

高年齢者が活躍できる生産職場とは

村松 久良光

定年退職者の多くが職場に残るようになって、受け入れ職場では新たな課題が発生していないかどうか。継続雇用者の仕事への意欲を高め、積極的に役割を担ってもらい職場運営のあり方を探りたい、ということで、中部産業・労働政策研究会で私が主査となり、2007年9月から1年間調査研究を行った。調査は2008年2月時点で、生産職場の管理監督者と再雇用者（それぞれ504名、552名）に、共通した質問をして対比させた。

アンケートの中で、高年齢者が定年後も働き続けることによる職場の課題について管理監督者に尋ねると、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」という項目であった。「再雇用者が活躍できると思わない」監督者は89%と高いのは当然として、「活躍できると思う」監督者でも69%と高率であった。また、「担当作業に新設備や新技術を導入しにくい」という項目に関しても、「活躍できると思わない」監督者で59%、「活躍できると思う」監督者でも49%とかなり高くなっていった。再雇用者の職場と仕事は定年前と同じである人が大半だから、以前からいた職場の中でも、できる作業が限られており、新設備や新技術への挑戦が少なかったと推測される。

また聞き取りした事例では、再雇用者の交替制や夜間勤務をめぐる問題が多くあった。交替制による夜勤では昼間眠れず体調を崩し、50代後半から昼勤のみの改善班にまわる。ある保全職場では昼勤のみで若手の指導、3交替制保全職場では深夜勤務をはずすローテーションを組むなどの事例があり、職場では個別的に配慮されていた。

今後、従業員の高齢化が進むとどのような対応を企業に望むのかを管理監督者および再雇用者に尋ねた。そこから企業に望む提言として以下のようまとめた。

(1) 勤務・雇用形態：管理監督者の強い要望があり、職場における勤務体制が原則であるが、

再雇用者の強い要望を汲んで、とくに要望があり、可能ならば夜間勤務、交替勤務を避ける配慮が望ましい。短時間勤務などの柔軟な雇用形態は、企業グループ内で高年齢者が活躍できる仕組みを作る。

- (2) 能力発揮ができる仕事：高年齢者対応を契機に、職場の作業・環境改善にいつそうの工夫と投資を行うとともに、高年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：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。具体的には、海外派遣をも含めた積極的なローテーションや配置転換、新設備・新技術への研修、間接的な職場へ移行可能な研修機会の提供が望まれる。
- (4) 仕事への意欲：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、がんば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・検討も必要であろう。

いわゆる「団塊の世代」の最後である1949年生まれが60歳定年を迎えつつあるが、その後の世代のほうがよほど大変である。2009年現在で48歳以降は、年金の報酬比例部分も65歳から支給となる。多くの人がそれほど無理をせずに、しかも国民経済と整合的に、長年勤め続けたところで「引退」を迎えるという意味で、「本来の終身雇用」が実現するように65歳定年に向けた労使の努力に期待したい。そのために40歳代以降において、体力づくりを含めて、積極的な能力開発の仕組みを今から考える必要がある。また、人によっては仕事の役割と負荷の軽減からそれ相応の賃金の低下も覚悟しなくてはならないが。

(むらまつ・くらみつ 南山大学総合政策学部教授)