

経済教室

協坂 明 学習院大学教授

ポイント

- 福祉的雇用でなく高齢者の戦力化が必要
- 60歳までと60歳以降つなぐ配置や処遇を
- 高齢者が自ら引退時期決める形が理想的



わきさか・あきら
53年生まれ。京都大博士（経済学）。専門は労働経済学

させれば、同一労働同一賃金は実現するかもしれないが、肝心の社員の能力向上による企業の付加価値向上にはマイナスの影響を与える可能性がある。これでは本末転倒だ。

方法が変わることを織り込んだキャリアデザインを、社員と企業が納得する形で構築する必要がある。

その際の高齢者パートの賃金決定方法については、学生アルバイトや主婦パートと同じにしてもよいが、主婦パートにかなりの能力向上を期待するよう企業（職能給採用企業）であれば、異なる決定方法にした方がよい。ここで同一労働同一賃金の問題が生じる可能性があるが、仕事内容の質が大きく異なるので職場の納得感は得やすい。

保するという企業の姿勢のため、「福祉的雇用」の性格を払拭できなかった。社員の労働意欲低下をどう防ぐか、これが今もって大きな課題だ。

では「福祉的雇用」を脱して、高齢者を「戦力化」するには、どうすればよいのか。社会全体でみても、高齢者の能力が最も生かせる職場はおそらく今までの経験が最も豊富な職場だろう。企業が高

遇に直結する仕事の要素にどのようなものを入れ、社員が納得するような要素のウェイトを作成するのは、現場をよく知る有能なコンサルタントでも神業に近いだろう。

ここで高齢者の雇用の大きな枠組みを考察してみよう。働く側から望ましいのは定年制の廃止、もしくは定年年齢の65歳への引き上げだろう。

これはある規模以上の企業にとつて受け入れがたい。その理由の本質はいわゆる「情報の非対称性」であり、賃金に見合った高齢者の能力を正しく識別できないことにある。

ゆえに多くの大企業は今後も、60歳定年後に継続雇用する形をとるだろう。多くの高齢者が再雇用されることになる

労使納得する賃金体系に

年齢を戦力化する際の基本となる前提だ。数十年前までよくみられたような定年退職後は会社の駐車場管理に移るといった、仕事内容だけでなく賃金決定方法も水準も変える

この方法自体を推奨できないし、実施するにしてもかなりの困難を伴う。50歳代までは会社の駐車場管理に移るといった、「同一労働」を確定するのはかなり大変な作業だ。処

などの仕事を確定できたとしても、企業は人材育成の面からそれを全面的に適用できないところにある。つまり50歳代半ばまでの壮年層とそれ以降の高年齢層では、企業が求める社員像が異なるためだ。

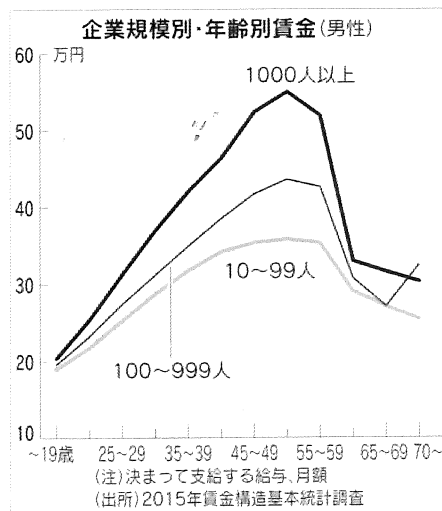
前者は仕事を通じて人材を育成し（職場内訓練＝OJT）、将来の能力向上まで考慮した賃金決定が中心だ。一方、後者は今の能力を現在の仕事で活用するといった賃金決定が中心となる。社員を本

当に活用しようとするれば、期待される残りの在籍年数の違いから賃金決定方法が異なることになるはずだ。

社員の育成や活用を無視して、完全に仕事と報酬を一致

高齢者雇用推進の課題①

企業内キャリア継続重要



な賃金決定方法も水準も変える

については再雇用という形で継続雇用し、仕事内容は同じでも賃金はかなり下がるケースが多かった(図参照)。生活が困らないように公的な給付金などで補い、雇用の場合は確

定年はある年齢での一斉強制解雇という制度だ。この慣行はどこの国でもみられるが、採用しているのはおおむね大企業だ。大企業の中で自営業のようなハッピーリタイアメントに近いものが実現できるかが、わが国高齢社会の健全性を測る尺度となろう。

最後に日本の多くを占める小企業について触れたい。ここは大企業と異なり、情報の非対称性が存在しない。そのため1985年ごろまではほとんど定年がなかった。自営業の世界とイメージが近い。自営業では定義上、定年は存在しない。身体や能力面で、もう続けられないと思った時に自ら「引退」するわけだ。