇用労働者の契約期間は、原則として毎年4月1日から翌年3月31日までの1年契約に揃えることとした(年度末直前に60歳を迎える場合や65歳到達による契約満了時は1年より長短あり)。

これは、旧制度では60歳到達月から1年契約としていたが、誕生月ごとに契約始期がバラバラで管理が複雑となる課題があった。労働組合としてはこれを可能な限り統一する会社提案は現実的なものであると判断した。

### (2) 基本給

定年後再雇用労働者の基本給については、定年退職前と同様の職務に従事する場合、定年退職前の基本給の「原則6割以上」とすることとした(図表2)。

ここにおいて1つの焦点は、60歳到達前と基本給に差を設ける(=減額となるケースが多い)理由である。この点会社側は、定年後再雇用労働者の基本給は、各人の職務並びに成果・貢献等に応じて個別に設定するが、その水準は、①労働契約により職務が限定され、その職務での役割・責任の範囲に留まること、②転居を伴う配置転換・異動は原則行わないという定年前労働者との違いなど考慮して、基本給の差を設けたと説明している。それぞれの考慮要素をブレイクダウンした内容は、(図表3)を参照されたい。

なお、旧制度では定年退職直前と同様の職務を担当する場合は、定年退職直前の基準内賃金の50%～60%を目安として基本給設定をしていた。この点、制度改正後のモデルケースで検証すると、基本給は原則6割以上となり一定程度基本給が上昇することとなった。これに高年齢雇用継続給付による補填を加えるとおよそ定年前の基本給の71%の水準となる。

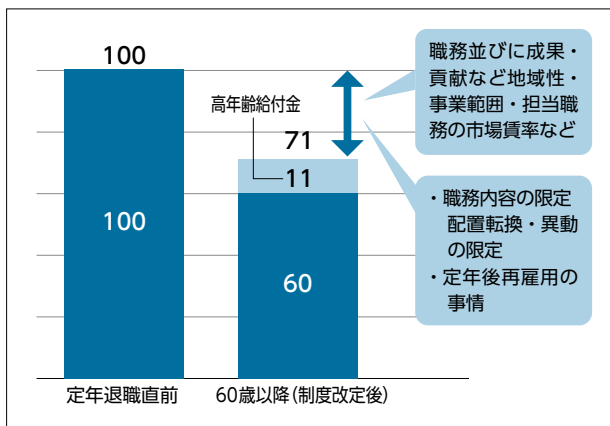
労働組合としては、上記モデルケースを含む会社提案は、定年前後の収入の変動の影響に対する最低限のセーフティネットとして一定の役割を果たすものと判断した。一方で、基本給が定年退職前から低下することについては、再雇用前後でどのような差異があるか等を対象者が納得できるよう丁寧な説明が



必要であることから、会社側にその旨を求めた。

なお、再雇用については、高齢者雇用安定法上の特例として認められているグループ会社での再雇用も行われている。グループ会社で再雇用される労働者の基本給など、原則再雇用先のグループ会社において個別に設定されるものであるが、上記のモデルケースの考えと基本的に同様とすること会社側と確認している。

図表2 定年後再雇用労働者の基本給



図表3 社員との差異の考慮要素

①労働契約により職務が限定され、その職務での役割・責任の範囲に留まる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職務の内容が労働契約書で特定され、契約期間中は労働契約書の記載の範囲を超える職務の変更は行わない(仮に変更する場合は労働契約書の再締結)。</li> <li>・職務の内容とは業務の内容および責任の程度を指し、責任の程度とは、部下の数、決裁権限の範囲、業務成果について求められる役割、臨時・緊急時に求められる対応の程度、ノルマなどの成果への期待などをいう。</li> </ul>
②転居を伴う配置転換・異動は原則行わない	<ul style="list-style-type: none"> <li>・勤務場所が労働契約書で特定されている(仮に転居を伴う配置転換が必要となった場合は、労働契約書を再締結。本人同意)。</li> </ul>

### (3)一時金

定年後再雇用労働者の一時金は、旧制度では「期末手当」として契約に基づき一定額を支払うこととしていた。これを制度改定によって、定年前労働者と見合った形で支給計算式を策定した上で、「賞与」として支給することとした。なお、支給計算式は、基本給に標準支給率を乗じた上で、個人成果を反映させる算式とした。

これら見直しは、定年後再雇用労働者であっても成

果・貢献に応じて一時金として支給することとしたものであり、労働組合としては、旧制度と比較して改善していると判断した。一方で、標準支給率に定年前後で差を設ける仕組みとなっている。労働組合としては、定年前労働者と同様の水準が望ましいと主張したが、会社側は、基本給と同様に職務の内容等が定年前後で一定の違いがあることを理由に一定の差を設けることが妥当とするも、年間4カ月をベースとして定年前労働者に見合って支給するものと説明した。これらを踏まえ、労働組合としては、会社提案は生活の安定に関して一定の役割を果たすものとしてやむを得ないと判断した。

### (4)目標管理制度

旧制度において、定年後再雇用労働者は目標管理制度の対象とされていなかった。こうした状況を踏まえ新制度では、目標管理制度の対象化、契約締結・更新時にフィードバック面談を実施して再雇用に関する本人の希望や健康状態、介護などの家族の事情など、提示する職務を決定するために必要な情報の確認を充実することとした。労働組合としては、本人の希望を踏まえた職務提示を行うための必要なプロセスで、本人の納得性を高め、やる気・モチベーション向上につながるものと判断した。

### (5)その他各種制度等

「1. 制度改定の経緯等」で述べたとおり、見直し項目は100超にのぼったが、これらについて労働組合としても1つ1つ精査した。結果、いくつかの項目は定年後再雇用労働者には適用しない項目として整理したものの、それらを含めパート・有期法が定めるいわゆる同一労働同一賃金に合致するものであり、労働組合が主張する均等・均衡待遇の実現に向けて各種制度の改善をはかることで、定年後再雇用労働者のモチベーション向上等に資する観点から見直しを行ったと理解している。

紙幅の観点からすべてを記すことはできないが、以下主な項目について列記する。

#### 1)各種手当

手当の多くは定年前労働者と同一の制度を適用



することとした。例えば、時間外割増手当や休日・深夜割増手当について、旧制度では法定割増率を下限に事業所ごとに決定していたが、定年前と同一の割増率を適用することとした。また、家族手当についても、定年前と同様の基準で支給するものとした。

なお、退職金・企業年金等については、60歳以降の生活補助等を目的として設けており、定年後再雇用労働者はこれらの受給期間に該当するとして定年後再雇用労働者には適用しない項目として整理をした。

## 2) 休暇・休職制度

積立年次有給休暇や時間単位年休等、旧制度では再雇用労働者は適用対象外であった制度が、定年前と同様に適用することとした。一方で、リフレッシュ休暇やキャリア開発休暇等については、制度趣旨が中長期的な雇用を前提にしたキャリア開発サポートであること等を踏まえ、対象外とすることとした。

## 3) 福利制度

一般・住宅財形貯蓄、従業員持ち株会等については、旧制度でも定年後退職者について適用対象となっていたが、これに加え、特別弔慰金や見舞金等についても見直しを行った。具体的には、これらは定年前労働者と同一水準で支給するよう改定した。また、カフェテリアプランについては、定年前と同制度を適用するのではなく、別制度を新設した。これは、定年後再雇用労働者は有期雇用であるが故、ポイントの年次繰り越しが制度としてなじまないことによる。

なお、(転勤者を除く)住宅手当や寮等については、年齢制限や長期雇用を前提とした制度である趣旨を踏まえ、定年後再雇用労働者には適用しないものとして整理した。

育児・仕事両立支援金等、旧制度では再雇用労働者は適用対象外であった制度が、定年前と同様に適用することとした。

## (6) その他

これまで述べた見直しは定年後再雇用労働者の処遇向上に資するものであることから、改善原資が必要

となる。ただし、この点については、法改正対応ということもあり、定年前の賃金制度や手当の見直しや制度整理等は行うことなく実施したことを補足したい。

## 3. 新制度の運用実態および今度の課題

上記の新制度が2020年4月よりスタートし、2年余が経過した。新制度移行後は60歳到達者のうち約8割が定年後再雇用を希望し、そのほぼ全員が定年後再雇用に移行した。新制度について現状職場からの大きな不満などは上がっておらず今のところ順調な運用がはかられていると理解するが、以下にいくつか課題認識を提起したい。

1点目は、春季生活闘争における賃上げとの関係性である。労働組合としては、ここ数年定年前労働者について賃上げ要求を行い、交渉の結果、成果を獲得している。翻って定年後再雇用労働者についても、定年前労働者の賃上げに見合った賃金改善を要求しているが、前進していないことが現状である。理由としては、定年後再雇用労働者の賃金は、契約更新の段階で本人の成果はもとより定年前労働者の賃金や物価などの諸事情を総合的に勘案し個別契約により決定していることから、定年前労働者の賃上げ見合いで賃金改善を行うことは、ある種重畳的になるという側面があるからである。

2点目は労働組合の組織化である。組合規約上は、定年後再雇用労働者も組合員資格の対象としており、組合費についても一定減免する等、組合加入の門戸を広げている。制度改定後当面は希望者のみの加入とするが、2025年度を目途にユニオンショップ協定を結ぶことをめざす。

3点目は、2021年4月の高年齢者雇用安定法改正の対応である。具体的には、70歳までの就業確保であり、労働組合としてはその必要性について問題意識をもっているが、法律上は努力義務ということもあり労使協議において具体的な前進を見ていない。

これらの点を課題として紹介し、本稿の結びとしたい。

## 60歳以降の雇用と処遇に関する取り組み事例集

編集・発行 日本労働組合総連合会(連合)  
労働条件局  
TEL 03-5295-0517  
FAX 03-5295-0545  
<http://www.jtuc-rengo.or.jp/>

発行日 2022年12月

印刷 (株)コンポーズ・ユニ

