

## 座談会

## 『団塊の世代』の退職が企業経営に与える影響

六五歳までの継続雇用の義務化などを盛り込んだ改正高年齢者雇用安定法や団塊世代の大量退職が企業経営に及ぼす影響を検証し、ポスト団塊を含むワークスタイル、ライフスタイルのあり方を考える。

宮崎 今春の通常国会で高年齢者雇

用安定法が改正され、継続雇用制度の義務化が進むことになりました。今でも継続雇用制度は努力義務になっていますが、現状はどうなっているのか。また、労使は今回の改正をどのように

受け止めているのでしょうか。

改正高年齢者雇用安定法が  
労使に問いかけるもの

北浦 継続雇用制度については、六〇歳定年からさらに六五歳までの継続雇用を目指して各企業の中で再雇用や定

年延長など様々な形を取って行われています。これが希望者全員の仕組みになっていくのか否か。換言すれば「会社の選別」か「従業員の選別」になるからです。今は適応される人は少ないのが実態。労使ともに問題意識を持って取り組んでおり、制度の構築なども進んでいます。まだ十分でない側面があることも事実です。

出席者 荻野 勝彦  
石塚 拓郎  
北浦 正行

トヨタ自動車人事部企画室担当  
基幹労連事務局次長  
社会経済生産性本部社会労働部長  
当機構アドバイザーリサーチャー

(司会) 宮崎 利行

荻野 企業の七割が、既に何らかの形で六五歳までの継続

就労できる制度を設けています。希望者全員についても約四分の一の企業が実現していて、年を経るごとにこの比率は増えています。企業はそれなりに問題意識を持って取り組んでいると言えます。この問題には短期的視点と長期的視点が必要です。長期的にみれば、外国人を入れるといったことを考えなければ、労働力の減少は避けられませんが、そうしなければ、その中高齢者や女性などの労働力に期待がかかりますから、早いうちからこうした人たちに生き生きと働いてもらえるノウハウを蓄積した企業が、将来有利になると思います。一方、短期的には、団塊の世代に限らず、高齢世代が退職していくことで失われる熟練技能が仮にあるとすれば、その喪失を避けるために高齢者の継続雇用は大切です。短期的にみても、高齢者雇用のニーズはあるということでしょう。

ただし、希望者全員という形で法制化することが本当にいいのかについては多々、疑問があります。とりわけ高齢者は個人差が大きいです。本人の気持ちにも違いがあります。早く引退したいという人もいれば、働き続けたいという人もいます。継続雇用だけでなく、例えば定年から公的年金受給年齢に達するまでの空白期間の収入について支援策を講じるなど、各企業、職場、働く人の実情にあわせて個別労使が自主的に取り組むことが必要です。今回の法改正は、法による一律的な義務化という点では大問題ですが、労使の話し合いによる工夫の余地が残されたことは評価したいと思います。

予想外に早く進んだ  
継続雇用の法制化

石塚 今回、六五歳までの継続雇用の法制化に踏み切ったわけですが、正直、法制化がこんなに早く実現するとは思っていませんでした。ただし、労使の姿勢としては、法制化で否応なく六五歳までとするのではなく、これまで行ってきた努力の延長線上の取り組みとすべきだと思います。かつて五五歳定年を六〇歳に延ばすとき、労使で議論を重ねて取り組みを進め、法が後押しした格好でした。今となつては六〇歳定年が当たり前になっています。将来、六五歳まで働くこともごく常識になるのだと思います。つまり、現段階で六五歳を議論するのは、五年ぐらい経つて六五歳を議論するのは状況が全く異なるわけです。

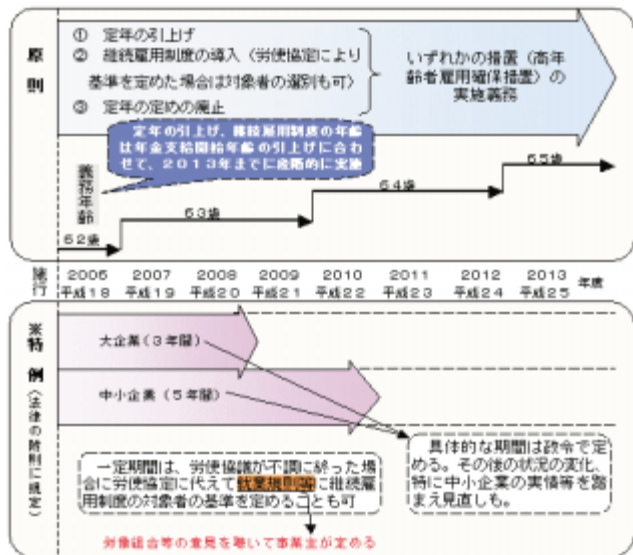
荻野 石塚さんが「法制化が思いのほか早かった」と言われましたが、それは我々も同感です。五五歳から六〇歳にしたときを振り返ると、まずは再雇用制度制度を取り入れ、最初は希望者全員という実態になり、それから定年延長という風に段階のステップを踏んで進んでいったというのが大方の実態ではないかと思えます。今回は実態がまだほとんどでき上がっていないので、

## 改正・高年齢者等雇用安定法

少子高齢化の急速な進展を踏まえ、少なくとも年金支給開始年齢までは働き続けることができるようにするため、継続雇用制度の導入等による65歳までの雇用機会の確保、高年齢者等の再就職援助の強化等所要の措置を講ずるため、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部」が改正された。（平成16年6月5日成立、6月11日公布）

### 主な改正内容

1. 定年の引上げ、継続雇用制度の導入等による高年齢者の安定した雇用の確保



2. 求職活動支援書の作成・交付

事業主都合の解雇等により離職する高年齢者等が希望するときは、事業主が、その職務の経歴、職業能力等の再就職に資する事項を記載した書面（求職活動支援書）を作成し、交付しなければならない。

3. 募集及び採用についての理由の提示

労働者の募集及び採用について、事業主が上限年齢（65歳未満のものに限る。）を定める場合には、求職者に対して理由を明示しなければならない。

4. 施行期日

1については平成18年4月1日。2、3については公布の日から起算して6ヶ月を超えない範囲（平成16年12月10日まで）において政令で定める日。

## 公的年金支給開始年齢の引き上げ

| 支給開始年齢（男性） |      |        |        |      |        |
|------------|------|--------|--------|------|--------|
|            | 定額部分 | 報酬比例部分 |        | 定額部分 | 報酬比例部分 |
| 2001年度     | 61歳  | 60歳    | 2016年度 |      | 62歳    |
| 04年度       | 62歳  |        | 19年度   | 65歳  | 63歳    |
| 07年度       | 63歳  |        | 22年度   |      | 64歳    |
| 10年度       | 64歳  |        | 25年度   |      | 65歳    |
| 13年度       | 65歳  | 61歳    |        |      |        |

●女性は男性より5年遅れ

い。今は定年制があるの60歳まで生き生きと働けるような場を準備しようとして、知恵を出して工夫しているわけだ。もしこれがなくなれば、例えば50歳くらいで今の仕事ができなくなった人は、別の仕事を考えるのではなく、退職してもらうということになるでしょう。幸せな退職という面でも、「あなた

かなり唐突感がありますね。宮崎 政府が義務化に踏み切った背景には、公的年金の支給開始年齢の引き上げもあると思います。改正の特色について、お聞きしたいのですが。

北浦 今回の法改正にはエイジフリーの議論が入っています。年齢にかかわらず働ける社会をつくらうという議論がまずあって、その枠組みの中で現行の法制なり企業の雇用のあり方をどう考えるべきかとの大きなバックグラウンドがある。エイジフリーが出てきた背景の一つには欧米事情、特にEU指令が出たことがありました。それが日本にどういった影響を与えるのかという点と、欧米先進国の流れを見て日本はどうすべきなのか。この問題意識があつたということでしょう。

今、雇用の構造改革が進んできています。日本は定年制を中心に雇用慣行が。企業の外においても年齢に関係なく自由に働けるような慣行をつくらうと。自由になる限り緩和させていくという方針もとられたわけです。いわゆる内部

行・制度ができて上がっているわけですが、雇用制度全体が変化する中で高齢者雇用の位置づけをどうしていくのかとの議論でした。今回、継続雇用や定年延長、継続雇用のあり方はもちろんですが、逆に定年をやめることも選択肢として出ているところもポイントの一つになっているのではないかと思います。日本の場合、定年がないところ

に定年制をつくるという形で中小企業にも導入して来たわけですから、その逆ベクトルというのが果たしてどうなのかわからない。ただ、そういうものが入ったということは注目し

ています。企業にも導入して来たわけですから、その逆ベクトルというのが果たしてどうなのかわからない。ただ、そういうものが入ったということは注目し

## 「定年」が「エイジフリー」か

荻野 エイジフリーという考え方は善し悪しについては、ここでは特に申し上げません。ただ、これが定年制を禁止するといったような方向であるならば、明らかに反対だと言わざるを得ません。定年制は労使ともに非常にメ

労働市場型だけではなくて、外部労働市場、あるいはその他の選択肢も含めて、年齢にかかわらず働けるようにしようというのがまずあって、その中で現実にある企業の中においてどういう仕組みをとるべきかという二段構えの構造になっています。しかし、そうはいっても現実に勤めている方は、自分の働く企業がどうあるかというのがまず第一歩ですから、そこでの継続雇用が出てくる。

定年制は計画的な生活設計・要員計画を可能にします。日本のように長期的な熟練を蓄積していくことを重視している経営の中では、長期雇用のニーズとともに、計画的に熟練を引き継いでいく若い人々を入れていかなければいけないというニーズもあります。で、要員管理の意味でも、技能の伝承という観点からも、定年制は非常にメリットがあるのです。一方、雇用の安定という面から見てもメリットは大きい。今は定年制があるの60歳まで生き生きと働けるような場を準備しようとして、知恵を出して工夫しているわけだ。もしこれがなくなれば、例えば50歳くらいで今の仕事ができなくなった人は、別の仕事を考えるのではなく、退職してもらうということになるでしょう。幸せな退職という面でも、「あなた



は明日から来なくていいです」とばさつと言われて、周りもみんな「あいつ、早くやめてくれないかな」という状況で退職するのと、仮にどう思われていたにしても、定年を迎えて、感謝状や花束をもらって、拍手の中で送り出されるのとどちらがいいかは明白です。

年齢というのは性別や身分に関係なく、人間誰でも例外なく一年に一歳加齢する、お金では買えない非常に公平で客観的な指標です。ですから、欧米で年齢差別を禁止している例があるからといって、年齢による人事管理がすべて差別であるとはいえないのではないかと思います。これは労務管理上、定着しているということも含めて、維持していきたい。

**石塚** エイジフリーについては、EU指令のインパクトが大きいと思いますが、なぜ今の段階でEU指令が出たのかをきちんと議論して、日本にその問題を当てはめたときにどう持つていくべきかの議論を経ないと進まないのではないのでしょうか。六五歳まで働くのは当たり前という状態になったときに、この考え方が定着していく気がします。

**北浦** エイジフリーの議論は、労使ともにまだ評判が悪いというのが日本の現状でしょう。定年自体の効用については、雇用保障という性格も持っているし、これを廃止することのインパクトのほうが今はあまりに大き過ぎるということです。これは私もそのとおりだと思えます。ただ、そこに提起された問題の意味合いは大きいのだろうとも思えます。高齢者雇用を考えた時に一番大切なのは、個人がエイジフ

リーのなスタイルで行けるかどうか、また、そういう世の中になっているか。企業の中でも継続雇用に耐えうる人間ができ上がってこない限り、会社としても認められないし、労働者側の立場としても一緒に仲間を引っ張り上げるというわけにはいきません。

現実には六〇歳以上の継続雇用は割と多様化が進んできています。私は一律定年制がいろいろな形で、多様な進路選択に変わったことは評価していいし、今回の法改正を契機にそういった方向に拍車がかかることは大変いいことだと思います。その際、今までのように木に竹を接ぐ形でなく、その人のキャリアが継続できるような形をどうつくるのが非常に難しい。継続雇用されただけで、誰がやってもいいような仕事をやらざるを得ないなどといったことでは困るわけで、その人がやりたいことで、かつ、会社もその仕事の価値を認めて周りも評価するものでない限り続かないだろうと思います。

### 「会社の選別」か 「従業員の選別」か

**宮崎** 先ほど、北浦さんから「会社の選別」か「従業員の選別」かとの問



北浦氏

題提起がありました。企業内のルールづくりは本人の希望があれば六五歳まで働くという枠組みで進んでいくものでしょうか。現実問題として、希望者が増えれば職場に高齢者が多くなつて、企業は人事労務対策などで何らかの変更を迫られる。個別企業労使が努力し合って展開していくと考えたときに、ここをどうクリアするのでしょう。

**石塚** 今回、すべて一律的な定年延長での対応は少し無理があると考えます。六〇歳から六五歳までの過程はもう少しフレキシビリティがあつてよく、働く意欲のある人が生き生きと働けることが大切です。労組側から見ても、全員が無条件で六五歳まで働くというのは個々人のニーズからみて疑問です。基幹労連（鉄鋼部門）の意識調査では、五〇歳以上で働きたいと回答しているのは八〇～八五％。一割ぐらいの人は他のことをしたいと言っています。

今の枠組みは、労使の妥協の産物です。労組は継続雇用を要求して、現実には再雇用制度が入っています。再雇用制度はまず会社が認めた者というのが最初に来て、その後本人が希望する。継続雇用はまず本人希望が原則で、希望者全員です。定年延長というのは一番ハードな枠組みになるわけです。

労組としては六五歳までの年金の支給開始年齢と接続させるということをや、法制化前に取りました。今後はどうやって再雇用から継続雇用にミクロ的に制度を変えていくかを検討しています。本人に働く意思と能力があれば、希望者全員が働けるといふ環境をミクロ的につくっていくことが一番重要ですよ。  
**荻野** 継続雇用が希望者全員という

ことでは定年延長と大差ない。「退職金をいつ払うか」「労働条件がどうなるか」「それに伴って仕事が変わるか変わらないか」というようなことが付带的に出てきますが、雇用するということ意味において定年延長とほとんど変わりないということです。再雇用制度とは要するに、「まだ元気に働けるが、企業側に要員ニーズがないときにはやめてもらう」ということ。一方、継続雇用というのは、「要員ニーズは必ずしも強くなくても、元気でまだしっかりと働ける人については何とか働いていただけるよう頑張らしましょう」というものです。そういう意味では、働く意欲もあるし、元気で働く能力もあるという人については、仕事というもののや、その人がよくわかつている各企業の労使、本人を一番よくわかつている職場の上司の判断を大切にしながら、労使できちんとお互い納得のいくルールを決めていくということが大事なのです。

そうはいっても今の売り上げとか生産の状況を見て、ここで継続雇用をするのがいいのかについて、どこまで判断に入れていくのか。それも各労使で納得の上でやっていくことになるのだらうと思います。

**北浦** 企業が雇用延長を認める基準は、例えば、能力、体力、意欲などと言われていますが、その「基準」は一体何なのか。年齢以外は非常に抽象的で、客観性のある基準はなかなか引けません。結局は玉虫色にならざるを得ない。そういう基準は非常にあいまいで、だからといって合理的につくられるわけでもない。ですから、制度としてはがっちりした制度ではなく、考え

方がある程度まとめるだけにし、現実の適用に当たっては、各企業の現場レベルで議論をする中でなければ決着しないと思っています。例えば国全体のルールができて、企業の中のルールづくりができないとこの問題は浸透しないのではないのでしょうか。

## 求められる企業内のルールづくり

**石塚** 企業内におけるルールづくりについては、多くの課題がある。北浦さんがおっしゃられたように、ルールというものは確かに非常に曖昧です。鉄鋼の大手での事例では六〇歳以上の再雇用制度の下で年間二〇〇人ぐらいを再雇用しています。ところが、各製鉄所のニーズが違って、会社ごと、うしてもいてもらわなければ困るというのと、それと本人が希望するのとが合体したケースですから、随分ばらつきがあるのです。

ただし、今の制度が本当にいいのか疑問を持っています。もう少し本人の前向きな希望による形に持っていくほうが企業にとっても労組にとってもいいはず。もう少し生産レベルが落ち着き、年金の支給開始年齢も移行していくにつれ、従業員の気持ちも変わっていくでしょう。今は丁度、過渡的な時期なので、ここで明確なルールと言われても困ってしまうのだと思います。企業側からみれば、高水準の生産にあつて、長期雇用慣行を維持したが、故に人員構成のアンバランスが生じて、その結果、残してもらわなければならぬ層がでている。今の過渡期的な状況を見極めつつ、かつ本人が働きたい

場合は働けるように、どう持っていくのか。即断するより、現実や状況を見据えながら判断していくべきでしょう。

それからもう一つ。今度はどうやって働くのかということです。なかにはこだわらない人もいますが、大多数はやはり現職継続です。高齢者向けの仕事を一つとった議論がありますが、これはかなり難しいのではないかと実感しています。生産現場で現職継続という形を整えようとする結構難しい。意識調査ベースでは、ハーフ勤務を希望する回答がたくさんありました。そこで、調査段階の要望に応える形で、鉄鋼大手の場合、月一二日出勤の勤務制度をつくりました。ところが、蓋を開けてみれば現実は逆でした。ほとんどがフルタイムを希望して、ハーフ勤務はごく限られた人数しか希望しなかった。

**宮崎** これはどういった理由が考えられるのでしょうか？

**石塚** どうせ働くならフルタイムで現職継続だという感覚が強かった。しかし実は労組サイドも全員がフルタイムで現職継続というのは難しいと思っています。ここはもう少し多様化させるような手立てを講じなければいけない。例えば鉄鋼では交代制勤務を四組三交代でやっていますが、その一組分の要員を二つに分けた形で六〇歳以上の人たちが担っていくというように交代制勤務自体を少し変えてみたり、いろいろ工夫があつて然るべきだと考えます。それから、六五歳まで生き生きと働きたいというのであれば、自分の職業生活感とか目的意識のようなもの

のを早い段階から考えていくべき。単に「生活のために」などというだけでは寂しいだろうと思います。

**北浦** 早い時期から自らのキャリア

について考えるということは正にその通りで、それによって少しずつ進路選択が変わって「気がついてみたらずつとこの仕事をやっていた」「気づいたら外にいた」などといった自然の流れにできるのはい。問題はこういった多様な流れをいかに早い段階からつくり上げていくかだと思います。そういう形で早い時期に進路選択をし、プロを育てている業界もあります。プロになった方については、会社としても引きとめたいし、本人も意気に感じて働くし、周りもそういう目で称賛する。こういう構造ができ上がっていて、気づいたら六五歳になっていたとか、あるいはそれを越えたという方もいるわけです。このように自身のキャリアの中でそれがちゃんとつながっている仕事をいかにつくり上げていくかがこれからのポイントだと思います。

## 団塊リタイアの企業経営へのインパクト

**宮崎** 今までのお話の中も、団塊の



石塚氏

世代があと数年たつと定年を迎えるという問題が密接に絡んでくるのだと思います。まさに今回の継続雇用の義務化の中に当てはまってくるわけですが。

**北浦** 団塊の世代の問題には二つの側面があります。継続雇用のターゲットにしていく上での問題点と、職場から抜けてしまった後の問題点というものです。前者については、全部がそうではありませんが、団塊の世代の特徴として、数が多かっただけに、比較的群れて行動する傾向が見られるのではないかと。仲間がいなくて仕事ができない人間が結構多く、個人単位で何か企画したり仕事を全うするなど、自己完結的にやるということがどうもなじみにくかったりする。再雇用で働くときに、「今度は仲間はいません。あなたが専門職ですよ」ということにちゃんと耐えられるようになってくれるかどうか。そういう心構えの訓練からしなければならぬという問題もあるのではないのでしょうか。後者については、団塊世代が抜けてしまうことに伴う人事制度が変化するかどうかの問題がある。これまでも、人件費アップには、団塊世代とともに引き上げてきた原因があるわけですから、彼らが抜けることによって今度またパターンが変わってしまう、会社は人事制度の改革をするのではないかと。そこがよくわからないというのが率直なところ。す。

**荻野** 団塊の世代をどうするかというのが過渡期の非常に大きな課題です。キャリアについて言えば、団塊世代というのは六〇歳で定年することを前提に自分のキャリアを考えています。自動車産業の例で申しますと、五〇歳を





荻野氏

超えた方々の意識として、六〇歳を超えて現職を継続したいという方は、実は現場の作業者では非常に少ない。自動車の生産現場の仕事は、基本的にサイクルタイムのあるコンベア作業ですから、それなりに負担が大きいわけですが。もちろん、重い物を持ちったり、強い負荷を伴うようなことは技術の進歩とともに大幅に改善されました。それでも、集中力と緊張感を要する体力が必要な仕事に相違いない。このため、六〇歳を超えても継続して働きたい人は、それほど多くないのです。だけど、できる人はいる。そういう人は、健康で意識的にも自分の仕事にプロ意識を持ってやっていますから、職場の若い人とも協調してやっています。我々としても再雇用をして、若い人たちの目標になつてもらいたいと思っています。ただ、そうはいっても団塊世代の多くは六〇歳で定年することを前提にやってきましたので、一律に今の仕事を、「六五歳までやってください」「年金が出るまで今の仕事で、同じように働いてください」とは言いにくい。もし、それができるのなら、今は人手が足りませんから、ぜひお願いしたいぐらいです。そういった意味で団塊の世代

については、一人ひとりの実情、意識、健康、能力などの実情に合わせて、継続就労か別の仕事に移るのかを考えなければならぬ。

実際には、六〇歳代前半というのは結構働いているわけです。いずれ当たり前になれば、というお話がありましたが、同一企業で働いていないだけで六〇歳定年の現在でも、実は六五歳まで働いているのはむしろ当たり前で、働く人もそういう意識で今後変わらなと思っています。

そうした中で、定年延長を視野に入れたつつ、徐々にシフトしていくことになるのだと思います。そこに団塊の世代が入ってくる。ここは基礎年金の二階部分はまだ出ますが、基礎年金が出ないとの現実問題もありますので、多様な形で取り組んでいくことになるでしょう。これは企業だけではなく、働く本人もそうですし、行政の面でもいような形で支援をしていく必要があるのだろうと考えております。

### 安全と技能継承面で 大きな不安

**石塚** 鉄鋼や造船産業は団塊世代層がものすごく厚い。基幹労連の大手企業だけをみても、五五歳〜六〇歳の間の在籍している組合員が一歳当たり多い年では五〇〇〇〇人近くなります。これが五年の間に抜けていくのだから、その影響は計り知れないのです。逆に中堅層は少ない。不況が長く続く中で新規採用を抑制してきましたから、中堅層がものすごくやせ細っています。三〇歳以下の若年層になりますと、ぼちぼち計画的に雇わなければならないという話

になり、そこそこ人がいる。人員構成はかなりいいびつです。

こうした中で、中堅層から若年層に對しての議論を意図的にやっていたか、いとはじめのころという問題意識があります。団塊の層が抜けて、企業の総労務費は減り続けるわけですから、コスト負担はおそらく相当下がっていくでしょう。そういうメリットは当然ある。ただ、その一方で職場をみると、技能継承の問題と労働災害が浮かび上がってきます。災害については、不況期に設備投資を抑制してこざるを得なかったという問題もあるのですが、どうも日本の製造現場が持っていた人の和でやってきた健全さというものが、現場ベースで継続されていくのどころかという不安がある。製造現場の新しい再構築が必要で、その際、団塊世代がどういう役割を担えるのかと思っています。

**宮崎** 労務構成の変化が労災の増加に影響しているのでしょうか。

**石塚** 今、どこの生産工程もほとんどがコンピュータ化されて動いています。自動ラインですから、基本的に制御室での作業になります。ところが、一遍トラブルが起きたときの非常時の対応がどこでも問題になっています。自動ラインというのは、団塊世代の前の世代が持っていたノウハウをベースに、団塊世代のノウハウを加えていつてつくりあげたもの。ですから、団塊世代以下の層というのは非常常作業のノウハウが非常に薄いのです。機械がトラブルを起こし、一遍スイッチを切つてとめたときに、どういうふうに対応してリカバリーをすればいいかが分

からない。その辺の知恵というノウハウが落ちてきています。現場におけるノウハウをどう伝えていくのか。また、昔の現場というのは、暗黙知というか、もの言わずとも互いがわかり合っていた世界でした。それもどこかの段階で途切れてしまった。このことも事故の多発につながっているのではないかと思います。

団塊の世代が抜けていくことを意識しつつ、この一〇年間の不況の中で手の回らなかった部分に着手する必要があります。まず職場の安全衛生面、それから、人材の教育投資・育成です。そうしないと、現場の最先端という基本的な力がだんだん虚ろになっていくような気がします。その辺が団塊の世代の大きな役割です。また、団塊の世代に後輩をきっちり育て上げていくという余裕を持たせてあげたい。今はラインがものすごく追われて働いていますから、昔なら集団の中に放り込んでおけば自然に育ってきたものが育っていない。団塊の世代はほとんどが現場の監督者クラスですから、複数のグループを見なければならず、加えて自らも作業要員に入っていますので、後輩の育成にまで手が回らない。五年先ぐらいの現場の再生産を見据えた格好で団塊世代をうまく位置づけ直して、働かせるといふことを今から意図的にやっていくべきです。

**宮崎** 生産現場の安全の問題や人材育成に注力すべきところの指摘ですが、確かに昔の日本企業はそこをかなり重視していました。そこに団塊の世代を生かすヒントがあるのでしょ

## 求められる「暗黙知」を「形式知」に変える工夫

北浦 現場のノウハウをいかに教え込むかというのは、この世代の役割でもあるわけで、そういった部分に仕事を与えていく会社も確かにあるでしょう。しかし、団塊世代は人にモノを教えたり、育てる能力が必ずしも強くない人が多い世代かも知れませんね。なぜかという、団塊の世代が下にいたときは、彼らを部下にしていた上司はたくさん人間を相手にしていたから、結構、教える能力が磨かれていた。ところが、団塊世代が上がっていくと、下を見ても部下がいない。下の人口はどんどん減っているわけです。不況期になると採用も抑えるのですごく先細った。団塊世代のポストもだんだん細分化されたため、例えば管理職の経験があっても、部下なし管理職とか大勢を教える経験がいままま来てしまったりして、教え方がよくわからないという人も多いのではないかと。その上、若年層とのコミュニケーション・ギャップもある。印象でしかないのですが、どうもそんな気がします。

現場のノウハウを教える継承の仕方でも、今の若い世代に伝えていくには形式知で考えていかなければならないつまり、暗黙知を形式知に変えるような教え方にならないといけないわけですから、そのところを意識せずに「俺が教えるから」と言っても、多分ついてこないし、伝わらないだろうと思います。今の若い人は割と早くから形式知に変える訓練がありますが、「黙ってついてこい」で育てられ上げられた世代に

は、そこが難しいと思うのです。継承するのなら継承をする立場としてのトレーニングを団塊世代に積ませてあげなければ難しい。加えて、暗黙知については、世代間コミュニケーションがとりづらくなっていることも一因なので、そのことも念頭に置いておかねばならない。そう簡単には教えられないという印象です。

宮崎 現場の阿吽の呼吸的な部分は、逆にマニュアルにならないからこそ暗黙知でつながってきている。そういう部分が、いわゆる熟練というか技能のそういう一つのコツみたいなものでしょう。すべてが誰にもわかるような形でマニュアル化することはできないので、その辺をどう今後埋めていくかという問題が解決されない、企業にとっても働くほうにとっても六〇歳を過ぎて働いてよかったと思えるようになりにくい気もします。実はこの問題が大変大きな影響を持つてくるような気がしますね。

荻野 技能伝承については、業種や企業によって違うので、それが原因で経済界全体として政策的な枠組みづくりや、問題意識を持つて何かやっていくなどという動きにつながっていく



司会・宮崎

ない。それに、技能の伝承というのは単に伝えるのではなく、伝えられる人の中で技能が形成されていくものです。特に、我が国の製造業で競争力の源泉になっている知的熟練は、石塚さんがおっしゃった不確実性に対応するノウハウですが、この形成は非常に時間がかかると思われます。仕事を通じて何度も繰り返して、変化への対応などを繰り返すことによって二〇年、三〇年かけて形成されるものです。ということは、団塊世代が退職するからといって、今からあわてて継承するというレベルの問題ではないはずで、むしろこの問題で重要なのは、非典型雇用の増加に伴い、長期的な熟練の形成が阻害されているとか、そういうところにあるのではないのでしょうか。逆に、きちんとそれが形成される仕組みができていない企業であれば、慌てるような問題ではないはずだというのが私の意見です。

宮崎 最後に、今後の高齢期のライフスタイルやワークスタイルをどう考えていけばいいか。キャリア問題も含めてお話いただければと思います。

### 一人ひとりがキャリアデザインを

荻野 ライフスタイルの件については、キャリアデザインというものが非常に重要であろうと思います。キャリアという用語は職業生活を連想する。しかも、いいポジションをつかむことだというのが連想されるのですが、それではキャリアというものに對する考え方がかなり貧困だという印象です。学校から職業への移行の段階から職業

生活、それから引退過程、引退後の生活、これらを仕事や個人の生活、家庭生活学習といったことも含めたライフスタイル全体として、キャリアというものを考える必要がある。日本では、まだこうした考え方にとづくキャリアの考え方が体系化されていません。しかも、職業生活についても、企業の中でどういうふうにかかりあがつくられているかは、実はまだ多分にブラックボックスになっている。世間では、企業の中では長期雇用の中で会社の言いなりになって、個人は何も考えなくても自分のキャリアができたみたいなことがよく強調されます。確かにそういう面もあるが、今はほとんどの企業は自己申告制度とか社内公募制度などを設けて、個人の意見や主體的な判断がキャリアに反映されるよう工夫してきている。そういうことにも十分に知られているとはいえない。

こうした現状では、キャリア教育といっても十分なものができるか難しい。まずは「キャリアデザイン学」を確立して、キャリアについて幅広く学際的に研究を深める必要があると思います。社会的・経済的に成功することがキャリアなのではなく、一人ひとりが自分らしく生き生きと幸せに生きること、自分なりの生き方は何なのだろうかということ、それを人生の節目節目できちんと考える。これがキャリアデザインだと思います。それが実現できるように、たくさんの方の選択肢が準備されていて選べる、といったことを企業も努力しなければいけないし、個人も学校も政策的にも社会的にも努力していかねばならないのではないかと思います。



おります。そういった意味で、企業の立場からすれば、法律で一律にこうしろというのはやはり困る。個別企業の事情がよくわかっていて労働者がしっかりと話し合い、多様な選択肢・生き方、それをいろいろ選んで変更できるものをつくっていくことが大事なのではないかなと思っています。

**石塚** 全く同感です。一人ひとりが自分の六五歳までにしても何にしても、自分の生き方というものは自分で考えていく。それが意味、企業からの半自立的な考え方になっていくと思うのです。いわゆる企業べったりでは全くだめで、かといって、個人がスピニングアウトしても多分だめなのでしょう。

そういった半自立的なことが要求されてきて、相当早い段階から真剣に考えていく。そういうスタンスでないと、企業に入って、長期雇用制のもとにいても、恐らくは定年までたどり着かないのだろうと思います。それぐらいの自立心、言葉を変えるとキャリア意識を持たないといけないのだと思っています。

**北浦** 荻野さんがおっしゃられた、キャリアは職業だけではなく、いわゆるライフキャリアと言われますが、トータルで考えるべきだという視点は非常に重要なことだと思います。それを前提に議論していかないと、高齢者の問題は実は解決ができない。エイジフリーの議論も同じで、まさにそういったものを描ける個人のスタイルができるかどうかがまず前提なのだろうと思います。

石塚さんが半自立とおっしゃったように、会社の労使も既にいろいろ考

ておられる。もちろん、これが一番の基本だと思いますがそれだけではなく、個人サイドでどれだけ責任を持ってやるかという個人責任の領域と、それに對する社会的なサポートも考えて、セットで仕組みを作らないと解決策が出ないだろうと思います。企業の側だけ、労使の中だけですべての解決はできないし、個人の努力と足し合わせていく。ただ、その場合でも、企業労使の役割が最も大きいわけですから、そこをまず基本に考えるべきだと思います。

### 世帯間の利害調整は 全体的な課題

**石塚** そのときに少し危惧しているのが、今の団塊の世代との関係です。彼らを有効に使っていくという論点と若年雇用を阻害するのではないかとという論点があつて、これは日本の社会としては非常に大きな問題です。日本全体としては若年雇用をちゃんとやっていかないと社会として再生産できないという議論があります。それと、高齢者雇用との関係の話があるのですけれども、そこが少し性急に議論されているような感じがしているのです。一人ひとりの長期雇用の利点をベースに置いた上で、もう少し冷静に議論すべきだろうと思うのです。

**荻野** 以前、五五歳を六〇歳にしたときには、かなり多くの企業で「五五歳でがくと給料が下がる」「五五歳から給料を頭打ちにする」などという制度を入れたわけですが、今度もそういうやり方ではないのかどうか。六〇歳以前の処遇や働き方まで含めて見直す必要があるのではないのでしょうか。こ

れも各労使で話し合つて決めていくしかないと思うのですが、そのときに、継続雇用が多ければ多いほど六〇歳以前の若年の組合員の労働条件が抑制される可能性がある。企業内で世代間の利害関係が出てくるということですから、そこをいかにうまく調整するかが労使双方に非常に大きな課題になるのではないのでしょうか。

**石塚** 若年雇用の問題は、一企業だけに負わせて解決できる問題ではないはず。高齢者雇用はどちらかといえば法律に背中を押された格好で労使が議論して、何とか解決策を見つけていくのでしょう。高齢者の問題で長期雇用制というものを是とするのであれば、今の若年者雇用の全体像をどう考えるのかということも、もう少し冷静に社会で議論をしてみるべきではないでしょうか。

**北浦** 高齢者雇用が若者の雇用を抑制するのではないかと議論ですが、確かに量的な面で団塊世代の圧力がいるんな意味で企業の採用に響くことはないとは言えないのだろうとは思いますが。しかし、同時に、職場に入っていない若者が多くなっていることも考えなければいけない。つまり、魅力のない会社になってしまふことを恐れないといけないわけです。高齢者問題を解決していくときに、高齢者の雇用のつくり方が非常に極めて、魅力のないものをつくり上げたら、それが若い人たちにも伝わっていきます。高齢者が生き生きと働いている会社だったら長く勤めなくなるし、入りたいと思う。いい企業はそういう姿ができてい

えにくい。あるいは、そういうシグナルが伝わってこないところには若者も行かない。会社としても反省をしよう必要があるのだろうと思うのです。

### プロフィール

**荻野勝彦** (おぎの・かつひこ)

トヨタ自動車(株)人事部企画室担当員。一九八五年、同社入社。二〇〇〇年より現職。厚生労働省「多様な就業型ワークシェアリング推進実務検討会議」委員、日本キャリアデザイン学会理事・研究組織委員等を務める。ホームページ <http://www.rounkyu.net>

**石塚拓郎** (いしづか・たくお)

日本基幹産業労働組合連合会(略称「基幹労連」)事務局次長。一九七四年、日本鉄鋼産業労働組合連合会(略称「鉄鋼労連」)に入り、企画調査部長、書記次長等を歴任。二〇〇三年九月、基幹労連結成時より現職。

**北浦正行** (きたうら・まさゆき)

(財)社会経済生産性本部社会労働部長。主な著書に『定年制廃止計画』(共著、東洋経済新報社、二〇〇二年)、『介護サービス労働の現状と課題』(全国勤労者福祉振興協会、二〇〇二年)、『日本型ワークシェアリングの実践』(共著、生産性出版、二〇〇二年)など。

**宮崎利行** (みやざき・としゆき)

労働政策研究・研修機構アドバイザーリサーチャー。二〇〇四年四月より現職。主な著書に『管理職層の雇用管理システムに関する総合的研究上』(共著、日本労働研究機構調査研究報告書No.94、一九九七年)など。