

令和5年度 高年齢者雇用推進セミナー

テーマ

「高年齢社員の戦力化・充実化を図るために労使が知っておくべきこと」
～ 人手不足の状況も踏まえて ～

令和5年10月11日（水）13：30～

主催：（独）高年齢・障害・求職者雇用支援機構 福井支部

会場：福井県中小企業産業大学校

講師：金網 孝（最終頁にプロフィール）

主なコンテンツ

1. 本日、お伝えしたいこと
2. はじめに
3. 人手不足への対応（日本の人口推移）
4. 業界用語（団塊の世代、2007年問題、高年齢者の定義）
5. 定年および継続雇用に関する法律の推移
6. 高年齢者雇用のメリットと課題
7. 高年齢者雇用のポイント
8. 高齢者の人材戦略化（まとめ）
9. おわりに
10. 講師プロフィール

1. 本日、お伝えしたいこと

本日は、

- ・ 様々な業種
- ・ 様々な企業規模
- ・ 様々な立場（経営者、人事労務ご担当者ほか）

の方々に、ご参加いただいていると存じます。

できるだけ地域に偏らず、最大公約数的な、また、明日から行動しやすいような内容をお伝えしたいと思っております。

2. はじめに

Q. 人手不足に対応するための労働力確保として、企業が取る行動としては、どのようなことが考えられるか？

(私見としての回答)

A 1 : 高齢者の戦力化充実

A 2 : 潜在労働力の活用 (専業主婦、学生)

A 3 : 障害者の労働市場参加

A 4 : 外国人労働力の受け入れ

A 5 : IT化の推進 (一部、セルフサービスを含む)

3. 人手不足への対応

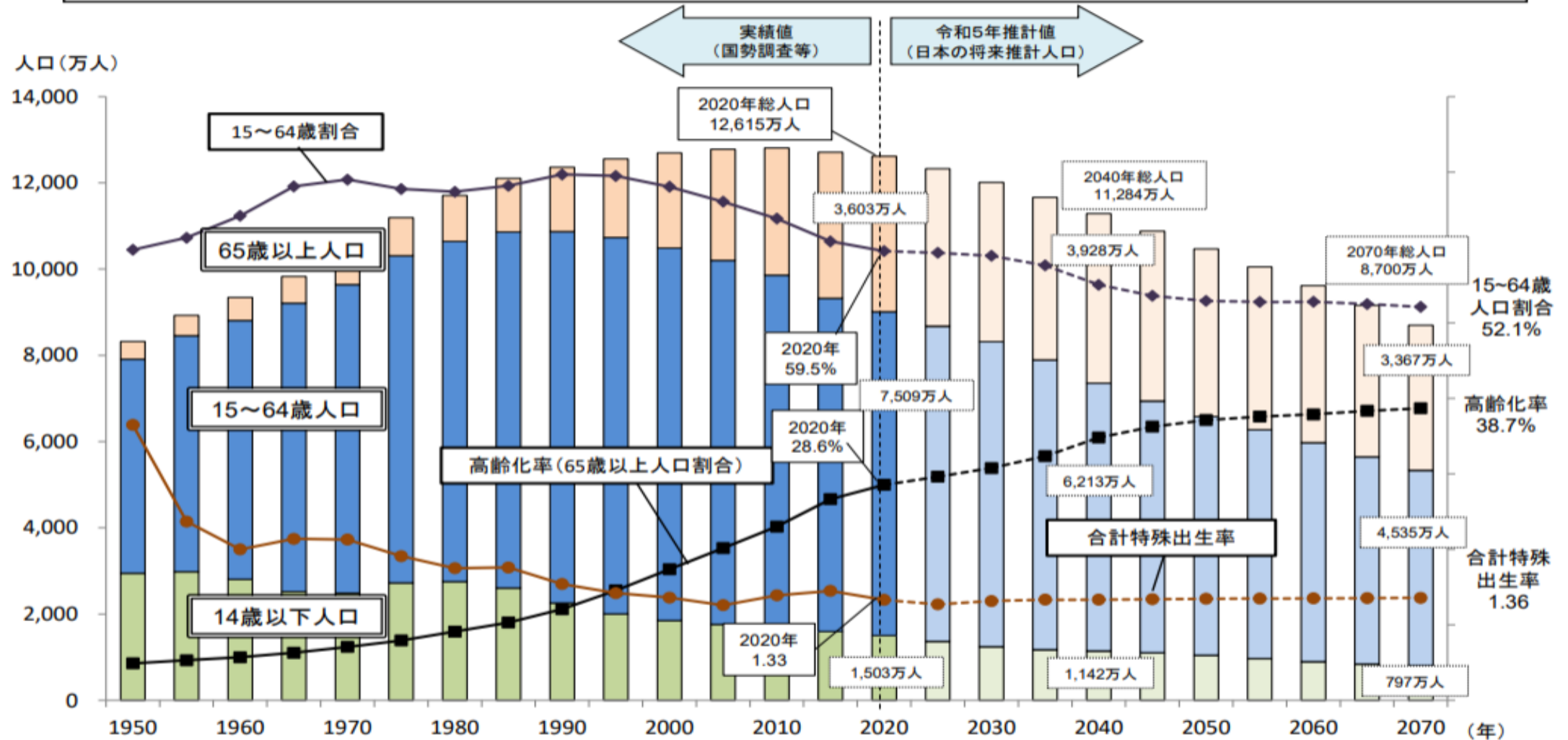
- 前ページのA1～A5まで、どれもメリット・デメリットはある。
- その中で、研修費等のコストを抑制し、比較的、スムーズに導入できるのは、

「高齡者の戦力化充実」

です。

日本の人口の推移

○ 日本の人口は近年減少局面を迎えている。2070年には総人口が9,000万人を割り込み、高齢化率は39%の水準になると推計されている。



(出所) 2020年までの人口は総務省「国勢調査」、合計特殊出生率は厚生労働省「人口動態統計」、2025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(令和5年推計)」(出生中位(死亡中位)推計)

人口統計の確認

- 注目すべき指標は、いつ発表されるか。

私が毎年、注目する日は、

- ①敬老の日（65歳以上人口数、全体の比率）
- ②成人の日（その年度の成人到達人数）

その他、注目する指標として、

- ①新生児数
- ②妊娠届数

4. 業界用語の復習①

- ・ 団塊の世代って、「誰」のこと？



昭和22年（1947年）～昭和24年（1949年）に生まれた方々。

作家の堺屋太一氏（故人）が、著書の中で命名した言葉。

（法律用語ではありません）

上記の3年間で、約700万人。

業界用語の復習②

- 「2007年問題」って覚えていますか？



団塊の世代の方々が、大量に定年退職（60歳到達）して、企業における技能承継が懸念された。



実際には、企業が懸念した問題は、「継続雇用」により、ほとんど見られなかった。

（一部、警察等の業務は影響があったと言われています）

労働力（人手）不足の時は、

2007年問題の時に見られるように、

「経験や知識のある高齢社員」の存在



企業の危機を回避できうる。

（理由）今後の長期雇用は見込んでいないことから、
短期的な人手不足を補いながら、次の戦略を考慮できる。

高年齢者ってどんな人？（法律上の定義）

（高年齢者雇用安定法）

施行規則第1条

高年齢者の年齢 = 55歳以上の者

施行規則第2条

中高年齢者の年齢 = 45歳以上の者

（高齢者の医療の確保に関する法律）

後期高齢者 = 75歳以上の者

前期高齢者 = 65歳以上75歳未満の者

5. 定年および継続雇用に関する法律の推移

自社の就業規則を確認する

① 定年制度

定年年齢は、何歳になっているか？

(参考：定年および継続雇用年齢の法定推移)

1986（昭和61）年：60歳までの雇用を努力義務化

1998（平成10）年：60歳までの雇用を義務化（60歳未満の定年禁止）

2001（平成13）年：65歳までの雇用継続制度の導入を努力義務化

2006（平成18）年：65歳までの雇用継続制度の導入を義務化（段階的引上げ）

2013（平成25）年：65歳までの雇用継続制度の導入完了（2025年まで経過措置あり）

2021（令和3）年：70歳までの就業機会確保措置の導入を努力義務化

② 継続雇用制度

- ・ 労働者の継続雇用の意思を、いつ頃確認するか？
- ・ 基準を設けている場合、その基準は適正なものか？
 - 基準を撤廃し、希望者全員が再雇用されると、安心感へとつながる。
2019年6月頃に出てきた「老後2000万円問題」は、自身がいつ頃まで働けるかを予見することで、相当程度の不安は解消される。
- ・ 継続雇用の上限年齢を何歳とするのか。（上限年齢を定めない企業もある）

(注) 令和3年4月から、70歳までの就業機会確保（努力義務）が施行されている。
万が一、現行の規定に不備があったら、早急に改善！

6. 高齢者雇用のメリットと課題

企業・労働者、それぞれのメリットと課題を整理

(1) 企業のメリット

- ・ 労働力の確保
- ・ 高年齢者の知識、技術の伝承
- ・ 必要な資格、人員の確保
- ・ 地域社会への貢献
- ・ 社員のモチベーション向上
- ・ 企業イメージのアップ
- ・ 若年労働者の負担軽減
- ・ 働き方改革への対応

等

(2) 企業の課題

- ・ 人事、ポスト不足
- ・ 健康、体力面への配慮
- ・ 職場改善の必要
- ・ 職務の再配置
- ・ 労災事故の発生防止対応
- ・ 研修、教育の充実
- ・ 多様化就労体制の構築
- ・ 新しい評価制度
- ・ メンタル面のケア

等

(3) 労働者のメリット

- ・ 安心して働ける職場環境
- ・ 慣れた職場・業務での就労
- ・ 社会に参加
- ・ 収入確保
- ・ 働くことでの健康管理
- ・ ライフスタイルの選択の多様化
- ・ 生きがい、生涯現役への意識の高揚

等

(4) 労働者の課題

- ・ 定年退職金の支給時期がずれる
- ・ 健康管理
- ・ 家族の理解、協力（親の介護等）
- ・ 新しい雇用形態へのメンタルリセット

等

使用者の対応①

1. 人員計画を立てる
自社の従業員数に、過不足は無いかな
2. 社員の年齢別推移の見通しを把握する
定年年齢到達者、再雇用者の労働条件変更を考慮
3. 社員の意向を確認する。
多様化する社員の意向確認（フルタイム、短時間勤務、短日勤務等）
4. 加齢にともなうリスクを軽減する
安全配慮への対応

使用者の対応②

5. 役割・期待を、本人に伝える。
これを怠ると、自己評価の高い社員が生まれ、ミスマッチ。
6. モチベーションを維持するための適正評価
再雇用者の評価は、一律対応になっていないか。
7. コミュニケーションの充実
後輩達もいずれ高齢者となる。
8. 就業意識の向上を図る
戦力として働いてもらう以上、研修の対象者に。

労働者の対応

1. 定年後の「腰かけ社員」にならないように。
時代の変化にともなって、会社にとって必要な人材になる。
2. 自分の「強み」「弱み」を認識する。
これまでの職務経験を振り返って、考える。
3. エンプロイアビリティの向上を図る。
継続雇用を希望するなら、「雇われうる能力」を高める。
4. 過去のやり方にとらわれず、柔軟な考え方を養う。
IT操作は、不可避である。

7. 高齢者雇用のポイント

高齢労働者の雇用の対応と手法

1. 高齢労働者の特性を確認する

- ① 加齢による体力や集中力の低下
- ② 健康面への不安
- ③ 過去の仕事手法への固執
- ④ 育児が終了した者や、親の介護をする者、個々の生活に大きな違いが出る。

2. 高齢労働者への対応

- ① 多様な就労形態での雇用（フルタイム、短時間、隔日勤務等）
- ② 能力・職種・役割にあった賃金制度および評価
- ③ 教育訓練体系の構築
- ④ 職種の再配置・創出、職務の切り出し
- ⑤ 高齢者の活躍に向けた環境整備

多様な就労形態での雇用

多様な就労形態での雇用

- ① 短時間勤務、短日勤務、夜勤の免除、又は夜勤のみ 等
- ② 高齢者の体力、能力および会社の業務量に応じた雇用
- ③ 高齢者のモチベーションを維持できるような人事考課の検討
- ④ 再登録制度の検討

加齢による衰えや高齢者の要望に個人差があるため、
毎年、評価・面談の上、個々に雇用条件等を決定する。



労働者の納得性の向上、モチベーションの維持につながる。

能力・職種・役割に応じた賃金制度および評価

- ① 合理的な裁量の範囲での決定が求められる。
 - ・ 職務・仕事の内容を検討
 - ・ 職域の拡大
 - ・ 仕事の範囲と責任の整理

- ② 年金支給年齢までの賃金設定
 - ・ 職務の内容により賃金を決定
 - ・ 決して年齢要件にならないように

- ③ 再雇用時の評価（賃金等の決定・契約更新の基準）
 - ・ 具体性・客観性が必要
 - ・ 評価が低い場合、職務・勤務時間等の変更も検討
 - ・ 個々の評価に基づく賞与の支給

教育訓練体系の構築

(これまでの研修・教育)

1. 当社の継続雇用の仕組み
2. 高齢期のマネープラン・健康について

⇒

(これからの研修・教育)

1. キャリアの棚卸し
 - ・自分自身の職務経歴や強み弱みの明確化
 - ・自分自身を活かすための課題を発見
 - ・「雇用される能力」を高めるため、自分に必要なことを確認
 - ・あるべき就労スタイル（ライフスタイル）の明確化
2. 戦力化のための研修 → 人材戦力化
3. 研修の実施
 - 社会に参画するなど働くことがいかに必要か等の研修を実施

雇用される能力（エンプロイアビリティ）の向上

職種の再配置・創出、職務の切り出し

- 高齢になると、加齢による能力・体力等の衰えが出てくる。
- 定年前の職務に従事させるだけでなく、能力・体力に見合った職種への再配置が必要。
(体力・能力を有する現役世代が、軽易で補助的な作業を行っていないか見直し)
- 会社全体の仕事の見直しを図る
↓
高年齢者に適している職務の切り出しも検討

上記の作業を行い、**高齢者に適した職務**に従事してもらおう。

* **創業支援制度**を新たに設けることも選択肢の一つとなる。

高齢者の活躍に向けた職場環境の整備

(1) 研修・教育・訓練等

高年齢者が定年前と異なる業務に就く場合には、
新しく従事する業務に関して、研修・教育・訓練等を行うことが望ましい。

特に、雇用による措置を講じる場合には、安全または衛生のための教育は必須。

(2) 就業上の災害防止対策

職場環境の改善や健康や体力の状況把握とそれに応じた対応。

「高年齢労働者の安全と健康確保のためのガイドライン」を参考

(3) 短時間労働者に対する社会保険（厚生年金、健康保険）の適用拡大を視野に入れる

☆ 2016年10月～

常時501人以上の企業に使用される短時間労働者に社会保険の適用拡大。

・社会保険が適用される短時間労働者とは？

1週間の所定労働時間または1月間の所定労働日数が通常の労働者の4分の3未満であって、以下の①～④のすべてに該当する者。

- ① 週の所定労働時間が20時間以上であること
- ② 雇用期間が1年以上見込まれること（2022年10月：2カ月以上に改定）
- ③ 賃金が月額88,000円以上であること
- ④ 学生でないこと（夜間部・定時制を除く）

☆ 2017年4月～

常時500人以下の事業所に使用される者で、以下の①または②に該当する短時間労働者にも適用拡大。

- ① 適用事業所に使用される者の2分の1以上の同意を得て事業主が加入の申し出をする法人・個人の事業所
- ② 地方公共団体に属する事業所

☆ 2022年10月～

常時101人以上の従業員を使用する企業の短時間労働者に適用拡大。

1年以上の雇用期間要件が撤廃され、フルタイム被保険者と同様2ヵ月以上の要件が適用される。
5人以上の個人事業所のうち、弁護士・税理士・社会保険労務士等の法律・会計事務を取り扱う士業を適用業種に追加。

☆ 2024年10月～

常時51人以上の従業員を使用する企業の短時間労働者に適用拡大。

8. 高齢者の人材戦略化（まとめ）

高齢者雇用に求められること

- ① 仕事の目的を明確にする
高齢者は、何をすることで会社に役立つかを理解してもらう
- ② 目標を設定する
職場の目標の理解、日々の仕事での達成感が大切
- ③ 技術・技能の開発
研修の機会、新しい仕事への挑戦
- ④ 身体機能の維持（健康管理）
健康管理、体調管理、規則正しい生活

- ⑤ 新たな仕事に挑戦
今までの技術の伝承等、働くことに喜び
- ⑥ コミュニケーションの維持・向上に努める
社内行事にも参加。会社への帰属意識を高める。
- ⑦ チーム行動
相談相手として、頼りにされる必要な存在に
応援、残業、休暇取得などへの配慮
- ⑧ 「働き方改革」への対応
若年労働者の負担軽減

(参考) 高年齢者就業確保措置の実施及び運用に関する指針より

(賃金・人事処遇制度の見直し)

高年齢者就業確保措置を適切かつ有効に実施し、高年齢者の意欲及び能力に応じた就業の確保を図るために、賃金・人事処遇制度の見直しが必要な場合には、次の①から⑦までの事項に留意すること。

- ① 年齢的要素を重視する賃金・処遇制度から、能力、職務等の要素を重視する制度に向けた見直しに努めること。この場合においては、当該制度が、制度を利用する高年齢者の就業及び生活の安定にも配慮した計画的かつ段階的なものとなるよう努めること。
- ② 高年齢者就業確保措置において支払われる金銭については、制度を利用する高年齢者の就業の実態、生活の安定等を考慮し、業務内容に応じた適切なものとなるよう努めること。
- ③ 短時間や隔日での就業制度など、高年齢者の希望に応じた就業形態が可能となる制度の導入に努めること。

- ④ 65歳以上継続雇用制度又は創業支援等措置を導入する場合において、契約期間を定めるときには、高年齢者就業確保措置が70歳までの就業の確保を事業主の努力義務とする制度であることに鑑み、70歳前に契約期間が終了する契約とする場合には、70歳までは契約更新ができる措置を講ずるよう努めることとし、その旨を周知するよう努めること。また、むやみに短い契約期間とすることがないように努めること。
- ⑤ 職業能力を評価する仕組みの整備とその有効な活用を通じ、高年齢者の意欲及び能力に応じた適正な配置及び処遇の実現に努めること。
- ⑥ 勤務形態や退職時期の選択を含めた人事処遇について、個々の高年齢者の意欲及び能力に応じた多様な選択が可能な制度となるよう努めること。この場合においては、高年齢者の雇用の安定及び円滑なキャリア形成を図るとともに、企業における人事管理の効率性を確保する観点も踏まえつつ、就業生活の早い段階からの選択が可能となるよう勤務形態等の選択に関する制度の整備を行うこと。
- ⑦ 事業主が導入した高年齢者就業確保措置（定年の引上げ及び定年の定め廃止を除く。）の利用を希望する者の割合が低い場合には、労働者のニーズや意識を分析し、制度の見直しを検討すること。

9. おわりに

本日のような集合セミナーも有意義ですが、各社それぞれ事情が異なります。

やはり一番は、「個別相談」です。

機構では、

- ・ 就業意識向上研修
- ・ 企画立案サービス

等のお手伝いを実施しています。

詳しくは、福井支部のプランナー・アドバイザーにお問合せ下さい。

ご清聴、ありがとうございました。

日本の総人口の29.1%が65歳以上です。

自身の健康に配慮し、何歳になっても個々人の能力開発・向上が求められます。

講師プロフィール：金網 孝（かねつな たかし）

社会保険労務士法人 金網事務所 代表社員 特定社会保険労務士
（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構東京支部 70歳雇用推進プランナー
淑徳大学 兼任講師（労働法、社会保障法）

（略歴）

東洋信託銀行（現：三菱UFJ信託銀行）、（財）国際金融情報センター（在籍出向）を経て、平成14年10月に金網社会保険労務士事務所に入所（副所長）。平成20年3月に明治大学大学院法学研究科博士前期課程修了（法学修士：労働法専攻）。令和4年4月に事務所を法人化し、代表に就任。

（上記以外の主な資格）

CFPファイナンシャルプランナー、1級DC（企業年金総合）プランナー、第一種衛生管理者

（所属学会）日本労働法学会、労務理論学会