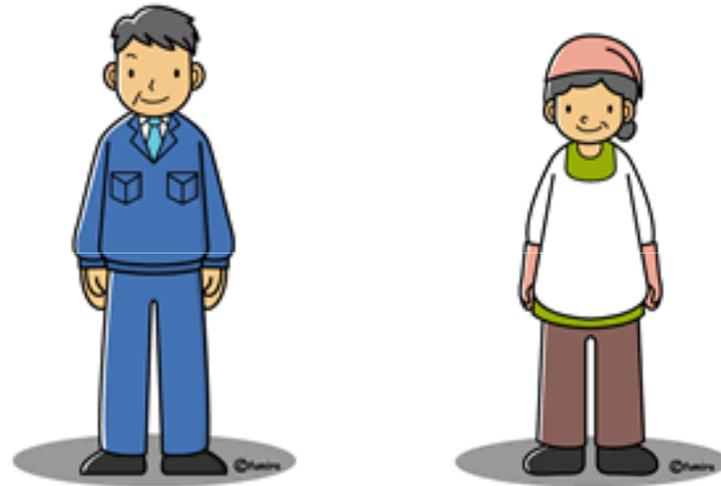


< 第 4 回政策討論会発表資料 >

高齢者の就業について



平成19年12月25日
岐阜県の将来構想研究会
研究員：都竹淳也

なぜ、高齢者の就労促進が必要なのか

<理由1>

現役世代の人口減少による労働力不足と、それに伴う経済縮小の影響を最小限に抑えるため。

<理由2>

将来予想される年金給付の抑制・年金給付年齢の引き上げに対応するため。

<理由3>

増大する高齢者の方々に、長期間にわたるシニアライフを健康で過ごし、豊かな人生を送ってもらうため。

<理由4>

高齢者に元気に自活してもらうことで、介護、医療等に関する現役世代の負担を軽減していくため。

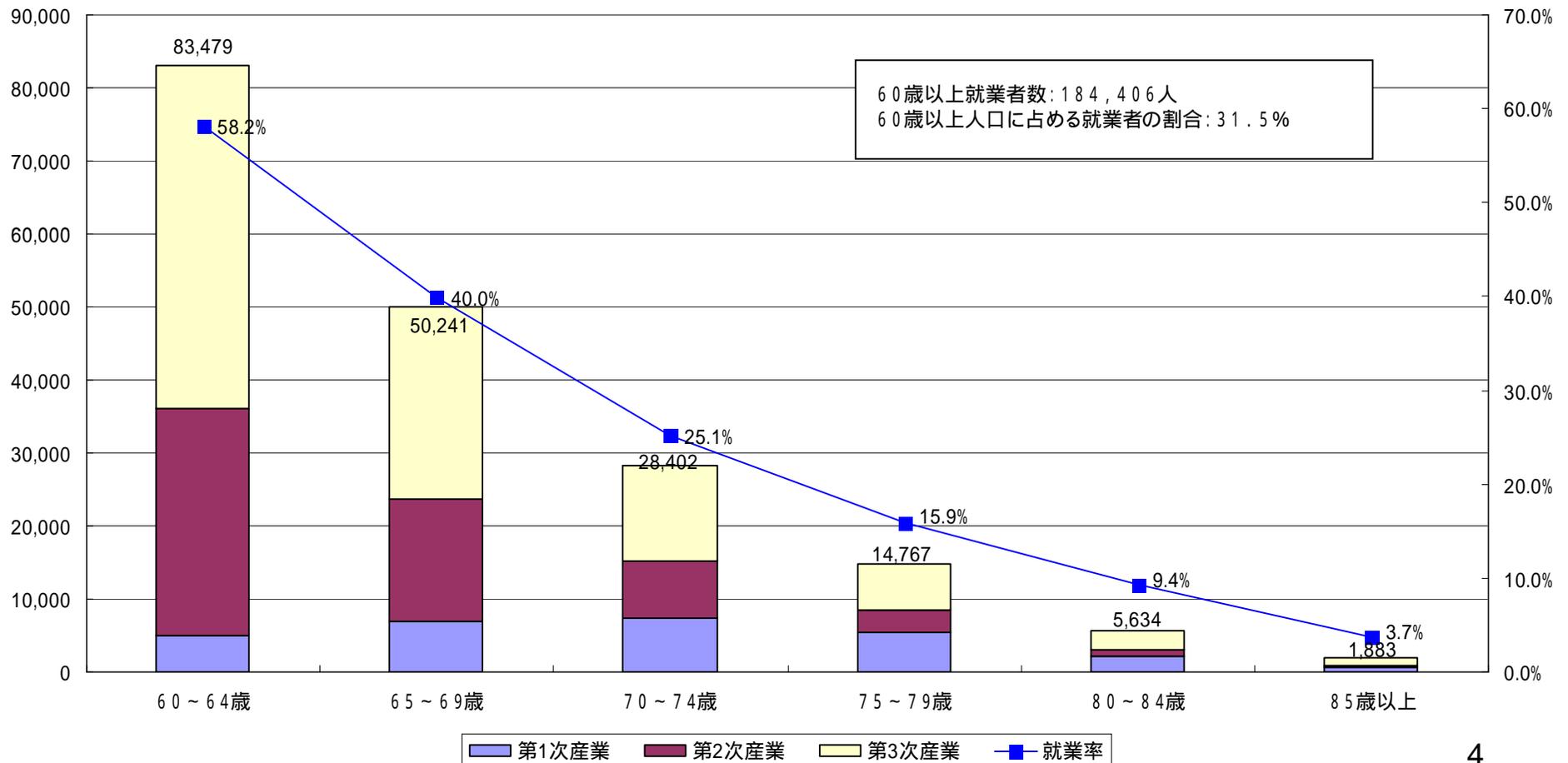
1 . 高齡者就労の現状

高齢者はどのくらい働いているのか

岐阜県では60歳以上の約3割、
約18万4千人が働いている

高齢者の就業者数・就業率(H17)

(出典:国勢調査)

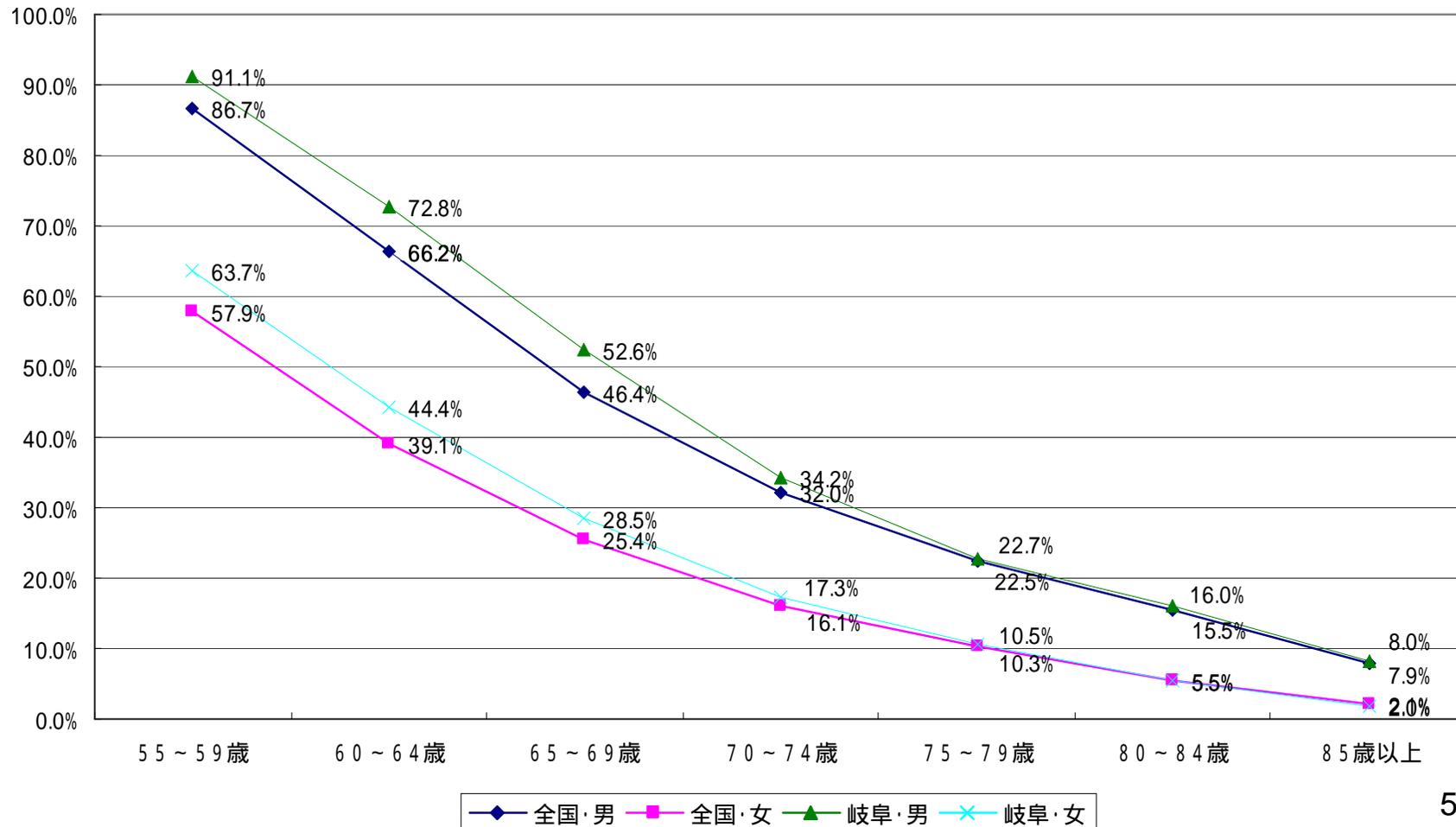


全国と比較して岐阜県はどうか

岐阜県の高齢者就業率は高い ～特に60代の男性は5ポイント程度高い～

全国と岐阜県の高年齢者就業率比較

(出典: 国勢調査)



60代の就業率は全国トップクラス ～55～59歳男性は全国1位～

全国順位	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70～74歳	75～79歳	80～84歳	85歳以上
総数 (トップとの差)	7位 (3.1)	5位 (4.6)	10位 (8.0)	25位 (10.9)	30位 (10.8)	21位 (7.2)	18位 (2.4)
男 (トップとの差)	1位 (0.2)	3位 (2.1)	6位 (7.1)	24位 (12.1)	32位 (14.2)	22位 (11.3)	19位 (6.1)
女 (トップとの差)	11位 (6.9)	8位 (6.9)	16位 (8.8)	29位 (10.0)	26位 (8.4)	21位 (4.6)	21位 (1.6)
上位5県 (総数)	長野県 福井県 富山県 静岡県 山形県	長野県 福井県 山梨県 富山県 岐阜県	長野県 山梨県 福井県 島根県 岩手県	長野県 鳥取県 山梨県 島根県 岩手県	長野県 鳥取県 山梨県 島根県 岩手県	長野県 山梨県 鳥取県 島根県 静岡県	長野県 山梨県 東京都 鳥取県 静岡県

(出典：H17国勢調査)

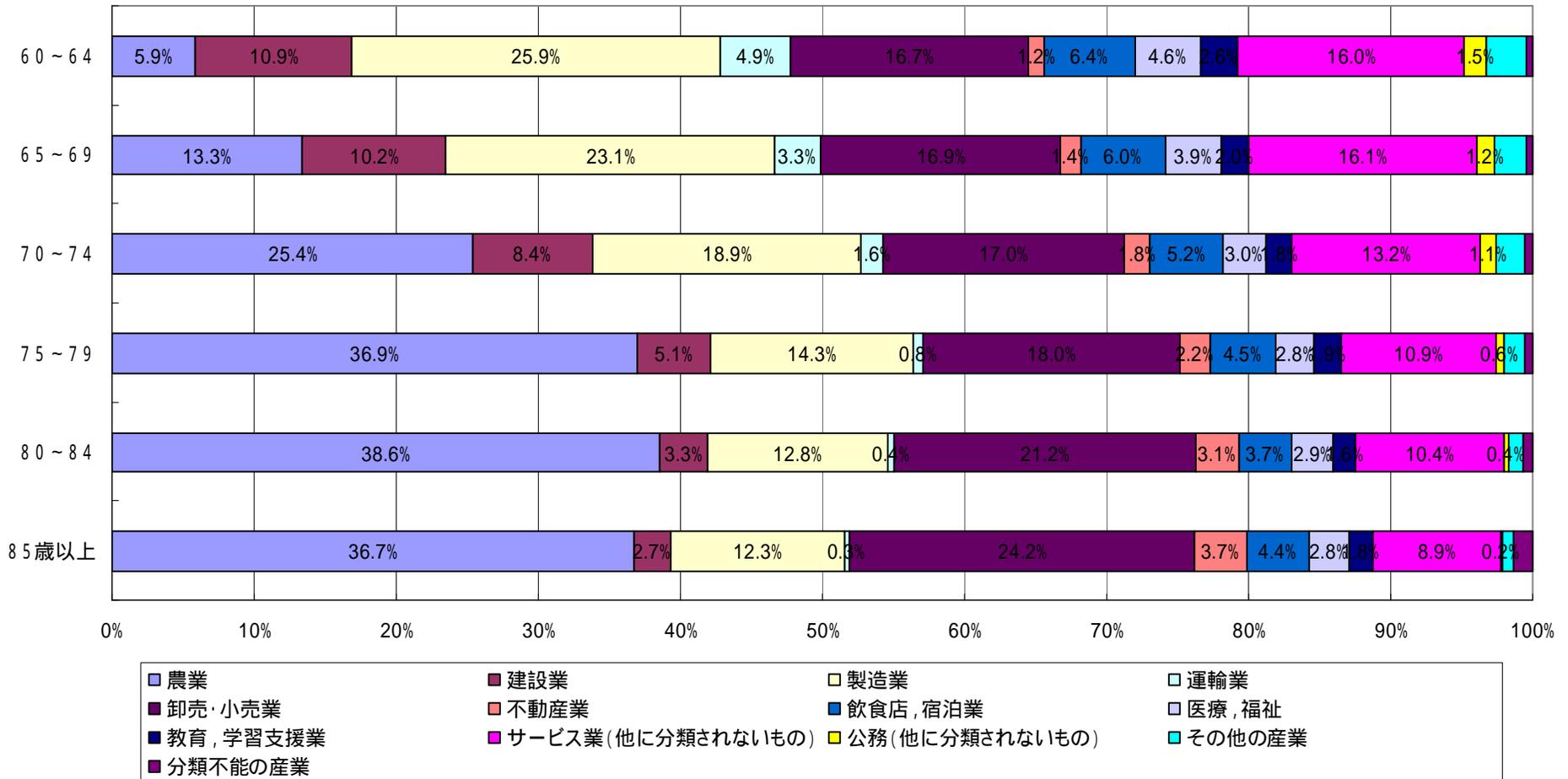
- ◆男性は、60代後半まで全国トップクラスの高さとなっている。
50代後半の就業率は全国トップである。
- ◆女性は60代前半が高いものの、他は全国中位程度となっている。
- ◆男性の高い就業率が影響し、総数では、50代後半が全国7位、
60代前半が全国5位となっている。

どんな仕事をしているのか？

60代の主力は製造業、卸・小売、サービス業
 ~70代では農業の割合が多い~

高齢就業者産業別割合(2005年)

(出典: 国勢調査)



第2次産業の就業率は全国的に見ても高い ～一方、第1次産業の就業率は全国でも低位～

全国順位	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70～74歳	75～79歳	80～84歳	85歳以上
第1次産業 (トップとの差)	37位 (8.7)	37位 (10.3)	37位 (13.4)	36位 (12.9)	34位 (12.0)	28位 (8.0)	18位 (2.7)
第2次産業 (トップとの差)	1位 (1.1)	1位 (1.8)	1位 (1.8)	1位 (0.3)	2位 (0.0)	4位 (0.1)	4位 (0.2)
第3次産業 (トップとの差)	28位 (6.5)	16位 (7.3)	10位 (6.6)	13位 (6.2)	12位 (4.9)	11位 (3.6)	14位 (2.6)

(出典：H17国勢調査)

◆第2次産業の就業率は70代前半まで全国1位。かつて本県の従業者に占める第2次産業の割合は全国1位であったが、その中心層が高齢化していることや、自営の製造業や中小企業に従事する者が多い構造が影響しているものと思われる。

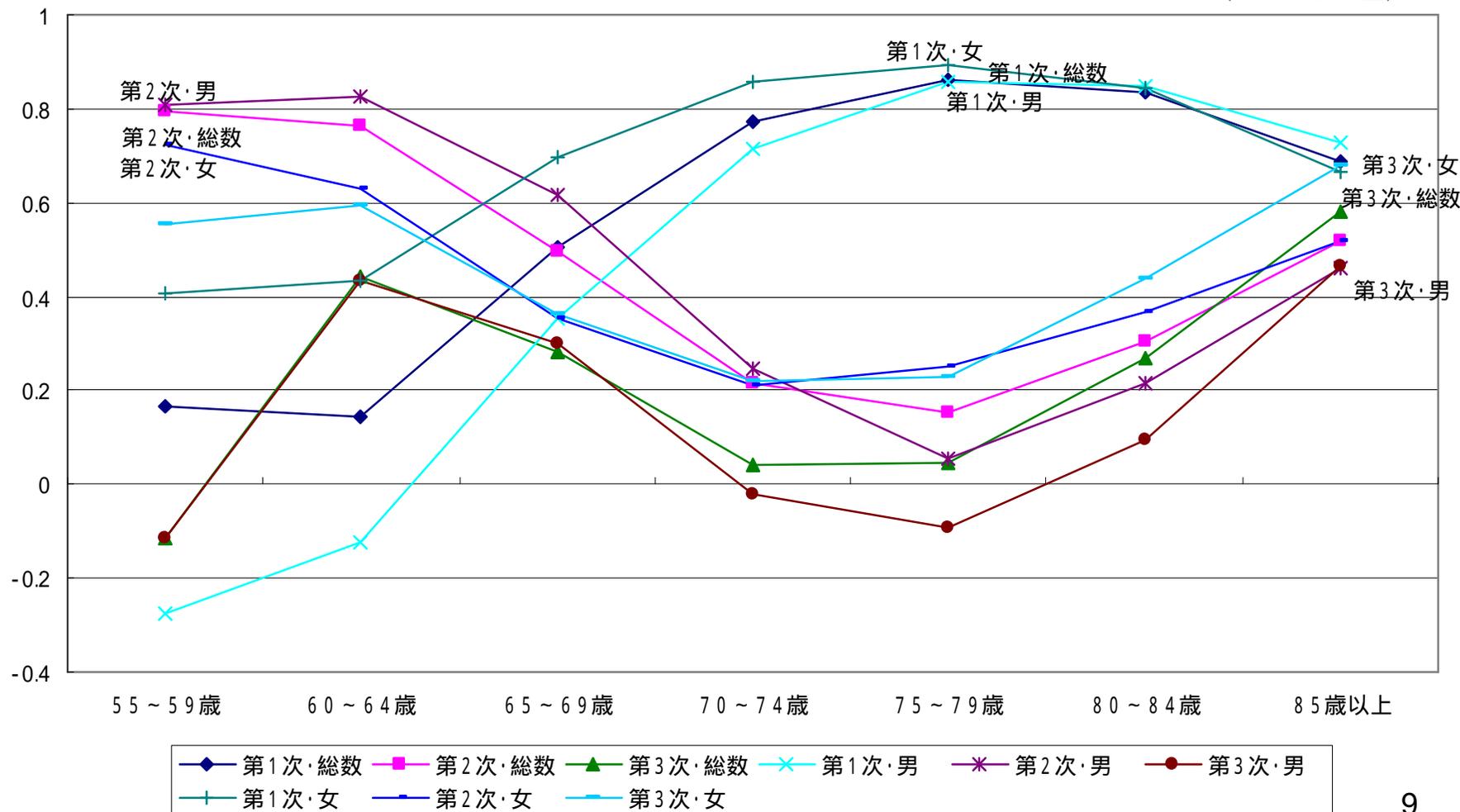
◆60代後半から70代にかけての第1次産業の低さが、同年齢層の就業率の全国順位を下げている原因と思われる。

◆第3次産業の順位が比較的上位にあり、自営の商店などの多さが影響しているものと思われる。

60代前半の就業率～第2次産業就業率が高い県ほど高い
 70代～80代前半～第1次産業就業率が高い県ほど高い

高齢者就業率と産業別就業率の相関関係(相関係数)

(出典:国勢調査)

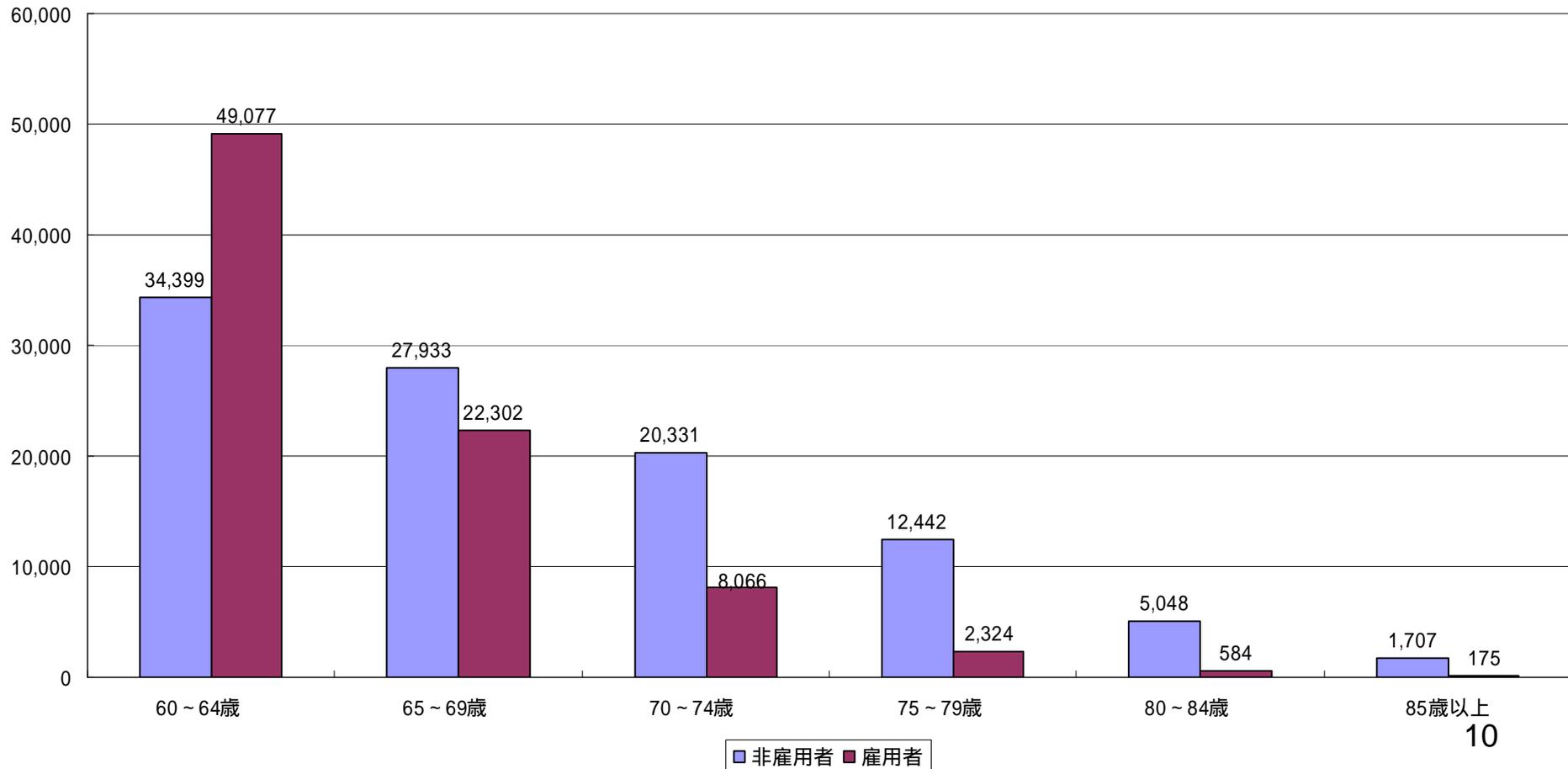


就業の形態は？

60代前半までは雇用者の割合が高いが、
60代後半以降は非雇用（自営等）が多くなる

雇用形態別高年齢就業者数（H17）

（出典：国勢調査）

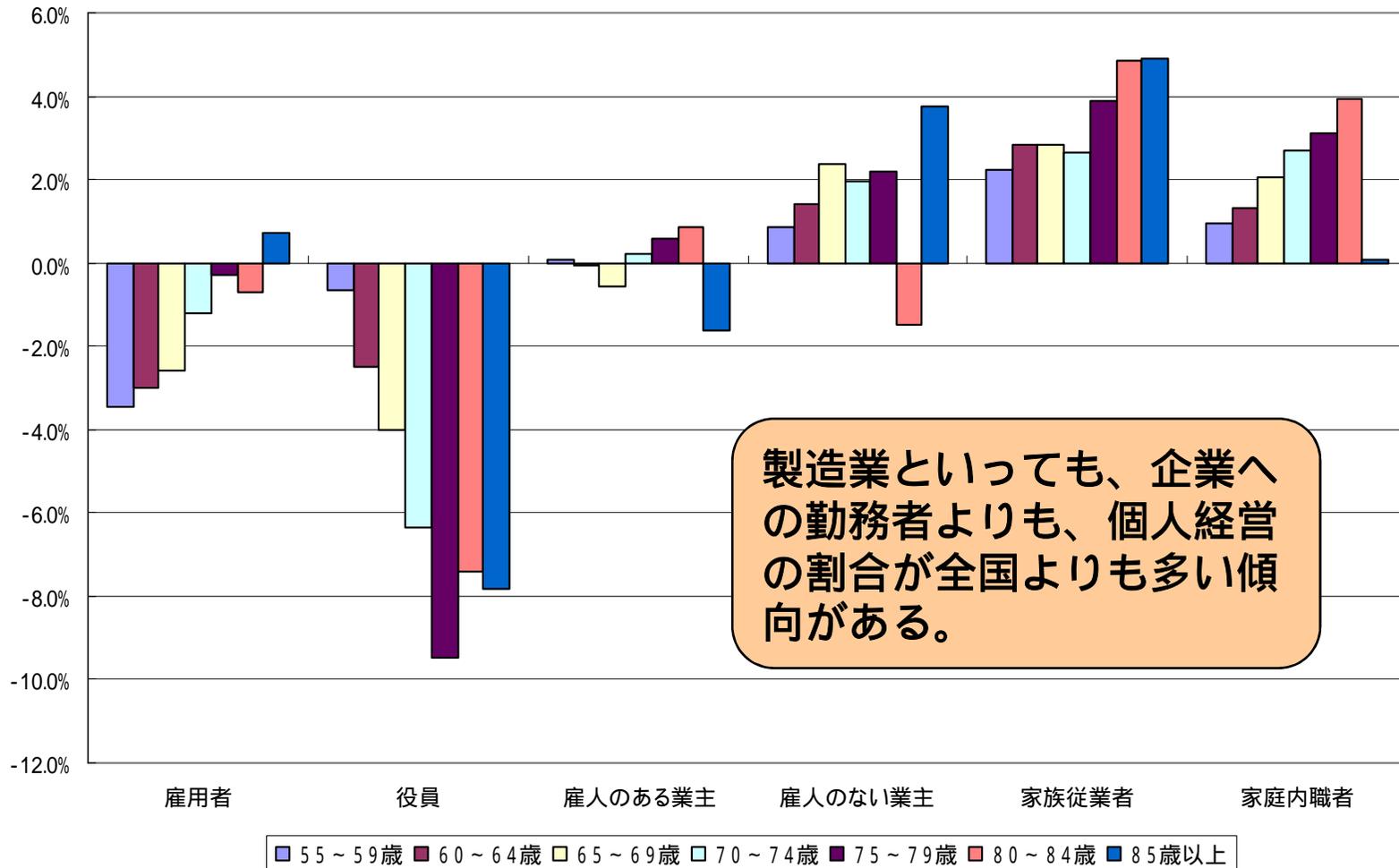


第2次産業では全国に比べ、 家族経営の自営が多い

～ 定年がなく、長く働けることも影響していると思われる～

第2次産業就業形態別就業率の全国差

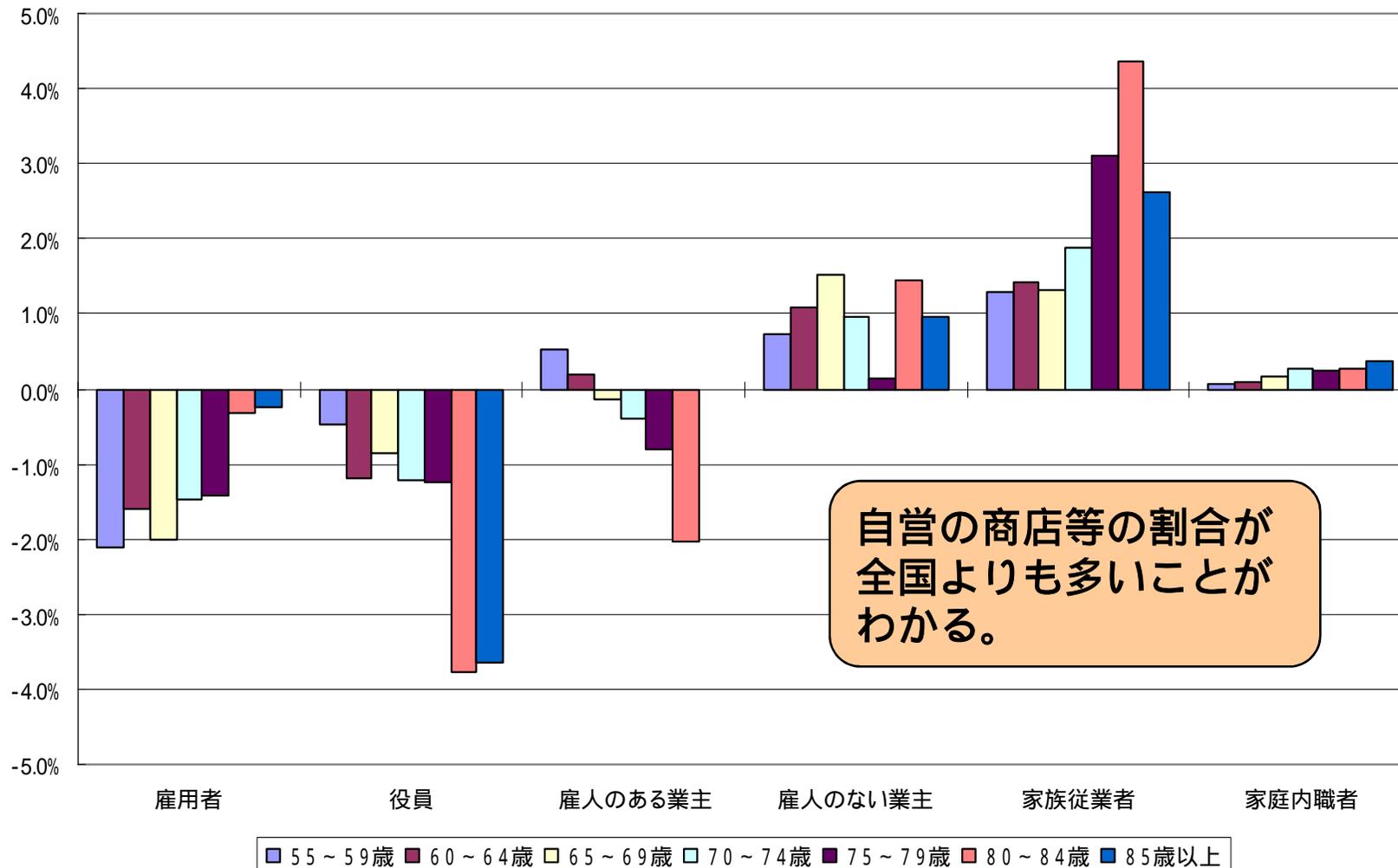
(出典:平成17年国勢調査)



第3次産業も全国に比べて、 家族経営の自営が多い

第3次産業就業形態別就業率の全国差

(出典:平成17年国勢調査)



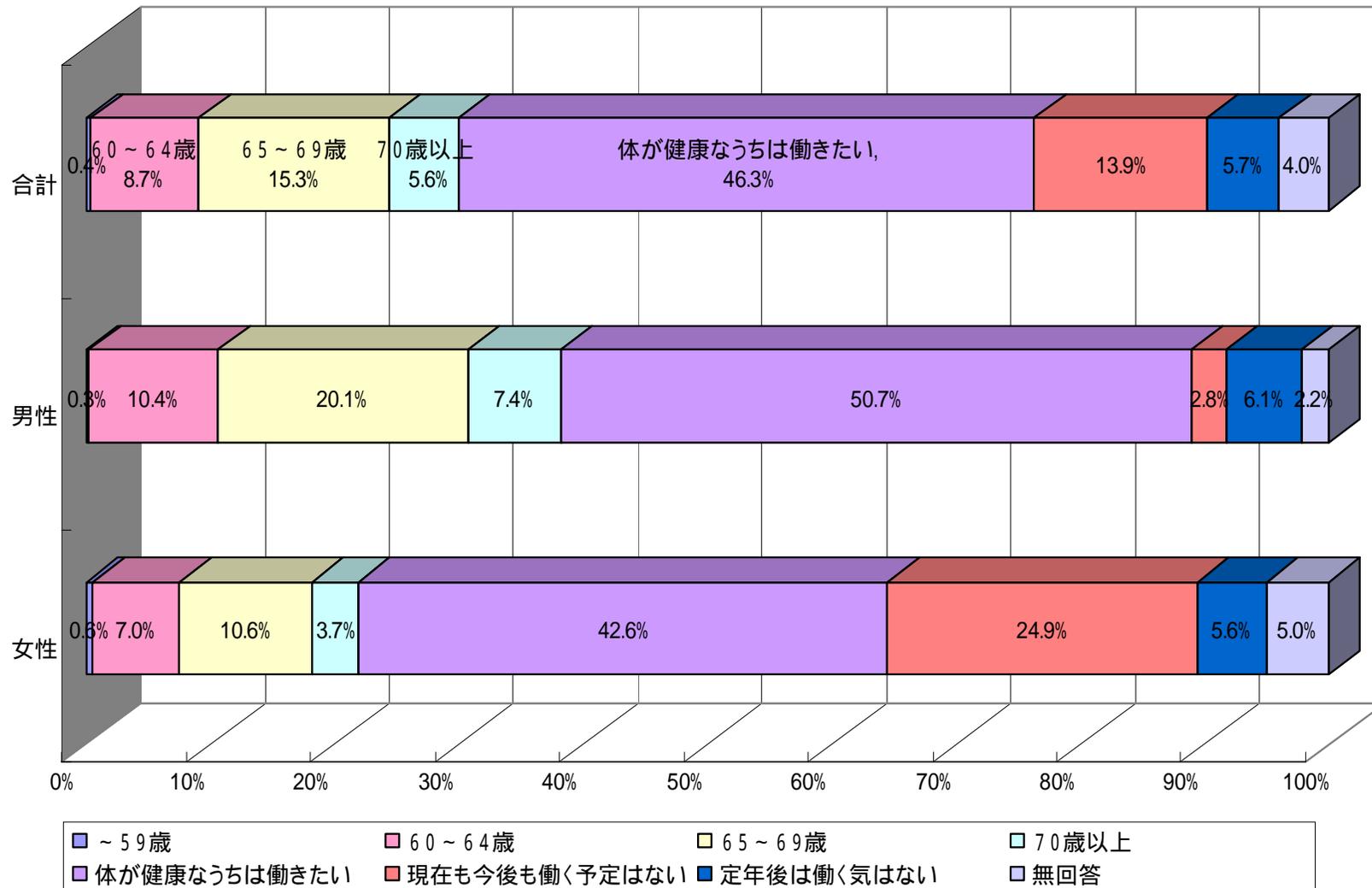
2 . 高齡者の就労意識

高年齢期の就業意欲は高い

～体が健康なうちは働きたいという意欲を持つ人が多い～

性別・働きたい年齢

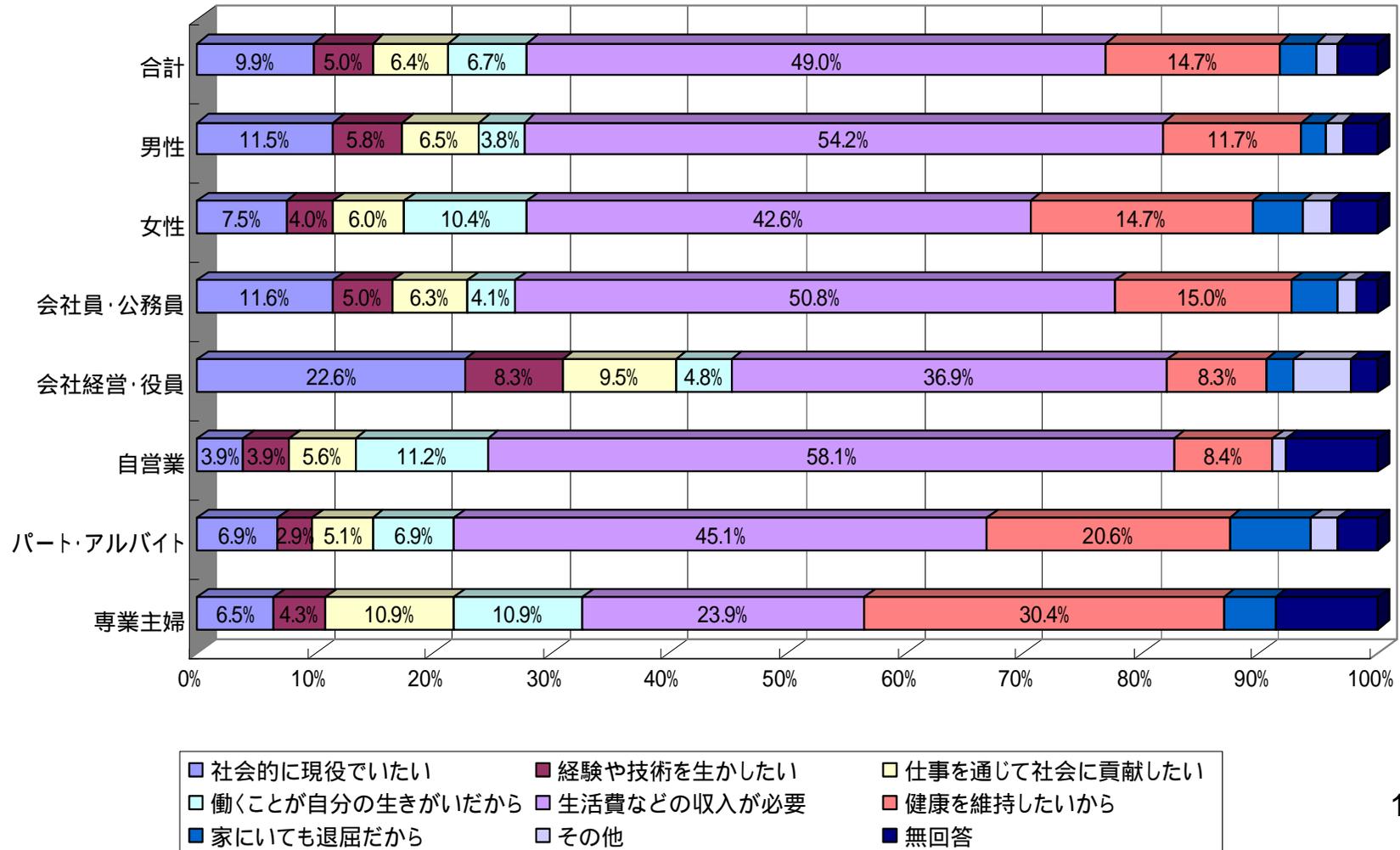
(出典：団塊の世代人材活用推進調査(H17・岐阜県))



働きたい理由としては、収入を得る 必要性を挙げる人が多い

職業別・働きたい理由

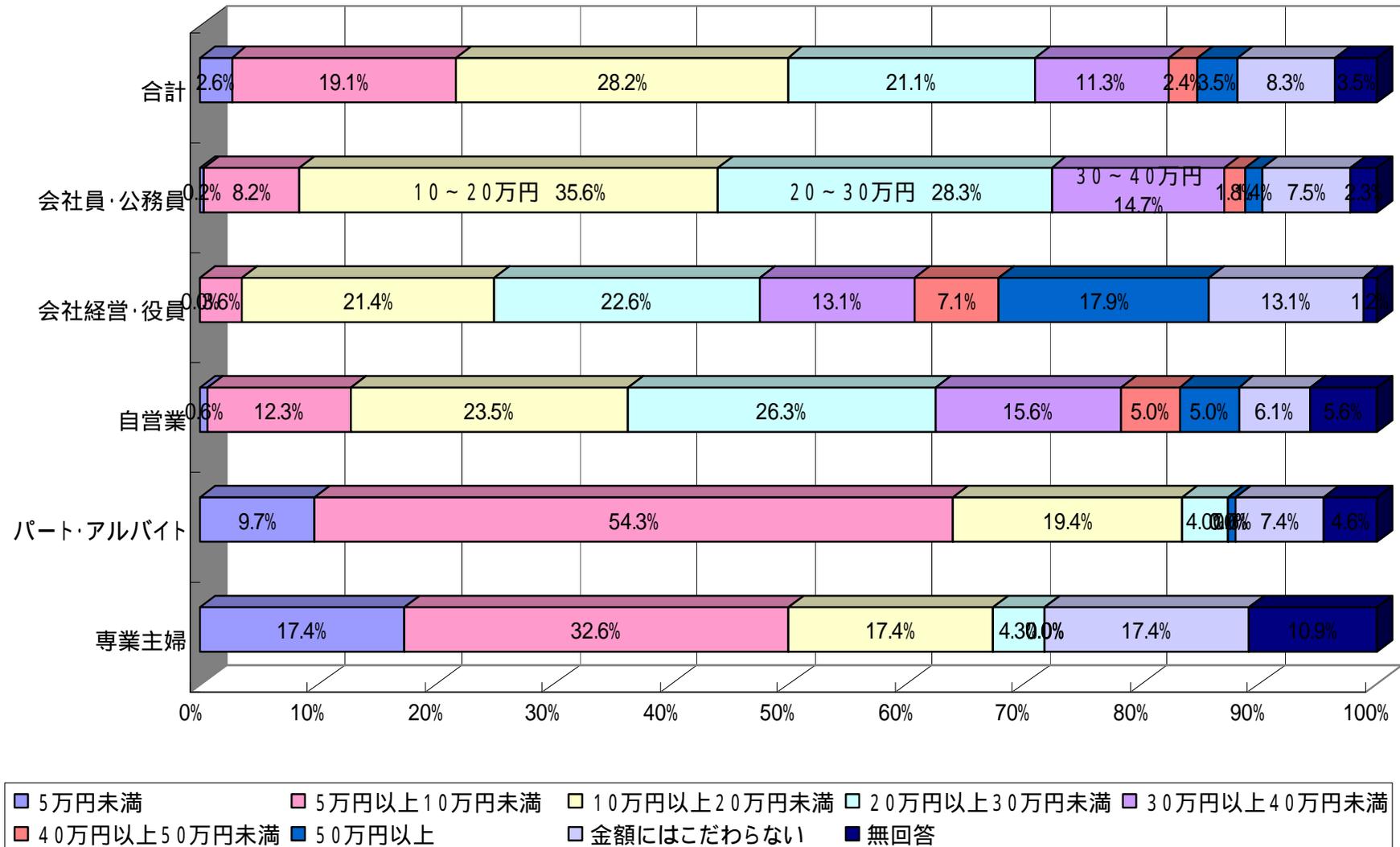
(出典：団塊の世代人材活用推進調査(H17・岐阜県))



10～20万円の収入を望む人が多い

職業別・希望する収入

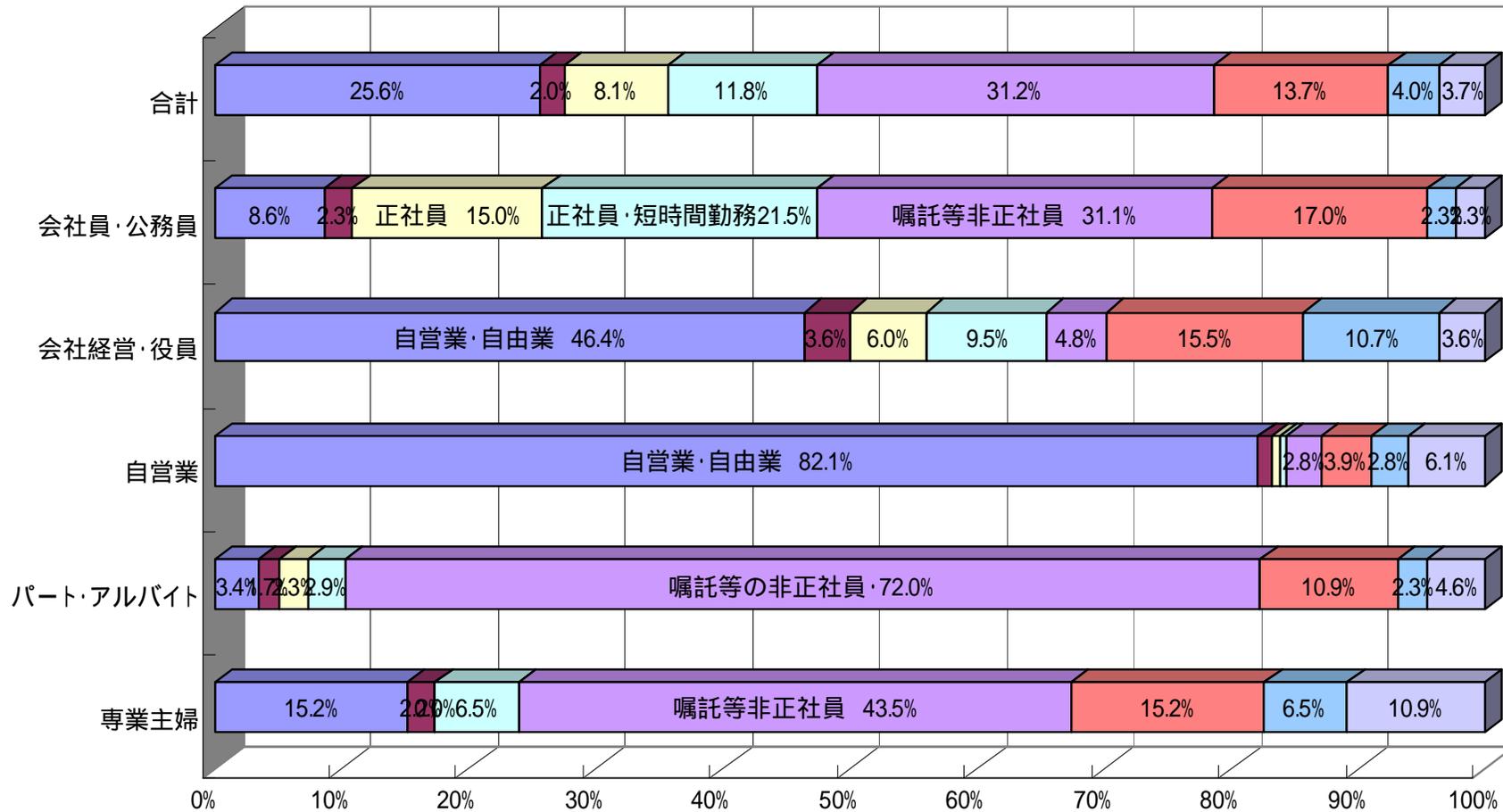
(出典: 団塊の世代人材活用推進調査 (H17・岐阜県))



現役時代と同様の働き方を望む人が多い ～勤め人は短時間、嘱託のニーズが高い～

職業別・希望する仕事の形態

(出典: 団塊の世代人材活用推進調査(H17・岐阜県))



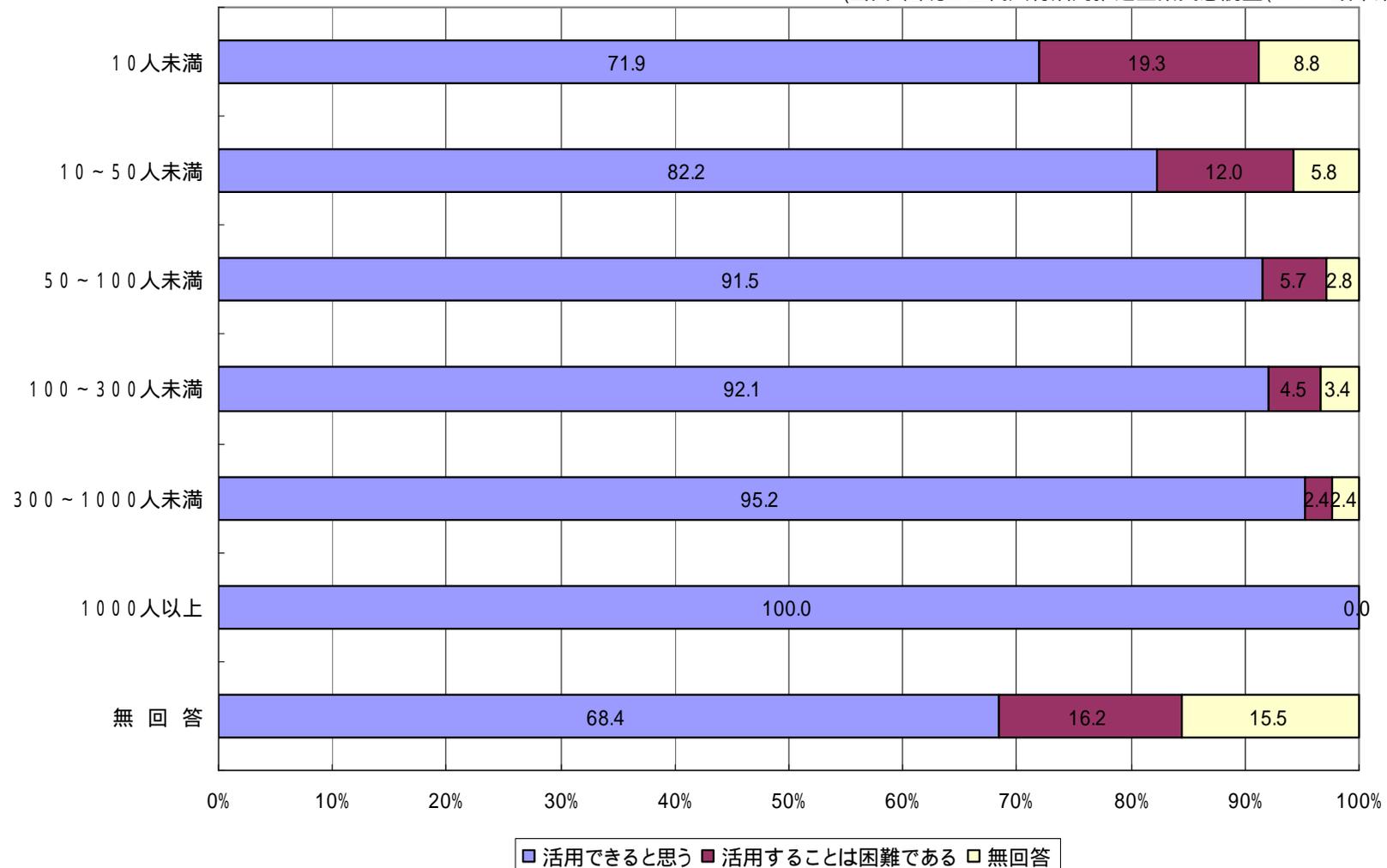
■ 自営業・自由業
 ■ 新たに起業する
 ■ 正社員
 ■ 正社員で短時間勤務
 ■ 嘱託等の非正社員
 ■ 特に考えていない
 ■ その他
 ■ 無回答

3 . 企業側の意識

8割以上の企業が高年齢者を活用できると考えている

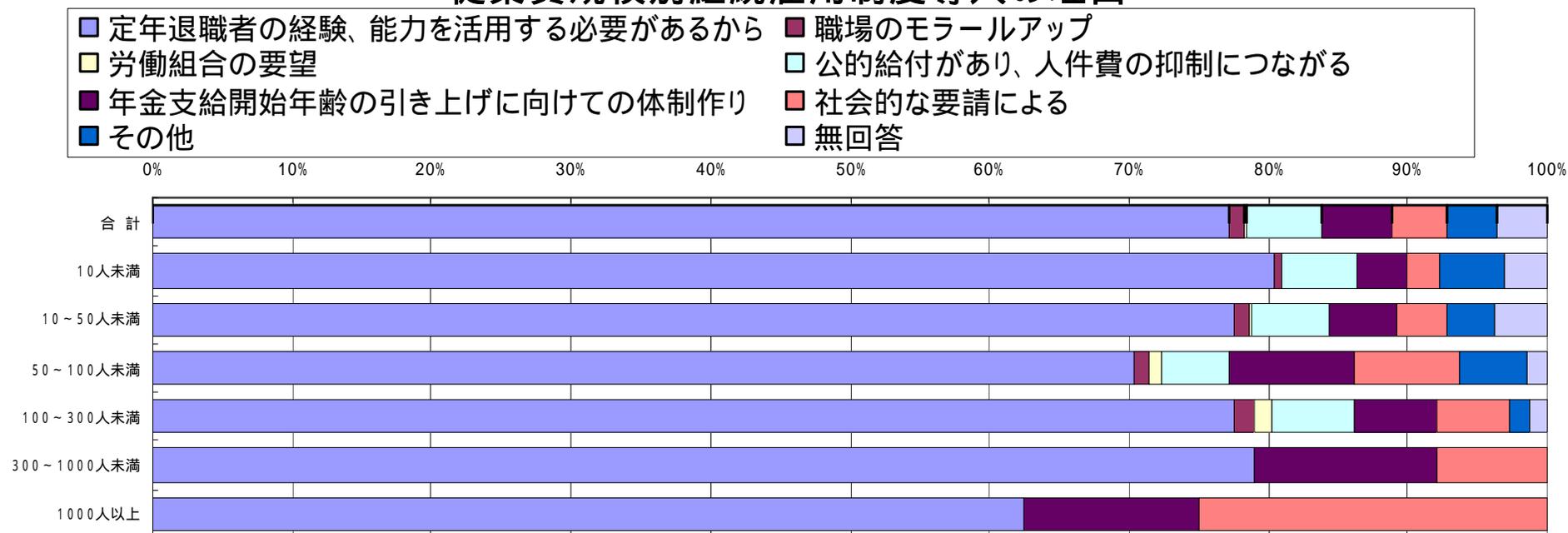
高年齢労働者の活用に関する企業意識

(出典: 団塊の世代人材活用推進企業実態調査(H17・岐阜県))



高齢者の経験、能力を活用する 必要があると考えている企業が多い

従業員規模別継続雇用制度導入の理由

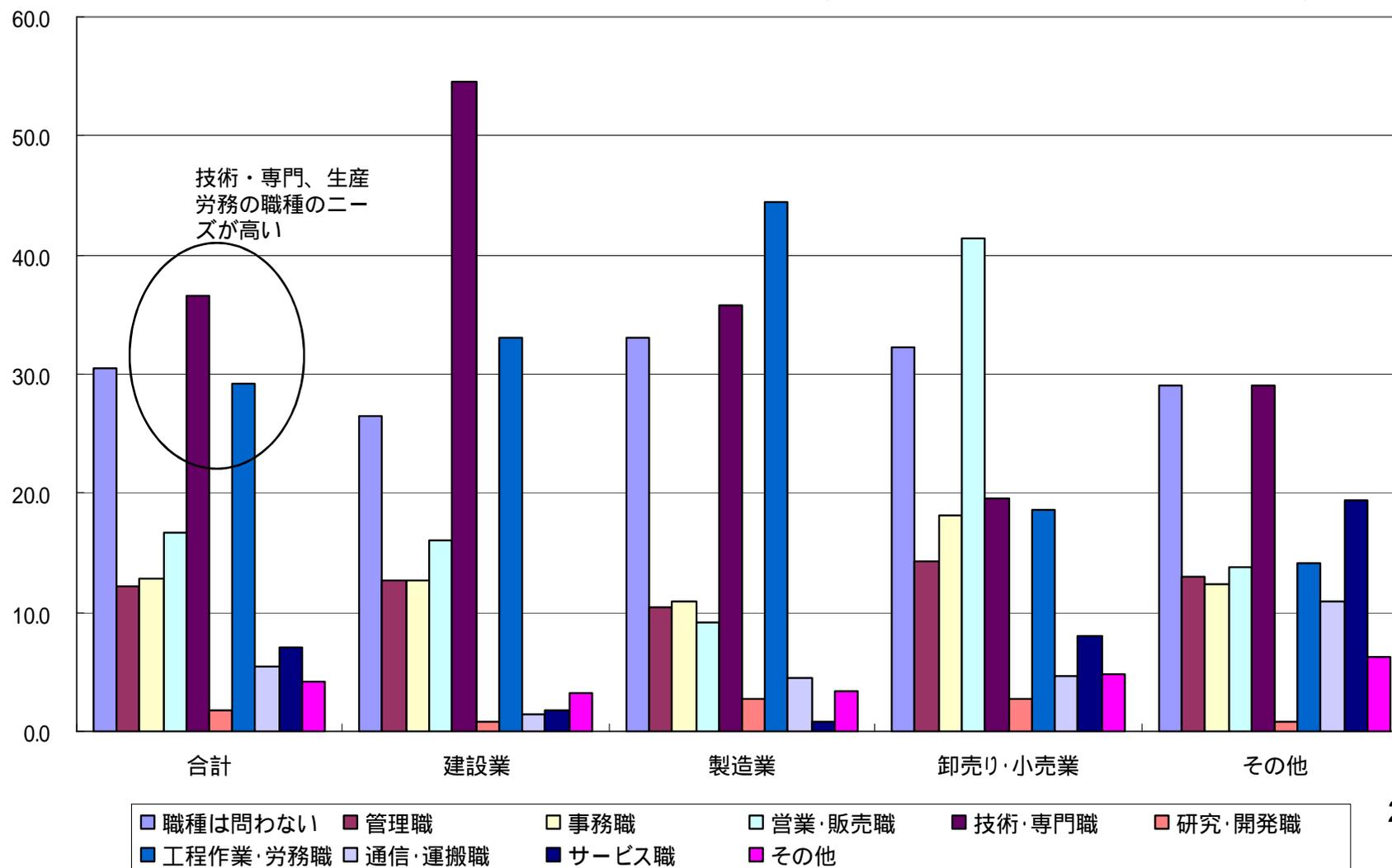


(出典：団塊の世代人材活用推進企業実態調査 (H 1 7 ・ 岐阜県))

技術・専門職や生産労務職のニーズが高い ～事務などのホワイトカラー職種のニーズは低い～

高齢者を活用できると思う職種

(出典:「団塊の世代」人材活用推進企業実態調査(岐阜県・H17)



高年齢者雇用をめぐる大きな環境の変化

～高年齢者雇用安定法改正により65歳までの雇用確保措置が義務化

2006年4月1日以降、段階的に65歳までの高年齢者雇用を図るため、以下のいずれかの措置をとることが義務づけられた。

定年の引き上げ、 継続雇用制度の導入、 定年の定め廃止

継続雇用制度とは・・・

- ・ 現に雇用している高年齢者が希望するときに、企業が当該高年齢者を定年後も引き続いて雇用する制度。
- ・ 定年年齢に到達した者を退職させずに継続雇用する「勤務延長制度」と、一旦退職させた後に雇用する「再雇用制度」の2つがある。
- ・ 雇用条件は、必ずしも労働者の希望に合致しなくてもよく、短時間勤務や隔日勤務などの多様な雇用形態も認められる。
- ・ 労使協定により、一定の客観的・具体的な基準を設けることにより、継続雇用希望者のうち、特定の者のみを対象とすることができる。

事業主都合の解雇や勧奨退職等により離職することとなっている高年齢者等が希望するときは、事業主の再就職援助の内容や経歴・職業能力等を記載した「求職活動支援書」を交付することが義務づけられた。

再就職援助の内容とは・・・

- ・ 再就職の資する教育訓練等の斡旋、求職活動のための休暇付与、これらに対する実費や賃金の支給など

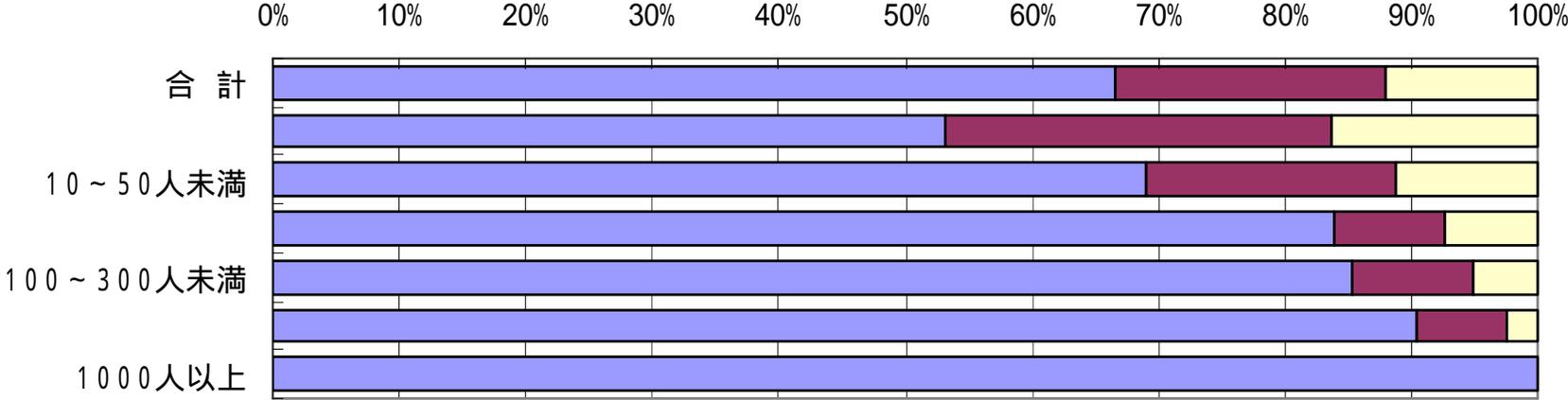
各雇用確保措置のメリット・デメリット

	主なメリット	主なデメリット
定年 廃止	<ul style="list-style-type: none"> ・高年齢社員の意欲を引き出し、優秀な高年齢者を雇用できる ・全従業員に対して安定的な雇用環境を提供できる ・会社のイメージアップにつながる 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の退職時期が不定となり、人員計画が立てにくい。 ・会社の都合で退職させるには解雇のみとなる ・人件費負担が増加 ・人事が停滞 ・若年雇用の抑制につながる可能性がある
定年 引き 上げ	<ul style="list-style-type: none"> ・制度の導入が簡素 ・全ての従業員に安定した雇用を保障 ・人手不足の際の人員確保に有効 ・会社のイメージアップにつながる 	<ul style="list-style-type: none"> ・対象者を限定できない ・定年延長を希望しない従業員もいる ・高年齢者に適した職務がないと雇用継続が困難 ・年功賃金のもとだと、人件費負担が増大
勤務 延長 制度	<ul style="list-style-type: none"> ・一定以上の能力ある高年齢者のみを雇用できる ・対象者の基準を定めることによって従業員に緊張感を与えられる 	<ul style="list-style-type: none"> ・対象者基準を明確にしないとトラブルになる ・勤務延長時に労働条件の大幅な変更が困難 ・再雇用の対象とならない従業員のモチベーションが低下
再雇 用制 度	<ul style="list-style-type: none"> ・一定以上の能力ある高年齢者のみを雇用できる ・対象者の基準を定めることによって従業員に緊張感を与えられる ・定年前の労働条件をリセットでき、比較的 low賃金で高年齢者を雇用できる 	<ul style="list-style-type: none"> ・対象者基準を明確にしないとトラブルになる ・処遇面で折り合わず、会社が再雇用したい人材が退職するリスクがある ・再雇用の対象とならない従業員のモチベーションが低下

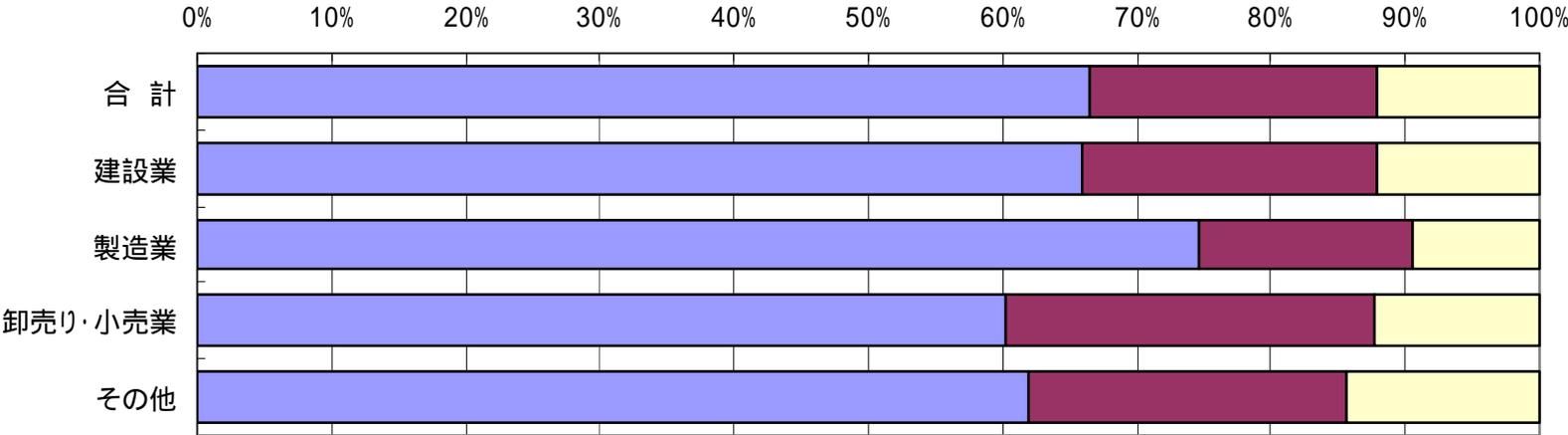
大きな企業ほど継続雇用制度を導入

従業員規模別継続雇用制度の有無

■ なんらかの継続雇用制度を採用している ■ 継続雇用制度は採用していない □ 無回答



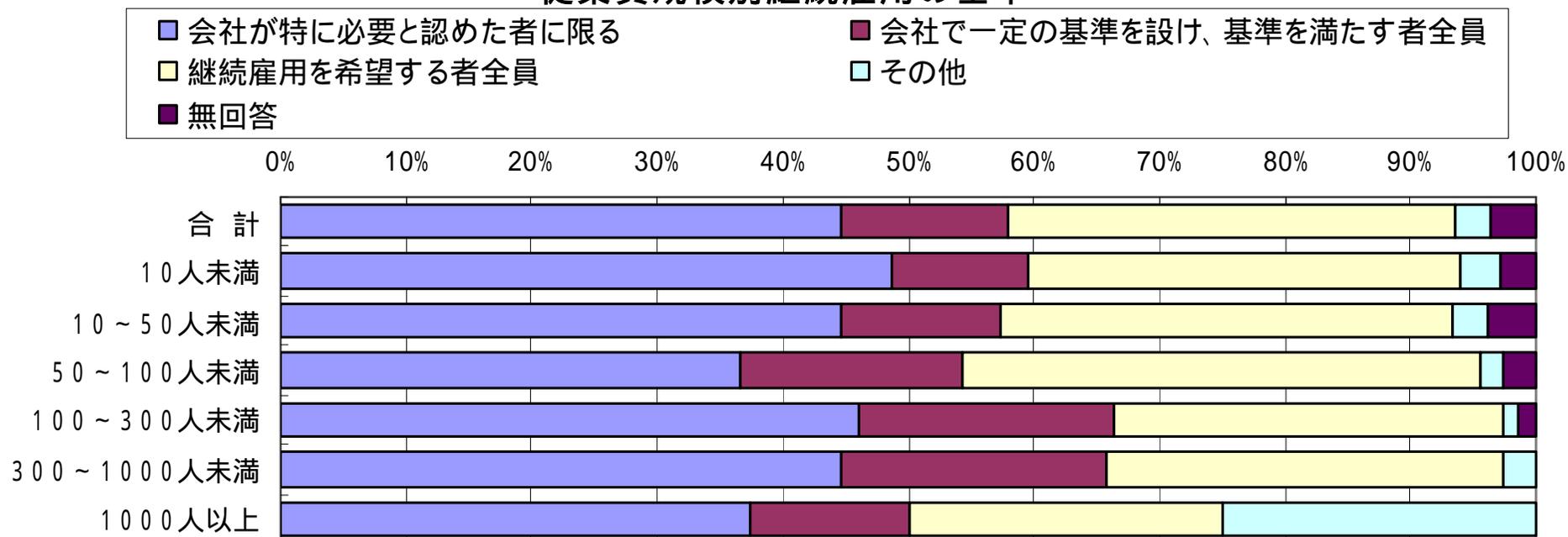
業種別継続雇用制度の有無



(出典：団塊の世代人材活用推進企業実態調査 (H 1 7 ・ 岐 阜 県))

必要と認めた者に限って継続雇用する企業が 45%、希望者全員を雇用するのは36%

従業員規模別継続雇用の基準



高齢者側も必要と認められる人材であることが必要になっている。

岐阜県の継続雇用を行う企業の割合は全国的にも高く、かつ上昇している

< 岐阜県の高年齢者雇用確保措置実施状況 >

(19年6月1日現在、岐阜労働局調べ)

高年齢者雇用確保措置の実施企業割合

96.0% (全国92.7%)

希望者全員が65歳以上まで働ける企業の割合

50.7% (全国37.0%)

定年到達予定者のうち継続して雇用される予定者の割合

79.4% (全国76.7%)

岐阜県の調査対象は51人以上規模企業1,463社

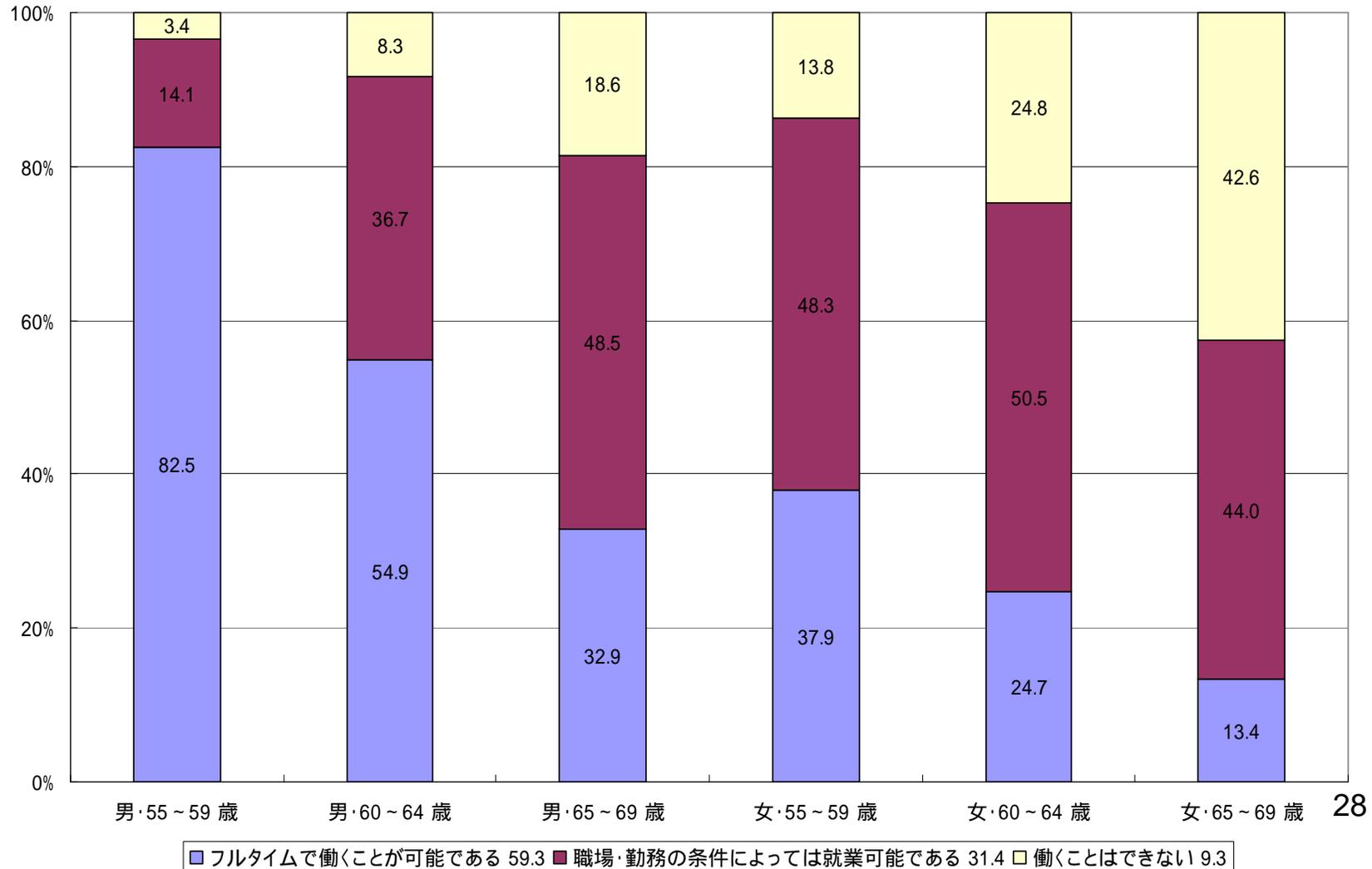
4 . 高齡者就労の問題点

1 . 健康面の不安

～ 60代になると肉体的にフルタイム就業が次第に困難に

高齢者の肉体的な面からみた就業の可能性

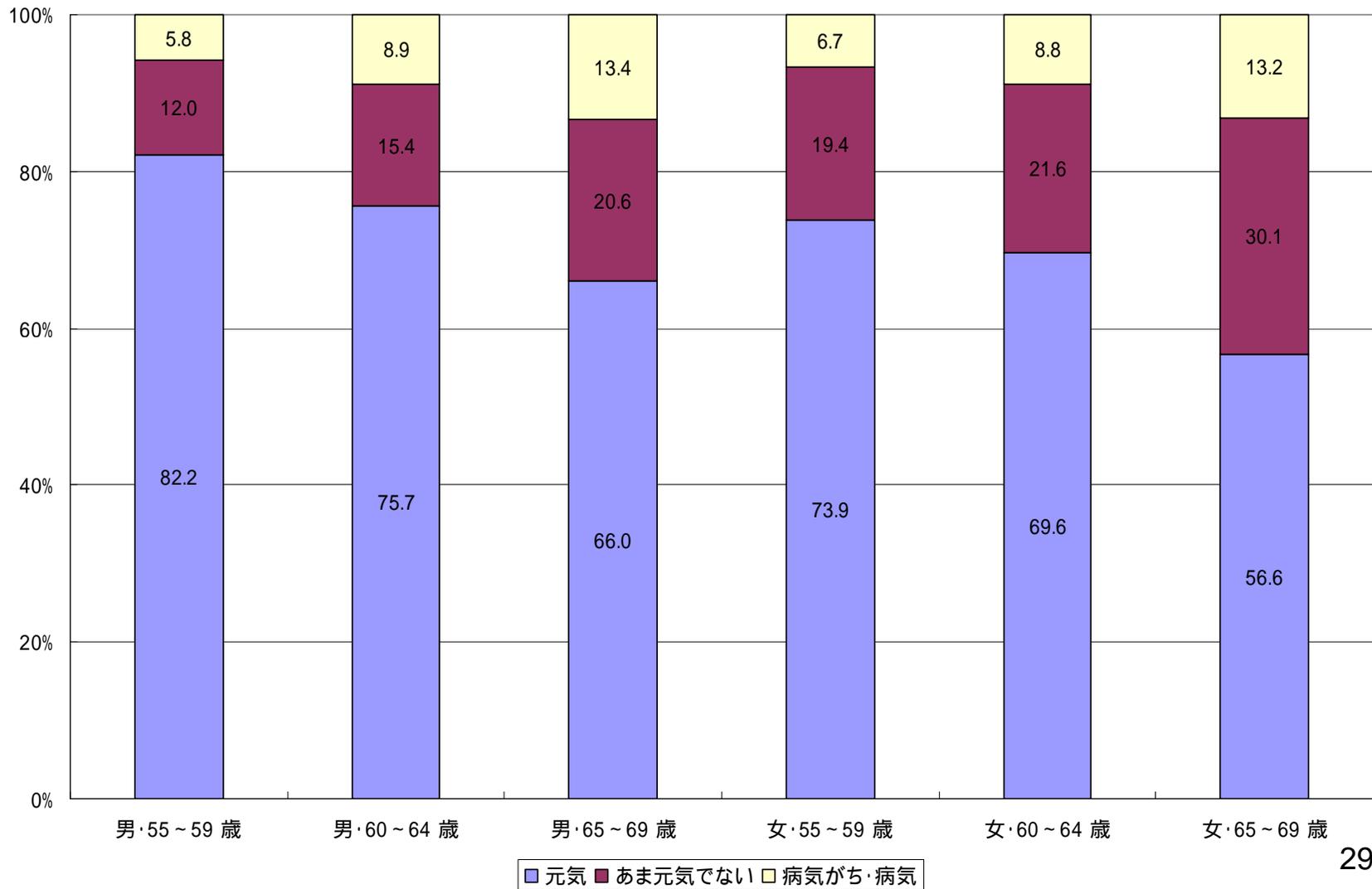
(出典:「高齢者就業実態調査」(厚生労働省・2004))



元気でないと思う人も次第に増える

高齢者のふだんの健康状況

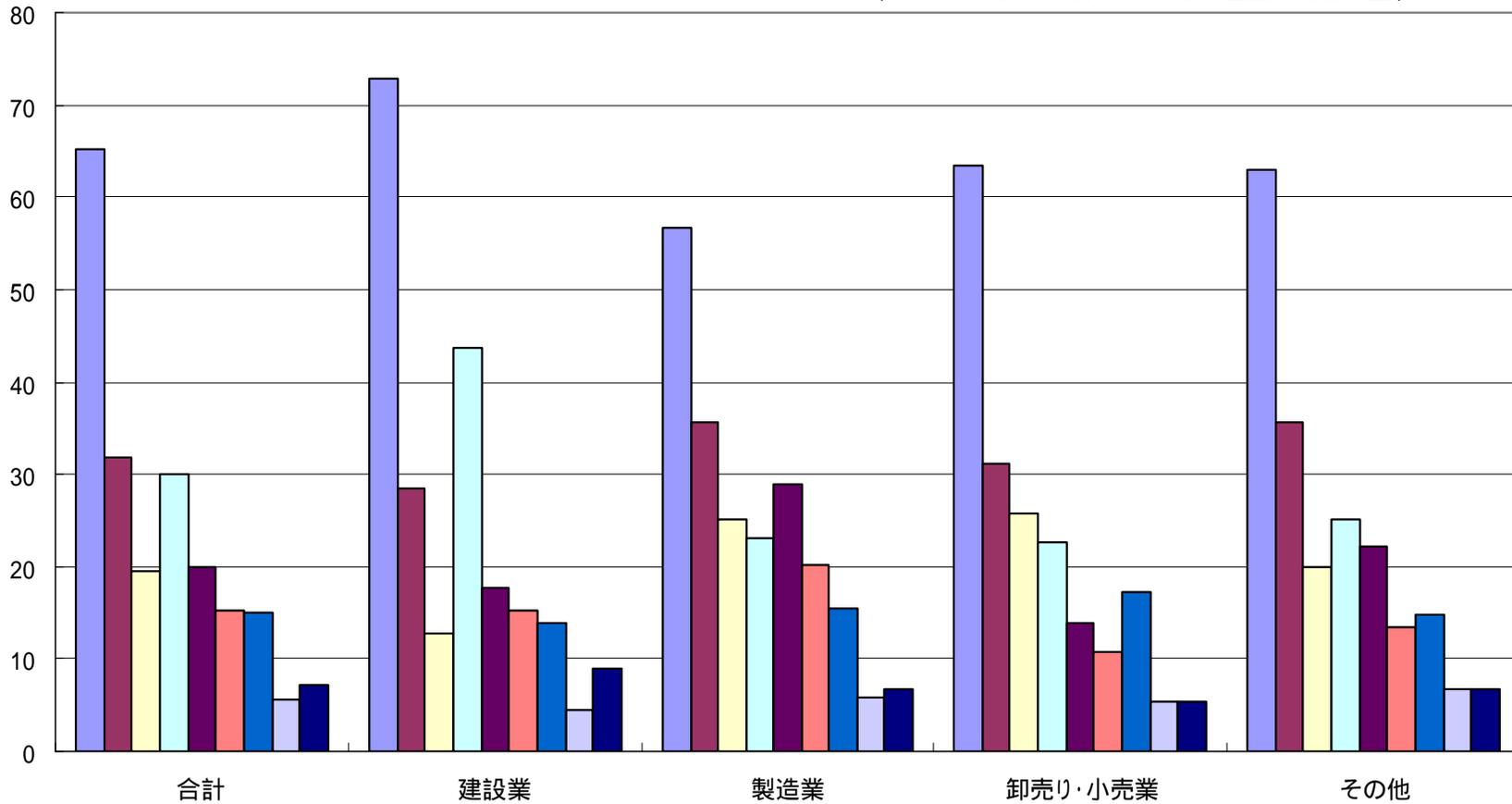
(出典:厚生労働省「高齢者就業実態調



企業側も体力面の限界に不安を感じている 活用できない理由として体力面の限界を挙げる企業が多い

高齢者を活用できないと判断する理由

(出典:「団塊の世代」人材活用推進企業実態調査(H17・岐阜県))

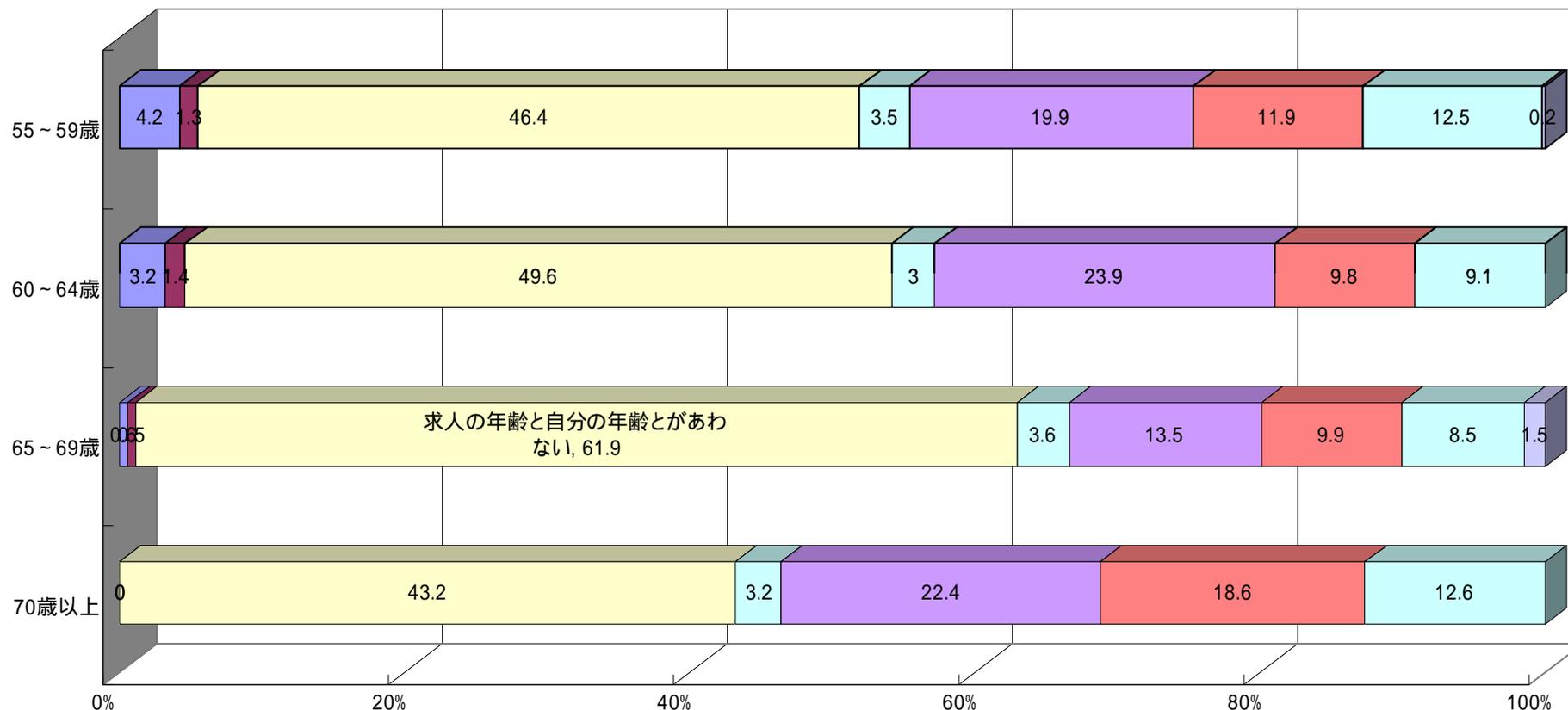


- 体力的に業務に従事することが困難
- 判断力・行動力などが期待できない
- 創造性・柔軟な発想が期待できない
- 病気や怪我などのリスクが高まる
- 労働生産性が低下する
- 勤労意欲に欠けると思われる
- 社内での人間関係が難しくなる
- 特に理由はない
- その他

2. 年齢にあった仕事がなくなる ～ 求人年齢と自分の年齢が合わないことが 仕事に就けない最も大きい理由となっている

年齢層別、仕事に就けない理由別の完全失業者割合(全国・2004)

(出典:労働力調査)

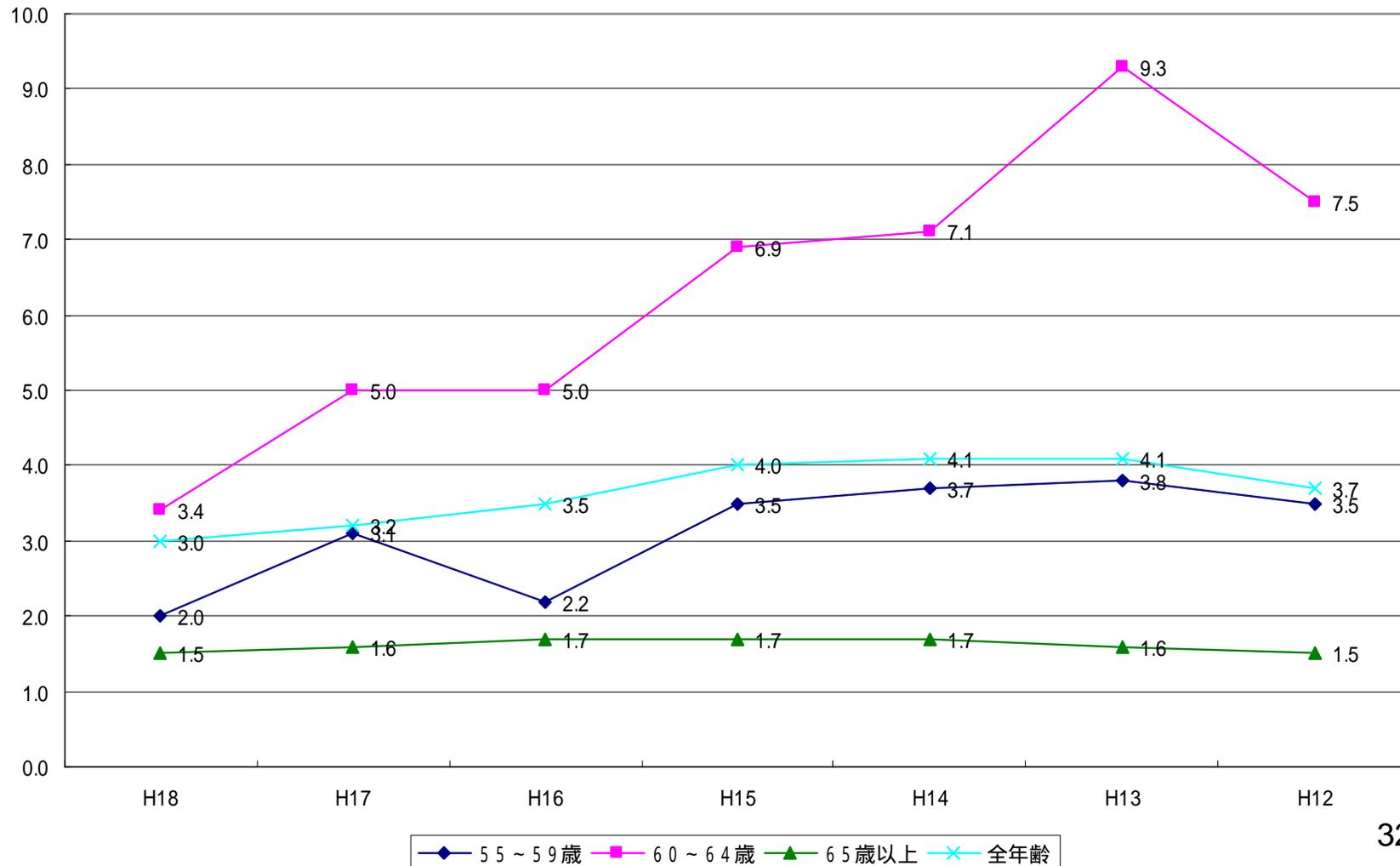


- 賃金・給料が希望とあわない
- 勤務時間・休日などが希望とあわない
- 求人年齢と自分の年齢とがあわない
- 自分の技術や技能が求人要件に満たない
- 希望する種類・内容の仕事がない
- 条件にこだわらないが仕事がない
- その他
- 不詳

60代半ばを境に求職をしなくなると見られる ～ 60代前半と後半では失業率が大きく異なる～

高齢者失業率(東海・年単位)

(出典:労働力調査)

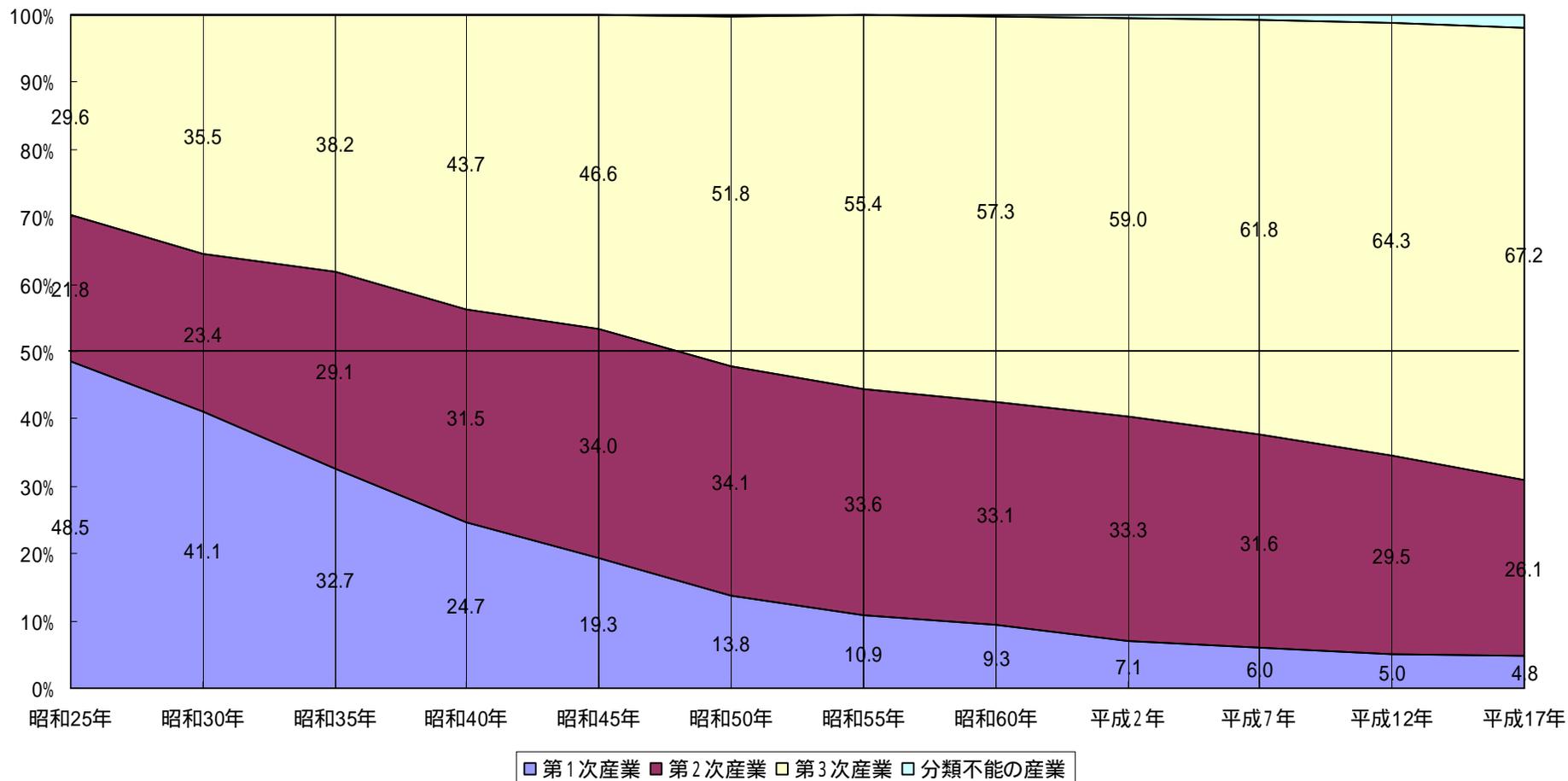


5 . 高齡者就労の今後は

本県の就業構造は第3次産業中心に変化 ～就業産業の変化が高齢者の就業に影響すると見られる～

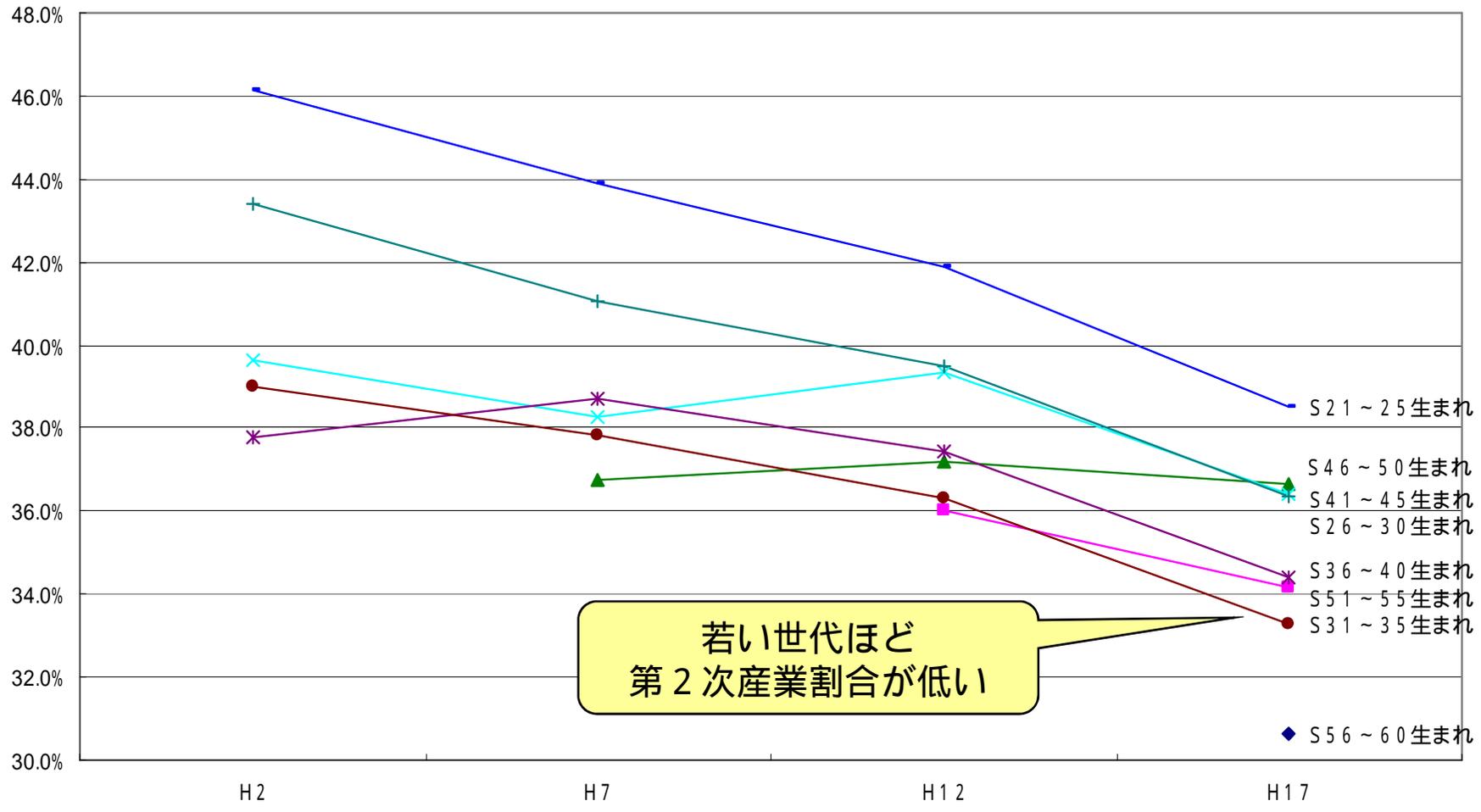
戦後の産業分類別就業者数の推移

(出典:国勢調査)



第2次産業が中心の就業構造は変化 ～特に現在の50代は15年間で約8ポイント低下～

生まれ年別第2次産業就業率の推移

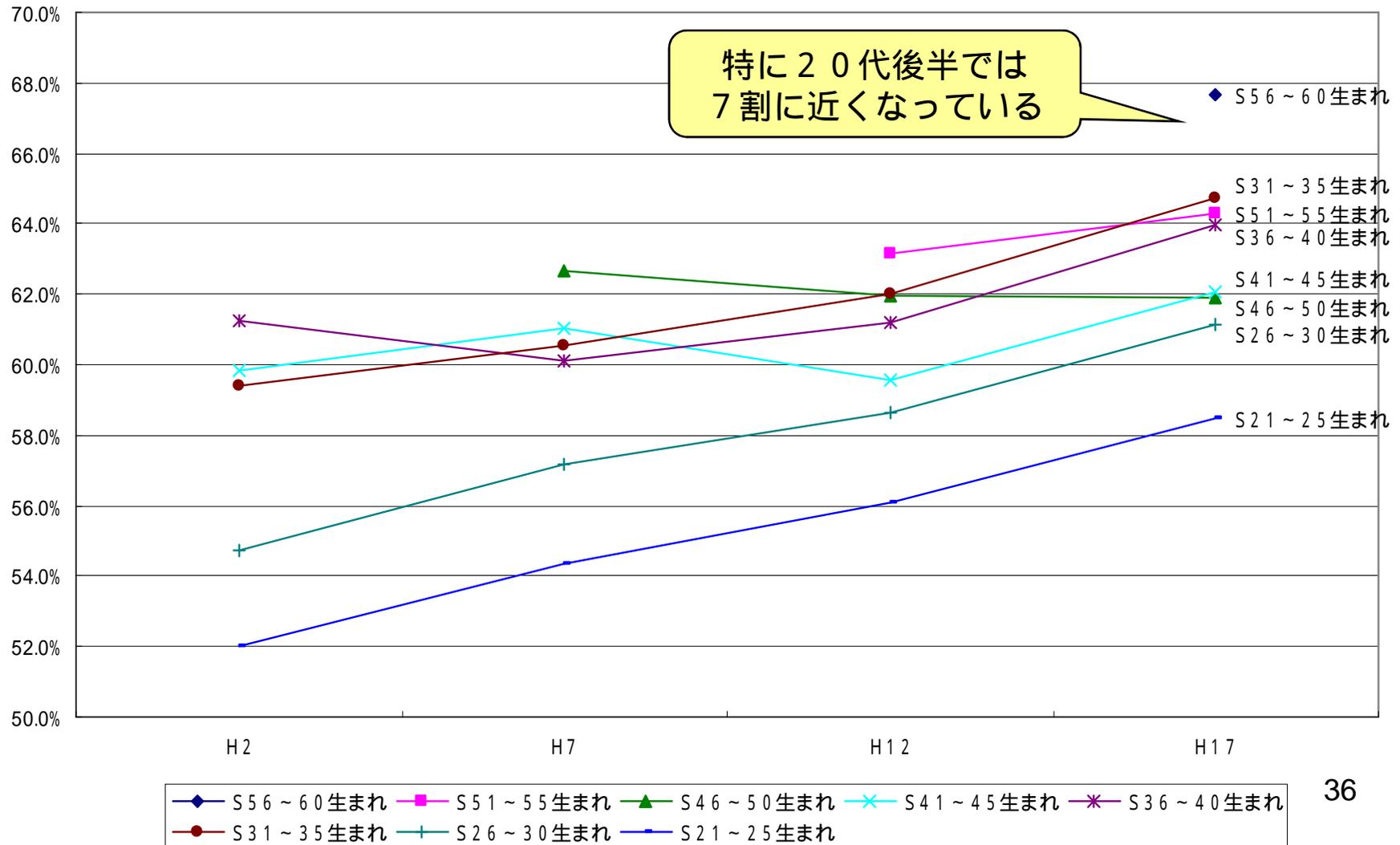


若い世代ほど
第2次産業割合が低い

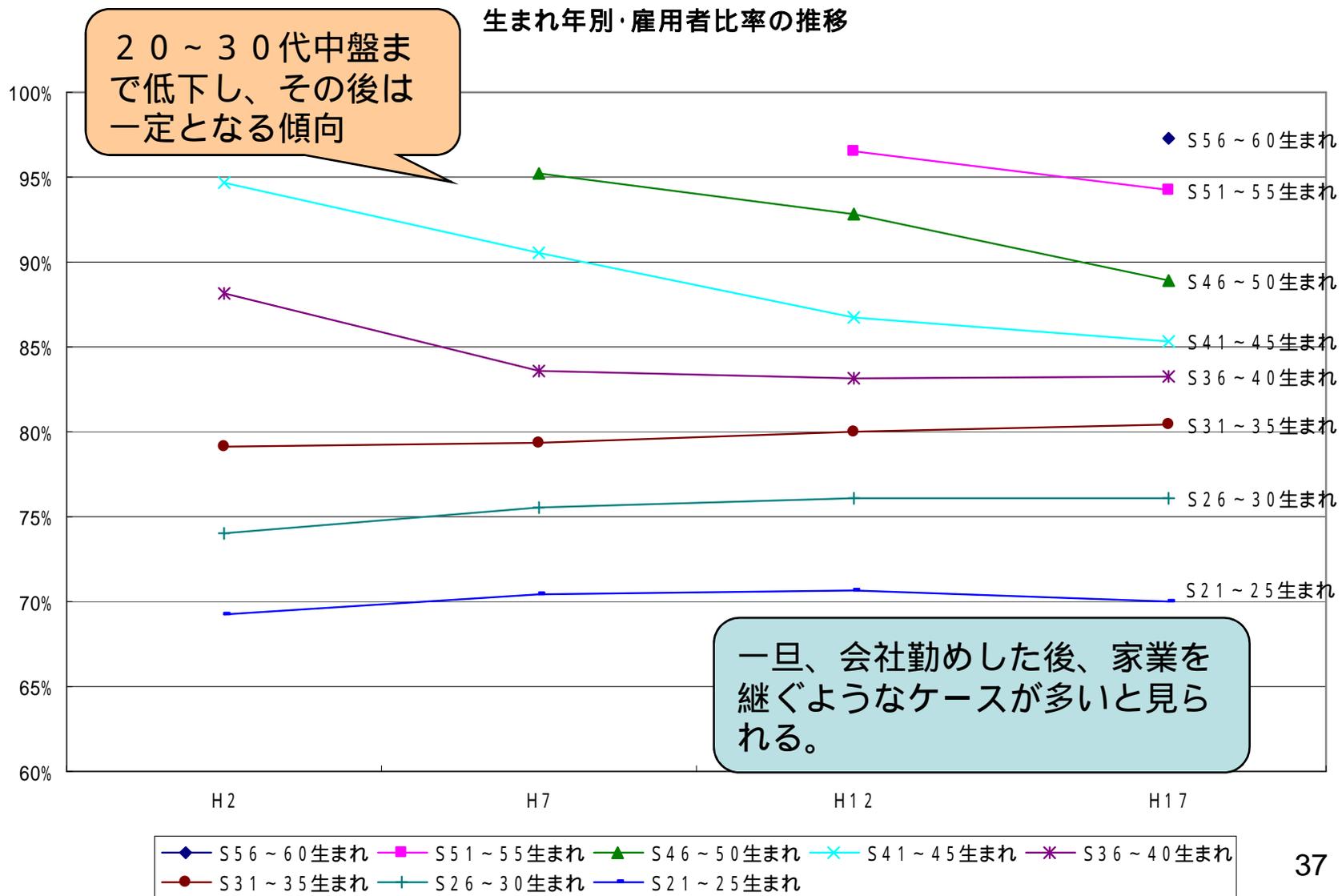
- ◆ S56～60生まれ
- S51～55生まれ
- ▲ S46～50生まれ
- × S41～45生まれ
- * S36～40生まれ
- S31～35生まれ
- + S26～30生まれ
- ◆ S21～25生まれ

代わって第3次産業が就業の中心となる ～ 全年齢で就業率が上昇、50代は約6ポイント上昇～

生まれ年別・第3次産業就業率の推移

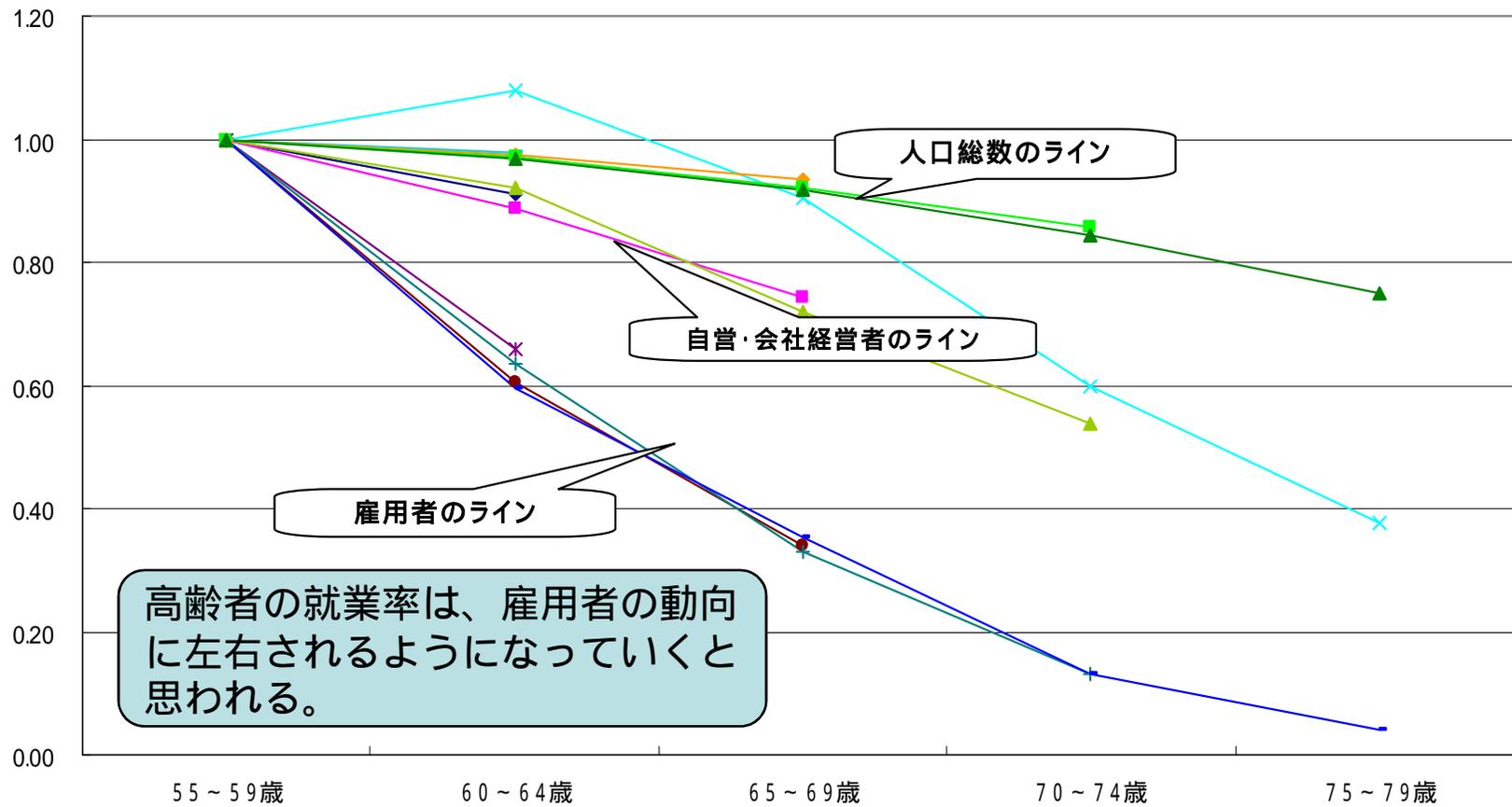


しかも、雇用者の割合が次第に大きくなる ～ 20年代生まれと30年代生まれでは10ポイントの差～



勤め人は60代でほぼ引退していくので、雇用のあり方が高齢者の就業に影響を及ぼすようになると思われる。

55歳を100とした雇用者・非雇用者の就業者数の推移(H17まで)



- ◆ S16~20生まれ・自営等
- ◆ S11~15生まれ・自営等
- ◆ S6~10生まれ・自営等
- ◆ S1~5生まれ・自営等
- ◆ S16~20生まれ・雇用者
- ◆ S11~15生まれ・雇用者
- ◆ S6~10生まれ・雇用者
- ◆ S1~5生まれ・雇用者
- ◆ S16~20生まれ・総数
- ◆ S11~15生まれ・総数
- ◆ S6~10生まれ・総数
- ◆ S1~5生まれ・総数

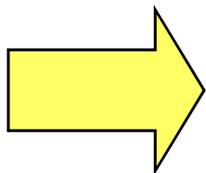
ここまでのまとめ

岐阜県は、全国的に見て、60代の高齢者就業率が高く、なかでも第2次産業の就業率は全国トップクラスとなっている。

高齢者の就業意欲は高く、収入を得ることを目的とし、短時間、嘱託などの働き方で、現役時代と同様の仕事を望む人が多い。企業側の高齢者活用意欲も高く、技術系の職種を中心に、継続雇用を実施する企業も多い。

一方、高齢者・企業ともに体力面等に不安をもっており、60代後半になると年齢にあった求人が見つからなくなる傾向がある。

近年、就業構造は第3次産業中心に変化し、雇用者の比率も高まっており、今後は企業の高齢者雇用形態が高齢者就業に影響してくるものと見られる。



高齢者の就業意欲を生かし、大いに活躍してもらうためには、企業の雇用に着目し、高齢者の強み、弱みに合わせた雇用形態を広げていく必要がある。

6 . 高齡者の就労促進のためになすべきこと

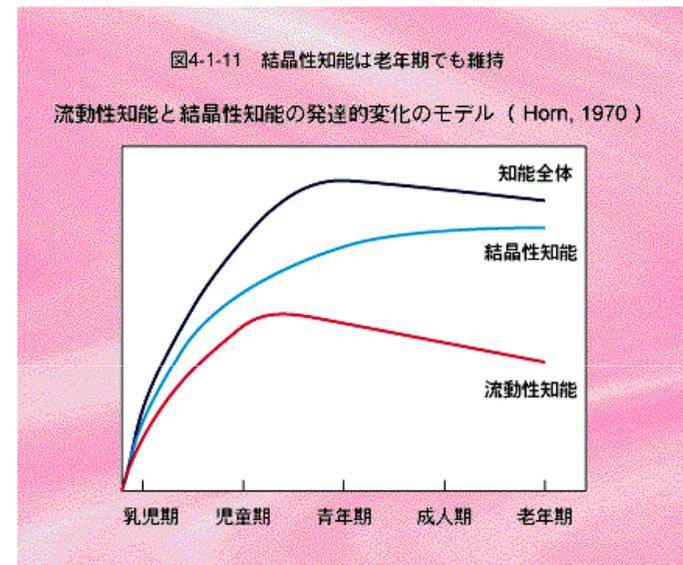
高齢者の強みと弱み

< 強み >

- 結晶性知能(過去の経験により蓄積した知識を活用する能力)の保持
- 仕事・組織への忠誠心の高まり など

< 弱み >

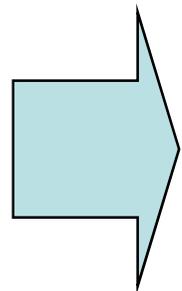
- 加齢に伴う身体機能の低下
- 加齢に伴う流動性知能(新しい物事を記憶したり、適応したりする能力)の低下 など



< 職務能力と年齢についての企業の評価 >

変化パターン	年齢超優位型の職務能力	年齢優位型の職務能力	年齢劣位型の職務能力	年齢に無差別な職務能力
能力分野	専門的知識の蓄積 不測の事態への対応 接客・対応能力	技術・技能の熟練 指導・育成能力 職場管理能力 判断力 理解力 企画力・開発力	ねばり強さ 集中力 筋力・体力 視聴覚能力	勤勉性 積極性

厚生労働省「H12労働経済の分析」よりみずほ総研が作成



高齢者の「資産」は・・・
「経験、技能、専門能力、接客・対応能力、不測の事態への対応」など

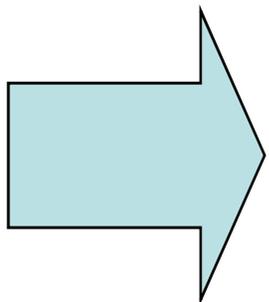
高齢者の力を高めるには

高齢者の「資産」を高める

- 高齢者の健康づくりの支援
- 中年期からの能力開発

高齢者の「資産」と仕事の調和

- 心身の変化とニーズに対応した就業環境の整備
- 意欲を高める雇用管理



高齢者の働く能力の維持・向上

高齢者に対応した 就業環境の整備

土日パート社員制度

< 実例 > 加藤製作所 (中津川市・金属製品製造業)

意欲ある高齢者を募集するために広告を出すこととし、「土曜・日曜は、わたしらのウィークデー」というキャッチコピーをつかって新聞の折込広告を実施

この折込広告の反響は大きく、50人近い応募者の中から、平均年齢65歳、最高齢者79歳の15人を採用して、平成13年4月から、高齢者による土・日パート社員制度はスタート。

< 土・日パート社員制度 >

1. 雇用契約期間は1年
2. 勤務時間は、午前8時から午後5時までのうちの4時間以上の勤務
3. 所定勤務日数は、土曜日・日曜日、祝祭日で月稼働日数は10日程度
4. 業務内容は、簡単な組立て、NC機械のオペレーター等
5. 給与は時間給で800円以上
6. 社会保険、雇用保険は未加入

スタート当初、この土・日パート社員には、OJTで仕事を覚えてもらうため、パート2人に対し、1人の正社員が指導者としてつくという状態だったが、現在は、15人が配置されているプレス部門、組立て部門にそれぞれ1人の段取りや指導を行う正社員を配置する体制となっている。また、これら土・日パート社員の仕事ぶりが丁寧でミスも少なく、人間関係も非常によいことなどから、15人のうち半数がウィークデーも短時間で勤務するようになり、生産量の増大した住宅建材部門の短納期、低コストでの生産に貢献。

高齢・障害者雇用支援機構「エルダー」(2002.10)より

高齢者に対応した 就業環境の整備

多様就労型ワーク
シェアリング

< 実例 > 岐阜工業(本巣市・トンネル用建設機械設計製作)

従来、再雇用者は定年前の職務にフルタイムで勤務する原則であったため、体力面・精神面の負担から途中退職者も出ていた。このため高齢従業員の多様なニーズに対応する働きからとして、平成16年4月からワークシェアリングを導入。

制度の設計にあたっては、45歳以上の社員にアンケート調査を行い、高齢期の就労意識や問題点などを検討。その結果、ワークシェアリングのコンセプトを技能・技術の「伝承」ではなく、「活用」とし、会社で身につけた知識や技能を活用し、実務に追われる現役世代が腰を落ち着けて取り組むことができない業務に従事する方向で実施。

< 多様就労型ワークシェアリングの3コース >

1. 安全衛生(管理)業務

安全衛生推進計画の実施、現場の見回り、機械設備の維持・点検、事業上の清掃等

2. 事務(管理)業務

部内事務業務、見積もり販売資料の作成、損益計算書の作成、社会・労働保健事務管理など

3. エキスパート業務

(製造部)組み立て指導、製品取扱指導、(技術部)設計一般業務、(営業部)営業活動、金額交渉など

2006年8月時点では、対象者は1名。現場指導員としてエキスパート業務に従事。体力的・精神的にも負担が軽減され、年金も減額されずに受給できたことで、本人も納得し順調。勤務日数にあった現場シフトの編成も大きな負担はなく順調。

高齢者の積極的募集と 対応した就業環境整備

ハローワークを通じ、
高齢者を募集・雇用

< 実例 > 山口車体工業(各務原市・ブルドーザー等特殊車両製造組立)

< 高齢者の募集 >

若年労働力の確保が困難を一段と困難を極め、継続雇用者の中で中途退職もあることから、60歳以上の高齢者を積極的に採用することとし、地元ハローワークを通じて募集。現在嘱託社員、パートとして、60歳以上の従業員を13名(全従業員数53名)雇用している。

< 雇用形態 >

- ・前歴を参考に、溶接・金属プレス・機械加工等の専門職種その他、補助的作業や軽作業も拡充。
- ・就業時間も本人の希望を取り入れながら、嘱託職員 = フルタイム又は隔日勤務、パート = 短時間労働に分けて、計画を立てて従事。
- ・加齢に伴う衰えは、照明・作業台の高さや治具の改良で対応。
- ・人事管理者・工程管理者が高齢者の日常をチェックするほか、職場の安全衛生委員会に高齢者も出席し、職場改善を行う。

< 高齢者の反応 >

パート、隔日勤務者からは、自分の時間が持てることにより趣味や旅行、習い事、そして何よりも地域のボランティア等に参加できるので、大変メリットが大きいという評価を受けている。

平成18年度厚生労働省高齢者雇用開発コンテスト努力賞受賞

高齢者に合わせた 新たな職場の創出

技能を要しない短時間就労可能な職場

< 実例 > サラダコスモ(中津川市・もやし、かいわれ、ちこり等生産)

< 高年齢者の募集 >

若年労働力の確保が困難を一段と困難を極め、継続雇用者の中で中途退職もあることから、60歳以上の高年齢者を積極的に採用することとし、地元ハローワークを通じて募集。現在嘱託社員、パートとして、60歳以上の従業員を13名(全従業員数53名)雇用している。企業全体では350名程度の従業員のうち、正社員は100名弱で、残りはパートタイマー。70歳を超えるフルタイムパート社員もいる。

< 業務内容 >

- ・「ちこり」の生産にあたり、無農薬栽培堅持のために草取りが必要であったが、芋の植え、草取り等の人手を確保するために、経験と忍耐力があり、健康なのに就労する場の確保が難しい地元高年齢者の活用を決定。
- ・工場での栽培従事者についても、工場の機械化、作業の単純化などで、高度な技能や経験を擁しない短時間就労可能な職場づくりを行い、多様な高年齢者ニーズに対応。

< 雇用形態 >

- ・平成12年に60歳定年後、希望者全員を65歳に、本人が希望し、会社が認めれば、さらに65歳以上も就労可能とする制度を導入。
- ・単純作業分野は主として時間給制の社員で、企画・管理業務については、正社員の能力を持続的に活用するという考えの雇用管理を実施。
- ・パート社員についても、現場の生産状況に合わせて、一人ひとりと就労可能な曜日、時間帯を打ち合わせすることにより勤務時間帯を決定。

高齢者の意欲を高める 雇用管理

継続雇用期間中の
人事考課

< 実例 > 富士エンジニアリング (群馬県・産業機械製造業)

同社は、昭和42年富士重工業(株)のメンテナンス業務等を担うべく創業。現在では、各種製造業の生産設備の設計、制作から完成後のアフターケアまでのすべてを請負うエンジニアリング業界にあって、わが国では比肩すべき存在がないまでに成長。

同社の従業員は70人。そのうち、55歳以上の高齢者が11人(15.7%)を占め、このうち60歳以上が5人(7.1%)となっている。同社の定年年齢は60歳だが、定年後は希望者全員を基幹業務を担う正規社員として65歳まで再雇用するとしているが、65歳までの再雇用は一つの建前であり、実態は「社員がいたいときまでいればよい」ことになっており、事実、現在の最高年齢者は75歳の管理部の女性社員である。

< 高齢者の業績評価 >

同社の継続雇用制度としてユニークなのは、一般に、高齢者の継続雇用ではきちんとした能力評価をせずに全員定額的賃金として処理することが多いのに対して、60歳到達時賃金の20%減の額を再スタートラインとして、65歳までの継続雇用の期間中は毎年、人事考課を行って賃金に反映させていることだ。つまり、プラス評価なら昇給できる制度となっている。

高齢・障害者雇用支援機構「エルダー」(2004.10)より

高齢者の健康づくり

トータル・ヘルス
プラン体制

< 実例 > モロゾフ(兵庫県・洋菓子製造販売)

同社は社員4割、パートタイマー6割といった就業形態になっており、パートタイマーを主力として可能な限り、長期雇用、期間限定勤務、短時間勤務といった多様な就業形態となっている。このことから、社員と同様の制度を作る必要があった。

- ✓ そこで、パートタイマーで組織した専門委員会と労働組合と会社とで協議しながら、継続雇用制度・仕事の確保・賃金の設定等の改善。
- ✓ 定年は61歳で、社員は65歳まで嘱託職員として再雇用、パートタイマーは継続雇用を適用しており、制度導入後、一般社員はほぼ100%に近い割合で再雇用を希望し、パートタイマーはほぼ80%が雇用を継続。

< トータル・ヘルス・プラン推進体制 >

保健師4人、管理栄養士1人、ヘルスケアトレーナー1人を雇用して健康管理を充実。

保健師による「健康指導」、管理栄養士による「栄養指導」、ヘルスケアトレーナーによる「業間運動指導」「腰痛教室」、そして、三者共同による「健康教室」がおこなわれ、これにより個人の健康管理に対する意識と知識が高まり、生活習慣病の予防、腰痛防止、その他疾病の予防に効果をあげた。

高齢・障害者雇用支援機構「エルダー」(2005.10)より

高齡期に向けた能力開発

< 高齡期の能力開発は若い頃から行うことが必要

～ 特にホワイトカラー > (みずほ総研「高年齢者雇用の制度設計」より)

特にホワイトカラーにおいては、企業・社員ともに若い頃から計画的な能力開発を行ってこなかったことが、高齡期に専門能力が欠如する原因であると指摘されている。

日々現場で技能更新を求められる技能職の労働者と比べ、一般にホワイトカラーの専門能力は陳腐化しやすい。ホワイトカラーの職務能力について行われた研究では、加齢による認知能力の低下が原因で生産性が低下するものはわずか1割程度。

若年期からその場しのぎの技能形成を行い、専門能力の形成を怠ってきたことが能力陳腐化を招く。

ホワイトカラーの専門知識の陳腐化プロセス

(みずほ総研「高年齢者雇用の制度設計」より)

その場しのぎ型能力開発(20歳代)

基礎的な専門知識を系統的・体系的に学習するのではなく、その場の仕事に最低限必要な学習で済ませる傾向があり、専門知識が日進月歩する中、専門能力の陳腐化が始まる。

鳥なき里のコウモリ化(30歳代)

能力の実践化によるキャリア形成を図ることなく、同じ処理の反復によって得た熟練能力で業務処理を済ませる傾向に。経験の蓄積だけで職場の第一人者となった熟練エキスパート(こウモリ)は、変化を担うエキスパート(鳥)がいないことから専門能力の陳腐化を指摘されず、熟練能力を専門能力と勘違いし続け、加齢とともに陳腐化が進行。

能力のてんぷら構造化(40歳代)

加齢とともに、増加する実務経験量に比例し、組織内の影響力(上司・部下・関係者を意図通り動かせる力)が拡大。これがもたらす有能感・達成感により、組織内の影響力を専門能力と誤認。組織内影響力にてんぷらの衣のように包まれている間に、専門能力の陳腐化は決定的に。

定年前OB化(50歳代)

専門能力が陳腐化し、貢献度が低下。若い頃ほど仕事ができなくなり、職場仲間とのコミュニケーションもうまくとれなくなるが、能力再開発には乗り出さない。仕事生活での新たなアイデンティティを再構築もできず、かといって転職もできず、結局、仕事以外の世界に生きがいを見いださず、定年前OB化していく。

高年齢者就業に対する 行政機関の役割分担

労働行政の地方移管も視野に入れ、欠けていると思われる政策には積極的に「領空侵犯」して取り組むべき。

内 容	国	都道府県
定年の引き上げ、継続雇用制度など安定した雇用の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・制度の整備 ・企業の指導監督 ・先進事例の普及啓発 	
中高年齢者の再就職援助・支援	<ul style="list-style-type: none"> ・再就職を支援する事業主への指導・援助 ・職業紹介(ハローワークなど) 	<ul style="list-style-type: none"> ・職業訓練・職業相談
高年齢者の多様な就業・社会参加の促進	<ul style="list-style-type: none"> ・シルバー人材センター事業(財政指導) ・創業支援(助成金など) 	<ul style="list-style-type: none"> シルバー人材センター事業(実務指導)

多様な形態の継続雇用に向けた企業への普及啓発、再就職に向けての雇用機会のマッチングや職業能力開発・相談、様々な活躍の場づくり、健康対策などが政策展開の焦点

政策の目的と基本スタンス

<政策の目的>

高齢者の就業率を高め、労働力の不足を補うとともに、高齢者が自ら健康で自活できる社会をつくる。

<高齢者の定義を変える>

「65歳 = 高齢者 = 支えられる人」と考えるのではなく、例えば、岐阜県独自に高齢者の定義を75歳以上とし、社会を支える貴重な人材と位置づける。

<高齢期の「人づくり」を考える>

高齢者が社会を支える人材であれば、その「人づくり」は重要な政策課題のはず。特に、基本となる健康づくりには、子どもに対する教育と同様に人的投資と考えて、若年期からの長いスパンで取り組む。

<地域全体で「生涯現役社会」を目指す>

生涯を通じ、可能な限り、働き、活躍していくことが一般的になるような社会づくり、意識づくりにむけて取り組む。

とるべき政策の方向性

<企業の雇用促進に向けた政策>

今後は雇用者が大きく増大していくと見られることから、高齢者雇用に重点を置き、雇用確保措置の拡大に向けて、優良事例の周知などを通じた企業啓発を進めること。

高齢者の就業意欲・就業の必要性・体力等、それぞれによって異なる多様なスタイルに対応した仕事や活躍の場の提供を促進するような企業啓発を並行して行うこと。

<再就職希望者に対する雇用機会とのマッチングに向けた政策>

職業適性診断や就職あっせんの体制（例えば、高齢者向けの人材チャレンジセンターや人材バンク制度など）の整備や、シルバー人材センターを通じた活躍の場づくりを進めること。

<職業能力開発に向けた政策>

中年期から高齢期就業の意識付けを進めるとともに、企業や社会に求められるような職業能力開発の機会を得られるような支援を行うこと。

<健康づくりに向けた政策>

地域・職域一体となって、健康づくり指導や健康診断などが進められるようにすること。