

## 第1回 なにから始めよう高齢者雇用



人事部に赴任して、高齢者雇用を任されたけど、右も左もわからない。人事も初めてだし、いきなり高齢者だなんてわかんないよー！

皆、結局何歳まで働くの？

私たちってどうなっていくの？

先輩たちは、継続雇用とか定年延長とか色々言っているけど、何から手を付けたいの・・・？

藤波先生、教えてください！

**初学ちゃん（以下、初学）** 最近、「人生100年時代」という言葉をよく聞きます。改めて50年近く働くと思うと先は長いです…。高齢者というと、スキルや経験は豊富だと思いますが、体力や身体的な機能は低下しますよね。高齢者の能力を活用するための対策はたくさんありそうなのですが、何から手をつければよいのか、わかりません。まずは、専門家の先生方や人事担当者の方々に話を伺ったうえで、自社の戦略を考えていきたいと思っています。でも初学者であるため、誰から、何を伺ったらよいのか、迷っています。

**藤波美帆氏（以下、藤波）** いろいろな人にお話を聞くことで制度設計に活かせそうですし、面白そうですね。初学ちゃんの言うとおりに、対策はたくさんありますよ。

でも、ショーケースに並んだスイーツのように、何を選んだらよいのか、困ってしまいますよね。あれも食べたい、これも食べたい、というように。私の専門は人事管理です。今回、初学ちゃんには、高齢者の人材活用戦略についてご紹介しようと思っています。

その前に、ショーケースの整理から始めたほうがよさそうです。上手に整理できれば、異なる種類のスイーツをバランスよく味わえ、心も満たされるでしょう。ですから、最初に企業における高齢者雇用対策の全体像から、お話を始めることにしましょう。

**初学** お願いします！

## 企業の高齢者対策は、①ソフトとハード ②現在と今後 の組み合わせ

**藤波** 企業の高齢者対策は、2つの軸で整理すると良いと思います。縦軸は、ソフトとハードの区分です。「ソフト」とは、“社員集団を効率的に活用する仕組み（人事制度）”を指します。例えば、どのような仕事を任せるのか、どのような教育を行うのか、どのように処遇するのか、を考える領域です。

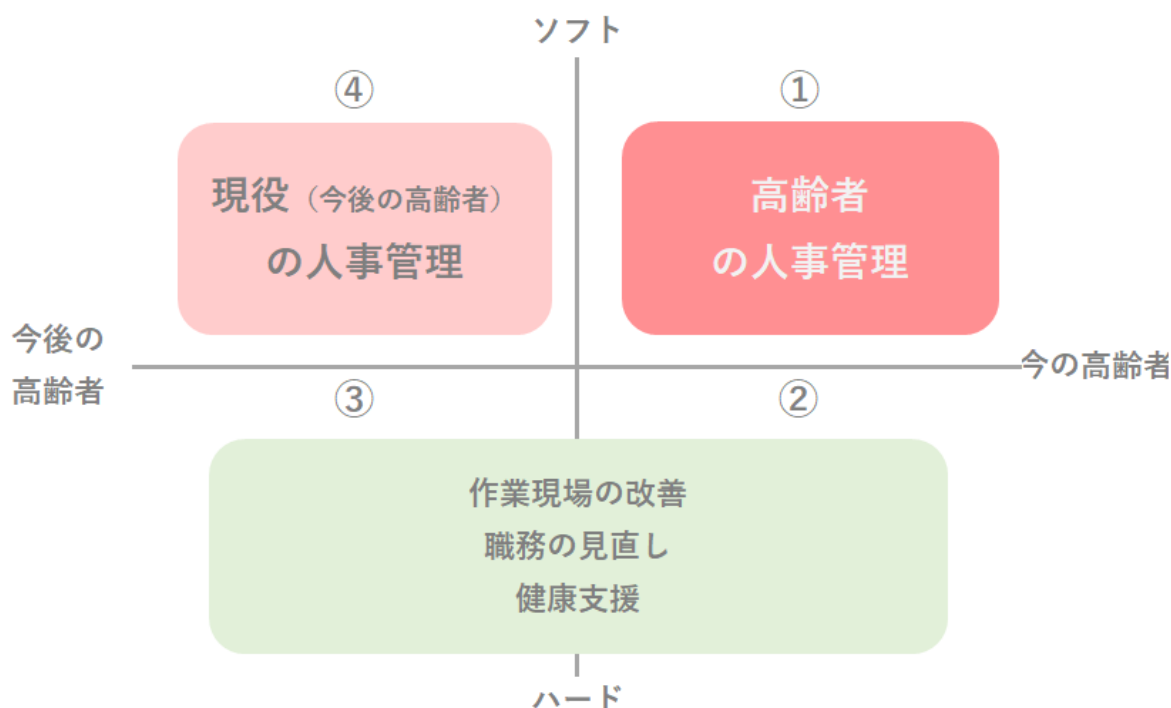
一方、「ハード」とは、社員が健康で安心して働ける職場環境を整える領域です。

横軸は、「今」の高齢者と「今後」の高齢者です。いままさに高齢者の人たちも対象ですが、40歳代や50歳代で近い将来高齢者になる人も対象になります。そうすると、図のように、4つの象限

ができます。

**初学** 高齢者のための人事制度整備が右上（①の領域）、設備（作業環境）の整備が右下（②の領域）、現役社員を対象とする人事制度が左上（④の領域）、設備（作業環境）の整備が左下（③の領域）にあたるということですね。

**藤波** 最初に、高齢者を対象とした縦軸を見てみましょう。1つ目は、①高齢者向けの人事制度の整備です。現在、多くの企業は、定年年齢を60歳に定め、65歳までの雇用機会を確保する方法を選択しています。一方、既に65歳以上の定年を定めている企業もあります。重要なのは、企業



を退職する年齢と、長期的な雇用契約を清算する定年年齢には差があるということなのです。例えば、65歳の定年を定めていても、そこから新たに雇用契約を結ぶこともあります。定年を境に活用方針は変わります。企業は、現役時代と異なる期待役割で働くことを求めています。ですから、企業としてどのような労働条件で人材活用をおこなうのか、方向性を決め、それを実現する仕組みをしっかりと整える必要があります。

2つ目は②の設備（作業環境）の整備です。誰でも年齢とともに身体的機能が低下します。そのままにしておくと、せっかく獲得した経験やスキルを活かせなくなります。それらを活かすために、作業環境の改善を行い、また職務自体を見直すという「職務の再設計」により組織の付加価値を高めてもらおうという戦略です。高齢者が働きやすい環

境を整えるという視点から接近する方法です。

**初学** 転倒防止のために床の段差をなくす、重いものを運ばなくて良いように機械を導入する、ということですか？

**藤波** そうです。「仕事に人を合わせるという考え方ではなく、人に仕事を合わせる」ということが考え方の基本にあります。高齢期に低下する機能を別の機械や設備、工程改善により補償して働きやすくする方法です。例えば、一つのジョブを見直すこともありますし、生産ライン全体などを改善する方法もあります。遅くとも1970年以降には将来の高齢化が見込まれていましたから、先進的な企業は、既にこの時点で高齢者の雇用問題に真剣に取り組み始めていました。このときは、まだ工場などの生産現場で働く技能者が多くを占めていました。ですから数が多い、生産技能者の身体的な負担を軽くする方法の検討が優先課題でした。日本企業における高齢者対策は、ここから出発したといっても過言ではありません。

一方で、定年を過ぎた人事制度の設計については、きちんと考えて、取り組んでいる企業は僅かに



藤波美帆 氏

千葉経済大学経済学部 准教授

過ぎませんでした。高齢者も少なかったため、個別事情に配慮して個々に調整することで十分に対応できていたからです。この方法が変わる転機となったのが、2004年改正の高年齢者雇用安定法の施行です。昭和22年～24年生まれの「団塊世代」と呼ばれる人たちは大きな集団を形成していました。この人たちの対策が必要となってくるわけです。

**初学** その人たちは、現在70歳を越えていますね。

**藤波** 2005年当時、この世代で働いている人たちは500万人いました。大きな数です。当時の定年年齢は60歳でした。その人たちは技能や経験をもっているため、大量に退職すれば、企業の競争力は損なわれる懸念がありました。これが「2007年問題」です。この対策として、2004年に法改正されるのですが、原則として企業は65歳までの雇用機会を提供する義務を負うことになりました。これ以降、60歳以降も働く人たちが増えてきました。そうすると、社員のニーズや働きぶりにあわせて、個別に労働条件を定める対応では難しくなり、仕組みを整える必要があります。また、当時は、雇用機会を提供すればよいと考える企業も多かったと記憶しています。ですが、貢献を期待しない人たちが増えれば、企業経営の負担になります。やる気のない高齢者が多いと、定年前の人たちのやる気も削がれてしまいます。

**初学** 「長い間お疲れさまでした。定年後は気ままに働いてください」とは思いません。忙しい人たちから見ると、「なんで雇っているの?」と思ってしまいうでしょうね。

**藤波** そうですね。ですから、定年を迎えた高齢者にも、組織に貢献してもらう機運が徐々に高まってきました。この結果、高齢者雇用対策は次のステージに進みます。高齢者の人事制度をきちんと整える必要があることを、企業の課題として認識されるようになります。高齢者の人事制度については、後で詳しく紹介しましょう。

**初学** ③の現役世代のための作業環境の整備は、高齢者雇用とどんな関係があるんですか？

**藤波** 健康で安全に働く環境が整えられれば、現役社員の身体的・精神的な負担も軽くなります。定年までに疲れ果てて若くして退職せずに、長く働けますよね。働くこと以外に時間を使うこともできます。職業生活が長期化することになれば、職場環境を整える対策も重要となってきます。余談ですが、先進的な企業は、職務再設計を組織的に取り組むときに、「高齢者のため」とは考えていませんでした。

**初学** どういうことですか？

**藤波** 「高齢者のため」の対策と限定してしまうと、

現役社員は関心をもたなくなります。改善活動は、日々の問題を把握することから始まります。現場を知らないと対策は考えられません。管理部門や技術部門だけでなく、社員全体の知恵を集結する必要があります。実際に、高齢者の身体的・精神的な負担が軽減される改善が行われれば、高齢者だけでなく、現役社員にとっても働きやすい職場となります。若い人たちにもメリットがあるわけです。ですから、その人たちにも納得してもらい、協力を得ようと考えていました。

**初学** 高齢者のための対策といわれると、自分の問題ではないので、確かに現役世代は真剣に考えなくなりそうです。

**藤波** そうですね。また、1970～1980年代は、必ずしも働く人たちの負担を軽くするという視点ではないのですが、生産効率を高めるために機械化の導入が進みました。当時はME化やOA化と呼ばれていました。特に生産現場では大きな革新が進みます。自動機が導入されるなど、生産現場も大きく変わりました。現在、注目を浴びているのは、AIの導入です。昔の機械化の議論は、生産現場や事務処理に限定されていましたが、AIの導入により、ホワイトカラーの働き方や仕事内容に大きな

影響を与えているといわれています。詳しくは専門外なのでわかりませんが、将来的にAIの導入などで業務内容が変わってくることもあるでしょう。人間が担当する仕事が変われば、会社で求められるスキルも変わることになります。技術革新の影響は、ホワイトカラーの採用や人材育成等の人事管理にも波及しそうです。現役の作業設備(③)が変化すると、②の高齢者の作業環境にも影響を与えますし、そうすると①と④の人事制度にも影響を及ぼします。技術革新が我々の働き方に与える影響を考えておくことも、今後の高齢者雇用の対策を検討するうえで、重要な視点となります。

**初学** 将来、不安です…。

**藤波** 私も不安。ついていけないかしら。わからないから不安なのかもしれません。技術革新の影響を調べて、私に教えてください。

**初学** まとまったら、ぜひ。あの、高齢者の人事戦略についても教えていただきたいのですが…

**藤波** それは、また次回。盛り沢山になっちゃうから、今日はここまでにしましょう。

**初学** はい、ありがとうございました。次回もよろしくお願ひします

## 初学ちゃんが学んだことメモ

- ・ 人事は、ソフト（人事制度）とハード（作業環境の整備・健康支援など）の両方に取組むことが大事。
- ・ 高齢者の対策を進めると現役も働きやすくなる。現役にもそれを理解してもらう。
- ・ 技術革新によっても私たちの働き方は大きく変わりそう。動向もきちんと押さえておこう。

### 高齢者雇用に関する法改正の変遷

1986年（1986年10月施行）

60歳定年努力義務化

企業の雰囲気

1970~1980年代  
機械化の導入が進んだ

1994年（1998年4月施行）

60歳定年義務化

60歳以降は限定的な雇用  
のため、処遇は個々に調整

2000年（2000年10月施行）

「高齢者雇用確保措置」が努力義務化

下記のいずれかの措置を講ずる義務付け

- ・ 定年年齢の65歳引き上げ
  - ・ 希望者全員対象の65歳までの継続雇用制度導入
  - ・ 定年の定め廃止
- ただし、希望者全員を対象としなくてもよい

2004年（2006年4月施行）

「高齢者雇用確保措置」が義務化

※2007年問題に起因

60歳以降の社員が増加  
対象者を限定できるとはい  
え、処遇の個別対応は大変

団塊の世代（1947年生まれ）の多くが2007年に定年退職を迎えることで、以下のような問題が想定されたこと。

労働力人口の減少、技能継承断絶  
退職給付による企業負担の増加 など

2012年（2013年4月施行）

「高齢者雇用確保措置」対象者の限定を廃止

希望者全員雇用のため、きち  
んと役割を担ってもらえるよう  
に制度を整えないと大変