

# 第1章 先進企業にみる高年齢者活用のポイント

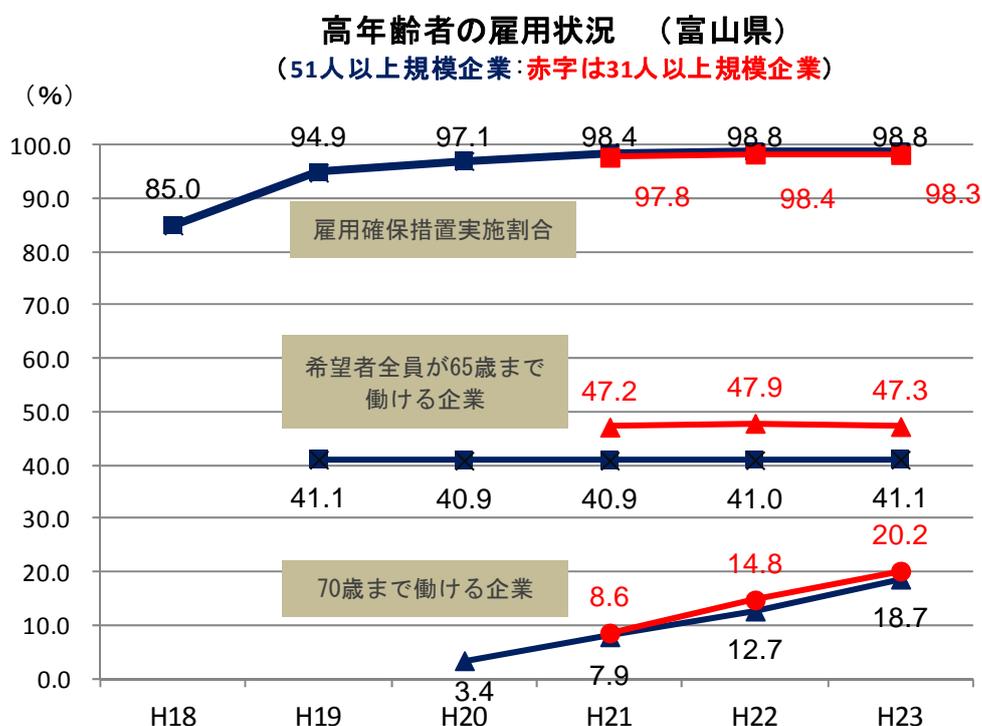
## I 高年齢者雇用の現状と企業の課題

### 1 雇用確保措置の実施状況

(1) 従来の高年齢者雇用安定法では、定年を定める場合は60歳以上とすることとし、65歳未満の定年制をとる事業主に対しては、定年の引き上げ、継続雇用制度の導入等によって65歳までの安定した雇用確保措置を講ずる努力義務のみが定められていた。

(2) 少子高齢化の進展や年金の支給開始年齢引き上げ措置を受け、高年齢者が就業の場を確保出来るよう雇用環境の整備が必要であるとの観点から、平成18年4月から改正高年齢者雇用安定法が施行され、60歳の法定定年年齢は維持しながら、「従業員の65歳までの雇用確保措置」が義務付けられて既に5年が経過している。

(3) 富山労働局発表の平成23年「高年齢者の雇用状況」集計結果では、県内の高年齢者雇用確保措置の「実施済み」とする31人以上規模企業の割合は98.3%となっている。また「希望者全員が65歳まで働ける企業」の割合は47.3%、「70歳まで働ける企業」の割合は20.2%となっている。また、各推移については、雇用確保措置実施割合及び「希望者全員が65歳まで働ける企業」は昨年と同水準となったが、「70歳まで働ける企業」は昨年比5.4ポイント増加している。

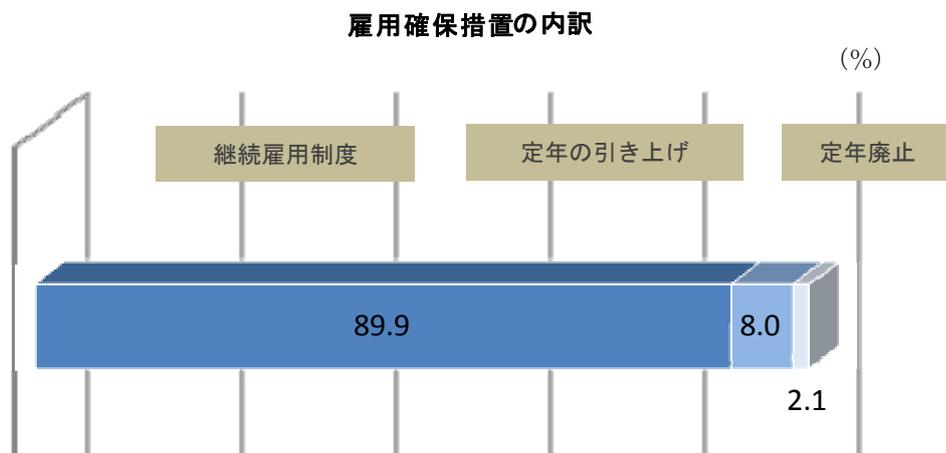


資料：富山労働局 平成23年「高年齢者の雇用の状況」集計結果

(4) 雇用確保措置実施済企業の内訳をみると

- ① 「定年の定めの廃止」 2.1%
- ② 「定年の引上げ」 8.0%
- ③ 「継続雇用制度の導入」 89.9%

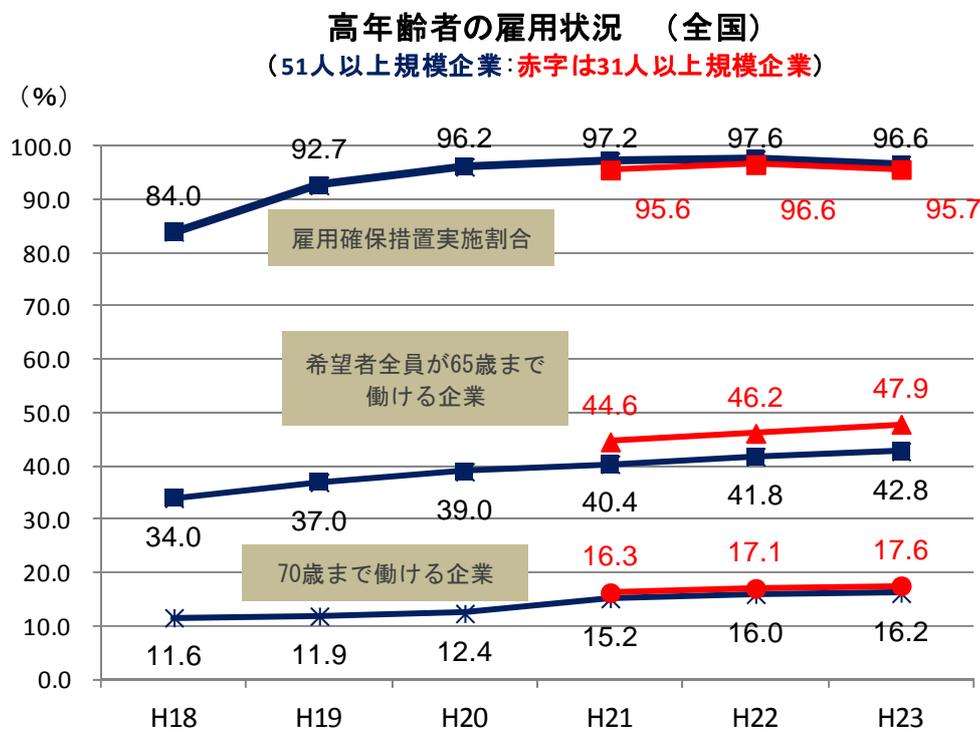
となっており、定年制度により雇用確保措置を講じるよりも、継続雇用制度により雇用確保措置を講じる企業の比率が圧倒的に高くなっている。



資料：富山労働局 平成23年「高年齢者の雇用の状況」集計結果

(5) 一方、全国では、高齢者雇用確保措置の「実施済み」とする31人以上規模県内企業の割合は95.7%となっている。また「希望者全員が65歳まで働ける企業」の割合は47.9%、「70歳まで働ける企業」の割合は17.6%となっている。

また、推移については雇用確保措置実施割合が微減、「希望者全員が65歳まで働ける企業」及び「70歳まで働ける企業」は、微増となった。

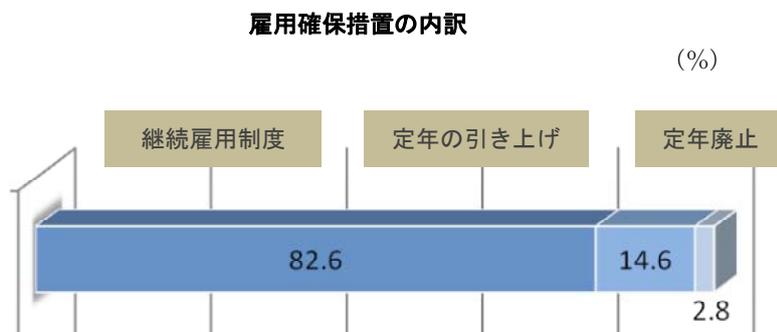


資料：厚生労働省 平成23年「高齢者の雇用状況」集計結果より作成

(6) また、全国の雇用確保措置実施済企業の内訳をみると

- ① 「定年の定めの廃止」 2.8%
- ② 「定年の引き上げ」 14.6%
- ③ 「継続雇用制度の導入」 82.6%

となっており、全国においても、定年制度により雇用確保措置を講じるよりも、継続雇用制度により雇用確保措置を講じる企業の比率が高くなっている。



資料：厚生労働省 平成23年「高齢者の雇用状況」集計結果より作成

(7) 全国との対比における富山県の特徴は下記の通りである。

(%)

高年齢者の雇用状況		全国	富山	差異
雇用確保措置実施済企業		95.7	98.3	2.6
	定年の定め廃止	2.8	2.1	▲ 0.7
	定年の引上げ	14.6	8.0	▲ 6.6
	継続雇用制度の導入	82.6	89.9	7.3
希望者全員が65歳まで働ける企業		47.9	47.3	▲ 0.6
	301人以上	23.8	14.4	▲ 9.4
	31人～300人	50.7	49.5	▲ 1.2
70歳まで働ける企業		17.6	20.2	2.6
	301人以上	10.6	10.6	0.0
	31人～300人	18.4	20.8	2.4

資料：富山労働局 平成23年「高年齢者の雇用の状況」集計結果

#### ■雇用確保措置実施済企業

- ・富山県では、全国を2.6ポイント上回っている。
- ・富山県では、全国に比べ「定年の引上げ」が6.6ポイント下回っている一方で、「継続雇用制度の導入」が7.3ポイント上回っている。

#### ■希望者全員が65歳まで働ける企業

- ・富山県では、全国に比べ301人以上の大企業の導入比率が9.4ポイント低い。

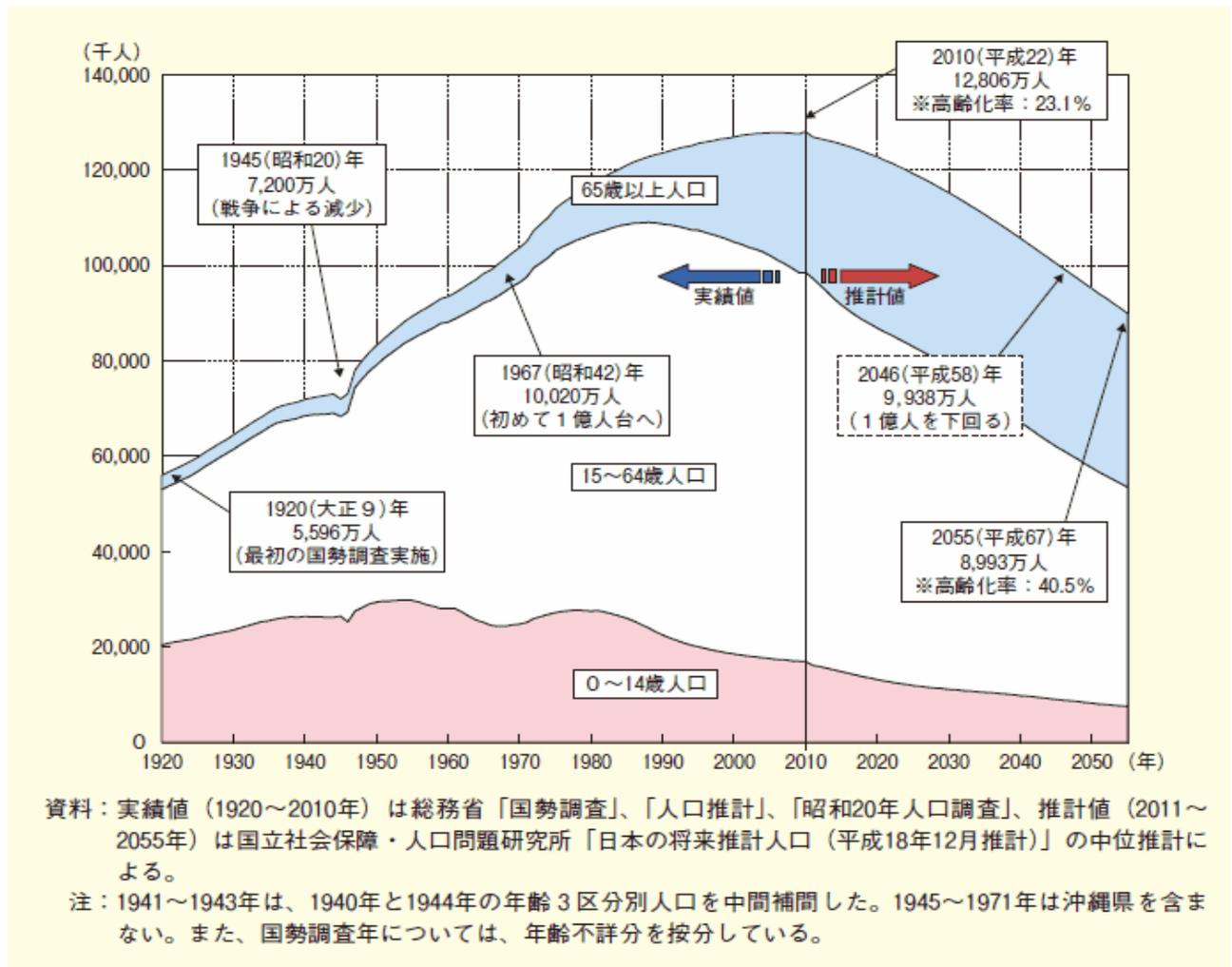
#### ■70歳まで働ける企業

- ・富山県では、全国よりも2.6ポイント上回っている。

(8) 平成25年度には年金の支給開始年齢の定額部分が65歳に引き上げられ、報酬比例部分の引上げが始まることも踏まえ、60歳代前半の雇用確保をはかるため「希望者全員が65歳まで働ける制度」の導入は喫緊の課題となっている。

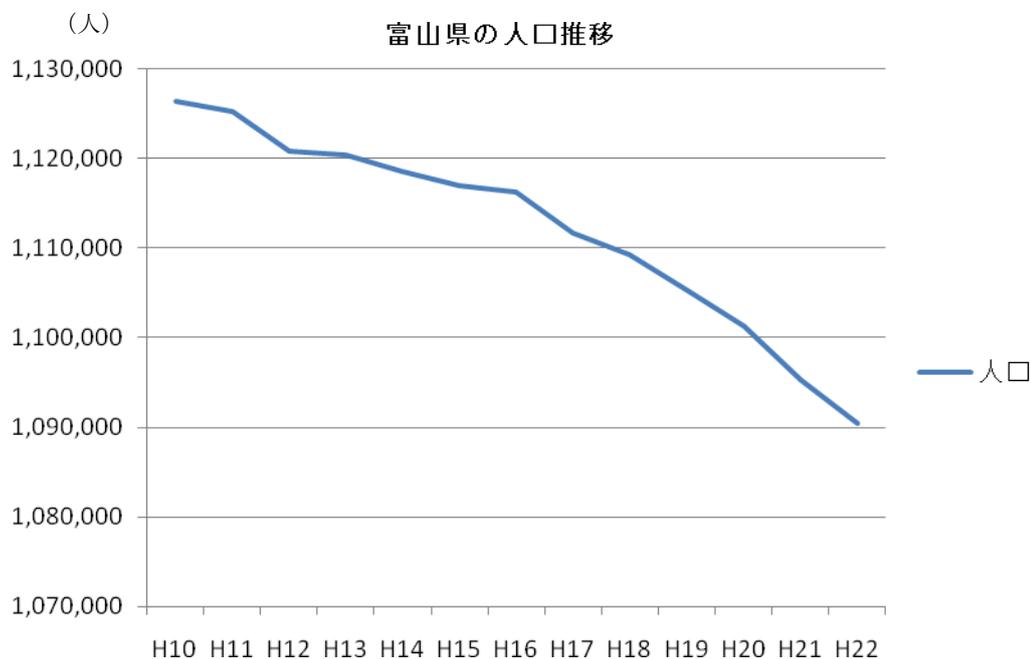
(1) 人口動態統計によると、平成22年(概数)において、出生数107万1,306人と死亡数119万7,066人の差である自然増減数はマイナス12万5,760人となり、4年連続でマイナスとなった。これから我が国の人口減少は世界的にも例のないスピードで進むと推計されている。これに伴い15歳以上65歳未満の生産年齢人口も急速に減少し、労働力人口も減少していくことが予想されている。 労働力人口：満15歳以上の人口のうち、就業者と完全失業者の合計

### 我が国の人口構造の推移と見通し



資料：平成23年版 こども・子育て白書

(2) 一方、富山県の人口は、平成10年に1,126千人のピークを付けた後は減少し続けており、平成22年には1,090千人となっている。この12年間で36千人減少している。これは、年平均3千人の減少スピードである。



資料：富山県「富山統計ワールド」

下表は、富山県の人口推計である。県全体では、今後の総人口の推計では平成32年までには71千人、平成47年までには210千人減少、生産年齢人口では、それぞれ82千人、181千人減少すると推計されている。市町村別の推計では、総人口及び生産年齢人口とも舟橋村を除いて全市町村が減少し、うち総人口が1万人以上減少する自治体は富山市、高岡市、氷見市、射水市、南砺市、魚津市の6市を数える。

### 将来の富山縣市町村別生産年齢人口

	平成22年		平成32年		平成47年		平成22年～32年 増減		平成22年～47年 増減	
	総人口(人)	生産年齢人口(人)	総人口(人)	生産年齢人口(人)	総人口(人)	生産年齢人口(人)	総人口(人)	生産年齢人口(人)	総人口(人)	生産年齢人口(人)
富山県	1,090,367	661,116	1,018,790	578,673	879,639	480,283	-71,577	-82,443	-210,728	-180,833
富山市	420,229	260,792	397,395	232,873	352,359	198,730	-22,834	-27,919	-67,870	-62,062
高岡市	175,305	105,697	159,594	88,255	131,229	69,026	-15,711	-17,442	-44,076	-36,671
魚津市	44,720	26,563	41,318	22,766	34,337	18,267	-3,402	-3,797	-10,383	-8,296
氷見市	51,548	29,786	45,635	23,958	35,875	18,081	-5,913	-5,828	-15,673	-11,705
滑川市	33,587	20,472	32,856	19,221	29,974	16,905	-731	-1,251	-3,613	-3,567
黒部市	41,921	25,134	38,997	21,877	33,596	17,873	-2,924	-3,257	-8,325	-7,261
砺波市	49,263	29,629	48,718	27,964	45,317	25,015	-545	-1,665	-3,946	-4,614
小矢部市	31,746	18,681	28,910	15,322	23,561	11,545	-2,836	-3,359	-8,185	-7,136
南砺市	55,177	31,484	49,698	26,390	40,632	20,844	-5,479	-5,094	-14,545	-10,640
射水市	93,941	57,927	89,312	51,712	79,339	44,668	-4,629	-6,215	-14,602	-13,259
舟橋村	2,988	1,846	3,338	2,133	3,833	2,307	350	287	845	461
上市町	22,076	13,182	20,787	11,412	17,587	9,444	-1,289	-1,770	-4,489	-3,738
立山町	27,308	16,448	25,891	14,836	22,607	12,683	-1,417	-1,612	-4,701	-3,765
入善町	26,961	15,964	25,112	14,012	21,357	11,191	-1,849	-1,952	-5,604	-4,773
朝日町	13,597	7,511	11,231	5,705	8,036	3,777	-2,366	-1,806	-5,561	-3,734

資料：「日本の市区町村別将来推計人口（平成20年12月推計）」国立社会保障・人口問題研究所

資料：富山県「富山統計ワールド」

(3) 人口減少は地域の産業や企業に大きな影響を与える。労働力確保の観点からは、これまで新卒者や若年労働者を採用してきた企業においても、必要な人員を確保することが徐々に難しくなることは確実である。留意しなければならないのは、その顕在化の仕方である。各社が平均的に確保出来なくなるのではなく、収益力のある産業、競争力の強い企業だけが人を確保することが出来る優勝劣敗の時代となる。その他の企業では新規採用はおろか必要人員の確保も困難になる可能性が高い。

(4) したがって、これからの人口減少過程では、就業意欲がありながら雇用の場を確保することが出来なかった女性や高齢者を活用していくことは不可避となろう。そして、これからの企業経営にとっては、社会的責任を果たすためだけに女性や高齢者を雇用するのではなく、彼らの持っている強みや能力を活用して、競争力強化につなげる人事戦略の巧拙が問われる時代になるものと考えられる。

## Ⅱ アンケートにおける高年齢者就業意識とニーズ

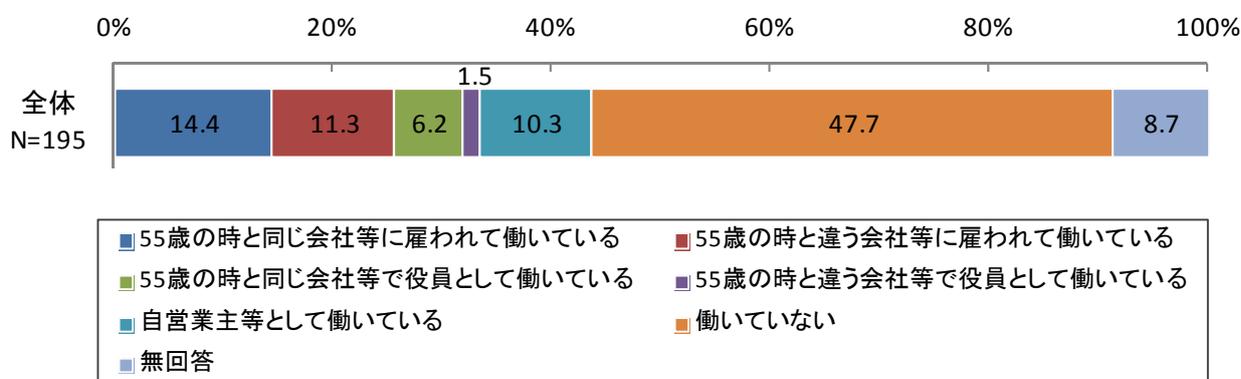
### 1 高年齢者への就業に関するアンケート

(1) 人口減少時代を迎えるにあたり、企業経営にとっては高年齢者という人的資源を最大限に活用し、戦力化するための制度や環境を整備することが重要な課題となる。そのためには、まず高年齢者の就業ニーズや就業するに際して重視すること等を把握する必要がある。

(2) 本調査では、富山市に住む60～69歳の男女個人300人にアンケートを行っている。高年齢者の就業に関する実態や意識及び就業ニーズを尋ねたものであるが、詳細は第3章に記載するが、ここではその結果から一部抜粋する。

(3) 対象とした300人のうち、有効回答数は195人であった。まず「回答者の就業状況」であるが、最も多かったものは、「働いていない」が47.7%、「働いている」は43.7%でほぼ拮抗し、55歳時と同じ会社で働いているのは、社員、役員も含め2割である。働いている人の約半数は別の会社に転職している。年齢階層別に見ると、どの階層においても「働いていない」が最も多かったが、「60歳～64歳」では37.3%、「65歳～69歳」において61.2%に達した。(グラフ参照)

【回答者の就業状況】



#### (4) 主な調査項目に関する回答状況について

##### ■ 就業している者の就業理由

就業理由で最も多かったのは「経済的に働かざるを得ないため」49.4% (42件) だった。次いで「経済的なゆとりを持つため」12.9% (11件) であり、経済的な理由を上げるものが6割を超えている。

##### ■ 今後の就労希望年齢

何歳まで就業したいかという問いで最も多かったものは、「働ける限りいつまでも」が34.0% (36件) だった。次いで「65歳まで」17.9% (19件)、「70歳まで」17.0% (18件) となっている。

##### ■ 定年前の賃金に対する現在の賃金水準

現在と定年前の賃金水準の比較で最も多かったものは、「定年時の4~5割程度」43.8% (7件) であり、次いで「定年時の8~9割程度」18.8% (3件)、「定年時の6~7割程度」12.5% (2件) と続いており、定年後には下落している。

##### ■ 現在の賃金に対する満足度

「やや不満」43.8% (7件) が最も高く、「大いに不満」が18.8% (3件) であり、定年前から下落していることを不満とする回答が6割を超えた。

##### ■ 「55歳時に雇用されていた会社で継続雇用を希望しない又は、自己都合により離職した者の理由」

「体力、集中力、視力、瞬発力、記憶力等の関係から、同じ仕事を継続するのは大変だと思ったから」42.9% (6件) となっており、次いで「介護等の家庭の事情」が28.6% (4件)、「健康等の個人的問題」21.4% (3件) となっている。

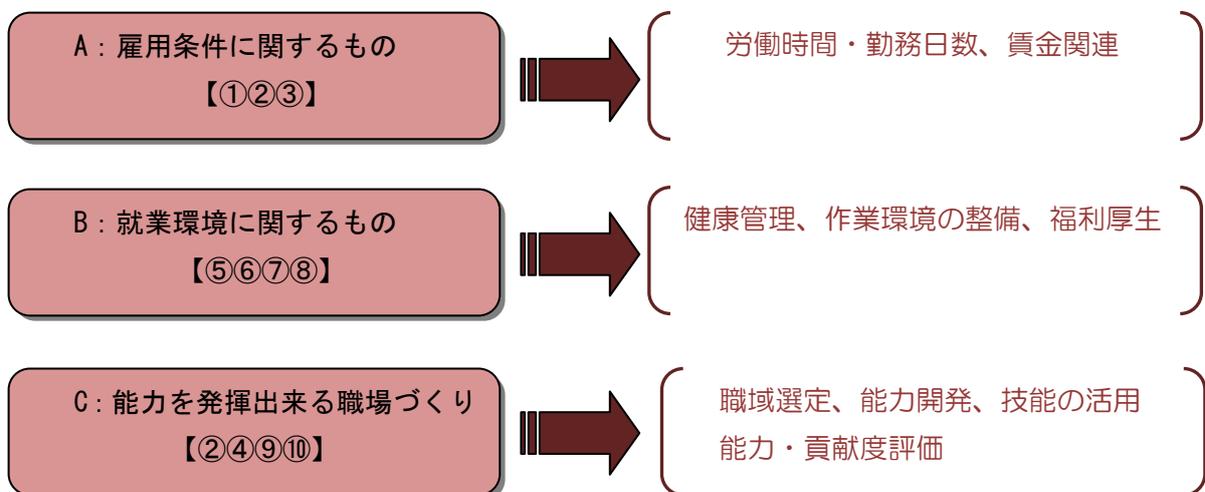
## (1) 高年齢者が求めること

全ての回答者に「高年齢者雇用のために企業が取り組むべきと考える事項」を聞いたところ、上位 10 項目は下記のとおりであった。最も多かった 3 項目は、「柔軟な勤務時間が選択できる制度の導入」と「高齢従業員の能力を正確に評価する仕組みの導入」、「高年齢者の働きに見合った賃金制度の導入」である。

項目	企業が取り組むべき課題	比率	件数
①	柔軟な勤務時間が選択できる制度の導入	43.6	85
②	高齢従業員の能力を正確に評価する仕組みの導入	41.0	80
③	高齢者の働きに見合った賃金制度の導入	40.5	79
④	高年齢者に向く仕事の創出などの職域の拡大	34.4	67
⑤	健康診断の充実など、健康管理の強化	23.1	45
⑥	体力や視力などの低下に応じた機械設備・作業方法	17.9	35
⑦	福利厚生の充実	17.4	34
⑧	定年前からの従業員に対するライフプランの作成支援	16.9	33
⑨	高齢者が新たな技術を身につけるための能力開発	14.9	29
⑩	専門職制度や資格制度の導入などによる高齢従業員のモチベーションの向上	13.3	26

## (2) 企業側が取り組む分野

回答者が企業側に要望する点を企業側の課題として具体的に捉えてみると、下記のように分野別にまとめることが出来る。



こうした高年齢者の就業ニーズに対して、企業側はどのように対応しているのだろうか。次節で見えていく。

### Ⅲ 先進企業の取組み

#### 1 制度導入の経緯と取組み分野

##### (1) 制度導入経緯の分類

ヒアリング調査した先進企業は、「希望すれば全員が65歳まで働ける企業」、及び「70歳まで働ける企業」であるが、それらの企業毎に高年齢者雇用制度を導入した経緯は異なる。導入の経緯から分類すると、概ね次の3つに分類される。

##### 自然体で移行したもの

その企業にとってはなくてはならない技能や役割をもった従業員が、そのまま企業内に残っている形で高年齢者の雇用が確保されている企業。  
制度より実態が先行しているケースが多い。

##### ニーズ合致によるもの

企業側の人材確保ニーズと高年齢者の就業ニーズをマッチさせて高年齢者雇用を実現させている企業。高年齢者の持つ技能やノウハウは企業にとっては得難いが、高年齢者にとっても、その能力をこれまで働いていた企業で発揮する方が望ましく、双方にメリットがある関係を構築している。

##### 法律施行への対応によるもの

法律施行を機に高年齢者雇用制度を導入した企業。既存の人事制度と一体化を図りながら、制度設計を行っている。

##### (2) 高年齢者活用の取組み分野

そもそも高年齢者といっても、定年を境に直ちに能力が低下するわけではない。体力面、精神面とも健康であり、長年の経験や知識、技術、人脈を活かし、定年前とは変わらずに企業に貢献できる力を持っている。

その一方で、家庭の事情やライフスタイルに合わせて働きたいというニーズもあり、また加齢にともなって体力の衰え等が顕在化してくる人もいる。

先進企業は、こうした高年齢者の特質に合わせ、様々な取組みを行っている。その取組みは次の3分野にまとめることが出来る。

### ■雇用条件

基本的な労働条件である賃金、労働時間について弾力的な働き方を提示している。

### ■就業環境

高年齢者が働きやすいように作業環境を整備したり、健康に配慮したりしている。

### ■能力が発揮できる職場づくり

能力が発揮できるように職域を開拓し、また適合するために教育訓練を行っている。  
技能伝承の役割を付与し、高年齢者の持つ力を引き出す取組みをしている。

下表は、調査対象企業が分野別に取り組みしている項目を示しているが、先進企業ではそれぞれの措置を複数組み合わせ実行していることがわかる。

最も多くの企業が行っているのは、雇用条件、中でも賃金関連への取り組みと職域開拓である。また、これらの企業の多くで65歳以降も継続可能な制度を持っていることが分かる。

調査対象企業の高年齢者活用の取り組み

企業	取組み	導入経緯	雇用条件		就業環境		能力が発揮できる職場づくり			可能な制度 65歳以降も継続	働き方の工夫 計
			労働時間	賃金関連	作業環境整備	健康管理	職域開拓	能力開発	技能伝承		
1	自然体		○		○	○	○	○	○	○	7
2	自然体		○	○	○	○	○		○	○	7
3	自然体		○	○	○		○		○	○	6
4	自然体			○	○		○		○	○	5
5	自然体			○	○				○	○	4
6	ニーズの合致		○	○	○		○			○	5
7	ニーズの合致		○	○		○		○		○	5
8	ニーズの合致		○	○	○		○		○	○	6
9	ニーズの合致			○		○	○	○		○	5
10	ニーズの合致			○				○	○	○	4
11	法律への対応			○	○	○	○	○			6
12	法律への対応		○	○		○	○	○		○	6
13	法律への対応		○		○	○	○				4
14	法律への対応		○	○		○	○		○	○	6
合計			9	12	9	8	11	6	9	12	

## (1) 先進企業の制度の概要

調査した先進企業14社では、65歳以降も雇用継続が可能な制度を持つ企業が12社ある。主な制度の内容は次のとおりである。

65歳以降も継続可能な制度の概要

企業	取組み	導入経緯	対象者基準	雇用形態	上限年齢	勤務時間	賃金	賞与	退職金措置
1		自然体	○	パート	無し	選択	時給	NA	NA
2		自然体	○	嘱託	無し	自由選択	時給	NA	あり
3		自然体	○	パート	75歳	選択	日当	あり	あり
4		自然体	○	嘱託	無し	フルタイム	日給月給	あり	NA
5		自然体	○	正社員	無し	フルタイム	日給月給	あり	あり
6		ニーズの合致	○	嘱託	70歳	選択	月給	あり	NA
7		ニーズの合致	○	嘱託	無し	選択	月給	あり	NA
8		ニーズの合致	○	嘱託	無し	自由選択	月給	あり	NA
9		ニーズの合致	NA	パート	70歳	フルタイム	時給	NA	NA
10		ニーズの合致	○	嘱託	NA	フルタイム	月給	NA	NA
11		法律への対応	制度なし						
12		法律への対応	○	嘱託	70歳	選択	時給	あり	NA
13		法律への対応	制度なし						
14		法律への対応	○	嘱託	NA	NA	NA	NA	NA

## (2) 主な特徴

- 対象者基準** 細かな選定基準がなく、働く意欲や健康に関し、緩い基準を設定しているケースが多い。
- 雇用形態** 一部に正社員としての雇用も見られるが、ほとんどが嘱託、パート等であり補完的な労働力としての位置づけである。
- 上限年齢** 70歳、75歳と定めている企業もあるが、上限を定めていないケースの方が多。
- 勤務時間** 第一線で働くフルタイム制も見られるが、多くは短時間、短日勤務及びその組み合わせ型により弾力的な対応をしている。また、本人の事情に対応し、自由な設定を行っているケースが見られる。
- 賃金制度** 時給、日給月給、月給それぞれであるが、賞与を支給したり、退職金への反映措置を講じているケースが見られる。

## IV 具体的な事例に見る高齢者活用のポイント

高齢者を活用している先進企業の取組み内容を

- 1 雇用条件に関するもの
- 2 就業環境に関するもの
- 3 能力が発揮出来る職場作りに関するもの

に分類し、各項目に関し具体的な事例を上げながら、ポイントを整理する。

なお、直接発言された指摘については「 」で引用した。

### 1 雇用条件に関するもの

#### (1) 労働時間

高齢者は、身体能力の低下や家庭・地域で役割の高まりに応えるため、若年者よりも柔軟な働き方を希望する傾向がある。こうした就労ニーズに対し、先進企業では弾力的な働き方の選択肢を用意している。

#### 1 日の勤務時間が短い勤務

- ・勤務時間帯の希望には弾力的に配慮している。 (ボン・リブラン)
- ・勤務時間も本人と相談し柔軟に対応できる制度となっているが、製材部門はライン操業開始時間が 8 時 30 分で統一されているため、終了時刻のみ選択出来る。 (山秀木材)
- ・「私は週 3 回だけの勤務で、9 時から 15 時にしてもらっています。」 (藤堂工業)
- ・65 歳以上の嘱託社員は、所定労働時間の見直しができる。 (加越能鉄道)

#### 1 週間内の勤務日数が少ない勤務

- ・勤務日数選択制を導入し、再雇用時の本人希望により、勤務日数を週 3 日、4 日、5 日の中で選択可能。 (富山信用金庫)

## 1日の勤務時間が短く、さらに1週間内の勤務日数が少ない勤務

- ・勤務そのものが長引いたり、夜が遅くなったりする日が続けば疲れが残る場合もある。その際には弾力的に休みを取ったり、勤務時間を調整したり出来るよう配慮している。(エルサカエ)
- ・エルダー社員は、フルタイム勤務か、パートタイム勤務を選択することが出来る。フルタイム勤務は正社員と同じ勤務日数、勤務時間。パートタイム勤務は、フルタイム勤務より1日の勤務時間を短く、または1週間の勤務日数が少ない(4日以下の)勤務形態を選択出来る。(YKK)

## 業務内容を限定して、勤務日数と勤務時間を設定

- ・「70歳になった従業員が家庭の事情でもうやめたいと言ってきたが、若い社員の育成のため、『口』だけでよいかと引き留めた。話し合った結果、半日勤務で、週2日だけ出勤し、生産ラインで若い社員を指導することになった。」(銀盤酒造)

### 【先進企業の活用ポイント】

1. 短時間勤務、短日勤務、短時間+短日勤務などの組合せにより、高年齢者のニーズに弾力的に対応している
2. 特殊な技能者には、自由な勤務日数や勤務時間の設定を行っている
3. 高年齢者の就業条件に合わせ、仕事の切り出しを行っている

## (2) 賃金関連

定年前と全く同じ勤務時間、同じ仕事内容にもかかわらず、賃金のみが低下すると、働く意欲を失いかねない。しかし、実態として多くの企業で賃金水準を下げるケースが多い。その中であって、先進企業では、就業意欲を喚起するために賃金、賞与、退職金などの賃金関連分野において様々な配慮や工夫を行っている。

### 雇用延長後も水準維持に配慮した制度

・賃金制度は月給制。職種ごとにそれぞれ3ランクの給与等級が設定されており、当該社員に対するインセンティブとなっている。営業職には、現役時代と同様に営業実績に応じた歩合給が有る。

(北陸コカ・コーラボトリング)

・「70歳までは収入が多かったのが年金は減額されていた。現在は年金をフルに貰っている。比べると賃金収入の方が多い。」

(石金精機)

・役職も仕事も変わらないので月給も変わらない。但し月給には定期昇給はなくなるが、僅かながら年齢給は上積みがある。

(野村鉄工所)

・「60歳以降の賃金は、世間一般的な賃金カーブを参照し、60歳時点で見直しましたが、貢献度合いが明瞭になってきているので、活躍している人はほとんど下がりません。」

(朝日建設)

・賃金については役職定年が55歳であり直前がピークとなる。それ以降は変わらず、再雇用者にも賞与が支給され、正社員と同待遇が続く。

(藤堂工業)

### 再雇用者の賃金テーブルを対象者に公開し、公平性と透明性を確保

・フルタイム勤務及びパートタイム勤務別、それぞれエルダー社員区分別に賃金テーブルが定められ、更に地域区分が定められる。

(YKK)

名称	フルタイム勤務 (月給制)				パートタイム勤務 (時給制)			
	地域水準	I地域	II地域	III地域	地域水準	I地域	II地域	III地域
エルダーS		100	95	90		100	95	90
エルダーA	月額給与	* 金額非表示			時給	* 金額非表示		
エルダーB								
エルダーC								

### 意気を感じてくれるほうがずっと会社のためになる

・「60歳を境に人間としての能力に極端な変化はなく、60歳になったからと給与をカットするのは企業のエゴだと思います。それよりも60歳だろうが65歳だろうが、そのように処遇することを意気を感じて働いてくれる方がずっと会社のためになります。」

(野村鉄工所)

## 60 歳以上でも、正社員と同じ査定方式で賞与を支給

- ・60 歳以上でもボーナスは支給する。モチベーションの維持向上のために形だけ支払うのではなく、現役とは差をつけない。  
(エルサカエ)
- ・65 歳以降、給与支給は日当制となるが、賞与は支給しモチベーション維持。  
(山秀木材)
- ・賞与は業績給なので各人の貢献度や会社の業績により少なくなる場合もある。支給方式は定年前とは変わらない。  
(野村鉄工所)

## 定年後の勤続年数を退職金に反映させる

- ・退職金は 65 歳時ではなく継続雇用終了時に支給するが、定年以降の勤続年数も加算される支給方式。  
(山秀木材)

## 年金の減額を避け、調整した給与分を会社側で積み立て、退職金に上積み支給

- ・現行の年金制度では、65 歳以上で就労するとその収入の額によっては年金受給額が減額する仕組みになっているが、当社では年金が減額しないように調整し、賃金の減額分は常時雇用が完全終了した時点で、退職金に上積する。  
(銀盤酒造)

### 【先進企業の活用ポイント】

1. 賃金水準は、定年を機に水準を下げる傾向があるが、一方で、役割と能力に応じランクを設け、貢献度の高い働きに報い、モチベーションを下げない工夫をしている
2. 賞与は支給し、業績貢献へのインセンティブとしている
3. 退職金は早期に資金ニーズに応えるケースと完全離職の時点まで支給しないケースがある

## (1) 作業環境整備

高年齢者が加齢により体力が低下し、身体の機能が衰えていくことはやむを得ないことである。しかし、作業方法や作業環境の改善により、マイナス面を補うことが可能であることが少なくない。高年齢者が働きやすい職場づくりを全社的な課題として取組み、全ての作業の意味と内容を再検証し、生産性向上に寄与した先進事例がある。

## 全社的に安全管理や作業負担軽減に取り組む

・重量物はチーム内で運搬作業を分担、手作業工程は機械への代替、金属スクラップは回収専用のコンベア設置等をはかり、現場毎に「安全に、楽に、早く」作業が出来るよう負担軽減の取組みしている。  
(藤堂工業)

## 現場からの提案をもとに、作業量を減らし身体負担を軽減

・菓子製造のラインに入ってもらっている高年齢者には、担当するラインを短くし個人の作業量を減らしている。こうした見直しは、現場から提案することになっている。作業現場の改善や安全対策などを丁寧に拾い上げ、改善につなげている。  
(ボン・リブラン)

## 機械化、省力化は、高年齢者が楽に作業できる環境を生み出す

・「省力化・機械化により、かつては60歳くらいで限界であった酒造りも高年齢者でも十分に対応できるようになった。」  
(銀盤酒造)

## 製造ラインでの事故防止策は、日常業務の基本

・事故防止や作業負担軽減の観点から、無理な作業姿勢、重量物の取扱い、階段昇降の実態、滑りやすいフロアの転倒防止策等、作業場の見直しを常に行っていかなければならない。  
(ボン・リブラン)

## 【先進企業の活用ポイント】

1. 機械への代替や省力化などの作業の見直しは、高年齢者雇用の必須条件
2. 事故防止のため、作業環境の見直しも不可欠
3. 作業の見直しは、全体の生産性向上につながる

## (2) 健康管理

健康で高い体力水準を維持することは就労の大前提であり、高齢者本人においてはなおのこと、企業においても配慮することが望ましい。日頃の健康管理や定期的な健康診断を行い、更に身体面だけではなく、メンタル面においてもケアすることが望ましい。

### 日常的な身体チェック、定期的な健康診断は欠かせない

・運転手という仕事の特性上、安全運行には最大限の配慮を行う必要がある。高齢者雇用に関しても、健康管理面への対策は必要不可欠である。運転手には年2回、事務職には年1回の健康診断を義務付けている。通常健康診断の他、国の健康マニュアルでも推奨されている「睡眠時無呼吸症候群」の診断も行っている。また、日々の健康状態については、運行前点呼での身体チェックに気を配り、確実な運行が行えるように配慮。

(加越能鉄道)

### 会社の方から、日常的にきめ細かく健康状態をケアする姿勢

・「高齢者も少しの時間でも休めば体力は回復出来るものです。会社の方できめ細かい対応を行えば、高齢者の体力の低下への対応は無理なく出来ます。」

(エルサカエ)

### 体調変化に備え、人員に余裕がある勤務シフト

・高齢者にとっては日頃の健康管理が大切と考えているが、病院に行く等の時には安心して休暇をとれるように配慮されている。その際の補充人員はグループ責任者が差配する。10人体制のチーム運営になっているため、余裕のあるシフト勤務体制となっている。

(五福興産)

### 役割や期待を言葉で伝え、メンタル面をケアする

・「高齢者を雇用する時に大事なことは、本人の適性を見極め、役割を明示し、作業環境などに配慮してあげることです。そうすれば、まだまだ活躍できる余地は十分にあります。」

(銀盤酒造)

・「人が当事者意識を持つためには役割意識と責任感が不可欠です。その姿勢を引き出すには、会社が本人と真剣に向き合い、評価し、期待していることをしっかり伝えることが必要です。」

(野村鉄工所)

#### 【先進企業の活用ポイント】

1. 現役社員と同様に健康診断を実施する
2. 日常の健康状況をきめ細かくフォローする
3. 急な体調変化に備え、バックアップできる人員の余裕ある勤務体制をとる
4. 本人の役割や期待を伝えたり、評価することがメンタルヘルスケアとなる

## (1) 職域の開拓

60歳を超えても働く能力が大幅に低下するわけではなく、長年の経験や技能、人脈等に強みを持つ人も多い。その力を企業で発揮するためには、高年齢者をどこに配置するかは、企業側・高年齢者側の双方にとって重要な課題である。

## 企業側から再雇用後の職務を提案

・現役時代の職務・役割の違いに応じ 4 段階の区分策定。再雇用時には、会社が職務を提示し、本人と話し合っ決定する。  
(YKK)

## 高年齢社員ならではの高い技能を発揮し活躍

・人の手の技能が機械にすべて置き換わるかと言えば決してそうではなく、人の手ならではの「力」が要る。その「力」を持つのは当社で長いキャリアを有する高年齢者である。特に際立った力を見せているのは、

- 手動の工作機械を使い、図面から金型加工する段取り
- プレス加工後のバリ取り
- 仕上げの研磨作業

等の職人技の作業である。段取りや研磨の仕上げ作業は図面には落とし込めないし、この辺で良いという判断基準も数値化して表せるものばかりではない。顧客が満足する出来栄を実現するためには、数字に表れない部分を感触として調整することが必要であり、その役割はやはり高い技能を持つ社員が担う。

(藤堂工業)

## 人脈や蓄積された経験が積極的に生かせる職域を企画

・「今後増加する再雇用者を本部だけに配置し続けることは出来ないため、新しい職域開拓を行う必要があると考えている。様々な分野があるが、中でもこれまで培ってきた人脈や蓄積された経験によって新規顧客等を開拓することや、地域情報を活かし顧客同士のビジネスマッチングに取り組みすること、ファイナンシャルプランナーとしての富裕層対策業務等が対象職種として相応しいのではないかと考えている。」

(富山信用金庫)

## 【先進企業の活用ポイント】

1. 本人の適性や経験が、最も活せるよう職域を選定することが大切
2. 職域の決定の際には、本人の希望を聞く相談の機会を持つ
3. 新しい対象職域を開拓することも必要

## (2) 能力開発

教育訓練・能力開発は、職業に必要な技能や知識を習得し、職業能力向上を目的に計画的、組織的に行われるものである。これまで、教育訓練・能力開発は主として若年・中堅者を対象に行われ、高年齢者に対しては、積極的に取り組みされてきたとは言えない。高年齢者は「新たなことを修得するのが苦手」という評価がある。しかし、プライドが高く、やる気のある高年齢者は、若者に負けないように新知識の吸収には意欲的である。企業内では高年齢者に現役社員と分け隔てなく教育の機会を設けることは、高年齢者のモチベーション向上にも寄与する。

### 新しいセールス手法を教育訓練し、能力開発を怠らない

・「営業プレゼンテーション」への参画を通じて、高年齢者の営業担当者が若年者と分け隔てなく情報を共有し、互いに切磋琢磨して新しいセールス手法、営業技術・スキルを磨き営業活動に活かしている。

(北陸コカ・コーラボトリング)

### 定期的な教育訓練を欠かさない

・当社では「言葉づかい」や「お辞儀」など繰り返しての研修も欠かさない。高年齢者も例外ではなく、何十年繰り返したマナー研修も手抜きしない。再雇用後も研修を行っていくことは、意識づけや技能訓練になるに加え、高年齢者の働く意欲やモチベーションの向上につながる効果もあり、定期的に行っている。

(加越能鉄道)

### 新製品の商品知識の研修会には、義務的に参加させる

・「新製品の商品知識の研修会は必ず参加させる。若い世代とのギャップの発生を防ぎ、高年齢者の業務知識が陳腐化しないように配慮している。高年齢者の方も新発売される商品知識吸収においては若年労働者以上に積極的である。」

(エルサカエ)

### 駐車場管理業務を教育訓練し、定型業務に必要な能力を新規に開発

・初心者には接客研修・実地研修を実施し、また駐車場の機械操作等を学ぶ実地研修は徹底して行っている。特に接客関連では、接客方法・接客用語、入・出庫時の基本姿勢や動作・留意点、車両事故の対応等について、重点的に行っている。

(五福興産)

### 【先進企業の活用ポイント】

1. 業務上必要な知識は、現役社員とは分け隔てなく訓練する
2. 蓄積している知識と関連づけた教育訓練は有効である
3. 高年齢者の身体能力の低下に配慮した教育訓練を心がける

### (3) 技能伝承

企業の技術力を支えている社員が退職するとその社員とともに技術力が消滅してしまう可能性がある。高年齢者が支えている技能を次世代社員に向け伝承することは、経営戦略上、極めて重要な課題である。

#### 自社の強みを企業内にとどめる

・大工を正社員として雇用することで伝統の施工技術の内製化を図ってきた当社としては、技術水準の保持は自社の強みをこれからも維持していけるかどうかの大切な課題である。 (山秀木材)

#### 高年齢者をトラブル解決の指南役として活用

・若い菓子職人がマニュアルに忠実に焼き菓子をつくったのに、製品に不具合が出ることもある。その原因が、原材料のバラツキにあることや、湿度を加味した温度の調整を怠ったことにあると見抜くのは高年齢者の職人である。また、仕込みの段階で材料調合の不具合などを製造する前に見抜き、失敗を防ぐのは高年齢者の職人の経験力である。 (ボン・リブラン)

#### 「気づき」を蓄積し、マニュアルを修正し次世代へ継承

・高年齢者に作業方法の改善につながるポイントをノウハウとして記録し、当初に作られたマニュアルを充実させることで、それを次世代に継承している。 (北陸コカ・コーラボトリング)

#### 社長の口頭の指導よりも、現場での先輩社員の実地指導 OJT が有効

・「社長が口でどれだけ言うよりも、現場で先輩社員が手本を示すことが最も効果的な訓練になる。高年齢者には体の続く限り現場で若い者に模範を示してほしい。」 (野村鉄工所)

#### 社内制度として、「技能道場」を新たに設置

・「エルダー社員制度」導入にともない、「技能道場」が企画された。本来、技能は属人的なものであるが、当社の創業以来の歴史の中で練成され蓄積されてきた YKK の伝統的な技能もある。こうした貴重な技能が脈々と継承されていくためには、同じ価値観を共有する YKK 企業文化の中で継承させようとする明確な意図が必要である。この役割を担うのが「技能道場」である。個人的にはなく、また後ろ姿を見て盗むといったものでもなく、全社的なシステムとして、技能継承の仕組みが検討され構築されている。 (YKK)

## 技能伝承を目的とする研修会を定期的開催

・定期的に現場研修会を開催しているので、高年齢者インストラクター1名に対し3名で指導を受けるという形が既に定着している。(藤堂工業)

## 日常の作業ラインをペア制にして、指導担当制度をOJTに導入

・当社は、熟練技術を持つベテランの嘱託社員を技術伝承者と位置づけ、若年の社員とペア制にしたラインを組むことにより、「教える人」と「教えられる人」を明確化した技能伝承の指導担当制を敷いた。これにより、当社で必要不可欠な汎用機や旋盤の技能、更に段取り時間の短縮方法について、若手がOJTでいつでも直に指導してもらえる体制となった。(石金精機)

### 【先進企業の活用ポイント】

1. 技能伝承は、経営の戦略に関わる主要課題として位置づけて取り組む
2. 技能伝承を高年齢者に自己の使命と意識させて、役割を付与する
3. 技能伝承を個人レベルの努力に委ねないで、組織的に取り組む

## V 不調に至っている事例

前節では先進企業の取組み状況を整理したが、調査した企業の中には不調に至っている事例もあるので、その内容を紹介する。

### 1 雇用制度のあり方

#### (1) 制度設計について

##### 雇用延長の対象者選定基準作り

・当社としては、再雇用する対象者の基準を設けたかったが、その基準作りが明確に出来なかったため、結果として全員そのまま移行することになった。わずかな人数を(対象者と非対象者に)分けることは難しい。

(B社)

##### 労働組合の関与に関すること

・再雇用制度の規定では、職場単位で、再雇用ニーズを把握した上、実施するか否かの判断は労使協議にて決定する仕組みになっている。本年3月に結果として非組合員の再雇用枠がなかったのは、労働組合との協議が整わなかったからであるが、対象者選定に労働組合が関与する方式には不透明感がある。

(G社)

・制度設計をする際に労使協議を行なったが、賃金制度の中にインセンティブを入れようとしたところ、拒否されて入れることが出来なかった。わずかでも高年齢者の励みとなるようにしようと考えたのに、組合に反対されるので意欲を削いでしまう結果となっている。

(I社)

#### (2) 経営状態

##### 経営状態の影響

・「現在の生産量はピークの6割に減っており、これに対応するため減員不補充として経費削減を行っている。こうした中で、人を入れて活性化したいと考えていますが、このような当社にとっては、雇用確保措置の義務化は経営の足かせになっています。」

(B社)

・希望退職者を募りこの1、2年で経営努力し、6割にまで削減している。したがって当社では、再雇用する以前の問題になっている。

(E社)

#### (3) 雇用条件

##### 現役との賃金格差について

・雇用者は責任や負担が軽減される一方で賃金水準は一定の水準が維持される。一方現役は業績や評価で賃金や賞与がダウンする場合があるので、再雇用者との賃金格差が妥当とは思えない額までに縮小しているケースが出ている。当社では、再雇用者より現役の賃金の方が低くなる場合があり、評価制度などの調整をしなければならない場合が生じている。

(C社)

## (1) 作業環境

## 若年層へのしわ寄せ

・「製造現場ではオペレーターは役立ちます。しかし3交代勤務になるので、高齢者にとって体力的にはきつい仕事です。そのため、高齢者に配慮し夜勤などを避けるようシフトを組むと、若年層にばかりしわ寄せが行く場合がありますので、運用しづらい面があります。」 (G社)

## 新規設備の影響

・最新鋭の機械を導入したため、旧式の機械が扱える人の役割がなくなった。その人でないと出来ない仕事なくなったので、雇用の必要性はなくなってしまった。結果として、その人は退職し、今はその機械がある企業に転職した。 (K社)

## ライン速度の影響

・「生産体制上、求められるライン速度があるので、高齢者用に速度を遅くするよう調整をすることが出来なかった。そのため60歳の女性が作業スピードについていけないとして、退職に至った。新しい生産ラインを別に作るのは経営上困難だった。」 (L社)

## (1) 職域の開拓

## 人員構成上の問題点

・高年齢者社員が増えると新規採用が出来ないので、人員の新陳代謝が進まない。そのため人事が停滞し、硬直化して、世代交代が行えない。昨年ようやく新入社員を4名とったが、今年はゼロ。高年齢者が増えるところになった。(B社)

・「60歳を過ぎると直ぐ体力が衰える人もいるし、65歳で元気な人もいる。高年齢者は多様ですので、どこかで区切りをつけないと収拾がつかなくなります。」(F社)

## 高年齢者の配置先に限界

・「当社のように小規模な企業では、大企業のようにどこにでも配置するという訳にはいかないので、定年前と同じ職場にならざるを得ない。それで50代の人とその人に遠慮するので、仕事上やりにくくなります。」(B社)

## 高年齢者雇用にメリットがない

・「当社は法に従いやむなく再雇用制度を導入しましたが、当社には個人の技能や経験に頼る仕事がなく、高年齢者の雇用のメリットがありません。そのため対象者選定の基準を設け、人事考課で3年間マイナス評価の方、健康に問題のある方を対象者から外すようにしています。」(G社)

## (2) 能力開発

## 能力のミスマッチ

・「当社の業務は熟練よりも運動能力・スピードが重要です。高年齢者はこうした点は明らかに不適です。」(B社)

・「高年齢の従業員は能力差が大きいです。勤の悪い人もいれば、勤の悪い人もおります。」(F社)

### (3) 技能伝承

#### 技能伝承は不要

・「管理職・技術職の養成は重要な課題であり、経営計画で継承者を計画的に育成しています。したがって、高年齢者でなければ出来ないということはないので、継続雇用するメリットはありません。」 (G 社)

#### 技能伝承に関する問題点

・「ノウハウや過去の経験が活きるので、高年齢者が働いてもらうことは大切なのですが、しかし、若い人を伸ばすには、若い人に役割を与えて、やらせないといけないのです。そうしないと若い人が伸びません。当社は65歳定年ですが、高年齢者がまだ使えるからといってこれ以上定年を延ばすことはありません。」 (F 社)

#### 技能伝承がスムーズに行われたい

- ・「60歳以上の方に働いていただいているのは経験や技能があるからであり、何も無い人を雇うつもりはありません。」 (D 社)
- ・高年齢者は若い者に教えると、自分の存在感が希薄になるのを恐れ、若い人にあまり教えない面がある。 (D 社)

高年齢者雇用に取り組みながらも、不調に至っている企業について、その内容を雇用制度のあり方、就業環境に関するもの、配置・能力・職務に関するものに分類した。

不調の原因を見ると、大きく次の二点に分けられる。

**A：経営危殆期にあり、人員確保が困難になっていることを理由とするもの**

**B：実行段階における制度面、運用面に起因しているもの**

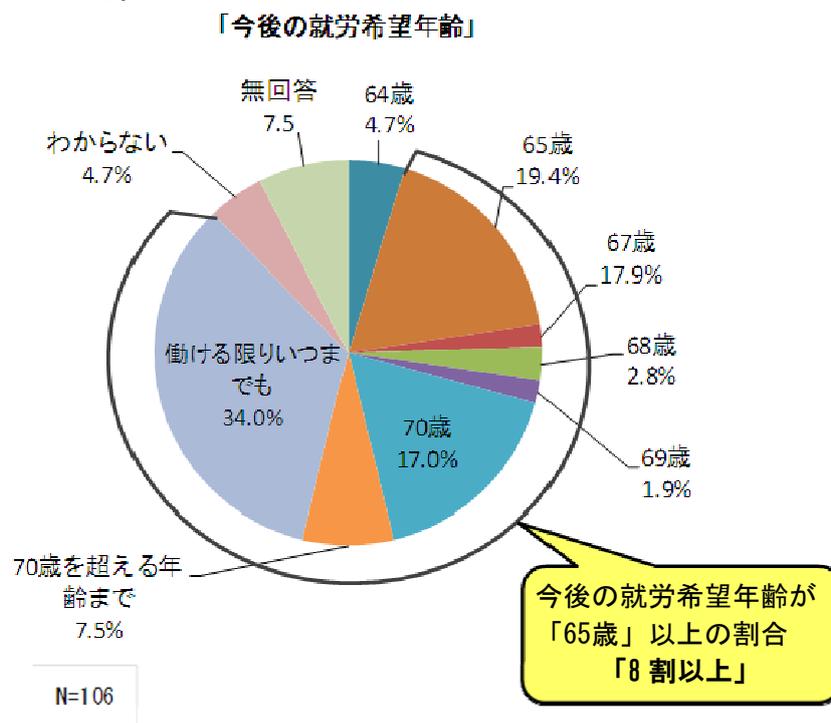
それぞれのケースには、各企業毎に異なる実情があり、高年齢者の雇用を巡る課題の多様さや制度として定着化させる際における運用の難しさが窺える。

法律施行の観点から、企業には高年齢者雇用を担う社会的責任がある。その一方で、企業は経営の合理性を追求し、自らの組織を維持、発展させていかなければならない存在でもある。

それ故、事例に見るように、高年齢者の雇用により、期待する成果が得られなかったり、雇用を巡ってトラブルを抱えたりすれば、積極的に高年齢者雇用を行えないとする判断には一定の合理性があると言える。

しかし、こうした場合においても労働者全体に対する影響を一考する余地があろう。労働者にとっては高年齢者の雇用のあり様は『明日は我が身』の問題であり、大きな関心事であるからである。

本調査で実施した地域の高年齢者を対象にしたアンケートによれば、今後の「就労希望年齢」で最も多かったものは「働ける限りいつまでも」であり、これに加え 65 歳以上まで就業を希望する割合は 8 割を超えている。この結果は、一般的にはあるが、高年齢者が強い就業希望を持っていることを示している。



資料：本アンケート調査より 「今後の就労希望年齢」

企業で働く者にとって、高年齢者雇用の不調に直面した際の企業の対応が、今後職業人生を送る上での不安や諦めを感じさせることになれば、忠誠心や士気へ与える影響は決して小さくはなからう。その影響を考慮すれば、直面する問題をそのまま放置していることの方がむしろ非合理となるはずである。

前節でみてきたように、先進企業は、高年齢者を活用するため様々な施策を考え、実施し、工夫し、しかも、複数の施策を組み合わせることで高年齢者雇用に取り組んでいる。

不調に至っている企業においても多面的な取組みを図り、総合的な観点から合理性ある成果につなげていくことが望まれる。

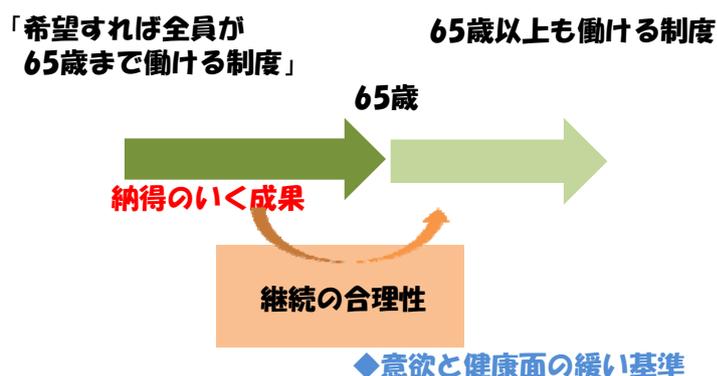
## VI 総合的な人事政策の必要性

### 1 65歳以降も継続することが出来る先進企業の雇用制度

(1) 調査した先進企業 14 社は、「希望すれば全員が 65 歳まで働ける制度」をもった企業である。注目したいのは、その内 12 社がそれ以降も継続可能な雇用制度を持ち、65 歳以上の社員がいる、もしくはいた実績があるという事実である。

(2) 「65 歳以降も継続することが出来る雇用制度」は無論その制度だけが単独にあるのではなく、65 歳までの雇用基盤を継承しているものである。したがって継続雇用する合理性、必然性がなければ継続しないはずであるが、調査した先進企業では、対象者の選択基準においても働く意欲と健康だけの比較的緩い条件を課すのみであり、実態としてそのまま継続することを前提にしている。

#### 《先進企業の 65 歳以降も働ける制度》

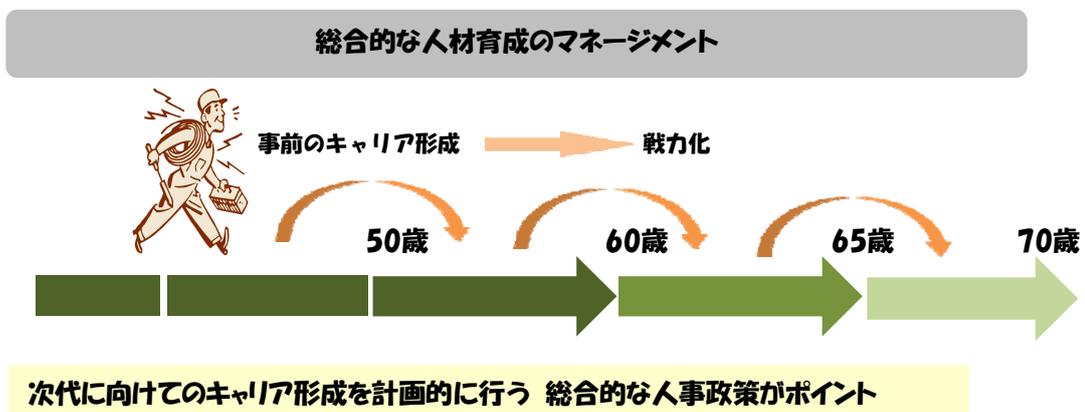


(3) 先進企業は高年齢者の雇用を社会的責任と捉えており、社会福祉事業と捉えている訳ではない。したがって 65 歳以降の継続雇用は一定の合理性をもって行われているはずである。当然その判断の根拠となるのは、60 歳代前半の雇用評価であるが、この期間に納得のいく成果がなければ、継続雇用する判断には至らない。

(4) したがって、先進企業は自ら 60 歳代前半の雇用に納得のいく成果があると判断し、それを更に継続して良好な労働力を確保して行こうとしていると考えることが出来る。

(1) 「希望すれば全員が65歳まで働ける制度」を導入している先進企業が、65歳以降も継続可能な雇用制度を持っているという事実は示唆的である。65歳前の雇用の成果によってはその後も戦力として活躍することが可能であることを示している。敷衍すれば、60歳代前半に戦力として活躍出来るためには、その前段階の50歳代後半、更にそれ以前の50歳代の計画的な人材育成が必要であることを示していると言える。

(2) 高年齢者は高い技能を持った人や専門性のある人ばかりではないが、だからこそ計画的に企業にとって必要な人材に作り上げていき、60歳以降になったときに、企業側にとって納得のいく人材、高年齢者にとっても自分にあった分野で働けるように総合的な人材育成のマネジメントを行うことが必要である。

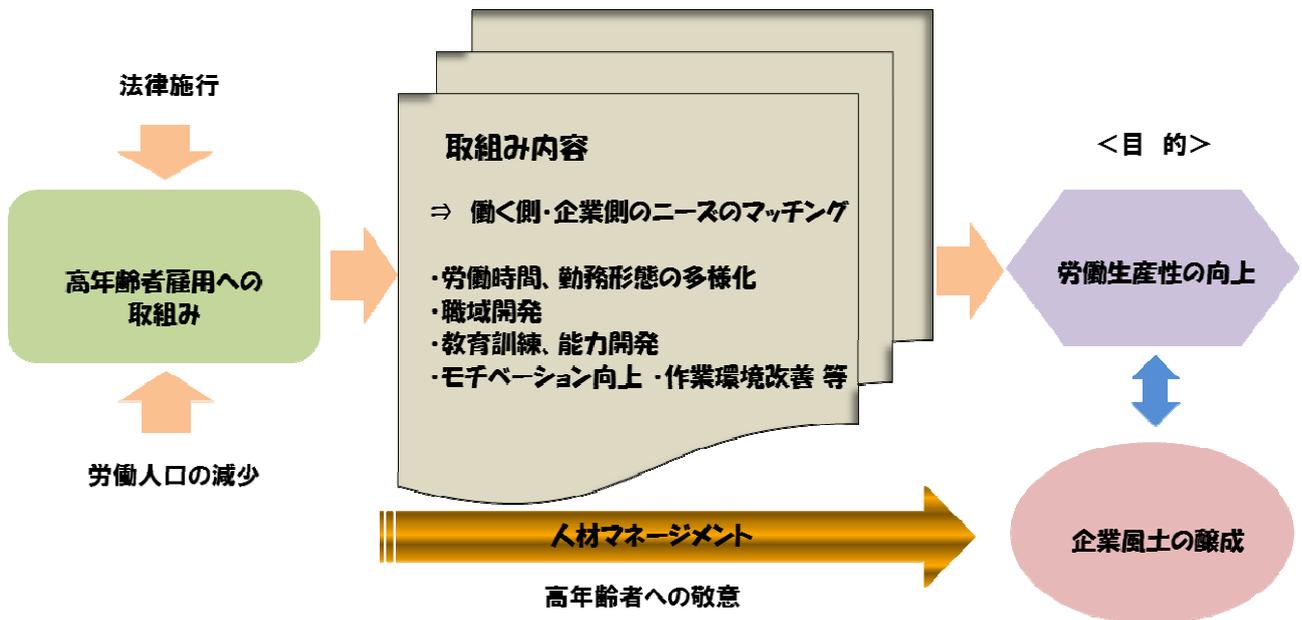


(3) 先進企業のヒアリングでは、そうしたキャリア形成への取組みが確認されている。ある企業では50歳代前半で今後の進路選択を行って業務分野を絞り、それ以降専門性を高めるための人事配置を行っており、また、ある大手企業では、40歳位に「ワーク」と「ライフ」のあり方を社員に提案した上、今後の職業人生を考え、進路を選択してもらう制度を考えているという。

(4) こうした企業の対応は、60歳以降の高年齢者雇用を既存の制度に付け足して考える制度としてではなく、総合的な人事制度の中で高年齢者雇用を位置づけ、60歳以前の人事制度と一体性をもって運用しキャリア形成を図ろうとするものである。

見てきたように、各先進企業は取組みの経緯の違いこそあれ、その内容は共通することが多い。目的は高齢者の意欲を引出し労働生産性の向上をはかることであり、そのために労働時間や勤務形態の多様化、職域の開発、教育訓練・能力開発、モチベーションの維持向上や作業環境の改善等様々な取組みを行っている。

その取組みの本質は、働く側のニーズと企業側のニーズのマッチングを行う‘人’のマネジメントである。それ故、制度やルールを導入するだけではなく、様々な試行錯誤で得られた知恵を高年齢者に対する敬意とともに企業風土として根付かせていくことが必要である。



人口減少社会を迎え、高年齢者雇用が義務付けられる時代にあっては、企業は高年齢者雇用にも本格的に取組みしなければならない状況となってきた。高年齢者雇用の本質が‘人’のマネジメントであるだけに、この課題に地道に取組みしてきた企業とそうでない企業とでは大きな格差が生じていくものと思われ、その巧拙が企業業績にも大きな影響を与えることになるだろう。