

第3章

金属プレス加工業における高齢者の活用に向けた対策

1. 経営環境の変化に応じて多様化する高齢者の就労形態

(1) 求められる海外拠点における高齢者の就労

金属プレスメーカーの海外進出が進んでおり、これからもさらなる加速が予測されます。海外進出に当たっては、本来は現地化すべきであり、日本から派遣した管理者が主導すべきではないといった指摘もありますが、外国では転職が当たり前でなかなか人材が定着しない、育たないといった面もあり、本社から駐在する日本人管理者や技術者がまだまだ必要との声も少なくありません。

現状においても、海外拠点の立ち上げや運営にかかわるマネジメントに従事する者、また、海外拠点の立ち上げの際の工場や設備・機械のカスタマイズ、現地従業員への「カイゼン」指導やサポート等を行っている高齢者が存在しています。

こうした海外拠点の立ち上げといった経験を持った高齢者はもちろん、今後はマネジメント能力や高い生産技術を保有している高齢者については、積極的に海外拠点で就労することが求められます。

なお、こうした役割を担っている者の中には、ユーザー企業を退職して金属プレスメーカーに再就職してきた中高年齢者も少なくありません。今後は、各種職業紹介事業者の活用も考慮に入れながら、こうした人材の積極的な活用が求められます。定年を控えた他社の高齢者を雇い入れる事業主には、「高年齢者労働移動受入企業助成金」²が利用できる場合がありますので、支給条件等をよくご確認ください。

あわせて、企業内でも積極的にグローバル人材の育成を図っていくことが求められます。そのためには、企業が入社から定年に至る間のキャリアプランを描き、海外勤務も視野に入れ、会社も本人も将来の道筋を考え、本人の自覚を促しながらキャリアを高めていくといった、社員の意識付けと自助努力、そして会社としての支援姿勢の構築が求められます。

(2) 国内拠点の位置づけの見直しと必要となる高齢者の役割の再認識

海外進出が進んでいる金属プレスメーカーですが、国内を開発ビジネス、海外を量産ビジネスと棲み分け、国内工場を「マザー工場」と規定している金属プレスメーカーが存在します。こうした企業では、国内においては、次世代に対応できる技術力の強化と生産技術の深耕、また、海外拠点を管理、管轄できる人材の育成に力を入れています。

海外に生産拠点を立ち上げる場合であっても、現地で独自に機械や設備を工夫・改良することが他社との差別化の源泉になるといった考えから、国内において生産技術を高めることが重要であるとする声も少なくありません。

こうした企業においては、国内拠点を人材育成、また、技術開発の拠点として捉えるといった視点から、高齢者に対しては、引き続き経験を活かして、技術力の強化と生産技術の深耕に

資する技能伝承やカイゼン指導といった教育・研修の役割に就いてもらったり、自ら試作や機械・設備のカスタマイズを行うとことで活躍してもらうことなどが考えられます。

なお、この場合、自社内における再雇用が原則となりますが、自らの経験や保有するスキル、ノウハウを活かすために、本人の希望を踏まえ、活躍の場を社外に求めることも考えられましょう。

(3) 国内市場開拓と高齢者の活用

減少する国内市場とはいっても、その国内市場をターゲットとし、その中で技術開発を積極的に進め、自社の強みを活かして関連・新規分野への進出を図っている金属プレスメーカーがあります。

優れた製品の開発や他社にまねのできない技術を活かして差別化を促進していくためには、最先端の技術や情報を常に収集し、自社の強みと組み合わせることが求められます。

例えば、テレビや携帯電話等家電メーカーを主要顧客としている中小金属プレスメーカーの中には、社外の専門家を招聘することで最先端の技術や加工法を収集し、これに高齢者一人ひとりの得意な技術・技能を組み合わせることで、医療関連分野やスマートフォン関連分野といった新たな分野へ進出している企業があります。

また、技術革新が進み、いくら機械が進化したとはいっても、モノづくりに必要な知識や経験、ノウハウは必要であるとの考えから、高いスキルを保有している高齢者を指導者として、若年層に対しモノづくりの基礎知識や原理・原則を習得させる研修に力を入れている企業もあります。

² 参考資料 2) 高齢者雇用に関わる各種助成金一覧「5. 高齢者労働移動受入企業助成金」をご覧ください。

2. 縮小していく国内拠点における雇用機会の確保とワークシェアリング

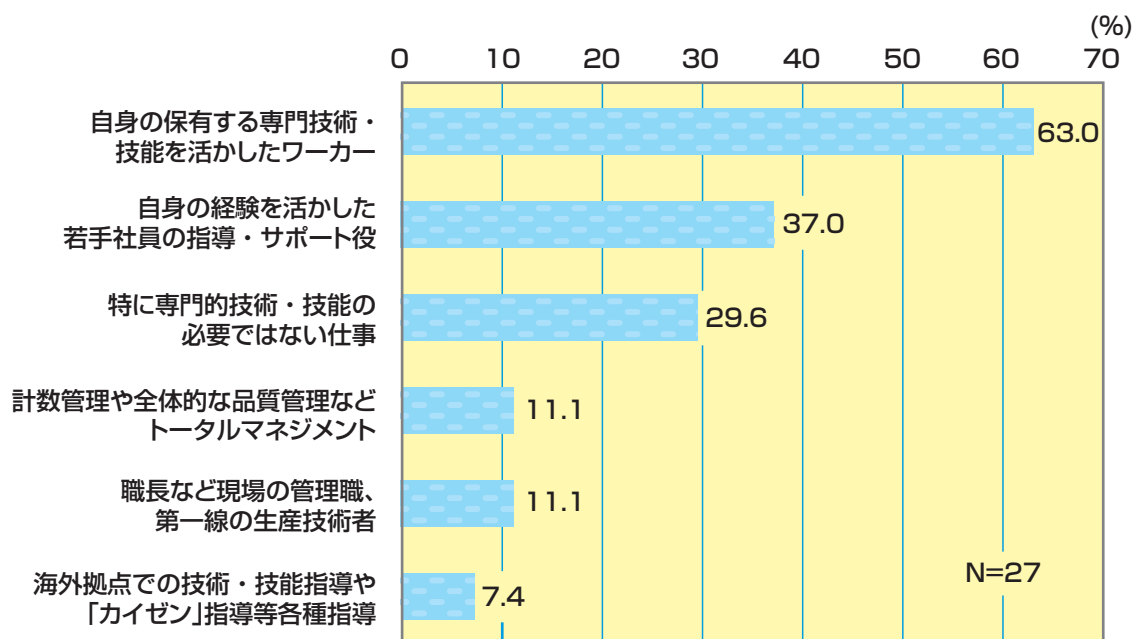
国内市場の先行きが不透明なこともあり、新規に設備投資をすることはせずに、既存の設備・部品を活用しながら利益率を上げていくことで収益を上げていこうとしている金属プレスメーカーがあります。こうした場合、経費の圧縮が重要な課題であることから、定年到達後再雇用契約を締結する際に労働条件を変更し、賃金を引き下げた高齢者を活用することで人件費の圧縮を図っている企業があります。

なお、継続雇用後の労働条件については、高年齢者の安定した雇用を確保するという高年齢者雇用安定法の趣旨を踏まえたものであれば、最低賃金などの雇用に関するルールの範囲内で、フルタイム、パートタイムなどの労働時間、賃金、待遇などに関して、事業主と労働者の間で決めることができます³。

一方、国内生産拠点の大幅な縮小が当業界における雇用確保の大きな課題となっています。とりわけ、与えられた仕事を確実にこなすことには長けていても、若手社員を指導したり、生産技術面で会社に貢献することが難しい高齢者、いわゆる「職人」として働いている高齢者については、今までどおりフルタイムで働いてもらうだけの仕事量を確保できるとは限りません。

縮小していく国内拠点における雇用機会の確保といった視点から、短日・短時間勤務の導入や公的給付等も活用した総額人件費の削減を行うことで、限られた仕事量を分かち合うワークシェアリングによりこうした高齢者の雇用を確保していくことが考えられます。

図表 2-7 当業界における短時間勤務・短日勤務で働く高齢者の仕事内容



³ 出典：「改正高年齢者雇用安定法 Q & A（高年齢者雇用確保措置関係）」厚生労働省

3. 年金の支給開始年齢の引き上げと高齢者の賃金・処遇との関係

現状では、在職老齢年金⁴や高年齢雇用継続給付⁵といった公的給付の受給を前提に再雇用者の賃金を決定している企業も多いと思われませんが、厚生年金の支給開始年齢の段階的な引き上げにより、平成25年（2013年）度からは在職老齢年金がまったく受給できない再雇用者が出てくることとなります（高年齢雇用継続給付は支給されます）。これにより、在職老齢年金が支給される再雇用者と支給されない再雇用者が社内に併存することが考えられ、賃金額は同じであっても、再雇用者の手取り収入が違うといった状況が想定されます。

この場合、在職老齢年金の減額分をカバーするために賃金を引き上げるのか、あるいは、在職老齢年金が支給されなくなったとしても賃金水準は変えないのか等、あらかじめ賃金と公的給付との関係についての会社の考え方や対応について決定したうえで、従業員に周知し、理解を得ることが重要になります。

一方、平成25年（2013年）度からは、年金が支給されないといった理由から再雇用を希望する者が増加することが見込まれ、これにより総額人件費が増加することが想定されます。総額人件費の増加に対しては、多くの企業において行われているように、定年年齢までの賃金制度と定年以降の賃金制度を切り離し、定年到達時に賃金を引き下げるといった賃金・処遇制度を維持し、60歳以降（再雇用時）の賃金・処遇制度を見直すなかで総額人件費を検討し直すという方法があります。

さらには、これを機に、65歳までの希望者全員の再雇用や定年延長とあわせた賃金カーブの見直し、さらに進んで非年功型賃金制度の導入といった賃金制度の抜本的な改正までも視野に入れた賃金・処遇制度の再構築を行うことも考えられます。

【注意事項】働きながら年金を満額もらうには

正社員の所定労働時間の4分の3未満で働く従業員（例えば正社員の所定労働時間が週40時間の場合、30時間未満で働くパートタイム労働者など）は、厚生年金に加入する必要がありません。厚生年金に加入しなければ年金も減額されませんので、**年金の受給開始年齢に到達すれば**、年取の多寡にかかわらず働きながら年金を満額受給することができます。（平成24年度時点）

ただし、夫が厚生年金に加入せずに働くと、妻が専業主婦の場合、妻も国民年金の第1号被保険者となります。この場合、妻が60歳未満であれば国民年金保険料を支払う必要が生じ、保険料負担が増えて世帯収入が減る恐れがあります。

一方、厚生年金保険料を支払い続ければ、当然退職後に受け取る年金総額が増えることとなります。目先の年金額に目を奪われすぎると、かえって家計にとってマイナスにつながる恐れもあるので注意が必要です。

⁴ 参考資料3)「在職老齢年金のしくみ」をご覧ください。

⁵ 参考資料2) 高齢者雇用に関わる各種助成金一覧「1. 高年齢雇用継続給付（働く高齢者への助成）」をご覧ください。

【参考】高齢者の賃金決定についての考え方

現状では、以下の3つの考え方のいずれかに基づいて高齢者の賃金を決定している金属プレスメーカーが多くなっています。

1. 在職老齢年金、高年齢雇用継続給付などの公的給付の最大受給を前提とする
2. (公的給付の金額は一切関係なく) 本人の能力や仕事内容、世間相場を考慮する
3. 在職老齢年金、高年齢雇用継続給付などの公的給付と本人の能力や仕事内容、世間相場のバランスを考慮する

このうち、在職老齢年金の支給を前提としているケース(1と3)については、平成25年(2013年)度以降、60歳に到達した者は在職老齢年金が支給されなくなるので、それ以前に60歳になっている者と比べて手取り収入が減ることになります。

とりわけ、高齢者に対して、在職老齢年金等が支給されるから賃金を下げても手取り収入がそれほど下がらない、といった説明をしている場合は、その理屈が通用しづらくなりますので注意が必要です。

こうした事態に対して、60歳以上の者の賃金をどうするのか、企業としてどのようなスタンスで臨むのか、あらかじめ以下のような視点から検討しておくことが求められます。

1. 在職老齢年金部分に見合う分をカバーするために賃金を引き上げる
2. 在職老齢年金が支給されなくなっても、現在の賃金水準は変えない
3. これを機に、賃金を年金と関連させる方式から本人の能力や仕事内容によって決める方式に変更する

さらには、

1. 65歳までの希望者全員の再雇用や定年延長とあわせて、60歳以前からの賃金カーブの見直し
2. 非年功型賃金制度の導入といった賃金制度の抜本的な改正

といったことも考えられます。

図表2-8 60歳代前半層の在職老齢年金早見表

(単位：万円)

① \ ②	9.8万円	13万円	16万円	19万円	22万円	25万円	28万円	31万円	34万円	37万円	40万円
5万円	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	2.5	1.0	0.0	0.0	0.0
10万円	10.0	10.0	10.0	9.5	8.0	6.5	5.0	3.5	2.0	0.5	0.0
15万円	15.0	15.0	13.5	12.0	10.5	9.0	7.5	6.0	4.5	3.0	1.5
20万円	19.1	17.5	16.0	14.5	13.0	11.5	10.0	8.5	7.0	5.5	4.0

注) ①は総報酬月額相当額、②は年金月額