

会社と働く人を幸せにする高齢者雇用

東京学芸大学 名誉教授 内田 賢

近年の状況

◎少子化（労働力不足）

- ・ 女性・外国人・障害者・高齢者への依存度上昇

◎高齢化（働く人々に占める高齢者の割合の増加）

◎働く人々の心配（老後2000万円問題）

◎法律（改正高年齢者雇用安定法）

- ・ 65歳までの雇用確保→70歳までの就業確保（努力義務）

会社の状況、従業員の状況

◎会社

- 60歳定年、65歳まで希望者全員再雇用

◎再雇用者（再雇用時の賃金減少で意欲低下の人も）

◎管理職（年上の部下への対応）

◎職場の同僚（ジェネレーションギャップ）

これからもこのまま？

◎世の動きは70歳が焦点、70歳まで現行のまま？

・60歳定年、70歳まで再雇用？

◎今までは65歳までの5年間、これからは10年間？

福祉的高齢者雇用と戦略的高齢者雇用

◎多くの会社は「福祉的高齢者雇用」

- ・ 法律に従って65歳まで雇用維持
- ・ 60歳以降はそれほどの貢献は求めず

◎高齢者を戦力活用する「戦略的高齢者雇用」

- ・ 戦略的高齢者雇用は可能か？
- ・ 成果を上げている企業あり

戦略的高齢者雇用の実際

◎北陸の建設会社

- ・アカデミー設立、高齢者が校長、若手の国家資格受験を指導

◎山陰の運輸業

- ・地元インフラ維持のためガソリンスタンド買収、高齢者が異動

◎中部の製造業

- ・大企業定年退職移住者を採用、品質管理システム構築に起用

働き続けたい高齢者が働けるしくみづくり

◎働き続けたい高齢者

- ・ 70歳定年や定年廃止は恩恵

◎60歳で引退・転身したい高齢者

- ・ 定年延長で自己都合退職では不利
- ・ 定年扱いでの退職制度等の工夫

◎多様なメニューを用意（会社にとっては苦勞多し）

戦略的高齢者雇用実現のために①

◎高齢者を知る

- 体力や五感、意識や意欲の変化
- 個人間の差の拡大、同一人も時の経過で大幅・小幅に変化
- 多様なライフスタイル（家族の世話、趣味、地域活動）
- 高齢者のリスク（自他の理由で事態が急変）

戦略的高齢者雇用実現のために②

- ◎ 高齢者の思いを聴き、会社の願いを伝える
 - ・ 会社ができること、できないことを知らせる
- ◎ 誰に対しても公平公正に処遇
 - ・ 「自分はどうなるのか」の疑問を早期に解消
- ◎ 運用ではなく制度化
 - ・ 就業規則に明記

戦略的高齢者雇用実現のために③

◎高齢者に具体的任務を与え、評価し、処遇する

- ・人事考課で貢献度を把握、昇給もあり
- ・金銭的報酬（賃金、賞与、手当）
- ・心理的報酬（肩書き、称号、名誉、感謝）

◎高齢者を技能伝承の担い手とする

- ・ペア就労、道場開設、手本の技をマニュアル化

◎高齢者の強みが生きる職務を創出

- ・事業多角化、既存事業拡大、職務分割

戦略的高齢者雇用実現のために④

- ◎高齢者が働きやすい作業環境と職務を整える
 - ・体力負担軽減、視力聴力低下対応
 - ・作業スピード調整、バリアフリー
- ◎高齢者が働きやすい勤務形態をつくる
 - ・短時間、短日数、季節労働
- ◎安全と衛生に配慮
 - ・労働災害防止、休憩室、温度設定、人間ドック再検査

戦略的高齢者雇用実現のために⑤

◎高齢者に変身してもらおう

- ・ 高齢期の変化を事前に予測
- ・ 高齢期に必要なとなるものを知り、事前に習得

◎高齢者に新しい技を身につけてもらおう

- ・ 今までの強みを肯定し、新しい強みを加える
- ・ いつもは教える立場の高齢者が若手から教えてもらおう

戦略的高齢者雇用実現のために⑥

◎管理職の意識や行動の最適化

- ・高齢者に尊敬の念を持ち配慮しつつ、適切に指示命令

◎高齢者ととともに働く同僚が高齢者理解を深める

- ・自分もいつかは高齢者
- ・助け合う風土づくり（力仕事、急ぎの仕事）

◎高齢者予備軍を研修する

- ・高齢期になる前にキャリアのチェックと更新学習

高齢者の中途採用

◎実は近くにいる有能な高齢者

- ・ 引退、帰郷、移住

◎自社の存在を周知

- ・ 「60歳以上募集」と求人広告（北陸の食品製造業）

◎お見合い期間の設定

- ・ 会社や同僚、仕事の進め方に慣れてもらう

高齢の女性従業員も貴重な存在

◎いろいろな思いを持つ女性高齢者

- ・こんな仕事をしたかった（会社の考えとギャップ）

◎新しい仕事へコンバート

- ・既成概念を廃して起用（「これは男の仕事」）

高齢者雇用は 会社からすべての従業員へのメッセージ

- ◎ 会社の高齢者雇用施策で占える自分の将来
 - ・ 「今の高齢者の姿は将来の自分」
 - ・ 従業員の会社に対する信頼感に影響
- ◎ 高齢者のための取り組みはすべての従業員へ恩恵
 - ・ 働きやすい職場環境や勤務形態の実現
 - ・ 子育て世代に恩恵、働き方改革に直結

高齢・障害・求職者雇用支援機構HPから検索①

高齢・障害・求職者雇用支援機構ホームページ



高齢者雇用の支援



産業別ガイドライン



「産業別高齢者雇用推進ガイドライン」

「高齢社員戦力化のためのヒント集」

高齢・障害・求職者雇用支援機構HPから検索②

高齢・障害・求職者雇用支援機構ホームページ



高齢者雇用の支援



各種資料



「70歳雇用推進マニュアル」

「70歳雇用推進事例集」

「65歳超雇用推進事例集」

ご静聴ありがとうございました