
第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

最近、電機業界等に65歳までの雇用機会確保に本格的に取り組む動きがみられる。65歳までの年金支給開始年齢引き上げの動きも相まって、今後、加速していく可能性がある。その際、高年齢者がこれまでの経験・ノウハウを活用でき、企業にとっても戦力となるような働き方を創造できるかどうかは制度が継続的に機能しうるためのかぎとなる。一方で若年人口は急速に減少する。企業としても、今後は「より少ない若年者とより多くの中高年」の組み合わせの中で、仕事の仕方を構築していくことが求められる。ここではすでに多くの高年齢者を活用している企業の実態も踏まえつつ、今後、中高年齢者が長くその職業能力を発揮し続けるための条件を探る。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第1節 中高年齢者の就業・失業の実態

まず初めにこの節では、厳しい中高年齢者の失業の実態と多様化する高年齢者の就業実態についてみていくこととする。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第1節 中高年齢者の就業・失業の実態

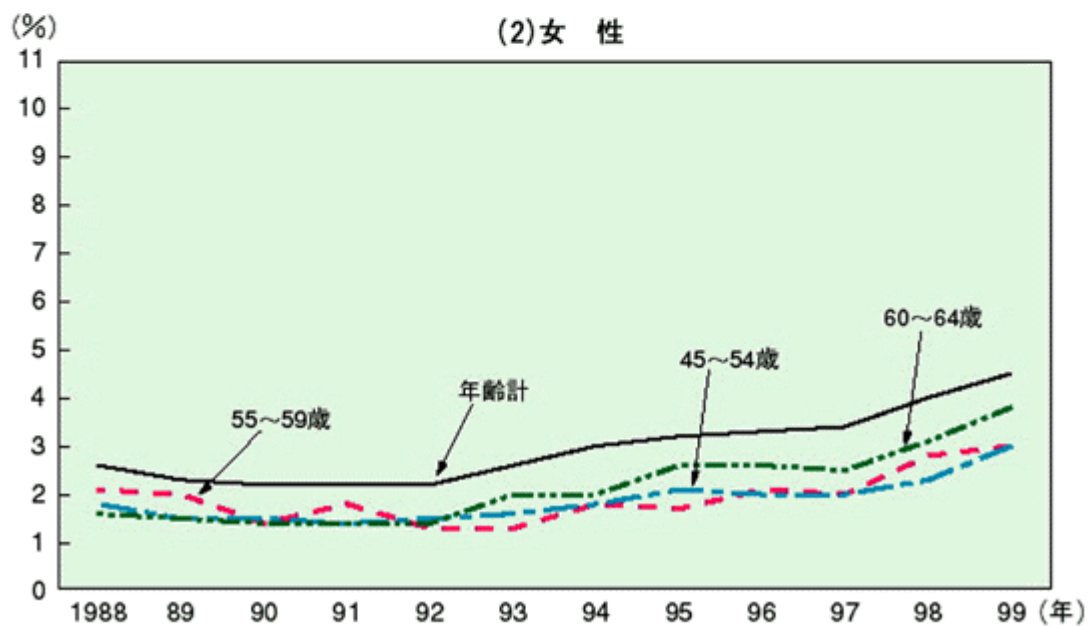
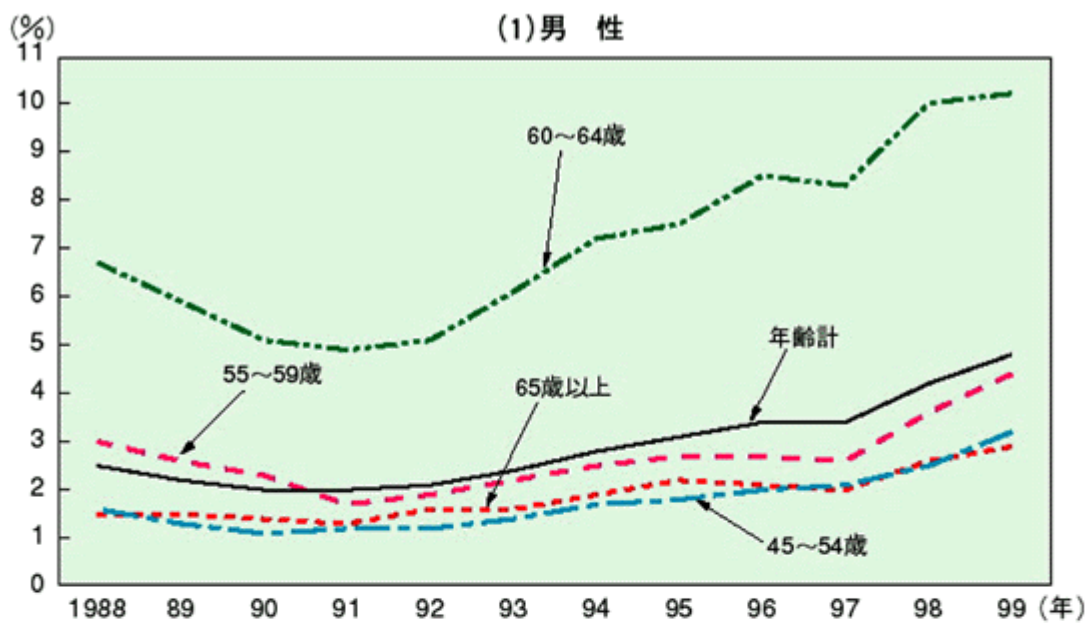
1) 中高年齢者の失業の実態

(現在のところ60歳未満でより厳しい中高年齢者の失業)

中高年齢者の失業の実態を失業率の状況でみると、60歳以上の男性で特に高く、それ以下の層や女性では比較的低い水準となっている(第3-(1)-1図)。これには定年退職の集中する男性の60歳台前半において特に失業頻度が高いことが影響している。一方失業継続期間は40歳台、50歳台前半の方が長くなっている(第3-(1)-2図)。

第3-(1)-1図 性、年齢別完全失業率

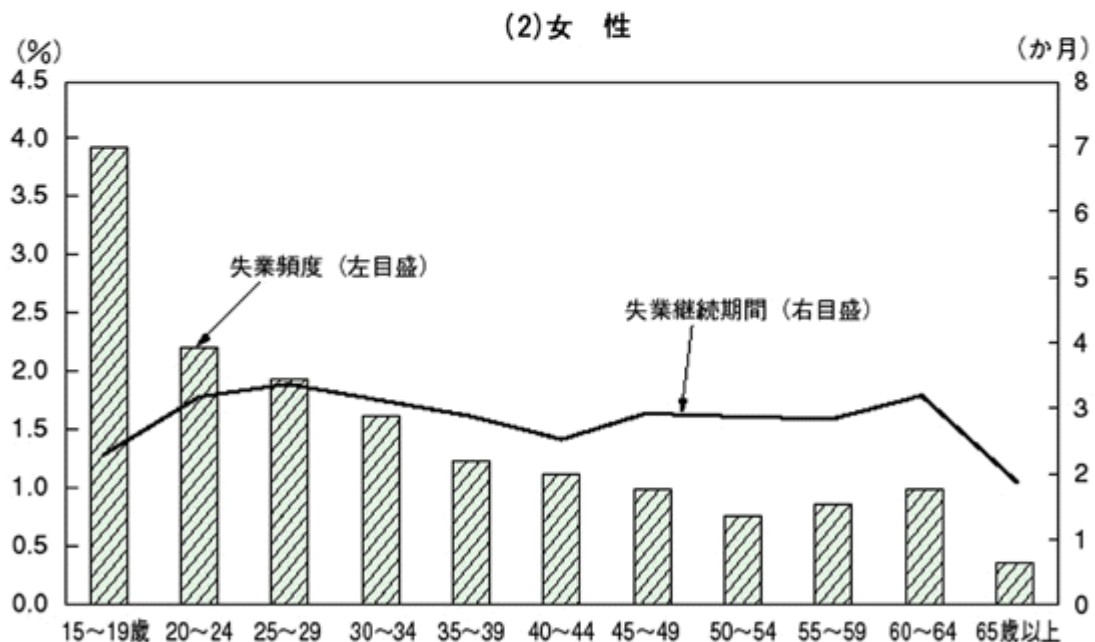
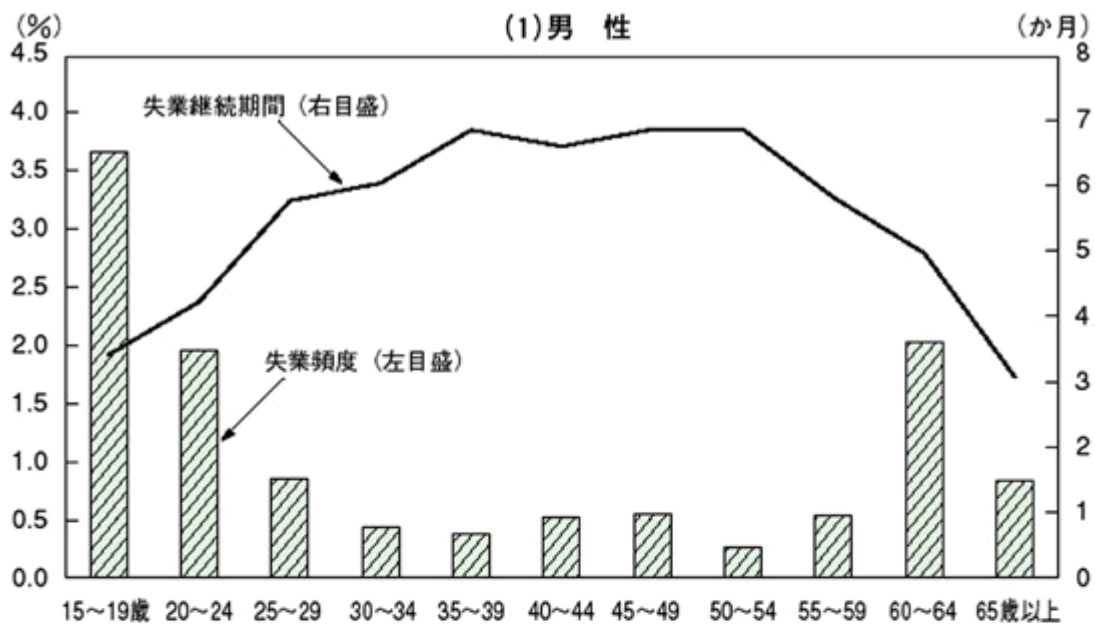
第3-(1)-1図 性、年齢別完全失業率



資料出所 総務庁統計局「労働力調査」

第3-(1)-2図 性、年齢階層別失業頻度、失業継続期間

第3-(1)-2図 性、年齢階層別失業頻度、失業継続期間



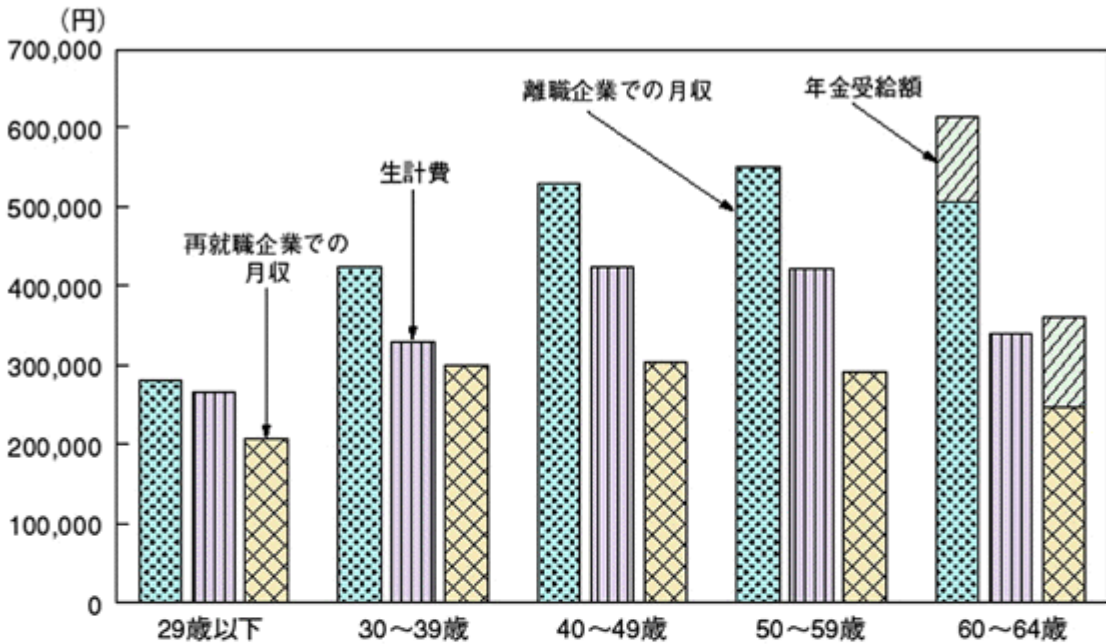
資料出所 総務庁統計局「労働力調査」を労働省政策調査部にて特別集計したものから労働省労働経済課試算

- (注) 1) 1997年～99年についてみたもの。
 2) フローデータは労働省労働経済課で修正したものを使用。
 3) 年齢により誤差が大きい場合がある。
 4) 失業頻度、失業継続期間の定義は付属統計表第19表の注参照。

50歳台は長期勤続者の離職前の賃金水準が高く、子供の教育費や住宅ローンなど生活費が高いこともあって労働者が期待する賃金水準が高いため、それに対応する求人が極めて少ない。このため、再就職の困難度が高く、失業が長期化する。60歳台前半層になると、失業と非労働力人口との間の流出入が頻繁となるため、平均失業継続期間は短くなっている(前掲第3-(1)-2図、付属統計表第103表)。離職前の賃金は50歳台まで年を経るごとに大きく上昇するが、再就職賃金は30歳台以降ほぼ頭打ちとなるため、離職前と再就職後で賃金が大きく低下することになる。40歳台、50歳台では、再就職賃金は生計費より低い水準となっている。60歳台前半層については、在職老齢年金などの年金収入があるため、それを加味すれば再就職後の収入は生計費を上回っている(第3-(1)-3図)。

第3-(1)-3 図 年齢階級別離職・再就職企業での平均月収額及び生計費

第3-(1)-3 図 年齢階級別離職・再就職企業での平均月収額及び生計費



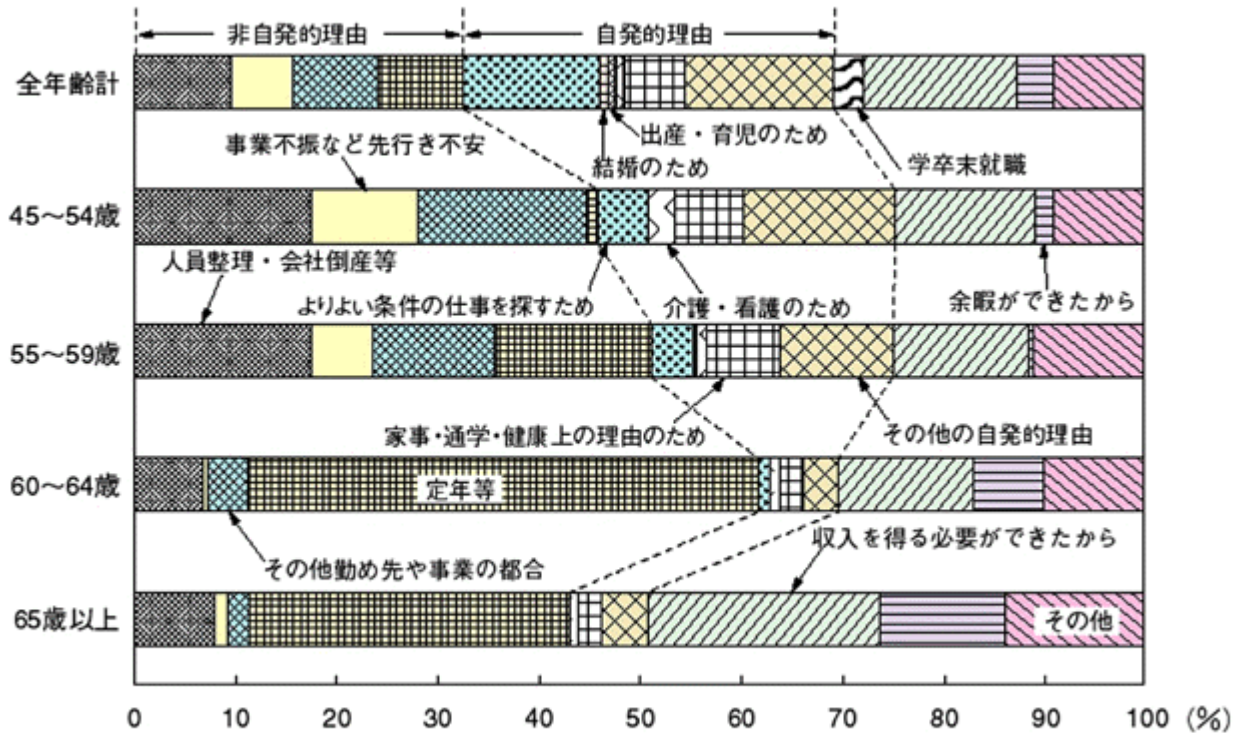
資料出所 労働省「賃金構造基本統計調査」(1999年)「高年齢者就業実態調査」(1996年)
総務庁統計局「家計調査」(1999年)から労働省労働経済課にて推計

- (注) 1) 「離職企業での月収」は、「賃金構造基本統計調査」の、学歴計男性労働者平均の所定内給与額と前年の年間賞与その他特別給与額の12分の1との和。ただし、60~64歳については、勤続年数30年以上の月収(勤続30年以上労働者平均の所定内給与額)と前年の年間賞与その他特別給与額の12分の1との和。
- 2) 「生計費」は勤労者世帯についてみたものであり、「家計調査」の「消費支出」に「土地家屋借金返済」(住宅ローン等)を加えている。
- 3) 「再就職企業での月収」は、「賃金構造基本統計調査」による、学歴計男性勤続0年労働者平均の所定内給与額と前年の年間賞与その他特別給与額の12分の1との和。
- 4) 「年金受給額」は、「高年齢者就業実態調査」による、60~64歳時の仕事から得た収入(男性)に応じた年金受給金額(厚生年金、在職老齢年金、国民年金、公務員等共済組合給付、恩給、企業独自の退職年金(厚生年金基金、適格退職年金など)、その他の年金(個人年金、労災補償年金など)の受給額(月額)の合計)。

中高年失業者の内訳を求職理由別にみると、45歳~54歳層では非自発的理由が45.8%、自発的理由が29.4%、55~59歳層では同49.4%、23.1%、60~64歳層では同61.6%、8.0%となっている。第II部第2章第1節でみたように若年者で自発的理由による失業が多いのに対し、中高年齢者では非自発的理由による失業者が多く、厳しい状況となっている。さらに、内訳を見ると、40歳台後半から50歳台後半では「人員整理・会社倒産等」が10%台後半と多くなっており、60歳台前半層は定年等によるものが全体の半数と多くを占めている(第3-(1)-4 図)。

第3-(1)-4 図 求職理由別中高年の失業者 (1999年2月)

第3-(1)-4図 求職理由別中高年の失業者(1999年2月)



資料出所 総務庁統計局「労働力調査特別調査」を労働省政策調査部にて特別集計

なお、60歳台前半層では男性を中心に非労働力化の動きがバブル崩壊後の1993年(平成5年)以降続いているが、この中には適当な仕事がないために非労働力化している者が2割含まれている(付属統計表第104表、付属統計表第105表)。その意味では、60歳台前半層も厳しい状況にある。

こうしたことから、中高年齢者の失業の状況は全般に厳しいが、現在までのところ60歳未満の者の方が60歳以上の者に比べ、数は少ないが、失業の深刻度という点ではより厳しい状況にあるといえよう(付属統計表第106表)。

しかし、10年後には団塊の世代が60歳台前半にさしかかる。この世代は厚生年金の定額部分の支給開始年齢の65歳への引上げが完了することから、前の世代より65歳までの就業の必要性が一層大きくなるものと考えられる。この世代の人口に占める割合の大きさを考え合わせると、10年後までに65歳までの雇用・就業機会確保のための環境条件を整備する必要がある。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第1節 中高年齢者の就業・失業の実態

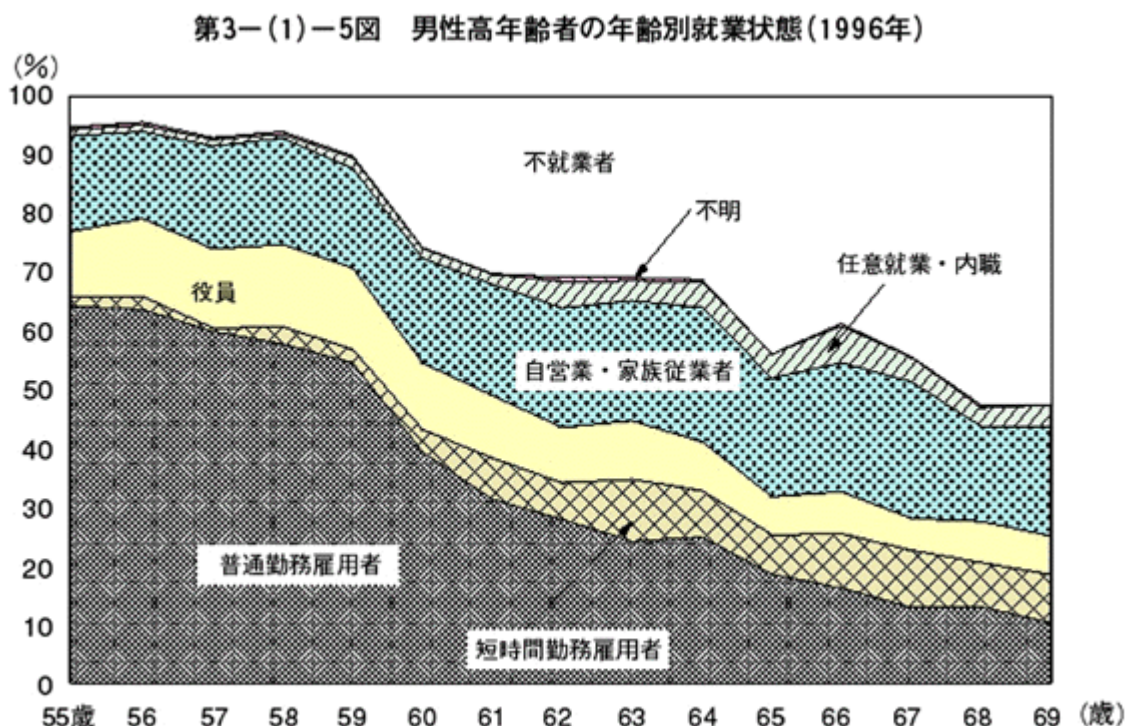
2) 高年齢者の就業の実態

(多様化する高年齢者の就業形態)

55歳以上の高年齢者においては就業形態が多様化している。ここではとくに、60歳台前半で失業率が大きく上昇する高年齢男性の就業実態についてみることにする。

年齢別の就業状態をみると、一般的な定年年齢である60歳の前後を境に不就業者が大きく増加し、普通勤務雇用者が大きく減少している。また、60歳以降は自営業・家族従業者や短時間勤務雇用者が増えており、高齢期には就業形態が多様化している様子がわかる(第3-(1)-5図)。

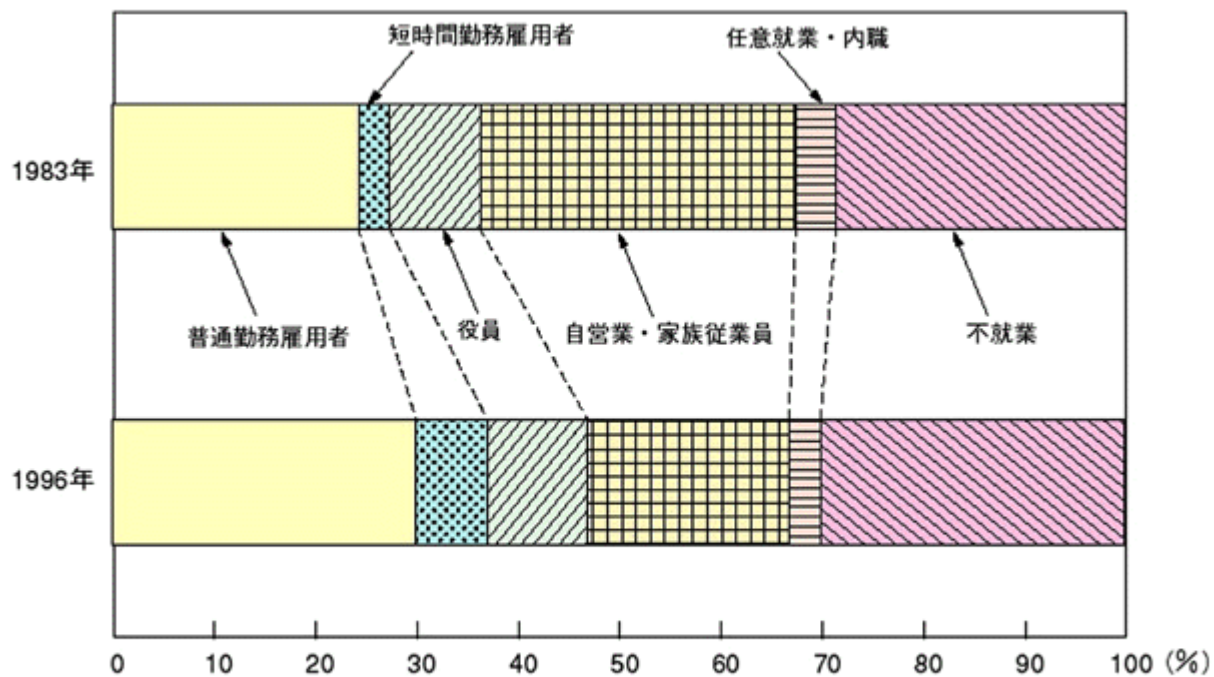
第3-(1)-5図 男性高年齢者の年齢別就業状態 (1996年)



次に、男性60～64歳層の就業状況の時系列推移をみてみると、就業者割合は変わっていないが、雇用者割合が顕著に高まっている(第3-(1)-6図)。これは、全体としての雇用者比率の高まりに加え、60歳以降の継続雇用の進展も影響しているものと考えられ、実際、55歳時点での雇用者が60歳、65歳時点で同じ企業に継続して勤務している割合が高まっている(付属統計表第107表)。

第3-(1)-6図 男性60～64歳の就業状態の推移

第3-(1)-6図 男性60～64歳の就業状態の推移



資料出所 労働省「高齢者就業実態調査」

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第1節 中高年齢者の就業・失業の実態

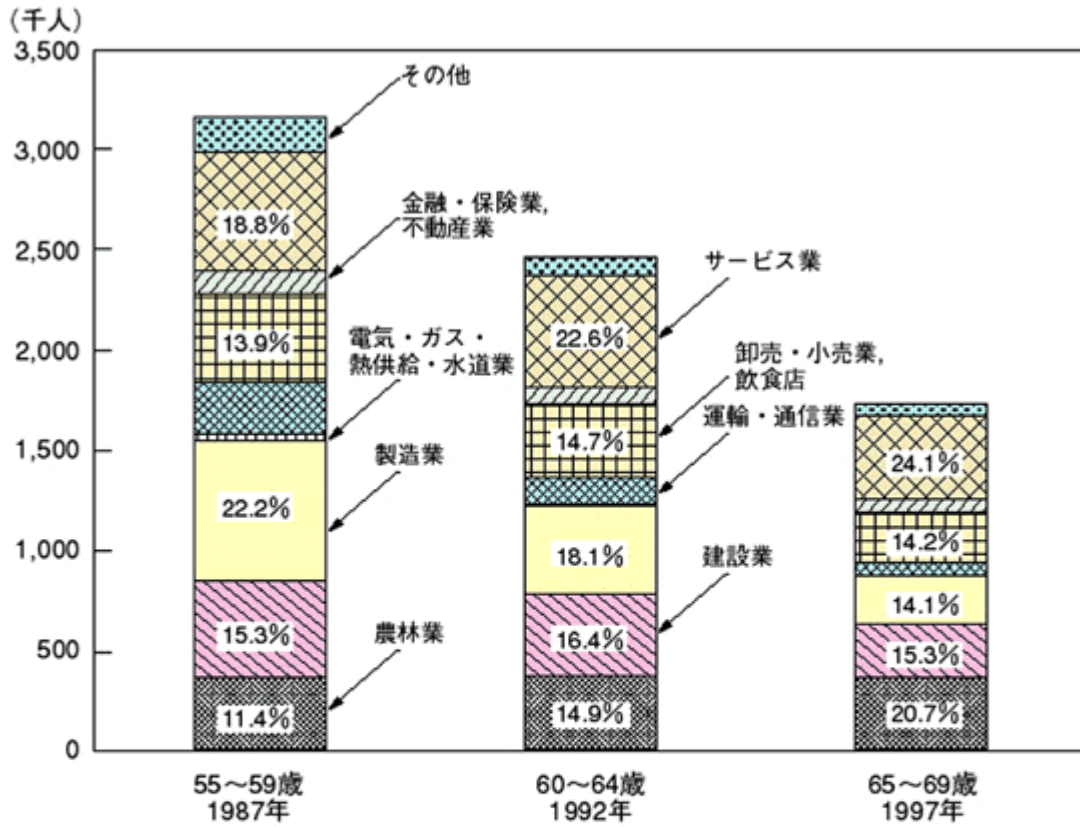
2) 高年齢者の就業の実態

(加齢に伴う産業別、職業別の有業者数と構成比の変化)

加齢に伴って、産業別の高年齢有業者の人数と構成比がどう変化するかを5歳刻みのコーホートでみると、ほとんどの産業で年を経るごとに有業者数が減っている中で、農林業の有業者数は50歳台後半から60歳台前半にかけて若干増加しており、他産業からの流入があることを示している。また、農林業、サービス業の構成比が年を経るごとに大きくなるのに対し、製造業や運輸・通信業などは構成比が低下しており、産業によって高齢期の就業状況が異なることがわかる(第3-(1)-7図)。

第3-(1)-7図 高年齢有業者の産業別人数、構成比の推移 (男性)

第3-(1)-7図 高年齢有業者の産業別人数、構成比の推移(男性)



資料出所 総務庁統計局「就業構造基本調査」

(注) 1) 数字は構成比(%)

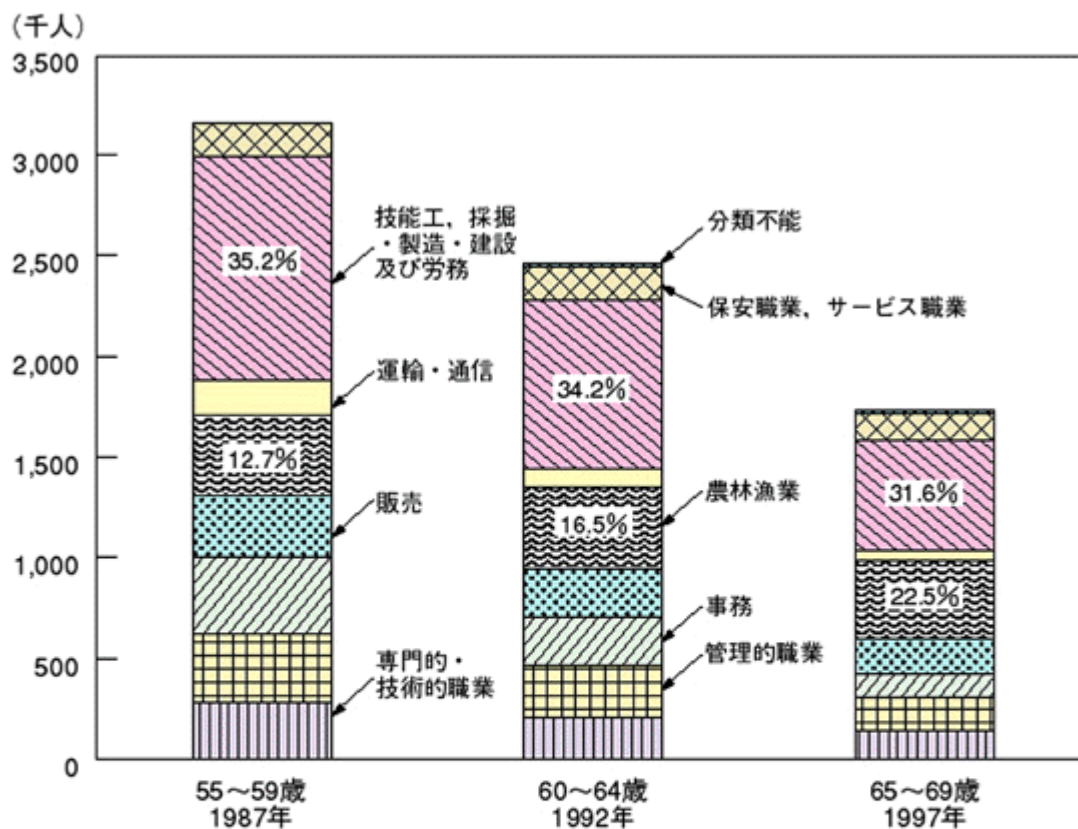
2) 「その他」には、漁業、鉱業、公務(他に分類されないもの)、分類不能の産業が含まれる。

3) 「その他」の構成比は、1987年5.5%、1992年3.8%、1997年3.7%、
金融・保険業, 不動産業の構成比は、1987年3.7%、1992年3.6%、1997年3.9%、
運輸・通信業は、1987年8.1%、1992年5.5%、1997年3.8%、
電気・ガス・熱供給・水道業は、1987年1.1%、1992年0.3%、1997年0.2%。

同様に職業別の変化をみると、産業別と同様に、農林漁業の有業者数はほぼ横ばいで、構成比は農林漁業、保安職業, サービス職業で、年を経るに従って上昇している。一方、「技能工, 採掘・製造・建設及び労務」や運輸・通信、事務は年を経るに従って構成比が低下している(第3-(1)-8図)。

第3-(1)-8図 高年齢有業者の職業別人数、構成比の推移(男性)

第3-(1)-8図 高年齢有業者の職業別人数、構成比の推移(男性)



資料出所 総務庁統計局「就業構造基本調査」

(注) 1) 数字は構成比(%)

2) 「分類不能」は分類不能な職業で、構成比は、1987年0.1%、1992年0.5%、1997年0.5%

保安職業、サービス職業の構成比は、1987年は5.2%、1992年6.8%、1997年7.8%、運輸・通信は1987年5.6%、1992年3.8%、1997年3.1%、販売は1987年9.7%、1992年9.7%、1997年9.9%、事務は1987年は12.0%、1992年9.7%、1997年6.7%、管理的職業は1987年は10.8%、1992年10.6%、1997年9.7%、専門的・技術的職業は1987年は8.9%、1992年8.3%、1997年8.1%。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第2節 高齢化に伴う高齢者の属性と意識の変化

本節では、高齢者の健康、意欲、能力など、高齢者雇用を進めるための供給側の条件について検証する。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

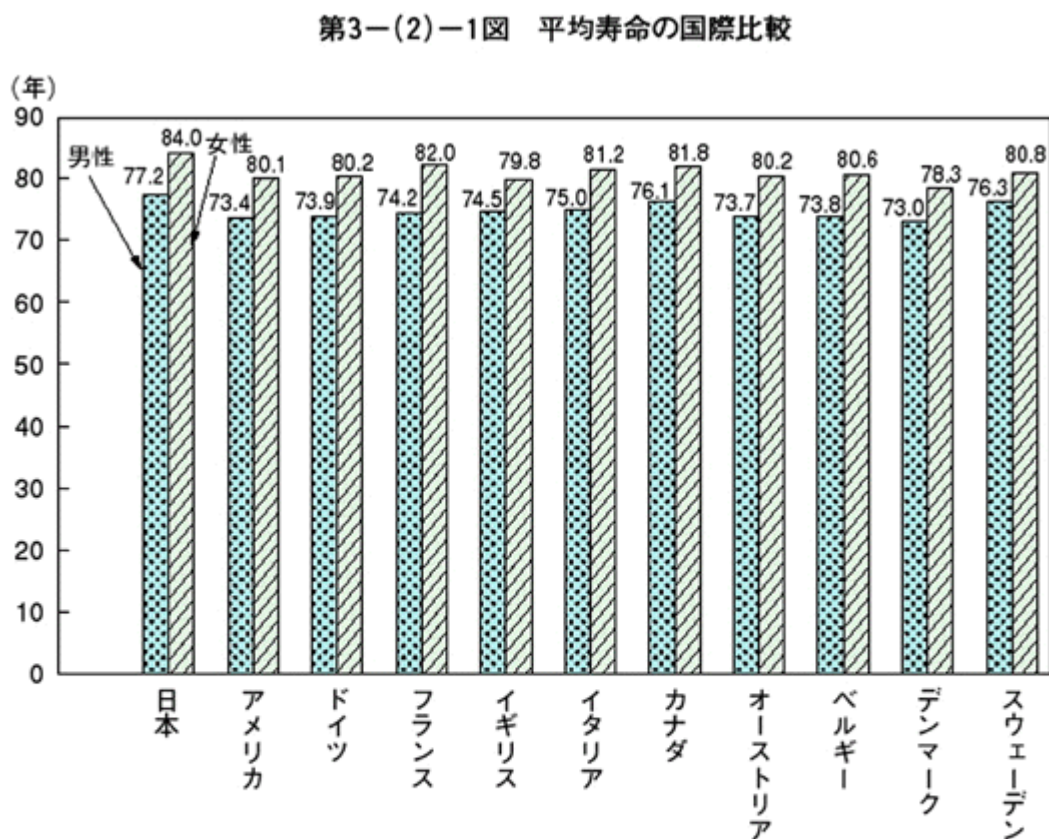
第2節 高齢化に伴う高齢者の属性と意識の変化

1) 健康状態等

(過去に比較して高まっている高齢者の体力)

1560年(永禄3年)桶狭間の戦いに際して、織田信長が「人間50年」と敦盛の舞を舞った故事は人口に膾炙しているところである。我が国の平均寿命(出生児の平均余命)は、公衆衛生水準や生活水準の向上等から男女ともに上昇傾向にあり、諸外国との比較でも、カナダ、フランス、スウェーデンなどと並んでトップクラスの水準にある(第3-(2)-1図)など、人生80年時代に直面しつつある。

第3-(2)-1図 平均寿命の国際比較



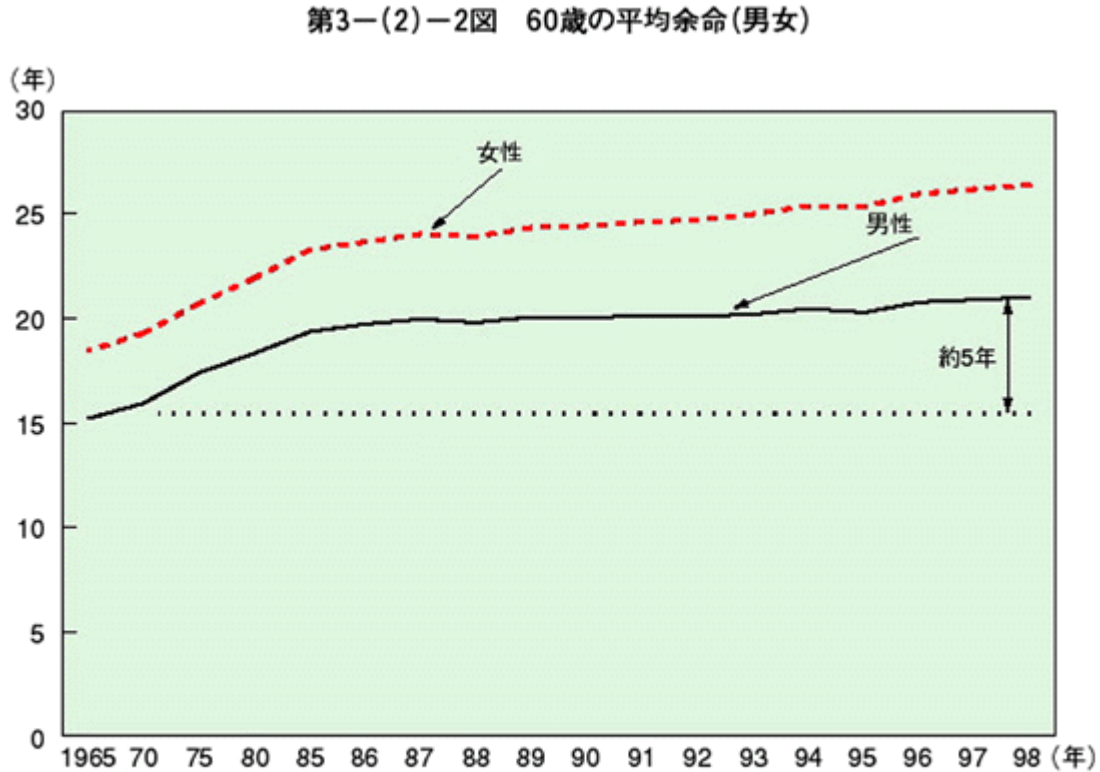
資料出所 厚生省「平成10年簡易生命表」、United Nations「World Population Prospects 1998」

- (注) 1) ドイツは統一ドイツの数値である。
2) 日本は1998年、他は1995-2000年である。

60歳定年を前提に、男性60歳の平均余命をみると、60歳定年の必要性が言われ始めた1970年頃と比較し

て、ちょうど約5年程度(5.06年)伸びて約21年(20.99年)となっている(第3-(2)-2図)。

第3-(2)-2図 60歳の平均余命(男女)



資料出所 厚生省「生命表」「簡易生命表」

60歳から平均余命までの間の人生をみつめてみると、余生として送るには20年という年月はあまりにも長い。この期間をいかに充実したものとするか、多様な選択肢があり得るが、労働力人口の高齢化、減少といったことを考え併せると社会的にも「就業」という選択肢が重みを増してくる。

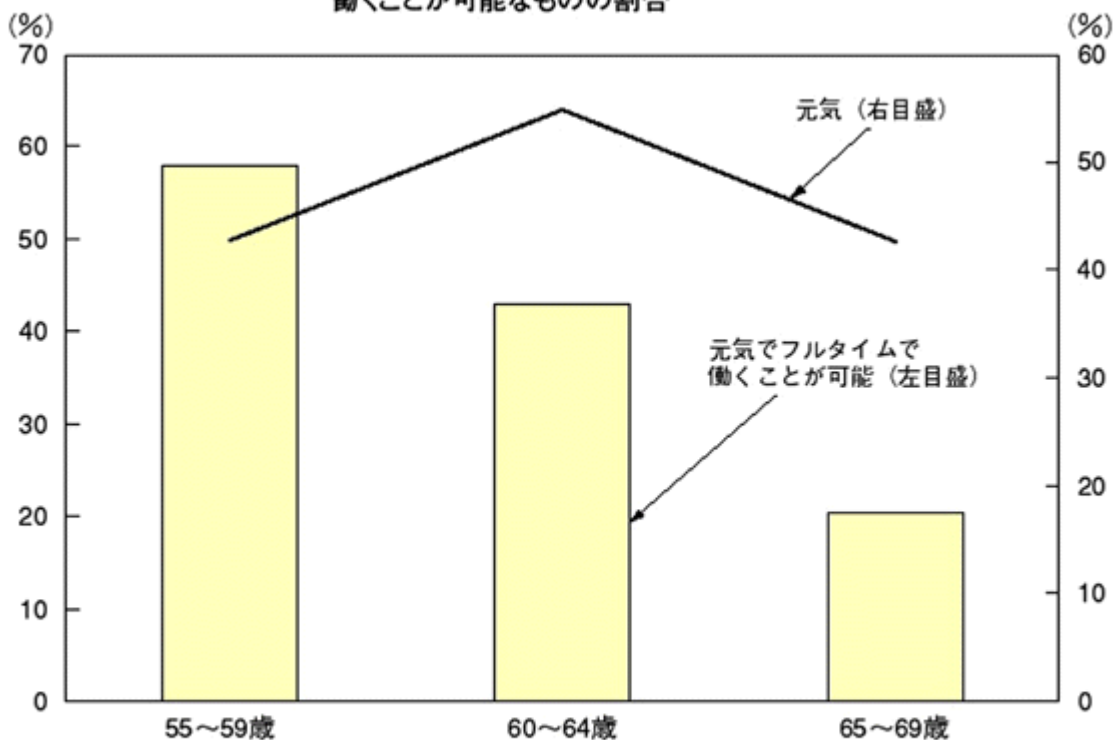
一般に高齢者については、健康面や体力面で不安があり、社会的弱者といったステレオタイプなイメージでみられがちである。しかしながら、本当にそうだろうか。

高齢者の健康状態について、労働省「労働者健康状況調査」(1997年)によりみると、現在の健康状態について健康であるとする男性労働者の割合は、60歳以上で85.5%となっており、むしろ50歳台後半層(67.3%)よりも健康であるとする者の割合が高くなっている。

これは、元気ではない60歳台前半層は仕事から離れているから、という影響もあると考えられるが、労働省「高齢者就業実態調査」(1996年)により、現在就業していない者に目を向けてみても、60~64歳男性の不就業者において、元気な者の割合は5割を超えている。また、不就業者のうち約4割はフルタイムでの就業が可能であると考えられる(第3-(2)-3図)。

第3-(2)-3図 不就業者に占める元気なものと元気なものでフルタイムで働くことが可能なものの割合(1996年)

第3-(2)-3図 不業者に占める元気なものと元気なものでフルタイムで働くことが可能なものの割合

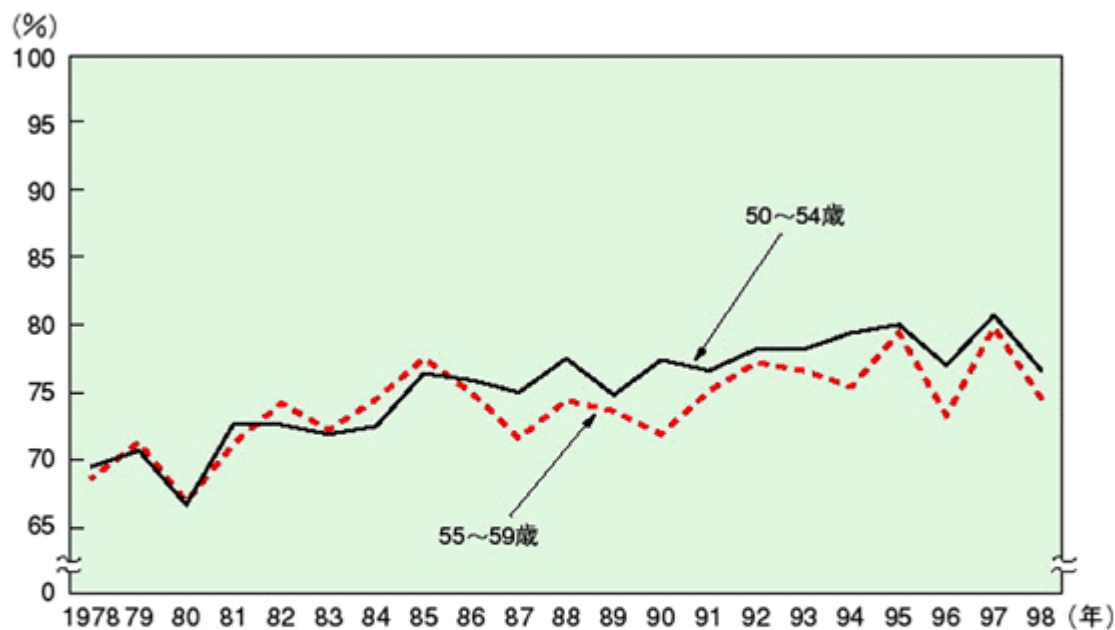


資料出所 労働省「高齢者就業実態調査」(1996年)

体力についてはどうだろうか。文部省「体力・運動能力調査」により体力年齢と暦年齢との関係を見ると、50～54歳、55～59歳ともに7割以上の者が暦年齢より体力年齢の方が若くなっている。また、過去と比較してみても、暦年齢より体力年齢の方が若い者の割合は上昇傾向にあり、過去の同年齢の世代と比較して体力が向上してきているものと考えられる(第3-(2)-4図)。

第3-(2)-4図 [体力年齢<暦年齢]の占める割合の推移

第3-(2)-4図 「体力年齢<暦年齢」の占める割合の推移



資料出所 文部省「体力・運動能力調査」

- (注) 1) 体力テスト種目(壮年)は、「反復横とび」、「垂直とび」、「握力」、「ジクザクドリブル」、「急歩」(男性1500m、女性1000m)の5種目であり、体力テスト総得点合計点(満点)は100点である。
 2) 体力年齢は、体力テスト総得点合計点を壮年体力テスト体力年齢基準表によって判定。暦年齢は対象者の現在の年齢。

また、前出「労働者健康状況調査」により、普段の仕事での身体的疲労状況を見ると、労働時間等労働密度の違いがあるものの、60歳以上の男性労働者において、疲れると答えた割合が48.4%と最も低くなっている(付属統計表第108表)。さらに、疲労の回復状況についても、60歳以上の57.2%が一晩寝れば疲労が回復すると回答しており、むしろ疲労を持ち込むことがある割合が最も高いのは30~39歳の62.2%となっている(付属統計表第109表)。

このように、現在の高年齢者は、平均余命の伸長に伴い、健康状態の面でも元気な者の割合が高く、体力面でも、過去の同年齢の世代と比較してもむしろ高まってきていると考えられる。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第2節 高齢化に伴う高年齢者の属性と意識の変化

2) 職務能力

加齢と職業能力の関係については、「平成9年版労働経済の分析」において、ホワイトカラー職業は相対的に加齢による能力の低下が小さいと考えられること、ブルーカラー職業は加齢によって能力が低下しやすいが、何らかの配慮を行うことにより働ける年齢は高くなることなどを指摘している。ここでは、様々な能力要素毎に加齢による能力変化を把握することを通じて、加齢によって向上する能力も存在していることを明らかにする。さらに、高年齢者の持つこうした「見えない資産」を活用していくための課題を提起する。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第2節 高齢化に伴う高年齢者の属性と意識の変化

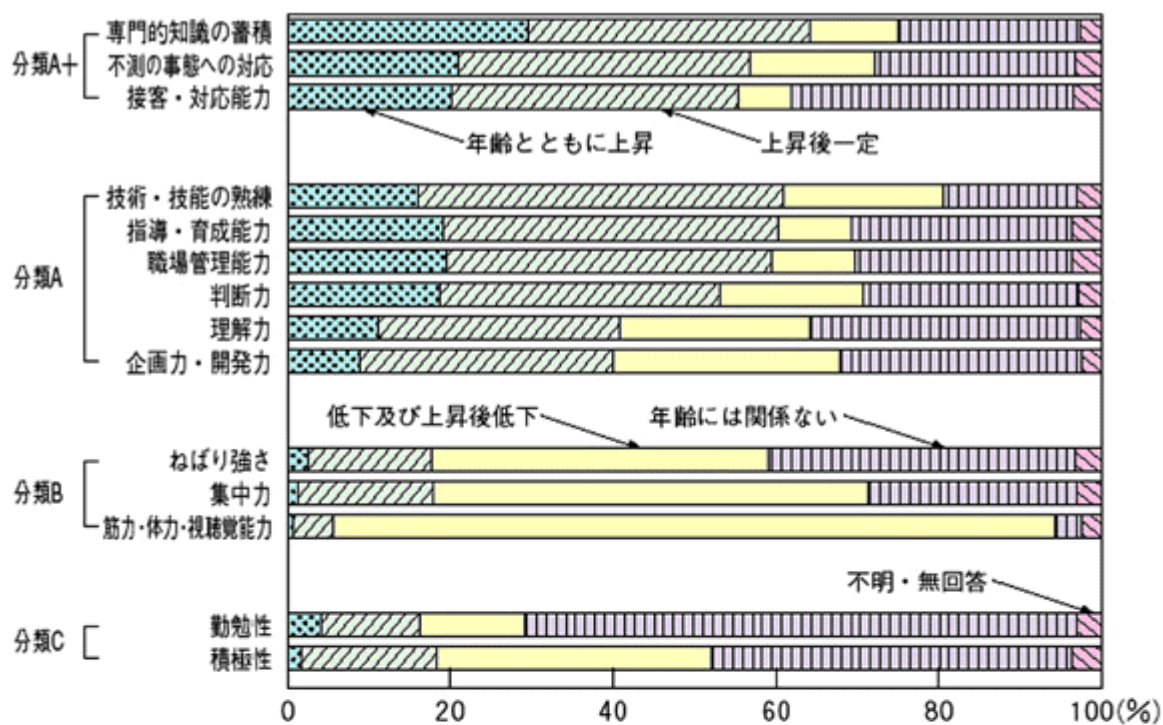
2) 職務能力

(各能力要素ごとにみた加齢に伴う能力変化の特徴)

日本労働研究機構「職場における高年齢者の活用等に関する調査」(企業調査1999年)では、社内で最も多い職種と2番目に多い職種に必要な能力を、14の能力要素から複数回答で選択してもらい、その能力について45歳から65歳までにどのように変化するかを尋ねている。この回答結果を用い、企業の評価による加齢に伴う能力変化のパターンに基づいて、各々の能力要素を3つに大別することができる(第3-(2)-5図)。

第3-(2)-5図 加齢に伴う要素別職務能力の変化

第3-(2)-5図 加齢に伴う要素別職務能力の変化



資料出所 日本労働研究機構「職場における高齢者の活用等に関する実態調査」(企業調査、1999年)

- (注) 1) 自社で最も多い職種と2番目に多い職種に必要な能力要素をすべて選択。その能力は45～65歳までにどのように変化するかを答えたもの。
 2) 能力変化パターンの選択肢はそれぞれ以下のとおり。
 「年齢とともに上昇」年齢とともに能力も上がる
 「上昇後一定」年齢に伴い能力も上がるが、ある年齢以降は一定の水準に落ち着く
 「低下及び上昇後低下」年齢とともに能力は下がる。十年齢に伴い能力も上がるが、ある年齢以降は低下する
 「年齢には関係ない」年齢には関係ない
 3) 各能力要素を、加齢による能力変化パターンにより、以下のとおり分類した。
 「分類A」 「年齢とともに上昇」「上昇後一定」の割合の合計が、他の能力変化パターンよりも高かった能力要素
 「分類A+」 「分類A」のうち、「年齢とともに上昇」の割合が高かった能力要素
 「分類B」 「低下及び上昇後低下」の割合が他の能力変化パターンよりも高かった能力要素
 「分類C」 「年齢には関係ない」の割合が他の能力変化パターンよりも高かった能力要素

分類Aは、「年齢とともに能力も上がる」又は「年齢に伴い能力も上がるが、ある年齢以降は一定の水準に落ち着く」とした企業の割合が相対的に高かった能力要素であり、45歳以降も年齢を経るほど上昇する、あるいは、上昇した後ある年齢で一定となることはあっても65歳までなら加齢による低下はないと考えられているとみることができる。14の要素のうち過半の9つがこれに分類されており、具体的には「専門的知識の蓄積」や「技術・技能の熟練」、「指導・育成能力」や「職場管理能力」といった主に職務経験や勤続によって上昇すると考えられる能力のほか、「不測の事態への対応」や「接客・対応能力」といった人生経験等も影響してくると思われる能力が含まれている。なお、分類Aの中でも「年齢とともに能力も上がる」とした企業の割合が高い「専門的知識の蓄積」、「不測の事態への対応」及び「接客・対応能力」を分類A+としている。

分類Bは、「年齢とともに能力は下がる」又は「年齢に伴い能力も上がるが、ある年齢以降は低下する」とした企業の割合が相対的に高かった能力要素であり、65歳までの間に加齢により低下すると考えられている。これに該当する能力要素は「筋力・体力・視聴覚能力」、「集中力」及び「ねばり強さ」であ

る。また、分類Cは、「年齢には関係ない」とした企業の割合が高かった要素であり、加齢に伴う能力変化についての個人差が大きいと考えられる。これに該当する能力要素は「勤勉性」及び「積極性」である。

(C)COPYRIGHT Ministry of Health , Labour and Welfare

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第2節 高齢化に伴う高年齢者の属性と意識の変化

2) 職務能力

(多くの職種で必要とされている加齢に伴い上昇する能力)

次に職種別に加齢と職業能力の変化をみることにする。前出「職場における高年齢者の活用等に関する調査」で職種別にどのような能力が必要とされているかをみると、「専門的・技術的職業従事者」、「管理的職業従事者」、「事務従事者」については分類A+の「専門的知識の蓄積」をはじめとして必要とされた上位5番目までの能力要素はすべて分類Aであり、ホワイトカラーの職業能力は活躍の場が与えられれば年をとっても衰えないことが裏付けられている。また、「販売従事者」、「サービス職業従事者」については、必要とされた上位5番目までの能力要素のうち「専門的知識の蓄積」、「接客・対応能力」の2つが分類A+であり、高年齢者ほど職務能力が高くなっている可能性が高く、高年齢者を活用することのメリットが特に大きい職種とみることができる(第3-(2)-6表)。

第3-(2)-6表 職種別、必要とされる職務能力

第3-(2)-6表 職種別、必要とされる職務能力

| 分類・職務能力 | | 職種合計 | 専門的・技術的職業従事者 | 管理的職業従事者 | 事務従事者 | 販売従事者 | サービス職業従事者 | 保安職業従事者 | 運輸従事者 | 技能工、作業・製造・建設作業及び労働作業 |
|---------|--|------|--------------|-------------|-------------|---------|-----------|---------|--------|----------------------|
| 分類A+ | 専門的知識の蓄積 不測の事態への対応 接客・対応能力 | ○ | ○ | ◎2 | ○ | ◎2 ○ | ○ ◎ | ○ ○ | ○ ○ | ○ |
| 分類A | 技術・技能の熟練 指導・育成能力 職場管理能力 判断力 理解力 企画力・開発力 | ○ | ○ | ○ ◎ ○ | ○ ○ ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 分類B | ねばり強さ 集中力 筋力・体力・ 視聴覚能力 | | | | | ○ | | ○ | ○ | ○ ○ |
| 分類C | 年齢には関係ない 勤勉性 積極性 | ○ | | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

資料出所 日本労働研究機構「職場における高年齢者の活用等に関する実態調査」（企業調査、1999年）

(注)

1) 記号の意味は以下のとおりである。

- ◎ 職種毎にみて、必要な能力として回答した企業割合が最も高かった能力要素。
- ◎2 職種毎にみて、必要な能力として回答した企業割合が70%を越えた能力要素（◎以外）。
- 職種毎にみて、必要な能力として回答した企業割合が上位5番目までに入った能力要素（◎、◎2以外）。

2) 複数回答（該当するものすべて）

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第2節 高齢化に伴う高年齢者の属性と意識の変化

2) 職務能力

(職種によっては加齢により低下する能力への対応が重要)

一方、ブルーカラー職種についてみると、「保安職業従事者」、「運輸従事者」、「技能工,採掘・製造・建設作業者及び労務作業者」のいずれも、分類Bの「筋力・体力・視聴覚能力」が必要とされた上位5番目までの能力要素に入っているが、同時に、分類A+の能力要素が必要とされる程度も高くなっており、加齢に伴い低下する能力を補うことによって、加齢により上昇し続ける能力を引き出すことができると考えられる。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第2節 高齢化に伴う高年齢者の属性と意識の変化

2) 職務能力

(「見えない資産」の有効活用を妨げている企業と働く側の固定観念)

高年齢労働者についての過不足状況をみると、総じて正規従業員に占める高年齢者の割合が高い企業ほど高年齢者を過剰と感じる割合が低くなっている。このことは、高年齢者について企業の過剰感が高いことは、必ずしも高年齢者の能力の不足や高年齢者の増加によるのではなく、企業が加齢に対する固定観念や人事管理制度上の問題などによって、高年齢者の持つ「見えない資産」を適正に評価することができずに、第一線で活用の妨げていることも一因となっていると考えられる(付属統計表第110表)。

(財)生産性本部(現(財)社会経済生産性本部)「技術者調査」により欧米諸国と比較してみると、アメリカ、ドイツ、イギリスの技術者の大半は、年齢に関係なく技術者として第一線で活躍できると考えているのに対して、我が国の技術者では「年齢に関係ない」とする者は著しく少なく、第一線で活躍できるのは40歳前後までとする者が多くなっている(付属統計表第111表)。

このような我が国における働く側自身の加齢と職務能力についての受け止め方が、彼らの実際の職務能力の発揮や企業の人事管理にも影響を及ぼしている可能性もあると考えられる。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第2節 高齢化に伴う高齢者の属性と意識の変化

2) 職務能力

(「見えない資産」の有効活用のための課題)

これまでみてきたように、職務能力については、体力等は加齢により低下するが、専門的知識の蓄積や不測の事態への対応など加齢により上昇する能力も存在する。一方で、企業や労働者自身の加齢に対する固定観念、さらには企業の人事管理制度上の問題などが、高齢者の持つこうした「見えない資産」の第一線での活用を妨げている面があり、結果的に高齢者雇用を企業にとって引き合わないものとしている。企業としては、体力など加齢に伴い低下する能力を補いつつ、高齢になっても低下しない、あるいは上昇し続ける能力を第一線で有効に活用する仕組みを作っていくことが重要である。また、労働者も長く働きたいと思うのであれば、こうした能力を意識的に高め、高齢期に至っても第一線で存在価値のある人材であり続けられるように努力を怠らないことが重要である。

高齢者のデメリットを補いつつ、持ち味を活用（企業事例：A社）

ビジネスホテルのA社では、従業員14人が全員50歳以上で、全員が職業訓練校の卒業生となっています。社長本人も4年前に職業訓練校を卒業し、仲間を募って起業しました。

初めは高齢者にフロントの仕事ができるのかという不安がありましたが、60歳前後ならフロントは十分にできる仕事だとだんだんわかってきたということです。

高齢者は体力、記憶力などで若い人に劣る部分がありますが、これらをいかにカバーするかが大事です。同社では、体力については、フロントの立ち仕事を楽にするために、カウンターの中に折りたたみの椅子を入れており、普段はそれに座っていて、お客が来ればチャイムが鳴るようになっているので、サービス面に支障を来すこともありません。また、年をとるとミスが増えることについては、宿泊サービス入力用のコンピュータを扱う際に、必ず確認をすること、何人かでバックアップすることで、ミスの発生を未然防止に努めています。

高齢者を雇うメリットとして、ホテルではよくあるクレームなどに対して人当たりよく、人生経験豊かな対応ができること、地道な仕事を根気強く行ってくれること、フロントに年輩の人がいるだけで安心感をお客に与えられることなどがあると同社は指摘しています。実際、安心感があり、家庭に戻ってきたという感じがするとお客の評価も高いということで、今後も高齢者を積極的に雇用していこうと考えており、同業他社にも勧めているそうです。

このように同社では、高齢者雇用のデメリットを職場環境の改善や作業確認の徹底等で補いつつ、高齢者の持ち味を十二分に引き出すことで、高齢者の活用を進めています。

青春

原作 サムエル・ウルマン

(邦訳 松永 安左工門との説)

青春とは人生の或る期間を言うのではなく心の様相を言うのだ。逞しき意志、優れた創造力、炎ゆる情熱、怯懦を却ける勇猛心、安易を振り捨てる冒険心、こう言う様相を青春と言うのだ。年を重ねただけで人は老いない。理想を失う時に初めて老い

がくる。歳月は皮膚のしわを増すが、情熱を失う時に精神はしぼむ。苦悶や狐疑や、不安、恐怖、失望、こう言うものこそ恰も長年月の如く人を老いさせ、精気ある魂をも芥に帰せしめてしまう。年は七〇であろうと、一六であろうと、その胸中に抱き得るものは何か。曰く、驚異への愛慕心、空にきらめく星晨、その輝きにも似たる事物や思想に対する欽仰、事に処する剛毅な挑戦、小児の如く求めて止まぬ探求心、人生への歓喜と興味。

人は信念と共に若く 疑惑と共に老ゆる。

人は自信と共に若く 恐怖と共に老ゆる。

希望ある限り若く 失望と共に老い朽ちる。

大地より、神より、人より、美と喜び、勇気と壮大、そして偉力の靈感を受ける限り人の若さは失われない。これらの靈感が絶え、悲歎の白雪が人の心の奥までも蔽いつくし、皮肉の厚氷がこれを固くとぎすに至ればこの時にこそ人は全くに老いて神の憐れみを乞う他はなくなる。

(宇野収・作山宗久「青春」という名の詩」産能大学出版部刊)

晩年から一念発起して大仕事を成し遂げた「伊能忠敬」

伊能忠敬は、1745年に生まれ、18歳の時に佐原村（千葉県佐原市）で醸造業、運送業、米穀業を営む伊能家に婿入りし、傾きかけていた伊能家の家業を繁栄させ、佐原村の名主として村の政治でも成果を収めました。40歳を越え、忠敬は「伊能家の主人としてなすべき事は終わった。隠居後は後世の参考となるような仕事をしたい。」と隠居を考え始めました。村の名主であった忠敬は利根川の治水工事の責任者でもあったため、算術と測量術を身につけていましたが、隠居を決意した後、独学で暦学を学び始めました。

忠敬は50歳の時に隠居が許され、翌年江戸に出て、忠敬より19歳年下の高橋至時を師とし本格的に暦学を学び始めました。そこで忠敬は若い門人たちを凌ぐ根気と情熱をもって学び、観測器機が整備された自宅で観測を行い、4～5年のうちに立派な観測家となりました。

1800年に忠敬は師の高橋至時から蝦夷地測量の計画の相談を受けました。これは、忠敬の優れた測量技術の他に佐原時代に養った統率力と財力を見込まれたことでした。この時、忠敬は56歳でしたが、喜んでこの計画を引き受け、厳しい行程を経て、無事に江戸に戻り地図を完成させました。幕府もその功績を認め、忠敬に全国測量を命じました。

その後、忠敬は8回の全国測量を行い、17年間で地球1周以上の距離を歩きましたが、決して体の強い方ではなく、旅行中に病気を患うこともしばしばありました。しかし、体力の衰えを感じながらも、後世に残る正確な地図を作りたいという夢を追い続け、71歳まで全国各地を測量し、「大日本沿海輿地図」を完成させ、1818年に73歳でその生涯を閉じました。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第2節 高齢化に伴う高齢者の属性と意識の変化

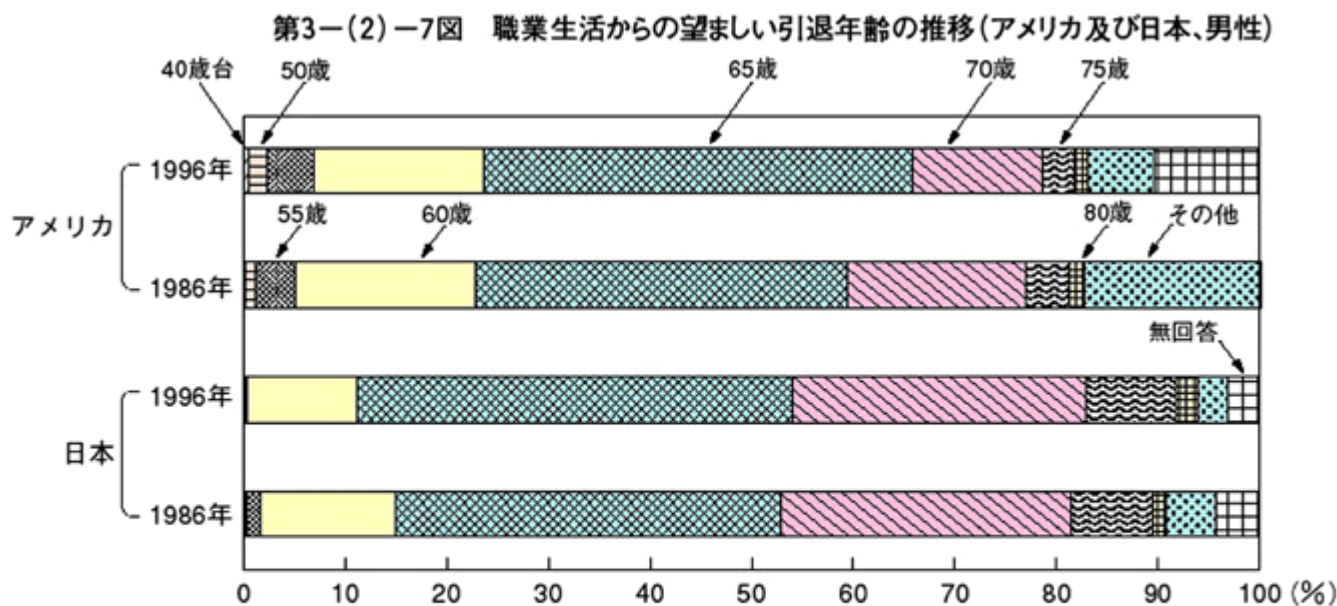
3) 就業意欲

(老後不安や勤労観の違いが大きな要因)

これまで、高齢者の健康面や職務能力についてみてきたが、次に就業意欲についてみることにしよう。

高齢者の労働力率を国際比較すると、諸外国に比較して日本の男子高齢者の労働力率は一貫して高い水準にあり(付属統計表第112表)、職業生活からの引退希望年齢についても、他の先進諸国に比較して高い(付属統計表第113表)。日米で時系列比較してみると、日本の場合引退すべき年齢は高まってきているのに対し、アメリカではむしろ低下している(第3-(2)-7図)。

第3-(2)-7図 職業生活からの望ましい引退年齢の推移 (アメリカ及び日本、男性)



資料出所 総務庁「高齢者の生活と意識に関する国際比較調査」(1986年、1996年)

(注) 1) 「普通、収入の伴う仕事から離れるのは何歳ぐらいがよいと思いますか。」という質問に対する回答。

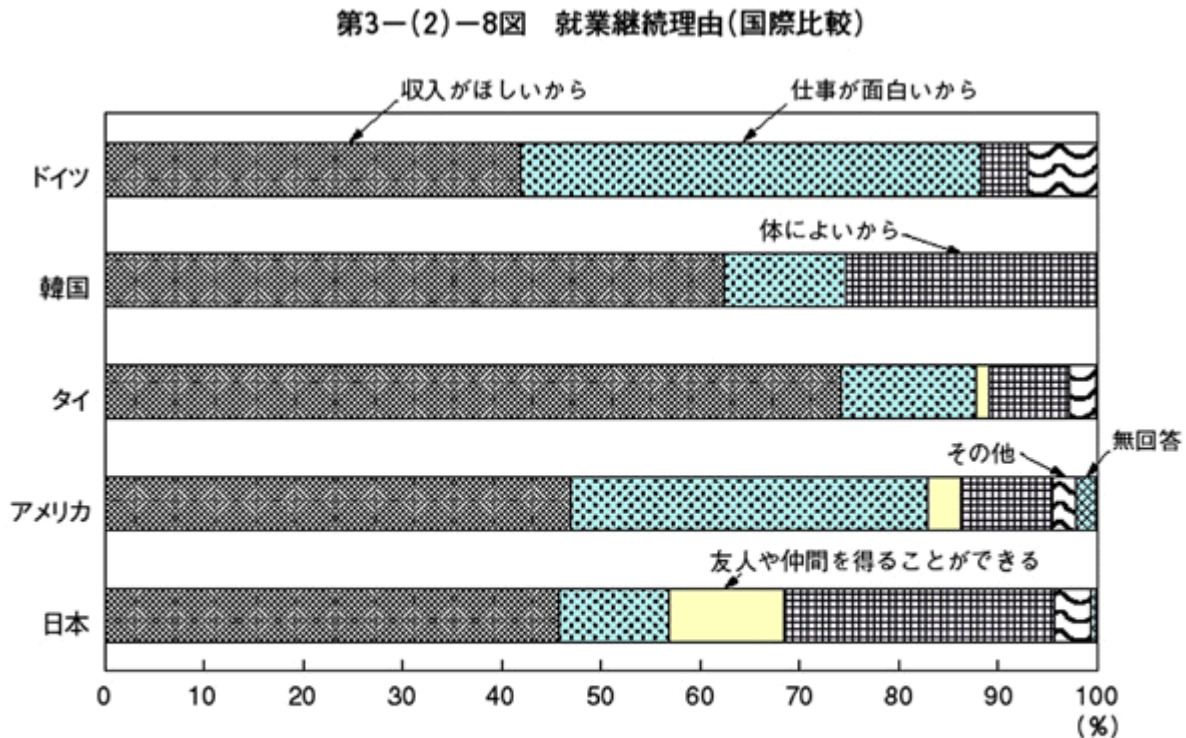
2) 60歳以上を対象

このように、我が国の高齢者の就業意欲は、国際的にみても高い水準にあると考えられるが、こうした高い就業意欲を規定する要因について、以下検証することにしてしよう。

まず、経済的側面についてみてみよう。「高齢者の生活と意識に関する国際比較調査」(1996年)によ

り、現在就業しており、今後も就業継続を希望している高齢者の就業継続理由をみると、日本の高齢者の場合も他の国と同様「収入がほしいから」が首位を占めており、やはり経済的な要請が強く働いていることが伺える(第3-(2)-8図)。もっとも、日本の高齢者の場合、経済的理由の高さもさることながら、「体によいから」、「友人や仲間を得ることができる」といった経済的理由以外の理由も他の国に比較して高い割合を占めている。

第3-(2)-8図 就業継続理由 (国際比較)



資料出所 総務庁「高齢者の生活と意識に関する国際比較調査」(1996年)

- (注) 1)「収入を伴う仕事を続けたい」と回答した高齢者に対する「あなたが収入を伴う仕事を続けたいと思われるのは主にどのような理由からですか。」という質問に対する回答
2) 60歳以上を対象。

また、日本とアメリカの世帯主年齢別の貯蓄率と金融資産保有額の比較を振り返ってみると(前掲第1-(2)-4図)、日本では70歳以上の世帯でも高い貯蓄率を維持しているのに対し、アメリカでは65歳以上の貯蓄率はマイナスとなっており、貯蓄の取り崩しが行われている。金融資産保有額も日本では中年世代に比較して65歳以上の方が大きくなっているのに対し、アメリカでは65歳以上では低くなっている。

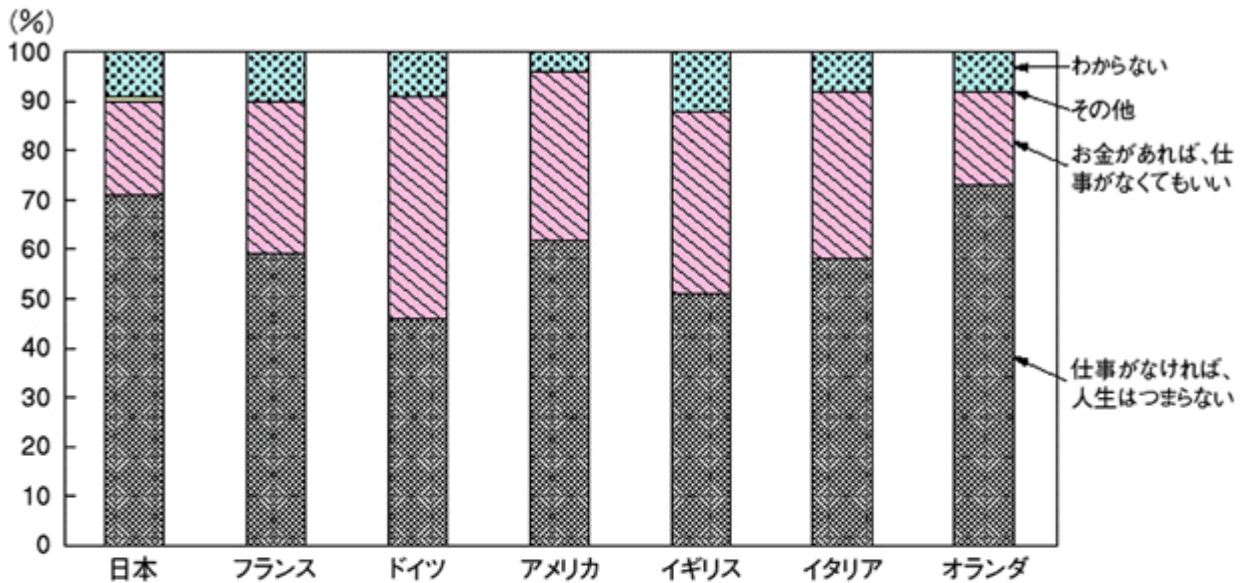
したがって、当面の経済生活のために就業しなければならない要素が諸外国と比較して特段大きいわけではないと考えられる。

ところで、先に我が国の高齢者の高い貯蓄率の背景として、老後不安の強さについてみたが(前掲付属統計表第51表)、それは諸外国と比べてどうなのだろうか。前出「高齢者の生活と意識に関する国際比較調査」によりみると、日本の高齢者の場合、「自分の健康に対する不安」や「介護に対する不安」について、「全く不安に思わない」、「全くない」と答えるものの割合が、最も少なくなっている(付属統計表第114表、付属統計表第115表)。

一般に日本人は勤勉であるといわれるが、就業に関する国民性、すなわち勤労観の違いも影響しているのだろうか。統計数理研究所「国民性7か国比較」(1993年)により、高齢者の勤労観の国際比較をみると、「いくらお金があっても仕事がなければ人生はつまらないか?」という質問に対して、60歳以上層では、日本がオランダに次いで「つまらない」と答える者の割合が高くなっている(第3-(2)-9図)。

第3-(2)-9図 勤労観について (国際比較)

第3-(2)-9図 勤労観について(国際比較)



資料出所 統計数理研究所「国民性7か国比較」(1993年)

(注) 1)「仕事について、次の2つの意見があります。どちらがあなたの気持ちに近いですか。

- 1 いくらお金があっても、仕事があれば、人生はつまらない
- 2 お金があれば、仕事がなくとも、人生がつまらないとは思わない
- 3 その他
- 4 わからない

という質問に対する回答。

2) 60歳以上を対象

3) 調査年については以下のとおり。

日本、アメリカ(1988年)

フランス、ドイツ、イギリス(1987年)

イタリア(1992年)、オランダ(1993年)

4) ドイツは旧西ドイツ地域

なお、欧米諸国では雇用政策の影響についても考慮する必要がある。すなわち、欧州諸国では、深刻な若年者失業へ対応として、政策的に高齢者の早期引退が促進されてきた経緯があり、また、アメリカでは繰上げ減額年金の受給が可能な62歳から65歳までの間に引退する高齢者が一般に多いと言われている。こうした高齢者をめぐる制度の影響が欧米諸国における高齢者の労働力率の低下の要因の一つとして考えられる。もっとも、最近では欧州各国とも高齢者の早期引退促進策について見直しを迫られてきており、各種国際会議においても、アクティブエイジング(活力ある高齢化)の実現ということが提唱されている。

このように、日本の高齢者の場合、諸外国と比較して、老後不安の大きさや勤労観の違いが就業に結びついている可能性が高いと思われる。

日本の現在の高齢者の就業意欲の高さについてみたが、将来的にも高齢者の就業意欲の高さは維持されていくのだろうか。例えば、21世紀初頭に60歳台前半層に差し掛かる団塊の世代について、意識の変化がみられるのだろうか。

ここで、日本労働研究機構「中高年の働き方と生活設計に関する調査」(1996年)により、現在の中高齢層(40～59歳)が60歳以降について、どのような生活設計を描いているのかをみてみよう。60歳台前半(60～64歳)における生活設計については、「仕事をせずに年金・貯蓄などで暮らす」と回答した者は8.0%に過ぎず、ほとんどの者が何らかの形で働き続けることを希望している。これは、実際の60歳台前半層の就業率(70.0%：労働省「高齢者就業実態調査」(1996年))を大きく上回っている。また、60歳代後半(65～69歳)についても、依然として約7割の者が働くことを希望している(付属統計表第116表)。

したがって、現在の団塊の世代が高年齢者になっても、高い就業意欲は基本的に維持されていくものと考えられる。

(C)COPYRIGHT Ministry of Health , Labour and Welfare

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第2節 高齢化に伴う高齢者の属性と意識の変化

3) 就業意欲

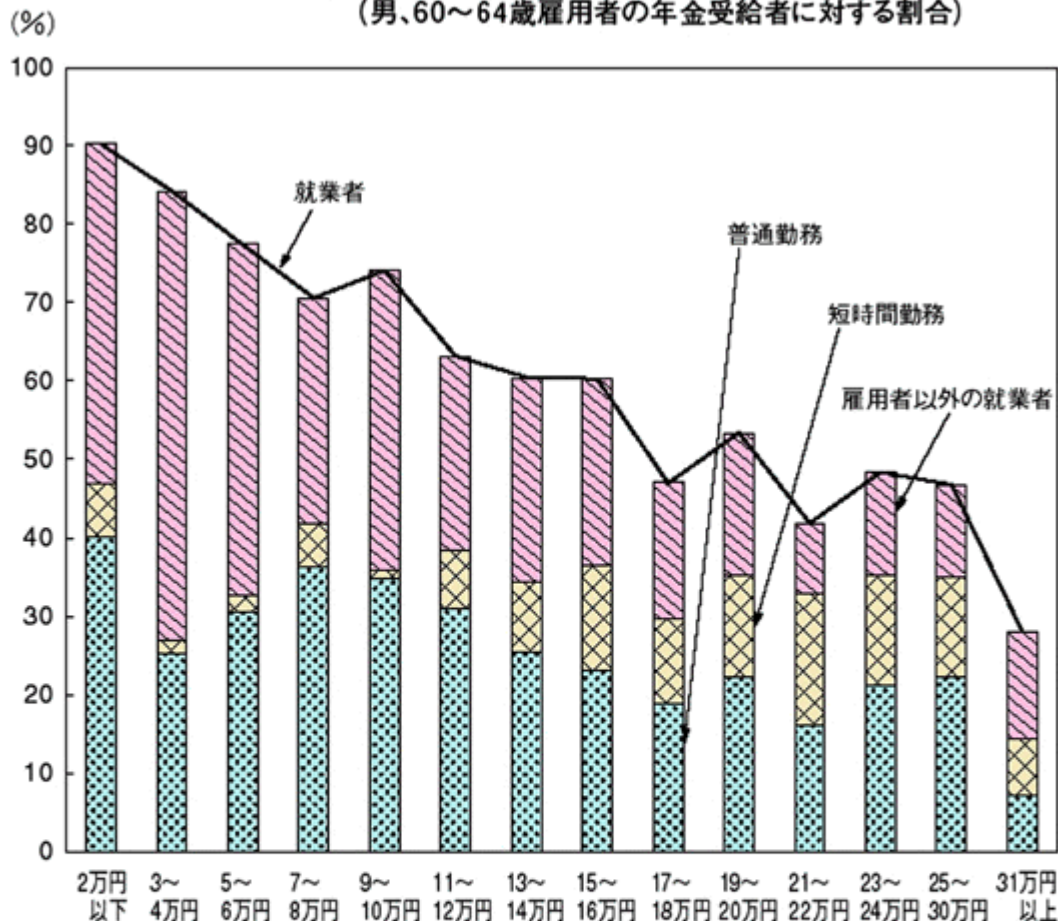
(年金額が減少するほど上昇する就業率)

高齢者の就業行動には、仕事からの収入、年金などの経済的要因や健康上の要因など様々な要因が影響を与えていると考えられる。

例えば経済的理由について、前出「高齢者就業実態調査」により、年金受給額(公的年金受給額及び私的年金受給額)と就業者割合(年金受給就業者/年金受給者)の関係をみると、年金受給額が増加するほど、就業者割合は低下する傾向にある(第3-(2)-10図)。なお、高齢者就業実態調査において、60~64歳の就業して厚生年金の被保険者となっている者の老齢厚生年金受給額は在職老齢年金制度により減額された年金額となっており、就業が年金受給額に与える影響もある。

第3-(2)-10図 年金受給額階級別普通・短時間勤務雇用者数割合(男、60~64歳雇用者の年金受給者
に対する割合)

第3-(2)-10図 年金受給額階級別普通・短時間勤務雇用者数割合
(男、60～64歳雇用者の年金受給者に対する割合)



資料出所 労働省「高齢者就業実態調査」(1996年)を労働省政策調査部で特別集計

(注) 1)「雇用者」は、「短時間勤務者」及び「普通勤務者」からなる。

2)表章値は、「年金受給者」に対する割合。

「就業者」は、「年金受給就業者」/「年金受給者」、

「短時間勤務者」は、「年金受給短時間勤務雇用者」/「年金受給者」、

「普通勤務者」は、「年金受給普通勤務雇用者」/「年金受給者」、

「雇用者以外の就業者」は、「年金受給雇用者以外の年金受給就業者」/「年金受給者」により算出。

実際に各々の要因がどの程度高齢者の就業構造に影響を与えているかを計量モデルにより検討してみることとする。

具体的には、健康状態、定年経験、公的年金受給額及び私的年金受給額を説明変数とし、就業確率(高齢者が就業する確率)を被説明変数とする計量モデル(多項ロジスティックモデル)を前出「高齢者就業実態調査」の個票(マイクロデータ)に当てはめて推計を行った(第3-(2)-11表)。

第3-(2)-11表 高齢者の就業確率に対する諸要因の弾性値 (男性)

第3-(2)-11表 高年齢者の就業確率に対する諸要因の弾性値(男性)

| 年齢階級 | 健康ダミー (「健康」=0、「病 気、病気がち」=1) | 定年経験ダミー (「定年経験あり」 =1、「定年経験な し」=0) | 公的年金額 (厚生年金、在職 老齢年金、国民年 金、共済年金等) | 私的年金額 (厚生年金基金、 個人年金等) |
|--------|-----------------------------------|--|---|-----------------------------|
| 60～64歳 | -0.004 (10.81) | -0.081 (4.64) | -0.247 (14.32) | -0.016 (4.42) |
| 65～69歳 | -0.140 (10.99) | -0.051 (4.38) | -0.350 (5.95) | -0.010 (1.428) |

資料出所 労働省「高年齢者就業実態調査」(1996年)を労働省政策調査部にて特別集計したものから
労働省労働経済課推計

(注) 1) 計量モデル、計算方法等については付注-6を参照。

2) 弾性値は各説明変数の平均値での値。

3) ()内はt-値。

各要因の就業・不就業行動への影響の度合は、各要因の就業確率に対する弾性値(各要因を表す指標の値が1%変化したとき、それによって就業率が何%変化するかを示した値)でみることができる。

推計の結果をみると、公的年金受給額については、他の条件が一定の下で、年金受給額が増加するほど、就業確率は低下することになる。具体的には、公的年金受給額が1%増加した場合、60～64歳の男性高年齢者の就業確率は0.247%、65～69歳の高年齢者の就業確率は0.35%低下することになる。

また、非経済的要因である健康状態及び定年経験については、健康状態に問題がある場合及び定年経験がある場合に就業確率を低下させる。

ところで、公的年金制度については、今回(2000年)の改正で、

- ・ 老齢厚生年金(報酬比例部分)の支給開始年齢の段階的引き上げ(2013～2025年、女性は5年遅れ)
- ・ 厚生年金(報酬比例部分)の給付水準の5%適正化(2000年4月実施)
- ・ 60歳台後半の在職老齢厚生年金制度の導入(2002年4月実施)
- ・ 65歳以降の年金額について物価のみで改定(2000年4月実施)

などの改正が行われたところである。

現在、老齢厚生年金については、60歳から報酬比例部分と定額部分を受給できるが、前回(1994年)の改正において、定額部分について段階的に支給開始年齢を引き上げることとされているところであり(2001～2013年、女性は5年遅れ)、今回の改正で報酬比例部分についても支給開始年齢が段階的に引き上げられ、2025年には老齢厚生年金の支給は基本的に(繰上支給制度の選択をしない場合)65歳以降からとなる。

したがって、60～64歳層の老齢厚生年金の支給開始年齢の引上げに伴う年金額の変化をサラリーマン世帯の標準的な年金額(月額、夫婦2人、夫40年加入、妻専業主婦)でみると、1999年度において60歳から受給する老齢厚生年金額は17万1千円程度(報酬比例部分10万4千円程度、定額部分6万7千円程度)となっているが、2013年度には1999年度ベースで現在の約6割に、また2025年度においては老齢厚生年金からの支給は行われないことになる。

公的年金制度の改正に伴う老齢厚生年金の支給開始年齢の引上げに伴い、将来的に60歳～64歳までの間、公的年金制度からの支給は行われないことになるが、こうした公的年金制度の改正は高年齢者の就業行動にどのような影響をもたらすのだろうか。

いま、前述の年金受給額と60～64歳の男性高年齢者の就業確率の関係をj用いて、

1)老齡厚生年金の定額部分の支給が65歳からとなり、60～64歳の年金受給額が報酬比例部分のみ(概ね現在の6割程度の水準)になるケース(2013年時点)

2)老齡厚生年金の報酬比例部分の支給も65歳からとなり、60～64歳の年金受給額が0となるケース(2025年時点)

のそれぞれについて、60～64歳男性の就業率(就業者/人口)の変化を試算すると、1996年の就業率70.0%から、1)のケースでは80.4%に、2)のケースでは87.3%にそれぞれ就業率が高まる結果となる(付屬統計表第117表)。

このように老齡厚生年金の支給開始年齢の引上げは、60～64歳の高年齢者の就業の動きをさらに強めることが見込まれる。こうしたこともにらみつつ、高年齢者の本格的就業のための環境づくりを早急に進めていく必要がある。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第3節 高齢化への企業の対応と課題

これまでも相当な高齢化が進展してきている中で、企業はこれをどう受け止め、どのように対応してきているのだろうか。本節では、これについて分析し、企業内での高年齢者活用の条件を探る。

(C)COPYRIGHT Ministry of Health , Labour and Welfare

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第3節 高齢化への企業の対応と課題

1) 企業における高齢化の実態

高齢化の進行には産業や企業規模によって違いがあり、そのため、企業の高齢化への対応としての賃金処遇制度の見直し等の状況についても、産業別、規模別に違いが生じているのではないかと考えられる。そこで、まずここでは、産業や企業規模別に高年齢化の進行の程度や高齢化スピードの違いを概観する。指標としては、15～29歳の若年労働者に対する55歳以上の高年齢労働者の比率として把握した高齢化指数の水準を高齢化の程度を表すものとして、また、高齢化指数の変化の大きさを高齢化のスピードを表すものとして用いる。なお、男性労働者についてみることにする。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第3節 高齢化への企業の対応と課題

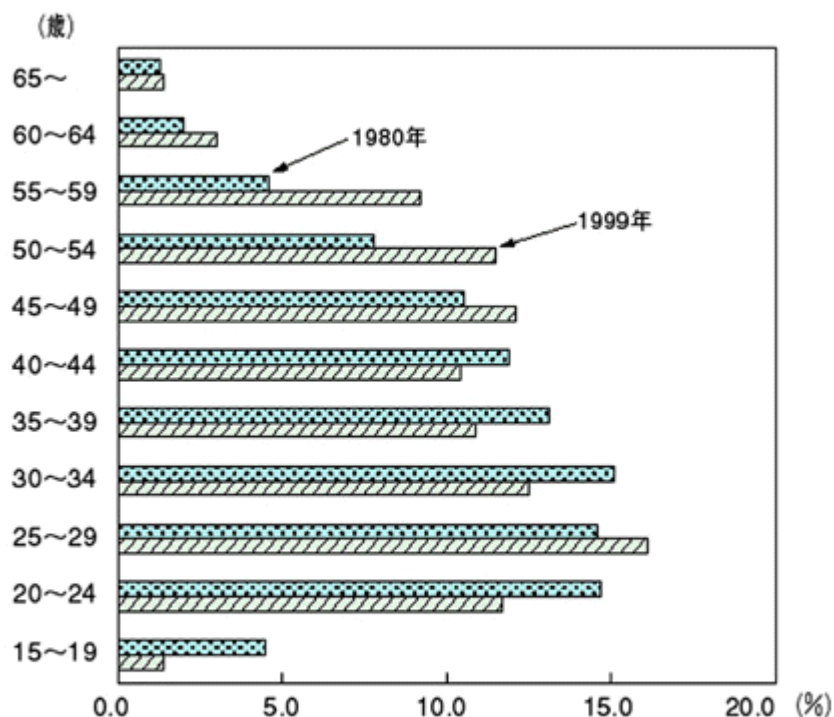
1) 企業における高齢化の実態

(規模別・産業別にみた高齢化の実態)

1980年(昭和55年)から1999年までの労働者の年齢構成の変化をみると、45歳未満については、団塊ジュニア世代を含む20歳台後半層を除く各年齢層で、構成比が低下している。一方、45歳以上の各年齢層では構成比が高まっており、特に50歳台後半で著しい(第3-(3)-1図)。この結果、高齢化指数は、1980年の0.28から1999年には約2倍の0.57まで上昇している。

第3-(3)-1図 企業の従業員の年齢構成の変化

第3-(3)-1図 企業の従業員の年齢構成の変化

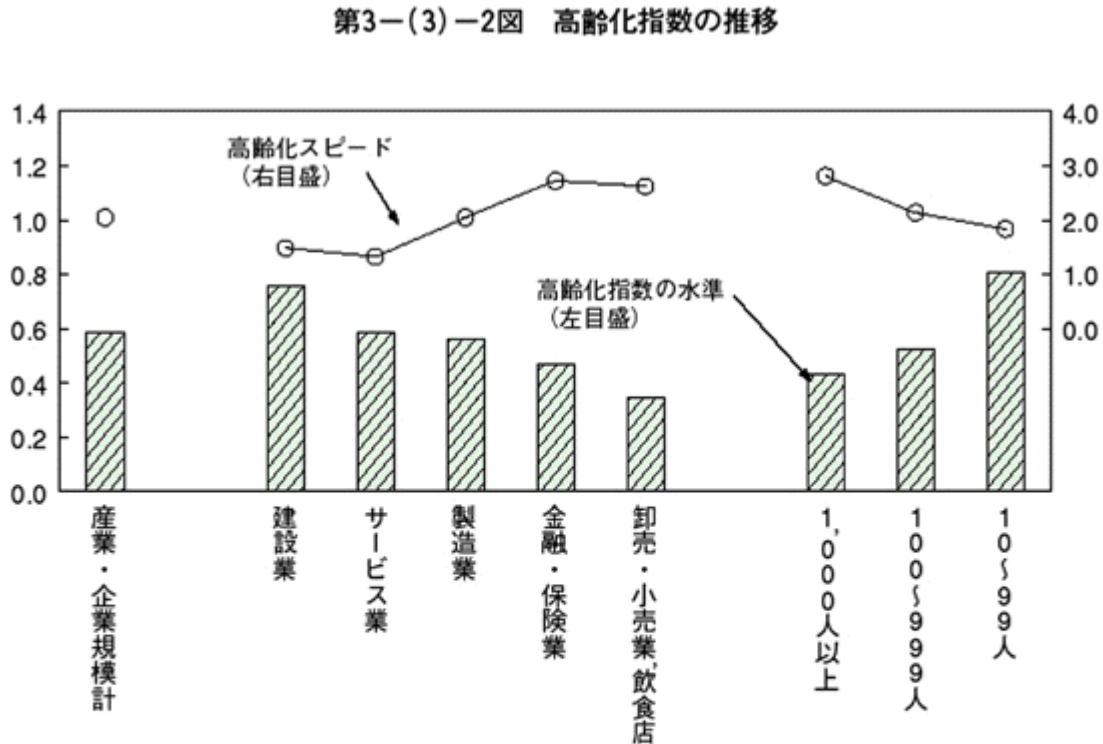


資料出所 労働省「賃金構造基本統計調査」
 (注) 企業規模計、産業計、男女計。

高齢化指数を主な産業別にみると、後述するように特異な動きを示す建設業を除いて、製造業、サービス業は高齢化指数の水準が高く、高齢化のスピードは遅くなっている一方、卸売・小売業、飲食店、金融・保険業は高齢化指数の水準が低く、高齢化のスピードは速くなっている。すなわち、高齢化がこれまで比較的進んでいなかった産業において、近年高齢化スピードが速くなっており、高齢化の進展が産

業全体に広がってきているといえる(第3-(3)-2図)。なお、建設業は高齢化指数が1980年代には大きく高まったが、1990年代には一転して低下している。これは、バブル期における若年労働者の確保問題が特に建設業で深刻であったこと、さらに、バブル崩壊後は累次の経済対策等もあり建設業が雇用の受け皿として多くの若年労働者を吸収していたことを示唆している。

第3-(3)-2図 高齢化指数の推移



資料出所 労働省「賃金構造基本統計調査」

- (注) 1) 高齢化指数は1999年時点の15~29歳の若年労働者に対する55歳以上の高年齢労働者の比率である。
 2) 高齢化スピードは、高齢化指数の1980~1999年の上昇の程度(比率)である。
 3) 男性労働者についての数値である。

規模別にみると、高齢化指数の変化は規模が大きいほど大きく、もともと高齢化の進んでいなかった大規模企業において近年高齢化が急速に進行している(前掲第3-(3)-2図)。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第3節 高齢化への企業の対応と課題

2) 賃金制度等の変化

従来の年功的賃金カーブの下では、企業の人員構成の高齢化は賃金コストの増加をもたらすことになる。そこで、これまでの高齢化の進展の下で、企業は賃金制度やその運用をどのように変化させてきたのか、また、今後についてどのように展望しているのかみてみたい。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第3節 高齢化への企業の対応と課題

2) 賃金制度等の変化

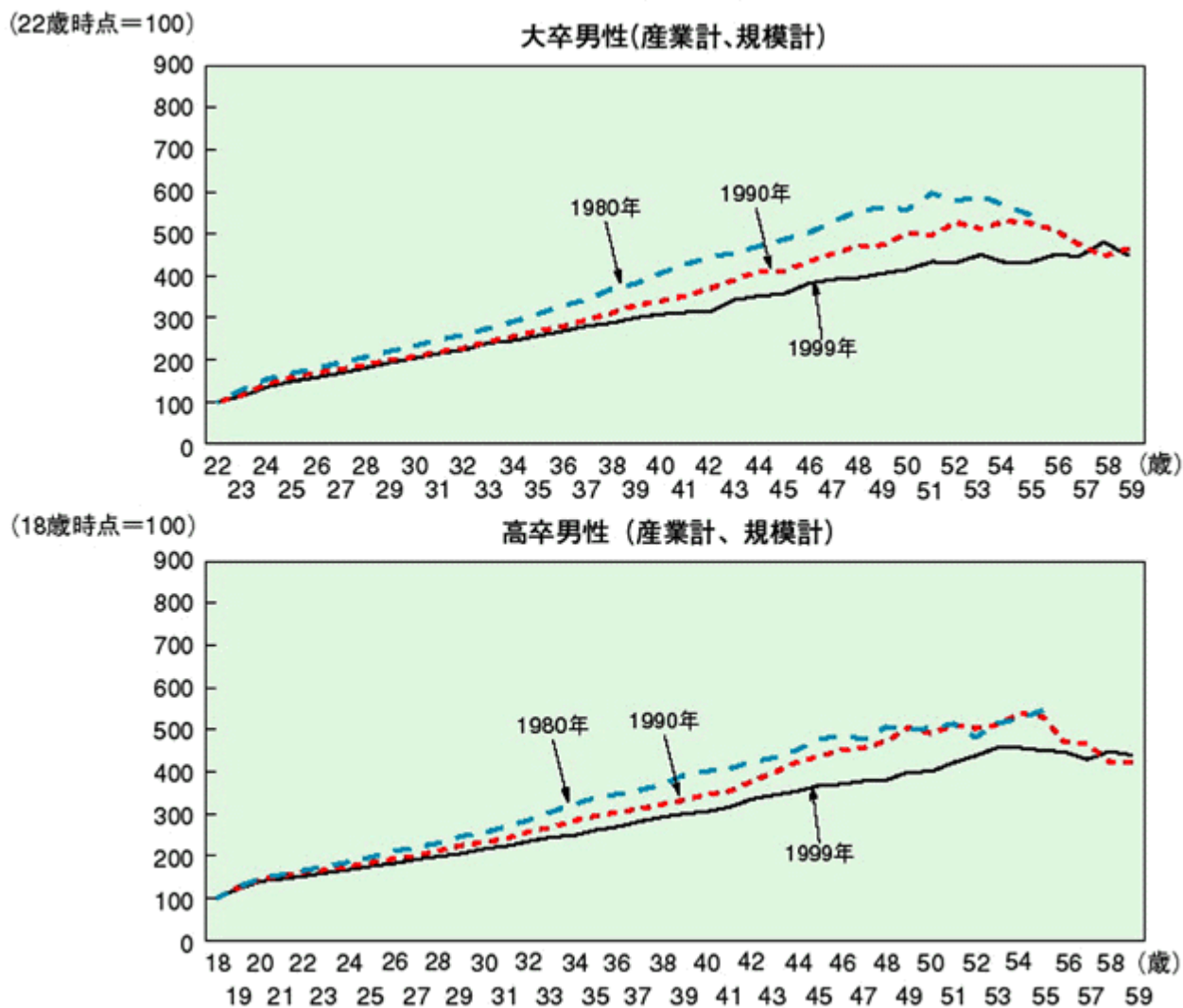
(フラット化している賃金カーブ)

第II部第1章第1節でみたように、高齢化は企業の人件費コストの上昇に寄与しており、今後の年齢構成の高まりによる賃金コストの押上げ効果をも、これまでと同程度となっている。こうした中で、企業はコスト上昇を緩和するための方策を模索・実施していると思われる。

「賃金構造基本統計調査」により1980年、1990年、1999年の男性標準労働者の賃金カーブについて比較してみると、賃金カーブはここ20年ほどで中高年齢者を中心にフラット化が進行していることがわかる(第3-(3)-3図)。また、その進行の程度と高齢化との関係について産業別、企業規模別、職種別で見ると、概ね高齢化のスピードが速い(高齢化指数の上昇比が大きい)ほど年齢間賃金格差の縮小幅、すなわち賃金カーブのフラット化の程度が大きい傾向にある(第3-(3)-4図)。高齢化が進んでいる企業ほど年齢による制約の小さい賃金制度に変化している傾向があると考えられる。

第3-(3)-3図 男性標準労働者の賃金カーブ

第3-(3)-3図 男性標準労働者の賃金カーブ

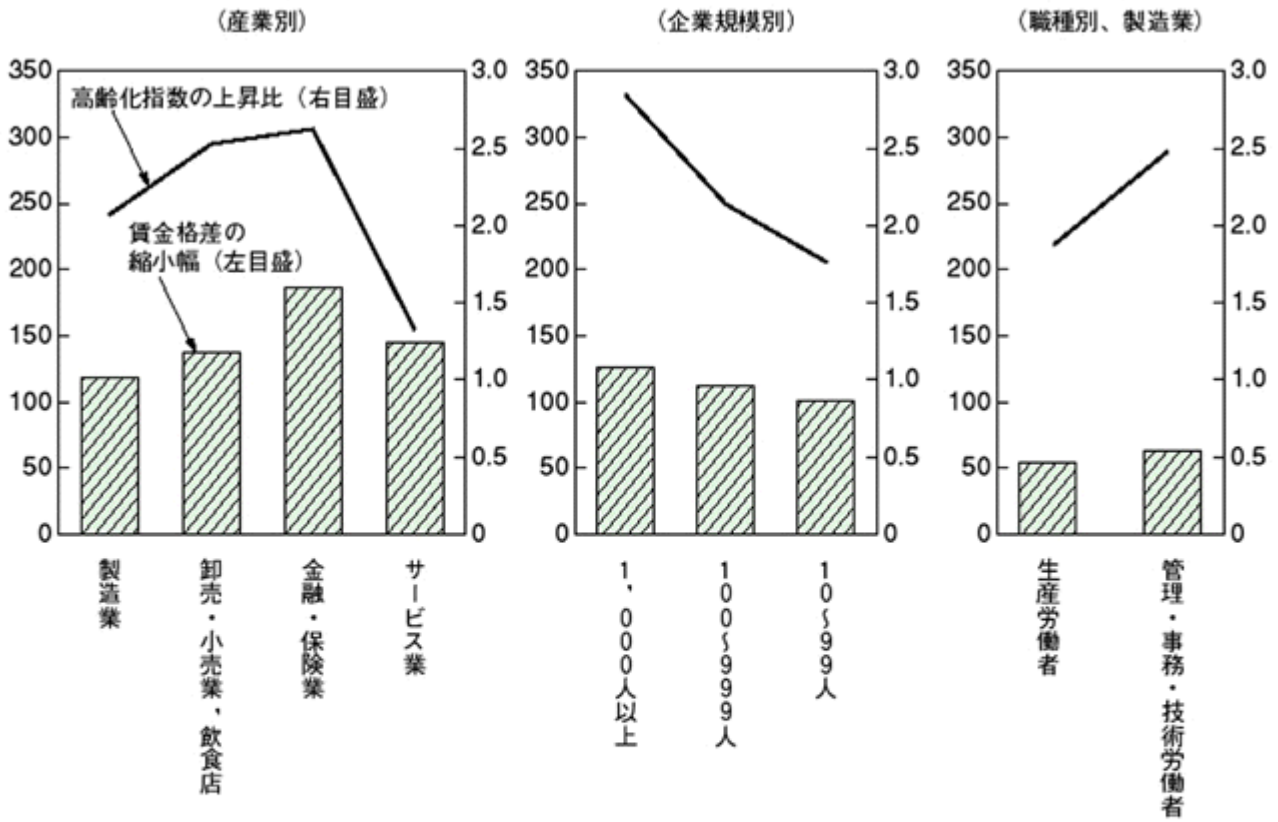


資料出所 労働省「賃金構造基本統計調査」

(注) 「賃金=所定内給与額×12+前年の年間賞与その他の特別給与額」にて労働省労働経済課試算。

第3-(3)-4図 高齢化の進行と年齢間賃金格差の縮小(1980年~99年)

第3-(3)-4図 高齢化の進行と年齢間賃金格差の縮小 (1980年~99年)

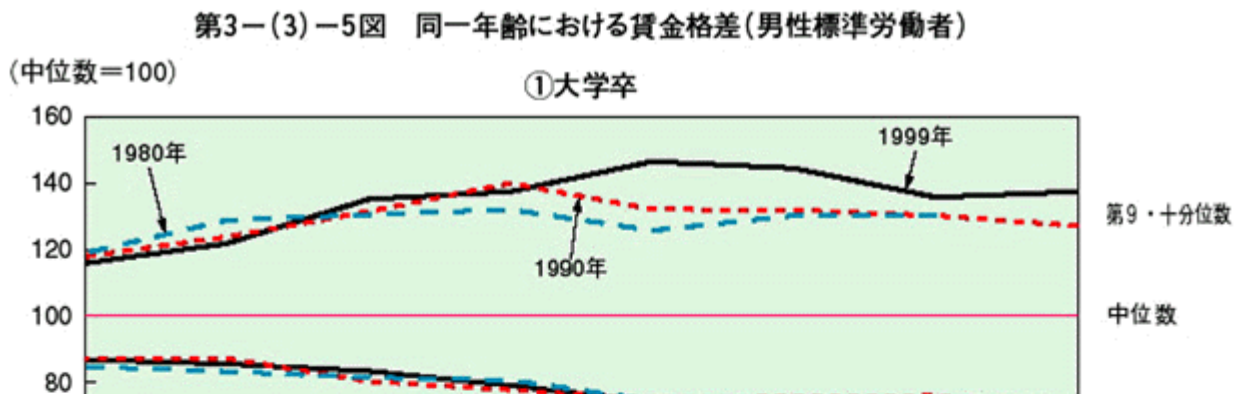


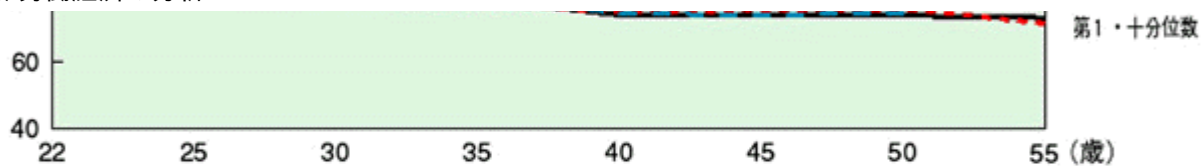
資料出所 労働省「賃金構造基本統計調査」

- (注) 1) 高年齢指数は、29歳以下の従業員に対する55歳以上の従業員の比率で、その上昇比は1999年の指数を1980年の指数で除したものである。
 2) 賃金格差は、産業別、企業規模別については、大卒・男性標準労働者の22歳時点の賃金を100とした場合の50歳時点(卸売・小売業、飲食店は49歳時点)での賃金水準。職種別(製造業)については、高卒・男性標準労働者の18歳時点の賃金を100とした場合の40歳時点の賃金水準。
 3) 「賃金=所定内給与額×12+前年の年間賞与その他特別給与額」にて労働省労働経済課試算。

さらに、「賃金構造基本統計調査」により、同一年齢における所定内給与の分布についてみると、高校卒ではばらつきの拡大はみられず、むしろ縮小している動きもみられるが、大学卒の40歳台以降ではばらつきが拡大している。これを製造業の職種別で見ると、高校卒では、生産労働者で40歳台以降ではばらつきは縮小し、管理・事務・技術労働者でもばらつきは拡大していないが、大学卒の管理・事務・技術労働者では40歳台以降ではばらつきが拡大している(第3-(3)-5図)。

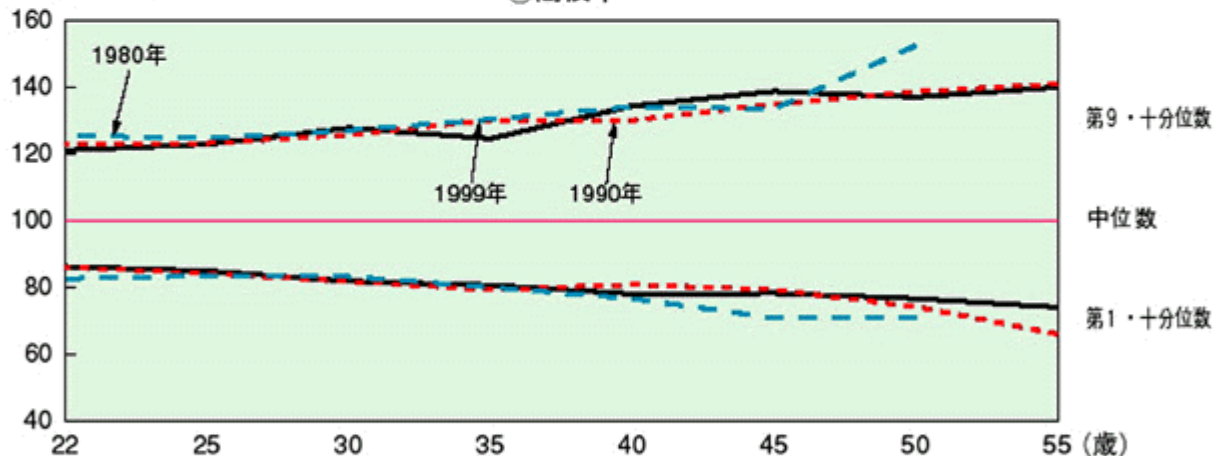
第3-(3)-5図 同一年齢における賃金格差 (男性標準労働者)





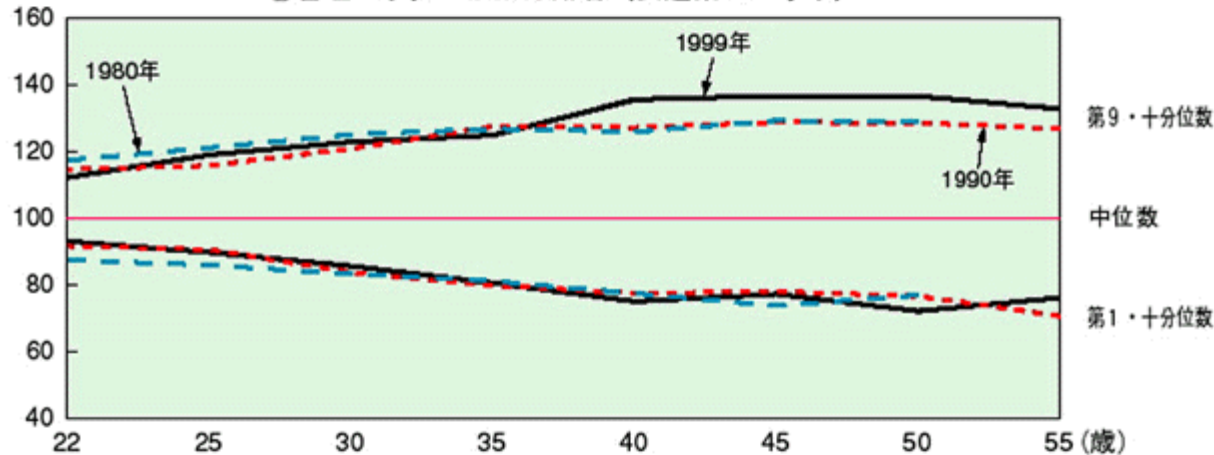
(中位数=100)

②高校卒



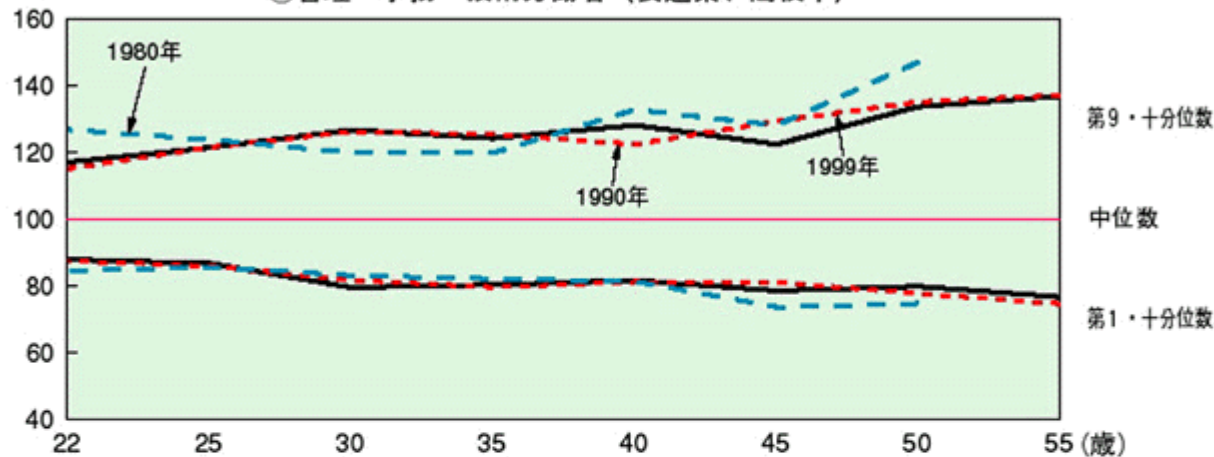
(中位数=100)

③管理・事務・技術労働者（製造業、大学卒）



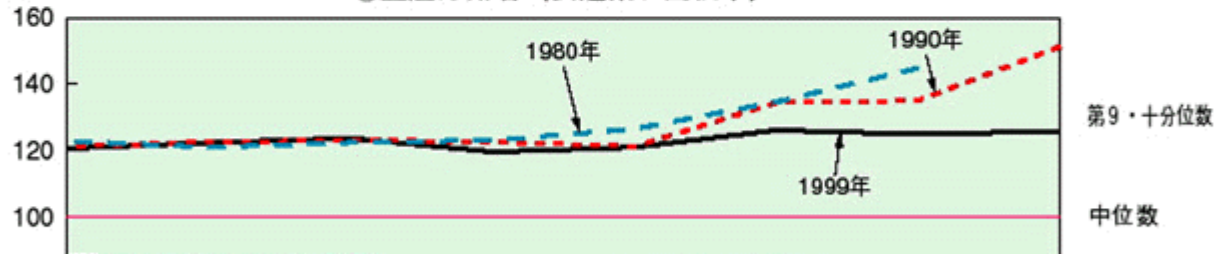
(中位数=100)

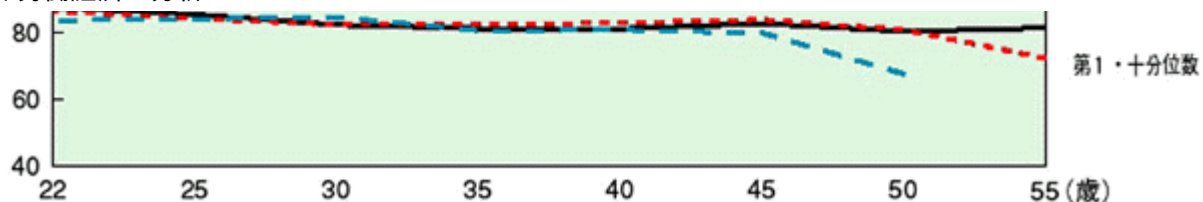
④管理・事務・技術労働者（製造業、高校卒）



(中位数=100)

⑤生産労働者（製造業、高校卒）





資料出所 労働省「賃金構造基本統計調査」

(注) 所定内給与額について、各年齢の中位数を100とした場合の第9・十分位数と第1・十分位数の推移。

以上のことから、1990年代の賃金制度の変化については、高齢化が進行する中で年功賃金が見直されるようになったものの、比較的賃金格差の出やすい賃金制度の導入の拡大は中高年齢者の大学卒ホワイトカラーという特定の層に限られており、全体としては、賃金決定の基準が年齢から能力や成果に移行しているというよりも、年齢間の賃金配分の仕方が徐々に変わってきたという可能性が強い。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第3節 高齢化への企業の対応と課題

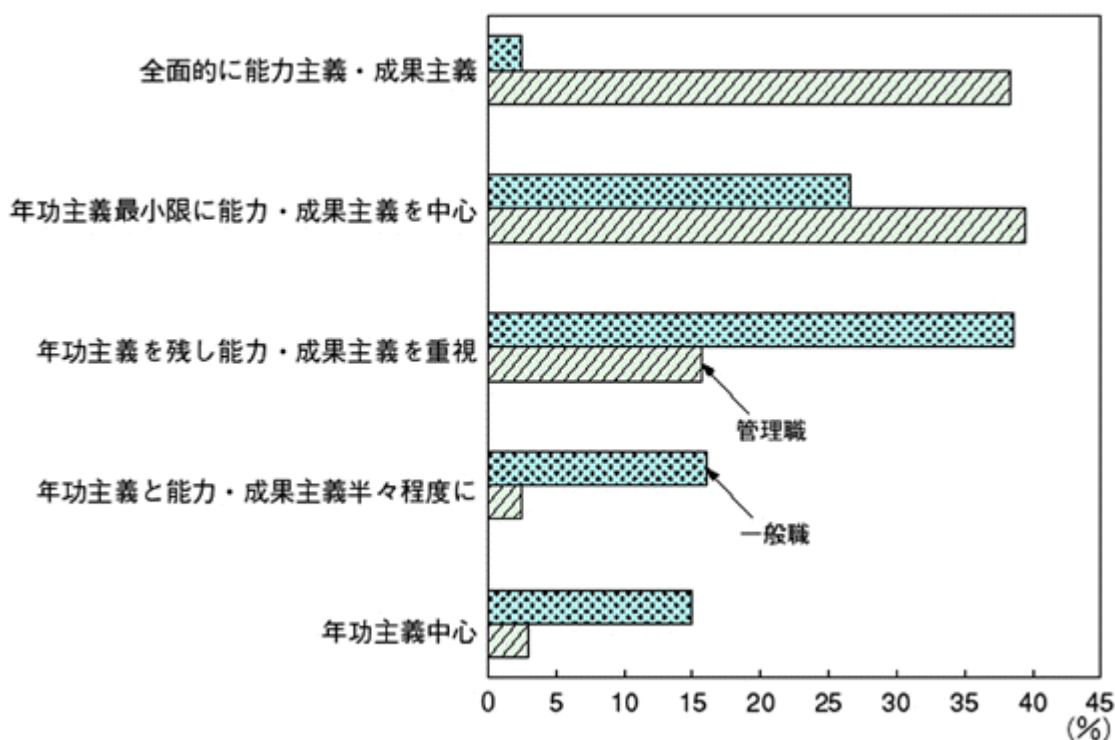
2) 賃金制度等の変化

(拡大が予想される成果主義的賃金制度)

しかし、今後は大卒、管理職以外にも成果主義的賃金制度など比較的賃金格差の出やすい賃金制度が広がっていくことが予想される。(財)社会経済生産性本部「日本の人事制度の変容に関する調査」(1998年)によると、企業の今後の賃金制度の方針については、能力主義・成果主義という傾向は管理職に対して非常に強く、一般職に対しても能力や成果を重視する傾向は高いものとなっている(第3-(3)-6図)。成果主義の具体的内容を(財)労務行政研究所が1996年から1997年にかけて行った「人事賃金制度のヒアリング調査」でみると、1992年以降の賃金制度改定状況は、「評価によりマイナスのある賃金を導入」が34.7%(うち管理職のみが22.7%)と最も多く、次いで「年俸制を導入」「生活手当を廃止」(ともに24.0%)となっている(付属統計表第118表)。

第3-(3)-6図 今後の賃金制度の方針

第3-(3)-6図 今後の賃金制度の方針



資料出所 (財)社会経済生産性本部「日本の人事制度の変容に関する調査」(1998年)

成果主義的賃金制度の代表的な例としては年俸制があげられるが、労働省「賃金労働時間制度等総合調査」によると、年俸制を採用している企業割合は1996年8.6%から1998年12.3%へ、特に1,000人以上規模の大企業では1998年25.6%となっている。ただし、適用労働者数割合は1998年1.9%、1,000人以上規模でも2.4%にとどまっている。(財)社会経済生産性本部「日本的人事制度の変容に関する調査」(1999年)によると、年俸制の適用対象としては、これまでは課長クラス以上の管理職が中心となっているが(付属統計表第119表)、1998年の調査で今後についてきいたところ、「対象範囲を拡大する」としている企業が4割以上を占めている。また、前出「日本的人事制度の変容に関する調査」(1998年)によると、年俸制の下での直近の更改において年俸額が下がった例について「ある」とした企業の割合が1996年調査の36.7%から61.8%へと増加している。

こうした成果主義的賃金制度の導入の背景としては、裁量性が高いため労働時間管理の難しいホワイトカラーの勤労者に占める割合が上昇したこと、競争環境が激化する中で成果に応じたメリハリのある賃金格差により従業員の目標達成意欲などを高める必要性が増していること、また一方で、高齢化の進行の下で企業の高コスト体質の改善が求められるようになったこと等が考えられる。一方、労働者側からみても達成した成果に見合った報酬が得られるというメリットもあろう。総理府「今後の新しい働き方に関する世論調査」(1995年)によると、成果主義的賃金について肯定する者が否定するものを大きく上回っている(付属統計表第120表)。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第3節 高齢化への企業の対応と課題

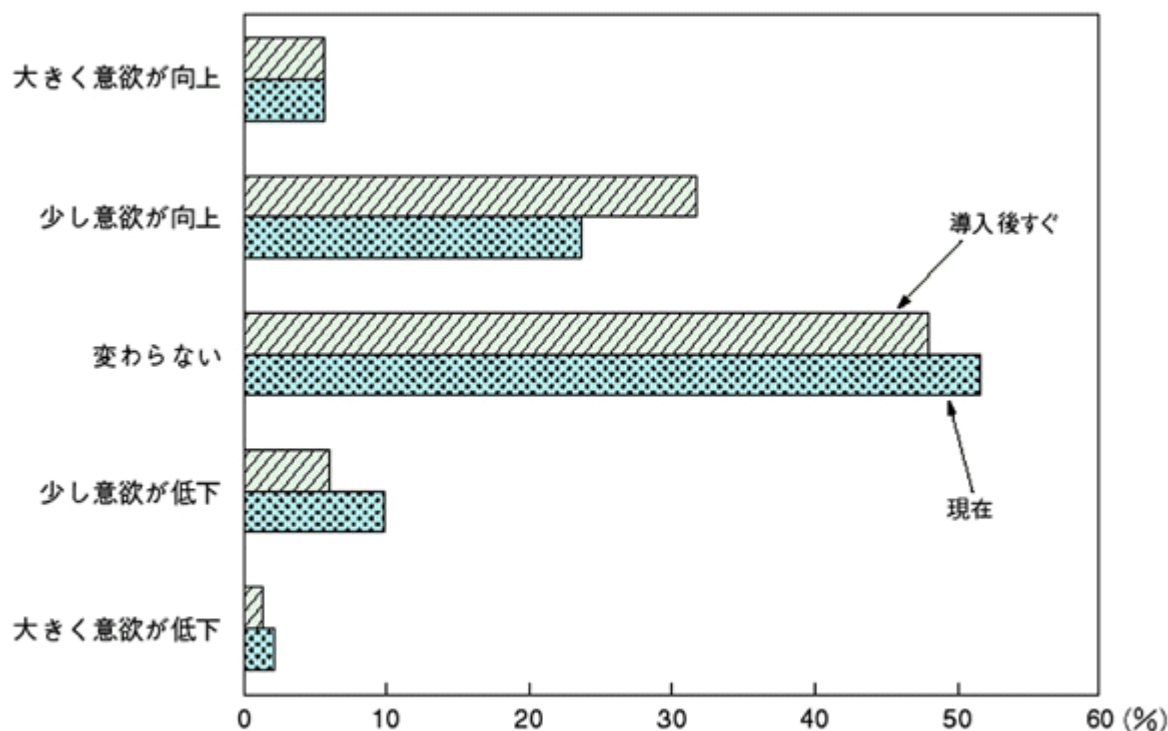
2) 賃金制度等の変化

(成果主義的賃金制度の課題)

では、実際に成果主義的賃金制度が導入された場合、職場や労働者の意欲にはどのような影響があるのだろうか。(財)社会経済生産性本部「職場生活と仕事に関するアンケート調査」(1998年)によると、賃金制度の改訂により自分自身の働く意欲が「変わらない」が5割程度と多くなっており、続いて「向上した」が「低下した」を上回っている。しかし、時間の経過とともに「向上した」が減少し、「低下した」が増加する傾向がみられる。(第3-(3)-7図)。同じ調査を使用した分析結果によれば、「業績や成果のウェイトを高める賃金制度導入」が「部下や後輩を育てようという雰囲気」、「仲間と協力して仕事をしようとする雰囲気」、「一人ひとりが自由に意見を言える雰囲気」といった項目に有意でマイナスの関係を示しており、成果主義的賃金が人材開発やチームワークにマイナスの影響を及ぼすことが示唆されている(付属統計表第121表)。

第3-(3)-7図 賃金制度改訂の自分自身の「働く意欲」への影響

第3-(3)-7図 賃金制度改訂の自分自身の「働く意欲」への影響



資料出所 (財)社会経済生産性本部「職場生活と仕事に関するアンケート調査」(1998年)

さらに、同じ調査を使用した別の分析結果により、賃金制度変更の際にどのような機能条件が意欲の変化に影響しているかをみると、非管理職では裁量範囲の増加や分担の明確化、能力開発機会の増加が労働意欲を向上させている。管理職では分担の明確化は意欲を刺激している一方、裁量の範囲については減少が意欲を向上させるとなっている(付属統計表第122表)。このことから、成果主義的賃金制度の導入により労働者の労働意欲を向上させるためには、仕事分担の明確化や裁量範囲の配分の見直し、能力開発機会の保証等の施策が講じられるかどうか鍵となることがわかる。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第3節 高齢化への企業の対応と課題

2) 賃金制度等の変化

(まだまだ課題が多い企業の評価制度)

成果主義的賃金制度の導入は結果として賃金格差を拡大させる可能性があるが、その際、重要となるのが評価基準の明確化・具体化であり、評価過程や評価結果の透明性・納得性である。

評価基準や評価結果について説明する面接は、(株)富士総合研究所「『実力主義』・『成果主義』的処遇に関する実態調査」(労働省委託、1997年)によると、4分の3の企業で制度化されている。ただ、日本労働研究機構「ホワイトカラーの組織・仕事の変化と育成・評価に関する調査」(1997年)によると、面接をしている管理職のうち1年間で1人あたり1時間未満しか面接をしていない者が40.8%となっている。

公平性の確保には評価に関する情報の開示も重要だが、前出「日本的人事制度の変容に関する調査」(1999年)によれば、調査企業のうち評価結果を実際に公開している企業は39.4%(付属統計表第123表)、また、人事評価や賃金決定に関する苦情処理システムをもつ企業は33.8%となっている。

また、前出「日本的人事制度の変容に関する調査」(1999年)によると、評価制度の運用状況について「特に問題はない」とするのは5.0%で、「多少改善の必要」(31.5%)、「おおいに改善の必要」(51.1%)、「早急に改善の必要」(7.9%)をあわせれば、9割の企業が評価制度に改善が必要と考えている。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第3節 高齢化への企業の対応と課題

2) 賃金制度等の変化

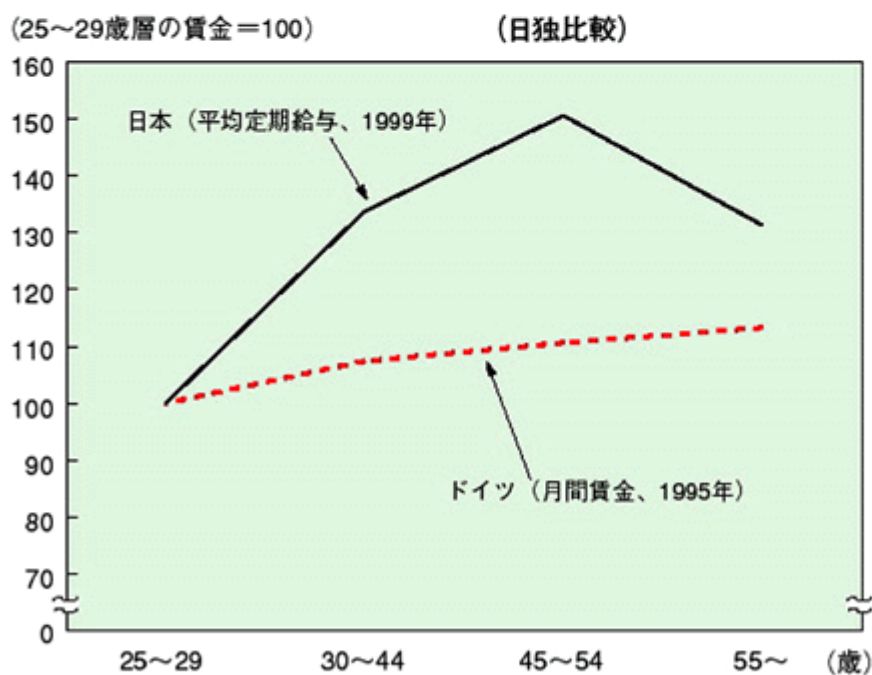
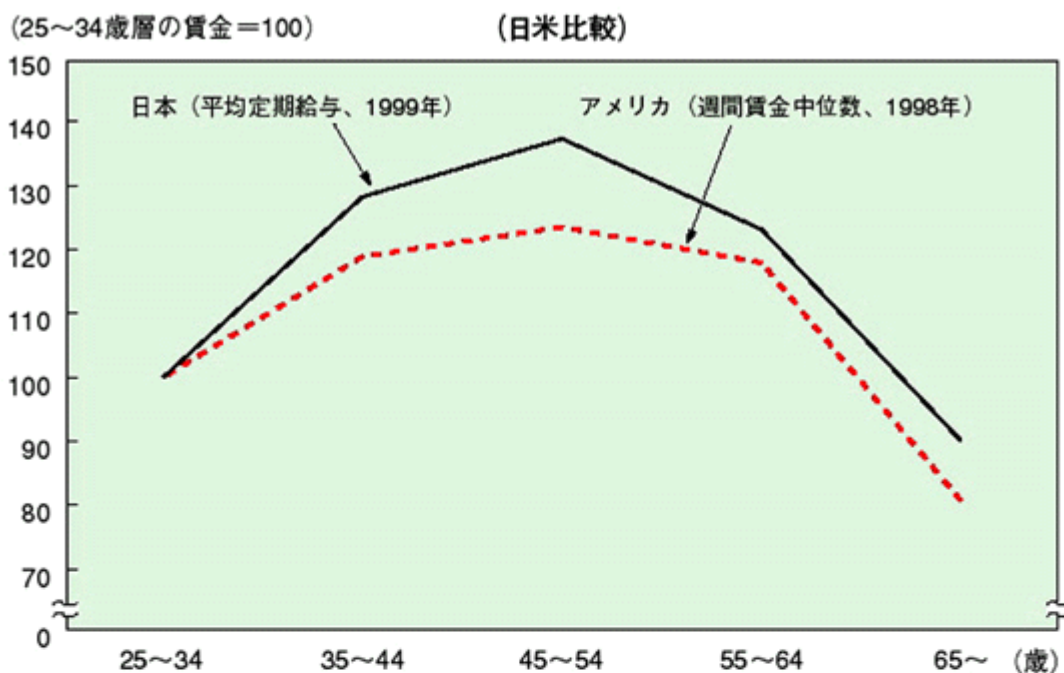
(中年層での教育費出費が大きい日本の生計費)

今後、賃金制度やその運用の見直しを行う中で、必要生計費との関係をどう考えるのかがひとつの論点になる。

日本、アメリカ、ドイツの賃金カーブを比較してみると、日本の方がカーブの傾きがきつくなっている(第3-(3)-8図)。その背景をみるため、賃金カーブと関わりが大きい生計費カーブの状況についてみてみたい。ここでは、データの制約から、日本が勤労者世帯(2人以上)、アメリカ、ドイツが全世帯データで単純な比較はできないが、25～34歳層(ドイツは34歳以下層)の消費支出合計を100として比較してみると、中年層までの傾きは日本の方が急になっている。支出項目別にみると、日本はアメリカに比べて教育費の割合が大きくなっており、特に25～34歳層から45～54歳層にかけての支出全体の増加に対する教育費の寄与は極めて大きくなっている。また、ドイツは教育については公的負担が基本となっており独立した項目になっていないが、教育を含む教養・娯楽は日本に比べて小さい(第3-(3)-9図)。かなり古い調査ではあるが、総理府青少年対策本部(現総務庁青少年対策本部)「青少年と家庭に関する国際比較調査」(1982年)によると、日本の大学生の大学費用・生活費の負担は「親が大部分を負担」がアメリカや西ドイツに比べて極めて大きくなっている(付属統計表第124表)。

第3-(3)-8図 賃金カーブの国際比較(日、米、独)

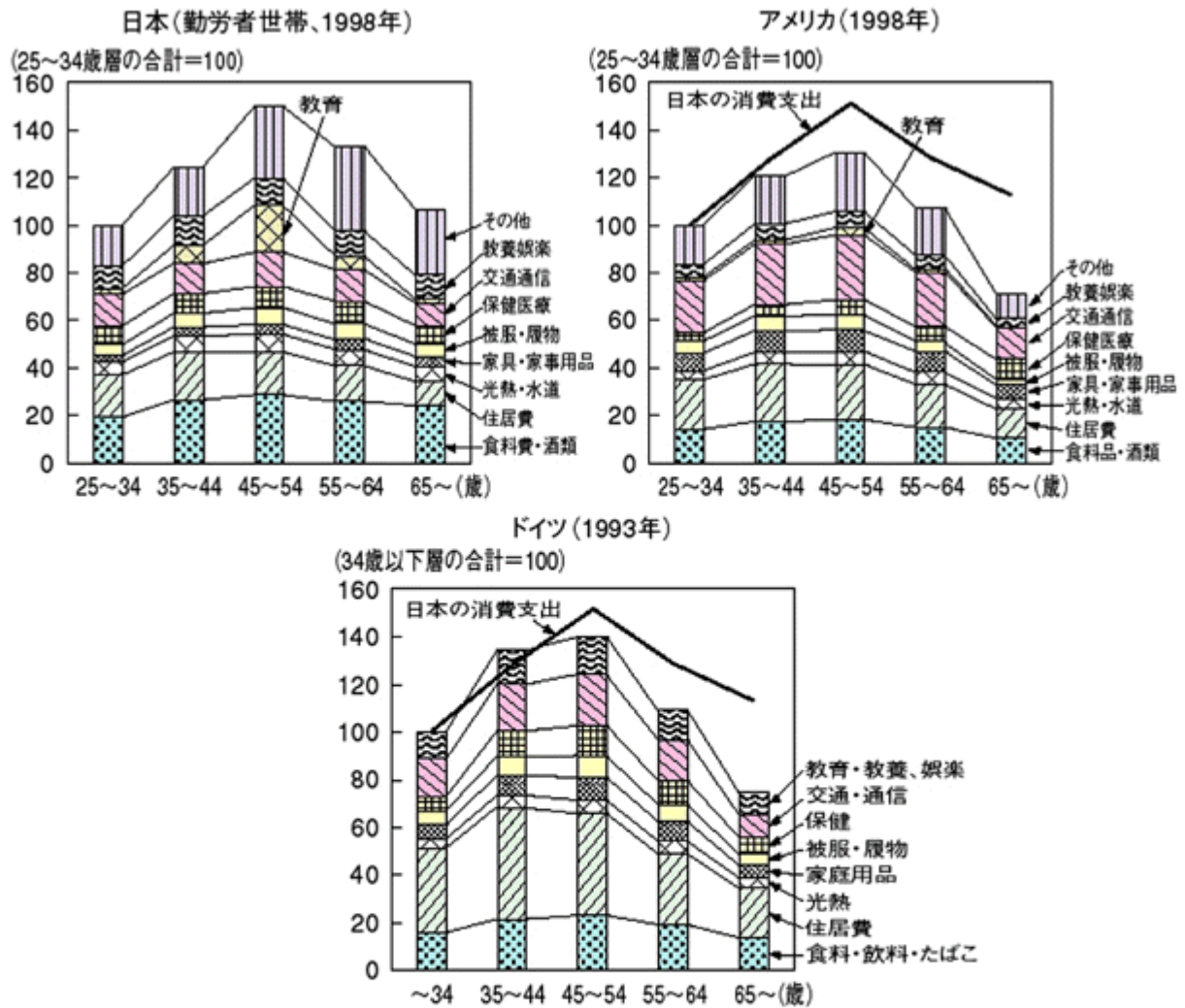
第3-(3)-8図 賃金カーブの国際比較 (日、米、独)



資料出所 日本 労働省「賃金構造基本統計調査」(1999年)
 アメリカ アメリカ労働省「Employment and Earnings」(1998年)
 ドイツ EUROSTAT「Structure of Earnings Statistics 1995」

第3-(3)-9図 世帯主の年齢別消費支出の国際比較

第3-(3)-9図 世帯主の年齢別消費支出の国際比較



資料出所 日本 総務庁統計局「家計調査」(1998年)、
 アメリカ アメリカ労働省「Consumer Expenditure Survey 1998」
 ドイツ ドイツ連邦統計局「Der Einkommens und Verbrauchsstichprobe 1993」

(注) 1) 日本は、消費支出以外から、「住居費」に「土地家屋借金返済」を、「保健医療」に「健康保険料」を加えている。また、「教育」には「仕送り金」を含む。
 2) アメリカは、「電話サービス」は「交通通信」に含め、「教養娯楽」には「読書」を含んでいる。
 3) ドイツは、水道費が住居費に含まれる。また、消費支出以外から、「住居費」に、「土地・建物の購入」、「建物の修理」を、「保健」に「公的健康保険料」、「私的健康保険料」を、「交通・通信」に「自動車保険料」を加えている。

なお、従来の年功的賃金制度が、若年時には貢献が賃金を上回り、中高年になって賃金が貢献を上回るという形で、長期的に賃金と貢献のバランスをとる仕組みであったことから、成果主義的賃金制度の導入により急激にそのバランスを崩すことは中高年齢者を中心に不公平感を生じさせかねないことも、賃金制度や運用の見直しの面で注意を要する点である。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第3節 高齢化への企業の対応と課題

2) 賃金制度等の変化

(見直しが進む企業の退職金制度)

賃金制度だけでなく、退職金制度についても、高齢化の下で見直しが進められている。労働省「退職金制度・支給実態調査」(1997年)によると、退職金制度は88.9%の企業で設けられており、企業規模が大きいほど制度がある割合は高い。過去3年間に退職金制度の見直しを実施した企業の割合は16.9%、今後3年間で実施すると考えているのは22.2%となっており、規模が大きくなるほど実施比率が高くなっている(付属統計表第125表)。見直しを実施した理由としては、「同業他社、世間の水準にあわせた変更」に次いで、「高齢化に伴う人件費増大への対処」(22.3%)が多くなっている(付属統計表第126表)。また、退職一時金の算定基礎額を退職時の賃金とは別に定めている企業は30.6%となっており、前回の1993年調査に比べ増加している(付属統計表第127表)。今後の算定基礎の根拠については、(財)社会経済生産性本部「これからの退職金・企業年金制度についての意識調査」(1998年)によると、「個々人の実績や貢献度のウェイトを大きくしていく」が80.0%と高くなっている。

新会計基準の導入により、企業は2001年3月期以降は将来支払う必要のある退職給付債務について算出し開示することが義務づけられる。労働省政策調査部で把握したところでは、新会計基準の導入に伴い約7割の企業で退職金制度に影響があるとしている。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第3節 高齢化への企業の対応と課題

3) 中高年齢者の活躍できる環境

企業内の従業員構成の高齢化の下で、年齢による処遇や仕事の仕方はどのように変化してきたのか、労働者のモチベーションという面で企業はどのように工夫をしているのか、また、労働者の意識はどのように変化しているかについてみてみよう。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

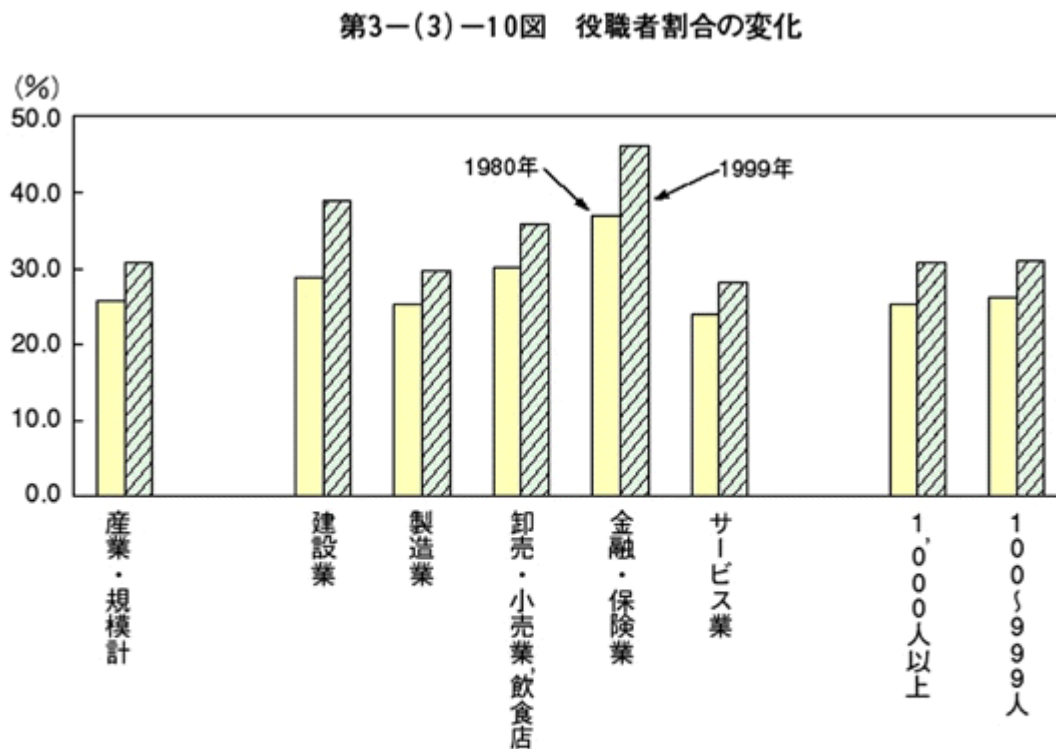
第3章 高齢化と雇用・就業問題

第3節 高齢化への企業の対応と課題

3) 中高年齢者の活躍できる環境 (役職者割合の高まりと昇進の遅れ)

従業員の高齢化が進む中で役職者の割合が高まっている。すなわち、何らかの役職に就いている者の割合が高まり、高い職位の部長、課長についても比率が高まっている。ここでは基本的に男性労働者についてのデータによりみることとする。役職者割合(全労働者に占める何らかの役職に就いている者の割合)は、1980年から1999年までに5.1%ポイント上昇し、30.8%となっている(第3-(3)-10図)。また、部長又は課長に就いている者の割合は3.4%ポイント上昇し、12.9%となっている(第3-(3)-11図)。

第3-(3)-10図 役職者割合の変化

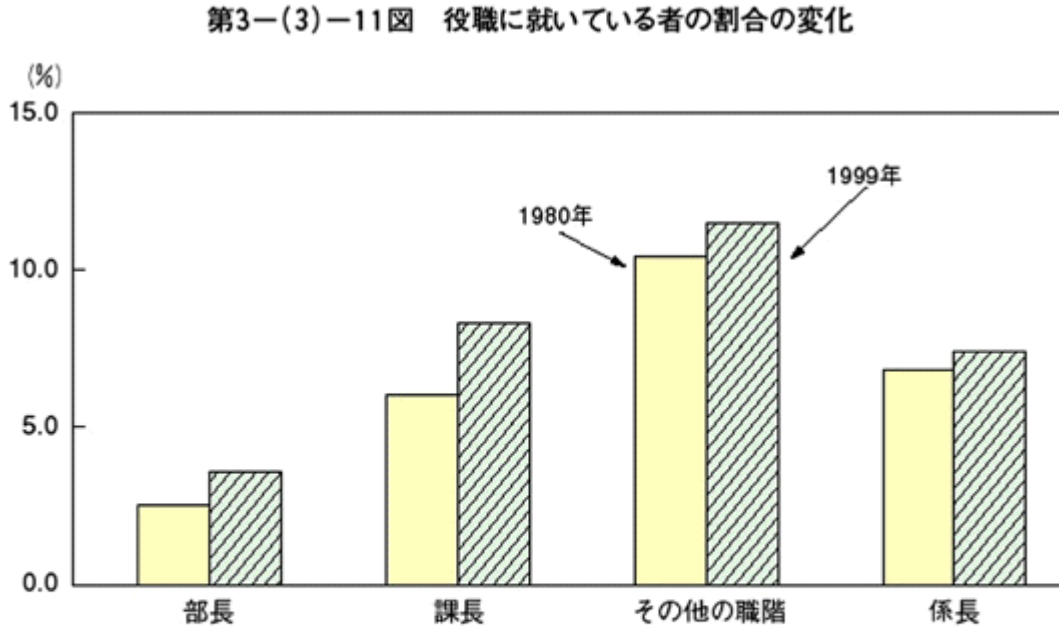


資料出所 労働省「賃金構造基本統計調査」

(注) 1) 企業規模100人以上、男性労働者についての数値である。

2) ここでの役職者は、部長、課長、係長など、何らかの役職に就いている者である。役職者は、全労働者に占める「非職階」以外の者の割合により求めた。

第3-(3)-11図 役職に就いている者の割合の変化



資料出所 労働省「賃金構造基本統計調査」

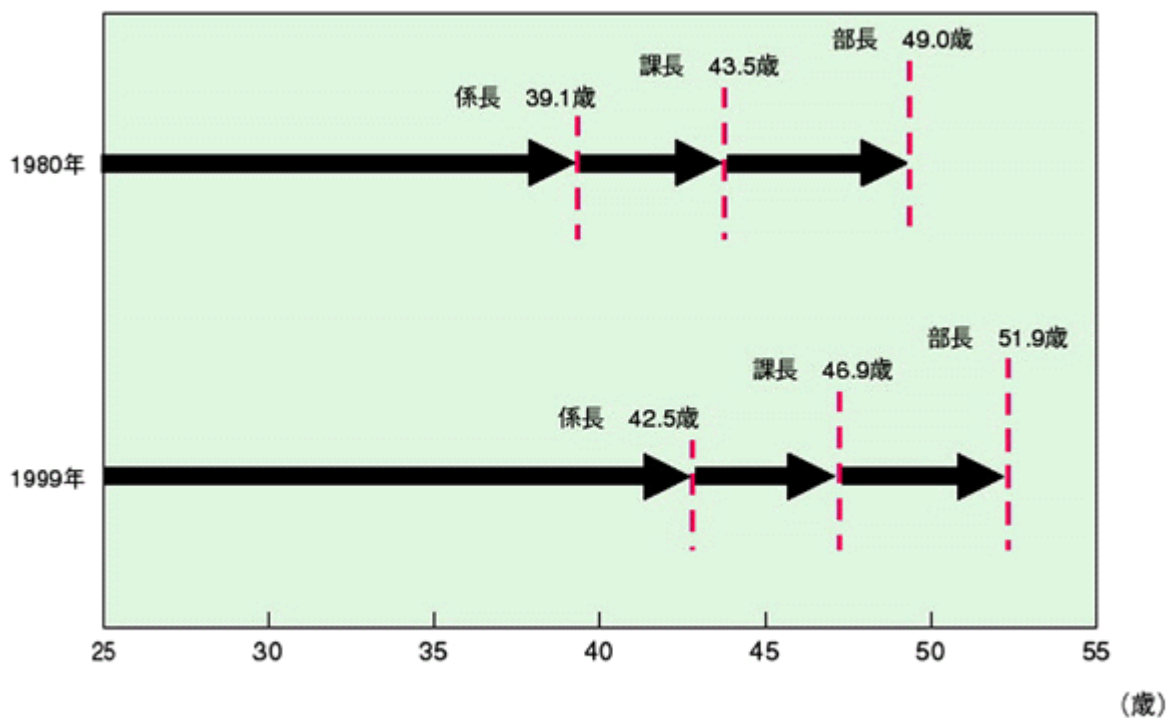
- (注) 1) 産業計、企業規模100人以上、男性労働者についての数値である。
 2) その他の職階は、仕事の内容と責任の程度や構成員の数などから判断して、職長又は係長以上で、部長、課長、係長及び職長に含まれない職階である。

役職者割合の変化を主な産業別にみると、すべての産業で高まっており、金融・保険業、建設業の上昇幅が高くなっている(前掲第3-(3)-10図)。また、規模別にみると高齢化スピードが速い1,000人以上規模の上昇幅が大きくなっている(付属統計表第128表)。高齢化が進む中で役職ポストを増やし年功的処遇に苦心する企業の姿がうかがわれる。

しかし、それでも、管理職の平均年齢は上昇しており、昇進の遅れがみられる(第3-(3)-12図)。産業別には、製造業、卸売・小売業、飲食店で平均年齢の上昇幅が大きくなっている。規模別にみると、卸売・小売業、飲食店を除く各産業で1,000人以上規模の方が100~999人規模よりも上昇幅が小さくなっており、後述するように高齢化スピードの速い大規模企業ほど管理職への昇進を従来より厳しく絞り込んできていることがうかがわれる(付属統計表第129表)。これには、役職定年制が大企業ほど普及していることも影響していると考えられる(付属統計表第130表)。

第3-(3)-12図 役職者の平均年齢の推移

第3-(3)-12図 役職者の平均年齢の推移



資料出所 労働省「賃金構造基本統計調査」

(注) 産業計、企業規模100人以上、男性労働者についての数値である。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

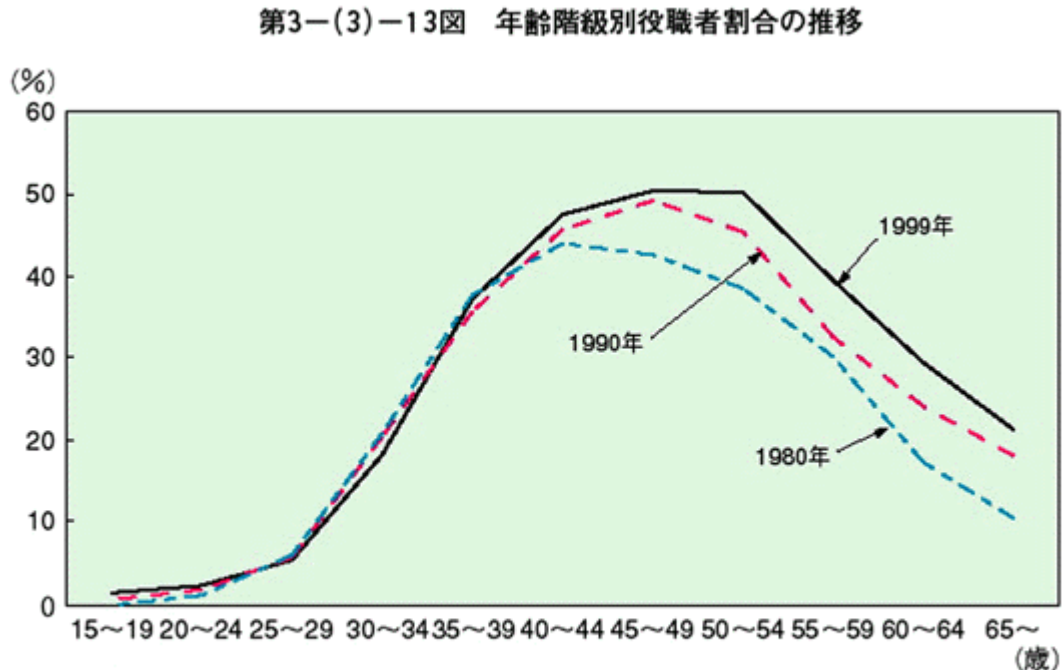
第3節 高齢化への企業の対応と課題

3) 中高年齢者の活躍できる環境

(役職に就けない大卒労働者が増加)

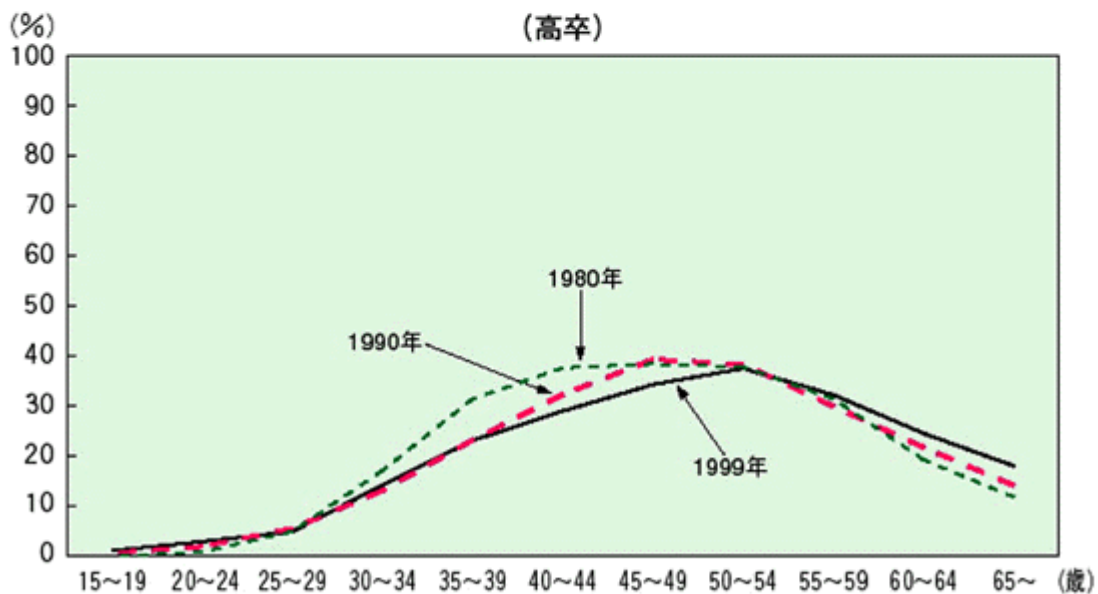
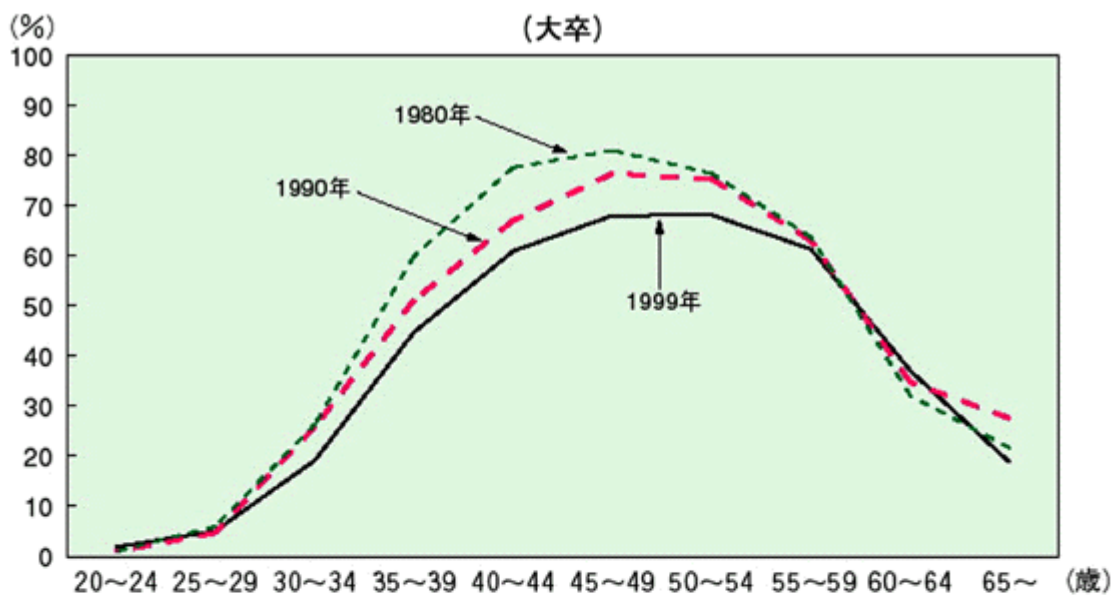
年齢別に役職者割合の変化をみると、若い年齢ではやや低下しているものの、高い年齢では大幅に上昇している(第3-(3)-13図)。これだけからすると、昇進年齢は遅くなったが、何らかの役職に就ける可能性は高くなったようにみえる。しかしながら、これを学歴別にみると、60歳未満のほぼすべての年齢層で役職者割合は低下しており、特に大卒の低下幅が大きくなっている(第3-(3)-14図)。また、役職者割合がピークとなる年齢層が上昇するとともに、ピーク時点の役職者割合の水準が低下している。なお、この傾向は規模別には大規模ほど顕著にみられ、大卒の役職者割合は、1,000人以上規模企業では、1980年にはピークが45～49歳層で86.1%だったものが、1999年にはピークが50～54歳層に移り71.4%となっている(第3-(3)-15図)。

第3-(3)-13図 年齢階級別役職者割合の推移



第3-(3)-14図 学歴別、年齢階級別役職者割合の推移

第3-(3)-14図 学歴別、年齢階級別役職者割合の推移

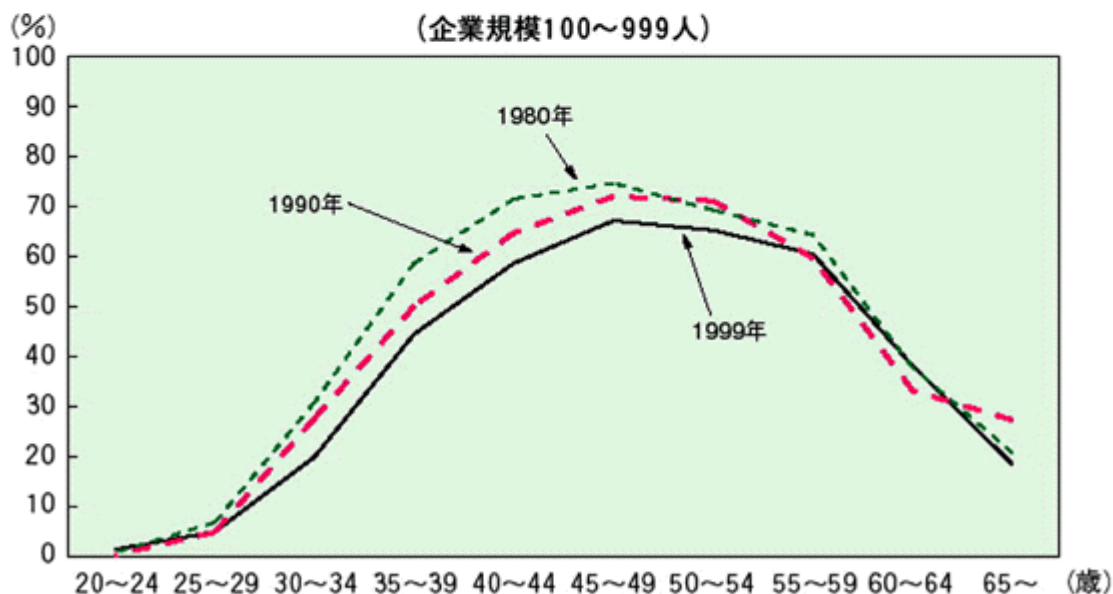
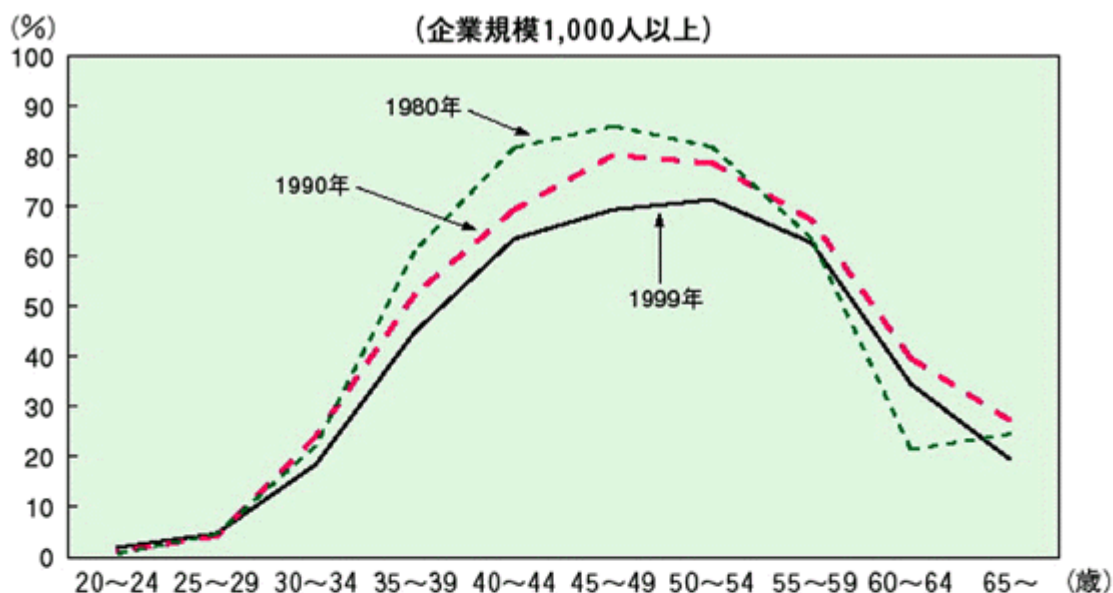


資料出所 労働省「賃金構造基本統計調査」

- (注) 1) ここでの役職者は、部長、課長、係長など、何らかの役職に就いている者である。
 2) 企業規模100人以上、男女計。

第3-(3)-15図 企業規模別、大卒者の年齢階級別役職者割合の推移

第3-(3)-15図 企業規模別、大卒者の年齢階級別役職者割合の推移



資料出所 労働省「賃金構造基本統計調査」

- (注) 1) ここでの役職者は、部長、課長、係長など、何らかの役職に就いている者である。
2) 男女計。

これらのことから、役職者割合が全体として上昇しているのは役職に就く割合が相対的に高い大卒者比率が上がっているためであり、学歴別にみると労働者の職業生涯を通じた管理職への昇進可能性は低下していることがわかる。特に、大卒者については従来は大半の者が加齢とともに役職に就いていたが、近年は役職に就けない者も増えてきていると考えられる。高齢化、高学歴化の進行の下で役職ポストが不足し、従来のような年功的処遇がかなり困難になっていることがうかがえる。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第3節 高齢化への企業の対応と課題

3) 中高年齢者の活躍できる環境

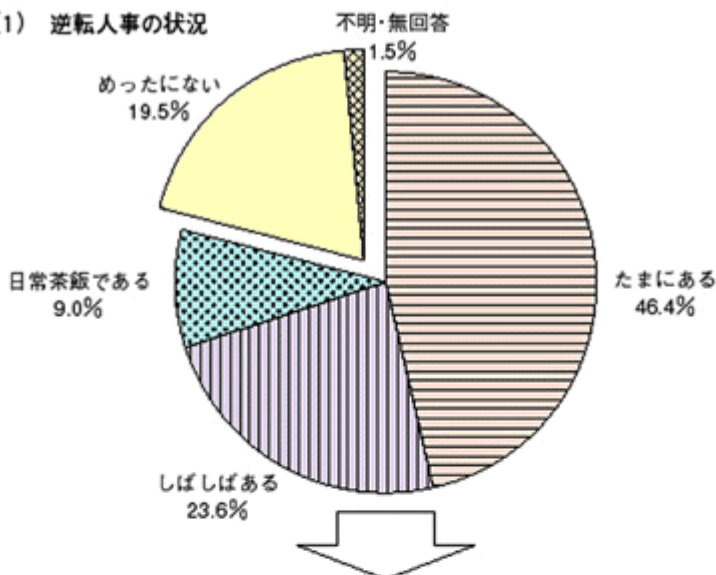
(職位以外のインセンティブを高める工夫が必要)

年功的処遇が困難になる中で、いわゆる逆転人事が珍しくなくなっている。日本労働研究機構「職場における高年齢者の活用等に関する実態調査」(企業調査1999年、労働者調査2000年)によると、同じ学歴・資格で入社した従業員について年下の上司が年上の部下を使う状況が「たまにある」「しばしばある」「日常茶飯である」とする企業は8割弱を占めており、「日常茶飯である」とする企業も約1割存在する。これらの企業の多くは、「できるだけ責任を与える(権限委譲)」「専門的な仕事に配置」する等により、こうした年長者のモチベーションの維持を図っている(第3-(3)-16図)。また、このような立場に置かれている労働者が50歳台で約5割、60歳台で約8割いるが、そのほとんどの者が直属の上司が年下であることについて抵抗感はないとしており、その理由としては、「会社のシステムであり、他の同年輩も同様だから」をあげる者が多いが、「仕事中心で職位にこだわらない雰囲気があるから」をあげる者も17.1%、「仕事自体が楽しく、やりがいがある」をあげる者も6.6%存在している(第3-(3)-17図、付属統計表第131表)。

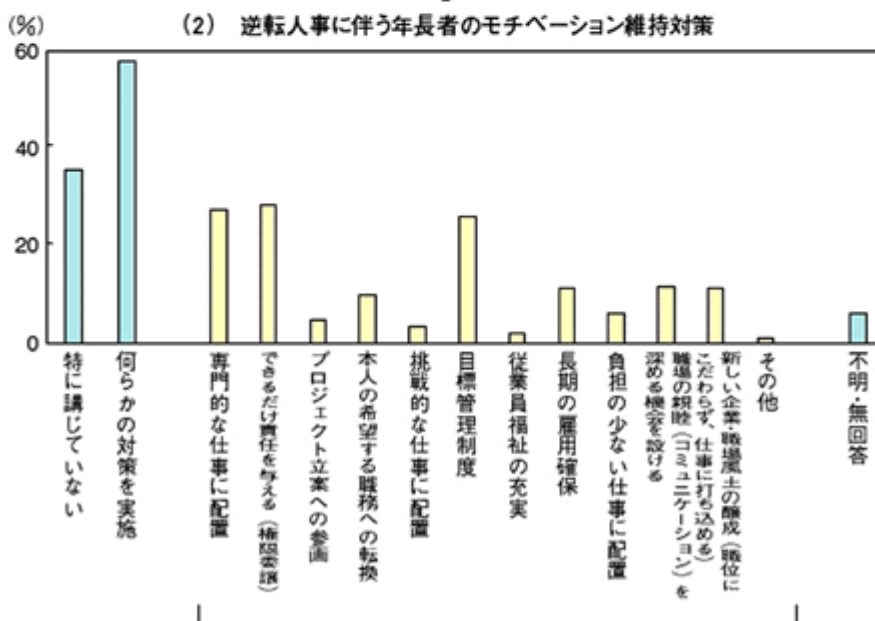
第3-(3)-16図 逆転人事の状況とそれに伴う年長者のモチベーション維持対策

第3-(3)-16図 逆転人事の状況とそれに伴う年長者のモチベーション維持対策

(1) 逆転人事の状況



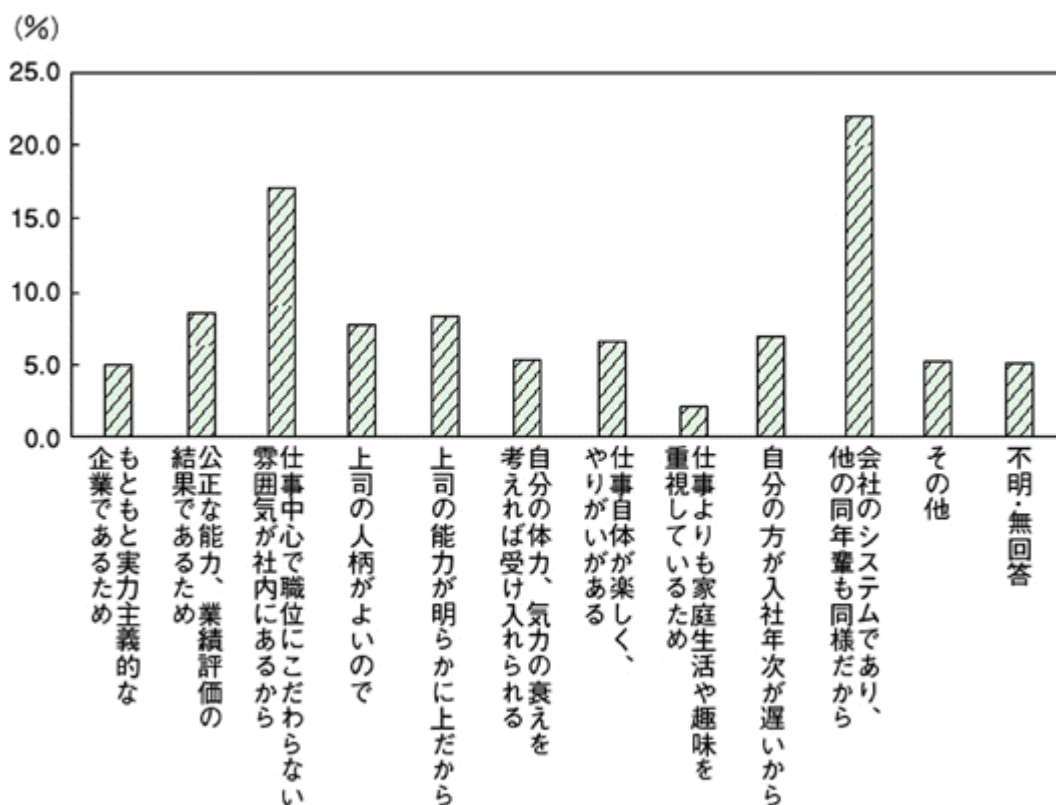
(2) 逆転人事に伴う年長者のモチベーション維持対策



資料出所 日本労働研究機構「職場における高齢者の活用等に関する実態調査」(企業調査、1999年)
 (注) 1) 逆転人事の状況は、「貴社では、同じ学歴・資格で入社した従業員について、年下の上司が年上(ただし60歳未満)の部下を使う状況にありますか」との質問への回答。
 2) モチベーション維持対策は複数回答(該当するものすべて)。

第3-(3)-17図 直属の上司が年下であることについて「抵抗感はない」理由

第3-(3)-17図 直属の上司が年下であることについて「抵抗感はない」理由



資料出所 日本労働研究機構「職場における高年齢者の活用等に関する実態調査」(労働者調査、2000年)

役職定年制もこうした逆転人事の増加の一因になっていると考えられるが、その導入企業割合は高まってきたおり、役職を離れた者の活性化が大きな課題となってきた(前掲付属統計表第130表)。役職定年によって役職を離れた者の所属部署については大半の企業が「変わらないことが多い」としており、その理由としては、「これまでの知識・技能・経験が活かしやすいから」「これまで築いた人脈や人間関係が活かしやすいから」をあげる企業が多くなっている(付属統計表第132表)。また、役職を離れた時に「経験や人脈などを活かした第一線の仕事」「後進への助言・指導」などの仕事・役割をしている者が多い(付属統計表第133表)。

このように、従来のような年功的処遇が困難になってきている中で、企業は職位ではなく仕事そのもののやりがいによって労働者のインセンティブを引き出す新たなシステムを形成しつつある。働く側もこうした動きを受け入れ、適応しつつある。このような新たな仕組みの中では、職位によらずに、組織の中で存在価値が認められる確固たる能力を身に付けているかどうか本人の働きがいに直結することになる。

このような考え方は、企業組織のフラット化や専門職制度の活用など、企業の組織、人事制度の見直しについての姿勢にも現れている。例えば、中高年労働者比率、管理職比率が高く、高齢化が進んでいるとみられる企業ほど、今後の経営戦略として「組織の簡素化」を重視しており、職位による処遇からの脱却を模索している(付属統計表第134表)。そのような中で管理職に就ける者はさらに制約されると考えられるが、企業は、管理職比率、大卒比率が高いところほど人事労務管理戦略として「専門職制度の本格化」を重視しており、これを高齢化の下で人材の有効活用を図る上での改革方策として位置付けている(付属統計表第135表)。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第3節 高齢化への企業の対応と課題

3) 中高年齢者の活躍できる環境 (専門職制度の実施状況と問題点)

専門職制度の導入は1990年代に入ってからは大規模を中心に頭打ちとなっている(付属統計表第136表)。これは、「平成10年版労働経済の分析」でも指摘したように、専門職制度が実態としては役職に就けない者の処遇対策や役職ポスト不足対策として導入、運用され、十分機能していないことも少なくなかったためと考えられる。しかしながら、企業が専門職制度を設けている理由をみると、制度の導入時期が早かった大企業で、「生産、販売等の各分野の個々の労働者をスペシャリスト化して、その能力の有効発揮を図るため」とする割合が着実に高まってきており、一方、「役職、ポスト不足による管理職相当の能力保持者の処遇を図るため」とする割合は低下してきている(付属統計表第137表)。また、専門職の実際の仕事内容については、「ラインの中で特に専門性を生かせる仕事」とする企業が過半数を占めている(付属統計表第138表)。

このことから、専門職制度の企業における位置付けが、職位の不足を補う処遇ポスト的なものから、各分野の個々の労働者のスペシャリスト化を目指す、あくまでも各分野のラインの業務の中でその専門性を活かすことを目的としたものに、次第に変化してきているとみることができる。

こうした中で、労働者にとっては、職位によることなく組織の中で存在価値が認められる確固たる能力を身に付けることの重要性が増している。労働者の意識をみると、従来管理職指向の高かった中高年齢者についてもライン管理職より専門職を指向する者の割合が高まっており、また、ライン管理職よりも専門職に就きたい理由としては、「より高度な仕事ができるから」とする者が最も多くなっており、仕事の価値の変化の方向に沿った意識の変化がみられる。(付属統計表第139表、付属統計表第140表)。労働者の自己啓発の取組も職務内容の高度化への対応等のためから活発に行われている。労働省「民間教育訓練実態調査」によると1997年の1年間に自己啓発を実施した労働者は59.8%に達しており、また、第II部第3章第4節でみるように教育訓練給付の支給実績も伸びている。一方、企業の側でも従業員の自己啓発への支援を活発に行うようになってきている(付属統計表第141表)。

年齢による制約の少ない組織・業務遂行体制（企業事例：B社グループ）

産業用冷凍機の開発・販売を行うB社グループは、それぞれの地域や市場で自律的に企業活動を行う多数の独立法人群というユニークな組織形態をとっています。地域や市場の複雑な変化に適応するために、独立法人は他集団とのネットワークを構築しながらリアルタイムに総合力を形成しています。独立法人の社長は通常30歳台から40歳台が多く6～7年で交替します。その後はブロックや本社に異動したり、同じ独立法人のメンバーに戻ったりしますが、従来とは次元の異なった市場のニーズに対応していきます。定年は60歳ですが、その後も本人の働きたいという意志とまわりの同意があれば何歳までも働くことが可能です。この「定年ゼロ」が可能な理由として、1)市場に潜在する奥深いニーズを顕在化するには市場の暗黙知を理解するベテラン者の判断能力が必要とされること、2)専門性と同時にこと全体の中で仕事をしているため第一線で仕事をする能力がさびつかないこと、3)若い頃から一人一人が責任と権限を持って仕事と関わっているため、外の人間関係も活用しながら長く仕事ができ、組織内の尊敬も得られ、また仕事そのものの面白さがあること、4)「役職」「機能」「仕事」がそれぞれ分離しており、様々なバリエーションが可能となっている。基本的にマネジメントに専従する者は存在せず、定年になると「役職」「機能」の部分が軽減され、自分の得意とする分野で仕事を進めることができること、などをあげています。

このように職位とは別に、市場を通じた第一線の仕事そのもののやりがいに基づいたインセンティブシステムを作ることが、従来型の「年齢が上がれば職位も上がる」というシステムからの脱却を可能にしています。これにより、高齢者の能力が十分に活用され、企業経営上も支障を来さないという良い結果をもたらしています。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第3節 高齢化への企業の対応と課題

4) 60歳以降の継続雇用の状況

以上のように、我が国の企業はこれまでも企業内の高齢化の進展に対応して、賃金・処遇制度や業務遂行体制を変化させてきた。こうした流れは今後、60歳台前半層を中心として高年齢者の能力活用をさらに積極的に進めていく上でも基本となるものである。それでは、こうした流れを前提として、60歳台前半層の雇用継続の実際の動きがどうなっているか、焦点を絞ってみることとしよう。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第3節 高齢化への企業の対応と課題

4) 60歳以降の継続雇用の状況

(60歳定年制の雇用効果)

60歳台前半層の雇用機会確保の実態をみる前に、まずこれまで20年以上かけて進められてきた60歳以上定年制の普及・定着の雇用効果について検証しておこう。

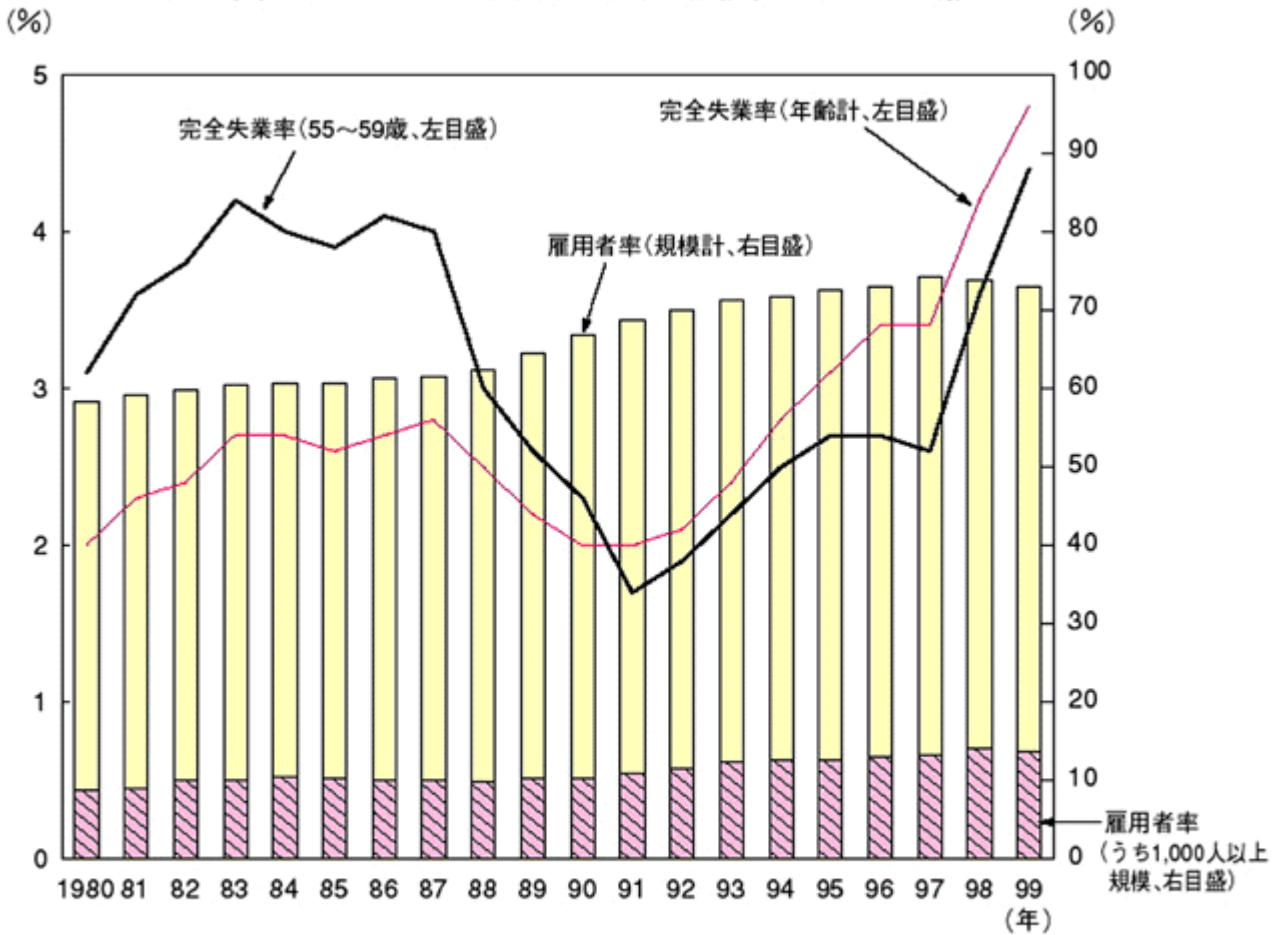
我が国における定年制の歴史は古く明治後期には存在していたが、1960年代以前には政府としては定年の延長等について労使の自主的な努力を促進する立場にとどまっておき、政府の推進すべき政策として定年延長対策が初めて位置付けられたのは、1972年の雇用政策調査研究会の中間報告においてである。そこでは、労働力人口の中高年齢化が急速に進む一方、定年年齢と公的年金の支給開始年齢との結びつきがないという状況の中で、生涯にわたる職業生活の充実を図るとの観点から、定年延長対策の推進が位置付けられている。さらに、第2次雇用対策基本計画(1973年閣議決定)において「60歳を目標として定年の延長を推進する」と明記された。定年延長を実現するための対策としては、定年延長奨励金など経済的な支援のほか、一般的な啓蒙活動に加え、企業に対する行政指導も実施された。こうした対策のうち、経済的支援は次第に60歳台前半層対策に移る一方で、60歳定年達成への対策は、より規制力の強い方策へと移っていった。1986年に制定された「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」で60歳定年が努力義務化され、その普及状況の実態を踏まえ、最終的には、1994年に60歳未満の定年年齢を無効とする現制度が確立した(1998年(平成10年)4月施行)。

こうした政策的な取組や労使の積極的な取組により、60歳定年の普及率は1980、1990年代を通じて着実に上昇してきた。大規模企業で先行していたが、30～99人規模企業でも普及が進み、ほぼ定着したといえる(付属統計表第142表)。

60歳定年の定着により、50歳台後半層の雇用状況は大きく改善した。失業率は1991年以降、50歳台後半層の水準が年齢計の水準を下回るようになった。50歳台後半層の雇用者率は大規模企業での雇用の伸びが高かったこともあって大きく上昇し、50歳台後半層の勤続年数も顕著に伸長した(第3-(3)-18図、付属統計表第143表)。

第3-(3)-18図 完全失業率、雇用者率の推移 (男性、55～59歳)

第3-(3)-18図 完全失業率、雇用者率の推移(男性、55~59歳)

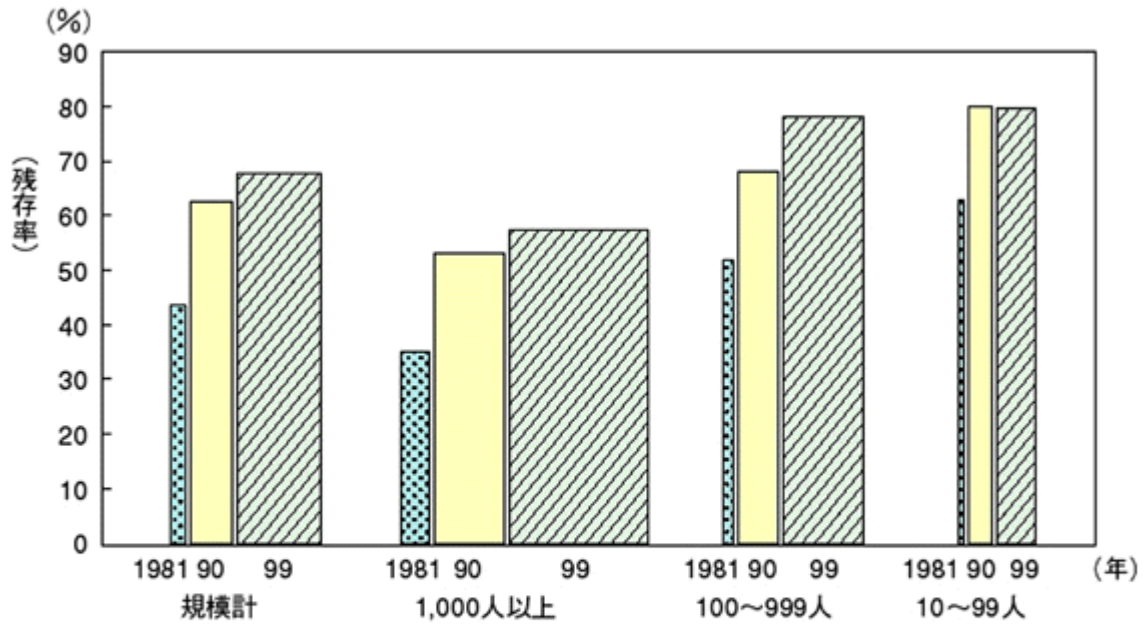


資料出所 総務庁統計局「労働力調査」
 (注) 雇用者率は人口に占める非農林業雇用者の割合である。

このような中で、50歳台後半層の残存率も1990年代に入ってテンポは鈍化したものの各規模で上昇している(第3-(3)-19図)。加えて、この間、残存率の分母となる長期勤続者の割合も大きく高まっているため、50歳台の前半から後半にかけて同じ企業において雇用が継続された労働者数は、残存率の上昇幅よりも大きく増加していることになる。第3-(3)-19図により残存率と長期勤続者割合の両方の影響を規模別にみると、1,000人以上規模企業は、100~999人規模企業、10~99人規模企業よりも、残存率の水準が低い一方、長期勤続者の割合は高く、近年さらに高まっている。このため、1,000人以上規模の大企業では1990年代に入ってから残存率の上昇幅は小さいものの、高齢期の雇用の継続性、安定性への寄与は着実に高まっているといえる。このことはまた、定年延長等による残存率の上昇が企業の労務構成を高齢化させる影響も、1,000人以上規模の大企業においてより大きかったことを示している。

第3-(3)-19図 50歳台後半層の残存率、長期勤続者割合

第3-(3)-19図 50歳台後半層の残存率、長期勤続者割合



資料出所 労働省「賃金構造基本統計調査」

- (注) 1) 残存率は、50歳台後半の勤続25年以上の男性労働者について、大卒及び高卒を合算して計算している。具体的には、各年の5年前の50歳前半、勤続20年以上の労働者数に対する、当該年の労働者数の割合として求めている。
- 2) 長期勤続者割合（残存率を計算した際の分母の労働者が全労働者に占める割合）を棒グラフの横幅にとった。そのため、1999年の横幅には1994年時点の50歳前半、勤続20年以上の労働者が全労働者に占める割合を図示している。

定年延長の賃金への影響については、旧定年年齢の前後で賃金が「下がる」あるいは「変わらない」とした企業が大半であり、総じて規模の大きい企業ほど「下がる」とした割合が高くなっている(附属統計表第144表)。現在多くの企業の賃金カーブは55歳を屈折年齢として、上昇鈍化、横ばい、あるいは低下する形状になっているが、これは55歳から60歳までの定年延長が影響しているものと考えられる(附属統計表第145表)。また、旧定年年齢よりも若い年齢の賃金カーブへの影響については、高齢化対策を実施している事業所の対策別の割合を1979年と1985年の2時点間で比較すると、「定年延長を行う」と「年功賃金カーブの変更、職務給への切りかえなど賃金制度を変更する」の割合が軌を一にして高まっていることから、定年延長は賃金の年功的要素を弱めていく要因となったと考えられる(附属統計表第146表)。

60歳定年の普及とともに、早期退職優遇制度も普及した(附属統計表第147表)。労働者にとっては、定年延長でより高齢期まで働くことが可能となるとともに、定年前に退職しても退職金などで不利にならないで引退を自分で決めることができる選択肢を得ることになったと考えられる。

定年延長の雇用効果として、若年者など他の年齢層への波及効果も考慮する必要がある。1980年代半ばには定年延長に伴う退職者の減少を理由として採用人員を抑制する企業は大規模を中心に少なくなかった。ただし、景気の状態が良好であった1989年になるとほとんど影響がなくなっている(附属統計表第148表)。65歳までの継続雇用を進めていく上でも、景気の回復状況、若年労働力人口の減少テンポも考慮して対応していくことが必要と考えられる。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第3節 高齢化への企業の対応と課題

4) 60歳以降の継続雇用の状況

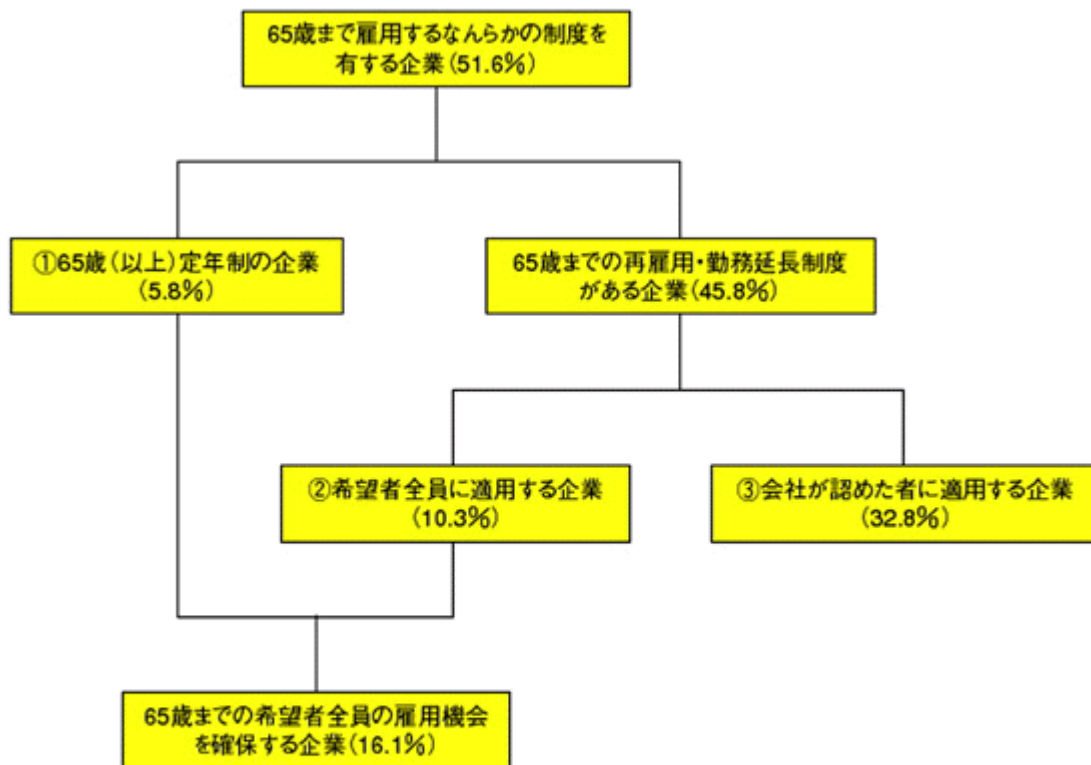
(65歳までの継続雇用の広がり)

2000年の春季労使交渉にもみられるように、65歳までの継続雇用についての具体的な検討の動きが大きくなっている。65歳までの雇用継続の制度と運用の実態、今後の展望はどうなっているだろうか。

65歳までの企業における雇用制度をおおまかに分けると、1)65歳(以上)定年制、2)定年後65歳までの再雇用・勤務延長制度であって希望者全員に適用されるもの、3)定年後65歳までの再雇用・勤務延長制度であって会社が認めた者に適用されるもの、の3つに分けられ、このうち、1)、2)をあわせたものが「65歳までの希望者全員の雇用機会を確保する企業」、1)、2)、3)をあわせたものが「65歳まで雇用するなんらかの制度を有する企業」として位置づけられる(第3-(3)-20図)。

第3-(3)-20図 65歳までの継続雇用制度の模式図

第3-(3)-20図 65歳までの継続雇用制度の模式図



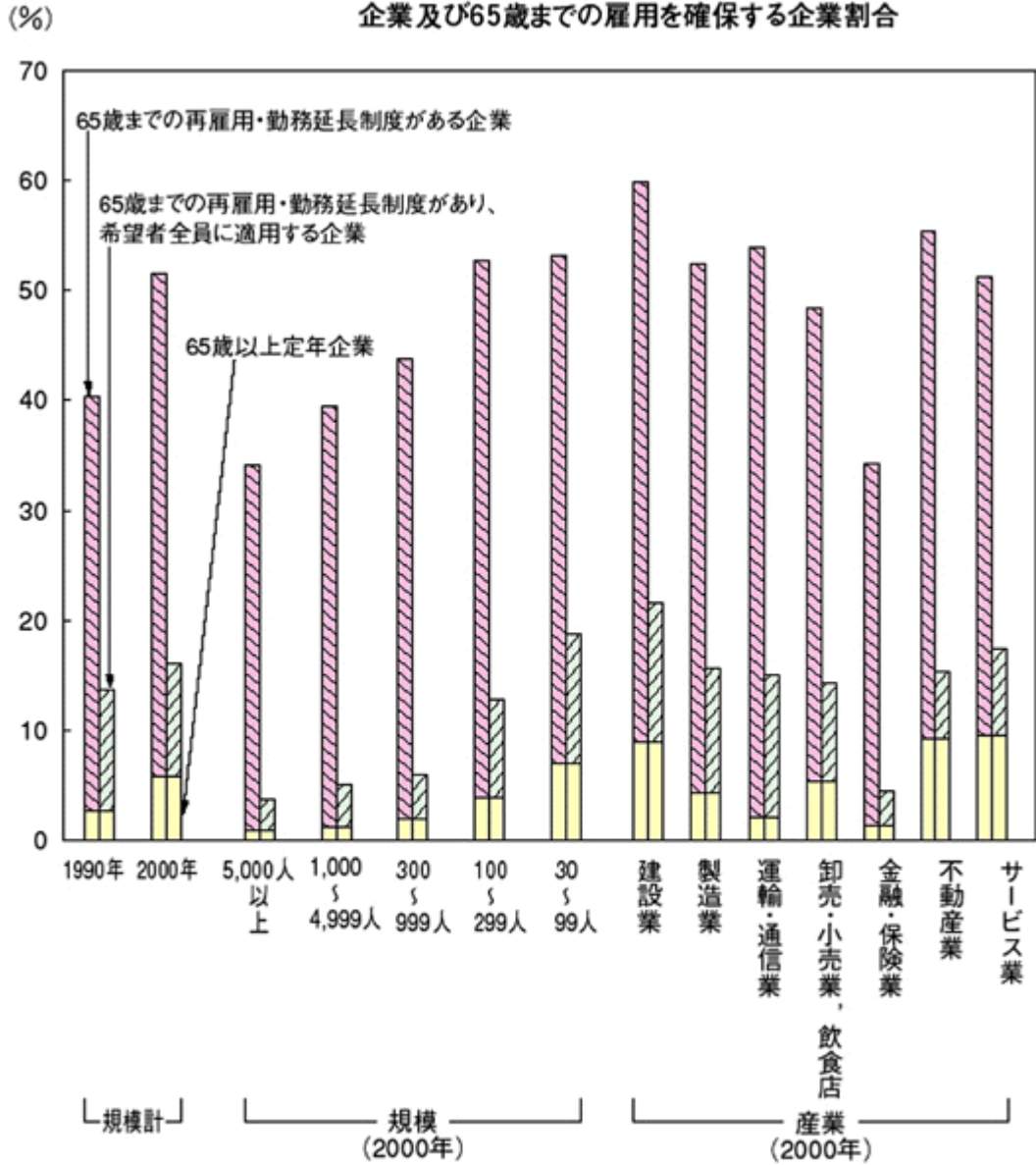
資料出所 労働省「雇用管理調査」(2000年)より労働省労働経済課にて算出

- (注) 1)「65歳までの再雇用・勤務延長制度がある企業」の適用対象者の範囲区分は、「原則として希望者全員」、「会社が定めた基準に適合した者全員」、「会社が特に必要と認めた者に限る」及び「その他(無回答を含む)」の4区分。
 2)「会社が認めた者に適用する企業」は、「会社が定めた基準に適合した者全員」と「会社が特に必要と認めた者に限る」の合計値。

労働省「雇用管理調査」で、こうした65歳までの雇用に関する制度の状況をみると、1)、2)をあわせた「65歳までの希望者全員の雇用機会を確保する企業」の割合は、ここ数年、景気の低迷等もあって、2割前後で推移している。企業規模別にみると、おおむね規模が小さい企業で割合が高く、一方、300人以上規模企業では1割を下回っている。このうち、1)の65歳以上定年制を導入している企業割合をみると、規模計で1990年の2.7%から2000年は5.8%と水準は低いものの、緩やかに高まっている。ただし、最近、景気の低迷等もあって、比率は横ばいとなっている。産業別、企業規模別にみると、建設業、不動産業、サービス業や30~99人といった小規模で割合が高い。さらに3)をあわせた「65歳まで雇用するなんらかの制度を有する企業」の割合をみると、5割以上となる。企業規模別にみると、299人以下の企業で5割以上、1,000人以上の企業でも3割超と、大規模企業においても、ある程度65歳までの雇用継続の制度が導入されていることがわかる(第3-(3)-21図)。

第3-(3)-21図 年、規模、産業別65歳までの雇用確保の制度を有する企業及び65歳までの雇用を確保する企業割合

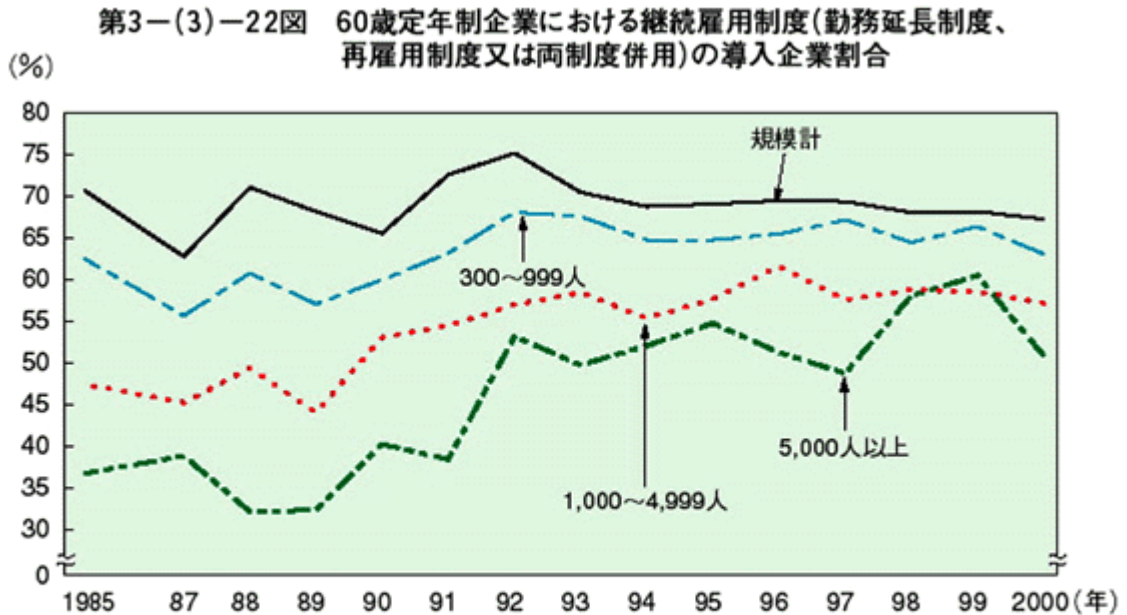
第3-(3)-21図 年、規模、産業別65歳までの雇用確保の制度を有する企業及び65歳までの雇用を確保する企業割合



資料出所 労働省「雇用管理調査」により労働省職業安定局高齢・障害者対策部にて算出

また、65歳までに限定せずに、60歳定年の後の継続雇用制度を有する企業割合をみると、このところ、横ばい傾向となっているものの、約7割に上っている。規模別にみると、1980年代後半と比べ、特に、企業規模1,000人以上の大企業で導入割合が高まっている(第3-(3)-22図)。

第3-(3)-22図 60歳定年制企業における継続雇用制度（勤務延長制度、再雇用制度又は両制度併用）の導入企業割合

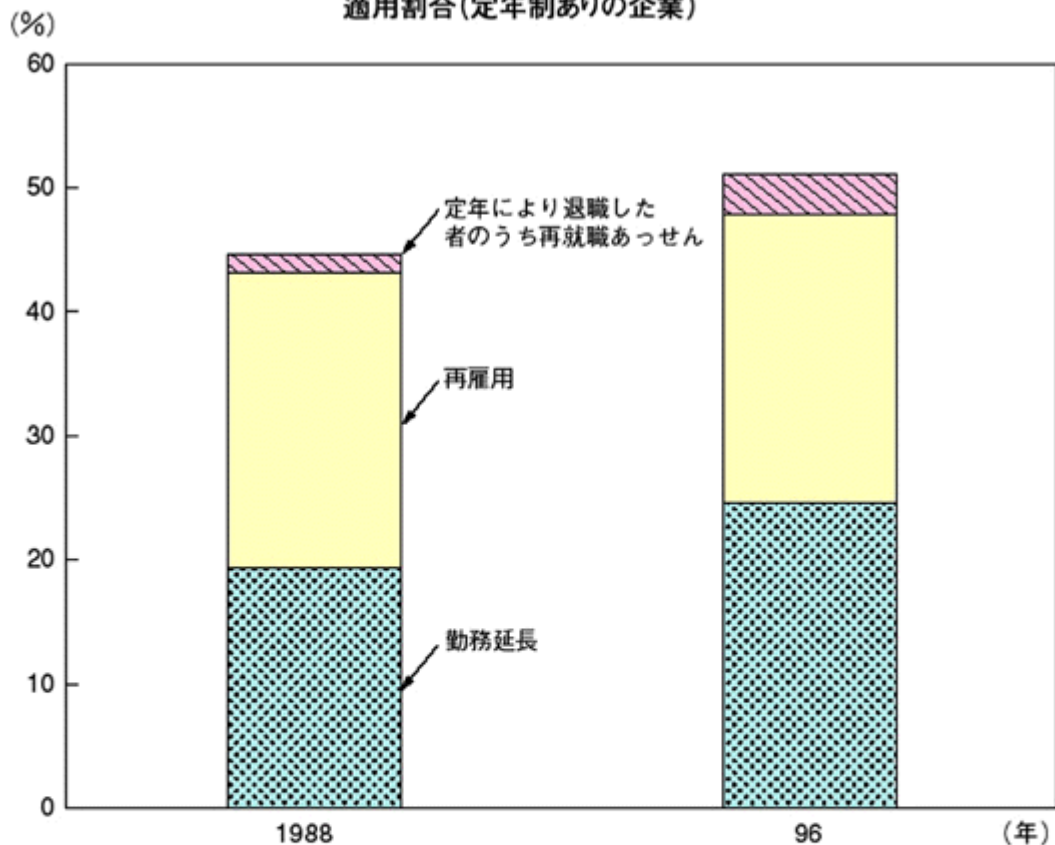


資料出所 労働省「雇用管理調査」

こうした継続雇用制度の実際の適用状況を、労働省「高齢者就業実態調査」で見ると、定年到達者に対する勤務延長・再雇用制度の適用者割合は、1988年の43.2%から1996年の47.9%へと高まっている(第3-(3)-23図)。なお、「雇用管理調査」(2000年)で、勤務延長制度、再雇用制度について、会社が認めた者(会社が定めた基準に適合する者、又は会社が特に必要とする者)に適用される場合について、希望者に対する割合をみると、勤務延長制度、再雇用制度とも、30%未満とする企業割合が4割弱であるが、70%以上とする企業割合も2割を超えている。なお、会社が定める基準としては、勤務延長制度、再雇用制度とも、能力、健康が7割以上となっている(付属統計表第149表、付属統計表第150表)。

第3-(3)-23図 60歳以上の定年到達者に対する勤務延長・再雇用制度の適用割合(定年制ありの企業)

第3-(3)-23図 60歳以上の定年到達者に対する勤務延長・再雇用制度の適用割合(定年制ありの企業)



資料出所 労働省「高齢者就業実態調査」(1996年)

(注) 1)労働者割合。

2)1988年の調査対象事業所は、労働者規模30人以上のため、1996年の値は労働者規模30人以上計を用いている。

3)「定年到達者」は、「過去1年間に定年により退職した者」、「過去1年間に勤務延長で雇用された者」及び「過去1年間に再雇用された者」からなり、「定年により退職した者のうち再就職あつせん」は、「過去1年間に定年により退職した者」の内訳。

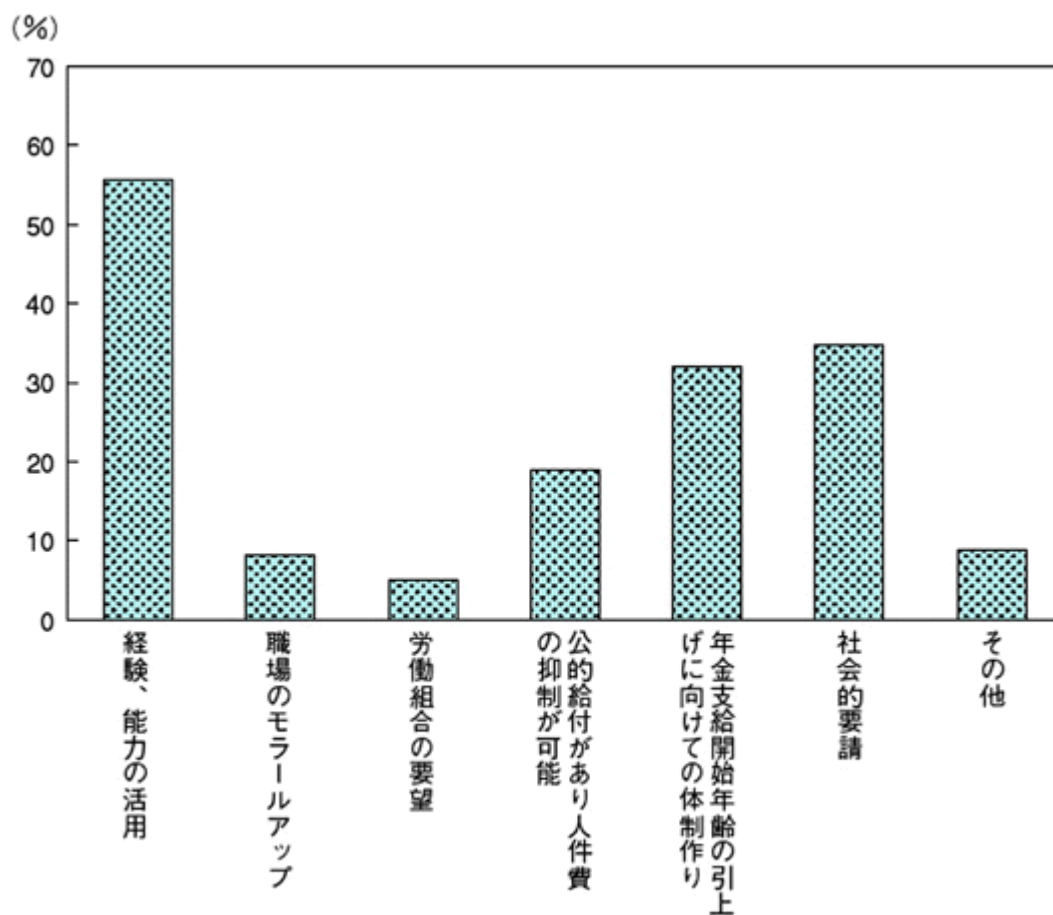
4)「定年により退職した者のうち再就職あつせん」は、1988年は「再就職者」、1996年は「再就職あつせん者」。

このように60歳以上の継続雇用の動きは徐々にではあるが、広がりつつある。

それでは、企業は何故、65歳までの継続雇用を行おうとするのだろうか。「雇用管理調査」(2000年)で、定年年齢を61歳以上とする理由をみると、「経験・能力の活用」が約6割と高く、次いで「社会的要請」、「年金支給開始年齢の引上げに向けての体制作り」等の順になっている(第3-(3)-24図)。なお、前出「職場における高齢者の活用等に関する実態調査」(企業調査1999年)で、定年後の労働者を継続雇用する理由(2つまでの複数回答)をみると、事務・技術部門、現業部門とも、「定年到達者の知識・経験を活用する」が最も高く、過半数以上となっている。次いで「高齢者でも働ける仕事であるため」「定年到達者の就業機会を提供するため」「高齢者雇用促進という社会的要請のため」の順となっている(第3-(3)-25図)。

第3-(3)-24図 一律定年制における定年年齢を61歳以上とする理由別企業割合

第3-(3)-24図 一律定年制における定年年齢を61歳以上とする理由別企業割合

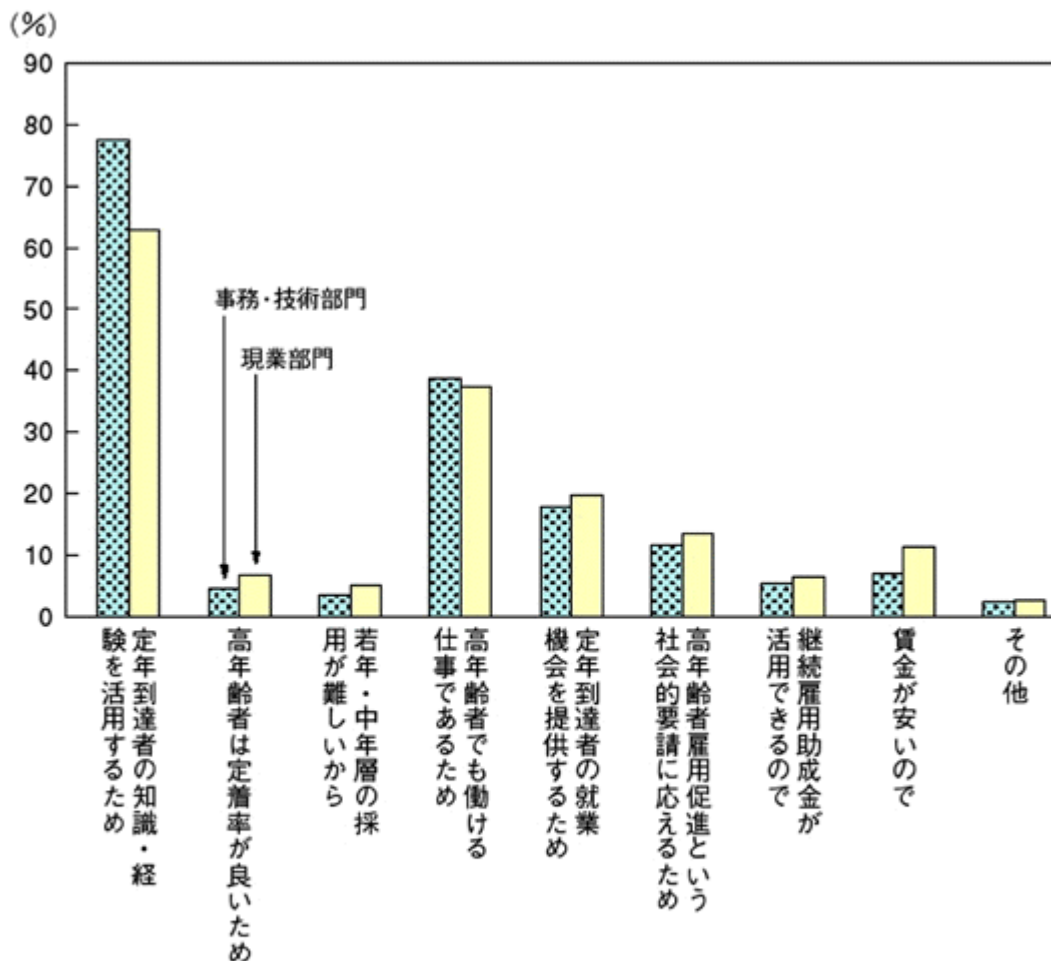


資料出所 労働省「雇用管理調査」(2000年)

- (注) 1) 定年年齢を61歳以上に改定を決定又は予定している企業を含む。
2) 「無回答」割合は、12.1%。

第3-(3)-25図 部門別定年後労働者の継続雇用理由別企業割合

第3-(3)-25図 部門別定年後労働者の継続雇用理由別企業割合



資料出所 日本労働研究機構「職場における高年齢者の活用等に関する実態調査」(企業調査、1999年)

- (注) 1) 2つまでの複数回答。
 2) 「不明・無回答」割合は、「事務・技術部門」10.8%、「現業部門」13.7%。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第3節 高齢化への企業の対応と課題

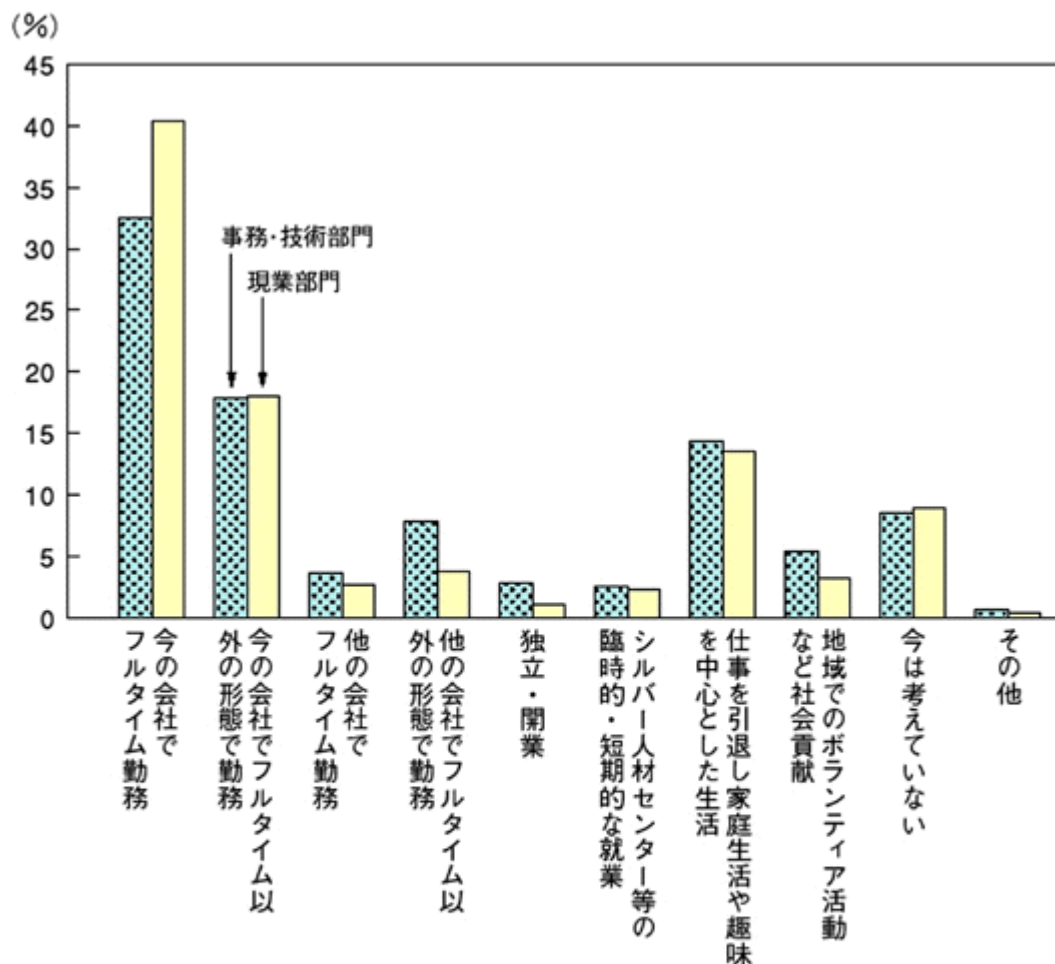
4) 60歳以降の継続雇用の状況

(高年齢者の継続雇用希望)

前出「職場における高年齢者の活用等に関する実態調査」(労働者調査、2000年)で、継続雇用制度のある企業の50歳代の労働者が同じ職場の60歳代前半層の労働者の働き方をどうみているかをみると、「自分の能力を活かせる」、「組織の中で頼りにされる」などの理由で6割が望ましいと答えている(付属統計表第151表)。また、事務・技術部門、現業部門に従事する労働者ともに自分自身の60歳代前半層の望ましい働き方として、「今の会社でフルタイム」、「今の会社でフルタイム以外の形態で勤務」が多く、他の会社での勤務希望は少なくなっている(第3-(3)-26図)。

第3-(3)-26図 望ましい自分の60歳代前半の就業形態別割合 (50歳代の労働者)

第3-(3)-26図 望ましい自分の60歳代前半の就業形態別割合(50歳代の労働者)



資料出所 日本労働研究機構「職場における高齢者の活用等に関する実態調査」(労働者調査、2000年)

- (注) 1)「事務・技術部門」は、「専門的・技術的職業従事者」、「管理的職業従事者」、「事務従事者」、「販売従事者」。
「現業部門」は、「サービス職業従事者」、「保安職業従事者」、「運輸従事者」、「通信従事者」、「技能工、採掘・製造・建設作業及び労務作業者」。
2) 職種の「その他」、「不明・無回答」を除く。
3) 「不明・無回答」割合は、「事務・技術部門」3.8%、「現業部門」5.7%。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第3節 高齢化への企業の対応と課題

4) 60歳以降の継続雇用の状況

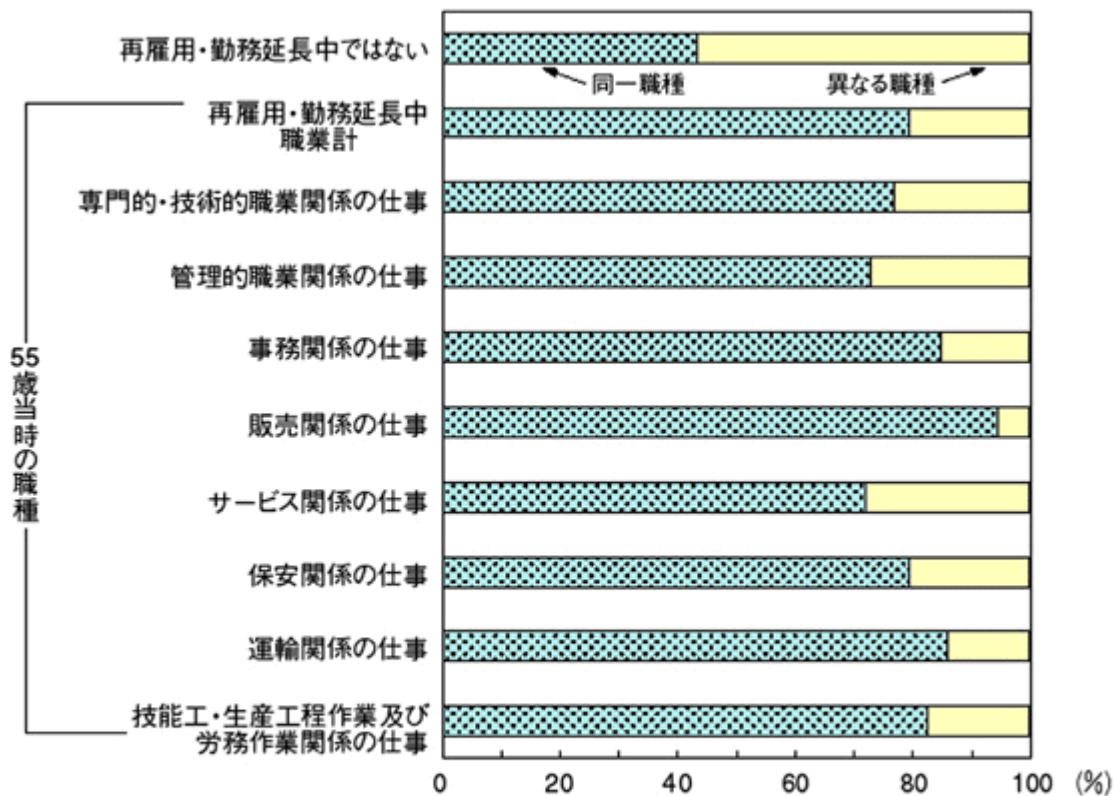
(継続雇用制度導入企業の実態)

次にこのような継続雇用制度の運用実態についてみてみよう。

継続雇用した場合、どのように職務内容、労働条件が変化するかについて、「雇用管理調査」(2000年)によりみると、役職や資格は、勤務延長制度では変わらないとする企業が約4割と多いが、再雇用制度では、変わるとする企業が約5割と多い。仕事の内容については、勤務延長制度、再雇用制度とも変わらないとする企業が約6～7割と高い(後掲第3-(3)-28表)。第3-(3)-27図をみると、男性労働者で、55歳時点で管理的職業、サービス職業、専門的・技術的職業に就いていた者は、再雇用・継続雇用後に別職種に移る者の割合が比較的高い。賃金は、下がるとする企業割合は、勤務延長制度では約5割、再雇用制度では約7割となっている(第3-(3)-28表)。前出「職場における高年齢者の活用等に関する実態調査」(企業調査、1999年)で、継続雇用の際の賃金低下率を試算すると、約3割となっている(付属統計表第152表)。勤務形態については、勤務延長制度、再雇用制度とも、定年前と同じ勤務日数、勤務時間とする企業が8割以上と多いが、大規模企業では、勤務時間が短いとする企業割合も高くなっている(付属統計表第153表)。また、雇用期間を定めている企業割合は、勤務延長制度が4割超、再雇用制度が6割超となっており、期間の定めとしては、ほとんどの企業が1年としている(前掲第3-(3)-28表)。前出「職場における高年齢者の活用等に関する実態調査」(企業調査、1999年)で、継続雇用者の所属部署の変化をみると、「変わらないことが多い」とする企業が約8割と多く、その理由(複数回答)としては、「これまでの知識・技能・経験が活かしやすいから」、「これまで築いた人脈や人間関係が活かしやすいから」等が多い。なお、「所属部署が変わることが多い」とする企業は少ないが、これらの企業においては同じ部署だと以前の部下と関係が逆転してしまうことを理由として挙げるものが多い。また、雇用形態の変化をみると、嘱託雇用が約7割と高く、正社員のまま(変化しない)は全体では1割であるが、99人以下では約2割と多くなっている(付属統計表第154表)。

第3-(3)-27図 定年後就業者の55歳当時の職種別現在の職種状況(男性)

第3-(3)-27図 定年後就業者の55歳当時の職種別現在の職種状況(男性)



資料出所 労働省「高年齢者就業実態調査」(1996年)
 (注) 1) 55~69歳の就業者に対する割合。
 2) 職業割合1%未満の「農林漁業」、「通信」は掲載していない。

第3-(3)-28表 継続雇用制度導入企業における制度別、企業規模別・処遇の変化別企業割合及び雇用期間別企業割合

第3-(3)-28表 継続雇用制度導入企業における制度別、企業規模別・処遇の変化別企業割合
及び雇用期間別企業割合

① 処遇の変化別企業割合

(単位 %)

| 制度別・規模別 | 役職 | | 資格 | | 仕事の内容 | | 賃金（基準内） | | |
|---------------|------|-------|------|-------|-------|-------|---------|-----|-------|
| | 変わる | 変わらない | 変わる | 変わらない | 変わる | 変わらない | 下がる | 上がる | 変わらない |
| 勤務延長制度 | | | | | | | | | |
| 企業規模計 | 33.5 | 37.7 | 30.6 | 43.9 | 10.7 | 72.4 | 50.5 | 1.1 | 32.0 |
| 5,000人以上 | 30.0 | 30.0 | 10.0 | 70.0 | — | 60.0 | 40.0 | — | 40.0 |
| 1,000～4,999人 | 51.1 | 36.1 | 56.7 | 36.7 | 20.0 | 62.8 | 71.7 | — | 21.1 |
| 300～999人 | 43.6 | 35.1 | 36.6 | 43.9 | 11.9 | 75.9 | 53.6 | 0.8 | 30.4 |
| 100～299人 | 39.1 | 40.0 | 32.6 | 46.7 | 10.0 | 73.4 | 48.0 | 0.3 | 36.0 |
| 30～99人 | 30.9 | 37.2 | 29.2 | 43.1 | 10.7 | 71.9 | 50.8 | 1.4 | 30.9 |
| 再雇用制度 | | | | | | | | | |
| 企業規模計 | 55.6 | 19.9 | 49.1 | 28.0 | 18.1 | 64.4 | 72.9 | 0.4 | 13.0 |
| 5,000人以上 | 83.7 | 10.5 | 85.0 | 9.2 | 33.3 | 36.6 | 86.3 | — | 1.3 |
| 1,000～4,999人 | 69.0 | 15.0 | 74.0 | 14.1 | 28.2 | 50.9 | 84.5 | — | 3.9 |
| 300～999人 | 64.9 | 14.7 | 66.2 | 18.2 | 21.7 | 58.0 | 82.3 | — | 3.8 |
| 100～299人 | 60.4 | 17.4 | 54.8 | 20.4 | 18.7 | 62.9 | 76.9 | 0.5 | 10.3 |
| 30～99人 | 52.3 | 21.6 | 44.2 | 32.4 | 17.0 | 66.2 | 69.9 | 0.4 | 15.4 |

② 雇用期間別企業割合

(単位 %)

| 制度別・規模別 | 雇用期間を定めている企業 | | | | 雇用期間を定めていない |
|---------------|--------------|-------|-----------|------|-------------|
| | 計 | 6か月未満 | 6か月以上1年未満 | 1年 | |
| 勤務延長制度 | | | | | |
| 企業規模計 | 43.9 | 1.1 | 3.6 | 39.2 | 55.3 |
| 5,000人以上 | 50.0 | — | — | 50.0 | 50.0 |
| 1,000～4,999人 | 63.9 | 2.2 | 8.9 | 52.8 | 36.1 |
| 300～999人 | 62.2 | 3.3 | 1.9 | 57.0 | 36.8 |
| 100～299人 | 58.6 | 1.1 | 4.7 | 52.7 | 40.2 |
| 30～99人 | 37.9 | 0.9 | 3.3 | 33.7 | 61.4 |
| 再雇用制度 | | | | | |
| 企業規模計 | 65.6 | 2.3 | 5.2 | 58.1 | 33.9 |
| 5,000人以上 | 92.2 | 2.6 | 4.0 | 85.7 | 5.9 |
| 1,000～4,999人 | 88.1 | 2.2 | 9.7 | 76.3 | 11.4 |
| 300～999人 | 86.9 | 2.3 | 8.1 | 76.6 | 12.8 |
| 100～299人 | 76.7 | 1.8 | 5.7 | 69.3 | 22.6 |
| 30～99人 | 58.2 | 2.5 | 4.6 | 51.2 | 41.3 |

資料出所 労働省「雇用管理調査」（2000年）

(注) 1) 「勤務延長制度」、「再雇用制度」には、「両制度併用」を含む。

2) 「資格」とは、個人の能力や勤務内容・勤続年数等一定の基準に基づいて、格付けされた社内序列をいう。

3) 「勤務延長制度」の「無回答」割合は、「企業規模計」0.8%、「再雇用制度」の「無回答」割合は、「企業規模計」0.5%。

総じていえば、賃金は低下し、役職、雇用形態も変化するが、仕事内容、勤務形態は変わらないことが多いといえる。これまでの高年齢者の経験をできる限り活用しようとする企業の姿勢がうかがえる。

労働者にとっても、再就職と比べ、継続雇用の方が、職務継続性や賃金などの労働条件が高くなっている。「高年齢者就業実態調査」（1996年）で、男性高年齢就業者について、「定年後、同一企業で再雇用、勤務延長中」の者は、55歳当時の職種と同一職種に約8割が就いているのに対して、「定年後、他の企業で就業している」者では、同一職種に就いているのは約4割に過ぎない(前掲第3-(3)-27図)。ま

た、60歳定年で再就職した時の賃金低下率は約5割程度の試算となっており(第II部第3章第1節参照)、前述した継続雇用時(約3割)より賃金低下率が大きい。

(C)COPYRIGHT Ministry of Health , Labour and Welfare

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

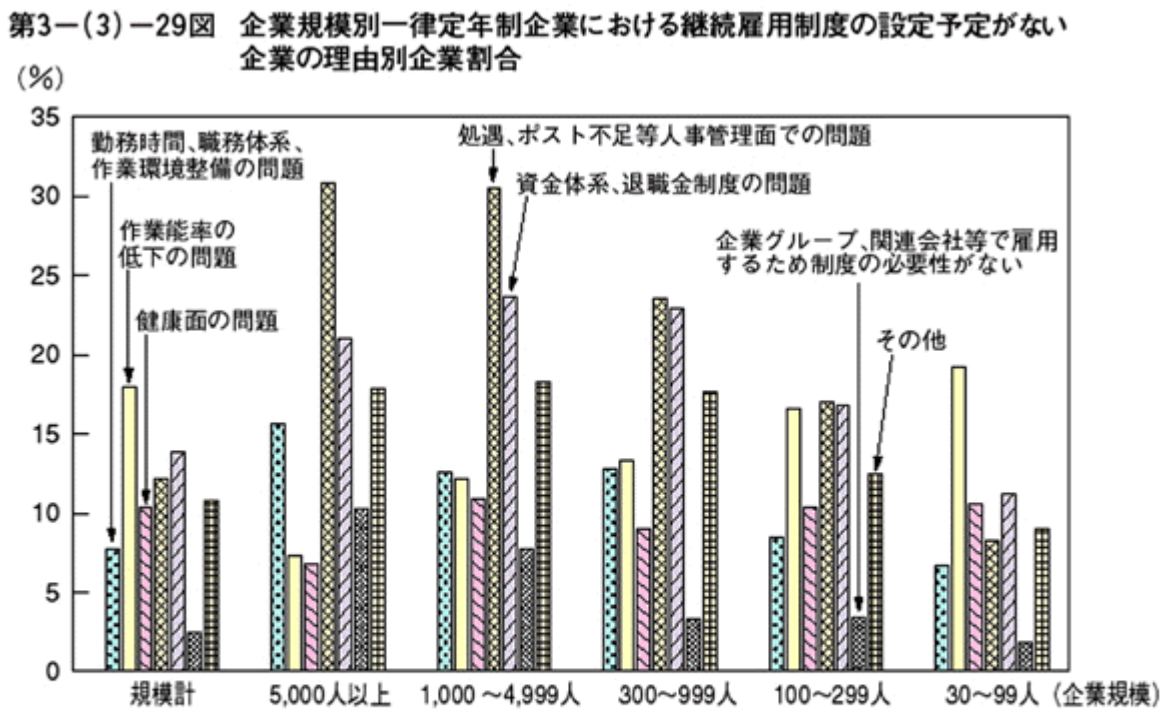
第3章 高齢化と雇用・就業問題

第3節 高齢化への企業の対応と課題

4) 60歳以降の継続雇用の状況 (阻害要因と対応)

しかし、継続雇用制度を導入しておらず、その予定もない企業もみられる。「雇用管理調査」(1999年)によると、一律定年制で、勤務延長制度、再雇用制度がなく、かつ設定予定もない企業は約4分の1であるが、それらの企業が挙げる阻害要因(設定予定がない理由(複数回答))として、「作業能率の低下の問題」、「賃金体系、退職金制度の問題」、「処遇、ポスト不足等人事管理面での問題」の割合が高い。規模別には、作業能率低下を挙げるのは小規模な企業で高く、賃金や処遇の問題を挙げるのは大企業で多い(第3-(3)-29図)。

第3-(3)-29図 企業規模別一律定年制企業における継続雇用制度の設定予定がない企業の理由別企業割合



資料出所 労働省「雇用管理調査」(1999年)

- (注) 1) 対象企業は、定年制を定めていて継続雇用制度がなく、また、設定予定もない企業。
2) 複数回答である。
3) 「無回答」割合は、「企業規模計」56.3%。

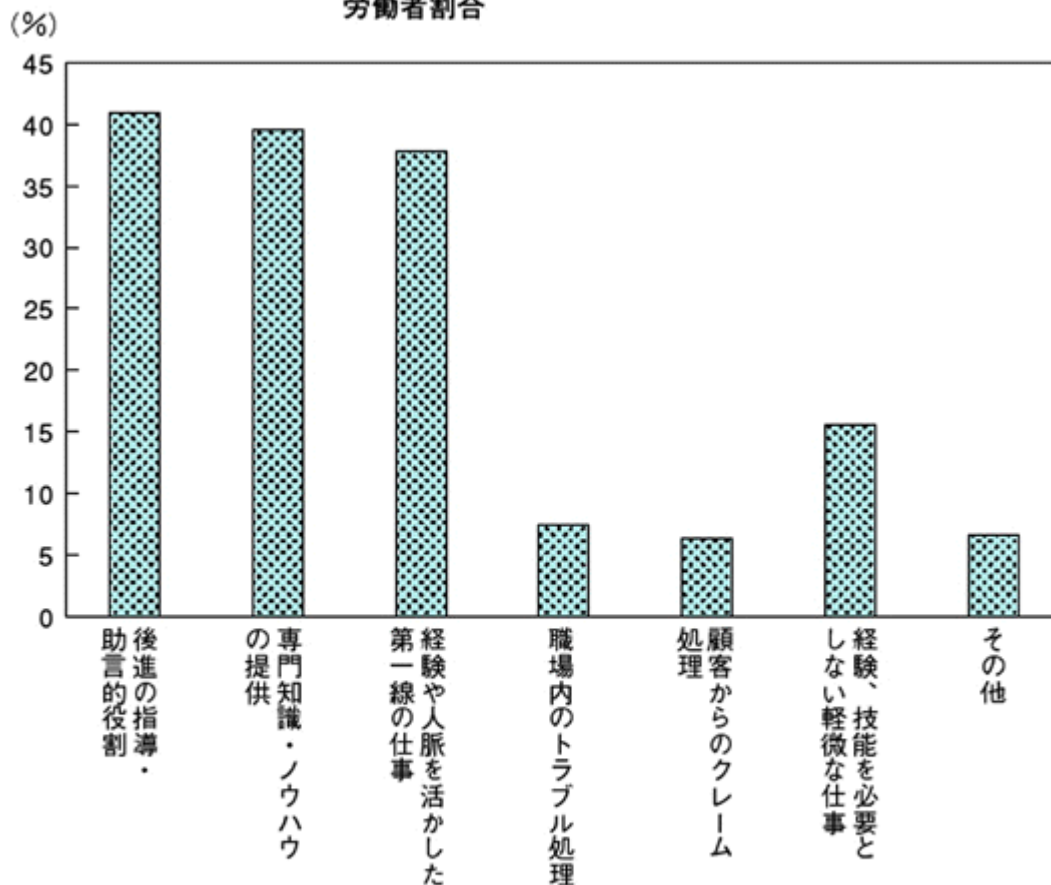
それでは実際に継続雇用を行っている企業は、このような阻害要因をどのように克服しているのだろうか。作業能率の低下については、第Ⅱ部第3章第2節でみたように、職業能力では、身体的能力や集中力等、職種では、ブルーカラー系の職種では、加齢により能力が低下する傾向にある。(財)高年齢者雇用開発協会「企業における高齢化施策に関する調査」(労働省委託、1997年)により、55歳以上の高年齢者の仕事・環境面について、実施している施策をみると、「慣れている仕事の継続」、「青壮老の混在する職場編成」、「能力・体力に配慮した職務への配置」が過半数となっているほか、「作業環境の改善」も約3割となっている(付属統計表第155表)。作業環境については、リフター等による重筋作業の軽減や作業姿勢の改善、作業レイアウトの見直し、採光、空調等職場施設の改善等により改善が図られている。高年齢者が負担を感じずに安心して働くことができる職場づくりに努めようとしている企業の姿勢がうかがわれる。

賃金については、日本労働研究機構「高齢者雇用の現状と展望に関する調査」(1996年)によると、自社内で60歳以上の継続雇用や高齢者の中途採用の促進策として重視しているのは、「年金と併用した賃金制度を導入する」、「短時間勤務を導入するなどして勤務・賃金形態を多様化させる」が多く、高年齢者の生計費や体力との調和をとりつつ、継続雇用による賃金コストの増加を少なくしようとしている企業の姿勢がうかがわれる(付属統計表第156表)。

処遇・ポスト面については、前出「職場における高年齢者の活用等に関する実態調査」(企業調査、1999年、労働者調査、2000年)によると、約8割の企業で継続雇用後の雇用形態を嘱託等に切り換えており、また、60歳以上の従業員が会社から期待されている役割としては、後進の指導・助言、専門的知識・ノウハウの提供、経験や人脈を活かした第一線の仕事などが多くなっている。また、前述したように、企業にいる60歳以上の者のうち、8割は上司が年下であると答えている。雇用形態の切替えにより、人事の停滞を防ぎつつ、高年齢者の経験・能力を最大限に活用しようとしている企業の姿勢がうかがわれる(第3-(3)-30図)。

第3-(3)-30図 60歳以上の労働者における会社から期待されている役割別労働者割合

第3-(3)-30図 60歳以上の労働者における会社から期待されている役割別労働者割合



資料出所 日本労働研究機構「職場における高齢者の活用等に関する実態調査」
(労働者調査、2000年)

(注) 「不明・無回答」割合は、3.7%。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第3節 高齢化への企業の対応と課題

4) 60歳以降の継続雇用の状況

(再就職あっせん等の実態)

このような企業内での雇用機会の確保とは別に、定年退職者に対する他企業への再就職あっせんによって雇用機会を確保しようとする企業もある。

「雇用管理調査」(2000年)で、定年到達者に対する再就職あっせん制度の状況をみると、規模計では2.1%の企業で導入と、割合は低いが、5,000人以上規模では、12.3%となっている。あっせん先は、子会社・関連会社が過半数以上であり、その他の会社等、高齢者子会社の順となっている(付属統計表第157表)。「高年齢者就業実態調査」(1996年)で、実際に再就職あっせんにより再就職した者は、60歳定年到達者の3.2%となっている(前掲第3-(3)-23図)。

また、(財)社会経済生産性本部「中高年ホワイトカラーの雇用に関する調査」(労働省委託、2000年)で、対象企業数が少ない点に留意する必要があるものの、再就職斡旋制度のある企業(調査企業の6.7%)のうち、過去1年間の再就職斡旋制度の希望者(上記企業の76.5%で希望者有)に対する斡旋した比率をみると、7割以上という企業が46.2%となっている。

この他、「雇用管理調査」(2000年)で、早期退職優遇制度、(転職者に対する)転職援助あっせん制度、独立開業支援制度の導入企業割合をみると、それぞれ、6.8%、0.7%、1.7%と少ないが、5,000人以上規模では、それぞれ58.2%、26.4%、17.3%となっており、導入がある程度進んでいる。こうした制度の適用開始年齢をみると、早期退職優遇制度は、45歳～50歳未満、50～55歳未満、55歳以上が多いが、おおむね、規模が大きくなる程、40歳以上50歳未満の割合が高まり、早期化している。また、転職援助あっせん制度は、45～50歳未満、50～55歳未満が多く、独立開業支援制度については年齢条件がない、40歳未満とする企業が多い(付属統計表第158表)。支援制度の内容は、転職援助あっせん制度は、転職先のあっせん、援助金の支給、転職のための情報提供が多く、独立開業支援制度は、商品・経営ノウハウ等の情報提供、取引先のあっせん・紹介、製品購入等の協力資金援助、の割合が高い(付属統計表第159表)。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第3節 高齢化への企業の対応と課題

4) 60歳以降の継続雇用の状況

(今後の60歳以降の雇用方針)

今後、若年人口の減少と高年齢者の急増という大きな人口構造の変化の中で、また、年金支給開始年齢の引上げが予定されている中で、企業は、今後の60歳以降の高年齢者の雇用について、どのように考えているのだろうか。前出「高齢者雇用の現状と展望に関する調査」(1996年)によれば、年金支給開始年齢引上げに伴って、自社内で60歳以上の継続雇用を「積極的に進めていきたい」、「進めざるをえない」とする企業はあわせて8割以上に上っており、進めるのが難しいとする企業が比較的多い大規模企業においても7割弱はこれを進める姿勢をみせている(付属統計表第160表)。「雇用管理調査」(2000年)で、今後の雇用慣行の状況をみると、管理職、一般職とも「定年後もかなりの人数を雇用する」、という企業割合が1997年に比べやや高まっている(付属統計表第161表)。

実際、労使とも継続雇用について取組が活発となっており、2000年の春季労使交渉においても、2001年度からの年金支給開始年齢の段階的な引上げをにらみつつ、60歳以降の雇用延長に向けた労使の真摯な話し合いが進展し、電気機器や繊維産業等の大手企業を中心に65歳までの雇用延長について大枠での労使合意に達している企業も増えてきている(囲み参照)。

また、行政としても、急速な高齢化の進展の中で、将来にわたって我が国経済の活力を維持していくために、意欲と能力がある限り年齢にかかわらず働き続けることができる社会の実現や引き続き雇用情勢が厳しい中高年齢者に対する再就職支援の強化、高年齢者の雇用・就業ニーズの多様化に対応した雇用・就業機会の確保を図るため、高年齢者の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律案を国会に提出し、2000年(平成12年)4月28日成立した(囲み参照)。

「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」の一部改正について

今後、我が国では、人口の急速な高齢化が進展し、労働力人口の年齢構成も急速に高齢化していくことが見込まれます。このため、今後は、意欲と能力がある限り年齢にかかわらず働き続けることができる社会の実現に向け、定年の引上げや継続雇用制度の導入等により何らかの形で65歳まで働き続けることができることを確保していくことが重要となっています。また、引き続き雇用失業情勢が厳しい状況にある中高年齢者に対する再就職支援の強化が喫緊の課題であり、さらに、高年齢者の雇用・就業ニーズの多様化に対応した雇用・就業機会の確保が重要となっています。

こうした状況を踏まえ、政府は、高年齢者の雇用の安定等を一層図るため、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律案」を第147回国会に提出し、平成12年(2000年)4月28日に成立しました。その概要は以下のとおりです。

1 高年齢者の安定した雇用の確保

65歳未満の定年を定める事業主は、定年の引上げ、継続雇用制度の導入その他の安定した雇用の確保を図るために必要な措置を講ずるよう努めなければならないものとする。これらの措置に関し、事業主が適切かつ有効に措置を実施するために必要な指針を定めることとする。

2 中高年齢者に対する再就職の援助

事業主は、公共職業安定所長の要請に応じ、定年、解雇等により離職する中高年齢者(45歳以上)について、その再就職援助計画を作成するとともに、当該再就職援助計画を労働者に交付するものとする。公共職業安定所は、同計画を提

示した求職者に対して、その内容を参酌し、必要な援助を行うものとする。45歳以上の中高年齢者の在職中の求職活動を支援する事業主に対する助成制度を創設する。

3 多様な就業機会への対応

シルバー人材センターの業務を拡充し、高年齢退職者に提供する就業の範囲を臨時的かつ短期的なもの及びその他の軽易な業務に係るものとする。

4 施行期日

平成12年（2000年）10月1日から施行する。

電機産業における65歳継続雇用への取組（企業事例：C社、D社）

電機産業は他産業と比べても海外生産が進展しており、ここ数年、むしろ雇用は減少している産業ですが、今後の若年人口の減少といった中期的展望から、数多くの企業で65歳継続雇用への取組が活発化しており、大手企業を中心に大枠での労使合意に達している企業も増えています。ここでは、最近の検討で再雇用・定年延長の方針を決めたC社、D社の取組について紹介します。

○ 労使の活発な議論でいち早く65歳継続雇用の実現へ

急速な高齢化や年金支給開始年齢の引上げが間近に迫る中で、総合電機メーカーのC社では、従業員の継続雇用ニーズに応えることが企業の社会的責任であり、また企業にとってもメリットがあるとの認識から、数年前より、労使の委員会で60歳以上の就業確保について検討を進めてきました。

C社の継続雇用の内容は、2001年の60歳定年退職者が出た時から5年間かけて段階的に定年後65歳までの再雇用を制度化する、「心身ともに健康で、新しい職務に適応していく意欲を有すること」を条件としつつも、組合員については、原則、希望者全員を再雇用する、というものです。

再雇用後の仕事については、あくまでプレーヤーとしての勤務が基本であり、高年齢者のマンパワー活用が経営成果に結びつくように自社や高年齢者会社での適職開発ができるか、真剣な検討が行われてきました。提示される仕事が本人の希望を満たすかどうかを別とすれば、一定の適職開発のめどが立ったとしています。

再雇用後の賃金については、1)当面、それ以前と処遇を切り離れた「業界・市場水準の賃金」を基本とし、2)さらに時間をかけて、現役世代の賃金体系・処遇についても制度の再構築を検討する、という2段階での賃金制度の見直しを考えています。

さらに、60歳以上の就業確保のためには、現役時代から、世代間の役割交代が円滑に行われるような意識改革、プレーヤーとして仕事を続ける条件としての専門能力の向上を図っていくことが重要であると位置づけています。

○ 「65歳定年制」への移行

公的年金の支給開始年齢引上げに対応するための65歳までの雇用確保策として、定年退職後の再雇用制度が多くの企業で導入されつつある中で、電機業界大手のD社では、希望者に対し、現在の60歳定年を65歳までに引き上げるという定年延長制度を今春から導入します。

同社の新制度は、55歳時に本人が従来どおりの60歳定年か、定年延長かを選択できるというもので、定年年齢は厚生年金の支給開始年齢の変更に応じて段階的に引き上げられることとなります。

ただし、単純な定年延長では、人件費のコストアップが生じるため、同社では56歳と60歳の2回に分けての年収の引下げを行います。まず、56歳時点では10～15%の減額、60歳時点では年金が受け取れることを前提に45～50%の減額（55歳比）を行います。なお、定年延長を希望しない場合の年収は今までどおりになります。

また、労使間の交渉の結果、2000年度から今まで56歳以上退職者に加算支給されていた退職金を廃止し、その分を56歳から定年になるまでの賞与に上乘することで、減額時の下支えにします。

これらの制度変更は、会社側においては新会計基準上の退職給付債務が圧縮されるというメリットがあり、他方、雇用者側にとっては再雇用により年収は減額されますが、同じ会社で引き続き働くことができるなどのメリットがあります。

ただ、雇用者の年収減額に伴うモチベーションの低下や職場内での新旧役職関係など解決すべき課題も指摘されており、今後のD社の取組が注目されます。

アメリカの年齢差別禁止法

1965年、アメリカの労働長官は、連邦議会の要請に答え、多くの調査から、雇用の場において恣意的な年齢差別が広範囲にわたって存在していること、そしてその解決のための施策としては立法が最適であることなどを連邦議会に報告しました。この報告に基づき、アメリカでは1967年に「雇用における年齢差別禁止法」が成立し、現在40歳以上の労働者に対して年齢を理由とする雇用上の差別的取扱いが禁止されています。同法の適用範囲には、20人以上の被用者を雇用する民間企業、連邦、州そしてその下部自治体、民間の人材紹介所を含む職業紹介機関がすべて入っています。

内容を具体的にみると、企業は、40歳以上の労働者に対して、年齢を理由とした採用、解雇、昇進や賃金等の労働条件における差別的取扱いが禁止されています。年齢差別の訴えを提起した労働者に対する報復措置も禁じられています。

このためアメリカでは、日本で一般的に行われているような定年制を実施することは出来ません。使用者は、40歳以上の労働者を解雇したり懲戒処分するには、個々人の職業能力が、従事している仕事に耐え得ないなど、年齢以外の「正当事由」が必要になります。この他、1)例えば安全性を重視する公共機関などの場合で、一定の年齢以上になると事実上全員が業務を遂行できなくなり、個々のベースでは対応が難しいことが証明可能であるといった「真正な職業上の資格」に基づく場合、2)雇用期間の伸張に従って雇用上の権利を拡大させる「真正な先任権制度」に基づく場合、3)退職年金・生命保険などで、使用者が労働者に対する給付金を年齢に基づいて削除することを、給付金の削除がそれに対応するコストの相違により正当化される範囲内で認める「真正な被用者福利厚生給付制度」に基づく場合が同法違反にあたらぬ正当な事由として認められています。同法で保護されるのは、あくまでも40歳以上の労働者で、例えば40歳未満の定年制などは必ずしも同法違反とはなりません。

我が国でも、高年齢者の雇用促進の観点から、こうした制度を検討すべきだとの議論もありますが、その際、アメリカの高年齢者は、例えば、60歳前半男性の労働力率が日本が75%なのに対して55%と低く、日本と比べて早期に引退する傾向があること、OECDで雇用保護制度の厳格さを数値化したところ、アメリカは0.2と、27調査対象国中で最も低かったことにもみられるように（OECD"Employment Outlook"1999）、雇用慣行が日本と大きく異なること、など両国の事情の違いにも十分留意することが必要です。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第4節 中高年齢者の労働移動の実態と課題

第II部第3章第3節では主に、高齢化の下での企業内における中高年齢者の継続的な雇用の実態と方向性についてみたが、中高年になって雇用調整を伴うリストラクチャリングに遭遇したり、あるいは今の企業に飽き足らずに、転職や独立をする層もいる。ここではそうした中高年齢者の企業間移動の実態と課題について分析する。

第Ⅱ部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第4節 中高年齢者の労働移動の実態と課題

1) 中高年齢者の再就職の実態

第Ⅱ部第3章第1節でみたように中高年齢者の再就職環境は非常に厳しい(前掲第3-(1)-3図)。実際に転職をした中高年は、転職に際して、何が役立ち、何がネックとなったと感じているのか。そうしたことも含め、中高年齢者の再就職の実態についてみてみよう。

第Ⅱ部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第4節 中高年齢者の労働移動の実態と課題

1) 中高年齢者の再就職の実態

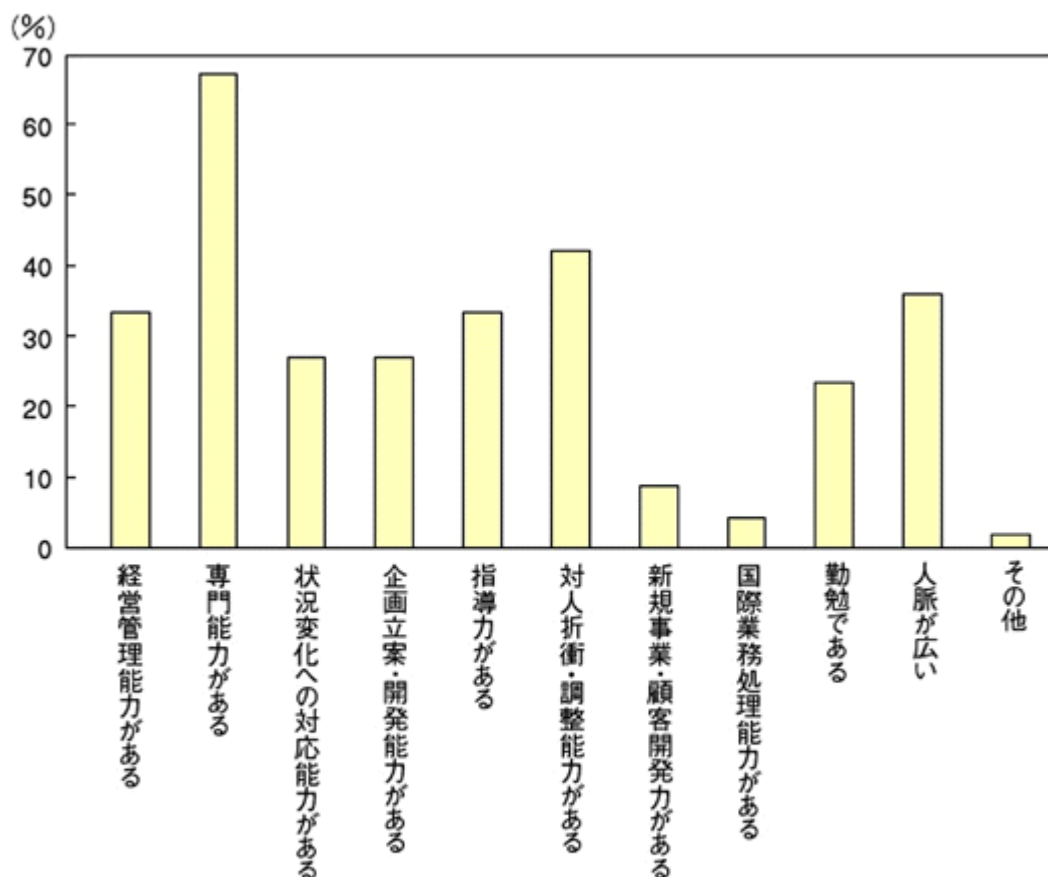
(大規模から中小規模への移動が多い中高年齢者)

雇用動向調査で年齢別の企業規模間移動の実態をみると、特に男性において、若年者では中小規模から大規模への移動が多いのに対し、中高年齢者では逆の動きが多い(付属統計表第162表)。大規模企業ほど中高年齢者に対する過剰感が強く、中小規模企業では相対的に過剰感が少ない中で中高年齢者に対してもある程度の雇用需要があると考えられること、第Ⅱ部第3章第3節でみたような大規模企業から関連会社への再就職斡旋が行われていることなどが影響していると考えられる(付属統計表第163表)。このような移動パターンの中で、中高年の再就職については賃金低下幅が大きいことは第Ⅱ部第3章第1節でみたとおりである。

ただ、そうした移動先の中には、成長途上にあり、経験豊富な中高年を企業経営の重要な戦力として採用している企業もみられる。(株)三菱総合研究所「新規成長分野と雇用に関する調査」(1995年)により、そうした成長中堅企業に、従業員規模300人以上の企業から受け入れた40歳以上の中高年社員の評価を聞くと、「十分期待に込めている」、「ほぼ期待に込めている」をあわせると55.2%であり、また、その評価できる点として、「専門能力がある」「対人折衝・調整能力がある」をあげる企業が多い(第3-(4)-1図)。

第3-(4)-1図 大企業から受け入れた40歳以上の社員で評価できる点

第3-(4)-1図 大企業から受け入れた40歳以上の社員で評価できる点



資料出所 (株)三菱総合研究所「新規成長分野と雇用に関する調査」(1995年)

(注) 1) 複数回答。

2) 大企業とは従業員規模300人以上を指す。

また、比較的業績の良い中小規模の企業で中途採用者が社員同様に活躍できるようになる期間を年齢別に聞くと、「採用直後～3カ月未満」は若年層では9%弱に過ぎないのに対し、中高年齢者では22%と多く、即戦力として評価されていることがわかる(付属統計表第164表)。ベンチャーなど中小規模の企業において、中高年齢者が積極的に活用されている片鱗がうかがえる。

さらに、(株)日興リサーチセンター「ベンチャー企業等の人材確保の現状・課題などに関する調査」(労働省委託、1995年)でベンチャー企業の成長段階別に不足した人材を見ると、「スタートアップ期」には「商品開発・技術・研究の専門家」や「経営企画・営業の専門家」が、次の「急成長期」には「シニア・ミドルクラスの管理者」が不足しており、ベンチャー企業の起業の際に、中高年齢者の持つ技術や経営の専門知識や、管理者としての能力をいかす余地があることが分かる(付属統計表第165表)。

その反面で、中小規模企業では、大企業で長年の経験を積んだ40歳以上の人材を受け入れたくない理由として、中小企業らしい幅広い業務の遂行や意識ギャップ等について指摘しているところも多い(付属統計表第166表)。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第4節 中高年齢者の労働移動の実態と課題

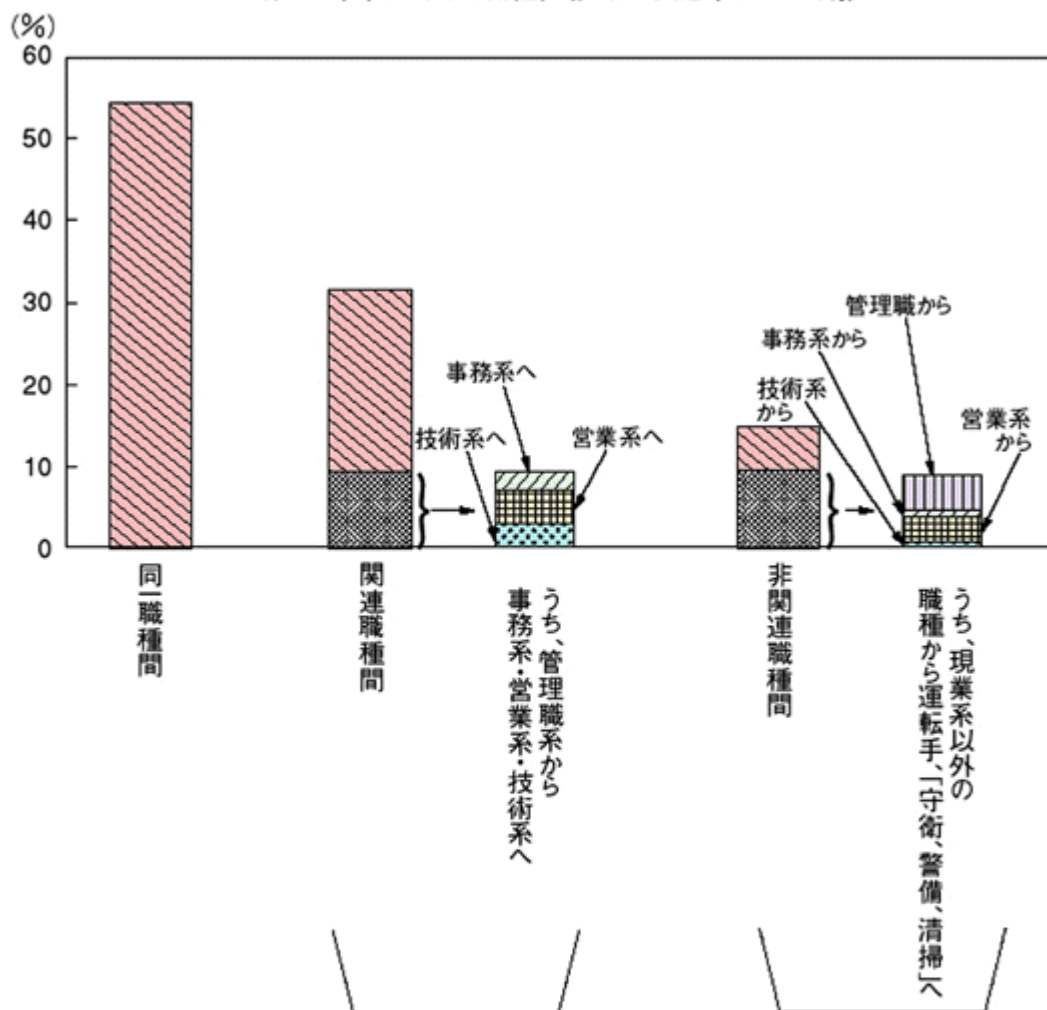
1) 中高年齢者の再就職の実態

(これまでの職種領域をベースとした移動が主体)

中高年齢者の職種別の移動状況を類型化すると、同一職種への移動が54%で最も多く、次に、例えば営業管理職から営業職などそれまでの経験をいかせる類似職種、関連職種への移動が31%、さらに、例えば営業職から守衛、警備など全く関連のない職種への移動が15%となっており、これまでの職種領域をベースとした移動が主体となっている(第3-(4)-2図)。ただ、職種別の現職と前職を比較すると、管理職が大幅に減少し、逆に、運転手、「守衛、警備、清掃」が増加している(第3-(4)-3図)。前職が管理職だった者が管理職以外のどのような職種に移動しているかをみると、運転手、「守衛、警備、清掃」などの現業系非管理職や営業、接客などの営業系非管理職が多くなっている(前掲第3-(4)-2図)。また、運転手、「守衛、警備、清掃」に就いた者がどの職種から移動しているかをみると、現業系からが約6割と一番多いが、管理職から、営業系からという者も合わせて3割程度いる(付属統計表第167表)。

第3-(4)-2図 職種間移動の実態 (40～59歳)

第3-(4)-2図 職種間移動の実態(40~59歳)

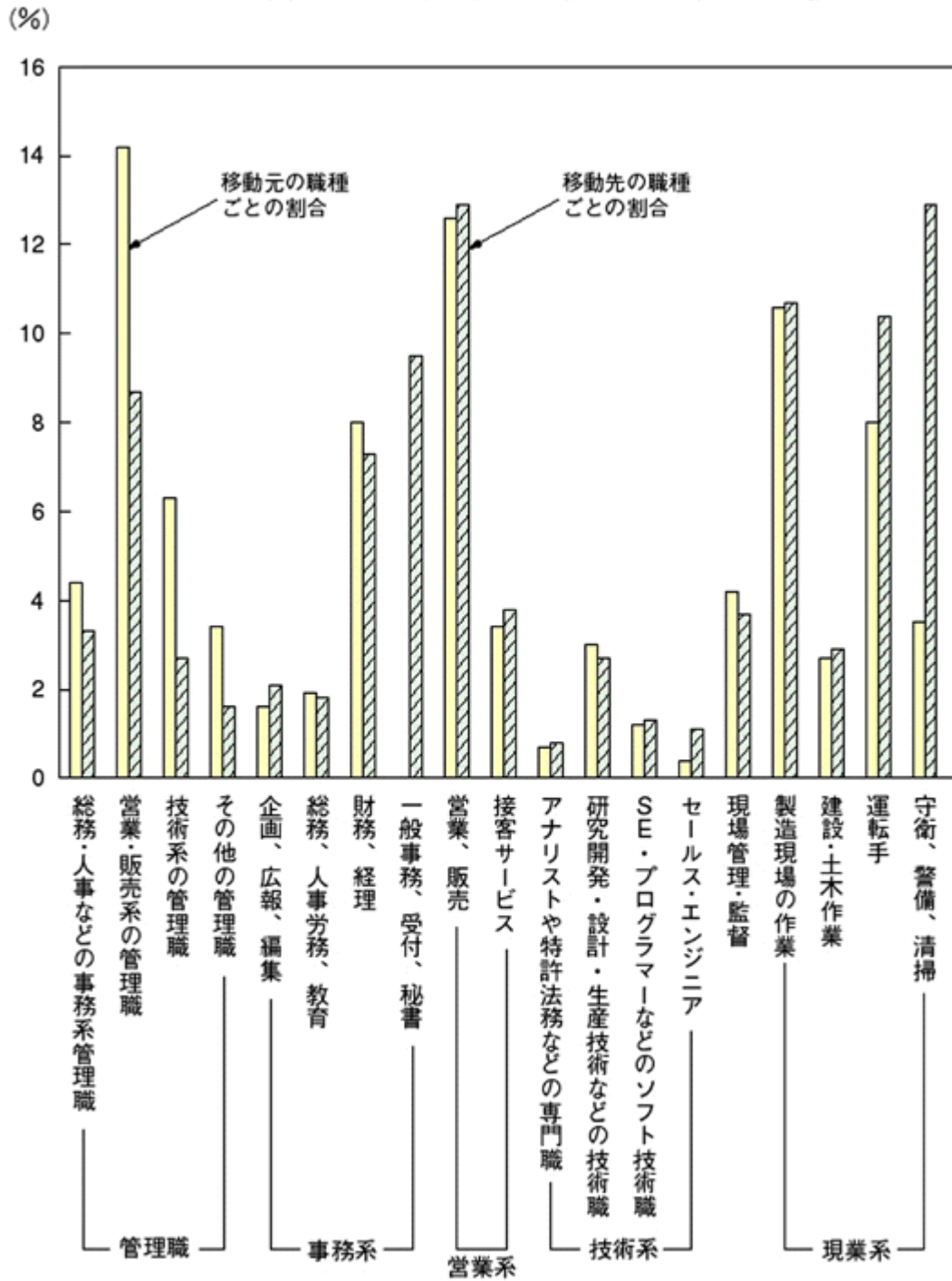


資料出所 日本労働研究機構「失業構造の実態調査」(1998年、99年)

- (注) 1) 職種を管理職系、事務系、営業系、技術系、現業系の5つのグループに分類し、「関連職種間」は、同一職種間の移動を除き、管理職系、事務系、営業系、技術系の間での移動、あるいは現業系の中での移動とし、「非関連職種間」は、現業系と他職種との間の移動とした。
- 2) 個別の職種名とグループ分けについては、第3-(4)-3図参照。
- 3) 「現場管理・監督」から他の職種への移動、他の職種から「現場管理・監督」への移動は、「関連職種間」の移動とした。
- 4) 「その他」や「不明」からの移動と、「その他」や「不明」への移動については除いた。

第3-(4)-3図 職種別移動元・移動先割合 (40~59歳)

第3-(4)-3図 職種別移動元・移動先割合(40~59歳)



資料出所 日本労働研究機構「失業構造の実態調査」(1998年、99年)

(注) 「その他」や「不明」からの移動と、「その他」や「不明」への移動については除いた。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第4節 中高年齢者の労働移動の実態と課題

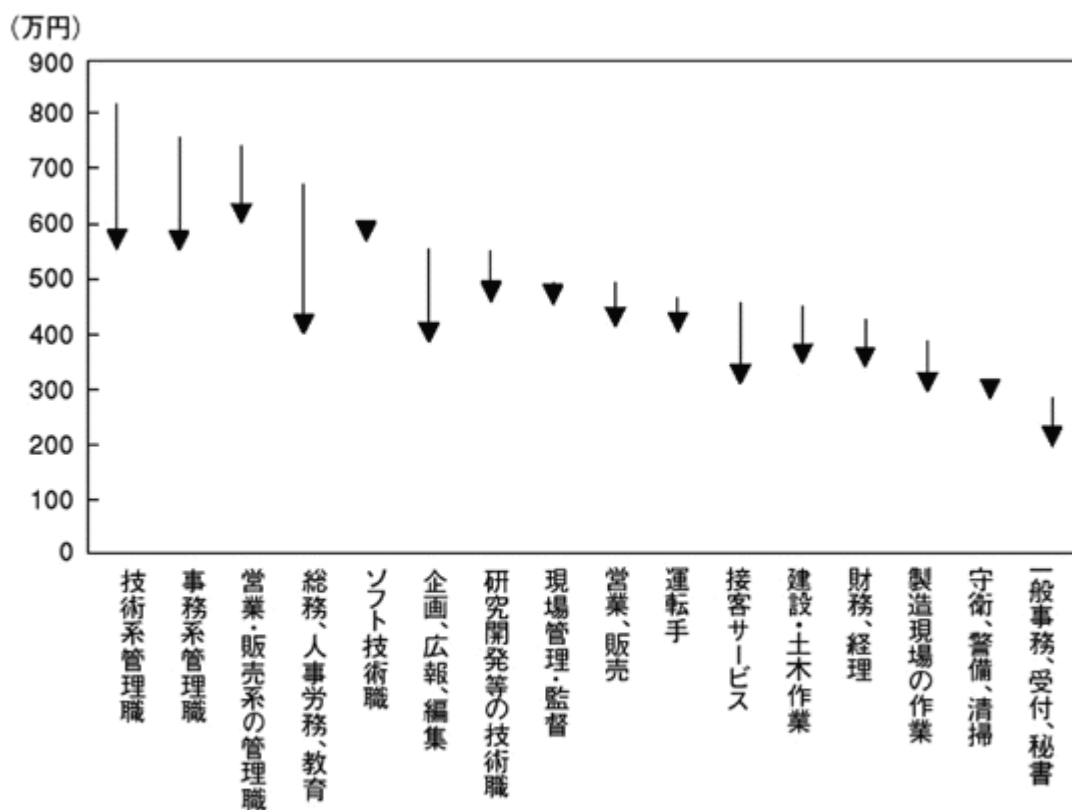
1) 中高年齢者の再就職の実態

(移動であまり賃金低下しないソフト技術職、営業販売系管理職)

職種別の移動で最もウェイトの高い同一職種間移動における賃金変化は職種によってどのような違いがあるのだろうか。比較的賃金水準が高く、しかも賃金低下率(ここでは再就職前の平均年収から再就職後の平均年収への低下率)の相対的に小さい職種は、ソフト技術職(3.5%)、研究開発等の技術職(16.2%)、営業販売系管理職(18.8%)などとなっている。高度の専門性が必要とされ、対応できる人材の稀少性もある職種、ある程度汎用性があり、その経験を広い領域でいかすことのできる職種などで賃金低下率が比較的小さい。逆に、移動時の賃金低下率が大きいのは、「総務、人事労務、教育」(40.0%)、技術系管理職(31.9%)、事務系管理職(26.9%)など、総務系のホワイトカラーや管理職などであり、これらの職種では企業内の熟練が他社ではなかなか評価されにくい面があると考えられる(第3-(4)-4図)。

第3-(4)-4図 中高年の再就職前後の賃金変動

第3-(4)-4図 中高年の再就職前後の賃金変動



資料出所 日本労働研究機構「失業構造の実態調査」(1998年、99年)
(注) 40～59歳層について、離職前の年収から再就職後の年収への変動幅をみたもの。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第4節 中高年齢者の労働移動の実態と課題

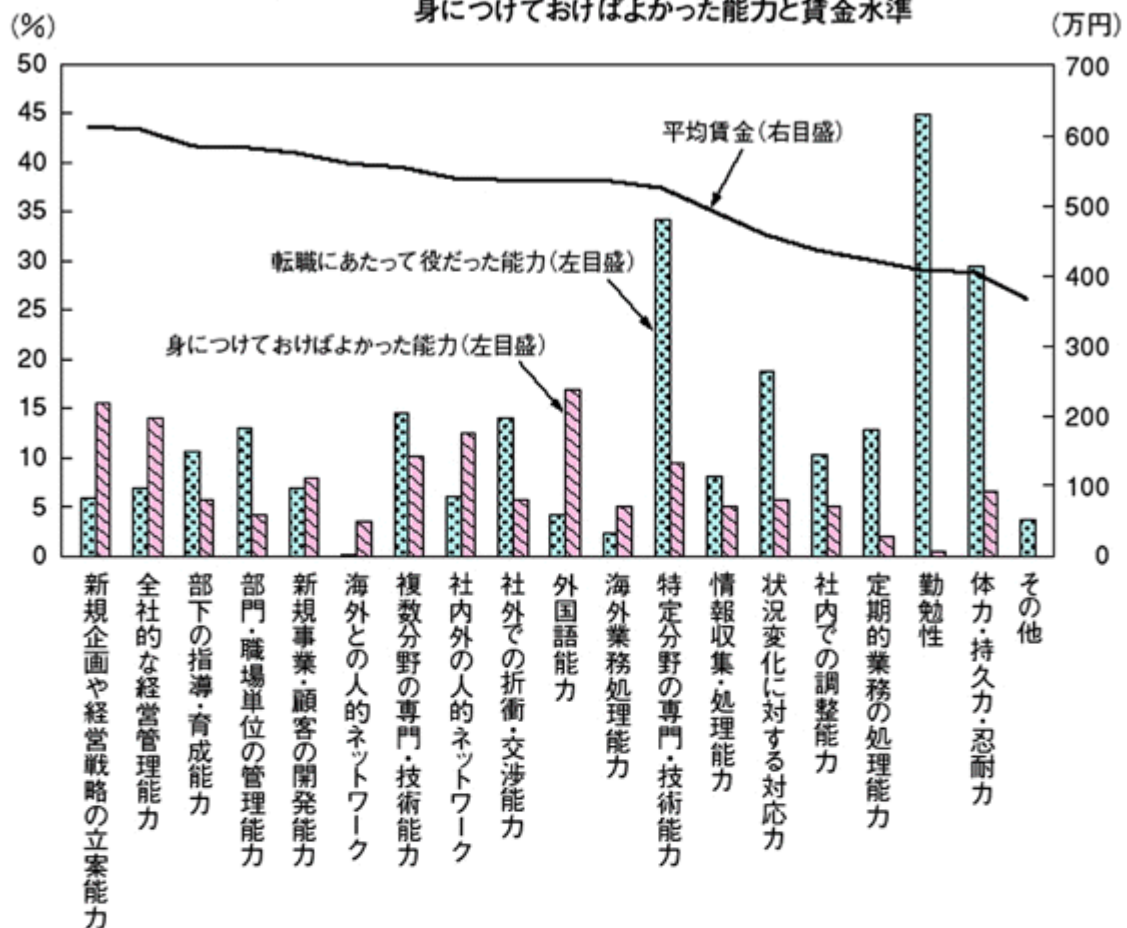
1) 中高年齢者の再就職の実態

(転職にあたって役立った能力)

実際に、再就職を経験した中高年齢者は、転職にあたってどのような能力が役立ったと考えているのだろうか。再就職賃金が相対的に高く、多くが転職にあたって役立ったと感じている能力としては、「複数分野の専門・技術能力」、「社外での折衝・交渉能力」など、専門能力を軸としつつも、幅広さ、応用性を兼ね備えた能力となっている。転職に役立ったとする者は少ないが、再就職賃金の高い能力としては「新規企画や経営戦略の立案能力」、「全社的な経営管理能力」、「部下の指導・育成能力」などがあげられる。「勤勉性」や「体力・持久力・忍耐力」が役立ったとする者は多いが、他の項目を選んだ者に比べて相対的に再就職賃金は低くなっている。勤勉性や体力だけでは、なかなか有利な転職が難しいことがわかる(第3-(4)-5図)。

第3-(4)-5図 転職にあたって役立った能力、身につけておけばよかった能力と賃金水準

第3-(4)-5図 転職にあたって役だった能力、
身につけておけばよかった能力と賃金水準



資料出所 日本労働研究機構「中高年齢者の再就職に関する調査」(1995年)
(株)電通総研「ホワイトカラーの転職の条件整備に関する調査」(労働省委託、1995年)

- (注)
- 1) 45歳以上の者についてみたもの。
 - 2) 「転職にあたって役だった能力」(複数回答)及び賃金水準は「中高年齢者の再就職に関する調査」に、「身につけておけばよかった能力」は「ホワイトカラーの転職の条件整備に関する調査」による。
 - 3) 表記の項目名は「転職にあたって役だった能力」のもの。「身につけておけばよかった能力」の項目名は、表記の「社内外の人的ネットワーク」は「社外の人的ネットワーク」、「社外での折衝・交渉能力」は「社外との折衝・交渉能力」、「海外業務処理能力」は「国際業務処理能力」、「社内での調整能力」は「部門間の業務調整能力」、「勤働性」は「一生懸命仕事をする勤働性」、「体力・持久力・忍耐力」は「体力・忍耐力」となっている。
 - 4) 平均賃金は、「転職にあたって役だった能力」の項目ごとに、転職後の賃金の平均値を試算したもの。賃金階級別に、年収「300万円未満」を250万円、「300～399万円」を350万円、「400～499万円」を450万円、以下同様に、550万円、650万円、750万円とし、「800万円以上」を900万円として、加重平均して算出している。

転職前に身につけておけばよかった能力としては、「外国語能力」、「新規企画や経営戦略の立案能力」、「全社的な経営管理能力」等をあげるものが多く、おおむね再就職賃金の高さに結びついている(前掲第3-(4)-5図)。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第4節 中高年齢者の労働移動の実態と課題

1) 中高年齢者の再就職の実態

(再就職のための能力開発の必要性)

前述したように、中高年齢者の移動パターンはこれまでの職種領域をベースとした移動が主体となっている。こうした移動パターンを前提にした時、再就職の際に必要な能力開発は、それまで培った能力をベースにしつつ、それが市場で評価されるよう、磨きをかけたり、幅を広げたりするための自己啓発を行うことである。例えば、中小規模企業への移動の多い大規模企業中高年ホワイトカラーについては、前述のような幅広い業務への対応力や意識ギャップなどの問題を踏まえ、専門能力の幅を広げたり、自らの意識を改革するなどの取組が重要である(前掲付属統計表第166表)。

国や都道府県の公共職業能力開発施設等では様々な職業訓練が実施されているが、1997年(平成9年)には、ホワイトカラーの職業能力開発に関する総合的かつ中核的な拠点として生涯職業能力開発促進センター(アビリティガーデン)が開設され、ホワイトカラー離転職者等を対象とした能力開発が行われている。また、1998年12月より実施している教育訓練給付制度においては、自己の能力開発に努める労働者に対して、その費用の一部を援助している。給付開始の1999年3月から2000年2月までの累計で内容別の受給者数の構成比をみると、実用英語検定や簿記検定、行政書士等の事務処理技能が31.9%と最も多く、建築士や情報処理関係技術者等の技術関係(17.8%)、司法書士や公認会計士等の法務・財務・経営労務・不動産関係(14.3%)、医療・保健衛生・社会福祉関係(13.6%)が続いている(付属統計表第168表)。

(株)ニッセイ基礎研究所「ホワイトカラーの転職実態に関する調査」(労働省委託、1999年)によれば、45歳以上の労働者が転職に際して「困ったこと」としては、「年齢制限があった」(32.3%)が最も多く、次いで「自分の能力が外部市場でどのくらい価値があるのかわからなかった」が若年層よりは少ないものの30.8%と多くなっており、また、「自分の能力をどうアピールしてよいのかわからなかった」についても1割以上となっている(付属統計表第169表)。また、企業の側も、(株)電通総研「ホワイトカラーの中途採用の実態に関する調査」(労働省委託、1995年)によると、約4分の1の企業が、中堅層以上(35歳以上)について中途採用時に「標準者より低めに処遇する」と回答し、その理由として「どの程度の能力が採用時にははっきりと分からないから」を8割の企業があげており、労働者自身も企業も能力を測りかねていることがうかがえる(付属統計表第170表)。

このような問題を軽減するためには、労働者個人としては、自分がそれまでに何をしてきたか、これだけは他人には負けないという自信があるものは具体的に何なのかなど、自分のキャリア・仕事能力をきちんと把握し、かつ、それを明確に人に伝えられる能力が必要となるであろう。また、それを意識しつつづけるプロセスそのものが、不断に自分のキャリアを見直し、自らに不足しているスキルを補う契機ともなると考えられる。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第4節 中高年齢者の労働移動の実態と課題

1) 中高年齢者の再就職の実態

(転職にあたって障害となったこと)

それでは中高年転職者は再就職にあたって何が大変だったと感じているだろうか。理由として圧倒的に多いのは、「年齢制限が厳しくて応募できる求人が少なかったこと」であり、40歳台、50歳台ともに、約8割と非常に高くなっている(付属統計表第171表)。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第4節 中高年齢者の労働移動の実態と課題

1) 中高年齢者の再就職の実態

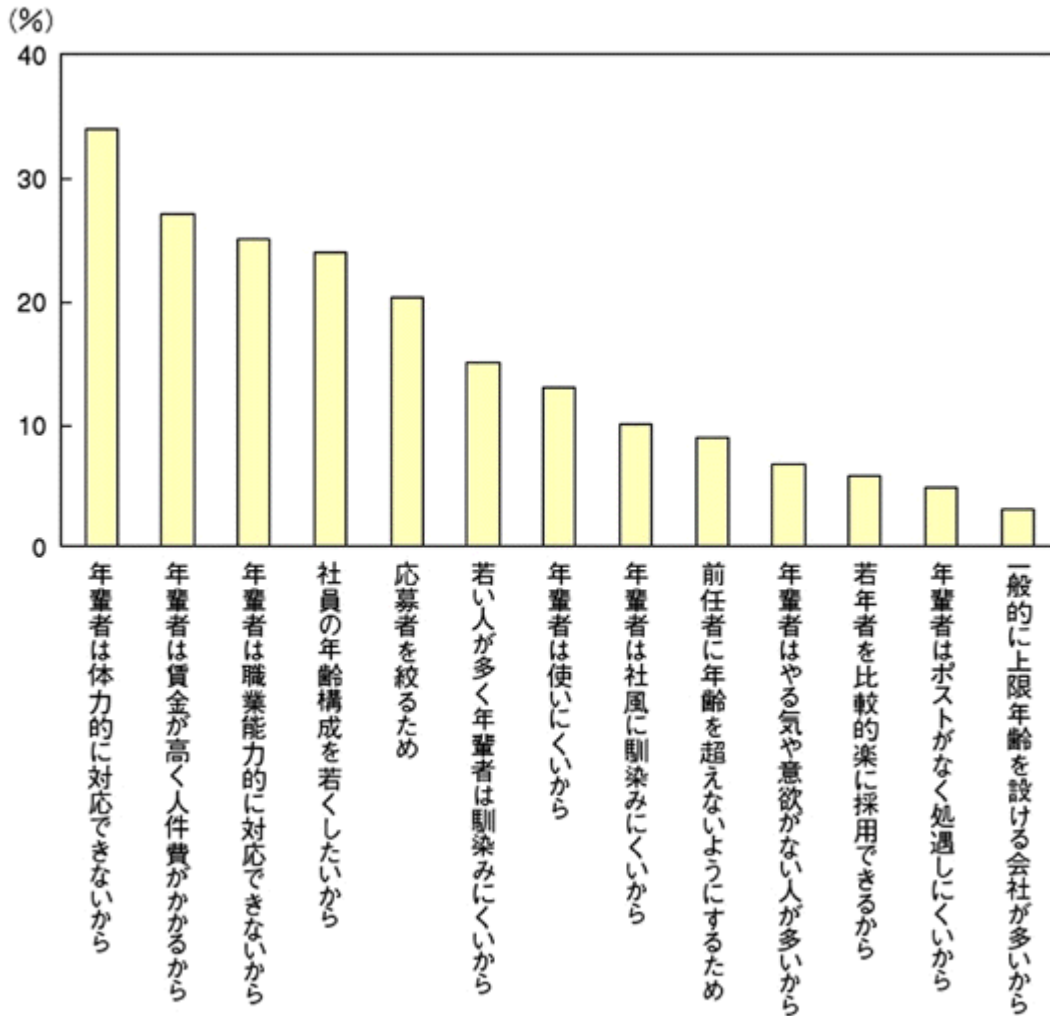
(求人年齢要件の設定)

確かに、求職側において様々な努力が行われたとしても、現状のように、求人に年齢制限があるという状況では、中高年齢者の再就職は容易に実現しない。

「求人の年齢制限に関する実態調査」(労働省職業安定局委託調査、1999年)によれば、公共職業安定所に求人を出している企業のうち9割が求人職種について上限年齢を設けており、平均的な設定年齢は41.1歳となっている。年齢要件設定の理由としては体力的な理由、賃金水準の高さをあげるものが多いが(第3-(4)-6図)、実際に中高年齢者を雇用して問題が生じたことが年齢要件設定に結びついているかという点、必ずしもそうではない。前出「求人の年齢制限に関する実態調査」によれば、年齢要件を設けている企業の3分の2は「中高年を配置して問題が生じたという経験はないが設けている」と答えており、その割合は事務系管理職や一般事務、受付、秘書などのホワイトカラー職種の求人を出している企業で高い傾向にある。

第3-(4)-6図 求人年齢要件設定の理由

第3-(4)-6図 求人年齢要件設定の理由



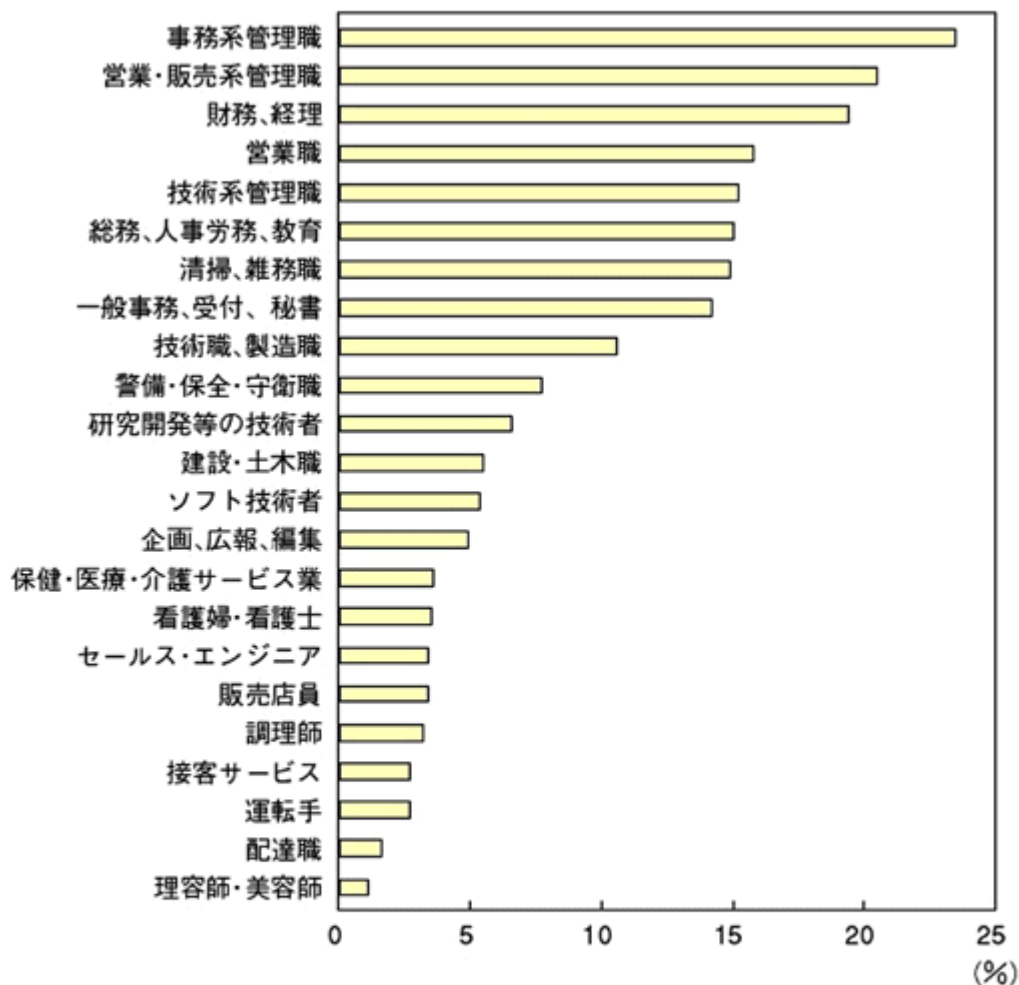
資料出所 「求人年齢制限に関する実態調査」(労働省職業安定局委託調査、1999年)
 (注) 複数回答。

このため公共職業安定所では、求人の年齢要件緩和を要請しており、実際に紹介の1割以上は上限年齢を超えた紹介となっている(付属統計表第172表)。

現状、上限年齢を若く設定している求人ほど未充足割合が高い傾向があり(付属統計表第173表)、今後若年人口が減少する中で、この傾向はますます強まると考えられる。求人企業としても、中高年齢者で経験・能力豊富な人材をどう確保し、戦力化していく仕組みをどう作っていくかが重要な経営課題となると考えられる。実際、ホワイトカラー職種を中心に、今後年齢要件を撤廃する可能性があるとする企業も4割程度存在している(第3-(4)-7図)。今後、こうした動きが広がっていくことが、中高年齢者の能力に見合った活躍を可能にするための重要な要素である。

第3-(4)-7図 求人年齢制限の撤廃可能な職種

第3-(4)-7図 求人年齢制限の撤廃可能な職種



資料出所 「求人年齢制限に関する実態調査」
(労働省職業安定局委託調査、1999年)

- (注) 1) 複数回答。
 2) 「職種によっては上昇年齢を撤廃する可能性がある」とした企業(全体の34.6%)にしめる割合。
 3) 他に、「全ての職種で撤廃する可能性がある」とした企業が、全体の7.2%ある。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

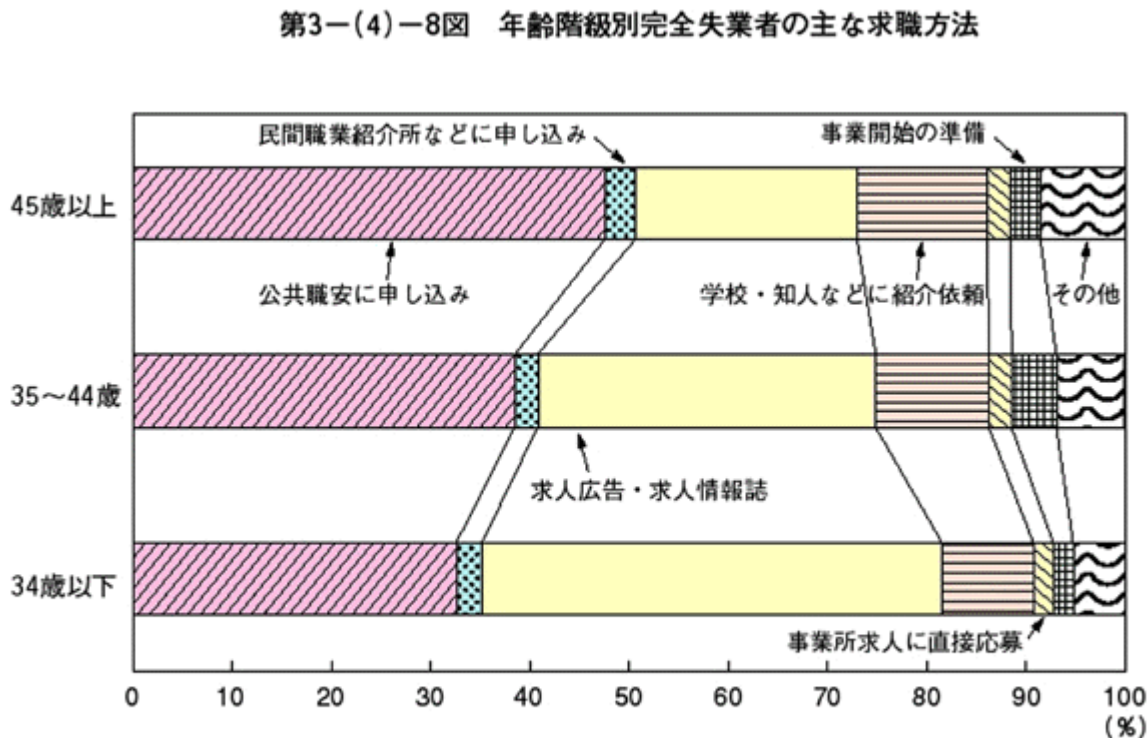
第4節 中高年齢者の労働移動の実態と課題

1) 中高年齢者の再就職の実態

(需給調整機能の状況や課題)

総務庁統計局「労働力調査特別調査」(2000年2月)により完全失業者の求職方法についてみると、若年者が転職に際して求人広告・求人情報誌を多く利用しているのに対して、中高年齢者は4割以上が主な求職方法として公共職業安定所をあげており、中高年齢者の需給調整における公共職業安定所の役割は大きいものと言える(第3-(4)-8図)。そうした公共職業安定所に対して求職者はこういった機能を求めているのだろうか。少し古い調査ではあるが、労働省「求職者総合実態調査」(1993年)によると、求職者の公共職業安定所への要望としてあげられているのは、「求人情報をもっと知らせて欲しい」「職業上の知識・技能・技術に関する情報をもっと」「時間・回数をかけてじっくりと相談」などであるが、中高年齢者では若年者に比べて「じっくり相談」をあげる割合が高くなっている(附属統計表第174表)。

第3-(4)-8図 年齢階級別完全失業者の主な求職方法



資料出所 総務庁統計局「労働力調査特別調査」(2000年2月)

求人情報や紹介サービスの充実がスムーズな再就職支援のために必要不可欠である。労働省「職業安定業務統計」と労働省職業安定局調べにより公共職業安定所と民間職業紹介機関の職業紹介状況を比較し

てみると、民間職業紹介機関の就職率はここ数年で急激に低下し、公共職業安定所における就職率を下回っているが、これは、近年の景気悪化の影響のほか、従来多かった就職率の高い職種(家政婦など)の求職が減少し、管理的職業などマッチングがより難しい職種の求職が増加していること等も影響していると考えられる(付属統計表第175表)。それぞれの機関における職種別の需給動向をみると、公共職業安定所では保安の職業で就職率が高くなっている(付属統計表第176表)。民間職業紹介機関では、扱える職業についての規制緩和が行われたが、新たに扱えるようになった職種での就職率は低い水準になっている(付属統計表第177表)。

今後、中高年齢者の再就職支援を有効に行う上では、転職の際にどのような職種からどのような職種への移動が成功しているか、その際前職におけるどのようなノウハウが活かされているかといった、成功事例の蓄積を行うことも非常に役に立つと考えられる。

この他、労働省「転職者総合実態調査」(1998年)によると、中高年齢者が転職に必要な支援としてあげているのは、「企業年金・退職金が不利にならないような制度の改善」が最も多く、「職業紹介のサービスの充実」、「求人情報提供の拡充」等がそれに続いている(前掲付属統計表第96表)。従来から転職は賃金や退職金等の面で不利になるとされていたが、「平成10年版労働経済の分析」において、転職した場合と転職しない場合の生涯賃金を試算し比較したところ、その格差は近年縮小してきている。今後、スムーズな労働移動を支援するためには、需給調整機関の機能の拡充と並んで、転職コストをさらに小さくすることも求められる。2001年に導入が予定されている確定拠出年金制度もポータビリティ確保の面から注目されているところである。

キャリア交流プラザ

中高年ホワイトカラー離職者は、一般に、失業期間が長期化しやすく、また、自信を喪失したり就職活動への意欲が低下しやすい傾向がみられます。そこで、労働省では、中高年ホワイトカラー離職者が会員同士の経験交流を行いながら、労働市場における自らの置かれた状況や職業能力のレベル等を的確に把握・認識するとともに、就職活動をスムーズに展開できるように支援するため、就職活動の拠点として「キャリア交流プラザ」を1999年10月から東京、大阪、福岡の3カ所に開設しています。そこでは、2週間の就職支援セミナーで履歴書の書き方やパソコンの講習等を行いながら就職活動のための知識・ノウハウを付与したり、プラザルームで会員同士の経験交流を図り、会員相互の心理的なサポートも行っています。

確定拠出年金

確定拠出年金は、拠出された掛金が個人ごとに明確に区分され、掛金とその運用収益との合計額をもとに給付額が決定される年金であり、加入者自らが運用を行う自己責任を基本とする制度です。

厚生年金基金等の現行の確定給付型の企業年金等には、1)中小企業や自営業者に普及していないこと、2)転職時の年金資産の移管(ポータビリティ)が十分確保されておらず、労働移動への対応が困難なこと等の問題点があることから、新たな選択肢として、確定拠出年金の導入が必要であると考えられたところです。

平成12年3月に国会(第147回国会)に提出された確定拠出年金法案では制度の概要は次のとおりとされていました(第147回国会では同法案は成立しないまま、国会解散となった)。

- 企業が制度を導入し掛金を拠出する企業型年金と、自営業者、さらには現行の企業年金、確定拠出年金の企業型年金の対象となっていない従業員が自ら掛金を拠出する個人型年金を設け、企業又は加入者は、拠出限度額の範囲内で掛金を拠出する。
- 掛金の拠出後は、加入者ごとに資産残高の記録が管理され、加入者が自ら運用指図を行い、原則60歳到達等の場合に年金又は一時金で給付を受ける。
- 転職の場合には、転職先の制度に年金資産を移管できる。
- 税制面では、拠出時は損金算入または所得控除、給付時は公的年金等控除等が適用される等。
- 制度の運営に携わる者の行為準則等を定め、加入者保護を図る。

(財)社会経済生産性本部「これからの退職金・企業年金制度についての意識調査」(1998年)によると、企業は確定拠出型年金の導入について、「是非導入したい」4.6%、「導入を検討中」25.5%で約3割が前向きに考えており、「関心あるが検討中」も38.1%となっており、全体として関心が高まっている様子がうかがえます。

確定拠出型年金のメリットとしては「積み立て不足による追加負担がなし」（80.3%）、「転職先の企業年金などに移管でき年金権の通算確保ができる」（44.3%）等があげられています。確定拠出年金は転職の場合のポータビリティが確保されており、労働移動に対応することができます。また、中小零細企業に導入しやすい制度であり、中小零細企業への制度の普及により、その従業員の老後所得保障の一層の充実・安定が図られることが期待されます。一方、デメリットとしては「老後の生活設計が立てにくい」（60.3%）、「加入員ごとの詳細な資産運用記録の管理が必要」（33.7%）等があげられています。確定拠出年金の運用については加入者が自己責任に基づき、自らの判断で運用指図を行うこととなることから、加入者の十分な理解と十分な環境整備が重要です。

導入する場合の移行形式について企業は、「全面的に確定拠出型」が17.5%、「確定給付型を主、確定拠出型が補完」が53.9%、「確定拠出型を主、確定給付型が補完」が24.6%となっています。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第4節 中高年齢者の労働移動の実態と課題

2) 出向・転籍の実態

(人事管理上の都合も多い中高年齢者の出向)

労働省「雇用動向調査」(1998年)によると、入職者に占める出向の割合は、50～59歳層では6.7%となっている。日本労働研究機構「出向・転籍(移籍)に関するアンケート調査」(1998年)によると、出向元で過去10年間で出向者数が増加しているとする企業は61.2%、転籍者が増加しているとする企業は42.7%であり、企業規模が大きいほどその割合は高い傾向にある(付属統計表第178表)。

出向の目的は、日本労働研究機構「構造調整下の人事処遇制度と職業意識に関する調査」(1998年)によると、50歳以上の出向について「出向先企業の経営指導や技術指導のため」(36.1%)、「出向先の人手不足を補うため」(27.2%)など出向先の強化を中心としながらも、「賃金負担を軽減するため」(17.0%)、「役職ポスト不足を防ぐため」(12.6%)など出向元の人事管理上の都合も49歳以下と比べて多くなっている。また「定年以降の雇用機会を本人に提供するため」も12.0%みられる(付属統計表第179表)。また、前出「出向・転籍(移籍)に関するアンケート調査」によると、出向元企業における管理職層に占める出向者の割合は、企業規模が大きいほど高く、5,000人以上規模では2割を超えており、役職者の処遇のひとつとして出向が位置づけられている面もうかがえる。

前出「出向・転籍(移籍)に関するアンケート調査」によると、出向者の賃金負担については、出向元企業の9割以上が何らかの負担をしており、賃金全額負担も9.1%となっている。また、出向先で賃金が低下する場合について尋ねたところ、68.1%の企業が全員に差額全額を補填するとしている。

こうしたことから、出向は、賃金差額の補填など労働移動に伴うショックの緩和も講じられ、出向元企業の定年後の雇用機会の確保にも一定の機能を果たしているといえよう。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第4節 中高年齢者の労働移動の実態と課題

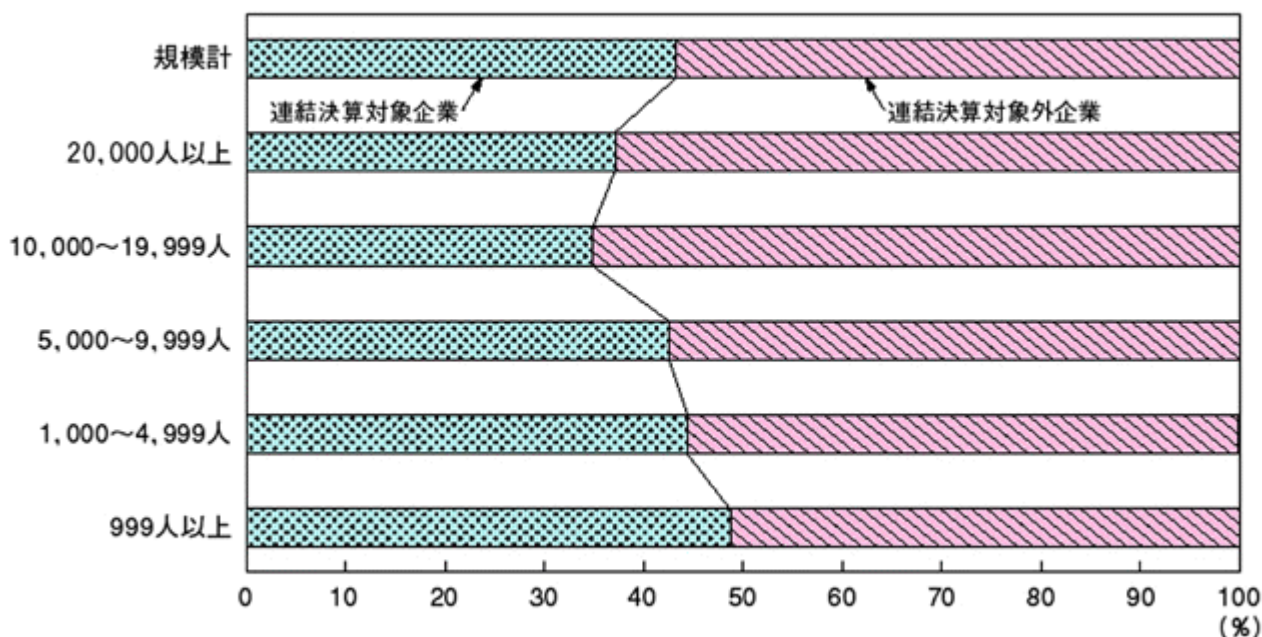
2) 出向・転籍の実態

(大規模企業ほど増加している系列外企業への出向・転籍)

「雇用動向調査」により出向者について出向元企業、出向先企業の企業規模別割合の状況をみると、出向元企業については企業規模が大きいほど割合が高く、反対に出向先企業については企業規模が小さいほど割合が高くなっており、転職と同様に大規模から中小規模へという動きがうかがえる(付属統計表第180表)。前出「出向・転籍(移籍)に関するアンケート調査」によると、過去10年で出向先企業数が増加している企業が56.9%で半数以上を占め、「変化なし」が36.5%、減少しているのはわずか6.6%であった。また、出向元企業からみて出向先企業のうち56.7%が連結決算対象外企業で、出向元の企業規模が大きいほどその割合は高くなってきている(第3-(4)-9図)。出向・転籍先企業として連結決算対象外企業が増加しているとする企業は45.0%であり、出向元の企業規模が大きいほど増加している傾向は強い(付属統計表第181表)。

第3-(4)-9図 出向・転籍先企業の連結決算対象の状況

第3-(4)-9図 出向・転籍先企業の連結決算対象の状況



資料出所 日本労働研究機構「出向・転籍(移籍)に関するアンケート調査」(1998年)

(C)COPYRIGHT Ministry of Health , Labour and Welfare

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第4節 中高年齢者の労働移動の実態と課題

2) 出向・転籍の実態

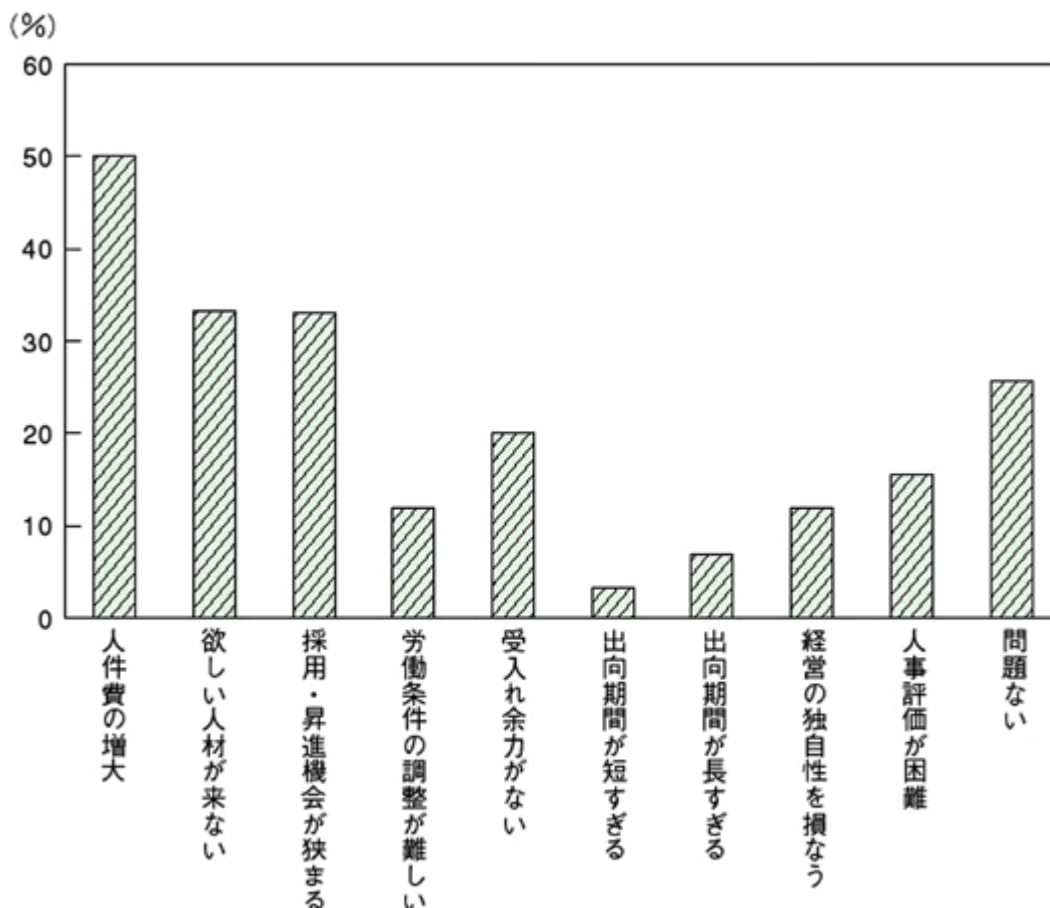
(今後制約要因も予想される中高年齢者の出向・転籍)

前出「出向・転籍(移籍)に関するアンケート調査」によると、国内出向については中高年齢者を中心に今後増加するという企業の割合が、これまでの「増加」よりは低いもの的高くなっており、減少するという企業はわずかである。転籍についても3割が増加するとしている。一方で、「現状維持」としている企業も多くなっている(付属統計表第182表)。ただ、前述したように、大規模企業を中心に系列外出向の広がりも顕著になっており、出向先の確保にかなり苦心している様子もうかがえる。

一方、日本労働研究機構「出向・転籍(移籍)の受入れに関するアンケート調査」(1998年)によると、受け入れる側の企業では、今後の出向・転籍の受入れについて「増加させたい」はわずかで、「現状維持」が半数以上を占めるものの、「減少させたい」が年齢が高くなるほど多くなっている(付属統計表第183表)。また、出向・転籍の受入れについての問題点として、「人件費の増大」、「採用・昇進の機会が狭まる」等があげられている(第3-(4)-10図)。

第3-(4)-10図 出向・転籍の受入れの問題点

第3-(4)-10図 出向・転籍の受入れの問題点

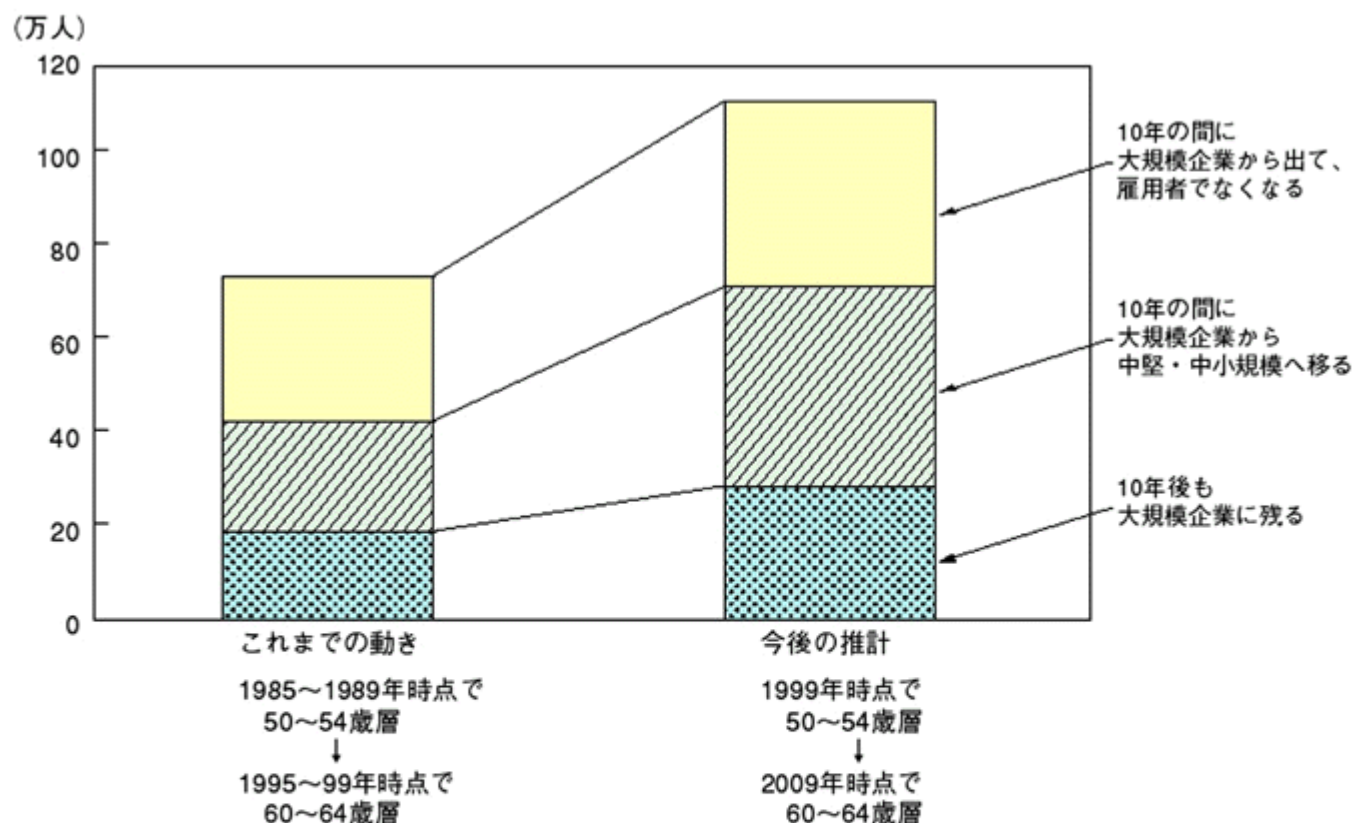


資料出所 日本労働研究機構「出向・転籍(移籍)の受入れに関するアンケート調査」(1998年)
 (注) 複数回答。

現在50歳台前半である団塊の世代がやがて60歳台を迎えることになるが、出向・転籍を含めた中高年齢者の大規模企業から中小規模企業への移動が現在までのようなペースで続くようになるのだろうか。総務庁統計局「労働力調査」により50～54歳層で規模1,000人以上の大企業雇用者であった者が10年後どのように変化するかを試算したところ、規模1,000人以上の大企業に残る比率がこれまでと同じと仮定すると、これまで20万人台前半だった規模999人以下の中堅・中小企業への移動者が、団塊の世代が60歳台前半になる10年後には40万人を超えることになる(第3-(4)-11図)。前述したように、出向・転籍の今後について送り出し企業と受入れ企業との間に意向のずれがあることも考えれば、これまでのように大規模企業から中小規模企業へ中高年齢者を送り出し続けることが難しくなる可能性もあろう。

第3-(4)-11図 大規模企業の50歳台前半層の10年間の変化 (1,000人以上、非農林業)

第3-(4)-11図 大規模企業の50歳前半層の10年間の変化(1,000人以上、非農林業)



資料出所 総務庁統計局「労働力調査」

- (注) 1) 大規模企業雇用者のコーホート(同時出生集団)の50歳台前半から60歳台前半への10年間の変化を示す。
 2) これまでの傾向は1985~89年時点で50~54歳層であったコーホートの5年分の平均値。
 3) 今後の推計は労働省労働経済課試算。
 4) これまでの傾向における大規模企業の企業内に残る高齢者の比率が今後も続くと仮定しての試算。
 5) 今後の推計における、10年後も雇用者として労働市場に残存する比率は、1995~99年平均で56.5%であった60~64歳層の労働力率が雇用政策研究会「労働力需給の展望と課題」(1999年5月)の将来推計で2010年65.2%となることを参考に、1995~99年平均で58.1%であった雇用者として残存する率を2009年64.2%になると仮定して試算した。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第4節 中高年齢者の労働移動の実態と課題

3) 起業の実態

(中高年齢者の起業の実態)

これまでの経験をいかして自ら起業することも中高年齢者の能力発揮の一つの選択肢である。事実、ここ数年、起業者にしめる中高年齢者の割合が上昇している(付属統計表第184表)。就業機会の拡大と我が国経済の活力という観点からも、自分で業を起こす「起業」の役割は大きい。

起業の動機としては、若年者で「自分の力を試したい」とする者が多いのに対し、中高年齢者では「キャリアをいかしたい」、「定年がない」、「適当な勤め先がなかった」が比較的多くなっている(付属統計表第185表)。自らの職業経験をいかして、高齢期まで働き続けたいという意識が読みとれる一方、不況によって中高年の再就職が困難となっている中で自ら起業に打って出る者もいることがうかがえる。開業を志すのは開業に5年先立つ時期であり、本格的に準備を始めるのは開業の半年前から2年前となっている。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第4節 中高年齢者の労働移動の実態と課題

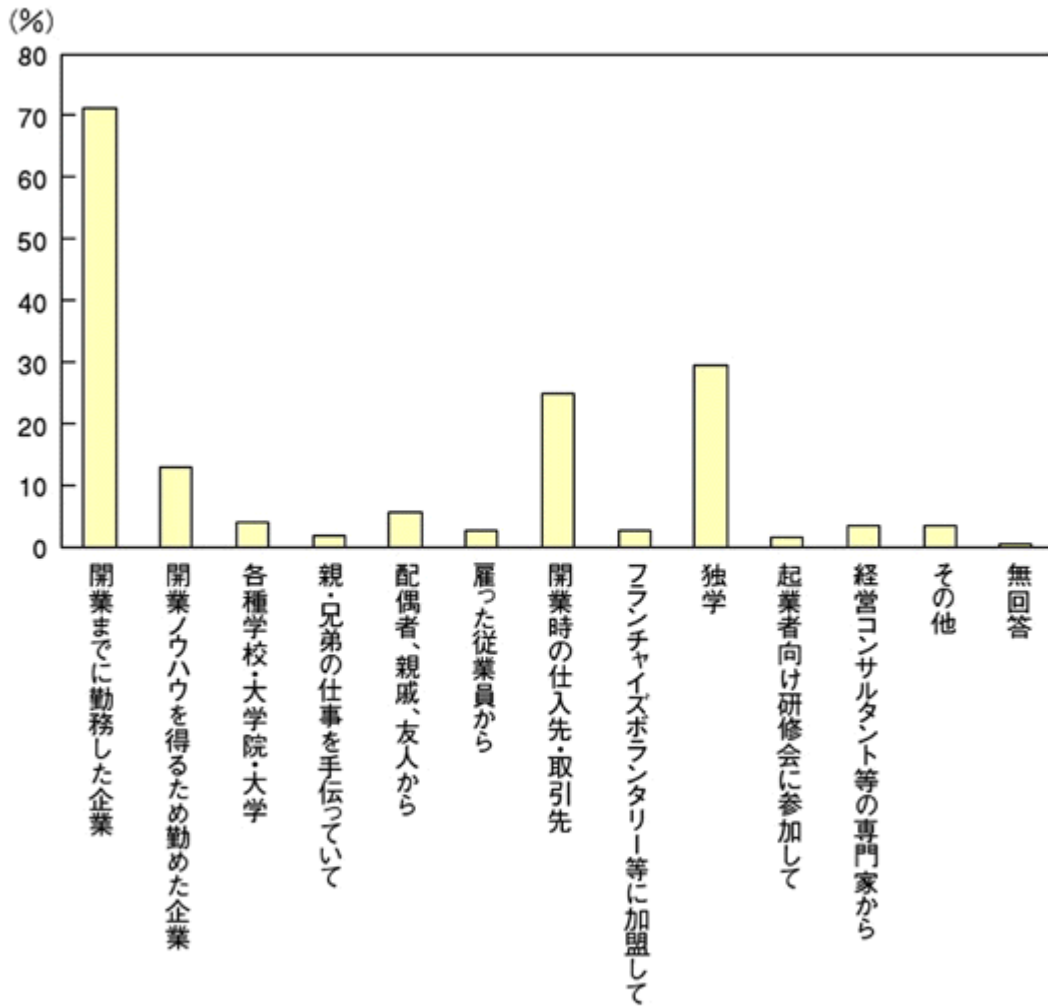
3) 起業の実態

(起業のネックと中高年齢者のメリット)

開業経験者に、開業準備で苦労したことを聞くと、開業資金や運転資金の準備をあげる者が非常に多く、経営ノウハウの蓄積や従業員の採用などが次いでいる(付属統計表第186表)。中高年齢者は一般に、若年者に比べて豊富な個人金融資産を保有していることから、これを活用することにより、開業資金や運用資金の問題をクリアしやすいと言える(付属統計表第187表)。また、それまでの就業経験から、経営ノウハウについても若年者よりも蓄積していると考えられる。(株)住信基礎研究所「開業の現状と開業の支援のあり方に関する調査」(労働省委託、1995年)で、起業経験者にとっての事業経営ノウハウの修得先をみると圧倒的に開業まで勤務した企業であり、そこでの経験や形成された人脈が役立っていることがわかる(第3-(4)-12図)。このように、中高年齢者は金融資産のみならず、こうした「見えない資産」も豊富に持っており、こうした面では起業を行う上で若年者に比べ有利であるといえる。

第3-(4)-12図 事業経営ノウハウの修得先

第3-(4)-12図 事業経営ノウハウの修得先



資料出所 (株)住信基礎研究所「開業の現状と開業の支援のあり方に関する調査」(労働省委託、1995年)
 (注) 複数回答。

第II部第3章第2節で紹介したA社では、社長がサラリーマン時代に出張した際に宿泊したホテルでの不満などからホテル経営のヒントを得て、様々な工夫をし、それが成功に結びついている。

また、コラムで取り上げるE社のように、高齢化の下で増加するシルバー世代のニーズに最も近いところにいる高齢者が商品を開発し、新たな市場を作り出す可能性も大きい。

こうした高齢期からの起業を支援するスキームとして、労働省では、60歳以上の高齢者が3人以上共同で事業を創設した場合に経費の一部を国の予算で助成する事業を開始した。

高齢者による高齢者のための市場開拓 (企業事例：E社)

株式会社E社は、介護用機器の開発等今後の高齢者向け市場の拡大に対応しつつ、高齢者による起業を実現したベンチャー企業です。

E社は釣り具メーカーの社長を引退した現社長とメーカー、医療関係など異業種交流の仲間を中心に60歳以上の高齢者の出資によって設立され、介護用リフトなど介護機器の製造・販売を行っています。社員も高齢者が中心となっており、常勤社員は5人ほどで、それ以外は非常勤社員となっています。

E社設立の背景としては、高齢者が培った豊かな知識と経験を定年という形で捨て去ってしまうのは社会的損失であり、高齢者の能力をうまく活用する仕組みをつくることにより、若年と高齢者によるハイブリッドな社会システムを目指したい

という発想（ロマン）があります。

一般に、高齢者による起業は、若年者の場合と比較して困難であるというイメージがあります。

しかしながら、E社によれば、高齢者による起業は、知識、経験、人脈、信頼など高齢者が長年培った豊かな蓄積を積極的に活用することが可能であり、若年者の場合よりもむしろ失敗が少なく、スムーズに立ち上げることが可能であり、ゴールまでの時間も短いとしています。

また、介護分野は高齢者が自分自身の経験に基づいた発想を活かしやすい分野であり、高齢者による起業の場としてなじみやすいとしています。

通商産業省の試算によれば、福祉用具の市場規模は1998年で1兆円に達しているとされ、将来成長が期待されている分野であり、シルバーベンチャーの活躍する余地は大きいと考えられます。

高齢者の持ち味を生かし居酒屋チェーンを起業（企業事例：F社）

F社の社長Hさんは、高齢者による手作りメニューの居酒屋を経営しています。従業員は約100名、平均年齢は68歳で、店長に60歳代の高齢者が就任するなど、高齢者の雇用を積極的に推進しています。

Hさんは、これまで起業と行き詰まりを2度経験しています。高校卒業後就職しましたが3年で退職し、総菜屋のフランチャイズ店を経営します。しかし本部が倒産し、再び会社勤めに戻ったものの、35歳で再び独立。居酒屋チェーンを始め、21店舗まで拡大しましたが、負債を抱えて倒産しました。

再起を期すべく、奮闘していた頃、偶然入った居酒屋で75歳の店主との心地よい会話に感動し、いつかは高齢者が働く心が和む店をやってみたいと決心します。また、Hさんの父親が退職した後しばらくして痴呆症になったことから、高齢者が仕事を続け、社会と関わることの大切さを実感します。その後I社の起業塾で学び、高齢者が働く居酒屋を始めました。

Hさんの経営する居酒屋では、チェーン店のようなマニュアルどおりの対応とは異なり、豊かな人生経験からくる柔軟で、心温まる接客ができるなど、高齢者の優れた能力を活かしつつ、高齢者の動作の遅さは若い社員でカバーし、一律な時給や店舗に費用をかけぬよう工夫するなどして、現在順調に規模を拡大しています。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第5節 引退過程における雇用・就業と生活

現役生活からなだらかな引退過程を経て、円滑に豊かな引退生活に入るのが理想の姿であるが、実際の引退過程はどうなっているのか。また、日本人の引退生活は他の国の高年齢者と比べるとどのように評価できるのか。ここではこれらについて分析する。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第5節 引退過程における雇用・就業と生活

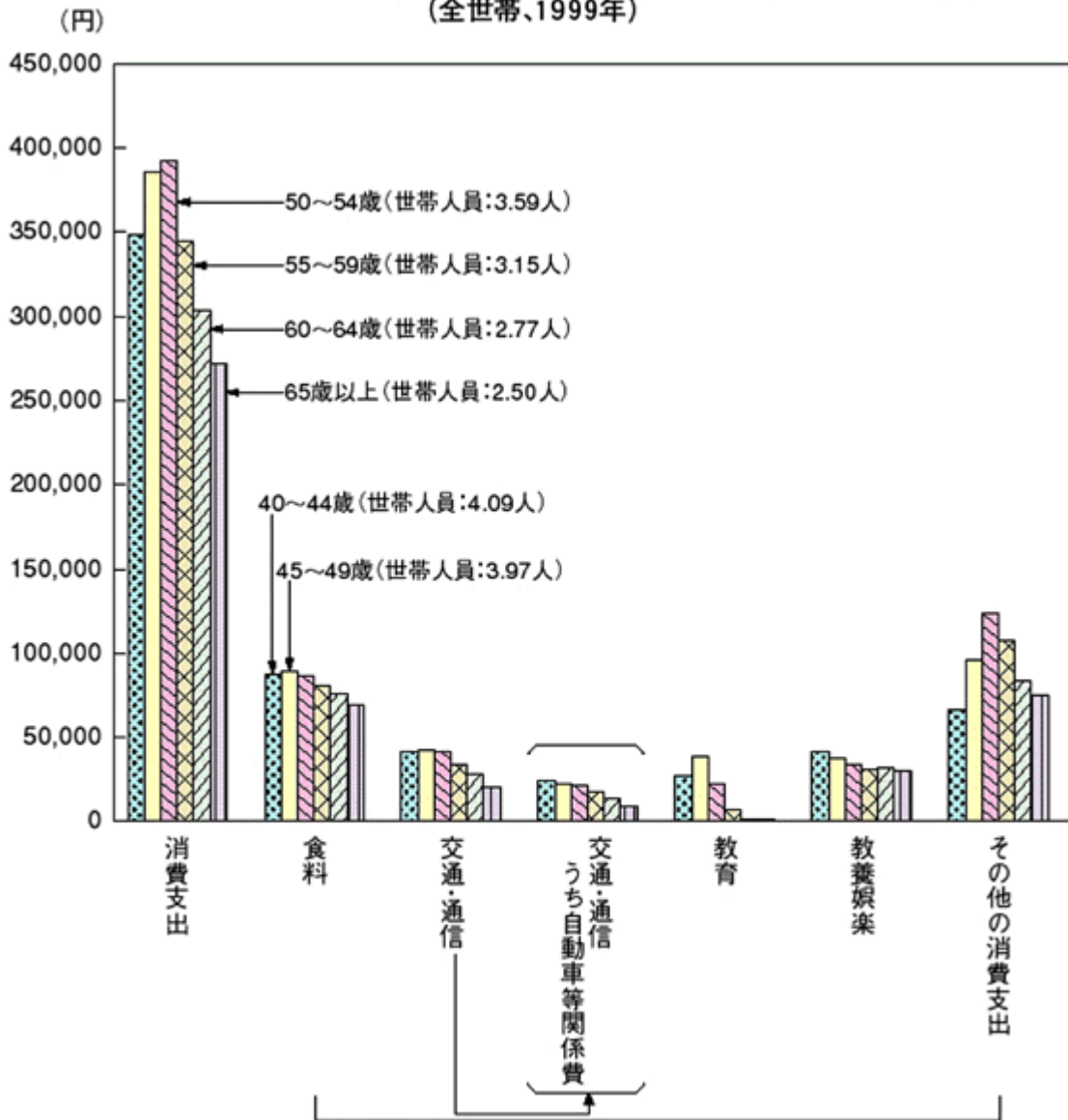
1) 引退過程における部分就業

(60歳台になると必要生計費は減少)

総務庁統計局「家計調査」(1999年)により、全世帯における世帯主の年齢階級別の消費支出をみると、消費支出は年齢を経るごとに増加を続けるが50歳台前半(50～54歳層)をピークとしてそれ以降は減少に転じ、ピークである50～54歳層と比べると60～64歳層では約8割、65歳以上層では約7割の支出となっている(第3-(5)-1図)。

第3-(5)-1図 世帯主の年齢階級別年平均1か月間の消費支出額 (全世帯、1999年)

第3-(5)-1図 世帯主の年齢階級別平均1か月間の消費支出額
(全世帯、1999年)



資料出所 総務庁統計局「家計調査」
(注) 「その他の消費支出」は、諸雑費(理美容サービス等)、こづかい、交際費、仕送り金からなる。

これを費目別にみると、消費支出が世帯人員数とその構成とに密接な関係がある食料、交通・通信、教育、教養娯楽のような費目では年齢を経るごとに世帯人員の減少に伴い消費支出が徐々に減少している。この中で特にほかの費目に比べ顕著な減少を示しているのは教育であり、子供が独立を始める50歳台層から減少が始まり、おおよそ子供が独立する60歳台層ではそのための支出はわずかなものとなっている。「その他の消費支出」の中での仕送り金でも60歳台層では支出が減少している(附属統計表第188表)。

また、交通・通信をみると、自動車等関係費の支出も年齢を経るごとに減少しており、高齢者では自動車等関係費の支出が抑えられているものとなっている。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

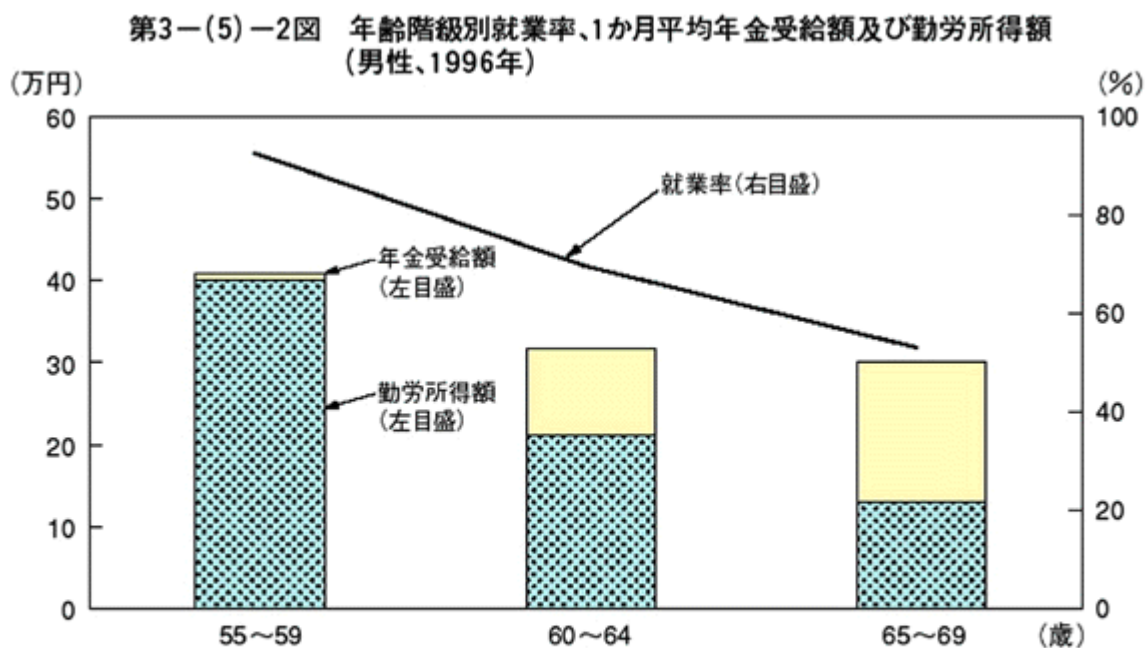
第5節 引退過程における雇用・就業と生活

1) 引退過程における部分就業

(なだらかな引退)

このような必要生計費の減少に加えて、年金の受給が加わることも高齢者家計に影響を及ぼし、経済的な面での就業の必要性を低下させる。労働省「高齢者就業実態調査」(1996年)により高齢者の就業率と年金、勤労所得との関係を見ると、年金受給額が増加するにつれ就業率が低下し、勤労所得も減少している(第3-(5)-2図)。

第3-(5)-2図 年齢階級別就業率、1か月平均年金受給額及び勤労所得額 (男性、1996年)



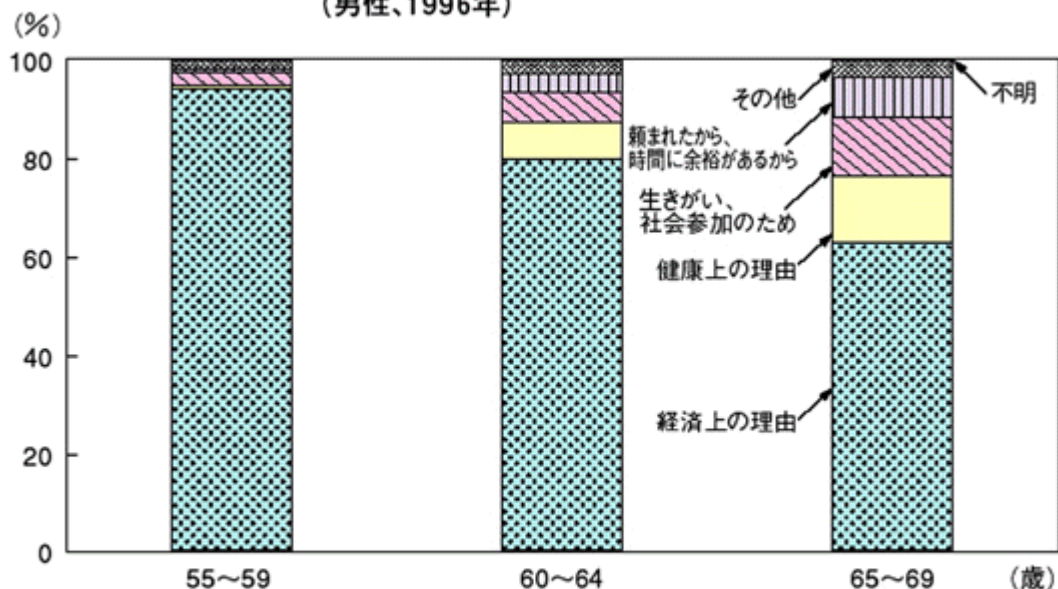
資料出所 労働省「高齢者就業実態調査」(1996年)

(注) 「平均額」は、年金受給者数、就業者数による全数を母数とした加重平均額である。

また、高齢者の就業理由をみると、年齢を経るごとに経済上の理由が減少し、代わりに、健康上の理由や、生きがい、社会参加のため等といった生計目的以外の理由が増加している(第3-(5)-3図)。

第3-(5)-3図 年齢階級別就業者の就業理由 (第1の理由) 別割合 (男性、1996年)

第3-(5)-3図 年齢階級別就業者の就業理由(第1の理由)別割合
(男性、1996年)



資料出所 労働省「高齢者就業実態調査」(1996年)
(注) 「理由不明」を含む。

このように高齢者の就業は、現役時代のように生計を主たる目的とした就労ではなく、ある程度ゆとりを持った状況の下での就労となっている。このような状況変化は働き方にも変化をもたらす。

一つは地域の中での働き方である。これまで「社縁」を中心とした生活を送ってきたサラリーマンにとって、農業などの自営業やシルバー人材センター等での任意就業などの形で地域社会とかがかわることは、地域における新たな人とのつながりを形成するきっかけともなり、引退生活に向けた貴重な財産づくりともなる。

シルバー人材センター

シルバー人材センターでは、定年退職後などに、臨時、短期的な就業をしたいと希望する高齢者に対して、地域社会での日常生活に密着した仕事の提供を行っています。

1998年度において、シルバー人材センターは全国で1,328団体、会員数54万人に達し、80年の発足以来、団体数で14.4倍、会員数で11.6倍と大きく成長しています。

おおむね60歳以上の健康で働く意欲のある高齢者であれば、だれでも会員になることができ、会員による役員の選出や会員が組織や事業の運営に参画するなど自主的な運営が行われています。

会員は、希望する職種をシルバー人材センターに登録し、働いた仕事量に応じた「配分金」を受け取ります。

会員構成をみると60歳台後半が4割弱(34.9%※)と最も多く、入会動機としては「健康維持」が約6割(59.6%※)と最も多くなっています。主な仕事の内容としては、福祉・家事援助サービスや清掃・植木せん定作業などで元気な高齢者が地域の中で活躍しています。

注) ※は、国庫補助対象団体についての数値。

(シルバー人材センターの推移)

(シルバー人材センターの推移)

| 年度 | 団体数 | 会員数 (千人) | 契約金額 (億円) |
|-------|-------|----------|-----------|
| 1980年 | 92 | 46.4 | 42 |
| ? | | | |
| 94年 | 681 | 334.6 | 1,215 |
| 95年 | 700 | 363.7 | 1,345 |
| 96年 | 932 | 423.1 | 1,598 |
| 97年 | 1,124 | 476.9 | 1,806 |
| 98年 | 1,328 | 538.9 | 1,964 |

(注) 国庫補助対象外団体を含む。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

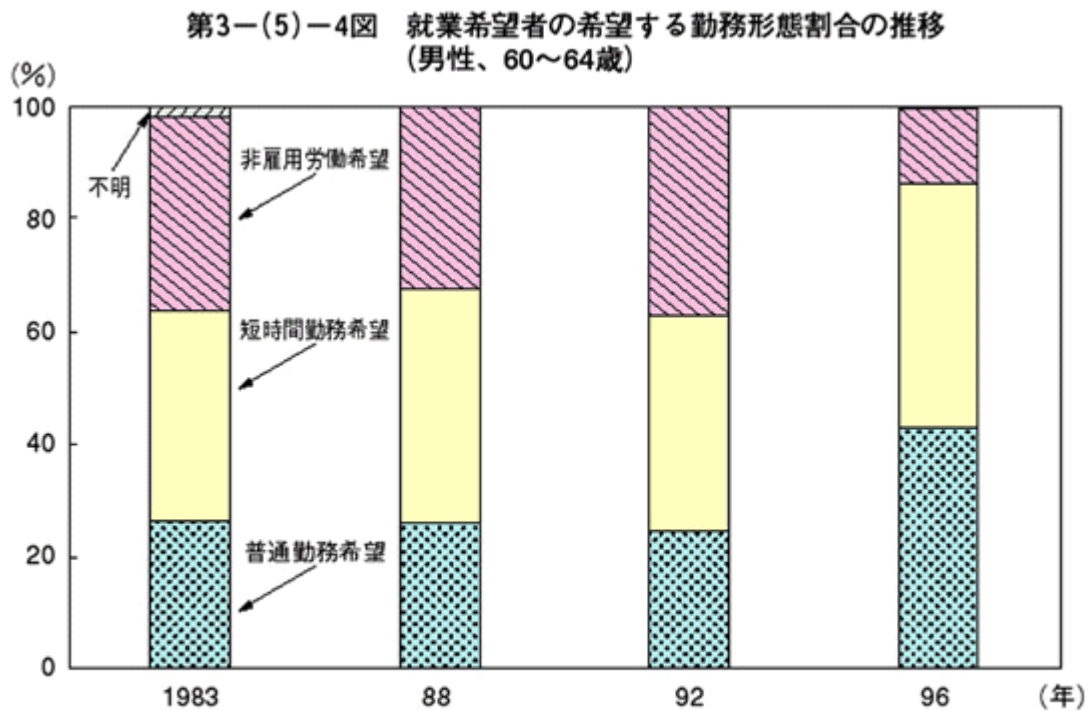
第3章 高齢化と雇用・就業問題

第5節 引退過程における雇用・就業と生活

1) 引退過程における部分就業 (短時間勤務の広がり)

いま一つは短時間勤務の広がりである。労働省「高年齢者就業実態調査」により高年齢就業希望者の希望する勤務形態の推移をみると、1996年には雇用者希望割合が著しく増加しており、このうち約半数が短時間勤務を希望している(第3-(5)-4図)。

第3-(5)-4図 就職希望者の希望する勤務形態割合の推移 (男性、60~64歳)

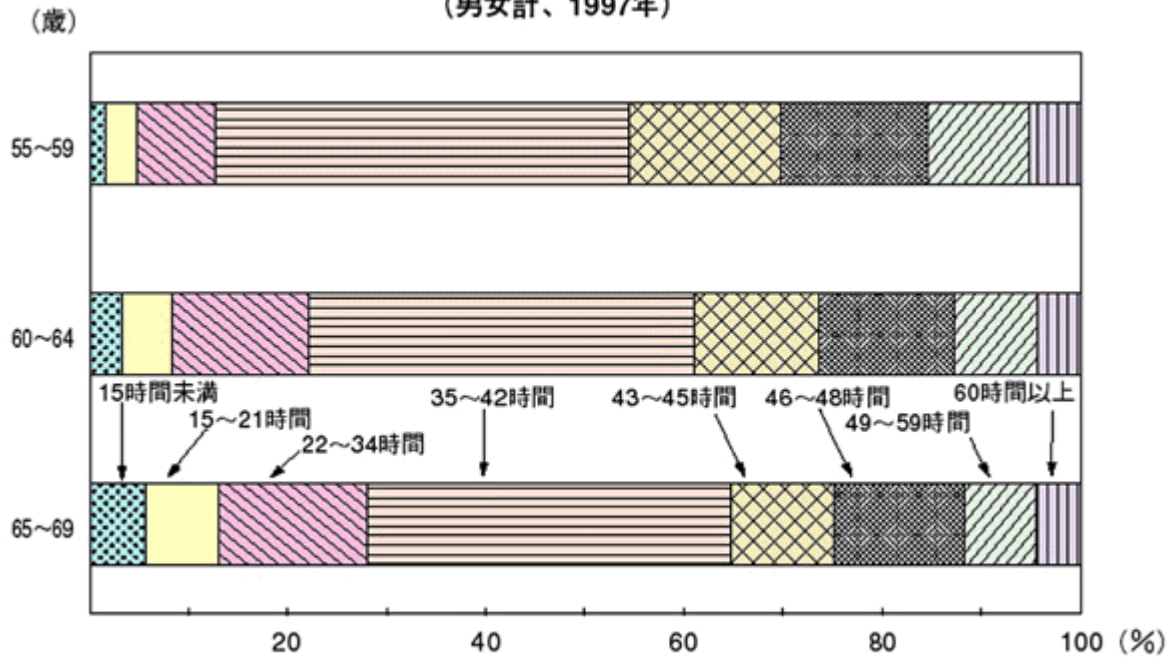


資料出所 労働省「高年齢者就業実態調査」
(注) 1983年には、「不明」を含む。

また、総務庁統計局「就業構造基本調査」(1997年)により、高年齢者の週間就業時間別の雇用者割合をみると、年齢を経るごとに短時間勤務割合が増加しており、60~64歳層では週間労働時間が35時間に満たない者が約2割、65~69歳層では約3割となっている(第3-(5)-5図)。

第3-(5)-5図 年齢階級別雇用者の週間就業時間別割合 (男女計、1997年)

第3-(5)-5図 年齢階級別雇用者の週間就業時間別割合
(男女計、1997年)



資料出所 総務庁統計局「就業構造基本調査」(1997年)

(注) 年間就業日数200日未満の規則的就業者及び年間就業日数200日以上の就業者による値である。

柔軟な働き方で高年齢者の専門知識を活用 (企業事例：G社)

G社は、外部から委託を受け、情報収集作業の一部を行っています。専門知識を必要とすることもあり、大手シンクタンクからだいたい55歳以上の出向者を受け入れています。出向者が出向元会社の定年を迎えた後は、本人の希望や能力により、G社の社員又は嘱託として雇用する他、個人在宅契約も行っていきます。

このような技術系社員や嘱託、在宅契約者には、原則として定年は70歳としていますが、本人の希望と健康状態などにより会社と話し合って引退時期を決めています。在宅勤務者は能力のある限り定年はありません。社員から嘱託、嘱託から在宅に途中で切り替えることもできます。70歳以上の高年齢者も在宅契約者として働いています。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

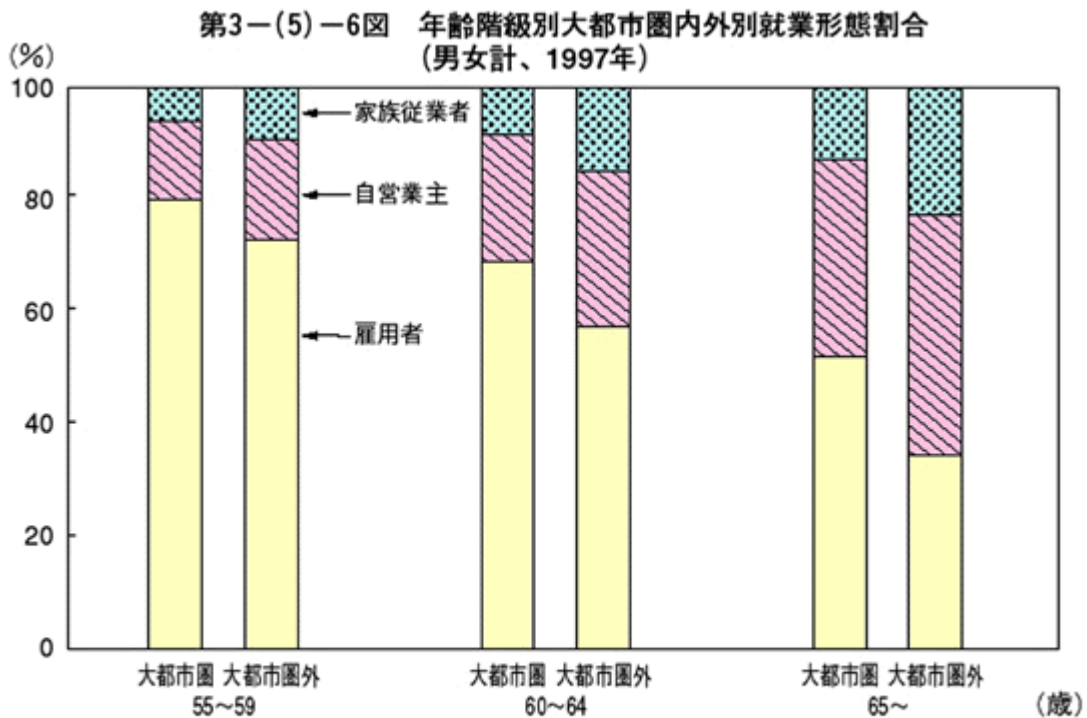
第5節 引退過程における雇用・就業と生活

1) 引退過程における部分就業

(引退過程の都市と地方との違い)

前出「就業構造基本調査」(1997年)により、高年齢者の就業形態について、大都市圏と大都市圏外をみると、いずれも年齢を経るごとに自営、家族従業者割合が高まっていくが、その高まり方は大都市圏外の方が大きく、大都市では年齢を経ても雇用者割合が高い(第3-(5)-6図)。

第3-(5)-6図 年齢階級別大都市圏内外別就業形態割合 (男女計、1997年)



資料出所 総務庁統計局「就業構造基本調査」(1997年)

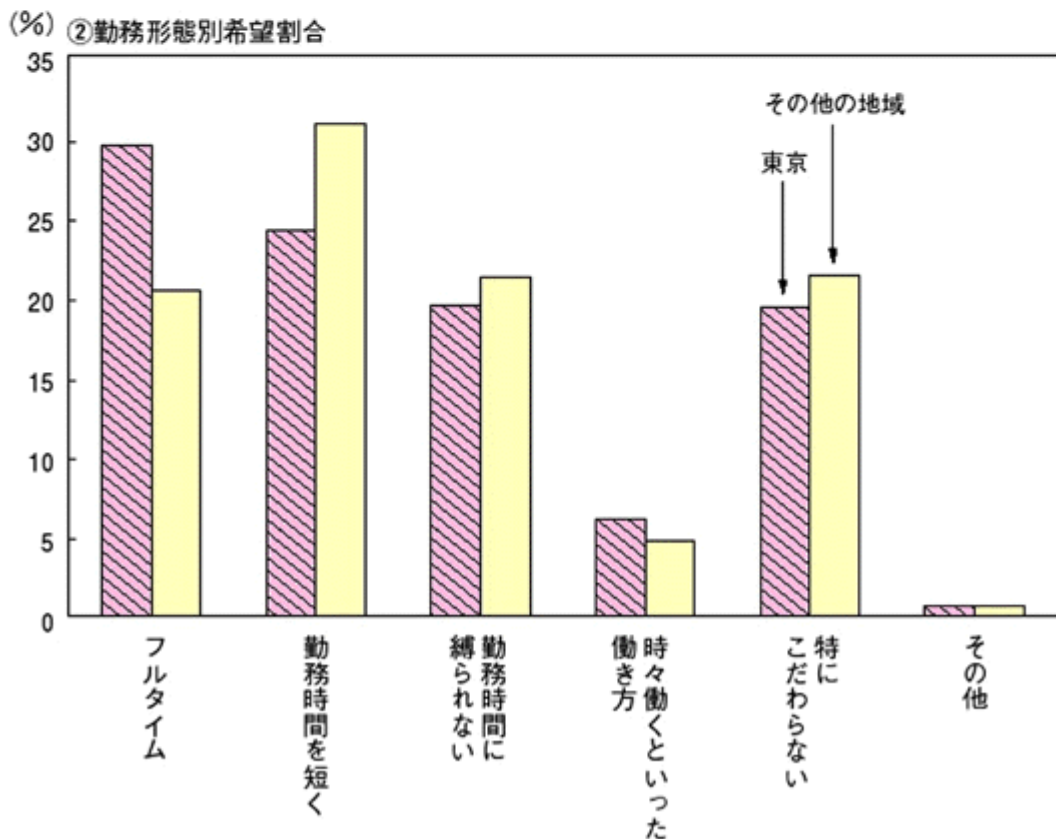
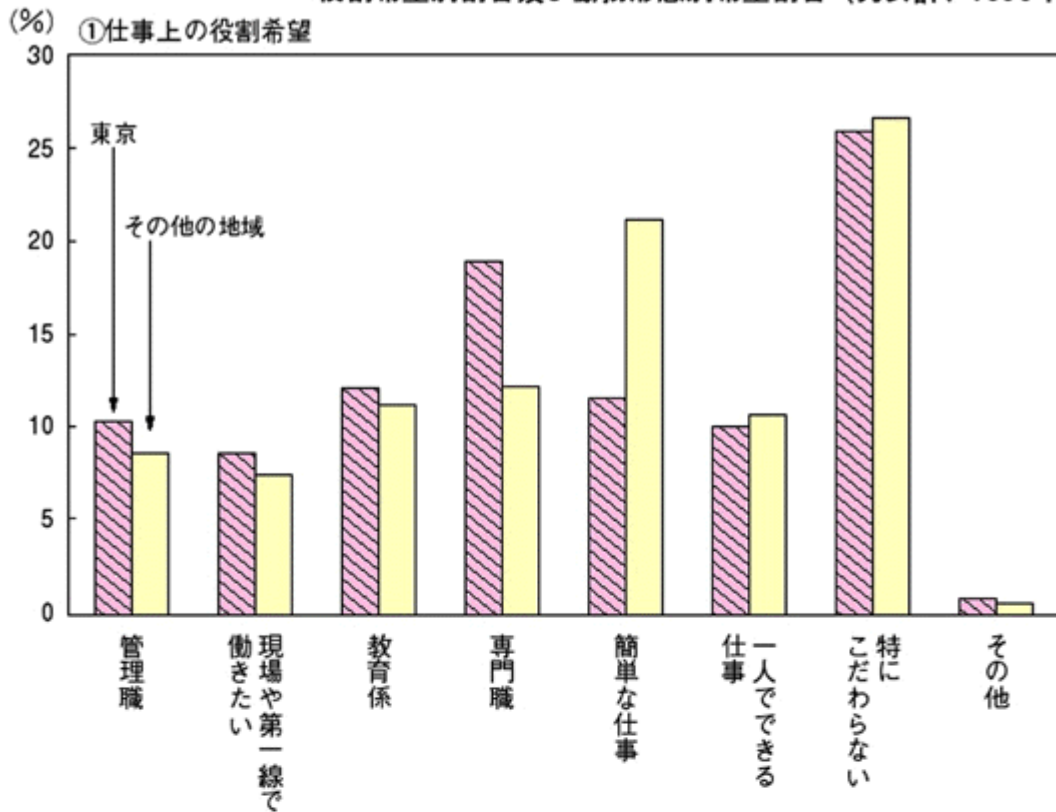
(注) 「大都市圏」は、札幌大都市圏、仙台大都市圏、京浜葉大都市圏、中京大都市圏、京阪神大都市圏、広島大都市圏、北九州・福岡大都市圏の地域計。「大都市圏外」は、大都市圏外の地域計。

また、日本労働研究機構「60歳以降の職業・生活展望に関するアンケート調査」(1996年)により、60歳台前半層の就業ニーズについての地域差をみると、東京では、その他の地域に比べフルタイム指向が強く、かつ、専門性が強い職を希望しているのに対し、地方では短時間勤務指向で、かつ、簡単な仕事を希望しており、東京と地方とで勤務形態に対する考え方の違いが明確となっている(第3-(5)-7図)。

第3-(5)-7図 東京、その他の地域別60歳代前半に働く場合の仕事上の役割希望別割合及び勤務形態

別希望割合 (男女計、1996年)

第3-(5)-7図 東京、その他の地域別60歳代前半に働く場合の仕事上の役割希望別割合及び勤務形態別希望割合 (男女計、1996年)



資料出所 日本労働研究機構「60歳以降の職場・生活展望に関するアンケート調査」(1996年)
 (注) 「その他の地域」は、長野県松本市、香川県丸亀市、宮崎県宮崎市の地域計。

(C)COPYRIGHT Ministry of Health , Labour and Welfare

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第5節 引退過程における雇用・就業と生活

2) ハッピーリタイアメント

(引退生活への意識)

日本の高年齢者の就業意欲が国際的にみて高いことは先のとおりであるが、その裏返しとして、仕事からの引退については“ハッピーリタイアメント”というよりは、ある種複雑な気持ちで受止める傾向があるといった指摘もある。実際はどのようなのだろうか。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第5節 引退過程における雇用・就業と生活

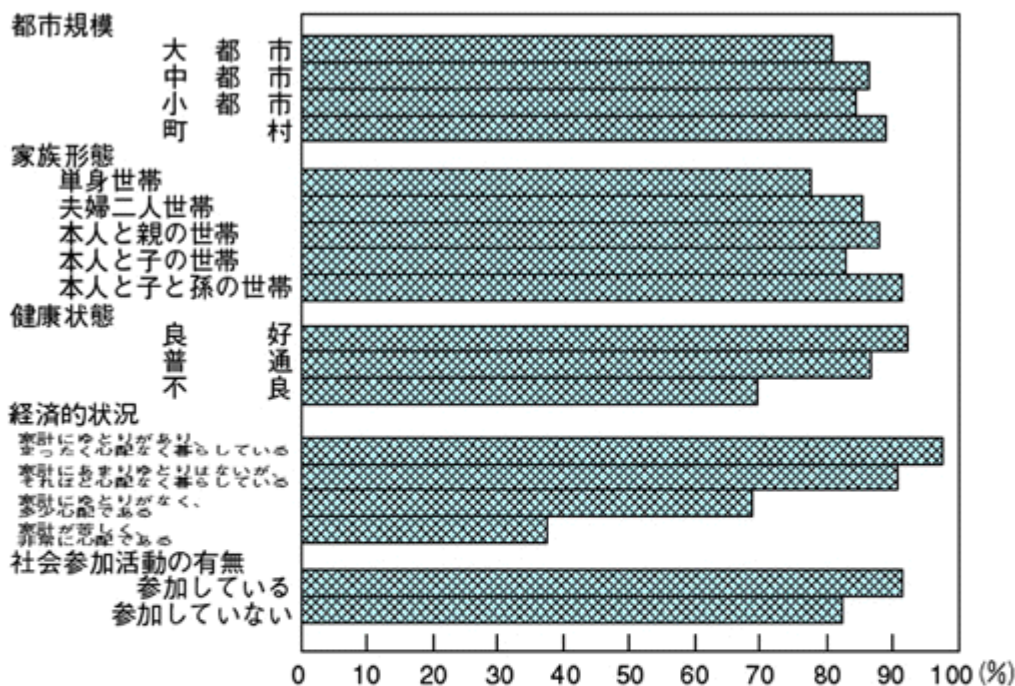
2) ハッピーリタイアメント

(引退生活を満たすものは健康、経済的ゆとり、人とのつながり)

総務庁「高齢者の日常生活に関する意識調査」(1999年)で、高年齢者の属性別に日常生活の満足度をみると、健康状態が「良好」とする者、経済的状况については家計にゆとりがある者ほど満足度が高い(第3-(5)-8図)。また、都市規模別では、「大都市」よりも「町村」で、家族形態別では「単身世帯」よりも「本人と子と孫の世帯」で、社会参加活動の参加状況別では参加していない者よりも参加している者でと、全般的に家族や隣人・友人との日常的なつきあいが多いの方が満足度が高い。以上から、「健康」、「家計のゆとり」、「人とのつながり」の3つが老後生活を満たされたものにするためのキーワードになると考えられる。

第3-(5)-8図 属性別日常生活の満足度 (60歳以上)

第3-(5)-8図 属性別日常生活の満足度(60歳以上)



資料出所 総務庁「高齢者の日常生活に関する意識調査」(1999年)
 (注) 1) 満足度は、「満足している」と「まあ満足している」の計である。
 2) 「家族形態」では、家族形態が「その他」が2.2%あり、うち「満足」が80.4%である。
 3) 「健康状態」の「良好」は、「良い」と「まあ良い」の計、「不良」は「あまり良くない」と「良くない」の計である。
 4) 「経済的状况」では、経済的状况が「わからない」が0.4%あり、うち「満足」が70.0%である。
 5) 「社会参加活動の有無」では、無回答が0.1%あり、うち「満足」が100.0%である。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第5節 引退過程における雇用・就業と生活

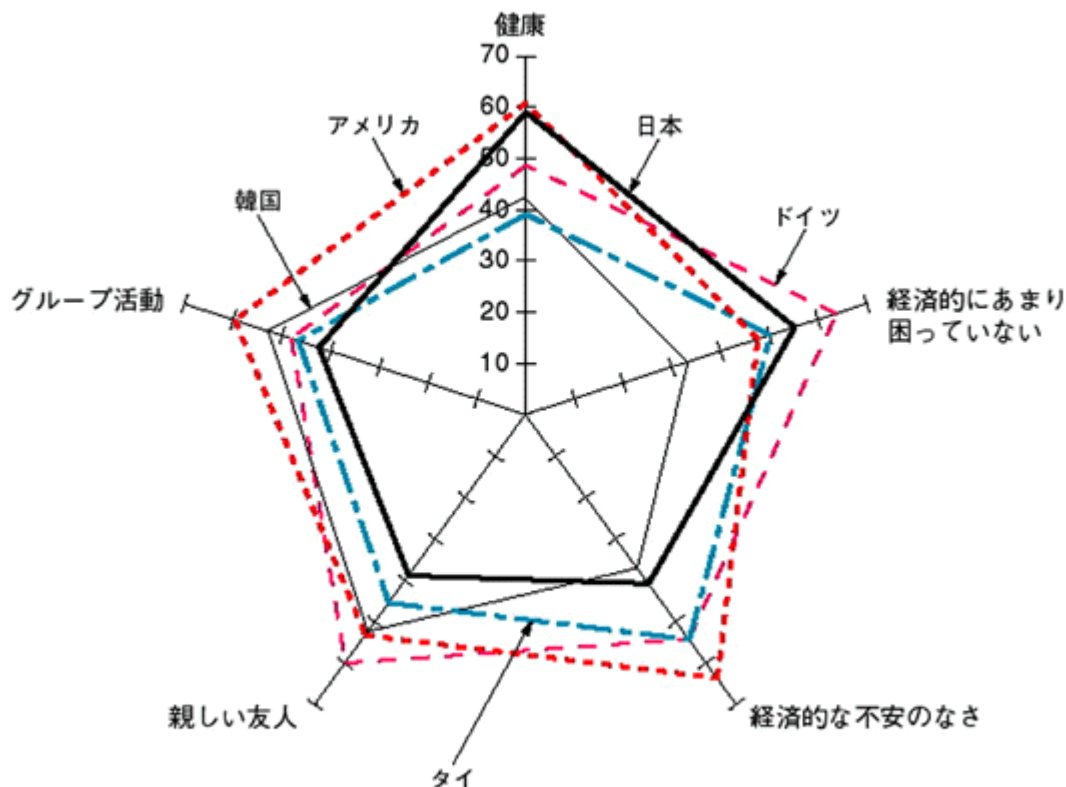
2) ハッピーリタイアメント

(健康、経済面では高い水準にある日本の高年齢者)

この3つのキーワードをふまえて、総務庁「高齢者の生活と意識に関する国際比較調査」等を活用して、「ハッピーリタイアメント指標」を作成すると、第3-(5)-9図のようになる。項目としては「健康」「現在の経済的生活」「将来の経済的生活」「社会的活動」「隣人・友人」の5つについて、日本を含め5か国の高年齢者の満足度や生活実態を指標化した。我が国の指標をみると、他の国に比べて、右上方に偏っているのがわかる。これは「健康」や「現在の経済的生活」については水準が高く、他の国より恵まれた状況にあるが、「グループ活動」「親しい友人」については水準が低く、他の国に比べて人とのつながりが少ないことを示している。

第3-(5)-9図 ハッピーリタイアメント指標 (60歳以上)

第3-(5)-9図 ハッピーリタイアメント指標(60歳以上)



資料出所 総務庁「高齢者の生活と意識に関する国際比較調査」(1996年)、U.N.「World Population Prospects 1998」、厚生省「平成10年簡易生命表」より労働省労働経済課試算。
 (注) 試算方法は付注一七参照。

以下、それぞれの項目について詳しくみていこう。

まず、健康面からみていくと、自分が「健康である」と考える日本の高齢者の割合は、アメリカに次いで多い。また、第II部第3章第2節でもみたように、我が国の平均寿命、平均余命は共に高い水準にあり、(前掲第3-(2)-1図、前掲第3-(2)-2図)、日本の高齢者は健康面では恵まれた環境にあると考えられる。

経済力については、日本の高齢者は、「経済的に困っていない」と感じている割合が高く、また、第II部第3章第2節でもみたように、日本の高齢者世帯はアメリカと比較して、高い支出水準を保ちつつ高い貯蓄率を維持している。しかしながら一方で、同じく第II部第3章第2節でもみたように、将来的に経済的な生活が成り立たなくなる不安、介護の不安を感じている日本の高齢者も多くなっている。貯蓄広報中央委員会「貯蓄と消費に関する世論調査」(1999年)では、60歳以上世帯、60歳未満世帯ともに年金だけでは老後の必要資金をまかなうだけのゆとりがないと考える割合が非常に高く、その理由として、高齢者への医療・介護費用の個人負担の増加が見込まれるから、年金の支給年齢の引き上げが見込まれるから、年金の支給金額の切り下げが見込まれるからなどがあげられている(付属統計表第189表)。このように、日本の高齢者は、経済面で国際的に高い水準にあるものの、将来的な不安の下で、それを実感できていないことがうかがわれる。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

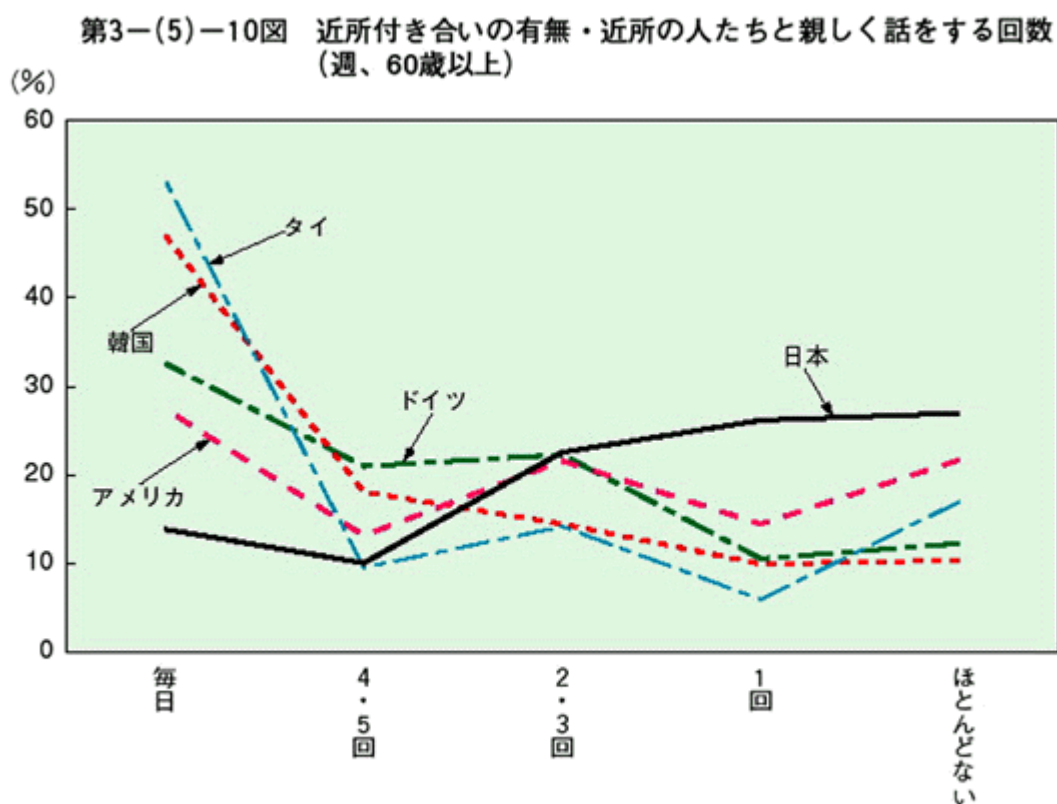
第5節 引退過程における雇用・就業と生活

2) ハッピーリタイアメント

(満たされていない人とのつながり)

前出「高齢者の生活と意識に関する国際比較調査」によると、日本の高年齢者は、諸外国と比べ、社会的な活動に参加し、社会とのかかわりを持って生活したいと希望する者の割合は高いにもかかわらず(付属統計表第190表)、実際に活動を行っている者の割合は少ない。また、親しい友人がいるとする日本の高年齢者の割合も高くない(付属統計表第191表)。そして、近所の人たちと「毎日」交流があるとする者の割合が最も低く、交流の内容も物のやりとりや立ち話などが多く、悩み事の相談や病気の時の助け合いなどは少ない(第3-(5)-10図、付属統計表第192表)。

第3-(5)-10図 近所付き合いの有無・近所の人たちと親しく話をする回数(週、60歳以上)



資料出所 総務庁「高齢者の生活と意識に関する国際比較調査」(1996年)
 (注) 無回答は、日本0.2、アメリカ1.4、タイ0.0、韓国0.0、ドイツ1.2である。

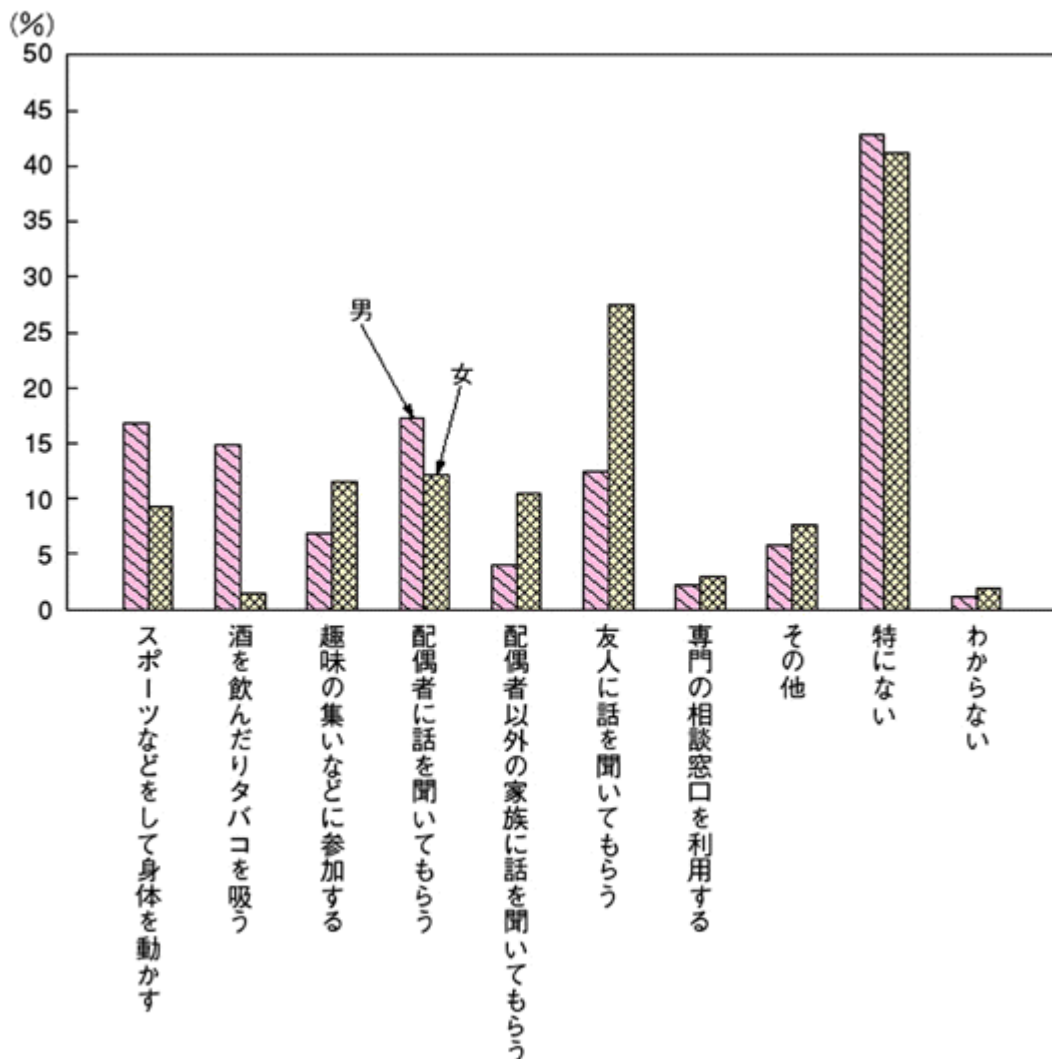
こうした日本の高年齢者の傾向は、地域や現役時代の雇用形態によっても違いがある。前出「高齢者の日常生活に関する意識調査」で、日常生活の楽しみについて、被用者と自営・家族従業者、大都市と町村とを比較してみると、いずれの場合も最も多いのが「テレビ・ラジオ」で、次いで「新聞・雑誌」で

あるが、自営・家族従業者、町村の高年齢者では仲間との交流をあげる者が多いのに対して、被用者、大都市の高年齢者ではビデオ、レコード鑑賞や読書など一人で楽しめるものをあげる者が多い(付属統計表第193表)。自営・家族従業者は、現役時代から地域の中で仕事をしていることが多いため、そのつながりが老後においても活かされる面が強いと考えられ、また、大都市に比べて町村の方が緊密な地域社会が形成されているため、老後においても人とのつながりが強いと考えられる。

さらに、このように人とのつながりが少ない日本の高年齢者の傾向は、高年齢女性よりも高年齢男性で顕著である(付属統計表第194表)。また、高年齢男性の友人関係は、仕事や職場を通じたものが多く、高年齢女性が仕事以外の楽しみやストレス解消法を友人・知人との交流に求めるのに対し、高年齢男性は、酒・たばこに求める傾向がある(総務庁「高齢者の健康に関する意識調査」(1996年))(第3-(5)-11図)。

第3-(5)-11図 ストレス解消法 (日本・60歳以上)

第3-(5)-11図 ストレス解消法(日本・60歳以上)

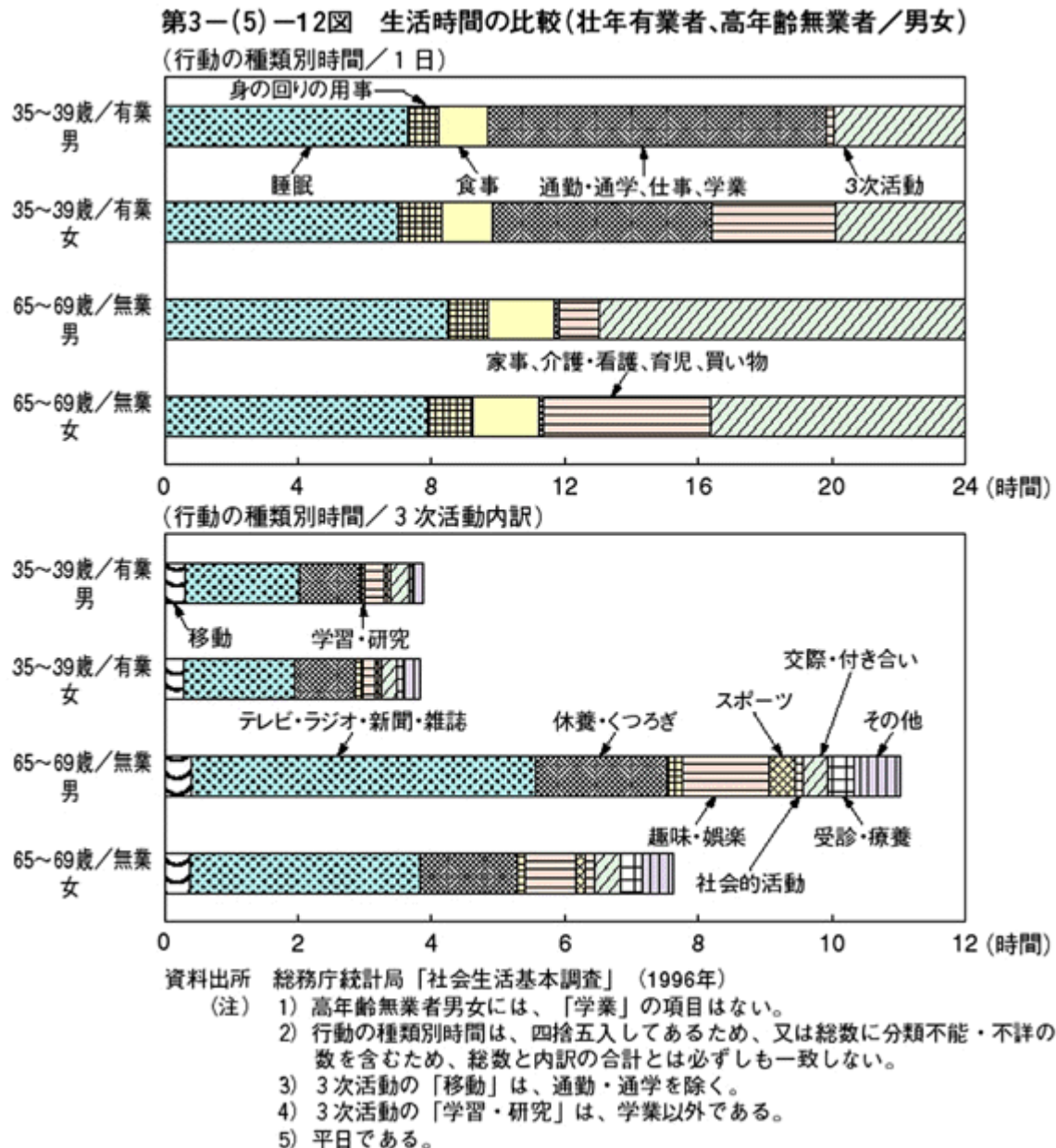


資料出所 総務庁「高齢者の健康に関する意識調査」(1997年)
 (注) 複数回答である。

こうした高年齢者における男女差は、現役時代の生活によるところが大きいと考えられる。総務庁統計局「社会生活基本調査」(1996年)で、35~39歳の有業男女の生活時間を比較すると、男性は、通勤時間も含めて1日10時間以上を仕事に費やしている。女性は、睡眠、食事、3次活動は男性と余り差はない

が、仕事時間が少ない分、身の回りの用事や家事をしていることが分かる。次に65～69歳の無業者男女をみると、男性は、3次活動が多く、中でも「テレビ・ラジオ・新聞・雑誌」に1日5時間以上を費やしている。このことから、多くの時間を仕事に費やす中年男性は、生活が仕事に特化しており、地域社会とのつながりが希薄なため、企業から離れたときに孤独な状態に置かれることが多いと考えられる(第3-(5)-12図)。総務庁「企業退職経験者の意識調査」(1997年)では、特に企業退職者は、退職後に頻度が増えた社会的活動としても一人でする趣味、学習、スポーツをあげる者が約半数ともっとも多い(付属統計表第195表)。

第3-(5)-12図 生活時間の比較 (壮年有業者、高齢無業者/男女)



こうしたことを考えると、精神的にも豊かな老後生活を送るためには、若い時からの働き方を含め、企業、家庭、地域とのバランスのとれたかかわり方を考える必要がある。さらに、高齢期に至ってからも、シルバー人材センター等での任意就業やボランティア活動などを含め、地域社会とかかわりを持つことで老後生活をより豊かなものとすることができると考えられる。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第6節 今後の課題

これまでみてきたように、今後、若年者の急減と高齢者の急増という構造変化の下で、加えて年金支給開始年齢の段階的引上げが予定されている中で、高齢者が意欲と能力がある限り、その能力を発揮できる環境条件作りを早急に進めることが本人にとっても社会にとっても極めて重要である。ここでは、高齢者活用のための条件や具体的方向性について整理したい。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第6節 今後の課題

(高年齢者活用のための条件)

冒頭に問題提起した「より少ない若年とより多い中高年」の組み合わせによる仕事の進め方やそれを可能にする条件とは具体的にどのようなものになるのだろうか。第II部第3章第3節で実際にみた企業の高齢化への対応から浮かび上がってくる「より多い中高年」の活用の姿は、1)賃金・処遇制度を年齢による制約の少ないものにする、2)中高年齢者になっても第一線でそれまでの経験をいかした業務を遂行する、3)責任、権限の分権化を進める、というものである。

1)は高齢化の下での企業の組織効率との調和を考えると、避けて通れない道であるが、問題はその際、働く側に対して、賃金、職位に代わるどのようなモチベーションを用意できるかである。これに対して企業は、2)や3)のような形で仕事そのものをやりがいのあるものにすることで組織成員のインセンティブを引き出す仕組みを形成しつつある。このような新たな仕組みの中では、職位や肩書によらず、組織の中で存在価値を認められる確固たる能力を身につけているかどうかとその働きがいに直結することになる。このように新たな働きがいを用意することにより、年齢による制約の少ない賃金・処遇制度が可能となれば、高年齢者ゆえに雇い続けたくない、高年齢者ゆえに雇い入れたくないという理由はかなりの程度払拭されると考えられる。もちろん、体力、集中力など加齢とともに低下していく能力もある。ブルーカラーなどでは、第II部第3章第3節でみたように、慣れている仕事を負荷を軽減しながら行えるような環境を整備していく必要がある。しかし逆に、専門的知識の蓄積、不測の事態への対応、接客能力など加齢、人生経験とともに向上していく能力要素もある。低下していく能力を補いつつ、こうしたプラスの能力をうまく引き出していくことが重要である。

このような中高年齢者の活用の視点は、中高年齢者の企業間移動の可能性を広げるものでもある。雇い入れる企業は、求職者の年齢や前の企業での職位ではなく、その求職者が自分の企業の中で存在価値を認められるような確固たる能力を持っているかどうかを重要な尺度とするだろう。働く側においても、長年培った経験能力をベースとして、それを深め、幅を広げる能力開発を不断に行っていく必要がある。

ただ、グループ企業への出向・転籍については、最近、その受け皿が狭まってきていること、対象となる高年齢者がさらに増加することなどから、そこに多くを求めることは難しい。出向・転籍も含めた規模1,000人以上の大企業から他規模への雇用者の移動が、仮に10年後も現在と同じように行われるとすると、これまでの60歳台前半層の他規模への移動が20万人だったのに対し、これから10年後には40万人に拡大する(前掲第3-(4)-11図)。今後、大規模企業自身の中での活用も含めて65歳まで働ける仕組み作りを真剣に考える必要がある。

第II部 高齢社会の下での若年と中高年のベストミックス

第3章 高齢化と雇用・就業問題

第6節 今後の課題

(高年齢者雇用のための方向性)

それぞれの企業における上記のような取組の延長線上に、高年齢者が意欲と能力がある限り、年齢にかかわらず働き続けることができる社会を実現する道筋がある。ただ、今後10年間に起きる大きな年齢構成の変化や年金支給開始年齢の段階的引上げなどを考えると、今後10年は65歳までの就業機会確保に特に重点を置いて取組むことが重要である。その場合の方向性については以下の4つに整理される。

第1に、あくまでも労使の自主的な取組を促進することにより、今後10年かけて65歳定年制の定着を目指した取組を図る必要がある。

現在、65歳定年制を導入している企業は6%弱にとどまっているが、65歳までの本格的就業機会の確保を考えるならば、60～65歳を特別の雇用管理の単位としてとらえるのではなく、65歳までを一つの雇用管理の単位としてとらえ、途中引退の選択肢は残しつつ、65歳までの賃金・処遇制度や働き方をトータルに設計することが働く側のキャリア形成・管理や能力の有効活用からみても望ましい。

ただ、このような65歳までのトータルな仕組みを作るためには、まず現在の賃金制度を今後さらに年齢による制約の少ないものに大きく変えていく必要がある。言うまでもなく、賃金制度には労働者の長期にわたる期待が折り込まれており、変えるにあたっては労働者の生活設計などに悪影響を及ぼさないよう十分な時間をかけて計画的に実行する必要がある。

また、処遇制度や働き方について65歳までのトータルな仕組みを作るためには、「中高年になっても第一線での業務遂行」ということがさらに広がっていくことが必要となる。そのためには、企業や働く側の意識の中にある年齢へのこだわりを今以上に払拭することが必要である。制度変革をテコとしつつ、意識の転換を図っていく必要がある。また第II部第3章第2節でみたように、高齢期の職務能力については、体力面など配慮を要するものも多い。それら一つ一つについて職務再設計等を行うことも必要である。政策的には企業の取組についての機運の醸成や先進事例に関する情報提供を積極的に行っていく必要がある。

なお、年齢にかかわらず働くことのできる社会を構築するためには、65歳定年ではなく、定年制を廃止すべきではないか、との議論もあるが、第II部第3章第3節のコラムでみたアメリカの仕組みとは異なり、我が国では定年まではよほどのことがない限り解雇されないという判例が確立されており、その意味で定年制は我が国の企業にとって、従業員の更新代謝を図りながら、定員管理を行うための重要な制度となっていることにも留意しつつ、今後、十分な議論を行う必要があろう。

第2に、65歳までの本格的就業機会確保に向けた段階的な取組を進めることである。

上述したように65歳までのトータルな仕組みが整うまでには時間がかかる。まずは定年の段階的引上げや再雇用制度の整備、短時間雇用の活用等を含めた幅広い選択肢により何らかの形で65歳までの雇用継続の仕組みを整備し、それを足がかりとして、本格的就業機会の確保を目指すことが現実的である。60歳以上の継続雇用制度は徐々にではあるが広がりを見せており、労使の動きも活発化している。まずこれを着実に進めていくことが重要である。当面、2013年までは年金の報酬比例部分が残る。例えば、まず短時間雇用の導入により、年金の支給を受けながら多様な形で働き続けられる仕組みを構築することも一つの考え方である。また、自社での雇用継続に加え、他企業への再就職あっせんを組み合わせ

せて、雇用機会を確保する考え方もある。いずれにしても実現可能な方法を労使間で十分に議論していくことが必要である。政策的には、定年の引上げや継続雇用制度の導入、改善について事業主指導を行うとともに、助成制度の整備、好事例に関する情報提供等を行っていくことが重要である。

65歳まで同じ企業に働き続けるというのは日本的雇用慣行が変化する時代にあつて逆行ではないかとの議論もある。しかし、第II部第3章第4節でみたように高齢期に入ってから再就職は現時点では非常に制約され、職務の連続性も薄いのが実態である。高年齢者の企業内での活用を考えるにしても、企業間移動による活用を考えるにしても、高齢化の下で、今後全体として必要となるのは、それぞれの企業で「より少ない若年とより多い中高年」という組み合わせの中で仕事を進める仕組みができていくことである。高年齢者活用の幅を広げることを考える際に、まず、これまでその企業で経験を培ってきた高年齢者が60歳を超えてもその企業で働ける環境を作ることが有効であると考えられる。このように、まず、それぞれの企業で高年齢者活用の幅が広がることによって、はじめて高年齢者の企業間移動の可能性も生まれてくると考えられる。

なお、第II部第3章第5節でみたように、高齢期になると、フルタイム以外にも、短時間就業、任意就業、自営など就業希望形態が多様化する。前述のようなこれまでの企業における短時間雇用の選択肢やシルバー人材センターの活用、定年のない「起業」の推進などにより、高年齢者の多様な就業希望に対応していくことも必要である。

第3に、企業の年齢に対する固定観念の払拭を進めていくことである。

中高年の再就職が難しい最大の理由として、求人時における厳しい年齢制限が挙げられている。求職者が能力開発などにいかに努力しても、年齢制限があるなかでは、中高年齢者の再就職は容易に実現しない。しかし、本人の経験能力、希望労働条件も知らずに年齢だけで排除してしまうことは、企業にとっても、優秀な人材獲得のチャンスを失うことになりかねない。まして今後、若年人口が減少していく中であつて、中高年で経験・能力豊富な人材をどう確保し、戦力化していくかが企業にとって重要な経営課題となるはずである。行政として、こうした将来展望も含め、求人者に対し、年齢要件緩和を積極的に働きかけていくことが重要である。ただ、前述したように、年齢による制約の少ない賃金・処遇制度の広がり未だ十分でない中で、一律に年齢制限を禁止することについては、企業の求人意欲そのものを削いでしまうおそれもある。まず、上記のような取組を通じて、門戸を広げることについての企業のコンセンサスを形成していくことが重要である。

第4に、働く側が職位によらなくても組織の中で存在価値を認められる確固たる能力を確立するための自己啓発を積極的に支援することである。

年齢による制約の少ない賃金・処遇制度を進める中で、働く側には職位によらなくても組織の中で存在価値を認められる確固たる能力を身につけることが求められる。そして、こうした能力を身につけることは必ずしもその企業に留まるためのみならず、雇用調整を伴うリストラクチャリングに遭遇したり、あるいは今の企業に飽き足らずに転職や起業をする場合にも必要不可欠なことである。第II部第3章第4節でもみたように、中高年齢者の再就職はこれまでの職種領域をベースとした移動が主体であり、また起業経験者にとっての事業経営ノウハウの習得先は圧倒的に開業まで勤務した企業である。その意味でこれまでの経験をベースとして、専門性の幅を広げたり、深めたりしておくことが転身を図る時にも重要なことと考えられる。そのためには不断の自己啓発が必要であり、高年齢者の雇用を促進する観点からもこうした取組に対する行政による積極的な支援も重要である。

以上、若年者と中高年齢者それぞれが社会の中で活躍できる条件を探るため、その就業の実態について分析を行い、課題を整理してきた。しかし、それぞれの課題間のトレードオフ、すなわち今後、高年齢者の就業機会の確保と若年者の正規就業の促進という2つの課題を同時達成することが可能なのか、という議論も予想される。この問題を考えるにあたって、冒頭に述べた現在の失業の4分の3は一方に未充足求人がありながら、結合がうまくいかないために起きている構造的・摩擦的失業であることを想起する必要がある。若年者の職種や企業規模によるミスマッチへの働きかけを一方で行いつつ、他方で「より少ない若年とより多い中高年」による仕事の進め方により、年齢間のミスマッチを軽減していけば、構造的失業問題はかなりの程度、改善されるものと考えられる。さらに、今後、若年労働力人口が急速に減少していくことを考えあわせると、65歳までの雇用継続などの高年齢者への対応が必ずしも若年者に悪影響を及ぼすということにはならないと考えられる。

ある地域のもの作り産業における取組によれば、中高年熟練技能者は若手に熟練技能を、若手は中高年齢者に数値制御の機器操作をそれぞれ伝授しあうことを通じて地域ぐるみで新しいもの作りに挑戦しているという。この例のように、若年者、中高年齢者とが仕事の上で相互を補完し合う関係が形成された時、新しい価値が生み出される可能性もある。ゼロサムを前提にしてトレードオフを悲観するのではなく、「より少ない若年とより多い中高年」による、より効果的な仕事の進め方(=若年者と中高年齢者のベストミックスの仕組み)によって、新たな価値を生み出せる状況を作り出し、雇用創出につなげ、各々が社会の中でその能力を十分に発揮できる状況を目指すべきである。

(C)COPYRIGHT Ministry of Health , Labour and Welfare