

## 第16回労働市場改革専門調査会議事要旨

---

### (開催要領)

1. 開催日時：平成19年11月26日(月)10:00～11:37
2. 場所：中央合同庁舎第4号館共用第4特別会議室
3. 出席者 会長 八代 尚宏 国際基督教大学教養学部教授  
専門委員 井口 泰 関西学院大学経済学部教授  
同 大沢 真知子 日本女子大学人間社会学部教授  
同 小嵐 典明 大阪大学大学院高等司法研究科教授  
同 小林 良暢 グローバル産業雇用総合研究所所長  
同 中山 慈夫 弁護士  
同 山川 隆一 慶應義塾大学大学院法務研究科教授  
報告者 藤村 博之 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

### (議事次第)

- 1 開会
- 2 議事
  - (1) 有識者からのヒアリング等
  - (2) その他
- 3 閉会

### (配布資料)

#### 資料1 生涯現役社会実現の条件を考える

(法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科 藤村博之教授提出資料)

---

(概要)

○冒頭、八代会長より議事等説明。

(八代会長) 第16回労働市場改革専門調査会を始める。

(八代会長) 本日は、法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科の藤村教授から生涯現役社会実現の条件という観点から御説明いただきたいと思う。その後、質疑、意見交換をしたい。

(藤村教授) 皆様のお手元に配布している(資料1)に沿って説明させていただく。私は、ここ15年ぐらい高齢者雇用の問題を研究しており、様々な企業の実態も調査してまいった。そこから得られた現状から話をしたい。

1頁目に「高齢者雇用のとらえ方」として、5点記載をした。

まず、高齢者雇用には、様々な障害があると言われている。しばしば偏見の場合が多いが、企業側が持っている高齢者に対する認識は、幾つかの方法によって解決が可能であろうと思う。それから、年齢を重ねることにより発生する働く側の問題点も、幾つかの工夫によって改善ができるであろうと考えている。第1点目のポイントは解決可能であるということである。

第2点目は、65歳を一応目途としながら、その後も意欲と能力のある方には70歳ぐらいまで働いてもらう生涯現役社会を、厚生労働省が最近打ち出しているが、それを実現するためには、最後まで第一線で企業に買ってもらえるだけの能力を従業員が身に付けていくことがポイントとなるため、やはり教育訓練が必要条件だと思う。

第3点目は、高齢者が生き生きと働ける企業は、ダイバシティ・マネジメントという観点からも、色々なショックに強いという意味で、本当の強さを持った企業だと思う。

第4点目は、高齢者雇用の問題は、実は高齢者だけにとどまらないと思っている。様々な会社で生き生きと働いている60代にインタビューをすると、彼らは50代でいい仕事をしている。さらに、50代でいい仕事をしている方は、40代でもそれなりの仕事をしている。結局、働き始めてからの日々の働き方、労働の積み重ねが60歳代の雇用につながっていくので、職業生涯をずっと視野に入れた問題になってくるなと思っている。

第5点目は、ダイバシティ・マネジメントに取り組んでいる、つまり多様な従業員を企業の中に抱えている企業が、より競争力を持つのではないかという観点で考えてみたい。

2頁目、高齢者雇用に関する1つの事実を示している。諸外国と比べて、60歳代男性の労働力率が非常に高いことが日本の特徴として挙げられる。2004年の数字だが、男性で日本は70.7%である。ドイツは37.7%だが、ここ数年労働力率を上げるために、様々な政策を打ってきている。御承知だと思うが、例えば早期に年金を受給できる仕組みを1980年代の初めにつくった。この背景には、非常に高くなった若年層の失業率問題を解決する手段として、高齢者が引退すれば、その後に若年層が入ってくるであろうという、ある意味では数合わせの考え方があった。しかしながら、高

齢者が早目に年金を受給できるようにしたが、若年層の失業率は決して改善をしなかった。そして、60歳前後の人たちが雪崩を打って年金を受給するようになり財政上の問題が発生したため、来年から早期年金受給という仕組みはなくなると聞いている。

日本の高齢者男性の労働力率は、確かに高いが、ここ15年ぐらいをとると減少傾向にある。1995年と2006年を比べると、4ポイントほど下がっている。

理由は2つあると考えている。

1つは、色々問題はあるにせよ、年金制度が充実してきて、40年以上年金を掛けてきた方々が満額の年金を受給できるようになって、それなりの生活が維持できるという点があるかと思う。

もう一つは、やはり不況の影響である。各企業を回っていると、やはり需要が減っていく局面では、高齢者を非常に雇いにくい。企業にとっては、現在の50代までの正社員の雇用を維持することさえ難しいのに、60歳代の雇用までは勘弁して欲しいという話がよく出てくる。

3頁だが、先ほどより新しい2005年のデータだが、ドイツを見ていただくと、60～64歳の男性が40.6%で前年の37.7%に比べると少し上がっている。EU諸国ではどこも高齢問題が非常に大きな課題になっており、EUの研究者は、EUでは次の2つの問題を同時に解決しなければいけないという。

1つは、企業側が持っている高齢者に対する偏見である。つまり、高齢者は割高である、使いにくいなどの経営側の問題点を解決すると同時に、もう一つ、できるだけ長く働いてもらうという従業員側の問題を両方同時に解決しないと、雇用問題は解決できないのだと言う。

それで、彼らが日本を見ると非常にうらやましく感じる。後に、5頁を見ていただくが、高齢期、60歳を過ぎても働きたいという方が非常に多いことが日本の現状である。

これは、何歳まで働きたいか、言い換えれば適切な退職年齢について尋ねた質問の回答結果である。「65～69歳まで」を選択した人は、ちょうど真ん中の黄色の32.9%だが、「年齢にこだわらず、元気ならいつまでも働く方がよい」を選択した人も3割ぐらいいる。非常に高い年齢まで働くことが、良いという考え方がある。

6頁に図3を示しているが、定年後も働くつもりの人に何歳まで働きたいかと尋ねると、「63歳ぐらいまで」が8.5%、「65歳ぐらいまで」が45.3%、68歳ぐらいまで、70歳ぐらいまで、あるいは「何歳になっても働きたい」という回答から分かるように、こういった働く意欲が高いことは、日本社会の財産だと思っている。

ヨーロッパ諸国が抱えている問題は、できるだけ早く引退をしたい人々の気持ちをどう変えるかである。少なくとも、そのハードルは我々日本にはない。会社側が60歳を過ぎた人たちに対して持っている偏見を解決していけば、この問題は割と解決しやすいのかなと思う。

戻って4頁を見ていただきたい。これは、ヨーロッパで議論されている高齢者雇用の論点を、私なりにまとめたものである。EU各国は、雇用労働者という大きな枠の面積をいかに増やすかとい

う視点で、政策を展開していると思う。

政府財政から年金あるいは失業保険に対して、様々な財政補助が出ているが、財政が逼迫している中で、これ以上は続けられない。早期年金受給者は相当数いるが、この層をいかに減らしていくか、つまり、年金受給開始の年齢をできるだけ遅くしてもらう必要がある。

それから、障害年金受給者もたくさんいる。5年前に、50人ぐらい集まったある小さなコンファレンスで、ベルギーの研究者が言っていたが、ベルギーでは52、53歳ぐらいで失業状態になると、あとは公的な色々な仕組みで何とか最後まで食べられる。すなわち、失業手当の支給が終わった時に、30年ぐらい働いていると、どこかの具合が通常悪くなっているの、障害ということで障害年金に入り、さらにそれで食いつないでいき、通常の老齢年金に入っていける、ということをやっていた。その後、ベルギーも政策を変えていると思うが、当時、それを聞いていたイギリスの研究者が、「世の中ではセーフティーネットと言うが、ベルギーはセーフティーベッドだな」と言っていた。

このように、薄い黄色で囲った部分の面積をいかに減らすか、雇用労働者をいかに増やすかといった政策が展開されているように思う。

7頁だが、定年後に働こうとしている人たちが、どのような場所で、どのような仕事をしたいと思っているかという意識調査の結果が、図4、図5で示されている。

例えば、営業であれば営業、経理であれば経理というように現在と同じような仕事をしたいという選択をする方が6割弱である。働きたくないが、働かざるを得ない者で、現在と同じような仕事を選択する人は、44.1%となる。

逆に3番目の選択肢である、仕事内容はこだわらないについては、稼がなければいけないという方々で、仕事内容にはこだわらないという割合が増える。

経済的には、ある程度めどが付いているが、健康維持あるいは社会的な参加という観点から働いていきたいという方は、58%となっている。

次の8頁図5では、どこで働きたいかということを探った結果が示されている。「現在の会社で継続して」を選択する方が半数前後になる。「現在の会社とは関係のない会社で」を選択する方も2割から3割ぐらいになるが、基本的には、慣れた環境の会社の中で、仕事は必ずしも同じでなくてもいいが、いわゆる継続雇用あるいは再雇用という仕組みに乗っていきたいという希望が非常に高いということが、ここから読み取れるかと思う。

次の9頁図6、これは厚生労働省の高年齢者就業実態調査だが、なぜ働くかを尋ねた結果で、圧倒的に多いのが経済上の理由である。ただ、これは選択肢のうち1つだけ選んでくださいと聞いているため、やはり経済上の理由が出てくる。私は、別の機会に、ほぼ同じ調査票で3つぐらい選択させる調査を行ったところ、「いきがい、社会参加のため」、あるいは「健康上の理由」が相当の割合で出てくる。「経済上の理由」も勿論あるが、「いきがい、社会参加のため」あるいは「健康

上の理由」が出てくることも、日本の特徴かなと思う。

毎日決まった時間に起きて会社に行き、会社に行けば仲間がいて、そこで1日仕事をし、それなりの充実感を持って1日を終わることができる。自分が社会の中で、ある種の役割を果たしているという意識を持てるのが、やはり働くということであるので、日本の多くの方が働くことにこだわる、60歳を過ぎても働きたいと思うのは、非常に理解ができる。

社会参加には、地域のボランティアあるいはその他の組織に所属して、賃金を得ずに社会の中で自分の役割を果たすなど色々な方法がある。

ただ、賃金を得ながら働くことが、一番手っ取り早い社会参加の方法であり、また、仲間がいることで自分自身の存在感を感じることができる。そういう意味では、特に60歳代の人たちにとっては、労働の場は、色々な要素を含んだ場になっていると思う。

また、日本は人口減少の局面で少子化に歯止めがかかっていないので、60歳代の人たちを使わないと、労働力を維持できない会社側の事情もあるかと思う。

しかし、次の10頁、日本企業はやはり若者がとても好きだというデータをご覧いただきたい。これは5年前の調査だが、経験を積んだ高齢者と、新卒者が同じ給料で雇えるとしたら、どちらを優先的に雇いますかという質問をした。

総計(N=2709)が有効回答数であり、「新卒者の雇用を優先的に考える」あるいは「新卒者を積極的に雇用」との回答が71.8%である。

これを継続雇用の仕組みがある企業、ない企業で、クロス集計をかけていくと、例えば希望者全員の継続雇用制度がある企業のうち、高齢者を優先的に雇いたい企業が、33.9%になる。

逆に継続雇用制度が全くない、つまり日常的に周りに60歳を超えた人が働いていない会社では、高齢者を雇いたいという回答割合が、非常に低くなる。

この結果は、企業がある種の偏見を持っている表われと思われる。普段周りに、高齢労働者がいなければいけないほど、高齢者は使いにくい、割高で新しいニーズに対応できない、などの思い込みが強くなると言えるかと思う。

逆に60歳定年の企業だとしても、60歳を超えた人たちが日常的に働いていれば、60歳を超えても十分働けるという意識があり、ややこの数字が高く出るのかなと思う。

次の11頁表3に示したが、なぜそういう人たちを優先的に使うのか、追加で聞いた。

高齢者を優先的に雇用する理由では、「訓練コストをかける必要がないので」、「技能やノウハウが重要だから」、他方、新卒者を優先的に雇用する理由としては、「組織の活性化のために効果がある」、「組織の年齢構成を適正に保つため」、そして「新しい技術に柔軟に対応するため」の3つぐらいに注目すれば良いかと思う。企業は、それぞれに求めるものが違い、優先的に雇用する理由も違うが、全般的には、やはり若年層が好きだ、というのが日本の実態かと思う。

12頁、65歳までの雇用を考える際、継続雇用制度、定年延長などいろんな仕組みがある。(1)①60

歳プラス $\alpha$ 、②65歳マイナス $\beta$ 、③エイジレスの言い方は、ちょうど10年前に当時の労働省の研究報告書<sup>1</sup>で用いられている。最近ではエイジフリーというふうになっているが、当時はエイジレスと言っていた。

昨年4月に高年齢者雇用安定法の改正法が施行されて、将来的に65歳まできちんと働けるような仕組みをつくりなさいということになった。

そこで、多くの企業が60歳プラス $\alpha$ の方式をとったが、65歳マイナス $\beta$ 、つまり定年を65歳に変える会社もぼちぼち出てきている。割と早目に65歳定年制を実施したデパートがあり、そこでは「65歳現役制」と称している。もう20年ぐらい前に、そういった仕組みを導入している。

デパートは、業態的に高齢者の働く場を比較的確保しやすい。デパートでは、例えば出産、結婚、様々な祝事毎に贈答品を用意するが、その際、地域毎にのし紙のかけ方、書き方が違う。それらは、やはり若い店員にはわからないが、他方その道40年の60歳を超えたベテランは、的確にきちんとした接客をする。健康であることが大前提になるが、65歳まで働ける場を十分確保できるという話であった。

その他、製造業でも65歳を定年年齢に定める会社が出現している。技能者を確保しておきたい会社ほど、65歳定年を積極的に進めようとしている。10年ないし15年かけないと習得できないような技能が、その会社の競争力の源泉になっている場合には、60歳で技術者が辞めていくと、技能伝承が十分進まず、非常に困るという事情もあるようだ。

ただ、65歳定年制に対しては、従業員からは、割と否定的な意見が出てくる。都会に居ると余り感じないが、地方の工場の従業員の中には、先祖伝来の田畑の面倒を見ながら働いている者も多い。

私は、10年前まで滋賀大学という国立大学に所属していたが、琵琶湖の北側、湖北には電気機器やガラス・土石製品などの業種の大企業の工場が立地している。それらの工場で、65歳定年制導入の提案をすると、従業員は歓迎しないと言う。なぜなら、60歳で定年を迎えても、彼らはやることは幾らでもある。したがって、定年を65歳に設定されると、かえって辞めにくくなってしまう。例えば、「あの会社は65歳定年にも関わらず、あの家のお父さんは62歳で辞めたので、何か悪いことをしたのではないか」と近所の噂が立つことは困るとの意見が出てくる。

地方によっては60歳定年以降もいくらでもやる人が相当数いるため、60歳定年が1つの目安となる。実際、60歳定年を希望する方が何割かという数字までは把握していないが、地方の工場勤務者と、都市部での勤務者とで事情は大分違うと思う。

欧米には定年制はなく、年金がもらえる条件が整えば、職業生活から引退を決めて年金生活に入る。これはヨーロッパよりはアメリカの人たちの考え方であり、平均で、およそ62、63歳ぐらいで年金生活に入っているのが現状かと思う。

---

<sup>1</sup> 労働省 65歳現役社会研究会「65歳現役社会の政策ビジョンー構築のためのシナリオと課題」(平成9年6月)

次の 13 頁に日本の状況を、私なりにまとめたものがある。右側が労働供給側、働く側、左側が労働需要側である。

労働需要側から見ていくと、まず高齢者雇用の動機である。大企業ほどそういう傾向にあるが、社会的責任を全うする観点から、法律で決まっているし仕方ないな、と考える会社が多い。他方、規模が小さな企業になればなるほど、労働力が確保できないという理由から、非常に積極的に高年齢者を雇おうという動機を有する。

ちょうどその間にあるのが技能伝承である。特に団塊の世代前後の人は、技術あるいは工場の生産方式がアナログからデジタルに変わっていく過程を全部知っている世代である。彼らは、デジタル化されコンピュータ制御された製造設備のもともとの仕組みをよく知っているため、トラブルが起こったときに、非常に的確に対処してくれる。彼らの技能が、30代または40代に十分伝わっていないことから、企業は早急に対処しなければいけないという危機感を有しており、技能伝承を中心の目的に据えて、高齢者雇用に積極的に進む会社が増えてきた。

具体的には、大企業の中には、「道場」、「塾」と名付けて、その道のベテラン、例えば中卒で養成工として入り45年働いてきた60歳くらいの人をリーダーとして、現役従業員を現場から少し選出して、別の場所でOFF-JT的に色々なことを勉強させている事例もある。

労働供給側の事情も非常に多様である。「就労働機」について、生きがい、健康維持を挙げる方もいるが、彼らの中には厚生年金や企業年金の受給者が非常に多い。

企業年金額は、企業毎に大分違うが、例えばある大手電気機器の企業だと、管理職で退職された方は、月20万円ぐらい出るようであるので、公的年金と合わせて40万円以上の収入となる。当該企業もだんだん条件を変えているようだが、無理して働かなくてもよいくらいの企業年金制度を持つ会社の退職者は、生活費のためではなくて、生きがい、健康維持を就労働機に挙げる事となる。

逆に、もともと給料が相対的に高くなかった仕事に就いていた人、幼い子どもを持つ人、あるいは家のローンがある人などは、生活費を稼がなければならないので、就労に対して非常に積極的になる。

これら労働需給が会える真ん中で、解決すべき課題は大きく3つあると考える。1つは、希望者全員を対象とする継続雇用制度がどういう影響を及ぼすかということである。それから仕事内容、処遇体系の再編である。その仕事内容、処遇体系の再編を結びつける非常に大きな鍵が、やはり能力開発だと思う。

14 頁、上のグラフと下の表で異なる資料出所だが、「50 歳代の能力開発・自己啓発の状況」をお示ししている。

最初にお示ししたポイントの1つに、やはり常に自分自身の能力を高めていく努力をしていかなければ、企業に買ってもらえるだけの能力は維持できない、ということを挙げている。

これは、男性と女性で、目盛りの取り方が少し違うので注意していただきたいが、50歳代の前半、後半で、仕事のための能力開発・自己啓発を行ったか否かについて問うたものである。男性では、行わなかった方が約6割、女性は7割を超える。つまり、50歳代になると、余り皆さん自分自身の能力開発に積極的でなくなる。

下の表は、厚生労働省の「能力開発基本調査」で、自己啓発をできない理由について尋ねているが、その結果には費用の問題もあるが、忙しくて余裕がない、あるいは業務の都合で時間的に無理などの実態が出てくる。

今日は、資料としては持ってこなかったが、私は昨年度から、ある化学大手の会社の 50 歳到達者全員を対象とした研修に携わっている。

その会社では、50 から 52 歳になる年齢層が大量に在籍している。人事部は、その人たちに中核的にこれからも頑張ってもらわないと企業としてもたないという非常な危機感を持ち、彼らのモチベーションを上げて欲しいと私に相談があった。

これまでは、従業員は、50 歳になると 60 歳定年を前提にしてあと 10 年間は流して行けばいいと思っていたようである。ただ、それでは企業は経営上困るため、65 歳を見据えて働いてもらう必要がある。

具体的なプログラムを当初用意していたわけではないが、従業員の研修として 65 歳を見据えて働くという意識づけをどうしたらよいかということ、従業員と一緒に考えながら進めてきている。

これまで、都合 40 回ぐらい、大体 20 人を 1 単位として、4 人ずつのグループに分けて、朝 9 時から夕方 4 時半まで、3 つのセッションに分けて、グループディスカッションを中心に進めている。

第 1 セッションは、これまでの自分を振り返ることである。多くの従業員は、高卒で働いているので、現在 50 歳の方は 32 年間働いてきたことになる。この 32 年間で自分は何をしてきたのか、その結果、どんな能力を身に付けたかを整理してもらう。これが午前中かかる。それから午後の第 2 セッションで、客観的に見て 50 歳代にはどのような役割が求められているかを、4 人のグループで考えて発表してもらう。

最後の第 3 セッションは、第 2 セッションで整理した 50 歳代に求められている役割のうち、自分はどの役割を担うのかを考えて、皆の前で発表してもらう。

研修の過程で、参加者からは非常に前向きな意見が出てくる。例えば、50 歳時点から 65 歳まで働くことになると残り 15 年になり、これまで働いてきた 32 年の約半分ぐらいあるので、新しいことの 2 つ、3 つはできるのではないかと思えるようになった、という感想を持った人もいる。

したがって、50 歳時点でこのタイプの研修をすることはとても意味があると思う。この時期にあと 15 年、65 歳までどう働くかをちゃんと考えてもらい、足りないものをどう補うか、あるいは今、持っているものをどう伸ばすかを考えていくことは、その後の職業人生にとっても役立つと言える。

15 頁以降、3 枚にわたり、企業、従業員として必要な取組について、仕事内容、賃金などの処遇体系、それから意識改革の観点からまとめている。

仕事内容における企業側の課題は 3 つ考えられる。

高年齢になると確かにある種の能力は衰え、動作のスピードや視力を要求される仕事には無理が



来る。補助装置を設置することである程度対応は可能だが、限界がある。

逆に知的熟練、例えば洞察力など頭の中で推理しながら考えていく能力は、むしろ高齢期の方が高まるものであるので、そういった能力を必要とする仕事をどれくらい企業が確保できるかということが課題となる。

また、定年前と同様に、フルタイムで働きたい人ばかりではない。

人事部門だけが、高齢者にやってもらう仕事をどうするか考えていると、大体はマイナスのできない理由しか出てこない。しかし、現場に近い人たちを交えて、議論をしていくと、やってもらいたい仕事が出てくる。

あるスーパーマーケットで高齢者の雇用について議論したときに、50 台半ばの大型店の店長から出てきた非常に印象的な意見があった。

店長の大事な仕事は、顧客から出される様々なクレーム処理であるとのことである。例えば民家の前に買い物客が無断で駐車していた場合、すぐに動かせとか、店舗の入り口に高校生がたむろしている所以对処せよなど、一義的には店の責任とはいえないようなクレームまで寄せられる。

近くに競合店があるため、対応が悪ければすぐ競合店に行かれてしまう。そのため、非常に処理の難しいクレームにきちんと対処できるか否かが、実は顧客から支持される店であり続けるための非常に大事な点だとのことである。

他方、現在、チェーンストア業界は、ほぼ休みなしで一日 24 時間近く店を開けている。その環境下で、人事部門からは週に 2 日ぐらい休むように言われているが、店長は、経験が浅い副店長にそのようなクレーム処理を任せることには、やはり不安があるため、なかなか休めない。

そういう場合に、定年退職後に継続雇用された店長経験者が勤務に就いてくれると、店長は安心して休める、あるいは本来店長としてやりたかった別の仕事に力を注ぐことができるという。

したがって、現場に近いところで働いている人の話を聞くと、案外高齢者が活躍できる場面はあるなどの印象を持つ。

同時に、経営者の意思が結構大事だと考える。これは、バネを製造する自動車の部品メーカーの話だが、そこでは経営者が積極的に定年退職後の雇用を行い、現場が高齢者を使いやすいようにするため、面白い試みをしている。

そこでは、コスト管理は非常に厳しく、大体 15 人ぐらいのグループの各職場のリーダーには、人件費も含めたコスト管理が要求されおり、例えば 1 年で 3 % ないし 5 % 低減の目標が設定される。

他方、その会社では、定年退職を迎えて継続雇用された人たちについては、彼らの人件費はカウントしない、すなわち費用項目には入れない制度にしている。

したがって、例えば 30、40 代のパートタイマーの給料は人件費に入るが、継続雇用者の給料は入らないため、現場のリーダーは積極的にそのような定年退職者を使いたいと思うようになり、実際彼らに仕事をしてもらうための様々な工夫をする。それらの工夫を蓄積していく中で、高齢者でもきちんと働ける職場ができていくようである。

他方、従業員の課題は2つある。1つは実務能力を維持すること、2つ目は新しい技術や知識に対応していくことである。すなわち、会社任せにしていられない部分について、従業員としての能力開発を行うことが大切になると思う。

16頁「(2) 処遇体系」について示しているが、今、高齢者が60歳定年で再雇用された場合の賃金の相場は月20万円から30万円程度だと思う。年収ベースでは300万から400万円ぐらいが、相場になっているようだ。

在職老齢年金の仕組みはそのうちなくなると思われるが、その際、月20万円ではちょっと生活給として不十分であるとした場合、従業員としては25から30万円ぐらい稼げるぐらいの能力、他方企業側には、それぐらいの給料を出せるだけの体力がなければいけないと思う。

さまざまな企業の実態を見ると、最初は20万円ぐらいから始めて、仕事に応じて賃金を払っていく。とても良い仕事をしている人に対しては、月20万円ではとても申し訳ないと思い、月30万円、40万円なり、年収ベースで、400万円、500万円という賃金になりうる。

高齢者雇用の分野で非常に長い伝統を持っているある大型冷蔵庫・冷凍庫メーカーでは、たしか、今、一番年収が高い方で800万円程度だったと思う。

最近、日本の人事制度は、仕事ごとに賃金を決めるという方向になっているが、私はあまりそれに賛成していない。ただ、高齢者雇用の分野については、仕事ごとの賃金は、非常に意味のある払い方だと思っている。

17頁「(3) 意識改革」とタイトルを付したが、企業側、従業員側それぞれに、65歳までは少なくとも働くことを前提として、色々な仕組みをつくっていく必要があるかと思う。特に従業員側の課題としては、常に新しいものを吸収していく力、学習力を高めていくことが大事である。

18頁、19頁の2枚が、ダイバシティ・マネジメントという視点から高齢者雇用を捉えたときの論点を整理している。

企業側にはダイバシティ・マネジメントを導入した方が経営上プラスになるという説明の仕方をする。

19頁の図をご覧くださいとわかると思うが、左側に、社会の変化、構成メンバーの変化として、顧客に高齢者の割合が増えてくることを示した。まさに高齢社会である。顧客が変化し、競争相手も変化していく中で、競争条件の変化にどう対処するかを考えなければならない。

その際、大事なのは、やはり想像力あるいはイノベーションを起こす力、組織を変えていく力だろう。想像力を発揮するのは、従業員である。変化を察知する力とか、変化に対応する、あるいは変化を恐れない力を持った従業員がいることが重要である。

先ほど自動車の部品メーカーの話を紹介したが、トップがこれは大事だと、決断をして誘導していくことができる会社は、結果として強い企業になれる。

強い企業には2つの要素がある。一つは顧客から支持されることであり、他の一つは、従業員が

誇りを持って働ける会社にしていくことである。顧客に高齢者の割合が高くなれば、高齢者の気持ちができる従業員がいないと、対応が不十分になるので、60歳を過ぎた人たちを一定割合雇っていくことは、企業の競争力にとって決してマイナスにはならない。むしろプラスになると考えている。

どうもありがとうございました。

(八代会長) 藤村先生、どうもありがとうございました。

(井口委員) 私が伺いたいのは2点である。

1点目は、賃金制度との関係だが、先ほどの説明では、60歳代については、賃金を仕事ごとに決める方がモチベーションを上げやすいということをおっしゃっていた。ただ、同時にいわゆる成果主義賃金について高齢者に聞いたアンケートが幾つかあったと思うが、それらの結果では、成果主義だと何か働きにくいというネガティブなアクションが出ていたと記憶している。

60歳代前半層については、できるだけ学習意欲をかき立てたいとおっしゃっていたが、どのような賃金体系がベストだと考えて、その点を設計されているのかについて、もう少し伺いたい。

2点目は、学習意欲のことだが、経験的には、高齢者になると余り能力開発はできないと言われてきていたように思う。私の大学の定年は68歳で、私もそれまで15年あり、色々な仕事をしたいと思っている。したがって、先ほどのお話は非常に理解できる。ところが、65歳で引退だという場合、60歳代前半の人の学ぶ意欲を高められるかどうか疑問である。

このため、人事管理としては、例えば定年を70歳まで延長したり、あるいは、エイジフリー的な考え方を導入した方が、モチベーションが上がる場合があるのではないかと考える。そういう観点から賃金体系を設計することも1つではないかと考える。その点についても御意見があればお願いしたい。

(藤村教授) まず第1点目、賃金体系の組み方についてだが、井口委員御指摘のように、高齢者に対してのアンケート結果では、60歳まで成果主義的な賃金体系に置かれていたから、それ以降は定額でいいという労働者もあり、その気持ちもよくわかる。他方、実際に働き始めると、評価によって少しぐらい色を付けてほしいという気持ちが出てくることも事実のようである。

例えば、ある大型冷蔵・冷凍庫メーカーでは、一度製品を購入した顧客は15~20年使うようなので、営業マンと顧客は20年ぐらいの期間のお付き合いがあるため、定年退職をする営業マンと続けて取引をしたいとの顧客もしばしばいる。そのような、顧客をしっかりと捕まえている従業員には、月20万円の報酬では見合わないため、企業業績に対する貢献を何らかの形で測って、他よりも多めに支払う仕組みを作っている。

あるいは、例えば毎年のように特許を申請して、その中の一つが今スペースシャトルに使われるような非常に高度な技術開発をやっている60歳を過ぎた人には月20万円では見合わないの、同様に、より手厚くしている。

企業によって考え方が違うとは思いますが、やはり良い仕事をしている人には、たくさんの報酬を支払うことが良いかと思う。いわゆる成果主義のように、毎年大きく変動させるという意味ではなくて、その人の仕事に対する年収として 300 万円が良いのか、500 万円が適正なのかは、その都度決める方法がいいと思う。

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構が毎年 3 業種を対象にして、高齢者雇用を促進するために必要なガイドラインを策定しているが、昨年度に私は信販業の高齢者雇用推進のガイドラインづくりに携わった。そこで、様々な会社に、60 歳定年以降に再雇用されている方の状況をヒアリングしたが、もう定額でいい、やはり少し差は付けてほしいといういずれの意見もあった。

その中で、次の例もあった。今、割賦・月賦は銀行引き落としが大半で、引き落とし 1 件当たり手数料幾らという取決めになっている。昔は、信販業社がある金額を引き落とすよう銀行に依頼して、銀行がデータ処理をしていたが、今は、信販業社が全部データを加工して、銀行が即座に処理できる状態にしているため、引き落とし 1 件当たり幾らという手数料の決め方は、必ずしも合理的ではなくなっている。

こうした中で、仕組みをよく理解している銀行出身で 60 歳を超えた従業員が、銀行側との手数料交渉に立ち、例えば 1 件当たり 1 円下げてほしいなどの交渉を担当することを想定する。その会社は銀行引き落としが、月に 2,000 万件あり、仮に 1 件当たり 1 円下がると 2,000 万円、1 年で 2 億 4,000 万円のコストが浮くこととなる。仮にその交渉に成功した場合には、その従業員の働きにより会社のコストが月当たり 2,000 万円、3,000 万円減ったこととなるので、それをボーナスに少し反映してほしいと言っていた。

やはり、継続雇用なので働き始めて 2 年ぐらい経つと、反映の仕方が微妙ではあるが、やはり差を付けてほしいとの思いがどうも実感のようである。

2 点目の学習意欲に関する質問だが、資料 1 の 14 頁で示したのは、50 歳代の能力開発である。50 歳代に自己啓発、自分の能力を高める努力を止めてしまうと 65 歳まで働き続けることは困難になる。したがって、当面は 50 歳代の能力開発を何らかの形で支援するような仕組みが必要かと思っており、政策的に言えば例えば 50 歳代の能力開発に対して補助金を出す、あるいは税金面での優遇措置をとることが可能であろうと思う。

企業も個人も 50 歳代の能力開発に対しては余り熱心ではないことが現状だと思うので、そこをまずてこ入れする必要があると考える。50 歳代の能力開発がなされると 65 歳ぐらいまでは何とかなるかと思う。

更に、70 歳まで働くことになると、60 歳代前半の能力開発が問題になってくるが、当面は 50 歳代の能力開発をどうするかという点が大事かと思い申し上げた。

(小林委員) 先ほどの大手化学会社の事例では、藤村先生が協力されて、50~52 歳の従業員へのインセンティブ付けをされているとのことだが、定年まで 15 年の間に、1 つ 2 つ新しい仕事ができるというお話は、重要だと思う。

大手化学会社の場合は、イランプロジェクトの関係で、現在 50~53 歳に 1つの塊ができていますが、上場企業全体を見ると 80 年代後半のいわゆるバブル期採用世代を抱えており、彼らが 50 歳代に到達する数年後から同じようになると思う。今の制度では 60 歳まで引っ張って残り 5 年を考えさせているが、50 歳代始めで、あと 15 年を考えさせる方が企業・本人双方にとって非常にメリットがあり効率的だと考える。

例えば、60 歳定年を 50 歳定年に前倒すことはやや極論になるが、どのような制度的仕組みで、この 50 歳代前半層で区切りをつけさせてやるかについて、藤村先生はどのようにお考えかお伺いしたい。

(藤村教授) 日本の雇用実態を鑑みると、60 歳定年はこのままだろうと思う。将来的にはエイジフリーということになるだろうが、早くて 2025 年ぐらいだとすると、あと 18 年である。

先ほど大手化学会社の例でも述べたが、50 歳という年齢はいろいろ考える上でちょうどいい年齢だと思う。45 歳ではまだまだ先を考えられないためちょっと早すぎ、55 歳ぐらいだと遅すぎるという意見が多い。したがって、50 歳は、自ら考え始める年齢でもあり、意識付けをするにはいいと思う。

また、先ほどの大手化学会社は北海道から九州・大牟田まで事業所があるが、全事業所を回って研修をすると、事業所ごとに相当感覚が違う。例えば、千葉県内にある事業所で地元でずっと現場労働に従事した人ほど、60 歳で辞める方が多い。あるいは、瀬戸内海沿岸にある工場では、店で買うのは肉だけであり、米は農家である妻の実家から貰い、野菜は自らつくり、魚は船で獲りにいくという人がいる。彼は、60 歳で退職していろいろなことをしたいと話していた。他方、研究所や本社に勤務するホワイトカラー層は、65 歳ぐらいでの引退を前提に考えていると思われる。

年齢の関係で 1 つ申し上げる。20 年前に、財団法人社会経済生産性本部、当時の財団法人日本生産性本部で、学習院大学教授の今野浩一郎氏が主査を務めた調査だと記憶しているが、日本、米、独、英の 4 か国の研究開発技術者に対して行った大規模なアンケート調査の結果がとても興味深かった。

ここでは、次の 2 つの質問を紹介したい。

1 つは、研究開発技術者として最も成果が出せる年齢は客観的に見て何歳ですかという質問の結果である。4 か国で余り差が出ず、30 歳代後半から 40 歳代前半をピークとして山型になる。

次に、あなた個人の問題として、研究開発技術者として最も成果が出せる年齢は何歳ですかと聞くと、日本と他国で回答結果が変わる。日本は客観的に見てという質問の回答と同様の分布で大体収まる。他方、他の 3 か国は「年齢に関係ない」という選択肢を 8 割の人が選ぶ。日本では、年齢に関係ないという選択肢を選んだのは 25%であった。

もう 20 年前の調査ではあるが、実態は今でも余り変わっておらず、日本人はちょっと年齢を気にしすぎるかなと思う。

勿論、客観的に見れば 30 歳代後半から 40 歳代前半がピークだが、自分自身の問題としては違うという気持ちを持っているか否かで、50 歳以降の働き方が変わってくるのかと思う。

（大沢委員） 日本の行政はどちらかといえば、例えば画一的に定年年齢を上げるなど、余り個人の多様性を意識しないで人口構造の変化に対応するための政策をとってきたという印象を持っている。

本日の議題は高齢者雇用の問題だが、例えば女性雇用の問題で、育児休業制度が広まった方がいいとの風潮の下、女性の能力開発はそれほど行われずに育児休業制度を導入することで（ファミリーフレンドリー企業として）表彰されてしまうと、企業にとっては、生産性に見合わないコストみたいなものがかさんで来てしまう。

悪い例になってしまうが、高齢者雇用の促進についても、能力開発をして個人の意欲を高めていくようなやり方で導入しなければ、これから人口が減るため高齢者を雇用しなくてはいけなくなるものの、その影響で若者が犠牲になるなど、どこかでゆがみが出てくるのではないかということ懸念している。特に、企業全体として能力開発に対する意欲が下がっているのではないかという印象を持つ。

加えて、自分で生産性を高めて能力を高めることができる人もいるが、そうでなく、やる気がない労働者も増えてきている。高齢者の問題だけではなくて、全世代にわたって、人生設計をして意欲を高めて生きる人、ビジョンを持っている人が少ないと思う。したがって、高齢者も女性もすべて含めて、意欲を高めて自分の人生をデザインしていくためには、能力開発が非常に重要になってくると思うが、どのような能力開発が必要か、それが社会の中で十分提供されているのか。大局的な質問で恐縮だが、藤村先生のご見解を是非教えていただきたい。

（藤村教授） 先ほどの例からも分かるように、50歳代は本当にいろいろな方がいる。斜に構えている方もいれば、非常に意欲的な方もいる。

私は大企業の人事担当者に「皆さんは、数倍、数十倍の競争率をくぐり抜けた人たち、各世代で最も能力的に高い層を採用しているはずなのに、なぜ30年後に一定割合の使えない、企業として必要ない人材を生み出してしまうのかとも疑問だ。」と指摘をする。すると、彼らは個人の責任だと言う。それに対して、「日本の企業では自分で手を挙げて会社の中を異動していくわけではなく、会社側の都合により辞令一本で世界中動く仕組みであり、その30年の積み重ねが、その人の現在の能力を形成しているので、企業にとって使えない人材になった責任は企業側にもあるのではないか。」という、人事担当者は嫌な顔をする。もちろん、従業員本人にも責任はある。会社の中では様々な異動があるので、それを前向きにとらえるのか、あるいは嫌だ嫌だと思うのかによって、仮に3年間同じ部署に居ても、その人の能力上のプラスになるかマイナスになるかは異なる。とはいえ、7対3くらいで企業側の責任が重いと思う。そこで、企業の人事担当者に対しては、「労働力は公共財だから無駄づかいをしてはだめです。一番いい形でその人が能力発揮できるような場を準備する責任が企業にはある。」と言う。

他方、個人として、人事異動をどう受け止めて、ある意味ではどう防御していくか、すなわち自

分を高めていくために会社の異動をどう使うかという発想が大切である。しかし、残念ながら、そういう考え方を持っていない人が大半である。

バブル崩壊後の長期不況の中で、一部の人たちが、今までのやり方ではだめだということに気づき始めて、キャリアカウンセリングが大事だ、自分自身で能力開発の設計をしようという流れが出来たと思う。他方、企業は、従業員のニーズに応えるような人材育成を準備しておかないとまずいと考えた。人生を設計するためには、キャリアカウンセリングやキャリアコンサルティングをうまく使っていく必要があると思う。

企業の都合で従業員を動かすことに対して従業員は拒否しないことを暗黙のルールとして、企業は従業員に強いてきたと思う。例えば、従業員は住居の移転を伴う異動に対して、これまでは嫌だとは言わなかった。なぜなら、会社側の指示に従っていれば、そんなにひどいことはしないだろう、最後まで一応面倒を見てくれるだろうという信頼関係があったからだ。

別の言い方をすれば、お互いに誤解の中で長い間働いてきて、ある日会社側はもうこれ以上面倒は見られないと言い始めると、従業員側は、そんなはずではないと言うなど食い違いが随所に見られているのかと思う。ただ、企業側もきちんと従業員に説明する責任があるし、より一緒にいいものをつくっていかうと努力することも必要である。従業員側からは、やはり自分である程度コントロールするような考え方がもっと出てきてもいいのかなと思う。

そこに行政がどう絡めるかという点だが、最近、大企業だとキャリアカウンセリングをしてくれるような場所を用意しているが、ある規模以下の企業になると事実上そのような機会はないので、何らかの形で従業員が相談できるような場があった方がいいと思う。ただ、仮に相談できる場をつくっても、色々な事情でなかなか相談に行かないというのが現実だろうか。

（山川委員） 先述の回答に、現状ではエイジレスがなかなか進まず、早くても 2025 年くらいかなという話があった。定年制廃止も法律上の選択肢の 1 つなのだが、それがなかなか進まない実態上の理由はどこにあるのか。

例えば、雇用保障が非常に強く解雇しにくいことが原因なのか、それとも年功的な賃金や処遇が原因なのか。あるいはそれ以外にあるのか。3 つのうちで、定年制廃止を行う企業が非常に少ない理由をお伺いしたい。

（藤村教授） 2025 年に、いわゆる公的年金の支給開始年齢が 65 歳になるので、その辺りが 1 つの節目かと思う。

エイジフリーにならない一番大きな理由は、日本の社会では、年齢がある種の説明要因として納得性が高いことである。会社の中で 30 歳代、40 歳代に対しては、これからは年功や勤続年数ではなくて実力だと説明する一方、同じ会社が 55 歳の役職定年制を行っていることもしばしばある。55 歳に達したから課長職を降りてくださいという役職定年制は、一見変だと思うが、また当人も納得いかない部分はあるが、仕方がないなという意識もある。

これは、会社側からすると、従業員に対して説明するコストを下けていると思う。つまり、会社が従業員に対して、例えば、会社側が要求するような課長職の仕事はしてもらえなくなったことを説明して納得してもらうことは非常に大変である。しかし、55歳、57歳という年齢を出しておけば、そんなに説明しなくても、従業員は納得してくれる。

だから、社会的に年齢の納得性が高い限りはなかなか年齢という基準はなくなるのかなと思う。

確かにエイジフリーにした場合には、解雇が一方で行えるようにしておかないと、うまく人事がまわらないので、その点を変えなければいけない条件だと思う。

ただ、中小零細企業の実態を見ると、労働基準法に従って、30日前の予告あるいは解雇手当を出して解雇している。ある一定規模以上の企業では、裁判に訴えられたときに会社側が負ける確率が非常に高いことを承知しているので、解雇には非常に慎重になっているが、中小零細企業では、例えば人事担当者が整理解雇の四要件などを知らずに、労働基準法に則って解雇をしているのが現実である。

徐々に状況は変わっていきつつ、2018年ぐらいにはエイジフリーが広まるかなと考えているが、あまり根拠があるわけではない。

(山川委員) 3つのうち、望ましいのはエイジフリーというのが藤村先生の御見解なのか。

(藤村教授) そう思う。

(八代会長) 大企業と中小企業とに分けないといけないということだが、中小企業は年功カーブの傾斜も非常に緩く、倒産するリスクも高。やはり、問題は企業であり、エイジレス社会をつくることを検討する場合も、やはり大企業を中心に考えていくことがポイントかと思う。

企業にとって、年齢が給与を決める際の説明要因として非常に容易かつ低コストであることは、ご指摘のとおりだと思うが、それはある意味ではこれまでの人事部の慣行に過ぎないと思う。これまでのように、組織が不断に膨張していた時代は、ある部署で使えなくなった人も配置転換・転籍などにより、他の部署で使うことができていたが、それができなくなった90年代以降は、人事部がきちんと説明責任を果たす必要があると考える。例えば、管理職として能力が低いから辞めてもらう、あるいはそういう人を管理職に最初からしないという人事は非常に恨まれるが、それをきちんと跳ね除けるだけの人事評価を積み重ねていく責任があると思う。その意味では、エイジレス社会への動きを進めるために一番必要なのは、人事部の改革ではないかと思う。

その改革の方向性の1つは人事部機能を原則として原課に全部降ろすことではないか。各原課の課長が人事権を持つことが、ある意味では一番簡単である。今のように人事部が強大な権限を持っているからこそ、それに伴う責任を追及されて、また対応できなくなる。

特に高齢者の人事管理については、特に画一的な配置転換ではなく、人事の分権化が必要だと考



えるが、その分野での企業の先進事例を御存じであれば教えていただきたい。

（藤村教授） 日本企業の人事部は中央集権的で強いというイメージがあるが、それは強権発動で従業員を無理やり動かす金融業界には当てはまると思う。しかし、製造業は、意外と本社の人事部が力を持っていない。無理やり人を動かすケースとしては、例えば、ある部署の長が、使い勝手が良いという理由で自分の懐刀のように長く部下として置いている、いわば塩漬けになっている人を、人事部が本人のことを考えて動かすと判断した場合に強権発動で動かすことがある。それ以外は、ほぼ現場の部長レベルで話し合いが付いて、それを後追いする人事となっている。

したがって、人事部が非常に強いからという八代会長の御指摘は、全ての業種に当てはまるものでもないと思っている。ただ、人事部が説明責任をきちんと果たしていないとのお指摘はそのとおりであり、人を選ぶ基準、管理職に登用する基準を明確にして、その基準に見合わない場合は役職を下りる仕組みを作る、ということは本来あるべきことである。

今、一番求められていることは、人事部機能を解体することではなく、人事部が本来持つべき機能をきちんと果たすことだと思う。最近、戦略的人事管理の必要性が言われているが、簡単に言うと企業の経営戦略と人事の採用・配置・育成との連携をきちんと取ろうということである。これは、1980年代まで日本の会社が普通に行ってきたが、ここ15年ぐらいできなくなっているため、もう一度きちんと戦略的人事管理をしようということだと思う。

しばしば経営者は目の利益を上げることに重点を置いて、人事の配置を決めることがあるが、人事部の役割は、人事として中長期の育成計画をちゃんと持って、例えば5年後、10年後の会社のことを考えて、今この人を異動させてはいけない、こういう経験をしてもらう、ということを中心として、場合によっては事業部長と対峙するくらいの力強さが必要かと思う。

八代会長が指摘された採用についての現状は、現場の課長クラスが誰々を採るという具体的な権限委譲までは難しいとしても、何人採るとい程度の権限はあるようだ。

ただ近年、会社全体として正社員が増えすぎないように人事をコントロールしているので、ここ2年ぐらいのように景気が回復している局面で、本来であればもっと正社員を増やせたのに全体の制約で増やせなかった事情はあると思う。また、その結果として、技能伝承の問題、あるいは全体として高年齢者の所得の伸び悩みにも影響が生じたと思われる。したがって、私は、ある一定ルールの下では解雇ができるようにした方がいいと思っている。

（小嶋委員） 資料1の13頁「解決すべき課題」に「希望者全員の是非」と書いてあるが、改正高年齢者雇用安定法の条文には希望者全員という文言は出てこない。現場にいて思うが、厚生労働省が事業主向けに配布しているリーフレット等でこのメッセージが発せられたために、企業は高齢者を辞めさせにくくなっている事情もあるかと思う。

要するに、継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準を設けて、その基準に満たない者へは継続雇用措置を適用除外できる場合でも、その基準は客観的でなければならないということになっている。このため、当初改正法が施行される前は、多くの企業は、例えば会社が必要とする者とい

う条件を提示していたと思うが、それができなくなった。国立大学法人でも、協定を結んで適用除外を行っているが、その範囲は非常に限定的にならざるを得ず、実際には勤続年数が短い人、処分歴がある人、健康状態に問題がある人、成績が著しく悪い人等に適用除外の範囲は限られている。仮にその労使協定がなければ、問題がある人も含めて希望者全員を継続雇用する義務があるという考え方になってしまう。

非常におかしなことだが、60歳になるとかえって雇用保障が強まることとなる。これは、若干間違った認識もあると思うが、改正高年齢者雇用安定法の余波、副作用として、そうした風潮が出てきているのではないかとの印象を持っている。

藤村先生の資料には解決すべき課題として「希望者全員の是非」とあるが、やはり「希望者全員」について問題があるという認識なのか。

（藤村教授） 小島委員ご指摘の点は、企業の人事担当者が一番気にする論点である。定年は、使用者側が合法的に解雇できる唯一の時機であるにも関わらず、それを取り上げるのかという話が出てくる。

現場に近いところで話を聞くと、職場の普段のコミュニケーションがとてもポイントになっているなと思う。希望者全員の継続雇用を最初から実施している企業でヒアリングすると、希望者全員については問題ないと回答する。その理由として、労働者は、毎日仕事をしており、職場で求められているか否かが自身でわかるので、職場で求められていないと感じている人は最初から継続雇用を希望しないのである。また、使用者側としても、継続雇用の希望を募る以前に、そういう人をなるべく出さないよう人事管理を行っている。つまり、会社として、さまざまな手当をしながら、意欲も能力も維持して60歳になってもらうのである。

例えば、高年齢者雇用の分野で実績を持つある空調総合メーカーでは、定年到達者の8～9割が継続雇用制度に入り、残り1～2割が希望をしないと聞いている。希望をしない人の中には、先祖伝来の田畑を守る、あるいは友人からの依頼で工場の生産管理を監督する者などがある。

したがって、希望者全員の継続雇用をうたっている会社では、何とか会社にしがみつくと人はほとんど出てこないとのことである。勿論、たまに会社にしがみつく者もいるが、それは100人のうち1～2人いる程度の世界だと言う。

高年齢者雇用の分野での実績・経験がない企業ほど、もし企業側として継続雇用できないような人が希望を出してきた場合、それを拒否できないのではないかという点をとても気にしているが、実態としてはそんなに問題は出ていないように思う。また、60歳を過ぎた後の雇用契約は1年更新が普通であり、その更新時に会社側から、更新が困難であることを通知して、本人が納得すれば良い。

小島委員の懸念は、更新時の交渉がうまくいかないのではないかということか。

（八代会長） 人事管理がきちりしていれば、藤村先生が述べた状況になると思うが、大学のようにもともとまともな人事管理を行っていない業界では、高年齢者雇用の問題に限らず、普段から

多くの問題もあるのではないかと思います。

（中山委員） 藤村先生のご説明で、いずれはエイジレスの方向へ進む、いただいた資料では、高齢者雇用にとっては、年齢のみを基準として決定する方式を改めて、定年制や役職定年制廃止があるべき方向だと伺った。ただ、定年制や役職定年制については、これまでの実態をみると、例えば企業に必要な不可欠な技術者や熟練者についてのみ、定年後まで雇用延長、あるいは一定の時期に執行役員にして定年と関わりなく残ってもらうなどの手法を企業はとっている。

定年制や役職定年制に関して言えば、それが雇用の終着点であり高齢者雇用の妨げだという捉え方と、定年制は一つのリセットの時機であり、その後の雇用形態は企業が考えていくという捉え方もある。

そのように考えると、必ずしも定年制は必要ないという方向一本で考えた方がいいと言えるのかどうか疑問を持つ。高齢者雇用安定法などの法律もあるのでそれに従い、企業は定年制を取りつつ、柔軟にいろいろな形で雇用を継続しているところもある。

定年後の継続雇用制度の現状をみると、その雇用の仕方が高齢者雇用にとっていいかどうかという面はあるが、一概に定年制があることが高齢者雇用にとって妨げであるとは言えない面もあろうかと思う。

それから、実際の多くの企業では、役職定年後も、更に会社にとって必要な人には、昔だと理事として、今は執行役員として企業に残ってもらっているのが、企業が役職定年でリセットはするが、継続雇用して高齢者について何らかの手当をすることは一つの在り方としても認められるのではなかろうかと思う。

その辺の企業が柔軟性を持つことについては、どのように考えるのか教えていただきたい。

（藤村教授） 慶應義塾大学の清家篤先生がずっとエイジフリーを提案しておられるが、私はその考え方と対立してきた。私はエイジフリーはすぐには実現が無理だ、他方清家先生はエイジフリーだと主張されていたが、議論をしていくと、彼も来年、再来年からという認識ではないようで、20年ぐらいかけてと考えているようである。

今、中山委員から指摘があったが、定年制はそれなりに意味のある制度だと思う。ただ、日本の高齢社会の現状を考えたときに、やはり65歳、場合によっては70歳ぐらいまで働けるような仕組みが必要だとすると、60歳定年については、ちょっと変えた方がいいのかなと思う。ただ、60歳を目標にして働いてきて、それ以降は雇用形態が変わって、それまでのいわゆる成果主義基準だけではない働き方を選択することは大いにあり得ると思う。

私が一番強調したいのは、60歳代の人たちが普通に働いている状況を皆が体験するようになれば、60歳を過ぎても問題ないと皆が考えるのではないかということである。中小企業ではそれが実現されており、普通に60歳代が働いている。

高齢者雇用の分野で熱心に取り組んできた企業では、60歳代の労働者が普通に働いている。例えば、先ほどの空調総合メーカーの例では、30歳代、40歳代の人、60歳代の先輩が普通に定年後

も職場にいることを目の当たりにして、自身も 60 歳以降はあのようなになるということを感じられる。これらの実状を考えたときに、60 歳定年の仕組みがどういう意味を持つのかを考える必要がある。60 歳定年には 60 歳までの雇用保障という意味合いがあり、少なくとも 60 歳までは解雇するのが難しいから、企業は何とかその年齢まではしっかり使えるような人材にしておかなければいけないと考えるので、教育訓練や、人事配置上の工夫をしてきたと思う。

したがって、一気に定年制を廃止することは、混乱が大きすぎると思う。ただ、将来目指すべき方向としては、定年制の廃止があると考えられる。例えば、ヨーロッパのように年金がもらえるようになれば、人々は引退をしていくという社会が、将来的には目指すべき社会だと思っている。

（八代会長） 先ほど小林委員が指摘された点だが、確かに定年制はそれなりの意味があるが、同時に藤村先生も 60 歳定年は早すぎる面があり、また 60 歳以降を考えるには遅すぎると言っておられる。だから、将来の方向性として、労働者が自ら定年を選べる仕組みも 1 つだと思う。

そのときに、従来型のやり方も勿論残っているが、ある大手総合情報提供者などではもっと若い時点からの制度を導入しているが、50 歳選択的定年制、すなわち一旦ある時点で退職金を払い、雇用契約は切って、その後、再び長期の有期雇用契約を新しい賃金体系で結ぶような仕組みをオプションとして取り入れている企業もある。

そのような制度を導入すると、思い切って会社を変わる、あるいは今の会社で違う仕事に今までと違う賃金体系で長期に渡って従事するというインセンティブも生まれるのかと思うが、そのように労働者に選択させる考え方についてはいかがか。

（藤村教授） 私は、企業側が 50 歳までどういう働き方を用意するかがポイントだと思う。

会社の都合により辞令一本で日本国中、世界中に異動させた上で、会社が必要とする能力と合わなくなったから、50 歳以降の働き方を選びなさいと言われたときに、従業員はどう思うだろうか。会社側の都合で動いてきたのに、何故突然そのようなことを言うのかと思う。それは、会社と従業員の間の長期の信頼関係に関わるので、そういう言い方はしづらいと思う。逆に、自ら手を挙げて異動してきた人に対しては、50 歳時点でどうするかについては言いやすいと思う。

八代会長がおっしゃるように、大企業の全体数に占める割合は少ないが、大企業は日本社会の中ではある種の規範、目指すべき方向として捉えられているので、大企業の人事管理は中小に相当大きな影響を与えることは事実である。

では、20 歳代から 40 歳代の 30 年ぐらいの働き方に全く手を付けずに 50 歳の時点でそれ以降の働き方を選べということは、やや非現実的であり、そこはセットで考えなければいけない問題だろうと思う。

（大沢委員） 50 歳になってから、企業にとって必要な人材とは異なるということは、それまでに築いてきた信頼関係を壊すという藤村先生の説明があったが、今までの日本の社会をみると、自分の力で会社を移ることができる人は少ないのが実情だったと思う。

したがって、これから定年年齢の延長が議論されてくるなかで、これからの社会で重要であるものの、まだ不十分ではないかと思うのが、中途採用などの活発化による人材の流動化である。

いたずらに人材を流動化するのがいいとは思わないが、自己啓発の機会があり、就職情報も見えやすく、そのなかで自分でベストな職場を見つけて転職していける、転職しやすいような社会をつくっていけば、自分で就業機会が選べる社会になっていくと思われるが、藤村先生の考えを教えてください。

(藤村教授) 欧米では、20歳代、30歳代は割と動いているが、50歳以上は余り動かない。アメリカでも50歳代の転職は実は非常に厳しく、場合によっては40歳以上も非常に厳しいという話もある。他方日本でも、50歳代になって企業を変えることは非常に大変で、中には賃金上がる人もいますが、大半は落ちてしまう。

私は、日本の労働市場は割と流動化してきたと思っている。なぜなら、中小零細企業の実態を見ると、普通に転職がなされているからである。一部の大企業だけ長期雇用の仕組みがつくられているが、流動化については、どの年齢層あるいはどの属性を考えるのかということ抜きにしては、語れないと思っている。

「強い個人」つまり自分に能力があって、どこでもやっていけるという人たちは放っておいて良い。やはり、そうでない人たちの仕組みとして守らなければいけない。今の企業の中であれば十分に能力が発揮できるのに、会社側の事情で外へ出されたときに、その人が持っている能力を半分ぐらいしか発揮できないような事態は、できるだけ避けた方がいいだろうと思う。

先ほどある企業の研修事例を出したが、研修を受ける50歳の従業員の大半は、自分の能力をちゃんと表現できない。例えば、事前課題で、30年働いてきてどのような能力を身に付けたかを自己分析してもらおうが、大半は何もないと回答する。ただ、私が、そんなことはなくこのような能力があり、こういうこともできるのではと質問を投げかけると、確かにそうだと答えるのである。

したがって、例えば10年に1回ぐらい、自分の能力を客観的に表現する機会があれば、その時点での強み、不足を分析し、補強すべき点についての自分自身のプランを立てることができるので、大企業でも実践していった方がいいのかと思う。

(八代会長) 藤村先生、どうもありがとうございます。それでは、本日はこれで終わりたいと思います。ありがとうございました。