

第1期 研究テーマ

「高齢化に対する人事・  
労務諸施策の研究」

提言・報告書

～元気に気分よく働くために～



平成元年10月

(財)中部産業・労働政策研究会

## 提言・報告書の刊行にあたり

(財)中部産業・労働政策研究会

理事長 梅村 志郎

(財)中部産政研は昨年9月から具体的な活動を始め第1期をおえて第2期目を迎えています。今回の提言・報告書は第1期の研究活動の結果を冊子としてまとめたものであります。広く関係労使の皆様、『高齢化問題』の重要性を再認識していただき、具体的な対応の指針としていただくべく刊行しました。

折しも21世紀を目前に控え、国際化と同時に高齢化問題は国民的課題として新たな対応が求められております。とりわけ、高齢化問題は、年金支給開始年齢の引上げや若年労働力不足の問題ともからみ、60歳台前半層の生活保障、雇用確保の観点や団塊の世代に対するモラル維持あるいは新たな組織活性化の観点などから、企業経営にとっても重要な課題であり抜本的な対応策が必要とされております。

今回の研究は、自動車に関連した組織を対象に現業作業者に焦点をあてて、21世紀にむけての働き方、雇用のあり方を追求したものであります。しかし何分にも広範な諸施策に関連する問題でありすべてを網羅した内容とはいえません。したがってそれぞれの立場で本研究の研究の手法、問題の絞り込み、提言の主旨などをご参考のうえ更に掘りさげて現実に即した実行をお願いするものであります。

いうまでもなく高齢化問題への対応は、企業が高齢化してからの取り組みでは手遅れになります。活力ある高齢化企業に軟着陸するためには、時代を先取りする取り組みが極めて重要であると考えます。各位の積極的な対応をご期待いたします。

なお、本研究にあたり専門委員各位を始め定例研究会講師、聞き取り調査、アンケート調査にご協力をいただいた方々に厚くお礼を申し上げます。とりわけコーディネーターをお願いいたしました名古屋大学経済学部の大橋勇雄助教授には、終始熱心なご指導、ご助力を賜わり感謝を申し上げる次第です。

# 目 次

I. 提 言 .....	P. 4
II. 研究報告 .....	P. 8
1. 研究のねらい .....	P. 8
2. 高齢化問題の重要性 .....	P. 8
3. 高齢化対応策の現状 .....	P.13
4. 高齢者の雇用確保 .....	P.16
4-1 雇用確保の重要性 .....	P.16
4-2 様々な就業コース .....	P.18
4-3 現在の会社での雇用継続の方法 .....	P.20
4-4 現在の職場でいかに定年まで働くか .....	P.24
4-5 高齢者をどのような職場へ移動させるか .....	P.26
4-6 高齢者専用会社 .....	P.29
5. 職場における高齢化対応 .....	P.30
5-1 高齢化対応策の構造 .....	P.30
5-2 作業・環境改善 .....	P.31
5-3 二つの改善 .....	P.35
5-4 適職移動の可能性 .....	P.36
5-5 労働時間の弾力化 .....	P.53
6. 高齢化防止対策 .....	P.55
7. 高齢者の生活保障と賃金 .....	P.65
8. 生涯プランと健康づくり .....	P.68
8-1 生涯プラン樹立に向けて .....	P.71
8-2 健康づくり .....	P.74
- 1 健康管理体制 .....	P.75
- 2 安全管理体制, 職場環境 .....	P.75
- 3 生産のあり方 .....	P.76

Ⅲ. 巻末資料 .....	P.81
1. 在職老齢年金について .....	P.83
2. 公的年金額等の国際比較 .....	P.86
3. 高齢者雇用関係助成金各制度について（概要） .....	P.88
4. 高齢化シミュレーション補足 .....	P.90
5. 本研究の経緯 .....	P.92
6. 「当社における中高年対策」—トヨタ自動車 .....	P.94

## 別冊として

### アンケート調査集計結果（データ編）

1. 企業高齢化対応基礎調査
2. 高齢化に関する意識アンケート調査
3. 定年退職された方へのアンケート調査

# I. 提 言

## 1. 高齢化対応に向けての基本認識

### ① 高齢化問題は、企業経営にとって重要課題である。

今後予想される日本経済の慢性的な人手不足，労働時間短縮の進行，更なるコストダウンの強化等の動きの中で、「高齢者が元気に気分よく，また若い人が安心して働くことの出来る職場づくりをとおして，職場にゆとりをもたせると同時に息の長い活性化を実現する」ことが企業経営の重要課題である。

### ② 高齢化問題への対応は、企業が高齢化してから取り組むのでは遅い。活力ある高齢化企業に軟着陸する為には、今からの対応が必要である。

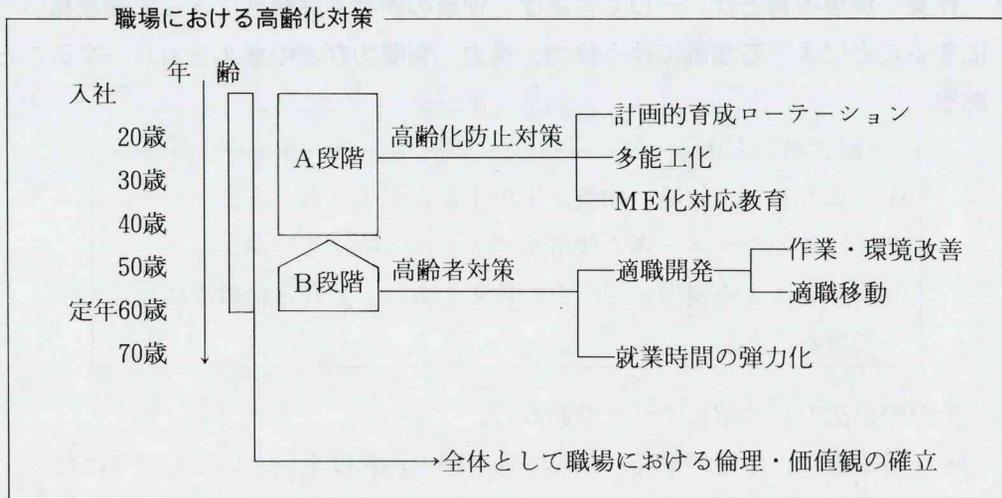
現状における労働のあり方，人事ローテーション，教育制度は，主として若者を対象に考えられたものであり，今後予測される急速な高齢者の量的拡大に対しては十分なものとはいえない。生産第一主義で高齢者を第一戦で活用しようとした場合，その労働に配慮を欠く恐れもあり，活力ある高齢化企業に軟着陸する為には，今からの対応が必要である。

### ③ 若者の製造業離れが指摘される今日，高齢化問題を手掛りに，将来の魅力ある職場づくりを展望することが大切である。

### ④ 高齢化対応を成功させる為には，トップを含めた全社的な展開が必要である。

## 2. 高齢化対応のあり方

1. 高齢者が元気に気分よく，また若い人が安心して働くことが出来る職場づくりに向けての高齢化対応は，若年から中年齢にかけての高齢化防止対策（A段階）と高年齢における高齢者対策（B段階）の一貫性をもたせた2本柱がセットされる必要がある。



一般に高齢化対策として論議される施策は、B段階におけるものであるが、A段階における諸施策が以下の効果を生む。

- ① B段階を短縮し、実質的に高齢化問題を軽減する。
- ② B段階の高齢者対策をやり易くし、その成果を大きくする。

更に、職場の仲間の精神的な共通の支柱を作る意味で、職場における倫理・価値観の確立を図る必要がある。

## 2. 高齢化防止対策として、計画的育成ローテーションが必要である。

中高齢までに少なくとも異なる2つのジョブを経験することが有効である。

- ・労働者個人にとってどんな教育・訓練を受けたかが、労働生活のあり方を決定的に左右し、高齢化してからのジョブに対する適応範囲と適応能力に大きく影響を与える。
- ・ジョブを越えた広いローテーションによって多能工化が果され、高齢者の適職移動をスムーズにする。

例えば、同部署内での異職種のローテーション（組付と加工）や保全・検査などの準直部門と組立部門という少なくとも2つのジョブを経験する大胆なローテーションも必要である。

- ・今後更に進展するであろうME化の波の中で、ME機器の取扱いは、個々人にとって必要不可欠であり、高齢化する前のME化教育・訓練が特に大切である。

3. 作業・環境改善とは、一口で言えば、仕事の内容を高齢者にとって働き易いものにすることによって加齢に伴う体力、視力、判断力などの衰えをカバーすることである。

働き易いとは

- (1) これまでの技能・知識を生かすことができること。
- (2) 比較的マイペースで仕事ができ、体力的に無理がないこと。
- (3) 加齢による視力・判断力の衰えをカバーできる仕組みになっていること。

その際、次の点に留意すべきである。

- 作業改善は、作業が単純になって効率が上がればよいというものではなく、高齢者にとって“働き易くなる”という視点が必要である。
- しっかりとした予算のもとに、特定の担当部署をつくり、全社の適職開発を展開する必要がある。
- 作業・環境改善のためには、全社的・体系的なアプローチと同時に、個々の職場で、継続的にアフターケアできる仕組みが必要である。
- 大切なことは、長い間勤めた高齢者の誇りと自負を尊重する精神が流れていることである。

4. 適職移動の方法として、高齢者にとってやり易い仕事を開発し、そこへ移動させる方法と高齢者専用職場をつくる方法とがあるが、職場の活性化という観点から若者とともに働く前者が望ましい。ただし次の2つの問題を克服する為にも移動の為の明確なルールづくりが必要である。

問題点

- (1) 高齢者が「役に立たなくなり、俺は出された。」という差別意識を持ち、モラルを低下させる。
- (2) 加齢による体力・気力の屈折点について個人差が大きく、誰が、どの機会に移動を決定するのが難しい。

また、高齢者を受け入れる高齢者専用別会社を作るケースも考えられるが、企業全体としての自立が強く要請されるために、経営上の都合が優先され易く、高齢者自身にとってのメリットは大きくない。

5. 60歳前半層への高齢者雇用の方法として、現時点では定年延長ではなく、再雇用制度や勤務延長制度の方が好ましい。

そして何よりも、高齢者が元気に気分良く働くことのできる職場づくりの為の高齢化対応策が充分なものでない限り、雇用延長の意義は乏しい。

＝定年延長でなく、再雇用制度・勤務延長制度の方が好ましい理由＝

- ① 高齢者の場合、働く意思と能力・体力に個人差が大きく、一律65歳定年等には無理が生じる。
- ② 65歳まで働かねばならないという、一種の社会的圧力が醸成される可能性があり、体力の衰えた高齢者にとって辛い状況が生じる。
- ③ 65歳まで定年延長した場合、昇進システムや賃金体系の根底からの変革が必要になり、企業内部での混乱が大きい。
- ④ 国際比較の上で高齢者の就業率は、すでに欧米諸国よりかなり高い状況にある。

6. 賃金の決め方に合理性と説得性がなければ、高齢者の生活を十分に保障することができないばかりか、モラルをダウンさせることにもなる。

現行制度においては、高齢者の賃金の停滞が画一的に行われており、今後は、体力・気力があり、所得への選好の強い高齢者の働きぶりと能力に応じて賃金を決める合理性と説得性が必要となる。

その際、大前提として、高齢者がその能力を十分に発揮しうる適職開発がなされていないなければならない。

7. 人生80年時代の今日、定年退職後の生き方には働くこと、趣味に生きることなど様々であるが、自分の生涯をいかに位置づけるかは若年時代からの自助努力による自己啓発が最も大切であり、そのきっかけ作りとしての生涯プラン、生涯教育システムの充実が必要である。

8. 自助努力、組織のサポート部分も含めて、元気に気分よく働く為にも「健康」に重きが置かれるべきである。組織のサポート部分としては、健康管理体制、安全面での更なる充実、生産そのもののあり方の検討も大切である。

## Ⅱ．「高齢化に対する人事・労務諸施策の研究」報告

### 1．研究のねらい

今後、確実に到来する高齢化社会に向けて、本研究プロジェクトの目的は、企業と組合が、

- (1) 働く能力と意欲のある高齢者の60歳台前半層までの雇用をどのように確保していくべきか、
- (2) 高齢者が元気に気分よく、また若い人が安心して働くことのできる職場づくりをいかに進めるべきか、
- (3) 高齢者の生活をいかに保障すべきか、
- (4) 労働者が生涯を通して肉体的にも精神的にも健康な生活を送ることができるようにするために、どのような支援が可能か、

という問題をアンケート調査と企業への聞き取り調査をベースに研究することである。調査の直接的な対象となったのは自動車産業の生産現場で働く労働者であるが、他の製造業部門についても以下の議論は十分に適用できる。

### 2．高齢化問題の重要性

人間だれしも年をとれば、自然の摂理にしたがい、体力、視力、判断力などは衰えるものである。こうした衰えに対し、もし職場での労働内容が依然として同じであるとすれば、それだけ働く者の肉体的・精神的な負担は大きくなり、結局、それは高齢者の働く意欲を減退させることになるだろう。またそのことが職場の人間関係にも影響し、労働者の間に軋轢を引き起こすようなことにもなりかねない。さらに加齢とともに作業上のミスが多くなったり、仕事のスピードが落ちたりすれば、企業にとって労働生産性の維持という観点から、また労働者にとって雇用の確保という観点から、それは好ましいことではない。したがって、加齢による体力や判断力の衰えをカバーし、これまで高齢者が培ってきた知識・技能をいつまでも活用できるような仕組みを職場に作ることは、極めて大切なことである。

にもかかわらず、後に明らかにするように、自動車産業では職場における高齢化問題に対して今だに十分な取り組みができていないのが現状である。確かに、これまで

若年労働者を集め、成長してきたこの産業の年齢構成は、平均でみるかぎり他産業ほど高くはない。

図 2 - 1 高齢化の産業間比較

・当調査と他産業との年齢構成の比較

年齢層(歳)	当調査	全産業	第2次産業	繊維工業	鉄鋼業 非鉄金属製造業	電気機械 器具製造業	輸送用機械 器具製造業
45～60	19%	24	35	43	45	22	23
35～44	27	30	31	30	33	29	34
15～34	54	36	34	27	22	49	43

産業別データ：S62年労働力調査

〈注〉比較データは、「労働力調査」を、当調査の実態に合わせて、60歳以上は、除外して、比率を出してある。含めると、もっと当調査は、「若い」構成となる。

・今回調査の年齢構成

年齢	10%	20%	30%
60～	0.2		
55～59	4.1		
50～54	6.0		
45～49	9.1		
40～44	12.2		
35～39	14.0		
30～34	12.6		
25～29	18.0		
20～24	19.3		
15～19	4.5		

全体	18万91百人 (70社)
男女比	男 16万46百人 (87.0%)
	女 2万45百人 (13.0%)
直間比	現業 12万38百人 (65.5%)
	事技 6万53百人 (34.5%)

しかし、経済をはじめ、この産業を取り巻く諸環境を考慮したとき、それは高齢化問題がこの産業にとってまだ重要なものになっていないことを意味しない。この点の認識こそがまさに本研究の出発点である。

久しぶりの好景気の中で、今日、どの職場も繁忙を極めている。一部では時間外労働やライン・スピードはもはや限界に近く、多くの企業は新たな労働力を新規採用の増加によって確保するほかない状況にある。しかし、若年労働者を中心として人手不足は深刻であり、それは容易なことではない。とりわけ中小企業にとってその状況は厳しい。しかも、平成元年度の『労働白書』によって指摘されているように、今後、労働力率（世代ごとの働く人の割合）が現在と変わらなければ、平成22年までの労働

力人口の伸び率は昭和50年代の1.1%からその約5分の1の0.2%へと停滞し、日本経済は慢性的な人手不足状態に陥る可能性すらある。こうしたことから、自動車産業といえども高齢者の積極的な活用を模索せざるをえない段階にある。実際、『企業高齢化対応基礎調査』は、今後の労働力不足に対して「高年齢労働力の活用を含め、貴企業の人材確保についてのお考えをお聞かせ下さい。2つ選んで下さい。」と設問しているが、その結果によれば、「今まで培った能力を生かしてもらい、高年齢者を積極的に活用したい」と答えた会社が約50%、「賃金等を調整した上で、高年齢者を活用したい」と答えた会社が約60%あった。これに対し、「設備投資を積極的に行い、高年齢者に頼らずに対処したい」と答えた会社は約40%であった。

図 2 - 2

〔設問〕 現在、職場は大変な繁忙を極めています。今後は若年労働人口の低下も予想され、労働力不足が大きな問題となってくると考えられます。

そこで、高年齢者労働力の活用を含め、貴企業の人材確保についてのお考えをお聞かせ下さい。2つ選んで下さい。

〔回答〕 但し会社回答

単位は%

回答肢	全 体	規 模 別					
		30～ 99人	100～ 299	300～ 499	500～ 999	1,000～ 4,999	5,000人 以上
1. 今まで培った能力を生かしてもらい、高年齢者を積極的に活用したい。	51.4	66.7	42.9	50	46.7	52.6	71.4
2. 賃金等を調整した上で、高年齢者を活用したい。	61.4	100.0	64.3	50	66.7	52.6	71.4
3. できれば、高年齢者より、パート、女子化などで対処したい。	25.7	33.3	28.6	25	40	15.8	14.3
4. 設備投資を積極的に行ない、高年齢者に頼らずに対処したい。	41.4	—	35.7	41.7	26.7	63.2	42.9
5. 合理化の進展、環境の不透明感等から労働力はさほど問題にはならないであろう。	5.7	—	14.3	16.7	—	—	—
6. その他	2.8	—	—	—	—	10.5	—

50%

(注) この設問は複数回答の為、全回答者のうち何組織あるいは何人が各々の選択肢を選んだかの割合になおしてあります。

今後、人手不足を加速する要因として、労働時間短縮の動きも無視できないだろう。“日本人は働き過ぎだ”という国際的な批判の中で、時間短縮への国民的な気運が盛り上がり、今年の春闘ではその具体的なスケジュールをめぐって本格的な労使交渉が始まった。こうした時短の動きそれ自体は、勿論、歓迎すべきものであるが、それは結果として人手不足を深刻化させると同時に、職場組織の再編成を企業に迫り、職場に

おける仕事のきつさをより一層増す危険すら含むものである。

さらに職場の変革を促す新しい動きもある。昭和60年の秋から始まった急激な円高は、産業の再構築（リストラクチャリング）に向けての経営戦略を企業に構想させる契機となった。その具体的な内容は必ずしも明確ではないが、新製品や合理化のための技術開発、生産の海外移転、分社化や簡素化による企業組織の再編成など、要するにそれはコストダウンと新しい市場展開のための経営戦略であると言ってもよいであろう。そして、一部においてコストダウンの行きすぎが、1～2年の好景気の中で、設備能力・人員不足となり、改めて適正な設備、人のあり方を検討する状況となっている。

こうした動きは、自動車産業にとっても例外ではない。むしろ、現在進行するME化や多品種少量生産、さらには工場の海外展開を思うと、その代表的な産業であると言ええる。問題は、こうした経営戦略が働く人々にとってどのような意味をもつかということが不透明なことである。たとえば、産業の再構築といっても三年ほど前には、それは産業の空洞化やサービス経済化と同義語であった。しかし、現在その意味内容はさらに多義にわたっている。それだけ、構造変化の根は深いと言えよう。ただその底辺に流れる経営戦略の基本が、先に述べたように、コストダウンと新しい市場展開にあるとすると、それは職場の時間管理やコスト管理、労務管理を厳しくし、仕事のきつさを増す危険すらもたれる。その意味で、高齢化問題を手掛りに将来の職場のあり方を展望することの必要性は大きい。

銀行や保険、証券会社の金融機関などを除く他産業と比較した場合、この産業の労働者が受け取る賃金や企業が享受する利益は、高くはあっても決して低いものではない。にもかかわらず残念ながら、この産業の世間一般のイメージは必ずしもよくない。特に仕事がつく、そこで働くのは若い者にしか無理だというイメージには払拭しがたいものがある。若者の“製造業ばなれ”が指摘される今日、こうしたイメージは産業全体にとって好ましいものではない。そして、もしその責任の一端が、“ゆとり”や“生きがい”が求められる今日、かつて高度成長期に培われた効率至上主義の体質からこの産業が依然として脱却できないでいることにあるとすれば、将来負担しなければならぬそのコストは大きいだろう。特に職場で力を失っていく高齢者を目の当りにした若者が、この産業における自己の将来に悲観し、去っていくとすれば、問題は深刻である。その意味でも、本研究のねらいは、まことに時節をえたものであると言えよう。

この産業に特徴的な問題として、高齢化のスピードが速いという点にも留意すべき

だろう。図2-3は、それをみたものである。高齢化のスピードが速ければ、それだけ迅速な高齢者のための職場づくりや組織変革が求められるが、そのための体制は十分にできているのだろうか。

図2-3 高齢化のシミュレーション

現状の人員構成からみて、10年後を見ると

1. 45歳以上の人員が、現在の約2倍となる。

	現 状	10 年 後
全 体	約36,000人	約62,000人 ( 172)
男 子	〃 32,000人	〃 58,000人 ( 181)
内現業	〃 21,000人	〃 37,000人 ( 176)
事技	〃 11,000人	〃 21,000人 ( 191)

=コメント=

- 男子は+約26,400人
- 女子は-約 760人
- 大規模組織ほど伸びは大きい  
〈伸び〉…………… 指数  
5,000人以上 195  
1,000~4,999人 173

( ) 内は現状を100とした場合の指数

2. 人員構成でみると、下図となり平均年齢も上昇する。

単位：%

年令	現 状	ケース I	ケース II	ケース III	ケース IV
60 ~ 才					
55 ~ 59	4.1	8.7	8.3	7.9	7.5
50 ~ 54	6.0	11.3	10.7	10.2	9.7
45 ~ 49	9.1	12.6	12.0	11.4	10.9
40 ~ 44	12.2	10.7	10.2	9.7	9.2
35 ~ 39	14.0	14.1	13.4	12.8	12.2
30 ~ 34	12.6	13.1	12.5	11.9	11.3
25 ~ 29	18.0	11.9	9.9	12.2	12.9
20 ~ 24	19.3	14.6	18.9	19.8	21.7
15 ~ 19	4.5	3.0	4.2	4.3	4.7
総 人 員	18万91百人	横ばい	年率 0.5 % 増	年率 1.0 % 増	年率 1.5 % 増
45歳以上比率	19.2%	32.6	31.0	29.5	28.1
平均年令	33.3歳	37.6	36.7	36.1	35.5

3. 1. 2の状況は、45歳人員の絶対数でとらえると、他産業に比べて、高齢化のテンポが速い

=男子比較=

45歳以上人員の現在を100とした時の、10年後の指数(右表)でみた場合、当調査の組織は、絶対数で45歳以上の人員が他に比較し増える。

当 調 査 組 織	181
織 維	119
鉄 鉱 業 ・ 非 鉄 金 属	118
電 機 ・ 機 械	188
輸送用機械器具製造業	152

最後に、高齢化問題の一般的な重要性について言及しておこう。人口の高齢化とそれともなつて予想される年金財政の逼迫から、現在、公的年金の支給開始年齢を平成10年から平成22年にかけて65歳まで引き上げようとする法案が政府によって国会に提出されている。今回、その実施時期については「別に定める」としているが、野党側はこの法案に対し反対の態度を示している。したがって、今後、国会論議の中でこの問題が重要なテーマとなることは、間違いないだろう。こうした状況の中で、60歳定年制を実施する企業の多いこの産業で高齢者の雇用と生活保障をどのようにするかという問題を考えることは重要である。特に、大企業を中心に定年年齢を60歳にまで引き上げることによってその社会的な責務を終えたとする企業が多い中で、65歳までの雇用をどのような形で確保するかという問題はきわめて難しいものである。

### 3. 高齢化対応策の現状

調査と対象となった企業で高齢化対応が現在どの程度進んでいるかを、まずみてみよう。図3-1は『基礎調査』（『企業高齢化対応基礎調査』の略）の結果をまとめたものであるが、そこから次のような特徴を読み取ることができる。

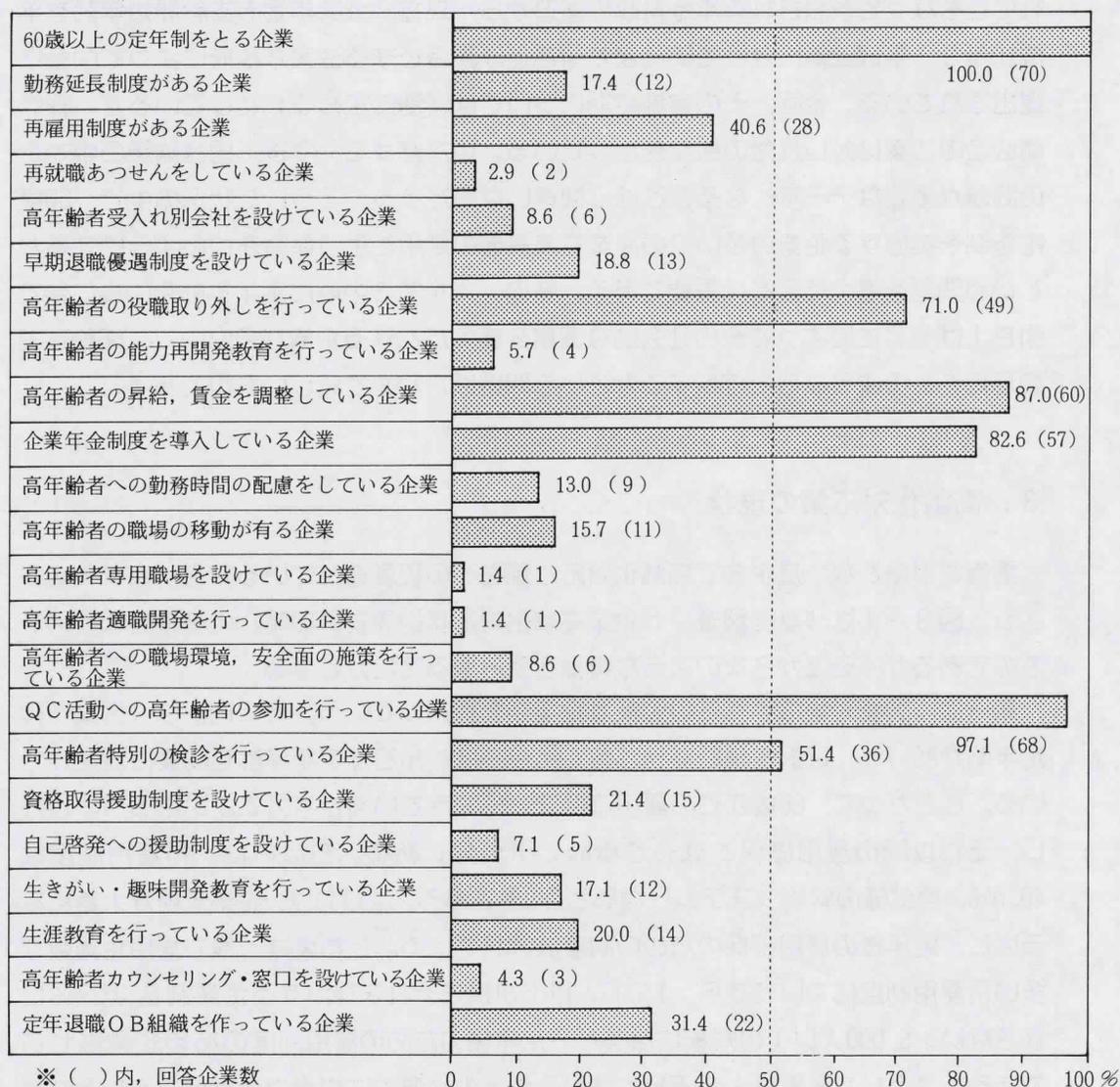
第一に、調査対象のすべての企業が定年制を採用している。その内訳は、男女一律定年制が85.7%、選択定年制が14.3%であり、ほとんどが定年年齢を60歳に設定している。したがって、60歳までの雇用確保は一応できていると考えてよいだろう。しかし、それ以降の雇用確保となると極めて不十分である。ちなみに、再雇用制度は40.6%、再就職の斡旋システムになると2.9%である。とりわけ、企業規模が大きくなるほど、定年後の雇用確保のための制度は遅れている。たとえば、最も採用企業数が多い再雇用制度についてすら、1,000人以上規模でそれを採用する企業割合は27%にすぎない。5,000人以上の規模になると、定年後のための雇用制度のある企業はゼロである。こうした事実は人手不足とはいえ大手の企業では労働力の確保にまだ余裕があることを反映していると考えられよう。

第二に、高齢者の賃金や年金などの処遇面に関しては多くの企業が何らかの施策をとっている。しかし、その内容は、高齢者にとって決して歓迎できる方向のものではない。55歳での役職の取り外し（71%）、一定年齢段階での平均の昇給からの格差や頭打ち、賃金の調整（87.0%）などが主な内容であり、高齢者にとって歓迎できるものは、せいぜい退職金の一部年金化（82.6%）ぐらいのものである。

第三に、高齢者が働きやすい職場づくりのための施策は極めて貧弱である。ちなみ

図3-1 企業の高齢化対応の現状

『基礎調査』回答より



＝大まかにみて対応策に企業規模の差が出ている＝

対応策	大規模	中小規模
雇用(定年制)	一律定年	再雇用制導入
教育(生きがい, 能力)	導入が進む	導入が遅れる
役職定年制	ほぼ100%有	50%前後有
高齢者の職場移動	約60%移動	約30%移動
健康管理レベル	高い	低い

に、勤務時間に対して配慮している企業は13%、高齢者のための職場移動を考える企業は15.7%、高齢者専用職場をもつ企業は1.4%、適職開発を行っている企業は1.4%、高齢者への職場環境や安全面の施策をとっている企業は8.6%である。しかも、中には必ずしも高齢者を意識せず、全体を向上させるという観点で、こうした施策を行っている企業をも含んでいる。これに対し、『高齢化に関するアンケート調査』によれば、70.4%と最も多くの中高齢者が「高齢者向きの職場づくり」を高齢化対策として要望している。先に指摘したように、自動車産業では若い人しか働けないというイメージがあるが、こうした結果はそれを裏付けしてしまうのではないだろうか。

第四に、高齢者に対する教育や技能養成制度は、言わば高齢化の進行を防止するための政策として極めて重要であるにもかかわらず、十分に整備されていない。能力再開発教育を実施する企業は5.7%、定年後の備えとして、あるいは在職中の能力向上のための資格取得に対する援助制度のある企業は21.4%、自己啓発への援助制度（休暇制度など）をもつ企業は7.1%といった状況である。また中年齢者や若年者層に対する生涯教育制度にしても貧弱なものである。ちなみに、この制度を有する企業は20.1%にすぎない。いずれにしても、全般的に教育制度は整備されておらず、特に高齢者に対しては現在の仕事の習熟度を増すための援助をするのみで、新たな技能や能力開発のための援助はほとんど提供されていないことが分かる。

第五に、特別健康診断のような高齢者の健康チェックは約半数の企業が実施しているが、高齢者の生きがい・趣味づくりや相談窓口・カウンセリング制度はまだ十分に整備されていない。今回の中高齢者への意識アンケート調査によれば、趣味・生きがいづくり講座や体力づくり・健康相談に対する要望が強いことを考慮すると、この面でも十分な施策がなされていないと言えよう。

以上の結果を次のように要約できよう。今日の自動車産業をより魅力ある産業とするために最も必要な適職開発や職務再設計などによる職場づくり、あるいは“ゆとり”を持たせるための勤務時間に対する配慮など、高齢者が強く要望する施策については、一部の企業がまだ実験的に取り組んでいるにすぎない。また人事ローテーションや教育制度についても55歳定年時代のものがそのまま踏襲されている感がある。言うまでもなく、それらは若者を中心に考えたものであり、中高年齢者に対する配慮を欠いている。さらに、自動車産業における多くの企業は、現在、定年年齢を60歳にまで延長しているが、職場組織やその運営は従前の体制とほとんど変わらない、僅か延長された雇用年数について、役職を外したり、昇給を調整したりするという形でのコストのかからない対処療法が施されているにすぎない。こうしたことが高齢者のモ

ルールにも影響しているのではないだろうか。ただ、こうした状況は他の製造業でも同様であるが、自動車産業がわが国の成長する基幹産業であるだけに、高齢者の処遇を改善する努力がもっとあってもよいだろう。

## 4. 高齢者の雇用確保

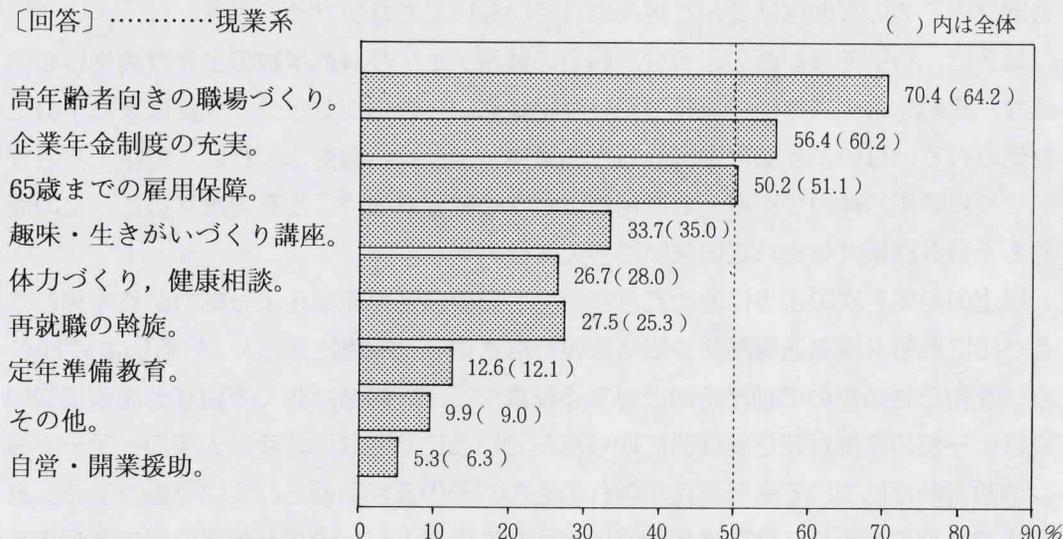
### 4-1 雇用確保の重要性

65歳程度を目処に、働く能力と意欲のある高齢者の雇用をどのように確保したらよいのかという問題は、本研究プロジェクトの主要なテーマである。ここで特に、現在の大方の定年年齢である60歳を越えて65歳までの雇用確保としたことには、幾つかの理由がある。その第一のものは、『高齢化に関するアンケート調査』から、「企業及び労働組合の中高齢者に対する施策として何を望みますか。3つまで選んで下さい」という設問に対して、図4-1のように「65歳までの雇用保障」と答えた者が約半数いる。

図4-1

〔設問〕 企業及び労働組合の中高齢者に対する施策として何を望みますか。3つまで選んで下さい。

〔回答〕 ……………現業系



(注) この設問は複数回答の為、全回答者のうち何組織あるいは何人が各々の選択肢を選んだかの割合になおしてあります。

さらに、「あなたは定年後も働きたいとおもいますか」という設問に対しては、「働きたい」及び「経済的なことを考えると働かざるをえない」とする者が合わせて実に

7割弱もいる。こうした結果からも、いかに高齢者の働く意欲が強く、65歳程度までの雇用を保障することが大切であることを理解できよう。

第二の理由は、『定年退職された方へのアンケート調査』から、仕事に就いているの方が現在の生活に満足しているケースが多いからである。ちなみに、収入のある職業に就いている者のうち、現在の生活に対して大いに、もしくはまあ満足している者の比率は72.6%であるのに対し、無職の者のそれは61.2%である。他方、現在の生活に不満をもっている者の比率は、前者が3.9%、後者が8.5%である。ただし、無職の者の中には健康上の理由で仕事に就けないため、生活に満足していない者がいるから、この結果を若干割引いて考える必要があるだろう。しかし、聞き取り調査から得た多くの人々の意見を総合すると、家にいて身を持って余したり、粗大ゴミ扱いを受けるより、働いていた方が、経済的に余裕がもてる、生きがいや生活のはりがある、健康によい、ということが言えそうである。特に、アンケートによれば、高齢者の約7割弱の者が子供や孫の成長を、また約半数の者が旅行を生きがいとしているが、こうしたことは働くことと何ら矛盾しない。むしろ、経済的にそれを支援するものであるとも言えよう。

第三の理由は、将来、公的年金の支給開始年齢が65歳になる可能性が強いことである。『高齢化に関するアンケート調査』は、「そうなった場合、あなたは定年後65歳までの経済的な問題をどう解決しますか」と設問しているが、結果は、「そうなれば、どんな形でも65歳まで働くしかない」と答えた者が圧倒的に多く、61.8%、「働くことは考えずに、退職金・企業年金で65歳までつなぐしかない」が21.8%、「大きな心配はない」が10.9%であった。こうした結果は、65歳までの雇用保障を今から考えておく必要があることを示している。

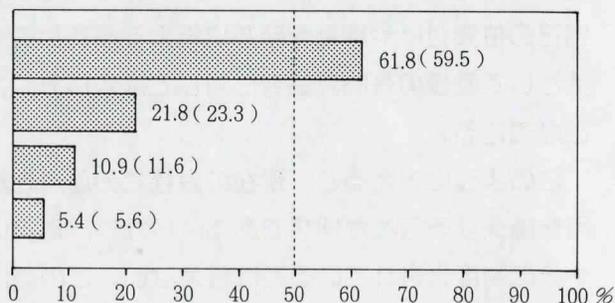
図4-2

〔設問〕 公的年金制度の65歳支給化の動きがあります。そうなった場合、あなたは定年後65歳までの経済的な問題をどう解決しますか。1つ選んで下さい。

〔回答〕 ……………全体

( )内は現業系

- ① そうなれば、どんな形でも65歳まで働くしかない。
- ② 働くことは考えずに、退職金・企業年金で65歳までつなぐしかない。
- ③ 大きな心配はない。
- ④ その他



## 4-2 様々な就業コース

65歳までの雇用をどのような形で確保したらよいかという問題を考えるための準備として、まず高齢者に可能な就業コースをみてみよう。

就業コース1 現在の会社で雇用を継続する。

- ① 現在の職場で同じ内容の仕事をする。
- ② 職場はこれまでと同じだが、仕事の内容が変わる。
- ③ 職場は変わるが、これまでと同じ仕事をする。
- ④ 職場も仕事も変わる。
  - 企業の既存の仕事へ
  - 高齢者専用職場へ

就業コース2 別会社へ異動（出向・転籍）する。

- ① 関連会社へ
- ② 高齢者会社へ

就業コース3 転職する。

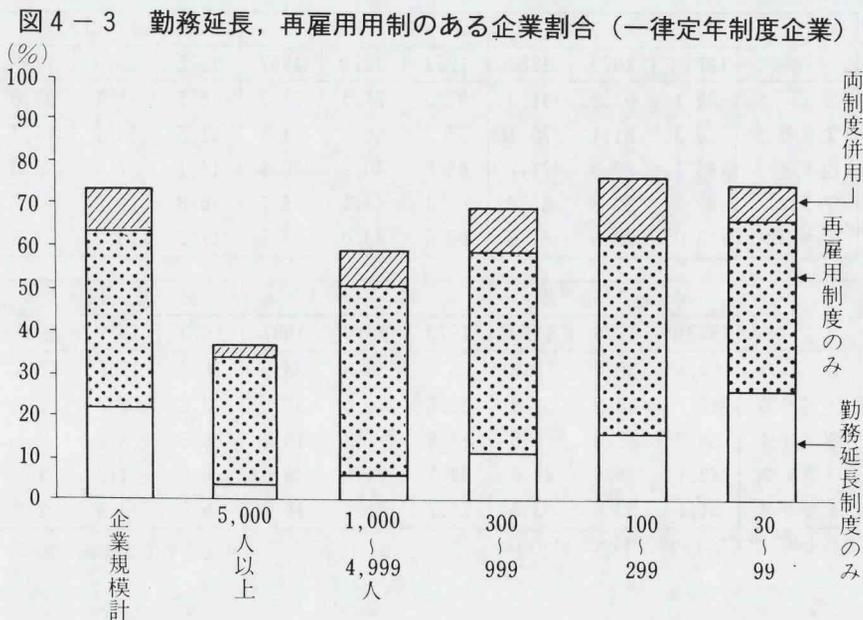
- ① 関連のない他会社へ
- ② 自営業を営む

これらの三つの基本的な就業コースのうち、第三番目の転職コースは労働者の個人的な事情と深く関わっており、企業や組合がそれにどこまで関与すべきかという問題があるので、ここでは議論の対象から外すことにしよう。

コース1は、高齢者の雇用を確保するための言わば基本戦略である。何よりもまず、長年勤めた会社であれば、これまでに培ってきた技能や知識を何らかの形で生かせる可能性が大きい。言い換えれば、これまでに習熟した仕事に就くことができれば、本人にとって肉体的にも楽な上に、他企業に移動した場合より高い労働生産性を発揮することができる。また現行の賃金体系のもとでの転職は、予定された所得の切断であり、長期勤続を前提とする労働契約の概念に合わない。さらに長年にわたる仲間との交際を通して安定した人間関係が職場ですでに形成されているから、会社での自己の位置付けや評価を新たに模索するための気苦労もない。さらに、周囲の者も人情として勤続の長い高齢者に対しては親しみや、いたわりの気持ちをもって接することができる。

このように考えると、現在の会社での雇用を継続させることによって65歳までの雇用を確保することが理想である。しかし、現実には大手の会社を中心として、それが十分に制度化されているとは言えない。この点について、1,000人以上の規模で定年

後の再雇用制度を採用する企業の割合が3割弱、5,000人以上の規模ではそれがゼロであることは、すでに述べた通りである。他産業と比較し、この産業でいかに定年延長後の雇用保障が遅れているかは、産業全体の平均を示した図4-3からも、容易に読み取ることができる。ただし、この資料には定年年齢が60歳以下の企業のものも若干含まれているが、結論には大きな影響はない。



資料出所 労働省「雇用管理調査」(昭和63年)

平成元年度版労働白書より

この図から明らかのように、産業全体では5,000人以上の企業でも35%以上のものが再雇用制度か、勤務延長制度のいずれか、もしくはその両制度を備えている。自動車産業のみ定年後の雇用保障が十分できない何か特別な理由があるのだろうか。いずれにしても、今後、再雇用制度や勤務延長制度が、本人の選択の道を多くするという意味からも、さらに広く導入される必要がある。

65歳までの雇用確保を再雇用制度ではなく、定年延長によって実現すべきだとする主張もありえよう。しかし、それには幾つかの留保条件が付されなければならない。第一に、高齢者の場合、働く意志と能力、体力に個人差が大きく、一律に65歳定年というのは無理な面がある。第二に、65歳までは働かねばならないという、一種の社会的圧力が醸成される可能性があり、力の衰えた高齢者にとってはつらい状況が生まれる。第三に、現在60歳定年制といっても、企業の人事管理体制や賃金体系は55歳定年時の体制がそのまま受け継がれ、言わば木に竹を継いだような形になっている。した

がって、現在の段階で65歳までの定年を延長した場合には昇進システムや賃金体系を根底から変革しなければならず、企業内部での混乱が大きいだらう。第四に、高齢者の就業率を国際比較した表4-1によれば、わが国の高齢者の就業率はすでにアメリカ、西ドイツ、フランス、イギリスなどの西欧諸国よりかなり高い状況にある。

表4-1 高齢者の労働力率国際比較

(単位%)

	55 ~ 59 歳			60 ~ 64			65 歳 以 上			
	1973年	1979	1987	1973	1979	1987	1973	1979	1987	
男 子	日 本	92.1	91.9	91.0	81.0	77.1	71.7	46.7	41.1	35.6
	アメリカ	85.3	81.1	79.1	67.3	60.7	54.3	21.6	19.1	15.7
	西ドイツ	85.1	80.9	74.7	64.8	40.9	30.9	14.1	7.4	5.0
	フランス	82.7	82.3	67.3	64.4	45.1	25.7	15.8	9.0	4.7
	イギリス	93.0	90.8	81.0	82.6	73.0	53.3	17.5	10.3	7.9
	女 子	日 本	50.4	50.7	50.8	38.3	38.8	38.5	16.9	15.6
アメリカ		47.7	48.2	51.9	33.9	33.5	32.9	8.4	7.8	6.9
西ドイツ		36.3	37.3	36.5	17.6	11.3	10.4	5.6	3.2	2.1
フランス		43.1	45.9	44.6	33.1	24.0	18.0	6.8	4.3	1.9
イギリス		51.4	53.8	53.5	28.7	21.5	18.2	5.6	3.4	2.8

資料出所 OECD "Labour Force Statistics"

平成元年度版労働白書より

したがって、この上さらに、一律の定年延長によって就業率を上げることには疑問が多い。第五に、現在は年金制度改革の過渡期にあり、今後の方向を見極めてから、定年延長を考えても遅くはないだらう。

定年延長に関しては、もう一つ留意すべき問題がある。それは、定年延長とともに早期退職優遇制度が同時にセットされる可能性が高いということである。この制度の趣旨自体は評価できるが、しかし、“肩たたき”などによる会社都合の早期退職を誘発する危険がある。一律定年制には、本来、会社による労働者間の差別を防止するという意味があり、それは組合によって要請されたものであることに注意したい。

#### 4-3 現在の会社での雇用継続の方法

現在の会社で雇用を継続するとして、その場合、職場や仕事の内容をどのようなものにするのが適切であろうか。この問題への解答は少なくとも次の二つの要素によってその内容が大幅に異なってくる。すなわち、高齢者がこれまで職制のポストにあつ

たかどうかということと、これまでに従事してきた仕事の内容である。最初に第一の要素を基準にして高齢者を区分し、その雇用継続のあり方を考えてみよう。

#### 4-3-1 職制の雇用継続

職制と言っても末端の班長から組長（職長）、工長（係長）とレベルは様々であるが、その一般的な共通点は、第一に、職制になるまで有望な職制候補者として教育訓練を受ける機会に恵まれており、豊富な経験と高い技能をもっていることである。また第二に、職制となつてからは単に高い技能ばかりではなく、生産システムの全体的な仕組みを理解し、現場管理者として必要な労務などに関する知識をも習得していることである。第三に、欠勤者の代行、異常時の対応、職場の全般的な段取り、新人の教育など、職制は絶えず幅広い仕事に従事していたので、物事に対して比較的柔軟な考え方をもち対応できることである。したがって、職制経験者は、55歳で役職を外れた後、就業可能な職域が比較的広いし、また移動に対して抵抗感を強く持たない。他方、役職者が役職を解かれ、そのまま同じ職場に留まったとすると、後任の役職者との間に、“嫁と姑との関係”が生じやすく、協同作業を中心とする職場では組織上の問題が起きる可能性がある。

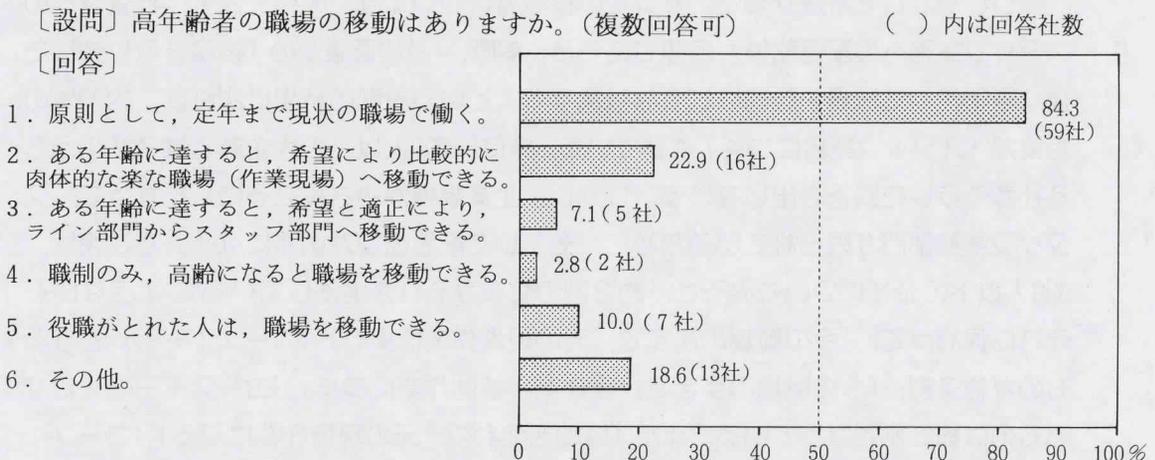
こうしたことを考慮すると、かつての役職者については、改善、保全、検査などのスタッフ業務への配置転換が理想であろう。実際、『基礎調査』の「役職を取り外した後、原則として職場・職務はどうなりますか」という設問の結果によれば、約30%の企業が「スタッフ業務につく」としている。特に5,000人以上の大企業では7社のうち6社がそうした回答を出している。しかし、企業規模が小さくなるにしたがって、スタッフ業務部門が限られているために、そうした配置転換が困難になる。たとえば、999人以下の企業についてみると、約3割の企業がそれを実施しているにすぎない。それに代わって、「今の職場のままで、元の現場作業に戻る」（コース1-①）とするものが約7割、「今の職場のままで、軽作業、補助作業につく」（コース1-②）とするものは約3割となっている。また「職場を変わり、元の現場作業に戻る」（コース1-③）とするものが約1割5分、「職場を変わり、軽作業、補助作業につく」（コース1-④）とするものは約3割となっている。これらの複数回答の結果から、中小企業の場合、役職を外れた者の多くは職場を変わらないか、変わったとしてもスタッフ業務に従事できる者は少ないことが分かる。ただし、ここで注意したいことは、中小企業の場合、定年まで役職を外さない企業が多いことである。999人以下の企業について言えば、約4割の企業は役職を外さない。したがって、中小企業の場合には、高い

技能をもつ労働者を役職者として定年まで活用するケースが多い。

#### 4-3-2 役職につかない人の雇用継続

役職に就かないまま高齢化した労働者については、どのように考えたらよいのだろうか。まず現状をみてみよう。この点に関して『基礎調査』は、「高年齢者の職場の移動はありますか」という問（複数回答が可能）を設けている。残念ながら、この設問は役職者とそうでない者とを区別していないが、十分に現状を伝えてくれる。その結果を要約した図4-4によれば、「原則として、定年まで現状の職場で働く」と答えた企業は、全体の70社のうち約84%にあたる59社であった。この比率について、企業規模間の差はほとんどない。これに対して、「ある年齢に達すると、希望により比較的的肉体的に楽な職場（作業現場）へ移動できる」と答えた企業は、約23%の16社、さらに「ある年齢に達すると、希望と適性により、ライン部門からスタッフ部門へ移動できる」と答えた企業は、約7%の5社と激減する。しかも、このように「移動できる」とするのは、500人以上の大企業ばかりであった。それ以下の規模については、「役職がとれた人は、職場を移動できる」とする企業は数社にすぎない。

図4-4



（注）この設問は複数回答の為、全回答者のうち何組織あるいは何人が各々の選択肢を選んだかの割合になおしてあります。

『基礎調査』は、同時に「高年齢者の職場の移動について、今後の方向をお聞かせ下さい」と質問している。この回答については、組合と会社で若干の差異がみられるが、まず前者の回答によれば「原則として、定年まで現状の職場で働く」と答えた組合は69%、「希望により、比較的楽な職場へ移動できる」は54%、「希望と適性によ

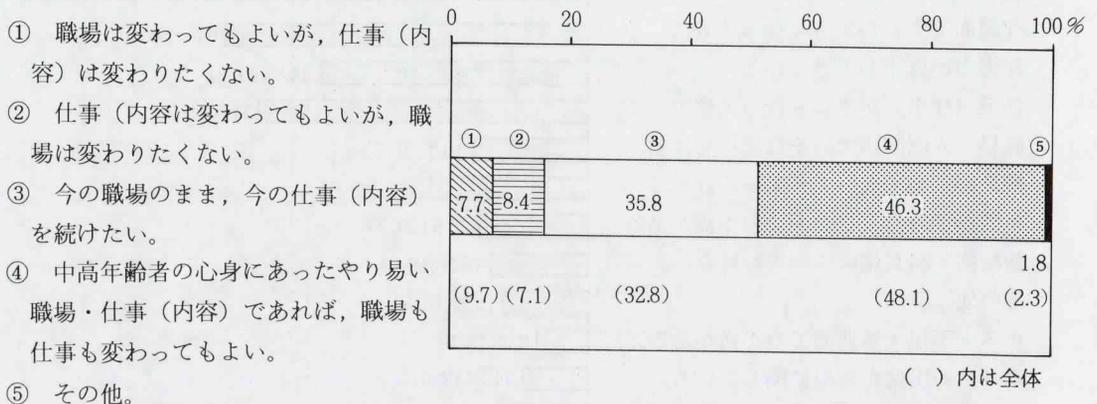
り、ライン部門からスタッフ部門へ」は34%であった。会社側の回答は、現状の職場で働く方向へのウエイトがまだ比較的大きく、それぞれ76%、37%、21%であった。こうした結果から、組合は会社より高齢者が適当な職場へ「移動できる」ことをより重視していることが分かる。しかし、両者ともに、今後高齢者のより適した職場への移動を模索しなければならない、と認識している点では一致している。

「定年まで、現状の職場で働く」のがよいか、それとも「適当な職場へ移動できる」のがよいかは、職場の様々な条件や企業のこれまでの人事・労務政策のあり方に依存し、一概には言えない。ここで労働者の意見を聞いてみよう。『高齢化に関するアンケート調査』は、高齢者に対し「中高年齢になって、職場を移動するケースや、仕事を変えるケースが想定されますが、どう思われますか」という設問をしている。結果は、図4-5のように、「④中高年齢者の心身にあったやりやすい職場・仕事であれば、職場も仕事も変わってもよい」が46.3%、「①職場は変わってもよいが、仕事は変わりたくない」が7.7%と半数以上を占める。これに対し、「③今の職場のまま、今の仕事を続けたい」とする者が35.8%、「②仕事は変わってもよいが、職場は変わりたくない」とする者が8.4%と合計約4割いる。したがって、職場を変わってもよいとする者が若干多いが、その差は小さい。

図4-5

〔設問〕 中高年齢になって、職場を移動するケースや、仕事を変えるケースが想定されますが、どう思われますか。1つ選んで下さい。

〔回答〕 ……………現業系



職場移動に関する上記の設問について、顕著な現象は規模間の差より業種間の差が大きいことである。ちなみに、自動車製造で働く者の場合、「③」と答えた者の割合は26.4%にすぎないのに対し、「④」と答えた者が55%もあり、適当な職場であれば移動

してもよいとする者が多い。他方、自動車部品製造で働く者の場合、「③」は36.5%、「④」は43.9%となり、今の職場で仕事を続けたいとする者が増える。さらに、輸送業で働く者になると、「③」は47.1%、「④」は29.4%とその比率が逆転し、定年まで現在の職場で今の仕事を継続したい者が半数近くにもなる。ただし、輸送業の場合、標本数が少ないために断定はできない。いずれにしても、こうした結果は、いかに職場の条件によって高齢者の移動に対する考え方が異なってくるかを示すものであろう。したがって、役職を経験しないままに高齢化した労働者についてどのような形で雇用を継続させるのがよいかは、極めて難しい問題であり、より綿密な調査と分析が必要である。これは後の重要なテーマでもある。

#### 4-4 現在の職場でいかに定年まで働くか

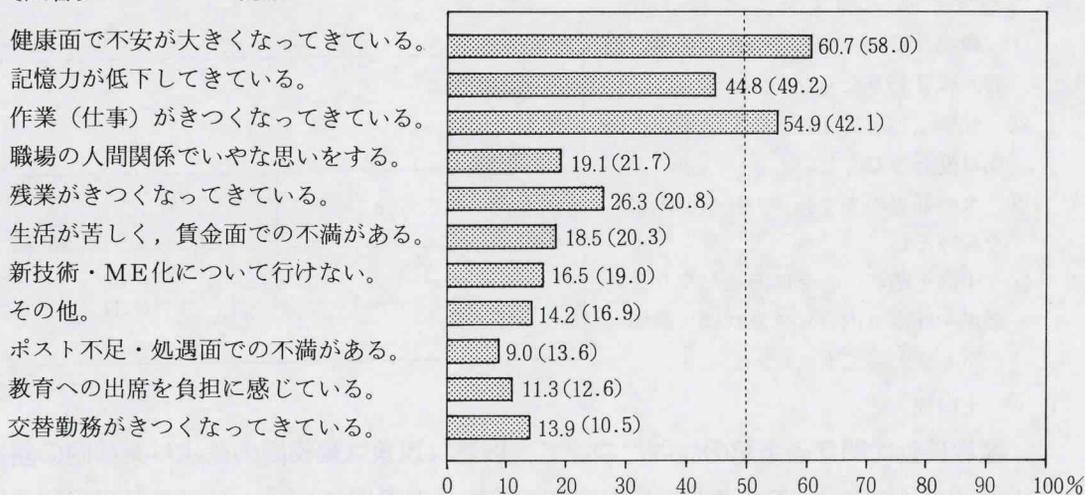
高齢者の雇用を現在の職場で継続させると言っても、就業コースの1-①と1-②のように、仕事の内容を換えない場合と換える場合とがある。どちらを高齢者が希望するかは、先の『高齢化に関するアンケート調査』から明らかなように、今の仕事を続けたいとする者の方が4倍以上も多い。このコース1-①は、第一に、高齢者がこれまで培ってきた技能や知識を生かすことができる、第二に、気心の知れた職場の同

図4-6

〔設問〕今、仕事をする上で、苦勞している事は何ですか。3つまで答えて下さい。

〔回答〕……………現業

( )内は全体



(注) この設問は複数回答の為、全回答者のうち何組織あるいは何人が各々の選択肢を選んだかの割合になおしてあります。

僚とスムーズな人間関係を保持することができ、気苦労が少ないといったメリットを最大限に生かすことができる。その意味で、このコースは今後目ざすべき方向の一つであろう。

しかし、このコースには今後整備すべき幾つかの問題点がある。その最大のものは、何といても加齢にともなう肉体的な衰えであろう。『高齢化に関するアンケート調査』は、「今、仕事をする上で、苦労している事は何ですか。3つまで答えて下さい。」という設問をしている。この間に対し、比率の高い順番に、「健康面で不安が大きくなってきている」と答えた者が60.7%、「作業（仕事）がきつくなってきている」が54.9%、「記憶が低下してきている」が44.8%、「職場の人間関係でいやな思いをする」が19.1%、「残業がきつくなってきている」が26.3%などとなっている。人間関係の問題を除けば、すべて肉体的な衰えからくるものばかりである。

そこでさらに、健康面での不安の中身をみてみよう。最近の健康状態に対して、「健康上の不安や心配を多少なりと持っている」者が35.0%、「病気をかかえている」者が8.9%いるが、この人々に「体のどの部分が心配ですか。3つまで答えて下さい。」という設問を試みた。結果は、比率の高い順に、「視力の低下・目の疲れ」と答えた者が75.0%、「体力的な衰え」が66.3%、「足・腰の衰え」が61.8%、「内臓の不調」が43.2%などである。こうした調査結果から、現在の職場で今の仕事をしながら雇用を継続させるコースには、高齢者のこうした肉体的な衰えをカバーするような仕組みが必要であろう。それが適職開発であり、職場環境の改善努力である。この問題については後に詳しく議論することにしてしよう。

図 4 - 7

〔設問〕 あなたの最近の健康状態をお聞かせ下さい。1つ選んで下さい。

〔回答〕

- ① 健康である。
- ② 普通である。
- ③ 健康上の不安や心配を多少なりと持っている。
- ④ 病気をかかえている。

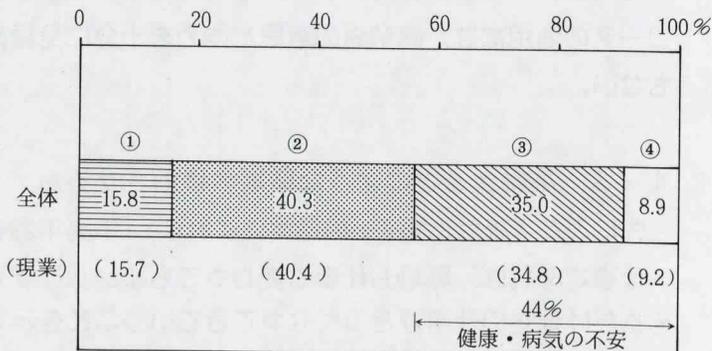
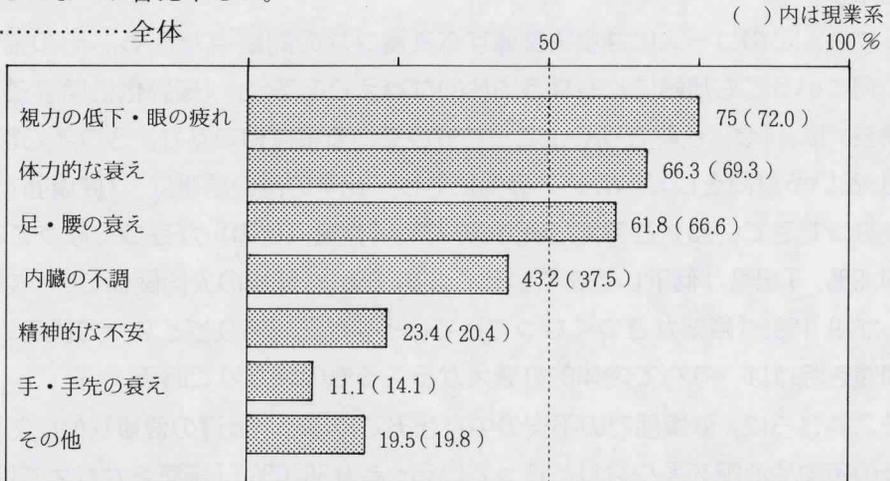


図 4-7-②

〔設問〕 上記の設問（前頁図 4-7）で③④と答えた方、体のどの部分が心配ですか。3つまでお答え下さい。

〔回答〕 ……………全体



〔注〕 この設問は複数回答の為、全回答者のうち何組織あるいは何人が各々の選択肢を選んだかの割合になおしてあります。

このコースについてももう一つ留意すべき問題は、職場で高齢者と認定され、職場間の移動がなくなることによって、高齢者がこのまま“上がり”という意識をもつことである。こうした意識のもとでは、職場の新しい動きに何ら興味を示さず、自己啓発への意欲が乏しくなる。悪くすると、現状への執着が強くなるあまり、職場の新しい展開に対して否定的な態度をとることにもなりかねない。また高齢者の場合、能力的・体力的な個人差が大きいため、どの時点で高齢者と認定し、職場間の移動をなくすかは極めてむづかしい問題である。まだ十分な余力を持っているにもかかわらず、こうした扱いをした場合には高齢者の活力を奪ってしまうことになり、企業にとって大きな損失である。したがって、今の職場で今の仕事のまま雇用を継続させるというコースの活用には、高齢者の意思と能力を十分に見極める必要があることは言うまでもない。

#### 4-5 高齢者をどのような職場へ移動させるか

先にみた『高齢化調査』の結果によれば、「中高年齢者の心身にあったやり易い職場・仕事であれば、職場も仕事も変わってもよい」とする者が46.3%もいた。これは、それだけ現在の仕事がきつくなってきていることを示すものであると言えよう。問題は、こうした高齢者をどのような職場・仕事に移動させるか、ということである。高

高齢者の受皿づくりとして考えられる方法は、次の二つである。一つは、企業内にすでに存在する様々な仕事から、高齢者にとってやり易いものを洗い出し、そこへ移動させるというやり方である。ここで、高齢者にとってやり易い仕事というのは、一般に、部品や原材料の運搬、素材、部品の機械への投入と引き出し、梱包、設備の保全といった作業のように、ラインから外れ一人マイペースででき、軽作業・補助作業中心の仕事のことをいう。もう一つの方法は、ある職場の作業を全体に楽な形にして高

表 4-2 既存の職場への移動と高齢者専用職場への移動の比較

方 法	プ ラ ス	マ イ ナ ス
やり易い既存の職場・作業への移動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マイペースで、人に気がねなく仕事ができる。</li> <li>・職場には若い人がいるから、活気がある。</li> <li>・若い人への技術の伝承、指導が可能。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ラインから外れることにより、離れ小島へ隔離された感じをもたせ、精神衛生上よくない。</li> <li>・どうしても職制の負担が大きくなる。</li> <li>・今後、高齢者が増大する傾向のある中で、企業内に高齢者に適した仕事がある保証はない。</li> </ul>
高齢者のための専用職場への移動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ライン作業でも高齢者に合った仕事のペースを設定できる。</li> <li>・同様に高齢者は自分のペースをつくり易い。</li> <li>・高齢者ばかりであるために、安心感もてる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢者ばかりでは、新しい技術が導入されにくく、職場の発展がない。</li> <li>・若い人がいないために、技術の伝承がなく、本人に張り合いがない。</li> <li>・作業する傍らに新しい技術や設備があって、技術向上への新しい認識が生まれるが、それがない。</li> <li>・若い人が職場にいることにより、新しい文化や考えを知ることができ、息子や娘との会話が可能になるが、その機会がなくなる。</li> <li>・生産性の面で劣る(?)。</li> </ul>

年齢ばかりを集めて専用職場を作るというやり方である。

この二つの方法は共通して、次の二つの問題をもつ。その第一は、高齢者に「今の職場で役に立たなくなったために、俺は出された」という差別意識を強く持たせ、モラルを低下させるということである。また、その第二は、高齢化による体力、気力の屈折点について個人差が大きい実態を考えた場合、誰がどの機会にどのようにしてその移動を決定するかという運営上の問題があるということである。ただし、もし移動のための明確なルールができれば、この二つの問題を回避することは可能である。ただし現在のところ、それがどのようなルールであるかは、はっきりしないが。

既存の職場への移動と専用職場への移動については、それぞれに固有の問題もある。

表4-2は、それぞれのプラスとマイナスとをまとめたものである。どちらの移動が優れているかを断定することはできないが、それぞれのプラスとマイナスの中味の比較から、総じて既存の職場への移動の方が望ましいということが言えそうである。特に若い者と同じ職場で働くことは、高齢者の活性化という点から必要である。

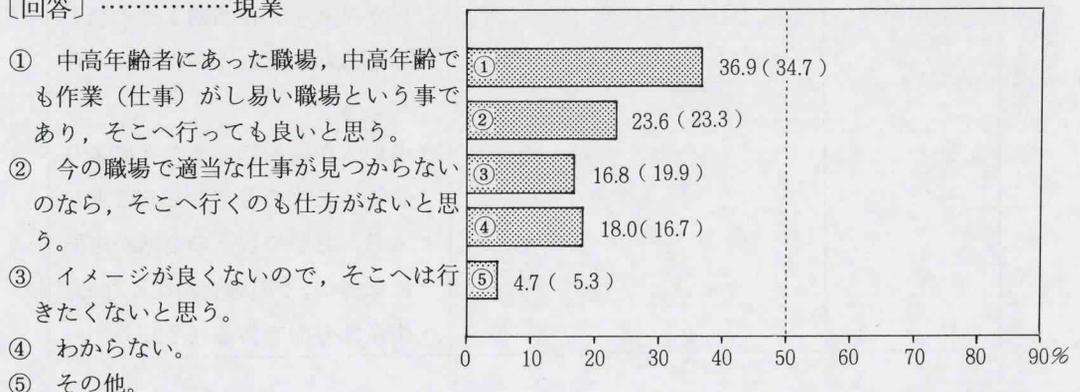
ここで高齢者に意見を聞いてみよう。『高齢化に関するアンケート調査』は、「中高年齢者の方のための、中高年齢者の方達だけの職場を作るとしたら、そこへ行きたいと思えますか」という設問をしている。この設問に対して、現業系を含めた全体でみると「そこへ行っても良いと思う」と答えた者は34.7%、「今の職場で適当な仕事が見つからないのなら、そこへ行くのも仕方がないと思う」が23.3%、「イメージが良くないので、そこへは行きたくないと思う」が19.9%などとなっている。この結果から、高齢者の約2割の者が専用職場に反対し、積極的ではないにしても約6割近くの者が一応それを認めていることが分かる。

図4-8

〔設問〕 中高年齢者の方の為の、中高年齢者の方達だけの職場を作るとしたら、そこへ行きたいと思えますか。1つ選んで下さい。

( )内は全体

〔回答〕 ……………現業



『基礎調査』によれば、現実に高齢者専用職場のある企業は回答のあった69社の企業のうち、1社にすぎない。そこで「今後、高齢者専用職場をつくる考えはありますか」という設問をみてみると、組合と会社では若干の差異があるが、後者の回答によれば、「高齢者の活用や肉体的な衰えなど、何らかの理由で「高齢者職場を作らざるをえない」と答えた企業が15.1%、逆に高齢者本人のためにも「高齢者専用意場は作らない」が40.9%、「今のところ何とも言えない」が42.5%であった。注目すべきは、大企業ほど「高齢者職場は作らない」と断言する企業の割合が高いことである。ちなみに、1,000-4,999人規模の企業についてその割合は52.6%、5,000人以上規模については42.9%である。大企業の場合、まだ年齢構成が比較的若いこと、及びスタッフ業務や軽作業・補助作業など、高齢者に適した仕事が企業内に多くあることなどから、高齢者専用職場を作る必要性がまだ小さいのであろう。

#### 4-6 高齢者専用会社

『基礎調査』によれば、高齢者を受け入れている別会社（子会社）が現在ある企業は、6社あるが、すべてが高齢者専用会社である。また「将来的に実施の方向で検討しようと考えている」企業が12社あった。こうした専用会社は高齢者の集中的な受け皿という意味では専用職場と異ならない。そこで、聞き取り調査の結果から、専用会社と専用職場とを比較し、それぞれのプラスとマイナスを整理すると次の表4-3のようになる。

こうした特徴をもつ高齢者専用会社の最大ポイントは、どうしても経営上の都合が優先され易く、どちらかと言えば、高齢者にとって不利な面が多いということである。労働者側にとっての最大のメリットは、65歳までの雇用確保が比較的スムーズであるということだろう。我々の聞き取り調査の対象となった2社の事例では、設立当初は高齢者の占める比率が圧倒的に高かったが、現在はその会社独自の新規採用により若い人を増加させているという。結局、効率的な企業経営のためには、長く勤め、会社の核となるべき人材が必要であり、高齢者ばかりの会社というのは成立しないということである。したがって、もし高齢者を専用会社の核にしようとするならば、かなり若い時期での出向・転籍が必要にならう。いずれにしても、高齢者専用会社はまだ実験段階にあり、今後、どのような展開をみせるかについては不確定要素が多い。特にここでは、高齢者自身にとってのメリットが大きくないことを強調しておこう。

表 4 - 3 高齢者専用会社の特徴

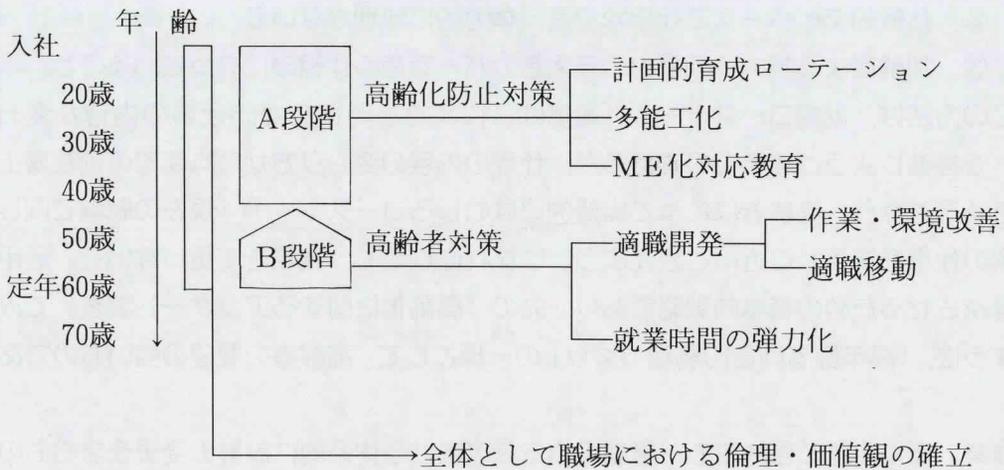
プ ラ ス	マ イ ナ ス
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 高齢者がより多く集中することから、規模の利益が存在し、高齢者のための設備や職場環境、医療サービスについて、よりきめの細かい配慮が可能になる。</li> <li>• 高齢化対策のための投資効果が大きい。</li> <li>• 国、県などの補助が受けやすい。</li> <li>• 親会社としての企業イメージ向上</li> <li>• 親会社の従業員に最低限の雇用保障としての安心感を与える。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 独立した経営体として採算することが重要課題となるため、経営的な厳しさが強く、高齢者にきつい作業を要求する傾向がある。</li> <li>• 会社が変わることにより、異なった給与体系が適用されるため、賃金が大幅に減少する危険がある。</li> <li>• 職場での厄介者を追い出すという形での転籍が多くなる危険がある。</li> <li>• 会社名が変わることにより、世間体が悪くなるために、不都合が生じるという高齢者がいる。</li> <li>• 組合が組織されない可能性がある。たとえ組織されたとしても、規模の利益が発揮されないために、十分なサービスが提供されない。</li> </ul>

## 5. 職場における高齢化対応

### 5-1 高齢化対応策の構造

高齢者が元気に気分よく、また若い人が安心して働くことができる職場づくりをいかに進めるべきか、という問題を考察することがここでの狙いである。このテーマがカバーしなければならない問題領域は極めて広い。それは、単に職務再設計といった高齢者のための職場づくりに関するものばかりではなく、労働生涯を通しての技能養成のあり方、育成ローテーション、職場における組織的対応などに至る問題とも関連している。図5-1は、こうした職場における高齢化対応に関する諸問題の構造を整理したものである。

図5-1 職場における高齢化対応



この図のポイントは、二つある。その一つは、高齢化対応として単にすでに高齢化した者に対する短期的な施策ばかりではなく、労働生涯の前半における高齢化防止のための対策をも重視していることである。一般に高齢化対策として議論される施策は、B段階におけるものであるが、同時にA段階における諸施策も、①B段階を短縮し、実質的に高齢化問題を軽減する。②B段階での高齢者対策をやり易くし、その効果をより大きくする、という意味で非常に大切であるということが、我々の聞き取り調査からの一つの重要な結論である。

図のもう一つのポイントは、高齢者が元気に気分よく、また若い人が安心して働くことのできる職場づくりに必要な倫理・価値観の確立を強く訴えていることである。職場では様々な世代の者が、その職場での役割、仕事に対する考え方、会社における自己の将来展望などを異にして働いている。こうした人たちの職場づくりに対する共通の意識を向上させ、高齢化社会に向けての人間性教育をいかに進めるかは極めて重要な問題である。

以下では、それぞれの施策について現状とその問題点を議論し、今後の方向を展望することにしよう。

## 5-2 作業・環境改善

作業・環境改善とは、一口で言えば、仕事の内容を高齢者にとって働き易いものにする事である。ここで“働き易い”とは、次の三つの基準を満たしていることをいう。

- ① これまでの技能・知識を生かすことができること。
- ② 比較的マイペースで仕事ができ、体力的に無理がないこと。
- ③ 加齢による視力・判断力の衰えをカバーできる仕組みになっていること。

この方法は、就業コース1-②「職場はこれまでと同じだが、仕事の内容が変わる」を推進しようとするものであるが、仕事の内容の変わり方がこれまでの延長線上にあることから、高齢者にとって実質的にはむしろコース1-①「現在の職場で同じ内容の仕事をする」に近いと言えよう。いずれにしても、職場を変更しないで、雇用を継続させるための基本的戦略であり、先の『高齢化に関するアンケート調査』でみたように、「高年齢者向きの職場づくり」の一環として、高齢者の要望の強いものである。

作業・環境改善と言っても、職場の小さな改善から体系的に設計の変更を含むものまで、その内容の幅は広い。我々の調査によれば、職場の小さな改善については多くの企業でその例がみられた。これは、現在職場で働いている高齢者を対象に、その仕事の内容をやり易いものに変更するという個別的なアプローチである。これに対し、特定の担当部署を作り、全社的に適職開発を展開させている企業は1社にすぎない。しかも、それはまだその途についたばかりである。

### 個別的アプローチ

中小企業を中心に、幾つかの企業がこの発想のもとに作業改善を行っている。職場で現在働いている高齢者の心身機能（視力、識別判断力、持久力、筋力）の低下を、作業内容の改善によりいかに補っていくかというアプローチであり、極めて個別的であり、対処療法的である。その具体的な改善方法の例を幾つか挙げよう。

#### 視 力

- 職場の照明を明るくする。
- 標示を大きく、分かり易くする（色分け、図示）。
- 検査用の計器類の目盛りを大きく、デジタル化する（名菱産業）。
- 聴覚で補う工夫をする（危険水準や区域を越えた時、異常音が出る）。
- 拡大鏡を利用する。

#### 識別判断力

- 組付け部品や組付け順を誤らないように、部品の配置を工夫する。
- 運搬部品と運搬先を誤らないように、標示を分かり易くする。
- 作業書をコンピューターに入力し、当該作業に必要な部分だけをディスプレイ

化する（マツダ）。

#### 持久力

- ドアレス・ラインによる歩行距離の短縮と作業姿勢の改善（マツダ，トヨタ）。
- 同期台車や座作業台車による作業姿勢の改善（マツダ，トヨタ）。
- 拳上の締付け作業の機械化（プリセット・オートマシン＝トヨタ）。
- 難作業（屈んで覗きながらの組付け作業）のロボット化（マツダ）。
- ラインでの作業姿勢の適正化（トヨタ，マツダ）。
- インパクトレンチの消音化（マツダ）。
- 型交換の外段取り化（冷間圧造＝日本電装etc.）
- 作業場の冷暖房の整備

#### 筋力

- ラクラク・ハンド（クレーン）やすべり台による大きく，重い物の移動（オイル・タンクの組付け＝マツダ，タイヤのはめ込み＝トヨタ，型の移動＝豊田鉄工）
- インパクト・レンチの軽量化
- 高齢者のためのパレット重量の調節（杉浦製作所）。

このように様々な作業改善の方法がみられるが，それを推進する中心的な担い手は，個別的なアプローチにおいてはやはり現場の作業者と職制である。すなわち，常日頃の作業経験から仕事のしんどさ，むつかしさ，やりにくさが意識され，それが改善への動機となるのである。勿論，それだけでは改善は進展しない。それを推進し，実現するためには製造部全体や生産技術部の協力が必要なことはいうまでもない。

個別的アプローチは，技術革新などにより絶えず変化する職場と密着した形で，下から上へ改善要求が出され，それが実現するというシステムであり，それは作業改善の基本である。しかし，次のように幾つかの問題もある。

- (1) 高齢者のための作業改善についての問題意識をもたないかぎり，職場でそれは進展しない。その結果，進み具合に職場間でアンバランスが生じる恐れがある。その意味で提案制度やQCサークル活動の中でこの問題を絶えず取り上げる必要がある。
- (2) この方法はどうしても対処療法的なものになりやすい。問題が発生してから，各職場で個別に考えたのでは遅い。
- (3) 高齢者のための作業改善を現場で討議するとき，どうしても特定の高齢者がその対象となるが，それは高齢者本人にとって決して気分のよいことではない。悪

くすると、高齢者を身体障害者のような扱いをすることにもなりかねない。この点の配慮が是非必要である。

- (4) たとえ改善のための提案があったとしても、担当部署の責任者がそれに積極的になければ、上級の部署へ具申されず、実現の方向に展開しない。
- (5) 作業改善には当然のことながらコストがかかる。個別的なアプローチではそのための予算が前以て計上されているわけではないから、たとえ優れた改善案であっても一定の予算枠の中で他の要求と競合することになる。特に、生産性向上への圧力が強い状況のもとで、速効性のない作業改善に対する予算はつきにくい。

### 体系的なアプローチ

本研究プロジェクトの調査対象となった企業のうち、このアプローチのもとに適職開発を推進している企業はトヨタ自動車が唯一であった。その考え方や具体的な方策については、巻末資料『弊社における中高年対策』を参照されたい。体系的なアプローチでは、高齢化対策を担当する主管部門が安全衛生管理部、人事部、生産技術部などの混成部隊として組織され、上から下へという形で対策が推進される。企業の職務全体が高齢化という観点から科学的な方法で見直され、比較考量される。そのために、それは全社的な展開となり、部門間にアンバランスが発生する心配は少ない。また作業改善に必要な知識や技術を最も多く蓄積し、権限のある部署が高額な予算の裏付けのもとに担当するために、確実な成果が期待できる。

こうしたメリットを考えると、体系的なアプローチは対処療法的アプローチと比較し、より有効な適職開発の方法であると言えるが、問題もある。

- ① プロジェクトチームが組織されてから、人と作業の機能評価や体力測定などの準備を経て、全社的な展開に至るまでに長い時間がかかる。トヨタ自動車のケースでは、昭和56年にプロジェクトチームが発足して本年の全社的な展開をみるまでに、すでに9年間を要している。しかも現在のところ、まだ具体的な改善は始まったばかりである。
- ② 高額のコストが必要とされる反面、その効果の見通しがはっきりしないため、収益力の低い企業ではこの方法を採用にくい。その意味では、この面に関する大手企業のノウハウが今後中小企業に輸出されることが望ましい。
- ③ このアプローチは、プロジェクト方式で実施されるために、それが一応完了した後、アフター・ケアをどうするかという問題が残る。モデル・チェンジや技術革新は間断なく進行する。したがって、個別的アプローチを併用すること

が必要になるだろう。

### 5-3 二つの改善

日本の生産現場における生産性向上の原動力として、“カイゼン”という言葉は、今や世界の共通語になりつつある。しかし、ここで言う高齢者のための作業・環境改善は、生産性向上を主たる目的とするものではない。それは高齢者にとって働き易い職場を作るためのものであり、先に掲げた三つの基準を満足するものでなくてはならない。たとえば、単に作業を単純化し、むづかしい判断の必要性をなくしただけでは、高齢者のための改善とは言えない。こうした観点から、我々が実際に工場で見学した高齢者の作業現場を例に、ここで言うところの高齢者のための改善の意味を掘り下げてみよう。

最初の事例として、我々が最もよく見かけた、スポット溶接による自動車部品の組付職場を取り上げよう。この職場では一人の作業者が3台の溶接ロボットを受け持つ。その主作業は、ワーク（加工物）のセットと取り外し、及びパレットの交換である。その他、治工具の交換が平均して一日に一回と、目視による品質のチェックが時々ある程度である。治工具の交換時期は、加工物の数によって決まっており、それは簡単にボルトを締めたり、緩めたりする作業である。もし製品やロボットに異常が発見されたなら、ただちにストップ・ボタンを押し、班長を呼ぶようになっている。ロボット機械の調整などの内段取りや治工具の準備などの外段取りは、班長業務である。

こうした溶接職場での作業をどのように評価すればよいのだろうか。確かに、ロボットが導入される以前の溶接作業と比較し、作業そのものは単純化され、楽なものになっている。その意味では、基準③の「加齢による体力・判断力の衰えをカバーできる仕組みになっている」という条件を満たす。しかも、ロボットの導入によって、作業環境は格段によくなったという。しかし、ロボットに追われ、作業に一定のスピードが要請されるから、基準②の「比較的マイペースで仕事ができ、体力的に無理がないこと」は、かならずしも満たされていない。高齢者は一応、ラインの前工程に配置されており、多少の配慮はなされているが十分ではない。さらに基準①の「これまでの技能・知識を生かすことができる」という点では、全く評価できない。要約すれば、この職場でのロボットの導入は、生産性向上のためのものであり、高齢者のための改善ではない。ただ高齢者でも作業が可能になったという点をどこまで評価したらよいか。今後、この職場での作業を高齢者にとってやり易いものにするためには、ある程度、高齢者自身で在庫の調整ができるようにすることによって、仕事のペース

に余裕をもたせたり、あるいはロボットの調整などの現在の班長業務を少しでも作業者に委譲するのが適切ではないだろうか。

こうしたスポット溶接職場でも、ワークの取り付けと取り外し作業が機械によって置き換えられると、様相は一変する。次の事例は、高齢者のための改善がなされている職場である。この職場では、ナットに小さなキャップをロボットを使って溶接する。ワークが小さく、エアー・シューターによってワークの脱着が機械化されているために、一般作業者の主な作業は、一人につき8台のロボットの監視、パレットの運搬、部品の供給、品質検査である。また10分から遅い時で30分かかる型の交換が一日に平均2回と、ロットの交換時に機械の洗浄作業がある。型の準備は生産技術部の仕事である。異常が発生したときには、班長か組長を呼び、さらに原因が分からないときには、生産技術部の担当となる。品質検査の方法は簡単で、ナットに漏れがあるかないかを油を入れて検査するというものである。

高齢者の職場としてこの職場をみた時、問題は、型の交換の際にボルトを締めたり、緩めたりするために手先の器用さが若干必要になること、及びロボットへの材料投入のためのパレットの運搬である。しかし、ほとんど問題はないとのことである。特に後者については、高齢者のための見事な改善がなされていた。以前、材料の投入口が高所にあり、15kg前後のパレットをそこへ運搬し、投入していた。これはきつい作業であり、高齢者や女子には無理なことから、ベルト・コンベアーを使った自動運搬機によって材料投入口を低所へと移動させた。ワークの脱着の機械化と材料投入の工夫によって、この職場は高齢者にとってやり易いものになったと言ってよいだろう。特に基準の②と③をよく満たしている。今後、こうした改善が広く展開されることを期待したい。

このように二つの改善の間にはその目的と効果に大きな差異がある。一般に、生産性向上のための改善は優先順位が高く、推進されやすいが、高齢者のためのものは優先順位が低い。両者を明確に区別し、それぞれに独立の予算が編成されるのが望ましい。

#### 5-4 適職移動の可能性

高齢者にとってやり易い職場を把握し、そこへ高齢者を移動させることによって、加齢による体力、判断力、視力などの衰えを補っていかうとする方法が適職移動である。作業・環境改善が環境に対する働きかけであるとする、この方法は人に対する働きかけである。特に職場の移動にともなって仕事の内容が変わることから、この方法は教育・訓練のための費用を必要とする。しかし、その額は、作業・環境改善に必

要なコストほどには大きくない。というのは、是非はともかく一般には移動先の仕事として簡単な繰り返し作業が中心となるからである。他方、『高齢化に関するアンケート調査』の結果によれば、約半数の高齢者が「心身にあったやり易い職場・仕事であれば、職場も仕事も変わってもよい」としており、移動の心構えは十分にできている。

こうしたことから、企業は適職移動を高齢化対策として頻繁に利用しているのではないかと想像される。しかし、実態はそうではない。『基礎調査』の「高年齢者の職場の移動はありますか」という問（複数回答可）に対して、「原則として、定年まで現状の職場で働く」と答えた企業が圧倒的に多く、70社のうち59社もあった。これに対し、「ある年齢に達すると、希望により比較的楽な職場（作業現場）へ移動できる」と答えた企業は、16社にすぎない。ただし、どの程度こうした移動が実施されているかは、不明である。また「職制のみ、高齢になると職場を移動できる」と答えた企業は5社、「役職のとれた人は、職場を移動できる」が7社あった。

こうした結果は、我々が工場見学や聞き取り調査を通してえた印象と整合的である。機械加工、組付、鋳造、鍛造、プレス、成形、組立のバイパスライン、保全、検査など、ほとんどのショップ（専門職場）において、多くの高齢者が元気に働く姿を見かけた。ただ、企業の担当者が高齢者には不適であるとする職場も幾つかある。それらは、多種少量ラインからなる機械組付け現場、トン数の大きいプレス職場、組立のメインラインである。前の二つの職場についてその理由は、機械のME化が進み、操作が複雑化したため、高齢者にその手順を教育することが難しいこと、また機械の高速化のために、操作ミスが出た場合、それが大きな損失になることである。組立のメインラインについては、作業姿勢がきつく、手先の器用さが必要な上に、スピードを要求されるということである。

いずれにしても、適職移動は、まだ自動車産業では本格的に展開されていない。なぜだろうか。まだ高齢化の程度が浅いために、各職場に高齢者向きの仕事が十分に存在するからだろうか。それとも適職移動はこの産業では有効な高齢化対策ではないからだろうか。本節ではこの問題を中心に考えることにしよう。

まずそのための準備として、各ショップの仕事の内容を調査に協力いただいた企業からの資料をもとに整理しよう。表5-1から表5-16は、一般従業員と職制についてその主な仕事、一人前の仕事ができるまでの最低必要年数、体力の必要性、職制になるまでの平均年数を各ショップ別に整理したものである。そこから幾つの特徴を読み取ることができる。

表5-1 鋳造（アルミ）・ショップ

会社	従業員規模	一般従業員			職制	
		主な仕事	年数	体力	主な仕事	年数
A社	5,000人以上	治工具の準備* 治工具の取り付け* 加工物の取り付け 加工物の取り外し 機械の調整* 機械の操作 機械の保守・清掃* 機械の簡単な修理* 計器盤の操作* 品質チェック	0.2 ～1	並み	治工具の準備* 治工具の取り付け* 機械の調整* 機械の保守・清掃* 機械の簡単な修理* 計器盤の操作*	20
C社	500～999人	治工具の準備 治工具の取り付け 加工物の取り付け 加工物の取り外し 機械の操作 切り粉の清掃 機械の保守・清掃	3	必要	加工手順の決定 機械の調整 稼働開始の決定 機械の簡単な修理	15
F社	5,000人以上	治工具の取付け 加工工具の取付け 機械の調整 機械の操作 切り粉の清掃 機械の保守・清掃 機械の簡単な修理	1	並み	加工手順の決定 治工具の決定 治工具の準備 稼働開始の決定	10

注： \* は一般従業員と職制に共通する仕事を示す。一般従業員の「年数」は、一人前の仕事が一応できるまでの最低必要年数を、また職制の「年数」は、職制になるまでの平均年数を意味する。

表5-2 鍛造（冷間）・ショップ

会社	従業員規模	一般従業員			職制	
		主な仕事	年数	体力	主な仕事	年数
A社	5,000人 以上	治工具の準備* 治工具の取り付け* 加工物の取り付け 加工物の取り外し 機械の操作 切り粉の清掃 機械の保守・清掃* 機械の簡単な修理*	0.5 ～2	並み	治工具の準備* 治工具の取り付け* 機械の保守・清掃* 機械の簡単な修理*	20

注： 表5-1と同じ。

表5-3 熱処理・ショップ

会社	従業員規模	一般従業員			職制	
		主な仕事	年数	体力	主な仕事	年数
A社	5,000人 以上	治工具の準備 治工具の取り付け 加工物の取り付け 加工物の取り外し 機械の調整 機械の保守・清掃 機械の簡単な修理 品質チェック	0.2 ～1	並み	無記入	20
C社	500～999 人	加工物の取り付け 加工物の取り外し 機械の操作 機械の保守、清掃	5	並み	加工手順の決定 機械の調整 稼働開始の決定 機械の簡単な修理	15
F社	5,000人 以上	治工具の取付け 加工工具の取付け 加工工具の取り外し 機械の操作 機械の保守・清掃	1	並み	加工手順の決定 治工具の決定 機械の調整 機械の簡単な修理	10

注： 表5-1と同じ。

表5-4 機械（量産加工）・ショップ

会社	従業員規模	一般従業員			職制	
		主な仕事	年数	体力	主な仕事	年数
A社	5,000人 以上	治工具の取り付け* 加工物の取り付け 加工物の取り外し 機械の調整* 機械の操作 切り粉の清掃 機械の保守・清掃* 機械の簡単な修理*	0.1 ～ 2	並み	治工具の準備 治工具の取り付け* 機械の調整* 機械の保守・清掃* 機械の簡単な修理*	20
C社	500～999 人	治工具の準備 治工具の取り付け 加工物の取り付け 加工物の取り外し 機械の操作 切り粉の清掃 機械の保守・清掃	2	並み	加工手順の決定 治工具の決定 機械の調整 稼働開始の決定 機械の簡単な修理	15
F社	5,000人 以上	治工具の取付け 加工物の取付け 加工物の取り外し 機械の調整 機械の操作 切り粉の清掃 機械の保守・清掃 機械の簡単な修理	1	並み	加工手順の決定 治工具の決定 治工具の準備 稼働開始の決定	10

注： 表5-1と同じ。

表5-5 機械（一品加工）・ショップ

会社	従業員規模	一般従業員			職制	
		主な仕事	年数	体力	主な仕事	年数
A社	5,000人 以上	治工具の取り付け* 加工物の取り付け 加工物の取り外し 機械の調整* 機械の操作 切り粉の清掃 機械の保守・清掃* 機械の簡単な修理*	0.1 ～ 1	並み	治工具の決定 治工具の準備 治工具の取り付け* 機械の調整* 機械の保守・清掃* 機械の簡単な修理*	20
C社	500～999 人	加工図面の解読 加工手順の決定 治工具の決定 治工具の準備 治工具の取り付け 加工物の取り付け 加工物の取り外し 機械の調整* 稼働開始の決定 機械の操作 切り粉の清掃 機械の保守・清掃 機械の簡単な修理*	5	不要	加工機械の選定 機械の調整* 機械の簡単な修理*	15

注： 表5-1に同じ。

表5-6 機械(組付)・ショップ

会社	従業員規模	一般従業員			職制	
		主な仕事	年数	体力	主な仕事	年数
A社	5,000人以上	治工具の準備* 治工具の取り付け* 部品の選択 部品の組付け・締付け 目視などによる確認 接着作業や注入作業 機械の調整* 機械の操作 品質チェック* 機械の簡単な修理	0.1 ～ 1	並み	指示書の読み取り 作業手順の決定 治工具の準備* 治工具の取り付け* 機械の調整* 品質チェック*	20
C社	500～999人	治工具の準備 治工具の取り付け 部品の選択 部品の組付け・締付け 機械の調整* 機械の操作	5	並み	指示書の読み取り 作業手順の決定 目視などによる注入作業 機械の調整*	15
F社	5,000人以上	治工具の準備* 治工具の取付け* 部品の組付け・締付け 目視などによる確認 接着作業や注入作業 機械の操作* コンピューター操作* ケージ読み 品質チェック* 運搬 梱包 機械の簡単な修理*	1	並み	治工具の準備* 治工具の取付け* 機械の調整 機械の操作* コンピューター操作* 品質チェック* 機械の簡単な修理*	10

注：表5-1の注を参照。部品の締付け作業は、インパクト・レンチを利用している。

表5-7 プレス・ショップ

会社	従業員規模	一般従業員			職 制	
		主な仕事	年数	体力	主な仕事	年数
A社	5,000人 以上	治工具の準備* 治工具の取り付け* 加工物の取り付け 加工物の取り外し 機械の調整* 機械の操作 切り粉の清掃 機械の保守・清掃* 機械の簡単な修理*	0.2 ～ 1	並み	治工具の決定 治工具の準備* 治工具の取り付け* 機械の調整* 機械の保守・清掃* 機械の簡単な修理*	20
C社	500 ～ 999 人	治工具の準備 治工具の取り付け 加工物の取り付け 加工物の取り外し 機械の調整 機械の操作 切り粉の清掃 機械の保守、清掃	3	必要	加工図面の解説 加工機械の選定 加工手順の決定 治工具の決定 稼働開始の決定 機械の簡単な修理	15
F社	5,000人 以上	治工具の取付け 加工物の取付け 加工物の取り外し 機械の調整 機械の操作 切り粉の清掃 機械の保守・清掃 機械の簡単な修理	1	並み	加工手順の決定 治工具の決定 治工具の準備 稼働開始の決定	10

注： 表5-1に同じ。

表5-8 めっき・ショップ

会社	従業員規模	一般従業員			職制	
		主な仕事	年数	体力	主な仕事	年数
A社	5,000人 以上	治工具の準備* 治工具の取り付け 加工物の取り付け 加工物の取り外し 機械の調整* 機械の操作 機械の保守・清掃* 機械の簡単な修理* 品質チェック	0.1 ～ 1	並み	治工具の準備* 機械の調整* 機械の保守・清掃* 機械の簡単な修理*	20
C社	500～999 人	治工具の準備 治工具の取り付け 加工物の取り付け 加工物の取り外し 機械の操作 機械の保守・清掃	5	必要	加工手順の決定 治工具の決定 機械の調整 稼働開始の決定 機械の簡単な修理	15
F社	5,000人 以上	治工具の準備 治工具の取付け 加工物の取付け 加工物の取り外し 機械の操作	1	並み	機械の調整 機械の保守・清掃 機械の簡単な修理	10

注： 表5-1に同じ。

表5-9 塗装（部品）・シヨップ

会社	従業員規模	一般従業員			職制	
		主な仕事	年数	体力	主な仕事	年数
A社	5,000人 以上	治工具の準備* 治工具の取り付け 加工物の取り付け 加工物の取り外し 機械の調整* 機械の操作 機械の保守・清掃* 機械の簡単な修理*	0.3	並み	治工具の準備* 機械の調整* 機械の保守・清掃* 機械の簡単な修理*	20
F社	5,000人 以上	治工具の準備 治工具の取付け 加工物の取付け 加工物の取り外し 機械の操作	1	並み	機械の調整 機械の保守・清掃 機械の簡単な修理	10
H社	5,000人 以上	部品の取付け 部品の取り外し	1 か月	並み	作業指示 加工手順の決定 機械の調整	12 ～ 17
		車体 塗装 シーラ塗布 アスファルト・シー トの設置 検査	1 ～ 3 か月	並み		

注： 表5-1に同じ。

表5-10 成形（射出成形）・ショップ

会社	従業員規模	一般従業員			職制	
		主な仕事	年数	体力	主な仕事	年数
A社	5,000人 以上	治工具の取り付け* 機械の調整* 機械の操作 切り粉の清掃 機械の保守・清掃* 機械の簡単な修理*	0.2	並み	治工具の取り付け* 機械の調整* 機械の保守・清掃* 機械の簡単な修理*	20
C社	500～999 人	治工具の準備 治工具の取り付け 加工物の取り付け 加工物の取り外し 機械の操作 切り粉の清掃 機械の保守・清掃	3	不要	加工手順の決定 治工具の決定 機械の調整 稼働開始の決定 機械の簡単な修理	15
F社	5,000人 以上	治工具の取付け 加工物の取付け 加工物の取り外し 機械の調整 機械の操作 切り粉の清掃 機械の保守・清掃 機械の簡単な修理	1	並み	加工手順の決定 治工具の決定 治工具の準備 稼働開始の決定	10

注： 表5-1に同じ。

表5-11 組立・ショップ

会社	従業員規模	一般従業員			職制	
		主な仕事	年数	体力	主な仕事	年数
A社	5,000人以上	部品の組付け レンチ等によるボルトやビスの締付け作業 目視などによる確認 接着作業や注入作業 品質チェック*	0.01～ 0.1	並み	指示書の読み取り 作業手順の決定 治工具の準備 治工具の取り付け 機械の調整 品質チェック*	20
G社	5,000人以上	指示書の読み取り 治工具の準備・清掃 治工具の取付け	1～2	並み	品質や部品などの異常に対する対策の決定と指示 作業指導 標準化の推進 欠員リリース	15
		部品の選択 部品の組付け レンチ等によるボルトやビスの締付け 目視による確認 接着作業や注入作業 運搬				
		機械の簡単な修理 品質チェック 部品の在庫管理	2～3			

注：表5-1に同じ。

表5-12 ボデー・シヨップ

会社	従業員規模	一般従業員			職制	
		主な仕事	年数	体力	主な仕事	年数
H社	5,000 人 以上	ボデー パネルの搬出入 スポット溶接 インパクト・レンチ によるボルトの締付 機械の調節* 機械の操作 ガンチップの研磨 検査	1 ～ 3 か月	並み	作業指示 機械の調整* トラブル時の対応	15 ～ 20 年
		フレーム CO <sup>2</sup> 溶接 パネル搬出入 溶接機の操作 溶接機の調整 検査（手直し）	3 ～ 6 か月			
I社	1,000 ～ 4,999 人	ボデー ドア・ボンネットの 組付け スポット溶接 CO <sup>2</sup> 溶接	1 か月	必要	指示書の読み取り 作業手順の決定 目視などによる確認 機械の調整 品質チェック 機械の簡単な修理	10 年
		仕上げ（サンダー）	2 か月			

注： 表5-1に同じ。

表5-13 運搬（運搬）・ショップ

会社	従業員規模	一般従業員			職制	
		主な仕事	年数	体力	主な仕事	年数
A社	5,000人以上	運搬		並み	運搬経路の設定	20
C社	500～999人	運搬	3	並み	作業指示 社内外の調整	15
F社	5,000人以上	部品の選択* 運搬* 梱包*	1	並み	部品の選択* 運搬* 梱包*	10

注： 表5-1に同じ。

表5-14 運搬（部品揃え）・ショップ

会社	従業員規模	一般従業員			職制	
		主な仕事	必要年数	体力	主な仕事	年数
A社	5,000以上	部品の選択	無記入	並み	無記入	20
C社	500～999人	品揃え	2	不要	社内外の調整	15

注： 表5-1に同じ。

表5-15 準直接部門（検査）・ショップ

会社	従業員規模	一般従業員			職制	
		主な仕事	年数	体力	主な仕事	年数
A社	5,000人以上	品質チェック	無記入	並み	無記入	20
C社	500～999人	ゲージ読み 品質チェック	3	不要	作業指示	18
F社	5,000人以上	加工図面の解説* 指示書の読み取り* 治工具の準備 目視などによる確認 機械の調整 機械の操作 ゲージ読み 品質チェック*	1	並み	加工図面の解説* 指示書の読み取り* 品質チェック*	10

注： 表5-1に同じ。

表5-16 準直接部門（設備・保守）・ショップ

会社	従業員規模	一般従業員			職制	
		主な仕事	年数	体力	主な仕事	年数
A社	5,000人以上	機械の修理	3.0	並み	予防保全の計画立案と フォロー 突発故障の修理・対策	20
C社	500～999人	設備保全	5	並み	計画立案、作業指示	15
F社	5,000人以上	加工図面の解説* 治工具の準備* 機械の調整* 機械の保守・清掃* 機械の操作 コンピューター操作	2～ 3	並み	加工図面の解説* 治工具の準備* 機械の調整* 機械の保守・清掃*	10

注： 表5-1に同じ。

第一に、準直接部門を除いて、一般従業員と職制との仕事の差異が顕著なことである。シヨップによって若干の差はあるが、一般従業員の主な仕事内容は、加工物の取り付けと取り外し、部品の取り付け、治工具の準備と取り付け、機械の操作、機械の保守・清掃及び単純な修理などであるが、これに対し、職制の主な仕事内容は、加工手順や治工具の決定、機械の調整、機械の簡単な修理などである。このように型通りの仕事は主として一般従業員が、仕事の段取りや機械の修理、異常に対する処置などは主として職制が行なう。職制の任務には、その他に欠勤者の代行や労務管理関連の仕事もある。その意味で、職制には水準の高い知的熟練が要求されると同時に、その仕事の負荷も大きい。反面、仕事が多様であること、また常に一定のスピードを要求されることなく、自分のペースで仕事を遂行できることなど、メリットもある。したがって、仕事の負荷さえ適当であれば、技能の高い高齢者には適している。しかし実際には、特に中小企業での職制の負荷は極めて高いよつであり、後に議論するように、そこでは比較的若い者が多い。

第二に、表5-5から明らかなように、機械の一品加工・シヨップは上の指摘の例外的な職場である。加工図面の解説、加工手順の決定、機械の調整と簡単な修理をも一般従業員が行なう。特に自動化が相対的に遅れている中小企業でこの傾向が強い。我々が見たところでも、この職場で働く高齢者に暗い感じは全くなかった。機械と人が調和したこの職場では、高齢者にとっての働き易い条件、特に①これまでの技能・知識を生かすことができること、②マイペースで仕事ができ、体力的に無理がないこと、の二つの条件がよく満たされていると思われる。しかし、こうした作業はME化や自動化などの技術革新により、次第に職場の片隅に追いやられる可能性がある。このことは、表5-5におけるA社とC社との差異にも現われているように思われる。特に、自動化と作業の標準化がより進んでいるA社の職場では、加工図面の解説、加工手順の決定、治工具の決定などは、職制や生産技術部の仕事である。

第三に、総じて言えば、鑄造、プレス、溶接、成形、機械加工（少種多量）などの職場で働く一般従業員の一日の作業の大半は、加工物の取り付け（部品供給）と取り外し、パレットの交換と移動であり、それに決められた品質チェックと治工具の簡単な交換が一日に数回ある程度である。こうした傾向は今後さらに強くなる。ある経営者は、一般従業員の仕事をだれにでもすぐにできるようなものにすることが、会社の基本方針であるとしている。しかし、こうした職場では仕事は簡単であるが、スピードが要求される。高齢者にとって最もつらい要素である。仕事が滞った場合、若い作業員や班長が応援する仕組みが一応できているようである。しかし、高齢者に

よっては若い者の応援に頼るということに抵抗を感じる者もいよう。『高齢化に関するアンケート調査』によれば、「職場の人間関係で年上であるからといって、いやな思いを味わった事がありますか」との設問に対して、「たびたびある」と答えた者が6.9%、「たまにある」が32.6%であった。比率が高いか、低いかは別として、上述のような理由で、いやな思いを味わう高齢者も多いのではないだろうか。こうした職場では人間関係について十分な配慮が欲しい。

第四に、組立ラインや組付ラインは上記のような問題がより深刻に発生する可能性がある。ここでは表5-6や表5-11からも明らかのように、部品の選択と組付、インパクト・レンチによるボルトの締付け、目視による確認、機械の調整と操作などが主作業である。しかし、ある一定のライン・タクトのもとに若い作業員と同じように与えられた工程をこなすことは、高齢者にとってきつい。また選択部品が多い場合には、間違った部品を取り付けたりする可能性も大きい。実際、加齢による判断力の低下を示す例として、こうした間違いがよく指摘された。

作業の負荷を少なくし、部品の間違いを減らす方法は、二つある。一つは、タクトの長いバイパス・ラインに高齢者を移動させることである。これはシヨップ内における一種の適職移動である。実際、E社では40歳になると、こうした配転を実施する。また別の会社では、37歳を超えた者を組立ラインそのものから外すとのことである。もう一つの方法は、高齢者が受け持つ工程を短縮することである。実際に我々の工場見学でも幾つかの事例がみられた。この方法が実施された場合、高齢者がどのように考えるかは微妙である。他の若い作業員の間で一人特別扱いされ、肩身の狭い思いをすることにもなりかねない。また年功的な賃金体系のもとで、仕事の負荷が明らかに低いのに、なぜ高齢者は高い賃金を受け取るのかという不満を若い作業員がもつこともありうる。

第五に、検査や保全などの準直接部門は、高齢者に適した職場の条件、つまり①これまでの技能・知識を生かすことができる、②マイペースで仕事ができ、体力的に無理がない、③視力・判断力の衰えをカバーできる仕組みになっている、といった条件を比較的よく満足している。そして、一般従業員と職制との仕事上の差も小さい。保全などでは一部に急を要する職場もあるが、一般にこの部門は、ラインから外れているか、ラインに入っているとしても最終工程にあるから、仕事が滞っても大きなロスが発生しない。またここでは設備のスピードに合わせて仕事をする必要もあまりない。ただ検査部門では視力の衰えが懸念されるが、最近ではデジタル計測器や拡大鏡など、それを補う簡単な道具が発達している。より重要なことは、この部門では高い技能をも

ち、誇りをもって仕事をしている高齢者が多いということである。しかし、最近のように、ME化にともなう技術革新のテンポがあまりにも速い場合には、やはり高齢者にとってそのスピードについていくことが困難なケースが増えるという。

第六に、運搬部門の仕事は、体力的に無理がないこと、及び視力・判断力の衰えをカバーできる仕組みができること、といった点で高齢者にとってやり易い仕事であると言えよう。フォークリフトや運搬車の運転に体力は強く要求されない。問題は、部品やその運搬先を間違えないことである。色、絵、形などを替えて、表示方法に工夫をすれば、この問題の解決は容易である。

以上ではそれぞれのシヨップの特徴を議論した。要約すれば、二、三の職場を除き、どの職場の仕事も工夫によって高齢者がより働き易いものにすることができる。しかし、多くの場合、それはなんとか高齢者ができる仕事を確保するというものであり、長い間勤めた高齢者の誇りと自負を尊重するようなものではない。こうした状況のもとで、高齢者のモラルの低下が生じたとしても仕方のないことであろう。

現在のところ、シヨップ間の適職移動を計画的に実施している企業は少ない。もつとこの手法が利用されても良いよう思われるのだが。高齢者自身がこれまでに馴染んだ職場を変わりたくないという強い希望を持つことも、その原因の一つになりうるが、それだけではないだろう。この問題の根はもつと深いところにあるようだ。我々は聞き取り調査から、同じ企業の中でも各職場が独自の教育・訓練のシステムをもっており、そのもとでそれぞれに特有な文化・伝統が生まれるのではないか、という印象をもった。もしそうだとすると、既存の他の職場へ高齢者を移動させるという手法は、かなり難しいだろう。適職移動の前提条件が満足されていないのである。その意味で、6で議論する職場における教育・訓練、ローテーション、多能工化の問題は重要である。

## 5-5 労働時間の弾力化

高齢化するとともに体力や判断力が衰えるばかりでなく、身体の具合のすぐれない日も増える。したがって、労働時間を短縮したり、残業や交替勤務に特別の配慮をすることは、職場を高齢者にとってやり易いものにする有効な手段である。平成元年度の『労働白書』も、短時間就業を特に60歳前半層の雇用確保のための有効な手段として導入するよう強く訴えている。自動車産業のように仕事がとりわけ厳しいと思われる職場では60歳以前の者にも短時間就業を考慮することが必要だろう。

しかし、現実には制度的にそうした配慮をしている企業は少ないようである。『基

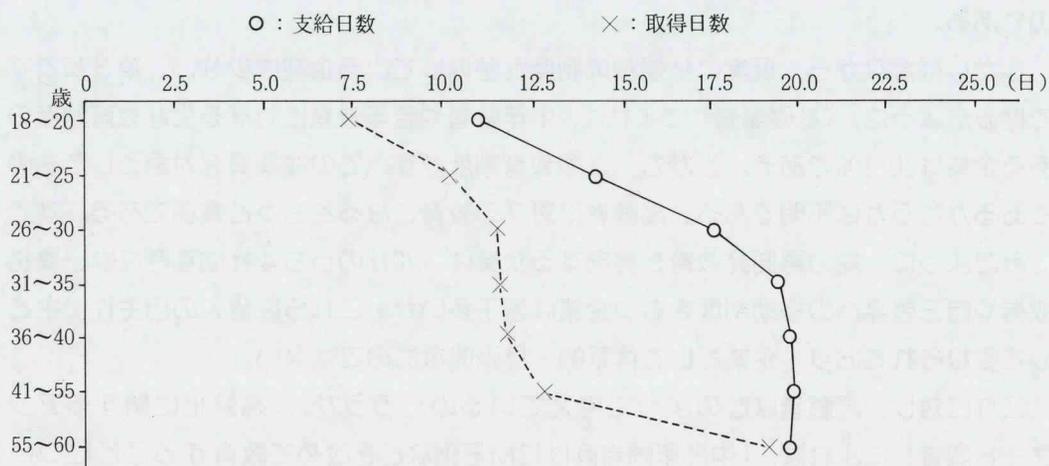
礎調査』によれば、「高齢者に勤務時間での配慮をしていますか」という設問に対して、「特にない」と答えた企業が82%と圧倒的に多く、次いで「交替勤務をなくする」が13%、「フレックスタイムにする」はゼロであった。ただ実際の現場ではもう少し勤務時間についての配慮が職制の裁量のもとになされているものと思われる。というのは、我々が訪問したほとんどの企業で、高齢者についてはできるかぎり残業や夜勤を避けるという返答をえたからである。ただそれがどの程度であるかは不明である。

労働者の希望についてみてみよう。まず「今、仕事をする上で、苦勞している事は何ですか」という設問に対して、図4-6のように、「残業がきつくなってきている」と答えた者が20.8%、「交替勤務がきつくなってきている」者が10.5%いる。この場合、設問に対する回答の形式が、多くの選択肢から三つを選ぶというものであるから、上に示された数値は選択肢の間の相対的な評価にもとづくものであることに留意したい。すなわち、もし単純に残業や交替勤務がきつくなってきているかどうかを聞いたとすれば、数値はもっと上がるはずである。

『高齢化に関するアンケート調査』は、「賃金と労働時間のバランスについてどのようにお考えですか」と高齢者に聞いている。「賃金の上昇を多少おさえても、もう少し楽ができるよう、残業や交替勤務を減らすなどの労働時間への配慮がほしい」と答えた者が全体で59.4%を占めるが、興味深いことに、45~49歳層でこの比率が最も高く、64.4%、そして年齢とともに低下し、役職が外ずれる55~59歳層では56.8%となる。これは、45~49歳層に職場での負担が重くのしかかっていることを示すものであろう。いずれにしても、時間への配慮の要望は強い。この問題をどのように考えたらよいのだろうか。

定年後、再雇用されている者については、所定労働時間に特別の配慮をすることは、年金制度との関連もあり、適切なことだろう。しかし、定年前の者について所定労働時間を特別に短縮する必要はないだろう。もし自動車産業のようにチーム生産を主体とする生産現場で現実に行うとすると、厄介な問題が生じる。第一に、他の同僚が仕事している途中で帰宅したり、働き始めたりすることは、仕事の効率性を著しく損なうことになるし、職場の人間関係の上からもよろしくない。第二に、出勤日数を少なくする方法もあるが、この場合にはある特定の職場の一人マイペースでできる仕事に限定されよう。身体の調子がすぐれない日は、有給休暇を取得することによって対応できる。図5-2に示したE社の資料によれば、最も時間への配慮が必要な41~55歳層についてはまだ十分に余裕がある。

図5-2 E社の有給休暇の年齢別取得日数と支給日数との関係



第三に、高齢者の所定労働時間を短縮した場合、生産性と賃金のアンバランスがますます大きくなり、若年労働者の不満が高まる可能性がある。第四に、定年までは一人前の戦力として働くという気概を高齢者に失わせる危険がある。こうした問題とともに、今後、全般的な時間短縮の動きのなかで所定労働時間はさらに短縮されることを考慮すると、高齢者のみに特別の配慮をする必要はないだろう。

残業や交替勤務についての配慮は必要である。需要が不規則に変動する状況でこうした配慮を制度化することは困難であるとするれば、それぞれの職場での気配りが重要になる。特に、この面で日々の仕事の割り当てを管理する職制の役割は大きい。また先のアンケート調査からの結果を考慮し、残業手当や特殊勤務手当のあり方について見直し、若年者に高齢者をカバーするように金銭的な動機づけをすることも必要であろう。

## 6 高齢化防止対策

作業改善や適職移動、就業時間の弾力化がすでに高齢化し、図5-1のB段階にある労働者に対する対策であるとする、職場の計画的なローテーション、多能工化、ME化対応教育は主として、高齢者となる前のA段階における対策である。これらの施策は、適職移動などのB段階における施策をやり易いものにすると同時に、高齢化を防止する機能をもつ。また労働者個人にとっても、若いときにどのような教育・訓練を受けたかは、その後の労働生活のあり方を決定的に左右する。こうした意味で、

以下で議論する施策は、長期的な高齢化対応策の基本であり、最も重視されるべきものである。

しかし残念ながら、現実に技能養成制度を整備している企業は少ない。第3章ですでにみたように、『基礎調査』によれば、中年齢者や若年者層に対する生涯教育制度のある企業は20.1%である。しかも、この教育制度がすべての従業員を対象としたものであるかどうかは不明である。高齢者に対する教育となるともっと貧弱である。すでにみたように、能力再開発教育を実施する企業は、70社のうち4社にすぎない。資格取得や自己啓発への援助制度をもつ企業は若干多いが、これらは個人の自主性に主として委ねられており、企業として体系的・計画的なものではない。

これに対し、高齢者はどのように考えているのだろうか。『高齢化に関するアンケート調査』によれば、「中高年齢者向けにME化などを改めて教育することについてどの様にお考えですか」という質問に対して、「積極的に参加し、仕事に生かしていきたい」、もしくは「中高年になっても働ける仕事づくりという意味である程度は必要と思う」と答えた者が合わせて約73%もいた。興味深いことは、年齢層によってこの比率が大幅に異なることである。ちなみに、45～49歳層は84%、50～54歳層は73%、55～59歳層は66%である。逆に、高齢になるほど、「ここまできて、苦労して改めて教育を受ける必要は感じない」とする者が増える。やはり高齢化する前の教育が大切である。

労働者が豊富な知識や高い技能を取得するための方法として最も効果的なものは、何といてもOJTである。労働者は職場での経験を通してそこで必要な知識・技能を習得する。しかし、一つの職場で習得できる技能にはかぎりがあるから、もし労働者に幅広い技能を身に付けさせ、多能工化しようとするれば、多くの職場を経験させなければならない。その意味で、計画的な職場の広いローテーションは非常に大切なものである。すなわち、広いローテーションをベースに労働者に幾つかの職場を経験させ、その時々職場に応じた教育や能力再開発を実施するのである。

これまで多能工化のメリットとしてしばしば指摘されている点は、①各職場における仕事の繁閑に応じて労働者を弾力的に応援に派遣したり、配置転換できる、②他の職場を経験することにより、会社全体の仕事の仕組みを理解するようになり、技能がより深まる、③絶えず新しいものに挑戦しようとする姿勢ができ、労働者のモラルが高まる、といったことである。しかし、従来から考えられてきた多能工化とは、狭い範囲の概念のものであり、それは組、広くてショップ内での色々な仕事をこなすことが出来る技能の習得という意味であった。これに対し、ここで言う多能工化とは、

シヨップを超えた広いローテーションによって養成されるものである。というのは、それは、高齢化対応策という観点から高齢者の適職移動をやり易くするための方法として考えているからである。特に、全く知らない職場ではなく、かつて経験のある職場への移動であれば、高齢者にとって精神的な負担は小さいというメリットを生かそうとするものである。その意味で、少なくとも二つのシヨップ、たとえば高齢者にとって比較的やり易い保全や検査などの準直接部門と作業のきつい組立部門、を経験することが必要であると考えられる。

このように計画的な職場の広いローテーション、多能工化は、生涯の能力開発の一環として、また高齢化対策である適職移動をスムーズにするものとして、極めて重要なものである。しかしそうした重要性にもかかわらず、実態は貧弱である。我々は幾つかの職場を取り上げ、そこでの従業員について具体的にどのようなキャリアをもつか、また勤続年数や年齢はどの程度かを調査した。その結果をグラフを使って図示したものが図6-1から6-8である。ここで、記号について言えば、○は班長、●は一般従業員、△は検査業務を担当する一般従業員、□は段取りを担当する一般従業員を意味する。図から企業の人事労務政策の現状をある程度伺い知ることができる。

図6の全体を通して次のようなことが言える。

- (1) 勤続年数と職場（班もしくはシヨップ）内のキャリアとの関係を図の第一象限から読み取ることができる。もし各記号が45度線上にあれば、職場間の移動が全くない状態を意味する。縦軸にシヨップ内キャリア年数をとった図6-3、6-5、6-6、6-7、6-8では、各記号が45度線近くにおる。他方、縦軸に班内キャリア年数をとった図6-1、6-2、6-4では、ある一定の年数のもとに横軸に並行な線上に各記号があつまっている。このことから、班内の移動は頻繁にありうるが、シヨップを越えた移動は少ないことがわかる。シヨップを越えた移動については、記号の側に元の職場を付記しているが、その数が全体に占める比率は小さい。
- (2) B社やC社のように企業規模が比較的小さい会社で移動が少ないばかりではなく、5,000人以上の従業員のいるA社、E社、F社でもシヨップ間の移動は少ない。
- (3) 比率でみると、図6-7の受入検査職場でもっともシヨップ間の移動を経験した者が多い。次いで図6-8の設備保全職場である。A社・機械組付職場(2)やC社・機械加工職場ではシヨップ間の移動を経験した者がいない。

図 6-1 A社・機械組付職場(1)

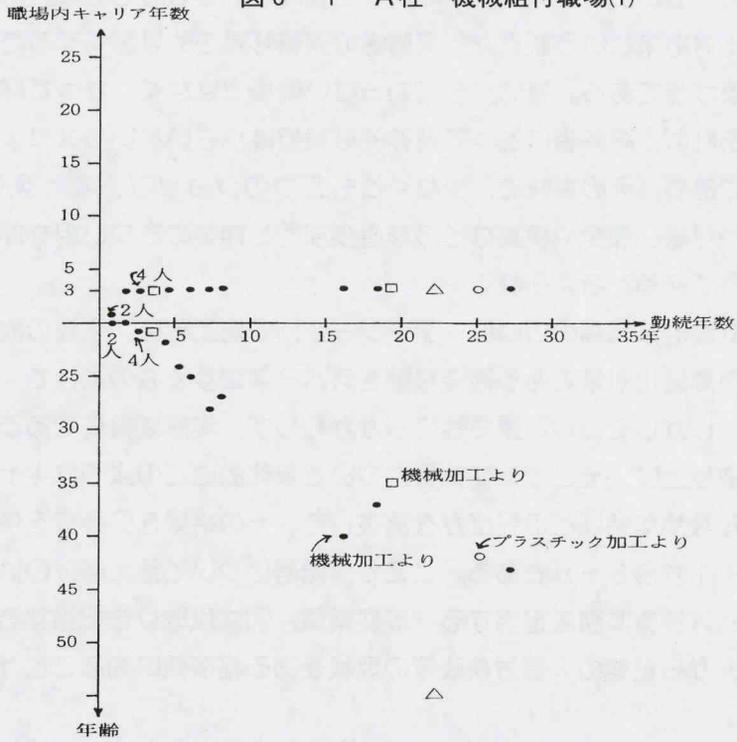


図 6-2 A社・機械組付職場(2)：新鋭自動化ライン

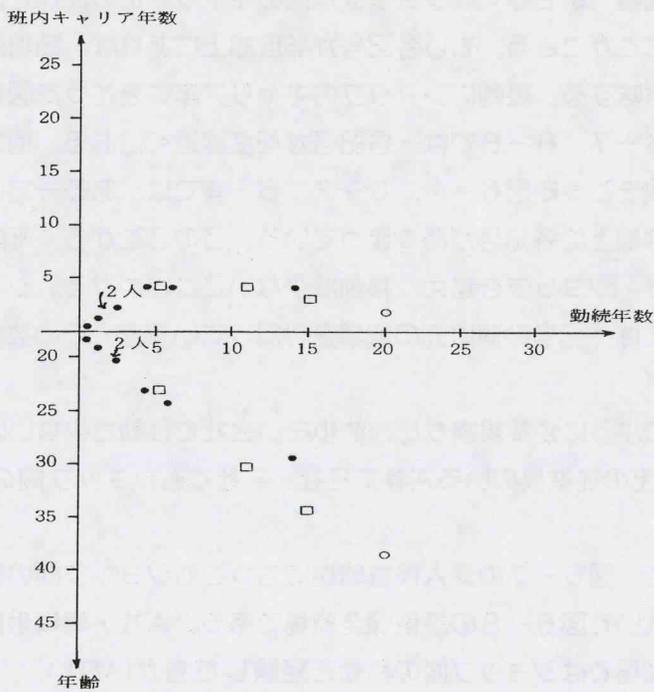


図 6-3 B社・機械加工職場：自動化量産ライン

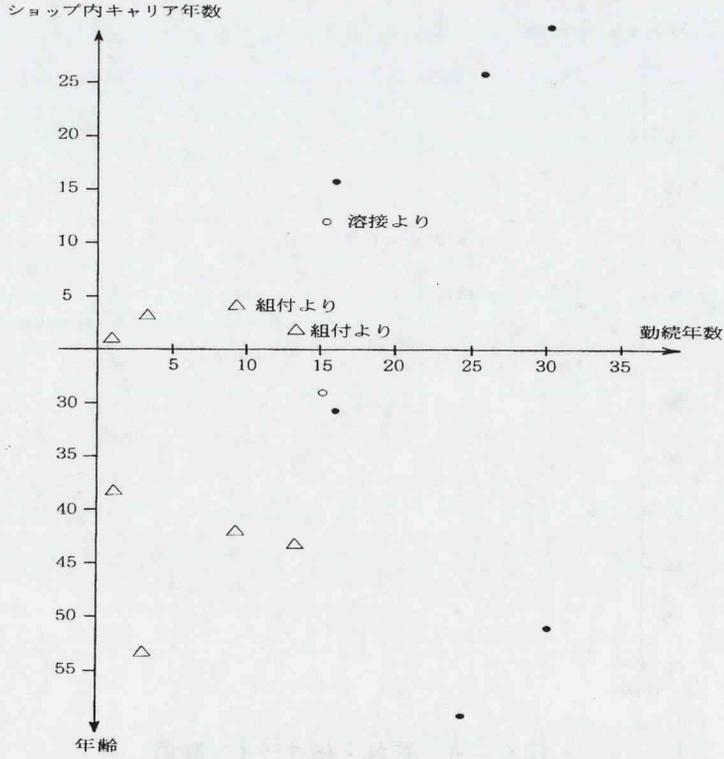


図 6-4 C社・機械加工職場：最新鋭多種少量ライン

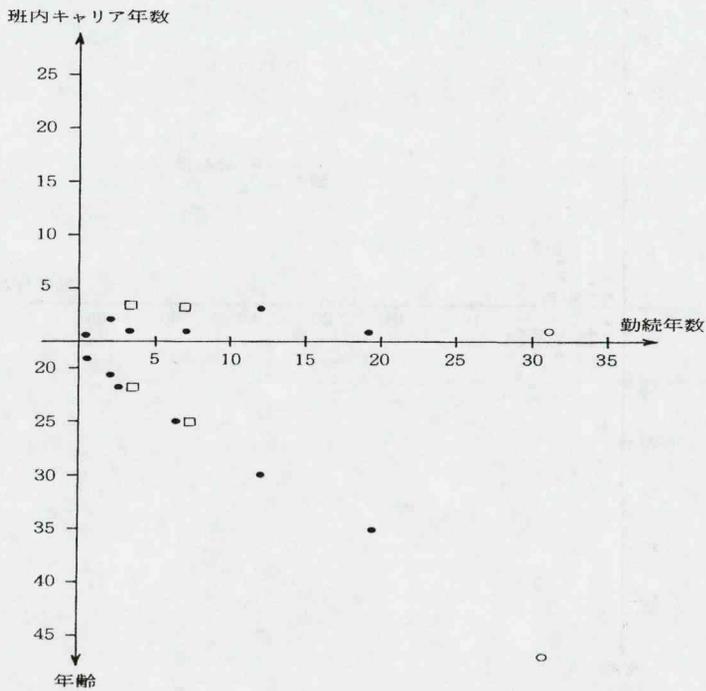


図6-5 D社・プレス職場

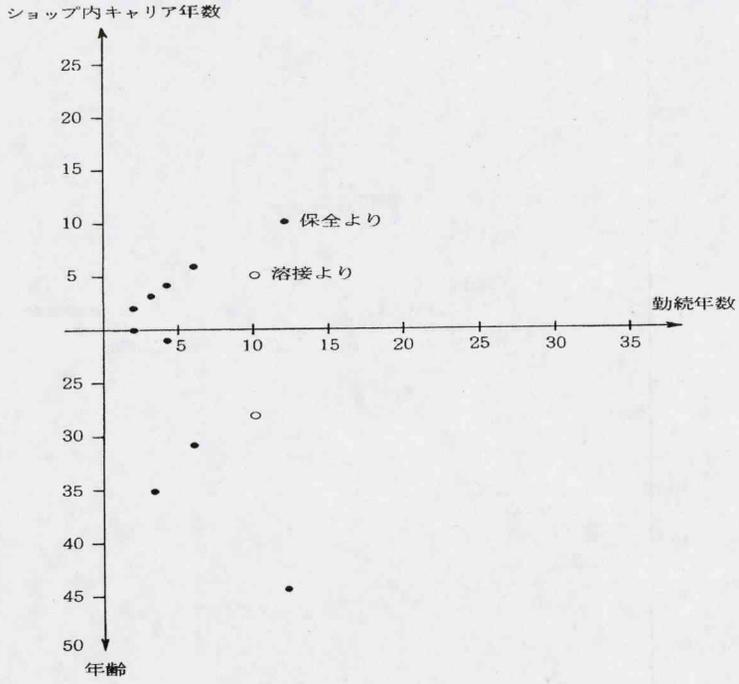


図6-6 E社・組立ライン職場

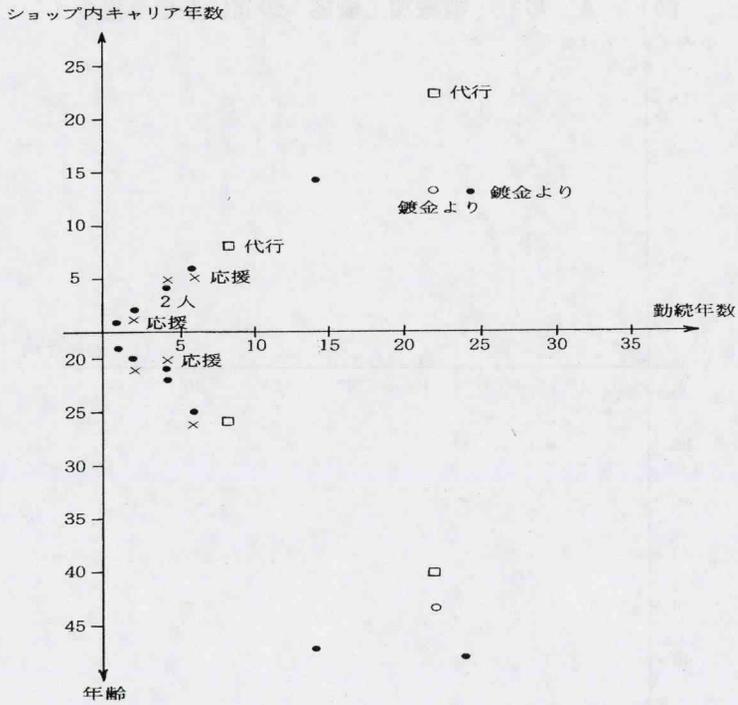


図 6-7 F社・受入部品検査職場

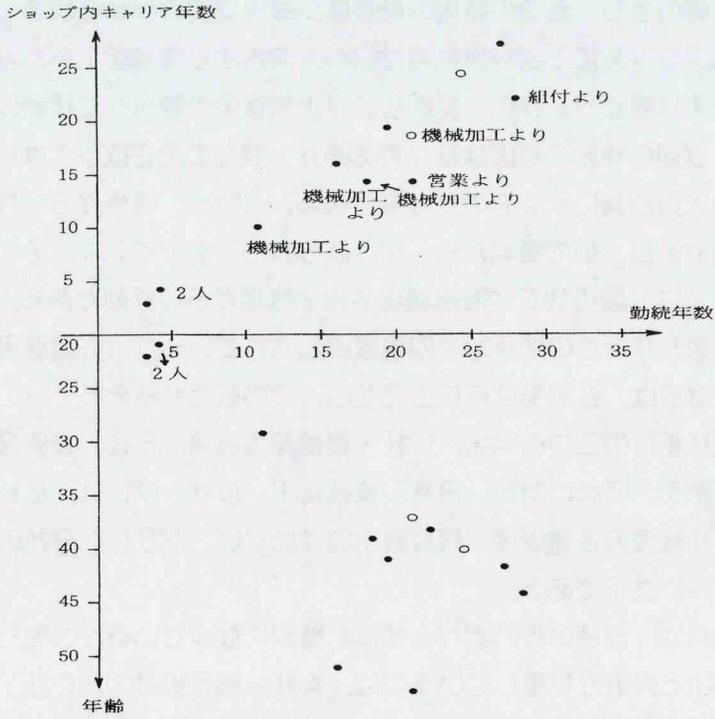
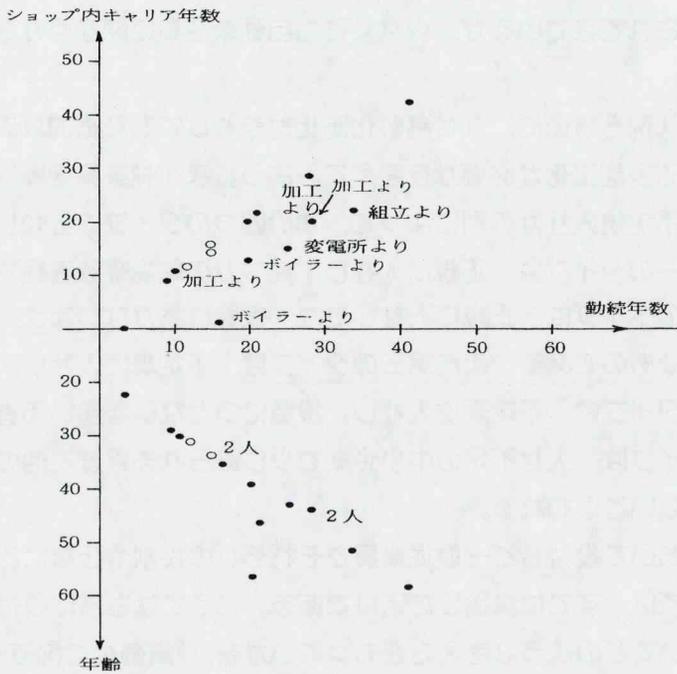


図 6-8 F社・設備保全職場（二直・二組）



- (4) 班長にはシヨップ間の移動を経験した者が多い。図6-1から図6-8までの八つの職場のうち、五つの職場の班長はシヨップ間の移動経験者である。彼らはそれぞれクラッチ加工より機械組付(1)へ、溶接より機械加工へ、溶接よりプレスへ、鍍金より組立ラインへ、変電所より設備保全の職場へと移動している。
- (5) シヨップ間の移動の原因は様々であるが、我々の聞き取りでは、技術革新による職場の人員削減によるものがかなりある。これは、職場から“押し出された”形の移動であり、他の職場から“引っぱられた”ものでなく、そこに計画性はない。たとえば、図の例では溶接職場や鍍金職場からの移動がある。
- (6) 勤続年数と年齢との関係が第四象限に示されているが、終身雇用が完全に定着しているならば、各記号は直線上に並ぶ。この観点からそれぞれの図をみると、A社・機械組付の二つの職場、C社・機械加工職場、F社・設備保全職場が終身雇用的である。これに対し、B社・機械加工、D社・プレス、E社・組立、F社・受入部品検査の各職場は、終身雇用的ではない。ただし、B社の検査業務をする者はすべて女子である。
- (7) 図によれば、勤続の長い者が必ずしも職制になっているとは限らない。所謂年功序列による昇進が実現しているのは、A社・機械組付(2)とC社・機械加工の二つの職場である。逆に、B社の機械加工自動化ラインやD社のプレス職場での班長は30歳以下である。従来、わが国の労使関係の特徴づける一つとして、年功序列制が指摘されてきているが、少なくとも自動車産業に関するかぎり、それは疑わしい。

以上のような状況を念頭に、なぜ高齢化防止対策としても計画的な広い職場のローテーションによる多能工化が必要かを考えてみよう。まず従業員を職制か一般職か、及び正規入社か不定規入社かの別によって、次の四つのタイプに分類して考えるのが便利だろう。第一のタイプは、正規に入社し、幾つかの職場経験を経て、役付になる者であり、第二のタイプは、正規に入社したが、役職に就かないまま、ある一つの職場に長く勤続するものである。また第三のタイプは、不定規に入社し、役付になる者であり、第四のタイプは、不定規に入社し、役職につかないままいる者である。このうち、第三のタイプは、人材不足の中小企業で少しみられる程度で他のタイプと比較して相対的に少ないと思われる。

各シヨップにおいて役付者と一般従業員でそれぞれの役割や仕事にどのような差異があるかについては、すでに議論した通りである。ここではさらに役付の高齢者が職場のあり方についてどのような考え方をもっているかを、『高齢化に関するアンケート

調査』にしたがってみよう。まず「働くことについてどのようなお考えですか」という質問に対して、「このまま、今の会社で定年まで働き退職し、後は仕事につかず第2の人生を楽しみたい」と答えた者が一般職では、45.4%もいるのに対し、準管理者（係長、工長クラス）と監督者（班長、組長クラス）では、それぞれ35.2%と38.9%にすぎない。また「定年後も、別の会社で良いから働きたい」とする者が一般職では18.3%いるのに対し、役付の者では約13%前後である。逆に、「定年後も、出来ることならば今の会社で働きたい」とする者は一般職で23.9%、役付のもので約32%前後である。こうした結果から明らかなのは、働くにしても働かないにしても、一般職の者には現在の会社とは別のところに生活や生きがいを求めている者が多い、ということである。この点は、現在の会社で雇用を60歳前半まで継続させるという就業コース1を推進する際、十分に考慮されるべきだろう。

「中高年齢になって、職場を移動するケースや、仕事を変えるケースが想定されませんが、どう思われますか」という質問に対して、「今の職場のまま、今の仕事を続けたい」という答えをした者が、一般職の場合、約40%いるのに対し、準管理及び監督者ではその半分の約20%にすぎない。他方、「中高年齢の心身にあったやり易い職場・仕事であれば、職場も仕事も変わってもよい」が一般職では約40%、役付きの者では約60%いた。役付の者は、図6ですでにみたように、これまでに幾つもの職場を経験し、それなりの自信があることと、この結果は整合的である。

上記の二つの設問に対するアンケートの結果を総合すると、一般職の高齢者は現在の職場に不満を持ちながらも、過去の経緯から他の職場に移動するほどの自信と気力もなく、これまでに馴れた職場で定年まで働く他にない状況にあると感じている。そして定年後には現在の企業とは別のところで人生を送ることを希望している者が多い。

こうしたことから、「会社生活で得た色々な能力をお持ちだと思いますが、振り返ってみるとどの様ですか」という質問に対して、「忙しかっただけで、自分の能力が開発できたとは思わない」と答えた者が一般職で30.2%と約3割もいる。他方、準管理者では17.9%、監督者では22.5%と2割前後である。また「自分の仕事上での限られた範囲での能力は開発できたが、片寄った感じでもある」と、これまでの労働生活をまあまあ評価している者が役付者では5割もいるのに対して、一般職の者では4割にすぎない。さらに「仕事を通じて、会社生活を通じて、幅広い自分の能力が開発でき満足している」とする者になると、一般職と監督者では2割弱、準管理者では3割弱になる。

会社で働くだけしながらい定年後も現在の会社で働きたいという気持ちをもたないかぎ

り、再雇用制度を導入する意味がない。それは高齢者本人にとって不幸であるばかりではなく、再雇用制度によって高齢者に動機づけをし、モラルのダウンを防ぐことができなくなってしまうからである。定年後は現在の会社とは別のところで生活や生きがいを求めようとしている者のモラルが高いわけがない。もし現在の会社での仕事が魅力的なものであれば、再雇用制度のもとでは定年後も雇用されることを希望するから、モラルは向上しよう。

企業が組織運営を通して生産活動をする以上、役割分担は不可欠である。問題は役割の配分と教育・訓練が密接に関連していることである。表6-1は、年齢別に役職者の比率をみたものである。その比率は、30歳を過ぎて急激に上昇し、40歳～44歳をピークとして54歳に至るまで徐々に低下する。そして55歳になって急激に降下する。こうした比率の動きから、個々の労働者にとって30歳から40歳の比較的若い時期にほぼ昇進見通しが確定することになると考えてよいだろう。昇進コースから外れた者は、職場の移動が少なくなり、一つの職場に滞留する。そして技能を養成する機会はほとんどなくなる。

表6-1 年代別役付比率

単位：%

年 齢	全 体	30～99人	100～299	300～499	500～999	1000～4999	5000人以上
60～	1.3		20.0				
55～59	8.2	30.8	29.1	7.4	6.3	1.2	10.0
50～54	45.3	10.0	34.1	17.2	26.5	16.5	56.8
45～49	59.5	29.4	47.8	22.4	29.5	29.8	69.6
40～44	65.2	30.0	49.5	30.7	36.4	42.1	73.2
35～39	37.8	23.3	34.0	29.5	33.5	28.5	39.8
30～34	16.6	18.8	21.7	21.7	26.8	17.5	15.8
25～29	2.6	8.0	7.3	6.2	7.9	8.6	1.2
20～24	0.2		0.3	0.7	0.4	0.8	0.1
15～19							

残念ながら、こうした労働者の割合がどの程度が不明である。40歳以上の者で役付でない者は約4割近くいるが、このなかには中途採用者も含まれている。したがって現在のところ、正規入社で昇進コースから外れる者の割合は低いと考えられるが、しかし今後、高齢化の急激な進展とともに、この割合は上昇するだろう。40歳から定年の60歳まで実に20年間ある。この期間を活力のない空白期間にすることは企業にとっても損失である。

なぜ高齢化すると職場の移動がなくなるのだろうか。大きな理由は次の三つであろう。第一に、新しい技術の展開にともなって新しい職場が形成されるという形が一般的であるが、高齢化とともに新しい技術に対する適応力が衰える。したがって、若い者を中心に新しい職場が組織され、高齢者の職場の移動は少なくなる。同時に、技術の進展にもとり残されることになる。もし一度に多くの新しい職場ができるならば、高齢者にも移動の機会はあるが、しかし一般に新しい職場は断続的に一つ一つできる場合が多く、新しい技術に接する機会が高齢者まで届かない。

高齢化にともなって職場の移動が少なくなる第二の理由は、賃金体系と関連している。これまでの職場と関係の薄い職場であればあるほど、移動の際により長い研修や訓練期間を必要とする。年功的な賃金体系のもとで高齢者の賃金は相対的に高い。また技能の水準も高齢者の方が高い。そのために高齢者の場合、研修や訓練の機会費用が大きい。他方、高齢者の場合、その費用を回収する期間が短い。こうした経済計算から、どうしても高齢者の移動は少なくなる。

第三に、上の二つの経済メカニズムのもとに労働者の職場内移動が制限されるようになると、各職場に特有な文化・伝統ができ、独特な人間関係が生まれる。特に、職場の人材保有意識や古い親分・子分関係は、移動の障壁を高くする。

上記三つの職場のメカニズムを遮断し、職場の移動を活性化するには、長期的な観点から計画的にローテーションを組み、移動させる他ない。この手法は短期的なコストを要するが、長い目でみれば、決して企業にとってマイナスではないだろう。若いときに経験した仕事であれば、年をとってからでもなんとか対応できるだろう。また、時々応援という形でこれまでに経験した職場との関係を維持することができれば、高齢者にとってよい刺戟にもなるだろう。さらに、多能工化によって現在の会社での雇用が魅力的なものになれば、再雇用制度のもとで高齢者は大いに動機づけられるであろう。いずれにしても、定年延長により高齢者の雇用期間が長くなったことを考慮すれば、計画的なローテーションによる多能工化は企業にとっても十分にペイするものである。

## 7. 高齢者の生活保障と賃金

ある一人の高齢者の受け取る賃金の動きを年々の時間の流れの中でみた場合、それは一般に低下することはない。しかし、賃金の上昇率の幅は年々小さくなる。また水準についても、40歳台の者が受け取る賃金との相対比較ではより低くなる。まずこうした結果をもたらす要因を検討することにしよう。

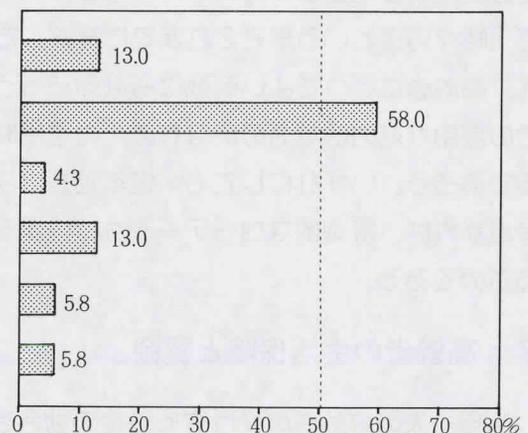
- ① 職能資格制度のもとで高齢者の級・号は上がりにくくなり、昇給が停滞しがちになる。特に中途採用者や職制のコースから外ずれた者の場合、年齢が比較的若い段階でこうした傾向が生じる。企業によっては、正規入社と中途入社の状態別に、昇給の頭打ちが設定されている場合もある。
- ② 加齢による体力的な衰えとともに仕事が遅くなったりするために、人事考課による成績査定が一般に低くなる。
- ③ 年齢給テーブルにおける年齢間格差が小さくなる。企業によってはそれが逆転する。我々が調査したある企業では、50歳から52歳までは年にプラス440円、53歳から54歳まではゼロ、55歳から59歳まではマイナス5,980円の格差がつけられていた。これほど極端ではないが、こうした年齢間格差をつける会社は、近年、増えつつある。
- ④ ある一定の年齢に到達した時点で、年々のベースアップに年齢間格差をつける企業が多い。『基礎調査』によれば、図7-1のように、「定年まで平均なみの昇給を行う」とする企業は、全体の13%を占めるにすぎないのに対し、「一定の段階で、平均の昇給から格差をつける」、「昇給をストップして頭打ちにする」、「平均の昇給から格差をつけ、更に、その後で、昇給をストップして頭打ちにする」とする企業は、合わせて80%以上もあった。

図7-1

〔設問〕 高齢者層の賃金の扱いをお聞かせ下さい。

〔回答〕

1. 定年まで平均なみの昇給を行なう。
2. 一定の段階で、平均の昇給から格差をつける。
3. 一定の段階で、昇給をストップして頭打ちにする。
4. 一定の段階で、平均の昇給から格差をつけ、更に、その後の段階で、昇給をストップして頭打ちにする。
5. 一定の段階から、賃金を減少させて行く。
6. その他。



- ⑤ 先にみたように、一定年齢で役職をとり外す企業が71%あるが、役職者の場合、それによって役職手当がなくなる。ただし、役職手当は仕事が激務である割

には高くない。その額は企業によってかなり差があり、低い企業では班長は月に1,600円、高い企業で5,500円程度である。また組長・職長クラスは、8,000円程度である。

- ⑥ 子供の独立などにより家族手当がなくなる。ただし、その額は高くない。配偶者の場合には10,000円から20,000円近くの手当が支給されるが、その他の扶養者についてはその10分の1程度である企業が多い。

賃金の基本的な性格を生活給とみなした場合、一般に高齢化とともに生活費は減少するから、ある程度高齢者の賃金が上がりにくくなり、相対的に減少することは仕方のないことかもしれない。しかし、問題は賃金の決め方である。もしそれが合理的でなく、説得力を欠くようなものである場合には、高齢者の生活を十分に保障することができないばかりでなく、彼らのモラルをダウンさせることにもなる。こうした観点から、上記の現状をながめたとき、次の二点を憂慮せざるをえない。

最初に、あまりにも高齢者の賃金の停滞が画一的に行われていることである。とりわけ、上の③、④、⑤の要因は、そうした機能をもつ。このように画一的に高齢者の賃金を停滞させてもよいのだろうか。すでに述べたように、加齢にともなう体力や気力の低下には個人差が大きい。また生活費についても、高齢化とともにそれは一概に減少するとは言えない。『高齢化に関するアンケート調査』の設問「賃金と労働時間のバランスについてどの様にお考えですか」に対して、「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」とする者が22%いる。また「定年後、仮に働くとした時の、仕事の条件は何が望ましいですか」という設問に対しても、「仕事はきつなくても、賃金・一時金はあまり落ち込まない方がよい」と答えた者も2割弱いる。現状の賃金体系は、こうした体力と気力があがり、所得への選好の強い高齢者に対する配慮を明らかに欠いている。

賃金体系を画一的なものにし、従業員の間での格差を大きくしないという方法は、これまで“日本的な労使関係”のもつ美德とされてきた。役職手当が極端に低いことも、また成績査定による賃金変動分が小さいことも、その配慮の一つであろう。こうした美德は年齢構成が若い場合には、同時に、効率性の条件をも満たすものであった。すなわち、正規入社と中途入社とを区別し、前者の者を会社の核として養成するという体制のもとに、これまで前者のほとんどの者が職制に就くことができた。そのために、全般に企業忠誠心は高く、高齢者つまり会社の核である職制の動機づけをどうするかという問題が起こらなかつたのである。しかし、高齢化が進展し、定年前に役職を外れた者や職制に就けなかつた者が増加しつつある今日、これまでのように“日本

的な労使関係”の美德を享受することはもはや許されなくなっている。

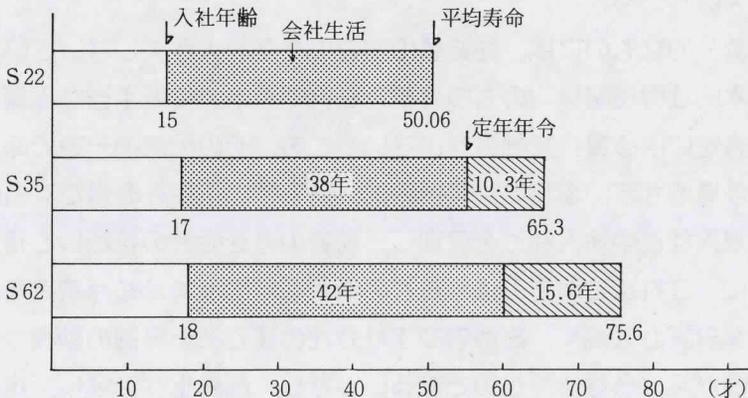
こうした状況を背景に、現在、職能的要素を給与体系に色濃く反映させようとする企業が増加している。すなわち、給与の決定要因として上記の①と②のウエイトが高くなってきているのである。その意味で、従来の年功的な賃金体系が崩れつつあるとも言ってよいだろう。こうした賃金政策の最大の狙いは、高齢化にともなう労務コストを抑制することと、高齢者のモラルの低下を防ぎ、若年者の不満を解消することにある。

その人の働きぶりや能力に応じて賃金を決めるという考え方それ自体は、一つの見識であり、多くの人々の同意をうることができるものであろう。問題は、そのための前提条件が職場で満足されているかどうかである。すなわち、高齢者がその能力を十分に発揮しうるような工夫が職場でなされていないならば、この考え方は説得力をもたない。その意味で、作業・環境改善や適職移動などの適職開発が賃金体系の変更の前提条件になるのである。今日、こうした前提条件を満たさないまま、多くの企業が職能的要素をより濃く賃金体系に反映させようとしているが、これは高齢者に負担を強いるのみで、何ら高齢化対応策にはなっていない。一つ間違えば、これまでの安定的な労使関係をも根底から危うくする危険すらあることを十分に認識する必要がある。

## 8 生涯プランと健康づくり

人生80年時代が呼ばれている今日、会社生活期間の生涯に占める期間的ウエイトは変化してきている。図8-1は、平均寿命と入社時間、定年退職の状況を表わしたものであるが、定年退職後の年月に大きな差がある。

図8-1 人生と会社生活（男子の場合）



このことから昨今、必然的に生涯生活設計の必要性が呼ばれているところである。

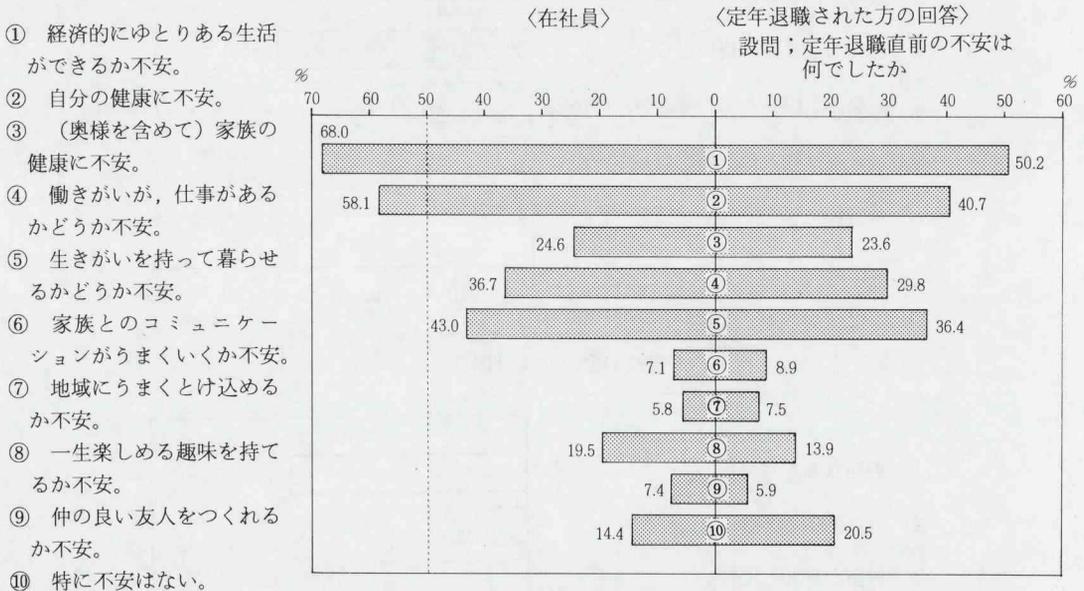
今回、在社員に『高齢化に関するアンケート調査』で「定年退職後の不安」について質問したが、回答の中で最も多かったのが、「経済的にゆとりある生活ができるかどうか不安」で68%となっている。次に多いのが、「自分の健康に不安」で58.1%、そして「生きがいを持って暮らせるかどうか不安」で43%となっている。

定年退職された方にも「定年退職直前の不安」を聞いているが、同様の結果となっている。

図 8 - 2

〔設問〕 定年後の不安はどんな点ですか。3つまでお答え下さい。

〔回答〕



(注) この設問は複数回答の為、全回答者のうち何組織あるいは何人が各々の選択肢を選んだかの割合になおしてあります。

ここで引き続き、定年退職された方々のアンケートから生活実態を引用してみる。

今回の回答結果でみると、現在収入のある職業についている人は約40%である。

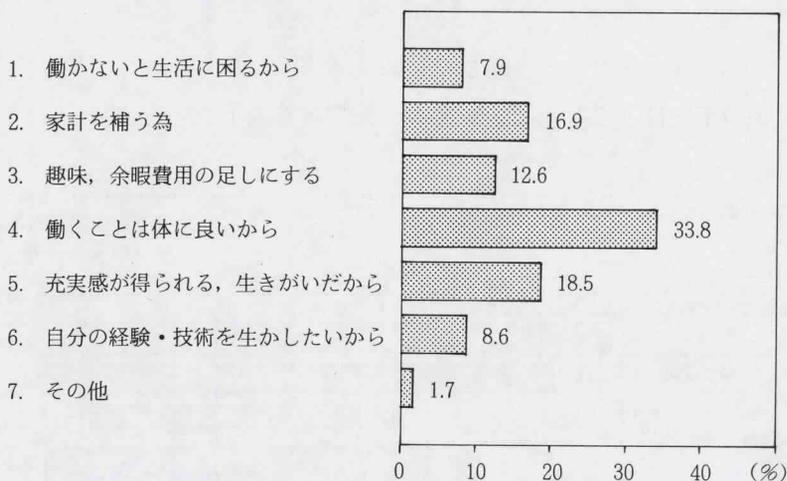
その理由は、図 8 - 3 の様に最も多いのが「働くことは健康によいから」であり、次に「充実感が得られるから」、「家計を補う為」となっている。

また、働いていない人の理由は、最も多いのが「適当な職がない」31.5%、次は「健康が思わしくない」と「特に理由がない」が同数で20.6%となっている。

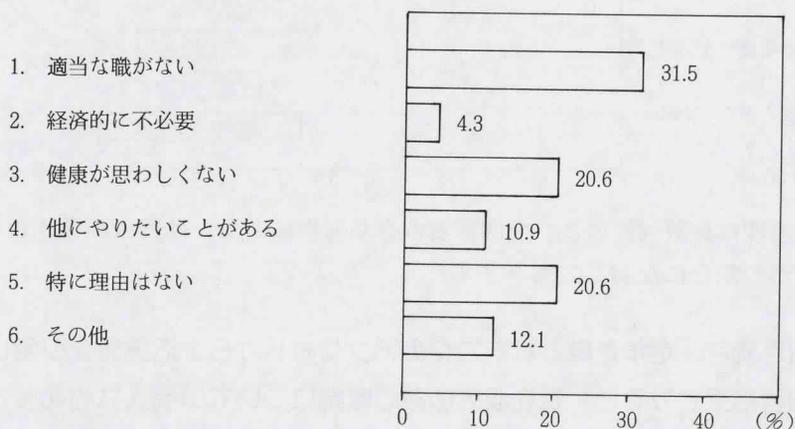
図 8 - 3 定年退職された方へのアンケートより

現在収入のある職業についている 40.8% (179人)	ついていない 59.2% (260人)
---------------------------------	------------------------

働く理由 (2つまで選ぶ)



働いていない理由



この2つの結果に共通して言えることは、経済的な理由がそれ程、働く、働かないの理由になっていない点ではないだろうか。

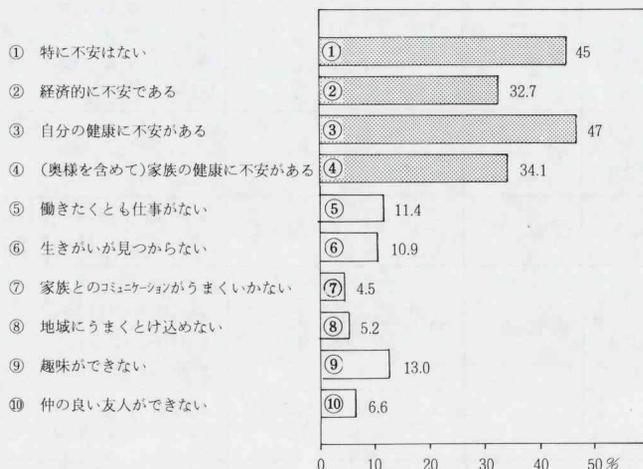
こうしたOBの方々の生活実態は、定年後の期間が更に伸びることが予測される現在、貴重な資料となると考えられる。

そして、現在の不安については、図8-4によると、健康に対する不安が顕著となっている。

図8-4 定年退職された方へのアンケートより

〔設問〕現在の不安についてお答え下さい。(あてはまるもののうち3つまで選んで○をつけて下さい)

〔回答〕



(注) この設問は複数回答の為、全回答者のうち何組織あるいは何人が各々の選択肢を選んだかの割合になおしてあります。

このように、「生涯生活設計 (生涯プラン)」と「健康」は、高齢化社会を迎えるにあたって、非常に大切な要素といえる。

### 8-1. 生涯プラン樹立に向けて

我々の役割を「不安」を取り除くという観点から考えてみると、在職中に生涯プランに関連した教育機会を用意することは有効なことと考えられる。

今回調査では、14の組織が導入実施している。その教育の主な内容は、1. 経済基盤作り 2. 趣味、生きがい作り 3. 体力、健康づくりへの動機づけである。

この生涯生活設計プログラムは、(財) 高齢者雇用開発協会の分類によると下記である。

分類

- |                                |              |
|--------------------------------|--------------|
| 1. 純粋な退職準備プログラム                | …定年前3～4年者を対象 |
| 2. 健康開発等新しい福祉プログラムを<br>織り込んだもの | …40歳頃の年代を対象  |

表 8 - 1 生涯教育実施状況一覧 (順不同)

◎実施中, ○及び◎は計画中

組 織 名	開催主体	実 施 年 代					名 称	時 間 数
		20	30	40	50	歳		
豊田自動織機	組		◎	◎		◎	・フレッシュプラン ・イエロープラン ・ホワイトプラン	1泊2日
トヨタ車体 (マイライフプラン)	組		○	◎	◎	○	◎ヤングコース ・ジュニアコース ・ミドルコース ◎シニアコース	1泊2日
日本電装 (いきいきライフ)	組			○	◎		・いきいきライフ プランセミナー	1泊2日
アイシン精機 (人生設計研修)	会組				◎	◎	・フレッシュアップ・ザ・40 ・チャレンジ・ザ・55	1泊2日
関東自動車 (はつらつプラン)	会組健	○	◎		◎	○	◎フレッシュマンコース ◎ハッピーライフミドルコース ・リフレッシュコース ◎フレッシュアップ・55コース	2泊3日
アラコ (生きがい開発)	組				◎		・ゆうゆう ライフプラン	1泊2日
トヨタ自動車 (いきいきライフ)	組健厚				◎		・ステップセミナー (夫婦同伴コースも 有)	1泊2日
愛三工業 (熟年いきいき講座)	会組				◎		・マイライフプラン 80	1泊2日
豊田合成	会組健厚					◎	・マイリフレッシュ プラン	1泊2日
小田井鉄工	組 会			◎		◎	・実年者のつどい ・実年者研修会	1泊2日
三五	会組				◎		・のびのびライフプ ランセミナー	1泊2日
セントラル	組				◎		・リフレッシュスク ール	1泊2日
豊田工機	組				◎		・フレッシュプラン	1泊2日
豊田鉄工	組					◎	・実年者研修者	1泊2日 (4日)
愛知製鋼	組	◎	◎	◎	◎	◎	・フレッシュマンコース ・ヤングコース ・ミドルコース ・シルバーコース ・ゴールドコース	1日 1泊2日 1日プラス 海外研修

(注) 開催主体の記号 組は労働組合, 会は会社, 健は健康保険組合, 厚は厚生年金基金を示す。

表8-2

〈ケースⅠ〉

いきいきライフステップセミナー日程表

	第 1 日 目	第 2 日 目
06:00		起床
07:00		さわやかモーニング
08:00		朝食
09:00		生きがい 「すてきな日曜日」
10:00		健康 「いつまでも青春」
12:00		昼 食
13:00		経 済 「我家の生活設計」
14:00		ま と め
15:00		閉講のあいさつ
16:00		
17:00		
18:00		
19:00	オリエンテーション	閉講あいさつ
20:00	夕食懇談 (和室広間)	
21:00		
22:00	自 由 交 流	

〈ケースⅡ〉

『はつらつプラン・リフレッシュコース』日程表

	第 1 日 目		第 2 日 目		第 3 日 目	
	スケジュール	分 担 他	スケジュール	分 担 他	スケジュール	分 担 他
7:00			起床・リズム体操・朝食 給合体力研究所 石黒インストラクター		起床・ストレッチ体操・朝食	飯塚中執
8:00			(班別) 自己の夢作成・定年後の 日課発表		自己のリフレッシュプラン作成 発表・友情メモ交換	
9:00			生きがいと暮し 余暇・趣味・ 能力開発		1.現状チェックリーダーチャート 2.健康と生きがい 3.経済面での今後の生活設計 4.自己啓発 5.私の希望するこれからの生活 決意表明作成(終了後全体集会) 決意表明発表	
10:00			性格検査発表 自分の長所短長に気づく			
11:00	オリエンテーション・ 定年後の日課を考える	青山書記長				
12:00	昼 食 休 憩		昼 食 休 憩		昼 食 休 憩	
13:00	心の健康と音楽(自己紹介を含む) クラシック中心に有効性を科 学する	小島担当員	現状リーダーチャートの作成・ 発表		妻への手紙作成 アンケート記入	閉講式他 会社代表
14:00	レクリエーション スポーツ(ゲートボールの) 体験	飯塚中執	ビデオ鑑賞「輝け中年期」			
15:00	健康を考える 給合体力研究所 安藤部長		経済生活設計を考える一ケース スタディー・ライフサイクルプ ラン・作成資料の説明・自己 プランの検討			
16:00			ストレッチ体操・自己リフレッ シュプランの検討・作成			
17:00						
18:00						
19:00	夕食懇談会+情報交換会	組合代表 全 員	入 浴 ・ 夕 食			
20:00	交歓交流・就寝		グループディスカッション(班別) 課題の作成・就寝			
21:00						

- |   |   |          |
|---|---|----------|
| <p>3. 「人間関係能力・価値観・性格」の<br/>診断と解説<br/>「ライフ・サイクル・プランニング」の<br/>作成等を内容とする活性化プログラム</p> | } | 50歳台者を対象 |
| <p>4. 関連会社出向予定者などを対象とする …44歳前後の者を対象<br/>特定人事施策のサポート・システム</p>                      |   |          |

今回の調査では、4. に関するものは個別案件として扱われていることも含め、回答に出てきていないが、それ以外を整理したものが表8-1である。

この中で、年代別に実施している豊田自動織機の例では、全体の柱を①健康②経済③生きがいと共通に置きながら各年代でウェイトづけをかえたりまた、具体的な事例をかえて実施している。

- フレッシュプラン (男25歳, 女23歳) …持家, 結婚
- イエロープラン (35~40歳) …生きがい分野に力点
- ホワイトプラン (55歳以上) …経済, 健康に力点

この様に、人生を80年と捉えた場合、年代別に個人の興味・不安等に特色があり、教育の狙いどころにも工夫が必要と考えられる。

また、在社員に対する『高齢化に関する意識アンケート』における定年退職後、働くかどうかの調査結果では「定年後までも働きたくない」とする割合が26.6%であり、その理由の第1番目は「第2の人生として在職中にできなかった旅行、趣味など、仕事以外の生きがいにつながるものをやりたいから」である。

定年退職前の在職中は、仕事に生きがいを見い出していたと考えられるが、その他に日々の仕事の負荷が高く、趣味などを考えるゆとりには乏しいことも1因としてあげられる。会社生活の中で自分のライフワークが育てられる勤務体制なり、気持ちのゆとりが創出できる体制も必要と考えられる。今後の労働時間短縮の取り組みにおける1つの視点として推進が期待される。

## 8-2. 健康づくり

定年退職後働くか否か、あるいは趣味を含め生きがいのある生活を送るかといういずれの場合も、ベースは「健康」にある。健康な者でも、少し体調がおかしいと気が充実しないということは通常経験するところであり、心身ともに健康であることは「生活の基本」である。この面に関してみれば、本人の自助努力部分が最も大切であ

る。体力づくり、健康増進の観点で通常みられる施策は、全社一斉なわとび等の運動の奨励や体力測定、健康器具の斡旋、あるいはブラ下がり健康具の設置等であるが、1人1人が「継続する」という自覚と意識がなければ効果が出ないことは言うまでもない。

ここでは、自助努力以外のサポートシステムの観点でいくつかを述べてみる。

### 8-2-1 健康管理体制

法律にもとづく年1回（特定職場は2回）の健康診断に加えて、中高年齢者層に対して特別検診（成人病検診、人間ドック）を設けているところは、今調査によると約半数ある。

我々の聞き取り調査では「高齢者に対しては、若い人に比べて業務遂行上どうしても設けざるを得ない」という中小規模企業もあったが、概して大規模企業で導入比率が高い。

しかし、特別検診制度を設けるという手段をとらず、定期検診を特別にフォローすることも充実の1ステップと考えられる。

また、身体面の健康管理だけでなく、心の健康（メンタルヘルス）部分の取り組みも必要性が高まってきている。そして、これら心身の健康保持対策については、気軽に相談できる雰囲気、勤務中でも離業が配慮できる体制づくりが大切である。我々の聞き取り調査では、健康相談室における保健婦さんの役割が大きいと感じた。職場の上下関係では言いづらいことも女性には言い易く、また、健康以外の面でも話題が出し易いという点で評価は高かった。

### 8-2-2 安全管理体制、職場環境

今回の「基礎調査」では、高年齢者を特に意識した安全面での施策、職場環境の整備については、6社が実施しているに止どまっている。この結果については、高年齢者に限らず、安全、環境は重点的に行っているから、あえて「高年齢者に対する」という質問に正面から「取り組んでいる」と答えずらかった面はあると予測されるが、視力、敏捷性等の身体機能の変化があることを考えることを考えると、高年齢者を意識した個別対策ではなく、体系的な視点が必要である。

また、従来から行われている腰痛対策としての重量制限等の対策については、往々にして守られないケースがある。例えば、重い製品、部品を移動する場合、簡易リスト（らくらくハンド）を設置したが、生産性を考えた場合、能率が落ちると

いう理由から使用されないなどのケースである。

こうした従来の対策自体が定着しない背景、例えば、生産達成第1主義的雰囲気  
の存在、使用する側に立った設置検討不足、設置後のフォロー不足などについて反省  
する必要がある。

### 8-2-3 生産のあり方

当研究の主対象としている現場作業者については、他の事務、技術と異なり、い  
くつかの特徴的な数値が出ている。例えば、定年後までも働きたくない理由の中で  
「きつい仕事にはついていけない、スタミナが続かない」の占めるウェイトが高い  
(図8-5)。

図8-5

〔設問〕 定年退職後、働きたくない理由は何ですか。2つまでお答え下さい。

〔回答〕

- ① もうきつい仕事にはついて行けないと思う。  
スタミナが続かないと思うから。
- ② 自分にあった仕事が見つかりそうもないから。
- ③ 退職金、年金等が入り、経済的に大きな不安もないのであえて働くまでもないから。
- ④ 第2の人生として、在職中にできなかった旅行・趣味など、仕事以外の生きがいにつながるものをやりたいから。
- ⑤ 健康上不安があるから。
- ⑥ その他。

職種 回答	現業	現管理	技術	事務
①	22.9%	14.2%	7.3%	6.9%
②	12.4	12.2	12.2	17.8
③	10.8	11.9	17.1	17.8
④	34.4	41.4	51.2	40.6
⑤	14.9	14.7	4.9	10.9
⑥	4.6	5.6	7.3	5.9

現管理は現業系の管理職、監督者を示す。

また、日々の仕事の疲れ具合についても、図8-6にある様に、他の職種では「疲れがたまる」「翌日にもち越す」が10%~20%前後であるのに対し、現業系では3分の1が答えており現場作業は厳しい状況となっている。

加齢に伴って現実にかかる身体機能の衰えについては、視力が代表的であり、職種を問わず共通的な事柄と言える。また、心理的には、知覚、判断力、短期記憶が低下するとされる。この点に関して具体的に測定がなされている事例は、聞き取り調査等では少なかった。しかし、現場系作業に多くみられる反復性を伴う連続作業で

図 8 - 6

〔設問〕日々の仕事での疲れ具合いはどの程度ですか。1つ選んで下さい。

〔回答〕

- ① ひどく疲れ、疲れがたまっていくようである。
- ② かなり疲れ、翌日まで疲れを持ち越す。
- ③ 疲れるが、一晩眠れば翌日には回復する。
- ④ そんなにひどい疲れはない。
- ⑤ 疲れを感じない。
- ⑥ その他。

職種 回答	現業	現管理	技術	事務
①	7.8%	3.0%	2.3%	2.4%
②	25.0	17.4	12.7	10.2
③	39.9	40.0	39.9	41.3
④	23.1	32.4	37.6	33.5
⑤	3.5	7.0	7.5	12.0
⑥	0.6	0.1	—	0.6

は、高齢者は根気強さで、若者は体力で補っているように思われる。そして、一部では2時間ごとの休憩時間の設置などの勤務時間などで高齢者のスタミナ不足を補っているケースがある。

この様に、生産現場の作業者にとって、作業そのものが深く年齢とかがわっている。そこで、生産そのものに対して、いくつか指摘する。

#### ① ラインスピード

ラインスピードは、設備的な能力を無限とすると、作業数が介在する結果、生産個数と人員で決定される。例えば、ある製品を完成するのに10の作業があり、1作業10秒かかるとすると、1人で担当すると100秒かかる。2人で行えば1人が50秒の作業を受け持ち、2人ではやはり100秒かかる。しかし、量は2倍できることになる。従って、生産数が2倍となれば、人員は倍必要となり、ラインスピードは2倍にする必要がある。この場合、ラインスピードが2倍となっても1人の行う作業量は、50秒×2で100秒と同じ作業量である為、大きな問題はない。ただ、短時間作業のくり返しとなり、緊張感の連続や本人のスタミナの問題から実証的なデータはないが、一定の限界があったりすることに対する検討は必要と思われる。

また、最近の様に多品種少量生産となると、頻繁に作業手順の変更、つける部品の変更など、判別が要求されてくる。今回の聞き取り調査でも、こうした場合、高年齢者では品質保持上、生産達成上と本人の能力を含めて対応が難しくなると言う。

つまり、ラインスピード自体の速さ遅さの問題と言うよりも、早めのラインの中で識別判断に対する対応がポイントとなる。事例の中では、識別判断を極力排除する工夫がみられるが、全体が高齢化する中で対応が遅れた場合、ラインスピード自体の緩和をやむなくなることも十分考えられる。

また、現場にみられるラインスピードの頻繁な変更は、それ自体、作業量の変更を伴うことから、高齢者にとってやりづらいものであり、ラインスピードの安定化という視点も1つの見方と考えられる。

## ② ME化

円高の結果も含め、日本の賃金はトップ水準となり、企業にとって労務費増大への対応は、世界の中での競争という観点に立つと1つの経営課題であり、ME化は必然的な方向である。また、今回の調査では、若年労働力不足への対応の質問の回答として「設備投資を積極的に行い、高齢者に頼らず対処したい」が約40%（会社回答）である。

その場合、設備投資の考え方として重要な点は、高齢者排除という発想ではなく、高齢者と設備共存の発想が必要である。つまり、設備投資をした結果、それまでいた高齢者が、その職場では不用になり、かつ配置転換先も用意されていないのでは問題が解決されたとは云い難い。

また、新技術に対しては、若い層を中心に教育機会、就業機会が設けられているのが現状であるが、多少教育期間が長くかかっても中期的な展望のもと、高齢者に機会を与えることが重要である。

## ③ 在庫等、生産のしくみ

ここでは、トヨタ生産方式の基本、例えば、生産は需要によって決定され、不必要なものは作らない、生産は平準化によって成立する、ムダとして扱えられる在庫は経営的な面でも極力最小限に押さえる等について変更を求めるつもりはない。

しかし、高齢者にとって中断のない連続的な作業の繰り返しや、自分では作業の量をコントロール出来ない状態はつらいものとなる。我々の聞き取り調査、職場調査でも、納入先にはジャストインタイムで対応するが、その工程内においてある程度自分で在庫の調整なり、作業量が調整できるところでは、高齢者の就業可能性は高いと感じられた。

このことを現在の作業工程の中で、工夫できないか検討する必要がある。

④ 勤務形態など

今回の基礎調査によると、70組織中、9組織が交替勤務をなくすとしている。

また、在社員の意識アンケートによると「賃金の上昇を多少おさえてでも、もう少し楽ができる様、残業、交替勤務を減らすなどの労働時間への配慮がほしい」が現場者で61.3%となっており、健康面から把えてみても、労働時間への検討が必要とされる。

我々の聞き取り調査では、ある企業において、若年者・中堅者（5人）は、交替勤務を実施しているが、50歳以上の高年齢者（2人）は、常昼勤という事例も見受けられた。

今後の60歳以上雇用の点も考えると、その他、隔日勤務、半日勤務など、現行生産体制の中で導入の余地、可能性についての検討も必要である。

Ⅲ 卷 末 資 料

# 1. 在職老齢年金について

民間で働くサラリーマンの場合、厚生年金保険に加入している。そのうち、下記退職要件のうち、60～64歳時に該当するのが在職老齢年金である。

(厚生年金保険の概要)

	厚生年金保険 (老齢厚生年金)
支給要件	★25年 ただし生年月日等により短縮される。
支給開始年齢	★男子—60歳 ★女子—56歳 ★坑内員・船員—55歳 ただし、女子は昭和75年までに段階的に60歳に引き上げられる。
退職要件	(60歳～64歳) あり ただし、在職中でも一定の標準報酬以下の者には、その報酬に応じて支給される。—在職老齢年金 (65歳以上) なし
年金額	(60歳～64歳) 定額部分(①)+報酬比例部分(②)+加給年金額(③) ①定額部分 $(1,298円 \sim 2,492円) \times (加入月数) \times 1.007$ ↑ 単価は生年月日により異なる。 ②報酬化比例部分 $\left( \frac{\text{平均標準報酬月額}}{1,000} \right) \times \left( \frac{10}{1,000} \sim \frac{7.5}{1,000} \right) \times (加入月数) \times 1.007$ ↑ 乗率は生年月日により異なる。 ③加給年金額 妻 188,100 円 (月額15,675円) 第1子および第2子 188,100 円 ( " " ) 第3子以降 各62,700 円 ( " 5,225円) (65歳以上) 報酬比例年金額 (⑦) + 加給年金額 (④) ⑦報酬比例年金額 60歳～64歳の報酬比例部分 (②) と同じ。 ただし、当分の間、60歳～64歳の定額部分 (①) の額から老齢基礎年金 (厚生年金保険加入期間に係る部分) の額を除いた額が加算される。 ④加給年金額 60歳～64歳までの加給年金額 (③) と同じ。

## I. 在職老齢年金が適用になる場合

1. 60歳以降在職しており、社会保険（厚生年金保険、健康保険）に加入している場合
2. 短期間就業者の場合、概ね通常勤務者の3/4以上の勤務日数、所定労働時間の場合、社会保険の被保険者となる。

## II. 減額支給額

標準報酬月額でみて、8割、5割、2割、ゼロ支給となる。

9万5千円未満	80%支給
9万5千円～15万5千円未満	50% "
15万5千円～21万円	" 20% "
21万円以上	0% "

## III. 問題点

### 1. ノッチ問題

在職老齢年金は、賃金が一定化の場合に支給され、その勤労所得に応じて2・5・8割が減額されるが、賃金と年金の合計額が減額率の変化する前後で逆転することを言う。

このような場合、刻み目の前後であえて低賃金を選好する傾向が生じ、労働市場における賃金決定原則が歪められる恐れもある。

したがって、S63年の年金審議会の意見書でも「事務処理上の制約の許す範囲で支給率の刻みを増やす改善措置を講ずるべきである」とされ、今国会の改正案では3段階から5段階へ、となっている。（次頁の図を参照）

### 2. 「やっと老齢年金がもらえる年齢になったのに、何故減額されなければならないのか」という意識の問題

現状、定年退職して、再び働くまでに雇用保険（失業保険）が支給される期間中は、再就職しないという傾向があるが、それにプラスしてみだしの意識から、就業することにブレーキをかけている可能性もある。

それに対しては、

- (1) 本来、社会保障は、働きたくとも働けない人の為にあるもの
- (2) 自営でなく働いている場合、健康保険に加入するわけであるが、万一病気と

なり、休業した場合、休業補償がつけられる。

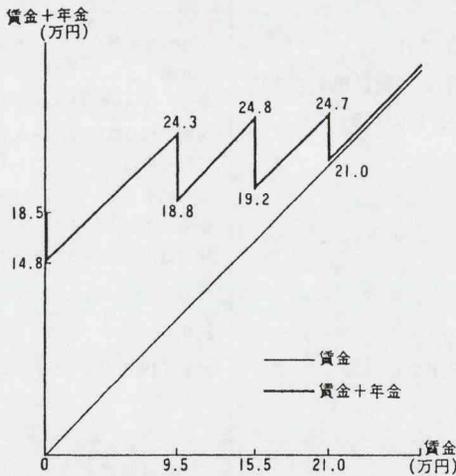
の2点を理解する必要がある。

### 3. 仮に、年金支給が、65歳となった場合、この60歳-64歳の間の支給はどうなるのか。

今改正案では、そのあたりを「60歳からの繰上減額年金を用意し、個々人の選択により、65歳により、65歳前で年金を受給できる途を開く」としているが、生活保障とのからみで、企業年金、個人年金および就業のいずれかで賄う必要がでてくる。

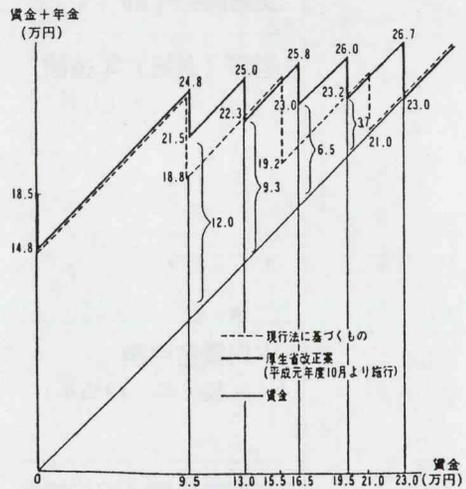
なお、減額支給は、厚生年金保険部分のみであり、企業年金に基づく支給は、該当しない為、今後、企業年金の充実が求められる。

現行厚生年金法に基づく在職老齢年金と賃金



(注) 年金額は昭和63年度のモデル年金 185,125円 (32年加入、夫婦) で考えている。

改定法案による在職老齢年金の支給額と賃金



(注) 第12図と同じ年金額で考えている。

## 2. 公的年金額等の国際比較

- 各国比較にあたり，各国それぞれ何種類かの制度をもっている為に，ここでは，その国の代表的な制度について下表で取り上げた。
- 欧米では，この公的年金のほかに，企業年金が公的年金的な性格で存在する。

国名	西ドイツ	スウェーデン
制度名	労働者年金・職員年金	国民年金
対象者	労働者（ブルーカラー） 職員（ホワイトカラー）	一般国民
支給開始年齢	65歳	65歳
老齢（退職）年金額 （月額）	〈1986年7月〉 労働者年金・職員年金の平均 83,190円(1,071.9マルク)	〈1986年1月〉 （基礎年金） 単身 44,102円(1,864.0クローネ) 夫婦 72,125円(3,048.4クローネ) 〈1985年12月〉 （付加年金） 全受給者平均 60,081円(2,539.3クローネ)
平均賃金月額 （製造業、1985年）	222,353円 （2,865.0マルク）	230,661円 （9,749.0クローネ）
老齢年金額／平均賃金	37.4%	57.3%（基礎年金＋付加年金）
保険料率 （1987年度）	$\frac{187.0}{1000}$ （労使折半）	基礎年金 $\frac{94.5}{1000}$ 付加年金 $\frac{102}{1000}$  （全額事業主負担 自営業者は本人負担）
国庫負担	拠出金で不足する費用 （1985年、給付費の約18.9%）	拠出金で不足する費用 （1985年、給付費の約26%）

注1. 各国の賃金はILO “Yearbook of Labour Statistics” によります（推計）。

日本は「毎月勤労統計調査」の製造業(30人以上)現金給与総額(ボーナスを含む)の年平均値です。

イギリス	アメリカ	日本
国民保険	老齢遺族障害保険	厚生年金保険
一般国民	一般被用者 自営業者等	一般被用者
男子65歳、女子60歳	65歳	男子60歳(女子は昭和75年まで) 女子56歳(でに60歳へ引上げ)
<1985年9月> 全受給者平均 単身 38,467円(155.6ポンド) 夫婦 64,178円(259.6ポンド)	<1986年3月> 全受給者平均 単身 80,822円(479.6ドル) 夫婦 122,413円(726.4ドル)	<1987年3月> 全受給権者平均 129,746円
166,404円 (673.1ポンド)	282,625円 (1,677.1ドル)	305,414円 (1986年)
38.6%	43.3%	42.5%
$\frac{194.5}{1000}$ $\left\{ \begin{array}{l} \frac{50.0}{1000} \sim \frac{90.0}{1000} \text{ (本人)} \\ \frac{50.0}{1000} \sim \frac{104.5}{1000} \text{ (事業主)} \end{array} \right.$ (累進保険料)	$\frac{114.0}{1000}$ (労使折半)	男子 $\frac{95.4}{1000}$ (総報酬換算) (標準報酬ベースでは $\frac{124.0}{1000}$ ) (労使折半)
全保険料収入の9% (1985年)	原則としてなし	基礎年金給付費の $\frac{1}{3}$

2. 老齢年金/平均賃金は換算前の各国通貨建てによります。換算レートは IMF “International Financial Statistics” によります。

資料出所：「年金制度のあらまし-63年度版」厚生省年金局監修

### 3. 高齢者雇用関係助成金各制度について(概要)

#### 1. 国の制度

区分	名 称	開始年月	対 象 事 業 主	支 給 額
継 続 雇 用 の 促 進	1. 高齢者雇用確保 助成金	S.56.4	再雇用制度,勤務延長制度, 出向制度,定年の引上げによ り定年到達者を61歳以上の年 齢まで雇用する事業主	対象労働者1人当たり 年額45万円 (中小60万円)
	2. 高齢者雇用特別 奨励金	S.63.4	施設・設備の新設・増設や 高齢者会社の設立を行って, 60歳台前半層の高齢者の雇 用を拡大する事業主	それにかかる費用と60 歳~65歳者の増加数に 応じ,1回につき50万 円~1,000万円で3年 間
多 数 雇 用 の 促 進	3. 高齢者多数雇用 報奨金	S.61.10	60歳以上65歳未満の高年齢 者を,6%を超えて雇用して いる事業主	6%を超えて雇用する 労働者1人につき 月額2万円 (中小3万円)
再 就 職 の 援 助	4. 定年退職者等雇用 促進助成金	S.59.4	定年退職者等(55歳以上65 歳未満)を退職前事業主のあ っせんにより雇い入れた事業 主	雇い入れた労働者 1人当たり45万円 (中小60万円)
	5. 定年退職予定者等 再雇用就職援助促進 助成金	H.1.4	60歳以上の定年退職予定者 等に対して,公共職業訓練(委 託訓練を含む)を受講させた 事業主	訓練期間中に支払った 賃金の1/4 (中小1/3) 但し,219.9万円限度
他	6. 特定求職者雇用開 発助成金	S.56.4	高齢者(55歳以上65歳), 心身障害者等の就職が困難な 者を公共職業安定所の紹介に より雇い入れた事業主	対象者1人につき雇入 れ後1年間に支払った 賃金の1/4 (中小1/3) 但し219,9万円限度

2. 各県の制度 国の制度以外に各都道府県でプラスしている場合がある。

(例) 愛知県の場合 1に対し,プラス年額10万円 但し中小企業対象

6の支給額が,大企業1/2,中小2/3

その他,高齢者多数雇用奨励金(6万円)などがある。

平成2年度改正案

(廃止) (新設)

1. 名称 継続雇用制度導入奨励金制度
2. 対象事業主 定年の引上げ，勤務延長制度，再雇用制度又は出向制度（労働者を61歳以上の年齢まで雇用するものに限る）を設けた。事業主

(廃止)

3. 支給額 企業規模及び当該制度に係る継続雇用年数に応じて支給



企業規模	支給額（継続雇用5年の場合）
10人－29人	400万円
30人－99人	600
100人－299人	800
300人以上	1,000

(廃止) (新設)

1. 名称 高齢者多数雇用奨励金制度
2. 対象事業主 60歳台前半層の高齢者の雇用率が4%を超える事業主
3. 支給額 雇用率が4%を超え6%以下の場合；前年度よりも増加した高齢者1人当たり月3万（中小4万）  
 ；6%を超える場合 ；6%を超える高齢者1人当たり月3万（中小4万）  
 なお，パートタイム労働者も月1.5万円（中小2万円）を支給

(廃止)

その他 労働省が進める「60歳台前半層の雇用確保を重点とした高齢者対策」

(継続)

1. 60歳定年の定着化…平成6年度を完全定着化目標年次
  2. 高齢者雇用開発モデル圏の指定（平成2年 18地域指定）と高齢者雇用推進重点団体（平成2年 72団体）の指定及び高齢者雇用推進モデル事業助成金（年間4,000万円限度）支給
  3. 高齢者キャリアーの拡充
  4. 高齢者職業能力開発援助事業（仮称）の創設
  5. シルバー人材センターの拡充
- 以上 細部は略

(継続)

※中小企業の範囲

- ① その資本の額又は，出資の総額が1億円を超えない事業主  
 [小売業又はサービス業を主たる事業とする事業主については … 1,000万円]  
 [卸売業を主たる事業とする事業主については … 3,000万円]

- 又は，② その常時雇用する労働者の数が人を超えない事業主  
 [小売業又はサービス業を主たる事業とする事業主については … 50人]  
 [卸売業を主たる事業とする事業主については … 100人] をさす

#### 4. 高齢化のシミュレーション補足

12Pについてその前提方法について補足として説明する。

1. イメージを把える意味で、全体人員の年齢構成を行った。
2. 多くの要素が関連するが、主に'83~88にかけての生産台数、人員状況から値を求め推計した。

##### 1) '83~'88年の生産と人員

	人員	トヨタ車生産	国内4輪 (トヨタ車以外)	生産影響指数
'83	100	327万台 (100)	784万台 (100)	100
84	100.2	343 (104.9)	803 (102.4)	103.9
85	103.3	367 (112.2)	860 (109.6)	111.3
86	107.8	366 (111.9)	860 (109.6)	111.1
87	110.1	364 (111.3)	871 (110.1)	111.1
88	109.6	369.8 (121.1)	873 (111.4)	117.6



- 注) ・人員及び( )は指数  
 ・生産影響指数は、トヨタ4に対し他を1とした。  
 ・生産台数には、海外生産用部品除く(完成車ベースのみ)

この6年間でみると

人員の伸び	9.6%増
— 生産台数	17.6 "
生産性向上	8.0 "

年率換算

約1.5%増
" 3.0
" 1.3

##### 2) '83~'88年の人員状況

前年の総人員+新入社員-定年退職者-その他退職者=当年の総人員でみると

新入社員	年率 約6.2%増
定年退職者	" 1.5%減
その他退職者	" 3.2%減
人員の純増	約1.5t増

##### 3) 年代別退職率

その他退職者の3.2%/年を最新人員ベースで推計した。

従って女子20-24歳は10年後には

$$(100人 \times 0.24) \times 0.44 \approx 11人$$

←5年後25-29歳

←10年後の30-34歳

	男	女
35歳以上	0%	0%
30-34	1	0
25-29	2	15
20-24	4	25
15-19	6	5

値は年率

### 3. 具体的な推計方法

- ① (前提) ・男女構成比は現状のままとし  
 ・途中入社者はなしとした。

② ケース…総人員を4ケース設定

ケースⅠ＝総人員横ばい

Ⅱ＝ " 年率0.5%増

Ⅲ＝ " " 1.0% "

Ⅳ＝ " " 1.5% "

〈結果〉

年齢	現 状		ケ ー ス Ⅰ		ケ ー ス Ⅱ		ケ ー ス Ⅲ		ケ ー ス Ⅳ	
	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%
55-59歳	7,560	4.1	16,450	8.7	16,450	8.3	16,450	7.9	16,450	7.5
50-54	11,620	6.0	21,280	11.3	21,280	10.7	21,280	10.2	21,280	9.7
45-49	16,450	9.1	23,800	12.6	23,800	12.0	23,800	11.4	23,800	10.9
40-44	21,280	12.2	20,230	10.7	20,230	10.2	20,230	9.7	20,230	9.2
35-39	23,870	14.0	26,670	14.1	26,670	13.4	26,670	12.8	26,670	12.2
30-34	21,350	12.6	24,780	13.1	24,780	12.5	24,780	11.9	24,780	11.3
25-29	32,480	18.0	22,470	11.9	19,740	9.9	25,410	12.2	28,350	12.9
20-24	43,820	19.3	27,650	14.6	37,520	18.9	41,440	19.8	47,530	21.7
15-19	10,220	4.5	5,740	3.0	8,260	4.2	8,890	4.3	10,220	4.7
平均年齢	33.3歳	-	37.6歳	-	36.7歳	-	36.1歳	-	35.5歳	-
総人員	189,070	-	189,070	-	198,730	-	208,950	-	219,310	-

### ③ 〈推計〉

① ケースごとに5年単位の総人員を算定する。

② 各年齢層毎に退職率を5年間かけます5年後を算出する。

その際①と②の不足分を15-19歳で5分の1, 20-24歳で5分の4の割合で加味

③ 更に5年後を①②の手順で行う

・以上を男女別に行う

④ 男女別を合計

### 4. その他

1) 各ケースと生産台数の関連

生産性向上を従来ベースの年率約1.3%とすると

ケ ー ス	生産台数伸び
Ⅰ (人員横ばい)	1.3%
Ⅱ (年率0.5%増)	1.8
Ⅲ ( 1.0 )	2.3
Ⅳ ( 1.5 )	2.8

2) 人員の増減諸要素

要 素	人員への影響
・生産台数	増→増
・退職率	上→減
・生産性向上	上→減
・設備投資(省人化)	増→減
・労働時間短縮	進→増
・新規事業	拡大→増
・労働形態の変化(女子, パートetc)	?
・高付加価値化(品質チェック増etc)	増

### (参考)

① 生産台数の予測については、現状ない

が「21世紀高度自動車社会をめざして—自動車問題懇話会とりまとめ(通産省編・平成元年7月)」によると、

「国内市場は'95年までは、年率2.2%増  
 2000年までは、" 1.7%増」

又、海外は、市場不明且つ海外生産増分があり総じて横ばい。

従って、年率1.0%増程度か。

② 車体組立メーカーの人員動向(同上本)

総人員	横ばい
直接部門	減少
技術研究部門	増
営業部門	横ばい
一般管理部門	横ばい

## 5. 本研究の経緯

1. 研究の主体 名古屋大学経済学部大橋勇雄助教授をコーディネーターとし  
(財)中部産政研。そして専門委員を設けて実施。
2. 専門委員会の位置づけ  
テーマの研究，調査，提言等にあたり，各組織の実態も踏まえ，的確なアドバイス，助言を行う。
3. 専門委員 構成表

組 織	役 職	氏 名
名古屋大学経済学部	助 教 授	大 橋 勇 雄
全トヨタ労働組合連合会	政 策 部 長	三 浦 友 裕
トヨタ自動車労働組合	産 対 局 長	森 敏 雄
日本電装労働組合	調 査 1 部 長	葛 卷 貞 行
アイシン労働組合	中 央 執 行 委 員	伊 藤 尚 敏
トヨタ車体労働組合	執 行 委 員	酒 井 伸 二
関東自動車工業労働組合	執 行 委 員	東 桂 木 利 美
トヨタ輸送労働組合	執 行 委 員	内 田 毅 良
アラコ労働組合	執 行 委 員	下 村 武
豊田合成労働組合	書 記 長	森 正 義
豊田自動織機労働組合	総 務 部 長	吉 田 宏
豊田工機労働組合	副 執 行 委 員 長	神 谷 保 彦
愛知製鋼労働組合	書 記 長	境 春 幸
※トヨタ自動車株式会社	人事部企画室主担当員	山 本 啓
日本電装株式会社	人事部労務課課長	嶺 英 樹
アイシン精機株式会社	人事部人事課課長	水 野 玄 四 郎
トヨタ車体株式会社	人事部厚生課課長	八 木 正 好
関東自動車工業株式会社	人事部企画課主担当員	河 合 俊 二
財中部産業・労働政策研究会	事 務 局 長	十 亀 義 則
	主 任 研 究 員	村 井 清
	主 任 研 究 員	加 藤 俊 行

※トヨタ自動車については，8月まで柏原正則氏が委員

※敬称略

### 4. コーディネーターのご紹介

名古屋大学経済学部助教授 大橋 勇雄氏

1945年生。1973年名古屋大学大学院博士課程終了。その後，名古屋市立大学，ハーヴァード大学留学，筑波大学を経て，現在に至る。

ご専攻：理論経済学，労働経済学

## 5. 全日程の概要

### 〈スケジュール〉

月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
専門委員会		# 1	# 2	# 3	# 4	# 5	# 6・7		# 8	# 9
定例研究会	# 1	# 2		# 3	# 4	# 5	# 6			
実態調査										
①基礎調査					実施		分析			
②意識アンケート					実施		分析		提言・報告書	検討
③OBアンケート					実施		分析			
④ヒアリング						実施				

### — 定例研究会 —

回数	開催日	事例研究テーマ	講師
第1回	1月30日	高齢化（雇用）対策の焦点	同志社大学教授 中條 毅氏
第2回	2月23日	松下電器労組の高齢化対策 について	松下電器労組 中央執行委員長 前川 朋久氏
第3回	4月26日	従業員福祉と生涯雇用について —65歳定年に向けて—	名古屋鉄道㈱ 人事部付課長 足立 徹氏
第4回	5月17日	日本アイ・ビー・エムの 人事・労務管理について	日本アイ・ビー・エム㈱ 人事部長 伏谷 博雄氏
第5回	6月14日	ダイハツ工業の高齢化対策の 推進と共同研究について	ダイハツ工業㈱ 安全衛生環境部主事 堀 晴彦氏
第6回	7月25日	熟年職場の実情と課題	名菱産業（株） 取締役サービス部長 八木 良三氏

## 6. 当社における中高年対策

— 人と作業の調和による職務再設計 —

トヨタ自動車株式会社

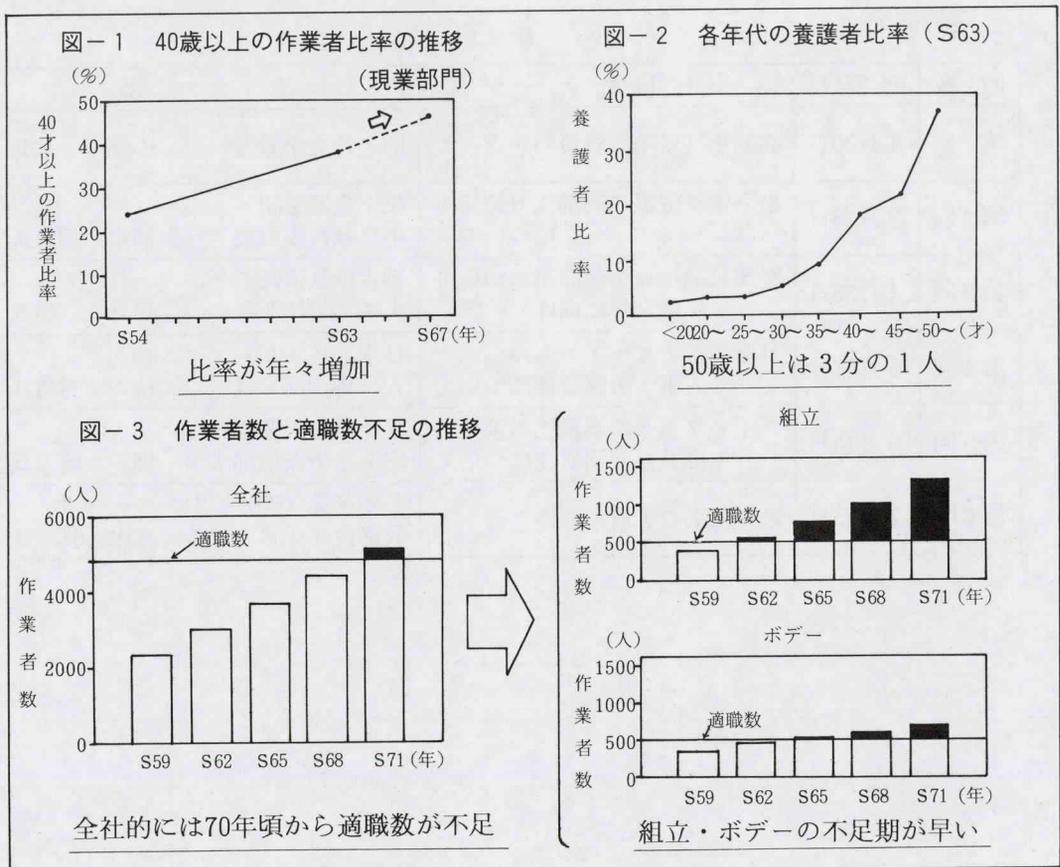
本内容は、S63.10に行われた愛知県労働衛生大会で講演されたものです。

### 1. はじめに

#### 1-1 現状と今後の予想

自動車産業は鋳物・プレス・機械・ボデー・組立等多種から成り立つ総合産業であり、かつ流れ作業が主体である。

現在、当社における従業員の平均年齢は32.9歳とまだ若いですが、5年先、10年先には高齢化の波が押し寄せ、養護を必要とする作業員比率が大幅に上昇し、中高年者の適正職場数が全社的に不足すると予想される。

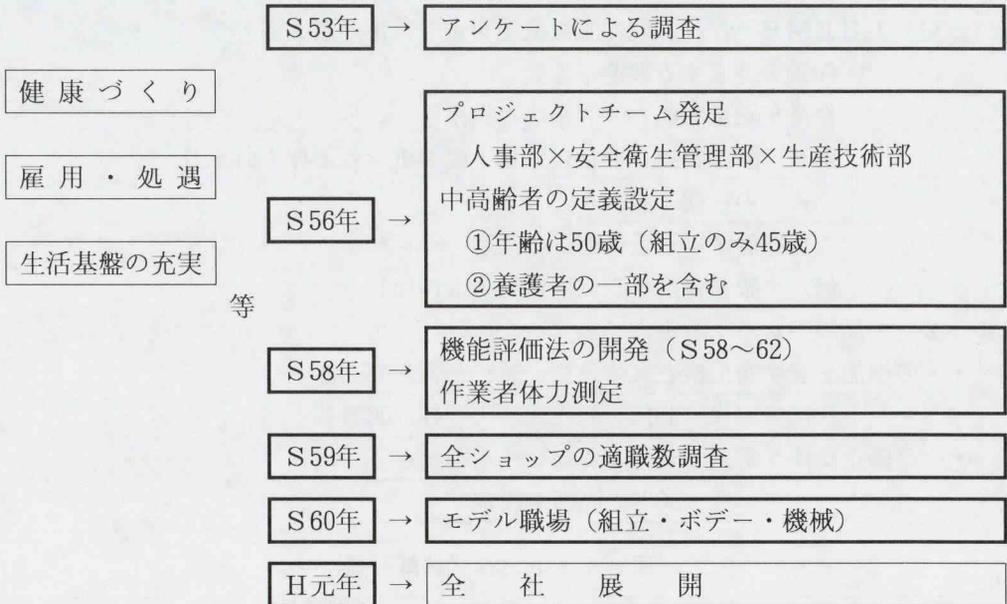


長期的視野に立った中高年対策が必要

## 2. 職務再設計の経移

〈中高齢化対策〉    〈職務再設計〉

**職務再設計** ⇨ 中高齢者の能力に合った適正職場の開発（以下適職開発と呼ぶ）



## 3. 対策の基本的な考え方

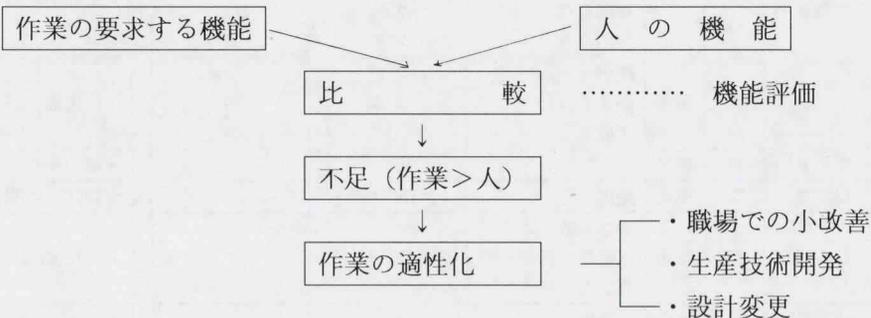
### 3-1 企業としての条件

- ① 中高齢者のための特別な職場はつぐらない
- ② 現職継続
- ③ 生産性は維持



中高齢者にとってネック工程を「やりやすい作業」に改善

### 3-2 人と作業の調和



#### 4. トヨタ式機能評価法 (GULHEMP)

##### 4-1 GULHEMP法の採用

- 人と作業を同一のスケジュールで評価するため、カナダで開発された評価を採用し、トヨタ流にアレンジし、人と作業を評価

GULHEMP …… 人間の主な機能を表す言葉の頭文字

作業を要求する機能

作業を定量的に表す評価法の採用

例) 腰部負担→取扱い重量・姿勢重量点・押す引く力 等

人の機能

人を評価する適正検査法の設定

例) 腰部負担→立位体前屈・上体起し

##### 4-2 中高齢のレベル設定

- 人の機能を表す適正検査（体力測定等）を調査

10代・20代・30代・40代・50代 各 200名

- 中高齢化に伴う劣えより作業負担レベルを設定

0～30%の範囲で設定

表-1 トヨタ式機能評価

機能評価		トヨタ式機能分類			作業評価内容	高レベル	一般レベル	人の評価 適性検査
運動機能	G	総合的体力	g	心肺	温熱	一般	一般	• 肺活量, 一秒率
	U	上半身能力	U 1	手指	部品等はめ込み力	8 kgf		• エフディーボード • ベグボード
					部品等取扱い量 部品等取扱い数 手作業点	10,000kgf/直 23,000 回/直	15,000kgf/直 30,000 回/直	
	L	下半身能力	L 1	腰部	引金回数	5,000 回/直	7,000 回/直	• 維持握力
					手動作点 上肢点	20/点 20/点	30/点 30/点	
	L	下半身能力	L 1	腰部	重量点	12点	15点	• 立位体前屈 • 上体おこし
姿勢点 姿勢重量点 押す引く 単品重量 社内座り					20点 20点 20kgf 20kg 不可	30点 30点 30kgf 20kg 可		
L	下半身能力	L 2	脚部	蹲踞	不可	30%	• 反復横とび	
				後ずさり 下肢点	4 歩 20点	可 30点		
感覚	H	聴覚	H	聴覚			• 聴力検査	
	E	視覚	E	視覚	照度	750 LUX	• 動体, 中間視力	
精神	M	知能	M	知能	判断点数 (部品, 種類)	2-4, 3-2, 4-1	• R100知能テスト	
	P	性格	P	性格	判断力 協調性		• アメフリ抹消	



### 5-3 具体的事例（組立での例）

#### ① 作業内容より主要工程を更に分類し不適理由を明確化

表-3 不適理由と対策の可否

項目	ライン				その他		
	車外	車外+車内	車内	足蹴り	サブライン	準備	セールス直し
適職率(%)	1	0	0	15	33	30	100
不適理由	L1 L2	L1 L2	L2	U2	L1	L1	-
不適理由の対策可否	対策不可 	検討余地有 					
コメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>サブライン, 準備作業, セールスでの適職率は高く, 対策も容易</li> <li>メインライン(車外, 車外+車内, 車内作業)での適職開発は既技術では困難</li> </ul>						



- サブラインは小改善での対応が可能
- メインラインは生技開発が必要

#### ② 機能別にみた改善のポイント

表-4 改善ポイント

援助機能	改善方法
U1 手指	• はめ込み作業→機械化(圧入機)
U2 上肢	• インパクトレンチの軽量化, 各種大型工具の自動化
	• 拳上締付作業の機械化(プリセット・オートマシン)
L1 腰部	• 昇降コンベア, 踏み台, 作業用ピット
	• 10kg以上物の搬送自動化
	• 運搬台車の抵抗荷重(20kgf以下)
L2 脚部	• 幅広スラット, 座作業台車, 同期台車
E 視覚	• 部品種類表示システム
	• 視検査の機械化(テスターによるチェック)
	• 作業用メガネの開発

## 6. 今後の課題

- 職務再設計のための改善方法の蓄積
- 中高齢者の健康(体力)づくり等
- 感覚機能, 精神機能評価法の充実

発行日 平成元年10月

発行人 **梅村 志郎**

編集  
発行所 財団法人 **中部産業・労働政策研究会**

〒471 愛知県豊田市山之手 8 丁目131番地  
愛知労済豊田会館 3 F

電 話 (0565) 27-2731

F A X (0565) 27-2259