

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

あれば、最初から仕事と賃金に対応するようにしておけば問題ないはずである。これを実現するには、現行の賃金体系の大幅な変更が必要になる。これまでの賃金体系のように、企業に対する貢献と賃金の対応関係が、20年以上の長期を前提として設計されるのではなく、3～5年の中期的な収支合わせを前提とする。仕事を覚える時期に当たる若年層の賃金は別としても、30歳代以降の賃金は、中期で貢献度との収支が合うような体系を考える。若いうちから、仕事の成果と賃金が均衡するような制度のもとで働いていれば、60歳を超えて急に賃金がかかるようなことは避けられる。したがって、高齢従業員のモラルにも悪い影響は出ないはずである。

ただ、賃金体系の改定を行うときに、移行期にある人々をどう処理するかが最も難しい問題になる。すなわち、年功的体系のもとで若いときに貢献よりも低い賃金しか受け取っていない人たちに、差額をどう補償するかという点である。現実には、個々の従業員がどれだけ企業に「貯金」しているかを計算するのは難しい。考えられる解決策は、新しい賃金体系と仕事の関係並びに退職金についていくつかのコースを準備し、従業員に選択を任せることである。企業側から一方的に新体系を押しつけるのではなく、従業員が自らの生活設計に合った形態を選択できるようにする。

人事管理の複線化が言われて久しいが、すべての制度の前提とすべきは、自己選択・自己責任の原則である。選ぶ自由を保障するかわりに、選んだことに伴う結果には個人で責任を持ってもらう。通常、個人は、リスクを負うことに対して消極的である。それゆえ、選択によって生ずる成功と失敗の差があまりにも大きいと、従業員は選択を躊躇してしまう。失敗に伴うリスクをあまり大きくしない形で制度を組み立てるようにしなければならない。

(B) 上司と部下の年齢の逆転がモラルに与える悪影響

【企業の主張】従業員の中に高齢者の割合が増えてくると、年下の上司に使われることが普通になってくるが、それに従業員は耐えられるだろうか。高齢者のモラルが下がってしまうのではないか。

【考えられる解決策】上司と部下の年齢が逆転する現象は、生産現場では普通に起こっていることである。優秀な現場作業者は、20歳代後半に班長、30歳代半ばには職長になり、年長従業員の上に立って働いている。上司と部下の年齢が逆転しているから、年長者のモラルが低くなっているという話は聞かない。生産現場でモラルの問題が起きないのは、仕事が良くできるのは誰か、管理的な仕事に長けているのは誰かがわかるからである。

管理職とは本来たいへんな仕事であって、誰にでもつとまるようなものではない。現場労働者たちにはそれがよくわかっているので、むやみに管理職になろうとしないのである。管理職は、適性のある人が担当するものだという認識が広まれば、適性のない人は管理職を目指さないことになり、年下の部下に使われることに伴うモラル低下は起こらないはずである。

このメカニズムがうまく働くためには、管理職の仕事内容と管理職に要求される能力が明確

になっており、各人の人事考課が公正に行われることが前提となる。人事考課の結果が各人にフィードバックされ、自分の強みと弱みを正確に認識することが出発点である。管理職への昇進基準の明確化と人事評価制度の改革が必要である。

(C) 高齢者の能力低下・陳腐化

【企業の主張】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。

【考えられる解決策】高齢になると、ある種的能力（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歳代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の設置は必要である。しかし、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、それほど難しくはないはずである。現に、65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、むしろ、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あるのではないだろうか。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。具体的には、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、企業経営の方向について10年以上の長期計画を従業員に示し、将来を見据えた能力育成プログラムをともに作り上げていく努力をしなければならない。

(D) 能力のない人を雇い続けなければならない問題：解雇ルールの明確化

【企業の主張】会社側がどんなに意を尽くして能力育成に取り組んでも、会社が必要とする能力を発揮してくれない従業員がいる。これまでは、定年制度によって、60歳でそういう人たちを切ることができたが、切れなくなってしまう。

【考えられる解決策】このような企業の主張があてはまる従業員は、現実にはごく少数である。しかし、100人のうち1人でもそのような従業員がいると、企業は「65歳までの希望者全員継続雇用制」に抵抗を示す。企業側の納得を得るには、どんなに手を尽くしても従業員が期待する実績をあげてくれない場合に、一定の条件の下でその従業員を解雇できるというルールを作らなければならない。これは、わが国の労働法制に関わる問題であるが、解雇のルールに関する議論はさけて通れないだろう。ただ、このルールの適用にあたっては、労使の委員会を設けるなどして、慎重に対応しなければならないことは言うまでもない。この点は、労働組合の課題とも関係している。

(2) 従業員側の問題点

(A) 体力維持の問題

【従業員の不安】通勤時間まで含めると毎日の労働時間はとても長い。65歳まで、毎日、「痛勤」できるだろうか。また、体力が確実に低下しているので、若者と同じような働き方を求められると、とてもついていけない。

【考えられる解決策】通勤については、情報機器の発達が高齢者にとって働きやすい環境を作ると考えられる。すでに、在宅勤務の実験が行われており、毎日出社しなくても仕事を行うことが可能になっている。また、交通機関が最も混み合う時間帯を避けて通勤することも可能である。

高齢者が情報機器を使いこなすことができるかどうかという不安もあるが、中高年にやさしいコンピュータの開発が急ピッチで進められている。情報機器は、これまで、高齢者を排除するような性格を持っていた。しかし、これからは、高齢者の衰えた能力を補うことを通して、高齢者の持つ豊富な経験を活かす手伝いをするようになるだろう。

(B) 能力維持の問題

【従業員の不安】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。

【考えられる解決策】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。そうするためには、体力の維持が欠かせない。健康な意識を持ち続けるための体力づくりは個人の責任である。高齢になっても元気で働いている人の話を聞くと、健康な体を維持するには、趣味を持つと良いようである。仕事ばかりでは、体はもたない。若いときから趣味をもっている人の方が、年をとっても元気であることに留意すべきである。

加齢と職業能力の関係について、2つの事実を紹介しておきたい。一つは、年齢と能力の関係についての国際比較の結果であり、他の一つは大脳生理学者の見解である。まず、日本生産性本部が実施した日米英独4カ国の技術者調査の結果を見てみよう。技術者に対して4つの国で次のような質問をした。「あなたの周囲を見て技術者として第一線で活躍できるのは、平均的にみて何歳くらいとお考えですか」。選択肢には、よくある年齢区分が並び、最後に「年齢関係なし」がつけ加えられていた。答えの分布は、日本と他の国で大きく異なった。年齢関係なしを選択した割合は、日本14.5%、ドイツ71.8%、イギリス72.3%、アメリカ77.8%であった。年齢を気にする日本人の姿がよく出ている。⁸⁾

年齢に関するもうひとつの議論は、脳の働きを研究している医学者の言葉である。

「脳が年とともに老化するというのは、ある意味で常識のウソである。(中略)…左脳の機能

は年とともに弱まるが、右脳の機能は年齢に関係なく、むしろ老人の方がすぐれているというのである。右脳は老化しない。右脳を使った知的活動、創造性は、年齢とは関係がない。そればかりか、高年齢の方が発達する可能性すらあるのである」⁹⁾。ある種の能力は、高齢期になっても伸びる可能性を持っている。「いまがいちばん若い」という考え方で前向きに取り組んでいけば、相当大きなことができるはずである。自己抑制をはずすことが肝要である。¹⁰⁾

(C) 収入の問題

【従業員の不安】仕事と賃金を対応させるような賃金体系になると、中高年になってからの生活費を確保できるだろうか。

【考えられる解決策】この点については、厳しいことを言わざるをえない。個々人が新しい賃金体系のもとでの生涯生活設計を考えなければならない。ある年齢になると子供の教育費がかかるという問題もあるが、それは子供自身がローンを組んで負担するなどの方策で解決するしかない。配偶者と合算した所得で家計を維持していくことが、いま以上に必要となるだろう。

(3) 労働組合の課題

(A) 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

2000年の春闘において、ようやく、65歳までの雇用継続が労働組合の中心的運動方針として位置づけられ、労使の間で一定の合意に達した。このことは、60歳代前半の雇用を実現する上で、重要な一歩である。ただ、労使が合意したのは基本方針であって、具体的な方法はこれからの話し合いにゆだねられている。経営側のホンネは、60歳代前半の雇用に消極的である。そこで、労働組合が、各職場で実際におこなわれている試みを拾い上げ、経営側に提案していかなければならない。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。

(B) 賃金が減っても、人を増やして負荷を下げる要求を出す

戦後の労働組合運動は、賃上げ一本で来たといっても過言ではない。雇用を守ると言いながら、結局は賃上げをとって雇用を切り捨ててきた感が強い。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。個人が受け取る賃金を下げてでも雇用を増やして負荷を軽くし、高齢者が働きやすい職場を作ることを考えなければならない。

(C) 組合員の能力育成のアドバイザーとなる

これからの傾向として、経営側は従業員に対して、自己選択・自己責任の原則をより強く求

めるようになる。労働組合は、個人が判断に困ったときに的確なアドバイスができる体制を作っておかなければならない。

(4) 社会の課題 — 働く高齢者を応援する

企業において中高年が働き続けるには、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。私たちの社会が中高年の労働をあたりまえのこと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。

中高年層の労働についても、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るとか、オジさんやオバさんはいらさないよ、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中高年層が増えていくことである。高齢化社会は、中高年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、中高年層の就労を応援する社会を作らなければならない。

4. 企業の対応

今回の調査研究の中で企業の考え方や対応策を知ることができるのは、企業に対するアンケート調査（以下、「企業アンケート」と略称）と高齢者雇用に熱心な中小企業への聞き取り調査（以下、「中小企業調査」と略称）の2つである。第2節で図1と表1として示した分析の枠組みにしたがって、企業側の対応を見ていこう。

(1) 労働力人口減少への対応—高齢者を積極的に活用

まず、企業活動を支える労働力をどう確保するのかという点から検討しよう。これは、図1の中で「社会環境・労働市場」として示された項目である。企業アンケートにおいて、次のような質問がなされた。「景気が長期で低迷しているため、一時的に労働力が過剰の状態にありますが、少子化傾向のために、将来的には若年労働力が不足すると予想されています。そこで、高齢者の活用を含め、貴社は人材確保についてどのような考えをお持ちですか。」その他を含めて6つの選択肢が示され、2つまで選ぶよう求められた。

最も多かった答えは、「賃金等を調整した上で高齢者を活用したい」(47.6%)で、「これまで培った能力を活かしてもらい、高齢者を積極的に活用したい」(24.3%)がそれに続いた。「高齢者に頼らず、パートや派遣労働者を活用する」と回答した企業(17.5%)や「設備投資で対応する」と考えている企業(2.9%)もあるが、両者を合わせても2割程度である。労働力人口の減少には高齢者の活用で対応しようとしている姿を見ることができる。