

はじめに

70歳代雇用にたちはだかる大きな壁!?

少子・高齢化の中で、70歳雇用時代がやってきます。そのプロセスとして2013年までにすべきことは、65歳までの雇用をどうするかということでしたが、それは法的措置によって、その実現が現実のものとなりました。すなわち、①定年65歳、②継続雇用（再雇用）、③定年廃止という3つの選択肢の中から、自社に適したものを選択して65歳までの雇用を確保することが義務づけられたのです。まさに65歳定年制が否応なく働く仕組みを変えつつあります。2013年（平成25年）の4月1日からは、高年齢者雇用安定法の改正により、希望者全員が65歳まで働ける雇用制度が確立されました。これは、2013年の1年間だけ、無収入、無年金の人が出ることを避けるための措置なのです。そして、65歳から70歳雇用への時代が始まりました。

しかし、誰もが70歳まで働けるわけではありません。企業は雇用をいったん60歳で終了し、新たに別仕立ての雇用契約を結び、65歳までの再雇用という名目で雇用を契約し直すことを選択したのです。そして、引き続き70歳まで働く仕組みを考えたとのことです。

いうまでもなく、70歳雇用制度の要因には、いくつかの理由が存在します。それは、

1) 国民の平均寿命が、2060年には男性84歳、女性91歳（内閣府平成24年版「高齢社会白書」より）という世界に類をみない超高齢の社会に突入してしまいます（図参照）。

2) 一方、労働力人口（15～64歳）も大幅な減少を余儀なくされ、働き手が少なくなってしまうという現象があらわれます（推定60%の4,800万人）。ところが、65歳以上の人は、その70%が継続雇用を望んでいるのですが、実際は、たかだか15%しか雇用されていないのです。

3) ピラミッド型を維持していたわが国の総人口は、2050年までには“逆ピラミッド”に形を大きく変えていき、1億2,600万人強の人口が、推測7,800万人近くに激減してしまうのです。

4) 団塊の世代を中心に、高度の技能・技術を持った社員が一挙に減少し、それを継承する担い手が失われてしまいます。また、その継承者としての若年者の雇用も減少してしまうという懸念があります。

はじめに

まさに国家存亡の危機に直面すると言っても過言ではない事態がやってくるのです。

それでは、70歳雇用時代は実現できるのでしょうか。確かに65歳雇用制度は、高年齢者雇用安定法の改正により、いったんは落ち着いたかのようにですが、実態はどうでしょうか。産労総合研究所の「中高齢層（40～65歳）の賃金・処遇に関する調査結果」（2013年）をみてみましょう。

1) まず延長後の賃金カーブです。45.5%は「賃金カーブを修正する」と回答しています（図表1参照）。

修正方法は、60歳の時点で“一括カット型”が圧倒的に多く（71.2%）（図表2参照）、例えば年収が1,000万円の技能熟練職であっても300万円前後になってしまうのです。そして“ベアなし”が半数の54.7%となっています（図表3参照）。

2) 賃金基準です（図表4参照）。「仕事内容」と「役割」が50%近くを占めており、賃金はあくまでもその人が何の仕事をしているのか、熟練度はどうなのかという『職務給』『役割給』に重きを置いています。まさに、年功給でも職能給でもない、仕事そのもの＝職務給、なのです。

3) 次に、年金や給付金との関係です。1)で触れた「賃金カーブを修正する」という項目と表裏一体をなしており、在職老齢年金と高年齢雇用継続給付金を3分の1の35%があてにしており、また一方、大企業ではそれらをあてにしてはおらず、独自の選定を考えている（44.5%）ことから、大企業の社員の雇用継続は非常に厳しいものがあることが分かります（図表5参照）。

4) そして、最も重要な65歳以降の雇用についてです。「65歳以降の雇用制度は検討していない」というのが70%強を占めており、経営者は65歳以上の社員を雇うという意思が全くない、といっても過言ではないのです（図表6参照）。

目先きは、熟練労働者が一斉に退職するのを防ぐために、雇用延長という幻の約束をしたにもかかわらず、本人は早く退職してくれ、という考えがありありと目に浮かびます。

5) 雇用継続への変更・修正についてです。76.5%が賃金制度の変更・修正が圧倒的に多く、次いで人事考課が33.3%を占めています（図表7参照）。

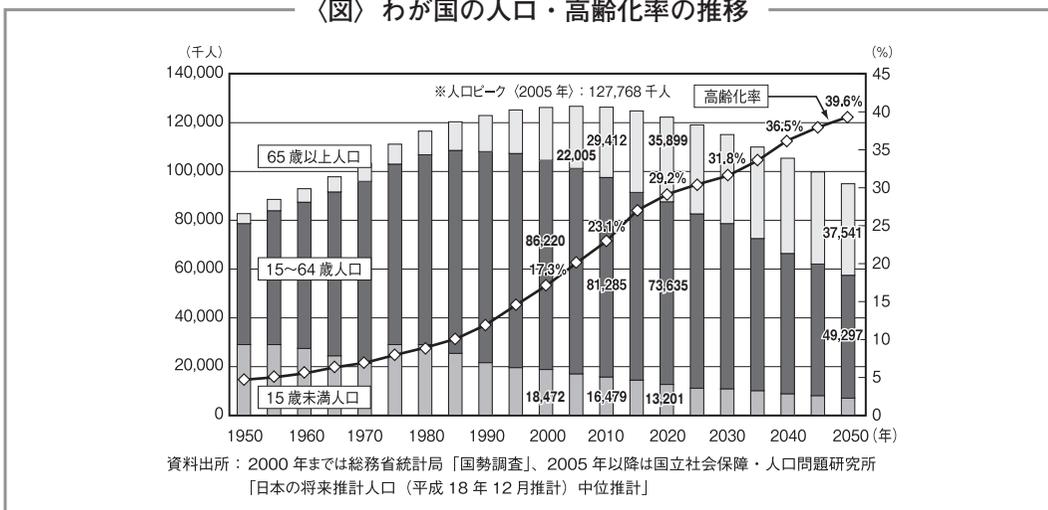


このように、70歳継続雇用の殻を破り、真の喜んで働くことができる企業へは、並大抵の努力ではすまないのです。

では、どうすれば70歳雇用制度の道が開かれるのでしょうか。

それこそ重要な課題です。誰もが年齢にかかわらず働ける仕組みに挑戦できるようにするには、最も意気軒昂な30歳代から40歳代に向けて、その根幹となる能力を構築することが望まれます。30歳代を、ただ仕事の忙しさにまぎれて時の経るま

〈図〉 わが国の人口・高齢化率の推移

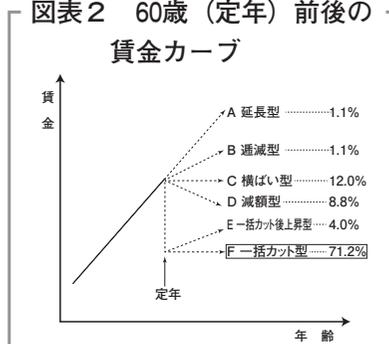


図表1 何らかの見直しの内容

(単位：％、()内は社数)

産業・規模	合計	見直し内容			
		賃金カーブを修正する	年齢に基づかない新しい制度を導入する	その他	無回答
調査計	100.0 (11)	45.5	36.4	—	18.2
1,000人以上	—	—	—	—	—
300~900人	100.0 (1)	100.0	—	—	—
299人以下	100.0 (10)	40.0	40.0	—	20.0
製造業計	100.0 (1)	100.0	—	—	—
非製造業計	100.0 (10)	40.0	40.0	—	20.0

図表2 60歳（定年）前後の賃金カーブ



図表3 正社員についてベースアップが実施されたときの再雇用者の取扱い

(単位：％、()内は社数)

産業・規模	合計	再雇用者の取扱い				
		正社員に準じて実施する	ベースアップは実施しない	個人ごとに決める	とくに決めていない	無回答
調査計	100.0 (274)	5.1	54.7	7.3	31.8	1.1
1,000人以上	100.0 (43)	4.7	41.9	7.0	46.5	—
300~999人	100.0 (56)	7.1	51.8	5.4	32.1	3.6
299人以下	100.0 (175)	4.6	58.9	8.0	28.0	0.6
製造業計	100.0 (82)	3.7	58.5	6.1	31.7	—
非製造業計	100.0 (192)	5.7	53.1	7.8	31.8	1.6

図表4 60歳代前半層の賃金基準（複数回答）

(単位：％、()内は社数)

産業・規模	合計	賃金基準							
		能力	仕事内容	責任の重さ	役割	仕事の成果	年齢	基準はない	無回答
調査計	100.0(274)	38.7	52.6	27.0	40.9	18.6	12.8	22.3	2.9
1,000人以上	100.0(43)	41.9	62.8	30.2	51.2	16.3	4.7	11.6	2.3
300~900人	100.0(56)	30.4	35.7	17.9	42.9	23.2	14.3	30.4	—
299人以下	100.0(175)	40.6	55.4	29.1	37.7	17.7	14.3	22.3	4.0
製造業計	100.0(82)	41.5	51.2	30.5	45.1	22.0	17.1	24.4	1.2
非製造業計	100.0(192)	37.5	53.1	25.5	39.1	17.2	10.9	21.4	3.6

図表5 60歳代前半層の賃金決定と年金・給付金の受給関係

(単位：%、()内は社数)

産業・規模	合計	在職老齢年金と 高年齢雇用継続 給付金の両方を 受給することを 前提に賃金額を 設定している	在職老齢年金の 受給のみを前提 に設定している	高年齢雇用継続 給付金の受給の みを前提に設定 している	公的給付金の受 給は前提とせず 独自に設定して いる	その他	無回答
調査計	100.0 (274)	35.4	5.1	12.0	44.5	1.5	1.5
2010年	100.0 (125)	40.8	2.4	8.0	38.4	4.8	5.6
1,000人以上	100.0 (43)	34.9	4.7	9.3	51.2	—	—
300～999人	100.0 (56)	33.9	—	8.9	50.0	5.4	1.8
299人以下	100.0 (175)	36.0	6.9	13.7	41.1	0.6	1.7
製造業計	100.0 (82)	35.4	2.4	18.3	41.5	—	2.4
非製造業計	100.0 (192)	35.4	6.3	9.4	45.8	2.1	1.0

(注) 1. 「その他」の内訳

- ・コースに応じて設定／一部は年金受給も前提とした設定といえるが、スキル者についてはスキルに応じた支給水準の設定／基本的な金額と高年齢雇用継続給付金の概算を提示し決定する／定年が65歳

2. 「2010年」は、「2010年度定年後の継続雇用制度の実態」(産労総合研究所)の調査結果。

図表6 65歳以降の雇用について

(単位：%、()内は社数)

産業・規模	合計	すでに社員を雇用 する制度がある	65歳以降の雇用制 度について検討中	65歳以降の雇用制 度については検討 していない	無回答
調査計	100.0 (274)	16.1	11.3	71.5	1.1
1,000人以上	100.0 (43)	11.6	9.3	79.1	—
300～999人	100.0 (56)	21.4	8.9	67.9	1.8
299人以下	100.0 (175)	15.4	12.6	70.9	1.1
製造業計	100.0 (82)	18.3	11.0	68.3	2.4
非製造業計	100.0 (192)	15.1	11.5	72.9	0.5

図表7 雇用継続に向けて、今後5年程度の人事賃金制度についての変更・修正

(単位：%、()内は社数)

産業・規模	合計	考えている	考えて いない	無回答	変更・修正の具体的内容(考えている=100、複数回答)				
					肩書き・ 資格制度	賃金制度	評価制度	その他	無回答
調査計	100.0 (274)	29.6	67.5	2.9	16.0	76.5	33.3	14.8	3.7
1,000人以上	100.0 (43)	37.2	58.1	4.7	12.5	68.8	25.0	25.0	—
300～999人	100.0 (56)	19.6	75.0	5.4	18.2	54.5	63.6	18.2	9.1
299人以下	100.0 (175)	30.9	67.4	1.7	16.7	83.3	29.6	11.1	3.7
製造業計	100.0 (82)	24.4	72.0	3.7	20.0	75.0	25.0	15.0	5.0
非製造業計	100.0 (192)	31.8	65.6	2.6	14.8	77.0	36.1	14.8	3.3

資料出所：産労総合研究所・調査(図表1～7)

まに無駄に過ごしてしまうことがあっては、65歳・70歳への夢は断たれてしまうことになりかねません。雇われるための、雇われるだけの能力を、30歳代の頃から身に付けておくことが究極の課題となりつつあるのです。

しかし、実態は自分の自己啓発や能力向上についての「不満」「やや不満」と考えている40代が約43%、30代が39%、50代に至っては37%となっており、いずれにしても30～50代で能力開発の必要性を感じているのです（資料出所：2012年度の内閣府「国民生活に関する世論調査」）。

必要なのは、『エンプロイ・アビリティ（=Employ Ability）』なのです。

つまり、若いうちから、自分自身のキャリア開発に取り組むことが大切で、本人はもちろん、企業も誰一人として落ちこぼれのないように、70歳まで働ける仕組みと援助を考えていかなければなりません。

70歳の定年延長・再雇用というのは、決してバラ色ではない、ということです。企業から、“どうしても居てもらわないと困る”という、組織から必要とされる人材になる、ということです。「生涯現役」という人になることです。“「匠」「マイスター」「スーパー専門職」として尊敬される人になる”ということです。

短い章立てですが、70歳雇用に向けて人生に悔いのないワーク・ライフ・バランスのある生活を導くために役立てていただければ、このうえない幸せです。

なお、高齢者雇用の専門誌『エルダー』（独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構発行）を創刊から30数年にわたり編集されてきた長嶋俊三氏にもご協力をいただいたことに、深くお礼申し上げます。

2014年6月

松田憲二

1

戦後69年の賃金制度はどのような変化を遂げたのか

- 戦前の生活主義賃金がスタート
- 年功賃金が土台となる一年功主義の時代へ
- 資格制度導入による活性化の時代—能力主義の時代へ
- 再び職務中心へ軌道の是正—能力主義から職務主義へ
- 目標管理に向かったの公正な配分—能力・成果主義へ
- 賃金体系の「革新」なくして雇用延長なし

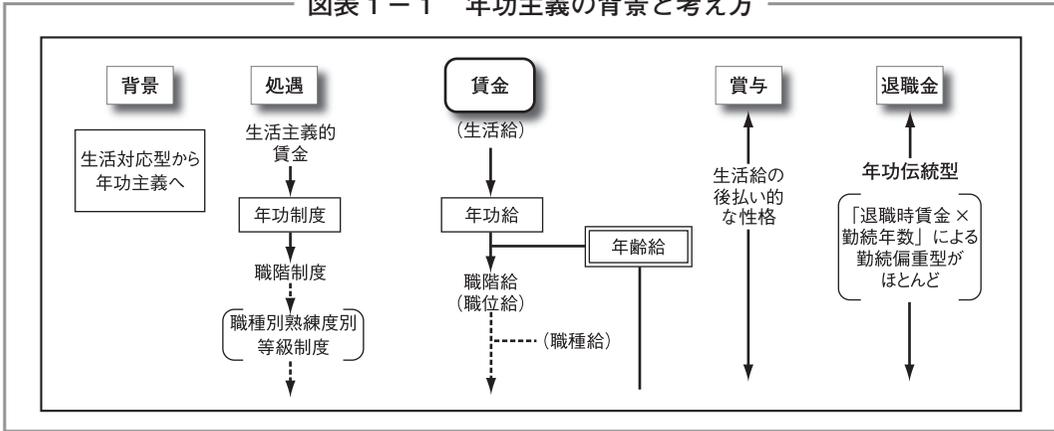
60歳を迎えて一変するのが生活と賃金の問題です。突然生活を支えてきた賃金が無収入になるという人生に対する不安と危機感にはかりしれないものがあります。そこで、賃金は戦後どのような経緯を辿って今日まで来たのでしょうか。また、老後（退職後）の生活の糧となる退職金はどうなっているのでしょうか。そして60歳以降の賃金は生活を支えるには十分なのか等々につき述べてみたいと思います。

1 戦前の生活主義賃金がスタート

昭和20年以前の賃金は、学歴別職務別によってはっきりと賃金が決まっていました。国立大の雄である東大卒の賃金は、帝大のなかでも一歩他の国立帝大を抜き出した賃金でした。しかも、有名私大は、その国立帝大よりも、さらに低い地位に置かれているという位置づけにあったのです。しかも、今日のような全員が大学に入れるという環境にはほど遠く、大学卒は一般国民にとっては高嶺の花でした。まして、ほとんどの国民は高等小学校しか出ておらず、自ずと生活ベースが決まっていたのです。そして、学歴別職務別の賃金は、富国強兵・殖産興業の名のもとに、それぞれの生活に見合った“生活主義”的賃金層を構成していました。

すなわち、賃金は労働力の拡大再生産（富国強兵）のための費用＝生計費である、という考え方でした。まさに、生活主義的賃金そのものでした。

図表 1 - 1 年功主義の背景と考え方



2 年功賃金が土台となる——年功主義の時代へ

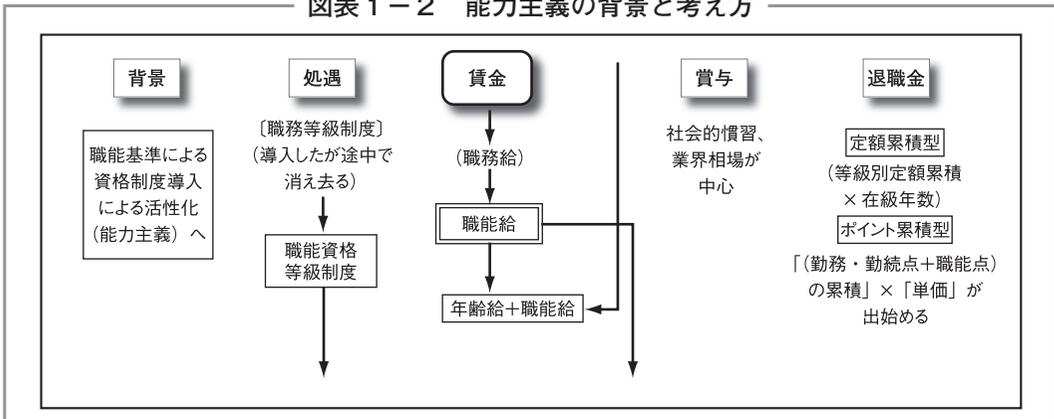
戦争に敗れ、国が疲弊した昭和20（1945）年から昭和35（1960）年頃にかけて、賃金は「本人給」という勤続を土台とした賃金を中心となり、それに学歴・勤続が能力そのものとして捉えられ、仕事が後追いの形で本人給の要件となったのです（図表1-1）。

また、この時期（1945年）は、労働組合の要求によって導入された“電産型賃金体系”が、年齢・勤続・家族数といった要素で決まる生活保障給的なものであり、戦後の経済不安定な状況下で、従業員の生活の安定確保を目指した賃金を中心でした。家族手当、住宅手当など、仕事に関係のない項目が、賃金全体の30～40%を占めていたのです。

3 資格制度導入による活性化の時代——能力主義の時代へ

昭和25（1950）年の朝鮮動乱を契機に、疲弊していた経済は徐々に明るさを取り戻し、企業では従業員を能力・学歴・勤続・仕事によって格付けする資格制度の導入が一気に進みました。その中心が、「職能資格」という制度でした。すなわち、賃金は、能力を開発し、能力に基づいて処遇していくという考え方です。賃金の中心は「職能給」が主体となって運用されます（図表1-2）。

図表 1 - 2 能力主義の背景と考え方



それは、企業が期待する人材像を明確に設定し、その人材像を軸として評価・育成・処遇していこうというものです。

評価制度は、「相対評価」という従業員をある割合に配分するという分布制限が中心でしたが、やがて「絶対評価」という、分布制限から、本人の努力の成果によって評価する方式に変わっていきました。

企業は業績が好調に推移し、いずれも、人材の採用・確保のため業界相場を考慮した賞与が中心でした。

4 再び職務中心へ軌道の是正——能力主義から職務主義へ

職能資格制度は、組織が複雑化し、機能が分担していくにつれ、単線型から複線型へと舵を切り始めました（図表1-3）。

そして、何を基準とするのかという本来の考え方に立ち、結局、「仕事（職務）」を遂行することこそ企業人としてのあるべき姿である、という原点に立ち返ったのです。

まさに、職務基準を確立して、賃金は“職務給”を取り、職務等級制度が敷かれることになります。能力が高まっても仕事が高まらないかぎり、昇格など処遇に変化はありませ

