

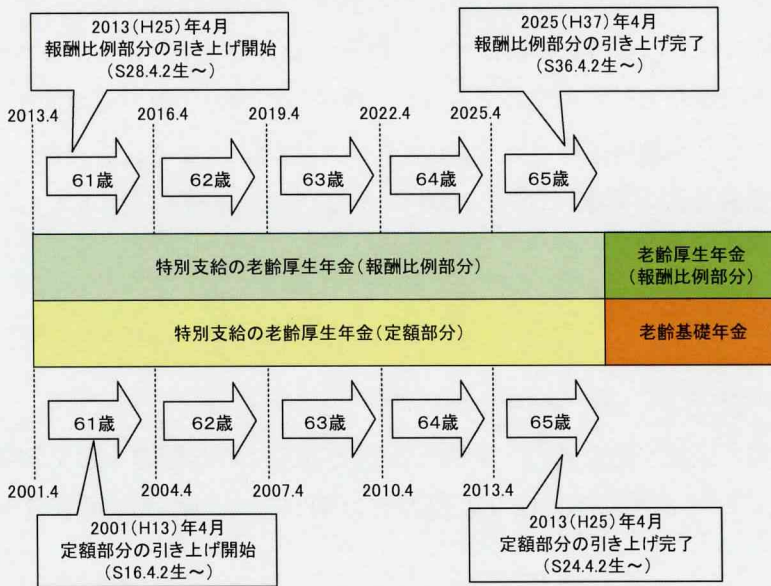
I. はじめに

1. 背景

改正高齢者雇用安定法の2006年4月からの施行に伴い、企業は60歳定年退職者に対して希望があれば、基礎年金支給の開始年齢まで原則的に雇用継続することが義務づけられた。ほとんどの企業はそれまでも行っていた再雇用制を拡充する形で対応して2年が経過した。今後は団塊世代の大量定年が始まり、対象者がさらに増加する見込みである。2013年には基礎年金支給開始年齢が65歳になり（1949年4月2日～1953年4月1日生まれ）、その後は、厚生年金の報酬比例部分も1歳ずつ遅く支給され、2025年以降は完全に65歳以上支給となる（1961年4月2日生まれ以降）。

このような本格的な高齢社会の到来と若年労働力不足が見込まれる中で、高年齢者雇用が継続的に増えていくことが想定される。そうした状況の中で、高年齢者の能力の発揮・活用を考えた職場運営という中長期的な課題が現出する可能性が高い。

図表 I - 1 年金支給開始年齢



出典：厚生労働省「65歳までの定年の引き上げの速やかな実施を」（2006年10月）

2. 問題意識

大企業のほとんどは以前から定年退職者に対して再雇用制をとっていたが、対象者は

企業が必要と認めた者に限定されており、人数も少なかった。定年を迎えた多くの人は、しばらく失業保険をもらった後に中小企業に移って働くか、60ないし61歳からフルに年金が支給されるため引退生活に入る人も多かった。

ところがこの改正法とそれに先立つ年金法の改正によって、企業が必要と認めた者だけに限定はできず、これまでは継続雇用していなかった定年退職者も職場に存在することになる。必要と認めた者に限るべきであるという従来の仕組みに固執すると、職場では若い人の補充がさらに制限されるという不満が鬱積するのではないか。職場のメンバーが改正法の趣旨をよく理解して、継続雇用者を職場でどのように活用するのかを工夫する必要がある。

一方、継続雇用された高齢者は、慣れた会社や職場で経験のある仕事が続けられるのはいいが、処遇や役割の面では定年前よりも大幅に低下している。何よりも会社や職場から囑望されて残ったのではなく、「置いてもらっている」という自意識と、「置いてやっている」という職場の雰囲気を感じるならばやる気を削がれ、途中で退職に追い込まれるかもしれない。

雇用延長された高齢者の職場での仕事の状況・処遇・役割、および受け入れ職場での対応は、実際にはどのような状況になっているのであろうか。また受け入れ職場の職場管理に新たな課題が発生していないだろうか。継続雇用者の仕事への意欲を高め、積極的に役割を担ってもらい職場運営のあり方について、どのように考えるべきであろうか。

本格的な高齢社会の到来に伴い、高齢者の能力の発揮・活用とともに、その経験と技能・知識の後継世代への継承を円滑に図っていく必要がある。特にものづくり産業にとって、その重要性は高い。

3. 課題への接近

以上の問題に接近するために、実際の状況と抱えている問題などを知るために、専門委員となっている6社に聞き取りの協力をお願いした。各社の人事担当者には、技能職に限定して、

- (1) 企業の生産部門の概要：従業員構成、正社員の年齢構成、40歳代、50歳代の割合、直接部門と間接部門における年齢構成
- (2) 高齢者雇用安定法改正への対応について：改正前の制度、改正後の制度の概要、改正をめぐっての問題と労使間の話し合いの経過、選定基準、配属と役割、勤務形態と処遇・評価

- (3) 定年退職者、継続雇用希望、採用者の状況：昨年度、今年度、来年度以降の見通し、それに伴う問題
- (4) 制度の評価と今後の課題、将来の制度改定の方
向について、お聞きした。

高年齢者を大勢受け入れている職場において、管理監督者が感じている制度の評価と課題、管理の工夫、能力開発などについて、うまく対応している職場と問題を抱えている職場、それぞれ2ないし3職場を選んでもらい、可能ならば職場見学をさせてもらって、管理監督者さんからの聞き取りをお願いした。以下のような項目に関して聞き取りをした。

(1) 職場の概要

- ・ 人員構成：非正社員の割合、正社員の年齢構成、40歳代、50歳代の割合
- ・ 普段の作業：交替制、スピード、体力などでしんどい点、ローテーションの有無
- ・ 製品や生産量、人員の変化とその対応
- ・ 製品や設備の不具合への対処の工夫
- ・ 海外派遣などの普段と違う業務への対応

(2) 継続雇用者の以前の仕事とその後の仕事

- ・ 配属に当たって留意する点
- ・ 継続雇用者がいることによる職場への影響（プラス面とマイナス面）

(3) 継続雇用制度の評価、今後の課題

- ・ 仕事面の工夫
- ・ 職場管理面の工夫
- ・ 4、50歳代の能力開発など

職場における聞き取り調査ができなかった企業もあるが、生産職場を見学させてもらいながら、再雇用者の意見などもお聞きできた企業もあり、具体的によく実態が把握できた。

6社への聞き取り調査をベースとして、企業人事担当者向けに、改正高年法への対応、定年退職者、継続雇用希望、採用者の状況、制度の評価と今後の課題、将来の制度改定の検討、方策などに関するアンケートを作成した。アンケートは、全トヨタ労連傘下の製造企業110社に送付し、56社から回答を得た。

生産職場において実際に継続雇用者を受け入れ、苦勞しまた工夫している管理監督者へのアンケートについては、聞き取りをした6社に協力を仰ぎ、600の生産職場に配布し、504人から回答を得た。同様に、継続雇用者についても6社の企業に働く再雇用者600名にアンケートを配布し、552名から回答を得て、生産職場における再雇用者の、職場での働きぶりや意識、後輩への助言等をアンケート調査で探った。

	配布数	回収数	回収率
企業人事	110	56	50.9%
再雇用者	600	552	92.0%
受入職場の管理監督者	600	504	84.0%