

高齡者雇用の環境整備



高齡になっても活躍できる就労環境が求められている。厚生労働省の「高齡者雇用状況」集計結果（2018年）によると、66歳以上の人働ける制度がある企業は全体の27.6%。規模別では、31～50人で3割になるなど、高齡者雇用は中小企業を中心に対処が進んでいる。他方、高齡者が働き続けるうえでは、モチベーションの保ち方や体力的な問題等の課題もあり、企業が活力を維持しつつ、納得性のある処遇や健康対策などを考えることが必要になる。労働政策フォーラムの議論や労組の取り組みなどから、高齡者の就労のあり方を探る。

労働政策フォーラム

高齡者の多様な就労のあり方

——OECD 高齡者就労レビューの報告を踏まえ

高齡者から若者まで、全ての人働続けられる社会づくりが重要な政策課題となるなか、70歳までの就業機会の確保等、高齡者の就労環境の整備に向けた議論が広がりを見せている。1月23日に開いた労働政策フォーラムでは、OECDが日本の高齡者就労に関する評価と提言をまとめた『高齡者就労レビュー』を踏まえ、高齡者の多様な就労のあり方について、研究者や先進的な取り組みを進める企業の担当者が報告・議論した。



日本の雇用システムと高齢者雇用の問題点

JILPT研究所長 濱口 桂一郎



私からは、この後のKeese氏の報告が理解しやすいよう、まず、日本の高齢者雇用政策についてお話しするとともに、その前提となる日本の雇用システムについてもご説明します。

日本の高齢者雇用政策を考える上で重要なのは、日本の雇用システムが年齢に基づいているという点です。ただし、昔からそのようなシステムだったわけではなく、明治期には日本の労働市場は非常に流動的でした。その後、大正期から昭和初期にかけて、大企業において、定期採用制、定期昇給制、定年退職制が導入され、年齢に基づく雇用システムが整備されていきました。

戦時体制下における日本型雇用システムの強化

とりわけ強化が進んだのが、戦時体制下です。当時の政府が各企業に対し、年齢に基づく賃金制度を法的に強制したのが一つの出発点と言えます。この規制はホワイトカラーとブルーカラー双方に対して行われました。また、戦後の高齢者雇用に大きく影響を与えた公的年金制度が作られたのもこの時代です。労働者年金保険法は1941年に制定され、1944年には現在の厚生年金保険法になりました。

日本が戦争に敗れた後、戦時体制下にできた雇用システムは廃止されました。ところが、廃止されたことで以前の状態に戻ったわけではなく、終戦直後、労働組合運動が激化するなか、むしろ組合主導で、年齢に基づく雇用システムが再確立されます。1946年には年齢と扶養家族で賃金を決定する「電産型賃金体系」が確立されました。

ちなみに労働基準法第4条の「男女同一賃金」は、「同一価値労働同一賃金」を否定しています。「年齢差別を認めないのであれば定期昇給は不可能となり、日本の賃金制度を破壊することになる」というのがその理由です。

その後、1950～60年代にかけては、政府や経営側（日経連）は、年功制を否定し、同一労働同一賃金に基づく職務給を導入すべきだと主張していました。1960年に池田内閣によって決定された「国民所得倍

増計画」にも「終身雇用、年功序列制の廃止と企業を超えた労働市場の形成」が謳われています。1967年には、政府は、同一の価値の労働に対しては性別による区別を行うことなく、同等の報酬を与えなければならないことを定めたILO100号条約を批准しています。また、同年に策定された「雇用対策基本計画」では、「職業能力と職種に基づく近代的労働市場の形成を目指す」ことが主張されました。

しかし、1970年代以降はむしろ、日本型雇用を維持・促進する政策に転換しています。その一番の導因が年金制度です。1941年に成立した労働者年金保険法では55歳から養老年金が支給されていましたが、1954年の厚生年金保険法改正では、支給開始年齢を段階的に引き上げ、1974年には60歳にすることが定められました。

60歳定年制の義務化

これに対して、労働組合側は、「支給開始年齢を引き上げるのであれば、定年も60歳まで延長すべき」と要求します。その後、色々な経緯があるのですが、大きなエポックとなるのが、1986年の高年齢者雇用安定法の改正です。この改正では、60歳定年の努力義務とこれに従わない企業に対する行政措置が規定されました。さらに1994年の改正では、60歳定年制の導入が全ての企業に義務づけられました。

以降は、定年の引き上げではなく、継続雇用を中心とした政策が進められていきます。公的年金の支給開始年齢の引き上げに対応するかたちで、高齢者の雇用政策も進められていきます。

1994年には厚生年金（基礎年金部分）の支給開始年齢を段階的に65歳まで引き上げることになったのを受け、同年の高年齢者雇用安定法の改正では、60歳定年は維持しつつも、65歳までの継続雇用の努力義務と行政措置規定が定められました。さらに、再雇用後の賃金低下を補填する高年齢者雇用継続給付制度も設けられました。

2000年には厚生年金（報酬比例部分）の支給開始年齢を65歳まで引き上げることが決まりました。この段階では、継続雇用の対象者について、労使協定で例外を設けることが認められていたのですが、2012年の改正では、例外を認めないことになりました。

ここまで説明してきた定年延長や継続雇用は、基本的に内部労働市場型、つまり企業のなかで雇用を維持することを前提とした政策ですが、一方、外部労働市場にも着目した政策も行われてきました。これについても、様々なフェイズがあるのですが、雇い入れという局面に目を向けると、年齢を理由とした差別を禁止する、あるいは抑制するという考え方があります。

この新たな考え方が生まれたのは、1990年代末のことです。2001年の雇用対策法の改正では、募集・採用時における年齢制限禁止の努力義務が規定されました。ただし、この時点ではかなりの例外が認められていました。

2004年の改正では、募集・採用時に年齢制限をする場合は、その理由を明示することが義務づけられました。さらに2007年には、新規学卒者の募集・採用時など必要最小限の例外を除き、年齢制限が原則、禁止となりました。しかし日本企業の雇用・賃金慣行には、年齢に基づくシステムが今もなお残っている状況です。

近年の高齢者雇用政策

ここからは、近年における高齢者雇用に関する政策を紹介します。

2018年3月には前年に策定された「働き方改革実行計画」に基づき、「年齢にかかわらず多様な選考・採用機会の拡大に向けて、転職者の受け入れ促進のための指針」が策定されました。同年6月には、官邸に置かれた「人生100年時代構想会議」により「人づくり革命基本構想」を策定し、そのなかで65歳以上への継続雇用年齢の引き上げに向けた環境整備を行うべきことを唱道しています。さらに同年10月には、「未来投資会議」が70歳までの就業機会の確保を提唱、2019年夏までに具体的な方針を決定し、おそらく来年の国会には法案を提出することを打ち出しています。

しかし、70歳まで継続雇用を延長するとすると、早晚、「60歳定年プラス継続雇用」による対応の限界が露呈してくると思われます。果たして、定年後、70歳までの10年間を長い職業人生のいわば、アペン

ディックス(添え物)にしてしまってもよいのでしょうか。

近年、定年後の再雇用時の賃金引き下げを、非正規社員に対する差別として訴えるケースが増えてきました。いわば、半世紀以上もの歴史をもつ、「年齢に基づく雇用システム」が持続可能なものなのか、今、まさに問われる時代に入りつつあります。

当面、可能な高齢者雇用就業対策

一方で、「年齢に基づかない雇用システム」なるものが、これからの日本で実現可能かとの疑問も生じます。この点については、明確な答えを出せるわけではありませんが、当面、どのような高齢者雇用就業対策が可能かについて、簡単に説明します。

恐らく、当面は若年期における年齢に基づく雇用システムを前提としつつ、中高年期以降は年功的処遇を削減するという対応にならざるを得ないと思います。この場合、40代から60代を経て、70歳まで一貫通貫の処遇とすることで、「定年プラス継続雇用」というやや不自然なスタイルを脱却することになるのでしょうか。その際、これまでは内部労働市場に重点を置いた政策を行ってきましたが、今後はこれに加えて、外部労働市場にも着目する必要があります。

現在の高年齢者雇用安定法には、離職が予定されている中高年齢の従業員が希望する場合は、本人の再就職の援助に関し、必要な措置を行うよう努めることが義務づけられていますが、将来的には、この再就職援助措置を雇用確保措置と一体化して、義務化することが考えられます。あるいは、今後、デジタル型非雇用就業（個人請負等）による就業が拡大する可能性もあります。いずれにせよ、これらが恐らく当面の高齢者雇用就業対策ということになるでしょう。

中長期的には、若年期も含め、年齢に基づく雇用システムの見直しが課題になると思われます。ただ、これは教育システムの制度的な補完関係がネックとなっています。若者について言えば、新卒一括採用がなくなれば、何もできない若者を採用してくれるという、世界に冠たるシステムがなくなることを意味し、混乱が生じる恐れがあります。

したがって、当面は、中高年期から高齢期にかけての対応が基本的スタンスになるのでしょうか。以上を頭の片隅において、次のKeese氏の報告をお聞きいただければと思います。

報
告

生涯を通じたより良い働き方に向けて：日本 ——OECDの概要と評価・提言(日本語版)

OECD雇用労働社会問題局スキル・就業課長 Mark Keese



私からは「生涯を通じた良い働き方に向けて」をテーマにお話しします。実は、これまでも同じテーマで、8カ国で提言を行ってきました。日本での提言は9カ国目となります。

まず、日本がどのような課題に直面しているかを見たいうで、「なぜ、高齢者に働いてもらうことが必要なのか」という点について、考えてみたいと思います。

課題の一つ目は労働力人口の減少です。労働力人口の推計によると、1990年代前半までは右肩上がりが増加しているのですが、1990年代後半から横ばいとなっています。さらに将来、年齢・性別の労働力率が2017年と変わらなかった場合、労働力人口は2017年から2030年までの間に800万人、2050年までの間に2,000万人減少するでしょう。

より現実的な仮定として、年齢・性別の労働市場への参入率と退出率を固定した場合、労働力人口は2030年までに450万人減少します。この場合、労働力率が変わらないとの前提による推計の減少幅よりもさらに350万人少なくなります。

仮に政府が労働者に対し、退職年齢を遅らせる政策を取った場合、どうなるかを見てください。男性が1.1年、女性が0.7年、それぞれ退職年齢を遅らせた場合、労働力人口の減少をさらに240万人前後に抑制することができます。

女性の労働参加率を高めることが必要

ここで、OECD加盟国における55～74歳層の労働力率に着目してみましょう。男性高齢者の場合、すでに高い労働力を達成しており、雇用をさらに促進すること

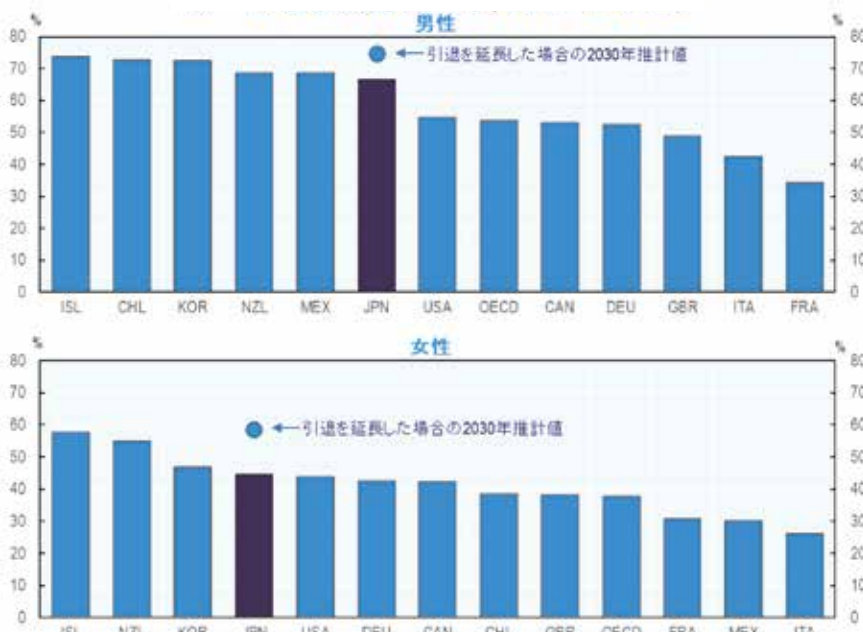
は難しい状況ですが、アイスランド、チリ、韓国などに比べるとまだ低く、若干改善する余地が残っていることがわかります。一方、女性労働者の場合は、労働力を高める余地がかなり残っています(図表1)。

25～54歳層の労働力、つまり働き盛りの年齢層における労働力を見ると、女性の場合、78%に過ぎません。ところが、他のOECD諸国の場合、90%を超えている場合が多い。したがって、日本においては、若い段階から女性の労働参加率を高めていく必要があります。しかし、女性の場合、働き続けるために様々な障壁が多いため、これをどのように払拭していくかを検討する必要があります。

二つ目の課題として、高齢期における就業状態の急激な悪化が挙げられます。図表2の年齢別の非正規雇用比率を見ると、男性の場合、55～59歳層においては約11%だったものが、60～64歳層では約50%まで

図表1 男性高齢者の雇用をさらに促進することは難しいものの女性高齢者に対してはその余地が残っている

55-74歳層の労働力率, 2017と2030



資料出所：OECD (2018), 生涯を通じたより良い働き方に向けて：日本, Paris: OECD Publishing.

上昇しています。一方、女性については、若い段階から非正規雇用比率が上昇しています。これは、結婚や出産を機に仕事を辞めざるを得ず、復帰後も非正規の仕事にしか就けないことを示しています。

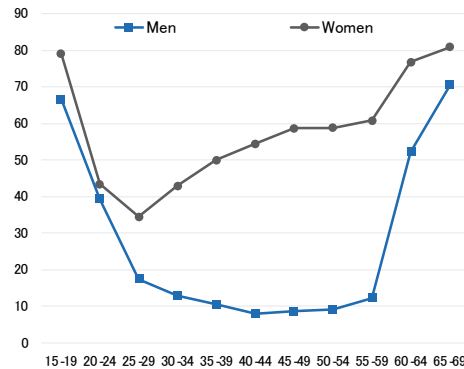
図表2のフルタイムで働く男性の年齢別の収入を見ると、25～29歳層の収入を100とした場合、55～54歳層までは上昇しているのですが、60～64歳層になると、55～59歳層の6割程度にまで落ち込みます。これは60歳以降、就業形態が正規から非正規に変わったことによるものです。他のOECD加盟国を見ても、確かに高齢期の低下は見られますが、激しい落差は日本独特のものです。このような現状を見ると、高齢者を労働力として長く活用しようにも、モチベーションが上がらないという状況にあることがわかります。

日本人は高齢期におけるスキルの活用が不十分

三つ目の課題として、高齢期におけるスキルの活用が不十分という点が挙げられます。60歳以降、責任ある立場から外れることで、本当はできるのに、やらせない仕事が増えてきます。例えば、「指導・監督」については、OECD加盟国に比べて、高い水準にあるのですが、55～59歳層をピークに急激に低下します。「計画立案」に関しては、30～34歳層と55～59歳層を比べても大きな変化はないのですが、60～65歳層

図表2 定年後に就業状態は急激に悪化

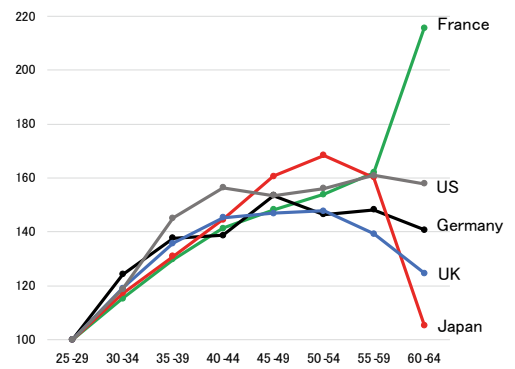
年齢別非正規雇用比率(%), 2017



資料出所：OECD (2018), 生涯を通じたより良い働き方に向けて：日本, Paris: OECD Publishing.

年齢別男性のフルタイム収入, 2016

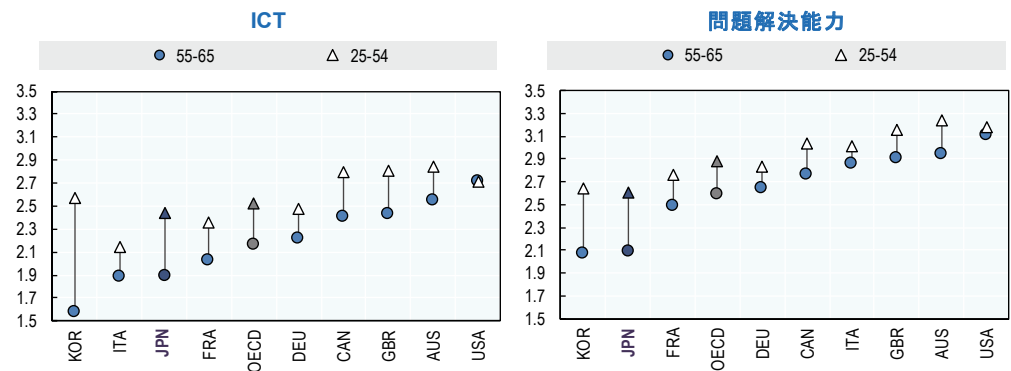
25-29 = 100



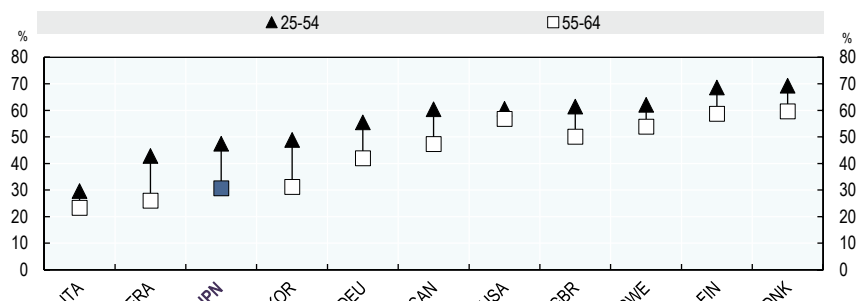
資料出所：OECD Earnings and Wages Database.

図表3 高齢者のスキルの活用は後れを取っており、訓練機会も不十分

A. 仕事におけるスキルの活用 55～65歳層と25～54歳層 (インデックス)



B. 年齢層別の仕事に関連する訓練への参加割合



資料出所：OECD (2018), 生涯を通じたより良い働き方に向けて：日本, Paris: OECD Publishing.

になるとやはり急激に低下しています。

そこで、今度は高齢期において、高齢者がどのようなスキルを活用しているかを見てみましょう。図表3のうち、Aは、OECD加盟国での仕事におけるスキルの活用度合いを55～65歳層、25～54歳層でそれぞれ示したものです。ICT、問題解決能力とも高齢者の

スキルの活用は他の加盟国に比べて、低いことがわかりただけだと思います。若い人に比べて、高齢者のICTのスキルが低いのはやむを得ない部分もありますが、問題は、日本の場合、他の加盟国と比べて、若年層との差があまりに大きく開いていることです。高齢期にも活躍するためには、若い時から能力を蓄積する必要があります。

保有する技能を常に最先端の状態に保つことも重要です。その点、日本の場合、遅れが見られます。せっかく技能を保有していても、それを継続的に更新する機会が与えられていません。

図表3のうち、Bは、年齢層別に仕事に関連する訓練への参加割合を見たものです。日本の場合、高齢者はあまり訓練を受けていないことがわかります。他の加盟国を見ると、例えば、デンマークでは、若年期における訓練への参加割合も高いのですが、高齢期であっても約6割が訓練を受けています。

これらからわかるように日本では、スキルの活用があまりできておらず、その結果、生産性も上がらず、仕事の満足度も高まらないという問題が生じています。OECDが仕事の満足度を与える職場要因と賃金の限界効果を分析したところ、もちろん、「人間関係」や「賃金」も影響を与えているのですが、最も影響が大きかったのは「スキル活用」であることがわかりました。

仕事を長く続けるうえでは、仕事の質を高く維持することも極めて重要です。すなわち、生産性を高くすることが求められるのですが、そのためには、生産性に見合った賃金を支給することも必要です。若年期から質の高い仕事を続けていれば燃え尽きることもなく、健康状態も良好のまま、長期にわたって労働市場にとどまることができるのです。

OECDの調査では、日本人は仕事において、かなりのストレスにさらされていることがわかっています。その理由の一つが、長時間労働です。日本人の場合、他のOECD加盟国に比べて、長時間労働が多くなっています。週60時間以上働く雇用者の割合を見ると、25～54歳層の男性の場合、14%が長時間労働にさらされています。それ以外の年齢層を見ても、他のOECD加盟国よりも高い割合となっています。一方、女性の場合は、長時間労働は少ないのですが、これは非正規雇用に甘んじている者が多いからです。

別の分析では、長時間労働はメンタルヘルスに悪影響

を与えることがわかっています。特に男性の場合、この状況が顕著です。また、仕事と家庭の両立がうまくいっていない場合、メンタルヘルスに悪影響を与えることもわかっており、改善を進めていく必要があります。

提言1：インセンティブの改善

ここからは政策提言を行います。一つ目は「良質な仕事に高齢者を留めるためのインセンティブの改善」についてです。これを実現するためには、まず、定年年齢を徐々に引き上げ、長期的には廃止を検討することです。仮に再雇用年齢を70歳まで引き上げた場合、現状では、60歳から10年間、非正規の業務に甘んじることになります。しかし、定年を廃止してしまえば、雇用慣行のなかで年齢という側面を排除することができるようになります。

さらに、今後、高齢者雇用に関する法律の改正にあたっては、働き方改革が適切に実施されるようモニタリングすることも求められます。長時間労働を是正するための労働時間規制のフォローアップもその一つですが、高度プロフェSSIONAL制度がどのように実施されるかも厳密に監視する必要があります。そのうえで、さらなる改革が必要かどうかを考えなければいけません。

正規雇用者と非正規雇用者の労働市場の分断に対処することも重要です。特に女性の場合、若年期から非正規雇用に就くことを余儀なくされる者が多いことに対処する必要があります。

国家レベルで、より良い職場慣行を促進するために労使及び政府による三者協議会を設置することも提言します。そのなかで、特にエイジ・マネジメントや賃金制度の見直しについて協議する必要があります。

提言2：スキルと雇用可能性の改善

二つ目は「スキルと雇用可能性の改善」についてです。企業に対し、中堅・高齢者の訓練ニーズの把握を行うよう促すべきです。各人の勤務評定に応じて、どのような訓練が必要なのかを面談に際し把握する必要があります。

また、労働者は仕事のなかで、様々なスキルや経験を身に付けているはずですが、現状ではそれを認定する仕組みが十分に整備されていません。資格制度を通してこれらを認定する仕組みを整備していくこ

とが重要です。

ハローワークの相談員が、求職者の雇用可能性を診断する際の助けとなる、統計的なプロファイリング・ツールを構築することも求められます。相談員は専門職として働いているものの、必ずしもその能力は均一ではありません。そこで、復職に向けて、どのようなサービスが、どれだけの期間・頻度で必要となるかを体系的に診断するためのツールを構築することで、相談員を支援することも大切です。

定年退職時に従業員が要請した場合には、ジョブ・カードの作成を企業に義務づけるべきです。これにより、スキルや経験の認定が可能になり、高齢者がより自分に合った仕事へと移行することが容易になります。

提言3：仕事の質の改善

三つ目は、「高齢期になっても働き続けるための仕事の質の改善」です。まず、長時間労働を是正するための労働時間規制の見直しについて、それがうまく

いっているかどうかフォローアップする必要があります。具体的には、企業が労働時間に関する慣行をどのように変更させるか政府が注視するべきです。

ストレスチェックをよりよく運用するため、結果のフォローアップにおいて、企業、産業医、精神科医等の医療専門家との連携を強化することも必要です。労働者がどのようなリスクに直面しているかを把握し、それに対処するためのアクションプランを作成することが求められています。

さらには企業、労働者に対し、休暇等の権利の行使を促し、意識を高めることも重要です。例えば、労働者が高齢の両親を介護しなければならない場合において、介護休暇を取得する権利を行使できるよう十分に周知しなければなりません。

ワーク・ライフ・バランスの改善も重要です。これを実現するためには、あらゆる年齢層において、労働時間設定を柔軟にする必要があります。

高齢者就労レビュー日本レポートへのコメント

厚生労働省大臣官房国際労働交渉官 麻田 千穂子

Keese氏のレビューの意義は三つあると思います。一つ目は、日本の高齢者雇用はうまくいっていると一般的に捉えられているなかで、高齢者雇用の「質」の問題をはじめ、様々な課題に踏み込んだ点です。二つ目は、定年制の廃止に向けて、短期的には段階的な定年の引き上げで対応し、長期的には廃止するという二段構えでの対応を提言された点です。三つ目は、日本における高齢者の技能の発揮度が外国よりも低い点や、高齢者に対して十分な能力開発が行われていないことを明らかにした点です。

先ほど濱口所長から「年齢に基づく雇用システムは持続可能なのか。もし、そうでないのであれば、年齢に基づかない雇用システムの構築は可能なのか」との問題提起がありました。私もこの部分に問題の核心があると感じています。OECDは「年齢に基づかない雇用システムを構築すべき」との提言をしています。具体的には、定年制、年功賃金、雇用保証、労働市場の二重性といったものを全て見直すべきという内容です。私はこの提言について、日本の「雇用システム

を丸ごと変えてください」ということだと理解しました。

そこで、私からは濱口所長の報告の枠組みに沿って、二つの問いを付け加えたいと思います。1点目は、年齢に基づかない雇用システムへの移行に際し、具体的にどのようなプロセスを辿るのか。OECDの提言は、日本独自の雇用システムを全て見直す大転換を迫るものですが、果たして移行プロセスまで設計してくれるのでしょうか。

2点目は、仮に提言を実行した場合、わが国の労働市場のアウトカムは改善するのか。諸外国のなかには定年制が禁止されている国、正社員の解雇が日本より容易な国、同一労働同一賃金が確保されている国もあります。こうした国々はOECDにとっては理想的なのかもしれませんが、これらの国々の高齢者雇用率や雇用の質、中高年者の技能の水準や発揮度合いなど、日本と比べてアウトカムが優れているのでしょうか。

以上、二つの問いを私のコメントとさせていただきます。

高齢者の多様な活躍に関する取組 ——地方自治体等の事例

JILPT統括研究員 中山 明広



私からは、主に厚生労働省が実施する「生涯現役促進地域連携事業」の枠組みに基づき、高齢者の就労拡大に取り組む地方自治体へのヒアリング結果をご報告したうえで、本日のテーマに対する問題提起を行いたいと思います。

まず、厚生労働省が地域における高齢者の就業機会確保対策に取り組んだ経緯からご説明します。厚生労働省では、団塊の世代が65歳に到達する2012年頃から、地域における高齢者の就業機会を確保することの重要性に着目するようになりました。それまでは、65歳以降の就業機会の確保については、高年齢者雇用安定法において、シルバー人材センターに関する規定があるものの、それ以外は特段の定めはありませんでした。

そこで、厚生労働省は2013年に「生涯現役社会の実現に向けた就労のあり方に関する研究会」を開催し、関係機関の連携強化に向けた情報共有のためのプラットフォームづくりや地域のニーズを発掘、創造し、意欲ある高齢者を見出し、マッチングさせるコーディネーターの活用について、議論を進めてきました。

2016年には、高年齢者雇用安定法が改正され、地方公共団体は、関係者からなる協議会において、「地域高年齢者就業機会確保計画」を策定し、厚生労働大臣に協議し、同意を求めることができることや計画に沿って事業が行われることなどが定められました。こうしたなか、「生涯現役促進地域連携事業」がスタートしました。

高齢者の社会参加の意義

図表1は、高齢者の就労等の社会参加にはどのような意義があるかを示したものです。超高齢化により、人口に対する65歳以上の高齢者の比率

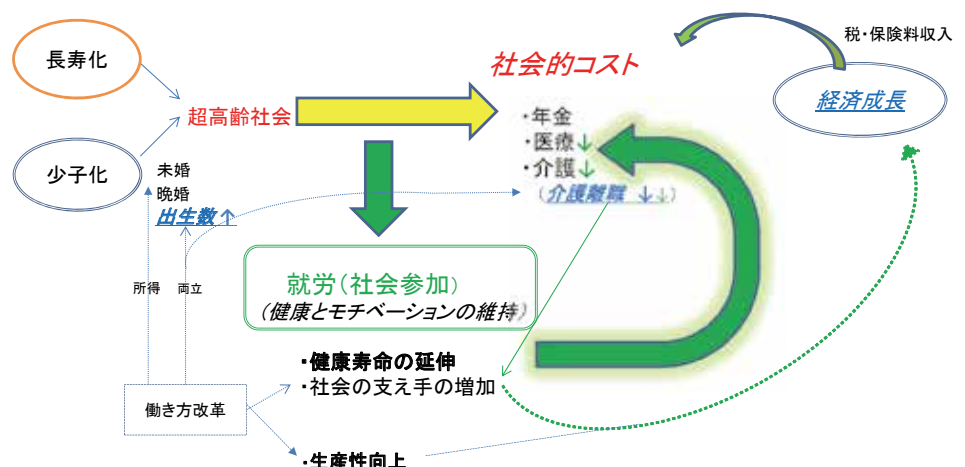
はどの都道府県でも21%を超えています。国全体ではすでに28%台という状況です。そうしたなか、年金・医療・介護分野等の社会的コストが増大しています。

この図表では、高齢者の就労あるいは社会参加をこれに対する処方箋として位置づけております。その効果の一つ目として、健康寿命の延伸が挙げられます。健康寿命が延びることで、医療や介護のコストを抑制することが期待できます。二つ目の効果として、高齢者の就労により社会の支え手が増加することで、経済成長の原動力になることが挙げられます。これにより、税や保険料の収入の増加も期待できます。つまり、高齢者の社会参加は、社会的コストを減らすという面、税や保険料等の収入を増やすという面の二つで意義があると言えるでしょう。

図表には、「健康とモチベーションの維持」と記述しているところですが、就労にあたっては、ただ、やみくもに働くのではなく、健康かつ、モチベーションを維持した上で働くことが健康寿命の延伸につながるという意味です。

図表2は、八つの地方自治体の取り組み内容を整理したものです。高齢者の就労の目的には、大きく分け

図表1 超高齢化に伴う社会的コストと高齢者の就労
(高齢者の就労等社会参加の意義)



【ニッポン一億総活躍プラン】に掲げられた三つの目標や「働き方改革」の作用についても示している。

図表2 地方自治体の取組

	ターゲットとなる高齢者とアクセス（周知）手法 ①生きがいの就労 ②生計的就労	高齢者の発掘（ゲートウェイ） ①選択型ワストップ※1 ②集中型ワストップ※2 ③啓発型セミナー ④専門型セミナー	地域の特徴 資源・ニーズ（重点分野）	就労機会の発掘等（コーディネーターの取組） ①個別発掘型 ②一般啓発型
柏市 （千葉県） （生きがい 就労事業： 2009～13）	① （柏市、UR都市機構、 東京大学が一体と なった長寿社会のま ちづくりのプロジェ クトの一環）	③就労セミナー：高齢者のニーズ、意向の把握 ・参加者のニーズを把握→就労開拓（09年度か ら13年度までで700名参加、230名が就労）	ベッドタウン 高齢化率の高い団地	①（高齢者のニーズを踏ま え、）地元事情に明るい コー ディネーター が、 農業 、生活 支援、 保育補助 、 介護補助 等 の分野で開拓 ②事業所訪問
鎌倉市 （神奈川県）	①	③、④セミナー（基礎→観光） ・セミナーを通じた人材育成	観光 （IT）	①観光協会が協議会メンバー
豊中市 （大阪府）	① ②一部に生計的就労 支援 市広報誌	○とよなか生涯現役サポートセンター （就労支援事業、無料職業紹介事業） ④商業、飲食店向け仕事説明会、農業体験 ○内職説明会 ○介護等ボランティア希望者を登録（ささえ愛 ポイント事業）	中小・零細企業を中 心とした人手不足 経済的困難を感じる 高齢者	①高齢者を講師として養成し、 事業を展開（タブレット事業 等） ① 農作業用の農地 を市外に確 保 ①内職的作業の開拓 （シニアワークセンターと よなか）
総社市 （岡山県）	福祉対策、人手不足 対策としての高齢者 就労 市広報誌、地元紙広 告の活用	②そうじゃ60歳からの人生設計所（生活困窮支 援センター等と一体となって総合窓口を構成） ③、④セミナー（就職サポート→生きがい、創 業、観光ガイド等） ④研修（農業分野）	農業（耕作放棄地） （観光） 働き手不足（工業団 地）	① 業務の切分け（農業分野） Ex.配送関係業務
松山市 （愛媛県）	必ずしも就労意欲の 高くない高齢者 人的ネットワーク （介護分野）	①未・来（ミラクル）Jobまつやま ・資格制度（介護予防音楽士：民間資格）によ るインセンティブの向上	農業＋飲食業→観光 （耕作放棄地） 介護人材の不足	① コーディネーター が温泉商 店街、料理研究会に働きかけ 農作物 への需要を創出 ①首都圏に人脈のあるUター ン者の活用（IT関係の業務の 地方分散）
大阪府	①、② 仕事をしたいと考 えているが行動して いない層 ハローワーク、区役 所、図書館等へのチ ラシ設置、新聞折込 み求人広告紙	①シニア就業促進センター（ハローワークの出 先とも近接） ④仕事説明会（レジ体験等）：高齢者に対する 啓発等	小売業等	① 民間小売企業との包括協定 ②企業への啓発活動 （高齢者のニーズ） 短時間 賃金<気持よく働ける職場
福岡県	① センター利用登録 者(2016年度2,597人) の98%は就労目的 （うち86%が生きが い、仲間作りを目 的）	①福岡県70歳現役応援センター ・③、④を実施 ・シルバー人材センター、ふくおか子育てマ イスター窓口等併設 ・定着促進 ③セカンドキャリア応援セミナー（2017年度20 回） ④職種別講習会（レジ体験等） ○大分県中高年齢者就業支援センター（県＋国）	小売業等	① 民間小売企業との包括協定 ②ニーズ把握調査、 仕事切出し 事例紹介（センターが実施） EX.自動車修理（整備工を洗車、納 車業務から解放）
大分県	地元雑誌記事	○就職面談会 シルバー人材センターとの連携	労働力不足	① コーディネーター による面談 会参加企業発掘

ヒアリング内容とHP公開情報から特色ある取組を筆者の判断で整理、分類したもので、実施している事業を網羅的に取り上げたものではないことに留意が必要である。

※1 「選択型ワストップ」：来所者が、ボランティア、生きがい就労、生計型就労等、様々な進路を選択するための利便が図られたワストップ拠点
 ※2 「集中型ワストップ」：生活相談者など就労希望者以外の者についても就労に結びつけるなど、様々な目的の来所者を対象とする側面のあるワストップ拠点

て、①自身の生きがいのために働く「生きがいの就労」と、②生計を維持するための就労である「生計的就労」の二つがあります。生きがいの就労を目指す高齢者の多くは、「よい仕事があれば働いてもいい」というマインドですので、現実の就労機会との間でギャップが生じます。これをいかに埋めていくかが高齢者の就労実現のカギと言えます。

就労実現に向けた二つのアプローチ

方向性としては、二つあり、一つは、「短時間で働きたい」「軽易な仕事だったらやってみたい」といった高齢者の就労ニーズに仕事を合わせていくこと。もう一つは、高齢者の意識を仕事に合わせて変えていくこと、つまり、「よい仕事があったら働いてもいい」と考えている高齢者に対して、「よい仕事」の範囲を広げるような啓発をする、あるいは経験を積んでもらうことです。

以降は、この二つのアプローチに沿って事例を紹介したいと思います。まず、一つ目の「高齢者の就労ニーズに仕事を合わせる」事例として、千葉県柏市が今回の事業に先駆けて2009年から2013年にかけて取り組んだ「生きがい就労事業」を紹介します。同事業は、長寿社会のまちづくりを進めることを目的に同市、UR都市機構、東京大学高齢社会総合研究機構が共同して始動したプロジェクトです。

同市では、医療・介護、住まい、生活支援サービスなど包括的な地域ケアのシステムを構想するなかで、地域の高齢者が就労でき、自立的な生活を維持できるような生きがい就労の創設を問題意識として持っており、これが事業の推進につながりました。

就労機会の発掘にあたっては、高齢者に対して、アンケート調査を実施し、就労ニーズを把握しました。その結果に基づき、同事業のコーディネーターである高齢社会総合研究機構が同市で、農作業用地を確保したり、保育施設や介護施設に対し、周辺業務の切り出しを働きかけ、就労に結びつけました。

就業機会を高齢者のニーズに合わせるパターンとしては、福岡県にも事例があります。具体的には、自動車修理の現場で、これまで整備工が業務のなかで行っていた洗車や納車等の作業を切り出し、高齢者にやってもらうというものです。また、図表2には入っていませんが、温泉街の旅館で仲居さんの仕事のなかから、

調理の補助や配膳、布団敷きといった周辺業務を切り出し、高齢者をお願いしている事例もあります。

こうした切り出しのメリットは、資格を保有している従業員が基幹業務に専念できるので、業務の効率化が期待できるという点です。その一方で、高齢者には就業機会が増えるため、いわば「ウィン-ウィン」の関係が形成されていると言えるでしょう。

このパターンでは、農業分野で人手が確保できないような地域において、一つの作業をチームでシェアすることで、一人当たりの負担が減るとともに、高齢者の就労も促進されたという事例もあります。また、農作物の収穫作業において、高齢者の負荷を軽減するために小型の野菜や果物を扱わせることで、高齢者の就労に結びつけている例もあります。

では、もう一つの方向性、つまり、「高齢者の意識を仕事に合わせて変えていく」手法としては、どのようなものがあるのでしょうか。その一つとして高齢者向けのセミナーの実施が挙げられます。その内容は様々で、高齢期のライフプランや、健康意識向上に向けたもの、あるいは高齢者の仕事への関心の範囲を広げていくことに主眼を置いたものもあります。

この他に知識を付与したり、経験を積ませることで仕事に対する懸念を払拭するための方法もあります。具体的には大阪府と福岡県の事例に出てくる「レジ打ち体験」が挙げられます。これについては、後ほど、セブーン・イレブン・ジャパンの眞野様からご報告があると思いますが、自治体と企業との間で包括連携協定を締結しており、高齢者に対する就職説明会を開催するなかで実施しているところです。自治体に聞いたところでは、このレジ打ち体験は高齢者が「難しくてできそうにないな」と感じていた懸念を払拭する効果があるそうで、経験によって不安がなくなり、先程申し上げた「よい仕事」の範囲が広がったと言えるのではないかと思います。

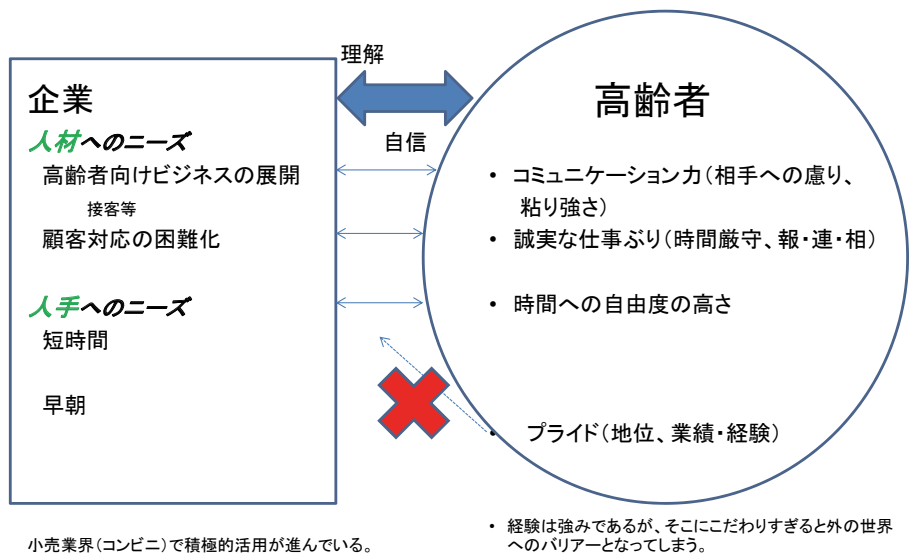
企業のニーズと高齢者の強み

図表3は、企業のニーズと高齢者の強みとの関係を表したものです。高齢者には、体力の低下という弱みがあるものの、それを理解したうえで、高齢者ならではの強みに着目して、雇用を進めていくことが重要であることを示したものです。具体的にどのような強みを持っているかということ、例えば、コミュニケーショ

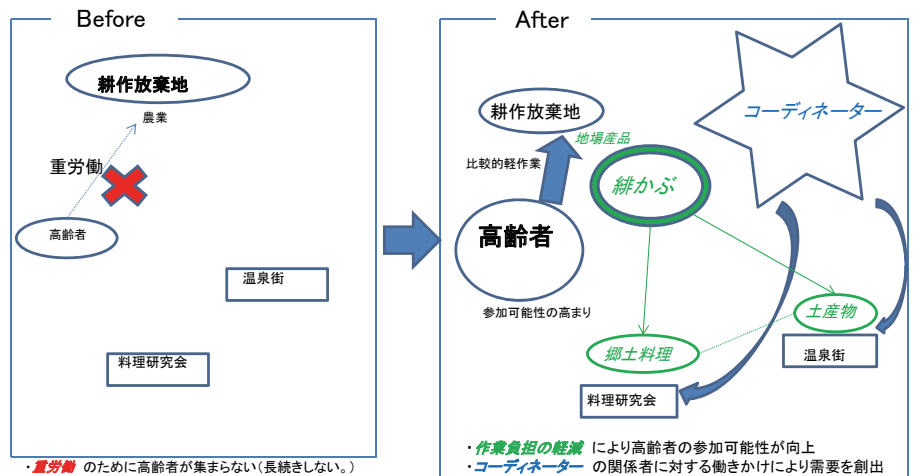
ン能力や誠実な仕事ぶり、勤務時間に関して高い自由度を持っている点といったことが挙げられます。もちろん、全ての高齢者がこれらの強みを持っているわけではなく、「強みを発揮できた場合、就労に結びつきやすい」とご理解ください。また、過去の地位や業績・経験に過剰なプライドを持っていると就労への障壁となってしまうことにご注意ください。

一方、企業側には、高齢者に対してどのようなニーズがあるのでしょうか。一つは、「人材」へのニーズ、もう一つは「人手」へのニーズが挙げられます。「人材」へのニーズは、前述のコミュニケーション能力の高さや誠実な仕事ぶりに着目したものです。高齢化社会においては、ビジネスにおいて、サービスを提供する対象も高齢者であることが多いため、接客する側も高齢者であることは都合がよいというわけです。「人手」へのニーズとしては、高齢者は勤務時間の自由度が高く、早朝やシフトの隙間に働いてもらえることが挙げられます。

図表3 企業のニーズと高齢者ならではの強みの一致 (取組から見えること①)



図表4 コーディネーターの活躍と農業への参加 (取組から見えること②)



コーディネーターの活躍事例

図表4は、コーディネーターを活用して、高齢者を農業分野での就労に結びつけようとした事例です。実は、農作業に関心がある高齢者は非常に多い。また、一方で、地域では、農業従事者の高齢化と後継者不足による耕作放棄地が多数発生しており、その再生についてニーズがあります。しかし、本格的な農業は重労働であり、担い手が見つからない状況でした。

そこで、温泉街を擁するある自治体では、地元で農業への就業を希望する高齢者に対し、耕作放棄地で地場の産品である緋かぶを栽培してもらうことにしました。緋かぶはキャベツや白菜に比べると小ぶりなため、収穫等における作業負担が少なく、高齢者の就労への

ハードルを下げています。それとともに、コーディネーターが、地域の郷土料理研究会に働きかけ、緋かぶを使った郷土料理を開発してもらう一方、温泉街に対しては、緋かぶを使った料理を土産物として販売するよう働きかけることで、新たな需要の創出にも取り組んでいるところです。

以上は、地域の事情に明るいコーディネーターが、地域の資源を高齢者の就労に結びつけようとした事例です。

高齢者雇用の意義、目指すべき方向性

図表5は、高齢者雇用の意義、目指すべき方向をま

とめたものですが、ここでは特に「高齢者の戦力化」についてご説明したいと思います。当機構が2015年に従業員数50人以上の企業2万社を対象に行ったアンケート調査結果によると、「65歳以降も本人が希望した場合、基準に該当すれば働くことができる」と回答した企業に対し、その基準を聞いたところ、「働く意思・意欲がある」が58.9%と最も多く、これに「健康上支障がないこと」が58.7%で続きました。これは、まさに図表1で示した「健康とモチベーションの維持」が、高齢者が就労するうえで重要であることを示しています。

2019年に当機構が取りまとめた労働力需給推計では、現在50%半ばである60代後半の男性高齢者の労働力率は、2040年には70%強まで上昇することが予想されています。つまり、今までは100人中、上から数えて50番台くらいまでの人を使っていればよかったものを、70番台の人までもしっかりと活用する必要

図表5 高齢者雇用の意義、目指すべき方向

(「高齢者雇用の意義-社会、企業、労働者の視点から-」から)

- ・社会: 社会的コスト(年金、医療、介護等)への対応策
 社会の支え手の確保→経済成長の原動力→税、保険料等収入増加
 健康寿命の延伸(につながるような働き方)→医療、介護の支出減少
- ・企業: 高齢者の戦力化(取り組みの必要性の増大)
 企業が高齢者に求めるもの→働く意思・意欲、健康上支障がないこと等 ※
 60代の就業率向上(2012→17:前半層57.7%→66.2%、後半層37.1%→44.3%)
 2000年以降、出生数が減少(90年代はほぼ横ばい)→若年不足
- ・労働者: 職業生涯長期化(就労ニーズの高まり)への対応
 保有財産(世帯貯蓄額)、年金額と就業状況、動機との関係 ※
 就職氷河期世代(バブル崩壊後約10年間とリーマンショック後数年間)
 生涯賃金の激減(2009年)と伸び悩み ※
 年金の繰下げ支給選択→長寿化

があり、そのためには、従来のように健康・意欲面で支障がない社員を選別するよりも、むしろ企業側で社員の意欲を引き上げ、健康を確保することが求められるようになります。この点については、先程報告があったKeese氏のお話とも通じる部分があると思います。

2019年5月下旬刊行!

社会生活に必携の労働関係法規を持ち運べるコンパクトサイズに

労働関係法規集 2019年版

労働関係の法令を幅広く収録

基本的な法令のほか、必要な告示や指針等も収録し、労働法の学習だけでなく実務にも役立つよう編集しています。企業の人事担当者、労働組合の方はもちろん、広く一般の皆様にもご活用いただけます。

2019年版の主な改正法令等

- 働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律(労働基準法の一部改正)
- 労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律
- 労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律(労働者の多様な事情に応じた就業を促進するため法律の題名変更)
- 労働安全衛生法(産業医の機能強化を目的とした改正)
- 障害者の雇用の促進等に関する法律(精神障害者の雇用義務等)



2019年5月下旬刊行
 B6判変型 920頁程度
 ISBN978-4-538-14031-5
 定価: 1,389円+税

◆お問合せ先

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT) 成果普及課 〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

TEL: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 当機構へのお申込みは Web または FAX で承ります。 <https://www.jil.go.jp>



買物支援から雇用支援への拡大 ——行政と連動したシニア雇用促進

株式会社セブン-イレブン・ジャパン 人事本部人事部総括マネージャー 眞野 義昭



当社は、セブン&アイ・ホールディングスというグループに属しています。グループは、イトーヨーカ堂、セブン-イレブンをはじめ、ロフトや赤ちゃん本舗、そごう・西武等、170社で構成されています。2018年2月期におけるグループ全体の売上は約11兆円となっています。

現在、当社の国内店舗数は2万600店です。お客様の来店頻度を見ると、週2回以上来店される方が顧客全体の約6割を占めています。1店舗当たり1日約1,000名のお客様が来店するので、国内の全店舗では1日に約2,000万人が来店することになります。

セブン-イレブンはアメリカ発祥です。当初はアメリカの法人からライセンスを取得して、日本で事業を行っていたのですが、1991年には日本法人がライセンス元を買収、子会社化しております。2018年9月末現在、全世界で約6万7,000店舗を展開しており、世界最大のチェーンとなっております。

当社のフランチャイズ・システムの仕組みについてご説明します。2万600店舗のうち、直営店は約350で、大半はフランチャイズチェーン（加盟店）が占めています。フランチャイズ・システムにおいては、加盟店は本部と契約を締結し、共同事業者として粗利を分配するという関係にあります。今回の報告で前提となるのは、各店舗における従業員の採用・教育の権限はオーナー様にあるということです。

加盟店、本部の役割分担を見ると、加盟店側は、①発注売場管理など商品のマネジメント、②従業員の採用・教育・人事管理など人のマネジメント、③売上・経営管理など経営数値のマネジメント——といった店舗経営と販売に専念していただく一方、本部側は、商品の開発や税務申告上の会計簿記

サービス等、店舗経営のバックアップを行っています。

本部側の業務のうち、最も大きなウエイトを占めるのが、「経営相談サービス」です。現在、当社には約9,000人の社員が働いていますが、このうち、3,000人は1人当たり8店舗ほどの担当店を持っており、経営上のアドバイスを行っています。

ところで、当社では、創業以来、「変化への対応と基本の徹底」をスローガンに掲げております。この「変化への対応」の一環として、当社では2009年頃から「近くて便利」をキーワードとして打ち出しています。その背景には、個人経営の小売店舗が減少するなか、遠くまで買い物に行くのが困難なシニアや、フルタイムで働いているため調理に時間をかけられない女性等の増加があります。

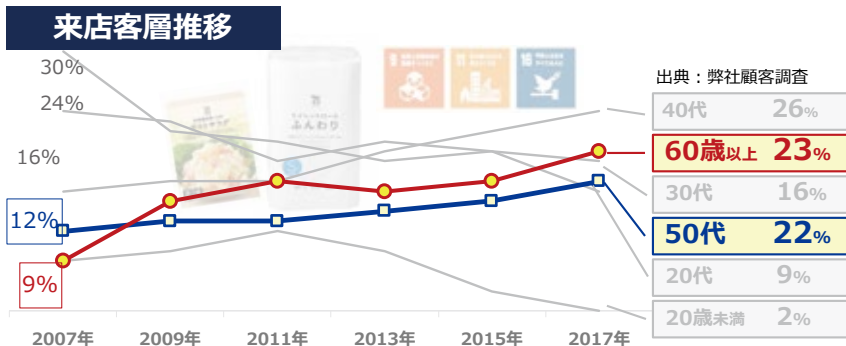
この「変化への対応」に取り組んだ結果、シニア層の利用は年々増加しており、来店客のうち2007年には9%だった60歳以上の方の割合は、2017年には23%まで増加しています（図表）。

本部で各加盟店のシニア雇用をサポート

こうした状況に対応して、加盟店側でもシニアの採

図表 セブン-イレブンの変化

変化に対応する事でシニア層の利用が増加 人の採用についても、変化に対応 本部として、加盟店様のシニア雇用をサポート



用を増やしていく必要があることから、本部ではシニア雇用のサポートを行っております。

具体的な取り組み内容は大きく分けて3点あります。1点目は、加盟店オーナー様に対するシニア雇用説明会の実施と採用後の定着支援です。オーナー様のなかには、シニアを雇うことに対して不安や先入観を持っている方も少なくありません。そこで、地域ごとにオーナー様を集めた勉強会を開催し、シニアの就労意欲を高めるための方策や、他店舗における活用事例を共有しています。勉強会では、ハローワーク担当者にシニア雇用の必要性や面接の際のポイント、求人申込書の記入の仕方等について、説明していただいております。また本部では、2カ月に1回発行しているオーナー様向けの機関誌を発行しているのですが、そのなかでシニア雇用に関する成功事例も掲載しています。

2点目は、本部、地方自治体間における「高齢者等の支援に関する協定」の締結です。本部では2018年11月現在、481の地方自治体との間で協定を締結し、高齢者雇用の促進や、店舗営業時、配達サービス時における高齢者の見守り活動を実施することとしています。

応募者と加盟店のマッチング

3点目は、シニアに対する仕事紹介・体験イベントの実施です。本部では、地方自治体やハローワークと連携し、シニア求職者に対する仕事説明会を定期的で開催しています。同説明会では、レジ操作の体験や現役シニア従業員による質疑応答などのプログラムを設けています。高齢者は社会経験が豊富なことから、様々な局面において、適切に判断したり、配慮を行うことで、お客様に対して、「かゆいところに手が届く」接客をしていただくことが期待できます。一方で、シニ

ア求職者のなかには、「自分にコンビニの仕事が務まるのだろうか」と思っている方も多く、そうした不安を払拭し、安心して働いてもらうためにこのような機会を設けているところです。

また、ハローワークとの連携時には、本部の店舗経営相談員が応募者と加盟店とのマッチングをサポートしています。加盟店によって、採用したい従業員のニーズは様々です。例えばある店舗では、「年輩のお客様が多いので、従業員もシニアを採用したい」と考えています。本部では、店舗経営相談員がオーナー様のニーズを聴取し、各応募者のニーズを踏まえて、個人ごとに店舗の選定をサポートすることで、採用に結びつけています。

以前は従業員の募集広告を出す際、応募要件として、「週3回1日5時間以上」を掲げるのが一般的でしたが、現在は「週1日1時間から」が当たり前になっています。そこで、まずは応募者と面接して、その方の余裕のある時間や働き方のニーズをマッチングして、仕事を紹介する形を採っています。

最後に各取り組みの実績についてご報告します。「高齢者等の支援に関する協定」については、2018年11月現在、481の自治体と締結しているところです。また、各自治体と連携したお仕事説明会はこれまで累計で650回開催しました。延べ9,000人の方にご参加いただき、このうち1,200人を採用しています。各店舗における高齢者の雇用率は年々上昇しており、各店舗に必ずといっていいほどシニアが働いている状況です。シニア店員は安定感があるので、今後も積極的に採用を支援していきたいと考えております。

資料シリーズ No.212

高齢者の多様な活躍に関する取組Ⅱ —地方自治体等の事例—

高齢者の活躍を支援する地方自治体等の取組の好事例を収集し、政策への反映等を通じて、地域レベルでの生涯現役社会の実現に役立つよう、事例集として取りまとめました。

A4判 85頁 2019年3月29日公表 Webにて公開中!! <https://www.jil.go.jp/institute/siryu/2019/212.html>

◆内容に関するお問合せ先

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT)
研究調整部 研究調整課

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23
電話：03-5991-5104 <https://www.jil.go.jp>



大和ハウス工業株式会社の高齢者雇用の取り組み

大和ハウス工業株式会社 東京本社人事部長 菊岡 大輔



当社では、シニア社員が生涯にわたり、活躍できるよう、これまで段階的に制度を拡充してきました。そのなかでも特に大きな出来事だったのが、2013年の「65歳定年制」の導入と、2015年の「アクティブ・エイジング制度」の導入の二つでした。

まず、2013年の「65歳定年制」の導入についてご説明します。制度導入以前は、定年が60歳で、それ以降は65歳まで嘱託として再雇用していました。定年年齢を引き上げた背景として、一つは改正高年齢者雇用安定法への対応もありましたが、それ以上に、経験豊富なシニア社員を戦力として囲い込み、モチベーションを高い水準で維持したまま活躍してもらいたいという思いがありました。さらに当社の場合、終身型の企業年金制度を導入しているのですが、退職給付費用が増大していたことから、企業年金の「支え手」としてできるだけ長く働いてもらいたいという事情もありました。

65歳定年制を導入する以前は、4割以上の社員が定年を機に会社を去っていたのですが、導入から5年経った現在、ほぼ全員が会社に残るようになりました。

65歳定年制導入後の処遇については、図表1、2をご覧ください。制度の変更が社員にもたらすメリットとして最も大きいのは「65歳までの雇用が保障される」という点だと思います。

賞与については、従前の嘱託再雇用制度のもとでは、個人査定の結果にかかわらず、固定で年間2カ月分を支給していましたが、65歳定年制導入を機に、一般社員同様、組織業績と個人査定により変動する仕組みとしました。この変更は、シニア社員のモチベーション維持という点で大きくプラスに働いています。

結果にかかわらず、固定で年間2カ月分を支給していましたが、65歳定年制導入を機に、一般社員同様、組織業績と個人査定により変動する仕組みとしました。この変更は、シニア社員のモチベーション維持という点で大きくプラスに働いています。

図表1 「65歳定年制」の制度内容

「不安定な雇用」から「安定的な雇用」へ		
	従前の「嘱託再雇用」	「65歳定年制」
雇用形態	60歳で定年後、 1年更新の嘱託として再雇用 (更新条件あり)	期間の定めのない職員 として処遇
異動	無い	原則として、無い
退職金	60歳定年退職時に支給 (3月末定年→4月支給)	・役職定年時(通常60歳)に支給 ・それ以降の積立は無い
企業年金	有期雇用社員の規定 にて積立	引き続き、職員の規定にて 積立(約3倍の水準差)

図表2 「65歳定年制」の制度内容

「能力や実績が反映される処遇」、「やれば報われる制度」へ		
	従前の「嘱託再雇用」	「65歳定年制」
基本給	60歳到達時の「資格級」と「毎 年の査定」により決定 (59歳までとは別テーブル)	理事・シニアM：59歳とほぼ同水準 上記以外：同左(59歳までとは 別テーブル)
手当	原則、対象外	職員対象の手当が復活 (住宅手当、単身赴任帰省旅費、 職種毎のインセンティブ給等)
賞与	年間2カ月の固定	一般社員と同様に、組織業績および 個人査定により変動 (支給率は原則、2/3程度)
年収水準	定年前の5～6割	理事・シニアM：59歳とほぼ同水準 上記以外：59歳の6～7割

賃金制度の変更により、以前は60歳以前の5～6割だった年収水準は、役職定年前の6～7割の水準にまで上がりました。

先ほど、Keese氏からは、日本の企業では「60歳以降、賃金が大きく低下してしまう点が問題ではないか」とのお話がありましたが、その点については、当社でもまだ十分ではないと認識しております。

シニア社員に期待される役割を明示

2014年には65歳定年制を改正し、役職定年後のシニア社員の役割を①理事コース、②メンターコース、③生涯現役コース（プレイヤーコース）——の3コースに分け、各人に期待される役割を明確にしました。このうち、①の理事コースは、60歳以前に部門長クラスの役職に就いていた者です。60歳到達時も役職定年の対象外となり、引き続き、部門長のポジションに残ることができ、年収も変わりません。②のメンターコースは、これまでの経験を活かして、若い社員の指導や、経営上のアドバイスを行うことが期待されるコースです。③の生涯現役コースは、プレイヤーとしての役割を期待されるコースとなります。

さらに2019年4月から「シニアマネージャーコース」が新設されました。これにより、60歳以前に課長クラスの役職に就いていた者が、60歳以降も課長のポジションに残ることができるようになりました。

役職定年後の再配置先を決定するにあたっては、60歳に到達する年度において、じっくり時間をかけて、人事部が各人の希望を聞き、本人の適性を見極めた上で、慎重に行っています。

65歳定年後の再雇用制度

2015年に65歳定年後の再雇用制度である「アクティブ・エイジング制度」を導入しました。2013年に定年を65歳に引き上げた際、「65歳以降も活躍したい」という意欲的な社員が多数いたため、彼らが引き続き活躍できる仕組みを検討した結果、導入に至りました。

この制度では、雇用上限年齢を定めておりません。再雇用の条件として、「本人の意欲があり、かつ、会社から必要とされている」ことを定めておりますが、あまり高いハードルではないので、これまで再雇用を希望した人のなかで会社側からお断りしたことは一例もありません。

処遇については、月20万円としております。「随分少なくなるんだな」と思われる方もいらっしゃるかもしれませんが、当社の企業年金は、会社に残っている場合でも65歳以降支給となるので、それと合わせれば60歳から64歳までの収入と比べても遜色のない水準となっています。

65歳以降の勤務日数は、「地域や家庭とのつながりも増やして欲しい」との思いから、あえて週4日としておりますが、本人の希望に応じて、ある程度柔軟に設定できる仕組みとしております。

シニア活用の施策を進めることで、人件費は増えるのですが、当社では、それを「コスト」と捉えるのではなく、「投資」と考えております。シニア社員が投資に見合った活躍をしてくれることで、会社の成長につながることを期待しているので、今後も引き続き、取り組みを充実させていきたいと思っております。

調査シリーズ No.191

若年者の離職状況と離職後のキャリア形成Ⅱ (第2回若年者の能力開発と職場への定着に関する調査)

若者が安定的かつ健全にキャリアを形成できる職場・社会のあり方を探索するために、調査結果を基にして、若者が初めて正社員として勤務した会社を離職した背景について、新卒者と既卒者とで比較しています。

A4判 291頁 2019年3月29日公表 Webにて公開中!! <https://www.jil.go.jp/institute/research/2019/191.html>

◆内容に関するお問合せ先

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT)
研究調整部 研究調整課

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23
電話：03-5991-5104 <https://www.jil.go.jp>



一人でも多くの高齢者に働く場と生きがいを

株式会社高齢社 代表取締役社長 緒形 憲



当社では、シニアの方を雇用し、派遣業務と請負業務を中心に行っております。2000年に設立し、今年で設立20年目を迎えます。当社の前に報告を行った2社に比べると、規模も資本金も圧倒的に小さいのですが、小さいながらもキラリと光る会社を目指しております。

東京ガス及び関連企業の業務を請け負う会社としてスタートしたこともあり、以前は取引先の100%が東京ガス関連だったのですが、現在はその割合は約60%まで低下しております。

2018年12月時点の登録社員数は945人ですが、登録していない方も含めると1,200人程になります。このうち、実際に稼働しているのは400人になります。登録社員の平均年齢は70.5歳です。また、別途、本社で働いているスタッフが約30人おります。

高齢社におけるシニア雇用の考え方

当社の高齢者雇用に関する考え方についてご説明します。日本の大都市圏では、慢性的に人手が不足している一方、定年後、暇を持て余すシニアが大勢います。彼らは、経験豊富で、気力、体力、知力があるのに、これを活用しないのはもったいない。しかも、彼らが一日中家にいることで、奥様の生活リズムを乱すという弊害も生じます。そこで、こうしたシニアの皆さんにも仕事をしてもらうことで、労働力不足を補おうというのがその発想です。

高齢化社会を迎えるにあたり、当社として提言したいことは、「高齢者が元気に働く社会の実現」です。働くことによる適度な緊張感

と責任感が健康を維持し、ひいては健康寿命の延伸につながります。健康寿命が延びることで、社会保障が軽減され、現役世代の負担軽減にも結びつくというわけです。

こうした環境づくりを進めるための一環として、人材派遣・サービス業を営む企業間で連携し、「高齢者活躍支援協議会」を設立しています。高齢者就業のネットワークを構築し、相互に情報を交換することで、ノウハウの共有を図っています。また、当社も委員として参加している任意組織「『生涯現役の日』制定・普及推進委員会」では、毎年10月1日を「生涯現役の日」と定め、生涯現役の実現に向けた取り組みを支援しているところです。

当社では、60歳以上で、かつ、気力・体力・知力のあることを登録の条件としております。勤務形態は働く人の都合を優先し、週3日程度としています。当社では一つの仕事を2人以上で分担することで、社員のワーク・ライフ・バランスに貢献できればと考えております。当社の賃金は時給制で、収入は月平均月8～10万円程度です。社員の多くは、年金と当社での収入で生計を立てております。当社ではボーナスはあ

図表 登録者の年齢分布 (2018年12月6日現在)



りませんが、年度末に経常利益に応じて期末手当を支給しています。

当社では定年を定めておりません。社員の75歳到達時に面談し、今後の意向について確認していますが、就業を継続したいという方がほとんどです。

図表は、2018年12月時点の登録者の年齢分布です。65歳以上から登録者数が増えているのがおわかりいただけると思います。平均年齢は70.5歳、就労率は41.4%です。現在の最高齢者は84歳のYさんという方です。この方は東京ガスの倉庫で伝票を見ながら、物品を出し入れしたり、業者への対応を行っています。

別の社員は、液化天然ガスの搬入時に立ち会う業務を担当しています。この業務を行うには危険が伴うため、高圧ガス取扱主任者という資格を必要とします。4人の担当者が交代で、年間364日稼働しております。

その他、家電機器修理業者のサービス車に同乗し、サービスマンが顧客のもとで修理を行っている間、助手席で待機していることで、駐車違反を回避するという業務もあります。シニアには、サービスマンが戻る際、ドアを開けてあげたり、雨天時には傘を差し掛けてあげるといったちょっとした心遣いができる方も多く、派遣先から喜ばれております。

シニアが働くメリット

シニアの方々が働くメリットを示すキーワードとして、当社では「きょうよう」と「きょういく」を掲げています。これはそれぞれ、「教養」と「教育」をもじったもので、『「今日、用」がある嬉しさ』、『「今日、行く」ところがある楽しさ』を意味しています。

定年前は、「定年後は遊ぶぞ」、あるいは「旅行に行くぞ」と期待しているシニアの方も多いのですが、いざ定年になってみると、経済的な制約もあり、思うように行かないのが実態です。奥様も始終、旦那と顔をつきあわせることになり、息抜きもできません。

しかし、当社で働くことで、年金以外の収入を得られるため、趣味や飲み会、孫へのプレゼントにお金を使う余裕もできます。また、社会とのつながりを維持することで、人から頼られる喜びや達成感を得られます。週3日勤務なので、体力的、精神的負荷も大きくありません。

一方、派遣先のメリットとしては、まず、期間変動業務に対応しやすいことが挙げられます。業務が集中

する月末や短期の業務であってもシニアは柔軟に対応することができます。また、若い人比べてコストが低いこともメリットです。土日の派遣であっても、休日出勤手当は支給しておらず、社会保険への加入も不要です。また、派遣先の社員と仕事をシェアすることで、残業代の削減にもつながります。

当社としてのメリットもあります。働くシニアや派遣先から感謝されることが、当社の大きな喜びにつながっています。

結びとして、当社が考える「働くこと」の意義についてお伝えします。まず、働くことで、「生きがい」、「健康」、そして「収入」が得られることです。また、シニアが働くことで、労働力の提供や、医療費の抑制といった社会貢献にも寄与していると考えます。

シニア就労の課題

一方でシニアの就労には課題もあります。まず、現役時代、高い職位に就いていた方に多いのですが、プライドが高いこと。このようなプライドは捨てていただきたいと思います。高齢期になると健康面で不安が出てくるのも課題の一つです。さらには、退職したシニアの方によく見られるのが、新しいことにチャレンジしようという気概が不足しがちということです。先ほどからご説明しているように、働くことで得られるメリットも多いので、このような方々にはぜひ一歩踏み出していただきたい。

最後に「定年延長による影響と解決案」について当社の考えをご説明します。定年延長は働く側にとってはありがたいことですが、企業側にとってはコスト増加や生産性の低下、適材適所の配置の難しさといった課題があります。

そこで、当社では、まず、定年を迎えた方々には、派遣社員として登録いただくことをお勧めします。これにより、「適材適所」の選択が可能になります。派遣先の仕事には、今まで経験した仕事もありますし、比較的負荷の軽い仕事もありますので、自分にあった仕事を見つけていただきたいと思います。

高齢者の強みとしては、経験が豊富で我慢強いこと、そして、真面目で前向きなことが挙げられます。当社では、シニアの働きぶりを見た派遣先の方々が、再度仕事を依頼するという好循環が生まれています。