

[論文]

## 70 歳雇用時代を迎える中小企業の高年齢社員の活用策と課題

Measures and challenges for the elderly of small and medium enterprises entering the age of employment until the age of 70

河田真清

### 要 旨

2020 年は、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、収益の悪化を懸念した企業の多くが新規採用見送りなどの対策をとっているが、国内の人口減少、少子高齢化の進展は急速に進んでおり、労働力人口の減少が進む中、今後とも企業にとって人材確保は大きな課題となってくる。企業の中においても、新規採用者がいないと社内の年齢層が上昇し、高齢者に依存せざるを得ないいびつな構造になってくる。その中で、政府も高齢者等の雇用の安定等に関する法律によって 65 歳までの雇用確保措置を義務付けているが、実際の企業は運用で高齢者を継続雇用している企業が多い。また、高齢者の継続雇用は企業のノウハウ維持を目的としている意識が強い。このような情勢の中、企業は単なる作業人員確保ではなく、戦略的な質的人材確保策として高齢者の活用を検討するべきであろう。政府が推し進めようとしている 70 歳雇用時代を迎え、そのための活用策について述べる。

### はじめに

国内では、2020 年春先からの新型コロナウイルス感染症によって多くの企業が大きな影響を受けた。宿泊・飲食業、サービス業においては国民の自粛生活の要請によって、観光事業は海外渡航の制限、移動の自粛要請などによって、製造業においてはサプライ・チェーンの停滞などによって、他産業もホームステイ、テレワークなど行動の変容によって休業要請や需要激減の壊滅的な影響を受け、多くの産業が収益激減に至った。これら大きな影響を受けて、企業では人員の一時帰休など対策に追われるとともに、2021 年に向けて新規採用を見送る企業が続出している。収益の減少で人件費の抑制に走るのはある意味当然のなりゆきである。

その中で、2020 年 3 月に通常国会において、雇用保険法の一部改正案が通過した。これは、高齢者の就業機会の確保及び就業の促進を図る施策であると政府は説明しており、「70 歳雇用時代の到来」を謳っている。新型コロナウイルス感染症の影響がまだまだ不透明な中、高齢者の就業確保がどのような意味があるのかと思われるかもしれない。しかし、日本の人口減少、少子高齢化はますます進み、今後も労働力人口の減少が進むとともに、高齢人口が増加し

ていく傾向が続く。特に、人口減少が顕著であり高齢人口の増加がみられる地方部においては、深刻な課題となっていくことが想定される。その中で、企業においても従業員の高齢化が深刻なまでに進展していくことが容易に考えられる。経営者の高齢化については、昨今議論が進められており、いわゆる事業承継の支援策が進められているところであるが、従業員の高齢化の進展の中、人材確保をどうするのかが喫緊の課題となっている状況にきているのは紛れもない。その環境変化の中で、労働者の確保の観点から、さらには生涯現役社会という政府の動きもあり、企業における高齢者の積極的戦力化がカギとして議論されている。

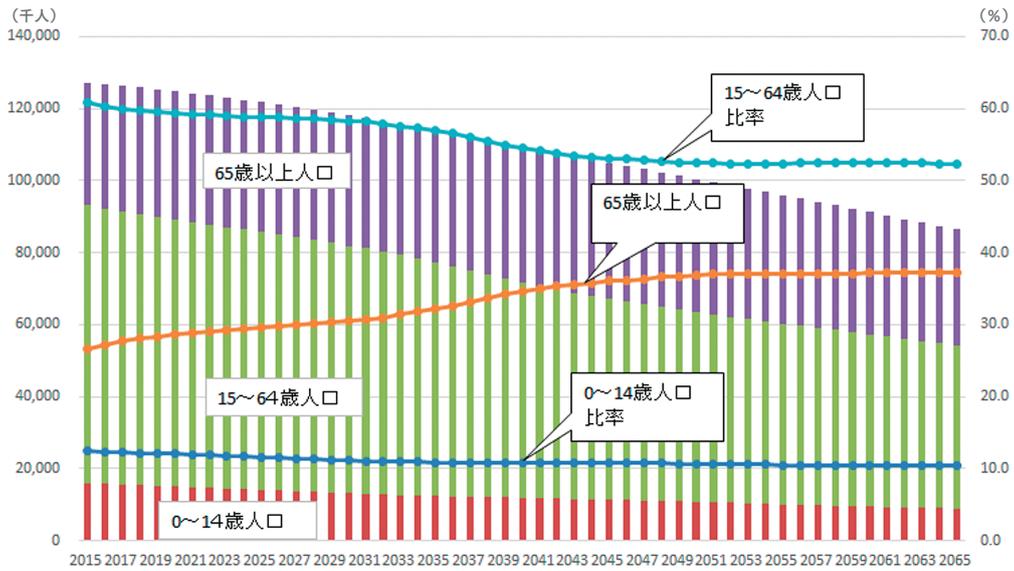
70 歳雇用時代を迎えるにあたって、人材確保がどのような環境においても最大課題となっている中小企業において、高齢者の活用の実態や活用策について考察していきたい。

### I. 70 歳雇用時代の到来

#### I-1. 労働力人口の状況

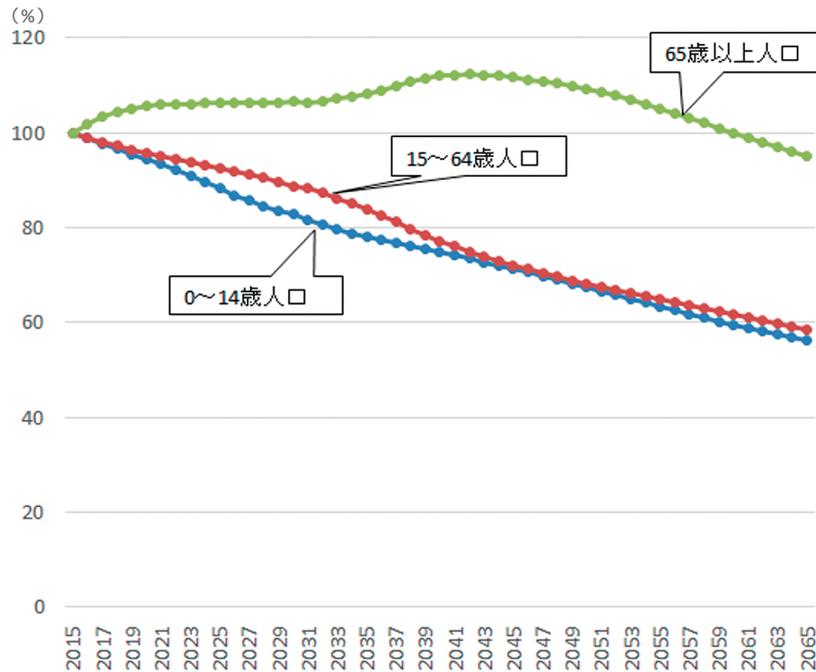
図表 1 は、将来人口推計に基づく 2065 年までの年齢層別の推計を表している。確かに日本の人口は 2015 年の 127 百万人から 2065 年には 86 百万人に

図表1 日本の人口予測



資料出所：総務省「国勢調査」及び「人口推計」  
 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年4月推計）：出生中位・死亡中位推計」（各年10月1日現在人口）

図表2 日本の人口推計（2015年を100とした場合の推計）



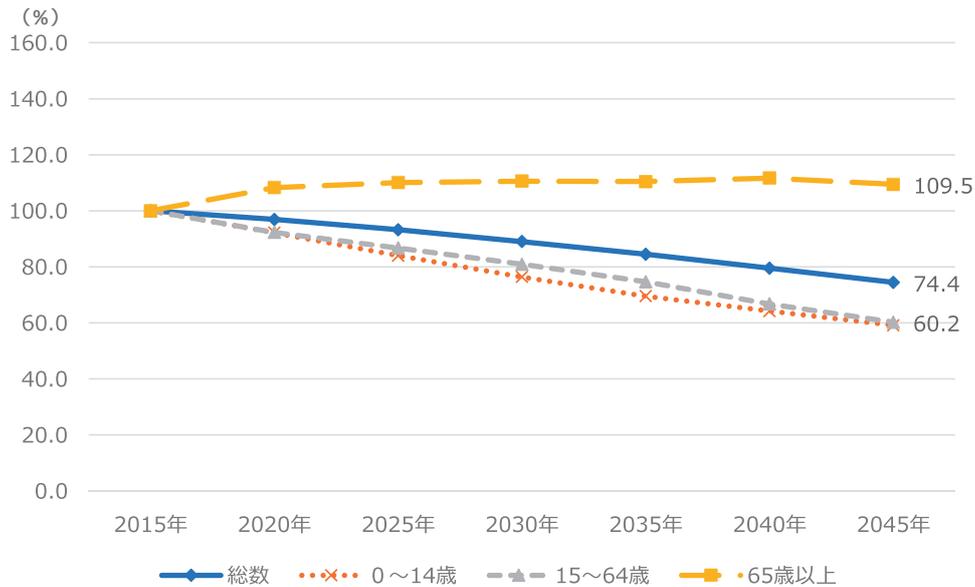
資料出所：総務省「国勢調査」及び「人口推計」  
 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年4月推計）：出生中位・死亡中位推計」（各年10月1日現在人口）を加工

減少していくと推計されている。これをよく見ると、15～64歳の労働力人口といわれる層は総人口に対する割合では、2015年の60.8%から2065年の52.3%と10ポイントも減少していない。

しかし、企業から見ると現在在籍している人材が今後どうなるのかといった視点が必要である。その

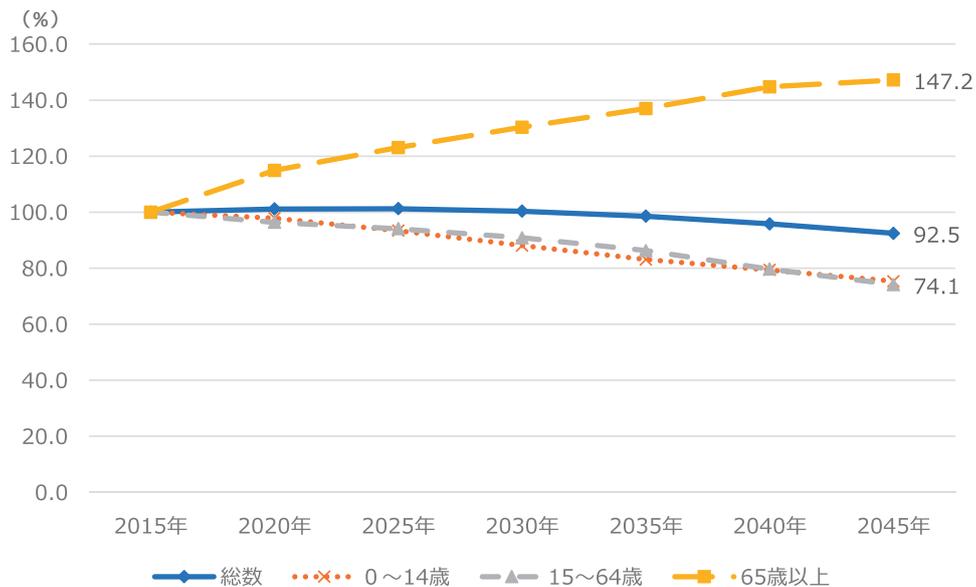
ため、図表2において、0～14歳人口、15～64歳人口、65歳人口が2015年をそれぞれ100とした場合の推計について出してみた。すると、労働力人口である15～64歳人口は、2015年の100から2045年には71.3へ、2065年には58.5へ劇的に減少していくと推計される。企業から見た労働力人口が30年間

図表3 北海道の将来人口推計



資料出所：国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』（平成30（2018）年推計）を加工

図表4 札幌市の将来人口推計



資料出所：国立社会保障・人口問題研究所『日本の地域別将来推計人口』（平成30（2018）年推計）を加工

で7割にまで減少し、50年間では半減近いと推計される。

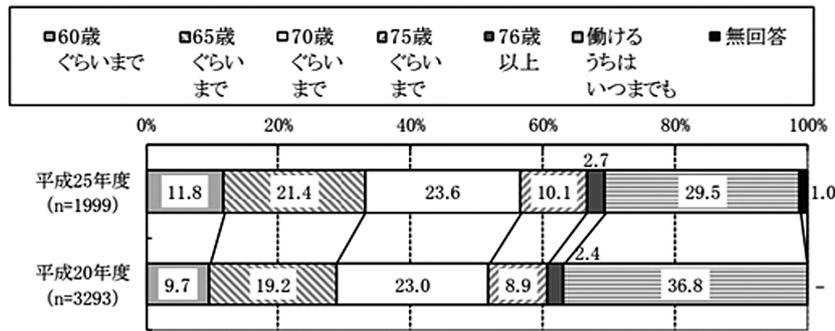
一方で、高齢人口は2015年以降緩やかな上昇傾向がみられ、2044年を頂点に減少傾向に転ずるが、2045年には111.6と約1割の増加がみられるとともに、2065年には95.2と2015年と比較しても5ポイント程度の減少にとどまっている。世の中でいわれる「超高齢社会」となることを表している。

全国でも人口減少が顕著な北海道で見てみよう。

図表3は北海道、図表4は札幌市における人口予測である。2015年を100としたときの北海道及び札幌市の将来人口推計をみると、2045年には、北海道の人口は74.4まで、札幌市でも92.5まで減少する見込みである。同時に、労働力人口2045年には60.2、札幌市でも74.1まで減少するとともに、65歳以上人口は、北海道で109.5、札幌市でも147.2に増加すると推計される。

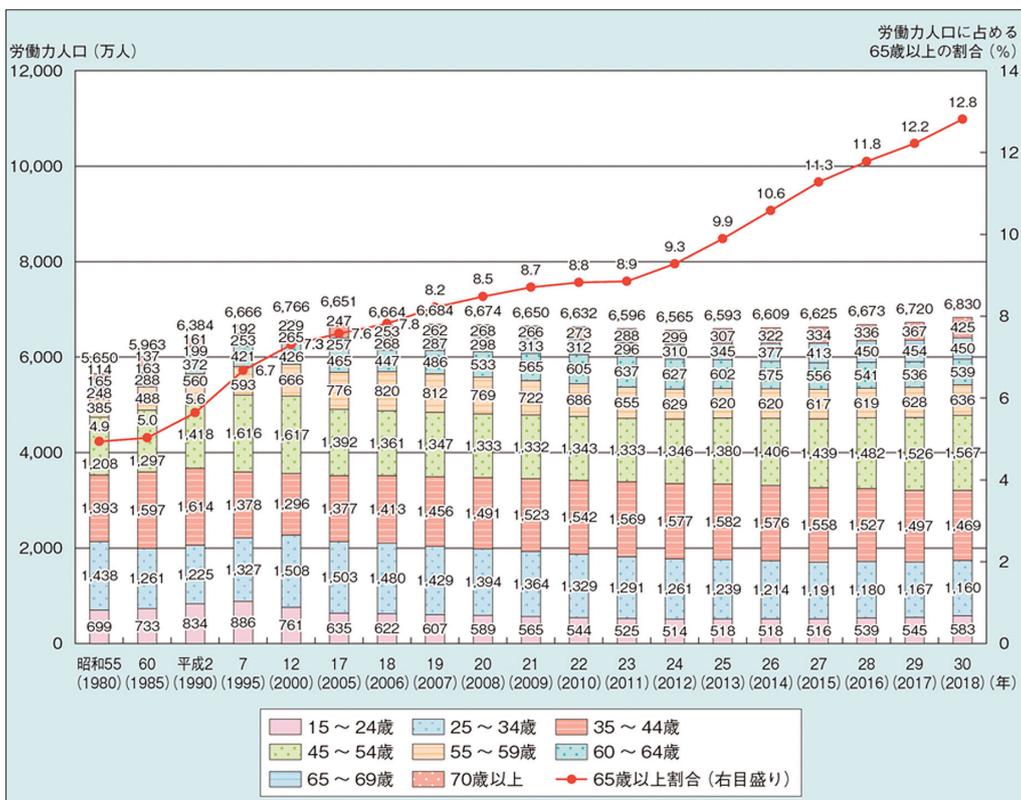
北海道では全国以上に労働力人口の減少が顕著で

図表5 何歳まで働きたいか



資料出所：内閣府「平成25年度 高齢者の地域社会への参加に関する意識調査」(2013) 60歳以上の男女を対象

図表6 労働力人口に占める65歳以上の割合



資料出所：令和元年版高齢社会白書（全体版）

ある中、ますます65歳以上である高齢者の活用が求められてくると想定できる。

I-2. 高齢者の意識と実態

働く側の意識はどうだろうか。図表5のとおり、平成25(2013)年の調査では、何歳まで働きたいかという問いに対し「60歳ぐらいまで」と回答している人数が29.5%となっている一方で、約7割が「65歳を超えても働きたい」と解答している。労働力人口に占める高齢者の割合を見ると、平成30年には65歳以上割合が12.8%となっており、就業人口で

も875万人となっている。実際に就業している高齢者の数も年々上昇していることがわかる(図表6)。

I-3. 企業における高齢者雇用の必要性

図表7では、企業内の年齢層別人材のフローを表す。仮に100人の企業があったとする。現在の年齢構成は、20歳から64歳まで年齢層別にはほぼ同数程度の人数となっている。この企業が5年後、10年後にも同等の事業規模を継続するためには、現在の従業員数100人を維持する必要がある。5歳きざみの年齢層ごとに5年後、10年後には年齢層が上昇して

図表7 企業内の人材年齢別フロー図

年齢区分	現在の年齢構成	楽観シナリオ		悲観シナリオ		
		5年後	10年後	5年後	10年後	
20～24	8	5	5	0	0	新規採用の可能性？
25～29	11	8	5	8	0	
30～34	12	11	8	11	8	
35～39	13	12	11	12	11	
40～44	12	13	12	13	12	
45～49	12	12	13	12	13	
50～54	11	12	12	12	12	
55～59	11	11	12	11	12	
60～64	10	11	11	11	11	高齢社員依存
65～69		5	11	10	11	
70～					10	
合計	100	100	100	100	100	
60以上	10	16	22	21	32	
65以上	0	5	11	10	21	

筆者作成

いく。人材不足が進む中、毎年1人ずつ採用ができたとしても（楽観シナリオ）、10年後に100人規模を維持するとしたら22人の60歳以上の社員を維持しておかなければならないことになる。うち11人は65歳以上である。

これが、新型コロナウイルス感染症拡大による経営不振等の理由で10年間、採用を見送ったとしたら、10年後には60歳以上を32人維持しておかなければならず、うち21人は70歳以上ということになる。逆に言えば、新型コロナウイルス感染症拡大といった大きな経営環境の変化がなかったと仮定しても、毎年新規採用に努めなければ事業規模を維持するための人材確保が難しくなる。企業で活用している人材は言うまでもなく年々歳をとる。新規採用を進めないでいると社員の年齢層は瞬く間に上昇してしまう。

#### I-4. 企業の高齢化の進展が地域への大きな課題へ

人口減少が顕著な北海道内でも札幌等の都市圏を含め、人材確保に悩む企業が多い。もともと、若年層の比率が少ないうえに、企業の収益性を考慮すると多額な人件費をかけての新規採用にはなかなか踏み切れない。特に、建設業や人材派遣業においては、地方自治体等行政機関からの指定管理制度の受託契約における人件費単価が設定されているために、1人あたりの人件費にも制約がある。その受け皿となる企業の人材確保は大きな負担になっており、新卒者の採用は難しく、高齢者に頼らざるを得ないことになってくる。これは、地方部の中山間地の地域に共通する課題である。

地域の公共施設の維持管理や学校事務員の派遣など、地方自治体の住民サービスを提供する事業を指

定管理制度で受託している企業の管理者A氏の聞き取りである。

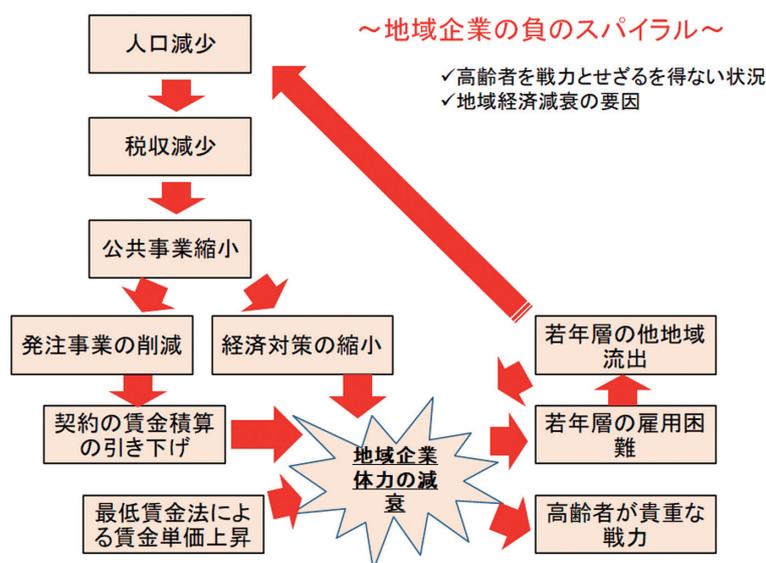
当社のある町は、65歳以上の高齢化率が30%を超える町である。そのため、労働人口不足が顕著になりつつあり、地域の施設管理や学校事務員など、住民サービスを担う労働力の確保も大きな課題となっている。

当社は、自治体等が行う住民サービスに対して人員を派遣する企業であるが、平成20年頃から派遣する社員の高齢化が顕著になってきた。そのため、当社の経営方針として、高齢者が生き甲斐をもって働ける環境を作ることで、健康にいつまでも元気に働ける労働力を確保するとともに、そのことにより住民サービスに人員派遣を提供することで、地域の課題解決の一躍を担っている。一方高齢者も元気な人が増えてきたこと、町内高齢者も働くことが生き甲斐となって、いつまでも元気に過ごすことにつながっていることなどから、高齢者が心身ともに健康に働ける環境づくりを進めていくこととした。

人材派遣業なので、通常は当社に出勤するのではなく、派遣先に出勤し勤務することとなり、当社としても本人の状況把握や課題確認がやりやすくなる。そのため、管理者が定期的に派遣先に赴き、社員本人との面談を行うことで本人の意識を確認するとともに、派遣先にも働きぶりや課題などを確認するように努めている。

コミュニケーションの取り方も、本人に直接伝えた方が良い場合、逆に派遣先の担当者から伝えた方が良い場合など、上手く使い分けてコミュニケーションを取るなど、綿密な配慮を怠

図表8 地域企業の課題



筆者作成

らずに行っている。

当社は派遣先との委託契約に基づいて派遣する社員の待遇が決まるという制約があるので、賃金の引き上げが思うようにいかないこともある。そのため、せめて本人の健康管理には会社として責任を持ちたいという思いから、健康診断の全額負担を行うこととした。必ず本人が健康診断を受けられるように、診断日には本人への受診の確認や行くのを嫌がっている場合にも受診の必要性を都度、説明して受診させている。総務担当者が社員の派遣先に赴いて健康診断が億劫な社員を根気強く説得して健康診断に連れ出すこともある。

80歳を過ぎた社員が派遣先の清掃業務を担っている。自動車を運転して通勤している。運転免許証の更新時に、認知機能検査に加え「記憶力・判断力」テストがある。本人は元気で強い意識をもって更新して仕事を続けたいとしており、管理者も一緒になって勉強した。更新時に合格した時は、会社ぐるみで喜びあった。

このように、若年層を採用したくても地域内に人材確保が難しい。仮に確保できても、事業に見合う人件費を賄うことが難しい。従って、地域で企業経営を進めていくためには、高齢者に頼らざるを得ない現状になっている。図表8は地域企業が高齢者を活用せざるを得ない状況とそれによって最低限の地域経済を支えている状況を表している。

## Ⅱ. 高齢者雇用に向けての企業の実態

### Ⅱ-1. 高齢者等の雇用の安定等に関する法律における対策

高齢者等の雇用の安定等に関する法律(以下「高齢法」という。)は、定年の引上げ等によって高齢者の雇用確保、高齢者等の再就職促進、高齢者の就業機会の確保等の措置を目的に制定されている。

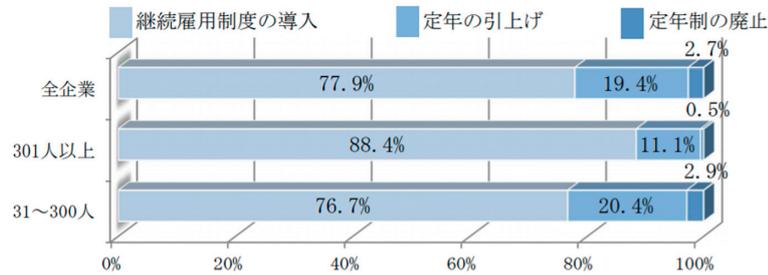
日本では、従来多くの企業において55歳が定年退職であった。1986年の高齢法の改正で60歳定年が企業への努力義務に、1994年の改正で60歳未満定年制が禁止され、日本の定年は60歳を下回ることがないことを義務付けられた。

その後も、労働力人口の減少、平均寿命の上昇と高齢者の増加を受けて、高齢法はたびたび改正が行われおり、2012年改定においては、その第8条、第9条において以下のとおり定められている。

(定年を定める場合の年齢)

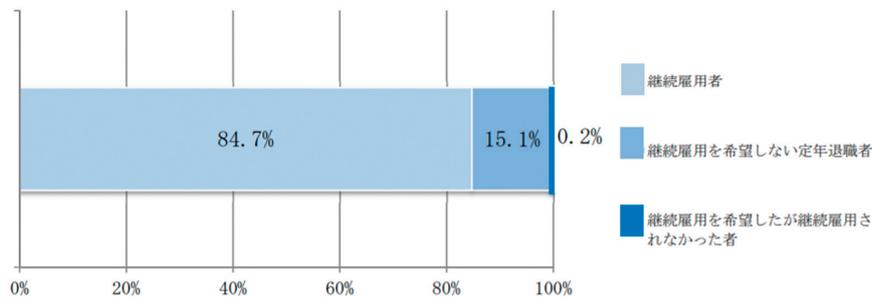
第八条 事業主がその雇用する労働者の定年(以下単に「定年」という。)の定めをする場合には、当該定年は、六十歳を下回ることができない。ただし、当該事業主が雇用する労働者のうち、高齢者が従事することが困難であると認められる業務として厚生労働省令で定める業務に従事している労働者については、この限りでない。

図表9 65歳を超えた雇用確保の内訳



資料出所：令和元年「高齢者の雇用状況」集計結果（令和元年11月22日 厚生労働省）

図表10 60歳定年企業における定年到達者の動向



資料出所：令和元年「高齢者の雇用状況」集計結果（令和元年11月22日 厚生労働省）

#### （高齢者雇用確保措置）

第九条 定年（六十五歳未満のものに限る。以下この条において同じ。）の定めをしている事業主は、その雇用する高齢者の六十五歳までの安定した雇用を確保するため、次の各号に掲げる措置（以下「高齢者雇用確保措置」という。）のいずれかを講じなければならない。

- 一 当該定年の引上げ
- 二 継続雇用制度（現に雇用している高齢者が希望するときは、当該高齢者をその定年後も引き続いて雇用する制度をいう。以下同じ。）の導入
- 三 当該定年の定めを廃止

現在、法律においても65歳までの安定した雇用を義務付けられており、「65歳以上までの定年引上げ」「65歳以上の継続雇用制度の導入」「定年廃止」のいずれかを図ることが求められている。

#### Ⅱ-2. 企業の高齢者雇用の実際

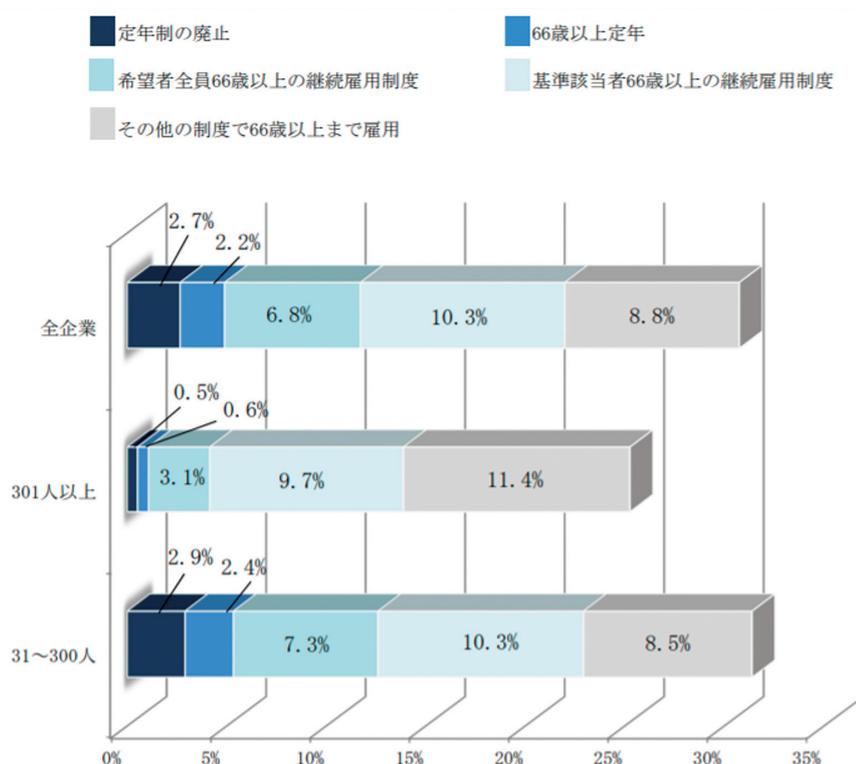
厚生労働省は、毎年「高齢者雇用確保措置」を発表している。令和元年発表（2019年11月22日）によると、65歳までの雇用確保を行っている企業は、99.9%であり、その内訳を「全企業」とみると、

「定年の廃止」が2.7%、「定年の引き上げ」が19.4%、「継続雇用制度の導入」が77.9%となっている（図表9）。

また、60歳定年企業において定年到達者のうち継続雇用された従業員は84.7%、継続雇用を希望しない従業員は15.1%、継続雇用を希望したが継続雇用されなかった従業員が0.2%となっており、8割超が60歳以降も働きたいと希望し、企業側もそれに応えている状況となっている（図表10）。

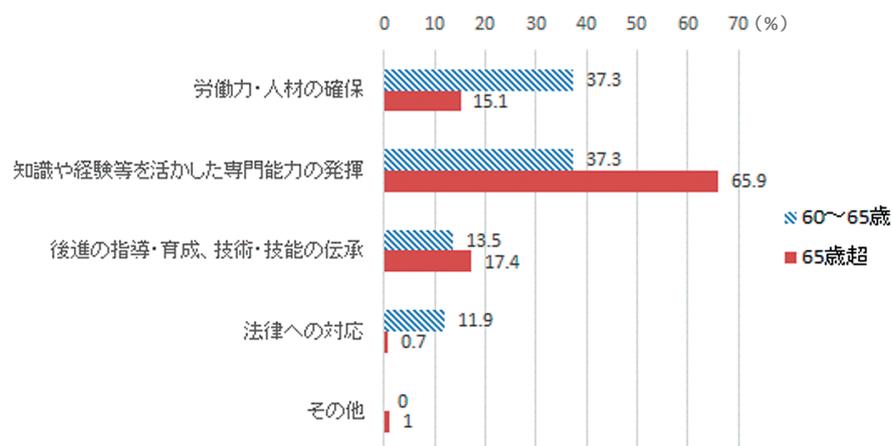
さらに、同調査によると前述のとおり現行法では65歳までの雇用確保措置を定めているにも関わらず66歳以上の制度化を進めている企業も増えている。66歳以上働ける制度のある企業は、49,638社で報告のあった全ての企業に占める割合は30.8%となっている。特に、中小企業では45,392社で31.4%、大企業では4,246社で25.3%であり、中小企業ほど66歳以上の制度化が速く進んでいる。66歳以上働ける制度の内訳は全産業で「定年の廃止」が2.7%、「66歳以上の定年」が2.2%、「希望者全員の66歳以上継続雇用」が6.8%、「基準該当者66歳以上の継続雇用」が10.3%となっている（図表11）。66歳以上の制度化を図る企業は、年々増加しており、令和元年調査では前年比3.2ポイント増となっている。

図表 11 66歳以上働ける制度のある企業の状況



資料出所：令和元年「高年齢者の雇用状況」集計結果（令和元年11月22日 厚生労働省）

図表 12 企業が60歳代の高齢者を雇用する目的



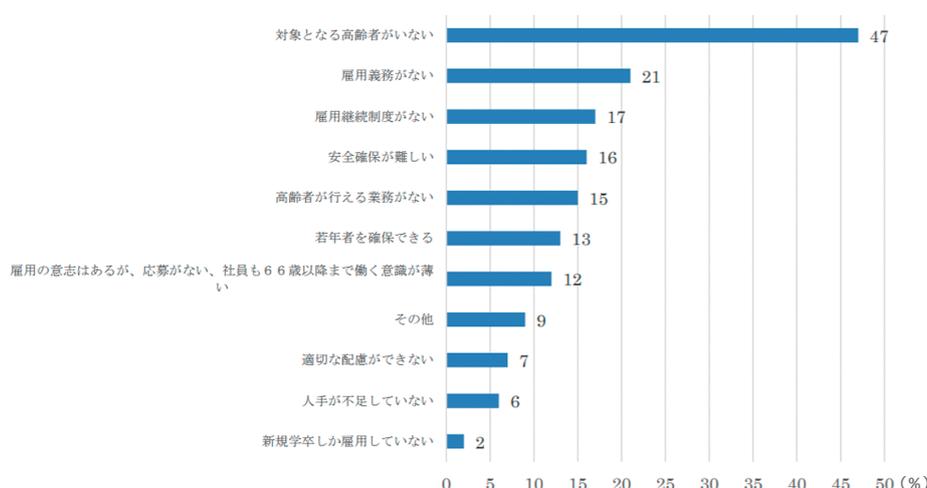
資料出所：経団連 2019年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果

このことは、現行法規では65歳までの雇用確保措置を定めているにも関わらず、3割の企業側が66歳以上の雇用制度を制定していることとなり、企業側での高齢者の確保のための体制づくりを進めている。更に、中小企業ほど、高齢者を戦力化するための動きを進めているということである。

企業の制度化を進めている中で企業の意識はどうか。60~65歳は「労働力・人材確保」「知識や経験等

を活かした専門能力の発揮」が同数の37.3%である一方で、65歳超になると「知識や経験等を活かした専門能力の発揮」が65.9%と突出している。人材確保の課題とともに、専門性の確保という観点での高齢者雇用が必要となっている（図表12）。一方、「法律への対応」が60~65歳で11.9%となっており高齢法への遵守という消極的理由が目的であるという意識が見られる。

図表 13 高齢者を雇用していない理由 n=714



資料出所：北海道経済部労働政策局雇用労政課働き方改革推進室「北海道高齢者・障がい者の多様で柔軟な働き方導入促進事業報告書」(令和2年(2020年)3月)

このように人材確保やノウハウ維持・移転のために高齢者雇用を進めている企業が増加しているが、実際の企業の意識はどうか。図表10のとおり、60歳定年到達後も本人希望に応じて継続雇用している例は84.7%に上る。一方で、66歳以上の制度化は3割程度にとどまっている。つまり、制度化までもなくとも社内運用で高齢者を継続雇用しているという考えである。言い換えれば、制度の有無に関わらず、高齢者の人材確保を継続している状況にもなっている。

図表13からは、「対象となる高齢者がいないから」が最も多いが、「雇用義務がない」が次いで多くなっている。そして「雇用継続制度がない」が続いている。

実際、中小企業ほど、今まで言ってきたとおり人材不足であり、間接部門である人事部門は常に多忙であり、日々の業務に追われ、人事制度の改定などの作業に追いつかない。さらに現行の高齢法でも65歳までの雇用確保措置を定めているが、66歳より上については定めておらず、差し迫って制度化する必要もないというのが現状である。

企業の人事担当者に確認した対応でも、以下の意見が多い。

- ・高齢法などの制度について熟知していない。
- ・高齢法で65歳まで雇用確保となっていればそれ以降の制度化の義務はないのではないか。
- ・同業他社が制度化を図るようであれば考えても良い。
- ・賃金、退職金制度の見直しまで必要であるが、人事のスタッフが不足しており、着手できない。
- ・高齢者の働き方をどうするかが問題であるが、

人事部門は経営者と現場の板挟みになっており、積極的に動きたくない。

- ・高齢法で70歳が義務付けられるなどがあれば対応する。

### Ⅲ. 70歳雇用時代を迎えて

#### Ⅲ-1. 70歳雇用制度化の概要

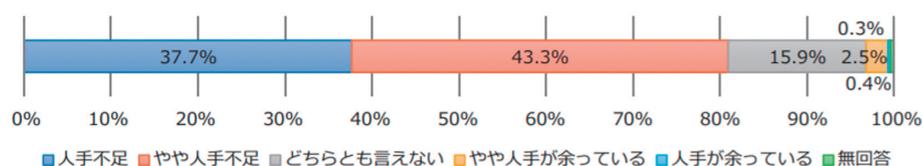
前述のとおり、政府は雇用保険法の改定によって70歳雇用を制定するに至った。厚生労働省が2020年改正を行った雇用保険法等の一部を改正する法律案の概要は次の通りである。

##### 1. 高齢者の就業機会の確保及び就業の促進 (高年齢者雇用安定法, 雇用保険法)

- ①65歳から70歳までの高年齢者就業確保措置  
(定年引上げ, 継続雇用制度の導入, 定年廃止, 労使で同意した上での雇用以外の措置 (継続的に業務委託契約する制度, 社会貢献活動に継続的に従事できる制度)の導入のいずれか)を講ずることを企業の努力義務にするなど, 70歳までの就業を支援する。

すなわち、2012年の高齢法改正後は65歳までの雇用確保措置を求めていたが、今後は70歳までの雇用確保措置を図ることが求められることになった。「労使で同意した上での雇用以外の措置」を別に考えるとすると、「定年の引き上げ」「継続雇用制度の導入」で70歳までの雇用確保措置を図るか「定年廃止」のいずれかの措置を努力義務として定めら

図表 14 回答企業（定年延長企業）の人手不足状況 n=1,840



資料出所：独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構「改訂版・定年延長，本当のところ」

れた。

### Ⅲ-2. 66歳以上の制度化を図った企業の状況

ここまで論じてきて、制度化と高齢者雇用は別であると考えられるかもしれない。しかし、実際に66歳以上の制度化を図った企業からはその効果が表れている。まず、定年延長に踏み切った企業の意識を確認したい。

定年延長を図った企業では、「人手不足」が37.7%、「やや人手不足」43.3%と計8割の企業が、人材確保が課題であるとしている（図表14）。

図表15、16は、定年延長を図った企業に対する意識調査であるが、定年延長を図った理由として「高齢社員に働いてもらうことにより人手を確保するため」が74.7%、「60歳を超えても元気に働けるから」が65.4%、「優秀な高齢社員に引き続き働いてもらいたいと考えたから」が54.0%となっている。その一方で、60歳以上社員に期待する役割は、「知識・スキル・ノウハウを伝承すること」が61.9%、「後輩を指導すること」が59.8%となっており、人材確保という大きな課題の中でも高齢者に対しては、スキル・ノウハウ伝承を経営課題解決の手段として挙げており、高齢者の雇用もその伝承や後進指導であり、戦略的な考えから高齢者雇用を考えている。

人材確保は大きな課題であるが、定年延長に踏み切ったのは人手確保が理由としながらも、「優秀な社員を引き留めたい」という意識もあり、「スキル・ノウハウの伝承を担わせたい」としている。これは、人材確保といっても単なる作業人員の確保以上に、高齢者からの技術・技能・ノウハウ・スキルの伝承が進んでいないという大きな経営課題を抱え、高齢者を引き留めざるを得ない状況となっていることを表している。すなわち、高齢者の継続雇用には、量的人材確保とともに、質的人材確保の課題を表していることにもなる。

### Ⅲ-3. 高齢者の活用の考え方

図表17より、定年延長後の課題を見てみると企業が人材確保の上での課題を端的に表していること

もに、高齢者を活用しつつ人材を確保していく上で対応策も見られるのではないだろうか。回答の多かった課題とその解決策を考えてみたい。

#### ①組織の若返り

ここでは34.1%と最も多くなっているが、言い換えれば若年層の採用が厳しくなっている中、高齢者に頼らざるを得ない状況を表している。人材確保＝高齢者を継続雇用する、という単純なものではなく、計画的な人員確保を進めていかないと、社内の年齢層別構造がいびつなものになってしまう。

#### ②65歳以降の雇用

定年後の継続雇用を進めても65歳到達時にどうするか。雇用保険法の改定を契機に70歳までの努力義務が課せられるので、65歳までとそれ以降の働き方について検討すべき状況にきている。

#### ③高齢社員の能力の維持・向上

従来の定年という意識では、大きな区切りを迎え、働く意欲が衰退する傾向が多く「定年前症候群」などと言われている。しかし、企業が求めている量的だけではなく質的人材確保を課題とする以上、高齢者にも能力を維持・向上させる評価制度などの設定が必要である。

#### ④社員の健康管理支援

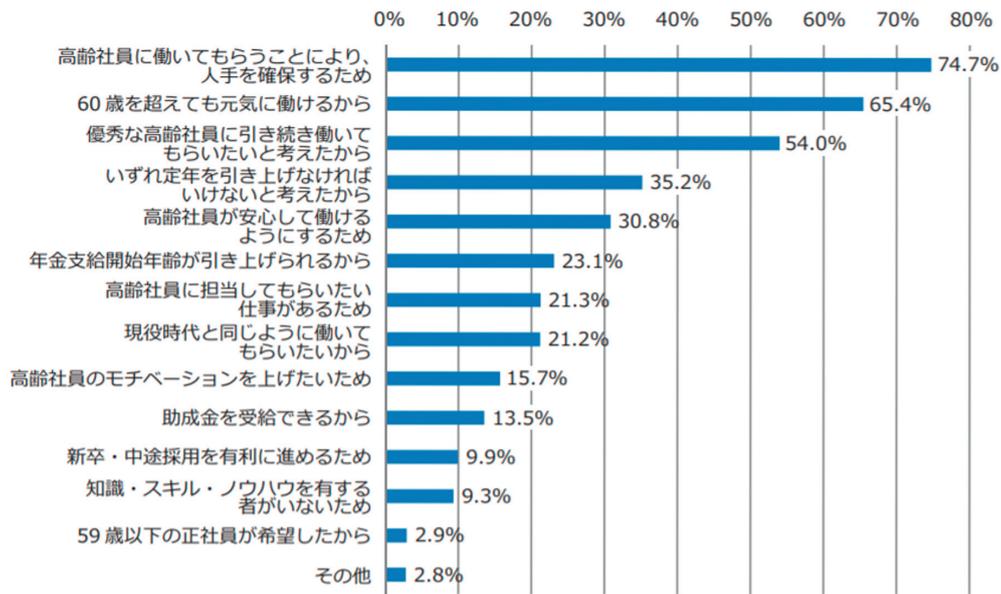
加齢とともに身体的負担も増加してくる。生活習慣病健診の徹底など配慮が必要になってくる。また、次項でも述べる時短・勤務日軽減策も有効である。

#### ⑤作業負担を軽減するための対策

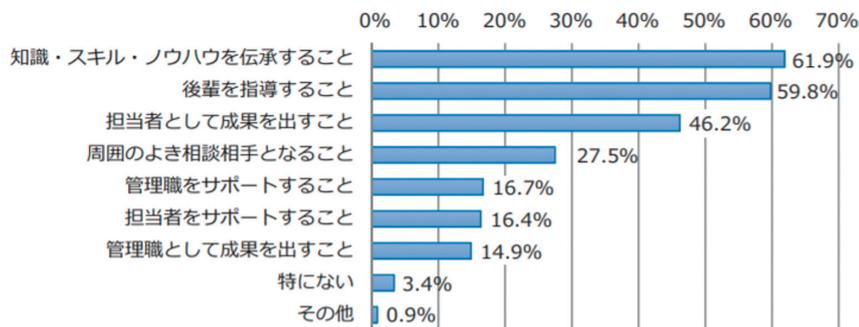
重いものを持つ、不自然な姿勢での作業など身体的負担が増加する作業を軽減することが必要。これは、高齢者のみならず一般社員にとっても作業改善は生産性向上につながる。

図表18でみると高齢者の働き方であるが、「普通勤務・フルタイム勤務」が60～65歳まで59%であ

図表 15 定年を延長した理由 (複数回答) n=1,840

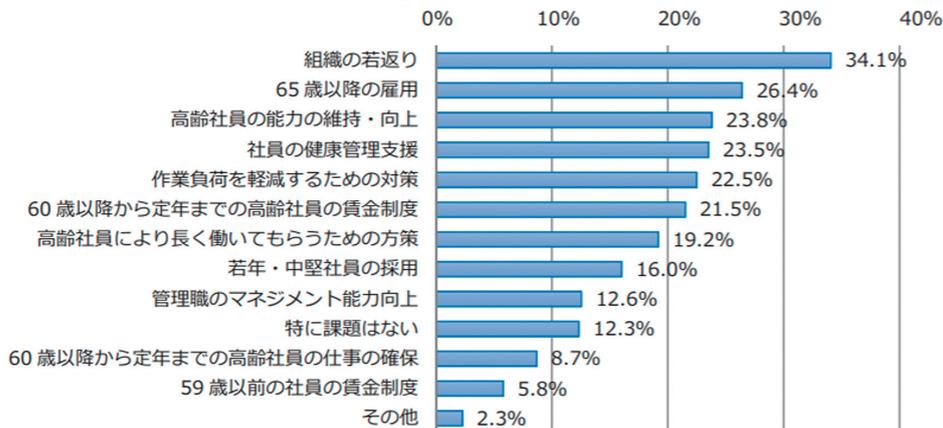


図表 16 60歳以上社員に期待する役割 (複数回答) n=1,840



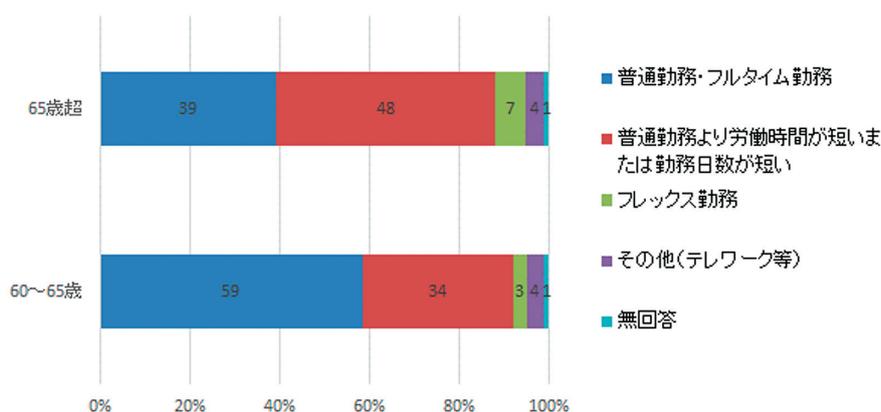
資料出所：独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構「改訂版・定年延長，本当のところ」(図表 15, 16とも)

図表 17 定年延長後の課題 (複数回答) n=1,840



資料出所：独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構「改訂版・定年延長，本当のところ」

図表 18 高齢者の働き方



資料出所：経団連 2019年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果

るところ 65歳超となると 39%となり、逆に時短や勤務日数の縮小にシフトしている。高齢者の活用には、必ずしもフルタイム勤務であることはなく、時短や勤務日数縮小でも対応できるということである。また、そのことが人件費抑制にも効果が出てくる。

高齢者の活用理由が人材確保であるが、65歳以上の活用となると健康面も考慮して、時短なども検討せざるを得ない。そのためには、働き方の検討も不可欠であり、人材不足を充足させるための効率的な働き方を企業で生み出す必要がある。

#### Ⅲ-4. 中小企業における高齢者の戦略的な雇用推進

企業は経営環境の変化に対応していくことが求められる。新型コロナウイルス感染症拡大の影響に対応していくことも経営環境の変化の対応であるが、大きな波を受けている労働力人口の減少、高齢化への対応も大きな経営環境変化への求められる対応である。そして、高齢者の活用は単なる人材不足の解消と捉えるだけでなく、企業の技術・スキル・ノウハウ伝承を計画的に進めていくことも求められる。前に述べた通り量的ではなく質的な高齢者活用による人材確保である。実際に定年延長を図った企業は優秀な高齢者を引き留め、技術の維持を図るとともに後進の指導やノウハウ移転を進めている。

定年延長であれ、継続雇用延長であれ、就業規則に定めていけば良いというものではない。すなわち次の事項の検討が不可欠となる。

##### ①高齢人材活用の企業の意思、経営者の意思

企業の戦略として進める以上は経営者のコミットは不可欠である。

##### ②高齢者の働き方の検討

高齢者の職責はどこまでもたせるのか、担当させる業務は従来と同じか異なるか、勤務時間や日数は従来と同じか異なるか、等の検討。そのためには、仕事の標準化、見える化を進め、どの部分を高齢者に担わせるべきかを定めることも必要である。特に人材確保が課題となっている企業においては、業務自体の棚卸を行い、効率化できる部分は効率化した上で、高齢者の担当業務を決めていくことが必要である。昨今、「働き方改革」が課題となっているが、高齢者の活用の観点からも働き方の改善・改革は不可欠である。

##### ③評価制度の検討

高齢者の評価をどうするか、企業の実績の貢献までとするか、任せる業務の範囲とするか、等の検討。企業の技術・ノウハウ・スキル伝承を課題とする場合も多いが、その場合は業務の成果よりも後進の育成やノウハウ移転を評価の指標として設定すべきである。

##### ④人件費・退職金

高齢者の賃金設計は②③と連動して設計する必要がある。また、退職金制度についても定年延長であれば、支給時期・支給方法も大きな見直しも必要となる。

##### ⑤職場環境の整備・健康管理の徹底

高齢者となると注意力や視力、体力の減衰も加味していかなければならない。職場環境の整備、5Sの徹底、可能な範囲での機械化や治工具の改善なども効果が出る。さらに健康状態の把握も重要な要素となる。

#### ⑥社員との情報共有

人事制度の改善は、社員の納得が最重要である。そのためにも、企業の方針、制度の内容、制度化の背景等の共有化は不可欠である。

#### IV. まとめ 企業の戦略的な高齢者活用

新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、当面は企業側も人材不足感が薄まるだろう。しかし、日本の労働力人口の減少は今現在も進んでおり、企業の人材確保という課題は今後も続くと思定される。企業の経営戦略という点と新分野進出、新商品開発などを進めることが多いかもしれない。しかし、人事も経営戦略の重要な要素である。特に、高齢化の進展で高齢者の活用が大きな要素となっている。今後、70歳雇用確保の努力義務化が進められることになるが、それを契機として、企業は戦略的で量的のみならず質的な人材確保の上でも高齢者雇用について対策を検討していく必要がある。

#### 参考文献

- 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」(平成30(2018)年推計)
- 内閣府「平成25年度 高齢者の地域社会への参加に関する意識調査」(2013)
- 内閣府「令和元年版高齢社会白書」
- 令和元年「高年齢者の雇用状況」集計結果(令和元年11月22日 厚生労働省)
- 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構「改訂版・定年延長, 本当のところ」
- 一般社団法人 日本経済団体連合会「2020年版経営労働政策特別委員会報告」
- 北海道経済部労働政策局雇用労政課働き方改革推進室「北海道高齢者・障がい者の多様で柔軟な働き方導入促進事業報告書」(令和2年(2020年)3月)

(かわだ ますみ 経営管理論)

