

。仕事や賃金を世代間で分け合うことが必要
。各世代の特長を生かし企業の多様性高めよ
。若年雇用対策の強化や成長戦略も欠かせず

太田聰一 慶應義塾大学教授

3月9日、定年に達した従業員の希望者全員を65歳まで雇用することを企業に義務づける「高齢者雇用安定法改正案」が閣議決定された。こうした動きに対しても、高齢者雇用が進むことへの評価とともに、若年採用を抑制する手段ではないかとの懸念も表明されている。二分した評価をどう考えるべきだろうか。

高齢者の雇用を進めることには十分な理由がある。日本

は相変わらず厳しく、多くの若年者が安定的な仕事を得られない。非正規雇用の比率は若年者で高くなっています。一方で、若年失業率は高いままであり、若年者と高齢者の雇用格差は拡大傾向にある(グラフ参照)。

しかし若年者の雇用を確保していくかないと、将来に企業の屋台骨を支える人材が枯渇する。もすれば極端に高齢化に傾きがちな年齢構成を、企業にとってバランスのとれたものにすることが求められる。そのための戦略が、筆者のいう「若年者と高齢者のベ

経済教室

高齢者雇用を考える(下)

若年との「互譲」「補完」推進を



最適の構成を目指せ

再雇用者賃金、実力重視で

ストミックスである。戦略の柱となるのは、世代間の「互譲」と「補完」という考え方だ。

「互譲」とは、仕事や賃金を世代間でシェアすることを意味する。仕事を世代間でシェアする形としては、正社員が時間外に手掛けている業務を切り離して、高齢者が担当するケースが典型的だ。この場合、高齢者の職域は必ずし

めていく必要があろう。

もう一つの柱の「補完」とは、若年者と高齢者が互いに補い合う関係を構築することを指す。「補完」の関係を築くには、各世代の特長を生かす工夫が必要だ。

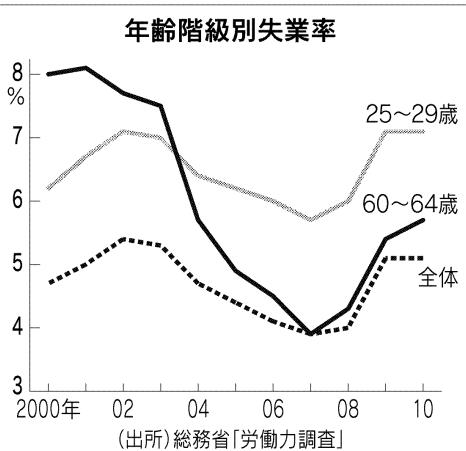
平均的に、若年者は新しい事物への対応力や体力面で秀でているが、仕事上の経験値も低く、企業に対する帰属意識も低い。他方、高齢者は仕事上の経験を有しており、若

年者の嫌がる仕事も積極的にこなす傾向があるが、体力面や新しい事物への適応力は若年者に劣る。このようないふたつの持つ味の違いが「補完」関係の源泉となる。

ストミックスの達成もより容易になると思われる。

おおた・そうち 64年生

より60歳代前半の高齢者の失



も若手がしている仕事とバッティングしない。具体的には、病院で高齢の看護師が早朝勤務を担当したり、スーパーで夜間の店長職を定年退職者に任せたりするなど、時間の融通がききやすい高齢者の特性を生かしている事例がある。

既に雇用されている各世代が、自分たちがこれまで得てきた賃金水準にこだわりすぎると、企業は新規採用をする余力を失ってしまう。特に、過度に年功的要素を持つた賃金は、若年世代の不満をもたらしやすい、年齢構成の変化により人件費が増えるリスクもある。どの世代にも納得して働いてもらうには、発揮された生産性と賃金のリンクをより強め、実力主義の処遇を強化すべきだ。一律的な待遇がなされることの多い再雇用者の給与水準も、本人の実力をより反映するものに改め渡しをスマートに進める工夫をしている企業は多い。

また、若年雇用対策の強化が求められる。前述のように、高齢者の継続雇用を推進するだけでは、若年者の就職を要する仕事では、若年者と高齢者による「ペア作業」を実施することで、スキルの受け渡しをスムーズに進める工夫をしている事例もある。

人材の多様性を高めることで、ベテランから人脈や営業手法を職場内訓練(OJT)で受け継ぐようにしている事例もある。

企業の活性化を目指すダイバーシティ(多様性)マネジメントの手法を適用することも一考に値する。従来は、女性、障害者、外国人に焦点がありましたが、時代という視点からのアプローチも有用だと思われる。職場に異なる世代を受け入れ、意見をぶつけ合う中で、新たな方向が考えられる。

例えば高齢者にとって使いやすい製品を開発するには、高齢従業員の意見を探り入れながら、より若い従業員が持つ技術力を活用することが効果的であろう。また、ある伝統食品会社では、新しい味の開発と伝統的な生産スタイルを両立させるために、若年者と高齢者によるプロジェクトチームを発足させていた。

このように、世代間の補完関係を追求することは、企業の生産性を高める方策となり

。例えば介護施設において、支援が求められるのかについて考える。第一に、ベストミックス達成のための企業の取り組みに対し、より踏み込んだ支援をすべきだ。会社が違った方針を進めるとともに、技術が利用者の良き相談役とな

り渡しすることができる。また、高齢者が「教え手」、若年者が「学び手」となり、企業にとって重要なスキルを受けるケースがある。また、高齢者が身体的な負荷の大きな業務に携わり、高齢スタッフが利用者の良き相談役とな

る。それが奏功すれば、ベストミックスの達成もより容易になると思われる。

最後に、どのような政策的支援が求められるのかについて考える。第一に、ベストミックス達成のための企業の取り組みに対し、より踏み込んだ支援をすべきだ。会社が違った方針を進めるとともに、技術

的的な支援が必要な企業に報酬を豊富に提供して情

報共有を進めるとともに、技術が利用者の良き相談役とな

り組みに対し、より踏み込んだ支援をすべきだ。会社が違

った方針を進めるとともに、技術

的的な支援が必要な企業に報酬を豊富に提供して情

報共有を進めるとともに、技術

的的な支援が必要な企業に報酬を豊富に提供して情

報共有を進めるとともに、技術

的的な支援が必要な企業に報酬を豊富に提供して情

報共有を進めるとともに、技術

的的な支援が必要な企業に報酬を豊富に提供して情