

日本における高齢者雇用システムの確立にむけた課題

竹 田 昂 平

キーワード：人口オーナス、高齢者雇用、高齢者戦力化

1. 人口オーナスから見る日本の労働者人口問題と本論文の課題

小峰（2012）によると、「人口オーナス」とは、総人口に対して労働者人口の割合が低下する現象のことである。「人口オーナス」は「人口ボーナス」の対義語であり、一般的に「人口ボーナス状態はやがて人口オーナス状態になる」とされている。人口ボーナスと人口オーナスの変化を日本のケースで説明すると次のようになる¹。

「日本の出生率は戦後次第に低下していったのだが、低下してしばらくすると、高い出生率の時代に生まれた人々が生産年齢人口（15 歳から 64 歳）に入っていく一方で、新しく生まれる人々は減るので、全体としての従属人口指数（年少人口と高齢人口の和／生産年齢人口）は大きく低下する。生産年齢人口＝働く人口と仮定すると、働く世代の比率が上昇することになる。これが、人口ボーナスである。1950 年から 70 年にかけての時期がこの時代であり、ちょうど高度成長期に当たる。だが、この状態は長くは続かない。新たに生産年齢人口に加わってくる人の数は減る一方で、かつて出生率が高まった時代に生まれた人々が次々に高齢者になっていくので、従属人口指数は上昇して行く。これが人口オーナスであり、日本は 1990 年頃からこの段階に入った。」

総務省「人口統計」および社会保障人口問題研究所「将来人口推計」によると、2010 年の生産年齢人口は 8173 万人だったが、減少を続け、2030 年には 6740 万人、2050 年には 4930 万人になり、人口オーナスは加速すると予想されている²。

では人口オーナスは経済にどのような影響を及ぼすのか。小峰（2012）によると、次の 2 つの影響が指摘されている。1 つに労働人口減少による経済の成長力及び GDP

¹ 小峰(2012)p.35

² 小峰(2012)p.36

の低下である。人口オーナス下では従属人口指数が低下しているため、国民一人当たりの生産力が低下するのは明白であり、経済成長率の低下も明らかである。2つ目は、社会保障制度を維持することが困難になることである。特に人口ボーナスの時代に賦課方式の年金、医療制度を作ってしまうと深刻な問題が発生する。総人口に占める労働者の割合が低下し、引退世代の割合が上昇するので保険金を払う主体よりも支払いを受け取る主体が増えるからである。

ではこの人口オーナス下にあって、経済成長を維持していくためには、どのような解決策が考えられるのだろうか。その解決策として小峰（2012）は次の2点をあげている。

I. 女性の活用

総務省統計局³によると 2013 年 4 月の女性の就業率は 62.5%と、初めて 62%を超え、過去最高となった。女性の就業率は 2007 年 4 月に 60.6%と 60%を超えて以降 60%前後を推移し、2013 年 3 月に 61.8%と過去最高となり、4 月も引き続き上昇傾向が続いた結果、過去最高を更新した。これからさらに上昇すると予測され、また企業側も育児休暇や復帰制度を導入するなど女性が働きやすい環境づくりが行われている。

II. 高齢者の労働参加

2002 年、年金受給が 60 歳から 65 歳に引き上げ。2013 年に高齢者安定雇用法が改正され、60 歳定年退職が 65 歳に引き上げられたこともあり高齢者の労働参加率は上昇している（図 1 参照）⁴。高齢者が労働に参加することは、高齢者の生活水準の向上、国全体の労働力不足の緩和、高齢者の健康維持による医療費抑制など様々なメリットがある。

³ 総務省統計局「女性(15～64 歳)の就業率の上昇」(<http://www.stat.go.jp/data/roudou/tsushin/pdf/no08.pdf>;最終アクセス日 2016 年 1 月 28 日)

⁴ 2014 年の総務省統計局統計調査に基づいている(<http://www.stat.go.jp/info/today/074.htm>;最終アクセス日 2016 年 1 月 28 日)

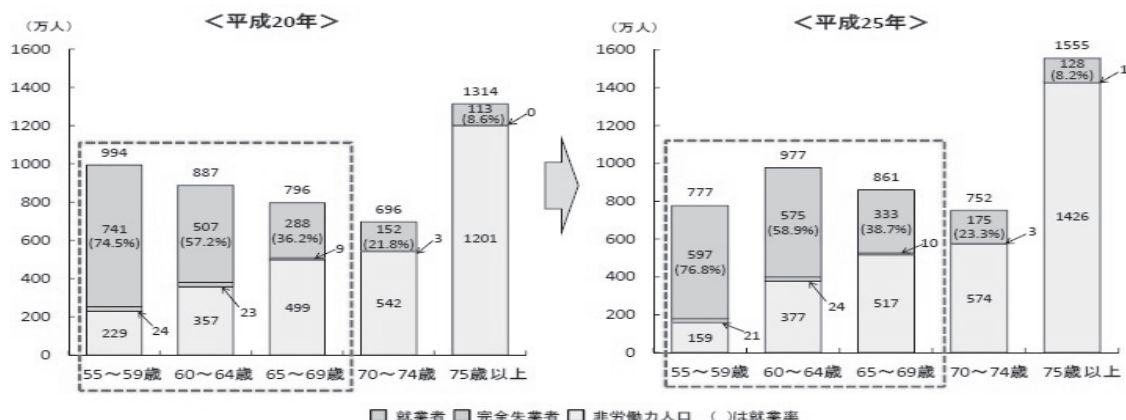


図1 高齢者（5歳階級別）の就業者、完全失業者及び非労働力人口（平成20、25年）

（出所）総務省統計局統計調査部国勢統計課（2014）から抜粋

これら2つの人口オーナスに対する対策のうち、本稿では、特に②高齢者の雇用について議論を深めていくことにする。日本において、高齢者雇用の安定及び雇用と年金の確実な継続を図るため、「高齢者の雇用の安定などに関する法律」（高齢者雇用安定法）の一部が改正された（平成25年4月1日施行）。福田・居樹・三上(2013、p.4)によると改正のポイントは以下の4点である。

- ①継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止
- ②継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲拡大
- ③義務違反の企業に対する公表規定の導入
- ④高齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針の策定

この法律改正で主に変更された点は、従来65歳未満の定年を定めている企業が継続雇用制度を導入する場合、対象の高齢者を限定して雇用する制度が廃止され、希望者全員を65歳まで継続雇用の対象とすることが決定された⁵。定年を迎えた高齢者が継続雇用される先として、子会社、関連会社を含むグループ会社まで拡大された。これにより高齢者が雇用される範囲が拡大し、高齢者が継続的に働くことができる法的仕組みが整えられた。しかし、高齢者雇用において、高齢労働者のモチベーション、健康、能力、生産性などの働く側の問題、高齢労働者の活用・教育、人件費、若年層との関係などの雇用する企業側の問題は解決されずに残されている。

そこで本稿の課題は、日本において高齢者が雇用される仕組みが確立されるために

⁵ ただし改正法の施行の際、すでに労使協定により継続雇用制度の対象となる高齢者に係る基準を定める企業であって、平成25年4月以降ただちに希望者全員の65歳雇用確保措置を講じることが困難な場合には、平成37年3月31日までの間は当該基準を定めて用いることができるとされている。福田・居樹・三上(2013、p.4)より引用

は、どのような課題があり、その課題に対してどのような取り組みがなされているのかという点についての論点整理を行うことである。高齢者雇用システムの確立にむけての論点整理という課題にむけて、次のような順番で議論していく。第1に、高齢者雇用において、どのような課題があるとされているのかを既存研究から整理する。第2に、何らかの形で課題をクリアして、高齢者雇用をしている企業を取り上げる。第3に、企業の取り組みによって、高齢者雇用システムの確立にむけた課題がどの程度解決されているかを吟味していく。そして、最後に、高齢者雇用システムの確立にむけて、その課題がどの程度解決されてきているかを整理し、今後どのような議論をしていく必要があるのかを明らかにすることで、本稿のむすびとする。

2. 現在の高齢者雇用における課題

ここでは、現在の日本で高齢者雇用システムを確立するうえで、どのような課題があるのだろうか。課題として指摘されている点を整理していく。定年を迎えた高齢者が退職し新たな職場を探し、適材適所で雇われ、高齢者の持つ貴重な知識・経験・ノウハウが最大限に活かされる、つまり高齢者の戦力化されるということが起こることはまれである。では、高齢者を戦力化するために、会社の仕組みにどのような課題があるとされているのだろうか。既存の研究から、高齢者雇用の課題を整理してみる。

現在、高齢者雇用の課題とされている点は次の4点である⁶。

- ①雇用のミスマッチ
- ②再雇用、継続雇用時の労働条件の低下
- ③高齢者の管理体制の困難性の増加
- ④会社の雇用能力

以下ではこの4つの項目について詳しく説明していく。

①雇用のミスマッチ

JAVADA（中央職業能力開発協会）の「高年齢者・障害者の雇用と人事管理に関する調査」（2014）⁷によると、若年労働者の不足を訴える企業は49.4%であるが、高齢労働者が不足と考える企業は僅か6.3%。逆に29.3%が過剰と考えている。また、同調査では高年齢者の中途採用に関しては、募集はしたものの採用を取りやめる企業も多く、68.8%の企業が、希望する職務能力を満たしていないことを理由に挙げている。

⁶ 中央職業能力開発協会「JAVADA 情報マガジン 10月号 キャリアに関する研究者からの提言」
(http://www.javada.or.jp/mm/cn_20141015.html:最終アクセス日 2016年1月28日)

⁷ 中央職業能力開発協会「高年齢者雇用における真の問題」(http://www.javada.or.jp/mm/cn_20141015.html:最終アクセス日 2016年1月28日)

つまり現状では、高齢労働者の過多や能力のミスマッチが問題視され、高年齢層の雇用環境は厳しい。やはり企業は人件費が高く労働力が衰える高齢労働者の採用よりも、人件費が低く活力のある若年労働者を求めている現状であると言える。

②再雇用・継続雇用時の労働条件の低下

60歳以降に雇用された場合、賃金の低下など労働条件低下が問題視されることがある。それが同時に労働意欲の低下を招いていると言われることがある。しかし定年で一旦退職の手続きをとり、新たな契約を結び直す再雇用の下では、働き方が変わり賃金が下がることは、普通のことと捉えることもできる。現に2014年の同調査⁸では、60歳定年以降の平均的な働き方として、多くの人がフルタイム勤務で、これまでと同じ職場か同じ会社で働くことを望み約75%の人がそうになっている。また、これまでと同じ仕事か少しだけ異なる仕事に就き、全く異なる仕事に従事することは稀で、こうした働き方も本人の要望とほぼ一致している。一方、仕事に関する責任や役割はどうかというと、多くの場合60歳を境に軽減あるいは退職が近づくにつれて軽減され、60歳前と同じ役割や責任を負わせられる場合は20%にも満たず、嘱託・契約社員への転換は7割近くに達している。その結果として、収入が60歳前の7割前後になるということは、むしろ妥当という見方もできる。また高齢労働者の賃金の100%が会社のコストになるわけではない。それは、厚生年金から支給される「在職老齢年金」と雇用保険から支給される「高年齢雇用継続給付金」があるからである。在職老齢年金とは働きながら受け取る老齢年金のことをいう。ただし本来受け取れるはずの年金額をそのまま受け取るケースは少なく、60歳以降の賃金額等に応じて一部（場合によっては全部）が減額されるのが一般的だ。本来受け取れるはずの年金額は、既に決まっているので工夫のしようはないが、60歳以降の賃金額等は会社が決めることができるので、それによってある程度受け取る年金額をコントロールすることができる（図2参照）⁹。さらに高年齢雇用継続給付金という制度がある。高年齢雇用継続基本給付金とは雇用保険から支給される給付金の1つで、60歳から65歳までの間に雇用保険の被保険者として会社に残る場合に賃金が下がった分を国が補償してくれる制度である。つまり再雇用・継続雇用された場合の賃金減少の問題は高齢者にとって収入が激減することには結びつかず、高齢者雇用において大きな問題になりえないのである。

⁸ 中央職業能力開発協会「高年齢者雇用における真の問題」(http://www.javada.or.jp/mm/pdf/cn_20141015_01.pdf最終アクセス日2016年1月28日)

⁹ 森田務公認会計士事務所「経営情報レポート第49号」(http://www.morita-tax.or.jp/img/freelink/k_r/jinji/r_k49.pdf最終アクセス日2016年1月28日)

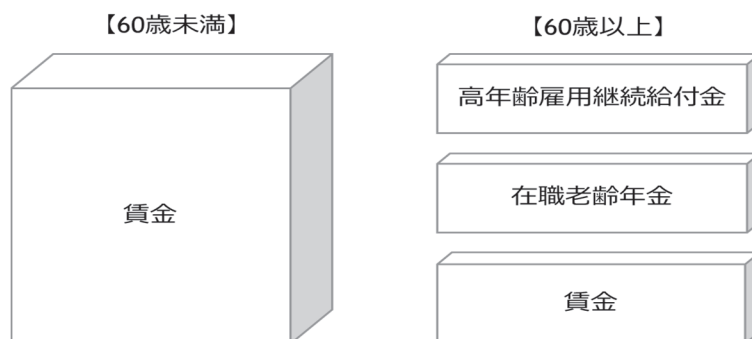


図2 60歳以上の社員は「収入＝賃金」ではない

(出所) 森田務公認会計士事務所「経営情報レポート第49号」p.4に基づき筆者編集。

③高齢者の管理体制の困難性の増加

前述した高齢者雇用安定法の改正前は高齢者の基準を定めて、必要とする定年退職者を選別して再雇用・継続雇用していた。これまでの高齢労働者は自分が選別されて雇用されたため、「自分にはどのような役割が期待されており、それをもとにどのように仕事をすればよいか、それによってどのような成果を上げればよいか」を認識していた。つまり高齢労働者は求められる役割が明確であった。そのため基本方針に沿って展開する管理活動については、継続雇用時に期待する役割が企業と高齢労働者との間で共有されていたこと、さらに再雇用・継続雇用者が比較的少人数であったことにより、多くの会社は仕事配分の管理と仕事の進捗管理を現場に任せ、現場の管理監督者がこれらの管理を個別に実施している状況であった。しかし法改正後、高齢労働者を労使協定で限定することが廃止されたことで、さらに職場での高齢者の増加、若年層の減少が予測される。このため、今後会社側は高齢労働者を現役社員と同じように位置づけ、戦力としてみなさなければならない。高齢者増加に伴い、現場監督者の管理の負担が増大するため、これまでのように現場主導での個別管理が難しくなる。また現在の体制のままでは高齢労働者が「自分は企業にとってはたして必要なのか?」「周りにどう思われているのか?」を気にしながら自分が最大限に能力を発揮できない仕事をしなければならない状況になってしまう。そのため組織全体での新たな管理体制が必要となる。つまり高齢労働者が能力をいかんなく発揮で切るような仕事を開発・配分し、その仕事に対する高齢労働者の働きぶりをフォローする必要がある。

④会社の雇用能力

日本の高齢者の就業意欲が極めて高く、労働力率を見ても日本は他国に比して高い

数値を保っている。しかし、敬愛大学経済学部教授、高木 朋代氏はこの事実には別の側面が存在すると述べている¹⁰。高年齢者雇用安定法の改正が施行され、雇用確保措置が企業にある程度浸透した 2010 年時点を見ると、OECD 労働統計では、60～64 歳日本男性の労働力率は 76.0%となっている。アメリカ 60.0%、イギリス 57.9%、ドイツ 53.7%、フランス 20.2%と比べると高い数値と言える。しかし 2010 年総務省「労働力調査」¹¹を詳細に見てみると、60～64 歳男性における常勤雇用労働者は、短時間勤務者を含めても僅かに 45.9%でしかなく、55～59 歳が 69.9%であることと比較すると、60 歳前後で 24%も下がっていることが分かる。つまり、就業意欲を持つ全ての人が、就業を実現できているわけではない。企業が 60 歳以上の一律雇用延長は困難としている現状において、たとえ法が希望者全員雇用を義務付けようとも、実際には雇用される人とされない人の選別が、明示的あるいは暗示的に行われていくと考えねばならない。このことこそが高年齢者雇用における今日的な重要課題であると述べている。

つまり、今日における高齢者雇用の課題は、会社・高齢者間の需要と供給の不一致にある。会社側は賃金が高く、労働力が低下する高齢者を雇うより、若手の社員を雇いたい。一方高齢者側は年金受給が 65 歳からになり、60 歳定年であると 5 年間収入がないわけであるから継続して働きたい。しかし労働条件・待遇が著しく悪くなることを嫌う。さらに高齢者には「雇用される人」と「雇用されない人」に分かれ、法律が改正されたとはいえ継続雇用を希望するすべての高齢者が雇用されるわけではない。国が政策として定年を 65 歳まで延長し、継続雇用を会社に促したとしても、これらの問題を解決する雇用システムを構築しなければ高齢者は雇用されないままである。

3. 高齢者を雇用する企業のケース

雇用のミスマッチ、再雇用、継続雇用時の労働条件の低下、高齢者の管理体制の困難性の増加、会社の雇用能力という高齢者雇用における課題に対して、様々な取り組みやシステムを考案し、すでに高齢者雇用を実施している会社が存在する。以下は前述した高齢者雇用における課題に取り組む企業のケースを紹介する。

¹⁰ 中央職業能力開発協会「高年齢者雇用における真の問題」(http://www.javada.or.jp/mm/cn_20141015.html: 最終アクセス日 2016 年 1 月 28 日)

¹¹ 総務省統計局「労働力調査」(<http://www.stat.go.jp/data/roudou/2.htm>: 最終アクセス日 2016 年 1 月 28 日)

（１）ダイキン工業：継続雇用者の活用策「職務再計画」¹²

空調総合メーカーの最大手、ダイキン工業は 1970 年代から社員の高齢化対策に着手し、作業改善や人材育成、安全衛生などの作業管理や人事・労務管理にかかわる対策を、同社の主力事業所の堺製作所全体を巻き込んで進めた。そのひとつが「職務再計画」である。この取り組みは①加齢とともに低下する運動機能や感覚機能を機械や業務遂行方法に変更により作業効率の向上を図ること②中高年者が業務経験から蓄積したカンやコツ、人脈などの優れた能力を活かし、高齢者も若手社員とともに頑張り、存在感を出すこと、を目標に 1982 年から製造現場で行われた。この取り組みから学ぶべき点は対象者を高齢者に限定しなかったことである。もしこの取り組みを高齢者に限定してしまうと、若手社員がこの取り組みに参加するインセンティブがなくなり、様々な関係者の知識を集約することができなくなる。さらに他部門からの十分な協力を得られず活動範囲は限定的になり、全社的な取り組みにならない。福田・居樹・三上(2013)は、この「職務再計画」による取り組みについて次のように述べている。

「この「職務再計画」による取り組みは高齢者に限らず作業負担が軽減され、管理者は生産性が高まる。」

（２）ALSOK イーグルス株式会社：高齢者限定の別会社の設立¹³

ALSOK は今後の定年退職者急増を見越し、また高齢者の多様なニーズにこたえるために子会社 ALSOK イーグルス株式会社を設立。「肉体的な負担はもとより、精神的にも高齢者にふさわしい仕事」を親会社から切り離した。「定年まで勤めてきた経験が生かされ、70 歳まで長く携われること」を条件に、コンサルティング業務、機器の修理、点検業務、顧客サービス業務といった、「高齢者が能力を発揮することができ、やりがいを持って就労できる業務」が切り出されている。ベテランの高齢者だからできる仕事を親会社から切り離し、現役社員と仕事を補い合う。また高齢者の知識・経験を積極的に活用することで高齢者のモチベーションを向上させる。これは前述の③高齢者の管理体制の困難性の増加という問題の解決策になる。高齢者は自分の役割をはっきりと理解し、自分にしかできない仕事があることを実感する。さらに親会社から完全に切り離したことにより、現役社員との人事制度、賃金制度のギャップもなくなり、管理体制を整えることができる。

¹² 福田・居樹・三上(2013)p.13

¹³ 福田・居樹・三上(2013)p.61

（３）医療法人社団永生会永生病院：シニア・メディカルコンシェルジュ¹⁴

医療法人社団永生会永生病院はベテランナースの豊富な経験とノウハウを活かせる第３の就業形態導入を検討している。

・背景と課題

看護職は高齢者にとってはやはり重労働であり、勤務時間や勤務体系は負担が大きい。しかし経験・知識・ノウハウが大きな財産になる職種でもあり、職場から経験豊富である高齢看護師がいなくなることは大きな痛手である。また少子高齢化である日本において患者・入院者の増加が予想されるため看護師の人材確保は急募である。社会及び病院組織のさらなる高齢化を踏まえ、「看護職の経験と能力を活かしながらも、労働の負荷を最小限に押さえ、かつワークシェアリングも可能になる」新たな職域を開発し、その職域に適合した新たな働き方を検討する必要性が高まっている。

想定される業務としては看護師の資格を持つ再雇用者を、主に外来者の受付相談員として配置する。症状を訴えてきた外来者に対し、適切な診療科に誘導、入院相談や治療を受ける前の患者の相談に応じたりする。看護師として培ってきた経験と勘、ノウハウを再雇用後も活かすための職種であり、病室での患者への対応や当直等、体力を要する仕事から転換する。

再雇用後の待遇としては現在の「定年退職者再雇用規定」では、看護師は再雇用後、常勤・夜勤有で給与は初任給が適用されるコースと、当直業務を外れる“パート看護師”として扱われ、時給制に移行するコースに分かれる。一方、事務職の再雇用者は個人によって異なるものの、大卒初任給とほぼ同等の給与となる。

対象職員は看護師であり年齢は 60 歳定年、再雇用を希望する職員で、定年退職者再雇用規定に則り、再雇用された職員とする。

就業日および就業時間は 以下で検討された。

〔就業日〕月曜日から金曜日まで。曜日によるシフト制を検討する。

〔就業時間〕外来受付時間（午前 8:30～11:30、午後 12:30～15:30）を前提に検討した。就業時間を午前、午後に分割する場合入り時間の検討、上がり時間の検討、引き継ぎ・打合せ時間の検討、曜日による繁忙、診療科による診察時間等、実情に応じた検討をする。

期待される効果としては、定年後の雇用確保、新しい就業形態、職域の提供、医療資源の有効活用、診察の効率化、患者の待ち時間の短縮、病院に対する患者の満足度、評価アップ、患者増、診療報酬増、等が挙げられた。

¹⁴ 独立行政法人高齢・障害求職者雇用支援機構「平成 25 年度 高齢者の多様な働き方事例集」
(http://www.jeed.or.jp/elderly/research/employment_case/case12_h25.html: 最終アクセス日 2016 年 1 月 28 日)

（４）ナチュラル株式会社：資格を持つ高齢者の再雇用および高齢者の仕事・貢献度に応じた賃金制度導入¹⁵

薬剤師や薬種商など有資格者の殆どは高齢者で、同社に雇用される前までは、薬店を経営していたが、医薬品の販売形態が大型店舗、またチェーン店舗化し、個人経営で店舗の存続が困難となり、やむなく店を閉じ、当社に中途入社した者がほとんどであった。このため、高齢従業員の中には、国民年金しか加入していない者や厚生年金の加入期間の短い者が多く、また、雇用保険の被保険者期間も５年に満たないうちに定年を迎えるため、高年齢雇用継続給付の対象外の者もあり、従来、再雇用者に対してとっていた公的給付を加味した賃金制度では、不公平感が蔓延し、継続雇用者の動機づけに大きな課題を持っていた。従前は薬剤師、薬種商などの有資格者は売り手市場で給与や資格手当が高額化し、定年後継続雇用にあたって、人件費増の負担が懸念されていたため、再雇用賃金は在職老齢厚生年金と高年齢雇用継続給付との関係の中で決定していた。在職老齢厚生年金と高年齢雇用継続給付との関係の中で決定する再雇用賃金は、新卒採用で長期的に勤務していた上で定年退職した者になじむ賃金であり、中途採用者で、受給する年金が高額な者は賃金の減額率が高い、薬店自営が長く基礎年金しか受給できない者、雇用保険の被保険者期間が５年ない者など、様々な条件の再雇用者が混在する中では、再雇用後の決定賃金に対し、不平、不満が生じていた。改善前の賃金制度は個人の能力、貢献度や保有資格に関係なく、在職老齢厚生年金及び高年齢雇用継続給付との関係において賃金を決定していた。この制度は不公平感を煽り、不平不満の火種となる恐れがあった。そこで、過去の個人的要素を除外し、賃金支給本来の根拠である「貢献度による賃金基準」を創設し、継続雇用者の納得性を維持することが求められた。新・継続雇用賃金の改善に係る検討項目として次の５点が検討された。

ア 継続雇用者賃金原資は定年時の同人数の合計原資と比べて 20%程度低減させる。

イ 保有資格や勤務形態によりグルーピングし、グループごとの賃金表を作成する。

ウ 会社の期待業績と期待行動を評価して、賃金を決定し、毎年洗い替える。

エ 60 歳以後の退職金制度を創設し、推奨品販売の利益から原資を捻出する。

オ 継続雇用者についても業績賞与を支給することにより、正社員と同様の処遇形態を維持しモチベーションの維持を図る。

改善前と改善後で制度を大きく変化させたことが３つある。まずひとつめは高齢労働者を勤務形態で細かくグルーピングし、そのうえで賃金を設定したことである。従来

¹⁵ 独立行政法人高齢・障害求職者雇用支援機構「平成 24 年度 高年齢者の多様な働き方事例集」
(http://www.jeed.or.jp/elderly/research/employment_case/case12_h24.html: 最終アクセス日 2016 年 1 月 28 日)

の制度では業務内容、勤務時間が異なるにも関わらず、賃金制度が一律だった場合があった。これでは貢献度が加味されず従業員同士で不平や不満が生まれる。保有資格や勤務形態によりグルーピングし、グループごとの賃金表を作成することにより公平性が保たれる。2つめに、同時に貢献度に応じた賃金基準が明確になったことから、再雇用後の給与に減額が生じて、モラルがダウンせず、意欲的に就業ができるようになる。また、自分の仕事の評価結果による賃金が明確にわかるため、賃金がどこで決定されているか、適正な評価をされているのかという不安が払拭される。3つめに賃金表を作成し、制度を明確化させ可視化させたことである。従業員同士が制度を理解することで、不平・不満の軽減、さらに目標の明確化によるモチベーション向上が図られる。

4. 高齢者雇用システムを確立する上での課題

本稿では、高齢者雇用システムの確立にむけての論点を整理するという課題に取り組んできた。この課題にむけて、第1に高齢者を雇用する際の現状の問題。そして、第2に、高齢者雇用システムの課題解決に向けて取り組む4つのケースを紹介した。4つのケースは、それぞれ異なった課題に取り組むケースであった。第1に、雇用のミスマッチに取り組むダイキン工業のケースを取り上げた。ダイキン工業のケースでは、高齢者雇用の取り組みにおいて、対象者を高齢者に限定しないことで若手社員のインセンティブを発生させ様々な知識を集約することができる。また若手社員を高齢者雇用の取り組みに巻き込むことで、彼らが高齢まで働くというキャリアビジョンを形成できることも大きなメリットになる。前述の会社の雇用能力において、雇用される高齢者とされない高齢者という課題があった。若手社員が65～70歳まで雇用されるというキャリアプランを持ち、どのようなキャリアを歩むのか、高齢者となり継続雇用・再雇用されたときどのように働きたいのか具体的にビジョンを持つことで雇用される側に立つ対策を講じることができる。

第2に高齢者の管理体制の困難性に取り組んだALSOK イーグルス株式会社のケースでは「高齢者が能力を発揮することができ、やりがいを持って就労できる業務」を本業から切り離し、高齢者限定の別会社を設立させた。高齢者を本業から切り離すことで、周りの目を気にせず、高齢者は自分の役割や自分にしかできない仕事を理解することができ、モチベーションを維持することができる。

第3に雇用のミスマッチに取り組んだ医療法人社団永生会永生病院 シニア・メディカルコンシェルジュのケースでは人材不足が予測され、かつ高齢者にとって肉体的

負担が大きい看護師業界において、「看護職の経験と能力を活かしながらも、労働の負荷を最小限に押さえ、かつワークシェアリングも可能になる」新たな職域を開発した。

第4に再雇用・継続雇用時の労働条件の低下に取り組んだナチュラル株式会社のケースでは資格を持つ高齢者の雇用機会を創出するだけでなく高齢者の賃金制度に「貢献度」を導入しモチベーションを向上させた。さらに高齢者を細かくグルーピングさせ、さらに賃金制度を可視化させたことで公平性を保ち、高齢労働者の賃金に対する不満を解消させた。

本論文では高齢者雇用における4つの課題とその対策にあたる4つの会社のケースを挙げ、検討した。

この検討から、高齢者雇用システム確立にむけて必要な議論を、以下の4つの論点に整理できる。

- ①高齢者の経験・知識を活かすことができる職域の開発
- ②社員の高齢化対策の全社的取組
- ③高齢者の役割を明確化し、仕事を具体化する
- ④公平な賃金制度の可視化

以下、この4つの論点について、今後どのような議論が必要かを示して、本稿のむすびとする。

ベテランの高齢労働者が持つ知識・経験は若手社員が持つことのできない彼らの大きな強みである。さらに技術者を要する業界（本論文のケースでは看護師）においてそれらの重要性は高い。高齢者雇用システム確立において高齢者を戦力化するためには「高齢者の経験・知識を活かすことができる職域の開発」は必要不可欠である。

また、社員の高齢化を対策する取り組みでは、その対象者を高齢者に限定するのではなく、若手社員を巻き込み全社的な取り組みにするべきである。高齢社員と若手社員との溝を埋める、知識を集約する等のメリットだけではなく、若手社員のキャリアビジョン形成に大きな効果がある。若手社員が60～65歳の高齢社員になった際、「雇用される人」になるようにキャリアを積み、高齢者雇用の準備をすることが出来る。

高齢者の役割を明確化することも重要である。高齢者は体力が低下し、若手社員の頃のように仕事が出来なくなるため、継続して従来の仕事をすると「自分は会社にとって必要な存在か」「周りにどう思われているのか」を気にしてしまい、リタイアをしてしまう場合がある。会社側は「高齢者だから出来る仕事」「高齢者にしか出来ない仕事」を本業から切り離し、高齢者に自分の役割を理解させ、モチベーションを維持させなければならない。

さらに高齢者雇用システムの賃金制度は、公平かつ可視化させなければならない。高齢労働者の個人的な事情やこれまでの人間関係で評価するのではなく、貢献度で公平に評価すべきである。またその賃金制度を公開することで高齢労働者の賃金に対する不満を解消する。

会社には業種・業界・企業形態など様々な形がある。高齢者雇用システムも会社の形態に合わせ構築しなければならない。さらに高齢者が増加し続ける人口オーナス下においてはまた新たな問題が発生する可能性があり、すべての労働者が 65 歳まで雇用される社会になるにはそれらの問題も解決しなければならない。今後はそれらの問題を研究し、解決する高齢者雇用システムの考案を行う。

参考文献

- [1]福田義彦、居樹伸雄、三上安雄(2013)『いい会社にするための「高齢者雇用」の進め方』日本法令
- [2] 小峰隆夫(2012)「人口オーナスの進展と労働力問題」日本国際問題研究所(編)『国際社会における日本の競争力確保のために必要な政策』、33-55

引用ホームページ

- [1]一般財団法人ニッポンドットコム「高齢者雇用の現状と課題」
<http://www.nippon.com/ja/in-depth/a04202/>(最終アクセス日 2016 年 1 月 28 日)
- [2]総務省統計局「女性(15～64 歳)の就業率の上昇」
<http://www.stat.go.jp/data/roudou/tsushin/pdf/no08.pdf>
- [3]中央職業能力開発協会「高年齢者雇用における真の問題」
www.javada.or.jp/mm/cn_20141015.html(最終アクセス日 2016 年 1 月 28 日)
- [4]森田務公認会計士事務所「経営情報レポート第 49 号」
http://www.morita-tax.or.jp/img/freelink/k_r/jinji/r_k49.pdf(最終アクセス日 2016 年 1 月 28 日)
- [5]独立行政法人高齢・障害求職者雇用支援機構「平成 24 年度 高年齢者の多様な働き方事例集」
http://www.jeed.or.jp/elderly/research/employment_case/case12_h24.html(最終アクセス日 2016 年 1 月 28 日)
- [6]独立行政法人高齢・障害求職者雇用支援機構「平成 25 年度 高年齢者の多様な働き方事例集」
http://www.jeed.or.jp/elderly/research/employment_case/case12_h25.html(最終アクセス日 2016 年 1 月 28 日)
- [7]総務省統計局「労働力調査」<http://www.stat.go.jp/data/roudou/2.htm>