

高齢者の雇用問題を解く

1 はじめに

日本では少子・高齢化の進展とともに一五歳から六四歳までの生産可能年齢人口がすでに減少し始めている。

この傾向は、今後さらに加速し、労働省雇用政策研究会による一九九九年時点での推計では、二〇〇五年以降になると働く意欲と能力のある労働力人口も減少し始める。その反面、六五歳以上の老年人口が全人口に占める比率は今や一七%を超え、スウェーデンを抜いて先進諸国のトップになろうとしている。しかも、『日本の将来推計人口』（厚生省人口問題研究所）によれば、今後、この比率はさらに他の先進諸国には例を見ないスピードで上昇する。

大橋 勇 雄

こうした少子・高齢化に対応して、特に六〇歳台前半層の雇用を拡大することの必要性がマスコミなどでよく指摘されるが、その大きな論拠は二つある。一つは、言うまでもなく、予想される労働力人口の減少を高齢者の活用によって補わなければならないというものであり、もう一つは、少子・高齢化による年金財政の破綻を回避するためには高齢者の雇用を拡大しなければならないというものである。

一方、個々の企業にとっても大競争と言われる国際経済の中で生き抜くために、高齢者をいかに有効に活用するかは一つの死活問題になる。これまでは公的年金の支給開始年齢が六〇歳であり、企業の人事担当者も定年後の雇用についてはさほど心配する必要がなかった。それ

に潤沢な年金支給額と雇用保険給付のもとで高齢者の側も働かねばならないという差し迫った状況にはない。しかし、今後、公的年金の支給開始年齢が六〇歳から六五歳へと引き上げられ、目の前に途方にくれる従業員が多く出てくると、会社もそれを放置できなくなる。会社は何もしてくれないという批判が必ず出てくるからである。本稿の目的は、これまでの高齢者雇用のあり方を概観し、今後、どのような仕組みのもとに高齢者を活用することが望ましいかを検討することにある。より具体的には、高齢化によって職務遂行上どのような問題が発生するのか、それに対して企業はどのように対応しているのか、高齢者雇用の制度的な枠組みは現在どうなっているのか、そこにはいかなる問題があるのか、公的年金や雇用保険制度などの社会保障制度は、高齢者雇用のあり方にもどのように影響しているのか、などを生産現場で働く高齢者を中心に議論する。尚、ここでの議論のベースになる情報は、主として筆者が企業訪問し、聞き取りを行った際に入手したものである。

2 職場での高齢化とその対応

一般に人間だれしも年をとれば、体力が減退し、視力や記憶力が鈍くなる。同時に、意欲・気力も萎える。そのため様々な職務上の問題が発生する。たとえば、生産現場でよく聞かれる問題として、「視力・動作機能の衰えによるライン・スピードの低下」、「体をかばい過ぎて休みが多い」、「循環器系疾病による突発事故の発生が心配」、「体力・視力・記憶力の低下による製品検査の見残し」、「新しい技能・知識へ取り組み意欲はあまりなく、自分が出来る仕事の範囲に留まる傾向がある」、「技術変化への適応に時間がかかる」、「従来からの技能・技術や会社への忠誠心が減少する」、「従来からの技能・技術が優れていると思いつき込み、向上心が欠如している」など、枚挙にいとまがない。

こうした問題に対して企業は作業改善や配置転換、高齢者専用職場の編成、高齢者専用会社の設立などを実施している。以下ではそれぞれの方策についてその効果と限界とをみてみよう。

まず作業改善とは、設備の改良やロボットの導入、作業手順の変更、作業環境の改善などにより、高齢者の心身機能の低下を補う試みである。生産現場には実に様々

な作業改善がある。筆者が見たものだけでも、重量物を移動させるためのラクラク・ハンドや滑り台、パレット（部品や製品の運搬箱）やインパクト・レンチの軽量化、難作業のロボット化、拡大鏡による製品検査、型交換を容易にするための外段取り化、部品の取り付け間違いを防ぐための作業手順を示すランプ、危険区域を知らせる警報機、ルックスが大きく明るい職場などがある。

作業改善により高齢者の仕事がやり易くなれば、それに越したことはないから、改善それ自体は大いに歓迎されるべきものである。問題はそれを展開する力が会社と各職場にあるかどうかである。より具体的に言えば、第一に、高齢者の作業改善について職場自身が問題意識をもたなければ、それは進展しない。そのためには、提案制度やQCサークル活動を利用することが必要であるが、職場によってはそうした意欲がみられない。第二に、改善のためには保全や技術部門の協力が必要とされることから、提案があっても担当部署の責任者がそれに積極的でなければ、実現の方向に展開しない。第三に、最も大切なことであるが、作業改善にはコストがかかる。したがって、たとえ優れた改善案であっても一定の予算枠の

中で他の要求と競合することになる。特に、生産性向上への圧力が強い中で即効性のない作業改善に対する予算はつきにくい。もし予算を前もって計上させるとしたら、高齢化対策の必要性について会社のトップの認識がまず必要になる。

配置転換とは、高齢化とともにこれまでの仕事の遂行が困難になった高齢者に対して、企業内に存在する様々な仕事からやり易いものを洗い出し、そこへ移動させるという方策である。たとえば、自動車及びその部品メーカーの現場で高齢者に不向きな仕事として、多種少量ラインにおける最新型の組付機械の操作、トン数の大きいプレスの操作、メインラインでの組立て作業などがある。これらの仕事のうち、前の二つについては、機械のME化が進み、操作が複雑化したため、高齢者にその手順を教育することが難しいこと、また機械の高速化のために操作ミスが出た場合、それが大きな損失になることなどが、高齢者には不向きな理由として挙げられる。また組立てのメインラインについては、作業姿勢がきつく、手先の器用さが必要な上にスピードを要求されるということである。

配置転換先の仕事としては、①これまでの技能・知識をできるかぎり生かすことができること、②比較的マイペースで仕事ができ、体力的に無理がないこと、③加齢による体力・視力・判断力の衰えをカバーできる仕組みになっていること、などの条件を備えていることが望ましい。

しかしながら、保全のような職場を除いて、現実にもそうした条件をすべて満たすような仕事は少ない。そのために、高齢者が配置される仕事は、生産現場での補助的なものならざるをえない。たとえば、作業が遅れが出ても差し障りの少ないメインラインの後工程での作業、ラインへの部品の供給、ロボットへの材料投入用パレットの移動、製品の運搬、機械設備の監視、品質検査、梱包、設備保守、守衛、清掃などである。

この方法にも幾つかの問題がある。その第一は、企業によっては高齢者が多すぎたり、高齢者向きの仕事が少なかったりするために、現存の高齢者に必要な数だけの仕事を用意できないことである。この場合、高齢者向けの条件を幾つか諦めるしかないが、現代の近代的な工場では多くの場合、手先の器用さや難しい判断力、コンピ

ューターに関する知識が必要のない仕事を選択される。機械加工職場で筆者が見聞した典型的な例は溶接ロボットを使った組付作業である。それは、ロボットに対する加工物のセットと取り外し、及びパレットの交換、一日に一回程度ある治工具の簡単な交換、時々目視による品質チェックを作業内容としていた。もし製品やロボットに異常が発見されたなら、ただちにストップ・ボタンを押し、班長を呼ぶようになっていた。ロボット機械の調整などの内段取りや治工具の準備などの外段取りは、班長業務である。

この単純作業には難しい判断力や手先の器用さ、高度な技術的知識は必要とされない。しかし、ロボットに追われ、作業に一定のスピードが要請される。スピードを落とせば、そのまま生産性の低下になる。これでは真の高齢化対策とは言えないだろう。ここで、もし加工物の脱着作業が自動化されれば、様相は一変する。高齢者に残された仕事はロボットの監視、簡単な型交換、製品パレットの運搬、部品の供給、品質検査である。ただ、こうした自動化は加工物が大きい場合には困難である。

第二の問題は、配置された仕事がどうしても職場での位

置付けの低いもの、あるいは補助的なものになる傾向があることから、高齢者の働く意欲が大きく減退することである。特に、職制であった者が現場にもどされた場合には、その上司もやりにくいが、本人は面子を維持できないために辞めることもあるという。これと同じような状況は営業関係の仕事についても生じうる。ノルマを抱えて外回りをするこゝと自体、高齢者にとって厳しいことであるが、その上、肩書きを外されたとなると対外的に信用度が落ち、商売もやり難くなるし、面子も保てなくなるという。

こうしたモラル・ダウンを防ぐための工夫もみられる。A食品メーカーでは、高齢者ばかりを集めて「特攻隊」と称する応援部隊を職場に編成し、忙しい職場や有給休暇の取得などにより休業者がでた職場に適宜派遣している。高齢者にとっては、これまでの経験を生かすことができ、また懐かしい古巣で応援として一時的に働くことができるために、好評である。さらにB食品メーカーでは、高齢者からなる「修理こやし隊」を編成し、売れ残った食料品をこれまでの経験とコネを生かして何とか売りさばくという役割を与えている。これらの事例に

共通する点は、高齢者のもつ経験と人脈の力を一時的ではあるが有効に活用しようとするところにある。

配置転換の第三の問題は、仕事の割に賃金が高いという状況が発生することである。というのは、配置される仕事は職場の補助的なもの、あるいは負荷の少ないものになる一方で、賃金が年功的に決められるからである。これに対して企業はある一定年齢を超えると定期昇給をストップさせたり、ベース・アップの配分を減らしたりして対応しているが、現行の年功的な賃金制度では高齢者の貢献に見合った水準にまで賃金を調整することは容易ではない。

高齢者専用職場の編成とは、メイン・ラインとは別に高齢者専用のバイパス・ラインや補助ラインなどをつくり、ライン・スピードを低下させるなどして、仕事の負荷を少なくし、高齢者にも対応できるような職場を作ることである。こうした高齢者専用ラインは、電気機器メーカーや自動車メーカーで一時話題になったが、長く続かないようである。その原因として、第一に、専用職場は単に生産性を低下させることによって高齢者の負荷を少なくするだけであり、賃金が下がらない限り、企業に

とってその編成は採算に合わない。企業が高齢者専用職場をつくる主たる理由は高齢者を大切にしているという企業イメージを対外的にアピールするためと思われる。そのために、話題性がなくなると、専用職場は閉鎖されるケースが多いように思われる。

第二に、高齢者ばかりの職場では新しい技術の導入がされにくく、職場の発展が望めないという問題がある。すなわち、自らが新しい技術に触れたり、作業する傍らに新しい技術や設備があったりして、技術向上への新しい認識が生まれるが、高齢者専用職場ではその仕組みが閉ざされてしまうのである。

第三は、高齢者にとって安心感もてる反面、若い人がいないために、技能の伝承がなく、本人に張り合いがなくなることである。また若い人が職場にいることにより、新しい文化や考えを知ることができるが、そうした機会も少なくなる。

高齢者専用会社は、配置転換や高齢者専用職場の延長上にある。すでにのべたように、高齢者にやり易い仕事とは、部品の供給や製品の運搬、検査、保全、清掃、守衛などのラインの補助的な仕事が多い。そのために、配

置転換後にはそうした仕事で働く高齢者が多くなる。また高齢者専用職場に高齢者が多いことは言うまでもない。企業にとってこうした方策の最大の問題点は、仕事の負荷が低下し、高齢者の貢献と賃金との間のバランスが悪くなることである。そこで企業は、賃金体系の異なる、すなわち賃金の低い別会社を設立し、そこに高齢者を移動させるという政策をとることになる。これが高齢者専用会社である。ここで高齢者が移動を受け入れるかどうかという問題があるが、それは定年を本社より長くすることにより動機付けをする。たとえば、本社の定年が六〇歳であれば、六五歳にするというように。

こうした高齢者専用会社には、多くのメリットがある。第一に、高齢者がより多く集中することから、規模の利益が存在し、高齢者のための設備や職場環境、医療サービスについて、よりきめの細かい配慮が可能になると同時に、高齢化対策のための投資効果が大きいこと、第二に、国や県の高齢者雇用を助成する各種の制度が利用しやすく、企業は多くの補助金を受けることができること、第三に、親会社の従業員に最低限の雇用保障としての安心感を与えることなどのメリットがある。

これに対して幾つかのデメリットも指摘できる。第一に、親会社からの支援はあるが、独立した経営体として採算することが重要課題となるため、経営的な厳しさが強く、高齢者にきつい作業を要求する傾向がある。第二に、異なった給与体系が適用されるために、賃金が大幅に減少する危険がある。第三に、会社の運営には核となり、無理をする人が組織の大きさに応じて何人かは必要であるが、高齢者にはそうした役割を期待することはできない。そのために、高齢者会社を設立した後に、職場の中核となる労働者を親会社や外部の労働市場から確保しなければならぬが、給与体系上の問題もあり難しい。第四に、分社化によって組合が組織されない可能性がある。またたとえ組織されたとしても、親会社の組合の傘下にあたり、規模が小さかったりするために、組合の機能を十分に発揮できないこともありうる。

これまでに議論された高齢化対応のうち、どの方策が最も優れているかは一概に言えない。企業はそれぞれの実情に合わせて適宜対応している。ただ一つ留意したい点は、高齢者の多い中小企業や定年年齢の長い企業では、高齢者だからといって特段の扱いをしていないケースが

多いことである。そこには、高齢者向けの仕事が多量に不足していることや作業改善のためのコスト負担に堪えられない、高齢者専用会社を設立するための資金力もないなどの理由もあるが、賃金が年功的ではないことも重要な理由である。すなわち、流動的な労働市場のもとに市場賃金が成立しやすいため中小企業では賃金を高齢者の生産性に見合った形で調整することが比較的容易であるために、高齢者の生産性を維持しなければならないという要請は大企業に比較して弱い。

こうした中小企業では、高齢者への対応を個々の職場に任せている。すなわち、体力などの衰えによりこれまでの仕事を継続することが困難な人は別にして、チームの中での協力的な役割分担を活用している。たとえば、高齢者に無理な仕事は若者が替わって行ったり、ラインで仕事が滞ったときは、職制や近くの者が応援したりしている。この場合の問題は、高齢者の存在が他の者に負荷を課すことから、職場の業績評価や賃金が適切に調整されない場合には他の年齢層から不満がでることである。また高齢者には特段の配慮がなされるわけではないから、きつい労働となり、建設労働者にみられるように力の衰

えがそのまま引退を意味することになる。

3 高齢者雇用の制度的枠組み

平成一〇年に定年年齢を六〇歳以上とすることが企業に義務づけられたが、さらにその後の六〇歳前半層の雇用を確保することは、六〇歳までの定年延長よりはるかに難しい課題である。高齢者が長い経験を通して培った技能や知識をできる限り生かすために、また長年住み慣れた生活環境を維持するためにも、これまで勤めてきた企業での継続雇用が六〇歳前半層の雇用を拡大する際の基本となる。その制度的な枠組みとして、平成九年に労働省の「六五歳現役社会研究会」は、次の三つのシナリオを提起している。

- ① 「六〇歳+ α 」方式で六五歳までの継続雇用を強化する。
- ② 「六五歳定年制」を実現させる。
- ③ 「エージレス社会」を目指す。

ここで①は具体的には再雇用制度による継続雇用を意味する。研究会は、引き上げが決まっている公的年金(老齢基礎年金部分)の支給開始年齢と雇用との間に空

白を生じさせないために、また高齢者の意識や希望からしても、今後目指すべき目標を「六五歳定年制」に設定することが適当であるとしている。これに対して現状は目標に遠く及ばない。ちなみに、平成一〇年の『雇用管理調査』(労働省)によれば、我が国で一律定年制を定めている企業の割合は九四・七%であり、そのうちの八六・七%が定年年齢を六〇歳としている。そして定年年齢を六五歳以上とする企業の割合は僅か五%にすぎない。

現在のところ、多くの企業は六〇歳から六五歳までの雇用のために再雇用や勤務延長制度を設けている。一律定年制を定めている企業の六八%にこうした制度がある。しかし、その実際の適用となると、開店休業の状態にある企業が多いという。不況のせいもあるが、それが希望者全員を対象とした制度ではないことにも大きな原因がある。七割以上の企業が「会社が特に必要と認められた者に限る」あるいは「会社が定めた基準を満たした者」などの条件を付け、「原則として希望者全員」とする企業の割合は四分の一に満たない。

今後、六五歳までの継続雇用を希望者全員の再雇用制度か、それとも六五歳定年制のどちらの方向でいくべき

(43) 高齢者の雇用問題を解く

かという点が一つの重要な論点になりうるが、現状では連合及び経営者団体はともに六五歳定年には積極的ではない。しかし筆者には、事実上、二つの制度の間には機能面で大きな差異はないように思われる。

昨年、筆者が行ったヒアリングによれば、どちらの制度を導入しようとしても、多くの企業は、六〇歳かそれ以前にすでに役職を外す一方、賃金を六〇歳で公的年金や高齢雇用継続給付を利用する形で切り替えている。場合によっては賃金の何割かを一律にカットする。また退職金なども六〇歳時点で精算されるか、あるいはそれ以上の勤続年数は割り引かれる形になっている。さらに資格も嘱託とか、専門職などと名称の違いはあるが、ラインのサポート的な仕事や現場の一般職と同じ仕事に就くという点では同じである。勿論、二つの制度とも人事考課は毎年実施され、それに基づいて賃金などの処遇が決められる。労働時間についても、どちらの制度下でも短時間を選択できるように配慮されている。要するに、二つの制度とも運用次第では実質的に同じ機能をもたせることができるのである。

にもかかわらず、どちらの方式が好ましいかという議

論がよくなされるのは、一律処遇のドグマから人々がまだ抜けきっていないからと思われる。働く者の業績と能力を適切に評価し、処遇するというのは組織の基本である。この基本さえしっかりと守られれば、エージェンツ社会の実現が可能となる。すなわち、引退を一定の年齢によって強制的に決めるのではなく、個々の高齢者の選択と企業の合意に委ねるのである。この社会では賃金の適切な誘導により個々人の社会的な貢献と労働のつらさとがバランスするように労働供給が決まるから、パレート最適を達成できる。ちなみに、米国では年齢差別禁止法により強制的な定年制は存在しない。また日本の情報関連産業では業績主義で有名な富士通が定年制を廃止し、エージェンツ社会を目指している。

4 継続雇用の阻害要因について

先に労働省は各県の雇用開発協会を通して継続雇用に関する調査を企業と従業員の各々に対して実施した。筆者が関わったその愛知県版によれば、今後一〇年程度までに継続雇用のための定年延長、あるいは希望者全員による再雇用制度の実現がなぜ困難であるかの理由につい

て、次の表のような調査結果がえられている。ここで、企業及び従業員は、前もって提示された一四の阻害要因からもっともだと思われる項目を三つ以内で選択している。表は、その結果を従業員調査において選択された比率の高い項目から順に整理したものである。

この表から、幾つかの重要な事実を指摘できる。まず阻害要因として選択された上位三つの理由については、従業員及び企業調査ともに高い比率を示し、労使共通の認識となっている。すなわち、高齢者個々人のばらつきが大きく一律に扱えないこと、及び健康問題や技術不適応などによる能力低下、若年者への代替や省力化による高齢者需要の減少は、だれの目から見ても、継続雇用の重大な阻害要因となっており、それだけに問題の深刻さは深いと言える。これらの要因を詳しく議論する前に、賃金と生産性とのアンバランスの問題を取り上げよう。

高齢者雇用に対して年功的な賃金体系が阻害要因になっているという指摘がよくなされるが、調査結果からみるかぎり大きな問題ではなさそうである。ちなみに、「高齢者の貢献に応じて支払われる賃金の仕組みに改訂できない」とする比率は、企業側の定年延長が困難な理

由としては二〇％程度であるが、希望者全員を対象とする再雇用になるとその割合は一〇％台にとどまる。このことは、すでに述べたように、定年後の六〇歳前半層については年金や高齢雇用継続給付金を利用した大幅な賃金カットなどが行われ、賃金抑制がかなり進んでいるものと思われる。言い換えれば、企業にとって賃金と生産性の関係が問題になるのは、定年前の五〇歳台の者であるということである。

定年後の継続雇用を最も困難にするとされる要因は、「高齢者個々人のばらつきが大きく、全員を一律に処遇することが難しい」というものである。本人の資質に加えて長年の努力や経験の積み重ねの差が高齢者の能力や意欲に差を生じさせる一方、個人資産や生活スタイルの差は老後の蓄えに差を生み、個々人の就業ニーズに影響する。六〇歳になって働く意欲を喪失しているのに、まだ多額な住宅ローンを抱えている者、あるいはまだ一線で働く能力が十分にありながら、潤沢な資産や年金受給のゆえに働くのは短時間でよいという者など様々である。このように条件にばらつきのある個々の高齢者に対して、企業は的確にかつ肌理の細かい能力・適性評価を行

(45) 高齢者の雇用問題を解く

継続雇用の実現が困難な理由

(比率：%)

困難な理由	従業員調査： 継続雇用が困難な理由	企業調査： 定年延長が困難な理由	企業調査： 希望者全員が困難な理由
高齢者個々人のばらつきが大きすぎ、全員を一律に処遇することが難しい	44.0	44.2	56.3
高齢者の健康問題や技術などへの適応を含め、労働能力の低下が著しいから	37.4	38.0	36.5
若年労働者の雇用や省力化により、そもそも高齢者に対する雇用需要が少ない	34.1	16.8	24.9
後輩の昇進の遅れなど、人事の停滞をもたらす	25.1	26.7	11.2
高齢者の能力・適性に応じて、作業環境が変更できない	23.2	17.8	20.8
職務変更や新技術に対応した教育訓練を行っても投資効率が悪い	21.8	8.4	7.1
職務内容・労働時間等が高齢者の能力・適性に応じて変更できない	18.2	30.9	29.9
労働時間・勤務態様が高齢者の希望に応じて変更できない	17.3	19.1	10.7
高齢者の意欲やまたはやる気の低下が著しい	16.1	7.1	8.6
会社の経営状況が思わしくないから	13.8	設問なし	設問なし
高齢者の貢献に応じて支払われる賃金の仕組みに改訂できない	13.3	22.0	12.7
高齢者は、周囲の人や職場への不適応の増大が著しい	9.7	10.5	8.1
その他	1.9	8.1	10.2

(回答従業員数：3,748, 回答企業数：957)

い、仕事の配置や賃金などの処遇を決めなければならぬ。近年、賃金の査定幅を拡大したり、目標管理制度や年俸制などを導入したりすることにより成果主義を全面に押し出す企業が増えてきているが、これはあくまでも定年前の従業員を対象とするものである。定年後の再雇用については依然として一律に賃金がカットされたり、嘱託などの身分が適用されたりする。しかし、個々人のばらつきが大きくなり、より処遇の個別化が必要なのは六〇歳台前半層である。その意味で、この層についても一律に処遇しようとするこれまでの発想を改める必要があるように思われる。

次いで高い比率を示すのは、「高齢者の健康問題や技術などへの適応を含め、労働能力の低下が著しいから」という要因である。これは、高齢者の日頃の生活態度や自己啓発、あるいは職場での働き方に大きく依存する。幸いなことに、人間だれしも健康で生きがいのある労働生活を送りたいと思っているから、能力開発や健康保持のためのセミナーや企画が高齢者に受け入れられる素地は十分に大きい。また実際に起きてしまった労働能力の低下に対しては前節で紹介した作業改善や配置転換など

によりある程度は補うことができる。

継続雇用を困難にする要因として第三番目に「若年労働者の雇用や省力化により、そもそも高齢者に対する雇用需要が少ない」が、また第四番目に「後輩の昇進の遅れなど、人事の停滞をもたらす」が高い比率を示す。筆者の見解では、これらの要因こそが高齢化問題の本質である。というのは、一律処遇の難しさや労働能力の低下については高齢者の貢献と賃金とをバランスさせれば解決できる問題であり、それは制度の改革によって可能であるが、第三と第四の要因は、高齢者にとって残された労働期間が短いという単純な自然の摂理に基づくものだからである。より具体的には次の三つの要素が重要な課題である。第一に、高齢者の場合、訓練投資の回収期間が短いために、企業は訓練機会をできるかぎり若い人に与えようとするインセンティブをもつ。たとえば、新しい機械設備などが職場に導入された状況を思い起こされたい。ほとんどの場合、若い人が優先的にそこに配置され、高齢者は新しい技術の進展から次第に取り残される。これは明らかに組織的に従業員の高齢化を進めていると言わざるをえない。特に、最近のME化は高齢者にとっ

て歓迎すべきはずのものなのに、職場のこうした対応が
高齢者の相対的な能力低下をもたらしことになる。

第二の問題は、第一の問題の裏側にある。すなわち、
企業での訓練は仕事に就きながらのOJTが基本である
が、高齢者がそうした仕事に就いている分だけ、若い人
にとってその機会は少なくなる。これは知識・技能の年
齢構成を歪にするから企業にとって好ましいことではな
い。そのために企業は高齢者を部品の供給や製品の簡単
な点検、守衛など現場での補助的な仕事に、またホワイ
トカラーであれば、役職を外し、スタッフとしてライン
から独立した仕事に配置することも多い。こうした配置
転換の背景には、六〇歳台前半の高齢者の場合、年金な
どの減額を避けるために労働時間の短縮を容易にする
という狙いもあるが、後輩を育成するための措置である
ともいえる。しかし、これでは高齢者の知識・技能を十分
に活用しているとは言えないし、高齢者自身も勤労意欲
を低下させる。

高齢者を不利にする第三の問題は、いわばオプショ
ン・バリューとも呼ぶべき価値が年齢とともに低下す
ることである。このオプション・バリューは、平たく言

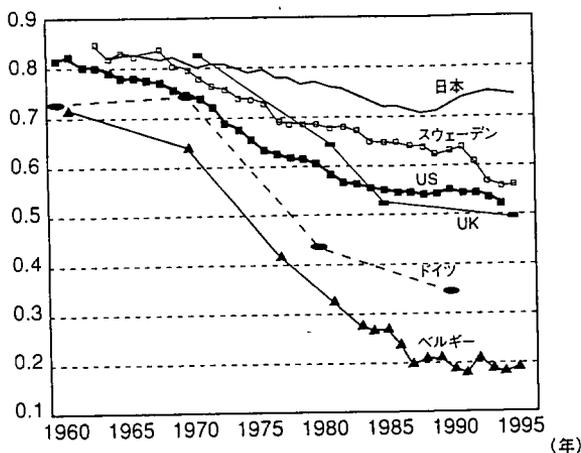
えば、先の見えた高齢者に対して若年者が将来大化けす
るかもしれない可能性をもつことから生じる。これはあ
くまでも可能性であるから、一般に市場で値を付けるの
は難しい。

このように、たとえ賃金と生産性とをバランスさせた
としても、高齢者は残された労働生涯が短いという自然
の摂理ゆえに組織の中で不利な立場に置かれる。この問
題を解決する手段はあるのだろうか。それは単純な事実
に基づいているためだけにむづかしいが、問題を緩和す
るための方策はある。一つは、言うまでもなく、企業が
成長することである。成長によって新しいポストが増え
ると同時に、高齢者の技能・知識が相対的に希少になり、
それに対する需要も高まる。もう一つは、企業がスムー
ズな新旧交代の時期を睨みながら長期的な視野にたつて
採用を決めることである。バブル期における放漫な採用
政策の後遺症に悩む企業が多いと聞くが、無謀な採用は
高齢化問題を難しくする。

5 社会保障制度の影響

高齢者の雇用問題を語るとき、年金や雇用保険制度の

60歳前半層の労働力率の国際比較



Gruber, J. and D. A. Wise, *Social Security and Retirement around the World*, University of Chicago Press, 1999

あり方に言及せざるをえない。こうした社会保障制度が高齢者の労働供給行動に大きな影響を与えていることは世界的にも共通している。特に、高齢者は賃金が高い割に生産性が低く、企業側に雇用へのインセンティブが弱いものに対して、高齢者側は、現行の社会保障制度の仕組みのもとで働くインセンティブが弱い、という状況が一

般的である。そのために、ほとんどの先進諸国では人口の高齢化が進展する中で高齢者の労働力率（働く者の比率）は低下し、年金財政や雇用保険財政の負担が増大するという悪循環に陥っている。

図は、六〇歳前半層の労働力率の推移を欧米先進国に関して比較したものである。この図によれば、労働力率が最も低い国はベルギーであり、近年では二割を下回る。他方、日本の労働力率は最近低下傾向にあるものの七〇%を超えており、最も高い。その意味では日本の労働市場のパフォーマンスは優れていると言える。ただ、日本の高齢者には嘱託やパートで働く短時間労働者が多いことが指摘されている。

現行の社会保障制度を考えた場合、日本の六〇歳前半層になぜ短時間で働く者が多いのかは容易に理解できる。第一に、在職高齢年金制度は、高齢者が長く働き、所得が多くなればなるほど年金が減額される仕組みになっている。たとえば、まず働けば、年金は二割カットされる。さらに賃金が増え、年金との合計が二二万円を超えると、超えた分の半分が年金から差し引かれる。さらに給料が三四万円を超えると超えた分だけ年金が減額さ

れる。

第二に、定年後、労働時間を通常勤務の四分の三にすれば、年金は全くカットされない。そのために、労働時間を弾力的に調整できる清掃や警備、駐車場の管理に従事する者、またタクシー運転手やセールスマンなどにこの制度は広く利用されている。

第三に、高齢雇用継続給付制度の影響も無視できない。六〇歳の定年後、多くの高齢者が離職し、雇用保険を受給する。こうした行動をとる高齢者には、定年到達時の賃金が高い一方で、定年後の賃金低下が大幅な者に多いと言われる。これは、雇用保険が離職時の賃金に比例して支払われるからである。

これに対して継続給付は、高齢者の賃金を補填することにより継続雇用を促進し、雇用保険の支給額を抑制する狙いをもつ。しかし、この制度は定年後の賃金をある一定水準に誘導し、労働時間を短くする効果をもつ。というのは、定年後の賃金が六〇歳到達時の水準に対して何割低下したかに応じて給付額が決まるが、その際の算式が特殊だからである。ちなみに、定年後、賃金が八五%未満に低下した者に給付はなされるが、賃金補填の率

がその低下率に応じて徐々に高くなり、六四%未満になった者には最高の二五%が給付される。そのために、賃金を六四%未満まで低下させる企業が多い。問題は、こうした賃金低下に対して労働時間を調整することである。すなわち、もし高齢者の貢献が定年前の六四%未満まで低下したならば、労働時間を調整する必要はないが、そうでなければ企業は労働時間を短くせざるをえない。

6 結び

少子・高齢化の進展とともに労働力不足と年金財政の破綻が危惧される中で、今後、日本は高齢者の雇用を拡大すると同時に、その能力や知識を十分に活用せざるをえなくなる。そのために個々の企業レベルでは作業改善や適切な配置転換、高齢者専用職場の編成などを実施する必要があるが、現状ではそこに多くの限界が存在する。したがって、これまでの雇用システムの変革を目指さざるをえないが、その第一歩は、六〇歳前半層を雇用するための制度的な枠組みを整備することである。特に、一律処遇の発想を廃棄し、個々の高齢者の貢献とその賃金とをバランスさせることが必要である。

しかし残念ながら、それだけでは問題の根本的な解決にはならない。というのは、高齢者にはこれから働く期間が短いと言う単純な自然の摂理に基づくハンディキャップがあるからである。この問題を克服するためには、高齢者自身の自己啓発と新しい技術に取り組む積極的な姿勢が必要であるが、同時に企業の長期的な視点に立ったキャリア形成や人事政策も重要である。

公的年金や雇用保険制度など、六〇歳台前半層を取り巻く社会保障制度は、短時間労働を促す機能をもつ。このことをどのように評価するかは、簡単ではない。というのは、単に効率性の観点からのみ捉えることのできない幾つかの側面をもつからである。たとえば、短時間労働は高齢者の間で一種のワークシェアリングを実施して

いることになる。特に、高い能力と技能をもつ高齢者が短時間働く仕組みは、他の高齢者のための雇用機会を創出する。その意味で、それは多くの高齢者にとって老後の生活の選択肢を増やすことになる。また六〇歳台前半というのは、労働生涯から引退生活へと微調整をしながら、ソフト・ランディングをする時期である。この時期の働き方に多少のブレイキがかかることに強く反対する人は少ないであろう。しかし、今後、少子・高齢化による労働力不足や年金財政の破綻が危惧される状況の中で、六〇歳台前半層を大いに活用しなければならぬ日本にとって、短時間労働の意義は小さくならざるをえないであろう。

(一橋大学経済学研究科教授)