

パネルディスカッション

— 今後の高齢者の働き方に求めること



パネリスト

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

菊岡 大輔 大和ハウス工業株式会社東京本社人事部長

コーディネーター

濱口 桂一郎 JILPT 研究所長

緒形 憲 株式会社高齢社代表取締役社長

中山 明広 JILPT 統括研究員

濱口 本日のフォーラムでは、前半部分は、どちらかと言えば、マクロ的な視点から報告が行われました。一方、後半部分においては、現在、ご登壇いただいている4人の方々にミクロ的な視点でご報告いただいたところです。そこで、この場では、この4人の方々から、今後の高齢者の働き方や行政に対して求めることなど、マクロ的な視点でご意見をいただきたいと思ひます。

眞野 先ほどの繰り返しになりますが、高齢者の就業を促進するうえで、一番重要なのは「機会の提供とマッチング」だと思ひます。当社として取り組みを行うなかで感じたことは、「働きたいと考えているシニアは、実は大勢いらっしゃるんだな」ということです。しかし、一方、雇う側、雇われる側、双方の誤解、認識不足が結果的に雇用の妨げになっているということも強く感じています。

また、今後、技術の進展により省人化が進むことで、シニアが活躍できる場面も増えてくるのではないかと考えております。このような環境整備を、行政や財界と連携して進めていくことが重要と考えています。

加盟店でシニアを雇用するにあたり、重荷になるのが社会保険の部分です。行政の方々にはシニアの雇用が進むほど、ハッピーになるような仕組みをご検討いただきたいと思ひます。

菊岡 Keese氏の提言にもあった「処遇の適正化」については、企業の立場からすると悩ましい部分です。当社では65歳定年制の導入後、処遇を引き上げていますが、社員の満足を十分に得られるかという点ではまだ課題があると感じています。経営の観点とのせめぎ合いという部分もありますが、今後、社内で適正な水準について検討していく必要があると考えています。

一番重要なのは、シニアのパフォーマンスを高めるような取り組みに対して、社員も高い付加価値を発揮してくれる、会社側もそれに見合う処遇を用意する、という好循環を作り出すことが求められているということです。そのため人事部門には、いかにシニアの活躍の場を創り出し、社員とマッチングするかが求められていると思ひます。

緒形 先程の報告の繰り返しになりますが、シニアの方は本当に一生懸命働きます。仕事に対して前向きですし、自身の働きぶりに対する評価も気にします。そういった方々を信じて、就業の機会を与えていただければと思ひます。

シニアにも個人差があつて、わがままだったり、健康面に不安がある方もいます。こうした場合、当社のスタッフは派遣先に赴いて、問題を解決していますが、こうしたフォローもシニア雇用において重要だと思ひます。

当社としては、多様なシニアを必要としています。というのは、企業側と働く側のニーズが異なることから、マッチングにおいてかみ合わない部分がまだまだ生じています。例えば、企業側が求める資格をシニア側が持っていないかたり、一方で、シニア側には、「早朝勤務は困る」、「自宅近くで働きたい」といった要望を持っている方もいますので、多様な人材がいれば、マッチングも行いやすくなります。

現役時代からの準備も重要です。若い方にとっては、シニアになってからの働き方は想像しにくいと思ひますが、資格を取得することや、人脈を広げておくと、後々役に立ちます。

最後に、当社は首都圏で業務を行っていますが、今

後は地方への進出も考える必要があります。北海道から沖縄まで、全国各地のシニアが当社にいらっしゃいます。こうした方々が働きやすいよう仕事の輪を全国に広げていきたいと思えます。

中山 企業の方々からの報告では、個人の成果を処遇に反映するというお話がありました。モチベーションを維持する上で、こうした取り組みは非常に重要な要素なのではないかと改めて感じました。

行政に対する要望としては、個々人の過去の知識・経験が役に立つような仕組みづくりを進めて欲しいということです。労働者にとって、定年後、過去の業績や地位をいったんリセットすることは辛いことです。確かにそのような意識改革は必要ですが、なかなかそれができない方がいるのも事実です。そこで、個人が持つ能力を普遍化・共通化するための評価システムや資格制度を整備することで、こうした問題はある程度カバーできるのではないのでしょうか。

労働者自身も高齢期に向けて、「武装」することが

求められるとすれば、行政と企業が連携して、中長期的な視点に立って、リカレント教育を推進していくことも必要です。

先ごろ、外国人材の受け入れ拡大に向けて、改正入管法が成立したところです。しかし、外国人材の受け入れを想定している14業種のうち、外食、宿泊、介護、農業といった分野はまさに今後、高齢者の活躍が見込まれる分野です。外国人材が増えることによって、高齢者の就労拡大に向けた企業の取り組みが後退することのないように配慮していただきたいと思えます。

将来的には十分な資産形成ができずに高齢期を迎える方も徐々に増えていく可能性があります。そのような場合、「せっぱ詰まっているから、あれこれ条件にこだわらずに働いてもらえるのではないかと考えてしまいがちです。しかし、むしろ、そういう時だからこそ、「生きがい」の観点が抜け落ちることがないように、高齢者のニーズに配慮した健康でやる気を出して働けるような就労機会をつくっていただきたいと思えます。

クロージング・コメント

OECD 雇用労働社会問題局スキル・就業課長 Mark Keese

日本は世界で最も高齢化が進んでいる国である一方、高齢者の就労率という点でも世界のトップを走っています。したがって、多くの国々は、高齢者の就労について、日本から学ぼうと考えています。

本日の報告におけるキーワードの一つに「好循環を生み出す」というものがありました。具体的には、労働者は自らの技能を改善することで生産性を高め、雇用主にとって魅力的な人材となる。雇用主は技能に見合った賃金を支払うとともに新たな機会を与える。機会を与えられた労働者は、そのなかで技能をアップデートすることで、さらなる機会が与えられ、労働市場で継続的に活躍することができる——こうした好循環を生み出すための政策を厚生労働省でも展開していることは重要です。

高齢者の就労促進に向けて、政府が行うべきことはまだまだありますが、同時に地方自治体が果たすべき役割も少なくありません。今日の発表では、すでにいくつかの地方自治体で様々な取り組みが始まっているとのことでした。さらに、今後は、こうした政府、地方自治体の取り組みに企業も関与させることも求められています。その意味で、企業も高齢者を雇うことで恩恵を受けられるとの報告は意義深いものでした。

高齢者の活躍を促進するためには、労働組合の活発な関与も必要です。社内の全ての職場において、あるいは全ての年齢層において、従業員のニーズが適切に満たされているか、そして、その結果として、ワーク・ライフ・バランスの充実や適切なタイミングで研修を受講できることにつながっているかを労使の協力で管理していくことが重要です。

先ほどの麻田氏からの問いかけに対する回答ですが、今回の提言で終わりというわけではなく、今後、その内容を実現、実践するための取り組みについても提言していきたいと考えています。併せて、日本と同じような問題に直面している国の事例も紹介していきたいと思えます。

例えば、アメリカでは1978年に包括的な年齢差別規制を導入し、定年を70歳以上とすることが定められました。さらに1986年には定年制を完全に廃止しています。

イギリスも当初は、定年制を導入していましたが、これを引き上げた上で、2011年10月には廃止に踏み切りました。

企業における雇用の柔軟性を確保する必要もあります。例えば、年齢に見合った成果を発揮できていない人材を解雇できるように規制を見直していく必要もあるのではないのでしょうか。同時に全ての年齢層において、生産性を維持できるようにすることも重要です。また、仕事を続けたい人には続けることができるような様々な取り組みを行なわなければなりません。

年齢ベースの雇用慣行については、他のOECD加盟国では多様な取り組みが行われています。例えば、ドイツでは、2008年に化学産業の使用者団体と労働組合が高齢化社会への対策を定める「生涯労働時間・人口動態協約」を締結しました。この枠組みにおいては、労働者が長期にわたって働くことができるよう、ワーク・ライフ・バランスを踏まえたいうで、能力開発を行うためのアクションプランを労使が連携して作成することが定められています。

今後もこうした各国の好事例を紹介することで、日本での改革が進むようお手伝いしたいと考えております。

(※講師プロフィールはJILPTのHPに掲載)