

民間企業における団塊世代退職関連施策¹

荻野 勝彦

(トヨタ自動車(株)人事部企画室主担当員)

目次

- 1 はじめに
- 2 問題の所在
- 3 具体的な施策
- 4 おわりに

1 はじめに

本稿では、民間企業における団塊世代の退職に対する取り組みの一事例として、筆者が勤務するトヨタ自動車株式会社における関連施策をいくつか紹介する。ただし、これらは必ずしも直接に「団塊世代の退職」への対策を意図したものではなく、いずれも別の目的、あるいはより幅広い目的を持っている。本稿の目的は、それらの施策が結果としてどのように「団塊世代の退職」にも関連する施策となっているかを紹介するところにある。

まず、同社の会社概況を表 1-1 に示す。

表 1-1 トヨタ自動車株式会社の会社概要と経営状況 (2003 年 3 月現在/2003 年 3 月期)

会社名	: トヨタ自動車株式会社 (TOYOTA MOTOR CORPORATION)
創立	: 1937 年 (昭和 12 年) 8 月 28 日
従業員数	: 65,551 人 (連結会社合計 264,096 人)
資本金	: 3,970 億円
売上高	: 160,542 億円 (連結) 87,393 億円 (単独)
経常利益	: 14,140 億円 (連結) 8,926 億円 (単独)
販売実績	: 6,246 千台 (連結) 3,595 千台 (単独)

出所) トヨタ自動車株式会社のウェブサイトから作成

同社従業員の年齢構成を 20 歳から 60 歳までの 5 歳きざみの年齢階級で見ると、30 代の前半・後半が 15%弱となっているのを除けば、すべての階級で 10%~13%の範囲に収まっており、いわゆる団塊世代が他の世代に較べてとりたてて多いわけではない。とくに、事務・技術職 (いわゆるホワイトカラー) は団塊世代の比率が低く、それに対して技能職 (ブ

¹ 本稿は、2003 年 12 月に実施したトヨタ自動車株式会社安全衛生推進部、同グローバル生産推進センター、同グローバル人事部、同人事部およびトヨタパーソナルサポート株式会社企画管理部の各担当者からのヒヤリングと資料提供にもとづいている。本稿は、ヒヤリングにご協力いただいた各氏の確認を得ているが、ありうべき誤りなどはすべて筆者の責任に帰する。なお、本稿はすべて筆者の個人的見解であり、トヨタ自動車株式会社や関連する会社・団体などの公式見解ではない。

ルーカラー)は比較的団塊世代の比率が高く、日本全体のそれに近い構成比を占めている。

なお、同社の定年年齢は60歳であるが、別に定年以降の再雇用制度などが設けられている(後述)。ただし、同社は自動車製造のライン作業などに従事する技能職が多く、その仕事の多くはコンベアライン上での立ち作業であり、身体的な負荷が比較的高いものである。そのため、定年後も就労を希望する人の割合は必ずしも高くなく、また、就労を希望する人の中でも、定年前と同様の仕事に引き続き従事したいと考える人はさらに少ないのが実態となっている²。

2 問題の所在

一般的に団塊世代の退職をめぐる問題点としては、多数の退職者が出ることによる労働力不足、熟練工の退職にともなう技術・技能の喪失、年金制度の変更による60歳以降の従業員の生活、多数の退職者に対する退職一時金や企業年金の支払いなどが指摘されているようだ。以下、これらの諸点について、トヨタ自動車における問題の所在を確認する。

(1)労働力の不足

事務・技術職については前述のとおりもともと団塊世代の比率は高くないため、全体としては労働力の不足は問題とされないものと考えられている。ただし、個別の部門・部署においては団塊世代の比率の高い職場もあるため、局所的には問題となる可能性がある。

技能職については、団塊世代の比率が比較的高いものの、やはり労働力不足の問題は小さいものと考えられている。その理由としては、自動車産業においては生産の海外シフトが顕著にみられることがあげられる。トヨタ自動車においても、日本国内の生産台数は1990年には年400万台に達したが、その後減少し、1994年以降はおおむね310万台から350万台協の範囲内で増減している。そのいっぽう、1990年には80万台程度だった海外生産が2002年には200万台を突破した(表2-1)。そのため、国内の現業部門の人員数は趨勢的には横ばいもしくは微減がみこまれており、団塊世代の退職が労働力不足につながる可能性も低いものと考えられている。

したがって、トヨタ自動車においては団塊世代の退職による労働力不足の問題はないも

² ただし、同社の人事部では、今後年金支給開始年齢が引き上げられることにより、就労を希望する人が増加する可能性があるものと考えられている。

のとみられている。

表 2-1 トヨタ自動車の海外生産・国内生産の推移(1993-2002、千台)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
海外生産	888.7	1051.3	1253.3	1346.0	1390.1	1467.6	1611.0	1751.4	1780.6	2155.2
国内生産	3561.8	3508.5	3171.3	3410.1	3502.0	3165.8	3118.2	3429.2	3354.4	3485.2
合計	4450.5	4559.8	4424.6	4756.1	4892.1	4633.4	4729.2	5180.6	5135.0	5640.4

出所) トヨタ自動車(株) 広報部(2003)『トヨタの概況 2003—データでみる世界の中のトヨタ』から作成

(2) 団塊世代の持つ技術・技能の流出・喪失

技能職においては、技能の伝承については古くから意識されており、各職場においてさまざまな取り組みが行われてきた。それはすでに日常的な職場運営にビルトインされており、団塊世代の技能もその枠組みのなかで後世代に伝承されつつあるとみられる。

いっぽうで、伝承を受ける側が多様化することにより、この枠組みが一部でうまく機能しにくくなるのではないかとの問題意識が持たれはじめた。こうした問題への取り組みは、とくに団塊世代を意識したものではないが、結果として団塊世代の技能の喪失を防止する効果を持つと思われる。

また、事務・技術職、技能職とも、少数ながら余人をもって替えがたい技能や、同業他社への流出を避けたい技術の持ち主も存在しており、こうした人の処遇についても対応が求められる。

(3) 退職後の生活支援

老齢年金の支給開始年齢が引き上げられているが、従業員が将来に不安を感じずに働けることは生産性向上のために重要であり、定年退職後の生活支援は大きな課題と受け止められている。

定年退職後も引き続きなんらかの形で雇用する雇用延長はひとつの方策であり、継続雇用制度や再就労制度が導入されている。また、職場環境改善のために取り組まれている作業負荷の軽減は、結果として雇用延長の可能性を高める。また、健康づくりへの取り組みも、結果として定年後もなんらかの形で就労することを支援するものといえる。これらも

いずれも団塊世代を意識した施策ではないが、結果として団塊世代への対策ともなっている。

いっぽう、雇用延長に関しては会社や職場の要員ニーズとの関係もあり、また、トヨタ自動車の現業部門の場合、かなりの身体的負荷をとまなう実作業であることから、世間の趨勢に比べれば定年以降も勤続したいとの希望は高くない。そのため、雇用以外の方法による定年退職後の生活支援にも取り組まれている。

(4)退職一時金・企業年金の負担

長期にわたる低金利が企業年金の財政に深刻な影響を与えていることに加えて、団塊世代の退職にとまなう退職一時金・企業年金の支払増の企業経営への影響が懸念されている。トヨタ自動車は、すでに 1997 年度から 1999 年度にかけて数百億円の厚生年金基金の利差損を補填していたが、2000 年 4 月に予定利率の見直しと給付設計の再構築を実施した。2001 年 3 月期には退職給付に係る会計基準を適用し、同期に特別損失を計上して積立不足を一括償却した。その後も、確定拠出型年金制度の導入や厚生年金基金の代行返上など、法制度の変更に対応した施策を実施している。現時点では具体的な取り組みは行われていないため、本稿ではこれ以上の言及は行わないが、今後も引き続き長期的な持続可能性の観点から年金制度を検討していく必要があることは、労使間で一定の共通認識が持たれつつあるようだ。

3 具体的な施策

以下、それぞれの問題点に対する具体的な取り組み内容についてその概況を述べる。

(1)定年以降の雇用

はじめに、定年以降の雇用をとりあげる。前述したとおり、トヨタ自動車では基本的に団塊世代の退職による労働力不足の問題はないと思われる。とはいえ、定年退職をすべて新規採用などで補充するより、一部は定年に到達した人に引き続き働いてもらうことが、蓄積された技能を有効に活用するとともに、後進にとっての目標を提示するといった面でも望ましいと考えられる。また、定年退職後の生活支援の観点からも、定年退職後の就労

を促進、支援することが望ましいことはいうまでもない。

定年以降の雇用に関する制度的な取り組みとしては、①社内で定年前と同じ業務に継続就労する「スキルド・パートナー」、②社外の人材派遣業者などへの紹介を行う「選択式再就労システム」、および③現場における優れたノウハウを持つ人材を活用してOJTの外販を行う別会社「OJTソリューションズ」への転籍の3つがある。(図3-1)。いずれも原則として技能職を対象としたものとなっている。

活躍の場	社 内	社 外
基幹職		OJT・ ソリューションズ
CX級		
SX級	スキルド・パートナー (ラインの実作業)	選択式再就労システム (多種多様な働く場)
EX級以下		

図3-1. トヨタ自動車における定年後の雇用に関する制度

注) 基幹職、CX級、SX級、EX級は、それぞれ世間の課長クラス以上、作業長クラス、職長クラス、班長クラスにおおむね相当する。

出所) トヨタ自動車(株)人事部

①スキルド・パートナー制度

定年後再雇用制度である「スキルド・パートナー」制度は1991年に導入され、2001年4月に大幅な拡充が行われた。その趣旨は、定年退職者が豊かな経験や高い技能を活かす道を開き、更なる強い職場体制の構築を図るという基本的な考えのもと、会社ニーズと本人の希望を前提に、再雇用されて意欲的に高い技能を発揮してもらい、「現役社員の目標になる働き方」を期待するというものである。したがって、職場での働き方は社員同様に係・組に所属して、監督者の指示のもとで働いてもらう、すなわち原則的に定年前と同じ仕事を続ける(工場部門では生産現場での直接作業が中心)ことが基本とされている。

対象者の原則的な人選基準としては、技能職のCX級以下で、一定以上の技能水準(各職場のEX級の職能要件=後述する「専門技能修得制度」における「A級」レベル)を持つこと、健康診断の結果、定年前と同じ仕事を続けることに支障がないことが要件とされる。それに、本人の希望および会社ニーズ(職場の意見)が加味される。

雇用契約は、トヨタ自動車の直接雇用(常勤嘱託)で、1年間の有期契約となっており、

人選基準に一致するかぎり、最長 63 歳の誕生日の月の末日まで契約更新が可能である。

フルタイム勤務とハーフタイム勤務があり、フルタイム勤務は勤務日や勤務時間帯などは社員と同様で、交替制勤務や時間外労働なども基本的に社員と同様となっている。賃金はフルタイム勤務で月例賃金と賞与で年間 300 万円程度となっており、年金を加えた年収は 490 万円程度と見込まれる。

制度導入以降、毎年約 1000 人の定年退職者のうち 100 人程度がこの制度によって再雇用されている。

② 選択的再就労システム

スキルド・パートナー制度と異なり、社外での再就労を斡旋、促進する制度として「選択的再就労システム」がある。これは直接雇用ではなく、派遣・請負などの人材ビジネス業者への紹介という形をとる。したがって、仕事の内容も原則的に定年前と異なるものとなる。対象者は組合員全員で、技能職だけでなく事務・技術職も含まれる。

具体的には、定年退職予定者でスキルド・パートナー以外の働き方を希望する人から、仕事内容や就労形態などの希望を調査し、人事部で集約する。それをもとに人事部が人材ビジネス業者に働きかけ、たとえば建物や設備の点検・整備、車両の運転・整備や、溶接作業やフォークリフトでの物品運搬など、トヨタ自動車で得た技能、経験、知識がなるべく生きる仕事の高齢者の求人を収集する。その内訳をみると、仕事の内容、契約期間、就労日数・休日、労働時間、処遇などは多種多様であり、対象者はその情報をみて、自らのライフプラン、ライフスタイルとのかねあいを考えながら、希望する業者への紹介を受けることになる。選択式再就労システムとスキルド・パートナー制度のそれぞれの概要を、表 3-1. に対比する形でまとめた。

表 3-1. 選択式再就労システムとスキルド・パートナー制度の概要比較

項目	選択式再就労システム	スキルドパートナー
対象者	▼スキルド・パートナー内定者以外の事技職も含めた組合員全員 ※原則、60才定年を迎える方	▼技能職○級以下 ※原則、60才定年を迎える方
人選方法	▼本人の選択と各社(派遣・請負会社)による人選 ※人選にはトヨタは関与せず	▼本人の希望と会社ニーズ ※当社内で人選
雇用形態	▼各社(派遣・請負会社)での直接雇用及び派遣契約社員	▼当社での直接雇用
働き方	▼一部を除き、基本的に現役時と異なる働き方	▼原則、現役時と同様な働き方
勤務形態	▼3交替、常時8H、パートタイム、週3日勤務など多種多様	▼現役社員と同じ勤務形態

出所) トヨタ自動車(株)人事部

なお、選択式再就労システムで会社が行うのは紹介のみであり、人選・採用は各業者において行われるため、必ず就労できるとは限らない。本制度では例年 100 人程度が紹介を受けているが、そのうちどれだけが現実的に就労しているのかは確認されていないという。

③OJTソリューションズ

株式会社オージェイティイー・ソリューションズは、2001 年 4 月にトヨタ自動車とリクルート・グループの合弁で設立された。

この会社は、トヨタ自動車の技能職監督者の持つ高度な職場運営能力に着目し、製造現場の体質強化につながる現場管理監督者の人材育成支援＝OJTおよび課題解決の支援を外販しようとするものである。具体的には、熟練したトレーナーがクライアントの職場の観察とヒヤリングを行い、現場の強み・弱みを抽出、それをもとに、人材育成を通じた課題解決のためのソリューションを提案、さらにはその実行をクライアントとともに実行し、課題の解決にとどまらず、新たな課題の発見と解決を主体的に行える人材を育成するというサービスを提供している。このトレーナーとして、トヨタ自動車の定年退職者が期待されており、具体的には 57 歳程度から同社のトレーナーとして出向し、60 歳定年を迎えた時点で同社に再就職することが想定されている。

2003 年 3 月現在、トレーナーは 30 人であるが、幸いにして引き合いも多く、2007 年には 160 人規模にまで拡大していく予定となっている。そのため、毎年十数人程度の高度技能を持った人が出向、再雇用される見込みである。当然ながら人選の基準はかなり厳しく、対象者は技能職の C X 級または基幹職で、本人の高い意欲や、高度な人材育成力・問題解決力といった能力に加え、長期・高頻度の出張にも耐えられる心身の健康や、協調性や社外での業務経験（関連会社、海外事業体等での作業指導など）などを最低条件とし、慎重に人物を確認のうえ判断している。労働条件などはトヨタ自動車に在籍時と同等である。

④事務・技術職の定年退職後雇用

事務・技術職については定年退職後の雇用に関するまとまった制度はなく、基本的には個別対応となっている。

もとより、事務・技術職でとくに優れた人材は役員あるいは役員待遇で 60 歳以降も就労することが原則だが、それ以外にも、部長クラスで特別な技術やノウハウを持ち、社外への流出が好ましくない人については、例外的に定年以降も就労いただいている。この場合、処遇などは市場価格などを参考に個別に決定する。

また、部署・職場によっては人員構成にアンバランスがあり、定年退職者が集中することで要員の支障をきたすケースがある。こうした場合は、他部署からの異動や新規採用などによる補充と比較考量し、定年退職者の活用にメリットがあると判断されれば、課長クラスの人材に継続的に就労していただくことがある。したがって、処遇などは経営上のメリットのある形で決定される。

ちなみに、いずれのケースも、就労形態は直接雇用ではなく、業務委託としている。具体的には、トヨタ自動車は定年退職して別会社に転籍していただき、そこに業務委託するという形をとる。こうした方法になじむ独立性の高いまとまった業務であり、自己完結的に働ける人であることを定年後の就労の必要条件としている。

(2)技能の体系化・標準化・形式知化

①その必要性

トヨタ自動車では、古くから技能の伝承に対する取り組みが継続的に進められており、現在では各職場における日常活動として定着している³。したがって、団塊世代の持つ技能もこうした活動を通じて確実に次世代に伝承されており、その退職によって技能が大きく喪失することはないと考えられている⁴。

ただし、そのいっぽうで、各職場における「日常活動」ゆえの問題点も、かねてから指摘されてきた。具体的には、技能の多くが管理監督者や熟練工に属人的に蓄積された「暗黙知」となっており、仕事をしながらのOJTが中心となるため、その伝承に時間がかかること、各工場・各職場によって技能の内容やノウハウが一部で異なっていること、職務の専門化が進んだことにより技能が各個人に細分化されていることなどである。

こうした問題点については、従来から、たとえば各職場の業務の繁閑やメンバーの異動といった事情に左右され、技能伝承や人材育成が進みにくいことなどが指摘されてきたが、近年になって海外進出の進展や働く人の多様化、意識の変化などが進んだことにより、より強く意識されるようになってきた。

その代表的なものが、海外生産の拡大にともなう海外事業体への技能移転であろう。ことばや風土の違いがあるなかでは、暗黙知を作業指導で伝えることは非常な困難をともな

³ その具体的な内容については、たとえば小池和男・中馬宏之・太田聡一(2001)『もの造りの技能－自動車産業の職場で』東洋経済新報社などの研究成果に詳しい。

⁴ トヨタ自動車にかぎらず、日本の自動車メーカー各社では、それぞれに独自の熟練技能伝承の取り組みを進めている。日本自動車工業会の機関誌「JAMAGAZINE」2000年9月号には、日野自動車工業(株)、本田技研工業(株)、ダイハツ工業(株)、マツダ(株)における事例が掲載されている。

う。加えて、海外事業体の支援には複数の工場、職場が関与することも多いため、異なる工場・職場の人が同じ人に仕事を教える際に「人によって教えることが微妙に違う」といった問題も起きる。また、複数の部分からなる一連の仕事を教えるときに、一人で全体を教えられる人がいないため、何人も日本人が交替で教えなければならない、といった問題も起きています。

国内の生産現場においても、有期雇用の期間従業員や社内外からの応援者といった人たちが増えているという変化がある。前述したように、技能職においては今後要員数の増加は見込みにくいことから、国内生産台数の変動に対する要員面での対応を容易とするため、いわゆる「雇用の調整弁」としてのこれらの人々を増やしていくという方針がとられているためである。そのため、職場のいわゆる「人の出入り」が増え、仕事を教える場面も増えることから、より効果的に仕事を教えることが求められている。加えて、2003年の労働基準法改正により、生産現場で3年までの有期雇用契約が可能になったことから、期間従業員の契約期間が長期化し、より高度な作業を担当するようになる可能性がある。「暗黙知」としての技能を効果的に伝えることの必要性はさらに高まるものと思われる。

なお、それに加えて、現場の実感として、若年層の意識変化により、従来のような、現場で上司が部下に仕事をやりながら時間をかけて仕事を教えるといった方法による技能伝承が難しい風潮がみられるようになったという意見もある。これも、技能の標準化や形式知化が要請される背景となりうるだろう。

こうした問題意識のもとで、属人的な暗黙知となっている標準化されていない技能やノウハウ、細分化された技能やノウハウの体系化・標準化・形式知化にむけて、さまざまな取り組みが進められている。これらは必ずしも、体系化・標準化・形式知化それだけを目的としたものではなく、むしろ人材育成や海外生産支援などの大きな目的に向けた取り組みの一環として行われているものである。ここでは、その中からふたつの事例を紹介する。

② 専門技能修得制度

まず、技能職の人材育成における重要な柱のひとつである「専門技能修得制度」における取り組みを紹介する。これは各職種において必要とされる知識・技能を体系的に修得させ向上させる全社統一の技能育成システムであり、具体的には到達した技能の水準に応じて、12の職種別に、C級、B級、A級の3段階で認定していくしくみである（なお、傑出した技能に対しては個別に「S級」が認定されている）。人材育成に加えて技能重視の職場風土づくり、技能の伝承と強い職場体制づくりと、個人が自己の成長とものづくりの喜び

を実感できることを目的としている。

技能職の人事制度は職能資格制度であり、新入社員からCX級（作業長クラス）まで6段階の職能資格が設定されており、職種毎・職能資格毎に職能要件が決められている。これは専門技能修得制度の級と連動しており、該当の級に合格することが資格昇格の要件とされている。その概念図を図3-2に示す。



図3-2 専門技能修得制度の級と職能資格

出所) トヨタ自動車(株) 人事部

人材育成、技能の修得の基本はOJTであり、専門技能修得制度をはじめとする教育制度や、賃金制度や人事考課などの人事施策は、OJTを補完するものとして位置づけられている。したがって、専門技能修得制度についても日常的なOJTや集合教育などは、各工場・各職場が中心となって運営される。具体的には、各工場に職種別の「技能道場⁵」があり、そこで専任のトレーナー（原則としてCX級）が推進にあたっている。

そのいっぽう、制度を全社で整合的に運営していくためには、職能要件や、級認定のための実技試験などは、職種別に全社統一のものであることが要請される。これらの体系をつくることは、すなわち技能の体系化、標準化、形式知化につながるものである。これに関しては、工場などを横断した職種別の専門委員会が設けられ、制度全般の企画・運営にあたっている。メンバーは主として全社でも有数の高度技能者、技能職から昇格した基幹職（部課長クラスの幹部社員、CX級の上位者）があたっている。この委員会は、各工場・職場間の技能のレベルをすり合わせ、体系化、標準化するとともに、教育カリキュラムの作成や各工場のトレーナーの適性試験を行い、技能水準の平準化と向上を進めている。

また、工場間、職場間の技能レベルを相互に確認し、切磋琢磨することで一段の向上をめざすための取り組みとして、「技能交流会」が行われている。

⁵ 「技能道場」の名称は、研鑽の場としての意味とともに、熟達者が後進に技を伝える場としての意味がこめられているといわれる。

交流会と呼んでいるが、内容的には競技会である。生産部門の職種ごとに各工場の代表者が集まり、課題作成や問題発見に取り組んで、各々の技能を競い合う。工場の代表は各工場の交流会の成績優秀者が選ばれる。これにより、高度な水準での技能の向上を促進するとともに、各工場のベスト・プラクティスを全社的に展開し、結果として標準化している。

③グローバル生産推進センター

もうひとつ、技能の標準化、形式知化の事例として、「グローバル生産推進センター」での取り組みを紹介する。グローバル生産推進センターは、海外事業が拡大するなかで、新工場や新製品の立ち上がり準備を中心としたトヨタ自動車による現地事業体への支援の問題点を解決し、より効果的・効率的に進めることを目的に設立された。多くが各工場に分散していた海外支援の業務を集約し、リソースを重点投入して、集中化・効率化をはかろうというものである。

したがって、同センターでは、海外支援にあたる人材の育成、SE⁶・号試⁷の効率化、情報共有化とコミュニケーションの改善など、幅広い課題に取り組んでいるが、そのひとつに技能の形式知化・ベスト化がある。

海外で仕事を教える場合には、ことばの問題はもちろん、国内のトヨタ自動車内部であれば当然共有されている知識や考え方なども共有されていないことが多く、国内で行っているような「やってみて、やらせてみて」といった方法では、時間がかかりすぎる、ディテールがうまく伝わらない、といった限界がある。したがって、教えるべき仕事を形式知化する、しかもできるだけわかりやすく形式知化することの必要性が高まっている。

そのため、自動車の生産に関する一つひとつの具体的な仕事を集約し、そのなかから最善の方法を見出し（ベスト化）、ビデオや実物を使ってわかりやすく形式知化することに取り組んでいる。体系化・標準化よりデータベース化に主眼がおかれており⁸、従事するスタッフもより実作業に近いS X級（職長クラス）が中心となっている。将来的にはコンピュータ・グラフィックスの活用も検討されている。

このような技能の体系化・標準化・形式知化の試みは、それぞれ人材育成や効率的な海外支援といった目的のために進められているものであり、団塊世代の退職とは直接の関係

⁶ Simultaneous Engineering、設計・試作・生産準備を同時並行的に進行する製品開発のこと。

⁷ 市販品の生産の前に工場で行う量産試作をトヨタ自動車では「号試」と称している。

⁸ 専門技能修得制度では人材育成を目的に、技能の体系化・標準化を通じて形式知化を進めているのに対し、グローバル生産推進センターでは個別の仕事を教えることを目的に、ベストの仕事形式知化してデータベース化することをめざしており、両者に取り組みの重複はない。

はないが、結果的に技能の伝承を容易にするものであるから、副次的に団塊世代から後継世代への技能移転を円滑化する可能性はあるといえよう。

(3)衛生・健康面での取り組み

団塊世代の退職が60歳以降の雇用問題と密接な関係があることは言うまでもない。60歳以降においてはさまざまな面でばらつきが大きく、一概に論じることにはできないが、傾向的には健康面、体力面では能力的な低下がみられると考えられよう。したがって、60歳以降の就労の場を拡大するには、仕事における健康面、体力面での負荷を軽減することと、働く人の健康と体力を維持向上することの両面が重要となろう。

①作業負荷の軽減

安全衛生の推進については、各事業所の安全衛生委員会を中心として、労使で日常的に取り組んでいる。作業負荷の軽減や快適な作業環境の改善についても、疾病予防と従業員の意欲・生産性の向上のために精力的に進められている。こうした活動は、とくに高齢者⁹を意識したものではないが、結果として60歳以降の人が働ける職場を増やすことにつながる可能性がある。

また、かつては高齢者を念頭においた作業負荷軽減の取り組みが行われていたこともある。自動車工場の現場、とくにライン作業は作業員の身体的負担が高いため、50代なかばくらいから加齢などによって身体的な能力の衰えた人が仕事についていけなくなるという問題が意識されてきた。60歳定年以降の就労の前に、50代の就労が問題となっていたのである。1980年代から90年代前半には、安全衛生機能を中心に生産技術や生産管理、人事労務などが加わって「高齢者適職開発」活動が推進された。これはおもに、作業姿勢や重量物の取り扱い、さらには視力的な負担なども考慮しながら作業負担を改善することで「高齢者適職」を増やしていこうとの取り組みであった。

さらに、1990年代後半にはこれを発展させる形で、最も労働集約的な組立工程において60歳までいきいきと働ける職場づくりに総合的に取り組むAWD6(Aging and Work Development 6)プロジェクトが展開された。AWD6の「6」は、意欲・意識、疲労、体力、道具・装置、温熱環境、疾病防止という取り組みの6つの観点を示している。

⁹ 通常の「高齢者」の定義とは異なるが、トヨタ自動車における作業負荷軽減などの取り組みにおいては、50代、とくに55歳以降について「高齢者」と称することが多く、本稿でも関連する記述においてはその用法にしたがっている。

これら一連の取り組みにおける成果の具体例を紹介すると、たとえば作業負荷の軽減としては、組立工場における「らくらくシート」の導入がある。これは、車内での部品取り付け作業の負担を軽減するための装置である。従来は車内に前かがみで出入りし、中腰のまま向きをかえながら作業をしていたため、腰部を中心に負担が大きかった。らくらくシートは円弧状のアームに椅子を取り付けて生産ラインの上から吊り下げた形になっており、社外でその椅子部分に座ると自動的に椅子が車内にスライドする。それにより、椅子に座ったままの姿勢で車内への出入りや車内での作業ができるため、身体的な負担が大幅に軽減される。

また、作業環境改善の事例としては、空調方法の改善があげられる。これは、従来は組立ラインの空調としては主流であったスポット空調（作業スペースに局所的に冷風を送る方法）から、作業者の移動方向（コンベアラインの移動方向）に冷風を流すラインフロー空調に変更し、作業者の体感する環境を改善したものである（図 3-3）。

また、ラインフロー方式の変更で体感改善効果が低かった車内作業に対しては、コンベアと同じスピードで移動する台車に同期ファンを取り付け、冷気の一部を継続的に車内に送風することで体感の改善をはかっている（図 3-4）。

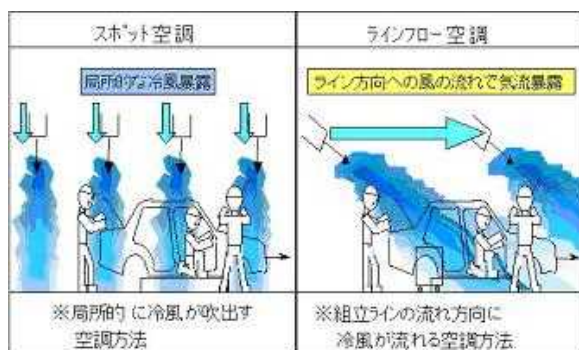


図 3-3 スポット空調とラインフロー空調

出所) トヨタ自動車(株) 安全衛生推進部



図 3-4 同期ファンの取り付け

出所) 図 3-4 と同じ

AWD6 プロジェクトは所期の成果をあげて終了し、現在では各工場・職場での取り組みとともに「エルゴ委員会¹⁰」が活動の中心となっている。これは、高齢者に限らず、多様な作業者を念頭において、主として北米の現地事業体も加えて、広くグローバルトヨタで疾病防止活動に取り組んでいるものである。たとえば、未熟練の作業者は引金工具を必要以上に強く握りすぎる傾向があり、これが上肢部の疲労につながっていることが明らかになったことから、入社後の導入教育において適度な工具の握り具合を指導するようにしたと

¹⁰ 「エルゴ」はエルゴノミクス（人間工学）に由来する。

ころ、高負荷感が軽減され、作業習熟が促進されるなどの成果があがっている。

このような活動は、団塊世代をとくに意識したものではないが、作業負荷の軽減、作業環境の改善を通じて、結果としてその就労の可能性を高めるものであるといえよう。

②健康づくり

従業員の健康管理の重要性はいうまでもないが、定年年齢においても心身ともに健康な人が増えることは、就労にとどまらず、定年後の人生をよりよいものとするにつながるだろう。トヨタ自動車では、メディカルサービス（健康診断による健康状態の把握とそれに基づく健康回復のための事後措置を医療・作業・生活の面からトータル的に行う）とヘルスサービス（健常者に対してヘルスチェックを行い、その結果に基づいて健康づくり活動や健康教育を積極的に展開）の双方をともに重視している。

従業員の健康状況をみると、加齢とともに健康診断で経過観察以上（要加療をふくむ）となる割合が顕著に増加する傾向がみられる（図3-5）¹¹。

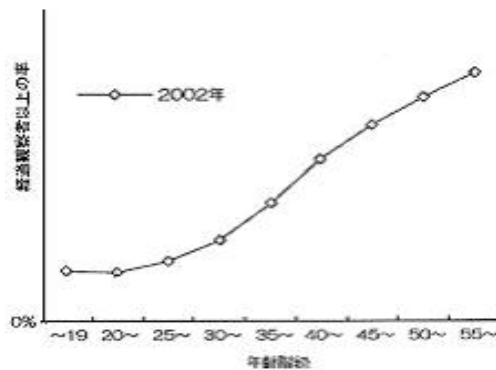


図3-5.年齢階級別経過観察以上比率(2002年)

出所) トヨタ自動車(株)安全衛生推進部

これにみられるように、30代なかば頃から急速に経過観察者が増えているため、壮年、ひいては若年といった早い時期からの生活習慣改善活動に重点をおいて取り組んでいる。

具体的な取り組みとして、経過観察者などを対象に、健康の保持・増進および作業関連疾患の未然防止のため、産業医判断に基づく就業上の制限を付している。加えて、産業医や保健師などによる保健指導や、専門医による個別の（場合により家族もまじえて）生活指導などを実施し、健康の回復と生活習慣病予防に取り組んでいる。

¹¹ 図3-5では、経過観察以上比率の数値を記載していない。これは、どの程度の検診成績で経過観察とするかによって比率は高くも低くもなるため、数値そのものにはあまり意味がないためである。この図の意図は、加齢ともなると比率が上昇することを示すことにある。

さらに、健常者も含めた健康づくり活動にも取り組んでいる。具体的には、法定検診のタイミングを活用して、全 85 問のアンケートによる生活習慣の問診、エアロバイクでの運動による最大酸素摂取量測定や体脂肪率測定などの健康測定を行い、その結果を本人にフィードバック、生活習慣での改善点を指導するヘルスチェックシステムを導入、実施している。また、運動習慣の拡大、定着のため、職場レベルでの研修、運動イベントの実施に加えて、個人が自主的に運動習慣の目標を設定してそれにチャレンジするといった全社キャンペーンも展開している。食習慣改善への取り組みとしては、会社食堂でのポスターの掲示、メニューへのカロリー表示、食堂のテーブルへの資料の掲示、ヘルシーメニューの提供などの実践支援を実施している。さらに、健康ビデオや健康情報ファイルの作成、禁煙の奨励や歯科検診などの活動も展開されている。また、相談窓口の設置、職場の管理監督者などへの啓発教育などのメンタルヘルス活動にも精力的に取り組んでいる。

このような取り組みの結果、健康に対する意識は従来に較べてより高まってきている。ただし、前述したとおり、これは壮年、ひいては若年期から、長い目で地道に取り組むことを通じて成果につながるものである。高齢者雇用という観点からは、前述したスキルド・パートナーを将来の目標として、若年・壮年が早い段階から健康づくりに取り組むという点に大きな意義があろう。しかし、団塊世代に関しては、健康づくりに重要な意味のある壮年期には 60 歳定年を前提に人生設計をしていたのであり、いまから定年年齢までの間に目に見えて健康状態を改善することは難しいと考えざるを得ないだけでなく、1998 年の高年齢者雇用安定法改正（65 歳までの雇用延長を努力義務化）の時点においても、すでに遅きに失していたと考えるべきであろう。したがって、企業による健康づくり支援の取り組みは、将来的な高年齢者雇用につながる施策ではあるが、団塊世代の退職に関する施策としては力不足と思われる。

(4)定年退職後の生活支援

①所得確保の支援

前述のとおり、トヨタ自動車では定年退職後の就労を希望する人は必ずしも多くない。いっぽうで、公的年金の支給開始年齢はすでに引き上げられはじめている。60 歳定年での退職・引退を希望する人¹²については、今後、定年退職から年金支給までの生活費の確保に

¹² 引き続きなんらかの形で就労を希望する人についても、それによりどれだけの賃金を稼働できるかは確実ではないから、これは必ずしも引退希望者だけの問題ではないとも考えられよう。

ついて、現役時代から計画的に準備しておくことが重要であり、会社としてもそれに対する支援に取り組んでいる。

その代表的な例として、2002年7月に導入されたDC制度（確定拠出型年金制度）¹³がある。退職金の一部を原資として会社が掛金を拠出し、社員自らが指図してこれを運用するという一般的な確定拠出型年金だが、受け取り方法は60～65才までの5年間の有期年金となっており¹⁴、公的年金の縮小に対応することが主な目的のつなぎ年金的な位置づけとしていいる。そのため、制度導入にあたっては過去の勤務期間分の掛金も移行しており、比較的年の近い人であっても、相当の金額を受け取ることになる。これについては、団塊世代の退職をかなりの程度念頭においた取り組みといえるだろう。

また、選択的福利厚生制度¹⁵のひとつとして、定年後のための積立貯蓄である「定年後プラン」を設けている。制度自体は古くからあるものだが、現在では選択的福利厚生制度のポイントを利用することで、本人積立額と同額の補助を受けることができる、一種のマッチング拠出となっており、定年後に年金として受け取るという制度である。その他、従業員持株会にも同様のマッチング制度が設けられているなど、従業員の貯蓄、財産形成を支援している。

②啓発活動

健康づくりと同様、定年退職後への備えについても、なるべく早い段階から取り組むことが望ましいと考えられる。そのため、長期的な生活設計（ライフプラン）の作成と準備に取り組んでもらうための啓発活動として、「ライフプランセミナー」を実施している。

このセミナーは、持家や子どもの教育、老後の生活など、それぞれの家庭のライフプランを作成し、そのために必要な費用がどのくらいか、それを前提にどのように家計の収支をバランスさせていくかなどについて考えることが中心となっている。そのため、原則として夫婦で参加する。各年代層のニーズに応じて、20～30代向け、40代向け、50代向けが設定されており、社会保障に関する基礎知識や、より効果的な財産形成や保険の加入方法、これらに関する社内外の制度の活用方法などをそれぞれの専門の講師から学することができる。年次有給休暇を利用した自主参加であり、費用も一部自己負担だが、参加を促進するために相当部分を会社が負担しており、個人負担は1日コースで3,000～5,000円に抑えられている。

¹³ 「DC」は Defined Contribution の略である。

¹⁴ 一時金での受け取りを選択することもできる。

¹⁵ いわゆるカフェテリアプランであり、「ウェルチョイス」と称されている。

参加者数は、積極的なPR活動もあって増加しており、2003年度の参加者は2002年度の8割増となった。今後さらに内容を改善・充実し、参加の拡大をはかりたいとされている。各コースの概要を、表3-6にまとめた¹⁶。

表3-6 ライフプランセミナーの概要

セミナー名称	対象	目的・特徴	主な内容	時間
ライフプランセミナー30'S (サーティーズ)	20代・30代	持家・子どもの教育などを夫婦で一緒に検討する際の留意事項や社内制度の活用方法を紹介	社会保障に関する基礎知識・持家支援制度・教育資金準備	半日
ライフプランセミナー40'S (フォーティーズ)	40代	家計の支出が多くなる時期であることを踏まえ、家庭の支出と収入のバランスを見直すことをサポート	社会保障に関する基礎知識・教育資金準備・ライフプラン作成	半日
ライフプランセミナー50'S (フィフティーズ)	50代	退職後の夫婦だけの生活や会社生活以外の部分にも焦点を当て、より豊かな生活を送ることをサポート	社会保障に関する基礎知識・会社の財形支援・健康・生きがい	1泊2日

出所) トヨタパーソナルサポート(株)企画管理部の資料より筆者が作成

この取り組みも、必ずしも団塊世代を意識したものではないが、実態としては50代の参加者が最も多く、また、参加者の関心は年金問題などに集まっていることから、結果として団塊世代の退職に対する施策にもなっているものと考えられる。

IV. おわりに

トヨタ自動車における、団塊世代の退職に関連があると思われる施策をいくつか紹介してきた。最初にも述べたように、トヨタ自動車ではとくに団塊世代を意識した、まとまった活動を行っているわけではなく、紹介した施策もいずれも異なる、もしくはより幅広い目的を持っている。しかし、こうした取り組みが進められることによって、団塊世代の退職にともなって発生するのではないかと思われる問題点についても、結果としてほぼ対処ができていとみられる。

そうした認識のもとに、あえて全体を俯瞰すれば、かなりの程度多岐にわたって、しかも多様な取り組みが行われていると総括することができよう。これは一面では経営上のさまざまな必要性にもとづくものであり、一面では働く人の多様なニーズに対応するものでもある。

2003年の秋以降、老齢支給年金の支給開始年齢引き上げにあわせて、企業の定年年齢の延長、あるいは継続雇用の義務化を行うべきとの議論が行われた。そのなかでは、雇用が

¹⁶ 各コースにはそれぞれいくつかのバリエーションがあり、表3-2はその代表的なものを紹介したものである。

延長されさえすれば、団塊世代の退職、ひいては高齢者雇用一般に関する問題点の概ねが解決されるかのような論調もみられたように思われる。2004年に、継続雇用などを義務化する高年齢者雇用安定法の改正が行われたのも、そうした考え方の延長線上にあるものとみることもできよう。

しかし、現実には働く人のニーズは多様であり（トヨタ自動車で定年後も就労を継続する人が必ずしも多くなかったことを想起されたい）、それに対応して、定年退職後の生活支援のような取り組みも行われている。今回の法改正では、労使の話し合いによって実態に応じた対応を行う余地が残されたものの、それにしても法による義務化のような画一的な対応が最善の手法であるかどうかは疑問が残るところである¹⁷。

さいごに、産業界全般についてごく簡単に触れておきたい。現時点では、日本経団連をはじめとして、団塊世代の退職、とりわけ労働力不足や技能の伝承などに対して産業界としてまとまった取り組みを行っている例は目だってはみられないように思われる。

労働力不足があまり問題視されていないのは、団塊世代の多数が就職した産業が現在は成熟し、労働力不足の問題が発生しにくくなっている傾向があるからではないかと推測される。きわめて大雑把な傍証であるが、表4-1に高校新卒者、大学新卒者の就職先の産業別比率を、団塊世代の新卒当時（高校は昭和40年、大学は昭和45年）と現在とを対比する形でまとめた。みられるとおり、大卒者の就職先は第2次産業から第3次産業へと大きくシフトしている。高卒者の就職先は製造業をふくむ第2次産業が依然として主力であるが、この間の大学進学率の高まりは考慮にいれる必要があるだろう。また、高卒者においてもサービス業への就職の増加は著しい。

¹⁷ 日本経団連の奥田碩会長は、2003年10月30日に山形市内で講演し、おりから議論されていた定年延長、あるいは継続雇用の義務化などについて反対の意向を表明したが、その際に反対の理由として、企業経営に与える影響、労働市場に与える影響とともに、個別労使の話し合いを通じた多様な取り組みを阻害することをあげた。「経営タイムス」2699号参照。なお講演の全文が日本経団連のホームページに掲載されている（<http://www.keidanren.or.jp/japanese/speech/20031030.html>）。

表 4-1 団塊世代の新卒時における就職先（産業別比率、%）

学歴・年		第1次	第2次	第3次		
				うち 製造業	うち サービス業	
高校	昭和 40.3 卒	3.6	39.9	36.4	54.3	6.7
	平成 14.3 卒	1.2	40.5	31.5	51.0	25.2
大学	昭和 45.3 卒	0.5	44.4	38.7	54.5	18.4
	平成 14.3 卒	0.3	22.1	17.2	70.8	35.3

出所) 文部科学省「学校基本調査」にもとづく厚生労働省ホームページ掲載の資料から筆者が作成。

これをみるかぎり、団塊世代の多数は現在では新卒者が多くは就職しない産業に就職していたものと思われ、したがって団塊世代の退職が各企業における労働力不足につながりにくい状況があることが示唆されよう。

なお、団塊世代の退職への対処も含めた技能の伝承の問題については、各社で取り組まれており、各種の書籍、報告書などで多数紹介されている¹⁸。各企業は、必要に応じてみずから取り組みを進めていると考えてもよいのではあるまいか。

¹⁸ 代表的なものとして、中央職業能力開発協会編(2002)『能力開発最前線』、同(2002)『能力開発最前線2』、同(2003)『能力開発最前線3』がある。