

# 70歳就業時代のシニア人材活用戦略

東京学芸大学 内田 賢

# 高年齢者雇用安定法の改正

「65歳までの雇用機会確保」から

「70歳までの就業機会確保」(努力義務)へ

(背景)

少子高齢化時代の労働力確保、持続的な年金財政維持、高齢者のニーズ

(政策の変更点)

対象年齢上昇(65歳→70歳、対象がより多様化)

多様な働き方の提供(独立、フリーランス、社会貢献従事など雇用以外の働き方を用意)

# 長く働きたい高齢者の増加

Q. 何歳ころまで収入を伴う仕事をしたいか。

	全体	男性	女性
65歳くらい	25.6	25.5	25.6
70歳くらい	21.7	26.8	16.8
75歳くらい	11.9	13.0	10.8
80歳くらい	4.8	6.3	3.4
いつまでも	20.6	19.6	21.5
仕事をしたくない	13.6	7.7	19.1

内閣府「令和元年度 高齢者の経済生活に関する調査」

(調査対象は全国の60歳以上の男女3000名)。

# 「福祉的」高齢者雇用から 「戦略的」高年齢雇用へ

現在：60歳定年＋65歳までの再雇用（定年後5年間）

対応：60歳定年＋70歳までの再雇用（定年後10年間）

課題：

「今までの延長で良いのか？」

「10年間を戦力として活かす必要はないのか？」

# 「戦略的高齢者雇用」をめざして (自社の長期的成長と高齢者活用を結びつける)

- 将来の自社の位置づけ  
(本業中心、変化する本業、多角化)
- 将来的に必要となる業務や役割
- 長期を見すえた人材育成  
(高齢期までのキャリア形成)
- 「今すでに高齢の社員」と「これから高齢になる社員」の戦力化の検討

# 「戦略的高齢者雇用」実現のために

経営者のリーダーシップで定年延長・廃止

運用ではなく制度化(明文化)した高齢者雇用

人事考課のない一律賃金から個別賃金へ

高齢者の弱点を補う職場環境整備

高齢者のニーズに応える柔軟で多様な勤務形態

70歳雇用を見すえた労災防止と健康管理

# 「運用」の高齢者雇用から 「制度化(明文化)」した高齢者雇用へ

## 高齢者の不安

「Aさんは再雇用されたけど、自分は」

「今年は再雇用されたけど、来年は」

就業規則明文化で高齢者の不安感払拭

「健康な限りは働かせてもらえる」

「生活設計で見通しが立てられる」

貢献度低下は人事考課で処遇決定

# 高齢者も貢献度に応じて処遇決定

スキルを項目ごとに評価(100項目超の会社も)

(例)経験があるが一人ではできない

通常の作業ができる

高難度の作業ができる

社員に教えることができる

自己評価と会社評価の摺り合わせとフィードバック

処遇に反映し、研修や訓練を設定

資格手当や指導手当を支給



# 株式会社大津屋(福井県福井市) (コンビニエンスストア事業)

地産地消のお惣菜が強み(競争力の源泉)

お惣菜を作り、ノウハウを伝えられるのは高齢者

高齢者の強みを「より長く」、「より多く」引き出す

(より長く)定年を65歳から70歳へ延長

(より多く)定年後も減額のない賃金制度で意欲向上

(より多く)納得性を高める評価制度で意欲向上

# 伸和ピアノ株式会社(千葉県千葉市) (中古ピアノ・管楽器買取・修理・販売)

定年廃止という強いメッセージを従業員に投げかけ

定年廃止を機に会社の競争力強化

熟練度に応じた職務を用意(ピアノ修理、運搬)

多様な働き方を提供(選択できる始業終業時間)

視力低下を補うLED照明

個人用ブース設置で移動をなくして体力消耗防止

# 株式会社建設相互測地社

(福島県郡山市)

(補償コンサルタント業・測量調査)

経営課題は「人材確保」と「人材育成」

高齢者に対して期待することをはっきりと明示

「若手社員への技術の継承」

「品質チェック機能、工程管理」(ISO対応)

高齢者主導で作業手順書作成、仕事を「見える化」

高齢者・若手がペア就労(ドローン操作・映像分析)

# 株式会社きむら(香川県高松市) (生鮮品中心のスーパーマーケット)

生鮮品売場充実で同業他社と差別化

魚や野菜を「目利き」する高齢者が存在感

急成長に人材育成が追いつかず即戦力が必要に

高齢者が「ペア就労」で若手の指導役

魚の調理現場を機械化して体力負担軽減

事業多角化(魚市場買収)で高齢者の働く場を確保

# 70歳就業時代の労災防止と健康管理

60歳台後半や70歳台の労災発生率は30歳台の約2倍  
異常気象やコロナ禍と健康管理(熱中症、新型コロナ)  
さらなる職場環境改善と健康確保

厚生労働省の「エイジフレンドリーガイドライン」

(高年齢労働者の安全と健康確保のためのガイドライン)

中央労働災害防止協会の「エイジアクション100」

(チェックリストと職場改善ツール)

# 先進事例の検索方法

→『高障求ホームページダイレクトアクセス』  
で検索！

- 65歳超雇用推進事例サイト  
(<https://www.elder.jeed.go.jp/>)



- 「70歳雇用推進マニュアル～高齢社員戦力化のススメ～」
- 「65歳超雇用推進事例集」
- 定期刊行誌「エルダー」
- 「競争力を高めるための高齢者雇用」

## 参考文献

「65歳超雇用推進マニュアルー高齢者の戦力化のすすめー」

「70歳超雇用推進マニュアルー高齢社員戦力化のすすめー」

「65歳超雇用推進事例集」(2018、2019、2020)

「マンガで考える高齢者雇用」

「競争力を高めるための高齢者雇用

ーパフォーマンス向上のためのポイント集ー」

「エルダー」2021年6月号、7月号、8月号、9月号

以上、すべて独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

(無料配布物)