

定年文化のあとに「能力と高齡を楽しむ社会」

大久保幸夫（ワークス研究所 所長）

「日本の雇用」四種の神器」が壊れはじめた

定年という制度は、新卒一括採用で人材を調達し、年次管理を徹底、ある一定の年齢まで働いてもらうシステムである。これを支えてきたのが、個人の職務遂行能力をランク付けし、それによって賃金を決定する職能資格制度であった。結果的に、賃金は後に行けば行くほど高くなる年功序列となる。日本の雇用といえは、終身雇用「年功序列賃金」企業内組合」という三種の神器が思い浮かぶが、これらも定年という制度の存在を抜きにしては語れない。定年は、これまでの日本の雇用の中核を成してきたシステムだったのである。

しかし、「ここ」にきて、「この制度の不合理を指摘する論調が目立って増えてきた。私も、雇用における年齢差別とでもいふべき、定年退職制度は禁止される」とが望ましい」と考えている。

「存じのうちに、日本では少子高齢化がとどめもなく進行している。労働力人口

は2005年から減少に転じ、2025年

の労働力人口の約2割を60歳以上の高齢者が占めるといふ予測も出ている。また、2013年から基礎年金の支給開始が65歳に繰り延べされる。引退の時期を上から一方的に押しつけられるのではなく、ひとりひとりが自ら選択した年齢まで働ける社会を作らないと、これからの日本が立ち行かなくなるのは目に見えている。

国際的に見ても、アメリカでは34年前に年齢差別禁止法が定められ、イギリスでも2006年までに定年制が廃止されるといふ。この問題については、主要国にはべて日本が大きく遅れをとっているのである。

「年齢で評価する」システムから「能力で評価する」システムへ

定年制撤廃を口でいっているのはたやすい。だが、その後、何をすべきかという議論がまたまた欠けている気がする。破壊と創造はセットで語られなければならない。当然、企業内で「年齢」によって管理するシステムが立ち行かないとするならば、能力によ

って評価するシステムを整備すべきだ。

これまでも一貫して日本企業は能力主義であった。しかし、年功序列が、「年齢」「熟練」といふ考えを賃金制度に反映させたものであったように、厳密な意味での真の能力主義であったかという疑問が残る。そうした反省があつて、90年代後半に現れたのが「コンピテンシー（高い業績をあげるための職務遂行能力）やビジネスEQ（知的能力を単なる頭のよさではなく、さまざまな社会的有能さと捉える）」という考え方だった。こうした考えも取り入れて、企業は個人の能力や成果が、直接、賃金に結びつく新しい評価軸を作ろうとしている。当然それは、「コンピテンシー、スキルや知識、業績」といった異なる要素から構成されるべきだろう。より厳密性を期すためには、数値ベースのものである必要はない。それよりも、上司はもちろん、周囲や下からの幅広い評価が重要だろう。

知識社会においては、新しい知識やスキルもすぐ陳腐化する。日々の継続学習能力が大切になる理由はそこにあるが、それは同じ年齢、同じ職場であっても、大きな

差がつく時代であることを意味する。もはや年齢で能力を測る仕組みが立ち行かなくなっている現在、日本企業には、新たな能力主義の確立が一刻も早く望まれているのである。

逆年齢差別のメロウワークを増やせ

「ここ」まで、年齢から能力へ、企業内におけるあるべき評価軸の転換について述べてきたが、新たな社会創造という意味で、今後の日本で高齢者が生き生きと働ける方法を2つ提案してみた。

ひとつは、高齢者ならではの技量や経験を要するメロウワーク人間としての成熟度を要する仕事（に就くという選択肢である。たとえば、カウンセリಂಗや「ツツボを教える」などの高度な専門サービス業である。こうした職業は、知識社会化がますます進行する今後、そのニーズがさらに高まるはずだ。企業経営に長けた高齢者などは、若い起業家支援の仕事に大きなやりがいをもって取り組むだ

る。また、高齢者が集まって事業共同体を作り、自分たちの技術を若手に教えながら、企業から請け負った業務を遂行する動きがすでに出てきている。

企業大学の講師という仕事もある。リタイアメントやロイヤリティなど、目に見えないものを教えるには、老練が非常に役に立つ。ちなみにアメリカでは、1980年代に全米で約4000校だった企業大学が、90年代には1600校に増加。フォーチュン500社の約4割が企業大学をもっているという。ビジネスの場面ばかりでない。既存の大学や専門学校の中にも、独自の知識や技能をもった高齢者を講師として採用する学校が増えるだろう。60歳未満応募禁止といういわば逆年齢差別の仕事ももっとあつていい。そうやってはじめて、日本は名実ともに高齢者にとって住みやすい国になるのだ。

世界一速い速度で高齢化が進行している日本としては、今の定年制を65歳まで延長すべきか否かといった小さな議論はやめにして、望めば、誰もが80歳まで現役で働ける社会を作るべきだと思う。いわば、社会全体で高齢者の雇用を確保する仕組みづくりだ。

日本人の平均寿命は世界一だが、なおも年々伸びつつけている。80歳まで生涯現役という発想で人の一生を考えた場合、たとえば、60歳で企業を退職した後、5年間、大学に行き、65歳からは大学教授として教壇に立つという生き方も、十分考えられるのである。

公的な仕事は今後、 高齢者に依存することに

もうひとつは、高齢者が地域密着型のサービスを提供する非営利セクターの担い手になることだ。官・公・民と分けた場合、日本の公の部分はまだまだ弱い。特に、この公の部分は、NPO(民間非営利団体)が担うべきだと考える。高齢者が日本におけるNPO普及の尖兵になるのである。そのための第一歩として、高齢者がNPOを立ち上げたり、就労する場合、賃金収入があると支給額が減らされる在職高齢年金の目減り額を小さくするような法改正をすれば効果的だ。NPOは社会的意義が高いが、営利面からすると成り立ちにくい事業だ。高齢者が担い手になることで、その営利面のバランスがとれるのではないだろうか。

NPO事業サポートセンターによれば、現在、日本に4450のNPO法人があり、そのうち400法人が高齢者の介護保険事業を行い、常時雇用で約2700人、パート雇用で約3万人を確保しているという。この雇用創出力は無視できない。NPOが担うべき地域密着型のサービスとしては、他にも、高齢者向けサービス全般、保育所などの子育て分野、コンピュータなどの教育分野、行政のアウトソーシング分野が有望だといわれている。アメリカには、高齢者が作った全米退職者協会(AARP: American Association

of Retired Persons)という巨大NPOがある。活動内容は、機関誌の発行、発行部数2200万部で全米一から始めて、保険や医薬品販売などのサービス、就職支援、健康管理、資産運用、自動車運転の再教育、法律相談まで、高齢者のあらゆる生活をサポートする。また、高齢者の生活向上のために国と地方自治体に働きかける立法活動も実行しており、これらの活動を有給スタッフ約2000人とボランティア約40万人で運営している。会員資格は50歳以上で、年会費は10ドル、会員数は

3400万人で、50歳以上のアメリカ人の半数が会員になっている。このAARPの例は、日本にも大いに参考になるだろう。現在の先進国においては、利益を生むべく前へ進みつつける資本主義セクターと、社会的弱者を保護する非営利セクターのどちらかが不可欠の存在である。前者を60歳までの若い世代が担い、後者を60歳以降が自ら担う。日本でこれが実現すれば、アメリカ型でもヨーロッパ型でもない21世紀の新たな社会モデルになり得るのではないだろうか。

企業制度としての 定年論議はやめ、 社会制度としての 雇用保障を考える

定年を終身雇用制と密接に結びつけたものとして理解するならば、これは、最善ではなく、次善の策だと思っています。

本当は、企業ではなく、社会全体がそれを行うのが筋ではないでしょうか。ある会社で雇用が保障されなくても、どこか別の会社でスムーズに就労できる。そうした仕組みづくりが必要なのはです。

企業単位の制度改革では、こうした社会の実現は無理でしょう。雇用や働く人の将来といった人間に関わることで、一企業の論理に任せているというところが都合が生じてしまいます。

たとえば、技能教育がいい例でしょう。各社とも業務に必要な技能を、OJTや社内研修機関で教育することを旨とする。これは、二重の意味で、非効率です。ひとつは、内に閉じることで、何かその



神野直彦 (しんの・なおひこ)
東京大学大学院経済学研究科教授

企業独自のものを付加してしまい、技能が汎用性をもちなくなってしまうこと。その結果、社外で同様なことを学んできても、それが通用しないといった状況が生まれたりします。もうひとつは、各社が別々に教育するより、開かれた機関が集約して教育したほうが、コスト効率的だということです。内に閉じた文化だと、こうした無駄が生まれてしまうのです。

労働や雇用の問題を考える場合、企業単位で論じるのはそろそろやめませんか。もはや、ひとつの企業が長期にわたり繁栄し、そこで生涯働けるような時代ではないのですから。これからは、社会全体で、どのような制度・施策を打つかを決める方向に全体で動いていくという大きな視点に立つべきでしょう。

定年問題の論議も、そうした延長線上で考えるべきだと思います。