

第12期研究テーマ

高齢化時代への労使の対応



平成 13 年 3 月

中 部 産 政 研

第12期 研究テーマ

平成13年3月

高齢化時代への労使の対応

中 部 産 政 研

序 文

この報告書は当研究会が平成11年度に行った「高齢化時代への労使の対応」における調査研究の成果をまとめたものである。

日本社会の高齢化は急速に進展しており、これに対応する形で企業の高齢化も進行している。一方では少子化の進行とともに若年労働力の減少も予想され、熟練技能者を含む高齢者の一層の活用ニーズは高まっている。また、年金支給開始年齢の繰り延べにより、働く側からの労働期間の延長が求められている。

こうした状況下で、企業に働く多くの中高年齢者が引き続き高いロイヤルティとモラルを維持し、あわせて、蓄積された技能や経験を生かしそれを後進に伝承していくために、企業労使さらには社会全体として、どのような場や選択肢を用意すればよいのであろうか。そして、中高年齢者自身はどのような自助努力をすればよいのであろうか。また、いずれその年代を迎えるそれより若い人たちは今からどのようなことに留意し対処していけばよいのであろうか。この調査の目的はその回答を引き出すことにある。

本研究は法政大学経営学部教授 藤村博之氏、および名古屋市立大学経済学部教授 松村文人氏を研究主査としてアンケート調査と聞き取り調査を実施し、企業労使の代表による専門委員会を逐次開催して現場の実感とのすりあわせを行うことによりまとめられた。

調査にあたって、全トヨタ労連加盟の労働組合や当会に賛助いただいている東海地区を中心とした各企業・労働組合のご協力により、きわめて順調に進めることが出来た。心からお礼申し上げる次第である。また、報告書をまとめていただいた両先生と、調査実施とその取りまとめにあたり、ご協力ならびに貴重なご意見をいただいた専門委員の皆様には厚くお礼申し上げる次第である。

この報告書が我が国の高齢化社会の今後に一石を投じることが出来るならば、私の最高の喜びとするところである。

平成13年3月1日

中部産政研 理事長 植本 俊一

目 次

	この報告書のポイント	1
第1部	提言	5
	1. 中高年労働者の雇用問題を考える視点	5
	2. 中高年労働者の活用に向けた提言	7
第2部	総論	13
	1. 研究の概要	13
	2. 60歳代前半の雇用継続を実現するための基本的課題	14
	3. 4つの主体の取り組み課題	20
	4. 企業の対応	25
	5. 組合員調査に見る従業員の考え方	37
	6. まとめ	45
第3部	各論	47
	第1章 アンケート調査に見る高齢期の働き方	47
	A. 問題と要約	47
	1. 調査の目的	47
	2. 回答企業の属性	47
	3. 50歳代の現業従事者の現状と活用	48
	4. 定年制と定年後の就労	57
	B. 組合員調査	66
	1. 調査の目的と概要	66
	2. 今の職場に対する見方	70
	3. 仕事、能力発揮（成果）、処遇（賃金）に対する受け止め方	71
	4. 仕事の上で苦労している問題	73
	5. 定年後の仕事、生活の展望について	77
	6. 会社、労働組合に期待する施策	82
	C. 企業および組合員アンケートの比較	83
	第2章 元気な中高年であるために	85
	——いつまでも「現役性」を保ち続ける秘訣	85
	1. 高まる将来への不安	85
	2. 転職と資格	86

3. 社会的に通用する能力を高める方法	89
4. 先輩の知恵に学ぶ	92
5. 「現役性」を保ち続けるために	100
【参考資料】 60歳代前半の雇用継続に対する従業員の考え方	101
——現役従業員が望む継続雇用のあり方——	
第4部 資料	119
1. 研究体制	119
2. 企業アンケート票	120
3. 企業アンケート単純集計結果	130
4. 組合員アンケート票	143
5. 組合員アンケート単純集計結果	155
6. 企業インタビュー実施リスト	163
7. 「元気な中高年」インタビュー実施リスト	164

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

第 1 部

提 言

第1部 提 言

藤 村 博 之

1. 中高年労働者の雇用問題を考える視点

50歳代の働き方に注目する

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歳引き上げられることが決まっており、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。

今年度の研究では、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と言える。60歳代前半層の雇用を考える場合、50歳代の働き方に注目する理由がここにある。

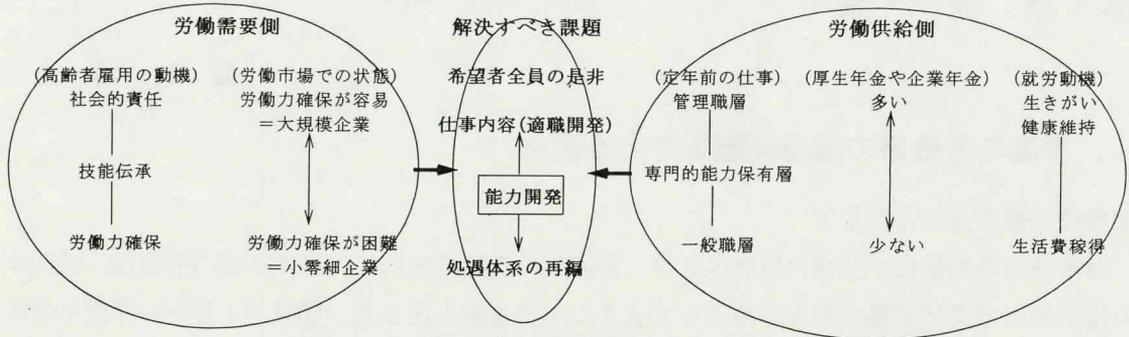
60歳代前半層の雇用をめぐる課題

図1は、労働需要側である企業と労働供給側である従業員について、それぞれが60歳代前半の雇用をどのようにとらえているかを整理し、両者が出会う場面で解決すべき課題を示したものである。各企業は、一定の社会環境の中で活動している。公的年金制度の改定や労働力人口の減少は、一企業の力ではどうすることもできない問題であり、それぞれの企業は、それらの問題を所与として、いかに的確に対応していくかが求められている。

労働需要側と供給側の双方が、60歳代前半層の雇用に対して多様な考え方を持っている中で、どのような企業にも一律に当てはまる議論を展開することはできない。しかし、基本的に共通する問題点を指摘することは可能である。図にあるように、①希望者全員を対象とすることの是非、②仕事内容(適職開発)、③処遇体系の再編、④能力開発の4点である。

これらの4点のうち、希望者全員の是非については、企業側と従業員側で大きな意見の対立

図1 60歳代前半層の雇用継続実現のための解決すべき課題



〔社会環境と労働力構成〕

- ①厚生年金の支給開始年齢引き上げ → 60歳代前半の生活費をどう確保するのか (労働供給側の課題)
- ②少子化による労働力人口の減少 → 企業活動を支える労働力をどう確保するのか (労働需要側の課題)

がある。企業側は、就業規則等に「希望者全員を対象とする」と明記することをできるだけ避けようとする。他方、従業員側は、60歳代前半層の継続雇用を実質的なものにするために、希望者全員の原則を明記することは必要だと考えている。希望者全員を対象とすることの是非については、他の3項目が解決されれば、自ずと決着がつくと考えることもできる。60歳代前半層に担当してもらう仕事があり、処遇体系も企業と従業員双方が納得できるものになっていて、能力開発と仕事の配分に対する意識も変わっていけば、実態として希望者全員になるだろうと考えるのである。逆に、希望者全員を義務づけないと問題の解決にはならない、という論理も成り立ち得る。どちらが正しいかは大切なテーマだが、ここではその問題はひとまず置いて、希望者全員の是非を除いた残り3つの課題について検討した。

仕事内容(適職開発)、処遇体系の再編、能力開発が、それぞれどのような内容を含んでいるかを整理したのが表1である。この表に記された項目を基礎として、提言を構成した。

表1 60歳代前半層の雇用に関わる課題一覧

<p>(1) 仕事内容(適職開発)</p> <p>〈企業側の課題〉</p> <p>(ア) 一定の体力(動作のスピードや視力)を必要とする仕事 → 補助器具・装置の設置によってある程度対応可能だが、限界がある</p> <p>(イ) 知的熟練を活かすことが中心となる仕事 → 定年前と同じ状態で雇用可能だが、一定の仕事量をどう確保するか</p> <p>(ウ) 定年前と同じようにフルタイムで働きたい人ばかりではない → 多様な勤務形態を用意すること</p> <p>〈従業員の課題〉</p> <p>(a) 実務能力を維持すること</p>

(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。

第 2 部

総 論

第2部 総論

藤村博之

1. 研究の概要

50歳代の現業従事者の活用を検討することは、60歳代前半層の雇用を考える前提となる。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と言える。60歳代前半層の雇用を考える際に、50歳代の働き方に注目する理由がここにある。

今回の研究は、次のような内容で行われた。

A. 研究の目的

- (1) 現場で働く中高年層が60歳代前半まで現役であり続けられるための条件をさぐること
- (2) その前提として、50歳代層の活用方法を検討すること

B. 取り組み課題

(1) 企業の取り組み課題

- ① 適正な賃金の設定：賃金体系の改定
- ② 上司と部下の年齢の逆転がモラルに与える悪影響を解決する
：管理職選抜と評価制度の改革
- ③ 高齢者の能力低下・陳腐化に対処する：人材育成方式の変革
- ④ 能力のない人を雇い続けなければならない不合理を解決する：解雇ルールの明確化

(2) 従業員の取り組み課題

- ① 60歳代になっても働ける体力を維持する
- ② 60歳代になっても企業に買ってもらえる能力を維持する
- ③ 賃金と生活費のバランスをとる

(3) 労働組合の取り組み課題

- ① 65歳までの雇用継続のあり方について経営側に積極的に提案する
- ② 賃金が減っても、人を増やして負荷を下げる要求を出す
- ③ 組合員の能力育成のアドバイザーとなる

(4) 社会全体の課題

- ① 働く高齢者を応援する＝「急がない、急がせない、ゆったりと自然に！」を実現する
- ② 効率最優先から人間優先への転換

C. 研究計画

(1) 企業調査

- ① 各企業の高齢化の状況を把握する。
- ② 各企業で取り組まれている高齢化対策（50歳代と60歳代前半層）を明らかにする。
- ③ 先進的取り組みをしている企業を発見する。
- ④ 10年前の調査との比較。

(2) 組合員調査

- ① 高齢化時代の組合員の意識を把握する。
- ② 企業側の考え方と組合員の考え方のギャップを明らかにする。
- ③ 「65歳現役社会」に対する組合員の考え方を確認する。
- ④ 10年前に実施された調査との比較を行い、10年間の変化を整理する。

(3) 元気な中高年への聞き取り調査

- ① 「元気」の源をさぐる。
- ② どうすれば元気であり続けられるのかを明らかにする。

(4) 高齢者を第一線で使っている中小企業への聞き取り調査

- ① どうすれば50歳代から60歳代前半の従業員を第一線で使うことができるのかを明らかにする。
- ② 企業として対応すべきことは何かを明らかにする。

D. 研究対象

(1) 対象とする労働者層

- 班長以下の現場労働者を主に対象とする。

(2) 3つの仕事タイプを想定し、それぞれの現状とこれからの在り方を検討する。

- ① 手作業が多く残っており、一定以上の作業スピードが要求される仕事
- ② 自動化された機械の監視業務が中心となっており、変化と異常への対処が最も重要になっている仕事
- ③ ①と②の中間に位置する仕事

2. 60歳代前半の雇用継続を実現するための基本的課題

(1) はじめに — 問題の所在

60歳代前半の雇用方式

2001年4月からの厚生年金支給開始年齢引き上げを目前にして、60歳定年以降の雇用の場をどう確保するかという問いに答えを出す期限が迫ってきた。現在、多くの企業は、60歳定年を維持したままで、勤務延長制度や再雇用制度によって60歳代前半の雇用の場を提供しようとしている。この章の目的は、65歳までの継続雇用を実現するために、日本企業が解決しなければならない課題を明らかにすることである。

60歳定年以降の雇用については、1997年に出された労働省の研究会報告¹⁾によって、①60歳

プラス α 、②65歳マイナス β 、③エイジレス(またはエイジフリー)という3つの選択肢が提示され、議論が積み重ねられてきた。60歳プラス α とは、60歳定年を維持したままで、65歳までの雇用継続に向けて α を5年に近づけていこうとする方式である。65歳マイナス β とは、定年年齢を65歳に引き上げ、個々人が β を選択して引退年齢を決める方式を表している。他方、エイジレスとは、定年年齢を廃止して、年齢に関係なく働ける社会を目指そうとするものである。

先に述べたように、現在主流になっているのは60歳プラス α 方式である。²⁾ この方式が広く受け入れられているのは、現行の人事制度はそのままにして、定年以降の雇用制度を考えればいいからである。65歳マイナス β 方式やエイジレス方式を導入するには、人事制度の抜本の見直しが必要になる。特に、賃金制度については、若年層も含めた大幅な変更が避けられない。賃金体系を大きく変えるには、労働組合との厳しい議論を乗り越えなければならず、合意に達するまでには相当の時間を必要とする。将来的には、そこまで踏み込まざるをえないことはわかりつつも、大半の企業は、「当面の対策」としての60歳プラス α 方式を選択している。

定年の意味

60歳プラス α 方式を当面の対策とした場合、そのあとに来るのは、65歳マイナス β 方式なのか、あるいはエイジレス方式なのだろうか。65歳マイナス β 方式は、「定年」を維持することを前提としているのに対して、エイジレス方式は、定年そのものをなくす主張を含んでいる。わが国の年金支給開始年齢は、将来的に65歳になることが予定されているが、どちらの方式でも65歳までの雇用の場は確保され、結果は同じになるように見える。しかし、定年をどうとらえるかは、これからの日本企業の雇用制度にとって、乗り越えなければならない大きな課題である。

定年とは、その年齢に達した従業員との雇用関係を強制的に打ち切る制度であり、アメリカやヨーロッパではほとんど見られない仕組みである。³⁾ アメリカやヨーロッパの人々は、老後の生活設計ができた時点で、自ら選択して職業生活から引退していく。事実、60歳代前半の労働力率を見ると(1997年)、アメリカは男性54.5%、女性39.5%、ドイツはそれぞれ29.2%、11.8%である。⁴⁾ 両国とも、公的年金の支給開始年齢は65歳なので、年金を受け取れるようになる前に辞めていく人が相当な数にのぼっている。ドイツの場合、若年層の失業率を下げるために、早期退職が奨励されたことも影響しているが、65歳を待たずして、できるだけ早く引退したいというのが人々のホンネである。

定年は、強制的に辞めさせられるという側面とともに、その年齢までは雇用が保障されるというプラスの側面を持っている。企業は、経営が少々苦しくなったとしても、何とか定年までは雇用を維持しようと努力し、従業員も定年を一つの目標として、職業人生を送っている。

年齢によって処遇を決めることは、説明のコストを下げる効果も持っている。最近の日本企

業の人事制度改革を支配しているのは、「成果主義」や「業績主義」である。年齢や勤続年数に関係なく、仕事において高い成果をあげた人に高い処遇を用意しようという方針で、制度改革が進んでいる。若年層から中堅層に対しては、「年齢は関係ない」と公言しておきながら、中高年層に対しては、役職定年制を導入し、年齢によって雇用関係を終わりにする定年制を堅持するのだから、矛盾しているとしか言いようがない。しかし、年齢を基準に決めれば従業員の納得性を得られやすいことも、また事実である。能力や業績によって、役職を降ろしたり、雇用関係を終わらせたりするには、説明のために膨大な労力を必要とする。従業員が持っている公平感を抜きにして、この問題を語ることはできない。

60歳プラスαは現実的選択

60歳代前半の雇用を考えるには、経営者と労働者が持っている感覚を大切にしなければならない。筆者は、日本社会が目指すべき形として、年齢にこだわらない社会が最もふさわしいと考えているが、いきなりエイジレスを実現することには懐疑的である。生物としての年齢ではなく、職業能力の高低によって働く場所や仕事内容が決まるようになるには、まだまだ多くの時間が必要である。

では、65歳マイナスβ方式が良いかということ、定年を65歳に引き上げることは現実的でない。定年に「雇用保障」という側面がある以上、定年年齢を引き上げることには企業側の抵抗が大きい。また、従業員の側にも、定年延長を望まない層が相当数存在する。(財)高齢者雇用開発協会(以下、高齢協会と略称)が1998年秋に実施した個人調査によると、40歳代と50歳代の従業員で定年延長を望むのは回答者の42.7%であり、半数に達しなかった。⁵⁾

企業も従業員も望んでいない制度を法律などによって無理やり導入してみても、定着はとうていおぼつかない。それよりも、すでに定着しつつある60歳プラスα方式を基礎として、60歳代前半の雇用のあり方を考えた方が生産的だろう。

60歳代前半の雇用が問題になるのは、中規模以上の企業に限られるといっても過言ではない。小零細企業では、若年層を雇おうとしても雇えないこともあって、すでに多くの高齢者を活用している。1999年の『賃金構造基本統計調査』を使って、10~99人規模で働く男性労働者の中で60歳以上層の占める割合を計算すると7.8%である。他方、1000人以上の大企業でこの割合を計算すると、わずか1.3%である。60歳代前半層の雇用の経験は、小零細企業に蓄積されているのである。

多くの大企業は、ここに来て、ようやく、60歳定年を迎えた従業員を引き続き活用するにはどうしたらいいかを真剣に考え始めた。前川製作所や横河電機のように、この分野で20年以上の経験を積み重ねているところもあるが、大半の企業は、これからどうしていくかを模索しようとしている。

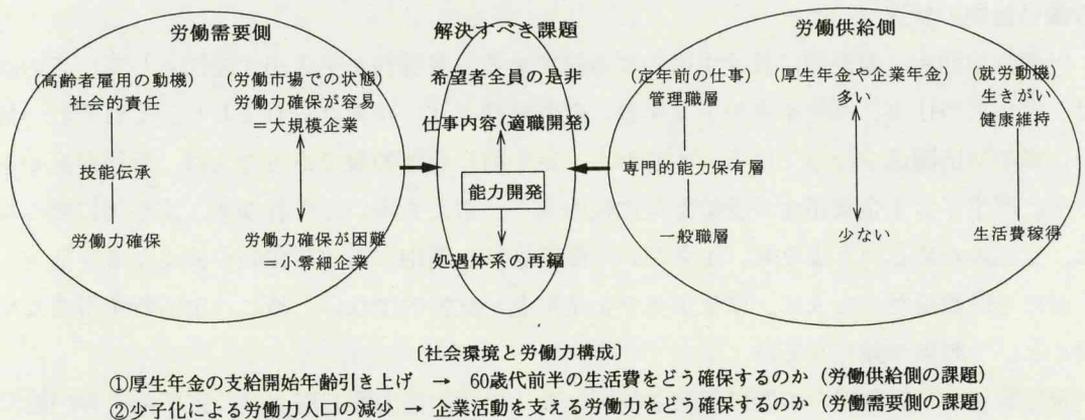
60歳代前半層の雇用を実現する上での課題は、①希望者全員を就業規則等に明記することの

是非、②高齢者に担当してもらおう仕事内容の明確化(適職開発)、③処遇体系の再編、④能力開発である。企業ごとに状況が異なるので、ある会社で成功した方式を自社に導入しても、同じような結果が得られるとは限らない。各企業は、自社に最も適した方式を求めて、さまざまな試みを繰り返している。

(2) 60歳代前半層の雇用を考える枠組み

では、日本企業が60歳代前半層の雇用を実現するにあたって解決すべき課題は何だろうか。図1は、労働需要側である企業と労働供給側である従業員について、それぞれが60歳代前半の雇用をどのようにとらえているかを整理し、両者が出会う場面で解決すべき課題を示したものである。

図1 60歳代前半層の雇用継続実現のための解決すべき課題



社会環境と労働力構成

まず、図の中央下に、60歳代前半層の雇用に取り組まなければならなくなった2つの原因があげられている。一つは、年金財政の悪化に伴う厚生年金の支給開始年齢引き上げであり、他の一つは、少子化に伴う労働力人口の減少である。前者は、労働供給側に関わる問題であり、後者は、労働需要側が直面する問題である。ただ、これらの問題の深刻度は一様ではない。多くの蓄えを持っている従業員は、定年後に働かなくても生活していけるが、蓄えをたくさん持たない従業員は、働いて生活費を稼がなければならない。企業について言えば、人集めに苦労するところもあれば、放っておいても人が集まる企業がある。それぞれが置かれている状況が多様であるために、60歳代前半層の雇用のあり方も多様になる。

労働需要側の状況

企業が60歳代前半層の雇用に取り組む動機には、大きく分けて、社会的責任、技能伝承、労働力確保の3つがある。企業としての社会的責任を動機とするのは、比較的規模の大きな企業

に多く、労働力確保のためにこの問題に取り組もうとするのは、若年層の採用が難しい小規模企業に多い。そのため、図中では、労働市場の状態として、大規模企業を上方に、小零細企業を下方に配置した。

もう一つの動機である技能伝承は、企業規模に関係なく存在する。オイルショックや円高不況といった需要減退期に、長期にわたって採用を減らした企業では、従業員の年齢構成に大きな歪みが生じている場合が多い。例えば、現場作業者を見たとき、50歳代の次の世代は30歳前後の層に飛んでしまい、40歳代が一人もいないといった具合である。高度経済成長期を支えてきた従業員が定年年齢に達しつつある今、彼らが培ってきた技能を継承する人材が十分に育っていないのである。そこで、彼らを定年後に再雇用して、後継者育成にあたってもらおうと考えている。まさに、積極的に60歳代前半層の雇用に取り組もうとする企業群である。⁶⁾

労働供給側の状況

労働供給側も、需要側に負けず劣らず多様である。多様性を生み出す要因として、この図では、定年前の仕事、厚生年金や企業年金、就労動機の3つがあげられており、それぞれ、緩やかに横の対応関係を持っている。すなわち、定年前に管理職層であった人は、所得が高かったため、厚生年金や企業年金の受給額が比較的高く、蓄えも多い。それゆえ、定年後に働く場合は、生活のためというよりも、生きがいや健康維持を理由にあげる傾向が強くなる。他方、定年前に一般職層だった人は、厚生年金や企業年金が比較的少ないために、生活費を得るために働くという動機が強くなる。

管理職層と一般職層の中間に記載されている「専門的能力保有層」は、定年前に専門的な能力を活用して実務をしていた人々で、企業内では、「余人を持って代え難い」という評価を得ている可能性が高い。労働需要側との対応で言えば、技能伝承を期待される人である。それゆえ、企業内で担当する仕事が比較的明確なので、雇用継続も容易に決まると考えられる。

解決すべき課題

労働需要側と供給側の双方が、60歳代前半層の雇用に対して多様な考え方を持っているため、どのような企業にも一律に当てはまる議論を展開することはできない。しかし、基本的に共通する問題点を指摘することは可能である。図にあるように、①希望者全員の是非、②仕事内容(適職開発)、③処遇体系の再編、④能力開発の4点である。

これらの4点のうち、希望者全員を対象とすることの是非については、企業側と従業員側で大きな意見の対立がある。企業側は、希望者全員と明記することをできるだけ避けようとする。⁷⁾ それは、日本の労働判例において、解雇が大幅に制限されていることと関連している。仕事の上で期待する成果が出せない従業員がいたとしても、定年までの雇用は何とか保障している、と企業は主張する。定年後の継続雇用において希望者全員とすると、そのような従業員

にお引き取りいただく機会を失ってしまうのではないかというのである。

他方、従業員側は、60歳代前半層の継続雇用を実質的なものにするために、希望者全員の原則を明記することは必要だと考えている。従業員側は、次のように議論を展開する。「解雇の自由がないから希望者全員は明記できないとする企業の考えもわからないではない。しかし、そのような問題を抱えた従業員は、継続雇用希望者の数パーセントに過ぎない。継続雇用制度のある企業では、事実上、希望者全員になっているのだから、希望者全員を明記しても現実を追認する以上の意味はないではないか。希望者全員と書くことによって将来に対する安心感が生まれるのだから、その効果はとても大きいはずだ。」

希望者全員の是非については、他の3項目が解決されれば、自ずと決着がつくと考えることもできる。60歳代前半層に担当してもらう仕事があり、処遇体系も企業と従業員双方が納得できるものになっていて、能力開発と仕事の配分に対する意識も変わっていけば、実態として希望者全員になるだろうと考えるのである。逆に、希望者全員を義務づけないと問題の解決にはならない、という論理も成り立ち得る。どちらが正しいかは大切なテーマだが、すべての問題を一気に扱うことはできない。ここでは、希望者全員を対象とすることの是非を除いた残り3つの課題について、詳細に検討することにしたい。

表1は、仕事内容(適職開発)、処遇体系の再編、能力開発が、それぞれどのような内容を含んでいるかを明らかにしたものである。これらの点を一つずつ解決していくことが、60歳代前半層の雇用の実現性を高める近道である。

表1 60歳代前半層の雇用に関わる課題一覧

(1) 仕事内容(適職開発)

〈企業側の課題〉

(ア) 一定の体力(動作のスピードや視力)を必要とする仕事

→ 補助器具・装置の設置によってある程度対応可能だが、限界がある

(イ) 知的熟練を活かすことが中心となる仕事

→ 定年前と同じ状態で雇用可能だが、一定の仕事量をどう確保するか

(ウ) 定年前と同じようにフルタイムで働きたい人ばかりではない

→ 多様な勤務形態を用意すること

〈従業員の課題〉

(a) 実務能力を維持すること

(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

3. 4つの主体の取り組み課題

表1に示した課題は、企業、従業員、労働組合、社会という4つの主体から整理することができる。それぞれの主体が、どのような議論を展開しているのかを概観しておこう。

(1) 企業側から見た問題点

(A) 賃金コストの問題

【企業の主張】年齢とともに賃金が上がっていく傾向が残っている現在の賃金体系では、賃金コストが上がってしまって、企業競争力を保てない。定年年齢が55歳から60歳に引き上げられたとき、多くの企業は、55歳以降の賃金を切り下げる方法をとった。しかし、この方法は、該当者のモラルを下げってしまうというマイナスを伴った。60歳代の雇用を考えると、55歳から60歳への定年引き上げと同じ方法を採用することは現実的ではない。それは、モラルの下がった高齢者を65歳まで雇い続けるのは無理だからである。

【考えられる解決策】高齢者になってから賃金を下げるためにモラルに悪い影響が出るので

あれば、最初から仕事と賃金に対応するようしておけば問題ないはずである。これを実現するには、現行の賃金体系の大幅な変更が必要になる。これまでの賃金体系のように、企業に対する貢献と賃金の対応関係が、20年以上の長期を前提として設計されるのではなく、3～5年の中期的な収支合わせを前提とする。仕事を覚える時期に当たる若年層の賃金は別としても、30歳代以降の賃金は、中期で貢献度との収支が合うような体系を考える。若いうちから、仕事の成果と賃金が均衡するような制度のもとで働いていれば、60歳を超えて急に賃金がかかるようなことは避けられる。したがって、高齢従業員のモラルにも悪い影響は出ないはずである。

ただ、賃金体系の改定を行うときに、移行期にある人々をどう処理するかが最も難しい問題になる。すなわち、年功的体系のもとで若いときに貢献よりも低い賃金しか受け取っていない人たちに、差額をどう補償するかという点である。現実には、個々の従業員がどれだけ企業に「貯金」しているかを計算するのは難しい。考えられる解決策は、新しい賃金体系と仕事の関係並びに退職金についていくつかのコースを準備し、従業員に選択を任せることである。企業側から一方的に新体系を押しつけるのではなく、従業員が自らの生活設計に合った形態を選択できるようにする。

人事管理の複線化が言われて久しいが、すべての制度の前提とすべきは、自己選択・自己責任の原則である。選ぶ自由を保障するかわりに、選んだことに伴う結果には個人で責任を持ってもらう。通常、個人は、リスクを負うことに対して消極的である。それゆえ、選択によって生ずる成功と失敗の差があまりにも大きいと、従業員は選択を躊躇してしまう。失敗に伴うリスクをあまり大きくしない形で制度を組み立てるようにしなければならない。

(B) 上司と部下の年齢の逆転がモラルに与える悪影響

【企業の主張】従業員の中に高齢者の割合が増えてくると、年下の上司に使われることが普通になってくるが、それに従業員は耐えられるだろうか。高齢者のモラルが下がってしまうのではないか。

【考えられる解決策】上司と部下の年齢が逆転する現象は、生産現場では普通に起こっていることである。優秀な現場作業者は、20歳代後半に班長、30歳代半ばには職長になり、年長従業員の上に立って働いている。上司と部下の年齢が逆転しているから、年長者のモラルが低くなっているという話は聞かない。生産現場でモラルの問題が起きないのは、仕事が良くできるのは誰か、管理的な仕事に長けているのは誰かがわかるからである。

管理職とは本来たいへんな仕事であって、誰にでもつとまるようなものではない。現場労働者たちにはそれがよくわかっているので、むやみに管理職になろうとしないのである。管理職は、適性のある人が担当するものだという認識が広まれば、適性のない人は管理職を目指さないことになり、年下の部下に使われることに伴うモラル低下は起こらないはずである。

このメカニズムがうまく働くためには、管理職の仕事内容と管理職に要求される能力が明確

になっており、各人の人事考課が公正に行われることが前提となる。人事考課の結果が各人にフィードバックされ、自分の強みと弱みを正確に認識することが出発点である。管理職への昇進基準の明確化と人事評価制度の改革が必要である。

(C) 高齢者の能力低下・陳腐化

【企業の主張】技術革新のスピードが速まっている現在、高齢者が培ってきた能力は急速に陳腐化してしまう。また、高齢になると、新しいことを学ぶ意欲と能力が低下するので、高齢者に担当してもらう仕事がなくなってしまう。

【考えられる解決策】高齢になると、ある種的能力（筋力や持久力）が衰えることは事実である。60歳を過ぎた人に、20歳代の若者と同じ働き方をせよと要求するのは無理である。高齢になって衰えた能力を補うような装置の設置は必要である。しかし、新しいことを覚えるという点に関しては、本人が培ってきた経験や能力の延長線上であれば、それほど難しくはないはずである。現に、65歳を超えても第一線で活躍している人はたくさんいる。もちろん、本人の意欲も問題になるが、高齢になって意欲を失うのは、ひとり従業員だけの問題ではない。

自分の能力を磨こうとする従業員の意欲を殺いできたのは、むしろ、会社側が本人の意向を考慮することなく進めてきた人材育成方式にあるのではないだろうか。会社が従業員の人材育成をコントロールすることをやめて、本人に選択権を与えることが改革の第一歩となる。具体的には、社内の人事異動を自己申告や公募で行うことである。自分が伸ばしたいと考えている能力にプラスになる仕事を、従業員本人に選んでもらうのである。その際、会社は、企業経営の方向について10年以上の長期計画を従業員に示し、将来を見据えた能力育成プログラムをともに作り上げていく努力をしなければならない。

(D) 能力のない人を雇い続けなければならない問題：解雇ルールの明確化

【企業の主張】会社側がどんなに意を尽くして能力育成に取り組んでも、会社が必要とする能力を発揮してくれない従業員がいる。これまでは、定年制度によって、60歳でそういう人たちを切ることができたが、切れなくなってしまう。

【考えられる解決策】このような企業の主張があてはまる従業員は、現実にはごく少数である。しかし、100人のうち1人でもそのような従業員がいると、企業は「65歳までの希望者全員継続雇用制」に抵抗を示す。企業側の納得を得るには、どんなに手を尽くしても従業員が期待する実績をあげてくれない場合に、一定の条件の下でその従業員を解雇できるというルールを作らなければならない。これは、わが国の労働法制に関わる問題であるが、解雇のルールに関する議論はさけて通れないだろう。ただ、このルールの適用にあたっては、労使の委員会を設けるなどして、慎重に対応しなければならないことは言うまでもない。この点は、労働組合の課題とも関係している。

(2) 従業員側の問題点

(A) 体力維持の問題

【従業員の不安】通勤時間まで含めると毎日の労働時間はとても長い。65歳まで、毎日、「痛勤」できるだろうか。また、体力が確実に低下しているので、若者と同じような働き方を求められると、とてもついていけない。

【考えられる解決策】通勤については、情報機器の発達が高齢者にとって働きやすい環境を作ると考えられる。すでに、在宅勤務の実験が行われており、毎日出社しなくても仕事を行うことが可能になっている。また、交通機関が最も混み合う時間帯を避けて通勤することも可能である。

高齢者が情報機器を使いこなすことができるかどうかという不安もあるが、中高年にやさしいコンピュータの開発が急ピッチで進められている。情報機器は、これまで、高齢者を排除するような性格を持っていた。しかし、これからは、高齢者の衰えた能力を補うことを通して、高齢者の持つ豊富な経験を活かす手伝いをするようになるだろう。

(B) 能力維持の問題

【従業員の不安】60歳を過ぎて、新しいことに挑戦するのは可能だろうか。五十の手習いというが、年をとると新しいことがなかなか覚えられない。技術革新についていけるだろうか。

【考えられる解決策】日本人は、一般的に言って、年齢を気にしすぎる傾向が強い。「もう年だから」という自己規制をしていては、65歳で現役というのは無理である。「いまがいちばん若い」という気持ちで、何事にも前向きに取り組む必要がある。そうするためには、体力の維持が欠かせない。健康な意識を持ち続けるための体力づくりは個人の責任である。高齢になっても元気で働いている人の話を聞くと、健康な体を維持するには、趣味を持つと良いようである。仕事ばかりでは、体はもたない。若いときから趣味をもっている人の方が、年をとっても元気であることに留意すべきである。

加齢と職業能力の関係について、2つの事実を紹介しておきたい。一つは、年齢と能力の関係についての国際比較の結果であり、他の一つは大脳生理学者の見解である。まず、日本生産性本部が実施した日米英独4カ国の技術者調査の結果を見てみよう。技術者に対して4つの国で次のような質問をした。「あなたの周囲を見て技術者として第一線で活躍できるのは、平均的にみて何歳くらいとお考えですか」。選択肢には、よくある年齢区分が並び、最後に「年齢関係なし」がつけ加えられていた。答えの分布は、日本と他の国で大きく異なった。年齢関係なしを選択した割合は、日本14.5%、ドイツ71.8%、イギリス72.3%、アメリカ77.8%であった。年齢を気にする日本人の姿がよく出ている。⁸⁾

年齢に関するもうひとつの議論は、脳の働きを研究している医学者の言葉である。

「脳が年とともに老化するというのは、ある意味で常識のウソである。(中略)…左脳の機能

は年とともに弱まるが、右脳の機能は年齢に関係なく、むしろ老人の方がすぐれているというのである。右脳は老化しない。右脳を使った知的活動、創造性は、年齢とは関係がない。そればかりか、高年齢の方が発達する可能性すらあるのである」⁹⁾。ある種の能力は、高齢期になっても伸びる可能性を持っている。「いまがいちばん若い」という考え方で前向きに取り組んでいけば、相当大きなことができるはずである。自己抑制をはずすことが肝要である。¹⁰⁾

(C) 収入の問題

【従業員の不安】仕事と賃金を対応させるような賃金体系になると、中高年になってからの生活費を確保できるだろうか。

【考えられる解決策】この点については、厳しいことを言わざるをえない。個々人が新しい賃金体系のもとでの生涯生活設計を考えなければならない。ある年齢になると子供の教育費がかかるという問題もあるが、それは子供自身がローンを組んで負担するなどの方策で解決するしかない。配偶者と合算した所得で家計を維持していくことが、いま以上に必要となるだろう。

(3) 労働組合の課題

(A) 65歳までの雇用継続のあり方について経営側に積極的に提案する

2000年の春闘において、ようやく、65歳までの雇用継続が労働組合の中心的運動方針として位置づけられ、労使の間で一定の合意に達した。このことは、60歳代前半の雇用を実現する上で、重要な一歩である。ただ、労使が合意したのは基本方針であって、具体的な方法はこれからの話し合いにゆだねられている。経営側のホンネは、60歳代前半の雇用に消極的である。そこで、労働組合が、各職場で実際におこなわれている試みを拾い上げ、経営側に提案していかなければならない。ともすれば、労働組合役員の思考経路は、経営側のそれとよく似たものになる。高齢者雇用の実現について、経営側と同じようなことしか提案できないならば、労働組合としての存在価値はないだろう。65歳まで働ける体制を作るために、具体的な知恵を出すことが求められている。

(B) 賃金が減っても、人を増やして負荷を下げる要求を出す

戦後の労働組合運動は、賃上げ一本で来たといっても過言ではない。雇用を守ると言いながら、結局は賃上げをとって雇用を切り捨ててきた感が強い。これでは、65歳まで働き続ける職場を作ることはできない。個人が受け取る賃金を下げてでも雇用を増やして負荷を軽くし、高齢者が働きやすい職場を作ることを考えなければならない。

(C) 組合員の能力育成のアドバイザーとなる

これからの傾向として、経営側は従業員に対して、自己選択・自己責任の原則をより強く求

めるようになる。労働組合は、個人が判断に困ったときに的確なアドバイスができる体制を作っておかなければならない。

(4) 社会の課題 — 働く高齢者を応援する

企業において中高年が働き続けるには、企業と個人、そして労働組合の取り組みだけでは不十分である。私たちの社会が中高年の労働をあたりまえのこととして受け入れる必要がある。これは、女性の社会進出の問題と共通する論点を含んでいる。女性の社会進出を妨げている要因のひとつに、女性労働に対する社会の偏見がある。クレーム処理に女性担当者を送ると顧客が気を悪くする、という事実がその典型である。女性が来ると軽くみられているように感じるのは、偏見以外の何物でもない。

中高年層の労働についても、これと同じような状況がみられる。もっと若い人をウチの担当にしるとか、オジさんやオバさんはいらないよ、といった言動が公然となされる。労働力人口の高齢化とは、第一線で働き続ける中高年層が増えていくことである。高齢化社会は、中高年の労働なくしては成り立たない社会である。「若いことはいいことだ」という発想を改め、中高年層の就労を応援する社会を作らなければならない。

4. 企業の対応

今回の調査研究の中で企業の考え方や対応策を知ることができるのは、企業に対するアンケート調査（以下、「企業アンケート」と略称）と高齢者雇用に熱心な中小企業への聞き取り調査（以下、「中小企業調査」と略称）の2つである。第2節で図1と表1として示した分析の枠組みにしたがって、企業側の対応を見ていこう。

(1) 労働力人口減少への対応—高齢者を積極的に活用

まず、企業活動を支える労働力をどう確保するのかという点から検討しよう。これは、図1の中で「社会環境・労働市場」として示された項目である。企業アンケートにおいて、次のような質問がなされた。「景気が長期で低迷しているため、一時的に労働力が過剰の状態にありますが、少子化傾向のために、将来的には若年労働力が不足すると予想されています。そこで、高齢者の活用を含め、貴社は人材確保についてどのような考えをお持ちですか。」その他を含めて6つの選択肢が示され、2つまで選ぶよう求められた。

最も多かった答えは、「賃金等を調整した上で高齢者を活用したい」(47.6%)で、「これまで培った能力を活かしてもらい、高齢者を積極的に活用したい」(24.3%)がそれに続いた。「高齢者に頼らず、パートや派遣労働者を活用する」と回答した企業(17.5%)や「設備投資で対応する」と考えている企業(2.9%)もあるが、両者を合わせても2割程度である。労働力人口の減少には高齢者の活用で対応しようとしている姿を見ることができる。

この点は、中小企業調査においても確認できた。A製作所は、ボルトやナットを製造している中堅企業である。60歳定年制をとっており、定年後は、1年ごとに更新される再雇用制度を設けている。再雇用の上限は65歳である。A製作所の総務課長は、「新卒者の採用を抑えて、高齢者を積極的に活用していきたい」と話していた。

高齢者を積極活用する理由として、総務課長は次の3つをあげた。まず、高齢者の技能が高いことである。高齢者が長年にわたって現場で培ってきた技能は、すぐに代替者がみつかるようなものではない。本人が健康で、かつ働く意欲があるならば、A製作所にとって貴重な戦力になるというのである。高齢者活用の第二の理由は、新卒者の定着が悪いことである。毎年新卒者を採用するが、たくさん辞めていってしまう。その点、高齢者は、安定して働いてくれるので、要員計画が立てやすい。高齢者活用の三番目の理由は、雇用調整が容易なことである。雇用契約が1年ごとに更新されるので、生産量が減少した場合、調整がやりやすいという。三番目の理由は、やや後ろ向きであるが、一番目と二番目の理由は、高齢者のいい点に注目して、高齢者を積極的に使っていこうとしている。特に、二番目の理由は、労働力需給を意識したものであり、企業の労働需要に応じてくれるグループとして高齢者をとらえていることがわかる。

(2) 希望者全員を対象とすることの是非

企業側の抵抗が大きい「希望者全員」

定年後の継続雇用制度を運営していく上で、まず問題となるのが希望者全員を対象とするのか、企業が必要と認めた者だけを対象とするのかである。企業アンケートでは、まず、定年後も就労を希望する現業従事者に対して、会社としてどのような措置をとっているかをたずねた。その結果、半数近い企業（51社、49.5%）が「特別の措置はない」と回答した。他方、「社内で雇用を継続する」と答えた企業は32社（31.1%）であり、「関連会社へ転籍出向させる」（2社、1.9%）や「他社への再就職の斡旋を行う」（1社、1.0%）企業と合わせても、何らかの形で継続雇用の面倒を見ようという企業は3分の1にとどまった。今回の企業アンケートに回答した企業は、現業従事者の定年後の仕事については、あまり真剣に考えていない実態が明らかになった。

その上で、勤務延長制度や再雇用制度を持っている企業85社（回答企業の82.5%）に対して、適用対象者の範囲をたずねた結果を見よう。「原則として希望者全員」としているのは9社（10.6%）だけである。他方、「会社が特に必要と認めた資格、技能等を有するものに限る」とする企業が最も多く（51社、60.0%）、「会社の基準を満たした希望者全員」とする企業（22社、25.9%）と合わせると、85.9%の企業が「会社の基準」を優先している。定年後の継続雇用制度を持っている企業でも、継続雇用されるか否かは会社の都合で決めるというのが、回答企業に共通した考え方である。

実質的には希望者全員になっている

ただ、「会社が決める」とは言っても、事実上、希望者全員になっている場合もある。高齢者雇用に熱心な中小企業への聞き取り調査の対象となった5社すべてにおいて、「会社が必要と認めた者」という条件がつけられていた。しかし、そのような条件があっても、「事実上、希望者全員になっている」企業が2社あった。残りの3社は、定年退職を迎えて継続して雇用されることを望んでいる従業員に対して、十分な仕事量が確保できないので一部の者に限っている状況だった。「会社が認めた者」という条件があったとしても、現実に希望者全員となっている企業は相当あるのではないかと予想される。

「会社が必要と認めた者」という表面的なことだけに気を取られていると、実態を見誤ることがある。そのひとつの例が、富士通の再雇用制度である。2000年の春闘において、富士通の労使は、定年後の継続雇用制度を設けることで合意した。労使が制度の実際の運用について議論していく中で、「希望者全員」か「会社が必要と認めた者に限る」のかが争点になった。会社は、「希望者全員」を明記することに頑強に抵抗した。そこで、労働組合は、制度上では「会社が必要と認めた者に限る」ことを容認したが、労使の覚書という形で、「会社が必要と認めなかった者については、別途労使で協議する」ことを会社側に認めさせた。この覚書によって、事実上、希望者全員が実現されることになると富士通労組は考えている。

(3) 仕事内容（適職開発）

スピードや視力を要求される作業

製造現場での作業には、一定の体力を必要とする仕事が多い。特に、スピードを要求される作業や目をよく使う細かい作業などは、高齢者が苦手とする分野である。今回の企業アンケートでは、65歳まで働けるようにする場合の問題点をたずねている。「職務内容や作業環境の見直し」という項目を選択したのは52.4%の企業であり、「賃金体系、退職金制度の見直し」(76.7%)に次いで第2位だった。定年後に働いてもらう場合、仕事をどうするかが大きな問題になっていることがわかる。

では、現在、定年後の雇用継続制度を持っている企業は、どのような作業を担当してもらっているのだろうか。企業アンケートによると、雇用継続制度を持つ85社のうち37社(43.5%)は、定年前と同じ仕事をしてもらっていると答えた。「定年前と同じ仕事だが負荷が下がる」と答えた企業は31社(36.5%)、「より軽易な別の仕事に移る」と回答した企業は7社(8.2%)だった。継続雇用に際して、定年前と同じ仕事を担当してもらう企業と、負荷の軽い作業を用意している企業がほぼ同数になった。

今回の企業アンケートでは、スピードや視力の問題は、直接たずねていない。そこで、中小企業調査によって、定年後の継続就業者がどのような作業を担当しているか見てみよう。

先に紹介したA製作所では、定年退職を迎える人の6割程度が再雇用を希望している。だいたい人は、それまで担当していた仕事と同じ仕事を引き続きやってもらうようにしているが、

例外もある。例えば、検査部門である。検査部門は目を酷使するため、高齢者にとって働きにくい職場である。そのため、ある程度高齢になって、目が疲れやすくなったと感じたら、定年前でも別の作業に移すようにしている。もう一つの例外として、従業員の適性を見た配置がある。現在、守衛をしている人は、もともと製造職場で働いていた。そのまま、その職場で継続して働いてもらうことも考えたが、とても人当たりがよいので、守衛の仕事に就いてもらった。

A製作所の検査部門の事例は、目を酷使して細かい作業をしなければならない職場で高齢者が働き続けるのは難しいことを示している。しかし、その他の部門においては、高齢者でも十分対応できる仕事があることを証明している。高齢者に向けた仕事の例として、あと2つの企業での経験を紹介しよう。

長年培われた高度な技能や知的熟練を活かす仕事

知的熟練とは、生産の仕組みや機械の構造を理解することによって、機械故障や不良品などの異常が発生したときに、原因を推定する能力のことである。¹¹⁾ 高齢者は、それまでの労働経験から、作業それ自体に必要な技能だけでなく、知的熟練も高めている可能性が高い。企業がその点に注目し、高齢者を活用しようとするとき、担当してもらう仕事はたくさん発生する。

自動車の車体部品を作っているB機工は、従業員約1000名の会社である。完成車メーカーからボディの金型を移管され、必要に応じて部品生産を行っている。移管された金型は、連続プレスで使われていたものなので、B機工のプレス機械にそのまま取り付けて使うことはできない。B機工のプレス機械に合わせるには改造が必要であり、そのために、機械工や仕上工がいる。金型の仕上げは手作業であり、長年の経験を必要とする仕事である。スピードを要求される仕事ではなく、確実に精度を出しながら完成させていく作業である。この分野で働いてきた人は、定年後もそのまま仕事を継続する人が多い。

精密機能パーツを製造しているE精工は、従業員数500人程度の会社である。定年年齢は60歳で、63歳まで再雇用する制度をとっている。1999年の時点で、再雇用制度を使って働いているのは5名(製造部門3名、技術1名、事務職1名)であった。これら5名のなかで定年前とまったく同じ仕事をしているのは事務職の1名だけであるが、他の4名は、定年前とは少し違うけれども、比較的似通った仕事をしていた。例えば、製造一課で熱処理を担当している人は元工場長であり、定年後は専門知識と高い技能を後輩に伝える仕事をしていた。この人は、製品の加工だけでなく、機械の仕組みや生産工程全体を理解しており、高度な知的熟練の持ち主である。そのような人が後輩の指導をするために定年後も同じ企業に残るのは、とても意義深いことである。

「定年前と違う仕事」といっても、「違い」は千差万別である。定年前とは違う仕事でも、それまで身につけた知識や技能を大幅に活かせる仕事もあれば、それまでの知識や技能をほとんど活かさない仕事もある。問題は、定年前の仕事と同じか違うかではなく、定年前に身につけた知識や技能をどの程度の割合で活かすことができるかである。そのときに大切になるのが、

知的熟練という考え方である。ものづくりが上手な人は、ものをつくることだけではなく、ものづくりに必要な機械や生産管理についての知識も豊富である。高齢者は、確かに作業スピードや視力の面で若年層に劣るが、知的熟練の点では、はるかに優れている。定年後の雇用において、高齢者の持つ知的熟練をどこまで使うことができるかが、高齢者雇用の成否を決めると言っても過言ではない。

50歳代で輝いてこそ

企業側が定年後も継続して雇用したいと考えるような従業員は、50歳代に価値の高い仕事をしているはずである。定年後の継続雇用を考えると、しばしば、定年直前の状況だけに目を奪われがちだが、それでは不十分である。50歳代にどういう働き方をするかに注目しないと、60歳代の継続雇用の条件は見えてこない。50歳代の現業従事者は、どのような仕事をしているのだろうか。

企業アンケートでは、50歳代の現業従事者の働き方や賃金について、いくつかの質問をした。その結果を簡単にまとめると、以下の6点になる。

- (ア) 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る、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。
- (イ) 50歳代の現業従事者の賃金は、ある一定年齢（多くは55歳）から昇給額が他の年齢層よりも減少する仕組みになっている場合が多い。これは、55歳定年制の名残だと考えられる。
- (ウ) 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。
- (エ) 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。
- (オ) 現業従事者に対して役職定年制をとっている企業は65.0%であり、役職を降りたあとの仕事として一般的なものは、同じ職場で現場作業に戻る場合である。
- (カ) 50歳代の現業従事者の活用場所として、同じ職場で定年まで勤めることが考えられており、50歳代中心の職場を作ることは否定的である。また、ロボット等の新しい技術が50歳代の現業従事者に及ぼす影響としては、個人差が大きくて一概に言えないと考える企業が最も多い。

50歳代の現業従事者の活用は、これから深刻な問題になる可能性があるにもかかわらず、企業アンケートに回答した企業の大半は、その問題への明確な解決策を見つけられずにいることが明らかになった。50歳代の現業従事者の中には、輝いている人もいるし、輝いていない人もいる。では、どのような仕事をしている人が輝いているのだろうか。中小企業調査で話をきいた

C工業の事例を紹介しよう。

経験が活かせる仕事を作り出す

C工業は、自動化された溶接用専用機や機械洗浄機を作っている中規模企業であり、注文生産が一般的である。C工業では、顧客から出された仕様にしたがって工場内で製品を組み立て、性能試験をした後で分解・梱包して納入先に送り、そこで再び組み立てて動く状態にまで持って行って納品するという仕事をしている。

C工業の総務課長によると、50歳代の現業従事者は、全従業員の30%くらいいるが、ほぼ全員が第一線で活躍しているという。C工業で必要とされる技能は、60秒のサイクルタイム内に一連の作業を終わらせるというものではなく、顧客の要求に応じて自動機械を作り上げるものである。納期は、数ヶ月単位で決められており、手の早さよりも機械組み立ての正確さが要求される。最近の製品には多くの電子部品が使われており、技術進歩のスピードも速いが、50歳代の大半は、十分対応できているという。また、納入した機械は長期にわたって使われるので、修理の依頼も多い。50歳代の現業従事者にとっては、自分が昔作った機械なので、修理はお手の物である。50歳代でも対応できる仕事がたくさんある、というのがC工業の実態である。

C工業では役職定年が57歳に設定されているが、役職を降りた人たちは何をしているのだろうか。リーダーやマネジャーといった役職者は、役職を降りた場合、一作業員に戻って仕事をしている。リーダーの場合、もともとチームの一員として現場作業を担当していたため、一作業員に戻ること何ら問題は発生しない。また、マネジャーは、内部昇進で現場作業員から上がっていった人たちなので、もとの職場に戻っても十分に対処できるだけの技能を持っているということだった。

C工業のように、作業にスピードを要求される仕事ではなく、長年の経験やカンと新しい技術の融合を必要とする作業をしている企業の場合、50歳代の現業従事者に活躍の場を与えるのは、決して難しくないことがわかる。ただ、C工業は、現業従事者が技術進歩に対応できるように、彼らに対する教育訓練に熱心である点を忘れてはならない。

現場に任せる

60歳代前半層の継続雇用を実現しようとするときに、大半の企業が、やっってもらい仕事がないという問題に直面する。この問題を所管するのは、通常、人事部や労務部だが、机の上で考えていると、体力や視力が衰えた高齢者に働く場所を用意するのは、とうてい不可能だと思えてくる。しかし、高齢者雇用に長い経験を持つ企業の話を書いていると、そうでもないようである。高齢者に適した仕事は、現場に近いところで考えればたくさん出てくるというのである。

この分野で長い経験を持つ企業は、横河電機と前川製作所である。横河電機は、1975年に横河エルダーという会社を設立し、横河電機と関連会社の定年到達者に雇用の場を提供してきた。横河エルダーは、定年到達者の中から、職場の上司が推薦し、健康であって働く意欲を持っている人を採用して、職場に派遣する事業を行っている。定年退職者の中で横河エルダーに来る

割合は、年によって変化するが、約4割である。横河エルダーから派遣される職場は、基本的に、その人が定年まで働いていたところである。

横河エルダーの牧社長によると、定年到達者にどのような仕事をしてもらうかについては、すべて現場に任せているという。現場の上長が本人の能力を判定し、就労の希望を確かめながら、最も適した仕事をみつけるようにしている。間接部門で考えていたのではアイデアは生まれないので、現場主義に徹しているということだった。

同じような状況は、前川製作所でも観察できる。前川製作所は、60歳定年を迎えた従業員に雇用の場を提供するために、財団法人深川高齢者職業活用センターを設立している。60歳定年を迎えて、さらに働き続けたいと考える人は、このセンターに登録し、職場に派遣される。現在、80名が登録しているが、登録だけしているという人は皆無で、全員が仕事をしている。

常務理事の加茂田氏によると、登録者に仕事を確保するために現場の上長と緊密に連絡を取っているという。「高齢者を登録だけして仕事を与えない会社があるが、それでは意味がない。長年培ってきた技能や経験、知識を活かせる仕事をしてもらって初めて、意味がある。」この点を加茂田氏は強調する。「登録者全員に仕事を用意するには、職場の協力が欠かせない。職場に行けば、高齢者に適した仕事を生み出す知恵が隠れている。それを引き出すことが必要だ。」ここでも、日本企業が得意としてきた「現場主義」を見ることができる。

多様な勤務形態を用意すること

60歳代前半層の雇用を実現するには、働く側の事情も考慮しなければならない。定年前と同じように働きたいという人もいれば、一日の労働時間を短くして働きたいとか、週に2~3日くらい働きたいといった考えを持った人もいる。従業員側の事情を無視して制度を作った場合、絵に描いた餅になりかねない。

企業アンケートでは、60歳代の継続雇用制度を持っている企業85社に対して、一日の労働時間と勤務日数についてたずねた。その結果、継続雇用者の一日の労働時間が定年前と変わらないとした企業は63社（74.1%）、勤務日数が変わらないとした企業は69社（81.2%）だった。後に見るように、60歳定年以降の働き方として、従業員は多様性を求めている。多様な雇用形態を用意するという点では、まだまだ対応が不十分だと言わざるをえない。

先に紹介したA製作所は、多様な勤務形態という点でも興味深い仕組みを導入している。A製作所では、定年退職者の登録制度をとっており、生産が増えたときに短期間でもいいから来てくれないかと声をかけている。定年退職した人の中には、他の会社で働いている人もいるが、家で農業をしている人もいる。農繁期と重なると無理だが、そうでなければ、気楽に働きに来てくれるという。A製作所では、今後5カ年の計画として、生産変動の2割を再雇用者と派遣でまかなおうとしている。それは、これまでの経験から、生産変動は多くても2割までなので、この部分を非正規社員で対応できれば、正社員の雇用安定が達成されるからである。

A製作所の職場は、定年退職者の再雇用に前向きである。それは、新卒を採れないという理

由もあるが、それ以上重要な理由として、再雇用者の賃金を変動費として扱うという経営方針が出ているためである。辞めた人の補充を再雇用者で行う場合は、職場管理上の工数にカウントしないという処置をとっている。コスト管理は課を単位として行っており、課長が責任を負わされている。再雇用者を雇った場合、その人の賃金は人件費として扱わないという措置は、課長にとってとても魅力的であり、再雇用者の雇用に積極的になるのだという。再雇用を促進するには、経営者の明確な意志が欠かせないと言われるが、A製作所の取り組みは、その点を如実に表している。

(4) 処遇体系の再編

年収の低下

60歳定年を迎えて、勤務延長や再雇用される場合、定年前に比べて賃金が低下するのが一般的である。今回の企業アンケートでも、60歳代の継続雇用制度を持っている85社に賃金の変化をきいたところ、81社が「定年前よりも低下する」と答えた。そして、さらに、年収ベースでの程度低下するかをたずねたところ、最も多かったのが30%以上50%未満の低下（34社、40.0%）であり、20%以上30%未満低下（22社、25.9%）がそれに続き、50%以上低下する会社も12.9%あった。

これまでは、60歳を超えて就労する場合、月例賃金が一定額を超えると、厚生年金が減額されて支給される制度（在職老齢年金制度）があった。そのため、多くの企業は、収入のある仕事に就いている場合の厚生年金受取額と企業が支払う賃金、そして高齢者雇用継続給付金等の補助金を合計した金額が、企業と従業員双方にとって最も有利になるように賃金額を設定していた。具体的な金額は、個々の従業員の厚生年金受給額によって異なるが、平均的には月12～3万円だと言われる。これは、現業従事者の定年前月例賃金の半分から3分の1にあたる金額である。年収にはボーナスが入るので、最終的に企業から支払われるのは、定年前の半分程度になる。これに、在職老齢年金と高齢者雇用継続給付金等の補助金を加えると、継続雇用制度を利用して働いた場合、従業員は、定年前年収の7割から8割を受け取ることになるのである。

継続雇用制度のもとで働くと、勤務日数や一日の勤務時間は定年前とほぼ同じで、担当している仕事の負荷がやや軽くなる。その意味では、定年前と後で労働条件が異なるのは事実である。しかし、会社から支払われる賃金が、半分程度に減ることには納得がいかない。継続雇用者の賃金額が、在職老齢年金制度と各種補助金を合計して、「合理的に」決められているのだから、異議を申し立てても受け入れられる余地はほとんどない。それなら、仕事に投入する労力を減らそうか——このように考える継続雇用者が出てきても不思議はないだろう。いわゆる、モラルの低下である。

継続雇用者のモラルの低下

中小企業調査では、定年後の継続雇用者に対して、どの程度の賃金を払っているかをたずね

た。聞きもらしたC工業を除く各社の状況は、以下の通りである。

A製作所：再雇用者の賃金は定年前の7割になり、昇給はなくなる。在職老齢年金を加味して決めている。

B機工：賃金は30%減になり、高齢者雇用継続給付金で埋めるので、結果として定年前の10%減になる。ボーナスは3割減になる。在職老齢年金との調整はしていない。

D製作所：出勤日数は同じで、給料は半分になる。在職老齢年金との調整は考慮していない。

E精工：再雇用者に対する賃金は、初年度3割減になり、次の年には4割減になる。ボーナスは、1～2割減になる。高齢者雇用継続給付金で補填している。

給与の減少幅はさまざまであるが、どの会社も3～5割ほど削減している。これだけの給与の減少に直面すると、従業員のモラルにも影響が出てくる。A製作所の総務課長は、「同じ仕事をしているのに給与が低くなるので不満も多いようだ」と話していた。

今回の2つの調査（企業アンケートと中小企業調査）では、賃金低下に伴うモラルの低下にどう対処するかという点について、十分に確かめることはできなかった。ただ、すでにこの分野で20年以上の経験を持つ横河電機の経験が参考になる。先に紹介した横河エルダーの牧氏によると、定年前と後で事情が違うことを従業員に認識してもらうには、別会社を作って再雇用することが有効だという。同じ会社に再雇用されたとなると、定年前の賃金との比較をどうしても気にしてしまう。しかし、定年後に雇われたのは別の会社だとなると、意識も違ってきて、従業員の「気持ちの割り切り」が容易になるというのである。ひとつの卓見であろう。ただ、そうした場合、高齢者雇用継続給付金の支給対象にはならないという点は覚えておかなければならない。

具体的な賃金設定方法

定年後の継続雇用者に対して、どれだけの賃金を払えばいいのだろうか。今回の調査では、具体的な賃金額についてはたずねていないので、筆者が他の機会に調査した結果を紹介しよう。

60歳代の継続雇用について、労使の話し合いが最も進んでいるのは電機産業である。電機連合は、2000年の春闘において、60歳代の継続雇用実現を主たる交渉目標として掲げ、多くの会社で労使間の合意が成立した。ほとんどの会社が2001年4月からの実施を予定しており、現段階では、制度の枠組みができただけである。制度は、現実の荒波をくぐり抜けて鍛えられる。電機産業各社の60歳代継続雇用制度は、現実の洗礼を受けていないという点では、未完成の状態である。しかし、これから継続雇用制度を作っていく企業には、参考になる点が多い。

60歳代の継続雇用者の賃金水準を考えると、しばしば出される概念に「市場賃金」がある。これは、継続雇用者に担当してもらう仕事を外部に出した場合、どれだけの賃金が払われているかを基準にして、継続雇用者の賃金を決めようとする考え方である。松下電器産業も富士通も、明確にこの考え方に基づいて制度設計を行っている。「市場賃金」の考え方は、職務給とほぼ同じと考えて差し支えない。担当している仕事によって生み出される価値に応じて、賃金

を払おうとしているからである。

月額20万円

では、「市場賃金」によって決められる賃金額は、具体的にいくらになるのだろうか。仕事の価値に応じた賃金だから千差万別であるはずだが、ある種の相場が形成されつつある。松下電器産業の場合、60歳代前半層の雇用の場を確保するために作られた「ネクスト・ステージ・プログラム」で想定されている賃金額は、年間240万円である。300万円と180万円という年収設定もあるが、基本は月20万円、年間240万円である。

富士通は、松下電器産業のように、年収240万円という明確な数字を出していない。富士通では、「仕事の価値が賃金を決める」という考え方が全面に出ているので、仕事を抜きに賃金額だけ決めることはできないという論理である。ただ、現実にはどの程度の賃金水準になるかという点については、社内で検討がなされており、そこで出てくる水準は、やはり月20万円である。

月20万円という賃金額は、大卒の初任給に相当するが、ボーナスが支給されないので、実際の賃金コストは大卒よりも低いことになる。「約40年の労働経験を持つベテランを月20万円で雇えるのなら安い」というのが、現場の感覚である。大卒を採用した場合、最初の2～3年間は役に立たないと考えなければならない。教える手間ばかりかかって成果をあまり生み出さない新卒者を雇うよりも、すぐに役に立つ仕事をしてくれる高齢者の方が短期的には有利である。特に、ギリギリの要員で仕事をまわしている部署にとっては、高齢者の方が使い勝手がいいということになる。

月20万円は、厚生年金の支給開始年齢が繰り上げられた後の生活費を考える上でも、ひとつの目安になる。現行の在職老齢年金制度を利用して働く場合、企業が支払う賃金額は月12～3万円になる。2001年4月から予定されているのは、厚生年金の基礎年金部分（約67,000円）の支給を1歳ずつ引き上げようとするものである。いま、ある60歳代前半の労働者の生活が、月12～13万円の賃金と在職老齢年金で何とか成り立っているとしよう。2001年4月から基礎年金の支給年齢が引き上げられると、彼(女)には、たちまち月あたり67,000円の不足が発生することになる。この不足を埋める最も簡単な手段は、企業が月20万円の賃金を支払うことである。平均的に見ると、継続雇用者は月20万円の価値のある仕事をしているのだから、企業が支払う賃金を20万円にすることによって本来の姿に戻ると考えることもできる。

賃金体系全体の見直し

現在の日本企業に一般的な60歳定年制は、60歳という生物年齢によって雇用関係を強制的に終わらせる仕組みであるが、従業員に対する賃金支払い期限を決めるという側面も持っている。いわゆる年功的な賃金制度のもとでは、企業業績に対する貢献と賃金の間に乖離が発生しやすい。一般的には、若年層では、企業業績に対する貢献よりも少ない賃金を受け取り、中年になって生計費が多くかかるようになったときに、業績貢献よりも多い賃金を受け取ると理解さ

れている。中高年層の賃金額が、彼(女)らの業績への貢献を超えているとき、企業はいつまでもその状態を容認することはできない。必ず、全体の帳尻を合わせる期限が必要になる。これが定年制である。

日本の大企業の賃金制度には、55歳定年制時代の名残を見ることができる。55歳になると賃金上昇が頭打ちになったり、賃金額自体が引き下げられたりしているからである。この点は、企業アンケートに明確に現れている。50歳代の現業従事者に対する昇給制度をたずねたところ、他の年齢層と同じように昇給がなされている企業は21社(20.4%)にとどまり、残りの8割近くの企業は、一定の年齢(通常は55歳)から昇給を低くしたり、ストップさせたりしていた。定年年齢を55歳から60歳に引き上げたとき、賃金体系を抜本的に見直すのではなく、小手先の改定で対応したと解釈できよう。

65歳まで第一線で働ける企業にすることを考えたとき、遅かれ早かれ、賃金体系の大幅改定が必要になる。そのことを認識している企業がどの程度あるかについて、今回の企業アンケートは、直接的に答えてくれない。ただ、50歳代の現業従事者に対する今後の賃金制度についてたずねたところ、「その他」を選択した11社(10.7%)の中に、抜本的な賃金体系改定を視野に入れている企業が何社かあった。60歳代前半層の雇用を本格的に実現していくには、若年層を含めた賃金体系の見直しを避けて通ることはできない。

早めに取り組むことの重要性

65歳まで普通に働けるような賃金体系を考えるとときに参考になるのが、松屋の経験である。銀座と浅草に店舗を持つ老舗デパート松屋は、1998年に「65歳現役制」を導入した。65歳定年ではなく、65歳現役制としたところに、松屋の心意気が現れている。松屋は、1970年代までは、船橋と横浜にも店舗を持っていたが、第一次オイルショックの不況の中で採算が悪化し、生き残りのために2店舗の閉鎖を実施した。その後、企業業績は回復したが、不況に強いコスト体質を作るために、労使で人件費の適正化に取り組んだ。その結果として出てきたのが、50歳からの完全職務給化である。50歳以降は、賃金構成の中の職能的要素を廃止し、担当している仕事と業績で賃金が決まるようにした。年収が減少する従業員からは不満の声が出てきたが、従業員全体には好意的に受け止められた。

松屋の人事部長小守氏は、このような制度改定が成功した理由は2つあると考えている。一つは、1980年代はじめ頃から、十分な時間をとって労使間で討議してきたことである。労使合同の委員会を設置し、都合の悪い情報も共有しながら、ホンネの議論を繰り広げていった。早めに取り組んだために、さまざまなしくみを試す余裕があった。もう一つの理由は、一つ目の理由とも関連するが、対象となる従業員が少ない間に制度改定を実施したことである。男性従業員に占める50歳代の割合は、最近でこそ30%を超えるようになったが、1980年代はまだそれほど高くなかった。賃金低下もあり得るという制度を実施するには、対象となる従業員数が少ないほど実現が容易になる。早く取り組んだことの利点を、小守氏は強調していた。

(5) 能力開発—職務配置計画表の作成

60歳代前半層の雇用を実現するために最も大切な点は、企業が雇いたいと思うような能力を従業員が維持し続けていることである。年金制度が危機に瀕しているため、企業は一定数の60歳代の雇用を強制されるとすれば、決して実のあるしくみにはならないだろう。松下電器産業のネクスト・ステージ・プログラムにおいて、基本方針の一つとして掲げられているのは、「福祉のためでなく、企業経営にとって有利だから60歳代前半層を雇用する」ことである。「経営にとって有利」とは、賃金コストと企業業績への貢献がバランスしていることである。60歳代の従業員が持っている能力を企業は必要としており、従業員も働きたいと考えている。そのような状況ができあがったときに、60歳代前半層の雇用は実質的なものになるだろう。

では、どうすれば従業員は企業が必要とする能力を維持できるのか。能力開発は従業員個人の責任で実行することによって企業は関与しない、という姿勢を企業がとるとすれば、60歳代前半に輝く従業員は生まれにくいだろう。能力は、日々の仕事を通して形成される。どのような仕事を経験してきたかが、その人の能力構成をほぼ決める。この点に留意すれば、能力形成における企業の役割はとても大きい。

今回の調査では、具体的な能力開発の方法まで踏み込んで議論できなかったが、長期の視点で仕事の配置を考えることが必要である。具体的には、職務配置計画表の作成である。40歳代以降を5年ごとに区切り、60歳代前半に向かって、どのような分野の仕事をどのタイミングで経験させていくかを考えるのである。能力の棚卸しも同時に必要になる。これまでに経験した職務と現在担当している職務、そして本人の適性を見ながら、これから20年間の働き方を計画することになる。

経済環境の変化によって、計画通りに進まないことは往々にして起こり得る。大切なのは、計画を作ることである。人事部や職場上長が従業員と一緒に計画を作り、従業員自身の自覚を促すことができれば、従業員もどのような能力を身につけていけばいいかがわかってくる。あまり意味を持たないような職業資格の取得に精を出すのではなく、地に足のついた能力育成を従業員自らが実行するようになる。企業の役割は、とても重要である。⁹⁾

(6) この節のまとめ

この節では、図1と表1に基づきながら、60歳代の継続雇用を実現するために企業側の対応について検討した。その結果、以下の点が明らかになった。

- ① 将来の労働力人口の減少には、高齢者を活用して対応しようとしている企業が多い。
- ② 希望者全員を明記することに企業は激しく抵抗するが、実質的に希望者全員になっている企業も少なくない。
- ③ 高齢者は、スピードを要求される作業や目をよく使う細かい作業には向いていないが、経験や知識を要求される仕事には十分対応できる。仕事の配分方法や教育訓練に配慮すれば、

たいていの技術進歩についていくことは可能である。

- ④ 60歳代になっても企業が雇いたいと思うような能力を従業員が身につけておくには、50歳代の働き方が重要である。
- ⑤ 高齢者に適した仕事は、現場にいけば必ずある。日本企業が得意とする「現場主義」をこの分野でも重視する。
- ⑥ 従業員が多様な勤務形態を求めているので、企業もそれに対応する必要がある。そうしなければ、60歳定年を迎えた人の一部しか、継続雇用制度を利用したいと考えないだろう。
- ⑦ 継続雇用された場合の年収低下は、従業員のモラルに悪影響を及ぼす。それを防ぐ一つの手だてとして、定年前の会社と定年後の再雇用の会社を別にすることが考えられる。
- ⑧ 60歳代の継続雇用時の賃金額は、在職老齢年金を考慮しない場合、月額20万円であり、これが相場になりつつある。
- ⑨ 将来的には、若年層も含めた賃金体系の抜本的改革が必要である。
- ⑩ 65歳までの雇用を実現するために最も大切な条件は、企業にとって魅力的な能力を従業員が持ち続けることである。そのために、企業が果たすべき役割は、長期の職務配置計画表を従業員とともに作成することである。

5. 組合員調査に見る従業員の考え方

(1) 資料

今回の調査研究では、個人の意識を明らかにするために、中部地区の企業107社において組合員調査を実施した。労働組合を通して、45歳以上の従業員1653人に調査票を配布し、1312人から回答を得た。回収率は79.4%であった。

回答者の勤務先業種は、自動車製造、自動車部品製造、金属機械、卸・小売、電気、鉄道など広範囲にわたるが、自動車と自動車部品製造のみで1174名であり、全体の約9割を占める。職種の構成は、現業業務40.4%、保全・検査13.5%、それ以外の技能系職種22.0%、技術10.6%、事務7.9%、販売1.3%、その他4.2%、不明0.2%である。回答者の業種が自動車関連製造業であることを反映して、現場で働いている人が回答者の4分の3を占めている。年齢構成は、45～49歳42.6%、50～54歳31.9%、55～59歳23.6%、60歳以上0.9%、不明0.9%であった。

今回の組合員調査は、中部産政研が89年に実施した調査と(財)高年齢者雇用開発協会が1998年に実施した全国調査との比較を念頭に置いて設計された。ただ、この節の目的は、これら2つの調査と今回の調査との比較を行うことではなく、第2節の図1と表1で示された従業員側の課題を解明することである。89年調査との比較は、第3部各論においてなされ、全国調査の結果は、参考資料として添付されているので、詳しくはそちらを参照していただきたい。

(2) 定年後の生活と就労—定年後に働くことの切実さ

第2節の図1には、労働供給側の課題として、厚生年金の支給開始年齢が引き上げられた場合、60歳代前半の生活費をどう確保するのかという点が示されている。今回の組合員調査では、「厚生年金の支給開始年齢と定年年齢との間に空白期間が生じる場合、あなたはその期間をどうするつもりですか」という質問をした。表2は、その結果をまとめたものである。「定年後も働きたい」と考えている人の割合は、どの年代層も半数強である。他方、「職業生活から引退したい」とする人は1割強になっている。まだ考えがまとまっていない人も約3割存在するが、厚生年金の支給年齢と定年年齢の間に空白期間が生じた場合は働いて生活費を稼ぐことが一般的だと言える。

表2 厚生年金支給年齢と定年年齢の間に空白が生じたときの対処方法 (%)

	全 体	45～49 歳	50～54 歳	55～59 歳
定年後も働きたい	52.9	52.4	51.4	55.9
職業生活から引退したい	11.4	11.9	12.0	10.1
まだ考えがまとまっていない	33.5	34.5	34.6	29.3
その他	2.2	1.1	1.9	4.7

ただ、経済的に切迫しているから働きたいと考えているかということそうでもない。表3は、定年後も働く理由をたずねた結果である。回答者は、12の選択肢の中から3つまで選択することを求められた。最も回答数が多い項目は、年代によって異なっている。45～49歳は「働かなければ生活できないから」(20.1%)、50～54歳は「元気なうちは働きたいから」(18.6%)、55～59歳は「働くことは健康によいから」(18.5%)である。40歳代後半は、公的年金の将来に不安があるためか、経済的理由で定年後も働きたいと考える割合がやや高くなっている。しかし、その比率は2割程度であり、決して高いとは言えない。40歳代後半でも、「元気なうちは働きたいから」と考える人が17.7%と、他の年代層とあまり変わらないくらい存在する。

表3 定年後も働きたい理由 (%)

	全 体	45～49 歳	50～54 歳	55～59 歳
元気なうちは働きたいから	17.7	17.7	18.6	16.5
働かなければ生活できないから	17.2	20.1	18.1	11.6
働くことは健康によいから	14.2	11.1	15.0	18.5
将来の生活が不安だから	13.6	14.4	12.8	13.3
経済的にゆとりある生活をするため	13.3	12.9	12.8	14.6

これら2つの表から、今回の組合員調査に回答した人々の相当多くが定年後も働きたいことを望んでいるが、それは必ずしも経済的な理由ではなく、健康や生きがいのためであること

が明らかになった。では、どのような形態や条件で働くことを希望しているのだろうか。

(3) 定年後の就労に関する希望

いまの会社での就労継続希望は決して多くない

表4は、定年後に働く場合に希望する雇用・就業形態をまとめたものである。回答者は、8つの選択肢から1つだけ選ぶよう求められた。この表には、上位6項目が記載されている。最も多いのは、いまの会社で引き続き働きたいと考えている人々であるが、その割合は決して高くなく、全体の3分の1程度である。関連会社での就労を希望している人を合わせても、4割弱にしかならない。他方、意外に多いのは、いまの会社とは関係ない別の会社で働きたいとする人々である。年代によって若干の差はあるが、3割弱が別の会社で働くことを希望している。

表4 定年後に働く場合に希望する雇用・就業形態 (%)

	全 体	45～49歳	50～54歳	55～59歳
いまの会社で引き続き働きたい	33.1	31.5	34.5	33.9
いまの会社とは関係ない別の職場で働きたい	28.2	29.9	27.0	26.7
ボランティアやシルバー人材センターのような短期的な生きがい就労したい	16.9	16.4	16.4	19.2
子会社・系列会社等関連会社で働きたい	6.4	6.1	7.5	4.9
自営業主になりたい	6.3	7.9	6.5	2.9
その他	6.5	5.4	6.5	8.5

定年後の雇用継続を考えると、同じ会社で働き続けたいと思っているのは、従業員の3分の1程度でしかないという事実は重要である。労使間で60歳代の継続雇用を話し合うとき、とかく定年退職者全員が希望した場合の対応を考えようとする傾向が強い。定年退職する人を全部受け入れられるような体制を作るには時間がかかるので、話し合いはなかなか前に進まない。しかし、定年後の雇用継続を希望するのは、定年退職者全員ではなく、3分の1からせいぜい半分程度なのである。定年者の3分の1を受け入れる体制は、少しの努力で実現できるのではないだろうか。

仕事内容についての希望は柔軟性が高い

定年後に働く場合、どのような仕事内容を希望するかをまとめたのが表5である。40歳代後半の回答者は、「今までと同じような仕事でなくても知識や技能を活かせる仕事」を最も多く選択した(37.2%)のに対して、50歳代後半は、「今までと同じような仕事」を最も多く選んだ(32.8%)。しかし、50歳代後半でも、知識や技能を活かせる仕事ならいいとか、まったく新しい仕事でもいいと考える割合が3割近くになっていることは注目に値する。定年後に働く場合、仕事内容については比較的柔軟に対処しようとする傾向を読みとることができる。

表5 定年後に働く場合の仕事内容

(%)

	全 体	45～49 歳	50～54 歳	55～59 歳
今までと同じような仕事	26.7	21.9	28.4	32.8
今までと同じような仕事でなくても	34.3	37.2	34.1	28.8
知識や技能を活かせる仕事				
まったく新しい仕事	29.4	31.8	27.4	28.1
その他	9.6	9.2	10.1	10.3

勤務時間についての希望は多様

定年後に働く場合に、どのような勤務時間を希望するだろうか。表6は、勤務時間についての考え方をまとめたものである。40歳代後半は、普通の従業員と同じ勤務時間を希望する割合が最も高いが、50歳代後半になると、1日の勤務時間が短い方がいいと考える割合が高くなる。その他、週あたりや月あたりの勤務日数が少ないことを希望する人も2割程度にのぼる。定年後の勤務時間について、回答者は、多様な希望を持っていると言えよう。

表6 定年後に働く場合に希望する勤務時間

(%)

	全 体	45～49 歳	50～54 歳	55～59 歳
普通の従業員と同じ	30.3	32.0	31.1	25.5
1日の勤務時間が短い	32.5	30.4	31.8	37.9
週・月の勤務日数が少ない	20.9	18.7	21.3	23.9
自由裁量の勤務時間	15.5	18.2	14.6	12.1
その他	0.9	0.7	1.2	0.7

従業員の状況対応力は高い

以上の考察から、定年後の就労について、従業員は次のように考えていることが明らかになった。

- ① 定年後も働き続けたいと考えている従業員は、相当数存在する。
- ② しかし、定年後も同じ企業で働きたいと考えている従業員は3分の1程度にとどまっている。
- ③ 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。
- ④ 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。

これらの事実は、定年後の雇用継続のあり方について、従業員はとても柔軟に対処しようとしていることを表している。労使で継続雇用制度を検討する場合、従業員の状況対応力が高いことを前提に話し合いを進めれば、さまざまな解決策が出てくるはずである。

50歳代で輝いているか？

企業の対応を検討した前節において、60歳定年を迎えたあとも生き生きと働き続けるためには50歳代の働き方が重要であることを指摘した。今回の組合員調査では、現在の能力発揮の状況について確かめている。表7は、能力・経験にふさわしい仕事を与えられているか否かという点と、今の職場は定年まで生き生きと働ける職場であるかどうかという点についてまとめたものである。それぞれ、「そう思う」を4点、「どちらかというそう思う」を3点、「どちらかというそう思わない」を2点、「そう思わない」を1点として、数値化した。

表7 現在の仕事と職場についての評価 (%)

	能力・経験にふさわしい仕事を 与えられている	今の職場は定年まで生き生きと 働ける職場である
総計	3.01	2.82
45～49歳	2.96	2.66
50～54歳	3.00	2.83
55～59歳	3.09	3.08
現業業務	2.91	2.70
保全・検査	3.11	2.94
その他の技能系職種	3.08	2.87
技術	3.04	2.88
事務	3.11	2.90

どちらの点についても、50歳代の数値が高くなっていることがわかる。特に、能力・経験にふさわしい仕事を与えられているかどうかという点については、50歳代の数値が3.00を超えており、能力・経験に見合った仕事をしていると考える50歳代が多いことを示している。

職種別に見ると、どちらの項目も保全・検査職の点数が高く、現業業務の点数が相対的に低い。これは、保全・検査を担当している人々は、他の職種の人々よりも生き生きと働いている割合が高いことを表している。現業業務の人たちの点数は、確かに相対的に低いですが、2.50を超えていることから考えると、さほど悪い状態ではないと言えよう。50歳で輝いている人が多いことは、定年後の雇用継続も実施しやすいことを示唆している。

(4) 処遇体系

今回の組合員調査では、定年後の継続雇用において、どの程度の賃金を期待しているかはたずねていない。ただ、定年後に抱えている不安について、10の選択肢を示して3つまで選んでもらうように求めたところ、「経済的にゆとりのある生活ができるかどうかが不安だ」という

回答が最も多かった(26.0%)。以下、自分の健康に不安(19.0%)、生きがいを持って暮らせるか不安(15.5%)、働きたいが仕事があるかどうか不安(15.5%)、家族の健康に不安(8.0%)という順番になった。

定年後も雇用の場が確保されていれば、経済的な不安は相当解消されるはずである。定年後の継続雇用制度を整備することは、現役従業員の不安を軽減することになり、企業にとってもメリットは大きいと言えよう。

(5) 能力開発

健康であること

定年後も働き続ける上で最も重要な条件となるのは、健康である。今回の組合員調査では、現在の健康状態をたずねている。全体平均で見ると、「健康である」が18.9%、「普通である」40.6%、「健康上の不安や心配を多少なりとも持っている」34.9%、「病気を抱えている」5.5%となった。6割の人が健康で、4割が健康に不安があるという結果になった。年齢が上昇するにつれて、健康に不安がある割合が高まっていくが、55～59歳でも、16.2%は「健康である」、38.5%は「普通である」と回答した。健康管理は、従業員個人の努力に任されている。健康状態を維持することが、何にもまして重要であることを認識しなければならない。

では、仕事をしていく上で苦勞しているのはどのようなことだろうか。調査票では、11の選択肢を示し、3つまで選んでもらう形式をとった。職種ごとに上位3つを整理すると、次のようになる。

現業業務：①健康面の不安(16.6%)、②記憶力低下(16.1%)、③作業がきつい(13.5%)

保全・検査：①記憶力低下(15.7%)、②健康面の不安(14.5%)、③新技術・情報化(13.5%)

他の技能系：①健康面の不安(16.4%)、②記憶力低下(16.0%)、③新技術・情報化(13.3%)

技術：①記憶力低下(17.7%)、②健康面の不安(14.9%)、③ポスト不足(13.5%)

事務：①記憶力低下(19.3%)、②新技術・情報化(15.9%)、③健康面の不安(15.2%)

健康面の不安、記憶力低下、新技術・情報化の3つがほぼ共通して上位になっていることがわかる。健康についてはすでに指摘したので繰り返さないが、記憶力低下や新技術・情報化への対応は、個人の努力で相当程度克服可能である。自分自身の能力向上への取り組みが重要になってくる。

自分自身の能力評価

組合員調査に回答した人々は、自分自身の能力についてどのような考えを持っているのだろうか。表8は、これまで身につけてきた能力に対する満足度と自分の能力についての評価をまとめたものである。満足度については、「満足している」を4点、「まったく不満である」を1点として数値化した。能力についての評価は、表7と同じように、「そう思う」を4点、「まったくそう思わない」を1点として計算した。

表8 自分能力に対する満足度と評価

(%)

	これまで形成してきた 自分の能力に対する満 足度	自分の能力を定年以降 も会社で活かせる	自分の能力を定年以 降も会社は必要とし ている
総計	2.81	2.64	2.18
45～49 歳	2.78	2.62	2.19
50～54 歳	2.82	2.67	2.20
55～59 歳	2.83	2.64	2.12
現業業務	2.78	2.50	2.09
保全・検査	2.93	2.89	2.35
その他の技能系 職種	2.85	2.74	2.22
技術	2.88	2.78	2.31
事務	2.59	2.51	2.07

まず、これまで形成してきた能力に対する満足度は平均2.81であり、比較的高いと言える。年齢による差はほとんどないが、職種に注目すると、事務職が他の職種に比べて低くなっている点が特徴的である。逆に、満足度が高くなっているのは保全・検査職である。保全・検査という仕事は、職人的な高い能力を必要とされるため、自分たちが身につけてきた能力にある種の誇りを持っているのだろう。

保全・検査職は、能力評価の面でも他の職種より肯定的である。定年以降も自分の能力を会社で活かせると思っており、会社も必要としていると感じている。他方、このような自負を持つことができないのが、事務職と現業業務職である。これら2つの職種は、定年以降も自分の能力を活かすことができるかよくわからない状態であり、定年後も自分の能力を会社が必要とするとは考えていない。

以上の発見は、定年後の継続雇用を考える場合、職種の特性を考慮する必要があることを示唆している。また、定年後も働き続けられるように能力開発をする場合、現業業務職と事務職については、特別な配慮をしなければならないことも教えている。

中高年向け情報化教育の意義

組合員調査では、中高年齢者向けに情報化教育を行えば今後の仕事に生かせると思うか否かをたずねている。表9は、その結果をまとめたものである。組合員は、総じて前向きであり、情報化教育に否定的な見方をしているのは2割弱にすぎない。50歳代後半の回答者がやや否定的なのは、彼らがあと数年で年金生活に入ることを考慮に入れば無理もない結果であろう。

職種間の差に注目すると、事務職が最も肯定的であり、逆に現業業務職が否定的であること

がわかる。事務職の場合、4分の1の回答者が積極的に参加したいと答え、約7割が「ある程度は必要だし、参加したいと思う」と回答した。両者を合わせると、実に95.1%が前向きにとらえていることになる。事務職は、自分たちの能力をあまり高く評価していなかった。だからこそ、情報化教育の必要性を感じているのだろう。

他方、やや問題なのが現業業務職である。情報化教育の効果に肯定的な見方は決して低くないが、平均を下回っている。現業業務職は、事務職と同じように能力の自己評価が高くなかった。現業業務職の教育については、特別な配慮が必要だろう。

表9 中高年の情報化教育についての考え方 (%)

	積極的に参加したいし、仕事に生かせると思う	中高年になっても働ける仕事づくりという意味で、ある程度は必要であると思うし、参加したいと思う	ここまできて苦労して改めて教育を受けても役に立たないと思う	生かせるかどうかは別として、受けたいとは思わない	その他
総計	17.9	62.0	10.3	8.0	1.8
45～49歳	21.6	64.5	6.1	5.9	1.8
50～54歳	15.9	62.8	12.6	7.2	1.4
55～59歳	14.0	55.8	14.9	13.0	2.3
現業業務	14.3	61.8	13.5	9.3	1.1
保全・検査	18.8	60.8	10.8	8.0	1.7
その他の技能系職種	17.8	60.6	9.8	9.4	2.4
技術	23.5	59.6	8.1	3.7	5.1
事務	25.2	69.9	3.9	1.0	0

この節のまとめ

以上、この節では、組合員調査の結果を使って、60歳代の継続雇用について組合員がどのような考え方を持っているかを明らかにした。ここで明らかになったことを確認しておこう。

- (ア) 定年後も働き続けたいと考えている従業員は、相当数存在するが、彼(女)らの就業動機は、必ずしも経済的な理由ではない。
- (イ) 定年後も同じ企業で働きたいと考えている従業員は3分の1程度にとどまっており、別の会社で働くことを希望する人やシルバー人材センターなどでの生きがい就労を希望する人も多い。
- (ウ) 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。また、定年後に働く場合の勤務時間についても、多様な希望が出ている。

- (エ) 50歳代で充実した仕事をしている人は比較的多いが、中でも保全・検査職の充実度が高い。
- (オ) 健康状態については、6割の人が良好、4割がやや問題ありと回答した。
- (カ) 自分自身の能力について、一応満足はしているが、その能力を定年後も会社が必要としているとは考えていない。ただし、保全・検査職は、自らを肯定的にとらえる傾向が強い。逆に、事務職は否定的な見方をする傾向がある。
- (キ) 中高年向け情報化教育の意義は、誰しも認めるところであるが、その傾向は、特に事務職において顕著である。

6. まとめ

この総論では、まず、60歳代前半層の継続雇用を考える場合の基本的課題を整理し、労働供給側と需要側の双方が解決すべき課題を提示した。そして、今回の調査研究プロジェクトで実施した各種の実態調査の結果を駆使しながら、企業と従業員がこの問題をどうとらえ、どのように解決しようとしているのかを検討した。企業の取り組み課題と従業員の考え方については、それぞれの節の最後に簡単なまとめをつけておいたので、ここで繰り返すことはしない。

60歳代の継続雇用の問題を突き詰めて考えていくと、職業能力とは何かという問題に打ちあたる。人は、生活の糧と自分自身の存在意義を求めて職業に就く。人生80年といわれる現在、健康であれば65歳まで働くことが求められている。20歳前後で働き始めると、実に45年間である。これほど長い期間、まともに仕事をしていくには、相当な努力を積み重ねないといけない。不断の能力開発なくして、65歳現役社会は成立しない。

誰しも、より高い能力を身につけたいと考え、それぞれに努力をしている。しかし、同じ量の努力を傾注すれば、みんなが同じように高い能力を身につけられるかということ、決してそうではない。うまくいく人といかない人がいる。その差は、どこから出てくるのかがわかれば、もっと多くの人々が効率的な能力開発を行えるはずである。

60歳代前半層の雇用問題を解決するには、若年から壮年にかけての能力開発のあり方を問い直す必要がある。本人が希望すれば65歳まで働ける社会を作るには、20歳代の働き方からとき起こしていかなければならない。私たちが住む日本という社会をもっと住みやすいところにするために、60歳代の継続雇用の問題は避けて通れない重要な課題である。

【注】

- 1) 詳しくは、65歳現役社会研究会 [1997] を参照されたい。
- 2) 『平成12年雇用管理調査』によると、60歳プラス α 方式をとっている企業が59.8% (正確には、一律定年制を定めている企業のうちで勤務延長制度や再雇用制度を持っている企業の割合)、65歳マイナス β 方式をとっている企業は5.1% (正確には、一律定年制を定めている企業のうちで65歳以上を定年年齢としている企業の割合)、エイジレス方式をとっているのは8.7%だった。これらの合計が100%にならないのは、60歳定年以降の継続雇用制度を持っていない企業と一律でない定年制度を設けている企業があるためである。

- 3) アメリカでは、1967年に制定された「雇用における年齢差別禁止法」が有名である。詳しくは、清家 [2000] を参照されたい。
- 4) ILO [1998] による。
- 5) 詳しくは、藤村 [2000] と高齢者雇用開発協会 [1999] を参照されたい。
- 6) 技能伝承を明確には意識していないが、「他に担当できる人がいないから継続して雇用する」という理由で、この問題をとらえようとする企業もある。単なる数合わせではなく、技能や知識、経験を重視して雇用を継続しようとする点で前向きであるが、広い意味での「労働力確保」に含まれると考える方が現実的である。
- 7) 『平成12年雇用管理調査』によると、定年後の継続雇用制度の中で「原則として希望者全員」を明記しているのは、勤務延長制度を持っている企業（一律定年制を定めている企業のうちの21.0%）の26.3%、再雇用制度を持っている企業（一律定年制を定めている企業のうちの53.1%）の21.1%である。
- 8) 日本生産性本部生産性上級技術者問題研究委員会 [1990 a]、[1990 b]、[1991]
- 9) 品川 [1994] pp.216-217.
- 10) 詳しくは、藤村 [1997] 第2章を参照されたい。
- 11) 詳しくは、小池 [1999] を参照されたい。

【参考文献】

- 高齢者雇用開発協会 [1999] 『継続雇用に関する従業員意識調査結果報告書』
- 小池和男 [1999] 『仕事の経済学 [第2版]』東洋経済新報社
- 品川嘉也 [1994] 『脳は創造性をどう引き出すのか』大和書房
- 清家篤 [2000] 『定年破壊』講談社
- 日本生産性本部生産性上級技術者問題研究委員会 [1990 a] 『英国の技術者・日本の技術者～技術者のキャリアと能力開発』
- [1990 b] 『ドイツの技術者・日本の技術者～技術者のキャリアと能力開発』
- [1991] 『米国の技術者・日本の技術者～技術者のキャリアと能力開発』
- 藤村博之 [1997] 『企業にとって中高年は不要か』生産性出版
- 藤村博之 [2000] 「60歳代前半の雇用継続に対する従業員の考え方—現役従業員が望む継続雇用のあり方—」『エルダー』8月号、pp.12-25.
- 65歳現役社会研究会 [1997] 『65歳現役社会の政策ビジョン～構築のためのシナリオと課題～』労働省職業安定局高齢・障害者対策部
- ILO [1998] Yearbook of Labour Statistics, Geneva

第 3 部

各 論

第1章 アンケート調査に見る高齢期の働き方

A. 問題と要約

藤村博之

1. 調査の目的

今回の調査は、東海地区の企業129社を対象として、中高年現業社員の活用と彼(女)らの定年後の継続雇用がどのように行われているかを明らかにするために実施された。実施時期は、1999年6～7月にかけてである。103社から回答を得ることができ、回収率は79.8%だった。今回の調査では、ちょうど10年前に中部産政研が実施した調査との比較を可能にするために、できるだけ多くの調査項目に共通性を持たせた。1989年当時は、日本社会において高齢化が深刻な問題になるという議論はあったものの、世の中はバブル景気に沸き立っており、将来の労働力需給に対する逼迫感から、高齢者にも活躍の場が十分提供されるだろうという楽観論があった。

しかし、バブル崩壊後の不況からようやく立ち直ろうとしている現在、将来の労働力需給に対する見通しは、けっして明るいものではない。高齢者雇用の面でも、相当厳しい状況が予想されている。しかし、労働力人口は数年後に確実に減り始める。そうなったときに、日本企業がどのように労働力を確保していくかは、大きな課題である。

この報告は、次の2つの点を明らかにすることを目的としている。一つは、東海地区の企業における中高年現業労働者の雇用実態と、高齢者雇用に対する取り組み姿勢を描き出すことである。今回の調査結果を真摯に読むことによって、現場で働く中高年社員の現状を正確にとらえる。もう一つの目的は、10年前の調査との比較を通して、企業側の高齢者雇用に対する取り組みの変化を確かめることである。この10年間に何が変わり、何が変わらなかったのかを整理し、変わらなかった理由を考えてみたい。

2. 回答企業の属性

回答企業の業種別構成は、自動車部品製造業が65.0%と全体の3分の2を占め、次いで多かったのが自動車製造と金属機械製造業で6.8%だった。回答企業の78.6%が自動車製造関連企業であると言える。その他の業種でやや目立ったのは、卸・小売業の3.9%だった。

10年前の89年調査と比べると、回答企業数は33社増加し、自動車製造関連企業の割合が約14ポイント低下している(89年調査は92.9%)。今回の調査は、自動車製造関連企業を中心としながらも、他の業種の企業も含んだものになった。

回答企業の規模で見ると、最も多いのは1000～4999人で28.2%、次いで500～999人の20.4%、100～299人の19.4%となっている。規模別の構成は、89年調査とほぼ同じと言って差し支えな

いだろう。

回答企業の従業員構成については、45歳以上の中高年層の割合が約3割になっている。男女別に見ると、男性の場合は30.6%、女性は27.8%が45歳以上の中高年である。中高年従業員の割合は、89年調査と比べて男性で11.6ポイント、女性で10.8ポイント、それぞれ増加している。この10年間に、従業員の高齢化は着実に進んできたことがわかる。

3. 50歳代の現業従事者の現状と活用

(1) 50歳代の活用問題

一般的に、50歳代になると、体力の衰えが目立ってくる。機敏な動作が難しくなったり、細かい字を読むのが億劫になったりする。現業従事者は、一定の体力を必要とする職務に就いている。表1は、調査に回答した企業において、50歳代の現業従事者がどのような状況にあるのかをまとめたものである。89年調査の回答結果も併せて示した。

表1 50歳代の現業従事者の状況 (%)

	99年調査	89年調査(会社)
すでに対策を終え問題になっていない	0.0	1.4
現在、深刻な問題となっており、対策を検討中である	14.6	7.1
いまはさほど問題になっていないが、近い将来には深刻化する	73.8	88.6
現在も将来も大した問題にならない	10.7	2.9
無回答	1.0	0.0

50歳代の現業従事者の活用が深刻な問題となっている企業は、10年前に比べて7.5ポイント増加し、14.6%となった。近い将来深刻化する企業が88.6%から73.8%へ約15ポイント減少していることと考え合わせると、全体的な傾向として、回答企業では50歳代の現業従事者の活用が現実の問題になりつつあると言える。

しかし、他方で、「現在も将来も大した問題にならない」と回答した企業が約8ポイント増加して10.7%になっている。一部の企業は、50歳代の現業従事者の活用について、対策が終わったと考えているようである。この項目を選択した11社の業種を見ると、卸小売業が1社で、他の10社は自動車部品製造業である。また、企業規模は、大きなところから小さなところまで分布しており、明確な特徴は見いだせない。中高年現業従業員の活用は、業種や規模によって決まると言うよりも、企業ごとの取り組みが成否を決するようである。

では、50歳代の現業従事者の活用について、社内でどのような対応をしているのであろうか。表2は、対応方法についてまとめたものである。「特に明確に検討する部署やプロジェクトはない」とする企業が57.3%と最も多く、「担当部署(人事部等)で検討している」企業が35.9%で続いている。労使でプロジェクトを組んだり、会社内でプロジェクトを組んだりしている企業

表2 50歳代の現業従事者の活用に関わる社内体制 (%)

	99年調査	89年調査(会社)
労使でプロジェクトを組んでいる	3.9	4.3
会社内、関連部署でプロジェクトを組んでいる	1.9	1.4
担当部署(人事部等)で検討している	35.9	32.9
労働組合内で委員会等を設けて検討している	1.0	0.0
特に明確に検討する部署やプロジェクトはない	57.3	58.6
その他	0.0	2.9

は少数派である。表1との関連で言えば、50歳代の現業従事者の活用は近い将来深刻化することはわかっているが、いまのところ明確に検討する体制になっていない企業が多いことがわかる。この問題に対する社内の体制づくりでは、10年前と大差ないことも興味深い。

(2) 50歳代の現業従事者の賃金

体力面で問題が発生する可能性の高い50歳代の現業従事者に対して、どのような賃金制度が適用されているのだろうか。表3は、現在の状況と今後の方向をまとめたものである。まず、「現在」に注目しよう。

他の年齢層と区別なく定年まで昇給していく企業が2割、一定の段階で昇給額に格差が付くが昇給し続ける企業が5割弱、昇給がストップして賃金額が頭打ちになる企業が2割強という構成になった。50歳代のある時期から賃金を減少させている企業は3社(2.9%)とわずかった。

表3 50歳代の現業従事者の賃金 (%)

	現在	今後
定年までの他の年齢層の従業員と区別することなく昇給を行う	20.4	11.7
一定の段階で平均の昇給から格差をつける	48.5	29.1
一定の段階で昇給をストップして頭打ちにする	8.7	13.6
一定の段階で平均の昇給から格差をつけ、さらにその後の段階で昇給をストップして頭打ちにする	13.6	17.5
一定の段階から賃金を減少させていく	2.9	14.6
その他	3.9	10.7

一定段階で昇給に格差がついたり、昇給がストップしたりする企業に対して、何歳からそのような状況が始まるのかをたずねたところ、55歳が圧倒的に多かった。例えば、平均の昇給から格差をつけると回答した50社のうち、55歳が区切りになっているのは24社(48.0%)であっ

た。また、一定の段階で昇給をストップして頭打ちにすると回答した14社のうち10社が55歳から頭打ちになるとしていた。これは、55歳定年を60歳に延長したときの名残だと考えられる。

55歳から60歳への定年延長は、国の強力な政策的後押しもあって順調に進んだが、定年延長とともに賃金体系を抜本的に見直した企業は、意外に少数だったことがわかる。いま、厚生年金の支給開始年齢引き上げのために、65歳まで働ける体制づくりが求められている。55歳から60歳への定年延長は、賃金体系の部分修正で対応できたが、65歳をにらんだ雇用継続となると、部分修正で処理できる範囲を超えてしまう。65歳現役社会実現のためには、賃金体系の抜本的な見直しが必要だとされる理由がここにある。

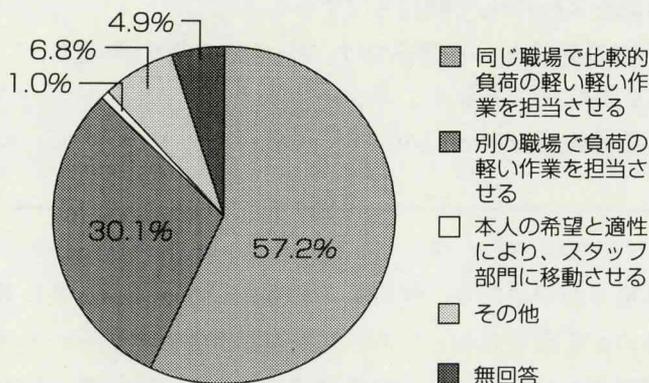
では、50歳代の現業従事者に対する今後の賃金制度はどのようなになると考えているだろうか。表3にあるように、最も多いのは現在の制度と同じ方式（一定の段階で平均の昇給から格差をつける）であるが、その割合は現在の48.5%から約20ポイント下がって29.1%である。他方、大幅に割合が増えているのは、一定の段階から賃金を減少させていく方式であり、約12ポイント増の14.6%になった。

65歳までの雇用継続を考えたとき、賃金制度改定の望ましい姿は、賃金体系の抜本的見直しである。今回の調査では、そういった選択肢は用意しなかったが、「その他」を選んだ企業（10.7%）が記載してくれた具体的方策の中に、賃金体系の大幅改定が含まれていた。例えば、「賃金の構成から年功要素を排除し、職務・能力・成果に応じた賃金に移行する」や「年齢基準ではなく業績対応で昇給するシステム」といった表現がなされていた。50歳代の賃金だけを対象に今後の改定を考えるか、あるいは、賃金体系全体を改定の対象とするかという点は、65歳現役社会に対する企業の取り組み姿勢を占う、一つの指標となる。

(3) 現業従事者の体力と賃金

50歳代になると、個人差はあるものの、通常は体力の衰えが顕著になってくる。例えば、60秒前後のサイクルタイムでの作業を要求される自動車の最終組立職場では、40代後半から比較

図1 体力的に衰えた現業従事者の仕事



的負荷の軽いサブラインに配置換えをすることが以前から行われてきた。今回の調査では、体力的に通常の作業を続けることが難しくなった従業員をどのようにしているのか、そういった人たちに支払う賃金はどのようになっているのか、といった点についてたずねた。

図1は、体力的に衰えた現業従事者にどのような仕事を用意しているかをたずねた結果である。6割近い企業が、同じ職場で比較的負荷の軽い作業を担当させると回答した。別の職場で負荷の軽い作業を担当させると答えた企業（30.1%）と合わせると、9割近い企業が「負荷の軽い作業に移す」ことによって、体力的な衰退に対応しようとしている。

では、そのような人たちに対する賃金はどうなっているのだろうか。経済合理的に考えれば、負荷の低い作業は仕事としての価値がやや低いと予想されるので、賃金もそれに合わせて低下するはずである。図2は、賃金がどのように変わるかをたずねた結果である。6割の企業が「ほとんど変わらない」と回答し、「低下する」とした企業は12.6%にとどまった。低下する場合と低下しない場合の両方があると答えた22.3%の企業と合わせても、賃金を下げている企業は3社に1社である。

図1 体力的に衰えた現業従事者の賃金（通常作業者との比較）

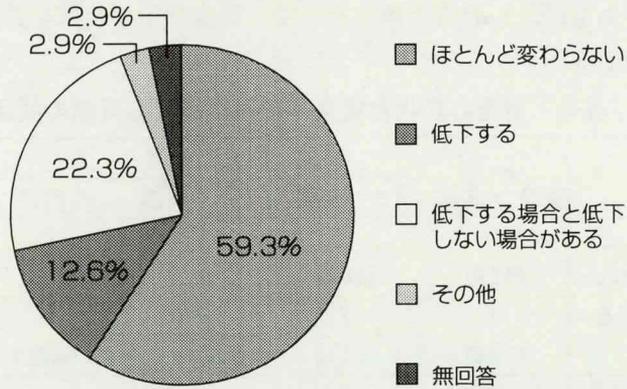
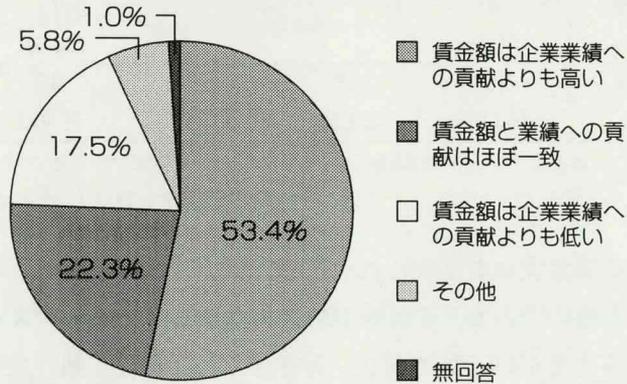


図2 体力的に衰えた現業従事者の賃金と企業業績への貢献



では、企業は、そのような現業従事者に対して支払っている賃金額と彼らの企業業績に対する貢献のバランスをどのように認識しているのだろうか。図3は、その結果をまとめたものである。53.4%の企業が、賃金が企業業績に対する貢献を上回っていると回答し、賃金と貢献がほぼ一致していると答えたのは22.3%だった。図2で示した結果と比べると、負荷の低い作業に移っても賃金が変わらないと回答した企業の割合と賃金が貢献よりも高いと回答した企業の割合がほぼ同じになっている。しかし、これら2つの質問のクロス集計をすると、事情はそれほど単純ではないことがわかる。

表4は、体力的に衰えた現業従事者の賃金の変化を表側に、賃金と貢献の関係を表頭にとって、クロス集計したものである。カッコ内の数字は、横に合計した場合のパーセンテージを表している。例えば、負荷の軽い作業に移っても賃金額がほとんど変わらないと回答した61社について、賃金と業績への貢献の関係をみるという形式になっている。賃金額がほとんど変わらない場合は、賃金額が貢献を上回ると回答した企業が57.4%と最も多いが、貢献とバランスしている企業(16.4%)や賃金よりも貢献が低い企業(19.7%)も相当数存在している。他方、賃金が低下すると答えた企業の中にも、賃金が貢献をなお上回ると考える企業もある。細かく見ると企業ごとに違いがあるが、一般的な傾向として、賃金が下がれば企業業績とのバランスをとりやすいことが確認できた。

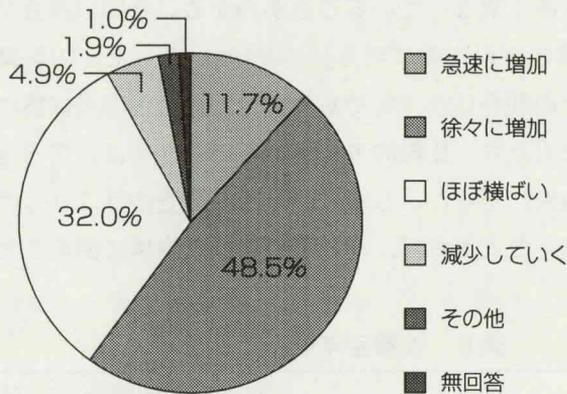
表4 賃金の変化と賃金・企業業績への貢献の関係

		賃金と貢献				合計
		賃金>貢献	賃金=貢献	賃金<貢献	その他	
賃 金 の 変 化	ほとんど 変わらない	35 (57.4)	10 (16.4)	12 (19.7)	4 (6.6)	61 (100.0)
	低下する	4 (30.8)	7 (53.8)	1 (7.7)	1 (7.7)	13 (100.0)
	場合による	13 (56.5)	6 (26.1)	4 (17.4)		23 (100.0)
	その他	2 (66.7)			1 (33.3)	3 (100.0)
	合計	55 (53.9)	23 (22.5)	18 (17.6)	6 (5.9)	102 (100.0)

(注)上段は企業数、カッコ内は%を表す。なお、合計のパーセンテージが図3の数値と一致しないのは、この表には無回答が含まれていないためである。

体力的に衰えてくる現業従事者は、これから増えていくと考えられているだろうか。図4は、企業の予測をまとめたものである。これから急速に増加していくと考える企業が11.7%、徐々に増加していくと見る企業が48.5%であり、両者を合わせると6割の企業がそういった従業員の増加を予測している。逆に、ほぼ横ばいと回答した企業は、回答企業の約3分の1にあたる32.0%だった。

図4 体力的に衰える現業従事者の今後の動向



体力的に衰える可能性の高い現業従事者が横ばいか減っていく企業の内訳を見ると、1000人未満の企業が7割を占めている。比較的規模の小さな企業では、現業従事者の体力低下は、あまり大きな問題にはならないと予想されているようである。

では、体力的に衰えが見られる現業従事者に対する仕事は確保できるのだろうか。そのような従業員が増えていくと回答した62社に対して、今後仕事を確保することが可能か否かをたずねた。確保できると回答した企業は18社（29.0%）で、確保は難しいとした企業（43社、70.4%）を大きく下回った。いままさに、団塊の世代が50歳代前半にさしかかっている。また、高度経済成長期に大量採用した従業員が50歳代を迎えつつある。中部地区の製造業を支えてきた彼らに対して、会社として十分な仕事の間を用意できないのではないかと考えている企業がとて多いことがわかる。

(4) 現業従事者の役職定年

55歳定年を60歳に延長したことが直接の契機となって、役職定年の制度が導入された。今回の調査では、表5にあるように、67社（65.0%）が現業従事者に対する役職定年制を持っていると回答した。10年前の89年調査では、71.0%の企業があると答えていたので、役職定年制をしいている企業が減少したように見える。しかし、今回調査は103社、89年調査は70社の回答なので、6ポイントの差では統計的に有意だとは言いがたい。10年前と比べて、ほとんど変化していないと考えるのが適当だろう。なお、役職定年になる年齢は、回答企業の7割が55歳としている。これは、まさに、55歳定年制の名残だと言えよう。

表5 役職定年制の有無 (%)

	99年調査	89年調査(組合)
ある	65.0	71.0
ない	34.0	29.0
無回答	1.0	0.0

では、役職定年になった人はどのような仕事をしているのだろうか。表6を見ると、10年前の調査と今回の調査で大きく異なっていることがわかる。今回の調査で最も多かった回答は、「同じ職場のままで通常の現場作業に戻る」(62.1%)だった。89年調査でも、この選択肢が最も多く選ばれたが、その割合は26.2%であり、今回調査との差は実に36ポイントである。10年前に役職定年を迎えた人たちが比較的多く就いていた仕事は、スタッフ業務(22.3%)や別の職場での軽作業(19.4%)だった。しかし、今回の調査ではこれらの項目は大幅に減った。製造現場で役職定年を迎えた人たちは、それまでと同じ職場で働くことが普通になっていると言えよう。

表6 役職定年後の仕事 (%)

	99年調査	89年調査(組合)
同じ職場のままで通常の現場作業に戻る	62.1	26.2
同じ職場のままで、軽作業、補助作業につく	4.5	16.5
職場を変わり、通常の現場作業に戻る	10.6	7.8
職場を変わり、軽作業、補助作業につく	3.0	19.4
スタッフ業務につく	12.1	22.3
その他	7.6	7.8

では、現業従事者に対する役職定年制は、これからどのようなようになっていくと考えられているのであろうか。表7は、今回調査と89年調査の結果を比べたものである。現業職場での役職定年制についての考え方は、ほとんど変化していないことがわかる。回答企業の約半数は、「今後とも役職定年制を維持せざるを得ない」とし、これから役職定年制を導入するとする企業も約17%になっている。今後とも役職定年制は導入しないと回答した企業は15%程度、役職定年制は廃止したいと考えている企業は5%であり、2割の企業が役職定年制に対して否定的な態度をとっている。

表7 現業職場での役職定年制の今後 (%)

	99年調査	89年調査(会社)
今後とも役職定年は導入しない	14.6	16.7
今は役職定年を実施しているが、今後は定年まで役職についていられるようにしたい	4.9	1.5
今は役職定年を導入していないが、今後は導入せざるを得ない	17.5	16.7
今後とも役職定年制を維持せざるを得ない	49.5	50.0
今後は役職定年の年齢を引き下げる方向で考えざるを得ない	4.9	6.1
その他	7.8	9.1

年齢を基準にして役職を降ろすという制度は、日本企業が近年押し進めてきた「業績主義」や「成果主義」の流れと矛盾している。若年層から中堅層に対しては、「年齢や勤続年数ではなく業績や仕事の成果で処遇を決める」とい言いながら、50歳代の従業員には、「55歳になっ

たから役職をはずします」という制度を維持しているのである。ただ、年齢を基準に役職を降ろすという制度は、企業側の説明コストと従業員の納得性の確保という点から見ると、それなりに合理性がある。役職定年制がこれからどうなるかは、企業が従業員の能力評価にどこまで真剣に取り組むかに依存していると言えよう。

(5) 50歳代の現業従事者の今後の活用

企業は、50歳代の現業従事者を今後どう活用していこうと考えているのだろうか。表8は、今回調査での回答結果をまとめたものである。8割の企業が、原則として定年まで現状の職場で働いてもらうと考えていることがわかる。比較的負荷の軽い職場に移って働いてもらう(8.7%)とか、ライン部門からスタッフ部門へ移動して働いてもらう(1.9%)という考え方もあるが、少数にとどまっている。あくまでも、現在の職場で働き続けてもらうことを基本に、50歳代の現業従事者の活用を考えている。

表8 50歳代の現業従事者の活用 (%)

原則として定年まで現状の職場で働いてもらう	80.6
ある年齢に達すると身分は正社員のままで比較的負荷の軽い職場に移って働いてもらう	8.7
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して働いてもらう	3.9
ある年齢に達すると関連会社に出向・転籍して働いてもらう	1.9
その他	2.9

今回の調査に回答を寄せた103社の中で、50歳以上の現業従事者を中心に構成される職場を持っているのは3社だけで、他の100社にはそのような職場はなかった。そこで、50歳代中心の職場を持たない100社に、今後の方針をたずねたところ、表9のような結果になった。半数の企業は「今のところ何とも言えない」と回答し、41社は、そのような職場を作ることに否定的な考え方を示した。50歳代中心の職場に積極的だったのは8社にとどまっている。

表9 50歳代中心の職場をつくることに対する考え (%)

今後の中高年層の活用と中高年層の肉体的な衰えを考えると、作業を多少楽な形にした職場を作らざるを得ない	7.0
上とは違う理由で専用職場を作らざるを得ない	1.0
あくまでも従来の職場で今まで培ってきた技能を活かして働いてもらう方が本人のためにも好ましく、50歳代以上の専門職場は作らない	39.0
上とは違う理由で50歳代以上の専用職場は作らない	2.0
今のところ何ともいえない	51.0
その他	0.0

1980年代に従業員の高齢化問題が話題になった頃、高齢者ばかりを集めて会社を作る試みがなされたが、大半は失敗に終わった。失敗の原因の一つとしてあげられたのが、組織に活力が

なくなることであった。人は教えられて育つと言われるが、教えることによって育つ効果も大きい。高齢者ばかりを集めると、教えたり教えられたりという姿が職場で見られなくなり、組織が沈滞するというのである。今回の調査で、回答企業の多くが50歳代中心の職場を作ることには否定的だったのは、そのような経験が影響しているのかもしれない。

50歳代の現業従事者は、体力的な衰えの問題とともに、技術進歩への対応という課題も抱えている。職場に新しい技術が入ってくることは、50歳代の現業従事者の活用にどのような影響を与えるのだろうか。表10は、ロボット等のME機器の導入が50歳代の現業従事者に与えている影響について、89年調査と今回調査の結果をまとめたものである。

表10 職場へのロボット等のME機器導入が50歳代現業従事者に与える影響 (%)

	99年調査	89年調査
50歳代の現業従事者の仕事を少なくしている	5.8	12.9
ME機器の活用により重筋作業が減り、50歳代の現業従事者に適した楽な仕事が増加	20.4	52.9
ME機器の取り扱いの教育を50歳代の現業従事者に行い、ME機器を操作する新たな職務にチャレンジさせる方向	15.5	14.3
職場移動、再訓練の実施によって、50歳代の現業従事者は有益であり続ける	4.9	14.3
50歳代の現業従事者の個人差が大きく一概に言えない	68.0	61.4
影響を与えない	7.8	5.7
その他	3.9	2.9

(注)これらの選択肢から2つまで回答する形式がとられた89年調査は会社側の回答結果である。

最も多い回答は、今回も10年前も「個人差が大きくて一概に言えない」であった。6割を超える企業がこの項目を選択している。次に多いのは、両調査とも、50歳代の現業従事者に適した楽な仕事が増加するという楽観的な見方であるが、今回の調査と89年調査で結果が大きく異なった。89年調査では、半数強の企業がこの項目を選択したのに対して、今回の調査では、20.4%の企業がこの項目を選んだにすぎない。10年前にあった新しい技術に対する期待が、様々な厳しい現実と直面してしぼんでいったと解釈できる。

ただ、企業は、50歳代の現業従事者の活用をあきらめたわけではない。15.5%の企業は、「ME機器の取り扱いの教育を50歳代の現業従事者に行い、ME機器を操作する新たな職務にチャレンジさせる」と回答しているからである。この項目を選択する企業の割合がもっと増えていくことが、50歳代の現業従事者の活用にとって不可欠である。

(6) この節のまとめ

以上の考察から明らかになった点をまとめると、次のようになる。

- (ア) 50歳代の現業従事者の活用は近い将来深刻化することはわかっているが、その問題を検討する体制は十分できていない。この問題に対する社内の体制づくりでは、10年前と大差ない。

- (イ) 50歳代の現業従事者の賃金は、ある一定年齢から昇給額が他の年齢層よりも減少する仕組みになっている場合が多い。これは、55歳定年制の名残だと考えられる。
- (ウ) 体力的に衰えた現業従事者に対して、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ない。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多くなっている。
- (エ) 体力的に衰えてくる50歳代の現業従事者は、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。
- (オ) 現業従事者に対して役職定年制をとっている企業は多いが、役職を降りたあと、同じ職場で現場作業に戻る場合がよく見られる。
- (カ) 50歳代の現業従事者の活用場所として、同じ職場で定年まで勤めることが考えられており、50歳代中心の職場を作ることは否定的である。また、ロボット等の新しい技術が50歳代の現業従事者に及ぼす影響としては、個人差が大きくて一概に言えないと考える企業が最も多かった。

4. 定年制と定年後の就労

65歳まで働ける社会を実現するには、定年制をどうとらえるかが問題となる。60歳定年を維持したままで、再雇用制度等によって65歳まで働けるようにするのか、あるいは、定年年齢は65歳に引き上げ、個々の従業員が本人の判断で定年前に辞めることができるようにするのか、はたまた、定年そのものをなくし、年齢にとらわれずに働けるようにするのか、いくつかの方法がある。

そこで、この節では、まず定年制の現状について概観し、回答企業が60歳以降の雇用の場をどの程度確保しているのかを検討する。そして、65歳までの雇用継続について、回答企業がどのような考え方をとっているかを分析する。

(1) 定年制について

定年制の有無と今後の予定

今回の調査に回答した企業103社のうち、定年制を持っているのは101社(98.1%)である。89年調査で定年制があると答えた企業は85.7%だったので、定年制を実施する企業がやや増えたことになる。労働省の『雇用管理調査』によると、30人以上の企業で定年制を持っているのは、1998年は91.3%だが、1980年は82.2%だった。1980年当時、従業員規模300人以上の企業には、ほぼ例外なく定年制がおかれていた。しかし、39~99人の企業で定年制を持っているのは4分の3(76.5%)にとどまっていた。300人以上の企業における定年年齢は、労働省のキャンペーンによって60歳に引き上げられたが、それまで定年制がなかった企業にも定年制がおかれるという副産物を生み出すことになった。

定年制を定めている101社に対して、定年年齢を聞いたところ、96社が60歳と回答した。定年年齢を61歳以上としている企業が3社あったが、具体的には、65歳定年1社、64歳定年1社、63歳定年1社だった。他方、59歳以下を定年年齢にしている企業も2社あったが、それらの会社は、定年を定める場合に60歳未満の年齢を設定してはならないという「高齢者雇用安定法」に違反していることになる。どちらにしても、定年は60歳というのが今回の調査に回答した企業に共通する特徴である。

では、近い将来、定年年齢を改定する予定を持っている企業はあるだろうか。改定を予定しているのは103社中1社だけ（改定後の定年年齢は65歳）で、改定は決まっていないが検討中という企業も6社と少数にとどまっている。大半の企業は、現在の定年制を維持したままできようとしていることが確認できた。

早期退職優遇制度

定年制度とともに問題になるのが、引退の年齢である。定年が決まっていれば、その年齢が職業生活からの引退と重なる場合が多いが、定年年齢が延びたり、定年制度自体がなくなったりすると従業員自らが引退年齢を決めなければならなくなる。自分が何歳まで働きたいかを考えたとき、いま勤めている会社で何歳まで働くかも重要な問題である。現在の会社の定年は60歳だが、60歳を過ぎても就労を続けようとするとき、いまの会社に定年までいるのがいいのか、早めに辞めて別のことを始めた方がいいのか、迷うところである。定年前に辞めて次の人生に踏み出すときに後押しになるのが、早期退職優遇制度である。他方、早期退職優遇制度は、不要になった従業員を排出する機能も持っている。どちらの性質が強いかは、企業によっても、従業員の置かれた状況によっても異なる。今回の調査では、早期退職優遇制度の現状についてたずねた。

早期退職優遇制度を持っている企業は、38社（36.9%）であった。現在、この制度を持っていない企業に導入予定をきいたところ、11社（早期退職優遇制度のない企業の16.9%）だけが導入予定があると回答した。また、早期退職優遇制度を持つ企業に今後の方針をたずねたところ、24社（制度を持つ企業の72.7%）が「雇用制度全般の見直しと関連するので何とも言えない」と答えた。現業従事者に対する早期退職優遇制度は、必ずしも一般的ではなく、かつ充実させる方向にはないようである。

(2) 定年後の雇用継続制度

制度の有無

今回の調査に回答した企業の定年は60歳だが、定年年齢に達した従業員に対して、引き続き雇用の場を提供する仕組みを用意している企業がある。勤務延長制度（定年年齢に達した者を退職させることなく引き続き雇用する制度）と再雇用制度（定年年齢に達した者をいったん退職させた後、再び雇用する制度）がそれである。99年調査では、表11にあるように2つの制度

を組み合わせて質問を作成したが、89年調査では、それぞれ独立した質問でたずね、2つの制度の組み合わせはきいていない。そのため、2つの調査を厳密に比較することはできないが、だいたいの傾向を見ることは可能だろう。

	99年調査	89年調査(組合)
勤務延長制度のみある	8.7	17.4
再雇用制度のみある	69.9	40.6
両方ある	3.9	-
いずれもない	17.5	-

表11を見ると、この10年間に、再雇用制度を用意する企業が大幅に増えたことがわかる。89年調査では4割の企業がこの制度を持つにすぎなかったが、99年調査では7割の企業が再雇用制度を持つにいたっている。逆に、勤務延長制度を用意する企業は減少した。定年後の雇用継続の制度を持たない企業は2割弱であり、8割を超える企業は、何らかの雇用継続制度を持っていることがわかる。ただ、制度があるからといって、定年を迎えた従業員がその制度を使えるとは限らない。次に、どういう従業員が対象となるのかを見よう。

制度の適用対象者

定年後の継続雇用制度があると回答した85社に対して、どのような従業員が制度の適用対象者になっているかをたずねた結果をまとめたのが表12である。無回答の企業が1社あったので、この表は84社についての集計である。「原則として希望者全員」としている企業は9社(10.6%)と少数である。最も多いのは、「会社が特に必要と認めた資格技能等を有する者に限る」とする企業であり、51社(60.0%)がこの条件をつけている。これら2つの中間に位置するのが、「会社の基準を満たした希望者全員」(22社、25.9%)である。どのような基準を会社が設定するかで、制度の利用者数が変わってくる。具体的に、どのような条件が設定されるのかは、今回の調査では確かめなかった。

原則として希望者全員	10.6
会社の基準を満たした希望者全員	25.9
会社が特に必要と認めた資格技能等を有する者に限る	60.0
その他	2.4
無回答	1.2

労働条件

継続雇用制度で働く場合、どのような条件が用意されているのだろうか。今回の調査では、①勤務形態、②定年前と比べた一日の労働時間、③定年前と比べた勤務日数、④定年前と比べた役職、⑤定年前と比べた仕事内容、⑥賃金についてたずねた。

表13は、継続雇用時の勤務形態の現状を示したものである。昼間のみの通常勤務形態をとっている企業が81.2%で最も多い。比較的多くの従業員が望んでいる短時間勤務やフレックスタイム勤務は、決して多くない。また、高齢期の就労のあり方として注目されているペア就労（二人で午前と午後、あるいは曜日を交代して働く形態）をとっている企業は、まったくなかった。現在の継続雇用制度で用意されている勤務形態は、定年前とほぼ同じであり、従業員の希望に配慮したものには必ずしもなっていないと言える。

勤務形態		割合 (%)	
昼間のみの通常勤務	81.2	ペア勤務	-
昼間のみの短時間勤務	24.7	在宅勤務	1.2
昼夜交代勤務・夜間勤務	23.5	裁量労働制	3.5
フレックスタイム勤務	8.2	その他	5.9

(注)いくつでも選択できる複数回答

では、労働時間と勤務日数はどうなっているだろうか。表14を見ると、継続雇用者の一日の労働時間が定年前と変わらない企業が4分の3、勤務日数が変わらない企業が8割強である。勤務形態だけでなく、労働時間と勤務日数においても、定年前との差はあまり設けられていないことがわかる。労働時間や勤務日数が異なる従業員を雇うことは、企業にとって、管理が煩雑になることを意味する。定年の前と後で、労働時間や勤務日数を変えないのは、企業側の事情の方が優先されているように見える。

表14 継続雇用時の労働時間と勤務日数 (%)

1日の労働時間		勤務日数	
変わらない	74.1	変わらない	81.2
短い	9.4	少ない	7.1
その他	4.7	その他	4.7

次に、役職と仕事内容についてまとめた表15に注目しよう。役職が定年前と変わらないとした企業はさすがに少数派で、役職から離れる、または下がるのが普通になっている。他方、仕事内容については、変わらないとする企業が43.5%、同じ仕事だが負荷は下がるとした企業が36.5%であった。仕事内容が定年前と比べて負荷の下がる方向に変わる企業が半数強、変わらない企業が半数弱とまとめることができよう。

表15 継続雇用時の役職と仕事内容 (%)

役職		仕事内容	
変わらない	5.9	変わらない	43.5
役職から離れる(または下がる)	77.6	同じ仕事だが負荷は下がる	36.5
個々のケースによる	10.6	より軽易な別の仕事に移る	8.2
		その他	8.2

勤務形態や労働時間、勤務日数は定年前とほぼ同じでありながら、仕事内容は変化するのが、今回の調査に回答した企業で行われている継続雇用制度の実態である。では、賃金はどのように変化するのだろうか。定年後の継続雇用制度を持っている企業85社のうち、継続雇用時の賃金が下がる企業が圧倒的に多く、81社だった。賃金が変わらないとした企業は1社（卸・小売業）、賃金が上がるとした企業も1社（自動車部品製造業）あった。勤務形態等が定年前と同じでも、仕事内容が負荷の下がる方向に変化するのだから、年収が低下するのも当然だと言える。

表16 継続雇用時の賃金 (%)

年収低下		賃金のバラツキ		賃金決定における年金考慮	
10%未満	2.4	ほぼ全員一律	35.3	重要な要因として考慮	51.8
10%以上 20%未満	10.6	能力・業績等で多少の差	44.7	多少は考慮	27.1
20%以上 30%未満	25.9	能力・業績等でかなりの差	17.6	考慮しない	18.8
30%以上 50%未満	40.0				
50%以上	12.9				

では、どの程度の年収低下が起こるのだろうか。表16を見ると、定年前に比べて30～50%低下するとした企業が最も多く（40.0%）、20～30%低下する企業（25.9%）がそれに続いている。他方、年収低下が50%以上になる企業も12.9%あるので、継続雇用時の賃金額は千差万別だと言える。ただ、継続雇用制度を利用して働き続ける場合、少なくとも3割の年収減を覚悟する必要があることは確認できた。

継続雇用時の賃金額が千差万別であることは、表16の「賃金のバラツキ」にも現れている。ほぼ全員一律の賃金になる企業は3分の1強であり、他の企業は、能力や業績によって差がつくようになっているからである。また、表16は、在職老齢年金制度が賃金額決定の際に考慮されていることを示している。今回の調査では具体的な賃金額をたずねていないが、在職老齢年金制度を利用する場合に企業が支払う賃金額は12～3万円程度が相場だとされている。定年前の賃金額と比べると、相当少ない金額で高い技能を持った労働者を雇うことが可能になるという見方もできるだろう。

在職老齢年金制度は、2001年4月の厚生年金支給年齢引き上げとともに改定される。その制度変更に対する企業の対応もたずねたが、決めている企業はわずか2社で、検討中が19社、62社は「まだ検討していない」と回答した。大半の企業は、制度変更が確定してから対応しようと考えているようである。

定年後の就業機会確保

これまでは、定年後の継続雇用制度の内容について見てきたが、定年後の就業機会の確保について、企業はどのような考えを持っているのだろうか。表17は、その点についての回答をまとめたものである。社内での雇用を継続するとした企業は31.1%にとどまり、半数の企業は、

「特別な措置はない」と答えた。定年後の継続雇用制度は設けられているが、その制度を使って定年後も従業員を雇い続けようという企業は、案外少ないのである。継続雇用制度はごく限られた従業員しか対象にしていないのではないかと、という疑問をぬぐい去ることができない。

表17 定年後の就業機会の確保策 (％)

社内での雇用を継続	31.1	特別な措置はない	49.5
関連会社への転籍出向	1.9	その他	13.6
他社への再就職の斡旋	1.0	無回答	2.9
自営独立のための援助	-		

(3) 65歳まで働ける場の確保と労働力不足への対応

65歳まで働けるようにするには

日本社会の高齢化に対応するには、希望すれば65歳まで働ける条件を作っていく必要がある。55歳から60歳への定年年齢の引き上げは、約15年かけて実現された。日本人の寿命が延び、健康状態が改善されたこともあって、50歳代後半の従業員を雇い続けることに、企業はあまり大きな抵抗を示さなくなった。しかし、60歳代前半となると、話は異なる。肉体的な健康だけでなく、精神的な柔軟性においても、個人差がとて大きくなるからである。65歳まで働けるようにするために解決すべき問題について、企業はどのような認識を持っているだろうか。

表18 65歳までの雇用において問題となる点 (％)

	99年調査	89年調査(会社)
職務内容や作業環境の見直し	52.4	61.4
勤務時間、勤務体系の見直し	35.9	22.9
処遇、ポスト不足等の人事管理面の問題	25.2	20.0
賃金体系、退職金制度の見直し	76.7	62.9
作業能率低下の防止	18.4	31.4
健康面の管理と配慮	45.6	58.6
本人のモラルの低下防止	15.5	12.9
技能、技術の再訓練	3.9	12.9
本人の心身のスタミナ切れからの回復	2.9	5.7
職場の情報化(コンピューター、ロボット)への対応	4.9	8.6
その他	3.9	

(注)以上の項目の中から3つまで選択。

表18は、65歳までの雇用において問題となる点について、89年調査と今回調査の結果をまとめたものである。最も大きな問題は、10年前も現在も、「賃金体系、退職金制度の見直し」であり、「職務内容や作業環境の見直し」がそれに続いている。確かに、順番は変わっていないが、回答率に大きな変化が見られる。10年前に比べて、賃金や退職金に対する関心が約14ポイント

ント高まった(62.9%→76.7%)が、職務内容や作業環境については、逆に9ポイント低くなっている(61.4%→52.4%)。また、「健康面の管理と配慮」は13ポイント低下した(58.6%→45.6%)が、「勤務時間、勤務体系の見直し」は13ポイント増加している(22.9%→35.9%)。これらの変化から、この10年間に起こったことを推測すると、次のようになる。「健康面への配慮や職務内容・作業環境の見直しは比較的順調に進んだが、賃金体系や退職金の問題、勤務時間や勤務体系の課題はあまり進まなかった。」企業が65歳までの雇用継続を考えると、賃金コストをどうするかが最も大きな関心事になっていることがわかる。

では、65歳まで定年を延長することを、企業はどう考えているのだろうか。これも、89年調査と比較しながら検討しよう。まず、目につくのは、企業の基本的な考え方に変化がないことである。今回も10年前も、60歳定年を維持したままで65歳まで働ける制度を作るという選択肢が、最も多くの支持を集めている。ただ、10年前と比べて、明らかに変わった点が2つある。一つは、62～63歳くらいまでの一律定年制を考えるべきだという意見が約10ポイント増加したことである。65歳定年には賛成しないが、60歳を少し上回る年齢を定年年齢にしてもいいのではないかという考え方が一部の企業に広がってきた。

表19 65歳までの定年延長に対する考え (%)

	99年調査	89年調査(会社)
この先65歳までの一律延長を考えなければならない	2.9	2.9
65歳は無理にしても62～63歳くらいまでの一律定年制を考えるべき	12.6	2.9
一律定年は60歳で、やる気と能力のある人が65歳まで働ける選択制	63.1	67.6
一律定年60歳しか考えられない	5.8	1.5
定年制自体が崩壊するだろう	3.9	1.5
企業に定年延長を求めるより、社会として60歳代前半の雇用の拡大方法を考えるのが大切	8.7	22.1
その他	1.9	1.5

10年前と比べて変化したもう一つの点は、企業の責任よりも社会の責任を強調する見方が減ったことである。89年調査では、22.1%の企業が「社会として60歳代前半の雇用の拡大方法を考える」必要があるという意見を持っていたが、今回の調査でこの選択肢を選んだ企業は、8.7%に減少した。65歳までの雇用の場を確保することは、企業の社会的な責任だという認識が広がってきたことを示す結果だと考えられる。

将来の労働力不足への対応

希望すれば65歳まで働けるような体制を作る目的は、年金財政のためだけではない。将来の労働力不足に対処するという目的も持っている。日本の労働力人口は、2007年から減少し始めると予想されている。日本全体の経済力を維持して行くには、一定の労働力が安定して供給されなければならない。もちろん、企業経営の効率化を図ることによって要員の削減は可能だが、

それにも限度がある。少子化が進んだために、若年層の供給量が大幅に減少していく状況に対処するには、高齢者と女性の活用が欠かせない。一部には、外国人労働者に門戸を開くべきだという案も出ているが、すぐに実現するとは考えられない。

今回の調査では、89年調査にならって、将来の労働力不足への対処方法をたずねた。10年前も今回も、選択肢の中から2つまで選んでもらう方式をとったが、今回は、一つしか選ばない企業が大半だった。そこで、2つの調査の比較を容易にするために、89年調査の値を計算する際、回答総数を分母にして比率を出した。表20に表示されている数値を見る場合、この点に注意されたい。

全体的な傾向として、「賃金等を調整した上で高齢者を活用したい」とする企業が増加し、「設備投資を積極的に行い、高齢者に頼らず対処したい」とする企業が減少したことがわかる。10年前は、比較的多くの企業が、設備投資で労働力不足を乗り切ることを考えていた。しかし、この10年間の経験から、高齢者を積極的に使う方が現実的だと判断するようになったのだろう。高齢者を使おうという企業が増えてくれば、「こうすればうまくいく」という経験も蓄積される。より多くの企業が、高齢者活用に真剣に取り組むことによって、将来の労働力不足解消の方策が見えてくるはずである。

表20 将来の労働力不足への対処法 (%)

	99年調査	89年調査(会社)
これまでの能力を生かしてもらい、高齢者を積極的に活用したい	24.3	27.3
賃金等を調整した上で、高齢者を活用したい	47.6	32.6
できれば高齢者よりもパートや派遣労働者活用で対応したい	17.5	13.6
設備投資を積極的に行い、高齢者に頼らず対処したい	2.9	22.0
合理化の進展、環境の不透明感などから労働力不足はさほど問題にならないだろう	5.8	3.0
その他	1.0	1.5

(4) この節のまとめ

この節では、定年制と定年後の就労について検討してきた。その結果、明らかになったことをまとめておこう。

- (ア) 回答企業のほとんどが60歳定年制をひいており、定年年齢の改定は考えていない。早期退職優遇制度を持つ企業は少数派である。
- (イ) 8割強の企業が定年後の雇用継続制度を持っているが、再雇用制度の方が勤務延長制度よりも普及している。しかし、その対象となる従業員は、企業側の基準で決められており、希望者全員とはなっていない。
- (ウ) 定年後の継続雇用制度は設けられているが、その制度を使って定年後も従業員を雇い続け

ようという企業は、案外少ない。継続雇用制度はごく限られた従業員しか対象にしていないのではないか、と考えられる。

(エ) 企業が65歳までの雇用継続を考えると、賃金コストをどうするかが最も大きな関心事になっている。

(オ) 65歳定年制については、大半の企業が否定的に考えている。多くの企業が支持しているのは、60歳定年を維持したままで65歳まで働ける制度を作ることである。この10年間の変化として興味深いのは、65歳までの雇用の場を確保することは、企業の社会的な責任だという認識が広がってきたことである。

(カ) 将来予想される労働力不足への対処方法としては、「賃金等を調整した上で高齢者を活用したい」とする企業が増加し、「設備投資を積極的に行い、高齢者に頼らず対処したい」とする企業が減少した。高齢者を使うことに合理性を見いだす企業が増えてきたようである。

B. 組合員調査

松 村 文 人

1、調査の目的と概要

(1) 目的と内容

組合員アンケートは、中高年組合員が、仕事に関して苦勞している問題は何なのか、定年まで生き生きと働くためにどのような働き方を望んでいるのか、定年後の雇用、仕事、生活をどのように展望しているのか、などを明らかにし、その結果を、高齢期の働き方に関する提言に結び付けることをねらいとして実施された。

質問（Q1～32）を、次の5つの項目に整理して、結果を分析してみたい。

- 中高年組合員の現在の職場に対する見方
- 仕事、能力発揮（成果）、処遇（賃金）に対する受け止め方
- 仕事の上で苦勞している問題や、働き続けるために希望する働き方
- 定年後の仕事や生活の展望
- 会社や労働組合に対して望む定年後に関する施策

調査票の組合員への配付・回収は、1999年6～8月、各労働組合を通じて行われた。配付を依頼したのは107組合である。調査対象者は45歳以上の中高年組合員であり、配付1,653枚、回収1,312枚で、回収率は79.4%であった。

(2) 調査対象

調査対象者の構成は、次のようである。

- 業種—自動車製造、自動車部品製造、金属機械、卸・小売、電気、鉄道など広範囲にわたるが、自動車と自動車部品製造のみで1,174名と、全体のほぼ9割を占める。

表 1

業 種	人 数	構成比(%)
自動車製造業	728	55.5
自動車部品製造業	446	34.0
輸送車	8	0.6
金属機械製造業	14	1.1
化学製造業	1	0.1
卸・小売業	9	0.7
サービス業	13	1.0
電気・ガス・水道・熱供給業	59	4.5
鉄道業	26	2.0
その他	4	0.3
不明	4	0.3
計	1,312	100.0

- 企業規模—従業員1,000人以上企業の従業員が1,191名で、ほぼ9割を占める。

表 2

従業員数(人)	人 数	構成比(%)
30未満	5	0.4
30～	25	1.9
100～	24	1.8
300～	3	0.2
500～	59	4.5
1000～	152	11.6
5000～	214	16.3
10000以上	825	62.9
不明	5	0.4
計	1,312	100.0

- 性別—男性が1256名で95.7%を占める。

表 3

性別	人 数	構成比(%)
男	1,256	95.7
女	52	4.0
不明	4	0.3
計	1,312	100.0

- 年齢—40歳代後半（44～49歳）559名、50歳代前半（50～54歳）419名、50歳代後半（55～59歳）310名で、全体に占める割合は、それぞれ42.6%、31.9%、23.6%である。

表 4

年齢	人 数	構成比(%)
45～49歳	559	42.6
50～54歳	419	31.9
55～59歳	310	23.6
60～64歳	9	0.7
65歳以上	3	0.2
不明	12	0.9
計	1,312	100.0

- 入社形態—学校卒業後すぐが754名、他社を経た者が466名である。

表 5

入社形態	人 数	構成比(%)
学卒後すぐ	754	57.5
他社を経て	466	35.5
その他	85	6.5
不明	7	0.5
計	1,312	100.0

- 最終学歴—中卒（400名）と高卒（792名）で1,192名であり、ほぼ9割を占める。

表 6

最終学歴	人 数	構成比(%)
中卒	400	30.5
高卒	792	60.4
短大・高専卒	62	4.7
大卒	53	4.0
大学院卒	2	0.2
不明	3	0.2
計	1,312	100.0

- 職種—技能系（現業、保全・検査、それ以外の技能系）が996名で、75.9%を占める。

表 7

職 種	人 数	構成比(%)
現業業務	530	40.4
保全・検査	177	13.5
それ以外の技能系職種	289	22.0
技術	139	10.6
事務	103	7.9
販売	17	1.3
その他	55	4.2
不明	2	0.2
計	1,312	100.0

- 役職—準管理職（工長、係長など）405名、監督職（組長、班長など）537名、一般職368名で、それぞれ全体の30.9%、40.9%、28.0%である。

表 8

役 職	人 数	構成比(%)
準管理職（工長・係長など）	405	30.9
監督職（組長・班長など）	537	40.9
一般	368	28.0
不明	2	0.2
計	1,312	100.0

したがって、今回の組合員アンケートは、自動車あるいは自動車部品製造に関連する、従業員1,000人以上の大企業において、40歳代後半から50歳代までの男性技能系社員（準管理職、監督職、一般職）を主な対象として実施されたもの、ということができる。

(3) 結果の分析

アンケートの集計結果の詳細は、別に掲げている。結果の分析に際して、中部産政研がちょうど10年前に行なった『高齢化に関するアンケート調査』（1989年）の結果も比較参照した。この89年の組合員アンケートは、中部産政研の第1期のテーマ『高齢化に対する人事・労務諸施策の研究』（コーディネーター：大橋勇雄名古屋大学助教授、当時）の一環として、同年5月に実施されたものである。調査票の依頼数2,500人、回答数2,430人、回収率は97%であった。今回のアンケートでは、働き方に対する中高年従業員の考え方が、ここ10年間にどのように変化したのかを見るために、89年とまったく同一の質問項目をいくつか採用した。

89年アンケートについて、詳しくは中部産政研『高齢化に対する人事・労務諸施策の研究—アンケート調査集計結果（データ編）』（1989年）を参照されたい。

89年、99年両アンケートの違いに少しふれておけば、まず調査対象者数は、99年は89年の半分強である。89年が2,340名であったのに対し、99年は1,312名であった。また、対象者の属性はかなり類似しているが、年齢と役職の点で異なっている。年齢では、89年アンケートでは50代に比重が置かれたのに対し、99年アンケートでは40代と50代でバランスをとっている。40代、50代の割合は、89年がそれぞれ17.8%、81.0%であったのに対し、99年は42.6%、55.6%であった。また、役職では、89年は一般職の割合が高かったのに対し、99年は準管理職・監督職の割合が高くなっている。準管理職・監督職、一般職の割合は、89年がそれぞれ42.8%、57.2%であったのに対し、99年は71.8%、28.0%であった。

2、今の職場に対する見方

(1) 中高年は、今の職場を「定年まで生き生きと働ける職場」と思っているか

まず、中高年組合員のうちどれくらいの者が、現在の職場で、定年まで生き生きと働けると考えているのか。

図1 (Q1) あなたは、今の職業が定年まで生き生きと働ける職場だと思いますか。

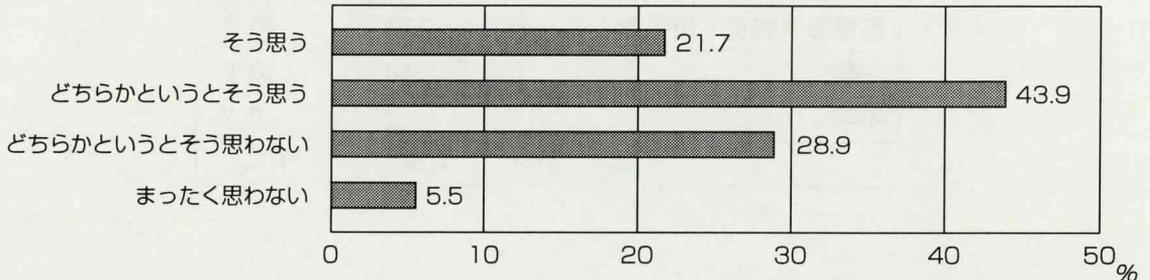


図1のように、「今の職場が、定年まで生き生きと働ける職場だと思いますか」(Q1)という質問に対して、21.7%が「そう思う」、43.9%が「どちらかというと思う」と答えている。合わせると65.6%であり、およそ3分の2の従業員は、自分の職場を高齢者が定年まで働き続けることが可能な職場と評価していることになる。

これに対し、「どちらかというと思わない」(28.9%)、「まったくそう思わない」(5.5%)の合計は34.4%である。

(2) 職場に対する見方を左右する要因

では、今の職場が、高齢者が定年まで生き生きと働ける職場か、いやそうではないかを判断する根拠は何であろうか。Q1で今の職場を定年まで生き生きと働ける職場と思うと答えた者に、そう思う理由を、8つの選択肢から2つまで選んで回答してもらった(Q2)。

図2 (Q2) 今の職場が定年まで生き生きと働ける職場だと思う理由

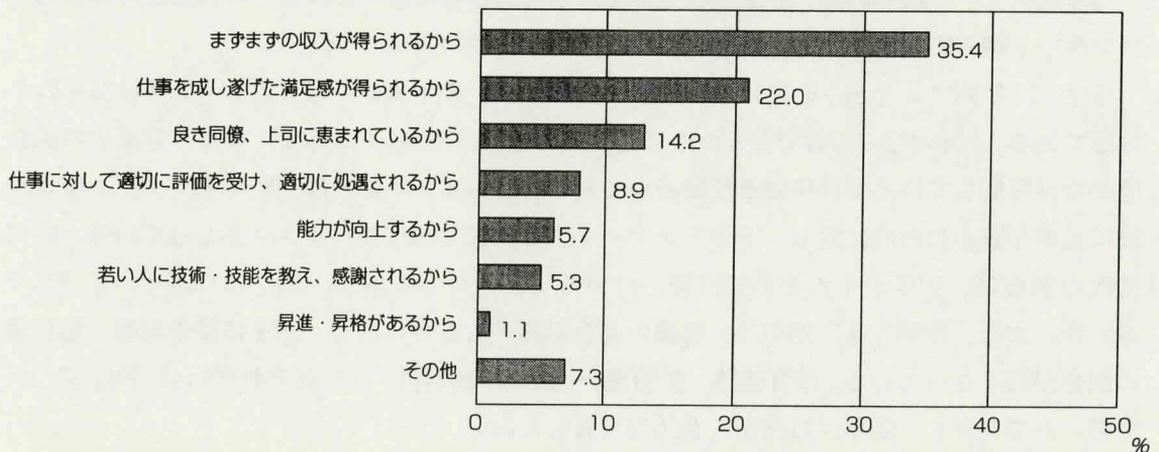


図2のように、1位は「まずまずの収入が得られるから」(35.4%)、2位は「仕事を成し遂

げた満足感が得られるから」(22.0%)、3位「良き同僚、上司に恵まれているから」(14.2%)、4位「適切な評価や処遇」(8.9%)である。つまり、3分の1が「収入への満足」を、4分の1近くが「仕事への満足」を、定年まで生き生きと働ける職場と思う理由にあげている。

これとは逆に、今の職場を、定年まで生き生きと働ける職場とは思わない者が、その理由としてあげたのは、1位「評価、処遇が適切でないから」(26.1%)、2位「仕事の満足感が得られない」(22.1%)、3位「昇進・昇格が望めないから」(9.9%)、4位「能力が向上しないから」(7.1%)である(Q3)。ここでも選択肢は8つで、2つまで回答可能である。回答者の4分の1前後が、「評価、処遇の不適切さ」と「仕事の満足感がない」を、生き生きと働ける職場とは思わない理由としてあげている。

定年まで生き生きと働ける職場と思うか、思わないか、その理由として両質問で共通に現れる上位回答は、「評価・処遇」の適切・不適切と「仕事への満足感」の有無である。とりわけ、この二つは「思わない」理由の1位と2位を占めており、高年者が定年まで働き続ける上で、評価・処遇の適切さと仕事への満足感の二つが非常に重要な意味をもっていると考えられる。

3、仕事、能力発揮（成果）、処遇（賃金）に対する受け止め方

(1) 能力・経験にふさわしい仕事を与えられているか

中高年への仕事の配分は、一人一人の能力・経験を十分に考慮して行われているのであろうか。この点について、従業員の受け止め方を尋ねた(Q7)。

図3 (Q7) 現在、自分の能力・経験にふさわしい仕事（内容と量）を与えられていますか。

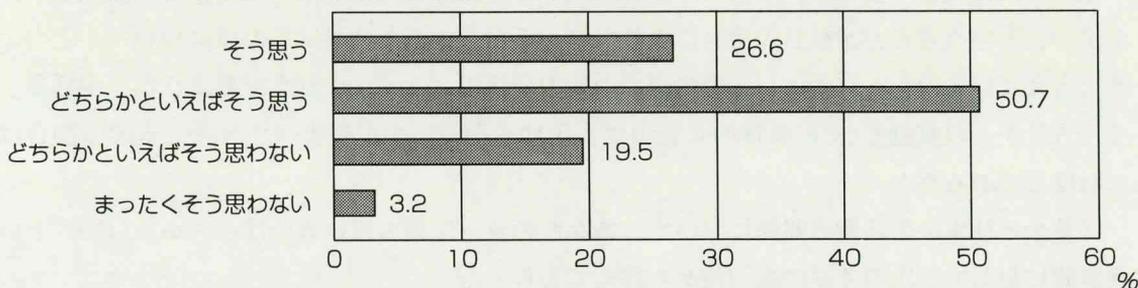


図3のように、現在の仕事について、「自分の能力・経験にふさわしい仕事（内容と量）を与えられているか」という質問に、26.6%が「そう思う」、50.7%が「どちらかといえばそう思う」と答えている。合わせると、77.3%が肯定的に答えている。他方、「どちらかといえばそう思わない」(19.5%)と「まったくそう思わない」(3.2%)は、合わせて22.7%にとどまっている。

つまり、4人のうち3人以上が、自分に与えられた仕事は、内容と量どちらについても、自分の能力・経験に適応しているという評価を与えており、仕事の配分に対する従業員の評価は高いといってよい。

(2) 賃金にふさわしい仕事の成果をあげているかどうか

では、その仕事における能力発揮（成果）と処遇（賃金）の関係を、従業員はどのように考えているのか、次の4つの選択肢から回答してもらった（Q8）。（ ）内は、賃金と仕事の成果の関係を等号、不等号で表している。

- 「賃金を上回るほど能力を発揮できている」（賃金<成果）
- 「賃金に見合うぐらい能力を発揮している」（賃金=成果）
- 「賃金にふさわしい能力発揮がむずしく、期待される成果が上がっていない」（賃金>成果）
- わからない

結果は、従業員の57.6%は「賃金に見合うぐらい能力を発揮している」（賃金=成果）と答え、また12.7%は「賃金を上回るほど能力を発揮できている」（賃金<成果）と答えた。つまり、合計して7割以上が、自分は仕事において賃金に等しいか、あるいは賃金を上回るほど成果を上げている、と考えている。つまり、仕事の配分も適切であり、しかもその仕事に関して賃金に見合うぐらい十分な成果を上げている、というのが従業員自身の受け止め方ということになる。

これに対して、「賃金にふさわしい能力発揮がむずしく、期待される成果が上がっていない」（賃金>成果）と考える者は、15.2%にすぎない。

(3) 多くは、賃金を「最低生活費に、能力発揮を加えたもの」と考えている

近年、賃金支払の基準について、年齢や勤続よりも能力発揮（成果）をいっそう重視する方がよい、という考え方が社会の流れになりつつあるが、中高年社員はこの点について、どのように考えているのか。賃金は、その時点での能力発揮ではなく、これまでのように「生活費」や「入社からの貢献」（その具体的な表現は、年功や勤続）を重視すべきと考える者の割合はどれほどであろうか。

「賃金と仕事や生活費の関係について、あなたの考えに最も近いものはどれか」（Q9）という質問に対して、次の4つの選択肢から答えてもらった。

- 「賃金は、生活費ではなく、その時点の能力発揮（成果）をいっそう重視して決めるのがよい」（いっそうの成果重視）
- 「賃金は、年齢や家族構成によって必要となる最低生活費を確保し、その上に、その時点での能力発揮（成果）を見て決めるのがよい」（最低生活費+成果）
- 「賃金は、その時点での能力発揮（成果）ではなく、生活費や入社からの貢献に重点をおいてきめるのがよい」（生活費や入社からの貢献）
- 「わからない」

質問に対し、75.4%が、「年齢や家族構成によって必要となる最低生活費を確保し、その上

に、その時点での能力発揮（成果）を見て決めるのがよい」を選択し、「その時点での能力発揮（成果）ではなく、生活費や入社からの貢献に重点をおいて決めるのがよい」は13.5%にとどまった。また、「生活費ではなく、その時点の能力発揮（成果）をいっそう重視して決めるのがよい」も、8.0%とわずかであった。

結局、大多数は能力主義・成果主義の強化も年功主義への復帰も支持しておらず、現状のままでよい、と考えているといえる。

注目すべきは、年齢上昇とともに、生活費や入社からの貢献（年功や勤続）を重視すべきとする者の割合が増えることである。40代後半は10.8%であるのに対し、50代前半は13.5%、50代後半は17.7%、60代では25.0%へと上昇している。

4、仕事の上で苦勞している問題

(1) 中高年が仕事の上で苦勞している問題は何か

中高年者が、現在仕事の上で苦勞している問題は何かであろうか。「仕事の上で、苦勞していることは何ですか」（Q10）という質問に対して、11の選択肢から3つまで回答してもらった。

表9 (％)

	1999年	1989年
記憶力	16.6	17.3
健康	16.1	20.4
新技術・情報化	12.9	6.7
作業負荷	11.3	14.8
職場の人間関係	9.7	7.6
ポスト不足・処遇	8.1	4.8
賃金	5.9	7.1
教育・訓練	5.2	4.4
残業	4.3	7.3
交替勤務	3.7	3.7
その他	6.2	5.9
計	100.0	100.0

表9のように、上位の回答は、1位「記憶力が低下」16.6%、2位「健康面で不安が大きくなった」16.1%、3位「新技術・情報化（コンピューター化、ロボット化）についていけない」12.9%、4位「作業（仕事）がきつくなった」11.3%、5位「職場の人間関係でいやな思い」9.7%、6位「ポスト不足・処遇面での不満」8.1%である。

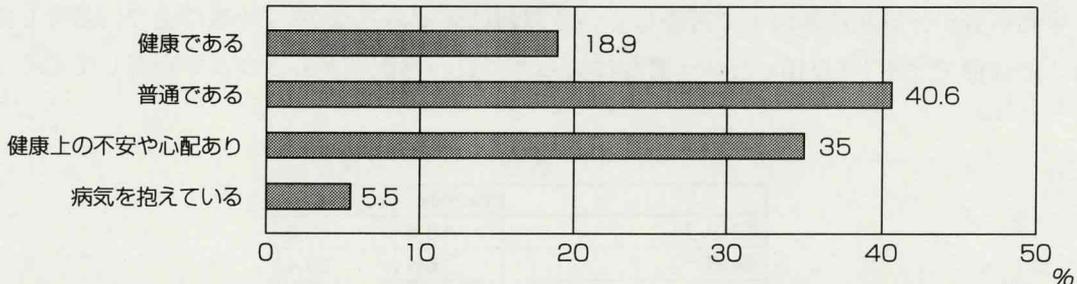
この質問（Q10）は、10年前に実施された組合員調査（中部産政研『高齢化に対する人事・労務諸施策の研究』1989年）と同一のものである（ただし、「ME化」を「情報化」に変えるなど、表現を若干変更した）。表のように10年前の調査でも、回答の上位5位までに「記憶力の低下」、「健康面の不安」、「作業のきつさ」、「人間関係」の4つが含まれており、これらが仕事上の苦勞の原因であるという点では変化が見られない。

これに対し、10年前と変化したのは、かつて比較的上位にあった「残業がきつくなった」、
「生活が苦しく、賃金面で不満がある」などが後退し、代わって、「新技術・情報化への不適
応」、「ポスト不足・処遇の不満」が上位に上がった点である。新技術・情報化の進展と、従業
員の中高年化にともなうポスト不足が、近年いっそう深刻さを加えているためと思われる。

(2) 最近の健康状態と心配な身体部分

中高年の仕事上の苦勞は、何よりも健康とってよい。「最近の健康状態」(Q14)に関する
質問に対しては、図4のように、「健康」が18.9%、「普通」が40.6%であり、また「健康上の
不安や心配あり」は35.0%、「病気を抱えている」が5.5%であった。「健康上の不安や心配あ
り」と「病気を抱えている」を合わせると、約4割が健康上の不安をもっていたり、実際に病
気に罹っており、年齢が上がるにつれてその割合が上昇する傾向にある。

図4 (Q14) あなたの最近の健康状態をお聞かせ下さい。



「健康上の不安や心配あり」と「病気を抱えている」者に、「身体の中のどの部分が心配か」
(Q15)を7つの選択肢から3つまで回答してもらおうと、表12のように、上位から、「視力低
下・眼の疲れ」24.4%、「体力的な衰え」23.7%、「足・腰の衰え」17.5%、「内臓の不調」15.8%、
「精神的な不安」9.1%という結果が得られた。

表10 (%)

視力低下・眼の疲れ	24.4
体力的な衰え	23.7
足・腰の衰え	17.5
内臓の不調	15.8
精神的な不安	9.1
手、手先の衰え	2.5
その他	7.0
計	100.0

(3) 新技術・情報化教育に対する高い意欲

表9 (Q10)からも、中高年の仕事上の苦勞の要因として、「新技術・情報化(コンピュー

ター化、ロボット化)」が10年前に比べていっそう深刻になっていることが明らかになった。新技術・情報化のための教育・訓練に対して、中高年組合員自身はどう考えているのか。

図5 (Q5) 情報化などの教育に参加したいか。

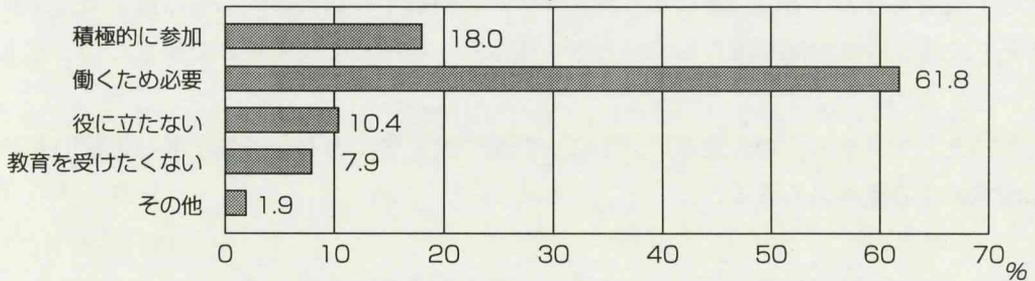


図5のように、「中高年齢者向けに情報化（コンピューター化、ロボット化）などを改めて教育すれば、今後の仕事に生かせるか」という質問に対して、「積極的に参加したいし、仕事に生かせると思う」者が18.0%、「中高年になっても働くためにある程度必要だし、参加したい」者が61.8%もいた。合わせて8割の者が、中高年が働き続けるためには新技術・情報化に向けた教育・訓練は必要であり、前向きに参加も考えているといえる。

これに対し、「ここまできて、受けても役に立たないと思う」は10.4%、「生かせるかどうかは別として、受けたくない」は7.9%で、新技術・情報化教育に否定的・消極的な者は2割以下であった。

(4) 賃金下がっても、労働時間（残業、所定内）の削減を強く希望

仕事で苦勞している要因として、「作業（仕事）がきつくなった」をあげるものは10年前と同様に今回の調査でも多く、このことは、中高年が生き生きと定年まで働くには、何らかの形で作業負担の軽減が必要であることを意味する。労働時間の削減に対する中高年の考え方を、「賃金と労働時間のバランスをどう考えるか」（Q6）という質問の結果から見てみよう。

図6 (Q6) 賃金と労働時間のバランスをどう考えるか。

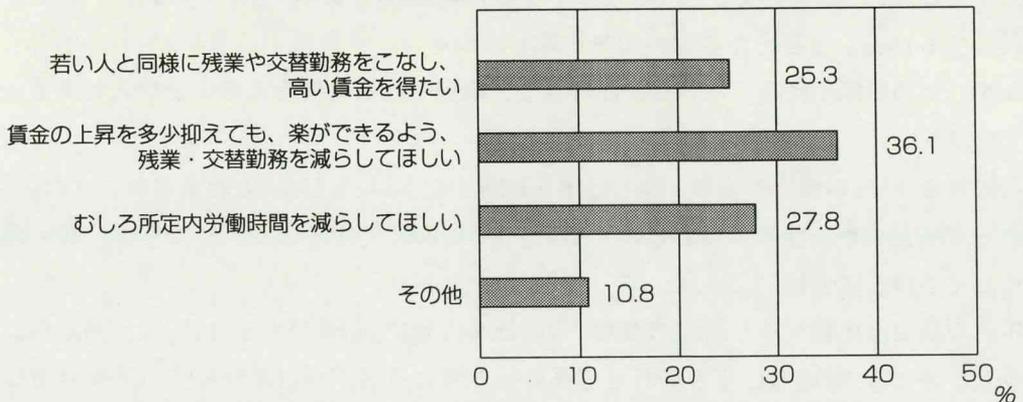


図6のように、まず、「若い人と同様に残業や交替勤務をこなし、高い賃金を得たい」と答えたのは25.3%であった。これに対し、「賃金の上昇を多少抑えても、楽ができるよう、残業・交替勤務を減らしてほしい」は36.1%、「むしろ所定内労働時間を減らしてほしい」は27.8%であり、両者を合わせる63.9%になった。つまり、中高年のほぼ3人に2人は、たとえ賃金は減るとしても、労働時間を減らしてゆとりを確保し、無理せずに定年まで働きたいと考えているとよい。

とはいえ、アンケートの対象者は、主に大企業に働く者であり、賃金水準が比較的高いことには留意する必要があるだろう。

(5) 職場・仕事の変更を受け入れてもよい、と考える者が増えている

定年まで働き続けるために、中高年になってから職場を移動したり、仕事が変わることが実際に増えている。しかし、中高年に至ってからの職場移動や仕事の変更は、仕事への不応や負担の増大、仕事への意欲の喪失などを招く可能性もあるため、変更へのためらいもあるかもしれない。中高年社員は、職場や仕事の変更をどのように考えているのであろうか。

図7 (Q11) 中高年になってから職場や仕事をかわっても良いか。

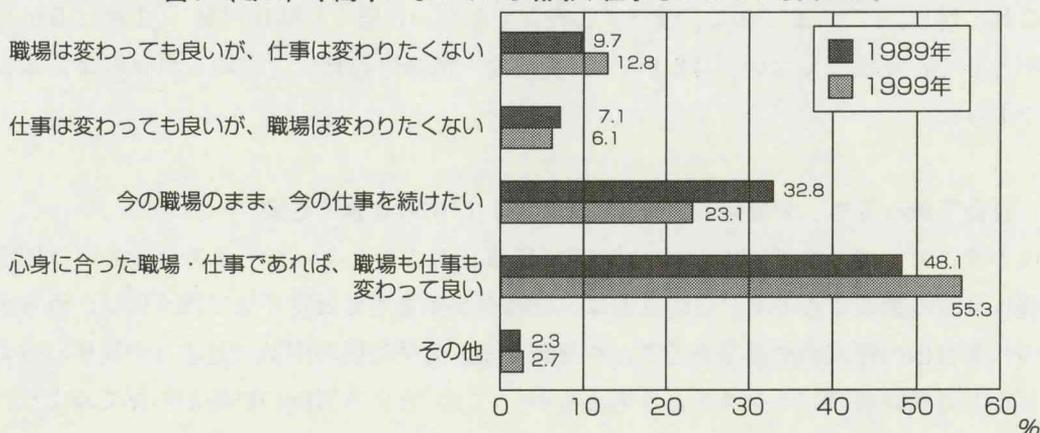


図7のように、「職場を移動するケースや、仕事を変えるケースをどう思うか」(Q11)という質問に対して、「中高年の心身にあったやり易い職場・仕事(内容)であれば、職場も仕事も変わっても良い」と答えた者が55.3%と最も多かった。半数以上の者が、「中高年の心身にあったやり易い職場・仕事」という条件付きで、職場も仕事も変わるのを受け入れてもよいと考えている。

これに対し、「今の職場のまま、今の仕事を続けたい」は23.1%にとどまった。また、「職場は変わっても良いが、仕事は変わりたくない」は12.8%、「仕事は変わっても良いが、職場は変わりたくない」は6.1%であった。

10年前の結果と比較すると、「今の職場、今の仕事のまま」を希望する者が、32.8%から23.1%へ減少し、逆に、「職場も仕事も変わって良い」と考える者が48.1%から55.3%へ増加した。

かつてよりも同じ職場で同じ仕事を続けることが難しくなっているという状況の変化を反映しているのではないかとと思われる。

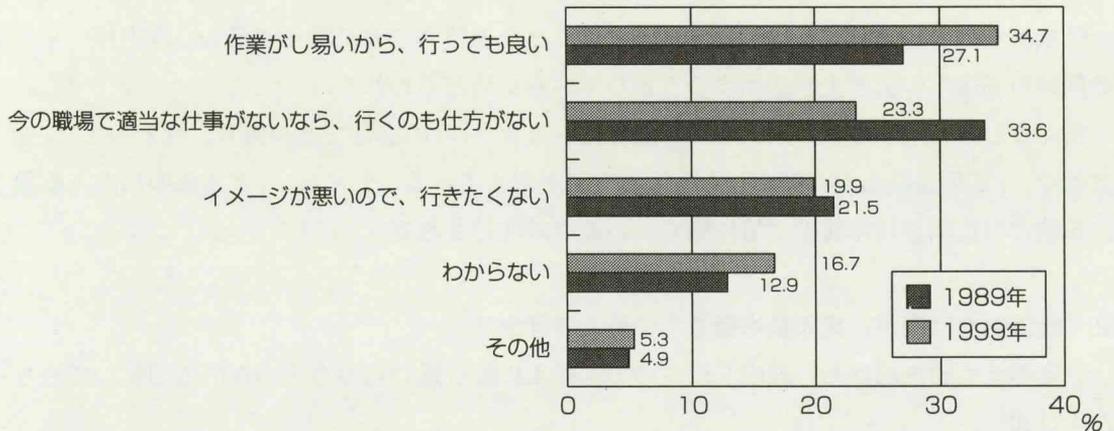
(6) 中高年のための職場に行きたいか

企業アンケート（Q14）によれば、50歳代以上の現業従事者を中心として構成される職場があるのは、企業の2.9%であり、ほとんどの企業に中高年主体の職場は存在しない。従業員自身は、中高年を対象とするの職場について、どう考えているのか。

「中高年のための職場に行きたいと思うか」（Q12）という問いに対しては、図8のように、「作業がし易いから、行っても良い」が27.1%、「今の職場で適当な仕事がないなら、行くのも仕方がない」が33.6%で、合わせると60.8%であり、3人に2人近くが「中高年のための職場」に行くのを受け入れるとしている。これに対し、「イメージが悪いので、行きたくない」は21.5%に止まっている。

これを、10年前と比較すると、89年には、中高年の職場へ「行っても良い」が34.7%、「行くのも仕方がない」が23.3%であった。ここ10年間で、「行っても良い」が7%ほど減り、逆に、「行くのも仕方がない」が10%以上も増えている。他方、「行きたくない」は19.9%から21.4%へ、少し増えている。

図8（Q12）中高齢者のための、中高齢者だけの職場に行きたいと思いませんか。



5、定年後の仕事、生活の展望について

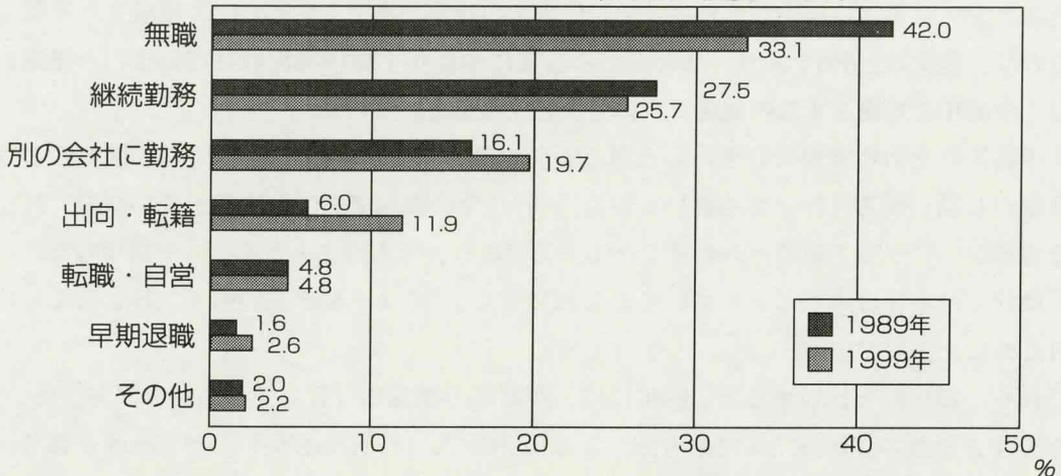
(1) 定年後も就業を希望する者が増えている

欧米諸国に比べて日本の高齢者の就業志向は高いのが特徴であるが、年金支給開始の65歳への繰り延べは、定年後の就業志向にいかなる影響を与えているのか。10年前と比較してみた。

定年後の人生をどう過ごすのかという質問（Q17）に対して、図10のように、「定年まで今の会社で働き、定年後は仕事につかず第二の人生を楽しみたい」（無職）と考える者は33.1%

であり、10年前の同じ質問に対する回答（42.0%）を9%ほど下回った。これに「定年を待たず、早く退職したい」（早期退職）の2.6%を加えると、定年前あるいは定年時に仕事から引退したいと考える者は35.7%であり、10年前より8%ほど下がったといえる。

図10 (Q17) 将来の働くことについて、どのようにお考えですか。



これに対し、定年後も何らかの形で引き続き働くことを希望する者は、「定年後も今の会社で働きたい」（継続勤務）25.7%、「別の会社で良いから働きたい」19.7%、「定年前に他社に出向・転籍したい」11.9%、「チャンスを見て転職、自営に挑戦したい」4.8%の4つを選択した者であり、合計すると62.1%であって、10年前と比べると、8%近くも増えている。定年時の仕事からの引退志向が後退し、働き続けることを希望する者が増えた最大の理由は、年金支給開始の65歳への引き上げが始まろうとしているためと思われる。

働くことを希望する者の内訳を10年前と比べると、「今の会社で」が減り、代わって、「他の会社で」「定年前の出向・転籍」を希望する者が増えている。とくに、「定年前の出向・転籍」の希望者の比率が10年前の2倍に増えている点が注目される。

(2) 経済的な動機が、定年後も働きたい最大の理由

「定年後も働き続けたい理由」について、考えに最も近いものを3つ以内で回答してもらった（Q20）。

表11のように、理由の上位は、1位「元気なうちは働きたいから」17.7%、2位「働かなければ生活できないから」17.3%、3位「働くことは健康によいから」14.2%、4位「将来の生活が不安だから」13.6%、5位「経済的にゆとりのある生活のため」13.3%となっている。1位「働きたいから」と3位「健康のため」を除き、2位、4位、5位はいずれも経済的な動機といってよい。上位5位以外にも、例えば「子供が一人前になっていない」4.8%、「自分の小遣いのため」5.3%など、経済的な理由とみなすことができる選択肢があるため、働き続ける理由として、経済的な問題が最も大きな比重を占めているといえる。

表11 (％)

元気なうちは働きたいから	17.7
働かなければ生活できないから	17.3
働くことは健康によいから	14.2
将来の生活が不安だから	13.6
経済的にゆとりのある生活をするため	13.3
自分の小遣いを得るため	5.3
家にいてもすることがないから	5.3
子供が一人前になっていないから	4.8
人間関係を充実させるため	3.1
働くことが生きがいのだから	2.6
世の中の役に立ちたいから	2.0
その他	0.8
計	100.0

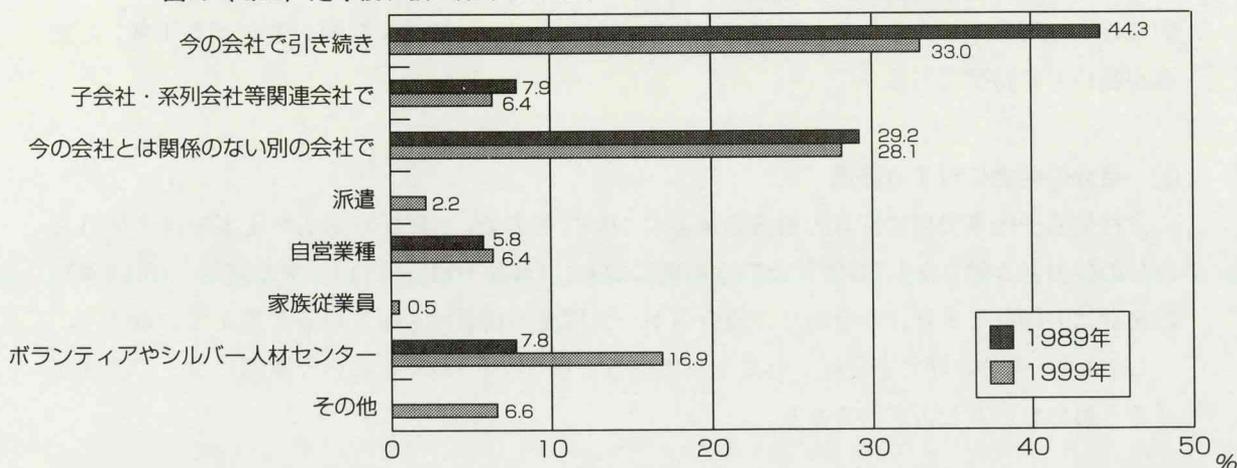
しかし、年齢上昇とともに、経済的な理由の割合は低下し、代わって「元気なうちは働きたい」や「健康によいから」が増える傾向が見られる。

(3) 定年後どこで、どのような雇用形態で働きたいか

定年後も働く場合、働く場所や、就業・雇用形態が多様化するの一般的である。中高年が、定年後に希望している就業・雇用形態は、いかなるものであろうか。

「定年後、仮に働くとしたら、どのような就業・雇用形態を希望しますか」(Q22)という質問に対する上位回答は、図10のように、「今の会社で引き続き」が33.0%、「今の会社とは関係ない別の職場で」が28.1%、「ボランティアやシルバー人材センター」が16.9%、「小会社・系列会社等関連会社で」6.4%である。なお、回答者には、現実には定年後働くのを希望していない者も含まれていることに注意されたい。

図10 (Q22) 定年後、仮に働くとしたら、どのような就業・雇用形態を希望しますか。

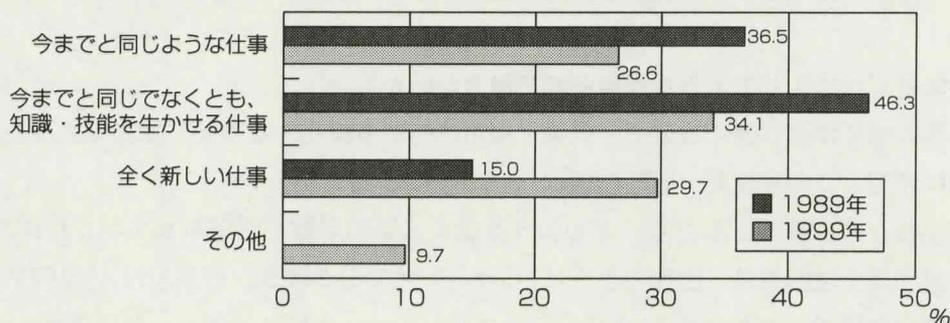


定年後も「今の会社で」働き続けたい者、「今の会社とは関係ない別の職場で」働きたい者が、いずれも3割程度いる。しかし、「今の会社で」働き続けるのを希望する者は、89年と比べれば44.3%から11.3%も減少したことになる。。逆に、10年前よりも増えたのは、「ボランティアやシルバー人材センター」の希望者で、7.8%から2倍以上に増えて16.9%になった。

(4) 定年後に希望する仕事内容

定年後、仕事の場所や雇用形態に加えて、仕事の内容も多様化することが予想される。「定年後、仮に働くとしたら、どのような仕事内容を希望しますか」(Q23)という質問に対する回答は、図11のように、「今までと同じような仕事」が26.6%、「今までと同じでなくとも、知識や技能を生かせる仕事」が34.1%、「全く新しい仕事」が29.7%であった。「今までと同じような仕事」と「知識や技能が生かせる仕事」を合わせるとおよそ6割を占めるが、「全く新しい仕事」を希望する者も3割弱ある。

図11 (Q23) 定年後、仮に働くとしたら、どのような仕事内容をを希望しますか。



10年前の調査結果と比べると、「今までと同じような仕事」は36.5%からおよそ10%も低下し、「知識や技能を生かせる仕事」も46.3%からおよそ12%も低下したのに対し、「全く新しい仕事」が15.0%からおよそ29.7%へと2倍に増えた。今までとは違う、全く新しい仕事をほぼ3人に1人が希望していることになる。とくに、「全く新しい仕事」の割合が高いのは、体力的にきつい現業系であり、これに対し、技術・事務系では「知識や技能が生かせる仕事」の割合が高いのが特徴である。

(5) 自分の能力に対する評価

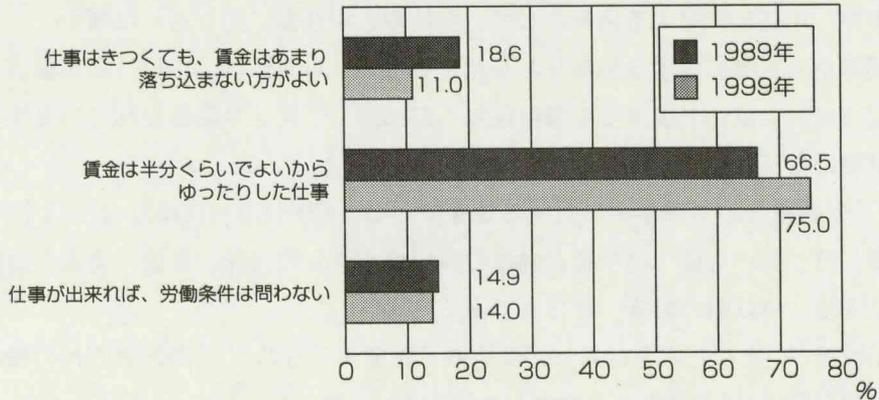
会社生活や仕事で身に付けた自分の能力について尋ねた。「会社の生活や仕事で身に付けた自分の能力どう思うか」(Q26)という質問に対し、「満足」(17.5%)、「やや満足」(50.4%)の合計は67.9%であり、3分の2の組合員が一定程度の自信はもっていると答えている。

しかし、「自分の能力を会社が必要としていると思うか」(Q28)という質問には、67.6%が「そう思わない」と否定的である。

(6) 定年後は「賃金は少なくともゆったりとした仕事」を望んでいる

「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」(Q24)という問いに対しては、図12のように、75.0%が「賃金は半分でもゆったりとした仕事が良い」と答えている。「仕事はきつくても、賃金はあまり落ち込まない方が良い」は11.0%、「労働条件は問わない」が14.0%であった。

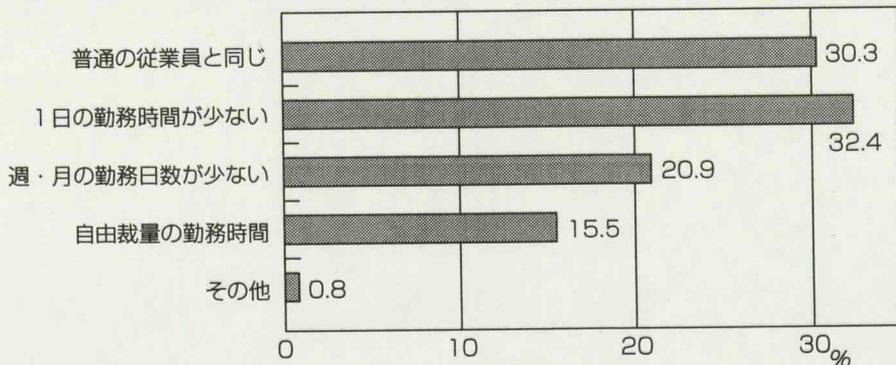
図12 (Q24) 定年後、仮に働くとした時の、仕事の条件は何が望ましいですか。



10年前と比較して、「賃金は半分でもゆったりとした仕事を」の割合が9%近くも増え、逆に「仕事はきつくても、賃金はあまり落ち込まない方が良い」が8%近くも減っている。

定年後も働き続ける理由として、経済的な問題が一番重要であることはすでに見た。しかし、必ずしも賃金レベルには執着せず、ゆったりとした条件で働くのを希望する者が増えているのは、定年年齢以降、子供の自立などで生活費の負担が徐々に減り、年金支給も期待できるためではないかと思われる。

図13 (Q25) 定年後、仮に働くとしたら、希望する時間はどれくらいですか。



ゆったりとした条件で働きたいという志向は、「希望する勤務時間」(Q25)への回答にも明

確に表われている。図13のように、「普通の従業員と同じ」勤務時間を希望する者もたしかに30.3%いるが、「一日の勤務時間が短い」32.4%、「週・月の勤務日数が少ない」20.9%、「自由裁量の勤務時間」が15.5%であり、勤務日数や時間を減らして、ゆったりした条件で働くことを希望する者のほうが多いとってよい。

6、会社、労働組合に期待する施策

(1) 中高年者にたいする施策として会社、組合に最も期待するもの

中高年が、中高年に対する施策として、会社側、組合側に望むものは何か。

「企業の中高年者に対する施策」として望むもの（Q31）は、1位「高年齢者向けの職場づくり」22.3%、2位「65歳までの雇用保障」21.0%、3位「企業年金制度の充実」20.1%、4位「再就職の斡旋」12.1%である。

また、「労働組合の中高年者に対する施策」として望むもの（Q32）も、1位「65歳までの雇用保障」21.5%、2位「高年齢者向けの職場づくり」21.4%、3位「企業年金制度の充実」19.8%、4位「再就職の斡旋」11.5%である。

中高年社員が、会社と組合に対して最も強く希望するものは、「高年齢者向けの職場づくり」「65歳までの雇用保障」「企業年金の充実」の3つとってよい。

C. 企業および組合員アンケートの比較

松村 文人

企業アンケートと組合員アンケートの結果を、仕事・職場の変更、賃金と貢献の関係、定年後の働く場の確保など、いくつかの問題について比較し、企業と従業員（組合員）の考え方の違いとその意味を明らかにしてみたい。

(1) 仕事や職場の変更について

企業は、体力的に通常の作業を続けることが困難になってきた現業従事者の仕事や職場の変更を、実際にどのように行なっているのか。また、従業員は、仕事や職場の変更についてどのように考えているのか。

まず、多くの企業は、体力的に通常の作業を続けることが困難になってきた現業従事者を、同じ職場のなかで、あるいは別の職場に移して、比較的負荷が軽い作業を担当させている。57.3%の企業は、体力的に通常の仕事がきつくなってきた50歳代の従業員に、同じ職場の中で、比較的負荷の軽い作業を担当させており、また30.1%の企業は、別の職場に移して、負荷の軽い作業を担当させている（企業Q8）。

しかし、今後については、8割の企業が、50歳代の者には「原則として定年まで現状の職場で働いてもらう」と考えており（企業Q13）、これからは他の職場に移動させるのではなく、現在の職場で継続就労させたいという意向が強いといっている。

他方、従業員の多くは、仕事も職場も変わるのを受け入れてもよいとしている。組合員アンケートによれば、職場や仕事が変わるケースについて、55.3%の者が、「中高年の心身に合ったやり易い職場・仕事（内容）であれば、職場も仕事も変わってもよい」と回答している。これに対し「今の職場のまま、今の仕事を続けたい」と考える者は23.1%にとどまっている（組合員Q8）。

(2) 賃金の低下について

では、体力の衰えから、比較的負荷の軽い作業に変わった場合、賃金はどのように変化するのか。

まず、企業アンケート（企業Q6）によれば、50歳代の現業社員の賃金（とくに昇給）は、「一定の年齢（55歳が最も多い）で、平均の昇給から格差を付ける」（48.5%）など、何らかの区別を付けて昇給を抑制する企業が77.7%、「他の年齢層と区別せずに昇給させる」は20.4%である。

また、体力の衰えから、比較的負荷の軽い作業に変わった場合の賃金について（企業Q9）、

通常より賃金が「低下する」は12.6%で、「ほとんど変わらない」が59.2%であった。「低下する場合と低下しない場合の両方がある」の22.3%も考慮すると、多くの企業では、負荷の軽い仕事に変わっても、賃金はほとんど変化しないのが実態ということになる。このことは、次の、中高年の賃金と貢献に関する見方が、会社側と従業員側でまったく食い違う大きな背景となっている。

(3) 賃金と貢献（あるいは成果）の関係について

企業の半数が、従業員の賃金は実際の貢献よりも高すぎると見ているのに対し、従業員自身は、7割以上が、賃金に見合うかあるいはそれ以上の成果を上げていると考えており、双方の見方はまったく食い違っている。

企業アンケート（企業Q10）によれば、「現業従業員の賃金額と、企業業績への貢献は、ほぼ一致している」（賃金＝貢献）と考える企業は22.3%にすぎず、53.4%の企業は「賃金額は、貢献よりも高い」（賃金＞貢献）と考えている。

これに対し、組合員側の受け止め方は全く対照的であり、組合員調査（組合員Q8）によれば、「賃金に見合うぐらい能力を発揮している」（賃金＝成果）と考える者は57.6%に達しており、「賃金にふさわしい能力発揮がむずかしく、期待される成果が上がっていない」（賃金＞成果）と考える者は15.2%にすぎない。

(4) 定年後の就業機会の確保について

定年後の就業機会の確保について、組合員Q31のように、従業員は、会社に対して「高齢者向けの職場づくり」や「65歳までの雇用保障」を強く求めている。しかし、企業アンケート（企業Q19）によれば、3割の企業が「社内での雇用の継続」を行なっているとはいえ、半数が「特別の措置はない」と回答しており、定年後の就業機会の確保の努力が順調に進んでいるとはいえない。

再雇用制度を持つ企業は、企業Q20のように70%近いが、Q21のように、再雇用制度の適用対象者は、21%が「会社の基準を満たした希望者全員」、50%が「会社が特に必要と認めた資格、技能を有するものだけ」であり、希望者が働き続けられる体制は十分に整っているとはいえない。

第2章 元気な中高年であるために

—いつまでも「現役性」を保ち続ける秘訣

藤村博之

1. 高まる将来への不安

2つの不安

日本経済は、長い不況のトンネルを抜け、ようやく景気に明るさが出ようとしてきた矢先、一時的な足踏み状態にある。日銀の短観には停滞感が出ているものの、製造業の残業時間は増加傾向にあり、2000年冬のボーナスもわずかながら増加した。一部の経済指標が好転しているにもかかわらず、個人消費は相変わらず伸び悩んでいる。個人消費が低迷している原因として、収入の減少により可処分所得が減ったことがあげられるが、それ以上に大きいのは将来に対する不安から来る貯蓄性向の高まりである。収入が減っているのに加えて、消費性向が低下すれば、全体としての個人消費が減るのは当然である。

では、なぜ人々は将来に対する不安を持っているのだろうか。不安の要因として、中長期のもの短期のものがある。中長期の不安要因とは、高齢社会の進展である。少子化が予想以上のスピードで進んでいることもあって、全人口に占める65歳以上の割合は、年々増加している。現役世代で高齢者を支えるという賦課方式をとる限り、高齢者が増えることに伴う年金財政の悪化は避けられない。公的年金の将来が危ういならば、ある程度の蓄えを持っておかなければならない。来るべき超高齢社会に備えて、国民は貯蓄に精を出すことになる。

短期の不安要因は、雇用問題である。1990年代の半ばまでは、大企業に勤めていれば、定年までの雇用保障を期待することができた。たとえ大企業本体で定年まで勤められない事態が発生しても、企業グループの中で雇用の場がなんとか確保されてきた。しかし、北海道拓殖銀行の倒産と山一証券の自主廃業以来、大企業といえども、安定した雇用の場を提供することが困難になっている。不幸にして職を失った場合は、雇用保険からの給付金を受け取ることができ。しかし、受給日数には限りがある。年金支給開始年齢直前の人を除けば、自分で事業を興すか、何らかの勤め先をみつけて、生活の糧を稼がなければならない。

大企業で25年以上勤めた人が次にみつけることのできる仕事は、それほど多くない。ヘッドハンティングされた場合や起業に成功した場合を除けば、大幅な年収ダウンを覚悟しなければならない。今よりも条件の良い仕事が見つからないとすれば、安定した収入があるうちに貯蓄しておこうと考えるのは自然な行動である。

不安への対処

中長期的な不安である公的年金の問題は、政府による制度設計の行方がどうなるかによると

ころが大きい。筆者は、日本の公的年金制度は先進国の相場を満たしており、40年間掛け金を払い続けた高齢者にとっては、とても頼りになる収入源だと考えている。ただ、これからの制度運用については、政治的な思惑が絡む問題なので、労働者個人で解決できる課題ではないことは事実である。

他方、短期の不安である雇用については、個人の努力によって、ある程度解決可能である。いま勤めている会社で職を失ったとしても、他の会社が欲しがるような能力を身につけていれば、雇用に対する不安は相当軽減される。雇用不安に個人的に対処する方法は、他社でも通用するような能力を身につけることである。

他社でも通用する能力を身につけるために従業員個人が努力することは、いま勤めている会社にとってもプラスになるはずである。他社で求められるような能力は自社でも必要とされている場合が多い。従業員が社会的に通用する能力を高めるよう励むことは、企業の生産性向上につながり、企業競争力を高めることになるからである。

では、他の会社に移っても通用する能力とは、どのようなものであり、どうしたら身につけることができるのであろうか。

2. 転職と資格

資格の種類

社会的に通用する能力というと、まず、資格を思い浮かべる。雇用不安の時代だから、「手に職をつける」ことが必要であり、手っ取り早い方法として資格取得が考えられている。事実、資格取得のための専門学校は大流行であり、大学生も講義を休んで専門学校に通う始末である。

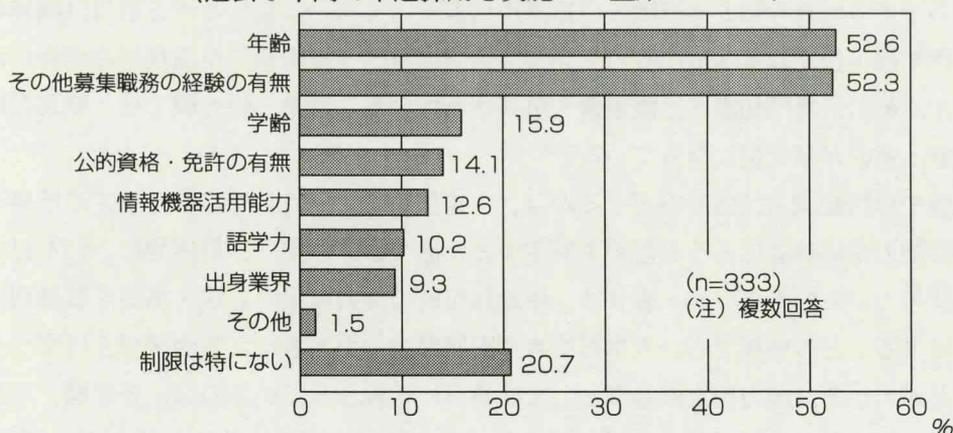
公的な職業資格には、大きく分けて次の4つがある。(ア)その職業に就くために持っていないと認められない資格(医師、薬剤師、弁護士、税理士など)、(イ)ある仕事をするために法律等で所持が義務づけられている資格(危険物取扱主任者、電気工事士など)、(ウ)一定規模以上の事業所や職場ごとに資格保有者の存在が法律等で義務づけられている資格(衛生管理者、一般旅行業務取扱主任者など)、(エ)持っていないと認められても、仕事を進めていく上で支障のない資格(中小企業診断士、簿記検定1級など)。公的な職業資格の認定をするのは、通常、政府の省庁や関連団体から認められた機関である。筆記試験や実技試験を課し、一定の成績をおさめれば、資格が付与される。

資格は転職の時に有効か？

では、転職において資格を持っていることは本当に役に立つのだろうか。ニッセイ基礎研究所が99年末から2000年はじめにかけて、労働省の委託を受けて実施した調査が参考になる。企業の人材確保戦略の多様化について、全国の上場企業約3300社の中から抽出した2100社を対象として、アンケート調査を実施した。回答企業は448社、回答率は21.3%だった。

図1は、中途採用募集にあたってどのような条件をつけたかを、過去3年間に中途採用を実

図1 中途採用募集にあたっての条件
(過去3年間で中途採用を実施した企業について)



施した333社についてまとめたものである。中途採用の条件として最も一般的なものは年齢であり(52.6%)、募集職務の経験の有無(52.3%)がほとんど同じくらい重視されている。公的資格・免許の有無を募集条件にあげた企業は14.1%だった。このことは、公的資格や免許を募集条件に掲げる企業は少ないことを表している。

表1 中途採用時の重視事項(職種別)

(過去3年間で中途採用を実施した企業について)

(注) 2つまでの複数回答(%)

	管理職	事務職	技術専門職	販売営業職
調査数(件)	175	234	226	235
全体	100.0	100.0	100.0	100.0
専門知識・技能	58.3	41.5	86.7	28.5
職務経験	77.7	55.1	59.7	64.3
熱意・意欲	16.6	36.3	22.1	51.5
人柄	20.6	38.5	16.8	30.6
健康・体力	2.9	3.8	1.8	5.5
その他	4.0	2.1	0.9	2.1
無回答	3.4	4.3	1.8	4.7

表2 中途採用時の能力判定方法・基準(職種別)

(過去3年間で中途採用を実施した企業について)

(注) 3つまでの複数回答(%)

	管理職	事務職	技術専門職	販売営業職
調査数(件)	175	234	226	235
全体	100.0	100.0	100.0	100.0
配属部門の担当者による面接	64.6	63.2	83.2	68.1
人事部門の担当者により面接	70.9	82.9	82.3	82.6
筆記試験	4.0	19.7	16.4	14.0
適性検査	13.1	38.5	29.6	34.5
人材サービス会社の能力判定	1.1	1.7	1.8	1.3
前職での実績	56.0	29.1	43.8	43.0
資格・免許の有無	3.4	5.6	14.6	4.3
親会社や取引先の評価	14.3	1.7	0.4	0.9
その他	4.6	3.4	2.2	5.1
無回答	2.3	3.0	0.9	3.4

では、実際の選考にあたって、何が重視されたのだろうか。表1は、職種別に重視項目を整理したものである。管理職と事務職の中途採用にあたって第一に重視される項目は職務経験であり、専門知識・技能は第2位になっている。他方、専門・技術職の中途採用の場合には、1位と2位が逆転し、専門知識・技能が最も重視されている。営業・販売職では、職務経験が第1位、熱意・意欲が第2位になっている。

職務経験や専門知識・技能を重視するのは、中途採用者に担当してもらう予定の仕事を遂行するだけの能力が応募者にあるか否かを判定するためである。では、具体的に、何を見て能力の有無を測っているのだろうか。表2は、中途採用時の能力判定の方法・基準を職種別にまとめたものである。どの職種でも、人事担当者や配属部門の担当者による面接が上位2つを占めていることがわかる。能力判定の基準として3番目に重視されているのは、管理職、専門・技術職、営業・販売職では「前職の実績」であり、事務職では「適性検査」である。「資格・免許の有無」によって能力を判定しようとする企業は、ごく少数にとどまっている。

パニック性資格取得症候群

転職において資格を持っていること自体はほとんど有効性がないにもかかわらず、人々は、なぜ資格を取りたがるのだろうか。筆者は、「パニック性資格取得症候群」と名づけるのが最も適切だと考えている。世の中で、社会的に通用する能力を身につけることが必要だと言われているため、多くの人が、「自分も何かしなければいけない」と考える。社会的に通用する能力が必要だということは理解できても、具体的にどうすれば社会的に通用する能力が身につくのかについて、誰も何も教えてくれない。人々は、「何かしなければ落ち着かない状態」に陥り、気持ちを鎮めてくれるものを探す。そのときに目に入るのが「資格」である。

資格を取るためには、一定の努力が必要である。また、資格はひとつの明確な目標であり、目標達成のためにしなければならないことも明確である。資格の勉強をしていると充実感を感じ、不安感を紛らわせることができる。その資格を取ったからといって、直ちに社会的に通用する能力が高まるとは思っていないが、不安感を抑える効果は十分である。かくして、パニック状態に陥る人が増えれば増えるほど、資格取得をめざす人の数も多くなっていく。

資格取得の賢い使い方

もちろん、資格取得はまったく意味がないわけではない。私たちは、毎日の労働の中で、さまざまな経験を積み重ねている。それは、ちょうど、大きな袋の中に経験という玉を放り込んでいくようなものである。最初のうちは、袋の中身が少ないので、必要なものを取り出すのにあまり時間がかからない。しかし、2年たち3年たつうちに、袋がいっぱいになってきて、何がどこにあるのかわからなくなってくる。すぐに取り出せない資料は、持っていないのと同じであるように、これからの仕事に活かせない経験は経験したことがないのと同じである。

資格取得は、経験してきた内容を整理し、いつでも取り出せる状態に並べ替えるために使うことができる。経験でいっぱいになった袋を空にして、必要なものとそうでないものを分類し、

必要なものは所定の引き出しに入れて、いつでも取り出せるようにする。資格取得のためには、理論や制度を勉強しなければならない。これまで、経験を頼りに何気なく処理してきたことの背景に、壮大な理論体系が潜んでいるのを発見したとき、仕事への理解が一層深まるはずである。資格取得は、このように使われてこそ価値がある。実務経験で鍛えられていない資格は、あまり意味がないと言ってもいいだろう。

3. 社会的に通用する能力を高める方法

中途採用の面接で聞かれること

では、どうすれば社会的に通用する能力を高めることができるのだろうか。まず、中途採用の面接時に何を聞かれるかを手がかりに考えてみよう。

中途採用の募集に応募してきた人に面接するとき、企業の人事担当者は次のような質問をする。①これまでにどのような会社で働いてきたか、②それぞれの会社で具体的にどのような仕事をしてきたか、③最近携わったプロジェクトでどのような役割を果たしていたか、④そのプロジェクトはどのような点で成功し、どのような点では成功しなかったか、⑤そのプロジェクトを担当することによって、自分自身の職業能力形成にどのような効果があったか。面接時間のほとんどは、これまで経験してきた仕事に関する質問に向けられる。

担当したプロジェクトのことを質問するのは、具体的な事例の中でしか能力水準を知ることができないからである。このときに話すことを持たない人は不幸である。いま担当している仕事に全力投球せずに、資格取得のための勉強に走っていると、本末転倒になってしまいかねない。表2で見たように、多くの企業は、面接を通して能力を判定しようとしている。同じ分野であれば、初めて会った人でも、だいたいどの程度仕事ができるのかを知るのはさほど難しくない。話が具体的であればあるほど、仕事の能力はわかってくるものである。

図 2

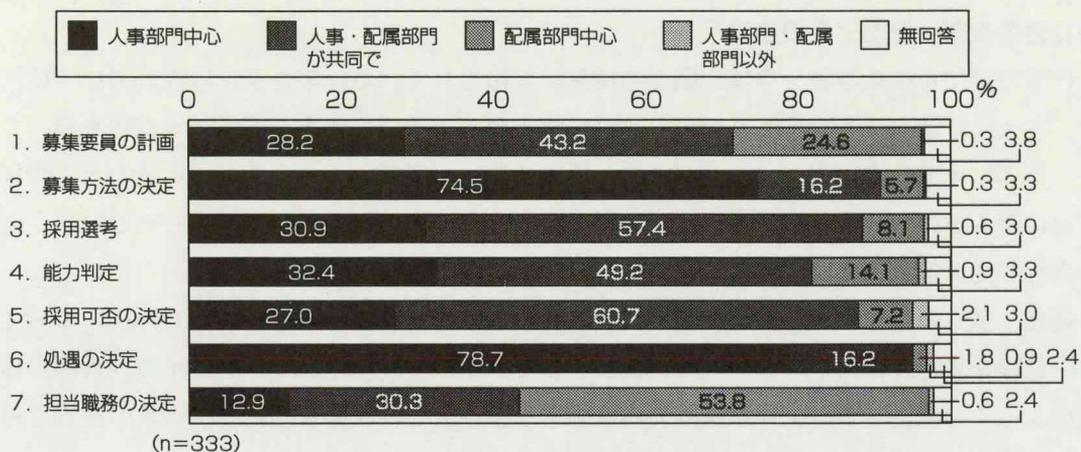


図2は、先にあげたニッセイ基礎研究所の調査で、中途採用においてどの部門が担当するかをまとめたものである。採用選考、能力判定、採用可否の決定には、配属部門が関わるのが普通であることがわかる。

現在の仕事の価値を高める

中途採用の面接時に聞かれることを見ていると、社会的に通用する能力を高める上で最も大切なのは、自分がいま取り組んでいる仕事の価値を上げていく点につきることがわかる。いい仕事をすれば、社会的に通用する能力は自ずと高まる。仕事は、企業特殊な側面を多く持っている。取り扱う製品や企業組織の構成人員、顧客などは、会社ごとに異なっている。社内の根回しとか得意先回りは、その企業に特殊なことであり、他企業に移るとまったくと言っていいほど役に立たないと考えられている。

しかし、企業ごとに異なるように見える仕事でも、よく観察すると、多くの共通性を含んでいることに気づく。例えば、何かの案件を決定するときである。意思決定の方式は、企業によって異なる。通常のルートで案件を上げていけばいい組織もあれば、キーマンを通さないと決められない組織もある。後者の方式で経験を積んだ人が他社に移ると、確かに、それまでの会社で培った人脈は無駄になる。ただ、組織運営や根回しのノウハウは、他社に移っても十分活用可能である。新しい会社に移った当初は、キーマンが誰だかわからないために、とまどうことになるが、組織内の動きに対する感性が磨かれているので、数カ月間観察していると、誰に話を通せばいいかがわかってくる。

個別の企業でしか通用しない企業特殊な仕事に取り組んでも、社会的に通用する能力の形成には役立たないと思われがちだが、実態はまったく逆である。企業特殊な仕事をやり遂げることこそが、能力の社会的通用性を高める近道である。

では、どうすれば仕事の価値が高まるのだろうか。会社側の役割、従業員本人の取り組み課題、労働組合、行政、大学の役割に分けて考えてみよう。

会社側の役割＝職場上長の役割

仕事の価値を高める第一歩は、個々の従業員が担当している仕事を全体の流れの中で位置づけ、各人に理解してもらうことである。言い換えれば、自分の仕事がどういう意味を持っており、職場の中でどう位置づけられていて、職場全体としてどちらに向かっているのかを職場構成員に明らかにすることである。これは言わずもがなであると思われるかもしれないが、現実に行っている職場は決して多くない。

最近、多くの企業で目標管理制度が取り入れられている。上司と部下の話し合いによって期首に目標を設定し、期中に1～2回見直しをして、期末に目標達成度を判定する。目標の達成度によって昇給額やボーナスを決めている企業も多い。この目標管理制度が本来の趣旨で運用されれば、職場構成員の仕事の価値を高めることに貢献するはずである。

目標管理制度で設定する目標は、具体的でなければ意味がない。「頑張る」とか「努力す

る」という表現ではなく、目標を数値化し、今期中にどこまで達成するかを示す必要がある。具体的な目標を立てるには、上司も部下も仕事の内容をよく理解していなければならない。仕事への理解が進めば、全体の中での自分自身の位置づけもわかってくるはずである。その点がわかっているれば、不確実な要素が出てきたときの判断に迷いが少なくなる。目標管理制度を上手に利用することによって、個々の従業員の仕事の価値を上げていくことは十分可能である。

従業員の取り組み課題

仕事の価値を上げていくために従業員が取り組まなければならないことは、能力育成の自己管理である。自分自身の強みを知って、伸ばすべき能力を決め、能力形成に役立つような仕事の仕方を工夫することである。

これまで、従業員は、能力育成の主導権を会社側に預けてきた。能力は、日々の仕事を通して形成されるが、どの仕事をどのタイミングで担当するかを決めてきたのは会社であった。従業員は、会社側が提示する人事異動をおおむね受け入れてきた。彼らは、他の職場への異動が自分の能力形成にプラスになることを知っていたし、若いときに会社側のムリをきいておけば、将来悪いことはないだろうと考えていたからである。広範囲な人事異動は、企業と従業員の暗黙の信頼関係の上に成り立ってきた。

しかし、いま、その信頼関係が崩れようとしている。20年以上にわたって企業側の言いなりに動いてきたにもかかわらず、「君の能力は当社ではもう役に立たないから出て行って欲しい」といわれたとき、従業員としては納得できないはずである。以前のように何らかの形で再就職先を世話してくれるのならまだしも、ただ外に放り出されたのではたまったものではない。中高年社員が「理不尽」扱いを受けているのを、若手社員はしっかり見ている。「将来、自分もあなるのか」と思うようになると、仕事に向かう力がそがれてしまうことになりかねない。

これまで、企業は、能力育成の主導権を握る代わりに、雇用を保障してきた。しかし、これだけ不確実性が増大してくると、企業側としても最後まで責任を負えなくなっている。最近、多くの企業で、「自己選択・自己責任の原則」を前面に出すところが出ている。これは、従業員の人材育成の主導権を放棄しようとしていることの現れである。従業員は、これまでも、仕事への取り組み姿勢や新しいことに挑戦する意欲を管理する責務を負っていた。これからは、それだけでなく、日々の仕事についても、自分の責任で選び取っていくことが求められるようになる。選択するためには、十分な情報と判断力が必要である。自分自身の情報収集能力と情報分析力を高めていかなければならない。

労働組合の役割

自己選択・自己責任の原則のもとでは、従業員個人にかかる負担がとて大きくなる。情報収集や分析に長けた人はいいが、そうでない人は、大海に浮かぶ小舟のように、波の動きに翻弄されることになる。個人の能力の限界を補って、できるだけ多くの人が望ましい選択をするには、何らかの組織的な支援が必要である。その一つの可能性が労働組合である。

日本の労働組合組織率は21%台に低下し、働く人の5人に1人しか労働組合に入っていないという状況である。日本社会における労働組合の存在感は、年々、希薄になっている。労働組合は集団交渉を基本としており、これからの時代には出番がないという意見もあるが、働く者の選択を支援するという仕事は、ますます重要になってくる。個人が集めることのできる情報には限りがある。自己選択・自己責任の中で、多くの労働者は不安感を募らせている。労働組合という組織が、働く者のアドバイザー役となれば、個人の不安は相当解消されるはずである。

4. 先輩の知恵に学ぶ

では、個々の労働者は、具体的にどのような仕事のしかたをすればよいのだろうか。この疑問に答えるのが、この節の課題である。今回の研究プロジェクトでは、第一線で活躍しておられる50歳代の方10数名に話を聴くことができた。それぞれに、自分自身の仕事に誇りを持って、日々新たな課題に取り組んでおられる姿は、感動的でさえあった。それら10数人の方々の話から、中高年になっても元気であり続けるための秘訣が浮かび上がってきた。それをまとめると、次の5点になる。

- 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、

今回話を聴いた10数人の方々の経験をすべて紹介することは、紙幅の関係でできない。そこで、この節では、次の5人の方々に登場いただき、彼らの体験を織り交ぜながら、上記5項目について述べていきたい。

L氏：58歳、勤続38年、機械製造会社X社の繊維機械組立課の工長

M氏：55歳、勤続37年、機械製造会社X社の鑄造課の工長

N氏：56歳、勤続38年、電力会社Y社の人材開発センター火力発電所部門長

O氏：56歳、勤続38年、電力会社Y社のK支店電力センター所長

P氏：55歳、勤続34年、鉄道会社Z社のJ駅副駅長

(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

途上国での機械設置

機械製造会社に勤務するL氏は、勤続38年のベテランである。高校を卒業後、X社に入社し、繊維機械の組立職場に配属された。38年間、一貫して組立職場で働いてきたL氏は、地元自治体が認定する「現代の名工」に選ばれるほどの腕前の持ち主である。L氏は、入社後、組立職場に籍を置きながら、設計の仕事やサービス営業の仕事を経験した。また、繊維製造会社に出

向し、X社が作った機械が実際に使われている現場で働いて、紡績の技能を身につける機会も与えられている。

L氏が職業人としての高い専門知識を築く基礎となったのは、入社後3年目から担当した海外での機械据え付けである。繊維機械は、発展途上国の企業が顧客になる場合が多い。X社で製造した機械を納入先に運び、所定の場所に据え付け、試運転をして相手方に引き渡す。機械が仕様書通りの性能を発揮するように、様々な調整が必要となる。エジプト、タンザニア、ウガンダ、ケニアなどのアフリカ諸国に始まって、パキスタン、バングラディシュ、台湾、香港などのアジア諸国・地域、そしてコスタリカ、ニカラグア、メキシコなどの中南米諸国でも仕事をした。十分な物資がない中で、決められた期限内に調整を終わらせなければならないという大きな責任を伴う作業であった。

企業を代表して派遣されている以上、若いからとか、経験が浅いからといった言い訳は許されない。厳しい環境下でも、高い水準の仕事をやり遂げることができたことが、その後のL氏の職業生活に大きな影響を与えた。

前人未踏の地中高圧送電

若いときの仕事が現在の自分を作ったと強調するのは、電力会社Y社に勤めるO氏である。O氏は57歳、高校を卒業してすぐY社に入り、勤続年数は38年になる。O氏は、地中送電の専門家である。長野県の高校を卒業したO氏は、父の勤め先であったY社に入った。長野県はY社の管轄だったので、O氏も長野地区での勤務になるだろうと考えていたところ、名古屋の線路課地中線係に配属された。

線路とは、発電所で作られた電気を消費地まで運ぶ電線のことである。電気を送る「線路」として私たちの目に触れるのは、通常、高い鉄塔でつながれた高圧電線である。しかし、地上にむき出しになった高圧線は、電波障害や強風による断線など、数々の問題を引き起こす可能性が高い。その点、地中トンネルに設置された線路は、そのような問題から無縁である。しかし、O氏が配属された頃の地中線係は、まだ技術的に未熟で、これから開発していくべき領域だった。

O氏は、入社して4年後に本店送電課に配置換えになり、本格的に地中送電を担当することになった。地中線の低圧送電は、すでに他の電力会社での実績があったが、高圧での送電は未知の分野である。外部の研究会に出席したり、大学の専門家に相談したりしながら、データを積み重ねていった。Y社の地中高圧送電の技術は、O氏が中心になって確立されたのである。

本店送電課の仕事は、長期の電力需要を予測しながら、供給体制を整えていくことである。O氏は、20歳代のときに、20年から30年後をにらんで計画を立て、実行していくという仕事を担当した。その結果、「技術で解決できないことはない。あきらめずに考え続けることが必要である」という信条を得るに至った。

与えられた場をいかに使うか

ここに紹介した二人は、たまたまこのような仕事に配属された「幸運な人たち」だという見方もできる。確かに、人生には運不運がある。将来性にわたって伸びていく可能性の高い仕事に配属される人もあれば、技術的に袋小路に入ってしまったような仕事を担当する人もいる。どのような職場に配属されるかで、その後の職業人生が決まってしまうのなら、初任配属こそが最も大切だということになる。

しかし、実際に大切なのは、配属された後の働き方である。L氏もO氏も、幸運に恵まれたことは確かであるが、その機会をうまくとらえて、職業能力向上の糧としたのは、彼ら自身の意志である。仕事の場合は、企業から与えられる。その舞台をどう利用するかは、個々人に任されている。若年期から、職業人としての価値を高めるような働き方を心がけることによって、中高年になっても第一線で働き続けられるような能力が身につくのである。

(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

最初の職場で出会った課長

X社に勤めるM氏は55歳、勤続37年である。M氏は、高校卒業後すぐにX社に入り、鑄造一筋の職業生活を送ってきた。M氏が入社した当時のX社では、新入社員は、1年間、座学と現場実習を受けるのが一般的だった。農業高校を卒業したM氏は、耕運機を作ろうと思ってX社に入ったが、実際は鑄造職場に配属になった。M氏は、入社当時、鑄造に関する知識をほとんど持っていなかったが、この1年の実習を通して鑄造の基本を知ることができた。

実習を終えたM氏は、鑄鋼の造型職場で働くことになった。ここで、M氏のその後の職業人生に大きな影響を与えることになるH課長との出会いがあった。鑄鋼の造型職場では、鑄型を手作業で作っていた。最初に取り組んだ仕事は、X社の大切な取引先であるS社向けの製品に発生する不具合の解消であった。H課長の下で、不具合の原因究明と改善に取り組んだ。H課長は、仕事に対してとても厳しく、丹念にデータをとって原因を解析していくことに長けていた。M氏は、H課長に言われるとおりにデータを取り、H課長に提出した。造型職場で働いた4年間で、基本的な仕事の進め方を徹底的にたたき込まれた。

データに基づいて原因究明を進めるという手法は、次に配属された鑄造技術課で生きることになる。技術課の仕事は、鑄造方法の改善であったが、M氏は、鑄型に使う新砂の割合を50%から10%に削減する方法を考え出したり、溶解の時間短縮方法を編み出したりした。その後、M氏は、品質管理の仕事を担当し、社長表彰を受けるような仕事を数多く手がけた。そして、現在は、後進の指導を行う仕事に従事している。

課題に立ち向かう姿勢

電力会社Y社に勤務するN氏は56歳、勤続38年の火力発電マンである。現在は、研修センターで火力研修所長をしているが、入社以来、火力発電所の運転にかかわる仕事を担当してきた。N氏は、今の自分に影響を与えた二人の上長について語った。

一人は、入社2年半後に配属になったG火力発電所の運転課副長F氏である。N氏は、新鋭火力として建設されていたG発電所に配属され、1年間の試運転業務を経て、本格稼働にたずさわった。G発電所は、当時の最先端技術を集めた発電所であり、日本で初めて電気集塵機を取り付けていた。その電気集塵機で問題が発生した。本来は煙突から出ないはずの煤煙が、時々、外に漏れるのである。原因を究明しようとしたが、なかなかわからなかった。

このとき、N氏の上長であるF氏が原因解明にあたることになり、N氏もその手伝いをした。副長F氏の仕事に対する姿勢は、決してあきらめずに課題に立ち向かうことであった。様々な状況のデータをとり、緻密な分析を重ねた。その結果、電気集塵機の内部に溜まった灰を落とすために、一日数回、ハンマーでたたいていることが原因だとわかった。言われてみれば何でもないことであるが、想定される原因を洗い出し、一つ一つ確かめていく作業の中から得られた結論だった。N氏は、F氏が示した「課題に対してねばり強く立ち向かう姿勢」に大きな影響を受けた。

N氏に影響を与えたもう一人の上長は、入社23年目に配属になった本店火力部の課長E氏である。22年間、火力発電所の運転業務一筋で働いてきたN氏は、突然、本店に異動になった。本店の火力業務課で、運転業務の合理化や団塊の世代の処遇問題に取り組むことになった。そのときの上長がE氏である。補修部門出身だったE氏は、運転のことがよくわからなかったため、部下のN氏の経験をとて尊重していた。N氏は、発電所の運転の仕事から、まったく畑違いの企画という仕事を担当することになったのだが、E課長から仕事のしかたを学ぶことができた。組織の動かし方、決裁の取り方、効率的な人の使い方など、発電所の運転業務では経験できない世界が広がっていた。

このときの経験が、N氏の職業人としての幅を広げることになり、その後の仕事に大きな影響を与えた。組織運営の要諦を会得したN氏は、管理職として頭角を現し、発電課長、発電技術課長、LNGセンター副所長などの要職を歴任し、現在の仕事に至っている。

人との出会いを大切にす

何か新しいことを始めようとするとき、他の人をまねることが第一歩である。子供が言葉を覚えるのは、両親や周囲の人が話すのをきいて、まねをするからである。茶道や華道、落語といった伝統芸能も、師匠をまねることから始まる。職業も同じである。学校を卒業した段階では、職業人としては赤ん坊と同じである。最初に入った会社で、職業人としての基礎を習得する。そのとき、「あの人のようになりたい」という上司や先輩を持つことができれば、職業人としての成長は早くなる。

ここでも、また、運不運の問題が出てくる。たまたま良い上司や先輩に巡り会えればいいが、そうでない場合もあるのではないかと、という反論が聞こえてきそうである。しかし、職場には、たくさんの人が働いている。自分が配属された職場にまねをしたいと思うような人がいなければ、他の職場で探せばいい。私たちは、日々、さまざまな人と出会っている。ある出会いが人

生の糧となるか否かは、その人の感性によるところが大きい。感性の豊かな人は、小さな出会いでも活かすことができるが、感性が研ぎ澄まされていないと、大きな出会いでも逃してしまうことになりかねない。結局は、自分がどう主体性を発揮して、つかみ取るかという問題である。「職業人として目標にできるような人は、常に自分のそばにいる」というのが真実ではないだろうか。

(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、支配人室勤務

鉄道会社Z社に勤務するP氏は55歳、勤続34年で、Q駅の副駅長を務めている。P氏は、駅の出改札から始めて、車掌を2年間務めた後、運転手となり、14年間電車の運転に携わった。その間、若手の運転手の横に同乗して指導する共同運転手を務めたり、幹事駅の構内運転手として働いたりした。

P氏に転機が訪れたのは、入社後18年目に名古屋支配人室勤務になったことである。支配人室とは、電車の運行全般をコントロールする組織であり、鉄道事業の円滑な運営に全責任を持っている。名古屋支配人室は、Z社の中枢組織であり、5つの幹事駅を統括している。P氏は、そこで、収入と支出の予算管理という仕事を与えられた。

P氏は、電車の運転に誇りを持っており、日々の仕事の中にやりがいを見いだしていた。しかし、支配人室に異動になったことで、運転という仕事に対する見方が大きく変わった。それまで14年間務めてきた運転という仕事が、会社全体の中でどのような位置にあるのかが見えてきたのである。電車を安全に時刻表通りに走らせ、顧客を輸送するには、実に多くの人がかかわっている。そのことは、おぼろげながらわかっていたつもりだが、実際に支配人室で働いてみると、自分の知らないことがたくさん行われていることに気がついた。電車の運転席から見ていた世界は、ほんの一部でしかなかったのである。

会社全体の中で自分がどのような仕事を担当しているのかがわかってくると、仕事の進め方に変化が現れた。目の前の問題を追うだけの方法から、問題の向こうに隠れている状態を予測しながら、今の仕事を考えるようになったのである。4年間の支配人室勤務の後、P氏は、本社の営業部に異動になり、駅務機器の近代化（自動券売機や自動改札機の導入）を6年間担当した。そのときも、全体の中での位置づけを常に意識しながら、仕事を進めていくことができた。P氏は、自らの仕事を客観化し、全体との位置関係を確かめながら仕事をするを支配人室時代に学んだのである。

使われる状態を意識しながらものを作る

X社で鑄造専門家として働くM氏は、6年目に配属になった技術課での経験が自分の糧になっていると考える。1年間の研修と4年間の鑄鋼造型職場での経験を経て、M氏は、24歳の時、鑄造技術課に異動になった。M氏の初期の仕事経験を紹介したところで述べたように、鑄

造技術課でM氏が取り組んだのは、鑄造方法の改善であった。

鑄鋼造型職場で型を作っていた4年間は、良い型を作るにはどうしたらいいかという点に集中していた。与えられた精度を満たすような鑄物を作るために、来る日も来る日も、砂にまみれて作業に打ち込んだ。そのような姿勢は、いいものを作るためにとても大切である。しかし、目の前の精度を出すことばかりに注意がいきってしまい、そこで作り出された鑄鋼がどこでどのように使われるかを考える余裕を持てなかった。

鑄造技術課に配属になって、M氏のものづくりに対する考え方が変わった。目先の精度だけでなく、「これはどのような状態で使われる鑄鋼なのか」を念頭に置いて作業をするようになったのである。ものには、それぞれ、使われる状態が想定されている。使われる状態によって要求される強度が変わるため、同じように見えるものでも、作り方を変える必要がある。使われる状態を意識しながらものを作るようになると、設計者の意図が理解でき、仕事の工夫が容易になる。場合によっては、設計者のミスを発見することにもなる。まさに、全体の中での位置づけを考えながら仕事に取り組むというP氏の働き方と同じである。

いまの仕事の価値を高める

前節において、社会的に通用する能力を高めるには、いまの仕事の価値を高めることが必要だと述べた。P氏もM氏も、まさにそれを実践している。何年かの実務経験を経て、全体を見渡せるようなポジションで仕事をするには、いまの仕事の価値を高める働き方を習得する上で効果が高い。

現実には、そのような機会に恵まれない人もいる。全体を見渡せるようなポジションにつきたいと思っても、配属を決めるのは会社であり、個人の自由にならないからである。では、どうすればいいか。若いときから、自分が担当している仕事と全体との関係を意識しながら仕事をするのである。本来は直属の上司が説明すべきことだが、上司からの説明がないとき、こちらから上司に働きかけて位置づけを解明するようにする。そのような習慣をつけておけば、職業人としての価値は高まり、中高年になっても第一線で働き続けることができるのである。

(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

会社内の異動で、突然、まったく経験したことのない仕事に回されることがある。前任者との引継は行われるが、1週間かけてもらえばいい方で、1日か2日で終わるのが一般的である。新しく担当した仕事でも、次の日から一定水準以上の質を要求される。できないからといって、言い訳は許されない。

今回、話を聞いた方々の中にも、このような経験をした人が何人かおられた。その人たちに共通していたのは、仕事が終わってから関連資料を読みあさって勉強するという姿だった。もちろん、手弁当である。

Y社に勤めるN氏は、22年間の発電所勤務の後、本店に異動した。電気を作る職場と電気を

作る体制を整える職場は、仕事内容がまったく異なる。N氏は、配属後1年くらいにわたって土日出勤し、前任者が作った資料を丹念に読んでいった。本店でのN氏の仕事は、運転業務の合理化案を作ることであった。22年の運転経験があるので、どこをどうすれば要員を減らせるかはすぐにわかった。しかし、経験だけに基づいた案では説得力がない。コスト計算を行い、要員の配置や設備の改善を考慮に入れて、数字で裏付けていく必要がある。そのためには、発電所の経済計算の仕組みを知らなければならない。文字通り寝食を忘れて勉強した結果、説得力のある合理化案が完成し、業務遂行に役立った。

Z社に勤めるP氏も、同様の経験をしている。14年間の運転手勤務の後、名古屋支配人室に配属になったP氏は、時間外に前任者の作った資料を使って、自分が何をしなければならないのかを勉強した。資料を読んでいると、どうしても理解できない部分が出てくる。そのような場合は、先輩にたずねることによって疑問を解決していった。そのような作業を1年半ほど続けると、自分の仕事だけでなく、鉄道事業の全体が見渡せるようになり、仕事を進める上でも役に立った。

新しい仕事に配属されたとき、N氏やP氏のように努力を惜しまず勉強するか、日々の仕事を適当にこなしながら仕事に慣れていくかで、その後の職業能力形成に大きな差が出る。新しい仕事に配属されることは、一つのチャンスである。それを生かすか見過ごすかは、個人の裁量に任されている。「上司と仕事は選べない」のが日本企業の通常の姿だが、与えられた状況を利用する余地は、思いの外大きいことを認識すべきである。

(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

仕事には、計画が必要である。今回インタビューした人々は、50歳代半ばを過ぎていたが、それぞれが5年から10年の計画を持っていた。どの会社も定年は60歳である。彼らが会社で働けるのは、あと数年しかない。定年後の再雇用制度を利用して残る人もいるだろうが、確実に働き続けられるとは限らない。しかし、彼らにとって、会社に残れるかどうかは、あまり問題ではない。現在の仕事を円滑に進めて行くには、中長期の計画の中で位置づける必要があるという姿勢で働いてきたために、自分の定年年齢に関係なく、中長期の目標を立てるのである。これこそ、彼らが元気な中高年であり続けている理由だと言える。

繊維機械組立の専門家であるL氏は、機械組立のテキスト作成に取り組んでいる。最近の若年層は、組立に関する理論と実際の関係がよくわかっていない。そこで、L氏は、自分がこれまで習得してきた知識や技能を次の世代に伝えるために、テキストの執筆を考えた。この作業には、10年くらいはかかるだろうとL氏は考える。L氏の定年は2年後だが、定年のことは気にしていない。できるところまでやって、あとは次に引き継ごうと考えている。

雇用関係には定年という終わりがあるが、自分が取り組んでいる仕事には終わりが無い。仕事の終わりを決めるのは、自分自身である。第一線で活躍している元気な中高年を見ていると、

「生涯現役」という言葉にふさわしい働き方をしている。彼らは、誰かから与えられて、そのような働き方をしているのではない。自らの意志で選択し、自らの力で築き上げてきたのである。彼らの行動に学ぶべき点は、とても多い。

(6) 逆境での身の処し方が将来を決める

今回、話を聴いた人々からは聞き出せなかったが、元気な中高年であり続ける秘訣がもう一つある。それは、逆境での身の処し方である。長い職業生活の間には、どんな人にも、不遇な時期が1度や2度は訪れる。そのときに、どのような身の処し方をするかが、その後の職業人生を決めることがある。筆者は、別のプロジェクトで、元気な高齢者にインタビューしたことがある。そのとき、京都のある機械加工会社に勤める田中さん(仮名)と出会った。彼の経験を紹介し、逆境をどう生きるかという点を指摘してこの節を終わることにしたい。

田中さんは、現在70歳を超えているが、まだまだ元気で活躍している。彼が勤めていた機械加工会社で係長になったときのことである。32歳になっていたが、課長とウマが合わず、干されてしまった。そのとき、田中さんは、会社をやめてしまおうかと考えた。でも、短気を起こしてもしかたないので、自動車免許の取得と勉強に打ち込むことにした。そのときの勉強が、田中さんの飛躍のきっかけになった。

田中さんは、京都のアメリカンセンターに通い、金属関係の雑誌を読んでいった。当時は、コピーがなかったので、ノートを取りながら読んだ。その中の一つに、スイスのある会社が開発した歯車加工の論文が載っていた。これはおもしろいと思い、全文を書き写した。それから1カ月後、工場長が別件でそのスイスの会社に行ったとき、こういう新しい技術が開発されているがやってみないかと言われた。工場長は、その件についてまったく知らなかったので、B社に戻ってから課長会議の場で、「誰かわかる者はいないか」とたずねた。課長の中にも、知っている人はいなかった。

田中さんの所属する課で、課長から会議の様子が伝えられたとき、田中さんは、「それはこの技術のことではないですか」と返答をすることができた。それを工場長が聞きつけ、「その技術については君に任せるから、勉強せよ」ということになった。それから半年後、スイスの会社に技術習得のために2カ月間派遣された。この分野の仕事を担当する課が新設されたとき、田中さんは課長に任命されたのである。

逆境に陥ったとき、多く的人是は転職を考える。しかし、そこで踏みとどまって、逆境を利用して、自分の飛躍の糧とすることもできる。田中さんの経験は、まさにそのことを物語っている。仕事の場合は会社から与えられるが、具体的な仕事は自分で作り出していくものである。逆境こそ自らの能力育成を考え直す良い機会だと言えよう。

5. 「現役性」を保ち続けるために

この章では、他社に移っても通用する能力を高めるにはどうすればいいかという視点で職業能力の育成を整理した上で、元気な中高年であるための秘訣を検討した。その結果、現在担当している仕事の価値を高めることによって、社会的に通用する能力が向上することと、職業能力を向上させて元気な中高年であり続けるために必要な6項目を明らかにした。これら6つの点を実践していけば、65歳まで現役であり続けることも夢でなくなる。

もう一度6項目を確認して、この章を終わりたい。

- 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。

【参考文献】

ニッセイ基礎研究所『ホワイトカラーをめぐる採用戦略の多様化に関する調査研究報告書』2000年3月。

藤村博之『企業にとって中高年は不要か』生産性出版、1997年。

藤村博之「社会的に通用する能力を高める方法」『勤労よこはま』2000年7-8月号。

【参考資料】

60歳代前半の雇用継続に対する従業員の考え方

— 現役従業員が望む継続雇用のあり方 —

藤 村 博 之

1. 問題意識 — 定年後の継続雇用と従業員意識

60歳代前半雇用の重要性

2000年春闘の最大のテーマは、60歳代前半の雇用の場を確保することであった。日本社会の高齢化は、出生率の予想外の低下も相まって急速に進んでいる。現役世代と年金受給世代のバランスを一定水準に保つには、厚生年金の支給開始年齢を60歳から65歳に引き上げなければならない。それを実行する第一の施策が、基礎年金部分の支給を遅らせることであり、来年度からの実施が予定されている。すなわち、厚生年金の基礎年金部分の支給は、2001年4月から61歳になり、その後3年ごとに1歳ずつ引き上げられて、2013年から65歳支給になる。報酬比例部分は、これまで通り60歳から支給されるが、基礎年金部分の約67000円については、支給開始が65歳に引き上げられていく。

定年年齢が60歳に据え置かれたままで年金の支給年齢が上がっていくことは、将来生活に対する国民の不安を必要以上にあおることになる。日本経済は、バブル崩壊後の雇用不安の中で貯蓄率が上昇し、消費がいつまでたっても回復しない状況に陥っている。景気の回復にとって、個人消費が上向くことが必要不可欠であるが、年金支給開始年齢の遅れは、再び国民の不安を増大させ、消費の回復を遅らせることになりかねない。そこで重要になるのが、60歳代前半の雇用の場を確保することである。

2000年の春闘において、多くの企業の労使が60歳代前半の雇用継続について基本的に合意した。企業側も60歳定年後の雇用についての重要性を認識し、何らかの形で対応する方針を示した。この事実は重要であるが、現実にどのようにして雇用の場を確保するかは、これからの検討課題になっている。

継続雇用の3つの問題

企業が60歳代前半の雇用を考えるとときに最も大きな問題だとしているのは、適職開発、処遇体系の整備、従業員の意識改革の3点である。適職開発とは、60歳を超えた従業員にふさわしい仕事をどうしたら準備できるかという問題である。人間の運動能力は、年齢とともに衰えていく。ふつうに考えれば、30歳代や40歳代の従業員と同じ仕事を60歳代の従業員に担当させるのは無理だろう。では、どのような仕事を用意することが可能だろうか。これまでも、定年を迎えた人を例外的に雇うことはあったが、絶対数が少なかったため個別の対応で凌ぐことがで

きた。しかし、今回は違う。なによりも人数が多い。定年退職者全員とはいかないまでも、3割から5割くらいの人の雇用継続を想定しなければならない。高齢者雇用は、中小企業では一般的だが、大企業にとっては未知の世界である。十分な仕事の間を確保できるかという点が問題になるのは、とても自然なことである。

2番目の問題、処遇体系のあり方についても、議論すべきことが多い。在職老齢年金が支給されている現行制度のもとで、企業は、60歳代の人を比較的安く使うことができる。月収が一定金額を超えると年金額が減ってしまうので、賃金調整をするためである。定年前とほとんど同じ仕事をしているのに、企業から受け取る賃金が半分になったという話をよく聞く。同じ仕事をしているのに賃金が大幅に減ると、従業員の志気に悪影響を及ぼす可能性が高い。また、これまでの制度を利用することによって、月に12,3万円で高齢者を雇うことができたが、基礎年金部分の支給が遅くなると、これまでと同じ金額を払ったのでは、従業員の同意が得られなくなる可能性が高い。60歳代前半の従業員にいくら支払うことが適当なのか、定年までの賃金との関係をどのように考えるのか、といった点が問題になる。

高齢者雇用に伴って解決しなければならない3つめの問題として、企業は従業員の意識改革をあげる。60歳代前半の雇用継続を実現するには、企業側だけの努力では不十分である。従業員側も、健康管理や能力維持などに努めないと、雇用の場を確保できないというのである。これはもっともな主張であり、傾聴に値する。ただし、企業として、従業員の能力開発にどのような施策を用意するかが明確にされないと、従業員だけに能力維持の責任を押しつけることになってしまう。

この参考資料の構成

以上の3点は企業側の認識であるが、60歳代前半の雇用継続のあり方を考える場合、働く側が何を望んでいるのかを明確にしておくことは重要である。企業が多大な努力を払って60歳代前半層向けの適職を準備しても、そのような仕事をしたいと思う定年到達者がいなければ、何もならない。

そこで、この参考資料では、財団法人高年齢者雇用開発協会(以下、高齢協会と略称)が1998年に実施した個人調査の結果を使って、定年後の雇用に対する労働者の考えを整理してみたい。まず、次節で、この参考資料で使用する資料がどのような性質を持っているかを検討した後、第3節で60歳代前半の雇用に対する切実さを考える。具体的には、労働省の高年齢者就業実態調査で得られた結果と高齢協会調査の結果を比較し、60歳代前半の雇用についての切実さの程度を検討することである。第4節の課題は、これから定年を迎える人々が、どのような形での就労を希望しているかを明らかにすることである。現在の継続雇用制度に対する評価も、あわせて検討する。以上の考察を踏まえ、60歳代前半の雇用継続を実施するときに企業が考慮すべき点を整理して、まとめとする。

2. 資料

この参考資料で使用する資料は、高齢協会が1997年度から3年間にわたって実施したプロジェクトから得られたものである。このプロジェクトは、65歳現役社会実現の可能性と障害を検討するために始められたものであり、47都道府県の高齢協会を実施主体として大がかりな調査が行われた。その内訳は、①企業の高齢者雇用に対する考え方を明らかにするアンケート調査、②各都道府県でパイロット企業を選定し、60歳代前半の雇用に伴う問題点と解決策を検討する企画、③有識者に対するヒアリング調査、④60歳代前半の雇用に積極的な企業へのヒアリング調査、そして⑤従業員の意識調査である。

従業員調査は、各都道府県の高齢協会を実施母体として行われ、その結果が中央の高齢協会に集められた。従業員規模100人以上の1146社に働く40歳以上59歳までの従業員108,125人を対象とし、74,251人から有効回答を得る（回収率68.7%）という非常に大がかりな調査であった。回答者の内訳は、男性77.6%、女性21.6%、不明・無回答0.8%で、5歳ごとの年齢構成は、40～44歳23.6%、45～49歳27.7%、50～54歳25.4%、55～59歳20.9%、不明・無回答2.4%となった。年齢構成は男女間でほぼ同じであった。

この調査は、現役の従業員を対象としたものである。これから定年を迎える人々が、年金支給開始年齢の繰り上げという現実をどう受け止め、どのように対処していこうとしているかを知ることができる資料である。まだ現実に年金生活に入っていない人々の回答という点で、切実感に欠けるというマイナス面は否定できない。しかし、企業がこれからの60歳代前半雇用を考える場合に対象とするのは現役の従業員であり、彼らが何を望んでいるかを理解した上で雇用継続のあり方を議論するには、最も適当な資料だと考えられる。以下、特に50歳代の意識に注目しながら検討を進めたい。

3. 定年後に働くことの切実さ

(1) 労働省調査との比較

労働省が1996年に実施した「高年齢者就業実態調査」の中に、就業理由を尋ねた部分がある。経済的理由や健康上の理由、生きがい・社会参加などの選択肢をあげ、回答者はひとつだけ選ぶことを求められた。対象となったのは55歳以上で就労している男女である。最も多くの人を選択した理由は、「自分と家族の生活を維持するため」(男性75.5%、女性57.4%)であり、2位以下を大きく引き離している。この結果だけ見ると、高齢者の就業理由は生活を成り立たせることにあり、一定水準以上の所得が得られる就業の場を確保することが第一の課題となる。

高齢協会の調査では、2つの側面から定年後の就労に対する意識を確かめようとした。ひとつは、厚生年金の支給開始年齢と定年年齢との間に空白期間が生じる場合に働くか働かないかを尋ね、働きたいと答えた人に、さらに重ねて、働く理由を尋ねた。もう一つは、厚生年金を

もらえるようになった後の生活費についての質問を用意し、高齢期の生活費をまかなうために就労がどの程度の比重をもっているのかを明らかにしようとした。これら2つの質問に対する回答を子細に検討すると、高齢者就業実態調査とは違った意識が見えてくる。

(2) 定年後に働き続ける理由

定年後も働き続ける割合

高齢協会調査は、「厚生年金の支給開始年齢と定年年齢との間に空白期間が生じる場合、あなたは、その期間をどうするつもりですか」と質問している。用意された選択肢は、①定年後も働き続けたい、②職業生活から引退したい、③まだ考えがまとまっていない、④その他である。男女別年齢別に結果をまとめると表1のようになる。

男性の65.6%、女性の47.7%が、定年後も働き続けたいと回答した。この割合は、男女ともに、年齢が上になるにしたがって上昇している。女性の場合、男性に比べて、職業生活からの引退を考えている割合が高く、「まだ考えがまとまっていない」とする人もやや多い。これは、女性の中に占める主たる家計支持者の割合が低いからだと考えられる。¹⁾

もうすぐ定年を迎える55～59歳層に注目すると、男性の70.7%、女性の58.4%が定年後も働き続けたいと考えている。逆に、厚生年金の支給開始年齢と定年年齢にギャップがあったとしても、定年年齢に達したら職業生活から引退したいと考えている人は、男性の11.8%、女性の18.0%である。これらの人々は、働かなくても定年後の生活費をまかなう目処が立っている層である。「まだ考えがまとまっていない」とする人が、男性で13.5%、女性で19.1%いるが、彼(彼女)らの切実感もあまり大きくないと考えられる。

表1 厚生年金支給開始年齢の引き上げと定年後の進路 (%)

		定年後も働 き続けたい	職業生活から 引退したい	まだ考えがまと まっていない	その他
男性	40-44歳	60.3	12.3	26.0	1.0
	45-49歳	63.5	12.3	22.7	1.0
	50-54歳	68.6	11.3	18.1	1.3
	55-59歳	70.7	11.8	13.5	2.4
男性計		65.6	11.9	20.3	1.4
女性	40-44歳	39.0	20.0	38.6	1.7
	45-49歳	43.9	20.7	32.6	1.9
	50-54歳	50.8	19.2	26.1	2.2
	55-59歳	58.4	18.0	19.1	2.5
女性計		47.7	19.4	29.5	2.1

働かなければ生活できない割合

そこで、次に検討すべきは、定年後も働き続けたいと考えている人のうちで、働かなければ生活できないとする人たちがどれくらいいるかである。高齢協会調査では、「定年後も働き続けたい」と回答した人に対して、そう考える理由を尋ねている。「その他」を含めて12の選択肢を示し、自分の考えに近いものを3つまで選んでもらった。男女別年齢別に上位5項目をまとめたのが表2である。

表2 性別年齢別定年後も働き続ける理由（上位5項目）（%）

		元気なうちは働きたい	働かなければ生活できない	経済的にゆとりのある生活をしたい	将来の生活が不安	働くことは健康によい
男性	40-44歳	54.8	56.0	45.4	40.3	25.8
	45-49歳	55.7	55.1	42.1	41.2	30.5
	50-54歳	54.0	51.4	41.3	40.9	36.9
	55-59歳	52.7	41.0	41.2	36.6	47.1
男性計		54.3	50.9	42.4	39.8	35.1
女性	40-44歳	58.5	53.0	43.3	43.8	24.6
	45-49歳	61.7	49.7	42.0	42.6	30.5
	50-54歳	64.0	46.9	37.1	42.4	34.2
	55-59歳	58.7	46.2	34.7	43.5	42.8
女性計		60.8	48.8	38.8	43.0	33.5

合計で見ると、健康に関連した理由が第1位と第5位、経済的な要因が第2位から4位になっている。経済的な理由ではなく、「元気なうちは働きたい」が1位になっているのは、注目に値する。男女とも項目の順序はほとんど同じだが、女性の場合、3位と4位が逆転している。すなわち、「将来の生活が不安」だから働きたいと考えている人の方が、「経済的にゆとりのある生活をしたい」から働きたいと考えている人を上回っている。女性の方が、将来の生活に対する不安感がやや高いようである。

ここで注目すべきは、経済的な理由である。男女ともに、年齢が下になるほど、「働かなければ生活できない」ことを選択する割合が高くなっている。これは、近い将来、厚生年金の支給開始年齢が引き上げられることがほぼ確実にっており、40歳代の人々にとっては、65歳くらいまでは働く必要があるという感覚が一般的になっているためだと考えられる。他の2つの経済的理由については、男性の場合、「経済的にゆとりのある生活をしたい」と「将来の生活が不安」を選択する割合は、年齢によってあまり大きな差が見られない。他方、女性の場合、「将来の生活が不安」は年齢による差がほとんどないが、「経済的にゆとりのある生活をしたい」は、年齢の上昇とともに少なくなっている。将来の生活に対する不安が、各年齢層を通して、男女ともに4割前後あることは興味深い。この不安は、年金財政の健全化や安定した経済運営が実現されれば、小さくなっていくであろう。この分野で重要な役割を担うのは行政である。

働かなければ生活できないから定年後も働き続ける割合

この節のテーマである「働かなければ生活できないから定年後も働き続ける」という意識を持っている人々の割合は、表1と表2の数値を掛け合わせることによって求めることができる。55～59歳層については、男性の29.0%、女性の27.0%、50～54歳層では、男性の35.3%、女性の23.8%がこのグループに属することになる。大体の傾向として、男性の約3割、女性の約4分の1が経済的に切実な層だと考えられる。

表3 働かなければ生活できないから定年後も働き続ける割合 (%)

		企業規模				住宅ローン			
		100-299人	300-999人	1000-4999人	5000人以上	退職前完済	退職金で完済	退職後も自分で払う	住宅ローンはない
男性	50-54歳	37.6	35.8	34.1	28.6	29.6	34.6	52.7	31.0
	55-59歳	30.7	29.3	28.1	21.4	22.4	25.5	44.1	26.3
女性	50-54歳	23.5	25.7	22.4	14.1	15.0	19.3	37.4	23.2
	55-59歳	26.5	27.5	27.6	15.1	14.7	19.3	43.4	25.7
		介護の必要性			現在の役職・地位				
		確実に介護	場合によっては介護	介護するようにはならない	部長クラス以上	課長クラス	係長クラス	現場の管理監督職	役職経験なし
男性	50-54歳	36.9	34.5	32.8	25.2	30.8	36.7	38.5	44.1
	55-59歳	29.7	29.2	25.3	19.1	24.6	26.9	30.3	37.8
女性	50-54歳	21.9	23.6	25.4		11.0	18.0	17.2	25.4
	55-59歳	26.5	23.3	28.1		14.3	19.6	26.0	28.9

経済的に切実な層をより明確にするために、表3を作成した。²⁾ 定年後に働かなければ生活できないと考えるか否かは、現在や将来の経済状態に影響されると考えられる。企業規模と役職・地位によって現在の経済状態の代理変数とし、住宅ローンの状況と介護の必要性を将来の経済状態の代理変数とした。企業規模が大きくなるほど、また、役職・地位が高くなるほど、現在の所得が多くなるので、将来に備えた準備がしやすいと考えられる。すなわち、企業規模と役職・地位は、経済的切実度と逆相関すると想定した。また、退職時点で住宅ローンが残っていれば、経済的切実度は増大する。介護の必要性も同様である。これら4つの指標による切実度をより明確にするために、表3では、30%以上を太字にし、40%以上を太字のイタリックで示した。

現在の経済状態の代理変数である企業規模と役職・地位は、切実度と逆相関していることがわかる。企業規模が大きくなるほど、役職・地位が上がるほど、数値は小さくなっている。これは、男女に共通して観察される傾向である。他方、将来の経済状態の代理変数として採った2つのうち、介護の必要性は、切実度に影響を与えていない。

働かなければ生活できないから定年後も働くという意識に最も大きな影響を与えるのは、住宅ローンの状態である。退職後も自分でローンを払い続けなければならない人は、明らかに切実度が高い。このような状態にある人の割合は、50～54歳層男性の16.8%、女性の11.5%、55

～59歳層男性の17.0%、女性の10.7%と決して多くない。しかし、彼（彼女）らの切実度は最も高いと考えられる。表3の数値と掛け合わせると、男性の1割弱（50～54歳層7.4%、55～59歳層9.0%）と女性の約5%（50～54歳層5.0%、55～59歳層4.0%）は、定年後の雇用継続に対して、とても大きな期待をもっていると言えよう。

(3) 厚生年金受給後の生活費について

全体の傾向

高齢協会調査は、厚生年金をもらえるようになった後の生活費についても調査している。その他を含めて7つの選択肢を用意し、一つだけ回答を求めた。全体平均で10%以上になったのは、次の4項目である。

	(合計)	(男性)	(女性)
第1位：働いて厚生年金や貯蓄を補う	26.6%	28.4%	20.5%
第2位：働いて主たる生活費を稼ぐ	21.3%	22.3%	17.6%
第3位：厚生年金と企業年金で生活する	16.2%	16.7%	14.4%
第4位：今のところ見通しが立たない	14.1%	13.0%	18.2%

第1位は、「厚生年金と貯蓄では心配なので、働いて足りない部分を補う必要がある」で、男性の28.4%、女性の20.5%、全体平均では26.6%が選択した。次いで多いのは、男性は「厚生年金だけでは生活できないので、働いて主たる生活費を稼ぐ」（22.3%）であり、女性は「今のところ見通しが立たない」（18.2%）である。厚生年金や企業年金だけで生活していけると考えている人は少数派であって、約半数の人は、何らかの形で働いて生活費を稼ぐ必要があると考えていることがわかる。ただ、本当に切実なのは、働いて主たる生活費を稼ぐと答えた約2割の人であろう。

性・年齢別の傾向

この質問に対する回答を年齢別に見ると、どのような傾向が見られるだろうか。表4は、性別年齢別に回答結果を示したものである。この表では、厚生年金の位置づけを明確にするために、全体平均では第6位になった項目（厚生年金だけで生活していく）も併せて記載した。

男性の55-59歳層に注目すると、厚生年金や企業年金だけで生活していけると考えている人が26.3%（19.2%+7.1%）、働いて足りない分を補う人が27.2%、働いて主たる生活費を稼ぐ人が22.3%と、ほぼ同じ割合になっている。他方、40-44歳層では、厚生年金や企業年金だけで生活できると考えている人が19.6%（15.8%+3.8%）に減少し、他の2項目の割合はあまり変わっていない。年齢が下がるほど、厚生年金や企業年金だけでは頼れないと考える人が増えていることがわかる。

表4 性・年齢別厚生年金受給後の生活費

(%)

		働いて足りない 分を補う	働いて主たる生 活費を稼ぐ	厚生年金と企業 年金で生活する	厚生年金だけで 生活していく	今のところ見通 しがたたない
男性	40-44 歳	28.7	21.7	15.8	3.8	17.7
	45-49 歳	29.1	21.7	15.4	5.2	14.9
	50-54 歳	28.5	21.8	17.1	6.6	11.3
	55-59 歳	27.2	23.8	19.2	7.1	7.5
男性計		28.4	22.3	16.7	5.7	13.0
女性	40-44 歳	22.7	15.1	16.8	3.9	23.0
	45-49 歳	21.9	15.2	15.1	6.3	19.9
	50-54 歳	18.9	19.0	14.4	8.9	15.3
	55-59 歳	18.4	21.5	11.2	11.2	13.4
女性計		20.5	17.6	14.4	7.5	18.2

女性について見ると、厚生年金と企業年金だけで生活していけるか否かに関する部分は、男性と同じような傾向を示している。しかし、働いて足りない分を補うのか主たる部分を稼ぐのかについては、男性とは見方が異なっている。すなわち、女性の40歳代は、働いて足りない部分を補うと考える人の方が多いが、50歳代では、働いて主たる生活費を稼ぐとする人が多くなっている。

この差は、男女間の勤続年数の差に起因していると考えられる。55-59歳層の勤続年数を見ると、男性は、回答者の47.6%が30年以上40年未満であるのに対して、女性は、10年以上20年未満が32.9%、1年以上10年未満と20年以上30年未満がともに24.5%、30年以上40年未満は12.6%である。女性の勤続年数は、男性に比べて明らかに短い。日本企業の中には、勤続年数によって賃金が上昇するような制度を持っているところが多い。賃金額の大小は、厚生年金の報酬比例部分に関係してくるので、女性の年金額は男性よりも低いと予想される。上記のような男女差が出てくるのは、勤続年数や受け取り賃金額の男女間格差が原因になっていると考えられる。

経済的切実度との関連

以上の検討結果から、厚生年金がもらえるようになってからも働いて主たる生活費を稼がなければならぬ人は、男性の場合、年齢に関係なく2割強、女性は50歳代が約2割で40歳代は約15%となった。では、経済的な切実度との関係はどのようになっているのだろうか。表3で使用した企業規模、役職・地位、住宅ローンの3項目について、厚生年金受給後にも働いて主たる生活費を稼ぐ人の割合を整理し、表5としてまとめた。表3で取り上げた「介護の必要性」をこの表から落としたのは、介護を必要とする家族がいるか否かが「働いて主たる生活費を稼ぐ」という回答結果に何ら影響を及ぼさないためである。

表5 厚生年金受給後に働いて主たる生活費を稼ぐ割合

(%)

		企業規模				住宅ローン				
		100-299人	300-999人	1000-4999人	5000人-人	退職前完済	退職金で完済	退職後も自分で払う	住宅ローンはない	
男性	50-54歳	24.3	23.5	19.4	15.5	17.7	18.6	31.5	20.5	
	55-59歳	25.5	25.2	21.8	16.0	18.0	20.1	36.2	21.2	
女性	50-54歳	20.6	18.4	18.6	9.9	12.6	13.7	32.8	17.9	
	55-59歳	19.9	24.3	20.0	11.3	13.2	17.1	29.6	19.7	
		現在の役職・地位								
		部長クラス以上	課長クラス	係長クラス	現場の管理監督職	役職経験なし				
男性	50-54歳	14.5	17.9	22.7	23.8	28.5				
	55-59歳	15.2	18.8	25.3	27.5	31.1				
女性	50-54歳		10.4	14.9	17.1	20.7				
	55-59歳		11.4	11.6	17.6	22.5				

表3と同じように、現在の経済的状況の代理変数である企業規模と役職・地位は、働いて主たる生活費を稼ぐ割合と逆相関している。すなわち、企業規模が大きくなるほど、現在の役職・地位が高くなるほど、厚生年金受給後に働いて主たる生活費を稼ぐ割合が低くなっている。大企業に勤めている人の賃金は、小企業に勤めている人のそれよりも高く、部長クラスの月収は非役付者のそれよりも多いため、厚生年金の報酬比例部分が多くなる。また、企業年金制度は、大企業の方が整備されているので、大企業勤務者は厚生年金や企業年金に頼って生活することが可能になる。事実、表6に示したように、厚生年金と企業年金で生活していく人の割合は、企業規模が大きくなるほど多くなっている。

表6 企業規模別「厚生年金と企業年金で生活する」割合

(%)

		100-299人	300-999人	1000-4999人	5000人-
男性	40-44歳	10.9	13.0	19.6	26.3
	45-49歳	11.3	13.3	18.9	24.9
	50-54歳	12.4	14.0	21.7	27.8
	55-59歳	14.7	17.7	22.3	33.5
男性計		12.2	14.4	20.5	27.8
女性	40-44歳	14.7	15.0	19.5	28.2
	45-49歳	13.0	14.1	18.2	29.7
	50-54歳	11.5	14.1	17.5	29.6
	55-59歳	10.0	9.9	13.6	30.2
女性計		12.3	13.3	17.4	29.2

将来の経済状況の代理変数である住宅ローンは、この項目でも大きな影響を示している。退職後も住宅ローンを自分で払わなければならない人は、3割以上が厚生年金をもらうようになって、働いて主たる生活費を稼ぐ必要があると回答した。退職前に払い終わってしまう人に比べると、14~20ポイントも高くなっている。住宅ローンの重さが、ここでも確認された。

以上、この節では、経済的な切実性から定年後に働く必要のある人がいったいどれくらいいるのかを検討した。その結果、以下のことが明らかになった。

- (ア) 労働省の高年齢者就業実態調査で出てきた数値（男性75.5%、女性57.4%）は、必ずしも実態を反映していないようである。実際に働かないと食べていけない人は、これほど多くない。
- (イ) 定年後も働かないと食べていけない切実な層は、男性の約3割、女性の約4分の1程度である。
- (ウ) 定年後の就労の緊急度に影響を与えるのは、企業規模、現在の役職・地位、住宅ローンの状況の3つである。企業規模が大きくなればなるほど、現在の役職・地位が高くなればなるほど、定年後に働かなければならない切実性は低くなっている。逆に、定年後も自分で住宅ローンを返さなければならぬ人は、定年後の就労を必要とする割合がとて高くなっている。

4. 定年後の就労に対する従業員の希望

高齢協会調査は、定年後も働きたいと回答した45,769人に対して、①定年後に働く場合に重視する点、②希望する雇用・就業形態、③仕事の内容、④勤務時間を尋ねている。これらの質問に対する回答結果の分析を通して、60歳代前半の雇用継続に対する現役従業員の希望を明らかにしていこう。

(1) 定年後に働く場合に重視する点

定年後に働く場合にどのような点を重視するかという問いに対して、その他を含めて13の選択肢が用意され、回答者は3つまで選ぶ方式が採られた。全体の平均値で30%を超えたのは次の4項目だった。

	(合計)	(男性)	(女性)
第1位：仕事の内容	65.8%	67.2%	59.1%
第2位：労働時間・休日など	54.1%	53.6%	56.4%
第3位：賃金	34.3%	35.1%	30.1%
第4位：通勤の容易さ	32.0%	30.4%	40.2%

最も大切なのは、仕事の内容であって賃金ではない、という結果になった。労働時間や休日も、賃金より20ポイント近く高くなっている。女性が賃金よりも通勤の容易さを重視していることも注目に値する。現役従業員たちは、定年後の就労を考える際に、仕事の内容や労働時間・休日を重視していこうとしている。この事実は、企業が60歳代前半の雇用を考える場合に、明確に認識しておかなければならない点である。

では、賃金はどうでもいいのかというと、決してそうではない。3分の1の回答者は賃金を重

視しているし、従業員の経済状態によっても賃金の重視度は変わってくるはずである。現在と将来の経済状態に影響を与える4つの要因（企業規模、役職・地位、住宅ローン、介護の必要性）によってどのように変化するかを検討してみよう。

表7 定年後の就労において賃金を重視する割合 (%)

		企業規模				住宅ローン			
		100-299人	300-999人	1000-4999人	5000人以上	退職前完済	退職金で完済	退職後も自分で払う	住宅ローンはない
男性	50-54歳	36.3	35.8	32.0	30.8	29.6	33.3	44.5	31.1
	55-59歳	33.5	35.6	30.3	29.1	27.0	31.0	42.6	32.0
女性	50-54歳	28.7	30.9	26.5	29.2	23.4	22.9	38.6	28.0
	55-59歳	28.9	32.2	29.8	12.0	23.3	25.7	36.4	26.6
		現在の役職・地位				介護の必要性			
		部長クラス以上	課長クラス	係長クラス	現場の管理監督職	役職経験なし	確実に介護	場合によっては介護	介護するようにはならない
男性	50-54歳	24.4	29.3	36.6	37.0	43.4	34.4	33.6	31.4
	55-59歳	24.8	27.5	32.8	33.2	42.0	34.0	31.1	30.0
女性	50-54歳		16.4	21.8	27.2	30.3	24.9	30.7	27.9
	55-59歳		20.3	30.8	39.0	31.0	29.3	26.8	31.3

表7は、定年後の就労にあたって賃金を重視すると回答した人を経済状態の4要因別にまとめたものである。現在の経済状態の代理指標である企業規模は、男性の場合、規模が大きくなるにしたがって賃金を重視する割合が減少するという予想通りの結果になった。しかし、女性の場合、規模の大小と賃金重視の割合が逆相関になっていない。現在の経済状態を表すもう一つの代理指標、役職・地位については、女性の55～59歳層を除いて、予想通りの結果になっている。

将来の経済状態を示す住宅ローンは、ここでも強力に効いており、退職後も住宅ローンを自分で払う人は、退職前に完済してしまう人に比べて、賃金を重視する割合が15ポイント程度高くなっている。他方、もう一つの指標である介護の必要性は、男性では賃金重視にプラスの効果を持っているが、女性では何の効果も持っていない。

以上のことから、現在と将来の経済状態は、男性の場合は賃金重視に明確に影響するが、女性の場合は影響度が限定的であり、かつ小さいことが明らかになった。企業が60歳代前半の雇用継続を考えると、男女間で重視する項目に相当大きな差があることを十分認識しておかなければならない。

(2) 定年後に働く場所

定年後も働き続ける場合、現役従業員は、どこで働きたいと考えているのだろうか。全体平均で見ると、今の会社で引き続き働きたいと考えている人が最も多く44.3%、第2位は、今の会社とは関係のない別の職場で働きたい(29.2%)、以下、子会社・系列会社等関連会社で働

きたい (7.9%)、ボランティアやシルバー人材センターのような短期的な生きがい就労がしたい (7.8%) と続いている。

男女別の傾向を見ると、女性は今の会社で引き続き働きたいと考える人が男性よりも多く (女性58.2%、男性41.5%)、男性は今の会社とは関係のない別の職場で働きたい人が女性よりも多い (男性31.2%、女性19.5%)。また、女性には生きがい就労の希望が比較的高くなっている (女性11.6%、男性7.0%) ことも特徴の一つである。

では、どのような人が、今の会社で引き続き働きたいと考えるのであろうか。表8は、企業規模と役職・地位別に回答結果をまとめたものである。男女ともに、企業規模が小さくなるほど、また、役職・地位が低くなるほど、今の会社で引き続き働きたいと考える人の割合が高くなる傾向が見られる。そして、注目すべきもう一つの点は、年齢の効果である。年齢が上がるにしたがって、今の会社で引き続き働きたいと考える割合が高まっていく。この傾向は、女性においてより顕著である。つまり、定年年齢が近くなるほど、いま勤めている会社で定年後も働きたいと考える割合が高まっていくのである。同一企業での雇用継続の希望がとても高いことが確認できた。

表8 企業規模別、役職別「今の会社で引き続き働きたい」割合 (%)

	企業規模				役職・地位					
	100-299人	300-999人	1000-4999人	5000人以上	部長クラス以上	課長クラス	係長クラス	現場の管理監督職	役職経験なし	
男性	40-44歳	38.1	35.3	28.4	23.6	40.3	27.7	27.7	32.4	42.9
	45-49歳	43.9	38.8	31.5	24.1	34.7	29.4	30.1	38.2	50.8
	50-54歳	49.6	47.1	36.9	31.3	32.6	33.3	37.2	50.2	60.7
	55-59歳	58.8	56.7	49.4	37.4	42.3	43.6	51.2	57.9	67.3
男性計	48.3	44.6	36.2	28.5	37.1	32.7	32.9	43.6	55.9	
女性	40-44歳	45.3	39.6	39.4	37.9		22.9	26.7	47.1	43.9
	45-49歳	55.4	50.1	51.0	35.0		35.4	37.3	51.9	54.0
	50-54歳	63.1	62.7	57.6	62.5		35.6	43.6	55.6	64.8
	55-59歳	73.3	72.5	76.5	44.0		56.5	62.6	80.5	73.8
女性計	60.4	57.8	56.6	44.0		40.2	41.3	58.9	59.5	

(3) 定年後に働く場合の仕事内容

定年後働く場合、今の仕事との関係をどのように考えているのだろうか。高齢協会調査の結果を見ると、男性と女性で意見が異なることがわかる。男性は、「今までと同じような仕事でなくても知識や技能を活かせる仕事」(49.7%) が第1位になったのに対して、女性は「今までと同じような仕事」(54.4%) が最も多くなった。男性の第2位は、「今までと同じような仕事」(32.8%) であり、女性の第2位は、「知識や技能を活かせる仕事」(29.9%) だった。男性は、これまでの仕事で培ってきた技能や知識を活かせる仕事であれば、今までと同じ仕事には必ずしもこだわらない。他方、女性は、できれば今までと同じような仕事を続けていきたいと考える傾向が強いようである。

では、企業規模や役職・地位は、この考え方にどのような影響を及ぼすだろうか。表9は、「今までと同じような仕事」を選択した人についてまとめたものである。企業規模が小さくなるほど、今までと同じような仕事を選択する割合が高くなっている。また、男性も女性も、年齢が上がるにしたがって、今までと同じような仕事を好む傾向が強くなることがわかる。

表9 企業規模別、役職別定年後も今までと同じような仕事をしたい割合 (%)

	企業規模				役職・地位					
	100-299人	300-999人	1000-4999人	5000人以上	部長クラス以上	課長クラス	係長クラス	現場の管理監督職	役職経験なし	
男性	40-44歳	24.8	22.5	17.7	14.0	20.1	14.1	14.9	22.7	32.7
	45-49歳	32.0	29.9	23.7	17.7	17.5	18.7	23.4	32.2	43.3
	50-54歳	40.5	37.9	31.4	24.9	23.7	25.7	31.9	41.5	53.6
	55-59歳	51.8	49.8	43.4	26.6	30.4	35.7	46.3	51.3	63.6
	男性計	38.2	35.3	28.7	20.4	25.1	22.8	24.6	35.8	49.1
女性	40-44歳	41.1	38.8	33.1	31.0		28.6	19.3	36.8	40.9
	45-49歳	52.3	46.8	43.6	40.0		30.8	25.3	49.1	50.7
	50-54歳	60.0	59.6	52.5	41.7		28.8	37.2	61.7	60.5
	55-59歳	69.1	68.9	72.6	48.0		44.9	54.2	68.8	71.0
	女性計	57.0	55.0	51.1	40.0		34.4	32.5	54.5	56.3

現在の役職・地位については、役職の経験がない人は、部長クラスや課長クラスに比べて、今までと同じような仕事をしたいと考える割合がはるかに高い。男性も女性も、役職間の差は最大30ポイント以上になっている。役職経験のない人は、これまで慣れ親しんできた仕事をそのまま続けたいと考える傾向が強いようである。

表10 企業規模別、役職別「知識・技能を活かせる仕事」をしたい割合 (%)

	企業規模				役職・地位					
	100-299人	300-999人	1000-4999人	5000人以上	部長クラス以上	課長クラス	係長クラス	現場の管理監督職	役職経験なし	
男性	40-44歳	55.9	56.9	62.7	67.0	69.8	67.9	64.1	58.1	45.6
	45-49歳	50.0	49.6	57.9	63.5	65.8	62.7	54.4	49.4	37.9
	50-54歳	43.0	45.0	51.9	61.6	62.2	56.1	50.1	43.1	30.5
	55-59歳	33.8	35.2	42.7	56.5	55.4	48.2	37.3	34.5	22.2
	男性計	44.8	46.4	54.1	62.6	60.5	59.3	55.4	47.2	33.4
女性	40-44歳	39.6	40.7	48.8	41.1		62.9	60.0	51.5	39.7
	45-49歳	30.6	33.4	35.8	25.0		53.8	54.8	38.0	29.5
	50-54歳	25.5	26.4	32.6	58.3		58.9	46.2	28.4	25.7
	55-59歳	19.2	19.8	17.7	48.0		44.9	38.3	26.0	17.1
	女性計	27.8	29.0	33.1	43.0		53.7	50.4	35.6	27.6

では、今までと同じような仕事でなくても知識や技能を活かせる仕事ならばいいと考えている人は、どのような特徴を持った人だろうか。表10は、企業規模別、役職別にまとめたものである。男女ともに、企業規模が大きくなればなるほど、また、役職が上になればなるほど、今と同じ仕事でなくても知識や技能を活かせる仕事であればいいと考える人の割合が上昇してい

る。女性よりも男性の方がこの項目を選択する割合が高いが、両者ともに、年齢が下になればなるほど、この項目を選ぶ割合が上昇する傾向が見られる。これは、表9で検討した「今までと同じような仕事」で見られた傾向とは逆である。

以上の考察から、定年後に働く場合に希望する仕事の内容には次のような特徴が見られることが明らかになった。

- (ア) 今までと同じような仕事を希望するのは、男性よりも女性、年齢の低い人よりも高い人、小規模企業よりも大規模企業、部長や課長クラスの役職者よりも役職についていない人たちである。
- (イ) 今までと同じような仕事でなくても、知識や技能が活かせる仕事であればいいと考える傾向が強いのは、男性、40歳代、大規模企業、部長や課長クラスの役職者である。また、男女差よりも、企業規模や職位の違いによる差の方がより強く出ることも特徴である。

(4) 勤務時間

表11は、定年後働く場合に、どのような勤務時間を希望するかをまとめたものである。男性の場合、普通の従業員と同じ勤務時間を希望する人が全体の半数に近い(47.5%)。女性も普通の従業員と同じ勤務時間を選択する割合が最も高い(36.3%)が、一日の勤務時間が短いことを望む人も、それと同じくらい多い(35.4%)。男性の第2位は、週・月の勤務日数が少ない(20.7%)であり、1日の勤務時間が短い第3位である(17.5%)。

表11 定年後働き続ける場合に希望する労働時間の形態 (%)

	普通の従業員と同じ	1日の勤務時間が短い	週・月の勤務日数が少ない	自由裁量の勤務時間	その他	不明・無回答	合計
男性	40-44 歳	40.7	19.4	21.5	17.2	0.6	100.0
	45-49 歳	45.0	18.3	20.5	14.9	0.5	100.0
	50-54 歳	51.5	16.5	20.1	10.7	0.5	100.0
	55-59 歳	52.4	16.0	20.8	9.5	0.5	100.0
男性計	47.5	17.5	20.7	13.0	0.5	0.7	100.0
女性	40-44 歳	28.9	35.7	21.2	2.3	0.7	100.0
	45-49 歳	31.4	38.0	20.0	8.4	0.8	100.0
	50-54 歳	38.4	35.3	16.3	8.1	0.7	100.0
	55-59 歳	44.2	33.0	15.0	5.2	0.9	100.0
女性計	36.3	35.4	17.9	8.2	0.8	1.5	100.0

次に、年齢別の傾向を見ると、男女ともに年齢が上になればなるほど、普通の従業員と同じ時間働きたいと考える人の割合が増加する。これは、定年間近になると、自分自身の健康状態からみて、これまでと同じ時間働くことが可能だという見通しがつくためだと思われる。

では、普通の従業員と同じ労働時間を選択するのはどのような人たちだろうか。まず考えられ

るのは、経済的な切実度の高い人たちである。表は示していないが、将来の経済状態指標である住宅ローンの状況は、普通の従業員と同じ労働時間を選択する人の割合を増加させる。一定の収入を確保するには、労働時間もこれまでと同じである必要があると考えるのは当然だろう。

他方、現在の経済状態と関連のある企業規模と役職については、どうだろうか。表12を見ると、男女ともに、企業規模が小さくなればなるほど、普通の従業員と同じ時間働きたいと考える人の割合が増加していることがわかる。しかし、経済状態を反映するもう一つの代理指標である役職・地位は、男性の場合、ほとんど影響を与えていない。女性については、役職経験がないほどこの項目を選択する傾向が少し見られる程度である。普通の従業員と同じ時間だけ働くか否かは、企業規模に大きく影響されることが確認できた。

表12 企業規模別、役職別普通の従業員と同じ時間働きたいと考える人の割合 (%)

		企業規模				現在の役職・地位				
		100-299人	300-999人	1000-4999人	5000人以上	部長クラス以上	課長クラス	係長クラス	現場の管理監督職	役職経験なし
男性	40-44歳	44.7	41.0	39.2	37.6	41.7	38.8	39.7	42.1	44.3
	45-49歳	48.2	45.2	43.5	41.4	41.2	44.9	43.5	43.0	48.0
	50-54歳	54.8	51.7	50.4	42.9	50.5	50.6	49.5	52.8	53.9
	55-59歳	56.4	53.0	49.8	44.9	51.0	51.5	52.9	54.4	54.6
男性計		51.4	47.8	45.8	41.6	48.6	46.5	44.3	47.4	50.4
女性	40-44歳	32.4	29.2	25.5	20.7		11.4	20.0	25.0	30.2
	45-49歳	36.4	29.5	28.2	15.0		24.6	24.7	23.1	32.6
	50-54歳	42.3	37.8	34.4	25.0		24.7	32.7	42.0	40.1
	55-59歳	46.3	42.5	45.3	12.0		34.8	39.3	50.6	45.4
女性計		39.8	35.3	33.9	18.0		25.8	28.6	34.7	37.3

この問いに関して、企業規模は、経済状態の代理変数だけではなく、労働強度の代理変数にもなっていると考えられる。それは、5000人以上規模で働く50歳代後半の女性は、普通の従業員と同じ労働時間で働くことを望んでいないからである。大規模企業での労働強度が高いために、定年後も普通の従業員と同じように働くのはとても無理だという認識があるのではないだろうか。この推論は、「1日の勤務時間が短い」という雇用形態を選択した人の規模別分布によって確かめることができる。男性には規模や年齢による差はほとんど見られないが、5000人以上の企業で働く50歳代後半の女性の場合、100-299人規模に比べて、短時間勤務を選択する割合が25.1ポイント高くなっている。女性が5000人以上の大規模企業で働く場合、労働時間面で相当な負担を感じていることが予想される。

以上、この節では、定年後に働く場合、現役従業員がどのような働き方を望んでいるかを検討した。その結果をまとめると次のようになる。

(ア) 定年後に働く場合に最も重視するのは仕事の内容であって、賃金ではない。しかし、小規模企業に働いている人や役職に就いていない人、退職後も住宅ローンを自分で払い続けな

ればならない人は、賃金を重視する傾向が強く出ている。しかも、この傾向は、女性よりも男性に強く見られる。

- (イ) 今の会社で引き続き働きたいと考えている人が、女性では6割弱、男性では4割強に達している。年齢が上になるほど、この傾向は強くなる。
- (ウ) 定年後に働く場所については、男性と女性で意見が異なる。男性は、「今までと同じような仕事でなくても知識や技能を活かせる仕事」(49.7%)が第1位になったのに対して、女性は「今までと同じような仕事」(54.4%)が最も多くなった。また、企業規模が小さくなるほど、今までと同じような仕事を選択する割合が高くなり、男女ともに、年齢が上がるにしたがって、今までと同じような仕事を好む傾向が強くなる。
- (エ) 働く時間については、男性の場合、普通の従業員と同じ勤務時間を希望する人が全体の半数に近い。女性も普通の従業員と同じ勤務時間を選択する割合が最も高い(36.3%)が、一日の勤務時間が短いことを望む人も、それと同じくらい多い(35.4%)。男女ともに年齢が上になればなるほど、普通の従業員と同じ時間働きたいと考える人の割合が増加する傾向が見られる。企業規模は、労働時間の長さとは逆相関している。

5. まとめにかえて

この参考資料では、高齢者協会が実施した個人調査の結果を使って、定年後の就労に対する切実さどどのような働き方をしたいかという点について考察した。その結果、①働かなければ生活できないという人は、多めに見積もっても3割程度であり、②就労にあたっては、賃金よりも仕事内容や労働時間・休日が重視されていること、③できれば今の企業でこれまでと同じような仕事をしたいと考えている人が比較的多いこと、④しかし、同時に、その他の働き方を志向する人も相当数存在することが明らかになった。

企業が60歳代前半の雇用を考えると、高齢者がもつマイナス面ばかりが強調される傾向が強い。確かに、高齢になると、運動能力の低下や記憶力の衰えが見られる。しかし、一口に高齢者といっても、千差万別である。60歳以上を一括して見ていたのでは、高齢者雇用は進まない。各人の能力や希望に応じた仕事と働き方を用意することが重要である。

現在、日本企業の多くは、「成果主義」や「能力主義」の名の下に、従業員の個別管理を強化しようとしている。この動きは、成果や能力の評価基準が明確にならないままに進んでいるために問題が多いが、従業員を集団としてではなく、個性をもった存在としてとらえようとする方向に進むならば、大いに歓迎されるべきである。60歳代前半層は、まさに個性派ぞろいである。高齢者雇用は、多様な個性をもった従業員をいかに活用するかという方針で進めていかなければならない。

(注)

- 1) 高齢協会調査では、回答者が主たる家計支持者であるか否かは尋ねていない。ただ、厚生年金受給後の生活費をどうするかという問いの中で、「家族（配偶者の年金も含む）などの収入があるので生活には困らない」という選択肢が用意されていた。この選択肢の回答状況を見ると、男性1.5%、女性7.5%となっており、生活を支えなければならないという切実感は、女性の方が低いと考えられる。
- 2) 女性の部長以上クラスは、合計34人と極端に少ないために、表の中から除外している。以下、役職・地位別に示したすべての表において、女性の部長クラス以上の数値は記載されていない。

(『エルダー』2000年8月号に掲載されたものに一部手を加えて転載)

第 4 部

資 料

1. 研究体制

研究主査

法政大学	経営学部	教授	藤村 博之
(第1部、第2部、および第3部 —第1章B、Cを除く— を執筆)			
名古屋市立大学	経済学部	教授	松村 文人
(第3部 第1章B、Cを執筆)			

専門委員

中部電力(株)	人事部人事G	副 長	片山 明彦
中部電力労働組合	本部	書記長	小畑 英雄
名古屋鉄道(株)	人事部労政担当	係 長	吉川 篤史
名古屋鉄道労働組合		書記長	小林 宏
日本特殊陶業(株)	人事部厚生課	課 長	加藤 尚彦
日本特殊陶業労働組合		中央書記長	鶴飼 床志
松坂屋労働組合		書記長	塚本 和宏
トヨタ自動車(株)	人材開発部第2人事室主担当員		沖田 俊弥(～1999年12月)
トヨタ自動車(株)	人事部人事室人事企画G主担当員		嶋吉 敏文(2000年1月～)
トヨタ自動車労働組合		書記長	村井 隆介
(株)デンソー	人事部人事1	主任部員	岩田 泰志
デンソー労働組合		書記長	平野 富広
アイシン精機(株)	生産管理部生産Gグループマネージャー		丁野 博
アイシン労働組合		書記長	水野 真二
(株)豊田自動織機製作所	人事部企画G	課 長	玉懸 優
豊田自動織機労働組合		書記長	加藤 昌彦
トヨタ車体(株)	人事部企画室	室 長	柏原 克己
トヨタ車体労働組合		書記長	杉浦 一成
豊田工機(株)	人事部人事採用G	主担当員	平山 明夫
全トヨタ労働組合連合会	総合企画室	局 長	高橋 友寛

事務局

(財) 中部産業・労働政策研究会	事務局長	願興寺 皓之
(財) 中部産業・労働政策研究会	主任研究員	上中 健人

(役職、職位は調査当時のまま)

2. 企業アンケート票

中高年現業社員の活用と定年後の継続雇用に関する調査

(企業用アンケート)

平成11年6月 中部産政研

【調査の目的】

わが国の人口構成の高齢化に伴って、中部地区で活動する企業の従業員構成の高齢化も確実に進んでいます。団塊の世代が50歳代にさしかかり、高度成長期に大量採用した従業員も中高年層になってきました。これからの企業活動を円滑に進めるには、これらの層の持っている能力をどのように引き出し、活用するかという問題を避けて通ることはできません。

また、年金財政の逼迫から、厚生年金（老齢基礎年金部分）の支給開始年齢が65歳に引き上げられようとしています。現在、多くの企業の定年年齢は60歳ですが、厚生年金の支給開始が65歳になったとき、従業員は定年を迎えてから厚生年金を受け取るまでの間の生活をどうやって支えるかという問題に直面します。企業としても、この問題に対して無関心でいることはできません。

今回の調査では、中部地区の企業が50歳代の従業員、特に現場の第一線で働いている従業員をどのように活用していこうとしているのか、また、60歳代前半の雇用についてどのような方針をお持ちなのかを明らかにしたいと考えています。

ここでご回答いただいた内容は、すべて統計的に処理されますので、個別の記入内容が他に漏れることはありません。貴社の現状と方針をありのままに答えて下さいますよう、お願い致します。

なお、質問に対する回答は、該当するものを一つ選んで、その番号を○（まる）で囲んで下さい。また、特に回答欄が指定されているものは（ ）内、または_____部に直接回答をご記入下さい。

この調査についてご不明な点がございましたら、下記へお問い合わせください。

(財) 中部産業・労働政策研究会 (略称：産政研) 担当 上中

〒471-0833 愛知県豊田市山之手 8-131 愛知労済豊田会館 3 F

TEL (0565) 27-2731

FAX (0565) 27-2259

【現業従事者の状況について】

Q 1 貴社において、50歳代の現業従事者（生産や販売などの第一線で働いている従業員）をどう使っていくかという点が問題になっていますか。

1. すでに対策を終え、問題になっていない。
2. 現在、深刻な問題となっており、対策を検討中である。
3. いまはさほど問題になっていないが、近い将来には深刻化する。
4. 現在も将来も大した問題にはならない。

Q 2 貴社には、現業従事者の高齢化対策を検討するプロジェクトがありますか。

1. 労使でプロジェクトを組んでいる。
2. 会社内、関連部署でプロジェクトを組んでいる。
3. 担当部署（人事部等）で検討している。
4. 労働組合内で委員会等を設けて検討している
5. 特に、明確に検討する部署なり、プロジェクトはない。
6. その他（具体的に： _____)

Q 3 貴社には、いわゆる役職定年制がありますか。現業部門についてお答え下さい。

1. ある → 何歳ですか a) 係長相当職： _____ 歳 b) 職長相当職： _____ 歳
2. ない

Q 4 前問で「1. ある」と答えられた方に伺います。役職定年になった人は、通常、どのような仕事しておられますか。最も多い事例をお答え下さい。

1. 同じ職場のままで、通常の現場作業に戻る
2. 同じ職場のままで、軽作業、補助作業につく
3. 職場を変わり、通常の現場作業に戻る
4. 職場を変わり、軽作業、補助作業につく
5. スタッフ業務につく
6. その他（具体的に： _____)

Q 5 現業職場での役職定年制は、今後どうなっていくと思いますか。

1. 今後とも、役職定年は導入しない
2. 今は役職定年制を実施しているが、今後は定年まで役職についていられるようにしたい
3. 今は役職定年制を導入していないが、今後は導入せざるを得ない
4. 今後とも、役職定年制を維持せざるを得ない

5. 今後は、役職定年の年齢を引き下げる方向で考えざるを得ない

6. その他（具体的に： _____)

Q 6 50歳代の現業従事者の賃金（特に昇給）は、次にあげるうちのどれになっていますか。

1. 定年まで他の年齢層の従業員と区別することなく昇給を行う

2. 一定の段階で、平均の昇給から格差をつける → 格差発生年齢 _____ 歳

3. 一定の段階で昇給をストップして頭打ちにする → 昇給ストップ年齢 _____ 歳

4. 一定の段階で平均の昇給から格差をつけ、さらにその後の段階で、昇給をストップして頭打ちにする → 格差発生年齢 _____ 歳 昇給ストップ年齢 _____ 歳

5. 一定の段階から賃金を減少させていく → その年齢は _____ 歳

6. その他（具体的に： _____)

Q 7 今後の50歳代現業従事者の賃金（特に昇給）は、次にあげるうちのどれになると思いますか。

1. 定年まで他の年齢層の従業員と区別することなく昇給を行う

2. 一定の段階で、平均の昇給から格差をつける → _____ 歳から

3. 一定の段階で昇給をストップして頭打ちにする → _____ 歳から

4. 一定の段階で平均の昇給から格差をつけ、さらにその後の段階で、昇給をストップして頭打ちにする → 格差： _____ 歳から 昇給： _____ 歳から

5. 一定の段階から賃金を減少させていく → _____ 歳から

6. その他（具体的に： _____)

Q 8 貴社では、加齢などによって体力的に通常の作業を続けることが困難になってきた現業従事者に対して、どのような仕事を用意しておられますか。

1. それまでと同じ職場の中で、比較的負荷の軽い作業を担当させる

2. 別の職場に移して、比較的負荷の軽い作業を担当させる。

3. 本人の希望と適性により、スタッフ部門に移動させる

4. その他（具体的に： _____)

Q 9 そのような現業従事者の賃金は、通常の作業を担当している従業員と比べてどのように変化しますか。最も多いケースについて、一つだけ○をつけて下さい。

1. ほとんど変わらない

2. 低下する

3. 低下する場合と低下しない場合の両方がある

4. その他（具体的に： _____）

Q10 そのような現業従事者の賃金額（変化したあとに受け取る金額）と彼らの企業業績への貢献を比べたとき、どのような関係になっているのでしょうか。貴社で最も普通に見られる状態について、一つだけ○をつけて下さい。

1. 彼らの賃金額と企業業績への貢献は、ほぼ一致していると考えられる
2. 彼らの賃金額は、企業業績への貢献よりも高いと考えられる
3. 彼らの賃金額は、企業業績への貢献よりも低いと考えられる
4. その他（具体的に： _____）

Q11 今後、貴社では、そのような現業従事者は増えていくと予想しておられますか。

1. 急速に増加していく → Q11-1へ
2. 徐々に増加していく → Q11-1へ
3. ほぼ横ばいである → Q12へ
4. 減少していく → Q12へ
5. その他（具体的に： _____）

Q11-1 前問で「増加していく」と答えた方に伺います。そのような現業従事者に担当してもらう仕事を、これからも確保していけるとお考えですか。

1. 確保していけると思う
2. どちらかというと確保していけると思う
3. どちらかというと確保するのは困難である
4. 確保するのは困難である
5. その他（具体的に： _____）

Q12 貴社には、一定年齢に達した現業従事者が、本人が希望すれば、比較的負荷の軽い作業を担当している子会社や関連会社へ出向・転籍できるような制度がありますか。

1. ある → 通常、何歳で出向・転籍になりますか _____ 歳
2. そのような会社はない
3. わからない

Q13 50歳代の現業従事者を、これからどこで活用していこうとしておられますか。貴社の今後の方向をお聞かせ下さい。

1. 原則として定年まで現状の職場で働いてもらう

2. ある年齢に達すると、身分は正社員のままで、比較的負荷の軽い職場に移って働いてもらう
3. 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して、働いてもらう
4. ある年齢に達すると、関連会社に出向・転籍して働いてもらう
5. その他（具体的に： _____)

Q14 貴社には、50歳代以上の現業従事者を中心として構成される職場はありますか。

1. ある → Q14-1 へ
2. ない → Q14-2 へ

Q14-1 前問で「1. ある」と答えた方に伺います。

(1) その職場へ移動する場合、その従業員の身分はどのように変わりますか。

1. 正社員のまま変わらない
 2. 関連会社への出向者になる
 3. 関連会社に転籍して、関連会社の社員になる
 4. その他（具体的に： _____)
- (2) その職場に移動するのは、通常何歳くらいの時ですか。
_____ 歳
- (3) その職場は、具体的にどのような職場ですか。

Q14-2 Q14で「2. ない」と答えられた方に伺います。今後、50歳代以上の現業従事者を中心として構成される職場を作る考えをお持ちですか。

1. 今後の中高年層の活用と中高年層の肉体的な衰えを考えると、作業を多少楽な形にした職場を作らざるを得ない
2. 1とは違う理由で、専用職場を作らざるを得ない
→ 理由： _____
3. あくまでも従来の職場で、今まで培ってきた技能を活かして働いてもらう方が本人のためにも好ましく、50歳代以上の専門職場は作らない。
4. 3とは違う理由で、50歳代以上の専門職場は作らない。
→ 理由： _____
5. 今のところ、何とも言えない
6. その他（具体的に： _____)

Q15 現在、職場にはロボット等のME機器が多数導入されていますが、それらは50歳代の現業従事者にどのような影響を与えているとお考えですか。2つまで選んで下さい。

1. 50歳代の現業従事者の仕事を少なくしている
2. ME機器の適切な活用により、重筋作業が減って、50歳代の現業従事者に適した楽な仕事が増加している
3. ME機器の取り扱い方などの教育を50歳代の現業従事者にも積極的に行い、ME機器を操作する新たな職務にチャレンジさせる方向である
4. 職場移動、再訓練の実施などによって、50歳代の現業従事者は有益であり続ける
5. 50歳代の現業従事者の個人差が大きく、一概に言えない
6. 影響を与えない
7. その他

【定年制について】

Q16 貴社の定年制についておたずねします。

(1) 貴社では定年制を定めていますか。

1. 定年制を定めている → 定年年齢は____歳
2. 定年制を定めていない

(2) 定年年齢が60歳以上の場合、60歳定年を実施されたのはいつからですか。 19__年

Q17 貴社では、現在の定年年齢を改定することが決まっていますか。

1. 改定が決まっている → 改定後に（適用労働者が最も多い）定年年齢は____歳
2. 改定は決まっていないが検討中である
3. 改定の予定はない

【早期退職優遇制度等について】

Q18 貴社には、次に掲げるような定年前の退職を優遇、支援する等の制度はありますか。

また、今後の方針はどうですか。

(1) 早期退職優遇制度（定年前退職者に対し退職金などで優遇する制度）は、

1. ある
2. ない → 導入の予定は、 1. ある 2. ない

a) 適用開始年齢は 1. 決めている → ____歳以上 2. 決めていない

b) 今後の方針は、 1. 一層拡大 2. 特に変更の予定なし 3. 縮小または廃止
4. 雇用制度全般の見直しと関連するので何とも言えない

(2) 転籍出向制度（労働者は貴社との雇用関係を終了し、新たに関連会社等の出向先との間で

雇用契約を結び、そこで働く制度)は、

1. ある
 2. ない → 導入の予定は、 1. ある 2. ない
- a)適用開始年齢は 1. 決めている → _____歳以上 2. 決めていない
- b)今後の方針は、 1. 一層拡大 2. 特に変更の予定なし 3. 縮小または廃止
4. 雇用制度全般の見直しと関連するので何とも言えない

【定年後の就業機会の確保について】

Q19 定年後も就業を希望する現業従事者に対し、貴社としてどのような措置をとっていますか。

1. 社内での雇用を継続する
2. 関連会社へ転籍出向させる
3. 他者への再就職の斡旋を行う
4. 自営独立のための援助を行う
5. 特別の措置はない
6. その他(具体的に _____)

【勤務延長・再雇用制度について】

Q20 貴社には、現業従事者として定年を迎えた者を同一企業で引き続き勤務延長、再雇用する仕組み(制度や慣行)がありますか。

1. 勤務延長制度のみある
2. 再雇用制度のみある
3. 両方ある
4. いずれもない → 今後、いずれかの設定予定が、 1. ある 2. ない

(勤務延長制度とは、定年年齢に達した者を退職させることなく、引き続き雇用する制度をいいます。再雇用制度とは、定年年齢に達した者をいったん退職させた後、再び雇用する制度をいいます。)

Q21 勤務延長制度または再雇用制度がある場合、その内容についておたずねします。両制度がともにある場合は、適用従業員が多い方の制度に関してお答え下さい。

- (1) 制度の適用対象者の範囲は、
1. 原則として希望者全員
 2. 会社の基準を満たした希望者全員
 3. 会社が特に必要と認めた資格、技能等を有する者に限る

4. その他（具体的に)
- (2) 最高雇用年齢は、
1. 定めている → _____ 歳
 2. 定めていない
- (3) 就業形態は、（○はいくつでも）
1. 昼間のみの通常勤務
 2. 昼間のみの短時間勤務
 3. 昼夜交代勤務・夜間勤務
 4. フレックスタイム勤務
 5. ペア勤務（2人で午前・午後を交替するなど）
 6. 在宅勤務
 7. 裁量労働制
 8. その他（具体的に：)
- (4) 定年前に比べ1日の労働時間は、 1. 変わらない 2. 短い 3. その他
- (5) 定年前に比べ勤務日数は、 1. 変わらない 2. 少ない 3. その他
- (6) 定年前に比べ役職は原則として、
1. 変わらない
 2. 役職から離れる（または下がる）
 3. 個々のケースによる
- (7) 定年前に比べ仕事の内容は原則として、
1. 変わらない
 2. 同じ仕事だが負荷は下がる
 3. より軽易な別の仕事に移る
 4. その他（具体的に)
- (8) ボーナスを含む税込み年収賃金は、定年前に比べて、
1. 下がる
 2. 変わらない
 3. 上がる
 4. 未定
- (9) 前問(8)で年収賃金下がるとした場合、どの程度下がりますか。
1. 10%未満
 2. 10%以上20%未満
 3. 20%以上30%未満
 4. 30%以上50%未満
 5. 50%以上
- (10) 継続雇用者の間で賃金のバラツキは、
1. ほぼ全員一律
 2. 能力・業績等で多少の差
 3. 能力・業績等でかなりの差
- (11) 前問の賃金決定において、年金等（在職老齢年金、高年齢者雇用継続給付）の存在を、
1. 重要な要因として考慮している
 2. 多少は考慮している
 3. 考慮していない
- (12) 今後、60歳代前半層の年金支給開始年齢が引き上げられますが、その際、賃金決定面でどのような措置をとるか決めていますか。
1. 決めている
 2. 検討中
 3. まだ検討していない
- (13) 前問で1と2を回答された場合、60歳代前半の賃金決定について、どのような考え方をとっていますか。
1. 年金支給開始年齢引き上げに伴う収入減部分をカバーするよう賃金を引き上げる
 2. 年金支給開始年齢引き上げにより収入の減少があっても、現在の賃金水準は変えない
 3. この際、賃金決定を年金と関連させる方式から仕事内容等によって決める方式に変更する
 4. 従来から年金支給と賃金決定の関係は考慮していない
 5. 方針を決めるにいたっていない

6. その他（具体的に _____)

【定年後の関連企業等での継続雇用について】

Q22 貴社では、定年後、従業員を関連会社等で事実上継続して働かせる仕組み（制度や慣行）がありますか。また、今後の方針はどうか。

1. ある
 2. ない → 今後導入の予定は、 1. ある 2. ない
- a) 継続雇用の年齢は、通常、 _____ 歳くらいまで
- b) 今後の方針は、 1. 一層拡充 2. 特に変更の予定なし 3. 縮小または廃止

【65歳まで働くことについて】

Q23 年金の支給開始年齢が65歳に引き上げられることに関連して、最近、65歳くらいまで働けるようにすることについての関心が高まっています。貴社において、65歳まで働くことを想定した場合、どのような問題が考えられるでしょうか。3つまで選んで下さい。

1. 職務内容や作業環境の見直し
2. 勤務時間・勤務形態の見直し
3. 処遇、ポスト不足等の人事管理面の問題
4. 賃金体系、退職金制度の見直し
5. 作業能率低下の防止
6. 健康面の管理と配慮
7. 本人のモラルの低下防止
8. 技能、技術の再訓練
9. 本人の心身のスタミナ切れからの回復
10. 職場の情報化（コンピュータやロボットなど）への対応
11. その他（具体的に： _____)

Q24 65歳までの定年延長について、どのような考えをお持ちでしょうか。最も近いものの一つだけ選んで下さい。

1. この先、65歳までの一律定年延長を考えなければならないだろう
2. 65歳までは無理にしても、62～63歳くらいまでの一律定年延長は考えなければならないだろう
3. 一律定年は60歳で、その後はやる気と能力のある人が65歳くらいまで働ける選択制の方がよいだろう
4. 一律定年60歳しか考えられない

5. 定年制自体が崩れていくだろう
6. 企業に定年延長を求めるよりは、社会として、60歳代前半の雇用をどう拡大していくかを考える方が大切だろう
7. その他（具体的に： _____)

【将来の労働力不足への対応について】

Q25 景気が長期で低迷しているため、一時的に労働力が過剰の状態にありますが、少子化傾向のために、将来的には若年労働力が不足すると予想されています。そこで、高齢者の活用を含め、貴社は人材確保についてどのようなお考えをお持ちですか。2つまで○をつけて下さい。

1. これまで培った能力を活かしてもらい、高齢者を積極的に活用したい
2. 賃金等を調整した上で、高齢者を活用したい
3. できれば、高齢者よりもパートや派遣労働者の活用で対応したい
4. 設備投資を積極的に行い、高齢者に頼らずに対処したい
5. 合理化の進展、環境の不透明感などから労働力不足はさほど問題にならないだろう
6. その他（具体的に： _____)

【最後に、貴社について伺います】

F1 業種は、次のどれにあたりますか。

- | | | | |
|----------|------------|----------|--------------|
| 1. 自動車製造 | 2. 自動車部品製造 | 3. 輸送業 | 4. 金属機械製造業 |
| 5. 化学製造業 | 6. 卸・小売業 | 7. サービス業 | 8. 電機・ガス・水道業 |
| 9. 鉄道業 | 10. その他 | | |

F2 従業員規模

- | | | | |
|-------------|---------------|----------------|-------------|
| 1. ~29人 | 2. 30~99人 | 3. 100~299人 | 4. 300~499人 |
| 5. 500~999人 | 6. 1000~4999人 | 7. 5000~10000人 | 8. 10000人以上 |

F3 次の年齢層の従業員（パートを含む）の割合

- | | | |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| (1) 男性全体=100% | (2) 女性全体=100% | (3) 全従業員=100% |
| 1. 45~49歳 _____ % | 1. 45~49歳 _____ % | 1. 45~49歳 _____ % |
| 2. 50~54歳 _____ % | 2. 50~54歳 _____ % | 2. 50~54歳 _____ % |
| 3. 55~59歳 _____ % | 3. 55~59歳 _____ % | 3. 55~59歳 _____ % |
| 4. 60歳以上 _____ % | 4. 60歳以上 _____ % | 4. 60歳以上 _____ % |

ご協力ありがとうございました。

3. 企業アンケート単純集計結果

中高年現業社員の活用と定年後の継続雇用に関する調査

(企業用アンケート)

平成11年6月 中部産政研

【調査の目的】

わが国の人口構成の高齢化に伴って、中部地区で活動する企業の従業員構成の高齢化も確実に進んでいます。団塊の世代が50歳代にさしかかり、高度成長期に大量採用した従業員も中高年層になってきました。これからの企業活動を円滑に進めるには、これらの層の持っている能力をどのように引き出し、活用するかという問題を避けて通ることはできません。

また、年金財政の逼迫から、厚生年金（老齢基礎年金部分）の支給開始年齢が65歳に引き上げられようとしています。現在、多くの企業の定年年齢は60歳ですが、厚生年金の支給開始が65歳になったとき、従業員は定年を迎えてから厚生年金を受け取るまでの間の生活をどうやって支えるかという問題に直面します。企業としても、この問題に対して無関心でいることはできません。

今回の調査では、中部地区の企業が50歳代の従業員、特に現場の第一線で働いている従業員をどのように活用していこうとしているのか、また、60歳代前半の雇用についてどのような方針をお持ちなのかを明らかにしたいと考えています。

ここでご回答いただいた内容は、すべて統計的に処理されますので、個別の記入内容が他に漏れることはありません。貴社の現状と方針をありのままに答えて下さいますよう、お願い致します。

なお、質問に対する回答は、該当するものを一つ選んで、その番号を○（まる）で囲んで下さい。また、特に回答欄が指定されているものは（ ）内、または____部に直接回答をご記入下さい。

実施年月	平成11年6月～7月
対象企業数	129 社
回答企業数	103 社
回収率	79.8 %

この調査についてご不明な点がございましたら、下記へお問い合わせください。

(財) 中部産業・労働政策研究会 (略称：産政研) 担当 上中

〒471-0833 愛知県豊田市山之手8-131 愛知労済豊田会館3F

TEL (0565) 27-2731

FAX (0565) 27-2259

【現業従事者の状況について】

Q1 貴社において、50歳代の現業従事者（生産や販売などの第一線で働いている従業員）をどう使っていくかという点が問題になっていますか。

1. すでに対策を終え、問題になっていない。
2. 現在、深刻な問題となっており、対策を検討中である。
3. いまはさほど問題になっていないが、近い将来には深刻化する。
4. 現在も将来も大した問題にはならない。

	Q1	
1	0	0.0%
2	15	14.6%
3	76	73.8%
4	11	10.7%
NA	1	1.0%

Q2 貴社には、現業従事者の高齢化対策を検討するプロジェクトがありますか。

1. 労使でプロジェクトを組んでいる。
2. 会社内、関連部署でプロジェクトを組んでいる。
3. 担当部署（人事部等）で検討している。
4. 労働組合内で委員会等を設けて検討している
5. 特に、明確に検討する部署なり、プロジェクトはない。
6. その他（具体的に： _____）

	Q2	
1	4	3.9%
2	2	1.9%
3	37	35.9%
4	1	1.0%
5	59	57.3%
6	0	0.0%

Q3 貴社には、いわゆる役職定年制がありますか。現業部門についてお答え下さい。

1. ある → 何歳ですか a) 係長相当職： _____ 歳 b) 職長相当職： _____ 歳
2. ない

	Q3	
1	67	65.0%
2	35	34.0%
NA	1	1.0%

歳	Q3a		Q3b	
-50	1	1.5%	1	1.5%
50-54	1	1.5%	1	1.5%
55	43	64.2%	43	64.2%
56-59	13	19.4%	12	17.9%
60-	4	6.0%	2	3.0%
NA	5	7.5%	8	11.9%

Q4 前問で「1. ある」と答えられた方に伺います。役職定年になった人は、通常、どのような仕事をしておられますか。最も多い事例をお答え下さい。

1. 同じ職場のままで、通常の現場作業に戻る
2. 同じ職場のままで、軽作業、補助作業につく
3. 職場を変わり、通常の現場作業に戻る
4. 職場を変わり、軽作業、補助作業につく
5. スタッフ業務につく
6. その他（具体的に： _____）

	Q4	
1	41	39.8%
2	3	2.9%
3	7	6.8%
4	2	1.9%
5	8	7.8%
6	5	4.9%
NA	37	35.9%

Q 5 現業職場での役職定年制は、今後どうなっていくと思いますか。

1. 今後とも、役職定年は導入しない
2. 今は役職定年制を実施しているが、今後は定年まで役職について
いられるようにしたい
3. 今は役職定年制を導入していないが、今後は導入せざるを得ない
4. 今後とも、役職定年制を維持せざるを得ない
5. 今後は、役職定年の年齢を引き下げる方向で考えざるを得ない
6. その他（具体的に： _____）

	Q5	
1	15	14.6%
2	5	4.9%
3	18	17.5%
4	51	49.5%
5	5	4.9%
6	8	7.8%
NA	1	1.0%

Q 6 50歳代の現業従事者の賃金（特に昇給）は、次にあげるうちのどれになっていますか。

1. 定年まで他の年齢層の従業員と区別することなく昇給を行う
2. 一定の段階で、平均の昇給から格差をつける
→ 格差発生年齢 _____ 歳
3. 一定の段階で昇給をストップして頭打ちにする
→ 昇給ストップ年齢 _____ 歳
4. 一定の段階で平均の昇給から格差をつけ、さらにその後の段階で
昇給をストップして頭打ちにする
→ 格差発生年齢 _____ 歳 昇給ストップ年齢 _____ 歳
5. 一定の段階から賃金を減少させていく → その年齢は _____ 歳
6. その他（具体的に： _____）

	Q6	
1	21	20.4%
2	50	48.5%
3	9	8.7%
4	14	13.6%
5	3	2.9%
6	4	3.9%
NA	2	1.9%

歳	Q6-2	
-49	1	2.0%
50-54	10	20.0%
55	24	48.0%
56-59	11	22.0%
NA	4	8.0%

Q 7 今後の50歳代現業従事者の賃金（特に昇給）は、次にあげるうちのどれになると思いますか。

1. 定年まで他の年齢層の従業員と区別することなく昇給を行う
2. 一定の段階で、平均の昇給から格差をつける → _____ 歳から
3. 一定の段階で昇給をストップして頭打ちにする → _____ 歳から
4. 一定の段階で平均の昇給から格差をつけ、さらにその後の段階で、
昇給をストップして頭打ちにする
→ 格差： _____ 歳から 昇給： _____ 歳から
5. 一定の段階から賃金を減少させていく → _____ 歳から
6. その他（具体的に： _____）

	Q7	
1	12	11.7%
2	30	29.1%
3	14	13.6%
4	18	17.5%
5	15	14.6%
6	11	10.7%
NA	3	2.9%

歳	Q7-2	
-49	0	0.0%
50-54	7	23.3%
55	17	56.7%
56-59	6	20.0%
NA	0	0.0%

Q 8 貴社では、加齢などによって体力的に通常の作業を続けることが困難になってきた現業従事者に対して、どのような仕事を用意しておられますか。

1. それまでと同じ職場の中で、比較的負荷の軽い作業を担当させる
2. 別の職場に移して、比較的負荷の軽い作業を担当させる。
3. 本人の希望と適性により、スタッフ部門に移動させる
4. その他（具体的に：)

	Q8	
1	59	57.3%
2	31	30.1%
3	1	1.0%
4	7	6.8%
NA	5	4.9%

Q 9 そのような現業従事者の賃金は、通常の作業を担当している従業員と比べてどのように変化しますか。最も多いケースについて、一つだけ○をつけて下さい。

1. ほとんど変わらない
2. 低下する
3. 低下する場合と低下しない場合の両方がある
4. その他（具体的に：)

	Q9	
1	61	59.2%
2	13	12.6%
3	23	22.3%
4	3	2.9%
NA	3	2.9%

Q10 そのような現業従事者の賃金額（変化したあとに受け取る金額）と彼らの企業業績への貢献を比べたとき、どのような関係になっているでしょうか。貴社で最も普通に見られる状態について、一つだけ○をつけて下さい。

1. 彼らの賃金額と企業業績への貢献は、ほぼ一致していると考えられる
2. 彼らの賃金額は、企業業績への貢献よりも高いと考えられる
3. 彼らの賃金額は、企業業績への貢献よりも低いと考えられる
4. その他（具体的に：)

	Q10	
1	23	22.3%
2	55	53.4%
3	18	17.5%
4	6	5.8%
NA	1	1.0%

Q11 今後、貴社では、そのような現業従事者は増えていくと予想しておられますか。

1. 急速に増加していく → Q11-1へ
2. 徐々に増加していく → Q11-1へ
3. ほぼ横ばいである → Q12へ
4. 減少していく → Q12へ
5. その他（具体的に：)

	Q11	
1	12	11.7%
2	50	48.5%
3	33	32.0%
4	5	4.9%
5	2	1.9%
NA	1	1.0%

Q11-1 前問で「増加していく」と答えた方に伺います。そのような現業従事者に担当してもらう仕事を、これからも確保していけるとお考えですか。

1. 確保していけると思う
2. どちらかというと確保していけると思う
3. どちらかというと確保するのは困難である
4. 確保するのは困難である
5. その他（具体的に：)

	Q11-1	
1	3	2.9%
2	15	14.6%
3	37	35.9%
4	6	5.8%
5	1	1.0%
NA	41	39.8%

Q12 貴社には、一定年齢に達した現業従事者が、本人が希望すれば、比較的負荷の軽い作業を担当している子会社や関連会社へ出向・転籍できるような制度がありますか。

1. ある → 通常、何歳で出向・転籍になりますか _____ 歳
2. そのような会社はない
3. わからない

	Q12	
1	6	5.8%
2	82	79.6%
3	12	11.7%
NA	3	2.9%

Q13 50歳代の現業従事者を、これからどこで活用していこうとおられますか。貴社の今後の方向をお聞かせ下さい。

1. 原則として定年まで現状の職場で働いてもらう
2. ある年齢に達すると、身分は正社員のままで、比較的負荷の軽い職場に移って働いてもらう
3. 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して、働いてもらう
4. ある年齢に達すると、関連会社に出向・転籍して働いてもらう
5. その他（具体的に：)

	Q13	
1	83	80.6%
2	9	8.7%
3	4	3.9%
4	2	1.9%
5	3	2.9%
NA	2	1.9%

Q14 貴社には、50歳代以上の現業従事者を中心として構成される職場
はありますか。

1. ある → Q14-1へ
2. ない → Q14-2へ

Q14		
1	3	2.9%
2	100	97.1%
NA	0	0.0%

Q14-1 前問で「1. ある」と答えた方に伺います。

(1) その職場へ移動する場合、その従業員の身分はどのように変わりますか。

1. 正社員のまま変わらない
2. 関連会社への出向者になる
3. 関連会社に転籍して、関連会社の社員になる
4. その他（具体的に： _____)

Q14-1		
1	3	2.9%
NA	100	97.1%

(2) その職場に移動するのは、通常何歳くらいの時ですか。

_____ 歳

(3) その職場は、具体的にどのような職場ですか。

Q14-2 Q14で「2. ない」と答えられた方に伺います。今後、50歳代以上の現業従事者を
中心として構成される職場を作る考えをお持ちですか。

1. 今後の中高年層の活用と中高年層の肉体的な衰えを考えると、作
業を多少楽な形にした職場を作らざるを得ない
2. 1とは違う理由で、専用職場を作らざるを得ない
→ 理由： _____
3. あくまでも従来職場で、今まで培ってきた技能を活かして働い
てもらおう方が本人のためにも好ましく、50歳代以上の専門職場は作
らない。
4. 3とは違う理由で、50歳代以上の専門職場は作らない。
→ 理由： _____
5. 今のところ、何とも言えない
6. その他（具体的に： _____)

Q14-2		
1	7	6.8%
2	1	1.0%
3	39	37.9%
4	2	1.9%
5	51	49.5%
6	0	0.0%
NA	3	2.9%

Q15 現在、職場にはロボット等のME機器が多数導入されていますが、それらは50歳代の現
業従事者にどのような影響を与えているとお考えですか。2つまで選んで下さい。

1. 50歳代の現業従事者の仕事を少なくしている
2. ME機器の適切な活用により、重筋作業が減って、50歳代の現業従事者に適した楽な仕

事が増加している

3. ME機器の取り扱い方などの教育を50歳代の現業従事者にも積極的に行い、ME機器を操作する新たな職務にチャレンジさせる方向である
4. 職場移動、再訓練の実施などによって、50歳代の現業従事者は有益であり続ける
5. 50歳代の現業従事者の個人差が大きく、一概に言えない
6. 影響を与えない
7. その他

	Q15	
1	6	5.8%
2	21	20.4%
3	16	15.5%
4	5	4.9%
5	70	68.0%
6	8	7.8%
7	4	3.9%

【定年制について】

Q16 貴社の定年制についておたずねします。

(1) 貴社では定年制を定めていますか。

1. 定年制を定めている → 定年年齢は _____ 歳
2. 定年制を定めていない

(2) 定年年齢が60歳以上の場合、60歳定年を実施されたのはいつからですか。 19__年

	Q16	
1	101	98.1%
2	2	1.9%
NA	0	0.0%

歳	Q16-1	
55-59	2	2.0%
60	96	95.0%
61-64	2	2.0%
65-	1	1.0%

Q17 貴社では、現在の定年年齢を改定することが決まっていますか。

1. 改定が決まっている → 改定後に（適用労働者が最も多い）定年年齢は _____ 歳
2. 改定は決まっていないが検討中である
3. 改定の予定はない

	Q17	
1	1	1.0%
2	6	5.8%
3	95	92.2%
NA	1	1.0%

【早期退職優遇制度等について】

Q18 貴社には、次に掲げるような定年前の退職を優遇、支援する等の制度はありますか。また、今後の方針はどうですか。

(1) 早期退職優遇制度（定年前退職者に対し退職金などで優遇する制度）は、

1. ある
2. ない
- 導入の予定は、 1. ある
2. ない

a) 適用開始年齢は 1. 決めている → _____ 歳以上

	Q18	
1	38	36.9%
2	65	63.1%
NA	0	0.0%
Q18-1-2		
1	11	10.7%
2	54	52.4%

2. 決めていない
- b) 今後の方針は、
1. 一層拡大
 2. 特に変更の予定なし
 3. 縮小または廃止
 4. 雇用制度全般の見直しと関連するので何とも言えない

歳	Q18-1a	
45-49	3	25.0%
50-54	6	50.0%
55-	3	25.0%
	Q18-1b	
1	3	2.9%
2	5	4.9%
3	1	1.0%
4	24	23.3%

(2) 転籍出向制度（労働者は貴社との雇用関係を終了し、新たに関連会社等の出向先との間で雇用契約を結び、そこで働く制度）は、

1. ある
2. ない

	Q18-2	
1	21	20.4%
2	78	75.7%
NA	4	3.9%

→ 導入の予定は、 1. ある 2. ない

a) 適用開始年齢は 1. 決めている → ____ 歳以上

2. 決めていない

b) 今後の方針は、 1. 一層拡大 2. 特に変更の予定なし 3. 縮小または廃止

4. 雇用制度全般の見直しと関連するので何とも言えない

【定年後の就業機会の確保について】

Q19 定年後も就業を希望する現業従事者に対し、貴社としてどのような措置をとっていますか。

1. 社内での雇用を継続する
2. 関連会社へ転籍出向させる
3. 他者への再就職の斡旋を行う
4. 自営独立のための援助を行う
5. 特別の措置はない
6. その他（具体的に)

	Q19	
1	32	31.1%
2	2	1.9%
3	1	1.0%
4	0	0.0%
5	51	49.5%
6	14	13.6%
NA	3	2.9%

【勤務延長・再雇用制度について】

Q20 貴社には、現業従事者として定年を迎えた者を同一企業で引き続き勤務延長、再雇用する仕組み（制度や慣行）がありますか。

1. 勤務延長制度のみある
2. 再雇用制度のみある
3. 両方ある

	Q20	
1	9	8.7%
2	72	69.9%
3	4	3.9%
4	18	17.5%
NA	0	0.0%

4. いずれもない → 今後、いずれかの設定予定が、 1. ある 2. ない

(勤務延長制度とは、定年年齢に達した者を退職させることなく、引き続き雇用する制度をいいます。再雇用制度とは、定年年齢に達した者をいったん退職させた後、再び雇用する制度をいいます。)

Q21 勤務延長制度または再雇用制度がある場合、その内容についておたずねします。両制度がともにある場合は、適用従業員が多い方の制度に関してお答え下さい。

(1) 制度の適用対象者の範囲は、

1. 原則として希望者全員
2. 会社の基準を満たした希望者全員
3. 会社が特に必要と認めた資格、技能等を有する者に限る
4. その他(具体的に)

	Q21-1	
1	9	8.7%
2	22	21.4%
3	51	49.5%
4	2	1.9%
NA	19	18.4%

(2) 最高雇用年齢は、

1. 定めている → _____ 歳
2. 定めていない

	Q21-2	
1	63	61.2%
2	20	19.4%
NA	20	19.4%

(3) 就業形態は、(○はいくつでも)

1. 昼間のみの通常勤務
2. 昼間のみの短時間勤務
3. 昼夜交代勤務・夜間勤務
4. フレックスタイム勤務
5. ペア勤務(2人で午前・午後を交替するなど)
6. 在宅勤務
7. 裁量労働制
8. その他(具体的に:)

	Q21-3	
1	69	67.0%
2	21	20.4%
3	20	19.4%
4	7	6.8%
5	0	0.0%
6	1	1.0%
7	3	2.9%
8	5	4.9%

(4) 定年前に比べ1日の労働時間は、

1. 変わらない
2. 短い
3. その他

	Q21-4	
1	63	61.2%
2	8	7.8%
3	4	3.9%
NA	28	27.2%

(5) 定年前に比べ勤務日数は、

1. 変わらない
2. 少ない
3. その他

	Q21-5	
1	69	67.0%
2	6	5.8%
3	4	3.9%
NA	24	23.3%

(6) 定年前に比べ役職は原則として、

1. 変わらない
 2. 役職から離れる（または下がる）
 3. 個々のケースによる
- (7) 定年前に比べ仕事の内容は原則として、

Q21-6		
1	5	4.9%
2	66	64.1%
3	9	8.7%
NA	23	22.3%

1. 変わらない
 2. 同じ仕事だが負荷は下がる
 3. より軽易な別の仕事に移る
 4. その他（具体的に
- (8) ボーナスを含む税込み年収賃金は、定年前に比べて、

Q21-7		
1	37	35.9%
2	31	30.1%
3	7	6.8%
4	7	6.8%
NA	21	20.4%

1. 下がる
 2. 変わらない
 3. 上がる
 4. 未定
- (9) 前問(8)で年収賃金が下がるとした場合、どの程度下がりますか。

Q21-8		
1	81	78.6%
2	1	1.0%
3	1	1.0%
4	0	0.0%
NA	20	19.4%

1. 10%未満
 2. 10%以上20%未満
 3. 20%以上30%未満
 4. 30%以上50%未満
 5. 50%以上
- (10) 継続雇用者の中で賃金のバラツキは、
1. ほぼ全員一律
 2. 能力・業績等で多少の差
 3. 能力・業績等でかなりの差

Q21-9		
1	2	1.9%
2	9	8.7%
3	22	21.4%
4	34	33.0%
5	11	10.7%
NA	25	24.3%

- (11) 前問の賃金決定において、年金等（在職老齢年金、高年齢者雇用継続給付）の存在を、
1. 重要な要因として考慮している
 2. 多少は考慮している
 3. 考慮していない

Q21-10		
1	30	29.1%
2	38	36.9%
3	15	14.6%
NA	20	19.4%

- (12) 今後、60歳代前半層の年金支給開始年齢が引き上げられますが、その際、賃金決定面でどのような措置をとるか決めていますか。
1. 決めている
 2. 検討中
 3. まだ検討していない

Q21-11		
1	44	42.7%
2	23	22.3%
3	16	15.5%
NA	20	19.4%

Q21-12		
1	2	1.9%
2	19	18.4%
3	62	60.2%
NA	20	19.4%

(13) 前問で1と2を回答された場合、60歳代前半の賃金決定について、どのような考え方をとっていますか。

1. 年金支給開始年齢引き上げに伴う収入減部分をカバーするよう賃金を引き上げる
2. 年金支給開始年齢引き上げにより収入の減少があっても、現在の賃金水準は変えない
3. この際、賃金決定を年金と関連させる方式から仕事内容等によって決める方式に変更する
4. 従来から年金支給と賃金決定の関係は考慮していない
5. 方針を決めるにいたっていない
6. その他（具体的に）

	Q21-13	
1	3	2.9%
2	4	3.9%
3	3	2.9%
4	2	1.9%
5	14	13.6%
6	0	0.0%
NA	77	74.8%

【定年後の関連企業等での継続雇用について】

Q22 貴社では、定年後、従業員を関連会社等で事実上継続して働かせる仕組み（制度や慣行）がありますか。また、今後の方針はどうか。

1. ある
2. ない → 今後導入の予定は、 1. ある 2. ない
 - a) 継続雇用の年齢は、通常、____歳くらいまで
 - b) 今後の方針は、
 1. 一層拡充
 2. 特に変更の予定なし
 3. 縮小または廃止

	Q22	
1	18	17.5%
2	85	82.5%
NA	0	0.0%

	Q22-2	
1	1	1.0%
2	79	76.7%
NA	23	22.3%

【65歳まで働くことについて】

Q23 年金の支給開始年齢が65歳に引き上げられることに関連して、最近、65歳くらいまで働けるようにすることについての関心が高まっています。貴社において、65歳まで働くことを想定した場合、どのような問題が考えられるでしょうか。3つまで選んで下さい。

1. 職務内容や作業環境の見直し
2. 勤務時間・勤務形態の見直し
3. 処遇、ポスト不足等の人事管理面の問題
4. 賃金体系、退職金制度の見直し
5. 作業能率低下の防止
6. 健康面の管理と配慮
7. 本人のモラルの低下防止

	Q23	
1	54	52.4%
2	37	35.9%
3	26	25.2%
4	79	76.7%
5	19	18.4%
6	47	45.6%
7	16	15.5%
8	4	3.9%
9	3	2.9%
10	5	4.9%
11	4	3.9%

8. 技能、技術の再訓練
9. 本人の心身のスタミナ切れからの回復
10. 職場の情報化（コンピュータやロボットなど）への対応
11. その他（具体的に： _____）

Q24 65歳までの定年延長について、どのような考えをお持ちでしょうか。最も近いものをつだけ選んで下さい。

1. この先、65歳までの一律定年延長を考えなければならないだろう
2. 65歳までは無理にしても、62～63歳くらいまでの一律定年延長は考えなければならないだろう
3. 一律定年は60歳で、その後はやる気と能力のある人が65歳くらいまで働ける選択制の方がよいだろう
4. 一律定年60歳しか考えられない
5. 定年制自体が崩れていくだろう
6. 企業に定年延長を求めるよりは、社会として、60歳代前半の雇用をどう拡大していくかを考える方が大切だろう
7. その他（具体的に： _____）

	Q24	
1	3	2.9%
2	13	12.6%
3	65	63.1%
4	6	5.8%
5	4	3.9%
6	9	8.7%
7	2	1.9%
NA	1	1.0%

【将来の労働力不足への対応について】

Q25 景気が長期で低迷しているため、一時的に労働力が過剰の状態にありますが、少子化傾向のために、将来的には若年労働力が不足すると予想されています。そこで、高齢者の活用を含め、貴社は人材確保についてどのようなお考えをお持ちですか。2つまで○をつけて下さい。

1. これまで培った能力を活かしてもらい、高齢者を積極的に活用したい
2. 賃金等を調整した上で、高齢者を活用したい
3. できれば、高齢者よりもパートや派遣労働者の活用で対応したい
4. 設備投資を積極的に行い、高齢者に頼らずに対処したい
5. 合理化の進展、環境の不透明感などから労働力不足はさほど問題にならないだろう
6. その他（具体的に： _____）

	Q25	
1	25	24.3%
2	49	47.6%
3	18	17.5%
4	3	2.9%
5	6	5.8%
6	1	1.0%
NA	1	1.0%

【最後に、貴社について伺います】

F1 業種は、次のどれにあたりますか。

1. 自動車製造
2. 自動車部品製造
3. 輸送業
4. 金属機械製造業
5. 化学製造業
6. 卸・小売業
7. サービス業
8. 電機・ガス・水道業
9. 鉄道業
10. その他

	F1	
1	7	6.8%
2	67	65.0%
3	1	1.0%
4	7	6.8%
5	1	1.0%
6	4	3.9%
7	1	1.0%
8	1	1.0%
9	1	1.0%
10	8	7.8%
NA	5	4.9%

F2 従業員規模

1. ~29人
2. 30~99人
3. 100~299人
4. 300~499人
5. 500~999人
6. 1000~4999人
7. 5000~10000人
8. 10000人以上

	F2	
1	0	0.0%
2	3	2.9%
3	20	19.4%
4	15	14.6%
5	21	20.4%
6	29	28.2%
7	10	9.7%
8	5	4.9%
NA	0	0.0%

F3 次の年齢層の従業員（パートを含む）の割合

- | | | |
|---------------|---------------|---------------|
| (1) 男性全体=100% | (2) 女性全体=100% | (3) 全従業員=100% |
| 1. 45~49歳__% | 1. 45~49歳__% | 1. 45~49歳__% |
| 2. 50~54歳__% | 2. 50~54歳__% | 2. 50~54歳__% |
| 3. 55~59歳__% | 3. 55~59歳__% | 3. 55~59歳__% |
| 4. 60歳以上__% | 4. 60歳以上__% | 4. 60歳以上__% |

	0%	0-5%	5-10%	10-20%	20%以上	NA
男55~59歳	3 3.1%	16 16.3%	45 45.9%	29 29.6%	5 5.1%	5
男60歳~	22 22.9%	62 64.6%	9 9.4%	2 2.1%	1 1.0%	7
女55~59歳	10 10.4%	26 27.1%	21 21.9%	29 30.2%	10 10.4%	7
女60歳~	54 56.8%	34 35.8%	3 3.2%	4 4.2%	0 0.0%	8
全55~59歳	3 3.0%	11 11.1%	43 43.4%	37 37.4%	5 5.1%	4
全60歳~	21 21.6%	63 64.9%	9 9.3%	4 4.1%	0 0.0%	6

(各年齢層別の%はNAを除いて算出)

ご協力ありがとうございました。

4. 組合員アンケート票

高齢化に関するアンケート

(組合員対象)

平成11年6月

中部産政研

[アンケートのお願い]

中部産政研は、労働省認可の財団法人であり、中部地域を足がかりに、どのようにしたら働く人々がより幸せになっていけるかを考え、企業労使にアドバイスしていくことを目的とするシンクタンクです。

今回、今後本格化する高齢化社会のなかで、中高年齢の方が企業のなかでより生き生きと働きつづけるにはどうすべきかについて調査研究を行っております。つきましては、現在の率直なお気持ちをアンケートにお答えいただき、当研究会の今回の研究調査へのご協力をお願いいたします。

(ご回答にあたって)

回答は各質問の右端の 内に、該当する番号をご記入ください。

回答終了後、このアンケート用紙を添付の封筒に入れ、労働組合にご提出ください。

なお、この調査についてご不明な点がございましたら、下記へお問い合わせください。

(財) 中部産業・労働政策研究会 (略称：産政研) 担当 上中

〒471-0833 愛知県豊田市山之手8-131 愛知労済豊田会館3F

TEL (0565) 27-2731

FAX (0565) 27-2259

高齢化に関するアンケート

(1) あなたの会社の業種は

1. 自動車製造業 2. 自動車部品製造業 3. 輸送業 4. 金属機械製造業
5. 化学製造業 6. 卸・小売業 7. サービス業
8. 電気・ガス・水道・熱供給業 9. 鉄道業 10. その他

(2) 会社の規模（従業員数）は

1. 30人未満 2. 30～99人 3. 100～299人
4. 300～499人 5. 500～999人 6. 1000～4999人
7. 5000～9999人 8. 10000人以上

(3) 性別

1. 男 2. 女

(4) 年齢

1. 45～49歳 2. 50～54歳 3. 55～59歳 4. 60～64歳
5. 65歳以上

(5) 入社形態

1. 学校卒業後すぐ 2. 他社を経て 3. その他

(6) 最終学歴

1. 中卒 2. 高卒 3. 短大・高専卒（専門学校卒を含む） 4. 大卒
5. 大学院卒

(7) 職種

1. 現業業務 2. 保全・検査 3. 1・2以外の技能系職種 4. 技術
5. 事務 6. 販売 7. その他

(8) 役職

1. 準管理職（工長・係長など、及び同資格者） 2. 監督職（組長・班長など、及び同資格者） 3. 一般

Q 1. あなたは、今の職場が定年まで生き生きと働ける職場だと思いますか。

- ① そう思う。→ Q 2 へ
- ② どちらかというと思う。→ Q 2 へ
- ③ どちらかというと思わない。→ Q 3 へ
- ④ まったく思わない。→ Q 3 へ

Q 2. そう思う理由は何ですか。2つまでお答え下さい。

- ① まずまずの収入が得られるから。
- ② 仕事を成し遂げた満足感が得られるから。
- ③ 能力が向上するから。
- ④ 良き同僚、上司に恵まれているから。
- ⑤ 若い人に技術・技能を教え、感謝されるから。
- ⑥ 仕事に対して、適切に評価を受け、適切に処遇されるから。
- ⑦ 昇進・昇格があるから。
- ⑧ その他。

Q 3. そう思わない理由は何ですか。2つまでお答え下さい。

- ① 十分な収入が得られないから。
- ② 仕事を成し遂げた満足感が得られないから。
- ③ 能力が向上しないから。
- ④ 良き同僚、上司がいないから。
- ⑤ 若い人に技術・技能を教えても、感謝されないから。
- ⑥ 仕事に対して、評価や処遇が適切でないから。
- ⑦ 昇進・昇格が望めないから。
- ⑧ その他。

Q 4. ある年齢に達すると、本人の意思に関係なく役職を退く制度について、どのようにお考えですか。

- ① 高年齢における役職は激務であり、役職から退くのは妥当である。
- ② ポスト不足等もあり、後輩のことを考えると役職から退くことはやむを得ないことであると思う。
- ③ 役職から退くと、やる気が減退し、モラルダウンにつながる。
- ④ 特に、役職を退いた後の職場の人間関係が難しくなる。
- ⑤ 役職から退くと、現場作業に戻ることになり、高年齢者には作業がきつく、つらい。
- ⑥ その他。

Q 5. 中高年齢者向けに情報化（コンピューター化、ロボット化）などを改めて教育すれば、今後の仕事に生かせるとお考えですか。

- ①積極的に参加したいし、仕事に生かせると思う。
- ②中高年齢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であるし、参加したいと思う。
- ③ここまできて、苦勞して改めて教育を受けても役に立たないと思う。
- ④生かせるかどうかは別として、受けたとは思わない。
- ⑤その他。

Q 6. 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。

- ①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。
- ②賃金の上昇を多少おさえてでも、もう少し楽が出来るよう、残業・交替勤務を減らしてほしい。
- ③むしろ、所定内労働時間を減らしてほしい。
- ④その他。

Q 7. 今のお仕事についてうかがいます。現在、自分の能力・経験にふさわしい仕事（内容と量）を与えられていますか。

- ①そう思う。
- ②どちらかといえばそう思う。
- ③どちらかといえばそう思わない。
- ④まったくそう思わない。

Q 8. 今のお仕事について、能力発揮（成果）と処遇（賃金）の関係をどのようにお考えですか。

- ①処遇（賃金）を上回るほど能力を発揮できていると思う。
- ②処遇（賃金）に見合うぐらい能力を発揮していると思う。
- ③処遇（賃金）にふさわしい能力発揮がむずかしく、期待される成果が上がっていない。
- ④わからない。

Q9. 賃金は、年齢や勤続よりも、能力や成果によって決めるべきである、という考え方が社会の流れになりつつあります。そのため、企業によっては50歳代になると賃金が上がらなくなったり、あるいは下がることさえ起こっています。賃金と仕事や生活費の関係について、あなたの考えに最も近いものはどれですか。

- ①賃金は、生活費ではなく、その時点の能力発揮（成果）をいっそう重視して決めるのがよいと思う。
- ②賃金は、まず年齢や家族構成によって必要となる最低生活費を確保したうえで、それを上回る部分は、その時点での能力発揮（成果）を見て決めるのがよいと思う。
- ③賃金は、その時点の能力発揮（成果）ではなく、生活費や入社からの貢献に重点をおいて決めるのがよいと思う。
- ④わからない。

Q10. 今、仕事をする上で、苦労していることは何ですか。3つまで答えて下さい。

- ①作業（仕事）がきつくなってきている。
- ②記憶力が低下してきている。
- ③残業がきつくなってきている。
- ④交替勤務がきつくなってきている。
- ⑤ポスト不足・処遇面での不満がある。
- ⑥生活が苦しく、賃金面での不満がある。
- ⑦健康面で不安が大きくなってきている。
- ⑧新技術・情報化（コンピューター化、ロボット化）についていけない。
- ⑨教育訓練への出席を負担に感じている。
- ⑩職場の人間関係でいやな思いをすることがある。
- ⑪その他。

Q11. 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職場は変わっても良いが、仕事（内容）は変わりたくない。
- ②仕事（内容）は変わっても良いが、職場は変わりたくない。
- ③今の職場のまま、今の仕事（内容）を続けたい。
- ④中高年齢者の心身にあったやり易い職場・仕事（内容）であれば、職場も仕事も変わっても良い。
- ⑤その他。

Q12. 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いますか。

- ①中高年齢者にあった職場、中高年齢でも作業（仕事）がし易い職場ということであり、そこへ行ってもよいと思う。
- ②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。
- 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。
- ④わからない。
- ⑤その他。

Q13. 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ことがありますか。

- ①たびたびある。
- ②たまにある。
- ③ほとんどない。
- ④全然ない。

Q14. あなたの最近の健康状態をお聞かせ下さい。

- ①健康である。→Q16へ
- ②普通である。→Q16へ
- ③健康上の不安や心配を多少なりとも持っている。→Q15へ
- ④病気を抱えている。→Q15へ

Q15. Q14で③、④と答えた方、身体の中のどの部分が心配ですか。3つまで選んで下さい。

- ①体力的な衰え。
- ②精神的な不安。
- ③視力の低下・眼の疲れ。
- ④手、手先の衰え。
- ⑤足・腰の衰え。
- ⑥内臓の不調。
- ⑦その他。

Q16. 日々の仕事での疲れ具合はどの程度ですか。

- 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、一晚寝れば翌日には回復する。
- ④そんなにひどい疲れはない。
- ⑤疲れは感じない。
- ⑥その他。

[定年後についてお伺いします]

Q17. 将来の働くことについて、どのようにお考えですか。

- ①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二の人生を楽しみたい。
- ②定年後も、出来ることならば今の会社で働きたい。
- ③定年後も、別の会社で良いから働きたい。
- ④条件さえ整えば、定年前に他社に出向・転籍し、新たな生きがいを求めてみても良い。
- ⑤チャンスを見計らい、転職とか自営に挑戦したい。
- ⑥定年を待たず、早く退職したい。
- ⑦その他。

Q18. 厚生年金（基礎年金部分）の支給開始年齢が現在の60歳から、男子の場合、2001年から61歳に引き上げられ、2013年には65歳に引き上げられます。こうした状況も考慮して、あなたは、何歳まで働きたいとお考えですか。（あなた自身の支給開始年齢は下表をご参照ください。）

- ①□□歳まで働きたい。（□内に数字を入れて下さい）
- ②働けるうちは、ずっと働きたい。
- ③わからない。

歳

厚生年金（基礎年金部分）支給開始年齢早見表

生 年 月 日		支給開始年齢
男 子	女 子	
昭和16年4月2日～18年4月1日	昭和21年4月2日～23年4月1日	61歳
昭和18年4月2日～20年4月1日	昭和23年4月2日～25年4月1日	62歳
昭和20年4月2日～22年4月1日	昭和25年4月2日～27年4月1日	63歳
昭和22年4月2日～24年4月1日	昭和27年4月2日～29年4月1日	64歳
昭和24年4月2日以降	昭和29年4月2日以降	65歳

Q19. 厚生年金の支給開始年齢と定年年齢との間の空白期間が生じる場合、あなたはその期間をどうするつもりですか。

- ①定年後も働き続けたい。→Q20へ
- ②職業生活から引退したい。→Q21へ
- ③まだ考えがまとまっていない。→Q21へ
- ④その他。→Q21へ

Q20. 定年後も働き続けたいのは、どのような理由からですか。あなたの考えに近いものを3つ以内で選んで下さい。

- ①働かなければ生活できないから。
- ②経済的にゆとりのある生活をするため。
- ③将来の生活が不安だから。
- ④子供が一人前になっていないから。
- ⑤自分の小遣いを得るため。
- ⑥働くことが生きがいだから。
- ⑦世の中の役に立ちたいから。
- ⑧働くことは健康によいから。
- ⑨元気なうちは働きたいから。
- ⑩人間関係を充実させるため。
- ⑪家にいてもすることがないから。
- ⑫その他

Q21. 全員におうかがいします。職業生活から引退する理由として、あなたの考えに最も近いものを3つ以内で選んで下さい。

- ①退職金（企業年金を含む）や厚生年金で生活できるから。
- ②財産収入が見込めるから。
- ③子供が面倒を見てくれることになっているから。
- ④肉体的・精神的に働くのがつらくなると思うから。
- ⑤知識・技能・経験が通用しなくなるから。
- ⑥再就職先を探すのが困難だと考えられるから。
- ⑦仕事から解放されて気楽に過ごしたいから。
- ⑧家族が働くのを嫌がるから。
- ⑨地域活動・ボランティアに力を注ぎたいから。
- ⑩趣味その他、一生のうちでやり遂げたいことがあるから。
- ⑪親や家族の世話をする必要があるから。
- ⑫その他。

Q22. 定年後、仮に働くとしたら、どのような雇用・就業形態を希望しますか。

- ①今の会社で引き続き働きたい。
- ②子会社・系列会社等関連会社で働きたい。
- ③今の会社とは関係のない別の職場で働きたい。
- ④派遣などで働きたい。
- ⑤自営業種になりたい。
- ⑥家族（家業）従業員となって働きたい。
- ⑦ボランティアやシルバー人材センターのような短期的な生きがい就労したい。
- ⑧その他。

Q23. 定年後、仮に働くとしたら、どのような仕事内容を希望しますか。

- ①今までと同じような仕事。
- ②今までと同じような仕事でなくても、知識や技能を生かせる仕事。
- ③全く新しい仕事。
- ④その他

Q24. 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。

- ①仕事はきつくても、賃金・一時金はあまり落ち込まない方がよい。
- ②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。
- ③仕事が出来れば、労働条件は問わない。

Q25. 定年後、仮に働くとしたら、希望する勤務時間はどれくらいですか。

- ①普通の従業員と同じ。
- ②1日の勤務時間が短い。
- ③週・月の勤務日数が少ない。
- ④自由裁量の勤務時間。
- ⑤その他。

Q26. 会社生活や仕事を通じて身につけたご自分の今の能力についてどう思いますか。

- ①満足している。
- ②やや満足している。
- ③やや不満である。
- ④まったく不満である。

Q27. あなたが持っておられる能力を定年以降も会社で生かすことができると思いますか。

- ①そう思う。
- ②どちらかというと思う。
- ③どちらかというと思わない。
- ④まったく思わない。

Q28. あなた自身がお持ちの能力を定年以降も会社は必要と考えていると思いますか。

- ①そう思う。
- ②どちらかというと思う。
- ③どちらかというと思わない。
- ④まったく思わない。

Q29. 定年後の不安はどんな点ですか。3つまでお答え下さい。

- ①経済的にゆとりある生活ができるか不安。
- ②自分の健康に不安。
- ③（奥様を含めて）家族の健康に不安。
- ④働きたいが、仕事があるかどうか不安。
- ⑤生きがいを持って暮らせるかどうか不安。
- ⑥家族とのコミュニケーションがうまくいくか不安。
- ⑦地域にうまくとけ込めるか不安。
- ⑧一生楽しめる趣味をもてるか不安。
- ⑨仲の良い友人をつくれるか不安。
- ⑩特に不安はない。

Q30. 全員におうかがいします。定年の延長や希望者全員を雇用しつづける継続雇用について、企業側からは次のような理由により「実現は困難である」としている場合もあります。あなたから見て、「実現は困難である」と思われる理由について、もっともだと思われるものを3つ以内で選んで下さい。

- ①高齢者の健康問題や技術などへの適応も含め、労働能力の低下が著しいから。
- ②高齢者の意欲またはやる気の低下が著しい。
- ③職務変更や新技術に対応した教育訓練を行っても投資効率が悪い。
- ④高齢者個人個人のばらつきが大きすぎ、全員を一律に処遇するのがむずかしい。
- ⑤高齢者の貢献に応じて支払われる賃金のしくみに改定できない。
- ⑥後輩の昇進の遅れなど、人事の停滞をもたらす。

- ⑦労働時間・勤務態様が、高齢者の希望に応じて変更できない。
- ⑧高齢者の能力・適性に応じて、作業環境が変更できない。
- ⑨職務内容や労働時間などが高齢者の能力・適性に応じて変更できない。
- ⑩高齢者は、周囲の人や職場への不適應の増大が著しい。
- ⑪一緒に働いている人や顧客の理解を得るのがむずかしい。
- ⑫若年労働者などを雇用したり省力化を進めているので、そもそも高齢者に対する雇用需要が小さい。
- ⑬会社の経営状況が思わしくないから。
- ⑭その他。

Q31. 企業の中高齢者に対する施策として何を望みますか。3つ選んで下さい。

- ①65歳までの雇用保障。
- ②高年齢者向けの職場づくり。
- ③再就職の斡旋。
- ④自営・開業援助。
- ⑤企業年金制度の充実。
- ⑥定年準備教育。
- ⑦体力づくり、健康相談。
- ⑧趣味・生きがいづくり講座。
- ⑨その他。

Q32. 組合の中高齢者に対する施策として何を望みますか。3つ選んで下さい。

- ①65歳までの雇用保障。
- ②高年齢者向けの職場づくり。
- ③再就職の斡旋。
- ④自営・開業援助。
- ⑤企業年金制度の充実。
- ⑥定年準備教育。
- ⑦体力づくり、健康相談。
- ⑧趣味・生きがいづくり講座。
- ⑨その他。

Q33. 社会（行政）の中高齢者に対する施策として何を望みますか。3つ選んで下さい。

- ①65歳までの定年延長
- ②65歳まで働ける場づくり。
- ③再就職の斡旋。
- ④公的年金制度の充実。
- ⑤医療保障制度の充実。
- ⑥体力づくり・健康管理制度の充実。
- ⑦地域活動への援助。
- ⑧趣味・生きがいづくりの場づくり。
- ⑨文化講座・文化教室などの設置。
- ⑩その他。

Q34. 高齢化に関して、ご意見があればご記入ください。

お忙しいところ、ご協力ありがとうございました。

5. 組合員アンケート 単純集計結果

実施年月	平成11年6月～8月
対象組合数	107組合
対象組合員数	1,653名
回答組合員数	1,312名
回収率	79.4%

- (1) あなたの会社の業種は
- | | 回答者数 | 構成比(%) |
|-----------------|------|--------|
| 1 自動車製造業 | 728 | 55.5 |
| 2 自動車部品製造業 | 446 | 34.0 |
| 3 輸送業 | 8 | 0.6 |
| 4 金属機械製造業 | 14 | 1.1 |
| 5 化学製造業 | 1 | 0.1 |
| 6 卸・小売業 | 9 | 0.7 |
| 7 サービス業 | 13 | 1.0 |
| 8 電気・ガス・水道・熱供給業 | 59 | 4.5 |
| 9 鉄道業 | 26 | 2.0 |
| 10 その他 | 4 | 0.3 |
| NA | 4 | 0.3 |
- (2) 会社の規模(従業員数)は
- | | | |
|--------------|-----|------|
| 1 30人未満 | 5 | 0.4 |
| 2 30～99人 | 25 | 1.9 |
| 3 100～299人 | 24 | 1.8 |
| 4 300～499人 | 3 | 0.2 |
| 5 500～999人 | 59 | 4.5 |
| 6 1000～4999人 | 152 | 11.6 |
| 7 5000～9999人 | 214 | 16.3 |
| 8 10000人以上 | 825 | 62.9 |
| NA | 5 | 0.4 |
- (3) 性別
- | | | |
|-----|-------|------|
| 1 男 | 1,256 | 95.7 |
| 2 女 | 52 | 4.0 |
| NA | 4 | 0.3 |
- (4) 年齢
- | | | |
|----------|-----|------|
| 1 45～49歳 | 559 | 42.6 |
| 2 50～54歳 | 419 | 31.9 |
| 3 55～59歳 | 310 | 23.6 |
| 4 60～64歳 | 9 | 0.7 |
| 5 65歳以上 | 3 | 0.2 |
| NA | 12 | 0.9 |
- (5) 入社形態
- | | | |
|-----------|-----|------|
| 1 学校卒業後すぐ | 754 | 57.5 |
| 2 他社を経て | 466 | 35.5 |
| 3 その他 | 85 | 6.5 |
| NA | 7 | 0.5 |
- (6) 最終学歴
- | | | |
|--------------------|-----|------|
| 1 中卒 | 400 | 30.5 |
| 2 高卒 | 792 | 60.4 |
| 3 短大・高専卒(専門学校卒を含む) | 62 | 4.7 |
| 4 大卒 | 53 | 4.0 |
| 5 大学院卒 | 2 | 0.2 |
| NA | 3 | 0.2 |

(7) 職種	回答者数	構成比(%)
1 現業業務	530	40.4
2 保全・検査	177	13.5
3 1・2以外の技能系職種	289	22.0
4 技術	139	10.6
5 事務	103	7.9
6 販売	17	1.3
7 その他	55	4.2
NA	2	0.2

(8) 役職	回答者数	構成比(%)
1 準管理職(工長・係長など、及び同資格者)	405	30.9
2 監督職(組長・班長など、及び同資格者)	537	40.9
3 一般	368	28.0
NA	2	0.2

Q1. あなたは、今の職場が定年まで生き生きと働ける職場だと思いますか。

1 そう思う。	283	21.6
2 どちらかというと思う。	576	43.9
3 どちらかというと思わない。	378	28.8
4 まったく思わない。	72	5.5
NA	3	0.2

Q2. そう思う理由は何ですか。2つまでお答え下さい。

	回答者数	構成比(%)	順位
1 まずまずの収入が得られるから。	591	45.0	1
2 仕事を成し遂げた満足感が得られるから。	368	28.0	2
3 能力が向上するから。	97	7.4	5
4 良い同僚、上司に恵まれているから。	237	18.1	3
5 若い人に技術・技能を教え、感謝されるから。	89	6.8	6
6 仕事に対して、適切に評価を受け、適切に処遇されるから。	148	11.3	4
7 昇進・昇格があるから。	19	1.4	7
8 その他。	123	9.4	

Q3. そう思わない理由は何ですか。2つまでお答え下さい。

1 十分な収入が得られないから。	66	5.0	5
2 仕事を成し遂げた満足感が得られないから。	208	15.9	2
3 能力が向上しないから。	67	5.1	4
4 良い同僚、上司がいないから。	60	4.6	6
5 若い人に技術・技能を教えても、感謝されないから。	29	2.2	7
6 仕事に対して、評価や処遇が適切でないから。	246	18.8	1
7 昇進・昇格が望めないから。	93	7.1	3
8 その他。	173	13.2	

Q4. ある年齢に達すると、本人の意思に関係なく役職を退く制度について、どのようにお考えですか。

1 高年齢における役職は激務であり、役職から退くのは妥当である。	239	18.2
2 ポスト不足等もあり、後輩のことを考えると役職から退くことはやむを得ないことであると思う。	588	44.8
3 役職から退くと、やる気が減退し、モラルダウンにつながる。	127	9.7
4 特に、役職を退いた後の職場の人間関係が難しくなる。	86	6.6
5 役職から退くと、現場作業に戻ることになり、高年齢者には作業がきつく、つらい。	180	13.7
6 その他。	67	5.1
NA	25	1.9

- Q5. 中高年齢者向けに情報化(コンピューター化、ロボット化)などを改めて教育すれば、今後の仕事に生かせるとお考えですか。

	回答者数	構成比(%)
1 積極的に参加したいし、仕事に生かせると思う。	235	17.9
2 中高年齢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であるし、参加したいと思う。	804	61.3
3 ここまできて、苦勞して改めて教育を受けても役に立たないと思う。	135	10.3
4 生かせるかどうかは別として、受けたいとは思わない。	103	7.9
5 その他。	23	1.8
NA	12	0.9

- Q6. 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。

1 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。	329	25.1
2 賃金の上昇を多少おさえてでも、もう少し楽が出来るよう、残業・交替勤務を減らしてほしい。	470	35.8
3 むしろ、所定内労働時間を減らしてほしい。	363	27.7
4 その他。	141	10.7
NA	9	0.7

- Q7. 今のお仕事についてうかがいます。現在、自分の能力・経験にふさわしい仕事(内容と量)を与えられていますか。

1 そう思う。	349	26.6
2 どちらかといえばそう思う。	660	50.3
3 どちらかといえばそう思わない。	254	19.4
4 まったくそう思わない。	43	3.3
NA	6	0.5

- Q8. 今のお仕事について、能力発揮(成果)と処遇(賃金)の関係をどのようにお考えですか。

1 処遇(賃金)を上回るほど能力を発揮できていると思う。	168	12.8
2 処遇(賃金)に見合うぐらい能力を発揮していると思う。	750	57.2
3 処遇(賃金)にふさわしい能力発揮がむずかしく、期待される成果が上がっていない。	199	15.2
4 わからない。	190	14.5
NA	5	0.4

- Q9. 賃金は、年齢や勤続よりも、能力や成果によって決めるべきである、という考え方が社会の流れになりつつあります。そのため、企業によっては50歳代になると賃金が上がらなくなったり、あるいは下がることさえ起こっています。賃金と仕事や生活費の関係について、あなたの考えに最も近いものはどれですか。

1 賃金は、生活費ではなく、その時点の能力発揮(成果)をいっそう重視して決めるのがよいと思う。	104	7.9
2 賃金は、まず年齢や家族構成によって必要となる最低生活費を確保したうえで、それを上回る部分は、その時点での能力発揮(成果)を見て決めるのがよいと思う。	981	74.8
3 賃金は、その時点の能力発揮(成果)ではなく、生活費や入社からの貢献に重点をおいて決めるのがよいと思う。	175	13.3
4 わからない。	43	3.3
NA	9	0.7

- Q10. 今、仕事をする上で、苦勞していることは何ですか。3つまで答えて下さい。

			順位
1 作業(仕事)がきつくなってきている。	407	31.0	4
2 記憶力が低下してきている。	596	45.4	1
3 残業がきつくなってきている。	156	11.9	9
4 交替勤務がきつくなってきている。	133	10.1	10
5 ポスト不足・処遇面での不満がある。	290	22.1	6
6 生活が苦しく、賃金面での不満がある。	212	16.2	7
7 健康面で不安が大きくなってきている。	577	44.0	2
8 新技術・情報化(コンピューター化、ロボット化)についていけない。	462	35.2	3
9 教育訓練への出席を負担に感じている。	187	14.3	8
10 職場の人間関係でいやな思いをすることがある。	350	26.7	5

Q11. 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。

	回答者数	構成比(%)
1 職場は変わっても良いが、仕事(内容)は変わりたくない。	167	12.7
2 仕事(内容)は変わっても良いが、職場は変わりたくない。	79	6.0
3 今の職場のまま、今の仕事(内容)を続けたい。	300	22.9
4 中高年齢者の心身にあったやり易い職場・仕事(内容)であれば、職場も仕事も変わっても良い。	721	55.0
5 その他。	36	2.7
NA	9	0.7

Q12. 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いませんか。

1 中高年齢者にあった職場、中高年齢でも作業(仕事)がし易い職場ということであり、そこへ行ってもよいと思う。	356	27.1
2 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。	435	33.2
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。	281	21.4
4 わからない。	169	12.9
5 その他。	63	4.8
NA	8	0.6

Q13. 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ことがありますか。

1 たびたびある。	82	6.3
2 たまにある。	421	32.1
3 ほとんどない。	609	46.4
4 全然ない。	195	14.9
NA	5	0.4

Q14. あなたの最近の健康状態をお聞かせ下さい。

1 健康である。	246	18.8
2 普通である。	526	40.1
3 健康上の不安や心配を多少なりとも持っている。	453	34.5
4 病気を抱えている。	71	5.4
NA	16	1.2

Q15. Q14で③、④と答えた方、身体のどの部分が心配ですか。3つまで選んで下さい。

	回答者数	構成比(%)	順位
1 体力的な衰え。	364	27.7	2
2 精神的な不安。	139	10.6	5
3 視力の低下・眼の疲れ。	376	28.7	1
4 手、手先の衰え。	38	2.9	6
5 足・腰の衰え。	269	20.5	3
6 内臓の不調。	242	18.4	4
7 その他。	109	8.3	

Q16. 日々の仕事での疲れ具合はどの程度ですか。

1 ひどく疲れ、疲れがたまっていくようである。	66	5.0
2 かなり疲れ、翌日まで疲れを持ち越す。	235	17.9
3 疲れるが、一晩寝れば翌日には回復する。	461	35.1
4 そんなにひどい疲れはない。	378	28.8
5 疲れは感じない。	81	6.2
6 その他。	6	0.5
NA	85	6.5

Q17. 将来の働くことについて、どのようにお考えですか。

	回答者数	構成比(%)
1 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二の人生を楽しみたい。	432	32.9
2 定年後も、出来ることならば今の会社で働きたい。	336	25.6
3 定年後も、別の会社で良いから働きたい。	259	19.7
4 条件さえ整えば、定年前に他社に出向・転籍し、新たな生きがいを求めてみても良い。	155	11.8
5 チャンスを見計らい、転職とか自営に挑戦したい。	62	4.7
6 定年を待たず、早く退職したい。	34	2.6
7 その他。	29	2.2
NA	5	0.4

Q18. 厚生年金(基礎年金部分)の支給開始年齢が現在の60歳から、男子の場合、2001年から61歳に引き上げられ、2013年には65歳に引き上げられます。こうした状況も考慮して、あなたは、何歳まで働きたいとお考えですか。

1 □□歳まで働きたい。(□内に数字を入れて下さい)	583	44.4
2 働けるうちは、ずっと働き続けたい。	496	37.8
3 わからない。	145	11.1
NA	88	6.7

就労希望年齢

55 歳未満	5	0.4
55 歳	13	1.0
57 歳	2	0.2
58 歳	1	0.1
59 歳	3	0.2
60 歳	223	17.0
61 歳	42	3.2
62 歳	45	3.4
63 歳	67	5.1
64 歳	54	4.1
65 歳	380	29.0
66 歳	1	0.1
68 歳	1	0.1
70 歳	33	2.5

Q19. 厚生年金の支給開始年齢と定年年齢との間の空白期間が生じる場合、あなたはその期間をどうするつもりですか。

1 定年後も働き続けたい。	678	51.7
2 職業生活から引退したい。	148	11.3
3 まだ考えがまとまっていない。	434	33.1
4 その他。	28	2.1
NA	24	1.8

Q20. 定年後も働き続けたいのは、どのような理由からですか。あなたの考えに近いものを3つ以内で選んで下さい。

1 働かなければ生活できないから。	400	30.5	2
2 経済的にゆとりのある生活をするため。	308	23.5	5
3 将来の生活が不安だから。	315	24.0	4
4 子供が一人前になっていないから。	110	8.4	8
5 自分の小遣いを得るため。	122	9.3	6
6 働くことが生きがいのだから。	61	4.6	10
7 世の中の役に立ちたいから。	47	3.6	11
8 働くことは健康によいから。	328	25.0	3
9 元気なうちは働きたいから。	408	31.1	1
10 人間関係を充実させるため。	71	5.4	9
11 家にいてもすることがないから。	122	9.3	6
12 その他	20	1.5	

Q21. 全員におうかがいします。職業生活から引退する理由として、あなたの考えに最も近いものを3つ以内で選んで下さい。

	回答者数	構成比(%)	順位
1 退職金(企業年金を含む)や厚生年金で生活できる	402	30.6	5
2 財産収入が見込めるから。	35	2.7	10
3 子供が面倒を見てくれることになっているから。	39	3.0	9
4 肉体的・精神的に働くのがつらくなると思うから。	698	53.2	1
5 知識・技能・経験が通用しなくなるから。	258	19.7	6
6 再就職先を探すのが困難だと考えられるから。	456	34.8	3
7 仕事から解放されて気楽に過ごしたいから。	522	39.8	2
8 家族が働くのを嫌がるから。	8	0.6	11
9 地域活動・ボランティアに力を注ぎたいから。	153	11.7	7
10 趣味その他、一生のうちでやり遂げたいことがある	426	32.5	4
11 親や家族の世話をする必要があるから。	75	5.7	8
12 その他。	121	9.2	

Q22. 定年後、仮に働くとしたら、どのような雇用・就業形態を希望しますか。

1 今の会社で引き続き働きたい。	428	32.6
2 子会社・系列会社等関連会社で働きたい。	83	6.3
3 今の会社とは関係のない別の職場で働きたい。	366	27.9
4 派遣などで働きたい。	29	2.2
5 自営業種になりたい。	83	6.3
6 家族(家業)従業員となって働きたい。	6	0.5
7 ボランティアやシルバー人材センターのような短期的な生きがい就労したい。	220	16.8
8 その他。	85	6.5
NA	12	0.9

Q23. 定年後、仮に働くとしたら、どのような仕事内容を希望しますか。

1 今までと同じような仕事。	345	26.3
2 今までと同じような仕事でなくても、知識や技能を生かせる仕事。	443	33.8
3 全く新しい仕事。	385	29.3
4 その他	125	9.5
NA	14	1.1

Q24. 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。

1 仕事はきつくても、賃金・一時金はあまり落ち込まない方がよい。	143	10.9
2 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。	973	74.2
3 仕事があれば、労働条件は問わない。	182	13.9
NA	14	1.1

Q25. 定年後、仮に働くとしたら、希望する勤務時間はどれくらいですか。

1 普通の従業員と同じ。	395	30.1
2 1日の勤務時間が短い。	423	32.2
3 週・月の勤務日数が少ない。	272	20.7
4 自由裁量の勤務時間。	202	15.4
5 その他。	11	0.8
NA	9	0.7

Q26. 会社生活や仕事を通じて身につけたご自分の今の能力についてどう思いますか。

	回答者数	構成比(%)
1 満足している。	229	17.5
2 やや満足している。	661	50.4
3 やや不満である。	353	26.9
4 まったく不満である。	61	4.6
NA	8	0.6

Q27. あなたが持っておられる能力を定年以降も会社で生かすことができますか。

1 そう思う。	200	15.2
2 どちらかというと思う。	545	41.5
3 どちらかというと思わない。	448	34.1
4 まったく思わない。	112	8.5
NA	7	0.5

Q28. あなた自身がお持ちの能力を定年以降も会社は必要と考えていると思いますか。

1 そう思う。	71	5.4
2 どちらかというと思う。	336	25.6
3 どちらかというと思わない。	638	48.6
4 まったく思わない。	249	19.0
NA	18	1.4

Q29. 定年後の不安はどんな点ですか。3つまでお答え下さい。

			順位
1 経済的にゆとりある生活ができるか不安。	962	73.3	1
2 自分の健康に不安。	708	54.0	2
3 (奥様を含めて)家族の健康に不安。	296	22.6	5
4 働きたいが、仕事があるかどうか不安。	573	43.7	4
5 生きがいを持って暮らせるかどうか不安。	588	44.8	3
6 家族とのコミュニケーションがうまくいか不安。	56	4.3	9
7 地域にうまく馴染めるか不安。	93	7.1	7
8 一生楽しめる趣味をもてるか不安。	250	19.1	6
9 仲の良い友人をつくれるか不安。	77	5.9	8
10 特に不安はない。	100	7.6	

Q30. 全員におうかがいします。定年の延長や希望者全員を雇用しつづける継続雇用について、企業側からは次のような理由により「実現は困難である」としている場合もあります。あなたから見て、「実現は困難である」と思われる理由について、もっともだと思われるものを3つ以内で選んで下さい。

1 高齢者の健康問題や技術などへの適応も含め、労働能力の低下が著しいから。	570	43.4	2
2 高齢者の意欲またはやる気の低下が著しい。	238	18.1	7
3 職務変更や新技術に対応した教育訓練を行っても投資効率が悪い。	337	25.7	4
4 高齢者個々人のばらつきが大きすぎ、全員を一律に処遇するのがむずかしい。	701	53.4	1
5 高齢者の貢献に応じて支払われる賃金のしくみに改定できない。	151	11.5	10
6 後輩の昇進の遅れなど、人事の停滞をもたらす。	207	15.8	9
7 労働時間・勤務態様が、高齢者の希望に応じて変更できない。	269	20.5	6
8 高齢者の能力・適性に応じて、作業環境が変更できない。	298	22.7	5
9 職務内容や労働時間などが高齢者の能力・適性に応じて変更できない。	223	17.0	8
10 高齢者は、周囲の人や職場への不適合の増大が著しい。	83	6.3	12
11 一緒に働いている人や顧客の理解を得るのが難しい。	37	2.8	13
12 若年労働者などを雇用したり省力化を進めているので、そもそも高齢者に対する雇用需要が小さい。	415	31.6	3
13 会社の経営状況が思わしくないから。	124	9.5	11
14 その他。	38	2.9	

Q31. 企業の中高齢者に対する施策として何を望みますか。3つ選んで下さい。

	回答者数	構成比(%)	順位
1 65歳までの雇用保障。	791	60.3	2
2 高齢者向けの職場づくり。	838	63.9	1
3 再就職の斡旋。	459	35.0	4
4 自営・開業援助。	88	6.7	8
5 企業年金制度の充実。	757	57.7	3
6 定年準備教育。	229	17.5	6
7 体力づくり、健康相談。	211	16.1	7
8 趣味・生きがいづくり講座。	306	23.3	5
9 その他。	84	6.4	

Q32. 組合の中高齢者に対する施策として何を望みますか。3つ選んで下さい。

	回答者数	構成比(%)	順位
1 65歳までの雇用保障。	811	61.8	1
2 高齢者向けの職場づくり。	808	61.6	2
3 再就職の斡旋。	433	33.0	4
4 自営・開業援助。	62	4.7	8
5 企業年金制度の充実。	747	56.9	3
6 定年準備教育。	262	20.0	6
7 体力づくり、健康相談。	224	17.1	7
8 趣味・生きがいづくり講座。	340	25.9	5
9 その他。	83	6.3	

Q33. 社会(行政)の中高齢者に対する施策として何を望みますか。3つ選んで下さい。

	回答者数	構成比(%)	順位
1 65歳までの定年延長	551	42.0	4
2 65歳まで働ける場づくり。	712	54.3	3
3 再就職の斡旋。	313	23.9	5
4 公的年金制度の充実。	925	70.5	1
5 医療保障制度の充実。	720	54.9	2
6 体力づくり・健康管理制度の充実。	156	11.9	7
7 地域活動への援助。	105	8.0	8
8 趣味・生きがいづくりの場づくり。	209	15.9	6
9 文化講座・文化教室などの設置。	65	5.0	9
10 その他。	51	3.9	

(単純集計結果においては、NA (無回答、不明) を含めて構成比を算出しており、
NA を除いて算出している本文の記述と一致しない)

6. 企業インタビュー実施リスト

NO	実施日	業 種	所在地	応対者	調査者	
					藤村	上中
1	平成11年 11月8日	自動車部品	愛知県豊田市	総務課長	○	○
2	11月9日	自動車部品	三重県桑名市	総務課長	○	○
3	11月9日	機械	愛知県豊田市	総務課長	○	○
4	11月12日	自動車部品	愛知県大口町	総務課長	○	○
5	11月15日	金型	愛知県安城市	総務部長	○	○

7. 「元気な中高年」インタビュー実施リスト

NO	実施日	業種	部署	役職	氏名	年齢	調査者			
							藤村	松村	願興寺	上中
1	平成11年 6月15日	自動車部品	繊維機械製造部	工長	T.M.	58	○	○		○
2	6月15日	自動車部品	鑄造部	工長	H.M.	55	○	○		○
3	6月29日	自動車部品	エンジン製造部	係長級	C.T.	59		○	○	
4	6月29日	自動車部品	工務課	係長	S.O.	51		○	○	
5	8月25日	電力	研修所	所長	Y.T.	56	○			○
6	8月27日	鉄道	鉄道駅	副駅長	M.I.	55	○			○
7	8月31日	電力	配電センター	所長	Y.G.	56	○			○
8	9月1日	自動車	成形部	SX (組長級)	T.H.	59		○		○
9	9月1日	自動車	塗装課	GL (組長)	K.Y.	56		○		○
10	9月2日	自動車	プレス課	SX (組長級)	T.M.	51		○		○
11	9月2日	自動車	組立部	GL (組長)	M.I.	55		○		○
12	9月6日	鉄道	遊園地	事務長	M.O.	55		○		○
13	9月9日	自動車	機械部	GL (組長)	K.T.	51		○		○
14	9月9日	自動車	鑄造部	SX (組長級)	T.K.	55		○		○
15	9月10日	商業	食品課	課長	T.N.	54		○		○

第12期 研究テーマ

高齢化時代への労使の対応

発行年月 平成13年3月
発行人 植本俊一
編集・発行 中部産政研
(財)中部産業・労働政策研究会
〒471-0833 愛知県豊田市山之手8丁目131番地
全労済豊田会館3F
電話(0565)27-2731・FAX(0565)27-2259
e-mail: KYW 07645@nifty. ne. jp
<http://www.sanseiken.com>
印刷・製本 (有)第一プリント社
