

第1部 提 言

藤 村 博 之

1. 中高年労働者の雇用問題を考える視点

50歳代の働き方に注目する

日本社会の高齢化が急速に進展する中、2000年の春闘において、日本企業の労使は、希望すれば65歳まで働ける場の確保をめざして大きな一歩を踏み出した。2001年4月から厚生年金の基礎年金部分の支給開始年齢が1歳引き上げられることが決まっており、2013年には基礎年金の支給開始年齢が65歳になる。急速な高齢化と年金財政の維持を両立させるには、やむを得ない措置であり、企業の労使は、この枠組みの中で今後の雇用を考えていかなければならない。

日本の製造業には、高度経済成長期を支えた50歳代前半の従業員が多数働いている。彼(女)らが厚生年金を受け取るようになるとき、基礎年金部分の支給開始年齢は65歳に近づいている。これまでのように、60歳を定年年齢とし、例外的に雇用を継続する方式では、働く者の不安は増すばかりである。基礎年金部分の支給年齢が引き上げられるのに合わせて、彼(女)らの雇用の場を維持していくことが労使に求められている。

今年度の研究では、特に現場労働者に焦点を当て、65歳まで働き続けられる体制を作るにはどうしたらよいかを検討してきた。60歳代の雇用継続を考える場合、50歳代の働き方を充実させる必要がある。それは、50歳代に価値のある仕事をしていない人が、60歳代になって急に輝くとは考えにくいからである。50歳代に一定の役割を果たすことのできた人が、60歳代になっても継続して働く可能性を持っていると言える。60歳代前半層の雇用を考える場合、50歳代の働き方に注目する理由がここにある。

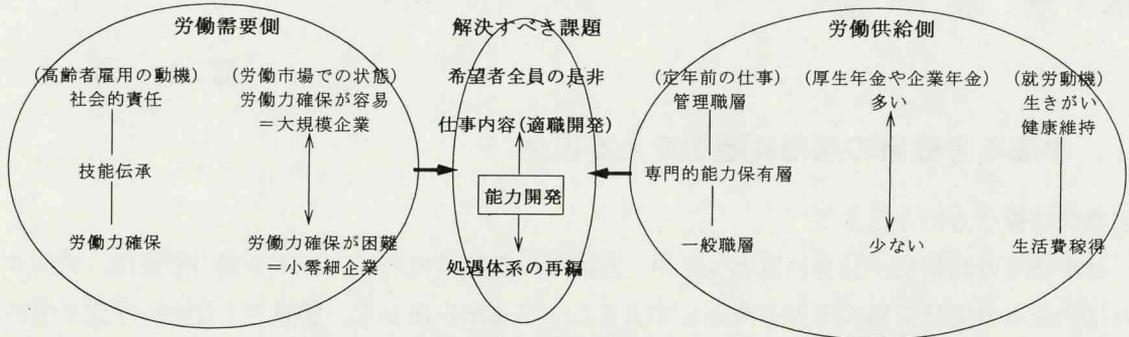
60歳代前半層の雇用をめぐる課題

図1は、労働需要側である企業と労働供給側である従業員について、それぞれが60歳代前半の雇用をどのようにとらえているかを整理し、両者が出会う場面で解決すべき課題を示したものである。各企業は、一定の社会環境の中で活動している。公的年金制度の改定や労働力人口の減少は、一企業の力ではどうすることもできない問題であり、それぞれの企業は、それらの問題を所与として、いかに的確に対応していくかが求められている。

労働需要側と供給側の双方が、60歳代前半層の雇用に対して多様な考え方を持っている中で、どのような企業にも一律に当てはまる議論を展開することはできない。しかし、基本的に共通する問題点を指摘することは可能である。図にあるように、①希望者全員を対象とすることの是非、②仕事内容(適職開発)、③処遇体系の再編、④能力開発の4点である。

これらの4点のうち、希望者全員の是非については、企業側と従業員側で大きな意見の対立

図1 60歳代前半層の雇用継続実現のための解決すべき課題



- ① 厚生年金の支給開始年齢引き上げ → 60歳代前半の生活費をどう確保するのか (労働供給側の課題)
- ② 少子化による労働力人口の減少 → 企業活動を支える労働力をどう確保するのか (労働需要側の課題)

がある。企業側は、就業規則等に「希望者全員を対象とする」と明記することをできるだけ避けようとする。他方、従業員側は、60歳代前半層の継続雇用を実質的なものにするために、希望者全員の原則を明記することは必要だと考えている。希望者全員を対象とすることの是非については、他の3項目が解決されれば、自ずと決着がつくと考えることもできる。60歳代前半層に担当してもらう仕事があり、処遇体系も企業と従業員双方が納得できるものになっていて、能力開発と仕事の配分に対する意識も変わっていけば、実態として希望者全員になるだろうと考えるのである。逆に、希望者全員を義務づけないと問題の解決にはならない、という論理も成り立ち得る。どちらが正しいかは大切なテーマだが、ここではその問題はひとまず置いて、希望者全員の是非を除いた残り3つの課題について検討した。

仕事内容(適職開発)、処遇体系の再編、能力開発が、それぞれどのような内容を含んでいるかを整理したのが表1である。この表に記された項目を基礎として、提言を構成した。

表1 60歳代前半層の雇用に関わる課題一覧

<p>(1) 仕事内容(適職開発)</p> <p>〈企業側の課題〉</p> <p>(ア) 一定の体力(動作のスピードや視力)を必要とする仕事 → 補助器具・装置の設置によってある程度対応可能だが、限界がある</p> <p>(イ) 知的熟練を活かすことが中心となる仕事 → 定年前と同じ状態で雇用可能だが、一定の仕事量をどう確保するか</p> <p>(ウ) 定年前と同じようにフルタイムで働きたい人ばかりではない → 多様な勤務形態を用意すること</p> <p>〈従業員の課題〉</p> <p>(a) 実務能力を維持すること</p>

(b) 新しい技術や知識に対応すること

(2) 処遇体系の再編

〈企業側の課題〉

(ア) 在職老齢年金や各種補助金を合計して、定年前年収の7割程度を確保するように賃金額を設定した場合、従業員が企業から受け取る金額は、定年前の半分程度に低下する

→ 従業員のモラルを維持する方策が必要

(イ) 従業員の働きに見合った賃金額の設定

→ 外注費用を基準に決めることの是非

(ウ) 中長期的には、若年層を含めた賃金体系全体を見直す

〈従業員の課題〉

(a) 生活費としての賃金を優先するか、労働の対価としての賃金を重視するかを考える

(b) 公的年金の支給開始年齢引き上げに合わせた生活設計を考える

(3) 能力開発

〈企業側の課題〉

(ア) 中高年になると不要感が高まるような人材育成方式を改める

→ 具体的には、65歳までの雇用を前提に長期の能力開発を計画する

(イ) 従業員への仕事配分や処遇において、年齢のみを基準として決定する方式を改める

→ 具体的には、定年制や役職定年制を廃止する

(ウ) 社会的責任を果たすために仕方なく60歳代前半層を雇うのではなく、彼(女)らの持つ能力を積極的に活用する → 具体的には、個別能力評価に基づいて雇用を決める

〈従業員の課題〉

(a) 職業能力の自己管理

(b) 新しい知識や技能を吸収し続ける力を高める

2. 中高年労働者の活用に向けた提言

(1) 基本的な考え方

- ① 高齢者の雇用は、企業側だけ、あるいは従業員側だけが対応すればいいという問題ではなく、労使双方が共同して取り組むテーマであるという認識を持つ。
- ② 中高年従業員は、企業の「お荷物」ではなく「財産」である。大切なのは、お荷物をどう処理するかではなく、財産をどう活用するかである。