

「70歳まで働ける企業」の取組みの進展・拡大を目指して（2011年提言）

目 次

はじめに	1
1 70歳現役社会の姿—2025年までを展望して—	2
（1）高齢化の進行—働く意欲・能力のある高齢者の増加—	2
（2）年齢を基準としない社会に向けた取組みの必要性	3
（3）地域社会や家庭において高齢者が果たす役割の増大	4
2 事例にみる70歳雇用	5
（1）自然体で実現する70歳雇用	5
（2）高齢者が活躍している職場の具体例	6
3 「70歳まで働ける社会の実現」に向けた課題と取組み	7
（1）現状と取組みの方向性	7
（2）年齢にかかる政策・制度等の見直し	9
（3）企業等における課題と取組み	11
（4）個人、社会における課題と取組み	15
4 機構が果たすべき役割	17
参考資料	20
1 企業事例	21
2 参考図表	24

はじめに

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構では、厚生労働省との連携のもと、2007年に「70歳まで働ける企業」の実現に向けた提言」を取りまとめ、これを踏まえ、70歳雇用の普及・推進のための各種事業を行ってきた。

このような取組みにより、この3年半の間に、70歳雇用に対する企業の理解や取組みは着実に前進してきたところであるが、団塊の世代が高年齢者雇用安定法に定められた雇用確保措置の義務年齢である65歳に到達しはじめる2012年を目前にし、人口の減少が本格化してくる中で、70歳まで働ける社会を実現することが切実な課題となってきた。

このため、2010年11月に「70歳雇用実現プロジェクト会議」（座長 清家篤 慶應義塾大学商学部教授・塾長）を設置し、現在の高齢化の状況を前提に講じている対策の最終着地点である2025年までを見据え、企業を中心に、行政、地域社会、働く人達自身について、70歳雇用の拡大を目指す基本的考え方や具体的な取組みの方向性をテーマに議論を重ねたところである。

今般、本プロジェクト会議における検討の結果を、提言（「70歳まで働ける企業」の取組みの進展・拡大を目指して（2011年提言））として取りまとめ、公表する。

2011年3月

【70歳雇用実現プロジェクト会議 委員】

(50音順)

内田 賢 東京学芸大学 人文社会科学系社会科学講座教授
大津 和夫 読売新聞東京本社立川支局 記者
桐村 幸雄 阿さ川製菓株式会社 代表取締役
清家 篤 慶應義塾大学商学部教授・塾長 (座長)
戸苅 利和 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構 理事長
法政大学大学院 政策創造研究科客員教授
十河 政則 ダイキン工業株式会社 取締役専務執行役員
橋本 陽子 学習院大学 法学部教授
藤村 博之 法政大学専門職大学院 イノベーション・マネジメント研究科教授

【検討経過】

第1回	2010年11月10日	70歳雇用の現状と課題について
第2回	2010年12月14日	70歳雇用企業事例報告
第3回	2011年1月7日	70歳雇用企業事例報告
第4回	2011年1月24日	提言の方向性について
第5回	2011年2月18日	提言のとりまとめについて

1 70歳現役社会の姿—2025年までを展望して—

(1) 高齢化の進行—働く意欲・能力のある高齢者の増加—

(人口・労働力減少下での高齢者雇用)

- 我が国においては、2012年から団塊の世代が65歳を迎えはじめ、高齢化がさらに急速に進んでいく。現在23%と主要国で最も高い水準にある我が国の65歳以上人口の割合は、2013年には約25%、2025年には約30%、2050年には約40%と急激に上昇していくと見込まれている（注1）。

一方、社会を支える生産年齢人口は毎年70～80万人減少しており、団塊の世代の先頭が65歳になる2012年からは1年に110万人ずつ減少することとなる。

このような人口・労働力の減少の本格化と一層の高齢化が同時進行する時代に、経済・社会の活力を維持し、安心・安定した生活を実現するためには、若者・女性・高齢者・障害者など、あらゆる人が意欲と能力に応じて働き、社会の支え手となる「全員参加型」社会を構築する必要があり、特に高齢者の活躍の場の拡大が重要な課題となっている。

(2025年までを展望して)

- このため、これまでも高齢者雇用対策として65歳までの雇用の確保や70歳まで働ける企業の普及・促進等の措置が講じられてきているが、今後急速に高齢化が進む我が国社会を展望する時、2025年は次の意味で、現在の高齢化の状況を前提に講じている対策の最終着地点となる年であるといえる。

第一は、3年ごとに1歳ずつ進められている年金の支給開始年齢の引上げスケジュールが男性について完了し、65歳までは年金が支給されない社会が到来し、それまでに高齢者が働いて生計を維持していけるようにしなければならないという点においてである。

第二は、団塊の世代が、前年の2024年には社会保障の対象となる人が多くを占めるようになる年齢である75歳に全員到達するという点である。現在は、団塊の世代を主眼に65歳までの雇用確保のための対策を重点としてきたが、今後は団塊の世代が65歳を超えて75歳ぐらいになるまでは活躍できるような対策を講じていくことが求められる。

- このように2025年までは現行の高齢化への政策的対応及び団塊の世代の高齢化を前提条件に、雇用対策をさらに充実させ、官民協力してさまざまな手を打っていくことが求められる。そのためには、まず、年金の支給開始年齢と雇用を確実につないでいくこと、それに加えて70歳を超えて働ける社会（「70歳現役社会」）を現実のものとしていくことが重要である。

(注1) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（2006年12月推計）中位推計」

(70歳まで働く必要性—欧米との比較—)

- 欧米諸国との比較においても、2025年に向けて70歳まで働く社会を実現することが求められている。2025年において高齢者1人を何人の働く世代で支える必要があるのかを推計すると(注2)、次のことがわかる。

生産年齢人口とされる15-64歳の人口を65歳以上人口で除した割合は、2025年において日本は2.00で高齢者1人を2人で支える状況になるのに対し、アメリカ3.50、イギリス3.26、スウェーデン2.81、フランス2.68、イタリア2.58、ドイツ2.49となっており、日本では2人の働く世代で1人の高齢者を支えなければならず、他の国よりも働く世代の負担が重くなる。日本については、15-69歳の人口を70歳以上人口で除してみると2.74と、アメリカ、イギリスよりはなお少ないが、他のヨーロッパ諸国と同水準となる。支える側の負担をヨーロッパ並みに抑えるには、70歳までは働くことが重要であることがわかる。

(高齢化の進行で変わる「70歳」の位置づけ)

- 2025年までの高齢者雇用対策の実施に当たっては、我が国では働く意欲と能力のある高齢者が増加しており、高齢化の進行とともに「70歳」の位置づけが大きく変化していることを念頭に置く必要がある。例えば、高齢者(60歳以上)に対する調査(注3)によると、65歳を超えて70歳以上まで、あるいは働けるうちはいつまでも働きたいとする割合が7割以上に達し、我が国の高齢者の働く意欲は非常に旺盛である。
- 我が国においては「健康寿命」が世界で最も長く、2004年推計で男性77.64歳、女性80.63歳となっており、体力、健康面からみて少なくとも70歳代前半は職場で元気に活躍できる年齢であるといえる。また、平均寿命でも、60歳定年制が提起された1970年代と比較して、その50年後である2025年には10歳程度伸びることが見込まれており(1975年に男性71.73歳、女性76.89歳であったものが、2025年には男性81.39歳、女性88.19歳となる)、平均寿命からみても、2025年には70歳まで働くことが当たり前の社会となる。

(2) 年齢を基準としない社会に向けた取組みの必要性

(年齢を基準としない分野を広げることが重要)

- 高齢化が進み、支える年代が減少する社会では、高齢者が本人の有する能力のいかんにかかわらず年齢という属性のみを理由にその能力を発揮することができないことは、本人にとって不本意なことであるにとどまらず、社会の活力の維持を困難にする。雇用の場において、広く見られる本人の能力や意欲の発揮を妨げるような年齢基準は改める必要がある。特に定年年齢を過ぎると本人の意欲・能力と関係なく一律に働く場を奪われ、あるいは能力に見合った働き方や処遇が失われてしまう定年制については、そのあり方を見直すことが望ましい。

(注2) 国際連合「世界人口推計」(2008年版)

(注3) 内閣府「高齢者の地域社会への参加に関する意識調査」(2008年度)

- しかし、定年制は、企業にとって雇用を終了させる機能をもつ一方で、労働者にとっては定年年齢までは雇用が維持されるという機能を併せ有しており、定年制をただちに廃止することとなれば、我が国の労働市場や働く人の職業生活への影響が大きい。
- このため、アメリカのように年齢差別禁止により定年制の廃止を企業に求めることについては、時間をかけて社会のコンセンサスを得ることから進めていくことが適当である。また、定年制以外の年齢基準による制度や慣行等については、見直し、検討を行い、できることから早期に改善していくことが重要である。

(若年者雇用との関係)

- 厳しい雇用情勢下では、高齢者雇用を進めることで若年者の雇用の場を奪うことにならないかと懸念する意見もある。しかし、我が国では若年者と高齢者では職業経験や即戦力としての対応能力などに差異があるため、一部の非熟練労働分野などを除くと競合する関係にはなっていないと考えられる。若年者採用に関する企業調査(注4)によれば、企業が「若年正社員の採用を減らす」または「採用しない」理由として、「人件費等を抑えるため」(40.7%)、「経営状況の悪化等で経済的余力がない」(25.2%)の2つが大きな理由となっており、「高齢者の継続雇用を優先するため」(17.8%)は、「即戦力となる人材がほしいから」(16.7%)、「業務を非正社員で代替するために優先的に非正社員を採用するため」(16.0%)と同水準となっている。このように、高齢者と若年者の雇用が競合する範囲は大きくない。

また、1970～80年代にかけて、ヨーロッパにおいては、若年者の失業問題に対処するために高齢者の早期引退促進政策が推進されたが、若年失業の解消には効果がないばかりか、年金をはじめ社会保障負担の増大という問題が生じた。こうしたことから、長期的に労働力人口が減少することを勘案すると、企業が労働者を雇用するに当たっては、若年者だから雇用する、高齢者だから雇用するというのではなく、その意欲や能力、適性によって選択を行うことができる環境を、労働者にとっては、若年者であれ高齢者であれ、公正・均等な条件の下で挑戦することができる環境を整備していくことが求められる。

個々の企業でも、若者への技能・経験の伝承や、仕事への取り組み方や職場規律などを身をもって示すこと等により、次世代の人材育成や職場定着に貢献している事例がみられるなど、高齢者の活躍が若い世代の就業促進や働きやすさにつながる例は多く、高齢者雇用を進めるメリットは大きいと考えられる。

若年者雇用問題において基本的には重要なのは、若年者の就業の機会を増大することであり、健康・福祉、環境など成長が期待される分野を戦略的に発展させ、雇用の創出と質の向上を図ることが求められる。

(3) 地域社会や家庭において高齢者が果たす役割の増大

(70歳パワーは貴重な社会資源)

- 今後、人口及び労働力の減少により全員参加型の社会の実現が求められる中で、高

(注4) 厚生労働省「平成17年企業における若年者雇用実態調査」(2006年)

高齢者は、労働市場のみならず、地域や家庭においても多様な役割が期待される。例えば地域社会においてボランティアやNPO等の活動の担い手となること、子供の養育や教育をサポートすることなど、高齢者が地域社会において果たす役割は大きくなる。70歳パワーは今後ますます貴重な社会資源となる。

(高齢者が担う世代間の支え合い)

- 世代間の支え合いにおける高齢者の役割も大きい。高齢者が職場や地域社会で活躍することに限らず、家庭において働く世代の子育てをサポートすることによっても、若い人達が心置きなく働くことができるようになるという効果が期待できる。労働力の絶対数が減少し、一人ひとりが貴重な働き手となる今後の我が国においては、世代間で補い合い、支え合いながら、国全体の人的パワーを最大化していくことが重要となる。

2 事例にみる70歳雇用

(1) 自然体で実現する70歳雇用

(高齢者の主たる活躍の場である「雇用」)

- 70歳まで働ける社会において、高齢者の主たる活躍の場は企業における雇用である。今後各企業において70歳雇用を実現していくためには、多くの70歳労働者が活躍している企業の事例を参考にすることが有用である。

(制度より実態が先行する70歳雇用)

- 当会議において実施した先進企業ヒアリングや独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構（以下、「機構」という。）が収集してきた「70歳いきいき企業100選」、高年齢者雇用開発コンテストなどの事例を分析すると、70歳労働者が活躍している企業の多くは、70歳を超えて雇用する理由を「やめてもらう必要がないから」としており、自然体での雇用継続が実現し、制度より実態が先行する形で70歳雇用が進んできたということができ、企業が70歳雇用に取り組むに当たって、課題克服の困難性ばかりにとらわれるのではなく、自然体でどういうことが可能なのかというプラス思考で臨むことが有効であると考えられる。
- また、65歳より先の雇用を実施している企業に対する調査（注5）によれば、65歳より先の雇用を進める理由は、「高齢者でも十分に働くことができるから」、「戦力となる高齢者を積極的に活用する必要があるから」が6割台と他の理由の倍以上を占めている。さらに、雇用に伴い必要な取組みについては、「特に必要な取組みはない」が32%で最も多く、また、「無回答」が25%を占めており、半数以上の企業は、必要な取組みはない、あるいはわからないとするなど、特別の対応が必要とは考えていない企業が多いことがうかがわれる。

(注5) 独立行政法人労働政策研究・研修機構「高齢者の雇用・採用に関する調査」(2010年)

(企業と高齢者双方にメリット)

- このように、多くの事例で70歳雇用が自然体で実現されているが、なかには、勤務形態の多様化、雇用環境の改善等により高齢者の働くニーズに柔軟に応える一方、業務や後継者育成に高齢者の有する技術、技能、ノウハウや指導力を活かし、企業と高齢者双方にメリットがある関係を築いている例もみられる。このような取組みを参考に、各企業がその実情に応じて70歳雇用の拡大に向けた取組みを行うことが期待される。

(自然体で活躍する70歳労働者)

- 職場において活躍している70歳労働者の多くは、必ずしも特別な技術、技能や知識を有する人ではなく、普通の労働者である。普通の70歳労働者の人達が「元気な間は働きたい」という意欲や「生活費を補いたい」といった経済的動機によって働き、職場においても必要とされ、そして働き続けることにより健康や人間関係を維持できるという好循環をつくっている。企業側だけでなく、働く人の側も自然体で活躍している。

(2) 高齢者が活躍している職場の具体例

(自然体①—気がついたら70歳—)

- 長期勤続してきた従業員が高齢期に達し、「特に辞めてもらう必要もない」ために、定年延長や継続雇用で70歳を過ぎても元気で働いている。
→ 参考資料 企業事例 A社

(自然体②—地域の豊富な高齢労働力を活用—)

- 人手不足職場なので働ける人には年齢にかかわらず働いてもらいたいが、地域で確保できる労働力は高齢者ばかりであることから、高齢者の活用を積極的に図ったところ、結果として高齢労働者が多数活躍する企業となった。
→ 参考資料 企業事例 B社

(より働きやすく、ひと工夫①—勤務形態—)

- 労働時間や勤務形態などの工夫により、一人ひとりの高齢者の健康状態やライフスタイル、家庭の事情等に応じて、無理せず柔軟に働き続けられる仕組みをつくり、人材を呼び込む。
→ 参考資料 企業事例 C社

(より働きやすく、ひと工夫②—職場環境—)

- それぞれの労働者の作業の遂行状況や作業負荷の軽減等のさまざまな要望等に日常的に目を配り把握し、随時改善や配慮をきめ細かく行うことにより、高齢者が働きやすい環境で生産性を高める。
→ 参考資料 企業事例 D社

(人に合わせて制度を改善)

- 労働者の経験・技能、働き方や収入の希望等に応じて、いくつかのコースを選択可能とするなど人事制度の見直し、改革をする。

→ 参考資料 企業事例 E社

(人に合わせて職場を創出)

- 高齢労働者のみで構成するあるいは高齢労働者を主力とする会社の設立、雇用機会の乏しい地域における高齢者のための事業所の設置など、高齢者を活かすための職場を創出する。

→ 参考資料 企業事例 F社

(高齢人材を活かしたビジネスモデルへの発展)

- 高齢者の活用を進めているうちに高齢人材を活かすノウハウが蓄積し、それにより高齢人材がさらに集まることになり、ベテランの力を活かした新たなビジネスモデルに発展する。

→ 参考資料 企業事例 G社、H社

3 「70歳まで働ける社会の実現」に向けた課題と取組み

(1) 現状と取組みの方向性

(70歳雇用への取組みの広がり)

- 70歳雇用を政府の雇用政策として最初に打ち出した「再チャレンジ支援総合プラン」(2006年12月)が策定された2006年時点での「70歳まで働ける企業」の割合は11.6%であったが、その後着実に理解と取組みが広がり、今や17.1%に高まっている(2010年6月)。301人以上規模の大企業においても、7.3%から10.4%へと取組みが広がっている。

(進む企業の認識—まずは65歳以上雇用で一步前に)

- 2008年に機構が実施した70歳雇用についての企業の認識調査(注6)では、調査対象企業の3分の2は70歳雇用への取組みが必要としており、70歳雇用の有無にかかわらず、企業の70歳雇用に対する理解・認識は進んできている。また、同調査によれば、65歳以上従業員が3名以上在籍する企業の半数以上で70歳以上の従業員が働いている。機構及び厚生労働省による2007年8月の『70歳まで働ける企業』の実現に向けた提言は、「65歳以降の高齢者の雇用についても、当初は1名だけでも、あるいは企業が必要と認める者に限るなど各企業での実情に応じ、まず可能な方法で、70歳まで働ける職場の実現に向けて初めの一步を踏み出すことが期待される。」と述べているが、この調査結果をみると、70歳雇用の実現に向けての「初めの一步」として、まずは65歳以上の雇用に取り組むことが効果的であると考えられる。

(注6) 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構「高齢者雇用確保措置の実態と70歳まで働ける企業実現に向けた調査研究」(2008年)

(特別なことではない 70 歳雇用)

- 「70 歳いきいき企業 100 選」掲載企業や高齢者雇用開発コンテスト表彰企業など 70 歳雇用を実現している企業の事例、機構が実施した 65 歳以上雇用企業の実態に関する調査(注 6、注 7)の結果をみると、70 歳雇用は必ずしも特別のことではなく、普通の企業が普通の 70 歳労働者を双方にメリットのある形で自然体で雇用している実態が明らかになっている。このように 70 歳雇用は特別のことではなく、多くの企業においても決して実行できないことではない。

- しかし、70 歳雇用を例外的な取組みとして具体的な検討対象ではないと考える企業もある。また、実態として 70 歳労働者が在籍していても、必要がある場合の運用に留めたいとして、制度化や明文化には消極的ないし躊躇している企業も多い。
70 歳雇用を特別なニーズのある企業や特別な人材にとってだけ可能なものとするのではなく、一般化し、広げていくためには、まず 70 歳雇用が難しいと考える企業の「意識の壁」を取り除くことが必要である。またすでに属人的な運用により 70 歳雇用を実現している企業については、さらに 70 歳雇用が制度として明確化され定着するよう、「制度化への道」へ踏み出すことが重要である。

- できるだけ多くの企業の「意識の壁」を取り除き、「制度化への道」へと踏み出せるようにするためには、企業が感じるハードルを解消し、いかに安心して取り組めるような条件整備を進めるかが鍵となる。機構が実施した 70 歳雇用についての企業の認識調査(注 6)によると、企業が 70 歳雇用実現の条件とするのは、「勤務形態の多様化」、「健康管理」、「仕事の開発・確保」、「個別の労働条件設定」、「行政による支援の充実」、「作業・職場環境整備」などであり、これらの条件整備に行政、企業、社会が一体となって取り組むことが必要である。

- また、機構が開催した「70 歳まで働ける企業実現シンポジウム」(2011 年 1 月)における参加者へのアンケートの回答でみると、高齢労働者本人が 70 歳まで働くためにすべきこととしてあげられるのは、「健康の維持管理」、「技術や知識の向上を図ること」、「賃金や処遇にこだわらないこと」、「仕事や働き方にこだわらないこと」などであり、70 歳雇用を進めるに当たっては、高齢者本人の側においても企業側の要請に応える意識的な取組みが望まれる。

(70 歳雇用への取組みの国際的意義)

- 我が国が直面している急速な高齢化は、今後、近隣のアジア諸国においてより深刻に、またヨーロッパの先進主要国においても共通に重大な課題となっていく。2000 年に高齢化率 7%を超えた韓国やシンガポールでは日本以上のスピードで高齢化が進み、今後数年で高齢化率 14%の高齢社会に到達する。ヨーロッパにおいても、ドイツでは 2009 年に高齢化率が 20%に到達し、フランスでは 2018 年、イギリスでは 2028 年に 20%に到達すると予測されている。最高水準の高齢化率に到達し、ドイツと並

(注 7) 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構「高業績・活動的高齢者の職業経歴と活動状況に関する調査研究」(2009 年)

んで数少ない人口減少国でもある我が国が、今後どのように社会の活力と豊かさを維持していけるか、世界がその成り行きを注視している。

我が国が2025年に向けて70歳まで働ける社会の実現に成功することにより、高齢化に直面する世界各国のモデルとなることは国際的に大きな意義がある。また、グローバル化がさらに進む中で、我が国の企業が高齢者を雇用することにより培ったノウハウを進出先の現地法人や取引先企業に提供することは、国際貢献となるとともに企業競争力の強化にも役立つことが期待される。

(2) 年齢にかかる政策・制度等の見直し

イ 65歳定年の一般化

(年金支給開始年齢上げとの関係)

- 2013年度には男性の場合基礎年金部分の支給開始年齢が65歳に、報酬比例部分の支給開始年齢が61歳となる上、報酬比例部分はこれ以降段階的に支給開始年齢が上げられて2025年度に65歳となる。働かなければ65歳まで収入がなくなる事態に対応して、遅くとも2025年度までには、希望する人は少なくとも65歳まで全員確実に働き続けられる仕組みの整備を完了し、年金と雇用の接続が図られるようにする必要がある。

(65歳定年の一般化についての議論)

- 65歳まで働き続けられる仕組みとしては、一方では雇用を確実なものとするため定年の延長ないし廃止が必要であるとの意見があり、他方、企業の実態に鑑み、継続雇用制度(再雇用または勤務延長)の改善をすすめることが現実的であるという議論もある。
- 年金と雇用を確実につなぎ収入の空白を防止するためには、毎年更新が行われ身分が不安定な継続雇用によるのではなく、定年まで雇用が制度として保障され、高齢者が安心して納得して働ける段階的な定年延長によることが望ましい。
- 定年延長を義務化すると、企業にとって、①退職金の額が増えること、②賃金を低く抑えられないこと、③ポストが空かなくなること、といった問題が生ずる。しかし、退職金については、その額は60歳時点で固定し65歳時点で支払う、あるいは60歳以降労働者の希望に応じ好きなきときに支払うという制度にすることが考えられる。賃金については、60歳以降の賃金カーブをさらに寝かせる等の対応が可能である。ポストについては役職定年制を設ける等により60歳時点で例えばスタッフ職に異動する等の対応が考えられる。いずれも労使がお互いに知恵を出し合うことにより対応可能な問題といえる。
- 定年延長を導入することにより安定した雇用の場の確保を図ることは、国・自治体を除き現代の雇用社会において働く場を提供することができる唯一の存在である企

業にとって社会的責務というべきものであり、定年義務化に伴い生ずる問題については、労使の工夫と努力により対処するといった前向きな対応が求められる。

- 65 歳定年を一般化するに当たっては、使用者側にとって過度に硬直的な雇用制度とならないよう、一定のルールの下でより柔軟に雇用調整ができるといった雇用調整ルールの明確化を併せて検討することなども必要になると考えられる。
- なお、65 歳以上定年及び定年のない企業の割合は 2010 年に 15.1%（31 人以上規模）と、現時点では必ずしもまだ多くはない。しかし、60 歳定年の義務化の過程をふりかえっても、社会、さらには企業の認識が着実に高まり、義務化の法律施行時には大半の企業が 60 歳定年を実現するにいたったところであり、今後 2025 年までの間における高齢化のテンポはその当時を大きく上回るものであることを考えると、社会及び企業の 65 歳定年についての共通認識がより短期間に形成されるよう国、機構等の効果的な取組みが期待される。

（海外でも引退年齢引き上げの動き）

- 海外の動向を見ても、年金支給開始年齢を引上げ、高齢者の引退年齢を遅らせようとする動きが相次いでいる。EUでは、2000 年に「一般雇用均等指令」により年齢差別が禁止されるとともに、活力ある社会の維持や長期的に年金の持続可能性を維持するために、高齢者の就業率の引上げや労働市場からの退出年齢の引上げの取組みが行われている。このような動きに対応し、ドイツとデンマークは 67 歳、イギリスは 68 歳への年金支給開始年齢引上げに向けた法制化を完了しており、ノルウェーも 2009 年の年金法改正により受給開始年齢を 62 歳～75 歳の幅で選べる制度が導入された。アメリカでは、「雇用における年齢差別禁止法」により、一部の例外を除き定年制は認められていない。年金の支給開始年齢は 2002 年までは 65 歳であったが、2027 年までに 67 歳へ段階的に引き上げられる予定である。
- このように、先進各国では引退年齢を 65 歳以降へと引き上げる動きが相次いでおり、また、最近 EU では、平均寿命の伸びに応じて自動的に年金支給開始年齢を引き上げてはどうかといった議論も行われており、我が国においても早晩こうした議論が起きることになると考える。

□ 雇用政策対象年齢の引き上げ等

（生産年齢人口の範囲の拡大）

- 現在、「生産年齢人口」は 15～64 歳とされており、65 歳以上人口と生産年齢人口の比率が「老年従属人口指数」として、働き手 1 人が支える高齢者数の目安となっている。
しかし、健康寿命が長くなり、働く意欲と能力がある高齢者が増加していくなかで、「生産年齢人口」の範囲を現状のままとすることは実態に合わず、1 の（1）の「70 歳まで働く必要性—欧米との比較—」でみたように、支える側の負担を欧米諸国並み

に抑えるためにも適当でなくなっている。さらに、「生産年齢人口」の考え方は統計上の定義にとどまらず、雇用政策や制度設計の前提となっており、ひいては人々の意識にも影響を与えていることから、今後、積極的な高齢者雇用政策を推進し、高齢者の活躍を促していくためには、65歳以上を一律に「支えられる側」とする前提を見直し、その範囲を69歳まで拡大する方向での検討が必要である。

人口の将来推計（中位推計）によると、老年従属人口指数は2010年の36.2%から2025年には51.2%へと高まり、2人で1人の高齢者を支える計算となる。しかし、65歳以上を一律に「支えられる側」とする前提を見直し、69歳までを生産年齢人口に算入して試算すると、2025年時点でも指数は37.6%となり、現在と同程度となる。

（雇用保険制度対象年齢の引上げ）

- 雇用保険については、年度初日に満64歳以上の被保険者は保険料免除、65歳に達した日以後に新たに雇用される場合は適用除外となっている。しかし、今後は、65歳を超え70歳まで普通に働くことができる社会を実現しようとする中で、高齢者が雇用保険の適用から除外されることは適当ではない。高年齢雇用継続給付、一般会計による助成金も含めた各種助成金における対象労働者の年齢要件等の70歳への拡大をはじめ、雇用保険制度の全体にわたり対象年齢を引き上げることが必要である。

（募集・採用における年齢にかかわらず機会均等の強化）

- 雇用対策法により、厚生労働省令で例外として年齢制限が認められる場合を除き、募集及び採用について年齢にかかわらず均等な機会を与えなければならないと定められ、募集・採用における年齢制限が禁止されている。しかし、企業による形式的な年齢制限はなくても実際には採用基準において年齢による差別が行われるなど、高齢期、特に定年年齢を超える求職者の再就職はきわめて厳しいのが現状である。実態としても年齢にかかわらず均等な機会が与えられるようにするために、ハローワークによる指導の強化や法違反に対する罰則の規定、不服申し立てや通報を行う制度など法の実効性を高める措置、高齢者の職業紹介・就労支援など需給調整の仕組みの充実等が必要である。

（高齢者が働く場を拡大するための制度の見直し）

- 高齢者が70歳を超えて活躍するためには多様な雇用・就業の場を確保していく必要があるが、そのためには、引き続き労働者派遣法において高齢者については短期間の派遣もできるようにすることが適当であり、また、労働者協同組合に係る法的整備等、制度の充実や再検討が求められる。

（3）企業等における課題と取組み

イ 課題

（賃金体系等の整備）

- 60歳以降（定年後再雇用者等）の人事管理については、多くの企業においていまだ模索中であり、制度を確立している企業は少ない。これから急増する60代以降の従業員に関する雇用管理の方針について、定年前社員（中堅・若手）とのバランスも含め、企業の実態に応じて、どのように70歳雇用を実現できる賃金制度とするか、雇用形態、役職、人事評価、配置等はどうのような方針とするかなどの検討が急務である。

特に賃金については、定年前賃金と比較した水準設定のあり方、仕事や業績の評価をどの程度反映させるか、年金や高齢雇用継続給付との関係など、企業によって対応方針はさまざまである。賃金決定は企業ごとの実情に即して行われるものであるが、機構が実施した高齢労働者の仕事満足度の調査（注7）において満足度が最も低い項目でもある。継続雇用後は、同じ仕事を継続していても、一律に定年前賃金の一定割合、場合によっては一律の定額へと賃金が下がり、昇給や賞与の支給等については対象外となる事例が多い。企業の制度として理解はできても、現実に同じ仕事を続けているのに給与が大幅に低下する場合には、意欲を阻害して十分に能力を発揮しなくなる、さらには働くことを回避することとなり、高齢者が持っている能力を活かせなくなることにもなる。仕事への評価を何らかの形で賃金に反映させるなど、働く人が納得できる高齢期の賃金のあり方についての検討が重要である。

70歳以上従業員に関する賃金は、まだ対象者が少ないことから、個別対応あるいは一律の時給としている企業が多いが、70歳雇用の一般化のためには、60歳以降の賃金体系を整備していくことが重要である。

（労働時間、勤務形態の多様化）

- 企業が70歳雇用を進めるに当たって最も重要な課題と考えているのは勤務形態の多様化である。定年後も引き続き同じ企業に継続雇用されている高齢者の場合は大半がフルタイム就労を希望するが、いったん離職した後、再就職を希望する高齢者の場合は、短日勤務や短時間勤務を希望する人の方がフルタイム就労の希望者よりも多い。できるだけ多くの高齢者に働いてもらうためには、本人の希望する働き方が実現できるよう、フルタイム就労だけでなく、短日・短時間勤務、在宅勤務など、多様な勤務形態を設定することも重要である。企業にとっては個別管理の部分が增多することとなるが、今日ではコンピュータ等情報機器の活用により中小企業においても、個別管理のコストや煩雑さは十分克服できると考える。

（きめ細かな職場改善）

- 70歳雇用を検討するに当たって、加齢とともに体力や作業能率が低下すると思いついで経営上困難であると結論づけてしまう事業主が少なからずみられるが、長年慣れた機械設備や作業方法に大幅な変更を加えなくても、例えば、座って作業をできるようにしたり、ベルトコンベアの速度を遅くするといった働きやすくする工夫を加え、職場環境について日常的にきめ細かな改善を行うことにより、生産性が低下することなく高齢労働者が就業し続けることが可能になると考えられる。

(技能、経験等の若者への伝承や新興国への移転)

- 技能、経験の若者への伝承や、仕事への取組み方や職場規律などを伝える指導者としての役割を高齢者に期待する企業が多いが、技術や技能に関してはベテランであっても、教える訓練を受けていない場合もある。高齢者が有する貴重な技術、技能、ノウハウが的確に次の世代に継承されることとなるよう、効果的な指導、助言の仕方を検討、工夫し、これを高齢者が身に付けるためのマニュアルの開発、研修の実施等に取組むことが重要である。
- 団塊の世代をはじめとする高齢労働者が有する技術、技能は、我が国の企業においては多少古くなっているとしても、新興国にとっては貴重なものである。こうした技術、技能をもつ高齢労働者が積極的に海外で活動することは、新興国の発展に貢献するだけでなく、人口減少による国内市場の縮小のなかで企業にとってもライセンス料等という形で技術、技能の供与の見返りを得る経営上のメリットは小さくないと考えられる。

(能力開発機会の適切な付与)

- 高齢者は若年者に比べて既に十分な技術・技能を有しているとは言え、技術革新や生産システムの変更等により新たな知識や技術を習得する必要がある場合もある。このような場合には、企業は高齢労働者についても他の労働者と分け隔てすることなく教育訓練の機会を与えるように配慮することが求められる。

(積極的な健康管理対策)

- 70歳を超えていきいきと働ける人を増やすためには、疲労が蓄積しないような作業強度の設定や十分な休憩時間の確保、健康状態に配慮した柔軟な勤務時間制度、持病のある人への通院時間の配慮などを行うことも重要である。

□ 高齢者の活躍が企業発展の条件

当会議で行ったヒアリングや機構の収集事例、調査研究等により明らかになった70歳雇用を実現し発展している企業における高齢者の活躍のための取組みを参考にすると、今後企業が70歳雇用を進めるに当たっては、高齢者の年代や個々の事情等に応じた次のような対応をとることが有効であると考えられる。

(65歳まではすべての人が確実に働ける仕組みを)

- 60歳を超えても年金が支給がされなくなることを考えると、65歳までの雇用については、すべての従業員がそれまでの企業で働き続け、生計を支える収入を得ることができるようになることが求められる。年金支給開始年齢までの段階的定年延長のためには、企業の実情に応じて、若年期も含めた賃金カーブの見直し、退職金のあり方、高齢期の役職や評価の仕組みなど、人事管理制度全体について労使でよく話し合い、見直しを行うことが重要である。

(70歳に向けては、より柔軟・自由な働き方で)

- 65歳を超え70歳まで、さらにはその先の雇用については、65歳までと異なり、年金の受給を前提として考えることができるため、企業にとっても高齢者自身にとっても、働き方の自由度が高まる。高齢者自身にとっては働くことについて、経済的動機の側面が低下するとともに、健康面やライフスタイルを重視したり、地域での活動や家庭での役割発揮のため、時間的・体力的に余裕の持てる働き方を望む人が増えてくる。このことは、企業にとっても、賃金や労働時間など処遇面についてより自由な制度設計でベテランを活用できるメリットがある。

(企業が用意する雇用の継続を望まない人への対応)

- 65歳以上への定年延長や70歳まで働ける継続雇用制度が実現しても、企業が用意する働き方や仕事内容に対応できない人、個人や家庭の事情により企業の示す条件では働き続けられない人、延長前の定年年齢での引退を前提に生活設計をしている人など、雇用の延長、継続を選択しない人もいる。このような人について、企業は、雇用の延長、継続を望まない事情について面談などにより把握に努め、賃金、処遇の改善や勤務時間・場所への配慮により雇いを延長、継続する方途がないか検討することが望まれる。

(高齢期にいきいきと働ける企業の条件は)

- 少なくとも65歳までは確実に働き続けることができ、65歳を超えて70歳以上まで、高齢者がいきいきと働ける企業となるためには、この「課題」に挙げた雇用管理の各分野における取組みのほかに重要な条件として、①企業理念として高齢者を活用する方針を明確にすること、②高齢者が職場から必要とされ、役割があると認識できるようにすること、③高齢者とのコミュニケーションを保ち、意向や要望を把握することなどをあげることができる(注8)。
- 労働者が70歳以上まで安心して働き続けることができるためには、雇用している企業が内外の環境変化や経営状況の変動を乗り越えて長く存続することが必要であり、このためにも、高齢者が企業の中で尊重され、いきいきと活躍する姿が見えるようにすることにより、若者も当該企業のために懸命に働きたいと思うような企業となることが重要である。また、高齢者の知識や経験を十分に活かすことができれば、高齢者の市場ニーズに的確に応える商品やサービスを提供でき、今後の高齢化社会のなかで生き残る企業となることが可能になる。

ハ 業界や地域ぐるみでの高齢者の雇用促進

(同業種や地域での雇用創出、起業、NPO)

- 個々の企業だけでは高齢者の仕事の開発が進まないという場合には、同業種や地域で受け皿となる職場をつくり、共同で高齢者の高い技術・技能や経験を活かす取組み

(注8) 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構「70歳まで働ける企業」基盤づくり推進委員会調査研究報告書(2010年)

を行うことも重要である。

また、会社から独立して起業したりNPOを設立したりする従業員に対し、企業が起業等のための相談援助を行ったり、独立後に仕事を発注するなどの支援を行うことも、高齢者の働く場を広げるための企業による取り組みとして期待される。

(年齢により就労を制約する業界慣行等の解消)

- 業種・職種によっては、業界慣行であるとして高齢者の就労を制限したり回避したりする場合がある(例えば、建設業においては元請からの要請で高齢労働者を高所作業等に就業させられないケースが多く、高齢化の進む専門工事業などで課題となっている)。このような慣行については、一律に年齢を基準とするのではなく、一人ひとりの高齢労働者の健康や作業能力に基づき作業の適否を判断する機能基準とするよう見直しを行うことが求められる。

(4) 個人、社会における課題と取り組み

イ 個人が70歳を超えて働くために

(いきいき高齢者の共通点)

- 機構が行った65歳以降も就業を継続している高齢者へのヒアリング調査(注7)から、65歳を超えていきいきと活躍している高齢労働者は、経歴や立場がさまざまであっても、定年後の新たな雇用条件へ柔軟に適応をしていること、日々の仕事に「職場に役立っている」という達成感を感じていること、人間関係が良好であること、仕事に対する意識を切り替え「今の自分にできる仕事でベストを尽くす」という気持ちで臨んでいること、などの共通点があった。これは、働く側から到達した「自然体」の働き方とも言える。

(先のステージを見通した職業生活設計)

- 70歳まで働く社会では、長期間にわたる職業生活を意欲を持って働き、意義のあるものとするために、一人ひとりができるだけ早めに次のステージを見通した準備をすることが重要である。例えば、65歳までは定年前と同じ仕事でフルタイムで、65歳からは少し自由な時間設定で短時間勤務で、70歳以上では職場での仕事のウェイトは軽くし、地域での仕事を増やすなどのように、年齢や体力、気力のレベルごとに仕事の内容や働き方の目標をできるだけ具体的に想定することができれば、次の段階へ向けての必要な準備をより適切、円滑に進めることができると考えられる。

(高齢期の能力開発)

- 高齢者の多くが長年培った熟練した技術や経験を持っているとはいえ、職場に新たな情報関連機器が導入されたり、生産技術が変化したりする場合もあり、また、これまで身につけた技能が技術変化等により急速に陳腐化することもある。あるいは、これまでと違う業務や職場に就く場合もある。高齢者にはこれまでの技術、技能の蓄積

があるため、このような能力開発が必要となる局面においても持てる能力に多少新たな能力を付加するだけで、本来持てる能力を十分に発揮し、充実した職業生活を送ることができることが殆どと考えられることから、能力開発に積極的に取り組むことが望まれる。

(就労継続と健康維持には密接な関係)

- 機構が行った高齢者の体力等に関する調査(注9)によると、必ずしも年齢とともに体力や労働適応能力が低下するわけではなく、「高齢期にも就労を継続している人の体力は維持されている」、また「運動習慣のある人が高齢期にも就労を継続できている」という傾向がみられ、若い頃からの健康管理や体力づくりが重要である。健康管理により働く能力を高め、働き続けることによりさらに健康を維持するというよい循環が保たれ、高齢者の健康増進が図られれば、医療や介護などの費用の抑制につながり、社会保障財政を改善する効果も期待できる。

(高齢女性の労働市場参加)

- 女性は男性と比べて勤続年数が短く、高齢期の就業率も65～69歳で約20ポイント、70歳以上で約10ポイント低い。我が国が目指している全員参加型の社会においては、今後、高齢期の女性も意欲と能力に応じて積極的に労働市場に参加することが望まれる。そのためには、女性がこれまでの職場や社会、家庭での経験を生かして活躍できる場を広げるとともに、意欲と能力のある女性の登用、介護等の家庭事情のある女性が働く場合の支援や配慮などが必要である。

ロ 社会における共助の仕組みの充実

(無理なく働ける仕組みを広げる)

- 高齢期の就業率の推移をみると、60代前半層が高齢法改正以降反転上昇しているのに対し、70歳以上の就業率は男女とも引き続き微減傾向となっている。この背景には、年齢にかかわらず働ける自営や家族従業者が減少し、雇用労働に集中化しているといった就業構造の変化も一つの要因として影響しているのではないかと考えられる。しかし、今後、70歳を超えて働ける社会を実現していくためには、ひとつの企業で長く働き続けるという形のほかに、自営、派遣労働やシルバー人材センター、協同組合、NPO等での就労など、高齢者が体力やライフスタイルに合わせて無理なく働くことができる就業の形態を広げていくことが必要である。

(市場経済以外の分野での働く場の拡大)

- 70歳になっても一般の企業で働き続けられる人がいる一方で、自分の健康や介護等の家庭事情により、これからは市場経済ベースに乗る、採算の取れる雇用だけでは働くことが難しい人についても健康や家庭の状況に応じて無理なく働き、生きがいや社会とのつながりを見出したり、社会に貢献したりできるように、市場経済ベースに乗らない雇用以外の形態での働き方を拡大していくことが求められる。

(注9) 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構「70歳雇用に向けた高年齢者の体力等に関する調査研究」(2010年)

しかし、現段階では、企業での雇用と比べて、それ以外の働き方については、働く人への保護、災害時の補償、労働への公正な対価の確保、不適切な事業者の排除などの面で、安心して働ける仕組みが十分整っているとはいえない状況にある。高齢者が雇用以外の働き方で、より納得し、安心して働けるようにするために、法的整備も含めて、必要なルールの検討が求められる。

(地域のニーズと働きたい高齢者をつなぐ)

- シルバー人材センターは、臨時的かつ短期的または軽易な就業を希望する高齢者に対して地域に密着した仕事を提供する仕組みとして定着してきたが、就労する高齢者のニーズも多様化し、また、生活環境が厳しさを増すなか生活のために働きたい人も増えている。現在のシルバー人材センターの体制では、多様化する会員のニーズに応え、就業機会を増やしたり新規事業を開発するには限界も感じられるようになっていく。全国の市町村の大半に存在するシルバー人材センターでの就労は高齢期の働き方の重要な選択肢であるので、運営体制の改善や運営に携わる者の意識改革を図るなどにより、多様化する高齢者のニーズに的確に対応した就業機会を提供できるように、機能の改善・充実が求められる。

(地域での出番を増やす)

- 高齢労働者にとって、通勤の負担が少ない近隣地域で働ける機会は貴重である。シルバー人材センター以外にも、協同組合やNPO、社会的企業など雇用以外のさまざまな働き方により、地域社会の維持・発展に高齢者がかかわり、一定の収入が得られる機会があれば、コミュニティの維持・発展と併せて、高齢者自身が生きがいを得たり、人間関係を維持することができるといった効果も期待できる。たとえ高収入でなくても、短時間であっても、生活の場の近くで働けて、社会的に意義のある仕事ができる機会が多く創出されることが求められる。また、雇用されている高齢者が少しずつ地域での活動へ重点を移したり、企業と地域の両方で活動できるようにすることも求められる。高齢者の生きがいの充実とコミュニティの維持を図る観点からも、高齢者の地域での活躍を社会全体で支援していく仕組みを充実することが望まれる。

4 機構が果たすべき役割

(これまでの取組み)

- 機構はこれまで、65歳までの雇用の確保や70歳雇用の推進に向けて、「高年齢者雇用アドバイザー」及び「70歳雇用支援アドバイザー」（以下「アドバイザー」という。）による事業主に対する相談・援助の実施、アドバイザーが相談・援助等に活用するためのツールの開発、「70歳いきいき企業100選」などの事例収集、「70歳まで働ける企業」実現に向けたシンポジウムの開催、「70歳まで働ける企業等奨励金」の支給などの事業に取り組んできた。
- 機構は、相談・援助、研究開発、助成金の支給という3つの柱で高齢者雇用推進の

ための事業を実施しており、相談・援助のために必要なツールを開発する、助言・援助を通してツール開発に必要な情報を収集する、助成金がより有効に使われるように助言を行うというように、部門間の連携により、実践的な活動を行うことができるのが強みである。また、アドバイザーが日々企業に接する中で、企業のニーズに応じ、さまざまなツールや助成金等を活用した具体的な提案を行うことができる点も機構の持つメリットである。

機構がこれまで事業を進めてきた中で70歳雇用への理解は進んできたが、2025年までに70歳雇用が当たり前のこととして定着していくように、こうしたさまざまな強みを生かし、事業間の連携を一層強化し、企業に役立つ実践的なサービスを提供していく必要がある。

(ツールの開発)

- 70歳雇用を進めるために必要な企業の取組みを分析・把握するための診断システムについて、業種や規模、地域等により異なる企業のニーズにきめ細かく応じられるように改善をすすめる。また、できるだけ多くの企業が活用できるように企業が独力で自己診断ができる簡便なチェックリスト等を開発し、そこから必要に応じてアドバイザーによる専門的支援につなげるような仕組みをつくる。

(事例の収集・提供)

- 70歳雇用への取組みを始めるに当たり、同じ業種や地域等の企業の事例を参考にしたいという個々の企業のニーズに一層きめ細かく応じられるように、「70歳いきいき企業100選」収集事業や「高齢者雇用開発コンテスト」などによる雇用事例の収集・蓄積を進め、検索しやすい事例データベースを構築し、公開するなど、情報提供を充実する。

(企業向け従業員能力開発プログラムの開発、普及)

- 65歳を超えて働き続けるための能力開発、健康管理の指針となるような従業員向けプログラムを開発し、企業に提供し、併せて必要な相談、援助を行う。

(効果的な助成金の支給)

- 70歳雇用を効果的に進めるために、助成金の要件や内容について企業の要望を的確に分析し、厚生労働省と連携しつつ、企業の実態に即した使いやすい助成金を設計し、アドバイザーによる専門的な相談・助言と一体となった制度導入や職場環境改善等を進める。

(企業や事業主団体との連携)

- 70歳まで働ける仕組みの導入・拡大をめざす企業との「共同研究」により職場環境や人事制度の改善ノウハウを開発し、また「産業別高齢者雇用推進事業」など業界として高齢者雇用に取り組む団体との事業における70歳雇用への取組みを強化することにより、企業や業界の実態にきめ細かく対応した広範かつ具体的な70歳雇用推進

のノウハウを開発、蓄積し、取組みへの気運を拡大していく。

(職務再設計や技能継承への支援)

- 機構が有している、企業の経営や人事管理面に関与する相談・援助を行い、また幅広く事例収集をすることができるという独立行政法人ならではの強みを活かし、企業が職務再設計や技能伝承等に取り組む場合に必要とする支援をこれまで以上に戦略的に実施する。例えば、これまでのアドバイザー等による支援方法に加え、中小企業が独力で職務再設計や技能継承に取り組めるようにするための簡便な手法を開発するといったことが考えられる。

(65歳以降における社会生活とバランスの取れた職業生活の実現のための支援)

- 65歳以降はそれまでの職場生活重視の人だけでなく地域や家庭での生活の比重を大きくする人も増えるなど、職業生活も多様化することから、後者に該当する高齢者に対する社会生活とバランスの取れた働き方を検討する企業に対する相談・助言や企業相互の情報交換、交流のための地域でのネットワークづくりを行う。