

2015年7月13日 全15頁

## 高年齢者雇用レポート①

## 日本：労働力率の引き上げに向けて

## 働き方の多様化を通じた就労インセンティブの改善

経済調査部

アジアリサーチヘッド 児玉 卓

## [要約]

- 65歳までの雇用確保を企業に義務付けた「高年齢者雇用安定法」の改正は、60～64歳階級の高年齢者の労働力率を引き上げ、失業率を低下させるなど、一定の成果を上げている。ただし過半の企業が「再雇用制度」によって対応し、雇用延長に当たって賃金を大幅に引き下げるといったケースが多く、これが高年齢者の就業継続インセンティブを阻害している可能性がある。とはいえ、年功賃金がもたらす「賃金>生産性」を終わらせる役割を担ってきたのが60歳定年制であり、企業とすれば定年延長や定年廃止によって中高年者の雇用確保を図ることは難しいのが現状であろう。
- 比較的勾配の大きい年功カーブ自体は欧州にも存在し、日本特有のものとは言えない。日本の問題は、長期雇用を前提とした雇用形態の下で、その時々賃金と生産性のマッチングを図ることがそもそも難しく、結果的に、賃金と生産性の乖離が長期雇用の中で蓄積されてしまう傾向が強いことにある。定年制や「再雇用制度」の問題の一つは、賃金と同等かそれを上回る生産性を上げている被雇用者の就労インセンティブを低下させ、非労働力化する可能性があることであり、こうした社会的損失が高齢化の進展に伴って拡大することが懸念される。
- 従って、望まれるのは、「職務対応型」雇用形態の普及を通じ、各被雇用者のそれぞれの時点での生産性と賃金の乖離を縮小させることである。これは各人の労働力としての評価に、一定の客観性、一般通用性を付与し、外部労働市場を活性化させる契機ともなる。ただし、従来型の長期雇用を全否定することは適当ではない。長期雇用は企業が企業内人材育成を重視する根拠となっており、外部労働市場がこれを代替することは難しいためである。外部労働市場が担うべきは需給のマッチング機能を通じて、企業の枠を超えた適材適所を促進し、労働市場全体の生産性を向上させることである。
- 職務対応型雇用形態の普及によって、同一労働・同一賃金的な考え方を制度化することがより容易になるとも予想される。重要なことは、働き方の選択肢を増やす中で、高年齢者の就業継続インセンティブを高めることである。生産性と賃金の乖離の縮小は、高年齢者の雇用確保に当たって、定年年齢の引き上げ、或いは定年制の廃止を選択する企業を増やすことにもなる。

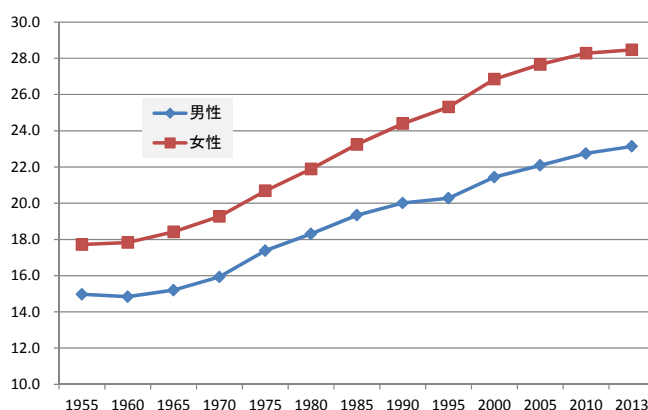
## 雇用延長制度化の効果と限界

高齢者の労働力率の引き上げは、日本が是非とも実現していかなければならない課題である。これにより、既に不可避である人口減少がもたらす労働力人口の減少を可能な限り相殺するとともに、高齢者が生み出す所得を内需下支えの源泉として期待できるようになる。また、多くの高齢者が「支えられる存在」から「支える存在」に変わることによって、国家財政の逼迫度も相当程度緩和されるはずである。

もちろん、皆が皆働くべきだということではない。「ハッピー・リタイアメント」という選択肢があってもいいし、体力的な問題もある。家庭内介護によって、所得稼得につながる就労が困難になるケースも高齢化の進展に従って増えてこよう。

しかし、体力的な点に着目すれば、かつての60歳と現在の60歳には大きな違いがあり、それが当該年齢における労働力率を本来押し上げてしかるべきである。例えば、60歳時点の平均余命は1980年から2013年にかけて、女性が6.6歳、男性が4.8歳長くなった<sup>1</sup>。にもかかわらず、60歳を境として、労働力率が大幅に低下するという構図には、この間、変化がない。これを男性について見ると、1980年時点では、55～59歳階級の労働力率は91.2%、60～64歳階級のそれは77.8%、両者の差は13.4%ポイントであった。これが2013年には、それぞれ92.7%、76.0%となっており、両者の差は16.7%ポイントと、若干拡大してさえいる。高齢者の体力的な面から見た就労可能期間が長期化する中、それが労働力率の上昇に結び付くことを妨げる、何らかの要因があるということだ。

図表1 60歳時点の平均余命（年）



(出所) 厚生労働省より大和総研作成

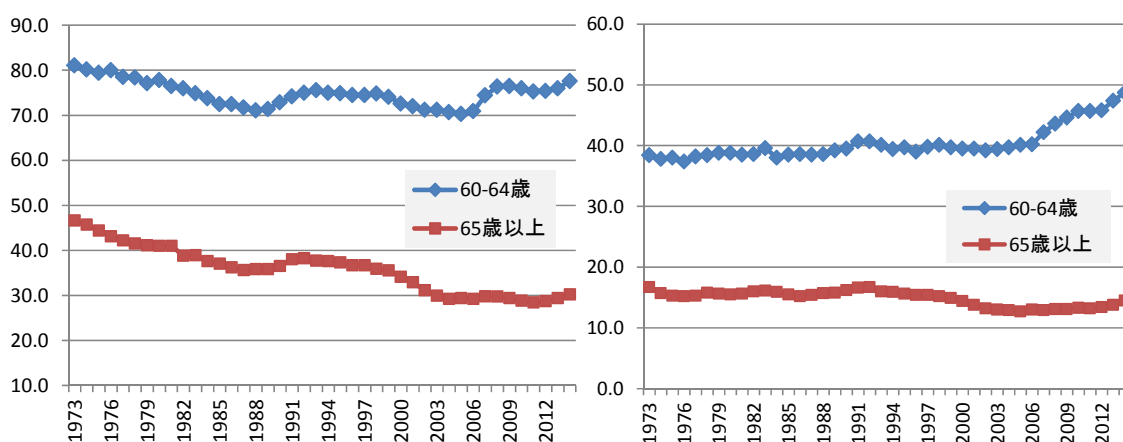
その候補の一つとして、容易に頭に浮かぶのが「定年制」の存在である。実際、これが多くの就業者の引退時期を規定していることは、近年の制度改正が逆説的に実証している。具体的には「高齢者雇用安定法」の改正である。

<sup>1</sup> なお、2010年時点の「健康寿命」は男性が70.4歳、女性が73.6歳。

「中高年齢者等の雇用の促進」を旨とする同法は2004年に改正され、65歳までの雇用を確保するための措置（高年齢者雇用確保措置）を導入する義務が事業主に課された。厚生年金の支給開始年齢が、段階的に60歳から65歳へ引き上げられることを受けた措置である。具体的には、事業主は、①定年の引き上げ、②継続雇用制度の導入（定年退職者の再雇用）、③定年制の廃止のいずれかを採用することを義務付けられた。更に2012年に行われた再度の改正では、65歳までの継続雇用の対象者を企業が選別することを禁じ（従って、希望者全員を対象とし）、違反企業の企業名を公表するなどの罰則強化が盛り込まれている。

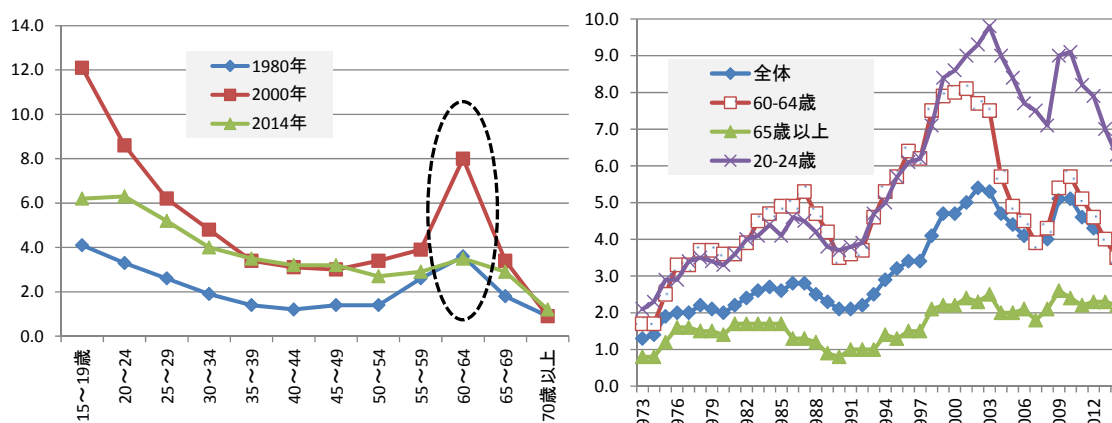
こうした制度改正は確かに一定の効果を上げている。60～64歳階級の、特に男性の労働力率は自営業の減少、従って就業者に占める自営業主、家族従業者のシェアの低下などによって、中長期的な低下傾向をたどっていた。2007年頃にこの流れを止め、男女ともに同年齢階級の労働力率の引き上げをもたらした主因が「高年齢者雇用安定法」の改正であった可能性は高い。

図表2 男（左）女（右）別、高年齢者の労働力率（%）



(出所) 総務省より大和総研作成

図表3 年齢階級別失業率（%）



(出所) 総務省より大和総研作成

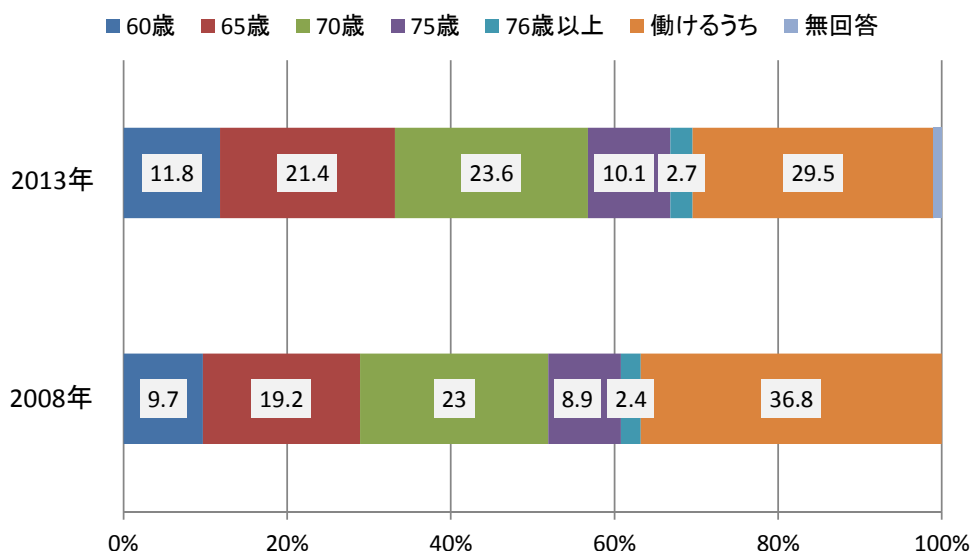
また、同法の改正は 60～64 歳階級の失業率の低下にも貢献している。図表 3 に見るように、60～64 歳階級の失業率の高さは、日本の一つの特徴であったが、これもやはり「定年制」の所産に他ならない。しかし、この問題も既にほぼ解消されている。60～64 歳階級の失業率は、近年、全体の失業率とほぼ同等水準で推移しており、同年齢層が定年を機に大量に離職し、かつ再就職の困難に直面するケースは減少した。以上の点については、「高年齢者雇用安定法」改正は高く評価されて然るべきであろう。

もともと、法改正に伴うこうした変化は、定年制の存在が高年齢者の労働力率（ないしはそれを決める要因の一つである就労意欲）に大きな影響を及ぼすことを再認識させもした。そもそも「定年制」が事実上存在しない自営業の減少が、高年齢者の労働力率を低下させてきたこと自体、中高年者の労働力率を規定する上での「定年制」のインパクトの大きさを示している。

であれば、「高年齢者雇用安定法」改正の効果を過小評価することは適切ではないものの、これで高年齢者の雇用問題は一件落着というわけにはいかないのも明らかであろう。一つには、同法の改正が一種の先送り策に過ぎないからである。労働力率の低下と高失業率という、60～64 歳階級において解消されつつある問題が、遠くない将来に 65 歳以上階級で顕在化する可能性が高いということである。

図表 4 に示すように、日本の高年齢者の就労意欲は極めて高く、「あなたは、何歳ごろまで仕事をしたいですか」という問いに対し、2013 年時点で「60 歳くらいまで」という回答のシェアは 11.8%、同じく「65 歳くらいまで」は 21.4%であり、7 割近くの方がより高齢になるまで仕事を続けたいと答えている。

図表 4 アンケート結果「就労希望年齢」



(注) 「あなたは、何歳ごろまで仕事をしたいですか。」という問いへの答え、「働けるうち」は「働けるうちはいつまでも」の意、グラフ内の数値は構成比%、年度  
(出所) 内閣府「平成 25 年度高齢者の地域社会への参加に関する意識調査」より大和総研作成

「高年齢者雇用安定法」の改正は、65歳以上の労働力率には基本的に中立な、専ら60～64歳階級に焦点を当てた政策に過ぎない。65歳以上階級の労働力率を引き上げ、失業を抑制する施策の策定が今後の課題となろう。この点、最も直接的な効果が期待されるのが、欧米に倣い、年齢差別禁止を制度化することである。それは企業に高齢者雇用確保の方策として、「定年制の廃止」の選択を強要することにはほぼ等しい。しかし、日本の長期雇用を前提とした年功賃金が、これを困難としよう。この点については、後に再度論じることとしたい。

## 就業継続インセンティブの刺激

「高年齢者雇用安定法」改正にかかる第二の問題点は、これが高年齢者の就業インセンティブの向上にはつながりにくいことである。

厚生労働省の「就労条件総合調査」によれば、調査対象企業(2014年調査では調査対象数6,140社、回答数4,271社)の内、93.8%の企業が「定年制」を採用しており、内、60歳を定年とする企業が、81.8%と圧倒的なシェアを占めている。これは、部分的には「高年齢者雇用安定法」の改正において、2025年までの経過措置(2025年にかけて段階的に65歳までの雇用を確保することを認める措置)が設けられている結果でもあろうが、多くの企業が定年の延長ではなく、「勤務延長制度<sup>2</sup>」、或いは「再雇用制度<sup>3</sup>」によって、65歳までの雇用延長に対応しようとしているためである。中でも定年制を定めている企業の内、72.1%が再雇用制度のみを採用している。

そして、やや資料が古くなるが、「高年齢者雇用実態調査」(厚生労働省、2008年)によれば、再雇用制度によって雇用された高年齢者は、その60.0%が「嘱託・契約社員」となり、「正社員・正職員」は32.9%に留まる。そして、定年到達時と比較した賃金水準は、大幅に下落するケースが多く、「多い」(増える) + 「同程度」が21.8%、「8～9割程度」が23.6%、「6～7割程度」34.8%、「4～5割程度」16.1%などとなっている。

60歳が正規雇用と非正規雇用の分かれ目であることは、「図表5」の年齢階級別に見た非正規雇用のシェアからも確認される。2002年と2012年の二時点を比較すると、「高年齢者雇用安定法」の改正が高年齢者の非正規雇用比率を引き上げる要因になっていると見られなくもない<sup>4</sup>。

更に、この図は、男性と女性の雇用形態の著しい格差を示している。60歳までは正社員、60歳到達と同時に非正規化し、賃金が減少するというルートをとるのは、基本的に男性である。女性の場合、若年層(34歳未満)を除き、非正規比率が50%を超えており、60歳台までは年齢階級が上がるほど同比率が高くなっている。これは、かつてよりは改善したとはいえ、いわゆる年齢階級別労働力率の「M字カーブ」が残存していること、そして、いったん離職した女性が正社員のステータスを再度獲得することが難しいことを示している。そして、後に見るように、女性の年齢階級別賃金プロファイルは極めてフラットな状況にあり、全体としてみれば

<sup>2</sup> 定年年齢が設定されたまま、その定年年齢に到達した者を退職させることなく引き続き雇用する制度。

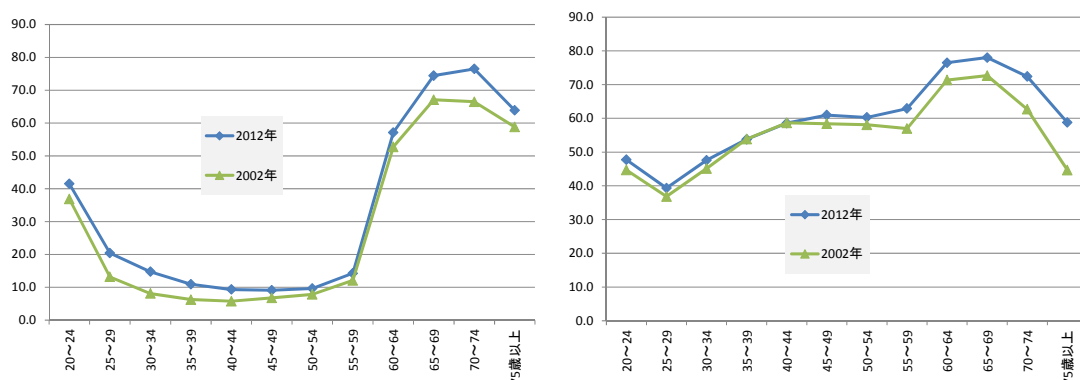
<sup>3</sup> 定年年齢に到達した者をいったん退職させた後、再び雇用する制度。

<sup>4</sup> 「労働力調査」によれば2013年、2014年にかけても中高年齢層の非正規雇用比率の上昇は続いている。



ば年功賃金とは無縁の世界である。日本全体の労働力率（労働供給）を底上げするという観点からは、女性の就業インセンティブを高めることが不可欠であるが、その際、男女の雇用形態の格差、正規・非正規の格差にどう取り組むかは避けて通れない課題となろう。

図表5 年齢階級別非正規雇用比率（左：男性 右：女性）



(単位) %

(出所) 総務省「就業構造基本調査」より大和総研作成

また、離職した女性が労働市場に再参入する場合、その多くが非正規雇用を甘受せざるを得ないのは、非正規雇用においては外部労働市場が存在している一方、正規雇用ではそれが十分に機能していないことに一因があると捉えられよう。同じことで、高年齢者が（現段階でほとんどの企業が設定している定年年齢である）60歳に到達したとき、外部労働市場を通じて正社員のスライタスを維持することは極めて困難になる。いずれにせよ、ほとんどの60歳到達者は、相当程度の賃下げに直面せざるを得ないのである<sup>5</sup>。

なお高年齢者の賃金に関しては、全国調査ではないが比較的新しいものとして、東京都産業労働局が都内の事業所を対象に行った調査、「高年齢者の継続雇用に関する実態調査」(2013年)が存在する。これによれば、継続雇用者の定年時と比較した賃金は、「5~6割未満」が23.3%と最も多く、「6~7割未満」22.6%、「7~8割未満」15.3%と続いており、「5割未満」も11.7%を占める。なお、同調査における継続雇用者の週所定労働時間は「35~40時間」が68.8%を占めており、フルタイム雇用が中心である。この点は注目に値しよう。

また、独立行政法人労働政策研究・研修機構が2012年に発表した「高年齢者の継続雇用等、就業実態に関する調査」でも同様に、継続雇用者の賃金が大幅に減少することが示されている。そこでの被雇用者へのアンケート調査では、「継続雇用後の仕事の満足度」については肯定的な評価（「非常に満足している」5.6%、「おおむね満足している」55.6%）が過半を占める一方、「継続雇用後の賃金の満足度」では肯定的な評価（「非常に満足している」2.5%、「おおむね満足している」26.2%）を、否定的な評価（「まったく満足していない」25.0%、「あまり満足し

<sup>5</sup> ただし、60歳に到達し、「再雇用制度」を適用された被雇用者の賃金が大幅に減少しがちであるのは、既述の各種調査が行われた時点では、厚生年金の支給開始年齢の引き上げがごく一部始まっていたに過ぎないためであったとも考えられる。2025年には支給開始年齢引き上げの経過措置が終わるが、そこに向けて、相当程度の賃下げに被雇用者が直面する時期は、現在の60歳から65歳に先送りされるケースが増えてくる可能性は高い。

ていない」35.6%)が大幅に上回っている。

高齢者が正規雇用から非正規雇用に移ること自体は、欧米でも多く見られる事例である。しかし、それは加齢に従いフルタイムから、パートタイムを経て引退に向かう一連のプロセスとして捉えられるべきものである。日本の特徴は非正規化するために賃金は下がるが、事実上はフルタイムというパターンが多いことである。上のアンケート調査に見るように、「継続雇用後の賃金の満足度」の低さが、定年到達者の継続雇用をディスカレッジし、労働力率を抑制している可能性があるし、外部労働市場の流動性の低さ等に起因する働き方の選択肢の少なさなどが、高齢者に「非正規フルタイム」雇用を強いている。OECDの報告書<sup>6</sup>によれば、日本は米国やオーストラリアなどと同様に、高齢男性の中で長時間労働をしている者の比率が高い。そして同報告書は、一般的な傾向として、「硬直的な労働時間編成は高齢労働者がより長く<sup>7</sup>就労することを抑制し、その結果として高齢労働者がフルタイム就労から全くの無就労に移行する『崖っぷち』型引退パターンをもたらす」と指摘している。

これらの問題に対し、「高齢者雇用安定法」の改正は答えを用意していない。「再雇用制度」を中心とした雇用延長の在り方の限界と考えられよう。

なお、先に触れた通り、「高齢者雇用安定法」の改正は厚生年金の支給開始年齢の引き上げを受けたものであった。厚生年金の定額部分、報酬比例部分それぞれの支給開始年齢が、段階的に60歳から65歳に引き上げられるが、定額部分については男性が2013年、女性は2018年に引き上げが完了し、報酬比例部分の引き上げは男性が2025年、女性が2030年に完了する予定であり、現在は移行期間中である。年金支給開始年齢引き上げの直接の背景は年金財政の逼迫<sup>8</sup>にあったが、高齢者の就業継続インセンティブを高める観点からも、これは許容されるべきであろう。むしろ、高齢化最先進国である日本において、年金支給開始年齢の長期的な落ち着きどころが65歳で済む可能性は小さい。欧州では英国が68歳（完了時期は2046年）、ドイツが67歳（同2029年）に引き上げられることが決まっている。先進国では高齢化のスピードが最も緩やかな国の一つである米国でさえ、年金支給開始年齢の67歳への引き上げが決まっている（完了時期は2027年）。

また、日本の年金制度に関して、高齢者の就業を促進していく上で改善の余地があると考えられるのが「在職老齢年金制度」である。これは、そもそもは退職を支給要件としていた年金制度の特別措置として設けられた制度であるが、就労インセンティブを阻害しないという観点と現役世代への配慮から給付は抑制すべきという観点とのせめぎ合いの中で、適宜、制度変更が行われてきた。近年は事実上、前者の観点がより重視され、例えば2004年の改正では在職者は賃金や年金の額にかかわらず一律年金の2割を支給停止にするという、旧来の仕組みが廃止された。

しかしなお、賃金の上昇に伴い、年金の支給額が減額される仕組みは残っており、これを更

<sup>6</sup> 「世界の高齢化と雇用政策」OECD（2006年）

<sup>7</sup> ここでの「長く」は時間ではなく期間。

<sup>8</sup> 財政再計算において、支給年齢引き上げなしには現役世代の保険料率の過度の上昇が見込まれたこと。

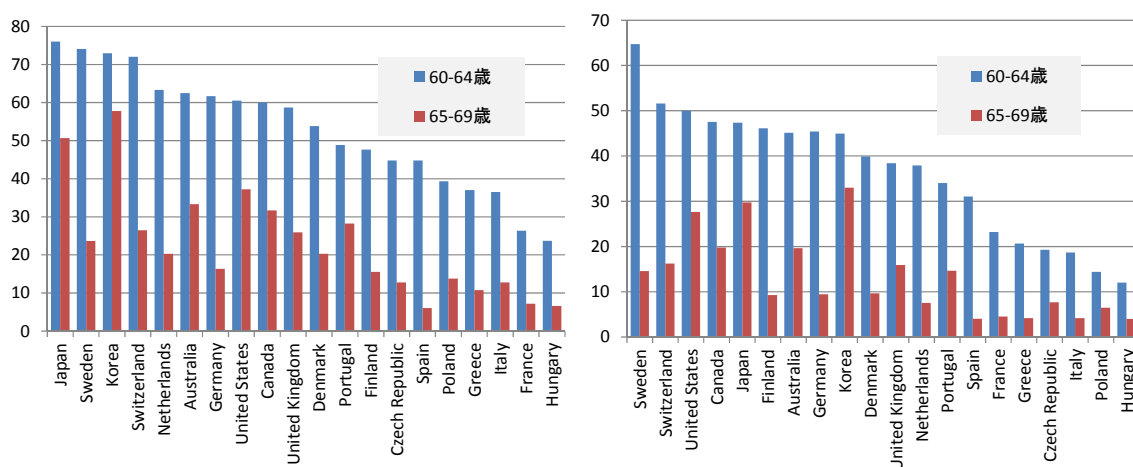
に進め、高年齢者の就労選択にかかるペナルティをゼロにすることが望まれる。これが高年齢者の労働力率引き上げに寄与すれば、年金保険料の支払いが増加する。「在職老齢年金制度」の廃止によって年金財政が悪化するとは限らない。

欧米の年金制度は、総じて、より就業促進的である。例えば、米国でもかつては現在の日本同様の制度があり、年金受給年齢に達した高年齢者が賃金を得た場合は一定の年金が減額されていた。しかし、この制度は2000年に廃止されている。主眼はやはり、高年齢者の就業継続インセンティブを高めることにある。

## 労働力率の引き上げ余地

国際比較の観点から見れば、日本の高年齢者の労働力率は高い。特にその傾向は男性に顕著であり、2013年時点の男性の労働力率は、60～64歳階級ではOECD加盟国平均の57.4%に対し76.0%、65～69歳階級ではそれぞれ31.4%、50.7%となっている。男性ほどではないが女性の労働力率もOECD平均を上回っている（60～64歳階級：OECD38.9%、日本47.4%、65～69歳階級：OECD18.6%、日本29.8%）。

図表6 高年齢者労働力率の国際比較（左：男性 右：女性）



(単位) %

(出所) OECD より大和総研作成

この高い労働力率の背景の一つとして指摘されることの多いのが、年金の所得代替率の低さである。OECDの“Pensions at a Glance 2013”によれば日本の代替率（中央値）は37.5%であり、OECD加盟国平均の57.9%を大幅に下回っている。日本の場合、自営業者をカバーする公的年金が国民年金に限られること、その国民年金の給付の絶対水準が低いことが、全体の代替率を引き下げている。なお、男性の65～69歳階級では韓国の労働力率が日本以上に高くなっているが、同国もやはり年金の所得代替率が43.9%と低く、更に就業者に占める自営業者の比率が2013年時点で27.4%と非常に高い（日本は11.5%、出所はOECD）。これらが中高年者の労働力率を引き上げているものと考えられる。

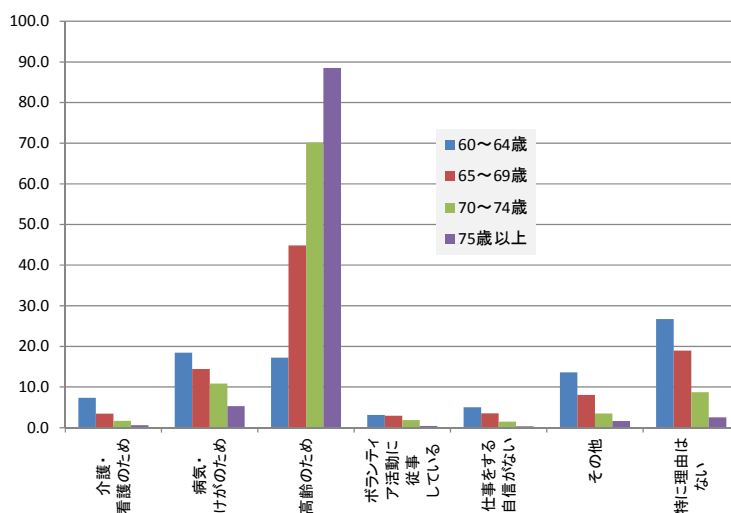


もつとも、他国と比較した日本の高齢者の労働力率の高さは、必ずしも一段の引き上げ余地が小さいことを意味するわけではない。既に「図表4」で見たように、日本の高齢者の7割近くが70歳かそれよりも長く仕事を続けたいとしている。とって、70～74歳階級の労働力率が7割程度になるべきと考えるのは短絡的に過ぎるが、高齢者の潜在的な高い就業意欲が充足されていないとみなすことは可能であろう。

例えば「平成24年就業構造基本調査」（総務省）によれば、15歳以上で「就業を希望していない人」は3,519万人に上るが、内、60歳から64歳が304万人、65歳から69歳が408万人、70～74歳が487万人を占める。また、「就業を希望しているにもかかわらず求職をしていない人」も60歳から64歳が61万人、65歳から69歳が60万人、70～74歳が51万人存在する。

これらの比較的大きな塊が、潜在的な労働力率の上昇、就業者の増加の源泉となり得よう。もちろん、就業を希望しない、ないしは希望しても求職活動を行っていない高齢者の中には、病気やけが、介護の必要などやむを得ないケースも含まれるが、それは必ずしも多数派ではない。例えば60～64歳階級の非就業者が就業しない理由として、最も高い比率を示しているのが「特に理由はない」（26.8%）であり、「病気・けがのため」（18.5%）、「高齢のため」（17.2%）と続く。年齢階級が上がるにつれ、「高齢のため」の比率が高くなり、65～69歳階級で既に44.9%に上る（次が「特に理由はない」の19.0%）。

図表7 非就業理由別非就業者の割合（%）



（出所）総務省「平成24年就業構造基本調査」より大和総研作成

「高齢のため」と回答している高齢者は、病気やけが、或いは介護の必要といった、就業を不可能とする明確な理由がない非就業者が中心であると考えられよう。就業インセンティブのありようによって、労働力となるポテンシャルを有した人たちであると考えられる。仮に非求職の理由を「高齢のため」及び「特に理由はない」とする者の内、半数が労働力化すれば、2012年時点の労働力率は60～64歳階級が60.5%から67.0%へ、65～69歳階級が38.2%から54.3%に引き上げられることになる。

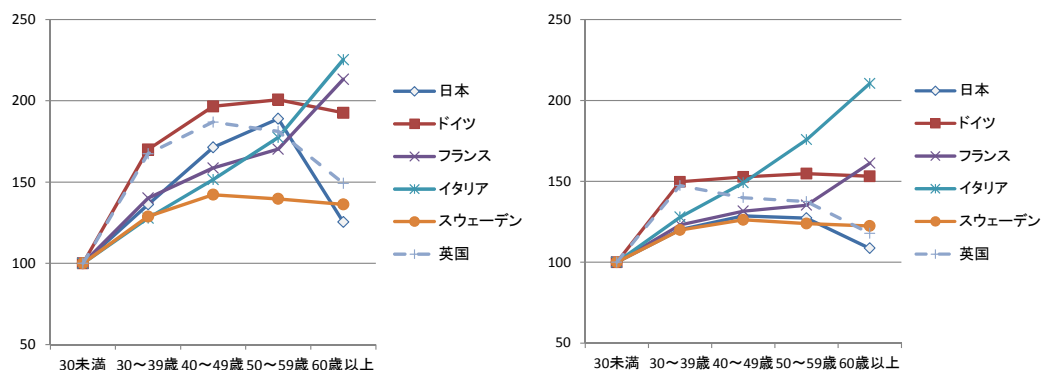
## 年功賃金と高年齢労働者への需要

では、高年齢労働者に対する需要はどうか。以上のように、高年齢者の労働力率を引き上げる比較的大きな余地があるとしても、それに応じた需要が増えなければ、高年齢者の失業が増えるばかりである。

この点に関してカギとなるのは、高年齢者の賃金と生産性のバランスであろう。既述のように、「高年齢者雇用安定法」の改定を受け、60～64 歳階級の失業率は低下したものの、65 歳までの雇用確保を義務付けられた企業のほとんどが「再雇用制度」によって対応し、賃金を大幅に引き下げている。そして、こうした企業のビヘイビアの背景にあるのが年功賃金の存在である、というのが一般的な理解であろう。すなわち、日本の年功賃金の下で、被雇用者の賃金は若年期には生産性未満に抑制されるものの、年齢が高まるにつれてその乖離が縮小し、中高年期には生産性以上の賃金を享受する。従って、これは賃金と生産性のバランスが長期で均衡する、長期雇用と不可分の賃金制度であるし、企業とすれば、年功賃金は「60 歳定年制」ともセットでなければならない。定年制により、「生産性<賃金」の状況を終わらせる必要があるからである。こうした事情が、過半の企業にあっては、「定年延長」、ましてや「定年制の廃止」を採りがたいオプションとしている。日本の雇用システムが徐々に変容を遂げているのは確かだが、こうしたロジックはかなりの程度現在でも有効であると考えられよう。

もともと、年齢階級の上昇に従って賃金が増える現象は、多かれ少なかれ、ほとんどの国で観察される。経験の蓄積が生産性を高め、賃金上昇を正当化するというのは、広く受け入れられている考え方であろう。欧州主要国（男性）では、同一労働・同一賃金が相当程度浸透しているといわれるスウェーデンのように賃金プロファイルがフラットに近い国がある一方、ドイツ、英国などでは 40 歳代、50 歳代にかけての賃金上昇カーブは相当急である。

図表 8 年齢階級別賃金（左：男性 右：女性）



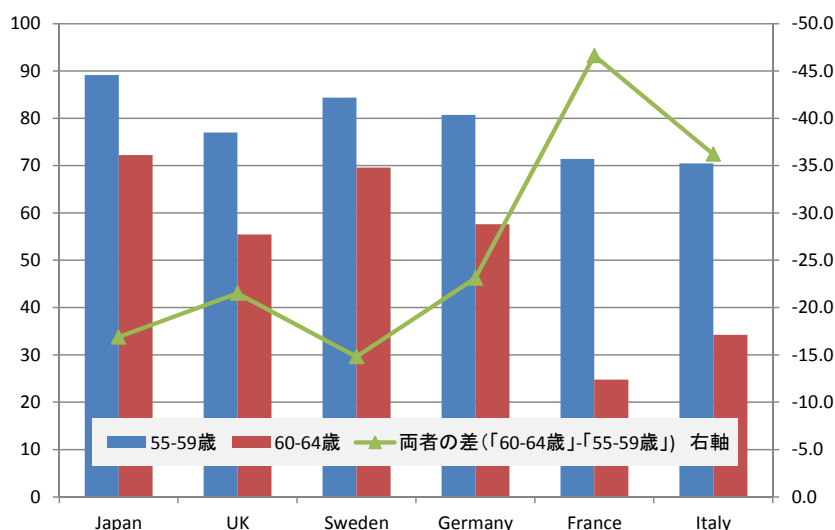
(注) 欧州は時給、日本は所定内給与、30 歳未満を 100 とした指数  
(出所) Eurostat、厚生労働省、総務省より大和総研作成

一般的に、高年齢者の賃金が高ければ、労働力としての高年齢者に対する需要は抑制される。「図表 8」の男性の賃金プロファイルは、日本、英国の 60 歳以上の賃金は 50 歳代と比較して顕

著に低くなっており、ドイツ、スウェーデンもやや低いが、フランス、イタリアは60歳以上の賃金が他の年齢階級よりもはっきり高くなっていることを示している。一方、日本を筆頭に英国、ドイツ、スウェーデンの高年齢者の就業率はOECD平均を上回っており、更に、55～59歳階級と60～64歳階級の就業率の差（60歳を境とした就業率の低下幅）が小さいことは、賃金プロファイルの形状と整合的である。そしてフランス、イタリアには、これら4カ国と比較して、60歳を境とした就業率の低下の程度が非常に大きいという特徴がある（図表9）。

もともと、こうした賃金と就業率の（逆）相関は、必ずしも賃金から就業率（高年齢者に対する需要）への一方的な因果関係の存在を意味するわけではない。フランスやイタリアでは、早期引退がいわば常識となっており、就労継続を選択する高年齢者は、離職のコストが非常に高い、つまり所得水準が高いケースが多く、これが60歳以上の年齢層の賃金の高さの背景をなしているとも考えられる。この場合には、高年齢者の就業率の低さが、同年齢階級の賃金の高さを一部説明する。

図表9 60歳をはさんだ年齢階級別就業率とその差



(単位) %、%pt

(出所) OECD より大和総研作成

いずれにせよ、日本の場合、高年齢者の高い就業率と低い賃金（ピークからの下落幅の大きさ）は不可分の関係にあると考えられるが、そうであれば、60歳以降の賃金を引き上げる（賃金ダウンの程度をよりなだらかにする）ことによって就労インセンティブを高め、高年齢者の労働力率の引き上げを図るのは難しいということになる。

もともと、これを出口のないジレンマと捉える必要はない。ここでもやはり、重要なポイントは、賃金と生産性のバランスであろう。欧州諸国でも、40歳代、50歳代に賃金がピークとなる国が多いのは見た通りだが、日本の賃金システムが「年功賃金」と呼ばれる所以は、まさに年齢、ないしは就労期間の長さそのものが、賃金上昇の直接的な根拠となってきた点にあり。ここには必ずしも、その時々（個々人の賃金決定時）において賃金と生産性をバランスさせる

という観点はない。それは、日本の典型的な就労パターンが個々の職務に対応したものではなく、長期雇用を前提とし、比較的頻繁に配置転換や転勤が行われることから明らかであろう。ジョブ・ローテーションとしての配置転換は、しばしば企業特殊的技能を取得することを目的として行われ、新しい部署の職務に当初から精通していることは求められていないため、そこで発揮される生産性と賃金を対応させることは不可能なのである。しかし、こうした企業特殊的技能を蓄積する中でも、当然に、長期雇用の中で各人の生産性の高低は生まれる。

一方、欧米で一般的な職務対応型の雇用形態（各人が担う職務が決まっている）の場合、その時々各人の当該職務におけるパフォーマンスと賃金の大幅な乖離を回避することが相対的に容易になる。賃金プロファイルの形状は、相当程度、各年齢階級の生産性を反映している可能性が高いということである。従って、企業とすれば、例えば60歳年りの定年年齢に達したことを事由として被雇用者の賃金を引き下げる必然性は乏しいことになる。日本の問題は、年功賃金による賃金プロファイルの勾配がきついこと以上に、中高年に達した被雇用者の賃金のばらつきが、生産性のばらつきに比して小さすぎることにあろう。少なくとも部分的には、これを解消するための60歳定年制であり、60歳到達者の賃金の大幅引き下げであると考えられるのである。

## 働き方の多様化

こうした賃金の在り方の問題は、賃金に見合った、ないしはそれを上回る生産性を維持している被雇用者の多くの賃金も引き下げられることにある。被雇用者の生産性が高ければ高いほど、年齢のみを事由とした一律的な賃金の引き下げがもたらす、就労継続の意欲低下の程度は大きくなろう。こうした労働力が市場から退出することが社会的損失であるのは明らかであるが、高齢化の進展に伴い、この損失が拡大することが懸念される。

このような事態を是正するための処方箋は、一見したところ明白である。年齢（ないしは勤続年数）のみを事由とする賃金の自動的な引き上げを止め、各被雇用者のそれぞれの時点での生産性と賃金の乖離を縮小させることである。ただし、ジョブ・ローテーションが頻繁に行われ、長期的観点からの企業特殊的能力の獲得が求められているような雇用形態を維持したまま、その時々賃金と生産性との整合性を追求することは難しい。職務対応型の雇用形態の普及が必要である。既に日本でも、雇用システムの変容が進む中で、職務対応型の雇用形態も増えつつあると考えられるが、望まれるのは、「職務対応型・非正規労働」だけでなく「職務対応型正社員」の普及である。

ここから期待される効果は、単に賃金と生産性の格差縮小に留まるものではない。各被雇用者の経験や能力が、企業特殊的なものから職務に応じたものになるにつれ、外部労働市場が活性化する可能性が生まれる。各人の労働力としての評価に、一定の客観性、一般通用性が与えられるからである。既述のように、現在の日本にあっても、非正規労働の分野ではそれなりに流動性を備えた外部労働市場が存在する一方、正規社員の外部流動性は乏しく、これが例え

ば女性の非正規雇用比率の高さ、フラットな賃金プロファイルなどの背景をなしてきた。こうした状況に変革がもたらされれば、離職のコストの低下にもつながる。外部労働市場を通じて再度正社員のステイタスを獲得することが容易になるからである。そして、そのことが外部労働市場の流動性を一段と高めるといふ循環を生むと期待される。離職のコストの高さが外部市場の流動性を低下させ、それが離職のコストを高いままにするという閉じた循環に、職務対応型雇用形態の普及が風穴を開ける可能性が生まれるのである。

職務対応型雇用形態を採用することは、企業にも大きなメリットがある。生産性を大幅に超える賃金の支払いを回避できるし、生産性相応の賃金を支払うことで被雇用者の就労インセンティブを維持することが容易になる。高齢化の進展に伴い、特に後者の重要性は着実に高まっていくと見込まれる。

日本生産性本部の「日本的雇用・人事の変容に関する調査」によれば、賃金（基本給）の構成項目として、「役割・職責あるいは職務の価値を反映している部分（役割・職務給）」を導入している企業が増えている。ここで問われているのは、あくまで賃金を決める要素として、役割や職務を考慮するか否かに過ぎないから、職務対応型「雇用形態」そのものが増えていることを意味するわけではない。しかし、賃金に「役割・職務」を反映させることによる、生産性と賃金の乖離を回避する等のメリットを認識する企業が増加しつつあることは確かであると思われる。経営のグローバル化に伴い、海外事業所の賃金体系の策定、国内事業所における外国人（特にいわゆる高度人材）の採用などに際し、部分的にはあれ職務対応型賃金の導入実績を持つ企業が増えてきているという事情もあろう。

図表 10 基本給の構成項目

	管理職			非管理職		
	年齢・勤続給	役割・職務給	職能給	年齢・勤続給	役割・職務給	職能給
2000		43.9	82.4	72.8	24.9	87.0
2001	32.2	49.9	67.0	73.2	32.9	76.7
2003		53.4	60.6		34.3	69.3
2005		61.0	57.5		40.9	70.1
2007	33.5	72.3	74.5	61.9	56.7	80.9
2009	27.3	70.5	69.9	59.1	51.1	80.7
2012	22.7	79.2	65.6	48.1	58.4	77.3
2013	25.6	76.3	69.2	62.3	58.0	81.1

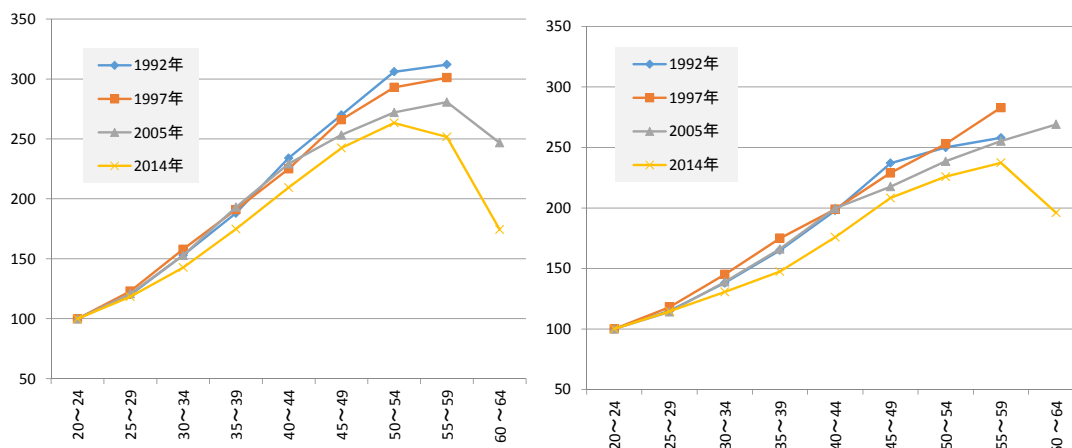
(注) 数値はそれぞれの項目を導入している企業のシェア%

(出所) 日本生産性本部「第 14 回 日本的雇用・人事の変容に関する調査」(2014) より大和総研作成

こうして、日本においても職務対応型の雇用形態が普及する素地が徐々にできつつあると考えられる。近年、標準労働者の年功カーブが徐々になだらかになってきていることも好材料である。これ自体、賃金決定に際し「職務」部分が反映されることが増えている結果である可能性があるし、年功カーブのフラット化は、被雇用者が同一企業で働き続けることのメリット、言い換えれば、離職のコストを低下させる。これが外部労働市場の活性化に資すると考えられるからである。



図表 11 標準労働者の年齢階級別賃金（左：大学卒男性 右：大学卒女性）



(注) 単位は「20～24歳」を100とした指数

(出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査（各年）」より大和総研作成

ただし、職務対応型雇用形態が、企業特殊的能力を重視した雇用形態を全面的に淘汰することが望まれるわけではない。既述のように、企業特殊的能力を重視した雇用形態は長期雇用とセットであり、長期雇用には人材育成等における看過しがたいメリットがあるからである。

日本ではOJTをはじめとした企業内人材育成を重視する企業が多いが、ここでは当然に長期雇用が前提とされている。この前提が崩れれば、企業は人材育成への投資を躊躇するようになる。そして、内部で人材育成を行うよりも、外部労働市場で「即戦力」を調達することを優先する企業が増えていけば、結果的に「即戦力」となるような人材が生み出されず、国全体としての労働力の質的向上が阻害される事態に陥る可能性が高くなる。外部労働市場は需給のマッチング機能を通じて、企業の枠を超えた適材適所を促進し、国全体の生産性を高めるポテンシャルを有するが、個々の労働力の質を直接高めるわけではない。また、大学をはじめとした日本の教育機関は、職業訓練の場としては十分に機能していないという評価が一般的である。これを変えていくには（変えることが望ましいかは別として）、多大な時間が必要であろう<sup>9</sup>。

従って、職務対応型雇用形態が徐々に普及する中でも、長期雇用とセットになった企業特殊的能力を重視した雇用形態は、日本の主たる雇用形態の一つとして残り続けると考えるのが現実的な予想であろう。そして、それは労働市場全体として、人材育成機能と需給のマッチング機能との両立を可能とする。

職務対応型雇用形態の普及が重要であるもう一つの理由は、それにより同一労働・同一賃金的な考え方を制度化しやすくなることにある。こうしたプロセスを経て、OECDなどが日本経済の主たる弱点の一つとして指摘する、劣悪な非正規雇用の就業環境の改善に向けた条件が一つ整うことになる。これは当然、定年年齢に到達後に非正規化する高年齢者の就労継続インセンティブにも大きくかかわる問題である。

<sup>9</sup> 職務対応型雇用形態の増加が、全面的ではないにせよ、企業内人材育成機能の一部削減をもたらすとすれば、大学等の既存の教育機関、ないしは公的な職業教育・訓練など、企業外人材育成システムを充実させる必要性が高くなることは確かであろう。

迂遠なようだが、こうして従来型の長期雇用を主としながらも、職務対応型雇用形態を根付かせることを出発点として、働き方の多様化を図ることが、高年齢者の就労インセンティブを長く維持するとともに、『崖っぷち』型引退パターンを減らし、ひいてはその労働力率の引き上げに資することとなる。

もっとも、働き方が多様化するとはいっても、高年齢者が実際に頻々と転職を繰り返すような事態は想定しがたい。既述のように、職務対応型雇用形態の普及は外部労働市場の活性化をもたらす可能性を持つが、そこで生まれた選択肢を行使するのはもう少し若い世代であろう。高年齢者に直接及ぶインパクトは、賃金水準が生産性の目安となることで、年齢のみを事由とした賃金引下げ等に直面するリスクが減ることである。加齢に伴い生産性が低下すれば、賃金は引き下げられるが、それは各人にとってより納得性の高いものとなり、就労継続意欲の低下には直結しにくくなるだろう。

企業としても、賃金相応の生産性を達成する被雇用者の処遇を、年齢のみを事由に引き下げるインセンティブはないはずである。職務対応型雇用形態の普及は、高年齢者の雇用確保に当たって、定年年齢の引き上げ、或いは定年制の廃止を選択する企業を増やすことにもなる。