

## 2007年問題

高木 朋代  
(敬愛大学准教授)

### I 現場の声

2007年問題という言葉がマスコミで取り上げられるようになり、騒がれ始めていた頃、私はちょうど高齢者雇用研究の一環で、聞き取り調査のために企業をまわっていた。

当時世間では、日本の産業界を揺り動かす大変な社会問題とみなされていたので、初めて会う人事担当者には、この問題は必ず尋ねなければならないと思っていた。そのため重要項目として、聞き取り資料に二重丸をつけていたくらいであった。しかし高齢従業員の雇用管理に長年携わってきた担当者で、この言葉に反応してくれる人はほとんどいなかった。逆に、「うちでは問題になっていないんですが、他の企業さんではどうなんですか?」と尋ねられることさえあった。私は自分がどうやらの外れなことを聞いているようだと思いき始め、いつしか聞き取り調査でこの言葉を口にするのをやめていた。

産業や地域によっては、確かに2007年問題はあったのだろう。しかし大方の企業は、辞めてもらっては困る人材については、制度があろうとなかろうと、非公式なかたちも含め、これまでもそうした人材を組織に留めさせてきたことは確かだった。また働く側も、重要な役割を担っている人ほど仕事を続けることに誇りを持っていると考えられ、「請われて働く」ことを快く引き受けてきたように思われる。だから、団塊世代の60歳定年によって熟練者がいなくなり業務に支障が出てくる、などと深刻に考えている現場はあまりないようだった。

むしろ2007年前後に、特に中小企業の現場で問題視されていたことは、熟練技能者の不在や伝承の危機という、本来的な意味での2007年問題というよりは、新規学卒者の採用や中途採用が上手くいかないことによって生じる「働き手の不足」という、もっとわかりやすい問題であったように思われる。

実際のところ以上のことは、高齢者雇用の現状と企業の経営管理についてある程度の知識を得て、少し深く考えてみれば、おそらく見当がつくことであらう。しかしあの頃の私は、世間が騒いでいること

を何でもそのまま素直に信じていた。だから「2007年問題」という言葉を聞くと、研究者として若すぎたあの頃の自分を思い出し、今でも少し恥ずかしくなるのだ。

### II 結局、何だったのか

この発端は、第二次大戦直後にあたる1947年から1949年に生まれ、人口構成上大きな比率を占めることとなったいわゆる団塊世代が、2007年から60歳定年を迎え、大量に退職していくことにマスコミが着目したことにある。当時そして現在もだが、多くの企業では60歳定年制が採用されている。そのため2007年から2009年にかけて、相当な数の従業員たちが職場を去ることになる。これが問題だというわけだ。

ここで騒がれることになった技能継承問題の核心は、次のことにある。日本の職場では、職務を遂行する上で言語化できない重要で微妙な技能や知識が、多くの場合、人の頭や腕の中に内部化されており、よってそれらは公式化された作業工程によってではなく、人そのものを通じて体現化されると考えられている。したがって企業活動上欠かせない技能や知識が、それを携えている人材の引退によって失われる、あるいは継承が断ち切られる、という考え方が出てきた。特に製造業では、この技能者の引退と技能継承の問題は企業経営に甚大な影響を及ぼすといわれていた。

冒頭に述べたとおり、懸念されていた2007年問題は、ほとんど深刻なかたちとなって現れはしなかった。確かに一部の製造業の現場では、2005年にいったん新卒者の就職氷河期が終結し、2006~2008年にかけて有効求人倍率が1を上回ったことからわかるように、この頃に労働力不足が問題視されていた。しかしこれは経済動向の影響であり、また技能継承の問題とは言い難く、2007年問題という用語は当てはまらない。

また2007年問題が深刻にならなかった理由として、高齢者雇用安定法の施行により、団塊世代の引退を先延ばしにすることができたからであるとの見方もある。この考えに基づき、団塊世代が60歳ではなく65歳になって本当に引退し始める時期に、大変な問題が

産業界を襲うであろうとして、「2012年問題」という新たな用語が囁かれるようになった。しかしこうした見解は、高齢者雇用の現状を知るならば全くの筋違いいといえる。この点については次節で述べよう。

### Ⅲ 高齢者雇用の実情

1994年の年金制度改正により、老齢厚生年金の定額部分支給開始年齢を2013年までに65歳にすることが決定され、2000年改正によって報酬比例部分の支給も、2013年から2025年にかけて65歳とすることが決定された。これに伴い、職業からの引退と年金受給までの空白期間を是正するために、2004年に高齢者雇用安定法の改正が行われ、2006年4月から施行された同法により、年金支給開始年齢に合わせるかたちで、2013年までの間に段階的に65歳までの雇用確保措置が企業に定められることとなった。

よって企業は、「一 当該年齢の引き上げ」「二 継続雇用制度の導入」「三 当該定年の定め廃止」のいずれかを講じることが義務づけられることとなったが、2008年に行われた労働政策研究・研修機構の調査によれば、施行から2年以上を経ているにもかかわらず、最も適用が多いのは、定年を据え置いて再雇用や勤務延長を行う雇用継続型であった。定年の引き上げを実施する企業は11.2%、定年制がない企業は僅かに1.7%でしかなかった。

この数値は、企業にとって高齢者雇用が難しい実情をそのまま映し出しているといえる。少なくとも全員の雇用延長は困難であると企業は見込んでいる。現状多くの企業にとって唯一対応できるのが、定年を60歳に据え置いたまま、その後の雇用継続を充実させていくということだったのだ。

だが国際的にみれば、日本が他国に先んじていることは確かである。ILO労働統計によると、2008年の60～64歳男性労働力率は、日本で76.4%、イギリス60.0%、ドイツ46.6%、アメリカ59.9%となっており、労働力率には就業希望を持つ失業者が含まれていることに留意が必要であるが、それでも実際に働いている高齢者と就業意欲が高い高齢者が他国よりも抜きん出て高い。

つまり日本の高齢層の労働力率は、雇用における年齢差別禁止法を制定しているアメリカよりも高い。また欧州では、若年層の失業率を改善するために、高齢という理由で障害年金を支給しそのまま年金受給に接続させる、高齢層の早期引退優遇措置が社会政策として取られた時期があった。だが結局、若年失業を抑制することはできず、年金財政だけが逼迫する事態

を招き、現在では高齢者雇用の促進が政府の重要課題となっている。皮肉なことだが、若年失業対策の失敗が、EU諸国を高齢者雇用推進施策へと向かわせる契機となったのである。日本は少なくともこうした失策は打たなかった。

ここで話を元に戻そう。改めていうと、技能・知識を持つ高齢従業員が、高齢者雇用安定法の下で引退せずに組織に留まってくれることになったから、2007年問題を回避できたのだ、という見解は、企業の経営管理に少しでも目を向けるならば、明らかに間違っている。前述のように、辞めてもらっては困る人材については、制度があろうとなかろうと、企業はこれまでも組織に留めさせてきたのだ。問題は、すべての高齢従業員の雇用延長は難しいという実情がある中で、辞めてもらっては困る人材に焦点を絞って、雇用継続を実施せねばならないことであり、そのことこそが高齢者雇用における重要課題なのだ。ここに経済学的にマクロ的観点からこの問題を見るだけではなく、企業内部の経営管理の巧拙に目を向けることが極めて重要となる理由がある。

### Ⅳ 高齢者雇用における本当の問題

そもそも「知識・技能を持った人が辞めていく」という問題は、引退をひきとめようとしても断られ、結果として技能が抜け落ちてしまう場合を想定すべきであるが、実際のところ、全員が、辞められたら絶対に困るというほどの業務を担い、他の人では埋め合わせができないというほどの人材というわけにはいかない。

しかし概ね多くの職業人は自分がそういう存在でありたいと願うであろうし、そう信じ込むという過ちを犯してしまっている人がいてもおかしくはない。そうした中で企業は、「ある人には残っていただき、ある人にはお引き取りいただく」という選別をしなければならぬ。したがって、雇用・不雇用の選抜における職場での摩擦をいかに最小化するかが、企業の重要なマネジメント課題となる。

それではどのようにして雇用継続者と不継続者は決まっていくのか。一般的にいって高齢期での転職や起業は難しいため、60歳以降も働こうと思った場合には、現企業での就業継続を希望する人が多い。しかし実現可能性が低いと察した人の中には、企業から不雇用を言い渡されずとも、自己選別によって自ら引退、もしくは非自発から自発的転職へと自分の意向をすりかえる人々が一定量現れることが、これまでの著者の研究で確認されている。個人と組織の間に長期的

な雇用関係が成立してきた場合には、就業可能性について自ら気づかせる、あるいは何となく知らせる、という双方の合意形成が生み出されやすいことも明らかとなっている。

無論、雇用促進という点から見れば、本来的には就業希望者全員が雇用されることが望ましい。しかし実際には、確実な雇用拡大のために、段階的な促進施策を講じていく必要もある。高年齢者雇用を円滑に推進するためには、こうした就業・引退行動を企業がマネジメントし、選抜で生じる摩擦を回避する現実的な経営管理が求められている。

また労働供給という観点からみると、「請われて働く」ことを悦びとする人が多い日本では、2007年問題が指摘する技能継承問題が生じている現場において、辞めていく人の問題よりも、先輩の技能を受け継ぐ継承者側に問題がある場合も往々にしてある。継承者として期待を寄せても、辛抱がなく辞めていく人が少なくないという。自分には合わない、仕事がつらすぎる、私生活を大切にしたい、など色々な理由で若者は簡単に職場を去っていく。

一時期、高年齢者雇用が若年層の雇用機会を奪っているという置換効果論も議論としてあったが、先進諸国のデータを用いたマクロ分析によって、ほぼその可能性が認められないことが示されている限り、就職氷河期に若年層の働く場がないという問題が騒がれたその陰で、若年者側の働くことに対する意識の希薄化が見過ごされてきたという問題があったように思われる。

このように考えていくと、2007年問題というものがあつたとすれば、それはこの言葉が本来意味していた現象ではなく、むしろ、60歳に定年を据え置いた企業ではこの年に多くの従業員が定年退職となるが、本人に就業意欲があろうとも企業側は働く場を用意できないため、その結果として就業を継続できない、という問題なのだということが指摘できるだろう。聞き取り先の現場でも、定年到達者のための職務開発や職場での仕事の切り出し、社外も含めた再雇用・再就職先の探索が、人事担当者の大きな負担になっていることは明らかであった。

しかしこうした問題さえも起きない企業がある。実際には定年を迎える前の50歳代に引退、転職、子会社へ転籍させる退職勧奨があるからだ。このように狭義はもちろん広義な意味での2007年問題でさえも全く無関係であった企業は多い。この隠された高年齢者雇用問題の内実を明らかにしようとする挑戦的な高年齢者雇用研究は、現在のところほとんどない。

先に述べたように、2007年問題は全く起きなかったわけではない。実際に影響があつた企業に焦点を当てると、技能継承問題で慌てた企業の本当の問題点は、雇用管理や人材育成だけにあるのではないということだ。「余人をもって替え難い」という言葉は、正常に機能している組織では全く陳腐である。なぜならば、組織とは、そもそも限定的な合理性しか持ち合わせていない微力な人間たちの集まりということができるからだ。つまり組織とは、個人の力で成し得る以上の偉業を達成せんがために、自由な活動が許される市場をわざわざ離れ、相互に拘束されることがわかっている協働システムの一員になることを了解した人々の総体を意味している。その中では、個人の能力を最大限高めていくことはいうまでもなくもちろん重要だが、究極的には個人の力に依らない、言い換えれば何人かの人が抜けたからといって揺らぐことのない、強く堅い分業と協働のシステムが成立しているべきと考えられる。こうした組織原理に立ち戻るならば、何人かの熟練技能者が組織を去ることで企業活動に支障をきたすということは、その組織が未熟であることを暗示しているといえるだろう。

## V 今後の課題

様々な社会問題が絶えず湧きあがり氾濫する中で、人々の注意をひきつけ、少しでも長く関心を持ってもらうために、たとえば2007年問題という流行り言葉を現象にあてがう戦略は、マスコミのみならず研究者たちの間でもありうるのだろう。

だがこの種の一過的な用語が安易に使われることの問題点は、ある現象が起きる（あるいは起きた）一時点を切り取り、その現象の説明を、背景や要因も含めて、極めて分かりやすく単純化し過ぎてしまうことだ。そしていったんある現象が流行り言葉と相性良く当てはまってしまった場合には、さらなる悲劇が起きる。その危険なほどのわかりやすさゆえに、現象解明の努力は薄れ、それ以上の深掘りがされにくくなるという二次的な悪影響がもたらされるからだ。最悪の結末は、歴史の中に位置づけて解釈することなしに議論が終結してしまうことだ。

高年齢者雇用研究の歴史は新しい。医学や衛生管理の進歩と生産システムの飛躍的な向上によって、多くの人々が高齢を迎えることができるようになった19世紀末から20世紀にかけて、社会保障とメディケアを中心とする老年学が生まれた。その後、雇用・就業の問題が注目されるのは、20世紀も後半になってからである。資本主義諸国が経済発展を遂げる中で、老

齢年金の充実が各国の重要課題となった。そして年金受給と同時に職業から引退する定年退職慣行が、職場では一般化されていくこととなった。しかしその後、社会保障システムのさらなる充実化と同時並行的に論じられたことは、高年齢者の経済的自立を奨励し、就業機会の確保や退職年齢あるいは退職慣行を再検討することであった。その背後には年金財政危機だけでなく、高年齢者自身の強い自立志向があった。

雇用における年齢差別禁止法を制定していたアメリカにおいてでさえも、活動的で生産的な高年齢者であり続けることを提唱するプロダクティブ・エイジング論が起きた。EU諸国では、「雇用及び職業における均等待遇のための一般的枠組みを設定する指令」によって雇用における年齢差別を禁ずる法整備が進められた。こうした歴史的経緯の中で注目すべきことは、いずれの国も働く意欲を持った人々を奨励し、長く働き続けることができる社会の確立を目指していた点である。

そのような中でなぜ日本の従業員が多くが、高年齢期になっても就業意欲が高く維持されたままなのか、またなぜ実際に他の高齢国と比較して企業での雇用が進んでいるのか、このことは各国研究者や政府関係者にとっての謎であり、日本の高年齢者雇用施策に注目が集まっている。おそらく2007年問題は、他国では大いにありうる問題だったであろう。しかし日本での状況は先に示した通りであり、言葉だけが残り、実質的には形骸化していたといえる。

日本における高年齢者の就業行動に関しては、これまでも様々な議論が展開され、農業や自営業の比率が高いために高年齢層の就業機会が多いという説や、社会保障の給付水準が低いために、引退年齢を迎えても労働力として留まらざるを得ないだけだという見解もあった。しかし農業・自営業比率については、現在では日本は決して高くはなく、また労働力率と相関がないことが各種統計によって示されている。一方、社会保障給付水準については、日本の所得代替率がOECD諸国の平均を下回っていることが2010年のレ

ポートで報告され論議を呼んでいる。この点については議論の余地が大いに残されているといえるだろう。

また企業の経営管理の観点からみれば、高年齢者雇用問題は定年前後の雇用管理だけに議論を終始させていても、何の解決にもならないことは明らかである。60歳以降の雇用は60歳までの雇用の延長線上にある。入職時からの長期にわたるキャリア管理の質が、その人の人材価値を左右し、企業にとってその人物が魅力的であった場合に、高年齢期の雇用継続は実現されやすい。すなわち逆の観点からいえば、そうした価値を持つ人材を育て上げることができるかどうかという、企業の人的資源管理全体にかかわる課題といえるだろう。

そして高年齢者雇用の問題は、最終的には、なぜ人は働くのかという産業社会における人間行動の根本的テーマにまで迫ることを研究者に強いることになるだろう。人の生き方の問題にまで思考を巡らせることなしに、人が生涯をかけて働き続けることの意義を知ることではできない。

これからますます進展することが予想される高齢社会においては、社会保障の充実とともに、働く意欲のある人々が働き続けることができる企業の経営管理が必要となってくる。また高年齢者の保障と自立の均衡点はどこにあるのか、個人と組織にとって最も効用が高まる高年齢者雇用はどうすれば実現できるのか。そうした課題は学際的な分析を必要とするであろう。そして日本の法や政策および企業の雇用制度が、他国と比較した場合にどのように位置づけられるのかを、国際的観点から鳥瞰することも大切である。

こうして今後の課題を少し挙げるだけでも、2007年問題という流行り言葉が、いかに浅薄な問題意識であったかを私たちは知ることができる。

たかぎ・ともよ 敬愛大学経済学部准教授。最近の主な著作に「高年齢者の就業と引退——自己選別はなぜ始動されるのか」『日本労働研究雑誌』No.589, 2009年など。人的資源管理論専攻。