

この報告書のポイント

日本社会の高齢化が急速に進展する中、2000年の春闘において、日本企業の労使は、希望すれば65歳まで働ける場の確保をめざして大きな一歩を踏み出した。2001年4月から厚生年金の基礎年金部分の支給開始年齢が1歳引き上げられ、2013年には基礎年金の支給開始年齢が65歳になる。急速な高齢化と年金財政の維持を両立させるには、やむを得ない措置であり、企業の労使は、この枠組みの中で今後の雇用を考えていかなければならない。

日本の製造業には、高度経済成長期を支えた50歳代前半の従業員が多数働いている。彼(女)らが厚生年金を受け取るようになるとき、基礎年金部分の支給開始年齢は65歳に近づいている。これまでのように、60歳を定年年齢とし、例外的に雇用を継続する方式では、働く者の不安は増すばかりである。基礎年金部分の支給年齢が引き上げられるのに合わせて、彼(女)らの雇用の場を維持していくことが労使に求められている。

中部産政研では、特に現場労働者に焦点を当て、65歳まで働き続けられる体制を作るにはどうしたらよいかを検討してきた。60歳代の雇用継続を考える場合、50歳代の働き方を充実させる必要がある。それは、50歳代に価値のある仕事をしていない人が、60歳代になって急に輝くとは考えにくいからである。50歳代に一定の役割を果たすことのできた人が、60歳代になっても継続して働く可能性を持っている。より多くの人が輝ける60歳代を迎えるために、企業、労働組合、そして個人は何をしなければならないのかをまとめた。

【企業の取り組み課題】

(1) 従業員の高齢化による諸問題の発生が目の前に迫っているが、対応ができている会社はまだまだ少ない。高齢化問題への対応は、早めに始めることが肝要である。

(企業調査から明らかになったこと)

- ① 50歳代の現業従事者の活用については、15社(14.6%)が「現在、深刻な問題になっていて、対策を検討中だ」と答え、76社(73.8%)が「近い将来深刻化する」と回答した。しかし、高齢化対策を検討する部署は、57.3%の企業で設けられていない。現業従事者の活用が問題になっていながら、社内には、その問題を検討する十分な体制ができていない。
- ② 体力的に衰えた現業従事者に対して、87.4%の企業は、負荷の軽い作業を担当させているが、賃金は明確に下げている。それが一つの理由となって、賃金額の方が企業業績への貢献よりも高いと考える企業が53.4%と半数を超えている。
- ③ 体力的に衰えてくる50歳代の現業従事者は、60.2%の企業で今後増えると予想されているが、彼(女)らに十分な仕事を用意することは難しいと考えられている。

(2) 従業員の高齢化問題に対処する際、中小企業の工夫が参考になる。高齢者を積極的に活用してきた中小企業を観察すると、現場主導で高齢者に適した仕事を開発していることがわか

る。日本企業が得意としてきた「現場主義」をこの分野でも大いに活用すべきである。

(中小企業調査から明らかになったこと)

スピードを要求される作業や目を酷使する細かい作業などは、高齢者が苦手とする分野である。そういった作業で高齢者に能力を発揮してもらうことは、なかなか難しい。しかし、高齢者の能力が活かせる職場は案外たくさんある。自動車の車体部品を作っているB機工では、長年培われた高度な技能を使って、多くの高齢者が金型加工に従事している。また、自動化された溶接専用機や機械洗浄機を製造しているC工業では、50歳代の従業員が第一線で働いている。彼らは、以前自分が作った機械の修理を担当するとともに、新しい技術を習得して、新型機械の製造にもたずさわっている。企業が用意する教育訓練制度のおかげで、技術革新に十分対応できているからである。

- (3) 定年後の働き方について、従業員は多様な考え方を持っている。企業は、従業員の希望を考慮しながら、いろいろな働き方が可能になるようなしくみを用意する必要がある。

(組合員調査から明らかになったこと)

定年後も働き続けたいと考えている従業員は多いが、いまの会社で引き続き働きたいと考えている人は33.1%にとどまっている。また、定年後に希望する仕事内容については柔軟性が高く、3割弱の人が新しい仕事でもいいと考えている。他方、定年後に働く場合の勤務時間については、多様な希望が出ている。普通の従業員と同じと考えているのは30.3%、1日の勤務時間が短い働き方を希望するのは32.5%、週・月の勤務日数が少ない働き方を望むのは20.9%である。

【労働組合の取り組み課題】

- (1) 60歳代前半までの雇用を実現するには、能力開発方式の見直しが必要である。50歳代になると不要感が高まるような育成方式を改める。

65歳まで現役性を持ち続けるには、常に第一線で活躍できるような仕組みを持っていないといけない。本人の能力に関係なく、年齢によって一律に処遇を決めるような制度(例えば、役職定年制など)は、高齢者の活躍する場を狭くしている可能性が高い。また、本人に十分な能力がないにもかかわらず、ある年齢になると管理的な仕事につけることにも大きな問題がある。65歳現役制を実現する第一歩は、実務を担当し続けることである。

- (2) 高齢者雇用を進めるために、現場での試みが実施しやすいような環境づくりを経営側と話し合って実現する。

高齢者雇用の実現には、試行錯誤が不可欠である。机上で考えられた可能性を現場で試す必要がある。新しいことをする場合、能率の低下が避けられない。高齢者活用モデルラインを労使の合意に基づいて設置し、現場での試みが実施しやすい体制を作り上げる。高齢者活用の場面でも、労使の協力によって現場の知恵を活かす取り組みを行う。

【従業員個人の取り組み課題】

元気な中高年に対するインタビューから、元気を維持していく秘訣として、次の6点を見いだすことができた。身体のみならず、頭のみならず、若いうちからの働き方が重要である。

- ① 若いうちに自分を成長させてくれるような仕事にめぐりあったこと
- ② 早い時期に、仕事上の目標となる先輩や上司を見つけたこと
- ③ ある程度実務を経験した後、仕事全体が見渡せるようなポジションに異動になったこと
- ④ 新しい仕事を任されたときに、関連の資料を読みあさるなど寝食を忘れて勉強したこと
- ⑤ 仕事を進めていく上で、常に中長期の目標を持っていること
- ⑥ 逆境のときに自らの能力を整理し直して、次の飛躍の糧とすること