

# 高年齢者の就業の意向と企業の対応

—大阪府で実施した調査の結果をもとに—

天野敏昭(大阪府商工労働部)

(大阪産業経済リサーチ&デザインセンター)

[AmanoTo@mbox.pref.osaka.lg.jp](mailto:AmanoTo@mbox.pref.osaka.lg.jp)

2022年11月10日

# 概要

- 高年齢者の就業を促進する制度整備が進み、就業者も増えている。
- 無業者の6～7割は仕事をしたくないと考えている。
- 仕事をしたい無業者のうち、求職活動を行っている人は2割程度にとどまる。
- 正規よりも非正規で働くことを希望する人が多い。
- 70歳までの就業機会確保措置は、働く意欲を高めるまでには至っていない。
- 高年齢者の雇用に対する企業の評価(メリットあるいはデメリット)は二分される。
- 企業の取組は限定的だが、高年齢者の活躍の場は中小企業により広がっている。
- ボトムアップの取組みにより、意欲をもって働ける仕事や職場環境の創出へ。

# 内容

1. 高年齢者の就業に対する期待
2. 高年齢者の就業の意向
3. 企業の対応
4. 高年齢者の就業促進に向けて

# 1. 高年齢者の就業に対する期待

# 働き方改革実行計画(2017年3月)

- 高年齢者の就業促進のポイントは、「年齢に関わりなく公正な職務能力評価により働き続けられる「エイジレス社会」の実現であり、これが、若者のやる気、そして企業全体の活力の増進にもつながる」。
- 高年齢者就労促進のもう一つの中核は、「多様な技術・経験を有するシニア層が、一つの企業に留まらず、幅広く社会に貢献できる仕組みである。年齢に関わりなくエイジレスに働けるよう、高齢期に限らず、希望する方のキャリアチェンジを促進する」。
- 「働き方」は「暮らし方」そのもの。「働く人の視点に立った働き方改革」には社会を変えるエネルギーが必要。(例:世の中から「非正規」という言葉を一掃)

# 高年齢者雇用安定法の一部改正(2021年)

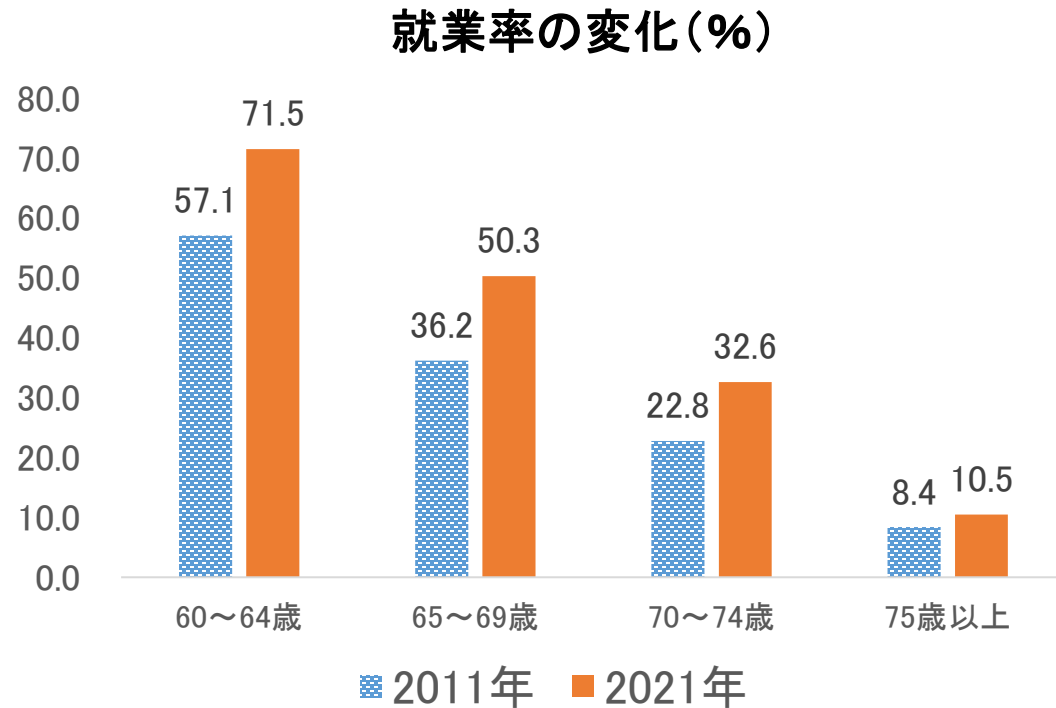
□65歳までの雇用確保(義務/2013年～): 定年引上げ / 継続雇用制度導入 / 定年廃止

□70歳までの就業機会の確保に向けた措置(努力義務)

- ・ 定年の引上げ / 継続雇用制度の導入 / 定年制の廃止
- ・ 継続的に業務委託契約を締結する制度の導入(例:(株)タニタの個人事業主制度)
- ・ 継続的に従事できる制度の導入: 事業主が自ら実施する社会貢献事業 / 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

◆対象は、65歳までの継続雇用制度を導入している雇用主、定年を65歳以上70歳未満に定めている事業主。ハローワークからの指導・助言、勧告のほか公表等あり

# 高年齢者の就業の推移(2021年)

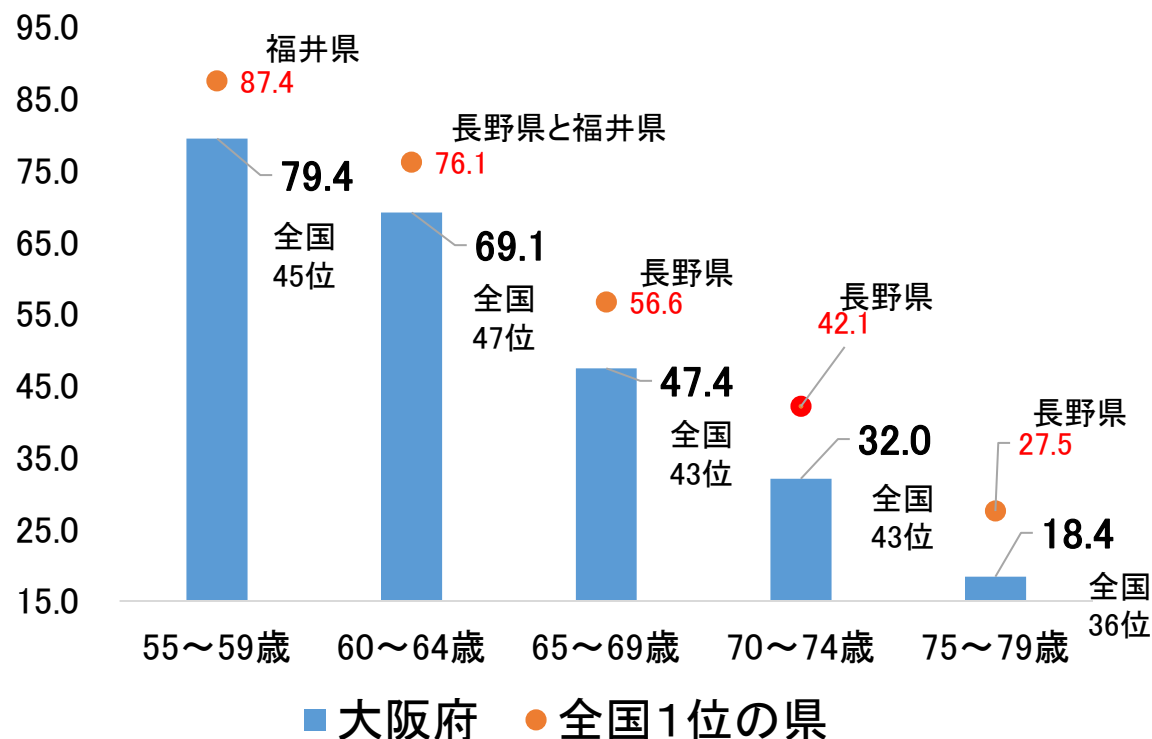


- 【就業者数】 65歳以上、18年連続増加、過去最多909万人(労働力調査)
- 【就業率】70歳以上は5年連続上昇して18.1%、70歳以上の就業者の伸びが大きい。

- 65歳以上の就業率は主要国の中で高水準(2011年19.2%→2021年25.1%/韓国の34.9%に次いで2位)
- 【産業】「卸売業,小売業」や「農業,林業」などに多く従事。
- 【就業形態】 非正規の職員・従業員は10年前に比べ225万人増加(6.3ポイント上昇)。男女とも「自分の都合の良い時間に働きたい」からが主な理由

# 大阪府の高年齢者と就業（国勢調査）

## 就業率／大阪府と全国1位の県（％）



## 【正規雇用率】

55～59歳(男性68.5%・女性34.3%)

65～69歳(男性26.8%・女性12.2%)

## 【年齢と主な産業】

55～64歳	卸売、小売、製造、医療、福祉
65～74歳	卸売、小売、医療、福祉、その他のサービス、製造
75～84歳	分類不能、卸売、小売、製造、その他のサービス
85歳以上	分類不能、不動産、物品賃貸、卸売、小売、製造

## 【年齢と主な職業】

55～64歳	事務、専門的・技術的、販売、サービス
65～74歳	サービス、運搬・清掃・包装等、事務、生産工程
75～84歳	分類不能、販売、サービス、運搬・清掃・包装等、生産工程
85歳以上	分類不能、販売、管理的

## 【性別と主な職業】

男性	事務、生産工程、専門的・技術的、販売、運搬・清掃・包装等 など
女性	事務、サービス、専門的・技術的、運搬・清掃・包装等、販売 など



# 令和3年「高年齢者雇用状況等報告」から

□雇用確保措置実施済: 全国99.7%(大阪府99.7%)

- (全国) 定年制廃止4.0% / 定年引上げ24.1% / 継続雇用制度導入71.9%
- (全国) 65歳定年企業21.1%(大企業13.7%、中小企業21.7%)

□70歳までの就業確保措置実施済: 全国25.6%(大阪府21.6%)

- (全国) 建設、農林漁業、運輸、医療・福祉、その他サービスは3割超が実施済
- (全国) 定年引上げ1.9% / 継続雇用制度導入19.7% / 定年制廃止4.0%
- (全国) 創業支援等措置導入: 0.1%

□66歳以上まで働ける制度がある: 全国38.3%(大阪府33.2%)

□70歳以上まで働ける制度がある: 全国36.6%(大阪府31.6%)

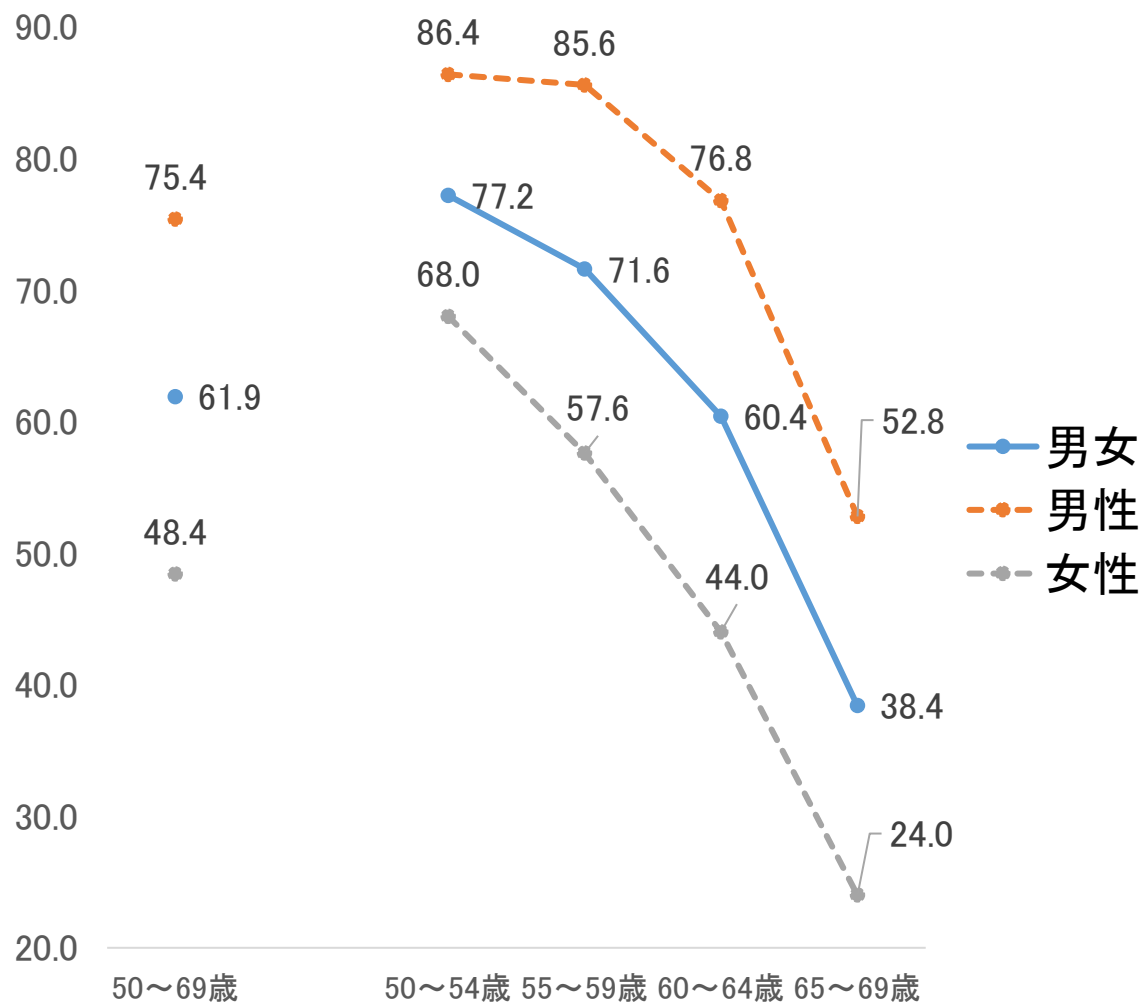
※21人以上の企業232,059社が報告、大阪府は18,557社が報告(2021年6月1日時点の実施状況等)

## 2. 高年齢者の就業の意向

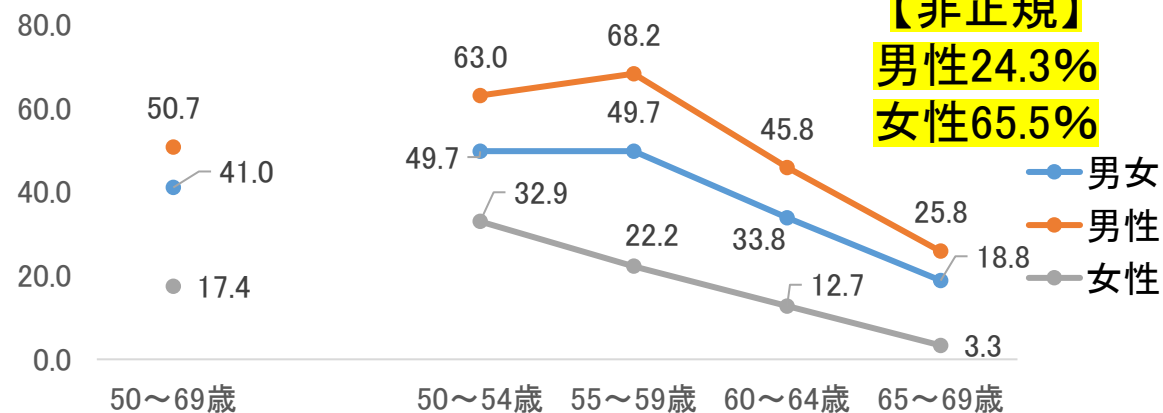
- 「高年齢者の就業促進に関する調査」を実施(2021年8月)
- 対象:50歳以上69歳以下の大阪府民の男女各500名、計1,000名(50～54歳、55～59歳、60～64歳、65～69歳の各年齢階層の男女各125名／ネットモニター／有業者619名・無業者381名)

# 現在働いている高年齢者の就業状況

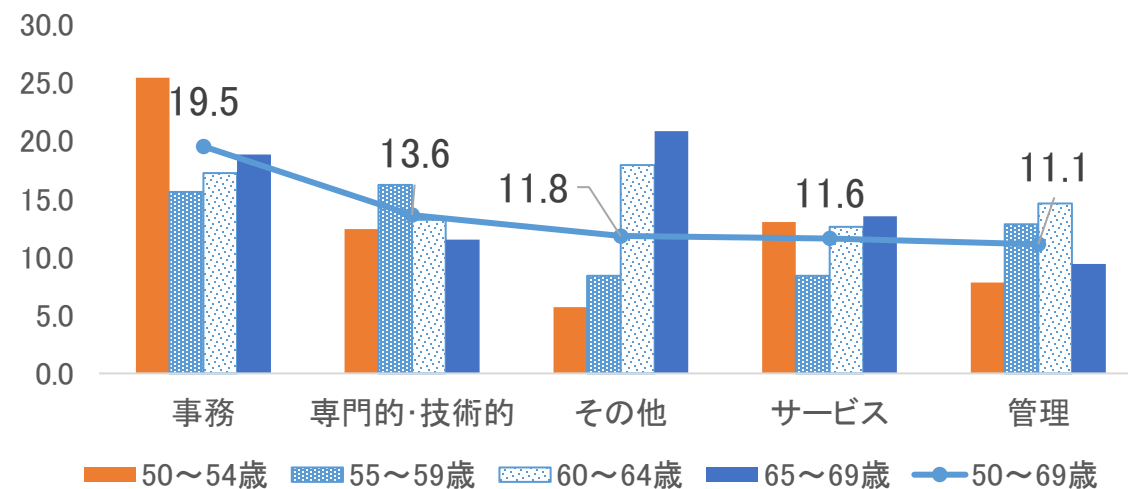
## 有業者の割合(%)



## 正規就業の割合(%)



## 有業者の主な仕事(%)



# 現在働いていない高年齢者の就業の意向

		仕事をしたい人の割合	求職活動をしている人の割合
男女計		30.7	19.7
性別	男性	35.0	20.9
	女性	28.7	18.9
年齢	50～54歳	49.1	21.4
	55～59歳	43.7	16.1
	60～64歳	33.3	27.3
	65～69歳	16.2	12.0
参考：平成29年就業構造基本調査での割合		男性31.8% 女性23.2%	男性41.3% 女性35.6%

## 【男性が求職活動を行わない理由】

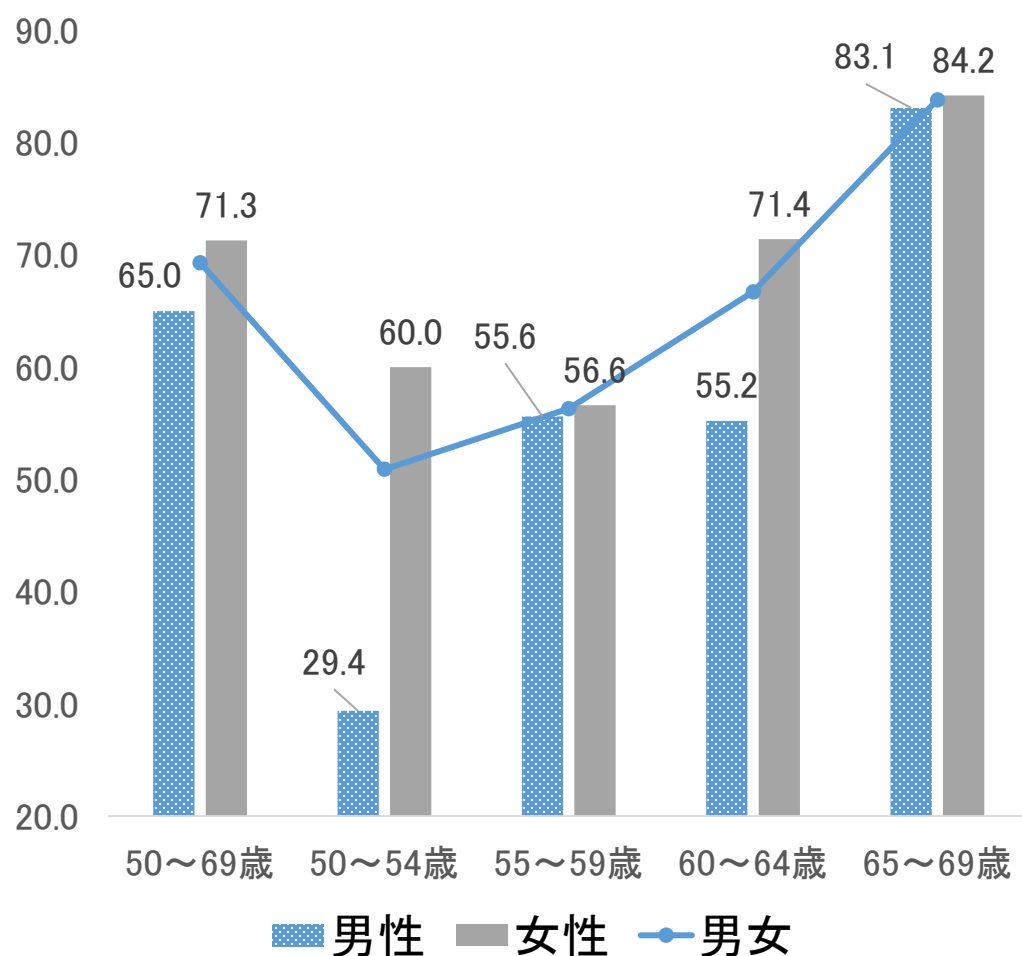
自分の経験や知識に合う仕事が見つからない⇒**学び・学び直しの必要性？** / 病気・けがのため / 金額面の条件で希望する仕事がありそうにない / 急いで仕事に就く必要がない(経済的余裕)⇒**金銭面の動機**付けだけでは不十分

## 【女性が求職活動を行わない理由】

新型コロナウイルスの感染に対する不安 / 勤務場所や時間などの条件で希望する仕事がありそうにない / 知識・能力に自信がない⇒**学び・学び直しの必要性？** / 仕事の種類・職種で希望する仕事がありそうにない

# 仕事をしたくない高年齢者

仕事をしたくない人の割合(%)



## 【仕事をしたくない理由】

今まで十分に働き、今後は仕事以外のこと(趣味や社会活動)がしたい31.1%(男性46.3%・女性24.5%) / 特に理由はない23.5%(男性25.0%・女性22.8%)⇒潜在的な求職者に転じる可能性あり? / 体力的に働くのはきつい22.0%(男性13.8%・女性25.5%) / 急いで仕事に就く必要がない(経済的余裕)18.6%(男性17.5%・女性19.0%)⇒経済的な余裕がある層は限定的(2021年国民生活基礎調査では、高齢者世帯の50.4%が生活意識が苦しいと回答)

# 高齢者が働く理由

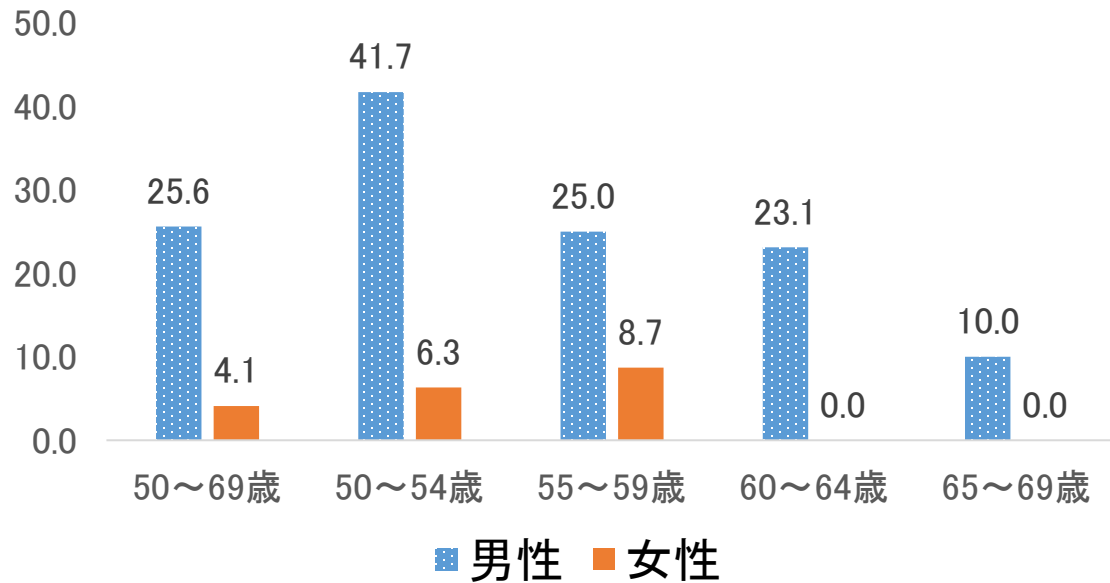
		現在の生活費のため	自分のお小遣いのため	生きがいのため(社会とのつながり、人脈づくり、視野を広げるなど)	健康の維持や老化の防止のため	家にずっといるのは嫌だから	時間に余裕があるから	その他
男性	50～54歳	87.5%	23.3%	19.2%	25.0%	15.0%	6.7%	0.0%
	55～59歳	80.0%	35.7%	30.4%	30.4%	13.9%	9.6%	0.9%
	60～64歳	69.7%	29.4%	29.4%	45.0%	19.3%	10.1%	0.9%
	65～69歳	65.8%	32.9%	32.9%	47.4%	28.9%	14.5%	2.6%
女性	50～54歳	75.2%	39.6%	31.7%	36.6%	25.7%	11.9%	1.0%
	55～59歳	70.5%	35.8%	31.6%	34.7%	21.1%	17.9%	2.1%
	60～64歳	57.3%	34.7%	44.0%	53.3%	28.0%	16.0%	1.3%
	65～69歳	42.2%	44.4%	55.6%	64.4%	35.6%	31.1%	2.2%
有業者		74.8%	33.8%	33.1%	38.4%	22.1%	11.8%	1.3%
無業者(就業希望者)		55.6%	31.6%	25.6%	43.6%	19.7%	19.7%	0.9%
男女計		71.7%	33.4%	31.9%	39.3%	21.7%	13.0%	1.2%

# 高年齢者と社会参加

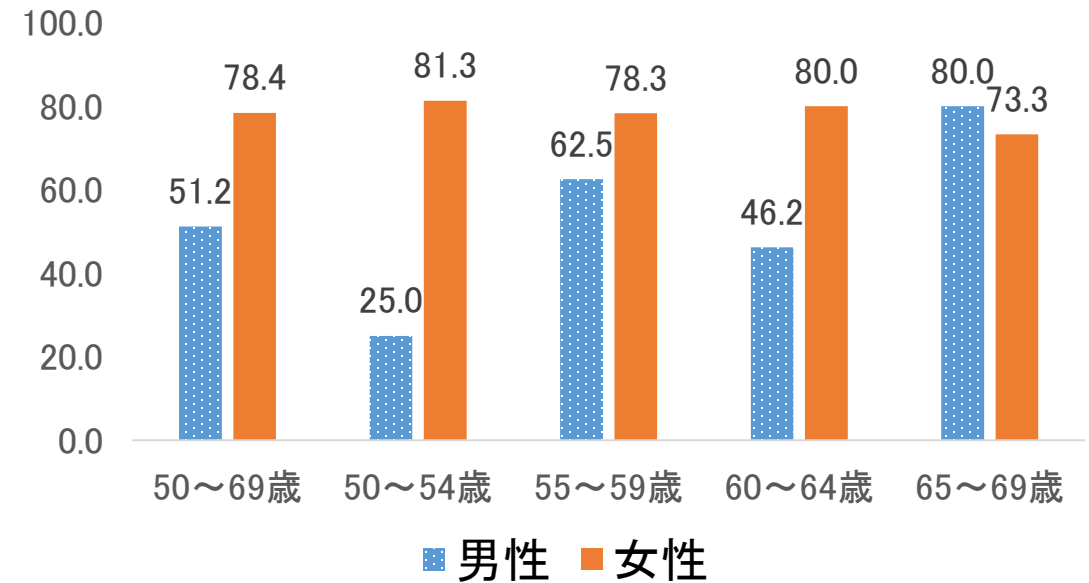
		自治会や町内会などの活動に参加	趣味・教養にかか る活動に参加	スポーツ・健康にか かる活動に参加	その他の社会 活動に参加	特に活動は していない
男性	50～54歳	6.4%	20.8%	13.6%	0.0%	71.2%
	55～59歳	9.6%	16.0%	12.0%		74.4%
	60～64歳	8.0%	22.4%	17.6%	0.8%	66.4%
	65～69歳	15.2%	<b>11.2%</b>	<b>8.0%</b>	3.2%	<b>71.2%</b>
女性	50～54歳	8.0%	16.8%	8.8%	0.8%	76.8%
	55～59歳	4.0%	15.2%	11.2%		76.0%
	60～64歳	13.6%	20.0%	17.6%	2.4%	60.0%
	65～69歳	14.4%	<b>20.8%</b>	<b>17.6%</b>	4.0%	<b>58.4%</b>
有業者		9.2%	<b>18.6%</b>	<b>14.4%</b>	1.0%	68.7%
無業者	求職活動中	0.0%	<b>21.7%</b>	8.7%	0.0%	73.9%
	求職活動未着手	8.5%	11.7%	10.6%	2.1%	<b>78.7%</b>
	就業非希望	<b>12.9%</b>	<b>18.2%</b>	12.1%	2.3%	<b>67.0%</b>
	無業者計	11.0%	16.8%	11.5%	2.1%	70.3%
男女計		9.9%	17.9%	13.3%	1.4%	69.3%

# 就業希望者が希望する就業形態・仕事

正規での就業を希望する割合(%)



非正規での就業を希望する割合(%)



□ 自営業・家族従業者を希望する割合：男性11.6%・女性5.4%

□ 【希望する仕事】事務35.0%(男性23.3%・女性41.9%) / サービス13.7%(男性14.0%・女性13.5%) / その他11.1%(男性11.6%・女性10.8%) / 専門的・技術的8.5%(男性9.3%・女性8.1%) / 生産工程・労務作業8.5%(男性11.6%・女性6.8%)



# 就職先や仕事を選ぶ条件・情報

		仕事内容	給料	勤務地	休日	職場環境	その他
男性	50～54歳	50.0%	16.7%	16.7%	8.3%	8.3%	
	55～59歳	25.0%	12.5%	25.0%	12.5%	25.0%	
	60～64歳	38.5%	23.1%	15.4%	7.7%	7.7%	7.7%
	65～69歳	50.0%		40.0%	10.0%		
	男性総数	41.9%	14.0%	23.3%	9.3%	9.3%	2.3%
女性	50～54歳	68.8%		6.3%	12.5%	12.5%	
	55～59歳	30.4%	17.4%	30.4%	4.3%	17.4%	
	60～64歳	50.0%		25.0%		20.0%	5.0%
	65～69歳	66.7%		6.7%	13.3%	13.3%	
	女性総数	51.4%	5.4%	18.9%	6.8%	16.2%	1.4%
男女計 (年齢階層別)	50～54歳	60.7%	7.1%	10.7%	10.7%	10.7%	
	55～59歳	29.0%	16.1%	29.0%	6.5%	19.4%	
	60～64歳	45.5%	9.1%	21.2%	3.0%	15.2%	6.1%
	65～69歳	60.0%		20.0%	12.0%	8.0%	
男女計 (求職活動の有無別)	求職活動中	47.8%	17.4%	21.7%	4.3%	8.7%	
	求職活動未着手	47.9%	6.4%	20.2%	8.5%	14.9%	2.1%
	総数(就業希望者)	47.9%	8.5%	20.5%	7.7%	13.7%	1.7%
男女計(有業者)		54.4%	18.4%	12.6%	3.9%	10.0%	0.6%

# 何歳頃まで収入を得る仕事をしたいか

- 【年齢に関係なく、働けるうちはいつまでも:39.5%】 男性\_34.8%・女性\_45.9% / 有業者\_37.6%・無業者\_49.6%(求職活動中\_47.8%・求職活動未着手\_50.0%)
- 【65歳くらいまで:28.7%】 男性\_30.2%・女性\_26.6% / 有業者\_29.1%・無業者\_26.5% / 無業者(求職活動中\_34.8%・求職活動未着手\_24.5%)
- 【70歳くらいまで:21.9%】 男性24.5%・女性18.4% / 有業者\_22.6%・無業者\_17.9% (求職活動中\_8.7%・求職活動未着手\_20.2%)
- 【60歳くらいまで:9.9%】 男性\_10.5%・女性\_9.2% / 有業者\_10.7%・無業者\_6.0%(求職活動中\_8.7%・求職活動未着手\_5.3%)

# 高年齢者の職業紹介状況(大阪労働局)

2021年度	40～44歳	45歳以上	45～49歳	50～54歳	55歳以上	55～59歳	60～64歳	65歳以上
有効求人倍率	1.08	0.89	0.99	0.96	0.83	0.97	0.77	0.76

年度	55歳以上有効求職者数(対前年度増減率)	55歳以上新規求職申込件数(対前年度増減率)	55歳以上紹介率: 紹介件数 ÷ 新規求職申込件数 × 100(対前年度増減率)(%、ポイント)	就職率(就職件数 ÷ 新規求職申込件数 × 100)(%、ポイント)
2017	415,606(1.5)	90,449(▲0.1)	182.4(▲5.8)	32.6(1, 2)
2018	428,235(3.0)	92,279(2.0)	165.5(▲16.9)	32.8(0.2)
2019	451,641(5.5)	95,375(3.4)	150.8(▲14.7)	29.1(▲3.7)
2020	528,609(17.0) ・55～64歳: 337,100 ・65歳以上: 191,509	99,727(4.6) ・55～64歳: 56,557 ・65歳以上: 43,170	136.1(▲14.7) ・55～64歳: 172.8(女性137.0) ・65歳以上: 87.9(女性73.0)	22.1(▲7.0) ・55～64歳: 25.9(女性24.7) ・65歳以上: 17.0%(女性16.6)
2021	610,621(15.5) ・55～64歳: 382,399 ・65歳以上: 228,222	110,977(11.3) ・55～64歳: 61,131 ・65歳以上: 49,846	123.2(▲12.9) ・55～64歳: 154.2(女性129.7) ・65歳以上: 85.2(女性72.0)	21.5(▲0.6) ・55～64歳: 25.0(女性25.3) ・65歳以上: 17.2(女性17.3)

※年齢別有効求人倍率は就職機会積み上げ方式による。2021年9月期以降の数値には、オンライン上で登録した求職者数や、求職者がハローワークインターネットサービスの求人に直接応募した就職件数等が含まれている。

# 法の改正と就業意欲

□【70歳までの就業機会確保措置が企業の努力義務化されたことを知っている：  
40.8%】 男性\_46.2%・女性\_35.4%(男女とも60歳代の方が知っている割合が高い) / 有業者45.2%・無業者33.6%(求職活動中47.8%・求職活動未着手26.6%・仕事をしたくない34.8%)

□【企業の努力義務化と働く意欲：働く意欲が高まる18.8%(不変73.0%)】 男性\_14.8%・女性\_24.1%(60歳代の女性は28.3%) / 有業者\_17.4%・無業者\_25.6% (求職活動中39.1%・求職活動未着手22.3%) / (現在の就業形態または希望する就業形態)正規\_18.7%・非正規\_21.4% / 70歳までの就業機会確保措置の努力義務化を知っている\_20.3%・知らない\_17.6%⇒認知状況で違いはみられない

### 3. 企業の対応

- 「大阪府内企業における女性と高齢者の雇用・活躍に関する調査」を実施(2021年8月)
- 対象: 「事業所母集団データベース[令和元年次フレーム]」から無作為抽出した、国内常用雇用者数30人以上の企業2,000社(有効発送数1,999社)のうち485社が回答(有効回答率24.3%)
- 高齢者を雇用する企業は97.0%(当該設問への回答企業461社): 55歳以上59歳以下\_91.3%・60歳以上64歳以下\_86.8%・65歳以上69歳以下\_69.8%・70歳以上\_58.6%
- 定年制を導入する企業は90.9%: 高齢者雇用企業\_91.9%・高齢者非雇用企業\_71.4% / 中小企業\_92.2%・大企業\_86.2% / 建設・情報通信・運輸,郵便\_96.7%・製造\_94.9%・対事業所向け業種\_91.9%・対個人向け業種\_80.3%

# 高年齢者が従事している仕事

	全産業	建設業・情報通信業・運輸業、郵便業	製造業	卸売業・学術研究、専門・技術サービス業・その他のサービス業	小売・福祉・飲食・生活関連サービス、娯楽等	中小企業	大企業
管理的な仕事	57.3%	54.2%	61.7%	59.7%	51.6%	55.8%	65.3%
専門的・技術的な仕事	39.6%	38.5%	53.2%	35.5%	28.7%	39.6%	40.0%
事務的な仕事	50.9%	46.9%	51.8%	57.3%	46.7%	48.5%	60.0%
販売の仕事	10.9%	1.0%	3.5%	12.9%	25.4%	7.9%	24.2%
売上の取次・斡旋の仕事	3.7%	1.0%	0.7%	4.0%	9.0%	3.5%	5.3%
営業の仕事	36.9%	33.3%	44.0%	46.8%	21.3%	36.3%	42.1%
介護・保健医療サービスの仕事	7.2%	0.0%	0.0%	0.0%	28.7%	7.6%	6.3%
その他のサービスの仕事	11.8%	4.2%	3.5%	12.9%	26.2%	8.9%	23.2%
保安の仕事	4.3%	5.2%	0.7%	8.9%	3.3%	3.0%	9.5%
自動生産設備の制御・監視の仕事	2.7%	0.0%	7.8%	1.6%	0.0%	3.3%	1.1%
金属材料製造、加工、溶接・溶断	11.3%	2.1%	35.5%	0.8%	1.6%	12.5%	6.3%
金属以外の製品の製造や加工処理	11.3%	1.0%	33.3%	5.6%	0.0%	13.0%	6.3%
機械の組み立ての仕事	4.9%	3.1%	12.8%	1.6%	0.8%	5.7%	3.2%
機械の整備や修理の仕事	8.5%	5.2%	20.6%	3.2%	2.5%	8.1%	11.6%
製品や機械の検査の仕事	12.0%	3.1%	31.2%	6.5%	2.5%	13.0%	10.5%
生産関連のその他の仕事	7.4%	2.1%	22.0%	2.4%	0.0%	9.5%	1.1%
輸送の仕事	9.1%	27.1%	5.7%	7.3%	0.8%	9.2%	9.5%
機械運転の仕事	3.1%	7.3%	4.3%	0.8%	0.8%	2.7%	4.2%
電気工事の仕事	3.9%	11.5%	4.3%	1.6%	0.0%	3.3%	6.3%
建設・採掘の仕事	1.9%	7.3%	0.7%	0.8%	0.0%	2.4%	0.0%
運搬の仕事	9.1%	8.3%	12.1%	12.9%	2.5%	8.7%	11.6%
清掃の仕事	8.2%	6.3%	8.5%	12.1%	5.7%	7.3%	12.6%

# 高年齢者雇用安定法に基づく取組み

- 定年を引き上げる可能性は低く、継続雇用制度に取り組む可能性が高い。
- 中小企業は、定年制の廃止、定年の引上げ、継続雇用制度の取組みに積極的

		制度がある割合(%)						
		全体(導入予定なしの割合)	業種別				規模別	
			建設、情報通信、運輸、郵便	製造業	対事業所:卸売・学術研究、専門・技術サービス、その他のサービス	対個人:小売、福祉、飲食、生活関連サービス、娯楽等	中小企業	大企業
改正前	65歳までの定年の引上げ(65歳定年企業)	24.6(22.2)	32.9	19.0	20.7	29.4	27.0	18.2
	65歳までの継続雇用制度(再雇用や勤務延長制度)	87.2(2.1)	88.2	93.8	90.2	75.0	87.9	86.7
改正後	対象者限定ながら基準該当者は66歳以上まで働ける	48.4(11.8)	44.4	56.6	48.6	41.5	48.2	49.4
	希望者全員が66歳以上まで働ける	25.9(19.8)	30.0	24.4	23.6	27.7	28.6	17.9
	70歳までの継続雇用制度(再雇用制度・勤務延長制度)の導入	25.5(17.2)	33.7	23.1	21.8	26.0	26.9	20.9
	70歳までの定年の引上げ	7.7(39.0)	6.8	5.1	5.7	14.0	9.4	2.4
	定年制の廃止	5.4(52.3)	6.5	5.9	4.8	4.5	6.0	2.5
	70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入	7.7(38.4)	10.7	8.4	7.7	4.5	8.8	4.9
	70歳まで社会貢献事業に従事できる制度の導入	5.2(44.3)	9.6	4.4	5.8	2.3	5.9	3.7

# 高年齢者雇用の主体的な取組み

- 「健康確保のための支援」に取り組む割合が高い。
- 企業間の取組み意向に差がみられる(導入予定なしの割合が高い)。

	制度がある割合(%)						
	全体(導入予定なしの割合)	業種別				規模別	
		建設、情報通信、運輸、郵便	製造業	対事業所：卸売・学術研究、専門・技術サービス、その他のサービス	対個人：小売、福祉、飲食、生活関連サービス、娯楽等	中小企業	大企業
健康確保のための支援	21.8(22.3)	26.7	16.7	24.1	22.3	23.7	16.5
出向・転籍による雇用の維持	9.9(50.0)	12.5	6.0	13.1	9.2	9.2	13.4
出向後定年時に移籍	6.0(52.9)	11.0	5.2	4.8	4.7	6.2	6.3
転職支援(転籍除く)	4.5(55.8)	6.9	3.4	4.8	3.5	4.8	3.8
独立開業支援	5.0(60.5)	6.9	3.4	4.8	5.7	5.2	4.9
高年齢従業員対象の働き方や生活に関するセミナー・説明会	4.8(49.6)	5.6	4.3	5.8	3.5	4.8	5.0
高年齢従業員対象の能力開発・研修	5.0(45.3)	5.6	3.4	7.7	3.5	5.5	3.8
高年齢従業員対象の個別相談対応	12.6(38.7)	12.0	9.2	16.8	13.0	13.0	10.7
高年齢従業員対象の評価制度	12.4(39.4)	12.3	9.3	19.0	9.1	13.6	9.9



# 高年齢者を雇用するメリット

□ 総合的な評価は二分される。ノウハウ・技能・技術の活用や継承を高く評価。

メリットだと考える割合(%)：少し当てはまる割合＋かなり当てはまる割合

	全体	業種別				規模別	
		建設、情報 通信、運輸、 郵便	製造業	対事業所：卸売・ 学術研究、専門・ 技術サービス、そ の他のサービス	対個人：小売、 福祉、飲食、生 活関連サービ ス、娯楽等	中小企業	大企業
1. 高年齢者のノウハウ・技能・技術を長く活用できる	88.4	85.9	97.8	88.2	79.6	89.0	84.9
2. 若手にノウハウ・技能・技術を継承できる	83.2	77.4	94.2	86.4	72.1	83.8	80.6
3. 若年層や壮年層のモチベーションが高まる	37.7	35.6	41.6	36.8	36.4	39.4	32.3
4. 事業の革新や創造につながる	23.3	20.5	18.2	25.2	30.3	23.0	25.0
5. 収益の改善・向上など直接的な効果を望める	40.1	42.0	39.4	46.1	33.9	41.7	35.9
6. 職場環境の改善など間接的な効果を望める	37.1	34.5	32.8	40.0	42.2	36.0	43.5
7. 求職者が増える(長く働ける認識を与える)	45.1	45.5	38.7	49.1	49.5	43.7	50.0
8. 高年齢者を活用するノウハウを蓄積できる	58.4	63.2	59.9	60.9	51.4	59.8	53.8
9. 人件費負担を抑制できる(減らせる)	47.6	55.2	52.2	48.3	35.8	48.4	43.5
10. 労働力不足の解消に寄与する	78.5	83.7	76.8	80.5	75.7	79.4	75.3
11. 医療や介護の財政支出の抑制に寄与する	37.6	32.2	33.3	43.9	40.4	40.3	26.4
12. 年金など社会保障制度の持続可能性に寄与する	51.3	51.7	50.0	59.1	44.4	53.7	44.0
13. 企業イメージが向上する	44.6	50.6	47.8	46.1	35.2	44.9	45.1
14. SDGsや企業の社会的責任の取組みを果たせる	46.4	42.5	49.3	48.7	44.3	46.3	49.5
15. 若年層や壮年層の採用難を補完できる	58.5	65.1	61.0	53.0	56.9	61.3	48.4
16. 働きぶりが良い	54.5	55.1	51.4	60.3	52.7	56.2	50.0
17. 幅広い人脈を活かせる	54.4	59.1	45.3	67.0	49.1	54.5	55.4
18. 雇用促進策を活用できる(国や自治体の入札要件等)	23.6	20.9	20.7	30.4	22.4	22.8	27.5
19. 高年齢者の雇用はデメリットよりメリットの方が大きい	52.4	54.7	49.6	56.4	50.9	51.9	58.2

# 高年齢者雇用に関する回答企業の声

- 定年後の再雇用に制限を設けない独自の制度の運用や社内のDX化の推進による効率化や職場環境の整備【建設業】。
- 異世代社員との関わり方や技能や知識等を伝授【製造業】。他方、若年者との交流が難しく、定年制の廃止が困難だと考える企業もあり、高年齢者の活躍の場を企業以外の場(農業など)に求めたい企業もある【製造業】。
- 情報通信業では、高年齢者に消極的な印象を持つケースもある(思い込み?)。
- 求職者の応募拡充に向けて、オンラインの活用に期待を持つものの、自社でオンライン化に取り組むことが難しい企業もある【福祉】。
- 採用手法や人事に関する情報の共有や交換できる場を求める企業もある。

## 4. 高年齢者の就業促進に向けて

# 高年齢者活躍企業の取組み

- 【**労働条件等の整備**】 定年の引き上げや撤廃（年齢を感じさせない働きぶりから、顧問の社会保険労務士と相談して廃止した例あり）、昇格など制度の変更 / 望む働き方に応じた契約更新 / 勤務体制の柔軟化 / 基本給の水準の維持 / 同一労働同一賃金 など
- 【**モチベーションや意欲の維持・向上**】 若手従業員の育成役など役割の明確化 / 世代をまたぐ相互研鑽、研修会や講習会の実施 / 経営に対する意識改革への参画推進（例：一人当たり付加価値額の見える化と経営状況の共有） / 資格取得費用の負担 / ITリテラシーの向上 / 職務能力の体系化（キャリア形成） / 認証・認定などを活用した人材育成 / 「生産性向上支援訓練」の活用 / 年齢によらない賃金・役割等級制度の導入 など
- 【**労働災害防止や健康への配慮や健康増進**】 体調と仕事を調整する「マッチングアドバイザー」の配置 / 他者の健康状態などの変化に関心を持てる関係性の構築 など

# 高年齢者活躍企業の取り組み

- 【**作業手順書の見直しや技能承継**】 例：工程ごとに分け、写真を多用することで、機械操作などの複雑な作業の理解を促す。ベテランの作業の様子を品目ごとに撮影した動画を収録し、若手への技能継承に活かす。
- 【**待遇差の解消**】 例：定年後の再雇用で、本人の希望と会社が総合職相当と判断すれば、総合職で雇用。無期有期にかかわらず、同じ職務内容なら同じ賃金テーブルを運用し、定年前の正社員と再雇用の嘱託社員との待遇差を解消。
- 【**高年齢者の括りで社員をみない**】 株式会社ファンケル(化粧品製造・販売)の「アクティブシニア社員制度」では、定年後再雇用時に年齢の上限なく柔軟に働ける。65歳定年だが、60～65歳の間は正社員か嘱託社員を選択できる。「役割等級制度」(2006年導入)や「セカンドキャリア研修(55歳以上対象)」(2020年開始)なども行われている。

# 高年齢者活躍企業：(株)レイホー製作所(1)

- コロナ禍で仕事は20%以上減ったが、雇用調整助成金を受けず休業もせず、「普段、取り組めない新工法の開発」や「工程集約で大幅なリードタイムの短縮」に挑戦し、全社員が「技能領域の拡大」にも取り組んだ。また「顧客現場でニーズを掴む技術営業力の強化」などにより、生産性が30%以上向上し、翌年も30%向上した。今後は「開発・設計に参入する目標」を持つ。
- 「高年齢の熟練職人の技能継承」では、複数年にわたり人員を投入するもうまくいかず、最終的に熟練技能に到達できるNC装置を探しあて、これを、高年齢の熟練職人が責任者となり稼働させることで、「高度な属人的技能」を誰でも引き継げる態勢を確立した。今では「熟練職人がこの装置の主担当」である。

# 高年齢者活躍企業：(株)レイホー製作所(2)

- 「会社をよくするアイデアノート」(改善表彰制度)を4年前から実施し、月1件以上の提案を推奨している。「最多提案賞」「最多採用数賞」「社長賞」などを設け、勉強するため、提案の全てに図書券を進呈している。全社員が「発想の転換の機会」を持てるよう創意工夫している。
- 毎月の品質会議では、品質情報を共有すると共に、「各自が作る製品が、どんな市場で、どの様に使われているか」を解説し、「顧客の現場を深く知ること、提案や就業意欲につなげる！」という、ボトムアップ(社員主導型)で全員が活躍できる企業を体現している。

**高年齢者活躍の契機を多方面に見出し、全社的に取り組んでいくことが重要**

# 高年齢者の活躍における論点

- 企業は、高年齢者が持つ経験やスキルを尊重している。今後は、経験やスキルを活かした新たな付加価値の創造も課題になる。学び・学び直しの過程が必要になる可能性もあり、労働移動に広がっていく可能性もある。
- 経済的理由で働くケースも少なくないが、正規以外で働く割合が高く、賃金が減少するケースもある。経験やスキルと賃金水準のバランスがとれないと就労意欲が高まらない可能性もある。職能等級・評価・賃金の各制度を見直す例もある(65歳超雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザー等の助言を受けるケースもある)。
- 高年齢者の雇用延長が若年者の雇用の機会を奪う可能性(「労働の塊」仮説)について、景気変動要因も相まってプラスとマイナスの両方の影響があるという見解がみられる中で、両立への一つの方向性として、成長性がポイントになる。



# エンゲージメントを見すえた雇用へ

- 日本は、仕事に意欲的かつ積極的に取り組む（エンゲージメントが高い）社員の割合が低い（Gallup社2022年：5%、129か国中128位／Gallup社2017年：6%、139か国中132位）。企業は、エンゲージメントの向上に向けて、「時間・場所にとらわれない柔軟な働き方の推進」と「企業理念・事業目的の社員との共有」に重点的に取り組もうとしている（経団連2021年調査）。
- 「静かな退職者（生活のため必要最低限の労働のみに従事）」は、米国の労働者の少なくとも50%を占める（Gallup社Jim Harter氏）。雇用主との関係も重要。
- 「個」に潜在する可能性を引き出すことが大切。年齢を重ね、成功体験を積むほどアンラーニングが必要な場合もあるが、成長意欲を引き出せる様々な動機付け（仕掛け）が必要。

# 高年齢者の就業に向けて

- 高年齢者の働く意欲や求職活動に取り組む意欲は様々。正規以外の働き方を希望する人も少なくなく、就業の契機が経済的理由だけではないことも認識。
- 仕事の内容や働くことに意義を感じられ、それに見合った対価を得られ、意欲を持って働くことのできる仕事、学び・学び直しの機会、職場環境の整備が大切。
- 改正高年齢者雇用安定法の趣旨や労働者協同組合法の施行を背景に、雇用のほか、起業や協同労働も選択肢になり得る。高齢期前から、パラレルキャリアや仕事以外の世界(本業＋第二の活動)を持ち、問題の相対化も重要になる。
- 生きるための「労働」から、主体性とやる気を持てる「仕事」「活動」へ。人生を得る観点で就業を考える必要がある(『人間の条件』、『ブルシット・ジョブ』)。

# 生涯現役を応援「シニア就業促進センター」

## 【シニア就業促進センター】

55歳以上のシニアを対象に、希望にあわせた仕事探しのアドバイスや関係機関を紹介、就業イベント情報の案内など、仕事探しに関する情報を提供

The screenshot shows the homepage of the Senior Employment Promotion Center. The header includes the name 'OSAKA しごとフィールド シニア就業促進センター' and the phone number 'Tel: 06-6910-0848'. A main banner features the text 'シニアの「働きたい」を応援します!' and an illustration of two people. Below the banner, there is a 'シニアの方へ' section with text explaining the center's services for seniors. A '相談・アドバイス' section offers advice on job search strategies, and an '情報提供' section provides information on seminars and job opportunities. A navigation menu on the left includes 'ホーム', 'シニアの方へ', '企業の方へ', and 'サイトマップ'.

## 【シニア就業応援ネットワーク】

雇用に関心がある、積極的に取り組む企業等のネットワーク(シニアを対象とした仕事面接会等への出展、シニア雇用に積極的に取り組む企業等として紹介)

The screenshot shows a page from the Senior Employment Support Network. The header is identical to the homepage. The main content area is titled '企業の方へ' and 'シニア就業促進センター'. It features a '事業内容' section with three columns: '相談機能' (Consultation Function), '意識啓発' (Awareness Raising), and '職域拡大実践' (Job Field Expansion Practice). Below this, a diagram shows 'シニア' (Seniors) and '企業等' (Companies) connected by a double-headed arrow labeled 'マッチング' (Matching). The footer includes contact information and a list of partner organizations.

# (独)高齡・障害・求職者雇用支援機構

## 【高年齢者の雇用安定のための助成金】

(65歳超雇用推進助成金)

- 事業主に対して助成(以下の3コース)
- 65歳超継続雇用促進コース
- 高年齢者評価制度等雇用管理改善コース
- 高年齢者無期雇用転換コース

## 【生涯現役社会の実現に向けた啓発】

- 企業の職場改善事例等のコンテストを実施し、高年齢者就業支援月間(10月)に開催する「高年齢者活躍企業フォーラム」で表彰し、当該事例の普及および高年齢者雇用の理解を促進

## 【高年齢者の雇用に関する相談・援助】

- 65歳超雇用推進プランナーおよび高年齢者雇用アドバイザーが雇用の技術的問題に対応。70歳までの就業機会の確保に向けた継続雇用延長・定年引上げ等の制度改善に関する提案型の相談・援助、実践的な改善策の提示、職場管理者や中高年齢従業員に対する研修やモチベーションアップ研修なども行われる。

## 【実践的手法の開発】

- 高年齢者の職域拡大や賃金・人事処遇・研修プログラム等の実践的手法を開発