

会社を力を引き上げるシニア活用戦略

東京学芸大学 内田 賢

本日の内容

シニアを知る

シニアが生きるしくみをつくる

シニアに思いを伝える

シニアに変身を促す

シニアを長く活かす

シニアを知る① -強み、弱み、多様性-

シニアの「強み」を知る

- ・知識や経験が豊富
- ・高度の技術や技能で仕事ができる
- ・仕事への取り組み方、社会常識を若手に伝えられる

シニアの「弱み」を知る

- ・体力や意欲が低下する人が出てくる
- ・今までの常識にとらわれる人がいる

シニアの「多様性」を知る

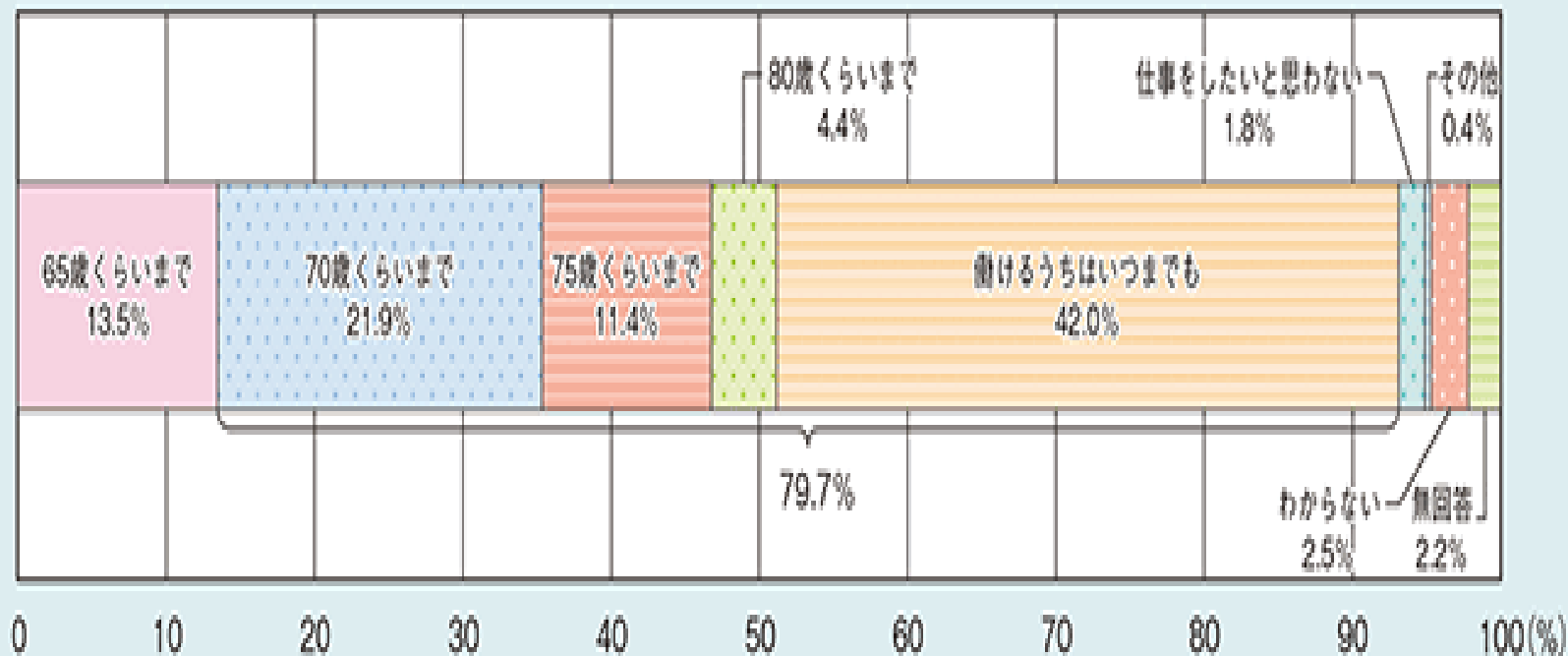
- ・職務遂行能力が変わらぬ者と大きく変わる者がいる
- ・仕事一筋の人もいれば、そうでない人もいる(健康寿命)

シニアを知る② -シニアの多様性-

- ・働く理由(生計、小遣い稼ぎ、健康維持、人との触れあい)
- ・働き方(フルタイム、パートタイム、週〇日勤務、早朝・深夜勤務)
- ・意欲(しっかり働く、最低限働く、適当に働く)
- ・体力・五感(衰え知らず、徐々に衰え、急激に衰え)
- ・態度(柔軟、積極的、消極的、頑固、固執)
- ・いつまで働くか(60歳まで、65歳まで、70歳まで、いつまでも)

図1-2-4-3

あなたは、何歳頃まで収入を伴う仕事をしたいですか



資料：内閣府「高齢者の日常生活に関する意識調査」（平成26年）

（注）調査対象は、全国60歳以上の男女。現在仕事をしている者のみの再集計。

シニアを知る③ -多様性の拡大-

- ・65歳の高齢者の多様性 < 70歳の高齢者の多様性
- ・同一人物の60歳、65歳、70歳時点の変化
- ・同年代高齢者間の多様性拡大(60歳 < 65歳 < 70歳)
- ・一括りに考えてはいけない高齢者(高齢者とは〇〇)
- ・個々人の状況の応じた配慮とメニュー準備

シニアを知る④ -労働災害-

年齢別死傷災害発生状況(休業4日以上、年齢別内訳)

	2008年		2018年
29歳以下	17%	→	14%
60歳以上	18%	→	26%

年齢別労働災害発生率(男性)(2018年)

25～29歳	2.05(1000人あたりの上記発生件数)
65～69歳	4.06

(出所) 「エイジフレンドリーガイドライン」(厚生労働省)

(原典) 「労働力調査」、「労働者死傷病報告」

シニアを知る⑤

-シニアの不安、会社の不安-

「自分は何歳まで雇ってもらえるか」

突然に引退を余儀なくされる可能性

- 本人の健康
- 家族の健康(介護問題)
- 地域社会との関係(地域活動)

シニアが生きるしくみをつくる①

－トップが決断するシニア人材活用－

- ・世の中の流れ(55歳→60歳→65歳→70歳)
- ・後戻りできない高齢者雇用・就業
- ・「どうすればうまくいくか」への発想転換
- ・自社が強くなれる高齢者雇用・就業の実現
- ・走りながら考える高齢者雇用・就業
- ・ちょっと視点を変えて工夫すれば実現可能
- ・まずは「65歳」までを着実に

シニアが生きるしくみをつくる②

ー多様性に対応したしくみづくりー

- 処遇（正社員、パート社員、アルバイト、業務委託）
- 勤務形態（フルタイム、パートタイム、短時間勤務）
- 業務（今までの仕事の継続、新しい仕事を付与）
- 多様な高齢者に対応した職場環境整備
- 高齢者に多い労働災害防止への安全衛生体制整備

シニアが生きるしくみをつくる③

—多様なシニアに対応した職場環境整備—

高齢者の「弱み」は補い、「強み」を活かす工夫

- ・勤務形態（短時間勤務、週3日勤務、数か月おき勤務）
- ・設備改善（デジタル表示、動線短縮、運搬を機械化自動化）
- ・職務内容（それまでの仕事継続、負担軽い仕事へ配置転換）
- ・役職の工夫（管理監督職で張りを持たせる）
- ・その人ならではの仕事（技能伝承、塾頭、マニュアル整備）

シニアが生きるしくみをつくる④

—シニア活用のヒント(見方を変える)—

重いものを軽くする

大きいものを小さくする(小さいものを大きくする)

遠いものを近くする

長いものを短くする

低いものを高くする(高いものを低くする)

暑いものを涼しくする(寒いものを暖かくする)

狭いものを広くする

速いものを遅くする

シニアが生きるしくみをつくる⑤

ーシニアが受け入れられるしくみづくりー

若手や中堅と助け合えるしくみ

- ペア就労
- 高齢者が「教え方」を学ぶ
- 高齢者がマニュアルを作る
- 先生にも生徒にもなる関係（ドローン、タブレット）
- 高齢者と共に働く若手は高齢者を尊敬（調査結果）

高齢者間、世代間で公平性を保つしくみづくり

- （事例）作業難易度を客観的に明示して賃金とリンク

シニアが生きるしくみをつくる⑥

ー制度化とシミュレーションー

「自分は何歳まで雇ってもらえるか」という不安

(事例)「60歳以上限定募集」

(事例)「健康に問題なければ70歳まで雇用継続」

・「運用」ではなく「制度化」(就業規則等に明示)

病気などで途中でリタイアを余儀なくされる不安

(事例)65歳定年でも60歳以上退職は定年扱い

(事例)リタイアに備えシミュレーション(技能伝承)

シニアに思いを伝える

- 何をやってもらいたいのか(後継者育成等)
- 何を残してほしいのか(マニュアル等)
- 今のうちに準備してほしいこと(研修受講等)
- 会社が出来ること出来ないこと(勤務形態等)

シニアに変身を促す① ー意識改革ー

- ・企業の努力だけでは不十分、高齢者の意識改革も不可欠
- ・高齢期前の研修実施で「気づき」の機会を与え、備えてもらう
- ・高齢期に起こる変化を予想してもらう
- ・高齢期に求められる役割に気付いてもらう
- ・高齢期に身に付けるべき技能が何かに気づいてもらう
- ・高齢期になる前に準備・修得してもらう

シニアに変身を促す②

—3つのキーワード(四字熟語)—

「変容転躍」(高齢期になる前の心掛け)

「識感結導」(60歳を迎えた時の心掛け)

「築授謝翔」(職場を去る時の心掛け)

「12の漢字が魅せる—高齢期に輝くための心掛け」より

シニアに変身を促す③

—変容転躍（高齢期を迎えるにあたり）—

「変」 自分を取り巻く環境が変わる

「容」 身の回りの変化を受け容れる

「転」 発想を転換し新しい環境に臨む

「躍」 新たなステージで活躍する

シニアに変身を促す④

—識感結導（高齢期に職場で活躍するために）—

「識」 自分と周りの状況を認識する

「感」 自分のやることを感じ取る

「結」 自分の強みを周りとは結びつける

「導」 自分の強みで導く

シニアに変身を促す⑤

—築授謝翔(職場に財産を残すために)—

「築」 築いてきたものを集大成する

「授」 築き上げた財産を周りに授ける

「謝」 周囲に感謝する

「翔」 新たな世界に向かって飛翔する

シニアを長く活かす①

—コロナ禍以前からの動き—

少子高齢化(若年労働力の減少)

年金財政危機(年金受給者の急増)

「老後資金2000万円不足」報告書

「働ける限り働きたい」高齢者は4割

骨太方針2019(70歳までの就労機会)

高年齢者雇用安定法改正(70歳雇用・就業)

シニアを長く活かす②

–「65歳までの雇用機会確保」から
「70歳までの就業機会確保」へ–

高年齢者雇用安定法改正（来年4月施行）

「65歳」から「70歳」へ（努力義務）

- ・対象となる高齢者が多様化

「雇用機会確保」から「就業機会確保」へ

- ・「働き方」、「働かせ方」が多様化

シニアを長く活かす③

—今まで認められていた3つの選択肢—

- ・65歳までの定年引上げ
- ・65歳までの継続雇用制度の導入
(子会社・関連会社等を含む)
- ・定年廃止
(現実)

8割の企業が継続雇用を選択

年金支給は2025年には完全に65歳へ

シニアを長く活かす④

—これから求められる5つの選択肢(努力義務)—

①70歳までの定年引上げ

②70歳までの継続雇用制度の導入

(子会社・関連会社、グループ外企業での継続雇用)

③定年廃止

—創業支援等措置(雇用以外の措置)—

④70歳までの継続的業務委託契約締結制度導入

⑤70歳までの継続的な社会貢献事業従事制度導入

シニアを長く活かす⑤

—「骨太方針2019」が示していた選択肢—

- (a) 定年廃止
- (b) 70歳までの定年延長
- (c) 継続雇用制度導入(子会社・関連会社での継続雇用を含む)
(現行65歳までの制度と同様)
- (d) 他の企業への再就職の実現
(他の企業:子会社・関連会社以外の企業)
- (e) 個人とのフリーランス契約への資金提供
- (f) 個人の起業支援
- (g) 個人の社会貢献活動参加への資金提供
(内閣府「経済財政運営と改革の基本方針2019」より)

シニアを長く活かす⑥

—高齢者の「働かせ方」の多様化—

自社グループ内雇用に加えて他社での雇用も検討課題

「雇用」に加えて「就業」の選択肢も用意

- ・過半数労働組合・過半数代表者の同意を得て導入
- ・多様な働き方(起業、フリーランス、NPO法人)
- ・リストラ策ではない選択肢を用意(70歳までの継続性)

会社にも高齢者にもメリットのある関係作り

- ・起業援助(開業準備、出資、のれん分け、長期的関係構築)
- ・企業社会貢献活動に従事(障害者雇用、ものづくり教育)

シニアを長く活かす⑦

－「65歳」と「70歳」の違い－

- ただ「5年延びた」と考えてよいのか？
- 「だまされたまし」の5年間でよいのか？
- 60歳からの10年間は「余生」か？
- 「戦力」として「戦略的」に人材活用すべき10年間
- 入社から「70歳」までを見据えた長期的人材活用
- 60歳から65歳までの5年間も同じこと

終わりに

—高齡者雇用は会社から全従業員へのメッセージ—

- ・高齡者雇用は今の高齡者だけを考えてはいけない
- ・若手や中堅にとっては「将来の自分の姿」
(例えば) 高齡者の貢献に報いる会社
(例えば) 貢献してきた高齡者を冷遇する会社
(例えば) 貢献度の低い高齡者を甘やかす会社
- ・施策の稚拙が会社への信賴感に影響

先進事例の検索方法

高齢・障害・求職者雇用支援機構ホームページ

↓（上辺の項目から選択）

「高齢者雇用の支援」

↓（右下隅「関連情報」）

「ホームページダイレクトアクセス（高年齢者雇用の支援）」

↓（2ページ目、左側）

「エルダー活躍先進事例集」（業種別、地域別）

【優秀事例は機構の月刊誌「エルダー」で紹介】

参考文献

「競争力を高めるための高齢者雇用」(最新刊)

「65歳希望者全員雇用時代—高齢従業員戦力化に向けて」

「65歳超雇用推進事例集」(2018、2019、2020)

「65歳超雇用推進マニュアル」(その1、その2、その3)

「12の漢字が魅せる—高齢期に輝くための心掛け—」

「マンガで考える高齢者雇用」

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)