

「シニアの雇用と労働条件」

60歳までとシニアの賃金カーブ(水準のあり方)

シニアの働き方「フルタイムか部分就労か」

(目次)

判例と法律

賃金体系の変遷

賃金カーブ

人口減少とシニア労働者

年金との関係

シニア関連法

各職場の実態

外航連のシニア要求

航空連政策委員会 2024.01.17 改8

(1)

【最高裁判例】

定年後再雇用で基本給 60%

「違法とした高裁判決を最高裁が破棄」(東京新聞. 230720)

<https://www.tokyo-np.co.jp/article/264431>

・名古屋自動車学校訴訟

定年退職後の再雇用で基本給や賞与が引き下げられたのは不当だとして、名古屋自動車学校の元社員の男性2人が差額分の支払いなどを求めた訴訟の上告審判決で、最高裁第1小法廷は2023年7月20日、基本給が**正社員の60%を下回るのは違法**とした二審名古屋高裁判決を**破棄**し、審理を同高裁に**差し戻した**。

嘱託職員の基本給は「**正社員とは異なる性質や支給目的がある**」とし詳細に検討すべきだとの判断を示した。

高齢者再雇用「賃金制度の見直しは」NHK 視点・論点(231108) 東大 水町勇一郎 教授

<https://www.nhk.or.jp/kaisetsu-blog/400/489241.html>

◇最高裁判決「名古屋自動車学校指導員」高裁に差し戻し

・定年後、有期嘱託採用、仕事の内容に大きな変化なし

→基本給：定年前45%前後

→賞与：定年前40%前後

・1-2審：労契法20条違反「**6割を下回る不合理**」と判断

→最高裁は「**判断のやり直し**」を命じた

(2)

◇ポイント

その①基本給と賞与

・性質と目的を慎重に判断すべき

→特に基本給は勤続給だけでなく、職務給や職能給の可能性も

その②労使交渉

・高裁は「労使合意がなかった」のみで判断

→労使交渉の結果だけでなく、具体的な経緯も勘案すべき

◇背景に2点

その①日本の雇用システム

・長期雇用、年功序列、企業内組合

・非正規(パート、契約、派遣)は枠外

→雇用調整され、大きな昇給はない**未組織労働者**=低賃金で不安定

2012年：労働契約法改正「**不合理な格差は違法に**」

その②高齢者の雇用と処遇

・日本は**長期雇用**、**勤続年数**が基本

→日本では欧米のような「**年齢差別禁止**」はなく、**定年制**が前提

◇高齢者雇用安定法

- ・「雇用と年金の接続」を図る目的
→有期も切り下げも禁止せず

(3)

◇最高裁判決が求めるもの

その①60才後の「不合理」とは

- ・2018年：最高裁判例「長澤運輸事件」=年収のみで労契法20条に一部違反と判断
→今般、個々に具体的な判断を求めている

その②労使合意の有無だけでなく、労使交渉のプロセスも考慮すべき

- ・正規と非正規、各年代とのバランス
→労組がない会社での労使の話し合いも想定

その③正社員の基本給、その性質と目的を明らかに

- ・勤続給、職務給、職能給(経験+能力)、併せ持つ場合も
→正社員の賃金制度、その性質と目的は
→説明可能か、全体のバランスがとれているか

◇「人事制度、賃金制度」大きな課題

- ・少子高齢と人手不足
・デジタル化と働き方「改革」
→足元を見直す判例

(4)

【法律】

労働契約法 第20条

https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/keiyaku/kaisei/dl/pamphlet07.pdf

(期間の定めがあることによる不合理な労働条件の禁止)

第20条 有期労働契約を締結している労働者の労働契約の内容である労働条件が、期間の定めがあることにより同一の使用者と期間の定めのない労働契約を締結している労働者の労働契約の内容である労働条件と相違する場合においては、当該労働条件の相違は、労働者の業務の内容及び当該業務に伴う責任の程度(職務の内容)、当該職務の内容及び配置の変更の範囲その他の事情を考慮して、不合理と認められるものであってはならない。

通達(基発0810第2号)2012.8.10

<https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/000773763.pdf>

- ・有期労働契約の反復更新の下で生じる雇止めに対する不安を解消
・期間の定めがあることによる不合理な労働条件を是正

(5)

(不合理な労働条件の禁止) 厚労省HP引用

https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/keiyaku/kaisei/dl/pamphlet07.pdf

- ・対象となる労働条件

労働契約の内容となっている災害補償、服務規律、教育訓練、付随義務、福利厚生など、労働者に対する一切の待遇が含まれる。

- ・同一の使用
事業場単位ではなく、労働契約締結の主体である法人単位で判断される。

- ・判断の方法

労働条件の相違が不合理と認められるかは、個々の労働条件で判断される。

- ①職務の内容(業務の内容および当該業務に伴う責任の程度)
- ②当該職務の内容および配置の変更の範囲(転勤、昇進、役割の変化など)
- ③その他の事情(合理的な労使の慣行などの諸事情)

- ・通勤手当、食堂の利用、安全管理などを相違させることは、特段の理由がない限り、合理的とは認められない。

- ・定年後に有期契約で継続雇用された労働条件が無期契約と相違することは、定年で「職務の内容」等が変

更を考慮すれば不合理とは認められない。

- ・この規定により、無効とされた労働条件は、無期契約労働者と同じ労働条件が認められる。

(6)

.....

高年齢者雇用安定法

https://www.tis.amano.co.jp/hr_news/3176/

(経過措置終了 2025 年 3 月)

- ・2025 年 3 月 31 日まで継続雇用対象を限定し、64 歳以上に対し限定も可
以下 3 点のうち、2025 年 4 月からいずれかの雇用確保が義務付け

- ①65 歳までの定年の引き上げ
- ②65 歳までの継続雇用制度の導入
- ③定年制の廃止

本人の希望があれば定年後も引き続き雇用する、再雇用や勤務延長
2021 年 4 月 1 日、上記に加え 65 歳から 70 歳までの雇用の努力義務が施行

(努力義務の 5 つの内容)

- ①70 歳まで定年年齢引き上げ
- ②70 歳までの継続雇用制度 (再雇用制度・勤務延長制度等) を導入
- ③定年制の廃止
- ④70 歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入
- ⑤70 歳まで継続的に事業 (事業主による社会貢献事業) に従事できる制度導入

注: ④⑤は過半数労働組合や労働者の過半数を代表する従業員の同意を得る。

(7)

.....

パートタイム・有期雇用労働法 (短時間労働者、有期雇用労働者の規律統合)

<https://www.babasawada.com/column/1904525-2.html>

1. 「同一労働同一賃金」

同一労働同一賃金とは、正規と非正規労働の不合理な待遇差解消を目指す概念

2. 労働契約法 20 条の削除

パートタイム・有期雇用労働法改正に伴い、労働契約法 20 条は削除された

3. 不合理な待遇の禁止 (パートタイム・有期雇用労働法 8 条)

短時間労働者及び有期雇用労働者と通常の労働者との間では

- ①職務内容 (業務の内容及び責任の程度)
- ②職務内容及び配置の変更の範囲
- ③その他の事情

を考慮して、不合理な待遇差が禁じられ「均衡待遇」が求められる

4. 差別的取扱いの禁止 (パートタイム・有期雇用労働法 9 条)

職務内容と配置変更の範囲が同じなら、同じ待遇が求められる = 「均等待遇」

5. 事業主による説明 (パートタイム・有期雇用労働法 14 条 1 項 2 項)

事業主は、短時間・有期雇用労働者の雇入れ時、待遇内容や考慮事項を説明

6. 同一労働同一賃金ガイドライン

「同一労働同一賃金ガイドライン」(厚労省告示第 430 号) 2018. 12. 28

基本給、賞与、手当、福利厚生、教育訓練、安全管理
待遇ごとに「均衡待遇」「均等待遇」の合理性を判断

(8)

.....

【賃金体系の変遷】

《戦後日本の賃金制度の変遷》 2016 年 10 月 5 日 JILPT 経営課題最新情報セミナー

<http://hamachan.on.coocan.jp/patronat89.html>

経営権としての定期昇給

「労働権(生活給) vs 経営権(職務能力)」

- ・労働側によるベース・アップ要求に対して経営側から提示 = 年功賃金

・日経連：グローバル化の観点から、定昇の問題点を指摘

(賃金体系)

・年齢と扶養家族数＝生活給

1947年「労基法」男女同一価値労働同一賃金→男女同一賃金の原則

1955年「日経連」職務給＝同一労働同一賃金→異なる労働には異なる賃金

1969年「能力主義管理」職務能力という能力主義＝職務給 or 職能給

(定年延長)

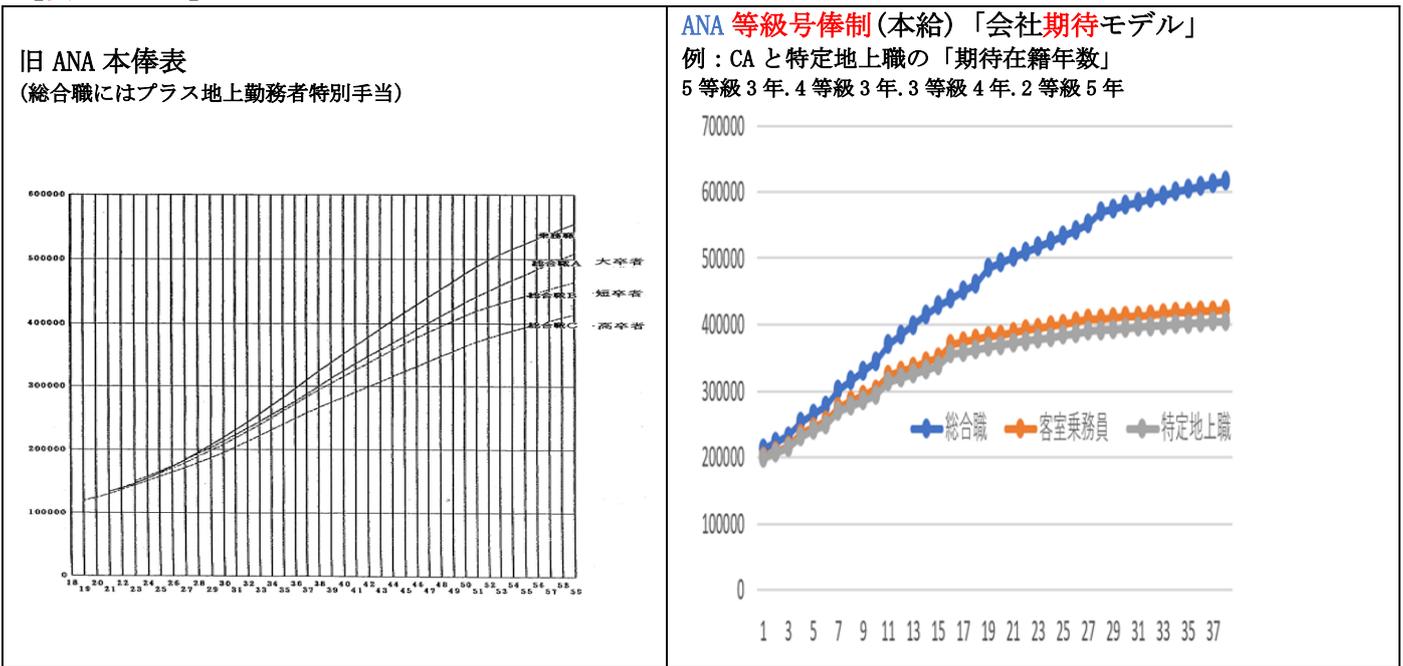
1986年「高齢法」年功序列の弊害＝昇給ストップ

(非正規労働)

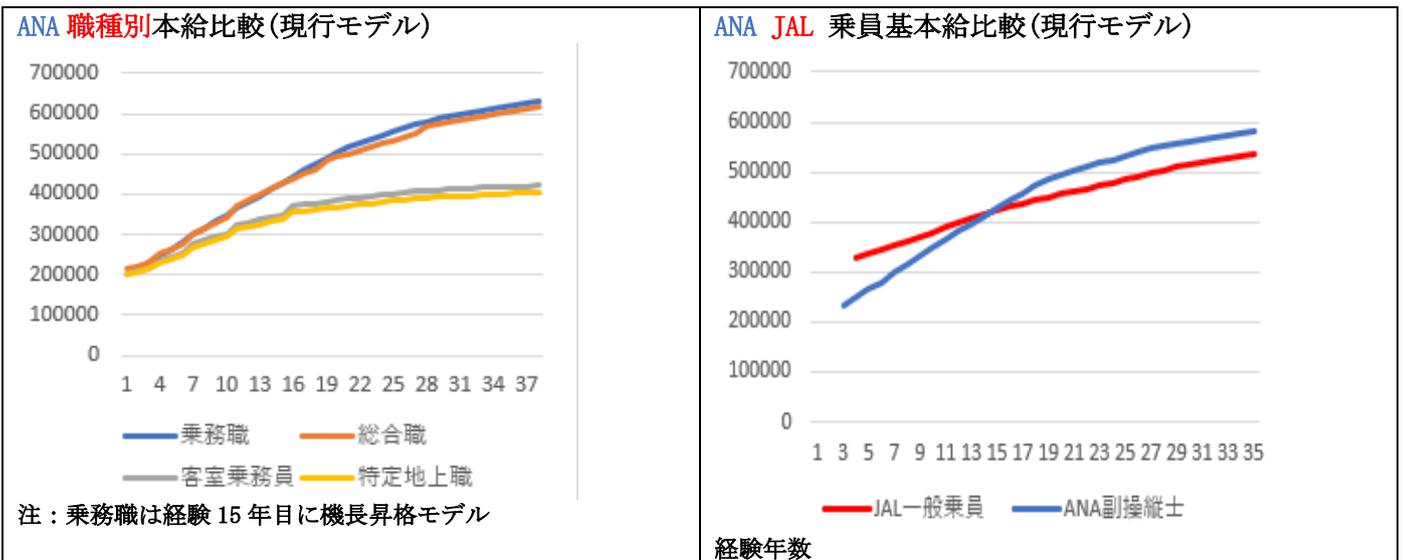
2012年「労契法改正」20条

(9)

【賃金カーブ】



(10)

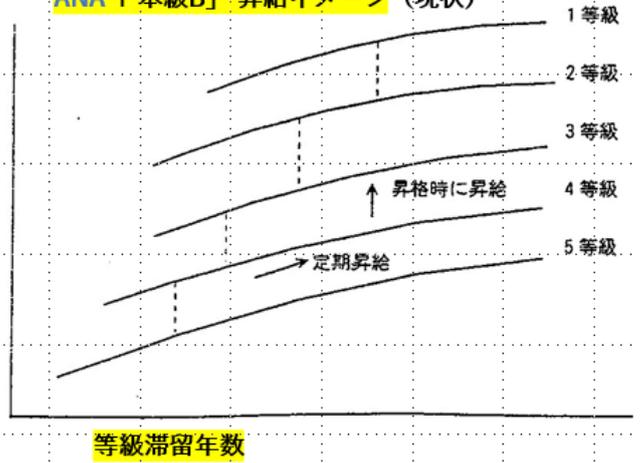


(11)

JAL「CA・整備」基本給表（現状）

55			535000
50			535000
45			535000
40	405000	405000	425000
35	375000		425000
30	305000	305000	335000
25			335000
20	199000		239000
CA	整備	整備	整備
	3等級	2等級	1等級

ANA「本級B」昇給イメージ（現状）



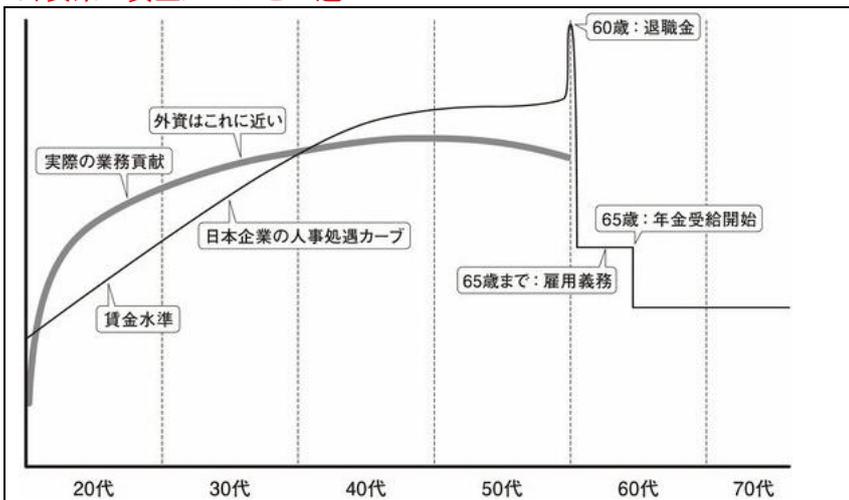
(12)

「若いうちはガマン」が通用しなくなっている (diamond. 20221210)

<https://diamond.jp/articles/-/313588>

日本企業の給料は「後払い型」(Pay Later)

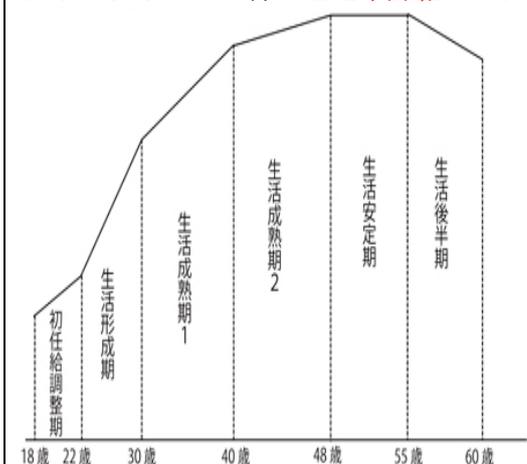
外資系の賃金カーブとの違い



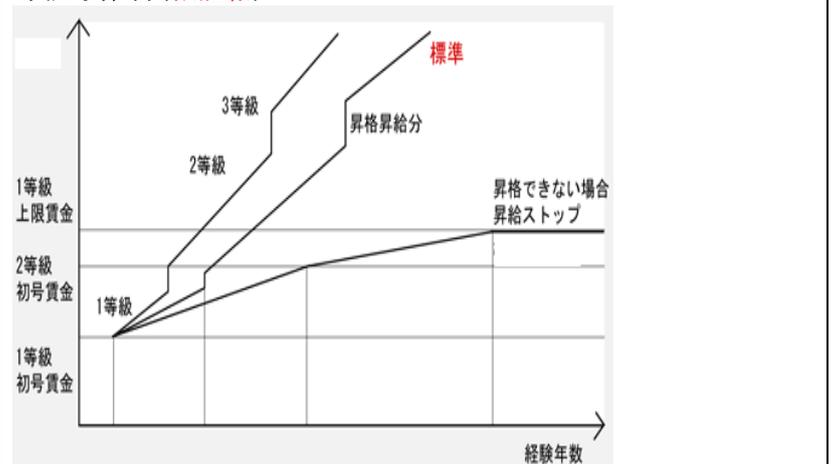
(13)

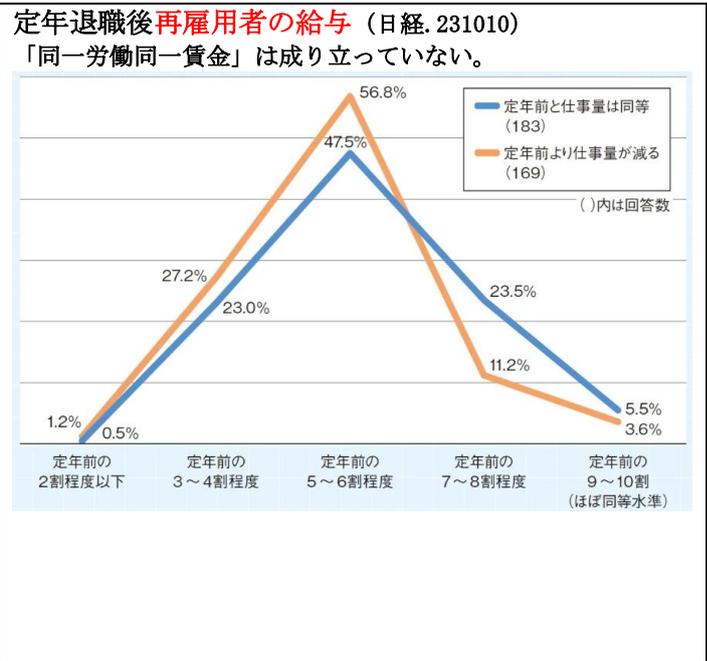
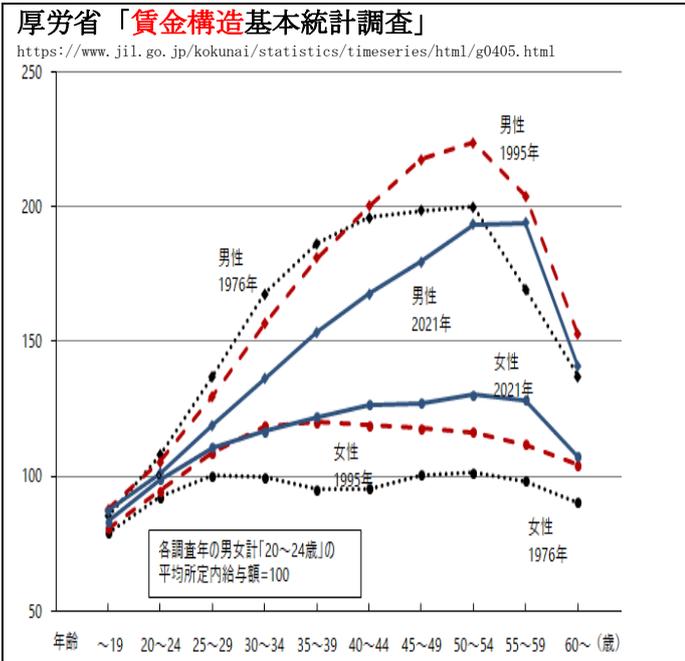
60歳までの賃金カーブ「60歳以降の賃金水準」あるべき姿は

ライフサイクルに合わせた年齢給カーブ



等級号体制(職能給)





国家公務員：2023年から段階的に定年が65歳に (SGO 編集部. 231201)

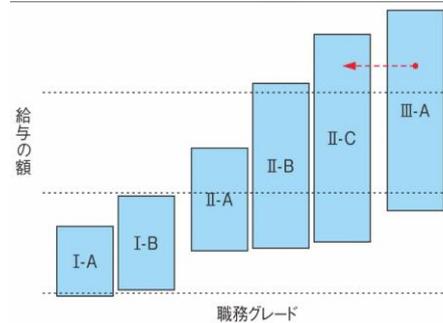
<https://gentosha-go.com/articles/-/56311?page=2>

- ◆公務員には「再任用制度」があり2023年4月に廃止。
- 65歳延長までは「暫定再任用」(フルタイム or 短時間)が設けられる。
- ◆給与「定年前後で7割程度に」(人事院の資料)
- 60歳を境に
 - ・非管理監督職：41万円→28万円に(約68%)
 - ・役職：51万円→役職定年で41万円(約80%)→さらに35万円(約68%)

《製造業で定年65歳の例》日経 231010

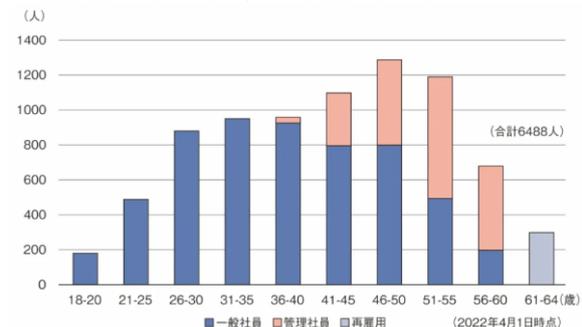
- ・クボタ 2022/4
- スタッフ職(総合職)とテクニカル職(技能職)定年65歳に
 - ・神戸製作所 2021/9
- 連続性のある処遇制度を構築
 - ・住友化学 2024/4
- 定年を1歳ずつ段階的に延長、60歳までと同一の処遇体系
- 60歳時に一つ下のグレードに役割変更
 - ・TOTO 2022/10
- 定年を段階的に延長、管理職は役割に基づく処遇制度に
 - ・日本製鉄 2021/4
- 入社から65歳まで連続性のある給与/賞与制度
 - ・マツダ 2022/4
- 定年を段階的に延長、60歳以降の定年退職選択も可能
 - ・村田製作所 2024/4
- 60~64歳の定年退職選択も可能

住友化学の職務グレードと給与の関係



住友化学の年齢構成 (日経. 231010)

60歳以上は約3%だが、10年後には17%に



シニアも引き上げ (日経. 230821)

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQ0UC1050V0Q3A810C2000000/>

シニア人材の処遇を現役並みに改善する動きが出てきました。

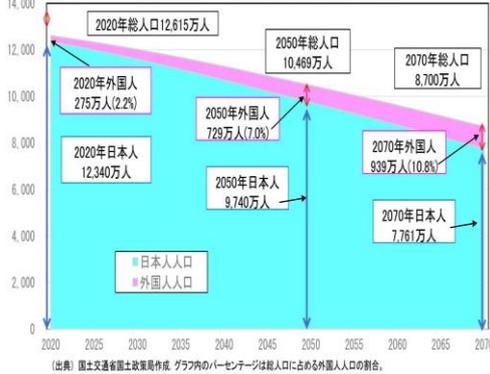
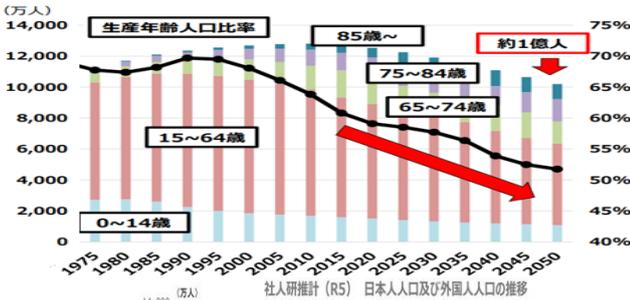
住友化学は60歳以上の社員の給与を2倍にします。
 村田製作所も、59歳以前の賃金体系を維持し、定年を65歳に引き上げます。

【人口減少とシニア労働者】

人材競争力強化のための提言(経産省 2019/3)

https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/jinzai_management/pdf/004_02_00.pdf

- ・2050年に日本の人口は約1億人まで減少する
- ・今後、生産年齢人口比率の減少が加速



人口問題研究所 (231222)

https://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson23/2gaiyo_hyo/gaiyo.asp

- ・46道府県で2020年以後の総人口は一貫して減少し、2040年以降は全ての都道府県で総人口は一貫して減少
- ・今後も東京と周辺県の全国の総人口に占める割合は増大
- ・0-14歳の人口および割合は全ての都道府県で減少傾向
- ・15-64歳の人口および割合は東京以外、一貫して減少
- ・65歳以上は大幅な増加が続く大都市圏や沖縄県と、それ以外の減少が続く地域に分かれる
- ・2050年、25道県で65歳以上人口割合が40%超え
- ・75歳以上は2030年まで全都道府県で増加、その後は減少傾向に転じ、大都市圏や沖縄県では再度著しく増加
- ・2050年に46道府県で75歳以上人口割合が2割超え

【年金との関係】

《年金の受給開始時期》

男性の場合	女性の場合	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳
1949年4月2日～	1954年4月2日～	特別支給の老齢厚生年金(報酬比例部分)					老齢厚生年金
1953年4月1日生	1958年4月1日生						老齢基礎年金
1953年4月2日～	1958年4月2日～						老齢厚生年金
1955年4月1日生	1960年4月1日生						老齢基礎年金
1955年4月2日～	1960年4月2日～						老齢厚生年金
1957年4月1日生	1962年4月1日生						老齢基礎年金
1957年4月2日～	1962年4月2日～						老齢厚生年金
1959年4月1日生	1964年4月1日生						老齢基礎年金
1959年4月2日～	1964年4月2日～						老齢厚生年金
1961年4月1日生	1966年4月1日生						老齢基礎年金
1961年4月2日～	1966年4月2日～						老齢厚生年金
							老齢基礎年金

年金の繰り下げ受給

- ・1カ月あたりの増額率は0.7%
- ・1年遅らせた場合は8.4%、受給額がアップ
- ・受給開始時期の上限は75歳まで

ただし、給料が増え要件を満たさなくなると、全額または一部が停止され、受給開始を遅らせている人も支給停止の金額分が繰り下げ受給から除外される。

2021年度 厚生年金保険・国民年金事業の概況」

【厚生年金】70歳代

【国民年金】70歳代

70歳代	厚生年金保険(第1号)	
	受給権者数(人)	平均年金月額(円)
70	82万9340	14万1026
71	84万5527	14万3259
72	86万8597	14万6259
73	87万5543	14万5733
74	88万1846	14万5304

70歳代	国民年金	
	受給権者数(人)	平均年金月額(円)
70	157万9058	5万7405
71	171万4456	5万7276
72	186万9652	5万7131
73	189万2998	5万7040
74	191万7881	5万6846

【シニア関連法】

《在職老齢年金》注: 総報酬月額相当額=(毎月給与+年間賞与÷12)

<https://www.nenkin.go.jp/service/jukyu/roureinenkin/zaishoku/20150401-01.html>

(65歳以上)

- ・基本月額と総報酬月額が合計48万円を超える場合
年金支給額=基本月額-(基本月額+総報酬月額-48万円)÷2
- ・65歳からの老齢基礎年金(国民年金)は全額支給される。

注: 基本月額=老齢厚生年金(報酬比例部分)÷12

(65歳未満：2022年3月以前の在職老齢年金)

・総報酬が月47万円以下で、基本月額が28万円以下の場合

基本月額－(総報酬月額+基本月額－28万円)÷2

注：基本月額=特別支給の老齢厚生年金÷12

《高年齢雇用継続給付》

60歳から65歳までの賃金低下を補う制度で、60歳時に比べ75%未満で働いている場合(支給率)

最高支給率は15%で、60歳時点の賃金の61%以下に低下した場合は全て対象

賃金低下率70%=支給率4.67%

賃金低下率65%=支給率10.05%

賃金低下率61%=支給率15.0%

→2025/4以降、原則10%給付(70-75%は通減)

《高年齢再就職給付金》《就業促進定着手当》

(19)

日本の平均年収「443万円」受け取れる年金額は？(financial-field.230928)

https://financial-field.com/pension/entry-237035

ケーススタディ：受け取れる年金は年間164万円、月額13万7000円ほど

1980年12月生まれ 23歳から29歳まで年収320万円

20歳から学生として国民年金に加入 30歳から39歳まで年収431万円

23歳から59歳まで会社員 40歳から49歳まで年収492万円

年金は65歳から受け取る 50歳から59歳まで年収525万円

【厚生年金】60歳定年後も加入するメリットはあるのか(LIMO.230930)

https://limo.media/articles/-/46720?page=1

65歳まで5年間(60ヵ月)加入し続けた場合		70歳まで10年間(120ヵ月)加入し続けた場合	
平均報酬月額	老齢厚生年金年間増加額	平均報酬月額	老齢厚生年金年間増加額
20万円	6万5772円(5481円/月)	20万円	13万1544円(1万0962円/月)
25万円	8万2215円(6851円/月)	25万円	16万4430円(1万3702円/月)
30万円	9万8658円(8221円/月)	30万円	19万7316円(1万6443円/月)

(20)

「働き方改革」ANAグループオリジン 231128引用

◆悪循環：継続的な生産体制とは言えない状況

「離職の継続」「生産活動ひっ迫」「生産能力充足」「有休が取りにくい/特定層に業務集中」「心身とも疲労」「やりがい働きの低下」

◆シニアについて：課題

- ・長く働ける魅力ある環境作り
- ・高度な専門性発揮と業務に精通した知識・経験の更なる活用
- ・新人、若年層世代を始めとした社員の育成・早期成長の促進
- ・生産規模拡大への対応

→各社にて処遇を点検し、必要に応じた対応を図ることで、働く魅力を向上し、シニア社員の更なる活躍を後押しします

「雇用延長賃金制度の見なおし」231205AWU引用

- ・整備部門を中心に、経験や資格の豊富な方の活躍がなければ支えられないほど生産体制は厳しい
 - ・現役従業員は、シニアの賃金見なおしと並行して働く魅力を向上させる施策を実施・検討している
- 決して、会社がシニア従業員だけに目を向けているということではない
- 今回の制度見なおしが直接的に影響して賃金水準が下がることはない

・「高年齢者雇用継続給付金」との関係

→今回の制度変更による嘱託料の増加額が給付金の減少額を上回ることを確認している

→給付額が減少しても、嘱託料と給付額の合計が従来よりも少なくなることは起こり得ない

・部分就労をはじめとするシニアの働き方

→資格や技量ある方が、体力や介護など理由に退職は残念なことで、生産をひっ迫させることにもなる一方で、生産稼働が厳しい現状がある

(21)

【グラハンの賃金水準(現状)】

		初任給	上限
JGS	グローバル	18歳 188,000円	408,000円
		195,000円	408,000円
	エキスパート	18歳 153,500円	312,580円
		173,650円	340,740円
JGS 札幌・大阪・九州	18歳 153,500円	302,880円	
	173,650円	340,740円	
ANAAS	20歳 185,000円	361,000円	
	191,000円	369,600円	
OSAAP	20歳 163,000円	343,000円	
	169,000円	349,000円	

年収の推移					
	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年
①50代	790万円	600万円	540万円	650万円	
②50代	600万円	500万円	440万円	500万円	
③40代	590万円	460万円	430万円	500万円	600万円
④30代	500万円	400万円	370万円	430万円	524万円
⑤30代	400万円	330万円	310万円	350万円	
⑥20代	400万円	330万円	300万円		
⑦20代	360万円	300万円	280万円	320万円	410万円

源泉徴収票を基に作成

(22)

《JGS》自社直接再雇用(シニアスペシャリスト)2018.01.25組合ニュース引用

契約期間	年度契約60-65才	65才誕生日未まで
就業形態	原則フルタイム(有期:部分就労)	再雇用受け入れ実績ある羽田と成田
異動・出向	原則なし(JALグループ再雇用あり)	JAL、JMS
賃金形態	時給	1250~1500円/時
昇進・昇格	なし(評価を一時金に反映)	年度末に一時金2カ月(所定労働8割未満なし)
臨時手当	年一回の一時金	評価加算0~6万円
ST制度	原則、定年前と同様	部分就労50%未満なし
休暇	原則、定年前と同様	特別休暇は定年前と同様
寮・社宅	原則、定年前と同様	
退職給付	なし	

2020.04.11「月給制に」組合ニュース引用

2020年4月よりシニアスペシャリスト契約社員の賃金については、基本給を時給制から月給制に変更するとともに諸手当を新設いたします。なお、欠勤時の賃金につきましては、社員と同様の取り扱いといたします。

現行	回答
時給制	月給制(時給×165時間) ※4月は4月月給と3月月給を併給 諸手当を新設 ①技能手当 ②シフト手当

①技能手当	A=3000円 B=4000円 C=6500円
②シフト手当	月額3,000円+①~④の合計額
	①22:00~24:00 250円
	②00:00~06:30 350円
	③06:30~08:30 250円
	④夜勤1回につき1,500円
	※④は①~③との併給なし

(23)

《JGS》部分就労導入 2022.02.17 組合ニュース引用

●部分就労区分、就労割合

区分	内容	割合	働き方	年間休日数
短時間勤務	1日の労働時間は基本的に短く、休日数は社員と同じ	9割	シフト勤務:年間1,782時間/月間平均148.5時間	D/S勤務:105日 N勤務:99日
		8割	シフト勤務:年間1,584時間/月間平均132時間	
		7割	シフト勤務:年間1,386時間/月間平均115.5時間	
短日勤務	1日の労働時間は基本的に社員と同じ、休日数は多い	9割	既存のシフトサイクルに月間+2日追加付与 ※労働時間:年間1,782時間/月間平均148.5時間	D/S勤務:129日 N勤務:123日
		8割	既存のシフトサイクルに月間+4日追加付与 ※労働時間:年間1,584時間/月間平均132時間	D/S勤務:153日 N勤務:147日
		7割	既存のシフトサイクルに月間+6日追加付与 ※労働時間:年間1,386時間/月間平均115.5時間	D/S勤務:177日 N勤務:171日
(参考) フルタイム	-	-	シフト勤務:年間1,980時間/月間平均165時間	D/S勤務:105日 N勤務:99日

●部分就労時の労働条件

区分	内容
賃金(基本給)	基本給は勤務割合に応じた額 (例)基本給250,000円×8割勤務=200,000円
賃金(諸手当)	技能手当については勤務割合に応じた金額(シフト手当はフルタイムと同様に支給) (例)技能手当3,000円×8割勤務=2,400円
契約特別一時金	評価加算額は勤務割合に応じた金額 (例)契約特別一時金=(基本給×2カ月+評価加算額×勤務割合)×契約月数÷12
年次有給休暇	勤務割合に応じて付与 選所定労働時間が30時間以上の場合は1年間20日付与 30時間未満の場合は右表のとおり付与
スタッフトラベル	正社員同等の搭乗資格点数が付与
部分就労への切替	部分就労の切り替えは、年度の契約更新のタイミングとする。

(24)

JGS「65歳以降の新たな雇用形態」(231006 組合ニュー引用)
「シニアエキスパート契約社員」

・65歳に達したシニアスペシャリスト(60-65歳)契約社員のうち、以下の条件を全て満たす者

- ①本人の希望
- ②シニアスペシャリストの勤務評価が良好
- ③産業医がナイト勤務を含む勤務・作業に支障がないと判断
- ④シニアスペシャリストの出勤率が90%以上
- ⑤生産体制上、必要と認められた者

なお、シニアスペシャリスト中に出勤停止以上の懲戒処分歴があれば採用しない。

- ・雇用契約期間は1年→雇用更新は会社が①-⑤により決定
- ・満68歳を上限とする

→出向あり

(就労形態)

- ・フルタイム
- ・部分就労「9割、8割、7割」

(賃金形態)

- ・基本給：月給制
- ・手当：シフト手当+技能手当
- ・契約特別一時金あり、退職金なし

(福利厚生)

- ・シニアスペシャリストと同じ

(25)

全日空乗組ACA(運航乗務員再雇用嘱託規程)引用】

《改訂2006年7月1日》

	60歳未満	60歳以上
休日数	年間128日	月16日(年間192日)
上限勤務時間	3カ月483時間(月161時間)	月120時間

ACA 会社回答 2023 年末

嘱託料、勤務手当、深夜勤務手当、特別勤務割増手当(長時間勤務割増)全契約型で10%の増額

(60歳以上の基準賃金=月間最低保障)

- ・原則として勤務時間や乗務時間などの出来高制賃金

教官機長	49万9800円
一般機長	38万0800円
副操縦士	29万7500円

《更新2018年4月1日》

- ・選択勤務制と固定賃金

	フレックス型	ベーシック型	ライト型
月間休日	11-20日	14-16日	18-20日
機長嘱託料	62万-68万3千円	61万5千円	45万円
副操縦士嘱託料	43万4-47万8千円	43万1千円	31万円

ANA 会社提案 2023/5

アクティブ型

月間休日11日以外は60才未満と同じ

注1：フレックス型とは、フル稼働する月とライト型の組み合わせ

注2：毎月の嘱託料に出来高制の勤務手当や乗務手当が加算される

参考：ANA シニア乗員は1992年12月のトライスター機長による米国フェリー便が最初

(26)

試算：絵に描いた餅「ANA 総合職」賃金カーブをフラット型に組み替えたなら

(現行)

- ・初任給(本給A+B)：21万3182円/月=年収341万円
- ・59才時の基本給(本給A+B)：61万6368円/月=年収986万円(新入社員の約2.9倍)
- ・定年までの総収入：約2億7656万円+退職金(前提：一時金4カ月/年)

(試算：総収入と入社1-3年目を変えず、入社4年目以降を定年までフラット型に組み替えたなら)

- ・1年目の年収：約341万円
- ・2年目の年収：約355万円
- ・3年目の年収：約370万円
- ・以降、定年までのフラット年収：約751万円(約46万9400円/月給+別途一時金)

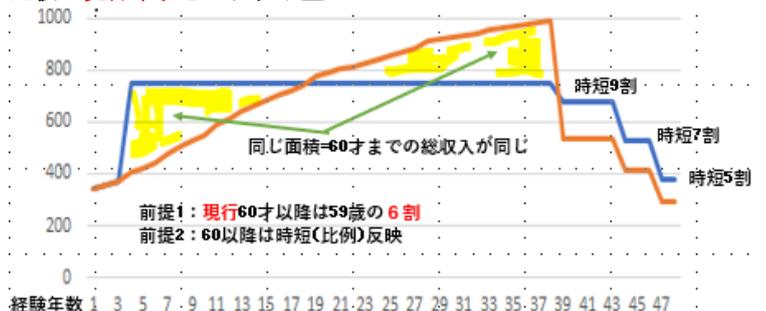
(試算：シニア賃金)単価は変えず時短の場合

→時短5-9割を比例配分

- ・9割勤務：約42万2400円/月(年収：約676万円)
- ・7割勤務：約32万8600円/月(年収：約526万円)
- ・5割勤務：約23万4700円/月(年収：約376万円)

注：シニア年収も一時金込み

比較：現行年収とフラット型



(27)

「60才で年収100万円減問題」を考える (ABEMA ヒルズ)

https://abema.tv/video/episode/89-71_s10_p5832?utm_campaign=nor_times_10108321_center_tx_ap_free_episode_89-71_s10_p5832&utm_medium=web&utm_source=abematimes

- ・「給与の矛盾」解決のため40~50代には泣いてもらう?
- ・60歳を機に給料が激減する「60歳の崖」

この問題について、「キャスター」元取締役で働き方を研究する「Alternative Work Lab」所長の石倉氏が自身の見解を明かした。

「日本の職場では、年齢と性別による差別が残念ながら存在している」

定年まで働いた後に再雇用された際、年収が半分や6割に下がるというのはよくある話だ。

日本に昔から存在している「年功序列により給与が上がっていく制度」が実態の生産性と合っていないため、定年後に給与を下げざるを得ない状況が生まれているのではないかな。

「役職定年制も同様の問題を抱えている」と、企業側の改革が必要であることを強調した。

役職が上がるか下がるかで給料が変わる制度自体を変えなければ、同じ問題は起こるだろう。

企業の本音としては、給与体系を変えなければならない意識はあるはずだが、どのように変えていくかだ。

10年ほどの長い時間を掛けてジョブ型に変えていく「ソフトランディング」のような方法を取るのか、役割に応じた給与形態に一気に変更して、退職金を多く渡すから今の40~50代には泣いてもらう「ハードランディング」を取るかの2つしか今のところはないかなと思う。



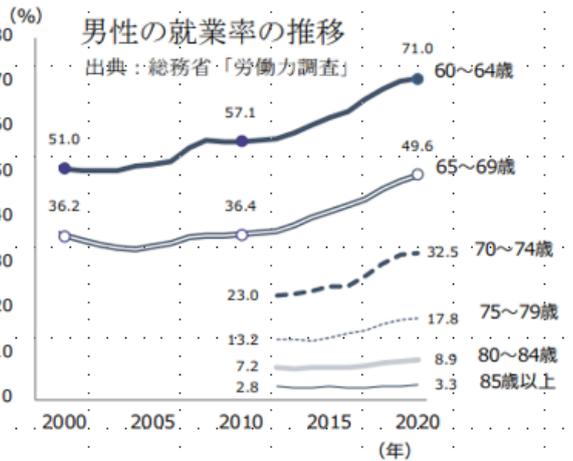
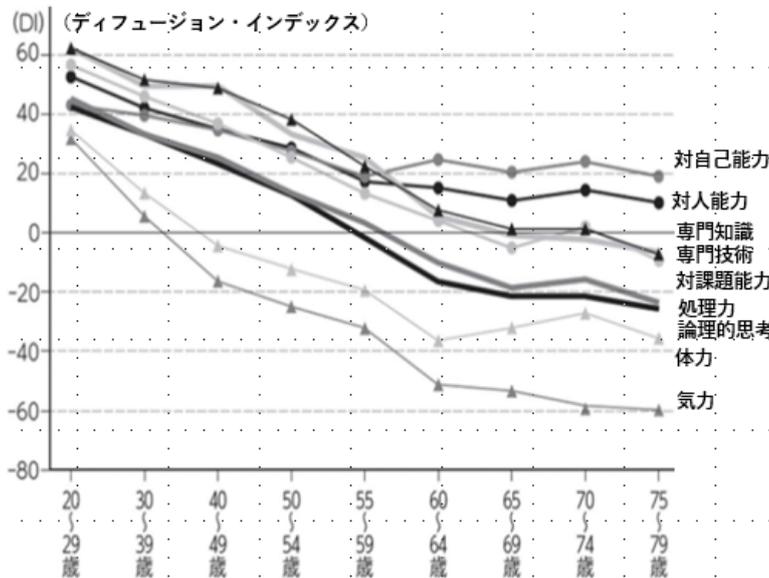
例えば新入社員も1000万払わないといい人が来てくれないようなコストであったり、年功的なカーブが段々ならかなものになっていくのと、個別差も出てくる。

高齢層のキャリアや経験も借りないとうまく回っていかないとかが人手不足の中で認識されるようになってきている。

高齢層も企業の中だけではなく、外からもいい人がほしいというふうになると、この階段を作っている場合ではなくなくなっていき、今後変わっていくと思う。

年齢別の職業能力の変化(向上か低下か)

https://www.works-i.com/research/works-report/item/WORKS_SeniorPJT_a4_0510.pdf
出典: リクルートワークス研究所「シニアの就労実態調査」



【外航連シニア要求】

《60歳以降の雇用などについて》

① 定年延長について

- 1) 定年の年齢は65歳とすること
- 2) 65歳定年制で60歳をもって退職を希望する者は定年扱いとすること
- 3) 60歳以降再雇用された者が65歳を満たないで退職する場合には定年扱いとすること
- 4) 雇用延長を希望する者(1年毎の雇用更新者も含む)に対して、人事考課および懲戒処分などを理由としての雇用延長を妨げないこと
- 5) 60歳以降の雇用を希望する者へは、59歳時点で申請を行うこと

② 職種職域について

- 1) 職種については現職種を基本とし、本人の希望を尊重すること
- 2) 人事異動については本人の同意をえること

③賃金について

- 1) 定年を 65 歳にした場合には 60 歳以降の賃金を切り下げることなくモデル賃金を確立すること
- 2) 60 歳定年で、その後 1 年毎の雇用更新を希望する者については、最低でも基本賃金の 60% を補償すること
- 3) 定期昇給については、1 年ごとに行うこと
- 4) 一時金、その他手当については労働協約および就業規則を適用すること。また、1 年毎の雇用更新者についても同様の取り扱いすること

(30)

④労働時間について

- 1) 労働時間については、労働協約および就業規則を適用すること
- 2) 1 年毎の雇用更新を希望する者に対して、基本賃金削減した場合は労働時間を軽減及び公休日を増やすこと

⑤退職金について

- 1) 65 歳までの雇用保障を認めている場合には、60 歳以降の勤続年数に応じ退職金係数を加算すること
- 2) 60 歳以降の雇用継続者には 1 年ごとに、基本賃金の 1.9 ヶ月を補償すること

⑥その他の労働条件の扱いについて

- 1) 健康診断、航空券 (E/F) などの取り扱いは、正社員としての労働協約および就業規則を適用とすること
また、1 年毎の雇用更新者についても同様に取り扱いすること。

⑦雇用延長の疑義について

- 1) 60 歳以降の雇用された者について疑義が生じた場合には本人および労働組合と会社は協議して解決を図ること

(31)

番外【生成 AI が本格導入すれば「失業率 25%」に】(東洋経済. 230917)

<https://toyokeizai.net/articles/-/701126>

・労働者の 3 分の 2 が生成 AI による自動化に直面
ChatGPT などの生成 AI によって、人間の仕事をどの程度、自動化できるのか？
ゴールドマン・サックスが分析、アメリカでは現存職業の約 3 分の 2 が、AI による自動化に直面
影響を受ける職業では、業務の 25~50% が AI に代替される可能性
経済全体では、**25%の仕事が AI に代替される**
事務・管理職 (Office and Administrative Support) は、最も影響を受けやすい
ホワイトカラー業務の 46% が自動化される
他方、ブルーカラーは影響を受けにくく、約 63% が半分以下しか自動化されない。
運輸、生産、採掘、維持補修、清掃で自動化率が低いのも納得できる。
飲食サービス、運輸、生産の影響が 10% になるのが驚くべきかも
・実際に失業する労働者は 7% 程度か
アメリカの雇用の 7% が AI によって代替、63% が補完、30% が影響を受けない
自動化が可能であっても雇用は減らさず、これまでの仕事に費やす時間を半分にする。
そして、生み出された労働時間で、新しい、より創造的な仕事を行う。
こうして、失業する労働者は 7% 程度に抑えることができる。
AI による自動化によって仕事を失った労働者が、再就職し、総生産を増加させると予想
・最も必要な経済政策は、**労働力の流動性確保**
重要なのは、労働者を**解雇せず、新しい創造的な仕事を与える**こと。
また**失業する労働者が新しい仕事を見つけられる**こと。
実現するには、労働市場が柔軟に機能している必要がある。
しかし、**日本でそれができるだろうか？**
もしできなければ、失業率が 25% という事態になりかねない。
(一橋大学名誉教授：野口悠紀雄氏)

■ 生成 AI による自動化比率 (米国の場合)

業務	自動化される比率 (%)
事務・管理職	46
法務	44
建築、エンジニアリング	37
生物、物理、社会科学	36
金融業務	35
地域・社会サービス	33
経営	32
販売	31
コンピュータ、数学	29
農林漁業	28
防衛サービス	28
ヘルスケア	28
教育、図書館	27
ヘルスケアサポート	26
アート、デザイン	26
産業平均	25
個人ケア	19
飲食サービス	12
運輸	11
生産	9
採掘	6
維持補修	4
清掃	1

(出所) ゴールドマン・サックスの調査を元に筆者作成

注：AI=人工知能 (Artificial-Intelligence)

・生成 (Generative) AI：様々なコンテンツを生成する学習能力がある AI
ChatGPT：条件に応じた文章を生成することができ、新たなデータを入力して学習もできる

(32)