Ⅲ　レポート

高齢者雇用の現状と課題

生活研究部　　岸田　宏司

1.　はじめに

わが国の人口構造高齢化をめぐって各方面において様々な議論がおこなわれているが、ここでは高齢者を有効な人的資源と考え、労働市場で高齢者を活用する方法について検討する。検討内容は、以下の通りである。

(1)　高齢化問題の所在についての整理

(2)　企業の高齢者対策の現状についての整理

(3)　労働力としての高齢者の特性整理

(4)　高齢者の労働を阻害する要因の整理

(5)　労働市場での高齢者活用に関する提言

なお、事例研究については、雑誌、新聞などの文献情報を使ってまとめており、取り上げた事例については文末に引用資料名を示した。

2.　高齢化問題について

高齢化に関する問題は、寝たきり老人の介護に代表されるように高齢者を社会的弱者としてその救済を扱ったものが中心に議論されている。しかし、高齢者問題は、高齢者自身の経済力や健康・能力で異なるものであり、こうした点を無視して高齢者を社会的弱者としただけの議論では不十分であろう。

高齢者問題は、高齢者の経済力と健康によって４つの領域に分類できる。図１に示すように経済力と健康の２軸で高齢者問題を分類すると健康に問題のある高齢者に関しては、医療、介護に関する高齢者問題として、健康面、経済面ともに問題のある高齢者については医療、介護を含む高齢者福祉問題として分類できる。

高齢者問題といえば「痴呆老人」、「寝たきり老人」など健康面での問題を連想しがちであるが、下の４つの領域に高齢者を分類すると最も高齢者が多く分類されるのは、健康面、経済面ともに問題のない高齢者である。

内閣総理大臣官房老人対策室による「老人の生活と意識」調査によれば、60歳以上の高齢者の56.6%が健康と回答している。さらに、60歳前半では63.6%、60歳後半で

も60.7%が健康であると回答している。また、経済面でも日々の暮らしに困るとの回答は、13.7%にすぎない。この数字は、アンケート調査からの数値であるため母集団との誤差を考える必要はあるが、誤差を考慮しても健康面、経済面ともに問題のない高齢者の割合の方が多いことがわかる。

したがって、多数の高齢者にとっては介護や福祉とは別に老後をどのように快適で有意義に過ごすかということが重要な問題になると考えられる。しかし、高齢者の生きがいについては、学習をしたり、趣味・娯楽を持つことが提案されている程度であり、高齢者が社会の人的資源として活躍し、その中で生きがいを得るということはまだ十分に検討されていない。

高齢者は長い生活の中で経験、学習を繰り返し貴重な知恵、知識を身につけている場合が多い。豊富な能力を持った高齢者が新たに何かを学ぶより、身に付けた能力を十分に発揮する方が高齢者は生きがいを感じるのではないだろうか。高齢者は、社会的弱者として通常取り扱われる傾向があり、その結果として自己の存在感や社会貢献意識などを実感する場を失っていることが多いと思われる。

以下では60歳から69歳までの高齢者を検討の中心とし、労働による社会貢献について現状と今後の課題について整理する。

図１　高齢者問題の分類

高齢者の分類軸	健康・能力に問題がない	健康・能力に問題がある
経済的に問題ない	タイプⅠ 「生きがい」の問題	タイプⅢ 「介護、擁護」の問題
経済的に問題ある	タイプⅡ 「生活安定」の問題	タイプⅣ 「高齢者福祉」の問題

3. 高齢者の雇用

(1) 高齢者の活躍の場について

高齢者が自分の能力を発揮するためには、能力を発揮する場所が必要となるが、基本的には高齢者が能力を培ってきた場所で継続的に能力を発揮することが望ましい。ところが、企業に勤めるサラリーマンには定年制度があるため、自営業者と異なり現役時代に培った能力をその場で活かすことは極めて難しい。したがってここでは、高齢者が培った能力をどこで、どのように発揮することができるかについて最も問題となりうるサラリーマンを中心に検討した。

ここ数年、高齢者雇用の実施が企業の社会的責任となったことや体力年齢の若返り

で60歳以上でも十分に働ける人が増加したこと、さらに労働力不足への対応として定年延長や再雇用制度などを設ける企業が徐々に増えつつある。

以下に、再雇用制度を実施している事例を資料から整理し、再雇用制度の現状と問題について検討する。今回取り上げた企業は、いずれも大企業で大阪ガス、東京ガス、清水建設、住友電気工業、キャノン、リコーの6社である。

(2) 再雇用制度発足の背景

今回取り上げた6社の再雇用制度が実施された主な理由を集約すると、概ね次の3項目となる。

① 定年退職による急激な生活変化の緩和

② 定年退職者の知識、技術の有効活用

③ 高齢化対策を講じることの義務化

①の定年退職による急激な生活変化の緩和は、会社員生活から一変して引退生活に移行することへの退職者の精神的及び肉体的負担を徐々に仕事を減らすことで解消させることである。具体的には、徐々に仕事を軽いものへ変える他に、定年退職の準備として現役時点に生活指導を行っている。キャノンでは、「60歳からの定年退職」、「クリエイティヴライフ・セミナー」を開設し、いわゆる退職後生活にソフトランディングできるよう配慮している。また、大阪ガスでも定年退職者を対象にリフレッシュ面談と研修で生活設計、家庭生活、職場生活について自己開発計画が立つように指導している。

②の定年退職者の知識、技術の有効活用は、高齢者の体力年齢の若返りと人手不足などを背景にしたものである。清水建設では、プロジェクト単位で遂行される業務に高齢者の経験、知識、ノウハウを最大限活かすよう配慮し、プロジェクト単位の再雇用を実施している。また、住友電気工業でも若年労働者不足、景気拡大による生産部門の人手不足を高齢者の知識、技術で補塡している。

③は、高齢化する人口構造に対する企業の社会的責任として高齢者の雇用について検討された結果、定年延長とともに再雇用制度が設けられたものである。大阪ガスでは、天然ガスへの切替え時にガス器具調整作業で採用した2千人の社員が高齢化したことによる処遇から、そのまま定年退職させるのではなく定年退職者の教育と再雇用という制度を設けているが、これも企業としての社会的責任に端を発している。

上記に挙げた背景の他にも労働時間短縮に伴う社員数の確保や社員への福祉などが再雇用制度実施の理由として挙がっている。

(3) 再雇用の実態

① 雇用形態

再雇用の形態は、1年契約で再雇用の上限年齢まで毎年更新する方式で、フルタイム勤務とパートタイム勤務の2通りの雇用形態を持つ企業が多い。業務内容は、再雇用においても前職とほぼ同様の業務に就く場合と全く別の業務に就く場合とに分かれるが、役職については、各社とも解任となる。清水建設では、退職者の専門能力を活かすため前職のプロジェクトチームに留まる方式となっている。これに対してキャノンでは、退職者の能力、興味を人事部で検討し、基本的に前職と異なる職場に配置される。

また、大阪ガスでは自社内での雇用だけでは採用先が限定されるため関連会社での再雇用も斡旋している。今回の事例には挙げていないが、JTBでは、JTBトラベランドという関連会社を設立し、そこで現役として65歳まで働ける職場を提供している。また、関連会社への斡旋の他に定年退職者が関連会社を設立するのを援助し、そこで定年退職者を雇用するという事例もある。

IBMでは退職者に対して積極的に自立のための資金援助をする起業化を進めている。例えば、コンピュータ関連技術書の翻訳を主業務とするITAS社という会社があるが、これはIBMを退職した2人のOBにIBMが共同出資して設立された会社である。

② 給与体系

給与体系は、各社とも現職の体系と再雇用者向けの体系とに分けている。定期昇給、臨時昇給はなく、家族手当て、住宅手当も無い。しかし、賞与については再雇用者用に設定されている。また、再雇用者の給与体系は、在職老齢年金が受給されることを前提とする場合が多く、東京ガスや住友電気工業では、在職老齢年金の50%～60%を受給できる勤務形態と全額受給できる勤務形態とに分けている。

在職老齢年金の受給率が50%～60%の場合の標準報酬月額は、11万8千円～16万円となる。例えば、住友電気工業では、週30時間～32時間働くスタンダードタイプの雇用で、在職老齢年金を含めて年収が約480万円程度、ショートタイプの雇用で同じく約460万円程度になるように設定している。

表　大企業の高齢者対策一覧表〔再雇用制度〕(1)

企業名	制度の内容	制度の特徴、今後の活動方向等
大阪ガス 従業員数 10,710人 資本金規模 1,308 億円 事業内容 ガス事業 熱供給事業等	定年退職者再雇用制度 〔背景〕 定年延長と天然ガス転換に伴うガス器具調整作業のために採用した２千人の社員が高齢化のため、45歳以上の男子社員比率が上昇し、高齢者が活躍できる職場環境作りが必要となった。 〔内容〕 ① 60歳定年退職者で退職後ただちに最就職することを希望し、会社が継続勤務を可能と認めた社員を一定期間嘱託として63歳まで再雇用する。 ② 定年退職者でいったん休養後、再就職を希望する社員に対して希望職種・保有技能を登録し、関連会社を含めてパート雇用を斡旋する。 ③ 週28時間労働、週22時間未満労働の嘱託制度で、週28時間労働の場合は、満64歳まで雇用され、週22時間未満労働の場合は、満65歳まで雇用される。	① 高齢者向けの業務内容は以下の通り。 社内：地域協力、折衝、安全、図面管理、倉庫担当等 社外：警備防災、洋蘭栽培、社内便・文書整理、ｸﾞﾗﾝﾄﾞｷｰﾊﾟｰ等 ② 中高年スキル研修を実施し、高齢者の雇用の援助としている。 内容：経理、総務、税務知識研修、コンピュータ研修、各種資格取得研修 ③ 定年後の人生設計を考えるためのリフレッシュ面談、研修の実施 内容：合宿形式で生活設計、家庭生活、職場生活についての自己開発計画の作成
清水建設 従業員数 14,849人 資本金規模 711 億円 事業内容 建築・土木、不動産、ｺﾝｻﾙﾃｨﾝｸﾞ等	部門嘱託制度 〔背景〕 嘱託再雇用を廃止し、1986年に定年を60歳に延長したが、再雇用制度を希望する声が強く、定年退職者の技術、知識の有効活用という視点から再度部門嘱託制度として再雇用制度を復活させた。 〔対象〕 勤務地域を限定しない社員として定年退職した者のうち業務上本人の知識・経験・ノウハウを必要とする者。 〔内容〕 ① 各部門長が採用を決定し、雇用契約は毎年１年ごとの更改で、上限年齢は満65歳 ② 豊富な経験、知識、ノウハウを持つ専任職が嘱託として再雇用されることが多い（事務職の再雇用もある）。 ③ 給与は在職老齢年金の50%が支給されるように設定し、全員一定額（13万５千円）としている。また、賞与もあり、年収で約550 万円程度に設定している。	① この制度は勤務地域を限定しない定年雇用者を対象としており、勤務地域を限定した社員は、期間雇用者（プロジェクト毎に期間を区切った雇用）として大半が再雇用されている。 ② プロジェクト毎にチームを編成し、業務を遂行するためチームの結束が強いことが部門嘱託制度を作るきっかけとなった。 ③ 部門嘱託制度は、退職者が増大した場合にそれに応じた職務の提供ができるかどうかの問題を持つ。 ④ 厚生年金の支給開始年齢が65歳に引き上げられた場合に給与を中心とした勤務形態の見直しが必要となる。
住友電気工業 従業員数 13,656人 資本金規模 636 億円 事業内容 電線、ケーブル等の製造、販売	エルダースタッフ制度 〔背景〕 ① 景気拡大による生産部門の人手不足 ② 政策課題である労働時間短縮の実施 ③ 定年退職者数の増加に社員の自然減 ④ 若年労働者不足など人手不足時代の到来 ⑤ 60歳でも意欲、健康面とも勤務するのに支障がない 〔対象〕 勤務に必要な健康、意欲、業務知識、経験を持つ定年退職者 基本的には勤務に支障がない健康状態ならば全員雇用を原則としている。 〔内容〕 ① 雇用契約は一年ごとに更新し、満65歳を上限とする。 ② ｽﾀﾝﾀﾞｰﾄﾞﾀｲﾌﾟ ⇒週30時間以上32時間以下、年収約480 万円程度 ｼｮｰﾄﾀｲﾑﾀｲﾌﾟ⇒週24時間以下　年収460 万円程度	① 80年に60歳定年制を実施 満55歳で役職を解任し、新たな給与体系となる（定期昇給無し） 満57歳で給与水準を一律80%とする。 ③ 定年後３～６ヵ月のリフレッシュ期間を経てから、定年退職者の約６割が適用する予定。 ③ タイプ別勤務条件 （下表）

タイプ別勤務条件（住友電気工業）

	厚生年金	雇用保険	労災	給与（時給）	賞与
ｽﾀﾝﾀﾞｰﾄﾞﾀｲﾌﾟ	50～60%	加入	付保	1000～1100円	その都度
ｼｮｰﾄﾀｲﾑﾀｲﾌﾟ	全額受給	週22以上加入	付保	800 ～900 円	半期６万

表　大企業の高齢者対策一覧表〔再雇用制度〕(2)

企業名	制度の内容	制度の特徴、今後の活動方向等
東京ガス 従業員数 12,668人 資本金規模 1375億 事業内容 都市ガス事業	先任契約社員制度 〔背景〕 ① 高齢化の進展により、高齢者雇用が企業の社会的責任となった。 ② 体力年齢の若返りで60歳以降も十分働ける人が増加した。 ③ 健康、生きがい、経済面から60歳以降でも就業する社員が増加した。 〔対象〕 業務に耐えうる能力、体力、気力があり、再雇用を希望する社員 〔内容〕 ① 1年契約で満65歳を上限とし、準社員となる先任契約社員となる。 ② 役職は離れ、定年退職時の業務を行う。 ③ 勤務形態は、ﾌﾙﾀｲﾑ とﾊﾟｰﾄﾀｲﾑを本人が選択する。ただしﾌﾙﾀｲﾑ も社員より1日（1日に1時間45分）勤務が少ない。 ④ ﾌﾙﾀｲﾑ は在職老齢年金を8割受給／ﾊﾟｰﾄﾀｲﾑ在職老齢年金を10割受給を前提とした給与で、ともに定期昇給はない。 ⑤ ﾌﾙﾀｲﾑ は、健康保険、1万円／月の通勤手当てが支給される。	① 85年に60歳定年制、再雇用制度が実施された。 ② 再雇用希望は、退職者の6割程度で実際に雇用されるのは、2割前後である。 ③ 管理職の定年退職者の再雇用希望は一般職より多いが受け入れ先が一般職以上に難しい状況にある。 ④ 在職老齢年金の8割受給を前提としているため、フルタイムの月例給与は8万2千円で主婦を中心とした契約社員と同程度であり、業務が前職とほぼ変わらないため、再雇用者の働く意欲の減退を招く可能性がある。 ⑤ 在職老齢年金の受給率を複数パターンにし、給与を24万円から11万8千円の間で設定した給与体系を検討している。
キャノン 従業員数 17,620人 資本金規模 506 億円 事業内容 各種精密機器製造及び販売	定年後再雇用制度 〔背景〕 ① 57歳定年で3年間勤務延長するという勤務延長制度を受け、77年に60歳定年制となった。 ② 定年退職者を雇用することで社員の福祉とする。 ③ 再雇用期間に老後の準備期間として社員の意識改革をする。 ④ 企業の社会的責任として高齢者雇用を促進しなければならない。 〔対象〕 満60歳時の誕生月の末日が定年となり、その翌月1日付をもって再雇用の開始時期とする。また、再雇用は、労働者本人の気力・体力・就労の意思に基づき、業務内容は、会社が能力を判断して決定する。 〔内容〕 ① 契約期間は1年間として毎年契約を更新し、上限は満63年である。 ② 勤務形態は定年退職時と同じ1日8時間、週40時間である。 ③ 基本給月額は、退職時の職能区分に準じる ④ 業務は、専門的業務と補助的業務の2つに分かれ、職能区分は4段階に分かれる。 ⑤ 定期、臨時とも昇給はなく、家族、住宅手当てもない。	① 定年退職準備プログラムとして小冊子「60歳からの生活設計」を80年に配布し、さらに88年に「クリエイティヴライフ・セミナー」を開設した。 ② 再雇用する場合は、役職をはずすことを前提としているが、今後もマネジメント上の活性化をはかる上からも役職ははずす方向である。 ③ 今後退職者が増大すると見込まれるため、定年前にしかるべきキャリアが形成できるような人事制度の確立が急務となっている。 ④ 就労形態も高齢者と会社の両ニーズに適合するため選択の幅のある制度にする必要がある。 ⑤ 再雇用者を受け入れるために、職場での能力、経験を活かせる人事制度の構築と相互に助け合うという組織風土の構築が必要不可欠と考えている。

表　大企業の高齢者対策一覧表〔再雇用制度〕(3)

企業名	制度の内容	制度の特徴、今後の活動方向等
リコー 従業員数 12,800人 資本金規模 778 億円 事業内容 複写機、ファクシミリ、オフコン等	シニア社員制度 〔背景〕 ① 働ける間は働き続けて欲しいという創業者の意思から昭和36年から60歳定年制が導入されていた。 ② 厚生年金の受給開始年齢が繰り延べされる可能性があり、なおかつ高齢者雇用の現状から判断して60歳からの再雇用制度を取り入れた。 〔対象〕 以下の条件を有していること。 ① 心身ともに健康で、(健康については人間ドッグによる診断が行われる)新しい職務に適応する意欲があること ② 会社が提示する業務ができること 〔内容〕 ① 雇用期間は最大３年間で、毎年更新する。(更新は最大２回) ② 勤務地は定年退職時の勤務地であるが、異動、派遣などもある。 ③ 時間外勤務は無し ④ 基本給月額は、在職老齢年金を80%受給できるよう設定してあり、月額９万4900円である。ただし、年収は在職時の70%に設定されているため不足分は、賞与で補完される。 ⑤ 住宅ローン、一般ローン、厚生貸付金、寮・社宅、食事代補助はない。	① 社員に対する総合福祉体系の１つとしてシニア社員制度が位置づけられている。 ② 1990年実績でシニア社員になる定年退職者は、70% である。 ③ シニア職員の勤労意欲は高く、高齢者の能力活用ができている。 ④ 今後、シニア社員を希望する定年退職者は増大すると予想しており、そのために現在の業務を５分の４にするワークシェアリング方式を検討中である。

(4) 再雇用制度の課題

高齢化の進展による大企業6社の再雇用制度についてみたが、大企業で再雇用制度が設けられる背景には、大企業に勤めて定年を迎えるサラリーマンに最も老後の不安が大きいことに起因していると考えられる。

農業、漁業従事者や自営業者は、自分の体力、生活環境などを考慮しながら引退時期を自主的に決定でき、さらに高齢者には高齢者としての仕事が残されている場合が多く、現役引退後の生活について取り立てて問題となることは少ない。また、中小企業従事者については、大企業と同じように定年退職制度はあるものの経営者との相談次第で、自分の意思に応じた選択が可能である。特に今の中小企業は最も人材が不足しており、定年対象者自身の能力、体力、気力があれば、年齢という物理的な条件で退職させる必要性はまったく無いため、嘱託やパートタイマーなど雇用の形態が変わったとしても定年後も勤め続けることが可能である。

しかし、大企業に勤めるサラリーマンには、定年を早めることはできても延長することはほとんど不可能であり、体力年齢の若返りや技術革新によって十分に現業を続けられる状態であっても少なくとも現業は退職せざるを得ないのが現状である。

したがって、大企業で定年退職を迎える高齢者にとっては、退職後どのように生活をするかが重要な問題となる。行政の指針では、こうした定年退職者に対して趣味を持つことや地域社会での活動に参加するなどが提案されているが、生活の大半を企業の中で過ごしてきた定年退職者が定年後地域社会に簡単に入り込めるとは考えにくい。また、多忙なサラリーマン生活では老後生活の柱となる趣味、娯楽、ライフワークを持っているケースはほとんどないであろう。豊かな老後生活を送る方法について書かれた多湖輝氏の「60歳からの生き方」がベストセラーになっていることも退職後の生活に不安を持つサラリーマンの多いことを証明していると言えよう。

大企業が高齢化対策として再雇用制度を設けたことは、会社人生活から新たな老後生活にソフトランディングするために極めて有効な制度であるといえよう。社会的趨勢とわが国企業の人材を有効に使う経営姿勢から判断して、今後再雇用制度を持つ企業は増えると考えられる。

しかし、現在の退職者を主業務の補助的役割で雇用するシステムでは、退職者のための職場を大量に確保する事は難しく、再雇用を希望しても大半が雇用されない事態になる可能性が十分に考えられる。先の例でも東京ガスでは退職者の6割が再雇用を希望しているが、実際に職場の提供を受ける割合は、退職者の約2割に留まっている。ここで紹介した各社の再雇用制度は、高齢者を年齢で分け、能力、実力を重視しない弱者とした制度であるため、企業という競争原理の上にたった組織システムでは常に弱者である高齢者は排除される対象となる。そのため企業では高齢者を受け入れ

る場所の確保が困難となり、定年退職者の就労意欲に応えられなくなるのである。

また、現在の再雇用制度では年齢による雇用制度があり、働きたい高齢者の希望を受け入れるだけシステムがまだ十分に整備されていない状況と言えよう。現実的には完全に職場を離れるための準備期間という色合いが強い。

労働省の「高齢者就業実態調査」(昭和63年)によると、65歳～69歳の就業率は、54.5%と過半数が働いている。一方、再雇用制度の実施率は、労働省の「雇用管理調査」(平成2年)によると70%であるが、5,000人以上の従業員規模を持つ大企業では、約50%の実施率となる。すなわち、労働意欲(需要)の高さに比べて受け入れる側、特に大企業での対応が現状では、不十分である。高齢者雇用を拡大するためには、高齢者雇用が高齢者救済だけでなく大企業にとっても有益な制度となるよう検討する必要がある。

4. 労働力として高齢者の特性整理

(1) 加齢と労働能力について

高齢者雇用が進まない原因の1つに高齢者の労働能力が加齢とともに低下することが挙げられる。しかし、加齢とともに労働に必要な能力すべてが低下するということはなく、能力によっては中年齢層と遜色の無いものもある。さらに、能力の低下は、個人差が大きく年齢基準だけでは、一律に決められるものではない。したがって、高齢者の能力を再評価しなければ、高齢者の能力を活かすことはできない。ここでは、高齢者を労働力としてみた場合の能力特性について、長所、短所に分類し整理した。ここに挙げた高齢者の特性は、一般的な見地からの整理であって、それぞれの能力については当然個人差があると考えられる。したがって、ここで整理した各能力については、今後も検討を踏まえ精緻化する必要がある。

(2) 労働力としての高齢者の能力的長所

本稿でいう能力とは、個人の持つ労働に対する能力の他に社会的な見地からみて高齢者が持つ優位性や性格面からみた優位性を含む総合的なものである。

高齢者の能力的長所は、「自分のやってきた分野については蓄積が大きい」ことがまずあげられる。蓄積が大きいため自分のやってきた分野を含めて業務全体に対する状況判断力にも優れていると考えられる。また、蓄積と判断力を必要とし、説得や交渉などの駆け引きを必要とする対外折衝能力についても高齢者の経験や知識を活かせるため高齢者の強みと言えよう。さらに対外折衝などの経験も豊富なため礼儀作法に関する能力も高齢者の長所と言えよう。他には高齢者の経験、知識などの総合的な蓄積によって話術、文章力などが若年層より優れていると考えられる。

表　労働力としての高齢者の長所

	高齢者の長所
性格的特性	①　チームワークが良い ②　単純作業に耐えられる ③　責任感が強い ④　人当たりのいい人もいる（営業のクレーム処理ができる） ⑤　ねばりがある ⑥　おだやかである
能力的特性	①　自分のやってきた分野については蓄積が大きい ②　状況判断力がある ③　対外的な折衝に向いている（ハイタッチ分野で高齢者が生きる） ④　人のいやがる仕事も苦にしない ⑤　礼儀作法を身に付けている ⑥　早朝出勤ができる ⑦　口のきき方を知っている ⑧　文章が書ける ⑨　文章がうまい
社会的特性	①　給料にこだわらない ②　比較的短期間の雇用となる ③　あまり出世にこだわらない ④　優秀な人も中にはいる

（ブレーンストーミングによる）

次に、性格的側面から高齢者の長所をみれば、加齢に比例して人間性が円熟すると同時に生活にもゆとりがあるため仕事上の人間関係についても比較的寛容になれる。そのため人当たりがよくなり、チームワークも良くなると考えられる。また、年齢的役割から責任感も強くなるという性格的特徴をもっている。

社会的特性面からみると、「高齢者は給料にこだわらない」、「出世にこだわらない」、「比較的短期間の雇用となる」などが挙げられる。給料については、公的年金や企業年金などとの関係から決まるが、扶養すべき家族の人数が少なくなることや住宅などのローン返済などもほぼ終了することから給料に対するこだわりは、中年齢層及び若年齢層に比べ少なくなる。

また、労働者として高齢者が働ける期間は当然短くなるため企業で雇用する場合も若年者を雇用するほどの負担は高齢者雇用にはない。したがって、高齢者雇用は、企業にとって給料面、採用期間とも有利な雇用と言えよう。

(3)　労働力としての高齢者の短所

労働力としてみた高齢者の短所は、「体力的短所」、「能力的短所」、「性格的短所」、「雇用側短所」の４種類に分かれる。４種類の特性の中では、体力に関する短所が最も多い。具体的には加齢による体力、身体機能の低下に関する特性が大半を占めており、「体力がない」、「だんだん衰える」、「細かい仕事ができない」などが短所として挙げられる。

業務に対する知識や経験が豊富なことは、高齢者雇用の決め手ではあるが、逆にこの知識、経験が固定観念を生んだり、新しい仕事への挑戦意欲を減退させることもあり、それが高齢者の短所となることが考えられる。また、能力の成長という面では発展途上にある若年層を上回ることは難しく、また業務の変化に応じて能力を変化させることも高齢者は不利である。

性格的特性と能力的特性は密接に関係があり、明確に分類できるものではない。ただし、「かつての栄光を忘れられない」、「羞恥心がなくなる」といった性格的な特徴があり、これが能力の向上を妨げる原因になることがある。

体力、能力、性格などは、先天的なものを除いて個人の努力で変えることが可能であるが、高齢者を受け入れる側に問題がある場合は、高齢者雇用にとっては、努力の範囲以外の問題となる。例えば、「同僚が高齢者を煙たがったり」、「上司が叱りにくかったりする」ことなどは、高齢者が持つ特性ではないが、高齢者に関する社会的特性であり、これが高齢者雇用に重要な影響を持っていることも事実である。

労働力としての高齢者の特性を短所、長所に分類してみたが、高齢者は両方の特性を同時にもっていることを考慮して雇用する必要がある。また、企業では高齢者自身の能力的特性の他に今まで高齢者を職場に受け入れていないことを考慮し、高齢者に対する従来の考え方を柔軟に変更する必要があろう。次に、高齢者の能力を配慮した業務改善事例を紹介する。

表　労働力としての高齢者の短所

	高齢者の短所
体力的特性	① 体力がない ② だんだん衰える ③ 記憶力が弱い ④ 細かい仕事ができない ⑤ 個人差が大きくなる ⑥ 残業ができない
能力的特性	① 新しい仕事をしたがらない ② 固定観念がある ③ フレックスタイムを希望する ④ 会社を休むことが多い（病気、冠婚葬祭等が多い） ⑤ 若い人に比べ高齢者の能力は向上しにくい
性格的特性	① 意欲が弱い ② かつての栄光が忘れられない ③ 羞恥心がなくなる ④ 管理・束縛されるのをきらう（プライドが高い）
雇用側特性	① 同僚が煙たがる、うっとうしがる ② 上司が叱りにくい ③ 職場が暗くなる

（ブレーンストーミングによる）

(4) 高齢者のための業務改善状況

企業における高齢化対策には、高齢者の再雇用、定年延長などの他に作業環境の改善策がある。企業では定年制度があるため在職中に急激に社員の能力が低下することは少ないが、再雇用の拡大などで高齢者が職場に増えると、体力を必要とする作業や細かな作業は、改善する必要が出てくる。

次に、高齢化する従業員対策としてダイハツ工業と三菱電機のメーカー2社の事例を紹介する。両者とも技能職を対象とした高齢化対策であるが、いずれは技術者にも適用範囲を拡大する意向である。

① ダイハツ工業の場合

ダイハツ工業では中高年技能者対策として比較的中高年齢者に適した業務に中高年齢者を集中して配置した。しかし、中高年齢者を1カ所に集めたことで職場の雰囲気が沈滞したため、若年技能者を再配置し、職場の活性化を計る必要があった。

ダイハツ工業では、こうした経験を踏まえ、現在の製造ラインで中高年齢者が働けるようラインの変更を行った。具体的には、中高年齢者が継続して働けるかどうか製造ラインを再評価し、500万円以内で職場の再設計を行った。

対象となった工程は、1,780工程であるが、そのままの状態で中高齢者が作業できる工程は全体の8%であった。ダイハツではこうした業務を高齢者が作業できるよう改善する他に技能者自身の教育も並行して実施している。教育の中心は、高齢者が1つの技術を使う技能者ではなく、各種の業務に関われる多能工となれるように訓練をおこなっている。また、技術系の社員についてもローテーションによって技術の幅を広げる方法で働ける職場の範囲を広げる努力をしている。

このようにダイハツでは業務を高齢者に合うよう再設計するとともに高齢者の能力も開発し、活躍できる場を拡大する対策をとっている。

② 三菱電機の場合

次に三菱電機の高齢者対策の基本的な考え方は、高齢者を企業内における弱者として認識せずに人材として活用することである。具体的には次の3つの基本的理念を高齢者対策の基本としている。

ア）企業における高齢化は不可避である。

イ）加齢と職務遂行能力の低下を固定観念的に考えることは適当ではない。

ウ）中高齢者に対する姿勢を「排除の論理」から「活用の論理」に転換する。

中高齢者を弱者として扱えば、会社内で雇用できる業務が限られるため、増加する中高齢者に対して十分な対応がとれない。しかし、業務遂行能力は、高齢者を特別に

表　大企業の高齢者対策一覧表

企業名	対策の内容	制度の特徴、今後の活動方向等
ダイハツ工業 従業員数 11,885人 資本金規模 280 億円 事業内容 軽自動車、大衆車 商用車等	職務再設計による高齢化対策 〔背景〕 ライン作業における46歳以上の中高年齢者の比率が28.9%に達し、84年に高齢化対策専門部署である人事部に職務開発課を発足させて全社的に対応を開始した。 〔対象〕 高齢化対策は、ラインの省人化対策に比べ効果が明確に見えにくいため、まず効果が表れやすい技能系社員の高齢化対策を優先して実施した。 〔内容〕 ① 現在のラインが中高年が継続して働ける作業条件であるかを評価基準として職務の再評価をおこなった。 ② 職務再評価を行った結果、全1780工程中4分の3は一般、若者向けの工程で、60歳まで作業できる工程はわずか8%しかないことがわかった。 ③ 中高齢者が就労ができるよう500 万円以内で職務の再設計をした。 再設計は、85年にスタートして視力対策、重量軽減対策、姿勢対策を中心として行われ、全工程の改善をした。 ④ 職務再設計の他に意欲、体力向上、配転ができるよう技能者を多能工として教育し、高齢化に備えている。	① 高齢者対策として高齢者を比較的受け入れやすいノックダウン部品工場と補給部品配送センターに中高齢者を集中して配置したが、職場の雰囲気が沈滞したため、若年社員を再配置し、職場の活性化を計った。 ② 高齢化による組織の沈滞を防ぐため、技術、事務職員を対象とした「組織のフラット化」、「さんづけ運動」、「役職定年制の見直し」、「役職者のMDA研修」などを実施し、活性化に対策を講じている。 ③ 技術系社員については、ローテーションなどにより仕事に必要な能力の開発を行い、幅広い業務に適用できるよう配慮している。
三菱電機 従業員数 47,607人 資本金規模 1740億円 事業内容 重電、産業機器、 家電等	〔基本的理念〕 ① 企業における高齢化は不可避である ② 加齢と職務遂行能力の低下を固定的に考えない ③ 中高齢者に対する姿勢を「排除の論理」から「活用の論理」に転換する 〔内容〕 上記の基本理念に立ち「職務再設計」という4つの高齢者対策をとった。 ① 現在従事中の職務を高齢になっても継続するために職務が要求する能力と自己能力とのギャップを埋める職務改善を推進する。 ② 中高齢者の知識・経験・技能を活用できる適職を職務の再編成によって開発する。 ③ 人の調和をはかって職務遂行できる生産システムの設計。 ④ 高齢化してから新しい技術、技能を身につけるのは難しいため、若い頃より能力開発を行い多能工化し、就業可能職種を拡大できるように生涯職務設計を行う。	① 高度情報化の進展により企業間の技術格差なくなり、常に熾烈な開発競争を強いられる業界であり、技術者の大量確保が重要なポイントとなる。そのため、人手不足の昨今では、高齢者活用が重要な課題となった。 ② 石油ショック、低経済成長時代の採用抑制によって急速な従業員の高齢化が進み、その結果高齢者を積極的に活用しなければ十分な高齢者対策が取れないことが高齢者を戦力として考える基礎となった。 ③ 高齢者の就業意識、意欲の向上は、職務内で主体性が発揮ができるように処遇することと強く関連している。したがって、自己完結的な職務編成、就業面での自由裁量の幅の拡大に勤めている。

扱うほどある時点を境に急激に低下しないということも事実であり、三菱電機では中高齢者を排除するのではなく活用するように視点を替えて対策を立てた。

こうした高齢者対策に対する意識転換の背景には、当業界は常に激しい技術開発競争状況にあることと、情報化や技術の進展により他社との技術的格差がなくなり、他社との技術競争に拍車が掛かったことが原因となっている。

つまり、他社の技術開発をリードし、追いつくためには相当数の人材を必要とするが、従来までは、新卒者を大量に採用することで対応できたが、高齢化が進展し、若年労働者が不足しているため大量採用に限界があり、むしろ中高齢者を活用することが必須となった背景がある。

高齢化対策の内容は、必要とされる職務能力と自己能力とのギャップを見出し、ギャップを埋めるための職務改善努力の遂行が最も重要な点である。他にも中高齢者の能力を活かせる職務の開発、新たな技術を高齢者が身に付けることは困難であるため、若いころから職務の幅を広げる生涯職務設計の実施などが対策として挙がっている。

(5) 事例からみた高齢者対策の方向

2社の事例からみて高齢者を雇用するには従来からの「高齢者＝弱者」という考え方を捨てる必要があろう。高齢による能力低下は、急激にはじまるのではなく、加齢とともに徐々に進行するため高齢者も人材として十分に活用できる。高齢者を人材として考えれば、特別な高齢者対策は必要がなくなる。こうした認識に立ちまず高齢者自身の能力の多様化を計ることと、目や体力など高齢化によって低下の著しい部分を補う職場の再設計を行う必要があろう。

また、高齢者に合わせた勤務体系を工夫し、高齢者の肉体的弱点を補うことも重要であろう。また、高齢者向けに就業を分割するワークシェアリング法を導入し、多くの高齢者に業務を配分することも必要であろう。

5. 高齢者の労働を阻害する要因の分析

(1) 雇用システムの構築

高齢者を労働資源として有効活用するために三菱電機で行われているように高齢者を弱者扱いしない雇用システムを社会的に構築する必要がある。すなわち、性、年齢などの条件に左右されない個人の能力を基盤とした雇用システムである。

現在の労働市場は、高齢者雇用が進んでいるとは言うものの、高齢者が個人の能力を最大限発揮できるような労働市場とはなっていない。高齢者の能力を積極的に生かすためには、高齢者を労働市場から阻害する要因を取り除く必要がある。

高齢者の雇用促進を阻害している要因には、雇用者側に起因するもの、高齢者自身および高齢者を取り巻く家族に起因するもの、さらに社会システムに起因するものがある。阻害要因の発生箇所別に阻害要因となるものを以下に検討する。

(2) 企業における阻害要因

企業における高齢者雇用の阻害要因は、企業の制度や機構に関わるシステム上の阻害要因と企業習慣、通念、思い込みなど企業文化に関わる阻害要因に大別できる。

① 企業システム上の問題点

企業システム上高齢者雇用を阻害する要因としてまず挙げられるのは、年功序列制度である。年功序列については、企業内に明文化されたものではないためむしろ企業習慣に分類することもできるが、年功序列制度が給与体系、人事体系などの企業における重要な制度に影響を与えていることから企業システム上の阻害要因とした。年功序列システムが高齢者雇用の阻害要因となるのは、年功制度があれば高齢者の待遇を現役の管理者に匹敵する程度の給与と人事処遇をしなければならないため、高齢者を雇用することの負担が企業にとって大きくなることである。

つまり、経営的な負担があるならば先の長い若年者採用を優先した方が、経営効率面や後継者の育成という観点からみても企業にとって有利である。したがって、年功序列が無く、能力を中心とした企業システムができれば、高齢者も能力に応じて処遇するとができるため高齢者雇用が進展すると考えられる。

高齢者の持つ専門知識や経験、ノウハウなどを十分に活用するためには、やはり管理的な業務が適している。しかし、管理業務のポストは企業の中でも限られており、高齢者に適した労働場所が少ないということが高齢者雇用の促進を阻害する要因となっている。

表　企業における阻害要因

	阻　害　要　因
企業システム上	①　年功序列社会　⇨　高齢者には高い賃金を出す必要があると思われている。 　　　　　　　　　⇨　新卒者と同等に処置できない。 ②　企業の中に定年後のシステムができていない。 ③　高齢者の持つ能力（管理能力、リーダーシップ）が生かせる場が元々企業の中に少ない。 ④　定年退職制度が高齢者を労働市場から排除する要因となっている。 ⑤　高齢者は、家族収入を稼ぐ中心的な立場で無いため若者優先の雇用慣行がある。 ⑥　高齢者を雇った経験がない。 ⑦　定年者を新たに企業内に位置づけるのは難しい。
企業習慣・通念・思い込み	①　企業にとって必要な能力は育てるという意識が強く、職場にすでに育った能力を持ってくるということは少ない。 ②　一旦退職したらそれで終わりという意識がある。（雇用者、被雇用者） ③　高齢者は若い人より使いにくい。（年上を使うことの心理的負担がある） ④　高齢者のポテンシャル（将来の成長可能性）が低いと見られている。 ⑤　年とともに成長する能力がある。 ⑥　高齢者はなんとなく汚いイメージがある。 ⑦　老人の知識ノウハウが情報化の進展で不要と思われている。 ⑧　体力、機敏性に欠ける。 ⑨　やたらに老人が物忘れをすると思われている。 ⑩　組織内で年寄りの比率が高くなれば、組織が活性化しなくなると思われている。 ⑪　年寄りを大切にという考えが労働市場から高齢者を排除している。 ⑫　高齢者を指導するということは喜びが少ない。（雇用期間が短い）

（ブレーンストーミングによる）

また、この他にも高齢者雇用の経験がないため高齢者をどのように企業内で位置づけて、処遇するかが明確でないことや定年制度があるため制度的に高齢者を職場から排除するシステムがあることも高齢者雇用を阻害しているといえよう。

②　企業習慣・通念・思い込み

わが国の雇用慣行では、人材は自社内で育てることが一般的であり、米国に見られるような必要な能力を外部から持ってくるということはまだ稀である。したがって、年齢に関わらず優秀な人材を企業内に取り込むという習慣がないため、高齢者雇用は、たとえ優秀な人材であっても退職した会社での再雇用以外の道は極めて少なく、高齢者雇用の促進を妨げている。

また、高齢者の体力、能力が加齢によって低下し、そのため業務遂行ができなくなるという思い込みが、高齢者雇用促進を妨げている。加齢によって視力、聴力、記憶力などが衰えることは事実であるが、こうした能力の低下は、徐々に生じるものであり、業務遂行が定年とともに直ちに発生するということはない。また、論理力や判断力などはむしろ年齢による経験や訓練により向上する能力もあり、さらに個人によって能力の低下速度は異なるため、単純に高齢化と能力の低下を結び付けると高齢者の雇用は進まない。技術革新の進む現在では、高齢者の劣る能力を補うこともできるのである。

(3) 社会における阻害要因

社会における高齢者雇用の阻害要因を列挙すると、企業とは異なり、社会習慣、通念、思い込みが大半であり、社会システムが原因となるものは少ない。社会システム上での阻害要因は、高齢者向けの人材バンクが十分に整備されていないことや現在の公的年金制度は働く高齢者にとって決して有利でないことなどが挙げられる。

一方、社会習慣や通念などによる阻害要因は多い。例えば、「後進に道を譲ることが美徳」とされる社会的価値や「みっともないため年取ってまで働けない」などは高齢者の雇用を妨げる風潮である。また、核家族が進展し、高齢者が生計を立てるために働くことが切実になっているが、現役を引退した高齢者の労働が切実なものと思われていないことなども高齢者雇用の促進を遅らせるものであろう。

表　社会における阻害要因

	阻害要因
社会システム	① 高齢者の人材バンク制度が不十分である。 ② 在職年金制度は、働く高齢者に有利な制度ではない。 ③ 労働市場が高齢者にとってもそれほど開かれていない。
社会通念・習慣・思い込み	① 老人は構柄である。 ② 後進に道を譲るということが「美徳」とされている。 ③ 高齢者が働くのは切実とは思われていない。（ただし、現在は核家族化しており、働くことが必須になってきている。） ④ 高齢者は効用より老害のほうが大きいと思われている。 ⑤ みっともないからいつまでも働くなという意識が家族にある。 ⑥ 今までやって来たこと以外のことをやりたがらない。 ⑦ 今までの労働条件を変えたくない。

（ブレーンストーミングによる）

(4) 高齢者意識の阻害要因

高齢者雇用の阻害要因は、社会や企業など高齢者を取り巻く環境の他に高齢者自身の意識や心理状態が原因になっているものも多い。高齢者自身の意識を整理すると、「働く場所がない」という諦めや「雇用されても数年で会社を辞めるのは会社に悪い」など自分を企業内での弱者として認識する傾向がある。

また、「若者に使われたくない」、「一度退職すると働く気力がなくなる」、「労働以外に生きがいがある」など労働に対する心理的拒否感も高齢者雇用の阻害要因となろう。

表　高齢者の意識

	高齢者の意識
対企業意識	① 高齢者の意識にもう働く場所がないかという諦めがある。 ② 会社にとってすぐ辞めるのは、悪い。 ③ 転勤、出張、通勤が辛い。
意識と心理	① 家の近くに職場が無いので働きにでるのは億劫である。 ② 経済的な裏付けが高齢者から働く意欲を失わせている。 ③ 一度退職して働くことに対する抵抗感がある。 ④ 保護されるのは当たり前と思っている。 ⑤ 年金を貰ったり、扶養家族になっていると働くのは割に合わない。 ⑥ 若い者に使われたくない。 ⑦ しばらくのんびりすると働きたくなくなる。 ⑧ 体力に自信がない。 ⑨ 労働以外に生きがいがある。（趣味、ボランティア等） ⑩ 過去の栄光が忘れられない。 ⑪ 昔の視点のまま物事を考えてしまう。

（ブレーンストーミングによる）

6. 労働市場での高齢者活用に関する提言

(1) 自由労働市場の形成

労働市場で高齢者が活躍できる場を作るということは、高齢者が長年培った様々な能力を発揮し、社会への貢献意識、自己存在感を得ることで高齢者が生きがいを持って生活できる環境を作るということである。そのためには、定年退職制度、年功を重視した能力評価などの経営慣行の再検討を行うとともに従来からの思い込みを排し、高齢者の能力について客観的に評価する必要があろう。

具体的には、高齢者と若年者が個人の持つ能力で自由に競争できる労働市場の形成が必要である。労働市場が自由化できれば、向上心、能力のない労働者が排除されるだけであり、高齢者だけが年齢という条件だけで労働市場から排除されるということは無くなるのではないであろうか。

労働市場の自由化が進めば、年上の者を部下にして仕事を進めるという可能性があるが、わが国には年上の者を尊ぶ精神文化があるため、若年者、高齢者とも精神的な抵抗感を生むこともあろう。しかし、企業にとってはより質の高い労働者を職場に配置することは必須であり、わが国の精神文化的抵抗感が業務に影響しなければ、むしろ企業には歓迎されるシステムではないだろうか。

また、雇用者にとっても年齢という物理的な基準だけなく能力を中心として公平に評価されるということであれば、労働市場の自由競争化を十分に受け入れられる可能性は高い。

能力本位で雇用が決まれば、給与も能力に応じて支払うことができるため、能力、

気力の低下した高齢者を高い給与を支払って雇用し続けるという問題もなくなる。企業の高齢者雇用が遅れる主要な原因の1つは、高齢者雇用の経済的側面であるが、能力に応じて職場を配置し、働きに応じて給与を支払うことができれば、人手不足の解消、労働生産性の向上などその恩恵は大きい。

労働省の「長寿社会雇用ビジョン研究会」の試算によれば、2000年以降も人手不足は続くが、60歳代前半の男子の失業率は7％に達すると見込まれている。しかし、業務能力によって労働を分配することができれば、若年層だけが人手不足になり、高齢者の失業率が上昇するという問題も解決されよう。

以上、高齢者雇用についての実態と課題についてみたが、増加する高齢者を貴重な戦力とするためには、高齢者を排除する視点で処遇するのではなく、若年層、壮年層と同様に企業にとっての主戦力として活用する方策を考えるべきであろう。

(2) 労働市場以外で高齢者の生きがい達成の場の提供

この自由労働市場で現職から就業意向があるにも関わらず引退しなければならない高齢者、あるいは会社で働き続けるほどの意思はないが、少しは働いて社会に貢献したいという高齢者に対しては、職場以外の労働の場を提供する必要がある。

例えば、一年間で計画、実施、成果が目に見える農業を趣味として高齢者に開放する方法が考えられる。この事業は、農地の確保など農業法の見直し等が必要なため当然企業だけではなく、国や自治体との協力で事業を推進する必要がある。さらに、農業を知らない高齢者に農業を指導し、生産した農産物を流通させるためには農家や農協の協力を仰ぐ必要があろう。

また費用については、収穫された農産物の販売から得られるようになることが期待される。しかし、素人が余暇の中で行う農業であり、収益を期待すると高齢者にとって負担となる可能性があるため、生きがいの実現という観点からすれば、農業をしたい高齢者が維持費を負担して運営することになろう。

労働による生きがいづくりは、他にも高齢者が培った技術、知識などを若年層に教育する「高齢者塾」や高齢者の生活からの経験、ノウハウを売る「高齢者コンサルタント」などが考えられる。

以上、高齢者の生きがいを実現するために、企業での処遇方法と企業外での対応策について考察したが、高齢者問題を年齢という基準をはずせば、社会の貴重な財産として高齢者を活用できることがわかる。今後もこうした視点で高齢者問題について再度検討するとともに、高齢者の雇用についてもさらに精緻に検討する必要があろう。

【参考・引用文献】
1. 「中小企業の「高齢者対策」活用事例」 人材開発研究会代表 萩原 勝 商工ジャーナル 1990年2月
2. 「始まった高齢者雇用の実験定年延長への道を開くか」 日経ビジネス 1990年9月増刊号
3. 「高年齢化と企業最前線」 技術と経済 282号 1990年8月
4. 「高齢者社会への対応」 経営者 vol.447 1990年7月
5. 「高齢化問題研究委員会中間報告」 日本経営者団体連盟 賃金実務 1990年3月
6. 「高年労働者の活用」 法政大学教授 小池和夫 日本経済新聞 やさしい経済学 1990年
7. 「定年後も働ける制度づくりから」 日経ベンチャー 1990年8月
8. 「高齢化と職務再設計に関する一考察」 甲斐章人 日本大学文理学部商経会誌 第8巻第2号 1990年
9. 「高年齢者の雇用・処遇制度の事例をみる」 労政時報 第2985 1990年8月
10. 「老人の生活と意識、国際旨較調査」 内閣総理大臣官房 老人対策室編 1982年3月