

はしがき

2013年4月に施行された改正高年齢者雇用安定法では、希望者全員の65歳までの雇用が義務づけられました。また、年金受給開始年齢の引上げにより、社員の側も60歳以降の就労を当然のことと考えるようになっていきます。同時に、企業の枠を超えた高齢者雇用にかかわる取組みも求められており、労働行政においても広く労働市場全体を視野に入れた施策を進めつつあります。

さらに今後は、バブル入社世代が50代になり、定年前後の社員が職場でボリュームゾーンとなっていくこととなります。定年後だけではなく、定年前の中高齢社員に対する労務管理も大きな課題となってきます。

多様な意識で多様な職種に就いている中高齢社員に対しては、今後、ますます一律の処遇では対応できなくなってくると思われます。企業にとっては、65歳雇用（さらにはエイジレス雇用）を前提とした人事・賃金制度の整備や意識改革が求められるのではないのでしょうか。

以上のような環境変化を受け、産労総合研究所では、『中高齢者雇用ハンドブック2014』を刊行することとしました。

本書では、「自律した働き方」をキーワードに、解説と先進事例により今後の人事処遇の実務ポイントを整理するとともに、労務トラブルを防止するという観点から関連規程や裁判例、具体的なケースに基づくQ&A等を網羅しています。また、年金や中高齢者雇用にかかわる各種助成金などについてもわかりやすく解説しています。

さらに、産労総合研究所が2013年に実施した「中高齢層の処遇と継続雇用制度の実態に関する調査」結果から、各社における「改正高年齢者雇用安定法への対応」「40～59歳の賃金・処遇」「60歳代前半の賃金・処遇」「60歳以上の賃金」等を紹介するなど、具体的な数値を基に自社の取組みを検証していただけます。

本書一冊で、定年前からの処遇等を含めて中高齢者雇用をトータルで捉えることができる構成になっています。労使ご担当者が今後の中高齢者雇用を検討する一助にしていただけましたら、幸いです。

2014年11月

編者

65歳雇用時代に 求められる人事管理

解説1 中高年齢者雇用を巡る現状と今後の課題
敬愛大学経済学部 教授 高木朋代

解説2 65歳雇用時代のあるべき人事賃金制度
日本賃金研究センター 主任アドバイザー 藤田征夫

解説3 シニア社員活性化への処方箋
株式会社ジェイフィール コンサルタント 片岡裕司

事例1 **大和ハウス工業**
業績連動型賞与の導入でやる気をアップ、
65歳定年制でさらなる業容拡大をめざす

事例2 **東京ガス**
「選択と自立」の考えを基にいち早く多様な選択肢を整備

事例3 **トヨタファイナンス**
一人ひとりの資質を最大限に活かすマネジメント、
「対話」と「内発的動機」で変革を促す

事例4 **YKKグループ**
真に公正な人事制度、自律した働き方で定年延長



中高年齢者雇用を巡る現状と今後の課題

敬愛大学経済学部 教授 高木 朋代

1 はじめに

中高年齢者の雇用問題に関しては、これまで多くの議論がなされてきました。たとえば、労働力人口減少への対処として、高年齢者雇用が社会的に必要だとする議論や、団塊世代の大量退職によって、職場から知識や技能が失われるとする2007年・2012年問題がその代表といえます。また雇用継続後の賃金や就業意欲の低下問題も、たびたび課題として取り上げられています。

しかしながら、これらの一般論を冷静に再考するならば、中高年齢者雇用の真の問題は別のところにあると考えられます。たとえば、企業によっては定年までの雇用維持さえも危うく、実際に、40歳代、50歳代が現企業で60歳に到達する確率は決して高くはないのです。このような状況ですから、当然のことながら多くの企業は、60歳以上の一律雇用延長は困難であると感じています。

したがって、60歳前半層の雇用確保措置を義務づける2004年改正高年齢者雇用安定法後、約10年が経つ現在においても、大概の企業は定年を60歳に据え置いて、再雇用によってどうにか高年齢者雇用に応じている状況なのです。

このような実情こそが、高年齢者雇用の今日的な重要課題といえるでしょう。ですから、2012年改正高年齢者雇用安定法により、希望者全員を段階的に65歳まで雇用することが定めら

れても、実際には就業継続を望むすべての人が、60歳以降も変わらず働き続けることができるとは到底考えられませんし、高年齢者雇用がただちに拡大することはないと考えねばならないでしょう。

それではどうすれば、中高年齢層の雇用は守られ、また60歳以降の雇用は拡大していくのでしょうか。日本には、60歳以降も働き続けたいと考える多くの人があります。本稿では、まず、中高年齢層の雇用に関する一般論と、現実を見据えることで浮かび上がる、真の問題について述べていきます。そのうえで、中高年齢層の諸力を汲み取り、就業・雇用を実現していくための道筋を、企業の人材マネジメントという観点から論じていきます。

2 中高年齢者雇用を巡る諸問題の真相

1. 労働力減少問題

一企業が求めているのは高年齢層ではない

中高年齢者の雇用、特に60歳前半層の雇用問題に関しては、これまで多くの議論がなされてきました。その1つは、労働力人口減少への対処として、高年齢者、女性、外国人の労働参加が求められているというものです。たしかに、産業や業種によっては人材の獲得合戦がすでに始まっているようです。しかし、企業が獲得しようとしているのは、多くの場合、残念ながら

高年齢層ではないことを認めねばならないでしょう。

「高年齢者・障害者の雇用と人事管理に関する調査」(2014年)からわかったことは、35歳未満の若年齢従業員の不足を訴える企業は49.4%に達するものの、55歳以上の高年齢従業員の不足についてはわずかに6.3%、逆に29.3%が過剰と考えているということです¹。つまり、景気回復の兆しがあったとしても、また人口減による雇用環境の変化があったとしても、各企業では依然として高年齢従業員の過多が問題視されており、高年齢層の雇用情勢が厳しい状況にあることに変わりはないのです。

2. 2007年・2012年問題

—日本ではほぼ起きなかった

中高年齢層の労働問題を語る際に、2007年問題という言葉が頻繁に登場した時期がありました。これは、1947年から1949年に生まれたいわゆる団塊世代が、2007年から60歳定年を迎えて大量退職していくことから、この世代が持つ知識や技能が職場から失われないよう、技能継承が必要であるとする議論で、一時期マスコミ等を通じて大きく取り上げられました。

この2007年問題という言葉が意味するところを整理し解釈すると、次のようになるでしょう。1) 仕事の現場には、職務を遂行するうえで言語化できない重要で微妙な技能や知識というものがある。2) これは多くの場合、そこで働く人々の頭や腕の中に内在しており、したがって、公式的な作業工程やマニュアルではなく、人そのものを通じて経営活動の主要な資源として体現化され、また次世代へと伝承されると考えられる。3) そのため、そうした知識・技能を携えている人材の引退によって、特に製造業の現場では、企業経営に甚大な影響が及ぶであろう。

しかしながら、経済産業界全体のなかに団塊世代の雇用問題を位置づけてみるならば、この議論が局所的なものから見方から生じていること

を否定できません。実際に2007年問題といわれるものは、日本ではほぼ深刻な形となって現れることはありませんでした²。また、2007年問題が生じなかった理由として、高年齢者雇用安定法の改正により、団塊世代の引退を先延ばしにすることができたからであるとの見方もあります。そのため今度は、団塊世代が60歳ではなく65歳になって本当に引退し始める時期に、大変な問題が産業界を襲うであろうとして、2012年問題という新しい用語が出てきました。しかし2007年問題と同様に、この主張はやはり近視眼的で実態に即していないといえます。

知識・技能を持った人々が辞めていき、企業活動に悪影響が及ぶという状況は、引退を引き止めようとしても断られ、結果として技能が抜け落ちてしまう場合を想定すべきでしょう。しかし冷静にみてみれば、日本の産業界ではそのような事態は起こらないと考えられます。なぜならば、日本の高年齢層の就業意欲はきわめて高く、また一方で企業は、必要人材に関しては制度がどうであれ、戦略人事としてこれまでも組織内に留めさせてきたからです。そのため、2007年・2012年問題は、結果的にはほぼ起きることはありませんでした。

3. 雇用継続後の就業条件低下問題

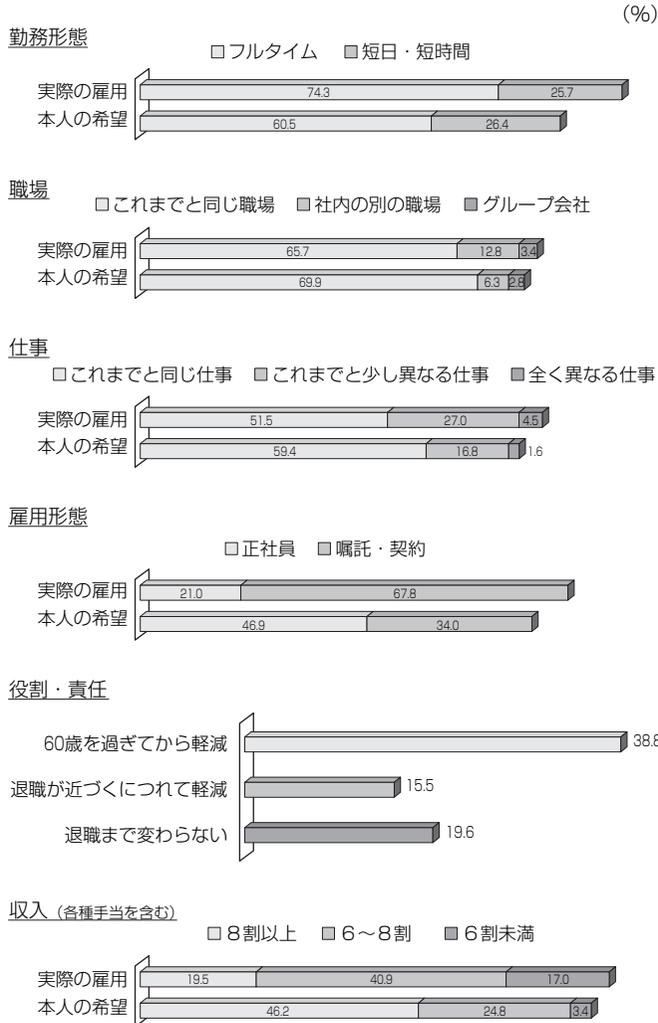
—不条理とは言い切れない

また、たとえ60歳以降の雇用が実現されても、賃金の低下など、就業条件が問題視されることがあります。さらにそのことが、高年齢従業員の就業意欲を低下させているという議論もあります。しかし、定年でいったん退職の手続きを取り、新たな契約を結び直す再雇用の下では、働き方が変わり賃金の下がることは、普通のことととらえることもできるのです。

前出2014年調査では、60歳定年以降の平均的な働き方として、次のことが示されています(図1)。まず、多くの人フルタイム勤務で、これまでと同じ職場か同じ会社で働くことを望み、4人中3人が現にそうなっています。また、



図1 60歳以降の平均的な働き方



資料出所：「高齢者・障害者の雇用と人事管理に関する調査」（2014年）より作成。

これまでと同じ仕事か少しだけ異なる仕事に就き、まったく異なる仕事に従事することはまれで、こうした働き方も本人の要望とほぼ一致しています。

一方、仕事に関する責任や役割はどうかという点、多くの場合、60歳を境に軽減あるいは退職が近づくにつれて軽減され、60歳前と同じ役割や責任を負わせられる場合は20%にも満たず、嘱託・契約社員への転換は7割近くに達しています。その結果として、収入が60歳前の7割前後になるということは、むしろ妥当という

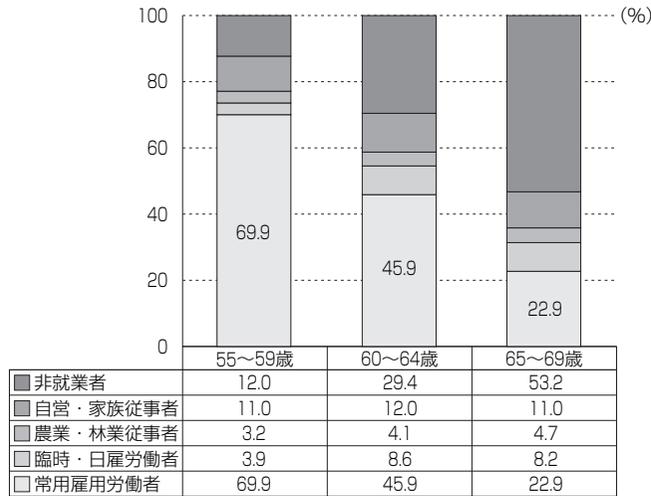
見方もできると思います。

3 真の問題

1. 企業は定年後の再雇用に精一杯であるという事実

それでは、高齢者雇用における真の問題とは何なのでしょう。2013年4月から改正高齢者雇用安定法が施行され、企業は事実上、希望者全員を段階的に65歳まで雇用することが義務づけられるようになりました。そのため、総

図2 60歳前後の就業変化



資料出所：総務省「労働力調査」(2010)より作成。

人件費の増加など、企業は大きな負担を強いられることが懸念されています。

そもそも、1) 定年制の廃止、2) 定年の引上げ、3) 継続雇用制度の導入のいずれかによって、段階的に65歳までの雇用確保措置を講じることを企業に義務づけたのは、2004年改正高年齢者雇用安定法でした。その時から約10年を経た現在、直近のデータである2013年厚生労働省「高年齢者の雇用状況」調査によると、定年制を廃止している企業は、301人以上企業で0.4%、定年の引上げは6.8%で、残りの92.8%が依然として定年を据え置いて継続雇用制度を採用していることが示されています³。

つまり、大半の企業にとっては、いまだ全員の雇用延長は困難なのであり、60歳定年を維持しながら、再雇用によって高年齢者雇用を進めることで精一杯なのです。このような企業の実情を知ることが、まず重要です。

2. 希望者全員雇用を謳う法の下でも、雇用される人とされない人が出てくる

しかしながら一方で、周知のように、日本の高年齢者の就業意欲がきわめて高いことは有名です。労働力率をみても、日本は他国に比して高い数値を保っています。しかし、各種統計

データを詳細にみていくと、別の側面が浮かび上がります。

前々回の改正高年齢者雇用安定法が施行されて、雇用確保措置が企業にある程度浸透した2010年時点をみてみましょう。この時、OECD労働統計では、60～64歳日本男性の労働力率は76.0%となっています。アメリカ60.0%、イギリス57.9%、ドイツ53.7%、フランス20.2%と比べると随分高い数値といえるでしょう。しかし、2010年総務省「労働力調査」を詳細にみると、60～64歳男性における常勤雇用労働者は、短時間勤務者を含めてもわずかに45.9%でしかなく、55～59歳が69.9%であることと比較すると、60歳前後で24%も下がっていることがわかります(図2)。つまり、就業意欲を持つすべての人が、就業を実現できているわけではないのです。

企業が60歳以上の一律雇用延長は困難としている現状において、たとえ法が希望者全員雇用を義務づけようとも、実際には雇用される人とされない人の選抜が、明示的あるいは暗示的に行われていくと考えねばならないでしょう。このことこそが、高年齢者雇用における今日的な重要課題といえるのではないのでしょうか。