

高齢者雇用の 優れた実践に関する研究

加藤 巖 所員／経済経営学部教授

— はじめに

総務省は、毎年「敬老の日」に合わせてわが国の高齢者人口の現状について発表している。2013年度の発表（同年9月15日付け推計値）によると、65歳以上の高齢者は前年比112万人増の3,186万人となり、総人口に占める割合も初めて25.0%に達した。男女別に見ると、65歳以上の男性は1,369万人、女性は1,818万人で、それぞれ総人口に占める割合は男性22.1%、女性27.8%となった¹⁾。

総人口の中で大きな比率を占め、かつ今後も増加が見込まれる高齢者世代のあり方については多くの論評がなされている。例えば、地域包括ケア研究会（厚生労働省2008年度）の報告書では、

自ら働いて、又は自らの年金収入等により、自らの生活を支え、自らの健康は自ら維持する「自助」や近隣の助け合いやボランティア等のインフォーマルな相互扶助による「互助」、社会保険のような制度化された相互扶助である「共助」、さらに、自助・互助・共助では対応できない困窮等の状況に対し、所得や生活水準・家庭状況等の受給要件を定めた上で必要な生活保障を行う社会福祉等の「公助」といった4つの役割分担を踏まえた上で、「自助」を基本としながら「互助・共助・公助」の順で取り組んでいくことが必要だ

と指摘している²⁾。また、2013年9月16日「敬老の日」の読売新聞社説でも、

1) 総務省「高齢者人口の推計値（2013年9月15日現在）」を参照。

2) 厚生労働省『平成20年度地域包括ケア研究会報告書』（2008年）では、それぞれの地域が持つ「自助・互助・共助・公助」の役割分担を踏まえた上で、自助を基本としながら互助・共助・公助の順で取り組んでいくことが必要、としている。

(高齢者が) 自立して生活する「自助」を実現することが望ましい。意欲と能力があれば、それに応じて社会の支え手になるという意識を持つことが大切である。高齢になっても一定の仕事が続けられるようにすることは、極めて重要な課題だ。長年培った能力を生かし、活力ある長寿社会を実現したい

と訴えている。

上記のような高齢者の「自助」を重視する見方がある一方、財政学者の神野直彦（東京大学名誉教授）らは、スウェーデンなどに比べて貧弱な高齢者向けの現物支給型公的サービス（介護サービスなどを含む）を拡充し、これまでのような「家族に大きな負担を強いる社会保障」からの脱却を主張している³⁾。すなわち、老人のケアがその家族で困難な場合に（限って）社会保障の現物給付が行われるような「選別主義」ではなく、誰もが利用できる「普遍主義」に基づくユニバーサル・サービスとしての公的扶助が整えられるべきとしている⁴⁾。

ここで留意すべき点は、上述したそれぞれの主張は必ずしも相反するものでないことだ。高齢者の暮らしをどのように支えていくのかについては、唯一絶対の解があるわけではない。主張の差異は、どこに重点を置くのかによって生まれている。いずれの提案も幾つかの施策の組み合わせが言及される。付帯条件が付くことも多い。

そこで、まず、本稿では高齢者世代を支える様々な方策の一つとして、高齢者雇用の促進による、高齢者自身の「自助」を取り上げることを明らかにしておく。とくに今回は、高齢者雇用のすすめる先進的な企業を紹介し、そのロールモデルを示すことで今後も進む超高齢社会を支える一助としたい⁵⁾。

1 —— 高年齢者雇用確保措置の実施状況

本節では、高年齢者を雇用する企業の取り組みの状況についてみる。

厚生労働省は、2013年6月に「高年齢者雇用確保措置」の進捗状況について全国規模の調査を実施した。調査対象企業は、約14万社であった。調査結果は、2013年10月30日に『平成25年「高年齢者の雇用状況」集計結果』（以下、『高年齢者の雇用状況』）として公表されている⁶⁾。

この調査結果を利用して、企業の「高年齢者雇用確保措置」の実施状況を確認

-
- 3) 神野直彦『分かち合いの経済学』岩波書店 2010年 pp.83-84 参照。神野は家族に依存した高齢者ケアのあり方を「家族の支える社会保障」と呼んでいる。
 - 4) 同上。
 - 5) 当然ながら、これだけで十分な対策というわけでない。しかしながら、紙幅の関係もあり、他の付帯的施策については次の論考に譲ることとした。
 - 6) 厚生労働省『平成25年「高年齢者の雇用状況」集計結果』の調査対象企業数は31～50人規模が45,545社、51～300人規模が79,699社、そして、301人以上規模（大企業）が14,826社であった。

しておこう (図表1)。なお、この調査では従業員数が31人～300人規模を「中小企業」、301人以上の規模で「大企業」としている。

まず、2013年(6月1日現在)で高齢者雇用確保措置を「実施済み」と回答した企業の割合は92.3%であった。企業規模別で見ると、中小企業が91.9%、大企業は95.6%であった⁷⁾。

ついで、2013年に「希望者全員が65歳以上まで働ける企業」の割合は65.5%(前年比22.7ポイント上昇)であった。2013年4月に「改正高齢者雇用安定法」が施行されたことにより、前年比で大きな伸びとなっている。その内訳をみると、中小企業では68.1%と6割を超えている。一方で、大企業は47.4%に留まっており、大企業の半数以上が(継続雇用制度を確保するまでの)経過措置適用を利用している。現状では、65歳以上まで働ける環境作りについては、中小企業の取り組みの方が進んでいるともいえる。

同じように「70歳以上まで働ける企業」の割合は、調査対象企業約14万社の内18.2%を占めている(図表2)。企業規模別では、中小企業が19.0%、大企業では11.0%であり、やはり、中小企業の方が高い比率を示している。

中でも「定年なし」と回答した大企業が全体の0.4%である一方、中小企業では全体の2.9%を占めていた。また、「70歳以上定年」を実施していると回答した中小企業は、中小企業全体の1.1%であった。そこで、先の2.9%(定年なし)と合算すると4%(=2.9%+1.1%)の中小企業は、すでに正規雇用における「第二定年」を70歳ないしはそれ以上としている。

ここまで見てきたように、2013年6月の段階で「高齢者雇用確保措置」を実施する企業は9割を超えている。そして、2013年4月に改正高齢者雇用安定法(以下、高齢法)が施行されたこともあり、6割超の企業で希望者全員が65歳まで働くことができるようになってきている。70歳まで働ける企業の比率も2割に近かった。今後は厚生年金の支給開始年齢が段階的に引き上げられることも相まって、さらに企業の「高齢者雇用確保措置」が拡充していくと予測できる。

なお、前出の『高齢者の雇用状況』では「高齢者雇用確保措置」を未実施である企業が11,003社(調査対象14万社中)あったことから、今後の提言として、以下のような「雇用確保措置の定着に向けた取組」を述べている。

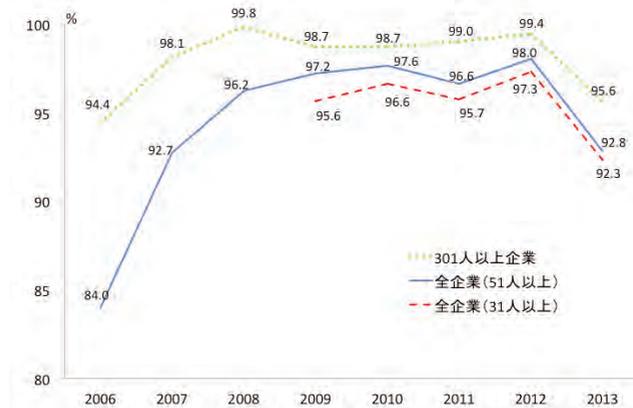
いわく、「都道府県労働局、ハローワークによる個別指導を強力に実施し、早期解消を図る」としている⁸⁾。また、「少子高齢化の進行、将来の労働力人口の低下、団塊世代の65歳への到達等を踏まえ、年齢にかかわらず働ける社会の

7) これらを2012年に比べると、中小企業で5.1ポイントの減少、大企業でも3.8ポイントの減少となっている。この減少は、2013年4月施行の「改正高齢者雇用安定法」の影響が大きい。すなわち、制度改正によって労使協定による継続雇用制度が廃止されたことによる。今後は数年をかけて、すべての希望者が65歳まで働けるようになるので、この減少は過渡的なものと考えられる。

8) 厚生労働省『平成25年「高齢者の雇用状況」集計結果』p.8

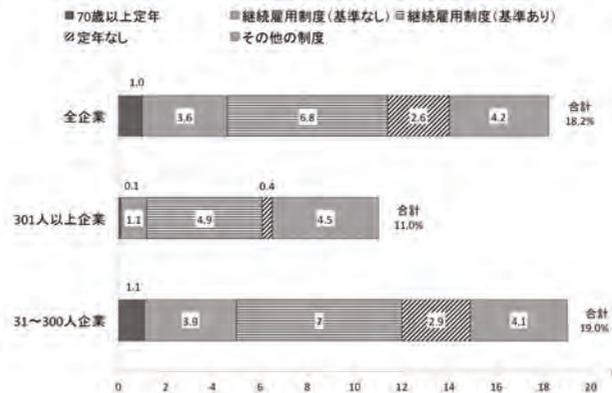
実現に向け、65歳までの雇用確保を基盤として「70歳まで働ける企業」の普及・啓発に取り組む」としている⁹⁾。詳細は後述するが、厚生労働省や独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（以下、雇用支援機構）などが幾つかの推進事業を始めている。

図表1 「高齢者雇用確保措置」の実施企業（企業規模別）



出所：厚生労働省「平成25年「高齢者の雇用状況」集計結果」p.3より作成

図表2 70歳以上まで働ける企業（2013年）



出所：厚生労働省「平成25年「高齢者の雇用状況」集計結果」p.6より作成

9) 同上

2 — 高年齢者の就業状況

政策的に 65 歳への雇用延長を制度化しつつある日本では、現状でも多くの高年齢者が働いている。ここでは、総務省『労働力調査』（平成 24 年版）のデータから、60 歳以上の高年齢者の就業状況をみていく¹⁰⁾。

図表 3 は高年齢者（60 歳以上）の就業数の推移を示している。過去半世紀、高年齢就業者数は増加を続けている。その数は 2012 年には 1,192 万人に達し、就業者全体（6,270 万人）に占める割合も 19.0%となっている。その内訳は男性が 726 万人、女性が 466 万人であった。

年齢階層別でみると、「60 歳～64 歳」の就業者数が 597 万人（前年比 7 万人の減少）、「65 歳～69 歳」は 300 万人（前年比 14 万人の増加）、「70 歳以上」は 295 万人（前年比 10 万人の増加）であった。団塊世代の高齢化もあり、65 歳以上の年齢階層で増加が顕著である。

そして、高年齢者の就業率（年齢階層別人口に占める就業者の割合）は、近年、男女ともに 60 歳代で上昇傾向がみられる（図表 4 と 5 参照）。2012 年には、「60 歳～64 歳」の男性の 71.3%が就業している。同様に「65 歳～69 歳」の男性は 46.9%、「70 歳以上」は 19.7%が仕事に就いている。同じ年、女性の就業率は「60 歳～64 歳」が 44.5%、「65 歳～69 歳」は 27.8%、「70 歳以上」は 8.6%であった。

上述のように、現在の高年齢就業者数は 1960 年代後半に比べて 3 倍近くの約 1,200 万人へ増加している。就業者全体に占める比率も 5 人に 1 人といった水準にまで膨らんでいる。とくに男性では「60 歳代前半」で働く人の割合は 7 割強、「60 歳代後半」で働く人の割合も 5 割弱である。「70 歳代以上」でも 2 割ほどの人が働いている。

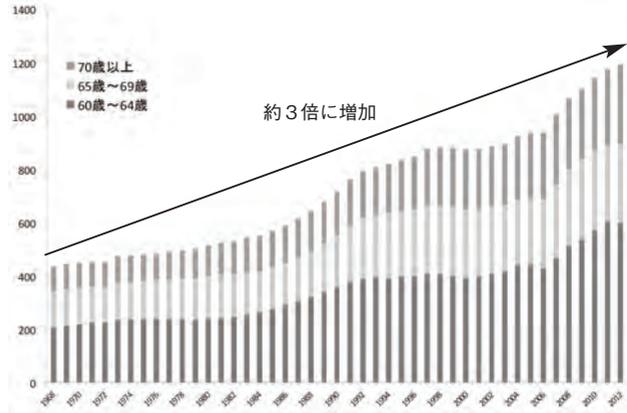
こうした高年齢者の労働参加傾向は、これからも続くであろう。それは、今後、労働力が減少する中でも移民受入れなどの大きな政策変更は困難な一方で、年金支給の減額と改正高齢法に基づく「高年齢者雇用確保措置」の整備が進み、高年齢者の高い就業意欲と就業率が維持されると考えるからである。

3 — 高年齢者の就業意欲と支援制度の整備

ここで、高年齢者の就業意欲について触れておく。先の厚労省『高年齢者の雇用状況』によれば、2012 年 5 月末までの 1 年間に定年（60 歳）を迎えた調査対象者（430,036 人）のうち、継続して働くことを希望した人は 75.2%にあたる

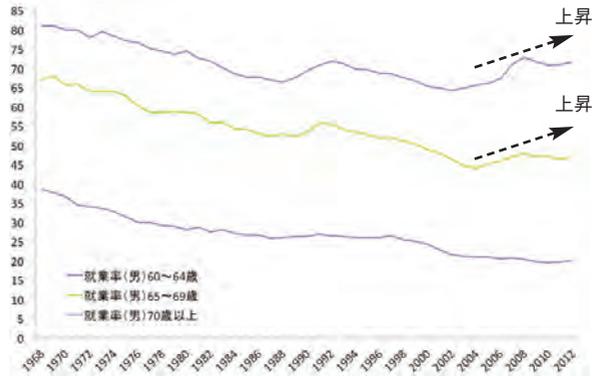
10) 本稿ではとくに 60 歳以上を示す場合は「高年齢者」の用語を使っている。一般には 65 歳以上を「高齢者」と呼ぶことと区別している。

図表3 高齢者の就業数（1968年～2012年）

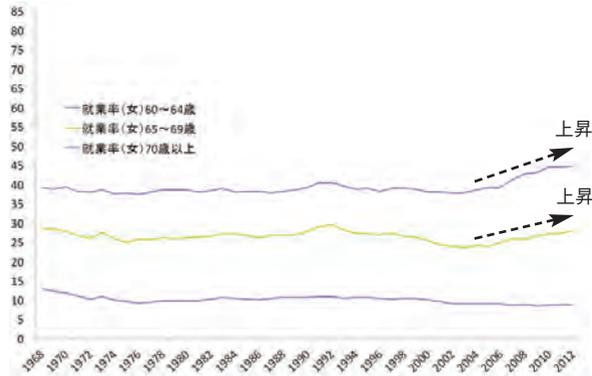


注1：2010年国勢調査の確定人口に基づく推計人口（新基準）を利用している。
 注2：2011年3月11日に発生した東日本大震災の影響により一部は補完的に推計した値となっている。
 出所：総務省「労働力調査」（平成24年）から著者作成

図表4 高齢者の就業率（男性：1968年～2012年）



図表5 高齢者の就業率（女性：1968年～2012年）



出所：図表4および5の双方とも総務省「労働力調査」（平成24年）より作成

323,566 人であった。ここから実際に継続して雇用された人は 316,714 人（調査対象者の 73.6%）であった。とくに、継続雇用制度の「対象者を限定する基準を定めていない」企業では、定年を迎えた人（117,592 人）のうち、81.5%の人が（継続）雇用されている¹¹⁾。

また、最近では 60 歳の定年を迎えて（数年経過した）男性の就業意欲も上昇している。例えば、2000 年から 2010 年までの 10 年間における高年齢男性の就業率の変化を年齢別でみると、61 歳男性の就業率は 66.7% から 74.3% へと 7.6 ポイントも上昇している。ついで、62 歳男性の就業率が 64.5% から 70.9% へ 6.4 ポイント上昇している。同じく 63 歳が 62.3% から 67.0% へと 4.7 ポイントの上昇をみせている¹²⁾。

同様に、雇用支援機構の調査（2012 年）によれば、現在働く団塊世代の約 8 割が「65 歳以上になっても就業を希望する」と回答している¹³⁾。こうした各種調査結果からも分かる通り、わが国の高年齢者の就業意欲は高く、改正高年齢法の施行前から就業率の上昇がみられる。また、少子化の進行や雇用の非正規化の拡がり、サービス業のパート雇用の増大なども高年齢者雇用の促進の一助になっていると考えられる。

一方、上記の傾向とは矛盾しているように聞こえるだろうが、近年に至るまで、とくに男性の「60 歳～64 歳」と「65 歳～69 歳」の年齢層で就業率は低下していた。例えば、男性の「60 歳～64 歳」では 1968 年に 80.8% だった就業率が 2002 年には 64.0% まで下がっている（前頁図表 4 参照）。このことには幾つかの要因が考えられる。

まず、戦後日本の雇用形態の変化が挙げられる。端的に言うならば、雇用の「サラリーマン化」がすすんだ。農林水産業従事者の減少と表裏の関係にあったのは、企業による雇用（会社員）の増加であった。そして、高度経済成長期に日本企業の代名詞となったのは、終身雇用や年功序列、新卒一括採用などであった。「終身」と「年功」を基礎として、雇用期間の全般にわたり個々人の生産性よりも年功を重視した賃金体系を持つピラミッド状の組織は、高給となった中高年従業員の「雇い止め」をする一方で、若い社員の「補充」が必須となっていった。すなわち、新卒社会人の「会社員化」は「定年」の枠組みに組み込まれる従業員を増やしていき、それだけ（農業などと異なって）労働者が一定年齢で「雇い止め」されることが定常化していったといえる。

また、長期安定的な年功序列型の職場では、従業員は働いている企業の特定の技能に習熟する一方、産業間をまたいで新しい職場を探すといったキャリアパス

11) 2012 年、継続雇用に条件を設けていない企業で定年を迎えた人は 117,592 人であった。このうちの 95,835 人が継続雇用されており、その割合は 81.5% であった。

12) 総務省『労働力調査』（2010 年）を参照。

13) 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構「各種高年齢者雇用支援サービスのご案内」を参照。

を考える必要に迫られることはなかった。こうした背景から、長い間、中高年齢者向けの労働市場（や転職市場）は不備のままに放置されてきたといえる。

上記のような観点から、再び、最近の高年齢者（60歳代）の就業率が上昇していることを眺めると、今後は、企業はピラミッド型の組織形態を徐々に見直すとともに、従業員が定年を迎える直前まで教育訓練を充実させることやグループ企業も含めた社内外で（時には業種を越えた）再雇用・継続雇用の機会を増やすこと、さらに、中高年齢者に適した職場（職種）を新たに創造することなどが求められていくだろう。また、高年齢就業者がさらに増えていくことを見越すならば、中高年齢向け再雇用（転職）市場の整備も望まれる。一方で、これらは中高年齢労働者に不断の能力開発（向上）を求める時代の到来を予感させる。

実際、こうしたことを促すためにシルバー人材センターや雇用支援機構などが幾つかの取り組みを始めている。これまでもシルバー人材センターが行う高年齢者向けの技術指導はよく知られていた。最近では、雇用支援機構でも雇用延長の支援制度として「高年齢者雇用アドバイザー」による相談・助言の提供や各種の給付金制度などを整え、有効活用を呼び掛けている¹⁴⁾。

「高年齢者雇用アドバイザー」による相談・助言サービスは無料で利用できる。その内容には「継続雇用後の人事管理」の指導や「賃金・退職金制度の改善事例」の紹介などのほかに、「中高年齢従業員向けの研修会」「高齢従業員の職業生活設計の相談会」実施の手助けなども含まれている。さらには、各企業の状況に応じて「高年齢者の雇用環境等の改善のための具体的な解決策を作成し提案する」ことも行っており、こちらは、実費用の50%～75%を雇用支援機構が負担することになっている。

また、これまで厚生労働省は「中小企業定年引上げ等奨励金」や「高年齢者職域拡大等助成金」「高年齢者労働移動受入企業助成金」などの企業向け給付金制度を設けてきた。

上記のうち「中小企業定年引上げ等奨励金」は、中小企業の事業主が就業規則などにより、65歳以上への定年の引上げ、定年制の廃止、または70歳以上までの継続雇用制度を実施した場合に、（企業規模に応じて1社あたり）最高で120万円を支給するものであった。あわせて、高年齢者の勤務時間を多様化する制度を導入した場合には、一律で20万円の支給が行われた¹⁵⁾。

14) 本稿で紹介している、雇用支援機構による支援事業については、雇用支援機構が発行している各種手引書（『共同研究のご案内』や業界別の『高齢者活用推進ガイドライン』）および、平成24年度「70歳まで働ける企業」実現に向けたシンポジウム（2013年1月18日雇用支援機構主催）での配布資料を参照している。

15) 厚生労働省は雇用関係助成金の統廃合を進めており、本稿で取り上げた「中小企業定年引上げ等奨励金」と「高齢者職域拡大等助成金」は廃止された（2013年3月31日）。ただし、企業は高年齢者雇用のために新しい助成金（高年齢者雇用安定助成金の「高年齢者活用促進コース」と「高年齢者労働移動支援コース」）などを利用することができる。厚生労働省公表資料を参照。

ついで、「高齢者職域拡大等助成金」は、事業主が高齢者の意欲と能力を活かすため、希望者全員が65歳以上まで働くことができる制度の導入、または70歳以上まで働くことができる制度の導入にあわせて、高齢者の雇用管理制度の構築や高齢者の職域の拡充に取り組み、高齢者が生き生きと働ける職場の整備を実施した場合に、当該経費の3分の1に相当する額を（500万円を上限として）給付するものであった。

さらに、「高齢者労働移動受入企業助成金」は、定年を控えた高齢者でその知識や経験を活かすことのできる、他の企業への雇用を希望する人を職業紹介事業者の紹介により、失業を経ることなく雇い入れる事業主に対して、雇い入れ1人につき70万円（短時間労働者の場合40万円）を支給するものである¹⁶⁾。

4——高齢者雇用に創意工夫を凝らす企業

前述のような公的機関の後押しもあり、企業は定年後の高齢者を職場の戦力として活用しようとする動きを見せ始めている。そこで本節では、企業の具体的な取り組みを論じていこう。

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構は、毎年、高齢者雇用を積極的に進める企業を表彰している。この表彰事業は1986年から始まった「高齢者雇用開発コンテスト」を基にしている（以下、コンテスト）。コンテストでは、時にユニークとも言える、職場の改善事例が紹介されている。表彰を受けた事例は、雇用支援機構によって出版物（高齢者雇用に関する雑誌「エルダー」）やそのホームページ上で公開されている。

ここでは、2009年から2013年の5年間のコンテストで上位入賞した企業（39社）を取り上げて、幾つかの観点から検討していく¹⁷⁾。

まず、これら39社は北海道から九州の全国に所在している。その業種別内訳は、運輸交通が4社、小売業が2社、サービス業5社、食料品製造（販売）業7社、製造業14社、福祉・介護・医療が7社である。多くは中小企業で従業員数は100名以下（計25社）だが、中には従業員数が3,000名を超える大企業も含まれている。

図表6では、39社が実施している高齢者雇用の内訳を一覧にしている。縦

16) 2013年度に「高齢者労働移動受入企業助成金」は、新しい助成金（高齢者雇用安定助成金の「高齢者労働移動支援コース」）に移行された。

17) 本稿では、高齢者雇用開発コンテストの上位入賞を「厚生労働大臣表彰 最優秀賞」「同優秀賞」「同特別賞」とし、それに2011年度から設けられた「高齢・障害・求職者雇用支援機構理事長表彰 優秀賞」と「同部門別賞」を加えた（2011年度と2012年度）。なお、2013年度の同コンテストへの応募総数は284社であった。このうち上位入賞として取り上げたのは「厚生労働大臣表彰 最優秀賞」1社と「同優秀賞」1社、「同特別賞」3社の合計5社である。雇用支援機構発行雑誌「エルダー」各号およびHP上に公開された資料を参照。

軸は、各社の従業員が何歳まで雇用されるのか（希望者はいくつまで雇用されるのか＝雇用年齢の上限）で3つに分類している。

最上段の14社は「雇用年齢の上限なし」としており、希望者はいくつになっても働くことができる。続く4社は「雇用年齢の上限を99歳」としている。そして、残りの21社は定年後の雇用延長に「年齢の上限を設けて」いる。

一方、図表6の横軸では、雇用延長された従業員の待遇を3つに分類している。左から「正社員」「嘱託職員等」「その他」としている。まず、4社が高年齢従業員を正社員（待遇）として扱っている。つづく34社は、定年後の従業員を嘱託職員（非常勤職員やアルバイト待遇などを含む）として雇用延長している。最後の「その他」1社は、業務委託制度の自宅勤務（作業）を65歳以上の同社を退職した人に認めているケースである¹⁸⁾。

結局、99歳までの雇用延長を実施する企業を含めて18社（図表6の網掛け部分）で、従業員は年齢上限なく働き続けることができる。うち2社は正社員待遇となっている。

上述のように、コンテストの上位入賞企業は中小規模が大半である。ところが、2013年の最優秀賞は大企業であるA社が受賞した。このマンション管理を主業務とするA社は、全従業員3,709名（2013年調査時点）のうち、60歳～64歳の従業員が1,012名、同じく65歳～69歳が1,019名、70歳以上が300名である。すなわち、全従業員の62.8%が高年齢従業員である。調査時点での従業員の最高年齢は80歳である。

A社従業員のうち、60歳定年の事務系管理職員は原則として全員が65歳まで再雇用される。同様に、65歳定年の「マンション等管理員」は健康状態などの要件を満たせば、70歳までマンション管理を行う「フロントマネジャー」として働くことができる。さらに、フロントマネジャーは70歳以降も希望すれば、（面接が行われ）体力面や事務処理業務に問題がなければ、登録制の代行マン

図表6 雇用延長の年齢制限と高年齢者従業員の待遇
高年齢者雇用開発コンテスト上位入賞39社（2009年～2013年）

	正社員	嘱託職員等	その他
雇用延長 (再雇用) 年齢上限なし	2	12	0
雇用延長 (再雇用) 99歳まで	0	4	0
雇用延長 (再雇用) 年齢上限あり	2	18	1

出所：独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構「エルダー」各号および同機構発表資料より作成

18) 同社は、別途に嘱託職員の仕組みも持っている。

ション管理員である、「シニアフロントマネジャー」として働くことができる（上限年齢は80歳）。さらに、シニアフロントマネジャーの中でも優れた人材は「クオリティサポーター」と名付けられた専門家として、マンション管理の品質管理やアドバイス業務に従事することができる。

こうしたキャリアアップのような職階を持つフロントマネジャー業務に対して、A社は、その現場着任前に必要な知識を与えることから始まり、着任後もフォローアップを行うなど、約2年間にわたる体系的な教育研修プログラムを構築している。

また、A社は、独自の清掃用具の工夫や各種資料フォーマットの改善などに関する、現場からの優れたアイデアを表彰する「私のとっておき大賞」や、顧客や同僚への気遣いを行っている好事例を表彰する「エンパシー大賞」といったユニークな表彰制度により、高年齢従業員のモチベーションの向上を図っている¹⁹⁾。

これまでの高年齢者雇用の事例研究と比較してみても、A社の取り組みは出色である。業種による特殊性を勘案したとしても、大規模な組織でも大胆な高年齢者雇用を進め得る好例といえるだろう。とくに、高年齢従業員の働く場を創出しつつ、そのスキルアップと評価制度による向上心の維持を組み合わせた優れた取り組みといえる。

ここで再び、39社全体の話に戻ろう。創業年が最も古いものは1620年（和洋菓子製造販売業）だが、大半の企業は第二次世界大戦後に設立されたものである。最も若い企業は、創業年が2003年（社会福祉・介護事業、従業員163名、高年齢従業員27名、以下B社）である。

このB社は、希望者には上限年齢を設けずに継続雇用をしている。B社の説明では「一定の条件を課すと言いつつも、実態は希望者全員が年齢にかかわらず働き続けることができる」という²⁰⁾。従業員に占める高年齢者比率は16.6%で、最高齢は73歳（2013年調査時点）である。

B社の工夫の特徴は、分業体制の見直しで高年齢従業員向けの新しい職務を作り出す一方、継続的な職業教育訓練を実施して高年齢者の能力や技術の向上に努めていることである。具体的には、福祉施設利用者の送迎を（これまでの現場での慣習を覆し）高年齢従業員が担うこととし、かつ、その高年齢従業員に対して、独自の（送迎職の）キャリア段階制度を作って技能の向上を図っている。さらに、送迎職の高年齢従業員向けにも介護の仕事の本質や利用者の視点を学ばせるための導入教育を施している²¹⁾。

実は、福祉・介護・医療分野（全7社）では、B社を含む4社が従業員の上限年

19) 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構「平成25年度高年齢者雇用開発コンテスト入賞企業事例概要」を参照。

20) 同上。

21) 同上。

齢を設けていない。別の1社も上限年齢を99歳ときわめて高く設定している²²⁾。そして、いずれもが高年齢従業員の知識や経験、技能といったものを活かすための工夫（新しい職務の創出など）に積極的である。

例えば、従業員の上限年齢を設けていない上記4社中の産婦人科（従業員50名）C社では、70歳代の2名の助産婦が「よろず相談窓口」を立ち上げ、若い妊産婦への助言業務に従事している。また、別の医療業（従業員19名）D社では、待合室で患者のお世話をする業務（係）を高年齢従業員のため、新たに設けている。

同様に、社会福祉・介護事業のE社（従業員153名）は「職員の高齢化に対応した労働力の確保を法人経営の最重要課題」としている。このE社では、職員が長く働ける職場を目指し、最新の介助機器を導入したほか、人材派遣会社との契約により、入浴介助を専門に行う職員を派遣してもらうなどといった、高年齢従業員の体力面をサポートするような方策を試みている。結果、高年齢従業員の比率は20.3%に達している。

一般に、創業年が若い企業は高年齢者雇用のノウハウの蓄積が薄いと考えられる。また、業務そのものに体力を必要とする職場では高年齢者雇用は敬遠されがちである²³⁾。それにもかかわらず、創業からの日が比較的浅い福祉・介護・医療分野で高年齢者雇用が図られている上述の事例からは学ぶことが多い。近い将来に避けられない従業員の高齢化や福祉・介護分野における労働力不足を見越した上での高年齢者雇用の実践といえよう。

つぎに、業種別に高年齢者雇用の工夫を見てみよう。ここで紹介する工夫とは、39社がコンテスト応募時に自社の特徴的な取り組みとして申告したものである。

まず、図表7を見てほしい。ここでは39社を大きく3つの業種別に分けている。製造業（食料品製造業を含む）21社、サービス業（小売業と運輸交通を含む）11社、および、福祉・介護・医療7社である。

一般的に言えることは、各社とも「職場の改善」に注力している。中でも製造業では、徹底した5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）の実施や職場のバリアフリー化から技術導入や工場の改築まで物理的な面での幅広い試みがなされている。

同じように、各社とも積極的に新しい事業を立ち上げたり、業務を多角化して

22) 本稿の査読者からは「厳しい業務内容に対して低賃金労働が問題視される福祉介護分野で高年齢者が働くことの意義を明確にせよ」との指摘を受けた。著者は、この指摘そのものが高年齢者の福祉介護分野で働くことの社会的意義を示していると考え、それは、年金などを受給しながら時短で働くことのできる高年齢者の労働力を（厳しい条件で働く若年従業員の補助として）福祉現場で活かすことができるからである。

23) 福祉介護の現場では高年齢者の豊富な人生経験と知恵が貴重だ。高年齢者の体力面を補う技術開発も進んでいる。パナソニック社の公表によれば、同社は（人が）重いもの（30kg程度を想定）を持ち上げる際に筋力をサポートする「パワードスーツ」の量産販売を2015年に開始するという（2014年1月3日）。

みたり、高年齢従業員の働く場（新規事業）を創出している。とくにサービス業や福祉・介護産業などのB to C（対顧客）ビジネスでは、主たる業務に関連する分野で新業態の仕事を生み出す事例が見られる。

例えば、飲食業F社では、新規事業として「飲酒した顧客の代行運転」を始めたが、その代行ドライバーを高年齢従業員が務めている。また、別の食料品製造（販売）業G社では、高年齢女性従業員に店舗経営を任せ、総菜作りや商品陳列を変えたところ、売り上げを1.5倍に伸ばしている。

さらに、若い社員への「技術伝承」や「教育」に高年齢従業員を活用していることが各社から報告されている。目立つのが、若手と高年齢者のペア就労である。中には、高年齢従業員と様々な障害を持つ従業員とを組み合わせることで、粘り強く仕事のノウハウの伝達を図っている例もある。

一方で、高年齢者雇用の特徴的な取り組みとして「健康管理」をあげる企業は少ない。これは、健康管理をないがしろにしているということではなく、すでに十分な制度を持っており、あらためて健康管理体制を作り直す必要は多くないことを示すと考えられる。事実、福祉・介護・医療分野で唯一「健康管理」をあげている企業も、自社の健康管理の仕組みを「さらに充実させた」としている。

ただし、交通運輸部門では、高年齢運転手の健康管理のために新たな仕組みを作っている事例が複数見られた。例えば、タクシー業H社（従業員72名、うち高年齢従業員27名）は、高年齢ドライバーにとって身体的に負担が大きい「流し営業」を減らすため、市内8か所に待機場所（通称「止り木」と呼ぶ）を設置している。とくに市内のコンビニエンスストアと提携して（コンビニの駐車場に）設置した4か所は、高年齢運転手にとって休憩もできる待機場所となっている。しかも、D社の「止まり木」の仕組みは（タクシーの車載カメラを利用した）コンビニエン

図表7：高年齢者雇用の自社の特徴と考えるもの（回答企業数）

高年齢者雇用開発コンテスト上位入賞39社（2009年～2013年）

	職場改善 (技術や制度 改善を含む)	健康管理	時間管理 (ワークシェ アなど含む)	新規事業 (技術伝承 などを含む)
製造業 (食料品製造業 を含む) 21社	18	2	13	12
サービス業 (小売業と運輸 交通を含む) 11社	8	4	5	8
福祉・介護・ 医療 7社	5	1	5	6

出所：独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構「エルダー」各号および同機構発表資料より作成

ストアにとっては夜間の防犯対策になるとして、地元の警察からも期待されているという。

同じくタクシー業I社（従業員101名、うち高齢従業員62名）は、高齢運転手の労働時間をフルタイム労働の3分の2程度とする「定時制乗務員」制度を設けている。また、I社では出庫点呼の際に記入する「日常点検表」にも「健康状態申告」欄を新たに設けたり、定期健康診断やアルコールチェックの結果をデータベース化して一元管理するなどの工夫を凝らしている。

さらに、運送業J社（従業員57人、うち高齢従業員5名）では、運転法規に則った「デジタコグラフ」を開発して、ドライバーの適正な運転と休憩時間の配分を促進している。こうしたJ社や先のH社やI社の取り組みは、各社の企業コンプライアンス（法令順守）の姿勢を示しており、企業評価の向上にもつながるといえるだろう。

ここまで見てきたように、高齢者雇用に関して優秀とされる企業の取り組みからは、特定の傾向や幾つかのパターンを読み取ることができそうだ。それらは概ね以下のようにまとめられるだろう。

- ①職場の物理的な改善（技術導入なども含む）
……………全産業／交通運輸産業が特徴的
- ②高齢者向けの新しい仕事の創出
……………とくに対顧客サービス分野／福祉・介護で顕著
- ③高齢者と若年従業員との協働（教育指導なども含む）
……………全産業で熱心
- ④高齢者向けのリカレント教育とモチベーションの向上策

もちろん、個別企業の工夫は多様である。ただし、現在行われている高齢者雇用の仕組みには、業種や業界を超えて応用可能な示唆を与えてくれるものも多い。

この意味で、個々の事例を集めて、そのいくつかを束ねて未来のロールモデルなり模範なりを抽出していく作業が今後も求められる。その作業の末に、実際に広く活用できる高齢者雇用のあり方が生まれていくと考えられる。

5—— 高齢者雇用と若者の仕事の配分——今後の課題について

最後に今後の課題について触れておきたい。

高齢者雇用の促進について留意すべきことのひとつは、高齢者と若年労働者の仕事の配分をいかに進めるのかといった点だ。異なる世代間の仕事の分割と言い換えても良いだろう。

若年労働者の代わりに高齢者がすべて行うことは現実的ではない。そもそも若年労働者の仕事を奪うことにつながりかねない。そこで、両者の間で（１）勤労日時（時間帯）を分かち合うこと、（２）仕事の中身（業務）を分けること、さらに、（３）従来型の垂直的な上司一部下関係の変更などを補完や協働の観点から検討すべきだろう。

上記を鑑みながら、高齢者と若年者との仕事の配分を考えると、まず、当該の仕事が時間帯ないしは業務内容で分割可能であるかないかを判断しなければならない。逆に言うと、とくに（２）の業務内容が技術や開発など、個人に依拠するものは仕事の分割にはそぐわない。それは辞めていく高齢者から若手が引き継ぐといったものだからである。

引き継ぎのためには、特定の高齢者がいつまでも働けるわけではないので、一定期間を設けて若年従業員の教育係となり、ノウハウや技術の伝承、人的ネットワークの受け渡しを進めるべきであろう。この場合は、単純な上司と部下の関係ではなく、高齢者のために教育係や技術伝承役に特化したポジションを与えることも可能であろう。

こうした業務内容の故に分割の難しい職種は、労働者１人あたりの固定費が比較的大きいといえる。例えば、研究開発部門では、従業員（研究員）１人あたりの設備費や研究開発費が大きく、それは、その専門職に適したものとなっており、その人にしか使いこなせないといったものだろう。同じように、長い顧客との信頼関係の上に成り立つ百貨店の外商部員なども仕事の分割には適さないだろう。分割できない業務については、上記のように「引き継ぎの教育」を若手に施しながら、その間の業務そのものは引き続き、高齢者に委ねることが望ましい。このことは、先述のＣ社やＤ社、Ｆ社、Ｇ社の事例が参考になるだろう。

そこで、従業員１人あたりの固定費が比較的小さいものは、高齢者と若年者が（同一時間帯・同一職場で）協働するか、もしくは、両者の間で時間帯によって分割することが適当となる。後者の場合、同じ仕事を時間分割して担うのであるから、若年労働者の働けない時間帯に（より時間自由度の高いと思われる）高齢者が働くことが望ましいと考えられる。岐阜県の（株）加藤製作所（自動車部品などの製造）が実施した、週末の工場を高齢従業員だけで稼働させて成功した事例などが参考となるだろう。

ここであらためて上記の（１）時間帯の分割を高齢者側からみると、以下のようになるだろう。高齢者は仕事を若年者と分け合うことで、短時間勤務が可能となる。時短勤務は、高齢者と若年者とのワークシェアリングとも考えられる。健康や体力の問題、自由に時間を使いたいといった高齢者の希望に沿ったものでもある。もちろん、高齢者にとってはこれまでよりも収入が減ることを意味するので、仮に生活費への充実に不足であるならば、年金や資産運用、家族からの収入などで補うことも必要となってくる。

したがって、今後、多くの高齢者は年金や資産運用に関する知識や技能といったことも身に付けることが望ましい。そのための教育も大事となっていくであろう。ここから、高齢者向けの金融（資産）教育に関する調査も今後の研究課題である。

そして、上記の（3）にも関連して述べておくと、産業構造の変化（高度化）や知識・サービス社会の到来により、社会は人々により高度な教育を求めるようになったことも見逃せない。少子高齢化の進行と生産可能人口の減少はこの動きに拍車をかけるとも考えられる。

そこで、総人口の減少も始まり、ますます個人個人の能力開発が望まれる現状では、労働可能人口1人あたりの生産性向上を継続的に進める公的および民間の支援サービス（幅広い教育機会の提供など）が必要である。とくに高齢就業者が増加し、様々な業種・業態での受け入れが進みつつあるいま、中高年層のリカレント教育が重視されるだろう。こちらは前述のA社やB社の事例が参考になるだろう。上記の高齢者向けの金融教育とあわせて、リカレント教育に関する研究もこれからの課題である。

最後に、高齢者が何よりも働くことで人とのつながりを得ることは、金銭的利得にも増して大きな利点のあることを指摘しておきたい。すなわち、高齢者が労働参加を通じて社会との接点を保ち続けることが彼らの健康を維持し、精神活動を旺盛に維持することとなる。結果として、先述した高齢者の「自助」が自らを助けるだけでなく、社会や家族の負担を軽減することにつながるのである。

《参考文献》

- International Monetary Fund, “*World Economic Outlook Database*”, April 2012
- Iwao Kato, Fumitaka Furuoka, Beatrice Lim, Khairul Hanim Pazim, Balakrishnan Parasuraman, Balan Rathakrishnan, “*Case Study of Successful Senior Citizen Employment in Japan —Introduction of “WOE” and “ASE” Business Model—*”, *Researchers World (Journal of Arts Science & Commerce Research)*, Oct 2010
- Iwao Kato, Michioki Ito, “*A Study of Recent Human Resource Management for Life-long Career*”, *Wako Keizai*, Vol.44 No.1, Wako University Shakai Keizai Kenkyujo, 2011
- Jac Fitz-enz, “*ROI of Human Capital*”, Amacom, 2009
- The Japan Institute for Labour Policy and Training, “*Japanese Working Life Profile 2009/2010*”, JIPLT, 2010
- 小野善康『成熟社会の経済学』岩波書店 2012年
- 加藤巖「アジアの少子高齢化と日本の経験知の移転を考える」日本経済政策学会第69回全国大会報告論文集 2012年
- 加藤巖「改正高齢者雇用安定法の施行と企業の「第二定年」の取り扱いについて—望ましい雇用延長のあり方とは—」日本経済政策学会第70回全国大会報告論文集 2013年
- 川野稠果『人口学への招待』中央公論社 2007年
- 厚生労働省『労働経済白書』平成23年版および平成24年版
- 小峰隆夫『人口負荷社会』日本経済新聞社 2010年
- 小峰隆夫『日本経済論の罪と罰』日本経済新聞社 2013年

神野直彦『分かち合いの経済学』岩波書店 2010年
清家篤 山田篤裕『高齢者就業の経済学』日本経済新聞社 2004年
独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構『70歳雇用先進事例集』2010年版、2011年版、
2012年版
独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構『エルダー』各号
内閣府『高齢社会白書』平成22年版および平成24年版
松谷明彦『人口減少経済の新しい公式』日本経済新聞社 2004年
毛受敏浩『人口激減』新潮社2011年
山田昌弘『新平等社会』文藝春秋社 2006年

付記：本稿は日本経済政策学会第70回全国大会（2013年5月16日・東京大学）
で報告した内容に加筆修正したものを含んでいる。

[かとう いわお]