

1999(平成11)

第22回
通商産業大臣賞

五十歳定年 再就職制度のすすめ

東京電力 窪島 一倫

日本の経営の中心である「終身雇用制」は、現下の不況下における大量失業者の発生を前にして、その問題点がクローズアップされている。「解雇しにくいから、雇用しにくい」という労働力市場の硬直化がそれである。

また、グローバル化・情報化、少子高齢社会の到来によって、企業はいやおうなく雇用形態の手直しを余儀なくされる。

長期雇用制の長所を踏まえて時代の変化に対応していくにはどうしたらよいか。それに対し「五十歳定年制・二回就職」のシステムを提案する。すなわち、あらゆる企業が五十歳を定年とし、そこで再び全業種・全企業が境界を取り払って、五十歳定年者を対象に社員の募集・採用を行うのである。五十歳からの雇用期間は、六十五歳〜六十七歳までを原則とする。

企業は、六十歳前に社員の質的・量的調整ができ、社員は新たに職業の選択が可能となる。労働力市場は柔軟化し、少子高齢社会における労働力の確保も万全となる。

〈浪人になったYさん〉

今年の春先、ある新聞の川柳欄の秀逸作に選ばれたものに、このような句があった。

「五十年 食の列から職の列」

終戦後、食を求めて列をつくって並び、いままた職を求めて列の中に立つ。私たちの親の世代のある部分の人たちの実感を巧みに詠じたものである。

社会人になって間もない私が、このような川柳に心を動かされ、「雇用」のあり方というものについて関心をそらされたのは、そのある部分の人が身近にいたからである。

父の友人のYさん（五十三歳）は、大手ゼネコンの副支店長であったが、今年三月に辞職をやむなくされた。経営トップから支店の人員を二ヶ月以内に二五％リストラせよという命令が出され、Yさんは忠実にそれを実行した。そして、その後Yさんは自ら辞表を出し、退職したのである。

いかにも日本人的というか古武土的なYさんの身の処し方に肅然とさせられる感動を覚えたが、それにしても、これからの企業の経営環境を考えたとき、わが国の雇用のあり方はこのままでよいのかという強い問いかけにとらえられた。

長びく不況下、金融や建設などを中心にリストラの嵐が吹き荒れる中で、完全失業者は三〇〇万人を越え、そのうち不自発的失業者が一〇〇万人を大きく上回っているという。

このたびの不況はバブル崩壊という特殊な要因によるものとはいえず、景気の波は今後とも恒常的に繰り返し襲ってくるであろうし、必然的に失業者の発生もまた繰り返されるであろうことは明らかである。

言うまでもなく、雇用（職）の安定は国家経営上の根本要件の一つであり、企業延命のためとはいえず、人員整理をその調整弁とすることは決して望ましいことではない。また、二十一世紀に向けて、あらゆる面での国際化の進展や、福祉社会の構築、少子高齢社会の到来などを考えると、わが国はこれからの雇用のあり方について、抜本的な見直しをし、早急な対策を講じなければならぬのではないのか。

わが家を訪れたYさんは、辞去するときこう言われた。

「浪人はやはり辛いです。しかし、禄を離れた浪人の仕官は容易じゃありません」。

まさしく、わが国のサラリーマンは幕藩体制下の武士に似て、一度会社を辞めたら、かなりの知識・技能

を備えていても、再度の就職は極めてむずかしい。

年功序列・終身雇用・企業内組合は日本型経営の三種の神器といわれ、戦後一貫して奇跡的な経済成長を実現してみせた。しかし、押し寄せるグローバル化の波と社会の諸状況や価値観の変化の中で、三種の神器では対応しきれない事態に陥りつつあるのではないか。有能と思われるYさんの再就職をばんでいるのは、年功序列・終身雇用という雇用形態の厚い壁なのではないか。

そんな思いから、私にとっては明らかに大きすぎる雇用のあり方という問題について、自分なりの考えを述べることにしたい。

〈グローバル化・少子高齢社会の到来〉

年功序列・終身雇用の是非が論議されるようになってから、すでに久しい。これを是とする論拠としては、①個人の生活が安定する②従業員への教育投資が効果的③組織としての一体感が強い―などが挙げられる。特に、世界に誇る日本製品の優秀さを支えるQC活動などは、雇用の安定あつてのものとして高く評価されている。

これに対し、年功序列・終身雇用制の問題点としては、次のようなことが指摘されている。①転職が決定的に不利であり、やり直しがきかない②労働力市場が硬直化し、ワークシェアリングなど労働力の移動がしにくい③企業は適正に欠ける労働力を定年までかかえることになり、総体として人件費が高つく―などである。特に、このたびのように長びく不況下で失業者が増え続けると、②労働力市場の硬直化が強く指摘される。確かに、不況とはいえ業績のよい企業や、雇用余力のある業種（情報通信・環境・バイオ関連など）もある。しかし、終身雇用（六十歳定年）のしほりがあるため、「解雇したいとき解雇しにくい」ということから、雇いを控えて残業などで切り抜けようとするとところが少なくない。

「企業が残業を全廃すれば、二二六〇万人の雇用が創出できる」（社会経済生産性本部）という調査もある。

このような状況の中で、従来の雇用形態にさまざまな変革を試み、手直しを加える企業が出てきている。①六十歳定年は守るが、昇進昇給は能力主義とする②入社時から退職金を含めた給料を支払う③業績を前提とした年俸制とする④職種により短期雇用契約社員とする⑤六十歳定年後も条件付きで再雇用する—等々である。

つまり、全体としては終身雇用の基調は残しながら、現実の変化に適応し得る形を模索する機運が高まってきたといえる。そして、そうやってきた背景には、これからの企業を取り囲む外的環境が大きく変化するという予測がある。一つはグローバル化・情報化の進展、もう一つは少子高齢社会の到来である。

グローバル化は最近とみに顕著であり、外国企業との連携・合併、外国企業の日本進出などが目立つ。この動きはさらに活発化するだろう。また、情報は企業のビジネスチャンスを増やし、異分野・異業種への事業展開を促す。情報を収集・分析・判断し、それに必要な人材を採用したり、人材のいる組織をM&Aで獲得するということも起こる。

雇用形態は柔軟化せざるを得ないのである。

また、今後の深刻な課題は、少子高齢化の急進である。最近のわが国の出生率（合計特殊出生率）は、一・三八となっている。近い将来、高度福祉社会の維持と労働力確保のために、労働力年齢の引き上げが迫られることは確実である。しかし、六十歳定年が義務化されたいまでも、実態は転籍だの職位定年だとか、退職金上積みよる退職勧奨など、定年制は形骸化している。定年の引き上げは企業として受け入れることはできないだろう。

このように、わが国はいま現下の雇用問題とともに、たちまち訪れる環境の変化を視野に入れて雇用のあり方を考えねばならない。

〈五十歳から再びの新入社員〉

以上述べてきたことを踏まえて、私は無謀と不遜のそしりを覚悟の上で、これからの雇用について一つの提案をしたい。

それは、「五十歳定年制に基づく二回就職システム」である。つまり企業は五十歳をもって一律定年とし、同時に、定年退職者を改めて募集し、採用するのである。これを企業単位ではなく、あらゆる業種・企業の境界を取り払って行うのである。新規学卒者を一斉採用するように、五十歳定年退職者を一斉に定期採用する。働く者にとつて、五十歳が定年であると同時に、新しい第二のスタートになるのだ。

もちろん、それまで勤務した会社に引き続き採用され、スペシャリスト、上級管理者としての道を進むこともできる。

五十歳からの雇用条件は、賃金制度を中心に大いに多様化するだろう。しかし、雇用の安定と少子高齢社会の進行を考えれば、六十五〜六十七歳くらいまでの長期雇用を基本とするのが望ましいのではないか。

これが実現すると、企業には次のようなメリットが期待できる。

- ① 六十歳定年より十年早く、労働力の質と量の調整ができる。
- ② 新規事業等に必要な人材が得やすくなる。
- ③ 五十歳採用者の賃金を合理的なものにし、人件費の適正化が図れる。

一方、労働者の側にもメリットがある。

- ① 自分に合った仕事を新たに選択できる。
 - ② 自分の意思と能力次第で、六十五〜六十七歳まで働き続けることができる。
 - ③ 新しい世界で人間関係の輪を広げ、第二の職業人生が楽しめる。
- 労働力市場全体としてみれば、適材適所・適数適所のワークシェアリングが行われ、若年労働力の不足も

十分に補えることになる。

なお、五十歳までの雇用を保障することは、先述した終身雇用のメリットのほか、集団としての安定の中で力を発揮する日本人の民族性の点からも、必要な原則であると考ええる。

五十歳までの長期雇用を土台にして、能力給の導入、退職金前払い制の選択、年俸制などを、企業や職種の特異性に合わせて柔軟に運用したらよいのではないか。

この「五十歳定年制・二回就職」の実現にはさまざまな準備と努力が必要なのは当然である。政府はそのために労働法・税法・社会保障などに関連する法の整備をし、五十歳退職者が再就職しやすいための教育や支援制度の充実、福祉や環境などの分野での職の創出などを図らなければならない。企業もまたエゴを抑えお互いに協力し合わねばならない。そして何よりも、働く者一人ひとりが自らの職は自らの力で確立するという独立自尊の自覚を持たなければならない。

江戸時代の儒学者・細井平洲は「改革に必要なものは、公助・互助・自助の三助である」といつている。ちなみに平洲は、疲弊した米沢藩を再生した名君・上杉鷹山の師である。

雇用のしくみの改革は、まさに三助の精神をもって取り組むべき国家の大事である。

私の社会人生活はまだ始まったばかりだが、自助の心がけだけは失うことなく歩みたい。

それにしても、職を探し求めているYさんから、再就職できたという知らせは、まだない。