

高齢者就業元年 シニア・フレンドリー企業へ向けて

「団塊の世代」の退職元年

今年2007年には、「団塊の世代」と呼ばれる第2次世界大戦後の第1次ベビーブーム世代が60歳代となる。このため、定年退職などにより企業社会からリタイアする人が増加すると言われている。この結果、「時間」と「お金」に恵まれた高齢者層が新たな消費ブームの主役になるという期待が膨らむ一方、働き手が減少するのではないか、また、都心部のオフィス需要が減少するのではないか、などという「2007年問題」を懸念する向きもある。

2006年4月、65歳までの雇用確保措置を企業に義務付ける改正高齢者雇用安定法が施行され、多くの企業において再雇用制度が導入されている。このため、現在50歳代後半の747万人（2005年平均、男女合計）に及ぶ就業者が、60歳となったのを機会にすべて企業を離れることはないと思われる。しかし、すべての就業者が再雇用される訳ではないため、従来にない規模の退職者が地域社会の新たな活動の主役として登場し、コミュニティ活動の活性化を期待する声がある一方、企業活動の中核的存在が減少することによる企業経営上の影響を懸念する声もある。

企業アンケートによれば、賃金コストが軽減される反面、技術者・管理職層の不足により技術・技能承継に問題が発生する懸念があり、かつ、業種間で「団塊の世代」の雇用者比率に違いがあることから、特に製造業においてその懸念が強い。

一方、「現在多くの企業で導入されているような一律で均質な継続雇用制度だけでは、高い就業意欲を持つ高齢者の就労ニーズの多くが満たされていない」（福島〔2006〕）という意見もある。このため、高齢者の力を活用しようという企業においては、高齢者の就労ニーズに的確に応える就労モデルや就労

環境を整えた、「シニア・フレンドリー企業」に向けての取り組みが求められることになる。

「団塊の世代」の雇用比率が高い製造業などでは技術承継が課題

総務省の労働力調査によれば、主要業種別の50歳代後半の就業者比率は【表1】の通りである。全産業平均では11.75%であるが、製造業の平均はそれを上回っており、その中でも鉄鋼、化学などの重厚長大産業における構成比は高く、ハイテク機器の製造業は相対的に若年者の就業者比率が高いなど、業種によって「団塊の世代」のウェイトが異なり、退職の影響は一様ではないことが予想できる。内閣府が2005年に従業員数30人以上の全国約8,000社を対

【表1】55歳～59歳の就業者の構成比（2005年平均）

業種名	構成比（%）
鉱業	33.33
繊維工業	16.67
運輸業	14.83
不動産業	14.67
建設業	14.44
鉄鋼業	14.29
化学工業	13.56
製造業平均	13.05
輸送用機械製造業	12.62
飲食・宿泊業	11.95
複合サービス	11.84
全産業平均	11.75
サービス業	11.46
電気・ガス・水道業等	11.43
卸・小売業	11.41
農林業・漁業	11.35
公務	10.92
教育・学習支援	10.49
電気機械製造業	10.20
金融・保険業	10.19
医療・福祉	9.04
電子部品製造業	7.46
情報通信機器製造業	6.90
情報通信業	5.68

（出典）総務省「労働力調査」年齢階級、産業別就業者数

【表2】 団塊の世代の退職の影響

(単位：%)

	管理・指導者層の確保への懸念		専門・技術者層の確保への懸念		技術・技能の伝承	
	かなりある	多少ある	かなりある	多少ある	かなり困難化する	多少困難化する
建設業	6.8	49.5	9.3	51.4	3.1	46.0
製造業	9.4	50.4	11.6	53.9	7.6	50.3
情報通信業、運輸業	11.1	45.8	5.4	46.8	5.1	36.4
卸売・小売業	6.4	46.9	4.0	38.1	1.1	32.2
金融・保険業、不動産業、電気・ガス・熱供給・水道業	10.2	59.5	0.0	39.2	0.0	39.2
サービス業	7.9	41.7	7.7	42.3	5.0	31.2
その他	13.0	34.9	26.0	13.0	13.0	52.1
総数	8.2	47.9	8.2	47.3	4.7	41.4

(出典) 内閣府「高齢者の社会参画に関する政策研究報告書」2005年7月

象として実施した高齢者雇用に関するアンケート調査結果（回答2,734社、回収率34.2%）では、多くの企業が、「団塊の世代」の退職により「管理・指導者層の確保」や「専門・技術者層の確保」に懸念があり、「技術・技能の伝承」が困難化するとしており（【表2】参照）、特に、建設業、製造業にこの傾向が強く現れている。

一方、高齢者の雇用方針に関する質問の答えとして、「当面社会的に要請される範囲内の最小限の対応にとどめたい」とする企業が全体の41.6%に達しているのに対して、「65歳までの本格的な就労の場を積極的に確保したい」とする企業は21.1%にとどまり、高齢者の雇用に関しては「受身」の姿勢がうかがえる。

高齢者雇用に関して2006年4月から改正高齢者雇用安定法が施行され、多くの企業は、定年で一度退職した後に再び雇用する「再雇用」制度を導入しているが、定年前とほぼ同じ水準の労働時間で定年前の職場で引き続き就労するような形では、就労する高齢者にとっても、雇用する企業にとっても、共に有効な成果を得ることができないのではないだろうか？

高齢者のニーズに対応した就労モデル

高齢者の就労に関して先駆的な取り組みをしてき

た企業で働いている高齢就業者のヒアリング調査に基づき、福島〔2006〕は、高齢者の就労ニーズは「無理なく」と「役に立つ」とに集約されるとしている。「無理なく」とは、「長時間ではないこと」「重い責任ではないこと」「命令されないこと」「不慣れな仕事でないこと」であり、「役に立つ」とは「顧客のため」「社会のため」「仲間のため」「若い人のため」という要素から構成されているという。更に、このような就労ニーズに応える就労モデルとして、「若手とのデュアルスタッフィング型」「グループによるジョブシェアリング型」「専門分野トレーナー型」「仲間同士のコミュニティビジネス型」の4類型を提案している。

高齢者の就労ニーズに対応した就労環境を整備することにより、高齢者の就労意欲の向上、再雇用比率の上昇、高齢者の生産性向上につながる事が期待できるものであり、製造技術やノウハウの伝承にも有効であると考えられる。これらの就労モデルは、高齢就業者専門の別会社形式をとるケースもあるが、既存組織の中でも十分実現可能な働き方であり、また、育児休業や介護休業から職場に復帰直後の従業員などにも有効な就労形態である。要は、高齢者等従業員の特性を把握し、モチベーションの向上につなげようという積極的な姿勢を企業側が持つことがポイントとなる。

「シニア・フレンドリー企業」に向けて

国は、従業員が、子育てや介護などの生活面の課題に仕事をしながら安心して取り組めるような職場環境を整備している企業を「ファミリー・フレンドリー企業」として表彰する制度を設けている。この例にならえば、従業員である高齢者が働きやすい職場環境、就労形態を積極的に整備する企業を「シニア・フレンドリー企業」と呼ぶことができよう。

企業において高齢者の就業ニーズに対応するために、従来の雇用慣行を見直す必要がある場合があるかもしれない。しかし、人口減少社会においては高

齢者の活用が企業の生産性を左右する要因ともなりかねない。何が「シニア・フレンドリー」かを明らかにし、「シニア・フレンドリー企業」の実現へ向けて、企業の積極的な取り組みが求められている。

【参考文献】

福島 さやか〔2006〕「高齢者の就労ニーズ分析
－高齢期における就労形態の探索」リクルートワークス研究所、Works Review 2006 Vol. 1
内閣府〔2005〕「高齢者の社会参画に関する政策研究報告書」2005年7月

（日本経済研究所調査局 研究主幹 高橋 啓）