

## はしがき

当機構は、平成 15 年度から 60 歳を超えて継続雇用を行うためのワークシェアリング制度の導入を進めるため、「高年齢者ワークシェアリング推進事業」を実施し、その導入事例を集めてきました。昨年度は企業調査した 74 事例を報告書にまとめていますが、今年度はその中から、好事例と思われる 20 事例について再度企業ヒアリングを実施しました。このヒアリングを通じて 60 歳以降の継続雇用制度、特にワークシェアリングや短時間就業制度等を組み込んだ制度導入の背景、具体的な中身、運用状況、問題点等有益な情報を集めることができました。

高年齢者雇用安定法が平成 16 年に改正され、18 年 4 月から事業主に「65 歳までの定年の引き上げ、継続雇用制度の導入、定年の定め廃止、のいずれかの措置」を講じることが義務化されました。高齢法対応としても、ここにある情報は各企業に貴重な参考事例となることと存じます。

この事例収集に当たっては、(財)連合総合生活開発研究所を始め多くの方々のご協力のもと、ヒアリング調査及び整理を行いました。

ここに快く再度のヒアリングにご協力いただきました企業及び担当者の皆様、ヒアリング及びその整理にご協力いただきました関係各位に対し衷心より感謝申し上げます。

平成 17 年 3 月

独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構

理 事 荒 川 春

# 目 次

第 1 章 総論 .....	1
第 2 章 高年齢者ワークシェアリング・短時間勤務制度導入企業事例	
【各種商品小売業】	
1 . 短時間・短日数勤務も選択でき 65 歳まで就労可能な再雇用制度 .....	11
中高年齢者支援制度にワークシェアコース     株式会社高島屋	
2 . 5 つの職種の設定と豊富な求人を持つハローワーク機能 .....	16
エルダー制度     株式会社伊勢丹	
【衣服・その他の繊維製品製造業】	
3 . フルタイムの再雇用制度と高年齢パートの組み合わせ .....	22
エルダー社員制度     日本毛織株式会社	
【繊維工業】	
4 . フルタイム勤務を基本としながらも、幅広い選択肢を提供 .....	28
殖産会社での再雇用     東レ株式会社	
【電気機器製造業】	
5 . 柔軟な勤務形態で高年齢者の就業充実をめざす .....	34
ネクスト ステージ プログラム     松下電器産業株式会社	
6 . 定年後のソフトランディングを意識したワークシェアリング .....	40
ナイス・ステップアップ制度     松下電工株式会社	
【一般機械機器製造業】	
7 . 多様な勤務形態を用意し希望者全員 65 歳まで .....	47
再雇用制度     ダイキン工業株式会社滋賀製作所	
【鉄鋼業】	
8 . 会社・働く側・社会・三位一体で働きがいのある制度求める .....	54
シニア雇用制度     新日本製鐵株式会社	
9 . 高年齢者雇用を要員計画に組み込んだ再雇用制度 .....	62
定年退職者再雇用制度     日新製鋼株式会社	
10 . 受注量の増加により重要な戦力となる高年齢者 .....	66
マイスター制度     大同特殊鋼株式会社	

## 【輸送用機械器具製造業】

11. 多様な勤務形態が可能な「パートタイム型」……………73  
再雇用制度 三菱重工業株式会社

## 【ゴム製品製造業】

12. 短時間勤務、短日数勤務も選択できる再雇用制度……………78  
現場はパートナー制度、事務はエルダーとシルバー制度 横浜ゴム株式会社

## 【化学工業】

13. 個人の就労スタイルニーズに配慮した隔週勤務……………83  
セカンドステージプログラム 株式会社日本触媒

## 【窯業・土石製品製造業】

14. 再雇用制度の柔軟な運用による高年齢者の活用……………87  
再雇用嘱託制度 東海カーボン株式会社
15. パートタイム勤務で製造シニア社員のスキルを活かす……………91  
シニア社員制度 日本碍子株式会社

## 【道路貨物運送業】

16. 多様な勤務形態でエルダー社員の活力を引き出す……………100  
社員（エルダー制度） 日本通運株式会社
17. 人材派遣子会社でエイジレスの多様な就労……………107  
ヤマトスタッフサプライ株式会社へ ヤマト運輸株式会社

## 【道路旅客運送業】

18. 高年齢者の意欲とライフスタイルに配慮し雇用機会を提供……………113  
特別勤務乗務員制度 大和自動車交通株式会社

## 【電気業】

19. 適用業務拡大と柔軟な働き方により高年齢者のニーズ実現……………118  
eスタッフ制度 関西電力株式会社

## 【旅行業】

20. JTBシニアスタッフの契約社員として65歳まで雇用……………123  
グループエルダースタッフ制度 株式会社ジェイティービー

# 第1章 総論

高年齢者の継続雇用 ワークシェアリング・短時間勤務制度普及促進のために

## 1. はじめに

少子・高齢化は、我が国の労働者生活や労働市場に対してますます大きなインパクトを与えてきている。厚生労働省「簡易生命表」によれば、2003年（平成15年）の平均寿命は男性78.36歳、女性85.33歳となっており、また少子化の影響で若年層、壮年層の減少も続き、2015年までに生産年齢人口は約840万人減少すると予想されている。

幸いなことに、我が国の高年齢者の就労意欲は高い。2000年「労働白書」によれば、日本、ドイツ、アメリカの60歳以上を比べると、「仕事がなければ人生はつまらない」との意識に肯定する人の割合は、日本71%、ドイツ46%、アメリカ62%となっている。さらに日本の高年齢者で、自らを「元気」と考えている人の割合は、60～64歳で75.1%、65～69歳で64.9%となっている（厚生労働省「高年齢者就業実態調査」2000年）。長い人生の中で、職業の果たす意味合いは、単に生活の糧を得るだけではなく、働くことを通じて社会に貢献し、生きがいを感じるといった側面でも重要である。また、長い職業人生の中で培われた高年齢者の知識・技能は、今後の日本経済を支える若年層・壮年層に受け継がれ、将来的にも日本経済の発展に貢献するだろう。

しかし反面で、多くの企業が設定している定年退職年齢は、未だ60歳が多く（厚生労働省「雇用管理調査」2003年）、従業員30人以上企業の89.2%が60歳としている（61歳以上は9.6%に留まっている）。

そうした中、2004年6月、改正高年齢者雇用安定法が成立し、年金の支給開始年齢（定額部分）の変更に合わせて、2006年4月からは、定年もしくは継続雇用の年齢を62歳、2007年4月から63歳、2010年4月から64歳、2013年4月から65歳と段階的に引き上げることが決まった。

高年齢者の雇用機会の拡大は、こうした経済社会的な背景からも重要な政策課題となっている。そのためには、高年齢者に対する多様な働き方のメニューを用意することこそが、個々人の異なる就業ニーズへの対応という意味で、また、職業生活からのなだらかな引退を可能とする意味においても、最も重要な課題となるのである。

本事業は、高年齢者の多様な働き方に関して、特に60歳代前半層のワークシェアリングや短時間就業制度等を中心として、民間企業における導入事例を収集することを目的として実施された。ヒアリングを実施した約20社の事例に

は、高年齢者の雇用継続、雇用確保の必要性、制度導入の背景、具体的な制度の中味、運用状況、問題点等、極めて豊富な情報が含まれており、今後の高年齢者雇用政策に資すること大であると思われる。

## 2．調査対象、調査方法、調査内容

15年度に実施した事業として、約80社における高年齢者のワークシェアリング事例を収集した。16年度はこれらの事例の中から、好事例と思われる約20社を選定し、より具体的なヒアリング調査を実施した。

ヒアリングは、高年齢者の雇用に関する様々な制度を初めに質問し、その中で、ワークシェアリングとして実施されている制度や、短時間勤務等の広い意味でワークシェアリングとなり得る制度を中心に、より詳細な質問をした。具体的には、高年齢者の多様な働き方や短時間勤務制度等のワークシェアリングにつながる制度導入の背景・理由、それらの制度の適用対象、労働時間や賃金等の処遇条件、職務内容、制度運用上の工夫・問題点、制度適用者や管理者の反応、今後の方向性などを質問した。

## 3．事例に見る高年齢者ワークシェアリング・短時間勤務制度のポイント

### (1) 企業属性

20社はいずれも日本を代表する企業である。従業員数は少ない企業で1,000人前後、多い企業では10万人を超える（非正規を含む）まで幅広く、業種は、百貨店2（高島屋、伊勢丹）、繊維2（日本毛織、東レ）、電気機器製造・工事3（松下電器、松下電工、ダイキン）、鉄鋼3（新日鐵、日新製鋼、大同特殊鋼）、重機1（三菱重工）、化学・窯業4（横浜ゴム、日本触媒、東海カーボン、日本碍子）、輸送3（日本通運、ヤマト運輸、大和自動車交通）、電力1（関西電力）、旅行1（JTB）となっており、製造・非製造に幅広く分布している。

会社の創設はいずれも古く、第二次大戦後の創設は5社（新日鐵、大同特殊鋼、三菱重工、関西電力）で、その他はいずれも戦前の創設である。

### (2) 導入の背景・目的

ほとんどの企業では、1990年代以降に高年齢者に対するワークシェアリング・短時間勤務制度を創設している。やはり高齢化の影響が個別企業に対しても課題になってきたこと、及び2000年以降などごく最近に制度を導入している企業では、「団塊の世代」が大挙して定年年齢を迎える2007年問題を意識していることが多い。しかし、ワークシェアリング・短時間勤務制度を導入する以

前からあった（伊勢丹は 1976 年以降、ヤマト運輸は 1984 年以降）高年齢者に対する再雇用制度、嘱託社員制度などを、近年になってから変更・拡充する企業も散見される。また、労働組合が組織されている企業では、制度設計・導入に際して、労使協議などの場を通じて作成・協定している。労働組合が関与するということは従業員のニーズを把握しているということになる。一例として、日本触媒は労使協議と並行して従業員に対するアンケート調査を実施し、ニーズの客観的な把握を行った。このような事例は少ないが、制度の構築に際して従業員側のニーズを客観的に把握することは、その後の運用上の課題を低減させる重要な試みだろう。

### (3) 制度内容

#### 対象者・選定方法

ほとんどの企業は、ワークシェアリング・短時間勤務制度の年齢上限を 65 歳としている。現段階で 62 歳としている企業もいくつか見られるが、そのほとんどは年金支給開始年齢の引き上げや高年齢者雇用安定法の改正に連動して変更させて行くことを表明している。また実質的に年齢上限を設けない「エイジレス」を実現している企業もある（ヤマト運輸）が、少数派である。

「原則希望者全員」といえる企業は伊勢丹、日本通運、ヤマト運輸、大和自動車交通、ダイキン等で、「本人の希望」だけでなく、「会社が必要と認めた者」という条件が設定されている企業も多い。しかしながら、「会社が必要と認める」という条件が付いていても、退職者全員が希望するとは限らないので、結果的に「本人の希望」と「会社が必要と認める」という条件が大きく乖離しているという印象は受けない。もちろん、個別のケースでは希望した本人が会社に認められないということもあるが、それが大多数ではないようだ。

制度適用者の比率や人数はまちまちで、評価しにくい。これは、定年到達者の何割が希望するのか、そして短時間の制度だけではなくフルタイム勤務での継続雇用や再雇用制度なども含め前提となる数字や制度等の条件が異なるからである。しかし、ほとんどの企業では、いわゆる 2007 年問題や年金支給開始年齢の引き上げ等の問題があることから、制度適用者の比率・人数は増加する傾向にあるようだ。少なくとも減少するだろうという見解を示した人事担当者はいなかった（一部の企業では、2007 年問題をあまり重視していなかったが、それは、「団塊の世代」を大量に採用しなかったというある種の特殊事情による）。また、一部の企業では、大都市勤務者ほど定年後の就労を希望し、地方勤務者ほど希望しないという傾向もあるようだ。この背景には、地方ではブルーカラーが多く、体力的な面で心配している高年齢者が多いこと、また地方では兼業農家などもあることから、定年退職後の自分の居場所が見えていることなどがあ

るのだろう。反面、ホワイトカラーが多い大都市部では、定年退職後も就労する以外の選択肢がない人がかなりいるということかもしれない。今後、さらに調査研究する必要がある。

ワークシェアリング・短時間勤務制度の設計や運用について、人事部の果たす役割は大きい。制度の設計や採用選考の際の面接、退職前の従業員に対する情報開示・セミナーの開催など、多くの企業では人事部が中心となっている。中でも特に意義深いのは、求人・求職情報を管理し、いわば社内ハローワーク機能を持っている企業（伊勢丹、松下電器等）である。これらの企業では、どのようなスキルを持った高年齢者がどこにいるのか、またどの部署でどのようなスキルの人を欲しがっているのか、という情報が管理されており、より適切なマッチングを図ることができるだろう。ただし、機械的にマッチングシステムを構築すればよいということではなく、個々のニーズが非常に幅広い高年齢者一人一人の人生設計と彼らのスキルレベルなどをしっかり把握した上で相談に応じ、同時に高年齢者を必要としている部署のニーズとのマッチングを図るという意味で、最終的には人事部の関与する度合は極めて大きいということだ。また、定年退職後の雇用という意味では、税制、公的年金制度、助成金など各種制度との関係も複雑で、これらの点に関する的確な情報を提供することも不可欠である。

#### 職務内容・勤務日数・労働時間

定年退職後に行う業務については、多くの企業が「前職」としている。これは、高年齢者（特に技術・技能系の従業員）の技能・知識・経験等が高く評価されていることの裏返しでもある。しかしホワイトカラーの場合、あるいはそもそもブルーカラーが少ない企業では、「前職」とすることが困難な場合もある。このような場合には、関連グループ企業全体での制度の適用、また子会社や特定（子会社として）の派遣会社を通じて、なるべく多くの高年齢者が定年退職後も働ける工夫をしている。ただ、現段階では、多くの企業が「前職」をベースに考えているため、今後は適職の開発、社内ハローワーク機能の創設・拡充、そして従業員側の能力開発などがますます重要になると考えられる。

生産・製造など現業系の作業では、高年齢者にとっての最大の課題は、健康面である。このように指摘する企業は多く、「前職」を前提にワークシェアリング・短時間勤務制度を適用しても、肉体的に「きつい」仕事を希望する高年齢者はあまり多くないようだ。この点も、今後の「適職開発」の際に重要な視点となる。

すべての企業は、短時間勤務としての制度を導入している。また、勤務日数や勤務時間においても、かなり幅広く設定されており、ワークシェアリング・

短時間勤務制度を利用しようと思っている高年齢者のニーズに適っていると思われる。ただし、ワークシェアリング・短時間勤務制度だけでなく、高年齢者の定年退職後の雇用継続という制度全体から見ると、現段階ではかなり多くの高年齢者がフルタイム勤務を希望していることもまた事実である。これには、勤務日の選択など、高年齢者にとって若干融通が利かないという面もあるが、むしろ少数派であり、ほとんどの場合は働く高年齢者自身が、「まだまだ現役」でと考えているためである。

ワークシェアリング・短時間勤務制度に関してみると、勤務日数や勤務時間の設定は、通常の場合、在職老齢年金と高年齢雇用継続給付金を最大限活用できるように設定されている。具体的には、週の労働時間が20時間を超え30時間未満となることが多い。当初フルタイム勤務を希望していた高年齢者も、在職老齢年金の減額の大きさを知り、「ほどほどに働ければよい」という選択に変わるケースも少なくないそうだ。これは、多くの高年齢者が経済的な理由よりも社会との接点や職業を通じて人生に生きがいを求めていることの反映でもあるだろう。もっとも、それでもフルタイム勤務を希望する場合は、各種公的制度の恩恵はほとんど受けられないが、これも経済的理由というよりは、前述したように「まだまだ現役」と考えているためであろう。つまり、完全に引退する以外の現在の高年齢者は、経済的理由から就労を継続する少数派、公的制度の恩恵を受けなくても良いと考えるフルタイム希望の「まだまだ現役派」、公的制度の恩恵を受けつつ適度に働く「ほどほど派」とが混在しているということになるのではないだろうか。

#### 賃金・社会保険制度等の適用

高年齢者をワークシェアリング・短時間勤務制度で雇用する場合、多くの企業は時給制度を採用している。これは、他方でフルタイム勤務の継続雇用となる場合に月給制を採用することが多いのと対照的である。時給の額は1,000～2,000円で、職務内容の困難さに応じて高く設定されている。なお、労働時間がフルタイムの場合は、定年前年収の6～7割となることが多いが、ワークシェアリング・短時間勤務制度の場合の基準はむしろ、前述したような在職老齢年金と高年齢雇用継続給付金の支給条件との整合性が問題となるため、これら公的給付との合算で実質年収は概ね300～400万円（ケース・バイ・ケースだが、企業から支給される賃金はこのうちの半分程度となることが多い）となる。定年退職前に比べれば少ないが、子育てや住宅ローンの返済が終わっている場合には、十分な生活水準だろう。なお、東レ、新日鐵、日新製鋼、大同特殊鋼、三菱重工、東海カーボン、日本碍子、関西電力などの企業では賞与も支給しているが、現役時代とは異なり、さほど多額ではない（上述した年収の範囲内に

含まれていると考えて良い)。

雇用保険、健康保険、厚生年金などへの加入についても、原則的にこれらの社会・労働保険制度の適用対象者となるかならないかで判断されている。つまり、週の労働時間が20時間以上では雇用保険に(20時間超30時間未満の場合は短時間被保険者として)加入する義務が生じるが、30時間以上だとさらに厚生年金・健康保険にも加入する義務が生じる(在職老齢年金の減額が大きくなる)ので、30時間未満を選択するという志向が強まる(雇用保険制度では20時間未満になると高年齢雇用継続給付金が受けられないので、実質的に20時間以上30時間未満が多くなる)。ただし、政管健保ではない健保組合を持っている企業の場合で、一部の企業はワークシェアリング・短時間勤務制度の適用者に対しても被保険者資格を付与している(松下電工など)。しかしほとんどの企業では、30時間未満の短時間勤務の適用者は、国民健保へ加入することになっている。

そのほか、福利厚生等に関しては、企業によって対応が異なっている。年次有給休暇については多くの企業が労働基準法の最低基準を適用しているが、一部の企業では、勤続年数を定年以前から通算して年休の付与日数を計算している(日新製鋼など)。しかし、特別休暇(慶弔休暇、リフレッシュ休暇など)を適用する企業は少ない。保養所などの福利厚生施設を利用可とする企業は多いが、住宅ローン融資や社宅など現役社員用の施策・制度の利用はできないのが通常である。当然であるが、退職金を支給する企業はない。

#### (4) 制度適用者・管理者の反応

制度適用者、つまり定年退職後もワークシェアリング・短時間勤務制度で就労している高年齢者のほとんどは、経済的理由(=住宅ローンの返済、子供の教育費など)で就労していない。このことは、現在の高年齢者に対する公的年金、企業年金、各種助成金などの仕組みや支給額、多くが30歳以前に結婚し子供がすでに独立していること、持ち家のローンも完済していることなど、かなり恵まれた環境が背景にあると考えられる。ほとんどの企業では、ワークシェアリング・短時間勤務制度が適用されている高年齢者の受け止め方は良好であるとの回答だった。これは、現在の高年齢者の多くが、経済的理由ではなく、仕事を通じて社会に参画すること、自分なりの生き方や生きがいを求めて就労しているためであると考えられる。就労意欲の高い高年齢者が多いことは、近い将来において労働力が不足する我が国の労働市場にとってはプラスの効果を持っている。長年の職業人生の中で培われた技術・技能・知識・経験が「役に立っている」という実感が、何よりも高年齢者の生涯を明るくする重要な要因であろう。

他方、そのような高年齢者を受け入れている職場の管理者や年齢の若い従業員の受け止め方については、一概に傾向が見いだせない。高年齢者の高い技能レベルや知識が非常に役に立つという評価も多い一方で、社会的な要請を理由として挙げる企業もある。また、かつての上司や先輩が定年退職後も就労するという一方で、「上司意識」が抜けない、年下の現役世代が遠慮するなど、結果的に人間関係が円滑に進まなくなる可能性も指摘されている。重要なことは、現役世代は高年齢者の知識や経験に敬意を払い、高年齢者は年齢による上下関係を意識せず謙虚に働くという姿勢だと指摘する人事担当者が多かった。特に上司や管理職の立場にあった高年齢者の場合、必ずしも「前職」を踏襲することが得策とは限らないようだ。

#### (5) 問題点・今後の課題

ほとんどの企業にとって、今後の最大の課題は、高齢化のさらなる進展とそれに付随する環境の変化である。さしあたり、2007～2009年の団塊の世代の引退は、かつて経験したことがないほど大量な数になることが予想されており、そうした中で高年齢者雇用安定法や、公的年金の支給開始年齢の引き上げなど、社会的な要請との兼ね合いが重要な判断材料となっている。現在62歳までと継続雇用の上限年齢を定めている企業も、多くはこれらの制度改革を前提に自社の制度設計を行っている。

また、現段階では定年退職後の高年齢者の就労ニーズは、フルタイムの希望が多いが、社会との接点を仕事以外に求めるなど、今後は高年齢者のニーズもますます多様化すると予想している人事担当者が多かった。しかし、特に大都市勤務のホワイトカラー、また現在多くの企業が設定している「会社が必要と認める」という条件に合致しない高年齢者への対応方針については、かなり多くの企業が様子見という印象を受ける。今後、「原則として希望者全員」を継続雇用するためには、高年齢者に対する適職の開発が大きな課題となるという指摘も多かった。

さらに、高年齢者の技能・知識・経験などを若い世代に継承させることが重要な企業では、積極的にこれらのワークシェアリング・短時間勤務制度を活用して行きたいという指摘もあるが、実態としてはあまり多くない印象を受ける。すべての高年齢者が継承されるべき技能・知識・経験を持っているわけではないのだが、それでも果たしてフルに活用されているのか、という疑問を多くの人事担当者が抱いているようだ。

#### 4．まとめ：好事例のさらなる普及のために

以上、20社の事例から、高年齢者のワークシェアリング・短時間勤務制度について重要なポイントを総括した。今後、こうした好事例がさらに広まって行くために必要なことは何か、以下ではこの点について論じたい。

20社を通じて言えることは、日本を代表する大企業であり、従業員数も多く、また社会的な要請にもきちんに対応している。したがって、高年齢者の継続雇用などの問題についても、遅くとも数年前、早ければ10年以上も前から議論し、処方箋を打ち出している。このように、問題になってからではなく、これから起こり得る問題を早期に発見し、対処策を考案するということは、高年齢者の継続雇用に限らず、すべての人事労務上の課題について有効な策であろう。またその点に関しては、いくつかの企業で40歳くらいの中堅層から定年退職直前に至るまで折あるごとに、個々の従業員のニーズに合わせたキャリアプランを考えさせる仕組みを用意している。こうした仕組みは、定年退職直前1回だけの説明に比べれば、はるかに個々の高年齢者の人生設計を容易にするだろう。これも、多くの企業にとって大いに示唆する点である。

高年齢者のワークシェアリングや短時間勤務制度を設計する際に、多くの企業では労使協議などを通じて従業員側のニーズを把握している。これは大変有益であるが、さらに全従業員に対するアンケート調査を実施し、より幅広く意見・要望を聴取した上で制度を設計している企業もあった。このように制度を設計する段階で緻密な情報を入手しておくことは、制度の運用においても課題を少なくすると考えられる。

人事部門の果たす役割は非常に大きい。高年齢者の活用に関しては、そのニーズの多様性から考えても、個別対応となることが多く、かなりの業務負荷になる。そこでいくつかの企業は、人材と業務の情報を一元管理し、いわば社内にはハローワーク機能を持っている。もちろん最終的には人事部が調整することになるのだが、情報が集約されており、かつLAN等が整備されればいつでもどこからでも見ることができるという環境は、人事部の業務量を減らすだけでなく、社内の労働市場をより円滑にする。この点も有益である。

希望者全員としている企業の中には、希望する高年齢者の数（求職数）を大幅に上回る業務（求人数）を提供している企業もある。これは、人事部を通じて、全部署に対して常に高年齢者に対する仕事の切り出し、適職の開発を要請していることに依拠している。このような企業では、希望者全員が継続雇用されるだけでなく、さらに仕事の中味についても複数の選択肢があるということである。「余人を持って代え難い」人材は、実際には多数派ではないことが多い。

希望者全員が社会的要請となっている今日、このような事例は大いに参考になる。

さらに、高年齢者、受け入れる現場の双方で多少の意識改革が必要となるだろう。高年齢者は年齢にとらわれず謙虚になることが重要で、受け入れる側は彼らの熟練や経験に敬意を払うことで、円滑な職場環境が保たれる。これは高年齢者自身も、受け入れる現場の管理者や従業員自身についても言えることだが、さらに言えば、円滑な人間関係を保つことができるよう、双方の側に対して指導・啓発することも有効であると思われる。今回調査した企業では、この問題は大きくはなっていないようだが、今後全般的に普及させるためには、決して無視できない重要なポイントになるだろう。

また、増加する高年齢者の技能・知識などを絶えず向上させるということも重要である。希望者全員となっても、会社で必要とされる仕事に就けなければ、結局の所、会社にとっても高年齢者自身にとっても納得の行かない結果になってしまう危険性がある。この問題をクリアするためには、労働者自身が若い段階からキャリアプランを考えると同時に、絶えず環境の変化に応じて技能・知識を習得していくことが重要になる。

すでに公的制度の基準をクリアしている企業をのぞくと、すべての企業は高年齢者雇用安定法や公的年金制度、各種助成金の動向を気にしている。これらの公的制度は、高年齢者の継続雇用にとって大変重要な基盤となっている。制度を変更する際には、社会的コンセンサスを得ながら、かつ個別の企業や高年齢者が早期に対応することができるよう、十分に時間的余裕を持って行うことが重要である。制度的な基盤が安定しており、かつ変更する場合にも対処する時間があるということは、好事例を普及させるために不可欠な前提条件となる。

最後に「ワークシェアリング」について述べておきたい。調査対象となった企業の多くは、適切な労働者数を確保するために労働時間と賃金のバランスを考えるとというワークシェアリングの意義を前面に出した制度ではなかった。しかし、少子・高齢化社会の中での労働力不足、社会保障制度の財政支出、高年齢者自身の就労意欲、企業における熟練技能・知識の継承という観点から考えると、高年齢者の継続雇用、特に短時間勤務制度の活用は、個別企業の範囲を超えた広く経済社会全体でのワークシェアリングになっていると考えることができる。

そもそもワークシェアリングとは、失業者が増加し社会的なコストが大きくなるために就業者全体で「痛みを分かち合う」のが出発点であるが、少子・高齢化の中で非労働力人口が増加することも、社会全体のコストを引き上げると

いう意味では問題の根源は同じである。したがって、定年退職後でも非労働力化せず社会に参画することは、経済社会全体のコスト低減という意味でワークシェアリングの効果を持つのである。なおかつ、近い将来の労働力不足への対応、高年齢者の就労意欲の高さ、熟練技能・知識の有効活用と継承という観点からも、高年齢者が就労し続ける環境を整備することは重要な政策課題であり、また多様なニーズを持つ高年齢者の就業環境を整備するためにも、ワークシェアリング・短時間勤務制度を普及させ、有効活用することは、大いに意義がある。