



「70歳まで働ける企業」の 実現に向けた提言

2007年8月

「70歳まで働ける企業」推進プロジェクト会議
独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構

目 次

1. 今から70歳まで働ける社会を目指す必要性とメリット……………	1
2. 65歳を超えた就業のあり方……………	5
(1) 65歳を超えた就業を考えるに当たっての視点……………	5
(2) 65歳以降の働き方のパターン……………	9
(3) 具体的イメージ……………	11
3. 今後必要となる取組……………	14
4. まとめ……………	16
参考図表……………	17
先進企業事例……………	25

1. 今から70歳まで働ける社会を目指す必要性とメリット

- 2005年の国勢調査によれば、我が国の高齢化率（全人口に占める65歳以上人口の割合）は20%を超え、世界の主要国で最高水準となっている。今後も高齢化は一層進行し、最新の人口推計では、2050年の高齢化率は40%近くに達する見込みであり、こうした傾向は今後出生率が上向いたとしても、基調としては大きく変わらないと考えられる。

こうした中で、中長期的には、労働力人口の減少が見込まれることから、就業率の向上等を通じて社会の支え手を確保していくことが必要となり、高齢者が65歳以降も働けるようにするための働き方の見直しや企業の対応のあり方が重要な課題である。

- また、政府は65歳までの高齢者の雇用機会を確保するため、2006年から施行された改正高年齢者雇用安定法に基づき、65歳までの雇用確保措置の導入を進めているが、折しも、2007年から順次60歳に到達する団塊の世代が、これらの雇用確保措置の対象となってきたところである。

5年後の2012年にはこの団塊の世代が65歳に到達する。団塊の世代には、65歳以降も社会の支え手として活躍することが望まれるが、65歳以降の雇用についての具体的な視点やあり方が示されていないのが現状である。

このため、労働市場における就業率の向上による社会の支え手の確保といった中長期的な課題に加え、当面は、2012年に65歳に到達する団塊の世代の働く場をいかに確保していくかが重要な課題となっている。

➤ 我が国の人口・高齢化率の推移と将来予測によれば、2005年に20.1%となった高齢化率は、2015年には26.9%、2025年には30.5%、2050年には39.6%に達する。（図1）

- 我が国の高齢者の労働力率は諸外国と比べて高く、高齢者の意識をみても、「65歳を超えても働きたい」、「年齢にこだわらず、元気ならいつまでも働く方がよい」とする者が多く、働く意欲は極めて高い。働いている高齢者が「仕事をした理由」としては、「経済上の理由」に次いで、「いきがい、社会参加のため」や「健康上の理由」を挙げる人が多く、年齢が高くなる程、増加する傾向がある。また、企業を定年退職した後になって、「もっと働きたかった」と感じる高齢者も多い。その中では、「それまで働いてきた会社」で「それまでと同じような仕事」をしたいとする者が多い。

➤ 各国の男女の労働力率についてみると、日本の男性は「60～64歳」においては70.3%、「65歳以上」においては29.4%と最も高い（例えば、フランスではそれぞれ18.5%と1.7%、ドイツでは40.6%と5.0%）。女性は、「55～59歳」においては60.0%であり、イギリス、フランス、ドイツと概ね同水準であるが、「65歳以上」においては12.7%であり、これらの国と比較して最も高い（イギリス4.3%、フランス0.9%、ドイツ2.1%）。（表1）

➤ 適切な退職年齢を「65～69歳くらいまで」とする者は32.9%、「70～74歳くらいまで」とする者は9.2%、「年齢にこだわらず元気ならいつまでも働く方がよい」とする者は29.4%となっており、約7割の者が65歳以上を適切な退職年齢と捉えている。（図2）

➤ 定年後も働きたいと考えている団塊の世代のうち、働きたい年齢を「65歳くらいまで」とする者は45.3%、「70歳くらいまで」とする者は14.0%、「何歳になっても働きたい」とする者は22.9%であり、「70歳」又はそれ以上まで働きたい者は約4割となっている。（図3）

- 定年後に働きたい人のうち、「現在と同じような仕事」で働きたい者は58.0%、「現在とは違う新たな仕事」とする者は12.3%、「仕事内容にはこだわらない」とする者は20.9%となっている。(図4)
- 定年後に働きたい人のうち、「現在の会社で継続して」働きたい者は53.8%、「現在の会社とは関係のない会社で」とする者は22.5%となっている。(図5)
- 65歳以上の雇用者の主な就業理由として、「いきがい、社会参加のため」を挙げる者は男性11.8%、女性12.5%、「健康上の理由」は男性9.6%、女性9.3%となっている。(図6)

○ 一方、企業にとっては、高齢者が培ってきた技能、技術、ノウハウの活用、継承等の観点から、高齢者を活用するメリットも存在するが、全ての高齢者が従来の職場で活用できる技能、技術等を有しているわけではなく、一律に高齢者の雇用の場を確保するのは困難な面がある。

○ 以上のような「高齢者の意欲・意識」と「企業の実情」を踏まえれば、65歳以降の雇用については、従来の職場で働き続けたいという希望が必ずしも実現するとは限らないという点について、高齢者の意識も変わっていく必要がある。

また、「いきがい・社会参加」や「健康上の理由」のために働くとする高齢者の割合は年齢が高くなる程増加しており、このような高齢者の働く気持ちに 대응することができる安全で、安心、納得して働ける職場の整備に取り組む必要がある。

○ 他方、労働力人口全体の減少が見込まれる中、大企業においても、中小企業においても、若年者を採用、確保することがこれまで以上に困難となることは確実である。

例えば、新規学卒者を中心として若年者を毎年大量に採用し、企業の基幹労働力としてきた大企業にとっても、従来と全く同じような採用・人事管理を行うことは困難となることが見込まれる。

また、若年者のフリーター等を活用してきた業種や企業においては、若年労働力が減少する中で、労働力確保が困難となるため、高齢者を活用していくことが求められる。

さらに、中小企業においては、これまでも若年者の採用難から、必然的に高齢者を活用せざるを得ない傾向が見られたが、今後は、意欲と能力のある高齢者を活用することが、企業を維持・発展させるための一つの重要な鍵となる。このような中小企業にとっては、賃金などの労働条件では不利な面があったとしても、新規、中途を問わず、募集・採用時に70歳まで働ける職場であることをPRすれば、労働力確保面でも有利になると考えられる。

- 企業が高齢者の働く意欲を十分に活かし、高齢者を企業にとって必要な人材として活用することができれば、今後更なる高齢化、人口の減少が見込まれる中、企業の持続的な発展、ひいては、我が国の経済社会の活力の維持にもつながるものと考えられる。

また、65歳以降の高齢者が当たり前に働ける社会の実現に向けて取り組むことは、高齢者にとって生き甲斐・自己実現や健康の維持増進につながり、社会全体としても、これまで社会に支えられる側であった高齢者が支える側にまわることにより、今後の、特に現役世代の社会保障負担増の緩和にも寄与するものである。

- 政府としても、当面は「70歳まで働ける企業」の普及促進を進め、最終的には、「いくつになっても働ける社会」を目指すことを掲げて取組を進めることとしているが、こうした考え方はまだ社会全体として十分に意識されてはいない。

しかしながら、この課題は、団塊の世代が5年後の2012年には65歳に到達し、さらに2015年には団塊の世代が全て65歳を超えることを見据え、高齢化が更に進行する前に取り組んでいかなければならない喫緊の課題である。

2. 65歳を超えた就業のあり方

(1) 65歳を超えた就業を考えるに当たっての視点

- 65歳までの雇用の場の確保については、2006年から施行された改正高年齢者雇用安定法に基づき、同一企業での雇用の継続を基本として取組が進められているところである。
- 改正高年齢者雇用安定法に沿った雇用確保措置を実施済みの企業（51人規模以上）は約84%であるが、このうち、定年の定めの廃止や定年の引上げの措置を講じたところは少なく、継続雇用制度を導入した企業が約85%と大半を占めている。また、継続雇用制度を導入した企業のうち、希望者全員を対象とする制度を導入した企業は約4割にとどまっている。
- 65歳以上の就業者の約91%は中小企業（299人以下）で働いており、また、大企業ではごくわずかである定年の定めがないとする企業の割合は30人未満で約31%、30～50人未満で約5%と小規模企業では高くなっている。このように中小企業は高齢者雇用の受け皿となっており、こうした企業においては勤務形態を弾力的にする等の工夫をして、多くの高齢者が活躍している。

➤ 高年齢者雇用確保措置の実施状況は、51人規模以上の企業で84.2%が「実施済み」としている。（図7）

➤ 高年齢者雇用確保措置の内容は、51人規模以上の企業では84.8%が「継続雇用制度の導入」となっており、「定年の引き上げ」は13.3%、「定年の定めの廃止」は1.9%となっている。（図8）

- 継続雇用制度の内訳として、「希望者全員」とする企業は39.1%、「基準該当者」とする企業は60.9%となっている。（図9）
- 65歳以上の高齢者が在籍する企業の規模は、「1～19人」が59.1%、「20～49人」が15.7%、「50～299人」が16.1%、「300～999人」が4.7%、「1000人以上」が4.4%であり、65歳以上の高齢者（雇用者）の約4分の3が、50人未満の中小企業で活躍している（図10）。
- 中小企業において、「定年の定めはない」とする企業は23.4%となっている。特に、30人未満の企業においては、「定年の定めのない」割合は30.8%となっている。（図11）

○ こうした中、65歳までの雇用の場の確保については、引き続き、全ての企業で希望者全員が65歳まで働けるようにする取組が求められる。

その上で、希望者全員が65歳まで働ける企業において、あるいはそれ以外の企業においては希望者全員が65歳まで働けるようにする取組と並行して、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。

ただ、1年以内に定年に到達することとなる者のうち継続雇用を希望しないものが約4分の1であり、また、短時間勤務を希望する者が見られるなど、雇用のあり方が一律ではない60歳代前半層にも増して、65歳以降においては労働者側のニーズや体力等の個人差が拡大する。企業の側でも一律に雇用の場を確保することが困難な職種や職場が存在するため、65歳までと異なる多様な働き方が必要となってくる。

➤ 平成18年6月1日以降1年間の定年到達予定者（約34万人）のうち、継続雇用を希望しないことによる離職予定者は25.4%となっている。（図12）

○ このように65歳以降においては、多様な働き方を考える必要があるが、この場合においては、以下のような視点で働き方のパターンを示し、検討する必要がある。なお、業種、職種や地域ごとの違いを考慮することも必要である。

- ① 同一企業における継続雇用だけでなく、他企業に再就職して就業することも念頭に置く必要がある。
- ② 現在も警備員、ビルメンテナンスにおける清掃業務など高齢者が多く活用されている職域があるが、今後はそれ以外にも幅広く、それぞれの企業内のみならず労働市場全体として、65歳以降の者に適した職域を開発することが必要になる。
- ③ どこで働くかに加え、どのように働くかについても、フルタイム、パートタイムといった働き方や、より自由度の高い臨時的雇用、在宅勤務、労働者派遣等様々なものが考えられるが、どのような働き方を選択するにせよ、高齢者が安心し、意欲を持って働ける条件整備を図ることが必要である。
- ④ 企業に雇用される働き方以外にも、例えば、それまで培ってきた専門的技術を活かしてフリーランスとして活躍するなど、自営で働くこと、あるいは地域に根ざした社会貢献活動を行うNPO等において就労することも選択肢の一つとなりうる。

なお、起業に当たっては、資金の借入れ等に伴うリスクがある場合もある。

るので、生活設計面も含め総合的な判断の上に立って取り組むことが重要であると考ええる。

⑤ ①～④の働き方に対応して、生計維持の方法（就業による収入＋公的年金＋個人資産）や時間配分のバランス（仕事＋社会活動＋余暇活動）など、高齢者の生活全般も視野に入れることが必要である。

⑥ 企業として65歳以降の雇用の場を拡大するためには、65歳までの働き方についても次のような変化や対応が求められる。

- ・ 意欲と能力のある高齢者を十分に活用するためには、例えば賃金制度の見直しや組織のフラット化など、人事処遇制度の全社的な見直しが必要な場合も出てくると考えられる。
- ・ 企業内で65歳以降の者の職域を開発することにより、65歳までの者の職務の変更も必要となる。例えば、若年層の社員と65歳以降の社員とで、職域（基幹的業務と専門的業務、補助的業務等）、勤務時間等について、役割分担をすることも考えられる。
- ・ 65歳以前の時点から、それまでの職務内容や勤務条件と異なる複数の選択肢を社員に提示する複線型の人事制度を導入することも考えられる。

(2) 65歳以降の働き方のパターン

- (1)の①～⑥で述べた視点を前提に、65歳以降の働き方をパターン化すると図のようになる。

企業としては、これらのパターンから一つ又は複数のものを選択する等、その企業の人事管理面も含め、様々な工夫を行うことにより、意欲と能力のある高齢者を70歳まで企業に必要な人材として活用することが可能になると考えられる。

- 中小企業においては、高齢者が65歳を超えて70歳以降まで働いている事例が相当数存在するので、賃金制度や賃金水準、フラットな組織などの人事処遇制度も含め、これらの企業におけるノウハウ等を参考にすることで、中小企業、大企業ともに70歳までの雇用確保の取組を進めることが望まれる。



注) ①～⑨は具体的イメージに対応

(3) 具体的イメージ

① 《技能伝承》

- 優秀な技能を有する高齢者について、その技能を後輩に伝承させるため、65歳以降も継続雇用。
- 技能を伝承するため、例えば製造業などにおいて、安全な現場を確保することなど、技能を伝承しやすい、高齢者が働きやすい職場の環境づくりを推進。
- 現場の第一線で活躍する働き方もあるが、全体を統括する、あるいは、スタッフとして教育全般を担当する働き方も可能。

② 《ジョブシェアリング》

- 週の前半と後半、隔日、午前と午後、あるいは早い時間帯と遅い時間帯といったように、一つの業務を複数名の高齢者で分け合うことにより、これまでの職務での雇用を継続する。勤務時間や勤務日については互いに調整することができるため、体調や家庭の事情や地域行事にも柔軟な対応が可能。
- 労働時間が短くなる分、フルタイム勤務では負担の重い業務にも対応ができる上、互いの状況が分かり、支え合いながらの就業となることから、心理的な負担も軽減され、長く働き続けることが可能。

③ 《専門技術を活用した在宅勤務》

- 設計など専門技術を持つ高齢者を、インターネットによる情報通信を利用して在宅就労の形で継続して雇用する。高齢者にとっては通勤の負担等がない勤務が可能。

④ 《シニアサブマネージャー》

- 店舗の営業時間が長く、無休営業の小売業において、正社員の責任者が常時勤務することは難しい。そこで、正社員の責任者が勤務を外れる時間帯あるいは休日に、顧客対応や従業員管理経験のある高齢者を「シニアサブマネージャー」として、「嘱託社員」の処遇で配置。
- 責任者の業務を代行させることから、それに相応しい処遇が必要。

⑤ 《シニアスタッフ店舗》

- これまでは主としてフリーターの若者やパートタイムの主婦が担っていたコンビニエンスストア、ファーストフード店、ファミリーレストラン等での業務において、業務マニュアルの工夫や勤務時間面での配慮を行った上で、高齢者を積極的に採用。
- ファーストフード店では、注文などの接客業務において、スタッフが不足する時間帯などに高齢者を活用。
- 店内の混雑状況に応じて短時間で多くの高齢者を活用することで、回転率を上げることが可能。

⑥ 《地域の企業の共同受皿会社》

- 地域の同業会社などで高齢者の受皿会社を設立する。それまで培ってきた技能を活用し、各社からの依頼に応じ、労働者派遣等の形で労働力を提供する。これにより、各社は必要に応じ、高齢者の技能を活用することが可能となるとともに、高齢者はそれぞれのニーズ等に応じた就労が可能。

⑦ 《出身企業による自営の支援》

- 自社のOBである高齢者がそれまで培ってきた技術、知識等を活かして企業へ専門的なサービスを提供する形で自営を開始した場合、発注先として積極的に支援。

⑧ 《NPOへの支援》

- 経理等の管理業務や渉外業務に専任の事務職員を雇用するまでの業務量がないようなNPOにおいて、経理や営業等の専門技術、経験を持つ高齢者が、臨時的、短期的に就業し、こうした業務を担う。これにより、社会貢献活動の基盤をより一層強固なものとする事が可能。

⑨ 《企業支援のNPO等》

- 長年の知識、経験、人的ネットワークを有する企業OBが集まりNPOを設立する。中小企業や、ベンチャー企業を志す者の販路開拓等を支援。
- シルバー人材センターにおいて、経理、営業などの業務に長年従事した経験を持つ会員が、中小企業等に対し、企業の経営上のノウハウについて助言することを通じて支援。

3. 今後必要となる取組

- 当面は2(2)、(3)で示した働き方を念頭において、具体的に職域を開発する取組を進めていくことが必要である。

特に、フリーター等の若年者が多く従事している職種については、技能を蓄積できない仕事もあり、今後長年にわたり中心となって社会を支えていくべき若年者に、このような仕事を任せ続けることは好ましくない。フリーター等の若年者の人材育成等の取組を進めるとともに、こうした仕事を高齢者に担ってもらうことも重要な視点である。

こうした取組に際しては、まず他の企業のモデルとなるような職域の開発を進める先進的な企業を支援することが考えられる。

- 70歳まで働ける仕組みを導入するための賃金・人事処遇制度や職場環境の見直しを行うに当たり、企業が専門家の支援を受けられる仕組みが必要である。

特に、70歳雇用を前提とした中長期的視点に立った人材育成や雇用管理の具体的展開について検討を行うとともに、事業主等に対する実践的な支援を積極的に推進していく必要がある。

- 高齢者雇用の大きな受け皿は中小企業であると考えられるため、中小企業への円滑な再就職の方策を検討すべきである。

例えば、大企業と異なり、事務部門を含めて「多能工的」な働き方が求められる中小企業の実態を踏まえ、こうした仕事の進め方にスムーズに対応するための準備講習や試行的な雇用を積極的に進めることも一つの方策である。また、再就職に当たって必要な場合には、資格取得を含め、職業能力を開発できる機会を確保することが重要である。

- 70歳雇用に向けた企業等による積極的な取組に加えて、高齢者に対して、65歳以降の雇用については必ずしも従前と同じ働き方を続けられるわけではないという点についての意識改革に向けた具体的な支援を検討する必要がある。

70歳まで働くことを前提とした個々人の職業生活設計や退職準備、再就職等のための相談・援助を行える体制を充実する必要がある。

その際、併せて、NPO活動等の社会活動やボランティア等の地域での多様な活動に、より積極的に参加することを通じて、高齢者が意欲的に生き生きと活動し続けることができるようにするための具体的支援策の検討に取り組む必要がある。

- さらに、現行の雇用対策の対象者は、基本的に65歳未満の者となっているが、在職老齢年金、高年齢雇用継続給付を含め、雇用対策等のあり方を検討していくことが期待される。

また、高齢者の雇用就業の実態についての調査と65歳以降の者も含む高齢者の就業率の中長期的な見通し等についての調査を、これまで統計調査が少なかった中小企業も含めて行っていく必要がある。

- なお、日本の高齢者の男女別労働力率には大きな隔たりがあるところ、日本の女性の30歳代以降の労働力率は、男性と比較しても、欧米諸国の女性と比較しても低くなっている。

このような状況の下で、高齢期まで就業経験がなかった女性に高齢期になってから急に就業することを期待するのは難しい面があることから、中長期的に高齢者の就業率を高めていくためには、仕事と家庭の両立支援を進めることなどにより、まず高齢期に達する前の女性の活躍の場を提供することが期待される。

4. まとめ

我が国の高齢化は、企業や労働者の意識が追いついていかないほどのスピードで進行している。また、団塊の世代が65歳に到達する時期も迫っている中で、高齢者が65歳以降に働くということについて、社会全体として重要な課題としてとらえられているとは言い難く、また、具体的な視点やあり方も示されていないのが現状である。

65歳以降の雇用就業は、法律により企業に義務付けられていないなど、65歳までの雇用とは異なるステージにあると言え、企業の雇用管理についても、労働者の働き方についても、従来慣れ親しんだ方法や発想にとらわれない、柔軟で多様な考え方が求められる。

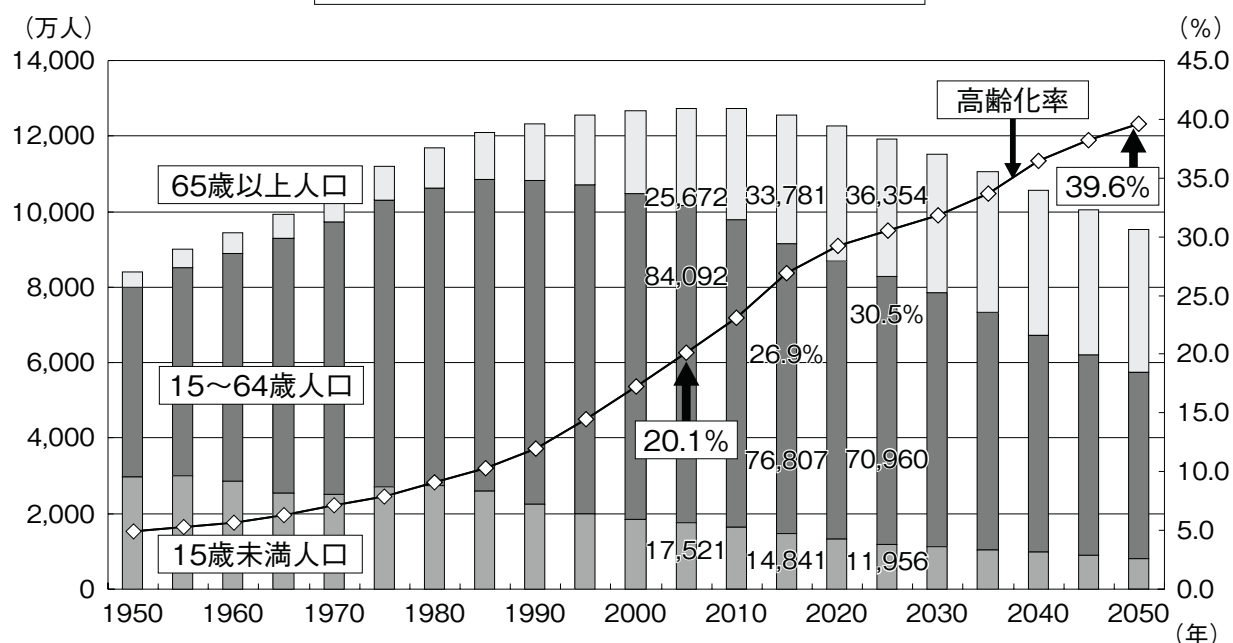
こうした中で、「70歳まで働ける企業」の普及促進のための施策が今年からスタートしたところではあるが、一方で、既に様々な工夫により、希望すれば70歳以降も働ける仕組みを設けている企業もある。この提言では、こうした事例も踏まえ、企業の取組の参考に供するため、65歳以降の働き方のパターンを提示したところである。

70歳まで働ける社会の実現に向けた取組を進展させていくため、この提言を、企業・労働者双方が前向きに踏み出していくための取組に活用していただきたい。

また、70歳まで働ける社会の実現に向けた取組については、例えば、キャッチフレーズの募集・選定、セミナー・シンポジウムの開催等により、広く周知・啓発を図るとともに、企業に対する適切な助言や支援などを行うことが必要である。このため、国及び高齢・障害者雇用支援機構は、それぞれの立場から、的確かつ効果的に役割を果たしていくことが重要である。

参考図表

図1 我が国の人口・高齢化率の推移



資料出所：2005年までは総務省統計局「国勢調査」、2010年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成18年12月推計）中位推計」

（注）高齢化率：全人口に占める65歳以上人口の割合

表1 各国の労働力率

			（％）			
			50～54歳	55～59歳	60～64歳	65歳以上
日 本	2005	男	95.7	93.6	70.3	29.4
		女	68.8	60.0	40.1	12.7
ア メ リ カ	2005	男	85.9	77.6	58.0	19.8
		女	74.0	65.6	45.8	11.5
イ ギ リ ス	2005	男	※88.9	77.9	55.5	9.2
		女	※78.6	63.5	31.0	4.3
フ ラ ン ス	2005	男	87.4	66.0	18.5	1.7
		女	78.5	56.0	16.7	0.9
ド イ ツ	2005	男	91.1	82.0	40.6	5.0
		女	78.2	64.4	23.0	2.1
スウェーデン	2005	男	88.7	85.4	65.1	—
		女	84.7	79.5	57.0	—

資料出所：ILO Year Book of Labour Statistics

イギリス：OECD Labour Force Statistics

日 本：総務省「労働力調査」（2005年）

（注）労働力率：15歳以上人口に占める労働力人口の割合

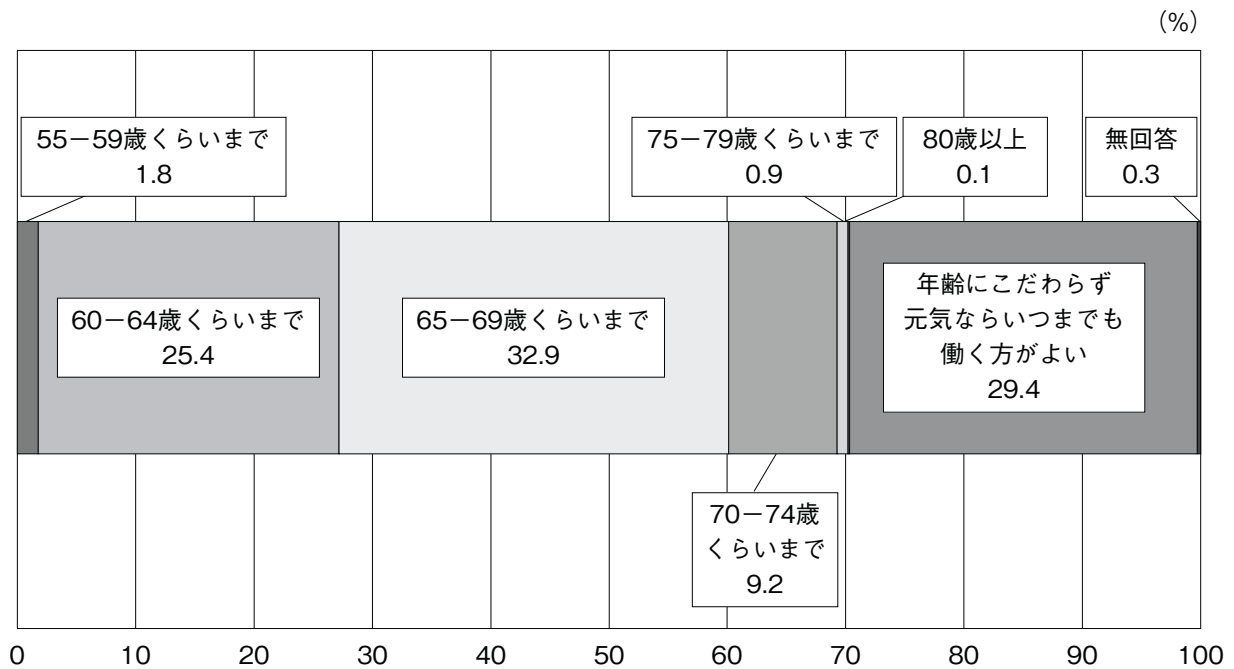
労働力人口 日本：就業者と完全失業者の合計

アメリカ：労働力から軍人を除く

イギリス、フランス、ドイツ、スウェーデン：就業者と失業者の合計

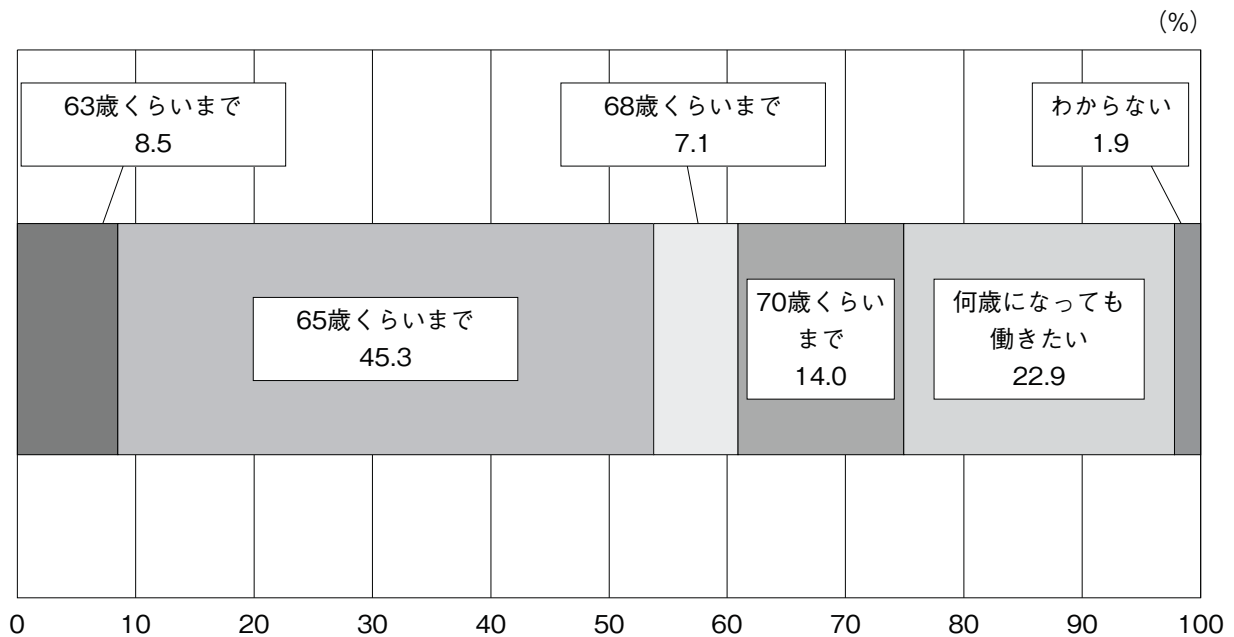
※イギリスのみ45～54歳

図2 適切な退職年齢



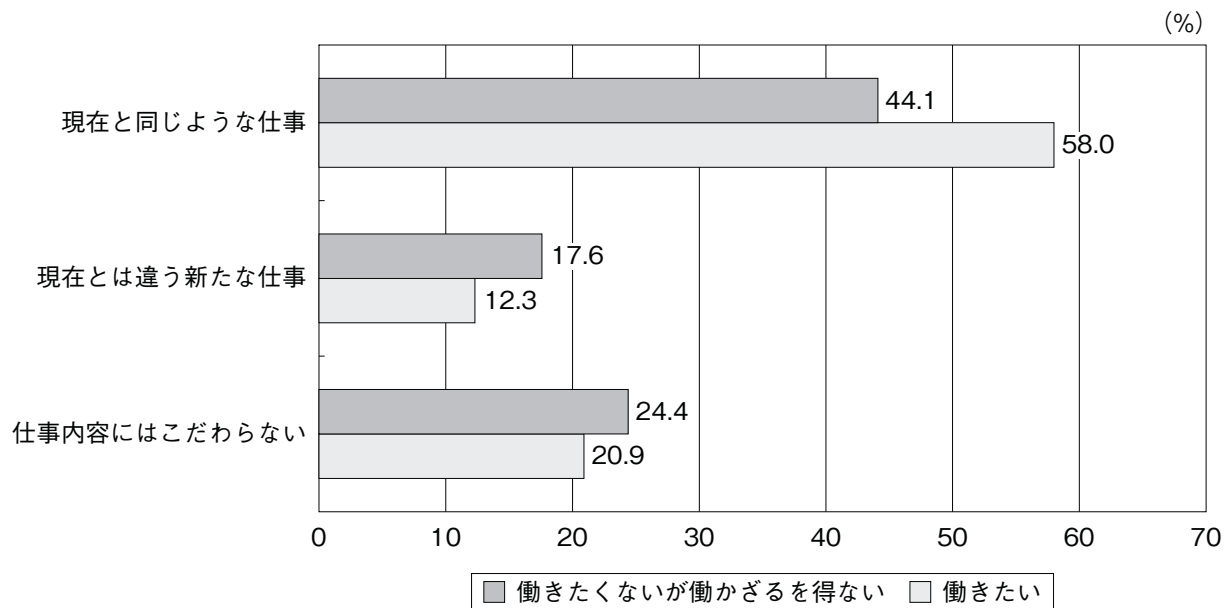
資料出所：内閣府「年齢・加齢に対する考え方に関する意識調査結果」（2004年）
調査対象：20歳以上の男女

図3 働きたい年齢（定年後も働くつもりの人）



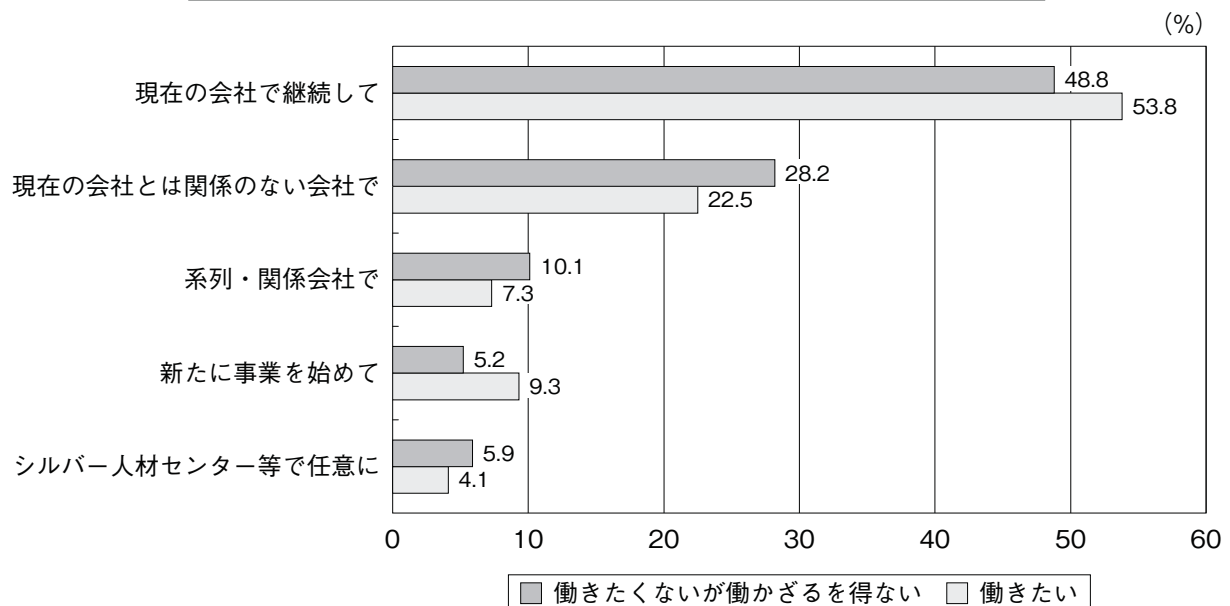
資料出所：（独）高齢・障害者雇用支援機構
「団塊の世代の仕事と生活に関する意識調査」（2006年）
（注）団塊の世代（57～59歳）のうち、「定年後も働きたい」と回答した人のみ集計

図4 定年後の仕事内容
(60歳定年企業に勤務している定年後に働くつもりの人)



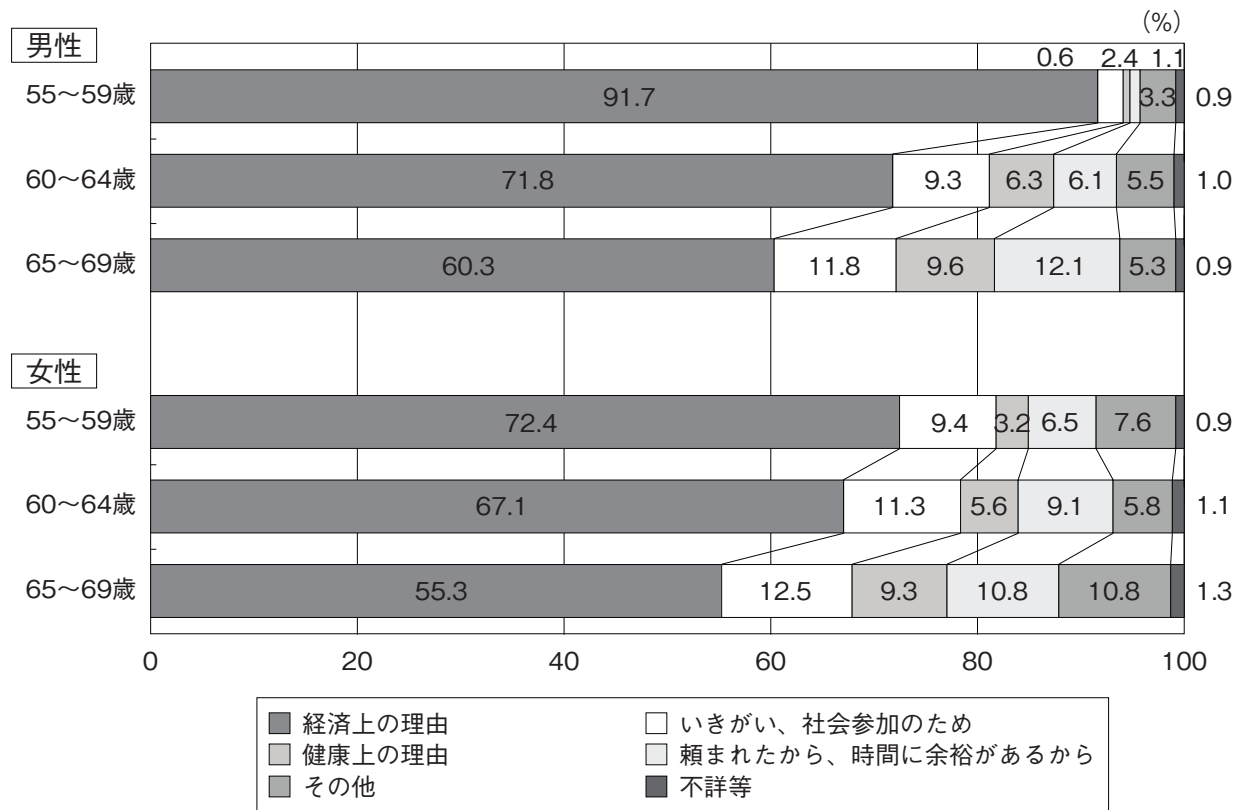
資料出所：（独）高齢・障害者雇用支援機構
「団塊の世代の仕事と生活に関する意識調査」（2006年）
調査対象：団塊の世代の男女2,043名

図5 定年後の働き方
(60歳定年企業に勤務している定年後に働くつもりの人)



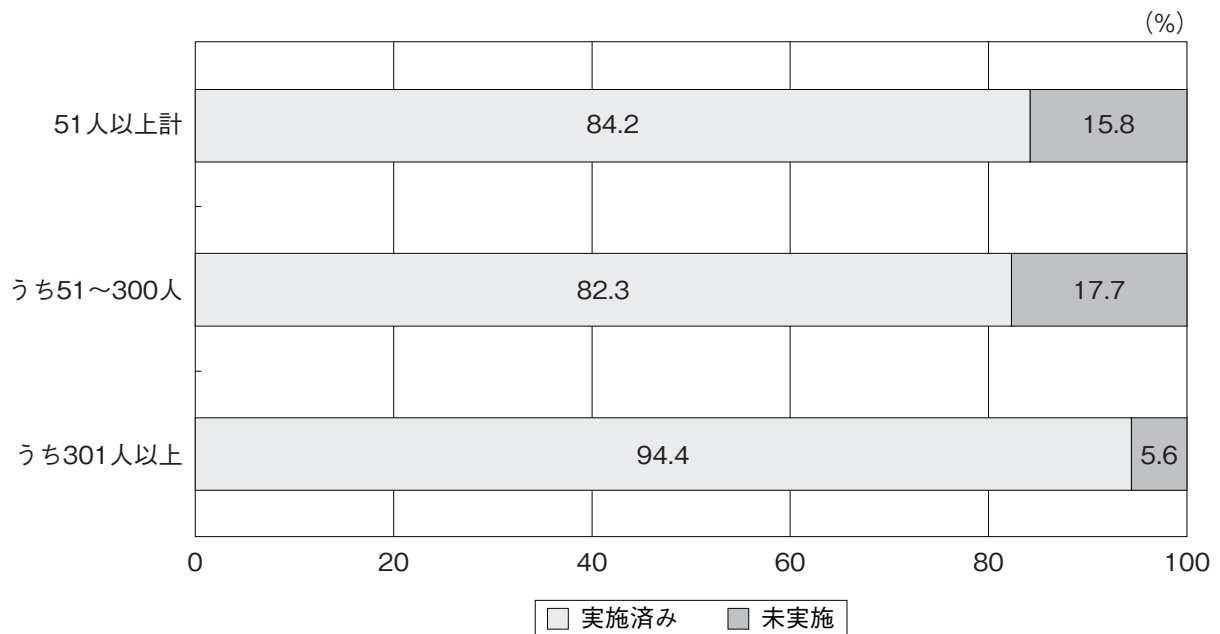
資料出所：（独）高齢・障害者雇用支援機構
「団塊の世代の仕事と生活に関する意識調査」（2006年）
調査対象：団塊の世代の男女2,043名

図6 主な就業理由



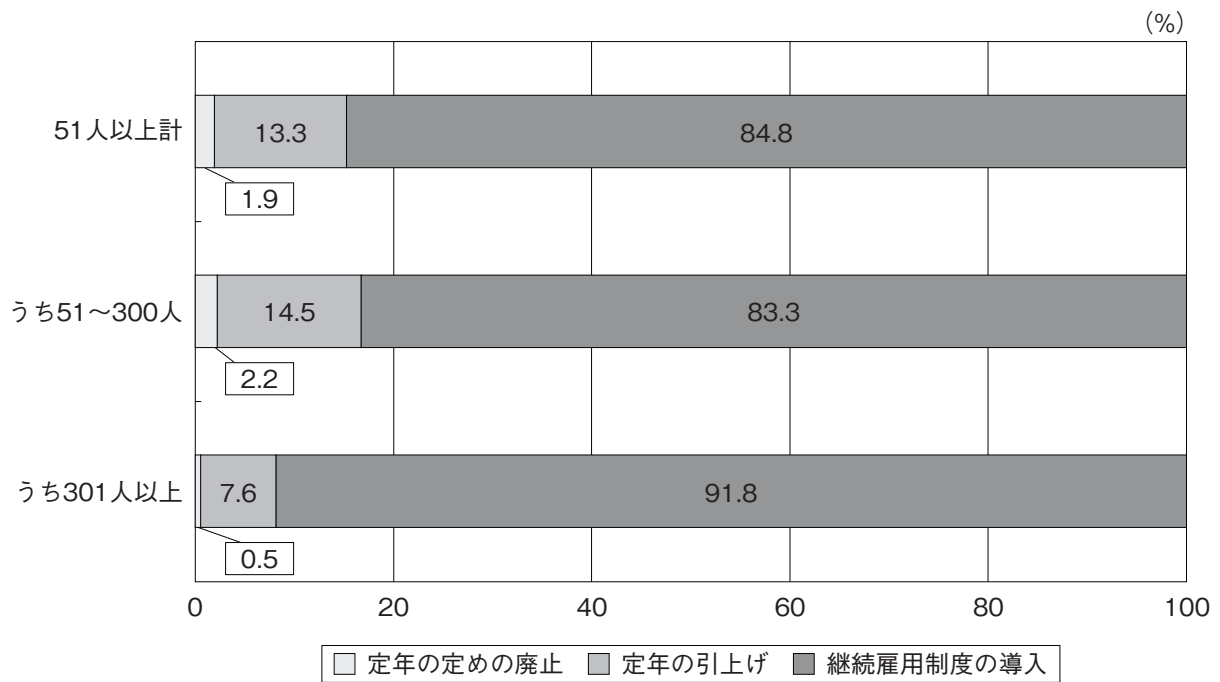
資料出所：厚生労働省「高年齢者就業実態調査」（平成16年）

図7 高年齢者雇用確保措置の実施状況



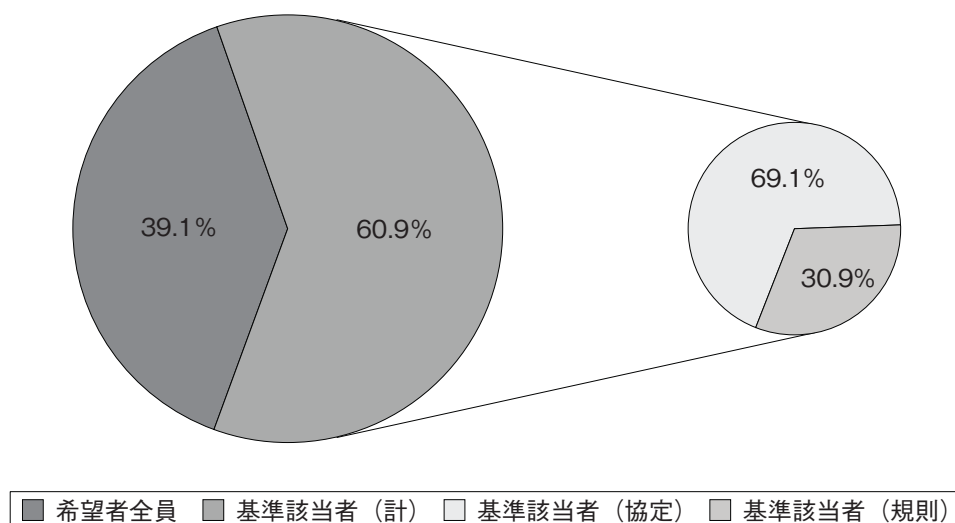
資料出所：厚生労働省「高年齢者雇用状況報告」（平成18年6月1日現在）

図8 高齢者雇用確保措置の内容



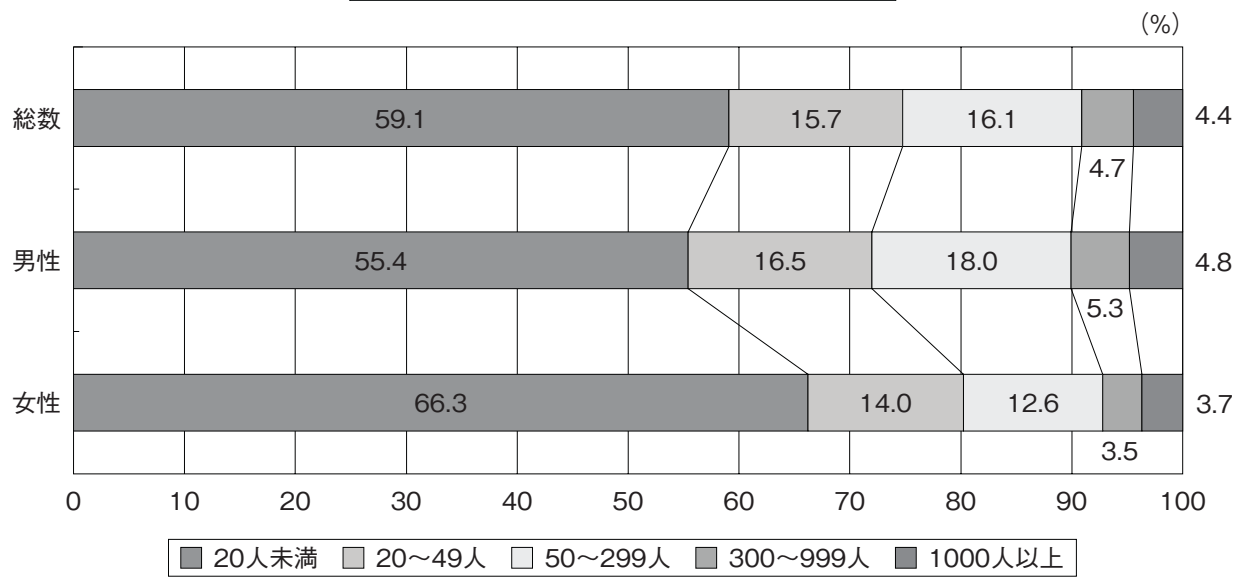
資料出所：厚生労働省「高齢者雇用状況報告」（平成18年6月1日現在）

図9 継続雇用制度の内訳



資料出所：厚生労働省「高齢者雇用状況報告」（平成18年6月1日現在）

図10 65歳以上雇用者の企業規模



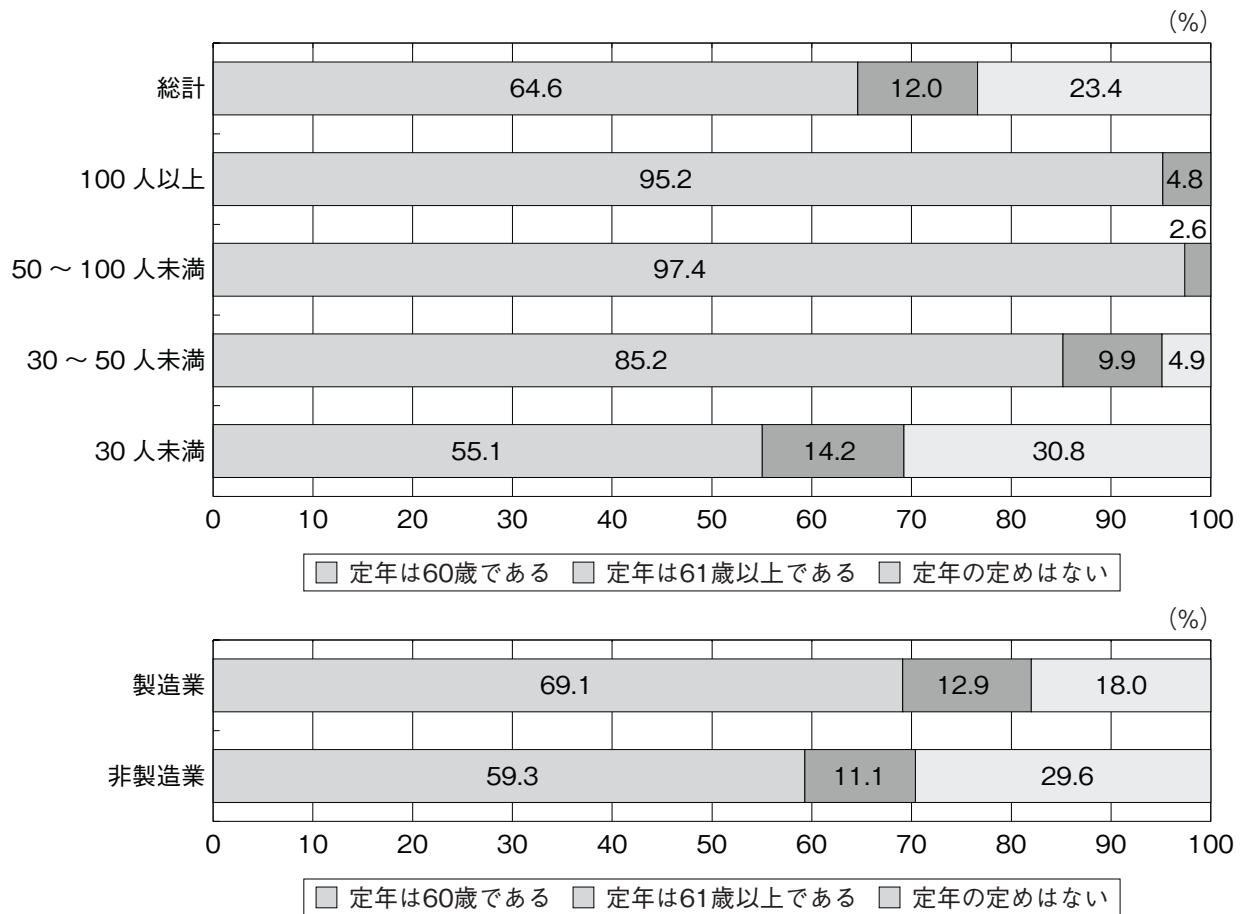
資料出所：総務省「平成14年就業構造基本調査報告」（2002年）

注1：雇用者のみの集計

注2：「官公庁」「その他の法人・団体」は集計から省く

注3：総数は民間企業の内訳から算出

図11 中小企業における定年制の状況

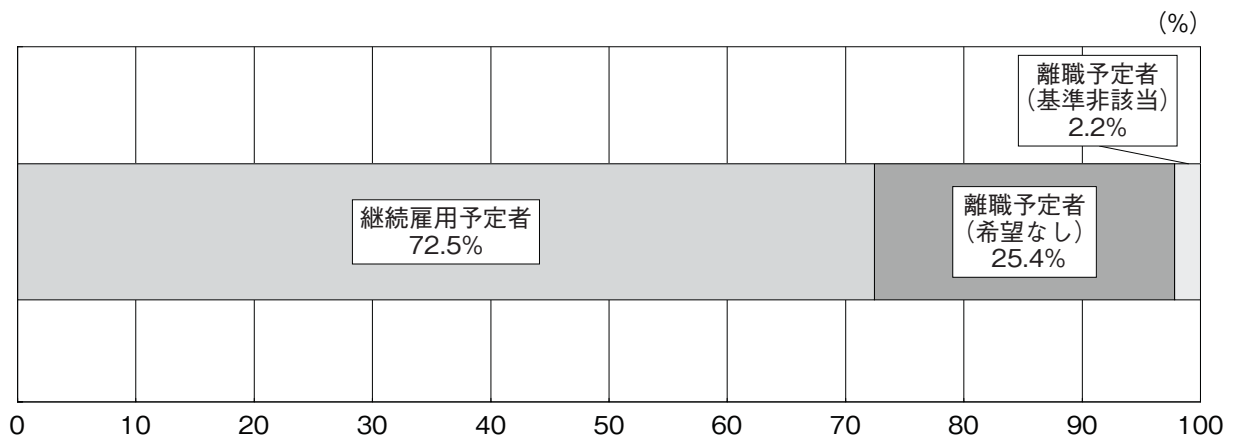


資料出所：(財)商工総合研究所「中小企業の高齢者活用の実態調査」(2005年)

調査対象：中小製造業、非製造業の企業785社

(注) 調査対象企業の従業員規模の内訳は、「30人未満」が74.0%、「30人以上～50人未満」が10.4%、「50人以上～100人未満」が9.7%、「100人以上～300人未満」が4.7%、「300人以上」が0.6%となっている。

図12 平成18年度報告における定年到達予定者等の状況



資料出所：厚生労働省「高年齢者雇用状況報告」(平成18年6月1日現在)

(注) 「定年到達予定者等」とは、平成18年度6月1日時点以後1年間に当該企業の定年年齢に到達する、もしくは継続雇用期間を満了する見込みの者であり、約34万人となっている。

先進企業事例

①「負担の少ない作業環境構築と技能伝承」 A 社（埼玉県）

『A 社』（従業員数56人）は、船舶のプロペラの軸受け等の非鉄金属鋳物製造を行う会社として昭和21年に創業した。同社では材料から設計・組立・完成品に至るすべての業務を手がけている。製品は「一点もの」であり、かつ大きな製品を扱っている。そのため従業員全員で作業に取り組む体制をとっている。

65歳以上の従業員は22名（うち70歳以上は3名）在籍している。

2001年に65歳を定年年齢とし、75歳までは希望者全員を継続雇用し、それ以後も80歳まで会社が必要と認める者を再雇用する制度を導入している。定年後も基本的にそれ以前の担当業務と変化はない。賃金も同水準である。定年年齢を迎えるにあたって本人と面談し、継続雇用の希望・勤務希望日数・就業時間を決定する。希望に応じて、パートタイム勤務、短日数勤務に変更することもある。

鋳物製造業という特性上、作業場内は高温となり、作業環境としては非常に厳しい環境といわざるをえない。そのため、若年者の採用は思うに任せず、高齢者に頼る状況となっている。50歳代の採用も多く、「本人にやる気があり、まじめで、会社慣れようとする姿勢があれば、職種は問わず採用している。」これまでも70歳を超えても元気に働いている人もいたので、基本的に年齢は問題ないと考えている。しかし、体力・健康面に注意は必要で、社員の健康管理とその家族の悩みにも耳を傾けている。最近は若年層や女性の採用もできるようになり、作業場の雰囲気も変わってきたとのことである。

そこで、技能伝承の問題が生じてくる。技能伝承は生産業務だけでなく、設計業務や生産管理・品質管理業務においても求められる。このような業務においても高齢者が多く在籍し、その技能の伝承が必要となっている。

②「仕事と評価でやる気を引き出す人事戦略」 B 社（東京都）

『B 社』（従業員数456人）は、平成9年に創業し、フードビジネスプロデューサーとして外食産業向け設備・備品の提供、店舗設計及び内装工事や店舗用不

動産の紹介、人材派遣、食材の仕入情報、飲食店経営のノウハウを指南するオーナーズスクールの開催など、開業支援サービスの充実をはじめ積極的な事業展開を図っている。

65歳以上の従業員が約60名（70歳以上は20名）在籍しているが、年齢や性別、労働時間や在籍年数によって、時間当たりの給与に差をつけるべきではないと考え、労働の内容によってのみ給与の幅を決めて、その結果によって給与は上下することとしている。高齢従業員についても同様であり、定年制はなく、会社に貢献できるのであれば何歳まで働いてもかまわない。同社では60歳以上の社員を「パラダイス社員」と呼び、「激流コース」と「菊水コース」を設定している。「激流コース」は仕事に没頭して自ら仕事を選択できるが、厳しい成果を求められる。一方「菊水コース」はプライベートにも配慮したコースである。優秀な高齢者の人材が労働市場に多く、「社会に貢献したい。社会とともに生きていきたい。」という人を採用したいとしている。

③「従業員の適性と会社のニーズをマッチさせた人材活用」C社（岡山県）

『C社』（従業員数1,465人）は、明治33年に創業し、昭和24年に株式会社として設立し、現在岡山県において36のスーパーマーケットを中心に事業を展開し、地域に根ざしたサービスを提供している。

65歳以上の従業員は8名が社員（薬剤師等の専門職）として在籍しており、そのほかアルバイトとして約60名が勤務している。

定年年齢は65歳であり、それ以降はアルバイトとして雇用することとなる。定年前の業務を引き継ぐことが多いが、販売部門の従業員は生鮮加工部門で従事する場合が多く、顧客管理や管理部門経験者は「ナイトマネージャー」を担当する場合が多い。「ナイトマネージャー」とは、店長が営業時間中にいつでもいるわけにはいかないため、夕方から深夜の時間帯に店長の代理を務める者である。店舗の運営についてある程度の責任を持つため、経験と能力が必要である。アルバイトという身分ではあるが、処遇も他のアルバイトとは異なり時

給も高めの設定となっている。

「『パート社員』と『60歳以上の従業員』なしに営業は考えられず、会社経営は成立し得ない。」と人事部長は話している。

④「同業種企業組合による技術と技能の共同活用」D社（北海道）

『D社』（従業員数105名）は、地域の自動車整備事業組合加盟企業によって、定年退職者の技能の有効活用を目的として、平成元年に設立された。加盟企業を定年退職した従業員を受入れ、その高齢者の技能と経験を活用し、「カーリフレッシュ事業」、「車両整備、清掃等請負事業」、「ベテラン整備士の人材派遣事業」を展開している。また、駐車場の管理や幼稚園のバスの運転業務も引き受けている。

65歳以上の従業員数は11名となっている。

定年年齢は65歳と規定しているが、本人が希望し会社が認めれば1年更新の再雇用で、意欲があれば70歳以降も更新することもある。職務内容は組合員企業在籍時と同じ内容だが、希望と体力に応じ変更することもある。勤務時間についても本人の希望により、フルタイム・パートタイム・15日勤務等の対応をしている。65歳以降は諸手当をやめ、基本給と通勤手当のみとしている。

組合員企業は定年退職した高齢者の代わりに若年者を採用して、若返りを図り、そこへ同社からベテラン整備士を派遣することにより、技能の承継を図ることも行われている。

⑤「会社の期待は高いスキルによるコア社員育成指導者」E社（神奈川県）

『E社』（社員数566名）は、明治28年に創業、大正2年に大手鉄鋼メーカーの協力会社となった。平成8年からグループ会社として、圧延から製品までの鋼管・鋼板製造ライン工程を担当、半製品の精整加工を機能分担している。

現在65歳以上の社員数は31名である。

定年年齢は60歳と設定しているが、就業規則上は雇用延長希望者全員について最長65歳まで継続就労が可能となっている。高齢者雇用にあたって身体のケアや体力レベル低下へ配慮し、高齢者教育や体力測定などライフサポートを実施している。また65歳以降の雇用についても取り組み、就労可能と認める社員については半年更新で最長70歳到達時までの就労スキームを実践している。勤務形態はフルタイムもしくはハーフタイムの選択である。職務内容は定年時点と基本的に同じ仕事である。賃金は、時給1150円（65歳以降は1100円）もしくは定年時賃金の6割の二種類から社員の選択となっている。

65歳以上の社員の多くはトラブル対応やクレーン運転といった特殊技能・経験を必要とする業務を担当、技能継承支援や若手社員の育成としての役割や会社の技能レベルの維持・向上を高齢者の持つスキルで補うことも期待している。

⑥「年齢にかかわらない能力と貢献度による人材活用」F社（東京都）

『F社』（従業員数84名）は、1914年の創業以来、ネジ業界のパイオニアとして信頼のできるネジ作りに専念し、専門メーカーとしてネジがもつ社会的な役割や使命、重要性を認識しながら時代のニーズとともに変化を遂げ、常に信頼度の高い製品作りに心掛けている。

65歳以上の従業員は10名（うち70歳以上は2名）在籍している。

定年年齢は62歳であるが、原則希望者全員を65歳まで継続雇用している。また、65歳以降は年1回の意思確認を行ったうえで、引き続き継続雇用を行っており、この上限年齢は設定していない。管理職については、この定年制・継続雇用制度は適用せず、個々人の能力と貢献度に応じ、継続雇用している。勤務形態は原則8時間のフルタイム勤務である。従業員の希望に応じ短時間勤務・在宅就労等弾力的な対応も想定しているが、今のところ希望者はいない。定年後の賃金は、62歳時点の60%程度である。少額ではあるが退職一時金の支給もある。仕事内容については定年前との変化はない。採用は中途採用がほとんど

であり、スカウト・紹介により採用している。会社として必要な能力であれば、60歳を過ぎていても採用している。大企業を退職した50歳代層は有能な人材の宝庫であると考える。

⑦「社員の自主的な能力開発とその有効活用」 G社（埼玉県）

『G社』（従業員数587名）は、ゲージ及び機密工具類のメーカーとして昭和13年に設立され、現在は主に大型バス・トラック用油圧機器及び制御機器の製造を行っている。

65歳以上の従業員は11名（うち70歳以上は2名）在籍している。

定年年齢は60歳であるが希望者全員を65歳まで再雇用することとしている。また、65歳以降の就業についても基本的には本人の希望であるが、上司の推薦で業務上必要と認められる場合はパートタイマーとして雇用する。現在の最高齢者は75歳である。勤務形態はフルタイム勤務と5.5時間勤務からの選択制をとっており6：4の割合となっている。フルタイム勤務の場合は、従前の業務を継続して担当する。賃金はフルタイム勤務の場合は定年前の半分程度、そうでない場合は時給1000円程度となっている。

従業員は60歳になるまでに「自分の適職を把握し、その業務を身につける。」という考えがあり、自主的に勉強をしている。そのため、高齢社員は派遣社員やパート社員よりも高いスキルを持っている。70歳まで雇用するにしても工場内の仕事であれば問題ないと考えている。現在65歳を超えている人たちは、技術の伝承を目的として、残ってもらっている人材である。

⑧「熟練技術の確保とその伝承」 H社（千葉県）

『H社』（従業員数120名）は、昭和48年に大手アパレルメーカーの子会社として創業され、高級シャツやパターンオーダーメイドシャツを製造している。

しかし、親会社に対する依存度は低い。

65歳以上の従業員数は16名（うち70歳以上は3名）在籍している。

定年年齢は60歳であるが、希望者全員を継続雇用しており、上限年齢は設定しておらず、現在の最高齢者は72歳である。継続雇用については、一年更新の再雇用制度を採用しており、フルタイム勤務もしくはパートタイム勤務の選択制となっている。ほとんどの者はフルタイム勤務を選択している。賃金は「技能を有する高齢者に残って欲しい。」という理由から、65歳までは定年前と同一水準を維持している。しかし、65歳以降は原則として低減していく。従事する職務については定年前と同じ仕事である。やる気と技術を持っていれば高齢者でも問題はない。高齢者雇用については高齢者が持つ技能の有効活用とその技術伝承が図れ、ラインの流れの検討や若手の育成・助言、作業の応援等を期待している。

⑨「経営者のリーダーシップと熟練技術者の高い就業意識」I 社（千葉県）

『I 社』（従業員数10名）は、昭和63年に創業し、ホテル等の照明器具の設計・製造・販売を行っている。大手メーカーでは対応できない特注照明器具の受注生産を主に手がけている。

65歳以上の従業員は5名在籍している。最高齢者は製造担当の73歳である。

定年制はなく、本人が引退を希望するまで働き続けることが可能であり、働けなくなるまで面倒をみるという姿勢がある。採用は業務上の必要が生じたときに、他社からのスカウトもしくは信頼できる人からの紹介により行っている。採用の決め手は、その「人となりである。応募者の考えをよく聞き、性格をよく見て判断する。」という。職人を採用することにより、「他業種からの熟練職人の発想、アイデア、ノウハウ等、従来の概念から脱却する考え方が多々あり、参考となる。」ことが中途採用のメリットと考えている。高齢従業員の仕事への熱意には目を見張るものがあり、個々の従業員は自分の立場や役割を十分理解している。また月1回の食事会と年1回の旅行を実施し、その場で出てきた

従業員の本音を聞くようにしている。「働きやすい環境の提供を第一に考え、信頼できる仲間と共に働く『協働』と、共に生きる『共生』が人生を送る上で一番大切。」と代表取締役は話している。

⑩「人材派遣による多能者のグループ内効率活用」 J社（東京都）

『J社』（従業員数105名）は、親会社の転籍受入れを主な目的とする子会社として設立され、平成9年に労働省（当時）から高齢者の人材派遣業等を行う「高年齢者職業経験活用センター」の指定を受け、グループ内各社に対して派遣している。8割が親会社出身者で2割が他企業からの再就職者である。

65歳以上の従業員数は47名（うち70歳以上は16名）在籍している。

定年制はなく、1年毎に雇用契約を更新し、現在の最高齢者は79歳である。親会社を退職した社員が中心で多能者（いろいろな仕事を経験した人）であるため、職務については前職にこだわらず様々な分野で活躍している。賃金は年金と合わせて暮らせるくらいを想定しており、20歳代社員より若干安いくらいである。会社としても、経験と知恵を有する者をこうした賃金で雇用することができることは大きなメリットである。また、他社を退職した優秀な人材を雇用することができることも大きなポイントである。

親会社の経営者の基本的な考え方のもと、本人が希望し「気力・体力があれば」何歳まででも働いてもらいたいと考えている。

⑪「年齢にかかわらない能力にあった積極雇用」 K社（福井県）

『K社』（従業員数1253名）は、家電販売店として昭和51年に創業し、北陸地区を中心に北海道から九州まで家電量販店等74店舗を展開している。

65歳以上の従業員数は17名（うち70歳以上は3名）在籍している。

定年年齢は60歳であるが、希望者全員をパート社員として再雇用している。

上限年齢の設定は無く、男性は70歳程度、女性は60歳代前半くらいで退職している場合が多い。勤務時間は原則8時間で定年前と変わらない。職務内容も同様である。賃金は業績に応じ、時給750円から1500円くらいである。半年に1回面接を行い、業務内容や賃金を変更することもある。また、「シルバー人材」として65歳くらいまでの採用を行っている。パートナー・アルバイトとして採用し、店内販売、販売補助、荷出しを担当している。

創業当時から「人間、働けるうちは働いた方が世の中に役立つし、本人にもよい。」という創業者の考えのため、従業員の中でも定年後も働くことが当たり前という考えが浸透している。会社としても、経験豊富な人材を抱えることができることは大きなメリットである。

⑫「弾力的な勤務形態による高い熟練技術者の活用」L社（東京都）

『L社』（従業員数130名）は、昭和33年に創業し、現在はオフセット印刷を中心とした印刷関連事業を広く展開している。

65歳以上の従業員数は10名在籍している。

65歳を定年年齢とし、その後1年毎の再雇用契約を行っている。上限年齢の設定は無く、現在の最高齢者は73歳である。処遇や職務については、定年前を継続している。しかし、本人の希望により、パートタイム勤務へ変更することも可能である。65歳以上の従業員が新しい業務に取り組むのは難しいと考えられ、かつ定型業務について熟練度が高いため、これまでの業務を継続することが有効と考えている。同じような業務の継続ならば65歳以上でも働いてもらうことについて支障はない。健康等に問題さえなければ70歳以上でも働き続けるのは可能であると考えている。

政府の進める『「70歳まで働ける企業」推進プロジェクト』の取組の一つとして、当機構において、本年6月に「70歳まで働ける企業」推進プロジェクト会議（座長：清家篤慶應義塾大学教授）を設置し、6回の会議を開催して、70歳まで働ける社会に向けて取り組む必要性、具体的な取組の方向性等について議論を重ねたところである。

今般、当該会議における検討の結果を「70歳まで働ける企業」の実現に向けた提言として取りまとめたものである。

本プロジェクト会議の委員は以下のとおりである。

「70歳まで働ける企業」推進プロジェクト会議委員

阿部 正浩	独協大学経済学部准教授
大津 和夫	読売新聞社東京本社編集局社会保障部記者
岡崎 淳一	厚生労働省職業安定局高齢・障害者雇用対策部長
荻野 勝彦	トヨタ自動車(株)人事部担当部長
川本 裕康	(社)日本経済団体連合会労政第一本部長
清家 篤（座長）	慶應義塾大学商学部教授
関 ふ佐子	横浜国立大学大学院准教授
橋本 浩樹	王子製紙(株)取締役常務執行役員
三原 修二	川崎重工業(株)常務取締役人事労政部長
森下 篤史	(株)テンポスバスターズ代表取締役社長
森戸 英幸	上智大学法学部教授
吉田 成良	高齢社会NGO連携協議会専務理事

（五十音順 敬称略）