

## 民間企業における定年延長の取組み

### 全体的な取組傾向

#### 1. 定年制の状況

民間企業における定年年齢、継続雇用制度、役職定年制、選択定年制等の定年制に関する全体的な取組傾向については以下のような状況。

平成18年就労条件総合調査（厚生労働省）及び平成17年賃金事情等総合調査（退職金、年金及び定年制事情調査）（厚生労働省）より作成。

#### 平成18年就労条件総合調査（厚生労働省）

実施期間：H18.1.10～H18.2.1

実施方法：調査票回収方式（調査従事者による訪問・記入依頼・回収）

調査対象：産業、規模別に層化して無作為に抽出した約5,300企業（調査対象数5,341企業）

回答企業：4,416社（有効回答率82.7%）

【定年制の有無、定年制の定め方（企業規模別割合）】

（単位：％）

企業規模	全企業	定年制を 定めている	定年制を定めている			定年制を定め ていない
			一律に定めて いる	職種別に定め ている	その他	
計	100.0	95.3(100.0)	(98.1)	(1.1)	(0.8)	4.7
1,000人以上	100.0	99.6(100.0)	(97.8)	(1.6)	(0.6)	0.4
100～999人	100.0	98.4(100.0)	(97.6)	(1.6)	(0.7)	1.6
300～999人	100.0	99.8(100.0)	(98.0)	(1.6)	(0.4)	0.2
100～299人	100.0	98.0(100.0)	(97.5)	(1.7)	(0.8)	2.0
30～99人	100.0	93.9(100.0)	(98.2)	(0.9)	(0.8)	6.1

【定年年齢（企業規模別割合）】

（単位：％）

企業規模	一律定年制を 定めている企業	60歳	61歳～64歳				65歳	66歳 以上	(再掲) 61歳 以上	(再掲) 65歳 以上	
			61歳	62歳	63歳	64歳					
計	[98.1] 100.0	90.5	3.1	0.5	1.7	0.9	0.0	6.2	0.2	9.5	6.3
1,000人以上	[97.8] 100.0	95.1	2.3	0.5	0.9	1.0	-	2.5	0.1	4.9	2.5
100～999人	[97.6] 100.0	93.3	2.5	0.5	1.3	0.7	0.1	4.1	0.1	6.7	4.2
300～999人	[98.0] 100.0	95.0	2.4	0.9	0.5	0.9	0.2	2.5	-	5.0	2.5
100～299人	[97.5] 100.0	92.7	2.6	0.4	1.6	0.6	-	4.6	0.1	7.3	4.7
30～99人	[98.2] 100.0	89.2	3.4	0.5	1.8	1.1	-	7.1	0.2	10.8	7.3

【勤務延長制度、再雇用制度の有無(企業規模別割合)】

(単位:%)

企業規模	一律定年制を定めている企業		制度がある企業	制度がない企業			(再掲)制度がある		
				勤務延長制度のみ	再雇用制度のみ	両制度併用	勤務延長制度(両制度併用を含む)	再雇用制度(両制度併用を含む)	
計	[98.1]	100.0	76.3	13.6	53.1	9.6	23.7	23.2	62.7
1,000人以上	[97.8]	100.0	77.2	3.9	67.0	6.3	22.8	10.2	73.3
100～999人	[97.6]	100.0	76.7	7.2	61.7	7.7	23.3	14.9	69.4
300～999人	[98.0]	100.0	76.2	3.9	66.2	6.0	23.8	10.0	72.2
100～299人	[97.5]	100.0	76.8	8.3	60.3	8.2	23.2	16.5	68.5
30～99人	[98.2]	100.0	76.1	16.6	49.0	10.5	23.9	27.1	59.5

【定年後の措置、最高雇用年齢(企業規模別割合)】

(単位:%)

企業規模	一律定年制で定年後の制度がある企業	最高雇用年齢を定めている企業	最高雇用年齢						(再掲)65歳以上	最高雇用年齢を定めていない企業	
			61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳以上			
計	[76.3]	100	55.0(100)	(1.5)	(7.0)	(6.5)	(0.7)	(76.9)	(7.4)	(84.3)	45.0
1,000人以上	[77.2]	100	76.9(100)	(1.6)	(16.2)	(19.6)	(0.8)	(59.1)	(2.8)	(61.8)	23.1
100～999人	[76.7]	100	62.8(100)	(1.7)	(7.8)	(9.7)	(1.4)	(74.1)	(5.2)	(79.3)	37.2
300～999人	[76.2]	100	67.9(100)	(1.7)	(11.2)	(11.8)	(1.2)	(69.4)	(4.7)	(74.1)	32.1
100～299人	[76.8]	100	61.2(100)	(1.7)	(6.6)	(9.0)	(1.5)	(75.8)	(5.4)	(81.2)	38.8
30～99人	[76.1]	100	51.0(100)	(1.3)	(6.1)	(4.2)	(0.4)	(79.2)	(8.8)	(87.9)	49.0

【定年後の措置、適用対象者の範囲(企業規模別割合)】

(単位:%)

企業規模	一律定年制で定年後の制度がある企業	原則として希望者全員	対象者を限定した制度がある	会社で定められた基準に適合する者全員		会社が特に必要と認められた者に限る	その他	不明	
勤務延長制度	計	[23.2]	100.0	35.6	62.2	16.3 (100.0)	46.0	1.8	0.4
	1,000人以上	[10.2]	100.0	16.0	77.7	21.1 (100.0)	56.6	3.7	2.6
	100～999人	[14.9]	100.0	30.5	66.2	20.4 (100.0)	45.7	2.4	0.9
	300～999人	[10.0]	100.0	19.4	78.4	16.3 (100.0)	62.0	2.3	-
	100～299人	[16.5]	100.0	32.6	63.8	21.2 (100.0)	42.6	2.5	1.1
	30～99人	[27.1]	100.0	37.0	61.1	15.3 (100.0)	45.9	1.6	0.3
再雇用制度	計	[62.7]	100.0	29.7	68.2	[19.0] 100.0	49.1	2.1	0.0
	1,000人以上	[73.3]	100.0	13.8	84.8	[39.6] 100.0	45.2	1.4	-
	100～999人	[69.4]	100.0	24.3	74.0	[24.6] 100.0	49.4	1.5	0.1
	300～999人	[72.2]	100.0	16.2	82.1	[31.7] 100.0	50.4	1.7	-
	100～299人	[68.5]	100.0	27.1	71.3	[22.2] 100.0	49.0	1.5	0.2
	30～99人	[59.5]	100.0	32.9	64.7	[15.5] 100.0	49.2	2.4	-

【定年後の措置、会社で定められた基準、適用基準の内容(企業規模別割合)】

(単位:%)

企業規模	会社で定められた基準に適合する者 全員とする企業	会社で定められた基準			適用基準の内容(複数回答)							
		労働協約 労使協定	就業 規則	その他	役割	職務遂 行能力	専門的な 資格、技術	健康	仕事に対 する意欲	その他	不明	
勤務延長制度	計	[16.3]100	23.0	61.3	26.0	4.6	75.9	30.5	67.8	71.5	12.7	-
	1,000人以上	[21.1]100	48.0	37.9	26.1	19.6	73.9	19.2	66.0	52.0	14.2	-
	100~999人	[20.4]100	26.2	55.5	24.6	10.4	85.9	40.2	71.8	75.9	14.7	-
	300~999人	[16.3]100	44.9	59.4	15.3	12.3	87.1	42.7	87.8	73.2	-	-
	100~299人	[21.2]100	23.4	54.9	25.9	10.1	85.7	39.8	69.4	76.3	16.9	-
	30~99人	[15.3]100	21.6	63.5	26.4	2.6	72.9	27.8	66.7	70.6	12.1	-
再雇用制度	計	[19.0]100	34.8	54.8	22.8	9.2	77.5	40.0	82.9	71.0	19.8	0.6
	1,000人以上	[39.6]100	54.9	48.5	21.8	7.8	72.6	31.0	90.6	68.9	31.3	0.6
	100~999人	[24.6]100	39.6	51.9	24.8	10.4	80.2	41.9	86.5	73.1	19.9	1.4
	300~999人	[31.7]100	46.9	49.8	21.2	9.7	86.7	43.7	84.0	71.8	17.5	-
	100~299人	[22.2]100	36.1	52.9	26.5	10.8	77.1	41.1	87.8	73.6	21.0	2.1
	30~99人	[15.5]100	29.0	57.6	21.4	8.5	75.9	39.6	79.4	69.7	18.5	-

【勤務延長制度、再雇用制度の対象者の定年到達者に占める割合(企業規模別割合)】(単位:%)

企業規模	対象者を限定 した制度が ある企業	対象者の定年到達者に占める割合						
		30% 未満	30~50 %	50~70 %	70~90 %	90% 以上	不明	
勤務延長制度	計	100.0	46.4	11.2	15.7	8.0	16.0	2.6
	1,000人以上	100.0	62.4	5.4	7.5	11.2	11.9	1.6
	100~999人	100.0	39.9	10.4	11.4	11.2	23.0	4.2
	300~999人	100.0	42.0	9.7	8.2	14.4	18.5	7.3
	100~299人	100.0	39.4	10.5	12.1	10.4	24.1	3.4
	30~99人	100.0	47.7	11.5	17.0	7.2	14.4	2.3
再雇用制度	計	100.0	34.2	10.0	13.5	13.1	23.9	5.2
	1,000人以上	100.0	34.3	10.6	16.8	13.2	22.0	3.1
	100~999人	100.0	32.4	8.2	15.6	14.6	24.3	4.9
	300~999人	100.0	32.3	8.9	18.4	14.7	20.6	5.1
	100~299人	100.0	32.5	7.9	14.5	14.6	25.7	4.8
	30~99人	100.0	35.2	10.9	12.2	12.3	23.8	5.5

【勤務延長制度、再雇用制度を導入した場合の課題(企業規模別割合)】

(単位: %)

		企業規模					
		計	1,000人以上	100～999人	300～999人	100～299人	30～99人
勤務延長制度	一律定年制で定年後の制度がある企業	(23.2) 100.0	(10.2) 100.0	(14.9) 100.0	(10.0) 100.0	(16.5) 100.0	(27.1) 100.0
	課題となる(なった)ことがある	68.7	73.4	73.2	81.7	71.6	67.7
	課題となる(なった)ことの内訳						
	勤務内容、作業環境の見直し	16.8	22.1	20.4	30.5	18.4	15.9
	勤務時間、勤務形態の見直し	20.9	27.7	28.4	33.5	27.4	19.1
	処遇、ポスト等人事管理の見直し	18.9	28.7	25.6	27.6	25.2	17.2
	給与体系の見直し	46.0	39.9	50.5	51.4	50.4	45.0
	退職給付制度の見直し	9.0	5.9	8.0	4.9	8.6	9.3
	作業能率の維持	18.3	8.3	20.6	8.9	22.8	18.0
	本人の自己啓発の促進	6.9	3.0	11.2	10.5	11.3	6.0
	再教育	2.2	2.8	3.4	0.2	4.0	1.9
	健康面への配慮	36.6	26.5	40.8	35.2	41.9	35.7
	その他	1.6	3.5	0.7	3.0	0.3	1.8
	特にない	26.8	25.2	21.9	17.9	22.7	27.9
	不明	4.5	1.4	4.9	0.5	5.7	4.4
再雇用制度	一律定年制で定年後の制度がある企業	(62.7) 100.0	(73.3) 100.0	(69.4) 100.0	(72.2) 100.0	(68.5) 100.0	(59.5) 100.0
	課題となる(なった)ことがある	81.4	85.6	82.9	83.2	82.8	80.5
	課題となる(なった)ことの内訳						
	勤務内容、作業環境の見直し	26.1	39.3	31.5	35.0	30.3	23.0
	勤務時間、勤務形態の見直し	31.7	35.0	31.7	31.4	31.8	31.5
	処遇、ポスト等人事管理の見直し	31.0	46.9	36.5	44.7	33.8	27.7
	給与体系の見直し	63.7	61.5	63.6	62.3	64.1	63.8
	退職給付制度の見直し	6.1	4.0	5.0	4.1	5.2	6.7
	作業能率の維持	21.1	18.2	20.1	15.4	21.7	21.7
	本人の自己啓発の促進	8.9	9.3	8.9	9.8	8.6	8.9
	再教育	2.2	4.5	2.7	2.3	2.8	1.9
	健康面への配慮	40.9	36.7	41.6	38.6	42.6	40.8
	その他	1.7	3.5	1.8	2.6	1.5	1.5
	特にない	16.1	11.6	14.2	15.3	13.8	17.3
	不明	2.5	2.8	2.9	1.5	3.4	2.2

# 平成17年賃金事情等総合調査(退職、年金及び定年制事情調査)(厚生労働省)

実施期間：H17.6 末日

実施方法：アンケート調査方式

調査対象：中央労働委員会が行う労働関係の調整の参考とするため、原則次に該当する企業から

独自に選定 (1)資本金 5億円以上 (2)労働者 1,000人以上

回答企業：240社(集計対象に係る企業は228社)(有効回答率64.2%)

## 【役職停職制度の有無、停職年齢の決め方】

集計社数	役職定年制度の有無				ありの場合の年齢	
	なし	あり			役職ごとに定めている	定めていない
		規程がある	慣行による運用がある			
227	111	116	86	30	99	19
100%	48.9%	51.1%	37.9%	13.2%	-	-
		100.0%	-	-	85.3%	16.4%

## 【役職停職後の処遇(重複回答)】

集計社数	勤務態様				定年年齢まで在勤する場合の賃金					
	定年年齢まで在勤する	在籍出向する	退職する	その他	役職在任時の賃金水準維持	役付手当相当分を減額	基本給、役付手当以外の賃金項目を減額	別の賃金体系に移行し基本給を減額	その他	
227	106	19	20	4	13	55	4	23	16	
100%	46.7%	8.4%	8.8%	1.8%	5.7%	24.2%	1.8%	10.1%	7.0%	

## 【選択定年制(定年前早期退職優遇制度)の有無、適用対象者の決め方、適用開始年齢】

集計社数	制度の有無		勤続年数要件の有無				適用年齢の決め方		適用開始年齢						
	あり	なし	あり			なし	年齢ポイントで決めている	年齢幅で決めている	45歳未満	45歳	46~49歳	50歳	51~54歳	55歳	56歳以上
			10年未満	10年以上											
228	144	84	87	5	82	55	18	125	19	48	2	53	2	12	4
100%	63.2%	36.8%	38.2%	2.2%	36.0%	24.1%	7.9%	54.8%	8.3%	21.1%	0.9%	23.2%	0.9%	5.3%	1.8%

## 【定年前早期退職優遇措置の種類、退職一時金の優遇措置内容】

制度あり	優遇措置の種類(重複回答)			退職一時金の優遇措置の内容												
	退職一時金	退職年金	その他	支給率加算措置				勤続年数加算措置				その他の加算措置				
				なし(自己都合と同じ)	定年退職と同じ	自己都合と定年の間	その他	なし(実勤続年数)	定年までの年数加算	と	の間	その他	なし	算定基礎給加算	定年扱い加算	その他
144	130	9	17	25	73	3	2	74	12	12	7	9	7	15	89	
100%	90.3%	6.3%	11.8%	17.4%	50.7%	2.1%	1.4%	51.4%	8.3%	8.3%	4.9%	6.3%	4.9%	10.4%	61.8%	

【継続雇用制度(60歳定年企業)】

集計社数	勤務延長制度の有無		再雇用制度の有無		両制度あり(再掲)
	あり	なし	あり	なし	
223	4	219	180	43	3
100%	1.8%	98.2%	80.7%	19.3%	1.3%

【継続雇用制度適用者、最長雇用期間の決め方、制度適用者に係る労働条件】

	勤務延長制度		再雇用制度	
集計社数	4	100.0%	185	100.0%
適用対象者				
原則として、希望者全員	1	25.0%	41	22.2%
希望者のうち一定基準を満たす者に限る	2	50.0%	141	76.2%
最長雇用期間				
限度年齢を規定している	3	75.0%	166	89.7%
限度年齢(歳)	64	-	63.9	-
限度年齢を規定していない	1	25.0%	14	7.6%
制度適用者に係る労働条件				
所定労働時間				
定年時と同じ	3	75.0%	77	41.6%
定年時と比べて短縮する	-	-	24	13.0%
個別に協議する	1	25.0%	82	44.3%
年次有給休暇				
定年時の権利を継承する	4	100.0%	126	68.1%
新規入社と同じ扱い	-	-	34	18.4%
個別に協議する	-	-	17	9.2%
基本給				
定年時と同じ	-	-	4	2.2%
定年時と比べて下がる	2	50.0%	143	77.3%
個別に協議する	2	50.0%	35	18.9%
賃金改定(ハースアップ)				
一般労働者と同じ基準	-	-	3	1.6%
一般労働者より低い基準	1	25.0%	2	1.1%
賃金改定しない	1	25.0%	135	73.0%
個別に協議する	2	50.0%	42	22.7%
昇給(査定を含む。)				
一般労働者と同じ基準	-	-	1	0.5%
一般労働者より低い基準	1	25.0%	1	0.5%
昇給しない	1	25.0%	145	78.4%
個別に協議する	2	50.0%	36	19.5%
賞与				
一般労働者と同じ基準	1	25.0%	7	3.8%
一般労働者より低い基準	1	25.0%	94	50.8%
支給しない	-	-	28	15.1%
個別に協議する	2	50.0%	53	28.6%
退職金				
定年後も別途支給する	1	25.0%	20	10.8%
定年後分は支給しない	3	75.0%	152	82.2%
個別に協議する	-	-	11	5.9%

【高年齢者再就職援助措置】

集計社数	措置の有無		措置を講じている場合の措置の内容(重複回答可)							
	講じている	講じていない	再就職準備セミナー・講習会等の実施・受講あつせん	カウンセリング等の実施・あつせん	教育訓練等の実施・受講あつせん	求職活動のための休暇の付与	求職活動に関する経済的な支援	再就職支援会社への委託	関連企業等への再就職のあつせん	その他
140	132	8	31	21	6	24	9	19	62	32
100%	94.3%	5.7%	-	-	-	-	-	-	-	-
	100.0%	-	23.6%	15.9%	4.5%	18.2%	6.8%	14.4%	47.0%	24.2%

## 2. 改正高齢法への対応状況

### 『改正高齢法に基づく高年齢者雇用確保措置の実施状況について』(H18.10.13、厚生労働省公表) から抜粋

#### ポイント

平成18年6月1日現在、51人以上規模企業81,382社<sup>(注1)</sup>のうち84%の企業が、改正高年齢者雇用安定法に基づく雇用確保措置(「定年の廃止」、「定年の引上げ」又は「継続雇用制度の導入」)<sup>(注2)</sup>を実施済

うち、中小企業は82%<sup>(注3)</sup>、大企業は94%

雇用確保措置の実施義務化の対象年齢<sup>(注4)</sup>は、平成18年度の「62歳」から段階的に引き上げられるが、平成25年度に義務づけられる「65歳」まで既に引き上げた企業が76%

雇用確保措置のうち「継続雇用制度の導入」を行った企業が86%と最多。このうち、希望者全員を対象とする継続雇用制度を導入した企業が約4割、継続雇用制度の対象者の基準を労使協定で定めた企業が約4割

雇用確保措置を未実施のすべての50人以上規模企業に対し、本年内を目途に、労働局、ハローワークの幹部等による個別指導を集中的に実施

特に300人以上規模企業に対しては、10月中に実施

(注1) 高年齢者雇用安定法第52条第1項により、事業主は6月1日現在の定年及び継続雇用制度の状況等を厚生労働大臣に報告することとされており、今般、当該報告を提出した51人以上規模企業81,382社について、高年齢者雇用確保措置の実施状況を集計

(注2) 改正高齢法により、本年4月1日から、高年齢者雇用確保措置の実施を各事業主に義務づけ

(注3) 中小企業(300人以下規模企業)の実施状況については、今回初集計

(注4) 改正高齢法により義務づけられる高年齢者雇用確保措置の対象年齢は、次のとおり

平成18年4月1日～平成19年3月31日：62歳

平成19年4月1日～平成22年3月31日：63歳

平成22年4月1日～平成25年3月31日：64歳

平成25年4月1日以降：65歳



< 雇用確保措置の具体的内容 >

( 1 ) 雇用確保措置の上限年齢

雇用確保措置の上限年齢については、実施済み企業（68,324 社）のうち、62 ～ 64 歳を上限年齢とした企業は、16,219 社、23.7 %となっているが、改正高齢法の義務化スケジュールより前倒しし、65 歳以上を上限年齢とした企業（定年の定めのない企業を含む。）は、52,105 社、76.3 %となっている。

表3 - 1 雇用確保措置の上限年齢

	65歳以上 (含定年制なし)	62～64歳	+ 合計
企業数	52,105	16,219	68,324
比率	76.3%	23.7%	100%

( 2 ) 雇用確保措置の内訳

雇用確保措置の内訳については、実施済み企業（68,324 社）のうち、「定年の定め廃止」の措置を講じた企業は、830 社、1.2 %、「定年の引上げ」の措置を講じた企業は、8,829 社、12.9 %、「継続雇用制度の導入」の措置を講じた企業は、58,665 社、85.9 %となっている。

表3 - 2 雇用確保措置の内訳

	定年の定め の廃止	定年の引上げ	継続雇用制度 の導入	+ + 合計
企業数	830	8,829	58,665	68,324
比率	1.2%	12.9%	85.9%	100%

( 3 ) 継続雇用制度の内訳

継続雇用制度の内訳については、同制度を導入した企業（58,665 社）のうち、希望者全員の継続雇用制度を導入した企業は、22,911 社、39.1 %であり、対象者となる高年齢者に係る基準を定め、当該基準に基づく継続雇用制度を導入した企業は、35,754 社、60.9 %となっている。

なお、この希望者全員の継続雇用制度を導入した企業と、「定年の定め廃止」や「定年の引上げ」の措置を講じた企業を合わせた希望者全員を対象とする雇用確保措置を実施した企業は、32,570 社、実施済み企業の 47.7 %となっている。

また、継続雇用制度を導入した企業（58,665 社）のうち、労使協定の締結に向けて努力したにもかかわらず協議が調わず、改正高齢法に基づく特例措置により就業規則等で基準を定め、当該基準に基づく継続雇用制度を導入した企業は、11,070 社、18.8 %となっている。

表3 - 3 継続雇用制度の内訳

	希望者全員	基準該当者		+ 合計
企業数	22,911	35,754		58,665
		労使協定	就業規則	
		24,684	11,070	
比率	39.1%	42.1%	18.8%	100%

## 取組事例

### 川崎重工業

#### 『定年延長再雇用制度事例集』（日本経団連出版、H17.2発行）から抜粋

##### 2003年の組合要求と定年延長

2003年9月末になると、川重労組は、次のような理由で、65歳までの雇用を希望者全員に保障することを要求してきた。

- ・50歳代がきわめて多く、逆に30歳代から40歳代前半層が少ない労務構成のなかで、将来にわたってものづくりを支えていくためには、技術技能の伝承や後進の育成指導、さらには高年齢者を含めた従業員のモチベーションの維持や向上が不可欠であること
- ・シニア社員制度の実績がカンパニーや事業所によって大きく異なっており、全社を平均すると3割弱の再雇用実績が続く、シニア社員での再雇用率が伸びていないこと

この時点ではTAR - GET（2006年に労働組合に対して行った人事処遇制度全般にわたる構造改革案）の交渉を行っている最中だったが、会社としてはTAR - GETによる賃金・定昇制度の見直しと一体的なものにとらえ、組合の要求趣旨や先行きの操業見通し、さらには先にあげたような職場に対する実態調査なども踏まえたうえで組合の要求を取り上げ、慎重に検討した。そのうえで、内容的には一部、組合の要求よりもさらに踏み込む形で、63歳までの定年延長を2005年度より実施することを決断し、2004年3月に労使合意した。

##### 定年延長に踏み切った理由

当社がかなり早い段階でシニア社員制度という形で再雇用を実施してきたのは、先に述べたように、従業員の年齢構成が歪んでいるという労務構成上の問題に端をはっしていたが、定年延長に踏み込むこととしたのも、同じ問題意識からである。したがって定年延長は当社独自の事情によるところが大きく、定年延長を行なうことが合理的な経営施策であると判断されたからにはほかならない。定年延長に踏み込んだ背景および事情を整理すれば次のようになる。

##### 大量の定年退職者にともなう労務構成上の課題

当社では、単体ベースで今後、約10年間にわたって約6,000人もの定年退職者が発生する見込みである。仮に現在の定期採用（年間250～300人）を継続し、かつ現状の売り上げ規模と操業度が横ばいで推移するとみなしても、人材面および人員構成面から、経営活動の遂行に支障が生じかねないことが危惧された。

##### 現場力の保持と技能伝承の必要性

技能伝承の必要性は、前項と密接な関係があり、ある意味では繰り返しになるが、強調しておきたい事項である。日本全体でみても、優良企業においてすら重大事故や災害などが起きているが、これらはベテラン労働者の大量退職による「現場力」の低下によるところが大きいと考えられる。当社でもそうした懸念が高まっており、特に今後、車両や航空機における大型プ

プロジェクトをはじめとした大型の受注案件を控え、これらの案件を遺漏なく完遂していかなければならない。各社で起こっている事故などを踏まえると、技能伝承は深刻な問題であり、技能を着実に伝承していくためにも、高度な技能・経験を次の世代に引き継ぐための期間を確保しておく必要があると判断された。

#### 定年延長にともなうコストの問題

定年延長を実施するにあたっていちばん危惧されたのは、定年延長により固定費が増大するのではないかという問題であった。しかしながら先にのべたように新規採用を従来どおり継続しながら定年延長を行っても、従業員数は当面、減り続けるので、コストアップにはつながらず、仕事量がある程度期待されるなかで熟練労働者を比較的低い賃金で雇用できるのは、むしろコスト的にメリットがあると考えられた。さらに退職給付債務の問題を考えた場合、退職金の到達金額が少ししか変わらないのに、勤続年数が3年増えることから、毎年の勤務費用はその分、少なくなるわけで、それだけ損益上の好転要因となることも判明した。

#### 年金受給開始年齢の引き上げにともなう労使間の課題

公的年金の受給開始年齢の引き上げにともない、川重労組は満60歳代前半層の雇用機会確保によって公的年金の空白期間の穴埋めをたびたび求めてきていた。また遅かれ早かれ、法的に満65歳までの定年制が義務づけられるのであれば、従業員の減少過程である今こそ労組の要求に応じる好機であると判断した。なぜなら定年延長を実施しても人員増大を招かず、かえって経営にとってプラスになると考えられたからである。さらに労組の期待に応じて定年延長に踏み切ることが、従業員のモラルアップにつながることも大きなメリットであると考えられた。

#### T A R - G E Tを通じた雇用の安定化

経営状況は、当面の業績見通しはきびしいものがあるものの、操業そのものは安定しており、むしろ車両・航空機を中心とした大型案件が控え、収益力さえ確保できれば雇用の確保は絶対的なものとする事ができる。すでに述べたように、T A R - G E Tは定期昇給制度の見直しや期末手当の業績連動性など、総労働費の変動費化をはかることによって、コスト競争力の強化をねらっている。これが実現できれば、満60歳到達以降の希望者全員の雇用確保が可能になるだけでなく、逆方向で考えると、定年延長により高度な技能をもった労働者を安価に確保できればコスト競争力も高まり、大型案件のスムーズな完工にもつながると判断できた。

上記～であげたような、こうしたいろいろな要素を勘案したうえで、T A R - G E Tの実施を前提として、定年年齢の見直しを実施することにした。

### 『定年延長再雇用制度事例集』（日本経団連出版、H17.2発行）から抜粋

#### 選択制定年延長制度の新設

この制度は、端的に言えば「55歳時点で上司と面談し、定年を延長するか60歳で退職するかを本人が選択する」というものである。延長の期間は国の基礎年金の支給開始年齢までで段階的に引き上げていくことになる。

#### 定年延長選択者の給与減額措置

定年延長を選択した場合、56歳以降60歳までの給与（賃金・賞与）は減額されることになる。減額幅は55歳時との対比で15%だが、63歳までの定年延長者は延長期間が比較的短いことから、10%の減額幅にとどめている。

60歳以降の処遇は別体系とし、賃金は在職老齢年金や高年齢雇用継続給付などの公的給付を含めて所得が最大になるように設定しており、定額支給である。賞与については3ランクの業績成績査定で±10%程度のインセンティブをもたせている。また56歳からの給与減額分とほぼ同等の額を60歳以降定年までの賞与において上乘せ支給（賞与付加分）する仕組みも入れ、60歳以降の処遇改善につなげている。その結果、60歳以降の処遇は個々には異なるが、55歳時との対比ではおおむね50～55%の水準となる。

当然のことではあるが、60歳での退職を選択した場合には、一切の減額措置の適用はない。

なお2000年の制度導入時の設計は前述のとおりだが、その後、在職老齢年金の支給基準の変更、高年齢雇用継続給付金の支給基準の変更、総報酬制の導入など法制の変更があり、制度の一部を手直しした。

#### 退職一時金制度の改定

当社の定年退職金は35%を年金化（厚生年金基金）し、65%を退職一時金として運営していた。その一時金のなかには定年加算金という56歳以上を対象に加算支給する支給項目があり、一時金の約40%を占めていたが、この支給項目を廃止して、相当分を56歳から定年までの賞与で分割支給する仕組み（特別加給金）を導入した。退職所得から給与所得に切り替わることによる税負担増に対応して10%の加算支給も同時に制度化した。

この施策はいわば退職金の前払い化だが、これにより56歳以降の給与減額措置での年収減少分のかなりの部分を埋める形になった。また、定年加算金を退職金からはずすことにより、退職給付債務（PBO）も消滅することになり、退職給付会計移行時差異の償却負担を大幅に圧縮する効果にもつながった。

定年加算金を廃止した後の退職一時金は、基準支給額、年金移行分、功労加算の3項目となるが、将来的には確定拠出年金や年金化の方向を含め、一時金制度の全廃も視野に入れて検討していくこととした。

## 『定年延長再雇用制度事例集』（日本経団連出版、H17.2発行）から抜粋

### 65歳定年制の導入

当社は、55歳で勤続20年を経過している社員が自己都合で退職を希望する場合、会社都合扱いにして退職金の減額をしないという制度を有している。（中略）企業の従業員に対する雇用責任は、年金を支給される年までと規定し、今回のルールを決めた。

基本形は65歳定年制であり、暫定制度として、2013年以前に支給される1949（昭和24年4月1日）以前に生まれた62歳、63歳、64歳年金受給者については、その年齢になる誕生日から最初に迎える20日が定年応答日とした。この暫定制度の対象者が男女合計18人おり、個別に定年応答月までの賃金プランを提示した。（中略）

一方、65歳定年者の設計では、根本的に賃金カーブの変更を行った。基本的考え方は現在、適格年金制度を採用し、退職金もポイント制を採用しており、生涯獲得ポイント、生涯獲得賃金の減額変更は許されず、各職群ごとにこれをクリアすることが前提条件となる。（中略）モデル賃金は、「人には年相応に必要な賃金がある。賃金の保証が心おきなく仕事に集中できる源である」という社長の考えにもとづいている。