

# “中小企業における高齢者雇用問題”

—共同体の論理と能率の論理—

小山田 英 一

## “Employment of Older Workers in the Small-scale and Medium-sized Enterprises”

—Logic of Community and Logic of Efficiency—

Eiichi Oyamada

One of the employment policies which the Government attaches importance to is to promote employment of older workers aged between 60 and 65. These workers have been employed mainly by the small-scale and medium-sized enterprises. However, decline of employment in this regard is anticipated owing to technological innovations and fierce competition. “Logic of Community” survives among employees including youngsters, and this has contributed to promoting particular but humane type of measures for aged persons, different from big enterprises. But “Logic of Efficiency”, it seems, gradually pervades, and surpasses “Logic of Community”.

This article aims at clarifying the recent trends by way of pigeonholing existing data, while seasoning it with a field research conducted in August, 1986.

### (1) 問題の所在

中小企業、とりわけ小零細企業は、これ迄高齢者雇用の場として重視されてきた。中小企業における労働は、低賃金、過度労働、劣悪な職場環境等によって特徴づけられてきたが、その根底にあるものは、わが国中小企業の二重構造性を説明する際の分析フレームとしての社会的な蓄積資本の不足、なかんずく中小企業における資本獲得力の弱さと、相対的労働力過剰であった。このような情況は、戦前から戦後20～30年間、中小企業を支配する経済的与件として一貫してみられ、低賃金

なればこそ低賃金労働者を雇用するという図式が支配しつづけてきた。昭和30年代の中頃には、中小企業の労働者は、高齢者か、女子あるいは年少労働者が多いといわれ、そのうち高齢者は「カンとコツ」による職人層の残存と、大企業からの退職者および技術革新の結果排除された職人的熟練工であった。その後、労働過程そのものが近代化され、単純労働者としての高齢者が次第に増え、熟練労働者を包含しつつ、これらが近代のプロレタリアート層として、大都市中小企業に集積されてきたといわれる。<sup>(1)</sup>

昭和30～40年代の政府の雇用政策を振り返ってみる時、昭和38年に施行された「中高年齢者就職促進指導措置」は、再就職困難な中高年齢者に対して、公共職業安定所窓口における就職指導措置、職業訓練の受講奨励、職場適応訓練等の施策を実施し、中高年齢者を中小企業に再就職させようとするものであった。また、46年に制定された「中高年齢者等の雇用の促進に関する特別措置法」で設けられた高年齢者選定職種は熟練・不熟練労働の双方にふさわしい高齢者を中小企業へ誘導しようとするものであった。

他方、これ迄中小企業における労務管理を支配してきた基本理念は、いわゆる「家族主義的労務管理」であるといわれる。労働面における中小企業の長所は、“私生活迄わかり、きめ細な管理ができる”“話し合いがスムーズにできる”“家族的雰囲気の中で作業ができる”というものであった。<sup>(2)</sup>現在のME化の進展の中で、中小企業、とくに中小製造業の現場でこのような状況は依然としてあると思われるが、社会的弱者である高齢者との関係で最近どうであろうか。

また、現在の政府の雇用政策の柱の1つは、60歳前半層の雇用促進であり、“65歳迄何らかの就業を保障して公的高齢年金の本格的受給につなぐ”というものである。昭和57年8月、雇用審議会に設置された、学識経験者による研究機関「60歳台前半層雇用対策研究会」がとりまとめた報告書をはじめ、多くの研究会でこの点の提言がとりまとめられた。60歳台前半層の雇用者の受け皿は明らかに中小企業以外考えられないわけであるが、これが円滑に進むのであろうか。

しかも、これ迄企業の高齢化対策という点、大企業中心の議論であるか、大企業も中小企業も十把ひとからげに論じられたが、中小企業固有のものは何か、そしてこれを一層活発化するために制度化できないであろうか。

以上の諸点について問題点整理を試みたい。

## (2) 中高年齢者雇用比率の変化

今や制度としての60歳定年は一般化しようとしている。敢えて述べる迄もないが、60歳以上の定年を定めている企業は全体で56.6%に達したが（昭和61年、労働省「雇用管理調査」）、5,000人以上で84.8%……300～999人で49.1%、100～299人で48.8%、30～99人で59.6%と、従業員規模が小さな企業程実施率が低い。勿論、中小企業では定年年齢の如何にかかわらず高齢迄再雇用・勤務延長するケースや実質無定年がこれ迄多くみられた。60年の同調査では、再雇用、勤務延長の何れか、もしくは双方の制度がない企業は、5,000人以上で48.7%……300～999人で25.6%、100～299人で26.0%、そして30～99人で25.6%であった。

このような雇用慣行は中小企業固有のものであって、継続して雇用される高齢者の最高限度年齢は、再雇用者の場合、70歳が9.4%、勤務延長者の場合、同じく70歳が10.8%あって、相当高年齢迄高齢者が就労しているというデータがある（昭和56年実施、全国中小企業団体中央会—以下中央会という—調査）。<sup>(3)</sup>

他方、大企業において、正規従業員に占める45歳以上比率が高い程、定年前移籍・出向の実施企業の比率が高い。1～9人=4.2%、10～19人=15.9%、20～29人=30.3%、30～39人=46.2%、……という状況で（58年、東京都労働経済局調査）。<sup>(4)</sup>移籍、出向する者が移動する先は、仮にそれが大企業の系列会社であっても、中小企業であることに相違はない。

このように、中高年齢者が中小企業に多く就労し、中小企業に向けて流動していく図式に変わりはない。ひるがえって昭和30年代前半の若年労働力過剰時代における中小企業の低賃金利用の中心は中学卒若年層であって、（表-1）に示すように、製造業10～99人の小企業で男子19歳以下の構成比は23.4%もあり、これと対象的に40歳以上は21.7%であった。ここで利用した労働省の「賃金構造基本統計調査」は、唯一の年次別労働者年齢別構成比

を全国的規模でみられる調査であって、サンプリングおよび対象数の適切さを信じて、昭和40・50・60年の各年における、製造業・男子労働者、学歴計の年齢別構成比を再計算した結果をみることにしよう（表-2）。

昭和40・50・60年と、次第に労働力人口の高齢化が一般に進展していくわけであるが、この統計においても、30～99人規模の小企業において、40歳以上の比率は26.3%→43.7%→52.7%と大きく高まっている。このことは、1,000人以上規模の大企業においても同様で

あって、24.4%→28.7%→42.6%と高まりをみせている。この際、高齢者の構成比が問題であるが、55歳以上をとらえる場合、50年から60年にかけて（40年調査では把握できない）、各規模の企業で若干なりとも構成比の高まりをみせている。しかるに、現在問題とされている“60歳以上”については、30～99人の小企業では、4.3%→7.1%→5.4%と、一旦高まった構成比が低下している。100～999人の中企業では、統一して把握できないが、50年の2.4%から60年の1.6%へとやはり低下している。1,000人以上の大企業ではネグリジブルな構成比であるが、30～99人の小企業では、このように“60歳以上”の構成比が若干なりとも低下していることは注目されてよいであろう。前出の中央会調査によってみても、常用従業員・男子の60歳以上比率は4.7%であって、労働省調査と大差のないことがわかる（表-3）。

（表-1） 昭和33年 製造業労働者の規模別年齢構成

		19歳以下	20～29歳	30～39歳	40歳以上
男	規模計	17.2	34.4	22.6	25.8
	うち1,000人以上	7.7	35.8	29.5	27.0
	10～99人	23.4	37.9	17.0	21.7
女	規模計	37.5	38.4	10.9	13.1
	うち1,000人以上	40.6	46.7	7.1	5.6
	10～99人	31.6	35.1	14.2	19.1

（出所）労働省「賃金構造基本統計調査」（33年4月）

（3）中小製造業19社の55歳以上、60歳以上比率  
以上のような年齢別人員構成比の僅かな差から断定的に推論することは好ましいことではないのかもしれないが、中小製造業では何

（表-2） 製造業、男子労働者、学歴計の昭和40、50、60年における40歳以上比率、55歳以上比率、60歳以上比率の推移

		1,000人以上	500～999人	100～499人	30～99人
昭和40年	40～49歳	16.8	11.6	12.7	13.0
	50～59	7.2	5.4	7.6	9.0
	60歳～	0.4	0.9	2.6	4.3
		24.4	17.9	22.9	26.3
昭和50年	40～44歳	10.7	11.7	12.8	43.7
	45～49	9.1	8.4	9.9	
	50～54	6.5	6.0	7.7	
	55～59	2.1	3.3	5.9	
	60歳～	0.3	2.4	7.1	
		28.7	31.8	13.0	
昭和60年	40～44歳	16.7	14.0	14.4	52.7
	45～49	13.0	12.0	13.5	
	50～54	8.7	9.2	11.5	
	55～59	3.9	5.2	7.9	
	60～64	0.2	1.2	3.5	
	65歳～	0.3	1.6	5.4	
			4.2	6.8	

（出所）労働省 各年「賃金構造基本統計調査」より、計算し直したもの。

(表-3) 従業員の年齢構成、常用従業員比率及び臨時従業員比率

(%)

	合 計	24歳以下	25～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65歳以上
常用従業員計	100.0	15.0	52.6	22.0	6.2	2.5	1.6
男 子	100.0	12.5	55.4	20.9	6.5	2.8	1.9
女 子	100.0	20.9	46.0	24.7	5.5	2.1	0.9
臨時従業員計	100.0	9.0	44.6	24.9	10.4	6.8	4.2
男 子	100.0	13.9	28.0	21.8	15.3	12.3	8.7
女 子	100.0	5.8	55.5	26.9	7.2	3.2	1.3

(出所) 全国中小企業団体中央会「中小企業高齢化の実態と方向」(57年 3月)

(表-4) 東京都内および周辺の中小製造業19社の55歳以上比率、60歳以上比率、ME化進展の程度、若年層志向の程度。

		常 用 従業員数	常用従業員中55歳以上比率 (分子は該当者数)	臨時・嘱託を含む全従業員数に占 める60歳以上比率(分子は該当者数)	ME化進展 が著しいもの	若年層志向 が著しいもの
輸 送 用 機 器	A社	137人	12/137=8.8 %	11/152=7.2 %	○	○
	B	160	16/160=10.0	2/162=1.2	○	
	C	200	29/200=14.5	12/213=5.6		
	D	234	28/234=12.0	0/234=0	○	○
機 械 器 具	E	63	2/63=3.2	3/66=4.5	○	○
	F	162	16/162=9.9	14/175=8.0	○	
	G	144	3/144=2.1	2/147=1.4	○	○
金 属 製 品	H	63	16/63=25.4	8/63=12.7		○
	I	53	20/53=37.7	10/57=17.5	△	△
	J※	84	8/84=9.5	2/86=2.3	○	○
	K	47	8/47=17.0	18/65=27.7		○
鑄 造	L	61	5/61=8.2	1/61=1.6	○	
	M	44	22/44=50.0	8/44=18.2		
	N	81	28/81=34.6	12/86=14.0		
木 材・ 木 製 品	O※	89	15/84=17.9	10/85=11.8		○
	P	66	18/66=27.3	1/66=1.5		
出 版 ・ 印 刷	Q	96	12/96=12.5	8/96=8.3	○	
	R	115	18/115=15.6	10/115=8.7	○	
	S※	146	5/146=3.4	3/154=1.9	○	○

(注) (1) △印は、ある程度その傾向のみられるもの。

(2) ※印は、常用従業員の平均年齢が55年当時と比べて若返っているもの。

(3) このフィールド・サーベイは、61年7～8月に実施された。

かしら高齢者を排出する傾向が以前よりも増しているようにみうけられる。いう迄もなく、これ迄も中小企業では、平常時には可能な限り雇用を維持しようと努めるが、不況期や経営存亡の危機に際しては、雇用調整を行ってきたわけであり、ことに年輩者が切られていく状況があった<sup>(5)</sup>。

(表-4)は、東京都内および周辺の中小製造業19社の常用従業員に占める55歳以上比率、臨時・嘱託を含めた全従業員数に占める60歳以上比率、ME化進展の程度、若年層志向の程度を示すものである。これは、昭和61年7～8月にある機関が実施した東京および近郊中小製造業に対するヒヤリング調査の原データの一端であり、筆者も参加の機会を与えられたもので、既に報告書<sup>(6)</sup>は刊行されているが、その報告書は本稿の趣旨の分析をとくに行っているわけではない。調査対象企業数は高々20社弱であり、これをもって推論はできないが、調査対象のかなりのものは、かつて高齢者雇用優良事業所として労働省より表彰され、あるいは広報誌に紹介されたところでありながら、現在では高齢者雇用に消極的になっているところが目立っている。

常用従業員の中に占める55歳以上の従業員の占める比率の平均は、輸送用機械器具で11.3%、機械器具で5.1%、金属製品で19.6%、鋳造で34.2%で。鋳造はやはりかなり高い。そして、木材・木製品は1社ながら27.3%で、出版・印刷で10.5%である。これは、(表-3)に示す常用従業員計の55歳以上比率10.3%と比べて、ことに金属製品と鋳造でかなりの高齢者比率に達していることを示している。ところが、臨時・嘱託を含めた全従業員に占める60歳以上の従業員の比率はどうであろうか。この比率の平均は、輸送用機械器具で3.5%、機械器具で4.6%、金属製品で12.4%、鋳造で14.7%、木材・木製品で1.5%、出版・印刷で6.3%という状況である。(表-2)と比較してみると、30～99人規模の企業で、50年に7.1%、60年に5.4%であるから、やはり金属製品と鋳造で若干高い程度である。(表-3)をみると、

常用従業員・男子の60歳以上比率は4.7%、臨時従業員・男子の60歳以上比率は21.0%であることからして、(表-4)の各企業の60歳以上比率は余り高いものではない。

しかも、これらの中小製造業群で、J社とO社とS社の平均年齢が55年当時と比べて若返っている。J社では、工場自動化によって、従業員数が15年前の約3分の1に減少したが、若い人を一応定期的に雇入れているし、60歳定年到達者は、選別により再雇用されるといった事情がある。O社では、これ迄の年齢構成が逆ピラミッド状をなしていたものの高齢退職者が多く出て、むしろ事情は好転しているといわれる。また、S社では、活版部門からの脱脚に挑戦し、CTS化を完了した結果、50年以降かなりの中高年離職者が出たもようである。同社の離婚者の状況は、(表-5)に示すとおりである。如何なる経緯によるものか詳かではないが、元来印刷業界の労働力流動性はかなり高いという事情も加味して考えなければならぬであろう。50年から61年上半期迄に47人離職し、その中で60歳以上の離職者は23人、55歳以上の離職者は32人であった。

(表-5) 印刷業S社における従業員の退職状況 (昭和50年～61年上期)

昭和50年	3人 (活版従事, 56, 59, 64歳)
51年	1人 (植字の嘱託, 61歳)
52年	6人 (事務3人, 現場3人, 59, 61, 64, 66, 67, 68歳)
53年	3人 (営業65歳, 総務66歳女性, 経理62歳)
54年	2人 (現場63歳, 営業70歳)
55年	4人 (営業1人, あとは現場, 58, 60, 66, 73歳)
56年	7人 (58歳一定年, 61歳2人, 66歳2人, 69歳, 78歳-掃除婦, うち4人は嘱託)
57年	1人 (58歳現場一定年)
58年	3人 (みな嘱託, 営業1人, タイプ1人, 現場1人, 60, 62, 63歳)
59年	2人 (56歳現場, 58歳経理一定年)
60年	13人 (若年層のみ)
61年	2人 (うち1人は女子)

#### (4) ME化の進展、高齢者活用

ME化が労働者に及ぼす影響について、労働者の意識調査等は結果が区々であり、その評価はかなり難しい。ME化が中高年齢者に全く仕事への適応力を失わせるかという点も必ずしもそうではないといえる。マイクロエレクトロニクス機器導入の中小企業を対象とした調査では、中高年・生産現場従業員活用の可能性は「増えた」12.9%、「かわらない」72.5%、「減少した」12.2%であり、全体をおしなべて、「増えた」は、「高度な専門知識をもった人」では23.9%、「高度な専門技能をもった人」では19.2%、そして「多くの技能をもった人」では14.1%という結果が得られている（59年実施、<sup>(7)</sup>東京都労働研究所—以下都労研という—調査）。

近年、中小製造業における自動化機器導入比率はかなり高まっており、NC工作機械、44.5%、マシニングセンター7.6%、自動検査機6.7%、自動包装機9.3%、プロセス制御機4.6%、自動裁断機5.0%、自動選別機2.7%、ハンドリング、溶接、組み立て、搬送各目的用ロボット各2.7%、2.3%、1.6%、1.8%となっており（上記都労研調査）、大企業よりは当然少いが、中小企業でも各種の自動化機器が活用されはじめていくことがわかる。自動化機器の担当者は、25～29歳をピークに年齢が高くなる程少なくなっていく。そして、自動化機器、ME機器導入現場で減少したのは、パート、臨時と中高年齢者である。しかも、中高年齢者を不応者としてあげている企業は約3割に達している（58年実施、中央会調査<sup>(8)</sup>）。ただし、若年層の方が新技術の習得期間が短くてすむし、何といたってもプログラミング、数値制御、メンテナンスの能力が若年層では容易につくのが実際なのであろう。

しかし、製造現場におけるME化は、3つの側面があることに注目しなければならない。第1が、自動化の推進によって体力の衰えた高齢者でも容易に生産活動に従事することが可能となるといった側面である。職場環境も改善される。

第2が、このようなプログラミングや数値制御を必要としない自動機器、ME機器も存在するという側面である。

第3が、生産工程の全体についての経験、カンやコツを必要とする技術部門が存在し、これには中高年齢層が必要だという側面である。多様な工程に汎用性の高い多様な機器を入れていくには、各職場で蓄積された固有の技術を数値制御に乗るよう数式化しなければならないが、ここはやはり長年月にわたって培った技能をもつ熟練中高年者の協力が不可欠である。

一般に、中高年齢層のME機器への適応は時間をかければ可能であるといわれ、コンピュータの習得も一つに意欲の問題であるともいわれる。現に、シルバー人材センターのパソコン教室には希望する高齢者が殺倒しているといわれる。

このようなME化と中高年齢者の対応関係にありながら、実際には中高年齢者を職場から切り離している例が多いようである。（表4）に登場する中小製造業各社で、現に高齢者をME機器に近づけている例は1件もなかったのである。

しかし、この中でME機器とは直接関係ないが、熟練の活用がみられるケースも無論ある。NC旋盤を含む各種治工具製造のE社では、ME機器は殆ど若年層にあたらせているが、これは高齢者の能力が劣るからではなく、高齢者には高齢者なりの技術や経験を活かそうとするからだとのことである。しかし、当社では、60歳以上は嘱託の3人がいるにすぎず、その1人Aはボール盤の穴あけ作業に従事し、Bは機械組立工であり、最後のCは、万能熟練工で職場の神様として職場の相談役に徹している。この最後の熟練工は能力がフル活用されている例で、ME機器とは直接関連はないが、ME機器を支える存在であろう。また、ガラスピン成型製造業のG社は、高周波を利用する鋳物の自動製造装置には若年層、中堅層をあてているが、60歳以上の技能工は、嘱託の者が2人い

るだけである。Aは63歳で鉄工一筋で、Bは61歳で設計一筋であるが、長い間に培われた技能、経験を活かすために会社に残っている熟練工活用の好事例である。Aは、金型の修理のベテランで500℃の温度になるとガラスが付着する鋳物の表面を修理するためにカンとコツと高度の技能が活用されており、Bは自動製ビン機の設計のベテランである。技術技能はME機器ばかりでないのもあって、Aは自動機械の延長線上で不可欠の能力もっているし、Bは自動機械そのものに密着している。

E社もG社も60歳以上の高齢者を厳選していること、双方の企業で活用されているのは能力の高い数少ない熟練工であることで共通性はあるが、その他の企業の例ではパートタイマーでもできる組立てや補助的労働が多い。しかも、H社（自動車部品の下請プレス加工）では、新技術・新設備導入の折には高齢者ばかりでは身動きがとれないという声をあげているといわれる。

（表-4）でME化の著しい企業は11社もあり、前述のように高齢者にME機器を扱わせる企業はゼロであるが、反面、若年層志向が著しい企業は9社もある。この2つの側面の関連は何ともいえないが、今後の問題を残しそうである。

#### (5) 中小企業における高齢化対策

大企業の高齢化対策は昭和40年代はもっぱら人件費コスト抑制のねらいからの賃金上昇曲線・賃金体系の修正、退職一時金の算定方式の修正・退職一時金の年金化、定年延長よりも対象者を選別する再雇用が中心であり、少しおくれて現場中心の職務再設計、ホワイトカラーのポスト不足対策としての専門職制度の導入があった。そして、昭和50年代の減量経営時代に入り、出向・転籍、役職定年制、選択定年制あるいは早期退職優遇制度そして退職準備プログラムが導入されるようになった。

これらの大企業の対策は、例えば役職定年

制や早期退職優遇制度は、若年層に悪影響を及ぼす等、問題を孕むところが多かったが、全体的にみて中高年労働力の企業からの排出に力点が置かれているようにみうけられた。中高年齢層の能力再開発や職場開発等の能力の開発・活用のための施策の実施はかなり消極的であった。

（表-6）は、大企業と中小企業のそれぞれの高齢化対策の実施状況を対比したものである。Iの大企業は、59年に（財）高年齢者雇用開発協会が実施したもので、IIの関西経営者協会調査は61年に実施したものであり、IIIは前出の56年実施の中央会調査であって、調査時点も対象等も異っていても、敢えて並列させた。大企業では、上記のとおり、人件費抑制策に加うるにポスト不足対策等の企業よりの人員排除策にかなり重点が置かれている。やはり、中高年職務の開発・職務再設計は5.7%と低いし、IIの3,000人以上でも4.7%にすぎない。能力再開発・教育訓練は、I 31.1%、IIの3,000人以上37.2%と相対的に低い実施率である。ここには、出向・転籍は掲げられていないが、全国の上場企業の8割以上でこれがあり、出向者の32.8%は50歳以上であるといわれる（61年実施、雇用職業総合研究所調査<sup>(11)</sup>）。

ところで、中小企業の高齢化対策はどうであろうか。IIの調査をみると、100~999人および99人以下の双方の規模で、退職金の年金化、資格制度、能力再開発の実施率が相対的に高いが、いずれも大企業よりは低い実施率である。しかし、IIIの中央会調査が最も注目されるべきであって、実施率の高いものから掲げると、①作業工程の機械化23.1%、②若年労働力の雇用拡大への努力18.1%、③年功賃金の見直し14.8%、④退職金算定方式の見直し14.3%、⑤再雇用・勤務延長12.8%といった順である。いずれも実施率がかなり低いばかりでなく、拡散していて何れに重点があるのか必ずしも明らかではない。しかし、ここで気づくことは、第1に中小企業では制度として中高年齢者の排出をねらいとするものは殆どないということであり、第2に現場の

(表-6) 高齢化対策の実施状況 (大企業と中小企業)

	(%)				
	I大企業 (昭和59年)	II3,000人以上 (61年)	II100～999人 (61年)	II99人以下 (61年)	III中小企業 (56年)
再雇用・勤務延長	70.7	—	—	—	12.8
年功賃金の見直し	44.4	46.5	18.9	17.0	14.8
退職金算定方式の見直し	37.4	25.6	17.6	14.9	14.3
退職金の年金化	60.3	74.4	44.6	46.8	—
資格制度	64.8	60.5	32.4	25.5	—
専門職制度	31.2	34.9	9.5	8.5	—
役職定年制	24.9	—	—	—	—
早期退職優遇制・選択定年制	22.5	18.6	1.4	0	—
資格取得援助制度	34.7	27.9	16.2	10.6	—
中高年職種の開発・ 職務再設計	5.7	4.7	2.7	—	3.3
高年齢者専門会社の設立	8.1	20.9	1.4	2.1	2.0
長期教育訓練休暇制度	1.9	—	—	—	—
人生設計・ 退職準備プログラム	4.8	41.9	1.4	0	0.3
能力再開発・教育訓練	31.1	37.2	13.5	25.5	2.9
再就職相談・ あっせん部所の設置	7.2	23.3	4.1	2.1	—
中高年のための カウンセリング制度	4.7	20.9	2.7	4.3	—
中高年のための健康の 維持・増進プログラム	13.9	25.6	4.1	4.3	8.0
CDP(キャリア・ディベロ ップメント・プログラム)	4.9	20.9	2.7	4.3	—
高齢従業員の継続雇用に かかる公的給付の受給	—	11.6	5.4	8.5	—
作業工程の機械化・省力化	—	—	—	—	23.1
下請・外注の増加	—	—	—	—	11.4
若年労働力の 雇用拡大への努力	—	—	—	—	18.1
契約社員制度の導入	—	—	—	—	1.6
定年制の導入	—	—	—	—	2.9
女子パートタイマー等の増員	—	—	—	—	9.0
定年年齢の延長	—	—	—	—	8.4
労働時間短縮	—	—	—	—	4.5
福利厚生施設の整備	—	—	—	—	2.1

調査Ⅰ：(財)高年齢者雇用開発協会「定年延長と人事管理の動向」(59年1月調査)

Ⅱ：関西経営者協会「企業における高齢化の現状と対策」(61年10～11月調査)

Ⅲ：全国中小企業団体中央会「中小企業高齢化の実態と方向」(56年7～8月調査)



職務再設計の努力が重視されていることであり、そして第3に若年層の雇用拡大が高齢化対策につながるということである。とくに、この若年層雇用はかなりの中小企業が危機感を抱いているものである。中小企業では、就業人員の高齢化は、若年層の採用困難という宿命的現実からもたらされるものであって、放置しておいては高齢化が進行し、企業の活力を失わせることになりかねないという側面である。前記のとおり、ME化の進展との絡みもあるが、(表-4)では若年層志向の程度が著しいと思われる企業が前記のとおり約半数存在していた。

この中のK社は、暖房・冷房・換気用各種吹き出し口(ダンパー)等を製造しているが、正規従業員はそのプレス作業等に従事しているのに対し、嘱託の高齢者は誰でもできるメカの組立て作業に従事している。当社では、嘱託を含めた全従業員に占める60歳以上比率は27.7%にも達し、19社のうちで最も高い。これ迄公共職業安定所の指導もあって中高年齢者をかなり採用してきたが55歳位で入社した者も当時は活発であったものが、寄る年波のためここ5年間身体が弱り、高齢者雇用のマイナス面が顕著になった。高齢者が多いことは企業全体の回転をおくらせるため、是非とも積極的に若返りをはかりたいと述べている。凶面が読めるプレス工、技術者を中心に若年層採用の積極化を考えているが、良好とはいえない職場環境にあって果してどの程度可能か危まれる。

何れにしても、第1に若年労働力の雇用拡大へのある程度の努力は、経営存立のために不可欠であると同時に、このため中小企業の高齢化対策は、全社的問題として把握されていることを示している。そして、第2に若年労働力を確保することによって高齢者の雇用の場の拡大も可能となるのであって「若年労働力の雇用拡大への努力」は、すぐれて中小企業固有の高齢化対策であるといえよう。しかし、これが行き過ぎる点があるとすれば、問題なのである。

## (6) 中小企業における高齢者活用策

これは、高齢者活用策といえるものであって、概して中小企業固有の色彩のある極めて地味なものである。

第1に、“職場の配置換え”の実施率が高い。東京都王子労政事務所の調査<sup>(12)</sup>によると、製造業37.4%、建設業50.0%で、いずれにしても最も実施率が高い。この点について、(表-7)の都労研調査(58年実施)では、ことに“経験・技能をいかせる仕事に転換”“身体的に無理のない仕事に転換”“危険のない仕事に転換”の実施率が非常に高い。

これらの方法は、極めて自然な、高齢者を労った措置であり、現場におけるインフォーマルな方式で実施されるのが特徴である。例えば、C社は、工作機械、専用機、治工具の製作を行っているが、高齢者対策の中心は配置転換である。個々の高齢者の状況をみて、個人ごとに必要があれば、現場の第一線から技術指導、材料管理、工具室、検査、仕上げ等の比較的体力を必要としない部門へ配置転換している。

第2が、“若年層との組み合わせ”“若年層の手助け”である。(表-7)では、30~59人規模の企業で15.5%、12.6%とかなり実施率が高い。これは、中小企業における日常の職場の協力情景を示すものであろう。前出のE社では、例えば、70歳に達して“ボカミス”が多くなった高齢者A(ボール盤の穴あけ作業)と60歳定年を迎えて気力的に衰えがみられる高齢者B(組立工)の活用にあたって、Aのボール盤の穴あけに検査の仕事を加え、しかも熟練工と若年者を一諸に配置し、BをAのグループに入れるといった、現実的措置が職場の発意によって行われている。職場に全員が一諸になって考えるという気風が残っていることを示している。

第3が、“残業をさせない”“労働時間を短縮する”という対応である。(表-7)で30~59人規模の企業で各47.3%、3.9%であり、前者の実施率は極めて高く、全部の施策の中でも最高の実施率である。前記の王子労政事務所

(表-7) 高齢者の職場適応対策(機械・金属)

(MA:%)

	企業数	(1) 仕事関連対策													小計	特になし
		機械・設備の導入	経験・技能を生かせる仕事に転換	身体的に無理のない仕事に転換	危険のない仕事に転換	責任の軽い仕事に転換	ラインから外し補助的仕事に転換	高齢者の向きの仕事を創出	若年層との組み合わせ	若手層が手助け	職場環境の改善	作業手順の改善	仕事の軽減や密度の軽減			
計	349	7.7	20.1	26.1	10.9	18.1	11.5	1.4	14.0	10.9	6.3	2.6	4.9	(134.5)	14.9	
30～59人	207	8.7	18.4	25.1	10.1	16.4	8.2	1.4	15.5	12.6	4.8	2.9	3.9	(128.0)	16.4	
60～99	68	7.4	14.7	26.5	13.2	20.6	17.6	2.9	10.3	4.4	8.8	2.9	5.9	(135.2)	14.7	
100～199	52	7.7	30.8	26.9	9.6	23.1	19.2	—	17.3	9.6	5.8	1.9	7.7	(159.6)	7.7	
200～299	20	—	30.0	30.0	13.0	10.0	5.0	—	—	15.0	15.0	—	—	(120.0)	15.0	
	(2) 教育訓練等の対策								(3) 労働時間対策							
	小集団活動への参加	朝礼などの集りで積極的な活動をさせる	若いうちから多能化をはかる	公的職業訓練への参加をすすめる	自己啓発の援助	転職のための能力開発援助	小計	特になし	残業をさせない	休憩時間増やとり方に工夫	短時間勤務	休日のとり方に工夫	欠勤を大目に見る	小計	特になし	
計	14.9	17.5	23.8	4.3	11.5	0.6	(72.6)	26.6	47.0	2.9	2.6	4.6	11.2	(68.3)	42.4	
30～59人	8.2	14.5	25.6	4.3	8.7	0.5	(61.8)	31.4	47.3	3.9	2.9	4.3	12.6	(71.0)	41.5	
60～99	23.5	23.5	17.6	5.9	14.7	1.5	(86.7)	20.6	44.1	1.5	4.4	2.9	10.3	(63.2)	45.6	
100～199	25.0	23.1	21.2	3.8	15.4	—	(88.5)	19.2	51.9	—	—	9.6	11.5	(73.0)	36.5	
200～299	30.0	10.0	35.0	—	20.0	—	(95.0)	15.0	45.0	—	—	—	—	(45.0)	55.0	
	(3) その他						小計	(1)(2)(3)の小計の合計	対策は何か	NA						
	日頃から声をかける	職場懇談会の活性化	在職老齢年金を考慮	仕事以外の特別の役割賦与	その他											
計	25.8	13.2	6.9	9.7	0.6	(56.2)	(331.6)	18.1	4.6							
30～59人	27.5	11.1	6.8	8.2	0.5	(54.1)	(314.9)	19.8	6.3							
60～99	19.1	14.7	5.9	13.2	—	(52.9)	(338.0)	16.2	1.5							
100～199	28.8	15.4	7.7	13.5	1.9	(67.3)	(388.4)	15.4	—							
200～299	20.0	25.0	5.0	5.0	—	(55.0)	(315.0)	15.0	5.0							

(出所) 東京都立労働研究所「中高年労働者の職場適応と対策に関する調査研究報告書」(58年11月調査)

の調査では、製造業では9.6%であったが、建設業は22.2%、サービス業は22.6%であった。残業は体力の衰えた高齢者には厳しいものがあることを示しているのであろう。例えば、一般鋳鉄を生産品目とするN社では、高齢者対策として「短時間勤務制」をとっている。一般鋳鉄は仕事がきついで高齢者のフルタイム勤務は無理であり、一日おきに生産ラインに就けているとのことである。また、前出のC社では、62~63歳に達した高齢者がパートタイマーになることを認めている。本人も働きよいし、会社にとってもよいということになるが、実際は勤務時間はさして変わらず、むしろパートとなると時給に変化し、賃金調整の側面が大きいようである。

第4が、いわゆる「職務の再設計」である。(表-6)で、「仕事のスピードや密度の軽減」は、そう高い実施率ではない。中小企業では、ことあらためて職務再設計という程でないと考えているかもしれないし、また、ひとり高齢者のためのみならず、すべての従業員のために仕事がやり易いように工夫しているというのが実際であるのかもしれない。B社は、自動車のオイルストレーナ・パイプ、フレキシブルチューブ等を生産しているが、以前溶接作業は、左手に溶接棒を、右手にバーナーをもって、しゃがみこんで作業し、また反転させて溶接していたが、ターン・テーブル方式を考案した。丸いテーブルに治具をとりつけ、8つのパイプを回転しながら、立ち作業で溶接できるというものである。また、作業は標準化され、マニュアルも作成されているので、中高年女子パートでも容易に作業をすることができる。前出のK社でも、「座り作業」を現場の中心とし、個人のペースで仕事をさせている。しかし、思い思いに休憩をとったり、ラジオで高校野球の中継放送を聞きながら作業を進めることを許しており、この結果前記のように高齢者雇用のマイナス面がでてくるのかもしれない。

第5が、「健康管理」である。(表-7)にこの項目はないが、実際にはこれに力を注ぐ中

小企業は多いのである。I社は、高齢者の健康には気をつけており、健康診断で成人病対策を行う他、近所の嘱託医に相談にのってもらっている。前出のO社は、鋳物業であるが、何よりも力を注いでいる対策は個別的な健康管理である。日頃の健康チェックが効果をあげているといわれるが、総務部長が毎日職場を回って従業員の顔色やしぐさから判断し、問題のある高齢者には適切な措置を講じている。

このように、中小企業の高齢者対策は、極めて地味に、実際の職場の中から自発的に形成される色彩が強いが、職場の中ではまだ、「共同体の論理」が機能しているといえるであろう。このよさは今後とも残していくことが期待される。

## (7) 高齢者活用の評価

中小企業における雇用量の減少傾向は、自動化機器の導入、現下の産業構造調整下の合理化や円高不況等も影響を及ぼしていることは想定に難くない。しかし、それでも以下のような問題点が指摘されるであろう。

第1に、前記のとおり(表-4)に掲げられている中小企業のかなりの部分はかつて中高年齢者を多数雇用していたといわれていた企業であるが、かつての高齢者活用の姿勢が消極化しはじめている。61年10月に「高年齢者雇用安定法」に発展した「中高年齢者等の雇用の促進に関する特別措置法」で規定されていた高年齢者雇用率は常用従業員に占める55歳以上比率が6%以上でなければならないというものであったが、(表-4)の中で、これが6%に満たない企業はE、G、Sの3社である。しかも、臨時・嘱託を含めた全従業員の中に占める60歳以上比率をとってみても更に低くなり、ゼロが1社、5%未満が7社もある。

第2に、職場の末端はともかくとして、中小企業労務管理における「共同体の論理」の稀薄化である。これ迄経営家族主義的な温情主義が高齢者の雇用維持の基底にあった。しかし、近年の技術革新、親企業からの技術水

準向上の要求等の中で、中小企業に「能率の論理」を強いるようになった。ここにおいて、昭和30年代における大企業からの職人的熟練工の排除に続いて中小企業におけるその排除がみられるようになったといえよう。前記の如く、ME化が進んだとしても高齢者の熟練を活用する余地はある筈であるのに、19社の中で積極的態応をしているケースは多くなく、あっても該当者はごく僅かな例にすぎない。しかも、60歳以上の高齢者を残す企業も、殆どの場合、身分を嘱託にしているし、何らかのスクリーニングを有形無形に実施し、あるいは60歳等定年年齢に到達した際、自発的退職を選ばしている例が増えているのではないかと推定される。

19社の中で温情主義的労務管理により高齢者に就業の場を提供している例は僅かに2社しかなかった。O社では社長が「一度縁があって会社に来てくれた人は死ぬ迄面倒をみたい」という方針を出しており、R社でも「高齢者が働いてくれなければこの会社はやっていけない。定年になってもそのまま仕事を続けてもらいたい。」という労務管理を実施しているが、従前はこのような中小企業は多かつた筈である。<sup>(14)</sup>

他方、前節において中小企業の高齢者活用策は中小企業固有の色彩があり、現場の仲間同志の間では、「共同体の論理」が機能していることを紹介したが、実際にそこにあげられている施策がどの程度制度として強固なものであるのか疑問が残る。中小企業における労務管理の権限はすべて経営者に集中しており、管理者も一般従業員も方針決定から疎外されている。したがって、(表-7)に掲げられている施策が末端の職場で現時点で機能しているという評価はできても制度化されているとはいい難いし、経営者から「能率の論理」によって高齢者排除の方針が出されても、これに抵抗する方途はないのが実際であろう。19社のヒヤリングに際して高齢者対策について質問しても、一部分は(表-7)の施策に該当することは聞き出せても、既にかなり消極的

であるとの印象を得た。

なお、実際に職場で「仕事が単調である」「今の仕事に興味がない」といった、自己疎外の徴候は、中小企業の中高齢者、ことに55歳以上に多くみられる(56年実施、都労研調査)<sup>(15)</sup>。職場で、「能率の論理」が支配しはじめている状況はここにもうかがわれる。

第3に、第2と関連しているが、高齢者が長い職業生活の中で培ってきた経験、熟練もすべての場合十分に活用していないという点である。中小企業における高齢者雇用の動機は、一般に高齢者の経験・熟練の活用、キャリアの活用引退過程の利用—在職年金としての年金収入や家族的扶養などと相補う関係にあり、低賃金ですむ、若年層への好影響など労使関係の重視があげられるが、共通している最大の契機は、「低賃金の利用」と「若年層が採用できず、中高年齢者を中途採用しやむをえず高齢化した」というものである。19社の中には、現実に「高齢者雇用確保助成金」「特定求職者雇用開発助成金」等の労働省の雇用関係付金が高齢者雇用の最大のメリットであるとしているところも若干みられた。

総じて高齢者を第一線の職場で活用しているというケースは少ない。高齢者活用に前向きな企業とは第一線の職場で、その経験と熟練を活用するところであろう。勿論、体力・気力が衰えてきている高齢者にも一律に無理に就労させるわけにはいかないであろうし、新鋭機械を操作させるのに能率が悪いし、危険を伴うことも事実であろう。また、P社のように、熟練技能を必要とする仕事と補助的な仕事の2つに分化していくことは必然であろう。したがって、すべての高齢者にこの原則をあてはめるべきであるとはいえないが、再三指摘しているME化の側面があるし、何れの中小企業においても熟練の温存、技能の伝承の必要性はある筈である。場合によっては、旧型の機械を片隅に置き、高齢者によって伝統的産品を製造することも考えて然るべきで、かえって経営の強化に役立つことも考えられ

よう。

19社のうちのH, K, L社等は、この原則にあてはまるのであるが、一般的に高年齢者の仕事は無技能、単純・補助的業務が主体のようである。大企業でも同様であるが、中年期以降、教育訓練に力を注ぐケースは少い。教育訓練によって、就き得る仕事の種類とレベルは拡大していくことになる。

第4に、19社のケースでも高年齢者のメリットは、何れの場合も“真面目である”、“出勤率がよい”、“仕事熱心である”等であったが、職場の安定化効果や若年層への教育効果が大きい筈であるにも拘らず、この点の認識は意外に低い。これらの高年齢者の長所は従前から一貫して指摘されてきたものであり、これらの長所を活かすことも大切であろう。

第5に、高年齢者の引退の契機は詳かではないが、如何なる状況であるのか検討する必要がある。もとより高年齢者のデメリットである“体力の低下”“意欲の衰え”等の問題があるが、高年齢者の退職基準は、“個人の自由意志による”56.5%、“個人個人との話し合いによる”29.4%という状況である（前掲、57年中央会調査）。「共同体の論理」が末端の職場の内部では機能しているとしても、能力原理がかなり厳しく働いていることも考えられる。

## (8) まとめにかえて

高年齢者が就労を継続するかどうかの意思決定をするための条件は、男子高年齢者の場合、“家計中心者だから”が75.4%と、極めて高い回答率である。65～69歳層でも61.5%の者がこの点をあげている。しかも有業高年齢者の83.7%は、“健康である限り働きたい”と希望している（54年実施、都労研調査）<sup>(16)</sup>。

勿論、多就業家族かどうか、公的高齢年金の受給者であるかどうかとも就労の希望に変化を与える。年金不受給者の就労意欲は極めて高く、反面年金受給者については、年金額が増えるにつれて就労意欲が低下している（59年実施、都労研調査）<sup>(17)</sup>。したがって、60歳以

上の高年齢者の雇用は、引退過程の利用であるという性格が確かにあり、男子の年齢別就業率は、56年の労働省「高年齢者就業実態調査」をみると、60歳80.0%、65歳65.4%、67歳60.2%、69歳55.1%と低下している。したがって、本稿でいう高年齢者の能力活用も60歳台前半層に限定されることになる。しかも、高年齢者の企業よりの排除を容易にしているものとしては、公的高齢年金の成熟化があることも見逃すことはできない。

そうはいっても、上記のような高年齢者の旺盛な就労意欲があることは、家計維持という重要な要因があるだけに看過されるべきではない。それだけでなく、仕事が生きがいであるとする高年齢者も多い。能力発揮と社会とのつながりの維持という就労の意義は大きく、60歳以上の高年齢者でも「仕事生きがい観」をもつ者は最も低い職業経歴パターンでも60%の者が3位以内に選んでいて、ことに職業経歴パターンが管理—管理—管理の場合や高技能—高技能—高技能の場合等では80%に達している（58年実施、(財)高年齢者雇用開発協会調査）<sup>(18)</sup>。

このように、高年齢者の雇用は、単なる積極的福祉施策以上の意味がある。しかも、マクロ的にみて、次の2つのポイントは、今後高年齢者の雇用を積極化しなければならない要因である。第1が、今後の若年層供給数の減少である。0～14歳人口は、昭和60年に26,107千人であったが、70年には22,442千人、80年には25,223千人と減少傾向を迎えることになる（昭和61年8月推計、厚生省人口問題研究所「日本の将来人口推計について」）。中小企業では、現在以上に若年層の採用に困難をきたすことになる。第2が、公的高齢年金の制度改正である。昭和61年4月からの公的年金制度の根本改正では、基礎年金制度が設けられ、その受給開始年齢が65歳となった事情もあるし、将来全面的に65歳が公的年金の受給開始年齢となれば一層のこと、60歳台前半層の雇用の場の確保は国民的課題となるであろう。

中小企業における前近代的な色彩の残る経営や労務管理が、経営の低滞につながり、若年層の採用難となり、ひいては高齢者の増加となり、更に一層の経営の低滞となるという悪循環を絶たなければならないことは確かである。必要な若年層を採用し、環境変化に即応する新たな経営戦略をたてて経営基盤を確立することを前提として高齢者の雇用の拡大と能力発揮の体制を樹立することこそが望まれる。企業の論理からもたらされる「能率の論理」と「共同体の論理」との調和を如何にはかるかが、中小企業の課題であるといわなければならないであろう。勿論、大企業もこれ迄のように余剰労働力は中小企業に流動させることではすまないことも事実であって、同様に2つの論理を調和させていかなければならないであろう。

なお、付言すれば、現下の産業構造調整策のもとで中小企業の進路は比較優位の製品に通じるハイテク化等に追随するだけでなく、生活産業の拡充や伝統技能による伝統産品に回帰することも大切であるとの見解が最近聞かれるようになっている。

#### (注)

- (1) 岩尾裕純「中小企業経営の近代化」(楢西・岩尾・小林・伊東『講座中小企業』有斐閣、昭和35年)
- (2) 松島静雄「中小企業と労務管理」(東京大学出版会、昭和54年)
- (3) 全国中小企業団体中央会「中小企業高齢化の実態と方向」(昭和57年3月)
- (4) 東京都労働経済局「高齢者会社における実態調査報告」(昭和58年3月)
- (5) 中小企業では、低成長経済下の企業行動として、既に女子や男子中高年齢者等限界的縁辺労働力に依存したが、その後男子中高年齢者の雇用不安を招来しはじめた。
- (6) この調査結果は、本稿の趣旨を正面からとりあげていないため、その名称を明らかにしないことが適切であると思われる。その折ご指導を

頂いた松島静雄先生他にお礼とお詫びを申しあげたい。

- (7) 東京都立労働研究所「技術革新と労働に関する調査—製造業—」(昭和60年2月)
- (8) 全国中小企業団体中央会「中小企業におけるマイクロエレクトロニクス導入の雇用面への影響等に関する研究」(昭和59年3月)
- (9) (財)高齢者雇用開発協会「定年延長と人事管理の動向」(昭和59年3月)
- (10) 関西経営者協会「企業における高齢化の現状と対策」(昭和61年10~11月実施)
- (11) 雇用職業総合研究所「企業グループ内人材活用に関する調査研究報告書」(昭和61年10月実施)
- (12) 東京都王子労政事務所「中小企業における従業員の高齢化対策」(昭和59年10月実施)
- (13) 東京都立労働研究所「中高年労働者の職場適応と対策に関する調査研究報告書」(昭和60年3月)
- (14) 中小企業における温情主義については、中小企業就労者のモラルを高めるのではなく、経済的な何ものかが「温情」をよそおいながら低賃金と労働強化の代替物としてあらわれるという批判がこれ迄あり、経営の近代化に逆行するという指摘があった。しかし、大企業における手続、規則、規程等、組織化された管理原則とは異なり、形式に先立つ質が生きている。この点で、中小企業の温情主義は有効に機能する基礎があるといえよう。ことに、社会的弱者である高齢者の雇用にあたり、この温情主義は有効に機能することになる。
- (15) 東京都立労働研究所「壮年男子の職業生活と健康に関する調査」(昭和58年3月)
- (16) 東京都立労働研究所「高齢者の労働と老後生活の実態」(昭和56年3月)
- (17) 東京都立労働研究所「中高年齢者の就業に及ぼす公的年金の影響に関する調査」(昭和61年3月)
- (18) (財)高齢者雇用開発協会「60歳台前半層の就業に関する調査研究報告書」(昭和59年1月)