

高齢者雇用をめぐる諸課題と展望 ～滋賀県商工会連合会の事例をもとに～

井戸 和男

はじめに

我が国の高齢化は、欧米諸外国に比べ急速に進展している。総務省統計局「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(平成12年1月)によると、高齢化率(注1)は、平成12年17.4%であったが平成17年には19.9%、平成22年には22.5%、平成27年には26.0%に達すると予測されている。つまり、4人に1人が65歳以上の高齢者となるのである。

また、60歳以上の労働力人口(注2)は平成12年929万人であったが、総務省統計局「労働力調査」・厚生労働省職業安定局推計(平成14年7月)によると、平成22年には約340万人増加し、1270万人となることが予測されている。平成27年には60歳以上の労働力人口は1240万人で、約30万人の減少と予測されている。しかし、一方で、30歳未満の労働力人口は、平成12年では1488万人であったが、平成22年には約340万人減少し、1150万人と予測されている。さらに、平成27年には70万人減少し、1080万人になると予測されている。従って、労働力人口に占める60歳以上の労働力構成は、平成12年に13.9%であったが、いわゆる団塊の世代(注3)といわれる人々がまもなく60歳をむかえることもあって、平成22年には19.2%と急速に上昇することが予測されている。平成27年には19.7%とさらに上昇すると予測されている。

しかしながら、高齢者の雇用環境は引き続き深刻な状況にある。さらに、年金開始年齢の引き上げなどもあって、高齢者の能力を有効に活用して、少なくとも65歳まで継続雇用が可能な職域開発が急務といえる。

本稿では、厚生労働省委託事業として滋賀県商工会連合会が受託した「地域高齢者能力活用職域開発支援事業」(平成14年～15年)の「推進委員会」委員長として2年間にわたり調査研究を行った事例を中心に、高齢者雇用をめぐる諸課題と展望について若干の提言をするものである。

(注1) 高齢化率とは、総人口に占める65歳以上の人口の割合をいう。

(注2) 労働力人口とは、15歳以上で、労働の意思と能力を持つ者の人口

(注3) 団塊の世代とは、第二次世界大戦後、数年間のベビーブームに生まれた世代のことを「団塊の世代」という小説で堺屋太一氏が命名したものである。
特に昭和22年から24年生まれの人が際立って多い。

1. 高齢者を取り巻く雇用環境

高齢者の雇用状況は、総務省統計局の「労働力調査」表1に見られるとおり、完全失業率は、50歳代において、前半と後半とでは失業率の差に大きな違いがあることがわかる。60歳代になると際立って完全失業率が高くなっている。定年をむかえた高齢者は、働く意欲が高くとも、雇用状況は厳しいものであることが統計からも読み取れる。

しかし、平成13年の完全失業率8.1%をピークに徐々に低くなってきている。その大きな理由として、年金受給資格年齢が引き上げられたことに対する従業員の強い要望を受けて、企業側が努力をしつつあることが考えられる。

表1 年齢階級別完全失業率の推移

(単位 %)

年	総数	50 54歳	55 59歳	60 64歳
平成 5年	2.5	1.4	1.8	4.6
6年	2.9	1.8	2.4	5.3
7年	3.2	1.9	2.4	5.7
8年	3.4	2.0	2.6	6.4
9年	3.4	2.1	2.5	6.2
10年	4.1	2.5	3.3	7.5
11年	4.7	3.2	3.9	7.9
12年	4.7	3.4	3.9	8.0
13年	5.0	3.6	4.1	8.1
14年	5.4	4.1	4.5	7.7
15年	5.3	3.7	4.5	7.5

資料出所：総務省統計局「労働力調査」

定年年齢は、昭和50年代後半から数年間の間に55歳から60歳へと延長された。その後の定年年齢は、現在に至るまでほとんどの変化は見られない。

しかしながら、勤務延長制度（注1）や再雇用制度（注2）の状況は、表2に見られるとおり73.8%の企業がいずれかの制度を導入している。今後、制度の導入を考えている企業を含めると、80%以上になる。

表2 勤務延長制度・再雇用制度の状況

（単位 %）

制度がある			制度がない	
勤務延長制度	再雇用制度	併用	設定予定あり	設定予定なし
13.2	47.6	13.1	6.8	19.4

資料出所：厚生労働省「平成16年雇用管理調査」平成16年1月

しかしながら、次の表3を見ると、勤務延長制度・再雇用制度のいずれも、原則として希望者全員がこれらの制度の適用を受けられることができるというのは、わずか20%強である。約80%の企業では、「会社基準適合者全員」・「会社が特に認めた者」のみとすることになっているのである。

また、厚生労働省「雇用管理調査」（平成16年1月）によると、勤務延長制度に最高雇用年齢を設けている企業が43.9%で、その内75.2%が65歳となっている。再雇用制度についても、同様の傾向が見られる。

したがって、定年延長65歳実現のためには、まだまだ、種々の課題を抱えているといえる。まして、エイジレス社会の実現は極めて困難な状況にあるといえよう。

表3 一律定年制企業の適用対象者の範囲（制度有企業 = 100.0）

（単位 %）

勤務延長制度			再雇用制度		
原則として希望者全員	会社基準適合者全員	会社が特に認めた者	原則として希望者全員	会社基準適合者全員	会社が特に認めたもの
24.8	14.0	58.2	20.6	15.9	59.8

資料出所：厚生労働省「平成16年雇用管理調査」（平成16年1月）

注）無回答が存在する為に内訳合計が100.0にならない。

年齢階級別完全失業者が仕事につけない理由を表4に見られるとおり、「求人の年齢と自分の年齢が合わない」という理由が35歳から大きな理由となっている。なかでも、55～65歳以上では、半数以上がその理由で就職ができないのである。つまり、高齢者雇用の現状では、年齢が最大のネックとなっていることがわかる。

表4 年齢階級別完全失業者の仕事につけない理由

(単位 %)

仕事に就けない理由	15 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 - 64	65以上
賃金・給料が希望と合わない	7.7	10.1	9.3	3.7	3.6	0
勤務時間・休日などが希望と合わない	9.2	6.7	13.0	3.7	1.8	0
求人の年齢と自分の年齢が合わない	4.6	2.2	20.4	40.7	52.7	50.0
自分の技術や技能が求人要件に満たない	10.8	9.0	3.7	3.7	1.8	0
希望する種類・内容の仕事がない	43.1	44.9	27.8	25.9	18.2	16.7
条件にこだわらないが仕事がない	10.8	10.1	11.1	13.0	12.7	16.7
その他	15.4	14.6	13.0	7.4	9.1	8.3

資料出所：総務省統計局「労働力調査」(平成16年1月～3月)

(注1)「勤務延長制度」とは、定年年齢が設定されたまま、その定年年齢に到達したものを退職させることなく、引き続き雇用する制度を言う。

(注2)「再雇用制度」とは、定年年齢に到達した者を、いったん退職させた後、再び雇用する制度を言う。

2. 「滋賀県商工連合会・地域高齢者能力活用職域開発支援事業」の成果と課題

滋賀県商工連合会は、厚生労働省からの委託事業として、60歳定年後の継続雇用のため、平成14年から15年の2年間にわたり、「地域高齢者能力活用職域開発支援事業」を実施した。この事業を推進するために、産・官・学の代表11人からなる「推進委員会」を設置した。筆者はその委員長として参加してきた。

種々の観点から議論を重ねてきたが、高齢者の活用を促進することについては、多くの課題があることが改めてわかった。特に年齢がネックとなって再雇用に結びつかないケースが多いことは、高齢者がこれまでに築いてきた「人間性」・「知識」・「技術」・「技能」などが活用されないことばかりではなく、次の世代に継承されないことにつながるのである。このことは、社会にとっても、企業にとっても、個人にとっても、極めて残念なことであるといえる。

厚生労働省は、高齢者の継続雇用を促進するため、「継続雇用定着促進助成金」、「特定求職者雇用開発助成金」、「移動高齢者等雇用安定助成金」、「新規・成長分野雇用創出特別奨励金」、「キャリア形成促進助成金」などの各種助成制度を設けている。

しかしながら、本委員会で調査した結果、これらの制度を「良く知っている」と回答した企業は、4割にも満たないことがわかった。規模別に見ると、小規模の企業ほど認知率が低かった。したがって、中小企業への周知徹底が極めて大事だということが、わかった。企業が高齢者を積極的に活用できていない最大の理由は、「不況による雇用過剰感がある」としている。

個人は、60歳以降は働きたくないとする人は1割もなお希望していることが確認できた。企業は、早晚、雇用過剰感がなくなり、少子高齢社会が進展する中であって、高齢者の活用を前向きに取り組む必要に迫られてくると思われる。その際、ネックとなるのは再雇用に当たっての「給与」をはじめとする、労働条件の問題であることがわかった。そこで、委員会としては、「雇用主」と「高齢者」間の意識統一を図ることが、継続雇用を促進していく上で、最も有効な手段であると考えた。その具体的な手

段として「アクションプランの策定と活用」を行うこととした。

また、高齢者の活用に成功している企業を調査・研究することによって、継続雇用の具体的なヒントを得るために、数社の企業実態調査を行った。

1)「アクションプランの策定と活用」

「アクションプラン」は、雇用主が高齢者の継続雇用を有効に進めていく為の行動指針である。その特徴の一つは、「社内ハローワーカー」の任命である。その役割は、雇用主と継続雇用を希望する従業員との意識統一をスムーズに図ることである。したがって、社会経験が豊かで双方から信頼される人物を任命するよう提言している。

特徴の二つ目は、「ヒヤリングデータベース様式の作成」を行ったことである。このヒヤリングの項目は、雇用主は特記事項を含めて21項目、従業員は、特記事項を含め23項目に渡っている。その内容は、「給料」、「勤務日数」、「勤務時間」、「勤務地」、「契約期間」、「職種」、「必要とする能力」など、多項目にわたっている。

三つめの特徴は、雇用主と従業員とのヒヤリング内容の違いを社内ハローワーカーは、双方に伝え、それぞれが妥協できる範囲を確認し、それぞれに伝えることによって、双方の納得性を高めるように提言している。

さらに、社内ハローワーカーを組織化することによって、相互啓発を図ると同時に、継続雇用者が自社のみならず、広範囲に職を獲得できるように提言している。

2) 高齢者雇用・活用の事例～K社のケース

K社は、推進委員会メンバーの取引先の1社である。メンバーの強い推薦に拠って、県外（静岡県）ではあったが、委員会メンバー全員で実地調査を行い、高齢者雇用・活用に大いに参考となった。

(1) K社の会社概要

設立：昭和46年

業種：パイプ加工

売上高：2,650百万円

従業員数：224名

(2) 高齢者雇用・活用の実態

60歳以上の従業員数

60歳代51人、70歳代27人、80歳代2人で、全従業員数に占める60歳以上の従業員比率は、35.7%と極めて高い比率になっている。50歳代が49人であり、約60%が50歳以上の従業員が占めている。特筆すべき事例として、最高年齢83歳のAさんは、73歳で中途採用され、今日に至っている。K社は、中高年社員が主流の会社であり、K社の業績は、順調な伸びを示しているのである。

高齢者活用の契機

バブル全盛期に、若手従業員を募集しても集まらなかった。そこで、止むを得ず中高年者を積極的に募集した。

高齢者処遇の特徴

K社は、60歳定年制度を設けているが、従業員には定年日を意識させないようにするため、退職金の振込みが、本人には知らされずに行われている。

毎月の給料は、「誕生日翌日から能力が低下するわけがない」という考え方から、原則として変更無しとしている。

高齢者の活躍状況

高齢者の出勤率は極めて高く、若者以上であり、仕事に対する責任感が強く、仲間からの信頼は高い。人生経験が豊富なことから、若手従業員の礼儀を厳しく指導しており、若者の教育にも役立っている。

その他

K社の職場の雰囲気は、和やかで明るいものであった。我々が訪れると挨拶がこだまのように返ってきた。社長は、高齢者従業員の気持を十二分に理解して、活用していることが感じ取れた。高齢者活用は、トップの考え方が大きく影響することを実感した。

3. 高齢者活用に関する今後の展望

年金の支給開始引き上げに対応して、平成18年4月1日から、「高齢者雇用安定法」が改正され、施行されることになっている。

その具体的な内容は、定年の引き上げ、継続雇用制度の導入、定年の定め廃止、のいずれかの措置を企業は、段階的に講じることが義務付けられた。

そのスケジュールは、次の通り、年金支給引き上げのスケジュールに合わせて、段階的に行わなければならないことになっている。

平成18年4月1日から平成19年3月31日まで	62歳
平成19年4月1日から平成22年3月31日まで	63歳
平成22年4月1日から平成25年3月31日まで	64歳
平成25年4月1日以降	65歳

この法律の改正によって、高齢者の活用の優劣が今後の企業業績に大きく影響することは明らかであるといえる。

そのためには、企業は次のような努力をすることが不可欠な要件となってくると考えている。

1) 人事諸制度の抜本的改革

いわゆるバブル経済崩壊後、企業はそろって人事諸制度を「能力主義」、「成果主義」に基づき改訂を行ってきた。この改訂によって人件費の削減には効果があったといえる。しかし、従業員の士気高揚や活性化には、当初のねらいとは程遠いものであったと筆者は考えている。65歳雇用の延長を契機に、改めて、従来の日本型経営の特徴であった「長期継続雇用」を、是が非でも死守し、雇用延長を実現することを前提とした人事諸制度を構築する必要があると考える。このような主旨に基づき、人事諸制度を改正すれば、従業員は、能力主義、成果主義を前向きに受け止め、企業の活性化に寄与することとなるであろう。

また、能力主義、成果主義に基づく評価制度については、短期的な視点だけではなく、中長期の視点に立った評価基準とすべきであると思う。そして、敗者復活の人事制度であることをより明確にしていくことが望ましい。さらに、企業側から見た視点のみならず、社会や顧客からの視点に立った評価基準もま

た、従来以上に視野に入れて、制度の改革を進めることが重要である。

2) 雇用形態の多様化

50歳代の労働者が考える自分の望ましい60歳代前半の就業形態は、今の会社で従来どおり、フルタイムで勤務したいと考えている人が、表5に見られるとおり、事務・技術部門で32.5%、現業部門では、40.4%となっている。多数の人たちは、多様な働き方を望んでいることが分る。これまで企業が雇用形態の多様化をすすめてきた背景には、バブル経済が崩壊したことによる企業環境の急激な変化に対応しなければ生き残れない状況があった。従って、雇用形態の多様化は従業員の働く価値観を重視したものではなく、人件費削減を目的とした、企業の側にたった雇用形態の多様化であったといえる。

現在、企業業績もやや回復を見せ始めてきたなかで、高齢者を雇用するにあたっては、高齢者の働く価値観を尊重した制度に改めることが望まれる。そのことによって、高齢者の培ってきた種々の能力の有効活用が大いに期待できるのである。

表5 望ましい自分の60歳代前半の就業形態別割合(50歳代の労働者)

単位(%)

区 分	事務・技術部門	現業部門
今の会社でフルタイム勤務	32.5	40.4
今の会社でフルタイム以外の形態で勤務	17.9	18.0
他の会社でフルタイム勤務	3.6	2.7
他の会社でフルタイム以外の勤務形態で勤務	7.8	3.8
独立・開業	2.9	1.1
シルバー人材センター等の臨時的・短期的な就業	2.6	2.3
仕事を引退し家庭生活や趣味を中心とした生活	14.3	13.5
地域でのボランティア活動等社会貢献	5.4	3.3
今考えていない	8.5	8.9
その他	0.7	0.4

資料出所：日本労働研究機構「職場における高年齢者の活用などに関する実態調査」

(平成12年)

3) 募集・採用戦略の見直しと雇用延長制度の展望

平成13年10月1日から労働者の募集・採用にあたっては、年齢に関わり無く均等な機会を与えるよう努めなければならないと「雇用対策法」が改正された。しかし、努力義務であったこともあって、年齢に関わり無く募集・採用を行っている事例は極めて少ないのが実態であった。

平成16年12月1日から事業主は労働者の募集・採用する場合に、やむを得ない理由により上限年齢（60歳未満の者に限る）を定める場合には、求職者対してその理由を提示しなければならないことに「高齢者雇用安定法」の改正によって定められた。

この法律改正によって、以前よりは年齢に関わり無く、募集・採用が行われる事例が増加すると思われるが、企業は、これを機会に積極的に高齢者の活用に向けて取り組むことが望まれる。

65歳まで再雇用をする企業は、東芝、日産自動車等徐々に増加しつつあるが、平成18年からトヨタ自動車が、65歳まで原則再雇用をする方針を打ち出している。

今後、65歳までの雇用延長は、かつて、55歳定年から60歳定年延長が普及していった経緯と同じ様に、先進大企業から順次定着していくことが予想される。平成25年4月1日以降から、「定年の引き上げ」、「継続雇用制度の導入」、「定年の廃止」は、法律で義務付けられることになっているが、筆者は、平成22年頃には、大企業を中心に雇用延長が実現するのではないかとみている。

おわりに

滋賀県商工会連合会の高齢者能力開発推進委員会で、経営者のメンバーから、「労働条件と能力に大きな違いが無ければ、年齢が若い人を採用する」という発言があった。それに対して、異論を挟むメンバーは誰一人もいなかった。しかし、高齢者の活用は今後、ますます進めていかななくてはならない課題であるということは、メンバーの共通した認識であった。委員会は、高齢者活用の助成金制度の周知徹底を図るだけでなく、高齢者の優れた「人格」、「技術」、「技能」および「多方面にわたる人脈」などの

有効性の認識を高めることが不可欠の要件であるとの認識に達した。2年後には、60歳を迎え、定年に達する人たちが急増する。K社の事例に見られるように、高齢者の活用は、経営トップのリーダーシップにかかっていると見える。

我が国の優れた経営者は、従業員の雇用の安定を最優先して、企業の永続を実現していることを強調しておきたい。

我が国は「人材立国」であり、「企業は人なり」であることを、高齢者継続雇用にあたって、改めて、再認識した次第である。