

## 最終回 「定年制」の問題

前回みたように、今般の高齢法改正に対する企業の対応は「再雇用」が圧倒的多数を占めており、「定年廃止」はきわめて少なくなっている。これはなぜだろうか。

世間には、高齢化・人口減少社会の到来をふまえて「働く意欲と能力がある間は年齢に関係なく働けるようにする」という、いわゆる「エージレス社会」の実現をめざして、定年制の廃止を求める意見も多く存在する。行政もかねてからエージレス社会についての研究会を開催するなどしており、将来の方向性として意識はしているのだろう。中には、定年制を年齢差別として禁止すべきとの強硬論もある。もっとも、定年制があるからといって定年後に別の職場で働くことまで禁止されているわけではないから、定年制と「年齢に関係なく働ける」エージレス社会とは必ずしも100%矛盾するものではない。定年制に対する批判は、働く意欲と能力があるにもかかわらず、一定年齢をもって慣れ親しんだ仕事、職場を離れなければならないのは不合理だ、というものであろう。たしかに、これは小さくないデメリットかもしれない。

定年制の必要性は、年功賃金との関係で語られることが多いようだ。年功賃金とは、若年期には貢献度を下回る賃金を設定し、その分中高年期には貢献度を上回る賃金の支払を使用者が労働者に約束することで、労働者の長期勤続を促そうというものであり、したがって生涯を通じた貢献度と賃金総額とを均衡させるためには、一定の清算の期限、すなわち定年制が必要となる、という理屈だろう（そして、この約束を守らせるために、解雇を厳格に規制する必要があるという話にもなるだろう）。であれば、現に世間で広がっている成果主義や職務給などをさらに推し進め、年齢にかかわらず、職務や貢献度に応じた処遇を行い、高齢になって就労が難しくなれば退職してもらおう（現行の解雇規制を一定程度緩和することになる）といった人事管理を行えば、定年制は不要になって、そのデメリットも解消できる、というのが定年制廃止論者の主張のようだ。

こうした理念、考え方はそれなりにもっともなものだが、いっぽうで定年制には労使双方にとってさまざまなメリットもあることに留意しなければならない。

まず、労働者にとっては60歳までの雇用が確保されることで、計画的な生活設計が可能となるという大きなメリットがある。これは同時に、使用者にとっては、毎年の定年退職者数が事前に予測できることから、計画的な要員管理が可能になるというメリットにつながっている。90年代後半以降、多くの日本企業が人員のスリム化に取り組んだが、その多くは定年退職者を新規採用で補充しないといういわゆる「自然減」によって計画的に進められた。これにより、若壮年世代の雇用の安定が確保されたメリットは大きい。

また、高年齢者（おおむね50代後半）の活用がはかられるというメリットもある。高年齢者は個人差が大きく、残念ながら体力面や健康面に問題があったり、技能が陳腐化してしまっていたりする人も少なくない。そのとき、多くの職場では「なんとか定年まではがんばろう」ということを目標に、多少は生産性が低下するにしても、なんとか賃金に近い貢献をしてもらおうと努力している。たとえば、加齢で視力が低下した人がいれば、小さな文字が読めるよう拡大鏡を設置したり、あるいは細かい部品を扱う作業をしなくていいように仕事の割り振りや組み合わせをやりくりしたり、さまざまな知恵を出す。もちろん、本人もなるべく生産性が上がるよう、自ら知恵も出すし、健康管理や体調管理にも気をつける。定年制を廃止して、「定年まで」という目標をなくしてしまったら、こうした努力が行われるかどうか、かなり疑わしい。むしろ「職務や貢献度に応じて」賃金を大幅に引き下げたり、「就労が難しく」なったということで解雇したりするのではなかろうか。体力や健康に問題を抱え、陳腐化した技能しか持たない労働者が解雇されれば、再就職の条件は非常に厳しいものになるだろう。それでも、老齢年金

が支給されるまでは、収入を得るために悪い条件で就労しなければならぬまい。定年制を廃止すれば、たしかに元気で能力の高い高齢者は慣れた仕事を続けることができるだろうが、いっぽうでこうした厳しい状況に置かれる高年齢者も増加する可能性が高い。高齢化が進むなかで、どちらが賢明な判断なのか、十分慎重に考える必要があるだろう。

「幸福な退職」という意味でも、定年制のメリットは大きい。定年制を廃止すれば、自ら自由に退職の時期を選べるようになると思うのはさすがに無理がある。自分では「まだやれる」と思って働きつづけているうちに、「あなたはこの仕事はできなくなった」「あなたはもう不要」という現実を突きつけられる日が来る、という人も相当割合で出ることになるのではないか。そうなると、職場もおそらくは「惜しまれて退職」という雰囲気にはならないだろうし、「石もて追われる」ということも少なくないだろう。それに対し、定年退職であれば、実際にはさほど惜しまれていない人であっても、右手に感謝状を、左手に花束を持って、拍手の中を送られていくことができる。たしかに、仕事への未練は残るかもしれない。しかし、長年働いた会社を去るときのあり方として、どちらがより幸福な退職だろうか。

さらに、本人が「まだやれる」と思い、事実としてもまだ十分にその仕事ができる場合であっても、とりわけ経営幹部や管理監督者などについては、後進の育成のために道を譲ってもらわなければならないということもあるだろう。企業が存続し、成長するためにはぜひとも必要なことだ。しかし、自分がまだ十分にやれる仕事を後進に譲るのは、高いポストであればあるほど抵抗があるだろう。そのときに、年齢はまことに納得のいきやすい基準なのだ。

年齢というものは、たしかに自分の努力ではどうしようもないという面があるが、そのいっぽうで、きわめて客観的であり、老若男女を問わず、お金持ちもそうでない人も、人間誰しも必ず1年に1歳加齢し、それを逃れることはできないという意味ではきわめて公平である。今30歳の人にも45歳の人にも必ず20歳のときはあったのであり、そういう意味ではきわめて機会均等でもある（もちろん、「ある年齢時の社会状況」など、言い出せばきりはないが）。こうした特性があるからか、年齢は人事管理のある局面においては非常に納得性の高い指標となる。定年制に限らず、年齢による人事管理を一律に年齢差別として排除するという考え方は適当ではないだろう。

多くの企業は、こうした定年制のメリットとデメリットを比較考量して、定年制の採用を選択しているのだろう。「エージレス社会」の理念はそれはそれでもっともとしても、現実の人事管理のあり方を考えるときには、十分慎重である必要があるだろう。