

高年齢者の Diversity & Inclusion

JDN グローバル研究会 高年齢者チーム

1. 問題提起

日本では、2013年4月に高年齢者雇用安定法の一部が改正され、65歳までの雇用は法的に保障されるようになった。しかし、本当に高年齢者が活躍できているかという点はまだ課題が多い状態である。高年齢者にも様々な状態・様々なキャリアの人材がいるにもかかわらず、個人ベースの判断をせず、高年齢者全体に対して一定の偏見やイメージを持っている企業は少なくない。

日本での高年齢者活用における課題は大きく、以下の3点である。

- (1) 日本型の賃金制度：若い間は安価な賃金のわりに業務量が多く、年齢を重ねるにつれ賃金は上がるが仕事量は減っていく年功型賃金体系。一定の年齢になると、個人の能力やスキル、組織への貢献度に関わらず全員退職させる定年制。
- (2) 労働現場をとりまく環境：人件費の安い海外に労働力を求めてきた。ITなど技術革新のスピードが格段に速くなったことで、知識やスキルを蓄積してきた高年齢者を適材適所に配置し活用する事が難しくなっている。
- (3) 画一的な働き方：老後資金の状況、健康状態、家族の問題・介護などの家庭事情、本人にとっての仕事の位置付け、地域社会の環境など、一人ひとりの状況は、年齢以外の要素による部分が多い。画一的な働き方のせいで、勤務制度さえ変われば継続雇用できる人材が流出してしまっている。

2. FRAMEWORK

高年齢者が企業と共存 (Belongingness) でき、自分らしさ (Uniqueness) を発揮しながら働くために、鍵となる要素を調査した。日本本企業に提言することを目的とし、高齢化が進む国の高年齢者の就労意識の比較と、企業が高年齢者活用を進めるメリット、各国の高年齢者活用の取り組み事例の調査を実施した。主にインターネット上で文献や事例を収集した。

3. 主な内容

(1) Global における高年齢者の就労意識

・65歳を過ぎても働き続ける人が最も多いのは、アジア地域。

(65～69歳の就業率：インドネシアで50.6%、韓国が45%、日本42.8%、ニュージーランド42.6%、米国31%、オーストラリア25.9%、フランスで6.3%、スペインで5.3%。)

・欧州では一般的に高年齢者の早期退職希望が強い。近年は年金財政問題もあり、必要に迫られて働く高年齢者も増えている。

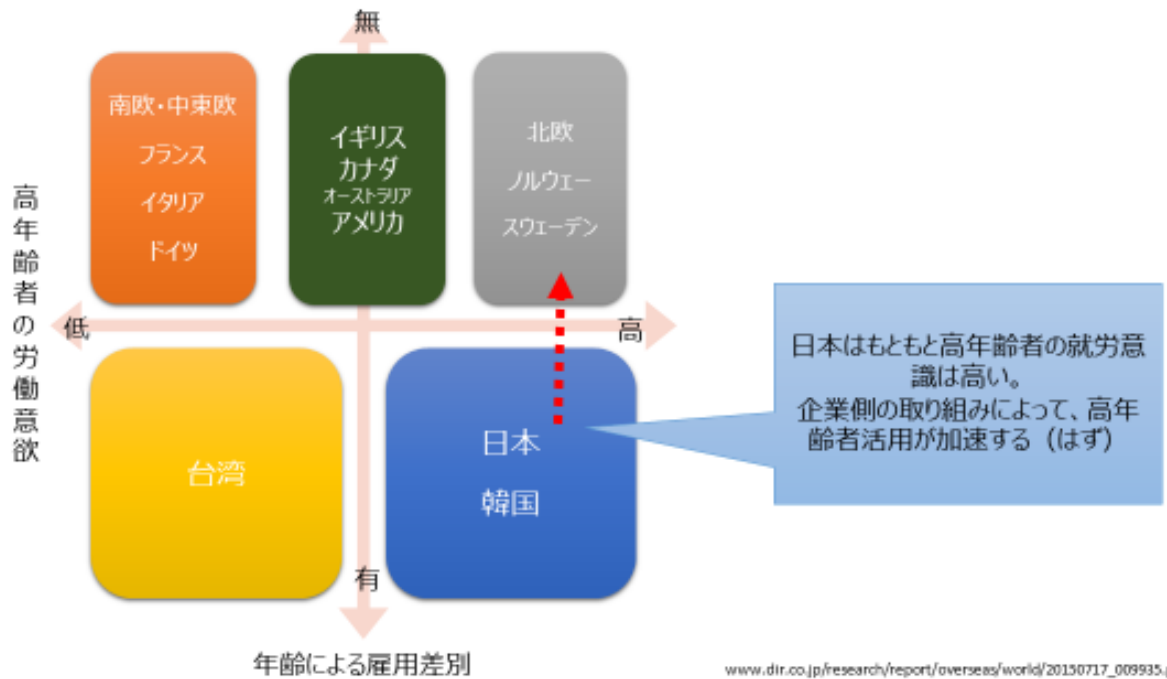
・アジア地域では、年をとっても働きたいと考える経済的背景 (貧困問題)、文化的背景 (健康維持、やりがいや地域・企業社会とのつながりの位置付け) がある。

・欧米では採用時にそもそも年齢を問わない (年齢差別禁止法あり)。高年齢者の採用も解雇も、比較的自由度が高い。

欧米諸国と比べて、日本はもともと高年齢者の就労意識は高い。今後は企業側の取り組みによって、高

年齢者活用が加速すると考えられる。

Globalにおける高年齢者の就労意識



www.ditf.co.jp/research/report/overseas/world/20150717_009935.pdf

(2) 高年齢者活用のメリット

- ① 営業職：顧客もシニア層が増加することから、シニア層としての視点を活かしたサービス開発および顧客サポートなどが可能である。年齢を重ねたことによる思慮分別や落ち着きというシニア層のイメージを利用すれば、顧客に対してサービスの高級感を演出・提供することもできる。
- ② 開発・研究職：これまでの経験を活かした既存製品の保守業務、品質管理業務の切り分けも可能であり、こうした領域では仕事の丁寧さなどシニア層としての特性発揮も期待できる。長年の開発・研究経験で培った技術知識を活かした知財部門へのシフトを戦略的に行う企業も見られる。
- ③ 事務職：いわゆるナレッジマネジメント業務も今後の候補に挙げられる。組織の規程管理や組合対応といった従来からの経緯に精通していることが活かせる業務、業務上必要なものや社内の知見を活かせる業務などがこれに当たる。

(3) 高年齢者の活用の取り組み事例

① 個人の事情に合わせて勤務日数・時間、勤務場所を選択できる柔軟な勤務体制

| 企業 | 取り組み |
|----------|---|
| BT グループ | 英電気通信事業大手 バランスポートフォリオを構築することで、多種多様な柔軟なフレキシブルワークの手段を提供している。高齢者がフルタイム雇用から退職に移行する際に、非常に有益なもの。 |
| Centrica | 英電力会社 フレキシブルタイム、シフトワーキング、ジョブシェアリング、時差出勤、パートタイム、時短勤務を含む、あらゆる年齢の労働者が使用できる幅広い柔軟な作業パターンがある。およそ 8,500 人のエンジニアが、 |

| | | |
|--------------------|-------|--|
| | | ノートパソコンとワイヤレス技術を使用した家庭労働者。 |
| Cornell University | 米教育機関 | 退職者の知識とスキルを活用し、コーネル大学との継続的な関係を促すプログラムを実施。大学での 2 か月以内の一時的な仕事や、退職者の専門知識が求められるボランティアを、退職者に紹介している。 |

② 能力やモチベーションの維持・向上を図るための教育，研修

| 企業 | | 取り組み |
|----------|--------------|---|
| 大和証券グループ | 証券 | 45 歳以上を対象としたベテラン層向け研修「ASP (Advanced Skill-building Program)」を実施。継続的なスキル向上を目的としている。 |
| フンディア | フィンランド鉄鋼メーカー | 従業員の健康維持，労働能力の向上，生産性向上を目指す。勤続年数 3 ～15 年の従業員が参加できる 12 日間の基本コースのほか，54 歳，59 歳，63 歳は，5 日間のリハビリコースに参加することができる。 |

③ 身体的負荷を軽減する作業環境の整備

| 企業 | | 取り組み |
|-----|----------|--|
| BMW | ドイツ自動車大手 | 2011 年に Altstadt と呼ばれる熟練高齢技術者に対応した製造工場を設置。身体的負荷を軽減する工場ライン，ロボット，照明環境など） 2020 年までに 50 歳以上の労働者の割合を 45%に増員する計画。 |
| きむら | 食料品スーパー | 高齢者が働きやすい職場環境の改善として，積極的な機械化を進める（うろこ取り機，皮はぎ機，大型魚の 3 枚おろし）。 |

4. 提言

(1) 企業側：

- ① 高年齢者の強み（経験・知識）を活かせる仕事，やりがいを持てる仕事の確保
- ② 年齢や雇用期間，正規・非正規にかかわらず職能に応じた報酬制度
（仕事の成果・業績を適正に評価し，賃金や処遇を連動させる）
- ③ 個人の事情に合わせて勤務日数・時間，勤務場所を選択できる柔軟な勤務体制
（健康状態，介護などの家族事情，居住地域・地方などに対応した柔軟な制度）
- ④ 能力やモチベーションの維持・向上を図るための教育，研修
- ⑤ 身体的負荷を軽減する作業環境の整備

（リモートワークを実現する IT インフラ，ロボットや AI，IoT による負荷軽減や支援機能など）

- (2) 高年齢者側：自ら選んで決めた労働条件に対して，期待されている結果をきちんと出す。職場に貢献しようというやる気を持つ。

5. まとめ

高年齢者が企業と共存 (Belongingness) でき，自分らしさ (Uniqueness) を発揮しながら発揮しながら働き続けるための取り組みは，高年齢者だけでなく，すべての従業員の活躍につながる。良き労働慣行

が企業の競争力を守り、それが顧客満足の上昇につながり、最終的には企業の収益力の向上につながると考えられる。

【参考文献】

- ・厚生労働省ホームページ
- ・厚生労働省 平成 28 年「高年齢者の雇用状況」
- ・高齢・障害・求職者雇用支援機構「65 歳超雇用推進マニュアル」
- ・2017 年 5 月 11 日 zuu online (<https://zuumonline.com/archives/151330>)
- ・2017 年 9 月 2 日 週刊ダイヤモンド
- ・<http://www.jmsc.co.jp/knowhow/column/no69.html>
- ・Forbes, 8/12/2017 Niall McCarthy, CONTRIBUTOR
Where People Are Working Beyond 65 [Infographic]
- ・欧米諸国における年齢差別禁止と日本への示唆
<https://www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/pdf/research/r070601management.pdf>
- ・OECD database <https://data.oecd.org/>
- ・www.dir.co.jp/research/report/overseas/world/20150717_009935.pdf
- ・<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/human-capital/hcm/jp-hcm-initiative-82-230415.pdf>
- ・厚生労働省：平成 29 年度高年齢者雇用開発コンテスト表彰資料
- ・TIME, June, 2016 <http://time.com/money/3725034/jobs-older-workers-improved/>
- ・Employer case studies Employing older workers for an effective multi-generational workforce
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/142752/employing-older-workers-case-studies.pdf
- ・http://www.daiwa-grp.jp/csr/report/pdf/2016_Sustainability_Report/16_report_43-47.pdf
- ・損保ジャパン日本興亜 生涯現役社会の実現に向けて ～「中高年齢者の活躍推進」の取り組み～
2017 年 3 月 21 日
- ・「ベテラン社員がいきいき動き出すマネジメント」日本経済新聞出版社 他
- ・高齢者就業支援の先進事例～フィンランドの取り組みから日本は何を学べるか～
<https://www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/pdf/argument/mron0604-3.pdf>
- ・Older workers adding value - four case studies
<https://www.personneltoday.com/hr/older-workers-adding-value-four-case-studies/>
- ・Newsweek, Nov 2017
- ・Employer case studies Employing older workers for an effective multi-generational workforce
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/142752/employing-older-workers-case-studies.pdf
- ・「中小企業・小規模事業者のシニア人材活用を促進するための課題、労働環境・職場環境の改善に資する技術動向やシニア人材の活用を生産性向上に繋げている企業の事例調査報告書」平成 27 年 1 月
三菱総合研究所