

高齢者雇用の先進企業は何に取り組んでいるのか

意欲と生産性を高める環境整備が鍵

わが国では少子高齢化やこれに伴う人口減少が進展しており、今後十分な労働力を確保していく上では、意欲と能力のある高齢者の活用が不可欠である。高齢者の本格活用に向けて、先進企業はどのような取り組みを行っているのだろうか。

少子高齢化は企業の人材活用戦略に大きな影響を及ぼしている。若年人口の減少により、高齢者や女性の活用が喫緊の課題となっているのだ。こうした状況を受けて高年齢者雇用安定法が改正され、段階的ながら企業には原則希望者全員に対する65歳までの雇用確保措置を導入することが義務付けられた。今後は高齢期にも社員が高い意欲と生産性を発揮できる働き方の考案や作業環境の整備が重要な課題となる。本稿では高齢者雇用の先進企業の取り組みから、高齢者の本格活用に向けた課題を考察する。

幅広い取り組みを行ってきた先進企業

高齢者を積極的に活用してきた企業(以下、先進企業)の取り組みには、どのような特徴があるのだろうか。その取り組み内容を見ると、各企業は単に60歳以降の継続雇用制度を導入するだけでなく、これと高齢者の意欲と生産性の発揮を目指す様々な措置とを組み合わせている。これを確認するために先進企業26社の取り組みをまとめたのが図表1である。26社は厚生労働省等が後援する「高年齢者雇用開発コンテスト」で、2000年以降に厚生労働大臣表彰を受賞した企業である。網掛けは各企業が該当分野で何らかの措置を導入していることを表す。

これによると、26社の大多数が「作業方法、施設、設備の改善・整備」や「教育訓練」に取り組んでいることが分かる。前者に関しては、設備の機械化・自動化、照明やパソコン画面の改善等により、年齢や性別にかかわらず働ける工夫が行われている。後者に関しては、計画的な教育訓練制度の導入や分かりやすい作業マニュアルの整備により、長く技能や生産性を維持することが目指されている。

また、「労働時間の短縮・弾力化」や「安全衛生、健康管理面の配慮」に取り組む企業も多い。ある企業は作業の機械化・自動化と短時間勤務の導入を併せて行い、高齢者の短時間労働へのニーズに応えると同時に、

図表 1 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	意欲を喚起する賃金・処遇制度	職務再設計・職務開発	労働時間短縮・弾力化	作業方法、施設、設備の改善・整備	安全衛生、健康管理面の配慮	教育訓練	働きやすい雰囲気	左記以外
A社									
B社									
C社									
D社									
E社									
F社									
G社									
H社									
I社									
J社									
K社									
L社									
M社									
N社									
O社									
P社									
Q社									
R社									
S社									
T社									
U社									
V社									
W社									
X社									
Y社									
Z社									

(注) 網掛けは当該分野で措置を導入していることを示す。導入状況は受賞時点のもの。

(資料) 高齢・障害者雇用支援機構「高年齢者雇用開発コンテスト」入賞企業データベース (2000年以降の厚生労働大臣表彰受賞企業)

働き方の異なる労働者の組み合わせでも高い品質と生産性を維持できる現場を作り上げている。また、別の企業は産業医や保健師による講習会を開催し、健康管理や身体機能低下の予防に向けた意識向上に成功している。

一方、賃金・処遇面での工夫により、高齢者の意欲や能力の発揮を目指すところも少なくない。ある企業は60歳の定年後は一旦賃金水準を引き下げざるもの、その後の人事考課に応じて昇給や賞与の支給が行われる制度を導入している。また、別の企業は60歳に到達した社員に資格を取得させ、資格取得による手当を加えることで定年時の賃金を維持している。

高齢者の意欲と生産性を高める職場とは

先進企業が様々な措置を導入する背景には、高齢者の本格活用を行う上で、これらの措置が重要な役割を果たすとの認識がある。こうした認識は、加齢と仕事能力に関する多くの研究とも整合的である。内外の研究によれば、「高齢者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」といった働き方や作業環境の整備を行うことで、高齢者は仕事の生産性を十分維持できるという。

それでは、そうした働き方や作業環境とは具体的にどのようなものだろうか。第一に、それは加齢に伴い生じる「弱み」を補うことが可能な職場である。年齢に伴い心身の機能は変化する。加齢に伴う視力や聴覚、筋力の低下、記憶力の衰えなどは、個人差や日常習慣による差はあれ、誰しもが経験することであろう。しかし、そうした「弱み」が顕在化しても、その多くは高齢者に適した働き方や作業環境の整備によって補うことが可能と考えられており、そのためのノウハウも蓄積されつつある(図表2)。

第二に、体力の低下や技能の陳腐化など高齢者の「弱み」とされる要素が顕在化しにくい職場である。そうした職場として、積極的な能力開発や健康支援を行う職場が挙げられる。早期から計画的に教育訓練を行うことや、高齢者に合った学習方法を選択することで、高齢者の技能の陳腐化を防ぎ、新たな能力の習得を進めることが可能である。また、加齢に伴い身体機能の低下が精神的・社会的な能力の低下に結びつきやすくな

るため、社員の健康への積極的な支援は、従業員の仕事能力を維持する上で有効と考えられている。

第三に、高齢者が働く上で持っている希望やニーズと仕事がある程度一致することである。というのも、自分の仕事に満足感を持てるかどうかは、働き手のモチベーションに大きな影響を与える問題だからである。これに関して高齢の有業者が仕事を行う上で重視する点を確認すると、60歳代前半では「社会への貢献」や「人とのかわり」、「身体を動かすこと」、「能力や技能がほめられること」を重視する人の割合が50歳代より高まる一方、50歳代と同様に、多くの者が能力発揮(回答者の84%)、快適な職場環境(同78%)、仕事の成果への承認(同68%)、成長(同67%)といった要素を重要とみなしていることが分かる(図表3)。つまり、高齢者の意欲を喚起する上では、能力発揮や成長、成果への正当な評価を得る機会を提示することや、働きやすい職場の整備に配慮することが重要と考えられるのである。

企業全体の取り組みには遅れ

しかし、企業全体でみた場合、高齢者の意欲や生産性に配慮した措置の導入は大幅に遅れているようだ。

図表 2 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歳頃から視力低下。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、かすみ、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、読みとる数値をデジタル化。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、色彩調整や形の変化により識別を容易に。
聴覚機能	周波数の高い音や子音が聞こえ難くなる。聴覚情報は記憶に残り難くなる。	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。	つまずき、転倒、墜落防止のため、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。特に脚部の筋力は顕著に低下。	リフターやフォークリフトを使用。油圧・空気圧の利用による持ち上げ作業時の負担の軽減。ベルトコンベアーによる自動搬送等による運搬負担の軽減。レイアウトの改善や作業台の適正化による前屈・ねじり・かがみ姿勢の軽減と作業姿勢の適正化。一連の作業の間に適度な余裕を持たせるなど作業速度を適正化。適切な運動ができる機器等を備え体力の維持を図る。
記憶能力	短期的な記憶が低下(古いことはよく覚えていても最近覚えたことは忘れ易い)	一連の作業は順序を決め、紙に書いて提示する。覚えることを要点化、繰り返し教育するなど記憶し易くする。表示内容をカラー化するなど見易くし、判断を容易にする。

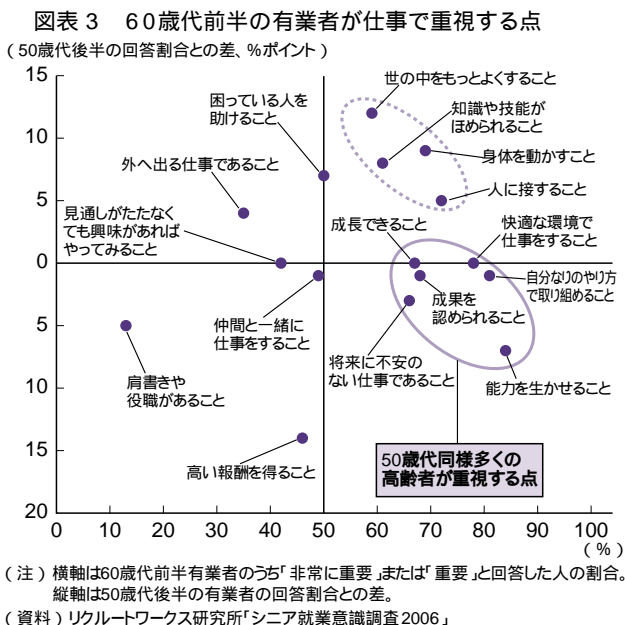
(資料)厚生労働省「高齢労働者も働きやすい快適職場づくり」

厚生労働省の調査によれば、60歳以上の高齢者を雇用する企業の中で、「作業方法、施設、設備の改善・整備」や「労働時間の短縮・柔軟化」を行っている企業はそれぞれ3%、16%にとどまった。また、教育訓練や安全衛生・健康管理面での配慮を行う企業もそれぞれ3%、11%と少ない。

さらに、継続雇用後の社員の意欲や成果への評価を行う企業も少数派である。60歳の定年後の継続雇用を行う企業の多くが、定年到達者を一旦退職させた後、「嘱託」や「パート・アルバイト」として採用する「再雇用制度」を導入し、その際に賃金を定年前の6～8割へと引き下げている。こうして継続雇用された社員の処遇・評価制度について、先進事例の研究や企業コンサルタントは、再雇用後は能力や成果にかかわらず一律の処遇となるケースが大多数であることを指摘している。

求められる高齢者の本格活用策の導入

企業の多くが高齢者の意欲や生産性の向上に配慮した措置を導入してこなかった背景には、これまで企業が健康や能力などを基準に、継続雇用の対象となる社員を大きく絞り込むことが可能であったことがある。こうした状況では、ことさら高齢者に配慮した作業方法等を整備し、また能力開発や健康支援、評価や承認のプロセスを導入する必要性が乏しかったと推察される。



しかし、今や企業の高齢者雇用に対する姿勢は大きな変革を求められている。冒頭で述べたように、法改正により、原則希望者全員に65歳まで雇用確保を行うことが企業に義務付けられたためである。今後も継続雇用の際に一定の基準を設けることが認められるものの、大企業を中心に法改正への対応が進んでいることを踏まえれば、今後は従来以上に多くの高齢者が職場で働き続けることは間違いのない。

こうした状況を受け、大企業の一部に高齢者の能力・成果を評価する制度や働き方の選択を可能とする制度を導入するところが現れている(図表4)。こうした動きは高齢者の意欲向上を目指すと同時に、個々の社員の生産性に見合う処遇とすることで、高齢者をより有効に活用しようという企業の意思の現れとみることができよう。

これまで述べたように、高齢者雇用の先進企業や一部の大企業は、高齢者の意欲や生産性向上のための取り組みを開始している。高齢者の能力発揮に向けた働き方や作業環境の整備には短期的なコストを要するが、豊富な経験と高い意欲を持つ人材の確保につながるものである。企業は高齢労働力を本格的に活用することを改めて考えるべき時期にきているのである。□

みずほ総合研究所 政策調査部
主任研究員 大嶋寧子
yasuko.oshima@mizuho-ri.co.jp

図表4 新たな処遇制度の導入に乗り出す大企業の事例

(i) 社	2006年度より新たな再雇用制度を導入。定年前の資格によらない一律の処遇から、定年時の職能や資格に応じた3段階の月別賃金を導入。賞与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、割増支給。
(ii) 社	2006年度より再雇用制度の上限を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。人事考課により、賞与には最大プラス40%を上乘せ。
(iii) 社	2006年春より再雇用制度を改訂。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カ月に1回程度業務内容を検証し、年1回の加給金に反映。
(iv) 社	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。再雇用後の社員に目標管理制度を適用、半期ごとの評価を賞与・雇用反映。
(v) 社	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、生産性にみあった賃金とするために職務内容を三つに分け、四つの勤務地区分と合わせて、12通りの支給額を導入。

(資料) 各種報道記事より作成