

高齢化に対する韓国の労働者の態度と企業の対応： 主要業種別比較分析¹

韓国労働研究院研究委員 パク・ミョンジュン

忠南大学社会科学科教授 キム・ジュヒョン

1. 導入

高齢化(aging)によって労働市場の性格が変化していることは、誰もが認める事実である。これに対して、企業と労働組合がともに対策を講じており、労働者もやはり問題意識を持ち対応している状況にある。高齢化に向けた政策的対応について、生産現場はどのような認識を持ち対応しているのだろうか？これを把握することは関連政策の妥当性を高め、高齢化に対する労使関係の「適応的選択」(パク・ミョンジュン他 2015)を探るために必要である。

特に政策的に細かく対応するためには、主要業種別に高齢化に対する労働者の態度と企業の対応とが相違する可能性のあることを考慮し、状況を把握していく必要がある。高齢化の程度は産業によって異なり、労働組合がその中でいかなる戦略的選択を行い権力の増進を図ってきたのか、その選択は同一でないからである。これは、業種によって労働者の高齢化に対する認識が異なり、企業の対応も多様である主な原因となっている。

しかし、残念ながらそうした状況に対してこの間、深い分析が多面的に行われてこなかった。特に、業種別にどのような違いが生じたのかという比較の視点で分析された研究は稀である。この間、研究における労働市場の問題はごく一部に過ぎず、平面的分析に留まっていた。業種別に細分化し、特に該当業種の内部労働市場の事情と労使関係的特性まで考慮しつつ、その状況を把握するまでには至らなかった。労使関係の研究でも、高齢化こそ労使関係を構造化する重要な要因になるにも関わらず、両者の関係に関する研究はほとんどなされなかった。

高齢化への労使の対応は、主要業種別差異の基本的な状況把握さえ体系的になされなかった。本研究はこうした空白を埋めようと試みる。果たして高齢化に関連する主なテーマに関して、韓国の企業側の対応は業種別にどのように相違しているのか？業種別に異なった対応をとる要因は何であろうか？業種別にそれほど特化する状況は、政策策定においてどのような意味を持つのか？

本稿ではこのような観点から、該当テーマに関連して韓国の状況を立体的に把握することを試みる。そのため、労働者の対応と企業の対応状況とを区分して分析・整理し、政策的手がかりおよび今後の研究課題を探る。

¹ この論文は2016年12月に済州島で開催された<日中韓北東アジア労働フォーラム>での発表のために作成された草稿である。資料分析過程で多大な苦勞をいただいた韓国労働研究院のチョ・ヒョンミン助教に感謝の意を表す。

2. 研究テーマ、資料、分析方式

(1) 研究テーマ

本研究の主な関心は、労働力の高齢化と関連する政策的対応について、韓国における労働の現場にて業種別特性がどのように形成されているのかに特に焦点を当て、理解することである。そのため労働者と企業の管理職に調査を行い、業種の特性を一般化してみようと思う。

高齢化に対し企業がすでに行っている内部労働市場政策次元の対応、および高齢化への政策的対応を講じる目的で実施された研究のうち、注目すべきはパク・ミョンジュン他(2015)の「労働力の高齢化に対する労使関係的対応」の研究である²。この研究は、労使関係と高齢化をリンクさせた意味ある試みであったが、いくつかの限界がある。業種別差異の状況および量的分析と質的分析の一貫性と体系性が不十分で、業種別特性を明確に引き出したと見るには多少不十分であるからだ。本稿はパク・ミョンジュン他(2015)の研究で不十分であった部分を埋めようと思う。

まず、大きく公共部門と民間部門を区別し、民間部門内では代表的なサービス業種である金融業と製造業を扱う。こうして大分類比較分析を行った後、最も範囲が大きい民間製造業部門内における多様な小業種別の違いを見る。製造業内の小業種として自動車、造船、鉄鋼、電子、石油化学、食品、繊維の7つの業種に関心を傾けた。まず3大業種の違いを描き、次に製造業についてさらに詳しく分析する。

多様な業種の傾向を理解するために、本研究では労働力の高齢化およびそれに関連する政策的対応として、大きく4つのテーマを扱う。まず、高齢者ないし高齢化全般に対する意見と態度である。ここでは該当産業の労使が高齢者を見なす視点にどのような類似と相違があるのかを分析する。第2は、定年制度と定年延長に対する態度および対応である。韓国の高齢者に関連する政策的問題として最も注目されるのは、企業が定年を何歳に設定しているか、また名目的な規定と実質的な規定の違いである。さらに2016年から導入された「60歳定年法」に対する企業の態度と戦略も主な関心事だ。第3は、定年60歳法の影響により最大の政策問題として浮上した「賃金ピーク制(peak wage system)」への対応と導入策である。第4は、高齢人材活用策への意見とする。このようなテーマに対して、生産現場の労使がどのように認知し対応しているかを把握することは、高齢化に関連する政策を整備しその効果を検討するにあたり意義深い³。

² この研究の中で、キム・ジュヒョン(2015)は韓国の労働者を対象にした高齢化に対する認識を、イ・ホチャン(2015)は韓国の主要企業における対応の状況を量的な調査結果を分析して扱った。そしてノ・グアンピョ(2015)は公共部門を、イム・サンフン(2015)は金融業種を、パク・ミョンジュン(2015)は製造業をそれぞれ扱って、該当部分の高齢化に対する労使関係的対応条件および対応の状況、そしてそれらの政策的含意に関して論じた。これらのうち、一部は2016年に韓国労働研究院が刊行する定期刊行物<月刊労働レビュー>に要約、掲載された(イ・ホチャン2016;パク・ミョンジュン2016;イム・サンフン2016;ノ・グアンピョ2016)。

³ 特に定年に対する態度や賃金ピーク制に対する態度は、それが施行された2016年の直前に取ったもので、一定程度限界を有するが、施行以降の調査を遂行する場合、それと比較ができる点で歴史的価値を有する調査と見ることができる。

（２）分析資料と分析方式

本研究では資料を分析した⁴。具体的には、先に述べたパク・ミョンジュン他（2015）を活用したが、該当研究で用いた資料は大きく2つのアンケート調査結果である（表1）。

ひとつは、労働者個人の高齢労働力活用に対する要求を把握するために実施したアンケート調査結果である。これは労働者個人を対象とし、労働延長に関する要求と条件、産業別中高年者の労働力延長状況と認識などを聞いた。アンケート調査は2015年9月中旬から10月中旬まで約1カ月間行われ、1,300部のうち872部が回収され、不適切な回答を除いた856部を分析に用いた。調査者の基本特性は、平均年齢が43.5歳、平均勤続年数は16.1年である。主観的所得階層は「中間層」との回答が50.3%である。調査対象者の84.8%が組合員であり、上級労組は韓国労総が60.3%で民主労総が35.93%、労組未加入は3.9%である。調査対象従事者が属する業種は、製造業が53.0%で、金融15.8%、公共部門31.2%である。そして、彼らの属する企業規模は500人以上が59.6%であり、半数以上が大企業に勤めている。

もうひとつは、韓国企業が高齢化問題にどのように対応しているかを知るために人事担当中間管理職等（課長クラス）を対象に行ったアンケート結果である。調査は製造、金融、公共部門で100人以上の企業を対象とし、全分析対象企業は272である。対象企業の業種別基本特性は表1のとおりであり、企業規模は500人以上が29.4%、300～499人は16.2%、100～299人が54.4%である。韓国労総24.6%、民主労総21.3%、未加入8.1%、無労組46%の企業を調査した⁵。

分析は、大きく全体、3大業種、そして製造業内では6つあるいは7つの業種に分けて、それぞれの質問項目に対する回答数と比率、項目別平均値を求めて比較した。分析を通して実態全体をとらえ、3大業種別にどのような違いがあるのかを見た後、製造業内の小業種別の違いを詳細に比較・分析した。

⁴ 残念ながら、この研究では過去のパク・ミョンジュン（2015）の研究遂行過程で取ったFGIおよびインタビュー資料を反映させることができなかった。該当資料としてはひとまず2度のFGIの結果がある。ひとつは主要業種別労働組合の該当業種関連政策の専門家らと遂行したものであり、もうひとつは該当業種の主要企業の中間管理職らと遂行したものである。加えて、製造業種のうち一部の企業を訪問して遂行したインタビュー結果がある。これらは後続作業を通して活用されるであろう。

⁵ 労働者調査の場合、相対的に労組員が大多数を占め、企業調査では無労組事業場が半数にのぼった。

表1 アンケート調査分析対象の概要

		労働者調査		企業調査		
		N	%	N	%	
全体		856	100.0	272	100.0	
公共部門		267	31.2	71	26.1	
民間部門	金融業	135	15.8	19	7.0	
	製造業	全体	454	53.0	182	66.9
		自動車	101	11.8	21	7.7
		造船	41	4.8	21	7.7
		機械	47	5.5	18	6.6
		鉄鋼	58	6.8	30	11.0
		電子	15	1.8	24	8.8
		石油化学	156	18.2	19	7.0
		繊維	0	0.0	21	7.7
		食品	36	4.2	28	10.3

3. 高齢化に対する労働者の態度⁶

(1) 高齢人材に対する全般的な認識

調査資料の分析の結果、高齢人材に対して韓国の労働者はほぼ肯定的な認識をしていることが明らかになった。表2を見ると、「熟練度と専門性」「リーダーシップと対人関係」「誠実な勤務態度」の質問に対して、たいてい肯定する回答をした。特に、高齢人材の熟練度と専門性に関しては、平均3.83点で「だいたいそう」としている。同時に「変化に対する適応力が劣る」や「保守的で権威的だ」という否定的な問いに関しても、3点前後に該当する回答を示した。特に「体力的問題で職務を十分に全う出来ない」という評価に関しては平均3.5点で、普通レベルで肯定する意見が多かった。

これを業種別に比較すると、金融業従事者が他の業種と比べ高齢人材により肯定的な評価をし、否定的な評価はあまりしていないことが分かった。特に彼らは、高齢者が「リーダーシップと対人関係が優れる」という面で高く評価した。公共部門の場合、肯定的な評価は目立たなかったが、他の業種に比べて否定的評価も相対的に少なかった。一方、製造業では高齢者の熟練度や誠実さを肯定的に評価したが、否定的な評価項目に関しても他の業種より高い割合を示した。これは、製造業に生産職が多く、肉体労働の必要性を反映しており、さらに相対的に高齢化している製造業生産職人材の硬直性と権威性を、労働者が全般的に衝いているものと解釈される。

⁶ この章はキム・ジュヒョン(2015)で扱った資料および遂行した分析結果に一定程度基づくが、当時活用した資料を本稿の問題意識に合うように新たに分析したものである。

表2 労働者の高齢人材に対する全般的な認識（5点評価、平均値）

		肯定的評価			否定的評価			
		熟練度が高く専門性がある	リーダーシップと対人関係能力が優れる	勤務態度が誠実で献身的だ	健康や体力的な問題で職務を十分に全う出来ない場合が多い	変化に対する適応力が劣る	保守的で権威的だ	
全体		3.83	3.58	3.63	3.50	3.07	2.92	
公共部門		3.78	3.62	3.42	3.28	2.78	2.63	
民間部門	金融業	3.89	3.82	3.73	3.51	3.01	2.80	
	製造業	全体	3.84	3.49	3.73	3.62	3.26	3.12
		自動車	3.83	3.43	3.75	3.65	3.26	3.12
		造船	3.78	3.33	3.60	3.38	3.03	3.08
		機械	3.72	3.38	3.64	3.34	3.11	2.89
		鉄鋼	3.70	3.36	3.46	3.41	3.25	3.13
		電子	4.00	3.36	4.07	4.14	3.36	2.79
		石油化学	3.91	3.60	3.84	3.73	3.31	3.21
食品	3.91	3.77	3.71	3.86	3.54	3.17		

1) 全くそうでない、2) そうでない、3) 普通、4) だいたいそうだ、5) 非常にそうだ

製造業を詳しく見ると、全体的に電子（4.0）、石油化学（3.91）、食品（3.91）業種で高齢人材の熟練度と専門性を高く評価しており、造船（3.78）、機械（3.72）、鉄鋼（3.70）も高かった。リーダーシップと対人関係の面では、石油化学（3.6）と食品（3.77）で高く、残りの業種はすべて製造業全体の平均に比べて多少低い評価となっている。勤務態度の誠実さの面では、概して製造業は肯定的な評価であるが、中でも特に電子（4.07）と石油化学（3.84）業種で高評価であった。

高齢者に対する否定的評価に関しては、「健康と体力による職務不全」で電子が非常に強い肯定を示し（4.14）、食品（3.86）、石油化学（3.73）でも相対的に高かった。「変化に対する適応力の低下」に関しては、食品（3.54）業種で最も強く指摘し、電子（3.36）、石油化学（3.31）も否定的認識が強かった。高齢者の保守性と権威性について製造業内で特に肯定した業種は石油化学（3.21）であり、食品（3.17）、鉄鋼（3.13）、自動車（3.12）も多少高いが突出しているとは言えない。

（2）定年制に関連する意見

ア．名目定年年齢と実際退職年齢の格差

韓国では、名目上の定年年齢と実際の退職年齢の間に差があることが知られている。こう

した状況は業種別にどのように異なっているのか？ 表3の調査結果を見ると、名目定年と実質定年の年齢に特に差がないと答えた労働者は40%程度であり、60%程度は差があるとしている。差がないという回答が最も多い業種は公共部門で、58.6%がそう答えた。実状がどうであれ、この部門で採られている人材運営方式の性格を考慮すると、この程度の差を指摘することも注目に値する。

これに対して、民間部門の場合、全調査対象556人のうち174人（約31.3%）は差がないと答え、約3分の2はあるとした。製造業では、調査対象者の37.4%は差がないと答えた反面、金融業の場合、ないと答えたのはたった12%で、88%は差が生じると認めている。金融業では名目定年と退職年齢の差が大いに普遍化していることが分かる。

製造業における状況を細かく見ると、多少の濃淡が現れる。電子（7.1%）は14人中1人のみが、食品（21.1%）の場合は33人中7人のみが差がないとし、該当業種で名目定年と退職年齢の差がある企業の多いことを示した。反面、鉄鋼（49.1%）と自動車（41.1%）では差は生じないと多数の労働者が答えた。

表3 名目定年年齢と実際退職年齢の差の有無に関する労働者の意見

			差が生じない	差が生じる	全体	
全体	回答		328	491	819	
	%		40.0	60.0	100.0	
公共部門	回答		154	109	263	
	%		58.6	41.4	100.0	
民間部門	金融業	回答	16	117	133	
		%	12.0	88.0	100.0	
	製造業	全体	回答	158	265	423
			%	37.4	62.6	100.0
		自動車	回答	37	53	90
			%	41.1	58.9	100.0
		造船	回答	15	23	38
			%	39.5	60.5	100.0
		機械	回答	17	28	45
			%	37.8	62.2	100.0
		鉄鋼	回答	27	28	55
			%	49.1	50.9	100.0
		電子	回答	1	13	14
			%	7.1	92.9	100.0
		石油化学	回答	54	94	148
			%	36.5	63.5	100.0
		食品	回答	7	26	33
			%	21.2	78.8	100.0

イ. 名目定年と退職年齢差の理由

名目定年と退職年齢の差が生じる理由について、労働者は何が主な原因であるとしているのか？表4のとおり、要因を大きく3つ提示した。1つ目は「老後のために少しでも若い時に転職する方がましだと判断し、労働者自ら早く退職する」であり、2つ目は「昇進からの脱落や成果不振等による見えない圧迫に耐えられず、労働者が早く退職する」、3つ目は「企業側が費用削減のため日常的に希望退職を強要するので、やむを得ず労働者は従わなければならない」というものである。

該当回答者全体（N=491）を見ると、差があると答えた労働者のうち自ら老後を考えて自発的に退職するのは15.7%に過ぎず、大多数が自らの判断というより、企業と組織が加える圧力のためやむをえず早期退職していることを示している。中でも「昇進からの脱落や成果不振等の圧迫に耐えるのが難しいため」という意見は、差があると答えた労働者の31.6%が指摘し、半数近い47.9%は、企業側の希望退職強要が主な理由であるとした。

公共部門の場合、差があった者の大多数（45.9%）が「昇進からの脱落と成果不振の圧迫に耐えるのが難しいから」と答えた反面、相対的に希望退職に対する使用者側の強要（25.7%）は少なく、自発的に自身の老後を考慮して退職するという者も多かった（19.3%）。こうした状況は金融業とは対照的である。金融業では希望退職強要を理由と指摘した者が58.1%で最も高く、自ら老後を考慮し選択したというケースは5.1%に過ぎなかった。製造業の場合も、金融業と同様に希望退職強要が52.5%で最も多かったが、自らの老後を考慮したという答えも18.9%と少なからずあった。

製造業内でも機械は、製造業の平均的なパターンと異なり、老後を考慮した自発的選択が42.9%を占め、非常に高かった。鉄鋼（25%）と造船（21.7%）でも20%以上と相対的に高かった。昇進からの脱落と成果不振の圧迫が高かった業種を見ると、電子（46.2%）が最も高く、鉄鋼（32.1%）、食品（26.9%）、石油化学（26.6%）も平均以上の値を示した。製造業種のほとんどは希望退職の強要への指摘が多いが、最も高いのは食品（61.5%）と造船（60.9%）であった。鉄鋼（42.9%）、電子（46.2%）、機械（46.4%）の場合はそう高くなかった。この3つの業種の場合、鉄鋼は製造業の普遍的なパターンに従ったが、電子は金融業と類似のパターンを示し、機械は公共部門と類似したのが相違点であった。

表4 名目定年年齢と実際退職年齢の差の理由に関する労働者の意見

		差があるとの 答え(全体)	差が生じる理由				
			老後のために 少しでも若い 時に転職する 方が良いと 判断	昇進からの脱 落や成果不振 等による見えな い圧迫に耐え るのが難しい	企業側が費用 削減のために 日常的に希望 退職を強要	その他	
全体	回答	491	77	155	235	24	
	比率(%)	100.0	15.7	31.6	47.9	4.9	
公共部門	回答	109	21	50	28	10	
	比率(%)	100.0	19.3	45.9	25.7	9.2	
民間部門	金融業	回答	117	6	38	68	5
		比率(%)	100.0	5.1	32.5	58.1	4.3
	全体	回答	265	50	67	139	9
		比率(%)	100.0	18.9	25.3	52.5	3.4
	自動車	回答	53	7	13	27	6
		比率(%)	100.0	13.2	24.5	50.9	11.3
	造船	回答	23	5	4	14	0
		比率(%)	100.0	21.7	17.4	60.9	0.0
	機械	回答	28	12	3	13	0
		比率(%)	100.0	42.9	10.7	46.4	0.0
	鉄鋼	回答	28	7	9	12	0
		比率(%)	100.0	25.0	32.1	42.9	0.0
	電子	回答	13	1	6	6	0
		比率(%)	100.0	7.7	46.2	46.2	0.0
	石油化学	回答	94	15	25	51	3
		比率(%)	100.0	16.0	26.6	54.3	3.2
	食品	回答	26	3	7	16	0
		比率(%)	100.0	11.5	26.9	61.5	0.0

ウ．定年延長の肯定的効果

労働者が定年延長の肯定的効果と否定的効果に対してそれぞれどのような側面に重みを置くのか、業種別の違いを見た。まず、肯定的効果については表5で見られるように、「熟練労働力の維持を通じた企業の生産性向上」、「高齢者の豊富な職務経験の活用を通じた後進の養成に寄与」、「高齢人材の家計の安定化」、「雇用安定化を通して労働者と企業間の信頼向上」、「高齢人材の賃金と企業福祉の延長」、「高齢人材の社会的地位の維持」の6つの項目を提示した。うち最も高い回答は「高齢人材の家計の安定化」(33.5%)で、次に「熟練労働力の維持を通じた企業の生産性向上」(21.7%)と「後進の養成に寄与」(21.5%)を挙げた。高齢人材の社会的地位の維持(2.5%)や賃金と企業福祉の延長(5.5%)は少数であった。

高齢者自身が経済的な安定を重視する傾向は3つの業種すべてで現れたが、中でも公共部門で最も高かった(それぞれ公共39.4%、金融36.6%、製造業29.2%)。熟練労働を通じた生産性向上面に対する重視は、予想どおり製造業(30.7%)で最も高く、これは高齢者の経済安定化を上回るレベルであった。公共(11.7%)と金融(11.2%)では非常に低く、製造業と対照をなした。ただし、高齢者の経験を通じた後進の養成については、3業種とも類いのレベルで重視しており、金融業(25.4%)、製造業(21.2%)、公共部門(20.1%)の順であった。金融業の場合、この項目は相対的に高い。残りの項目への肯定はともに低いが、労使間の信頼向上については金融業で20.9%と高い比率を示したのが特徴的である。

製造業で全般的に「熟練労働力維持を通じた企業の生産性向上」に対する重視は目立ったが、そうした傾向が最も高いのは鉄鋼(45.6%)であり、石油化学(37.0%)と造船(36.6%)、食品(34.3%)も高い方であった。興味深いのは、こうした傾向は機械(14.9%)と自動車(16.0%)では低い点である。代わりに、2つの業種とも高齢者の家計の安定化が高かった。機械(55.3%)においては特に高く、自動車(32.0%)と食品(34.3%)も高い。鉄鋼(15.8%)の場合、例外的に低く、造船(19.5%)と電子(20.0%)も低い方であった。高齢者の職務経験を活用して後進養成に寄与することを最も重視したのは造船(29.3%)であり、鉄鋼(28.1%)と自動車(24.0%)も高い。労使間の信頼向上の効果について最も重視したのは自動車(23.0%)であり、電子(20.0%)が続く。前提となる標本の数が少なく、その妥当性を点検する必要はあるが(15件中3件)、例外的に電子(20.0%)では高齢人材の賃金と福祉が上がる側面を挙げている。

表5 定年延長の肯定的効果に対する労働者の認識

		熟練労働力の維持を通じた企業の生産性向上	高齢者の豊富な職務経験の活用、後進の養成に寄与	高齢労働者の家計の安定化	雇用安定化を通して労働者と企業間の信頼向上	高齢人材の賃金と企業福祉の延長	高齢人材の社会的地位の維持	全体	
全体	回答	184	182	284	129	47	21	847	
	%	21.7	21.5	33.5	15.2	5.5	2.5	100.0	
公共部門	回答	31	53	104	43	23	10	264	
	%	11.7	20.1	39.4	16.3	8.7	3.8	100.0	
民間部門	金融業	回答	15	34	49	28	5	3	134
		%	11.2	25.4	36.6	20.9	3.7	2.2	100.0
	全体	回答	138	95	131	58	19	8	449
		%	30.7	21.2	29.2	12.9	4.2	1.8	100.0
	自動車	回答	16	24	32	23	3	2	100
		%	16.0	24.0	32.0	23.0	3.0	2.0	100.0
	造船	回答	15	12	8	3	1	2	41
		%	36.6	29.3	19.5	7.3	2.4	4.9	100.0
	機械	回答	7	7	26	4	3	0	47
		%	14.9	14.9	55.3	8.5	6.4	.0	100.0
	鉄鋼	回答	26	16	9	1	4	1	57
		%	45.6	28.1	15.8	1.8	7.0	1.8	100.0
	電子	回答	5	1	3	3	3	0	15
		%	33.3	6.7	20.0	20.0	20.0	.0	100.0
	石油化学	回答	57	29	41	20	4	3	154
		%	37.0	18.8	26.6	13.0	2.6	1.9	100.0
	食品	回答	34.3	17.1	34.3	11.4	2.9	.0	100.0
		%	1.4	.7	1.4	.5	.1	.0	4.1

エ. 定年延長の否定的効果

定年延長に対する否定的効果に関しては、表6のとおり「企業の総人件費の上昇」、「組織内の昇進の停滞」、「構造調整圧力の不可避的な強化」、「企業の業務成果の低下」、「新規人材補充（若者の雇用）の制約」、そして「構成員間の統合の困難（増大）」の6つに関して尋ねた。全体的な回答の分布を見ると、最も主要な難題として労働者が指摘したのは企業の総人件費の上昇（28.7%）で、新規人材補充の制約（23.4%）、組織内昇進の停滞（21.4%）が続いた。反面、構成員間の統合の困難（2.8%）や企業の業務成果の低下（6.4%）についてはそれほど高くなかった。

こうした回答の傾向を3大業種に区分して見ると、公共部門は定年延長の否定的効果による組織内の昇進の停滞（32.2%）を最大の問題と指摘し、この問題が他の業種とは異なる状況にあることが見て取れる。相対的に製造業の場合は、組織内の昇進の停滞（13.2%）がそ

れほど高くない反面、企業の総人件費の上昇（31.4%）は最も高い割合で指摘されている。構造調整圧力が不可避免的に強化される側面（20.0%）と新規人材の補充制約の側面（28.9%）に対しては、3業種のうち特に敏感に反応した。3業種とも企業の業務成果の低下についてはそれほど同意せず、構成員間の統合の困難もほとんど認めなかった。

表6 定年延長の否定的効果に対する労働者の認識

		企業の総人件費の上昇	組織内の昇進の停滞	構造調整圧力の不可避免的強化	企業の業務成果の低下	新規人材補充（若者の雇用）の制約	構成員間の統合の困難（増大）	全体	
全体	回答	239	178	144	53	195	23	832	
	%	28.7	21.4	17.3	6.4	23.4	2.8	100.0	
公共部門	回答	61	83	36	25	45	8	258	
	%	23.6	32.2	14.0	9.7	17.4	3.1	100.0	
民間部門	金融業	回答	40	37	20	7	23	7	134
		%	29.9	27.6	14.9	5.2	17.2	5.2	100.0
	全体	回答	138	58	88	21	127	8	440
		%	31.4	13.2	20.0	4.8	28.9	1.8	100.0
	自動車	回答	28	11	16	8	31	1	95
		%	29.5	11.6	16.8	8.4	32.6	1.1	100.0
	造船	回答	12	6	5	2	11	2	38
		%	31.6	15.8	13.2	5.3	28.9	5.3	100.0
	機械	回答	12	4	10	2	18	0	46
		%	26.1	8.7	21.7	4.3	39.1	0.0	100.0
	鉄鋼	回答	20	12	15	2	8	0	57
		%	35.1	21.1	26.3	3.5	14.0	0.0	100.0
	電子	回答	3	2	3	0	6	1	15
		%	20.0	13.3	20.0	0.0	40.0	6.7	100.0
	石油化学	回答	59	19	27	4	42	3	154
		%	38.3	12.3	17.5	2.6	27.3	1.9	100.0
	食品	回答	4	4	12	3	11	1	35
		%	11.4	11.4	34.3	8.6	31.4	2.9	100.0

製造業内の業種別違いを見ると、自動車業種の場合、新規人材補充の問題（32.6%）を指摘し、その次に企業の人件費上昇（29.5%）を挙げた。こうした傾向は造船、機械および石油化学の場合も同様だった。これとは異なり、鉄鋼部門では、労働者が企業の人件費上昇（35.1%）を重視するのは似ているが、次いで構造調整圧力の強化（26.3%）と組織内の昇進の停滞（21.1%）を挙げており、新規人材問題（14.0%）についてはそれほど大きな問題として捉えていなかった。一方、電子業種の場合は新規人材の補充について40.0%もが問題で

あると指摘し、食品業種も31.4%が深刻に受けとめている。食品の場合、多くは構造調整圧力の不可避的な強化(34.3%)を挙げている。また電子、機械、自動車、食品部門では多くが新規人材補充の困難を否定的な効果として挙げている。製造業の中で業務成果の低下を問題として見ている業種は、自動車(8.4%)と食品(8.6%)であった。

(3) 賃金ピーク制

ア. 賃金ピーク制導入の必要性

表7で見られるように、賃金ピーク制導入の必要性について、調査対象労働者の61.8%が必要でないとの意見を示し、うち20%以上は全く必要ないと表明した。反面、ぜひとも必要であるとした労働者は全体の5.1%に過ぎず、ごく少数に留まった。これは調査対象者の大部分が組合員であるという特性を考慮しなければならないだろうが、絶対多数の労働者は賃金ピーク制の必要性に対して懐疑的な姿勢を示している。

業種別に比較すると、多少異なる状況が見えてくる。公共部門では賃金ピーク制は必要でないという意見が最も高く64.2%に達し、必要という意見は35.7%に過ぎなかった。これは製造業も同様で、しいて必要ないという者が多くを占めた(65.7%)。これは他の2業種と比べて際立つ現象であり、中でも全く必要ないという意見は28.2%を占め最多であった。製造業労組員の賃金ピーク制に対する反感が大きいことを示している。一方で金融部門の場合、導入が必要であるという回答が55.3%で、相対的に多数が肯定的な意見であり、不必要であるという者は44.8%に過ぎなかった。これは金融部門で賃金ピーク制の導入と雇用延長に対する必要性がより強い状況にあると解釈される。

製造業内で不要だと答えた割合が最も高かったのは鉄鋼(75.4%)で、次いで自動車(74.7%)、造船(73.2%)であった。そのうち鉄鋼部門では賃金ピーク制が全く必要ないと答えた比率が45.6%が目立った。反面、食品(47.3%)、電子(46.7%)、機械(43.5%)では、導入の必要性を認識している労働者が相対的に多かった。

表7 賃金ピーク制導入の必要性に対する労働者の意見

		必要			不必要			全体	
		ぜひ必要 [A]	出来る だけ必要 [B]	A+B	それほど必要 ない [C]	全く必要 ない [D]	C+D		
全体	回答	43	280	323	340	184	524	847	
	%	5.1	33.1	38.2	40.1	21.7	61.8	100.0	
公共部門	回答	9	86	95	119	52	171	266	
	%	3.4	32.3	35.7	44.7	19.5	64.2	100.0	
民間部門	金融業	回答	10	64	74	54	6	60	134
		%	7.5	47.8	55.3	40.3	4.5	44.8	100.0
	全体	回答	24	130	154	167	126	293	447
		%	5.4	29.1	34.5	37.4	28.2	65.6	100.0
	自動車	回答	6	19	25	40	34	74	99
		%	6.1	19.2	25.3	40.4	34.3	74.7	100.0
	造船	回答	0	11	11	18	12	30	41
		%	.0	26.8	26.8	43.9	29.3	73.2	100.0
	機械	回答	0	20	20	14	12	26	46
		%	.0	43.5	43.5	30.4	26.1	56.5	100.0
	鉄鋼	回答	3	11	14	17	26	43	57
		%	5.3	19.3	24.6	29.8	45.6	75.4	100.0
	電子	回答	1	6	7	5	3	8	15
		%	6.7	40.0	46.7	33.3	20.0	53.3	100.0
	石油 化学	回答	12	48	60	62	31	93	153
		%	7.8	31.4	39.2	40.5	20.3	60.8	100.0
	食品	回答	2	15	17	11	8	19	36
		%	5.6	41.7	47.3	30.6	22.2	52.8	100.0

イ. 賃金ピーク制に伴って行わなければならない措置

企業が定年延長に伴う賃金ピーク制を実施する場合、どのような措置を特に行わなければならないと労働者は感じているのか。表8のように、「条件なしで実行」、「定年60歳の遵守」、「労働時間短縮」、「職務配置転換」の4つの意見を提示してみた。その結果、全般的に何の条件も必要ないとした意見はごく少数に過ぎず(3.6%)、ほとんどが一定の措置を条件付きで行わなければならないとしている。中でも60歳定年年齢は守られなければならない(40.9%)、労働時間の短縮の実施(39.7%)を最重要措置として挙げている。

業種別に比較すると、製造業(47.2%)は60歳定年年齢の遵守を、金融(43.6%)と公共部門(41.7%)は労働時間短縮を最も重要な同伴措置と答えた点が印象的であった。職務配置転換の必要性については金融業(21.8%)が最も多く、製造業は12.1%とずっと少なかった。

製造業では全体的に定年60歳の維持を重視したことに言及したが、中でも食品(57.1%)

と造船（52.5%）と石油化学（49.7%）で特に目立った。反面、機械（46.3%）と電子（50.0%）は労働時間短縮についてより重きを置き、製造業全体と異なる状況を示した。製造業内で、職務配置転換を伴わなければならない措置とした割合が最も高いのは鉄鋼（19.3%）で、造船（17.5%）と自動車（15.5%）も相対的に高い。

表8 賃金ピーク制を実施する場合、伴わなければならない措置に対する労働者の意見

		その他の条件なしに無条件で実行が必要	必ず定年が60歳以上でなければならない	労働時間短縮が適切に伴わなければならない	必ず職務配置転換が必要	合計	
全体	回答	30	342	332	132	836	
	%	3.6	40.9	39.7	15.8	100.0	
公共部門	回答	10	94	110	50	264	
	%	3.8	35.6	41.7	18.9	100.0	
民間部門	金融業	回答	5	41	58	29	133
		%	3.8	30.8	43.6	21.8	100.0
	全体	回答	15	207	164	53	439
		%	3.4	47.2	37.4	12.1	100.0
	自動車	回答	2	46	34	15	97
		%	2.1	47.4	35.1	15.5	100.0
	造船	回答	1	21	11	7	40
		%	2.5	52.5	27.5	17.5	100.0
	機械	回答	0	17	19	5	41
		%	0	41.5	46.3	12.2	100.0
	鉄鋼	回答	3	21	22	11	57
		%	5.3	36.8	38.6	19.3	100.0
	電子	回答	1	5	7	1	14
		%	7.1	35.7	50.0	7.1	100.0
	石油化学	回答	7	77	59	12	155
		%	4.5	49.7	38.1	7.7	100.0
	食品	回答	1	20	12	2	35
		%	2.9	57.1	34.3	5.7	100.0

（4）高齢人材活用支援のために必要な方策

高齢者の定年以後、労働者が最も必要と考えている支援措置について聞いた。選択肢は表9のとおり「高齢人材の技能－技術向上のための教育訓練の支援」、「高齢人材人事労務コンサルティングの支援」、「高齢人材の転職支援および雇用支援サービスの強化」、「高齢人材のハードルを低くして企業の雇用意思を鼓舞する広報」、「高齢人材の雇用に対する政府の金銭的支援」、そして「高齢人材の雇用維持のための作業環境および工程改善に対する政府の支援」を提示した。結果として、全体的に「高齢人材の技能－技術向上のための教育訓練の支援」（34.0%）と答えた比率が最も高かった。次いで、高齢人材のハードルを低く

して企業の雇用意思を鼓舞する広報（18.2%）、高齢人材の転職支援および雇用支援サービスの強化（16.5%）が必要な制度として挙げられた。反面、高齢人材人事労務コンサルティングに対する支援の必要性を重視した労働者は6.0%に過ぎず、少数に留まった。

3つの業種を比較すると、技能向上のための教育訓練支援の必要性を最も重視した業種は製造業（40.2%）であり、他の2つの業種では相対的に低かった（公共26.0%、金融28.9%）。公共部門と金融業では「高齢人材のハードルを低くして企業の雇用意思を鼓舞する広報」（公共21.5%、金融21.5%）および「高齢人材の転職支援および雇用支援サービスの強化」（公共21.9%、金融21.5%）の2つの措置を、製造業に比べてはるかに重視する姿勢が示された。「高齢人材雇用に対する政府の支援」を製造業ではより重視し（15.4%）、「高齢人材人事労務コンサルティングの支援」の必要性については金融業（10.4%）が重視している。

表9 定年以降の高齢者に必要な支援に関する労働者の意見

		回答	高齢人材の技能-技術向上のための教育訓練の支援	高齢人材のハードルを低くし、企業の雇用意思を鼓舞する広報	高齢人材の転職支援および雇用支援サービスの強化	高齢人材の雇用維持のための作業環境および工程改善に対する政府の支援	高齢人材の雇用に対する政府の金銭的支援	高齢人材人事労務コンサルティングの支援	全体
全体	回答	288	154	140	114	101	51	848	
	%	34.0	18.2	16.5	13.4	11.9	6.0	100.0	
公共部門	回答	69	57	58	43	22	16	265	
	%	26.0	21.5	21.9	16.2	8.3	6.0	100.0	
金融業	回答	39	29	29	14	10	14	135	
	%	28.9	21.5	21.5	10.4	7.4	10.4	100.0	
民間部門	全体	回答	180	68	53	57	69	21	448
		%	40.2	15.2	11.8	12.7	15.4	4.7	100.0
	自動車	回答	37	14	9	15	23	2	100
		%	37.0	14.0	9.0	15.0	23.0	2.0	100.0
	造船	回答	37	14	9	15	23	2	100
		%	37.0	14.0	9.0	15.0	23.0	2.0	100.0
	機械	回答	14	7	7	11	6	1	46
		%	30.4	15.2	15.2	23.9	13.0	2.2	100.0
	鉄鋼	回答	32	6	4	4	2	10	58
		%	55.2	10.3	6.9	6.9	3.4	17.2	100.0
	電子	回答	5	2	1	1	5	0	14
		%	35.7	14.3	7.1	7.1	35.7	.0	100.0
	石油化学	回答	65	26	23	15	19	5	153
		%	42.5	17.0	15.0	9.8	12.4	3.3	100.0
食品	回答	10	7	5	5	8	1	36	
	%	27.8	19.4	13.9	13.9	22.2	2.8	100.0	

製造業内における小業種別に違いを見ると、「高齢人材の技能—技術向上のための教育訓練の支援」を最も重視する業種は鉄鋼（55.2%）で、次に石油化学（42.5%）、造船（37.0%）、自動車（37.0%）であった。対して食品（27.8%）は低かった。製造業全般で「高齢人材人事労務コンサルティングに対する支援」への重視はきわめて低かったが、鉄鋼（17.2%）のみ例外的に高かった。一部製造業種の労働者は、政府の高齢人材雇用に対する金銭的支援を重視し特に電子（35.7%）、造船（23.0%）、自動車（23.0%）、食品（22.2%）で高かった。その他、機械業種（23.9%）では「雇用維持のために作業環境と工程改善に対する政府の支援」を必要とした比率が相対的に高く、また石油化学（15.0%）と機械（15.2%）では転職支援雇用サービスの必要性を重視した者の割合が高かった。

4. 高齢化に対する企業の対応⁷

（1）高齢化の実態、高齢労働者に対する評価および労働力高齢化の負担に関する認識

ア. 中高年者の分布と高齢化の実態

表 10 によると、調査対象企業の社員の平均年齢はおよそ 39.5 歳でほぼ 40 歳に近い。3 つの大業種を比較すると大差はないが、公共部門が 39.9 歳と多少高く、金融業界が 39.1 歳でやや低かった。製造業では若干の偏りが存在したが、平均年齢（39.3 歳）より高い年齢分布を示す業種としては食品（40.8 歳）、鉄鋼（40.4 歳）、自動車（40.3 歳）、造船（40.1 歳）がある。平均年齢が最も低い業種は電子（36.3 歳）であり、機械（38.2 歳）、石油化学（38.6 歳）も相対的に低い。

全労働者のうち 50 歳以上の比率は約 16.5%、40 代の比率は約 28.7%であったが、金融業の場合は 40 代が 36.5%と高く、一方 50 歳以上は 11.6%と低い。これは、韓国の金融業における退職年齢がどの年齢帯で主に適用されているかを示す結果である。40 代の比率と 50 代以上の比率の差が最も大きい業種も金融業である（24.9%）。製造業内では造船（16.2%）、電子（15.8%）、石油化学（17.7%）でその差が大きい。現在 50 歳以上の労働者の比率が高い業種は食品（22.4%）と鉄鋼（20.3%）でそれぞれ 20%を上回り、自動車（18.5%）、繊維（17.3%）、機械（17.2%）も平均を上回った。

5 年後に該当企業の平均年齢がどうなるのかについて、企業は全体的に 42 歳を上回る水準となるだろうと答え、今後高齢化がより深刻化する見通しであることを示した。製造業の場合、42.9 歳で最も高くなる見込みであるが、中でも食品（44.8 歳）、鉄鋼（43.7 歳）、造船（43.6 歳）、自動車（43.1 歳）、繊維（43.1 歳）が 43 歳を上回ると予想している。

⁷ この章はイ・ホチャン（2015）で扱った資料および遂行した分析結果に一定程度基づくが、当時活用した資料を本稿の問題意識に合うように新たに分析したものである。

表 10 業種別高齢化の実態 (N=272)

		現在の社員の 平均年齢 (歳)	40～49 歳の 比率 (%) [A]	50 歳以上の 比率 (%) [B]	A-B	5 年後の 平均年齢 (歳)	
全体		39.5	28.7	16.6	12.1	42.7	
公共部門		39.9	29.0	18.5	10.5	42.0	
民間 部門	金融業	39.1	36.5	11.6	24.9	42.6	
	製造業	全体	39.3	27.8	16.5	11.3	42.9
		自動車	40.3	30.3	18.5	11.8	43.1
		造船	40.1	30.4	14.2	16.2	43.6
		機械	38.2	23.0	17.2	5.8	41.7
		鉄鋼	40.4	28.8	20.3	8.5	43.7
		電子	36.3	21.9	6.1	15.8	40.1
		石油化学	38.6	31.0	13.3	17.7	42.6
		繊維	39.1	27.1	17.3	9.8	43.1
		食品	40.8	29.4	22.4	7	44.8

イ. 高齢人材に対する企業の全般的な認識

次に、企業は高齢人材に対してどのような認識を持っているのかを見た。質問内容は前述した労働者調査と同じである(表 11)。調査対象企業は全体的に高齢人材に対して熟練した技術と専門性を持ち(3.76)、リーダーシップと対人関係能力に優れており(3.52)、勤務態度が誠実で献身的である(3.45)という肯定的な面に同意した。否定的側面に関しては、企業は彼らが「健康や体力的な問題で職務を十分に全う出来ない場合が多い」との評価にある程度同意(3.33)した。一方、「高齢者は保守的で権威的である」「変化に対する適応力が劣る」という評価に対しては、あまり同意しなかった(それぞれ 2.79、2.81)。

3 業種の比較を通して、全般的に公共機関と製造業分野が金融業種に比べて高齢者をより肯定的に認識していることが明らかになった。否定的側面の中で「健康や体力の問題で高齢者が職務を十分に全う出来ない」という見解に対して、公共部門が最も強く同意し(3.48)、製造業の同意は低かった(3.27)。

製造業内で見ると、管理職が高齢者に対して持つ認識はそれほど大きな差を示すことはなかった。ただし、熟練度や専門性に関連する肯定的な評価において、石油化学(4.0)、機械(3.97)、鉄鋼(3.9)の業種で高い評価を示し、自動車(3.62)と電子(3.63)は平均を下回る評価だった。高齢者の専門性とリーダーシップ等においては、機械(3.61)、鉄鋼(3.63)、石油化学(3.79)部門で相対的に肯定的に評価した。否定的側面に関しては、特に機械業種で、変化に対する適応力が劣り、保守的で権威的だ、という評価に多くが同意した(それぞ

れ 3.0、3.06)。健康と体力の問題を指摘したケースは、自動車（3.43）と石油化学（3.47）であった。

表 11 高齢人材に対する企業の全般的認識

	合計	肯定的評価			否定的評価				
		熟練した技術を持ち、専門性がある	リーダーシップがあり、対人関係能力が優れる	勤務態度が誠実で献身的だ	健康や体力的な問題で職務を十分に全う出来ない場合が多い	変化に対する適応力が劣る	保守的で権威的だ		
全体	272	3.76	3.52	3.45	3.33	2.81	2.79		
公共部門	71	3.79	3.63	3.42	3.48	2.85	2.82		
民間部門	金融業	19	3.53	3.42	3.16	3.32	2.63	2.68	
	製造業	全体	182	3.77	3.48	3.49	3.27	2.82	2.79
		自動車	21	3.62	3.29	3.43	3.43	2.81	2.76
		造船	21	3.76	3.43	3.43	3.24	2.95	2.76
		機械	18	3.94	3.61	3.61	3.39	3.00	3.06
		鉄鋼	30	3.90	3.63	3.60	3.00	2.77	2.87
		電子	24	3.63	3.46	3.58	3.33	2.88	2.79
		石油化学	19	4.00	3.79	3.58	3.47	2.58	2.84
		繊維	21	3.67	3.43	3.43	3.33	2.76	2.67
		食品	28	3.71	3.29	3.32	3.14	2.82	2.64

注：1) 全くそうでない、2) そうでない、3) 普通、4) だいたいそうだ、5) 非常にそうだ

ウ．高齢化が招く問題に対する企業側の懸念

企業は高齢化がどのような問題を招くと懸念しているのか？ 表 12 にあるように、最も問題視しているのは「人件費負担の加重」（3.63）であり、次に「昇進および配置管理が難しい」（3.39）、「若年層の採用が難しい」（3.26）、「組織の活力が低下する」（3.12）であった。反面、「製品やサービスの品質に問題が生じる」（2.49）、「技能および技術の継承が心配だ」（2.86）、「年齢、世代間の葛藤が大きくなる」（2.88）、「高齢者に適した職務がない」（2.93）には、それほど同意を見せなかった。

業種別に細分化してみると、公共部門の場合、人件費負担（3.52）と昇進および配置管理（3.46）が比較的高かったのが目立つ。金融業の場合、企業はおおむね高齢化による問題を深刻に捉えていたが、人件費負担の加重（3.89）や昇進および配置管理の困難（3.53）等に対してはさらなる共感を示した。特に金融業では、若年層の採用の困難（3.42）、組織の活力低下（3.32）、高齢者に適した職務の不足（3.21）について、他の業種よりも問題として認識している。製造業の場合は目立った特徴がなかったものの、相対的に他の業種に比べて技

能および技術の継承に対する懸念（2.95）が高い。これは生産職熟練工の持つ意味が他の業種よりも大きいことを示していると思われる。

製造業内で小業種別傾向を細分して見ると、製品やサービスの問題に対する懸念は全般的にはそれほど高くないが、自動車（2.71）と鉄鋼（2.7）で割と大きかった。人件費負担問題については、ほぼ全てにおいて平均（3.63）に近い値を示したが、造船（3.43）は最も低く、機械（3.5）も低い方であった。製造業において最も関心の高い生産性に関連する問題においては、企業は思ったほど大きな懸念を示しておらず、普通（3.0）レベルであった。業種別では自動車（3.33）が高い数値を示した。若年層の採用に関連し、高齢化が悪影響を及ぼす点に対して反応を示した業種は、自動車（3.52）、鉄鋼（3.43）、繊維化学（3.42）であり、機械（2.83）ではそれほど懸念していない。高齢化で組織活力が低下する可能性については、繊維（3.24）、繊維化学（3.21）で問題視し、機械（2.78）と造船（2.9）ではその懸念が少なかった。

表 12 高齢化によって発生する問題に対する企業の認識

	製品やサービスの品質問題の発生	人件費の負担加重	生産性の低下	若年層の採用困難	組織の活力低下	高齢者に適した職務がない	技能および技術の継承問題	高齢者活用のための設備や作業環境の整備が不十分	年齢、世代間の葛藤が増幅	昇進および配置管理の困難
全体	2.49	3.63	2.99	3.26	3.12	2.93	2.86	2.90	2.88	3.39
公共部門	2.41	3.52	2.92	3.06	3.20	2.83	2.68	2.62	2.90	3.46
民間部門										
金融業	2.58	3.89	3.16	3.42	3.32	3.21	2.74	3.00	2.95	3.53
製造業										
全体	2.51	3.64	2.99	3.33	3.07	2.93	2.95	3.00	2.86	3.35
自動車	2.71	3.76	3.33	3.52	2.95	3.19	2.86	3.10	2.90	3.24
造船	2.38	3.43	2.76	3.24	2.90	2.76	2.76	2.86	2.62	3.10
機械	2.39	3.50	2.83	2.83	2.78	2.56	2.89	2.94	2.78	3.17
鉄鋼	2.70	3.70	3.03	3.43	3.17	2.83	3.13	3.03	3.03	3.20
電子	2.58	3.71	3.00	3.29	3.08	3.04	2.83	3.00	2.83	3.50
石油化学	2.21	3.68	2.95	3.42	3.21	2.74	2.63	2.84	2.68	3.53
繊維	2.48	3.71	2.95	3.38	3.24	3.24	3.00	3.24	2.95	3.57
食品	2.50	3.61	3.04	3.39	3.11	3.04	3.29	2.96	2.93	3.46

注：1) 全くそうでない、2) そうでない、3) 普通、4) だいたいそうだ、5) 非常にそうだ

(2) 定年制に関する対応

ア. 定年年齢と退職年齢の差

企業人事担当者の回答によると、大部分の企業が定年制を採用している（93.4%）。問題は、定年年齢と退職年齢の差がどのような状況になっているかということだ。表13のように、事務職と生産職を区分して見ると、全体的に事務職の場合は定年が58.1歳で、生産職の場合は58.0歳だが、実際の退職平均年齢は、事務職で55.7歳、生産職は58.7歳であった。すなわち、事務職の場合、定年年齢に比べて退職年齢が低く（平均2.4歳）、一方生産職の場合は退職年齢が定年年齢を0.7歳上回っていることが明らかになった。

事務職内で公共部門は58歳、製造業は57.6歳、金融業は57歳が名目定年であったが、3業種とも実際には平均2.5歳低い年齢で退職している。また製造業内では、名目上の定年年齢は57～58歳程度であったが、退職年齢は同じ事務職でも業種により異なっていた。最も深刻な業種は石油化学で、平均の退職年齢は8.3歳低い50歳であり、造船業も7歳低い50.6歳であった。電子も54歳と低い方であった。反面、鉄鋼と繊維業種の場合、事務職の退職年齢は名目定年よりそれぞれ1.5歳と1歳ずつ高かった。

表13 業種別定年年齢と実際の退職年齢（N=250）

		事務職			生産職			事務職－生産職の格差		
		定年年齢 [A]	退職年齢 [B]	B-A	定年年齢 [C]	退職年齢 [D]	D-C	名目 [C-A]	実質 [D-B]	
全体		58.1	55.7	-2.4	58.0	58.7	+0.7	-0.1	3	
公共部門		58.0	55.5	-2.5	59.1			1.1		
民間部門	金融業	57.0	54.5	-2.5	-	-	-			
	製造業	全体	57.6	55.1	-2.5	57.7	58.2	+0.5	0.1	3.1
		自動車	57.8			58.1			0.3	
		造船	57.6	50.6	-7	57.7	55.8	-1.9	0.1	5.2
		機械	58.2	57.3	-0.9	58.0	58.3	+0.3	-0.2	1
		鉄鋼	57.5	59.0	+1.5	57.7	60.5	+2.8	0.2	1.5
		電子	57.2	54.0	-3.2	57.2	54.0	-3.2	0	0
		石油化学	58.3	50.0	-8.3	58.4	58.0	-0.4	0.1	8
		繊維	56.8	57.8	+1	56.8	61.5	+4.7	0	3.7
食品	57.7	56.7	-1	57.7	59.4	+1.7	0	2.7		

生産職の場合、製造業内で定年年齢と退職年齢の差はそれほど小さくなく、また多くの小業種ではむしろ退職年齢が定年年齢よりも高かった。電子業種の場合、事務職同様に定年年齢より3.2歳低い54歳が平均退職年齢であり、造船の場合も生産職は定年より1.9歳低い55.8歳であった。造船の場合は事務職と生産職それぞれにおける退職年齢の差および定年年齢－退職年齢間の差が非常に大きかった。事務職で定年と退職年齢間の差が深刻な石油化学の場

合、生産職では全く異なる様相を示した。定年が 58.4 歳、退職が 58 歳と、その差は 0.4 歳に過ぎなかった。繊維と鉄鋼業種の生産職の場合、定年に比べて退職年齢がそれぞれ 4.7 歳、2.8 歳高く、ともに 60 歳を上回る年齢帯であった。

最後に、同一業種内で事務職と生産職の定年年齢の差を見ると、名目的には生産職が 0.1 年少なかったが、実質的には生産職が 3 年ほど長いことが分かった。そのうち製造業の場合、石油化学は 8 年、造船は 5.2 年、繊維は 3.7 年、そして食品は 2.7 年の順で差が大きかった。

イ. 定年延長に対して企業が優先的に採る必要があると考える対応策

定年延長（60 歳義務化）への対応策に関連して、企業の管理職に意見を聞いた。選択肢として、「賃金ピーク制の導入により人件費負担を緩和」、「高齢人材の生産性向上」、「賃金体系改編を通じた年功給の性格緩和（例：職務級の導入）」、「高齢人材を職位（職務価値）の低い職務に配置をし賃金調整」、「希望退職等により定年以前に高齢人材を退出」、「高齢人材時間選択制の活用」、「対策なし」、「新入社員の採用縮小」、そして「その他」の 9 項目を提示した。

表 14 のとおり、全体的に企業は、最も重要なこととして、「賃金ピーク制の導入をととした人件費の負担緩和」（66.9%）を挙げた。次に「高齢人材の生産性向上」（30.9%）と「賃金体系の改編」（26.5%）である。相対的に職務転換と賃金調整（14.7%）および高齢者時間選択制の活用（12.1%）等に関してはそれほど重視せず、希望退職（12.5%）と新入社員の採用縮小（8.5%）についても大きな比重を置いていない。

業種別にみると、賃金ピーク制の導入による人件費負担の緩和を最も重要な対応として挙げたのは金融業で、19 企業のうち 16（84.2%）であった。公共部門と民間製造業も、それぞれ 65%程度だった（公共 64.8%、製造 65.9%）。これは、全般的に韓国の企業は定年延長に伴って賃金ピーク制による人件費負担緩和の必要性を重視しているが、特に金融業でそうした傾向が高い。予想どおり製造業の場合、他の業種に比べて高齢人材の生産性向上策の整備も重要であると考えていることが明らかになり（34.1%）、こうした比率は公共部門（26.8%）や金融業（15.8%）に比べてはるかに高かった。金融業で興味深かったのは、希望退職により定年以前に高齢人材を退出させる策に比重を置く姿勢が高かった点である（36.8%）。これは公共部門（7%）、製造業（12.1%）に比べて非常に高い。また高齢人材を時間選択制により活用する対策について、金融業ではどの企業もその必要性に言及せず（0.0%）、低い職務への配置についても（5.3%に該当する）1 企業しか挙げなかったことも興味深い。

製造業内では、特に鉄鋼（80%）、電子（75%）、石油化学（73.7%）の業種で賃金ピーク制の導入により人件費の負担を緩和する重要性を挙げている。反面、繊維分野は他の対応策と比較してその認識が少なく（47.6%）、機械（55.6%）、造船（57.1%）業種の場合も他の業種に比べて低かった。全体的に高齢人材の生産性向上策の整備を重く認識している中で、そうした傾向が特に強い小業種は機械（50%）と自動車（42.9%）であった。反面、石油化学（21.4%）や食品（21.4%）ではそれほど大きな意義を見出していない。石油化学業種の

場合、例外的に賃金体系改編を通じた年功給の性格を緩和させる対策について重視している点が特徴的である（42.1%）。

表 14 定年延長に関連して導入する必要がある措置に対する企業の意見

		合計	賃金ピーク制の導入、人件費負担の緩和	高齢人材の生産性向上	賃金体系改編により年功給の性格緩和（例：職務級の導入）	高齢人材を職位（職務価値）の低い職務に配置、賃金調整	希望退職より以前に高年齢を退出	高齢人材の活用	対策なし	新入社員採用縮小	その他	
全体	N	272	182	84	72	40	34	33	26	23	11	
	%	100	66.9	30.9	26.5	14.7	12.5	12.1	9.6	8.5	4.0	
公共部門	N	71	46	19	15	11	5	6	18	1	1	
	%	100	64.8	26.8	21.1	15.5	7.0	8.5	25.4	1.4	1.4	
民間部門	金融業	N	19	16	3	5	1	7	0	1	1	2
		%	100	84.2	15.8	26.3	5.3	36.8	0.0	5.3	5.3	10.5
	全体	N	182	120	62	52	28	22	27	7	21	8
		%	100	65.9	34.1	28.6	15.4	12.1	14.8	3.8	11.5	4.4
	自動車	N	21	13	9	7	5	2	4	0	1	1
		%	100	61.9	42.9	33.3	23.8	9.5	19.0	0.0	4.8	4.8
	造船	N	21	12	8	3	7	3	6	0	1	1
		%	100	57.1	38.1	14.3	33.3	14.3	28.6	0.0	4.8	4.8
	機械	N	18	10	9	5	1	2	0	4	1	0
		%	100	55.6	50.0	27.8	5.6	11.1	0.0	22.2	5.6	0.0
	鉄鋼	N	30	24	10	10	5	3	2	0	4	0
		%	100	80.0	33.3	33.3	16.7	10.0	6.7	0.0	13.3	0.0
	電子	N	24	18	8	7	2	1	7	0	3	1
		%	100	75.0	33.3	29.2	8.3	4.2	29.2	0.0	12.5	4.2
	石油化学	N	19	14	4	8	1	3	1	1	2	1
		%	100	73.7	21.1	42.1	5.3	15.8	5.3	5.3	10.5	5.3
	繊維	N	21	10	8	4	3	3	3	1	4	2
		%	100	47.6	38.1	19.0	14.3	14.3	14.3	4.8	19.0	9.5
	食品	N	28	19	6	8	4	5	4	1	5	2
		%	100	67.9	21.4	28.6	14.3	17.9	14.3	3.6	17.9	7.1

（3）賃金ピーク制

表 15 のとおり、2015 年半ば時点で、調査企業のうち賃金ピーク制をすでに導入しているのは 20.6% で、導入を計画中のところは 41.9% であった。37.5% の企業では導入計画はないと答えた。業種別には、状況に相当の偏りが見られた。公共部門の場合、賃金ピーク制を導入したり、導入計画のあるところが相当多かつたが（それぞれ 12.7%、70.4%）、これは 2015 年当時政府が強く政策を推進したことが反映したと思われる。金融業の場合、賃金ピーク制

を導入したケース（10.5%）や導入計画中のケース（47.4%）ともに公共部門に比べて低く、未計画であるケース（42.1%）も多数を占めた。製造業では導入を計画していないとの回答が45.1%で3業種のうち最も高かったが、すでに導入しているという例も24.7%で、他の2つの業種に比べて高かった。導入計画中であるのは30.2%で最も低かった。これは、製造業の場合、賃金ピーク制を導入する企業は比較的早く導入しており、また半数程度の企業は導入しない見通しであることを示している。

製造業内における傾向を小業種別に比較すると、賃金ピーク制を早く導入した企業の比率が高い業種は、石油化学（47.4%）、機械（33.3%）、食品（32.1%）であった。繊維（61.9%）、造船（61.9%）、電子（58.3%）、自動車（52.4%）では、導入する計画のない企業の比率が半数以上を占めた。これらの業種はすでに導入した企業の比率が低い業種でもあり、前の3業種と対照的であった。鉄鋼の場合は導入計画が43.3%で最も高く、石油化学の導入計画も36.8%と高い方であった。

表 15 賃金ピーク制導入状況 (N=272)

	事例数	すでに導入		導入計画中		未導入・導入計画なし			
		%	N	%	N	%	N		
全体	272	20.6	56	41.9	114	37.5	102		
公共部門	71	12.7	9	70.4	50	16.9	12		
民間部門	金融業	19	10.5	2	47.4	9	42.1	8	
	製造業	全体	182	24.7	45	30.2	55	45.1	82
		自動車	21	14.3	3	33.3	7	52.4	11
		造船	21	19.0	4	19.0	4	61.9	13
		機械	18	33.3	6	22.2	4	44.4	8
		鉄鋼	30	26.7	8	43.3	13	30.0	9
		電子	24	8.3	2	33.3	8	58.3	14
		石油化学	19	47.4	9	36.8	7	15.8	3
		繊維	21	19.0	4	19.0	4	61.9	13
		食品	28	32.1	9	28.6	8	39.3	11

一方、賃金ピーク制をすでに導入した56の企業について、どのような類型を導入しているのかを見た。表16のとおり、全体的に定年延長型が58.9%で最も多く、定年保障型と雇用延長型がそれぞれ21.4%、19.6%であった。業種別に見ると、公共機関は9つの導入企業のうち定年延長型が5つで半数以上を占め、定年保障型も4つであった。金融業の場合、事例が2件しかなかったが、それぞれ定年延長型と保障型をとった。製造業の場合、45企業で賃金ピーク制を導入したが、このうち定年延長型が27件(60.0%)、保障型が7件(15.6%)、雇用延長型が11件(24.4%)を占め、定年延長型と雇用延長型が主であった。これは主な企

業での労働組合の交渉力の強さを証明するものであると思われる。製造業内における傾向を見ると、導入した小業種の3分の2は定年延長型を採っていることが分かるが、造船(25.0%)と電子(0.0%)では定年延長型をとった企業の割合が低かった。

表 16 賃金ピーク制導入類型 (N=56)

		事例数	定年延長型		定年保障型		雇用延長型		
			N	%	N	%	N	%	N
全体		56	58.9	33	21.4	12	19.6	11	
公共部門		9	55.6	5	44.4	4	0.0	0	
民間部門	金融業	2	50.0	1	50.0	1	0.0	0	
	製造業	全体	45	60.0	27	15.6	7	24.4	11
		自動車	3	66.7	2	33.3	1	0.0	0
		造船	4	25.0	1	50.0	2	25.0	1
		機械	6	66.7	4	0.0	0	33.3	2
		鉄鋼	8	62.5	5	12.5	1	25.0	2
		電子	2	0.0	0	50.0	1	50.0	1
		石油化学	9	66.7	6	11.1	1	22.2	2
		繊維	4	75.0	3	0.0	0	25.0	1
		食品	9	66.7	6	11.1	1	22.2	2

(4) 高齢人材の雇用活性化策

高齢人材の雇用活性化のために最も必要な対策について、企業関係者の意見を聞いた。回答の選択肢は、「高齢者にやさしい作業環境への改善」、「高齢者に適した職務の開発」、「高齢者の熟練および生産性の向上」、「作業負担および作業危険性に対する評価」、「定期的な問題点の確認および満足度調査の実施」、「高齢者対象の教育訓練の実施」、「年齢段階別に最適化された経歴管理」、「フレックスジョブシステムの導入」、「労働時間短縮の実施」、「パートタイム労働の実施」、「深夜労働の制限」、「健康管理プログラムの提供」、「産業安全の強化」、「職務、能力、成果中心とした賃金体系の改編」、「仕事と家庭の両立」、「年齢差別の禁止」、「定年保障」、「定年延長」の合計 18 項目を示し、それぞれに対して 5 点評価でその重要度を評価させ、各項目ごとに平均値を求めた。

その結果、表 17-1 と 17-2 のとおり、全体的に雇用維持手段において、最も重要と認識されるのは定年保障 (3.67) であった。次は職務、能力成果中心の賃金体系の改編 (3.57)、仕事と家庭の両立 (3.53)、定年延長 (3.50)、高齢者の熟練および生産性の増進 (3.49) の対策が続く。回答企業は大部分の項目に関して普通 (3.0) 以上としたが、労働時間短縮 (2.98) やパートタイム労働の実施 (2.93) 等の対策については、重要と認める比率が低かった。

3 業種別に比較すると、公共部門の場合、定年保障 (3.93) の重要性が最も高く、仕事と家庭の両立 (3.72)、年齢差別の禁止 (3.62)、高齢者に適した職務の開発 (3.61)、定年延

長（3.59）、賃金体系の改編（3.57）、高齢者の熟練増進と生産性の向上（3.56）の対策についても重要性を認めている。反面、作業の危険性に対する評価（2.9）、パートタイム労働の実施（2.97）、深夜労働の制限（2.86）の対策については普通を下回り、労働時間の短縮（3.0）や高齢者にやさしい作業環境の改善（3.04）もそれほど高くない。

金融業界では、他のふたつの業種に比べると定年保障（3.53）を重視する声が高く、代わりに仕事と家庭の両立（3.79）や職務、能力、成果中心の賃金体系の改編（3.79）を最も重要なものとしている。全般的に金融業界の企業では措置そのものをそれほど重視していないが、中でも高齢者にやさしい作業環境の改善は特に低く（2.63）、作業の危険性に対する評価実施（2.74）、労働時間の短縮（2.89）やパートタイム労働の実施（2.70）、深夜労働の制限（2.84）も低い。

製造業では定年保障（3.58）が依然として高かったが、他業種と異なって高かったのは産業安全の強化（3.59）であった。そのほかに職務能力成果中心の賃金体系改編（3.55）、定年延長（3.49）、高齢者の熟練および生産性の向上（3.48）、仕事と家庭の両立（3.43）、年齢差別の禁止（3.42）が続く。やはり労働時間の短縮（2.98）やパートタイム労働の実施（2.93）の比率は最も低く、深夜労働の制限（3.07）も低い方であったが、他の2つの業種に比べると若干高い。

製造業における小業種別傾向を比較すると、自動車の場合、企業関係者は産業安全の強化（3.81）を最も重要と認識しており、職務能力成果中心の賃金体系改編の必要性（3.76）も高かった。併せて、高齢者の熟練と生産性向上（3.62）および仕事と家庭の両立（3.62）も重視している。また労働時間の短縮（3.24）が他の小業種に比べて高かった。造船業の場合、多くの措置に対して普通（3点）以上に評価をしているが、中でも定年保障（3.62）と産業安全の強化（3.62）が際立った。鉄鋼の場合、高齢者の熟練および生産性の向上（3.73）が高く、電子は、定年保障（3.75）および延長（3.75）とともに職務能力成果中心の賃金体系改編（3.71）の必要性が最も高くなっている。石油化学は賃金体系の改編（3.74）と産業安全の強化（3.74）を、食品の場合は産業安全の強化（3.57）、仕事と家庭の両立（3.54）、定年保障（3.54）をより重視した。

表 17-1 高齢労働者の雇用を維持するための手段に対する企業の認識 (1)

		事例数	高齢者にやさしい作業環境の改善	高齢者に適した職務の開発	高齢者の熟練技術および生産性の向上	作業負担および作業危険性に対する評価	定期的な問題点の確認および満足度調査の実施	高齢者対象の教育訓練の実施	年齢段階別に最適化された経歴管理	フレックスジョブシステム	労働時間の短縮	
全体		272	3.07	3.31	3.49	3.17	3.17	3.11	3.30	3.08	2.98	
公共部門		71	3.04	3.61	3.56	2.9	3.11	3.31	3.39	3.25	3.0	
民間部門	金融業	19	2.63	3.26	3.26	2.74	3.0	3.0	3.32	3.0	2.89	
	製造業	全体	182	3.13	3.2	3.48	3.32	3.2	3.05	3.26	3.02	2.98
		自動車	21	3.19	3.48	3.62	3.48	3.33	3.14	3.24	3.14	3.24
		造船	21	3.1	3.24	3.33	3.38	3.05	3.1	3.38	3.05	3
		機械	18	3.22	3.28	3.39	3.56	3.5	3	3.22	2.89	3
		鉄鋼	30	3.2	2.93	3.73	3.5	3.27	3.13	3.13	3.1	3
		電子	24	3.33	3.63	3.54	3.38	3.25	3.21	3.25	3.21	3.08
		石油化学	19	2.95	3.16	3.37	3	2.89	3	3.42	3.11	2.84
繊維	21	2.95	2.9	3.29	3.14	3	2.9	3	2.95	3.05		

注：1) 全くそうでない、2) そうでない、3) 普通、4) だいたいそうだ、5) 非常にそうだ

表 17-2 高齢労働者の雇用を維持するための手段に対する企業の認識 (2)

		事例数	パートタイム労働の実施	深夜労働の制限	健康管理プログラムの提供	産業安全の強化	職務、能力、成果中心の賃金体系改編	仕事と家庭の両立	年齢差別の禁止	定年保障	定年延長	
全体		272	2.93	3.0	3.23	3.42	3.57	3.53	3.47	3.67	3.50	
公共部門		71	2.97	2.86	3.14	3.13	3.56	3.72	3.62	3.93	3.59	
民間部門	金融業	19	2.79	2.84	3.32	2.84	3.79	3.79	3.32	3.53	3.21	
	製造業	全体	182	2.93	3.07	3.26	3.59	3.55	3.43	3.42	3.58	3.49
		自動車	21	2.9	3	3.19	3.81	3.76	3.62	3.48	3.38	3.29
		造船	21	3	3.38	3.43	3.62	3.43	3.38	3.57	3.62	3.43
		機械	18	2.89	3.06	3.11	3.61	3.67	3.44	3.28	3.56	3.5
		鉄鋼	30	3.07	3.3	3.17	3.53	3.33	3.27	3.4	3.57	3.6
		電子	24	3.04	3.04	3.38	3.46	3.71	3.33	3.54	3.75	3.75
		石油化学	19	2.89	2.84	3.21	3.74	3.74	3.47	3.53	3.63	3.42
		繊維	21	2.95	2.9	3.29	3.48	3.48	3.48	3.24	3.62	3.48
食品	28	2.68	2.93	3.29	3.57	3.46	3.54	3.36	3.54	3.43		

注：1) 全くそうでない、2) そうでない、3) 普通、4) だいたいそうだ、5) 非常にそうだ

5. 議論：調査結果と政策の含意

本研究は、高齢者に対する雇用政策を策定するにあたり、労働者と企業が現在どのような態度で、いかなる対応をしているのかについて、全般的な傾向と業種別の違いを理解し、政

策の実効性を高めたいという趣旨で行った。ここでは、今までに分析した結果、主な分析項目の全般的な傾向を整理し、それぞれの項目において3大業種別調査結果を比較・要約し、それぞれの特性を整理する⁸。同時に調査結果から政策的手がかりに関して論じる。

そのため、前の分析内容を大きく2つに区分して整理する。まず、高齢化の状況、高齢者に対する態度と評価、高齢化の問題点および望ましい高齢者雇用政策に対する労働者と企業の意思についてである。その後、定年制、定年延長、賃金ピーク制に関連する内容について論じる⁹。

(1) 高齢化、高齢者に対する認識、高齢化の問題点、望ましい高齢者雇用政策

ここでは大きく、高齢化の進行状態、高齢者に対する認識と態度、高齢化の問題点と望ましい高齢者政策の3つのテーマに区分して、本研究の分析結果とその意味を論じる。

表 18 調査結果：全般的傾向および業種別特性の比較 (1) - 高齢化、高齢者に対する認識、高齢化の問題点と望ましい高齢者雇用政策

議論のテーマ		主な発見点		回答者 (表)
		全体としての傾向	業種別特性	
ア. 高齢化の進行状態	現在の平均	39.5 歳	[公共] 39.9 [金融] 39.1 [製造] 39.3	企業 [表 10]
	5年後の平均	42.7 歳	[公共] 42.0 [金融] 42.6 [製造] 42.9	
	40～50代	40代 28.7% 50代 16.6%	[金融] 40代の比率最高 (36.5%)、50代の比率最低 (11.6%)	
イ. 高齢者に対する認識と態度	高齢者のプラス面	労働者、企業ともプラス評価／ともに「熟練と専門性」重視	<労働者側> [公共]&[金融] リーダーシップと対人関係における能力を製造よりさらに肯定 <企業側> [金融] 熟練と専門性および誠実さと献身性すべてにおいて他業種より低く評価	労働者[表 2] & 企業[表 11]
	高齢者のマイナス面	労働者がより強くマイナス面に同意／労使ともに体力低下による職務不全を最も強く懸念／ともに変化適応力の問題や保守性と権威性への同意は低い	<労働者側> [製造] 否定的側面すべての面で最も強く同意／体力低下職務不全 (3.62) 懸念が最高 <企業側> [公共] 体力低下による職務不全 (3.62) への懸念が最高 [金融] 変化適応性 (2.63)、保守性と権威性 (2.68) については低い	

⁸ 製造業内における細部業種間の比較はあえて詳しくしないつもりだが、3大業種の比較のうち製造業に関する詳しい説明が必要である場合、その時々には言及した。製造業に関連する別途の比較分析は今後行われる必要があるだろう。

⁹ 基本的に60歳定年延長法を通して定年延長の慣行の変化が予想される中で、本稿における分析は労働者と企業が様々な措置に対してどのような意味づけを行っているかを把握出来るようにした。定年延長が導入されて以降、回答がどのように変化し、定年延長制度がどのように実現され、またいかなる効果を生んだのか理解できるようにするために、本研究の結果は意味があると見える。また賃金ピーク制の場合、2015年半ば時点で、既に導入した業種とそうでない業種、そしてそれに対する態度も異なる状況にある。当面、政府が公共部門を中心に強い働きかけをしたので、政策の影響も現場で一定程度反映されているであろう。

ウ. 高齢化の問題点と望ましい高齢者雇用政策	高齢化の問題点	大部分人件費負担、昇進および配置管理の困難、若年層の採用の困難を重視／製品の質低下、生産性の低下、技術継承問題、世代間葛藤問題は同意が少ない	[金融] 大部分の項目で金融が相対的に高い。特に人件費負担 (3.89) で最高。若年層の採用 (3.42)、昇進および配置管理難点 (3.53)、組織活力低下 (3.32)、高齢者に適する職務ない (3.21) も他業種より高い [製造] 技術継承問題 (2.95) に相対的に強く同意	企業 [表 12]
	高齢者維持のための手段	定年保障の大部分を重視 次いで賃金体系改編、仕事と家庭の両立、定年延長、高齢者生産性増進重視／労働時間短縮、パートタイム労働等は低い	[公共] 定年保障 (3.93) に高い意味を付与、適合職務開発 (3.61)、熟練生産性増進 (3.56) を相対的に重視 [金融] 提示された措置に全般的に低い意味づけ 仕事と家庭の両立 (3.79)、賃金体系改編 (3.79) を重視。定年保障 (3.53) は重視せず [製造] 産業安全強化 (3.59) を最も重視し特徴的は低い	企業 [表 17-1、2]
	定年以降高齢者に必要な支援策	技能－技術向上のための教育訓練の支援 (34%) に最も同意／退職者雇用奨励の広報活動、転職支援と雇用サービス等あまり重視せず	[製造] 高齢人材の能力向上に向けた教育 (40.2%) を非常に重視、政府の金銭的支援 (15.4%) を一部重視 [公共]&[金融] 高齢人材の能力向上に向けた教育に相対的に関心が低く、雇用奨励広報と転職支援に製造業より関心が高い [金融] 高齢人材に対する人事労務コンサルティング (10.4%) は相対的に重視の傾向	労働者 [表 9]

ア. 高齢化の進行状況

本研究の結果、韓国の主要企業に従事する労働者の平均年齢は 40 歳に迫っており、中でも公共部門が 39.5 歳と最も高い。50 代が約 16.6%、40 代が約 28.7% を占めているが、興味深いのは、金融業で 40 代の比率が高く約 36.5% を占め、対して 50 代は 11.6% に過ぎないことだ。これは、それだけ 50 代で金融業種に留まるのが難しいという状況を反映している。5 年後になると、全体的に平均年齢は約 3.2 歳上がって 42.7 歳となる見通しであり、この時点では製造業が 42.9 歳で最も高く、公共部門は 42.0 歳で最も低くなるものと予想される。これは産業別に高齢化傾向が異なって深刻化することを意味し、適切な政策対応の整備が急がれる。金融業の場合、50 代の比率が非常に低く、50 代の持続可能な雇用対策が急務となっている。

イ. 高齢者に対する認識と態度

高齢者および高齢化に対する認識と態度において、全体的に高齢者が持つプラス面に関して、企業と労働者ともに同程度評価しており、マイナス面に関しては労働者が多少強く認識していることが明らかになった。プラス面として、特に、労働者・企業側ともに高齢人材の熟練性と専門性 (労働者 3.83、企業 3.76) を最も評価しており、高齢者の有用性に関する認識をともに共有している。労働者の場合、公共部門 (3.62) と金融業 (3.82) で高齢者のリーダーシップと対人関係における能力を製造業 (3.49) をより強く認めたが、これは内部労働市場がより発展した事務職でこうした業務要素が重視され、形成されるためと解釈される。

企業の場合、金融業では他業種に比べ高齢者のプラス面に対する同意が低かった。特に熟練性と専門性（3.53）の面で低く、誠実さと献身性（3.16）の面でも低い評価を下した。これは金融業界の労働者と企業との間に高齢者を見る上でギャップが存在することを意味する。

一方、高齢者が持つマイナス面に関して、全体的に企業より労働者の方が問題をより深刻に認識していることが分かった。まず、労働者・企業側ともに高齢者の体力低下による職務不全（労働者 3.5、企業 3.33）に最も強く同意したのは想定内である。労働者の中で、高齢者のマイナス面を強く懸念したのは製造業で、すべての値で3.0以上を示し、特に体力低下による職務不全の問題（3.62）が高かった。つまり労働者として的高齢者に対する否定的評価は、主に製造業労働者から出てきているといえる。一方、企業の中で高齢者の職務不全を特に強く指摘した業種は公共部門（3.48）であった。この部門では高齢者のマイナス面への同意も最も高かった。つまり、労働者は製造業で、企業は公共部門で、高齢者に対する否定的評価が大きい。

労働者・企業とも、高齢者の変化適応力の低下（労働者 3.07、企業 2.81）や彼らの保守性と権威性の問題（労働者 2.92、企業 2.79）にそれほど同意しなかったのは意味深長である。特に金融業で高齢者の変化に対する適応力の問題（2.63）や保守性と権威性（2.68）への同意がそれほど高くなく、こうした認識が全体に占める意味も大きいといえよう。

全体的に労使ともに高齢者の熟練性と専門性には高く評価していること、一方で全業種通して体力低下等による職務不全の可能性を強く指摘していることを考えると、これは高齢者の健康と体力を補強する措置を講じ、彼らの持つ熟練性と専門性を活用し継承する必要性が広く同意されていると言えよう。こうした事実を高齢者雇用政策に反映する必要がある。

ウ．高齢化の問題点と望ましい高齢者雇用政策

高齢化が企業経営に及ぼす問題に対し企業の意見として目立ったのは、全般的に人件費の負担（3.63）、昇進および配置管理の困難（3.39）、若年層の採用が難しくなること（3.26）である。相対的に製品の質の低下（2.49）や生産性の質の低下（2.99）、技術継承上の問題（2.86）、世代間の葛藤（2.88）ではそれほど高い問題意識を示さなかった。これは、企業が高齢者の問題を費用と結びつける傾向が強く、従来の職級体系で彼らを扱うのが難しく、新規雇用の可能性と関連して考えていることを意味する。高齢者の熟練継承の課題や事業場の高齢化が招く世代間の葛藤等についてもそれほど注目していない。また金融業においてはほとんどすべての項目で他業種より高くなっている。中でも特に人件費の負担（3.89）での懸念が大きく、若年層の採用（3.42）、昇進および配置管理の困難（3.53）、組織の活力低下（3.32）、高齢者に適した職務がない（3.21）でも他業種より高い。こうした状況は、企業が高齢者を“費用”と見なし、“資源”として柔軟に再活用する策を積極的に探らず、消極的な態度であることを示している。ただし、製造業の場合、技術継承の問題（2.95）に対して他業種よりも少し強い同意があったが、これは製造業生産職において企業がこうした問題意識を抱いているということである。

高齢者を企業でより長く働かせるために必要な措置として、多くの企業が定年保障(3.67)を重視した。そのほか、職務、能力成果中心の賃金体系の改編(3.57)、仕事と家庭の両立(3.53)、定年延長(3.50)、高齢者の熟練および生産性の増進(3.49)が続く。しかし、相対的に労働時間の短縮(2.98)やパートタイム労働の実施(2.93)等の対策については全般的にその重要性を認識していない。これは、企業が内部労働市場の変化を図る対策を積極的に探ってはならず、定年保障のような確実な措置を重視していることを意味する。公共部門では、定年保障(3.93)に対する評価が高く、また他業種と異なり高齢者に適した職務の開発(3.61)や熟練および生産性の増進(3.56)等に高い関心を示しているのが特徴的である。金融業は全般的に提示された措置に対して評価が低かった。その中では仕事と家庭の両立(3.79)と賃金体系の改編(3.79)を重視した反面、定年保障(3.53)を他業種ほど重視しなかった。製造業は特に産業安全の強化(3.59)の高さが注目に値する。以上のことから、高齢者の雇用に関連する政策開発の中では、企業が業種別に持つこうした政策的要求の差異を考慮し、多様な回答を探ることの必要性を示している。

定年以降の雇用と生業のために必要な措置として、労働者は技能、技術向上のための教育訓練支援の必要性(34%)を最も強く指摘した。次いで退職者の雇用を奨励する広報活動(18.2%)や転職支援と雇用サービスの強化(16.5%)が続く。これは、退職後にも自分の能力を基礎に、新しい環境に必要な熟練技術を備えて経済活動を継続しようとする強い意図の表れである。業種別に見ると、技能向上のための教育訓練の支援について、製造業(40.2%)では大変重視している¹⁰。反面、他の2つの業種ではかなり低かった。一方、2つの業種の労働者は雇用奨励広報活動と雇用サービスを製造業よりさらに重視している。これは、業種ごとに高齢者雇用に期待される面が異なり、特に製造業では生産職の熟練が雇用に与える意味が大きいことを労働者自身が認めていることを意味する。また製造業では、政府の高齢人材雇用に対する金銭的支援(15.4%)を重視する声が他の2つの業種より高く¹¹、金融業では高齢人材人事労務コンサルティングの支援(10.4%)をより重視している。こうした点に関しても別途回答を検討する必要がある。

(2) 定年制、定年延長および賃金ピーク制

以下では定年制度の導入および実行、定年延長の意味と対応策、そして賃金ピーク制の導入の3つのテーマに区分して、本稿の分析結果とその政策的意味を探る。

¹⁰ 特に鉄鋼、石油化学、造船、自動車で該当する。

¹¹ 特に電子、造船、自動車、食品で該当する。

表 19 調査結果：全般的傾向および業種別特性の比較（2）一定年制、定年延長および賃金ピーク制

議論テーマ	細部テーマ	主な発見点		回答者(表)
		全体としての傾向	業種別特性	
ア. 定年制度の導入と実行	定年年齢と格差	定年制の大部分が存在(93.4%)、事務職 58.1、生産職 58 / 退職年齢: 事務職 55.7、生産職 58.7	<ul style="list-style-type: none"> 事務職内名目定年と退職年齢格差: -2.5 歳 (名目退職年齢: 公共 58、製造 57.6、金融 57) 生産職内名目-実質格差: +0.7、(繊維+4.7、鉄鋼+2.8、食品+1.7) 事務職-生産職退職年齢格差: 平均-3 歳 (石油化学-8、造船-5.2、繊維-3.7、食品-2.7) 	企業 [表 13]
	両者の差	「差が生じる」が 60% で多数	[公共] 「差が出ない (58.6%)」優勢 [金融] 「差が生じる (88%)」圧倒的に優勢。 [製造] 「差が生じる (62.6%)」が優勢	労働者 [表 3]
	差の理由	使用者側の希望退職を強要 (47.9%) が支配的 / 昇進と圧迫は一部 / 老後のための自発的退職 (15.7%) 相対的に少数	[公共] 大部分昇進と圧迫 (45.9%)、老後のために自発的 (19.3%) は低くない [金融] 大部分「希望退職を強要」(58.1%)、「老後のために自発的 (5.1%)」はごく少数 [製造] 大部分が「希望退職強要 (52.5%)」、老後のために自発的 (18.9%) も低くない。	労働者 [表 4]
イ. 定年延長の意味と対応策	肯定性	ほとんどが家計安定化寄与 (33.5%) を重視 / 次いで熟練労働技術維持、生産性の向上 (21.7%)、後進養成への寄与 (21.5%)	[公共] 家計安定化 (39.4%)、職務経験、後進養成 (20.1%)、労使相互信頼 (16.3%)。 [金融] 家計安定化 (36.6%)、職務経験後進養成 (25.4%)、労使相互信頼 (20.9%)。 [製造] 熟練と生産性 (30.7%)、家計の安定化 (29.2%)、職務経験と後進養成 (21.2%)	労働者 [表 5]
	否定性	主に人件費の上昇、新規人材補充の制約、組織内の昇進の停滞に肯定 / 構成員統合や企業業務の成果の低下に弱い認定	[公共] 昇進停滞 (32.2%)、人件費の上昇 (23.6%)、新規人材の制約 (17.4%)。 [金融] 人件費の上昇 (29.9%)、昇進の停滞 (27.6%)、新規人材の制約 (17.2%)。 [製造] 人件費の上昇 (31.4%)、新規人材の補充の制約 (28.9%)、構造調整圧力 (20%)、昇進の停滞 (13.2%)	労働者 [表 6]
	補完措置	主に賃金ピーク制導入を通じた人件費緩和を大いに重視 / 次いで生産性向上、賃金体系等 / 職務転換、再配置、時間選択制等は特になし	[公共] 人件費緩和 (64.8%)、生産性向上 (26.8%)、賃金体系改編 (21.1%)。 [金融] 人件費緩和 (84.2%)、高齢人材退出 (36.8%)、賃金体系改編 (26.3%)。 [製造] 人件費緩和 (65.9%)、生産性向上 (34.1%)、賃金体系改編 (28.6%)	企業 [表 14]
	導入の必要性	不必要 61.8%、必要 38.2% / 必要のうち大多数は「出来るだけ必要」(33.1%)	[公共] 不必要 64.2%、必要 35.7% [金融] 不必要 44.8% (最低)、必要 55.3% (最大) [製造] 不必要 65.5% (最大)、必要 34.5% (最低)	労働者 [表 7]
ウ. 賃金ピーク制の導入	導入の有無と計画	既に導入 20.6% / 導入計画 41.9% / 未計画 37.5%	[公共] 既に導入 12.7%、導入計画 70.4% (最高)、未計画 16.9% (最低) [金融] 既に導入 10% (最低)、導入計画 47.4%、未計画 42.1% [製造] 既に導入 24% (最高)、導入計画 30.2% (最低)、未計画 45.1% (最高)	企業 [表 15]
	導入時の類型	定年延長型 58.9% / 定年保障型 21.4% / 雇用延長型 19.6%	[公共] 9 件 (定年延長型 5、保障型 4) [金融] 2 件 (定年延長型 1、保障型 1) [製造] 45 件 (定年延長型 27、保障型 7、雇用延長型 11)	企業 [表 16]
	導入後の同伴措置	無条件実行 3.6% (ごく少数) / 職務転換配置 15.8% (少数) / 大部分 60 歳定年遵守 (40.9%) および労働時間短縮 (39.7%)	[公共] 労働時間短縮 41.7%、定年 60 歳保障 35.6%、職務再配置 18.9% [金融] 労働時間短縮 43.6%、定年 60 歳保障 30.8%、職務再配置 21.8% [製造] 定年 60 歳保障 47.2%、労働時間短縮 37.4%、職務再配置 12.1%	労働者 [表 8]

ア. 定年制度の導入と実行

定年の状況に関連して、本研究の結果には2つの興味深い政策的事実がある。それは名目定年と退職年齢の差の点と、事務職と生産職の退職年齢の差の問題である。本研究の結果、事務職の名目定年が58.1歳、生産職が58歳と、ほぼ同じレベルではあるがわずかに事務職が高かった。企業を対象に調査した結果、事務職の名目定年が高いのは、公共（58）、製造（57.6）、金融（57）の順であったが、3業種とも名目定年と退職年齢の差は同様に後者が2.5歳ほど低かった。こうした差は生産職では逆で、退職年齢は名目定年に比べて平均0.7歳高かった。両者の差は約3歳も開いたのである。細部業種別に見ると、繊維、鉄鋼、食品はそれぞれ4.7歳、2.8歳、1.7歳ずつ退職年齢が名目定年年齢を上回った。これは、労働組合が生産職を中心に定年を守ったり、または上げる方向で意思を貫徹させてきた結果、業種間格差として現れたものと解釈できる。反して事務職では、こうした労組の力が及ばない結果となったと思われる。退職年齢だけを見ると、事務職と生産職の差は平均3歳を超え、さらに深刻である。格差が特に大きい業種は石油化学（8歳）、造船（5.2歳）、繊維（3.7歳）であった。こうした状況は、定年60歳法の施行が現実に業種別にどのように受け入れられ、企業に異なる圧力として作用したのかを推測させる。

労働者に名目定年と退職年齢の差について聞いた結果、差が生じるという回答は60%を占めたが、金融業（88%）では圧倒的であった。製造業も高い方（62.6%）であり、一方公共部門ではむしろ差は出ないという方が多かった（58.6%）。公共部門では定年に対する制度的保障が強く作用していると思われる。金融業では50代以上の従事者比率が急激に低くなる現象との整合性があるものと思われる。これは定年延長法施行以降、金融業でどのように新しい慣行をつくるか、いっそう悩ましい状況にあることを示す。製造業の場合、差があると答えた回答者の割合の高い業種は、電子（92.9%）と食品（78.8%）で、低い業種は鉄鋼（50.9%）、自動車（58.9%）であった。これは労働組合の役割と影響との関連性のある程度検証してみる必要がある。

最後に、労働者は名目定年と実退職年齢の差が発生する理由について、大多数が使用者側の希望退職の強要（47.9%）を挙げ、老後のための自発的退職（15.7%）は最も低かった。これは、差の発生が労働者の意志によるものではないことを意味する。公共部門の場合は、希望退職圧力が比較的低い中で、昇進からの脱落と成果の圧迫（45.9%）を理由に挙げた割合が最も高かった。一方、民間部門である金融と製造業は、希望退職の強要に多く同意した（金融58.1%、製造52.5%）。また金融では老後を考慮した自発的退職との回答はほとんどなかった（5.1%）。製造業では18.9%で、これは公共部門と似たレベルであった（19.3%）。全般的にこうした結果は、退職の圧迫と補償との間で葛藤する高齢者が業種によって異なる状況にあることを示している。これは定年60歳法の施行以降、どのような変化が現れるのか、注目される。

イ. 定年延長の意味と対応策

定年延長はおおむね労働者に肯定的に受け入れられている。しかし、その理由は業種別である程度異なる。肯定の理由について、労働者の多くは高齢者の家計の安定化に寄与する(33.5%)に同意した。反面、熟練労働の維持による生産性の向上(21.7%)や後進の養成への寄与(21.5%)への同意はそれほど高くない。これは、労働者にとって定年延長の意味が自分の生計の問題、つまり経済的な理由にあることを意味する。高齢者の家計安定化は、公共部門(39.4%)で特に目立った。一方、製造業(29.2%)では相対的に低い。代わりに製造業では、熟練労働の維持を通じた生産性の向上(30.7%)が他業種よりずっと高い。こうした違いは、製造業の生産職が高齢者の熟練に頼る面が大きいことを示し、公共部門ではそれが少ないと解釈される。金融業の場合も、家計の安定化(36.6%)が最も高かったが、定年延長を通して労使間の信頼向上(20.9%)がなされる効果については、他業種に比べ高い数値となった。

一方、定年延長のマイナス面についても労働者は認識したが、多くは人件費の上昇と新規人材の補充における制約性、組織内の昇進停滞の発生等の問題であった。反面、構成員の統合や業務成果の低下については強く肯定しなかった。こうした状況は業種別に多少差があったが、公共部門では昇進停滞を、金融と製造は人件費の上昇を最も懸念した。金融の場合、昇進停滞に対する認識も高い方であったが、製造業は低かった。一方、製造業では構造調整圧力が大きくなる可能性を懸念する声が他業種に比べてはるかに高かった。こうした面は、業種別の内部労働市場(昇進、補償体系)の特性を労働者が異なって認識している状況を反映している。この事実は、定年延長のマイナス面を業種別に異なる観点のもとでコントロールしていくべきかについて、意味ある糸口を提供してくれるものといえよう。

企業が定年延長に伴い導入しなければならないこととしたのは、賃金ピーク制の導入を通じた人件費の緩和であった。これは3業種とも際立って高かったが、特に金融業(82.4%)で高い。さらに金融業の企業関係者は、次いで高齢人材の退出(34.1%)を挙げた。一方、公共部門と製造業で2番目に重視したのは、高齢者の生産性向上であった。これは金融業の報酬体系下で高齢者が占める比率が非常に大きいことを示し、企業は彼らの生産性向上に対して否定的に見ていることを意味する。全般的に3業種とも、職務転換や再配置、時間選択制の導入等、職務と労働時間を柔軟化させて代案を探そうとする努力は、まだ足りない状態であることを示した。これは政府や労組による関連企業政策の代案の提示が不十分な状況にあることと関連する。

ウ. 賃金ピーク制の導入

賃金ピーク制導入の問題は、2015年の労働政策問題において中心的なテーマであった。調査対象労働者の多数(61.8%)がこの必要性を否定したが、できれば必要であるとした人もそれなりに存在した(33.1%)。不要を最も強く表明した業種は製造業(65.5%)であり、これは公共部門(64.2%)と同様であった。それに対して、金融業の場合「必要である」(55.3%)

はむしろ多数を占め、前の2つの業種とは異なる傾向を示した。

2015年半ば時点で、賃金ピーク制を導入した企業は20.6%に過ぎなかったが、導入を計画している企業は41.9%に達し、多くの企業(62.5%)は賃金ピーク制に積極的な意味づけをし、対応しようとする態度を示した。すでに導入した企業が最も多い業種は製造業(24%)であったが、製造業の場合、以降の導入計画が30.2%に過ぎず、全般的に導入される程度は最も低い水準(54.2%)の見通しである。これは、製造業で労働者が賃金ピーク制に対する不要性を強く表明していることに関連して理解することができる。公共部門の場合はすでに導入した企業が低かった(12.5%)が、導入計画が最も多く70.4%に達し、全体で82.9%が導入を計画している。これは、政府の政策が公共部門に強く作用するためと解釈できる。一方金融業の場合、すでに導入した企業の比率が10%で最も低く、導入計画は47.4%程度で中間レベルを示した。結果的に57.4%が導入に応じる状況で、製造業と同様であった。これは、金融業における労働者が賃金ピーク制の導入の必要性を強く重視したのと対照的である。労働者は賃金ピーク制の導入で雇用機会の延長を期待する反面、金融機関は高齢者を退出させる方により重きを置いているのではないかと推察できる。

企業の中で賃金ピーク制を導入したケースは大部分が製造業で、うち多数は定年延長型(製造業既導入企業のうち60%)であり、雇用延長型(24.4%)が続く。こうした状況は製造業と生産職で実際の退職年齢が相当高いこと、また製造業では早くから賃金ピーク制を導入してきた状況と合致する。いわば、製造業で賃金ピーク制を導入する企業は、早くから労使合意を通して導入し、うち労働組合の力が強い場合は定年延長ないし雇用延長により継続したが、これは生産職高齢者の熟練の意味が製造業で大きいため、使用者側の理解とも大きく背反しない状況であったと思われる¹²。

最後に、賃金ピーク制が導入される場合、それに伴わなければならない必要措置に関して労働者の意見を聞いた結果、大多数(96.4%)が一定の措置が必要と答え、中でも多数が60歳定年の遵守(40.9%)と労働時間の短縮(39.7%)を挙げた。すなわち、労働者は賃金ピーク制がただ導入されるだけでは駄目で、高齢者の賃金譲歩がなされる前提条件として労働時間の短縮と定年保障とを重視している。こうした状況は業種別に多少違いがあるが、60歳定年保障を重視した業種は製造業で(47.2%)、労働時間短縮を最も重視した業種は金融業(43.6%)であった。興味深いのは、労働者の場合、職務転換配置等に対してそれほど優先順位を高く定めていないが、それでも金融業(21.8%)ではこの点を重視しており、労働者は定年保障と労働時間短縮に加えて職務転換配置に対する要求が比較的高い。

¹² この文に入れることができなかったが、パク・ミョンジュン(2015)で整理されたインタビュー事例調査の結果は、こうした解釈を裏付けてくれる。

[参考文献]

- キム・ジュヒョン (2015) 『高齢雇用に関する中高齢労働者の見解：個人アンケート調査分析結果』、パク・ミョンジュン他 (2015)、労働力高齢化に対する労使関係的対応、韓国労働研究院、第3章、49-94 ページ
- ノ・グァンピョ (2015) 『公共部門の高齢化と労使関係の機能』、パク・ミョンジュン他 (2015)、労働力高齢化に対する労使関係的対応、韓国労働研究院、第6章、148-190 ページ
- ノ・グァンピョ (2016) 『公共部門の高齢化問題と労使関係的対応の状況』、月刊<労働レビュー>、2016年8月号 (通巻137号)、90-107 ページ
- パク・ミョンジュン、キム・ジュヒョン、ノ・グァンピョ、イ・ホチャン、イム・サンフン Heike Schroder (2015)、労働力高齢化に対する労使関係的対応、韓国労働研究院
- パク・ミョンジュン (2015)、『製造業種の高齢化に対する労使関係的対応』、パク・ミョンジュン他 (2015)、労働力高齢化に対する労使関係的対応、韓国労働研究院、第7章、191-254 ページ
- パク・ミョンジュン (2016a)、『高齢化社会を迎える労使関係の適応的選択』、月刊<労働レビュー> 2016年8月号 (通巻137号)、3-5 ページ
- パク・ミョンジュン (2016b)、『製造業の高齢化と労使関係的対応の状況』、月刊<労働レビュー>、2016年8月号 (通巻137号)、54-73 ページ
- イ・ホチャン (2015)、『高齢化に対する韓国企業の対応状況：企業アンケート調査分析』、パク・ミョンジュン他 (2015)、労働力高齢化に対する労使関係的対応、韓国労働研究院第4章、95-121 ページ
- イ・ホチャン (2016)、『高齢化に対する企業の認識と対応：企業アンケート調査分析』、月刊<労働レビュー>、2016年8月号 (通巻137号)、41-53 ページ
- イム・サンフン (2015)、『金融部門の高齢化と労使関係』、パク・ミョンジュン他 (2015)、労働力高齢化に対する労使関係的対応、韓国労働研究院、第5章、122-147 ページ
- イム・サンフン (2016) 『金融業部門の高齢化問題と労使関係的対応の状況』、月刊<労働レビュー>、2016年8月号 (通巻137号)、74-89 ページ