

平成13年度厚生労働省受託

ミレニアム・プロジェクト

60歳台前半層の雇用延長の制度化を
進めるための方策に関する研究 報告書
(最終報告)

財団法人高年齢者雇用開発協会

目 次

第1部 総論	1
第1章 65歳現役社会実現に向けた取り組み課題	1
1. 基本的な考え方	1
2. 企業の取り組み課題	4
3. 従業員の取り組み課題	13
4. 労働組合の取り組み課題	14
5. 行政の取り組み課題	16
6. 65歳現役社会実現のために ― 働く高齢者を応援する	17
第2章 調査結果の概要	19
1. 研究の目的	19
2. 昨年度調査の概要	19
3. 本年度調査結果の概要	31
4. 調査結果のまとめ	37
第2部 各論	43
I. 既存統計の再集計	43
第1章 高齢者に対する雇用継続と転職支援の関係について	43
1. 問題意識	43
2. 雇用継続の類型化	44
3. 再就職支援策の状況	44
4. 定年前退職の発生要因	45
5. 結論	47
第2章 60歳台前半の継続雇用制度を変化させる要因	55
1. はじめに	55
2. 60歳台前半の継続雇用制度の変化	55
3. 60歳台前半の継続雇用制度と人事管理上の課題	56
4. 60歳台前半の継続雇用制度と労働組合、賃金制度改革	57
5. まとめ	59

II. アンケート調査結果の再集計	65
第1章	
設立時期による再雇用・勤務延長制度の違い：制度化理論の枠組みから.....	65
1. はじめに.....	66
2. 再雇用・勤務延長制度の導入時期.....	67
3. 導入の背景.....	68
4. 導入された制度の特徴.....	69
5. 継続雇用のために行う他の施策.....	71
6. まとめ.....	73
第2章 継続雇用制度の2類型とその異同	81
1. はじめに.....	81
2. 勤務延長制度や再雇用制度の継続雇用制度の比較.....	82
3. 小括.....	85
III. ヒアリング調査	87
1. ヒアリング調査の設計.....	87
2. ヒアリング調査結果の概要.....	88
3. ヒアリング調査のまとめ.....	89
IV. アンケート集計結果について	93
1. 調査の概要.....	93
2. 調査結果（予備調査）	95
3. 調査結果（本調査）	97

参考資料1 ヒアリング調査事例 概要

婦人服製造卸売業A社	(1)
化学製造業B社	(7)
警備業C社	(11)
特殊産業用機械製造業D社	(15)
運輸・倉庫業E社	(19)
管材事業・システム事業F社	(25)
化学品製造販売業H社	(29)
半導体製造設備製造業I社	(35)
ドラッグストアチェーンJ社	(41)
電気機械器具卸売業K社	(47)
貨物自動車運送業L社	(51)
総合福祉サービス業M社	(57)
金融業N社	(63)
ビルメンテナンス業P社	(67)
設備工事業Q社	(73)
一般機械器具製造・販売業R社	(79)
貴金属製品小売業S社	(83)
鉄鋼半成品精整業T社	(87)

参考資料2 アンケート調査結果	(93)
-----------------	------

参考資料3 アンケート票	(159)
--------------	-------

第1部 総論

第1章 65歳現役社会実現に向けた取り組み課題

1. 基本的な考え方

社会は、さまざまな人々によって支えられている。経済学的には、何らかの稼ぎのある人と稼ぎのない人に大別されるが、現実には、賃金はもらっていないけれども社会の再生産に貢献している人々も多数存在しており、決して単純に分けられるものではない。

60歳を超えた人々も、また多様である。自営業主としてお金を稼いでいる人、賃金を受けとる仕事に就いている人、生活の糧は年金や貯蓄でまかないボランティア活動に精を出している人、あるいは、社会的な活動とは距離を置いて自分の趣味に打ち込んでいる人など、多くのパターンが見られる。どのような暮らし方をするかは個人の選択に任されており、それぞれの間に優劣はない。社会制度として目指すべきは、選択の自由が確保されていることであり、選択のために必要な情報が手軽に入手できることである。

60歳以降の生き方として多くの選択肢がある中、この報告書では、賃金をもらえる仕事に就いて働き続けたいと思ったときに働き続けられるようにするにはどうしたらよいかという問題を扱う。現在の日本では60歳定年制が一般的であり、定年年齢になると、本人の希望とは関係なく、強制的に雇用関係が終了する。定年を迎えた人が働き続けるには、それまで勤めていた会社の継続雇用制度を利用するか、他の会社で雇用の場をさがさなければならない。どこで働くかは本人の自由であり、定年を迎えた会社でそのまま雇用され続けることが最良の策とは限らない。それまでの会社で能力を活かせないのならば、積極的に他の会社での雇用を求めることも十分に意味のある選択肢である。

この報告書では、まず、この問題を考える際の基本的な視点として、次の5つの点を指摘する。①高齢者雇用の推進は人事労務管理の進展に寄与すること、②65歳までの雇用延長が可能になると、従業員のキャリア意識が高まりモラルの向上につながること、③個人が能力を活かせるのであれば、同一企業での継続雇用にはこだわらないこと、④定年後の継続雇用を実施する場合は希望者全員を対象とすること、⑤日本社会が持っている高齢者観を変えること。これらの点は、企業、従業員、労働組合、行政それぞれの取り組み課題を展開していく際の基盤になる考え方である。

(1) 高齢者雇いを推進することは、企業に人事管理上の問題点を発生させるのではなく、むしろ人事労務管理の進展に寄与する。

定年退職を迎えた従業員を継続雇用する制度を整備することは、一般的には、企業の人事管理に制約を与えるものだと考えられている。高齢者を雇うことによって人件費が上昇したり、人員配置に柔軟性が失われたりするのではないかと思われているためである。しかし、定年後も働き続けられる制度を整備し、実際に高齢者が働くようになると、短期

的にも長期的にも、企業の人事労務制度により影響を与える。

(a)短期的にみた場合の利点＝経験豊富な高齢者を比較的安く雇うことが可能

現在、多くの企業で取り入れられている継続雇用制度では、高齢者の賃金を高卒から大卒の初任給程度に設定している。定年退職時に比べると大幅な賃金低下になっているが、働いている人たちも、ある種の不満を残しながら同意している。それは、彼らが「定年前と定年後では体制がまったく違う」と理解しているからである。経験豊富な高齢者を比較的低賃金で雇えることは、企業経営にとってプラスである。

(b)長期的にみた場合の利点＝人事管理の個別化が進み、企業競争力の向上に寄与

今のところ、多くの企業は、定年までの制度をそのままにして、定年後の継続雇用制度によって65歳まで働ける体制を作っている。現在、この制度を使って継続雇用される人は限られているが、公的年金の支給開始年齢引き上げに伴って、より多くの人定年後も働くようになると予想される。すると、必然的に定年以前の人事制度の変更につながっていく。60歳を一つの区切りとするのではなく、65歳までの雇用を視野に入れた制度設計の必要性が高まるからである。具体的には、人事管理の個別化である。

年齢が上になるにしたがって、個人間の能力差は広がっていく。年次や学歴といった指標ではなく、個々人の能力とそれを用いて仕事をした結果を基準として、処遇や配置を決める必要性が出てくる。個別人事管理を進めることは、従業員の持つ能力を最大限発揮することにつながり、企業の競争力向上に寄与するところは大きい。

(2) 65歳までの雇用延長が可能になることは、従業員のキャリア形成意識を高め、従業員のモラル向上につながる。

60歳ではなく65歳まで働くことが当たり前になってくると、従業員は、自らの職業能力形成により多くの注意を払うようになる。それは、企業から評価が得られるだけの能力を65歳まで保持するにはどうすればいいかを考えざるを得なくなるからである。職業能力の向上には様々な方法があるが、実際に仕事をするのが最も効果の高い手法である。どのような仕事をどのような順番で経験するかについて、これまで、従業員は、ほとんど企業まかせであった。しかし、企業側が長期の雇用保障を明確に約束できなくなった状況では、従業員自らが職業能力の形成を管理していかないと、将来的な雇用の場を確保しづらくなっている。

自らの手で自らのキャリアを組み立てていくことは、決して容易なことではない。しかし、企業内で次にどの仕事に取り組むのかを自分で決められるようになると、従業員のモラルは上がるはずである。裁量の余地が大きな仕事を担当する場合、その人がその仕事をどれだけ気に入っているか、自分のものとしてとらえているかによって、成果に差が出てくる。従業員が自分自身の能力形成の主人公になることは、企業の競争力向上にもつな

がる。その点からも、高齢者雇用は、企業経営上にプラスの効果をもたらすと考えられる。

- (3) 個人が自分の能力を活かせるのであれば、働く場所については特にこだわらない。
ただし、この考え方が成立するための基本的な前提条件として、採用における
年齢制限撤廃があることを強調したい。

個人は、日々の仕事を通して、様々な能力を身につけていく。過去に獲得した能力は、技術進歩とともに陳腐化する危険性を含んでいるが、新しいものに対応する柔軟性を失わなければ、高齢になっても高い能力を保持し続けることは可能である。個人が保有する能力を活かせる場がこれまで勤めてきた企業であるならば、その企業で継続して働くことが最もふさわしい。しかし、諸般の事情によって、これまでの企業で能力を活かすことができないのならば、積極的に他社に移って、能力発揮の場を求めた方が生産的である。長い職業人生の中で培った能力を活かして、現役で働き続けることが最大の目的であって、同一企業での継続雇用はその一つ的手段にすぎないことを銘記すべきである。

しかし、定年後に他社に移って仕事を続ける場合、採用側に年齢制限があっては絵に描いた餅になってしまう。企業が求める能力さえあれば、他社で経験を積んだ人を年齢に関係なく積極的に採用する姿勢を各企業が持つ必要がある。この条件が満たされるまでは、同一企業での継続雇用が高齢者雇用の最も現実的な対応策であると言わざるを得ない。

- (4) 定年後の継続雇用制度を実施する場合、希望者全員を対象とすることを原則とする。

定年制を設けている企業が定年後の継続雇用制度を設定する場合、希望者全員を対象とするか否かがしばしば問題となる。企業側は、「解雇の自由が制限されている状況下で希望者全員を就業規則に明記することは難しい」と主張する。ここで問題になるのは、「希望者全員」の内容である。この報告書では、希望者全員を「全希望者に企業から仕事を提示すること」と定義する。これは、継続雇用を希望する従業員を企業側が一方的に門前払いするのではなく、従業員本人にも継続して就業できるように調整したり選択する機会を与えるようにするということである。したがって、この定義では企業から従業員へ仕事を提示するケースのほか、企業と従業員との間で事前に調整しながら仕事を確保するケースなども含まれている一方で、提示された仕事を従業員が拒否した場合、継続雇用が成立しないことも想定されている。なお、ここで言う「仕事」とは、「その人に担当してもらうのにふさわしい業務の集合体」である。決して、低い価値しかないような業務の束のことではない点が重要である。

このようにした場合、特定の人々が継続雇用制度を利用しないようにするために使われるのではないかという懸念が残る。すなわち、その人にとって明らかにふさわしくない仕事を提示し、拒否するのを待つことである。労働組合のある企業では、そういったケースが発生しないように労組が監視の目を光らせる必要がある。他方、労働組合がない場合は、

企業の外に設けられている個別紛争処理機関が活躍することになる。どちらにしても、問題が起こってからでは遅い。会社側は、あくまでも適正な仕事を提示するように努め、従業員側は提示された仕事を受けられるように、日頃から職業能力を磨いておくことによって、この制度は生きてくるのである。

(5) 日本社会が持っている高齢者観を変え、「高齢者が第一線で活躍できる仕組みを持っている社会が高齢社会である」という認識を共有する。

私たちの中には、「高齢者だから能力が劣っている」という偏見に近い考え方が宿っている。日本は、これから、人口の4人に1人が65歳以上という人類史上まれにみる高齢社会になると予想されている。高齢社会とは高齢者の人口比が高い社会だという理解が一般的だが、見方を変えれば、あらゆる場面で高齢者が活躍する社会でもある。もっと言えば、高齢者に活躍してもらわなければ、通常の社会活動を維持していけない社会である。

そのような状況の中で、私たちが高齢者に対する「偏見」を持ち続けるならば、これからの高齢社会は暗いと言わざるを得ない。高齢期になると、健康面や能力面での個人差がとても大きくなる。高齢者を十把一絡げにして扱うのではなく、個々人の特性を見て、何ができるのか、何をしてもらえるのかを決めていかなければならない。

2. 企業の取り組み課題

65歳現役社会を実現するために企業が取り組まなければならない課題は多い。ここでは、①経営者の意志表明、②従業員の能力育成方式の変革、③現場管理者へのインセンティブ付与、④多様な働き方の提供、⑤年齢を基準に処遇や配置を決めない、⑥能力のある高齢者を外部から採用する、という6点を取り組み課題として取りあげる。これらの項目は、高齢者雇用に成功している企業に共通して見られる特徴であり、最も緊急度が高いと考えられるからである。そして、次に、企業と従業員の高齢者雇用に対する考え方を軸として企業を4つのタイプに分け、それぞれのタイプで必要とされる方策を提示する。高齢者雇用の実現に向けて、当面実施すべきことがらを示すことが後半の目的である。

(1) 6つの主要な取り組み課題

(a) 経営者が高齢者雇用の重要性を認識し、明確な方針を出すこと

60歳台前半の人々を雇用していくには、経営者の決断が欠かせない。高齢者を雇用する上での問題点をあげていけばきりが無い。作業スピードについていけない、細かい字が読みにくくなる、新しい技術に対応できないなど、「雇用できない理由」をあげるのは容易である。担当者は、これらの問題を解決すべく知恵を出しているが、社内の各方面からの抵抗は大きい。そのような抵抗に打ち勝つには、経営者の後押しが必要である。

高齢者に対する偏見を打破し、労働力としてのプラス面を積極的にとらえていくことができなければ、高齢者雇用は単なる「福祉施策」に終わってしまう。60歳台の人々を

雇うことが福祉政策になってしまうと、決して長続きしない。経営者が高齢者を重要な戦力として位置づけ、社内外に対して高齢者雇用の推進をはっきりと意志表明することが、この問題を解決する第一歩となる。その上で、社内に高齢者雇用を検討する特別チームを作って具体策を作成し、実施に移していくことができれば、高齢者雇用は着実に進むことになる。

(b) 従業員が自らのキャリア形成に発言できるようにすること

高齢者の能力について、通常、次のように考えられている。「技術革新のスピードが速まっている現在、高齢者が培ってきた能力は急速に陳腐化してしまう。また、高齢になると、新しいことを学ぶ意欲と能力が低下するので、高齢者に担当してもらう仕事がなくなってしまふ。だから、高齢者雇用は不可能である。」

高齢になると、ある種の能力（筋力や持久力）が衰えることは事実である。60歳を過ぎた人に、20歳台の若者と同じ働き方をせよと要求するのは無理である。高齢になって衰えた能力を補うような装置によって、ある程度の水準を維持することは可能だが、その方法には限界がある。ただ、新しいことを覚えるという点に関しては、本人が培ってきた経験や能力の延長線上であれば、それほど難しくないはずである。現に、60歳を超えても第一線で活躍している人はたくさんいる。もちろん、本人の意欲も問題になるが、高齢になって意欲を失うのは、ひとり従業員だけの問題ではない。

自分の能力を磨こうとする従業員の意欲を殺いできたのは、会社側が本人の意向を考慮することなく進めてきた人材育成方式にも責任の一端があると考えられる。会社が従業員の人材育成をコントロールすることをやめて、本人に選択権を与えることが改革の第一歩となる。別の言い方をすれば、従業員のキャリア形成を従業員自身の手で決めさせることである。

これを進めていく際の具体的な方法は、社内の人事異動を自己申告や公募で行うことである。自分が伸ばしたいと考えている能力にプラスになる仕事を、従業員本人に選んでもらうのである。その際、会社は、企業経営に関する長期計画を従業員に示さなければならない。将来の見通しを提示せず、ただ闇雲に「能力育成を行え！」と言っても、従業員はとまどうばかりである。将来を見据えた能力育成プログラムを企業と従業員が共同して作り上げていく努力をしなければならない。

こうした積み重ねにより、実際に継続雇用を検討する時期が来て企業が希望者全員に対して仕事を提示した時に、提示された仕事に対応できるだけの意欲と能力を従業員が身につけていることを期待できるようになる。従業員に対してキャリア形成の機会を与えることは、希望者全員の継続雇用を実現していく上で大切なのである。

(c) 現場管理者が高齢者を使いたいと考えるような仕組みを作ること

60歳台前半の人々を実際に使うのは、現場の管理者たちである。彼らが「高齢者を是

非使いたい」と考えるような施策を用意した方が高齢者雇用は円滑に進むはずである。この問題を考える際、ある自動車部品メーカーの経験が参考になる。ボルトやナットを製造しているA製作所では、定年後再雇用した人の人件費を管理対象コストから除外するしくみを導入している。A製作所の現場管理者は、コストの低減を厳しく求められているため、高齢者を使うことはコストの低減につながる。A製作所の製造現場では、高齢者を歓迎する雰囲気ができていた。

このようなしくみを作るには、冒頭に述べた経営者の理解が欠かせない。現場管理者が高齢者を率先して使うように仕向けることは、ちょっとした工夫で十分可能なのである。

(d)労働時間や仕事内容の面で多様な働き方を用意すること

定年後の就労希望をたずねた従業員調査を見ると、定年後も働き続けたいと考えている人は多い。しかし、全員がいまの会社で引き続き働きたいと考えているかという点、必ずしもそうではない。また、定年後に希望する仕事内容については柔軟性が高く、まったく新しい仕事でもいいと考えている人は、ある調査によると3割に達している。定年後に働く場合の勤務時間についても、多様な希望が出ている。(財)高年齢者雇用開発協会が1998年に実施した調査によると、普通の従業員と同じと考えているのは45.7%、1日の勤務時間が短い働き方を希望するのは20.6%、週・月の勤務日数が少ない働き方を望むのは20.2%である。

定年後の働き方について、従業員は多様な希望を持っている。企業側の都合を一方的に押しつけるのではなく、従業員にとって魅力ある多様性を用意することが大切である。

(e)年齢を基準にして、処遇や配置を決めないこと

最近、日本企業では、成果主義的な人事制度が広く取り入れられている。「成果主義」の中身は様々だが、年齢や勤続年数での処遇をやめて、従業員個人の能力や仕事の成果に注目しようという方向は共通している。若年層から中堅層に対して、「年齢ではなく実力だ」と言っておきながら、50歳台に対しては、一定年齢に達したら役職からははずす仕組みを入れている。これは、明らかな矛盾だが、従業員が持つ公正観を前提に、かろうじて成り立っている。高齢者が企業の中で能力を発揮するには、年齢制限が大きな障害になる。若い層から高齢者層まで、一律に、「能力基準」や「実力基準」を適用する必要がある。

(f)能力のある高齢者を外部から採用すること

企業が経営目的を達成するには、能力を持った人材をそろえる必要がある。特に、新たな事業を始めたり、事業構造を変えたりする場合には、自社内で養成してきた人材では対応できないことが多い。そこで、中途採用の実施となるのだが、そのとき年齢制限

をしないことが重要である。年齢は、その人が持っている能力についてある種の指標となるが、決定的なものではない。年齢を気にしすぎると、自社に必要な能力を持った人材を取り逃がしてしまうことになりかねない。

企業が他社で経験を積んだ高齢者を積極的に雇う政策を表明すると、50歳台や60歳台の有能な人たちが応募してくるようになる。年齢ではなく、その人が持っている能力に注目すれば、本当に必要な人材をより広い対象から選ぶことが可能になる。これは、企業経営にとって有利な状況を作り出す。年齢に関係なく有能な人を広く内外から求めるという方針を会社として持つことが重要である。

(2) 高齢者雇用をめぐる企業の4タイプ

高齢者雇用に対しては、企業側の取り組み方と従業員の希望の双方が影響を与える。図は、両者の姿勢を大きく2つに分け、4つのタイプに分けたものである。

図 1-1 高齢者雇用に関する4つの企業タイプ

企業 従業員	積極的 (68.2%程度*)	消極的 (31.8%程度*)
希望している	<p>企業側が高齢者雇用に積極的で、かつ従業員側も多くが60歳以降も継続して就業することを希望している場合</p> <p>【すでに継続雇用制度をもつ場合】 →問題なし</p> <p>【継続雇用制度がまだない場合】 (1) 経営的に余裕がない企業 →取り組めるところから始める (2) 経営的に余裕のある企業 →具体的な取り組み開始が可能な状態</p>	<p>企業側は高齢者雇用に消極的であるが、従業員側は60歳以降も継続して就業することを希望している場合</p> <p>→企業として、良質な人材を無駄にしている、その能力を使い切れていない可能性がある</p>
希望していない	<p>企業側は高齢者雇用に積極的であるが、従業員側は60歳以降まで就業することはあまり希望していない場合</p> <p>→現在の制度が、従業員にとって利用しにくいものになっている可能性がある →もっと利用しやすい制度に</p>	<p>企業側が高齢者雇用に消極的で、従業員側も60歳を超えてまで就業することはあまり希望していない場合</p> <p>(1) 本当にニーズがない企業 →本当に何もしなくてよいのか？ (2) 潜在的ニーズはあるが、当事者がそれに気づいていない場合 →考えるため、気づきのためのしかけ</p>

(注) *部の数値はそれぞれ、高齢者の継続雇用に対して「積極的」、「消極的」と考えられる企業比率の推定値である。この数値の出所及び細かい定義は下記のとおり。

(出所) (財) 高年齢者雇用開発協会「高年齢従業員の継続雇用に関する企業調査結果報告書」1999年
(定義) 積極的…「勤務延長・再雇用制度などにより定年到達者が希望すれば原則として全員65歳までは現在の会社で働けるようにする」ことが10年後までには実施できると回答した企業の比率

消極的…「勤務延長・再雇用制度などにより定年到達者が希望すれば原則として全員65歳までは現在の会社で働けるようにする」ことは10年程度までに実施するのは難しいと回答した企業の比率

なかでも企業、特に経営者の意識・姿勢が、ほかのどの企業特性よりも雇用延長制度の導入に大いに影響しているところは、アンケート調査やヒアリング調査等の結果からも明らかであり、したがって、必要とされる方策の検討にあたっては、企業の取り組み方別に検討することが妥当であると考えられる。

(a)企業側が高齢者雇用に積極的で、かつ従業員側も多くが60歳以降も継続して就業することを希望している場合

このタイプの場合、すでに高齢者を活用するための仕組みが整いうまく回っている企業については特に問題ない。このタイプの企業の中で考えるべきなのは、そうではなく、企業側が高齢者雇用に積極的で、かつ従業員側も多くが60歳以降も継続して就業することを希望しているにもかかわらず、継続雇用制度がまだない企業であるが、これについては、企業の経営状況に応じてさらに2つのタイプに分けることができる。

1つめは高齢者を活用したいとは思っているが、経営的に余裕がない企業である。このタイプについては、いきなり多くの人を継続雇用するしくみを考えるのではなく、規模的にもコスト的にも可能なところから検討を始めることが大切である。苦しいから何もしないというのではなく、60歳以降の雇用継続のビジョンを示すことを、若年層も含めたすべての従業員が自らのキャリア形成を考える契機として活用するという発想である。60歳を過ぎても就業する機会が得られるとなると、高齢期になっても企業から評価が得られる能力を保持するためには何をすればよいのか、どのように自己を啓発していけばよいのか、日々の仕事に取り組みばよいのかを従業員が自ら考えて行動するようになることが期待でき、ゆくゆくは企業にとってもプラスの効果をもたらす。

したがって、65歳まで原則希望者全員を対象とする、といったような量的な面での充実はずぐには難しくとも、できるところから限定的でもよいので、その分従業員のキャリア形成意識向上を訴えかける人事管理上のツールとして継続雇用制度の設定を検討してはどうか。

また、できるところからだけでも始めておいて、ノウハウを蓄積しておけば、将来的には従業員が希望するだけ働けるような体制に拡大していくことも可能となる。その意味でも、できるところからはじめておくのがよいだろう。

もう1つは、この不況期にあっても経営的に余力のある、ある程度成長性を確保している企業である。この場合、企業側、従業員側双方にやる気があり、余力もあるにもかかわらず、やり方がわからないために制度が整わないと推察される。

このタイプの企業についても、60歳以降の雇用継続のビジョンの提示を、すべての従業員が自らのキャリア形成を考える契機として位置づけるという点は先のタイプと同様である。さらにこのタイプの企業の場合は余力があるため、量的にも充実した継続雇用制度を作ることが期待できよう。

このような場合の方策としては、まず人事部と現場の責任者や社員との間で、お互い

に話し合うことから始める。その中で、従業員のキャリア形成意識向上を訴えかける人事管理上のツールとして位置づけつつ、継続雇用を実現するうえで解決していく問題点はなにか、意見のすりあわせを行っていく。

すりあわせのポイントとしては、大きく3つあげることができる。

①従業員が希望する働き方と条件。

- ・どの程度働きたいと思っているのか。(勤務時間、日数)
- ・どのような仕事をしたいと思っているのか(仕事内容)
- ・どういう形で働きたいと思っているのか(雇用形態等)
- ・どのレベルの仕事をしたいと思っているのか(第一線の仕事か、簡単な仕事か)

②用意できる仕事とその量。

- ・どの仕事なら提供できるのか(高齢者向きの仕事)
- ・どのような形なら提供できるのか。(フルタイム以外も可能か)

③会社側が用意できる条件。

- ・どの程度の人数、賃金水準、労務管理コストであれば耐えられるか。
- ・どのような形なら管理しやすいのか(雇用形態、労働条件)
- ・どのような形なら受け入れやすいのか(雇用形態、職場等)

事業内容や職種のほか、従業員規模や予定者数等によって、それぞれの企業にとってのベストな選択肢というのは異なるはずである。したがって、上記をつきあわせながら、3つの間でどれだけ整合性のとれた納得性の高いものにできるかをつめていくことになる。

(b)企業側は高齢者雇用に積極的であるが、従業員側は60歳以降まで就業することはあまり希望していない場合

企業側は高齢者雇用に対して前向きであるにもかかわらず、制度の利用を希望する従業員があまりいない場合は、制度自体が従業員にとってメリットがうすい設計になってしまっている可能性がある。利用する人がいて初めて意味があるものであるから、利用者が利用しやすくなるような方向で制度の設計を見直してはどうか。従業員にとって魅力的な制度であることが従業員の就業意欲を高めるだけでなく、先述のように従業員のキャリア形成意識向上を訴えかける人事管理上のツールとしての機能を高めるのではないだろうか。

見直しのポイントとしては、

①選択肢の多様性

そもそも、若年者以上に高齢者は価値観、就業意識、能力の面で個人差が大きく、継続雇用の仕組み自体が柔軟でなければ、高齢者の活用もうまくいかないが、それ以前の問題として、定年後の働き方に対する従業員側の希望は多様化しているのに対し、企業が用意している仕組みは幅が少ないといえる。例えば従業員側は高齢期の働き方として、

短時間勤務や少ない就業日数などでゆとりをもって働くことを希望する人が多いのに対し、企業側の方が用意している体系はフルタイムで週5日が前提になっているケースが大半を占めているなど、希望と実際のしくみの間の隔たりが大きい傾向が見られる。

しかしながら、本当にフルタイム週5日でなければ雇用の管理は難しいのだろうか。そういった従業員側の希望に耳を傾けて、制度を見直してみることが大切である。

具体的には、フルタイム週5日という働き方のほかに、短時間勤務、あるいは週3日など1日の就業時間は同じだが勤務日数を減らした勤務形態、また1つの仕事を複数人でわけあうなど、従業員の希望と実施可能性を照らし合わせながら複数の選択肢を用意してはどうか。特にもともとパートやアルバイト、期間工を活用している場合は、その管理のノウハウが活用できよう。

②仕事量と賃金のバランス、納得性

上記とも関連してくるが、従業員は仕事量やその内容に比べて収入があまりに割に合わないと思ってしまうと、やはり就業意欲をそがれるだろう。しかしながら一方で、高年齢雇用継続給付金等を活用して負担を少しでも軽減したいということであれば、定年前からは下がったところで賃金水準を設定したいという意向が企業側にはあるだろう。

そこで、短時間、短日数の勤務、ワークシェアリングなどの活用により、収入とあわせて労働時間も減らすことで、従業員の納得性を高めるというのも一案であろう。実際、現場の人は一つの仕事を分け合うことができると考えているので、検討の俎上にのせさえすれば、意外と実現は容易かもしれない。

また、賃金の低下については、助成金制度を活用すれば賃金は低下してもどの程度の収入は確保できるのか、具体的に従業員に提示することで、納得しやすくするという方法もあるだろう。

③従業員の就業意欲の向上

高齢期になっても、定年を迎えてもなお従業員の就業意欲が高い企業では、就業を続けること、収入を得続けることの意味、意義を説いて、従業員のモラルアップに努めている場合も多い。

また、「仕事がハードなので、従業員側が疲れ果てていて定年後まで働きたいとは思っていない」という声も聞かれるが、そういう場合は仕事の標準化、職場改善による作業負担の軽減をすすめるなどの工夫をすべきだろう。これは、高齢者の就業を容易にする、ジョブローテーション、ワークシェアリングなどを容易にするだけでなく、高齢者以外の従業員の負担軽減にもつながるなど、企業全体にとってプラスとなるだろう。

(c)企業側は高齢者雇用に消極的であるが、従業員側は60歳以降も継続して就業することを希望している場合

このタイプの場合は、就業意欲の高い良質な人材がいても、会社としてその能力を活用しきれていない可能性がある。特に今後は収入の空白期間が発生するにつれて、その

期間の生計をどうたてていくのか、従業員側の不安が募ることは、定年以前の就業意欲をそぐことにもつながりかねない。

そこで、まずは高齢者は企業にとって魅力的な労働力であるという観点から見直してみてもどうか。

①高齢者の継続雇用とは、優秀で自社の勝手を知っている人材を比較的安いコストで活用できるチャンスと捉え直すことから始めてみる。

例えば、正社員が担当するとコストが高いという理由から、パートやアルバイトに代替していた仕事、あるいはアウトソーシングしていた仕事を内製化するという方法が考えられよう。

②そもそも、人事担当部門では高齢者を単なるコストと見ていても、現場管理者は、「若年者よりもちゃんと仕事を任せられる高齢者を使いたい」というニーズを意外ともっている。現場とすりあわせを行うことで、意欲ある高齢者の活用可能性が思いの外拡大できる可能性がある。

③なお、企業の取り組み課題として挙げられているように、高齢者雇用は経営者の考え方と密接に関係しており、本調査のアンケート結果でもそれを裏付ける結果が出ている。高齢者雇用の進展は経営者の意識如何で決まるとも言える。経営者が高齢者雇用の重要性を認識し、明確な方針を打ち出すことは、このタイプの企業の場合、特に大切と言えるのではないだろうか。

(d)企業側が高齢者雇用に消極的で、従業員側も60歳を超えてまで就業することはあまり希望していない場合

このタイプはさらに、潜在的な継続雇用ニーズはあると思われるが、当事者がそのことに気がついていない場合と、本当にニーズがないと考えている場合との大きく2つに分けることができる。

前者のタイプは、そもそも高齢者の継続雇用ということが課題として検討されたことがないために、企業側も従業員側もともに潜在的な継続雇用ニーズに気がついていないものと考えられる。実際、今回のアンケート調査結果によると、雇用延長制度が全くなく、今後も設定予定がないと答えた企業では、従業員が高齢者雇用についてなにを希望しているのか「わからない」と回答した企業が半数を占めたほか、60歳台前半層の雇用に関する会社としての今後の意向や経営層の考えについても「よくわからない」「わからない」と答えた企業が約4分の1を占めているなど、必ずしも高齢者雇用に消極的であることに明確な理由をもっているわけではない。したがって、まずはそのようなニーズの有無について確認・把握する必要があるだろう。

その方法として、まずは将来の人員構成について、少子高齢化に伴う労働力確保という意味だけでなく技能やノウハウの継承という意味でも十分な状態であるか、確認することがあげられる。これは企業として将来の計画を立てる上でも大切な作業となってく

る。特に量的または構造的に問題が生じそうな場合は、厚生年金の支給開始年齢の引き上げスケジュールと照らし合わせながら確認することで、自社での経験を積んだ高齢者の活用可能性にまで踏み込んで見通しをたてることもできる。

次に、高齢期も自社で継続して就業したいと思うかどうか、従業員意識を把握することがあげられる。もし希望が多ければ、そのこと自体が高齢者雇用について考える根拠となり得る。反対に希望が少ないということであれば、それは従業員の目には自社が就業場所として魅力的ではないと映っている可能性のあることを示唆している。その時はさらに希望しない理由をつきつめていくことで、職場の改善については従業員の就業意欲の向上につなげることができるなど、単に高齢者の雇用延長という枠を超えて、企業全体にとってのプラスの効果をもたらすだろう。したがって、たとえ従業員の年齢構成が若い企業であってもこのような意識調査は無駄にはならないと考えられる。

また、高齢期の雇用について従業員側が考えるきっかけを用意することも期待される。継続雇用が会社への要望として顕在化してこないということは、単に「不景気だから今の自分の雇用を当面確保する方が先だ」と考えているというだけでなく、短期的な目標達成に終始して今後の自身のキャリア形成について長期的な視点では考えていない可能性があるからだ。先述の通り、長期的なビジョンをもつことは、従業員のキャリア形成意識を高め、モラル向上につなげることができるなどメリットは小さくない。その意味でも、従業員が自らのキャリアコースやライフプランについて考えることができるような機会の提供が大切となってくるだろう。

このような形でまず自社における高齢者雇用の検討必要性の有無をまず把握した上で、その結果に基づきながら、もう一度この4類型のうち自社がいずれに当てはまるのか検討してはどうだろうか。

一方、後者のタイプの場合、まず本当に何もしなくてよいのかという観点から振り返る必要がある。少子化の進展に伴う将来の労働力確保の困難さへの対応策として、高齢者を活用する仕組みを持つ必要はないのかという消極的な必要性だけではなく、雇用延長の可能性が開けることが、高齢になる前の従業員個人が自分はどうのようなキャリアを積んでいきたいのか、自らのキャリア形成について考え、長期的なビジョンをもつきっかけとなりえることに気づく必要があるだろう。最近では成果主義的な要素が人事体系に反映されるようになり、従業員のビジョンも短期化しているが、そのような中で継続雇用制度の整備は、従業員の長期的なビジョンや労働観の形成に有効である。

また、高齢者の継続雇用は、持って行き方次第では、賃金体系全体を働きに応じた人事管理の個別化につなげる契機にもなり得る。働きに応じた個別人事管理を進めることは、従業員のもつ能力を最大限発揮することにつながる。

そのほか、単なる高齢者の抱え込みではなく、人事制度改定、コスト改善のチャンスとして活用するという方向で考えられないか見直してみる。たとえば、高齢期の賃金見直しや退職金制度の改定と雇用期間の延長をうまく結びつけている企業はたくさんあ

る。

このように、高齢者雇用は見方次第で企業活力の向上に結びつけていけるということに気づくことができれば、具体的な検討にとりかかりやすくなるだろう。

3. 従業員の取り組み課題

65歳まで現役で働き続けるには、従業員自身の努力も欠かせない。ここでは、①心身の健康を維持すること、②早い時期からキャリア形成の意識を持ち、企業から評価が得られる能力を作り上げていくこと、③新しいものに対応できる柔軟さを失わないこと、④個人的なネットワークを社外に広げ、自分で次の仕事をみつけられるだけの情報を持っていること、という4点を指摘する。いずれも、希望者全員の継続雇用を進めていく中、従業員自身の対応力を高めるという意味で大切になってくるポイントである。

(1) 心身の健康を維持すること

現役で働き続けるには、心身ともに健康であることが第一の条件である。健康の維持は当然のことであり、いまさら強調する必要もないが、65歳まで現役を通すには若いときからの健康管理が重要である。仕事にばかりに熱中して、趣味や運動の時間を持たないでいると、頭の柔軟性が失われたり、生活習慣病にかかったりする。60歳を超えて第一線で活躍している人たちにインタビューすると、異口同音に、若いときから趣味を持ち、仕事以外の活動にも取り組む必要性を語る。仕事と仕事以外の活動に適度なバランスがとられていることが大切である。

(2) 早い時期からキャリア形成の意識を持ち、企業から評価が得られる能力を作り上げていくこと

企業は市場競争にさらされているため、「福祉」として高齢者を雇うことはしない。企業経営上重要な戦力になると判断された場合に、高齢者を雇うのである。企業が「雇いたい」と思うような能力を保持し続けることは、従業員の責務である。企業ではどのような能力を持った人材が必要とされているのかを常に考え、自らのキャリア形成に積極的に取り組んでいくことが重要である。

キャリア意識を持つことは若年層から中堅層の課題であって、すでに50歳を過ぎた人々には意味をなさないと考える人がいるかもしれない。30年以上にわたって、企業の要請に応える形で多種多様な職務を担当し、これといった専門性を持つことができなかつた人にとって、「今さらキャリア形成といわれても、どうすればいいんだ」と途方に暮れてしまうかもしれない。しかし、キャリアを意識しながら自らの能力育成を見直すことは、何歳になっても有効である。

まず取り組むべきことは、これまで自分が経験してきた仕事をすべて洗い直し、どのような能力を持っているのかを客観的に表現することである。この作業をすれば、「大した能

力を持っていない」というのは単なる思いこみに過ぎず、実はいろいろなことができる点に気がつくはずである。ただ、ここで問題になるのは、自分が持っている能力がすべて企業に評価されるとは限らない点である。時代の変化とともに、企業が要求する能力は変わっていく。自分の保有能力のうち、どれが企業に評価されそうか、企業にとって魅力ある人材になるにはどのような方向で能力を磨いていけばいいのを見極めなければならない。その上で、能力育成に取り組めば、何歳になっても能力開発は可能である。「もう年だから無理だ」と最初からあきらめてしまえば、何も進まない。「気づいたその日から始める」姿勢を持つ必要がある。

(3) 新しいものに対応できる柔軟さを失わないこと

「60歳を過ぎて新しいことに挑戦するのは可能だろうか。五十の手習いというが、年をとると新しいことがなかなか覚えられない。技術革新についていけるだろうか」といった不安を従業員は持っている。日本人は、一般的に言って、年齢を気にしすぎる傾向が強い。「もう年だから」という自己規制をしていては、65歳で現役というのは無理である。「いまがいちばん若い」という気持ちで、何事にも前向きに取り組む必要がある。

世の中では、日々新しいものが生まれている。それらに興味を持ち、自分の知識の一部として取り込むことができれば、いつまでも新鮮な人材であり続けることができる。伊能忠敬を例に出すまでもなく、60歳や70歳を超えて新しいことに挑戦している人は多い。彼(女)らに共通して見られるのは、新しいものを学ぶ力(学習力)を持っていることである。職業能力の維持・向上もさることながら、日頃から学習力を高めるように努めなければならない。

(4) 個人的なネットワークを社外に広げ、自分で次の仕事をみつけられるだけの情報を持っていること

自分の持っている能力を活かす場所がこれまで勤めてきた企業であれば、定年後の継続雇用制度等を利用して、そのまま働き続ければよい。しかし、能力を活かす場所がこれまでの企業内にないとき、他の会社や組織をさがす必要が出てくる。そのようなとき、仕事や趣味を通して形成した個人的ネットワークを総動員して、次の働き場所を見つけることになる。仕事をさがす場合、どの国でも個人的なネットワークが最も有力なルートである。日頃から社外に人的ネットワークを広げておくことが重要である。

4. 労働組合の取り組み課題

労働組合には、経営側が把握することのできない職場のホンネの状態をつかんでいるという強みがある。この強みを最大限活かすとともに、個々の組合員への支援活動を行っていく必要がある。

(1) 65歳までの雇用継続のあり方について経営側に積極的に提案する

2001年4月から厚生年金の基礎年金部分の支給が61歳に延期された。これに対応するため、多くの企業の労働組合は、経営側に対して、定年以降の継続雇用制度の創設を求め、実現させてきた。制度づくりにおいて、労働組合の果たした役割は大きいと言える。しかし、制度ができたからといって、安心してはいけぬ。本格的な仕事は、これからである。

人事部は、職場の実態を知っているようで知らない場合が多い。従業員が心の中で何を考えているのかについて、本当のところはわかっていない。本社の会議室で高齢者雇用の問題を考えると、否定的な意見ばかりが出てくる。現場に行き、さまざまな音やにおいのなかで仕事を観察しないと、良いアイデアは生まれてこない。職場の実態に即して、従業員のホンネを集約できるのは、労働組合である。企業側が見落としている情報を丹念に拾い、経営側に違った視点を提供する必要がある。ともすれば、労働組合役員の思考経路は、経営側のそれとよく似たものになりがちである。高齢者雇用の実現について、経営側と同じようなことしか提案できないならば、労働組合としての存在価値はないだろう。65歳まで働ける体制を作るために、具体的な知恵を出すことが求められている。

(2) 既得権やこれまでの慣習にとらわれず、柔軟な姿勢で対応する必要がある

戦後の労働組合運動は、賃金引き上げを最重点課題としてきたといっても過言ではない。雇用を守ると言いながら、結局は賃上げの方をとって雇用を十分に守りきれなかった感が強い。これでは、65歳まで働き続ける職場を作ることはできない。これまで獲得してきた権利や労使間の慣習にとらわれず、高齢者雇用にとって何が最も適切かを柔軟に判断して対応する必要がある。

このところ、失業率の上昇を受けて、ワークシェアリングの議論が盛んになっている。ワークシェアリングという言葉の持つ軽快な響きだけが先行しているように見えるが、様々な問題を乗り越えてワークシェアリングが本格的に進めば、高齢者雇用にもプラスの効果をもたらす。ワークシェアリングを単なるかけ声に終わらせないことが、労働組合の大きな課題である。

(3) 組合員のアドバイザー役を果たす

最近の「成果主義的人事制度」は、従業員個人に働く上でのリスクを負わせようとしている。経営側が従業員に求めているのは、自己選択・自己責任の原則である。仕事や能力開発に対する企業の統制を弱め、従業員に選んでもらうしくみである。それ自体は、とても素晴らしいことのように見えるが、選んだ結果に対する責任をとることも同時に求められる。

自分にとってどのような能力を身につけるのが最も良いのか、どのような仕事の進め方をすればより高い成果をあげることができるのかといった問題に直面したとき、どうした

らいいのかわからなくなることがある。従業員が一人で集められる情報には限りがある。他方、労働組合は、さまざまなネットワークを持っており、それを通して集められる情報には大きな価値がある。個人が判断に困ったとき、労働組合にアドバイスを求めることができれば、不確実性は相当減るはずである。60歳を超えても企業から評価が得られる能力を組合員が保持できるように、労働組合は組合員のアドバイザー役になる必要がある。

5. 行政の取り組み課題

企業が高齢者雇用を進める上で、行政の果たす役割は大きい。ここでは、特に重点的に取り組むべき点として、①高齢者に対する偏見を打破すること、②先進事例を広く宣伝すること、③高齢者雇用を推進するコーチ役としての「高齢者雇用アドバイザー」の活用、④高齢者雇用を促進する制度の影響を正確に把握して対応すること、⑤個人が困ったり迷ったりしたときに支援する仕組みを作ること、という5点を指摘する。

(1) 高齢者に対する偏見を打破する

日本社会には、「高齢者は能力が劣っている」とか「高齢者は労働力として扱いにくい」といった偏見が根強く残っている。加齢とともにある種の能力が衰えるのは事実だが、労働力としてまったく価値がなくなることはない。むしろ、年齢を重ねることによって、ある種の能力は向上を続け、若年層にまねのできない仕事ができるようになる。高齢者に対する偏見を打破することが行政に課された第一の課題である。

(2) 先進事例を広く宣伝する

年齢ではなく個人差に注目して高齢者雇用に取り組んだ企業は、大きな成果を上げている。それは、個々の従業員の能力を企業経営に有効に活用できたからである。高齢者の能力が活かされる場所を見極め、適材適所を実現すれば、高齢者も有力な労働力になることを広く宣伝する。そのために、現在の表彰制度を拡充する必要がある。優良企業がなぜ成功したのかを詳細に分析し、高齢者雇用へのヒントを提供する。

(3) 高齢者雇用を推進するコーチ役としての「高年齢者雇用アドバイザー」の活用

高齢者に対する偏見を持っているのは、企業(人事部)、職場の上司、そして高齢者本人である。偏見の内容はそれぞれ異なるが、一つ一つを打破していかなければ、高齢者雇用の進展は望めない。偏見をなくす方法の一つとして、三者に対するコーチングが考えられる。高齢者に対する偏見はどこからくるのか、高齢者について正しく理解するにはどのような点に留意すればよいのかといった点について指導することである。

現在、高年齢者雇用アドバイザーが個別企業を訪問し、企業(人事部)に対するコーチ役を果たしている。しかし、高齢者雇用を推進するには、人事担当者を説得しただけでは不十分である。現場の管理者や高齢者自身も含めた、幅広い活動が必要となる。高齢者雇用

アドバイザーの拡充が求められている。

(4) 高齢者雇用を促進する制度の影響を正確に把握して対応すること

政府は、高齢者雇用を促進するために、様々な助成制度を設けている。助成制度は必要だが、制度ができることによって思わぬマイナスを発生させたのでは本来の意味が失われてしまう。行政は、制度の持つ効果を十分に把握し、適切な誘導を実現するために制度を使わなければならない。そのためには、政策評価を積極的に実施し、政策の効果を定期的に調査し評価する必要がある。

(5) 個人に対する支援体制を整えること

個人はさまざまな場面で選択を迫られ、迷ったり悩んだりする。企業内に労働組合があれば労組が相談相手になることができるが、労働組合のない企業に働いている人が相談できる場所は限られている。個人がどちらの方向に行くべきか迷ったとき、企業の外に相談する機関があればとても心強い。行政は、この面で個人に対するサービス提供をすることが可能である。キャリア形成の相談に乗ったり、定年後の継続雇用のために提示された仕事について助言を与えたり、個人がよりよい選択ができるような相談助言機能を提供する必要がある。

6. 65歳現役社会実現のために — 働く高齢者を応援する

企業において高齢者が働き続けるには、企業と個人、そして労働組合の取り組みだけでは不十分である。私たちの社会が高齢者の労働を普通の状態として受け入れる必要がある。これは、女性の社会進出の問題と共通する論点を含んでいる。女性の社会進出を妨げている要因のひとつに、女性労働に対する社会の偏見がある。クレーム処理に女性担当者を送ると顧客が気を悪くする、という事実がその典型である。女性が来ると軽くみられているように感じるのは、偏見以外の何物でもない。

高齢者の労働についても、これと同じような状況がみられる。「もっと若い人をウチの担当にしろ」とか、「年寄りはいらないよ」といった言動が公然となされる。労働力人口の高齢化とは、第一線で働き続ける高齢者が増えていくことである。高齢社会は、高齢者の労働なくしては成り立たない社会である。「若いことはいいことだ」という発想を改め、高齢者層の就労を応援する社会を作らなければならない。