

高年齢者の活躍と雇用

『日本労働研究雑誌』編集委員会

世界の最先端をゆく少子高齢化社会であるわが国では、働く高年齢者の存在がますます身近になってきている。体力や健康状態の個人差が大きい年代とはいえ、現役世代と同等かそれ以上に働く高年齢者もいまや珍しくなく、60代の「同僚」と協働する職場を違和感なく受け入れられる社会が急速に実現していることを日々実感する。今後もこの傾向が続くことを踏まえ、本特集では、高年齢者の活躍と雇用の拡大に伴う社会の変化や今後生じうる課題について、整理する機会にしたい。本誌では過去にも高年齢者雇用の特集（例えば2009年8月号）を組んできたが、本特集では、累次の法改正によって形作られてきた高年齢者雇用の様相をデータ分析や事例分析から明らかにするとともに、最新の2020年に改正された高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（以下、高年法）を踏まえて、今後予想される展開や課題について取り上げる。

最初の論考では法的課題について取り上げる。高年法と年金制度の改正は、70歳まで働き続けられる環境を実現するために、職業生活からの引退と老後生活への移行過程を再設計する方向で改正されたが、島村論文では、雇用法制と年金法制に関して、法改正以前の状況と法改正の内容を確認し、今後の高年齢者の就業に係る法的課題を整理している。具体的には、60代後半以降も多くは活用が見込まれる継続雇用制度の賃金設定のあり方や、就業継続を希望していた60代後半の労働者が就業確保措置の対象外となった場合に起こりうる紛争、創業支援等措置の対象となった場合に長年来の雇用主の下で指揮命令を受けてしまうといった偽装業務委託が発生する可能性など、運用上留意すべき面について指摘している。老後生活への移行は内部労働市場の問題にとどまらず、ハローワークの職業紹介機能等の外部労働市場政策も重要である。年金受給時期や老後の生活設計について、高年齢者自身がさまざまな選択肢の中から自律的に検討できるような相談体制の整備等の重要性についても言及している。

続いて、高年齢者が「普通に」働く時代ゆえの留意すべき側面について確認したい。高年齢労働者を抱える企業側の対応、現役世代を含めた社会全体へ及ぼす影響について、次の三点の論考で整理する。

まず、梶谷論文では、高年齢者の雇用確保の義務化にともなう企業側の調整について、賃金、仕事内容、若者の雇用との代替可能性に注目し、企業調査のマイクロデータの分析結果から企業側の調整の程度を確認している。60歳代前半の賃金は定年前と比べて減少するが、それは継続雇用で仕事内容や負担度の変更度合いによって賃金が調整されたことが示唆された。高年齢者と若者の代替性については、60歳以上従業員比率が高い企業ほど意識されていることが示されていた。仕事内容と配置の面に関しては、定年前と異なる仕事内容に就く場合、本人の身体的状況に配慮しながら技能継承を意識した配置を行ったり、職場の人手不足を補う形での配置が行われていたことが示された。なお、70歳までの就業機会確保には、仕事の負担量に配慮しつつも基本的には定年前と同じ仕事を継続させることが就業可能性を高めるとの分析結果は興味深く、今後の60代後半の就業機会確保において有効な知見を提供したものと見える。

次の田口論文では、人的資源管理論の観点から、60代前半層の正社員化を進めた製造業3社の事例を元に、人事管理の特徴を整理している。特徴を要約すると、現行の高年齢者雇用施策の下で形成された「活用施策」と、高年齢者の今の貢献度を反映させた「処遇施策」を統合させて60代前半層を正社員化するが、60歳未満の人事管理とは分離して管理するという形式であった。一方で、同じ「正社員」という雇用形態なのに、60歳未満と60代前半とで分離された人事管理を行うことは必ずしも合理的ではないため、今後は新定年年齢（65歳）の下で一貫した統合型の人事管理を構築し、新定年年齢時に「貢献度＝賃金」となるような賃金制度の再設計が必要だと結論づけている。な

お、近年一般的になってきた役職定年制の元では、役職定年後に一般社員という「さがる」キャリアを経験する期間が長期化することを意味するので、統合型人事管理の整備にあたっては、正社員の長期的なキャリアのあり方を再構築する必要があるとの指摘は的を射ている。

続いて三点目の上野論文では、賃金センサスの個票データを使って、60代労働者の増加が、現役世代の賃金プロファイルのフラット化に与える影響を検討している。60代の比率が高い事業所では、生え抜き男性正社員の年齢に伴う賃金上昇ペースが緩やかで、ピークも遅い傾向が確認された。60代の継続雇用の拡がり、賃金プロファイルのフラット化をもたらした可能性がある」と指摘している。今後もこの傾向が続けば、賃金面に関して、若年層にとっては長期雇用の魅力が低下することになる。一方で、60代が就業継続することで、豊富な人的資本の活用が進み、若年世代との協働で企業の生産性が高まったという海外の既存研究の知見から、日本においても、60代以上の活用や活躍のあり方によっては生産性を高められる可能性もあり、今後具体的な条件や環境についての研究が進むことも期待される。なお、高齢者と若年世代の協働の効果や企業の生産性に関する分析は、イタリアでは複数のデータベースをつなげたデータセットを整備した上で議論が行われているとし、今後の日本におけるEBPMの参考になると指摘している。

続いての論点として、70歳まで働き続けられる環境整備によって生じる、中年期～高齢期まで本格的に超長期化するキャリアをどう支援するかという課題を考えたい。

まず、藤波論文では、人的資源管理論の立場から、60代前半層および後半層の人事管理のあり方を4つの類型（福祉的雇用、弱い活用、強い活用、統合）で整理し、60代前半層と後半層での戦略の切り替えが起こる現状と、今後予想される変化について言及している。今後、60代前半層から現役層並みに「強い活用」を行ったり、60代後半層も前半層と同等レベルの人材活用戦略を展開する企業が増える可能性があるほか、60代後半層でも現役層と同等の第一線で活躍することを期待した「統合」型の戦略がとられる可能性も示唆している。他方で、高齢者に対する企業の人材活

用戦略が今後変化する可能性があるならば、将来の高年齢層である現役層は、自分たちが60代前半に到達したときに実施される人事戦略が見通せない中で今後のキャリアを考えなければならない。現役層にとって高年齢期の働き方を見据えた準備をしにくい状況を踏まえ、企業は現役層が高年齢期になっても十分なモチベーションを持って働けるよう、彼らのキャリア形成に資する支援に取り組む必要があり、藤波論文はその一つの処方箋を示しているといえるだろう。

最後に、今般の改正高年法で70歳までの就業機会確保の一環として導入された「雇用によらない措置」、すなわち事業主による社会貢献事業への従事等に関する論考を取り上げる。小野論文は、企業ボランティア活動の展開可能性について、他国の先行事例を参考に日本で活用可能な知見を見出すための意欲的な検討を行っている。まず留意すべき点として、改正高年法の「社会貢献事業」が、一般的なイメージのボランティアとは異なり、契約によって成立する有償活動で、かつ労働者性を認められない方法で実施する必要がある点を強調する。さらに、労働者ではなくボランティアとして成立するためには、高齢者本人の自発性や、無理強いではない納得性の高い仕組みを作る必要があるとしている。欧米の事例では企業ボランティアに参加した本人の能力開発面等にプラスの副次効果があると紹介した上で、日本でも、改正高年法の趣旨を踏まえて、適切な活動が担保されるような環境整備が望ましいとしている。一方で、「社会貢献事業」の進め方については、各企業がノウハウを具体的に把握し実践できるまでには相当の時間や経験を要するようにもみえる。適切な活用事例やノウハウの情報提供といった、各企業が利用しやすい仕組みづくりを行政が率先して整備することも急務といえるだろう。

働き手としての高年齢層と現役層の垣根がなくなりつつある今、労働者の多様化は一層進んでいる。互いに譲り合う必要がでる面もあれば、多様化が有利に働く面もあるだろう。少子高齢化社会での超長期にわたるキャリアのあり方を社会全体でどう考えたらよいか、今後も問われ続けるだろう。

責任編集 深町珠由・酒井正
（解題執筆 深町珠由）