

まえがき

本書は「これからの高年齢労働者の労務管理」について書かれた本です。

高年齢労働者の労務管理というと、以前であれば、現役世代の労務管理とはどこか切り離されたもの、という印象があったと思います。高年齢労働者の代表的な雇用慣行である、「定年退職後の再雇用を機に賃金を大幅に引き下げる」雇用慣行は、まさにその代表のような制度で、こちらは引退を間近に控えた労働者の負担や人件費を下げつつ、緩やかに引退してもらう制度であったといっても過言ではありません。

しかし、現在の高年齢労働者の労務管理は、高年齢労働者のことだけを考えていけばよい、というものではなくなっています。

現在の日本の企業の多くは、日本全体の高齢化や人口減少に伴う慢性的な人手不足に陥っていますし、次世代への技術継承や事業継承の遅れといった問題にも直面しているからです。そして、こうした問題に会社が対応するにあたっては、高年齢労働者を有効に活用することで乗り越えられる場合というのが確実にあります。高年齢労働者を活用すること自体は一時しのぎだとしても、時間を稼ぐことで有効な対策を立てることができるからです。

加えて、これまでの高年齢労働者の労務管理で一般的だった「定年退職後の再雇用を機に賃金を大幅に引き下げる」雇用慣行自体、いくつもの法令の改正を経て、現在では、以前のまま継続するのはかなり無理のある状況となっていており、仮に継続するにしても制度の見直しが必須という状況にあります。

つまり、現在の高年齢労働者の労務管理というのは、社会情勢の観点からも、法制度の観点からも、大きな転換点を迎えているわけです。

以上を踏まえ、本書では、まず1章で、高年齢労働者の労務管理において特に大きなウェイトを占める定年制度を中心に、その歴史や制度の変遷、それに連なる現在の問題点を確認することで「これからの高年齢労働者の労務管理」の必要性を明らかにします。

次の2章では、高年齢労働者の労務管理に係る法制度について解説し、3章ではそうした法制度の中でも特に影響の大きい同一労働同一賃金について、詳細な解説を行います。

4章から6章にかけては、1章から3章までで見た内容を踏まえつつ、具体的にどう「これからの高年齢労働者の労務管理」を進めていくかについて見ていきます。特に4章では、高年齢労働者の労務管理が高年齢労働者だけの問題ではないことを確認するため、こういった人事労務の実務書ではあまり触れられることのない「戦略と戦術」についても解説を行っていきます。その上で、4章では全体的な方針、5章では方針を踏まえた制度設計、6章では架空の会社を例にした具体例を見ていきます。

最後の7章は、具体的な手続きや指針の解説といった、1章から6章の中に含めることのできなかつたものの、高年齢労働者の労務管理に関連する内容となっています。

なお、本書で、高年齢労働者という場合、基本的に60歳以上とさせていただきます。高年齢者雇用安定法の定義に従うのであれば、高年齢労働者というのは55歳以上の労働者を指すわけですが、企業の労務管理においては定年が60歳であることが多いこと、定年以降は通常の労働者とは異なる労務管理が行われることが一般的であることから、本書では高年齢労働者とは60歳以上であることを前提に解説を行っていきます。

社会保険労務士 川嶋英明

目 次

第1章 高年齢労働者の労務管理の歴史と現状

1 高年齢労働者の労務管理と日本の雇用慣行	12
2 日本の定年制度の歴史	13
戦前に生まれた定年制度とその変遷	13
戦後の定年制度と日本の法制度との関係	14
同一労働同一賃金と人手不足	18

第2章 高年齢労働者の労務管理と関連する現行の法制度

1 労務管理と定年制度	26
2 定年等に関連する制度	27
定年年齢	27
高年齢者雇用確保措置	27
高年齢者就業確保措置	28
3 有期雇用契約に関連する制度	32
同一労働同一賃金	32
無期転換ルール	32
有期雇用特別措置法	34
4 年金等に関連する制度	36
特別支給の老齢厚生年金の支給開始年齢	36
在職老齢年金	37
社会保険の加入対象の拡大	38
5 雇用保険等に関連する制度	40

雇用保険の加入と失業給付	40
高年齢雇用継続給付	41
老齢厚生年金と雇用保険の調整	44
65 歳以上の複数就業者の雇用保険加入	46
6 フリーランス法と高年齢労働者	48
個人事業主は弱い立場にあるのが普通	48
フリーランス法の概要	49
個人事業主・フリーランスの労災保険	52

第3章 同一労働同一賃金と高年齢労働者

1 従来の雇用慣行の正当性	56
2 同一労働同一賃金とは	57
日本版同一労働同一賃金	57
同一労働同一賃金と高年齢労働者	57
3 同一労働同一賃金に反した場合のリスク	59
同一労働同一賃金以前の「正規と非正規の格差是正」との違い	59
同一労働同一賃金と行政指導	60
低くなった労働者側のハードル	61
4 日本版同一労働同一賃金における正規と非正規	63
正規と非正規の定義	63
短時間・有期雇用労働者と通常の労働者	64
5 均等待遇と均衡待遇	66
労働条件等の相違と待遇差	66
均等待遇と均衡待遇	66
パートタイム・有期雇用労働法と同一労働同一賃金	72
ま と め	77
6 同一労働同一賃金ガイドライン	79
同一労働同一賃金ガイドラインの特徴	79
基 本 給	79

昇給	83
賞与	84
手当（家族手当、住宅手当、退職金以外）	85
家族手当、住宅手当、退職金	90
福利厚生	91
その他	92
通常の労働者と短時間・有期雇用労働者との間に賃金の決定方法に違いがある場合の取扱い	93
7 同一労働同一賃金をめぐる最高裁判例	95
ハマキョウレックス事件と長澤運輸事件の最高裁判決	95
令和2年に最高裁判決の出た3つの事件	104
名古屋自動車学校事件	110
まとめ	113
8 まとめ	117
見直すべきは諸手当から	117
同一労働同一賃金における高年齢労働者との非正規との違い	118
高年齢労働者とパートタイム・有期雇用労働法9条	119
高年齢労働者の同一労働同一賃金まとめ	120

第4章 高年齢労働者の労務管理と方針

1 高年齢労働者の労務管理の制度設計	124
2 会社全体の戦略と戦術	125
高年齢労働者の労務管理だけを考えていればよい時代は終わった	125
戦略と戦術	125
マクロの視点とミクロの視点	127
3 高年齢労働者の労務管理の方針を決定する上で考慮すべき事項	129
人事戦略等の会社の事情に関連する事項	129
労働者側の需要からみた考慮すべき点	132
法令に関連する考慮すべき事項	137

4 高年齢労働者の労務管理の方針の決定	145
福祉的雇用	145
戦力としての雇用	146
決めるのはあくまで全体の方針	150

第5章 高年齢労働者の労務管理と制度設計

1 高年齢労働者の人事制度の在り方	154
2 人事制度と方針の関係	155
人事制度は方針の影響を受ける	155
人事制度の変更	156
3 人事制度ごとの課題 1：一国二制度型雇用と同一労働同一賃金	158
労働条件その他の相違	158
相違に応じた待遇差（各種賃金項目の検討）	161
通常の労働者の賃金	166
4 人事制度ごとの課題 2：制度統一と同一労働同一賃金	168
制度を統一するにあたって	169
ジョブ型雇用への転換を含む人事制度改革	172
5 その他、高年齢労働者の人事制度の設計に関連する事項	176
制度設計に関する事項	176
実際の運用等に関する事項	181

第6章 方針に基づく具体的な対応例

1 労務管理の見直しの検討	186
2 具体例① 高齢化が進む中小企業の定年延長・定年廃止	187
見直しを行う会社の概要	187
消極的な「戦力としての雇用」	187
高年齢労働者の労務管理よりも戦略の見直しが急務	188

ま と め	189
3 具体例② 引き続き「福祉的雇用」を継続する場合	190
移行を行う会社の概要	190
福祉的雇用の労働条件の落とし所を検討	191
福祉的雇用と同一労働同一賃金	192
ま と め	197
4 具体例③ 福祉的雇用から「戦力としての雇用」への移行	199
具体例②のB社に対し「戦力としての雇用」でアプローチ	199
戦力としての雇用と労働条件の落とし所を検討	199
高年齢労働者の待遇の決定	201
ま と め	208
5 具体例④ 65歳超雇用の制度設計	213
65歳超雇用と戦力としての雇用	213
65歳以前の制度と65歳超の制度	214
65歳超雇用と賃金の原資	216
年金の支給開始年齢と在職老齢年金	217
C社と65歳超雇用	218
6 具体例⑤ 高年齢労働者の個人事業主化を想定した制度設計	220
労働者側の希望が前提	220
制度設計	220
フリーランス法	222
社会保険、労働保険、税務等	222
ま と め	224

第7章 その他高年齢労働者の労務管理に関する諸事項

1 高年齢労働者の労務管理にかかわる手続きや省令	228
2 第二種計画認定を受けるための手続きの流れ	229
3 高年齢者就業確保措置の詳細	234
行政による指導及び助言、勧告	234

高年齢者の健康及び安全の確保	235
----------------------	-----

巻末付録

1 嘱託社員就業規則（福祉的雇用）	238
2 嘱託社員就業規則（戦力としての雇用）	245
3 定年後再雇用者労働条件通知書	251
4 高年齢者等職業安定対策基本方針	253
5 高年齢者就業確保措置の実施及び運用に関する指針	272

● 凡 例 ●

高年齢者雇用安定法	高年齢者等の雇用の安定等に関する法律
パートタイム・有期雇用労働法	短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用 管理の改善等に関する法律
有期雇用特別措置法	専門的知識等を有する有期雇用労働者等に関す る特別措置法
労働者派遣法（派遣法）	労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労 働者の保護等に関する法律
同一労働同一賃金ガイドライン	短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者 に対する不合理な待遇の禁止等に関する 指針
フリーランス法	特定受託事業者に係る取引の適正化等に関する 法律

第 1 章

高年齢労働者の 労務管理の歴史と現状

高年齢労働者の労務管理と 日本の雇用慣行

これからの高年齢労働者の労務管理とそれに対し企業が取るべき対応を検討する前に、まずはこれまでの日本の高年齢者の雇用に関連する歴史や制度の変遷について振り返っておきたいと思います。

本書は定年と高年齢者の雇用に関連する歴史やその変遷を解説するものではありませんが、一方で、その歴史や制度の変遷を知ることは、今後起こり得る高年齢労働者の労務管理の変化を考える際、想像を容易にし、予想の精度を高めることに繋がります。また、変化への対応がどこかの時点で止まってしまっている企業からすると、その企業が今現在どの段階にいるのかを確認することで、その後の対応の取っかかりとすることもできるでしょう。

日本の高年齢者の雇用に関連する歴史や制度の変遷の中で、特に欠かすことができないものといえば定年退職と再雇用制度です。実感されている人も多いと思いますが、これらの制度を取り巻く環境というのはここ数年で大きく変わっており、それに伴い様々な問題が発生しています。

そのため、まずは日本の定年制度がどのように形作られ、現在のものへと発展していったのかを押さえた上で、今現在何が起きているかについて見ていきます。

戦前に生まれた定年制度とその変遷

日本の定年制度は19世紀後半に始まったといわれており、定年について記録が残っているもののうち、最も古いものは明治20年（1887年）制定の海軍火薬製造所の規定です。こちらの規定では「原則55歳」を定年年齢とする一方で、「技業熟練」かつ「身体強壯」であれば雇用延長も行うという内容になっていました。

定年年齢が「原則55歳」というのは、現代の感覚ではとても早いように感じてしまいがちですが、当時の平均寿命は45歳前後。そのため、他の企業でも労働者の老衰を考慮し、当時は定年年齢は50歳から55歳に設定されることがほとんどとされていました。

これが20世紀に入ると、定年の意味合いが徐々に変わっていきます。というのも、この頃になると多くの産業で生産量が増大、これに伴い企業規模の拡大及び従業員数の増加が見られたため、企業が個々の労働者に退職を促すことが難しくなっていました。結果、寿命等への考慮ではなく、個別に退職を促すという手間を省くために、一定の年齢で退職を強制することができる定年制度が活用されるようになったわけです。その一方で、必要な部署の人材を定年後に残すという「再雇用制度（現在のものとは意味が異なり、こちらは部門別の定年停止制度というべきもの）」も行われていました。

このように、戦前の時点で、すでに現在のものに近い定年制の枠組みができはじめていたわけですが、第二次世界大戦が始まると、徴兵による労働力不足を補うため定年後の再雇用制度が活用されたり、定年制度自体が中止されたりしました。加えて、大多数の労働組合が解

体されたことによって、戦前に形成された定年制度はここで一度途絶えてしまいます。

そして、第二次世界大戦終戦後、各企業は徴兵されていた人たちの復員等による過剰雇用の問題に直面します。加えて、戦後の労働運動の発展により力を増していた労働組合は企業に対し電算型賃金体系（※）を提案、企業がそれに伴う賃金コストの上昇に苦しむ一方で、組合の力の強さにより安易な人員整理もできない状況にありました。

こうした中で、一部の労働組合では定年制度の確立を要求するところがありました。これは定年制度が持つ雇用保障機能、つまりは、定年年齢までは必ず雇用しなければならない、という機能を組合側が重視したからです。また、企業の立場からしても、一定の年齢での解雇という側面を持つ定年制度は、電算型賃金体系により高騰し続ける人件費の高騰を防ぐことのできるものでした。

結果、1950年代には、組合の力が強い企業を中心に年功型人事管理制度とともに55歳定年制が普及していきます。

※ 電産協が昭和21年（1946年）の産別十月闘争によって獲得した賃金体系のことで、（1）経営者による査定権の介入を排し勤続年数や家族数などの客観的指標等によって賃金を決定する「年功的平等主義」、（2）賃金総額の約80%を生活保障給で充当するよう構成し、企業の生産性に左右されない最低生活を保障する「生活給思想」、（3）企業の枠をこえて同一産業労働者の生活保障を志向する「産業別横断賃金論」という3つの特徴を持つ（出典：世界大百科事典第2版（株式会社平凡社））。

戦後の定年制度と日本の法制度との関係

ここまででわかるように、日本の定年制度の確立、定着に至るにあたっては、法による強制はほとんどありませんでした。

一方で、昭和29年（1954年）に全面改正された厚生年金保険法で

年金の支給開始年齢が60歳に繰り延べられると、当時定着していた55歳定年制との間に乖離が生じました。結果、その後、長期にわたって定年年齢の延長は労使間での交渉対象となっていきます。

年金制度に限らず、戦後の定年制度は、戦前とは比べものにならないほど、国の定める法制度の影響を大きく受けることになります。これは少子高齢化による人口構造の変化や、高齢者の労働に関する意識の変化など、社会情勢の変化に国が対応しようとした結果です。

そのため、ここからは日本の定年制度と法律との関係を中心に見ていきます。

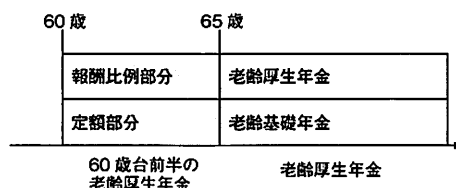
① 努力義務から始まった60歳定年の義務化

現在の日本の高年齢労働者の労務管理を語る上で欠かすことのできない「高年齢者雇用安定法」は、それまでの中高年齢者等雇用促進法を改正する形で、昭和61年（1986年）に制定されました。本法でもっとも注目すべきは「定年年齢が60歳を下回らないこと」を努力義務として定めた点です。高年齢者雇用安定法が制定される以前も、定年に関しては指針や助成金による延長の促進が行われてきました。しかし、努力義務とはいえ法律で定年年齢を定めたのはこれが初めてとなります。また、平成2年（1990年）の改正では、定年年齢の努力義務に加えて65歳までの継続雇用が努力義務とされます。

そして、平成6年（1994年）の改正でついに定年年齢を定める場合、60歳以上とすることが義務化されます（施行は平成10年（1998年））。この改正は、同じ年に改正された雇用保険法と厚生年金保険法と併せてのものであり、加えて、どちらの法改正も、定年年齢の義務化と同じかそれ以上に、高年齢労働者の労務管理に大きな影響を与えるものでした。

というのも、まず雇用保険法では、60歳前と比較して60歳以降の賃金が下がった場合の所得補填の給付である高年齢雇用継続給付が新設、翌平成7年（1995年）より制度が開始されています。

一方、厚生年金保険法の改正では、まず 60 歳前半の老齢厚生年金の定額部分の支給開始年齢の引上げが決定されました。その結果、平成 13 年度～平成 24 年度（女性は平成 18 年度～平成 29 年度）にかけて 60 歳から 65 歳へと段階的な引上げが行われました。ただし、60 歳前半の老齢厚生年金は定額部分と報酬比例部分の 2 階建てとなっているため、定額部分の支給開始年齢が引き上げられたとしても、この時点では 60 歳前半の老齢厚生年金自体の支給がなくなることはありませんでした。



また、この年は、在職老齢年金についても改正が行われており、それまでの在職中の労働者の標準報酬月額に応じて年金の支給割合を変更するという方式から、賃金の増加に応じて賃金と年金額の合計額が緩やかに増加する方式に改められています。これは改正前の方式だと、賃金が増えても賃金と年金の合計額が増えないどころか、合計額が減る可能性があったことを踏まえたものです。ただし、この段階では、賃金や年金の額にかかわらず、年金額の 2 割を一律支給停止する措置も併せて取られていました。この新たな在職老齢年金もまた平成 7 年（1995 年）より施行されています。

年金制度については平成 11 年（1999 年）にも改正が行われており、この改正では厚生年金の定額部分に続き、報酬比例部分の支給開始年齢についても 60 歳から 65 歳に、段階的な引上げが決定されました。こちらの実施期間は平成 25 年度（女性は平成 30 年度）から令和 6 年度（女性は令和 11 年度）までとなっています。

② 高年齢者雇用確保措置と在職老齢年金

平成 12 年（2000 年）に行われた高年齢者雇用安定法の改正では、65 歳までの雇用確保措置が努力義務として定められました。そして、平成 16 年（2004 年）の改正では、その内容に一部手を加え「①定年年齢の引上げ、②継続雇用制度の導入、③当該定年の定め廃止」のいずれかを講じなければならないと定められました。現在まで続く高年齢者雇用確保措置の枠組みがここで完成したわけですが、この時点では、継続雇用制度を導入する場合、労使協定を締結することで、対象となる労働者を一定の基準で選抜することができました。

そして、同じく平成 16 年（2004 年）には厚生年金保険法が改正されており、在職老齢年金に関して、賃金の増加に応じて賃金と年金額の合計額が緩やかに増加するという方式はそのままに、年金額の一律 2 割の支給停止が廃止されました。

これらの改正を施行された年でみると、65 歳までの雇用確保措置に関する改正法の施行が平成 18 年（2006 年）、在職老齢年金に関する改正法の施行が平成 17 年（2005 年）、これらに加えて、雇用保険の高年齢雇用継続給付については平成 15 年（2003 年）に給付率の変更が行われています。

こうして、2000 年代半ばに制度が固まった「60 歳定年の義務化及び高年齢者雇用確保措置」、「在職老齢年金」、「高年齢雇用継続給付」の 3 つの制度により、高年齢労働者の雇用管理は、おおまかに以下のとおりとなりました。

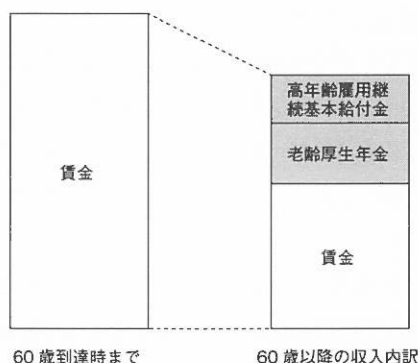
まず、働きながら年金をもらう場合、在職老齢年金制度により、賃金と年金額の調整が行われ、賃金額によってはもらえる年金額の一部又は全部が支給停止されることがあります。どの程度調整が行われるかは人によりますが、賃金が多ければ多いほど、年金額が大幅に調整されるのは間違いありません。そのため、せっかくもらえる年金を減らされたくない、あるいは定年後はある程度仕事をセーブしたいと労働者が考える場合、賃金を引き下げる方向にインセンティブが働きま

す。加えて、60歳以後に賃金を引き下げると、高年齢雇用継続給付により、雇用保険制度から労働者は給付を受けることができます。

一方、会社の立場から見た場合、国の制度である年金や高年齢雇用継続給付を理由に賃金を下げ、人件費を節約できるのですから、これらの制度を利用しない理由はありません。

こうした各制度の構造や労働者、会社の考えが上手くかみ合うことで、60歳で定年後、労働者を再雇用する際に賃金を大きく引き下げて、65歳まで雇用する、という雇用管理が成立したわけです。

在職老齢年金及び高年齢雇用継続基本給付金を前提に、60歳の再雇用時に賃金を調整した例（昭和28年4月1日以前生まれの男性の場合）



同一労働同一賃金と人手不足

① 老齢厚生年金の支給開始年齢引上げと定年後再雇用

これらの制度はそれぞれが役割を補完する形でしばらくは均衡を保っていました。しかし、平成24年（2012年）の高年齢者雇用安定法の改正による希望者全員を対象とする65歳までの雇用確保措置の義務化と、平成25年（2013年）からの老齢厚生年金の報酬比例部分

■著者略歴

川嶋 英明（かわしま ひであき）

社会保険労務士。社労士だった叔父の病気を機に猛勉強して社労士に。その後、亡くなった叔父の跡を継ぐ形で、2013年に愛知県名古屋市にて社会保険労務士川嶋事務所を開業。就業規則作成変更・労務相談を中心に社労士業務を行う傍ら、「いい会社」を支援するためのコンサルティングファーム「TNC」のメンバーとしても活動中。著書に『「働き方改革法」の実務』『就業規則作成・書換のテクニック』（いずれも日本法令）、共著に『奇跡の会社 障がい者雇用率100%の株式会社がなぜ業界トップクラスであり続けるのか（あさ出版）』のほか『中日新聞』『ビジネスガイド』など執筆実績多数。