

めるようになる。労働組合は、個人が判断に困ったときに的確なアドバイスができる体制を作っておかなければならない。

(4) 社会の課題 — 働く高齢者を応援する

企業において中高年が働き続けるには、企業と個人、そして労働組合の取り組みだけでは不十分である。私たちの社会が中高年の労働をあたりまえのこととして受け入れる必要がある。これは、女性の社会進出の問題と共通する論点を含んでいる。女性の社会進出を妨げている要因のひとつに、女性労働に対する社会の偏見がある。クレーム処理に女性担当者を送ると顧客が気を悪くする、という事実がその典型である。女性が来ると軽くみられているように感じるのは、偏見以外の何物でもない。

中高年層の労働についても、これと同じような状況がみられる。もっと若い人をウチの担当にしるとか、オジさんやオバさんはいらさないよ、といった言動が公然となされる。労働力人口の高齢化とは、第一線で働き続ける中高年層が増えていくことである。高齢化社会は、中高年の労働なくしては成り立たない社会である。「若いことはいいことだ」という発想を改め、中高年層の就労を応援する社会を作らなければならない。

4. 企業の対応

今回の調査研究の中で企業の考え方や対応策を知ることができるのは、企業に対するアンケート調査（以下、「企業アンケート」と略称）と高齢者雇用に熱心な中小企業への聞き取り調査（以下、「中小企業調査」と略称）の2つである。第2節で図1と表1として示した分析の枠組みにしたがって、企業側の対応を見ていこう。

(1) 労働力人口減少への対応—高齢者を積極的に活用

まず、企業活動を支える労働力をどう確保するのかという点から検討しよう。これは、図1の中で「社会環境・労働市場」として示された項目である。企業アンケートにおいて、次のような質問がなされた。「景気が長期で低迷しているため、一時的に労働力が過剰の状態にありますが、少子化傾向のために、将来的には若年労働力が不足すると予想されています。そこで、高齢者の活用を含め、貴社は人材確保についてどのような考えをお持ちですか。」その他を含めて6つの選択肢が示され、2つまで選ぶよう求められた。

最も多かった答えは、「賃金等を調整した上で高齢者を活用したい」(47.6%)で、「これまで培った能力を活かしてもらい、高齢者を積極的に活用したい」(24.3%)がそれに続いた。「高齢者に頼らず、パートや派遣労働者を活用する」と回答した企業(17.5%)や「設備投資で対応する」と考えている企業(2.9%)もあるが、両者を合わせても2割程度である。労働力人口の減少には高齢者の活用で対応しようとしている姿を見ることができる。

この点は、中小企業調査においても確認できた。A製作所は、ボルトやナットを製造している中堅企業である。60歳定年制をとっており、定年後は、1年ごとに更新される再雇用制度を設けている。再雇用の上限は65歳である。A製作所の総務課長は、「新卒者の採用を抑えて、高齢者を積極的に活用していきたい」と話していた。

高齢者を積極活用する理由として、総務課長は次の3つをあげた。まず、高齢者の技能が高いことである。高齢者が長年にわたって現場で培ってきた技能は、すぐに代替者がみつかるようなものではない。本人が健康で、かつ働く意欲があるならば、A製作所にとって貴重な戦力になるというのである。高齢者活用の第二の理由は、新卒者の定着が悪いことである。毎年新卒者を採用するが、たくさん辞めていってしまう。その点、高齢者は、安定して働いてくれるので、要員計画が立てやすい。高齢者活用の三番目の理由は、雇用調整が容易なことである。雇用契約が1年ごとに更新されるので、生産量が減少した場合、調整がやりやすいという。三番目の理由は、やや後ろ向きであるが、一番目と二番目の理由は、高齢者のいい点に注目して、高齢者を積極的に使っていこうとしている。特に、二番目の理由は、労働力需給を意識したものであり、企業の労働需要に応じてくれるグループとして高齢者をとらえていることがわかる。

(2) 希望者全員を対象とすることの是非

企業側の抵抗が大きい「希望者全員」

定年後の継続雇用制度を運営していく上で、まず問題となるのが希望者全員を対象とするのか、企業が必要と認めた者だけを対象とするのかである。企業アンケートでは、まず、定年後も就労を希望する現業従事者に対して、会社としてどのような措置をとっているかをたずねた。その結果、半数近い企業(51社、49.5%)が「特別の措置はない」と回答した。他方、「社内で雇用を継続する」と答えた企業は32社(31.1%)であり、「関連会社へ転籍出向させる」(2社、1.9%)や「他社への再就職の斡旋を行う」(1社、1.0%)企業と合わせても、何らかの形で継続雇用の面倒を見ようという企業は3分の1にとどまった。今回の企業アンケートに回答した企業は、現業従事者の定年後の仕事については、あまり真剣に考えていない実態が明らかになった。

その上で、勤務延長制度や再雇用制度を持っている企業85社(回答企業の82.5%)に対して、適対象者の範囲をたずねた結果を見よう。「原則として希望者全員」としているのは9社(10.6%)だけである。他方、「会社が特に必要と認めた資格、技能等を有するものに限る」とする企業が最も多く(51社、60.0%)、「会社の基準を満たした希望者全員」とする企業(22社、25.9%)と合わせると、85.9%の企業が「会社の基準」を優先している。定年後の継続雇用制度を持っている企業でも、継続雇用されるか否かは会社の都合で決めるというのが、回答企業に共通した考え方である。

実質的には希望者全員になっている

ただ、「会社が決める」とは言っても、事実上、希望者全員になっている場合もある。高齢者雇用に熱心な中小企業への聞き取り調査の対象となった5社すべてにおいて、「会社が必要と認めた者」という条件がつけられていた。しかし、そのような条件があっても、「事実上、希望者全員になっている」企業が2社あった。残りの3社は、定年退職を迎えて継続して雇用されることを望んでいる従業員に対して、十分な仕事量が確保できないので一部の者に限っている状況だった。「会社が認めた者」という条件があったとしても、現実に希望者全員となっている企業は相当あるのではないかと予想される。

「会社が必要と認めた者」という表面的なことだけに気を取られていると、実態を見誤ることがある。そのひとつの例が、富士通の再雇用制度である。2000年の春闘において、富士通の労使は、定年後の継続雇用制度を設けることで合意した。労使が制度の実際の運用について議論していく中で、「希望者全員」か「会社が必要と認めた者に限る」のかが争点になった。会社は、「希望者全員」を明記することに頑強に抵抗した。そこで、労働組合は、制度上では「会社が必要と認めた者に限る」ことを容認したが、労使の覚書という形で、「会社が必要と認めなかった者については、別途労使で協議する」ことを会社側に認めさせた。この覚書によって、事実上、希望者全員が実現されることになると富士通労組は考えている。

(3) 仕事内容（適職開発）

スピードや視力を要求される作業

製造現場での作業には、一定の体力を必要とする仕事が多い。特に、スピードを要求される作業や目をよく使う細かい作業などは、高齢者が苦手とする分野である。今回の企業アンケートでは、65歳まで働けるようにする場合の問題点をたずねている。「職務内容や作業環境の見直し」という項目を選択したのは52.4%の企業であり、「賃金体系、退職金制度の見直し」（76.7%）に次いで第2位だった。定年後に働いてもらう場合、仕事をどうするかが大きな問題になっていることがわかる。

では、現在、定年後の雇用継続制度を持っている企業は、どのような作業を担当してもらっているのだろうか。企業アンケートによると、雇用継続制度を持つ85社のうち37社(43.5%)は、定年前と同じ仕事をしてもらっていると答えた。「定年前と同じ仕事だが負荷が下がる」と答えた企業は31社(36.5%)、「より軽易な別の仕事に移る」と回答した企業は7社(8.2%)だった。継続雇用に際して、定年前と同じ仕事を担当してもらう企業と、負荷の軽い作業を用意している企業がほぼ同数になった。

今回の企業アンケートでは、スピードや視力の問題は、直接たずねていない。そこで、中小企業調査によって、定年後の継続就業者がどのような作業を担当しているか見てみよう。

先に紹介したA製作所では、定年退職を迎える人の6割程度が再雇用を希望している。だいたい人は、それまで担当していた仕事と同じ仕事を引き続きやってもらうようにしているが、

例外もある。例えば、検査部門である。検査部門は目を酷使するため、高齢者にとって働きにくい職場である。そのため、ある程度高齢になって、目が疲れやすくなったと感じたら、定年前でも別の作業に移すようにしている。もう一つの例外として、従業員の適性を見た配置がある。現在、守衛をしている人は、もともと製造職場で働いていた。そのまま、その職場で継続して働いてもらうことも考えたが、とても人当たりがよいので、守衛の仕事に就いてもらった。

A製作所の検査部門の事例は、目を酷使して細かい作業をしなければならない職場で高齢者が働き続けるのは難しいことを示している。しかし、その他の部門においては、高齢者でも十分対応できる仕事があることを証明している。高齢者に向けた仕事の例として、あと2つの企業での経験を紹介しよう。

長年培われた高度な技能や知的熟練を活かす仕事

知的熟練とは、生産の仕組みや機械の構造を理解することによって、機械故障や不良品などの異常が発生したときに、原因を推定する能力のことである。¹¹⁾ 高齢者は、それまでの労働経験から、作業それ自体に必要な技能だけでなく、知的熟練も高めている可能性が高い。企業がその点に注目し、高齢者を活用しようとするとき、担当してもらう仕事はたくさん発生する。

自動車の車体部品を作っているB機工は、従業員約1000名の会社である。完成車メーカーからボディの金型を移管され、必要に応じて部品生産を行っている。移管された金型は、連続プレスで使われていたものなので、B機工のプレス機械にそのまま取り付けて使うことはできない。B機工のプレス機械に合わせるには改造が必要であり、そのために、機械工や仕上工がいる。金型の仕上げは手作業であり、長年の経験を必要とする仕事である。スピードを要求される仕事ではなく、確実に精度を出しながら完成させていく作業である。この分野で働いてきた人は、定年後もそのまま仕事を継続する人が多い。

精密機能パーツを製造しているE精工は、従業員数500人程度の会社である。定年年齢は60歳で、63歳まで再雇用する制度をとっている。1999年の時点で、再雇用制度を使って働いているのは5名(製造部門3名、技術1名、事務職1名)であった。これら5名のなかで定年前とまったく同じ仕事をしているのは事務職の1名だけであるが、他の4名は、定年前とは少し違うけれども、比較的似通った仕事をしていた。例えば、製造一課で熱処理を担当している人は元工場長であり、定年後は専門知識と高い技能を後輩に伝える仕事をしていた。この人は、製品の加工だけでなく、機械の仕組みや生産工程全体を理解しており、高度な知的熟練の持ち主である。そのような人が後輩の指導をするために定年後も同じ企業に残るのは、とても意義深いことである。

「定年前と違う仕事」といっても、「違い」は千差万別である。定年前とは違う仕事でも、それまで身につけた知識や技能を大幅に活かせる仕事もあれば、それまでの知識や技能をほとんど活かさない仕事もある。問題は、定年前の仕事と同じか違うかではなく、定年前に身につけた知識や技能をどの程度の割合で活かすことができるかである。そのときに大切になるのが、

知的熟練という考え方である。ものづくりが上手な人は、ものをつくることだけではなく、ものづくりに必要な機械や生産管理についての知識も豊富である。高齢者は、確かに作業スピードや視力の面で若年層に劣るが、知的熟練の点では、はるかに優れている。定年後の雇用において、高齢者の持つ知的熟練をどこまで使うことができるかが、高齢者雇用の成否を決めると言っても過言ではない。

50歳代で輝いてこそ

企業側が定年後も継続して雇用したいと考えるような従業員は、50歳代に価値の高い仕事をしているはずである。定年後の継続雇用を考えると、しばしば、定年直前の状況だけに目を奪われがちだが、それでは不十分である。50歳代にどういう働き方をするか注目しないと、60歳代の継続雇用の条件は見えてこない。50歳代の現業従事者は、どのような仕事をしているのだろうか。

企業アンケートでは、50歳代の現業従事者の働き方や賃金について、いくつかの質問をした。その結果を簡単にまとめると、以下の6点になる。

- (ア) 50歳代の現業従事者の活用については、15社（14.6%）が「現在、深刻な問題になっている、対策を検討中だ」と答え、76社（73.8%）が「近い将来深刻化する」と回答した。しかし、高齢化対策を検討する部署は、57.3%の企業で設けられていない。現業従事者の活用が問題になっていながら、社内には、その問題を検討する十分な体制ができていない。
- (イ) 50歳代の現業従事者の賃金は、ある一定年齢（多くは55歳）から昇給額が他の年齢層よりも減少する仕組みになっている場合が多い。これは、55歳定年制の名残だと考えられる。
- (ウ) 体力的に衰えた現業従事者に対して、87.4%の企業は、負荷の軽い作業を担当させているが、賃金は明確に下げている。それが一つの理由となって、賃金額の方が企業業績への貢献よりも高いと考える企業が53.4%と半数を超えている。
- (エ) 体力的に衰えてくる50歳代の現業従事者は、60.2%の企業で今後増えると予想されているが、彼(女)らに十分な仕事を用意することは難しいと考えられている。
- (オ) 現業従事者に対して役職定年制をとっている企業は65.0%であり、役職を降りたあとの仕事として一般的なものは、同じ職場で現場作業に戻る場合である。
- (カ) 50歳代の現業従事者の活用場所として、同じ職場で定年まで勤めることが考えられており、50歳代中心の職場を作ることには否定的である。また、ロボット等の新しい技術が50歳代の現業従事者に及ぼす影響としては、個人差が大きくて一概に言えないと考える企業が最も多い。

50歳代の現業従事者の活用は、これから深刻な問題になる可能性があるにもかかわらず、企業アンケートに回答した企業の大半は、その問題への明確な解決策を見つけられずにいることが明らかになった。50歳代の現業従事者の中には、輝いている人もいるし、輝いていない人もいる。では、どのような仕事をしている人が輝いているのだろうか。中小企業調査で話をきいた

C工業の事例を紹介しよう。

経験が活かせる仕事を作り出す

C工業は、自動化された溶接用専用機や機械洗浄機を作っている中規模企業であり、注文生産が一般的である。C工業では、顧客から出された仕様にしたがって工場内で製品を組み立て、性能試験をした後で分解・梱包して納入先に送り、そこで再び組み立てて動く状態にまで持って行って納品するという仕事をしている。

C工業の総務課長によると、50歳代の現業従事者は、全従業員の30%くらいいるが、ほぼ全員が第一線で活躍しているという。C工業で必要とされる技能は、60秒のサイクルタイム内に一連の作業を終わらせるというものではなく、顧客の要求に応じて自動機械を作り上げるものである。納期は、数ヶ月単位で決められており、手の早さよりも機械組み立ての正確さが要求される。最近の製品には多くの電子部品が使われており、技術進歩のスピードも速いが、50歳代の大半は、十分対応できているという。また、納入した機械は長期にわたって使われるので、修理の依頼も多い。50歳代の現業従事者にとっては、自分が昔作った機械なので、修理はお手の物である。50歳代でも対応できる仕事がたくさんある、というのがC工業の実態である。

C工業では役職定年が57歳に設定されているが、役職を降りた人たちは何をしているのだろうか。リーダーやマネジャーといった役職者は、役職を降りた場合、一作業員に戻って仕事をしている。リーダーの場合、もともとチームの一員として現場作業を担当していたため、一作業員に戻ることには何ら問題は発生しない。また、マネジャーは、内部昇進で現場作業員から上がっていった人たちなので、もとの職場に戻っても十分に対処できるだけの技能を持っているということだった。

C工業のように、作業にスピードを要求される仕事ではなく、長年の経験やカンと新しい技術の融合を必要とする作業をしている企業の場合、50歳代の現業従事者に活躍の場を与えるのは、決して難しくないことがわかる。ただ、C工業は、現業従事者が技術進歩に対応できるように、彼らに対する教育訓練に熱心である点を忘れてはならない。

現場に任せる

60歳代前半層の継続雇用を実現しようとするときに、大半の企業が、やっってもらい仕事がないという問題に直面する。この問題を所管するのは、通常、人事部や労務部だが、机の上で考えていると、体力や視力が衰えた高齢者に働く場所を用意するのは、とうてい不可能だと思えてくる。しかし、高齢者雇用に長い経験を持つ企業の話を書いていると、そうでもないようである。高齢者に適した仕事は、現場に近いところで考えればたくさん出てくるというのである。

この分野で長い経験を持つ企業は、横河電機と前川製作所である。横河電機は、1975年に横河エルダーという会社を設立し、横河電機と関連会社の定年到達者に雇用の場を提供してきた。横河エルダーは、定年到達者の中から、職場の上司が推薦し、健康であって働く意欲を持っている人を採用して、職場に派遣する事業を行っている。定年退職者の中で横河エルダーに来る

割合は、年によって変化するが、約4割である。横河エルダーから派遣される職場は、基本的に、その人が定年まで働いていたところである。

横河エルダーの牧社長によると、定年到達者にどのような仕事をしてもらおうかについては、すべて現場に任せているという。現場の上長が本人の能力を判定し、就労の希望を確かめながら、最も適した仕事をみつけるようにしている。間接部門で考えていたのではアイデアは生まれないので、現場主義に徹しているということだった。

同じような状況は、前川製作所でも観察できる。前川製作所は、60歳定年を迎えた従業員に雇用の場を提供するために、財団法人深川高齢者職業活用センターを設立している。60歳定年を迎えて、さらに働き続けたいと考える人は、このセンターに登録し、職場に派遣される。現在、80名が登録しているが、登録だけしているという人は皆無で、全員が仕事をしている。

常務理事の加茂田氏によると、登録者に仕事を確保するために現場の上長と緊密に連絡を取っているという。「高齢者を登録だけして仕事を与えない会社があるが、それでは意味がない。長年培ってきた技能や経験、知識を活かせる仕事をしてもらって初めて、意味がある。」この点を加茂田氏は強調する。「登録者全員に仕事を用意するには、職場の協力が欠かせない。職場に行けば、高齢者に適した仕事を生み出す知恵が隠れている。それを引き出すことが必要だ。」ここでも、日本企業が得意としてきた「現場主義」を見ることができる。

多様な勤務形態を用意すること

60歳代前半層の雇用を実現するには、働く側の事情も考慮しなければならない。定年前と同じように働きたいという人もいれば、一日の労働時間を短くして働きたいとか、週に2~3日くらい働きたいといった考えを持った人もいる。従業員側の事情を無視して制度を作った場合、絵に描いた餅になりかねない。

企業アンケートでは、60歳代の継続雇用制度を持っている企業85社に対して、一日の労働時間と勤務日数についてたずねた。その結果、継続雇用者の一日の労働時間が定年前と変わらないとした企業は63社（74.1%）、勤務日数が変わらないとした企業は69社（81.2%）だった。後に見るように、60歳定年以降の働き方として、従業員は多様性を求めている。多様な雇用形態を用意するという点では、まだまだ対応が不十分だと言わざるをえない。

先に紹介したA製作所は、多様な勤務形態という点でも興味深い仕組みを導入している。A製作所では、定年退職者の登録制度をとっており、生産が増えたときに短期間でもいいから来てくれないかと声をかけている。定年退職した人の中には、他の会社で働いている人もいるが、家で農業をしている人もいる。農繁期と重なると無理だが、そうでなければ、気楽に働きに来てくれるという。A製作所では、今後5カ年の計画として、生産変動の2割を再雇用者と派遣でまかなおうとしている。それは、これまでの経験から、生産変動は多くても2割までなので、この部分を非正規社員で対応できれば、正社員の雇用安定が達成されるからである。

A製作所の職場は、定年退職者の再雇用に前向きである。それは、新卒を採れないという理

由もあるが、それ以上重要な理由として、再雇用者の賃金を変動費として扱うという経営方針が出ているためである。辞めた人の補充を再雇用者で行う場合は、職場管理上の工数にカウントしないという処置をとっている。コスト管理は課を単位として行っており、課長が責任を負わされている。再雇用者を雇った場合、その人の賃金は人件費として扱わないという措置は、課長にとってとても魅力的であり、再雇用者の雇用に積極的になるのだという。再雇用を促進するには、経営者の明確な意志が欠かせないと言われるが、A製作所の取り組みは、その点を如実に表している。

(4) 処遇体系の再編

年収の低下

60歳定年を迎えて、勤務延長や再雇用される場合、定年前に比べて賃金が低下するのが一般的である。今回の企業アンケートでも、60歳代の継続雇用制度を持っている85社に賃金の変化をきいたところ、81社が「定年前よりも低下する」と答えた。そして、さらに、年収ベースでの程度低下するかをたずねたところ、最も多かったのが30%以上50%未満の低下（34社、40.0%）であり、20%以上30%未満低下（22社、25.9%）がそれに続き、50%以上低下する会社も12.9%あった。

これまでは、60歳を超えて就労する場合、月例賃金が一定額を超えると、厚生年金が減額されて支給される制度（在職老齢年金制度）があった。そのため、多くの企業は、収入のある仕事に就いている場合の厚生年金受取額と企業が支払う賃金、そして高齢者雇用継続給付金等の補助金を合計した金額が、企業と従業員双方にとって最も有利になるように賃金額を設定していた。具体的な金額は、個々の従業員の厚生年金受給額によって異なるが、平均的には月12～3万円だと言われる。これは、現業従事者の定年前月例賃金の半分から3分の1にあたる金額である。年収にはボーナスが入るので、最終的に企業から支払われるのは、定年前の半分程度になる。これに、在職老齢年金と高齢者雇用継続給付金等の補助金を加えると、継続雇用制度を利用して働いた場合、従業員は、定年前年収の7割から8割を受け取ることになるのである。

継続雇用制度のもとで働くと、勤務日数や一日の勤務時間は定年前とほぼ同じで、担当している仕事の負荷がやや軽くなる。その意味では、定年前と後で労働条件が異なるのは事実である。しかし、会社から支払われる賃金が、半分程度に減ることには納得がいかない。継続雇用者の賃金額が、在職老齢年金制度と各種補助金を合計して、「合理的に」決められているのだから、異議を申し立てても受け入れられる余地はほとんどない。それなら、仕事に投入する労力を減らそうか——このように考える継続雇用者が出てきても不思議はないだろう。いわゆる、モラルの低下である。

継続雇用者のモラルの低下

中小企業調査では、定年後の継続雇用者に対して、どの程度の賃金を払っているかをたずね

た。聞きもらしたC工業を除く各社の状況は、以下の通りである。

A製作所：再雇用者の賃金は定年前の7割になり、昇給はなくなる。在職老齢年金を加味して決めている。

B機工：賃金は30%減になり、高齢者雇用継続給付金で埋めるので、結果として定年前の10%減になる。ボーナスは3割減になる。在職老齢年金との調整はしていない。

D製作所：出勤日数は同じで、給料は半分になる。在職老齢年金との調整は考慮していない。

E精工：再雇用者に対する賃金は、初年度3割減になり、次の年には4割減になる。ボーナスは、1～2割減になる。高齢者雇用継続給付金で補填している。

給与の減少幅はさまざまであるが、どの会社も3～5割ほど削減している。これだけの給与の減少に直面すると、従業員のモラルにも影響が出てくる。A製作所の総務課長は、「同じ仕事をしているのに給与が低くなるので不満も多いようだ」と話していた。

今回の2つの調査（企業アンケートと中小企業調査）では、賃金低下に伴うモラルの低下にどう対処するかという点について、十分に確かめることはできなかった。ただ、すでにこの分野で20年以上の経験を持つ横河電機の経験が参考になる。先に紹介した横河エルダーの牧氏によると、定年前と後で事情が違うことを従業員に認識してもらうには、別会社を作って再雇用することが有効だという。同じ会社に再雇用されたとなると、定年前の賃金との比較をどうしても気にしてしまう。しかし、定年後に雇われたのは別の会社だとなると、意識も違ってきて、従業員の「気持ちの割り切り」が容易になるというのである。ひとつの卓見であろう。ただ、そうした場合、高齢者雇用継続給付金の支給対象にはならないという点は覚えておかねばならない。

具体的な賃金設定方法

定年後の継続雇用者に対して、どれだけの賃金を払えばいいのだろうか。今回の調査では、具体的な賃金額についてはたずねていないので、筆者が他の機会に調査した結果を紹介しよう。

60歳代の継続雇用について、労使の話し合いが最も進んでいるのは電機産業である。電機連合は、2000年の春闘において、60歳代の継続雇用実現を主たる交渉目標として掲げ、多くの会社で労使間の合意が成立した。ほとんどの会社が2001年4月からの実施を予定しており、現段階では、制度の枠組みができただけである。制度は、現実の荒波をくぐり抜けて鍛えられる。電機産業各社の60歳代継続雇用制度は、現実の洗礼を受けていないという点では、未完成の状態である。しかし、これから継続雇用制度を作っていく企業には、参考になる点が多い。

60歳代の継続雇用者の賃金水準を考えると、しばしば出される概念に「市場賃金」がある。これは、継続雇用者に担当してもらう仕事を外部に出した場合、どれだけの賃金が払われているかを基準にして、継続雇用者の賃金を決めようとする考え方である。松下電器産業も富士通も、明確にこの考え方に基づいて制度設計を行っている。「市場賃金」の考え方は、職務給とほぼ同じと考えて差し支えない。担当している仕事によって生み出される価値に応じて、賃金

を払おうとしているからである。

月額20万円

では、「市場賃金」によって決められる賃金額は、具体的にいくらになるのだろうか。仕事の価値に応じた賃金だから千差万別であるはずだが、ある種の相場が形成されつつある。松下電器産業の場合、60歳代前半層の雇用の場を確保するために作られた「ネクスト・ステージ・プログラム」で想定されている賃金額は、年間240万円である。300万円と180万円という年収設定もあるが、基本は月20万円、年間240万円である。

富士通は、松下電器産業のように、年収240万円という明確な数字を出していない。富士通では、「仕事の価値が賃金を決める」という考え方が全面に出ているので、仕事を抜きに賃金額だけ決めることはできないという論理である。ただ、現実にはどの程度の賃金水準になるかという点については、社内で検討がなされており、そこで出てくる水準は、やはり月20万円である。

月20万円という賃金額は、大卒の初任給に相当するが、ボーナスが支給されないので、実際の賃金コストは大卒よりも低いことになる。「約40年の労働経験を持つベテランを月20万円で雇えるのなら安い」というのが、現場の感覚である。大卒を採用した場合、最初の2～3年間は役に立たないと考えなければならない。教える手間ばかりかかって成果をあまり生み出さない新卒者を雇うよりも、すぐに役に立つ仕事をしてくれる高齢者の方が短期的には有利である。特に、ギリギリの要員で仕事をまわしている部署にとっては、高齢者の方が使い勝手がいいということになる。

月20万円は、厚生年金の支給開始年齢が繰り上げられた後の生活費を考える上でも、ひとつの目安になる。現行の在職老齢年金制度を利用して働く場合、企業が支払う賃金額は月12～3万円になる。2001年4月から予定されているのは、厚生年金の基礎年金部分（約67,000円）の支給を1歳ずつ引き上げようとするものである。いま、ある60歳代前半の労働者の生活が、月12～13万円の賃金と在職老齢年金で何とか成り立っているとしよう。2001年4月から基礎年金の支給年齢が引き上げられると、彼(女)には、たちまち月あたり67,000円の不足が発生することになる。この不足を埋める最も簡単な手段は、企業が月20万円の賃金を支払うことである。平均的に見ると、継続雇用者は月20万円の価値のある仕事をしているのだから、企業が支払う賃金を20万円にすることによって本来の姿に戻ると考えることもできる。

賃金体系全体の見直し

現在の日本企業に一般的な60歳定年制は、60歳という生物年齢によって雇用関係を強制的に終わらせる仕組みであるが、従業員に対する賃金支払い期限を決めるという側面も持っている。いわゆる年功的な賃金制度のもとでは、企業業績に対する貢献と賃金の間に乖離が発生しやすい。一般的には、若年層では、企業業績に対する貢献よりも少ない賃金を受け取り、中年になって生計費が多くかかるようになったときに、業績貢献よりも多い賃金を受け取ると理解さ

れている。中高年層の賃金額が、彼(女)らの業績への貢献を超えているとき、企業はいつまでもその状態を容認することはできない。必ず、全体の帳尻を合わせる期限が必要になる。これが定年制である。

日本の大企業の賃金制度には、55歳定年制時代の名残を見ることができる。55歳になると賃金上昇が頭打ちになったり、賃金額自体が引き下げられたりしているからである。この点は、企業アンケートに明確に現れている。50歳代の現業従事者に対する昇給制度をたずねたところ、他の年齢層と同じように昇給がなされている企業は21社(20.4%)にとどまり、残りの8割近くの企業は、一定の年齢(通常は55歳)から昇給を低くしたり、ストップさせたりしていた。定年年齢を55歳から60歳に引き上げたとき、賃金体系を抜本的に見直すのではなく、小手先の改定で対応したと解釈できよう。

65歳まで第一線で働ける企業にすることを考えたとき、遅かれ早かれ、賃金体系の大幅改定が必要になる。そのことを認識している企業がどの程度あるかについて、今回の企業アンケートは、直接的に答えてくれない。ただ、50歳代の現業従事者に対する今後の賃金制度についてたずねたところ、「その他」を選択した11社(10.7%)の中に、抜本的な賃金体系改定を視野に入れている企業が何社かあった。60歳代前半層の雇用を本格的に実現していくには、若年層を含めた賃金体系の見直しを避けて通ることはできない。

早めに取り組むことの重要性

65歳まで普通に働けるような賃金体系を考えるとときに参考になるのが、松屋の経験である。銀座と浅草に店舗を持つ老舗デパート松屋は、1998年に「65歳現役制」を導入した。65歳定年ではなく、65歳現役制としたところに、松屋の心意気が現れている。松屋は、1970年代までは、船橋と横浜にも店舗を持っていたが、第一次オイルショックの不況の中で採算が悪化し、生き残りのために2店舗の閉鎖を実施した。その後、企業業績は回復したが、不況に強いコスト体質を作るために、労使で人件費の適正化に取り組んだ。その結果として出てきたのが、50歳からの完全職務給化である。50歳以降は、賃金構成の中の職能的要素を廃止し、担当している仕事と業績で賃金が決まるようにした。年収が減少する従業員からは不満の声が出てきたが、従業員全体には好意的に受け止められた。

松屋の人事部長小守氏は、このような制度改定が成功した理由は2つあると考えている。一つは、1980年代はじめ頃から、十分な時間をとって労使間で討議してきたことである。労使合同の委員会を設置し、都合の悪い情報も共有しながら、ホンネの議論を繰り広げていった。早めに取り組んだために、さまざまなしくみを試す余裕があった。もう一つの理由は、一つ目の理由とも関連するが、対象となる従業員が少ない間に制度改定を実施したことである。男性従業員に占める50歳代の割合は、最近でこそ30%を超えるようになったが、1980年代はまだそれほど高くなかった。賃金低下もあり得るという制度を実施するには、対象となる従業員数が少ないほど実現が容易になる。早く取り組んだことの利点を、小守氏は強調していた。

(5) 能力開発—職務配置計画表の作成

60歳代前半層の雇用を実現するために最も大切な点は、企業が雇いたいと思うような能力を従業員が維持し続けていることである。年金制度が危機に瀕しているため、企業は一定数の60歳代の雇用を強制されるとすれば、決して実のあるしくみにはならないだろう。松下電器産業のネクスト・ステージ・プログラムにおいて、基本方針の一つとして掲げられているのは、「福祉のためでなく、企業経営にとって有利だから60歳代前半層を雇用する」ことである。「経営にとって有利」とは、賃金コストと企業業績への貢献がバランスしていることである。60歳代の従業員が持っている能力を企業は必要としており、従業員も働きたいと考えている。そのような状況ができあがったときに、60歳代前半層の雇用は実質的なものになるだろう。

では、どうすれば従業員は企業が必要とする能力を維持できるのか。能力開発は従業員個人の責任で実行することによって企業は関与しない、という姿勢を企業がとるとすれば、60歳代前半に輝く従業員は生まれにくいだろう。能力は、日々の仕事を通して形成される。どのような仕事を経験してきたかが、その人の能力構成をほぼ決める。この点に留意すれば、能力形成における企業の役割はとても大きい。

今回の調査では、具体的な能力開発の方法まで踏み込んで議論できなかったが、長期の視点で仕事の配置を考えることが必要である。具体的には、職務配置計画表の作成である。40歳代以降を5年ごとに区切り、60歳代前半に向かって、どのような分野の仕事をどのタイミングで経験させていくかを考えるのである。能力の棚卸しも同時に必要になる。これまでに経験した職務と現在担当している職務、そして本人の適性を見ながら、これから20年間の働き方を計画することになる。

経済環境の変化によって、計画通りに進まないことは往々にして起こり得る。大切なのは、計画を作ることである。人事部や職場上長が従業員と一緒に計画を作り、従業員自身の自覚を促すことができれば、従業員もどのような能力を身につけていけばいいかがわかってくる。あまり意味を持たないような職業資格の取得に精を出すのではなく、地に足のついた能力育成を従業員自らが実行するようになる。企業の役割は、とても重要である。⁹⁾

(6) この節のまとめ

この節では、図1と表1に基づきながら、60歳代の継続雇用を実現するために企業側の対応について検討した。その結果、以下の点が明らかになった。

- ① 将来の労働力人口の減少には、高齢者を活用して対応しようとしている企業が多い。
- ② 希望者全員を明記することに企業は激しく抵抗するが、実質的に希望者全員になっている企業も少なくない。
- ③ 高齢者は、スピードを要求される作業や目をよく使う細かい作業には向いていないが、経験や知識を要求される仕事には十分対応できる。仕事の配分方法や教育訓練に配慮すれば、

たいていの技術進歩についていくことは可能である。

- ④ 60歳代になっても企業が雇いたいと思うような能力を従業員が身につけておくには、50歳代の働き方が重要である。
- ⑤ 高齢者に適した仕事は、現場にいけば必ずある。日本企業が得意とする「現場主義」をこの分野でも重視する。
- ⑥ 従業員が多様な勤務形態を求めているので、企業もそれに対応する必要がある。そうしなければ、60歳定年を迎えた人の一部しか、継続雇用制度を利用したいと考えないだろう。
- ⑦ 継続雇用された場合の年収低下は、従業員のモラルに悪影響を及ぼす。それを防ぐ一つの手だてとして、定年前の会社と定年後の再雇用の会社を別にすることが考えられる。
- ⑧ 60歳代の継続雇用時の賃金額は、在職老齢年金を考慮しない場合、月額20万円であり、これが相場になりつつある。
- ⑨ 将来的には、若年層も含めた賃金体系の抜本的改革が必要である。
- ⑩ 65歳までの雇用を実現するために最も大切な条件は、企業にとって魅力的な能力を従業員が持ち続けることである。そのために、企業が果たすべき役割は、長期の職務配置計画表を従業員とともに作成することである。

5. 組合員調査に見る従業員の考え方

(1) 資料

今回の調査研究では、個人の意識を明らかにするために、中部地区の企業107社において組合員調査を実施した。労働組合を通して、45歳以上の従業員1653人に調査票を配布し、1312人から回答を得た。回収率は79.4%であった。

回答者の勤務先業種は、自動車製造、自動車部品製造、金属機械、卸・小売、電気、鉄道など広範囲にわたるが、自動車と自動車部品製造のみで1174名であり、全体の約9割を占める。職種の構成は、現業業務40.4%、保全・検査13.5%、それ以外の技能系職種22.0%、技術10.6%、事務7.9%、販売1.3%、その他4.2%、不明0.2%である。回答者の業種が自動車関連製造業であることを反映して、現場で働いている人が回答者の4分の3を占めている。年齢構成は、45～49歳42.6%、50～54歳31.9%、55～59歳23.6%、60歳以上0.9%、不明0.9%であった。

今回の組合員調査は、中部産政研が89年に実施した調査と(財)高年齢者雇用開発協会が1998年に実施した全国調査との比較を念頭に置いて設計された。ただ、この節の目的は、これら2つの調査と今回の調査との比較を行うことではなく、第2節の図1と表1で示された従業員側の課題を解明することである。89年調査との比較は、第3部各論においてなされ、全国調査の結果は、参考資料として添付されているので、詳しくはそちらを参照していただきたい。