

今後、高齢者雇用は どうあるべきか

専門家12人の意見と提言

少子高齢化・人口減少社会の本格的な到来を迎えるなか、団塊の世代の大量退出期にあたり、高齢者雇用の促進は喫緊の政策課題となっている。2006年4月の改正高年齢者雇用安定法を契機に、雇用継続制度の導入等が進み、60歳以降の就業継続とその本格的な活用が進みつつある。しかしその一方、年金支給開始年齢が65歳に段階的に引き上げられる中、これから定年退職を迎える現役社員の処遇や人材育成のあり方をどう見直すのか。さらに不況の長期化により、若年者の採用市場が厳しさを増す中、高齢者雇用と若年者雇用をどのようにベストミックスさせていくかなど、新たな課題も浮上している。そこで、今特集の一環として、専門家12人に今後の高齢者雇用のあり方と課題について論じていただいた。

有識者アンケート

戎野淑子・立正大学准教授

大石亜希子・千葉大学准教授

大橋勇雄・中央大学教授

上林千恵子・法政大学教授

櫻庭涼子・神戸大学准教授

笹島芳雄・明治学院大学教授

田尾雅夫・愛知学院大学教授

高橋徳行・武蔵大学教授

藤村博之・法政大学教授

三谷直紀・神戸大学教授

山田篤裕・慶應義塾大学准教授

渡辺三枝子・立教大学教授

(50音順)

雇用関係全体の見直しと 高齢者の英知の活用

立正大学経済学部准教授 戎野淑子



1. 高齢者雇用の進展

現在、改正高齢者雇用安定法が施行されて三年半が過ぎたところである。調査によると、高齢者の就業状況は概ね進展が見られる。日本では高齢者の勤労意欲が高いにもかかわらず、就業機会が欠如していたため、法改正による企業の雇用機会確保の義務化は、雇用推進に大きな原動力となったと思われる。ただ、希望者全員の雇用が義務化されていない中、企業が積極的姿勢をとった背景には、技能伝承の緊要性、好況による人手不足等が影響したことは言うまでもない。

2. 課題

今後一層高齢化が進むため、高齢者の就業の必要性は高まるばかりであるが、昨今の経済危機は、例外なく高齢者にも多大な影響を与え、雇用環境は厳しい状況にある。改正法施行後、雇用に際し「公的援助が必要」とする企業は五割を超え増加し、代表的な課題内容にも変化はない。そして、今後の在り方についても、同様の危惧の念を抱いている企業は少なくない。

第一は、量的な問題である。現在、年金支給開始年齢に合わせ、六三歳までの就業機会を確保している企業が多いが、いずれ六五歳まで引き上げられ、高齢者の人数は一層増加する。それ

に応じて、一人一人の経験や能力を生かし、やりがいを感じるような業務を確保しなければならない。しかし、今日、業務の絶対量が減少し、既に深刻な問題となっている。

第二は、質的な問題である。高齢者は、一般に他の年齢層と比べ、能力や体力等において個人差が生じやすい。六五歳までの人が働く時、六三歳までを前提とした今の雇用システムでは対応が難しいと考えられている。再雇用後同じ仕事を継続しても、賃金が大幅に低下することが多く、モチベーション低下の一因となっているが、今後は生計問題にも直結してくる。また、職場の人間関係の問題は、本人のみならず周囲にとっても大きな課題である。このような労働条件や就業環境等、雇用の質の改善も不可避になっている。

3. 今後のあり方

今日、雇用の安定性が大きく揺らぎ、雇用関係には様々な深刻な問題が発生している。高齢者雇用の問題もその一つであるため、それぞれの問題の持つ諸関係を吟味し、総合的な対策を打つことが必要である。ただ、一つ一つの課題を検討することも、根本的解決に近づく一歩であるため、高齢者雇用の課題に対し、二つの視点からの取り組みを提起することとする。

第一は、中長期的な取り組みである。改正法施行前後で課題の内容に大きな変化が見られない最大の原因は、企業の雇用システムの変革が小さいことにある。再雇用制度を導入している企業が最も多いが、そのほかの企業でも、六〇歳ぐらいを賃金制度や業務付与の一つの区切りに行っているところは多い。六〇歳以上の労働者が増加し、しかも貴重な戦力とならざるを得ない今日、六〇歳以上を「 α 」と位置付けるシステムは限界に近付いている。高齢者の能力や意欲の低下も度々問題視されているが、第一線で働くためには、早い時期からの準備が必要であろう。

若年期からの教育、仕事の在り方、人間関係の育成等、新たな体系的な仕組みの構築が求められているのである。また、昨今、非正規従業員の増加や転職率の上昇等により、六〇歳以前の雇用関係もすでに変化してきているため、高齢者のみを切り離して対策を考えるのではなく、雇用関係全体を見直し、その中における高齢者の在り方、役割を再検討しなければならぬ。国も高齢者雇用推進のために様々な施策を実施しているが、雇用システム全体の中の位置づけを見直す視点も必要なのではないだろうか。そして、高齢者自身、現役としての自覚を持つ

て取り組む姿勢がまた不可欠であろう。第二は、短期的な対応である。金融危機以降の急激な業務の減少に際し、高齢者と若年者、あるいは非正規従業員、グループ企業との間での仕事の分配の問題が深刻化している。この問題は、今後高齢者の数が増加するに伴い一層大きな課題となってくるものと思われる。世代間や雇用形態間での仕事の調整も必要であるが、仕事の絶対量の増加がより根本的解決につながる。能力や経験不足による人材不足がここ何年も日本社会の問題となっており、豊かな知恵を持つ高齢者こそが仕事創出の一翼を担ってほしい。高齢者雇用において、これまでの経験等の棚卸しの必要性が良く説かれるところではあるが、既存の仕事の中から自分の出来る仕事を探すことは既に限界に達している。事実、活躍する高齢者は、自らが潜在化している需要を掘り起こし、自らの仕事を見出していることが多い。その人たちは、社会がもつ課題の解決に何か自分が役立ち得ないかと能動的な棚卸しを行った時、需要が生じ、新たな仕事が生まれると言えう。それは、高齢者自らの雇用にとどまらず、後世への就業機会の創出であり、技術・技能の伝承、そして後進の育成にも繋がるものと思われる。

若年・女性と高齢者雇用

千葉大学法経学部准教授 大石亜希子



本稿では、年金改革や高齢者雇用に関連する二点を取り上げたい。

第一は、高齢者雇用と若年失業との関係である。

これまでの日本では、高齢者の雇用対策を進める際に若年層との競合が問題視されることはまじなかつた。年金改革も二〇〇四年までは基本的には財政再計算のスケジュールに則っており、その時々雇用情勢とは無関係に進められてきた。しかし今回のサブプライム・ショックに端を発した不況で若年失業率（九月）が一〇％に到達しようとするなか、高齢者雇用の促進が若年層の就業を阻害するのではないかという批判が出ている。

参考になるのは、一九七〇年代末から一九八〇年代にかけての欧州の経験である。たとえばドイツでは一九七二年の年金改革で「柔軟な引退制度」が提唱され、それまで繰り上げ支給なしで男性は六五歳支給だった年金を六三歳から受給できるように変更された。さらに一九八〇年代には五五歳以上に對する失業給付の受給要件が緩和されるとともに所得代替率も引き上げられた。この一九八〇年代の改革は、失業率が上昇する中で「若者に席を譲るため」に実施されたことが特徴である。フランスでも一九八一年にモーロワ

首相（当時）が「あなたがたの息子や娘に職を与えるために早期退職を」と労働者に呼びかける演説を行い、これを受けた一九八三年の年金改革では、年金支給開始年齢が六五歳から六〇歳まで引き下げられたほか、五〇代後半での引退も可能とする制度改革が行われた。

これらの早期引退促進策が採られた背景には、今日の日本と同様に若者の高い失業率があった。しかし、高齢者の早期引退は若年層の失業問題の緩和をもたらしたであろうか？ 筆者らが参加した全米経済研究所（NBER）の国際共同研究によれば、景気や年金給付水準など諸要因をコントロールしたうえで、高齢者が若年層の雇用機会を「クラウド・アウト」しているといった言説を支持する結果は出ていない。むしろ日本を含めて多くの国で、高齢者雇用と若年者雇用は正の相関関係にある。すなわち、高齢者と若年層はスキルや経験の点で異なっており、両者の関係は代替的というよりも補完的である。イス取りゲームなら、誰かが座ると誰かが席を失うことになるが、一国全体では高齢者雇用の促進は労働力人口の減少を緩和し、成長に寄与するとともに社会保障財政の改善をもたらす。高齢者と若年層それぞれの資質

に応じた雇用政策が求められる。第二は、女性高齢者のための雇用対策である。

一九八五年の年金改革によって、女性の厚生年金の支給開始年齢が五五歳から段階的に六〇歳へ引き上げられ、給付水準も切り下げられた。これは女性労働者に引退を遅らせる強いインセンティブを与えたと考えられる。実際、五五〜五九歳の女性労働力率は、一九八五年には五一・〇％であったものが二〇〇八年には六一・六％まで上昇している。六〇〜六四歳の女性労働力率も、同期間に三八・五％から四三・六％へ上昇している。

こうした変化にもかかわらず、高齢者雇用安定法改正を巡る政策議論の中で、女性労働者の高齢期の雇用確保をどうするかという視点はほとんどみられなかった。男性正規労働者の定年後の所得保障を行えば、被扶養配偶者である女性の生活も保障されるだろうという男性稼得者モデルの発想が、暗黙裡に高齢者雇用対策にも存在しているようである。六〇歳時点と比較して賃金が二五％以上低下した場合に雇用保険から支給される高年齢雇用継続給付も、男性正規労働者の年功的な賃金プロファイルを前提とする制度といえる。しかしながら、高齢期の女性は同年

齢の男性に劣らない就労意欲を持っている。五五〜五九歳の就業者のうち、現在の仕事を続けたいという者の割合は男性が七九％、女性は七六・六％とほとんど差がない（厚生労働省「平成一六年高年齢者就業実態調査」。また、六〇〜六四歳の不就業の女性のうち、三四％は働きたいと考えている（男性は五一・五％）。

改正法施行後の実態調査等を見ると、高年齢者の雇用確保措置のうち最も多くの企業で講じられている措置は「継続雇用制度の導入」である。ところが、どれだけの女性労働者が継続雇用の機会を得ているのか、男性と比較して雇用機会に差異はあるのかという点に関しては、実態さえ知られていない。たとえば厚生労働省の「高年齢者就業実態調査」あるいは「高年齢者の雇用状況について」では高年齢者の雇用確保措置の実施状況を調査しているが、男女別の集計は公表されていない。男性以上に長寿化が進むなかで、高年齢期の女性が少しでも長く働いて所得保障を得たいと考えるのは自然な反応である。高齢者雇用政策を巡っては、しばしば「エイジ・フリー社会の実現」が提唱されるが、エイジ・フリーとジェンダー・フリーの二つの次元を満たす施策が求められる。

希望者全員と基準設定の違いを考える

中央大学大学院戦略経営研究科教授 大橋勇雄



労働政策研究・研修機構の平成一九年の調査によれば、高齢者雇用をめぐる労使間の協議で最大の論点となるのは、継続雇用制度を活用できる人の選考基準であるとされる。これは労使が出席する公の会議でも同じである。常に労働者側は希望者全員を、使用者側は基準設定にこだわる。両者の差はそれほどまでに大きいのだろうか。

平成二〇年の高齢者雇用状況報告（五一人以上規模企業を対象）によると、六三歳以上の雇用確保措置を実施済みの企業のうち再雇用などの継続雇用制度を導入した企業の割合は八五・四％であるが、そのうち三八・六％が希望者全員を対象にし、残りの六一・四％が基準を設定している。しかし、今後一年間の定年到達予定者のうち、継続雇用予定者は七三・三％、継続雇用の希望のない離職予定者は一九・四％、基準に該当しない離職予定者は僅か一・七％とされる。したがって、数字の上では希望者全員と基準設定との間には大きな差はないように見える。ただし、基準を設定している企業では、高齢者自身で企業が継続雇用を認められそうにもないと判断し、自ら離職を希望する者もいることを考慮すると、数字を鵜呑みにすることはできないだろう。

労働者側が希望者全員を主張するのは、言うまでもなく、高齢者間で恣意的な格差が生じるのを避けるためであり、使用者側が基準設定にこだわるのは体力も気力もない高齢者を継続雇用するのは私企業として合理的ではないと考えるからである。こうして希望者全員が基準設定かという二者択一の枠内で議論する限り、両者の隔たりはなかなか埋まらない。しかし、少し視野を広げて、高齢者雇用全体の仕組みをみると、両者の主張には重なり合う部分もあるように思われる。

制度設計の際の最大のネックは、体力も気力もない高齢者やメンタル面でも問題のある高齢者の存在である。定年直前の高齢者の中にこうした者がいると、当該の高齢者が定年した後で制度設計を考えようとする雰囲気生まれ、その作業が遅れたり、歪められてしまう。たとえば、存在しなくとも使用者は今後そうした高齢者が現れるリスクの幅を大きく見積もり、基準の策定によってそれに対処しようとする傾向がある。言わば、定年前の雇用管理やメンタルヘルスの問題を放置したまま、定年によってそれを解決しようというのである。やはり希望者全員の継続雇用には、定年前の適切な雇用管理が必要である。このことを念頭に、労使にと

ってそれぞれの主張とは異なる制度が設計されたとして、その場合にどうなるかを考えてみよう。

まず希望者全員が継続雇用されたという。企業には雇用調整のための別の対処法がある。それは賃金や労働時間、働き方などを調整する方法である。冒頭で紹介した機構の調査（三〇〇人以上の企業規模が対象）は、年金や雇用継続給付をも含めて定年到達前の年収と比較してどれほど年収がダウンしたかを報告しているが、それによれば、六〇七割程度が四四・四％、半分程度が二〇・四％、八〇九割程度が一四・八％となっている。ただし、これは約二年前の話であり、現在では減額幅はもっと大きいだろう。ちなみに、最近筆者の友人の一人がこれまでと同じような仕事に配置されながら、あまりにも大きな賃金の減額に、今まで自分会社にとつて何だったのかと疑問をもち、別の道を選んでいく。

ここで挙げた例は、勿論、賃金カットによる雇用調整を推奨するものではない。というのは、高齢者の中には経済的な理由で大幅な賃金カットを受け入れざるをえない者もあり、大幅なモラルダウンが生じるからである。現在、大企業を中心に継続雇用後は短時間労働にするなどの一応の形はとられて

いるが、どうだろう。こうした問題を回避するためには、長期的な視点に立つて定年前からの高齢者の役割や賃金決定の仕組みを改革する必要がある。他方、企業が選考基準を策定したとして、労働者にも対応策がある。今や基準は客観的かつ具体的でなければならぬ。たとえば「過去三年間の勤務評定がC以上でなければならぬ」といった基準があったとしても、当然のことながら、継続雇用を希望する高齢者は、それを満たすように頑張るだろう。頑張らない人にまで継続雇用を用するのは不公平というものである。もし誰の目から見ても納得できないような評価が上司によってなされた場合には、職場の雰囲気が悪くなり、企業の損失は大きい。また、不健康や何らかの障害で基準を満たしえない高齢者が存在する場合には個別企業が抱え込む問題とは別の問題として考えるべきである。

このように考えると、希望者全員と基準設定との間に事実上の大きな差はないかに思われる。しかし、まだ心理的な問題が残っている。従業員にとつて会社が自分を認めてくれるかどうかを気にしながら働くのは気持ちのいいものではない。その意味で、希望者全員は気分がいい。

定年制機能の弱体化と 高齢者個別管理の必要性

法政大学社会学部教授 上林千恵子



六五歳までの雇用確保の実現

二〇〇六年から施行された改正高年齢者雇用安定法は事業主の六五歳までの雇用確保を義務づけている。

この場合、「六五歳定年」と「六五歳までの雇用確保措置」との違いはどこにあるだろうか。前回の一九九四年時に改正された高年齢者雇用安定法の目的が六〇歳定年制の普及であったのに、今回の改正では六五歳定年制を企業に強制できなかった理由はどこにあるのだろうか。それは五歳の年齢差にあるというだけでなく、定年制の持つ機能が定年年齢の引き上げの度に弱体化してきたことにあるのではないだろうか。

定年制は日本型雇用システムの出口を形成する重要な制度で、一定までの雇用保障機能と、一定年齢での解雇機能を持つ。毎年の新規採用は毎年の定年退職者とバランスをとる仕組みになっているのである。定年年齢の意味を持つ重さは、本人の能力、勤労意欲、家庭の事情といった個別事情が勘案されることなく、また会社の恣意性が働くことなく、「年齢基準」という誰にでも明白な客観的基準で解雇が決まるという点である。そこにはよほど会社の業績が悪化しない限り、定年年齢以前の解雇はないだろうという安心感があつた。こうした労使の相互信頼が定年

制を支えてきたのである。**定年年齢引き上げに伴う雇用保障機能の弱体化**

ところが定年年齢の延長がなされると、こうした制度外の信頼に依存しているわけにもいなくなってきたのである。およそ二〇年前に、五五歳定年制から六〇歳定年制に移行した際の事情を思い浮かべればよいだろう。六〇歳定年制が実施されても、役職者を中心に五〇歳代前半で関連会社・子会社への出向・配置転換は従来通り継続された。企業が活力を維持していくために、こうした慣行は今後も継続されると思われる。そうなると定年年齢までは勤め上げることができるといふ雇用保障機能が弱体化して行くことは否めない。個々人の事情と会社の事情とを個別に考慮して定年前後のキャリアを決定するという慣行が強く影響して行くわけだ。年齢基準という集団的基準が該当しにくくなる。個別管理の必要性が高まってくるだろう。

定年制は年齢基準であるために、選別の余地が少ない。しかし雇用継続という制度の場合、希望者全員を雇用継続とするよりも、そこに何らかの選別制度を導入している企業が多い。たとえば、健康状態、過去の勤務成績、雇用継続希望者が就労している職種への

必要度、などが勘案され、一年ごとに再雇用契約が見直されている。明らかに個別管理によって雇用確保措置が行われている。そのために企業の恣意性も画一的な定年制と比較して働きやすい。

高齢者間の個人差の拡大と個別管理

一方、高齢者個人も加齢に伴って人間の格差が大きくなる。高齢になればなるほど、見た目から年齢を推測することが難しくなるが、それは見た目だけではない。過去のキャリアの蓄積の結果として、体力の差、持っている知識・能力の差、勤労意欲の差、受給される年金額の差、扶養家族の有無、介護すべき親の有無、過去の病歴、などの個別の事情が就労意欲の有無、就労可能な仕事を左右している。これらを考慮していかねば、適切な高齢者雇用は不可能である。とりわけ高齢になると身体の上でも、モラルの上でも無理が利かない年齢になってきているのであるから、実は高齢者こそ丁寧で肌理の細かい配慮が望まれるのである。

エイジフリー思想は個別管理の思想

そして最後に、高齢者雇用を推進するエイジフリー思想がまた個別管理を進めていることを指摘しておきたい。個別管理思想とは、ともすれば労働者間の競争を促し、企業の恣意性を増す

とマイナス点があるものの、他方、企業内の少数派を生かすためには必要とされる管理である。年齢によって一律に不利な立場に置かれている高齢者の雇用促進のためにはエイジフリー思想が必要とされる。たとえば、一般的には高齢者はその後の賃金上昇の見込みも昇進の見込みも少ないために、勤労意欲が低下するとみられる。あるいは年齢の故に技術革新への適応力が低下するとも言われている。確かに、一般論としては該当することも多いであろう。しかしこれを、個々のAさんやBさんに当てはめてしまうのでは、統計的差別となってしまう。アメリカの人種差別反対運動に始まった公民権運動が、女性差別反対、そして年齢差別反対という方向へその経過をたどったものの、いずれにも見られる共通点は、個々人を既存の概念の枠組みで取り扱ってはいけないという思想ではなかった。

高齢者の雇用促進を考えるときに、実務的には定年年齢の引き上げによる人事管理の要請から、また高齢者という社会的集団間の個人差拡大という実態から、さらにエイジフリー思想という思想からも、高齢者への個別管理が必要とされよう。

年齢差別と高年齢者雇用

神戸大学法学部准教授 櫻庭涼子

労働者派遣や内定取消など、若年者雇用に関わる問題が、社会問題として注目されている。これに対して高年齢者雇用をめぐる議論は影を潜めた感もあるが、高年齢者の雇用促進の必要性自体について疑問を呈する人はあまりいないだろう。ヨーロッパで、若年者の失業対策として国家主導で早期引退が奨励されてきたということは、よく知られている。しかしそのヨーロッパでも、現在では政策転換が行われ、高年齢者の就業率上げが社会政策の重要な目標の一つとされている。その背景には、少子高齢化進展の中で、高年齢者は、貴重な人的資源の活用という観点からも、社会保障財政負担の観点からも、もつと働いてもらわなくてはならない、という考えがある。

高年齢者の雇用推進の必要性を肯定するとして、具体的に、どんな施策を行うべきか。二つの方向性が考えられる。一つは、それまで働いてきた職場での雇用を維持することであり、もう一つは、いったんは雇用が終了したとしても、次の職場に円滑に移動できるようにすることである。日本では、第一の雇用維持施策として、六〇歳未満の定年禁止および六五歳までの高年齢者雇用確保措置の実施の義務化が図られ（高年齢者雇用安定法八・九条）、

各種助成金が支給されてきた。第二の職場移動の円滑化に向けた施策は、バブル経済崩壊後の不況の中で重点が置かれるようになったものである。二〇〇七年改正雇用対策法による募集・採用時の年齢制限禁止がその一つであり（一〇条）、これは、年齢差別禁止法の萌芽としても注目されている。

では、この年齢差別禁止アプローチを、第一の雇用維持施策にも広げるべきか。すなわち、定年制は年齢差別として撤廃すべきだろうか。この点に関してはまず、年齢差別禁止アプローチをとることは、それ自体が目的なのか、それとも手段にすぎないのかをはっきりさせておく必要がある。手段にすぎないならば、定年制撤廃という手段が雇用促進という目的のための適切な手段なのかを検討されなければならない。最大の問題は、定年制を撤廃すると雇用保障を維持できないのではないか、ということである。定年制を禁止すると、定年までの雇用維持を目標とした企業の努力は行われなくなり、五五歳五〇歳で解雇されざるを得なくなる人も多く出てくるだろうという見解が、労務管理の立場から示されている（荻野勝彦「人事労務管理の視点から『イニシアチブ二〇〇九』—労働法改革のグラウンドデザイン」一六三頁（連合総

合生活開発研究所、二〇〇九年）。雇用保障を維持しつつ定年制を撤廃するなら、今度は、若年者の新規採用を抑制してしまうかもしれない、ということも懸念される。

確かにアメリカでは、「雇用における年齢差別禁止法（Age Discrimination in Employment Act）」によって定年制を撤廃している。しかし同法も一九六七年法制定当初から定年制を違法としていたわけではない。定年制を撤廃すると解雇の必要性が生じ却って雇用を不安定化させるのではないか、若年者の雇用を妨げるのではないかと懸念されていたが、労働省の報告書でそうはならないとの予測が示され、それが定年制撤廃（一九八六年法改正）を可能にしたという経緯がある。アメリカでは、使用者はどんな理由でも労働者を解雇できるという随意的雇用（Employment at Will）原則が支配するから、定年制は雇用保障機能を果たしていないと考えられたのであろう（外国の法制については櫻庭涼子『年齢差別禁止の法理』（信山社、二〇〇八年））。

EUでも年齢差別禁止を加盟国に求める指令が二〇〇〇年に採択されているが（2000/78/EC）、この指令は、年齢差別規制について広く例外を設け

ることを認める（六条）。特に定年制は、例外として許容される国が多い（フランス、ドイツ、イギリス等）。欧州司法裁判所も、スペイン法の規定——労働協約上の六五歳定年制を、年齢差別禁止規定の例外として適法と認める規定である——は、指令に違反しないとしている（Case C-411/05 Palacios [2007]）。雇入促進・失業抑制という当該規定の目的は正当であり、その目的の手段として定年制許容という方策を選択することも不合理とはいえない、というのである。

日本でも、年齢差別禁止アプローチを定年制に用いるのが、高年齢者の雇用維持という第一の方向の施策として適切かどうか、慎重に判断しなければならぬ。「定年制は年齢差別だ」という見方から一足飛びに定年制撤廃を基礎づけることはできないのである。そして、年齢差別禁止アプローチは、職場移動の円滑化という第二の方向の施策としても万能薬とはいえない。高年齢者が雇入れを拒否されても、年齢によるものだったと立証するのは難しいだろう。立証に成功しても法的救済は限られている。助成金支給や職業訓練・職業紹介の充実など、積極的な施策の強化の是非も併せて議論する必要があるだろう。

働きに見合った処遇を進めよ

明治学院大学経済学部教授 笹島芳雄



今日、高齢労働力の活用は待ったなしの状況にある。進みつつある労働力人口の減少から、企業は高齢者を活用しなければならぬし、公的年金支給開始年齢の六五歳への引き上げが進みつつある状況から、高齢者自身も働かざるを得ない状況にある。しかも年金財政の先行きは予断を許さない。日本よりも高齢化率が低く、平均寿命の短い米英独が六七〜六八歳へと支給開始年齢を引き上げる予定にあり、早晚、我が国でも六八歳程度への再引き上げは避けられないと思われる。ますます高齢者の雇用環境を改善しなければならぬのである。大変、幸いなことに、日本の高齢者の勤労意欲は高く七〇歳以上まで働きたいとする者は男性で五割近くに達しており、その職業能力も高い。

しかし、企業の高齢労働力活用に対する姿勢は依然として消極的なものがある。多くの企業での六〇歳代前半層の典型的な雇用実態をみると、フルタイム労働、再雇用による一年契約の非正社員、定年前賃金の半減、が主流である。これで高齢労働力がやる気を出し、能力をフルに発揮できるだろうか。また企業も本気で活用しようと考えていると言えようか。パートタイム労働に切り替えて業務内容を大きく軽減す

るならば、賃金半減であつてもよいかも知れない。しかし業務内容は定年前と変わらないにもかかわらず賃金半減とする企業が大変多い。

再雇用による雇用延長であるのが定年延長であるのが、六〇歳以降の高齢者を六〇歳前の労働者と比べて特別扱いしないことが高齢労働力活用への第一歩である。「年齢に関係なく、いつまでも働ける社会」とは、そのような社会のことなのである。

が多い。管理職の若返りや若手にはプラスのインパクトがあるが、役職定年後の高齢者の活用が難しい。うまく活用している企業は皆無と言ってよくらいである。役職定年後、六五歳まで八〜一〇年もあるが、この期間を無駄にしてはならない。

ではどうしたらよいか。この点で参考となるのは百貨店業の松屋の事例である。松屋は一九九八年に六五歳定年を実施した。それが可能となったのは、五〇歳以降の社員の処遇を働きに見合

に於ける最大のネックは賃金問題である。企業の言い分は、定年前の賃金水準が担当業務内容と比べて高すぎるのであるから定年後は引き下げざるを得ないという。これは、日本企業の多くで賃金制度が依然として年功賃金の濃い実態にあるからである。

この事例が示すように、企業内の処遇を「高齢者の生産力」＝「高齢者の賃金」とすることである。具体的には担当業務に見合った賃金とすることである。そうすれば、定年前後で仕事は変わらないのに賃金は半減ということとは発生しない。どの企業も労働者一人ひとりをみて処遇する仕組みを構築することはかなり促進できることとなる。

すなわち、国の政策が高齢者雇用の根本問題の解決を妨げているのである。また、このような賃金補助金制度の存在により、企業にとつて高齢者雇用の方が若者の雇用と比べてはるかに有利となつている、という問題も生じている。在職高齢年金及び高年齢雇用継続給付の縮小・廃止が必要ではないか。

しかし高齢者雇用の促進は、労働力人口減少に対する対症療法に過ぎない。現在、七〇歳までの雇用を進めようとしているが、労働力人口の減少に対する政策としては一時的なものに過ぎない。人口の積極的増加策を採用しなければ、遠からず外国人労働者の受け入れ論や移民の受け入れ論がそのあとに続くこととなる。

賃金が年功賃金であつても企業規模が順調に拡大していれば、あるいは年齢構成がピラミッド型であれば、必ずしも問題であるとは言えない。しかし、労働力の年齢構成が高齢化している状況下では、そして経済成長率が低水準の状況の下では、そのような企業は極めて例外であろう。

役職定年制度も高齢者の活用にはふさわしくない制度である。通常、五〇歳代半ばから管理職を退くとする企業

は多い。管理職の若返りや若手にはプラスのインパクトがあるが、役職定年後の高齢者の活用が難しい。うまく活用している企業は皆無と言ってよくらいである。役職定年後、六五歳まで八〜一〇年もあるが、この期間を無駄にしてはならない。

はかなり促進できることとなる。ここで付言しておきたいのは、在職

この事例が示すように、企業内の処遇を「高齢者の生産力」＝「高齢者の賃金」とすることである。具体的には担当業務に見合った賃金とすることである。そうすれば、定年前後で仕事は変わらないのに賃金は半減ということとは発生しない。どの企業も労働者一人ひとりをみて処遇する仕組みを構築することはかなり促進できることとなる。

ここで付言しておきたいのは、在職

はかなり促進できることとなる。

はかなり促進できることとなる。

高齢者雇用における個人差の問題

愛知学院大学経営学部教授

田尾雅夫



高齢者の人的資源としての活用

未曾有の超高齢社会、子供が少なく高齢者の多い少子高齢社会が到来する。当然、労働力が不足する。この社会の活気が失われるのではないかとという危惧が、嫌が応の現実になるかもしれない。実際、高齢者人口は確実に増えているし、社会資源（たとえば税金）は先細りしようとしている。十余年前に仮想されていたことが今、冷酷な現実になるうとしている。

この社会では、高齢者にも労働力として期待したい。しかし、問題は、高齢者を労働力として、社会資源として活用できるかである。活用したいというこの社会の期待があっても、高齢者は、生理的な能力が減退期にある人たちであり、体力、あるいは、知的な能力においても、いわゆる働き盛りにある人たちに比べると、その程度は加齢とともに、期待水準を下回ることを前提としなければならない。とはいながらも、できれば、あるいはできる限り、意欲的な高齢者を人的資源として取り込みたいという雰囲気は、この社会に今、横溢している。

個人差

しかし、高齢者といわれる人たちはさまざま、そして有象無象である。その分散は非常に大きい。高齢者一般と

いう概念が成り立つかどうか。高齢者におけるいわゆる老化、エイジングは、発達段階的に幼児期や少年期、青年期などと異なり、汎用なモデルの適用が難しく年齢階層内の個人差に最大限配慮しなければ、雇用条件や適材適所の緻密な議論が展開できないという不都合さを指摘する識者も多い。たとえば、会社で働いている人たちで五〇歳も後半になれば、キャリアを終えた人、あるいは捨てた人も多くなる。しかし、終え方もさまざま、捨て方もさまざまである。悠々自適に早くならないかと切望しているという人もいる。他方で、いつそう脂ギラギラの野心を隠そうとしない人もいる。

高齢者雇用を考える際、個人差を考えることが重要である。だれもが元気でいつまでも働けることはなく、だれもが働くことに意欲的ということもない。その分散は、他の年齢集団よりも大きいと考えなければならない。むしろ、違いの大きさを与件として、どのような違いであるか、その違いを決定するような要因は何かを考えるべきではないか。それは遺伝子的に決定される部分もあれば、それまでの生活環境、体験の蓄積のようなもの一切合財が関係する。それぞれの高齢者が個性的で百人百様といつてよい。

高齢者の労働力としての活用の可能性については、それぞれバラバラであることを不可避の与件としなければならない。端的にいえば、幼児や児童は、ほぼ一様に成長するが、高齢者はそれぞれ個性的に老いるのである。高齢になるほど、若年者に比べると、未来よりも過去のパーソナリティに占める部分が大きくなる。ということは越し方の生き方も意欲も熱意も一様ではない。たとえば後悔や感銘などの重要な記憶は、それぞれが違った個性をもった高齢者にしてしまうのである。

個性に合った適職とは

個人差があれば、それを前提に適職とは何かを考えなければならないが、個性を活かすとは、その本義にもっとも近い、いわゆる適材適所に向けたキャリア開発などに活かせる具体的な方式の工夫に、いつそうのそれぞれバラバラに応えるような配慮が欠かせなくなる。この社会で、意欲的では必ずしもない高齢者も含めて、どのような条件を整備すれば、彼らを有為の人材として位置づけることができるか（就労に駆り立てるだけではない）、これは超高齢社会の存立を左右する問題であり、あらゆる施策のコアになると考える。

多くの人たちにとって、高齢になっ

ても成長は続き、人生というキャリアの取得も続行する。何かを取得し、それで得た何かを社会に還し、それで社会に貢献するという過程は終わることはない。そこで問題は、どのようにキャリアという概念を再構成できるかということである。キャリア開発という概念を高齢者にも適用するための仕掛けを考えることである。

この場合、多くの高齢者（とくに前期高齢者）はまだ若いという気分を有し、社会もまたそれを醸成する雰囲気も有している。若さを維持させるような環境も整備されつつある。高齢者のためのさまざまなスポーツが工夫され、生涯教育も盛んで、まだ働きたいという意欲をもって当然であるし、まだ働かなければならないという制約要因も強いと考えられる。適職としての（日々の生活）現場に向かわせるために、それらをどのように組み合わせるかが本来の施策の課題というべきではないか。その組み合わせのバラエティの多さ、それへの近接できる便宜、あるいはその情報を入手できるコストの少なさなどを考えるべきである。そしてだれもが、もうこれ以上は歩けそうではないなあ、と考えるようになるまでは歩き続けさせたい。自身としてもその気分をできるだけ後倒ししたい。

「非」高齢者が鍵を握る

武蔵大学経済学部教授 高橋德行



経営者の視点から考えると、労働力としての高齢者は大きく分けて二つの特徴を持っている。一つはコストが低いことであり、もう一つは働く動機が多様であることである。

五〇〜五四歳から五五〜五九歳にかけては、所得階級別の分布はほとんど変化しないが、五五〜五九歳から六〇〜六四歳にかけては大きく変化する。例えば、所得が三〇〇万円未満の雇用者の割合は五五〜五九歳では四五％程度であるが、六〇〜六四歳では六五％に急増する。加齢とともに、高齢者の能力は低下するとしても、ここまで劣化するわけではない。

また、六〇歳以上にとっては、「失業している」ことは、働くことの大きな理由ではなくなり、代わって「健康を維持したい」が最大の要因になる。他にも「社会との関係を持ち続けたい」や「短時間労働をしたい」など、さまざまな理由、もしくは五九歳以下では見られない理由が増えてくる。

このように、高齢者を雇用する経営者にとっては、低い労働コストを享受するために、いかに多様な就業ニーズに応えるかが課題になる。

高齢者にある。高齢者雇用は、高齢者の多様な就業ニーズに応えることを目標にするとしても、それを経営的に実現するには、企業全体、つまり「非」高齢者を巻き込んだ形で対応しなければならぬ。

まず、次の企業事例を通して考えてい。

岐阜県中津川市にある株式会社加藤製作所は、板金加工を主とする金属製品製造業であり、家庭電気器具部品や自動車部品を手がけている。中津川市で最も歴史があり、創業は一八八八年、現在の加藤景司社長は創業者から数えて四代目になる。関連会社として、株式会社加藤鉄工（水力発電所関係機械の設計・製作・修理・エレベーターの据付工事）とカトービルサービス株式会社（エレベーター、エスカレーター、空調機器の保守管理）を有している。

同社が高齢者雇用において全国的に知られるようになったのは、二〇〇二年に労働意欲のある六〇歳以上を対象に、「意欲のある方求めます。男女問わず。ただし年齢制限あり。六〇歳以上の方」というキャッチフレーズで募集広告を行い、一〇〇人以上の応募者から一五人を採用したことに始まる。ちなみに現在（二〇〇九年八月時点）は、全従業員九二人のうち、六〇歳以上が

四四人を占めている。

今も、全従業員の半数近くが六〇歳以上であり、かつ同社が地域を代表する優良企業であることからわかるように、高齢者は同社にとって、稼働日数の増加やコストダウンを通して重要な戦力になってきている。また、高齢者も初回から一〇〇人以上の応募があったように、自分たちのペースで働けることに対する満足度は非常に高い。先に述べた高齢者の特徴を経営者と高齢者がともに享受しているケースであるといえる。

しかし、同社が高齢者雇用を企業の競争力につなげている背景にはもう一つの要因がある。それが、同社で働く「非」高齢者と経営者の関係、および「非」高齢者と高齢者との関係である。「なぜ、高齢者を雇うのか」「なぜ、私たちは高齢者と一緒に仕事をしなくはないのか」「高齢者とのどのような一緒に働けばよいのか」

このように質問に対して「法律が変わったから」「業務命令だから」とにかく仲良くやって下さい」では、高齢者と経営者の関係に問題が生じなくても、企業全体がうまく回るはずがない。

同社にとって高齢者雇用は、当時、年中無休（実際は三五〇日前後）のコンビニエンスファクトリーの表現、そ

して固定費の削減をするために必要な措置であった。まず、そのことを、「非」高齢者が納得する必要がある。若い人たちが正社員として同社で働き続けるために、高齢者が重要な戦力であるという認識を持つことである。

そして、納得した後は、「非」高齢者が高齢者と協働するためには、どのような働き方をしなければいけないのかを考え、実行しなければならぬ。同社では、技能や技術を細分化し、それぞれの技術や技能の習熟段階が四段階でわかる仕組みを構築しているが、その制度は高齢者雇用によって加速された。さらに、「非」高齢者の多くを占める正社員は自らの働き方を真剣に考えるようになり、例えば正社員一人が五人の高齢者を管理することを目指すようになった。つまり、高齢者を雇用することによって、正社員は緊張感を持つようになったのである。

高齢者雇用は、高齢者と経営者の関係だけを考えても駄目である。高齢者と経営者の間にいる「非」高齢者が本気になって、高齢者雇用を考える。これが基本であり、成功の要である。そして、このような取り組みは、常日頃から経営者が従業員全員に目を配らせ、行き届いた人材育成を行っている企業でより実現が可能なのである。

不断の能力開発が高齢化問題を解決する

法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授

藤村博之



意識を変える

少子化が急速に進む中、日本社会の活動水準を維持していくには高齢者に働き続けてもらうことが必要である。高齢者雇用安定法の改正によって、六五歳までの雇用確保には一定の道筋がついた。次にめざすべきは、本人の能力と意欲がある限り、何歳まででも働ける体制の整備である。

六〇歳以上の雇用を円滑に進めるには、企業側、従業員側双方の意識改革が欠かせない。多くの経営者は、高齢者に対して、コストがかかるとか使にくいという「偏見」を持ってきた。確かに、高齢になると、新しいことに挑戦しながらない傾向や、できない理由から並べ立てて動こうとしない従業員が目立ってくるのは事実である。しかし、六〇歳を超えても元気な人は多いし、新しいアイデアを生み出す従業員も少なくない。六〇歳代以降は個人差が大きくなる年代である。だからこそ、「高齢者」とひとくくりにするのではなく、個人を見ていかなければならない。個別人事管理が言われるようになって久しいが、名実ともに個別に人事管理をしなければならぬのが高齢者である。

を雇うのではない。その企業の経営目的を達成するために役に立つ人材だから雇うのである。別の言葉で言えば、役に立たない従業員は、早晩、雇いの場を失うことになる。それを避けるには、企業が買いたいと思うような能力を維持し続けなければならぬ。自分の保有能力を棚卸しし、何を伸ばしていけば企業にとって魅力的な人材であり続けることができるかを、自分の頭で考えなければならない。企業側と従業員側の意識改革の中心は、不断の能力開発である。これまで、企業側も従業員側も、五〇歳を超えて能力開発することに消極的だった。しかし、それでは高齢社会を維持できない。五〇歳を超え、六〇歳を過ぎても新しいものを求めて能力開発し続けることが、高齢社会を豊かな社会にする秘訣である。

五〇歳からの新たな出発

では、具体的に何をすればいいのだろうか。筆者は、二〇〇六年から〇八年にかけて、ある化学メーカーの五〇歳到達者を対象とした研修を担当した。全国の工場をまわり、三年間で千人近い方々と会うことができた。この研修では、参加者を三〜四人のグループに分け、グループディスカッションを中心に、(ア) 自分自身の経験を整理して保有能力を確認する、(イ) 五〇歳代に求められる役割を客観的に整理する、(ウ) 職場におけるこれからの自分の役割を決める、という三つのセッションで実施した。この研修から、高齢社会を乗り切るヒントが見えてきた。この研修の参加者の中には、「六〇歳定年まであと一〇年だから、先輩たちのようにゆっくり流していけばいい」という気持ちを持つ人が少なからずいた。しかし、グループで仲間の意見を聞いていくうちに、その考え方が間違っていることに気づいた。ある参加者が次のような発言をしてくれた。「六五歳まで働き続けることを前提にすると、自分の前には一五年という時間が残されている。一五年は、これまで自分が働いてきた三〇年の半分にあたる。そういう見方をすると、新しいことの二つや三つはまだまだできそうだ」。

新しいことに挑戦するには、新しい技術や考え方を勉強しなければならない。何歳になっても挑戦し続ける気持ちが大切である。従業員の能力は日々の仕事を通して向上する。従業員が不断の能力開発に取り組もうという気持ちを持つように、企業は場を提供する責務を持つ。これまでの企業は、五〇歳代の従業員に対する能力開発に資金を投入してこなかった。しかし、それでは高齢社会を乗り切れない。五〇歳を過ぎても新しい仕事に挑戦する従業員を応援し、従業員のモチベーションを上げるのは企業の役割である。二〇〇九年五月に開かれた日本産業衛生学会で、働き続けることが健康維持につながるという研究報告が注目を集めた。高齢者が生き生きと働ける状態であれば、これからの高齢社会に希望はない。日本社会が直面する問題を解決するには、「年寄りの冷や水」とか「五十の手習い」といった言葉を死語にしなければならぬ。年齢に関係なく挑戦し続ける意欲と能力を持った人を一人でも増やすことが、高齢社会が活力を維持していくために必要である。

今後の高齢者雇用について

神戸大学大学院経済学専攻教授 三谷直紀



最近の高齢者雇用の動向をみると、目を見張るような変化がある。男女とも六〇歳前半層の就業率が際立った上昇をしていることである。五〇歳台後半や六〇歳台後半層にはこうした上昇がみられないことから、これは六〇歳前半層を対象とした雇用政策の効果であると考えられる。公的年金の支給開始年齢引き上げに伴って企業に課せられた継続雇用の義務化という雇用政策である（平成一六年度改正高年齢者雇用安定法）。金融危機により二〇〇九年に入って就業率は急減しており、大変厳しい状況にあるが、景気が回復すれば就業率も持ち直してくるものと期待される。しかし、六〇歳前半層の継続雇用の中身をみると、再雇用によるものが大半で定年延長によるものはごくわずかである。

こうした動向も踏まえると、今後の高齢者雇用を考える上でつぎのことが重要である。

第一は、仮に将来的に六五歳まで定年が延長されるとしても、そのためには賃金制度など、企業の人事労務管理制度がそれに見合ったものに改革される必要があるということである。一九九〇年代後半以降の成果主義的賃金制度への改革は、必ずしも賃金のフラット化という賃金の上がり方の変化を引

き起こしたものでなかった。むしろ製品需要の大幅な減退に伴って、労働者の能力という供給側の評価要素から需要側の評価要素へのパラダイム変化という側面が大きい。つまり、市場で売れるものを生産する能力がより高く評価される賃金制度である。六〇歳定年による五〇歳台後半層の増加に伴う賃金カーブのフラット化は、職能資格制度のもとでも対応できた変化であった。しかし、六五歳定年に対応する賃金・人事制度の設計は、これまでの賃金制度改革の反省も踏まえてこれから行われるべきものである。

第二は、高齢者雇用の促進が、他の労働者層、とりわけ若年等の雇用への影響を考慮する必要があることである。高齢者と若年が代替関係にあるか、補充関係にあるかについては種々の意見がある。しかし、団塊の世代が五〇歳台後半層に差しかかった一九九〇年代後半以降若年雇用の著しい悪化がみられ、長期的に若年失業率と高齢者の失業率の格差が広がっていることも事実である。労働力人口の高齢化が進行している限り、それに見合った高齢者雇用の促進は必要である。しかし、高齢者の雇用促進は、他の労働者への影響や政策のバランスを十分に考慮して進めなければならない。能力開発機会が

十分でない非正規の雇用にしか就けない若・壮年層の増加は、これらの労働者が高齢期に達した際にも十分な収入をもたらす雇用機会に恵まれない可能性が高い。さらに、経済力のない若・壮年の増加は出生率の低下を招き、さらなる少子高齢化を進行させて社会保障制度の財政基盤を脆弱なものにしかねない。

第三は、高齢期の就業能力を如何に高めるかである。ひとつは能力開発の必要性である。一般に年齢が高くなるに訓練後の収益を得る就業期間が短いため、企業にとっても労働者にとっても能力開発は不利となる。そのため、企業内での訓練はOJTも含めて比較的若い時期に集中している。また、労働者個人が行う自己啓発も比較的若い時期が多い。しかし、グローバル化や環境問題への対応、技術革新が進む中で、必要とされる技能が大きく変化しており、それに伴って高齢者にも能力開発の必要性が高まっていることは明らかである。また、就業期間が長くなくて人的資本への投資の収益率も上昇していることが考えられる。高齢期が視野に入る年齢層からの能力開発が望まれる。ふたつは、健康への投資の必要性である。健康な高齢者の就業能力は高く、逆に就業していることは高齢

者の健康の維持増進に役立っている。メタボ対策など生活習慣病への対策や最近急増しているメンタルヘルスの問題への対策など、中期からの健康への投資を増やしていくことが重要である。みつつは、高齢者の再就職支援の重要性である。改正高年齢者雇用安定法では、継続雇用されないで離職する労働者に対して企業に求職活動支援書を作成することを義務付け、高齢者の再就職を支援することを図っている。これに加えて、他の年齢階層の求職者への支援と同様、きめ細かい再就職支援を充実させることは重要である。

第四は、高齢者雇用政策の効果の検証の必要性である。高齢者雇用対策に限らず、今後の雇用政策で重要なことは、政策効果の検証である。これまで、高齢者雇用に関しては、数多くの政策が実施されてきた。しかし、その多くはほとんどその有効性が検証されないままである。これからの高齢者雇用政策は、高齢者の雇用のみならず労働市場全体にどのような影響を及ぼすのかについて、学術的な批判に耐えうる検証を行い、効果のないものや他に悪影響のあるものを淘汰していく必要がある。そのためには、厳密な政策評価を可能にする客観的な統計データの蓄積が不可欠である。

高齢者の継続雇用と育児支援策との関係？

慶應義塾大学経済学部准教授 山田篤裕

高齢者雇用政策と育児支援策。この二つの政策は一見、関連性が薄いように思われるが、じつは密接に結びついていることを論じたい。

周知のように二〇〇四年六月の高齢者雇用安定法の改正により、二〇〇六年四月から六五歳未満の定年の定めをしている企業は、年金支給開始年齢（男性の年金支給開始年齢に合わせ男女同一年齢）までの高齢者雇用確保措置を講じることが義務付けられた。

具体的には、①定年年齢の引き上げ、②継続雇用制度（再雇用制度、勤務延長制度）、③定年廃止のいずれかにより高齢者の雇用を確保しなければならぬことになった。

しかし六〇歳以上の社員を継続的に雇用するための取り組みのほとんどは賃金の大幅切り下げ可能な再雇用制度の導入である。また六〇歳以降の継続雇用措置を講じている企業の半数近くは、在職高齢年金や高齢雇用継続給付や企業年金を組み合わせることで、年収水準の六〜七割程度を保証している

ので、実質的な賃金引き下げ幅は年収低下の実態以上にかなり大きい。高齢者の所得確保という面から、継続雇用時の賃金水準の引き下げが本格的な問題となるのは二〇一三年以降である。なぜなら、この二〇一三年に厚

生年金の定額部分の支給開始年齢引き上げが完了し、報酬比例部分の支給開始年齢引き上げが開始されるからである。現時点では、厚生年金の報酬比例部分については六〇歳から支給できるため、継続雇用時の賃金引き下げは、所得確保上の問題としてそれほど顕在化していない。

また改正高齢者雇用安定法では高齢者の雇用確保措置で継続雇用制度を設ける場合、原則として希望者全員を対象とすることが求められているが、労使協定により継続雇用制度の対象者となる高齢者に係る基準を定め、継続雇用者を絞り込むことが可能である。

とくに労働組合のある企業では、継続雇用者の選別に何かしらの基準を設けている傾向が強く、その基準もより具体的・客観的である。つまり労働組合の交渉力は、必ずしも高齢者の継続雇用にまで及んでいるわけではなく、高齢者にとって継続雇用されるかどうかはそもそも不確定である。

こうしたいくつかの問題を抱える継続雇用がとりわけ日本において重要なのは、就労所得が高齢期における格差や貧困に大きな影響を与えているからである。国際比較からみた日本の特徴は、高齢期における所得格差の大きいことである。よくいわれる「高齢化が

進むから見かけ上の格差が大きくなる」という主張は正しくはあるが、日本の特徴を覆い隠してしまう恐れがある。アメリカなど一部の国々を除く多くの先進国では現役世代と比較し高齢者の所得格差はむしろ小さい。こうした日本の高齢期の所得格差の源泉は就労所得であり、継続雇用されるかどうかということが直接的な要因となっている。

とくに継続雇用されている人々の多くは男性であり、女性は配偶者の死別とともに、継続雇用からさらされる就労所得を失い、公的年金給付のみでは所得が足りず、貧困に陥るリスクが高まる。実際、国際的にみた日本の高齢単身世帯における貧困率は高く、その高齢単身世帯の多くは配偶者と死別した女性である。

こうした状況への処方箋として考えられるのは、就労していない高齢者にたいする適正水準のセーフティネットの提供とともに、高齢女性の就業率を上げることである。前者でいえば基礎年金部分の水準は低く、日本は一般単身世帯向けの社会扶助水準（日本では生活保護）と逆転を起こしている少数の国々の一つであり、その強化が必要である。後者については、女性が高齢期に就労できる環境が整えられてい

れば、少なくとも就労している間は、配偶者との死別による相対的貧困リスクを低くすることができる。

すでに高齢男性の就業率はOECD加盟国の中でもトップクラスにある。しかし、中高年女性の就業率は先進国の中でも低い。日本女性は先進国の中でも高等教育を受けている比率が高いにもかかわらず、こうした人的資源を活用できていない。さらにいえば、そもそも年金財政再計算では女性の就業率上昇を前提としており、年金財政安定のための一つの条件となっているのである。

いうまでもなく中高年期と高齢期の就業率は相関している。中高年期の就業率が低いにも関わらず、高齢期の就業率が高いということはありえない。したがって、高齢期における女性の継続雇用を推進する前段階として、中高年期における就業率上昇が必要であり、そのための具体策とは、子育てによりキャリアが完全中断することを避けるための育児支援策（保育サービス等の現物給付）である。

つまり一見、高齢者の継続雇用政策と育児支援策は関連が薄いように思えるが、じつは根幹のところまで密接に結びついているのである。

「これからの高齢者雇用」の推進を担うのは誰か？

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科特任教授 渡辺三枝子



高齢者にとって、雇用は「働くこと」の一形態であってすべてではない

生涯キャリア発達を専門としてきたためか、高齢者雇用が政策的、社会的に話題となるたびに関わる機会を得た。

そのなかでも最も印象に残ることは、定年退職年齢の五五歳から五八歳の引き上げに関する議論に参加した時のことである。その時、私は「定年退職年齢の引き上げという対策とは別の対策も考えてみないか」と発言し、「いずれの日にか達成される目標として、今から『年齢による差別の撤廃』を議論の俎上に乗せられないものか」と提案した。その後も定年退職年齢の引き上げ対策は繰り返されてきたが、年金支給問題等と絡み、高齢者雇用問題は根本的解決には至っていないと思う。

また、カウンセラーとしての経験のなかで、働くことが生きる力となることと、逆に、働く機会を奪われることで個人の尊厳さえも傷つけられることも体験した。生活の経済的基盤の確保のために「働くこと」は重要であるが、それ以上に、人にとって「働くこと」が社会の一員としての自己の存在を認識できる重要な行為であることを実感している。このような私的体験から、今後の高齢者雇用の在り方には、「社会の一員として他者から認められること

が生きるために不可欠である」という視点も必要であると考える。

「働くこと」を通して、人は社会（職場を含む）の一員であるという自信をもてること、そして、自分の存在意義を認識できる。しかし、人にとって「働くこと」は「雇用状態にある」ことだけの意味しないことを認識する必要があると思う。高齢者雇用の今後を考える時、私は、当たり前のことではあるが、あえて、「高齢者にとっての働くことの意義」と「働くことの一形態としての雇用の持つ意味」を分けて考えることが高齢者雇用の在り方を考察するうえで重要であると考える。ここでは、高齢者の働き方の一形態としての「雇用」に焦点を当てることとする。

高齢者雇用の在り方は、組織（企業）と高齢者だけで対処できる課題ではない。また、法律等の社会的インフラの構築は必要不可欠であるが決して十分な条件ではないと考える。各組織を構成する人々が高齢者雇用の意義を理解すること、および高齢者自身のキャリアを構築する力との両方が不可欠であると考える。言い換えれば、高齢者の今後の雇用の在り方は、現時点ではまだ高齢者に達していない若い（三〇代、四〇代）企業人の手にゆだねられているという事実である。と同時に、個々

の職業人自身がキャリアを構築する力に依るという意味である。

高齢者雇用対策は若い世代の手に

高齢者雇用の今後の在り方を決めるのは、高齢期を迎えた人ではない。現時点では高齢者と距離のある若い企業人が高齢者雇用をどのように考えるかが鍵であることを第一の提案としたい。さらに、高齢者雇用は、若い人々が、

将来の自分の課題でもあることを認識して、問題先延ばし的視点からではなく、長期的・多角的視野に立った対策を検討することを自分たちの役割として引き受けてくれることが不可欠であると考える。若年・中年期層と高齢者層の仕事観、能力観、生活観のずれを当然こととして放置し、両者の溝を埋める努力のなされない職場においては、高齢者雇用延長等の方針が容認されても、高齢者を「共に働き学び合う仲間、職業人の先輩として認める風土を作ること」は決して容易ではないと思う。

個々の職業人のキャリア構築力の促進

第二の提案は個人の生涯発達の視点に立つものである。つまり、人は、各生活段階において遭遇する発達課題を主体的に達成することで生涯発達し続けるという知見である。この立場にたつ時、高齢期は、次世代に自己の役割を受け渡すことを主体的に実行するこ

とでさらに発達し続けると考える。つまり、高齢期は、自己決定して、今までの職業生活（仕事、職場、役割）から得た知見を次世代に譲り（引退し）、別の形で社会との関わることを行動化することが課題である。この役割交代を実行する具体的な時期は「年齢」で決まることではない。

この視点に立つとき、定年退職という制度は、高齢者にとって非常に困難な課題である「引退」を自己決定しないで済む心優しい制度ともいえる。本来引退は、慣れ親しんだ生活から未知の生活への移行を意味する危機的経験なのである。「働くこと＝雇用」が個人の存在の確認に非常に重要な役割を持っているが故に、その職業から離れることは自己の喪失に匹敵する危機的経験である。引退がこのような危機的転機であることを認識し、この課題に主体的に取り組み、次の段階への移行に主体的に取り組み実行力、すなわちキャリア構築の力は高齢期になって突然身につくものではない。職業生活全体を通して、主体的に取り組みることによって育てられる力である。高齢者雇用の今後の在り方は、日々の職業生活のなかで自己決定力とともに新たな形の組織コミットメントの力を育てることも必要ではないだろうか。