

労働政策フォーラム

パネルディスカッション



パネリスト

- 土田 浩史** 厚生労働省職業安定局高齢・障害者雇用対策部高齢者雇用対策課長
- 藤本 真** JILPT 副主任研究員
- 神部 雅之** ニッケ執行役員研究開発センター長 (前経営戦略センター人財戦略室長)
- 加茂田信則** 財団法人深川高年齢者職業経験活用センター常務理事 前川製作所顧問
- 中川荘一郎** 高島屋人事部人事政策担当次長
- 〈コーディネーター〉 八代 充史** 慶應義塾大学商学部教授

八代 それでは、パネルディスカッションを始めたいと思います。ご案内のように二〇〇六年四月から、改正高年齢者雇用安定法によって企業は六〇歳以降の雇用延長に取り組むということになりました。厚生労働省の土田課長

の報告にありましたように、日本は六〇歳前半の労働意欲が非常に高く、労働力率も高い。こういう高齢者の方々の気持ちを尊重し、また、社会保障給付の支給の引き上げに伴って、なるべく現役で働いてもらう社会を実現

するために、どのような施策あるいは対応が必要かについて議論していきたいと思えます。土田課長による報告では、支える世代と支えられる世代の関係が明快に示され、なるべく現役世代が減らないようにする施策が必要であることが指摘されました。JILPT藤本研究員の報告は、高齢者雇用を突き詰めていくと、脱高年齢者雇用になるのではないかとというパラドキシカル(逆説的)な結論の報告でした。仕事と賃金の関係は悩ましい問題ですが、高齢者のモチベーション維持は高齢者雇用では非常に重要な側面です。

二ツケの神部センター長から六五

論点1
60歳以降の雇用延長の成果と問題点

やっつけてはいけない60歳での賃下げ

神部 弊社の場合は、六〇歳手前の年齢層が非常に少ないという特殊事情があり、正直やりやすかったのですが、

そういうなかで、六五歳定年を決断されたことは勇気が必要であったと思えます。前川製作所の加茂田顧問の報告では、含蓄のある「静の世代」と「動の世代」という概念が示され、いずれも組織の中で重要なウエイトを占めることが示されました。今後、静の世代と動の世代の組み合わせがどの様になるかについて強い関心を持ちました。高島屋の中川次長の報告では、ワークシェアという話がありました。私は、継続雇用というものは、定年延長に比べて同じ原資でより多くの人を雇用できるという意味では、一種のワークシェアリングであると思っていますので、中川さんの報告で、その点に関する精緻な説明をお聞きして大変勉強になりました。さて、以上のパネリストの重要な問題提起を受け、私の方から論点を三つ提示したいと思います。一つめは「六〇歳定年以降の雇用延長の成果と問題点」についてです。まず企業の方々に話をうかがい、それから、行政、研究者の方々に意見をうかがいます。二ツケの神部センター長から、お願いします。



会社風土を大きく変えていくという位置づけのなかで導入し、従業員の心になかに導入の理念を入りこませることができたのが、もつとも大きな成果だと思っています。

もちろん課題も何点かあります。正直、六〇歳という年齢で賃金を下げるといのは本当にやつてはいかんと思っ

ています。モチベーションという点でも、理屈という面からも、なぜ六〇歳になったら給料が下がるんだということに対する答えはありません。企業としては人件費という問題から逃れられないと説明しても、それは本人のキャリアアとは基本的には関係ないことですから。

八代 役職に就いている人は、六〇歳になっても給料はそのままでか。

神部 そうです。ライン管理職については下げないという決断をしてよかったですと思っています。

今後は「静」の機能の充実が

八代 それでは加茂田顧問、会社から見た成果あるいは、解決すべき問題点といったものがあればお聞かせください。

加茂田 前川製作所では「定年ゼロ」

と言っています。昭和三〇年代からずっと定年制はありました。しかし、定年でやめる人がほとんどいなかったのです。定年ゼロによって、社員が気軽に冒険できるようになりました。自分たちの活動する市場や、製品をどんなに広げていくことができました。もともとは産業用冷凍機の製造が中心だったので、食品関係ではロボット

の製作まで発展し、仕事の幅が広がり、また深まったというのが大きな成果だと思っています。

問題点をあえて言えば、会社にも社員にも甘えが出てくることではないかと思ひますが、それを懸念して社員に対するヒアリングやカウンセリングを実施しています。

二〇〇一年に制度を入れたとき、当社では昭和四〇年代後半に本店を多く行つたので、その時の採用組の大量退職が五年後に控えるという状況がありました。また、オイルショックを挟み

八代 加茂田さんの事例報告では、静の世代と動の世代の比率について、七対三だったのが将来六対四ぐらいになるのではないかと予測がありました。雇用延長の上限がないのであれば、今後の静と動の世代の比率もかなり変わってくるのではないかと思います。

バブル期に向けて、採用は女性八割、男性二割という比率で進められてきました。そのため、五〇代の社員の山が抜けると同時に、女性比率が六割強まで高まるなかで、女性も管理職を担わなければならなくなった。そんななか、円滑に世代交代していくには、男性が担っていた仕事でも、女性をメインに据えていかなければいけないということ

で、再雇用制度は、その際の知識や経験の伝承という観点で非常に成果があつたと思っています。

再雇用された社員の役割としては、やはり培ってきた経験を生かし、成果を出してもらうのが第一義ですが、次の世代に知識を伝承したり、販売担当や外商でお客様を持つている社員については、そのお客様を引き継いでいく

加茂田 どちらかというと、後者です。今後は、やはり静の機能を充実させていかなければなりません。営業でも、動の営業があれば、静の営業があり、世代に合った役割がある。

また、再雇用後、役割は少し変わつたとしても接客・販売での仕事があるスとなりませう。

知識・技能の伝承面で成果が

八代 高島屋の中川次長、いかがですか。

中川 百貨店という業態では、やはり



という重要な役割も担っています。難しい面としては、そうはいっても、「やはりこの人でないとだめだ」というお客様も多くいらっしゃいますし、伝承が難しい仕事もある。いざ、その社員がいなくなったときに、困つてしまふということも現実にはあります。

能力を生かす環境整備を

八代 はい。基本的に役職は終了し、再雇用後はマネジメントの仕事に就くことはありません。

中川 はい。基本的には役職は終了し、再雇用後はマネジメントの仕事に就くことはありません。

土田 高齢者の雇用確保措置の達成状況を見ると、三一人以上の規模の企業では九六・六%となつており、かなり高い割合で実施済みとなっています。

労使でいろいろ話し合つて取り組んできた成果ではないかと思ひますが、未だ三・四%の未実施企業が残つているのは行政として当然課題だと思ひます。

希望者全員が六五歳まで働けるよう、施策を展開している理由ですが、年金の定額部分の支給開始年齢が二〇一三年に六五歳に引き上げられ、同時に、報酬比例部分が同時期に六一歳に引き上げられます。そうすると、六〇歳で定年退職し継続雇用の対象にならなかつた人は、一年間の空白ができてしまふ。二〇二五年には、完全に六五歳に



写真協力：高島屋

厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢が引き上げられますから、無就業かつ無年金という空白期間をどうすべきか考えていかなくてはならないということで、現在、厚労省の研究会で検討をしております。

研究会では、希望者全員の六五歳までの雇用確保に向け、六五歳定年制を法律上位置づけるのか、あるいは継続雇用制度を続けていくにしても、対象者の基準をどうしていくかなどについて、議論しております。併せて、厚労省では六五歳を超えても年齢にかかわらず働いてもらい、高齢者の能力を生かしていきたいと考えていますので、そのための環境整備をどう進めていくかについても議論してもらっています。六月中には、何らかの方向性を持った報告がとりまとめられる予定です。

処遇に見合う仕事の準備が問題

八代 最後に藤本研究員。企業として

は、定年到達前と同じ仕事をしてもらったほうがよいに決まっているし、しかし、賃金は下げたいというのが本音でもある。同一労働、同一賃金の問題や高齢者のモチベーションといった課題について、JILPT調査の結果も踏まえ、所見をお聞かせください。

藤本 賃金を下げないで働いてもらうと思つたら、やはりそれなりの仕事はしてもらわないといけないというのが、企業の本音でしょう。そうでないと、処遇を変えない形での雇用延長は定着するのが難しいのではないのでしょうか。処遇をどうするかよりも、処遇に見合った仕事をどうやって準備するのかというのが、企業にとって大変な問題だと思つています。

継続雇用の成果を企業に聞くと、皆さん、教育の効果は指摘します。ただ、効果をあげるには、教育する側（高齢者）と、される側（現役社員）のキャリア形成をうまくかみ合わせないといけない。もう一つの問題は、日本企業では上司が部下に指導するというのが普通のスタイルですが、上司でない人が指導すると現役の上司とバッテリーが合わないということがあります。

個々の従業員の配置や処遇を考えていくときに、個人差にどうやって対応していくのかも問題と言えます。高齢者は、若い世代に比べ健康面でも個人差があり、キャリアの違いも大きい。私が調査した事例では、高齢者の場合、足りない能力を教育訓練で穴埋めしていくことははや難しいので、能力がやや劣る人でもきちんと業務が回るように、オペレーションのところで対応していくという話がありました。

八代 能力などに個人差が出てくるというのは、高齢者雇用について昔からよくある話で、定年延長は一律に雇用を確保するという点ではもつとも効果がありますが、個人差との兼ね合いは重要な問題だと言えるでしょう。

論点2 定年延長か継続雇用か？

八代 では、二番目の論点に移ります。

企業は、定年延長、継続雇用、定年の廃止という選択を、さまざま提案したうえで決定していると思います。同業他社の動きを見て、先に定年延長というカードを切る場合もあるでしょうし、同業他社が導入していないから導入しないなどというケースもあるかもしれません。

私も、ゼミの学生とチェインストアで定年延長している会社を取材したことがあります。わかったことは、役職定年制を設けているから定年延長がでるとか、役職定年制がないから定年延長ができないなど一概には言えない。おそらく複雑な要因が絡まって、



決定されているのでしょうか。さてそこで、現在、自分の会社は継続雇用制度だが他社の話を聞いてみたらやっぱり定年延長のほうがいいなどという感想がありましたら、お聞かせください。

人事考課がモチベーション維持に有効

中川 高島屋では、二〇〇六年の雇用確保措置の義務化の五年前に、すでに再雇用制度を導入しており、比較的うまく運用できていました。だから、短期的に継続雇用のままいこうと。

定年延長という議論もありましたが、労務コストや要員構成の状況、また、定年延長する場合の会社経営上のリスクも考慮し、継続雇用を選択したという背景もあります。ただ、あと五、六年したら従業員の大きな山が少し抜ける。そうすると、定年延長も一つの選択肢として大きくなっていくかもしれません。

継続雇用制度のメリットは、再雇用基準を設けますから、弊社では人事考課の評定を基準にしますが五八歳、五九歳のときに手を抜けなくなるんですね。そこで頑張らないと、再雇用がされないということで、モチベーション維持につながる要素があります。

この1、2年の間に今後の議論を

加茂田 前川製作所では、制度にこだわって運営していませんが、義務化される前から、六〇歳定年の下、六〇歳以降は毎年一年に一回、社員にどうするかを聞いています。（二〇〇六年の



前後で）制度はあまり変わっていません。
八代 定年を延長するという議論は、これまで社内でありませんでしたか。
加茂田 ええ。あまり検討されてきませんでしたが。ただ、個人的には、一、二年後までに今後どうするのかについて議論をしなければいけないと思っています。

年齢を感じさせない風土に

神部 年齢構成は、当社の場合は高島屋さんとは逆で、当時の人事からすると、今がチャンスだという感じがありました。ほかの企業でも、たしか上場企業では一社か二社しか六五歳定年は取り入れていなかったものだから、比較などはしていません。
 私は五年ほど前に本社の人事に帰っ

てくるまで、約一〇年ずつと子会社に
 出向したりしていました。そのなかで
 どうも三〇代、二〇代がえらい内向き
 で元気がないなと思いました。本社に
 戻ってきたとき、当時私はまだ四〇代
 でしたが、五〇代の方がアグレッシブ
 で、かつての日本企業の元気をまだ
 持っているなど感じました。この元
 気を生かさなければならぬと考えま
 した。

実は、製造現場の技能伝承のために、
 もう一〇年ほど前から継続雇用を実施
 しており、定年延長を実施する前の時
 点です。再雇用率が七割を超えてい
 ました。ですから、年齢をあまり感じ
 させないような人事・会社の風土にし
 ていったほうがいだろうと判断しま
 した。また、定年延長のほうが二〇代、
 三〇代の刺激になるのではないかと逆
 の発想もしました。

総額人件費が読めない定年延長

藤本 調査のなかで、定年後の継続雇
 用制度を導入している企業で、社員が
 六〇歳を超えても現役時代と同じよう
 に働いていて、同じ賃金をもらってい
 るところがいくつかありました。この
 企業に、どうして定年延長しないので
 かと聞くと、よく返ってきた答えが、
 「怖い」というものでした。

病気でいつ倒れられるかわからない
 し、いつやる気を失うかもわからない
 そうした場合と同じ賃金を保証してい
 くのは難しいので、やはり一年ごとに
 雇用期間を定めていくという説明でし
 ました。

定年延長の導入を左右する一つの要
 素として、神部さんも述べられていた

ように、総額人件費の見通しが読める
 か読めないかというのは結構大きい要
 素だと思っています。調査した小売業
 の会社のなかに、一年間、継続雇用を
 運用したあとに六五歳定年に変更した
 という会社がありますが、会社の担当
 者は、「この会社は六〇歳に達した個々
 の従業員が、どのぐらい仕事ができて
 どのぐらいの賃金を払うことになるの
 かがある程度読める」とおっしゃって
 いました。

どれを選択するかは労使自治で

八代 土田課長、行政としては希望者
 全員の継続雇用か、六五歳定年延長が
 お勧めなのかもしれませんが、いかが
 ですか。

土田 どちらを選択するかは、それぞ
 れ労使で話し合って決めてもらう。行
 政としては、三つの選択肢がある以上
 どれを選択してもらってもよいという
 立場です。昨年六月一日時点での状況
 を紹介しますと、定年の引き上げによ
 って雇用確保措置を実施している企業
 は一三・九%、継続雇用制度の導入が
 八三・三%、定年の定めを廃止してい
 るが二・八%となっています。



論点3
**60歳以降の雇用延長
 と対象者の下の世代
 への対応**

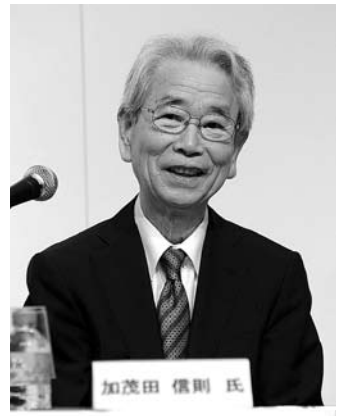
避けられない現役世代への影響

八代 それでは、三番目の論点に進み
 たいと思います。定年延長でも、継続
 雇用でも、六〇歳定年到達以前の現役
 世代に何らかの影響を及ぼさざるを得
 ないというふうに考えられます。

一九八〇年代になります。私がま
 だ大学院生だった頃、当時の雇用審議
 会の答申で、一貫した人事管理という
 言葉が出てきたことを先生から教えて
 もらった記憶があります。すなわち採
 用から退職に至る人事管理の流れのな
 かで継続雇用か定年延長かが決まると。
 現役世代への影響、例えば新卒採用
 とかそういうものに対しての影響とか、
 人事制度への影響などについてお話し
 ただければと思います。

共同体で付加価値を生み出す

加茂田 企業というのは、人の集団で
 あるととらえています。企業が生き続
 けるには、そこに集まっている人たち、
 動から静まで、いかに協力して、共同
 体になって、付加価値を生み出してい
 くかが課題です。動の持ち味、静の持
 ち味を統合して、一番いい状態の持ち
 味を出していこうというのがわれわれ
 の考え方です。



加茂田 健則 氏

人事制度を変更して対応を

神部 ニッケでは、それにより人事制度面では、賃金制度、職能資格制度を大きく変更しました。六五歳まで年功序列という考え方は、払拭しなければいけないと考えました。賃金制度では能力に応じた賃金になるように、モデル賃金もないような、成長を評価するという制度になっています。

WLBの観点で施策を

中川 高島屋では、高齢者雇用と単独に考えるのではなく、例えば育児・介護などの制約を抱える社員、また、パートなど働き方に制約を抱える社員も含めて、ダイバーシティ、またはワーク・ライフ・バランスといった観点で全体の施策の一体感を醸成しています。**八代** 土田課長はこの点についていかがでしょうか。

両論ある若年雇用への影響

土田 当然、総人件費の枠などの問題は出てくるでしょう。そこは、各企業の事情に合わせて、労使でよく話し合えばいいと思います。

若年雇用に与える影響ですが、研究会でも議論がありまして、影響がある。ないの両方の先行研究があるようです。おそらく、企業が置かれている状況や経済状況、どういう人事管理制度をとっているかなどが影響しているのではないかと思えます。ただ、ヨーロッパはかつて若年層の失業率が非常に高く、高齢者の早期引退を促進するような施策を講じたのですが、結局、若年者の失業率の高止まりの解消にはつながらなかったという経験があるようです。

年功賃金を弱める定年延長

藤本 若年・中堅層への影響ですが、われわれが二〇〇七年に実施した高齢者雇用に関するアンケート調査があるのですが、囑託として継続雇用している企業と、正社員のまま継続雇用している企業それぞれについて、賃金カーブをつくってみると、明らかに正社員として継続雇用している企業での賃金カーブの方が寝ていた。やはり、正社員としての継続雇用を進めようとするば、年功賃金の度合いはどうしても緩めざるを得なくなると思います。

長期的雇用の見直しにも

八代 日本の年功賃金は、賃金の後払いであるというのが研究者の間では一つの仮説になっていますから、若いうちに企業に預けた分を後年期に返してもらおうという仕組みが、職業生涯の終わりが長くなると維持できなくなるのではないかとというインプリケーションでした。継続雇用の問題は、日本企業の賃金体系のあり方や、従業員との長期的雇用関係のあり方の見直しの議論

につながっていくことを改めて認識しました。では最後に、パネルディスカッションを通じて議論が深まった点など、簡単にコメントをいただければと思います。

土田 やはり意欲と能力を持って働いていただくということがいかに大事なのかということ、改めて重く受けとめました。

神部 賃金の問題については、

要は、働いているだけのお給料をちゃんともらって下げる必要はないんです。人事労務としては、どんな人材であってほしいのか、そのために、どういう労働条件、制度が必要なのかということを一貫して考えるべきだなと、きょうは実感しました。

加茂田 二二世紀の社会問題に

対応していくには、やはり長年の経験をもち、勤め働くような静の世代がかかわってこない



解決の道はなかなか見出しにくい。ますます静の世代の「企業化」を進めていきたいと考えています。

中川 今の再雇用制度の設計が、そもそも賃金と年金の支給を合わせた設計になっている現実が、おそらく皆さんの企業にもあるのではないかと思えます。実際に賃金部分を増やしても、



はだめというのは正論ですが、ただ、その議論は一〇年も二〇年も前からされていることでもあります。われわれは、まだその答えを見いだしていないように感じました。本日は長時間ご参加いただき、ありがとうございました。

もらう側は年金と合わせると額が変わらないという現状もあります。だったら、企業としてそんなに賃金を出す必要はないのではないか、という議論があるのも事実です。その点も含めて、厚生労働省で検討を進めていただいていると思いますが、こうした点も含めて弊社でも見直しを検討していきたいと思っています。

藤本 フォーラムのサブタイトルである「更なる戦力化を目指して」を本当に追求すると、そもそもの賃金決定のあり方や、キャリア形成のあり方などについて、相当変更を加えないといけなくなる。そうなると、日本企業もかなり変わらざるを得ないだろうなと改めて思いました。

八代 では司会から最後に、何点か感想めいたことをお話しして終わりたいと思います。加茂田さんの、静と動それぞれの特徴を生かすという考え方は、高齢者雇用の理念としてとても大事なことではないかと感銘を受けました。高齢者のモチベーションの問題では、藤本さんが指摘した個別の対応が非常に重要になる。高齢者雇用は、年功賃金など日本の雇用慣行の問題と密接に関係してきます。年功序列賃金で



プロフィール

加茂田信則（かもだ・のぶのり）財団法人深川高齢者職業経験活用センター常務理事、株式会社前川製作所顧問
一九七〇年株式会社前川製作所入社。八一年同社取締役守谷工場長就任。八七年関係法人である財団法人和敬塾専務理事に就任し主に大学生の人材育成を行なってきた。九七年より現職に就き高齢者を主とした幅広い人材育成を担当している。

神部雅之（かんばん・まさゆき）ニッケ（日本毛織株式会社）執行役員研究開発センター長（前経営戦略センター人財戦略室長）
一九八一年早稲田大学を卒業、同年四月日本毛織株式会社へ入社。国内製造拠点の人事労務、営業、海外事業、不動産開発などを経て、二〇〇四年二月にグッドライフ事業本部市川コルトンプラザ事業部長、〇八年二月にグッドライフ事業本部乗馬ベットの用品事業グループ長、〇六年二月より人事部へ異動し人事部長、〇八年経営戦略センター人財戦略室長を務める。一一年二月より現職。

土田浩史（つちだ・ひろし）厚生労働省職業安定局高齢・障害者雇用対策部高齢者雇用対策課長
一九八六年労働省入省。京都府職業安定課長、厚生労働省大臣官房人事課人事企画官、公共職業安定所運営企画室長、内閣法制局参事官を経て、二〇一〇年八月から現職。

中川荘一郎（なかがわ・そういちろう）株式会社高島屋人事部人事政策担当次長
一九九一年株式会社高島屋に入社。大宮店営業第四部（食料品）に配属後、総務部にて経理、人事、総務を担当。二〇〇〇年三月百貨店事業本部関東事業部企画室にて店舗政策等を担当。〇三年三月より現職。全社の人事政策各種人事制度、要員採用計画、ワーク・ライフ・バランス等の立案・推進を行う。社外においても「女性の活用」、「パートの活用」、「ワーク・ライフ・

バランス」等のセミナー・フォーラムでの講演や寄稿を行う。

八代充史（やしろ・あつし）慶應義塾大学商学部教授
一九八七年三月慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程単位取得退学。同年五月雇用促進事業団雇用職業総合研究所（現、労働政策研究・研修機構）研究員。九六年四月慶應義塾大学商学部助教授。二〇〇三年四月から現職。博士（商学）。主要著書に『大企業ホワイトカラーのキャリアー異動と昇進の実証分析』（日本労働研究機構、一九九五年）、「管理職層の人的資源管理―労働市場論的アプローチ」（有斐閣、二〇〇二年）、「人的資源管理論―理論と制度」（中央経済社、二〇〇九年）がある。

藤本真（ふじもと・まこと）労働政策研究・研修機構副主任研究員
東京大学大学院人文社会系研究科博士課程を経て、二〇〇四年より労働政策研究・研修機構に勤務。専門は産業社会学、人的資源管理論。近年の主な調査研究成果には、「高齢者継続雇用に向けた人事労務管理の現状と課題」、「（労働政策研究報告書No.83、二〇〇七年）、「継続雇用等をめぐる高齢者就業の現状と課題」（労働政策研究報告書No.120、二〇一〇年）、「ものづくり現場における技能者育成方法の変化」（共著、「日本労働研究雑誌」595号所収）などがある。