

# 高齢者雇用の基本戦略

労働政策研究・研修機構  
統括研究員 伊藤 実

## 1. 高齢者雇用の社会的基盤の変化

### (1) 少子化の進展と高齢化の加速 (国立社会保障・人口問題研究所2002年中位推計)

合計特殊出生率の1.39人への低下 (現状維持には2.1人必要 / 1986年推計は2.00人)

新生児 (現在120万人      2050年67万人)

総人口は2006年 (1億2,774万人) がピ - ク      2050年1億2,113万人

2050年1億59万人)

総人口に占める65歳以上人口の割合

2000年17.4%      2025年28.7%      2050年35.7%

65歳以上人口 (2000年2,204万人      2025年3,473万人      2050年3,586万人)

平均寿命

男性 (2000年77.64歳      2050年80.95歳)

女性 (2000年84.62歳      2050年89.22歳)

### (2) 若年労働力の減少 (総務庁統計局『国勢調査』2000年)

団塊世代 (50~54歳) : 1,044万人

幼少人口 (0~4歳) : 590万人

### (3) 公的年金制度の改革

基礎年金部分の支給開始年齢の段階的引上げ (2001年から)

男性 : 昭和16年4月2日以降生れ 61歳

昭和24年4月2日以降生れ 65歳

女性 : 昭和21年4月2日以降生れ 61歳

昭和29年4月2日以降生れ 65歳

報酬比例部分の支給開始年齢の段階的引上げ (男性)

昭和28年4月2日以降生れ 61歳

昭和36年4月2日以降生れ 65歳

## 2 . 高年齢者雇用安定法の改正

### ( 1 ) 法定定年年齢の改正見送り ( 第8条 )

- ・ 現行60歳定年のまま

### ( 2 ) 65歳までの継続雇用制度等の義務化 ( 第9条 )

努力義務            義務化 ( 罰則なし。助言、指導、勧告等の行政指導 )

定年の定め廃止、定年年齢の65歳までの引き上げ、65歳までの継続雇用制度の導入

### ( 3 ) 個々の労働者の雇用義務

継続雇用制度

- ・ 労使協定により制度の対象となる労働者の基準を定めれば、希望者全員を対象としないものも認められる。

労使協議が不調の場合

- ・ 事業主が制度の対象となる労働者の基準を作成して就業規則に定めれば、希望者全員を対象としないものも認められる。

時限措置

- ・ 大企業は3年間、中小企業は5年間
- ・ 2013年3月までには何らかの形で65歳までの雇用機会を確保しなければならない。

## 3 . 高齢者の活用による社会的負担の軽減

### ( 1 ) 消費への主体的参加と健康維持による医療保険の負担軽減

高齢者の勤労所得による消費の拡大が経済成長を押し上げる

男性長寿県第一位は長野県 ( 集団検診、就業率、我慢強い県民性 )

早期退職は疾病予備軍の増加をもたらす

適度な労働が要介護老人の発生を抑制し医療保険の負担を軽減する

就業率上昇による公的年金支給の抑制

### ( 2 ) 労働市場の規制緩和と就業機会の拡大

正社員偏重は就業機会を狭める

派遣労働市場の拡大

パートタイマーの増加

契約社員や中高年者の起業増加

非営利組織 ( N P O ) やボランティアによる活動領域の拡大

## 4 . 雇用延長の障害

### ( 1 ) 高齢者の大きな個人差

健康、体力、職業能力の個人格差拡大  
就業ニーズの多様化

#### 【適当な仕事が見つからなかった就業希望者の希望する勤務形態】

男性（60～64歳）： 普通勤務希望（41.6%） / 短時間勤務希望（43.3%）

女性（60～64歳）： 普通勤務希望（19.8%） / 短時間勤務希望（58.8%）

（厚生労働省「高齢者就業実態調査（平成12年）」）

### ( 2 ) 賃金

大企業を中心とした右肩上がりの年功賃金体系  
長期勤続者を中心とした高賃金水準による外部労働市場との大きなギャップ

### ( 3 ) 勤務形態

長時間労働の弊害  
フルタイム勤務の一律的労働時間管理

### ( 4 ) 役職者の職業能力

専門的能力を身に付けにくい人材育成システム（ゼネラリスト的ローテーション）  
年功的昇進管理によるポストと職業能力の乖離（昇進の早い人ほど実務から離れるのが早く、結果的にポストを離れると実務・仕事ができない）

## 5 . ライフプラン

### ( 1 ) ライフイベント表の作成

仕事中心生活から引退生活へのハードランディングかソフトランディングか  
仕事の中身と労働時間の検討（課題の発見と課題解決についての目標設定と目標達成  
へ向けての中長期計画の立案）  
引退生活時の生活時間表の作成（日・週・月・年単位）

### ( 2 ) キャッシュフロー表の作成

60歳以降における家計の収入と支出、資産と負債の明確化  
収入不足への対策立案  
老後の生活費の目安

大都市	42.2～25.8万円	中都市	38.4～24.7万円
小都市	36.1～23.1万円	郡部	35.9～21.8万円

## 6. 60歳以上の継続雇用実現に向けての対策

### (1) 経営者・従業員の意識改革（「年齢神話」と「年功神話」からの脱却）

経営者は年齢で一律に管理する「年齢神話」からの脱却し、高齢者を活用して行くという経営者の意識改革が必要

従業員は年齢、勤続年数の上昇とともに賃金、職位が上がって行くという「年功神話」から脱却する必要がある。

### (2) 年功賃金から仕事別賃金への転換

60歳以降は多様な個人別賃金管理

「人基準」から「仕事基準へ」（「人に仕事」ではなく「仕事に人」の原則）

原則として管理職は離れ、一人で業務を担当する専門職・熟練工型の働き方が中心  
賃金水準は社外の職種別賃金が基準（今後対象職種が原則自由化される派遣労働者の賃金が参考になる）

基本的な賃金形態は職務給をベースとした時間給であるが、仕事内容に応じて年俸制、出来高払いなどの導入が望ましい

在職老齢年金・企業年金・継続雇用給付金を併用した賃金（最賃制に注意するとともに、あくまで導入・経過的な賃金形態であることに留意）

### (3) 定年制の活用

定年制廃止は年功システム完全廃棄が前提であって現状では机上の空論に近い  
定年制の新たな役割は、高齢期の新たな雇用システムへの転換点としての機能

### (4) 雇用・勤務形態の多様化

契約社員、派遣社員、請負社員、パートなどを併用した多様な雇用形態

子会社、関連会社の活用（高齢者会社、派遣会社）

裁量労働制、短時間勤務を組み込んだ柔軟な勤務形態

### (5) 職務改善

適職開発

担当職務の細分化による職務再編成（必要な賃金との連動）

職場作業環境の改善