

### 1 人口の高齢化と停滞の理由

現在、日本では人口増加率の低下と人口の高齢化が同時に進んでいる。ふつう、人口の高齢化だけが論じられることが多いが、それは、総人口がほとんど増えなくなったという状態の中で生じている現象である。

人口全体がほとんど増えなくても、人口を年齢でクラス分けして、それぞれのクラスの増加率を見ると、高齢者のクラスはどんどん増えていることがわかる。それと同時に、若い年齢のクラスが減少している。

さて、1990年代から21世紀にかけては、人口に占める高齢者の比率が上がり、それによって死亡率は上昇するだろう。その結果、死亡率は出生率とほぼ同じになり、人口が静止する。

もうひとつ注目されるのは、合計特殊出生率が人口の再生産に必要とされる2.1をかなり下回っていることである。この値が2.1を下回ったのは1974年で、それ以降下がりがつづけ、95年にはとうとう1.42にまでなった。将来の人口減少のタネはすでに70年代なかばに蒔かれていたのである。

また、高齢者比率を見ると、最近では、高齢者は毎年4%という高い率で増えていて、95年のそれは約15%にまで上がってきており、人口の7人に1人は高齢者となっている。また、97年にはこの比率は史上最高の15.6%になった。高齢者が人口の4人に1人となるのは、そんなに遠い将来のことではなく、あと20年後のことである。

出生率とは単純に出生数を総人口で割った値であるが、これが現在1000分の10程度にまで大きく下がっている。この出生率低下の最大の理由は、一生結婚しない人や良い人があらわれるのを待っているうちに婚期を逃がす人が増えていることである。

その中で厚生省は、合計特殊出生率はこれからある程度上昇すると予測している。その根拠として、25~34歳の女性の数がいま増えていることがあげられる。これは、戦後のベビーブーム世代の子供が成人になりつつあるためである。

人口が変動するのは出生数と死亡数とのつなひきによるが、死亡の数は寿命の伸長という引き下げ要因と高齢者の増加という引き上げ要因のつなひきによって決まる。90年以後、平均寿命が伸びるスピードはゆるやかになっており、男女共に、年当たり、0.1歳ぐらいである。しかし頭うちになったわけではない。

平均寿命の伸びがごくわずかなものになったとすると、死亡率は人口の高齢化というマクロ的要因によって上昇しはじめるはずである。

このようにして、日本の人口はいま頭打ち状態に向かっており、2007年をすぎると数十年にわたる減少期に入っていくだろう。

さて、以上のように人口が2007年には伸びることを停止し、翌年から減少しはじめるのだとすると、日本の経済社会は現在とは大きく変化するはずである。従来的人口が増加することを前提とした社会は、いま急速にその結末を迎えようとしている。この人口転換が日本の経済社会にもつ意味は深い。象徴的な表現を使えば、それはこれまでの「拡大・成長型社会」から「飽和・縮小型社会」への転換を意味している。人口が減りはじめても経済(GDP)は必ずしも縮小過程に入らないが、ほとんど成長のない経済になっていく。

出生率の低下が日本の経済社会の限界から生じていることを理解することが大切であり、晩婚化・少子化の主な原因が高い住居費と教育費であるとする、それによる人口の減少は日本経済の包容力の限界を示すものであることはたしかである。

### 2 高齢者の現実

福祉国家の最大のジレンマは、福祉あるいは社会保障の制度があることによって、人々の行動が変わってしまうということである。失業や病気などで困っている人を社会的に救済するという制度は善意にもとづくものであるが、制度が存在するがぎり、それを悪用

しようとする誘因もまた存在するということである。また、悪用までいなくても、制度への依存が強まり、自助の精神が弱くなる。

このような社会保障（保険）のジレンマは、米国のジェームズ・ブキャナン教授によって「サマリア人のジレンマ」と呼ばれた。このサマリア人というのは、新約聖書のルカ福音書に登場する善意あふれる旅人のことであり、エルサレムからエリコに向かう途中で追いはぎにあって怪我をしているユダヤ人の旅人を助ける。ユダヤ人とサマリア人は反目しあっていたが、先に通りかかったユダヤの司祭は知らぬ顔で行ってしまったという話である。ここから転じて、善意がかえって仇になりうる例とされたのである。

福祉国家の第二のジレンマは、システムを運用するための費用が税と社会保険料の二本立てになり、税が入ることによって「予算制約」があいまいになることである。税をつぎこむ最大の理由は、受益者の中に貧しい人が交じっており、所得の高い人からの所得移転が必要になるからである。

福祉国家の第三のジレンマは、以上に述べたようなジレンマの結果として、福祉サービスに国民のすべてがアクセスできるようにしておく政府の赤字が非常に大きくなってしまふので、いずれは、アクセスを制限せざるをえなくなるというところにある。

福祉国家の第四のジレンマは、「世代間の助け合い」を標榜しているのに、「世代間の争い」を生み出してしまふ可能性があることである。多くの国で公的年金の制度は「賦課方式」を基本として運営されているが、これは若い世代から集めた保険料をほとんどそのまま老年の世代に配分してしまうやり方である。この場合、保険料とは名ばかりで、その実態は将来世代への課税となる。こうした年金システムのもとでは、高齢者が増えてくると若い世代の保険料率が急上昇せざるをえない。

ここで高齢者の実情に目を向けて見たいと思う。現在、高齢者世帯は日本の全世帯数の約14%、620万世帯であり、急増をつづけている。その高齢者世帯のうち、半数近くは公的年金を主たる収入源にしておらず、労働所得など他の収入があるので、年収はかなりある。高齢者世帯のうち、あとの半数は、たしかに公的年金を主な収入源とする無業者の世帯であり、年金が生活の主柱になっている。またどの高齢者世帯についても、持家率と貯蓄額は非常に大きいのである。

こういった状況の中で、今後予想される公的年金の給付水準の切り下げは、給付開始年齢の60歳から65歳への引き上げという形だけでおこるのではない。給付水準そのものも引き下げられていく可能性がたかいのである。だとすれば、今後は60歳以降も何年か働きつづける環境が望ましいと考えざるをえない。60歳から65歳までの「つなぎ」としての雇用の必要性は切実である。60歳から65歳までの雇用は、働く本人の所得を高めるばかりでなく、公的年金の収支にとってもプラスになる。また、この60歳以降の雇用の問題は、自助・所得維持の観点からだけでなく、生きがいの観点からも十分に検討される必要がある。

### 3 高齢者の就業行動

#### (1) 高齢者就業の動向

人々の就業意欲を測る指標はいろいろと考えられるが、労働市場全体でみた指標として通常は労働力率をとる。労働力率の定義は、労働力人口（就業者＋失業者）／15歳以上人口で示される。たとえば65歳以上の男子の労働力率といえば65歳以上男子の労働力人口／65歳以上男子の人口となる。65歳以上の労働力率でみて、日本は男子で約36%、65歳以上女子の労働力率は15%で日本は他国に比べて高い水準となっている。しかし、65歳以上の日本人男子のうち6割は少なくとも働きたいとは思っていない、ということも事実である。このことから日本の男子高齢者といえども、就業に関しては多様な選好を示し、働きたい者もいれば、他方、かなりの比率で働きたくない者もいるということは明らかである。いいかえれば、例外を除いてほぼ必ず就業意志を示す壮年男子とは異なり、高齢男子は就業の「選択」を行なっていることになる。

1960年代以降、日本の男子高齢者の労働力率は、継続的かつ大幅な低下を示してきたといえる。ではこうした低下傾向は、なぜ起きたのか。

高齢者の労働力率低下の背景要因としてまず押さえておかななくてはならないのは、人口構成、就業構成の変化である。

人口構成の変化についていえば、なんとといっても人口高齢化そのものの影響である。もともと働く可能性の少ない「高」高齢者の比率上昇によって、65歳以上人口グループの労働力率は自然に低下していく。

次に就業構成の変化の影響をみると、この点で重要なのは、自営業比率の低下である。雇用者に比べて自営業主は、歳をとっても働き続けやすい環境にある。このため、高齢者のなかで自営業比率が低下すると、労働力率も低下してくる。

では、人口、就業構成の変化以外で高齢者の労働力率低下に貢献したものはなにか。それは、高齢者自身の就業行動の変化である。

高齢者の就業を規定する要因として、まず、健康状態である。高齢化自体による労働力率の自然低下は、健康・体力劣化による労働力率の低下といいかえてもよい。

しかし、60～64歳といった比較的若い層に限れば、体力、健康状態は向上していると考えるのが自然で、その労働力率低下を健康状態の低下によるということは難しい。

高齢者をとりまく労働市場環境はどうだったか。働きたくても仕事がないためにに就業をあきらめたため、労働力率も低下したのではないだろうか。男子の年齢別失業率では高齢層、とくに60歳～64歳の失業率の上昇は顕著である。確かに雇用環境は厳しくなっているといえることができる。

よくない労働条件ならば働かない、といえるような環境をつくったものとして最も注目すべきものは、公的年金の急速な充実があげられる。受給権者数、平均支給額、どちらの面でも、とりわけこの15年くらいの間の、厚生年金の充実はめざましい。それをもたらしたのは、何度かの大きな制度改正、そして制度自体の成熟化である。厚生年金は雇用者の老後を支える支柱になりつつあるといえる。これによって、いやな仕事ならしないで引退を選ぶことも可能になったわけである。

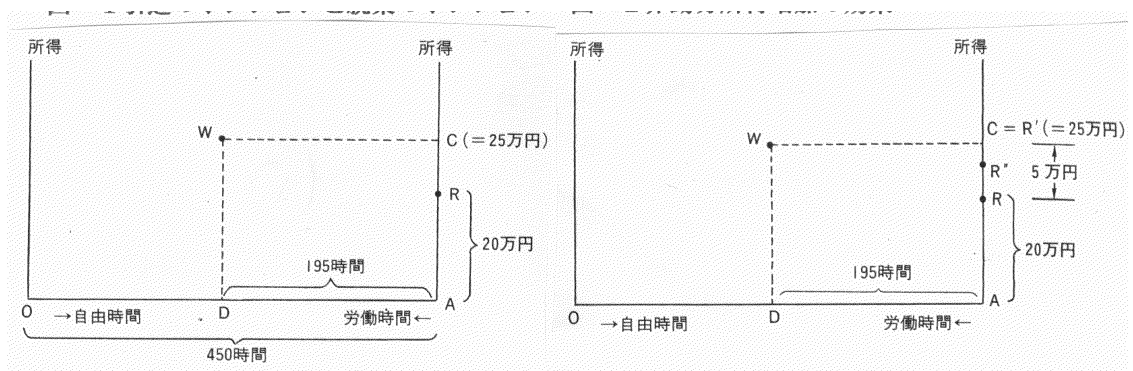
日本に限らず、年金の充実と労働力率の低下とは、密接な関係にあるといえる。

## (2) 高齢者の就業行動

就業選択というのは、「カネかヒマか」の選択である。これを説明するには、個人行動に関する伝統的な経済モデルが便利である。すなわち、個人は満足を最大化するように行動し、その満足は所得(カネ)と自由時間(ヒマ)に依存するという図式である。さて、この所得(カネ)と自由時間(ヒマ)モデルの核心は、所得も自由時間も多いほど個人の満足度は高まるのだけれども、その両者は同時には増やせないということである。つまり、所得を増やそうとすれば自由時間は減るし、自由時間を増やそうとすれば、その間働いたとしたら得られたであろう所得を犠牲にしなくてはならない。

図-1は「所得(カネ)と自由時間(ヒマ)に依存する満足の最大化」という人間行動を理解するにはとても便利な図である。

図-1 引退のポジションと就業のポジション 図-2 非勤労所得増加の効果



縦軸に下から上へ所得、横軸には右から左へ労働時間をとってある。横軸の幅OAは可処分時間でこれは一日のうち睡眠や食事などどうしても必要な時間を除いた時間である。したがって横軸を左から右へみれば、仕事をしなくてもいい自由時間をとっていることになる。

ある60歳代前半の男子を考えてみると、彼は働かなくても公的年金（厚生年金）でARの所得を確保している。ここでAR = 20万円とする。ここで他の所得は全くないものとして、すると、まったく働かない場合、この人は図で点Rに位置することになる。「引退」の場合のポジションである。

では働く場合はどうだろうか。働く場合にはフルタイムの通常勤務で働く場合を考えてみると、月収25万円を超えると年金は全額カットされる現行の制度からこの人は図では所得AC（25万円）と労働時間AD（195時間）の交点Wに位置することになる。これが「就業」の場合のポジションである。

引退か就業かの選択は、図でいえば引退のポジションRと就業のポジションWのどちらを選択するかということになる。

そこでポイントは、高齢者にとって自由時間を重視したいという程度はなにによって決まるか、ということである。まず自由時間を選択せざるを得ないという消極的な面からいえば、健康状態と年齢だろう。他方、自由時間をより積極的に楽しみたいということの規定する要因もある。

ではこれまでに述べたような要因で規定される自由時間指向が同じ程度の人についてみたとき、引退—就業選択に影響を与えるのはなんだろうか。それは、働く場合、あるいは引退する場合の経済条件である。まず、引退の場合の経済条件からみてみると、その基本をなすものは、働かなくても得られる所得の水準である。図-1のケースでは公的年金が、たとえば図-2のように月額で五万円アップしたらどうなるだろう。この人の引退のポジションはR'となって所得の面でもWと並ぶ。引退しても働いたときと同じ所得で、しかも自由時間はずっと多いのだから、この人は所得と自由時間どちらを重視するかにかかわりなく、引退を選ぶだろう。また、そのプラスアルファが小さくて所得ではまだWに届かなくても（たとえば図-2のR''）、RとWの選択においてどちらにしようか迷ったような人は、引退のポジションR''を選択することになるだろう。

二つ目は、働く場合の労働条件である。これは、さらに給与と労働時間に分けられる。給与の面からみてみよう。図-1の就業のケースで、給与だけたとえば30万円ということになったら（図-3のW'のポジション）どうだろうか。ふたたび、RとWの選択において、どちらにしようか迷ったような人は、図-3の就業のポジションW'を選択するだろう。

労働時間の影響は、特にフルタイム就業に加えて、パートタイムという労働時間の短い就業機会の与えられたケースで考えてみる。労働条件としては、給与も労働時間もフルタイムの半分になるような、図-4のHのようなポジションである。勤労収入はフルタイムの半分（12万5000円）になるので、年金も60%支給される。

この場合、働いてもっと収入を得たいけれど、フルタイムで月々195時間も働くのはしんどいから引退を促進することになる。ただし、パートタイムばかりで、フルタイム雇用が減るといようなことになると、通勤の苦勞などを考えて、どうせ働くならある程度以上の収入を得るのでなくては割に合わないと考える人は引退を选考するようになる。その場合には、賃金所得の多いフルタイム雇用機会不足が逆に就業を抑えることにもなり得る。

図-3 給与増加の効果

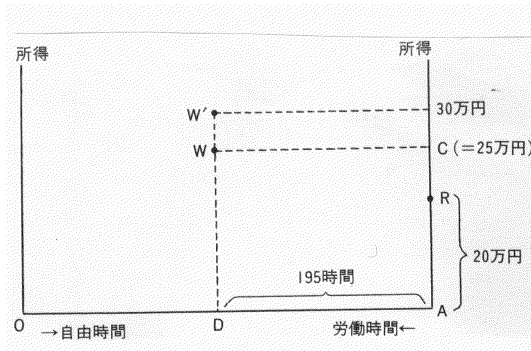
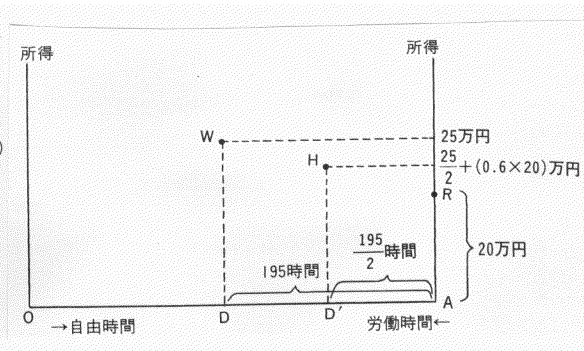


図-4 労働時間短縮の効果



このようにみえてくると、高齢者の引退-就業の決定に影響を与える要因を大きく分ければ次のようになる。自由時間指向を規定するファクター（健康状態、年齢、余暇を楽しむノウハウ、職業など） 公的年金およびその他の不労所得（働かなくてもえられる所得の水準） 働いた場合の給与水準 労働時間、の4つに分けられる。ここで の労働時間においては、労働時間を短縮すれば引退-就業選択において就業を促進する効果を持つといつてよい。

高齢者の就業トレンドを考えると、大切なキーワードは「年金」「時短」「質変化」である。

まず雇用者に対する老齢年金については、年金開始年齢が60歳から65歳へ引き上げられるということになれば、60歳代前半層の人たちは年金をもらえるまでの間、働いて生活を維持しなくてはならないから、その就業確立はアップするだろう。しかし、公的年金の支給開始年齢は65歳になっても、それらの代替的所得によって引退を選択できる人もいるはずである。

労働時間短縮は、今日の日本に課せられた重要課題の一つである。時短はワークシェアリングの観点から、高齢者の雇用機会拡大効果に期待されている。同時にそれは、高齢者の就業意識にもプラスの影響を与える。

高齢者の質的变化、とりわけ高学歴化もまた高齢者の就業を展望するうえで重要な要因になるだろう。産業構造の第三次産業化とも相まって、高齢者についてもホワイトカラー化は進む。また高学歴化による質的向上は、高齢者の市場賃金を上昇させる。これらは、高齢者の就業意思を高める方向に作用するだろう。

### (3) 公的年金と引退-就業決定

引退・就業選択は、年金財政自体にも大きく影響してくる。まず年金財政の支出の面では、就業して勤労収入の多い者にも年金は全額支給カットになる。また、それほど収入のない者でも勤労収入の額に応じて一部支給カットされる。それゆえ、高齢者の引退-就業選択、就業した場合の働く程度によって、厚生年金制度からの実際の支出額は異なってくる。

一方、年金財政の収入の面では、就業した場合の勤労収入からは保険料を徴収する。もちろん、年金保険料収入に占める高齢者の納める保険料の比率はそれほど大きくないが、少なくとも働いて被保険者であり続けるかぎり、収入面でプラスの影響を年金財政に及ぼす。

在職老齢年金とは、完全に引退しなくても、勤労収入が少なければ減額された年金をもらえる制度のことで、現在60歳～64歳で厚生年金制度から老齢年金を受給している高

齢者のうち、雇用者として勤労収入のある人は、原則としてすべてこの在職老齢年金受給者である。

この勤労収入額に応じた年金のカット率は、年金制度見直しのたびに変わる。ちなみに、最近では1990年4月から表-1のように改正された。またそれ以前には、このカット率は三段階で決められていた。これによると、はたらいて勤労収入を増やしても、ほぼその分だけ年金を減額されてしまうことになる。これでは、働いても、ただ自由時間を減らしただけのタダ働きになってしまうという不合理性の強いものであった。これでは、在職老齢年金の不連続的な年金カットは年金受給資格者の就業行動に影響を与えざるをえない。1990年4月からの年金減額率の改訂はこれに対して、働いた分だけ少しずつ所得も増えるという性格を持っているため、年金をもらいつつ本格的な就業も行うということ、わずかでも促進する性格を持っているということが出来る。 図-5、図-6

厚生年金の制度的特性と引退-就業選択の関連でもうひとつ重要なのは、生涯年金資産という考え方である。これは、生涯にわたって得られる年金総額、厳密にはその現在割引価値のことである。この生涯年金資産は、いつ引退するかによって異なる。もらえる年金額は定額（基礎年金）部分+平均報酬月額×年金加入月数×0.01の算式によって決まる。年金加入月数を増やすことだけを考えると、引退はできるだけ遅くした方がよいことになる。しかし逆に、引退を遅らせるとそれだけ年金をもらえる期間は短くなるからその点では不利である。したがって、引退を延ばすことは、生涯年金資産に対してプラスとマイナスの両方の効果を持つことになる。

そこで、18歳で高校を卒業し、引退まで働き続ける標準的な労働者を想定し、引退時期による生涯年金資産を計算し、またその年金資産増加比をだして表-3にすると、引退の先延ばしによって年金資産は明らかに減少することを示している。

この主たる原因は、本格的に働き続けると、年金給付に伴う収入制限によって、年金をもらえなくなることにある。60歳を超えて常雇いのフルタイムとして本格的に働き続け、収入制限の上限を超えるような収入を得ることは、少なくとも生涯に受け取る年金資産の観点からいうと、現在の制度下ではマイナスであるといえる。このことは、60歳以降の人にとっての引退の誘因になるだろう。あるいは60歳をすぎても本格的に働きたいと考えている人の意欲をくじくような効果を持っているといえる。

これから本格的な高齢化社会を迎えて、働く意志のある高齢者の能力をもっと活用しなくてはならない時に、その働く意志をわざわざ制度的に減らしてしまうというのは、いかにももったいないのではないだろうか。その意味で、このような収入制限のやり方は、そろそろ再検討すべき時にきているように思われる。

表-1 改定後の年金カット率

年齢階層	勤労収入月額 (円)	減額率 (%)	年金額
60~	0	0	p
	0~ 94,999	20	0.8 p
	95,000~113,999	30	0.7 p
	114,000~137,999	40	0.6 p
	138,000~164,999	50	0.5 p
	165,000~184,999	60	0.4 p
64歳	185,000~209,999	70	0.3 p
	210,000~249,999	80	0.2 p
	250,000以上	100	0
65歳以上	収入制限なし	0	p

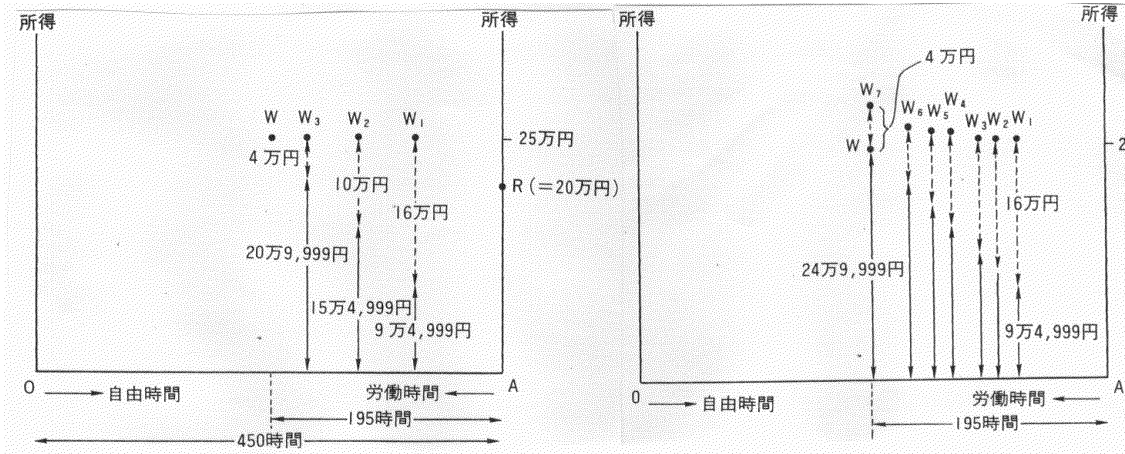
表-2 改定前の年金カット率

勤労収入	カット率
~ 9万4,999(円/月)	20(%)
9万5,000~15万4,999	50
15万5,000~20万9,999	80
21万0,000~	100

表-3 年金資産増加比

引退年齢	生年	1921年	1920年	1919年	1918年	1917年	1916年
59歳		0.41					
60		-0.10	-0.34				
61		-0.20	-0.10	-0.33			
62			-0.20	-0.10	-0.30		
63				-0.20	-0.11	-0.31	

図一 5 在職老齢年金のポジション（改定前） 図一 6 在職老齢年金ポジション（改定後）



#### 4 企業の高齢者雇用

##### (1) 高齢者の雇用機会

高齢者の雇用機会はさまざまな方策によって拡大されている。しかし、これまでその中心はなんといっても定年の延長であった。1000人以上の規模の企業は、もともとほぼ100%定年制を敷いており、この20年間で急速な定年制の普及は中小企業、とりわけ小規模企業で起きた。

定年制導入には二つの理由があげられひとつは、高齢化の進展そのものと、第一次石油ショックの発生であった。企業のなかで次第に高齢者が増えるにつれ、小規模企業でも定年制の必要性を感じるようになったことは否定できない。しかも、第一次石油ショックはそれまで20年近く続いた人出不足経済の下で忘れられていた人員過剰とそれに応じた人員削減の必要性を生んだ。

小規模企業で定年制度を設ける企業の増えた二つ目の理由は、この時期、小規模企業でも次第に大企業と同じような、年功の度合いの強い賃金制度をとるようになってきたことである。賃金の年功度上昇によって年齢の高い労働者の賃金は高くなり、彼らを雇っておくコストも高くなるから、企業にとって定年制を導入しようという誘因はそれだけ高まるわけである。

今現在、60歳定年は定年制度を持つ企業の6割を超えるようになっている。これに、これから60歳定年制の導入を決定している企業あるいは導入を予定している企業を加えると、近い将来には60歳定年の企業は定年制度を持つ企業の8割を超えるものと予想される。60歳定年制はほぼ普及し、社会的標準として定着しつつあるといっておよさそうである。

60歳定年の急速な普及に伴い、定年前に高齢者を企業外に排出する措置を講じている企業も少なくない。そのひとつは早期退職制度である。

しかし、早期退職制度の適用を受けて退職する従業員は、実際にはまだ少ない。それよりも実際に多く行われているのは、関連会社への出向である。

ただ、そろそろ高齢者の出向の受け皿の企業もいっぱいになりつつあり、しかもこれから高齢者従業員はいよいよ多くなる。したがって、この出向というやり方で高齢者を企業

外に出す雇用慣行は、むしろ過渡的な現象であるとみるべきだろう。

本格的な高齢化社会においては、もし企業がそれでも高齢従業員を削減したいなら、やはり各自の自主的な判断による早期退職に頼らざるを得ず、そのためには早期退職の優遇度をそれなりに高めなくてはならなくなるだろう。

では60歳以上の雇用はどうだろう。現在のところ、60歳以上の高齢者雇用は、まだ定年のない中小企業における継続雇用を別とすれば、主に再雇用、雇用延長といった制度によっている。

60歳定年企業の大半に雇用延長、ないしは再雇用制度があるわけだが、実際に雇用延長、再雇用される高齢者の比率は、制度を持つ企業の比率よりかなり低いとみなくてはならない。

ところで、雇用延長、再雇用制度のある企業の比率は大企業ほど小さくなっている。しかも、大企業な場合、制度のある企業のうちほとんどは再雇用制度のみで、雇用延長制度を持つ企業はわずかである。これは、大企業ほど賃金は年功的であるため、それまでの賃金水準から大幅な賃金引き下げをしやすい再雇用制度を好むためと考えられる。

一方、中小企業では、すでに3分の2から4分の3の企業で雇用延長、再雇用制度を持っている。これは、大企業とは逆に賃金の年功度が小さいこと、もともと定年のないところに定年制度をつくったところも少なくないこと、そして、大企業のように若年労働力を採用する力がないため、高齢者を重要な戦力と考えていることなどを反映しているといえる。

次に高齢者雇用比率の観点から産業別にみても、平均よりも高齢者構成比の高い産業はサービス業、建設業である。特にサービス業はもともと人数も多いし、高齢者比率も飛び抜けて高く、高齢者の雇用機会として大きく期待の寄せられる分野といえそうである。また、高齢者比率は企業規模が大きくなるほど低くなる傾向にある。

規模別格差の生まれる理由として考えられるのは、まずなんといっても、定年制や普及率の違いや、雇用延長、再雇用制度と設置率の違いといった制度的要因である。

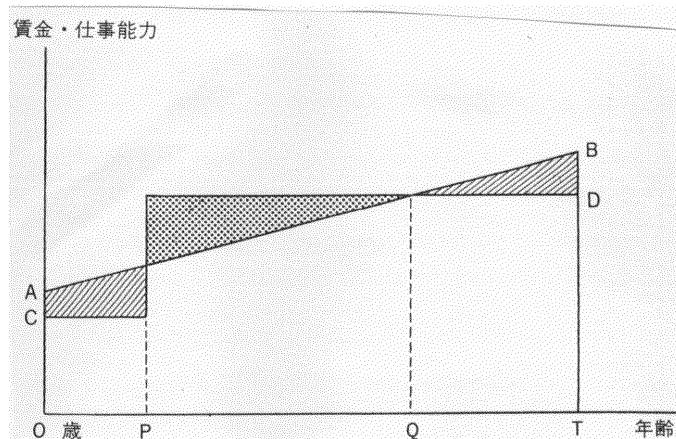
定年や雇用制度の違いに加えて、実際問題として、慢性的な若年労働者不足に悩む中小企業は高齢者に頼らざるを得ないという面もある。

このように雇用制度面だけでなく、労働市場の環境からみても、大企業に比べて小規模企業は高齢者を多く雇っているのは納得のいく事実である。

## (2) 高齢者雇用の規定要因

現代の企業、特に大企業はなぜ高齢者を継続的に雇おうとしないのだろうか。その本音を端的に言えば、「働きに比べて給料が高すぎる」。要するに、高齢者を雇うのは、割に合わないということなのである。

図ー7 長期雇用関係のもとでの賃金と仕事能力



図一七は、定年の経済学的意味付けを行う図であり、ある個人が、原点の0歳から雇われてT歳で定年を迎えるという長期雇用を想定している。ABは勤続に応じた年功賃金カーブ、CDはその企業内での仕事能力（価値限界生産力）である。

さて、図では0で雇われて、だんだん歳をとり、年齢Qを超えると年功的な賃金は能力の水準以上になってくる。しかし、企業は慈善団体ではないから、どこかでそれを埋め合わせているはずである。この場合図から分かるように働き盛りの期間PQに、働き以下の賃金を払うことでそれを埋め合わせているわけである。

入社後しばらくの期間OPは、まだ一人前ではないから、この時も能力以上の賃金を支払っているとみてよいだろう。労働者に対して慈善も施さず、また搾取もしないものとするれば、企業は雇用期間全体にわたって図の斜線部分をドット部分で埋め合わせるように賃金を支払うはずである。これは「働き盛りに一生懸命働くと、後になったらいい思いができるよ」という形で勤労意欲をかきたてる年功賃金の特性を、経済学的に説明したものといえる。

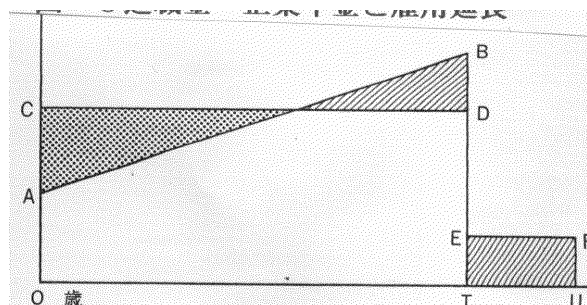
もう少し厳密に言えば、労働者は働き盛りのときに企業に対して貸し付けを行っているため、もし解雇されたり、企業自体の倒産といったことになると、それを回収できないので、一生懸命働くということになる。

あるいは、これを労働者の側のいわゆる生活給の観点からみると、生活費のかかる中高年時代に多くの給料をもらうため、それ以前に企業に貸し付けを行い、それを企業に運用してもらって、後で受け取る形式ともいえる。

このように各時点でみれば、賃金と働きは一致していなくても、雇用期間全体を通じてみれば、支払われた賃金の総和と働きの総和の一致するような賃金の支払い形態—これを「ゼロ利益賃金経路」という。

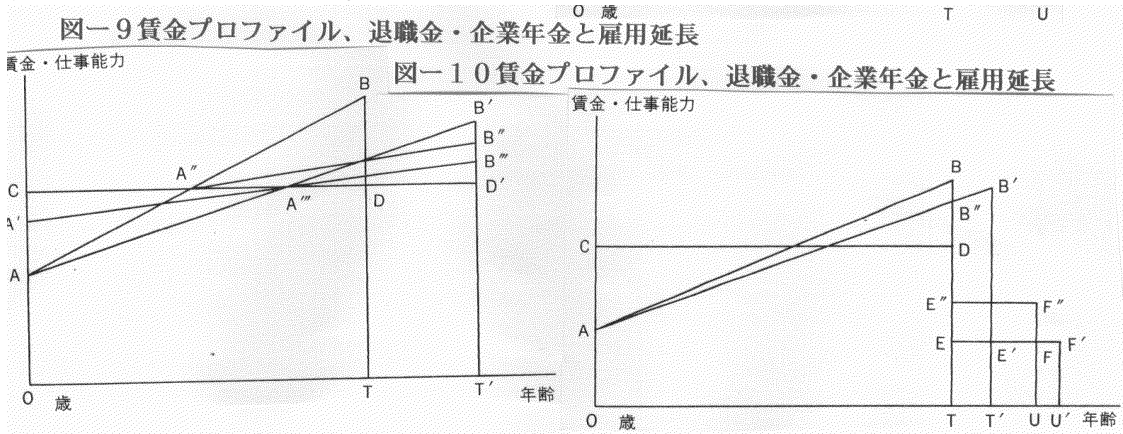
この理屈は、企業年金や退職金を含めたより現実に近い話に拡張できる。図一八は、先の図一七に退職年金（T歳からU歳までもらうTEFU）を書き加えたものである。

図一八を先の図と比べて異なるのは賃金と 図一八 退職金・企業年金と雇用延長



仕事能力の差を埋め合わせるのに、雇用期間

内だけでなく、定年後の企業年金も使っているという点である。実際、退職金制度は多くの企業に存在するから、図-8のような姿は、より現実に近いといえる。



さて、ゼロ利益賃金経路を前提にすれば、定年Tでちょうど働きと賃金の均衡している賃金カーブのまま、Tを超えて雇い続けるということはできない。それは企業にとって損になることが明らかだからである。そこで、定年をたとえばT'に延長してもゼロ利益賃金経路を維持しようとするれば、賃金カーブを変えなくてはならない。

これを図-9でみてみると、定年TからT'になった場合、これまでABであった賃金カーブを、AB'のように寝かせた形にするよう賃金制度の改訂を行うことになる。この場合、賃金カーブの寝かせ方はいろいろあり得る。

次にこの定年延長の理屈を、先の図-8でみた企業年金や退職金を含めた、より現実に近い話でみると、この場合のポイントは、賃金カーブを寝かすこと以外に、企業年金、退職金の形を変えることによって、定年延長に伴うゼロ利益賃金経路を修正できるということである。

これは図-10でみてみれば、賃金カーブを寝かせるという方法のほかに、賃金カーブはそのまま、退職年金、退職金を減らす(たとえばTEFUからT'E'F'Uのように)という方法もとる得る。

逆に賃金カーブをAB''のように寝かし、しかも定年はそのままで企業年金を充実させる(たとえばTEFUからTE''F''Uのように)。あるいは賃金をAB'のように寝かして定年をT'に延長し、しかも企業年金は同じだけ給付する(T'E'F'U')、といった種々のオプションを各企業で設けることも考えられるだろう。

高齢者の雇用を拡大するうえで、賃金カーブの調整だけでなく、高齢者の能力自体の向上のほうはどうだろうか。このとき問題になるのは、ひとりひとりの仕事能力と、個人間の能力格差である。

仕事の能力を高める教育や訓練は投資であるが、現在のおカネと時間をかけて仕事能力を高めるのであるから、そのコストを負担する企業は、その投資収益を後で回収しなくてはならない。しかし高齢者の場合、若い人に比べて投資の回収期間は短いので、たとえ若い人に比べて同じ訓練効果であっても、投資対象としての魅力がないのである。

しかし、高齢者の場合、ある企業で教育・訓練を積み重ねているから、若い人に比べて他の企業に移ることで本人が失うものも大きくなる。このため若い人に比べて企業への定

着性は高くなるはずである。つまり、高齢者は投資の回収期間は短いものの、転職されるリスクは小さいから、企業にとってもその面では安心できる投資対象ともいえる。

個々人の仕事の能力格差の拡大は、高齢者の能力開発を行ううえでのもうひとつの大きなネックであり、もともと高齢者になればなるほど能力格差の大きくなることは、企業にとって雇用管理上深刻な問題である。そうした能力差の大きすぎる労働者層を抱えることからくる、管理コスト増を避けるということで、定年の存在する大きな理由のひとつであるといえるほどである。

こうした能力差には、個人生来のものもあるだろう。しかし、企業内で仕事をするうえでの能力ということに限っていえば、かなりの程度、企業に入ってからの後天的なものといえる。だとすれば、歳をとればとるほど、訓練、経験からくる少しずつの格差の積み重ねは大きくなるから、結果として能力格差も開いてくるのも当然である。つまり、高齢者になればなるほど能力格差の拡大するという現象は、かなりの程度企業の人材育成制度によって作りあげられたものであるといえる。

逆にいえば、その点を工夫することによって、高齢者のなつてからの能力格差をもっと小さくできるともいえる。

年功的な賃金体系や、人為的淘汰を伴う企業内での能力開発のあり方は、高齢者を働きにくくさせている大きな要因である。ではこれをどう変えていったらよいのだろうか。

賃金に関しては、その年功的性格を緩めなくては高齢者の雇用拡大は難しい。そのとき注意しなくてはならないポイントは二つある。

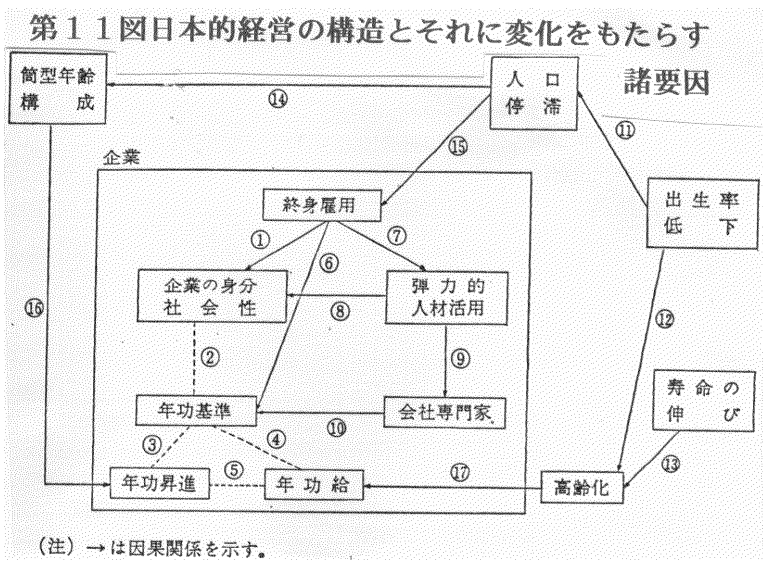
一つは、若いときに安くて後で高くなる年功賃金の持っている「あとでいい思いをできるように頑張ろう」というインセンティブ効果をどうするかということであり、もうひとつは、年功賃金の持つ生活給的な面をどのように補償するかということである。つまり生活給を緩めると、若い時の給与は上昇する半面、本当に生活費のかかる中高年時代に、給与はそれに見合っていないことになる。

年功賃金でなくなれば、生活費の配分機能を個人でやりくりしなくてはならない。高齢者の能力開発のあり方についてはどうだろう。投資の収益回収という問題と能力のバラツキという問題は深刻なハンディになる。

このうち前者は、かなりの程度公的な援助によって対応すべきだといえる。後者については、人為的淘汰を少なくするために、現在の組織構造自体を見直さねばならない。具体的には人を管理職予備軍としてではなく、専門家として育成していくべきである。

高齢者の働き方として、サービス需要に応える専門的コンサルタント業といったものはもっと育成していくべきだろう。こうした自営業的な働き方は、働く場合にも弾力的な就業形態を好む高齢者自身のニーズにもかなっているといえる。

## 5 高齢化社会と日本的経営

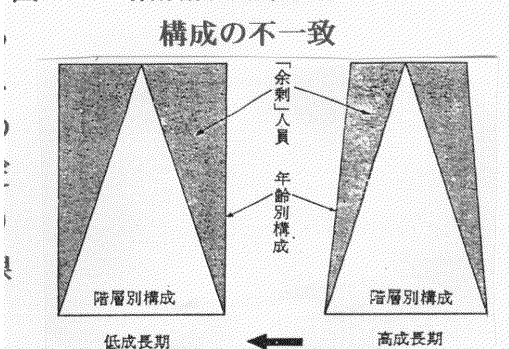


日本企業の経営のやりかた—とくにその組織管理と人事管理の面は、日本的経営とよばれている。この日本的経営が人口停滞と高齢化のもとで変貌をよぎなくされている。第11図の枠の中は日本てき経営の構造、つまり日本的経営を構成している諸要素と、それらのあいだの関連を示している。最大の特徴は 終身雇用 身分社会としての日本企業 身分基準としての年功 弾力的人材活用 会社専門家の育成の5つがあげられる。

今日、日本社会の高齢化現象に日本企業がどう対応しているか、また対応すべきか、さかんに論じられているが、高齢化もさることながら、人口の伸びの停滞現象のほうが、日本的経営におよぼす影響が大きいように思える。日本の生産年齢人口は1990年にはピークに達し、その後は停滞・減少期にはいるということに注目する必要がある。この人口停滞・減少という事態は第11図に示したように二つの「経路」を通じて日本的経営に影響をおよぼす。まずすでに今日かなり影響がでている「経路」からみていきたい。それは人口停滞が簡型の年齢構成をもたらし、(第11図の )それが年功昇進を不可能にする(第11図の )という影響である。

人口全体の年齢構成が簡型になれば、個々の企業の年齢別人員構成も、平均的にみて簡型になる。ところが、企業の組織はピラミッド型なので、簡型年齢構成とのあいだにギャップが生じ、年功一律昇進の維持が困難になる。(第12図) 企業の年齢別人員構成がピラミッド型近くなるのは、新卒採用者数が年々増加し、企業という組織の規模が拡大していくときである。

図一 1 2 階層別人員構成と年齢別人員



この点を、単純化した仮設例をあげて考えてみると、いまある企業の組織階層が(トップ・マネジメンター部長-課長-ヒラ社員)の四階層で、課長の管理の幅(部下の数)は五人、部長のそれは四人だとする。そして、この企業のヒラ従業員は現在100名だと

する。したがって、この企業では、現在課長が20名(100÷5)部長が5名(20÷4)いることになる。だから、現在の組織規模は125名(100+20+5)である。この場合5年後にヒラ従業員100名を全員課長に昇進させ、また20名の課長の全員を部長に昇進させることが可能であるような組織規模の成長はどの程度のものであろうか。

単純化のために、現在五名いる部長が全員、五年後に定年で会社を去ると仮定しよう。このばあいでも、20名の課長が全員部長に昇進するには、15のポスト(20-5)の新設が必要になる。また、現在ヒラである100名がすべて課長に昇進するには、80のポスト(100-20)の新設が必要である。課長の数が変わらないとすれば、五年後のヒラ従業員の数は500名(100×5)となる。だから、五年後には、従業員の数が現在より495名ふえて、現在の125名から620名になってはじめて、年功一律昇進の維持が可能になるのである。これは五年間で、約五倍の組織規模の拡大である。このような急速な拡大がないかぎり、年功昇進慣行の維持は困難なのである。

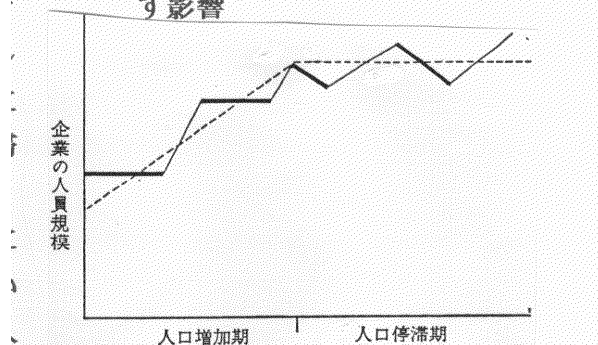
年功一律昇進の維持が困難であることは、今日すでに多くの企業で認識されてきている。そして一部の企業では、この問題に対処するための新しい人事制度をうちだしてきている。地位と処遇の分離、そのための資格制度の導入、管理職選抜のためのさまざまな新しい方式、管理職任期制(一定年齢に達すると管理職をしりぞく)昇進可能年限制(たとえば課長に昇進できる最高年齢を決める)専門職制度などである。これらの新しい人事諸施策は、今まで一致していた仕事社会秩序と身分社会秩序とを分離することをねらっているのである。

今日の日本企業は、年功昇進の維持が困難になってきている。このことは、日本企業の身分社会の側面において、従来身分秩序の形成基準であった年功基準が崩壊することを意味している。そこで、この問題の解決戦略としては、やや長期には、次の二つの方向が考えられる。

一つは、仕事社会秩序と身分社会秩序との分離が不可能なら、年功基準に代わる新しい仕事基準=身分基準をつくることである。もう一つは、日本企業のなかの「身分社会性」を破壊して、日本企業を欧米企業と同様の、単なる仕事社会に変えてしまうことである。人口停滞が日本の経営に影響をおよぼすもう一つの経路は、終身雇用への影響によるものである(第11図の )。生産年齢人口が増えていくときには、個々の企業の人員構成も、平均的にみれば拡大していく。しかし、生産人口が停滞するときには、個々の企業の人員規模も平均的には停滞する。第13図における点線はこのことを、しめしている。第13図の太線が示すように人口増加期には、企業は不況下でもせいぜい増員を押さえる程度で対応できる。しかし人口停滞期には、不況下での必要人員は減る。

このとき、企業に遊休人員をかかえておく余裕があればよいが、そうでなければ人員削減

図一 13 景気変動が企業の人員規模におよぼす影響



が行われざるをえない。このようにして、今後やってくる生産人口の停滞・減少期には、人口増加期とくらべて終身雇用の完全な維持が困難になるのである。

終身雇用の部分的崩壊によって、企業が身分社会の面をもっているという「身分社会性」

が弱まっていく。(第11図の )

「企業の身分社会性」は終身雇用を一つの前提にしている。しかし、終身雇用の部分的崩壊によって従業員の企業への一体感は弱まる。それにともなって、他の従業員との一体感も弱まる。従業員は、企業をたんなる仕事の間とみなすようになってくる。こうなると企業の「身分社会性」も弱まってきて、企業はたんなる仕事社会になってくるのである。終身雇用の部分的崩壊によるもう一つの影響は、弾力的人材活用への影響である。(第11図の )日本企業は終身雇用を維持するために、欧米企業のように人材を固定的に活用するのではなく、ひんぱんな異動によって弾力的に活用する必要があった。そして、その結果として、会社専門家が育成された。(第11図の )しかし、終身雇用が部分的にでも崩壊すれば、従業員の側には、会社から弾力的に使われ、会社専門家になることへの拒絶反応が生じてくる。企業の経営状態が悪化してその企業を離れざるをえなくなったときに、他企業でも通用し活躍できるのは、会社専門家ではなくて、仕事専門家である。このような理由から、人々は終身雇用が部分的に崩壊せざるをえない今後においては、従来の会社専門家ではなくて、仕事専門家をめざそうとする。

日本社会全体の高齢化は、大ざっぱに言って平均的に個々の企業の平均年齢を上昇させる。定年延長がこれに拍車をかける。

年功給が、企業に人件費負担の増加をもたらさないのは、企業の平均年齢が上昇していかないときだけである。企業の平均年齢が上昇しないためには、かなり大量の新卒者の採用が必要である。しかし、これからは、先にみたように、生産年齢人口が停滞・減少していくのだから、このようなことは期待できない。

この点について、仮設例で考えてみると、いま単純化のために、ある企業の現在の従業員数が400名であり、平均年齢は三十歳だとする。そして、かれらの年齢は二十歳から六十歳までのあいだに分布しており(つまり二十歳で採用され六十歳で定年退職となる)、本年度の定期退職者は5名であるとする。この場合、この企業の来年度の平均年齢が三十歳にとどまるためには、二十歳に新入社員を何名採用しなくてはならないだろうか。この数をxとすると、xはつぎの式で求められる。 $395 - 10 \times x = 0$

左辺の(395)は定年退職する5名をのぞいて残った395名が全員来年度は一歳、としをとることを示している。(−10×x)は、残留人員の加齢を相殺する要因であり、(−10)は二十歳の新入社員の一人の加入がこの会社の現在の平均年齢三十歳を下回ることを示している。

さて、計算してxの値を求めると、xは約40である。つまり、二十歳の新入社員が四十名入ってくることで、この会社の平均年齢は現在の三十歳の水準を維持できることになる。

つまり、五名の退職者に対して四十名の採用がなければ、平均年齢の上昇はくい止められない。四十名の採用は現有人員の四百名に対して、10%にもあたるのである。このようにして年功給性の維持のためには、企業は退職者数をかなり上回る新卒採用によって、人員規模を拡大していかななくてはならない。これは、今日では、困難なことなのである。このようにみると、企業が年功給を維持していったのは、生産年齢人口が急速に増加していった高度成長期までであることがわかる。もし、企業が今後とも年功給をとりつづければ、人件費負担が増加していくことになる。したがって今後は、年功給はますます崩壊していかざるをえないと思われるのである。(第11図の )

人口停滞と高齢化によって、企業が当面する第一の問題は、年功基準の崩壊がもたらす問題である。今日の日本企業は、従来企業における仕事秩序と身分秩序の両方に共通する秩序構成基準だった年功基準が崩壊せざるをえないという問題に当面している。この問題に対する有効な解決策は、次の二つである。

企業の「身分社会性」を破壊して、企業をたんなる仕事社会にしまうこと。

当面は「全員準専門職」体制をそしえ長期には、「純専門職」体制をつくること

この二つによってはじめて、年功基準を廃止し、能力基準に移行することができるので

ある。

終身雇用が部分的に崩壊せざるをえない今後は、企業が会社専門家ばかりを育成していくことが、大きな問題になってくる。この問題は解雇される従業員にとっては問題でありしたがって社会問題ではあっても、企業にとってはなんら問題ではないととらえられがちだが、従業員の側にも、弾力的に活用され会社専門家として育成されていくことへの抵抗や拒絶反応が生じる。従業員はその企業に対して、心理的な「企業離れ」を起こし、これによって企業にとって不可欠な会社専門家が急速に減少していくということが、大きな問題なのである。

終身雇用の部分的崩壊のもとで、企業がなにも手をうたなければ、企業にとって不可欠の会社専門家が消滅してしまう危険がある。こういう事態を招かないためには、企業は近い将来において、人事政策として、会社専門家と仕事専門家とをはっきり分ける必要がある。

そして、会社専門家に対しては、文字どおりの終身雇用を保証し、その代わりに企業への忠誠心と会社専門家としての能力開発とを求めるのである。他方、仕事専門家に対しては、企業への忠誠心を期待せず、かれらの専門家としての能力が企業目的の達成に貢献する方向へ発揮されるように、動機づけとコントロールを行っていくのである。

また、企業は会社専門家と仕事専門家の区別を従業員自身がはっきりとわかるようにする必要がある。そうしないであいまいなままに放置しておく、会社専門家が消滅してしまう可能性が多分にあるからである。

会社専門家と仕事専門家とでは、当然に人事管理の基準が異なってくる。会社専門家の能力伸長の度合いは、仕事専門家の場合とくらべて、はっきりとは測定しにくい。また、会社専門家の能力は、勤続を重ねるにつれて高まっていく傾向がある。この二つの理由から、会社専門家の人事管理に対しては、年功基準がかなりのウェイトを占めることが合理的である。他方、仕事専門家に対しては、業績の測定が容易であるから、業績・能力基準によって人事管理を行うのが合理的である。

（企業にとっての高齢化）

高齢化社会における企業のあり方として重要なポイントは大きく分けて三つある。第一は生産性の向上つまり企業効率化をより一層進めることである。第二のポイントは、高齢者を「雇ってやる」企業ではなく、高齢者に「働いてもらう」企業にならねばならないということである。そのためには、企業自身、高齢者を喜んで雇えるように、雇用制度・賃金体系を修正していかななくてはならない。第三のポイントは、個人生活の豊かさを阻害しないような企業になることである。この中で企業がまず進めることは、一層の生産性向上である。ここで問題なのは、高められた生産性を正しく配分するということである。そもそも企業というのはあくまで個人を活かし豊かにする手段にすぎない。それによってかえって個人生活が圧迫されるということは本末転倒である。しかし、先に述べたような雇用の多様化・柔軟化・年功制度の修正といった高齢者雇用拡大の方策は、そのまま企業型社会改善の方策にもつながる。企業型社会が無形になることで、個人の選択と責任の大きな社会へと移り変わり、その社会に向けて、今後個々の労働者の自助努力を助ける仕組みをつくっていかなくてはならないだろう。

## 6 最後に

今日、「高齢化社会」ということばに対して人々の抱くイメージは、あまり明るいものではない。高齢化によって年金財政はパンクする、医療費も大変だ、介護問題は どうする、はては高齢者ばかりになって社会活力が失われる、といったことばかり聞かれるのだから無理もない。しかしその前に、人口高齢化はなぜ起きたのかをまず考えてみるべきではないだろうか。

めざましい経済成長と所得上昇によって、人々が長生きできるようになったこと。子供に必要な労働力と考えざるを得なかった貧乏子沢山の時代から、少ない数の子供を大切に

育てるゆとりができたこと。高齢化は基本的にはこれによって達成されたのである。昔から長寿は人々の願いであり、われわれはようやくその社会を達成しつつあるとあってよい。

事実、日本人の平均寿命が長いということだけは、外国人に対して何の遠慮もなく無条件に誇れる成果である、というのは多くの日本人の実感である。その意味で、人口高齢化はまさしくわれわれの大成功を物語るものであり、喜ぶべき現象であるということをもまず忘れてはならない。

もちろん高齢化にともなう問題は多い。しかしその問題を強調するあまり、われわれの社会が作りあげた大成果である高齢化社会そのものをおとしめるようなことになっては本末転倒である。そうではなく、現代日本の社会自体はすばらしいということをも認めた上で、その社会の高齢化にともなう副作用をできるだけ早く解決し、高齢化社会を真に喜べるようにしていくという発想が求められていると思う。

そのときのポイントは、「高齢化にともなう問題は、高齢化そのもののせいでは起きる宿命的なものではない」ということである。ピラミッド型の人口構造のもとで最適に機能するようにつくられた制度枠組みがそのままの状態でも人口だけ高齢化するときに、様々な摩擦がおきるということなのである。

つまり、高齢化社会の問題の多くは、制度さえ新しい人口構造の応じてうまくかわっていけば、おのずから解消される種類の問題であり、そのような問題は、長寿高齢化社会を実現したという圧倒的な成功に比べれば、小さな摩擦というべきものなのである。

参考文献 超高齢化社会の経済学 石山 嘉英 日本評論社  
高齢者の労働経済学 清家 篤 日本経済新聞社  
高齢化社会と日本経営