

特集

高齢者雇用を社会の発展にかなげる

その時、労働組合に求められていることは、高年者を含むすべての労働者が安心して生活できる雇用環境を創設するためのビジョンを示すことである

日本が世界の範になる

— 高齢者雇用が日本を強くする —

藤村 博之

(法政大学大学院教授)

1. 世界の最先端に行く日本の高齢社会

日本社会の高齢化率（全人口に占める65歳以上の割合）は20%を超え、世界で最も高い水準になっている。日本の高齢化の特徴は、そのスピードの速さにある。『平成22年版高齢社会白書』によると、高齢化率が7%を超えてからその倍の14%に達するまでの所要年数（倍化年数）は、フランスが115年、スウェーデンが85年、比較的短いドイツが40年、イギリスが47年であったのに対し、日本は、1970年から1994年の24

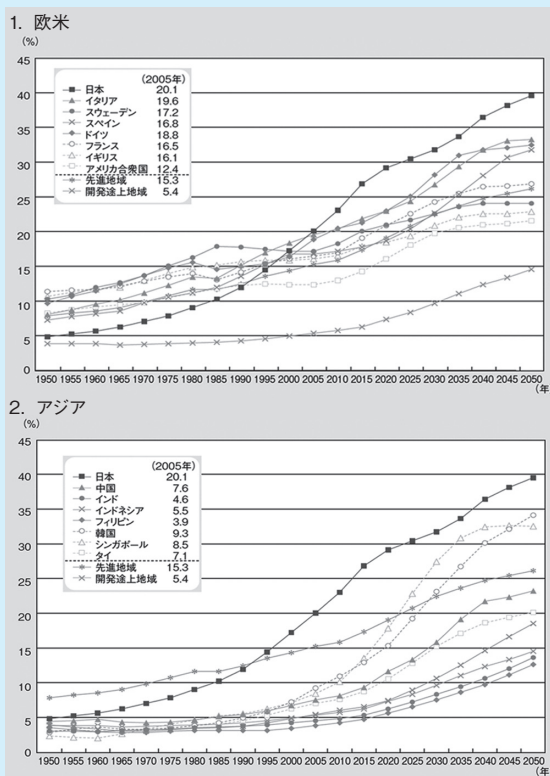
年間で7%から14%になった。日本以上に高齢化のスピードが速いと予測されているのが韓国である。図1にあるように、2020年以降、急速に高齢者の割合が増加していく。

スピードはまちまちだが、高齢化自体は世界的な傾向である。図1に示されているように、ヨーロッパ諸国はもとより、アジア各国も確実に高齢者の割合は高まっていく。その中で先頭を切っているのが日本なのである。世界の最先端に行くとは、お手本がないため、自分たちで道を切り開いていかなければならない。たいへんな道のりである。しかし、見方を変えれば、これほどチャレンジングでおもしろい課題はないとも言える。

事実、世界の国々は、日本の高齢化対策に注目している。ドイツの研究者は、「ドイツの高齢化問題は、日本よりも5年遅れてやって来るという印象を持っている。そのため、日本の施策の成功失敗を注意深く研究している」と話す。お隣の韓国や台湾からは、多くの研究者が日本を訪れ、高齢化対策を研究している。いまや日本は、高齢者活用の分野で世界に範を示す国になっている。

日本の高齢化のスピードが速いのは、長寿化と少子化が同時に発生しているからである。不老長寿は、古来、人類最大の目的であり、日本はその目的を達成しつつあると言うこともできる。それは、平均寿命だけでなく、健康寿命も世界有数だからである。2009年の平均寿命（0歳児の平均余命）は、男性79.59歳、女性86.44歳だった。他方、2008年の健康寿命（心身ともに自立して健康に暮らせる年齢）は、日本が世界最長で76歳（男女の平均）だった。健康で長生きするという点でも、日本は世界のトップを走っているのである。

図1 高齢化率の推移



(注) 先進地域とは、北部アメリカ、日本、ヨーロッパ、オーストラリア及びニュージーランドからなる地域をいう。
 開発途上地域とは、アフリカ、アジア（日本を除く）、中南米、メラネシア、ミクロネシア及びポリネシアからなる地域をいう。
 (出所) 内閣府『平成22年版高齢社会白書』

このように書いても、心の晴れない読者は多いと思う。「確かに世界の最先端かもしれないけれど、人口構成の高齢化は問題ばかり多くて、決して手放して喜べるようなものではない。社会保障費の負担は年々増大するし、公的年金に対する不安も増すばかりだ。未来に希望など持てないではないか」という声が聞こえてきそうである。

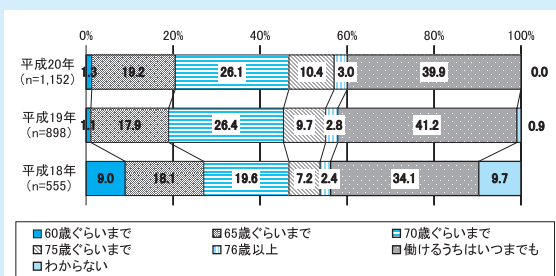
この小論の目的は、高齢化がもたらす新たな可能性に光を当て、私たちの固定観念を覆すことである。読者の一人でも、「先が見えないからいたいへんだ」ではなく「先が見えないからこそおもしろい」と考えられるようになったら、筆者の試みは成功したことになる。最後までおつきあい願いたい。

2. 高齢者の労働意欲の高さは日本の財産

図2は、60歳以上の有職者を対象に、いつまで働きたいかを内閣府が調査した結果である。2008年（平成20年）の結果を見ると、最も多いのは「働けるうちはいつまでも」（39.9%）であり、「70歳くらいまで」（26.1%）がそれに続いている。60歳を過ぎて働いている人は、元気なうちは働きたいと考えていることがわかる。

このデータをヨーロッパの研究者に見せると、彼らは異口同音に「日本はいいな」と言ってくれる。高齢者雇用に関わる問題を解決するには、経営者が持っている高齢者に対する偏見（高齢者はコストが高いとか使いづらいといった思い込み）と、働く人たちの勤労意欲（高齢期になっても働き続けたいと思うこと）を同時に解決しなければならない。ヨーロッパの人々には、早期引退願望が根強いいため、高齢者雇用を進めるには、人々の考え方を変えていくことが欠かせない。それには大きなエネルギーが必要である。企業が持っている高齢者に対する偏見だけでなく、働く人々の気持ちも同時に変えていかなければならないのだから、二重の課題を背負っていることになる。

図2 いつまで働きたいか



(注) 調査対象：60歳以上の有職者
(出所) 図1に同じ。

それに対して、日本では、従業員側の労働意欲の問題はほぼないに等しい。あとは、企業側の偏見を打破し、働きたいと思っている人が働けるようなしくみを作っていくことである。働く意欲があっても働く場がなければ、意欲を維持することは難しいからだ。高齢者が持っている「就業希望意識」を大切にしなければならない。そのためには、60歳代以上の人たちは、引き続き日本社会を支えていくだけの能力を持っており、働き場所も確保されることを具体的に示すことである。日本はなかなか良い位置にいたることが、ヨーロッパ諸国との比較から見えてくる。

3. 高齢者雇用は多くの可能性を含んでいる

大企業を中心に、高齢者雇用には消極的な企業は依然として多い。高齢者は能力が劣るし使いにくい、高齢者を雇うには設備面での手当をしなければならないので余計なコストがかかる、といった思い込みが経営者の頭を支配している。でも、本当にそうだろうか。高齢者の中には、若年層をはるかにしのぐ成果をあげている人がたくさんいるし、体力面での衰えをほとんど感じさせない人も多い。高齢者は、ひとくくりにして語るができないほど多様である。

これまでの企業経営の価値観からすると、高齢者雇用は制約が多いように見える。企業は、時間的にも体力的にも無理のきく労働力を重用してきた。企業側の無理を聞いて長時間残業もいとわずに働いてくれる従業員を優遇してきた。しかし、少子化と人口構成の高齢化は、そのような価値観で従業員を使い続けることを難しくしている。まさに、発想の転換が必要である。

筆者は、企業が高齢者雇用を考える際の基本的な視点として、次の2点が重要だと考えている。(ア) 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、(イ) 65歳までの雇用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。高齢者雇用の実践は、企業経営を強くする。高齢者を戦力として位置づけ、彼らの持つ力を経営に活かせる企業こそが競争力を高め、生き残れるのである。

(1) 高齢者雇用を推進することは、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

60歳の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こんでいるためである。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 low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。今後、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。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、場合によってはそれを超えて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、60歳以降も企業に買ってもらえるだけの能力を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が高い。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、ほとんどの従業員は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る。

筆者は、キャリア開発を「売れる能力を維持すること」と表現している。能力には賞味期限がある。どんなに高い能力を持っていたとしても、需要がなくなれば価格は下がるし、場合によっては値段がつかなくなることもある。例えば、和文タイピストである。1980年代まで和文タイプを操作できる能力には高い値段がついていた。しかし、コンピュータが普及した現在、「和文タイプができます」と言っても、企業は雇ってくれない。「ああそうですか」で終わりである。

売れる能力は、時とともに変化する。本当のところ、5年後10年後に何が「売れる能力」になっているのか、誰にもわからない。しかし、時は否応なしに進んで行く。わからないなりに予測しながら、自分自身の能力開発の方向を見定めていくことが、私たち一人ひとりに求められている。

自らの手で自らのキャリアを組み立てていくのは、決して容易なことではない。しかし、企業内でどの仕事に取り組むのかを従業員自身が主体的に考えるようになると、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。

4. 個人の取り組みとそれを支援する労働組合の存在 従業員の取り組み課題

65歳まで現役で働き続けるには、企業の施策だけでなく、従業員自身の努力も欠かせない。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、企業に買ってもらえ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という3点が重要である。

(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、企業に買ってもらえ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、「売れる能力」を維持する努力を続けなければならない。

(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。

労働組合による支援

働いている人たちが、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、安心感が高まるはずである。60歳を超えても企業に買ってもらえ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. 高齢者がイノベーションを起こす

企業が競争を生き抜くにはイノベーションが必要である。イノベーションとは、新しい技術や仕組みを生み出すことであり、一般的には、若年層や壮年期の人によって担われると考えられている。しかし、組み合わせ方を変えることもイノベーションの一形態であり、その分野では高齢者が活躍できる範囲は広い。

イノベーションの出発点は、私たちが感じている問題や不自由さである。何かうまくいかないとか、もう少しこうなったらいいのに、といった感覚から、新しい製品やサービスが生まれてくる。高齢者が増えてくると、これまでは問題にならなかったことが問題になってくる。それにいち早く気づくのは高齢者自身である。それゆえ、従業員の中に変化に気づける人がいないと、企業はイノベーションの種を見逃してしまうことになる。

不自由さに気づいたら、その解決策を考え出すチームを作る。若年層、中堅層、そして高齢層を混合して編成することが不可欠である。高齢者は、長い職業生活の中で蓄えてきた情報が豊富である。それ単独では生きないことも別の情報を組み合わせることで、世の中にはなかった新しいものが生まれてくる場合がある。

このようにして、高齢社会の不自由さをいち早く解決する財・サービスを生み出すことができれば、これから高齢化する他の国々に売ることができる。1960年代の公害問題に苦しんだ日本が、世界最高の公害防止技術を生み出したのと似た現象が起こることになる。65歳以上人口が全人口の4分の1を超えるような社会は、私たちにとって未知の領域であり、不安になるのは当然である。しかし、他国も同じように高齢化しているいま、大きなビジネスチャンスにあふれていると考えることもできる。果敢に挑戦して世界の範となることが日本の使命だと考えて、この課題に立ち向かっていこうではないか。