結晶性知性を活かした高齢者雇用の取り組み

当社は、昭和25年創立以来、物流を公益的事業としてとらえ、その使命達成に熱い思いを抱いて60年余、事業を継続してまいりました。“人々の生活に不可欠な「物を運ぶ」を通して社会に貢献する”という高い理想を掲げ、サービスの徹底、輸送品質の向上など、お客様との信頼を第一に考えた積極的な事業展開により、地域社会に貢献してまいりました。

当社の定年は60歳です。その後は、希望者全員を65歳の誕生日の賃金締め日まで、フルタイムの準社員として再雇用しています。その後、再雇用を希望する者は、会社が健康状態や勤務内容を勘案し、会社が認めた場合に嘱託やアルバイト社員として再雇用し、年齢の上限は定めていません。

運転業務は、肉体労働に加え、神経や大脳中枢の疲労があり、思った以上に過酷であります。加齢と共に様々な能力が衰えてきますが、これまでの経験で培ってきた**結晶性知性**を運行管理や倉庫業務、とくに引っ越し業務での梱包や荷造り作業で高齢者を活かすことは貴重な人材の有効な活用方法です。従業員の平均年齢は46歳、最高年齢者は71歳で、運行管理に欠かせないドライバーの出発前の点呼業務に従事しています。

高齢者雇用の経営戦略及び人材戦略について

継続雇用制度を導入したのは平成７年からで、会社が認めた従業員を63歳まで継続雇用としました。平成17年には法律に基づいて、継続雇用の上限年齢を改定しました。平成20年には年金が満額支給される年齢まで継続雇用する制度に改定を行い、平成 22 年度からは上限年齢を65歳として年金支給（満額支給）年齢に合わせ継続雇用しています。

苦労した問題点について

定年を迎えた管理職の処遇ですが、事務系の管理職の多くは、現場のノウハウを蓄積しているため、現場の新任管理職の下に配属し、その人材育成を目的としています。

定年後の継続雇用や高齢者の雇用延長は、若年労働者、とくに新卒者の採用を抑えざるを得ず、平成20年度以降は新卒者の採用は控えている状況です。しかし、これは近い将来に年代ギャップを発生させ、労務管理上の大きな障害となること、ひいては企業として若年者の労働力不足まで発生させ、企業活性化の足かせとなってくるのではないかと考えております。

希望者全員を６５歳継続雇用制度導入に至った経緯、契機、背景について

当社は平成１１年に、社団法人山形県雇用対策協会の“６５歳現役社会推進モデル事業”の委員として参画し、社内に小委員会を設置して活動するなど、当社社員の年齢構成の高齢化を予測し、高齢者雇用の関心を深めながら、会社として可能な高齢者雇用対策を実施してまいりました。

国の施策に合わせ法律改定の都度、社内規程も改定してきました。また、労働組合の総意としても、我々が一生懸命頑張って現在の会社の礎を築いてきたとの自負があり、６５歳までの継続雇用制度の導入は当然という意識がありました。

制度の導入にあたり、課題点やその解決策の具体的な内容、工夫した点について

６０歳定年を迎えると、退職となります。その後、本人が再雇用を希望することで成立し、身分は準社員となります。会社の任命で管理職を委嘱する人もおります。賃金は定年前の概ね６０～７０％となりますが、継続雇用給付金制度を活用し、従業員の代表と協定により、その制度の手続きは全て会社で行い、賃金の補填を行っております。

再雇用時の配置転換は原則ありません。勤務時間は定年前のとおりで、高齢者の継続雇用に対応するため、高齢者が仕事をし易い環境作りを進めてきました。視力の衰えをカバーするため、倉庫内の照明用器具の増加や伝票の文字の拡大、作業場の機械化などを実施してきました。例えば、引っ越し作業では、高齢者は重いものを持つ作業ではなく、荷物の荷作りや梱包作業を担当する。荷造り作業は、その形状や大きさでどのように梱包するかです。これまでの経験が重要で、**結晶性知性**がここで発揮されるのです。経験の短い社員は、難しい作業をこのような場で学習するなど、改善策をいろいろ実施してきました。また、社員の質、モチベーションの維持向上が必要となります。そのため年１回、全社員を対象に個別面接を行い、労務管理上の的確な現状把握に努め、配置転換、事故防止、質の向上等を図っています。

高齢者には個人差があり、総合的な体力の衰えは避けられないものがあります。運転に従事する社員は、２年に１回、安全運転適性検査を実施し、自分では気がつかない判断力の低下、瞬発力の低下等をチェックしています。

定年者の増加を見据えて、定年後の社員の収入のギャップを無くすことを大きな命題として、諸制度を整備してきました。前述しましたが、平成７年には会社が認めれば継続雇用する制度に改定し、その後は法律改定に合わせて年金受給と継続雇用の上限年齢を設定してきました。

年金受給までの収入ギャップを最小限にすべく、個別に賃金を計算して配慮してきました。但し、会社の経営の許すかぎりであり、限界はありました。しかし、この会社としての配慮と努力は、社員の理解度、モチベーション向上に大いに寄与しており、労使協調路線を維持することができました。

会社の活性化、社員の年齢構成の理想的な形に近づけるためには若年労働者の採用は不可欠でありますが、総員枠を拡大することは人件費の増加となり、経営を圧迫し限界があります。企業として、社員の全体枠を考慮しながら新卒採用を増やし、さらには高齢者の継続雇用を進めていくという、一見矛盾した労務管理に苦慮しているのが現実で、ワークシェアリング等を取り入れながら最善の解決策を見出したいと考えております。

トラック業界の大きな変化について

大きな変化が現れたのが、平成２年１２月の物流二法の施行であります。物流事業は免許制から許可制に改められ、さらに経済的規制緩和による運賃の認可制から届出制となり、営業区域規制も廃止されました。そのため、輸送の安全確保を目的に社会的規制が益々強化され、その結果、物流業界を取り巻く情況は、想定以上に厳しく、運賃の大幅な引き下げを強いられました。苦労して取り組んできた様々なコスト削減も近年の燃料価格高騰によりコストは再度増加に転じるなど、避けてきた賃金の引き下げや一時金のカットを実施しなければならない状況に至りました。社員は、減った給料を補うため長時間労働や休日出勤をして、家計を守るため頑張ってきたのです。しかし、

それに伴い過労による交通事故や労働災害への心配が考えられます。少子化が進んでいる今、その労働力は高齢者にかかっていることは明白です。毎日楽しく職場生活を送りながら、仕事のモチベーションを維持し、これからの高齢化社会に立ち向かいたいと考えております。

山形陸運株式会社
取締役総務部長　片山恭寛（かたやま　やすひろ）