



内田 賢 × 今野 浩一郎 × 大木 栄一

座談会

シニア活用への産業別アプローチ
～課題に「気づき」、「解決」するために～

企業の経営戦略や人事戦略は、産業毎に違いがあるため、高齢者雇用で取り組むべき課題も異なることが予想されます。そこで、当機構雇用推進・研究部では、産業団体に、高齢者雇用の問題に取り組んでもらう「産業別高齢者雇用推進事業」(※1) (以下、「産業別事業」という) を実施しています。この事業を手がかりに、高齢者雇用を進めていくうえでの課題とその解決に向けたヒントについて、今野浩一郎教授(学習院大学)、内田賢教授(東京学芸大学)、大木栄一教授(玉川大学)から、座談会形式で、お話を伺いました。

参加者(敬称略)

《座長》	今野 浩一郎	(学習院大学経済学部教授)
	内田 賢	(東京学芸大学教育学部教授)
	大木 栄一	(玉川大学経営学部教授)
《進行》	浅野 浩美	(雇用推進・研究部長)
	内藤 真紀子	(雇用推進・研究部次長)
	松田 忍	(雇用推進・研究部産業別雇用推進課長)

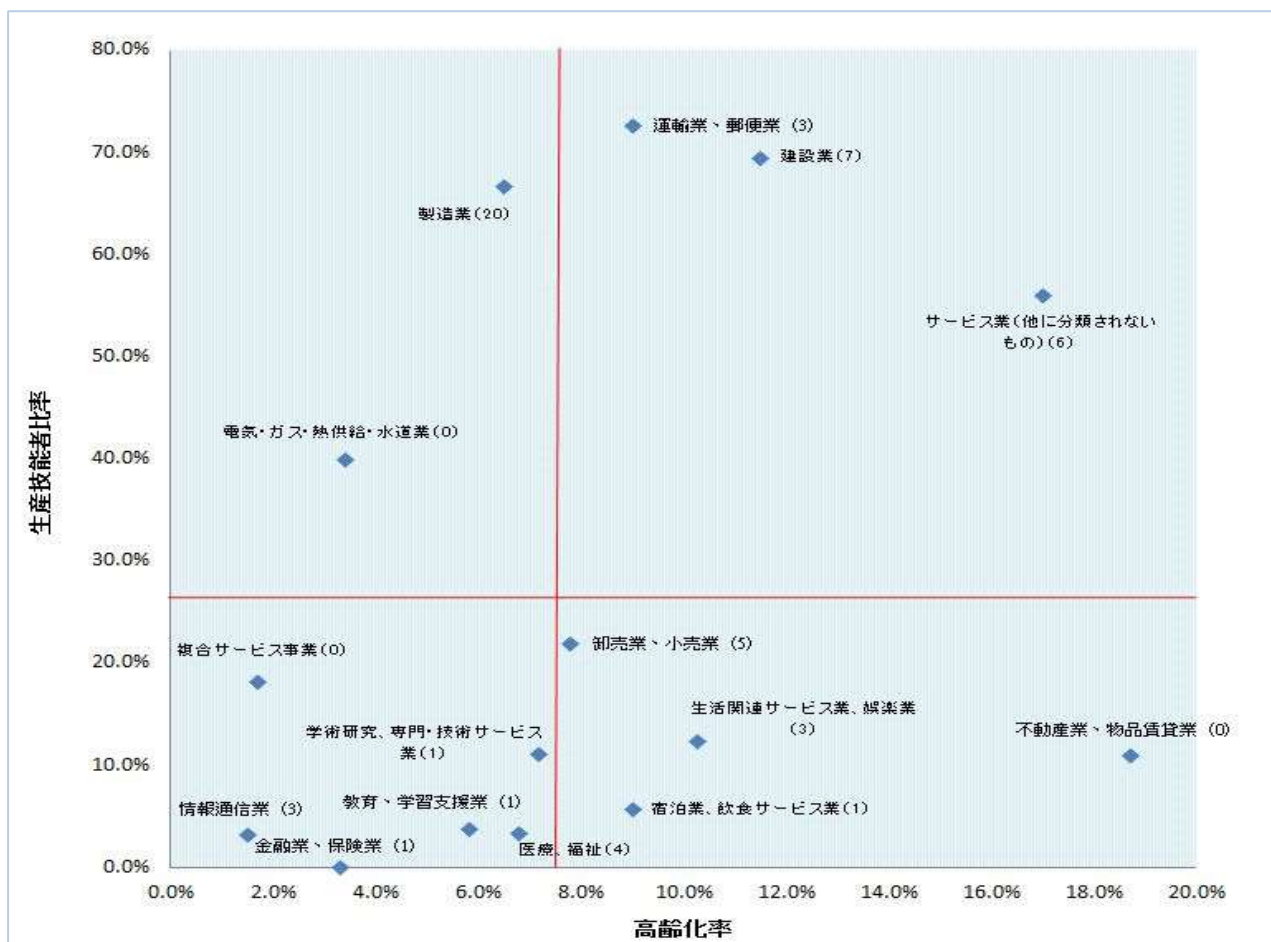
浅野 当機構では、高齢者雇用を進めていくためにどうすればよいか検討し、これを推進していくために、さまざまな取組みを行っています。

その1つとして、企業を取り巻く経営環境や経営管理、人事管理の方法には、産業毎に違いがあることから、産業別高齢者雇用推進事業を実施しています。この事業では、業界団体に自ら高年齢者雇用問題に取り組んでいただき、その業界の企業が高年齢者の雇用推進に取り組んでいくためのガイドラインを作成し、その内容を普及しています。

本日は、これまでこの事業に携わった経験をお持ちの先生方をお招きし、産業という切り口から高齢者雇用の課題についてお話をお伺いします。

先生方には、その事業の運営状況を踏まえながら、産業毎の特徴についてご紹介をお願いできればと思います。また、産業別事業が果たす意義やこの事業の課題などについても、あわせてお伺いしたいと考えております。どうかよろしくお願い致します。それでは、今野先生お願いします。

図表 高齢化率と生産技能者比率の産業比較



出典：「労働力調査」（総務省）平成25年平均より作成

注1：赤線は全体平均（農林水産業除く）

注2：縦軸は全体に占める生産技能者の比率

注3：横軸は全体に占める高齢者（60歳以上）の比率

注4：（ ）内は、平成18年度以降産業別事業の取り組み数

1. 高齢者雇用推進に向けた課題

－効果的な対策は産業間で異なる－

今野 高齢者雇用の進め方において、産業別にどのような点が異なり、どのような点が同じなのか、多様性と共通性から、座談会をはじめましょう。今回集まった3人の中で、産業別事業を最も多く引き受けている大木先生に、口火を切ってもらいましょうか。



今野 浩一郎

学習院大学経済学部教授

主な著作に『高齢社員の人事管理－戦力化のための仕事・評価・賃金』（中央経済社、2014）。人事管理論専攻。

《これまで座長として関わった産別事業》
分析機器製造業

大木 難しいですね。まず産業に、共通した問題からお話ししましょう。高齢者雇用を積極的に進める場合には、60歳代前半層を戦力化する必要があります。定年をきっかけに労働意欲は低下しますので、そうならないようにするために、人事管理の整備が必要です。そこには、産業の差はありません。

今野 一般的に言えば、管理系職種の仕事内容や手順などには、どの産業にも共通する部分は多いですね。ただ、現業系の職種は、業種によって大きく異なります。多様ですね。その意味では、課題にも違いがあらわれますし、効果的な対策にも違いが生まれます。

例えば、人事や経理財務などの管理系の仕事は会社を超えて仕事に共通性があるので、それらの分野で長い経験をもった高齢者の活用方法あるいは活躍の仕方には共通性があるように思います。しかし、ホワイトカラーでいえば、同じ営業でも扱う商品や顧客が異なるので、あるいは生産分野では技術・技能や対象とする生産物の特性が異なるので、それに合わせた個別的な対応が求められるように思います。

浅野 技術変化の速さなども、産業によって違いがあり、それが対策に差をもたらすように思いますが……。

今野 確かに産業によって違いはありますね。ただし、高齢期の社員には、技術変化に対応する役割を期待していないでしょう。技術変化の対応はもう少し若い世代の問題なのではないでしょうか。

内田 技術変化は若い人に任せて、高齢者はそのマネジメント業務を担うという役割分担にしているのが一般的です。例えば、ソフトウェア産業では、技術や言語の変化があるシステムエンジニアやプログラミングの業務は若手が担い、高齢者はプロジェクト管理を担うという分業関係になっています。

今野 60歳になって、産業構造を大きく変えるような大きな技術変化があっても、その大きな変化に対応することはかなり難しいように思います。となれば、高齢者の活用の鍵は、配置管理上の工夫ということになります。

大木 技術革新の速度が速い産業においても、古い技術が不要になるわけではありません。古い設備を使いつづける顧客もいます。若い人には新たな技術に対応してもらう必要があるため、その古い技術を用いた仕事を配分するわけにはいきません。そのような仕事では、その技術をもつ高齢者が必要になってきます。棲み分けを意識して配置しています。

内田 保証期間が長い製品もあります。その期間が数十年単位になるという業界では、高齢者がいないと対応できません。そのような業界において高齢者の存在意義は高まります。

今野 高齢期には、技術変化に対して、新たに能力を開発することによって対応する戦略ではなく、配置を工夫するという戦略が主となりますよね。古い技術は高齢者に対応し



内田 賢

東京学芸大学教育学部教授

主な著作に「総論：これからのシニアの活用～多様化する高齢者に柔軟な人事施策を～」『電気評論』(2015年)。人事管理論専攻。
《これまで座長として関わった産業別事業》
スクリーン印刷業、印刷業、金属工作機械製造業

てもらおうといったようにです。ただ、全体的には、新たな技術に置き換わるため古い技術をベースにした仕事は徐々になくなります。

2. 高齢者雇用推進への取り組み意欲

—高齢者雇用への積極性は異なる—

大木 先ほど、高齢者雇用を進めるときの対策は共通していると言いましたが、そもそも高齢者雇用に対する積極性は産業毎に異なります。

人材不足の産業かどうかで積極性に差が生じます。最近、建設業界の産業別事業に携わりました。この業界は現在、非常に人材不足であるため、高齢者の活躍だけでなく、本音としては、むしろ若年者の採用・定着といった次世代の人たちへの対応をあわせて検討したいという意向を持っていました。

今野 人材不足に直面する産業では、高齢者雇用問題を検討するときに、次世代の雇用対策とセットで考える指向が強くなるということですか。



大木 栄一

玉川大学経営学部教授

主な著作に「管理職の部下育成行動と職場での人材育成に関するパフォーマンス—小売業の売場マネージャーなどの売場管理者に注目して」『日本労務学会誌』第15巻第2号(2014年)。人的資源管理論・人材育成論専攻。

《これまで座長として関わった産業別事業》
プラントメンテナンス業、豆腐・油揚げ製造業、葬儀業、とび・土工事業、地方新聞業、機械土工事業

大木 そうですね。

今野 逆に言えば、人材不足が相対的に深刻ではない産業の場合には、高齢者問題はそれ単体の課題として扱う傾向が強まることとなりますが、内田先生いかがでしょうか。

内田 そうだと思います。また、業界が従業員に要請する熟練度の違いも、取り組み課題に違いをもたらします。自動車や電気産業などのマザーマシンを作る工作機械の場合には、高齢者に高いスキルを求めています。定年後の労働条件の変化によって労働意欲が下がってしまっています。高齢者の働きぶりが、現役世代の労働意欲に影響を与えます。

今野 その業界でも、高齢者雇用を検討するときに、同時に次世代の問題も扱うことへのニーズは高かったわけですか。

内田 そうです。

浅野 また産業によって高齢化の進展状況が異なります。この違いも高齢者雇用への取り組み姿勢に違いをもたらしているように感じます。

今野 若い人が中心の産業であれば、高齢者雇用の関心は薄いですね。

大木 高齢者雇用は、直近の課題ではなくなります。10年先を見据えた対策となります。

今野 しかし多くの企業では、10年先のことを真剣に考えませんよね。若い人が中心の

産業であれば、本格的に高齢者雇用対策を検討しないでしょう。行政機関が、先のことを考えて、今から対策を打ちましようと言っても、ピンとこないと思います。

今、若手中心の業界団体の事業に携わっております。そこでは「高齢者の人材活用方法を構造的に変えよう」という議論は成り立ちません。しかし、議論を進めていくと、「高齢者は予想以上に活躍できるんじゃないか」ということに気がつきます。若い人が中心の産業では、この「プラス α 」になるという意識をもってもらうことが重要です。それらの成功事例を業界全体で共有すると、業界全体の高齢者雇用のレベルは高まっていきます。

3. 産業別事業の効果と展望

— 産業別事業は主に2つに大別できる —

大木 高齢者雇用について考えてもらうために、業界団体に委託する意義は大きいですよ。企業に個別で伝えることには限界があります。一方で、業界団体には大規模企業も

小規模企業も参加しています。小規模企業に直接、行政機関等が情報提供することは難しいですから、業界団体を經由した伝達には、効果があると思います。

浅野 業界団体も、参加企業規模や事務局の組織構成など、多様ですよ。

大木 産業別事業に積極的な団体もあれば、そこまで熱心でない場合もあります。そのなかで高齢者のみを検討しましようと言ってもピンと来ません。業界が抱える問題やニーズを十分に把握し、高齢者雇用問題も同時に考えるようにすれば、業界団体の意欲も高まります。葬儀業の取組みに携わったことがあるのですが、この団体は、熱心でした。高齢者雇用はもちろん、高齢期に至るまでの人材育成にも積極的でした。

今野 業界団体の組織能力も影響しているようですね。

大木 そうですね。



今野 私が携わった業界団体にも熱心なところがありました。ハイテク産業や環境対策、医療分野など、いろいろな産業で行う先進的な技術開発に必要な不可欠な機器を製造している分析機器工業会というところなのですが、団体内に「労務委員会」が組織されました。日頃から、労務問題を各企業の人事担当者が、集まって話し合っていました。組織の潜在能力が高いわけです。そのような団体は、産業別事業においても、自律的に対策を考えていきます。ガイドラインを作成しただけでなく、賃金制度の改定案も作成しました。

内田 日本工作機械工業会も同じく、組織能力が高い団体でした。産業別事業による検討後も、自主事業でさらに高みを目指す検討を進めています。

大木 高齢者の問題や雇用問題に熟達している団体もあれば、そうでない団体もあります。はじめて、雇用問題を全面的に考える団体もありました。そのような団体からは、産業別事業をやってみてよかったという声をよく聞きました。「はじめて学ぶ高齢者雇用」というコンセプトで事業に取り組んでもらいましたが、自分たちの力で考えてもらうことによって高齢者雇用の気運は高まりますし、課題なども具体化され、意義は大きいなと思いました。

今野 今までの議論を踏まえますと、産業別事業は2つに大別できそうですね。「気づく」ことに力点を置く場合と、「問題解決」に力

点を置く場合です。前者を「気づき型」、後者を「解決型」と呼べそうですね。

大木 分析機器工業会は「解決型」ですね。「解決型」はレベルが高いですね。事業運営にあたり人事制度の専門家が必要になります。

今野 2つのパターンをもとに、産業別事業を進めていく上での進め方も整理できそうですね。はじめて受託する団体は何から手をつけたらよいのかわかりませんので。

浅野 「気づき型」の場合はどうですか。



浅野 浩美

雇用推進・研究部長

今野 高齢者雇用をきちんと考えましょうという雰囲気を業界全体に浸透させることが最初の目的になります。そのためには、高齢者を上手に活用している企業の話の聴いて、うまく活用しているパターンを洗い出し、その結果を他社に広めることが必要になります。今は、ガイドラインを作ったあと、業界団体でセミナーを実施してもらっているのですが、できれば、もっと小規模でお互いに話し合うワークショップを開くことが考えられます。

内田 実質的には研修会ですね。

今野 機構は、「気づき型」と「解決型」の典型例を示すとよいと思います。また、いずれの型であっても高齢者雇用の状況を捉えることは共通しています。そこは標準化しても良いかと思います。各業界の状況を横並びで捉えることにもつながります。

浅野 「解決型」に展開する場合には、どのような条件が必要になるのでしょうか。

今野 制度改善に到達するには、専門家の参画が必要となりますので、高齢者雇用アドバイザー（※2）などの専門家に依頼するほかなさそうですね。

機構には、高齢者雇用アドバイザーが用いているツールもありますので、それらを用いて、業界団体の課題を抽出したり、対策の考え方を提示することができるのではないのでしょうか。機構は高齢者雇用問題に、ずっと取り組んできていますので、その資源を有機的に結びつけて高齢者雇用を推進することが、より一層、重要になると思います。

浅野 機構への宿題をいただいたところで、本日の座談会は終了致します。ありがとうございました。



《参考》

※1 《産業別高齢者雇用推進事業とは》

機構では、高齢者雇用を効果的に推進することを目的に、「産業別高年齢者雇用推進事業」を実施しています。事業では、産業団体が団体傘下の企業とともに高齢者の雇用推進のために解決すべき課題等について検討を行い、高齢者活用に必要な事項を「産業別高齢者雇用推進ガイドライン」としてとりまとめ、会員企業などへの普及啓発も実施しています。



※2 《高年齢者雇用アドバイザーとは》

機構では、各都道府県支部に、高齢者雇用問題に精通した経営コンサルタント、中小企業診断士、社会保険労務士等、専門的・実務的能力を有する人材を「高年齢者雇用アドバイザー」として配置し、高齢者雇用を進めようとする企業が抱える課題（賃金・退職金制度を含む人事管理制度の見直し、職業能力の開発及び向上、職域開発・職場改善等）に関する相談・援助を行っています。

高年齢者雇用アドバイザーが企業を訪問し、高齢者の雇用管理に関する課題の発見・整理や問題解決のための手順・方法などに関して無料で、具体的かつ実践的な相談・助言を行います。

さらに、有料のサービスとして、相談助言で明らかになった個別具体的な課題について、企業からの要請に基づき実践的な改善策を提案する「企画立案サービス」や、高齢従業員の戦力化を支援するための「就業意識向上研修サービス」を実施します。

詳しくは最寄りの都道府県支部（高齢障害者業務課）にご連絡ください。

《ご案内1》産業別高齢者雇用推進事業の類型

産別事業の運営方法	事業類型	気付き型		解決型
	実施目的	①高齢者雇用にも目を向けて考えましょうという 雰囲気を経界全体に浸透させること ②高齢者を上手に活用する成功事例を抽出し、 その結果を他社に広めること		高齢者雇用の問題について 自律的に対策を考え解決策 を導き出すこと
	成果普及	ワークショップや研修会を広い範囲で実施		人事制度の設計等、 解決策を普及するため、 広く研修・報告会を実施
参考になるガイドライン	産業分類	金属工作機械製造業	葬儀業	分析機器製造業
	ガイドライン			
	団体	一般社団法人日本工作機械工業会	全日本葬祭業協同組合連合会	一般社団法人日本分析機器工業会

《ご案内2》高齢従業員がいきいきと働くためのヒント集

産業別高齢者雇用推進ガイドラインをより一層活用していただけるよう、平成20年～26年度に策定したガイドラインの中から事例や提言を抜粋し、新たに「産業別高齢者雇用推進ガイドラインのご紹介」としてテーマ別（方策別）に編纂いたしました。お読みいただいた皆様に高齢者の能力を有効に活用するためのヒントとしてご活用いただければ幸いです。



○企画・編集：渡部、萩、保川（産業別雇用推進課）
 ○題字：朝香（研究開発課）