

# 生産年齢人口の減少と高年齢者雇用の実践

— 定年延長のための企業の人事戦略 —

## A Study on Practical Employment of Senior Citizen

加 藤 巖

Iwao Kato

### 【Abstract】

The purpose of this research is to examine how Japan could sustain the social sustainability under the pressure of aging. In recent years how Japan is possibly affected by the social aging phenomenon has been discussed. In general the perspective of the future aged Japanese society is hopeless. Therefore especially in this paper we study on the possibility, that the good practice for employment of senior citizen would support the social burden of aging society in the future. In this meaning, private sectors would be required to hire the senior citizen, even after they formally retire.

### 【キーワード】

高年齢者雇用, 定年延長, 生産年齢人口の減少

## 1. はじめに

日本の総人口は減少を続けており、減少のペースは速度を増している。

厚生労働省が2014年1月1日にプレスリリースした「人口動態統計の年間推計」によれば、2013年の1年間に生まれた新生児は103万1,000人だった。一方、同じ年に死亡した人は127万5,000人であった。両者の差である「人口の自然増減数」は（マイナスの）24万4,000人となった。これは過去最大の減少数である。

ちなみに、人口の自然減が始まった2005年の年間減少数は2万1,000人だった。つまり、日本は人口が減少に転じてからの8年間で、1年間の人口の自然減少数が10倍に膨らんでいる。そして、今世紀の半ばごろには、1年間の人口の自然減数は100万人を上回ると推計されている。

同様に、生産年齢人口（15～64歳）も縮小している。総務省統計局の「人口の推移と将来人

口」（2012年）によれば、生産年齢人口は1995年の8,716万人から長期間にわたり持続的に減り続けており、2015年には7,640万人になると予測されている。

したがって、1990年代半ばからの20年間で、わが国の生産年齢人口は1,000万人超も減っている。詳細は後述するが、今後も生産年齢人口の大きな減少が見込まれており、将来的な労働力不足が懸念される<sup>1)</sup>。

こうした未来の労働力不足に対処するには、社会の潜在的な労働力を掘り起こしていく必要がある。その中心は高年齢労働力と家庭に眠る女性労働力である。

もちろん、外国から移民を受入れるといった方策も議論の俎上にのぼっている。しかし、現状では、実施までに相当な時間を必要とするだろう。そこで、より実現性の高い対処策として注目されるのが、定年を迎えた高年齢者の雇用延長にほかならない<sup>2)</sup>。

この意味から、高年齢者の雇用を延長すること、

いわゆる「第二定年」を引き延ばすことは、日本の経済社会が抱える、喫緊かつ最重要の課題である。とくに最近は多くの場で議論されるように、年金財政を取り巻く厳しい状況からも、早急かつ適切な「長く働ける社会」の実現が期待されている。

すでに、2013年4月1日からは年金支給開始年齢の引き上げが始まっている。年金支給開始年齢の引き上げに伴って、やはり、雇用延長が進められようとしている。

上述のような立脚点に立ち、本稿では、急激な高齢化が進むわが国の社会を支える一つの方策として、定年延長の仕組みや望ましい高齢者雇用のあり方について考えていく。

とくに、今回は以下の3点に絞って議論をしていきたい。まず、①高齢者雇用が必要とされる背景の人口動態、すなわち生産年齢人口の減少について概観する。ついで、②高齢者雇用の仕組みの中でも（議論が盛んな）総人件費の抑制を企業がいかに図っているのかについて、事例を取り上げる。そして最後に、③高齢者雇用に関して問題とされる、若年者との仕事の配分や高齢者のリカレント教育に関して述べていきたい。

## 2. 生産年齢人口の減少と人口オナーズ

前出の「人口の推移と将来人口」によれば、日本の生産年齢人口は1950年代前半に5,000万人を超え、1960年代には6,000万人から7,000万人台へ推移した。ついに1990年代半ばには8,700万人に達した。

しかし、その後は減少に転じ、2005年には8,409万人となり、前年よりも98万人あまり減少した。その後も2006年に8,373万人、2007年には8,302万人と減少傾向を示した。そして、2010年には8,103万人となり、5年前に比べて300万人もの減少となった<sup>3)</sup>。

今後も生産年齢人口の縮小は続くと予測される。再び「人口の推移と将来人口」を眺めると、そこで語られる未来の様子は暗くて厳しい。すなわち、総務省では2055年に生産年齢人口が1950年代の

水準を下回る4,595万人にまで減ると推計している。これは21世紀半ばには、生産年齢人口が最盛期の半分近くに減少し、総人口に占める比率も50%程度に落ち込むことを意味している。

この推計値に込められた含意を大げさに言うならば、生産年齢人口の全員が働いて、残り半分の人口（とくに高齢者）の暮らしを支えていくといったことを想起させる。これでは、一人の労働者が一人の高齢者（および子ども）を抱きかかえている姿に近い。まるで「一人が別の一人を支える」といった、ある種の標語のようだ。美しいフレーズかも知れないが、社会的な仕組みとしては持続可能なものとは思えない。

したがって、いま以上に高齢者が労働参加することで、いわゆる「社会の担い手」になることが望まれている。そうしない限り、今後ますます社会保障制度の持続性を保つことは困難となるだろう。

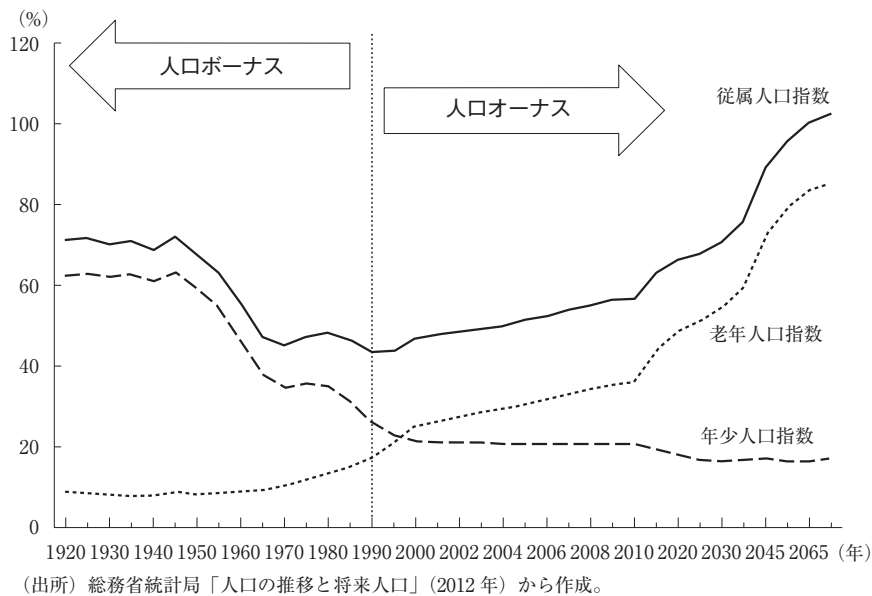
ここで図表1を見てもらいたい。図表1には、生産年齢人口に対する高齢者および子ども（年少人口）の比率をそれぞれに示す「老年人口指数」と「年少人口指数」、さらに両者の合計である「従属人口指数」が描かれている。

このうち「老年人口指数」は、一人の高齢者の暮らしを何人の生産年齢人口が支えているのかを表している。「年少人口指数」も同様である。

これを簡単な形に例えてみれば、働くお父さんたち（生産年齢人口）が、幾人のおじいちゃんとおばあちゃん（高齢者）や子ども（年少人口）の暮らしの面倒をみているのかを示すといえる。当然、従属人口指数が高まれば、お父さんへの負担は重くなっていく。それだけ、働くお父さん（一人あたり換算で）がより多くの生活費と税金と社会保障を負担していると想定されるわけだ。

図表1で示されるように、日本の従属人口指数は1920年代から1940年代前半まで高い水準で推移していた。上述した、働くお父さんの例を引き合いに出すと、以前は、各家庭で子どもの数が多く、お父さんに対する子どもの比率である「年少人口指数」が高く、自然に「従属人口指数」も押し上げられていた。

図表 1 従属人口指数の推移と「人口ボーナス」と「人口オナーズ」



ところが、第二次世界大戦後に誕生した「団塊の世代」が徐々に生産年齢人口に編入されるようになり、若い労働力が続々と労働市場に供給されたことで「従属人口指数」が低下していった<sup>4)</sup>。この期間が日本の高度経済成長時代と重なっていることから、比較的若い人口構成がその好調な経済成長を支える一因であったことがわかる。

こうした現象は、いままさにアジアの発展途上国でも見られる。働く人々の社会的負担が軽減される、いわゆる「人口ボーナス」の力を原動力として国内経済を成長させている。

ただし、日本では従属人口指数の反転上昇が1990年代初めに始まっている。しかも転換点を境として長期間の上昇が見込まれている。例えば、図表1の右半分に描かれた老年人口指数の折れ線からわかるように、団塊の世代が高齢者の仲間入りを始めた2012年あたりから「老年人口指数」の上昇ピッチが急角度で上向いている。

驚くべきことに今世紀半ば過ぎには、従属人口指数が100%を超えることが予測される。こうした「人口オナーズ」は、社会に大きな負荷をかけるものに他ならない。

少子高齢化が進む社会では、一人あたりの生産性向上が必須とされるが、人口オナーズの増大は

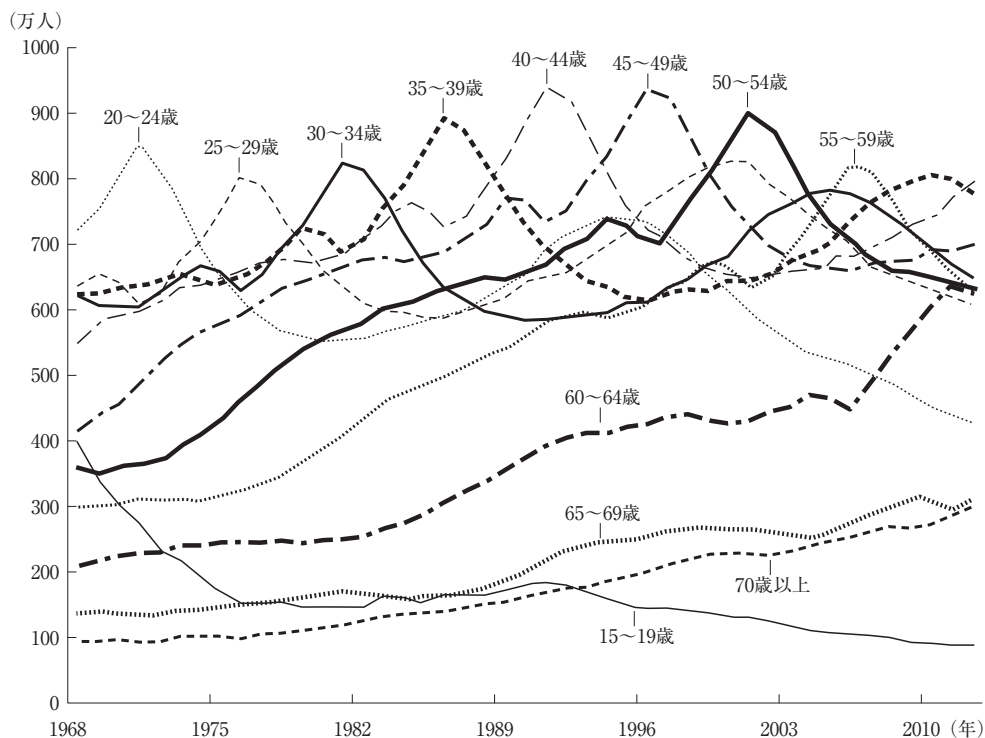
その足かせとなる。また、社会的費用に関する負担感の増大や分担の偏りは社会へ不安定感をもたらす。こうした将来の状況が見込まれる中では、定年を迎えて労働市場から退こうとする人々に対して、あらためて労働市場に参加して、とくに若年労働者の負担を軽減することに貢献してほしいと説得することが必要である。

### 3. 労働力人口の山を築いた団塊世代

年齢階級（5歳階級）別の労働力人口の推移をみると、若い年齢層で長期の減少傾向を示す一方で、中高年以上のボリュームは膨らんでいる。ほぼ半世紀前にあたる1968年に「15～19歳」の労働力人口は396万人であったが、2012年には89万人に落ち込んでいる。同様に「20～24歳」の年齢階級でも723万人（1968年）が428万人（2012年）となっている。ところが、30歳以上の各年齢階級では労働力人口がいずれも半世紀前よりも増加している。とくに「60～64歳」の労働力人口は過去50年で208万人から626万人へと3倍に増加している。

また、図表2からは人口構成の中で最大のかたまりである「団塊の世代」が各年代で労働力人口

図表2 「団塊の世代」が各年代で労働力の「山」を形成



(出所) 総務省「労働力調査」(2012年)から作成。

の膨らみをもたらしたことがわかる。「団塊の世代」自身が歳をとるに従って、労働力人口の最大勢力が移り変わっている。例えば、1960年代終わりから1970年代はじめまでは、20歳代前半の団塊世代が大きな集団となって、労働力人口の中で「山」を築いている。彼らが40歳代前半となった1990年前後には、やはり、「40～44歳」が労働力人口の中で高い山を描いている。その移り変わりの様子は、まるで、山が連なっていく「山脈」のようでもある。

図表をよく見ると、団塊世代の作りだした「山脈」に続くように、もう一つの「山脈」があることがわかる。第二の山脈を形作っているのは、団塊世代の子どもにあたる「団塊ジュニア」である。山の形状は、団塊の世代に比べると緩やかである。団塊の世代に比べて、ジュニアの世代は各年の出生者数が少ないからだが、それでも、団塊世代の高齢化に伴い、労働力人口における主役の座は移りつつある。すなわち、最も高い山の世代交代が

始まっている。

図表2の右端に近いところで、団塊ジュニアが生み出した山（35～39歳）が団塊の世代が作った山を追い越している。2008年には、それまでの数年にわたり最大のかたまりであった「55～59歳」に代わって「35～39歳」が労働力人口の中で最も大きな層となっている。さらに、2012年には団塊ジュニアが40歳代に突入したことで「40～44歳」が労働力人口中の最大勢力となっている。図表右端に、つぎの山の頂にいたる稜線が見えているところだ。

これまでのところ、団塊ジュニアに続く、第三の山脈は現れていない。第三次ベビーブームがなかったからである。これは、少なくともこれから今世紀半ばにかけて、団塊ジュニアの山脈を凌駕していくような（若い）新しい山が出て来ないことを示唆している。

したがって、この観点からも現段階で「団塊の世代」の人々が雇用を延長していき、労働市場の

縮みとゆがみの発生を（一定程度）回避させることが望まれているのだ。

なお、もしも第三の山脈を築くような「団塊ジュニア」の「ジュニア（次世代）」が生まれていけば、今後の労働力人口の世代交代ないしは新陳代謝が行われたはずである。労働力市場の年齢構成が一時的にバランスを欠いた形になったとしても、その矯正ができたはずである。

この意味で、日本の「団塊の世代」のようなベビーブームがあった場合には、その孫の世代にいたるまでの人口政策や労働政策を採ることが肝要である。すなわち、3世代以上を見渡した上で、少子化対策を構築しなければ、労働力市場に禍根を残すことになる。日本が、これから高齢化する国々へ与える反面教師的な教訓である。

#### 4. 生産年齢人口減少の対処—枠組み—

本稿では、生産年齢人口の減少に対する対処策として取り得る基本的な枠組みを以下の4つと考えている。

- ①潜在労働力の活用
- ②労働生産性の向上
- ③外国人労働者（移民）の受入れ
- ④労働供給の縮小を受容する

①の潜在労働力には、高齢者や専業主婦、未就業の障害者などが含まれる。そこで、高齢者の定年延長を促進させることは、上記の①に対応するものである。この定年延長は、③の外国人労働者の受入れに比べると、費用面で優れ、速効性も高いといえるだろう。また、④で示される「労働供給の縮小」を緩和させるものであろう。

さらに、高齢者の定年延長は、高齢者を現役の消費者として、より長く消費市場に参加させる効果も持っている。

言うまでもなく、今後の少子高齢社会に対応する施策は多角的に検討されるべきである。ただし、上述のように、定年延長による高齢者雇用の促進はその一つとして有望である。しかも、3節で見

たように「団塊の世代」と「団塊ジュニア」に続く、第3の世代の大きなかたまりを持たない日本では、急速な生産年齢人口の減少が進行している。これに伴い、長期的な視点に基づく労働力確保対策の実施は待ったなしの状況といえる。対策が遅れば、それだけ状況は厳しいものとなっていくだろう。

したがって、高齢者雇用の事例に着目して、その可能性について論及していくことは、急激な生産年齢人口の減少による、将来の社会的負担を軽減し、社会の閉塞感を緩和する方途につながる。また、具体的な定年延長の成功例を語ることは、定年間際の高齢者に社会参加の道を示すものとなる。

#### 5. 改正高齢者雇用安定法と「高齢者雇用確保措置」の実施状況

高齢人口の増加から社会保障給付額が膨張を続けている。1995年度に約60兆円だった給付額は、いまや110兆円に達している。しかも、給付額が膨らむ一方で、社会保険料収入は60兆円ほどに留まっている。

こうした給付額と社会保険収入（その他含む）の差額（約40兆円）は、国と地方自治体の負担で賄われている。中でも、国の負担は毎年1兆円規模で増大しており、今後ますます社会保障を巡る状況が困難になることは避けられそうにない。

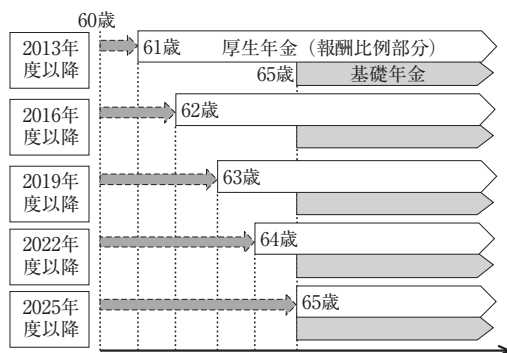
年金給付額を抑制する試みは始まっている。その一つが年金の支給開始年齢の引き上げである。

図表3にあるとおり、これまで会社勤めを終えた人々は、厚生年金の報酬比例部分を60歳から受給することができた。しかし、2013年度からは男性の支給開始年齢が61歳からとなった。これ以降は支給開始年齢が3年ごとに1歳ずつ引き上げられ、2025年には65歳（男性）となる<sup>5)</sup>。

こうした年金支給開始年齢の引き上げに伴い、2013年4月には、企業に対して（従業員の）65歳までの雇用延長を求める「改正高齢者雇用安定法」が施行された（以下、改正高齢法<sup>6)</sup>）。いうまでもなく、60歳定年後の無年金期間を埋



図表3 厚生年金支給開始年齢の引き上げ（男性）



（注1）女性の支給開始年齢の引き上げは5年遅れ。

（出所）社会保険労務士の柏瀬延大氏からの聞き取りをもとに著者作成。

め合わせることを目指している。

そこで、改正高齢法の第9条において、すべての事業主は65歳までの安定した雇用を確保するため、次の（1）～（3）のいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を講じなければならないと定められている。

- （1）定年の定めの廃止
- （2）定年の引き上げ
- （3）継続雇用制度の導入

（1）の「定年の定めの廃止」とは文字どおり、定年制度を廃止することである。強制的な「雇止め」を撤廃することに他ならない。

（2）の「定年の引き上げ」とは、これまで60歳だった定年年齢を65歳以上へ引き延ばすことである。この場合、60歳を超えても雇用契約は継続され、従業員は基本的にそれまでと同様に働くこととなる。

（3）の「継続雇用制度の導入」とは、雇用契約を60歳時点で見直した上で、従業員を継続的に雇用することである。その具体的な方法は、大きく「再雇用」と「継続雇用」に分けることができる<sup>7)</sup>。

定年制度の廃止について付言すると、英国では2011年4月に定年制を廃止している。これに並行して公的年金の支給開始年齢は2020年までに66歳へ引き上げられる。さらに、支給開始年齢

は2046年までに68歳へ引き上げられることも決まっている<sup>8)</sup>。そこで、同様の定年廃止の動きが日本でも起こり得ないわけではないだろう。

さて、改正高齢法では「高年齢者雇用確保措置」に関して違反した企業の社名を公表するといった罰則規定も設けられた。こうした罰則規定も盛り込まれた法の施行は、企業に強く「高年齢者雇用確保措置」を持つように促している。厚生労働省の調査「高年齢者雇用状況」（2013年）によれば、上記した（1）から（3）のいずれかの雇用確保措置を「実施済み」と回答した企業の割合は調査対象企業14万社中の92.3%に達している。

中でも「希望者全員が65歳以上まで働ける企業」の割合は65.5%（前年比22.7ポイント上昇）であった。やはり、改正高齢法が施行されたことにより、前年比で大きな伸びとなっている。

その内訳をみると、中小企業（従業員51人～300人）では68.1%と7割に近い。一方で、大企業（従業員300人以上）は47.4%に留まっており、大企業の半数以上は（継続雇用制度を確保するまでの）経過措置適用を利用している。現状では、65歳以上まで働ける環境作りについては、中小企業の取り組みの方が進んでいるともいえる。

同じように「70歳以上まで働ける企業」の割合は、調査対象企業約14万社の内18.2%を占めている。企業規模別では、中小企業が19.0%、大企業では11.0%であり、やはり、中小企業の方が高い比率を示している。

結局、厚労省の調査結果では、2013年6月の段階で「高年齢者雇用確保措置」を実施する企業は9割を超えている。そして、2013年4月に改正高齢法が施行されたこともあり、6割超の企業で希望者全員が65歳まで働くことができるようになっている。70歳まで働ける企業の比率も2割に近かった。これから実際に厚生年金の支給開始年齢が段階的に引き上げられていくことも相まって、企業の「高年齢者雇用確保措置」が拡充していくと予測できる。

## 6. 定年延長と新しい賃金制度の試み

前述のように、企業は「高年齢者雇用確保措置」の実施を改正高齡法によって義務付けられている。その実際の実施方法については「継続雇用制度」の利用が多い。新たな高年齢者雇用に伴い、各社は新しい賃金制度を設けている。その工夫を見ていこう。

2012年10月、飲料メーカーのサントリーホールディングス（以下、サントリー）は定年を引き上げて「65歳定年制」を採用すると発表した（実施は2013年4月から）<sup>9)</sup>。同社は大手企業の中で先駆けて、社内の雇用延長制度を「再雇用」から「定年の引き上げ」へ転換した。

その狙いにつき、サントリーの広報担当者は「再雇用では雇用契約がいったん切れるために意欲がそがれ、後輩との距離感が生まれていた。今後は同じ社員として能力や経験を生かせる職場になる」と答えている<sup>10)</sup>。

この定年引き上げに伴って、同社の人件費は年間で10数億円増えるとされる<sup>11)</sup>。そのコスト増をどのように賄うのかは明示されていない。一般に危惧されるのは新卒採用の削減である。しかし、サントリー広報部は「新卒の採用数には影響しない」という。

図表4は、サントリーが新たに導入する65歳定年制の賃金システムを示している。同社の発表

によると、60 歳までの賃金カーブに変化はないが、60 歳以降の賃金を見直している。現行の再雇用制度による賃金よりも引き上げるという。

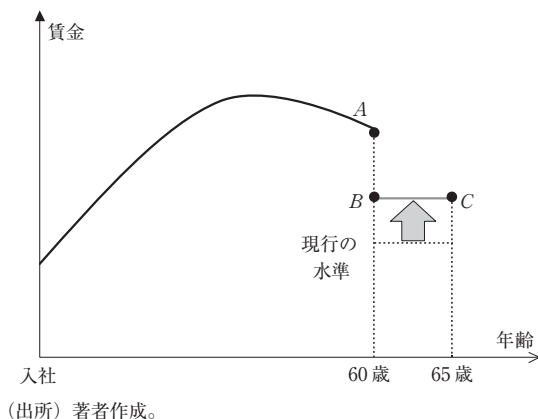
実は、サントリーは2001年から「エルダーパートナー制度」と呼ばれる定年退職者の再雇用制度を導入している<sup>12)</sup>。健康状態や通勤などに関して一定の条件を満たせば、すべての希望者を再雇用しており、2006年からは従来2年間としていた再雇用期間を段階的に最長5年間まで延長している。2011年には同社の定年退職者の約86%が「エルダーパートナー制度」の利用を希望し、希望者の約98%にあたる80名が再雇用されている<sup>13)</sup>。

結局、サントリーの「65歳定年制」導入の判断は、十数年にわたって高年齢者を再雇用してきた実績から生み出されたのである。定年延長に伴う人件費の増加も、社内外に説明可能な見返りがあると見込んでいると考えられる。

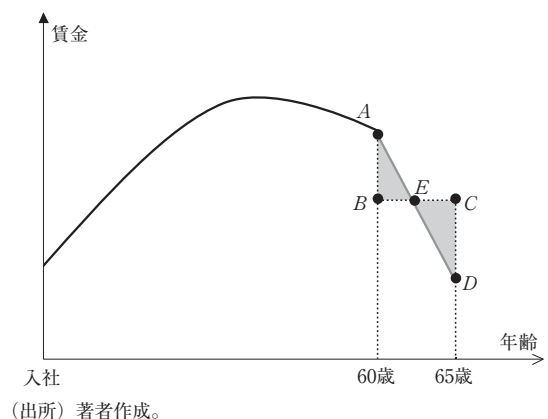
大型機械メーカーのY社も「定年延長」を検討している。Y社の場合もサントリーと同様に65歳まで定年年齢を引き上げることで人件費総額は増加する。ただし、60歳以降の個々の給与に関しては、徐々に減額していくことを検討している。

図表5のように、Y社では60歳到達時点で給与がA地点から徐々に右下がりの直線ADに沿って下落していくのである。従業員の加齢に伴い、労働時間の時短を行って給与を引き下げていくと

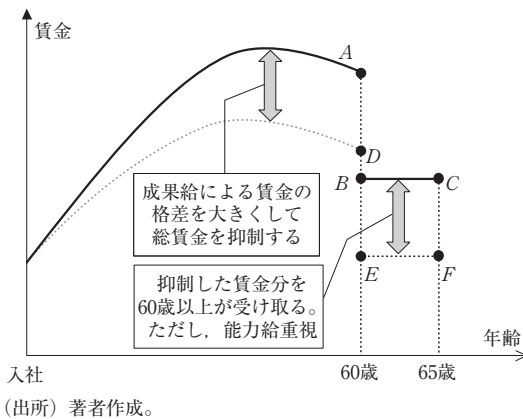
図表 4 サントリーの新しい賃金制度



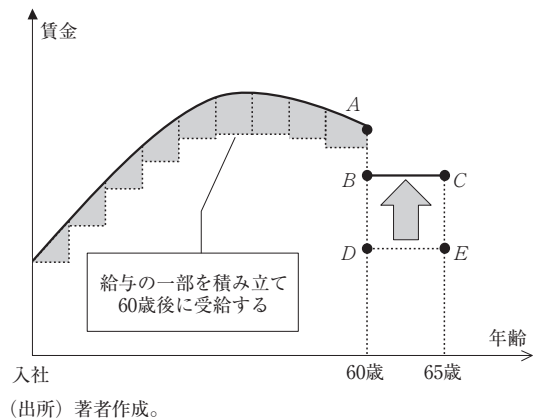
図表5 大型機械メーカーY社の検討している賃金制度



図表6 NTTグループの検討している賃金制度



図表7 トヨタ自動車の積立方式



いったことも想定できる。そして、図中の三角形ABEと三角形CDEの面積が等しければ、サントリー方式と人件費総額の増分は同じとなる。

当然ながら、企業は（サントリーやY社のような）人件費の増加を避けたい。高年齢従業員の再雇用で人件費が膨らむのであれば、その原資を確保するため、現役社員の賃金を抑制するような賃金カーブの見直しも検討され得るだろう。

事実、NTTグループは現役世代の賃金上昇を抑制することで、再雇用された高年齢従業員の賃金水準を一定以上に保とうとしている。

NTTグループが導入を予定しているのは、図表6のように、賃金のうち年功要素の強い基本的給与の割合を減らす一方、成果や業績に応じた手当を従来よりも拡大し、成果次第で社員の賃金カーブに以前よりも大きな開きが出るようにする。そして、一人ひとりの成果が多ければ、カーブは今より高めに推移するが、逆に下ぶれする従業員もいるので、トータルでは上昇を抑制する仕組みである<sup>14)</sup>。

この新しい賃金制度が反映されるのは40歳前後の従業員からで、節減する費用は60歳以上に回すという。これにより、現在、210万～240万円の60歳以上の年収は、能力に応じて、少ない人でも300万円前後、多い人は400万円前後までアップすると予測されている<sup>15)</sup>。

雇用延長に伴う人件費の抑制に関しては、トヨタ自動車も労使の間で話し合いを続けている。そ

の試案によると、図表7のように、現役時代から一定額を毎月積み立てて定年後に支給する制度である。積立の原資は社員の給与はもちろんのこと、会社の福利厚生制度からの補充も検討しており、社員の自助努力を会社として支援する形になっている。

これまで見たように、高年齢者雇用を求められた企業は、総人件費との兼ね合いで雇用延長に工夫を凝らしている。制度の仕組みは様々だが、基本的にはこれまでの60歳定年と厚生年金の支給開始年齢との間で「第二定年」が決定付けられている。この現状については大きな変更が加えられると予測する向きは少ない。しかしながら、高年齢雇用の拡がりから、日本でも一定期間を経た後に英国と同様に定年制へ大きな変化がもたらされるかも知れない。

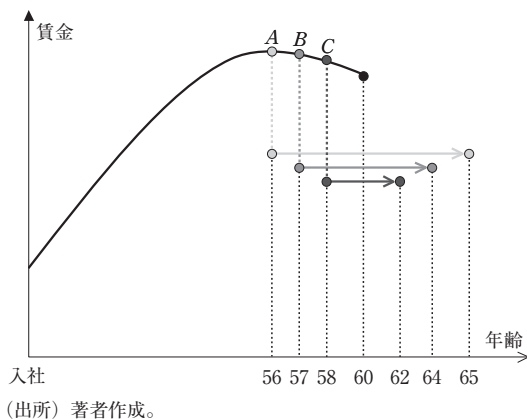
## 7. 望ましい人事の仕組みを考える

本節では、今後の望ましい高年齢者雇用について、いくつかの企業の人事戦略などを紹介しつつ考えてみたい。

まず、三菱電機が採用している「複線型人事諸制度」と呼ばれる雇用制度を取り上げる。この制度では、55歳になった従業員が自身の定年退職年齢を（56歳から60歳の間で）選択できる。そして、自らが選んだ定年年齢に応じて、再雇用の期間が決まる仕組みである。例えば、56歳で定



図表 8 三菱電機の「複線型人事諸制度」



年退職すると 65 歳まで再雇用契約が結べるようになっている。以下、57 歳を定年年齢に設定すると、64 歳までの再雇用契約が、また、58 歳を定年年齢とした場合は 62 歳までの再雇用契約が結ばれるのである（図表 8 参照）。

定年退職時に、賃金は従来の 5 割程度に削減されるが、定年の時期を早めて給与水準を引き下げの代わりに、長く働くという選択が可能となるのである。賃金カーブの観点からすると、先のトヨタ自動車の積立方式と似通った部分がある。ただし、実質的な引退時期を自由に選べるという点は他に比してユニークといえる。

この取り組みで注目すべきは、三菱電機は同制度の導入に合わせ、社員がライフプランを考えるための機会を充実させたことである<sup>16)</sup>。まず 40 歳時点で、ライフデザイン研修を実施し、今後のキャリアや生活をどう考えるかの早めの気づきを与え、2 回目の 50 歳でのライフデザイン研修は、夫婦同伴で出席し、5 年後に迫った引退時期選択に向け具体的に考え始め、心構えをしてもらう<sup>17)</sup>。

こうした取り組みが功を奏して、再雇用時の賃金が大きく引き下げられても「前もって説明を複数回実施し、仕事内容や待遇も納得してもらったうえで選択できるため、今の制度に対する社員からの大きな不満は出ていない」という<sup>18)</sup>。

三菱電機と同様に、従業員に対してライフプランを考える機会を与えて、それを雇用延長にも活かしている企業として、積水化学工業がある。同

社も長期の社内向けキャリアカウンセリング制度を実施している。同社従業員は 30 歳、40 歳、50 歳、60 歳の各時点でキャリアカウンセリングを受けるのである。10 年ごとに従業員がキャリア形成についてカウンセリングを受け、「定年後」を含めた相談までできる。

上記は単なるカウンセリングだけではなく、30 歳と 40 歳と 50 歳の同期社員がそれぞれに集まり、互いの業務について話し合う機会にもなっている。場合によっては、カウンセリング後に従業員が自らの業務（職場）の変更希望を出すこともできる。これは長いキャリアの途中で、従業員の自らの気付きにより、社内人材の適材適所を図るという点でも興味深い。さらに、定年間際の最後のカウンセリングでは再雇用後の職場について、本人の希望を優先することになっており、この時には 10 年ごとのカウンセリングで得た知識が生かされている<sup>19)</sup>。

三菱電機と積水化学工業は従業員がキャリアを考える機会を社内で定期的に設けている。両社に共通するのは、従業員が自らの気付きと判断でその働き方と辞め方を決める仕組みを持っている点だ。長期にわたり、労使の話し合いや説明会を繰り返すことで、中高年の従業員に会社の方針に対して納得をしてもらい、自らのキャリアの道筋を描くと共に、働くモチベーションを維持してもらうのである。

モチベーションを維持するという点からは非常に積極的な施策をとっているのは、西武信用金庫である。

同行は 2011 年に、定年後も職位などを保ったまま働き続ける「現役コース」と通称される人事制度を始めた<sup>20)</sup>。これは一定の基準を満たせば、従業員はだれでも何歳まででも高収入を得て働くことができるといった制度である。「定年の廃止」だけに留まらず、望めば、幾らでも仕事ができ、給与を上げていくことができるといった、直截的な従業員のモチベーション向上策でもある。

もう一点、西武信用金庫が導入している人事制度で特筆すべきものは、「シニア中途採用」と呼ばれるものである。これは、大手銀行などに勤め

る50歳代、60歳代の現役銀行員を中途採用で迎え入れて、それぞれが持つ専門知識や技能を遺憾なく発揮してもらうといったものである<sup>21)</sup>。自らの働き次第では給与が上がり、かつ、何歳までも働けるということに魅力を感じた実力者たちが他行から西武信用金庫へ移籍してきている<sup>22)</sup>。富裕層むけの金融ビジネスや外国為替取引、東南アジア金融の専門家らが集まり活躍しているという<sup>23)</sup>。その最高齢は70歳という。

このような定年間際の、一般には「戦力外」とされる専門家たちを年齢制限を設けずに採用して成功した好例であり、学ぶべき点も多い。

なお、図表9は西武信用金庫の賃金制度から着想を得たものである。欧米の賃金体系に近いものとなっている。3人の従業員がそれぞれの能力とキャリアに関する希望に応じて賃金カーブを選択している様子を示している。

最後に、2001年から週末の（自動車部品等製造）工場を高齢者だけで稼働させ始めた、加藤製作所（岐阜県）を取り上げる。高齢者の週末雇用といったユニークの試みもあって、同社は「高齢者雇用のパイオニア企業」とも称される<sup>24)</sup>。

その高齢者雇用は2001年春に始まった。当時、加藤製作所では、短納期の対応に追われ、工場の稼働率アップが喫緊の課題であった。そこで着目したのが、高齢者の活用であった。すなわ

ち、土日と祭日の働き手として高齢者に活躍してもらい、工場の稼働率を上げることを試みたのである。

現在、加藤製作所では、102名の社員の半数にあたる50名がシルバー社員である<sup>25)</sup>。シルバー社員の平均年齢68歳、最高齢は84歳である。また、シルバー社員の採用形態をみると、新規採用者が33名、定年延長者は17名である。

同社の現行の定年は60歳であるが、定年到達後には希望者全員をパート社員として継続雇用している。なお、シルバー社員は、製造現場・品質管理・総務・業務開発といった、ほぼ全部門で勤務している。

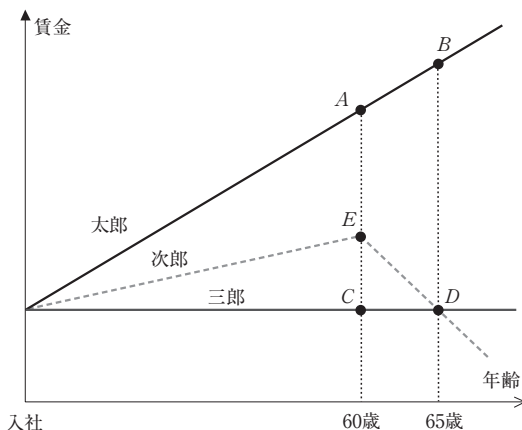
加藤製作所による柔軟な高齢者雇用の試みは、工場の稼働率アップだけにとどまらず、固定費の抑制、技術の伝承、人材育成にも効果をもたらしたという。また、この高齢者雇用の取り組みは、超高齢社会の雇用のモデルケースとして多くのマスコミに取り上げられ、会社や地元の知名度向上につながったとの評価も得ている<sup>26)</sup>。地元の「働きたくても働く場所がない高齢者」へ雇用の場を提供していることから、地域貢献の一形態としても広く認知されるようになってきている。

代表取締役社長の加藤景司氏は「高齢者は働くことで生き生きとした人生を楽しめる。会社はパート雇用なので人件費を抑制できる。そして、地元の雇用を創出し、地域活性化に貢献している。まさに一石三鳥の試み」だという。

ところで、高齢者雇用を語る際、「高齢者雇用は若年者雇用を阻害しているのか」といった疑義が提起されることが多い。いわく、「加藤製作所の高齢者雇用の取り組みは、若年者の雇用機会を奪っているのではないのか」といった疑問である。

結論から述べると、同社の事例を詳細に見ていくと、必ずしも高齢者雇用が若年層から雇用を奪っているわけではないことがわかる。加藤社長は「お年寄りには年金をもらいながら働く。三世代によるワークシェアリングも可能だ」と説明している<sup>27)</sup>。実際、加藤製作所で働いている最高齢社員（84歳）の子も孫も加藤製作所の現役社員で

図表9 定年なし、成果給重視を選択できる賃金制度



(出所) 著者作成。

ある。

加藤製作所では、高齢者雇用が、受注産業としては避けたい仕事量の山谷の調整に寄与しており、正社員である若年者の雇用を阻害していないとされる。加藤社長は「あくまでもステージの主役は若手の正社員」であり、「シルバーは脇役、サポーター」であることを認識した上で、「若手と高齢者のベストミックス」を目指しているという。この点に関して、同氏は「少ない若い人たちが多くの高齢者をリードするような世の中になる。若い人たちがシルバー社員と一緒に、いかにいい会社をつくるかが大切なのだ」と言い切る<sup>28)</sup>。ここに、超高齢社会における高齢者の働き方の一つの理想的なモデルのヒントがある。

加藤製作所ではシルバー社員に対して教育訓練は施すが、成績評価はしていない。もちろん、正社員には成績評価を行っている<sup>29)</sup>。評価がない、シルバー社員は昇給なし賞与なしで、給与は（全員）一律が基本である。あくまでも、シルバー社員の労働意欲はその高いモチベーションに依存する形になっている。そのため、シルバー社員に求める20項目の指標を提示し、加藤社長は、会社が求めている「加藤製作所マン」の人物像を明確化してメッセージを送っている。さらには、社長自らがシルバー社員との個人面談を実施し、業務全般への理解を促し、会社との一体感を醸成し、かつ、シルバー社員の意見を汲み取り、そのモチ

ベーションの向上に努めている。

一方、加藤社長によれば、同社の高齢従業員の一部からは「第二定年を取り決め（社内制度）として設けてもらいたい」といった要望も出始めたという。それは、同社の高齢従業員の幾人かが述べた「仕事人生に一定の区切りがほしい」といった希望にも相通じるものだろう。

製造業の現場における物理的な制約、体力的な限界といった要因も企業経営者および従業員の意識の中で明確な「第二定年」を設けることの誘因となっているのかも知れない。逆に言うと、物理的な制約を軽減する方策や技術の有無が「第二定年」の頃合いを決めることにもつながる。

## 8. 仕事の配分とリカレント教育

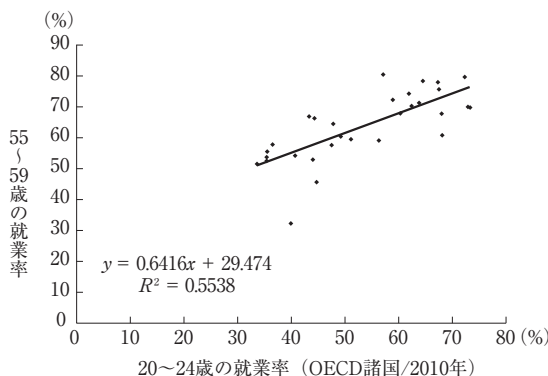
最後に、高齢者雇用の促進に関して課題とされることを取り上げて議論する。

まず、高齢者雇用が若年者から仕事の機会を奪うのではないかという懸念についてである。

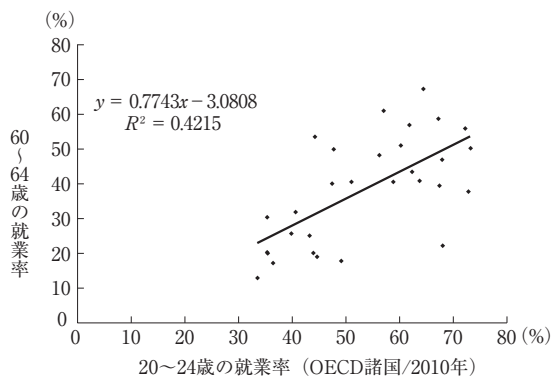
OECDの公表データを利用して、先進各国の社会全体の高齢化率と若年労働者の就業率を並べ、両者の関係を確認めると、その相関は弱いことがわかる<sup>30)</sup>。

一方、同じデータを使って、高齢者の就業率と若年労働者の就業率の関係を散布図で示すと、両者の間に正の相関があると見てとれる（図表

図表 10 中高年齢者の雇用と若年新規雇用の関係  
(OECD 諸国 55～59 歳と 20 歳代前半の就業率)



図表 11 中高年齢者の雇用と若年新規雇用の関係  
(OECD 諸国 60～64 歳と 20 歳代前半の就業率)



(出所) 図表 10 と 11 はともに総務省「労働力統計」(2012 年) から作成。

10 および 11 を参照)。すなわち、高年齢者の就業率が高い国では、若い労働者の就業率も高い傾向を示している。

これら 2 つの図表で示した相関係数の大きさ (0.5538 と 0.4215) から、高年齢者の就業率と若年新規雇用の関係は比較的緩やかな正の相関と判断できる。このことは「高年齢者が若年者の雇用を奪うのではないか」といった、広く流布された懸念や世間のイメージを覆すものであり、注目に値する。

また、(独) 労働政策研究・研修機構が企業向けに実施した調査「今後の企業経営と雇用のあり方に関する調査」(2012 年) の結果によると、「高年齢者の雇用延長と若年新規採用は補完的な関係にある」と回答した企業は、調査対象の 50.9% におよぶ。この一方で「高年齢者を雇用延長すると若年新規採用を抑制せざるを得ない」という意見は 35.4% であった。

したがって、高年齢者雇用と若年者雇用には緩やかな補完的相関関係が見られ、高齢化が進む先進諸国では、必ずしも一方的に高齢者雇用が若年雇用を侵食しているとは言い切れない。

そもそも若年労働者の代わりを高年齢者がすべて行うことは現実的ではない。若年労働者の仕事を奪うことにもつながりかねない。このことは、基本的に高年齢者雇用との対比だけで語らず、若

年雇用自体の促進策を考えるべきものだろう。

その上で、高年齢者雇用の事例研究が今後貴重な経験知として活用されることが望ましい。いまこそ、日本の労使は協調して、潜在的な（これまでは使われることがなかった）労働力を発掘して活用することが求められている。その際、年齢にかかわらず、高年齢者も働くことができれば、貴重な人材の活用につながる。このためには、物理的な制約を取り除くといったことも含めて、様々な工夫が凝らされねばならない。

当然ながら、施策は様々なものが考えられるべきだ。そのどれか単一のものが特効薬となるわけでない。複合的な要因を持つ社会問題に対しては複線的な対処が必要とされる。高年齢者の雇用を促進することと、他の施策を組み合わせしていくポリシーミックスの考えは何よりも大切である。

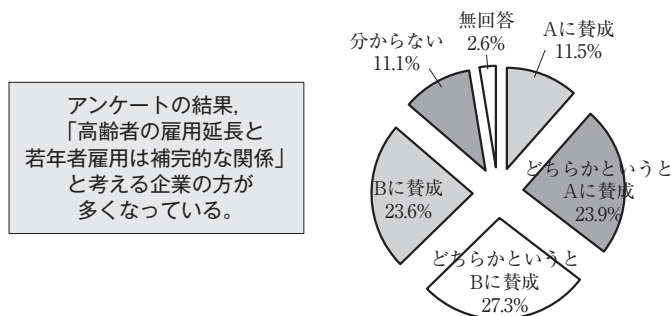
#### 【注】

- 1) 労働力人口とは、生産年齢人口のうち、労働の意志と能力を持つ人々のことであり、実際に就業している就業者と完全失業者の合計である。毎月末の調査期間の一週間で、労働に従事している（休職中を含む）、もしくは求職中の 15 歳以上の人々である。なお、就業の意志を持たない者、学生、専業主婦などは非労働力人口に分類される。
- 2) あわせて、労働力不足が予測されるいま、失業者の就業支援も積極化すべきであろう。ここで留意すべき点は、社会全体の労働力不足を補う観点よりも、失業者個々の事情を考慮しながら、その適切なキャリア形成を促すように心掛けることだ。失業を巡る状況は個人に帰する問題も含むか

図表 12 高齢者の雇用延長と若年新規雇用の関係(企業向けアンケート調査の結果)

A「高年齢者を雇用延長すると若年新規採用を抑制せざるを得ない」

B「(年齢構成の是正や技能伝承のため) 高齢者の雇用延長と若年新規採用は補完的な関係にある」



(出所) (独) 労働政策研究・研修機構「今後の企業経営と雇用のあり方に関する調査」2012 年、厚生労働省『平成 24 年版労働経済白書』より作成。



- らである。また、現在の失業者をすべて就業させたとしても、生産年齢人口の減少分を補うことはできない。
- 3) 総務省統計局の「労働力調査」(2012年)によれば、日本の労働力人口は1960年代の後半に5,000万人を超え、1998年には6,793万人に達した。1999年以降は減少に転じたが、2005年には6,651万人となり前年よりも9万人増加した。その後も2006年に6,664万人、2007年には6,668万人と増加傾向を示した。しかし、2008年以降は再び減少し始めており、2012年には6,555万人と5年前に比べて113万人減となった。これらは、「国勢調査」(2010年)の確定人口に基づく推計人口(新基準)によって、近年のデータが改訂されている。
  - 4) 出生率の低下も相まって「年少人口指数」が長期にわたって低下していった。
  - 5) 女性は5年遅れで年金支給開始年齢の引き上げが始まる。
  - 6) 改正高齢法は、1971年に制定された「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」から発展したものである。1971年の法律は2004年に改正が加えられ、年齢による応募と採用の差別が原則禁止された。また、2006年の改正では、定年引上げ・継続雇用・定年制の廃止のいずれかの実施を企業に義務付けた(ただし幾つかの条件あり)。そして、本稿で取り上げた2013年の改正では、企業の(定年延長に対する)義務履行へ罰則規定が設けられるなど、より強く高齢者雇用を求めるものとなっている。
  - 7) 再雇用と継続雇用の違いは以下のようなものである。すなわち、再雇用は、従業員は60歳になるといったん退職するが、その翌日以降に再雇用される。この場合、通常は企業と従業員の間に新たな雇用契約が結ばれる(企業は労働条件の見直しができる)。一方、継続雇用では、従業員は60歳到達時点で退職はしない(継続的に雇用される)。ただし、企業は労働条件を見直し、当該社員の身分(待遇)を変えることができる。また、雇用が継続しているので、(基本的に)60歳時点で退職金の支払いはないが、仮に退職金に相当するものを受け取ると、一時所得(扱い)となり、税法上の取り扱いが退職金とは異なる。
  - 8) 朝日新聞2012年11月28日「働く人生、定年はない」参照。
  - 9) 朝日新聞2012年10月12日「サントリー65歳定年制」。
  - 10) 同上。
  - 11) サントリーによると、現在再雇用されている高齢従業員の給与水準も同時に引き上げる。上掲朝日新聞「サントリー65歳定年制」による。
  - 12) サントリーホールディングス社ホームページ参照。  
<http://www.suntory.co.jp/company/csr/employee/humanrights/>
  - 13) 同上。再雇用者の健康にも配慮し、自己負担をおさえての人間ドック受診や法定基準を上回る日数の年次有給休暇も付与している。
  - 14) Sankei Biz 2013年1月14日「65歳までの雇用義務化、均衡とれた「雇用」「賃金」確立を」。
  - 15) 同上。
  - 16) 日経ビジネス Digital版2013年3月8日。
  - 17) 同上。
  - 18) 同上。
  - 19) 積水化学工業の取り組みについては、以下を参照していただきたい。加藤巖「少子高齢化する東南アジアへ日本の高齢者雇用の経験を伝える意義と課題」『経済政策ジャーナル』第10巻第2号、2013年。
  - 20) 平成24年度「70歳まで働ける企業」実現に向けたシンポジウム(2013年1月18日(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構主催)での配布資料を参照した。
  - 21) 朝日新聞2012年9月30日「戦力外いかす逆転の発想」。
  - 22) 同上。
  - 23) 同上。
  - 24) 加藤製作所の取り組みに関しては、以下を参照していただきたい。岸田泰則・加藤巖「『日本一の高齢者雇用企業』と称される(株)加藤製作所から学ぶ」和光大学社会経済研究所『和光経済』第45巻第3号、2013年。
  - 25) 加藤製作所では高齢従業員のことを親しみを込めて「シルバーさん」や「シルバー社員」と呼ぶ。
  - 26) 会社としての知名度は上がっても、新規顧客獲得などの営業面での影響は少ないとのことである。
  - 27) 中日新聞2011年2月15日。
  - 28) 毎日新聞2007年12月4日。
  - 29) 正社員の成績評価は、20項目の自己点検に上司の評価を加えている。さらに、社長枠として社長プレミアムを付加してもらい社員もいるという。社長枠は、加藤社長がみて加藤製作所マンとしてふさわしいコンピテンシーを有するものに評点を付加するという。
  - 30) OECD Employment Outlook 2013などを参照。

#### 【参考文献】

- George Friedman, *The Next 100 Years*, Doubleday, 2009  
 Pankaj Ghemawat, *World 3.0*, Harvard Business Review Press, 2011  
 HSBC, *The world in 2050*, Economics Global, 4 January 2011  
 George Magus, *The Age of Aging*, John Wiley & Sons, 2009  
 Stephen Roach, *Stephen Roach on the Next Asia*, John Wiley & Sons, 2009  
 加藤巖「少子高齢化する東南アジアへ日本の高齢者雇用の経験を伝える意義と課題」『経済政策ジャーナル』第10巻第2号2013年  
 加藤巖「改正高齢者雇用安定法の施行と企業の「第二定年」の取り扱いについて」日本経済政策学会第70回全国大会報告論文集2013年  
 加藤巖「アジアの高齢化を考える」現代アジアアフリカセンター編『アフラシアの世界』アフラシア文化社 第4章2012年  
 加藤巖「豊かな社会をめざして(1)」和光大学社会経済研究所『和光経済』第36巻第1号2003年  
 加藤景司「意欲のある人求めます。ただし60歳以上」PHP研究所2013年  
 加藤仁「夢ある定年」文藝春秋1993年  
 小峰隆夫・総合研究開発機構(編)『人口減少社会の人づくり』日本経済新聞社2007年  
 岸田泰則・加藤巖「『日本一の高齢者雇用企業』と称される加藤製作所から学ぶ」和光大学社会経済研究所『和光経済』第

45巻第3号 2013年

古川俊之『高齢化社会の設計』中央公論社 1995年

島田晴雄（編著）『高齢・少子化社会の家族と経済』NTT出版  
2000年

清家篤『生涯現役社会の条件』中央公論社 1998年

清家篤・山田篤裕『高齢者就業の経済学』日本経済新聞社 2004  
年

日本経済新聞社編『人口減少新しい日本をつくる』日本経済新  
聞社 2006年

樋口美雄・財務省財務総合政策研究所（編著）『少子化と日本の  
経済社会』日本評論社 2006年

労働政策研究・研修機構（編）『データブック国際労働比較』労  
働政策研究・研修機構 2010年

内閣府『高齢社会白書』平成22年版および平成24年版

松谷明彦『「人口減少経済」の新しい公式』日本経済新聞社  
2004年

毛受敏浩『人口激減』新潮社 2011年

山田昌弘『新平等社会』文藝春秋 2006年

\* 本稿は日本経済政策学会の第69回全国大会（2012  
年5月26日 椋山女学園大学）および第70回全国大  
会（2013年5月26日 東京大学）で報告した内容に加  
筆修正したものを含んでいる。また、多くの企業関  
係者の方から貴重なお話を伺った。記して感謝した  
い。

（2014年1月15日 受稿）  
（2014年1月22日 受理）