

定年延長時代の人、仕事の在り方を考える

中川貞夫

はじめに

高齢者雇用安定法の改正により、2013 年 4 月 1 日から一定の猶予期間後、企業には希望する全社員を 65 歳まで雇用する義務が発生する。すでに「現場の混乱、はや開始（日経ビジネス 2013.3.4 号）」との報道が見られる。

いわゆる団塊の世代（註 1）が 40 歳代後半にさしかかる 1990 年頃から中高年の処遇と働き方は企業経営の大きな課題であった。その頃、小職は大手企業の人事部で人事制度の企画に関わった。中高年社員の働き方として『生涯現役』をキーワードとした。それをきっかけに中高年世代の働き方に関心を持ち、自身の職業生活およびキャリア開発を通して中高年社員が生き生きと職業生活をおくることを追求してきた。

註 1) 1947 年から 1949 年に生まれた年代が、年代別人口グラフで塊のように突出していたので団塊の世代と呼ばれた。

産業界は 1990 年以降、資格と役職の分離、複線型人事体系等、人事制度のトライを実施してきたが、定年延長問題で「現場の混乱」に直面していることは、そのトライが不徹底であったとも言える。

定年延長を円滑に実施することは、わが国企業と国民の活力にも関わる。延長者が組織に貢献し、生き生きと働くことが本人、家庭、企業の活力の大前提である。企業、社員（延長者、在籍社員）およびマネジメントの一体的な意識としくみの改革が求められている。難しい課題であるが、高齢者雇用安定法の改正をきっかけに働く意識、働き方を見直す機会としてとらえたい。先に述べたように、自分の研究テーマとも重なるので具体的な提言までといかないまでも、自分の中高年代を振り返り論点の整理ができればと考えている。

1. 定年延長の背景と課題

(1) 高齢者雇用の実際

わが国において 60 歳代前半で働いている人の比率は 2012 年で 71.3%である。60 歳代前半の 70%以上が働いている国は先進国では日本だけである。例えばフランスは 20%、ドイツは 50%である。このことは日本人の高齢者の働く意欲が高いことを意味している。（註 2）

註 2) 高齢者雇用の総合誌エルダー2013 年 4 月号「高齢者雇用の必要性」樋口美雄氏

希望者全員が 65 歳以上まで働ける企業の割合は 48.8%、中小企業が 51.7%、大企業が 24.3%、70 歳以上まで働ける企業は中小企業が 19.1%、大企業が 11.1%といずれも中小企業が先行している。（註 3）

註 3) 高齢者雇用の総合誌エルダー2012 年 12 月号「平成 24 年 6 月 1 日現在の高年齢者の雇用状況」厚生労働省職業安定局高齢・障害者雇用対策部

(2) 定年制度の変遷

定年年齢は戦後の55歳から一貫して延長の流れにある。1998年に60歳定年が義務化され、2006年には65歳までの段階的延長が義務化された。表1にあるように2013年から2025年までに完全義務化される。2006年以降の定年延長の流れは年金開始年齢の上げがその引き金となっている。

表1：定年制度の変遷（註4）

	戦後～	1998年～	2006年4月～	2013年4月～	2016年4月～	2019年4月～	2022年4月～	2025年4月～
定年	55歳	60歳		61歳	62歳	63歳	64歳	65歳
法制度	法的な定めなく、社会通念上。	60歳定年が完全に義務化。	65歳までの雇用確保(①定年の延長、②再雇用、③定年の廃止のいずれかの段階的義務化がスタート。	60歳以上のすべての社員を雇う義務が企業に発生。ただし、雇わなければならない年齢は当面3年間は61歳まで、その後、3年ごとに1歳ずつ引き上げる。				定年が完全に65歳に。

(2) 定年延長の課題と対応策

定年延長が企業と社員の働き方にどのような影響を及ぼすか。定年延長における現場の4大懸念として、①若手のやる気が減る、②指揮系統が混乱する、③いろいろと気を使う、④新規採用が停滞する、等が指摘されている。（註4）

これに対して、人件費の視点で、高齢者の人件費を抑制する、高齢者の意欲を維持するための人件費を確保できるよう若手の昇給カーブを抑制する等、人件費の配分についての制度設計がトライされている。一方、高齢者の活用の視点で新規事業の専門部隊、指揮系統を若手と分ける、若手とコンビを組ませる等の工夫もみられる。

4大懸念は私には、高齢者側の意識の変革なしに高齢者をうまく押し込もうとすることに對する問題点と思えてならない。

註4) 日経ビジネス 2013.3.4「定年延長パニック」より

2. 定年延長企業が成功しているわけは

独立行政法人高齢・障害・求職者支援機構は定年延長への先進的取組みを「70歳いきいき企業100選」として紹介している。100選企業のうち(株)有村屋（鹿児島県：さつま揚げ・蒲鉾製造販売）および自分も訪問したことのあるニシジマ(株)（愛知県：工作機械製造）、未来工業(株)（岐阜県：電気設備資材製造）の3社の取り組みから定年延長成功のわけを探る。

(1) 3社の特徴

3社の定年年齢、制度改定の経緯、制度の特徴を表2に整理した。

表 2：3 社の定年延長・廃止の経緯と特徴（註 5）

会社	定年	経緯	特徴
ニシジマ(株)	なし	もともと定年制はなかったが 1995 年に現社長が社長就任時に表明。	健康で働く意欲があり、月曜から金曜まで通常勤務ができること。
未来工業(株)	70 歳	政府が 65 歳定年制を呼びかけた時に、「それならうちは 70 歳」と社長が決めた。	60 歳時点での給与水準は維持。一番、働き盛りの 30 代、40 代の社員が、その制度に感動してがむしゃらに働く気になる。
(株)有村屋	なし	希望者全員 65 歳までの勤務延長から、平成 20 年に定年を廃止。	高齢期になっても就業条件、給与、処遇等は変更せず。

註 5) ニシジマ(株)は、「労政時報の人事ポータル トップインタビュー」より
 未来工業(株)は、「Sankei Biz 未来工業創業者・山田昭男 日本一幸せな会社」より
 (株)有村屋は、「70 歳いきいき企業 100 選（高齢・障害・求職者支援機構発行）」より

(3) 定年延長（廃止）企業の成功要因

表 2 にあるように 3 社は 65 歳定年の先に行く企業である。そこには次のような共通点がある。

- ・ 3 社とも品質とそれを支える技術にこだわり、業界において高い評価を得ている。
- ・ 技術は人に依存することを理解し、技術・技能を重視する文化がある、たとえば「年齢に関係なく技術の高い社員は会社の財産（ニシジマ）」。
- ・ 高齢者が生き生きと働くことが、中堅・若手社員に「自分たちを大切にする働きがいのある職場と受け止められている。（有村屋）」
- ・ いずれもオーナー型の中小企業で経営者の経営観、労働観が反映されている。中小企業が高齢者雇用で大企業に先行している要因の一つと考えられる。

会社が技術・技能の価値を認識し、年齢に関係なく社員に能力の発揮を期待し、期待に応じた評価・処遇をしている。定年延長、定年廃止を目的としたのではなく、競争力のある会社、顧客に支持される会社を目指して企業経営を進めてきた帰結として定年延長、定年廃止が実現している。

3. 自分自身の中高年代を通して考えたこと分かったこと

(1) 中高年社員の活性化のカギは「創造活動」にあることを仮説とした

40 歳代半ば、ヤマハ発動機(株)人事部にて新しい人事制度の企画に携わった。いわゆる団塊の世代問題に直面した。それをきっかけに平成 3 年から「中高年社員余剰化の原因と対応策」を名古屋市立大学大学院で研究した。修論としてまとめた要旨は下記のとおりである。

「経済の成長が低成長となった現在、現状を維持するだけでは環境の変化に遅れ競争企業に対して相対的に後退することになる。現状よりうまいやり方、競合他社より有利なやり方を考えだす創造業務がホワイカラーの貢献を高めるために不可欠である。

仕事には定常的、判断・アイデア出しの三つの形態がある。判断・アイデア出しを通じた経営貢献こそ中高年社員の豊富な業務経験、人脈、マネジメント知識、専門知識・技術を生かす道である。特に専門職としての位置づけを考えれば、アイデア出しつまり創造業務による経営貢献こそ中高年社員活用のポイントである。」(註6)

この「創造」というキーワードが自分の中高年代を生き生きとし、達成感あるものにしてくれた。

註6) 名古屋市立大学大学院修士論文「中高年社員余剰化の原因と対応策」中川貞夫より

(2) 自身の体験で仮説を検証

修論作成時、私は情報システム子会社に出向して3年目であった。バブルの崩壊で親会社からの受注が低迷し、否応なく地域の中小企業向けの業務ソフトの販売拡大が急務となった。新しいサービスの開発、市場導入は未経験の仕事で、かつ社内に先例はなかった。事業責任者として自分が考え行動しなければ前に進まない状況の中で、自分なりにアイデア出しと企画、実行を繰り返して事業を成長させることができた。

その後、(株)浜名湖国際頭脳センター客員研究員として技能伝承サービスを開発し市場導入した。情報会社での経験を生かしながら、アイデア出しと企画業務を経験した。大学院で考察した「創造業務」が自分の新しい分野への展開を後押ししてくれた。

(株)アルファ情報システムズ、(株)浜名湖頭脳センターおよびその後の中小企業アドバイザーの仕事は開発、開拓要素が多く、まさに修論で仮説として挙げた「創造活動」なくしては使命を果たすことができなかつた。自らの体験を通して仮説を検証できた。創造というのは、まったく目新しいことでなく、現状を分析し課題を設定し、PDCAを廻していくことで学習効果を積み重ねることであると分かった。

100人にも満たない経営基盤の整っていないシステム子会社で、自分が経営に貢献しているのか常に問い続けた。そして3年目あたりから貢献を実感できるようになり、組織の仲間になれたと確信した。「貢献」できることも生き生きと働くための重要な要素であることを体験した。

4. 定年延長問題で考慮すべきこと

1, 2, 3項で定年延長の背景と産業界の対応、定年延長・定年廃止企業の成功の要件、中高年社員活性化についての自らの研究および実践体験を紹介した。このことから定年延長を成功させるための論点の整理をしてみたい。

(1) 能力開発あつての「生涯現役」

人は期待され所属組織に貢献してこそ働きがいを持つ、「生涯現役」これが本質である。3社の成功企業では、高齢者に対して年齢に関係なく質の高い仕事を期待し、高齢者も期待に応える能力を備えている。そのことにより若手社員の能力開発の動機づけになっている。3社では、若手と高齢者が競い合いながら能力に応じた役割、処遇が決まってくる。高齢者の働き場所を作り出すための若手のワークシェアというような発想はないように理解され

る。

私自身、40歳代後半から「生涯現役」をキーワードに能力啓発と新しい仕事へのチャレンジを繰り返してきた。開発・開拓の仕事で常に「創造活動」が必要であり、面倒がらずに直面した課題に逃げずに向き合った。(註7) その結果、60歳以降の9年間を自分への期待に応える仕事ができたと考えている。

註7) ふじの国第1期論文塾「キャリアの自己分析にもとづく能力開発の要点」中川貞夫

(2) 働く意識の改革

企業および高齢者自身が「生涯現役」のための能力開発(仕事の与え方、自己啓発、教育体制)を疎かにして現状を是認し高齢者にあった仕事と処遇だけを工夫しても、1項(2)であげた現場の4大懸念がなくなる。

何によってやりがいや誇りを実感するのか、私は自分の働きが組織の期待に応え組織に貢献していることだと考える。年功やライン長の職位に拘るのは、定年延長時代にまったくそぐわない。ベテランの能力へ若手からの尊敬、一方で若手のベテランへの挑戦、つまり尊敬しながら競い合う文化が欠かせない。

(3) 高齢者の職場開発

高齢者雇用コンテストで部門別賞(作業方法)を受賞した(株)壬生電気製作所では「1人屋台生産方式」を開発した。作業員自身によって生産計画を立てることができるので、1週間の勤務日程を自分で決めることができ継続雇用者のニーズとマッチした制度となっている。

註8) 高齢者雇用の総合誌エルダー2012年11月号「徹底取材! 高齢者の職場づくり」

西武信用金庫では専門家を揃えた「お客様支援センター」になるには、知識と経験を持った意欲の高い高齢者を真に生かす道を考えなければならないとして「現役コース」を設けた。一定の職位にある人が希望し、認められれば職位もそのままに定年前の現役と同じ処遇を受ける制度である。職員の働き方にも刺激になっている。

註9) 高齢者雇用の総合誌エルダー2012年11月号「えるだー最前線」

高齢者の培ってきた技能を生かしながら周囲に受け入れられる職場開発の好事例である。

(4) 高齢者の働き方を開発する

定年延長問題は世代間の仕事のとりあいにはいけない。高齢者が生き生きと働くことで若手の目標になり意欲づけになることは、先進3社の例にあった通りである。高齢者は自らの居場所(働く場所)を自ら作り出す必要がある。そのために下記の3点を定年延長がうまくいく要件として考える。

- ① 定年延長者が能力発揮を通して組織へ貢献できている。
- ② 自分自身の働き甲斐をもてる。
- ③ 後輩の意欲・成長を妨げない(支援できる)。

この要件を 60 歳までに整えなければならない、つまり定年延長へのソフトランディングは 60 歳までの現役時代が勝負となる。

5. 定年延長時代の人材マネジメントの在り方は

2 項でとりあげた定年延長・廃止先進企業のように年齢がハンディにならない「生涯現役」を可能にする企業と社員の意識改革、人を育て生かすシステム改革が基本となる。

そのために社員の働き方と人材マネジメントについて考察する。

(1) 社員の働き方

1 項 (2) で紹介した現場の 4 大懸念を見ると、定年延長者も 60 歳前の現役世代も意識・働き方を変える必要がある。延長者がかつての上司として使いにくい、天井がつかえるとかは、これまでの延長線上の意識、働き方における発想である。

- ・まずは専門能力を磨き職業人としての価値づくりをする。専門能力を持ち 1 人で動ける社員は組織も生かしやすい。何歳になっても能力開発を並行する。
- ・仕事や能力開発における目標を設定し、PDCA を廻す、面倒なことを厭わないで仕事の達成に喜びを求める。
- ・権限に依存しない、共感、納得で人および組織を動かす。これは組織の長が長い人には意識改革を伴う。これができないと、定年延長時代の組織に受け入れられない。
- ・担当した職務は「役割」として考える。ライン長も組織を動機付け業績を上げる専門家と考える。

(2) キャリア設計

私は 40 歳になった時に、会社が設けた 40 歳ライフプラン研修に参加した。そこで 60 歳までをどう過ごすか、仕事や能力開発、家庭、健康等について目標を設定し計画を立てた。おおまかな目標、計画であったが能力開発のドライバーとなった。それがあったからこそ 60 歳まで充実した職業人生活を送り、60 歳以降も蓄積した経験・ノウハウを生かすことができている。

50 歳の初めに 60~65 歳まで、どのように組織に貢献し生きがいのある職業生活を送るか、またそのための能力の棚卸しおよび目標・計画を立てることが有効だと考える。企業の側もそのためのカリキュラムを用意し、社員の動機づけを図るべきである。

(2) 人材マネジメント

人材マネジメントにおいても「生涯現役」を促進する。「生涯現役」は「自立」した働き方ともいえる。自分から問題を見つけ、企画し組織に働きかけ実行に移すことができる人材は、年齢に関係なく組織に貢献し存在価値を発揮できる。

- ・「生涯現役」を担えるよう専門能力を高められる仕事の与え方、教育体制を工夫する。東京大学総合教育センター准教授の中原淳氏は「会社の新規事業の立上げのような貴重な経験を積んだ人ほど、新たな経験の機会に恵まれ、ますます技術や専門性を磨けるようにな

る。そのような『経験獲得競争社会』になってきているような気がします。」と指摘している。(註 10) 社員の側も自らのキャリア開発を意識して新しい仕事にチャレンジしていくことが求められる。

註 10) 日経ビジネス 2013. 6. 24 キャリア複線時代の人材育成 2

- ・仕事のミッション・期待度に応じた報酬制度（契約型）とする。年齢に関係なく高い成果を期待し、見合った報酬を与えるニシジマや未来工業のような仕組みが理想形である。
- ・ニシジマや未来工業のように技術で他社と差別化する会社で、技術を高める機会がいくらかでもある会社と違い、比較的単純な技能しか身につかない会社や職種も存在する。このような会社や職種で残念ながら高い専門能力を身に付ける場がなかった人には産業界で検討されているパート的な勤務も必要になる。

終わりに

定年延長は高齢者の生きがいや働き方というよりも、年金開始年齢の引き上げをきっかけに制度改定された側面が強い。しかしながらこれは高齢者の働き方を考え直すチャンスでもある。高齢者が生き生きと自立して働くことができれば、若手にとっても動機付けになる。このことは先進 3 社で実現されていることである。

定年延長への対応は、60 歳になってからでは遅い、「延長前」の過ごし方を変えることから始めなければならない。

本論では、自身の体験を踏まえ定年延長を円滑に導入するための課題の整理を試みた。今後、個の働き方および能力開発の視点で具体的な研究を続けたいと考えている。