

- ① 各企業の高齢化の状況を把握する。
- ② 各企業で取り組まれている高齢化対策（50歳代と60歳代前半層）を明らかにする。
- ③ 先進的取り組みをしている企業を発見する。
- ④ 10年前の調査との比較。

(2) 組合員調査

- ① 高齢化時代の組合員の意識を把握する。
- ② 企業側の考え方と組合員の考え方のギャップを明らかにする。
- ③ 「65歳現役社会」に対する組合員の考え方を確認する。
- ④ 10年前に実施された調査との比較を行い、10年間の変化を整理する。

(3) 元気な中高年への聞き取り調査

- ① 「元気」の源をさぐる。
- ② どうすれば元気であり続けられるのかを明らかにする。

(4) 高齢者を第一線で使っている中小企業への聞き取り調査

- ① どうすれば50歳代から60歳代前半の従業員を第一線で使うことができるのかを明らかにする。
- ② 企業として対応すべきことは何かを明らかにする。

D. 研究対象

(1) 対象とする労働者層

- 班長以下の現場労働者を主に対象とする。

(2) 3つの仕事タイプを想定し、それぞれの現状とこれからの在り方を検討する。

- ① 手作業が多く残っており、一定以上の作業スピードが要求される仕事
- ② 自動化された機械の監視業務が中心となっており、変化と異常への対処が最も重要になっている仕事
- ③ ①と②の中間に位置する仕事

2. 60歳代前半の雇用継続を実現するための基本的課題

(1) はじめに — 問題の所在

60歳代前半の雇用方式

2001年4月からの厚生年金支給開始年齢引き上げを目前にして、60歳定年以降の雇用の場をどう確保するかという問いに答えを出す期限が迫ってきた。現在、多くの企業は、60歳定年を維持したままで、勤務延長制度や再雇用制度によって60歳代前半の雇用の場を提供しようとしている。この章の目的は、65歳までの継続雇用を実現するために、日本企業が解決しなければならない課題を明らかにすることである。

60歳定年以降の雇用については、1997年に出された労働省の研究会報告¹⁾によって、①60歳

プラス α 、②65歳マイナス β 、③エイジレス(またはエイジフリー)という3つの選択肢が提示され、議論が積み重ねられてきた。60歳プラス α とは、60歳定年を維持したままで、65歳までの雇用継続に向けて α を5年に近づけていこうとする方式である。65歳マイナス β とは、定年年齢を65歳に引き上げ、個々人が β を選択して引退年齢を決める方式を表している。他方、エイジレスとは、定年年齢を廃止して、年齢に関係なく働ける社会を目指そうとするものである。

先に述べたように、現在主流になっているのは60歳プラス α 方式である。²⁾ この方式が広く受け入れられているのは、現行の人事制度はそのままにして、定年以降の雇用制度を考えればいいからである。65歳マイナス β 方式やエイジレス方式を導入するには、人事制度の抜本の見直しが必要になる。特に、賃金制度については、若年層も含めた大幅な変更が避けられない。賃金体系を大きく変えるには、労働組合との厳しい議論を乗り越えなければならない。合意に達するまでには相当の時間を必要とする。将来的には、そこまで踏み込まざるをえないことはわかりつつも、大半の企業は、「当面の対策」としての60歳プラス α 方式を選択している。

定年の意味

60歳プラス α 方式を当面の対策とした場合、そのあとに来るのは、65歳マイナス β 方式なのか、あるいはエイジレス方式なのだろうか。65歳マイナス β 方式は、「定年」を維持することを前提としているのに対して、エイジレス方式は、定年そのものをなくす主張を含んでいる。わが国の年金支給開始年齢は、将来的に65歳になることが予定されているが、どちらの方式でも65歳までの雇用の場は確保され、結果は同じになるように見える。しかし、定年をどうとらえるかは、これからの日本企業の雇用制度にとって、乗り越えなければならない大きな課題である。

定年とは、その年齢に達した従業員との雇用関係を強制的に打ち切る制度であり、アメリカやヨーロッパではほとんど見られない仕組みである。³⁾ アメリカやヨーロッパの人々は、老後の生活設計ができた時点で、自ら選択して職業生活から引退していく。事実、60歳代前半の労働力率を見ると(1997年)、アメリカは男性54.5%、女性39.5%、ドイツはそれぞれ29.2%、11.8%である。⁴⁾ 両国とも、公的年金の支給開始年齢は65歳なので、年金を受け取れるようになる前に辞めていく人が相当な数にのぼっている。ドイツの場合、若年層の失業率を下げるために、早期退職が奨励されたことも影響しているが、65歳を待たずして、できるだけ早く引退したいというのが人々のホンネである。

定年は、強制的に辞めさせられるという側面とともに、その年齢までは雇用が保障されるというプラスの側面を持っている。企業は、経営が少々苦しくなったとしても、何とか定年までは雇用を維持しようと努力し、従業員も定年を一つの目標として、職業人生を送っている。

年齢によって処遇を決めることは、説明のコストを下げる効果も持っている。最近の日本企

業の人事制度改革を支配しているのは、「成果主義」や「業績主義」である。年齢や勤続年数に関係なく、仕事において高い成果をあげた人に高い処遇を用意しようという方針で、制度改革が進んでいる。若年層から中堅層に対しては、「年齢は関係ない」と公言しておきながら、中高年層に対しては、役職定年制を導入し、年齢によって雇用関係を終わりにする定年制を堅持するのだから、矛盾しているとしか言いようがない。しかし、年齢を基準に決めれば従業員の納得性を得られやすいことも、また事実である。能力や業績によって、役職を降ろしたり、雇用関係を終わらせたりするには、説明のために膨大な労力を必要とする。従業員が持っている公平感を抜きにして、この問題を語ることはできない。

60歳プラスαは現実的選択

60歳代前半の雇用を考えるには、経営者と労働者が持っている感覚を大切にしなければならない。筆者は、日本社会が目指すべき形として、年齢にこだわらない社会が最もふさわしいと考えているが、いきなりエイジレスを実現することには懐疑的である。生物としての年齢ではなく、職業能力の高低によって働く場所や仕事内容が決まるようになるには、まだまだ多くの時間が必要である。

では、65歳マイナスβ方式が良いかということ、定年を65歳に引き上げることは現実的でない。定年に「雇用保障」という側面がある以上、定年年齢を引き上げることは企業側の抵抗が大きい。また、従業員の側にも、定年延長を望まない層が相当数存在する。(財)高齢者雇用開発協会(以下、高齢協会と略称)が1998年秋に実施した個人調査によると、40歳代と50歳代の従業員で定年延長を望むのは回答者の42.7%であり、半数に達しなかった。⁵⁾

企業も従業員も望んでいない制度を法律などによって無理やり導入してみても、定着はとうていおぼつかない。それよりも、すでに定着しつつある60歳プラスα方式を基礎として、60歳代前半の雇用のあり方を考えた方が生産的だろう。

60歳代前半の雇用が問題になるのは、中規模以上の企業に限られるといっても過言ではない。小零細企業では、若年層を雇おうとしても雇えないこともあって、すでに多くの高齢者を活用している。1999年の『賃金構造基本統計調査』を使って、10~99人規模で働く男性労働者の中で60歳以上層の占める割合を計算すると7.8%である。他方、1000人以上の大企業でこの割合を計算すると、わずか1.3%である。60歳代前半層の雇用の経験は、小零細企業に蓄積されているのである。

多くの大企業は、ここに来て、ようやく、60歳定年を迎えた従業員を引き続き活用するにはどうしたらいいかを真剣に考え始めた。前川製作所や横河電機のように、この分野で20年以上の経験を積み重ねているところもあるが、大半の企業は、これからどうしていくかを模索しようとしている。

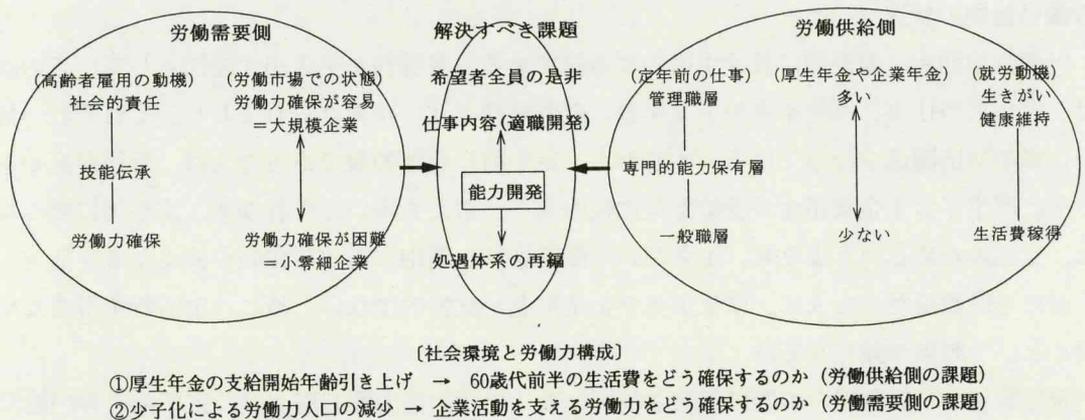
60歳代前半層の雇用を実現する上での課題は、①希望者全員を就業規則等に明記することの

是非、②高齢者に担当してもらおう仕事内容の明確化(適職開発)、③処遇体系の再編、④能力開発である。企業ごとに状況が異なるので、ある会社で成功した方式を自社に導入しても、同じような結果が得られるとは限らない。各企業は、自社に最も適した方式を求めて、さまざまな試みを繰り返している。

(2) 60歳代前半層の雇用を考える枠組み

では、日本企業が60歳代前半層の雇用を実現するにあたって解決すべき課題は何だろうか。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。

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



社会環境と労働力構成

まず、図の中央下に、60歳代前半層の雇用に取り組まなければならなくなった2つの原因があげられている。一つは、年金財政の悪化に伴う厚生年金の支給開始年齢引き上げであり、他の一つは、少子化に伴う労働力人口の減少である。前者は、労働供給側に関わる問題であり、後者は、労働需要側が直面する問題である。ただ、これらの問題の深刻度は一様ではない。多くの蓄えを持っている従業員は、定年後に働かなくても生活していけるが、蓄えをたくさん持たない従業員は、働いて生活費を稼がなければならない。企業について言えば、人集めに苦労するところもあれば、放っておいても人が集まる企業がある。それぞれが置かれている状況が多様であるために、60歳代前半層の雇用のあり方も多様になる。

労働需要側の状況

企業が60歳代前半層の雇用に取り組む動機には、大きく分けて、社会的責任、技能伝承、労働力確保の3つがある。企業としての社会的責任を動機とするのは、比較的規模の大きな企業

に多く、労働力確保のためにこの問題に取り組もうとするのは、若年層の採用が難しい小規模企業に多い。そのため、図中では、労働市場の状態として、大規模企業を上方に、小零細企業を下方に配置した。

もう一つの動機である技能伝承は、企業規模に関係なく存在する。オイルショックや円高不況といった需要減退期に、長期にわたって採用を減らした企業では、従業員の年齢構成に大きな歪みが生じている場合が多い。例えば、現場作業者を見たとき、50歳代の次の世代は30歳前後の層に飛んでしまい、40歳代が一人もいないといった具合である。高度経済成長期を支えてきた従業員が定年年齢に達しつつある今、彼らが培ってきた技能を継承する人材が十分に育っていないのである。そこで、彼らを定年後に再雇用して、後継者育成にあたってもらおうと考えている。まさに、積極的に60歳代前半層の雇用に取り組もうとする企業群である。⁶⁾

労働供給側の状況

労働供給側も、需要側に負けず劣らず多様である。多様性を生み出す要因として、この図では、定年前の仕事、厚生年金や企業年金、就労働機の3つがあげられており、それぞれ、緩やかに横の対応関係を持っている。すなわち、定年前に管理職層であった人は、所得が高かったため、厚生年金や企業年金の受給額が比較的高く、蓄えも多い。それゆえ、定年後に働く場合は、生活のためというよりも、生きがいや健康維持を理由にあげる傾向が強くなる。他方、定年前に一般職層だった人は、厚生年金や企業年金が比較的少ないために、生活費を得るために働くという動機が強くなる。

管理職層と一般職層の中間に記載されている「専門的能力保有層」は、定年前に専門的な能力を活用して実務をしていた人々で、企業内では、「余人を持って代え難い」という評価を得ている可能性が高い。労働需要側との対応で言えば、技能伝承を期待される人である。それゆえ、企業内で担当する仕事が比較的明確なので、雇用継続も容易に決まると考えられる。

解決すべき課題

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ため、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、希望者全員を対象とすることの是非については、企業側と従業員側で大きな意見の対立がある。企業側は、希望者全員と明記することをできるだけ避けようとする。⁷⁾ それは、日本の労働判例において、解雇が大幅に制限されていることと関連している。仕事の上で期待する成果が出せない従業員がいたとしても、定年までの雇用は何とか保障している、と企業は主張する。定年後の継続雇用において希望者全員とすると、そのような従業員

にお引き取りいただく機会を失ってしまうのではないかというのである。

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。従業員側は、次のように議論を展開する。「解雇の自由がないから希望者全員は明記できないとする企業の考えもわからないではない。しかし、そのような問題を抱えた従業員は、継続雇用希望者の数パーセントに過ぎない。継続雇用制度のある企業では、事実上、希望者全員になっているのだから、希望者全員を明記しても現実を追認する以上の意味はないではないか。希望者全員と書くことによって将来に対する安心感が生まれるのだから、その効果はとても大きいはずだ。」

希望者全員の是非については、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、すべての問題を一気に扱うことはできない。ここでは、希望者全員を対象とすることの是非を除いた残り3つの課題について、詳細に検討することにしたい。

表1は、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明らかにしたものである。これらの点を一つずつ解決していくことが、60歳代前半層の雇用の実現性を高める近道である。

表1 60歳代前半層の雇用に関わる課題一覧

(1) 仕事内容(適職開発)

〈企業側の課題〉

(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

(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

(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

〈従業員の課題〉

(a) 実務能力を維持すること

(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

3. 4つの主体の取り組み課題

表1に示した課題は、企業、従業員、労働組合、社会という4つの主体から整理することができる。それぞれの主体が、どのような議論を展開しているのかを概観しておこう。

(1) 企業側から見た問題点

(A) 賃金コストの問題

【企業の主張】年齢とともに賃金が上がっていく傾向が残っている現在の賃金体系では、賃金コストが上がってしまって、企業競争力を保てない。定年年齢が55歳から60歳に引き上げられたとき、多くの企業は、55歳以降の賃金を切り下げる方法をとった。しかし、この方法は、該当者のモラルを下げってしまうというマイナスを伴った。60歳代の雇用を考えると、55歳から60歳への定年引き上げと同じ方法を採用することは現実的ではない。それは、モラルの下がった高齢者を65歳まで雇い続けるのは無理だからである。

【考えられる解決策】高齢者になってから賃金を下げるためにモラルに悪い影響が出るので