

(b) 新しい技術や知識に対応すること

## (2) 処遇体系の再編

### 〈企業側の課題〉

(ア) 在職老齢年金や各種補助金を合計して、定年前年収の7割程度を確保するように賃金額を設定した場合、従業員が企業から受け取る金額は、定年前の半分程度に低下する

→ 従業員のモラルを維持する方策が必要

(イ) 従業員の働きに見合った賃金額の設定

→ 外注費用を基準に決めることの是非

(ウ) 中長期的には、若年層を含めた賃金体系全体を見直す

### 〈従業員の課題〉

(a) 生活費としての賃金を優先するか、労働の対価としての賃金を重視するかを考える

(b) 公的年金の支給開始年齢引き上げに合わせた生活設計を考える

## (3) 能力開発

### 〈企業側の課題〉

(ア) 中高年になると不要感が高まるような人材育成方式を改める

→ 具体的には、65歳までの雇用を前提に長期の能力開発を計画する

(イ) 従業員への仕事配分や処遇において、年齢のみを基準として決定する方式を改める

→ 具体的には、定年制や役職定年制を廃止する

(ウ) 社会的責任を果たすために仕方なく60歳代前半層を雇うのではなく、彼(女)らの持つ能力を積極的に活用する → 具体的には、個別能力評価に基づいて雇用を決める

### 〈従業員の課題〉

(a) 職業能力の自己管理

(b) 新しい知識や技能を吸収し続ける力を高める

## 2. 中高年労働者の活用に向けた提言

### (1) 基本的な考え方

- ① 高齢者の雇用は、企業側だけ、あるいは従業員側だけが対応すればいいという問題ではなく、労使双方が共同して取り組むテーマであるという認識を持つ。
- ② 中高年従業員は、企業の「お荷物」ではなく「財産」である。大切なのは、お荷物をどう処理するかではなく、財産をどう活用するかである。

A製作所では、定年退職した従業員を登録しておいて、業務が忙しくなったときに出てきてもらうようにしている。作業に習熟するには時間がかかるので、若いパートタイマーを採用するよりははるかに合理的である。また、B機工は、完成車メーカーで生産を終わった部品の金型を預かり、注文に応じて生産する仕事をしている。金型の製造や修正には高い技能が必要とされ、職人的な技を持った中高年者が重宝されている。

- ③ 当面は60歳定年を前提とし、50歳代の従業員をいかに活用するかという問題と定年以降の雇用継続をどう実現するかという問題を別々に考える。

従業員の考え方として、定年年齢までの働き方・処遇と定年以降の働き方・処遇について、条件が異なるのは当然だという考え方がある。将来的には、60歳定年をどうするかという点にまで踏み込んで検討する必要があるが、当面は60歳定年を前提として、65歳までの雇用継続の方策を探る方が現実的である。

- ④ 机上であれこれ考えて悩むよりは、現場で実際に試みる。「案ずるより産むが易し」の精神で取り組む。

C社では、50歳代後半の人材が作業の改善や後輩の効率的な指導のためのプログラムを作成し、効果を上げている。現場に行けば、高齢者でも対応可能な仕事が意外とあるものである。現場に任せる姿勢が重要である。

- ⑤ どういう働き方をするか、従業員の選択の幅を広げる。多様な働き方を用意することによって、従業員間の個人差を解消することができる。

個人調査の結果を見ると、中高年期の就労形態について、いろいろな考え方を持った組合員がいることが確認された。就労形態を多様化することは、企業にとって面倒な管理の手間が増えることを意味するが、中高年従業員の能力活用のためには避けて通れない措置である。

- ⑥ 高齢化への対応は、先延ばしにすればするほど、より多くのエネルギーが必要となる。早く取り組むことが重要である。

65歳定年制を実施している松屋では、65歳定年にする15年前くらいから賃金体系の改定に取り組み、ゆっくりと時間をかけて従業員の納得性を高めていった。高齢者が増えてから対応を始めたのでは抵抗が強すぎて実施に手間取る可能性が高くなる。高齢者雇用に伴う制度改正は、早く始めた方がコストを低く抑えることができる。

## (2) 企業側の取り組み課題

- (ア) 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。

- (イ) 仕事の成果と報酬が中期的（3～5年）に一致するような処遇体系を考える。具体的には、賃金体系の見直しを進める。

個人調査によると、組合員は賃金額の維持に必ずしもこだわっていない。賃金と労働時間のバランスについて尋ねたところ、36.1%が「賃金の上昇を多少おさえてでも、もう少し楽ができるよう、残業・交替勤務を減らしてほしい」と回答し、「若い人と同様に残業や交替勤務をこなし、高い賃金を確保したい」とする人は25.3%だった。賃金額について、組合員個人は、相当柔軟な考え方を持っているようである。

- (ウ) 従業員が選択できる幅を広げる。労働時間や出勤日数だけでなく、仕事の内容についても、従業員が選べるように工夫する。

個人調査の結果をみると、定年後の働き方として、「賃金・一時金は半分くらいでよいからゆったりした仕事が良い」が75.0%を占めた。また、労働時間についても、「1日の勤務時間が短い」が32.4%となっている。多様な働き方を用意することが、高齢者の円滑な雇用継続につながると考えられる。

- (エ) 高齢者の体力低下を補うような設備上の工夫を行う。

加齢とともに体力が衰えるのは事実である。しかし、全体的に衰えていくのではなく、一部の機能(視力や立ち仕事での無理な姿勢の保持)に問題が発生する。それを設備によって補うことで、十分な能力発揮が可能となる。

- (オ) 人事部だけで解決しようとするのではなく、現場上長の役割を重視する。現場の知恵を活かす仕組みを高齢者雇用にも採り入れる。

「従業員に仕事を合わせる」だけでなく、「従業員を仕事に合わせる」ことも必要である。高齢者雇用は、「やってみれば案外うまくいく」ものである。この分野では、中小企業の経験が参考になる。

- (カ) 企業と従業員間の信頼関係を強化するように努力する。その方策として、情報の共有化を積極的に進める。

現業職の高い技能を支えているのは、企業への信頼感に支えられた仕事に対する取り組み姿勢である。雇用が不安定になると、息の長い技能形成に努力しようとする人は少なくなるだろう。企業競争力を支える源泉がどこにあるのかを考えれば、信頼関係の強化は当然の課題となる。

### (3) 従業員側の取り組み課題

- (a) 65歳まで現役性を持ち続けるには、自分自身の能力開発を自分で設計する必要がある。能力開発を企業任せにするのではなく、次にどのような仕事に取り組むか、どのような能力を身につけるのかを考えながら職業生活を送る。

「元気な中高年」へのインタビューを通して、50歳代後半になっても第一線で活躍している人は、若いときの働き方に違いがあることが明らかになった。仕事へのこだわりを持って、自分で努力していくことを続けてきた人が現役性を保っている。個人調査を見ると、自分の能力に対してある程度の自信は持っていることがうかがわれるが、自分の能力を会社が必要としているかという点については否定的な考えを持っている。会社が必要とする能力を持つためには、会社の施策だけでは不十分で、個人の努力も欠かせない。

- (b) 新しい知識や技能を吸収し続ける力を失わないことが重要である。「学習力」を高めるよう努力する。

個人調査を見ると、自分の能力を高めていこうとする意欲は全般的に高くなっている。組合員の学習意欲が高い点は、65歳現役社会実現に向けた一つの条件がそろっていることを示している。元気な中高年へのインタビューでも、常に前向きに挑戦する気持ちを失わないことが強調された。

- (c) 健全な精神は健全な肉体に宿る一心と体の健康維持は、従業員の責務である。

個人調査から、多くの組合員が健康維持に不安を抱えていることがわかる。どうすれば健康が維持できるかは人によって違うが、元気な中高年インタビューで会った人々は、共通して、仕事以外の趣味を持っていた。「仕事人間」では、本当にいい仕事ができるような健康状態を維持していくことは難しいようである。

- (d) 「もう歳だから」という自己規制をやめる。自分の可能性を信じて、新しいことに挑戦する意欲を持ち続ける。

元気な中高年インタビューで会った方々は、もうすぐ定年を迎える年齢であったが、これから10年くらいかけないと取り組めないような仕事の構想を持っておられた。このような意欲が明日につながっていくのだと思われる。

- (e) 元気な中高年であるための秘訣

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。

- ①若いとき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みつけたこと、
- 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。

#### (4) 労働組合の取り組み課題

- (a) 高齢者の雇用においては、雇用の場の確保を第一の目標とする。そのために、合理的な賃金のあり方を労使間で話し合う。

個人調査によると、労働組合に望む対策は、65歳までの雇用保障であり、高齢者向けの職場づくりである。また、高齢になって働く場合、賃金ではなく仕事の内容を重視する傾向が強まる。合理的な賃金低下であれば受け入れる素地は十分にある。

- (b) これまでの人材育成方式を続けていく限り、高年齢層の雇用の場を確保していくことは難しい。経営側と協力して、中高年層が不要となるような育成方式を改める。

企業側の課題の(ア)で述べたのと同じ理由が当てはまる。

- (c) 組合員の能力開発においてアドバイザー役を果たす。経営側は従業員に対して、自己選択・自己責任の原則を受け入れさせようとしている。自分で選ぶには、豊富な情報とそれを分析する力が必要となる。組合員の情報収集を手助けし、進路の選択にあたって的確な助言を行う。

これからの労働組合は、キャリアアドバイザーとしての役割を果たす必要がある。従業員が最良の選択ができるように体制を整えることができれば、現役性を持ち続ける可能性が高まる。

- (d) 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につとめる。

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、作業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。

- (e) 労使の信頼関係を強化し、双方にとって都合の悪い情報も積極的に共有できるようにする。

労働組合の利点は、個々の現象を経営側とは違った角度から分析できることである。経営側の論理に矛盾があるときは迷わず指摘し、より望ましい解決策を提示していく必要がある。労使間の議論にタブーを設けず、問題点を根底から検討する姿勢を堅持する。