

みずほ政策インサイト

2006年8月16日発行

高齢者の意欲と生産性を高める職場とは
～先進企業の取り組み状況と日本企業の課題～

要 旨

- ◆ わが国で急速に少子高齢化が進んでいることを受け、働く意欲と能力のある人が、いつまでも働くことのできる社会の構築が喫緊の課題となっている。今後は高齢者の全従業員に占める割合が一層高まっていくとみられる。そうしたなかでは、高齢者のモチベーションや生産性を高めるような働き方や職場環境の整備が、社員全体の生産性やモチベーションにも関わる重要な課題となると考えられる。
- ◆ 加齢と仕事能力に関わる研究は、「高齢者自身に合った作業方法やペース」、「高齢者がやりがいを持てる仕事」、「高齢者が働きやすい職場」といった諸条件の整備により、高齢者は十分生産性を維持できることを指摘する。そうした職場の特徴としては、長年の経験を活かせる職場であることに加え、加齢によって生じる心身の機能の変化に配慮した勤務形態や作業環境が整備されていること、高齢者の「能力を生かしたい」「知識や技能、仕事の成果を認められたい」といったニーズに対応する仕組みが導入されていることなどが指摘できる。
- ◆ 実際、高齢者の活用に早くから取り組み、成果を上げてきている企業は、こうしたニーズへの対応を幅広く行っている。先進企業 26 社の取り組み状況を見ると、多くの企業が高齢者に配慮した「作業方法の改善、作業施設・設備の整備」、「労働時間の短縮、勤務時間の弾力化」、「安全衛生や健康管理面の配慮」、「教育訓練」を行っている。また、一部の企業では高齢者のモチベーションを高める目的などから、継続雇用後の社員への人事考課や昇進の仕組みを導入している。
- ◆ 一方、企業全体で見ると、高齢者の活用に向けた取り組みは遅れている。高齢者の心身の機能の変化に配慮した職場環境の整備、高齢者の成果や能力を評価する仕組み、勤務形態などの点で、高齢者のニーズと実際の取り組みにズレが生じているからである。
- ◆ しかし、大企業の一部では、これまでの継続雇用制度を見直し、高齢者への人事評価制度を導入したり、能力に応じた賃金制度を導入したりするなどの取り組みが始まっている。こうした取り組みは、高齢者のモチベーションの向上を図るとともに、個々の社員の生産性に見合った処遇に近づけることで、高齢者をより有効に活用しようという企業の意思の表れと解釈できる。
- ◆ 高齢者を一層活用するための様々な取り組みが、企業の間で定着するためには、これらの取り組みが企業経営にとってプラスであるとの認識が広まることが必要である。実際、高齢者の雇用に先進的な取り組みを行ってきた企業は、そうした認識を持っている。政府には、先進事例の収集や成功理由の研究、経営や生産性への影響についての研究を拡充していくこと、また、高齢者雇用対策の枠組みのもとで、高齢者のモチベーションや生産性を高める職場の環境整備の必要性をより明確な形で打ち出していくことが求められる。

本誌に関するお問い合わせ先
みずほ総合研究所株式会社 政策調査部
主任研究員 大嶋寧子
Tel (03) 3201-0287
yasuko.oshima@mizuho-ri.co.jp

1. はじめに	1
2. 高齢期の社員が意欲や能力を発揮できる環境とは	3
(1) 高齢者のモチベーションを喚起する条件とは	3
(2) 高齢者が希望する勤務形態とはどのようなものか	7
(3) 高齢者が働きやすい職場とはどのようなものか	8
a. 加齢に伴って生じる「強み」と「弱み」	8
b. 高齢者にとって快適な職場とは	9
3. 高齢者雇用の先進企業はどのような取り組みを行っているのか	13
(1) 先進企業の多くは幅広い取り組みを実施	13
(2) 高齢者の意欲や成果を評価する仕組み	16
(3) 高齢者活用策のメリットとは	16
4. 企業全体の取り組みには遅れ	18
(1) 高齢者の「弱み」を補う作業環境の整備の遅れ	18
(2) 継続雇用後の勤務形態にみられる高齢者のニーズとのズレ	20
(3) 高齢者のやる気や成果を評価・承認する制度の導入は進んでいない	21
(4) 高齢者のニーズと実態の働き方にミスマッチが生じている訳	23
(5) 高齢者の意欲向上策に乗り出し始めた大企業	24
5. おわりに	26

1. はじめに

わが国の人口構造は急速な変化が続いている。過去 30 年の間少子化傾向が続いてきたこと¹等により、年少人口（15 歳未満人口）が全人口に占める割合は低下傾向が続いている。一方、戦後の平均寿命の上昇等により老年人口（65 歳以上人口）が全人口に占める割合は上昇が続き、2004 年には 19.5%となった（図表 1）²。この結果、労働の主たる担い手となる生産年齢人口（15-64 歳人口）は 1995 年の 8717 万人をピークに減少を続けており、2004 年には 8508 万人となった。国立社会保障・人口問題研究所の中位推計（2002 年 1 月推計）によれば、この数は 2025 年には 7233 万人にまで減少する見通しである。

こうした人口構造の変化は、経済社会のあらゆる側面に影響を及ぼす。なかでも、労働力の減少は経済成長を抑制し、現役世代への負担を高める要因となることから、その影響が懸念されている。こうしたなかで、若年層や女性の活用と並んで、働く意思と能力のある人が、長く働くことのできる社会の構築が喫緊の課題となっている。

しかし、グローバル化や急速な技術革新が企業の競争環境を一層厳しいものとしてきたこと、団塊世代の加齢と年功型の賃金システムによって中高年層の人件費負担が企業にとって重いものとなってきたことなどを背景に、これまで企業は 60 歳以上の社員の活用に前向きな姿勢をみせてはこなかった。厚生労働省が 2004 年に行った調査では、定年制を定める企業の約 9 割が定年年齢を 60 歳としており、定年後の継続雇用制度がある企業の 75%が、その対象を「会社が特に必要と認めたもの」もしくは「会社が定めた選定基準に適合する者」に限定している³。

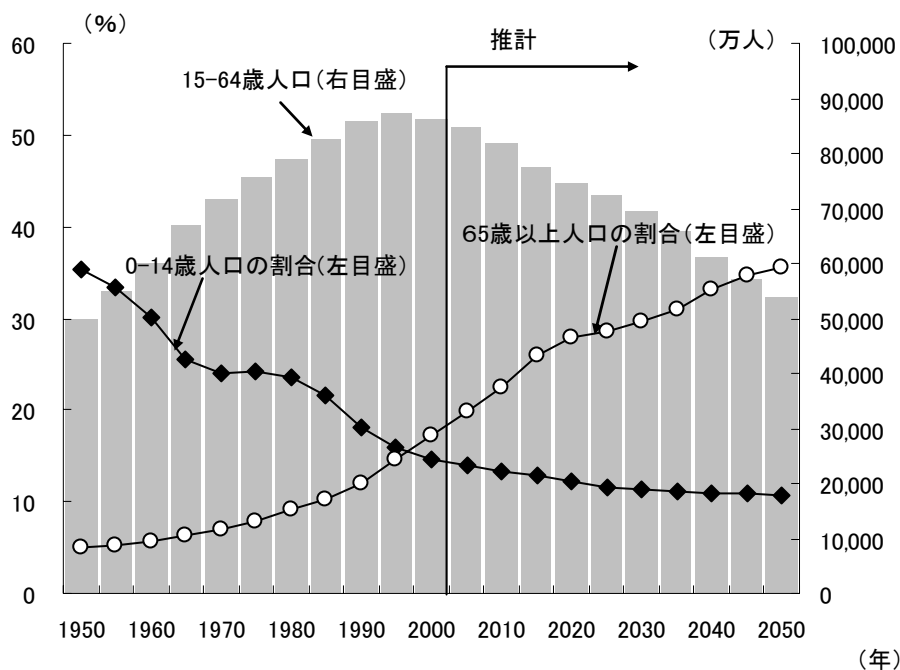
今後の高齢者雇用についても、消極的な対応方針を持つ企業が多い。内閣府の研究会（「高齢社会対策の総合的な推進のための政策研究会」）が行った調査では、「65 歳までの本格的な就労の場を確保したい（している）」企業が全体の 2 割を占める一方、「当面社会的に要請される範囲内での最低限の対応に止めたい」とする企業が約 4 割を占めたのである。

¹ 「少子化」の定義を「合計特殊出生率が人口置き換え水準（現在の平均寿命の下では 2.08）を下回り、生まれてくる子供の数の減少が続いていること」と定義すれば、日本は 1974 年以降少子化傾向が続いていることになる。新生児数は 1973 年をピークに減少傾向が続き、合計特殊出生率も 1974 年に 2.08 を割り込んで以来、低下傾向に歯止めがかかっている。なお、内閣府『少子化社会白書（16 年版）』は、「少子社会」を合計特殊出生率が人口置き換え水準を下回り、かつ、子どもの数が高齢者の数よりも少なくなった社会と定義している。この定義に従えば、1997 年以降、日本は「少子社会」に突入したことになる。

² 平成 17 年度「国勢調査の速報値によれば、2005 年の 65 歳以上人口が全人口に占める割合は 21%に達している。

³ 厚生労働省「高齢者就業実態調査」、2004 年

図表 1 日本の年齢階級別人口の推移と見通し



(注) 推計部分は、国立社会保障・人口問題研究所の中位推計(2002年1月推計)によっている

(資料) 国立社会保障・人口問題研究所

しかし、今後は企業にとって、高齢者の本格活用のための方策をとることが重要な課題となるだろう。わが国では若年人口の急速な減少が続くことから、高齢者の活用なしに十分な労働力を確保することは難しくなることが予想されている。こうした状況を受けて、高年齢者雇用安定法が改正され、段階的ながらも、企業に65歳までの継続雇用が義務付けられた。そうした際には、高齢期においても社員が生産性を維持し、高いモチベーションを持って働くことのできる働き方や職場環境の整備を進めることが、社員全体の生産性や効率性を維持・向上する上で重要な要件となるからである。

それでは、高齢者が高い生産性やモチベーションを発揮できる働き方や職場環境とは、一体いかなるものであろうか。また、そうした取り組みは、わが国ではどの程度進んでいるのだろうか。本稿では、まず、第2節で高齢者にとって能力やモチベーションを発揮しやすい働き方や職場環境とはいかなるものかを検討する。第3節では、高齢者の活用に積極的に取り組んできた企業は、そうした働き方や職場環境の整備にどのように取り組んでいるかを確認する。第4節で企業全体の取り組み状況を探り、最後に企業および政府の今後の課題を示すこととする。

2. 高齢期の社員が意欲や能力を発揮できる環境とは

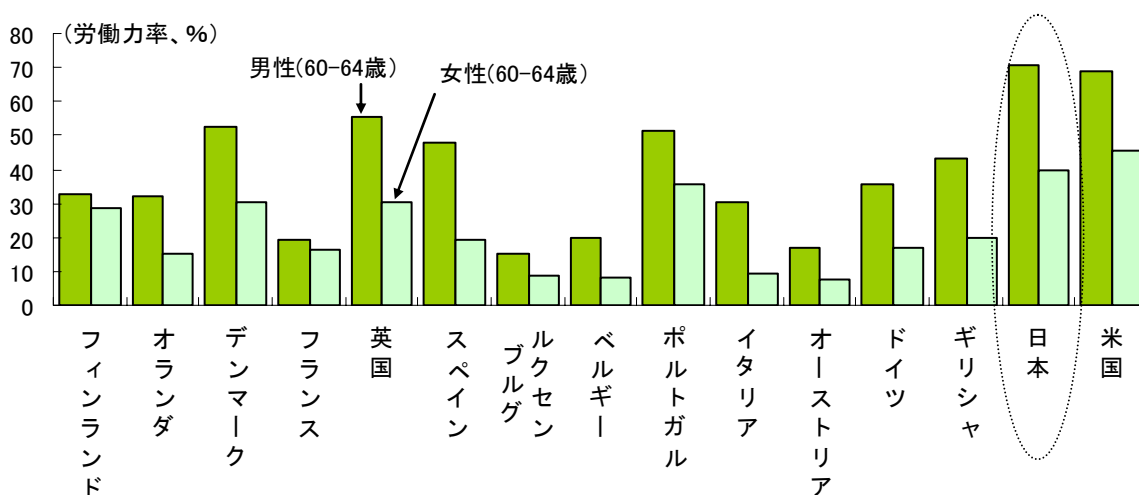
加齢と仕事能力に関わる研究は、「高齢者自身に合った作業方法やペース」、「高齢者がやりがいを持てる仕事」、「高齢者が働きやすい職場」などの働き方や職場環境の整備を行うことで、高齢者は十分仕事の生産性を維持することができると指摘する⁴。それでは、そうした職場とはいかなる職場なのだろうか。

(1) 高齢者のモチベーションを喚起する条件とは

自分の仕事に満足感を持てるか、つまり、働く上での希望やニーズと仕事がある程度一致するかどうかは、働き手のモチベーションに大きな影響を与える問題である。したがって、高齢者のやりがいを喚起する上では、高齢者が働く際にどのような点を重視するのか、どのような勤務形態を望んでいるのかを把握することが必要となる。そこで、まずは高齢者の働く意欲の源泉を探ることとしよう。

日本の高齢者の就業意欲は高い。適切な退職年齢についての調査では、50歳代後半の66%、60歳代前半の64%が、「60歳代後半以降」もしくは「年齢に関わりなくいつまでも働くほうがよい」と回答している⁵。国際比較が可能なOECDの統計によれば、60歳代前半の男性の労働力率（当該年齢階層の労働力人口/当該年齢階層の人口）はEU各国や米国の水準を上回り、女性の労働力率もトップクラスである(図表2)。

図表 2 国際的にも高い高齢者の就業意欲



(注) 1. EU(15カ国)、日本、米国の2004年実績。ただし、オーストリアとオランダは2003年
 2. 60歳代前半のデータが入手できないアイルランド、スウェーデンを除く
 (資料) OECD Labour Force Statistics, 2005

⁴ 益田(2001), 34頁。なお、同文献では「仕事の生産性」ではなく「仕事の達成度」という表現が用いられている。ただし、同じ文献で「達成度」の測定には生産性などに関する客観的な指標を用いることが適切と指摘されていることを踏まえ、本稿では「生産性」という用語を使用した。

⁵ 内閣府「年齢・加齢に対する考え方に関する意識調査結果の概要」、2004年

こうした高い就業意欲の背景にあるのは、第一に「今の生活水準を維持したい」という経済的な理由である。厚生労働省の調査によれば、60代前半の就業者の約7割、60代後半の就業者の約6割が、働く理由として「経済上の理由」を挙げており、なかでも「自分と家族の生活の維持」が大きな割合を占めている（図表3）。

このうち、年齢が上がるに従って、「健康」や「いきがい・社会への参加」を指摘する人の割合が増える傾向にあるが、今後の年金の支給開始年齢の引き上げを勘案すれば、特に60歳代前半までの就業者にとって、働く主要な目的は「収入の確保」そのものであり続ける可能性が高い。

図表3 55歳以上の就業者の働く理由

		経済上の理由				健康上の理由	いきがい、社会参加	頼まれたから、時間に余裕があるから	その他
			自分と家族の生活の維持	生活水準を上げるため	その他				
男	55-59歳	91.7	88.7	2.1	0.7	0.6	2.4	1.1	3.3
	60-64歳	71.8	67.4	3.6	0.7	6.3	9.3	6.1	5.5
	65-69歳	60.3	53.9	4.9	1.4	9.6	11.8	12.1	5.3
女	55-59歳	72.4	62.7	7.9	1.5	3.2	9.4	6.5	7.6
	60-64歳	67.1	56.9	7.6	2.2	5.6	11.3	9.1	5.8
	65-69歳	55.3	46.6	6	2.5	9.3	12.5	10.8	10.8

（資料）厚生労働省「高齢者就業実態調査」、2004年

一方で、せっかく働くのであれば、高齢者は「過去の経験や知識」を活かし、評価・承認をされながら働くことを望む傾向がある。図表 4 は高年者の就業実態や意識について行われた調査⁶をもとに、60 歳代前半の有業者が仕事の際に重視する点をまとめたものである。図表の横軸は 60 歳代前半の有業者が「非常に重要」または「重要」と回答した割合（％）を、縦軸は 60 歳代前半の有業者の回答割合が、50 歳代後半の回答割合とどの程度の差があるのか（％ポイント）を示している⁷。

図表 4 の A の領域は、60 歳代前半の有業者の過半数が重視し、同時に 50 歳代後半よりも重視する傾向が高まっていることを示している。B の領域は、50 歳代後半と比較すると重視する人の割合が同程度か低下するものの、依然として 60 歳代前半の有業者の過半数が重視していることを示している。C の領域は、60 歳代前半の有業者にとって重要性が相対的に低く、さらに 50 代後半よりも重要性が低下していることを示している。D の領域は、50 代後半と比較して重要性が高まるものの、60 歳代の有業者全体で見れば相対的に重視性が低いことを示している。

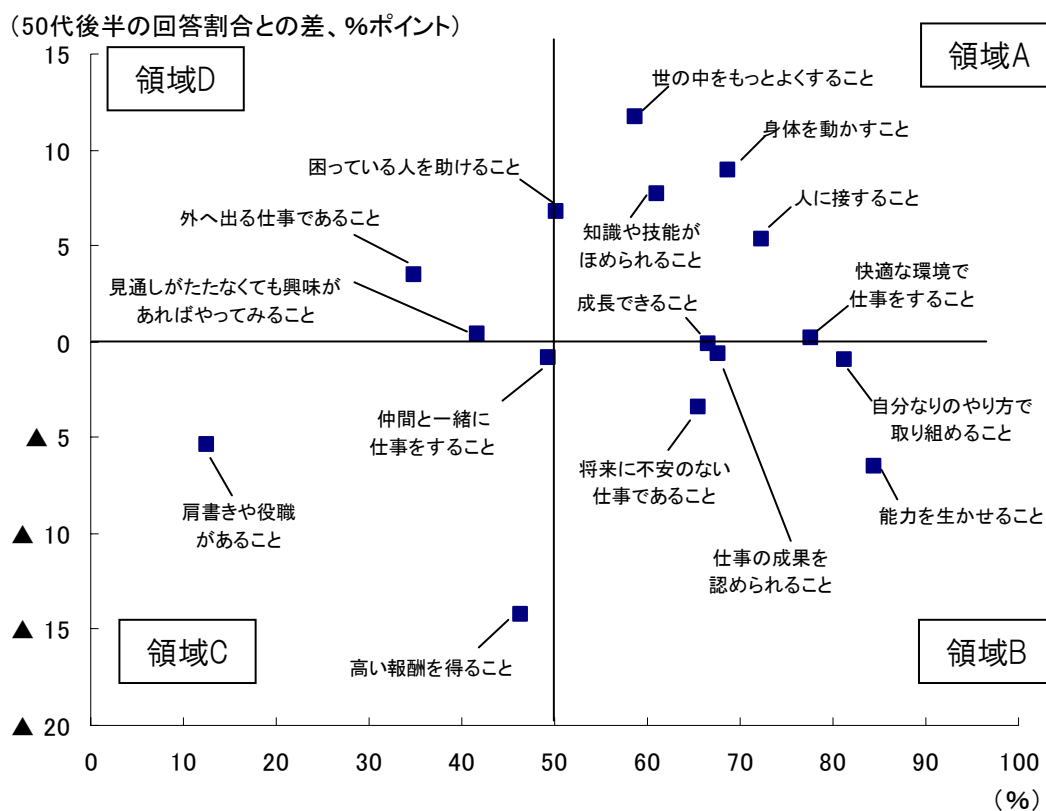
このうち、働く高齢者にとって特に重要な要素は、A および B の領域にあてはまる要素であろう。A の領域にあてはまるのは、「世の中をもっとよくすること」や「人に接すること」、「身体を動かすこと」といった要素である。こうしたことから、60 歳代の労働者は、せっかく働くならば、社会貢献や健康増進というメリットを同時に得たいと考える傾向が強まっていることがみてとれる。また、「知識や技能がほめられること」といったように、これまでの技能や経験が評価されることを重視する傾向がある。

一方、B の領域にあてはまる要素のうち、「能力を生かせること」、「自分のやり方で取り組めること」、「快適な環境で仕事をする事」については、回答者の 8 割が「非常に重要」または「重要」と指摘している。これらの要素への回答割合が、50 代後半から大きく増加する様子はみられないものの、60 代前半の有業者にとっても、自分の能力が発揮できること、自分なりの裁量や工夫の余地があること、働きやすい職場環境や雰囲気であることなどは、働く上で重要な要素とすることができるだろう。また、回答者の 7 割が「成長できること」「仕事の成果を認められること」を重視していることから、仕事が認められ、成長を実感できることが、高齢期の就労においても重視されていることが確認できる。

⁶ リクルート ワークス研究所「シニア就業意識調査 2006」, 2006 年

⁷ ある一時点に行われた調査で、年齢階層別に意識が異なる背景には、①年齢が上がることに伴う影響(年齢効果)と、②世代固有の意識の違い(世代効果)の双方が存在する可能性がある。本稿で 55-59 歳及び 60-64 歳代の回答割合の差を解釈するにあたっては、近接する二つの年齢層(5 歳刻み)の間では世代効果は比較的小さく、一般に定年年齢とされる 60 歳を挟む二つの年齢層の

図表 4 60歳代前半の有業者が仕事で重視すること



(注) 横軸は、「重要」または「重要」との回答割合の合計

(資料) リクルート ワークス研究所「シニア就業意識調査 2006」、2006年

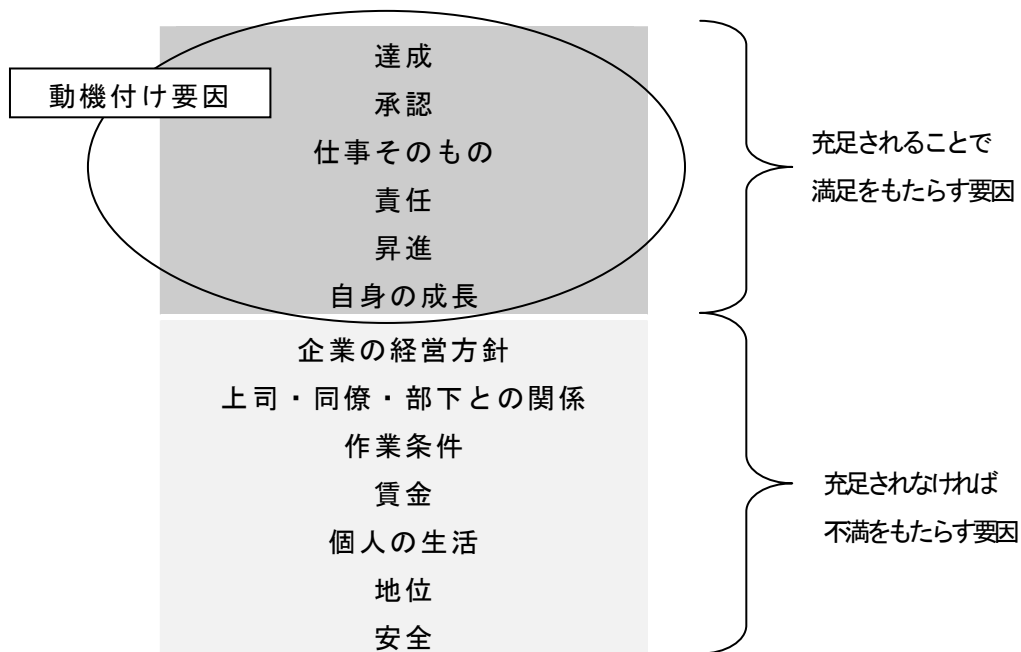
モチベーションについての代表的な理論の一つ、ハーズバーグの「二要因説」によれば、従業員を動機付けるためには、①「賃金」「作業条件」「同僚との関係」など、これが満たされなければ不満をもたらす要因を満たすだけでなく、②「承認」「達成」「責任」「自身の成長」といった、より高次でメンタルな部分にかかわる要因が充足されることが必要とされる⁸ (図表 5)。60歳代の有業者の多くが、能力発揮、技能・経験・成果への承認、裁量に伴う責任など高次の欲求に関わる要素を重視していることは、高齢者だからといって、従来とは全く異なる仕事に配置することや、一律の処遇とすることは必ずしもプラスの影響を及ぼさないことを示している。反対に、

間では、年齢効果が大きく現れやすいという仮定をおいている。

⁸ ハーズバーグ(2003)によれば、人間は痛みを回避し、生物学的欲求を満たそうというニーズと、物事を達成し、精神的な成長を遂げたいというニーズの双方を持っている。労働者への調査では、①働く上での不満には「賃金」や「作業条件」など前者のニーズに関わる要因(衛生要因(Hygiene))が主に関係していること、一方、②働く上での満足には「達成」や「承認」など後者のニーズに関わる要因(動機付け要因(Motivator))が主に関係していることが示された。このことから、労働者の働く上での満足度を高める(動機づける)ためには、仕事の中に人間の成長ニーズを満たすものを組み込む必要があると指摘されている。

能力や経験が活かせる処遇や、能力や成果を適切に評価する仕組みを導入することは、高齢者のモチベーション向上に寄与する可能性が高いと言えよう。

図表 5 従業員の満足・不満足をもたらす要因



(資料) Herdsberg (2003) より

(2) 高齢者が希望する勤務形態とはどのようなものか

それでは、高齢者が希望する勤務形態とは、どのようなものであろうか。高齢期には、体力面での格差が拡大すること、家族や地域への関心が高まることから、勤務形態（労働時間や勤務日数）への希望は多様化する傾向にある。例えば、厚生労働省の調査では、就業を希望する 60 代前半の不就業者のうち 36%がフルタイムでの雇用を希望する一方、44%はより短い労働時間での会社勤務を希望していることが示された（図表 6）。

また、前出のリクルートワークス研究所の調査では、60 代前半の有業者の 19%が週に 5 日以上フルタイムでの勤務を希望する一方で、週に 5 日以上出勤し 1 日の労働時間が短い働き方（短時間労働）を希望するものが 22%、週に数日出勤しフルタイムの勤務（短日勤務）を希望するものが 28%、週に数日で 1 日の労働時間が短い働き方（短日・短時間勤務）を希望するものが 37%を占めた。このように、統計によって割合に差があるものの、高齢者の一定割合がフルタイムでの勤務を希望する一方、より柔軟な働き方を希望するものも少なくないのである。

図表 6 60 歳代の希望する働き方

(%)

	普通勤務 会社雇用	短時間 会社雇用	任意に行う 仕事	家庭で 内職	自分で 事業
60～64 歳	35.5	44.1	10.5	2.0	3.3
65～69 歳	25.0	42.1	17.5	4.4	3.9

(注) 60 歳代、就業希望のある不就業者
(資料) 厚生労働省「平成 16 年 高年齢者就業実態調査」

(3) 高齢者が働きやすい職場とはどのようなものか

a. 加齢に伴って生じる「強み」と「弱み」

高齢者が働く際に「快適な職場で仕事をする」とを重視することは先に述べたとおりである。しかし、加齢に伴って心身の機能が変化するため、作業環境や作業方法に何らかの改善がなされない場合、様々な不快な点や不都合が生じることがある⁹。

加齢に伴って生じがちな身体機能の変化の一つに、視覚や聴覚などの感覚機能の低下がある。例えば、視力は 40 代頃から老化が始まり、近いものが見えにくくなる（いわゆる老眼）、明るさを感じ難くなる一方で、グレア（不快なまぶしさや見えにくさ）を生じやすくなる。また、聴覚機能も一般に年齢と共に低下し、とりわけ高音域や子音が聞き取り難くなる¹⁰。

加齢に伴って運動機能も低下する。例えば、長時間運動しても疲れにくい呼吸循環系機能（「ねばり強さ」）やしっかりとした足取りで歩くための筋骨格系機能（「力強さ」）、動作を円滑に行うための調整能力や柔軟性などが、加齢に伴って低下する。

こうした身体機能の変化は、目盛や表示が読み取り難くなる、合図が聞こえ難くなる、転倒しやすくなる、不自然な姿勢を伴う作業や重要物の運搬作業が難しくなるなど、作業の様々な場面で問題を生じさせることから、高齢期に生じがちな「弱み」と

⁹ 加齢に伴う心身の機能変化には個人差が大きいこと、また、ある年齢で必ず同じ傾向が現れる訳ではない。このため、高齢者の心身機能の変化について議論を行う際には、この点に十分留意する必要がある。

¹⁰ 加齢に伴う心身の機能の変化は、川上(2000), 23-27 頁、川上(2001), 4-11 頁、機械システム振興協会 (2006), 8-9 頁、斉藤(2005), 173-175 頁、水村(2004), 98-105 頁等を参考にしている。

言って良いだろう。

一方で、加齢に伴う精神面の機能変化はより複雑である。一般に、記憶力は加齢とともに低下する傾向にある。例えば、新しくものを覚えるのが難しくなるほか、耳から得た情報を記憶することが難しくなる。こうしたことから、「高齢者は知能が低下している」という見方も広く信じられてきたが、現在ではそうした見方は脇に追いやられつつある。近年の知能の生涯を通じた発達に関する研究によれば、判断力や問題解決能力などを含む総合的な能力としての知能は、健康であればかなり高齢になっても大きく低下することはないと結論付けられているからである¹¹。

加齢による知能変化を捉える際に多く用いられるモデルに、人間の知能を「流動性知能」と、「結晶性知能」に大別するものがある。前者は脳神経の働きを基礎とする生得的能力の影響を受けて発達する能力で、未知の課題やこれまで経験したことのない状況に対処する際に働くものである。一方、後者は教育、学習、経験などの社会的文化的機会を通じて蓄積・発達していく能力である¹²。「流動性知能」は30代をピークになだらかに低下する一方、「結晶性知能」は60歳頃まで加齢とともに上昇し、その後も大きく低下することはないとされる¹³。このことは、精神的な機能や知能という面では、加齢に伴って新しい事象への適応が困難になるという「弱み」が生じやすくなる一方、長年の経験に基づく勘や判断力、理解力といった「強み」が生じる傾向にあると解釈することができる。

b. 高齢者にとって快適な職場とは

それでは、高齢者にとって快適な職場とはどのようなものだろうか。第一に、それは高齢者の長年の経験や技能、判断力という強みを生かすことができる職場といえるだろう。先に述べたとおり、高齢者自身も能力や経験を活かせることや、知識や技能を認められることを重視する傾向がある。これらの点に配慮すれば、高齢者にとっては、長年の経験に基づく能力を生かせる仕事・職場であることが重要である。

一方で、高齢者の雇用に際しては、加齢に伴って生じる「弱み」が問題となることが多い。このため、そうした「弱み」を顕在化させることなく働ける職場であることも重要である。

実際、そうした職場をつくることは不可能ではない。加齢に伴い高齢者の「弱み」が顕在化したとしても、その多くは高齢者に適した働き方や作業方法の整備、作業施設・設備の改善をなどによって補うことが可能であり¹⁴、そのための先進事例やノウハウも蓄積されてきている。

¹¹ 益田(2001), 15頁

¹² 益田(2005), 15-16頁

¹³ 厚生労働省(1997), 108頁

¹⁴ 川上(2000), 21頁

例えば、加齢に伴う視覚機能の低下に対しては、書類やパソコン画面上の文字を大きくする、照明をより明るくする、作業者が明るさを調節できるようにする、数値をデジタル表示に変えるなどの方策が有効である。聴覚機能の低下には、騒音を抑え、反響しにくい環境にすることや、情報の視覚化を行うことで対応することができる。

記憶力の低下がもたらす問題には、作業内容をマニュアル化したり、指示を明記したり、繰り返し学習機会を設けることでカバーすることができる。力強さやねばり強さ、柔軟性、作業スピードの低下には、身体的負担を軽減する機械の導入、作業台のレイアウト変更、適度な運動によって体力低下を防ぐなどの方策を行うことで、生産性や効率性を上げることが可能である。このような心身の機能の低下とその対応策がまとめられているのが、図表 7 である。

高齢者にとってもう一つの「快適な職場」とは、技能の陳腐化や体力の低下といった「弱み」の顕在化を緩和するような方策がとられ、結果として年齢に関わりなく高い仕事能力を維持することができる職場であると考えられる。そうした職場とは、具体的には積極的な健康支援や能力開発が行われる職場ということができる。

社員への積極的な健康支援は、社員の働く能力の低下を防ぐ有効な手段である。というのも、加齢に伴って身体・精神・社会的な能力は相互の結びつきが強くなるため、身体機能が必要以上に早く低下してしまうと、他の機能の低下が生じやすくなることが指摘されているからである。

身体機能の低下は日ごろの運動習慣などにより、ある程度緩和することが可能である¹⁵。実際、60歳代前半で暦年齢よりも実際の体力年齢が若い人の割合は、運動頻度の高い人では5割を占めるのに対し、運動をしない人では約2割に止まっている（図表 8）¹⁶。こうしたことから、加齢と仕事能力の関係についての研究は、日常的な運動によって循環器系・筋骨格系機能の早すぎる低下を防止することの重要性を指摘するのである¹⁷。

¹⁵ 水村(2005), 98-109 頁

¹⁶ 文部科学省「平成 16 年度 体力・運動能力調査」

¹⁷ Ilmarinen(1999), p.265

図表 7 高齢期の心身機能の変化と対策例

心身機能	高齢労働者にみられる傾向	快適化対策例
視覚機能	40～50 歳頃から視力が低下する 40 歳前後から目が疲れる、暗いところで字がみえにくくなる、かすむ、まぶしいなどの老眼の症状が始まる	書類の文字や操作盤等の目盛を大きくする 照明を明るくする 必要に応じて拡大鏡を使用したり、読みとる数値をデジタル化したりする 目視検査などでは、補助照明をつける 出来るだけ視野内にある対象物の照明差や距離差をなくす 精密な識別作業では、色彩を調整したり形を変化させることにより識別を容易にする
聴覚機能	周波数の高い音や子音が聞きこえにくくなる 聴覚からの情報は記憶に残りにくくなる	音が反響しない環境にする 視覚からの情報を活用する
平衡感覚	40 歳代より加齢に伴い低下する	つまずき、転倒、墜落を防止するため、床面のフラット化や段差のスロープ化、足場の改善等を行う
運動能力	筋力、敏捷性、柔軟性、瞬発力などの運動能力は 20 歳前後から低下する 特に脚部の筋力は顕著に低下する	リフターやフォークリフトを使用する 油圧・空気圧の利用による持ち上げ作業時の負担の軽減を図る ベルトコンベアーによる自動搬送等により運搬負担の軽減を図る レイアウトの改善や作業台の適正化により前屈・ねじり・かがみ姿勢の軽減と作業姿勢の適正化を図る 一連の作業の間に適度な余裕を持たせるなど作業速度の適正化を図る 適切な運動ができる機器等を備え体力の維持を図る 一連の作業は順序を決め、紙に書いて提示する
記憶能力	短期的な記憶力が低下する (ふりかえりことはよく覚えていても最近覚えたことは忘れやすい)	覚えることを要点化したり、繰り返して教育するなど記憶しやすくする 表示内容をカラー化するなど見やすくし、判断を容易にする

(注) 加齢に伴う心身の機能には個人差が大きいことに留意が必要

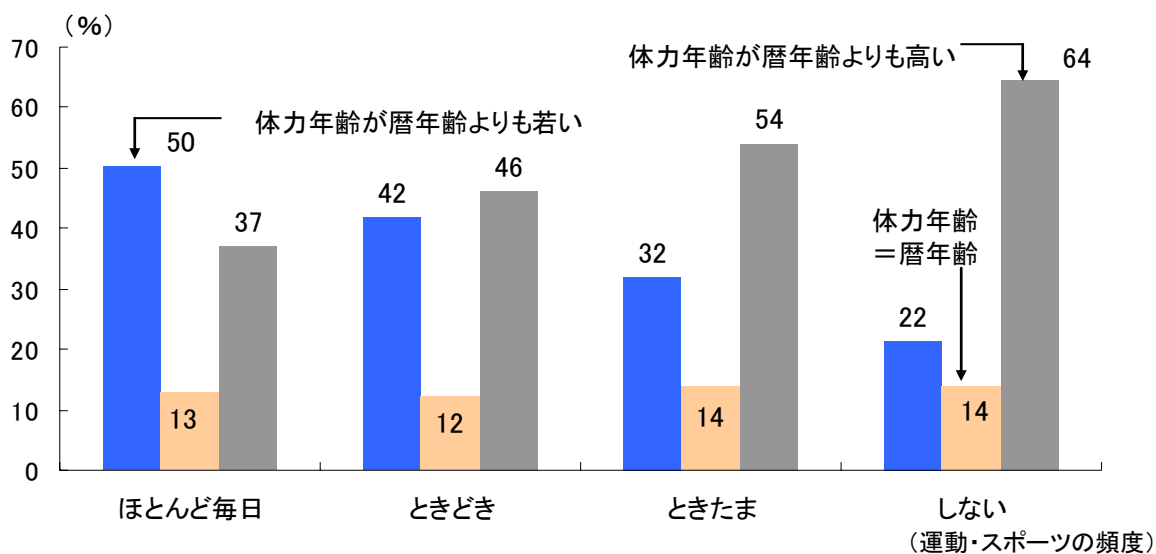
(資料) 厚生労働省/中央労働災害防止協会「高齢労働者も働きやすい快適職場づくり」

また、積極的な能力開発によって高齢者の技能を高めることも重要である。自社の業務について「高齢者には出来ない」と判断した企業にその理由を聞くと、半数以上が「新しい技術への適応力が低く、教育訓練の効果がない」ことを指摘する（複数回答）¹⁸。このように、高齢者への能力開発の効果に企業は懐疑的であり、実際に能力開発は年代が高くなるにつれて行われなくなる傾向にある。

しかし、高齢者は新しい情報を学習できないというのは誤りである。若年層と比較して学習に時間がかかる場合があるものの¹⁹、高齢者のニーズに配慮した訓練や教育プログラムを行うことで、高齢者も新たな学習を行うことが可能だからである²⁰。そのような訓練方法としては、例えば、大きな文字、記号、線を使用するなど分かりやすい教材を用いること、記憶力・理解力の低下や身体機能特性の低下といった高齢期の受講生の特性に応じた指導方法を選択することなどが指摘される²¹。

以上を総合すれば、高齢者にとって「快適な職場」とは、過去の経験を活かせる職場であり、さらに高齢期に生じやすい「弱み」を補う方策や、そうした「弱み」の健在化を防ぐ手段が講じられている職場と行うことができよう。

図表 8 日常の運動と体力の関係（60－64 歳）



(注) ほとんど毎日（週に3日以上）、ときどき（週に1～2日くらい）、ときたま（月に1～3日くらい）
 (資料) 文部科学省「平成16年度 体力・運動能力調査」

¹⁸ 岸田(2000), 96 頁

¹⁹ Ilmarinen(2001), p.548

²⁰ Benjamin et. al.(2005), p.24-37

²¹ 厚生労働省(2001), 22-25 頁

3. 高齢者雇用の先進企業はどのような取り組みを行っているのか

前節では、高齢者がやりがいを持てる仕事、高齢者が働きやすい職場とはどのようなものかを検討した。こうした仕事や職場環境の整備は、実際に、高齢者雇用に積極的に取り組んできた企業の間で行われているのだろうか。

わが国では、高齢者の活用に向けた企業の取り組みを支援するため、高齢者を積極的に活用し、実際に成果を挙げている企業の事例が収集・公開されている。そこで、本節では、こうした高齢者雇用の先進企業のデータベースを使用し、これら企業がどのような取り組みを行っているのかを概観することとする。

(1) 先進企業の多くは幅広い取り組みを実施

高齢者の活用に関心を持って積極的に取り組んできた企業の取り組みは、これから高齢者の活用に取り組もうとする企業にとっても参考になる部分が多いであろう。ここでは、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構が提供する「高年齢者雇用開発コンテスト企業事例情報提供システム」²²を利用し、先進企業 26 社の取り組みを概観することとする。図表 9 は、26 社の取り組み状況を、分野別に示したものである。網掛け部分は、該当する分野について取り組みを行っていることを表している。

この図表をみると、先進企業は、法改正に先立って 60 歳以降の継続雇用制度を導入するだけでなく、それと併せて幅広い分野で取り組みを行っていることが分かる。なかでも、「作業方法の改善、作業施設・設備の整備」は、26 社の大多数が取り組みを行っている分野である。そうした取り組みとして、具体的には、身体的な負担を軽減するような機械化や自動化、視力低下を補うような照明や表示の改善などが行われている。また、作業用具を自社で製造・改善したりするなど、お金をかけない改善事例も少なからず含まれることは、何も大掛かりな機械化・自動化だけが改善の方策ではないことを示しているといえよう。

なお、これら作業環境の改善のために、従業員から直接意見を吸い上げるための制度を作るところが多い。具体的には、従業員による改善提案制度をつくり、提案に報奨金や表彰を与える事例や専門の委員会を作る事例、QC サークル活動を通じて高齢者を含む全社員のニーズを吸い上げる事例などがある。

また、先進企業の中では「労働時間の短縮、勤務時間の弾力化」も多く実施されている。なかでも、単に短時間勤務を導入するのみに終わらず、短時間労働を行う高齢者同士、または短時間労働の高齢者とフルタイムの社員とのワークシェアリングを行うことによって、人件費の削減や、残業代の抑制に成功する事例があることが注目さ

²² 「高年齢者雇用開発コンテスト企業事例情報提供システム」は、高齢・障害者雇用支援機構が高年齢者雇用開発協会と毎年行っている「高年齢者雇用開発コンテスト」の入賞企業の改善事例を、データベース化したものである。本稿では、2000 年以降に厚生労働大臣表彰を受賞した企業 26 社（最優秀賞、優秀賞）について、改善項目別に取り組み状況を調べた。

れる。こうしたワークシェアリングの導入にあたっては、作業方法や設備を見直すことで、「特定の誰か」ではなく皆で作業をシェアできるような作業環境を作り上げる工夫が行われている。

さらに、「安全衛生や健康管理面の配慮」に取り組む企業も多い。一般には健康管理は個人の問題として、法定以上の取り組みに懐疑的な企業が多いとされる。しかし、高齢者雇用の先進企業の間では、より積極的な健康・安全支援策の導入により、社員がより長く健康に働くことができる環境を作ることは珍しいことではない。具体的な取り組みとしては、産業医や保健士と協力して講習会やセミナーを開催し、健康管理や身体機能低下を防止する運動への知識を高めたり、産業医による日常のサポート体制を強化したりといった形で、社員自身による健康管理を支援するものが多い。

もう一つ、先進企業が活発に取り組んでいる事柄に「教育訓練の実施」がある。例えば、働く期間を通じて社員が高い能力を維持できるように、計画的・段階的な教育訓練制度を導入する事例、能力向上と作業ミス防止を目指して、分かりやすい作業マニュアルを作成する事例、社員の能力開発への意識を高めるために、一人ひとりの職業能力が一覧できる表を掲示する事例などがある。高齢者の活用に取り組む企業のなかに積極的な能力開発を行う企業が多いことは、計画的な能力開発が、高齢者が活躍できる職場を作る上で重要な要素であることを示しているといえよう。

図表 9 高齢者雇用の先進企業の取り組み分野

	法改正以前の65歳までの継続雇用	賃金面での意欲喚起策	職務再設計・職務の開発	労働時間の短縮、勤務時間の弾力化	作業方法の改善、作業施設・作業設備の整備	安全衛生、健康管理面での配慮	教育訓練の実施	ペア・グループ就労による技能伝承	在宅勤務、サテライトオフィス勤務の導入	職場コミュニティ・働きやすい雰囲気	左記以外の措置
A											
B											
C											
D											
E											
F											
G											
H											
I											
J											
K											
L											
M											
N											
O											
P											
Q											
R											
S											
T											
U											
V											
W											
X											
Y											
Z											

(注) 1. 本表は、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構及び財団法人高齢者雇用開発協会が主催する「高齢者雇用開発コンテスト」入賞企業データベースより、厚生労働大臣表彰（最優秀賞、優秀賞）を2000年以降に受賞した26社の取り組み状況を示したものである（順不同）。網掛け部分は何らかの取り組みが行われていることを示す。取り組み状況は入賞時期のもの。

2. 「賃金面での意欲喚起策」が行われている企業には、①昇給や賞与により継続雇用後の社員に対し、人事評価や昇給によって意欲喚起をはかる仕組みを導入している、または、②職能等に応じた賃金制度を導入している企業を含む。また、③65歳未満の一定年齢で、年齢を基準に処遇が変更されることのない企業（定年を65歳以上へ引き上げる企業や、継続雇用後も定年前と同一の賃金体系をとる企業）や、④60歳以降も会社が退職金の掛け金を負担するなどの方策をとる企業を含む。上記データベース上では特段紹介されていないものの、追加取材により昇給や評価に応じた賞与支給を行っていることが分かった2社については、取り組みを行っている判断した。

3. 「ペア就労・グループ就労による技能伝承」は、高齢者と若年者のペア就労・グループ就労などにより、特に技能継承を促進する取り組みを行う企業を指したものの。

(資料) 高齢・障害者雇用支援機構

(2) 高齢者の意欲や成果を評価する仕組み

一方、必ずしも大多数ではないものの、一部の企業は賃金・処遇面で高齢者の意欲を喚起する取り組みを導入している。先進企業 26 社の間でも、継続雇用後の賃金は公的給付を加味して一律のものとするケースが少なくないが、一方で、定年時に一旦賃金が引き下げられるものの、その後の人事考課に応じて昇給や賞与の支給を行う企業、60 歳以降もそれ以前と同じ賃金体系の下で働くことができる企業が存在する。

なお、継続雇用後の社員に昇給や賞与を行わない一方で、高齢者の働きやすい雰囲気づくりのために具体的な制度を導入する企業や、多様な労働時間の選択肢の中から選択可能な仕組みを整備することによって、高齢者の意欲や責任感を高めることに成功する企業もある。このことは、必ずしも評価や承認、またこれを反映した昇給や賞与だけが、高齢者のモチベーションの向上に有効な策ではないことを示している。

しかし、そうしたことを考慮しても、今後は高齢者の能力や成果を何らかの形で評価・承認する仕組みを導入していく必要性が高まると考えられる。高年齢者雇用安定法の改正や年金支給開始年齢の引き上げにより、今後はより幅広い高齢者が職場で働き続けることになる。そうした際に、体力や能力の面で個人差の大きい高齢者を一律に処遇することは難しいからである。実際、継続雇用後も社員への人事考課を行い、昇給の機会を設ける企業からは、適切な評価や承認なしに、高齢者のモチベーションを高めることは難しいとの指摘があった。

(3) 高齢者活用策のメリットとは

それでは、高齢者雇用の先進企業は、これまで述べたような取り組みのメリットにどのようなものがあると判断しているのだろうか。

みずほ総合研究所は 2006 年 6～7 月に、高齢者雇用の先進企業への取材調査を行った。図表 10 は、その際に企業から指摘された高齢者活用策のメリットを整理したものである²³。この調査では、各社から高齢者の活用に向けた様々な取り組みは、高齢者のためだけでなく、社員全体の生産性・効率性、能力の向上を追求する取り組みでもあることが指摘された。例えば、【A】社や【D】社、【E】社は、作業方法や設備の改善は、高齢者の活用とともに、全社員の生産性・安全性・品質向上などをもたらすためのものであることを指摘した。また、【C】社は、全従業員に対する積極的な能力開発を行っており、60 歳になったからといって辞めて欲しい人材を作らないようにしているという。その結果、能力と経験を持つ高齢者に辞められることはマイナスであると指摘しているのである。

²³ 図表 10 の企業は、高齢・障害者雇用支援機構「高年齢者雇用開発コンテスト」における入賞企業である。業種別の内訳は、【A】社がサービス業（運輸）、【B】～【E】社が製造業（水産加工、総合エンジニアリング、金属粉末製造、輸送用機器・部品製造）である。

図表 10 高齢者活用に向けた取り組みのメリット（先進企業の指摘）

	指摘内容
【A】社	高齢者は労働意欲や責任感が強く、多様な年齢や立場の顧客に合った接客を行うことができる。また、地元の情報や人脈が顧客獲得に大きく役立つ。
【B】社	様々な機械を導入し、作業現場の改善を行っている背景には、働く人が楽になることに加え、会社の生産性向上という目的がある。機械の導入はコストがかかるが、長期的には生産性が上がり、会社にメリットをもたらすと考えている。
【C】社	社員を有能な人材に育てることが企業の責務と考えており、積極的な能力開発を行っている。だからこそ、60歳になったからといって社員に辞められることは、企業にとってマイナスである。
【D】社	継続雇用制度の導入により、高齢者だけでなく、年齢に関わりなく全員に安心感が醸成された。また、役割を果たす意識が高まり、全社員の活性化にもつながった。
【E】社	作業方法・設備の改善は品質・生産性・安全性を向上させるための改善であり、そのような取り組みの結果、高齢者や女性を含む全従業員にとって働きやすい職場が実現している。また、短時間労働を行う制度を導入し、この制度の下で働く高齢者とフルタイム社員の勤務を組み合わせることにより、残業時間の削減に成功した。

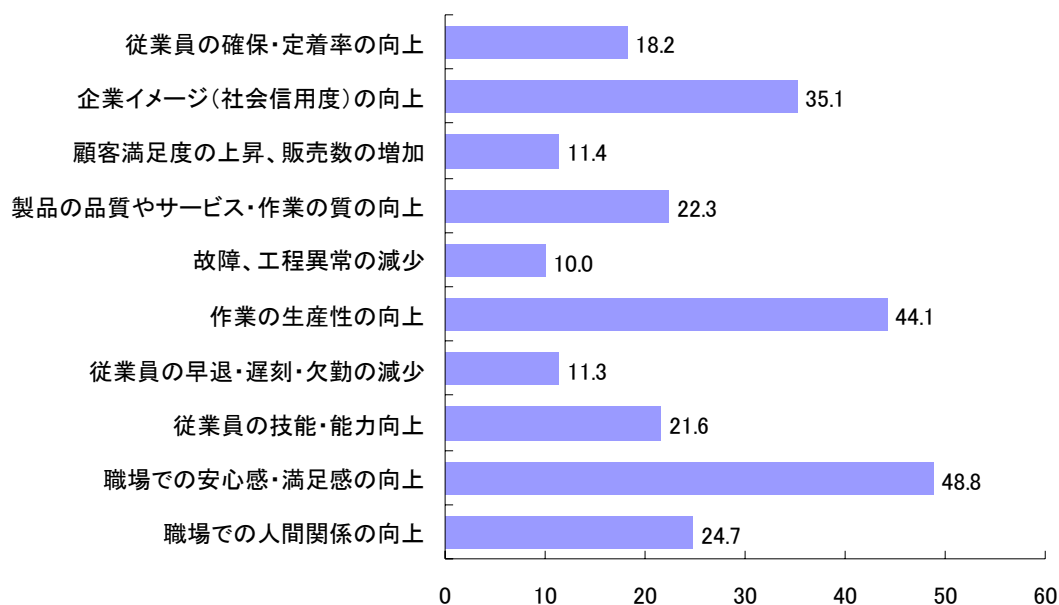
（資料）各社への取材をもとに、みずほ総合研究所作成

高齢者や女性の増加に配慮した快適な職場環境の整備と、全従業員が享受しうる様々なメリットが両立することは、企業へのアンケート調査でも明らかにされている。厚生労働省は、高齢者や女性に配慮した快適な職場づくりを推進している²⁴。これに取り組んだ企業への調査では、回答企業の83%が、快適な職場づくりによって「経費に見合った効果」または「経費以上の効果」を得られたと回答した（図表11）。そうした効果として具体的には、「職場での安心感・満足感の向上」といった働くモチベーションに関わる要素を挙げる企業が約半数を占めるほか、「企業イメージの向上」

²⁴ 「快適職場づくり」は1992年の労働安全衛生法の改正により、事業者の努力義務とされており、同法に基づいて厚生労働大臣は「事業者が講ずべき快適な職場環境の形成のための措置に関する指針（快適職場指針）」を公表している。同指針は、①技術革新やグローバル化などの環境変化が労働者の疲労やストレスの問題をもたらしていること、②物質的な豊かさから心の豊かさへと国民の意識が比重を移していること、に加え、③中高年齢者や女性労働者の割合の増加といった就業構造の変化に対応し、作業方法等の改善された職場環境の形成を図る必要が生じていることから、労働者が疲労やストレスを感じる事が少なく、労働者の能力発揮や職場の活性化に資する快適な職場環境の形成が極めて重要となっていると指摘している。

を指摘する企業が多い。また、「作業の生産性の向上」を指摘する企業が44%、「製品の品質やサービス・作業の質の向上」や「従業員の技能・能力向上」を指摘する企業が20%以上を占めるなど、生産性に関わる効果を指摘する企業が少なくないことも注目される。

図表 11 快適職場づくりの結果、認められる効果



(注) 1. 1992～2003年度に都道府県労働局長に快適職場推進計画の認定を受けた事業場を対象とするアンケート調査
 2. 計画を実行した結果、職場全般について「効果あり」と評価できる事項(複数回答)
 (資料) 中央労働災害防止協会「快適職場のもたらす安全衛生等に関する効果についてのアンケート調査結果」、2004年

4. 企業全体の取り組みには遅れ

前節では、高齢者雇用の先進企業は、単に継続雇用制度を導入するだけでなく、高齢者の「弱み」を補う手段や、「弱み」の顕在化を防ぐ方策を導入し、高齢者の生産性の維持・向上を図っていること、また一部の企業では賃金・処遇面で高齢者のやる気を喚起する取り組みを導入していることを指摘した。それでは、企業全体で見た場合、こうした取り組みはどの程度行われているのだろうか。

(1) 高齢者の「弱み」を補う作業環境の整備の遅れ

まず、高齢者に配慮した作業環境の整備はどの程度行われているのだろうか。残念ながら、そうした取り組みを行う企業は少数派である。60歳以上の従業員がいる事業所のうち、高齢者のために「作業方法の改善、作業施設・設備の整備」を行う企業は

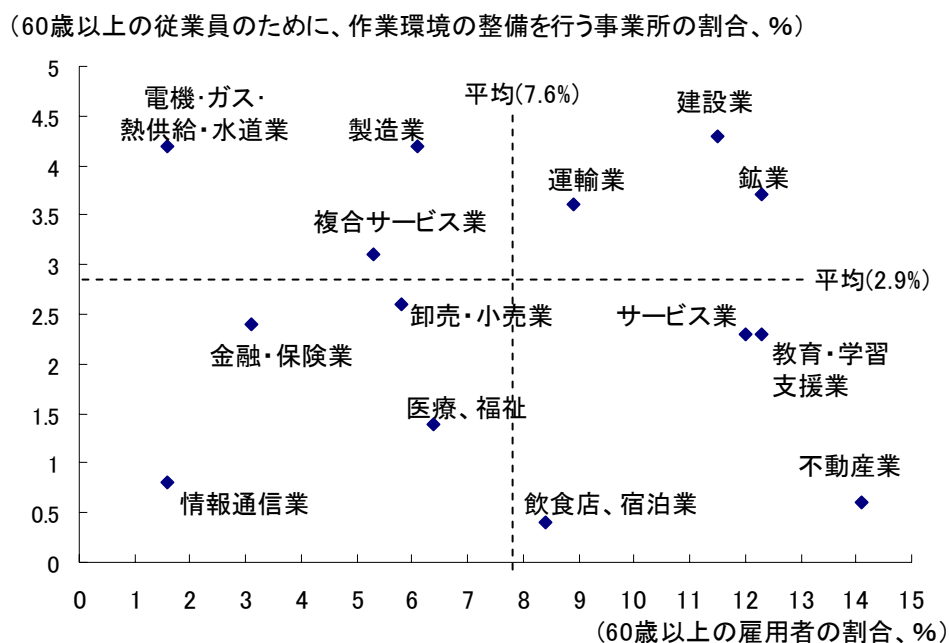
わずか 2.9%に止まっている。

これを産業別にみたのが図表 12 である。縦軸が、60 歳以上の従業員に配慮して作業環境の整備（作業方法の整備、作業設備・施設の改善）を行う企業の割合を、横軸が 60 歳以上の労働者の割合を示している。これをみると、加齢に配慮した作業環境の整備は、①運輸業、建設業、鉱業など、60 歳以上の従業員の比率が相対的に高く、また作業の身体的負担も大きい産業、②製造業、その他サービス業、電機・ガス・熱供給・水道業など、60 歳以上の従業員の比率は全産業平均よりも低いが、身体的負担の大きい作業が含まれる産業で相対的に高い。しかし、これら業種であっても、加齢の問題に配慮した作業環境の整備を行う企業の割合は、全体の 5%以下に止まっている。

もちろん、製造業を中心に、企業の多くは何らかの作業環境の整備・改善に取り組んでいると考えられる。ただし、上記の調査からは、その際に高齢者への配慮はほとんど行われていないことが窺えるのである。データが異なるために単純な比較は難しいが、企業全体の取り組み状況は、高齢者雇用の先進企業の大多数が作業環境の整備を行っていたことと対照的である。

以上を勘案すると、現時点のわが国においては、加齢に配慮した作業方法の整備や作業施設・設備の整備という面で、高齢者のニーズと実際の職場の状況にズレが生じている可能性が高い。

図表 12 高齢者に配慮して作業方法の改善、作業施設・設備の整備を行う事業所



(資料) 厚生労働省「高年齢者就業実態調査」、2004年

(2) 継続雇用後の勤務形態にみられる高齢者のニーズとのズレ

継続雇用後の勤務形態の面でも、高齢者のニーズと実際の働き方の間にズレが生じている。第2節では、高齢者のなかには、フルタイムで働きたい者がいる一方で、短い時間・日数でゆとりを持って働くことを希望するものも多いことを指摘した。

しかし、実際に継続雇用された社員の労働時間・勤務日数をみると、定年後も社員を退職させることなく引き続き雇用する「勤務延長制度」、定年で社員が一旦退職し、新たな雇用条件の下に雇用契約が締結される「再雇用制度」²⁵の双方で、「定年前と同じ労働時間・勤務日数」での勤務が約8割を占める（図表13）。

図表 13 勤務延長・再雇用後の勤務形態別にみた企業割合

(%)

	定年前と同じ勤務 日数・勤務時間	柔軟な働き方を整備する企業の割合						
		短時間勤務	短日勤務	短時間・短日勤務	勤務日と時間帯を 自由設定できる	在宅勤務	希望による	その他
勤務延長制度	78.7	7.6	10.7	7.8	2.1	0.9	4.4	4.1
再雇用制度	77.4	9.6	12.9	8.2	2.1	1.1	5.8	1.2

(注) 1. 一律定年制があり、かつ、定年後の継続雇用制度がある企業に占める割合。

2. 「勤務延長制度」、「再雇用制度」の回答割合はそれぞれ「両制度併用」を含む。このため、各列の合計は必ずしも100%でない。

(資料) 厚生労働省「雇用管理調査」、2003年

²⁵ 高年齢者雇用安定法の改正により、2006年4月1日より、段階的に65歳までの雇用確保措置を導入することが企業に義務付けられた。その際の選択肢としては、①定年の廃止、②定年年齢の引き上げ、③継続雇用制度の導入、の3つがある。継続雇用制度は、「勤務延長制度」と「再雇用制度」の二つの形態があり、前者は定年を設定したまま、その定年年齢に到達した者を退職させることなく、引き続き雇用するものであり、雇用条件は基本的に定年前のものが継続される。一方、後者については、労働者を定年時に一旦退職させ、再び新たな労働条件の下で雇用契約を結ぶものである。

(3) 高齢者のやる気や成果を評価・承認する制度の導入は進んでいない

第2節では、高齢者が働く上で、これまで蓄積してきた経験や能力を發揮し、その成果を評価・承認されることを重視していることを指摘した。そうした高齢者への評価や承認を行う仕組みは、実際にどの程度取り入れられているのであろうか。実際に継続雇用された社員の処遇をみると、そうした評価・承認へのニーズについては、必ずしも満たされていない可能性がある。

60歳以降の継続雇用を行う企業に、その具体的な働き方をたずねると、以下のような姿が浮かび上がる。すなわち、60歳の定年で一旦退職し、その後は「嘱託社員」か「パート・アルバイト」として再雇用される。再雇用後の賃金は定年前よりもカットされ、一律の処遇となるという姿である。

これをより詳細に見ていこう。みずほ総合研究所は、2005年に高齢者雇用の実態や高年齢者雇用安定法改正への対応状況について企業へのアンケート調査を行った。本調査によれば²⁶、一律の定年制を定める企業は全体の95%を占め、うち95%が定年年齢を60歳としている。

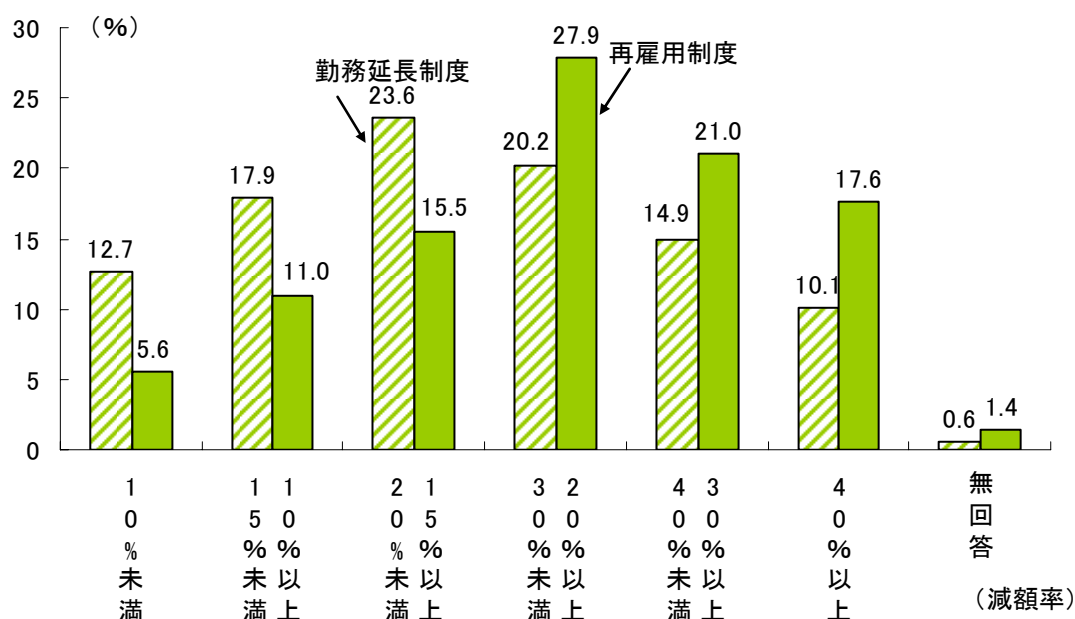
さらに、回答企業の約7割は定年後の継続雇用制度を導入している。その際に大多数の企業が導入しているのが、定年到達者を一旦退職させ、再び雇用する「再雇用制度」である。定年到達者を退職させずに引き続き雇用する「勤務延長制度」だけを導入する企業は全体の7%に止まる一方、定年退職者を一旦退職させ、再び雇用する「再雇用制度」のみを導入する企業は80%を占めた。「再雇用制度」と「継続雇用制度」を併用する企業は12%だった。

再雇用を行う際の身分は、嘱託やパート・アルバイトが多数を占める。正社員として再雇用する企業はわずか6%に止まる一方、嘱託社員として再雇用する企業が91%、パート・アルバイトとして再雇用する企業が21%を占めた(複数回答)。このように、嘱託やパート・アルバイトとして再雇用する制度が主流となっている背景には、社員を一旦退職させて「再雇用」することにより、定年前の雇用条件をリセットし、より安価な人件費で雇用できることがある。

実際、継続雇用された社員の多くは、定年前よりも賃金が引き下げられるケースがほとんどである。賃金が引き下げられる割合は、継続雇用された社員の51%、再雇用された社員の73%である。具体的な減額率は、再雇用の場合、定年前の賃金の2~4割というケースが多い(図表14)。

²⁶ 堀江(2005)

図表 14 勤務延長、再雇用後の賃金の減額率別企業数割合



(資料) 厚生労働省「雇用管理調査」、2003年

なお、継続雇用された社員の多くは、公的給付を加味して手取り収入が定年前より大きく減らないよう配慮されている。2005年に産労総合研究所が行った調査²⁷では、在職老齢年金と高年齢雇用継続基本給付金²⁸の両方またはいずれかの受給を前提に継続雇用後の社員の賃金を設定する企業は、300-999人の企業の約5割、1000人以上の企業で約7割を占めた。

継続雇用された社員のさらに詳細な処遇について、まとまったデータはみあたらない。しかし、多くの場合、継続雇用を行った社員への人事考課や、これを反映した昇給は行われていないことが指摘されている²⁹。この背景には、労務管理の複雑化を嫌う企業の姿勢のほか、公的給付を前提とする賃金制度の下では、昇給が必ずしも高齢者の手取り収入の増加につながらないことがある。在職老齢年金および高年齢雇用継続基本給付金制度の下では、継続雇用後の勤務日数や賃金水準によって年金や給付金の支給額が変動する³⁰。このため、昇給などにより会社から受け取る賃金が増える

²⁷ 産労総合研究所「定年後継続雇用者の賃金に関する実態調査」、2005年

²⁸ 高年齢雇用継続基本給付金は、雇用保険法に基づき65歳までの継続雇用促進を目的に支給される給付金の一種である。対象は、雇用保険の被保険者期間が5年以上の60歳以上、65歳未満の一般被保険者で、原則として60歳以降の賃金が60歳時点の75%未満に低下した状態で就労を継続する場合に支給される。

²⁹ 高齢・障害者雇用支援機構(2005), p.33、小林(2006), p.98など。

³⁰ 高年齢雇用継続基本給付金の支給額は、60歳以上の月例賃金が60歳時点賃金の61%以下となった場合は月例賃金の15%に相当する額、60歳時点の賃金の61%超75%未満の場合は60歳時

と、年金や給付金の支給が減額され、結果として社員の手取り額がほとんど上がらない場合や、賃金制度によっては減収となる可能性がある。このように、継続雇用後の社員の賃金に公的給付を加味する企業においては、昇給等により高齢者のモチベーションをコントロールすることが難しいのである。

(4) 高齢者のニーズと実態の働き方にミスマッチが生じている訳

継続雇用を行う企業が全体の7割を占めるにもかかわらず、高齢者が働きやすい働き方や職場環境の整備、やる気を喚起する仕組みの導入が遅れている背景には、どのような要因があるのだろうか。

そうした要因として、企業がこれまで能力や健康面で特に優れた社員のみを選抜して継続雇用してきたことが挙げられる。継続雇用制度の対象を一定の基準を満たしている者のみとする企業に対して、その基準の内容を尋ねると、「健康面に関する基準」を設ける企業の割合が75.6%と最も高く、その次に、「職務遂行能力に関する基準」が62.2%となっており、一定の基準を設ける企業は健康と能力の二つを重視してきた様子がうかがえる（図表15）。

こうした制度の下では、継続雇用されること自体が、社員の仕事能力に対する評価となる。このため、継続雇用後の社員に対して評価や承認のプロセスを行わなくても、大きな問題が顕在化しなかったと推察される。

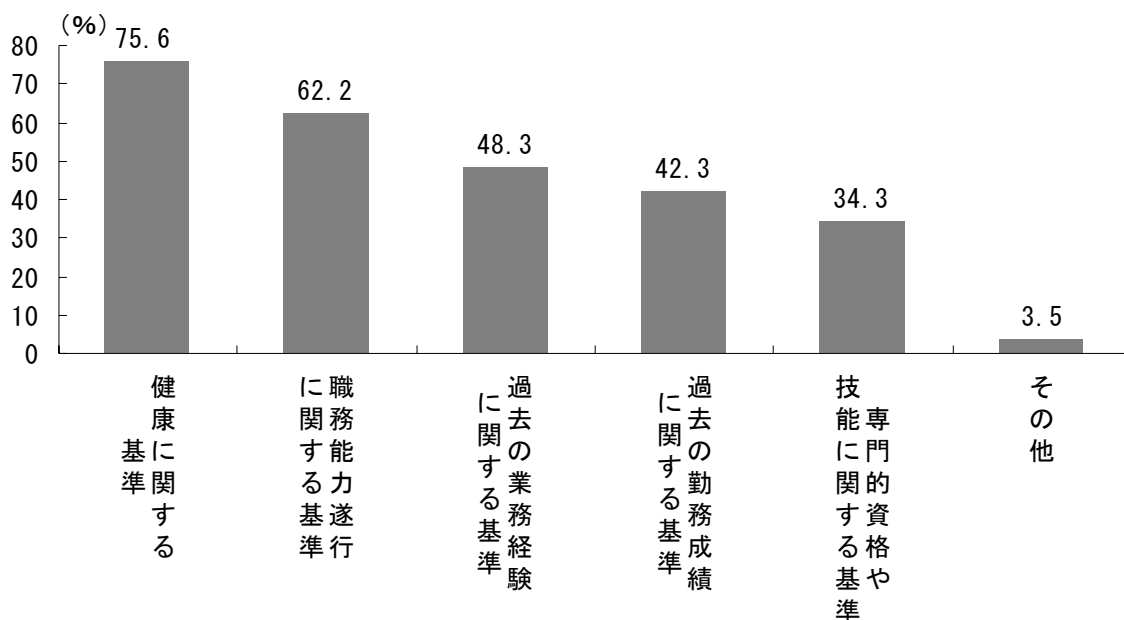
また、能力や健康面で優れた社員を選択して継続雇用することができたこと、さらに、これまで高齢者が全社員に占める割合が相対的に低かったことから³¹、企業の側に、複雑な労務管理が発生する短時間勤務の導入や、コストのかかる作業環境の整備などに取り組むインセンティブが乏しかったことがあると考えられる。

しかし、これまで挙げてきた要因は、今後は解消に向かうものばかりである。高年齢者雇用安定法の改正を受けて、これまでのように会社が特に必要と認めた者だけを選んで継続雇用することが難しくなった。このため、働き方への希望や能力・技能に関して、より多様な高齢者が職場で働き続けることになる。企業にとって、積極的に高齢者の働く意欲や生産性の向上に取り組む必要性は高まっているといえよう。

点の月例賃金の15%未満で賃金の低下率に応じた額である（各月の賃金が340,733円を超える場合に支給されない）。一方、在職老齢年金制度の下では、60歳代の老齢厚生年金の受給権者が厚生年金の適用事業所に勤務して、厚生年金の加入要件を満たして加入している場合、厚生年金保険料を負担することが必要となる。同時に、賃金と年金の額に応じて、年金の支給額の一部または全額が停止される。

³¹ 厚生労働省が2004年に行った「高年齢者就業実態調査」によれば、全事業所ベースで60歳以上の労働者の割合は7.8%である。

図表 15 継続雇用制度の対象者の基準



(資料) みずほ総合研究所「65歳までの高齢者の雇用確保措置に関するアンケート調査」、2005年

(5) 高齢者の意欲向上策に乗り出し始めた大企業

こうした状況を受けて、一部の大企業の間で、従来型の継続雇用制度を見直す動きが生じている。高齢者雇用安定法の改正を機に、継続雇用後の賃金や賞与に評価の仕組みを導入する企業や、希望に応じて勤務形態の選択肢を増やす企業が目立ち始めている。

その具体的な取り組み状況をまとめたのが図表 16 である。これによると、第一に、定年前の資格を考慮しない一律の処遇を改め、定年時の職能資格に応じた賃金制度を導入する事例や、人事考課の結果や仕事のレベルに応じて賃金や賞与に格差を設けるといった事例が目立つ。例えば、ある企業は再雇用した社員の年金がカットされることを防ぐため³²、これまで定年後の勤務形態をパートタイムのみとしていた。しかし、高齢者の高い技能や経験を十分活用するため、2006 年度以降は再雇用後の働き方をフルタイムとするとともに、高齢者向けの目標管理制度を導入し、その結果を賞与等に反映することとした。

³² 60 歳代の老齢厚生年金の受給権者が、厚生年金の適用事業所に勤務し、所定労働時間及び所定労働日数が通常の労働者の概ね 4 分の 3 以上である等の要件を満たす場合、厚生年金に加入して保険料を負担しなければならない。さらに、賃金と年金額に応じて年金の一部または全額の支給が停止される。

第二に、高齢者のニーズに合わせた勤務形態を導入する事例がある。例えばある企業は、希望に応じて常勤・非常勤のなかから勤務形態を選択できる制度とし、さらに、仕事のレベルによって賃金に格差をつける仕組みを導入した。

これらの事例は、高齢者の本格活用に向け、高齢者のモチベーションの向上を図ると同時に、個々の社員の生産性に見合った処遇に近づけることで、高齢者をより有効に活用しようという企業の意思の表れと解釈することができる。

図表 16 高齢者のやる気を引き出す処遇制度（大企業）

	ポイント
[A]社	<ul style="list-style-type: none"> ● 2006 年度より新たな再雇用制度を導入。定年前の資格に関わらない一律の処遇から、定年時の職能や資格に応じた3段階の月例賃金を導入したほか、賞与には業績連動制を採用。再雇用者の退職金制度も新設。 ● 時間外労働賃金は、年金が減額されても手取り収入が増えるよう、割増して支給を行う。
[B]社	<ul style="list-style-type: none"> ● 2006 年度より再雇用制度の上限年齢を65歳に引き上げ。再雇用した社員に年間110万円の賞与を支給する。人事考課により賞与には最大プラス40%の上乗せを行う。
[C]社	<ul style="list-style-type: none"> ● 2006 年春より再雇用制度を改訂。希望に応じて雇用形態（常勤・非常勤）の選択が可能となるほか、仕事のレベルに応じて賃金（時給）が3段階に分けられる。年収は180万円～350万円まで差がつく。 ● 3ヵ月に一回程度業務内容を検証し、年1回の加給金に反映。
[D]社	<ul style="list-style-type: none"> ● 2006 年度より希望者全員を対象とする新たな再雇用制度を導入。これまで再雇用後の雇用形態は、年金が減額されないパートタイム勤務であったが、新制度では年金を前提としないフルタイム雇用制度を導入。 ● 再雇用された社員にも目標管理制度を適用し、半期ごとの評価を賞与・雇用に反映。最高評価の場合の賞与は20万円である一方、最低評価の場合の賞与は3万円で翌年度の契約が更新されない。
[E]社	<ul style="list-style-type: none"> ● 2006 年度より希望者全員を再雇用する制度を導入。再雇用時の年収は現役時の約4割。再雇用時に会社が評価を行い月給に±3万円の幅を持たせる。その後も1年ごとの契約更新時に評価を行い、さらに月給に差をつける。
[F]社	<ul style="list-style-type: none"> ● 2006 年度より再雇用制度を改訂。再雇用の上限年齢を65歳まで段階的に引き上げ、対象者を希望者全員に拡大。1年以内の雇用契約でフルタイムのみ。 ● 月例賃金は、一律定額に加え、技術・技能を評価した業績給を導入。賞与は月例給与×支給月数とし、支給月数は現役社員の一時金水準に連動。
[G]社	<ul style="list-style-type: none"> ● 2005 年度より再雇用期間の賃金決定方式を見直し。専門性が高い人材の維持、生産性のみあった賃金とすることを目的に職務内容を3つに分け（専門知識や高度な判断力が必要な仕事をⅠ、経験を活かす仕事をⅡ、上司の指示にもとづいて遂行する軽作業をⅢ）、4つの勤務地区分と合わせて、12通りの支給額を導入。年間支給額は年2回の賞与を含めて163～300万円まで格差が生じる。

(注) 制度改定案を含む

(資料) 各種報道記事をもとに作成

5. おわりに

本稿では、高齢者の活用のためには、高齢者のモチベーションを喚起し、また加齢に伴って生じがちな「弱み」を補う作業環境の整備などが必要となることを指摘した。また、高齢者の活用に積極的な企業は、単に継続雇用を法改正に先駆けて導入するだけでなく、そうした取り組みを幅広く実施していることを示した。一方、企業全体で見るとそうした取り組みはまだ遅れがちであるが、大企業の一部が継続雇用後の社員の意欲向上のための仕組みを導入するなど、新たな動きも生じている。全従業員のなかに占める高齢者のプレゼンスが高まるにつれ、高齢期にも社員が活躍できる働き方や職場環境の整備のノウハウを蓄積する企業と、そうでない企業の間では、人材の有効活用という点で格差が生じる可能性がある。したがって、今後企業にとって、高齢者が意欲や生産性を高めうる環境整備を進めることは、一つの重要な課題となるだろう。

一方で、こうした動きが拡大するためには、高齢者活用のための取り組みが、法改正や社会的要請への対応ではなく、企業経営にメリットをもたらすものであるとの認識が定着することが必要である。実際、高齢者雇用における先進企業は、こうした認識を持って取り組みを行っていることは本文で指摘したとおりである。そのためにも、政府には先進事例の収集や、成功理由の研究、経営や生産性への影響について研究を拡充し、さらにそうしたメリットについての意識啓発を拡充していくことが望まれる。

なお、先進企業の取り組み状況や、職場改善のためのノウハウはこれまでも蓄積され、公開もされている。例えば、高齢・障害者雇用支援機構のウェブサイトでは、本稿で使用した先進事例のデータベースだけでなく、職場改善野ためのノウハウや基本情報が提供される「職場改善支援システム」が稼働している。また、同機構は管理職の加齢に配慮した管理スキル向上を目指す「職場管理者研修」や、社員を対象とする「生涯現役エキスパート研修」を行っている。

実際、現在の高齢者雇用に関わる政策の下では、高齢者が能力や意欲を最大限発揮できる働き方や職場環境の整備の重要性は十分認識されている³³。しかし、現在の政策の枠組みの下では、それを明確なメッセージとして読み取ることは難しい(図表 17)³⁴。これまで蓄積されてきた情報やノウハウが実際の職場に浸透していくためには、

³³ 政府は高齢者の活用に向けた幅広い取り組みの重要性を明確に認識している。例えば、2005年-2012年を対象に、高年齢者等の雇用・就業についての目標及び政策の基本的考え方を示す「高年齢者等職業安定対策基本方針」では、事業主が行うべき諸条件の整備に関して指針となる事項として、①募集・採用時の年齢制限の是正、②職業能力の開発及び向上、③作業施設の改善、④高年齢者の職域の拡大、⑤高年齢者の知識、経験等を活用できる配置、処遇、⑥勤務時間の弾力化、⑦事業主の共同の取り組みの推進が挙げられている。

³⁴ 厚生労働省「平成 18 年度高年齢者雇用就業対策の体系」によれば、対策の柱は(1)知識、経験を活用した 65 歳までの雇用の確保、(2)中高年齢者の再就職の援助・促進、(3)高年齢者の多様な就業・社会参加の促進、の 3 つである。作業施設の改善をはじめとする「事業主が行うべき諸条件の整備」に関連しては、高年齢者雇用アドバイザーを活用した相談・援助等（総合的雇用環

高齢者を活用するための取り組みの重要性について、政府がより明確な方向性を打ち出していくことが必要であろう。

図表 17 平成 18 年度高齢者雇用就業対策の体系

<p>1. 知識、経験を活用した 65 歳までの雇用の確保</p> <p>● 定年の引上げ、継続雇用制度の導入等の促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 高齢者雇用確保措置の導入義務年齢の段階的引上げへの事業主の円滑な対応に向けた周知・啓発 ・ 公共職業安定所による事業主への指導、助言及び勧告 ・ <u>高齢者雇用アドバイザーを活用した相談・援助等（（総合的雇用環境整備推進事業（ジャンプ 65 推進事業））</u> ・ 地域の経済団体と連携した賃金・人事処遇制度の見直しや継続雇用制度の導入促進に係る指導・援助の強化（65 歳雇用導入プロジェクト） ・ 高齢者雇用確保措置を講じた事業主等に対する助成措置（継続雇用定着促進助成金） <p>2. 中高年齢者の再就職の援助・促進</p> <p>● 離職を余儀なくされる中高年齢者の再就職の援助を行う事業主等に対する指導・援助</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 事業主による離職予定中高年齢者に対する在職中の支援の推進（求職活動支援書の作成・交付義務の周知・啓発、指導） ・ 再就職支援コンサルタントを活用した相談・援助活動等 ・ 離職予定者の再就職の援助を行う事業主に対する助成措置（労働移動支援助成金） <p>● 募集・採用時の年齢制限の緩和に向けた指導、啓発</p> <p>● 年齢にかかわらず働ける社会の実現に向けた基盤づくり事業（「エイジフリープロジェクト」）の推進</p> <p>● 中高年齢者トライアル雇用事業の推進</p> <p>● 公共職業安定所等におけるきめ細かな職業相談・職業紹介</p> <p>● 労働者に対する高齢期における職業生活設計に関する相談・援助等（高齢期雇用就業支援コーナー）</p> <p>● 中高年齢者の紹介予定派遣の促進を図るための周知・広報</p> <p>3. 高齢者の多様な就業・社会参加の促進</p> <p>● シルバー人材センター事業等の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 子育て支援事業等の地域社会に密着した事業の推進 ・ 派遣・ボランティア等の多様な就労・社会参加機会、情報の提供 ・ 団塊の世代を中心とした高齢者に対する就業体験の実施 ・ シニアワークプログラム事業（事業主団体の参画の下、技能講習、合同面接会、職場体験講習等の実施） <p>● 65 歳を超えても働くことができる環境整備</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 65 歳超の高齢者等の雇用に係る利点の啓発、求人開拓、面接会の実施等（定年退職者等再就職支援事業） <p>● 中高年齢者による創業の支援</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 3 人以上の中高年齢者による創業に対する支援措置（高齢者等共同就業機会創出助成金）

（資料）厚生労働省

境整備推進事業（ジャンプ 65 推進事業）や、年齢にかかわらず働ける社会の実現に向けた基盤づくり事業（エイジフリープロジェクト）など様々な枠組みの下で、企業の取り組みに対する支援が行われている。

【参考文献】

- 川上満幸「加齢に伴う心身機能の低下と職務再設計」高齡・障害者雇用支援機構『高齡者の職業能力発揮サポートシステムに関する調査研究』, 2000年, 19-65頁
- 「高齡労働者のための新しい労働システムの開発」高齡・障害者雇用支援機構『情報化対応職務能力診断システムの構築に関する研究報告書』, 2001年, 資料 169-178頁
- 岸田 宏司「高齡社会対応型ビジネスと就業—現状と将来の見込み—」独立行政法人高齡・障害者雇用支援機構『高齡社会対応型ビジネスと高齡者雇用の可能性に関する調査研究』, 2000年, 15-102頁
- 厚生労働省「高齡者に対する訓練及び訓練手法のあり方についての調査研究」（ミレニウム・プロジェクト「高齡者の雇用・就労を可能とする経済社会実現のための調査研究」）, 2001年
- 厚生労働省『平成9年版 厚生白書』, 1997年
- 小林由香『65歳雇用延長の実務ポイント』中経出版, 2006年2月
- 財団法人 機械システム振興協会「サービス業における身体機能低下に対応した働きやすい環境整備に関する調査研究」, 2006年3月
- 斉藤正彦「老年期心理臨床のために知っておくと便利な老年医学」黒川由紀子他『『老年臨床心理学』有斐閣, 2005年12月, 167-194頁
- 独立行政法人 高齡・障害者雇用支援機構「費用と時間を度外視した教育機会の付与で高齡者を生涯現役スパートに 富士エンジニアリング株式会社」（『エルダー』2005年7月号）, 2005年
- 堀江奈保子「高年齢者雇用の実態と法改正に伴う企業の対応—多くの企業は継続雇用制度で雇用延長の方針」（みずほりポート）, 2006年1月23日
- 益田圭「加齢と能力・パフォーマンス」田尾雅人他『高齡者就労の社会心理学』, ナカニシヤ出版, 2001年, 13-34頁
- 松田修「高齡者の心理アセスメント」黒川由紀子他 『老年臨床心理学』有斐閣, 2005年12月, 13-97頁
- 水村真由美「老化と体力」全国社会福祉協議会『図説 高齡者白書 2004年度版』, 2004年, 98-109頁
- Benjamin et. al. *Facts and misconceptions about age, health status and employability*, 2005
- Herdberg, Frederick ” One More Time: How Do You Motivate Employees?”, *Harvard Business Review*, Jan 2003
- Ilmarinen, Juhani. (2001). Aging Workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 58(8), p.546-552.
- Ilmarinen et. al. “Developing and testing models and concepts to promote work ability during ageing” Finnish Institute of Occupational Health, *Finnage Respect for*

the aging: Action programme to promote health, work ability and well-being of aging workers in 1990-96, 1999, p.263-267

みずほ総合研究所は、2006年秋に高年齢者雇用安定法の改正を踏まえた制度設計のあり方、高齢者の意欲と生産性を高める環境整備、先進企業の取り組み事例などを取り上げた書籍を出版予定です。詳細はお問い合わせ下さい。