

高齢化社会における人事管理のあり方

—高年齢者雇用問題と職務再設計—

田中 晴人

(平成3年11月1日受理)

要 旨

わが国社会の高齢化の進展にともない、企業の労働力人口の高齢化も進んでいる。とくに今後のわが国企業における労働力については、労働力の高齢化の進展、若年労働力の確保難、人手不足基調の継続、という指摘がなされている。このことは企業の人事管理に対して大きな影響を及ぼさずにはおかない。このような視点から、地域の企業における高年齢者雇用の実態および人事管理面での対応策について検討するとともに、そのなかで有効な手立ての一つである職務再設計に関して考察した。

キーワード

人事管理, 職務再設計, 高年齢労働者, エルゴノミックス, 作業環境, ME, 中小企業

はじめに

人口の高齢化現象はわが国ばかりではなく欧米先進諸国にも共通してみられるが、わが国の場合には、その進み方がかつて類例のないほど急速であることが特筆されている。このことは日本を除く他の国々では比較的長い時間をかけて高齢化に対応してきたのに対して、わが国ではその時間的余裕が少ないため、欧米先進諸国での経験だけでは十分でなく、独自に試行錯誤を重ねながら対応していかなければならないことを意味している。

さて、今後のわが国の人口の動向に関する様々な見通しにおいて確実視されていることは、一方では若年労働力の減少であり、他方ではこのこととも相まって労働力人口全体に占める高年齢者の割合が急速に高まっていくということである。本稿のテーマに関して労働力人口の高齢化について一例を示すならば、

労働省の長寿社会雇用ビジョン研究会によると、労働力人口全体に占める55才以上の高年齢者層の割合が1989年の19.7%から2000年には23.1%、2010年には27.0%へと上昇していくとの推計結果が発表されており、このような事態への対応が企業経営やさらには社会的にも必要不可欠なものとなってきていることは論を待たない。そのため、現在、国や地方自治体等でも様々な施策が実施されているが、本稿では企業経営における高年齢者問題に焦点を絞り、高齢化の進展に対応した人事管理のあり方とそのなかにおける職務再設計の考え方について整理するとともに、地域における高年齢者雇用の実態と問題点、対応策に関して筆者がとりまとめた石川県小松市に立地する企業を対象として実施した調査結果にもとづいてみていく。高年齢者の雇用問題とし

て、ここであえて地域における実態についてとりあげたのは、このテーマに関して地域の詳細なデータがこれまではあまり発表されていなかったが、今回、地域の実態について多少なりとも知る機会を得ることができ、これらは今後の高年齢者雇用問題の解決にとって基礎的なデータとして有効であると考えられるからである。また、中小企業を多く抱える地域の企業における労働力高齢化に関する人事管理上の問題点や対応策については、今後、わが国において高齢化のより一層の進展が予想されることから十分な検討が必要な課題といえる。

1 高齢化に対応した人事管理

わが国が高齢化社会へと推移している現在、企業内の労働力構成も高齢化してきている。これに関して、後にみていく小松地区の企業における実態調査結果では、既に1990年時点において同地区の代表的な伝統産業である陶磁器・窯業において全従業員に占める55才以上の高年齢者の割合が33.3%といった高い例がみられる。先にみた労働省の長寿社会雇用ビジョン研究会の報告によれば、わが国の将来の労働力需給に関して、①労働力の高齢化の進展、②若年労働力の確保難、③人手不足⁴⁾基調の継続、という点が指摘されている。これらは、現在の人手不足という状況が決してこれまで長期間継続してきた好況にともなういわば一時的な状態ではなく、今後も基調として継続していくものであり、そのため企業における労働力確保の観点からは、女子労働力とともに高年齢労働力の有効活用を促進していくことが必要になってきていることを示している。とりわけ、労働力確保の面で比較的優位にたつ大企業の場合に比べて若年層の採用が困難な業種や中小企業においては、労働力の大きな部分を高年齢者に依存せざるを得ない場合が多く、このことは地域の中小企業にとって非常に重要な問題であると思われる。

る。

そのため、高年齢者の雇用問題に関する個別企業レベルにおける人事管理面での問題点を整理すると、次の3点に絞ることができる。すなわち、終身雇用や年功序列に代表されるいわゆる日本的経営のもとにおいては、①高年齢労働者の賃金は相対的に高くなっているのに対し仕事の内容が必ずしもその賃金の高さに匹敵するものではないとするもの（賃金問題）や、②職場に十分なポストがなく社内での処遇に困難な点があること（ポスト不足に対する対応問題）、さらには③変化の激しい時代に要求される適応力が加齢とともに低くなってきていること（職業内容が必要とする能力の変化に対する適応難等の問題）が、それである。これらは高年齢者雇用を考えていく場合の基本的な問題であり、このための対応策として次のようなことが考えられる。

(1) 賃金問題

賃金に関しては、①従来の年功賃金制度を見直すという観点から職業能力と年功賃金とのアンバランスを改善していくために職務・職能給のウェイトを高めていくことが必要であり、加えて②退職金算定方式の変更や退職一時金の年金化を進めるなどの退職金制度を修正することの2点があげられる。

(2) ポスト不足に対する対応問題

ポストの問題としては、年功重視の人事システムを見直すことが必要であり、その際、企業が必要とする職務と人材との関係を整理し、適材適所の原則にのっとり考えていくことが基本となる。加えて、従来の昇格・昇進システムの見直しも含めて資格制度や専門職制度の導入が効果的であるといわれている。また、現在、大企業を中心にかなり広範に採用されている出向や移籍といった考え方も選択肢の一つといえる。役職そのものについても、それぞれに独自の定年を定める役職定年

制という方法での対応も可能である。

さらに、早期退職優遇制度の導入も考えられる。これは労働者の第2の職業生活の設計という問題とも密接にかかわっているものの、ポストも不足し労働力確保の面でも弱い立場にある中小企業では、早期退職優遇制度は労働力不足に対してマイナスの面をもつため、今後の人手不足基調が継続するわが国経済のなかではどの程度普及するか疑問でもある。

(3) 職業内容が必要とする能力の変化に対する適応難等の問題

ME（マイクロ・エレクトロニクス）化などの近年の技術革新の進展は、急速でしかもダイナミックな点で企業内の労働力に与える影響は著しいものがある。このような変化に対応していくことは、一般的にいつて加齢とともに困難になることが予想される。そこで考えられる方法としては、①新たな職業の内容が必要とする能力の開発、すなわち、高年齢者を対象とした教育訓練の問題と、②作業環境そのものを高年齢者に適したものに變更していく作業環境改善の問題との2つが指摘されている。

第1番目の高年齢者の職業能力の向上のためには、高年齢労働者の教育訓練の重視が第一である。従来のわが国企業の教育訓練がどちらかといえば若年者を対象としたものが多かったのに対して、今後は高年齢者対象の教育訓練システムの開発がとりわけ重要になってくる。この面ではCDP（Career Development Program：経歴管理制度）の推進がより重要になってこよう⁶⁾。

次に、職業能力の向上と並行して既存の作業内容を詳細に見直すことにより高年齢労働者に適した職務の開発も必要である。このためにはエルゴノミックスの視点から様々な職務再設計の方法が提案されている。これは人間を作業環境に適応させるのではなく、作業環境をそこで働く人間に適合するように改善

していこうとするもので、高年齢者の場合にはとくに重要なポイントといえる。

本稿では、職務再設計の考え方が高年齢者を多く抱える中小企業においては非常に重要な労働力高齡化に対する方策の一つであると考えるので、もう少し詳細にみていく。

2 高年齢労働者の特性

職務再設計についてみていくに際して、その前提となる高年齢者の労働力としての特性について整理しておくことが必要である。いうまでもなく人間の肉体的能力や精神的能力は加齢にともなって変化していくが、とりわけ高年齢者の労働力に関しては次のような事項が指摘されている⁸⁾。

(1) 高年齢労働者の持つ長所

- ① 業務経歴が長く、すぐれた技能と豊かな経験を持っている。
- ② 人生経験もまた豊かであるために、人間関係の処理や教育訓練、指導あるいは顧客との相談などの業務に適している。
- ③ 仕事遂行のためのスピードはやや遅いが、指示どおりに確実に仕事を遂行するという堅実さがある。
- ④ 若い人がいやがるような職務や作業についても、すすんで引き受け実施しようとする気がまえがある。
- ⑤ 遅刻・欠勤が少なく、勤務態度も誠実で仕事にムラがなく、組織への定着率や帰属意識が強い。
- ⑥ みずからが仕事への意欲を開発し、継続しようとする努力をもち、仕事と自己との一体化を図ったり、仕事の改善や仕事遂行のための手続の合理化などに積極的である。

(2) 高年齢労働者の持つ短所

- ① 感覚能力の低下にともない、視力・聴力・平衡感覚といった労働に関与してい

る機能が劣化する。

- ② 脚力・背筋力・腕力なども次第に低下し、とくに重量物の運搬などには影響が大きい。
- ③ 精神力の面においても長時間の緊張の連続には次第に向かなくなる。
- ④ 過去の経歴にこだわり、新しい仕事に対する適応性が低くなる。

高年齢労働者に関して上記のような長所および短所が指摘されているが、ここで忘れてはならないことは、とくに短所に関してこのような変化が生じる度合いは非常に個人差が大きいことである。そこで、長所に関してはできる限り有効に活用することが望ましいわけであるが、短所に関しては、仕事の仕方を高年齢労働者の能力を活かせるように工夫していくことによって、ある程度カバーすることが可能である。

3 職務再設計の考え方

高年齢者の優れた能力を活かしていくためには、高年齢者の加齢とともに低下した能力や機能を職務遂行にあたって支障がでないように工夫することが必要となってくる。そして、このような考え方によって職務内容を見直すことは職務再設計（job redesign）と呼ばれている。従来、職務設計（job design）と呼ばれる考え方があったが、これに対して職務再設計はとくに高齢化の進展する状況⁹⁾を背景として新しく生み出されたものである。

さて、高年齢者を対象として職務再設計を行なう際の基本的なポイントとして、先に高年齢者の短所のところで指摘されていた感覚能力の低下などの肉体的・精神的能力の劣化を作業方法の改善や適切な機械器具を用いることによって補完し、高年齢労働者の有効活用を図っていくことである。具体的には、次のような点があげられる¹⁰⁾。

(1) 持ちあげ作業の軽減

作業者によって個人差があるものの、ある程度の重量物の持ちあげ作業には背筋力や腕力を必要とするが、背筋力で45才頃、腕力では50才頃から低下傾向がみられることから、①持ちあげ作業そのものを無くしてしまうか、②持ちあげ作業を行ない易くすればよい。前者に関しては工程のなかで油圧やエアールを利用したメカニズムあるいはコンベアなどによってワークを必要な位置に移動させることができる。後者については、作業台や椅子の利用によって負荷が軽減できる。

(2) 水平位置での運搬負担の軽減

持ちあげ作業よりも作業者にかかる負担が少ない場合が多いものの、それでも腰と腕に力を入れることになるから、ベルト・コンベアの利用が可能な場合や手押し車やフォークリフトが有効な場合がある。

(3) 作業姿勢の適性化

体をねじったり、前屈姿勢あるいは伸びる姿勢などは柔軟性の低下した高年齢者にとり若年者以上に苦痛をとまうことが多いから、工程の見直しによってそのような作業を無くしてしまうか、あるいは作業点を変更できないか検討することが必要である。

(4) 手処理作業の容易化

高年齢者にとって指先の機能低下も大きな問題であり、加えて指先の震えやひどい場合には手全体が震えることもあるので、治具等を用いてできるだけ微妙な指先の運動を必要とする工程を改善し、ある程度の大雑把な動きでも確実に必要なところに必要なワーク等が収められるような工夫をこらし、手処理作業を容易化することを考える。

(5) 作業速度の調整

高速の作業を必要とする工程では、メカニズムを利用した自動化設備を導入するか、複数の作業を集約化してできるだけ一か所で作業が可能となるように工程を見直すとともに、工程によってはベルト・コンベア方式をバッチ方式に変えるなどの方法も用いて、作業速度の調整も必要となる。

(6) 感覚機能の補完

視力や聴力の低下に対しては、このような感覚機能を必要としないようにすること、すなわちセンサー等を利用して作業者の認識手段を変更し、低下した機能を補完することが必要である。

(7) 判断ミスの除去

高齢者は過去の経験が豊富であるとはいえ、作業中の様々な判断による処理時間は若年者よりもかかる場合がある。とくに短時間での判断が必要となる時などは、判断ミスが増加しがちである。このような場合には、判断に要する状況やチェックが簡単に行なえるようにエレクトロニクスを応用した装置を開発して、高齢者の判断ミスを極力減少させるような方法を導入する必要がある。

(8) 作業環境の適性化

視力の低下した高齢者にとっては、作業環境の照度の問題が非常に重要である。不十分な環境のもとで作業を続けていると作業者の肉体的苦痛が増加し、製品の品質も悪化しがちになるため、十分な配慮がいる。

このような点については徐々に経験の蓄積がなされていることに加えて、エルゴノミックスの手法を用いて事前に問題点を探求することが行なわれている。すなわち、現在の職

務体系において、そこで作業を行なう高齢者に要求されている職務要件を把握し、そのなかで高齢者にとって負担となっている要因を発見し、それを除去することである。

4 地域における高齢者雇用の実態

ここでは1990年10月に実施された調査結果にもとづいて地域における高齢者雇用の実態についてみていく。この調査は、石川県小松市にある小松商工会議所の会員企業で従業員規模5人以上かつ45才以上の中高齢者を雇用している企業415社を対象として実施され、199社から得た回答をまとめたものである。¹¹⁾

4.1 年齢層別雇用従業員数

集計した199社で雇用されている従業員数は全体で7,433人で、このうち55才以上の高齢者は1,052人おり、雇用従業員全体に占める割合は14.2%となっている。これに50才以上の「高齢者予備軍」を加えると、全体の24.6%となる。これを1984年に社団法人北陸経済調査会が実施した調査結果¹²⁾と比べると、石川県全体では高齢者層の割合は13.6%であったのに対して小松地区を含む南加賀地区（小松市以南）では12.6%となっており、今回の調査結果と比較すると労働人口の高齢化が確実に進展しているものといえる。さらに石川県等が1990年6月に実施した調査（以下「県調査」という。）¹³⁾によると、石川県内の常用労働者を30人以上雇用している1,316事業所の集計結果では全常用労働者に占める55才以上の高齢労働者の割合は10.3%であるが、小松市およびその周辺からなる小松地区では9.4%と県平均と比較して0.9ポイントも低く、石川県内7地区のなかでは最も低い割合を示した。今回の調査は従業員規模5人以上でしかも45才以上の従業員を雇用している事業所を対象として実施したため、県調査の結果と同列に比較することには問題があるもの

の、後にみるように企業の従業員規模に反比例して高年齢者比率が高くなる傾向があることから、比較的調査時点が近いにもかかわらずこのような大きな開きとなって表れたものと推察される。

また、業種別では、陶磁器・窯業（33.3%）、織物関連業（27.7%）、環境・サービス業（25.9%）などの零細企業やいわゆる3K企業を多く抱える業種で高年齢者の割合が高くなっており、地場の主力産業である機械金属業で

は、雇用従業員全体の53.4%を占めながら、全従業員に占める高年齢者の割合は9.4%と低いことが特徴として指摘される。従業員規模別では、ほぼ従業員規模に反比例した形になっており、9人以下の企業では高年齢者の占める割合が31.0%と高いのに対して300人以上の規模では5.7%と大きな開きを示している。これは、小規模企業ほど若年従業員の確保が困難であり、労働力の多くを高年齢者に依存していることを示している。

表1 高年齢者の内訳

業 種	50才以上 (含55才以上)	高年齢者 (55才以上)	50才以上 の割合	高年齢者の 割 合	全従業員数
織 物 関 連 業	123(人)	86(人)	39.7(%)	27.7(%)	310(人)
機 械 金 属 業	793	374	20.0	9.4	3,967
陶 磁 器 ・ 窯 業	13	12	36.1	33.3	36
小 売 業	78	46	16.5	9.7	473
卸 売 業	43	20	19.3	9.0	223
交 通 ・ 運 輸 業	139	65	26.7	12.5	521
建 設 業	170	124	27.7	20.2	614
環境・サービス業	434	301	37.3	25.9	1,162
団 体 ・ 保 険 業	36	24	28.3	18.9	127
合 計	1,829	1,052	24.6	14.2	7,433

(注) 図表中の割合は、「50才以上」及び「高齢者」に該当する従業員数を全従業員数で除した値。

(出所) 社団法人北陸経済調査会「高年齢者地域雇用開発調査報告書」（1991年3月）

表2 従業員規模別高年齢者の割合

従業員規模	高年齢者割合 (%)
9人以下	31.0
10～29人	20.9
30～49人	21.4
50～99人	17.7
100～299人	18.0
300人以上	5.7
合 計	14.2

(出所) 表1と同じ

4.2 高年齢者の従事している職業

これらの高年齢者が現在従事している職業については、男性では「運転労務、その他の労務」が14.7%と最も多く、以下「金属材料製造」（10.1%）、「事務的職業」（10.1%）、「その他の技能」（9.0%）などとなっている。一方、女性に関しては、「サービス・飲食物調理」が39.7%と最も多くなっており、次いで「運転労務、その他の労務」（14.5%）、「紡糸・織布・衣服製造業」（13.2%）などとなっている。男性に比べて女性の場合には特定の職業に集中していること、いいかえれば

職業選択の幅が狭いことが特徴にあげられる。
 なお、小松地区に関しては近隣に栗津、山中、
 片山津のいわゆる加賀温泉郷がひかえ、そこ
 に立地する温泉旅館からの「サービス・飲食
 物調理」に対するニーズが高いことと、しか

も、他の製造業関係の職業に比べると、この
 職業の場合には特殊な技能を要求されること
 も比較的少ないことから従事しやすいことが
 大きな要因と思われる。

表3 高年齢者が現在従事している職業

職業分類 番号	(男性) 単位：人							(女性) 単位：人						
	正 規 従 業 員			正規以外の従業員			合計	正 規 従 業 員			正規以外の従業員			合計
	55～59	60～64	65～	55～59	60～64	65～		55～59	60～64	65～	55～59	60～64	65～	
1	42	14	7	2	1	1	67				1			1
2	52	22	11		6	4	95	6	5	1	2	2		16
3	4	2			1		7	2		1	7	3		13
4	7	10	3		2	1	23	1		3				4
5	6		2		2		10	48	5	3	21	10	6	93
6	58	3	5	2	3	6	77							
7	10		4		2	1	17							
8	35	19	2		4		60							
9	77	11	1	7	3	1	100							
10	28	17		5	13	7	70	7	2		1			10
11	1		1	1	1	1	5							
12	1	2				1	4					1		1
13		1		1	1	4	7	3			3			6
14	23	12	3	1	2	1	42	12	5	1	9	2	2	31
15	11	5	4	2	2	1	25	5	3	1	1	2	1	13
16	19	2	2	3	5	2	33	3						3
17	30	11	13	4	11	8	77	1	1	1		2		5
18	78	2	1		4		85	1	1	1		1		4
19	73	15	11	11	11	18	139	11	5	2	7	5	4	34
合計	555	148	70	39	74	57	943	100	27	14	52	25	13	234

(注) 本設問に対する男女別高年齢者数の合計と表1の高年齢者数とに差がでているが、この原因については調査票の記入上の問題によるものと考えられる。なお、職業分類番号は次の表4の番号のとおりである。

(出所) 表1と同じ

表4 職業の内訳

職業分類番号	職業の分類	代表的職業	職業分類番号	職業の分類	職業の分類
1	専門的・管理的職業	一般機械技術者、弱電技術者 製糸・紡織技術者 建築技術者、土木技術者 システムエンジニア プログラマー 薬剤師、看護婦、准看護婦 栄養士、歯科衛生士、保母	11	電気機械器具組立・修理	民生用電子・電気機械器具修理工 ビデオ音響機器組立工 半導体組立工 電子機器用コイルトランス製造工 プリント基盤組立工 音響部品組立工
2	事務的職業	総務事務員、受付係事務員 一般事務所事務員 医療事務員、レジ係 生産現場事務員、倉庫係事務員 販売係事務員、タイピスト ワープロタイピスト 電算機オペレーター フロント	12	輸送用機械器具組立・修理	自動車整備工 自動車修理工
3	販売	百貨店・スーパー販売員 小売店販売員、卸売販売員	13	食料たばこ製造	製めん工、パン焼き菓子製造工 洋菓子製造工 和生菓子製造工 ハム・ソーセージ製造工 野菜つけ物工
4	販売類似(営業)	商品販売外交員 保険外交員	14	紡糸・織布衣服製造	合糸工、撚糸工、糸検査仕上工 整経工、管巻工、織布工、精練工 浸染工、ニット生地編立工 ニット製品編立工 衣服ミシン縫製工 繊維製品仕上工
5	サービス飲食調理	家政婦、理容師、美容師 クリーニング工、アイロン工 日本料理調理人、西洋料理調理人 中華料理調理人 調理見習、飲食物給仕 旅館接客係、キャディ ビル管理人	15	その他の製造	窯業原料工、ろくろ成形工 陶磁器画工 コンクリート・ブロック製造工 れんが・かわら類成形工 チップ製造工、木製家具製造工 紙箱製造工、製版作業員 オフセット印刷作業員 製本作業員 プラスチック成形工
6	保安	守衛、夜警員、警備員 建設現場誘導員	16	定置機関機械及び建設機械運転	ボイラーオペレーター 起重機運転工、建設機械運転工 玉掛工、電気配線工事作業員
7	農林・漁業	園芸作業員 植木職、造園師 植木職・造園師見習	17	建設土木・舗装	建築大工、大工見習 コンクリート砕組立 建築とび工、タイル張工 左官職、左官見習、配管工 金属建具取付工 建築・土木作業員 舗装作業員
8	運輸・通信	バス運転手、タクシー運転手 大型トラック運転手 小型トラック運転手 ダンプカー運転手 フォークリフト運転手 電話交換手	18	その他の技能	表具師、金属塗装 建築塗装、塗装工見習 製図工、箱詰・袋詰工
9	金属材料製造	旋盤工、ボール盤工、中ぐり工 研磨工、NC旋盤工 NCオペレーター 鋳物工、鍛造操切工	19	運般労務その他の労務	運搬作業員、倉庫作業員 宅配便作業員、倉庫作業員 こん包工、清掃作業員 選別工、雑別工、雑務員
10	金属加工	打抜きプレス 成形プレス工、板金工 電気メッキ工、金属研磨工 アルミサッシ製造工 金型工、アーク溶接工 ガス溶接工、ガス切断工 金属工作機械組立工 建設機械組立工 機械部品組立工 機械修理工、機械検基工			

(出所) 表1と同じ

4.3 高年齢者雇用に対する考え方

次に、これらの企業における今後の高年齢者雇用に対する考え方や対応策、問題点についてみていく。

まず、高年齢者雇用に対しては、積極的な意向を有する企業は65社、反対に消極的な企業は43社であった。この結果からみる限りでは、全体として高年齢者に対して積極的な評価を示しているもののほうが多いといえる。それぞれについての理由は次のとおりである。

高年齢者雇用に積極的な企業の意見としては、「高年齢者に適した仕事がある」とするものが63.1%と最も多く、他には「高年齢者の経験・能力を活かせる」(46.2%)、「定着率がよい」(29.2%)などの意見が多かった。また、近年の人手不足の影響から「若年・中年層の採用が困難」とするものも56.9%あった。

また、そのための具体的な対応策についてみると、既に実施されているものでは「適職への配置、仕事量の分担」(55.1%)、「安全衛生・健康管理などの配慮」(43.5%)、「定年の引上げ、再雇用・勤務延長」(42.9%)などの対策が多い反面、高年齢者に対する「教育訓練の実施」などはあまり行われてこなかったことがわかる。次に、現在検討中のものとしては「作業方法の改善等」(34.0%)、「仕事量の調整」(30.6%)、「賃金規則の改正」(27.7%)などが比較的多く、さらに今後の検討予定のものについては「賃金規則の改訂等」(38.3%)、「労働時間・交代制面での配慮」(31.3%)、「安全衛生・健康管理などの配慮」(30.4%)などとなっている。

ここで「実施済み」「検討中」「検討予定」の3段階での割合を比較すると、「仕事量の調節」や「適職への配置、仕事の分担調整」といった項目は各社における経験の蓄積とともに指摘する割合が低下していつているのに対して、「賃金規則等の改正」や「教育訓練

の実施」、「福利厚生施設の充実」などはこれからも充実を図っていくことが必要な項目のため高くなっているといえる。さらに、既にみた職務再設計に関係する「作業方法の改善等」については、「実施済み」あるいは「検討中」と答えた割合が高く、高年齢者の雇用比率の高い小松地区の中小企業においては、高年齢者がいる限り即対応を迫られる問題と考えられていることがわかる。なお、小松地区ではまだ数は多くないものの、「高年齢者をまとめて一つの職場にする」とか「高年齢者をまとめて別会社を作る」などといった意見も散見される。

このように、これまでも高年齢者を受入れている企業では、高年齢者の肉体的・精神的な面に対する配慮が多く、これに対して今後の対応策については新たに賃金規則等の管理制度や教育訓練制度などに加えて、直接的な作業環境面のより一層の充実にも配慮していこうと考えていることがわかる。

表5 高年齢労働者の雇用を増やす理由

単位：社、%

理 由	回答数	割 合
適した仕事がある	41	63.1
経験・能力を活かせる	30	46.2
定着率がよい	19	29.2
時代の社会的要請である	11	16.9
仕事が年齢に関係がない	11	16.9
賃金が割安である	13	20.0
若年・中年層の採用が困難	37	56.9
労働組合の要求	0	0
従業員のやる気を起こす	1	1.5
そ の 他	2	3.1

(出所) 表1と同じ

表6 高齢者の雇用拡大を図るための措置

単位：社，％

措 置	実 施 済	割 合	検 討 中	割 合	検 討 予 定	割 合
仕事量の調整	15	30.6	15	30.6	12	24.5
適職への配置，仕事の分担調整	27	55.1	12	24.5	8	16.3
労働時間・交代制面での配慮	17	35.4	9	18.8	15	31.3
作業方法の改善等	16	32.0	17	34.0	11	22.0
賃金規則等の改正	9	19.1	13	27.7	18	38.3
安全衛生・健康管理などの配慮	20	43.5	10	21.7	14	30.4
教育訓練の実施	9	20.5	9	20.5	13	29.5
福利厚生施設の充実	6	14.3	8	19.0	8	19.0
外注仕事の内製化（自社化）	5	11.4	12	27.3	5	11.4
定年の引上げ，再雇用・勤務延長	21	42.9	11	22.4	12	24.5
高齢者をまとめて1つの職場にする	2	4.7	3	7.0	3	7.0
高齢者をまとめて別会社をつくる	1	2.5	1	2.5		
他事業主と共同で事業所を作る	1	2.5	2	5.0	2	5.0
そ の 他			1	14.3		

(注) 本設問では無回答が非常に多かったため，回答企業数のみで集計。

(出所) 表1と同じ

これに対して高齢者の雇用に関して消極的な意向を持つ企業の考え方としては、「体力・健康面での不安」が51.2%と半数を越えたほか、「適した仕事がない」というところも34.9%みられた。各社の仕事の内容によって高齢者を必要とするのかどうかについては異なるものの，加齢にともなって生じる必然的帰結ともいえる高齢者の肉体的な面に対する不安が高齢者の雇用開発を進めていく上で非常にネックになっていると考えている企業が多いことが指摘できる。

表7 高齢者の雇用を拡大しない理由

単位：社，％

理 由	回答企業	割 合
適した仕事がない	15	34.9
体力・健康面での不安	22	51.2
過去の経験にこだわる	2	4.7
採用してもすぐ辞める	2	4.7
能力の割に賃金が高い	6	14.0
若年・中年層の採用で充足	9	20.9
採用予定なし	5	11.6
そ の 他	2	4.7

(出所) 表1と同じ

小松地区の企業においては今後の高齢者の雇用に対して，彼らに適した仕事がある企業やその経験・能力を活かせる企業あるいは若年・中年層の採用が困難な企業では積極的な意見が聞かれた。このような企業では適職

への配置や仕事量の分担，教育・訓練の実施，安全衛生や健康管理などへの配慮をしているところが多いが，今後は賃金規則の改正や作業環境の改善等を行なっていくことが必要と考えられている。これに対して高年齢労働者の健康面に不安を抱いたり，彼らに適した仕事がないとする企業などでは高年齢者雇用に対して消極的であった。

本調査結果からは高年齢者に対しては比較的高い評価が多いことから，高年齢者の雇用開発を進めていく上でこのようなネックと考えられている個々の条件を解決する手立てをみつけていくことが重要である。そのためには高年齢者に適した職務の開発や作業環境の改善が必要であり，そのためには職務再設計の考え方が有効である。

5 地域における職務再設計の事例

これまでみてきた小松地区の企業を対象とした調査のなかで，職務再設計に関する方法として以下のような事例があげられていた。これらは高齢化に対して各企業で採用されている作業環境上での配慮としてフリー・アンサー形式で記入されたものである。同一の業種のなかで同一の例に関しては一例としてある。なお，業種欄の横の（ ）のなかは各業種ごとの回収企業数と本設問に対する回答企業数を，また，各事例の後の（ ）のなかには回答企業数を示している。（複数項目を記入してあるものは，それぞれ該当する事例に分類した。）

【織物関連業】（19社中4社）

- ・撚台をかける時，下段はしゃがみ込む作業となるので，可動式の椅子を利用する。（1）
- ・重量物の運搬に際してフォークリフトやハンドリフト等の搬送機器を使用する。（3）

【機械金属業】（42社中9社）

- ・高年齢者には腰に負担のかかる作業を行な

わせない。（1）

- ・高年齢者に適した作業配分，作業時間を配慮する。（1）
- ・安全な作業環境をつくる。（4）
- ・軽作業化する。（3）
- ・高年齢者に適した作業場所を考慮している。（1）
- ・照度を上げる。（1）

【小売業】（19社中2社）

- ・機械化する。（1）
- ・安全な作業環境をつくる。（1）

【卸売業】（5社中1社）

- ・作業の単純化，軽量化，自動化を進める。（1）

【交通・運輸業】（6社中2社）

- ・安全な作業環境をつくる。（1）
- ・貸切バスの専任運転士から乗合バス運転士への移籍。（1）

【建設業】（42社中15社）

- ・機械設備を工夫し手作業を少なくする。（2）
- ・高所作業からはずす。（2）
- ・重機の運転からはずす。（2）
- ・安全な作業環境をつくる。（1）
- ・腰に無理がかからないような作業を高年齢者に与える。（1）
- ・軽作業化する。（6）
- ・作業時間の短縮。（4）

【環境・サービス業】（28社中8社）

- ・安全な作業環境を作る。（1）
- ・照度を昼間光度に近くなるように配慮する。（3）

- ・高年齢者に適した作業配分，作業時間を配慮する。（3）
- ・軽作業化する。（2）
- ・作業用具の改善・整備。（1）
- ・エアー・ホイス等を設置し，重量物運搬を軽減する。（1）

これらの49例についてみていくと，まず，

最も多かったのは建設業において高所作業やブルドーザー等の重機運転など負荷の大きい作業そのものから高年齢者をはずして高年齢者に適した軽作業に移したり、作業時間を短縮化したものなどで、全体で27例みられた。また、重量物の持ちあげ作業や運搬作業に対してフォークリフトやエア・ホイストなどを用いたり可動式の椅子を利用した例のように高年齢者の肉体的負荷を軽減するために機械器具を用いたものが10例、安全な作業環境づくりを進めたものが8例、視力の低下に対して作業場所の照度を上げて環境改善を行ったものが4例みられた。この結果からみる限り、小松地区で最も広く行われているのは高年齢者を肉体的負荷の多い作業から軽作業へと移していくものであった。

これらについて回答した企業では必ずしも職務再設計という認識はなくとも、人手不足状況のなかで高年齢者を貴重な労働力として活用していくために考案されたものが多い。しかし、現在の小松地区の企業の現状としては、職務再設計といった積極的な意識が低く必要に駆られて行なっている場合もあり、結果的には同じことであっても、経営主体の意識として科学的な管理手法を認識していないなら一つの大きな問題といえる。加えて、今後予想される高齢化社会において、高年齢労働者の有効活用を図っていくためには、職務再設計というテーマに絞ってみていくならば、個々の企業で実施されている事例を丹念に収集し、それらを分類・整理して、よりよい方法を探求していくことが必要であると思われる。

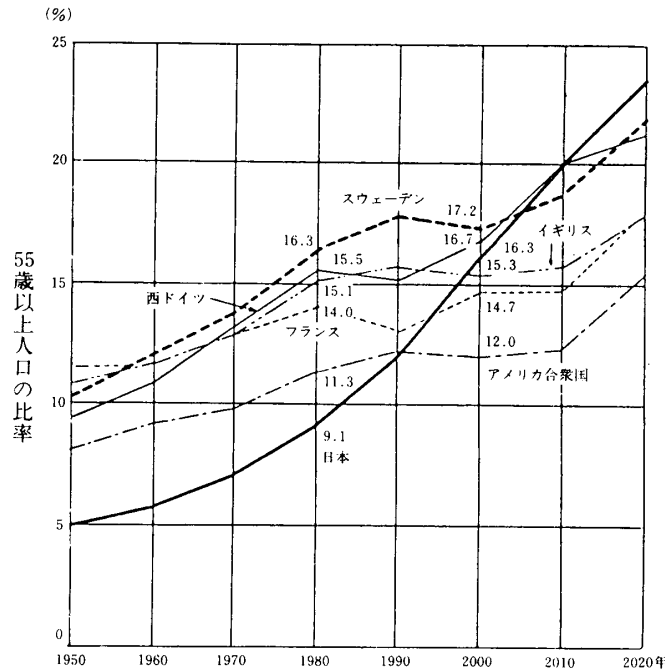
働者の有効活用を図っていくためには、職務再設計というテーマに絞ってみていくならば、個々の企業で実施されている事例を丹念に収集し、それらを分類・整理して、よりよい方法を探求していくことが必要であると思われる。

む す び

高齢化社会をむかえて、その影響は企業経営にも種々みられる。本稿では労働力の高齢化に対応した人事管理のあり方についてみるとともに、石川県小松市に立地している企業における高年齢者雇用の実態および問題点、対応策について考察した。企業における労働力の高齢化については、ひとくちに高齢化といっても業種や企業規模などによりその進展状況には非常に相違がみられることや企業で実施されている対応策についても種々異なっていることが明らかとなった。また、高年齢者の労働力としての特性には長所とともに短所もみられるが、長所を活かすとともに高年齢者の加齢にともなう短所を補完して高年齢者の有効活用をはかっていくことが今後ますます重要になってくる。その際、種々の制度的な問題とともに職務再設計の考え方を活かして作業環境の改善をはかっていくことが必要であると考えられる。

引用文献・脚注

- 1) 図1はわが国および欧米先進諸国における人口高齢化の国際比較を示したものであるが、わが国の高齢化の進展速度が最も急であることがわかる。
- 2) 労働省長寿社会雇用ビジョン研究会「長寿社会雇用ビジョン」(1990年10月)



資料出所：United Nations, World Population Prospects, Estimates and Projections as Assessed in 1984.

厚生省人口問題研究所「日本の将来推計人口」(1986年12月推計)

(図1 人口高齡化の国際比較)

(出所) 清水傳雄「高年齢者雇用対策の展開」(労働法令協会, 1991年3月) p.13

3) 本稿では企業経営との関連でより密接な人事管理問題にテーマを絞っているが、高年齢者の雇用問題を考えていく上では、年金等の福祉問題を始めとする種々の政策に関する問題も非常に大きな位置を占めている。このような高齡化社会に対応した国家等の政策に関する最近の文献としては、次のようなものがあげられる。

- ・氏原正治著「日本経済と雇用政策」(東京大学出版会, 1989年1月)
- ・植田政孝ほか編「高齡化社会への総合政策」(新評論, 1990年8月)
- ・清水傳雄著「高年齢者雇用対策の展開」(労働法令協会, 1991年3月)

4) 引用文献 2

5) ME化が労働面等の企業経営に与える影響については、拙稿「企業行動と労働の変化」(碓井, 渡辺, 田中編著「日本経済論」中央経済社, 1991年1月所収)を参照されたい。

6) CDPとは、「従業員側の側からみれば生涯にわたる能力開発・発揮の目的から、企業の側からみれば変化する技術・市場などの環境条件に対応できる人材を継続的に確保することによってその発展を永久に可能とする目的から、従業員を計画的にジョブ・ローテーションし、そのための教育を行い、もって経歴形成(職務の経験=職務の広さと深さ)を軸に、長期的視点から計画的に人材を配置・育成するための一連の人事施策」のことをいう。(神戸大学経営学研究室編「経営学大辞典」中央経済社, 1988年7月, p.163)

- 7) ergonomicsとは、「ギリシャ語のergon（仕事）と nomos（法則）から造成された語。生理学、心理学、工学などの協同によって、人間の能力と行動特性を中心に、人間＝機械システムを考究する学際的な研究領域の名称として、第2次大戦後に『人間工学』に代わって欧州各国や日本で広くこの名称が用いられている。」（引用文献 6, p.1）
- 8) 高年齢労働者の長所については山下昌美著「現代企業の労務管理」（白桃書房，1983年 8月）p.98～p.99から引用した。同じく短所については財団法人高年齢者雇用開発協会「中高年齢者のための職務再設計事典」（1983年 9月）を参考にした。
- 9) 職務再設計（job redesign）という概念は，1963年当時，OECD（経済協力開発機構）において中高年齢者の雇用対策について議論された時に生れたものといわれている（職業研究所「中高年齢者の雇用促進とジョブ・リデザイン～OECDの報告書から～」（1973年 3月））。わが国においても，近年の高齢化の進展にともなって，クローズ・アップされてきた。
- 10) 財団法人高年齢者雇用開発協会「中高年齢者のための職務再設計事典」（1983年 9月）p.2～p.4。
- 11) 調査結果の詳細については，社団法人北陸経済調査会「高年齢者地域雇用開発調査報告書」（1991年 3月）を参照されたい。なお，本調査にさきだって小松商工会議所で従業員5人以上の会員企業1,000社を対象とした準備調査を実施し，45才上の中高年齢者を雇用している415社を抽出した。
- ここで調査対象として45才以上の中高年齢者を雇用している企業としたのは，現在，高年齢者の範疇に属する従業員ばかりではなく，近い将来その仲間入りをする「45才以上55才以下」の層をもこれからの施策展開の対象として取り上げ，将来を見すえた対応を考えて行く必要があると考えたためである。なお，業種別の調査対象数および回収企業数，回収企業の従業員規模別構成，業種の内訳に関しては次のとおりである。ここでの業種分類に関しては，小松商工会議所で採用されている会員企業の業種分類基準を用いている。

表8 調査対象企業数および回収企業数

単位：社，％

業 種	調査対象	回収数	回答率
織 物 関 連 業	53	19	35.8
機 械 金 属 業	71	42	59.2
陶 磁 器 ・ 窯 業	13	7	53.8
小 売 業	49	19	38.8
卸 売 業	24	15	62.5
交 通 ・ 運 輸 業	34	14	41.2
建 設 業	89	42	47.2
環 境 ・ サ ー ビ ス 業	52	28	53.8
団 体 ・ 保 険 業	30	13	43.3
合 計	415	199	48.0

(注) 小松商工会議所「高年齢者雇用開発調査（事業主）」集計結果から作成

(出所) 表1と同じ

表10 業種の内訳

業種名	内 訳
織物関連業	織物業，繊維加工業など
機械金属業	建設機械製造業，産業機械製造業 電気機械製造業，輸送機械製造業など
陶磁器業	九谷焼製造業，陶磁器製造業など
小売業	日用品小売業，衣料品小売業，食 料品小売業など
卸売業	各種商品卸売業
交通運輸業	運輸業，タクシー業など
建設業	建設業，建築土木業など
環境サービス業	環境衛生業，旅館業など
団体保険業	各種団体，生命保険業，損害保険 業など

(出所) 表1と同じ

表9 回収企業の従業員規模別構成

単位：社

業 種	5人 以下	10人 以下	20人 以下	50人 以下	100人 以下	300人 以下	500人 以下	501人 以上
織 物 関 連 業	660	74	40	17	8	1	1	1
機 械 金 属 業	252	39	32	28	12	6	3	2
陶 磁 器 ・ 窯 業	95	18	4	4				
小 売 業	803	73	33	25	5	2		
卸 売 業	99	36	25	10	2	1		11
交 通 ・ 運 輸 業	139	38	42	20	2	4		
建 設 業	594	80	57	21	2	1		
環 境 ・ サ ー ビ ス 業	564	57	33	21	15	6		1
団 体 ・ 保 険 業	72	19	23	13	4	1	1	
合 計	3,238	434	289	159	50	22	6	5

(資料) 小松商工会議所

(出所) 表1と同じ

12) 社団法人北陸経済調査会「高年齢者の雇用に関する調査」（1985年 3月）

13) 石川県職業安定課ほか「石川県下の事業所における定年制及び高年齢者・障害者の雇用状況調査結果」（1991年10月）

On a better way of personnel management in an aging society

— Job redesign and improved employment of aged workers —

Haruto TANAKA

(Received November 1, 1991)

ABSTRACT

The purpose of this paper is to examine a better way of personnel management in an aging society. With the rapid increase of the aged people in the Japanese society at large, the number of aged workers in labor market is also expected to increase.

The Japanese labor market would face such difficult circumstances as the increase of aged workers, difficulties in securing young labor force, and the general and chronic labor shortage. These three main difficulties would certainly some influence on, and bring about some changes in, the existing way of personnel management in the Japanese industries.

With this in mind, possible problems concerning the employment of people aged 55 and over are examined and the better way to promote their employment is discussed with a special emphasis on the importance of job redesign — one of the most effective methods in small and medium-sized enterprises —, focusing on the sample firms based in Komatsu-city, Ishikawa.

KEY WORDS

Personnel management, Job redesign, Aged workers, Ergonomics, Environment of laboring, Micro electronics, Small and medium-sized enterprises.