

1章 企業規模による高齢者雇用施策の相違

—活用方針とアプローチの相違—

1節 はじめに

この章では今回の調査研究結果をもとに、企業規模を分析の軸として、大企業と中小企業における高齢者雇用の取り組みの違いを考察しながら、課題が山積している大企業の高齢化問題の解決のヒントとして、中小企業の取り組みを活用する可能性について論じる。

2節 企業規模と属性

まず、比較の前提として中小企業と大企業の属性を見よう。中小企業は中高年比率が高い(問4)。高齢化比率は中小企業から大企業の順(正社員数100人以下→101～300人→301～500人→501人以上、以下同じ)に並べると35.9→32.4→31.6→31.8(単位はパーセント)となっている。一方、過去3年間の経営状況を得点化して見ると(問6)、2.49→2.65→2.65→2.65(「良い」が4点、「悪い」が1点)となっており、規模が小さい企業で状況は芳しくない。

3節 大企業の高齢化アプローチ

①高齢化雇用を社会的責任と考える大企業

大企業では高齢者雇用を社会的責任としてとらえているようだ。60歳代前半層の活用方針を聞くと(問13)、大企業では「経営者や管理者は60歳代前半層の従業員活用が社会や時代の要請であることを認識している」(「あてはまる」を4点、「あてはまらない」が1点で得点化して見ると3.3→3.5→3.5→3.6、以下同じ)との回答が多い。しかしながら中小企業では60歳台前半層をすでに戦力としてとらえており、「会社にとって60歳代前半層の従業員は戦力であるという方針を持っている」(同、3.2→3.1→3.1→3.1)と踏み込んでいる。またその方針を効果的にするため、「経営者や管理者は59歳以下の従業員に対して60歳代前半層の従業員活用の大切さを働きかけている」(同、2.8→2.7→2.7→2.7)。大企業では理念が先行している。

②資源を投入してさまざまな施策を推進する大企業

従業員に60歳以降の職業生活を考えてもらう場は何かを問うと(問7)、大企業はさまざまなメニューを用意している。「ライフプラン策定のための研修」(2.2→7.4→14.5→29.5、単位パーセント、以下同じ)、「キャリアプラン策定のための研修」(1.9→1.6→3.4→9.6)、「リ

フレッシュ休暇」(1.3→2.7→4.0→7.5)といった具合である。一方、中小企業では「とくになし」(20.2→17.6→14.9→10.2)と正直である。資金力の差が反映している。

60歳以降社員の今後の活用方針を問うと(問33)、大企業では社内でのさまざまなメニューの用意と社外での活用、中小企業では社内での活用を前提とした取り組みを検討しているようである。大企業で回答が多くなるのは「目標管理・人事評価制度の導入・改定」(11.9→13.0→16.1→18.8)、「職域開発(社内)の強化」(4.2→6.0→7.9→13.1)、「社内での配属先のマッチング機能の強化(社内公募制、社内トレード制等)」(6.1→7.1→9.9→12.9)、「出向・転籍の推進・強化」(4.8→5.4→6.9→12.4)、「複数の就業コースの設置・改定」(2.6→4.4→9.6→9.7)などである。一方、中小企業では「健康管理の強化」(41.3→35.1→31.9→25.6)、「短時間・短日数勤務制の導入・強化」(27.2→25.4→25.4→23.9)など健康配慮の施策が目立つ。

③従業員の要望を聞く仕組みも充実させる大企業

大企業では高齢者の希望を聞き取る仕組みが充実している(問24)。「勤務時間や勤務場所などの働き方に関する希望を申告する仕組み」(34.9→37.6→44.6→47.8)、「希望する仕事を申告する仕組み」(27.2→28.8→35.6→41.9)である。問題はそのような希望が受け入れられているかであるが、仕事の種類や勤務場所が幅広い大企業であれば、探し出すことは可能であろう。

④社内はもとより企業グループ内での活用を考える大企業

60歳以降の活用状況(問9付問3)では、大企業は「子会社・関連会社で雇用」(1.8→2.8→2.9→5.2)する場合や「引退者」(6.1→7.5→9.8→14.1)が多いが、中小企業は「自社内で引き続き直接雇用」(82.5→84.7→83.5→77.5)している。

⑤60歳以降は正社員とは違う処遇をする大企業

60歳代前半層の主な雇用形態(問9付問2)は、中小が「正社員」(34.0→30.9→25.4→18.7)とする回答が割合多い一方、大企業では「非正社員」(65.3→68.4→73.6→80.6)が多くなる。

⑥なるべく短い年限で雇用関係終了を考える大企業

正社員の定年年齢を見ると(問8)、「65歳以上の定年を定めている」企業(15.7→5.9→4.4→4.0)や「定年なし」の企業(2.9→0.4→0.6→0.2)は中小に多い一方、「60歳の定年を定めている」(71.2→88.3→89.5→90.1)のは大企業に多い。しかも中小企業は「定年年齢の延長を検討している」(9.5→6.9→7.3→4.7)ところも大企業より多くなる(問9付問6)。社員の雇用上限年齢を見ると(問9付問1)、大企業では「65歳以下(法定通り)」(68.0→85.8→86.6→91.4)が多いが、中小企業では「特に定めていない」(22.1→8.9→8.5→4.5)が目立つ。

今後の活用方針（問12）でも、大企業では「改正高齢法（65歳まで）の範囲にとどめたい」（59.3→77.7→80.3→86.6）が多いが、中小企業では「66~69歳まで活用したい」（19.2→11.5→11.6→8.4）、「70歳以上まで活用したい」（7.7→2.9→3.0→1.6）、「上限年齢なく活用したい」（11.2→6.5→4.2→2.2）など積極的な回答が目立つ。

⑦山積する高齢化問題に悩む大企業

・60歳台前半層に関する課題

60歳台前半層の活用時の課題を見ると（問28）、大企業では「本人のモチベーションの維持・向上」（52.6→64.2→68.3→74.8）、「担当する仕事の確保」（32.7→42.7→52.5→55.6）、「職場の上司との人間関係」（19.6→28.5→30.4→34.6）、「他の従業員のモチベーションの維持・向上」（20.8→23.2→26.5→26.8）、「若年・中堅層の社内での活躍の機会の減少」（13.8→22.5→22.2→25.3）を危惧している。これらの点については、人手不足感の強い中小企業ではそれほど問題化していないと考えられ、それほど問題視していないようである。

・60歳台後半層に関する課題

大企業では将来の政策変更を契機に押し寄せる高齢者に不安を抱いているようだ。65歳以降の社員の雇用にあたっての課題としてとらえているのは（問30）、「担当する仕事の確保」（38.1→46.7→54.2→53.2）、「職場の上司との人間関係」（18.9→21.4→22.5→26.1）、「若年・中堅層の社内での活躍の機会の減少」（14.7→20.8→20.4→24.8）を危惧している。

それは行政に対する期待内容の差でも表れている（問31）。大企業では「労働市場や職業等の情報提供」（8.0→8.0→8.6→14.5）、「モデル企業の提示」（6.1→6.3→8.2→11.5）に期待する一方、中小企業は自社内活用を前提としていることから「個人の健康管理への支援」（46.2→41.0→41.2→38.9）に期待している。

4節 中小企業の高齢化アプローチ

①高齢者を「戦力」と考えている中小企業

60歳台前半層を戦力化している中小企業では彼らを正社員並みに扱っており（問15）、「1か月あたりの残業時間」は長く（「増えている」を5点、「減っている」を1点として得点化した値で2.5→2.2→2.1→2.0、以下同じ）、「担当する仕事の内容・範囲」は広く（同、2.7→2.5→2.5→2.4）、「職責（仕事に対する責任）の重さ」は増し（同、2.4→2.1→2.0→2.0）、「期待する仕事の成果」も増す（同、2.7→2.5→2.4→2.4）。「配置転換の頻度」（同、2.5→2.2→2.0→1.9）、「出張の頻度」（同、2.4→2.1→2.0→2.0）も高い。

もともと中小企業では60歳台前半層に対して人事評価をあまり「行っていない」（問16、41.0→42.2→38.5→31.1、単位パーセント、以下同じ）。ただし、行なっているところ

では59歳以下の正社員に対するものと「同じ」尺度で行なっている率が高い（問16付問1、46.7→45.4→40.8→30.0）。一方、60歳台前半層を職能資格等で格付けることはあまり「行なっていない」（問17、76.9→73.5→69.0→64.6）。

②高齢者を若年中堅と同じ制度で処遇する中小企業

・基本給の決定方式

基本給について見ると（問18）、中小企業では60歳台前半層の給与決定方式は59歳以下社員のそれと「同じ」（21.5→11.0→7.3→5.7）か「どちらかといえば同じ」（9.9→4.8→5.6→3.5）で差別化しておらず、一方、基本給の決定要素は「能力」（問18、53.5→48.7→46.2→44.3）、「勤務態度（積極性、協調性、意欲、勤怠等）」（32.1→29.1→25.5→21.7）などそれまでの評価要素をそのまま使っており、60歳を契機に仕組みが大きく変わる訳ではない。ところが大企業では、「60歳直前の職能資格や職位」（31.7→39.8→44.5→46.7）を重視しており、それまでの実績を重視している。

・60歳以降の賃金低下率

賃金水準に関しては60歳直前と比較して大企業では6割、中小企業では8割弱となり（問19、77.8→69.5→66.4→61.1）、下降率が中小企業では小さい。もちろんこれはもともとの賃金水準の差を反映しているが、落ち方が小さいことが心理的なダメージを小さくすることも考えられよう。

・昇給決定方式と考慮する要素

昇給の決定方式（問20付問1）は59歳以前の正社員と「同じ」（35.1→29.5→27.9→15.3）、「どちらかといえば同じ」（23.4→14.0→17.5→19.3）と答える中小企業と、「異なる」（18.2→35.5→36.4→48.7）と答える大企業に分かれる。

昇給決定時に考慮する要素（問20付問2）は「能力」（76.6→70.5→65.6→58.7）、「属人的要素（年齢、勤続年数等）」（20.8→12.0→14.3→6.0）と答える中小企業と、「仕事に対する個人の成果」（63.6→64.1→68.8→85.3）と答える大企業で大きな差がある。

・諸手当

中小企業では60歳台前半層に対する手当が揃う（問25）。「職位に基づく手当（管理職手当、リーダー手当等）」（51.0→37.5→35.4→32.6）、「職務に基づく手当（営業手当・技能継承に関わる手当等）」（43.9→34.0→32.9→29.3）、「精皆勤手当」（16.0→14.7→10.9→5.9）などである。一方で大企業では「企業の保養所やレクリエーション施設、厚生会や互助会等の利用」（59.3→74.7→78.0→84.1）が顕著である。資金力の差を日々の手当てで補っている中小企業であるが、この手当が一つの効果（よく働いている人への表彰）を発揮している

と思われる。

・賞与と一時金

賞与・一時金(問22)は中小企業で出すところは少なく、大企業では多い(58.3→67.4→68.9→69.9)。また、賞与・一時金を出す企業の決定方式(問22付問1)も59歳以前の正社員と「同じ」(35.2→20.4→19.4→17.8)と答える中小企業と、「異なる」(36.3→53.3→57.1→59.7)と答える大企業で差が大きい。そして、賞与・一時金決定に考慮する要素(問22付問2)は中小企業では「企業の業績」(67.6→63.8→60.4→54.4)、「勤務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)」(43.4→38.7→34.8→35.5)となる。

③高齢者を戦力とし続けるための工夫をする中小企業

60歳台前半層を戦力化する仕組みはどうであろうか(問24)。中小企業は実践的であり、「仕事に直接関連する研修」(47.1→39.5→43.0→39.2)を重視するが、大企業では「自己啓発への支援」(35.9→35.5→41.5→46.8)を重視している。

④65歳以上でも対応が変わらない中小企業

65歳以上の高齢者を恒常的に雇用しているのは中小企業に多くなるが、その場合の処遇は「正社員」(15.3→21.4→15.7→8.8)であることが多く(問29付問1)、また、「雇用期間は定めていない」(19.4→8.4→4.7→2.3)と柔軟性が高い。人事制度も60歳代前半層と変わらないものを運用している(問29付問3、「同じ」を4点、「異なる」を1点で得点化して見ると3.00→2.83→2.71→2.73)。中小企業では60歳台前半層の人事制度がそれ以前の年齢層のそれと変わらぬ場合が多いことから、結局、全体に渡って賃金体系が変わらないところも多いと考えられる。一貫した人事管理が行われているといえよう。

もちろん、すべてに関して若年層や中堅層と同じという訳ではない(問29付問3-1)。中小企業では「所定内労働時間の長さ」(36.2→34.0→36.1→32.2、単位はパーセント、以下同じ)が変わり(おそらくは短くなる)、「昇給」(32.4→29.7→28.2→25.7)も変わる(おそらくは小さくなる)。大企業で顕著なのは賃金に関するものであり、「基本給の決め方」(52.4→63.2→67.1→69.2)、「賞与・一時金の決め方」(37.1→39.6→41.5→42.5)が変わる。

⑤いつまでも働いてもらうために柔軟に創意工夫する中小企業

今回のアンケート調査で想定してもらった実在のAさん(3年以上勤続の65歳以上の非役員)に中小企業では長く働いてほしいと考えている(問44)。現在いる65歳以上の高齢者の雇用上限の「年齢を定めていない」(61.0→53.2→59.0→46.3)とする中小企業は多い。一方で、「65～70歳まで」(31.1→39.1→35.2→48.4)と限る大企業が多い。人事の回転を円滑にしたい意図がうかがえる。なお、65歳以上高齢者の仕事は大企業では専門的なもの

がうかがえるが（問45）、中小企業では「その他」（21.3→10.3→10.8→9.9）が増える。これは特定の業務（後継者育成等）を委嘱せず従来の仕事をそのままやってもらうことを意図しているものと思われる。

実際の65歳以上高齢者に対する上司の行動を見ると（問54）、中小企業では本人の要望に柔軟に対応しようとしている。「Aさんの仕事上の要望や不満を聞く機会を設けている」（48.8→36.9→32.7→35.0）、「上司は職場の人間関係に配慮している」（43.3→31.2→34.3→34.3）、「Aさんに業務のやり方や進め方を支援・助言・指導している」（39.0→25.1→22.8→24.4）、「Aさんの体調や要望に応じて勤務時間・配属先を変更している」（30.5→26.0→28.1→21.6）などの項目からそれはうかがえる。一方、大企業では本人に考えさせるサポート体制を重視し、「Aさんに自ら能力を発揮する方法を考えてもらっている」（9.1→12.2→15.1→15.2）。

5節 65歳以降の高齢化施策では成功している大企業

①選抜した生え抜き社員を活用して高付加価値化

これまで述べてきた事情は主に60歳台前半層に対するものであった。ところが、65歳以上の高齢者に対する施策について見ると状況は大分異なる。65歳以上で勤続3年以上の非役員をひとり思い浮かべて回答してもらっているが、該当者の勤続年数を見ると（問37）、15.4→23.3→23.9→27.7（単位パーセント、以下同じ）と、大企業ほど長い。大企業では新卒採用時からの社員を65歳時に引き続いて受け入れていることが多いからと思われる。実際、該当社員の50歳時点での在籍の有無を問うと（問38）、中小企業では「社に在籍していなかった」（35.4→26.9→28.1→19.4）という回答が多い。その供給源は「公共職業安定所・人材銀行」（32.8→17.4→14.3→18.2）、「知人の紹介」（12.1→9.3→6.6→5.5）である。

仕事の内容も異なる（問41）。中小企業では「生産・運輸・建設などの現業職」（34.1→28.6→27.2→15.5）や「サービス職」（18.3→7.5→4.9→7.1）が多いのに対して、大企業では「専門・技術職」（25.6→33.7→34.6→37.1）が多くなる。高付加価値を生む人材が活用されているようである。そのため大企業の65歳以上の高齢者は年収も高く（問46）、平均額が245.7→308.8→314.7→361.4（単位は万円）と上昇する。

Aさんの雇用理由を見ると（問48）、中小企業では「任せた仕事はきちんとこなしてくれるから」（71.3→66.4→64.5→55.5、単位パーセント、以下同じ）、「これまでの貢献に報いるため」（20.7→17.9→18.2→14.1）、「いざという時、他の仕事も任せられるから」（15.2→13.1→13.0→7.8）などを指摘するが、大企業では「専門能力・人脈を活用したいから」（28.0→38.9→42.9→52.7）に見られるように「余人をもって代えがたい」点を重視している。

②本人も高い意欲、同僚にも良い影響、会社も評価

・高い職業能力

「余人をもって代えがたい」点は職業能力を見てもうかがえる（問51）。Aさんの職業能力を中高年正社員と比べた場合、さまざまな点で評価が高いが、その高さは大企業所属者の方が中小企業所属者よりも高くなっている。「かなり高い」を5点、「かなり低い」を1点として得点化して見ると、「専門知識・技能」（3.71→3.82→3.85→3.95）、「人脈・人とのつながり」（3.49→3.50→3.62→3.81）、「問題発見能力」（3.23→3.23→3.28→3.38）、「企画実現・実践力」（3.01→3.01→3.08→3.18）、「企画立案・企画構力」（2.96→2.96→3.02→3.12）などが当てはまる。「体力・健康」ではないのである。

・高い職務遂行能力と高い意欲

実際に大企業におけるAさんの職務遂行能力は高い（問56）。大企業のAさんは「配属後、職場の中で現役世代が能力面で担当できない仕事を進んで行っている」（17.7→23.4→26.2→30.7、単位パーセント、以下同じ）。それに対して中小企業のAさんは「いずれもあてはまらない」（43.9→37.6→31.2→27.6）とする回答が多いが、これはそれまでの仕事を皆と一緒に進んでいるということであろう。

大企業におけるAさんの意欲も高い（問57）。Aさんの能力発揮度を得点化（「十分に発揮しようとしている」4点、「全く発揮しようとしなない」1点）し、その値を中小企業から大企業の順に並べると3.35→3.35→3.32→3.45であり、大企業で値が高い。同僚もAさんのすばらしさは認識している。職場の同僚によるAさんの強み・よさの理解度は3.35→3.31→3.39→3.47（「十分に理解している」4点、「全く理解していない」1点）である。そのようなAさんを活かせる場を大企業は用意している。得点で見ると2.74→2.80→2.91→2.93（「多くある」4点、「全く今の仕事以外にない」1点）であり、会社から見たAさんの活用満足度も高い（「満足している」5点、「不満である」1点で計算して4.24→4.23→4.25→4.35）。

③それでも長くは勤めてもらうわけにはいかない事情

そんなAさんでも長く働かせるわけにはいかない。後が詰まっているからと考えられる。無条件雇用という訳にはいかないのである。中小企業では「ずっと働いてほしい（10年超）」（13.4→6.2→5.9→3.2、単位パーセント、以下同じ）としているのに対して、大企業では「わからない」（21.3→24.6→26.5→31.4）と保留している（問57）。

6節 今までの枠を超えた高齢者雇用施策の可能性

①社会的責任だけでは解決できない高齢者雇用

改めて要約すると、大企業では「高齢者雇用は社会的責任」ととらえ、様々な施策を実施し、対応している。ただし対象者が多いだけにすべての高齢者に満足な仕事を提供できない

悩みがある。

一方、中小企業ではもともと人手不足で高齢者に頼らざるを得ない状況が続いてきたことから、一度入社した者にはいつまでも働いてもらうために、彼らの要求を聞き、彼らの職務遂行能力の低下を補う工夫に取り組んできた。賃金水準は低いものの、逆に60歳定年時の大幅下落がなく、「今までと同じ仕事をやっているのに賃金が半減した」などといったショックは小さくなる。制約が多い中で必死に取り組むことでノウハウが蓄積され、それが中小企業の高齢化対応の強みになっていると思われる。

皮肉にも60歳台前半層に対する取り組みを必死に進めている大企業も、資金をはじめとした経営資源の制約から取り組みに限界のある中小企業も、認識している効果に変わりはないようである。60歳台前半層の活用効果（問27）を見ると、「職場の生産性の向上」、「製品・サービスの質の向上」、「労務費の削減」、「他の従業員の仕事に対する意識・態度の向上」、「企業の社会的なイメージの向上」のいずれでも大企業と中小企業の間には大きな差は出ていない。費用対効果の点で大企業には反省が生じているのではないであろうか。

とはいえ、65歳以上の高齢者活用施策では大企業の取り組みは成功を取めている。優秀な人材が高い意欲の下、高付加価値な業務を遂行し、会社の評価も非常に高いものになっている。ただし、このような事例は一握りに過ぎない恐れがある。現状、大企業で雇用される65歳以上の高齢者は特別な事情（高度な知識や経験を持っている、余人をもって代えられない人材）で継続雇用されており、定年到達後の高齢者すべてがその対象になるとは考えられないからである。

②中小企業に学ぶ「柔軟性」

これからの高齢者雇用で焦点となるのは職業能力にばらつきがあり、意欲にも高低があると思われる沢山の定年退職者の出現、そして、その後の就業も希望する者を、全員雇用しなければならないという事情である。いわば、「その他大勢」の高齢者に雇用機会をもれなく提供しなければならないということである。大量の人々を受け入れねばならない大企業が身構え、防衛線（雇用最長年限の延長抑制）を張ろうとするのは無理からぬところである。

ここで改めて中小企業の高齢化施策を取り上げると、その要点は「個別対応」、「柔軟性」、「頻繁なコミュニケーション」と思われる。小規模の中小企業では経営陣も人事担当者も高齢者本人との意思疎通の機会が頻繁にあり、平素から彼らの要望の吸い上げ、会社方針の説明は容易であろう。また、規則の有無にかかわらず、個別事情を忖度した働き方や処遇の決定が可能である。

大企業ではそのようなことは一見すると難しい。しかしながら工場単位、営業所単位、また職場単位で意思決定を行なうことで「頻繁なコミュニケーション」に徹し、「個別対応」や「柔軟性」が可能にはなるのではなかろうか。同じ会社でありながら事業所ごと、部や課ごとに仕組みが違うというのは問題をはらむが、そのようなアプローチも考えられて良いの

ではないだろうか。また、実際に中小企業では行われている一日2回の出社（出社→通院のため外出→再出社）、兼業の承認等、語弊があるが、ある程度の「いい加減さ」がこれからの高齢者対応に求められよう。

各部門、事業所、支店、工場は業務目標や利益責任を持つが、その達成のために本社から移譲される権限のなかに、各所での人事関連のルール設定権も可能な限り広範に含め、それぞれの部署で高齢者の能力発揮に効果的と考えた勤務体系や処遇制度をローカルルールとして確立してはどうだろうか。その分、本社の人事部門の権限は縮小するが、各所のルール設定や実態が野放図にならないよう監査に重点が置かれる一方、長期を見据えた人事戦略策定に割く時間を確保できよう。

半面、今まで以上に権限移譲された各部門や拠点、自ら設定したローカルルールが業務目標や利益責任達成にいかにかつ合理的であるかにつき説明責任を持つ。そして事後、業務目標達成度や利益達成度との見合いで、ローカルルールを設定した責任を問われる。現場の状況をしっかり把握したうえでのルール設定が求められるので、本社任せにしていた立場からの脱却を余儀なくされる。人事力の底上げにつながる。

③自社だけで抱え込まず多様なコースを情報提供

今回の調査結果を見ると、企業の高齢化施策は自社や企業グループ内での活用を中心に考えていることが分かる。中小企業の場合はそもそも人手として重要な高齢者であるので当然であるが、大企業の場合は事情が異なるのではなかろうか。豊富な資金で人的投資された人材は自社内では活用できなくとも、他社や他組織（学校、自治会、NPO組織、外国の組織等）では十分な力を発揮するかも知れない。また、出身企業から離れた場に身を置くことが人生を豊かにするかも知れない。そのような情報を自身で集めることも可能であるが、広範なネットワークを持つ企業だからこそ存在する情報もあろう。これが実現すれば、結果として社内に彼らの居場所を探す必要が軽減する。もちろん、収入の不安が高齢者にあるため、自社での雇用にこだわるものも多いと思われるが、上述の兼業等、柔軟な施策で高齢者雇用を円滑に進められるのではなかろうか。

「何でもあり」では秩序が崩壊するかも知れないが、今までの思考の枠を超えた高齢者雇用施策の登場を期待したい。それは現在現役の従業員にとって自分の将来を占める会社からの重要なメッセージだからである。

（内田 賢）