

ブリヂストンの高齡化への取り組み

西村 保

1. 当社の人材構造と課題

ブリヂストンの従業員数の推移は図1の通りである。従業員数変化の主たる要因は製造部門への採用人員によるもので、高度成長時代の大量採用、オイルショック時の採用停止、およびその後も基本的には生産性向上により採用を抑制してきた。一方、間接部門については、オイルショック時にあっても採用を継続したものの、やはり高度成長時に比べると採用人員の圧縮を行なった。ただし85年以降は業容拡大や国際化に伴い、採用人員の増加を図っている。

この採用人員の全体としての圧縮傾向のため、平均年齢は図2のごとく年々高くなり、高齡化が進行している。また人材構造的にも高度成長時代の大量採用者が1つの山をなし、この山が40代を迎えつつある。

このような人的状況から、一方で雇用環境激変の中で新たな人材を確保しつつ、一方で在籍する中高年世代にいかにか活躍してもらうかという、2つの課題が人事部門に課せられている。ここでは主に間接部門の高齡化について、当社としてどのように対応してきたか、および今後について担当としての問題意識（特に集団をなす中年世代の今後の高齡化）を報告させていただく。

2. 雇用環境の変化と影響

人材の確保、育成、活用を考えるさい、自社の経営戦略、人材構造とともに、雇用環境の変化や就業意識をふまえる必要があるが、この外部環境の変化がきわめて大きな時代になっている。そのポイントを当社への影響を含め概括すれば次の通りである。

- 1) 構造的人手不足の時代…人材確保が困難に
- 2) 高齡化の進行 …60歳以降の雇用義務化
- 3) 女性の進出 …女性の活用と配慮策
- 4) 就業意識の変化 …帰属意識低下 3K忌避

にしむら たもつ ㈱ブリヂストン

〒104 中央区京橋1-10-1

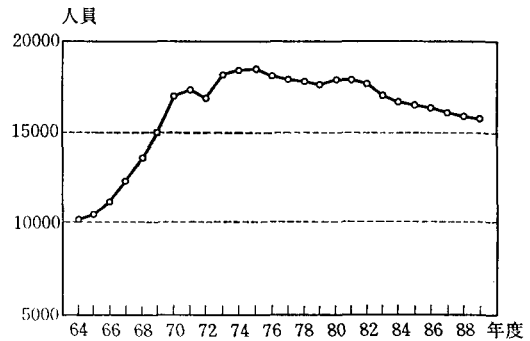


図1 従業員数推移

ゆとりへの期待

5) 国際化・情報化・技術革新…高度能力保有者確保
従来は、人材の確保、育成、活用が企業ニーズを中心に実施できたが、これら環境変化（法的対応を含め）の中では、個人と社会とのバランスがとれた対応を考えていかねばならない。

これから生き残れる企業は、「人が採れる企業」か、「人が要らない企業」と言われるが、後者は現実には困難であり、必要により優秀な人材を採用できる、魅力ある企業にいかにかしていくかが企業の存続にかかわってくる。また、人手不足が就業人口の減少、とりわけ若年層の減少からもたらされていることや、社会的な高齡化を考えると、高齡者の一層の活用も前提となる。この2つを矛

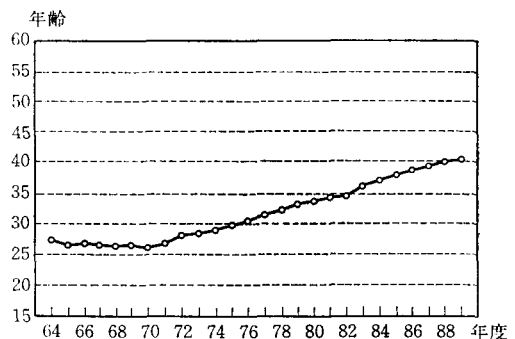


図2 平均年齢推移

表 1 高齢化対策 4つの柱

項	目	内 容	具 体 例
I	職場づくり	心身諸機能の低下に対応した職場環境・作業条件等の改善	視認性の改善, 重量物対策等
II	生活設計援助	定年退職後もにらんだ生活安定の基盤づくり	共済制度, 住宅財形制度, 財形年金制度等の導入等
III	活性化意識づけ	ライフプランの再構築と精神的なリフレッシュ	マイライフセミナー, ニューライフセミナー等
IV	健康・体力づくり	心身諸機能の見直しと, より積極的な健康づくり	中高年ヘルスチェックと運動プログラムの提供

盾させず、個人、社会とのバランスがとれた状態で高齢化対策を考えていかねばならない。

3. 高齢化に向けたこれまでの取組み

当社ではタイヤ製造という事業内容と、人材構造上の特色から、高齢化対策にはかなり早い時期より着目し、施策を推進している。

1970年代には、主に健康・体力づくりを主眼に生産体育活動を推進してきたが、高齢化の進行を見ずえて、1982年に労使による高齢化対策推進委員会を発足させて、高齢化に対応する諸施策の本格的な検討にはいった。

そこでは4つの施策を柱とし、具体策の検討と推進を行なうことになったが、その概要は表1の通りである。1982年以降上記の着実な推進をはかり、時々ニーズによりさまざまな展開を行なってきたが、特に健康・体力づくりについては、1987年にTHP（トータルヘルスプラン）として一層の推進をはかることにした。これは個人々の健康を、労使、産業医、体育専門家、健康保険組合が総合的に実施していこうとするもので、次の狙いをもっている。

1) ネガティブヘルス（健康障害の早期発見、早期回復）とポジティブヘルス（健康増進）の連続性

2) ライフサイクルを通じた健康設計（中高年になってからでは遅い）

3) フィジカルヘルス（身体的健康）とメンタルヘルス（精神的健康）の調和のとれた健康づくり

これに伴い健康診断の方式等さまざまな見直しを実施されている。

また、生活設計援助についても、在職中の持ち家推進や年金選択の幅拡大、生活相談室の設置等を実施している。これらはいずれも高齢化に向けての基本であり、

今後とも地道な展開が必要と考えている。

しかしながら今後の高齢化を考えると、上記の施策は個人々の健康と生活の安定という環境の整備であって、これからは仕事の側面からの検討が必要と思われる。高齢者の存在を前提に、限られた人材で企業を運営し、さらに働き甲斐を強く求められる時代にあっては、高齢者自身が存在価値を感じ、企業にも貢献してもらわねばならない。自己が企業に

対し貢献していると実感できることが高齢者にとって必要であるが、それにはそれなりの仕事を担うことが不可欠である。

4. 高齢化時代における仕事の担い方

間接部門において、高齢者に仕事で活躍してもらおうとすると、当社の場合いくつかの考慮事項がある。

1) どのような仕事を担うか

高齢者の仕事を考える場合、次のような状況をふまえておかねばならない。

- 市場の変化が緩やかな時代にあっては、一般的に言って経験の蓄積量と問題処理能力に相関があり、したがってベテランが重要、困難な仕事を担当し、処遇されることが妥当であった。

現在のように環境変化が激しく、過去からの延長線上での発想のみでは対応が困難な時代になると、経験の蓄積量より、経験から学び環境に応じた発想をしていく力が重要となる。個人差が大きい部分であり、年齢、経験量にとられない仕事の割り当てが必要となっている。

- 若年層の就業意識は大きく変化し、自分のやりたい仕事、それによる達成感と自己のキャリア向上に強い執着がみられる。自己の満足感を得られない仕事は、それが将来のキャリアにつながるものが納得され、かつ期間が限定される場合に受け入れられる。

- さらに女性も仕事への意欲を高めつつあり、いつでも補助的な仕事では満足されない。

かつてはピラミッド型の人材構造もあって、若年層が補助業務を担当し、中堅、ベテランになるにつれ、中核業務を担ってきたが、当社のように中ぶくらみの人材構造と、上記のような状況では仕事の分担も変わっていかざるをえない。

2) 強い管理職志向について

高齢者活用におけるもう1つの考慮事項は管理職志向の強さである。現在の中老年代は、入社以降補助的業務からスタートし経験を積み、やがて管理職となることが企業内での成功と考えてきた(そういう競争下にあった)世代である。したがって管理職になれないことはもちろん、管理職となってもより上位の職位につけないことは、意欲の低下をまねきやすい。

しかし当社のような人材構造、タイヤを中心とする事業構成の中では、管理職ポストの増設には限界があるし逆に「組織ニーズでポストを作り、能力、適性にて任命する」ことが、一層求められてきている。管理職候補者は増加の一方で、管理職として活躍できる場は相対的にいよいよ狭くなっていかざるを得ない。

管理職にならないければ、中老年代が意欲をもって活躍できないとすれば、間接部門の高齢化対応は行き詰まってしまうことになる。

中老年代自体もこうした状況は認識している。にもかかわらず管理職志向が強いのはなぜか。これについて日立総合計画研究所主任研究員、西川徳興氏が日本経済新聞「経済教室」に掲載された論文が示唆を与えてくれる。これは、独自のアンケート調査により分析されたもので、そのポイントを引用させていただく。

「従業員は、管理職の肩書そのものには、言われているほどこだわってはいない。従業員の多くはもっと仕事志向であり、仕事の中に自己実現を求めている。むしろ仕事志向だからこそ管理職志向になるのである。そして難しいのは、このような意識がある限り、高齢者の余剰問題は容易に解決しないだろうということである。つまり高齢化問題の本質は管理職に重要な仕事が集中しているという従業員意識にあり、仕事志向の従業員に管理職志向を強めさせる仕事の編成そのものにある」

「管理職の肩書」は無視できない問題であり、後述するが、管理職に重要な仕事が集中していることはまさにその通りと思われる。したがって仕事志向を管理職志向のみに向かわせないためには、管理職にならなくても、仕事の中に自己実現をはかれるようにしなければならないが、それにはどうすればよいか。

3) 従業員意識調査の結果から

当社では本年従業員意識調査を実施し、現在分析中である。質問の中に「やる気を起こさせる要素」を問うているが、予想通り中老年層は(社内の階層に関係なく)担当する仕事に関する内容に集中している。なかでも「高

度の仕事への参画」と「仕事を任せてもらえる」に投票数、最優先順位があたえられている。これ以外に選択された主なものは「経験、持ち味が生きる」、「昇進」、「給与」である。

[参考までに20代をみると、全体としては仕事に関するものが選択されているが、「仕事での達成感」、「仕事の内容」、「やりたい仕事につく」が上位であり、一方「個人生活の充実」、「給与」、「余暇」も仕事同様に重視されている。]

こうした従業員の意識も踏まえた仕事のあり方を考えていかねばならない。

以上を通してみると、高齢化時代での仕事の担い方、高齢者の企業への貢献のあり方は次のようなことが考えられるのではないか。年齢にこだわらない仕事の分担と、管理職になりにくい中で、中老年層が自己の存在価値を見出し、企業に貢献していくには

- 自己の経験や強みが生きる仕事を、まとまりとして担当し
- その中で核となる専門性を確立(その人ならではの)
- 自律的に権限を持って仕事を遂行し企業に貢献できることではないか。そしてこのことは、若年層や女性の活用を考えたとき、中老年に限らない従業員全員の仕事の基本ではないかと考えられる。

なお、この専門性の確立は中老年再就職者に最も求められているものであり、この意味では内のニーズと外のニーズは一致し、結果として人生設計の選択の幅を拡げることにつながる。また高齢化の1つの問題は、能力の伸長が止まった集団になりやすいことであるが、この面での対応策にもつながる可能性がある。

5. 人事制度の対応(検討方向)

この方向を現実のものとするには、専門性の確立とその仕事への発揮度、貢献度を評価し処遇する人事制度を検討しなければならない。その中心は資格等級の役職制度であり、これをどうするか、現在次のように考え検討を進めている。

1) 複線化の導入

当社の管理職制度(制度名称:基幹職制度)は図3の通りで、資格制度を中核に、役職としては管理職(部長課長等)とスタッフ(主査)の体系になっている。基幹職制度という名称の通り、管理職のみの制度ではなく、したがって組織の長にならなくても、処遇(管理職扱い)を可能としている。ただ評価、昇進基準は同一であり、

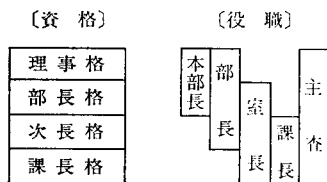


図3 ブリヂストンの基幹職制度

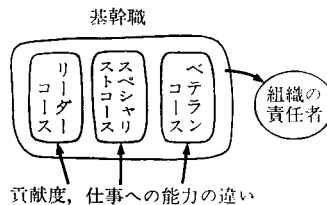


図4 新たな基幹職制度イメージ

結果として管理職適性が高く評価される傾向にある。管理能力を中心に評価しては、先述の中高年層の仕事の評価していくことはむづかしい。企業への貢献のあり方は多様な方向があり、それぞれ貢献度によって評価していくには、評価メジャーを変えた複線化の導入を検討する必要性を感じている。

そのさい、管理職コース、専門職コースというよりは、貢献するさいに発揮される能力、強みに違いがあり、同一に評価できず、したがって能力・強み・活用策の違いに応じたコースがあるという複線化、そして組織の責任者（管理職）というものは、仕事のできる集団である基幹職全体の中から、その組織にとっての適性により任命されるという複線化が導入できないかと思っている。基幹職への登用は管理職適性より貢献度の高さ、貢献が期待できる能力により実施し、以降の処遇も仕事の貢献度で行なうことを基本とする。これは管理職コースの独立を避け、全員が何らかの仕事のプロであること、組織の責任者は柔軟に任命され、交替するものということを形として明示しておこうとするものである。

まだまだ抽象的でわかりにくいと思われるがイメージ的には図4を見ていただきたい。

この考え方には、上級マネジメントをどう選抜していくかという問題があり、別途検討しなければならない。

さらに、仕事の貢献度で昇進できる等級制度、等級との対応関係のない役職制度を併せ検討が必要になる。

2) ステータスへの配慮とステータスの希薄化

上記の複線化は、管理職が偉いというステータスを極力希薄化しようとするもので、またこれができないと管理職志向を減ずることができない。しかし部長や課長という肩書きは、対外的にまだまだ重要な意味をもっており社内ニーズからのみ考えることはできない。従業員個人（またその家族）にとっても、単なる昇進の1ステップではない、会社生活における大きな節目の意味を有している。ここ当分は社内的にはステータスの希薄化、対外的にはステータスへの配慮という両面からの対応が

必要であろう。

3) 組織面での考慮事項

現在当社の組織の基本は、「本部一部一課」の構成になっているが、今後課長相当の基幹職が大幅に増加していく。この基幹職には先述の通り自律的に権限を持って仕事を遂行し、企業に貢献してもらわなければならないが、課というレベルの配下に入ることは、課長の方がやはり偉いことにつながりやすいし、仕事が小さなものになる恐れがある。逆に部に属して単独で仕事を遂行する場合は、パワーを発揮しにくい恐れがある。このような人事面の問題と、変化に応じた機動的な組織編成が要求されていることを考え、課制を廃止し部を基本的な組織単位にすることも検討の必要性を感じている。部の中はフラットにし異なる強みを持つメンバーが、必要に応じプロジェクトやチームを編成することにより、個々人の力がより発揮しやすい仕組みになるのではないかな。

6. 総合的な取り組みに向けて

上記のような人事制度ができたとしても、これだけでは不十分であり、さまざまな関連制度を準備するとともに、既存の高齢化対策（特にライフプランの再構築）と連携のとれた全体像を組み立てることが必要と考えている。なかでも特に下記が重要と認識している。

- 人事評価制度の見直し
仕事、強みで評価
自己の適性方向の認知
- ローテーション等人材育成方法の再構築
専門性の確立に向けて
- 培った専門性を生かす道を拓く、定年後再雇用制度
高齢化は必ずやってくるのがわかっていながら、日々の対応に追われ、どうしても先送りしがちである。先述の方向が的を射ているか確信があるわけではないし、個々の事業、組織上のニーズからの制約もある。1つのたたき台として投げかけ、社内の意識を喚起していきたい。