

オピニオン

論点

「70歳定年」に向けて

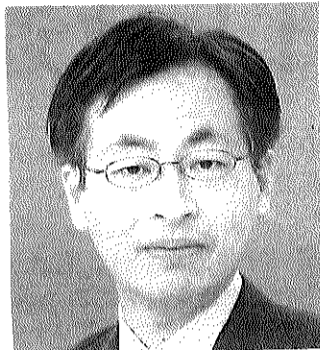
70歳まで働く機会を確保する努力義務を企業に課す「改正高齢者雇用安定法」が4月、施行され、日本社会は「70歳定年」「70歳現役時代」に向かって一歩踏み出した。だが、企業と高齢者の「ミスマッチ」など課題は多い。高齢者雇用の壁をなくすため、企業や社会、そして高齢者自身に求められているものは――。

努力義務課す法改正

高齢者雇用安定法は企業に対し、65歳までの雇用を確保する義務を定めていた。改正法はこれに加え、70歳まで働く機会を確保することを罰則のない「努力義務」として課した。「70歳までの定年引き上げ」「定年制の廃止」――など5項目のうち、いずれかの措置をとるよう努力する義務がある。少子高齢化で人口が減る中、働く意欲のある高齢者が活躍できる環境を整える狙いがある。

山田 久

日本総研副理事長



やまだ・ひさし 1963年生まれ。京大卒業後、87年に住友銀行(現三井住友銀行)入行。93年から日本総研、2019年から現職。著書に「失業なき雇用流動化」(慶応義塾大学出版会)など。

65歳以上の「シニア」にどんなイメージがあるだろうか。人材サービス会社の調査(2018年)では、3分の2以上の企業が「シニアの採用に消極的だ」と理由を「特になし」との回答が4割で最も多かった。もし「シニアは使えない」との思い込みがあるなら、間違いだ。シニアが働きたいよう、国や企業は環境を整備すべきだ。年金制度は現役世代の保険料を高齢者の給付に充てている。現在は現役世代のおおむね2人で1人の高齢者を支える「騎馬戦型」なのに対し、50年ごろにはほぼ1人で支える「肩車型」になるとみられ、現役世代に今後負担が重くのしかかる。だが、シニアの体力や運動能力は若返っており、従来の「お年寄り」とは異なる。元気が高齢者には引き続き働いてもらい、給付を受ける側から支える側に回ってもらう必要がある。働く高齢者は増加しており、労働人口に占める高齢者の割合は13.4%(昨年)で、20年前より倍増した。新型コロナウイルスの影響で足踏みするかもしれないが、改正高齢者雇用安定法の施行で拡大する可能性もある。

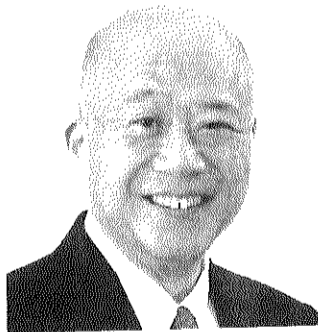
日本の雇用慣行見直しを

ただ待遇を提供できていない、という点だ。年代ごとの賃金推移を示す賃金カーブを見ると、主な欧州諸国は働き盛りの40代でピークとなり、その後緩やかに低下する一方、日本は50代まで急勾配で上昇し、定年を迎える60代で一気に下がる傾向だ。原因は、日本独特の雇用慣行にあるとみられる。欧米の雇用契約は、職種や職務を決めたうえで契約する「就労型」だ。仕事の能力や経験で賃金が決まる。一方、日本は「就社型」の傾向が依然強い。職種や職務を決めずに会社の一員になるタイプの契約で、「定年まで勤める」ことが前提だ。若手の底上げにはよいが、中間意識を重視するために社員間の待遇差をつけず、結果として個人の専門性が高まりにくい傾向がある。会社で営業や製造部門などを指揮・監督する「ライン」の管理職にあるうちは、存分に仕事をさせるものの、そこから外れた途端、キャリア意識や会社への忠誠心がなくなると成果が上がらなくなる。この結果、待遇が下がり、モチベーションも低下して能力も生かせない、との悪循環に陥る。日本でも職務・成果型の人事制度が増えたとはいえ、「終身雇用・年功賃金制度」の傾向が強い。こうした仕組みを見直す必要がある。一方、働く側も企業の枠を超えて、自分がどんな能力を持っているかを把握し、磨く必要がある。転職経験のある人の方が、60代後半も働くケースが多いといった調査もある。とはいえ、本人が自分の能力を把握できていないことも多い。国は昨年、「職業情報提供サイト」を始めた。自分の能力などどんな職業が適しているか検索できる機能があるが、不十分だ。国は職業情報と能力の「見える化」を進め、高齢者雇用をもっと後押ししてほしい。

聞き手・中西拓司

村関 不三夫

シニア派遣業「高齢社」社長



むらせき・ふみお 1956年生まれ。東大法学部を経て、85年に米ジョンズ・ホプキンス大高等国際問題研究所修了。79年に東京ガス入社。同社取締役常務執行役員などを経て、4月から現職。

企業が高齢者に求めるのは即戦力だ。特に公的な資格を持っていると企業側も安心して雇用できる。資格がなくても経理の経験や企業法務に詳しいなど、自分ならではの強みを持っていることが大事だ。企業と高齢者をつなぎ、働く場と生きがいを提供したい。「高齢社」の創業者は東京ガスの元社員で、高齢化社会の労働力不足を補うために退職者が働けるビジネスを考えたことが始まりだ。現在はシニア専門の人材派遣業としてガス関連をはじめ、各方面に派遣している。登録者は平均71.4歳で、80代で働く人もいる。年金を受け取りながら働くことを前提に、勤務は週3日程度で一つの仕事を数人で担うワークシェアリングを進めることで、働き手は無理なく働ける。現役のころよりしがらみがなく、働くことを楽しんでる人が多い。先日、倉庫管理の仕事を担当する80歳の男性に会社として感謝状を手渡した。10年前からの仕事を担当しており、倉庫内をきれいに整えるだけでなく、わかりやすいマニュアルも作成した。派遣先の社員から高く評価され、表彰も受けたという。有能な人材はいつになっても評価される。資格とまではいなくても、例

「自分ならではの強み」が大事

えば「電話の受け付け業務」も技術の一つだ。高齢者はクレームも含めた顧客対応に慣れており、企業側が指導しなくてもこなせる人が多い。営業でも高齢者は若手よりも安心感を与えることが多い。職場の若手にとっても、ベテランの仕事ぶりが一つの手本になる。即戦力を備え、人生経験が豊富で社員の模範になるような人が重宝される。ただし、高齢社の研修では、新しい勤務先での態度として「現役時代の自慢はしないように」と教えている。「上から目線」ではないけない。何事も謙虚に取り組むよう指導する。一方、問題になるのはやはり健康だ。いくら本人にやる気や能力があっても持病を抱えていることもある。会社側も健康状態を見ながら受け入れるため、3カ月ごとの契約更改を要望されることもある。運転業務では適性検査を実施するなど健康状態の把握には一番気をつけている。「70歳定年制」の導入で、どのような影響が出るのかはまだ見えない。70歳まで雇用する企業が増え、派遣登録する高齢者は減るかもしれない。年金を受給しながら働くことで雇う側にとってはコストを下げられたが、働き方改革に伴う「同一労働同一賃金」のルールが適用されると、競合社に対する強みにならないかもしれない。これらの対応が課題になる。とはいえ、高齢者雇用のニーズは高く、仕事はバラエティーに富んでいる。例えば家電の訪問修理車に同乗する運転補助や、客が乗っていないレンタカーを運転して移動する回送業務、泊まり込みでのホテル設備管理、ゴルフ場のコース管理など面白い仕事がたくさんある。「これなら自分でもできる」という仕事はきっと見つかるはずだ。働く意欲のある高齢者を一人でも多く増やしていきたい。

聞き手・谷本仁美