

特集

高齢者が安全で健康に働き続けるために 中小企業がなすべきこと

I はじめに

人生 100 年時代を迎え、高齢者を含めた働く意欲を持つ誰もが能力を十分に発揮し社会に貢献するために、企業は労働環境の整備を図ることが重要な課題とされている。

わが国の人口の状況をみると、生産年齢人口（15～64 歳人口）は近年減少傾向にあり、総人口に占める割合も低下している。一方で高齢者人口（65 歳以上人口）は増加し続け、割合も上昇している。また、「日本の将来人口推計」によれば、今後もこの傾向は続いていると予測されている。

労働市場に目を向けると、本来、生産活動の中心となるべき生産年齢人口の減少により労働力の不足が顕著になっており、これをカバーする手立ての 1 つとして、既に高齢者が活躍している。就業状況をみると、高齢者の就業者は 18 年連続で増加し、直近の 2021 年は 909 万人となった。就業率も 25% を超え、65 歳以上の 4 人に 1 人が就業している。

このような状況の下、本稿では、高齢者雇用の意義とメリット、デメリットおよび課題を踏まえたうえで、今後も増加が見込まれる高齢者が「安全で健康に働き続けるために中小企業がなすべきこと」について考察する。

※本文中、原則として「高齢者」「高年齢者」は 65 歳以上を指す。また、「社員」と「従業員」は同義である。

II 労働市場を取り巻く環境

1. 人口の状況

「人口推計」（総務省）によると、2022 年 4 月 1 日現在のわが国の総人口は 1 億 2,507 万人で、前年に比べ 78 万人減少している。内訳をみると、高齢者人口は前年比 10 万人増加の 3,624 万人と

なった一方で、生産年齢人口は同 63 万人減少の 7,418 万人で、高齢化率（総人口に占める高齢者の割合）は 29.0% となっている。

また、国勢調査から 1980 年以降の人口の推移をみると、総人口は減少傾向にあるとともに高齢化が進展していることがわかる。今後については、「日本の将来推計人口（平成 29 年推計）」（国立社会保障・人口問題研究所、出生中位・死亡中位）によると、2040 年には総人口は 1 億 1,092 万人となり、うち高齢者人口は 3,921 万人、生産年齢人口は 5,978 万人と推計され、その結果、高齢化率は 35.3% まで上昇する見込みであり、労働力の不足は今まで以上に進むものと推察される（図表 1）。

今後の日本経済の活力を維持するためには労働力の不足を補うことはもとより、労働環境の整備が一層求められている。

図表 1：高齢者人口、生産年齢人口および割合の推移

年次	総人口 (万人)	人口（万人）		総人口に占める割合（%）	
		65歳以上人口 (高齢者人口)	15～64歳人口 (生産年齢人口)	65歳以上人口 (高齢者人口)	15～64歳人口 (生産年齢人口)
1980	11,706	1,065	7,888	9.1	67.4
1985	12,105	1,247	8,254	10.3	68.2
1990	12,361	1,493	8,614	12.1	69.7
1995	12,557	1,828	8,726	14.6	69.5
2000	12,693	2,204	8,638	17.4	68.1
2005	12,777	2,576	8,442	20.2	66.1
2010	12,806	2,948	8,174	23.0	63.8
2015	12,710	3,387	7,728	26.6	60.8
2020	12,615	3,603	7,509	28.6	59.5
2022	12,507	3,624	7,418	29.0	59.3
2025	12,254	3,677	7,170	30.0	58.5
2030	11,913	3,716	6,875	31.2	57.7
2035	11,522	3,782	6,494	32.8	56.4
2040	11,092	3,921	5,978	35.3	53.9

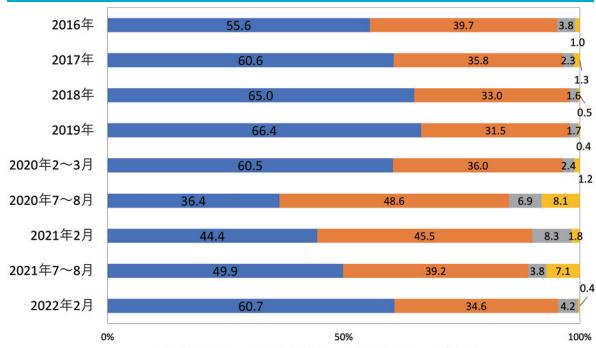
資料：「国勢調査」（総務省）（1980 年～2020 年）、「人口推計」（総務省）（2022 年）
「日本の将来推計人口（出生中位（死亡中位）推計）」（国立社会保障・人口問題研究所）（2025 年以降）

2. 人手不足の実態

日本・東京商工会議所が 2022 年 2 月に実施した「人手不足の状況および従業員への研修・教育訓練に関する調査」（対象：全国 47 都道府県の中小企業）によると、人手が「不足している」と回答した企業は 60.7% となり、前年同月の 44.4% から 16.3 ポイント上昇した。コロナ感染症拡大

の影響により一時的には不足感が和らいだが、再び人手不足の状況に陥り、感染拡大直前（2020年2～3月）の60.5%を上回った（図表2）。

図表2：人手不足の状況



資料：「人手不足の状況および従業員への研修・教育訓練に関する調査」
(日本・東京商工会議所)

3. 人手不足への企業の対応

前述の調査によると、「人手不足への企業の対応方法」としては、「正社員を増やす」が72.3%で突出して多く7割を超える。以下は「社員の能力開発による生産性向上」(35.9%)、「IT化、設備投資による業務効率化・自動化」(35.4%)、「業務プロセスの改善による効率化」(32.1%)、「女性・高齢者・外国人など多様な人材の活用」(31.2%)、「非正規社員を増やす」(30.3%)と続いている（図表3）。

図表3：人手不足への対応方法



資料：「人手不足の状況および従業員への研修・教育訓練に関する調査」
(日本・東京商工会議所)

以上のことから、人手不足への企業の対応とし

ては、まずは「正社員を増やすこと」、次いで、「女性」「高齢者」「外国人」の積極的な活用、「非正規社員を増やすこと」といった「雇用面」での対応である。そして、能力開発による生産性の向上やIT化・自動化（機械化）等による業務の効率化を図ることである。

また、パーソル総合研究所は、2030年の労働力は644万人不足すると予測している。不足分は「女性」で102万人、「シニア」(60歳以上)で163万人（男性：22万人、女性：141万人）、「外国人」で81万人の労働力を確保し、残りの298万人分を生産性の向上で賄うとしている。ただ、この調査はコロナの発生前の2018年に行われたもので、現状、外国人労働力はあまり期待できないため、労働力不足の緩和・解消に向け高齢者の担う役割は、より一層増しているといえるだろう。

III 高年齢者の就業実態

1. 高年齢者雇用安定法の改正

(1) 改正内容（70歳までの高年齢就業確保措置）

高年齢者雇用安定法は、少子高齢化が進む中、高齢者の雇用促進の一環として、高齢者が働き続けられる環境整備を目的とした法律。2013年施行の「高年齢者雇用安定法」の改正では、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」を目指して、「定年制の廃止」、「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65歳まで講じるよう企業に義務付けた。2021年時点で従業員21人以上規模企業での実施割合は99.7%に達しており、65歳までの雇用確保措置はすでに定着した感がある。

そして、2021年4月1日施行の改正では、70

歳までを対象として、「定年制の廃止」や「定年の引上げ」、「継続雇用制度の導入」といった従来の措置に、「業務委託契約の導入」、「社会貢献事業に従事できる制度の導入」を加え、それらのいずれかの措置（高齢者就業確保措置）を講じるように努めることを義務付けている（努力義務）（図表4）。

図表4：70歳までの高齢者就業確保措置

1. 70歳までの定年引上げ
2. 定年制の廃止
3. 70歳までの継続雇用制度の導入
4. 70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入
5. 70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入
 - a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業
 - b. 事業主が委託、出資（資金提供）等する団体が行う社会貢献事業

（2）70歳までの高齢者就業確保措置の実施状況

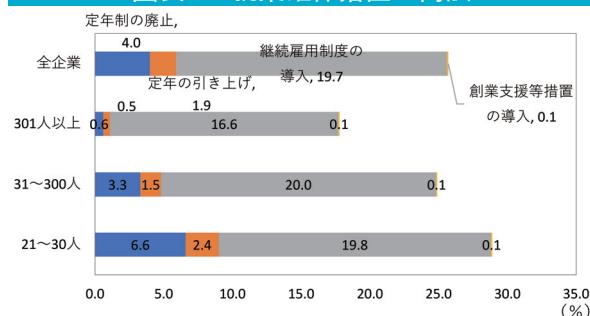
「高齢者雇用状況等報告 令和3年」（厚生労働省）によると、70歳までの高齢者就業確保措置を実施済の企業（全企業）は25.6%で、うち従業員301人以上では17.8%、同31～300人では25.2%、同21～30人では28.9%だった。

実施済の企業25.6%の内訳は、「継続雇用の導入」が19.7%、「定年制の廃止」が4.0%、「定年の引上げ」が1.9%、「創業支援等措置の導入」が0.1%となった。従業員規模別にみると、いずれも「継続雇用制度の導入」が最も多く、新設された「創業支援等措置の導入」は少数だった。また、一般社団法人日本経済団体連合会の「2011年人事・労務に関するトップマネジメント調査」では、「現時点で制度を検討していない理由」のトップは「努力義務であるため」で、半数近くを占めている（図表5、6）。

本制度は昨年施行されたばかりで、さらに努力義務だということもあって現状では比較的低率で

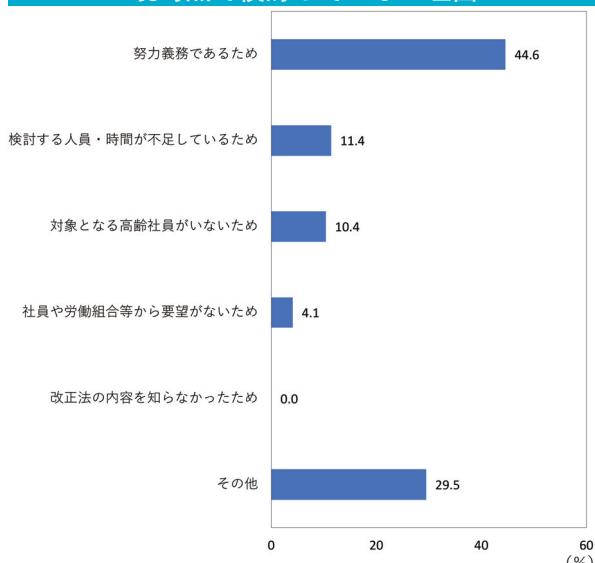
ある。しかしながら、少なくとも70歳までの就業機会が増加したことや、今後義務化される可能性もあることから、65歳以降の就業率は緩やかながらも上昇していくものと思われる。

図表5：就業確保措置の内訳



資料：「高齢者雇用状況等報告」（厚生労働省）

図表6：70歳までの高齢者就業確保措置を現時点で検討していない理由



資料：「2021年人事・労務に関するトップマネジメント調査」（日本経団連）

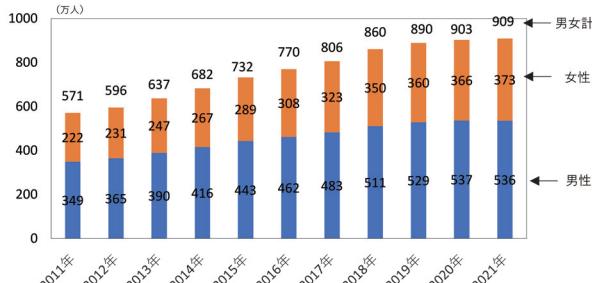
2. 高齢労働者雇用の実態

（1）就業者数

総務省「統計トピックスNo.132」によると、2021年の高齢者の就業者数は、909万人で、男女別では男性が536万人、女性が373万人である。2004年以降の推移をみると、18年連続で前年に比べ増加しており、比較可能な1968年以降最多となっている（図表7）。

(※) 就業者とは、月末1週間に収入を伴う仕事を1時間以上した者、又は月末1週間に仕事を休んでいた者

図表7：高齢者の就業者数の推移（2011年～2021年）

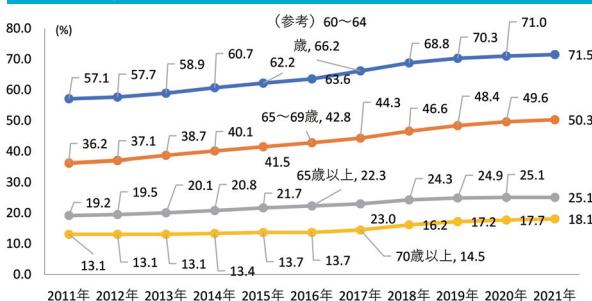


資料：「労働力調査」（基本調査）（総務省）

（2）就業率

同トピックスによると、2021年の高齢者の就業率は前年と同率の25.1%であり、65歳以上のおうち4人に1人が就業している。年齢階層別にみると、65～69歳は10年連続で上昇し2021年に初めて50%を超えて50.3%となり、70歳以上は5年連続で上昇し2021年に18.1%となるなど、どの年齢階層でも増加傾向にある（図表8）。

図表8：高齢者の就業率の推移（男女計：2011年～2021年）



資料：「労働力調査」（基本調査）（総務省）

また、男女別にみると、男性は前年に比べ0.1ポイント低下の34.1%、女性は10年連続で前年比上昇の18.2%となった。このうち65～69歳の就業率では、男性は2014年に50%を超え、2021年は60.4%に、女性は2014年に30%を超え、2021年は40.9%になっている（図表非掲載）。

（3）定年前後の仕事と年収の変化

「高年齢者の雇用に関する調査（企業調査）」
(独立行政法人労働政策・研修機構) (2019年5

月時点、対象：50人以上を雇用する企業)から、「60代前半の継続雇用者の仕事内容について、定年前（60歳頃）からどのように変化したか」をみると、44.2%の企業は「定年前とまったく同じ仕事」、38.4%の企業は「定年前と同じ仕事であるが、責任の重さが軽くなる」としており、「定年前と一部、あるいは全く異なる仕事」と回答した企業は6.1%と少数であった。従業員別では、「全く同じ仕事」は従業員規模が小さくなるほど多く、「定年前と同じ仕事であるが、責任の重さが軽くなる」は従業員規模が大きくなるほど多い（図表9）。

図表9：定年前後の仕事の変化（単位：%）

n	定年前とまったく同じ仕事	定年前と同じ仕事であるが、責任の重さが軽くなる	定年前と一部異なる仕事	定年前とまったく異なる仕事	その他	無回答
合計	5,891	44.2	38.4	0.4	5.6	0.5
100人未満	2,771	47.0	34.0	0.4	5.0	0.5
100人～299人	2,131	43.8	41.3	0.3	5.8	0.5
300～999人	694	35.9	48.1	0.4	6.9	0.6
1,000人以上	167	34.1	44.3	0.0	8.4	1.8

資料：「高年齢者の雇用に関する調査（企業調査）」
(独立行政法人労働政策・研修機構)

また図表10は、フルタイム勤務の継続雇用者（60歳まで正社員として勤続し、60歳以降も雇用されている正社員・非正社員）の「60歳直前の水準を100としたときの61歳時点での賃金（賃金・賞与を合計した年間賃金）指数」を示したものである。「最も高い水準の人」、「平均的な水準の人」、「最も低い水準の人」に3段階分けて尋ねた結果、「最も高い水準の人」が89.6、「平均的な水準の人」が78.7、「最も低い水準の人」が70.8となっており、平均的な水準の人で、賃金は60歳を境に4分の3程度に減少している。

以上のことから「60歳を超えると、仕事はさほど変わらないのに賃金が大きく下がる」という状況がみてとれ、このことが高齢社員のモチベーション低下に大きく影響しているといえる。

図表 10：フルタイム勤務・継続雇用者の61歳時点の賃金水準の平均値（60歳直前の賃金を100とした時の指数）

	最も高い水準の人	平均的な水準の人	最も低い水準の人
合計	89.6	78.7	70.8
100人未満	90.0	80.5	73.7
100人～299人	89.4	78.2	70.0
300～999人	88.0	74.7	66.0
1,000人以上	91.4	70.9	59.8

資料：「高齢者の雇用に関する調査（企業調査）」（独立行政法人労働政策・研修機構）

3. 高齢者の就業に関する企業、労働者の考え方

（1）高齢者の就業に関する企業の考え方

高齢者の就業に関して、企業はどのような考えを持っているのだろうか。各種アンケート結果から、その状況を紐解いてみよう。

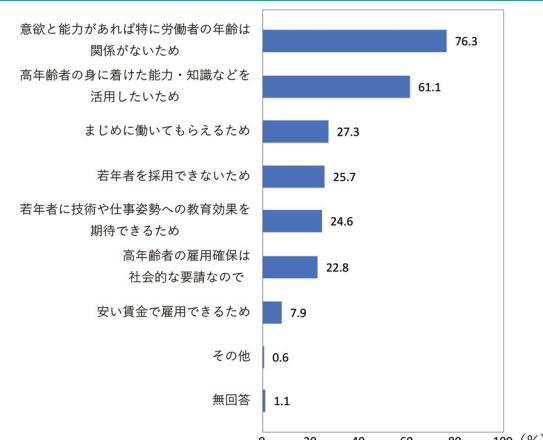
①雇用措置が必要な理由

「高年齢者の雇用に関する調査（企業調査）」によると、60代後半層に対して雇用確保措置が必要と考える理由（複数回答）は、「意欲と能力があれば特に労働者の年齢は関係がないため」が76.3%、「高年齢者の身に着けた能力・知識などを活用したいため」が61.1%で、突出して多かった。以下はいずれも少数で、「まじめに働いてもらえるため」（27.3%）、「若年者を採用できないため」（25.7%）、「若年者に技術や仕事姿勢への教育効果を期待できるため」（24.6%）、「高年齢者の雇用確保は社会的な要請なので」（22.8%）は、いずれも4社に1社程度、「安い賃金で雇用できるため」7.9%と1割にも満たなかった（図表11）。

②高年齢者の雇用確保のために必要な取り組み

同調査から、「60代後半層の雇用確保措置を実施する場合に必要となる取り組み（既に実施している取り組みを含む）」（複数回答）をみると、「継続雇用者の処遇改定」が37.0%、「高年齢者の健

図表 11：60代後半層に対して雇用確保措置が必要と考える理由（複数回答）

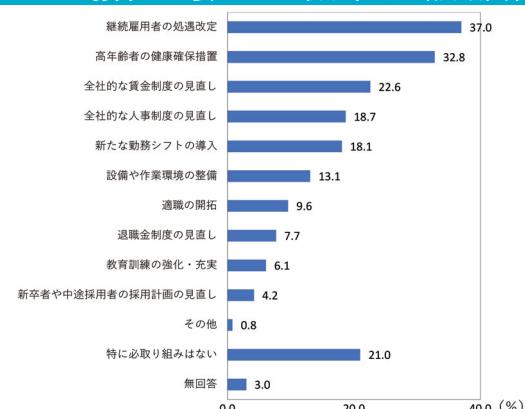


資料：「高年齢者の雇用に関する調査（企業調査）」（独立行政法人労働政策研究・研修機構）

康確保措置」が32.8%となったほか、「全社的な賃金制度の見直し」（22.6%）や「全社的な人事制度の見直し」（18.7%）、「新たな勤務シフトの導入」（18.1%）、「設備や作業環境の整備」（13.1%）、「適職の開拓」（9.6%）などとなっている。なお、2割程度は「特に必要な取組みはない」と考えている（図表12）。

以上のことから、高齢者の雇用確保のために「待遇面の改定、賃金、人事制度などの見直し」と「健康面や作業環境の整備」に取り組んでいる（取り組もうとする）企業が多いことがわかる。

図表 12：60代後半層の雇用確保措置を実施する場合に必要となる取り組み（複数回答）



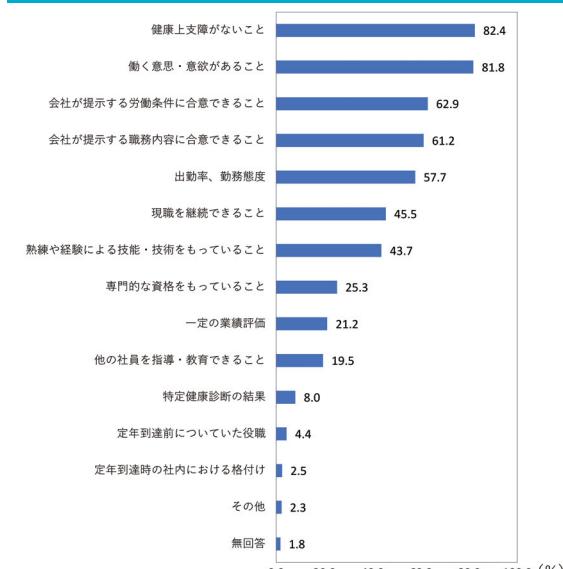
資料：「高年齢者の雇用に関する調査（企業調査）」（独立行政法人労働政策研究・研修機構）

さらに、この調査がコロナ感染症拡大前に行われたものであることを考慮すれば、コロナ拡大後は企業、社員とも「健康」に対する意識はさらに高くなっていると考えられる。

③65歳以降も働く際の基準

同調査から「65歳以降も働く際の基準」（複数回答）をみると、「健康上支障がないこと」（82.4%）と「働く意思・意欲があること」（81.8%）が8割を超え、「会社が提示する労働条件に合意できること」（62.9%）と「会社が提示する職務内容に合意できること」（61.2%）が6割を超えている（図表13）。

図表13：65歳以降も働く際の基準（複数回答）



資料：「高齢者の雇用に関する調査（企業調査）」
(独立行政法人労働政策研究・研修機構)

（2）高齢者就業に関する労働者の考え方

企業の考え方方が明らかになる一方で、高齢者は就業に関してどういった考えを持っているのだろうか。

①仕事をしている理由

60～69歳の男女を対象とした、「60代の雇用・生活調査」（独立行政法人労働政策研究・研修機構）によると、「調査時点での仕事をしてる理由」

（複数回答）」としては、「経済上の理由」が76.4%で最も多かった。以下は、「いきがい、社会参加のため」（33.4%）、「時間に余裕があるから」（22.6%）と続き、「経済上の理由」が突出している。ただ、「経済上の理由」は60～64歳が82.3%であるのに対し、65～69歳は69.8%と12.5ポイント低くなってしまっており、その分「健康上の理由」や「時間に余裕があるから」が相対的に高くなっている（図表14）。

図表14：現在仕事をしている理由（複数回答）（単位：%）

	総数 (千人)	計	経済上の 理由	健康上の 理由（健 康に良い など）	いきが い、社会 参加のた め	額された から	時間に余 裕がある から	その他	無回答
男女計	10,201	100.0	76.4	20.6	33.4	15.6	22.6	10.1	1.0
60～64歳	5,359	100.0	82.3	18.7	33.6	13.1	20.3	9.3	0.8
65～69歳	4,842	100.0	69.8	22.7	33.2	18.3	25.2	11.0	1.1
男性計	5,849	100.0	78.2	21.9	31.3	15.8	18.7	11.2	0.9
60～64歳	3,056	100.0	84.5	18.4	29.7	12.7	14.2	10.3	0.7
65～69歳	2,794	100.0	71.4	25.7	33.1	19.2	23.6	12.2	1.3
女性計	4,352	100.0	73.8	18.9	36.2	15.2	27.9	8.6	1.0
60～64歳	2,303	100.0	79.3	19.1	38.8	13.5	28.3	7.9	1.0
65～69歳	2,049	100.0	67.6	18.6	33.3	17.2	27.5	9.3	1.0

資料：「60代の雇用・生活調査」（独立行政法人労働政策研究・研修機構）

②仕事をしていない人の理由

同調査から、「調査時点で仕事をしていない人のその理由」をみると、「仕事をしたいと思わなかった」が71.8%と7割強を占め、「現在仕事をしていない人の多くは、これからも仕事をしない」ことが分かった。一方で、「仕事をしたいと思いながら仕事につけなかった」（26.4%）が3割弱みられた（図表非掲載）。

「仕事をしたいと思いながら仕事につけなかった」理由としては、「企業が求める基準に達していなかった」という企業側の理由と「自分の思う仕事がなかった」という求職者側の理由が想定される。ただ、理由がレベルの問題ではなく「企業と求職者のそれぞれのニーズがマッチしていないかった」ことも考えられる。

③65歳以降の働く予定

同調査から、60～64歳で働いている人に尋ねた「65歳以降の働く予定」は、「採用してくれる

職場があるなら、ぜひ働きたい」が 30.5%、「すでに働くことが（ほぼ）決まっている」が 25.6%、「まだ決めていない。わからない」が 27.2%、「仕事はしたくない。仕事からは引退するつもり」が 7.0%などとなっている（図表 15）。半数は引き続き就業する（したい）と回答しており、「仕事をしていなかった人」の場合とは逆に、現在働いている人は、引き続き働く意欲を持っている。

**図表 15：65 歳以降の働く予定
(60～64 歳で働いている人) (単位：%)**

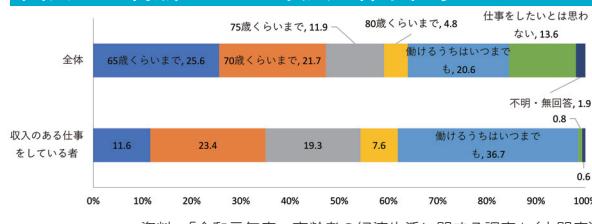
総数 (千人)	計	採用して くれる職 場がある なら、ぜ ひ働き たい	すでに働 くことが (ほぼ) まだ決め ていな い・雇用 契約があ る)		仕事はし たくない。 仕事 からは引 退するつ もり		自分の健 康、家庭 の事情等 を考慮す ることの うえで、 働きな いと思う		健康では あるが、 私の職種 は体力等 を要する 仕事なの で、肉体 的に働け ないと思 う		その他		無回答		
			まだ決め ていな い・雇用 契約があ る)	い・わ からない	い・わ からない	た く な い。 仕事 の 事 情 等 を 考 慮す るこ と のう えで、 働 き な いと 思 う	た く な い。 仕事 から は引 退す るつ もり	自 分 の 健 康、 家 庭 の 事 情 等 を 考 慮す るこ と のう えで、 働 き な いと 思 う	は じ め た く な い。 仕事 の 事 情 等 を 考 慮す るこ と のう えで、 働 き な いと 思 う						
男女計	5,359	100.0	30.5	25.6	27.2	7.0	2.0	1.9	3.8	2.1					
男性	3,056	100.0	32.5	24.4	27.7	7.4	0.8	1.3	4.8	1.2					
女性	2,303	100.0	27.8	27.3	26.5	6.4	3.6	2.6	2.6	3.3					

資料：「60 代の雇用・生活調査」（独立行政法人労働政策研究・研修機構）

④就労希望年齢

内閣府の「令和元年度高齢者の経済生活に関する調査結果」（対象：60 歳以上の男女）によると、「何歳ごろまで収入を伴う仕事をしたいか、又は、したかったか」については、「65 歳くらいまで」が 25.6% で最も多く、次いで、「70 歳くらいまで」（21.7%）、「働けるうちはいつまでも」（20.6%）、「仕事をしたいと思わない」（13.6%）と続く。対象を「収入のある仕事をしている 60 歳以上の者」に限ると、36.7% が「働けるうちはいつまでも」働きたいと回答しており、「70 歳くらいまで又はそれ以上」との回答と合計すれば、87.0% が高い年齢までの就業意欲を持っていることが

図表 16：何歳ごろまで収入を伴う仕事をしたいか



資料：「令和元年度 高齢者の経済生活に関する調査」（内閣府）

窺える（図表 16）。

⑤経済的な暮らし向き

同調査から、「現在の経済的な暮らし向き」をみると、「家計にあまりゆとりはないが、それほど心配なく暮らしている」が 54.0% で最も多く、「家計にゆとりがあり、まったく心配なく暮らしている」（20.1%）を合わせると、74.1% が「心配なく暮らしている」と回答した（図表 17）。

図表 17：経済的な暮らし向き



資料：「令和元年度 高齢者の経済生活に関する調査」（内閣府）

⑥65 歳を過ぎても働くために必要なこと

「60 代の雇用・生活調査」から、「65 歳を過ぎても働くために必要なこと」（複数回答）をみると、「健康・体力」が 82.0% と最も多く、次いで「仕事への意欲」（58.9%）、「仕事の専門知識・技能があること」（46.2%）、「協調性（年下の管理監督者の下でも働けることなど）」（34.9%）、「専門性よりは色々な仕事ができる能力や幅広い経験」（21.4%）だった（図表 18）。男女別、年齢別では、いずれも 1 位、2 位は「健康・体力」、「仕事への意欲」で同じ、3 位は「60～64 歳女性」を除き「仕事の専門知識・技能があること」だった。

**図表 18：65 歳を過ぎても働くために必要なこと
(複数回答)(調査時点での仕事をしている人) (単位：%)**



資料：「60 代の雇用・生活調査」（独立行政法人労働政策・研修機構）

(3) 企業および労働者の考え方のまとめ

企業は、「意欲や能力のある人を雇いたい」という思いがあり、その際の年齢は絶対条件とは考えていない。むしろ、これまでの勤めで身に着けた「能力や知識、経験」がある高齢者を重要視しており、その活躍や知識等の若年者への伝承を望んでいる。一方で、比較的安い人件費で雇用できることを重視している企業は少なかった。ただし、高齢者の雇用により世代交代が進まないことや病気や労働災害の高リスクを懸念する声もある。

従って、高齢者の就業のために、「健康であること」と本人の「強い意志・意欲」が必要である。そして、高年齢者の雇用確保のために必要な取り組みとして、「継続雇用者の処遇決定」と「高年齢者の健康確保措置」と回答した企業が3割を超えたことから、企業も、高齢者の雇用に際して「処遇改定」「健康確保」に配慮する意向を示している。

多くの労働者は、就業の動機として経済上の理由をあげている。もちろん労働の代償として報酬を得ることは、資本主義社会の中で当然の流れであるが、内閣府の調査では、経済的な暮らし向きについて「心配がない」(「家計にゆとりがあり、まったく心配なく暮らしている」と「家計にあまりゆとりはないが、それほど心配なく暮らしている」の計)と感じている人の割合は全体で68.5%となっている。すなわち、経済上の理由には、文字通り日々の生活のために働く者もいるが、当面の生活には困らないが、より良い生活のために働くという者も含まれていると思われる。また、高い年齢までの勤労意向を持っていることも窺える。労働者自身も「健康」に対する意識が強かった。さらに、調査時点で仕事をしていなかった人の内3割弱は、今後仕事に就きたいと思っている。

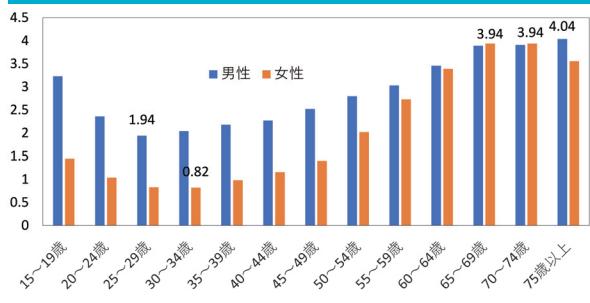
4. 労働災害の実態

(1) 高齢者に多い労働災害

高齢者の就業を考える際にクリアしておかなければならぬ問題が「労働災害」である。労働災害がいったん発生すると、企業の戦力ダウンや事故への対応はもとより、社員への補償や社員・家族からの損害賠償請求、労災保険料の増加、入札指名停止や行政処分、社員の士気低下、社会からの批判など、企業にとっての悪影響は計り知れない。もちろん、労働災害は高齢者に限った問題ではなく、すべての労働者に当てはまるものだが、労働災害は高齢ほど起こりやすいというデータがある。

男女別・年齢別に死傷年千人率^(*)をみると、男性では、「25~29歳」が1.94で最も低く、それ以降は漸増傾向にあり「75歳以上」が4.04で最も高くなる。女性は、「30~34歳」(0.82)が最小で、以降の傾向は男性と変わらず「65~69歳」と「70~74歳」で最大(3.94)となる。ただ、最小と最大を比較すると、男性は2.08倍、女性は4.80倍となっており男女間での倍率の格差はあるが、いずれにしても、高齢ほど労働災害が発生しやすい。

図表 19：年齢別死傷年千人率



資料：「平成31年／令和元年労働災害発生状況の分析等」(厚生労働省)

※年千人率は、1年間の労働者1,000人当たりに発生した死傷者数の割合を示すものである。

$$\text{年千人率} = \frac{\text{1年間の死傷者数}}{\text{1年間の平均労働者数}} \times 1,000$$

(2) 安全対策

労働災害の発生率が比較的高い高年齢労働者は、

今後も増加する見込みであるが、その対策は現実にはさほど進んでいない。そのため、災害防止のための安全対策が急がれる中、国は2020年3月、働く高齢者の労災防止のためのガイドライン（エイジフレンドリーガイドライン）を策定した。ガイドラインでは、事業者に以下の5年が明示された。

- (a) 安全衛生管理体制の確立等
- (b) 職場環境の改善
- (c) 高年齢労働者の健康や体力の状況の把握
- (d) 高年齢労働者の健康や体力の状況に応じた対応
- (e) 安全衛生教育

そして、労働者には以下の2点の取り組みが示された。

- (a) 健康診断等による健康や体力の状況の客観的な把握と維持管理
- (b) 日常的な運動、食習慣の改善等による体力の維持と生活習慣の改善

また、高齢労働者の安全と健康確保のための職場環境の改善に向けて役立ツールとして「エイジアクション100」（中央労働災害防止協会）」が参考になる。

IV 企業のメリット・デメリット・課題

1. メリット

前述したように、生産年齢人口の減少等により中小企業の人手不足は深刻である。従って、多くの企業にとって、高齢者は人手不足解消のための有効策のひとつとなり得る。ただ、単なる労働力不足の補填というよりも、むしろ貴重な戦力として、さらには教育・訓練役としての期待が大きい。

また、他社を定年退職した有能な社員を新規採用することができれば、これまでの会社で積み上げてきた知識や技能、経験などを秘密保持義務に違反しない範囲で新たな先で発揮することにより、大きな即戦力として期待できる。さらに、高年齢者雇用安定法では、70歳までの就業確保措置は、現在のところ努力義務であるが、企業の社会的責任を果たすという観点からも重要な取り組みであるといえるだろう。

そして、直接のメリットではないが、高年齢者の雇用に関しては助成金を活用することができる。新たに高年齢者を雇い入れる場合のほか、定年制度について廃止や年齢引き上げを行うことで支給される助成金もあり、この活用で雇用にかかる費用の負担が軽減できる（助成金の詳細は後述）。

2. デメリット・課題

経験が豊かな高齢者は若手社員の教育・訓練役として適任であるものの、本人の力量からみてその業務を担うだけでは役不足であり、職務を全うしているとはいえない。そのため、高齢者に適した仕事を割り振るか、または最適な仕事を創出すること、すなわち、活躍する場を作ることが課題である。

また、これまで退職していた社員が、退職せずに残る、あるいは新たに高齢者を雇用することで、若手社員の採用に影響が出る可能性もある。これまでと上司・部下の立場が逆転することで、組織の風通しが悪くなることも懸念される。転職の場合には文化や風土の違いがネックになることもある。実際に大手企業から中小企業に再就職した場合に、文化・風土やルールの違いに戸惑い、新しい会社に馴染めなかったというケースが報告されている。

さらに、前述したように、労働災害は高齢になるほど多くなるが、「災害は百害あって一利なし」であることから、労働災害は極力排除する必要が

あり、加えて、健康面にも配慮する必要がある。雇用延長に伴う賃金の大幅ダウンが労働意欲を削ぎモチベーションを低下させるほか、高齢者が比較的苦手とする機械化・デジタル化への対応も必要となってくる。

V 先進企業事例を踏まえた高齢者雇用のポイント

高齢者を積極的に雇用し、業績を伸ばしている企業が増えている。そこで、厚生労働省および独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構が毎年実施する「高齢者活躍企業コンテスト」の表彰企業の取組事例を参考に、高齢者が健康で生き生きと働くために自社が取り組む際のポイントについて考える。

1. マンツーマン指導

高齢社員のモチベーションを高めるための方法としてマンツーマンでの指導を行う。高齢者は、長い職歴の中で培ってきた知識・経験や人脈が豊富であるため、それらを生かして若手社員の教育・訓練役を担うことで、組織の活性化やレベルアップに繋げることができる。先進事例でも、製造業を中心に、高齢社員から若手社員へ技能やノウハウの伝授が行われている。また、実際の操作を傍らで指導しながらマンツーマンで指導することで、高齢者の「やりがい」「働きがい」が生まれたほか、社内のコミュニケーションの活発化にも繋がっている。さらに、高齢社員間で若手社員を育成する競争意識が芽生え、これにより指導意欲が向上するという副次的な効果も生まれている。

2. 高齢社員が働きやすい職場づくりを心がける

先進企業では、「高齢社員が働きやすい職場づくり」を心がけ、身体の負担軽減を第一に考えた最新設備を導入したり、体力・能力等に応じた配

置転換を実施したりしている。また、短時間正社員制度や希望に応じた勤務シフト制度の導入など、多様な働き方のメニューを用意し、長く働き続けられる職場環境を整備している企業もみられた。

また、これまで外注していた業務を内製化することで新たな仕事を創出して、高齢社員の活躍機会の拡大をはかっているほか、新たな部門を設置し、高齢社員が持つノウハウを活用した事業を開拓している企業もみられた。

3. 人事制度、賃金制度を見直す

これまでの「65歳までの雇用確保措置」では、多くの企業が再雇用制度を採用した。この制度では60歳定年制は維持し、60歳から65歳までの間はこれまでとは異なる身分で再雇用することで、給料やボーナスの額を下げた。ただし、業務内容は60歳までとほとんど変わらないケースが多く、再雇用になったからといって、本人の能力が急に落ちるわけでもないにも関わらず、働きぶりは評価されずに一律の低い賃金となる。これでは高いモチベーションは保てない。今後、「70歳までの就労確保措置」においても同様のことが想定される。

企業は高齢社員の処遇を一律で決めるのではなく、一定の人事考課を行って、貢献度や成果に応じて正当に評価することが重要である。頑張ったことが正しく評価される労働環境下であれば、高齢社員のモチベーションは向上する。

先進事例でも賃金制度や人事制度を見直し、高齢社員であっても勤怠状況や能力発揮の程度などを評価して賃金を決定しているほか、能力や意欲があれば、年齢等に関係なく昇給や抜擢を行うこと等により、モチベーションアップの向上に繋げている。

4. 労働災害の防止と健康管理

先進事例では、労働災害の防止に関しては前述のエイジフレンドリーガイドラインを参考に、照明の

LED化や転倒防止のための階段手すりの設置など、それぞれの職場に合った環境改善を実施したい。健康管理に関しては、健康診断の結果に基づく積極的な保健指導を行うほか、短時間勤務・時差勤務の実施など加齢に伴う健康状態の変化に配慮した働き方の整備が必要である。これに関しては、「健康経営」を実践することが効果的と思われる。

* 健康経営の詳細は、当研究所「ナント経済月報 2022年4月号」に掲載。

5. 機械化・デジタル化への対応

高齢者が苦手とする業務や負担が大きい業務、労働災害が比較的起こりやすい業務は、可能な限り機械化・デジタル化を進めて高齢者が働きやすい環境を作りたい。反面、機械化・デジタル化への対応が苦手な高齢者にとっては、時として機械化・デジタル化が苦痛を与えることにも繋がりかねない。

そこで、前述したマンツーマン指導の立場を入れ替えた逆バージョンが活用できるのではないだろうか。高齢者に比べて積極的かつ抵抗が少ない若手社員が教える側に回ることで、高齢者も気軽に学ぶことができる。さらには、これまでの教えられるだけの立場では得られなかったような経験や気付きもあり、それが若手社員自身の強みになっていくと思われる。

ただし、機械化・デジタル化に関しては高齢者自身の自助努力も欠かせない。コロナ禍では、テレワークやオンライン会議などが好むと好まざるとにかくわらず行われ、一気にデジタル化が加速したことは記憶に新しい。そういった中においても、高齢者ほど関わりは消極的だった。

もし高齢になっても就業したいのであれば、機械化・デジタル化への積極的な関与はもちろんのこと、多様な働き方への柔軟な対応や自己啓発の意識は少なからず必要である。年を重ねるほど、新しいことを覚えるのに抵抗が大きくなるが、機械

化・デジタル化への取り組みはもはや避けて通れない道と捉えるべき。今後、企業が高齢者の採用を判断する大きな要素になってくるかもしれない。

6. その他

先進企業では懇親会や勉強会、ランチミーティングを隨時開催し、世代を超えた社員交流の場をつくり、コミュニケーションを密にして職場の風通しを良くしている。さらに、年齢に関わりなく資格の取得を推奨し、かかった費用を会社が負担している企業や年齢に関わらず社内外のセミナー・勉強会への参加者にポイントを付与し、ポイント数に応じた一時金を支給する企業もある。なお、資格取得やセミナー等への参加は、トップダウンでは「やらされ感」があるので、社員が自主的に行うことの意義がある。

VI 高齢者雇用のための支援

1. 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

(1) 65歳超雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザーによる相談・援助サービス

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構に65歳超雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザーが配置されている。プランナー・アドバイザーは、社会保険労務士や中小企業診断士など、高齢者の雇用に関する専門知識や経験等を持っている外部の専門家で、提案や相談・助言を無料で受けられる。

(2) 65歳超雇用推進助成金

65歳超雇用推進助成金（令和4年度）は、以下の3コースがある。

① 65歳超継続雇用促進コース

令和4年4月1日以降に、A. 65歳以上への定年引上げ、B. 定年の定めの廃止、C. 希

望者全員を対象とする 66 歳以上の継続雇用制度の導入、D. 他社による継続雇用制度の導入のいずれかを実施した事業主に対して助成を行うコース

② 高年齢者評価制度等雇用管理改善コース

高年齢者向けの雇用管理制度の整備等に係る措置を実施した事業主に対して一部経費の助成を行うコース

③ 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を無期雇用に転換させた事業主に対して助成を行うコース

2. 公益財団法人産業雇用安定センター

公益財団法人産業雇用安定センターでは、就労意欲が高い 60 歳以上の高年齢者を求職者登録し、66 歳以降も働き続けることが可能な求人情報（受入情報）を収集するとともに、その能力の活用を希望する事業者に紹介を行う、「キャリア人材バンク」を構築してマッチングを行っている。



資料：公益財団法人産業雇用安定センター HP より

VII おわりに

高齢社員が生き生きと働いている企業では、長年培ってきた知識や技術、経験を伝授することで若手社員を育てる環境を作っている。また、高齢者と若者が共に働き、あるいは交流することで相互の理解が進み、当事者間の距離が縮まって社内のコミュニケーションが活性化している。そして、このことが若手社員の職場満足度を高め、離職率の低下にも繋がっている。若者は、自分が高齢になった時の状況をイメージすることは難しく、ややもすれば「今」を優先しがちになるが、高齢社

員との距離が近くなつたことで、高齢者についての理解も深まっている。

さらに、人事制度や賃金制度を一から見直し、人事考課や昇給を実施することで高齢社員のモチベーションが高まった企業も少なくない。

高齢者の雇用に関しては、社員の安全対策や健康管理に万全を期すことはいうまでもないが、先進事例を参考にし、支援機関や助成金等の活用も視野に入れながら、自社の実情に合った取り組みを見つけ実行したい。

さらに言うと、高齢者雇用の推進は、企業だけができるものではなく、高齢者自身が意識を変えると共に努力を重ねることが大切である。企業が求める高齢労働者像は、概ね「働く強い意思・意欲があること」「心身ともに健康であること」「技能・知識を有していること」である。一方で、現在働いている人の多くは、今後も働く意向が強く、さらにできるだけ長く勤めたいと考えている。こういったことから、就業する高齢者自身も「自己研鑽」と「健康管理」を怠ってはいけないと考える。

（丸尾尚史）

【参考文献】

- ・国勢調査（総務省）
- ・人口推計（総務省）
- ・「統計トピックス No.132」（総務省）
- ・「高年齢者雇用状況等報告（厚生労働省）
- ・「高齢者の経済生活に関する調査結果」（内閣府）
- ・「平成 31 年/令和元年労働災害発生状況の分析等」（厚生労働省）
- ・エイジフレンドリーガイドライン（厚生労働省）
- ・日本の将来推計人口（国立社会保障・人口問題研究所）
- ・「70 歳雇用推進事例集 2022」（独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構）
- ・「エルダー 2018～2022 年の各 10 月号」（独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構）
- ・「高年齢者の雇用に関する調査（企業調査）」（独立行政法人労働政策・研修機構）
- ・「60 代の雇用・生活調査」（独立行政法人労働政策研究・研修機構）
- ・「人手不足の状況および従業員への研修・教育訓練に関する調査」（日本・東京商工会議所）