

# 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1.29への低下 (現状維持には2.1必要 / 1986年推計は2.00)

新生児 (現在: 120万人      2050年: 67万人)

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%

### (2) 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

### (3) 団塊世代の就業機会不足

団塊世代の人口

男性: 345万人 / 女性: 346万人

現状における60歳代前半層の就業率

男性: 65.6% / 女性: 40.7%

団塊世代が現状の就業率で60歳代前半層になったときの就業機会の不足分

男性101万人 / 女性65万人

## 2. 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

就業二 - 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 )

( 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 )

3 . 60歳以上の継続雇用実現に向けての対策

( 1 ) 経営者の意識改革 ( 「年齢神話」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

( 2 ) 従業員の意識改革 ( 「年功神話」からの脱却 )

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。

60歳以降は原則として後輩をサポートする役割に徹する ( 最も嫌われるのは「威張る人」、「頑固な人」、「ケチな人」 )

高齢者に最も必要なのはコミュニケーション能力の向上訓練

( 3 ) 仕事・職務開発

「人に職務」から「仕事に人」への転換

大企業管理職は専門職か転籍

中小企業のホワイトカラーはプレーイング・マネジャー

生産現場は雇用延長の宝庫

(4) 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」の賃金

賃金は転職・派遣労働市場が基準

【派遣料金】

	一般労働者派遣事業(登録型)	特定労働者派遣事業(常用雇成型)
全体平均	15,958円	25,628円
ソフトウェア開発	22,635	31,187
機械設計	19,628	26,448
事務用機器操作	16,065	20,693
秘書	16,419	18,287
ファイリング	14,000	16,815
調査	16,041	32,186
財務処理	14,750	18,556
取引文書作成	15,881	19,493
建築物清掃	10,730	11,638
建築設備運転	16,643	22,405
受付・駐車場管理	13,301	13,138
研究開発	18,134	33,167
事業の企画・立案	21,950	33,849
書籍の制作・編集	16,032	23,415
営業	19,596	28,991

(注) 派遣労働者1人1日(8時間)当たりの平均額

資料出所：厚生労働省「平成16年度労働者派遣事業報告集計結果」

フルタイム勤務者の年間賃金と短時間勤務者の時間給

	フルタイム勤務者の 平均年間賃金	短時間勤務者の 平均時間給
最高額	458 万円	1133 円
平均額	363	993
最低額	288	851

資料出所：高齢・障害者雇用支援機構「エイジフリー調査」2005年1月

基本的な賃金形態は職務給を基準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。格差の大きい成果主義賃金は不向き。

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）

#### （５）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

#### （６）多様な働き方とワークシェアリング

嘱託社員、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

裁量労働制、短時間勤務を組み込んだ柔軟な勤務形態

- ・フルタイム勤務、短時間勤務、短日勤務、フレックスタイム制、裁量労働制、在宅勤務（モバイルワークの活用）

ワークシェアリング

- ・就業時間と勤務時間の分離、グループワーク編成

#### （７）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（デジタル化、自動化、快適化）