

# 高年齢者雇用と 労使関係

戎野 淑子  
(立正大学経済学部教授)

## 1. はじめに

日本社会が高年齢者雇用問題を抱えるようになって久しい。しかし、今日の高年齢者雇用問題は、1990年代半ば以前とは明らかに異なる性格を有している。そのため、今日の高年齢者雇用問題を解決する糸口をつかむためには、その新たな特徴をも明らかにすることが必要である。そこで、本稿では、近年特有の特徴を明確にした上で、今後の高年齢者雇用を検討することとしたい。

## 2. 現状

2006年の改正高年齢者雇用安定法の施行により、65歳までの雇用機会の確保が義務化され、中小企業に対する猶予措置も2011年3月で終了する。昨今では、さらなる高齢化、また財政上の問題から70歳までを視野に入れた雇用も議論されるところである。

2008年の厚生労働省の調査<sup>(1)</sup>によると、60歳以上の労働者を雇用している事業所の割合は59.4%と、前回調査時(2004年)より8.9ポイント増加し、全常用労働者に占める高年齢労働者(60歳以上)の割合も10.0%と、2.4ポイント増加している。また、高齢者雇用への公的援助が必要であると考えている企業が55.9%と半数を超え、前回調査の41.8%よりかなり増加している。つまり、厳しい状況にある企業も少なくないが、高年齢者雇用は法改正により進展していると考えられる。

また、リーマンショック後の大幅な景気後退は、日本経済に多大な影響を与え、さまざまな深刻な雇用問題を発生させたが、高年齢者雇用への影響は相対的に小さかったと言われている。JILPTの調査<sup>(2)</sup>によると、継続雇

用の方向性やその採用割合に大きな変化はない。ただ、景気状況により高年齢者の雇用が負担になっている企業が全体の4分の1を占め、厳しい内情は推察される。

## 3. 高年齢者雇用の課題

高年齢者雇用については、さまざまな視点から多くの調査研究があるが、その主な問題が①仕事の確保、②賃金、③モチベーション低下、④人間関係の4つの点にあることには異論がない。厳しい経済状況の中、増加する高年齢者の仕事確保は容易ではなく、また60歳代は定年時よりも賃金が低下することが多いが、これはモチベーション低下にも繋がっている。さらに、役職を降りて立場が変わることで、本人も周囲も人間関係が難しいことも多い。これらは、長い間広く提起されてきた課題であり、60歳定年までが基幹をなす労働力であり、60歳以降は補完的戦力(+a)として付加する、つまり「60歳+a型」の雇用システムであるところに起因する。

65歳までの雇用機会の確保として、60歳定年制に再雇用制度を導入している企業が8割を超え最も多いことから明らかなように、60歳以降の雇用が60歳までの人事制度の延長線上にはない。たとえば65歳定年制の企業でも、60歳を過ぎると仕事の責任や権限が軽くなり、賃金の決定方法も変更になることも多く、一貫した人事制度になっているところは少ない。これは、60歳代が年金の支給等、他の年齢層とは異なる諸条件が加わってくることの影響も大きく、企業内外の要因により、人事制度がある程度特異な性格を持つことになっていると思われる。

そして、労働者自身も、「定年」を一つの節目としてとらえ、仕事は第一線から退き雇用形態も契約社員に変更し、賃金も低下したのだから気楽に働くという意識が強く、モチベーションの低下が生じている。しかし、このような「60歳+ $\alpha$ 型」の雇用システムは、以下のような理由からも限界となってきている。

その第一の理由は、量的な問題である。2012年には、団塊の世代が65歳に達し、高齢者の人数は一層増大する。さらに、年金支給開始年齢の引き上げは、現在定額部分が64歳になっているが、2013年には65歳になる。そして、合わせて報酬比例部分の支給開始年齢の引き上げも始まり、年金支給が全くない60歳代が生まれることになる。つまり、高齢者の絶対数の増加とともに、今以上に就業を必要とする高齢者の増加が考えられる。それを、もはや「+ $\alpha$ 」として扱うには、量的に難しいであろう。

第二の理由は、質的な問題である。60歳代前半に年金支給がないということは、自らの手で生活を成り立たせなければならず、それに足る賃金が必要となる。つまり、現役としての“働き”が不可欠であり、その働きを可能にするだけの「能力」が求められている。しかし、そのための能力開発には、中長期にわたる準備とコストを要し、若年期からの一貫した教育が必要であって、60歳以降を「+ $\alpha$ 」として分離して短期的にとらえるならば、その実行は難しい。

すなわち、高齢者雇用を支えてきた「60歳+ $\alpha$ 型」の雇用システムは、現在、量的かつ質的理由から成立しえなくなる。そのため、新しい高齢者雇用の在り方を見出すことが求められているが、そのためには、昨今の環境条件の変化による新たな特徴を検討しなければならない。

#### 4. 環境条件の変化と高齢者雇用の特徴

高齢者雇用の問題は古くて新しく、すでに1970年代には存在している。当初は、産業構造の変化や技術革新などの時代変化への適応に苦慮する高齢者の就業に関する問題であり、その後、少子高齢化の進展に伴い深刻化する財政上の問題から、定年年齢の引き上げ等、高齢者の雇用機会確保が進められた。このように高齢者の雇用問題は、長い間大きな社会問題として存在してきた。しかし、1990年代半ば以降、高齢者のおかれてい

環境条件が著しく変化し、問題の性格も新たな特徴を持つこととなった。

##### ①雇用システムの動揺

年齢別に雇用問題を見ると、1990年代半ばまでは高齢者が最大の問題であった。しかし、今日では、若年層（15歳～24歳）は9%台の失業率を示し、新卒の就職難も深刻な状態が続いており、雇用問題は若年期から大きな社会問題となっている。さらに、非正規従業員の割合が3人に1人にまでなり、有期雇用のために定年までの雇用が必ずしも前提とはなっていない働き方の人が増えた。つまり、従来までの終身雇用を前提とした雇用システムが大きく動揺しており、これは高齢者雇用を「+ $\alpha$ 」として受け入れ支えてきた60歳までの基幹労働力の変容であり、「60歳+ $\alpha$ 型」雇用システムの存続を揺るがすこととなるものである。そして、この状況を生み出した背景には、日本経済の問題があるが、それについて一言述べておきたい。

##### ②日本経済の低迷：雇用機会確保の問題

近年、日本の経済環境も大きく変化し、雇用機会確保が厳しい状況にある。長い間、日本経済は成長路線で考えることができ、日本企業の発展によって雇用機会が創出され、その結果、高齢者の働く場も確保された。しかし、国際競争が激化し、円高も恒常化すると、日本企業の海外進出は一層進み、日本国内での雇用機会の創出は困難さを増す。しかも、日本経済の先行きは不透明で、すでに人口減少の進んでいる日本社会に需要拡大の期待は薄く、産業の空洞化も懸念されるところである。今や年齢を問わず就業が厳しく、限られた雇用機会を世代間で奪いあうことも生じかねない状況にある。

以上のことから明らかなように、高齢者雇用の問題は、単に高齢者固有の問題だけではなく、その基底には現在の日本における雇用関係全体の問題そのものがあり、その解明と改革の中に位置づけられるべきものとなっている。つまり、高齢者雇用の解決の糸口を探るためには、これまでの多くの研究と同様、高齢者の雇用に焦点を絞った、高齢者雇用を「+ $\alpha$ 」とすることから生じる諸問題の分析を行うことも重要であるが、それと共に、雇用システム全体の問題や日本経済との関連の中での議論も必要であろう。そこで、最後に、これらを踏まえ今後の課題を検討したい。

## 5. 今日の高齢者雇用

昨今の不況のあおりを強く受けているのは相対的に若年者であり、高齢者は既得権を持って安住しているとの非難の声も生じている。以前、ヨーロッパ諸国では、高齢者に早期引退を促し、その雇用機会を若年者の雇用に充てようとする政策が実施された。しかし、若年者の雇用状況は改善することなく、ただ早期引退に伴う年金等により財政支出が増大し、国家財政が逼迫することとなった。そのため、その政策は改められ、今日では高齢者の雇用も推進されている。つまり、年齢間での仕事の分配は、雇用政策として限界があり、雇用機会の単なる分配ではなく、雇用機会そのものの拡大を図る政策が必要であった。

そこで最後に、問題解決のための第一歩として、雇用のパイの拡大のために必要な産業育成、そこにおける「仕事の創出」、また、その担い手である「人材の育成」について考え、今後の「労使関係の在り方」について言及したい。

### (1) 仕事の創出

雇用機会の創出が求められている現在こそ、高齢者の活躍が一層期待される場所である。豊かな経験や熟練技術等は、高齢者にしか持ちえない能力であり、多くの人には見えない、あるいは見過ごしてしまう市場ニーズを掘り起こすことができ、新産業の礎を築くことが可能である。これまで一般に、高齢者は自分の経験の中から仕事を見つけようと、自らのキャリアの棚卸を行っているが、この受動的な棚卸によって既存の仕事の中から雇用機会を見つけることは今や限界に達している。

経験や熟練の技をもって社会に働きかけ、問題を発掘する能動的な棚卸によって、新たな仕事を創出することが必要なのではないだろうか。活躍している高齢者の働き方を見てみると、共通して自らの仕事を創出していることが多い。継続雇用制度により一見同じ仕事を続けているようだが、自らの経験をもとに常に工夫・改善を試み、日々新たな仕事に改良している。または、周囲に気を配り、適宜先輩に適切なアドバイスをを行っている。これらは、経験や知恵を活かして、新たな仕事を付加して働いているのである。さらに、再雇用されなかったため、自分の経験や能力を発揮する場として自ら事業を起こす人もいる。これを可能にしているのは、まさに潜在化している市場ニーズを掘り起こす知恵と技であり、一般の多くの人が気付

かないニーズを商品化することによって、新産業を起している<sup>③</sup>。

創造的な姿勢で働くことは、実は高齢者のみならずすべての労働者に求められていることである。ただ、高齢者にはこれまでの蓄積があるため、問題の発見能力、解決能力とも他の年齢層よりも強みとなることが多く、付加価値を生み出しやすいと思われる。

高齢化問題を抱えるあるドイツ企業では、高齢者の対象が40歳以上となっている。その理由は、40歳からモチベーションの低下が見られるからであった。日本企業では、まさに第一線で活躍する世代であるが、それが既に高齢者として扱われ、問題視されている。すなわち、高齢者の問題とは、働く姿勢の問題でもある。

社会は、若年者から高齢者まで存在する姿が自然である。これは取りも直さず、社会問題に対し、いずれもがそれぞれの立場から積極的に取り組み、双方の強みを融合させることによって解決していかなければならないということであろう。若年者は斬新な発想を持って、他方高齢者は豊かな経験や知恵を活かして、協力して仕事創出を図らなければならない。技術やノウハウの伝承が重要であることは言うまでもないが、高齢者が、社会に存在する様々な問題に働きかけ、そこに自らの仕事を作り出していく姿も、後世に伝えることが必要なのではないだろうか。

そこにおいて、労働組合は、労働者の一生の生活を支える視点から、仕事創出の環境づくりを行うことも求められていると思われる。労働者が、各自一人で市場ニーズを掘り起こし仕事を創出することは難しく、複数の高齢者が集まることによって実現することは少なくない。高齢者の知恵が集積され、新産業の育成、技術・技能の伝承などが行われる場が提供できないだろうか。さらに、仕事内容を熟知し、業界の動向に精通している労働組合こそが、今の日本の抱える問題を解明し、個々人が自分の仕事の中でどのように取り組み、社会に貢献していくことができるのか、またそのことが結局は自らの仕事を作ることであり、生活の安定を築く礎になるということを具体的に示すことが期待されているのではないだろうか。

### (2) 人材育成

今や、労働者は、少なくとも65歳まで第一線で働くことが求められ、そのための能力が必要である。しかし、現状を見ると、中長期的に

OJT実施率、offJT受講率とも低下しており、高齢期の働き方や生活に関する教育プログラムもその実施率は低く、JILPT調査<sup>(4)</sup>によると実施企業はわずか14.4%である。

これまで、不況で仕事のない時こそが次なるステップの準備期間となっていた。仕事の課題を発見し分析することによって、労働者自らが成長するとともに、企業も発展のための土台が作られてきたのである。しかし、1990年代半ば以降、常に必要な最適人数で業務遂行を行う合理化が進められ、短期的には生産性が高く最も合理的であろうが、中長期的にみると、人材育成が手薄になり、企業発展のための芽を摘んできた面もあった。

日本の社会では、これまで企業が職業教育の多くを担ってきたが、経済環境の著しい変化の中で、その教育が危機的状況にある。雇用システムの大きな動揺は、従来までの教育環境の破綻をも意味しており、増加している非正規従業員への教育の欠如は言うまでもないが、正規従業員についても深刻な状況が10年以上続いている。そのため、企業が必要な人材を充足できない理由として、「能力不足」や「経験不足」が挙げられるところとなっている。

ここに、知恵と経験のある高齢者の重要な役割があると思われる。しかし、高度な技術を持っていても、合理化の波で日本での仕事を失い、海外で活躍することになる人は少なくない。企業の論理とは異なる、生活や社会の論理によって、日本にて活躍する場を作り、高齢者が後進の教育の一翼を担って、この危機へ対応することはできないだろうか。

人材育成について、企業には企業経営の論理に基づく考え方があろうが、労働組合は、企業とは立場が異なり、労働者の生活の視点から自らの論理で「人材育成」をとらえ、経済合理性によって切り落とされるところの教育機会の提供など、独自の取り組みを行うこともできるのではないだろうか。本人の教育投資回収といった短期的な視点ではなく、次世代までの社会を成立させるための産業育成、仕事の創出、そのための人材育成を行うという長期的な視点からの教育の実施が期待されていると思われる。

### (3) 新しい労使関係

「60歳+a型」の雇用システムを脱却し、一貫した雇用システムの構築が不可欠となっている。しかし、その実現は決して容易なことではない。国際競争が激化し、先行きが不透明である

にもかかわらず、企業は入社時から高齢期までの一貫した新たな人事制度を設計しなければならないということである。しかも、高齢者は、健康や家族、生活面においても個人差が大きく、働き方に対するニーズも多様であるため、対応が難しい。他方、労働者も入社からの職業人生の再設計が求められる。しかし、現状は高齢期の働き方のセミナーを実施しても、55歳を過ぎてようやく腰を上げ、50歳以下は全く関心を持たない。また、若年者では非正規従業員の割合が高く、今現在が不安定な就業なため、将来の職業設計を立てることが非常に難しい人も多い。

これは、60歳までの雇用システム自体がすでに動揺しており、今日の経済状況の中で労使とも雇用の全体像を描くことができないことにある。先に、今日の高齢者雇用問題は雇用関係全体が動揺している中に存在していることを述べたが、これは、雇用の在り方全体像を描き出さないことには、高齢者雇用の本質的解決に近づけないということである。前述の「仕事の創出」「人材育成」等を進める中で、経済の動向や社会の様々な動きを見据えた新たな雇用関係を構築しなければならない。

若年者をはじめ厳しい雇用情勢が続く中、2013年には61歳では老齢厚生年金の支給がなくなり、改革は待ったなしの状況にある。今日の閉塞感の一因は、現状の延長線上に将来はあり得ないことが分かっているながら、具体的な改革が行われず、そのまま時が流れることにあると思われる。労働組合は、社会の公器として、労働者が安心して生活していくための環境の創設のために、雇用の在り方、つまり人が一生どのように働き暮らしていくのか、そのビジョンを示すことが求められているだろう。

注

- (1) 厚生労働省「平成20年高齢者雇用実態調査結果の概況」(平成20年9月調査実施)
- (2) 労働政策研究・研修機構『ビジネス・レーパー・トレンド』2009年12月号
- (3) 戎野淑子「中高年齢者の創業の特性と助成金の役割」高齢・障害者雇用支援機構『高齢者等共同就業定着支援事業調査報告書』2004年
- (4) 労働政策研究・研修機構『高齢者の雇用・採用に関する調査』2010年

参考文献

- 戎野淑子『労使関係の変容と人材育成』慶應義塾大学出版会 2006年  
戎野淑子「現在の雇用・失業状況」『世界の労働』日本ILO協会 第60巻第4号 2010年  
労働政策研究・研修機構『高齢者の雇用・採用に関する調査』2010年