



## 柔軟性と世代間相互理解が導く生涯現役社会

この夏、アメリカで車を運転して博物館巡りをした。飛行機や鉄道の博物館、郷土資料館のボランティアの多くは高齢者、また、宿のカウンターには「ひ孫がいる」と言う高齢者が働いていた。正社員、パート、ボランティアを問わず、多くの高齢者が仕事を通じて社会参加していた。また新聞報道によれば、シンガポールでは来年から62歳で定年を迎えた者を67歳まで継続雇用することを企業に義務付けるという。

わが国では年金支給開始年齢の65歳への延長が進行中であるが、定年後、年金を受け取れるまでの間は希望者全員に再雇用の機会を与えるよう企業が求められている。もはや企業の人的資源管理の対象は65歳までを前提としなければならない。しかしながら、わが国の高齢化は一段落したわけではない。将来的に65歳以降も見据えた対応を今のうちから考えておく必要もあろう。

ところで、慢性的に人手不足だった中小企業では従来から高齢者雇用が進み、多くの者が定年を過ぎ、嘱託やパート社員に移りながらも働いており、60歳代後半や70歳超の者も少なくない。彼らの仕事ぶりは遜色がないと評価する会社も多い。人手不足という要因は大きいし、彼らの賃金が比較的安いということもある。しかしながら、豊富な知識や経験からなされる仕事ぶりが顧客からの信頼という形で会社の評判を高め（サービス業では顧客に指名される高齢者がいる）、長い間培ってきた人脈が営業力を向上させている（「この人が定年で退職すれば売り上げが3億減る」と聞かされたことがある）。

一方、現状、65歳以上を対象とした高齢者雇用については大企業の取り組みの方が進んでいるという調査結果もある。しかしこれには理由があり、会社が真に必要とした者、端的に言えば他社にとられない人材のみを対象としているために制度化が進んでいるようだ。これでは早晚立ち行かなくなる恐れがある。いずれは会社に「選ばれた者」だけでなく、「その他大勢」をその対象とする時代の到来が不可避と思われるからである。

各種アンケート調査を見たり中小企業で話を聞き

ながら感じるのは、一応規則や規定はあっても実際の運用は融通無碍に行なう中小企業の「柔軟性」である。中小企業では従業員一人ひとりの多様な事情に応じ、通院を前提とした一日二度出勤、長い通勤時間の代わりに自宅から営業先への直行直帰、忙しい自治会活動を考慮した週前半3日だけの勤務といった処遇も可能としている。

多様な処遇形態を設けるには職場ニーズとの整合性、本人や上司、同僚など当事者の理解を得るのが大前提であるが、高齢者の能力発揮を最大限にするため職場ごとに異なる選択肢やルールがあっても良いのではなかろうか。多くの事業所や職務を抱える大企業はその経営資源が豊富であることを考えれば、実際にはいろいろな選択肢が考えられる。その組み合わせの妙が求められよう。

ところで、企業の高齢者活用推進を考えるうえで、若年・中堅社員など「次の世代」への配慮も必要だ。「高齢者雇用が進めば自分たちの職場が奪われる」、「管理職が元上司に遠慮する分、自分たちの仕事にしわ寄せが来る」と考える若者もいる。その誤解（または現実に起こっている問題）をなくすためにも、若者には高齢者の経験や知識が自分の助けになっていることを再認識してもらい、高齢者には若年・中堅社員への配慮と意識改革（自身の職場での役割が変化したことへの理解）が必要となる。

若者と高齢者の関わりでいえば、技能伝承のためのペア就労がある。この場を通して若者は自分が出来ないことをさりげなく出来る高齢者を尊敬し、自身のスキルを高めていく。高齢者にとっては若者の育成が重要な任務となり、そのために彼らのものの考え方や経験度に応じた教え方、自分の意図を若者に誤解なく伝えるコミュニケーション技法も学ばなければならない。

筆者が関わった日本工作機械工業会の調査では、高齢者と仕事を一緒にする機会の多い若者ほど高齢者を尊敬していた。職場内での相互理解、特に若者と高齢者間の相互理解により、高齢者が生き生きと働ける職場が生み出されるのである。