

日本企業における高齢者活用の取り組みに関する一考察

A Study on the Practical Use of the Aged in Japanese Company

岩 田 純*
Jun IWATA

目 次

はじめに

1. 定年延長及び再雇用と勤務延長制度の現状
2. 企業における高齢者活用の事例
 - (1) 名古屋鉄道株式会社
 - (2) 株式会社松屋
 - (3) 松下電器産業株式会社
 - (4) 横河電機株式会社
 - (5) 株式会社マイスター 60
3. 企業における高齢者活用の特徴
 - (1) 再雇用制度と労働者の選別
 - (2) 内部化された企業内労働市場
 - (3) 年金併給の賃金制度
4. 今後の高齢者雇用・就業の課題
 - (1) 高齢就業者の意識
 - (2) 年金の支給開始年齢引上げと雇用システムの関係
 - (3) 個別対応による多様な雇用形態
 - (4) 自己と他者による相互評価制度の導入

おわりに

* 社団法人常滑市シルバー人材センター事務局職員，2001年3月，日本福祉大学大学院情報・経営開発研究科修士課程修了

Career counseling, Diversification of employment, Employment information,
Individualization, Local employment, Meaningful jobs, Mutual evaluation, Regional alliances,
Self-evaluation, Wage by job

はじめに

今後の年金財政，少子化の対応策として働く意思と能力のある高齢者にも出来るだけ長い間社会を支えてもらうシステムの構築を望む声がある．厚生年金の支給開始年齢が2001年より引上げられ，現在の60歳受給が2025年には65歳以降になり，定年年齢と年金の支給開始までに空白期間が発生することになる．このようなこともあり，これまであまり高齢者雇用に積極的な取り組みをしてこなかった企業においても，労働者や社会の要請に応じて高齢者雇用に前向きに検討する企業が増えてきている．2000年の春闘では，60歳以降の雇用について労使双方の認識が高まり，何らかの形で60歳以降も就業できる条件整備について基本的に合意した．65歳現役社会実現への第一歩として重要な合意であるが，現実的に高齢者雇用に対してどのように取り組み，定着させていくのか大きな検討課題である．

そこで本研究の目的は，第一に企業の定年退職者の処遇や制度がどのようになされているかを明確にし，企業における現段階での高齢者活用の姿勢を明らかにすることである．そして，第二には高齢者自身が雇用，就業に対してどのような意識を持っており，何を望んでいるかを明確にした上で，どのようにすれば高齢者の希望をも取り入れたより優れた制度を創り上げることができるかについて検討することにある．

本稿では，高齢者活用に先駆的な企業の高齢者活用の背景，制度，現状，課題などについてインタビューした事例を詳細に報告し，企業における高齢者活用の実態を把握するとともに高齢者雇用に対する姿勢を明らかにする．また，独自に行った高齢者への個人及びグループインタビュー調査の結果から高齢者自身の定年後の働き方や就業に対する考え方をまとめる．そして，以上の考察から今後の高齢者に対する雇用・就業の課題について検討を加え，課題解決のための方策を示したいと思う．

1. 定年延長及び再雇用と勤務延長制度の現状

2000年の春季労使交渉では65歳までの継続雇用についての具体的な検討の動きが活発になっている。65歳までの雇用継続の制度と運用の実態はどうなっているだろうか。

65歳までの企業における雇用制度をおおまかに分けると、65歳（以上）定年制、定年後65歳までの再雇用・勤務延長制度であって希望者全員に適用されるもの、定年後65歳までの再雇用・勤務延長制度であって会社が認めた者に適用されるもの、の3つに分けられる。このうち、をあわせたものが「65歳までの希望者全員の雇用機会を確保する企業」、をあわせたものが「65歳まで雇用するなんらかの制度を有する企業」として位置づけられる。

労働省「雇用管理調査」で、こうした65歳までの雇用に関する制度の状況をみると、をあわせた「65歳までの希望者全員の雇用機会を確保する企業」の割合は、ここ数年、2割前後で推移している。企業規模別にみると、おおむね規模が小さい企業で割合が高く、一方、300人以上規模企業では1割を下回っている。このうち、の65歳以上定年制を導入している企業割合をみると、規模計で1990年の2.7%から2000年は5.8%と水準は低いものの、緩やかに高まっている。

産業別、企業規模別にみると、建設業、不動産業、サービス業や30～99人といった小規模で割合が高い。さらにをあわせた「65歳まで雇用するなんらかの制度を有する企業」の割合をみると、5割以上となる。企業規模別にみると、299人以下の企業で5割以上、1,000人以上の企業でも3割超と、大規模企業においても、ある程度65歳までの雇用継続の制度が導入されていることがわかる。

また、65歳までに限定せずに、60歳定年後の継続雇用制度を有する企業割合をみると、このところ、横ばい傾向となっているものの、約7割に上がっている。規模別にみると、1980年代後半と比べ、特に、企業規模1,000人以上の大企業で導入割合が高まっている。このように60歳以上の継続雇用の動きは徐々にではあるが、広がりがつつある。

そこで、企業が65歳までの継続雇用を行なおうとする動機を考えてみる。「雇用管理調査」（2000年）によると定年年齢を61歳以上としている企業では、「経験、能力の活用」が約6割と高く、次いで「社会的要請」、「年金支給開始年齢の引上げに向けての体制作り」等の順になっている。

さらに、若年人口の減少と高齢者の急増という大きな人口構造の変化、年金支給開始年齢の引上げが予定されている中で、企業は、今後の60歳以降の高齢者の雇用について、どのように考えているかについて調べることにしよう。「高齢者雇用の現状と展望に関する調査」（1996年）によれば、年金支給開始年齢引上げに伴って、自社内で60歳以上の継続雇用を「積極的に進めていきたい」、「進めざるをえない」とする企業はあわせて8割以上に上がっており、進めるのが難しいとする企業が比較的多い大規模企業においても7割弱はこれを進める姿勢をみせてい

表1 最近の雇用延長への取り組み概要

松下電器産業	60歳定年後に65歳までの再雇用制度を導入。2001年より就業の最長年齢を延ばし、2005年に65歳まで働けるようにする。対象者はすべての就労希望者。再雇用の形態は、(1)現職能の継続を含む直接雇用 (2)高齢者雇用会社に雇用される請負会社型 (3)松下エクセルスタッフという派遣会社に所属 (4)社外へのあっせん --- の4コース。コース選択については、58歳時点で本人の希望を確認。
松屋	98年より最高65歳までの定年制を導入。社員全員が54歳になった時点で55～65歳までの範囲で自分の定年年齢を選択する。55歳以降の働き方については、(1)通常勤務(所定労働時間1,800時間)、(2)短時間勤務(同1,440時間もしくは1,080時間)の2つから本人が選択。最初は短時間勤務を選択して資格所得にはげみ、その後、通常勤務に復帰するなどのコース変更も可能。55歳以降の給与は、役職による「職務給」と個人業績による「業績給」で構成。それまでであった能力を反映する「能力給」を廃止し、年功的要素をゼロにした。
東京電力	60歳定年後に62歳までの再雇用制度を導入。対象者は、やる気や健康状態などを見て検討する。勤務形態は基本的にフルタイムだが、年収はダウンする。
三洋電機	60歳定年後に65歳までの再雇用制度を導入。上限年齢は、2001年からスタートする年金の支給開始年齢の引き上げにリンクさせる形で繰り上げ、2013年に65歳とする。対象者はすべての就労希望者。仕事の内容は現職の継続を基本に会社が提示する。希望者は、60歳定年前に社員から特別社員に身分を変更し、賃金水準も下がる。
本田技研工業	60歳定年後に65歳までの再雇用制度を導入。制度導入は2003年4月。2003年4月から2007年3月までの定年退職者については、満62歳の誕生日までの勤務が可能になる。以降は3年ごとの年金の支給開始年齢の引き上げにリンクさせる形で繰り上げ、2013年に65歳となる。対象者は、毎年、会社が再雇用の募集人数を公表し、希望者を募ったうえで、会社側が人選する。
トヨタ自動車	新たに導入する再雇用制度は、(1)トヨタが1年ごとの契約で最長63歳まで再雇用する制度(2)人材派遣会社などに登録しておいた再雇用者が、派遣・請負の形態でトヨタが用意した仕事に従事する制度 - - の2通り。技能系社員は両方の制度の対象者となるが、事務系は派遣・請負の制度にのみ対象となる。対象となるのは、現場で働く管理職を除く技能系社員のすべて(約4万3,000人)。再雇用期間は当面、63歳までとするが、年金支給開始年齢の引き上げを見据え、65歳への延長も今後、労使で議論していく。会社は毎年秋に次年度の年間採用枠を確定させ、それを各職場に提示する。希望者は全員、面接を受ける。要員ニーズ、能力、健康、体力も人選の基準とされる。能力については、社内で設定している専門技能習得制度(S、A、B、Cの4段階)の「A級相当レベル」と明確にした。採用の可否は、定年退職する前の年度の12月末までに決まり、本人に通知される。再雇用時の配置は、各人の保有能力を考慮し、会社が決める。勤務パターンは常昼勤務職場、連続2交替制職場など配属職場に準じる。 年収はフルタイム勤務(連続2交替・残業なし)で約300万円(会社支給のみ)、厚生年金なども含めれば約490万円になる見込みだ。
名古屋鉄道	95年に65歳定年制を導入。対象は希望者全員。勤務時間は基本的に1日当たり1時間短縮となり、その分、年収も下がる。
近畿日本鉄道	89年に65歳を上限とする再雇用制度を導入。対象は希望者全員。勤務形態は基本的にフルタイムだが、月額基本給は下がる。

新日鉄	技能者の一部を再雇用，2003 年に本格導入．
NKK	定年退職者を再雇用するシニアパートナー社員制度を導入．2001 年度は約 10 人の技能者を再雇用する．
川崎製鉄	2001 年度に技術者 10～20 人を再雇用
東レ，旭化成など	定年退職した従業員を再雇用する形で，最終 65 歳まで雇用延長
富士電機	従業員が 55 歳になった段階で，60 歳と 65 歳のいずれかの定年を選べる仕組み（選択 65 歳定年制），給与は，56 歳と 60 歳の 2 回に分けて水準引き下げ
日興証券	50 歳から 65 歳までの間に 5 年ごと 4 段階の定年を新設し，社員が自由に選ぶ（定点選択定年制）
富士通	高齢社員を再雇用する受け皿として介護サービス会社（ケアネット）を設立，コンピュータの設計開発などの技術を持つ社員を，本社の嘱託社員として再雇用
大和証券	退職者を再雇用して営業店舗での顧客対応（投資アドバイス）などの業務にあたらせる「エルダー採用制」を導入
クラレ，阪急電鉄等	定年退職後，希望者全員を再雇用

出所：週刊労働ニュース，新聞記事より筆者作成

る。「雇用管理調査」（2000 年）では，今後の雇用慣行の状況をみると，管理職，一般職とも「定年後もかなりの人数を雇用する」という企業割合が 1997 年に比べやや高まっている。

2000 年の春季労使交渉においても，2001 年度からの年金支給開始年齢の段階的な引上げをにらみつつ，60 歳以降の雇用延長に向けた労使の話し合いが進展し，電気機器や繊維産業等の大手企業を中心に 65 歳までの雇用延長について大枠での労使合意に達している企業も増えてきている。表 1 は，日本企業における最近の雇用延長への取り組みをまとめたものである。

以下では，日本企業がどのような制度で高齢者対策を行っているのかを具体的にみていくことにする。本稿では，1999 年 8 月から 2000 年 9 月にかけて企業における高齢者活用について，企業へのヒアリング調査を中心に，先駆的な取り組みを行っている企業に焦点を当てることにする。

2. 企業における高齢者活用の事例

(1) 名古屋鉄道株式会社 --- 65 歳定年制 ---

名古屋鉄道株式会社の雇用延長の経緯は，歴史が古く，昭和 26 年に高齢者向きの職場として名古屋共栄社（駅の売店，社内広告等の業務）を設立したのが始まりであった。終戦（昭和 20 年）前後に入社した社員が多く，この世代の社員が昭和 60 年から平成 3 年にかけて大量に定年

を迎えることになり、仕事に精通した社員が一斉に退職することによる経験や技術の伝承が難しくなることが懸念された。また、大量の定年退職者が発生することによる退職金支出の増加も雇用延長に向けた理由のひとつであった。このような背景から労使間で折衝の結果、段階的に65歳定年に向けてスタートした。昭和30年8月に定年55歳（プラス再雇用期間5年）、昭和53年5月には定年60歳（再雇用期間5年）となり、65歳までの雇用を確保した。

1) 高齢化への取り組み

同社は、平成6年4月、65歳定年を制度化した。労使合意のバックボーンとなったのが、次の5点である。

人生80年時代の社員福祉を追求した。

社員構成がいよいよ高齢化時代に突入し、会社経営にいろいろなインパクトを与える（会社存立の問題）。

長年にわたり雇用や定年の延長に取り組んできた歴史がある。

時流を洞察し、先取りの施策が経営理念である。

定年延長にともなう条件整備について労使間で徹底的に論議できる信頼関係がある。

2) 65歳定年制の内容

定年制度

昭和60年4月から10年間かけて毎年4月1日に定年年齢を0.5歳ずつ延長し、平成6年に65歳定年を実現した。また、55歳以上の退職者は定年扱いとして処遇している。

賃金及び退職金

60歳時の賃金は、在職老齢厚生年金を含めて59歳時の年収の80%とし、60歳以降の昇給は、一般計算の50%。退職金計算の基礎給は、60歳到達時点の基本給とする。

人事制度

役職・職位は原則として継続することでスタートし、63歳役職定年となる。配置転換は行わず、勤務時間を短縮する。60歳以上（課長を除く）は、週40時間（一般職は、週44.5時間）

健康管理、安全対策に新視点

年齢別健康診断の強化、(40, 45, 50, 55歳)強制的に人間ドッグを受診。安全対策は、高齢者を配慮した照明や器具など設備の充実

自己啓発の振興

定年までに2回セミナーを受講する。

55歳時：ステップセミナー【定年10年前という時点で自分の年齢を改めて見つめ直し、自己改革を図る。】、60歳時：ジャンプセミナー【夫婦同伴で、これからの人生80年代におけるライフプランに対する情報を提供する。】

3) 制度導入後の状況

ほぼ毎年、継続勤務者の割合が増えている。

60歳以降継続率

年 度	60 歳到達者	継続勤務者	延長率
平成 6 年	155 人	48 人	31.0%
平成 7 年	122 人	40 人	32.8%
平成 8 年	128 人	43 人	33.6%
平成 9 年	115 人	38 人	33.0%
平成 10 年	144 人	59 人	41.0%

60 歳以上の従業員数（11 年 8 月現在）

60 歳	51 人	63 歳	22 人
61 歳	35 人	64 歳	36 人
62 歳	34 人	65 歳	3 人

4) 65 歳定年導入後の問題点

個人差と待遇

60 歳を超えると個人の気力・体力・知力に大きな開きが生じる。現在の制度は、会社を選択権がない。（本人の希望重視）待遇も固定化しているので、60 歳以降の生産性が反映しない。

ポスト不足

役職滞留年限が延びることによりポスト不足が生じている。

年金制度変更による人件費コストの上昇

年金受給開始年齢が 2001 年から 3 年に 1 歳ずつ引き上げられることにより、現行制度では人件費コストが上昇する。さらに、今後 60 歳以降継続希望率が上昇すると思われる。

(2) 株式会社松屋 --- 65 歳現役制度 ---

株式会社松屋では、入社して定年となる 65 歳までを三つのステージに分け、それぞれに適した人事制度を採用している。入社から 55 歳の誕生日までの第 1 ステージ、55 歳から 60 歳の誕生日までの第 2 ステージ、そして、60 歳から 65 歳までの第 3 ステージである。第 2 ステージ以降は、全員に職能給がなくなり、職務給と業績給になる。1998 年から「65 歳現役制度」を導入している。通常勤務や短時間勤務など多様なコースを用意しており、可能な限り社員の就業ニーズに応じるというもの。チャレンジコース、オープンコース、選択定年の 3 コースがある。54 歳時点でどのコースにするか選択でき、基本的な処遇は、60 歳以降も変わらない。

1) 制度の概要

松屋の新人事制度は、社員全員が 54 歳になった時点で 55 歳から 65 歳の範囲で自分の定年時期を選ぶ仕組み。55 歳以降の働き方については、通常勤務の「チャレンジコース」（所定労働時間 1800 時間）と、短時間勤務の「オプションコース」から各自が選択する。

チャレンジコースは、継続して役職に就くことができ、業績に問題なければ現職を継続することができる。オプションコースには、所定労働時間1440時間と1080時間の二つのコースを設定。週休3日から週休4日に相当する短時間勤務を選択することもできる。資格取得などにはげみ、その後、再び通常勤務に復帰するなど途中のコース変更も可能だ。ただし、部・課長など管理職のまま在籍するには、通常勤務のコースを選ばねばならない。なお、社員のコース選択については会社がカウンセラー制度を設け、相談にのる。

2) 賃金及び退職金

松屋の月例賃金は年齢、能力が反映する「能力給」、役職による「職務給」、個人の業績による「業績給」で構成している。新制度で55歳以降の「能力給」を廃止し、代わりに「職務給」「業績給」の割合を高めて仕事上の成果で差をつける。55歳以降の給与から年功的要素を一切排除したことになる。チャレンジコースとオープンコースは、65歳定年時に退職金が支給される。なお、60歳以降の退職金の算定方式は、60歳定年時と変わらない。

松屋では業績の良い若年層を管理職に早期登用する傾向が強まっており、業績の芳しくない中高年層が役職を外されるケースが目立っている。「チャレンジコース」を選べば制度上は65歳まで管理職でいることが可能だが、実際は55歳以前に管理職を外される人も多い。仮に55歳で外された場合、管理職の「職務給」がなくなるため収入が激減する。このため新制度では55、56歳時の2年間に限り、救済措置を設けることを労使の合意内容に盛り込んだ。本人の年収が前年と比べて2割以上減ると、2割を超えた分は何らかの手当で補填する。

3) 人事制度

新制度では60～65歳の間は会社と従業員が毎年、個別に面談し、退職するか否か決める仕組みになっている。場合によると、この仕組みが企業による「肩たたき」になる可能性もある。そのため、「体力的に働くのが困難だったり気力が萎えてしまっているなど、余程の場合に限る」ことを労使で確認している。会社から退職を求められた場合でも、本人が就労を希望した場合は契約社員として働けるという制度も設けている。

また、65歳現役制を導入するに際して、人事制度全体の見直しを行っている。年功的要素を含んだものから実績主義へと改革をしている。ベースアップと定期昇給の完全廃止、家族手当の廃止、職務別賞与、降格人事、敗者復活人事などが実施されている。さらに、生涯職務の設計に対してカウンセリングやアドバイスできる生涯職務設計カウンセラーを置いている。このカウンセラーには、現在人事部のベテランスタッフが就任しているが、将来的には外部の専門家を招聘する構想もある。

(3) 松下電器産業株式会社 --- ネクスト・ステージ・プログラム ---

1980年7月に松下電器産業株式会社は、65歳までの雇用を保障する「熟年ライフプラン」を

発表し、高齢社会での雇用問題に対して先駆的な取り組みを行ってきた。同社を取り巻く雇用環境や従業員の就業意識は大きく変化しており、従来の制度での対応は不可能であるとの認識が深まってきた。同社では、雇用環境の変化に対応し新たな雇用システムを構築するため、96年4月に「雇用システム検討委員会」を設立し、労働組合と共同で新たな雇用システムの検討を開始した。「雇用システム検討委員会」は、約3年をかけて「雇用形態の多様化」、「高齢化への対応」について議論を行い、99年5月に「60歳以上の就業確保」の施策をまとめた。加えて、労使の議論を通じて「60歳以上の就業確保」、「賃金制度」、「賞与」、「福祉」、「労働条件の複線化」、「退職金・年金」などについて今世紀中に見直すという「新・経営成果シェアリングプラン」を策定した。「ネクストステージプログラム」は、「新・経営成果シェアリングプラン」に含まれる「60歳以上の就業確保」を実現するものであり、2001年4月から実施予定である。「新・経営成果シェアリングプラン」の基本的な考え方は以下のとおりである。

- ・社会・経済環境に適應する松下発グローバルスタンダードにふさわしい制度
- ・社会と従業員の新たな関係を目指した、自主自立の社員のための制度
- ・総額人件費の適正化と有効配分を図る制度

1) 高齢化への具体的取り組み

1980年に導入された熟年ライフプランでは次の3つの基本項目ですすめていた。60歳定年以後の経済的な生活基盤については、公的年金と福祉年金（企業年金）で安定をはかる。60歳定年以後について、4つの選択可能なコースを設け、それぞれの生活設計に沿ったコースを歩み、生きがいの充実をはかる。高齢者については、退職後の生活に不安を抱くことなく、定年まで安心して充実した職場生活を送り、さらに定年後の生活にソフトランディングできるように支援する。

これらの基本項目を具体化したのが、次の5つであった。(1)福祉年金（独自の企業年金）、(2)シニアパートナー勤務（パートタイム労働）、(3)NFC勤務（高齢者受け皿会社）、(4)技能・資格取得休暇制度（転職・自営への支援）(5)熟年ライフ相談（ライフプラン入門講座・熟年設計セミナー）

しかし、団塊の世代、バブル期の社員が多く、今後、毎年1,000人程度の退職者が予想され、厚生年金が65歳支給になる2013年まで定年退職者は増加しつづける状況にある。特に2007年からの団塊の世代の山が大きく、5年幅で退職者の雇用を考えると1万人以上の雇用開発が必要となる。そこで、次の3点を狙いとした「ネクストステージプログラム」が創出された。

少子・高齢化が進む現代では60歳以上に対する就業確保が求められている。また、年金支給開始年齢の引き上げに対応した制度の確立が必要である。

60歳以上の就業確保は、60歳定年の延長という考え方ではなくこれまでと同様、60歳定年という区切りをつけた上で、従業員の適性と能力を考慮し、新たな職務との適合を図り、労働市場を創出しようとするものである。

同社内部で実施した意識調査によると、従業員の約6割が定年後の継続雇用を希望しており、経営者の立場としても、その要請に応える必要性がある。

「社会との調和」「経営との調和」「従業員との調和」を基本的理念とし、以下の5つの施策が掲げられている。

60歳定年を前提として「業界・市場水準賃金」（外注した場合のコスト等を参考とする）での再雇用を行う。

健康で働く意欲を持つ「自立した個人」の専門性、経験、技能を経営に活かす。

60歳以上の雇用者を活用することで、同社が経営面での成果を創出することを狙う。

会社側は一定の仕事の提示・紹介を行い、また、従業員は自らも仕事を探す努力をする中で自主的就業判断を行なう。（双方の努力にもかかわらず、最終的にミスマッチもありうるものとする。）

60歳の定年退職後に備えて、意識変革を目的とした研修を行う。

2) 制度概要

「ネクストステージプログラム」は、松下電器産業（以下、「同社」という）の経営の健全性を確保しながら、従業員の65歳までの就業機会の確保を目指した制度である。

同制度は60歳での定年退職が前提であり、その後の雇用は、個々の従業員の希望や専門能力・経験に対応出来る総合的なシステムであることが特徴となっている。

同制度の対象となる従業員は、海外関係会社を含めた220社、総従業員数約290,000人の内、松下電器産業本社と社内分社5社、及び分社7社の総勢約82,000人の社員である。

「ネクストステージプログラム」は、本人の希望に応じて選択できる3つのコースを用意している。

- A. 能力開発・適職コース...公的給付及び会社からの一定報酬を受給しながら65歳まで働くコース。「能力開発・適職コース」を選択した従業員に対して、以下の5種類の職場を用意している。

直接雇用（定年退職時の在籍事業所での再雇用が基本）

高齢者雇用会社雇用（高齢者請負会社での雇用）

派遣会社雇用（グループ内の派遣会社での雇用）

全社適職開発会社雇用（適職開発したグループ関連会社での雇用）

社外への斡旋（グループ関連会社以外への就職斡旋）

- B. 定年退職コース...公的給付を収入源に仕事以外の活動をするコース。

- C. チャレンジ転身コース...ライフプラン支援制度を活用しつつ、早期に社外に活躍の場を見つけ転身するコース。「チャレンジ転身コース」を選択した社員に対して、支援金を支給する制度として「ライフプラン支援金制度」を用意した。

ライフプラン支援金制度 同制度の対象は、45 歳以上 58 歳以下の主事以下社員である。支給基準は、別途定める。実施時期は、2000 年度中。また、「ライフプラン支援金制度」の内枠として 50 歳以上 54 歳以下の社員の退職金引き上げを 2000 年 4 月より実施した。

キャリア開発休暇制度 「チャレンジ転身コース」を選択した社員の内、退職前に事前準備を必要とする者に対し、その事前準備の内容が制度の趣旨に反しない場合に準備期間として休暇を与える「キャリア開発休暇制度」を用意した。同制度の対象は、勤続 10 年以上かつ、45 歳以上 58 歳以下の主事以下社員である。休暇期間は、原則として 3 ヶ月以内とし、満了後 1 ヶ月以内に退職するものとする。休暇期間中の賃金、給与は全額支給、賞与は休職扱い。実施時期は 2000 年度中。

3 つのコースに対するサービスの内容 「直接雇用」、「高齢者雇用会社雇用」については、高齢者の持つ知識・経験・技能などを同社の経営に活用する制度であり、処遇条件などを一律に設定した。この仕組みを「ネクストステージパートナー制度」とし、その利用者を「ネクストステージパートナー」と呼ぶ。

【コース選択前に全社員が受けるセミナー】

50 歳前後の主事以下全社員（2000 年～2002 年は補助措置として 55・56 歳も対象とする。）に対して、「キャリア設計セミナー」を用意した。同セミナーの目的は、能力の棚卸とキャリアビジョン・能力再開発計画立案などを通じて、人生設計や意識改革の機会づくりを行うというものである。同セミナーは、1 泊 2 日で、1 クラス 20～30 人を予定している。東京と大阪の 2 地域で開催し、クラス編成は様々な事業所の人々が混在するようにする。セミナーの内容は、受講者に現在の高齢者を中心とした雇用環境、50 歳の位置付け、今まで働いてきた自分の経歴などを認識してもらい、最後に、それぞれの受講者に今後の決意表明を行ってもらおうというものである。

【ネクストステージセンターによる運営組織】

「ネクストステージセンター」は、60 歳以上の就業希望者に対して、求人・就職情報の一元管理、適職開発、高齢者雇用会社の運営と支援などを行う機関である。同機関の設置単位は、各事業場、本部・分社、本社単位の各人事部門を母体に設置する。

基本的な運用ルールとして、職場と人材の適合については、基本的に「ネクストステージセンター」の設置単位である事業場で完結するものとする。58 歳、59 歳時点で就業希望調査を実施し、就業希望者へは原則として退職日の 6 ヶ月前までには職場の提示・紹介を行う。就業決定は就業希望者の自主的判断に基づくが、最終的に就業希望者の希望職種でないこともありうる。

3) 課題

「ネクストステージプログラム」は、2001 年度から導入されるものである。2001 年 4 月からの導入に向けて諸制度を準備しておくことが現時点での課題になる。また同制度は、同社の経営健全化を念頭に実施される制度であり、単なる福祉制度ではない。したがって、特に、「能力開発・

適職コース」を希望する従業員に対し、全員に希望に合致する職場を提供できるとは考えていない。ネクストステージセンターでは、最低1つ以上の職場を提示するが、その職場を就業希望者が拒否した場合は、自助努力で自分にふさわしい職場を探してもらうことになる。特に、今後2008年度には、2,800人程度の従業員が退職を迎えピークに達するが、全ての61歳以降の退職者に対して希望に合致する職場を提供できる環境の整備が課題である。

(4) 横河電機株式会社 --- 生涯福祉人事政策と高齢者受け皿子会社 ---

横河電機株式会社は、「ファミリー」、「ノーマライゼーション」、「エイジレス」の考え方に沿って人事運営を行っている。従業員は「ファミリー」の一員であること、年齢、学歴、性、国籍、障害者を差別せず（ノーマライゼーション）、60歳定年後も働く意欲とスキルを持つ限り継続雇用をしていく（エイジレス）の基本方針がある。

同社は、1975年に高齢者会社を設立するなど早くから高齢者対策に取り組んでいる。生涯福祉人事政策として、入社から退職後にいたるまでのトータルな人事政策を行っている。このケースでは、横河電機株式会社と60歳以降の雇用の場の代表である横河エルダー株式会社を取り上げる。

1) 高齢者に対する制度の歴史

- 1970年 定年退職者再雇用期間延長（3年 5年）
- 1975年 横河エルダー（ブルーカラー対象の高齢者雇用企業）設立
- 1978年 定年延長（55歳 60歳）
- 1993年 横河総合研究所（高度専門職の退職者の受け皿）設立
- 1995年 武蔵野エルダー（高齢者人材派遣事業会社）設立
- 1998年 横河デザインエンジニアリング設立（設計開発等エンジニア退職者の受け皿）
- 1998年 横河ソリューションズ（横河ユーザー企業の退職者の受け皿）設立
- 1998年 横河セールスプロモーションズ（営業畑の退職者の受け皿）設立

2) 生涯福祉人事政策

横河電機は、生涯福祉人事政策として、以下の4つの柱で定年退職後も見据えた人事施策を行っている。

リフレッシュ＆チャレンジ制度

- ・35、45、55歳に1ヶ月休暇およびセカンドライフ等に関するセミナーを受講

セカンドライフ支援制度（審査制）

- ・入社時に希望していた職種がなくなった場合にセカンドライフへの転進を支援する。45、50、55、57歳のポイントに資格取得のための休暇、費用補助、新会社設立時の出資の支援
- スキルズ・インベントリー制度

・マネージャー（管理職）を中心に人材を登録。グループ企業内、企業外でのスキルのニーズがあれば、出向または転職で応じる。

高齢者受け皿子会社

60歳定年を迎える社員全員に対して人事部がインタビューを行い、定年後の計画を聞く。退職者本人に対する上司の推薦と本人の就業希望そして、継続雇用制度が一致すれば、グループ企業で再雇用する。定年退職者の受け皿企業として次の6社が設立されている。（表2）

表2 高齢者受け皿子会社一覧

会社名	設立年	対象	業務内容等	従業員数
横河エルダー株式会社（通称：横河エルダー）	1975	主にブルーカラー対象の高齢者雇用会社	請負による雇用契約（現業の技能職、原則退職前の仕事を継続）	257名
横河総合研究所	1993	高度技術専門職の退職者の受け皿会社	生産ラインのコンサルティング、環境コンサルティング、特許調査等	60歳以上 24名
武蔵野高齢者職業経験センター（通称：武蔵野エルダー）	1995	高齢者人材派遣事業会社（労働省と武蔵野市の要請で設立）	一般職のスタッフ（一般派遣の26業種、高齢者派遣業務）	58名
横河デザインエンジニアリング	1998	設計開発等のエンジニア退職者の受け皿企業		60歳以上 21名
横河ソリューション	1998	横河電機以外の高齢者を受け入れる企業、取引先企業退職者の受け皿企業	横河電機及びグループへのコンサルティング（石油・石油化学等における高度制御管理等）	
横河セールスプロモーション	1998	営業畑の定年退職者の受け皿企業	横河グループの製品の拡販および営業活動支援	5名

資料出所 横河電機株式会社提供資料より筆者作成

3) 株式会社横河エルダー（高齢子会社）

横河電機が全額出資している横河エルダーは、横河電機の定年到達者の中から希望者を転籍させ、定年到達時の職場でそのまま仕事を継続させるか、経験や技術を生かせる別の職場やグループ企業に派遣するなどして、高齢者の働く場を企業グループで確保している。

横河エルダーには平均して定年退職者の約3割が入社し、2000年4月現在で300名の従業員がいる。定年を廃止し、雇用契約期間を65歳までの5年間とし、その後会社が必要と認め、働く意欲と健康状態に問題がなければ1年契約で更新される。雇用契約の上限年齢は定められていない。200職種以上ある仕事のうち40職種程度に配置されており、最も多いのは組立・検査などの製造であるが、営業や一般事務、技術、設計、品質管理、ユーザートレーニングセンターの講師などもある。

賃金等の労働条件に関しては、全員一律となっている。賃金は、在職老齢年金 80% 受給を前提として設定されており、月給は、一律 10 万円（基本給 9 万 9,500 円プラス交通費 500 円）、その他、年間 2.5 ヶ月プラス特別勤務手当の賞与を 2 回（約 80 万円）、期末手当（2 月末決算時）となっており、月給と賞与を合計した年収は約 200 万円となり、厚生年金の 200 万円と企業年金を加えると、年間所得は 500 万円から 600 万円程度になる。また、横河エルダーにおいても、退職慰労金が支給される。

労働時間は、年間就業日数が 236 日、年間就業時間が 1,848 時間、年間休日日数が 129 日、年次有給休暇が 24 日となっている。全員がフルタイム勤務となっており、短時間勤務は導入されていない。また、健康保険や福利厚生は、横河電機の健康保険組合に加入しており、横河電機に準じている。（表 3）

横河エルダーは、独立採算はめざすが、利益を目的とした会社ではなく、本社やグループ会社にてエルダー社員が出向して得るお金は、1 人 23 万 5 千円である。その中から給与や社会保険料等、事務経費を支出し、もし余りがあれば、期末手当で全社員に還元するという制度になっている。安い人件費と社内での経験を活用できるメリットがあり、外部の人材派遣会社に委託するよりも随分安い労働力を提供している。

表 3 横河エルダーの労働条件

就業時間	年間就業日数	236 日	給与等	月額基本給	99,500 円
	1 日就業時間	7 時間 50 分		年間賞与	8.44 カ月
	年間就業時間	1,848 時間		退職金	あり
年間休日日数		129 日間	年間行事		年 4 回
年次有給休暇		24 日			

（出所 『一生雇用』新井千玖摩 p.47）

4) 高齢者活用の実際

定年後、エルダーの社員になった人のうち約 60% は元の職場で働いている。残業はともかく、所定の勤務時間は横河電機の社員に合わせなくてはならない。勤務時間は 1 日 7 時間 50 分、違うのは年間の就業日数が二日少ない 236 日ということだけだ。A さんが所属するエルダーの郵便チームは社外からの郵便や社内の書類を 1 日 4 回仕分けし、社内に集配する業務だ。郵便チームは現在 13 人、一人でも休むとみんなに迷惑をかけるので健康管理はかせない。幸い郵便チームは 1 日、1 万 2,000 歩を歩く、仕分けを間違わないようにするためには部下名や個人名などを覚えなくてはならないから、ボケ防止にも役立つ。

エルダーの職種は事務から技術・技能、営業まで 40 種類。定年を迎える前にしていた仕事を除けば、郵便チームは高齢者の「再就職先」として人気が高い。健康へのこだわりが大きな理由だろう。（『日本経済新聞 サラリーマン第 472 話シニアを生かせ』1999 年 7 月 14 日）

5) 今後の課題

年金支給年齢の引き上げに伴う在職老齢年金と給与体系の問題

定年退職者の増加に伴う仕事確保の問題

技術系の高齢者への再教育

(5) 株式会社マイスター 60 --- 年齢は背番号。人生に定年なし！ ---

株式会社マイスター 60 は、1990 年 2 月に大阪中小企業投資育成株式会社から高齢者の持つ知識と経験を活用する社会的意義のある事業として、また今後の成長が期待できる将来性ある事業として高く評価され、いち早く高齢社会に対応した先進企業として設立投資第 1 号の適用を受け、設立された。

その設立趣旨には、「高齢者の大部分の人達が、健康である限り現役でいたいと考え、働くことに意欲と情熱を燃やしています。マイスター 60 は高齢者が持つ技術や技能を活用し、社会に還元することを目的に生まれた、我が国初の「高齢者専門技術者集団」である。」とされており、「年齢は背番号、人生に定年なし」をモットーに 60 歳新入社、65 歳定年 70 歳選択定年を目安として気力・体力・能力がある限り、現役でありつづけることを目標として業務に従事しているという。

1) 経営理念

マイスター 60 は一般企業にみられる利益至上主義経営とは立場を異にしており、高齢者の生きがいの創出、円熟した技術・技能の伝承とする社会開発型の経営を目指している。

その基本方針は次のようになっている。

社会開発型、社会貢献型企業として高齢技術者集団を目指し、常に雇用の拡大を第一として臨む。

社員のための会社であることの象徴的コンセプトとして、上げ得た利潤は、100%社員へ還元することを考えている。営業利益が恒常的なものとなったときは、その利益を会社に帰属させることなく、保養所等の厚生施設の充実、又社員研修旅行等直接、間接的に社員へ還元する考え。

働くことに情熱と生きがいを創ると同時に、社員間のコミュニケーションを図り福祉を高め、元気で明るい衰えを知らない集団になろうとしている。

2) 社員募集の方法

- (1) 電気・電子・機械等の技術、技能関連業務の経験者及び有資格者で働く意欲を持った 60 歳以上の高齢者を一般公募

ハローワーク（職業安定所）、人材銀行、職業訓練学校等の公的機関を積極的に活用。

新聞広告、チラシ折込等のマスメディアの利用。

他企業人事担当者とのネットワーク

社員等の個人人脈を活用

その他マイスター 60 退職者等のデータを温存整理し活用

(2) 身分は全員正社員として採用

3) 給与条件

(1) 月給制（年金併給システム）

公的年金の標準的受給額と会社からの諸給与合算額により、年収 400 万円以上確保を前提とし、個別協議

職種、経験、業務内容に応じ 200、250、300 万円の 3 段階を柱とし個別決定

(2) 昇給・退職金

定期昇給なし（物価上昇には対応 2～5%）

退職金支給なし

4) 勤務条件

就業時間 原則は 9 時～18 時（1 時間休憩、実働 8 時間）

休日等 完全週休 2 日制、年間 121 日

時間外勤務 一ヶ月変形労働時間制の採用

定年 65 才、以降 1 年毎に気力・体力・能力に応じて協議

5) 高齢者活用の実際

マイスター 60 では、一級建築士、電気主任技術者、消防設備士、ビル管理技術者といった資格を持ち、技術経験を長年積んできた高度専門技術者の集団である。ここでは、新聞に掲載された記事により高齢者活用の実際を紹介する。

平均六甲の山並みが迫る神戸ポートピアホテル屋上、冷凍機械二種などの技術資格を持つ A さん（74）と第三種電気主任技術者資格をもつ B さん（65）は、「マイスター 60」の社員である。彼らはホテルの業務ゾーン三階にある中央監視室に黄緑色のユニフォーム姿で詰める。

ボイラー、冷凍機、電気設備などが正常に動いているか、監視盤をにらむ。ブザーが鳴り、赤いランプが点滅すれば異常の発生だ。業務用エレベーターや階段を使って現場へ走り、状況を携帯電話で監視室に報告。機器の修理や交換をする。

日勤は午前 9 時から午後 6 時、泊まりは午後 1 時から午前 10 時。休みは月に 10 日。778 室ある巨大ホテルを巡回し、客室などからクレームがあれば急行。1 日に 2 万歩から 3 万歩を歩く。（『朝日新聞夕刊』1999 年 12 月 6 日）

6) 課題

年金併給という人件費構造なので、厚生年金の支給開始年齢の引き上げにより、従業員の年金受給の空白期間が発生する。その場合の人件費コストの上昇にどのように対応するのか。また、質の高い定年退職者を確保するための方策が今後の課題である。

3. 企業における高齢者活用の特徴

企業の雇用延長の取り組み、「労働白書」、「雇用管理調査」等の調査結果と企業ヒアリングの調査結果から、次のようなことが明らかになった。

(1) 再雇用制度と労働者の選別

一律定年制を定めている企業のうち、労働者が希望すれば65歳以上まで働くことができる定年制又は継続雇用制度を有している企業の割合は、16.1%となっており、定年を定めていない企業と合わせ約25%の企業で、労働者が希望すれば65歳以上まで働くことができる制度を有している。常用労働者が30人以上の企業のうち91.3%が定年を定めており、そのうちの97.8%が一律定年制を定めている。一律定年制を定めている企業について定年年齢の状況をみると、60歳定年が91.6%、61～64歳定年が1.8%、65歳以上定年が5.8%となっている。

定年延長の例としては、企業調査で取り上げた65歳定年制を取り入れている企業である。名古屋鉄道、松屋いずれの企業も55歳定年が主流だった1978年に定年年齢を60歳までに引上げ、5年間の再雇用制度を導入した。その後、名鉄は94年に、松屋は98年に65歳定年を導入している。

二つの企業に共通するのは、今般の年金の支給開始年齢引上げ等に対応するための制度導入ではなく、名鉄は戦後に大量採用した従業員退職に伴う技術、経験伝承の問題、松屋は社員の組織活力低下の対応策として65歳定年制度を導入したところにある。両社は、他社よりも先駆けて制度を導入せざるを得なかった状況があったといえる。

また、勤務延長制度又は再雇用制度は、一律定年制を定めている企業のうち67.0%が有しており、その内訳は、勤務延長制度のみの企業が13.8%、再雇用制度のみの企業が46.0%、両制度併用の企業が7.2%となっている。

企業規模別に勤務延長制度又は再雇用制度を有している企業をみると、5,000人以上規模では50.5%、1,000～4,999人規模では57.3%、300～999人規模では63.2%、100～299人規模では70.6%、30～99人規模では66.5%となっており、企業規模が大きくなるほど有している割合が低い傾向にある。勤務延長制度又は再雇用制度が適用される対象者の範囲について、再雇用制度の場合をみると、「会社が特に必要と認めた者に限る」とするものが52.1%と最も多く、「原則として希望者全員」とするものと「会社が定めた基準に適合したものの全員」とするものがそれぞれ21.1%となっている。

企業調査においても再雇用制度を導入している例は多く、その方法も様々である。現職能の継続であったり、高齢者雇用会社、派遣会社での再雇用が一般的である。大手の松下電器産業株式会社や横河電機株式会社などがその代表格であるが、これらの会社は、退職する社員に多数の選択肢を組織的に提供している。松下電器では、直接雇用、派遣会社、適職開発会社などでの雇用であり、同様に横河電機においても関連子会社または、高齢者雇用会社での就業を提供している。その他の企業においても退職時の職場を再雇用先の原則としているが、グループ企業での再雇用制度を導入しているケースも多い。

また、希望者全員が再雇用されるかどうかの問題がある。希望者全員というケースもあるが、企業側による何らかの選別を行う場合も多い。その条件も「働く意欲、健康、能力」といったものや横河電機のように上司の推薦を条件としている企業もある。名古屋鉄道のように企業側による選別ができないことが今後の課題としている企業もあるが、トヨタ自動車のように「要員ニーズ、能力、健康、体力も人選の基準とされる。能力については、社内で設定している専門技能習得制度（S、A、B、Cの4段階）のA級相当レベル」と選別の条件を明確にしている企業もある。

総じていえば、定年延長制度より再雇用制度導入をする企業の割合は高く、制度の適用者は限定的になる傾向にあるといえる。

(2) 内部化された企業内労働市場

一般に労働市場は、企業の外にあって、各企業に対して開放されている自由競争の市場であり、これが「外部労働市場」である。これに対して自社内での能力開発と将来必要な労働力確保を目的に企業内に労働市場の機能を持たせたものを「内部労働市場」といい、さらに、企業グループや取引先との関係での人材供給ルートを「外部労働市場」と「内部労働市場」の中間と位置付け「中間労働市場」としている。

高齢者の雇用、就業をみた場合、人材の供給ルートは、内部化もしくは、準内部化された企業内労働市場の存在がうかがえる。ヒアリングを行った企業の中では、マイスター60を除いて、再雇用をする場合においても、外部から人材を受け入れる制度はなく、企業内または、グループ会社から人材を調達している。前出の「職場における高年齢者の活用等に関する実態調査」（企業調査、1999年）で、継続雇用者の所属部署の変化をみると、「変わらないことが多い」とする企業が約8割と多く、その理由（複数回答）としては、「これまでの知識・技能・経験が活かしやすいから」、「これまで築いた人脈や人間関係が活かしやすいから」等が多い。これは、企業が高年齢者の経験や能力を貴重な資源として活用しようとする意思のあらわれと解釈できる。実際、企業が高齢者の継続雇用を行なおうとする最大の動機として、「経験、能力の活用」（雇用管理調査2000年）、「定年退職者の知識、経験を活用する」（職場における高年齢者の活用等に関する実態調査1999年）となっており、いずれの調査でも「経験、知識、能力」の活用がトップにあがってきている。

さらに、企業が高齢者を継続雇用した場合、どのように職務内容、労働条件が変化するかにつ

いて調査した「雇用管理調査」（2000年）によると、役職や資格は、勤務延長制度では変わらないとする企業が約4割と多いが、再雇用制度では、変わるとする企業が約5割と多い。仕事の内容については、勤務延長制度、再雇用制度とも変わらないとする企業が約6~7割と高い。男性労働者で、55歳時点で管理的職業、サービス職業、専門的・技術的職業に就いていた者は、再雇用・継続雇用後に別職種に移る者の割合が比較的高い。

大企業においては、高齢者の経験や知識の活用を図るという目的で退職予定者が社内において生涯の職務設計の相談等ができる制度を有している企業がいくつかある。松屋における生涯職務設計カウンセラー制度や松下電器のネクストステージセンター（ネクストステージセンターは、60歳以上の就業希望者に対して、求人・就職情報の一元管理、適職開発、高齢者雇用会社の運営と支援などを行う機関である。）である。これらは、高齢者の再雇用がスムーズにできる社内ハローワークの役割を担っているが、その運用に関しては、「ネクストステージセンターでは、最低1つ以上の職場を提示するが、その職場を就業希望者が拒否した場合は、自助努力で自分にふさわしい職場を探してもらうことになる。」（松下電器）としており、すべての退職者が自分の希望どおりに職場を選ぶことができるわけではない。外部から人材を調達しているマイスター60では、専門の資格を持ち、かつ経験豊富な人材を求めているが、質の高い人材の確保に苦慮しているのが実態である。大企業を退職した人材の受け入れ、新聞広告や職安の活用、職業訓練校の卒業者などに対して人材を募集している。しかし、年間数百人の応募者に対して実際に面接などを経て採用される人数は1割程度だという。

高齢の人材を活用する場合、「経験、知識、能力」等を判断する情報の蓄積が企業内又はグループ企業内には存在していることが企業調査等からも指摘できる。さらに再雇用の場合にはその情報が有効に活用されるためスムーズに継続雇用へとつながっていくのではないだろうか。

(3) 年金併給の賃金制度

勤務延長制度、再雇用制度ともに賃金下がるとする企業割合は、勤務延長制度では約5割、再雇用制度では約7割となっている。前出「職場における高年齢者の活用等に関する実態調査」（企業調査、1999年）で、継続雇用の際の賃金低下率を試算すると、約3割となっている。労働者にとっても、再就職と比べ、継続雇用の方が、職務継続性や賃金などの労働条件が高くなっている。「高年齢者就業実態調査」（1996年）で、男性高年齢就業者について、「定年後、同一企業で再雇用、勤務延長中」の者は、55歳当時の職種と同一職種に約8割が就いているのに対して、「定年後、他の企業で就業している」者では、同一職種に就いているのは約4割に過ぎない。また、60歳定年で再就職した時の賃金低下率は約5割程度の試算となっており、前述した継続雇用時（約3割）より賃金低下率が大きい。

企業事例においても、今までの処遇や賃金を一旦60歳で切り離し、別体系にする場合が多く見受けられる。企業が高齢者へ実際に支払う賃金は、年金受給を前提として支払っており、高齢者が受給する在職老齢年金にあまり影響のない範囲の賃金設定をしている企業が多い。例えば横

河エルダーの賃金は一律9万9,500円、マイスター60の年収400万円以上保証は、年金受給を前提にしている。また、松下電器のように「業界・市場水準賃金」（外注した場合のコスト等を参考とする）での再雇用制度を検討している企業もある。

企業側は、公的年金を受給している高齢者を雇用することにより、知識や経験を持つ人材を安く使うことができるメリットがある。しかし、高齢者本人にとっては、一律の賃金設定や年金受給を前提とした賃金制度では、積極的に働こうとするインセンティブになりえない可能性がある。

次に勤務形態については、勤務延長制度、再雇用制度とも、定年前と同じ勤務日数、勤務時間とする企業が8割以上と多いが、大規模企業では、勤務時間が短いとする企業割合も高くなっている。また、雇用期間を定めている企業割合は、勤務延長制度が4割超、再雇用制度が6割超となっており、期間の定めとしては、ほとんどの企業が1年としている。

総じていえば、賃金は低下し、役職、雇用形態も変化するが、仕事内容、勤務形態は変わらないことが多いといえる。

上記の分析からヒアリングを行った企業を形態、就業の形、人材の移動、賃金という項目により表4のようにまとめた。

表4 事例企業の高齢者雇用・就業の分類

代表的な企業事例	形 態	就業の形	人材の移動	賃金
名古屋鉄道(株)	定年延長	定年年齢の延長	内 部	年金 併給
(株)松屋				
松下電器産業(株)	再 雇 用	高齢者子会社等での再雇用	準内部（中間）	
横河電機(株)				
(株)マイスター 60	再 就 職	高齢者会社への就職	外 部	

要するに、定年退職後の雇用延長は、定年延長より再雇用制度を適用される割合が高く、企業側の基準で選別され、適用者は限定的になる傾向にある。人材の移動に関しては、企業内部もしくは、グループ内での移動であり、企業内労働市場の存在がみうけられる。労働者に支払われる賃金は、年金の受給を前提とした賃金制度を導入しており、年金と賃金の併給が一般的である。

それでは、定年退職した高齢者が雇用や就業についてどのように考えているのかを次にみてみることにする。

4. 今後の高齢者雇用・就業の課題

(1) 高齢就業者の意識

定年退職した高齢者が今現在どのように雇用や就業について考えているのかを筆者が行った個人及びグループインタビューの調査結果を用いて検討してみたい。

今回、定年退職後の就業意識を調査するために、2000年5月～7月に「高齢者の雇用・就業に関する意識調査」として個人及びグループインタビューを行った。各インタビューの対象者は、働く意欲を持った高齢者を対象とするため、社団法人常滑市シルバー人材センターの協力を得て、センターの登録会員から抽出した。対象年齢は60歳代前半層を中心とした。今回の調査ではグループインタビューの実施に先立って、個人インタビュー調査を行った。これは、調査項目の選定を行うための予備調査的なものである。個人インタビューの調査結果を踏まえた上で、グループインタビュー（2000年7月）の調査項目を設定した。¹

個人インタビュー、グループインタビューの結果を5つの項目に整理し、大切だと思われる意見を記述した。1. 定年生活の実際、2. 退職準備への取り組み、3. 退職後の収入、4. 退職後の仕事、5. 就業情報と援助の5つである。各インタビュー参加者の意見を5つに整理しているが、個人及び2つのグループで発言された意見は、特に個人、グループによって区分していない。²

定年生活の実際

退職前は、退職後の自由時間に対する期待があったが、実際は時間的余裕があり過ぎて身の置き場に困ってしまっている様子が伺えた。失業保険により、働かなくても収入がある状態に慣らされてしまい、新しいことに対する意欲がなくなっていき、家でごろごろしているという意見が多かった。また、退職した後は、会社関係の付き合いから地域社会へと人間関係が変化していく人が多く、会社とのつながりが少しずつ薄くなり、地域行事などへの関わりの中で地域社会との人間関係が形成されていく様子が伺えた。

退職準備への取り組み

退職準備プログラムを会社、あるいは組合が一定年齢以上の従業員を対象に行っているが、会社側の説明は年金や退職後の生活設計について一般的なものが多く、退職者個別の対応をしていない場合が多い。退職者本人も退職後の生活等について特に準備するということはなく、受身の姿勢が感じられた。

退職後の収入

グループメンバー全員が基礎的な生活費は年金で賄われている状況であり、稼がなければ食べていけないという意見はほとんどなかった。毎日仕事をして報酬を得ることについては、精神的にも肉体的にも辛いという意見が多く、苦勞をしてまでも稼ぎたいという意見はなかった。人との付き合いや自分自身の小遣いのことを考えると年金だけでは心細いので、生活の基盤は年金で賄いつつ、余暇を楽しむ糧として追加的な収入を求めるという姿勢が伺えた。

退職後の仕事

自分の経験が生かせること、高齢者の希望に合わせた勤務形態なら就業を望む声が多かった。しかし、退職後の仕事については、現実的には限られた職種しかなく、仕事を選べないという現状認識を持っていた。また、自身の健康や外部とのコミュニケーション、生きがいを求めて働くという意見が多く、生活のためだけに働くのではないというのが大半であった。退職者の家族もそれを望んでいるという意見もあり、仕事の内容や仕事を通じて得られる生きがいや健康保持、

社会との接触を求めている姿がみうけられた。

就業情報と援助

就業についての情報源として職業安定所が一番にあげられたが、職安に対する高齢者の評価はあまり高くない。なかでも情報の少なさはすべての人に共通する意見だった。

退職者本人が職業安定所に行っても、その情報量の少なさのため仕事を選べる状況にはなっておらず、仕事に就くこと自体をあきらめてしまういわゆるディスカレッジドワーカーとなってしまう。一方で、退職者の多くは、定年後、失業給付をほぼ1年受給しているが、その期間中も積極的な求職活動はしていないのが現状である。職安での情報以外、積極的に情報収集しているということはあまりない。

企業調査と個人調査を合わせて分析すると、既に定年退職を迎えた高齢者の希望は、今まで培ってきた経験や知識を活かした仕事に就き、短時間あるいは少ない日数で働き、賃金についてはそれほど重要視していないというのが現在の状況である。

しかし、定年をこれから迎える中高年世代では状況が少し異なる。それは年金の支給開始年齢引上げの影響を受けることにある。具体的には、定年を迎えた時点で希望どおり、自分が会社に残れるか、残れないかを選抜されることであり、雇用された場合に支払われる賃金の問題である。雇用される側は希望すれば必ず再雇用され、年金がなくても生活していけるだけの賃金とそれまでに身に付けた能力を活かせる仕事、勤務時間などに多様性のある勤務形態で働きたいと思っている。³

一方、企業側は、一言で言えば、経験と知識を持った高齢者を単年度契約で雇用し、賃金は一律的又は比較的安価な報酬で、採用するか、しないかの選別は企業側の基準によって行いたいと思っている。このように双方には少なからずギャップがあるのも事実である。しかし、高齢者の雇用制度は、企業側だけが構築してきたものではなく、組合を含めた労働者側も参画してつくりあげてきたものである。これらのギャップをいかに無くし、高齢者の希望を取り入れつつ、企業側にも雇用メリットが発生する制度をどのように構築するのか具体的にみていくことにする。

(2) 年金の支給開始年齢引上げと雇用システムの関係

1) 年金と雇用の乖離

一律定年制を導入している企業で勤務延長制度又は再雇用制度を導入している企業は67.0%となっており、雇用に対して前向きな姿勢を示している。しかし、希望者全員が働くことができないわけではなく、再雇用制度の場合、企業側は、「会社が特に必要と認めた者に限る。」(52.1%)としている。高齢者にとって、希望すればだれでも働く場が確保されているわけではないので、藤村の指摘する「経済的な切実性から働かなければならないのは男性で3割、女性で2割5分である。」の割合が厚生年金の支給開始年齢が引上がる2001年以降は、増加することが予想される。

2) 人事システム改定の課題

企業にとって、社会的要請も含めて高齢者の雇用圧力が増していく状況にあるが、高齢者雇用を考える場合、その人件費が最大の障害だといえる。ヒアリング企業においても年金支給開始年齢の引上げによる人件費増加が今後の課題としてあがっており、この問題への対処が最重要課題だと位置付けられる。

現在の高齢者の賃金を考えた場合、年功賃金で推移してきた高齢者の賃金水準は高く、60歳以降の賃金制度をそれより以前の賃金を基準に決定することに無理があると思われる。定年年齢と年金受給がリンクしていた2000年までは60歳を区切りに大幅な賃金カット、処遇条件変更等を行い、人件費増加抑制に対応しながら雇用してきたが、それは年金と賃金の併給を前提とした仕組みにより実現できた制度であった。2001年以降、年金支給開始年齢の引上げにより、退職年齢と年金受給の間に空白期間ができ、その期間が3年に1歳引上げられ、2013年には65歳支給になることが決定している。

この条件に対応するためには、60歳以降に急激な処遇の変化をするのではなく、もっと早い段階から対応し、賃金をよりフラット化させ、緩やかな賃金上昇を図ることも必要となってくるであろう。高齢者が行う仕事に仕事別賃金を導入し、基準を人から仕事へと変える試みも一考である。

60歳代前半の賃金は、仕事内容に見合っていない年功賃金下での賃金設定から、外部労働市場における仕事別賃金相場に移行する必要がある。市場価値の高い仕事を担当する高齢者には高い賃金を、簡単な仕事を担当する高齢者や短時間勤務者には低い賃金を設定する。賃金コストの側面からは、高齢者を雇用しても経済合理性を損なうことがない。⁴

松下電器は2001年度から導入するネクスト・ステージ・プログラムにおいて、賃金の設定、方法及び水準について、外注した場合のコスト等を参考とした「業界・市場水準賃金」での再雇用制度を導入する。これは、その地域でその仕事を外部に委託した場合の水準を考慮した賃金とし、フルタイムの場合、年収180～300万円程度の範囲内で仕事別の水準を定めるというもの。

賃金の一律制や年金併給制で高齢者雇用に取り組んでいる企業は多数あるが、アウトソースした場合の価格という考え方を導入する松下電器の取り組みは今後の高齢者雇用の試金石になり得るものであり、これが成功すれば、高齢者雇用の拡充可能性は増大すると考える。

(3) 個別対応による多様な雇用形態

1) 60歳代は個人差が激しい

高齢者雇用を考える場合、個別対応が一つのキーワードになると考える。

高齢者は、フルタイムでの勤務、短時間、勤務日数が少ないハーフ勤務など様々な勤務形態を希望する人が多い。60歳以上だからといってすべて同じ雇用形態を望んでいるわけではなく、各人が体力や個人生活などを思慮した上での回答である。やはり、60歳以降は体力、気力などの個人差が激しくなる世代であるといえる。

さらに、自分が働く職場についても、これまでの経験や知識を活かして同じ職場で働きたいと考えている人がいる一方で、経験や知識を活かすことができる職場なら、別の部署なり、別の会社で働いてもよいといった割合も多いが「以前部下だったものに使われるのは抵抗がある。」という意識もある。特に男性はその傾向が強い。企業側は、これまでの知識や経験を活かしてもらい、同じ職場で働いてもらうのが妥当であるし、その方が高齢者を活かせると考えているにもかかわらず、前述した状況などがあり、調整に苦慮している。

2) 多様な雇用形態と地域との連携が課題

一部の大企業では、60歳以降の勤務についてフルタイム、パート、請負、派遣といった雇用形態に多数の選択肢を持ち、高齢者がどれを選択するか、企業内で相談を受け、高齢者と仕事のマッチングを行う社内ハローワーク的な部署を設置している企業がある。労働時間、勤務日数、職場、これらをすべて希望どおりにするのは、高齢者個人のわがままだと片付けてしまえば簡単であるが、各人の能力や希望に応じた働き方を用意し、いかに個人個人にとって働きやすい環境を作ることができるか、そして、経験、知識を持つ個性ある高齢者をどれだけ活用しようとするのが鍵である。

しかし、すべての企業が、社内ハローワークや多様な再雇用先を提供できるわけではない。企業内だけで高齢者をすべて抱え込むことは現実的には非常に難しい。そこで、企業での再雇用が果たせなかった高齢者については、自分が住んでいる地域で働くという選択肢を提供するのも一考である。地域での雇用創出に企業と連携して取組んでいる事例を紹介する。

企業・高齢者・地域が連携して、高齢者の雇用や就業に結びつける試みが東京都で行われている。行政の施策ではあるが、東京都が高齢者の雇用創出に関わるひとつの形として運営しているのが高年齢者就業センターである。

高年齢者就業センターは、東京都が区市町村、中小企業団体、シルバー人材センターなどと連携して進めている高齢者就業支援システムの具体的事業展開の拠点として、平成8年に設立された。同センターは、東京都、財団法人東京都高齢者事業振興財団、国とが協力しながら様々なサービスを提供している。

東京都がさまざまな業界団体、企業の協力を得て、「実践セミナー」という形で能力開発事業をすすめている。実践セミナーには「企業向けコース」と「シルバー人材センター向けコース」が用意されており、それぞれ健康で働く意欲のある高齢者に、セミナーを通じて中小企業団体の加盟企業や地域のシルバー人材センターの会員として就労・就業してもらうことを目的としている。実践セミナーでは、単に能力開発事業だけでなく、再就職に向けてのカウンセリング、または再就職斡旋のサービスが受けられる。

いずれにしても社内あるいは地域で高齢者に対して個別に対応できる仕組みが必要ではないかと考える。

(4) 自己と他者による相互評価制度の導入

これまでは、会社主導によるキャリア形成が一般的にはなされていた。人事、雇用体系にしても単線型であり、いわゆるジェネラリスト養成が優先され、専門性を身に付けるには困難な状況であった。

企業におけるこれまでのキャリア開発の最大の問題点は、キャリアの主体である本人（個人）の意思があまり尊重されていないところにあった。中略“ 実質的に会社のことしか考えず、実質的に会社のためにしか役立たない人材 ” の中長期的、集团的育成を一方的にやってきたのが大方の実情であったからである。⁵

近年、従業員に対するキャリア・カウンセリングの必要性が説かれ、大企業を中心に制度導入が行われている。組織と個人の関係を見直すと同時に自分自身にどのような能力があり、どのような分野で力をつけ、どのようにキャリア形成をおこなっていくのかを個人が自覚し、実行に移していく個人重視へと転換しはじめている状況にある。

しかし、従来型の雇用制度の下で働いてきた中高年世代は、自律性を要求される働き方に習熟しておらず、そのための能力を育成しきれていない。また、自らの職業生涯の選択と設計をこれまで許されてこなかったという時代背景もあり、こうした中高年に対して自律と自己責任を求めるには十分な配慮が必要であるとも考える。

なお、今後の高齢者雇用の視点は、こうした中高年に対する対応を考えながら、それよりも若い世代に対しては、組織と個人の関係をバランスよく保ちながら、定年年齢である 60 歳、あるいは 65 歳を視野にいれた職業設計という捉え方をする必要があるのではないだろうか。それには、中長期的な人材育成であるキャリア開発を行う必要があろう。

企業が負担する形で、キャリアカウンセラーなどの第三者により、個人に対する客観的な評価やアドバイスを受けることができるアウトプレースメント（再就職支援）サービスがある。これは、早期退職促進、転職を支援するという目的のものであるが、そこでのサービスは、性格テスト、自己分析、希望職種の選定、効果的な職務履歴書作成、面接トレーニング、求職活動の指導などがある。これらのサービスは大変高価なこともあり、一部の大企業でしか利用されていないが、中高年が今後のキャリアデザインや人生設計を考える機会としてこれらのサービスを利用できる制度を社内に設けたり、又は個人で安価にサービスを購入できたり、ハローワークなどの職業紹介機関などで公的にサービスを楽しむような仕組みづくりが必要ではないだろうか。

高齢期における職業設計は、今後の生活も含めた自己に対する評価、他者から自分に対する評価をトータルに考え、生涯職業設計としてとらえられなければならないと考える。

おわりに

これまで、高齢者の雇用・就業を促進させるために、何が問題となっており、どのような取り組みが必要であるか企業調査、個人、グループ調査により検討を行ってきた。

企業調査においては、高齢者雇用に先駆的な取り組みをしている大企業を中心に、その導入背景や制度、運用について詳細を報告した。この調査により企業における高齢者活用を分析してみると次のようなことが明らかになった。(1)定年延長より再雇用制度の割合が高く、適用者は限定的になる傾向にある、(2)内部化もしくは準内部化された企業内労働市場の存在がみられる、(3)年金補填(賃金と年金の併給)を前提とした賃金制度がある。企業の高齢者雇用への取り組みは前向きではあるものの、その制度運用には課題も多く、労使双方が納得できる制度づくりへの模索は今後も続くものと思われる。

一方、高齢者自身の雇用・就業に対する意識は、年代や受給する年金、所属している企業規模によって大きく変化することが明らかとなった。

しかし、大企業における高齢者雇用の取り組みは高齢者にとって非常に恵まれていることは誰もが認めるところであり、すべての企業あるいは、中小零細企業においてすぐに同じような制度を導入できるわけではない。今回の調査では中小零細企業における高齢者雇用への取り組みの調査はなされておらず、その制度や仕組みを明らかにすることはできなかった。また、個人調査及びグループ調査の対象をシルバー人材センターの会員としたことで、センター会員以外の高齢者の考え方や意識を明らかにすることもできなかった。

今後、中小零細企業における高齢者活用の実態、大企業との比較、さらに高齢者の意識調査の詳細な分析、対象の拡大など課題は山積している。

先駆的な企業の高齢者雇用に対する取り組みのプロセス、退職を迎えて地域で働く高齢者がどのような意見をもっているのかについて検討を行ったことは、高齢者雇用の新たな視点であると思われる企業・地域・高齢者の連携について重要な意味を提示したものと思われる。

参考文献

- [1] 新井千玖摩『一生雇用』pp43-44 日刊工業新聞(2000)
- [2] 藤村博之『60歳代前半の雇用継続に対する従業員の考え方 労働市場の構造変化とマッチングシステム』pp172-187 雇用・能力開発機構、財団法人統計研究会(2000)
- [3] 碓宗夫『シルバーの風 企業高齢化の研究』毎日コミュニケーションズ(1990)
- [4] 伊藤実『高齢者雇用の基本戦略～人基準から仕事基準へ～』JIL@Work, Vol.3 pp15-16 日本労働研究機構(2000)
- [5] 井関利明、石田英夫、佐野陽子『労働市場と情報』慶応通信(1982)
- [6] J.E チャレンジャー著、今道明訳『ビジネスマンと企業のためのアウトプレースメント [再就職支援]』TBS プリタニカ(1999)
- [7] 金井誠之『定年後こそ仕事』宝島社新書(2000)
- [8] 雇用システム研究センター 65歳継続雇用下の人事処遇システム調査研究委員会『65歳雇用延長と人事処遇システムの改革』社会経済生産性本部生産性労働情報センター(2000)
- [9] 小池和男『仕事の経済学』東洋経済新報社(1999)

- [10] 小池和男『日本の雇用システム その普遍性と強み』東洋経済新報社（1996）
- [11] 宮崎利行「高齢化と雇用問題」『JIL@Work, Vol.3』pp.10-11 日本労働研究機構（2000）
- [12] 牧正英「高齢化社会と労働問題」恒星社厚生閣（1994）
- [13] 野村正實『雇用不安』岩波新書（1998）
- [14] 太田肇『仕事人（しごとじん）と組織』有斐閣（1999）
- [14] 太田肇『「個力」を活かせる組織』日本経済新聞社（2000）
- [15] 労働省『平成 12 年版労働白書』日本労働研究機構（2000）
- [16] 労働省『平成 11 年版労働白書』日本労働研究機構（1999）
- [17] 労働省『平成 10 年版労働白書』日本労働研究機構（1998）
- [18] 労働省『平成 9 年版労働白書』日本労働研究機構（1997）
- [19] 関口和雄「ケース 1 松下電器産業株式会社～熟年ライフプランと高齢者の活用～」『定年延長と人事管理の動向』pp.43-66 財団法人高年齢者雇用開発協会（1984）
- [20] 諏訪康雄「女性・高齢者活用企業事例 株式会社松屋」『労働力不足時代における女性・高齢者の活用施策を巡る』pp.55 財団法人日本生産性本部（1992）
- [21] 清家篤『定年破壊』講談社（2000）
- [22] 清家篤『高齢者の労働経済学』日本経済新聞社（1994）
- [23] 清家篤『生涯現役社会の条件 働く自由と引退の自由と』中公新書（1998）
- [24] 島田晴雄, 稲上毅『長寿社会総合講座 高齢者の労働とライフデザイン』第一法規（1993）
- [25] 高山忠雄, 安梅勅江『グルーブインタビュー法の理論と実際』川島書店（1998）
- [26] 続木文彦「雇用延長の進展に伴い見直し迫られる人事・雇用体系」『調査レポート』34, さくら総合研究所（2000）
- [27] 丹下博文『超高齢化の潮流』同文館（1996）
- [27] 東京都立労働研究所『高齢者の新しい働き方へのニーズと可能性』東京都立労働研究所（1998）
- [28] 山田久『大失業』日本経済新聞社（1999）
- [29] 八代尚宏『雇用変革の時代 働き方はどう変わるか』中公新書（1999）
- [30] 横山哲夫, 小川信男, 呉守夫『キャリア・カウンセリング』pp80 生産性出版（1995）
- [31] 財団法人高年齢者雇用開発協会『えるだぁ最前線』財団法人高年齢者雇用開発協会（1981）
- [32] 財団法人高年齢者雇用開発協会『60 歳代前半層までの継続雇用に係わる条件整備に関する調査研究報告書』財団法人高年齢者雇用開発協会（1992）

別表1 「高齢者の雇用・就業に関する意識調査」

1. 調査の狙い

高齢者雇用・就業支援システム構築のために対象者の退職時における再就職などの困難点や意識を把握することで、雇用・就業希望高齢者に適合した支援システムへのニーズを明らかにすることを狙いとした。

2. 調査概要

個人インタビューは市内在住のシルバー人材センターの登録会員4名(67歳, 65歳, 63歳, 61歳)を対象に, 高齢者自身の職業歴(生活歴), 高齢者の雇用・就業についての考え, 高齢者の雇用・就業の支援策について, 自由意見の4点についてそれぞれ2時間程度のインタビュー形式で行った。グループインタビューは, シルバー人材センターに入会して比較的年数の浅い高齢者(1999年4月~2000年3月までに入会した会員)53人を対象に調査依頼をし, 承諾した会員10名を2グループに分けて行った。グループは, 6名(62歳, 62歳, 63歳, 63歳, 64歳, 63歳,)と4名(62歳, 63歳, 63歳, 60歳)で編成し, 1グループおよそ2時間のインタビューを行った。インタビューを受けた方々の前職は次のとおり

【個人インタビュー】

- | | |
|-------------|---------|
| ・大手衛生陶器メーカー | Aさん 67歳 |
| ・運送会社, 小売店 | Bさん 65歳 |
| ・大手衛生陶器メーカー | Cさん 63歳 |
| ・地元中堅金融機関 | Dさん 61歳 |

【グループインタビュー1】

- | | |
|-----------|---------|
| ・自動車部品会社 | Eさん 62歳 |
| ・衛生陶器メーカー | Fさん 62歳 |
| ・衛生陶器メーカー | Gさん 63歳 |
| ・鉄鋼会社 | Hさん 63歳 |
| ・自営業 | Iさん 64歳 |
| ・衛生陶器メーカー | Jさん 63歳 |

【グループインタビュー2】

- | | |
|--------------|---------|
| ・鉄鋼会社 | Kさん 62歳 |
| ・特殊窯業会社 | Lさん 63歳 |
| ・特殊窯業会社, 自営業 | Mさん 63歳 |
| ・自動車組立会社 | Nさん 60歳 |

3. グループインタビューの調査項目(15)は以下のとおりである。

簡単な自己紹介(職歴など)

退職前後の気持ちの変化

退職する時に今後どのように過ごそうと考えたか

退職準備セミナー等の有無，内容

退職時に会社から再就職について話があったか

退職後に再就職などするために何をしたか

何歳位まで働きたいか（どうしてその年齢なのか）

年金と仕事との関係

高齢者が働くことについてどのように考えているか（本人，家族，世間）

培ってきた経験や技術，技能などが今の仕事に活かされていると思うか

退職後の仕事は，どのようにあるべきか（時間，内容など）

どのような仕事をしたいか

職業安定所の利用について

どのような支援策があれば，再就職等がスムーズにいくと思うか

シルバー人材センターについてどう思うか

別表2 「高齢者の雇用・就業に関する意識調査」発言された内容

定年後の生活の実際

「勤めている時は自由な時間はなかったが、失業保険受給中は何に対してもやる気が起きなかった。」

「退職後は、ゆっくり体を休めようと思ったが、実際は自由時間がありすぎて、やることがない。」

「失業保険を受給している間にだらけてしまった。」

「退職後、暇な時間がありすぎて、精神的に怠け心がついてしまった。」

「スケジュールが白紙だと不安を感じる。」

「年をとるごとに健康への不安が高まり、体を鍛えるようになった。」

「退職後はほとんど会社の仲間との付き合いがなくなり、地域的なつながりの方が強くなる。」

「退職後は、人間関係が変化して、職場の仲間との付き合いが少なくなり、地域とのつながりが多くなる。」

退職準備への取り組み

「年金等の老後の金銭問題、生涯生活設計、今後の暮らし方についての一般的な説明を会社から受けた。」

「57歳時に退職後、何をして暮らしたいか、年金についてといった一般的な退職準備プログラムを受けた。」

「会社からは何度か再就職の話はあったが、条件が合わずに断った」

「好条件での再就職の話もあったが、毎日の仕事でそれなりの成果を求められるので、正直言って大変だったので、断った。」

退職後の収入

「働く意欲はあるが、以前のように毎日働くのは辛い。かといって年金だけでは不安だから働く。」

「年金だけで満足していて、ボランティアで仕事をするというよりは、小遣い程度の収入と生計がいの両方を求めて働きたい。」

「やりたいこともあり、年金だけでは生活が成り立たない。」

「これからのこと（介護）を考えると年金だけでは心細いので、追加収入を得て、息子たちの迷惑にならないようにしたい。」

退職後の仕事

「自分の過去の経験を生かした仕事、現在の健康状態に合った仕事が望ましいが、現実的には難しく、新聞の求人、職安の情報からは、ガードマン等のきつい仕事しかなく、仕事を選べない。」

「退職した会社で再雇用されても、自分の部下だった者に使われるのは抵抗がある。」

「自分の過去の経験等を生かせる職場で、月の半分ぐらいの勤務で、それなりの収入になれば

最高。」

「生活のためだけに働くのではないから、高齢期に合った仕事量とそれに見合う給与体系が望ましい。」

「60 歳以上なら 1 日 4～5 時間位の勤務が良いのでは。経験がない仕事でもチャレンジすることが大切だと思う。」

「失業保険受給終了後もフルタイムで再就職する気持ちはなかった。」

「健康面、金銭面から家族も働くことを望んでいる。」

「毎日の仕事は辛いかもしれないが、70 歳でも 75 歳でも何か職に就く方がよいのではないか。人とのコミュニケーションが取れるし、外に出ることにより気が張るということもあるのでは。」

就業情報と援助

「職安に行っても条件に合う仕事の情報が無い。」

「職安に行ったが、退職後の就職についての情報が少なすぎる。ないに等しい。頭からありませんよという態度。」

「職安だけでは高齢者の再就職を手助けできる機能をしていないのではないか。手続きは複雑で、情報も少ない。」

また、再雇用について行政・企業の対応を期待している

「大企業などの再就職については元社員が優先されると思うが、会社にいた人の受け皿としてだけではなく、広く一般にも情報提供してはどうか。」

「働く場の創造に力をいれてほしい。」

「退職する前の職場が職安的な機能を持つのが一番よいのではないか。」

「再就職する場合の情報収集の方法自体わからないので、相談機関が必要ではないか。」

注

- 1 質問項目については、別表1を参照
- 2 個人及びグループインタビューで発言された内容は、別表2を参照
- 3 財団法人高年齢者雇用開発協会が行った「継続雇用に関する従業員意識調査」(2000年3月)を分析した藤村(2000)によれば、経済的な切実性から定年退職後に働かなければならないと答えたのは、小規模企業で働き、住宅ローン返済が定年後までつづく役職経験がない層の人々であるという傾向があらわれた。その割合は、高年齢者実態調査の数値より低く、男性の約3割、女性の約4分1であること。
働く場合に重視する項目については、小規模企業で働き、住宅ローン返済が定年後までつづく役職経験がない層の人々では賃金を重視する傾向にあること。男性は、知識や経験を活かせる仕事であれば、現在の会社でなくてもよいとしており、今までと同じような仕事とした女性の意見と異なっている。小規模企業においては今までと同じような仕事を希望する割合が高くなっている。男女とも働く日数や時間については普通の従業員と同じ勤務時間を選択する割合が多いが、年齢が上がるほどその傾向が強いが、それと同じくらい短時間勤務を希望する人も多いことを指摘している。参考文献 [3]
- 4 伊藤実「高齢者雇用の基本戦略～人基準から仕事基準へ～」『JIL@Work, Vol.3』pp.15-16 日本労働研究機構(2000) [4]
- 5 横山哲夫, 小川信男, 呉守夫『キャリア・カウンセリング』pp.80 生産性出版(1995) [30]