

奈良県企業における高齢者雇用の現状とこれからのあり方 ～高齢者雇用に関するアンケート調査から～

少子高齢化が進展するなか、我が国の労働市場を概観すると平成24年から平成26年にかけて団塊の世代が65歳に到達し、現役引退が進む。また、改正高齢者雇用安定法が可決・成立（平成25年4月施行）するとともに、厚生年金も先の定額部分に続き報酬比例部分の支給開始年齢が同4月から引き上げられる予定である（女性は5年遅れ）。こういった状況を踏まえ、当研究所が実施した高齢者雇用に関するアンケート調査を中心にして、奈良県の企業における高齢者雇用の現状や問題点、および高齢者雇用のこれからのあり方等について考察したい。

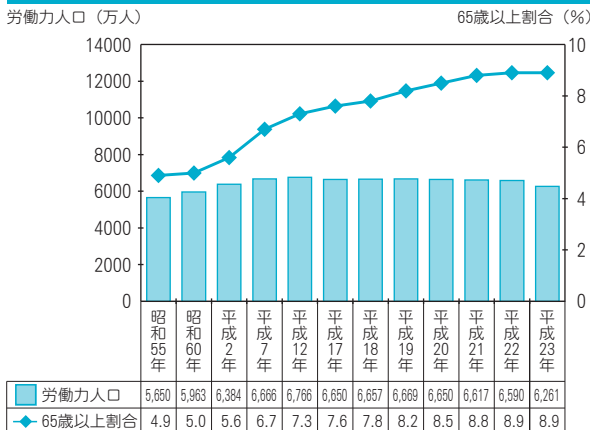
1 わが国の労働環境

1. 労働力人口の推移

直近（平成23年）の労働力人口*は6,261万（岩手県、宮城県、福島県を除く）であり、平成19年をピークに漸減している。また、労働力人口のうち65歳以上は556万人（8.9%）となり、労働力人口に占める65歳以上の割合は昭和55年の4.9%から大きく上昇している（図表1-1）。また、平成24年から平成26年にかけては団塊の世代が65歳に到達し、現役引退が進むことから、①「労働力人口の減少」、②「労働力人口に占める65歳以上の割合のさらなる上昇」という2つの問題を内包している。

*労働力人口…15歳以上人口のうち、就業者と完全失業者を合わせたもの。平成23年は岩手県、宮城県、福島県を除く44都道府県の合計。

図表 1-1：労働力人口の推移



資料：総務省「労働力調査」

2. 高齢者雇用安定法の改正

高齢者雇用安定法の改正案が、平成24年8月29日、参議院本会議で可決、成立した。今回の改正によって、平成25年4月からは、60歳に達した者のうち継続雇用を希望する者は、全員65歳まで雇用しなければならない。ただし、緩和措置が設けられ、厚生年金の支給開始年齢に合わせて同年4月からは61歳まで、以降、3年ごとに年齢を1歳引き上げて平成37年以降は65歳までの雇用を企業に課すものである。改正内容は図表1-2のとおり。

また、詳細な改正内容は「ナント経済月報10月号トピックス」に掲載。

図表 1-2：高齢者雇用安定法の改正内容

	現在	法改正 (平成25年4月以降)
対象者	労使協定で基準を定めれば会社が雇用者を選べる	原則全員
雇い入れ企業	定年を迎えた会社、子会社	定年を迎えた会社、子会社に 加えグループ会社も可能
違反した場合	勧告	指導や助言に従わない企業名を公表

2 高齢者雇用において想定される課題点

前述の労働力人口の推移、高齢者雇用安定法の改正等を踏まえたうえで、企業が高齢者を雇用するにあたっての課題点として以下①～④の4点を想定した。

①人件費の増大

前述したように高齢者雇用安定法の改正によ

り、65歳までの雇用が企業に義務づけられた。したがって、本人が希望すれば企業は好むと好まざるとに関わらず65歳までの雇用義務が生じることになる。さらに、厚生年金の支給開始年齢を70歳にまで引き上げることも検討されていることから、将来的には雇用義務が70歳まで延長されることも想定しなければならない。

「平成23年 高齢者の雇用状況」（厚生労働省）によると、過去1年間の定年到達者は約43.5万人で、そのうち継続雇用を希望したが基準に該当せず離職した者は1.8%の約7.6千人だった。現在日本経済を取り巻く経済環境は依然として厳しいなかであって、平成25年度以降、継続雇用者数の増加は明らかであり、それは企業にとって人件費増大を意味するのではないだろうか。

②労働生産性の低下

雇用の延長は、企業にとっては人件費の増大のほかにも、加齢からくる高齢者の能力や体力の低下といった問題もあるうえに、基準に合わないような能力の低い労働者であっても、引き続き雇用しなければならない。これらの要因は労働生産性の低下といったマイナスの影響を企業にもたらしかねないし、さらに雇用の受け皿として、ポストの処遇や当人に適した仕事の開発など新たな問題も発生させるであろう。

③モチベーションの低下

日本経済団体連合会が実施した、「2011年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査」によれば、「希望者全員の65歳までの雇用継続が義務付けられた場合の対応」として継続雇用者の賃金水準の引下げを行うと回答した企業の割合は、従業員（労働者）500人以上規模で48.2%、同500人未満規模では73.3%となった。さらに、60歳到達前の処遇水準の引き下げ（賃金引き下げ）や退

職金・企業年金を見直すとの回答は従業員（労働者）規模に関わらず4割弱あった。

当研究所が実施した「高齢者の雇用状況および雇用に関する企業の考え方等に関するアンケート」でも、賃金の引き下げは顕著にみられた（後述図表3-5参照）が、賃金の大きな引き下げは従業員（労働者）のモチベーション低下に繋がる可能性はないだろうか。

④既存従業員への影響、新規採用の抑制要因

現在のような拡大しない労働市場のなかにあって、高齢者雇用を進めることは、若年・中年層の昇格・昇進の機会を抑制するのではないか。さらに、限られた人員枠のなかで、雇用期間が伸びるということは、新卒社員や中途採用にも少なからず影響を与えるものと思われる。すなわち、悪影響は企業だけに留まらず、従業員（労働者）にも及ぶのではないだろうか。

以上の4つの想定される課題点を、当研究所が実施したアンケートの結果から検証してみたい。

3 高齢者雇用に関するアンケート調査

1. アンケートの目的および調査概要

（1）目的

先に想定した4点を検証するため、奈良県内の企業に対し、「高齢者の雇用状況および雇用に関する企業の考え方等に関するアンケート」（以下、「アンケート」）を実施。

（2）調査概要

- ・調査実施時期：2012年6月中旬～2012年7月上旬
- ・調査方法：郵送法によるアンケート方式
- ・対象企業数：948先（奈良県内企業、個人事業を含む）
- ・有効回答数：247先（有効回答率26.1%）

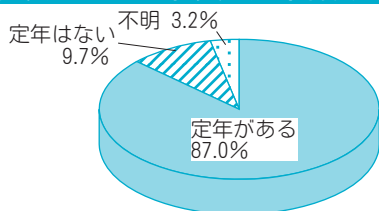
2. アンケート結果

(1) 正社員の定年制度

正社員の定年の有無については、「定年がある」と回答した企業は87.0%で、「定年はない」(9.7%)に比べ圧倒的多数を占めた(不明:3.2%)。

従業員(労働者)規模別にみると、総じて従業員(労働者)規模が小さいほど「定年はない」の割合が大きいが、なかでも「1~9人」(33.3%)の階層では3分の1の企業で定年がなかった。一方、50人以上の規模では「定年はない」と回答した企業はゼロだった(図表3-1-1、3-1-2)。

図表 3-1-1: 正社員の定年制度 (n=247)



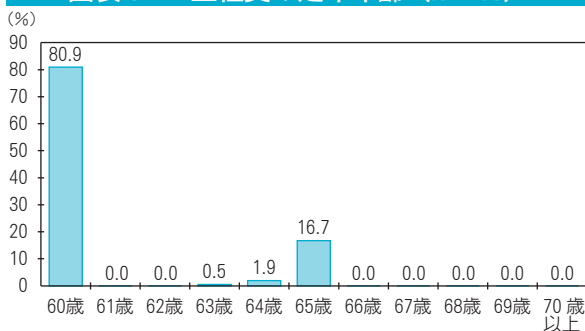
図表 3-1-2: 正社員の定年制度

	定年がある	定年はない	その他	不明
全体	87.0	9.7	0.0	3.2
1~9人	57.8	33.3	0.0	8.9
10~19人	80.9	12.8	0.0	6.4
20~49人	95.9	4.1	0.0	0.0
50~99人	100.0	0.0	0.0	0.0
100人以上	97.8	0.0	0.0	2.2

(2) 正社員の定年年齢

上記の設定で「定年がある」と回答した企業215社に定年の年齢を尋ねた。「60歳」が80.9%で図抜けて多く、以下「65歳」(16.7%)、「64歳」(1.9%)

図表 3-2: 正社員の定年年齢 (n=215)



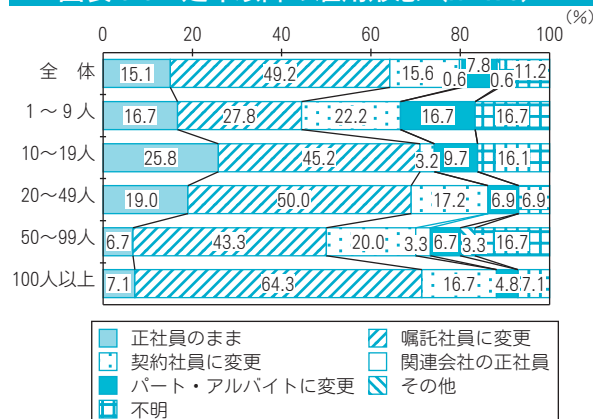
「63歳」(0.5%)と続いた。なお、66歳以上を定年年齢とする企業はなかった(図表3-2)。

この傾向は業種や従業員(労働者)規模に関係なくみられた(図表非掲載)。

(3) 定年以降の雇用形態

定年年齢が「60歳~64歳」と回答した企業(179社)に、定年以降の雇用形態について尋ねた。全体では「嘱託社員に変更」が49.2%で最も多く、半数近くを占めた。従業員(労働者)規模別にみると、49人以下の企業では「正社員のまま」の雇用形態が比較的多かった(図表3-3)。

図表 3-3: 定年以降の雇用形態 (n=179)

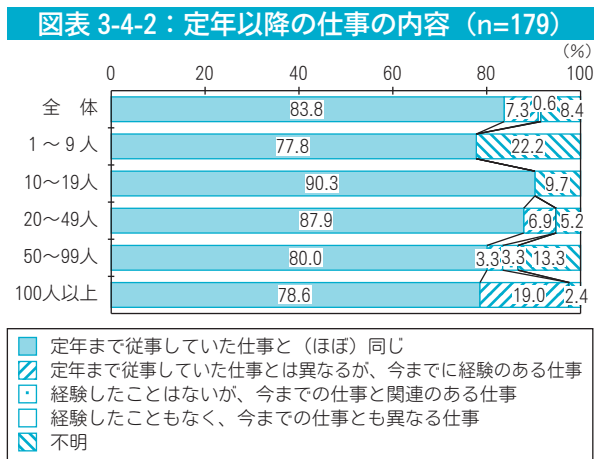
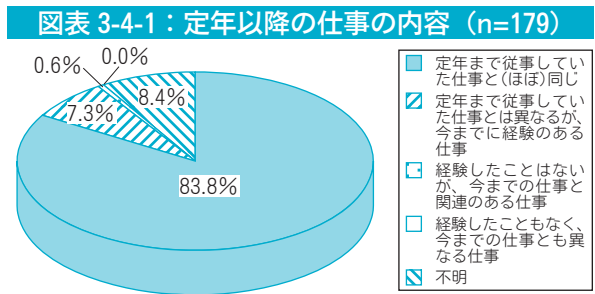


(4) 定年以降の仕事の内容

定年年齢が「60歳~64歳」(以下、「60歳代前半」)と回答した企業(179社)に、定年後の仕事内容について尋ねた。最も多かったのは「定年まで従事していた仕事と(ほぼ)同じ」の83.8%だった。以下、「定年まで従事していた仕事とは異なるが、今までに経験のある仕事」(7.3%)、「経験したことはないが、今までの仕事と関連のある仕事」(0.6%)と続くがいずれも少数だった。また「経験したこともなく、今までの仕事とも異なる仕事」との回答はなかった(不明:8.4%)。

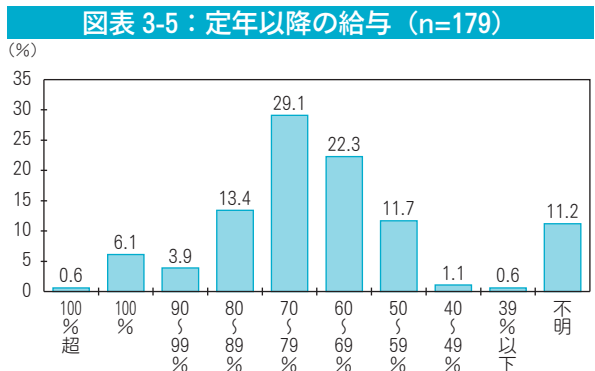
業種別に見た場合、大きな差異はないが、従業員(労働者)規模別では、100人以上の企業では

2割強が「定年まで従事していた仕事とは異なるが、今までに経験のある仕事」と回答した（図表 3-4-1、3-4-2）。



（5）定年以降の給与

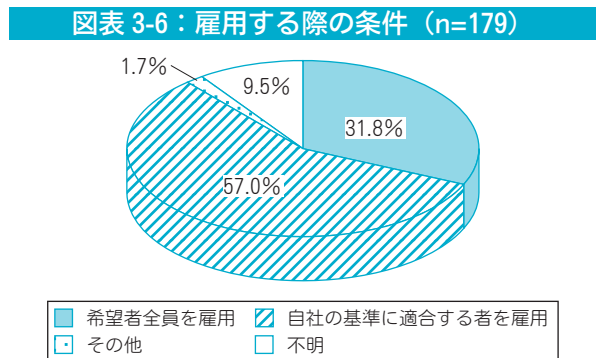
定年年齢が「60歳～64歳」と回答した企業（179社）に、定年以降の給与について尋ねた。最も多かったのは「70～79%」の29.1%で、以下、「60～69%」（22.3%）、「80～89%」（13.4%）、「50～59%」（11.7%）と続く。「50～89%」の幅で76.5



%を占めるが、定年前と同額との回答も6.1%あった。なお、不明が11.2%あった（図表 3-5）。業種別、従業員（労働者）規模別では大きな差異はみられなかった（図表非掲載）。

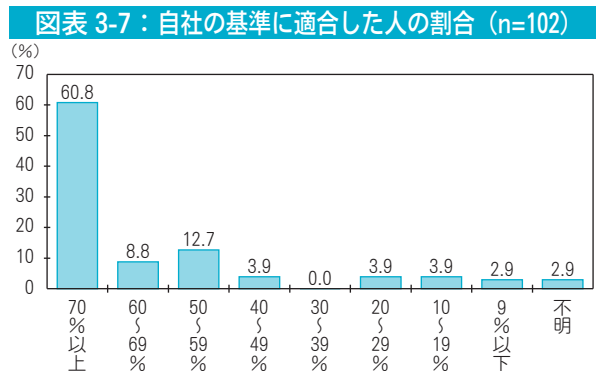
（6）雇用する際の条件

定年年齢が「60歳～64歳」と回答した企業（179社）に、定年後に雇用する条件について尋ねた。「希望者全員を雇用する」は31.8%と全体3分の1弱を占め、「自社の基準に適合する者を雇用」との回答が57.0%と過半数を占めた。なお、不明が9.5%あった（図表 3-6）。



（7）自社の基準に適合した人の割合

上記設問で「自社の基準に適合する者を雇用」と回答した企業（102社）に、適合した人の割合を尋ねた。「70%以上」との回答が6割強を占める。以下、「50～59%」（12.7%）、「60～69%」（8.8%）と続く。しかし一方で、少数だが、適合した人が2割以下との回答もみられた（図表 3-7）。



(8) 雇用するうえでの問題点

①60歳代前半

60歳代前半の労働者を雇用するうえでの問題点を、すべての回答者に複数回答で尋ねた。

最も多かったのが、「体力的に問題がある（不安が残る）」の39.7%で、次いで「社内の新陳代謝が進まない」（38.9%）、以下、「能力に問題がある（不安が残る）」（19.4%）、「本人のモチベーション低下」（19.0%）、「若年層の中途採用の機会が縮小」（17.8%）と続く。

一方で、「新卒採用数を抑制しなければならない」（10.1%）、「人件費が増大する」（8.1%）は比較的少数だった。なお、「特に問題はない」との回答が11.7%あった（図表3-8）。

②60歳代後半

60歳代後半の労働者を雇用するうえでの問題点を、全社に複数回答で尋ねた。

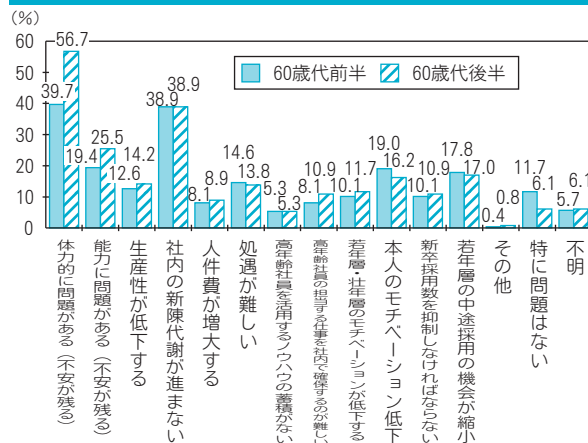
最も多かったのが、「体力的に問題がある（不安が残る）」の56.7%で、次いで「社内の新陳代謝が進まない」（38.9%）、以下、「能力に問題がある（不安が残る）」（25.5%）、「若年層の中途採用の機会が縮小」（17.0%）「本人のモチベーション低下」（16.2%）、と続く。一方で、「新卒採用数を抑制しなければならない」（10.9%）、「人件費が増大する」（8.9%）は比較的少数だった。なお、「特に問題はない」との回答が6.1%あった（図表3-9）。

③雇用するうえでの問題点の比較

雇用するうえでの問題点は60歳前半と60歳後半では、そのトレンドは大きく変わらない。ただし、体力面（60歳代前半：39.7%⇒60歳代後半：56.7%）や能力面（同：19.4%⇒同：25.5%）での問題点や不安をあげる企業の割合は大きく増加している。また、特に問題はないとの回答は、同

11.7%⇒同6.1%と減少している（図表3-8）。

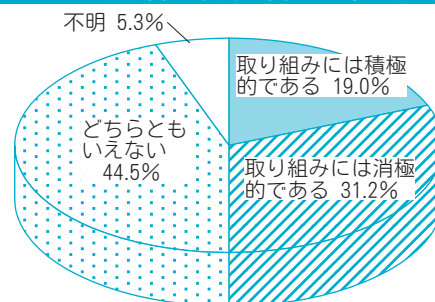
図表3-8：雇用するうえでの問題点 (n=247、複数回答)



(9) 65歳以降の雇用に関する考え方

65歳以降の雇用に関する考え方を尋ねた。最も多かったのは「どちらともいえない」の44.5%で、半数近くの企業は65歳以降の雇用に対してわかりかねている状況だった。以下、「取り組みには消極的である」が31.2%、「取り組みには積極的である」が19.0%となり、消極的のほうが12.2ポイント上回った（図表3-9）。

図表3-9：65歳以降の雇用に関する考え方 (n=247)

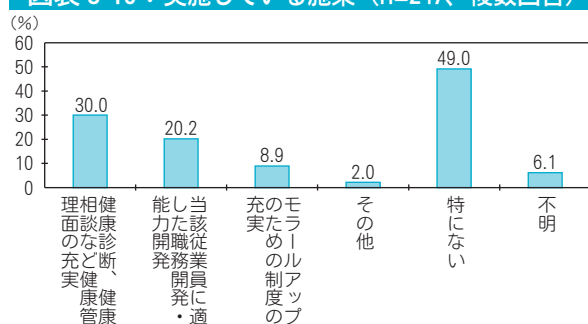


(10) 実施している施策

高齢者がいきいきと働くために実施している施策について尋ねた。「健康診断、健康相談など健康管理の充実」（30.0%）、「当該従業員に適した職務開発・能力開発」（20.2%）、「モラールアップのための制度の充実」（8.9%）である一方、

「特にない」との回答が過半数近くを占めた（図表 3-10）。

図表 3-10：実施している施策（n=247、複数回答）



4 課題の検証と今後の高齢者雇用のあり方

1. 課題の検証

冒頭で述べたように我が国の労働市場は、「労働力人口の減少」と「労働力人口に占める 65 歳以上の割合のさらなる上昇」という局面にある。そういったなかで、唯一増加傾向にある高年齢者層の労働力人口を活用していくことは社会的に有意義であると思われる。

そこで、第 2 章で想定した 4 つの課題（①人件費の増大、②労働生産性の低下、③モチベーションの低下、④既存従業員への影響、新規採用の抑制要因）について検証しつつ、アンケートの結果から、奈良県企業におけるこれからの高齢者雇用のあり方について考えてみたい。

まず、これら 4 つの課題について検証する。

人件費の増大に関しては、アンケートによると、「人件費が増大する」と回答した企業は 60 歳代前半、後半とも 8% 台と少なかった。多くの企業では 60 歳以降（定年以後）の給与は、定年前に比べダウンしていることから、県内企業では希望者全員を継続雇用したとしても人件費の増大は、さほど問題視していないものと思われる。

労働生産性の低下に関しては、「生産性が低下

する」との回答は 60 歳代前半が 12.6%、後半が 14.2% と 1 割程度に留まった。

しかし、「体力的に不安」は最も多い回答となり、60 歳代前半が 39.7%、後半が 56.7% だった。さらに、能力面を不安視する回答（60 歳代前半：19.4%、後半：25.5%）も多く、体力の低下や能力の低下は労働生産性の低下に直結しかねない問題であることを勘案すると、企業にとっては大きな問題に繋がるものと考えられる。

本人のモチベーションの低下に関しては、問題視する企業は 60 歳代前半が 19.0%、後半が 16.2% と比較的少数だった。

最後の既存従業員への影響、新規採用の抑制に関しては、「若年層の中途採用の機会が縮小」と回答した割合は 60 歳代前半が 17.8%、後半が 17.0%、「新卒採用数を抑制しなければならない」が同 10.1%、同 10.9%、「若年層・壮年層のモチベーションが低下する」が同 10.1%、同 11.7% となり、いずれの項目も比較的割合が低かった。それよりもむしろ、企業では組織の活性化が重要と考えており、「社内の新陳代謝が進まない」との回答が 4 割近くに上ったことに留意すべきであると思われる。

2. 高齢者雇用の方向性

高齢社会白書（平成 24 年版）から高齢者の現状をみると、60 歳以上の高齢者は所得の多くを公的年金・恩給で賄っている。また、自身の暮らし向きについて心配をしていない人が多いことがわかった。しかしながら、今後、厚生年金の支給開始年齢が引き上げられ、当てにしていた年金を受け取れない期間が生じるか、もしくは年金の支給額が減少するならば、暮らし向きを心配していなかった層でも何かしらの動きが出てくると思われる。

すなわち、年金の支給水準が引き下げられると、家計にとって収入減となるため、現状の暮らしを

維持するためには、貯蓄を取り崩すかまたは就業等によって所得を得る必要がある。あるいは、年金が目減りした分生活水準を下げるという選択肢もある。どのように対処するかは人それぞれであるが、一般的にみて生活水準の引き下げは避けたいと考える人が多いのではないと思われる。

したがって、「年金が貰えるから働かない」と考えていた人（今まで継続雇用を希望しなかった人）が新たに労働する必要性も生まれてくると思われる。その結果、今までよりも継続雇用を希望する人の割合は増加すると予測できる。

そういったなかで企業にとっては、どのようにして高齢者の労働力を戦力としていくかが問われる。

3. 高齢者雇用に対する考え方

以上のことから、今後企業が高齢者雇用対策を進めていくためには、「体力面・能力面に不安がある点をどのように対処していくか」をまずは検討すべきであると考えられる。2番目には、「高齢者（労働者）のモチベーションをいかに高く保っていくか」、3番目に、以上のことと関連するが、「新陳代謝をよくするなど、組織の活性化をどのように図っていくか」が課題となるだろう。

（1）体力面・能力面への対応

繰り返しになるが、アンケートでは、高齢者を雇用するうえでの問題点として体力面での不安を上げる企業が最も多かった。また、能力面での不安も比較的多かった。ただ、体力や能力に関しては個人差があり、一律に「高齢者＝能力・体力不足」と固定観念で決めつけることはできないだろう。一方で、能力面に関しては、高齢者には長年の勤務で蓄積された業務知識や経験に裏打ちされたノウハウがあり、若者以上に能力が高かったり、応用が効いたりすることもある。また、顧客への対応が柔らかく、苦情やトラブルへの対処が的確

であるなど、優れた点も少なくない。

したがって、高齢者の体力・能力を計ったうえで、個々に特性を生かせる仕事、適した職務を考え作り出す必要がある。また、高齢者が働きやすいよう、複数の雇用形態（フルタイム、パートタイム）での就業メニューも必要となつてこよう。

（2）モチベーションの維持

雇用するうえでの問題点として「本人のモチベーションが低下する」という回答はアンケートでは、2割弱だった。

ところで、アンケートでは定年以降の給与を引き下げる企業が多かった。雇用保険の雇用継続給付などにより、減額したうちの一部が補填される場合もあるが、今までよりも収入総額は減る。このことは一般的にモチベーション低下に繋がる要因のひとつである。

ただし、必ずしも金銭だけがモチベーションに影響を与える要因ではないと思われる。例えば、これまで長年にわたり培ってきた知識や自身の強みを生かすことができる仕事への従事や、自分の力が企業に必要とされているという事は、モチベーションを高める要因になるのではないだろうか。

一方で、今まで培った知識や経験を無駄にすることは企業にとって大きな損失であり、少なくとも働く意欲と能力に応じて働き、かつ正当に評価されるような職場環境を整備して、高齢者（労働者）のモチベーションを高める工夫が必要であると考えられる。ただし、アンケートでは、高齢者（労働者）がいきいきと働くために実施している施策については、半数近くが「特になし」と回答した。この辺りはこれから整備していかなければならない課題と思われる。

（3）組織の活性化への方策

平成16年の高年齢者雇用安定法改正で、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、「定年の廃止」「定年年齢の引上げ」「継続雇用制度の導入」の3つがあり、さらに、「継続雇用制度」は「勤務延長制度」と「再雇用制度」の形態があったが、継続雇用制度の再雇用制度を選択した企業が多かった。その結果、多くの企業では定年を迎えた従業員（労働者）を一旦退職させ、新たに雇用して今までと同じ仕事に従事させた。アンケートの結果でも、定年後の仕事内容は「定年まで従事していた仕事と（ほぼ）同じ」との回答が8割以上を占めていた。

ただし、今後、継続雇用者が増加してくれば、これまで通りの仕事に就くにも限界があり、職務内容や勤務体制も大きく見直していかなければならないだろう。

そういった環境下において、新陳代謝を良くし組織を活性化させる方法として、「ペア就労」がある。ペア就労とは、高齢者と若年者がペアを組んで就労する仕組みで、高齢者がいままでの仕事を続けるとともに若年者の雇用も確保できる。懸念材料である若年層の雇用抑制もある程度回避できるとともに、ペアで就労することで、高齢者のもつ技能や知識・ノウハウをスムーズに継承できるというメリットがある。

（４）これからの高齢者雇用のあり方

労働力人口の減少、高齢者の増加が続く中において、近い将来、高齢者の労働力が必要とされる時代がやってくると思われる。その際、高齢者雇用を単に義務と考えるのではなく、自社にとっての貴重な戦力と捉えることが重要であり、その対策は今から始めても決して早すぎることはない。

アンケート結果から、奈良県内企業での高齢者対策は今のところさほど進んでいないと言わざるを得ない。したがって、「高齢者雇用はまだまだ

先」と悠長に構えるのではなく、できるだけ早く対策を施すべきであると考えている。

その際、高齢者雇用を積極的に進める企業の事例は参考になると思われる。以下に示す「高齢者雇用開発コンテスト」に事例が多く紹介されているので参考にさせていただきたい。（丸尾尚史）

【参考文献等】

- 「高齢社会白書」平成24年版 内閣府
- 「労働経済白書」平成23年版 厚生労働省
- 「高齢者の雇用・就業の実態に関する調査」
独立行政法人労働政策研究・研修機構
- 「高齢者雇用の現状と課題」
独立行政法人労働政策研究・研修機構
- 「高齢者雇用安定法と企業の対応」 労働調査会
- 「賃金事情 2012 8/5・20」 産労総合研究所
- 厚生労働省、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の各ホームページ

【参考：高齢者雇用開発コンテスト】

- 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構では、高齢者雇用開発コンテストを毎年実施し、高齢者が働きやすい職場環境にするために企業等が行った創意工夫の事例を募集し、優秀事例について表彰するとともに、国民及び企業に広く周知することにより、高齢者の雇用環境の整備に向けた具体的な取組の普及を図り、高齢者雇用の推進に資することとしている。
- 高齢者雇用開発コンテストの募集要項に列挙された事例テーマ
(1) 人事・賃金管理、組織改編等制度に関する改善
(2) 新しい職場での就業、新たな技能の習得等を容易にするための教育訓練、高齢者による若年者への技能継承等能力開発に関する改善
(3) 作業方法、作業設備・機器、治工具類等の整備・改善
(4) 高齢者雇用のための新たな職場や職務の創出
(5) ワークシェアリング等による働き方の工夫
(6) 高齢者向けの健康管理・安全衛生管理・福利厚生等に関する改善、高齢者のモチベーション向上のための工夫その他の改善
(7) 70歳まで働ける場の確保を行った改善等
(8) 高齢者と障害者がともに働きやすい職場とするための(1)～(7)に関する改善等
- ペア就労の具体的な取り組み
・高齢者と若年者の技術格差が顕著であるクリーニング用機械のメンテナンス作業において、国家資格を保持しているベテランの機械技師の下に若年の社員を配置してペアで作業を行った。そして、機械設備の操作、点検、メンテナンス等についてベテランの技師から若年の職員へのOJTによる指導を行った。その結果、マニュアル等ではなかなか理解しづらいカンやコツといった感覚的な技術の伝承が可能となった。(クリーニング業)
・どんな小さな現場でも「高齢者と若年者をペア」で作業に当たらせることで、高齢者の豊富な経験と熟練した技能を伝承することができた結果、会社全体の技術レベルは向上し、品質の確保、コスト削減を実現させ、更には、職場の従業員の信頼関係を醸成することができた。(建設業)

●参照 URL <http://www.jeed.or.jp/>