

〈高年齢者ワークシェアリング推進事業〉

65歳までの継続雇用促進事例集

平成18年度



独立行政法人

高齢・障害者雇用支援機構

はしがき

当機構は、平成 15 年度から 60 歳を超えて継続雇用を行うためのワークシェアリング制度の導入を進めるため、「高齢者ワークシェアリング推進事業」を実施し、その導入事例を集めてきました。今年度は、多様な就業形態の取組みを行っている中小企業を中心とし、高齢者雇用の制度、勤務形態等についてヒアリングを行い、その結果を事例集としてとりまとめました。

少子高齢化が進み、超高齢社会となった現在、わが国の経済社会が今度も発展していくためには、高齢者の活用などにより労働力不足に対応していくことが不可欠です。高齢者の持つ高い意欲と能力を活用して、企業の業績に貢献しつつ、働く高齢者もより高い満足感を得ることができるような仕組みづくりを行うことが求められている今、この冊子の情報は各企業に貴重な参考事例となることと存じます。

この事例収集に当たっては、財団法人社会経済生産性本部のご協力のもと、ヒアリング調査及び整理を行いました。

ここに、調査に応じていただいた企業関係者及び調査研究委員会委員に対し、衷心より感謝申し上げます。

平成 19 年 3 月

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構
理事 伊 澤 章

目次

第1章 総論

1. 中小企業と高齢者雇用 3
2. 高齢者雇用と短時間労働 10

第2章 企業事例

1. 三州製菓株式会社（埼玉） 21
～定年後も役職を続けることでモチベーションを維持する～
2. 株式会社総合パーキングサービス（千葉） 27
～高齢者を活用して質の高いサービスを実現～
3. 株式会社オークビルメンテナンス（東京） 33
～信頼できる高齢者を短時間勤務で活用する取り組み～
4. コープケミカル株式会社（東京） 38
～定年退職者のほぼ100%が再雇用を希望～
5. 株式会社山添製作所（東京） 44
～個々の高齢者の事情を勘案し柔軟に対応する取り組み～
6. 協友アグリ株式会社（神奈川） 50
～高齢者の経験を生かし、営業の生産性を高める～
7. 株式会社リガルジョイント（神奈川） 56
～高齢者の技能を活用し製品の高付加価値化を目指す～

8. 株式会社三州足助公社（愛知）・・・・・・・・・・・・・・62
～高齢者が主役の企業経営で地域も活性化～
9. 三扇化学有限会社（愛知）・・・・・・・・・・・・・・68
～実質定年延長で品質安定性を確保する再雇用制度の運用～
10. 西島株式会社（愛知）・・・・・・・・・・・・・・74
～熟練工の技能を生かして新分野に進出～
11. 株式会社野口製作所（愛知）・・・・・・・・・・・・・・80
～高齢者のみで製造支援専門グループを作りノウハウを活かす～
12. 株式会社パールマネキン（岐阜）・・・・・・・・・・・・・・86
～高齢者も大切にしている仕事をしてもらう取り組み～
13. 樽谷包装産業株式会社（兵庫）・・・・・・・・・・・・・・92
～若年者がわからないことを尋ねやすくするための高齢者活用～
14. 有限会社泊洋商事（徳島）・・・・・・・・・・・・・・98
～高齢者ならではのきめ細かいサービスを提供～

第 1 章

総 論

1. 中小企業と高齢者雇用

高橋 徳行

(武蔵大学経済学部経営学科 教授)

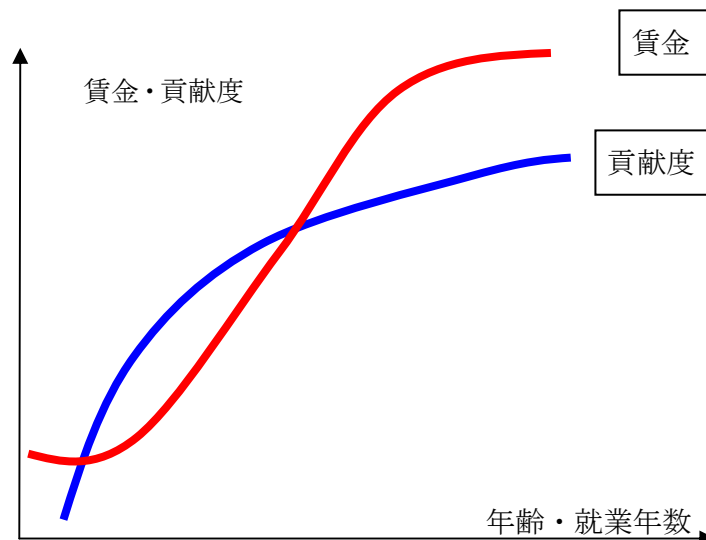
2006年4月から、改正高年齢者雇用安定法が施行され、60歳以上の再雇用、定年延長、もしくは定年制そのものの廃止が、原則義務付けられるようになった。施行からまだ1年が経過するかしないかの段階で、中小企業の高齢者雇用の将来像を描き出すことは難しいものの、ここでは、改正高年齢者雇用安定法の施行前の実態を通して、①中小企業が高齢者を雇用できる客観的条件、②中小企業が高齢者を雇用できる主観的条件、③高齢者の就業ニーズの特殊性、そして、④高齢者雇用のあるべき姿を考えてみたい。

1-1. 客観的条件

男性も女性も年齢階級が上昇するほど規模の小さな企業で働く割合が高くなる。例えば、男性が1-4人規模の企業で働く割合は15-19歳で最も低く4.7%であるが、それ以降少しずつ上昇し、60-64歳では30.8%になる。反対に、男性が300人以上規模の企業で働く割合は、35-39歳の36.6%をピークに漸次低下し、60-64歳では9.8%まで下がる。このような傾向は女性にも見られる（総務省「2002年就業構造基本調査」）。つまり、大企業ほど高齢者を雇用しない。

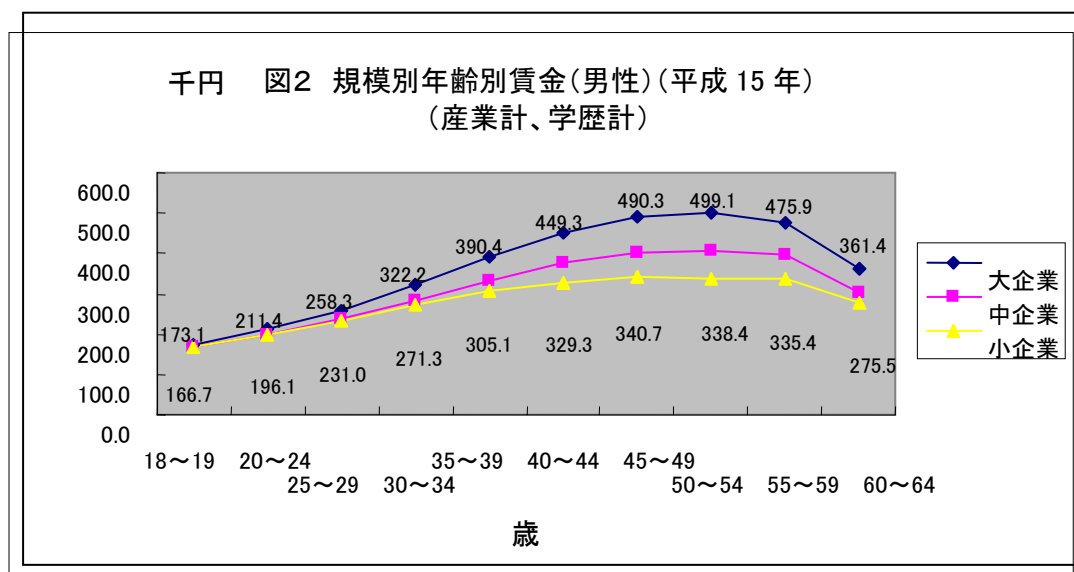
大企業が高齢者を雇用しない理由を説明する仮説の1つとして、加齢や就業年数の経過に伴って労働者の企業に対する貢献度と企業が労働者に支払う賃金のバランスが崩れるからであるという理論がある（ラジアーの理論）（図1）。

図1 就業年数の経過による賃金と貢献度のバランスの変化



これを現象面で捉えると、賃金カーブは年齢が高くなるにつれて上昇する一方で、労働者の能力や企業に対する貢献度は、賃金カーブと同様には上昇しないため、企業はある時点を超えると賃金の過払いが生じ、定年制を設けるなどして高齢労働者を強制的に退職させなければ、企業収益が圧迫されるというものである。

この仮説の視点から、中小企業と大企業の賃金カーブを比べると、中小企業の方が緩やかになっており、このことが中小企業の高齢者雇用の客観的条件と考えることができる（図2）。



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（平成15年）

(注) 常用労働者1,000人以上を大企業、100~999人を中企業、10~99人を小企業としている。

中小企業にはもともと能力以上の給与を支払う余裕はない。そのため、加齢とともに自動的に賃金カーブを上昇させることはできなかった。それが、大企業と比較して、厳しい労働条件を作り出していたものの、半面、高齢者になっても継続雇用される客観的条件につながった。今、大企業が継続雇用に備えて、賃金カーブの見直しを進めていることを考えると、高齢者雇用に関する中小企業の先見性を見ることができる。

1-2. 主観的条件

しかし、賃金カーブを中小企業のように緩やかにすれば、大企業でも高齢者の活用が進むかと言えば、事態はそれほど簡単ではない。中小企業の賃金カーブの背景には、一人ひとりの従業員に対するきめ細やかな業績評価や能力評価があるからである。

今回ヒアリングした企業の中では、「若い時から能力主義なので年齢は関係ない」（三扇化学有限会社代表取締役児玉康彦氏）の言葉に象徴されるように、中小企業の賃金カ

ープは、業績や能力の評価能力の結果であり、そうしなければ生き残れない中小企業の厳しい環境が、その背景として横たわっている。

また、単に、能力に応じて評価するだけではなく、その能力を向上させることによって、評価も上がるような仕組みも必要である。つまり、人材を人財に育て上げる能力である。

育成しなければ良い人材に巡り合えない中小企業経営者には、多様な個性とのコミュニケーション能力が求められ、それは高齢者だけではなく全従業員に対してのものである。

そのため、高齢者を活用できる企業は、年齢や性別を問わず、個性豊かな従業員の能力を引き出すことにも長けている。

今回のヒアリングの対象ではなかったが、シニアの集団である(株)玄人軍団(くろうとぐんだん)という会社を設立し、高齢者の意欲を引き出すことに成功している高橋徳経(たかはしのみち)社長は、本体の(株)アイ電子工業(正社員数130人前後)では、若者の活用で定評がある。例えば、ニートやフリーター同然の若者を、とりあえず一週間単位で給与を支払うウィークリー・ワーカーとして採用し、少しずつ労働に慣れさせ、やがてマンスリー・ワーカー、そして正社員へと登用する方法は新聞などでも紹介されている。

最近も、高橋社長に会った。すると、大学院のときに頭の手術をして、いまだに記憶力のない人を雇用しているという。どこの会社も1週間も持たないことが多いのに、同社に入社するとずっと勤めているので、父親が不思議に思って訪ねてきたくらいである。同社では、彼は最終検査員として働いている。記憶力がなくても、良品と不良品の比較はできる。もともと真面目な人であるから、検査員としては誰よりも一生懸命である。

ちなみに、玄人軍団の社員数は35名前後で、ほとんどが60歳以上。アイ電子工業本体から再雇用された者はゼロであり、全員が新規採用された。業務内容は、精密機器の組立、在庫品のラベルの張替、運転代行、そしてアイデア商品のショップ運営など、製造系の技術を核にしながらも、ニーズがあれば何でも行う。基本料金が1時間960円であること、そしてシニアの丁寧な仕事ぶりが「売り」である。

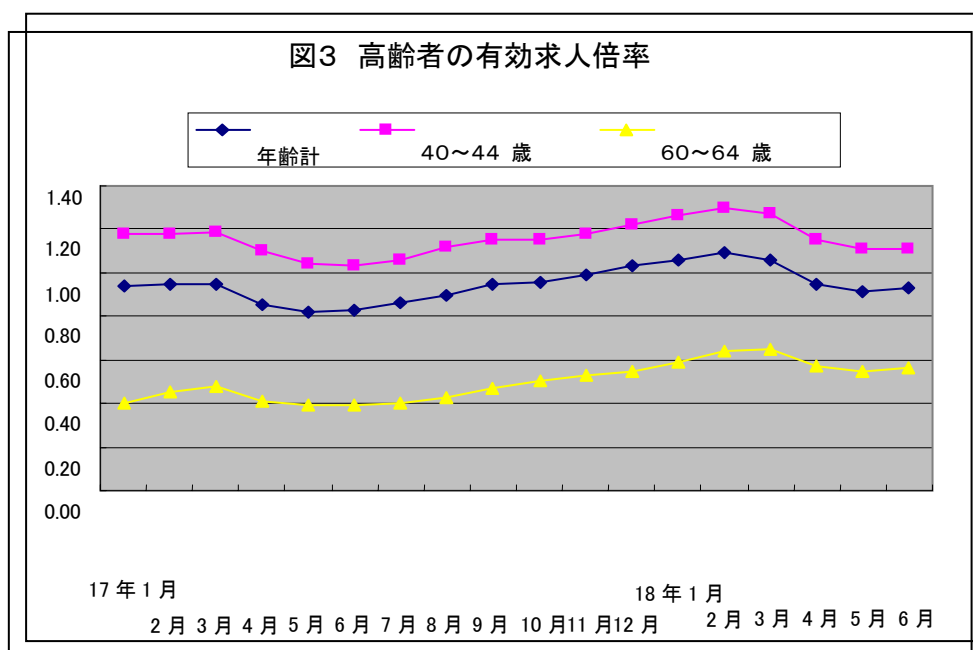
まったく別の組織で働いていた高齢者が一か所に集まったのであるから、最初は大変であった。お互いに専門家で、企業文化が違う人たちが一緒に仕事を始めると、「何をやっているんだ。俺のやり方と全然違う」となる。そこで喧嘩が始まるが、時間を経て少しずつ理解し始めると、新しい仕事が入ってきた時でも「俺は昔やったことがある。これでやってみたらどうか」など、アドバイスが聞き入れられるようになる。

そこが1つの分かれ目になるが、高橋社長によると、良い環境ができあがるまで1年以上は費やしたという。

1-3. 力は企業側にシフト？

2006年4月から、「改正高年齢者雇用安定法」が施行され、60歳以上の再雇用、定年延長、もしくは定年制そのものの廃止が、原則義務付けられるようになった。しかし、この法律は、あくまでも同一企業で高齢者の雇用を維持することを念頭に置いたものである。

「同一」企業である理由は、労働市場では高齢者に対しての需要が依然として弱いからである。例えば、最近の年齢階級別有効求人倍率をみると、60-64歳の倍率は40-44歳の半分にも満たない（図3）。そのため、60歳を過ぎた高齢者の雇用問題は、労働市場「外」である企業「内」で解決しなければならないという考え方である。



資料：厚生労働省「職業安定業務統計」

厚生労働省「年金制度基礎調査」（平成17年）によると、65歳以下の公的年金受給額は平均で1年間140万円（男性）、厚生年金や共済年金を含まない場合では平均で1年間53.2万円（男性）と、もともと生活すべてを支えるには不十分とはいえ、これから、年金支給開始年齢が引き上げられ、労働市場における環境が改善されなければ、高齢者と企業との力関係は、ますます企業よりにシフトするかもしれない。

そのようなことも反映して、高年齢者雇用開発協会「企業の高齢化諸施策の実態に関する調査研究」（平成14年）では、60歳以降の典型的な継続雇用とは、「定年前とほぼ同じ水準の労働時間」で「嘱託社員」として、「定年時の職場」で「定年時の仕事」を行い、「定年前の6－8割」の給与で働くことであるという。つまり、「今までの仕事を今までより低い賃金で満足するならば雇用は保証する」ことが企業側の姿勢である。

一方、高齢者の就労意欲は高く、例えば、リクルートワークス研究所が2005年に行ったシニア就業意識調査では、60歳以上の高齢者のうち86.6%が「働きたい」という意思を持っている。

1-4. 高齢者の就労ニーズ

このような状況を踏まえると、今までよりも低い賃金で雇用できる企業と継続雇用を希望する高齢者のマッチングは容易と思われるものの、現時点で継続雇用制度を導入している企業においても、継続雇用される定年退職者は退職者全体のすべてではないことは明らかである。「やはり働きたくない」という高齢者も少なくはない。

高齢者の就労ニーズに関して、同じくリクルートワークス研究所の調査によると、キーワードは、「無理なく」と「役に立つ」の2つである。「無理なく」の場合、①長時間ではないこと、②重い責任ではないこと、③命令されないこと、④不慣れな仕事ではないことの4つである。「役に立つ」の場合、①顧客のため、②社会のため、③仲間のため、④若い人のための4つである。この中で、例えば、「重い責任ではないこと」と言っても、単に責任逃れをしたいというものではなく、「重いノルマをニンジンみたいにぶら下げられる」のは嫌であるというような趣旨である。また、「不慣れではないこと」も、単に挑戦意欲の低下という負の側面だけではなく、今までの経験を活かしたいという積極的な意味合いを含んだものである。¹

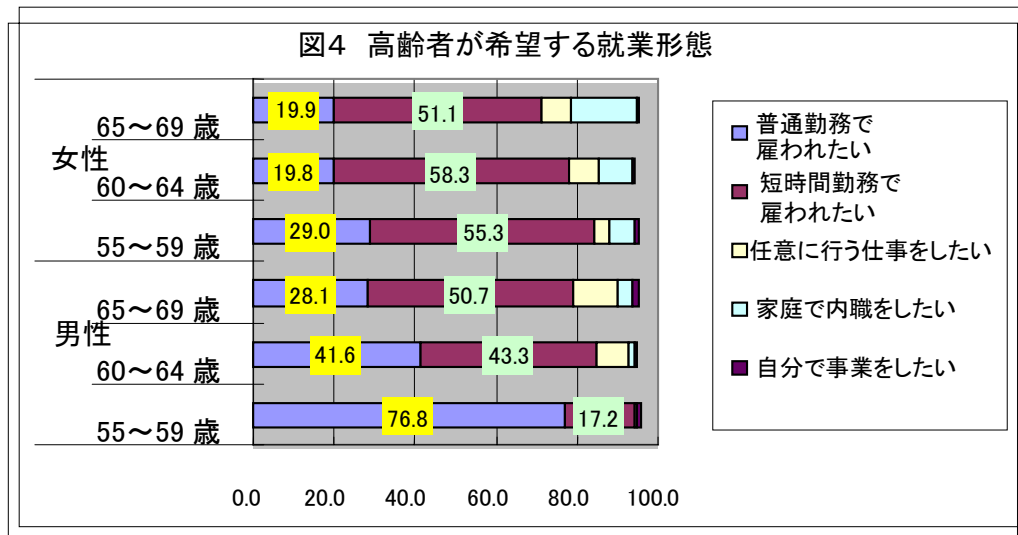
また、労働力として高齢者を捉えた時の特徴の1つは、多様であることである。例えば、希望する就業形態も、60歳を過ぎると、「普通勤務で雇われたい」という希望が急激に減少し、「短時間勤務」や「任意で行う仕事」が増加する（図4）。

1-5. 失われた「労働」の回復

高齢者の就労ニーズを聞いて、「何とわがままな」と一蹴することは簡単である。しか

¹ 福島さやか(2006)「高齢者の就労ニーズ」『Works Review』創刊号、リクルートワークス研究所を参照。

し、長年、働いてきた人が、なぜ、このようなことを継続就労の条件に掲げるのであろうか。彼らや彼女たちは、今までどおりに働きたいからこのようなニーズを持ち出しているのか、それとも、その反対なのか。おそらく、多くの高齢者は後者であり、せめてこれからは労働を楽しみたい、そのための条件として先に述べたような条件を持ち出しているのである。



資料：厚生労働省「高齢者就業実態調査」（2000年）

（注）就業を希望していたが適切な仕事が見つからなかった者を100とした割合である。

経済学の父と呼ばれるアダム・スミスが、ピンの製造を例に、分業による生産性向上を説き、それ以降、私たちは、スミスの理論を実証するかのように、企業内分業や社会分業を深め、大量生産によって経済的豊かさを実現してきた。しかし、分業に支えられた経済体制は、その一方で、労働の喜びや楽しさを解体させる過程でもあったことは、労働経済学者をはじめとする多くの研究者が指摘するところである。

分業は文字通り、仕事を細かく分けることであり、その過程で、働く人たちと仕事全体の関わりが薄められ、仕事に対する工夫の余地が狭められ、さらに人と人のつながりも弱められ、労働の成果物や労働という行為そのものに対して疎外感を強く抱くようになり、仕事がつまらなく思えるようになってきたのである。

私たちは、誰もが企業においては企業内分業、そして社会においては社会的分業の中で生きている。人間は社会的動物であり、一人だけで生きることや他人を否定したりして生きることはいかなる場合でもできない。人が人とつながろうとした時、人と人の関係を感じたい時、労働はそれをつなげるためになくしてはならないものである。

定年を迎えるまでの労働に対して、それほど強く喜びや人とのつながりを感じられな

かった高齢者の想いが、先の就労ニーズの根底にあるとすれば、私たちはその事実を重く受け止めなければならない。

労働の喜びを十分に感じることなく、高齢を迎えてしまった人が数多く存在するのであれば、せめて高齢者としての労働は喜びを感じるものでありたい。そのような労働を通して社会とつながり続けたいと思うことは自然なことであり、そのことが、「無理なく」と「役に立つ」という2つの言葉に集約される。

もし、このような論理が妥当性を持つならば、働き続けたい高齢者が数多く存在するのだから、「定年時の職場」で「定年時の仕事」を「定年前の6－8割」の給与で働けるような職場を用意さえすれば、高齢者は幸せであるという考えは、短絡すぎるのかもしれない。

改正高年齢者雇用安定法が施行される前から、高齢者雇用に前向きに取り組んできた中小企業から学ぶことはそこにある。そのような企業を対象とした今回のヒアリング調査をひと言で表現するならば、年齢階級を問わず、一人ひとりの労働者の個性を踏まえた評価能力であり、育成能力が重要であるということだ。

今回の企業ヒアリング調査のように、中小企業においては自らの特性を活かし、高齢者の活用を通じた生産性の向上や組織の活性化に積極的に取り組んで欲しい。

2. 高齢者雇用と短時間労働

戎野 淑子

(嘉悦大学 助教授)

団塊の世代の定年退職も始まり、昨今、技術・技能の伝承が大きな問題となってきた。さらには、少子・高齢化社会の到来によって、今後日本の労働力人口そのものの減少も懸念されている。このような状況において、高度な技術・技能、優れたノウハウを持つ60歳代の労働力は、日本の産業社会にとって非常に重要な意味を持つところとなっている。また、年金支給開始年齢の引き上げもあり、日本の高齢者は就業意欲が高く、その活躍は多いに期待されている。

しかし、高齢者になると、健康や家庭の事情など、様々な面において多様化が進み、就業についても多様なニーズが発生し、フルタイムのほか、短時間労働を希望する者は少なくない。そして、それらのニーズが汲み取られ、より多くの高齢者が働く場を得ることは、ベテランの能力が活用されることになり、本人のみならず、企業、日本の社会にとっても有益なこととなるであろう。

そこで、本事例集では、中小企業における高齢者雇用の実態、とりわけ、短時間労働の現状と今後の可能性について記し、高齢者雇用の拡大に関わる課題について整理を行った。従来より、中小企業では、大企業の定年退職者の受け入れや、若年者不足による高齢者の活用などを行っており、高齢者雇用が相対的に進んでいる。そこにおいては、多様な高齢者に対し、様々な工夫をもって対応しており、その中には「短時間労働」という働き方も存在している。短時間労働が、高齢者雇用においてどのような意味を持ち、機能を果たしているのかが理解されよう。

2006年の高年齢者雇用安定法の改正もあって、今後一層、高齢者雇用が進行していくであろう。高齢者の雇用にあたって、その先駆者である中小企業における取り組みの事例からは、学ぶところが多いものと思われる。

本節では、事例紹介に先立ち、高齢者雇用、特に短時間労働の実態について、その特徴を簡単に整理しておくこととしよう。

2-1. 高齢者雇用（60歳代前半）

短時間労働の実情を理解するにあたり、まず高齢者の雇用の状況をまとめておく。

(1) 雇用状況

本調査対象となった企業では、定年退職者のうち定年後も働きたい労働者が8割以上

を占めており、中には、樽谷包装産業など 100%の人が就業を希望する企業もあった。したがって、就業希望者の割合が平均的企業の水準よりも高く、また、企業は希望者全員を原則再雇用しているところがほとんどで、高齢者雇用がかなり進んでいるといえよう。

そして、このような高齢者雇用は、2006 年の高年齢者雇用安定法の改正以前から実施されており、法改正により雇用制度の一部変更を行った企業はあったものの、高齢者雇用の状況が大きく変化した企業はなかった。それは、高齢者が働く状況が、法改正以前から広く存在し、高齢者の活躍が企業運営にとって、それなりに合理性をもっていたことによるものと考えられる。「高齢者が働くことは、当たり前のことである」という意見も、複数企業から聞かれたほどであった。

(2) 仕事内容

高齢者の仕事内容には、大きく分けて、①定年前と同じ仕事、②定年前の仕事と関連した負荷の少ない仕事、③後進の指導、の 3 つのタイプがあった。高齢者が共に働くことが恒常的となっているため、定年を迎えたために仕事内容が大きく変わることはなく、これまでの延長線上の仕事を行っていた。

①定年前と同じ仕事

ほとんどの企業の定年年齢が 60 歳であったが、定年を迎えても、それ以前と仕事内容に変更なく働いている高齢者は多かった。そして、定年前と同じ仕事を行うには、2 つのパターンがあった。

一つは、駐車場の管理やビルの清掃事業に見られたように、特別の熟練を要さない仕事で、定年前からパートタイマーのように短時間労働で働いていたものが、定年後もそのまま同じ仕事を行うものである。そして、低賃金のため、年金を得る高齢者でないと生計が成り立たない、あるいは、若年層のフリーターよりも高齢者は社会人としての豊かな経験もあり、勤勉である、また、人手不足により高齢者しか雇用できない等の理由から、高齢者をターゲットにした雇用になっていた。

もう一つは、定年前の正社員と同じように、これまでのノウハウを活かして中核的業務を第一線で行うものである。協友アグリでは、転勤も、60 歳定年後においてもそれまでと変わりなく同様に行われており、そのため単身赴任で働いている高齢者もいた。

②定年前の仕事と関連した負荷の少ない仕事

高齢者に対し、個々人の状況に応じた配慮を行う企業は少なくなかった。中小企業

では、人数が少ないことから、一人ひとりの仕事ぶりのみならず、性格や希望、体力等々まで詳細を理解しており、個別に対応することによって、その人の能力が無理なく活かされるよう工夫していた。体力的に心配な場合は、肉体的に負荷の少ない仕事、スピードが低下している人には自分のペースが維持できる仕事になっていることもあった。ただ、その仕事も決して簡単に他の人が代替できるものではなく、これまでに培ってきたノウハウや技術・技能を活かす必要がある仕事であり、高齢者が貴重な戦力であることに変わりはない。

③後進の指導

高齢者が、自らの持つ豊かな経験や知識、技術・技能を活かして、後進の指導を担っている企業は多かった。高齢者は、役職から降り、立場上一社員となることが一般的であったが、若手のみならず役職者への支援も行っていた。立場の変化はあるものの、現場の第一線で活躍しながら、指導者の役割をも影に日向に果たしていたのである。

(3) 賃金

定年前と全く同じ仕事を行う場合でも、仕事内容に多少の変更がある場合でも、賃金は年金を考慮に入れた水準となっており、定年時の5～6割という企業が多かった。すなわち、仕事の性質に関わりなく、定年後は賃金水準が低下していた。

(4) 高齢者の能力と仕事との関係

一般に高齢者雇用において、その最大の問題となっているのが、高齢者の能力と定年後の仕事内容とのミスマッチである。しかし、これらの企業に、このミスマッチは見られなかった。その理由として、主に①定年前の延長線上の仕事内容、②少人数体制、③恒常的な能力評価と育成、の3要因が考えられた。

①定年前の延長線上の仕事内容

賃金が低下するだけで、他は全くこれまでと変わりなく働いている高齢者も少なくなかったように、定年後に、これまで従事してきた仕事と大きくその仕事内容が変わることはなかった。そのため、自らが蓄積してきた能力を十分に発揮することが出来、仕事と能力との隔たりが生じなかったのである。

②少人数体制

中小企業は従業員が少人数であるため、コミュニケーションが密で、概して情報共有が図られやすい。本人の希望や能力のみならず、家族の状況なども把握している企業は少なくなかった。そして、定年退職者が数名であるため、企業は個々人の状況に対応でき、企業と労働者両者のニーズのすりあわせが行い易かったのである。

③恒常的な能力評価と育成

中小企業では、余剰人員を抱えている余裕はなく、皆戦力でなくては困る。従業員全員が十分に能力を発揮できるようにすることは、経営者の仕事であると考える経営者も多かった。そのため、企業は、定年に関わらず、常に社員それぞれの能力を理解し、その向上を図っていた。定年前後で仕事内容が大きく変わらないということは、仕事と能力とのギャップは決して定年後に初めて発生するものではないということでもある。つまり、定年直前になって、初めて定年後の仕事とその人の能力とをチェックする企業も多いが、本調査対象となった中小企業はそれとは異なり、常時一人ひとりの能力と仕事とをチェックし、常に社員の能力を最大限活かすように努めていたと言えよう。また、それにもかかわらず、仕事が期待に反して十分に達成できない人は、定年前に自ら辞め、自然に淘汰されていることもあった。そのため、定年後に、その人の希望や能力に適した仕事がなく、能力と仕事との間に隔たりが生じることはなかったのである。

(5) 職場の人間関係

高齢者の雇用においては、職場の人間関係に問題が生じることも多い。それまで、役職に就いて上司であった人が、次の日から一社員となっても、周囲も受け入れにくく、本人も居づらいものである。しかし、本調査の中小企業では、このような状況もほとんど見られなかった。これは、これらの企業においては高齢者が働く土壌が長い間に出来ており、高齢者の役割や立場は企業の中で確立しているため、その働き方についても、本人ならびに周囲が理解していることによるものと思われる。

さらに、少人数の事業である中小企業においては、職場の人間関係が狭いこともあって、周囲の理解がないと業務遂行に大きな支障が発生する。役職に就くことも、周囲の人から支持が得られないと難しかった。良好な人間関係の形成は、仕事を行う上で不可欠となっており、その人が働くにあたって、周囲の理解は、定年に関わらず大前提となっていたのである。そのため、定年後立場が変わっても、定年前と同じ職場で同じ仲間と働き続けることが可能であった。中小企業ならではの密な人間関係、そ

して、業務遂行上不可欠な、良好な社会関係が形成されている所以である。

2-2. 短時間労働について

高齢者の短時間労働制を導入している企業は、調査対象企業16社のうち8社であった。調査企業は、概して高齢者雇用が進んでいる企業であったが、短時間労働の導入率は50%で決して高くない。そして、短時間労働が行われている企業では、その仕事のあり方にいくつかの特徴があり、また、短時間労働があまり普及しない背景にも、共通した理由が見出された。そこで、それらについて簡単にまとめておく。

(1) 短時間労働の仕事の特徴

短時間労働が実施されている仕事には、①年齢に関わらず短時間労働が適合している仕事、②自己完結型の仕事、の2つのタイプがあった。

①年齢に関わらず短時間労働が適合している仕事

年齢に関わらず、業務の性格上ワークシェアリングが必要な仕事に高齢者が就業しているため、高齢者の短時間労働が実現していた。例えば、駐車場管理は、8時間を越える長時間の業務であるため、もともと数名でのワークシェアリングが必要である。そして、業務がスムーズに行われるためには、仕事が順調に引き継がれていかなければならず、採用の際に、最初から勤務時間を指定して、その時間帯に働くことが可能な人を雇用していたのである。ビルの清掃についても、数時間単位の仕事であるため、その時間に働くことが可能な人を採用し、業務が遂行されていた。

すなわち、仕事本来の性格上、短時間労働の業務であり、必要な時間を最初から指定して人を採用し、全体として業務が滞りなく遂行される体制を作っていた。仕事が丁寧でトラブルに対する解決能力も高いという高齢者のメリットを活かし、高齢者を中心に採用している企業もあったが、短時間労働は年齢によって行われているものではなく、仕事の性格上形成されているものである。

②自己完結型の仕事

製造業に多く見られたが、高齢者が自分のペースを維持できる仕事に、短時間労働が導入されていた。フルタイムの労働が体力的に厳しい場合等に、個別対応において実施されており、短時間労働でも他の人への影響が少ない、自己完結型の仕事で行われていた。製品の開発や検査などの業務の中で、個々人が個別に行うことができる仕事である。しかし、誰でもが出来る仕事ではなく、その人がそれまでに蓄積してきた

技術・技能を活かした仕事内容となっていた。

(2) 短時間労働を導入していない理由

本調査対象は、高齢者に対し木目細かい対応を行い、高齢者の雇用が進んでいる企業であったにも関わらず、短時間労働があまり浸透していなかった。そして、その理由には、主に①必要性の欠如と、②制度化における問題の発生との2つがあった。

①必要性の欠如

企業、労働者とも、短時間労働の導入の必要性をあまり感じていなかった。昨今、人手不足にある中小企業は少なくなく、高齢者のベテランの力は大変有益であった。60歳以上になっても働くことが通常になっている環境において、あえて定年60歳を過ぎたことにより、短時間労働に変更する必要性が企業にはほとんどない。高齢者について、若年労働者とトレードオフの関係にあると認識している企業もあったが、若年者にはない勤勉性や高度な能力等をもつ、魅力ある労働者であると考えている企業は多かった。出来る限り有用な能力は活用したいと、企業は考えていたのである。

また、労働者も、60歳を過ぎても元気な人は多く、定年を迎えたことによりあえて短時間の労働を望む人は本調査企業ではわずかで、フルタイム希望者がほとんどであった。そのため、短時間労働に対する企業、労働者、両者からの要望が極めて少ないと思われる。そして、70～80歳代の人で、健康上の問題を抱えている人については、企業は個別に対応し、週数日の労働や1日の労働時間を短くすることを行っていた。しかし、例外的なケースであるため、制度化する必要性はあまり感じられていなかったのである。

②制度化における問題の発生

中小企業においては、定年後もそれまでの仕事の継続性が強いいため、短時間労働になったときには、仕事に空白部分が生じてしまうこともある。中核業務を担っている高齢者は多く、中には、フルタイムでなければならない仕事もあった。もし、短時間労働にするならば、仕事内容の大幅な変更が必要となる場所も少なくなく、企業ならびに高齢者自身がその変更を望まないことも多い。

また、短時間労働により生じる仕事の空白部分を、パートタイマーや外部人材で埋めることも難しいと考えられていた。パートタイマー等は補助業務を担い、高齢者はこれまでの経験を必要とする、定年前の延長線上での中核業務を担っているため、単純に時間だけ組み合わせることは出来ないというものであった。

すなわち、企業は、高齢者には、これまで培ってきた高度な能力を発揮してもらいたいと考えており、高齢者自身も、自らの持つ技術・技能等を活かしたいと思っている。そのため、これまでの仕事の延長線上での業務が、両者にとっては有益なのであるが、短時間労働の制度化には、1つのネックとなっていたのである。

2-3. 高齢者雇用の増加と短時間労働の今後について

これまで見てきたように、現時点では、短時間労働はあまり普及していなかったが、今後、高齢者の増加により、その重要性は高まるものと思われる。

(1) 就業機会の拡大

今回、調査した企業は、先にも述べたように、高齢者雇用が進んでいる企業であり、概して定年後も就業を希望する人が多く、希望者全員が原則雇用されていた。しかし、労働政策研究・研修機構の調査ⁱⁱによると、団塊の世代の人で定年後も就業を希望する人はおよそ6割に留まっており、そこには貴重な労働力が失われていく可能性が大きい。本調査対象の企業では、コミュニケーションが密で、定年退職者に対し個々の状況を詳細に把握して個別対応がなされていた。しかし、フルタイム労働もしくは退職といった二者の選択しかない企業も少なくない。そこにおいては、短時間の労働ならば働くことの出来る人がフルタイムでは無理なので、退職という道歩む人もいる。各企業において「短時間労働」制度の整備がなされることにより、就業希望者は増加し、有用な能力が活きる機会は増えるものと思われる。

(2) 人材確保

企業にとっても、「短時間労働」制度の必要性は高まるであろう。まず、今後、定年退職者の人数は増加傾向を示し、中堅企業では、今は年2～3名の退職者が数年後には10名以上となるところもあった。これまでは、個別対応で調整できる人数であったが、今後は制度が必要になることも推察される。さらに、今日すでに人手不足企業は多かったが、一層、技術・技能を持った高齢者は希少な存在となり、数時間でもその能力を発揮してもらいたいというニーズは高まるものと思われる。本調査でも、人手不足企業の中には、短時間労働を取り入れ人手不足の解消を図っていたが、今後人手不足の広まりと共に、ある程度制度の導入も進行していくのではないかと考えられる。

ⁱⁱ 労働政策研究・研修機構の調査 「『団塊の世代』の就業と生活ビジョン調査結果」(2007年)

(3) 集団の力

定年を迎えた後も働く人が増加すれば、企業はその労働力を活用して業務の拡大を図ることが出来、そのことにより従業員の働き方にも変化が生じる可能性があると思われる。山添製作所では、現在、金型の製造は外注しているが、60歳代前半の熟練労働者の人数が増えるのならば、予てよりの願望であった金型製造の内部化を図る考えをもっていた。これまでは、60歳までの社員とわずかな高齢者という限られた労働力によって出来る業務に制限されていたが、今後60歳代の人も多く働くことになれば、有能な人材の数が増えることでもあり、業務を拡大していくことも可能となろう。

山添製作所では、現在、高齢者の能力を最大限活用するため、高齢者だけの工場を作り、若年者と分けたラインで作業を行っている。いつでも若手が相談に行き、指導を受けることが出来ると共に、あまり高齢者が手や口を出しすぎない程度の距離を保ち、それぞれの自主的な運営を図ろうとしていた。このような高齢者のみのラインを作ることができるのは、高齢者がある程度の人数存在しているからである。したがって、今後高齢者の増加に伴い、様々な企業で、高齢者のみで完結する作業が生まれる可能性がある。

先に、短時間労働が行われている仕事の特徴として、自己完結型の業務があった。これは、高齢者一人で完結するものであったが、高齢者の人数が増えれば、複数の高齢者で完結する業務を形成することもできるのではないだろうか。そこには、短時間労働を望む高齢者を組み合わせ調整することで、一業務を遂行することも可能となろう。三州足助公社にも見られたが、昨今、高齢者だけで行う事業もあり、高齢者のペースを維持することによって、貴重な高齢者の能力が活かされている。今後、高齢者の増加により、中小企業においても、高齢者の集団の力を活かした業務遂行のあり方が創出できる可能性は高まると思われる。