

第4回労働市場改革専門調査会議事要旨

(開催要領)

1. 開催日時：平成19年2月28日(水) 17:00～19:08
2. 場所：中央合同庁舎第4号館共用第1特別会議室
3. 出席者

| | | |
|------|--------|------------------------|
| 会長 | 八代 尚宏 | 国際基督教大学教養学部教授 |
| 会長代理 | 樋口 美雄 | 慶應義塾大学商学部教授 |
| 専門委員 | 井口 泰 | 関西学院大学経済学部教授 |
| 同 | 大沢 真知子 | 日本女子大学人間社会学部教授 |
| 同 | 小嶋 典明 | 大阪大学大学院高等司法研究科教授 |
| 同 | 小林 良暢 | グローバル産業雇用総合研究所所長 |
| 同 | 佐藤 博樹 | 東京大学社会科学研究所教授 |
| 同 | 中山 慈夫 | 弁護士 |
| 報告者 | 小林 士郎 | 株式会社高島屋管理本部人事部人事政策担当部長 |

(議事次第)

1. 開 会
2. 議 事
 - (1) 高年齢者の雇用促進の取組み等について
 - (2) その他
- 3 閉会

(配布資料)

- 資料1-1 高島屋の65歳までの再雇用制度について
(株式会社高島屋管理本部人事部小林人事政策担当部長提出資料)
- 資料1-2 人事管理の全体像
(株式会社高島屋管理本部人事部小林人事政策担当部長提出資料)
- 資料1-3 定年後再雇用者数とコース別人員
(株式会社高島屋管理本部人事部小林人事政策担当部長提出資料)
- 資料2-1 高齢者雇用の拡大と条件整備
(小林調査会委員提出資料)
- 資料2-2 高齢者雇用の拡大と条件整備
(小林調査会委員提出資料)

(概要)

○ 冒頭、八代会長より議事等説明。

(八代会長)

第4回労働市場改革専門調査会を始める。

本日は、内閣府の大村副大臣にも御出席いただいているので、副大臣よりごあいさつをいただく。

○ 大村副大臣挨拶

(大村副大臣) この労働市場改革専門調査会は八代先生を中心に、まさに労働関係の法律、経済、また労使現場に詳しい方々ばかりに委員になっていただいている。12月の設立以来、鋭意御検討いただいているが、是非、今年の6月の骨太の方針に向けて実りの多い議論を行って、大きな方向性を打ち出していただければと思っている。

私自身もこの問題については思いがあるので、そうした思いを申し上げさせていただくとともに、報告の取りまとめに当たっては私も是非書かせていただきたいと事務方には言っているので、是非よろしく願い申し上げます。

今日は途中で退出するが、これからもよろしくお願いしたい。

(八代会長) 議事に入る前に1点御報告させていただきたい。前回の会合でワーク・ライフ・バランスの推進策について御報告いただいた樋口委員より、前回の報告を補足するための資料をいただいているので、本日の資料と併せて配付させていただいている。

それでは、議事に入るが、本日は前半に、株式会社高島屋の管理本部人事部で人事政策担当部長として人事の在り方を取り仕切っている小林士郎様から、高年齢者の再雇用の取組みについてお話を伺いたいと思う。

後半においては、当調査会の小林委員から、同じく高齢者雇用の拡大と条件整備について御報告をいただき、それぞれの報告を踏まえて質疑応答・意見交換を行いたいと思う。

それでは、小林部長から30分程度で御報告いただき、あと30分ほどで質疑を行いたい。

○ 小林部長報告

(小林部長) 配布資料のうち資料1-1が本旨である。

資料1-2は全体を俯瞰的に見ていただくものであり、当社の人事管理全体の中での再雇用の在り様を見ていただくことができるかと思う。

資料1-3は、今年に入ってからの実態、実際に今何名の方が働いておられるかを示したものである。

資料1-1の1頁目であるが、会社の概要から説明させていただく。当社は百貨店業界では一番規模も大きく、資本金が約390億円、連結収益で1兆円を超えており、百貨店で

18 店舗、このほかに他の企業と合同でやっている店舗も含めると合計 20 店舗で百貨店を
経営している会社である。

いわゆる社員と言われている従業員数は 7,292 名、その他にパート社員の方など 5,000
名ほどいるので、1 万 2,000 名強というのが現在の従業員数である。

百貨店業界は総じてそういう傾向があるのだが、当社においては、年齢構成が高く、ま
た、2 つの「こぶ」ができています。

当社では団塊世代年齢が国全体に比べ 4 年から 5 年若くなっているが、今ちょうど当社
での団塊世代の 55 歳の辺りを中心にした年齢の方たちが定年退職の時期を迎えている。

その下の年齢層になると、女性の方の比率が高くなっており、いわゆる均等法施行後か
ら、女性の勤務年数が着実に伸びてきている。このためバブル期入社の子世代にも「こぶ」
ができています。こういった年齢構成を頭におきながら、平成 28 年ぐらいまでの中でどのよ
うに人事を運営していくかということ、いろいろなことに取り組んできた。

2 頁。雇用形態の名称と定義ということであるが、社員という言葉をやめて「フルキャ
スト」ということにしている。横文字の名前にしているのは、「社員」と「パート」の様
な表現では格差的な響きもあるとの意見もあり、このような名前に置き換えている。それ
ぞれの意味は、右に書いているようなものである。

3 頁。従業員の構成を示したものであり、クルー（パート社員）、いわゆる短時間の方
は全体で 3 割ぐらい、店頭では 4 割ぐらいいる。これが他の量販店などでは 8 割ぐらいを
占めている。

これらの方がみんなで協力しながらチーム全体として業務を運営しているという背景の
下に人事を組み立てている。

4 頁。再雇用制度がどういう経過で出来たかという背景には、福祉の見直しということ
がある。

ちょうど橋本内閣の 6 つの改革の時に、今後社会経済が変わっていく中で、労使間で福
祉を重点的に見直し再配分しようという方向付けをして取り組んだ。

会社として企業内福祉の見直しに取り組もうということで、永年勤続褒章制度等をやめ
る一方でその原資を振り替え、重要度の高い介護問題、健康問題、定年後の生活をどう組
み立てるかについて労使で議論を行い、資格制度、賃金制度、人事考課制度、面談制度、
年金制度など全体の制度改革等を踏まえながら「再雇用制度」を組み込むべく人事運営の
仕組みを変えてきた。

5 頁。定年後について、平成 13 年に、「ゴールデンエイジプラン」という中高年齢者の
支援制度、すなわち 65 歳まで働ける仕組みをつくろうという方向で、制度の見直しを行っ
た。

6 頁。50 歳ぐらいから定年を見据えて、各自のキャリア、得意分野や蓄積能力等を基本
にした、コース別の再雇用制度を設定して、平成 13 年からスタートした。

先ほど申し上げた年齢構成上 50 歳代の方が多く、この「こぶ」の層の方々が抜けていく

ことをどのようにとらえるのかが一番大きなテーマで、これらの方々は仕事の能力、経験、ネットワーク等を随分お持ちの方なので、定年後にその方たちのキャリアをどのように使うかが重要であり、一方では、円滑に世代交代できるかということが、非常に重要な課題である。

会社として長期的な世代交代が必要との観点から取り組んできたが、辞めた人の数と同じだけ採用すると、結局また下に同じ「こぶ」ができてしまうので、実際には再雇用で定年退職される方々の能力をもう少し活用する、能力を発揮していただく中で、世代交代も少しずつなだらかに行えるような仕組みを考えようということで、再雇用に取り組んでいる。会社の中からノウハウが一遍に消えるようなことはやめよう、バランスを取っていかうと考えながら取り組んでいる。

7頁。制度導入以降の再雇用の状況については、再雇用希望者は定年者の大体6割程度、ほとんどの方が再雇用に戻っている。再雇用のほとんどがワークシェアコースということで、6頁にあるような、社員時の職務の限定がないところへ行かれる方がほとんどである。

課題としては、安住してしまうと個人の意欲・モチベーションがなかなか上がりにくい、ため、放っておくと実際に何人かはこういう者が出てしまうという現状にある。

「配置ポストに限界」については、事業所別に均等に定年者が出ればいいが、実際には偏りがあるので、通勤のこと、世代交代等を考えると、実務上は配置ポストの設定が非常に難しい。

8頁。査定のような仕組みを少し入れて、取り組み姿勢や貢献度を総合的に判断してみようということで、平成15年に再雇用制度の運営の一部見直しを行った。

9頁。御存知のように昨年の4月から65歳までの雇用確保措置の実施が義務化されることになった。それまでは、法の趣旨を少し超えたぐらいの方を対象に再雇用を行っていたが、再雇用する基準、反対に言うと再雇用しない場合の基準を明確にすることが必要となった。このため、改正法の内容を踏まえて制度をしっかりと作り直そうという観点からも、平成18年の3月の運用に向けて制度を改正することとした。平成16年には代行返上等を踏まえて、企業年金制度自体も少し変えた。

このような経過を経て、10頁のように平成18年3月から新しい再雇用制度を導入した。

資料1-2は、20歳ぐらいで新規学卒で入社したと仮定したモデルでの資格の上がり方、そのときの到達レベルの能力段階について示している。60歳以降ということについては、この資料の一番右のところに「再雇用コース」として記載している。

そこに「プロセールス」、「特定分野の専門人材」、「キャリア活用(キャリアコース)」、「企業運営サポート(サポートコース)」、出向者向けの「グループ内再就職支援」コースといった、各自のキャリアと会社への貢献の方法なり期待値を踏まえて複数のコースを設けている。これを全体の人事管理の一環として位置付けている。

当社は職能資格等級制度をとっている。このため、職務給的なものを導入するかどうか

ということが非常に大きな議論にはなったが、能力基準に基づいて資格等級を運営し、役割給的な部分は給与設定上考慮するという、折衷的な運営を行っている。ただし、資格等級運営が根幹となっている。

これは、実際には評価負担の問題等も考慮しつつ、配置の自由度、キャリアコースの目指す方向等、自分の中で適性を探しながらキャリアアップしていく仕組みを設けようというもので、現行のような制度としている。

自分のキャリアと向かい合うということで、「進級軸でのアセスメント」としての「人事情報調査」や「年齢軸でのアセスメント」として各年齢ごとにカウンセリングを行っている。資格等級にかかわらず全員にカウンセリングを行う一方で会社の仕事の情報等を本人に知らせることが大きな特徴だが、ジャンルとレベル等、特にジャンルの中でもマネージメントなのかスタッフなのかということも踏まえた上で、自分がどうなりたいかという進み方を考えていただくようにしている。また、自分で参画できるように、自己申告、FA、エントリーという方法を設けて、自分のキャリアに積極的に取り組んでいただくようにしている。

「進路支援制度」と「ライフプラン支援制度」として、どうしても高島屋ではあまり肌合合わないという方がカウンセリングや進路の支援を受けて転進できるような仕組みも設けている。また、一方で、平成15年から、キャリア採用とってほしい30名ぐらいの者を中途採用している。それまでの高島屋はどちらかというと純血主義で新規学卒中心でずっとやってきたが、平成15年からはキャリア採用を行っている。本当はもう少し多くの方を採用したいが、選んでいるうちに30名ぐらいになってしまうのが現状である。

50歳からは再雇用に向けたプログラムとして、「ライフプランセミナー」を行っている。50歳のときには、50歳から見て定年までの働き方をどうするかが中心で、それに加えて60歳以降は年金等でどれぐらいのお金が入り、どれくらい生活費があつたらいいかということについて話をし、その後もう一度面談をしている。

56歳の時には、ここがキーになるのだが、国の厚生年金予想データと自社年金を踏まえて、定年後に働いた場合と働かない場合のモデルごとに、実際の予想年収を示しながら話をしする。

あなたは定年で辞めますか辞めませんかという本人の意思確認を50歳ぐらいから毎年毎年自己申告で行うのだが、面談の形で56歳でしっかりと把握する。そうしないと再雇用に向けた配置等がなかなか難しいので、個人的な事情や会社のニーズを踏まえるとどこでどのように働いてもらうかについて、56歳のこの段階で一旦、個人と職務の突き合わせを行う。59歳のときには、最終的にどこで働いてもらうかを、面談で決めることになる。

次に、有期雇用社員については、私どもの制度としては、「S級制度」、「シニアクルー」、「フルキャスト（社員）優先採用制度」、「有期雇用者間優先採用制度」等をこの制度改正で設けているが、今次の制度改正は、それぞれ多様な働き方を選択している者を1つのチームにまとめていくことを1つのテーマにしている。今日の均衡・均等の考え方

やパート労働法の精神を受けて、例えば、優先採用制度の形で、社員の中途採用数のうち一定の採用枠を有期雇用社員からの採用枠として優先的に設ける仕組みとしている。

平成 19 年秋が最初になると思うが、有期雇用者からフルキャスト（社員）になられる方が若干は出てくると思っている。

そのような考えでこの有期雇用者の制度を設けている。

有期雇用社員の制度としては能力開発をどうするかがもう一つの課題であり、実際には「商い塾」、「階層別研修」などを行っているが、機会均等の考え方から、業務に必要なかということを超えて、社員の能力開発講座にエントリーできるように社員との壁を取り払った。同時に、60 歳以降 65 歳まで働いていただける仕組みを入れた。

このように、考課の仕方等も含めて、有期雇用者の制度も一緒になって変えた。

資料 1-1 に戻っていただいて、11 頁以降はポイントだけ説明する。

13 頁に、有期雇用社員が正社員になっていく道筋を書いている。フルタイムで働けることが 1 つの条件なので、短時間勤務の方に一旦フルタイム勤務を経験していただいて正社員になっていただくという仕組みになっている。

14 頁。有期雇用社員の再雇用に当たっては、原則ほとんど仕事は変わらないようにしている。

16 頁。再雇用基準については、再雇用するかどうかは、何かで決めないといけない。改正高年齢者雇用安定法による制度改正前は、健康でかつ本人の意思がはっきりしていたら再雇用しますということで、面談を行って決めていたが、改正法は明確な再雇用基準を求めており、それだけで決めるのはなかなか難しいので、評定で規定水準以上の人事考課を 2 回取っていただくことにしており、8 割以上、9 割近い方が基準は超えられる設計になっている。

17 頁。再雇用制度の 3 つの柱ということで、資料 1-2 で説明した内容を簡単にまとめている。

18 頁。この再雇用コースの全体像について、非常に複雑でわかりにくいかもしれないが、考え方をご理解いただきたい。有期雇用社員についても 60 歳以降の再雇用を行っており、クルー（パート社員）の方もキャスト（契約社員）の方もフルキャスト（社員）の方も、実際に 60 歳までの働き方の延長の中で、同じような仕組みで再雇用しているということである。

わかりやすいところと言うと、「販売コース」の「セールスキャスト」と「フルキャスト」は販売ということだけだったら一緒なので、60 歳以降は、「セールスキャリアキャスト（販売）」ということで一緒になっている。

「店外営業コース」は、有期雇用の方はおらず「フルキャスト」だけなので、そのまま「セールスキャリアキャスト（営業）」になる。「スタッフ・サービスコース」の方の 60 歳以降の再雇用の場合の「キャリアキャスト」のところも、キャリアキャスト A、B と書

いているがお金の払い方が違うだけであり、フルタイムという切り口ではほとんど一緒の形である。そこで、この18頁の図が実は一番ポイントではないかと考えている。

それぞれに合った働き方ということで、「短時間（時間重視）勤務」コースで、勤務日や、勤務時間を選択できる幅を持たせて運営している。

19頁。専門人材でラインの推薦のある人は65歳以上についても残ってもらう道も設けており、実際に残られている方もいる。

20頁から22頁は処遇の水準であるが、「スーパーセールス」で定年前の7～8割程度、「サポートコース」はフルタイムで年収250万円、週25時間で年収150万円ぐらいであり、多くの種類の働き方があることをご理解いただけたらと思う。今申し上げた額は標準額であり、実際には査定等で幅を設けている。

資料1-3で、実際にどれくらいの分布で再雇用がいるのかという人数を示しているが、8割ぐらいの方が希望されて、残られるのがその8割ぐらいというイメージで制度設計したところ、新制度でも実際に6割ぐらいの方が再雇用で残られている。

例えば1月を見ていただくと、1月だけでフルキャスト（社員）と有期の方が合計で36名再雇用に回られるので、383名と書いている定年後の再雇用者数とコース別人数の欄のところは、2月現在は419名になっている。分布については、大体この比率はあまり変わっていないが、パートで再雇用に回られる方が1月だけで22名いるので、実際は「キャリアクルー」と書いてある61名が今は83名いらっしゃるような状況になっている。このため、「キャリアクルー」の比率がより高くなっている。

もう一つ、処遇の考え方については、「スーパーセールスコース」から「サポートコース」ということで、先ほどの各コースに合った幅広い給与処遇としている。実際上は自分の得意なスキルの中で働いていただく「スーパーセールスコース」、「専門嘱託」は、当社の賃金の中では大体係長から課長ぐらいのところに置いている。「キャリアコース」、「サポートコース」では、フルキャスト（社員）からの再雇用でも、60歳を超える場合の有期雇用者の雇用延長でも、皆さん御存知のとおり、大体月給18万円ぐらい（短大卒の初任給ぐらい）のところに置いている。

賞与も考えると、大体の会社の再雇用の際の給与水準は250～300万円ぐらいの間にあると思う。基準に合う人は全員再雇用できるということにしており、先ほど申し上げたように、本人希望や会社の計画に見合う配置が必ずあるわけではないので、配置職務を探し選ばないといけない。

自分のやってきた得意な分野でないところで働くことになったら、能力は新入社員と変わらなくなり、それでは生産性と給与水準が見合わないのので、雇用できなくなる。希望する全ての方を再雇用又は雇用延長できる処遇水準として、初任給水準に足を付けて、この水準にしている。

駆け足でわかりにくかったと思うが、以上で発表を終わらせていただく。

(八代会長) それでは、意見交換に移る。

○ 意見交換の実施

(井口委員) 先ほど御報告いただいた内容は非常に勉強になった。細かい点はいろいろあるが、2点だけまず聞かせていただきたい。

18万円という再雇用者の給与の設定について、短大卒の初任給との関係でお話になっていたが、実際の手取り所得は幾らになっているのか。例えば高年齢雇用継続給付みたいなものと組み合わせて設計されているのかどうか、その辺りがわからなかったので、実際には幾らもらっているかを伺いたい。

もう一つは、これから再雇用の社員がまとめて出てきたときに、新規学卒の採用については特に影響が出ていないのか、あるいは仮にそういう影響があったとしても既に学卒自体の絶対数は限られているわけなので、そういった若年層との関係についても伺いたい。

(小林部長) まず18万円の設定理由については、販売職の募集賃金の実態が大体それぐらい、都内でも初任者はほぼ18万円台で出ているので、それが基本になっている。

実際は御質問のように、結果としては高齢者の雇用継続給付金、在職時の公的年金については、給与の額によって変動する。再雇用の初年度は在職老齢年金が定年前1年分のボーナスの12分の1を乗せて計算されるので、報酬比例部分の年金給付はほとんどもらえない人が多くなる。人によっては支給停止になったりしてしまう。60歳から61歳の間の有り様は皆さんにも考えていただきたいのだが、61歳になるまでの間は定年前の1年分の給与を割り戻すので、公的年金は出ない場合もある。定年前の給与や勤務年数の影響が大きいですが、フルキャスト(社員)からの再雇用の平均モデルでは、再雇用中(の比例報酬部分のみの支給期間)で、公的年金・高年齢雇用継続給付と当社の年金の合計が200万円強となるので、「サポートコース」で、税・社会保険控除後の手取りで400万円から500万円ぐらいのところになるようになっている。そのため、御質問の内容に関連して言うと、実際のところは月額22~23万円から33万円ぐらいまでは幾らもらってもあまり変わらない。

年金給付などの公的な支給を受けた後の問題として、実際のところ23~33万円までを払うことに何の意味があるのかといった問題がある。そうすると、社内では、賃金はステータスで払っているわけである。技能コースぐらいになるとちょうどそのぐらいの賃金なのだが、手取りは一緒でも私は30万円取れるというのがステータスになるわけである。

けれども、30万円もらっている者が20万円もらっている者よりも偉いというのは、本当に考え方の問題で、60歳までみんなずっとそういう育ち方をしており、やはり賃金とは何かと言ったら価値を表しているという強い考え方があるので、それはそれで残っている。

もう一つの御質問は、新卒採用にどのような影響を及ぼすかということだが、以前にもパネルディスカッションで、同じような質問を受けたことがあるが、実際のところは60歳の方の活性化よりもファーストジョブでキャリア形成をしていくことをきちんとやらないと、

これは社会的にもっと大きな問題を残すことになるから、比較する方がおかしい、これらの問題は違う観点で考えるべきというお答えをした。

実際上は、先ほど申し上げた多くの方が定年を迎えるのに合わせて同数を採用したら同じ「こぶ」ができるので、高島屋の考え方としては、新規学卒者と社外のキャリア採用と有期雇用者からの優先採用の組み合わせで社員の採用を行う。

これは先ほどの平成 28 年までは定年退職者、再雇用者を加えて全体の要員を賄おうとするものであり、再雇用者が多いことは定年退職が多いことなので、自己都合での退職者を加えると再雇用者の動向は、このオペレーションの中ではあまり影響は出ない。

先ほど話すのを忘れたが、再雇用の実態をみると、平成 13 年のときよりも今の方が 50 歳台の希望を含めて再雇用の選択率が低い。何が起きているのかというと、その代わり 50 歳から 57 歳までに辞める人の比率が少し上がった。それは何故かかというと、平成 13 年から自分の将来のことを考えなさいということはずっとやり続けていったら、事前に準備をすることで家業承継等で退職していかれるし、平成 13 年と今とでは雇用情勢が全然違い、求人数が格段に増えているので、社外で働く気だったら行けるようになっている。その点が大きく違う。

介護を理由とした退職者が増えてきている。それから、60 歳を迎えられる方は、定年のときの準備がよくできておられて、一応再雇用にも手を挙げているけれども、実際は、再就職、ボランティアを含めどこどこに行きますという方が増えてきた。これはいいことだと思う反面、ちょっと寂しいというところもあるが、皆さんが自分で自分の将来を考えるようになってくれているということであり、そうなるのに 5 年かかった。多分これで再雇用率等は安定してくると思う。

(佐藤委員) クルー(パート社員)についても再雇用の適用対象で 65 歳までというのはすごいと思ったが、お伺いしたいのは、パート社員だけ取り出したときに正社員よりは年齢構成が高いような気もするが、60 歳に到達して継続雇用する仕組みがどのようなものかについてもう少し詳しく教えていただきたい。

今度の高年齢者雇用安定法の改正で、いわゆる定年制の下にある社員については何らかの形で雇い続ける年齢を 65 歳まで引き上げることになっているが、有期契約の人たちについてはあまり取り組んでいない企業が結構あるというのが私の印象で、高島屋は積極的に取り組んでいらっしゃるの、その点について伺いたい。

後で結構だが、中山委員に、高年齢者雇用安定法との関係で、有期契約の場合 60 歳で雇い止めした場合にどのようなようになるのかを教えていただきたい。

(小林部長) 当社は昭和 52 年からクルー(パート社員)の方の採用を増やしてきたことから、クルー(パート社員)は 55 歳以上に多くいる。彼らの平均勤続年数は約 19 年で、平均年齢は 49 歳ぐらいとなっている。

実際のところ、これからは毎年多くの方が60歳を迎え、クルー（パート社員）の方は先ほど見ていただいたように売り場の総数の約4割を占めている。彼らは顧客を持っているので、社員の定年者と一緒に退職すると商売の上でも影響が大きい。パート社員をはじめとする有期雇用者の再雇用の直接の引き金は法改正であるが、労務構成上の要請は当社の事情でもある。それに加えて、実際のところは昭和52年からずっと、内容は違うが社員と同じように人事考課をやって、必ず差の付くような仕組みとしている。個別管理を社員と同じように実施しているのである。また、中山委員にお聞きしたいのだが、本当は契約を反復更新している。ずっと反復更新をしながら、人事考課のときにマネージャーが面談をし、事業所ごとの人事担当者が契約更新の面談を必ず年1回5月に実施している。

そのときにいろいろな意見を聞いたり、しつても含めた面談を行っているが、パートの方々については、この面談をきっちり毎年行ってきたので、各自状況の把握ができていた。

したがって、再雇用基準を作る場合も、個別管理として人事考課をしているので、そんなに苦労はなかった。再雇用基準に査定基準を設けることについては、評価の開示、フィードバックが必要な要件となっているが、前述のとおり、必ずマネージャーも人事担当も評価をフィードバックするというのを毎年行っている。

有期雇用をどうするかということだが、65歳までは罰則はないが、働く権利を国が認めたとということなので、企業に雇われている人は誰も65歳までの雇用を請求する根拠は成り立つ。その中でどうするかについては、行政からもいろいろ話を聞かせてもらったが、結局、同種の雇用の方の大半が更新を繰り返せば期限を定めない雇用に近い部分となるという見解である。

（中山委員） 佐藤委員から話があった、高年齢者雇用安定法の適用については、基本的には期間の定めのない典型的な定年のあるところが前提である。それについては、行政は、おそらく有期雇用契約が反復更新されて実際には実質無期の状態になって、定年制と同様の運用がされているという場合には、これは適用があるという解釈をしていると思う。

ただ、これは実務でもそうだが、実質的に無期になったかという判断が非常に難しい。最高裁の判例も、高年齢者雇用安定法の適用場面ではないが、雇い止めについて解雇権濫用法理の類推の基準として実質無期になったという場合と更新される合理的な期待がある場合の2つがあり、前者は通常なかなか認められないケースが多い。

例えば高度経済成長期のときは正社員予備軍で期間の定めはあるが、更新していく間に正社員に補充となったり、あるいは契約書もほとんどなく、仕事の現場では正社員と同じように働いている。そういう方たちについて、実質的に長期と判断される例があるのだろうと思うが、最近はこの企業でも有期契約についての管理はしっかりしているので、実質無期になる、つまり契約書もほとんど最初だけで後は何もしないで10年も20年も雇用しているというケースは、むしろ少なくなっているのではないかと思う。

(佐藤委員) そうすると、有期契約のパート労働者について、60歳を超えては雇用契約を更新はしないという就業規則をつくっても、現行法上は構わないわけですね。

(中山委員) 実質無期になっていなければいいと思う。

(佐藤委員) 現行法上は、きちんとやっていけばいいということである。

(中山委員) 基本的にはそのようになって、きちんと毎回契約をして、更新するかどうかも本人の意思を確認し、企業の業務上の必要性を確認してやっていくというのであれば、私はならないと思う。

付言しておく、高年齢者雇用安定法は、公法であり、高年齢者の65歳までの雇用を継続する制度をつくるよう使用者に義務付ける法律なので、仮にそれに違反していた場合であっても、直ちにその対象者との間で私法上雇用契約関係が成立してしまうといったようなことはないと思う。

すなわち、事案により損害賠償などというものはあり得ても、直ちに民事上の契約関係が生ずることはないと思う。ただし、この点については別の見解を持たれている学者の先生もいらっしゃるかもしれないと思うが、小嶋委員、いかがか。

(小嶋委員) 今の点ははっきりしていると思う。高年齢者雇用安定法の場合、高年齢者雇用確保措置については、厚生労働大臣による指導、助言及び勧告だけが履行確保の手段として予定されており、事業主の義務とはいってもあくまで公法上の義務であって私法上の請求権などが発生する余地はない。そこは育児・介護休業の場合とは違う。

それと、先ほどの佐藤委員の質問については、国立大学法人のように有期契約社員についても定年相当年齢を雇用期限としている場合には、法的義務とは言わないまでも、定年制の対象となる正社員と実質的に同様の取扱いをするのが筋だと思う。

(佐藤委員) なぜ正社員だけ65歳までかというのが議論になると思う。

(小嶋委員) 給与はその時点でもう一度見直すことになる。

(樋口委員) 先ほど60歳を過ぎてから一定の給与だと給与が増えても給付額が減らされて、結局手取りが変わらないという発言があったと思うが、それは在職老齢年金の給付が減らされるということか。

(小林部長) その通り。高年齢雇用継続給付金も減る。それと在職老齢年金がカットされるので、結局はそういった福祉と労働の関係で制度が複雑になる。

給与水準を決めるときに考えたのは、他の制度は関係なしにしようということ。30万円には30万円の値打ちがあるわけであって、国の制度が変わるたびに労働の価値を変えるのはおかしいから、それは考慮しないと言っている。年金が減ったら給料を上げてくれというのはおかしい。たまたま60歳を超えると年金があったりなくなったりするので、複雑なことになっているが、実際は労働の価値、会社への貢献度に見合った賃金ということにしないといけないと考えている。

(樋口委員) 先ほどの説明では、給与はステータスを示すから、給与が上がればステータスが上がったと思って頑張ってくれという話だったと思う。

ただ、その一方でもらう方にとっては、経済的なインセンティブは、長く働いても、給与が増えても、手取りが一緒だったら変わらないのではないか。何となくインセンティブを逆に壊している制度になっているようにも思えるが、それに伴う弊害みたいなものは今の時点では起こっていないのか。

例えば、在職老齢年金の減額には、働く方からすれば長時間働くインセンティブがないという問題があるのではないか。

(小林部長) 長く働くインセンティブに影響もあると思うが、経済的インセンティブは思ったほど強くない。平成13年からというと、労働省から最初に補助金みたいな開発費を300万円もらい、制度を最初に取り入れた会社だと思うが、そのときに一番困ったのは、幾らで雇ったらいいのかということだった。最初に18万円でうまくいかなと思って作ったが、他社が後から取り入れて、それぞれ制度を開始した場合も同じく18万円だった。何故同じだったかということ、先ほどの理屈で市場賃金になるからということだった。

委員の御質問について、再雇用の対象層は、働くことに対する経済的なインセンティブがあまり強くないと思う。実際には、動機としては、職場環境が気持ちがいいかどうかということが非常に高い。

日本の会社もアメリカ的になってきて殺伐としてきたといえるが、40年ぐらい勤めると、勤務成績の悪い方は60歳までにほとんど外に出ておられるので、残っておられる方はまず心配は要らない、むしろ親切で若い人に教えたり自分のお客さんがまだいるということも含めて働いているので、どちらかということ経済インセンティブはあまり高くはないと思う。

(樋口委員) 先ほどのお話だと、高島屋さんはそういう経済政策とか政府の制度とは関係なしに給与体系を考えているということだが、他の企業はかなりそれを織り込んで、例えば給与とかを決めている場合が多いように思える。その点についてはどうか。

(小林部長) コンサルタントが、そのようにやりなさいと指南されている企業はたくさん

んあると思う。当社が、社員を、会社の責任で、会社での働き方や貢献度によって処遇しないといけないと開示していたところ、変わったことをしている会社があると言われたこともある。

（大沢委員） 先ほど、面談や職務についての話し合いなどにおいて、クルー（パート社員）とフルキャスト（社員）の間で異なった雇用管理をしているとおっしゃったが、どのように違っているのか、特に給与体系など給与の払われ方、勤続年数に伴う賃金の上昇幅など、こんな違いがあるという基本的な違いを教えていただきたい。

（小林部長） 一番違うのは、クルー（パート社員）は定時に入られて定時に帰られる。それも大体、午前10時から午後5時ぐらいの間の4、5時間ぐらいのところで勤務をされている。

社員は、午前10時開店の午後8時閉店なので、ほとんどが交代制勤務をしており、クルー（パート社員）よりも労働条件は厳しい。

もう一つは、当社では現在500~600人ぐらいが育児勤務をしている。

育児勤務をされると、保育所へ子どもを迎えに行かないといけないから午後4時ぐらいで退社される。

その時間自体には交替要員が入るものの、その日の引継ぎなど業務のフォローは社員を中心に行うこととなる。こういった社員でないといけないこともあるなど、時間帯そのものにも値打ちがある。

先ほど言った何を変えるのかという話については、実際のところは責任の重さを変えている。

有期契約社員と通常の社員との基本的な違いは、将来も含めた責任の持たせ方である。わかりやすく言うと、お客様の苦情への対応については、最初に苦情を承ることは、フルキャスト（社員）、クルー（パート社員）の区分なくみな一緒であるが、その後の対応として、最終解決の責任は社員が担っている。

もう一つは、予算立てをする業務やプランニングに関わる業務への関与の有無である。在庫をどれくらいにするなどの業務管理的なプランニングは任せるが、プロモーション的な業務は任せない。

そういった責任と貢献度という点で区分をしている。そうすると、販売のケースが一番わかりやすいが、例えば販売員一人当たりの売上げを年3,000万円とすれば、それで賄える金額というのが、販売職の給与の根拠である。

習熟して能力が高まり、多く販売できれば、給与は多くなるが、給与の支払い方の全体は将来も含めた仕事の責任分担のあり方を加えて決まる。

それと、短時間勤務の方とフルタイマーとでは、時間が短ければ普通はフルタイマーに比べ成果は落ちる。倍の時間働けば、その単位時間に対する結果に大きな差が生まれ、労

働価値は高くなる。お客様は営業時間中いつ来るとも限らないので、そこはどうしてもフルタイム勤務と短時間勤務では時間差以上に大きな成果の差が必ず出る。これはスタッフワークでも同じことである。

（大沢委員） 先ほどの育児勤務の件は、フルキャストが育児勤務をされるという理解でよろしいか。

（小林部長） 育児勤務は、昨年から全部の雇用形態に適用しており、パート社員をはじめ有期雇用者にも導入した。パートの場合は、育児勤務として契約時間を変えて、育児で忙しい時期が過ぎればもう一回元の契約に戻るような仕組みで運営している。手が込んでるので、管理がちょっと手間となるが、そういったところまでやっている。

（大沢委員） 給与体系も、職務が中心のものと能力が中心のものという形で、フルキャストとパートタイマーを区分しているということか。

（小林部長） 先ほど申し上げたように、社員は基本的には能力等級制なので能力を基準にしており、一方パート社員は職務を基準にしている。また、社員とパート社員は、給与・賞与を決める査定の仕事や範囲給のレンジが違う。そうではあるが、異動、資格昇格のない年度単位での運営に限れば、パート社員もかなり社員と同様の評価反映の考え方を取り込んだものになっている。

（中山委員） 50歳以降の再雇用のプログラムのお話について、会社の方でセミナーやカウンセリングを行って、その人のキャリアも考え、再雇用に当たってどのような職務に就くかを誘導するということか。

（小林部長） そうである。

（中山委員） それで、例えばサポートコース、18万円のコースに該当しそうだという方が、その前に、例えば57歳で辞めたいという場合には、転職支援の意味も含めて、例えば早期退職優遇制といった制度を設けているのか。

（小林部長） 設けている。

（中山委員） そうすると、早期退職でプラスαのものをもって、他の会社などへ再就職するということはあるのか。

(小林部長) そういうケースはある。資料 1-2 をみていただくと、35 歳と 40 歳から社外への転進支援措置として進路支援制度を設けている。若い時から設けているのは、転職市場の 35 歳を意識している。適性が合わない、好き嫌いがあるということで辞めていくのだが、他社も含めて、自分の将来を考えなさいということ、若い時から教えることにしている。

先ほどの加算金は、45 歳、48 歳、50 歳、53 歳、55 歳、57 歳の各年齢で退職する場合に付けていたが、先ほど言ったように、介護を理由に退職する者が増えてきたので、親が倒れたから 57 歳で辞めると言ってもそれを予め準備するわけにはいかないから、それはかわいそうなので、58 歳までの各年齢で加算金を付けるという制度に直した。

ただ、加算金水準を下げている、また、各年齢で辞められると雇用管理が非常に難しくなるので、退職日の申請は 3 ヶ月以上前としている。現在移行期でもあり、社員からの反応で、どちらがよかったかというのはわからない。

(中山委員) もう一点、再雇用者については、年齢的には既に 60 歳を超えているわけだが、教育・研修や能力開発などの機会とか、そういう人的投資は特に予定されていないのか。

(小林部長) 予定していない。予定していないというのは、あまり必要がないということ。逆に、その方たちはトレーナーのようなことをやってくれる場合が多い。

もう一つ話は変わるが、実際、65 歳と 64 歳では、65 歳が対象ではないので雇用保険をもらう日数が随分違ってしまふ。会社は 65 歳までと言っているが、辞めるのは自由なので、実際のところは 65 歳を待たずに辞める方もいる。

(八代会長) 本当に貴重な御意見をいただいた。それでは、小林部長ありがとうございました。

(小林部長退室)

(八代会長) それでは、小林委員お願いいたします。

○ 小林専門委員報告

(小林委員) 「高齢者雇用の拡大と条件整備」について、まず「高年齢者雇用の現状」を概観しておきたい。

1. 高年齢者雇用の現状

高齢者雇用制度の骨格は資料 2-2 の図表①～⑤に示している。制度的には図表①のように、平成 16 年の高年齢者雇用安定法の改正で雇用確保措置の義務化が規定されて、3 つ

の選択肢のいずれかを講じることとされている。また、この雇用確保措置の対象年齢は、図表②で示したように平成18年度から25年度にかけて65歳まで段階的に引き上げられることになっている。

他方、高齢者雇用の現状については、平成16年高齢者就業実態調査でみると、図表③で示したように「定年制なし」と回答した企業が全企業の25.6%、「定年制あり」が74.4%となっている。企業規模の小さいところほど定年制がなく、実際に零細企業を訪問すると60歳過ぎの方も働いているというケースが多いことなどからも、このような結果になっていると考える。また、「定年制あり」の中では「一律定年」が72.6%と圧倒的であり、そのうち60歳定年が88.3%となっていることから、「60歳一律定年」が一般的な傾向であると言える。

次に定年以降の就業の状況は、図表④に示したように、勤務延長制度又は再雇用制度が「あり」と回答した企業が67.5%、「なし」が32.5%である。そのうち「あり」の内訳を見ると「希望者全員」が23.3%、何らかの「選定基準」に基づき適合者を選んでいる企業が13.5%、そして「会社が必要と認めた者」という企業が61.9%で、これが中心になっている。この点は、これから高齢者雇用の在り方や拡大にとって重要な要件になってくると考えられるが、とりあえず65歳までの雇用確保措置義務化で中心になるのは、「勤務延長制度又は再雇用制度」ではないかと思われる。

図表⑤は、2005年に電機連合が行った「定年・退職金・企業年金制度に関する調査」の結果を示している。この調査では、電機連合加盟組合に雇用延長者の状況を尋ねて、企業の実態を調べている。

101組合から回答があり、雇用形態では「嘱託」と呼ばれている形を取っているところが56組合、親会社とは別に派遣会社を設立し、そこから親会社へ派遣するケースもあるが、その「派遣」が13組合である。「その他」は、おそらく例えば「嘱託」とは違う名称を使っているなどその他特別な60歳以降の社員制度を取っているなどを含めて33組合ある。この調査は、マルチアンサー（複数回答）なので合計が101を超えるが、「嘱託」という形を取っているところが大半である。

また、労働組合が雇用延長者をどのように扱っているかについては、「組合員」資格を与えている組合が全101組合の内11組合の1割強で、準組合員制度を新たにつくり、権利・義務関係に「組合員」と若干異なる組合費と権利行使を持たせているところが24組合となっているが、全体の大勢は「その他（無回答）」であり、おそらく何も規定していない、あるいはやっていないものと考えられる。

先に雇用延長制度が創設されたので、労働組合はどうするかまだ考えていないというのが現状であろう。準組合員制度は、松下電器産業株式会社を中心に松下グループが積極的に導入を進めているが、多くの組合はそのようにわざわざ労働組合の規約を改定してまで対応せず、また組合に加入させるわけでもないという、極端な言い方をすれば放置しているのである。何か起こったときには、雇用延長者は元組合員という意識を有しているので

組合が守ってくれると思っているかもしれないが、他方、企業側は、当該雇用延長者の身分が「嘱託」となると、パートとさほど変わらないと考えているだろうから、雇用延長者と企業の間では、認識の不一致が生じることもある。これは、高齢者雇用の身分というか雇用保障の問題として、一つのポイントになってくる。

図表⑥は2004年の連合総研調査であるが、これは企業に「雇用継続制度の導入の背景」について訊ねている。これによると「人的資源の有効活用」を挙げながら、一方では「社会的趨勢」を挙げている。「社会的趨勢」とは、この調査の対象企業が「雇用継続制度」などを導入した当時は、公的年金の支給年齢の繰り延べが必至の状況であったので、それに対応したという意味である。

その時、高齢者雇用の制度の導入をめぐる、労使の間で争点になったポイントが幾つかあった。それは、資料2-1の「2. 高齢者雇用の趨勢と諸相」に示した3点に集約できるが、この3つは現在「高齢者雇用の拡大」を考える時に重要なポイントである。

2. 高齢者雇用の趨勢と諸相

そこで、資料2-1の2の「高年齢者雇用の趨勢と諸相」の話に入りたい。

第1は、「定年制」か「エイジフリー」かという問題である。だが、現状はとくに大企業においては「定年制」の維持が大勢になっているが、中小企業とりわけ従業員5~29人規模の小規模企業においては「定年制なし」としているところが比較的多い。大企業も含めて企業サイドは、やはり定年制がないと困ると考えているわけである。

「定年制度の効用」として考えられるのは、年功賃金が定年の時点で遮断される、つまり退職金の清算を行い、何よりも雇用契約の解除が可能になるという、3つの点があるように思える。したがって、定年制はないと、この3つがいつまでも続くので、企業にとってやはり困るということだと思ふ。この3つの点がクリアできれば「エイジフリー」も可能なのだろうが、そうは簡単にならないから、結局「定年制」はそのまま維持されているというのが現状である。

第2は、60歳以降の雇用は確保するにしても、「定年延長」でするのか、「雇用延長」や「再雇用」でするのかということである。これに関しては、結論としては定年は延ばせないとする企業が大勢になっていて、先ほどの小林部長の報告にあった高島屋の事例も雇用延長制度を採っている。百貨店業界は「定年延長」をしたところが比較的多い業界であるが、それでも「定年延長」派と「雇用延長・再雇用」派に対応が分かれている。しかし、我が国の企業全体としては「雇用延長」派が大勢である。

先ほど申し上げた、連合総研調査の「雇用継続制度の導入の背景」に「社会的な趨勢」があったという話であるが、それらの制度が導入されたのは2001年に集中している。これは2001年に電機連合が「雇用延長」制度を実現したことが契機になっていた。この時、電機連合は当初は「定年延長」を要求していたが、「定年延長」は無理だという経営者側との間で折り合いを付けたのが「雇用延長」や「再雇用制度」で、それがベースになって我

が国の今日の制度ができたといえる。

ここで重要なことは、なぜ労使が「定年延長」ではなくて「雇用延長」制度の方を選択したのか、その理由を考える必要がある。これは選択したというよりも、基本的には年功的処遇・賃金制度の下ではこのような制度を取らざるを得なかったと言うべきかも知れない。なぜなら、先ほどの「定年制度の効用」に挙げたように、年功賃金を一旦遮断しないと賃金面で60歳以降そのまま雇用を延長できないという問題がある中では、労使ともに選択できる制度は「雇用延長」しかなかったと理解すべきだと思う。

第3に、この「雇用延長」制度を導入する際に労使間で大きな争点になったことが、「希望者全員」か「会社選定」かという問題である。労働組合側は、当然ながら強く「希望者全員」の制度を要求していたが、現状では「会社が必要と認めた者」が趨勢となっている。

先ほどの連合総研の調査で、雇用継続制度の導入の背景に「人的資源の有効活用」という企業側のニーズがあった。また、団塊の世代が有する技能や能力を生かして次世代に伝承するために企業に残ってもらいたいという気運も高まっており、この趨勢は今後ますます高まっていくと考えられるが、実際に企業にヒアリングをすると、団塊の世代の労働者全員がそのような能力を持っているわけではないという回答が返ってくる。したがって、会社が必要と認めた者を選定する制度を選択することになる。こうした実態は技能者よりもむしろホワイトカラー層に強くみられる傾向である。このため、技能者もさることながらホワイトカラー層の処遇が、この制度の導入に際しての一つの大きな問題である。

それでも、「勤務延長」または「再雇用」の制度で「希望者全員」を採用している企業がある。こういう企業は高齢者雇用の「先進企業」と称されることが多い。「希望者全員」と回答した企業にはひとつの共通する特徴があることに気がつく。それは、企業が、従業員が50歳代に到達した早い時期に、何らかの「選別」を行っているということである。すなわち、早いところだと50歳に入ってからすぐ、ホワイトカラー向けには、早いところから50歳から、遅くとも旧定年（55～57歳）ないしは「役職定年時」までには、「転進サポート制度（出向・転籍）」や「キャリア・コーチング」、「転職カウンセリング」などを充実させている。こうした各種研修やセミナーを開催し、あるいはカウンセリングやコーチングの機会を用意して、本人に意識づけを図りつつ関連企業等への出向・転籍を促すような制度である。

「希望者全員」の雇用を保障している企業の多くは、出向コース、あるいは60歳まで現状のポストにいて60歳で定年のコース、そして60歳以降も雇用継続を希望すれば採用されるコースなど、幾つかの選択肢を用意して、「転進サポート」や「キャリア・コーチング」、「転職カウンセリング」など転進を促すさまざまな制度を充実させて、それをある時点で本人に選択させていくのである。

したがって、企業の人事担当へ聞くと、50歳代の早い段階までにこれらのスクリーニングを終えており、定年時に社内に残っている人は、基本的に60歳以降も会社が必要と認める人材だけになっているので、希望者全員としても支障がないというのである。

これらの制度は、高齢者を企業外に排除する「定年制の空洞化」という批判が非常に強くあるが、私はそのようには考えず、60歳以降の就業を確保するスムーズなアプローチと捉える必要があるのではないかと考える。その一つの方策が、先ほどの小林部長の話にあったように、会社が早い時期から社員へ雇用延長に関する意識づけをしていることであると思う。

3. 高齢者雇用を拡大するための条件整備

最後に、資料2-1の「高齢者雇用を拡大するための条件整備」について述べたい。まず第1に、雇用継続制度を拡充することが現実的な第一歩であると考え。そのためには、現行の制度上の制約である「会社が必要と認める者」のうちから可能な限り多くの人々が「必要と認められる者」になることができるよう、また「希望者全員」がそうなることができるようにすることがポイントになる。高年齢者の雇用確保措置が義務化された新しい状況の下で、企業は社員を早い時期から自らが専門性を確保するための能力開発や自己啓発を企業内で進めていくことができるような中高年齢者への能力再開発教育などの拡充を図る必要がある、それが義務化で雇用し続ける高齢者を有効に活用する近道であろう。

第2に、企業内ないしは関連企業で雇用確保措置で雇用の受け皿を十分用意できないケースへの対応を考えておく必要がある。

例えば地方の独立した工場などで雇用延長措置を設けようとしても、その工場内に受け皿となる職種が必ずしもあるとは限らない。仮に隣の工場に切り出せる仕事があったとしても、かなり離れていて転居や長時間通勤を強いられることなどから、雇用延長が容易ではない場合が多々ある。東京・神奈川をはじめ、工場・営業所が集中している地域では転勤・転進が可能だが、そう上手くはいかない場合には、もうちょっと幅を広げて、その人の持っている能力を積極的に活用していくために、職業紹介機能や高齢者派遣などを企業等が活用していく必要があるのではないかと思う。あるいは積極的に自らの能力を生かして働きたい人のために、職業紹介機能の拡充と高齢者派遣の活用が必要である。

60歳以降も希望者全員の雇用を保証する取組みを行っている企業は、積極的に自ら派遣会社を有して、自らの企業1社だけに派遣することは労働者派遣法第7条第1項で禁じられているので、幾つかの顧客企業へ派遣をしながら多くは元の工場で働かせているなど、派遣を有効に活用しているケースもある。このような高齢者雇用ビジネスが重要になってきているのではないかと思う。

これから有望になってくるかもしれない高齢者派遣ビジネスの新潮流をいくつか紹介したい。

ひとつは、資料2-2の図表⑦で、派遣会社が団塊の世代を対象にして、60歳以降に働く意思を有する人を組織化して派遣しようとする動きが出ているという事例である。

いまひとつは図表⑧で、人材派遣大手の会社が平成19年4月から団塊世代を対象とした「農業ビジネススクール」を開講して、会社で養った経験などを生かして、農業をビジネ

スとして成り立たせることができるような人材育成を図っていこうという事例である。さらに図表⑨は、海外シニアボランティアの事例である。このように高齢者派遣ビジネスには、さまざまな形のニーズがあるといえる。高齢者をうまく有効に活用していくためには、高齢者派遣の活用が大きなスキームとして重要ではないかと思われる。

我々の世代から団塊の世代を見ていると、団塊の世代は、うまく社会的な使命感を持たせると、一体となって動くという特性を持っているように思える。大学改革や全共闘運動を行ったような世代であり、今日的な社会的な使命感、たとえば環境保護とか国際ボランティアとか、意識と社会的なニーズがうまく結びつけば、新しい働き方とライフスタイルをつくる可能性がある。

また、高齢者をそういう形で活用していく上では、先般成長力底上げ戦略構想チームが提出した「成長力底上げ戦略」に記されている「ジョブ・カード」に、改正高年齢者雇用安定法で義務付けられた「求職活動支援書」とうまくマッチングさせることを検討することを提案する。若者だけではなくて高齢者の「ジョブ・カード」も是非、成長力底上げ戦略上の仕組みに乗せてもらい、一般的な労働市場に高齢者と若者層を連動させる必要があるのではないかと考える。

第3に、「65歳定年制」の実現には、やはり日本的雇用慣行である年功賃金の中の高年の「上昇カーブ」をもうちょっと緩やかにする修正と並行して議論しなければならない課題ではないかと思う。

最後に「雇用と社会保障との整合性」だが、リバーシブルな就業・雇用を考えていく必要があるのではないかと考える。

資料2-2の図表⑩に示したが、我が国の中高年労働者にはいくつかの年齢の節目がある。すなわち、旧定年である55歳、現状定年の60歳、これから段階的に65歳になっていく年金支給年齢、それから70歳となる中で、個々人はそれぞれに応じてさまざまな働く選択をしていくことになる。

在職老齢年金をどう設計するかなど、さまざまな制度がここで関係している。それら制度が、働くという選択やリタイアするときには、制約条件にならないようにする必要がある。例えば、「在職老齢年金」が雇用・就労に対して中立性であることが必要であり、また「高年齢雇用継続給付」には特定層への過度の介入を解消し、さらに社会保険によるフルタイム就労の阻害をなくす、などの工夫が必要である。

また、賃金面では、電機連合の調査によれば、時給のところ、月収のところ、年収のところと、様々な形態がある。年収の場合、200～300万円ぐらいのところの実態として多いようである。それぞれ違いがあるが、時給では、電機連合の産別内最賃は、18歳高卒初任給を時給に振り替えたような水準となっている。月収では、さまざまな社会保障制度との連動の中で水準が設定されている。年収に関してもそうだと思う。月収がステータスという話もあったが、これからはそうではなくて、市場の賃金相場に合わせたようなものにな

っていく必要があるのではないかと個人的には思っている。

(八代会長) それでは、意見交換に移る。

○ 意見交換の実施

(佐藤委員) 2点質問させていただく。1点目は、継続雇用制度の対象を、会社が必要と認める者から希望者全員へと、どう変えていくかということである。

私も、会社から必要と認められるための専門性の確保は大事だと思う。ここでの「希望者全員」の意味は、継続雇用を希望する方全員に、企業が仕事の機会をオファーすることであるのか。当然、会社は仕事がないと希望者へオファーできないので、その方の能力を生かせるような仕事をオファーするに際して、労働条件も決まっている。このときに、オファーを受けさせないようにするような形でのオファーをしていなければ、その方がオファーを受けなかったとしても、私は会社が「希望者全員」を雇用する努力をしたということになるのではないかと思う。仮にそのような趣旨であれば、企業は相当実行できるのではないかと思う。

法律的な厳密な解釈はわからないが、企業が実施できることはそのようなことではないかと考えるが、小林委員はどうお考えか。

もう一点は、義務化された雇用確保措置として、定年延長ではなくて雇用延長をする企業が多かった。これについての考え方だが、55歳から60歳へ定年延長される際も、年功賃金が遮断できない、退職金の清算が難しい、雇用契約が解除できないなど同様の議論があったが、結果的には実現した。

それでは、なぜ60歳から65歳への定年延長が困難であるのかという点を考える必要があるのではないか。55歳から60歳への定年延長の際も、いろいろ問題があったが、個別管理を行えた企業は割合、スムーズに移行したことから、個別管理をしっかりと行うようになれば、定年延長は不可能ではないのではないかという気もするので、なぜ55歳から60歳への延長と、60歳から65歳への延長はこれほど違うのかということ議論する必要があると考えるが、その辺についての意見を伺いたい。

(小林委員) 1点目、オファーの問題だが、今、佐藤委員がおっしゃった考え方と同じである。会社が仕事を切り出して、継続雇用の受け皿をつくっていくことが一番良いと思う。

ただし、一つの工場の中で全員にオファーできるかという問題に対しては、先ほど申し上げたような、派遣ビジネスとの連携や、もっと市場を広く捉えた職業紹介の活用などの様々な手法のミックスで、これからは考えていかなければならないと思っている。

それから2点目の、かつての55歳から60歳への定年延長時と、今度の60歳から65歳

への、雇用確保措置の対象年齢の引上げの違いだが、企業を取り巻く経営状況の違いがあるのではないかと思う。かつて55歳から60歳に引き上げたときは、まだ高度成長期であり、その後も1980年代のジャパン・アズ・ナンバーワンの時代に向かっていった時期であったが、今度は東アジアからのコスト圧力がかなり強く、特に国際競争の最前線にいる電機関係の大企業においては、そのところは抵抗が強いのではないかと考える。

仮に「定年制」を実現するのであれば、おそらく35歳、40歳時点以降の年功賃金をもう少しならかにすることが必要だと考える。定年制、またはそれに近い形の雇用延長制度を採用している企業はそのような工夫をし始めているという感じを持っている。

（中山委員） 今の点だが、55歳から60歳への引き上げのときと、60歳から65歳への引き上げのときで、法改正の内容が基本的に異なっている。55歳から60歳の定年延長の場合は、定年を55歳のままにすることは無効とされていた。いわば典型雇用の終期を延ばさなければならないという法律改正であった。したがって、55歳から60歳の定年延長期間については賃金を相応に下げるという対応もあったが、55歳以降も継続雇用をしていたような事案については、その実態からすると不利益変更なので、下げた賃金の設定が許されるかどうかという問題も出てきていた。

ところが、今回の高年齢者雇用安定法の改正は、典型雇用は60歳で終わりとしてもよく、それ以降はフレキシブルに、何らかの形で65歳まで引っ張る雇用形態を考えなければならないという趣旨である。

したがって、55歳から60歳への引き上げと、60歳から65歳への引き上げとの相違点は、典型雇用の終期の変更かどうかということにあり、したがって、事業者に対する法的な義務づけが基本的に違うということだと思う。

（小嶋委員） 「希望者全員」という点について、これは少数意見だと思うが、改正高年齢者雇用安定法に少し無理があるのではないかと思う。高年齢者雇用確保措置の対象者は労使協定を結べば限定できる。そして、このことが最初に新聞報道されたときは、対象者を「会社が必要と認めた者に限る」と労使協定で定めることもできると考えていた。

ところが、その行政解釈として、そうした対象者の基準は、主観的な基準によるものだからダメということになった。処分歴があるとか健康上問題がある、成績率が半分を下回っている、など客観的な基準でないと除外できない。そのような行政解釈があるため、実際には除外可能な範囲が極めて狭いものとなっている。

また、公務員の場合、類似の制度として再任用制度があるが、勤務成績等による選考が認められている。つまり、対象者の選択が可能な制度となっており、統計を見ても給与法が適用される一般職の国家公務員の場合、平成16年に再任用された者は退職者の約16%しかない。このように、公務員についても「希望者全員」というには程遠いのが現状であり、民間についてだけ、原則「希望者全員」としたことにはそもそも無理があったので

はないか。

（中山委員） その点は小嶋委員と同意見だが、佐藤委員ご指摘のオファーの問題については、例えば企業が同じ労働条件で全員に仕事をオファーした結果として、イエス、ノーが出たというのであれば、あまり問題はないのかもしれない。

（佐藤委員） 同じ条件ではなく、個別でオファーした場合はだめなのか。

（中山委員） 先ほどの小林部長の話にもあったように、各人のスキルの比較・評価によりこの人はこの程度の年収の仕事だと提示する場合に、会社がいわば裁量的に決めて、例えば、A、B、Cグループに別々の条件を提示し、イエス、ノーの回答を受ける。その場合、グループ分けの基準がなく使用者が任意にできればいいと思うが、労働関係ではどうも差別法理から疑義が出てくる可能性があるし、グループ分けが合理的なのかという問題がある。

そうすると、結局、それだけでは足りなくて、会社の選定基準などを設定しなければならないし、その場合、小嶋委員がおっしゃったように、単に必要であると会社が認めるだけではなくて、その具体的な基準を示せということになる。

そうすると、先ほどの例にみられるように、結果的にはかなりの人が吸い上げられるかもしれないが、過去3年の評価で平均以上の者とか、そのような選定基準を設定しなければならない。仮に全員に仕事を与えるとすると、そのような基準を設定しなければ、最低ランクの者も含まれるので、その者にオファーする場合にはなかなか難しい問題が出てくると思う。

（八代会長） 普段から能力評価をきちんとやれば、それは証拠になるのか。

（中山委員） その通りであるが、しかも、一応、それをいわば選定またはオファーの基準にするという、何らかのワンクッションを入れないと、任意に労働条件をそれぞれ違えて全員にオファーするのは難しいと思う。

（井口委員） 今の話とちょっとずれるかもしれないが、小林委員の報告で、エイジフリーについては非常に消極的、否定的な結論になっている点について、もう一回検討いただきたい。少なくとも、長い期間、10年タームで統計上の賃金カーブを見ていくと、1990年代に高齢層の雇用が増えている中で、賃金カーブがだんだん寝てきている。

あと、もう一つ言えるのは、先ほど国際競争にさらされている産業のことをいっていたと思うが、メーカーの年功賃金カーブはさほど立っていない。以前は、損保や生保業界などは賃金カーブがものすごく立っており、55歳に到達したところで一旦年功カーブがそこ

で立ってしまい、それ以降、フラット化したところもあったくらいだった。

そうすると、この年功賃金のカーブ、つまり年齢別の賃金プロファイルが長期的には随分寝てきており、ある意味で団塊の世代が通過してしまい、その後更にこの傾向が進めば、エイジフリー社会が展望できる可能性があるように思われる。したがって、いつまで経っても年功賃金カーブが立っていることがネックになるから「エイジフリー」社会が来ないと言ってよいのだろうか。この点で、やや意見を異にしている。

それから、もう一点、資料2-1の2頁中程に記述されている改正高年齢者雇用安定法の「求職活動支援書」と「ジョブ・カード」の連動について具体的にご教示願いたい。

(樋口委員) 私は、資料2-1の2頁の「3. 雇用と社会保障との整合性」が気になっている。在職老齢年金と高年齢雇用継続給付が、どうも人々のインセンティブを阻害している面があるのではないかと指摘され、また、事実そうだろうと思う。

その一方で、先ほどの「エイジフリー」という視点から考えると、企業の人材活用や、給与体系の設計、具体的には60歳過ぎの給与を1時間当たり賃金にするのか、月収にするのかといった点、にもかなり大きな影響を与えていると思う。

小林委員は、個人の選択の壁にならないと記述されているが、例えば在職老齢年金制度をやめて、むしろ受給の開始年齢を個人が選べる、つまり早くから受給すれば年当たりの給付額を減らして、逆に遅くから受給をすれば年当たりの給付額等を手厚くする、すなわち生涯期待年金額を一定とするような制度設計も考えられる。

そうした場合に企業の人材活用の仕方に相当大きな変化が起こってくるというイメージなのか、あるいは先ほどの小林部長の話のように、このような制度とは独立して企業が給与体系を決めており、変化は起こらないのか。この点について総じてどうであるかの評価を聞きたいが、いかがか。

(小林委員) まず、井口委員のご質問だが、エイジフリー社会と個別企業における定年制をなくしたエイジフリーの雇用は、おそらく比較するレベルがちょっと違うのではないかと考えている。

井口委員がおっしゃるエイジフリー社会は、私も理解できるが、個別企業で定年制をなくすためにはおそらく、処遇と賃金が一体になっているので、それを一旦遮断しないと、現状では現実的には難しい。仮に、「エイジフリー」を企業内でしようするのであれば、処遇、賃金制度を40歳代の早い時期から60歳以降に一直線につながるような制度に変えないと、現実的には実現しえないのではないか。そういった制度をつくるということは可能性としてはあるかと思う。

また、コンプレッサー製造と業務用冷凍機のA社は、現実にエイジフリーを実践している。以前、NHKのテレビで番組で紹介されていたが、研究室を持っていた伝説的なエンジニアが92歳で会社を辞めた。その理由は、大手商社勤務の息子が60歳で定年を迎えた

ことを契機としていたとのことである。その会社には定年がなくいつまでも働けるのである。ただし、会社本体が派遣会社を設立しており、当該派遣会社からA社に派遣する形を取っている。

ジョブカードの点は、高齢者の再就職や派遣などにも有効なので、ぜひそれにのせてもらいたいと思うからである。

それから、樋口委員の質問だが、おっしゃるとおりである。私も年金支給があるゾーンで個人が選択可能となる制度になれば、働く人たちは一定の選択行動をとるのではないかと、ちょっと期待を持っている。しかしながら、個人の選択が機能する制度設計をどのようにすればよいかについては非常に難しいのではないかという印象を持っている。

現状では、制度の影響を受けて、短時間労働を選択している個人は多くない。60歳以降の者も朝出社したら、半日でなく定時まで働きたいというニーズ、意思が強いという。また、週に3日だけより毎日出社する方が良いというニーズが強いというが、これは働く人にとっての基本的なニーズではないかと考える。そこでの賃金の決め方については、高齢者の人が、市場相場以外の、別の納得性を持っているのではないかと考えている。

(八代会長)

樋口委員の言われた、真に公平な年金制度は、ハーバード大学のデイビッド・ワイズ教授などと一緒に研究したことがあるが、日本でも国民年金には以前からあるように、早期受給は減額で、後倒しでの受給は非常に有利なレートで増額されるが、後倒しでの受給は全く使われていないと聞いている。

やはり人々はかなり近視眼的で、年金受給前に死亡するリスクを重視するあまり、後倒しでの受給の選択がなかなか進まないのではないかと考えるが、どうか。

(樋口委員) 年金もあるが、もう一つの高年齢雇用継続給付を意識して発言した。これは月当たりの給与所得を基準に調整するもので、60歳時点の月給と比べて一定の割合以上下がったときに、その一部を補てんする仕組みであるため、例えば労働時間が短くなれば月額給与の総額は下がるわけで、フルタイムで働くよりはパート労働の方が助成金をたくさんもらえるという制度になっている。時間給と月給といずれかで議論するのが労働市場全体として望ましいかについて明確でない点が腑に落ちないという感じをずっと持っている。

OECDも、その点は日本に対する勧告の中で書いてきているが、これはなくなる、減らす方向になっているのか。

(佐藤委員) なくなる方向だと思う。

(八代会長) どういう方向になくなるのか。

(小嶋委員) 最近ではややトーンダウンした感はあるものの、給付はいずれなくなると思う。ちなみに、国立大学法人の教職員は、平成16年から雇用保険に加入することとなったが、加入期間が5年ないと給付を受けられない。このため、おそらく給付が可能となる頃には、制度それ自体がなくなっているのではないかと思う。

(井口委員) 小林委員への反論となってしまう申し訳ないが、高齢者は週3日出勤するよりも毎日出勤するニーズが強いのではないかという意見も、実証データからみると、必ずしもそうではないように思われる。

ある会社で課長、部長くらいまで昇進すると、その後もある程度、仕事が付いてくる。そういう人は、本当はもう少しゆっくり働きたいが、毎日出勤しなくてはならない生活を意外と続けている。このため、やはり週に3日、4日勤務が、体力的にも続けやすいと思っていられるのは、そこまで昇進していない人ではないか考える。

むしろ、小林委員が指摘されているのは、ある程度の役職に就いて定年になられたような方だと考えられる。そこだけ見ると、彼らは定年前の役職程度のステータスのままでずっと勤務したいと思っているのかもしれない。しかし、そういう人が必ずしも幸せかどうかはちょっとわからない。やはり短時間勤務や、フレキシブルな勤務のニーズはあり、それを考慮した上で将来的にはエイジフリー社会を考えなければならないのではないかと思うが、いかがか。

(八代会長) 高齢者のニーズについては両面あると思う。

(小林委員) 井口委員のおっしゃる意味は理解するが、現実に工場へ行ってヒアリングをすると、工場労働者にとって、会社から週3日の勤務で良いと言われることは、工場内で1ランク下がったという意識を持ったり、近所から会社に行く日と行かない日があることを噂されることをネガティブに捉えたりするなど、現状においては毎日勤務するニーズの方が強いと考える。

仮に公的制度を利用すれば短時間勤務に変更しても総収入は変わらないと言われても、毎日定時まで働く選択肢を取る者が多いのが現実である、ということを組合の役員の人から伺ったことがある。

(佐藤委員) 私は、定年制の問題とエイジフリーは一応分けて考えた方がいいと思う。長期の雇用契約の下で雇う場合に、私は、雇用管理上、定年制度が必要だと考える。

(中山委員) 私も、佐藤委員と結論は同じだが、エイジフリーを正社員の典型雇用との関係でみると、既に小林委員が指摘された年功賃金の遮断もあるが、定年年齢を設けない

と雇用契約の解除の際に問題が生じるおそれがある。

最近、東京地裁労働部の裁判で、60歳で定年を迎えた方が定年後無期の雇用契約で関係団体へ移った後、関係団体が、人員削減を理由に、その方に対して今度は別団体の短時間ポストへ移ってくださいという提案をした際に、その方がノーと回答したため、関係団体はその方を解雇したという事案を扱った。

結局、その方は、既に定年退職で相当額の退職金を受取り、また勤労所得があるため年金も一部減額されているにもかかわらず、労働基準法第18条の2の規定「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする」が適用されて、関係団体は敗訴した。これは定年後再雇用の例だが、定年がなければより直接的に解雇問題が出る。

あまりマイナス面ばかりを見るのもよくないが、エイジフリーを実現すると、結局、企業が従業員を解雇する際に、仮に一定年令などの要件で労働基準法第18条の2が適用除外になるのであれば、企業も非常にフレキシブルに活用できるが、現行法ではもちろんそのような制度になっていない。また、仮に適用除外を認めると、今度は年齢差別などの問題が出てくるかもしれない。労働基準法第18条の2は、雇用契約の解除の部分では企業にとって非常に大きな制約があり、この点からも定年で一度雇用契約を遮断することが企業の要請としては多いのではないかと思う。

（八代会長） 小林委員の資料2-1に高齢者派遣の正規雇用申込みの解除の記述がある。つまり、高齢者をその意味で普通の労働者より一段の規制緩和をする。有期雇用か何かでも、たしかそのような例が既にあったと記憶している。

（小嶋委員） 労働契約の期間を最長3年とする特例を最初に認めたときに、満60歳以上の高齢者については、高度の専門的な知識等の要件は課せられず、無条件となった。

（八代会長） 無条件にした前例があるということである。この点はいかがか、やはり差別になるのだろう。しかし、高齢者の雇用促進という大義名分の下では、ある程度、認められてもよいのではないかと考える。

（小嶋委員） その他にも、高年齢者雇用安定法の改正により、高齢者を対象として労働者派遣の対象業務のネガティブリスト化を行ったことがある。ネガティブリストの範囲は同様に例外を認めた育児・介護休業取得者の業務への代替要員と少し異なるが。

（樋口委員） 労働者派遣法の制度一般に3年の期間制限がかかったから、高年齢者特例労働者派遣についてのアドバンテージがなくなった。

(小嶋委員) ネガティブリスト化はその特例の前。なお、ネガティブリストの範囲で、高齢者が育児・介護休業取得者の業務への代替要員と違っていたのは、製造業務の派遣が高齢者の場合、認められていなかった点である。

(小林委員) 物の製造の業務に派遣する場合は、高齢者の場合は直接雇用申入れはしなくていいのか。そうすると、企業が、60歳を過ぎた者を派遣労働者として3年雇用すれば、3年後には正社員への雇用申入れをしなければならないのか。

(小嶋委員) 雇用契約の申込み義務について、高齢者を対象とした例外規定はない。

(小林委員) それは、定年で1回辞めているのに、おかしいと思う。

(佐藤委員) その場合は正社員で雇う義務はない。

(樋口委員) 2000年に年齢差別を規制するEU指令が採択された。雇用保証のかなり強い国で、それを導入した結果どのようになったかについてどなたか教えていただきたい。

前によく聞いたのは、アメリカは解雇の自由があるから、片方で定年制を憲法違反でやっても大丈夫だということ。ところが、今度、EUでそれをやり出したが、その影響は多分、日本での議論とかなり相通ずるところがあると思う。日本だと、定年制廃止の議論の際には、むしろ解雇の自由とセットで議論しなくてはいけないと言っているが、ヨーロッパはそれがセットになってきているのか、別個に議論しているのか。

(八代会長) ヨーロッパでは、もともと早期退職の傾向が強く、定年まで労働している人はほとんど例外的ということではないか。

(樋口委員) それはそうだが、他方で、制度を変更してきて、フランスやドイツなどでかなり高齢者の就業率が上がってきている。60歳代前半の男性の就業率は、フランスは15%だったのが19%になった、またドイツは39%まで上がってきている。それがどういうことかについて教えていただきたい。井口委員、いかがか。

(井口委員) ドイツの情勢は少し見ているが、年齢差別を禁止するからといって、例えば年齢に応じて賃金が少しずつ上昇したり、また老齢年金を受給できる年齢は決まっておらず、そのこと自体は何ら差別ではないという解釈なので、例えば65歳から公的年金が出るということを利用して、65歳までで辞めていただくという契約を交わし、辞めることは何ら問題がないということだと思う。

私の理解では、フランスとドイツでも年齢差別の解釈に相当違いがあると聞いている。

したがって、EU指令があるからといって、各国で同じ運用をしているわけではなく、イギリスとドイツでも全然違う運用になっているし、実際、差別に対する司法的な対応もそれぞれ全く違った制度がある。このように理解している。

(樋口委員) 年齢差別プラス定年制廃止が打ち出されたと聞いていた。だから、今まで年齢差別ということやってきて、そういう意味では定年のところは例外という扱いということか。

(小嶋委員) 井口委員の言われたことは、年金の支給開始年齢を理由として辞めていただいても良いという趣旨だと思う。私も、ドイツではそうなっていると以前聞いたことがあるが、現状については承知していない。

(樋口委員) フランスだと年金支給開始年齢は65歳ということでもいいか。

(井口委員) フランスだけはまだ60歳である。ドイツでは、ついこの数週間前から議論になっているが65歳を67歳に上げる話がある。やはりスウェーデンみたいにフレキシブルな制度になっていないので、やはりある年齢で辞めていただく仕組み自体は現実に残っていると思う。その辺りは非常にわかりにくいところである。

(中山委員) ドイツの例を日本に置き換えるといっても、労働基準法第18条の2があるので解雇あるいは契約終了は問題ないとは簡単には言えない法制になっていると思う。

(小嶋委員) 最高裁は、以前、年金の支給開始年齢が男女で異なることを男女別定年制を正当化する理由として認めなかった例がある。

(中山委員) そこをかなりドライに認めてくれればよいが、日本の場合はそうはいかない。

(八代会長) それでは、本日の会合はこれで終わりにしたい。