

Ⅲ. 継続雇用者が活躍できる職場に向けて——企業労使への提言

今後、従業員の高齢化が進むなかで高年齢者向けにどのような対応を望むのか、15項目に関して・監督者および再雇用者アンケートで尋ね、企業の人事担当者アンケートでも同じ項目に関して「既に実施中」、「検討中」、「まだ検討していない」かどうかを尋ねた。以下では15の項目を、(1)勤務・雇用形態、(2)能力発揮ができる仕事、(3)能力開発、(4)仕事への意欲の4つのカテゴリーに分けて考察しよう。

その際、実際の現場において苦勞しまた工夫されている管理監督者、その中でも「再雇用者が活躍できると思わない職場」における管理監督者の要望の強い順に並べ、「再雇用者が活躍できる職場」だと思う管理監督者、および再雇用者の要望と対照しながら検討する。それを踏まえ、継続雇用者が活躍できる職場を拡充するために必要な提言を、それぞれについてまとめてみる。

1. 勤務・雇用形態

次の表Ⅲ-1は、勤務・雇用形態に関する5項目についての表である。第1位にあるのは「企業グループ内での高年齢者活用の仕組みを作る」ことへの要望である。管理監督者、再雇用者、とくに「再雇用者が活躍できると思わない職場」で圧倒的に高いのは、他に活用の場所を求めるという意味で理解できるが、では具体的にどのような活用の仕組みがありうるのか。その前に勤務形態から考えてみたい。

「原則として正規従業員と同じ勤務形態」が大半の企業における方針であり、監督者の多数もそのように考えている。職場が昼勤のみであれば問題はないが、交替制で夜勤がある職場において課題となる。

管理監督者アンケートによれば、交替制の職場では「再雇用者が活躍できると思わない」割合が半数以上となる。再雇用者アンケートからは、交替制で勤務している回答者は「高齢者が活躍できる職場だと思ふ」割合は6割前後とそれほど低くはないが、交替制を主とする職場でも昼勤のみの再雇用者もかなりおり、職場での配慮が行われているようだ。約7割の企業がとくに要望があれば夜間勤務や交替勤務からはずすことを実施または検討中である。

「短時間など柔軟な勤務形態を導入」に対する再雇用者の要望もあるが、管理監督者で支持する割合は少ない。「再雇用者が活躍できると思わない」職場の約半数が「勤務時間が異なり、要員管理がむずかしい」という課題をあげている。フルタイム以外の勤務

である再雇用者は約1割に過ぎない。

定年後、短時間など柔軟な勤務形態を望む人は別の企業に移っている可能性が高い。短時間勤務希望者は企業グループ内の派遣会社に登録をして企業グループ内で短時間勤務に就くという仕組みもそのひとつとして考えられる。

表III-1 高齢者向けに会社へ望む対応：勤務・雇用形態

「望んでいる」割合と 会社の「既に実施」と「検討中」の計	再雇用者が活躍できる職場かどうか		
	思う	思わない	
企業グループ内での高齢者活用の仕組みを作る	管理監督者	88%	96%
	再雇用者	74%	80%
	会社の対応	25%	
正規従業員と同じ勤務形態が原則	管理監督者	79%	76%
	再雇用者	55%	37%
	会社の対応	95%	
とくに要望があれば夜間勤務からはずす	管理監督者	58%	45%
	再雇用者	80%	81%
	会社の対応	69%	
とくに要望があれば交替勤務からはずす	管理監督者	58%	44%
	再雇用者	80%	80%
	会社の対応	68%	
短時間勤務など柔軟な勤務形態を導入	管理監督者	36%	33%
	再雇用者	63%	73%
	会社の対応	70%	

そこで、勤務・雇用形態に関しては、次のような提言をしたい。

職場における勤務体制が原則、ただしとくに要望があり、可能であれば夜間勤務、交替勤務を避ける配慮も望ましい。短時間などの柔軟な雇用形態は企業グループ内で仕組みを作る。

2. 能力発揮ができる仕事

次は、能力発揮できる仕事に関する4つの項目についての表である。

表Ⅲ－2 高年齢者向けに会社へ望む対応：能力発揮できる仕事

「望んでいる」割合と 会社の「既に実施」と「検討中」の計	再雇用者が活躍できる職場かどうか		
	思う	思わない	
全社的に高年齢者を意識した新たな職域 の開発	管理監督者	87%	94%
	再雇用者	77%	79%
	会社の対応	27%	
高年齢者に働きやすいように作業環境を 変える	管理監督者	87%	92%
	再雇用者	86%	93%
	会社の対応	43%	
高年齢者の雇用を意識した機械・設備の 設置・改善	管理監督者	80%	85%
	再雇用者	80%	84%
	会社の対応	29%	
高年齢者専用の職場をつくる	管理監督者	49%	64%
	再雇用者	46%	65%
	会社の対応	13%	

「高年齢者に働きやすいように作業環境を変える」、「高年齢者を意識した機械・設備の設置・改善」について、再雇用者だけでなく管理監督者も大半が要望している。「作業スピードがかなり速い」作業では再雇用者が活躍できるとは思わない割合が高くなるが、「繰り返しでもスピードがそれほど速くはない」作業であれば、活躍できる割合はかなり高まる。「体力の要る作業」や「目の疲れる作業」もできる限り改善することが望ましく、それは高年齢者だけでなく一般の従業員にとっても仕事がしやすくなる。

「自分で段取りをして、完結的に行う作業が多い」職場は、「高年齢者が活躍できる職場」の割合が圧倒的に高い。また、主に担当している仕事では、「補助的で単純な仕事」よりも「高い技能を必要とする難しい仕事」や「教育担当としての仕事」が「高年齢者が活躍できる」と思っている割合が、管理監督者、再雇用者ともに高くなっている。「全社的に高年齢者を意識した職域の開発」という会社への要望が圧倒的に高いが、高年齢者が長年培ってきた熟練が活かされるような職域の開発が望まれる。

「高年齢者専用の職場をつくる」については、「高年齢者が活躍できないと思ってい

る」管理監督者や再雇用者でやや多くなっているが、職場として完全に分離することは、技能の伝達やコミュニケーションの問題が発生する恐れがある。作るとすれば職場内でサブラインのような形態が望ましいであろう。

そこで、次を提言としたい。

高齢者対応を契機に、職場の作業・環境改善にいつその工夫と投資を行うとともに、高齢者が長年培ってきた熟練が活かされる「教育担当」のような職域の開発が望まれる。

3. 能力開発

次は、能力開発に関する項目である。

表Ⅲ－3 高齢者向けに会社へ望む対応：能力開発

「望んでいる」割合と 会社の「既に実施」と「検討中」の計	再雇用者が活躍できる職場かどうか		
	思う	思わない	
定年退職数年前から退職後を意識した 教育訓練を実施	管理監督者	67%	72%
	再雇用者	52%	57%
	会社の対応	34%	
50歳代前半など早い段階から退職後 意識させるセミナーなどを行う	管理監督者	67%	72%
	再雇用者	56%	57%
	会社の対応	43%	
退職後でも新たな能力開発のために 教育訓練を実施	管理監督者	48%	50%
	再雇用者	41%	45%
	会社の対応	23%	

高齢者が定年後も働き続けることによるメリットとして、「再雇用者が活躍できる職場だと思う」管理監督者は、「若い人に熟練技能が伝授できる」、「熟練技能の確保で品質が維持できる」、「職場事情に詳しくあらゆる面で頼れる存在」という点を高く評価している。ところが、「再雇用者が活躍できる職場だと思わない」管理監督者の評価は大幅に低下する。逆に、高齢者が働き続けることによる職場の課題として、「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難しい」が圧倒的に高く、また「担当作業に新設備や新技術が導入しにくい」も高い。

再雇用者は原則として定年前にいた職場でほぼ同じ仕事についている。とすると、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難しいのは、定年前の段階でもそうであった可能性が高い。40歳代以降、監督職になるための階層教育はあるが、新技術に対する研修やまたそのような職へのローテーションを意識的に行うことが少ないのではないと思われる。これまでは60歳の定年までという意識が働いたが、今後は65歳までを見据えて40歳代、50歳代に経験の幅を積極的に広げることを行う必要があるだろう。

「再雇用者が活躍できる職場」で多いのは、事務、環境、教育、生産技術、安全衛生、改善、保全、検査・包装などの間接的な職場が多く、実際に再雇用者が大勢いる。このような職場への配置転換も再雇用後では難しいであろう。少なくとも50歳代前半において必要な研修の機会を提供することも必要であろう。

そこで、能力開発に関して次のように提言したい。

65歳までのキャリアを見据えて、40～50歳代から経験の幅を積極的に広げる姿勢と支援体制が重要である。

4. 仕事への意欲

次は、仕事への意欲に関する項目である。

表Ⅲ－4 高年齢者向けに会社へ望む対応：仕事への意欲

「望んでいる」割合と 会社の「既に実施」と「検討中」の計	再雇用者が活躍できる職場かどうか		
	思う	思わない	
能力・成果に応じた賃金体系を導入	管理監督者	80%	78%
	再雇用者	74%	84%
	会社の対応	48%	
賃金額の見直しを行う	管理監督者	67%	70%
	再雇用者	56%	94%
	会社の対応	40%	
役職をつけるなど責任ある仕事を任せる	管理監督者	37%	34%
	再雇用者	23%	21%
	会社の対応	21%	

再雇用者アンケートから、再雇用前と比べて働く意欲が変化したかどうかをみると、「変わらない」が3分2と多いが、「少し下がった」が25%、「大きく下がった」が5%と、下がった割合がやや多くなっている。管理監督者に尋ねると、「再雇用者が活躍できる職場だと思う」かどうかで大きく異なるが、「活躍できる職場」でも「モチベーションが高い」という割合は61%で、「活躍できると思わない職場」では41%とかなり低い。

再雇用者が増えることに伴う職場へのメリットとして、「再雇用者は仕事への意欲が高く職場に良い影響を与える」と思うと回答した割合は、「活躍できると思う職場」でも53%、「活躍できると思わない職場」では22%と大幅に低くなる。逆に「仕事への意欲が低く職場全体のモラルが低下する」という課題を指摘する割合が、「活躍できると思わない職場」で半数弱まで上がる。

企業アンケートでも、4分の3の企業が「高齢者の仕事への意欲を維持・向上させることが難しい」と思っている。ではどのような方策が考えられるか。

再雇用者の自由記入欄をみると、記入者の半数近くが「現役と同じ仕事をしているのに一気に賃金が半減するのではモチベーションが下がる」と訴えている。再雇用者アンケートでは、会社へ望む対応として「賃金面の見なおしを行う」が9割に達している。また、管理監督者アンケートでも、「再雇用者が活躍できると思わない職場」でも7割の管理監督者がそう思っていることは、賃金の大幅な低下が再雇用者の仕事への意欲を削いでいると見ているのであろう。

企業アンケートでは、再雇用者の年収（年金、社会保険を含む）が定年退職前に比べてどの程度かを尋ねている。それによると、回答企業54社のうち半数の企業が6～7割で、4割の企業が半分程度、9%の企業が3～4割となっている。

再雇用者アンケートでは、定年退職前と比べて半分程度が最も多く約46%、3～4割が39%、6～7割が12%と、全体に低くなっているが、大手企業へのアンケートであるから賃金水準自体はそれほど低くないかもしれない。再雇用者に関して、年収の割合別に「再雇用制度で働けることへの満足度」をみると、年収の割合が低くなるほど満足度の割合が少なくなるが、6～7割ならば83%、3～4割でも69%は満足しており、それほど不満が多いわけではない。

仕事の意欲に関しては個人差が大きいと、管理監督者アンケートでもまた再雇用者アンケートの自由記述でも多く指摘されている。それに対して「能力や成果に応じて処遇してほしい、皆一律同一というのではやる気が失せる」との声が再雇用者にあり、アンケートでも「能力・成果に応じた賃金体系の導入」への要望が約8割と高い。また、

管理監督者アンケートでも、「再雇用者が活躍できると思う職場」かどうかにかかわらず、約8割が要望している。

企業アンケートでは賃金の決め方について尋ねている。「一律同額」の企業が46%、「個人ごとに差がある」が55%と約半々に分かれている。賃金が同額ではない場合の考慮事項として「個人ごとの人事考課」を入れているのはその3分の1で少ない。賞与の支給において、人事考課などを反映して個人ごとに差がある」がやはり3分の1くらいである。

仕事への意欲が大事であり、頑張ったかどうかの評価を反映する処遇の仕組みは、現役時代と同じように必要であることがわかる。それをしないと頑張っている再雇用者の不満が鬱積し、職場全体のモラルも低下することになりかねない。

そこで仕事への意欲に関して次のように提言したい。

仕事への意欲を維持・向上させるために、再雇用者であっても、能力・成果、頑張り度を評価して賃金や賞与などの処遇へ反映させる仕組みの導入と、その過程で賃金水準の見直しも、検討する必要がある。