

平成 30 年度「調査・研究事業」

「シニア活躍支援マニュアル」

社員一人一人が考える人生 100 年時代の働き方

平成 31 年 2 月

一般社団法人中小企業診断協会

はじめに

本書は企業において、シニア人材が活躍できる環境をつくる方法を解説しています。第1章では、シニア人材が求められる社会的背景について解説をしています。超少子高齢社会の我が国において、労働力不足は深刻であり、政府は一般的な定年年齢である60歳を超えて70歳まで働ける社会を目指しています。第2章では、企業においてどうシニア人材を採用・教育し、組織文化を含めシニア人材が活躍できる環境を整備するかについて、考え方や具体的な方法について解説をしています。第3章では、人生100年時代の中でシニアを含めた働く人自身が、自身の働き方や生き方について考え、自分らしくいきいきと働き続けるために、どう学び続けるかを解説しています。そして第4章では、スウェーデンの学びなおしのための制度などの事例紹介と、国内のシニア活躍事例分析を行っています。

ダイバーシティ・マネジメントの中で、シニア人材が特殊であるのは、いつかはみんな年を重ねシニアになるので、全ての人が当事者であるということです。人生100年と言われる中、長い職業人生において、何のために働くのかを考え、そのためにどう学び、どこでどんな働き方をしたいのかを主体的に選択していくことが、今の時代の働き手には求められています。なぜ働くのかという問いについて、「生活のためのお金を稼ぐため」と「社会に貢献し、生きがいを得るため」という2軸があると様々な研究で言われています。シニア人材がお金のためだけでなく、いきいきと生きがいや働きがいを感じて働くことが、企業にとっても生産性を高めることにつながります。企業には組織文化を始めとして、シニア人材が働きやすい環境を整備していくことが求められています。働く人が変われば、働き方や働く価値観も変わり、企業と社員の関係性も変わっていきます。

新卒一括採用、年功序列、終身雇用の日本型雇用は、シニアより若い人材が希少な今の時代にはそぐわなくなってきており、長く勤めることで賃金やポストが保障される時代は終わりを迎えています。年下の上司の下で働くことが当たり前の時代に、働きがいや生きがいを持って働くためには、もう一度なぜ自分は働いているのか、いきいきと生きていくためにはどうしたらよいか、社員一人一人が自ら主体的に考える必要があります。企業は、社員から見て、本当に共感できる価値観を持つ会社、実現したい社会の方向性が共有できる会社であるかどうかを見定められる状況が増えていきます。「人はパンのみにて生きるにあらず」。社員が他社ではなく、自社で働く理由には何があるのかを考え、魅力ある会社を作っていかなることを望みます。

2019年2月

ダイバーシティ研究会代表 佐藤 一樹

目次

はじめに	2
第1章 シニア活躍への社会的要請	
1. 準備したい「人大事」の理念	4
2. 3500万人が「周縁」ではなくなる	6
3. 働き方改革から始まるシニア就業	8
4. シニア活躍を進める上での留意点	12
第2章 経営資源としてのシニア人材	
1. シニア人材が生きるマネジメント	14
2. 社外のシニア人材の登用	19
3. 人づくり組織づくり	24
4. 人事制度（雇用延長）・助成金活用・退職金制度・年金制度	31
5. シニア雇用の導入手順	43
コラム 健康経営とシニア活躍	48
第3章 個人から見るシニア活躍	
1. 人生100年時代のキャリアの考え方	51
2. 技術革新がもたらす成果を享受し、負の側面に対応していくために	56
3. 豊かなセカンドライフを生きる	63
第4章 事例研究	
1. 海外事例 北欧のシニア活躍支援に学ぶ	69
2. 国内事例 事例から学ぶシニア活躍の成功法則	75
【国内事例集】	84
おわりに	91

第1章 シニア活躍への社会的要請

我が国の少子高齢化による労働力不足は、平成28年6月に閣議決定された「ニッポン一億総活躍プラン」によって、これまで周縁的労働力とされてきた多様な属性、すなわち女性、高齢者、外国人などの労働市場への参加による解決が目指されています。また、急速に減少する労働力事情を前に、男性を含む全属性の労働生産性の向上が国の政策課題になっています。

本章では、多様な属性の中でも女性に次いで期待の高いシニア層に焦点を当て、その活躍を得る上での考え方をダイバーシティ経営¹の視点から取り上げます。

シニアのとらえ方については、一般的には65歳以上を指します。世界保健機関（WHO）の定義では65歳以上を高齢者とし、国の医療、福祉関係の法律でも基本的に65歳以上が「高齢者」、65歳以上75歳未満が「前期高齢者」、75歳以上が「後期高齢者」と規定されています。

なお、国の定める雇用関係法の「高年齢者安定法」では55歳以上が「高年齢者」で45歳以上が「中高年齢者」となっています。また、民間の意識調査では概ね50代後半から60代後半をシニア、高齢者は70歳前後からと意識されているようです（株式会社ビデオリサーチ2012年調査）。

本稿では65歳以上をシニアとして論を進めます。

1. 準備したい「人大事」の理念

（1）世界共通の雇用政策「長く生き、長く働く」（Live Longer, Work Longer）

世界的に高齢化社会が進む中、仕事ができる「現役世代」をいかに確保しその活力や可能性を引き出していくか、またその労務にどれだけ報いることができるかが、共通の雇用政策となっています。めざす目標は「Live Longer, Work Longer」。これはまた「多様に働き、多様に生きる」と言い換えることができるでしょう。「100年ライフ」の時代は、自ずと多様で変化のある働き方や生き方が進む社会になります。年齢によるキャリアの区分や、性別での役割やライフステージを決めるあり方は、社会的に持たなくなる時代に入っています。

例えば足元では、画一的な長時間労働や性別役割分業があると、企業は女性や高齢者などの労働力を活かせなくなります。Live Longer, Work Longerとは、人の属性にかかわらず能力が発揮できるようなダイバーシティ経営や、生き生きと長く働けるようになる健康経営、そして個人のワーク・ライフ・バランスを大事にする働き方などがベースになるといえます。

（2）個々人の尊重が基本

シニア活躍への社会的要請は、労働力の確保という産業の持続と、社会コストの負担という社

¹ ダイバーシティ経営：ダイバーシティとは多様性を受容すること。ダイバーシティ経営は多様な人材の能力を最大限引き出して競争力を強め、高い成果を得るための経営のこと。ダイバーシティ経営においては、人材開発、組織開発、マネジメント開発が特に重要になる。

会財政の持続の両面から語られます。ここで大事にしたいのは目的のベクトルです。シニアが生き生きと働くことは、なにより自身の充実した「ライフ」のためであるべきで、産業や財政のためとして語るものではないでしょう。この個々の人を大事にする起点が欠落すると、コストと生産性論議が先行する「活用」や雇用技術論に終始する懸念があります。

過去にも同様の経験がありました。古くは戦時中の女性や外国人労働者の調達、また若年者の勤労働員。近くは90年代半ば以降の中高年労働者のリストラやリーマンショック後の退職勧奨などの一種乱暴な経緯です。こうした時代の当事者でもあり、ある意味成熟したシニア層にとって、労働・社会コスト論の延長上での就業要請は乗気になれるものかどうか。生産性の向上につながるのかどうか。現にシニア就業の課題とされているのはモチベーションと貢献意欲です。

シニアだけでなく日本の労働者のモチベーションは世界の中で顕著に低いですが、これは人の扱いが粗末であった経緯にも根があるとみることができます。特にシニアの活躍は一過性ではなく長く続く要請です。また高齢者だけの問題ではなくどの働き手にも巡る問題です。生産性の高い雇用を目指すのであれば、個々人の尊重を基本にした「人大事」の対応が大事になります。

(3) 定年制というエイジズム（年齢差別）の見直し

日本では、定年制という労働慣行があり、シニアの働き方に大きく影響しています。定年制とは、組織や使用者のサイドからの理由によって、所属する人材が特定年齢に達したとき、組織や仕事から退出を余儀なくされるシステムのことです。多くの先進国がエイジズム（年齢差別）として退け、退出年齢は個人の自由（人権意識が基盤）とされるあり方とは対照的です。

定年制は法律で決められたものではなく、終身雇用や年功序列型賃金制度と密接に関係する慣行で、明治期に誕生したときは職工の「長期勤続奨励策」として、その後昭和にかけてホワイトカラーを「強制的に排除」する仕組みとして定着しました。60歳が定年年齢となったのは1999年頃です。現在は、高齢者雇用安定法の改正により、65歳までの雇用継続が義務化されましたが、定年年齢は大半の企業で60歳のままとなっています。

この「定年」の仕組みを揺るがすのが人口減少と高齢化問題です。終身雇用が空洞化する中で、企業は労働力不足から対象となる年齢層の「排除」と「継続」の間を揺れ動いています。年功型賃金による雇用コスト増を嫌う一方で労働力を確保する。現状はその試行途上にあるといえます。

シニアの就業にとって、終身雇用・メンバーシップ型制度やそれに基づく賃金カーブの問題、また一定年齢で退出を求めるピラミッド組織が、生き生きと働く環境に転化できるかどうかなどが大事な係数となります。いずれも雇用構造の中核的慣行に関わるだけに、当事者の主体的判断とともに、基本を働く立場に置く見直しが大事になります。

2. 3500万人が「周縁」ではなくなる

(1) 65歳以上は向こう20年間「3人に一人」の時代

ここで、シニア層の規模と動向を見ておきましょう。

シニア活躍が対象とする人口規模は女性に次いで大きく、従来見られた「周縁」「傍流」「短期・使い捨て」といった期待値の低い対象に据え置くには不適切な規模に膨れているといえます。

総務省人口統計によると、平成29年10月の65歳以上人口は3,515万人でその構成比は27.7%です。高齢化の推移予測を、総務省

「自治体戦略2040構想研究会(2017年)」資料で見ると、人口減少が深刻化する2040年の人口は1億1,100万人(2015年1億2,700万人比1割以上減少)。生産年齢人口の構成比は2015年61.0%、2040年53.5%で、1750万人減少。

2040年の65歳以上の高齢者は4,000万人34.3%。高齢化率は2015年26.0%、2040年は3人に一人を超える34.3%になるとしています。

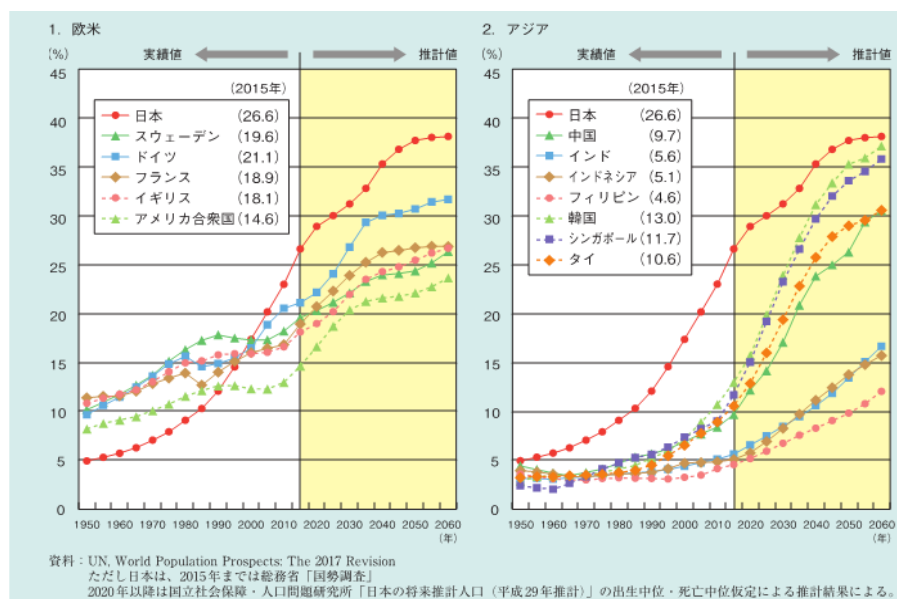
図1 高齢化の現状 (出所：総務省「人口統計」平成29年10月)

		平成29年10月1日		
		総数	男	女
人口 (万人)	総人口	12,671	6,166 (性比) 94.8	6,505
	65歳以上人口	3,515	1,526 (性比) 76.7	1,989
	65~74歳人口	1,767	843 (性比) 91.2	924
	75歳以上人口	1,748	684 (性比) 64.2	1,065
	15~64歳人口	7,596	3,841 (性比) 102.3	3,755
構成比	15歳未満人口	1,559	798 (性比) 104.9	761
	総人口	100.0	100.0	100.0
	65歳以上人口(高齢化率)	27.7	24.8	30.6
	65~74歳人口	13.9	13.7	14.2
	75歳以上人口	13.8	11.1	16.4
15~64歳人口	60.0	62.3	57.7	
15歳未満人口	12.3	12.9	11.7	

(2) 市場の縮小と競争力に影響

同研究会では、シニア層の急増は、特に産業分野における「国内市場縮小とともに進む国際競争激化への対応」と労働分野での「生産年齢の人口減少への対応」が大きなテーマになるとしています。世界の高齢化率の推移

図2 世界の高齢化率の推移 (出所：国連世界人口推移2017年調査等)



日本の高齢化の突出ぶりは明らかで、市場競争の面で厳しい推移となることが指摘されています。

(3) 就業意欲は上昇、経済的理由が押し上げ

① 「働けるうちはいつまでも」働きたい60歳以上の者が約4割

平成30年版高齢社会白書によると、現在仕事をしている60歳以上の者の約4割が「働けるうちはいつまでも」働きたいと回答。70歳くらいまでもしくはそれ以上の回答を合計すれば、約8割が高齢期にも高い就業意欲を持っています。

就業者数は、2012年の596万人から2017年の807万人と、211万人増加（総務省「労働力調査」）。特に65～69歳の就業率の上昇が顕著で、2012～17年の5年間で37%から44%まで7%ポイント高まっています。背景には、シニア労働力に対する需要の拡大があります。少子化による新卒市場の縮小で、代替的な人材確保の動きがシニアにまで及んでいるのです。

図3 労働力人口の推移（出所：平成30年版高齢社会白書）

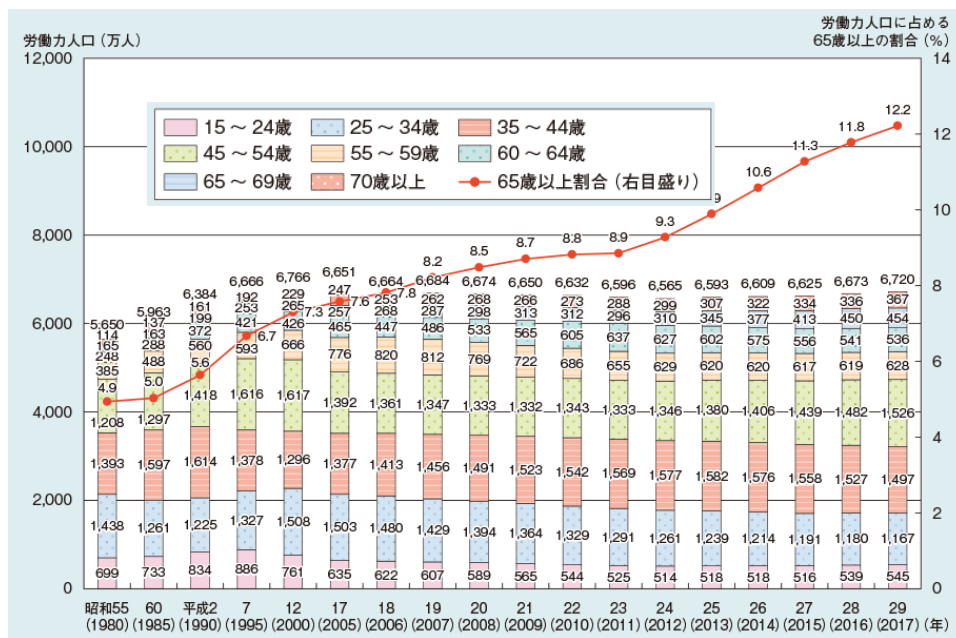
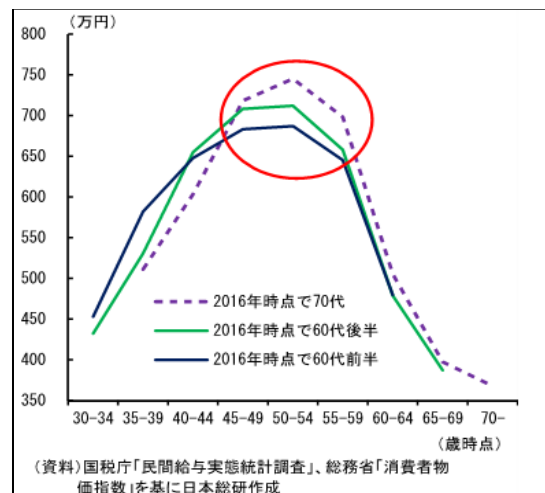


図4 世代別の賃金カーブ（男性）（出所：日本総研株）



一方で、シニアの就業希望者が増えたことでもあります。増えたのは、健康寿命が伸び元気なシニアが増加したこともありますが、壮年期における資産蓄積ペースが鈍化し、経済的な理由から働くことが必要になった点が大きいです。失われた20年の低成長期に、企業が総人件費を抑制したことや、年金など社会保障給付の削減に対する将来不安が関わっています。

3. 働き方改革から始まるシニア就業

(1) シニアの働き方改革はこれから

平成 29 年 3 月に策定された「働き方改革実行計画」では「高齢者の就業促進」がテーマの一つとされ、65 歳以降の継続雇用延長や 65 歳までの定年延長を行う企業への支援が打ち出されました。将来的に継続雇用年齢等の引上げを進めるための環境整備や、多様な技術・経験を有するシニアが、幅広く社会に貢献できる仕組みの構築を盛り込んだものです。これに前後して「ニッポン一億総活躍プラン」や「働き方改革関連法」など、高齢社会への対応に向け、多様な労働力に係る政策の実施や検討が矢継ぎ早に続きました。

このうち女性については、90 年代以降の両立支援諸策と 2017 年の女性活躍推進法の成立をもって、施策実行の成果を測る段階にあると言えるでしょう。一方、高齢者、外国人労働力についての政策的検討は緒についたばかりで、経営においては「何をどう進めるか」が未経験に近い状態です。改正高年齢者雇用安定法に対しても、多くの企業は「やむを得ず」の法改正対応や福祉的・恩恵的姿勢からの「とりあえず囑託」の再雇用といったその場対応の実態があります。こうした中で 2018 年に成立した「働き方改革関連法」は、一つの方向性を示すものとなっています。

(2) 働き方改革関連法とシニアの就業

2019 年 4 月から施行が始まる「働き方改革関連法」の内容は、シニア就業にとっても重要な意味を持ちます。その一つは、長時間労働是正の方向が打ち出されたことです。

働き方改革の柱である「残業時間の上限規制」は、長時間労働体制では働きにくい高齢者、女性、外国人等の就業環境の改善になります。労働基準法の 70 年ぶりの改正は、同法第 36 条の特別条項付き協定などによる長時間労働に一定の歯止めとなるものです。またこの法改正を機に、労働時間への社会的関心が高まったことも意義あることでした。

同じく労働時間に関連するものとして努力義務化された「勤務間インターバル制」は、仕事を終えてから次に働き始める間に、決めた時間を空けて休息時間を確保する制度。有給休暇取得の義務付けは、対象となる働き手に最低 5 日の年休消化を義務付けるもの。中小企業にも 2023 年 4 月から適用される残業代規制は、月 60 時間を超える残業代が 50%の割り増しになるもので、いずれもさまざまな働き手の制約になっていた長時間労働を改める方向の施策です。

また、働き方を柔軟にし、多様な人が働きやすくなる方向も出されました。「フレックスタイム制」の残業計算の基準延長は、残業計算の基準「清算期間」を最長 3 か月に延長するもので、柔軟な働き方の導入による働き手の制約をなくす制度です。正社員と非正社員の非合理的な待遇差を是正する「同一労働同一賃金」も、格差の無い多様な働き方を保障するものとして、シニアや女性、そして男性全体にも大きく影響するものです。こうした長時間労働の是正や働き方の柔軟性を高める方向は、労働人口が減少する中で、今後ますます進むでしょう。しかし、対する企業

経営は、労働時間の削減一つとっても容易ではありません。時間改革に例を取れば、次にあげるような多くの改革事項が必要となります。

- ① 残業を称賛しない意識改革、組織風土づくり
- ② ゼロから仕事を見直す業務改革・業務改善
- ③ 多様な働き方を支える組織・制度の改革
- ④ 個々人や組織の時間管理技術の改革
- ⑤ 生産性を高める人材育成、能力開発、など

シニアの就業においても、働きやすく、働きがいのある職場が基本であることから、まずはこうした働き方改革が最初の課題になります。

(3) シニアの就業促進に向けた具体策

シニアの就業促進については、「働き方改革実行計画」で7つの具体策が挙げられ、10年後の2027年までのロードマップ²⁾に組み込まれています。

- ① 2020年度までを集中取組期間とし、65歳以降の雇用延長や65歳までの定年延長を助成
- ② 継続雇用延長、定年延長のマニュアルや好事例集を作成、普及・相談・援助を実施
- ③ 2020年度に、高齢者就業の効果と実態を検証し、制度の在り方を再検討
- ④ ハローワークにおいて短時間等の求人を開拓、年齢に関わりなく公正な評価により働ける企業を求人票で見える化
- ⑤ ハローワークと経済団体等の地域の関係者が連携し、U・I・Jターンして地方で働くための全国マッチングネットワークを創設
- ⑥ 高齢者による起業時の雇用助成措置を強化
- ⑦ 健康・フレイル³⁾対策、シルバー人材センターやボランティアなど、多様な就労機会の提供

(4) シニアの就業を促進するための働く環境づくり

「働き方改革実行計画」でのシニアの就業促進策は、「継続雇用延長・定年延長」と就業への「マッチング支援」を柱としています。いずれも雇用の場での活躍を期待するものですが、その実現には、既存社員の「働き方改革」、さらにはシニア固有の「働く環境の整備」が必要です。

ここでは、企業において高齢者就業の壁となっていることがらと、高齢者が働きやすい職場環境づくりのポイントを、厚生労働省が作成した「高年齢労働者に配慮した職場改善マニュアル」を基にまとめました。図6の職場改善事項については、精神的な改善事項を含む詳細なチェックリストがまとめられていますので、併せて参照してください。

²⁾ 働き方改革のロードマップ： <http://www.kantei.go.jp/jp/headline/pdf/20170328/02.pdf> を参照。

³⁾ フレイル：加齢とともに身体機能や認知機能が低下して虚弱となった状態。

図5 高齢者就業の壁

特徴	概要
高齢者就業の壁	<ul style="list-style-type: none"> ・「65歳までの本格的な就労の場を確保したい」と考える企業は2割。 ・全般的に高齢者雇用に対する企業側の需要が弱いことが、高齢者雇用がなかなか進まない要因となっている。 ・60歳以上の雇用を増やさない理由は「適した仕事がない」、「無理がきかない」、「若年・中年層の雇用が優先される」から。
高齢者の雇用を阻む「壁」	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者に適した仕事が十分に掘り起こされていない。 ・高齢者の活用が若年層の育成や活用と両立しないように捉えられている。 ・体力面での不利を補うような働き方が工夫されていない。

図6 高年齢労働者に配慮した職場改善事項

改善点	配慮事項
作業管理事項	職務配置に当たって判断や記憶の能力に関する配慮
	協働者（若年世代）との関係についての配慮
	安全性の確保・心理的ストレスへの配慮
	作業の継続時間への配慮
	作業時間短縮と作業時間帯への配慮
	作業スピード、ペースなどへの配慮
	筋力の低下、不良姿勢への配慮
	関節の可動性、組織柔軟性への配慮
	生理機能低下への配慮
	事故防止への配慮
作業環境管理事項	作業場の施設管理への配慮
	事故の防止や、負担を低減するための作業環境の整備への配慮…①安全面
	事故の防止や、負担を低減するための作業環境の整備への配慮…②視覚機能面
	事故の防止や、負担を低減するための作業環境の整備への配慮…③聴覚機能面
健康管理事項	16. 健康管理
総括管理事項	17. 総括管理への配慮
労働生教育等事項	18. 労働衛生教育などへの配慮

(図5・6 出所：厚生労働省「高年齢労働者に配慮した職場改善マニュアル」⁴ 2009年)

(5) 働き方改革関連法が残す問題

働き方改革関連法は、もともと「一億総活躍」を実現するための法制度の性格を持ち、残業時間の上限規制や勤務間インターバル制の努力義務化、また休暇やフレックスタイム制の促進、同一労働同一賃金の促進などを内容とします。ねらいはシニアを含むあらゆる属性の労働市場化であり、そのために必要な環境づくりが働き方改革という流れになっています。

⁴ 厚生労働省「高年齢労働者に配慮した職場改善マニュアル」2009年：
<https://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/anzen/dl/0903-1a.pdf>

しかし、同法には問題も指摘されています。同時に導入された高度プロフェッショナル制度は、労働時間規制のないいわゆる裁量労働制に類するもので、ホワイトカラー専門職を対象とする、労働コスト削減策の性格を持ちます。対象職種、報酬基準とも今後省令で決めるため詳細は見えませんが、専門性の蓄積などでシニアに比較的多くなる職務も対象になると想定されます。65歳以降の就業と専門的・技術的な仕事には親和性があることから、同法は長時間労働化と低賃金化という2点で問題含みといえます。

図7 働き方改革関連法の主な内容（2018年6月成立）

事項	内容	留意点
残業時間上限規制	<ul style="list-style-type: none"> ・時間外労働の限度：原則月45時間、年360時間、月45時間超は6か月まで、年間限度720時間以内 ・年720時間以内において、一時的に事務量が増加する場合の上限：①2か月～6か月の各平均で、休日労働を含んで80時間以内、②単月では休日労働を含んで100時間未満 	<ul style="list-style-type: none"> ・上限を超えた企業：6か月以下の懲役か30万円以下の罰金 ・大手企業2019年4月、中小企業20年4月～適用 ・一部業種は適用5年間猶予
高度プロフェッショナル制	<ul style="list-style-type: none"> ・高年収の一部専門職は残業時間、割増賃金等の労働時間規制から完全に外す ・企業には適用者の労働時間の把握義務無し ・健康確保措置義務付け：年104日以上、週4日以上以上の休日確保、健康管理時間の把握等 	<ul style="list-style-type: none"> ・19年4月導入 ・対象の年収は1075万円目途、今後省令で定める ・必要な手続きは、本人の同意、労使委員会の決議
同一労働同一賃金	<ul style="list-style-type: none"> ・正社員と非正社員の非合理的な待遇差を是正 ・待遇差判断の詳細は今後「ガイドライン」で定め、施行と同時に適用 ・通勤手当や食事手当などの手当、福利厚生では原則待遇差を認めず、基本給や賞与では認める 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業に、待遇差の内容、理由の説明義務付け ・大手企業2020年4月、中小企業21年4月～適用
勤務間インターバル制の努力義務化	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事を終えてから次に働き始める間に、決めた時間を空けて休息時間を確保する制度 ・休息時間は、労使の協議により決める ・過労死対策の「切り札」とされる 	<ul style="list-style-type: none"> ・19年4月から努力義務
有休休暇を取らせる義務付け	<ul style="list-style-type: none"> ・年次有給休暇を対象の働き手（正規・非正規問わず6か月以上の勤続者）に対し、最低5日の年休消化を義務化 	<ul style="list-style-type: none"> ・5日未満の場合、働き手一人当たり最大30万円の罰金
フレックスタイム制の残業計算の基準延長	<ul style="list-style-type: none"> ・残業計算の基準「清算期間」を最長3か月に延長 ・1か月超の清算期間を定めた場合は、1週間当たりの労働時間を50時間に限定、超えた時間は割増賃金の対象 	<ul style="list-style-type: none"> ・19年4月から施行
残業代規制中小企業にも適用	<ul style="list-style-type: none"> ・月60時間を超える残業は50%の割り増しをする労基法の中小企業への適用猶予を解除 ・同法規は、2010年4月施行だが、中小企業には「当面猶予」と据え置かれてきたもの 	<ul style="list-style-type: none"> ・23年4月から適用

4. シニア活躍を進める上での留意点

(1) メンバーシップ型就労の負の影響の克服

日本の報酬制度は、雇用におけるメンバーシップ型年功賃金の特性から 50 代をピークとする設計になっています。この中高年期の報酬は常に雇用問題として登場し、1-(3) で述べた人員削減の対象となり続けていますが、その経営における理由は労働コストの削減にあります。

メンバーシップ型雇用の偏重による年功序列的な賃金設計は、シニア層をコスト計算による低生産性な存在としてひと括りにしてきました。このため若年から壮年期の男性正社員に比べ非主流・わき役の位置づけにありました。

日本における生産性の理解は、もっぱら分母となる労働コストの削減に頼るものであり、分子のアウトプットを問う方向になかなか向きません。この分子を増やす視点の転換なしには、シニア層への「労働力として前に出る」要請がコスト抑制と同時にもしくは先行して進むこととなります。これはシニアが生き生きと正当な報酬を得て働くようになるための大きな課題と言えるでしょう。人口問題から見て、シニアを「使い終わった」「期待しない」人材扱いするのは不適切です。生産性の面からも、メンバーシップ型就労の負の影響を洗いなおし、モチベーション高く働ける再整備に向かうことが不可欠です。例えば 60 代後半まで連続する職務内容と、入社からの賃金カーブをなだらかに設計し直すなど、雇用制度の再設計に取り組む必要があります。

一方、シニア自身も 50 代ピークの就業観を改め、60 代、70 代への就業延伸と、利益創出型、付加価値型就業に向かうことが望まれます。この点で、活躍への評価について中高年期から職務定義を明確にする、ジョブ型正社員に移行する案なども議論され始めているところです。メンバーシップ型雇用は長時間労働を生む非効率な雇用制度としてもあるため、時間をかけて負の側面を克服することが社会的課題でもあります。

(2) 仕事の中身と報酬の再設計

シニアが活躍する上で仕事の中身と報酬の設計が避けて通れない課題です。日本の給与制度は“後払い方式”ともいえるもので、若い頃は安く中年期に高く設計し、60 歳くらいまで働いて若い頃の低めの賃金を補う“長期決済型”です。定年を当然としていた日本企業にはこの“決済後”の設計が準備されていません。このため仮に同じ仕事をしていても定年後は嘱託やパートタイム勤務（フルタイムでも）などとして急激に下がるのが通例です。定年者の 8 割は賃金が減少し、額は定年時の 5~6 割になることが多いようです。これではやる気がそがれてしまいます。

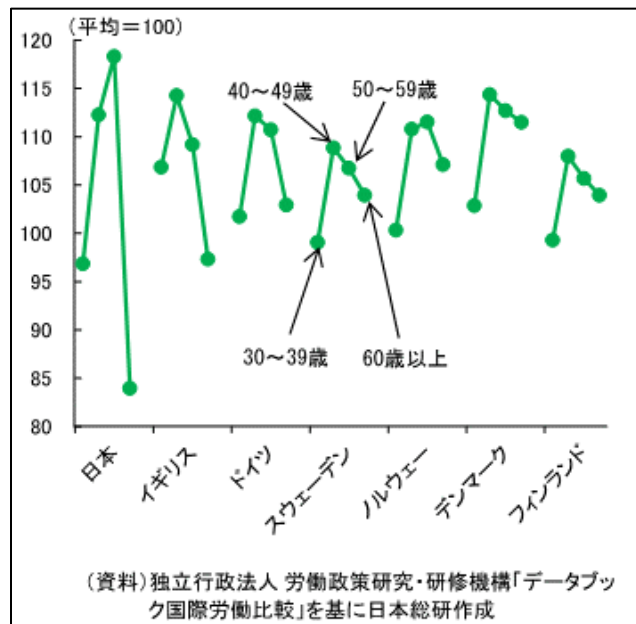
労働政策研究・研修機構の調査によると、年齢別賃金水準の国際比較では、いずれの国も 40~59 歳でピークとなり 60 歳以降は減少。59 歳でピークとなり 60 歳以降は減少。その下落率は日本が極端に大きく、「わが国では高齢者のスキルとは無関係に制度・慣習的な事情で大幅に賃金カ

ットされている」と分析しています。(図8)

現実的な対応として「現在の「人基準」の軸に職務や役割の価値という「仕事基準」の軸を新たに組み入れ、この2軸によるハイブリッド型人事制度・賃金制度」を提案しています。

雇用延長時代には、長期決済型と短期決済型のバランスという、大きな課題に取り組む必要があり、シニア就業に臨むには、極めて戦略的な取り組みが不可欠となります。

図8 年齢別賃金の国際比較 (出所：日本総研株)



第2章 経営資源としてのシニア人材

本章では、企業においてシニア層が「多様に働き、多様に生きる」ために必要な「働き方」とそのマネジメントのあり方、また社外のシニア人材の登用や教育を含む雇用・人事制度、シニア雇用の導入手順について取り上げます。

1. シニア人材が活きるマネジメント

2016年に改正高年齢者雇用安定法が施行され、65歳までの実質全員雇用が義務付けられたことから、各企業は法改正に合わせた労使協定や就業規則の見直しを急ぎました。しかし、シニアの雇用に関わる本当の課題は、モチベーション高く生産性も高い働き方の開発であり、そのための組織マネジメントのあり方なのですが、こちらへの取り組みは著しく遅れています。

働き方の開発にはシニアの職務と個性に合わせた働く形態の設計、短期・中期の職務の目標設定と評価方法、教育投資やコミュニケーションの開発などが含まれます。組織マネジメントには階層設計や職務配置、報酬管理、老齢厚生年金の無年金期間への対応などの雇用管理面の整備が含まれます。実はこれらのいずれもが後回しになっており、今や急を要する課題となっています。

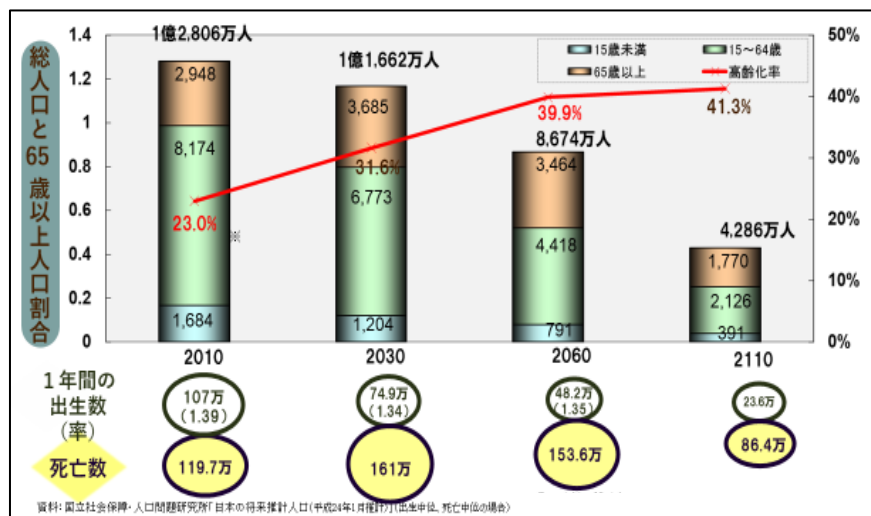
そこで、まず取り組みの方向性とマネジメントのあり方を考察します。

(1) 戦略的視点で取り組む

現在企業は、高年齢者の雇用確保措置として、65歳までの継続雇用制度（再雇用制度や勤務延長制度）、65歳以上の定年制の導入、定年制の廃止の3つのうちいずれかの実施が義務付けられています。しかし急速に進行する高齢社会化は、さらに65歳定年制の義務化や68歳・70歳までの雇用義務化への移行を避けられなくしており、企業にはロングスパンの取り組みが不可避となっています。言い換

えれば、人口減少時代への戦略的視点から、シニア層の戦力化方針とそれを支えるマネジメントの再定義ができないと、労働力不足時代の経営は難しくなるという事です。

図9 日本の将来推計人口（出所：国立社会保障・人口問題研究所 平成24年推計）



(2) 必要となる取り組み

①雇用施策の再定義と会社方針化

今後、多様な就労形態や処遇形態に対応した複数のコース設定が必要になります。この全社方針や人事施策の再定義が大事です。若年期からの賃金モデル⁵や雇用管理の見直しも同様です。年功的処遇のまま雇用延長を行うと、賃金のアンバランスや昇進時期の遅れ等が組織の活性化に問題を生じさせます。

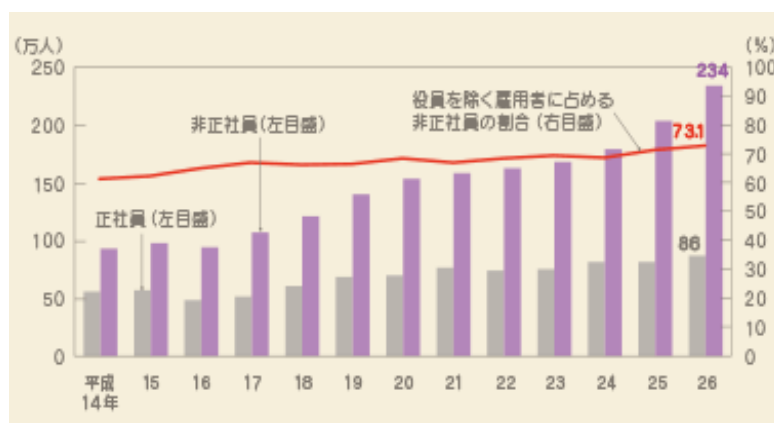
②職務開発と組織改革

今後対象人数は増え続け、高齢者だけの職務開発や組織改革に止めることは難しくなります。職務についても、今後は従来型の周辺業務・補助業務が不足すると想定されることから、全体の人事戦略としての組みなおしが不可欠です。この時、個人の適性や就業事情などに応じた職務のリセットや領域の拡大は、働き手全体に共通する事柄となります。これは企業におけるダイバーシティ・マネジメント、すなわち多様な属性を活かして成果を出すという、組織マネジメントの新たな開発にほかなりません。

シニアに限れば、現状指摘される以下の点などが固有の課題となります。

- ・「定年」制度による「シニアは傍流人材」の意識があり、職務や意欲の継続性が阻害される
- ・仕事内容は今までと同じだが、年収が(正社員時と比べて)大きく低下する
- ・勤務時間はフルタイムが多いが、就業形態は嘱託・契約の非正社員である(図 10)
- ・契約期間や職務等の更新が不安定であり、目標をもって力を発揮できない
- ・世代間の軋轢や分断が存在し、コミュニケーション環境に課題がある

図 10 雇用形態別高齢雇用者数及び非正社員の占める割合の推移 (出所：アデコ株)



⁵ ラジアーの効率賃金モデルといわれる。入社時は貢献度以上の賃金をもらい、やがて賃金以上の貢献を發揮し、ある一定年齢からはまた貢献度よりも多くの賃金をもらえる。定年時にこのギャップの総量がプラスマイナスゼロとなり帳尻が合うという賃金モデルで、定年制度の理論的なモデルとなっている。

③多様な働き方を用意

シニアに限らず多様な人材が活躍するには、個人の就労事情に合わせた働き方を開発したり調整したりすることが必要になります。これからは職場内で就労時間や勤務地、職種等について制約を持つ人が増えますので、そのことを前提に、多様な処遇軸を定める必要があります。言い換えれば、シニアだけが「特別なマネジメントを必要とする存在」ではなくなり、男性・女性、若年・高齢の別なく「一人一人のマネジメント」が大事になるということです。男性正社員中心の均一管理が最も効率的（生産性が高い）な時代は終わったと認識すべきでしょう。

（3）違いを活かす

一般的に年齢を重ねるほど職業能力の個人差が大きくなります。対応できる職務にも個人差が出てきますので、高齢者だからと一律に考えるのではなく、個々人の違いを細かく把握しながら対応することが求められます。

違いの中でも、シニア層の蓄積した経験・スキルの違いを活かす方向性が大事になります。一般的に専門分野で培った識見やスキル、多くの人脈やコミュニケーション能力は、付加価値業務の開発はもちろん、技術の伝承や若手の育成などの貴重な資産として発揮される能力です。シニアと若手の連携やシニアどうしの異なる能力のシナジーを積極的に求めるべきでしょう。

①働きやすい環境を整備

シニアの働きやすい勤務条件や環境を上げるとすれば、次のような点があります。

- ・担当する職務規定がはっきりしている
- ・「間違った思いやり」（パターナリズム⁶）が無く、能力を発揮できる
- ・業務依頼や指示方法が分かりやすい
- ・業務が細分化され短時間勤務が可能である
- ・身体条件や体力に配慮した物的勤務環境がある

②働きがい（動機付け）のある職務や処遇の配慮

シニアの動機づけで特に大事になるのは次のような点です。

- ・シニアならではの専門性の蓄積や指導力を活かせる場や役割を提供する
- ・年齢に関係なく能力開発の機会を設け、職務貢献を評価し処遇に反映する
- ・社内コミュニケーションの機会を確保する

③教育投資をする

高齢期まで働くようになると、シームレスで能力発揮ができるように、長いスパンで人材育成を行う必要が生じてきます。40代から働く意義や会社への貢献などについてキャリア研修を

⁶ パターナリズム：強い立場にある者が、弱い立場にある者の利益のためだとして、本人の意志は問わずに介入・干渉・支援することをいう。温情主義、父権主義とも言う。

行くと、生産性が大きく上がるといわれます。

専門分野に特化する、あるいはこれまで培った人脈を生かして若手サポートに徹するなど、シニアならではの働き方に合わせた教育プログラムを早くから取り入れることがなにより有効なサポート策になります。(詳細は本章「3. 人づくり組織づくり」を参照)

(4) シニア活躍の新たなマネジメント

①人づくり・組織づくりの基本

これまで述べてきたように、シニアは貴重な「人財」です。国は高年齢者の雇用・就業に関して、継続雇用と能力発揮、円滑な雇用管理など、一層の活躍による生産性の向上が重要とされています。シニアのより一層の活躍には、以下の人づくり・組織づくりが求められます。

- ・制度：継続雇用、柔軟な働き方制度、多様な組織マネジメント
- ・環境：エイジズムの意識改革、就業機器等のハード整備
- ・育成：シームレスな能力開発、能力発揮を可能とする人事制度

多様なプレイヤーの一翼として、シームレスに活躍するためのマネジメントには幾つかの大事な観点があります。

- ・配置・処遇の開発：低賃金、非正規、使い捨て型管理から脱却する
人を大事にする経営の実現を意味します。
- ・違いを活かす：健康特性、メンタル特性、生活特性等、多様な異なりを大事にする
ダイバーシティ経営の付加価値型成果を目指すものです。
- ・育成投資をする：育成設計について、職業生涯をにらんで組みなおす
シニアは研修などでスキルの拡充や知的な刺激を受け、仕事への意欲を高めています。
- ・コミュニケーションする：責任配賦とコミットメント、世代間コミュニケーションの改善
専門職や特命職のシニアには、上意下達型ではないコミュニケーションも大事になります。

②モチベーションの維持・向上のカギは「相談」と「納得」

一般にシニア層は定年前後の雇用形態や職務内容などが大きく変化します。この変化を十分納得して働き続けるためには、会社側からの丁寧な相談や説明が不可欠ですが、実際には相談の機会さえ持たない企業が多く、労働政策研究・研修機構の調査によると、全体では相談の機会が「あった」は22.9%、うち継続雇用者に限れば53.9%でした(図11)。

高齢者は就業決定においてさまざまな要因の影響を受けます。i)年金や定年制等の制度、ii)本人の職務能力、健康、介護等家庭事情、iii)企業の人事労務施策(特に継続雇用の質やリストラがマイナスに影響)、iv)60歳以前の働き方の状況などです。これらを相談して就業の納得感を高めることが、生産性向上に関係することは容易に理解できます。同じ調査で労

働者の側は、希望が受け入れられなくとも、会社側が相談の機会を持つことで満足する人が86%と高くなっています(図12は満足している理由)。

相談機会の有無調査からは、継続雇用者においてさえ半数近くが相談の機会が無いという、定年後の雇用管理の第1歩から、経営側に改善の必要があることが分かります。

図11 定年前に働いていた会社の高齢期、定年に向けての相談の機会
(出所：労働政策研究・研修機構「60代の雇用・生活調査」2015年)

	総数 (千人)	計	あった	なかった	なかった ので、自分 から相談 に行った	無回答
男女計	11,329	100.0	22.9	52.2	1.1	23.8
60～64歳	6,146	100.0	22.8	51.0	0.9	25.3
65～69歳	5,183	100.0	23.0	53.7	1.3	22.0
男性計	6,348	100.0	29.2	51.5	1.4	17.9
男性・60～64歳	3,418	100.0	29.9	50.3	1.2	18.7
男性・65～69歳	2,930	100.0	28.4	53.0	1.6	17.0
女性計	4,981	100.0	14.9	53.1	0.7	31.3
女性・60～64歳	2,729	100.0	14.0	51.9	0.5	33.6
女性・65～69歳	2,252	100.0	16.0	54.6	0.9	28.5
うち継続雇用者計	2,352	100.0	53.9	40.5	1.2	4.4
60～64歳	1,227	100.0	54.1	40.9	0.9	4.1
65～69歳	1,125	100.0	53.6	40.2	1.5	4.7
55歳当時/100人未満規模企業	5,726	100.0	14.0	57.9	1.2	27.0
55歳当時/100人～499人規模企業	1,974	100.0	26.5	51.5	1.4	20.7
55歳当時/500人以上規模企業	2,734	100.0	37.3	44.5	1.0	17.2

図12 相談について満足している理由

(出所：労働政策研究・研修機構「60代の雇用・生活調査」2015年)

	総数 (千人)	定年後 の仕事 内容や 条件に ついて、一 定程 度、希 望が受 け入れ られた	希望は 受け入 れられ なかつ たが全 社の考 えがわ かり、 働きや すくな った	希望は 受け入 れられ なかつ たが、 自分の 話を聞 いても らえな かった から	希望を 受け入 れられ なかつ たが今 後相談 しやす い環境 になっ たから	その他	無回答
男女計	2,337	63.3	17.3	10.1	4.3	9.4	1.1
60～64歳	1,244	60.0	19.8	9.3	3.6	9.9	1.2
65～69歳	1,094	67.1	14.4	11.1	5.1	9.0	1.0
男性計	1,662	68.5	16.5	8.1	4.3	7.6	0.2
男性・60～64歳	908	61.6	20.1	8.3	4.1	9.0	0.4
男性・65～69歳	754	76.8	12.1	7.9	4.6	6.0	0.0
女性計	676	50.4	19.2	15.0	4.3	13.9	3.3
女性・60～64歳	336	55.5	18.9	11.9	2.4	12.2	3.4
女性・65～69歳	339	45.4	19.5	18.1	6.2	15.6	3.2

(5) 人事制度の組みなおし

シニア層の人事では、個人の適性や職務能力、体力等に応じた多様な処遇を設定していくことが求められます。本格的な「人材」への期待として、まず人事考課の開発が重要になりますが、実は「再雇用社員は原則昇給させない」ため、人事考課を実施していないという企業も相当数あるようです。これではシニアを「期待されない労働力」と言っているに等しいでしょう。

人事考課の目的は、賃金処遇の査定のみではありません。一番大事なのは本人の働く意欲の向上であり、そのための目標設定や適正配置、業務改善をもたらすことです。元となる等級制度についても、継続雇用社員の評価・処遇の軸に等級基準を設ける必要があります。基準は年功基準ではなく、役割や職務レベルに応じた「仕事基準」による等級制度が相応しいでしょう。

シニアの考課では、シニアならではの技術伝承や後輩指導、また専門性に関連する項目などのウェイトを高めることとし、考課基準も全社的に共有していきます。等級や考課は職務内容の変化に合わせた洗い替えも必要ですから、基準としての制度開発が大事です。

こうした働き手への尊重がしっかりした制度の提供として実現するとき、シニアのモチベーションや生産性は自ずと高まることでしょう。

2. 社外のシニア人材の登用

我が国は少子高齢化とともに生産年齢人口の減少に直面しており、中小企業・小規模事業者において人材の量的な不足感が高まっています。しかし、経営や事業活動に一層取り組む人材を求めなければ雇用のミスマッチが起こり、定着しない状態が繰り返されます。中小企業白書（2018年版）では、中小企業が求める人材を後述のとおり「労働人材」と「中核人材」に区分していますが、この状態は、労働人材だけでなく中核人材にも言えることです。本項では中核人材に焦点を当て、中小企業・小規模事業者における現状から取り組みまで、中小企業診断士が心得ておくべき内容について述べます。

(1) 中小企業・小規模事業者の現状

労働人材と中核人材について、中小企業白書（2018年版）では次のように定義しています。

労働人材	<ul style="list-style-type: none">・各部門において、比較的定型的な業務を担う人材・組織の管理・運営の責任者となっていない人材・中核人材の指揮・管理のもと、各業務を行う人材・中核人材の補助的な業務を行う人材・その他、高い専門性や技能レベル、習熟度を有していない人材
中核人材	<ul style="list-style-type: none">・各部門の中核として、高度な業務・難易度の高い業務を担う人材・組織の管理・運営の責任者となっている人材・複数の人員を指揮・管理する人材・高い専門性や技能レベル、習熟度を有している人材

中小企業・小規模事業者における雇用状況は、2009年から従業員数過不足DI（ディフュージョン・インデックス）⁷が低下傾向となり、2011年ごろには「不足」に転じて現在も低下を続け、従業員規模の小さい中小企業・小規模事業者では人手不足が特に深刻化しています。そしてまた、労働人材だけでなく中核人材も不足している状況であり、成長・拡大を志向する中小企業・小規模事業者の約6割は、即戦力となる中堅者や専門家、一定の経験を有した若手社員（第二新卒）などの要望が高まっています。

一方、大企業においては、35歳～50歳代の人材を多く抱え、半数近くの企業は管理職に余剰感があります。（中小企業・小規模事業者における中核人材確保にかかる関連データ（案）中小企業庁2018年3月）また、管理職向けのアンケート（「適正人員数・人員構成に関する調査」株式会社トランストラクチャ2014年）によれば、中年世代の多くは活躍の場を求めていることから、大企業から中小企業・小規模事業者への移動は潜在的に実現可能性が高いといえます。

（2）中核人材が不足している分野

人材が不足している企業を業種別にみると、運輸業、建設業、サービス業、情報通信業、製造業、卸売業・小売業と全業種の半数以上において労働人材が不足しています。一方、中核人材も情報通信業、建設業、製造業、サービス業では半数以上が、運輸業、卸売業・小売業も半数近くが不足しています。このように、相対的に労働人材の不足感が強く、中核人材もまた全業種で不足している状況です。

労働人材の対応策には、賃上げ等労働条件の改善や女性・外国人・シニア等多様な人材の活用、また、従業員の多能工化・兼任化などさまざまな策があるのに対して、中核人材では、教育訓練の能力開発の強化が筆頭に挙げられ、次いで賃上げ等労働条件の改善、多様な人材の活用、離職防止・定着の取り組み強化となっています。経営コンサルティングの活用や大企業人材等の外部人材のアウトソーシング・兼業・副業等による活用も割合は低いものの対応策として挙げられています。内部で中核人材を育成することは時間がかかることから、外部の人材活用が一つの手段と考えられますが、関心がある企業は一部に止まっています。

（3）人材確保の手段

大企業からの人材確保の手段には、ハローワーク、知人や友人の紹介、また、取引先や銀行の紹介が挙げられますが、次に掲げるような問題もあります。

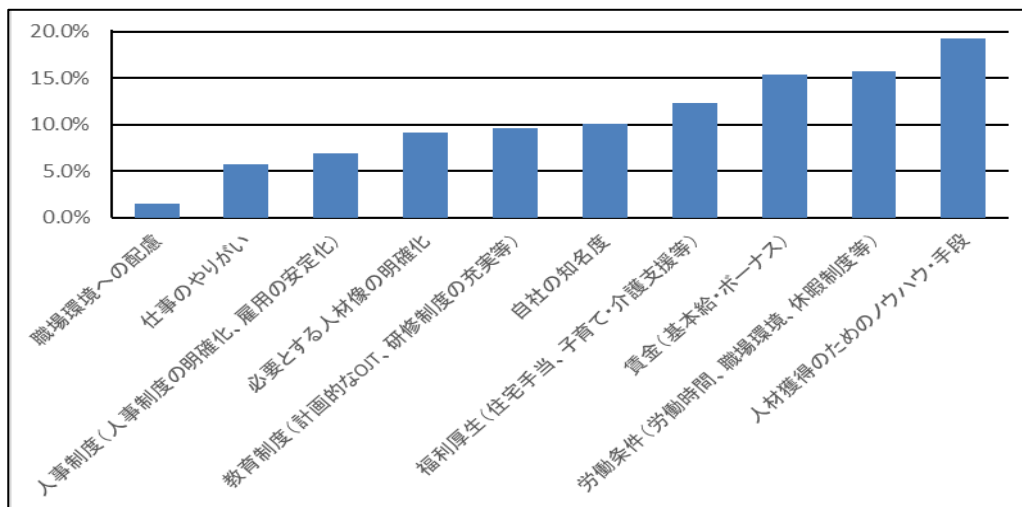
⁷ DI（ディフュージョン・インデックス）：景気動向指数のひとつ。業況感や景況感といった明確に数値化しにくい対象を、比率化することで判定する。判断項目について3個の選択肢を用意し、（第1選択肢の回答数構成百分比）－（第3選択肢の回答数構成百分比）により算出する。

- ・求める人材の数が少なく、質が低い
- ・人材を獲得する手段やノウハウが乏しい
- ・必要とする人材像が不明確で、募集する方法が分からない

このような問題に対応するには、人材確保の手段を多様化すると同時に、欲しい人材の要件を明確にする必要があります。そのためには、まず自社の経営戦略や業務を見直すことが大事になります。一般的に、人材の確保にあたり、フルタイム勤務を望む中小企業・小規模事業者が多いですが、仕事内容をみると必ずしもフルタイム勤務が必要でないこともあるので、業務の見直しによって、短時間や短日数の勤務を希望する人材の確保につなげることが可能となります。

また、人材確保ができていない企業とできていない企業の特徴の開きを比較すると(図 13)、「できていない企業」には職場環境への配慮や仕事のやりがい、人事制度については大きな開きはありませんが、「できていない企業」では賃金や労働条件、人材確保のためのノウハウ・手段などに大きな開きがあることが分かります。

図 13 人材確保ができていない企業とできていない企業の特徴の開き (出所: 中小企業白書 (2015 年度) 図 2-2-20 より筆者再加工)

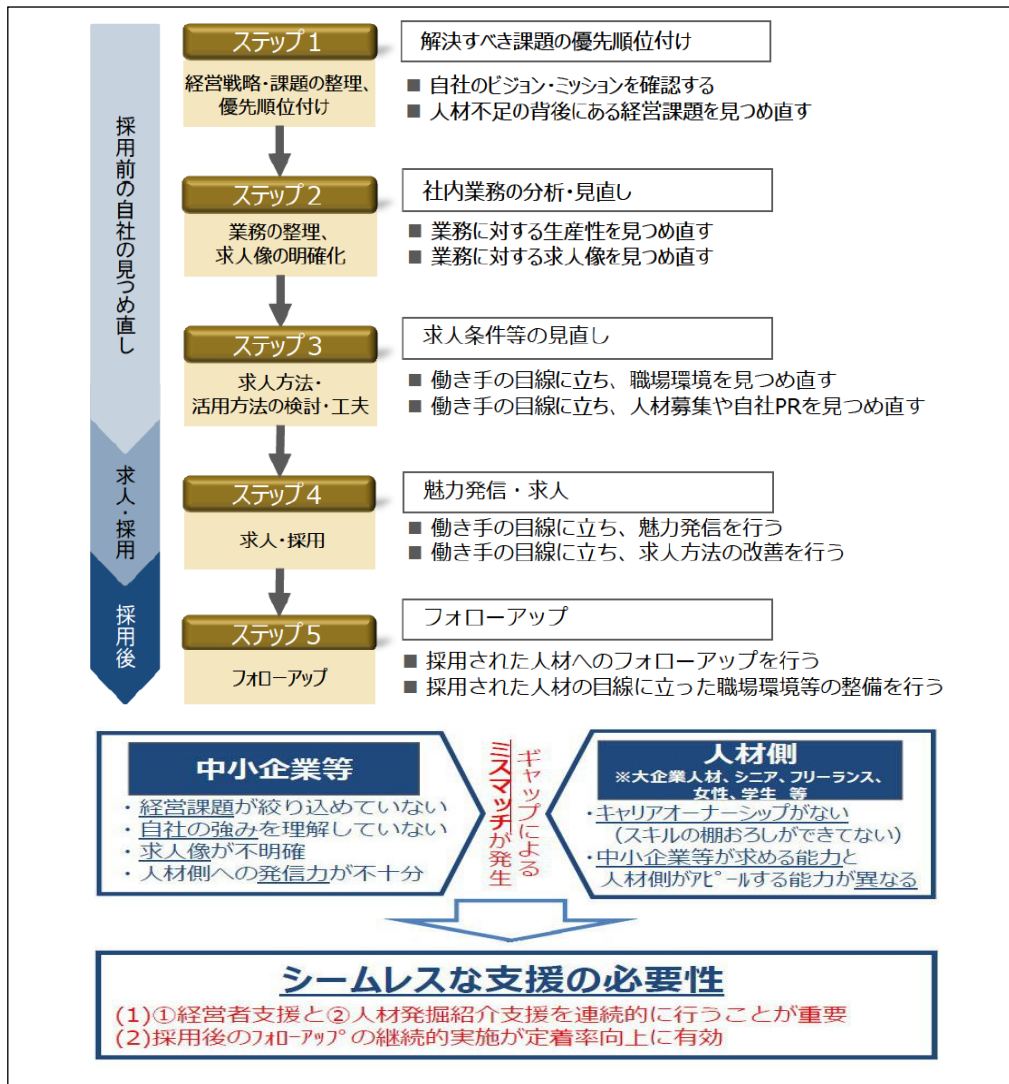


(4) 求める人材のスキルセットとマインドセット

中小企業・小規模事業者に対しては、次の事項を踏まえた総合的な取り組みとシームレスな支援が重要です。(図 14)

- ・ステップ 1 : 経営戦略や課題の見つめ直し
- ・ステップ 2 : 生産性や求人像の見つめ直し
- ・ステップ 3 : (働き手の立場に立った) 職場環境の改善
- ・ステップ 4 : 発信、求人
- ・ステップ 5 : 定着までのフォロー

図 14 総合的取り組みとシームレスな支援 (出所：2018 年度 中小企業の人材マネジメントについて)



中小企業・小規模事業者が求める中核人材は、自らの仕事の成果を上げたり、新事業の企画を立案できたりする「背負い系人材」と、社内のモチベーション向上や人間関係の改善などの職場環境の改善や、事業承継に関するスキル承継や後継者育成に係る「専門人材」に分けられます。

まずはどの区分の人材を求めるかを明確にして、専門職種や業界の知識や経験を確認し、応募の熱意を見たりすることになります。募集においては、同じ業種・職種の人材を求めがちですが、異業種の人材でも活躍するケースは多くありますので、人柄や専門以外の職務遂行能力も検討の対象に加えることをお勧めします。

また、人材には、「スキルセット」もさることながら、「マインドセット」も極めて重要であることに留意しておきましょう。

① スキルセット

- ・全社的な課題理解から現場スタッフへのアクションまで、一貫して解決策をイメージでき、また、自身でもそれらをこなすことができること。
- ・議論に不慣れな現場や立場の違う協業相手へ、自らの意図を短時間で適確に伝えることができること。
- ・会計・IT・語学のすべて、あるいは2点以上で、過去のビジネス試験で一定以上の評価を得ることができること。

② マインドセット

- ・解決策創出にあたり、これまで培った技術や経験を一旦取り払い、ゼロベースで取り組む態度を有すること。
- ・ヒト・モノ・カネすべての資源が、限定的で計画や方針も流動的な中小企業・小規模事業者にあって、未経験あるいは低付加価値作業も楽しめ、変化に積極的に対応できること。
- ・明確な伸張したい経験値や将来キャリア像を保持すること。

求める人材像については、行動や思考、チームワークに係る社会人基礎力⁸も意識すべきものとしてあります。社会人基礎力については、第3章で詳述します。

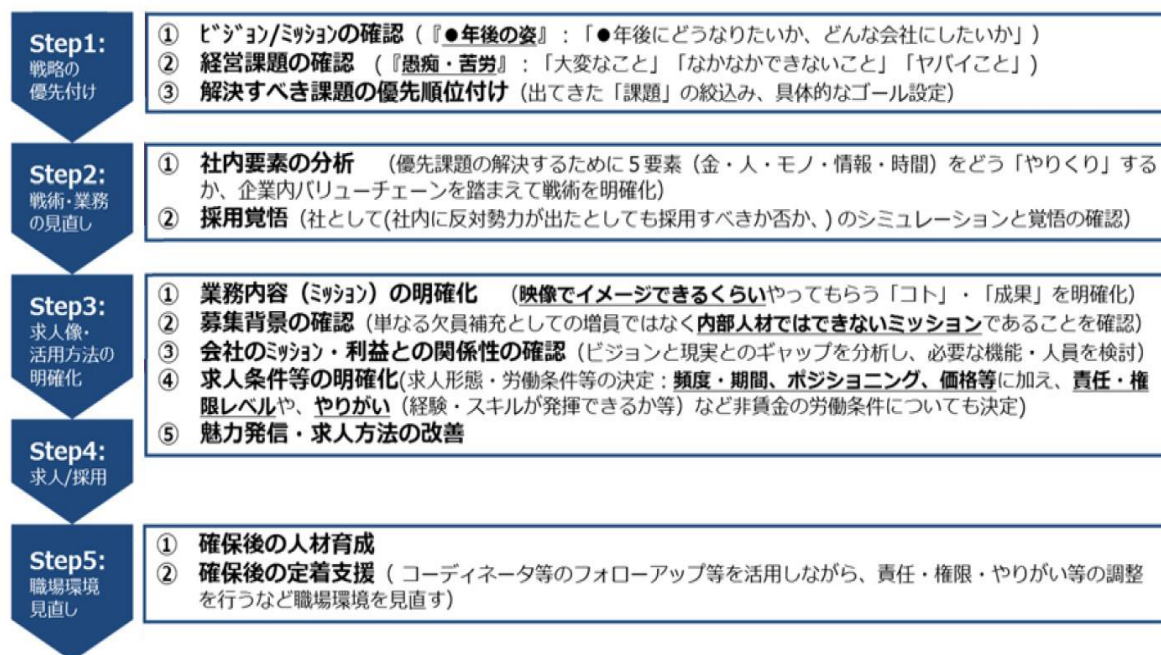
(5) 中小企業診断士が果たす役割

人材確保において、経営者は人材像に関する理解が乏しかったり、求人要件が不条理だったりすることがあります。中核人材を確保する際は、「求人・採用」に加えて、経営課題や業務の見直しを通じた人材像の明確化や、確保後の人材育成と定着支援も見据えた総合的な取り組みが必要です。また、採用される人材にとっては、報酬だけでなく、やりがいやミッションへの共感などが意思決定に重要となることから、強みや魅力を人材の目線で発信することが大事になります。

中小企業診断士は、こうした内容を踏まえ、前出の「5つのステップ」について、中小企業・小規模事業者に寄り添い、多様な人材の確保を支援する役割を持ちます。図15のような内容を参考に、経営者と採用される人材の両者がWin-Winになるように支援を行いましょう。

⁸ 社会人基礎力：経済産業省が提唱する能力の評価基準のこと。基礎学力や専門知識とは別に、仕事をするうえで求められる基礎的能力をさし、前に踏み出す力、考え抜く力、チームで働く力の3つの能力から構成される。

図 15 5つのステップ (出所：2018年3月 我が国産業における人材力強化に向けた研究会 (人材力研究会) 報告書)



3. 人づくり組織づくり

本項では、ダイバーシティの観点から中小企業診断士として「シニア人材を経営資源として活かす」支援を行うために必要なポイントを考察していきます。

(1) 企業とシニアに求められる意識変革

「人生100年時代構想会議」においても企業における高齢者の中途採用促進が掲げられています。従来型の就業形態に止まらずに多様な働き方を実現していく上で「意識変革」を促進していくことが重要です。ここでは、意識変革に関わる基本的な情報と枠組みについて考察します。

① 企業とシニアそれぞれにどのような意識変革が求められるか

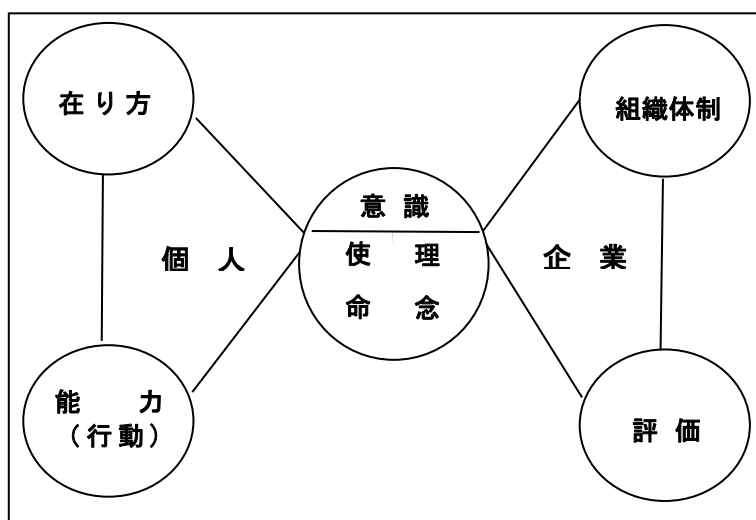
不確実性の高まっている昨今、ホワイト企業大賞を受賞するような従業員幸福度の高い会社が業績を伸ばしており、世界的にも働きがいのある会社 (GreatPlacetoWork®) のモデルが注目されています。このような動きを踏まえ、以下の枠組みが考えられます。

1) 企業としての意識変革

「シニア層の就業実態・意識調査」(株式会社リクルートジョブズジョブズリサーチセンター2018年*以下JBRC)によれば、正社員が不足しているという企業が増加しているにも関わらず、シニアの採用は伸びていません。

また、「シニア人材の新たな活躍に関する調査」（一般財団法人企業活力研究所 2012 年*以下 BPFJ）によれば、年上の部下を持つことに対する抵抗感が大きく、「シニア人材に関する実態調査」（株式会社日本能率協会マネジメントセンター2016 年*以下 JMAM）で見られるように、年上部下のマネジメントを教育していない企業が 70%を占めている状況から、この傾向は改善されていないと推測されます。企業としては、シニアの就業に関わる意識や状況を踏まえて、多様な働き方を実現できるような意識変革が求められます。

図 16 意識変革検討の枠組み（筆者作成）



a. 理念

多様な人材が個々の能力を発揮する前提として、企業の掲げる理念が重要となります。共通認識として経営理念が存在しない場合、理念作成が課題となります。

b. 組織

シニアの活躍を促進するために、活躍の場が提供できる組織づくりが重要となります。組織においては、シニアに求める役割を明確に定義することが課題となります。

c. 評価

シニアの多様な働き方を実現するために、「貢献度」を軸にした評価制度が重要となります。公正な評価制度を構築していくことが課題となります。

2) 個人としての意識変革

「シニア層の就業実態・意識調査」（JBRC2018 年）によれば、シニアの就業希望理由や希望する勤務日数、勤務時間は企業の認識・実態と大きくかけ離れています。就業理由としては「生計の維持のため」「自由に使えるお金（小遣い）の確保のため」「健康維持のため」がトップ3であり、企業への依存姿勢が表面化しています。また、「シニア人材に関する実態調査」（JMAM2016 年）では、求められる能力要件が明確になっていない状況がうかがえます。企業の要請を踏まえて「なぜ働くのか」という根幹を問い直した上で、企業に依存しない自

立した個を確立していく意識変革が求められます。

a. 使命

人生 100 年時代を充実して活動していくためにも、「なぜ働くのか」という問いに対して自分の存在理由まで掘り下げて明確にしておくことが重要です。そのためにも自身の使命を言語化しておくことが課題となります。

b. 在り方

シニアに期待される役割に「後進の指導」があり、後進の見本として企業人としての在り方を問われることとなります。そのためにも自身の持つ哲学や行動基準を言語化しておくことが課題となります。

c. 能力

自身の使命や企業・社会の要請を踏まえつつ、自ら求められる能力を磨き上げていくことが重要です。そのためにも第3章で触れられる「リカレント教育」も活用しながら必要な能力を獲得することが課題となります。

(2) 経営資源としてのシニア人材

「2018 年度中小企業白書」においても人手不足が課題となっています。女性活躍と並んで、シニアの活躍は不足する人的資源を強力的に補完する手段となり得ます。一方で「シニア層の就業実態・意識調査」(JBRC2018 年)や「シニア人材の新たな活躍に関する調査」(BPFJ2012 年)、「シニア人材の活躍に関するアンケート」(日本 CHO 協会 2018 年)からは、シニア活用に消極的な実態と活用に関わる問題点が浮かび上がってきます。本項では、シニア人材を経営資源として有効に活かすために押さえておきたい知識と枠組みについて考察します。

① シニア人材活用のメリット・デメリット・課題

シニア人材を活用するにあたって、そのメリットとデメリット、対応すべき課題を把握しておくことが重要です。調査結果等から把握できる一般的な状況を踏まえた上で、個々の企業風土や歴史を考慮して独自の課題を導き出す必要があります。

1)シニア人材を活用するメリット

シニア人材を活用するメリットの最たるものは「蓄積された経験やノウハウが得られる」ことです。「若手社員の指導・育成」であったり「人脈を活かした営業」であったりと期待される効果は多岐に渡ります。内部からの登用か外部からの中途採用かによっても異なりませんが、主として他社員の負荷が軽減されることがポイントです。

2)シニア人材を活用するデメリット

シニア人材を活用するデメリットの最たるものは「過去の経験に固執している」ことです。プレイヤーとしての活動を期待する場合には「若手社員の活躍機会を奪ってしまう」「若手

を登用するポストが不足してしまう」といった弊害も生まれます。特に就業に関わる個人のモチベーションにバラツキが大きく、「期待通りの成果が出ない」ことも多く、メリットに相反するデメリットが潜在していることを前提として押さえておく必要があります。

3)課題

対応すべき課題として最たるものは「社内の人間関係」「コミュニケーション」です。シニアに対する教育に留まらず、「年上の部下へのマネジメント」など複数の層にまたがっての教育が重要です。更に、企業独自に検討したデメリットに対応するための施策を検討しておくことがポイントです。

② シニア人材を活用するために大切なこと

メリット・デメリットと対応すべき課題を踏まえた上で、経営資源としてのシニア人材を有効に機能させるためには、以下の枠組みについて検討しておくことが大切です。特に社員幸福度を意識して「企業に対するエンゲージメント」を高めることが重要です。

1)人材の定義

「2018 年度中小企業白書」では、シニアを中核人材と労働人材に分けて定義しています。また、日本人材紹介業協会の職業紹介ガイドライン「活躍するシニア5つのタイプ」(図17)では、業界内で活躍する人の特徴を5つのタイプに整理しています。個々の企業独自に不足する人材を定義し、定義した人材が適切に機能するための仕組みを整備していくことがポイントです。

2)果たすべき役割

シニア人材の活用にあたっては、組織の中で果たすべき役割が明確になっていることが重要です。各種の調査結果からみられる「経験を活かす」といった漠然としたものに止まらず、個々の企業ごとにシニア人材に求める役割を（例えば「人脈を活かして新規受注を取る」といった形で）具体化しておくことがポイントです。

3)求められる行動

各種の調査結果から、シニア人材に求められる能力として「パソコンが活用できる」「コミュニケーション能力」といった項目が挙げられますので、能力要件として具体化しておくことが重要です。シニア人材のコンピテンシーを規定し、各企業で求める能力要件を行動規定まで落とし込んでおくことがポイントです。法政大学石山恒貴教授らの調査研究では、「躍進するミドル・シニアが実践する5つの行動特性」が抽出されており(図18)、参考になります。

図 17 人材紹介業で活躍するシニア人材 5つのタイプ

(出所：一般社団法人日本人材紹介事業協会職業紹介業高齢者雇用推進委員会 (2017年))

◆活躍タイプ別の特徴 (有する強みや企業への貢献) ◆	
活躍しているシニア人材の5つのタイプ別の特徴は、それぞれ以下のようにまとめられます。	
営業 ----- 人脈活用・ 新規開拓型	<ul style="list-style-type: none"> ■ 企業の人事担当者との面識を有しており、新たに顧客先を開拓するときや、先方が求めている就職情報を把握するときに強みを発揮します。 ■ こうした方々の多くは、前職まで、メーカーや金融業界等で長い期間勤め上げ、そこで築いた人脈や、営業手法などを最大限活用されています。
営業 ----- 現役世代サポート型	<ul style="list-style-type: none"> ■ 営業場面において、自らが有するネットワークの後輩への引き継ぎ、営業スキルの教育など、職業紹介業における営業職にかかわる育成面で会社に多大な貢献を果たしています。 ■ 職業紹介業界が比較的若い業界であることから、適切なアドバイスをできる人材は限られており、そうした能力を有する人材へのニーズは高いといえます。
カウンセラー ----- シニア×シニア型	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中高年齢者の再就職支援の場面においては、同年代かそれ以上のカウンセラーの方が、それまでの社会経験を生かした効果的なカウンセリングを行うことができます。 ■ 利用者も高齢化するなかで、安心感をもってカウンセリングを受けていただくために、相応の経験を積んだシニアのカウンセラーのニーズが高まっています。
カウンセラー ----- 現役世代サポート型	<ul style="list-style-type: none"> ■ 求職者に対して親身に寄り添えるカウンセリング・スキルを有し、求職者の人柄やニーズを把握する観察力が秀でています。 ■ 加えて、若手や中堅従業員への目配りもしており、同僚のカウンセラー (コンサルタント) から信頼を集めています。
その他 ----- 顧問・専門事務職型	<ul style="list-style-type: none"> ■ 【顧問】常勤ではなく、顧問として過去の経験や人脈等を生かした的確なアドバイスや支援を行うことで活躍しています。セミナーの講師などでも活躍し、企業にとってなくてはならない存在です。 ■ 【専門事務職】企業の間接業務に関して多くのことを熟知しており、経理や総務の知識・経験を生かした業務の遂行と、後進の従業員の育成面で活躍しています。

図 18 躍進するミドル・シニアが実践する 5つの行動特性

(出所：株式会社パーソル総合研究所/法政大学 石山研究室「ミドル・シニアの躍進実態調査」)

躍 進 行 動	〈仕事を意味づける〉因子	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の仕事が経営にどのような意味があるのか理解する ・会社全体の状況を踏まえて仕事を進めている ・業務の意義を、新しく捉え直すようにしている
	〈まずやってみる〉因子	<ul style="list-style-type: none"> ・まずやってみて、修正していけばいい ・新しい仕事や業務でも、まずやってみる ・新しいことを試すなら、失敗をしてもかまわないと思う
	〈学びを活かす〉因子	<ul style="list-style-type: none"> ・経験したことを分析している ・応用が利くように仕事のコツを見つけている ・自分なりのノウハウに落とし込んでいる
	〈自ら人と関わる〉因子	<ul style="list-style-type: none"> ・他部門と積極的にコミュニケーションする ・なるべく多様な人々との関わりを増やすようにしている ・積極的に異なる意見や主張を周りから引き出す
	〈年下とうまくやる〉因子	<ul style="list-style-type: none"> ・年下の上司でも、割り切って仕事を進める ・仕事を進める上で、相手の年齢にはこだわらない ・年下の人の指示を素直に受け入れることができる

(3) 人材育成に向けた教育投資の考え方

「働き方改革に対する企業の意識調査」(帝国データバンク 2018 年)において、今後取り組む予定のトップ5に人材育成が挙げられています。一方、「シニア人材に関する実態調査」(JMAM2016 年)ではシニアの能力開発要件が不明確である企業が多く、「平成 29 年度能力開発基本調査」(厚生労働省)では人材育成に関して何らかの問題があると回答した企業が 75%を超え、シニアを含めた人材育成に苦戦している様子がうかがえます。このような状況を打破していくためには、教育研修の予算範囲に限定することなく、教育・育成を『投資』として捉える考え方が重要です。本項では、教育を投資として捉える考え方について考察します。

1) 教育・育成費用の捉え方

「2018 年度教育研修費用の実態調査」(株式会社産労総合研究所 2018 年)において、また「平成 29 年度能力開発基本調査」(厚生労働省)においても、教育に関わるコストは『費用』として捉えられています。そのため、景況が良ければ費用を計上し、悪くなれば削減するという運用になりがちです。そこで、『費用』ではなく『投資』として捉える考え方が重要となります。

2) 投資効果の測定

教育・育成を『投資』として捉えるのであれば、投資効果の測定が必要となります。投資効果の測定は、以下の式で算出できます。研修効果の測定に関してはさまざまな手法がありますが、投資として捉える場合には、業績と連動した目標設定を行うことがポイントです。研修との直接的な因果関係が明確にできないことから、測定を曖昧にしてしまう傾向がありますが、数値化して効果を測定していくことで、『投資』としての運用に近づけていきます。

$$\text{教育投資成果} = \text{研修によって得られる利益} / \text{研修にかかった費用} \times 100$$

3) 柔軟な運用

教育・育成に関しては人事部門が一括して担当することが一般的ですが、『投資』として捉える場合には、現場に一任する運用も考えられます。例えば、営業担当者の育成をすれば、人事部門の教育研修予算ではなく営業部門の販売促進予算の枠組みで教育を行い、新規受注の額で効果を測定するような運用をしても良いでしょう。このような運用は現場での「やらされ感」を払拭し、責任感を持って取り組むようになる効果が期待できます。

(4) シニア人材の育成

「シニア人材の新たな活躍に関する調査」(BPFJ2012 年)において、『企業は、シニア人材を企業の利益に貢献する人材として捉え直し、シニア人材ならではの活躍の場の提供や役割の設定にコミットすべきであり、その働きに見合った処遇を行うことが重要である』と提言されています。

シニアが自立した個であることを前提に『企業への貢献』を軸に育成していくことが重要です。本項では、筆者が企業に提供している研修プログラムを下敷きにして、シニア人材の育成について考察します。

① シニア人材育成のポイント

前項まで考察してきた通り、シニア人材を活用する最大のメリットは「蓄積された経験やノウハウが得られる」ことです。どのような目的でシニア人材を求めるのかによって育成のポイントは変わってきますが、共通の課題として「年下社員との円滑なコミュニケーション」と「経験に囚われない柔軟な対応」が求められます。従って、「目的の明確化」「意識変革」「コミュニケーション」の3つの枠組みを押さえておくことがポイントです。

② 教育プログラム構築・運用のステップとポイント

教育プログラムの構築と運用に当たっては[人材定義] → [役割の明確化] → [必要能力の明確化] → [理念・ビジョンの共有] → [個人ごとの落とし込み] → [能力(行動)の棚卸] → [役割の認識] → [実践] → [効果測定]のステップで進めます。

特に重要なことは、教育プログラムを構築する目的です。目的に適合しているかどうかを、ステップごとに検証しながら進めていくことがポイントです。

③ モデル教育プログラムの枠組み

シニアの大きな役割として「後進の指導と育成」があります。女性活躍推進を目指して厚生労働省が「メンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル」を公開していますが、女性活躍推進に留まらず、シニアに後進のメンターとして活躍してもらうことが期待できます。

ここでは、参考としてメンター育成プログラムを構築する際の枠組みを提示します。

1) 企業理念と個人ミッションのすり合わせ

前項で取り上げたシニア活用の問題点として「モチベーションのバラツキ」があります。これは、個人ミッションと企業理念をすり合わせていくことで防ぐことが可能となります。

2) メンタリングの基礎知識

メンターとして活動するために必要な知識を学びます。

3) メンターとしての在り方

メンターとして後進の見本になる「見本」「信頼」「支援」を軸とした自立姿勢を身につけます。各自がメンターとしての在り方を明確にできるかどうかを最も重要です。

4) メンタリングの実践

メンターとして後進のメンタリングを実践し、実践結果について記録します。

5) メンタリングの実践結果の検証

実践結果の記録を振り返り成果を数値化するとともに、問題点の把握と改善を図ります。

4. 人事制度（雇用延長）・助成金活用・退職金制度・年金制度

(1) 高齢者雇用のいま～雇用確保から戦力化へ

①企業とシニアのギャップ

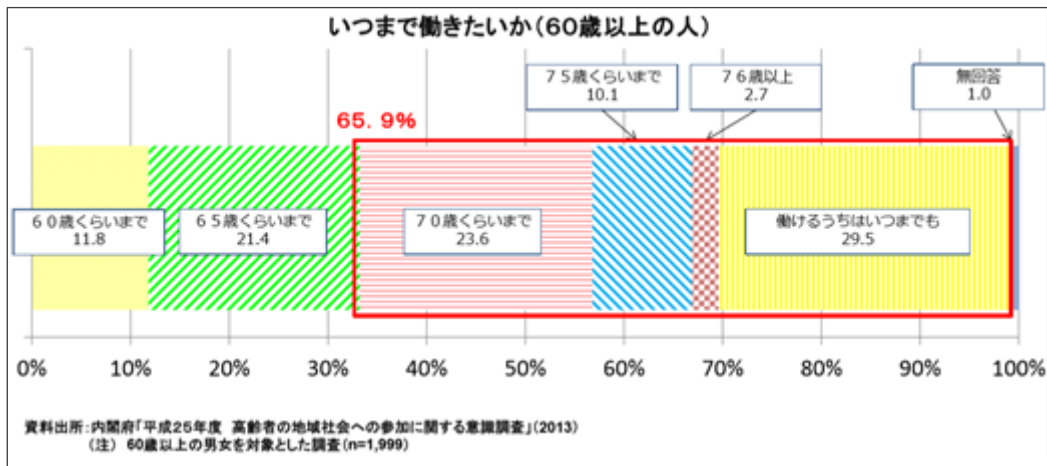
我が国では、中長期的に労働力人口の減少が見込まれることから、高齢者が長年培った知識・経験を十分に活かし、意欲と能力のある限り社会の支え手として活躍し続けることができる社会の構築が求められています。

そこで、高年齢者が年齢に関わりなく働き続けることができる生涯現役社会の実現に向け、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」では、65歳までの安定した雇用を確保するため、企業に「定年制の廃止」や「定年の引上げ」、「継続雇用制度の導入」のいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を講じるよう義務付け、毎年6月1日現在の高年齢者の雇用状況の報告を求めています。

『平成29年「高年齢者の雇用状況」集計結果』（厚生労働省）によると、2017年6月時点で法に定められた高年齢者雇用確保措置を実施している企業の割合は99.7%、希望者全員が65歳以上まで働ける企業の割合は75.6%となっています。一方、高齢者の側は、7割近くが65歳を超えても働きたいと答えています。

図19 いつまで働きたいか(60歳以上の人)

(出所：内閣府「平成25年度高齢者の地域社会への参画に関する意識調査」(2013年))



2012年には高年齢者雇用安定法が改正され、65歳までの雇用機会は確保されるようになりましたが、高齢社員が増える中で、これまで以上に戦力となってもらうことが必要です。企業で働ける上限年齢についても、高齢者の意欲とはまだギャップがあります。

高齢者雇用は、雇用確保から戦力化のステージに入っています。60歳以降も企業にとって頼りになる戦力として活躍し、さらに、65歳以降も意欲と能力のある限り活躍できる社会にしていくことが求められているのです。

②シンプルでわかりやすい仕組みづくり

高齢者雇用は、大企業よりも、中小企業において進んでいます。仕事をきちんとしてくれるのであればいつまでも働いてもらいたい、という企業も少なくありません。社員を家族のように大事にし、高齢になってからも、本人の希望に沿った働き方ができるよう、弾力的な運用をしている企業もたくさんあります。

役割や評価をどうするか、賃金制度をどうするかなど、いろいろ検討すべきことがあります。大企業も中小企業もそれは同じですが、中小企業の中には、そういったものは経営者の頭の中にしかない(明文化されていない)、という企業もかなりあるようです。

公平性、納得性を高めるという観点からは、仕組みを整備することが求められます。その一方で、中小企業が、人事評価・賃金制度を持続的に運用していくためには、社員の納得性やわかりやすさがポイントとなります。

仕組みの精度よりも、どうすれば社員が納得するかを重視するとともに、シンプルでわかりやすい仕組みづくりを心がけることが必要です。

④ 切な賃金水準の確保

賃金は、企業にとっても社員にとっても、大きな関心事です。企業から見れば、賃金を払う以上、それに見合った役割を果たしてもらうことが必要です。一方、社員側から見れば、モチベーションを持って働くためには、期待される役割(仕事、役割、役職)、就業自由度(労働時間、異動)、成果を求める度合いなどの、働きに見合った賃金が必要です。そのためには、働きに対して公正な評価を行い、賃金制度を企業、社員双方にとって納得できるものとするのが重要です。

ただし、企業によって、業況や定年制度、高齢社員活用の風土、59歳以前の賃金制度、高齢社員に期待する役割や就業自由度などが異なります。このため、一概に論じることは困難です。基本給の決め方については、仕事をする能力で決める(職能給)、仕事の内容で決める(職務給)といった考え方のほか、生活にお金がかかる年代に配慮する、などといった考え方もあります。

賃金制度が職能給的か職務給的かによって、60歳以降の処遇を決める際の難しさが異なります。59歳以前の賃金制度との関係についても考える必要があります。

60歳を超えても就業自由度、役割、成果への期待などが変わらない場合は、賃金も変わらないことが多いようです。その場合は、特別なことをする必要はないでしょう。

その一方で、役割を変えるようなケースもあるでしょう。その場合の簡便な方法の一つとして、就業自由度、役割、成果への期待について、それぞれいくつか項目を設定し、ある年齢時点と比べてどのくらいかを見積もり、それをもとに、賃金額をはじき出す方法があります。

図 20 役割等が変わらない場合の評価率表（例）（出所：厚生労働省 65 歳超雇用推進マニュアル）

区分	評価項目	①59歳まで	②60～65歳	②/①	
就業自由度	労働時間	100	100		
	所定外労働時間	40	40		
役割	仕事の内容	100	100		
	業績責任	50	50		
	管理責任	50	50		
	後継者育成責任	50	50		
成果への期待	評価	100	100		
計		490	490		1.00

図 21 役割等が変わる場合の評価率表（例）（出所：厚生労働省 65 歳超雇用推進マニュアル）

区分	評価項目	①59歳まで	②60～65歳	②/①	
就業自由度	労働時間	100	100		
	所定外労働時間	40	20		
	出張の頻度	40	20		
役割	仕事の内容	100	80		
	作業の範囲	50	30		
	管理責任	50	30		
	後継者育成責任	30	50		
成果への期待	評価	100	100		
計		510	430		0.84

2016 年 12 月にいわゆる正規雇用労働者と非正規雇用労働者の不合理な待遇差の解消を目指し「同一労働同一賃金ガイドライン案」が示されました。このガイドライン案によると、「無期雇用フルタイム労働者と定年後の継続雇用の有期契約労働者の間の賃金差については、実際に両者の間に職務内容、職務内容・配置の変更範囲、その他の事情の違いがある場合は、その違いに応じた賃金差は許容される。」とされています。

厚生労働省の同一労働同一賃金ガイドライン案において、合理的な賃金の差を明確にしているならば、労働契約法 20 条の「不合理な待遇の禁止」にあたらなとしています。このことは社員の責任の重さや程度、時間の拘束度などによって、高齢者を含む社員全員が納得できる、柔軟な賃金制度の構築が求められていることを意味します。

(2) 高齢者戦力化の方向性

高齢者雇用は進んでいますが、モチベーションの問題など、課題を抱えている企業も少なくありません。企業が高齢者に求めることはさまざまですし、高齢になるほど体力の個人差は大きくなります。

65歳までの者と65歳以降の者の活用状況を比べると、活用のしかたや、抱える課題には違いがあります。高齢になれば、ゆるやかな引退を視野に入れた働き方を希望する人も出てきます。本人の健康、家族の健康などの問題もあるでしょう。その一方で、人手不足基調は続いており、労働力人口は減少していきます。高齢者が有する知識やノウハウが不可欠な分野も数多くあります。また、2025年までに、年金の支給開始年齢が段階的に65歳に上げられます。働く側にとっても、働かなければいけない時代になってきているのです。

そこで、以下のような「定年を65歳へ延長する」、「継続雇用延長」、「定年をなくす」、などの仕組みづくりが求められています。

①定年を65歳に延長する

65歳までの者については、高齢者雇用安定法により、企業は雇用確保措置を講ずることが求められ、99.5%の企業が措置を講じています。雇用確保のための措置としては、再雇用制度が多数を占めています。

65歳までの人に力を発揮してもらうためには、雇用を確保するだけでなく、モチベーションを高めてもらい、これまで以上に戦力になってもらうことが必要です。その答えの1つが、65歳までの定年引上げです。具体的に、定年引上げにあたって検討すべき事項のうち、主なものをあげてみましょう。(図22)

図22 定年引上げにあたって検討すべき事項 (出所：厚生労働省 65歳超雇用推進マニュアル)

①定年年齢	何歳まで引き上げるのか。
②一度に引き上げるか	一度に引き上げるのか、段階的に引き上げるのか。
③選択制とするか	一律とするのか、定年年齢を選択できるようにするのか。
④対象者	社員全体を対象とするのか。管理職などはどうするのか。
⑤仕事	60歳以降の社員にどのような仕事を担当してもらうのか。
⑥役割	60歳以降の社員にどのような役割を期待するのか。
⑦役職	60歳以降の社員の役職はどうするのか。
⑧労働時間	60歳以降の社員の労働時間はどうするのか。
⑨配置・異動	60歳以降の社員の配置・異動はどうするのか。
⑩評価	60歳以降の社員の人事評価、業績評価はどうするのか。
⑪賃金	60歳以降の賃金はどうするのか。60歳以前の賃金も見直すのか。
⑫退職金	退職金はどうするのか。いつまで積み立て、いつから支払うのか。
⑬65歳以降の雇用	65歳以降の継続雇用をどのように考えるのか。
⑭その他	その他、制度の運用開始時期など。

1) 定年年齢を何歳とするか、一度に引上げるか、選択制とするか

定年引上げにあたっては、65歳がひとつの節目となっています。引上げ方については、一度に65歳まで引上げる方法や、段階的に引上げる方法があります。定年年齢については、「選択できる」「選択できない」の両方のケースが考えられます。

2) 対象者、仕事、役割、役職

全社員を定年引上げの対象とするほか、一部職種に限って65歳定年とする場合や、一般社員が対象で管理職は対象外という選択もあります。これは「仕事」や「役割」、「役職」の決め方などとも関係します。

3) 労働時間、配置・異動

フルタイムまたは原則フルタイムですが、短時間勤務などの柔軟な働き方にも応じられるよう、賃金の設定のしかたを変え、職務給一本とすることなども考えられます。

配置・異動については、転居を伴う異動の有無や「仕事」の決め方とも関係します。

4) 評価、賃金、退職金

高齢者を「戦力」として期待する以上、評価も当然行われ、基本給、賞与などに反映します。役割、役職などが異なる場合は、評価項目や重み付けなど重点の置き方が異なります。賃金、退職金については、前述の「適切な賃金水準の確保」などにより検討します。

5) 65歳以降の雇用

65歳以降の雇用を行う場合は、就業規則等で定めておく必要があります。

6) その他

引上げの難易度は、中高年社員の賃金制度や、定年引上げの対象となる労働者数、継続雇用制度の内容、引上げの契機によって異なります。また、定年引上げ後に運用状況を踏まえ、見直しを行うことも考えられます。

② 継続雇用延長

継続雇用延長を行うのであれば、何歳まで希望者全員とするのか、また、一定の基準に該当する者や特別な者の場合どうするのかなどについて考えることが必要です。また、労働者の健康状態や、労働時間、勤務日数などについても、十分検討することが必要です。

具体的に、継続雇用延長にあたって検討すべき事項のうち、主なものをあげてみましょう。

図 23 定年引上げにあたって検討すべき事項（出所：厚生労働省 65 歳超雇用推進マニュアル）

①上限年齢及び対象	雇用上限年齢を何歳まで引き上げるのか。何歳まで希望者全員とするのか。一定年齢以上は基準該当者のみとしたり個別対応としたりするのか。何らかの基準を設ける場合、何を基準とするのか。
②仕事	65歳以降の従業員にどのような仕事を担当してもらうのか。
③役割・役職	65歳以降の従業員の役割・役職はどうするのか。
④労働時間、勤務日数	65歳以降の従業員の労働時間及び勤務日数はどうするのか。
⑤評価	65歳以降の従業員の評価はどうするのか。
⑥賃金	65歳以降の賃金はどうするのか。

1) 上限年齢及び対象

何歳までを対象とするのか、また、一定の基準に該当する者や特別な者の場合どうするのか、何らかの基準を設ける場合何を基準とするのかなどについて検討する必要があります。

2) 仕事、役割・役職

小規模な企業においては、弾力的に決める、ある程度以上の企業であれば、パート・アルバイトと同じとするなど、あらかじめ格付けレベルを決めておく、というやり方があります。

3) 労働時間、勤務日数

フルタイム、短時間・短日数勤務など柔軟な働き方にも応じられるよう検討します。

4) 評価、賃金

評価をすることはモチベーションアップにつながりますが、そもそも評価をしていない、あるいは簡単な評価しかしないというケースも考えられます。賃金については「仕事」、「役割・役職」、「労働時間、勤務日数」に見合ったものとします。

③定年をなくす

数は少ないですが、定年はないというケースも考えられます。もともと定年がなかったという企業もありますし、それまでであった定年を廃止するというケースもあります。それまでであった定年を廃止する場合は、人事制度、賃金制度、就業規則などを見直す必要があります。

④定年引上げ・再雇用制度のメリット・デメリット比較

定年引上げと再雇用制度との比較を挙げますので判断の参考にしてください。

図 24 定年引上げと再雇用制度との比較（出所：厚生労働省 65 歳超雇用推進マニュアル）

再雇用制度		定年引上げ
60歳	定年年齢	65歳
嘱託社員など	雇用区分	正社員
1年更新	契約期間	期間の定めなし（65歳まで）
役割は異なる	役割	企業により異なる （同じ場合、変わる場合、両方がある）
フルタイムが多いが、短時間、短日数もある	労働時間	フルタイム残業あり
月給又は日給月給、時給	賃金形態	月給又は日給月給
公的給付支給を前提としている場合も多い	賃金額	企業により（役割により）異なる
ない場合もある	賞与	ある
評価しない場合がある	評価	59歳以前と同じ
組織若返りの問題は生じにくい 人件費はそれほどかさまない 継続雇用制度部分のみの検討でよい	メリット	モチベーションが高い 人材確保に有利 雇用管理がしやすい
モチベーションが低下する 雇用管理が煩雑（労働時間、雇用区分）	デメリット	組織若返りが遅れる 人件費がかさむ 場合によっては人事制度全体を見直す 必要があるため、制度改定に手間がかかる可能性がある

定年引上げには、メリットもありますが、逆に、組織の若返り、人件費負担、人事制度全体の見直しの必要性など、企業がデメリットと捉えがちな課題も発生します。

定年引上げは、60歳から65歳までの社員を戦力化する強力な手段です。「どうせ導入するのであれば、企業イメージなどもあり、他の企業よりも早く導入しようと考えた」、「同業他社よりも人材確保面で優位に立とうと考えた」という判断もあります。

また、定年後に雇用延長を望まずに起業をした場合は、業務委託などの形で会社に貢献してもらう方法もあります。会社の内実や環境を知っているからこそ、求める水準の成果を達成しやすいという点は大きいでしょう。

既に、企業には65歳までの雇用確保措置を講ずることが求められており、その戦力化が必須です。柔軟な考えのもと適切な制度や関係を築くことが求められているのです。

(3) シニア活躍と助成金活用

①助成金受給対象企業

会社がシニアを雇用するにあたっては、さまざまな方法や制度の構築があることを説明しました。それらの方策を実現するにあたっては、資金のことも考えなければなりません。限られた資源のなかで実現するために、国の力を活用することも考えるとよいでしょう。

国の力とは助成金です。会社が従業員を雇用することによって得られる助成金は厚生労働省からの雇用保険料を財源とした助成金です。厚生労働省は雇用されている従業員の労働環境が

より良くなることを目的として助成金制度を進めています。

助成金の活用には雇用保険の適用事業所である他に、必要に応じて社会保険加入、就業規則の整備、適切な労務管理（ここでいう労務管理とは適正な労働条件と時間管理、賃金の支払いなどをいいます）が求められます。すなわち、助成金を活用するには正しい会社であることが求められるのです。逆に、助成金を活用できている場合は、会社の内外に向かって適正な会社であることをアピールすることでもあります。

シニア活躍と助成金の活用では、当然、前述した「定年制の廃止」や「定年の引上げ」、「継続雇用制度の導入」のいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を取ることが前提となります。

②シニア関連助成金の概要

1)65歳超雇用推進助成金

当助成金は、高年齢者が意欲と能力のある限り年齢に関わりなく働くことができる生涯現役社会を実現するため、65歳以上への定年引上げや高年齢者の雇用環境の整備、高年齢の有期契約労働者の無期雇用への転換を行う事業主に対して助成するものであり、3コースで構成されています。

a. 65歳超継続雇用促進コース

b. 高年齢者雇用環境整備支援コース

c. 高年齢者無期雇用転換コース

a. 65歳超継続雇用促進コース（1事業主1回限りの支給）

労働協約または就業規則により、次のいずれかに該当する制度を実施

- ・65歳以上への定年引上げ
- ・定年の定め廃止
- ・希望者全員を66歳以上の年齢まで雇用する継続雇用制度の導入

b. 高年齢者雇用環境整備支援コース

高年齢者の雇用環境を整備するための措置を実施

- ・雇用環境整備計画の認定

機械設備等の導入または改善による既存の職務における高年齢者の雇用の機会の増大
能力開発、能力評価、賃金体系、労働時間等の見直し、健康診断を実施の制度の導入

- ・雇用環境整備計画に基づき、支給対象措置を実施

c. 高年齢者無期雇用転換コース

50歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者の無期雇用労働者への転換を実施

- ・無期雇用転換計画の認定
- ・無期雇用転換措置の実施

2) 特定求職者雇用開発助成金（特定就職困難者コース）

高年齢者や障害者等の就職困難者をハローワーク等の紹介により、継続して雇用する労働者（雇用保険の一般被保険者）として雇い入れる事業主に対して助成されます。

- ・ハローワークまたは民間の職業紹介事業者等の紹介により雇い入れること
- ・雇用保険一般被保険者として雇い入れ、継続して雇用すること

3) 特定求職者雇用開発助成金（生涯現役コース）

雇入れ日の満年齢が 65 歳以上の離職者をハローワーク等の紹介により、一年以上継続して雇用することが確実な労働者（雇用保険の高年齢被保険者）として雇い入れる事業主に対して助成されます。

- ・ハローワークまたは民間の職業紹介事業者等の紹介により雇い入れること
- ・雇用保険の高年齢被保険者として1年以上雇用することが確実であると認められること

4) 生涯現役起業支援助成金

a. 雇用創出措置助成分

中高年齢者（40 歳以上）が、起業によって自らの就業機会の創出を図るとともに、事業運営のために必要となる従業員（中高年齢者等）の雇入れを行う際に要した、雇用創出措置（募集・採用や教育訓練の実施）にかかる費用の一部を助成します。

b. 生産性向上助成分

雇用創出措置助成分の助成金の支給を受けた後、一定期間経過後に生産性が向上している場合に、別途生産性向上にかかる助成金を支給します。

（4）シニア活躍を支える退職金制度

①基本的な退職金制度

そもそも退職金制度は必要か？退職する従業員にそれなりの金額を支払う以上、そこには必ず明確な目的があるはずです。しかし、この質問に明快に答えられる会社は多くないと考えられます。

退職金の意義として、恩恵的なもの、給与の後払い、退職後の生活補助などが考えられます。現在は、勤続年数によって金額が上がっていく、長期勤続に対する恩恵的な退職金制度が一般的と言えます。これは会社から従業員に対するメッセージになります。ここで継続した勤務を期待するシニア従業員が納得できる退職金制度が設けられれば、シニアの継続雇用だけではなく、戦力化という点での期待にもつながるでしょう。

退職金制度は必ず設けなければならないものではありませんが、設けたときは、適用される労働者の範囲、退職金の支給要件、額の計算及び支払の方法、支払の時期などを就業規則に記載しなければなりません。現在もっとも採用されている制度として、「基本給連動型退職金制

度」があり、以下の計算式に基づき退職金が計算されます。

$$\text{〔退職時の基本給} \times \text{勤続年数に対応した係数} \times \text{退職理由係数〕}$$

この「基本給連動型退職金制度」は、従業員の同意を得られやすいですが、年功的な運用になってしまうデメリットもあります。例えば、3年以内の退職には退職金を出さず、10年、20年と年数を重ねていくと支給率が上がっていくのは、会社に長期間いてほしい、定年までいてほしい、というメッセージになります。そしてこれからはシニアの活躍を後押しする退職金制度、さまざまな形態別に考えなければなりません。

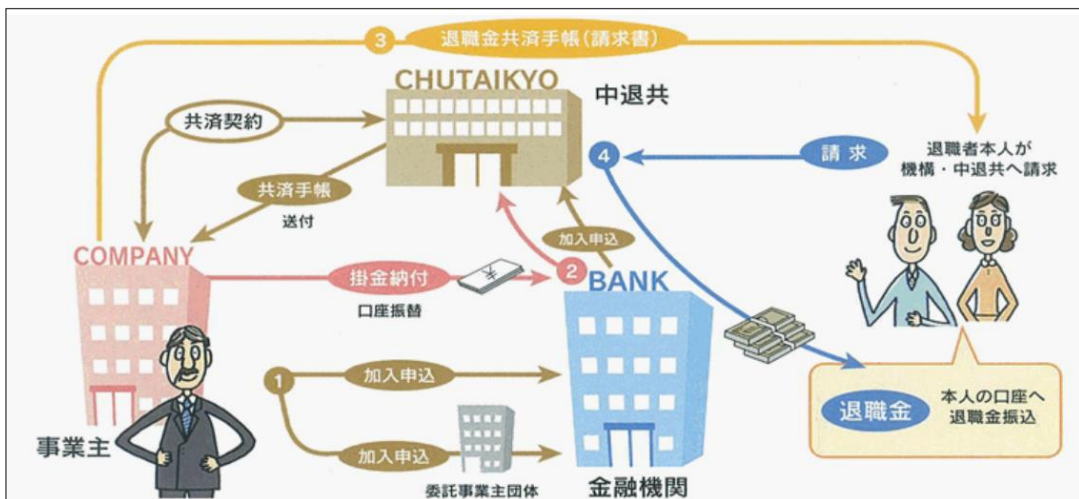
- ・通常の定年での退職
- ・定年後の再雇用後の退職
- ・定年の延長後の定年での退職
- ・定年廃止後の退職

これらに勤続年数や自己都合での退職か会社都合での退職かなどを加味して金額を計算しますが、柔軟な働き方と共に、シニアの再雇用や継続雇用への対応も求められます。制度の設計内容は会社が自由に決定できますが、シニアのモチベーション、納得性を得られる制度とするべきです。

②中小企業退職金共済制度

中小・零細企業において、会社単独で退職金制度をもつことが困難な場合に利用できる、中小企業退職金共済という制度があります。

図 25 一般の中小企業退職金共済制度の仕組み（出所：厚生労働省）



1) 退職金支給の仕組み

- ・中小・零細企業の事業主が、独立行政法人勤労者退職金共済機構(以下中退共)と退職金共

済契約を結びます。後日、従業員ごとの共済手帳が送付されます。

- ・毎月の掛金を金融機関に納付します。掛金は全額事業主負担です。
- ・従業員の請求に基づいて中退共から退職金が直接支払われます。

【特徴】

- ・国が助成：中退共制度に加入する事業主や掛金月額を増額する事業主に、掛金の一部を国が助成します。
- ・管理が簡単：掛金は口座振替であり、従業員ごとの納付状況や退職金の試算額を事業主に知らせます。
- ・掛金月額が選べます：従業員ごとに掛け金は5,000～30,000円と選択できます。また、加入後いつでも増額できます。(全額非課税)
- ・通算制度でまとまった退職金がもらえます：一定の要件を満たす従業員については、掛金納付月数などの通算ができます。
- ・退職金は直接従業員へ：退職金は、中退共から直接、退職者の預金口座に振り込まれます。

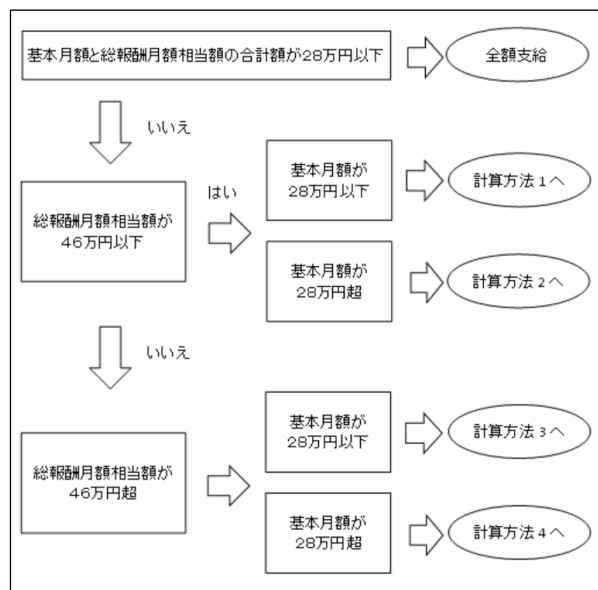
(5) シニアの活躍と年金を考える

会社はシニアの雇用を考えるとき、本人の年金受給状況や希望を確認すると、給与水準を決定する際の参考となります。以下に、60歳以降の給与と年金受給関係を説明します。

①60歳台前半(60歳から65歳未満)の在職老齢年金の計算方法

- ・基本月額：加給年金額を除いた特別支給の老齢厚生(退職共済)年金の月額
- ・総報酬月額相当額：(その月の標準報酬月額+その月以前1年間の標準賞与額の合計) ÷ 12

図 26 60歳台前半(60歳から65歳未満)の在職老齢年金の計算(出所：日本年金機構)



- ・ 計算方法 1 : 基本月額 - (総報酬月額相当額 + 基本月額 - 28 万円) ÷ 2
- ・ 計算方法 2 : 基本月額 - 総報酬月額相当額 ÷ 2
- ・ 計算方法 3 : 基本月額 - { (46 万円 + 基本月額 - 28 万円) ÷ 2 + (総報酬月額相当額 - 46 万円) }
- ・ 計算方法 4 : 基本月額 - { 46 万円 ÷ 2 + (総報酬月額相当額 - 46 万円) }

※在職老齢年金の受給者が退職したとき：厚生年金に加入しながら老齢厚生年金を受けている 70 歳未満の人が退職して 1 ヶ月を経過したら、退職の翌月分の年金額から見直されます。

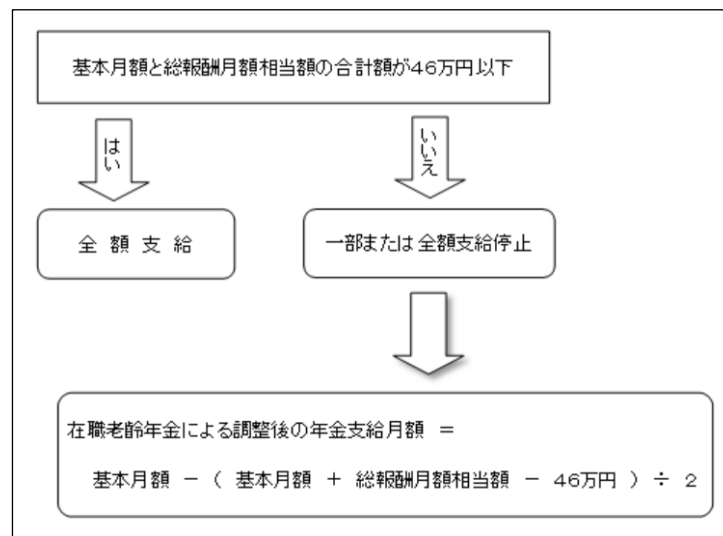
- ・ 年金額の一部または全部支給停止がなくなり、全額支給されます。
- ・ 年金額に反映されていない退職までの厚生年金に加入していた期間で再計算が行われます。

②65 歳以後の在職老齢年金の計算方法

- ・ 基本月額：加給年金額を除いた老齢厚生（退職共済）年金（報酬比例部分）の月額
- ・ 総報酬月額相当額：(その月の標準報酬月額※) + (その月以前 1 年間の標準賞与額※の合計) ÷ 12

※70 歳以上の受給者の場合には標準報酬月額に相当する額、標準賞与額に相当する額

図 27 65 歳以後の在職老齢年金の計算方法（出所：日本年金機構）



- ・ 厚生年金基金に加入していた期間がある場合は、厚生年金基金に加入しなかったと仮定して計算した老齢厚生年金の年金額をもとに基本月額を算出します。
- ・ 厚生年金基金加入期間がある人の年金は、老齢厚生年金のうち報酬比例部分の一部が代行部分として厚生年金基金から支払われます。このため、在職老齢年金の停止額を計算するにあたっては、代行部分を国が支払うべき年金額とみなして、基本月額を算出します。
- ・ 年金支給月額がマイナスになる場合は、老齢厚生年金は全額支給停止となります。
- ・ 老齢基礎年金および経過的加算額は全額支給となります。
- ・ 70 歳以上の方は、厚生年金保険の被保険者ではありませんので、保険料負担はありません。

※在職老齢年金を受けている人が退職したとき

厚生年金に加入しながら老齢厚生年金を受けている 70 歳未満の受給者が、退職して 1 ヶ月を経過したときは、退職した翌月分の年金額から見直されます。

- ・年金額の一部または全部支給停止がなくなり、全額支給されます。
- ・年金額に反映されていない退職までの厚生年金に加入していた期間を追加して、年金額の再計算が行われます。

5. シニア雇用の導入手順

(1) 導入のステップと留意点

これからのシニア雇用は、これまでの定年後の再雇用や定年延長、継続雇用を単にそのまま踏襲すればよいと考えるのではなく、ダイバーシティや働き方改革、同一労働同一賃金など昨今の情勢を意識し、社員の意識や行動を変え、新たな発想が必要になります。企業規模、業種、風土などで取り組み方、進め方は変わってきますが、シニアだけを対象とせず導入の全体像を描き、戦略的に導入していかなければ成功しません。戦略を描くために、基本的な考え方、進め方、その際の留意点を説明します。

① 全体像を描く

まずは、現状分析と課題整理を行います。そして、基本的な方針を策定します。自社の目指す姿、ビジョンを定め、目標・目的を明確にします。

次に、制度設計や具体策策定を行います。制度設計では雇用期間、賃金、労働時間など労働条件はどうか、評価制度はどうか、など検討します。具体策では、シニア雇用の対象者はもちろんのこと、管理職や若年・中堅社員に制度を理解浸透させる教育内容を検討します。職場環境や業務フローの改善も不可欠です。

そして、制度や施策を実行します。シニアに戦力となってもらうことが重要です。様々な手法で浸透を図ります。施策の定期的な検証を行います。

制度を進めると新たな課題に気づき、必要に応じて、制度改正を行います。

これらを一連して取り組む、つまり PDCA サイクルを回します。これからのシニア雇用はダイバーシティなど新たな発想によるものなので、一度やったからと言ってすぐに組織に馴染んでいくモノではありません。

② 現状把握と基本方針の策定

情報収集し、整理することから始めます。

項目	内容	ポイント&留意点
社外の雇用環境の現状を把握する	法律や制度を把握する	現状は自社に関係ない情報も収集しておく
	国などの支援策を把握する	
	他社事例を収集する	
自社の雇用環境の現状を把握する	自社の高齢者雇用に関する基本データを整理する	従業員属性、勤続年数、賃金水準、現行制度の利用状況などを収集・分析する
	従業員のニーズを把握する	アンケート、労働組合、従業員からの直接聴取など

基本的な方針として、自社の目指す姿、目的を明確にします。

項目	内容	ポイント&留意点
自社におけるシニア雇用の定義づけ	全社員が共通の認識を持って取り組めるようシニア雇用の定義を明確にする	経営者の意識、社内のニーズを踏まえて定義をつくる 全社員を巻き込んで行く上での共通言語化に重要
経営者の意識	「なぜシニア雇用を進めるのか」基本的な意識を確認する	経営トップがシニア雇用推進を決意し、困難があっても乗り越える覚悟をもつ
社内への周知	シニア雇用が必要か、自社の目標・目的を経営方針としてトップが明確な姿勢を示す	メンバーとも理念が一致しているかコミュニケーションをとる

③ 制度設計と具体策の検討

1)雇用期間、賃金、労働時間など労働条件はどうするか、評価制度はどうするか

制度設計は自社のビジネス環境や人事施策との関連性を持たせることが必要です。

第2章4. 人事制度(雇用延長)・助成金活用・退職金制度・年金制度を参考に設計します。

2)制度を理解浸透させる教育内容を検討

どのような役割を期待し、どのような職務を担ってもらうか研修内容を検討します。シニアが保有する知識・技能の伝承方法や、新たな職務に必要な知識、技能の習得、コミュニケーションを円滑にするための後輩上司との接し方などが挙げられます。安心して生活できるように引退後のマネープランなどを教えるセカンドライフセミナーも必要です。

④ 労働契約の説明および締結

労働条件が変わるので、法令に基づき労働条件の説明、書面の交付が必要です。

使用者が労働者に明示しなければならない労働条件(厚生労働省令)(図28)

有期契約や短時間労働になる場合は、パートタイム労働法の適用を受けます。いわゆる同一

労働同一賃金で、不合理な待遇にならないように制度設計しなければなりません。

パートタイム労働法：中小企業は2021年4月1日施行（図29）

図28 使用者が労働者に明示しなければならない労働条件（出所：厚生労働省令）

一	労働契約の期間に関する事項
一の二	期間の定めのある労働契約を更新する場合の基準に関する事項
一の三	就業の場所及び従事すべき業務に関する事項
二	始業及び終業の時刻、所定労働時間を超える労働の有無、休憩時間、休日、休暇並びに労働者を二組以上に分けて就業させる場合における就業時転換に関する事項
三	賃金（退職手当及び第五号に規定する賃金を除く。以下この号において同じ。）の決定、計算及び支払の方法、賃金の締切り及において同じ。）の決定、計算及び支払の方法、賃金の締切り及び支払の時期並びに昇給に関する事項
四	退職に関する事項（解雇の事由を含む。）
四の二	退職手当の定めが適用される労働者の範囲、退職手当の決定、計算及び支払の方法並びに退職手当の支払の時期に関する事項
五	臨時に支払われる賃金（退職手当を除く。）、賞与及び第八条各号に掲げる賃金並びに最低賃金額に関する事項各号に掲げる賃金に関する事項
六	労働者に負担させるべき食費、作業用品その他に関する事項
七	安全及び衛生に関する事項
八	職業訓練に関する事項
九	災害補償及び業務外の傷病扶助に関する事項
十	表彰及び制裁に関する事項
※一から四（昇給に関する事項を除く）は書面を交付する。	

図29 パートタイム労働法（出所：厚生労働省令）

8条（短時間労働者の待遇の原則）
事業主が、雇用するパートタイム労働者の待遇と通常の労働者の待遇を相違させる場合は、その待遇の相違は、職務の内容、人材活用の仕組み、その他の事情を考慮して、不合理と認められるものではあってはならない。
9条（差別的取り扱いの禁止）
事業主は、職務の内容、人材活用の仕組みや運用などが通常の労働者と同一のパートタイム労働者については、パートタイム労働者であることを理由として、その待遇について、差別的取扱いをしてはならない。

⑤実行と浸透

1)職場環境や業務フローの改善

職場環境の改善として福利厚生制度を充実させます。

健康管理	定期健康診断以外の健康診断を補助する 血圧計、老眼鏡などを職場に常置する スポーツジムなど健康増進を補助する
副業、兼業	本人の健康、家族の介護などで短時間労働になりやすいため、柔軟に対応

し副収入を得られるように配慮する セカンドライフとしての起業にも配慮する

2)特別休暇の設計

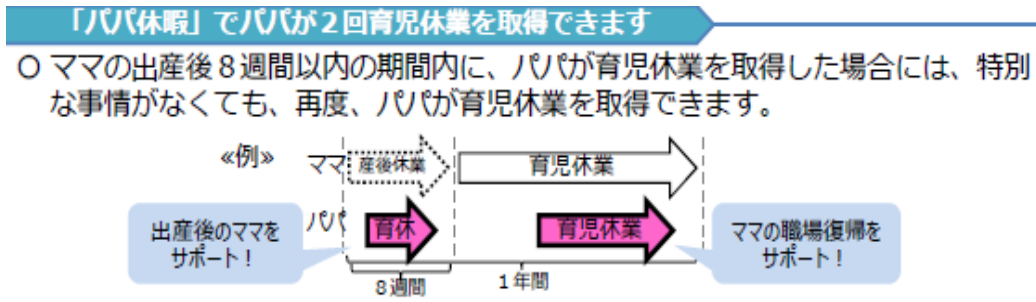
育児介護休業法上の制度を、シニアも活用できるように会社独自で制度設計します。これにより、両親だけでなく祖父母も一緒に仕事と家庭の両立を実現することができます。

以下、事例を紹介します。

事例1：子の看護休暇制度を孫にも適用できるようにする

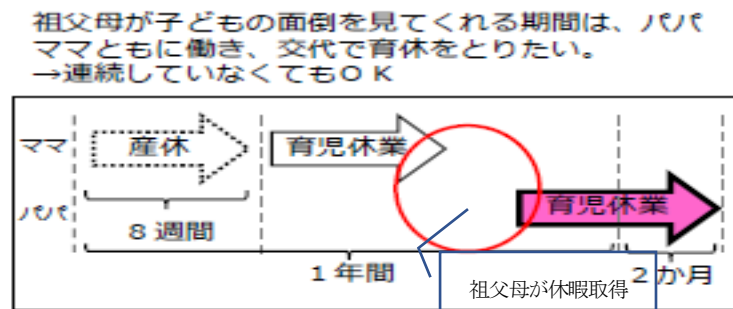
子の看護休暇制度とは…負傷し、又は疾病にかかったその子の世話、予防接種や健康診断を受けさせるための休暇で、養育する小学校就学の始期に達するまでの子が1人の場合は年5日、2人以上の場合は年10日休暇を取得できる制度。育児休業法の制度

事例2：「パパ休暇」をパパに代わって祖父母でも取得できるようにする



(出所：育児・介護休業法のあらまし（平成30年9月） 厚生労働省)

事例3：「パパ・ママ育休プラス」をパパ・ママに代わって祖父母でも取得できるようにする。



(出所：育児・介護休業法のあらまし（平成30年9月） 厚生労働省)

事例4：介護休業、介護休暇を上回る制度で、老々介護に対応する

介護休業とは…対象家族1人につき3回までであり、申し出ることのできる休業は連続したひとまとまりの期間の休業です。当該対象家族について、介護休業をした日数の合計が93日に達している場合は、その対象家族について介護休業をすることはできません。介護休暇とは…要介護状態にある対象家族の介護その他の厚生労働省令で定める世話をを行う労働者は、事業主に申し出ることにより、要介護状態にある対象家族が1人の場合は

年5日、2人以上の場合は年10日を限度として休暇を取得することができる

65歳以上の配偶者の場合は介護休業を5回120日までに、介護休暇を年10日までにするなど、会社独自で法定を上回る設計をすることができます。

3)業務改善や作業環境を整備します。

項目	内容
マニュアル作成	業務フローが分かりやすくなります。 文字を大きくしたり、図示すると理解しやすくなります。
作業環境	屋内照明を明るくする、段差をなくす、手すりをつけるなどで作業がしやすくなります。

4)社員全体への意識付け

組織の規模が大きくなるほど浸透に時間がかかります。イントラネットに専用サイトを設けたり、社内報に掲載したり、イーラーニング、ハンドブックの配布など、工夫が必要です。

項目	内容
朝礼	朝礼など職場の全員が揃うオフィシャルな場で発信する定期的、継続的に発信することが重要。
部門ミーティング	部門の定例ミーティングなどで、進捗状況などについてチェックを行う。進め方への疑問や、環境整備の要望なども吸い上げる。
経営トップと現場従業員のランチミーティング	経営トップと従業員が個別に話し合える場を設ける。十分にコミュニケーションがとれるように、懇談会や食事会などフランクに意見交換できる雰囲気をつくり、10人以下の人数で行うのが良い。
情報提供ツール	メルマガや社内イントラ内のページ、社内報を利用してニュースを配信する。
顕彰	積極的に参加し、良い成果を出した従業員やグループを顕彰する。

⑥見直し・修正

制度導入後は定期的に点検し、制度の修正を図っていきます。

項目	内容	ポイント&留意点
成果を測る指標づくり	・目的・目標に対応する成果を測定する指標をつくる	成果の点検：施策の活用頻度、達成率、従業員満足度、離職率など。企業の成長度として生産性、売上、利益率、リクルートコスト、海外売上比率など。外部評価の指標では、顧客満足度、表彰など。
点検と見直し	・時期を決めて定期的に点検する ・点検と見直し内容を従業員と共有する	従業員満足度調査（アンケート、ヒアリング）を実施する。 点検結果や見直し内容は、常に従業員に周知し、共有化する。

【年齢概念の意識変化】

内閣府の「高齢化の推移と将来推計」(図30)は、殆どの方が何度も目にしていると思われる。死亡者数より出生者数のほうが少ないという状況が進行し、少子化による人口減少と相対的な状況としての高齢化率の上昇は止まらず、4割を超える日も遠くない。それはそのまま日本の生産性を低下させ、支える対象となる高齢者の率ばかりが増加するということだろうか？

図31を見てほしい。現役世代のみが高齢世代を支える場合(上の線)と、後期高齢世代を現役世代と前期高齢世代が支えた場合(下の線)の支え手の数の差である。人口の減少とともにその差は縮

まっていくが、74歳までを現役世代と同等に考えることで、状況はかなり変わる。65歳から74歳迄の前期高齢者は元気で活動的である。60歳の還暦以降を高齢者と言う従来の概念は崩れ、高齢者への意識を変えなければならない時期に来ている。現役として80歳前後まで活躍するシニアも少なくない。

図30 高齢化の推移と将来推計 (出所：内閣府平成29年版高齢社会白書)

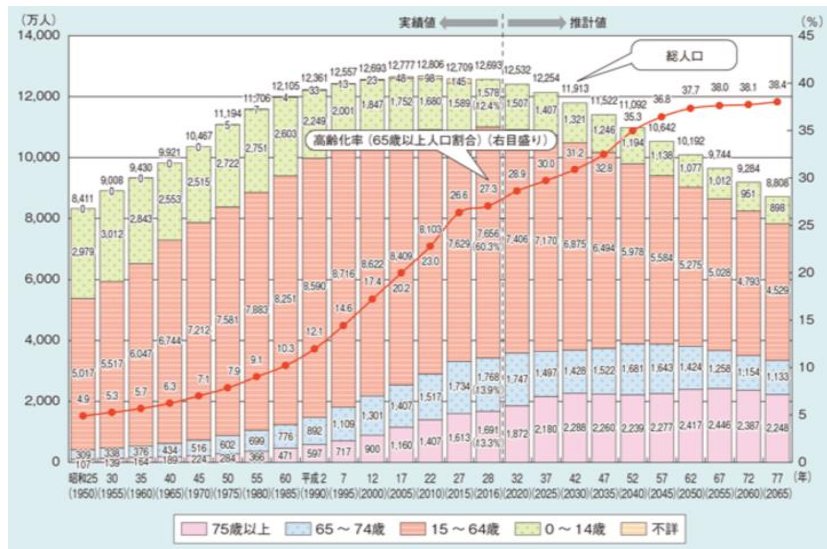
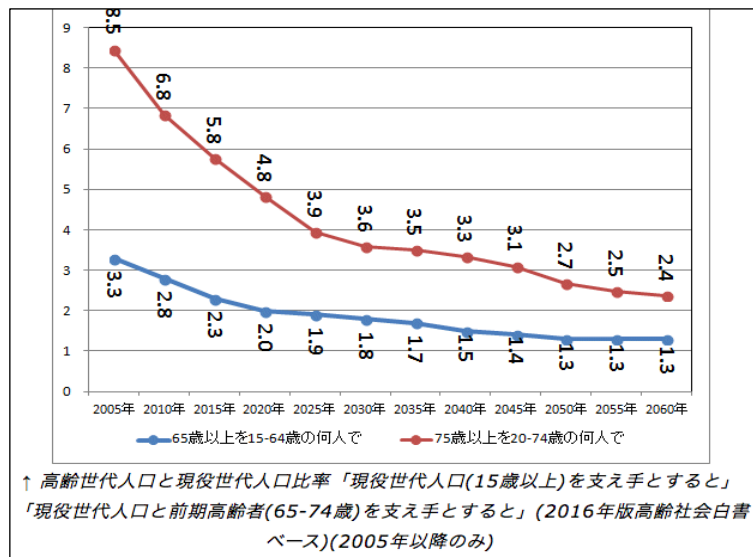


図31 高齢世代人口と現役世代人口比率 (出所：内閣府平成28年版高齢社会白書)



つまり、シニア活用は今後の社会構造を考えれば不可欠で、国もシニア活用推進施策を掲げ、企業も従業員 31 人以上の企業約 15 万社のうち、高齢者雇用確保措置の実施済企業は 99.5% (152, 275 社) となり、希望者全員が 65 歳以上まで働ける企業の割合は 74.1% (113, 434 社) である。高齢者自身も働けるうちは働きたいと考える層が 8 割を超える。

【健康経営と健康寿命延伸】

最大の課題は健康である。平均余命は毎年延伸しているが、日常生活に制限なく過ごせる「健康寿命」の伸び率は平均余命と比べて小さい。(健康寿命は平成 25 (2013) 年時点で男性が 71.19 年、女性が 74.21 年) 2001 年から 2013 年までの健康寿命の伸び、男性 1.79 年、女性 1.56 年、同期間における平均寿命の伸び、男性 2.14 年、女性 1.68 年) この平均余命と健康寿命の落差の期間が支えの必要な期間で介護・福祉の対象としての高齢者ということになる。

この健康寿命延伸は今後の少子超高齢化社会の課題解決には不可欠な要件として国も取り組んでおり、その一つが健康経営である。取組の目安としての「銀の認定」や「健康経営優良法人」の認定項目には企業の組織体制への取組事項などと共に、ヘルスリテラシーを高め、喫煙、食事、運動、メンタルヘルスなど生活習慣に起因する高血圧、脂質異常症、糖尿病、がん、肥満という生活習慣病の発症に関連するチェック項目が並んでいる。

生活習慣病関連の治療は全医療費の 3 分の 1 を占めるうえ、病状の進行は認知症を始め健康寿命延伸に逆らう要介護状況を生んでいく。従って現役世代からヘルスリテラシーを高め、禁煙やバランスの取れた食事、適度な運動、円滑なコミュニケーション、メンタルヘルスへのケアなどを心がけることで、高齢期の健康を維持向上させ、将来の健康寿命を伸ばすことができる。その結果、年齢という制限時間を設けず、働く側も企業や社会も、双方にとって望ましい時期まで有能で適切な人材が活躍し、その能力を還元してもらうことが出来る。

健康経営の根本概念は社員が元気になることで、意欲的になり、ワークエンゲージメントを高め、企業の業績を活性化するというものである。実際、健康経営に本格的に取り組んだ企業は業績への反映が見られる。また従来の壮年男子を中心とした雇用は、ダイバーシティを推進するとともに、健康経営や働き方改革に、根本的な視点で取り組む事で、心身に無理なく効率の良い労働環境が生まれ、社内のコミュニケーションは円滑化し、多様な人材を受け入れる余裕も同時に生まれる。このようなことが、地域にも社会全体にも生じさせることが出来れば望ましい。

【いまシニアが活躍するために】

しかし、問題は現状のシニアである。アクティブシニア、スマートシニア等と言われ、仕事に興味に、地域活動にと能動的に活躍するシニアはそう多くはない。シニア層の社会参加は年ごと

に増加し、半数以上の人は何らかの地域活動、社会活動に参加し、仲間づくりや生きがいを感じている状況が生まれているが、自治体や公共機関等が用意したものに参加する受け身型が多い。健康についても、これまでの習慣を変え、ヘルスリテラシーを向上させる取組は各自治体も必要性を認め、シニア向けの啓蒙活動も多様に行われているが、受け身のままの人たちの意識を変えるのは容易ではない。

それは健康に関してだけでなく、活動の場においても柔軟性を持たず、これまで培った考え方や手法に固執し、上から目線で押し付けるような関わり方もシニアによく見られる状況である。平成 29 年版の高齢社会白書には若い世代との交流を望む高齢者は 6 割に上るとあるが、思うようには実現されていない要因の一つであろう。

だが最も大きい要因はシニア層と若い世代との間ある、デジタルデバインドではないだろうか。かつての高齢者は、特別な能力を持つ人でなくとも、誰もが人生で積み重ねた知見を若い世代に伝えることが出来た。しかし今、情報の取得もコミュニケーションも SNS を中心として行われる時代である。積極的に SNS を活用したり、80 歳を過ぎてもアプリ開発をしたりするような人が増え始めているとはいえ、まだ多数派とは言えず、多くはその輪から離れたところにいる。

だが IT 化は進化することはあっても、過去に戻ることはない。AI やロボットが社会の中に存在感を示すようになろうとしている。時代の変化に取り残されようとしている現状への焦燥感などは捨て置いて、心身の健康と前向きな意欲を持って自身の能力を磨いたうえで、積み重ねた知見を社会に還元するようになれば、どんなことが起こるだろうか。

今の高齢化社会はこれまでの人類の歴史には見られない現象であり、その最先端に行く日本は、大きな実験場でもある。元気で意欲的なシニアが増えるということは、別の視点で見れば、社会の中心世代とは別の生産的な人口の塊であり、そこの掘り起こし方によっては思わぬ宝に出会わないとも限らない。思わぬ宝が何なのか、そこを掘り起こすのは、ただ単なる人口問題や人事労務の問題とは異なり、私達診断士にとってはかなり興味深く、かつ率先して行うべき役割かもしれない。健康経営を推進しているのは厚生労働省ではなく経済産業省であることもこうしてみると、意味深いと思われる。

以上

* 文章内のデータは内閣府平成 29 年版高齢社会白書による

第3章 個人から見るシニア活躍

1. 人生100年時代のキャリアの考え方

(1) 人生100年時代の到来

「人生100年時代」は、リンダ・グラットン氏他著によるベストセラー「LIFESHIFT 以下ライフ・シフト」(2016年、東洋経済新報社)に掲載された研究成果で、2007年に生まれた子どもの半数が107歳まで生きるという衝撃的な予測が示されたことからブームになった言葉です。この予測は、政府統計による2016年現在の平均寿命(男性80.98年、女性87.14年)よりかなり長寿となっていますが、健康に関する啓蒙キャンペーンと医療技術のイノベーションが今後も続くことを前提とすれば、ここまで延びるというものです。

政府も、2065年には、平均寿命が男性84.95年、女性91.35年となると予測しています⁹が、本書の予測を前提にすれば、今まで考えられていた以上に人生が長くなることは間違いなく、シニア世代にとっても、「人生100年時代」は身近なテーマといえそうです。

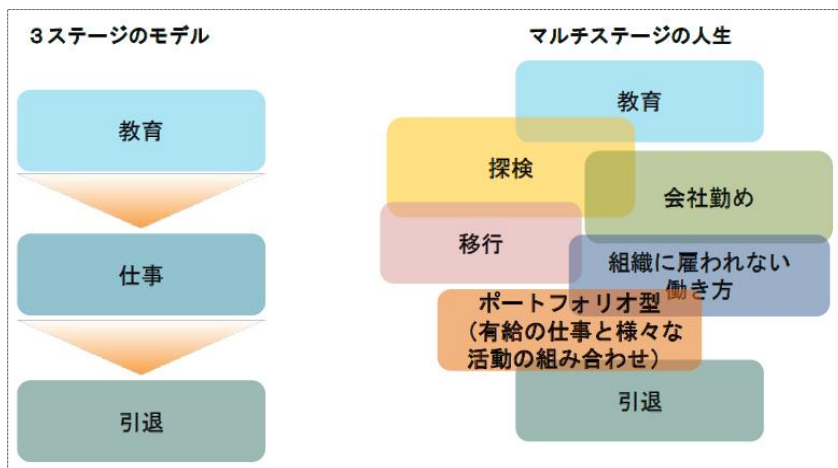
(2) 「ライフ・シフト」が提案する人生設計の変化

「ライフ・シフト」では、こうした人生100年時代の人生設計について、以下の予測と提案を行っています。

図32 3ステージからマルチステージへの変化のイメージ

① マルチステージへ

本書の最も重要な指摘は、これまでの「教育→仕事→引退」の、3ステージによる直線的で一斉行進的なライフステージが、より多様で複雑に変化し、様々なステージの移行を繰り返しながら、



70歳～80歳以上まで現役生活を送るようになるということです¹⁰。

こうしたマルチステージの人生への移行に伴い、これまでの「教育」「仕事(定職)」「引退」の3ステージに加え、同書では新しく3つのステージが始まると予測しています。

⁹ 高齢社会白書(平成30年版)より。https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2018/html/zenbun/s1_1_1.html

¹⁰ 第1回 人生100年時代構想会議(2017年9月11日)リンダ・グラットン議員提出資料(事務局による日本語訳)より。https://www.kantei.go.jp/jp/singi/jinsei100nen/dai1/siryou4-2.pdf

図 33 新たに加わる3つのステージ

エクスプローラー (探検者)	自分を日常から切り離し、主体的に新しい土地で人々と交流し、他人の物語に触れることなどを通じて、自分の人生の針路（目的や可能性、適性など）を見つめ直し、可能性を狭めずに深く追求するステージ。年齢を問わない（この点は他の2つのステージも同様）。
インディペンデント・プロデューサー (独立生産者)	自由と柔軟性を重んじて、一時的な起業を行ったり、企業とパートナーシップを結んだりするなど、企業に属さずに主体的に働き、自分の職を作り出し、試行錯誤を繰り返すことで、スキルや知識、評判などの無形資産を身につけるステージ。
ポートフォリオ・ワーカー	有給の仕事、地域活動、NPOでの活動、趣味の活動など、さまざまな仕事や活動を、同時並行で進めるステージ。

② マルチステージを生きるのに必要な「生産性資産」「活力資産」「変身資産」

これまで高齢化社会の人生設計では、お金や投資、住宅など、目に見える資産に関する議論が盛んでしたが、本書では目に見えない資産こそ重要と提起し、マルチステージを生きるのに必要な無形資産として、「生産性資産」「活力資産」「変身資産」の3つを挙げています。そして、同書は無形の資産を「長く生産的な人生を送るためにカギを握る要素」と位置づけ、よい人生を送るうえで、「有形と無形の両方の資産を充実させ、両者のバランスを取り、相乗効果を産み出す必要がある」と指摘しています。

図 34 マルチステージを生きるのに必要な無形資産¹¹

生産性資産	仕事の生産性を高め、所得とキャリアの見通しを向上させるのに役立つ資産。具体的には、スキルと知識、(仕事上の)仲間、評判など。
活力資産	私たちに幸福感と充実感をもたせ、やる気をかき立て、前向きな気持ちにさせる資産。具体的には、健康、バランスの取れた生活、支えと安らぎ(自己再生)をもたらす友人関係など。
変身資産	人生の途中で変化と新しいステージへの移行を成功させる意思と能力。具体的には、自分についての知識、多様性に富んだネットワーク、新しい経験に開かれた姿勢など。

③ 時間の使い方が「レクリエーション」から「リ・クリエーション」へと変わる

「ライフ・シフト」では、人生の時間配分について、生産性向上に伴い、「今後は余暇時間がさらに増え、労働時間はさらに減る可能性が高い。」¹²と予測しています。一方で同書は、マルチステージの人生に対応し、前述した無形資産を充実させるために、「生涯を通して新しいスキルと専門技能を獲得し続けることが一般的になるだろう」¹³と論じています。

このため、同書では、新しいスキルと専門技能を習得するため、「(テレビを見たり旅行した

¹¹ 「ライフ・シフト」119ページ以降より作成。

¹² 「ライフ・シフト」302ページ。

¹³ 「ライフ・シフト」131ページ。

りするなど) 時間を消費するのではなく、無形の資産に時間を投資するケースが増えるだろう。レクリエーション(娯楽)ではなく、自己のリ・クリエーション(再創造)に時間を使うようになる」と提起しています。

(3) 「人生 100 年時代戦略会議」が示す政策パッケージ

こうした「ライフ・シフト」の問題提起に刺激され、政府では、「人生 100 年時代を見据えた経済・社会システムを実現するための政策のグランドデザインに係る検討を行う」¹⁴ことを目的として、2017 年 9 月から 2018 年 6 月にかけて、「人生 100 年時代戦略会議」を開催しました。この会議は各世代、各界からの有識者に加え、リンダ・グラットン氏も議員として参加しました。この会議の答申書である「人づくり革命基本構想」¹⁵(2018 年 6 月以下「基本構想」)は、「高齢者から若者まで、全ての国民に活躍の場があり、全ての人々が元気に活躍し続けられる社会、安心して暮らすことのできる社会をつくる」¹⁶ための、人材への投資(人づくり革命)のための政策パッケージを取りまとめたものです。

「基本構想」の政策テーマは、以下のように多岐にわたります。

- ① 幼児教育の無償化
- ② 高等教育の無償化
- ③ 大学改革
- ④ リカレント教育
- ⑤ 高齢者雇用の促進

このうち、シニア活躍と密接につながる「リカレント教育¹⁷」「高齢者雇用の促進」の内容は下記の通りです。これらの政策が具体化されることで、シニア世代のマルチステージによる人生設計が、より円滑になることが期待されます。

図 35 「リカレント教育」「高齢者雇用の促進」の内容

リカレント教育	<ul style="list-style-type: none"> ① 教育訓練給付の拡充 ② 産学連携によるプログラム開発 <ul style="list-style-type: none"> 1) 先行分野におけるプログラム開発 2) 技術者のリカレント教育 3) 在職者向け教育訓練の拡充 4) 実務家教員育成のための研修 5) 生産性向上のためのコンサルタント人材の養成
---------	--

¹⁴ 政府「人生 100 年時代構想会議の開催について」より
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/jinsei100nen/pdf/konkyo.pdf>

¹⁵ <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/jinsei100nen/pdf/torimatome.pdf> を参照。

¹⁶ 基本構想 3 ページより。

¹⁷ リカレント教育とは、「より長いスパンで個々人の人生の再設計が可能となる社会を実現するために必要な、何歳になっても学び直し、職場復帰、転職が可能となるための教育」のこと(基本構想 3 ページより一部編集)。なお、リカレント教育については、第 3 章 2 も参照。

	6)長期の教育訓練休暇におけるリカレント教育に対する助成 ③ 企業における中途採用の拡大
高齢者雇用の促進	(働き方改革実行計画に盛り込まれた高齢者の就業促進策に取り組むほか、以下の施策に取り組む) ① 65歳以上の継続雇用年齢の引上げに向けた環境整備 ② 高齢者の雇用促進策 ③ 公務員の定年の引上げ

(4) マルチステージの人生に向けたシニアのキャリア形成

①マルチステージへの変化は個人にとって大きなチャンス

ここまで「新しいステージ」「有形と無形の両方の資産を充実」「生涯を通して新しいスキルと専門技能を獲得」といった言葉が並ぶと、「何がエクスポローラーだ」と、うんざりする人がいるかもしれません。また、こうした一見難しそうなチャレンジは、一部のエリート層だけのもののように映る人も多いと思います。

しかし、マルチステージ型人生への変化は、以下の点で、多くの人に「自分が生まれた社会の伝統に従うのではなく、みずからの価値観や希望に沿った生き方ができる」¹⁸ようになるための大きなチャンスをもたらすものです。具体的には以下の点がポイントとなります。

- 1) 現役時代が延びるので、これまで不可能と思っていた大きな成果を出せる可能性がある
- 2) 選択肢が広がるので、これまでの日本の労働制度（正規／非正規の不合理な処遇の差、長時間労働、単線型のキャリアパス）¹⁹によってチャンスに恵まれなかった人々にも、活躍の機会が広がる
- 3) 一斉行進ではないので、本人に意欲がある限り、何度でもやり直しが利く

「ライフ・シフト」もこの点について、「長寿化は、不平等の克服につながる大きな可能性を秘めている。人生が多くのステージで構成されるようになれば、キャリアの滑り出しで失敗したり、初期に挫折を経験したりしても挽回のチャンスを得られるからだ」²⁰と指摘しています。

②企業は個人の主体的なキャリア形成を支援して生産性を向上

企業にとっても、個人がマルチステージ型人生にチャレンジすることは、生産性を高める可能性があります。

これまでの日本の労働制度では、一度就職すると、個人は会社にキャリア形成をゆだねる傾向がありました。これに対し、個人の人生設計がマルチステージ型になると、自分の人生を自分で設計するのですから、各個人は、「キャリアは企業からただ与えられるものではなく、自ら作り上

¹⁸ 「ライフ・シフト」 358 ページ。

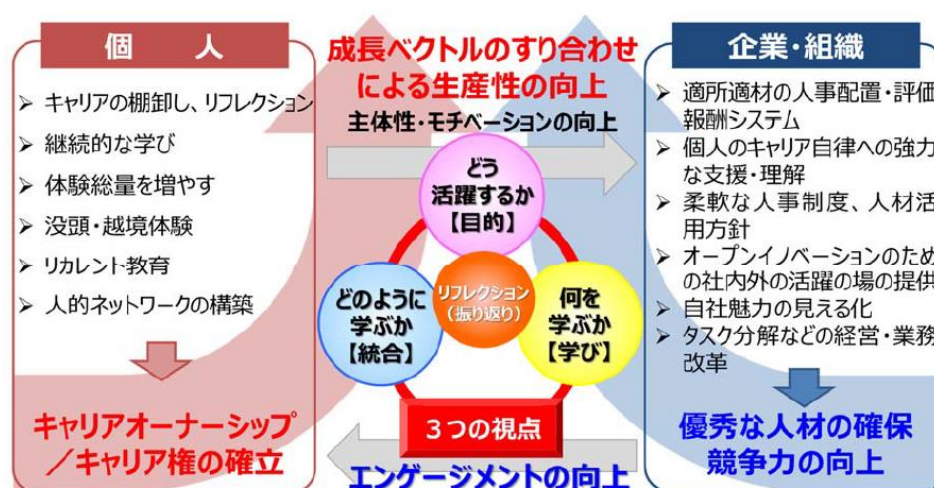
¹⁹ 政府「働き方改革実行計画(概要)」 <https://www.kantei.go.jp/jp/headline/pdf/20170328/05.pdf> 2ページの指摘による。

²⁰ 「ライフ・シフト」 392 ページ。

げるべきものだという認識」(キャリア・オーナーシップ)²¹を持つこととなります。

こうした認識の下、政府の『我が国産業における人材力強化に向けた研究会』(人材力研究会)報告書(以下「人材力研究会報告書」)では、人生100年時代における個人と企業の関係性について、「自社の働き手に活躍し続けてもらうためには、対話によって、働き手のキャリアの方向性と自社の方向性とをそろえつつ、働き手自ら積極的に学び・成長するよう促すことが肝要。企業の役目も、成長機会の提供や自律の支援へと変化する必要がある。」と述べたうえで、「個の尊重や成長機会の提供等を図る『個人が成長・活躍できる企業』こそが、個人に選ばれる魅力的な企業となり、結果として『エンゲージメント』や『リテンション』も高まり、競争力の基盤が強化されることとなる。」と指摘しています。

図36 「個人の成長」と「企業の成長」について(出所:人材力研究会報告書 2018年)



③ シニアにも身近な「3.5シナリオ」による人生設計

そうはいっても、シニア世代には、マルチステージ型人生設計にチャレンジすることを、敷居が高い(リスクを取りたくない、時間がない)と感じる人も多いかもしれません。そうした人にお勧めしたいのが、現在のキャリアの延長線上で、少しだけ新しいステージを追加するパターンの人生設計です。「ライフ・シフト」では、こうした「ある程度の刷新と変化が求められるが、無形の資産に大きな投資をしたり、変身資産を本格的に用いたりすることまでは求められない」人生設計のシナリオを、既存の3ステージに少し付け加える意味で、「3.5シナリオ」と呼んでいます²²。

具体的には、これまで培ってきたスキルや知識、ネットワークを活用する形で、延長雇用、転職、副業、起業などを行うことが考えられます。もちろん「起業」といっても、高い成長や大儲

²¹人材力研究会報告書 35 ページ。 http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/pdf/20180319001_1.pdf

²² 「ライフ・シフト」 182 ページ。

けを目指そうとするものではありません。ここでいう起業は、費用やリスクを最小限に抑え、家庭生活の両立や自己実現、社会貢献などをめざす「小さな起業」をイメージしています。中小企業白書（2014年版）は、こうした「小さな起業」について、「女性や若者、シニアに光を当て、彼らのリスクを最小限に抑えた『小さな起業』を促進することが、『開業率の倍増』ひいては「起業大国」に向けた道であると考え。」と、その意義を高く評価しています。

もとより、「ライフ・シフト」自身が「追加の 0.5 ステージは3ステージの付録程度の意味しかもたない。」と述べているように、3.5シナリオによる変化はささやかなものにすぎません。それでも、貯蓄を取り崩す時期を先送りでき、やりがいのある仕事を得られるなど、3.5シナリオを選択するメリットは大きなものがあります。

（5）中小企業診断士に求められる人生100年時代のキャリア支援

マルチステージ型人生設計を支援することは中小企業診断士の得意分野であると考えられます。「ライフ・シフト」が訴える人生設計は、それ自体が複雑で、また金融、法律、キャリアなどの専門知識も必要なため、多くの人にとって専門家の支援が有益になります。

力を発揮できる専門家としては、キャリアコンサルタント、弁護士、FP、プロコーチ（コーチングのプロ）、税理士、臨床心理士など、さまざまな職種が考えられますが、なかでも中小企業診断士は、支援の適性を持つといえそうです。なぜならば、①マルチステージ型人生設計それ自体が、事業計画の策定と類似し、②経営戦略、財務、法務など幅広い知識による、さまざまな専門家のコーディネートができるからです。

さらには、中小企業診断士のワークスタイルそのものがエクスプローラーであり、インディペンデント・プロデューサーであり、またポートフォリオ・ワーカーであるということもできます。こうした強みを活かしたライフ・シフト支援を実践したいものです。

2. 技術革新がもたらす成果を享受し、負の側面に対応していくために

本節では、「個人から見るシニア活躍」という観点で、「人生100年時代におけるキャリアの考え方」を踏まえた社会人の学び直しについて考えます。

（1）人生100年時代に求められる人材像

人生100年時代では、これまで以上に長期にわたって働くことが前提となりますが、技術の飛躍的・非連続的な進歩により、知識やスキルの「賞味期限」は短期化しています。このため、入社時に学んだ知識やスキルを使って定年まで働くという「単線的」な職業キャリアで生き抜くことは難しく、時代に応じて自ら随時アップデートしていくことが求められるようになりました。

時代に応じて自らアップデートするためには、絶えず「学び続ける」すなわち、「働く」こと

と「学ぶ」ことの一体化が重要になってきています²³。

(2) 学び直し（リカレント教育）の必要性

学び直し（リカレント教育）とは、生涯学習を実現するために行われる義務教育以後の包括的な教育戦略で、従来、青少年期という人生の初期に集中していた教育を、個人の全生涯にわたって、労働、余暇など他の諸活動と交互に行う形で分散されることを表す用語です²⁴。

年齢に関わりなく学び直し、能力を高めることには「人生の再設計」と「AIなどの新技術に代替されにくい能力を身に付ける」という2つの大きな意義があると言われてます²⁵。

「人生の再設計」の面では、学び直しによって多様なキャリア形成を行うことで、長期化する就業期間の中で自分に合った仕事を見つけ、長い就業生活を充実したものにすることが可能になります。また、「AIなどの新技術に代替されにくい能力を身に付ける」面では、第4次産業革命の技術革新が進む中で、AI（人工知能）など新技術の導入が進んでも、それらの新技術に代替されにくい能力を身に付けることが可能になります。新技術は定型（ルーティン）的な作業を代替する可能性の高いことが指摘されています。学び直しを行うことで、新技術を活用して分析・調査を行うことや、営業・交渉といった対人関係に基づく業務など、新技術に代替されにくい非定型（非ルーティン）的な能力を身に付けることが期待できます。

効果の高い学び直しは、大学や専門学校等での学習であると言われていますが、比較的簡単に始められる書籍による独学等でも、一定程度の効果が観察できる結果が報告されています。また、費用対効果の観点からは、学び直しによる年収の増加幅や、専門性の高い職業に就業できるなどの効果を踏まえると、中期的には費用対効果の高い可能性があると報告されています²⁶。社会人になっても、学び続けることが重要です。

(3) 社会人基礎力

経済産業省は、2006年に提唱した「社会人基礎力」を見直し、就学前からシニア層といわれる中高年の社会人に至るまでの幅広い年代層を対象に、これからの時代を生き抜くための「人生100年時代の社会人基礎力」として改訂しました²⁷。

²³ 「我が国産業における人材力強化に向けた研究会」（人材力研究会）報告書、
http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/pdf/20180319001_1.pdf

²⁴ OECDのリカレント教育，文部科学省，
http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpad198801/hpad198801_2_013.html

²⁵ 平成30年度年次経済財政報告経済白書，第2章人生100年時代の人材と働き方，白書の注目点②：人生100年時代には学び直しが大切，<https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je18/pdf/p02024.pdf>

²⁶ 平成30年度年次経済財政報告経済白書，第2章 3 社会人の学び直し（リカレント教育）とキャリア・アップ，https://www5.cao.go.jp/j-j/wp/wp-je18/index_pdf.html

²⁷ 社会人基礎力，経済産業省，<http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/index.html>

「人生 100 年時代の社会人基礎力」には、「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」として「社会人基礎力」で提唱した「前に踏み出す力」、「考え抜く力」、「チームで働く力」の 3 つの能力（12 の能力要素）に、「人生 100 年時代」ならではの切り口・視点として、自己を認識してリフレクション（振り返り）しながら、目的、学び、統合のバランスを図るための 3 つの視点「学び（何を学ぶか）」、「統合（どのように学ぶか）」、「目的（どう活躍するか）」が追加されています²⁸。

「学び（何を学ぶか）」とは、学び続けることを学ぶことであり、自らの強みを強化し弱みを補完して能力を発揮するための力として、「考え抜く力」がより一層重要となります。自身のキャリアのオーナー（所有者）は自分であることを自覚し、強い情熱と責任感を持って取り組む姿勢、自らキャリアを切りひらいていく意識を「キャリア・オーナーシップ」と言います。「他の人と同じ生き方でなくてもいい」。従来の一様な社会規範やシステムにとらわれることなく、主体性を向上させ、自らの「持ち札」を増やすことでキャリアを切り開いていくことが大切です²⁹。

「統合（どのように学ぶか）」とは、自らの視野を広げて、自己の多様な体験・経験や能力と多様な人々の得意なものを組み合わせて、目的の実現に向けて統合することであり、持ち寄って価値を創出するために「考え抜く力」や「チームで働く力」がより一層重要となります。

また、「目的（どう活躍するか）」とは、自己実現や社会貢献に向けて行動することであり、価値の創出に向けた行動を促すための力として、「前に踏み出す力」がより一層重要となります。

「学び」、「統合」、「目的」の 3 つ視点のバランスを図り続けることで、変化する社会における自らの立ち位置が常に相対化され、これからの時代を生き抜くために自身でキャリアの主体性を持つことが期待できます。

²⁸ 人生 100 年時代の社会人基礎力，経済産業省，
<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/Ecforthe100-yearlife.pdf>

²⁹ 「我が国産業における人材力強化に向けた研究会」（人材力研究会）報告書，平成 30 年 3 月，経済産業省中小企業庁，http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/pdf/20180319001_1.pdf

図 37 人生 100 年時代の社会人基礎力(1)

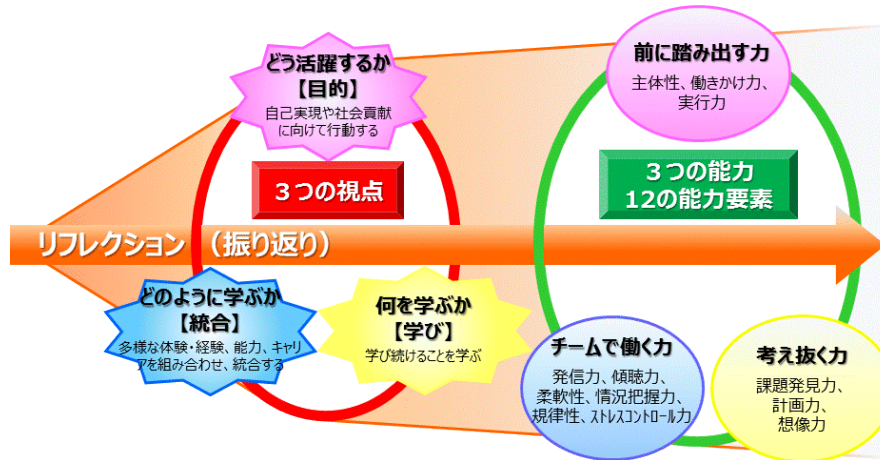


図 38 人生 100 年時代の社会人基礎力(2)

考え抜く力 (シンキング)		前に踏み出す力 (アクション)	
課題発見力	考え抜く力、問題発見能力、システムとして物事を考える力、ソーシャルとビジネスを融合する力、見えないものが見える力	主体性	変化に前向きに対処する力、範囲を限定せずに主体的に動く力
計画力	高い倫理観を持ち正しい選択をする力、詰める力、金融的投資能力、未来を予想する力	働きかけ力	(※) 協業力、ネットワーキング行動、多様な人たちの繋がり、パートナー力、相手との壁を越えて多様性を活かす対話力、人間関係資本、関係構築能力、異文化集団に飛び込み(混沌、未知、異文化を受け入れ)信頼を勝ち得る(周囲を巻き込む)力
創造力	抽象思考力、価値判断力	実行力	詰める力、やり切る力、組織に隷属せず高い志を持ちピンで立てる力、チャレンジする力
チームで働く力 (チームワーク)		新たな3つの視点	
発信力	(※) 協業力、ネットワーキング行動、多様な人たちの繋がり、パートナー力、相手との壁を越えて多様性を活かす対話力、人間関係資本、関係構築能力、異文化集団に飛び込み(混沌、未知、異文化を受け入れ)信頼を勝ち得る(周囲を巻き込む)力	何を学ぶか 学び続ける力、「OS」と「アプリ」、マインドセットとキャリアオーナーシップ	
傾聴力		どのように学ぶか リフレクションと体験・実践、多様な能力を組み合わせる	
柔軟性	変化に前向きに対処する力、	どう活躍するか 自己実現や社会貢献に向けて、企業内外で主体的にキャリアを切りひらいていく	
状況把握力	感情を学ぶ、EQ (Emotional Intelligence Quotient)、情緒的資本		
規律性	シチズンシップ、高い倫理観を持ち正しい選択をする力		
ストレスコントロール力	Work As Life		

(4) 何を学ぶか

本項では、新技術にキャッチアップするために整備されている「第四次産業革命スキル習得講座認定制度」を紹介します。

第四次産業革命スキル習得講座認定制度は、IT・データを中心とした将来の成長が強く見込まれ、雇用創出に貢献する分野において、社会人が高度な専門性を身に付けてキャリア・アップを図る、専門的・実践的な教育訓練講座を経済産業大臣が認定する制度です³⁰。

³⁰ 第四次産業革命スキル習得講座認定制度，経済産業省，
<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/reskillprograms/index.html>

認定対象分野は「1. AI、IoT、データサイエンス、クラウド（デザイン思考、アジャイル開発等の新たな開発手法との組み合わせを含む）」、「2. 高度なセキュリティやネットワーク」及び「3. IT 利活用（自動車分野のモデルベース開発、生産システムデジタル設計等）」（※1、2について、基礎・初級のITスキルは除く。）となっており、認定された講座は、経済産業省のホームページで適時公開されています³¹。

また、経済産業大臣が認定した教育訓練講座のうち、厚生労働省が定める一定の要件を満たし、厚生労働大臣の指定を受けたものは、「教育訓練給付制度（専門実践教育訓練）」の対象講座となります。（※厚生労働省の「教育訓練給付制度（専門実践教育訓練）」の講座の指定については、別途、厚生労働省への申請手続が必要になります。）

（5）どのように学ぶか

人生100年時代においては、職業人生の長期化やライフステージあるいは外部環境の変化に対応するため、ライフステージの各段階で、以下の活動を意識することが重要です³²。ライフステージの各段階で自身のキャリアの棚卸しをして自身のキャリアを客観的に振り返り、失敗したこと・成功したこともすべて含めて見つめ直し、気づきを得ることで、新たな行動へとつなげることができます。

- ① 自らのラフな人生設計（目標設定）を行い、
- ② 必要な能力・スキルを獲得するための不断の学びによって、
- ③ その時々において今までに培ってきた経験・スキル等を最適な組み合わせで発揮すること（自己マネジメント）

（6）どこで学ぶか

キャリアの棚卸しやリフレクション（振り返り）による気づきで学ぶべきものが決まったら、それをどのように学ぶかを考えます。「人生100年時代の社会人基礎力」育成の担い手は大学院、大学、民間研修等の教育機関の他、企業、組織、現場におけるOJT等、さまざまです。（図39）

³¹ 第2回「第四次産業革命スキル習得講座」を認定しました、2018年7月25日、経済産業省、<http://www.meti.go.jp/press/2018/07/20180725003/20180725003.html>

³² 「我が国産業における人材力強化に向けた研究会」（人材力研究会）報告書、平成30年3月、経済産業省中小企業庁、http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/pdf/20180319001_1.pdf

図 39 「人生 100 年時代の社会人基礎力」育成の担い手³³

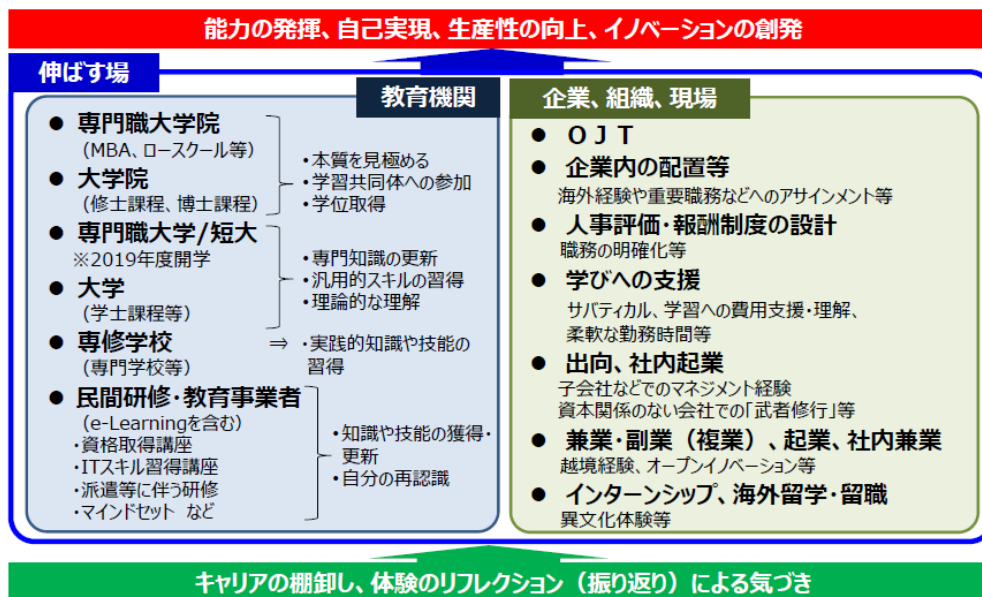


図 40 ライフステージに応じた体験の場と担い手の例

	就学前	初等中等教育	高等教育	新人社会人	中堅・中高年社会人
どこで体験するか	・保育園・幼稚園 ・子育て支援施設等 ・地域社会	・学校 ・地域社会	・大学等 ・地域社会 ・企業・産業界	・職場 ・業界団体の集まり ・異業種勉強会 ・地域社会	・職場 ・業界団体の集まり ・異業種勉強会 ・地域社会 ・大学・大学院
どのように体験するか	・園外学習 ・地域のお祭りなどのイベント	・校外学習 ・地域イベント ・学校種を超えたイベント	・学外体験 ・留学・インターンシップ ・ボランティア	・企業や業界主催の研修 ・社外活動	・企業や業界主催の研修 ・社会活動 ・社内兼業・起業 ・兼業・副業・出向
誰が担うか	・教育NPO等 ・社会福祉法人 ・教育事業者 ・地域住民	・教育NPO等 ・放課後クラブ ・教育事業者 ・地域企業	・教育NPO等 ・ボランティア団体 ・教育事業者 ・研修事業者 ・企業・産業界	・企業・業界等 ・研修事業者 ・有志の集まり	・企業・業界等 ・研修事業者 ・有志の集まり ・大学等

サービス名	概要
Schoo https://schoo.jp/	学べる生放送コミュニケーションサービス 参加型の生放送授業と、4,700本以上の動画教材で「仕事に生きる」知識・スキル・考え方を学べるサービス
社会人材学舎 https://gakusya.org/	人生100年時代のキャリアづくり 社会でよりよく活躍したいと考えるビジネスパーソンが、生涯を通じて能力を発揮し活躍し続けるための「学び」と「場」を提供するサービス ・能力ブラッシュアップ：活躍のための自身の武器発見、進むべき道

³³ 人生100年時代の社会人基礎力について、経済産業省、平成30年2月、
http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/sansei/jinzairyoku/jinzaizou_wg/pdf/007_06_00.pdf

	を見定める等 ・職業紹介サービス ・仲間との「場」
BasMos (バスモス) https://basmos.jimdo.com/	BasMos は、Basic・skill・Morale・survey を合成した造語 「社会人基礎力診断」と「従業員満足度診断 (いわゆるモラルサーベイ)」の機能を有したオリジナルツール 従業員の「社会人基礎力診断」12項目と、「従業員満足度」6項目を測定でき、今後の社員育成や経営力向上に役立つ情報を把握できる。

(7) どう活躍するかーシニア人材の「社会人基礎力」ー

65 歳以上でも活躍できる人材であるためには、その前に、高齢になってもできる仕事を事前に学んでおく必要があります。【何を学ぶか】【どのように学ぶか】【どう活躍するか】について、以下のような観点でリフレクション (振り返り) をします。

①何を学ぶか

- ・持続的に活躍し続けるために必要な学びは何か？
- ・経験等を引き継ぐための学びはなにか？

②どのように学ぶか

- ・多様な人との関係性を活用し、活躍の場や活動の領域をこれまでより広げているか？

③どう活躍するか

- ・これまでの経験を踏まえ自らが社会に提供できる価値はなにか

(8) 学び直しに利用できる助成金

本項では、社会人の職業能力アップを支援する助成金制度を紹介します。

① 教育訓練給付金³⁴

一般教育 訓練給付金	特徴	社会人の職業能力アップを支援
	対象講座例	情報処理技術資格者、簿記検定、介護職員初任者研修修了を目指す講座など
	給付額	教育訓練経費の 20% (上限 10 万円)
専門実践教育 訓練給付金	特徴	社会人の中長期的なキャリア形成を支援
	対象講座例	看護師、保育士、専門学校での職業実践専門課程の講座費用など (「大学等の職業実践力育成プログラム」として文部科学省に認定された大学や専門学校のプログラムのうち、さらに厚生労働大臣により指定されたものは、専門実践教育訓練給付金の対象となり、の受講費用が補助されます。)
	給付額	教育訓練経費の 50% (年間上限 40 万円)

³⁴ https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/kyouiku.html

②教育訓練休暇付与コース³⁵

教育訓練 休暇付与コー ス	内容	企業が長期の教育訓練休暇制度を導入し、社員が休暇を取得して学び直しをした場合に、企業に対して助成を行う。
	助成金額	経費助成 30 万円（生産性要件を満たす場合 36 万円）
	対象	中小企業

最後に、「人生 100 年時代の社会人基礎力」では、長い就業生活を充実したものにするために、絶えず学び続け、自ら随時アップデートしていくことができる人材となるための基礎力として 3 つの視点と 3 つの能力/12 の能力要素が定義されています。ライフステージの各段階で「何を学ぶか」「どのように学ぶか」「どう活躍するか」を常に意識することで、自身の主体性を向上させ「引き出し」を増やすことが大切です。

3. 豊かなセカンドライフを生きる

「豊かなセカンドライフを生きる」という観点で、再雇用、定年延長だけではなく、ボランティア、地域活動、起業などの豊かなセカンドライフの選択肢について考えていきます。

(1) シニアが働く意味

シニアが働く意味には、経済的必要と自分の人生の充実（人生の中での労働の充実）の 2 つの観点が挙げられます。日本は、昔から「おじいさんは山に芝刈りに、おばあさんは川に洗濯に」と老人が働くことを是とする文化がありました。そのためか、現在働いている 60 歳以上の約 4 割が「働けるうちはいつまでも」収入を伴う仕事をしたいと回答し、70 歳もしくはそれ以上も働き続けたい人を合計すると約 8 割が高齢期にも高い就業意欲を示しています（平成 30 年版高齢社会白書）。

シニアが働きたい理由は何でしょうか。「anReport」（2008. 1. 1. 発行）の調査によると、定年退職後に働きたい理由の第 1 位が「生活費を補いたいので」67%、2 位が「働いた方が健康によいと思うので」58%、第 3 位が「自分自身のおこづかいを増やしたいので」47%となっています。このうち正規雇用で働く男性を詳しく見てみると、現在の生活で経済的に満足していない層は第一に「生活費を補いたいので」約 88%、次に「自分自身のおこづかいを増やしたいので」約 55%、3 位に「ローンや借金の返済に使いたいので」約 36%となります。一方、経済的に満足している層のトップは「働いた方が健康によいと思うので」約 62%、次に「社会との接点がほしいので」約 50%、3 位に「今持っているスキルや資格を活かしたいので」、「社会に貢献したいので」が 30% 超となっています。

³⁵ [*] 人材開発支援助成金のご案内，厚生労働省，<https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000342689.pdf>

(2) シニアの働き方

平成 30 年版高齢社会白書によると、平成 29 (2017) 年の労働力人口 6,720 万人のうち 65~69 歳は 454 万人、70 歳以上は 367 万人で、65 歳以上で働く人の割合は 12.2%に達します。1980 年には 65 歳以上で働く人の割合は 4.9%、10 年前の 2007 年には 8.2%でしたが、その後、ずっと上昇し続けています。

シニアの就業状況を見ると、男性の場合、就業者比率は 60~64 歳で 79.1%、65~69 歳で 54.8% を占めます。女性の就業者は、60~64 歳で 53.6%、65~69 歳で 34.4%となっています。さらに、70~74 歳の就業者をみると男性は約 3 割、女性は 2 割を超える人が就業しています。

「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」では、65 歳までの安定した雇用を確保するため、企業に「定年制の廃止」、「定年の引き上げ」、「継続雇用制度の導入」のいずれかの措置を講じるよう義務付けていますが、従業員 31 人以上の企業約 16 万社のうち、99.7%の企業がこの措置を実施しています。また希望者全員が 65 歳以上まで働ける企業の割合は 75.6% (118,081 社)となっています。

こうした再雇用、定年延長といった今までの延長上の働き方が一定の比率を占めていますが、60 歳を境に非正規雇用が大幅に上昇します。男性 55~59 歳で非正規は 12.2%ですが、60~64 歳で 52.3%、65~69 歳で 70.5%が非正規となります。女性の場合 55~59 歳で非正規は 60.8%、60~64 歳で 76.7%、65~69 歳で 80.8%です。もともと非正規が高いため、男性と比較して上昇幅は小さいものの、60 歳を境に非正規雇用率が上がっています。これに伴う処遇の変化、人間関係の変化、職場環境の変化等々により、やる気が失われることも多い状況です。「それならいっそのこと」と新しい環境に活路を求め、転職活動を始めるとしてもスキルや経験を活かせる求人は倍率が高く、思い通りの仕事を見つけることはなかなか難しいのが現実。そこで現役時代の待遇・収入にはこだわらず足りない分を補うという視点で、楽しく働ける職場を選んだり、やりたかった仕事に改めてチャレンジしたりする気持ちで踏み出すことで、新しい活躍のチャンスが広がることになります。

また「65 歳」への定年延長で、それ迄 60 歳を目標に働いてきた緊張の糸が切れ、モチベーションが低下するケースも少なくありません。これに対し、会社には意欲をつなぎ留める制度の見直し、新しい制度の構築、「シニア社員向け社内公募制度」の運用といった対応が求められています。

(3) 豊かなセカンドライフの選択肢 (「人生、二山」)

伊能忠教は人生 50 年の時代に 50 歳を過ぎてから測量を学び、「人生、二山」を生きました。定年退職後を「余生」ではなく、仕事人生でできなかったことに挑戦する時間と位置付けます。

今は「人生 100 年時代」を控え、「人生三毛作」を提唱する声もあります（東大・柳川範之教授「経済学」）。

それでは、現在のシニアはどのようなセカンドライフを送っているのでしょうか。

- ① 地域活動：住み慣れた地域で、解決しなければならない問題を少しでも解決に導けるように、これまで培ってきた知識、経験、技術を提供します。地域社会での活動やボランティアに参加することによって、地域での居場所ができ、生きがいにつながります。参加の心構えは、(a)謙虚さを忘れずに、(b)細く長く無理をしない、(c) 約束、秘密は絶対を守る、(d)一人で抱え込まないことです。
- ② ボランティア：仕事をして報酬は出ず、交通費も自己負担ですが、新しい体験ができるとテレビドラマや映画のエキストラに挑戦するシニアが増えています。また、シニア向けにボランティアをやりたい人と、ニーズを結びつける組織もあります。

1) ボランティアをやりたい人

(a) 自分の趣味や特技を活かしたい、(b) 現役時代の能力を活かしたい、(c) ボランティア活動に参加したい、(d) 地域活動に参加したい

2) ボランティアの働く場

(a) 元気高齢者施設でのボランティア：老人福祉施設でのさまざまな趣味活動や健康づくり活動の講師やサポート（例）英語や料理教室などの講師、囲碁・将棋やパソコンなどのサポート、ヨガや太極拳教室などの講師、マシントレーニングなどのサポート等

(b) 介護保険施設でのボランティア：介護施設等での施設運営サポート（例）入所者・利用者の話し相手、レクリエーションなどの指導・補助、納涼祭や敬老祭等の手伝い、配膳の補助・洗濯物の整理等の手伝い等

(c) 地域貢献：地域住民の交流を深める活動や、環境美化に関する活動、福祉に関する活動など（例）近隣の公園や道路の清掃活動、町会の夏祭りで模擬店運営のお手伝い、高齢者の見守りや配食の支援など

- ③ 起業：60 歳代のシニアの起業は「定年後、社会との繋がりがほしい」という点が特徴です。定年後、一旦「自分のやりたかったこと、自分の好きなこと」を存分にやった後、生活に対する「寂しさ」や「物足りなさ」を感じて「起業」するケースが多くみられます。次に「長年温めてきたアイデアを具体化したい」、更に「体力もあるし、年金にプラスアルファがほしい」という例も多くあります。社会貢献がしたいが、無報酬だと自分が必要とされているのかわからない、お金を受け取ってはじめて、人から評価されたと感じ、やりがいと緊張感が

感じられるという人もいます。最後に、「仲間がほしい、自分の居場所を確保したい」として起業するケースもあります。

シニア起業家にとっての成功は、「事業を楽しんでいること」ことが重要です。「生きがい」や「健康づくり」を重視し、「得意分野」で「投資はできるだけ抑え、利益を追求しない」といった「ゆるい」起業が長続きする秘訣かもしれません。

- ④ 副業：働いている時間以外の限られた時間を利用し、別途収入の道を求める副業。リスクを最小限に抑えつつ、ある程度の収入を得るにはどのような方法があるでしょう。例えばインターネット上で広告収入を得る方法、動画配信などがありますが、稼げるまで時間を要し、モチベーションを保つのが難しいこともあります。他に不動産投資で家賃収入を得る方法もあります。ローンを活用すれば自己資金がなくても始められますが、入居者の確保に苦労を強いられることがあります。
- ⑤ プロボノ：職業上のスキルや専門的知識を生かしたボランティア活動を「プロボノ」と言います。本業とは異なった実践の場で、自分自身の力を試すことができ、自分の強みや弱みに気づき、新しい知識や経験が備わっていきます。そうした実践知が自分に蓄積されていくことがメリットであり、生きがいにつながります。
- ⑥ 趣味（「ゆる投資」、デジタル端末に挑戦）：定年後の時間のゆとりを活かし、趣味で株式投資やアパート経営に乗り出すシニアが増えています。もし失敗しても笑ってすませる程度の少額の「ゆる投資」が楽しむコツ。あくまでも老後資金とは切り分けることが重要です。シニアはパソコンに弱いというイメージがありますが、シニア向けのパソコン講座で、タブレット端末を使い、楽器アプリで楽器演奏を楽しむグループもいます。
- ⑦ シニア留学（短期海外留学）：海外留学を楽しむシニアが増えています。留学といっても期間は2～4週間が一般的。シニア層に向けた留学プログラムも多彩になっており、現地の語学校が「50歳以上限定コース」を開設、授業は午前のみで、午後は観光やゴルフ、ワインを学ぶなど趣味を極める講座もあります。同じ講座を受講した外国人と友達になり、おしゃべりを楽しんだり、観光に出かけたりすることもあるそうです。
- ⑧ シニア大学：現在、多くの機関で高齢者の学び直しの方が提供されています。地域で運営されている高齢者大学・老人大学・シルバーカレッジをはじめ、大学、大学院、社会人大学院、放送大学、カルチャースクール等々、さまざまな場があります。例として、2008年に50歳

以上のシニアのために創設された立教セカンドステージ大学を紹介します。設立の目的は「学び直し」、「再チャレンジ」、そして「異世代共学」です。1学年約100人で本科(1年)・専攻科があり、卒業・修了後もNPO法人を設立し、その運営に携わる等活発な活動が続いています。

- ⑨ 研究：今まで関心があっても、時間の関係で在職時代には手がけられなかったテーマを追求するという道もあるでしょう。また、今まで研究者として働いてきた人が定年を迎え、どの様に過ごすかという問題もあります。アメリカでは研究費を獲得できる研究者は、年齢に左右されずに研究を続けることができます。日本でも、外部評価による研究成果に基づいて、優秀な研究者には研究を継続できる道が開けると良いですね。また、授業を得意とする教員は、研究テーマを多く抱えている若手教員にかわって、一部の授業を担当する様なシステムがあっても良いでしょう。シニア研究者の退職により、技術継承がされなくなる懸念のある分野では、技術継承のネットワークを構築しておくことが急務です。
- ⑩ 育爺（イクジイ）：夫婦共働き世帯の増加と保育施設の不足を背景に、「孫育て」するシニア世代が増えています。中でも注目はおじいちゃんの孫育てです。育児に主体的に取り組む父親＝イクメンが一気に浸透したように「イクジイ（爺）」「ソフ（祖父）リエ」は広がるでしょうか。

(4) 豊かなセカンドライフを支えるもの

- ① 健康寿命の延伸：これからの「人生100年時代」、健康寿命の延伸は国にとっても大きなテーマです。厚生省が公開した「平成29年簡易生命表」によれば、日本人の平均寿命は男性81.09年、女性87.26年と過去最高を更新しました。しかし、平均寿命と、元気に過ごすことのできる「健康上に問題なく日常生活が送れる期間」とされる健康寿命の間には、約10年の差があることが問題です。「健康寿命をのばしましょう」をスローガンに、人生の最後まで元気に楽しく毎日が送れることを目標とした厚生労働省の国民運動「スマート・ライフ・プロジェクト」によると、健診・検診の受診で自分を知って、運動、食生活、禁煙の3つのアクションに取り組むことを呼びかけています。
- ② 伸ばせ「性格スキル」：「人生100年時代」、我々は年齢に関係なく学び続けることが重要だし、学び直しが必要となってきます。しかし、AIに代替されないような普遍的な能力やスキルとは何でしょうか。最近の研究では、学力や偏差値のような「頭の良さ（認知スキル）」だけでなく、むしろテストでは測れない「性格スキル」が人生の成功に影響することがわかってい

ます。「性格スキル」はビッグ・ファイブと呼ばれる5つの因子「開放性」、「真面目さ」、「外向性」、「協調性」、「精神的安定性」に分解できます。中でも、「真面目さ」は人生のどの側面にも圧倒的に重要であり、仕事の成果や所得にも結びついています。「性格スキル」は、大人になっても鍛えることができ、「性格スキル」を伸ばせば、どんな道に進もうとも人生が開けていくことでしょう。

- ③ 孤独リスクを避ける：孤独はたばこや肥満より健康への悪影響が強くあります。欧米を中心に「孤独」への危機感が高まっています。米国の研究によると、孤独が健康に与えるリスクはタバコを1日15本吸うことに匹敵し、心臓発作のリスクを32%上昇させるそうです。日本では核家族が増えたため、地縁・血縁といった人とのつながりが薄れてきました。また終身雇用と長時間労働により、会社を離れた人間関係を構築できなかった男性が、定年後、孤独に陥っています。まずは、個人が自覚して、会社以外に自分の居場所をつくるのが大切です。
- ④ 「幸福感受性」：幸せな人生を得ることができるか否かは、自身の中にある幸せを感受するかどうかにかかっています。人は常にすぐに一定の刺激に慣れてしまい、何も感じなくなってしまいます。だからこそ、人はこの幸せの感受性を磨き、いつまでも持ち続けていきたいものです。幸せの感受性は、心がけしだいで磨いていくことができるものではないでしょうか。感受性は、年齢を積み重ねることによって、鈍くなっていく傾向にあります。したがってシニアは、ちょっとした変化を発見し、楽しみ、「幸福感受性」を錆びさせない努力が必要でしょう。
- ⑤ 老後に必要なのはカネ・コネ・ネタ：60歳以上を対象とした内閣府の「高齢者の生活と意識に関する国際比較調査」によると、「同居の家族以外に頼れる人」として「友人」をあげたのは米国とドイツが45%、日本は19%でした。「老後に必要なのはカネ・コネ・ネタ」とコミュニケーション専門家・岡本純子氏は言っています。コネは人とのつながり、ネタは趣味などの生きがいであり、「夢中になれるもの」「社会が求めるもの」「得意なもの」の中からネタを探し、備えておきましょう。その過程で会社の外での「コネ」をつくっていくことにもなります。

第4章 事例研究

1. 海外事例 北欧のシニア活躍支援に学ぶ

本節では、シニア活躍を含めダイバーシティ・マネジメントの取り組みが進んでいる北欧地域の中から、特にスウェーデンの事例を中心に、シニア活躍支援の実態を見ていきます。

(1) スウェーデンの高齢化と高齢者就労の状況

スウェーデンにおいても高齢化は進んでいます。Eurostat³⁶の人口推計（2013年基準、メインシナリオ）によると、スウェーデンの65歳以上人口が全人口に占める割合は2015年の19.7%から2060年には24.2%へと上昇するとされています。2012年に当時のラインフェルト首相が、当時平均退職年齢が約64歳であったのに対し、高齢化が進む中で高福祉を支えるためには、75歳まで働く可能性に備えて欲しいと発言し、国内の労組などから強い反発のあったことが話題になりました。その後、政府の諮問委員会が設置され、年金支給開始年齢や雇用保障年齢の引上げと、それと合わせて高齢者の雇用環境の改善や技能の維持、開発に関する機会の提供、年齢差別撤廃への取り組み強化などの必要性を提言しました。この辺りの事情は日本と同様ようです。

スウェーデンの高齢者の就労状況は、2016年の65～69歳の就業率を見ると、日本が男性52.9%、女性33.4%であるのに対し、スウェーデンは男性25.3%、女性は18.3%であり、日本の方が約2倍程度高い就業率となっています。また、他の欧州の国々と比較するとイギリス25.7%、ドイツ19.4%、イタリア13.3%、フランス8.0%（全て男性）であり、スウェーデンは比較的高い就業率であることが分ります。（図41）

60歳以上の方が働く理由を調査した結果を見ると、日本では、約半数の49%が「収入がほしいから」働くとしているのに対して、スウェーデンでは「仕事そのものが面白いから、自分の活力になるから」が過半数（54%）を占めています。高福祉で知られるスウェーデンでは、高齢者が生活のために無理して働く必要があるわけではありません。それでも多くの方が働いている理由に、働きがいや生きがいを得ることと答えていることは、日本がさらにシニア活躍を進めていくための参考になるのではないのでしょうか。（図42）

³⁶ Eurostat：ユーロスタット。欧州委員会において統計を担当する部局。欧州連合に関連する資料・統計を作成し、欧州全体を正しく反映した統計情報を提供している。

図 41 65～69歳の就業率国際比較（出所：労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較（2018年）」のデータを元に、内閣官房人生100年時代構想推進室が作成）

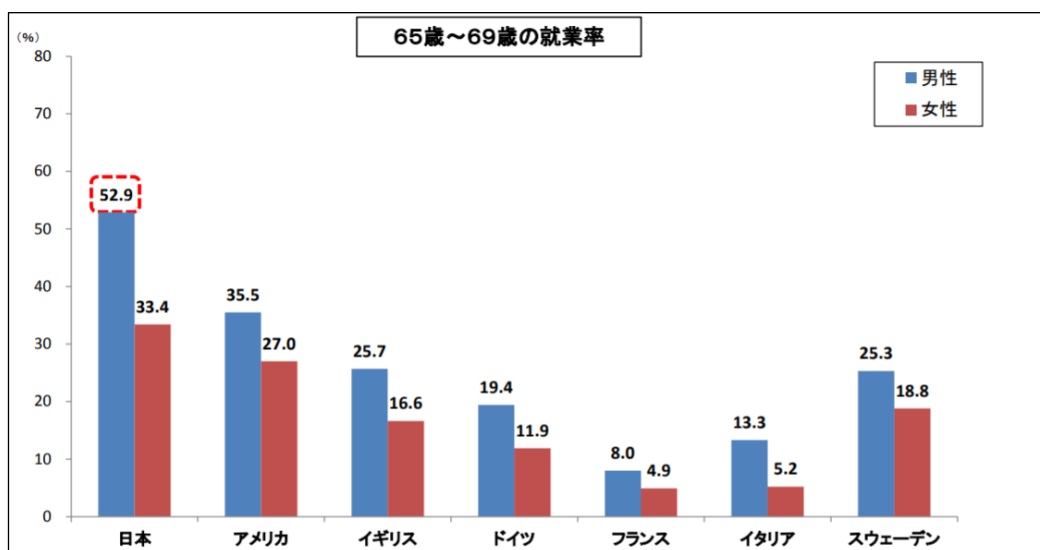
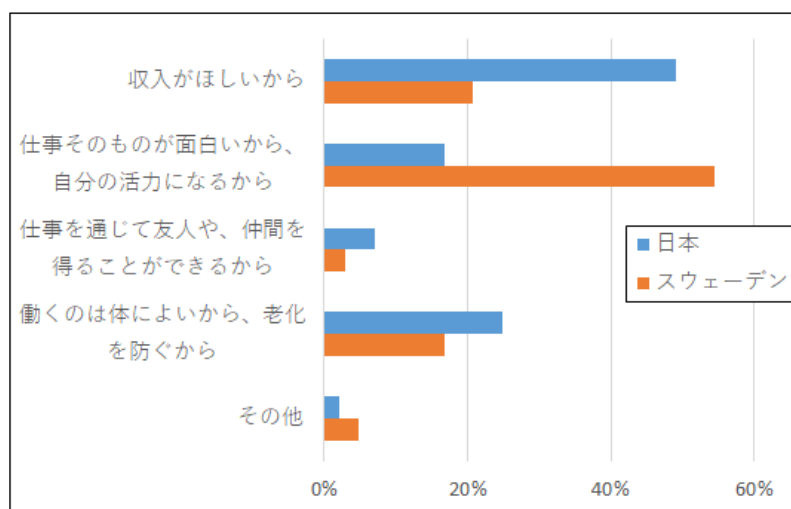


図 42 自分が働く理由（60歳以上で今後も収入を伴う仕事をしたい・続けたいという人）
（出所：内閣府『平成27年度第8回高齢者の生活と意識に関する国際比較調査』に基づき、一般社団法人スウェーデン社会研究所が作成（2018年））



（2）スウェーデンの労働政策

スウェーデンでは、高成長と高負担を前提とする高福祉の実現というスウェーデン・モデルと呼ばれる政策を実施しています。労働政策においては、積極的労働市場政策をとっていますが、これは全ての人々が可能な限り労働市場で就労し、経済成長に寄与することを求めるものであり、「就労優先原則 (workfirstprinciple)」と呼ばれています。就労優先原則に基づき、社会福祉政策としてではなく経済政策として実施され、具体的に次の3つの労働市場プログラムが設定されています。

- ① 流動性と適応性のプログラム：求人求職のマッチングおよび就職斡旋サービス、職業訓練。その他住宅の買い受けや一時的な公共の職の提供、就労体験。
- ② 雇用創出プログラム：採用に対するインセンティブを高める施策。創業助成金、就労障害がある人に対する助成金。例) 障がい者が健常者と比べて生産性が5割だとした場合に、賃金の5割を政府が補助する等。授産プログラム。
- ③ 金給付：所得連動給付と求職活動給付など。

これらは、年齢に関係なく高齢者でも若年層でも、女性や障がい者、移民労働者などにも適応されます。その結果、日本で見られるような女性の就労率が子育て期のみ低下するM字カーブの問題は、スウェーデンでは見られません。

(3) シニア雇用促進のための社会制度

スウェーデンにおいては、1999年に公的年金制度が大きく改正され、所得比例年金（賦課方式と積立方式の組み合わせ）に改革されました。これに加え、年金額が一定に満たない場合には保証年金が支給されます。保証年金は最低3年以上のスウェーデン居住が条件で、居住年数に応じた金額が支給されます。満額の条件は25歳以降40年の国内居住であり、最短で満額となる65歳が支給開始年齢となっています。

一方、所得比例年金の支給開始年齢は、61歳以降で受給者が自ら選択することができ、支給開始年齢に応じて年金額が増減されます。受給開始を遅らせるほど金額が高くなる仕組みであり（増額措置は70歳まで）、年金受給開始後に就労収入があっても年金は減額されません。また、受給額は25%、50%、75%、100%（満額）で自ら決定でき、金額や受給停止などの変更も可能です。

この公的年金の他にも、第2の柱として、全国的な労使協約による職種横断型の協約年金や団体年金といった企業年金が存在します。企業年金は65歳から支給されていますが、一部55歳から受給可能です。

スウェーデンにおける定年（雇用保障年齢）は年金支給開始年齢とはリンクしていません。雇用保障年齢については雇用保護法で定められており、2001年の改正により従前の65歳から67歳に上げられました。ただし、実情では、65歳の年金満額支給にあわせて引退する労働者が多いと言われており、OECD（2013年）によると平均実効引退年齢は男性が66.1歳、女性が64.2歳となっています。

雇用保護法は、企業が雇用者を解雇する際のルール等に関する法律で、事業の縮小に伴い従業員を整理解雇する場合は、勤続年数の短い従業員から順に（勤続年数が同じ場合は年齢が若い従業員から）解雇していくことを原則とした、ラストイン・ファーストアウトルールを定めています。また、整理解雇後9カ月以内の再雇用についても、以前の雇用期間が長い者（同じ場合には

年齢が高い者)が優先されており、事実上の中高年の雇用保護の側面があります。

また、新たに社員を雇用する際、欧米では職種と役割を明確に規定したジョブ型の雇用を行います。採用の判断基準として、学位を含む資格の有無や、これまでの職務経歴が重要となります。そのため、日本のメンバーシップ型雇用に見られる、長期雇用関係を前提とし、将来の組織を担う若い仲間を職務無限定の総合職として新卒一括採用をする雇用と比較すると、若い労働者よりベテランの労働者を企業に受け入れやすい傾向があります。

長期離職者の雇用を促進するための政策として、ニュースタートジョブ制度があり、長期失業者を雇用した企業に対して補助金が支払われます。高齢者に限定した政策ではありませんが、55～64歳の長期失業者(12カ月以上)を雇用した企業は社会保険料の2倍相当額の補助が離職期間の2倍にわたって受けられます。期間は最大10年、労働者が65歳を迎えるまでで、他の年齢層(20～25歳は1年間、26～54歳は5年間)に比べて優遇度合いが大きくなっています。

このほか、企業が支払う社会保険料(事業主税、2014年:税率31.24%)についても、65歳以上の労働者については年金保険料(同:10.21%)のみに軽減されており、高齢労働者を雇うインセンティブが雇用者側にも与えられています。

(4) シニアの就労意識とリカレント教育

先に述べたように、スウェーデンでは働ける人はなるべく働いて社会に貢献することが国民共通の意識としてあり、シニアにおいても働きがいを感じるために働きたいという人が比較的多いという状況があります。また失業保険や、再就職のための職業訓練の制度が十分に整備されているため、国際的に競争力の低い産業では、競争力の高い産業と比べて十分な報酬や労働条件を提供できないため、常に生産性の高い産業に労働力が流れる仕組みが整っています。

こうした誰もが高等教育を無償で受ける権利を持ち、いつでも学び直すことができる環境があることで、社会をより良くするための方策を考えられる教養を持つことや、より良く働く上で新たな能力を身に付けていくことに前向きになれるのではないのでしょうか。

それでは、スウェーデンのリカレント教育の状況を見ていきましょう。リカレント教育は1969年に開催された欧州教育大臣会議において、後に首相となる当時のスウェーデンの教育大臣、オルフ・パルメが紹介しました。リカレント(Recurrent)とは回帰、還流や循環という意味がありますが、リカレント教育とは、学校教育を一度離れて社会で活動していた人が再度教育や訓練を受ける学習機会を得ることができ、それによって自らのキャリアを高め、職業生活や社会生活に生かすことを可能とする教育を言います。

スウェーデンでは、生涯において何度も教育を受けることができ、教育時間と労働時間の取得

を交互に循環的に手に入れる教育システムを、国・地方公共団体等が提供する長い歴史が存在しています。雇用面での支援（「教育休暇法」等）や、財政面での支援（「成人教育義務資金法」等）、大学へのアクセス面での支援（25：4ルール³⁷等）といった各面からの支援制度により、成人の学び直しの機会を保障しているのです。

このような制度により、2000年におけるスウェーデンの25～64歳の人口は約470万人ですが、そのうち高等教育機関在籍者数は約15万人（約3.2%）、地方自治体成人学校（Komvux：コムブクス）在籍者は23万人（約4.8%）、国民大学在籍者は約24万人（約5.1%）。また、民間の学習協会が実施する学習サークルへの参加者は、延べ人数で約280万人（約60%）にのぼり、働きながら、あるいは一度仕事を離れて学んでいる人の多いことがわかります。

図 43 スウェーデンの成人教育制度の歴史（出所：（独）労働政策研究・研修機構「スウェーデンの職業教育・訓練制度」、伊藤正純 他「苦悩する先進国の生涯学習」（社会評論社）、佐々木正治 他「世界の生涯教育」（亜紀書房）、一橋大学大学院社会学研究科博士後期課程 太田美幸「スウェーデンにおける成人教育の歴史と制度」を参考に、経済産業省経済産業政策局が作成。（2007年）

1973年	U68（1968年教育審議会）答申（リカレント教育導入を提案） リカレント教育の理念「経済上の利益を生み、労働市場に恩恵をもたらし、平等を増加し、学生の探究心を刺激するもの。」
1974年	教育休暇法 官民を問わず、労働時間内に、教育を受けるために必要な休暇をとる権利を保障（前職復帰、地位・収入の継続を保障）。期間の規定は無く、教育プログラムにあわせた期間設定が可能。受講中の最低生活費に相当する額を支給（うち、約65%は融資。資力調査あり。）、2007年時点では、全労働者の約1%（推定値）が教育休暇を取得。
1975年	成人教育義務資金法（民衆成人教育への国の支援に関する法律） 労働市場訓練手当・・・労働市場訓練を受けている者に支給 学習資金・・・民衆大学、コムブクスなどの後期中等教育に在学する20歳以上の者に支給 成人学習手当・・・初等・中等教育レベルの学習を希望する低学歴の成人に支給など
1991年	民衆教育への国庫補助に関する法律 国民大学への財政支援措置（国民大学法：1977年）、学習サークルへの財政支援措置（学習サークル等への国庫補助に関する法律：1981年）をまとめ、民衆教育への財政支援を充実。＜民衆教育への国庫補助の目的（第2条）＞①人々の生活状況の向上に影響を与えうる活動、人々の社会参画を可能にする関係づくりの促進、②民主主義の強化・促進、③社会における文化的関心の拡大と人々の文化活動への参加促進。
1992年	高等学校教育の実質的義務教育化 地方公共団体による義務教育課程修了者全員に対する高等学校教育の提供を義務付け。また、20歳6ヶ月までの者に、コムブクスでの高等学校教育を受ける権利を付与。

³⁷ 25：4ルール：スウェーデンの大学の入学制度で、中等教育修了資格を有しないものであっても25歳以上で4年以上の就労経験があれば大学入学を認める制度。リカレント教育を推進する手段として、1977年に導入された。

2001年	政府議案「成人の学習と成人教育の発展」を国会が承認
	「すべての成人は、人格の成長、民主主義と平等の実現、経済成長、雇用、正当な再分配を促進するという目的で、知識を広げ能力を発展させる可能性を与えられるべきである」としている。

スウェーデンの大学においては、25歳以上で4年間以上の労働経験者に入学定員の一定枠を設ける(25:4ルール)、大学検定の成績に職歴加算を認めるなど、成人の学び直しの機会が積極的に提供されてきました。また、柔軟な専攻コースの設定(1年～5年半。単科目コースも存在)により、学ぶ側のニーズに応じた学び直しの機会が提供されています。授業料は無償であるほか、学習期間中の生活面での経済的支援も充実しています。さらに、一般の大学以外に、成人教育の担い手として、地方自治体の設置するコムブクスや、民間団体が経営する国民大学、学習サークルが存在しており、民間主体による多様で重層的な人材育成システムが形成されています。

図44 スウェーデンにおける大学以外での人材育成(出所:スウェーデン政府HP <http://www.sweden.gov.se/>、(財)自治体国際化協会「スウェーデンの地方自治」、一橋大学大学院社会学研究科博士後期課程太田美幸「スウェーデンにおける成人教育の歴史と制度」を参考に、経済産業省経済産業政策局が作成。(2007年))

コムブクス (Komvux: 地方自治体が設置する成人教育学校。1968年設置。)	
目的など	義務教育又は高等学校までに相当する段階の教育水準が達成されていない成人を対象に、基礎知識及び上級課程に進むための基礎学力等を提供することが目的(修了者に卒業資格を付与)。
運営	コミューンが設置。コミューンは対象者に対してこのプログラムを提供しなければならない。全国約400校、約32万人が参加(2000年)。
教育内容	履修を希望する科目に基づいた個人ごとのプログラムの選択が可能。必要な単位を修了した者には、高等学校修了と同等の資格を付与。高等学校課程修了者に対しても、技能向上、職業転換訓練を提供。
国民大学 (Folkhogskola: 19世紀、農民の教育水準向上のために設立された組織が起源)	
目的など	民衆による教育活動から発展。一般教養的な科目についての成人教育の場となっている。
運営	148の国民大学があり、105は民間団体等、43は県(一部市)が運営。約24万人が在籍(2000年)。授業料は無料。教員給与は国庫補助。
教育内容	標準化されたカリキュラム等はなく、教育内容は自由。コースは1～8週間から、2～3年までさまざま。義務教育の補充、高等教育進学のための単位取得のほか、一般教養、音楽等までさまざま。学校教育と同等の卒業資格を付与。
学習サークル (20世紀初頭から禁酒運動等各種運動団体による教育活動が起源)	
目的など	主に労働者団体が行っていた教育活動に対し「自由と自発性を民衆教育の原則」(1924年政府調査報告)として、政府が追認し支援しているもの。
運営	学習協会(全国9団体)企画運営。サークル数は33万以上、のべ約280万人が参加(2000年)。協会は国庫補助(運営にかかる経費の50%を補助)を受け、教室、講師を提供。参加者負担は小額。
教育内容	実務に役立つものから、趣味、娯楽までさまざま。人数、学習時間及び期間の条件を満たせば協会に申し込み、開講。

以上で見たように、スウェーデンでは全員参加で働き、社会参加する国民意識が強く存在し、シニアにおいても、働きがいや生きがいを求めて働き続けたいという人が多くいます。また、そうした意識を後押しするように年金制度を始め各種社会保障制度も設計されています。そして、「すべての成人は、人格の成長、民主主義と平等の実現、経済成長、雇用、正当な再分配を促進するという目的で、知識を広げ能力を発展させる可能性を与えられるべきである」という成人教育制度の理念の下、いつでも学び直しができる教育制度や、新しい仕事にチャレンジができる労働市場があり、学んだことを実践し、より社会に貢献したいと思う人達の気持ちを実現できる環境が整っているといえます。こうした環境が、十分な社会保障制度があっても、社会に参加し生きがいを感じる手段として、シニアになっても長く働き続けることに対する意欲を高めているのではないのでしょうか。日本もこうした環境整備が進むことを期待します。

2. 国内事例

本節では、シニアの雇用を推進している国内の中小企業9社の取り組みを分析し、シニア人材を企業業績向上につなげるための成功法則を探ります。9社の具体的な取り組みについては本項の末尾をご参照ください。

(1) 成功法則1～シニアを含め社員一人ひとりが貴重な資源・財産であるとの認識をもつ

シニアの活用を意図した経緯は企業によってさまざまです。自社の地域性、顧客層、商品やサービスの特性からシニアによる商品販売やサービス提供が適していた企業や、ベテラン熟練技能者であるシニアをできるだけ長く活用したいと考えた企業だけではありません。人材不足のなか、若年層や中堅層の採用ができないためやむを得ずシニアに着目せざるをえなかった企業もあります。しかし、いずれの企業もシニアの能力、経験、仕事に取り組む姿勢を経営に活かしたいとの思いを持っています。その根源には経営トップがシニアという人材に対して敬意をもっていると言えるのではないのでしょうか。まずは、経営トップがシニアも含め社員一人ひとりが自社にとって貴重な資源・財産であるとの認識を持つことが成功のための第一歩です。

(2) 成功法則2～コミュニケーションをとる

いずれの企業もシニアに能力を発揮してもらうために様々な工夫を行い、自社にあった人事制度、勤務制度、評価制度を作り職場環境を改善しています。他社のものを参考にするには必要ですが、個々の内容は企業によって異なるので、他社のものをそっくり真似しても自社ではうまくいきません。自社で工夫した制度や仕組みを作りシニアに働きやすい職場環境を整備するためには、社員の声を反映させることが必要です。

事例企業では、プロジェクトチームで社員の声を拾い上げたり、面談を重ねたり、職場内を

班編成し定期的な意見交換を行ったり、改善提案制度で要望を汲み上げたりしています。また、感謝カードや定期的な勉強会で社員同士の良好なコミュニケーションを図ったりしています。会社と社員のコミュニケーション、社員同士のコミュニケーションを大事することが成功のために必要です。

(3) 成功法則3～柔軟に対応する

シニアになるとそれぞれのニーズ、健康状態、働くうえでの制約などが多様になるとともに、能力や経験の格差も拡大します。そのため、シニアを活用するために設計、導入する人事制度、勤務制度、評価制度等の社内システムも一律のものではうまく機能しにくくなります。そこで、社内システムも多様で柔軟性のあるものにする必要があります。いずれの事例企業もシニアが働きやすいフレキシブルな勤務制度を採用しています。“柔軟性”が成功の秘訣です。

(4) 成功法則4～外部機関や専門家を活用する

わずか9社の例だけでも3分の2の企業が、高年齢者雇用アドバイザー、地元の雇用開発協会、産業雇用安定センター、高齢・障害・求職者雇用支援機構などの外部機関や専門家、行政の支援サービスを利用しています。これらのサービスを利用することで助成金や奨励金の行政の支援を活用でき、情報を入手することもできます。先進企業にヒアリングを行った企業もあります。自社にあった制度や仕組みを作りあげていくうえで、とりわけ中小企業にとっては外部機関や専門家の支援を受けることが重要です。

(5) 成功法則5～シニアにも能力開発を行う

多くの企業では、シニアに対しても教育を行い能力開発の機会を与えています。シニアにも多能工化を行うことが、さらに柔軟な勤務体制の導入や生産性の向上につながります。また、シニアに資格取得のための研修や学会に派遣したりすることで、シニア自身の職域拡大も可能になります。さらに、シニアのモチベーション向上にもつながり、それが若手の刺激にもなり、社員全体に相乗効果を生み出します。

シニアになっても能力向上の取り組みを行うことは欠かせません。また、多くの企業では能力開発と合わせて評価と報酬を連動させています。適切な評価はシニアのモチベーション向上にもつながります。

【国内事例集】

(1) 企業名：(株)お佛壇のやまき

① 企業の属性等

- 1) 所在地：静岡県静岡市
- 2) 業種：小売業
- 3) 従業員数：31名
- 4) 平均年齢：48歳
- 5) 60歳以上の割合：6.4%



② 所属業種・地域の特性・取り組みの背景等

- 顧客は高齢者層が多い
- 仏壇の購入には時間がかかる
- 仏事のしきたりは地域ごとに異なるので経験が重要
- 時期により繁閑あり（お盆、お彼岸の時期とそれ以外）
- 時間外労働の削減、年次有給休暇の取得促進に取り組んでいる
- 65歳までの正社員雇用、その後の短時間勤務が可能なのに継続勤務を選択しない社員がいる

③ 現在の定年・継続雇用

1) 定年

- 65歳（全社員）
- 65歳までは賃金テーブル、評価の仕方変わらず

2) 継続雇用上限

- 70歳（基準該当者）

④ 取り組み内容

- 取り組み体制・職場環境整備
 - プロジェクトチーム（社長、総務部、店長等で構成）
- 勤務制度・社内制度
 - 高齢者スポット勤務制度（一律4時間勤務/日）
 - 高齢者フレキシブル勤務制度：勤務時間を一律4時間でなく高齢者自身の判断で顧客の来店状況に応じ4～8時間/日（週30時間の範囲）で自由に調整可能。高齢者自身の体調・事情に合わせ選択可能
 - セカンドライフ勤務制度：月単位で休暇取得可能（6～8月の3ヶ月勤務、年間6ヶ月勤務を選択可能）

⑤ 実施・運用にあたっての工夫

- 高齢社員向け多能職制度：月単位で休暇を取得しても顧客に迷惑をかけない仕組み導入
- 顧客情報共有システムを IT 企業と共同開発：高齢社員が休暇中でも滞りなく接客対応可能な工夫

⑥ 今後の課題

- 1) 継続雇用の年齢上限を 80 歳に引き上げたい
- 2) 65 歳スタート、80 歳ゴールの新しい継続雇用社員向け評価制度の確立
- 3) 評価と報酬のリンクでモチベーションを維持向上

(2) 企業名：(株)平和タクシー

① 企業の属性等

- 1) 所在地：宮崎県宮崎市
- 2) 業種：旅客運送業
- 3) 従業員数：58 名
- 4) 平均年齢：66.7 歳
- 5) 60 歳以上の割合：89.6%

② 所属業種・地域の特性・取り組みの背景等

- 三代目社長就任時に地元のタクシー事業、中古車販売業経営のグループ傘下に入る
- 初代社長時間から社員を大切にす風土醸成あり
- 若年者の採用が困難な業界
- 高齢者を積極的に活用せざるを得ない状況
- 応募者には未経験者もいる
- 病気の社員に健康診断を強く勧めなかったことに対する自責の念
- 高齢社員の健康管理
- 乗務困難となった社員の職域拡大現在の定年・継続雇用

1) 定年

- 66 歳（全社員）

2) 継続雇用上限

- なし（基準該当者）

③ 取り組み内容

- 取り組み体制・職場環境整備
 - 健康上の理由等でタクシー乗務ができなくなった社員は所属企業グループの中

古車販売会社で活用し職域拡大（洗車、自動車引取り等）

・安全衛生委員会で事故防止、健康管理について検討

• 意識改革・職場風土

安全運転意識の向上

• 教育研修

・タクシー業務未経験者には採用後第二種運転免許取得させる

・年度当初に安全月間目標設定、月ごとに取組み

・年3回健康管理キャンペーン実施勤務制度・社内制度

• 勤務制度・社内制度

・定年後も健康状態等の基準を満たしていれば上限年齢なく継続雇用（賃金水準は定年前と同一）

・健康管理体制の見直し

・「健康情報管理表」で疾病の有無、既往症、治療・通院歴等を管理（管理者は常務）、個別面談を実施

・入院した場合は診断書を提出させ、医師の就労許可がなければ乗務禁止の措置

・事故を起こした乗務員に「運転者適性診断」を受診させ、個別面談

• 助成金・外部機関の活用

・先代社長時代から高年齢者雇用アドバイザーに相談（⇒定年引上げの助言も）

・高齢・障害・求職者雇用支援機構（JEED）の開発した「健康管理診断システムチェックリスト」の活用

・65歳超雇用推進助成金

④ 実施・運用にあたっての工夫

・第二種運転免許更新不合格者に新たな活躍の場を提供（運行管理補助者選任の講習を会社負担で受講させる）

・透析患者送迎のできる乗務員を専任

・乗務員の月別教育計画の作成、月別に4つのテーマで実施

・午前中のみ勤務を認める等柔軟な勤務体制→定着率も向上今後の課題

⑤ 今後の課題

・事故を起こしていない乗務員にも運転者適性診断を受診

・高齢乗務員の引退時期の見極め

・メンタルヘルスの取組み

(3) 企業名：㈱オハラ

① 企業の属性等

- 1) 所在地：石川県金沢市
- 2) 業種：食品製造業
- 3) 従業員数：77名
- 4) 平均年齢：47歳
- 5) 60歳以上の割合：20.0%



② 所属業種・地域の特性・取り組みの背景等

- ・こんにゃく製造から食材加工、菓子製造に事業範囲拡大
- ・地元産の規格外の農水産物を活用して製品開発
- ・地元景気向上のため高齢社員の採用も困難
- ・需要増加による工場稼働時間延長と人員増加のため、求人するも中高年者の応募すらくなく、60歳以上に限定したパート社員を募集
- ・原料の芋は形が不ぞろいで機械による皮はぎができず人手でやるしかない

③ 現在の定年・継続雇用

- 1) 定年
65歳（全社員）
- 2) 継続雇用上限
なし（希望者全員）

④ 取り組み内容

- ・ 取り組み体制・職場環境整備
 - ・ 先進の加藤製作所（岐阜）に進め方について助言を請う
 - ・ 喫煙所を健康ルームに改装、血圧計、マッサージチェア等設置、自由に使用
- ・ 教育研修
 - ・ 経営理念を記載した手帳を配布、月に1回、経営理念を輪読
 - ・ 先輩高齢者が後輩高齢者を指導
- ・ 勤務制度・社内制度
 - ・ 時給は最低賃金をやや上回る水準からスタート、勤務年数に応じて上昇
 - ・ 「努力賞カード」制度（靴箱に感謝のカード。送った社員、贈られた社員ともにポイント付与。最もポイントの多い社員・チームに MVP 3万円支給）⇒良好なコミュニケーション、チームの結束力
- ・ 助成金・外部機関の活用
 - 「いしかわ就職・定住総合サポートセンター」の活用

- ⑤ 実施・運用にあたっての工夫
 - ・単純作業のため評価はすぐわず人事考課は実施しない
 - ・定年引上げでも給与水準は役職定年の設定せず

⑥ 今後の課題

66歳以降の継続雇用の検討

(4) 企業名：(有)八千代運輸倉庫

① 企業の属性等

- 1) 所在地：広島県安芸高田市
- 2) 業種：貨物運送業
- 3) 従業員数：104名
- 4) 平均年齢：42歳
- 5) 60歳以上の割合：24.0%



② 所属業種・地域の特性・取り組みの背景等

- ・過疎化で若者が都市部流出のため慢性的な人手不足
- ・「生涯現役社会」の要請に応えたいとの社長の想い
- ・「自ら培ったスキルと経験を活かし、いつまでも働き続けられる企業をめざす」
- ・10年以上前から、運転手の高齢化に対応するため、近距離運送中心の業態へシフト

③ 現在の定年・継続雇用

- 1) 定年
 - 65歳（全正社員）
- 2) 継続雇用上限
 - 70歳（基準該当者）

④ 取り組み内容

- ・ 取り組み体制・職場環境整備
 - ・ガソリンスタンド経営を開始し、体力的に運転業務が困難になった高齢運転手を配置、職域拡大
 - ・倉庫管理、運行管理にも配置（正社員1人分の仕事を高齢社員2人で担当）
 - ・運行管理システムの高度化（タコグラフ、ドライブレコーダーの搭載、運転記録の異常の有無チェック）
- ・ 意識改革・職場風土
 - ・部署ごとに5～6人で班編成、定期的に意見交換を行う場を設定
 - ・「各班代表者会議」で意見集約、出席者には出席手当支給（1000円/回）

- ・議事録は全員回覧で周知
- 教育研修
 - ガソリンスタンド業務に必要な危険物取扱者資格取得支援
- 勤務制度・社内制度
 - ・60歳以降も賃金減額せず、役職も維持、人事評価に応じ、昇給・役職登用
 - ・65歳後継続雇用となっても定年到達時の賃金水準維持、昇給、役職継続も可能
 - ・他社の定年退職者であっても高いスキル、専門的知識・技術があれば役職登用可能
 - ・「短時間勤務」（1日6時間）、「短日勤務」（1ヵ月勤務日数15日）
 - ・永年勤続表彰制度（勤続5年ごとに表彰、アルバイト・嘱託も対象）
- ⑤ 実施・運用にあたっての工夫
 - 継続雇用者の人事評価は現役社員の評価シートと同じものを使用
- ⑥ 今後の課題
 - ・高齢社員自身にもどうすれば働きやすくなるか考えてもらう
 - ・高齢社員の意見を吸い上げやすくする対策

(5) 企業名：(株)加藤製作所

- ① 企業の属性等
 - 1) 所在地：岐阜県中津川市
 - 2) 業種：金属製品製造業
 - 3) 従業員数：109名
 - 4) 平均年齢：35歳
 - 5) 60歳以上の割合：50.5%
- ② 所属業種・地域の特性・取り組みの背景等
 - ・受注量の増加に工場の稼働率が追いつかない状況
 - ・時間外労働、休日出勤はコスト増になるので避けたい
 - ・土日操業を検討するも若年者は名古屋市で働き地元にはいない
 - ・親交のある大学教授の調査で、就労希望がある高齢者が多い結果あり
 - ・高齢者採用に否定的意見あるも「まずはやってみよう」と踏み切る
 - ・居心地よく長く働いてもらうことが重要と考え人柄重視で選考
- ③ 現在の定年・継続雇用
 - 1) 定年
 - 60歳（全正社員）

2) 継続雇用上限

73歳（希望者全員）

④ 取り組み内容

- 取り組み体制・職場環境整備
 - ・バリアフリー化、冷暖房設備整備、半自動箱詰め機導入、職場ごとに休憩室設置等投資
 - ・改善提案制度で職場環境改善の意見吸い上げ
- 意識改革・職場風土
 - ・高齢社員の粘り強く丁寧な作業は若手社員の姿勢にも影響
- 教育研修
 - ・未経験者に就業前研修で基本事項を徹底的に指導
 - ・「駒場村塾」で全社員に経営理念などを教育
 - ・高年齢者1名に現役社員複数名をつけて約10日間手取り足取り指導
 - ・簡単な作業から慣れるに従い徐々に難易度を上げる
 - ・高齢社員についても「スキルアップ教育記録」で保有技能を管理
- 勤務制度・社内制度
 - ・採用当初は一律800円からスタート（地域水準）、年齢、仕事内容、経験を考慮し昇給
 - ・会社業績に応じ報奨金支給（現金）
 - ・年金の受給額に影響しないよう勤務日数・時間を決定（土日2時間だけの勤務から週4日フルタイムの勤務まで柔軟）
- 助成金・外部機関の活用
 - ・「高年齢者職場バリアフリー助成金」（高年齢者雇用アドバイザーの助言）
 - ・「特定求職者雇用開発助成金」

⑤ 実施・運用にあたっての工夫

- ・注意するときは人前ではなく一対一で、ほめるときは他の社員にも聞こえるよう留意
- ・報奨金支給時に各自の「努力の度合い」を記載した「通知表」を手交
- ・現役社員については「スキルアップ教育記録」の水準が賞与・昇給に連動させるが、高齢社員には連動させない

(6) 企業名：医療法人信和会高嶺病院

① 企業の属性等

- 1) 所在地：山口県宇部市
- 2) 業種：医療業
- 3) 従業員数：110名
- 4) 平均年齢：51.6歳
- 5) 60歳以上の割合：33.6%



② 所属業種・地域の特性・取り組みの背景等

- ・アルコール依存症治療専門の精神科病院（山口県唯一）
- ・若手看護師は採用難
- ・患者対応の精神的負荷の大きさ、同僚との人間関係から離職率が高く、採用を繰り返す状況
- ・定年廃止により、県内病院で定年近くまで勤務の58歳前後の看護師、40～50歳台の中堅看護師も応募増加

③ 現在の定年・継続雇用

定年なし（全職員）

④ 取り組み内容

- ・ 取り組み体制・職場環境整備
 - ・ 中高年看護師、若手看護師等の混成チームによるチーム医療
 - ・ 病院移転にあわせナースステーションの配置を工夫、休憩室や専用トイレを設置
- ・ 意識改革・職場風土
 - チーム医療で若手看護師がベテラン看護師の生活指導を間近に見て回復過程にある患者に接し働きがい実感
- ・ 教育研修
 - ・ ベテラン看護師の増加で若手指導も行き届き病院全体の治療技術が底上げ
 - ・ 院長主催の定期的なカンファレンスで、治療、看護の在り方を確認
 - ・ 日本精神科看護協会の研修、アルコール依存症学会へ職員派遣
- ・ 勤務制度・社内制度
 - ・ 希望に応じ、隔日勤務、半日勤務など多様な勤務形態
 - ・ 職種ごとに異なる賃金テーブル作成、65歳まで昇給、65歳以降は基本給10%カット、65歳時点で退職していなくても退職一時金支給
 - ・ 賃金は県内医療機関で最高水準
- ・ 助成金・外部機関の活用

- ・ 山口県雇用開発協会の助言により定年廃止
 - ・ 定年延長導入奨励金
- ⑤ 実施・運用にあたっての工夫
チーム医療によりベテラン看護師と若手看護師が補完しあえる
- ⑥ 今後の課題
高齢のベテラン看護師の確保により人材難は解消しつつあるが、年齢構成のバランスに偏りあり

(7) 企業名：株式会社井製作所

① 企業の属性等

- 1) 所在地：埼玉県川口市
- 2) 業種：鋳物部品製造業
- 3) 従業員数：150名
- 4) 平均年齢：44.6歳
- 5) 60歳以上の割合：24.2%



② 所属業種・地域の特性・取り組みの背景等

- ・ 最新設備の導入、IT化による経営合理化に積極的
- ・ 3Kイメージで若年者の採用困難、採用できても戦力になるまで時間がかかる
- ・ 3K払拭、即戦力化のため作業工程の標準化、IT化に取り組む

③ 現在の定年

65歳（7年かけて段階的引上げ）

④ 取り組み内容

- ・ 取り組み体制・職場環境整備
 - ・ 熟練作業者の勤をシステム化、数値化しマニュアル化
 - ・ 肉体的負荷軽減のため機械化
 - ・ 定年後も優れた技能をもつ役職者は「指導員」の肩書で若手をマンツーマン指導
 - ・ 溶接経験者、設計図が読める技能者は60歳を超えていても採用
 - ・ 休憩室の冷房化、無料のスポーツドリンク
- ・ 意識改革・職場風土
 - 「誰でもできる化」により若手社員と高齢社員が同じ現場で働きやすくなる効果
- ・ 勤務制度・社内制度
 - ・ 65歳定年後は1年間の有期雇用にするが、仕事内容は同じ（変更可能）
 - ・ 定年後も後任がない場合は役職も継続

- ・ 65歳以降も評価シートで人事評価実施、昇給、賞与へ反映
- ・ 助成金・外部機関の活用
 - ・ 「IT 経営実践認定鑄造工場」認定
 - ・ 中小企業退職金共済制度の活用（定年引上げ時に定年到達社員にも退職金支給）
- ⑤ 実施・運用にあたっての工夫

年代に応じた役割設定（高齢社員は「誇りと生きがいを持ち、若年層への指導を中心に取り組む」）、モチベーション維持
- ⑥ 今後の課題
 - ・ 多品種少量生産から作業工程の見直し頻度が高く、生産計画策定にはまだ特定の社員頼みとなっているところあり
 - ・ 高齢社員だけでなく若年社員も IT をさらに使いこなせるようにする

(8) 企業名：㈱ウエスト神姫

- ① 企業の属性等
 - 1) 所在地：兵庫県相生市
 - 2) 業種：道路旅客運送業
 - 3) 従業員数：201名
 - 4) 平均年齢：53.6歳
 - 5) 60歳以上の割合：29.9%
- ② 所属業種・地域の特性・取り組みの背景等
 - ・ 若年者の採用困難（新規採用者の多くは50歳超）
 - ・ 高齢者の戦力化が課題
 - ・ 女性ドライバーの活躍推進、有給休暇取得促進に力を入れてきた
 - ・ 社員一人一人に高齢期の働き方について意見聴取、大半が「70歳まで働きたい」と
- ③ 現在の定年・継続雇用
 - 1) 定年
 - 60歳（全社員）
 - 2) 継続雇用上限
 - 70歳（原則希望者全員）
- ④ 取り組み内容
 - ・ 取り組み体制・職場環境整備
 - ・ 「地域別生涯現役社会実現モデル事業」のため社内検討委員会設置
 - ・ 高齢ドライバーは路線バス乗務からコミュニティーバス乗務に転向、職域拡大

- ・ 運行管理補助者への配置転換
- ・ 車庫の照明を LED 化、車両のヘッドライトを照度の高いものに取り換え
- ・ 物置部屋を休憩室に改修（畳敷き、トレーニングマシン設置）
- 教育研修
 - ・ 未経験者には年齢に関係なく、入社後 3 カ月の集合研修実施、その後 2 カ月間は先輩運転手による直接指導
 - ・ チェックリストをもとに各自留意点を議論しあう研修
 - ・ 兵庫県立大学と共同で運転手の健康・疲労に関する調査実施、結果を運転手にフィードバック
 - ・ 正しい運転姿勢の講習会
- 勤務制度・社内制度
 - ・ 65 歳までの定年引上げを視野に労使で検討、「シニア正社員」制度創設（65 歳まで契約更新なしに継続雇用。定年到達時に近い水準の給与支給、賞与も支給。役職継続。60 歳以降も新たに役職に任命も可能）
 - ・ 継続雇用者に人間ドック並みの健康診断実施（脳ドック、心疾患検査も）
 - ・ 加齢による身体機能低下を認識してもらうためのチェックリスト作成
 - ・ 介護をしやすい柔軟な勤務シフト
- 助成金・外部機関の活用
 - 「地域別生涯現役社会実現モデル事業」に応募選定（産業雇用安定センターが支援）

⑤ 実施・運用にあたっての工夫

- ・ 社内アンケートを積極的に実施、社員の意見を吸い上げる
- ・ 介護支援の社内相談窓口設置

⑥ 今後の課題

いかに高齢社員が無理なく働けるか、高齢社員向けの職域の開発

(9) 企業名：スガ試験機(株)

① 企業の属性等

- 1) 所在地：東京都新宿区
- 2) 業種：業務用機械器具製造業
- 3) 従業員数：277 名
- 4) 平均年齢：37.9 歳
- 5) 60 歳以上の割合：15.2%



- ② 所属業種・地域の特性・取り組みの背景等
- ・試験機の製造には熟練技能者の経験と勘が必要だが、熟練技能者が毎年10名規模で60歳定年退職していく状況のため、定年引上げ
 - ・高年齢者雇用安定法への対応が必要
 - ・ベテラン社員にしっかり働いてもらうためには、段階的な継続雇用制度の導入ではなく一気に定年引上げすべきと判断
 - ・経営トップは「働けるうちはいつまでも働いて欲しい」
- ③ 現在の定年・継続雇用
- 1) 定年
 - 65歳（全社員）
 - 2) 継続雇用上限
 - 70歳（一定基準該当者とするも希望者はほぼ全員）
- ④ 取り組み内容
- ・ 取り組み体制・職場環境整備
 - 重要な工程は作業技術を標準化
 - ・ 意識改革・職場風土
 - 「技術主幹」には気軽に質問できる雰囲気
 - ・ 教育研修
 - ・「作業標準者認定制度」で、技術講習を受講し筆記・実技試験に合格して認定されなければ作業に就かせない（65歳以降の継続雇用者にも適用）
 - ・多能工化を推進、各技術者が身につけた技術の種類・水準はスキルマップにして見える化し、これに基づき教育計画を立案、実施
 - ・ 勤務制度・社内制度
 - ・定年引上げても59歳以前の賃金水準は維持
 - ・職務も変更せず役職も継続
 - ・60歳以降も59歳以前と同様の評価システム実施（目標管理による評価、コンピテンシーによる評価）、賞与、賃金に反映
 - ・定年後は、非管理社員はパート社員（従前の業務継続、時給制、賞与なし）、管理社員は「技術主幹」として後輩指導（年俸制）
 - ・65歳以降はパート社員、技術主幹とも人事評価制度対象外
- ⑤ 実施・運用にあたっての工夫
- ・定年引上げ当初は60歳以降は「技術アドバイザー」の肩書にし後進の指導を期待したが、意識付けが不十分でうまくいかず

- ・現状はプレイヤーとして業務をこなしつつ、必要に応じ後進へのアドバイスするよう軌道修正
- ・「技術主幹」には「これまで培った知識・技術を後進に伝える役割を担う」ことを雇用契約書に明記

⑥ 今後の課題

- ・65歳まで働く社員は意欲・能力とも高いが、55歳頃から意欲・能力が低下してくる社員もいる。これらへの対応
- ・60歳を超えた社員に後進育成に対する意識付けをどのように行うか
- ・優れた技術者には「マイスター」の肩書を与え表彰することも検討

高齢者雇用先進事例分析

企業名	企業の属性等					所属業種・地域の特性・取組の背景等	現在の定年・継続雇用		取組み内容				実施・運用にあたっての工夫	今後の課題	
	所在地	業種	従業員数	平均年齢	60歳以上の割合(%)		定年	継続雇用上限	取組み体制・職場環境整備	意識改革・職場風土	教育研修	勤務制度・社内制度			助成金・外部機関の活用
榊お佛壇のやまき	静岡県	小売業	31	48	6.4%	・顧客は高齢者層が多い ・仏壇の購入には時間がかかる ・仏事のしきたりは地域ごとに異なるので経験が重要 ・時期により繁閑あり(お盆、お彼岸の時期とそれ以外) ・時間外労働の削減、年次有給休暇の取得促進に取り組んでいる ・65歳までの正社員雇用、その後の短時間勤務が可能な継続勤務を選択しない社員がいる	65歳(全社員)	70歳(基準該当者)	・プロジェクトチーム(社長、総務部、店長等で構成) ・	—	—	・高齢者スポット勤務制度(一律4時間勤務/日) ・高齢者フレキシブル勤務制度 ・勤務時間を一律4時間でなく高齢者自身の判断で顧客の来店状況に応じ4~8時間/日(週30時間の範囲)で自由に調整可能。高齢者自身の体調・事情に合わせて選択可能) ・セカンドライフ勤務制度: ・月単位で休暇取得可能(6~8月の3ヶ月勤務、年間6ヶ月勤務を選択可能)	—	・高齢社員向け多能職制度: ・月単位で休暇を取得しても顧客に迷惑をかけない仕組み導入 ・顧客情報共有システムをIT企業と共同開発: ・高齢社員が休暇中でも滞りなく接客対応可能な工夫	・継続雇用の年齢上限を80歳に引き上げたい ・65歳スタート、80歳ゴールの新しい継続雇用社員向け評価制度の確立 ・評価と報酬のリンクでモチベーションを維持向上
榊平和タクシー	宮崎市	旅客運送業	58	66.7	89.6%	・三代目社長就任時に地元タクシー事業、中古車販売業経営のグループ傘下に加え ・初代社長時から社員を大切に風土醸成あり ・若年者の採用が困難な業界 ・高齢者を積極的に活用せざるを得ない状況 ・応募者には未経験者もいる ・病気の社員に健康診断を強く勧めなかったことに対する自責の念 ・高齢社員の健康管理 ・業務困難となった社員の職域拡大	66歳(全社員)	なし(基準該当者)	・健康上の理由等でタクシー業務ができなくなった社員は所属企業グループの中古車販売会社で活用し職域拡大(洗車、自動車引取り等) ・安全衛生委員会が事故防止、健康管理について検討	・安全運転意識の向上	・タクシー業務未経験者には採用後第二種運転免許取得させる ・年度当初に安全月間目標設定、月ごとに取組み ・年3回健康管理キャンペーン実施	・定年後も健康状態等の基準を満たしていれば年齢なく継続雇用(賃金水準は定年前と同一) ・健康管理体制の見直し ・「健康情報管理表」で疾病の有無、既往症、治療・通院歴等を管理(管理者は常務)、個別面談を実施 ・入院した場合は診断書を出させ、医師の就労許可がなければ業務停止の措置 ・事故を起こした乗務員に「運転者適性診断」を受診させ、個別面談	・先代社長時代から高齢者雇用アドバイザーに相談(⇒定年引上げの助言も) ・高齢・障害・求職者雇用支援機構(JEED)の開発した「健康管理診断システムチェックリスト」の活用 ・65歳超雇用推進助成金	・第二種運転免許更新不合格者に新たな活躍の場を提供(運行管理補助者選任の講習を会社負担で受講させる) ・透析患者送迎のできる乗務員を専任 ・乗務員の月別教育計画の作成、月別に4つのテーマで実施 ・年前中みの勤務を認める等柔軟な勤務体制一定着率も向上	・事故を起こしていない乗務員にも運転者適性診断を受診 ・高齢乗務員の引退時期の見極め ・メンタルヘルスの取組み
榊オハラ	金沢市	食品製造業	77	47	20.0%	・こんやく製造から食材加工、菓子製造に事業範囲拡大 ・地元産の規格外の産産物を利用して製品開発 ・地元景気向上のため高齢社員の採用も困難 ・需要増加による工場稼働時間延長と人員増加のため、求人するも中高年者の応募すらく、60歳以上に限定したパート社員を募集 ・原料の芋は形が不ぞろいで機械による皮はぎができず人手でやるしかない	65歳(全社員)	なし(希望者全員)	・先進の加藤製作所(岐阜)に進め方について助言を請う ・喫煙所を健康ルームに改装、血圧計、マッサージチェア等設置、自由に使用	—	・経営理念を記載した手帳を配布、月に1回、経営理念を精読 ・先輩高齢者が後輩高齢者を指導	・時給は最低賃金をやや上回る水準からスタート、勤務年数に応じて上昇 ・「努力賞カード」制度(靴箱に感謝のカード、送った社員、贈られた社員ともにポイント付与。最もポイントの多い社員・チームにMVP3万円支給)⇒良好なコミュニケーション、チームの結束力	・いしかわ就職・定住総合サポートセンター」の活用	・単純作業のため評価はそぐわず人事課は実施しない ・定年引上げでも給与水準は役職定年は設定せず	・66歳以降の継続雇用の検討
南八千代運輸倉庫	安芸高田市	貨物運送業	104	42	24.0%	・過疎化で若者が都市部流出のため慢性的な人手不足 ・「生涯現役社会」の要請に応えたいとの社長の強い ・自ら培ったスキルと経験を活かし、いつまでも働き続けられる企業をめざす ・10年以上前から、運転手の高齢化に対応するため、近距離運送中心の業態ヘンフト	65(全正社員)	70(基準該当者)	・ガソリンスタンド経営を開始し、体力的に運転業務が困難になった高齢運転手を配置、職域拡大 ・倉庫管理、運行管理にも配置(正社員1人分の仕事を高齢社員2人で担当) ・運行管理システムの高度化(タコグラフ、ドライブレコーダーの搭載、運転記録の異常の有無チェック)	・部署ごとに5-6人で班編成、定期的に意見交換を行う場を設定 ・「各班代表者会議」で意見集約、出席者には出席手当支給(1000円/回) ・議事録は全員回覧で周知	・ガソリンスタンド業務に必要な危険物取扱者資格取得支援	・60歳以降も賃金減額せず、役職も維持、人事評価に応じて昇給・役職登用 ・65歳後継続雇用となっても定年到達時の賃金水準維持、昇給、役職継続も可能 ・他社の定年退職者であっても高いスキル、専門的知識・技術があれば役職登用可能 ・「短時間勤務」(1日6時間)、「短日勤務」(1ヵ月勤務日数15日) ・永年勤続表彰制度(勤続5年ごとに表彰、アルバイト・嘱託も対象)	—	・継続雇用者の人事評価は現役社員の評価シートと同じものを使用	・高齢社員自身にもどうすれば働きやすくなるか考えてもらう ・高齢社員の意見を吸い上げやすくする対策
榊加藤製作所	中津川市	金属製品製造業	109	35	50.5%	・受注量の増加に工場の稼働率が追いつかない状況 ・「生涯現役社会」の要請に合わせた社長の強い ・土日稼働を検討するも若年者は名古屋市中を働き地元にはいない ・親交のある大学教授の調査で、就労希望がある高齢者が多い結果あり ・高齢者採用に否定的意見もある「まずはやってみよう」と踏み切る ・居心地よく長く働いてもらうことが重要と考え人柄重視で選考	60(全正社員)	73(希望者全員)	・バリアフリー化、冷暖房設備整備、半自動箱詰め機導入、職場ごとに休憩室設置等投資 ・改善提案制度で職場環境改善の意見吸い上げ	・高齢社員の粘り強く丁寧な作業は若手社員の姿勢にも影響	・未経験者に就業前研修で基本事項を徹底的に指導 ・「職場村塾」で全社員に経営理念などを教育 ・高齢者1名に現役社員複数名をつけて約10日間手取り足取り指導 ・簡単な作業から慣れるに従って徐々に難易度を上げる ・高齢社員についても「スキルアップ教育記録」で保有技能を管理	・採用当初は一律800円からスタート(地域水準)、年齢、仕事内容、経験を考慮し昇給 ・全社員業績に応じ親睦金支給(現金) ・年金の受給額に影響しないよう勤務日数・時間を決定(土日2時間だけの勤務から週4日フルタイムの勤務まで柔軟)	・高齢者職場バリアフリー助成金(高齢者雇用アドバイザーの助言) ・「特定求職者雇用開発助成金」	・注意するときは人前ではなく一対一で、ほめるときは他の社員にも聞こえるよう留意 ・親睦金支給時に各自の「努力の度合い」を記載した「通知表」を手交 ・現役社員については「スキルアップ教育記録」の水準が賞与・昇給に連動させるが、高齢社員には連動させない	—
医療法人信和会 高嶺病院	宇部市	医療業	110	51.6	33.6%	・アルコール依存症治療専門の精神科病院(山口県唯一) ・若手看護師は採用難 ・患者対応の精神的負荷の大きさ、同僚との人間関係から離職率が高く、採用を繰り返す状況 ・定年廃止により、県内病院で定年近くまで勤務の58歳前後の看護師、40~50歳代の中堅看護師も応募増加	なし(全職員)	—	・中高年看護師、若手看護師等の混成チームによるチーム医療 ・病院移転にあわせナースステーションの配置を工夫、休憩室や専用トイレを設置	・チーム医療で若手看護師がベテラン看護師の生活指導を身近に見て回復過程にある患者に接し働きがい実感 ・日本精神看護協会との研修、アルコール依存症学会へ職員派遣	・ベテラン看護師の増加で若手指導も行き届き ・病院全体の治療技術が底上げ ・院長主管の定期的なカンファレンスで、治療、看護の在り方を確認 ・日本精神看護協会との研修、アルコール依存症学会へ職員派遣	・希望に応じ、隔日勤務、半日勤務など多様な勤務形態 ・職種ごとに異なる賃金テーブル作成、65歳まで昇給、65歳以降は基本給10%カット、65歳時点で退職してなくても退職一時金支給 ・賃金は県内医療機関で最高水準	・山口県雇用開発協会の助言による ・定年延長導入奨励金	・チーム医療によりベテラン看護師と若手看護師が補充しあえる ・高齢のベテラン看護師の確保により人材難は解消しつつあるが、年齢構成のバランスに留意あり	
榊辻井製作所	川口市	鋳物部品製造業	150	44.6	24.2%	・最新設備の導入、IT化による経営合理化に積極的 ・3Kイメージで若年者の採用困難、採用できても戦力になるまで時間がかかる ・3K払拭、即戦力化のため作業工程の標準化、IT化に取り組む	65(7年かけ段階的引上げ)	—	・熟練作業者の勤をシステム化、数値化しマニュアル化 ・肉体的負荷軽減のため機械化 ・定年後も優れた技能をもつ役職者は「指導員」の肩書で若手をマンツーマン指導 ・溶接経験者、設計図が読める技能者は60歳を超えていても採用 ・休憩室の冷房化、無料のスポーツドリンク	・「誰でもできる化」により若手社員と高齢社員が同じ現場で働きやすくなる効果	—	・65歳定年後は1年間の有期雇用にするが、仕事内容は同じ(変更可能) ・定年後も後任がない場合は役職も継続 ・65歳以降も評価シートで人事評価実施、昇給、賞与へ反映	・「IT経営実践認定製造工場」認定 ・中小企業退職金共済制度の活用(定年引上げ時に定年到達社員にも退職金支給)	・年代に応じた役割設定(高齢社員は「誇りと生きがい」を持ち、若年層への指導を中心に取り組む)、モチベーション維持 ・多品種少量生産から作業工程の見直し頻度が高く、生産計画策定にはまだ特定の社員頼みとなっているところあり ・高齢社員でなくても若年社員もITをさらに使いこなしできるようにする	
榊ウエスト神姫	相生市	道路旅客運送業	201	53.6	29.9%	・若年者の採用困難(新規採用者の多くは50歳超) ・高齢者の戦力化が課題 ・女性ドライバーの活躍推進、有給休暇取得促進に力を入れてきた ・社員一人一人に高齢期の働き方について意見聴取、大半が「70歳まで働きたい」と	60(全社員)	70(原則希望者全員)	・地域別生涯現役社会実現モデル事業」のための社内検討委員会設置 ・高齢ドライバーは路線バス業務からコミュニティバス業務に転向、職域拡大 ・運行管理補助者への配置転換 ・車庫の照明をLED化、車両のヘッドライトを照度の高いものに取り換え ・物置部屋を休憩室に改修(畳敷き、トレーニングマシン設置)	—	・未経験者には年齢に関係なく、入社後3カ月の集合研修実施、その後2カ月間は先輩運転手による直接指導 ・チェックリストをもとに各自留意点を議論しあう研修 ・兵庫県立大学と共同で運転手の健康・疲労に関する調査実施、結果を運転手にフィードバック ・正しい運転姿勢の講習会	・65歳までの定年引上げを視野に労使で検討、「シニア正社員」制度創設 (65歳まで契約更新なしに継続雇用、定年到達時に近い水準の給与支給、賞与も支給。役職継続、60歳以降も新たに役職に任命も可能) ・継続雇用者に人間ドック並みの健康診断実施(脳ドック、心疾患検査も) ・加齢による身体機能低下を認識していただくためのチェックリスト作成 ・介護をしやすい柔軟な勤務シフト	・地域別生涯現役社会実現モデル事業」に応募選定(産業界雇用安定センターが支援)	・社内アンケートを積極的に実施、社員の意見を吸い上げる ・介護支援の社内相談窓口設置	・いかに高齢社員が無理なく働けるか、高齢社員向けの職域の開発
スガ試験機	東京都新宿区	業務用機械器具製造業	277	37.9	15.2%	・試験機の製造には熟練技能者の経験と勘が必要だが、熟練技能者が毎年10名規模で60歳定年退職していく状況のため、定年引上げ ・高齢者雇用安定法への対応が必要 ・ベテラン社員にしっかりと働いてもらうためには、段階的な継続雇用制度の導入ではなく一気に定年引上げすべきと判断 ・経営トップは「働けるうちはいつまでも働いて欲しい」	65(全正社員)	70(一定基準該当者とするも希望者はほぼ全員)	・重要な工程は作業技術を標準化	・「技術主幹」には気軽に質問できる雰囲気	・「作業標準者認定制度」で、技術講習を受講し筆記・実技試験に合格して認定されなければ作業に就かせない(65歳以降の継続雇用者にも適用) ・多能工化を推進、各技術者が身につけた技術の種類・水準はスキルマップにして見える化し、これに基づき教育計画を立案、実施	・定年引上げでも59歳以前の賃金水準は維持 ・職務も変更せず役職も継続 ・60歳以降も59歳以前と同様の評価システム実施(目標管理による評価、コンピテンシーによる評価)、賞与、賞金に反映 ・定年後は、非管理社員はパート社員(従前の業務継続、時給制、賞与なし)、管理社員は「技術主幹」として後輩指導(年俸制) ・65歳以降はパート社員、技術主幹とも人事評価制度対象外	・定年引上げ当初は60歳以降は「技術アドバイザー」の肩書にし後進の指導を期待したが、意識付けが不十分でうまくいかず ・現状はプレイヤーとして業務をこなしつつ、必要に応じて後進へのアドバイザーとするよう軌道修正 ・「技術主幹」には「これまで培った知識・技術を後進に伝える役割を担う」ことを雇用契約書に明記	・65歳まで働く社員は意欲・能力とも高いが、55歳頃から意欲・能力が低下してくる社員もいる。これらへの対応 ・60歳を超えた社員に後進育成に対する意識付けをどのように行うか ・優れた技術者には「マスター」の肩書を与え表彰することも検討	

出典:「65歳超雇用推進事例集」(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 JEED) (2018/02/22)

おわりに

急速な高齢化の進行に対し、高齢者が少なくとも年金受給開始年齢までは意欲と能力に応じて働き続けられる環境の整備を目的として、「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」（高齢者雇用安定法）が改正され、平成 25 年 4 月 1 日から施行されました。この改正を受け、高齢者の多くは 65 歳まで就業することとなり、すでに 6 年を経ようとしています。この間、環境整備がどの程度なされたかといえば、働く場の確保やその評価・処遇とも十分とは言えません。「主流である社員層」とは「別世界」に止まる実情も多く見受けられます。

現在、全就業者数に占める高齢者の比率は 2017 年時点で 12.4%と、過去最高になっています（総務省労働力調査 2017 年）。仮にこれを 50 人の会社に置き換えれば 6 人が高齢者、25 人であれば 3 人が…となります。しかも増加し続ける。これは、高齢者には「定年」と「退出口」を考えれば事足りていた日本企業にとって大変なことです。中心的な社員層が高齢者に置き換わっていく、それも脇役とはいえないボリュームでとなれば、現状の採用・教育・評価・配置のすべてに影響するだけに、企業、そして高齢者自身においても新たな対応が急がれるところです。

ダイバーシティ研究会は、これまで高齢者を含む多様な属性＝ダイバーシティの働き方改革を手掛けてきました。シニアという属性については、定年制という画一的慣行や、シニアのほとんどが就く有期・低賃金・嘱託という一括りの働き方は、一人ひとりを大事にする多様性とは全く逆のものと考えています。シニアにも、多様な働き方と能力の発揮の仕方があるのではないかと、それが企業利益につながるあり方をもっと発掘し、その実現が成って欲しい。こうした思いが今回のマニュアルになりました。

シニアの活躍支援では、中心的テーマが「働き方改革」や「ワーク・ライフ・バランス」、「ダイバーシティ」となりますが、この分野は、従来社会保険労務士等の労働福祉に係る専門家により担われる傾向が顕著でした。しかしながらシニアの活躍推進は労務や福利厚生事項ではなく、人的資源の組みなおしという経営戦略事項であるため、その支援においては、マネジメント・コンサルティングの専門性が必要になります。

このため、本マニュアルでは、中小企業診断士やその周辺の経営支援専門家がシニア活躍支援を実践できるように、就業支援の基本的な考え方や、活躍ノウハウ、成功事例などをまとめました。この書を手にとってくださったすべての方のお役に立てたなら幸いです。

2019 年 2 月

ダイバーシティ研究会顧問

一般社団法人日本ダイバーシティ・マネジメント推進機構専務理事油井文江

参考文献

第1章、第2章1.

- ・2018年版中小企業白書（経済産業省）
- ・平成29年版労働経済白書（厚生労働省）
- ・平成30年版高齢社会白書（厚生労働省）
- ・労働政策研究報告書 No. 186（労働政策研究・研修機構）
- ・研究レポート「シニア就業促進のための課題」2018年（日本総研）
- ・日本の雇用と中高年（濱口桂一郎著）
- ・雇用身分社会（森岡孝二著）
- ・シニア人材という希望（中原千秋著）
- ・ライフ・シフト（リンダ・グラットン、アンドリュー・スコット著）

第2章2. 社外のシニア人材の登用

- ・2015年版中小企業白書（経済産業省）
- ・2018年版中小企業白書（経済産業省）
- ・2018年3月中小企業・小規模事業者における中核人材確保にかかる関連データ（中小企業庁）
- ・2018年3月中核人材確保に向けた具体的な取り組みについて（中小企業庁）
- ・2018年3月我が国産業における人材力強化に向けた研究会報告書（中小企業庁）
- ・2018年9月中小企業の人材マネジメントについて（中小企業庁）

第2章3. 人づくり組織づくり

- ・2018年度中小企業白書第2部第1章深刻化する人出不足の現状
- ・人生100年時代構想会議 <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/jinsei100nen/>
- ・ホワイト企業大賞 <http://whitecompany.jp/>
- ・働きがいのある会社 <https://hatarakigai.info/>
- ・JMAM「シニア人材に関する実態調査」結果報告
- ・シニア層の就業実態・意識調査2018（個人調査・企業調査から）
- ・シニア人材の新たな活躍に関する調査（平成24年企業活力研究所）
- ・超高齢未来に向けたジェロントロジー（老年学）
- ・生涯現役社会の実現に向けた環境整備／具体方策に関する調査研究事業報告書
- ・躍進するミドル・シニアに共通する5つの行動特性 <https://rc.persol-group.co.jp/mspj/>
- ・働き方改革に対する企業の意識調査（帝国データバンク2018年）
- ・2018年度教育研修費用の実態調査（産労総合研究所2018年）
- ・平成29年度能力開発基本調査（厚生労働省）
- ・人材育成の費用対効果（ROI）の測り方 <https://jinjibu.jp/article/det1/manage/312/>

- ・活躍するシニア5つのタイプ（日本人材紹介事業協会職業紹介ガイドライン）
- ・女性社員の活躍を推進するための「メンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル」
- ・ありえないレベルで人を大切にしたら23年連続黒字になった仕組み（近藤宣之著）
- ・会社人生を後悔しない40代からの仕事術（石山恒貴著）
- ・メンタリングマネジメント（福島正伸著ダイヤモンド社）
- ・なぜ上司のコーチングはうまくいかないのか（鈴木佳文著）

第2章5. シニア雇用の導入手順

- ・ダイバーシティ経営処方箋（油井文江編著）
- ・ダイバーシティ・コンサルタント養成テキストの作成報告書（中小企業診断協会）
- ・65歳超雇用推進マニュアル・65歳超雇用推進事例集（高齢・障害・求職者雇用支援機構）
- ・平成29年版労働経済白書（厚生労働省）
- ・育児・介護休業法のあらまし（平成30年9月）厚生労働省

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/000103504.html>

<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/000169713.pdf>

第4章1. 海外事例

- ・スウェーデン・パラドックス高福祉・高競争力経済の真実（湯元健治／佐藤吉宗著）
- ・大和総研高年齢者雇用グローバルレポート2015年第3章スウェーデン（井出和貴子著）

https://www.dir.co.jp/report/research/economics/japan/20150717_009935.pdf

- ・労働政策研究報告書No.132004年（労働政策研究・研修機構）

- ・経済産業省経済産業政策局作成働き方・人材育成に関する資料2007年

<http://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/11181294/www.meti.go.jp/committee/materials/downloadfiles/g70202b06j.pdf>

- ・日本学術振興会国際協力員レポート「スウェーデンにおけるリカレント教育の取組み」（ストックホルム研究連絡センター2017年）

https://www-overseas-news.jsps.go.jp/wp/wp-content/uploads/2017/04/2016kenshu_11sto_nakakane.pdf

監修 油井文江 佐藤一樹

執筆 ダイバーシティ研究会メンバー

*以下、氏名の()内は執筆箇所を示す

大角主彦 社会保険労務士、社会及び労働保険業務・助成金や多様性という観点から、企業の経営や人との関わりに力を入れている。(2章-4)

佐藤一樹 中小企業診断士、コクヨ株式会社勤務、ダイバーシティ研究会代表、(一社)日本ダイバーシティ・マネジメント推進機構理事。(はじめに、4章-1)

鈴木佳文 中小企業診断士、ダイバーシティ・コンサルタント。研修講師、事業計画書作成支援などで活動中。著書「なぜ上司のコーチングはうまくいかないのか」など。(2章-3)

多賀俊二 中小企業診断士、草の根金融研究所「くさの一ね」代表。ソーシャルファイナンスやNPO・中小企業の資金調達を専門とする金融コンサルタント。(3章-1)

長原 匠 中小企業診断士、社会保険労務士、ダイバーシティ・コンサルタント。コンビニフランチャイズ本部勤務。(2章-5)

広瀬由紀子 デザイナーとしてキャリアを積んだ後、中小企業診断士に。大学広報職を定年退職後、介護・育児を体験中。ダイバーシティ研究会設立時より参加。(3章-3)

福永真美 中小企業診断士、ダイバーシティ・コンサルタント。民間防衛IT企業勤務。横浜市女性活躍推進事業、女性活躍推進アドバイザー、創業塾講師等の実績あり。(3章-2)

八木橋徹 中小企業診断士、シニア活躍推進アドバイザー(埼玉県)、健康経営アドバイザー、障がい者支援(NPO等)(2章-2)

山内慎一 中小企業診断士、産業カウンセラー、キャリアコンサルタント、ダイバーシティ・コンサルタント。企業内で主に種々のプロジェクトの推進・管理業務に従事。(4章-2)

油井文江 中小企業診断士、ダイバーシティ・シニアコンサルタント、(一社)日本ダイバーシティ・マネジメント推進機構専務理事、経済産業省ダイバーシティ経営企業100選サポーター、日本女子大学講師。(1章-1~4、2章-1、おわりに)

コラム寄稿

横小路八重子 健康経営エキスパートアドバイザー、一般社団法人東京都中小企業診断協会
城北支部健康経営研究会代表