

## 參考資料

## 1 企業事例

### 【自然体その①—気がついたら70歳—】

A社（茨城県）：従業員271人、創業140年の和菓子製造・販売業

高齢者が老舗ブランドの伝統の味を支え、職場に欠かせない存在として活躍するうちに、60歳以上従業員の比率が約2割、平均年齢が約50歳に達した。制度としては60歳定年、65歳まで希望者全員再雇用、さらに希望者は70歳以上まで継続雇用しており、70歳を超えて4名が働いている。

同社では、意欲と能力のある人にはいくつになっても働き続けてほしいと考え、原則として60歳、65歳、70歳の各時点で行う従業員との面談で希望を聞きながら労働条件を定めている。70歳代従業員は、それぞれの経験や技を活かして、催事即売、新商品の開発などに従事し、「働ける限り働きたい」と希望しており、会社もその意向を尊重している。

### 【自然体その②—地域の豊富な高齢労働力を活用—】

B社（長野県）：従業員90人、1986年に第3セクター方式で設立された食品製造業

高齢化の進む地域において、地元の特産品を活かし、郷土食の「おやき」や山菜・野菜の漬物等の製造を行っている。地域の高齢者を働き手として、「60歳入社、定年なし」としてスタート、現在では60歳未満の採用も行うようになり、平均年齢は56歳。70歳以上が約2割で80歳代の従業員もいる。

通勤の負担を減らすために事業所を村の各地に分散し、歩いて畑に通うのと同じように徒歩で最寄りの工房に通い、気心の知れた仲間とともに働けるようにした。また、健康に配慮して長めの休憩時間をとり、昼休みは「お昼寝タイム」、午後3時には「おやつタイム」を設けている。職場の話合いの中で生まれるアイデアを「誰々さんの開発商品」として商品化し、みなが自然体で働きながら楽しんで知恵を出し合っている。

### 【より働きやすく、ひと工夫①—勤務形態—】

C社（岐阜県）：従業員268人、1983年創業の食品・日用雑貨品スーパー

従業員の平均年齢は50歳を超え、60歳以上の従業員比率が2割強、最高齢は75歳。

高齢従業員は健康や家族の状況、人生観等により働き方に多様な考え方を持っており、人材活用のためには、そうした社員の考え方に応えられる人事制度づくりが重要と考え、2007年に定年制を廃止し、併せて退職金制度の見直しと短時間勤務の選択肢を用意した。60歳を迎えると高齢正社員となり、退職金は60歳以降65歳を上限として1

年ごとに1%ずつ上乗せする制度とし、また短時間、短日数で働きたいという従業員の希望に対応して高齢短時間正社員という選択肢も用意した。早めに退職金を受け取りたい人には嘱託社員（パートタイマー）となる選択肢もある。これらの仕組みによって、高齢従業員に自分の希望にあわせた働き方ができるという余裕が生まれた。

### 【より働きやすく、ひと工夫②—職場環境—】

#### D社（愛知県）：従業員29人、1964年創業の金属表面処理及び塗装業

若年者の採用や定着が困難な中で60歳以上が約4割を占める年齢構成となり、高齢者の一層の能力発揮が必要となった。このため、スキルに基づく賃金制度の導入と作業方法の改善を機構との「共同研究」により行い、定年年齢を70歳へ引上げた。70歳以降も2名が継続雇用されており、最高齢者は74歳。

スキル賃金表の導入により従業員が目標を設定しやすく、また賃金決定に対して納得も得られやすくなった。作業方法の改善は、重量物を持つ負担が生じる大型製品の工程と、緻密さとすばやさが要求される小型製品の工程のそれぞれについて作業分析を行い、高齢者が重筋作業や無理な姿勢の作業をしなくてよいよう生産ラインを再構築し、作業負担の軽減と能率の向上を図ることができた。

### 【人に合わせて制度を改善】

#### E社（大阪府）：従業員10,926人、1924年創業の空調機器メーカー

早い時期から高齢者雇用に取り組み、1991年には再雇用制度（63歳まで希望者全員、65歳まで会社選択）を導入、2001年には希望者全員を65歳まで再雇用する制度に改定。再雇用終了後、65歳を超えても、スキルやノウハウを活かして働けるようにするための制度づくりに取り組み、2004年に「シニアスキルスペシャリスト契約社員制度」を導入した。対象となる従業員は、経験に裏打ちされた専門性、ノウハウ・スキル、知識、人脈、経験を持っている人である。フル勤務型と登録勤務型（スポット的に必要となる業務）があり、また、本人のライフスタイルにも合わせ、短期間で業務のあるときだけ柔軟に働けるアルバイトとしての雇用も積極的に活用している。シニアスキルスペシャリストは現在90人、うち11人が70歳代。アルバイト48人、うち21人が70歳以上。

### 【人に合わせて職場を創出】

#### F社（宮崎県）：従業員50人、1995年創業のレトルト食品製造業

操業当初、知名度不足から労働力確保に苦労し、高齢者4名で作業を開始した。若年者が流出し高齢化が進んだ地域であり、その後も近隣の高齢労働力を中心に増員してき

た。2009年に定年を65歳から70歳へ引上げ、定年後も1年更新で雇用継続を可能としており、70歳以上従業員は4名、最高年齢者は72歳。

高齢者の家事経験から出た知恵が新たな商品開発に役立ち、会社の業績に貢献していることから、会社としても、高齢者が働きやすい条件を整え、健康管理・作業記録の専任者を置いて1時間ごとに全従業員を対象に健康チェックをするなど、特に体調管理には万全の配慮をしている。地域とともに歩む企業づくりを企業理念として掲げ、雇用機会の少ない地域で高齢者の雇用創出が可能となるよう、県の誘致に応じて2010年末に新工場建設に着工、2011年4月に新工場への本社移転を予定している。

### 【高齢人材を活かしたビジネスモデルへの発展】

#### G社（東京都）：2000年創業、高齢者の人材派遣・各種請負業、スタッフ540名（主に派遣登録者）

ガス会社のOBを中心に設立され、当初はガス会社やガス機器メーカーの請負業務が主体であったが、その後人材派遣業を中心に業務を拡大してきた。登録者の多くはガス会社及びその関係企業の定年退職者であるが、他企業出身者も増えている。

定年退職者の技術や知識を活かして、機器の点検・修理、定期検針等の業務を請負ってきたが、これらの業務は、季節による作業量の変動が大きく、土日祭日の対応や専門資格・経験が求められるため、年金を受給しつつ、繁忙期と閑散期では異なるペースで勤務することが可能な企業OBに向けた分野である。企業にとっては外部人材の専門能力を手軽に活用できる方法として、高齢者にとっては柔軟な働き方の一つの選択肢として、高齢者の特性を活かした派遣という新たなビジネスモデルとなっている。

#### H社（東京都）：従業員2,300人、1977年設立の自転車駐輪場・駐車場管理業

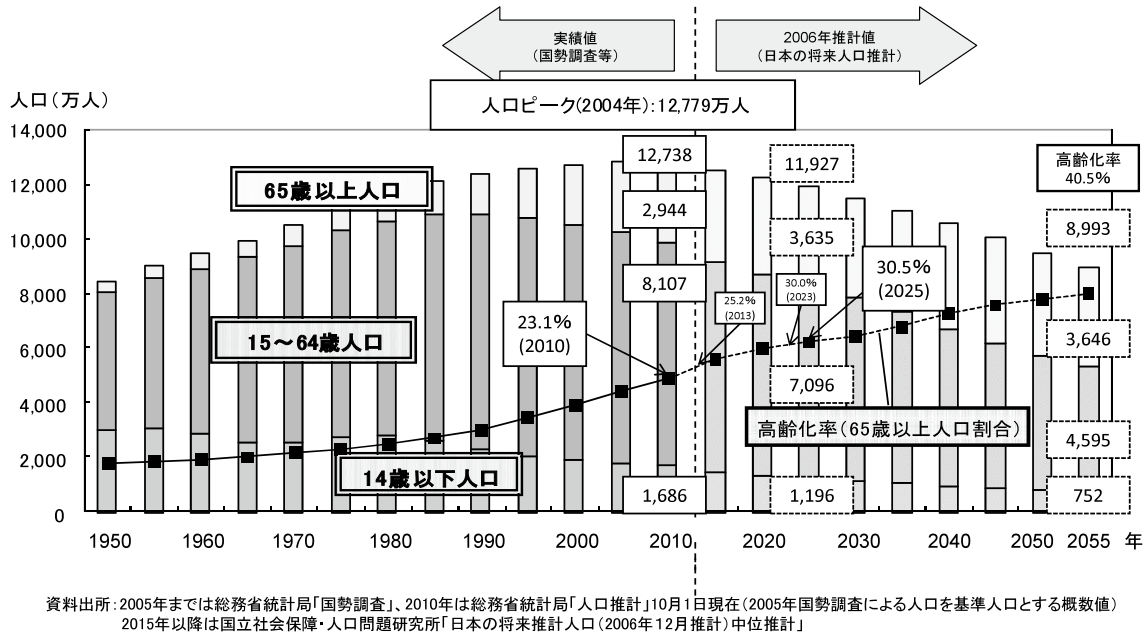
大都市の駅周辺を中心に全国で約900か所の駐輪場・駐車場を管理。平均年齢は68歳、ほとんどが60歳以上で、3人に1人は70歳以上である。現場従業員の定年は70歳、定年後も1年ごとに一定の判断基準で契約更新の見直しが行われ、基準を満たした人は引続き働くことが可能。最高年齢者は79歳。

創業当初から高齢者の活用を想定していたわけではなかったが、駐輪場や駐車場の管理は高齢者が力を発揮できる仕事であるため、運営ノウハウが蓄積し、地域に密着した職場が広がると、一層多くの高齢者が集まるようになった。駐輪場の現場は、早朝から夜間まで交替制で勤務し、ある程度身体を動かす作業が多く、また若い利用者とのコミュニケーションもできる。高齢者の健康や働きがいの増進と地域への貢献にもつながる事業であり、会社としても研修や表彰制度などによる意欲・能力の向上を図っている。

\*各社の従業員数、スタッフ数（非正規従業員を含む）は2011年2月または3月現在

2 参考図表

図表1 我が国人口・高齢化率の推移



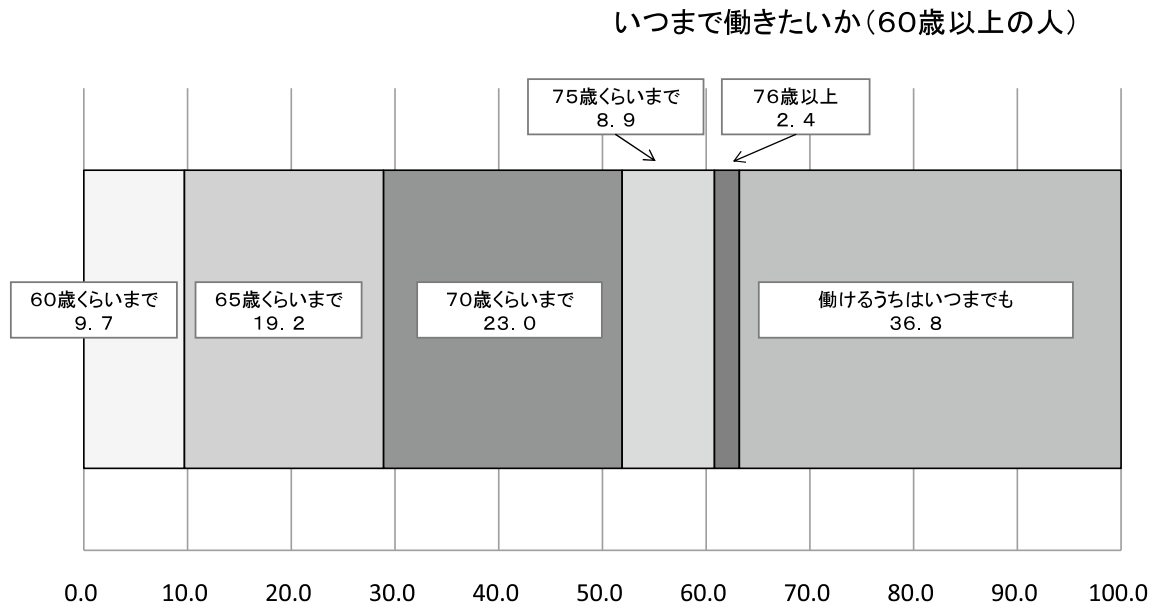
図表2 2025年における生産年齢人口と高齢人口の比率

2025年の人口	日本	ドイツ	イタリア	フランス	スウェーデン	イギリス	アメリカ
15-64歳人口(A) 千人	71652	49542	37757	39864	6055	42141	227147
65歳以上人口(B) 千人	35822	19895	14660	14868	2152	12910	64951
A/B	2.00	2.49	2.58	2.68	2.81	3.26	3.50
15-69歳人口(C) 千人	78761	55155	41488	43721	6593	45686	247429
70歳以上人口(D) 千人	28712	14281	10930	11010	1616	9365	44669
C/D	2.74	3.86	3.80	3.97	4.08	4.88	5.54

資料出所: 国際連合「世界人口推計」2008年版人口データベース

図表3 高齢者の就業意欲

(単位:%)

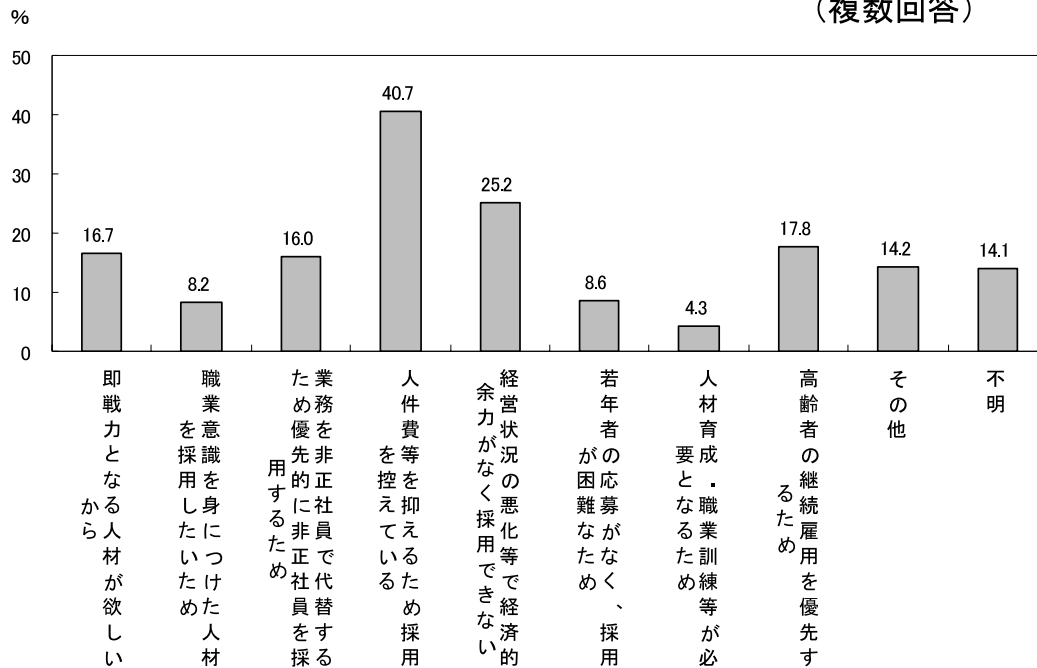


(注) 60歳以上の男女を対象とした調査(n=3,293)

資料出所: 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)

図表4 今後3年間に若年正社員の「採用を減らす」又は「採用しない」理由

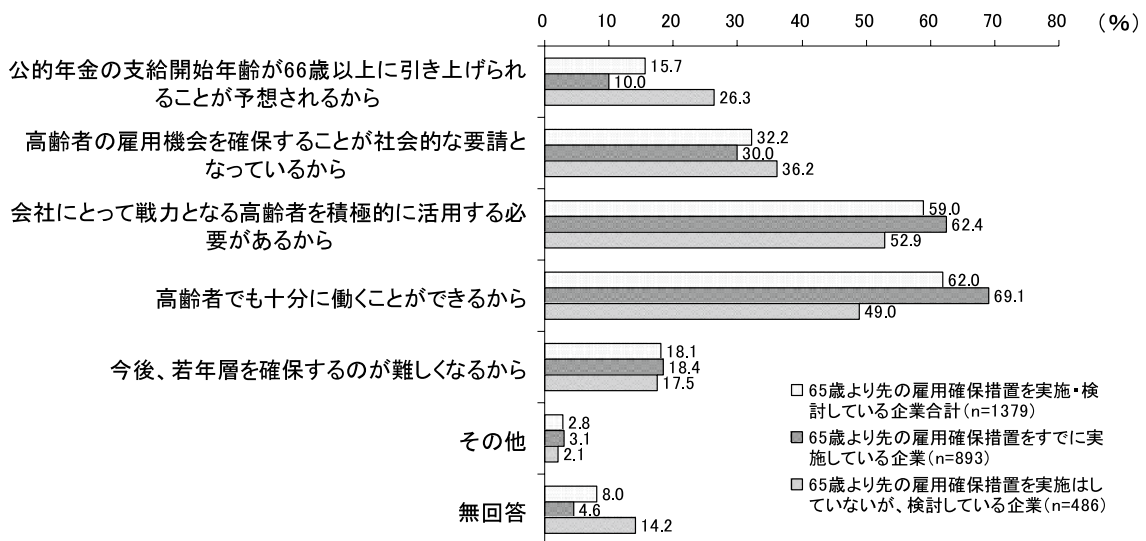
(複数回答)



(注) 「若年正社員の採用を減らす」又は「若年正社員を採用しない」企業を100とした割合

資料出所: 厚生労働省「平成17年企業における若年者雇用実態調査」

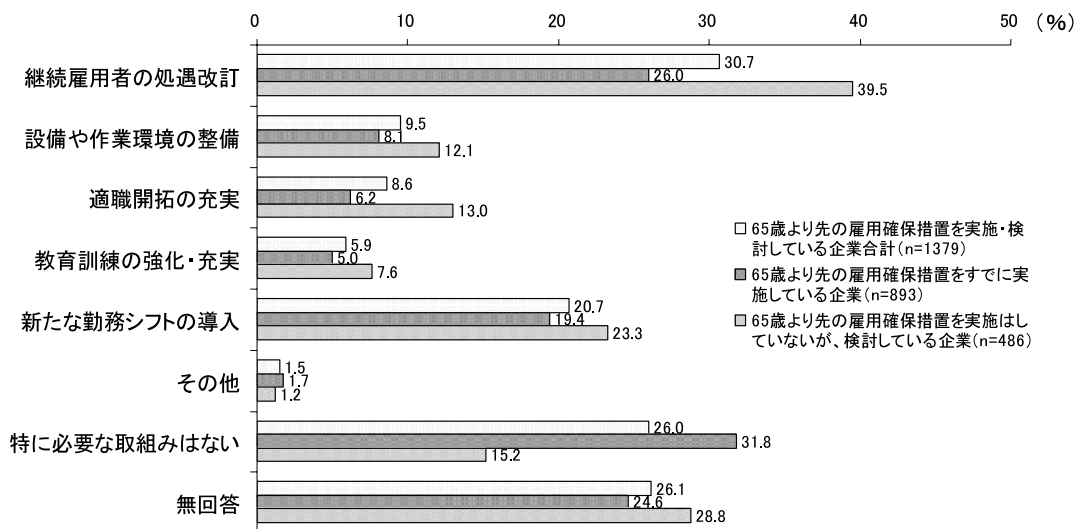
図表5 65歳より先の雇用確保措置が必要だと考える理由  
(複数回答)



資料出所: 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)

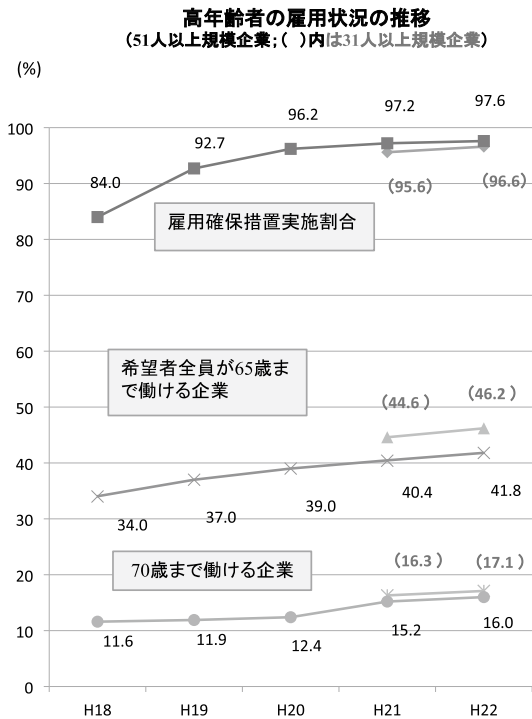
図表6 65歳より先の雇用確保措置の取組み

65歳より先の雇用確保措置を実施する場合に必要なと思われる取組み、あるいはすでに実施している取組み(複数回答)



資料出所: 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)

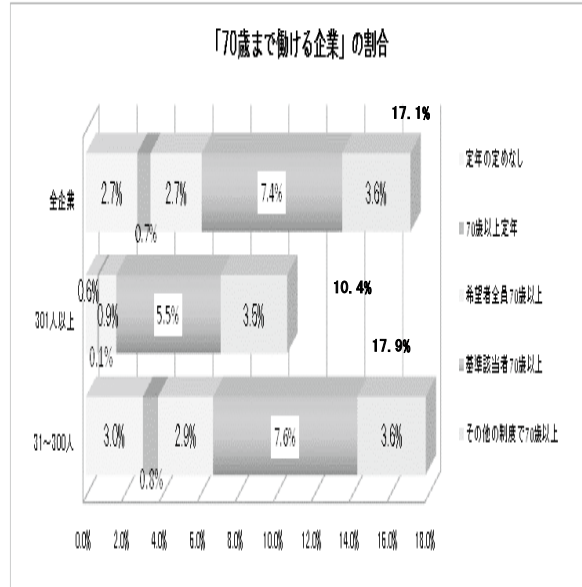
図表7 70歳まで働ける企業の普及状況



資料出所：厚生労働省「高年齢者雇用状況報告」(各年度)より作成

70歳まで働ける企業の内訳

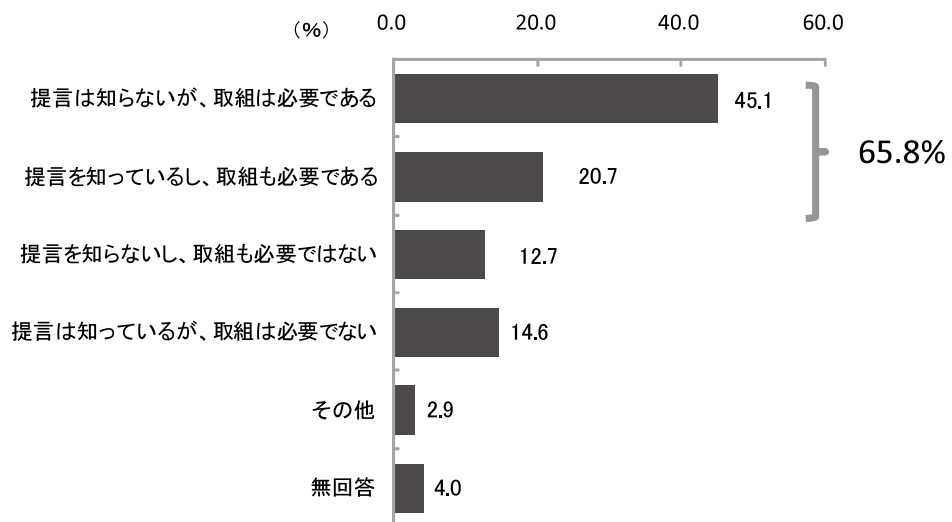
(平成22年6月1日現在)



資料出所：厚生労働省「高年齢者雇用状況報告」

図表8 「『70歳まで働ける企業』の実現に向けた提言」(2007年)の認知度と「70歳まで働ける企業」への取組の必要性

(N=13071)



資料出所：『高年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—第一次報告書—』(2008年)独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構から作図

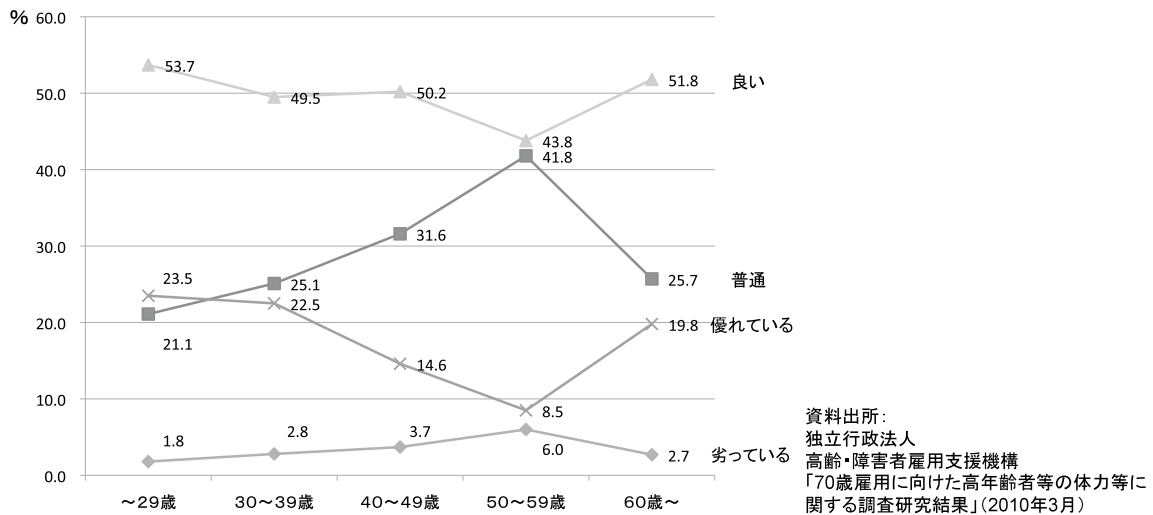


図表9 主要国の65歳以上人口割合別到達年次

国	65歳以上人口割合（到達年次）							
	7%	10%	14%	15%	20%	21%	25%	30%
日本	1970	1985	1994	1996	2005	2007	2013	2024
シンガポール	2000	2010	2016	2017	2023	2024	2028	2034
韓国	2000	2007	2018	2020	2026	2028	2033	2040
中国	2002	2017	2027	2029	2037	2039	-	-
ドイツ	1932	1952	1972	1976	2009	2014	2025	2033
イギリス	1929	1946	1975	1981	2028	2031	-	-
イタリア	1927	1964	1988	1990	2008	2013	2027	2037
フランス	1864	1943	1979	1994	2018	2021	2033	-
アメリカ	1942	1972	2014	2018	2032	2041	-	-

1950年以前はUN, *The Aging of Population and Its Economic and Social Implications* (Population Studies, No.26, 1956)および*Demographic Yearbook*, 1950年以降はUN, *World Population Prospects: The 2008 Revision* (中位推計)による。ただし、日本は総務省統計局『国勢調査報告』および国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口』(平成18年12月推計)による人口([出生中位(死亡中位)]推計値)。1950年以前は既知年次のデータを基に補間推計したものによる。それぞれの人口割合を超えた最初の年次を示す。“-”は2050年までその割合に到達しないことを示す。  
資料出所: 国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集2011」

図表10 年齢階級別の労働適応能力指標(就業者)



※ 労働者が各自の職務をどれほど上手に遂行できているかを示す「労働適応能力指標」として、フィンランドで開発されたWork Ability Index(WAI)を用いた。次の項目に対する回答に基づいて得点化し、優れているExcellent、良いGood、普通Moderate、劣っているPoorの4段階で評価する。

- 1) これまで働いてきた中で、最もよい時を「10点」とすると現在のあなたの労働能力は何点くらいですか
- 2) 現在の仕事に、あなたの筋力、体力でどの程度応えられていると思いますか
- 3) あなたの現在の病気、障害で意志の診断、治療を受けているものを選択してください。(選択肢省略)
- 4) あなたの疾患やケガは現在の仕事の障害になりますか
- 5) 過去12ヶ月の間に、病気のために合計何日間休みましたか。
- 6) 現在の健康状態から考えて、2年後、現在の仕事は可能と思いますか
- 7) 現在の仕事に、あなたの精神的能力でどの程度応えられていると思いますか