

II. 継続雇用増加に伴うメリットと課題

1. 継続雇用の増加

企業の対応

「団塊の世代」が定年を迎えるに伴い定年退職者数は数年後まで増えるであろう。その後は企業によってはそれほどでもないかもしれないが、定年退職者の継続雇用希望率は、公的年金支給年齢の繰り下げとともに確実に増加していくと予想される。

企業アンケート（全トヨタ労連傘下の製造企業 56 社からの回答）によれば、過去 3 年間の平均の継続雇用希望率が 7 割前後の企業が約 6 割となっており、多くの企業が今後の増加を予想している。定年退職者のうち雇用確保者の割合は、高年齢者雇用安定法改正前の 2005 年度では約 30%であったのが、改正後の 2006 年度で約 53%、2007 年度では、見込みを含めて 57%と約倍にまで増えている。法の改正に伴って企業として対応したことの成果が現れている。

回答企業のすべてが 60 歳定年制であり、高年齢者雇用確保措置としてすべて「定年後の再雇用制度」を導入していた。これら企業では労使の間で協議した選定のための基準があり、基準としては「健康状態」、「出勤率」、「能力評価」がほとんどの企業で設定されており、一部の企業ではそれに加えて「チームワーク」が必須項目となっている。再雇用者の雇用形態は 1 年契約の「嘱託」が大半である。勤務場所は退職前と同じ事業所が圧倒的に多く、そこで退職前と同じ職務についているのが大半であるが、なかに、違う職務についている人も一部いる。

再雇用者の年取（年金、社会保険を含む）が定年前と比べて半数の企業が 6～7 割で、半分程度が約 4 割であった。賞与の支給については、「支給しない」：約 13%、「定額で一律に支給する」：約 22%、「退職時の資格などで個人ごとに差がある」：約 29%、「人事考課などを反映して差が出る」が約 36%と、企業によってかなりばらついた。賃金の決め方についても、「退職時の賃金と関係なく全社的に一律同額」が約半数弱あり、「個人ごとに差がある」が半数強と分かれる。後者に関して「退職時の賃金水準」が約 57%で、「個人ごとの人事考課」が約 37%となっていた。

高年齢者雇用に関するメリットの面では、「そう思う」と「どちらかといえばそう思う」の計で見ると、

「熟練労働力が確保できる」	: 93%
「高年齢者の熟練技能が伝承される」	: 88%

- 「ベテラン社員が増え品質が向上する」 : 73%
- と高いが、
- 「従業員のモラルが向上する」 : 64%
- 「相対的に安い賃金で雇用でき、人件費が節約できる」 : 57%
- に関してはそれほど高くはない。

高年齢者雇用に関して難しいと思われる課題のなかで、肯定的な意見が半数を超える項目について多い順に挙げると次のようであった。

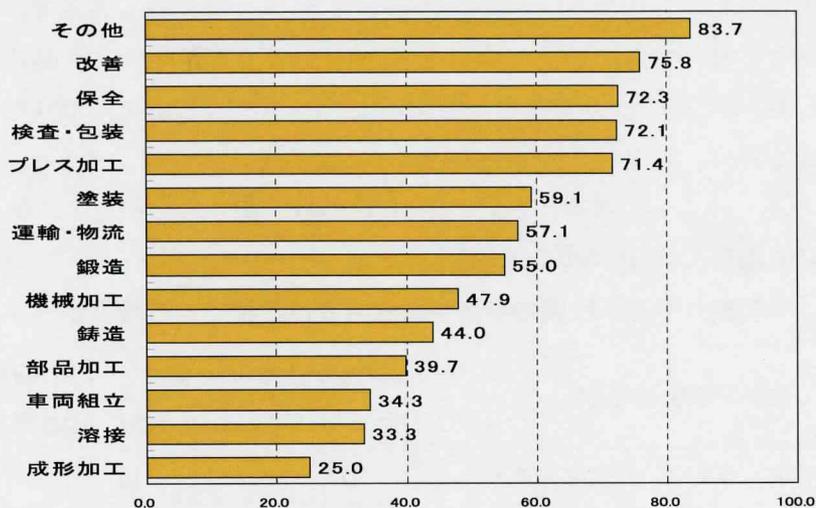
- 「管理・監督職であった人の処遇が難しい」 : 80%
- 「高年齢者の仕事への意欲を維持・向上させることが難しい」 : 75%
- 「人員配置・仕事配分・業務調整などの対応が難しい」 : 64%
- 「高年齢者に合う仕事の確保が難しい」 : 64%
- 「技能・技術の再訓練が難しい」 : 55%

管理監督者の対応

それでは実際に受け入れている職場の管理監督者はどのように受けとめているのであろうか。技能系職場における管理監督者へのアンケート（大手6社の企業における生産職場）では、「貴職場は、全体としてみて、再雇用者が活躍できる職場だと思うかどうか」を直接に尋ねた。約500の回答数のうち、「そう思う」が約56%の職場で、「そう思わない」が約44%と約半々に分かれた。「そう思わない」職場が半数弱もあることは生産職場における厳しさを示すと同時に、その違いをもたらした要因を探るのに貴重な資料である。

アンケート結果から主な特徴をみておこう。職場の担当職種別に再雇用者が活躍できる職場と思うかどうかをみると、「活躍できる職場だと思う」が多いのは教育、事務などの「その他」の職場、「改善」、「保全」、「検査・包装」など間接的な職場で、「活躍できるとは思わない」職場は、「成型加工」、「溶接」、「車両組立」、「部品加工」など直接的な作業職場が多い。

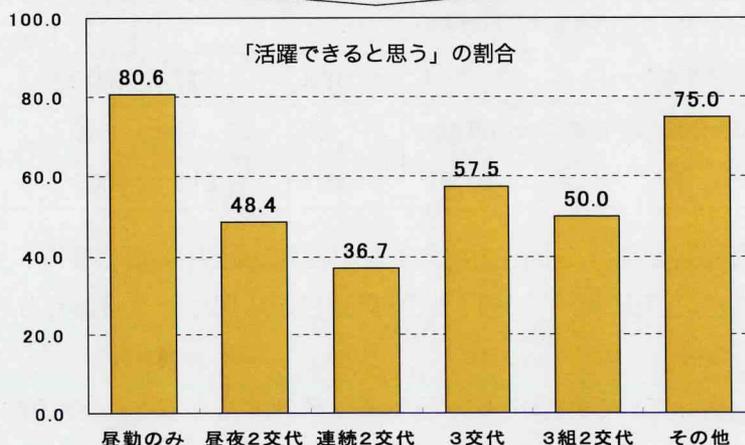
図表Ⅱ－１ 職場別の「再雇用者が活躍できる職場」と答えた割合



職場の主要な勤務形態を尋ねると、1割くらい複数の勤務形態があるが、昼勤のみが約3分の1、昼夜2交替制が約30%、連続2交替制が約33%、3交替制が約8%となっている。再雇用者が活躍できる職場かどうかで勤務形態を見ると、昼勤で約8割と高いが、交替制では、とくに連続2交替制で約3分の2が「活躍できると思わない」と回答している。

図表Ⅱ－２ 職場の勤務形態別の「再雇用者が活躍できると思う」の割合

勤務形態	昼勤のみ	昼夜2交替	連続2交替	3交替	3組2交替	その他
(%)	34.7	30.4	32.9	7.9	3.6	0.8



職場における主要な工程の作業の特徴を尋ねた。複数回答であるが、「自分で段取りをして、完結的に行う作業が多い」職場が47%と多く、「繰り返し作業で、作業スピードがかなり速い」職場は3分の1である。「目の疲れる作業が多い」職場は4割とやや多い。「再雇用者が活躍できる職場だと思う」で多いのは、「自分で段取りをして、完結的に行う作業が多い」職場が7割と多く、続いて、「繰り返し作業であるが、作業スピードがそれほど速くはない」職場が55%、少ないのは「繰り返し作業で、作業スピードがかなり速い」職場で約28%である。

図表II-3 作業の特徴*再雇用者が活躍できる職場か

作業の特徴(複数回答)	雇用者が活躍できる職場か			職場計(504) に対する割合
	思う	思わない	総計	
繰り返し作業で、作業スピードがかなり速い %	47 28.1	120 71.9	167 100.0	33.1
繰り返し作業であるが、作業スピードはそれほど速くない %	73 54.9	60 45.1	133 100.0	26.4
体力の要る作業が多い %	71 39.2	110 60.8	181 100.0	35.9
目の疲れる作業が多い %	101 50.8	98 49.2	199 100.0	39.5
自分で段取りをして、完結的に行う作業が多い %	164 69.8	71 30.2	235 100.0	46.5
自動化が進んでおり普通の作業は部材の着脱と品質のチェックである %	31 46.3	36 53.7	67 100.0	13.3
加えて、一部の作業者は「設備のチョコ停」にも対処する %	36 38.7	57 61.3	93 100.0	18.5

再雇用者の勤務時間を尋ねると、フルタイムが約89%と圧倒的に多く、「1日の勤務時間は同じで勤務日数が少ない」が約5%、「勤務日数は同じで1日あたりの短時間勤務」は約3%でしかない。

再雇用者が担当している仕事を多い順に2つ挙げてもらった。「他の従業員と同じ仕事」が半数弱と最も多く、次に、「補助的で単純な仕事」が約16%、「高い技能を必要

とする難しい仕事」と「自己完結的な仕事」がともに約10%、「教育担当の仕事」が約8%である。

図表Ⅱ－４ 再雇用者が担当する仕事*再雇用者が活躍できる職場か

再雇用者の仕事(多い順に2つ)	再雇用者が活躍できる職場か			割合
	思う	思わない	総計	
他の従業員と同じ仕事	175	101	276	46.2
%	63.4	36.6	100.0	
どちらかといえば補助的で単純な仕事	44	50	94	15.7
%	46.8	53.2	100.0	
どちらかといえば高い技能を必要とする難しい仕事	44	18	62	10.4
%	71.0	29.0	100.0	
流れ作業を避け自己完結的な仕事	33	29	62	10.4
%	53.2	46.8	100.0	
保全や機械管理など間接的な仕事	15	12	27	4.5
%	55.6	44.4	100.0	
欠員が出たときの応援要員として活用	1	3	4	0.7
%	25.0	75.0	100.0	
他の従業員の教育担当	39	10	49	8.2
%	79.6	20.4	100.0	
その他	17	7	24	4.0
%	70.8	29.2	100.0	
計	368	230	598	100.0
%	61.5	38.5	100.0	

「高い技能を必要とする難しい仕事」と「教育担当の仕事」において「再雇用者が活躍できると思う職場」が多く、「補助的で単純な仕事」において少なく、「自己完結的な仕事」においても意外に少なかった。

アンケートの自由記入欄には約3分の2の回答者から、再雇用者の活用に苦労されている実態が記入されていた。意見の多く(4～5割)は、製造現場における再雇用者の一人工作業は、体力的に無理があるというものであった。また、再雇用者本人への自覚、自省を促す意見も1～2割程度あった。そして、受け入れ職場における再雇用者への配慮や活用の工夫など、具体的な指摘があり、参考になった。

再雇用者の反応

再雇用者へのアンケートでも（大手6社の生産職場における再雇用者）、「高年齢者が活躍できる職場だと思うかどうか」を尋ねると、約550回答数のうち「そう思う」が約74%、「そう思わない」が26%となった。アンケートの配布の仕方にもよるが、監督者の回答割合との違いは、再雇用者が活躍できると思わない職場では定年退職者がいないか、いても継続希望する割合が少なかったと考えられる。それにしても、回答者のうち4人に1人は「高年齢者が活躍できると思わない職場」で働いており、その要因を探るのに貴重な資料である。

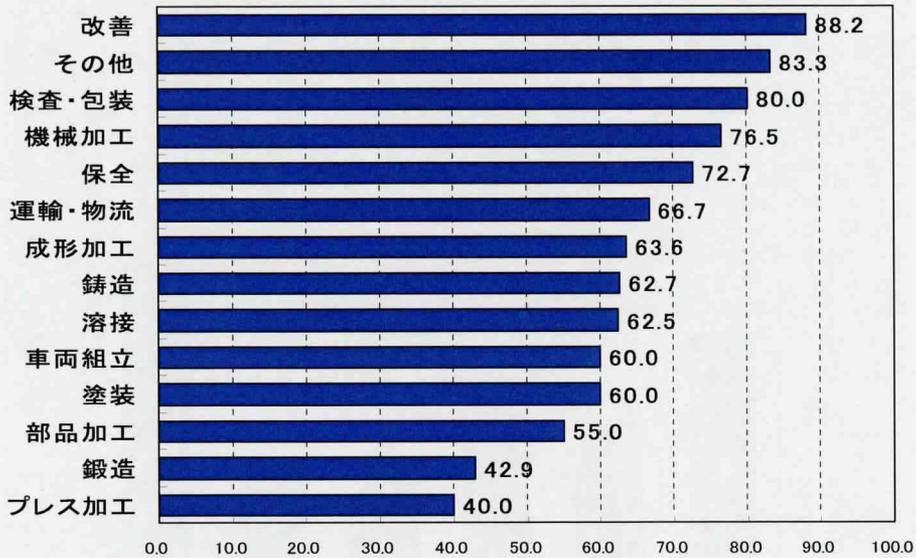
再雇用者アンケートから主な特徴を見ておこう。回答者の働いている職場の主な担当職種を尋ねると「その他」を回答した人が約21%と最も多い。明細を見ると多様であるが、比較的多いのが「事務」、「環境」、「教育」、「生産管理」など間接的な職種が多い。鋳造から車両組立までの、直接生産職場に所属する回答者は全体の約45%で、検査・包装からその他までの間接的な職場に約55%が所属している。直接生産職場の中でも鍛造、プレス加工、成形加工、塗装、溶接、車両組立職場にはそれぞれ回答者の2%以下しかいなく、鋳造、機械加工、部品加工の3職場が比較的多くなっている。

図表II-5 再雇用者の職場

鋳造	51	9.2%	車両組立	10	1.8%
鍛造	7	1.3	検査・包装	50	9.1
機械加工	51	9.2	運輸・物流	57	10.3
部品加工	40	7.2	保全	55	10.0
プレス加工	5	0.9	改善	76	13.8
成形加工	11	2.0	その他	115	20.8
塗装	10	1.9	未記入	6	1.1
溶接	8	1.4	総計	552	100.0

「高年齢者が活躍できる職場かどうか」を職場ごとにみると、全体の平均では約74%が「そう思う」と回答しているのに対し、直接生産職場では、機械加工職場を除いて平均よりも低く、一方間接的職場では、運輸・物流職場を除いて平均かそれよりも高くなっている。再雇用者は、「再雇用者が活躍できる職場」に大勢所属しており、それが回答者の分布にも反映している。

図表Ⅱ－６ 職場別「高年齢者が活躍できる職場」と答えた割合



回答者が働いている職場としては昼勤のみの職場が約46%に対して、昼勤のみの再雇用者の割合は約63%と17%も多くなっている。交替制が主要な職場でも、昼夜2交替制では約55%が、連続2交替制職場、3交替制職場でも約2割弱が昼勤のみとなっている。その結果、再雇用者が交替制勤務で働いている割合は、連続2交替制で約20%、昼夜2交替制で約9%、3交替制で約7%と相対的に少なくなっている。

図表Ⅱ－７ 職場の勤務形態と再雇用者本人の勤務形態

職場 \ 本人	昼勤のみ	昼夜2交替制	連続2交替制	3交替制	3組2交替制	その他	総計	割合
昼勤のみ	230	2					232	45.8
昼夜2交替制	56	43				2	101	19.9
連続2交替制	23		99	1			123	24.3
3交替制	7			35			42	8.3
3組2交替制	3				2		5	1.0
その他	1					3	4	0.8
総計	320	45	99	36	2	5	507	100.0
割合	63.1	8.9	19.5	7.1	0.4	1.0	100.0	—

回答者の勤務形態別に「高年齢者が活躍できる職場と思うかどうか」をみると、昼勤

のみでは約82%が「そう思う」と高く、交替制勤務では低くなっているが、昼夜2交替制で約60%、連続2交替制で約64%と意外に高く、3交替制は50%となっている。

図表II-8 再雇用者の勤務形態別「高齢者が活躍できると思う」の割合

勤務形態	昼勤のみ	昼夜2交替	連続2交替	3交替	3組2交替	その他
(%)	63.1	8.9	19.5	7.1	0.4	1.0



再雇用者の勤務時間については、フルタイムが89%と圧倒的に多く、それ以外の短縮勤務やフレックス勤務は合わせても1割程度である。そのなかで、「勤務日数が少なく、1日の勤務時間は同じ」が約5%である。「高齢者が活躍できる職場かどうか」では、短縮勤務のほうがやや「そう思う」が多くなっている。

勤務場所と職務内容については「退職前と同じ事業所、同じ職務」が約84%と圧倒的に多く、続いて「退職前と同じ事業所、違う職務」が約14%で、それ以外は無いに等しい。「活躍できる職場だと思う」割合は、「同じ職務」でやや高く、「違う職務」でやや低い。

主に担当している仕事別に「高齢者が活躍できる職場かどうか」をみると、「高い技能を必要とする難しい仕事」と「教育担当」では「そう思う」がそれぞれ約83%、約84%と平均より高い。「欠員の出たときの応援要員」が約70%、「補助的で単純な仕事」が約71%とやや低いが、とくに低いわけではない。

作業の特徴を複数回答で尋ねた。回答者数に対する割合をとると、「自分で段取りをして、完結的に行う作業が多い」が約58%と最も多く、「活躍できる職場と思う」割合も約80%と高い。次に多いのは約29%の「目の疲れる作業が多い」である。ただ、「活

躍できないと思う」割合は平均並みである。「繰り返し作業で作業スピードはかなり速い」作業の割合は約12%と少ないが、「再雇用者が活躍できると思う」割合が47%と大きく減るのに対して、「繰り返し作業であるが、作業スピードはそれほど速くはない」という作業の割合は約25%と多く、「活躍できると思う」割合も63%まで上がる。

図表Ⅱ－9 作業の特徴*高年齢者が活躍できる職場か

高年齢者が活躍できる職場かどうか	繰り返し作業で、スピードはかなり速い	繰り返し作業であるが、作業スピードは速くない	体力のいる作業が多い	目の疲れる作業が多い	自分で段取りをし、完結的に行う作業が多い	自動化が進んでおり普段の作業は部材の着脱と品質チェック	一部の作業者は「設備の「チョコ停」にも対処する	その他
思う	31	85	51	116	256	18	20	577
%	47.0	63.0	61.4	72.5	80.0	51.4	54.1	69.0
思わない	35	50	32	44	64	17	17	259
%	53.0	37.0	38.6	27.5	20.0	48.6	45.9	31.0
総計	66	135	83	160	320	35	37	836
%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
割合	12.0	24.5	15.1	29.1	58.2	6.4	6.7	152.0

仕事が再雇用前と比べて変わったかどうかを尋ねると、「ほとんど変わらない」が約57%、「あまり変わらない」が約21%と、変わらない人が約8割を占める。「大きく変わった」人で「活躍できる職場と思わない」割合がやや増えている。

再雇用前と比べて、働く意欲が変化したかを尋ねると、「変わらない」が約66%、「少し下がった」が約25%、「大きく下がった」が約5%であった。意欲が下がるほど、「活躍できる職場であると思う」割合が顕著に減っている。

再雇用制度によって働けることに満足しているかどうかを尋ねると、「非常に満足」が約21%、「ある程度満足」が約52%と、約8割の人が満足している。やはり、満足度が低下するほど、「活躍できる職場だと思う」割合は顕著に減っている。

再雇用の制度を利用した理由について尋ねた（複数回答）。理由として最も多かったのが「体力的にまだ働ける」で回答者に対する割合で約79%、次いで「年金が給付されるまでは働きたい」が約61%、「規則正しい生活がしたい」が約56%、「経済的にゆ

とりがほしい」が約48%、「自分の技能・知識を活かしたい」が約30%である。

定年退職前に比べて、年収（年金、社会保険を含む）はどの程度かを尋ねた。最も多いのは「半分程度」で約46%、次いで「3～4割」が約39%、「6～7割」が約12%である。再雇用制度で働けることへの満足度をみると、「6～7割」で約83%、「半分程度」で約73%、「3～4割」で約69%と年収割合が低くなるにつれて低下するが、その水準はそれほど低くはない。

2. 職場におけるメリット

高年齢者が定年後も再雇用制度などを使い、働き続けることによって職場にどのようなメリットがあると考えられるのか。6つの項目に関して管理監督者と再雇用者にまったく同じ言葉で尋ねた。それを、「再雇用者または高年齢者が活躍できる職場だと思うかどうか」によって2分類に分けて比較対照してみよう。次の表Ⅱ-1では、職場のメリットに関する6項目について、管理監督者のうち「活躍できる職場だと思う」回答者で、「つよくそう思う」と「そう思う」の計の高い順に並べた。それを上位3項目と下位3項目に分けて考察する。

熟練技能の発揮

最初に「活躍できる職場だと思う」管理監督者の回答に注目してみると、「若い人に熟練技能が伝授できる」：88%、「熟練技能が確保でき品質が維持できる」：76%、「職場事情に詳しくあらゆる面で頼れる存在である」：74%とかなり高率になっている。また「高年齢者が活躍できる職場だと思う」再雇用者もほぼ同率かやや高く評価しており、そのような職場は理想的な状況にあるといつてよい。

一方、「再雇用者が活躍できる職場だと思わない」管理監督者では、「若い人に熟練技能が伝授できる」：54%、「熟練技能が確保でき品質が維持できる」：43%、「職場事情に詳しくあらゆる面で頼れる存在である」：40%と、前者に比べて約3割と大幅に低下している。このような職場の約半数、回答数の約2割強の職場では、再雇用者の技能が発揮されず、また職場で再雇用者が頼りにされていないことになる。また、「高年齢者が活躍できる職場だと思わない」再雇用者のうち約7割が再雇用者の持つ熟練技能が役立っていると思っており、管理監督者とギャップが認められる。総じて、再雇用者の持つ熟練技能が発揮できる職場かどうか、再雇用者が活躍できるかどうかの決め手といえる。

表Ⅱ－１０ 高齢者が定年後も働き続けることによる職場のメリット：上位３項目

「つよく思う」と「そう思う」の計の 上位３項目	再雇用者が活躍できる職場かどうか		
	思う	思わない	
若い人に熟練技能が伝達できる	管理監督者	88%	54%
	再雇用者	89%	72%
熟練技能が確保でき品質が維持できる	管理監督者	76%	43%
	再雇用者	88%	73%
職場事情に詳しくあらゆる面で頼れる 存在である	管理監督者	74%	40%
	再雇用者	75%	62%

次は、職場のメリットについて下位３項目に関する表である。

表Ⅱ－１１ 高齢者が定年後も働き続けることによる職場のメリット：下位３項目

「つよく思う」と「そう思う」の計の 下位３項目	再雇用者が活躍できる職場かどうか		
	思う	思わない	
人件費が相対的に削減できる	管理監督者	59%	53%
	再雇用者	92%	89%
再雇用者は仕事への意欲が高く職場へ 良い影響を与える	管理監督者	53%	22%
	再雇用者	70%	45%
生産量に応じた人員調整などが可能と なる	管理監督者	32%	19%
	再雇用者	64%	66%

人件費の削減と仕事への意欲

「人件費が相対的に削減できる」という項目に関しては、管理監督者が半数強に対して、再雇用者9割と大きく食い違っているのが目立つ。この項目に関しては「再雇用者が活躍できるかどうか」によって管理監督者、再雇用者ともあまり差がないのも特徴である。再雇用後、定年前とほぼ同じ仕事に就きながら賃金が大幅に低下したことに對して、企業経営に貢献しているはずだという強い思いが現れているように思われる。

「再雇用者は仕事への意欲が高く職場への良い影響をあたえる」という項目に関しては、「再雇用者が活躍できると思う」管理監督者でも約半数と低く、「活躍できると思わない」管理監督者では2割と非常に低くなっている。再雇用者の持つ熟練技能が充分発揮できないことに加えて、賃金の大幅な低下が仕事への意欲を下げているように思われる。

「生産量に応じた人員調整などが可能となる」という項目では、管理監督者で肯定する割合は非常に低いのに対して、再雇用者は3分の2の人が、生産量の変動に応じて人員調整の対象になりやすいと思っており、ここでもギャップがある。

3. 職場における課題

高年齢者が定年後も働き続けることによる職場の課題を尋ねた。それに関する6項目について、「再雇用者が活躍できる職場だと思わない」管理監督者の「そう思う」割合の高い順に並べたのが表Ⅱ－2である。これについても上位3項目と下位3項目に分けて考察する。

図表Ⅱ－12 高年齢者が定年後も働き続けることによる職場の課題：上位3項目

「つよく思う」と「そう思う」の計の 下位3項目	再雇用者が活躍できる職場かどうか		
	思う	思わない	
できる作業が限られておりローテーションや配置転換がむずかしい	管理監督者	69%	89%
	再雇用者	49%	59%
作業スピードが遅く生産性が下がりやすい	管理監督者	33%	66%
	再雇用者	34%	35%
担当作業に新設備や新技術を導入しにくい	管理監督者	49%	59%
	再雇用者	31%	41%

できる作業が限られている

課題の第1位に挙げられたのは「できる作業が限られておりローテーションや配置転換がむずかしい」という項目であり、「活躍できると思わない職場」では89%、「活躍できると思う職場」でも69%と高率である。再雇用者自身についても、「活躍できると思わない職場」では59%がそう思っており、監督者よりも低くはなっているが、課題の項目の中では最も高率である。再雇用者の職場と仕事は退職前と同じである人が大半であり、以前からいた職場の中でできる作業が限られている人が多いことを意味している。

日本の職場では、職場内における主要な職務をローテーションしながら、変化や問題対応能力を身につけていく「知的熟練」が特徴であり、またそれによって生産性と品質を維持しているといわれてきた（小池和男『仕事の経済学第3版』東洋経済新報社、2005参照）。その点からするとこの課題の多さは意外に思われるが、職場のすべての人をローテーションするとは限らない。20歳代から監督者候補になる人にはローテ-

ションによって技能の幅を広げるが、そうではない人や中年層以上では仕事を固定しがちであるということが、これまでの実態調査でも指摘されてきた（中部産業・労働政策研究会『産業成熟時代の分業関係とグループ労連の役割』1995）。図らずもそのような結果が再雇用者の活用に対する課題として浮かび上がったといえる。次に高いのは「作業スピードが遅く生産性が下がりやすい」という項目であり、「活躍できると思わない職場」の3分の2が肯定している。しかし「活躍できると思う職場」では3分の1まで下がる。

管理監督者アンケートでは、職場の主要な工程における作業の特徴を尋ねている。「繰り返し作業で、作業スピードがかなり速い」という特徴を持つ職場は、回答した職場のうち約3分の1あり、その約7割が「再雇用者が活躍できると思わない」職場であった。ただし、「作業スピードはそれほど速くはない」職場では45%まで下がる。「自分で段取りをして、完結的に行う作業が多い」職場では管理監督者の7割が活躍できている。作業スピードの速い職場における再雇用者の配置や作業改善が課題となる。第3位に高い項目は「担当作業に新設備や新技術を導入しにくい」であり、「再雇用者が活躍できると思わない職場」では約6割の管理監督者がそう思っている。「活躍できると思う職場」でも約半数がそう思っており、意外に高率である。再雇用の期間は長くとも3、4年であり、その間に新しい設備や技術を導入し再雇用者が学ぶことは効率的ではない。

問題はむしろ40歳代後半以降において、新設備や新技術の研修やそのような持ち場への挑戦の機会が少なくなっていることではなかろうか。今後、65歳までの継続雇用を見据えていくと、40歳代以降に対して新設備や新技術に対する研修の機会と、意欲を刺激する仕組みが欠かせない。次は、職場における課題について下位3項目に関する表である。

表II-13 高齢者が定年後も働き続けることによる職場の課題：下位3項目

「つよく思う」と「そう思う」の計の 下位3項目	再雇用者が活躍できる職場かどうか		
	思う	思わない	
勤務時間が異なり、要員管理がむづかしい	管理監督者	34%	54%
	再雇用者	26%	29%
安全面において不安がある	管理監督者	34%	48%
	再雇用者	15%	18%
仕事への意欲が低く職場全体の モラルが低下する	管理監督者	23%	47%
	再雇用者	11%	14%

交替制勤務

「勤務時間が異なり、要員管理が難しい」という項目では、「再雇用者が活躍できると思わない職場」で約半数がそう思っているが、「活躍できる職場」では約3分の1程度である。昼勤のみが職場の主要形態であるところでは問題は少ないが、昼夜2交替制や連続2交替制、3交替制が主要な勤務形態である職場において、再雇用者が交替制や夜勤勤務を嫌う場合に職場での対応が問題となる。

今回聞き取りした事例調査では、再雇用者の交替制や夜間勤務をめぐる問題が多かった。ある事例では、交替制による夜勤では昼間に眠れず体調を崩し、50歳代後半から昼勤のみの改善班に回っていた。また、ある保全職場の事例では産業医から指導で昼勤のみで若手の指導に従事していた。別の3交替制保全職場の事例では、深夜勤務が辛いということで深夜勤務をはずすローテーションの試みを行っていた。タクトが短い部品加工の交替制職場では、昼勤に限定された再雇用者は補助的な仕事しかできず、監督者は困っていた。

米国では昼勤と夜勤の班が日本のように1週間おきに交替しない。そこで昼勤のポストが空くと社内公募があり、それに応募した勤続の長い年配者が昼勤に就くという先任権重視の慣行があるという。日本で年配者が交替制で昼勤のみに就いたとすると、だれかが夜勤ばかりとなり、むしろ、それが問題となる。年配者といえども同じように交替勤務に就くのが公平であると考えられている。したがって、交替制が主要な勤務形態である職場においては、再雇用時においても交替制勤務に従うのが人事の原則である。しかし、実際には、長年勤めてきた年配者が体調を崩した場合には、配慮して昼勤のみの仕事に配置している職場が多いようだ。今後、継続雇用者が増えてくると、そのような余裕がなくなるという問題が出てくる。

「安全面において不安がある」という項目は、「再雇用者が活躍できると思わない職場」で約半数の指摘がある。年齢が高くなるにつれて体力や視力が衰えてくるのは自然である。再雇用者が増えるのをきっかけに、働きやすい作業環境への改善・工夫、そのための設備投資も必要であろう。それが職場全員の働きやすさにもつながる。

「仕事への意欲が低く職場全体のモラルが低下する」という項目は、「再雇用者が活躍できる職場」だと思う管理監督者は23%と少ないが、「活躍できると思わない職場」では47%と決して低くはない。仕事への意欲を低下させる要因には、処遇の問題や、そもそも期限付きの再雇用制自体にあると思われるが、長年培った技能が発揮できる職場かどうか大きいように思われる。

4. 自由記入欄に見る現状への一視点

(1) 高い記入率

今回のアンケート調査では、回答者からの自由意見記入が非常に多かった。管理監督者向け調査では回答数 504 票のうち 308 票 (61.1%)、再雇用者本人調査では回答数 552 票のうち 130 票 (23.6%) の自由記入欄に、何らかの意見が記入されていた。

質問は、調査票の最後で回答者の属性に関する質問の前に置き、次のような表現を使った。管理監督者向けは、「再雇用者の活用、課題、今後の課題など、具体的な事例やご意見がありましたらご自由にお書き下さい」、「今後、職場に高齢の従業員が増えると予想されます。そのような時代に向けて、職場管理者として貴職場をどのようにしていきたいと考えていますか。自由に意見をお書き下さい。」。そして、再雇用者本人には、「再雇用制度について、または再雇用されて働くことについて、ご意見・ご要望がございましたら、ご自由にお書きください。」。

上記の記入率は、一行だけのものや意見とイえないものを除外したものであって、回答者のこの問題に対する大きな問題意識をうかがい知ることができる。中には 10 行を超える分量で意見を書き添った方もあった。また管理監督者の記入率が 61.1% と高いことも注目される。生産現場を預かっている管理監督者が、この問題にいかに関心を砕いているかを窺えるものと言える。

再雇用制度の導入から時間が経ってはいるが、今後は再雇用者の数が相当増加することが見込まれ、職場はこれまで経験したことのない未知のゾーンに入っていくことになる。アンケートの質問によって問題点の全体図を捉えることができたとしても、細かな視点を全て把握できるとは限らない。以下では、自由記入欄に書かれた回答者の意見を分析することによって、再雇用者が活躍できる職場作りに向けた課題を整理してみたい。

(2) 頻繁に出てくる言葉

自由意見の中で、目だって出てくる言葉をまとめたものが次の表である。当然のことながら、職場運営の観点から管理監督者は再雇用者の増加に対する懸念が表明されており、再雇用者の主な関心事は賃金・給与に対するコメントとなっている。

	管理監督者		再雇用者	
	人	%	人	%
体力	78	25.3	11	8.5
生産性、能率、工数	69	22.4	3	2.3
モチベーション	44	14.3	3	2.3
コミュニケーション、人間関係	38	12.3	1	0.8
賃金、給与	32	10.4	63	48.5
成果	7	2.3	3	2.3

【体力】

再雇用者本人は自らの体力に対する思いはあまり見られなかった。自らの体力の衰えを実感するというよりも、自分の体力よりも他の再雇用者の体力を心配し、体力測定を実施して、一律の処遇を変えるべきだとの意見もあった。管理監督者は、「現在のライン作業での一人工は体力的に無理」「体力、気力とも個人差が大きい」「体力的に衰えてくる」「体力的に負荷のかからない職場環境づくり」「体力を考慮した設備への変更」など、再雇用者の体力について懸念を示している。今後、再雇用者がさらに増加すると、体力的に劣った人を一人工として受入れ、安全・品質・生産性に支障が出ないようにすることの難しさを感じているのではないか。また、年齢差や体力差で影響の出ない生産ライン作りが今後の課題と捉えている意見も多く見られた。

【生産性、能率、工数】

管理監督者の自由意見で次に多く出てきた言葉である。「現役時代と同じ仕事、一人工扱い、生産性・能率管理」にもかかわらず、給与がかなり下がることに対して、「工数的な見直し、一人工扱いの修正」を求めている意見が多かった。また生産性管理・能率を念頭に置くと、同じ一人工扱いなら若年者に目が向いてしまうとの本音の意見もあった。

【賃金、給与】

自由意見を記入した再雇用者のほぼ半数が賃金について意見を述べている。「現役時代と同じ仕事・作業、量、同じ生産性（成果）」にもかかわらず「大幅に低下、激減、低すぎる、同一水準で差がない、意欲がわかない、生活的にキツイ」などの意見がある一方、「同窓会や知人の状況と比べれば恵まれている、働ける場をもらえてうれしい・ありが

たい」とする意見も多く見られた。再雇用されてからの賃金水準そのものが低いという意見と、激しく変化することの辛さに分けられるのではないか。それも直前の現役時代と比べて、仕事の内容や量、生産性、責任などと比較して思いを述べている。全般的に、再雇用されると現役時代の給与から下がることは理解しているものの、その変化率と水準に割り切れない思いをしているのではないだろうか。しかし、周りを見れば恵まれているとは思っている。

管理監督者の賃金に対する意見は、生産性・能率・工数にからんだ記述の中で出てくる。再雇用者専用の生産性・能率・工数や賃金体系を考えるべきではないかとの意見に集約できよう。またモチベーションについてのコメントも、再雇用者の賃金と生産性・能率・工数の中で出てきており、再雇用者にやや同情的であった。

(3) 再雇用者の思い

全体的には「定年後も働ける場所、働く意欲のある人に働ける機会があること」「年金給付100%までのつなぎの間の経済的な面を支えることができる」など再雇用制度について有難み(感謝)を感じている。しかし大半の意見は、予想通り、賃金、労働条件などの処遇面の不満を訴えていた。多くの方が給与面の不満を述べており、「現役と同じような仕事をしているのに急に(一気に)賃金が下がる」「半減するのはモチベーションが下がる」「再雇用者の方もやる気のある人、ない人、様々である。能力や成果に応じて処遇(査定)してほしい、皆一律同一というのは、やる気が失せる」などの意見であった。また、体力的にもきついのでハーフタイム勤務(短縮勤務)を望む声や残業を控えるなどの配慮を望む声も1~2割ある。さらに再雇用者のためのシルバーラインを望む声も一部ある。

(4) 管理監督者の思い

全体的には、再雇用者を受け入れている職場第一線の管理監督者の現実の職場運営の難しさ、再雇用者の活用に苦労している実態が自由記入欄の意見の端々に見られる。このテーマに対する問題(課題)意識の高さや今後、再雇用者が増加してきた場合の職場運営に対する懸念(不安)が感じられる。

*生産性とのからみ

意見の多く(4割~5割)は、やはり製造現場における再雇用者の一人工作業は、体力的に無理(限度)があるというもの。以下は主な意見である。

「一人工としての扱いはできない。半人工を考えた工程づくりを考えたいが能率への影響を考えるとできない。能率から外すことの検討が必要」

「再雇用者は、生産性を追及する仕事よりもキャリアを生かした業務をやらせる方が会社のためになる」

「生産能率で管理される中では、当然再雇用者よりも若者に目が行く。再雇用者→低負荷の繰り返し作業の仕事に従事せざるを得ない」

「再雇用者は、一人工でのライン作業は無理なので、サブラインもしくは手直し関係、改善組、トライ作業などに活用している」

「一人の作業員として扱うのではなくアドバイザー的な仕事に従事させている」

「再雇用者全てではないが、年をとれば誰も、身体は動きにくく、目は見えにくくなる。しかも給料は少なくなり、モチベーションは下がる」

「定年時と同じ仕事をしていても賃金が減少する厳しさがああり、1年で止める人もいる」

「SPと現役と一緒に作業をするとリズム、スピードが合わずギクシャクし易い」

「再雇用者を含めた小さなグループ単位での成果を求められるのであれば、職場としては受け入れがたい」

「フルタイム制ではなく、ハーフタイム制等勤務制度の選択肢を増やすことも必要」

「シヨップ（職種）によって再雇用者の受け入れにかなりの差がある」

*自覚を！

一方、再雇用者本人への自覚、自省を促す意見も1～2割程度あった。

「自由な気持ちで働いてもらっても困る。仕事ができると同時に人柄も重要」

「仕事に対する強い意志（①職場を改善する②存在感を示す③後輩に模範を示す）は、残念ながらもなかなか見られない。しかしわきまは、しっかりされており、職場の足を引っ張ると言う状況にはない」

「働く意欲が何より大事、楽をしたいと言う考え、気持ちがあると職場の若手に悪影響を与える。職場の活性化が図られない」

「真剣に取り組む人とやる気の乏しい人の差がある。個人差が激しい」

「再雇用者の方の個々のモチベーションにもよるが体力、健康面から残業、休日出勤、ローテーションを嫌がる傾向が強い」

「役職がはずれるとモチベーション、責任感が下がる」

「EX級以下で定年になられた方は、実作業が可能であるが、SX级以上で定年になられ

た方は、実作業は、難しい」

「55歳以降の職制は、CL,GLからSX、CXに移行し再雇用に向けた技能のスキルアップを図ることが必要」

*管理監督者の工夫

この他に、受け入れ職場での再雇用者への配慮や活用の工夫などについて、

「専門技能を有する方は、職場の若手技能員への技能・伝承など教育者として活躍してもらおう」

「コミュニケーションをよくとり風通しをよくする」

「邪魔者扱いの意識を解消する」

「特命業務を担当してもらおう」

「高技能者の海外トレーナー派遣や教育道場への派遣」

「現役の職制がやや弱い職場を取りまとめる力を発揮してもらおう」

「職制をうまくサポートしてもらおう、そのため、CL、GL経験者に会議に参加してもらおう」

「高齢者専用ライン、専用工程、職場の設置により高齢者と若手の作業を分けたほうがよい」

という意見も一通り出ている。

現状は再雇用者を一人か二人を受け入れているのが実態であるが、今後大きく増えてきた場合、再雇用者も含めたライン全体の運営が重要となってくるのは明らかであり、モチベーションを保ってもらいながら安全・品質・生産性・原価をいかに進めていくのか、その場合の障害は何かなど、職場運営の実態に即した細やかな施策が求められよう。