

トヨタの再雇用制度

杉 山 直

キーワード：トヨタ、労働組合、再雇用制度、スキルド・パートナー

はじめに

2004年6月、「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」（以下「改正高齢法」とする）が改正され、2006年4月から65歳までの雇用確保の措置が、段階的に義務づけられることになった。これによって、65歳未満の定年年齢を定めている事業主に対して、①65歳までの定年引き上げ、②継続雇用制度の導入、③定年の定め廃止、のいずれかの高年齢雇用確保の措置が義務化されたのである。

厚生労働省が2006年6月に発表した高年齢者雇用確保措置の導入状況に関する調査¹によると、改正高齢法にそった雇用確保措置を導入済みとした企業は95.6%となっている。そして、雇用確保措置の導入の内訳は、①定年制の定め廃止0.5%（60社）、②定年の引き上げ6.3%（733社）、③継続雇用制度の導入93.2%（10,848社）と、継続雇用制度の導入が最も多くなっている。

また、継続雇用制度の内訳をみると、①希望者全員20.4%（2,215社）、②基準策定・労使協定68.3%（7,403社）、③基準策定・就業規則11.3%（1,230社）となっている。

この調査結果から、多くの企業がとった改正高齢法にそった雇用確保措置は、再雇用する場合の基準をもった継続雇用制度であることがわかる。

ところで、トヨタも改正高齢法への対応とは無縁ではなく、2006年4月より「60歳以降の再雇用制度」を導入した。

1 集計対象は、労働者数300人以上の12,181社である。ここでの調査結果は、『労働実務』No.1499、2006年8月による。

しかしながら、トヨタにおける定年以降の再雇用制度は古く、1967年に定年後3年間の再雇用制度を導入し²、1970年には60歳までの再雇用制度を導入している³。そして、1991年には、新しい再雇用制度として「スキルド・パートナー制度」を導入している。

さらにその後、2001年に見直しをし、これを土台として2006年の再雇用制度が導入されている。

ここでは、このトヨタの60歳定年以降の再雇用制度について明らかにし、その特徴について考えてみることにする。

I. 1991年実施のスキルド・パートナー制度

1987年から始まったバブル経済は、労働力不足をもたらした。トヨタにおいても、例外ではなく「3K(きつい・汚い・危険)といわれた技能系職場では労働力の確保・定着問題が深刻化」し⁴、労働力確保は重要課題となった。そのために、1990年に技能系職場の見直しのために「技能系職場魅力アップ委員会」を設置している。特に若年労働力の不足は、同時に労働者の中高齢化をすすめるが、トヨタでは中高齢化対策として、1991年、労使の間に「中高齢化対策委員会」を設置し、「①中高齢者の活用や意識の活性化策、②再雇用制度の導入など高齢者を対象とした多様な勤務形態のあり方、③退職金や年金制度など諸制度の新設と見直し」⁵などについて検討した。そして、トヨタは1991年9月より定年退職者の再雇用制度である「スキルド・パートナー制度」を実施した。この制度の概要は、次のとおりである⁶。

1. 制度の概要

(1) 基本的な取り扱い

①対象者

係・工長以下の満60歳定年退職者で、本人の希望があり、トヨタが適当と認める者。

2 当時のトヨタの定年年齢は55歳である。当時、労働力不足が生じ、労働組合はそれを高齢者によって対応するために2年の定年延長を要求したが、トヨタは定年延長には難色を示し、交渉の結果、期間を3年とした再雇用制度となった。その内容は「①定年時に引き続き勤務を希望する者で一定の要件にかなう者を、②1年ごとの雇用契約を更改する形で3年間を限度として、③賃金は定年時の基準賃金(役職手当を除く)の初年度が90%、2年目が80%、3年目が70%とし、昇給はベアの2分の1のみ」というものであった。(トヨタ自動車労働組合『新世紀に向けて 50年のあゆみ』、1996年、105ページ)。その後、この再雇用制度の協定が期限を迎えた1970年、労働組合は57歳の定年延長を要求したが実現できなかった。しかし、再雇用制度の期間を5年に延長した(58歳、59歳の賃金は57歳と同じ定年時基準賃金の70%)。

3 その後、トヨタは再雇用をとらず、定年年齢の延長を図ることにした。トヨタの40年史である「トヨタのあゆみ」には、次のように記載されている。

「1973年11月に満55歳に到達した者から、毎年1年ずつ定年を延長、5年間で60歳定年制の実現を図ることになった。」(368ページ)。このようにトヨタの定年年齢は1973年に、60歳となった。

4 トヨタ自動車労働組合、前掲書、112ページ。

5 トヨタ自動車労働組合『一人ひとりが輝く明日へ——60年のあゆみ——』、2006年、149ページ。

6 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』、No.0171、1991年7月31日より作成した。

②身分と雇用期間

身分は「スキルド・パートナー（SP）」とし、職能資格・職位はなく、労働組合員資格はない。

雇用期間は、60歳定年後、最長5年間、65歳までとする。契約更新は1年毎とし、更新時に対象者選定時の基準・手続きで見直しが行なわれる。

定年退職日からすぐに再雇用されるのではなく、再雇用日までの間に全員リフレッシュ期間を設定する。リフレッシュ期間は、1・3・6カ月のいずれかで決める。

③その他

要員・工数管理の内数とし、一人工とする。所属は人事総括部署付（各工務・部門総括部署等）とし、各職場への応援の形となる。

（2）業務内容

対象業務については、トヨタとしての必要性を吟味して決定されるが、原則として定年退職時の担当業務（管理・監督業務は除く）となる。

また、特に職場・人事総括部署が必要と認めた部内の業務（例：高度の技能、熟練を必要とする業務）となる。

（3）対象者の選定

対象者の選定は、定年前6か月から3か月前に行なわれる。選定は、次の方法で行なわれる。

- ①所属長（課長）が本人と面談を実施し、勤務パターンやリフレッシュ期間、希望勤務期間等を確認する。
- ②職場判断を踏まえ、人事総括部署の面接を経て内定し、職場と本人に通知される。そして、健康診断を実施の上、人材開発部において最終決定される。

（4）勤務パターン別の細部

勤務には「フルタイム型」と「パートタイム型」の2つがあり、それぞれの内容は、次のとおりである。

①フルタイム型

1) 勤務時間・有給休暇

1日8時間または週40時間とし、常昼定時勤務となる。

また、年次有給休暇は、初回12日から再雇用月を引いた日数となる（例えば、再雇用月が2月ならば12日から2を引いて10日）2回目は15日とし、以降毎年、1日ずつ付与日数が増加される。

正規雇用労働者に保障されている傷病休暇はなく、連続20日で傷病欠勤を満了とし、雇用関係は解消される。

2) 賃金

a. 賃金

毎月の賃金は164,000円（時間給は1,000円程度）とし、年間一時金は月例賃金の4カ月程度となる。また、「慰労金」として1,500円×出勤日数が支払われる。

b. 在職年金及び総収入

トヨタの試算では年金5割支給として、モデルケースを表1のように示している。

表1 フルタイム型の年収モデル

勤続40年の場合	年金支給額は年額120万円となり、総収入は年額420万円となる。
勤続20年の場合	年金支給額は年額72万円となり、総収入は年額372万円となる。

(出所) トヨタ自動車労働組合「評議会ニュース」、No.0171、1991年7月31日より作成した。

3) 福利厚生

a. 社会保険

厚生年金・健康保険・雇用保険とも再加入し被保険者となる。

b. その他

財形制度諸制度等の加入はできない。

②パートタイム型

1) 勤務時間・有給休暇

労働時間は、1日4時間または週20時間となる。勤務時間帯は、業務ニーズと本人の希望で決められる。年次有給休暇は、フルタイム型と同じである。

2) 賃金

a. 賃金

毎月の賃金は82,000円（時間給は1,000円程度）とし、年間一時金は月例賃金の4カ月程度となる。

ただし、フルタイム型にある「慰労金」制度はない。

b. 在職年金及び総収入

トヨタの試算では年金を全額支給として、モデルケースを表2のように示している。

表2 パートタイム型の年収モデル

勤続40年の場合	年金支給額は年額240万円となり、総収入は年額370万円となる。
勤続20年の場合	年金支給額は年額144万円となり、総収入は年額274万円となる。

(出所) 表1に同じ。

3) 福利厚生

a. 社会保険

厚生年金・健康保険・雇用保険は加入できない。

b. その他

財形制度諸制度等の加入はできない。

2. 労使交渉での論点

この「中高齢化対策委員会」は合計4回開かれているが、その第1回委員会で細部が決められ導入となった。元トヨタ労働者のO氏によると、トヨタにおいて、労使で設置した委員会では、数回の委員会討議の上決められることが多いが、このスキルド・パートナー制度は、第1回の委員会で決められているという。

この理由は明らかにされていないが、労働組合は、トヨタの提案が労働組合の意向を踏まえたものであり、他企業と比較しても問題がないと判断し、トヨタの提案で合意している。したがって、このスキルド・パートナー制度の導入過程において、トヨタと労働組合の間には、特に、大きな争点はなかったものと考えられる。

3. 1991年実施のスキルド・パートナー制度の一部変更

1992年10月1日から「雇用保険法」が改正され、定年後引き続き雇用された場合（リフレッシュ休暇を設定しない場合）の特例が新たに設けられ、また雇用保険の失業給付の算定方法が変更された。それに伴いスキルド・パートナー制度に、リフレッシュ期間を取得しない勤務形態が追加された。この勤務形態は、リフレッシュ期間を取得した場合の勤務形態と、以下の点が異なっている。

一つは、フルタイム型とパートタイム型とも年次有給休暇において、定年退職前の年休を継続することである。

もう一つは、フルタイム型の雇用保険が再加入ではなく、継続加入となったことである。

II. 2001年実施の再雇用制度

スキルド・パートナー制度が実施されて10年後、トヨタはその制度を見直し、新しく再雇用制度を実施した。

これは、1999年の「'99ゆめW」において、労働組合が公的年金の支給開始年齢引き上げが2001年に控えていることを踏まえて、「60歳台前半の就労のあり方」について、労使で早急に検討することを要求したためである。1999年2月5日、「'99ゆめW要求に関する申し入れ」で、労働組合は

トヨタに対して、次のように申し入れている。

「21世紀の日本は、小子・高齢化の進展スピードが速く、『社会全体』や『企業』を高齢者を含む全員で支えていくことが必要な時代となる。さらに、基礎年金相当分の支給開始年齢の引き上げが2001年に控えていることを踏まえると、今後『60歳台前半の就労のあり方』について早急に労使で検討を始めることが必要。」⁷

これに対してトヨタは、次のように回答している。

「・まずは、現状60歳までの高齢化に対する取り組みを前進させ、加齢に応じた働き方の構築と労働条件のあり方の検討を進めることが必要。

・個々人の能力や意欲のバラツキが大きい60歳以降については、一律的な対応は行うべきではない。」⁸

これ以降、トヨタと労働組合が「60歳台前半の就労のあり方」について議論していくことになるが、この過程を概観し、再雇用制度実施までの労使の論点についてみることにする。

1. トヨタと労働組合の交渉経過

(1) 再雇用制度に慎重なトヨタ

1999年2月5日の「'99ゆめW要求に関する申し入れ」以降、2月26日に第1回労使協議会が行なわれ、労働組合はトヨタに対して「60歳台前半の就労のあり方」について話し合っていくことを申し入れるが、トヨタは「まずは60歳までの働き方の確立が重要。60歳台前半の働き方は慎重に話し合いたい」⁹とし、労働組合の申し入れに対して事実上、難色を示している。3月17日、第5回労使協議会において、「60歳台前半の働き方」について労使で検討する場を設けることが確認されるが、トヨタは労働組合の申し入れに対して難色を示し、60歳までの働き方の議論の重要性に固執している。

1999年10月、第1回「60歳台前半の働き方」に関する話し合いが行なわれ、そこでトヨタと労働組合は60歳以降について検討していくことに合意するが、組合の要求する、希望者全員の雇用、雇用された者の組合員資格の継続、2001年4月実施という3点について、トヨタと労働組合の間に相違があった¹⁰。

第2回「60歳台前半の働き方」に関する話し合いは、2000年1月に行なわれた。そこでは、トヨタと労働組合は、60歳以降の雇用について「技能系職場の強みを強化し、『強い職場づくり』につなげていくことが必要であることで認識は一致」¹¹するが、トヨタは60歳以降の雇用が企業活力

7 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.0550-①、1999年2月11日。

8 同上。

9 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.0556-①、1999年2月17日。

10 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.0576-③、1999年10月29日。

11 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.0584-⑤、2000年1月27日。

や新規採用者数への影響を与えることから、慎重な判断が必要であると、さらには「高齢者の保有する『技能・経験・意欲』が、『国際競争力の維持・向上』に大いに寄与できるものであるかどうかを確認した上で、60歳以降の雇用の可否を判断」¹²と、60歳以降の雇用について態度を留保している。この時点においても、トヨタと労働組合の考え方には、隔たりがみられる。労働組合は、この第2回目の話し合いにおいて、トヨタに対して2001年4月の実施を強く要求したが、トヨタが態度を留保しているので「組合としては、'00ゆめW労使協において、2001年4月の制度導入に向けて検討を最大限加速することを強く求めていく」¹³と議論の場を労使協議へと移していく。

2000年2月9日、「'00ゆめW要求に関する申し入れ」が行なわれ、労働組合はトヨタに対して、次のような申し入れを行なった。

「'99ゆめW以降、労使の継続検討課題である『60歳台前半の働き方』の構築についても、必要性を労使で再確認することはもとより、今後の就労人口の変化や社会的位置づけ、更には競争力の確保を十分踏まえつつ、トヨタに相応しい制度導入（'01年4月）に向け、労使の検討を最大限加速しなければならないと考える。」¹⁴

これに対してトヨタは、「この問題においては、トヨタの強みを損なうことなく、『高齢者全体の現状で働き方の充実』や『高齢者が活躍できる場の検討』などを視野に入れ、慎重かつ幅広い検討を進めていきたい」¹⁵と慎重な態度を崩していない。

こうしたトヨタの姿勢は固く、2000年2月16日に開催された第1回労使協議会においても、トヨタは、労働組合に対して「60歳以降の再雇用が競争力の維持・向上に寄与するかの検証が必要」¹⁶であるとし、さらには60歳以降の再雇用を行なうとしても、「意欲・体力の個人差が大きく、それが加齢とともに拡大していくことを考慮すると、仮に制度を導入するとしても、希望者全員を対象とすることは困難」¹⁷と述べている。

(2) トヨタの主張

トヨタと労働組合の協議は続けられ、2000年3月15日に開催された第4回労使協議会において、トヨタと労働組合は「今後、さらに検討を加え、本年度中には、方向の‘目処’をつける」¹⁸という確認を行い、トヨタは「まず01年4月にスキルド・パートナー制度を見直し、新制度として立ち上げたい」¹⁹という提案をした。

12 同上。

13 同上。

14 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.0587-①、2000年2月10日。

15 同上。

16 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.0589-③、2000年2月17日。

17 同上。

18 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.0595-⑥、2000年3月16日。

19 同上。

そしてさらに、2000年5月24日に開催された、第3回「60歳台前半の働き方」に関する話し合いにおいて、トヨタは希望者全員の雇用を要求する労働組合に対して「想定される課題・高年齢者の働き方の現実などを踏まえると、『希望者全員』は極めて困難」²⁰と希望者全員の再雇用を否定し、その理由を次のように説明している。

「・技能系ショップ毎の代表職場で実施した『高年齢者の働き方の詳細な検証』結果をベースに全社の状況を想定すると、数的に60歳以降の方が働くことのできる場はあるが、次のような課題・影響があることを確認。

- ①ショップ毎で『高年齢者が働くことのできる場』の数にバラツキがあり
- ②『高年齢者が働くことのできる場』で現在働いている方をどうするのか
- ③必要要員総数から見て、新規採用者数への影響が必至
- ④職場運営の硬直化（柔軟性の阻害）

・さらには、高年齢者の方々は、各人の意欲や体力など個人差が大きく、それが加齢とともに拡大していく現実もあると認識。

・また、『国際競争力の維持・向上』のため、『必要のない仕事』をつくり出すことはできない。²¹

さらにトヨタは、「制度の基本概念的『要員不足の対応』から『定年退職者に、トヨタで培った豊かな経験や高い技能をさらに活かす道を積極的に開く』に変更し、それに即して制度の個々の項目を必要に応じて見直し」²²することを述べている。

また、トヨタはスキルド・パートナー制度の見直しだけでなく、事務・技術職も含めた他の「選択肢」としての再雇用制度の検討を述べている。これは、トヨタが新しいスキルド・パートナー制度と同時に実施した「選択式再就労システム」となる。

そして、2000年7月24日に開催された、第4回「60歳台前半の働き方」に関する話し合いにおいて、トヨタは労働組合に対して、新「スキルド・パートナー制度」の概要（案）を提案し、この内容が制度化されることになった。

（3）労使の相違

1999年からの協議における労使の相違を整理すると、次のようになる。

労働組合の主張は、①年金支給開始年齢が引き上げられる2001年4月までに制度化すること、②60歳以降も働くことを希望する者全員を対象とすること、③雇用された場合は組合員（正規雇用）であること、④対象を技能職とするのではなく、事務・技術職も対象とすること、⑤パートタイムなど働き方の多様な選択肢を設定した制度とすること、である。

20 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.0599-②、2000年5月31日。

21 同上。

22 同上。

これに対してトヨタは、①まずは60歳までの働き方を考えることが重要であり、定年退職以降の働き方については高齢者全体の働き方の中で考えていく、②年金支給開始年齢の引き上げに対しては、雇用だけでなく財形貯蓄などの生活全般で考えていく、③希望者全員を雇用することはできず、トヨタのニーズにあった労働者に働いてもらう、④定年退職後は、個人にとってもトヨタにとっても柔軟な働き方が必要となるため、組合員資格の継続（正規雇用）は必要とは考えない、⑤既存の「スキルド・パートナー制度」の内容を見直して、新しい制度として2001年4月に実施する、というものであった。

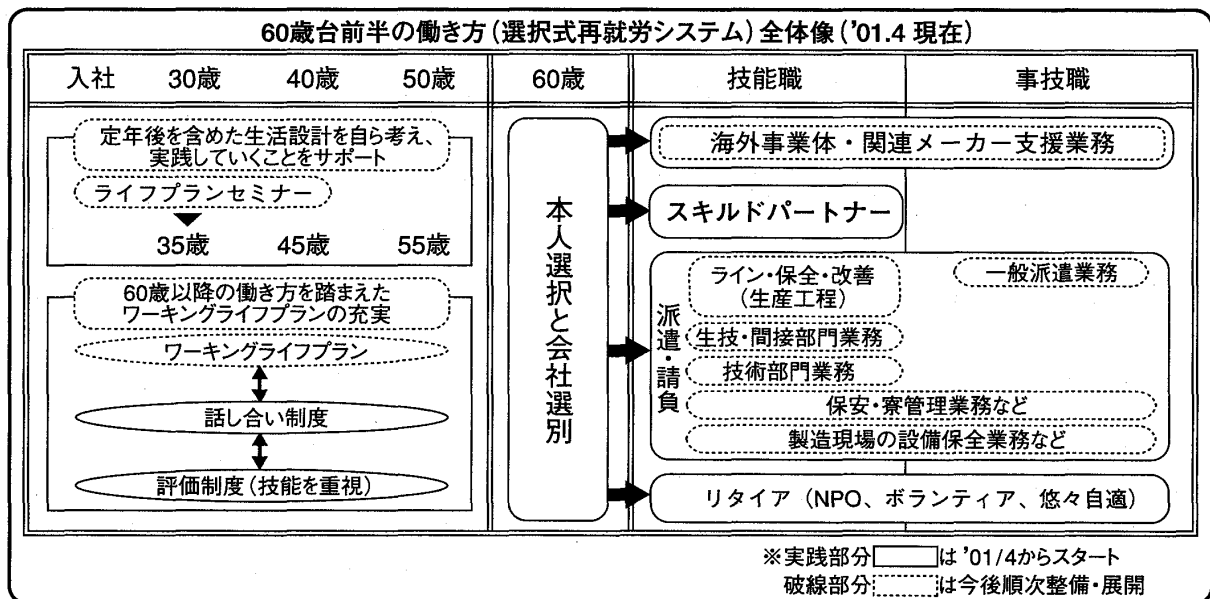
こうした争点はすべて解決していなかったが、トヨタでは2001年に60歳以降の再雇用制度を実施した。

2. 2001年実施の再雇用制度

2001年4月に実施した制度は、「スキルド・パートナー制度」と「選択式再就労システム」である。定年退職以降の雇用の全体像をみると、図1のようになる。

選択式再就労システムは、トヨタ以外の企業での雇用先を提供し、そのことで定年退職者の雇用を実質的に保障するものである。図1では、「海外事業体・関連メーカー支援業務」と「派遣・請負」にあたる。前者については、2001年度前半では海外事業体支援2名、関連メーカー支援が10数名²³というように、雇用者数も少ない。そこでここでは、スキルド・パートナー制度と選択式再就労システムの2つを概観する。

図1 60歳定年退職以降の働き方の全体像



(出所) トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.0646、2001年11月19日。

23 藤村博之「トヨタ自動車とその関連企業の取り組み」『賃金事情』、No.2395、2001年10月、71ページ。

(1) スキルド・パートナー制度

① スキルド・パートナー

スキルド・パートナーは、次のように定義されている。

「『定年される方に、トヨタで培った豊かな経験や高い技能を活かす道を開き、更なる強い職場体制の構築を図る』という基本的な考えのもと定年退職後も、会社ニーズと本人の希望を前提に、トヨタに再入社し、意欲的に高い技能を発揮していただく方。』²⁴

つまり、スキルド・パートナー制度の目的は、豊かな経験や高い技能を活かし、60歳定年退職後も雇用機会を与え、強い職場体制を構築するということである。

② 基本的な取り扱い

1) 対象者

スキルド・パートナーの対象者は、原則として60歳定年退職する技能職CX級以下の者であり、トヨタでの就業を希望し会社ニーズがあり、「スキルド・パートナー人選基準」を満たす者である(トヨタの資格と職位は表3)。この「スキルド・パートナー人選基準」は、「スキルドの理解」、「組織で仕事をする」、「意欲が高い」、「健康である」という基準項目があり、さらに専門技能習得制度A級レベルの能力²⁵が求められる(図2)。

2001年の実績について、「実際には100人の予定に対して、91人が内定した。職場における人選が相当厳しく、結局のところ、定員に満たない数の推薦にとどまった²⁶と指摘されているように、人選基準が厳しいと推測できる。2004年4月、労働組合はスキルド・パートナーとの話し合いを行なっているが、その中で、「枠を広げてほしい。やりたいと思っている人は多いが、採用の基準が厳しい」という意見がだされている²⁷。

表3 トヨタの資格と職位(技能職)

資格	職 位	
	管理・監督職	専門技能職
CX級	CL(チーフリーダー)	CX(チーフエキスパート)
SX級	GL(グループリーダー)	SX(シニアエキスパート)
EX級		EX(エキスパート)
中堅技能職		
初級技能職		
基礎技能職		

24 トヨタ自動車人事部『スキルドパートナー制度』、2003年1月、1ページ。

25 技能修得制度は、1991年から実施されている。この技能修得制度については萩野登「トヨタ自動車 S級が高度熟練技能の伝道者」『Business Labor Trend』労働政策研究・研修機構、2006年6月を参考にした。

26 石井直生「『スキルドパートナー制度』等で技能系社員の就労機会を確保」『労政時報』第3501号、2001年7月、12ページ。

27 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.0748、2004年10月27日。

図2 専門技能修得制度イメージ図

経験年数	技能等級	専門知識	実践技能	基本技能
25年	S級	専門知識 ＋ 関連知識	A級の技能をベースに、各工程での生産性・品質・安全性などの向上、設備・治工具類の保守・保全性などの改善・向上がきちんとでき、クルマづくりのノウハウの蓄積と生産技術部門・設計部署へのフィードバックができるレベル	
15年	A級	専門知識 ＋ 関連知識	担当工程内で発生する不具合現象に対する処置ができるレベル	保守 保全
10年	B級	基本 知識	自工程内で発生する不具合の簡単な補修と異常処置ができるレベル	職種の 基本技能
5年	C級	基本 知識	自工程内の標準作業ができ品質確保ができるレベル	職種の 基本技能

- 【注】1. 職種ごとに必要な技能の内容を整理し、その取得を促進する仕組み。修得レベルに応じてS～C級の4段階がある。基本技能・実践技能・専門知識の三つの観点で級認定する。必要な技能・修得すべき技能を明文化することで目標を具体化し、OJTなどによって技能向上につなげる（第3501号-01.7.27参照）。
2. このほか、60歳まで技能を生かし、いきいきと働く風土を作る「いきいきアクションプログラム」などの施策を実施している。

（出所）「60歳超雇用制度事例／トヨタ自動車」『労政時報』第3687号、2006年10月、85ページ。

2) 雇用上の区分・職位・資格身分

雇用上の区分は、「常勤嘱託」であり、職能資格や職位はない。作業帽がスキルド・パートナー専用帽となり、区別される。

3) 雇用期間

雇用期間は、1年毎の契約で、最長満63歳に到達するまで契約することができる（満63歳誕生日の属する月の末日まで。ただし、1日生まれは前月末日までとなる）。

4) 退職後再雇用までの待機期間

定年退職日から再雇用までの間、本人と再雇用配属職場所属長（課長）と話し合いの上「退職後再雇用までの待機期間」を設定することができる。ただし、職場のニーズが優先される。待機期間は、「なし・1カ月・2カ月・3カ月」から選択し、待機期間中はトヨタの非在籍となる。

5) その他

在籍職場内の要員・工数管理の対象となり、正規雇用労働者と同じように、応援・異動がある。

③業務内容

配属職場は、トヨタの必要性・本人の保有技能を吟味してトヨタが決定する。そして、配属職場は定年退職日の1カ月前までに、本人に通知される。

④労働時間

勤務パターンは「フルタイム勤務」と「ハーフタイム勤務」の2つがあり、フルタイム勤務は、配属職場の勤務形態・所定労働時間が適用される。ハーフタイム勤務は、表4のとおりである。

表4 ハーフタイム勤務

始業時間	終業時間	労働時間	休憩時間
8:00	12:00	4時間	なし
13:00	17:00	4時間	なし

(出所) トヨタ自動車人事部『スキルドパートナー制度』、2003年1月、6ページ。

⑤年次有給休暇

1) 待機期間取得者

定年退職時の保有年休を繰り越さず、再雇用時、新たに表5の基準で付与される。

表5 再雇用当年の年次有給休暇日数

1月	2月	3～6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
11日	10日	10日	5日	4日	3日	2日	1日	0日

(出所) トヨタ自動車人事部『スキルドパートナー制度』、2003年1月、7ページ。

そして、新年1月に新たに17日付与され、以降は1年毎に1日の割合で17日に加算する。ただし、最高は19日までである。

2) 待機期間未取得者

保有年数は繰越し、新年1月に「前年の年休付与日数+1日」(最高20日)が付与される。契約更新の場合の年休繰越は、当初付与された時から2回が限度となる。

また、半日年休制度は、フルタイム勤務者に適用される。

⑥休職

傷病欠勤または通勤災害による特別休暇が引き続き20日に及んだ時、または事故欠勤が引き続き15日に及んだ時は、退職となる。

⑦賃金

1) 月額

フルタイム勤務者の賃金は、190,000円であり、ハーフタイム勤務者は95,000円である。

2) 一時金

トヨタの業績等を勘案して支給される。トヨタは、年間で月額額の4カ月程度を目処としている。

3) 年収

トヨタの試算によれば、フルタイム勤務者の年収は、300万円程度であり、ハーフタイム勤務者は150万円程度である。また、「年金」や「高齢者雇用継続給付金」が支給される。

⑧人事考課

再雇用の労働者に対しても、人事考課が、毎年2月・5月・10月に行なわれる。考課は、「期待以上の成果をあげている」、「期待どおりの成果をあげている」、「期待以下で契約満了時に更新の停止を検討する」の3段階評価で行なわれ、所属長がCL、GLに確認しながら実施される。

⑨福利厚生制度

1) ウィルチョイス²⁸のポイント

a) フルタイム勤務者

待機期間未取得者は、60歳前のポイントを継続し、翌年7月1日に、新規に正規雇用労働者と同様のポイントを付与される。

待機期間取得者は、初回契約時の契約月によるポイント数（表6）を、契約月から4カ月目の初日に付与される（最初の3カ月間は昼食半額補助がある）。翌年7月1日、新規に75ポイントが付与される。

表6 待機期間取得者のポイント

1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
75	69	63	56	50	44	38	31	25	19	13	6

（出所）表5に同じ。

b) ハーフタイム勤務者

対象外となる。

2) 社会保険

フルタイム勤務者は、スキルド期間、トヨタ健康保険に再加入する。ただし、待機期間は、「トヨタ健保の任意継続」、「国民健康保険」、「健保組合等の扶養家族」から選択する。

また、ハーフタイム勤務者は、フルタイムの待機期間中と同じである。

⑩契約更新

契約更新については、トヨタは「前年度2月頃、会社全体の状況を踏まえ、スキルドの契約更新の可否や職場異動について全社対応を検討・決定」²⁹するとしている。この時、「生産等の諸条件を踏まえ、一律に契約更新停止をする」³⁰こともある。

なお、契約更新の優先順位は、次のとおりである。

「第1：健康状態も含めて人選基準を満たしている人

28 トヨタのウィルチョイスについては、桜井善行「トヨタの『企業福祉』」『賃金と社会保障』第1392号、2005年4月を参考にした。

29 トヨタ自動車人事部、前掲書、24ページ。

30 同上。

第2：契約期間中の業務への取り組み姿勢が良く、成果をあげている人

第3：スキルド経験年数の短い人³¹

(2) 選択式再就労システム

次に、選択式再就労システムについてみていく。これはトヨタ及びトヨタ関連の「仕事の中で、高齢者雇用が可能なものを洗い出し、それらを極力高齢者向けに提供してもらえるように、関連企業を中心に検討してもらい、仕組みとしてまとめたもの³²である。したがって、トヨタの役割は退職者の中で、就労意志のある労働者に対して、関連企業を紹介するだけに止まる。

①基本的取り扱い

まず対象者は、原則として60歳定年退職を迎える、スキルド・パートナー内定者以外の事務・技術職を含めた組合員全員である。スキルド・パートナー制度が技能職を対象としていたが、選択式再就労システムは、事務・技術職も対象としている。

人選方法は、本人の企業選択と派遣・請負各企業による人選となる。したがって、トヨタは人選に関与はしない。

また、各企業の応募枠などがあり、本人の申請通り雇用されとは限らない。

②雇用期間

雇用期間は、各社によって異なり、4カ月毎から1年毎までである。

③業務内容

一部を除き、基本的にトヨタで働いていた時とは異なる業務に従事する。

④労働時間と賃金

労働時間は、フルタイム、パートタイムなど各企業によって異なる。

また賃金については、各企業によって異なるが、フルタイムで年収200万円から250万円、パートタイムなどは年収70万円から150万円となっている。

⑤募集企業と主な業務

2003年度の募集企業と主な業務は、表7のとおりである。

企業によっては、アーク溶接資格、フォークリフト免許、ボイラー1級、電気技士1級、自動車大型免許1級などの資格を求めている業務もある。採用者数はほとんどの企業が「若干名」であり、勤務地は「豊田市近郊」である。

31 同上。

32 26に同じ。

表7 2003年度の募集企業と主な業務

トヨタ住宅	トヨタエンタプライズ	トヨタテクノサービス
独身寮の運営・管理	警備	振動・騒音実験評価
期間従業員現地選考	車両整備	空力・空調・冷却実験評価
寮の動力設備の運転と保全	エンジン耐久試験	機器部品の実験評価
寮・社宅のメンテナンス	排出ガス測定	車両整備
住宅の運営・管理	清掃業務	技能教育など
持ち家借上社宅管理	運転代行業務	
樹木の維持管理など	海外事業体支援など	
トヨタマックス	協豊S・S	MAT
施設保守・保全	工場を中心とした設備メン テナンスなど	生産準備業務
照明器具空調機器の保守保全		設備エンジニアリング業務
車両実験業務など		ETC設備関連業務など

（出所）トヨタ自動車人事部『定年退職者のための選択式再就労システムについて』、2003年1月、6ページから20ページより作成した。

3. 制度実施後の状況

2001年4月にスキルド・パートナー制度と選択式再就労システムは実施されたが、その利用状況をみてみたい。

スキルド・パートナー制度は、2001年の採用枠が100名であり、雇用された者は91名であった。トヨタによるとスキルド・パートナーは職場からも評価されており、「順調なスタートを切ったと判断できる」³³と評価している。このような評価もあって、トヨタは労働組合の採用枠を増加する要求に対して、2002年度は150名と回答している。

しかしながら、選択式再就労システムはトヨタの希望とは違う結果となった。2001年度中に選択式再就労システムによる雇用を申請したものは、約250名あったが、制度実施半年後において雇用されたのは30名程度であった。このような状況について、トヨタとしては「満足いく結果とは言いがたい状況」³⁴と述べ、労働組合も「残念と言わざるを得ない」³⁵と述べている。

その後、スキルド・パートナーは2004年度で希望者300人の内104人（採用率34.7%）を採用し、2005年度では希望者280人の内180人（同64.3%）を採用している。

また、契約更新の状況については、「これまでの実績では、半数程度の人が、本人の希望または評価によって契約更新をしていない。2005年度末時点でスキルド・パートナーとして残っている

33 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.0646、2001年11月19日。

34 同上。

35 同上。

のは150～200人だという。』³⁶

Ⅲ. 2006年実施の再雇用制度

次に、2006年4月から実施されたトヨタの再雇用制度についてみていくことにする。

1. トヨタと労働組合の交渉経過

(1) 希望者全員雇用に難色を示すトヨタ

2004年2月18日、労働組合はトヨタに対して「'04ゆめW要求に関する申し入れ」を行なった。この席でトヨタは、「グローバルビジョン2010」を実現するために、人事・労務政策の転換が必要であるとして5点の課題を挙げ、その一つに「60歳以降の生活支援のあり方」³⁷があった。トヨタはその課題の内容として、「雇用」、「資産形成」、「年金」を挙げ、雇用については「今後のありかたを労使で議論」³⁸とし、雇用制度について労働組合と協議していくことを明らかにした。

2004年6月10日、第2回労使懇談会が行なわれ、トヨタは労働組合に対して、60歳以降の生活と雇用について「労使で研究・検討の場を立ち上げたい」³⁹として、検討委員会の設置を明らかにしている。これに対して、労働組合は「法改正を満たすだけでなく、現状の制度の更なる充実の必要性も検討せねばならない。必要に応じて議論したい」⁴⁰と、トヨタの申し入れに対して応じている。

そして、2004年10月12日に第1回「60歳以降の働き方・雇用のあり方に関する検討委員会」が開催された。この話し合いにおいて、労働組合は2004年5月に実施した「第6回組合員意識調査」から、60歳以降も何らかのかたちで雇用を希望する組合員が4割を占めていることを指摘し、現在ある制度では、組合員の希望に応えることができず、何らかの対応をとる必要があること、そして、「希望者全員の働く場の確保」⁴¹を要求していくことを明らかにしている。

これに対してトヨタは、「希望者全員の働く場の確保」については難色を示しつつ、社内・社外での雇用について検討していくことを述べている。

さらに2004年12月20日、第2回「60歳以降の働き方・雇用のあり方に関する検討委員会」が開催された。この話し合いでトヨタは、「希望者全員の働く場の確保」を要求する労働組合に対して、

36 「60歳超雇用制度事例／トヨタ自動車」『労政時報』第3687号、2006年10月、87ページ。

また、全トヨタ労働組合の若月執行委員長によると、トヨタの説明ではスキルド・パートナー2年目の契約を更新する者は全体の4割程度であるという。

37 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.0725、2004年2月19日。

38 同上。

39 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.0741、2004年6月30日。

40 同上。

41 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.0748、2004年10月29日。

次のような理由をあげ、その受入れは困難であるとしている。

「・60歳以上の方が海外支援など特定の業務で働くと、若い世代が色々な職務を経験する機会が減少する。

・ハーフ（半日）など短時間勤務の方が増えると、職場の一体感の維持や、所定外・休日勤務当の柔軟な対応が取りにくくなる。

・場合によっては、体力面で低下した方を現役世代でカバーしないといけない。

・今まで管理監督業務などに就いていた方々を継続雇用することで、間接業務の人数が増え、労務コストや収益に影響を及ぼす可能性がある。」⁴²

これに対して労働組合は、トヨタの指摘した可能性を「踏まえた上でも、組合員が将来に不安を抱えず、安心して生き活きと働けるよう、今後も『希望者全員の働く場の確保』を目指して取り組むべきというスタンスで臨む」⁴³という方針を示している。

なお、この第2回の検討委員会において、トヨタと労働組合は新しい再雇用制度の実施を2006年4月とすることで一致している。

（2）2005年の労使協議会

2004年に行なわれた「60歳以降の働き方・雇用のあり方に関する検討委員会」では、トヨタと労働組合の主張は平行線のまま終わり、労働組合は60歳以降の雇用について、'05ゆめWにおける労使協議会で、労働組合の要求を議論するという方針をとる。そして、2005年2月16日に行なわれた「'05ゆめW要求に関する申し入れ」において、労働組合はトヨタに対して「『希望者全員の働く場の確保』に向けた取り組みの前進・加速を図るべく『60歳以降の働き方・雇用のあり方』について協議する」⁴⁴ことを要求している。

これに対してトヨタは、「大変重要なものと位置づけ、十分に議論をふかめていきたい」と回答している。

そして、労働組合は2005年3月3日に行なわれた第2回の労使協議会から、60歳以降の雇用を協議の課題として挙げている。この労使協議会でトヨタは労働組合に対して、「『希望者全員の働く場の確保』は困難な課題である。しかし、組合の発言や、会社としても従業員の安心感を考え、60歳以降の就労を希望し自ら努力する方に対し、多様な活躍の場を提供できるよう最大限努めていきたいと考える」⁴⁵と、少しではあるが労働組合の要求に対する姿勢を変えている。

さらに2005年3月9日に行なわれた第3回労使協議会で、トヨタは労働組合に対して「今回の

42 同上。

43 同上。

44 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.0760、2005年2月17日。

45 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.0765、2005年3月4日。

話し合いで確認した進め方や方向性に沿って、今後、実効の上がる取り組みにしていきたい⁴⁶と述べ、3月16日に行なわれた第4回労使協議会で、トヨタと労働組合は認識を共有し、議論は「60歳以降の働き方・雇用のあり方に関する検討委員会」に移されていく。そして、5月20日に行なわれた「第3回60歳以降の働き方・雇用のあり方に関する検討委員会」において、トヨタと労働組合は、「希望者全員の働く場の確保」という点については双方の考えに隔たりがあるものの、60歳以降の雇用のあり方については、再雇用制度とし、雇用先は社内・社外であわせて対応することを確認している。

このように、2004年から行なわれたトヨタと労働組合の60歳定年退職後の再雇用制度をめぐる争点は、2001年実施の再雇用制度をめぐる議論より簡潔であり、争点は「希望者全員の働く場の確保」であった。ただし、2001年実施の再雇用制度の論点は、希望者全員を対象とするというように、再雇用される対象者に希望者全員があった。今回は、希望者全員へ働く場を確保することであった。トヨタと労働組合の協議を報告した労働組合の『評議会ニュース』には、協議において改正高齢法について全くふれられていないが、「働く場の確保」という労働組合の主張は、改正高齢法を意識したものと考えられる。

2. 2006年実施の再雇用制度

トヨタが2006年に実施した再雇用制度は、トヨタで雇用される制度とトヨタ以外の企業で雇用される場合の2つの制度がある。この点は、2001年に実施した再雇用制度と同じである。しかし、2006年に実施された再雇用制度は、対象が異なっている。

つまり、2001年に実施した再雇用制度の対象が技能職の組合員であったが、今回は事務・技術職、さらには組合員でない基幹職（管理職）も含まれている。そして、基幹職であった者の再雇用制度の呼称を「プロフェッショナル・パートナー」とし、技能職CX級以下と事務・技術職の上級専門職以下の者の呼称⁴⁷を「スキルド・パートナー」とした。そして再雇用制度の名称を「60歳以降の再雇用制度」とした。

ここでは、資料の関係から2006年度にトヨタが実施した技能職における再雇用制度についてみていくことにする。

(1) 60歳以降の再雇用制度

① スキルド・パートナーの働き方・職務

スキルド・パートナーに対して、トヨタは表8のような働き方を期待し、職務を定めている。

46 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.0767、2005年3月10日。

47 資格が上級専門職以下ということは、組合員であるということの意味している。ちなみに、事務・技術職の資格は、下から業務職、専門職、上級専門職となっている。

表8 スキルド・パートナーに期待する働き方・職務

定年退職時の資格	期待する働き方・職務
CX級・SX級	<ul style="list-style-type: none"> ・主に海外支援・生準支援、もしくは各種課題への対応等、高度な技能を活かせる「特命的な業務」 ・複数の実作業、および実作業の指導 (専門技能修得制度A級相当の技能を期待)
EX級	<ul style="list-style-type: none"> ・原則、「一人工の実作業」 (専門技能修得制度B級相当の技能を期待)

(出所) トヨタ自動車人材開発部『技能職「60歳以降の働き方」』、2006年3月、4ページ。

②基本的な取り扱い

1) 対象者

スキルド・パートナーの対象者は、60歳で定年退職する技能職CX級以下の者であり、トヨタでの就業を希望し、「60歳以降の再雇用制度選定基準」を満たす者である。この「60歳以降の再雇用制度選定基準」は「健康」、「職務遂行能力・技能」、「チームワーク・勤務態度」の3項目で所属長（課長）が判断し、すべての基準を満たしていることが必要である。

まず「健康」であるが、「ショップ別の就業制限」が定められており、その制限項目に該当しないことが求められる。例えば、「全ショップ共通」では「深夜業、残業」であり、深夜業や残業が制限されないことが必要である。こうした項目がショップ別に、例えば組立、プレス、ボディーなどに定められている。

「職務遂行能力・技能」は、「実作業」、「生産・TPS」、「品質」、「安全・環境」、「保全」、「原価」の6項目に対する所属長の評価が、平均点で2点以上が必要とされる。評価基準の基本は「1：育成を要す、2：できる、3：よくできる」であり、特にすぐれている場合は「4：非常によくできる」を付加することができる。

「チームワーク・勤務態度」は所属長の評価により、評価点2点以上が求められる。

なお、この基準は、2001年に実施したスキルド・パートナー制度の基準より、高さを下げたという⁴⁸。

2) 雇用上の区分・職位・資格身分

雇用上の区分は、「常勤嘱託」であり、職位・資格はない。定年退職後も引き続き雇用される場合は、退職前のコードや「従業員証」、「従業員正バッジ」は定年前のものを継続する。ただし、

48 「60歳超雇用制度事例／トヨタ自動車」『労政時報』第3687号、2006年10月、87ページ。

いったん退職し、待機期間を取得した者については、新規に付与する。

3) 雇用期間

雇用期間は原則1年毎の契約で、最長で満64歳まで契約することができる（満64歳誕生日の属する月の末日まで。ただし、1日生まれは前月末日までとなる）。

なお、契約の更新は「選定基準」を満たしていることが、再度確認の上判断される。

4) 退職後再雇用までの待機期間

定年退職日から再雇用までの間、本人と再雇用配属職場所属長と話し合いの上「退職後再雇用までの待機期間」を設定することができる。ただし、職場のニーズが優先される。待機期間は、「なし・1カ月・2カ月・3カ月」から選択し、待機期間中はトヨタの非在籍となる。

5) その他

配属職場は、トヨタの必要性や本人の技能をふまえ、トヨタが決定する。配属職場は、定年退職日の1か月前に、本人に通知される。

また、在職職場内の要員・工数管理の対象となり、正規雇用労働者と同じように、応援・異動がある。

③労働時間

勤務形態は、「フルタイム勤務」が原則となるが、業務のニーズから「ハーフタイム勤務」が認められる。ハーフタイム勤務は、業務のニーズを勘案して、1日4時間以上かつ6時間未満となるようにして、トヨタが決定する。どちらの勤務形態も、超過勤務をすることができるが、ハーフタイム勤務の場合は、1日あたりの超過勤務は平日で2時間、休日で6時間までとなっている。

なお、2006年2月に行なわれたトヨタと労働組合との「第1回60歳以降の再雇用制度の運用に関する話し合い」において、トヨタは労働組合に対して、ハーフタイム勤務は、2006年度前半では実施されず、高岡工場と下山工場をモデル工場として検討を進めることを明らかにしている。

④年次有給休暇

1) 待機期間取得者

定年退職時の保有年休を繰り越さず、再雇用時、新たに表9の基準で付与される。

そして、新年1月に新たに17日付与され、以降は1年毎に1日の割合で17日に加算する。ただし、最高は20日までである。

表9 再雇用当年の年次有給休暇日数

1月	2月	3～6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
11日	10日	10日	5日	4日	3日	2日	1日	0日

(出所) トヨタ自動車人材開発部『技能職「60歳以降の働き方」』、2006年3月、10ページ。

2) 待機期間未取得者

保有年数は繰越し、新年1月に「前年の年休付与日数+1日」（最高20日）が付与される。契約更新の場合の年休繰越は、当初付与された時から2回が限度となる。

また、半日年休制度は、フルタイム勤務者に適用される。

⑤欠勤

傷病欠勤、事故欠勤、無断欠勤の3種類があり、正規雇用労働者と同じ扱いとなる。

⑥早退・離業・遅刻

正規雇用労働者と同じ扱いとなる。

ただし、フルタイム勤務の場合は4時間以上、ハーフタイム勤務の場合は2時間以上の早退・離業・遅刻が予定される場合は、原則として就業は認められず、欠勤扱いとなる。

⑦賃金

1) 基準賃金

フルタイム勤務者の賃金（月額）は、CX級・SX級が280,000円、EX級・一般が220,000円である。

ハーフタイム勤務者の時間給は、CX級・SX級が1,700円、EX級・一般が1,400円である。

2) 一時金

トヨタの業績等を勘案して支給される。

フルタイム勤務者の年額は、CX級・SX級が114万円程度、EX級・一般が86万円程度である。

ハーフタイム勤務者の年額は、CX級・SX級が59万円程度、EX級・一般が38万円程度である。

3) 年収

トヨタの試算によれば、フルタイム勤務者の年収は、CX級・SX級が450万円程度、EX級・一般が350万円程度である。

ハーフタイム勤務者の年収は、CX級・SX級が225万円程度、EX級・一般が175万円程度である。

また、「年金」や「高齢者雇用継続給付金」が支給される。

⑧福利厚生制度

1) ウィルチョイスのポイント

定年退職時のポイント数を継続し、年間付与ポイントは、フルタイム勤務者が80ポイント、ハーフタイム勤務者が40ポイントである。

待機期間取得者は、定年退職時のポイントが消滅し、スキルド・パートナーとして再雇用された時に、表10にあるような契約月数に応じたポイントが契約月の翌月から数えて3カ月目に付与される。

表10 待機期間取得者のポイント

契約月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
ポイント数	80	73	67	60	53	47	40	33	27	20	13	7

(出所) トヨタ自動車人材開発部『技能職「60歳以降の働き方」』、2006年3月、12ページ。

2) 社会保険

待機期間がない場合はトヨタ健康保険を継続し、待機期間がある場合は再加入する。

⑨契約更新

契約更新については、次の条件を満たしていることが必要となる。

「①本人が引き続き社内での就労を希望している。

②雇用の上限年齢を超える更新でないこと。

③『60歳以降の再雇用制度選定基準（技能職CX級以下）』を満たしている。」⁴⁹

(2) 選択式再就労システム

選択式再就労システムは、2003年に実施したものと同一である。2006年度の募集企業と主な業務は、表11のとおりである。

2001年に実施した選択式再就労システムは、実施当初の企業数は6社であった。その後、トヨタは企業数を14社に拡充した。そして、2006年においては、25社と企業数は多くなっており、担当する業務も増えている。

また、企業の増加によって、勤務地が豊田市近郊だけでなく、他の地域へも拡大している。このような点についてトヨタは、「希望者を充分上回る就労先を確保」⁵⁰できたとし、「今後は『本社地区以外の工場・事業所周辺』を中心に就労先の開拓を図る」⁵¹と述べている。

(3) 制度実施の状況

60歳以降の再雇用制度による再雇用の状況であるが、2006年度においては定年退職者1200人前後の内、600人程度がスキルド・パートナーとして合格し、150人から200人が再就労システムによって他の企業に再雇用されている⁵²。

なお、スキルド・パートナーを希望しても再雇用されなかった理由として、「①職務遂行能力・技能面で会社の期待レベルに達していない（メインラインでの一人工作業が困難等）。②健康上

49 トヨタ自動車人材開発部『技能職「60歳以降の働き方」』、2006年3月、18ページ。

50 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.0800、2006年2月27日。

51 同上。

52 「60歳超雇用制度事例／トヨタ自動車」『労政時報』第3687号、2006年10月、89ページによる。

表11 2006年度の募集企業と主な業務

トヨタすまいるライフ	トヨタエンタプライズ	トヨタテクノサービス
独身寮の運営・管理	警備	施設管理保守保全
社宅の運営, 管理	車両整備	運転教育インストラクター
期間従業員現地選考	エンジン耐久試験	発表イベント車評価整備など
住宅相談員	排出ガス測定	
戸建住宅の施工管理補助	清掃業務	
試作車製造および物流	運転代行業務	
樹木の維持管理など	海外事業体支援など	
MAT	カーテックフジ	トヨタマックス
デジタル生産準備業務など	車両整備	安全評価
	ブレーキ実車試験	設備保守・保全
	車両開発評価など	材料開発&実験・評価など
協豊ファクトリーサービス	エフティテクノ	三幸興業
生産準備支援業務	エンジン耐久試験	各種車両性能評価試験業務
号口生産支援業務	車両走行試験業務	材料分析・調査・実験業務
工場施設管理など	ブレーキ台上性能試験評価業務など	事務所運営業務など
トヨタ生活協同組合	中部工業	グッドライフデザイン
ガソリンスタンド	堤組立準備作業など	配送・取り揃え業務
スーパー店舗商品荷出し		調達業務
生鮮食品の製造など		物流改善業務など
キムラユニティ	三栄工業	ホンダロジックコム
ボディー部品運搬	溶接作業	高岡工場順立て作業
リフト荷役など	住宅部材製造	物流作業・製造工程の改善指導など
	構内物流作業など	
豊田安全衛生マネジメント	トヨタ輸送	トリニティ工業
構内休日工事点検	ヤード警備など	自動車内装部品製造など
安全衛生診断指導業務など		
トヨタ自動車北海道	ユネットランス	豊栄交通
金型の保全・改善業務など	構内リフト作業	バス乗務員
	検査・仕分け作業	タクシー乗務員など
	物流改善業務など	
新明工業	光陽自動車	トヨタ自動車九州
機械加工	溶接工	職場相談員など
組付工	塗装工	
材料切断加工	洗車工	
溶接工	ドライバーなど	
板金工など		
豊田共栄サービス		
商品の配達		
照明器具の取付		
トヨタ自動車社内便運送など		

(出所) トヨタ自動車人材開発部『技能職「60歳以降の働き方」』、2006年3月、35ページから66ページより作成。

(含む体力面)の理由で、60歳以降の就労が難しい⁵³という点を挙げている。

Ⅳ. 60歳以降の再雇用制度の特徴

最後に、トヨタが2006年に実施した再雇用制度の特徴について考えてみたい。

第1に指摘できるのは、トヨタの場合、再雇用にあたっての審査が、退職前の「選定基準」に基づいて行なわれることである。例えば労務行政研究所の「改正高齢法への対応と高年齢者処遇の実態調査」⁵⁴の結果によると、再雇用にあたって人事考課の結果を基準とする企業は全体の73.2%と多く、考課期間を定年前の「3年間」とする企業が最も多くなっている。つまり、再雇用にあたっての基準を、定年前の3年間などの人事考課の結果を使っている企業が多くあるが、トヨタの場合、定年前に人事考課とは別の選定基準で、審査しているのである。

これは、再雇用直前の能力を評価するという点で、トヨタにとっては利点が大きいが、労働者にとっては、所属長の判断が非常に大きく影響する。

また評価項目も6項目あり、選定基準が細かくなっている点も特徴的である。例えば、トヨタ・グループ企業であるデンソーの再雇用制度では、直接部門に就労する場合は、勤務態度と健康・体力が基準であり、人事考課を使わないが——ただし、準直接部門・間接部門や事務・技術職は、定年前3年間の人事考課の結果が使われる——、こうした企業と比較すると、トヨタの再雇用の基準は細かくなっていると言える。

第2は、賃金水準である。

トヨタの場合、CX級とSX級の年間賃金は450万円程度であり、EX級と一般は350万円程度である。これは、退職前の賃金水準の半分程度を基準として設定されている。

先の労務行政研究所の調査結果では、再雇用時点での賃金の支給率は平均で58.6%となっている。調査結果では、支給率は「50～55%未満」が最も多く28.2%であったが、「60～65%未満」が25.6%、「70～75%未満」が20.5%と回答結果は広がっている。このような調査結果と比較すると、トヨタの再雇用における賃金の支給率は、低いと指摘できる。

また、労務行政研究所の調査結果では、再雇用における年間賃金は、平均で管理職378.5万円であり、一般労働者で307.8万円となっている。この調査結果と比較すると、トヨタの年間賃金は高いと言える。

トヨタ・グループ企業の再雇用の年間賃金をみると、デンソーが最低水準として350万円、アイシンが288万円、豊田自動織機344万円（スーパーキャリア）、290万円（シニアパートナー）、トヨタ車体350万円（組長・工長）、300万円（一般・班長）、ジェイテクト300万円となっている。この

53 トヨタ自動車労働組合『評議会ニュース』No.0800、2006年2月27日。

54 集計対象は242社である。ここでの調査結果は、『労政時報』第3687号、2006年10月による。

ようなトヨタ・グループと比較してみても、トヨタの年間賃金は高いことがわかる。

つまり、トヨタの再雇用における賃金の支給率は低いが、定年前の賃金が相対的に高いため、再雇用における賃金水準は高くなるのである。

第3は、資格間の賃金格差の大きさである。

先の労務行政研究所の調査結果では、管理職と一般労働者との平均年間賃金の差は70.7万円である。ところがトヨタの場合、CX級・SX級とEX級・一般の年間賃金の差は、100万円である。明らかに、トヨタの場合、資格による格差が大きくなっている。

またトヨタ・グループ企業をみても資格による格差は、豊田自動織機は54万円、トヨタ車体は50万円となっており、トヨタの方が大きい。

トヨタの場合、定年退職前の資格格差が定年後も持ち越され、労働者に対して昇格を意識させる仕組みが、再雇用制度にも貫かれている。

おわりに

スキルド・パートナーは、トヨタの労働組合員である。労務行政研究所の調査結果でも、組合員資格を継続している企業は全体の10.9%と少ない。トヨタ・グループ企業の労働組合で再雇用制度による労働者を組織していることがわかっているのは、豊田自動織機である。

再雇用による労働者を組織して、労働組合が雇用や生活の安定を図ることは大切なことである。トヨタの労働組合は、他の労働組合に先んじて再雇用による労働者を組織しており、組織化の点からすれば評価されるであろう。

しかしながら、トヨタの労働組合の機関紙である『評議会ニュース』をみる限りでは、労働組合がスキルド・パートナーの賃金や労働条件などの問題を取り上げたものはない。トヨタの労働組合は、「希望者全員の働く場の確保」にこだわることを主張しているが、それはあくまでも、再雇用の入り口の課題である。労働組合にとっての課題は、スキルド・パートナーの労働のあり方や労働現場の改善であろう。すでにみてきたように、契約更新をしない者が半数近くもおり、これは労働のあり方などの問題を反映してのことではないだろうか。

高年齢となれば、退職時と同じ労働をすることは、体力的にも無理がある。したがって、定年前の資格にふさわしい能力を発揮することを期待するような再雇用制度は、労働者の現実を無視したトヨタの一方的な議論である。労働組合は、スキルド・パートナー会員の要求を組織し、高齢者が無理なく働くことができる職場づくりをめざすのが本来の姿であるし、そこにこそ、スキルド・パートナーを労働組合が組織した価値があるのである。

労働組合は、「希望者全員の働く場の確保」だけでなく、再雇用制度が労働者にとって、実質的なものとするための課題を追求する必要がある。それはトヨタ生産方式下での労働そのものの見

直しであり、トヨタで働くすべての労働者に関わる課題の追求でもある。

【参考文献】

石井直生『『スキルドパートナー制度』等で技能系社員の就労機会を確保』『労政時報』第3501号、2001年7月

稲吉正明「高齢者雇用を考える」『産政研フォーラム』No.69、2006年

笹島芳雄『65歳への雇用延長と人事・賃金制度』財団法人労働法令協会、2005年

社会経済生産性本部雇用システム研究センター『65歳雇用延長と人事処遇システムの改革』、2000年

社会経済生産性本部生産性労働情報センター編・藤村博之監修『事例にみる雇用延長と処遇制度』社会経済生産性本部生産性労働情報センター、2001年

中部産業・労働政策研究会『高齢化時代への労使の対応』、2001年

日本経団連出版編『定年延長・再雇用制度事例集』日本経団連出版、2005年

藤村博之「トヨタ自動車とその関連企業の取り組み」『賃金事情』、No.2395、2001年10月

「60歳超雇用制度事例／トヨタ自動車」『労政時報』第3687号、2006年10月