

## (4) 高齢者の雇用

### 1. 11. 老人問題懇談会

#### 今後の老人対策について提言

(49.10. . .)

の同題名を参照のこと。

### 1. 12. 雇用審議会

#### 定年延長について(答申)

(56.1.19.)

昭和54年6月25日付け諮問「高齢者の雇用の安定を図るため、定年延長の実効ある推進策について、立法化問題をも含めて、貴会の意見を求める。」に対し、下記のとおり答申する。

なお、立法化問題については、下記部会報告にあるように、今後、定年延長の進展の動向を見極めつつ検討を続けることとする。

#### 記

別添「雇用審議会定年延長部会報告」に示されたところにより定年延長を強力に推進されたいこと。

(別添)

#### 雇用審議会定年延長部会報告

第1 はじめに〔略〕

第2 定年延長についての問題点と労使の対応

### 1. ヒアリングの概要

#### (1) 定年延長についての基本的認識

イ 労働力人口の高齢化の進展に伴って増大する高齢労働力を活用していくことは重要課題であり、この意味で定年延長は社会的要請となっていることが、ヒアリングを通じ多くの労使から指摘された。

ロ こうした基本的認識のもとに、組合側からは、高齢者の再就職が困難であるためできるだけ高齢者を企業外へ出さない対策が必要であること、高齢者の生活安定のためには年金支給開始年齢と定年年齢とが連結する必要があること等が定年延長を促進すべき理由としてあげられた。

ハ 一方、使用者側からも、定年延長は高齢化社会への対応策としてやむを得ないとの考え方を基本としながらも、定年延長のメリットについて積極的な評価をしようとする努力が示された。具体的には、従業員の企業意識の高揚、熟練労働者の確保、職場の融和の確保、さらに労使関係の安定などをメリットであるとしている。

ニ なお、定年制について男女の取扱いを異にする例はなかった。

#### (2) 定年延長を行うに当たっての諸問題

定年延長に取り組むに当たって問題となった点、あるいは問題となっている点は次のとおりである。

イ 労使が共通に指摘したものの1つに、人件費

負担の増大がある。定年延長後も従来の年功的賃金・退職金制度を機械的に適用すると、経営の限度を超えた人件費コストの増大を招くおそれがあるとするものである。

- ロ 人事の停滞とモラル・ダウン，企業活力の低下のおそれが、定年延長を実施する過程で問題となることが多くの労使から指摘された。特に、銀行などホワイト・カラー中心の業種・企業にあっては、昇進指向が強く昇進の遅れによるモラル・ダウンのおそれが大きいことから、また、電力など既に従業員の年齢構成の高い業種・企業にあっては、ポスト不足が深刻化することなどから、この問題の比重が大きい。
- ハ 業種・職種によっては、高年齢者の能力の低下に対する不安をあげるものがあつた。例えば、化学業界においては、三交替勤務に対する不安、高年齢者向きの仕事が少ないこと等が示された。

また、危険有害業務等における高年齢者の安全についての問題もあげられた。

- 二 組合側から明らかにされた問題に、世代間の意識のギャップの問題がある。定年延長への取組みに当たって、当初、定年延長が賃金水準の低下あるいは人事の停滞等といった面で、中高年問題を若年労働者へしわ寄せするとの考え方が少なからずあつたが、現在では、組合員の認識の深まりにより、こうした問題は克服されているとのことであつた。

その他、業種・企業の経営状況の悪化が定年延長を難しくしていること、従来の定年制のもとで定年退職を近く予定していた高年齢者の生活設計に狂いを生じるおそれがあること、農村地域等においては55歳時点での退職指向もあることなどが指摘された。

### (3) 年功的賃金・退職金制度の見直し

- イ 定年延長の阻害要因としてあげられる人件費コストの増大の問題を克服するため、定年延長の実施に伴い、従来の年功的賃金・退職金制度を何らかの形で修正していく必要があることが、使用者側のみならず、組合側からも指摘された。

- ロ 定年延長に伴う賃金・退職金制度の見直しに当たっては、特に次の諸点が考慮されている。

第1は、標準的な生計費の確保である。定年

延長に伴う年功的賃金カーブの見直しに当たって、生計費がピークを超えた年齢以降については必ずしもそれまでと同様に賃金が上昇し続ける必要があるのかどうか、及び、労働者のライフ・サイクルにおける各ステージに応じた標準的な生計費を確保するという点に関し、労使双方とも十分な検討を行っている。

第2に、組合側としては、人件費コストの過度の肥大化を避けるための賃金体系の見直しは理解できるものの、それが所得の確保、雇用の安定等の関係で、生涯労働をトータルでみて、労働者にとって不利とならないものとする必要があるとしている。

第3に、使用者側としては、定年延長に伴う人件費コスト増を吸収できるかどうかの見通しが重要な問題であるとしている。

- ハ 以上のような視点をもとに、業種・企業の実情に応じた賃金・退職金制度の見直しが行われている。

賃金については、次のような合意がなされている。

(イ) 旧定年年齢までの労働条件は変更しないとの観点から旧定年年齢以降についてのみ賃金体系を見直していこうとするもの。

(ロ) 50歳程度から平均的に横ばいの水準としていこうとするもの

(ハ) 定年延長者の賃金を当面、別体系とするもの（なお、将来的には一貫した賃金管理を指向しつつも、現行の再雇用制度との連続性も勘案し、当面別体系とするものもあつた）。また、退職金については、次のような対応がみられる。

(イ) 支給率は旧定年年齢以降も増加させるものの、算定基礎額を旧定年年齢時で固定するもの。

(ロ) 旧定年年齢時の退職金水準をそのまま新定年年齢時の退職金水準に移行させるもの。

(ハ) 50歳以降支給率の伸びを小さくするもの。

- 二 なお、定年延長に伴う人件費コスト増の吸収の見通しについては、定年延長が完成されるまでの間に退職金の支払いが繰り延べられるため、人件費コスト増はあまり大きなものとはならないと見通すもの、相当の人件費コスト増が見込まれるものの企業努力と合理化によって

克服していこうとするものがあった。

この場合、それぞれの企業では、様々な形で人件費コストの推計を試みている。

ホ この他、退職金原資の増大の問題と関連して、退職金の企業年金化の議論が活発化していることが明らかにされた。退職金の一部年金化について基本的合意が形成されたケースがあったが、一部組合側からも将来の検討課題としていくという姿勢が示された。

#### (4) 人事管理制度の見直し

イ 定年延長に伴う人事管理のあり方として、最初の入職から退職に至るまでの間、終始活力を失わずに従業員の持てる能力を十分に発揮させ、一人前の労働力として活用するという、一貫した人事管理の考え方を基本にするべきであるとの意見が労使から示された。

なお、これにより、高年齢者の参画意識を高めること、一体感を醸成しうること等の効果も期待されたとの意見があった。

これに対応して、定年延長の実施に伴い、昇進がある程度遅れてもやむを得ないとする考え方も示された。

ロ 定年延長に伴う人事の停滞及びこれによるモラル・ダウンを回避するための対策として、旧定年年齢など一定年齢でそれまでの役職を退任させるいわゆる役職定年制を採用するケースが示された。その導入の最も大きな理由として、昇進一步手前の昇進期待組のモラルの低下のおそれが見られている。

一方、役職定年制については、個人の能力の有無にかかわらず機械的に役職を免ずることが高年齢者の能力の活用という観点から問題があること、役職勇退者の処遇が難しいこと等の問題が指摘されている。

このような役職定年制を採用しようとしているところにおいても、この制度を定年延長が定着するまでの暫定的な措置として位置づけているものがあった。

ハ 人事の停滞の問題に関連して、ピラミッド型の組織からフラット型の組織へ改める、あるいは、ライン系統は必要最少限の組織とするなど組織編成そのものを見直していこうとする考え方も示された。

こうした組織の改変との関係で、専門職制の

導入、処遇と職位の分離、職能資格制度の導入・再編等の考え方が示された。このうち、専門職制については、今後の検討課題としているところも多いが、その有効活用のためには、専門職が権威づけられ評価されるものとなる必要があるとの指摘もなされた。

ニ 業種・企業によっては、高年齢者を中心に出向が広く行われているところもある。出向については、技術及び人的交流の促進・高年齢者のポスト不足解消、定年後の就職先の確保等がメリットとしてあげられている。一方、高齢化の進展に伴い出向先の企業でも高齢化が進んでおり、今後、大きな出向先の拡大の期待はできないという状況は労使とも共通に認識している。このような中で、使用者側は概ね、出向の継続、活用を考えているのに対し、組合側は、ニーズがある以上避けられないとしながらも、出向先企業の労務管理への圧迫、出向先企業のモラルへの影響等の問題をあげ、今後の拡大した慎重な態度を示しているものが多い。

ホ 退職金優遇制については、定年延長の実施に伴って、旧定年年齢以上新定年年齢以下で退職する者が従来に比べ不利にならないようにすることを目的として、多くの労使がその導入について検討していることが明らかにされた。

ヘ なお、定年延長に伴い、職業生活が長くなる中で、必ずしも同一企業内に留まるという職業生活パターンがすべての労働者に適切であるとは限らないとの観点にたつて、職業生涯に柔軟性が与えられるように、その節目毎に多様な選択を可能とするための方策の必要性が指摘された。

#### (5) 高年齢者の労働能力とその活用

イ 旧定年年齢前後の高年齢者の労働能力の問題については、個人差はあるが、それまでと同じ職務を続ける限り、加齢に伴う能力の減退は少なく、大きな障害とはならない、あるいは、60歳まで一人前に働いてもらうことを前提としているなどの考え方が示された。

ロ ただし、職種によっては、高年齢者の就労に無理があるとするものもある。例えば、三交替勤務における深夜業務、変化や異常への的確・機敏な対応が必要となる危険有害業務、重筋肉労働を必要とする業務、大型バス運転業務など

である。

八 こうした比較的困難が予想される業務への高年齢者の就労については、個人差によるところも大きいですが、就労を困難にしている要因が身体的側面の強いものについては、作業の機械化、設備改善によって高年齢者の就労が容易となることが指摘された。例えば、三交替業務については、機械化によって作業内容が肉体的なものから知的・監視的なものへと変わっており、大部分の者が無理なく続けられる。また、車輛工場における車輛検査の作業が大手企業においては、機械化により高年齢者が容易にこなせるものとなっているのに対し、資金力の弱い中小企業では肉体作業に頼っており、高年齢者向きの職場となっていないといった事例も示された。

また、機械化に限らず、作業環境の改善、職務の再編成等を行い、職務を高年齢者の特性に合ったものとするにより、高年齢者の能力の有効活用を図ることの重要性もあげられている。

二 一方、高年齢者自身も、有能な労働力であることを続けるために、能力のレベル・アップを図る必要がある。このため、高年齢者の能力開発が特に重要であることが、多くの労使から指摘された。

この点と関連して、全く新しい事柄への対応には困難が伴うといった高年齢者の一般的特性から、50歳程度を超えてからの職種転換は必ずしも容易ではないこと、高年齢になってからの能力開発にはその効果に限界があることなどの意見があった。このため、早い時期からの能力開発が必要であることが指摘された。計画的な職種転換を行っているため、高年齢になって特定職種につけないという問題は生じていないとするケースもあった。

#### (6) 総合的健康管理

定年延長に伴い、高年齢者の職業能力・体力を維持させるための総合的健康管理の重要性があげられた。

また、比較的若い時期に体力の養成に努めた者は高年齢になっても体力の低下は著しくはないと指摘もあり、比較的若い時期からの総合的な健康管理対策が高年齢者の能力活用に重要であることが示された。

#### (7) 安全対策

従来、看過されていたが、注意すべき事項として、50歳以上の労働災害の割合が高いことが示された。

また、危険有害業務への高年齢者の就労を不安視する見解も述べられ、高年齢者の安全対策の重要性が指摘された。

#### 2. ヒアリング結果をもととした当部会の見解

(1) 定年延長は高齢化社会の進展のもとで実現すべき社会的要請であるという基本的認識は、既に労使共通のものとしてコンセンサスが得られているものといえよう。

(2) 賃金・退職金制度の見直しについては、組合側からも相当柔軟な対応が示されるとともに、企業においても、人件費コスト増を企業努力等によって吸収していこうとする対応がみられており、こうした労使双方の努力がなされれば、定年延長に伴う人件費コストの増大は、ある程度克服できることが明らかになったといえよう。

こうした賃金・退職金制度の見直しは、標準的な生計費等に十分留意しつつ、労使が十分な話し合いを重ね、業種・企業の実情に応じた形で行っていくことが重要である。

(3) 定年延長に伴う人件費コストの推計は、従業員構成の見直し、賃金・退職金制度の見直し等との関連で複雑な計算を必要とするケースも多く、この面での技術的援助が何らかの形で必要となるものとみられる。

(4) 退職金の年金化については、既にその導入が進みつつあるが、退職金原資の問題からのみではなく、退職後の生活保障という観点からも、今後、十分に検討・議論される必要がある。

(5) 定年延長に当たっての人事管理の基本は、入職から少なくとも60歳定年退職までを基幹労働力として活用していくといういわゆる一貫した人事管理の考え方に基づくべきであろう。

この考え方は、若年者の労働力供給が相対的に減少し、高年齢労働力の有効活用が社会的課題となってくる今後の我が国社会において、特に重要な意味を持つものといえよう。

このような基本的考え方のもとで、これに適応した具体的な人事管理諸制度の確立について、それぞれの企業の労使の真剣な努力が望まれる。

(6) また、必ずしも同一企業内に留まることを希望

しない労働者があることも考慮し、職業生涯の節目において多様な選択を可能にするための方策についても検討される必要がある。

(7) 高齢化社会における高年齢者の労働能力は、それまでと同じ職務を続ける限り、一般的には十分なものがあると考えられる。

他方で、職種・作業内容によって高年齢者の就労に若干の困難が伴うとみられるものについては、設備改善、職務再設計等による職務内容の工夫を行うことによって高年齢者の就労分野の拡大を図っていくことが重要な課題となってくる。

(8) さらに、60歳定年まで、高年齢者が本来持っている能力を十分に活用できるようにするための体制の整備も、特に重要な課題である。

高年齢者の能力の有効活用を図るためには、高年齢になっても柔軟な対応力が保持されることが必要であり、このためには、キャリア・ディベロップメントの考え方にに基づき、多様なジョブ・ローテーションや段階的・体系的な能力開発体制の確立が、今後十分考慮される必要がある。

一方、今後の高学歴、高齢化社会を展望するとき、職業生活の早い時期から専門職としての養成、位置づけを行うことが考慮されるべきであり、このことは、ホワイト・カラー職種において特に重要性をもつものと考えらる。

(9) 高年齢者の労働能力は、健康であることを前提としてはじめて十分に発揮できるものである。こうした意味において、定年延長の実施に当たって、高年齢者の総合的な健康管理に十分な配慮を行っていく必要がある。

総合的な健康管理は、第一に、労働者自身の自覚と努力が基本であるが、労働者の取組みを容易にするための体制の整備が、使用者側においてもなされる必要がある。

その際、高年齢者のみを対象とするのではなく、比較的若い時期からの取組みを促すことが特に重要である。

(10) 定年延長の実施に伴い、高年齢者の安全対策についても十分な配慮を行っていく必要がある。

高年齢者の安全対策としては、高年齢者の心身の条件に応じて危険が伴う業務に就かせない計画的配置、高年齢者の安全に配慮した職場環境の改善等が必要である。

(11) なお、定年制を実施するに当たっては、男女を

同一の取扱いとすることを基本とすべきである。

### 第3 定年延長についての見通しと対策

#### 1. 定年延長についての見通し

(1) 労働省「雇用管理調査」によれば、昭和55年1月現在において、一律定年制を定めている企業のうち、60歳以上を定年年齢としている企業は39.7%、55歳を定年年齢としている企業は39.5%であり、60歳以上定年制が55歳定年制を上回っている。さらに、今後定年年齢を改定予定のもの及び改定を検討中のものを加えると、近い将来に60歳以上定年制を有することになる企業は47.5%になるとされている。

(2) 今回のヒアリングを通じて明らかにされた定年延長の進捗状況及び今後の見通しは次のとおりである。

イ 鉄鋼大手については、54年秋の定年延長についての基本的合意に基づき、現在、従業員の処遇、管理等について労使交渉を行っており、56年4月から段階的に60歳定年延長を実施する予定である。

ロ 私鉄大手については、鉄鋼と同じく54年秋の定年延長についての基本的合意に基づき、各社別交渉を行い、既に具体的合意に達している。

ハ 化学業界においては、55年春季労使交渉において、中堅企業を中心に数十社で具体的合意をみ、また、その他多くの企業が具体策を検討することとなっており、年を追って化学業界における定年延長は進展するものと思われる。

ニ 電力業界においては、本年6月、関西電力が60歳定年延長の段階的实施について合意し、本年10月から実施しているのに続き、北海道電力、北陸電力で56年4月からの60歳定年延長の段階的实施を決定するなど、定年延長の動きは活発化している。

ホ 銀行業界については、本年4月より三和銀行が60歳定年を実施しているのに引続き、本年10月にはいり、富士、三菱、住友、協和、東京の各行において56年4月からの定年延長の実施決定がなされた。

ヘ 中小企業については、従来から高年齢者の雇用が進んでおり、再雇用制度等を定年延長に移行するなどにより今後も進展していくという見通しが示されたが、他方で、特に小企業におい

ては、定年制自体が実質上運用されておらず、定年延長は必ずしも緊急な課題とはなっていないことが指摘された。

(3) その他多くの産業の労使間で、この問題についての話し合いが進展している。ことに、55年春季労使交渉においては、多くの労使間で定年延長問題が取りあげられ、繊維業界等妥結をみたところも少なくなく、また、紙・パルプ、石油業界等労使間で協議機関の設置を決定しているところも多い。さらに、最近において、これまで取組みの遅れていた損害保険業界でも60歳定年延長の実施が決定されるなど、60歳定年への動きは活発化している。

(4) 以上の点から判断すると、ここ2~3年の間に従来定年延長への取組みが比較的遅れていた大企業を中心に定年延長は急速に進展するものとみられ、効果的な施策の実施がなされるならば、昭和60年度までに60歳定年制は相当程度普及するものと予想される。

しかし、他方、業種や企業の置かれた環境によっては60歳定年延長が困難な場合もあることが考えられる。

## 2. 定年延長法制化問題

(1) 定年延長の法制化については、概ね、使用者側は反対、組合側は賛成の態度を示している。

(2) まず、反対論の論拠とするところは、次のとおりである。

イ 定年延長問題は、基本的に、労使間の問題であって、法律による規制になじまないこと。すなわち、経済や企業の経営力の充実に対応して、労使の自主的努力によってその進展を図り、その集積によって定年延長が普遍化するという順序で推進すべきものであること。

ロ 定年延長の阻害要因は、企業により異なるうえ、条件整備の進展度も、企業により異なるため、一律的な法的規制はかえって混乱を招くこと。すなわち、定年延長と密接に関連する賃金・退職金制度、人事管理制度、能力開発等については、労使の合意のうえに成り立つものであるが、この面での合意が十分にまとまらない場合、定年延長のみが先行し、そのための体制の整備が不十分なまま残ることになり、経営上大きな問題を引き起こすことも考えられること。

ハ 大企業は、定年延長について、それなりに通

応力があるが、中小企業においては、人件費コストの負担増等から定年延長を困難視するところもあり、これらの企業においては、法制化により混乱を生じるおそれがあること。また、従来定年制が実質上運用されていない小企業等においては、法律により一律の定年制が制定された場合には混乱を生じるおそれのあること。

(3) 次に、賛成論の論拠とするところは、次のとおりである。

イ 急速な高齢化に対応するため、我が国の雇用慣行のもとでは、定年延長は緊急な課題であり、この実現を担保するためには、法制化を行うことが必要であること。

ロ 労使の自主交渉で定年延長問題が前進する可能性が、客観的にも主体的にもあれば、法制化は不要であり、それにこしたことはないが、中小企業の場合、自主交渉による進展には限界があるため、法的なバック・アップが必要であること。

ハ 厚生年金における老齢年金の支給開始年齢と定年年齢が一般的にリンクしている必要があり、そのためには、法的にこのリンクを保障することが必要であること。

ニ 欧米諸国においては、「年齢による雇用差別禁止法」、「解雇制限法」等により、高年齢者の雇用の安定が保障されているところもあり、我が国においても法律的に同様の保障を行うことによって高年齢者の雇用の安定を確保する必要があること。

(4) 定年延長法制化問題については、ヒアリングの結果における労使の意見に隔たりがある現状からみて、今後、定年延長の進展の動向を見極めつつ検討を続ける必要がある。

## 3. 定年延長促進のための施策

(1) 今回のヒアリング及びそれを踏まえた検討の結果、当部会は、昭和60年度までの60歳定年の一般化の実現をより確実なものとするため、政府として今後次の施策を講ずる必要があると考える。

イ 定年延長についての行政指導の強化

最近における60歳定年延長の動きの中で、一部の業種や企業などに、定年延長を困難視するところもみられるので、これらについては、個別にその阻害要因についての分析と克服についてのきめ細かな指導を行うなどにより、定年延

長促進のための行政指導を強力に推進する必要がある。例えば、業種別労使会議や定年延長研究会の一層の充実と活用が望まれる。

#### ロ 情報提供の強化

##### (イ) 定年延長に関する具体的事例等の情報提供

定年延長の実施に当たっては、同様な条件下におかれた他企業の定年延長の具体的事例が非常に参考となることにかんがみ、定年延長を実施しようとしている企業に対し、具体的事例等の情報の提供を積極的に行うことが必要である。

##### (ロ) 定年延長に伴う人件費コストの検討のための情報提供

定年延長の実施に伴って人件費がどの程度のものになるかについての推計は、賃金・退職金制度の見直しに当たっての重要なデータである。このため、個別企業における人件費コストの推計についてのシミュレーション・モデルを開発し、これを活用することにより、個別企業の求めに応じて定年延長検討のためのデータを提供できるサービス体制を作ることが必要である。

#### ハ 高齢者のための職場改善に対する援助

高齢者の就労が困難を伴う職場において、職場の設備等の改善を行い高齢者を就労させようとする事業主に対し、特別の融資などによる援助を行い、これを促進する必要がある。

#### ニ 生涯訓練の見地に立った教育訓練の充実

##### (イ) 企業における高齢者に対する教育訓練の振興

高齢者に対する教育訓練は現状においては必ずしも十分とはいえないので、必要な助成措置の充実等により、企業における高齢者に対する教育訓練の振興を図ることが望ましい。

##### (ロ) 公共職業訓練の充実

公共職業訓練施設においては、高齢者向けの訓練科の増設等を行い、高齢者の訓練ニーズに応えていくとともに、高齢者に対する訓練技法の開発等を行い、企業の行う教育訓練への援助を強化することが望まれる。

##### (ハ) 生涯訓練体制の整備

若い時期から職業生涯全体を見通した形で段階的・体系的な生涯訓練体制の整備に向

けての施策の充実・強化を図ることが必要である。

#### ホ 高齢者の総合的健康管理対策の推進

高齢になってからも健康であるためには、比較的若い時期から健康的な生活習慣を確立しておくことが重要であることにかんがみ、適正な健康教育及びヘルス・チェック（運動指導の実施の適否に関する医学的な判定及び評価）に裏づけられた運動指導を企業内に普及・定着させる必要があり、ヘルス・チェック実施体制を確立するための産業医向けの研修の実施など各般にわたる援助を行うべきである。

#### ヘ 高齢者の労働安全に関する研究の実施

高齢者の労働安全対策を充実するためには、高齢者にかかる労働災害の詳細な分析、事例研究など、高齢者に関する調査・研究を行い、これらの結果を踏まえ、企業における安全管理体制の整備、適正配置、人間工学的に配慮された機械設備等の開発及び設置等による労働災害防止対策を講ずる必要がある。

#### ト 退職金制度のあり方についての検討

退職金制度の見直しは年金化の問題を含め定年延長に当たっての重要な要素であるが、今後の高齢化社会における退職金制度の役割も含めそのあり方について検討を進め、その結果に基づき情報の提供、啓蒙活動を行う必要がある。

(2) 当部会においては、60歳定年延長問題を中心にヒアリングを行い、議論を重ねてきたところであるが、これらを通じ、60歳定年の相当程度の普及が予想されるに至った今日において、60歳台前半層についてその実質的な就業の場をいかに確保していくかが重要な課題となったとの認識を深めた。今後、この問題についての検討を進めていくことが必要であると考え。