

## 60歳代前半層の雇用継続実現の秘訣

藤村 博之  
法政大学経営学部教授

### 60歳代前半の雇用方式

2001年4月からの厚生年金支給開始年齢引き上げに伴って、各企業は、60歳定年以降の雇用の場を確保する課題から逃げるができなくなった。「現役社員の雇用さえ危うくなっているときに、定年に到達した社員の雇用など考えている余裕がない」というのが多くの企業のホンネかもしれないが、5年後から10年後を見据えたとき、高齢者雇用の問題は避けて通ることができない。現在、多くの企業は、60歳定年を維持したままで、勤務延長制度や再雇用制度によって60歳代前半の雇用の場を提供しようとしている。この小論の目的は、65歳までの継続雇用を実現するために、日本企業が解決しなければならない課題を明らかにすることである。

60歳定年以降の雇用については、1997年に出された労働省の研究会報告によって、①60歳プラス $\alpha$ 、②65歳マイナス $\beta$ 、③エイジレス

(またはエイジフリー)という3つの選択肢が提示され、議論が積み重ねられてきた。60歳プラス $\alpha$ とは、60歳定年を維持したままで、65歳までの雇用継続に向けて $\alpha$ を5年に近づけていくようにする方式である。65歳マイナス $\beta$ とは、定年年齢を65歳に引き上げ、個々人が $\beta$ を選択して引退年齢を決める方式を表している。他方、エイジレスとは、定年年齢を廃止して、年齢に関係なく働ける社会を目指そうとするものである。

冒頭に述べたように、現在主流になっているのは60歳プラス $\alpha$ 方式である。『平成12年雇用管理調査』によると、60歳プラス $\alpha$ 方式をとっている企業が59.8% (正確には、一律定年制を定めている企業であり、かつ勤務延長制度や再雇用制度を持っている企業の割合)、65歳マイナス $\beta$ 方式をとっている企業は5.1% (正確には、一律定年制を定めている企業であり、かつ65歳以上を定年年齢としている企業の割合)、エイジレス方式をとっているのは8.7%だった。これらの合計が100%にならないのは、60歳定年以降の継続雇用制度を持っていない企業と一律でない定年制度を設けている企業があるためである。

この方式が広く受け入れられているのは、現在の人事制度はそのままにして、定年以降の雇用制度を考えればいいからである。65歳マイナス $\beta$ 方式やエイジレス方式を導入するには、人事制度の抜本的見直しが必要になる。特に、賃金制度については、若年層も含めた大幅な変更が避けられない。賃金体系を大きく変えるには、

#### ふじむら ひろゆき

1956年生。名古屋大学経済学部卒。84年名古屋大学大学院経済学研究科博士課程修了。京都大学助手、助教授を経て、90年滋賀大学助教授、のち教授。97年より現職。著書に「企業にとって中高年は不要か」共著に「現代経済学入門」「新しい人事労務管理」など。

労働組合との厳しい議論を乗り越えなければならず、合意に達するまでには相当の時間を必要とする。将来的には、そこまで踏み込まざるをえないことはわかりつつも、大半の企業は、「当面の対策」としての60歳プラス $\alpha$ 方式を選択している。

## ● 定年の意味

60歳プラス $\alpha$ 方式を当面の対策とした場合、そのあとに来るのは、65歳マイナス $\beta$ 方式なのか、あるいはエイジレス方式なのだろうか。65歳マイナス $\beta$ 方式は、「定年」を維持することを前提としているのに対して、エイジレス方式は、定年そのものをなくす主張を含んでいる。わが国の年金支給開始年齢は、将来的に65歳になることが予定されているが、どちらの方式でも65歳までの雇用の場は確保され、結果は同じになるように見える。しかし、定年をどうとらえるかは、これからの日本企業の雇用制度にとって、乗り越えなければならない大きな課題である。

定年とは、その年齢に達した従業員との雇用関係を強制的に打ち切る制度であり、アメリカやヨーロッパではほとんど見られない仕組みである。例えば、アメリカでは、1967年に「雇用における年齢差別禁止法」が制定され、40歳以上の従業員を年齢によって差別することは法律違反である。そのため、アメリカ企業には、日本企業が持っているような定年制度は存在しない。

アメリカやヨーロッパの人々は、老後の生活設計ができた時点で、自ら選択して職業生活から引退していく。事実、ILOの *Yearbook of Labour Statistics 1998* で60歳代前半の労働力率を見ると、アメリカは男性55.4%、女性39.

1%、ドイツはそれぞれ29.5%、12.0%である。両国とも、公的年金の支給開始年齢は65歳なので、年金を受け取れるようになる前に辞めていく人が相当な数にのぼっている。ドイツの場合、若年層の失業率を下げるために、早期退職が奨励されたことも影響しているが、65歳を待たずして、できるだけ早く引退したいというのが人々のホンネである。

定年は、強制的に辞めさせられるという側面とともに、その年齢までは雇用が保障されるというプラスの側面を持っている。企業は、経営が少々苦しくなったとしても、何とか定年までは雇用を維持しようと努力し、従業員も定年を一つの目標として、職業人生を送っている。

年齢によって処遇を決めることは、説明のコストを下げる効果も持っている。最近の日本企業の人事制度改革を支配しているのは、「成果主義」や「業績主義」である。年齢や勤続年数に関係なく、仕事において高い成果をあげた人に高い処遇を用意しようという方針で、制度改革が進んでいる。若年層から中堅層に対しては、「年齢は関係ない」と公言しておきながら、中年層に対しては、役職定年制を導入し、年齢によって雇用関係を終わりにする定年制を堅持するのだから、矛盾しているとしか言いようがない。しかし、年齢を基準に決めれば従業員の納得性を得られやすいことも、また事実である。能力や業績によって、役職を降ろしたり、雇用関係を終わらせたりするには、説明のために膨大な労力を必要とする。従業員が持っている公平感を抜きにして、この問題を語ることはできない。

## ● 60歳プラス $\alpha$ は現実的選択

60歳代前半の雇用を考えるには、経営者と労働者が持っている感覚を大切にしなければなら

ない。筆者は、日本社会が目指すべき形として、年齢にこだわらない社会が最もふさわしいと考えているが、いきなりエイジレスを実現することには懐疑的である。生物としての年齢ではなく、職業能力の高低によって働く場所や仕事内容が決まるようになるには、まだまだ多くの時間が必要である。

では、65歳マイナス $\beta$ 方式が良いかという点、定年を65歳に引き上げることは現実的でない。定年に「雇用保障」という側面がある以上、定年年齢を引き上げることは企業側の抵抗が大きい。また、従業員の側にも、定年延長を望まない層が相当数存在する。後に詳しく述べるように、(財)高齢者雇用開発協会(以下、高齢協会と略称)が1998年秋に実施した個人調査によると、40歳代と50歳代の従業員で定年延長を望むのは回答者の42.7%と、半数に達しなかった。

企業も従業員も望んでいない制度を法律などによって無理やり導入してみても、定着はとうてい望めない。それよりも、すでに定着しつつある60歳プラス $\alpha$ 方式を基礎として、60歳代前半の雇用のあり方を考えた方が生産的だろう。

60歳代前半の雇用が問題になるのは、中規模以上の企業に限られるといっても過言ではない。小零細企業では、若年層を雇おうとしても雇えないこともあって、すでに多くの高齢者を活用している。1999年の『賃金構造基本統計調査』を使って、10~99人規模で働く男性労働者の中で60歳以上層の占める割合を計算すると7.8%である。他方、1000人以上の大企業でこの割合を計算すると、わずか1.3%である。60歳代前半層の雇用の経験は、小零細企業に蓄積されているのである。

多くの大企業は、ここに来て、ようやく、60歳定年を迎えた従業員を引き続き活用するにはどうしたらいいかを真剣に考え始めた。前川製作所や横河電機のように、この分野で20年以上

の経験を積み重ねているところもあるが、大半の企業は、これからどうしていかを模索しようとしている。

## ● 高齢者雇用への取り組み方

60歳代前半層の雇用を実現する上での課題は、図(次頁)にあるように、①希望者全員を対象とすることの是非、②高齢者に担当してもらう仕事内容の明確化(適職開発)、③処遇体系の再編、④能力開発である<sup>(注)</sup>。各企業は、自社に最も適した方式を求めて、さまざまな試みを繰り返している。企業ごとに状況が異なるので、ある会社で成功した方式を自社に導入しても、同じような結果が得られるとは限らない。それどころか、他社の方式を安易に取り入れたことによって、かえって社内が混乱して、事態の収拾に労力をとられてしまう場合も少なくない。他社事例の扱いは、慎重に行うべきである。

しかし、自社の問題を真剣に考えている場合、他企業の経験はとても役に立つ。ある問題について突き詰めて考えていると、袋小路に入り込んでしまうことがあるが、そんなとき、他社事例が突破口を与えてくれる。真剣に考えている人ほど、他社の経験から多くのことを学べるのである。

それを理解していただいた上で、最後に、高齢者雇用問題を解決する際の最大の秘訣をご披露しよう。それは、「できるだけ早く取り組むこと」である。これから数年の間に60歳定年を迎えて年金生活に入る人々は、経済的に比較的恵まれている。基礎年金部分の支給は少しずつ遅れていくが、報酬比例部分と企業年金を合計すれば、基礎的な生活費は確保されている。それゆえ、継続雇用を希望する人の割合は、まださほど高くない。あまり希望者がいないうちに継続

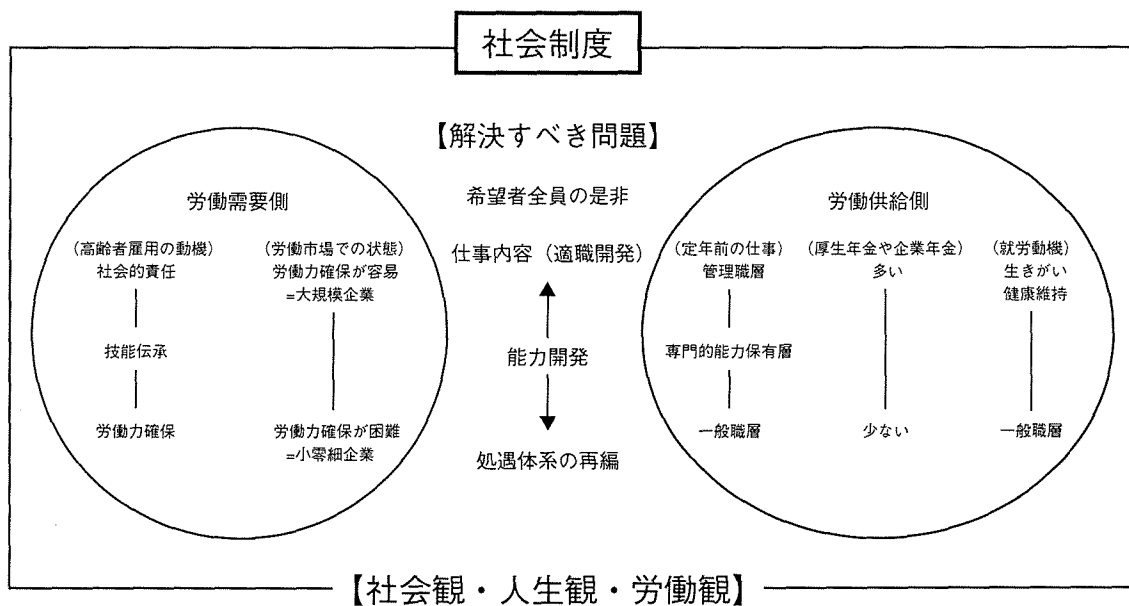
雇用制度を開始し、具体的な問題点を洗い出し  
ておけば、団塊の世代が60歳定年を迎える  
2007年以降になってあわてなくてもよくなる。  
高齢者雇用実現の秘訣は、「早く始める」こ  
とにある点を、経営者はじめ人事担当者は肝に  
銘じておかなければならない。

**【参考文献】**

藤村博之[2000]「60歳代前半の雇用継続に対する従業員  
の考え方—現役従業員が望む継続雇用のあり方—」  
『エルダー』8月号、pp.12-25。  
藤村博之[2001]「60歳代前半の雇用継続を実現するた  
めの課題」『日本労働研究雑誌』487号、PP.31-43。  
65歳現役社会研究会[1997]『65歳現役社会の政策ビジョ  
ン～構築のためのシナリオと課題～』労働省職業安定  
局高齢・障害者対策部

(注) 紙幅の関係で、これらの内容について詳細を論じ  
る余裕がなかった。興味のある方は、『賃金事情』  
(産労総研)か『生産性新聞』(社会経済生産性本  
部)に連載中の拙稿を参照されたい。

図 60歳代前半雇の雇用継続実現のために解決すべき課題



**〔社会環境と労働力構成〕**

- ①厚生年金の支給開始年齢引き上げ → 60歳代前半の生活費をどう確保するのか (労働供給側の課題)
- ②少子化による労働力人口の減少 → 企業活動を支える労働力をどう確保するのか (労働需要側の課題)