

元 氣 の 源 通 信

人事労務・社会保険等手続き・助成金・給与計算

特定社会保険労務士・経営士 深川順次

福岡市博多区比恵町 11-7-701

TEL 092-409-9257 FAX 092-409-9258

(今月の言葉) 70歳まで働ける企業を目指して

- ① 働き手が50年後には半減する
- ② 高齢社会にいち早く対応する
- ③ 70歳雇用先進企業に学ぶ

2012年2月号(第110号)

国立社会保障・人口問題研究所は1月30日、日本の将来推計人口を発表しました。これによりますと、50年後には生産年齢人口(15歳~64歳)が半減するとのことです。

いよいよもって、70歳雇用が不可避な状況になってきています。

70歳まで働ける企業を目指して

働き手が50年後には半減する

右の図をご覧ください。

50年後には、総人口が3600万人の減少です。年少人口が900万人、生産年齢人口にいたっては3700万人も減少します。ところが高齢者人口(65歳以上)は500万人も増加するのです。

50年前の1960年には生産年齢人口11.2人で高齢者1人を支えていました。2010年には2.8人、50年後には1.3人で支える計算になります。

支える構図は、過去の胴上げ型から現在の騎馬戦型、未来は肩車型社会がやってきます。

まさに、日本の活力を維持していくために、あらゆる人が意欲と能力に応じて働き、社会の担い手となる「全員参加型」社会を実現していくことが問われています。特に、高齢者の活躍の場を拡大し、70歳まで働ける社会を実現していくことが切実な課題となっています。

高齢社会にいち早く対応する

変化への対応力!これこそが企業にとって今一番求められているものではないでしょうか。変化への対応力こそが企業存続の前提です。そして変化の最たるものが少子高齢化に他なりません。

高齢化は日本だけではなく、欧米でも、アジアでも進んでいます。その試練を最初に受けるのが日本なのです。それは強みにもチャンスにもなるということです。例えば

- ① 高齢者向け製品・サービス開発、
 - ② 高齢者を活用した経営ノウハウ、
 - ③ 高齢者を経営資源としたビジネス、
- において、チャンスが広がるということです。

そのためには、なによりも自企業の高齢者を活かすことが大切ではないでしょうか。その条件整備として以下の6点を上げることができます。

- ① 高齢者も意欲を持てる賃金体系等を整備する
- ② 労働時間や勤務形態の多様化を行う。
- ③ 安心して働けるきめ細やかな職場改善を行う

将来推計人口のポイント

	2010年(実績値)	2060年
総人口	1億2806万人	8674万人
高齢者人口 (65歳以上)	2948万人 (23.0%)	3464万人 (39.9%)
生産年齢人口 (15~64歳)	8173万人 (63.8%)	4418万人 (50.9%)
年少人口 (0~14歳)	1684万人 (13.1%)	791万人 (9.1%)
合計特殊出生率	1.39	1.35
平均寿命	男79.64歳 女86.39歳	男84.19歳 女90.93歳

※2060年は標準的な「中位推計」。カッコ内の数字は総人口に占める割合

主要国の65歳以上人口割合到達年次

国	65歳以上人口割合(到達年次)							
	7%	10%	14%	15%	20%	21%	25%	30%
日本	1970	1985	1994	1996	2005	2007	2013	2024
シンガポール	2000	2010	2016	2017	2023	2024	2028	2034
韓国	2000	2007	2018	2020	2026	2028	2033	2040
中国	2002	2017	2027	2029	2037	2039	-	-
ドイツ	1932	1952	1972	1976	2009	2014	2025	2033
イギリス	1929	1946	1975	1981	2028	2031	-	-
イタリア	1927	1964	1988	1990	2008	2013	2027	2037
フランス	1864	1943	1979	1994	2018	2021	2033	-
アメリカ	1942	1972	2014	2018	2032	2041	-	-

- ④技能、経験等を若者に伝承できる仕組みをつくる
- ⑤積極的な健康管理対策を行う
- ⑥高齢者にも能力開発の機会を提供する。

超高齢社会への進展の中で、高齢者を活かすという変化への対応力が今こそ問われています

70 歳雇用先進企業に学ぶ

では、70 歳従業員が活躍している企業では、どのような対応をしているのでしょうか。ここでは4社ほど紹介します。

【働ける限り働きたいという希望を尊重】

和菓子製造・販売業（茨城県） ・従業員 271 人 定年は 60 歳 ・希望者は 70 歳以上まで継続雇用
・60 歳以上の従業員の比率が約 2 割、70 歳超が 4 人

高齢者が老舗ブランドの伝統の技を支え、職場に欠かせない存在として活躍しています。意欲と能力がある人にはいくつになっても働き続けてほしいと考え、原則として 60 歳、65 歳、70 歳の各時点で行う従業員との面談で希望を聞きながら労働条件を定めています。70 歳代従業員は、それぞれの経験や技を活かして、催事即売、新製品の開発などに従事し、「働ける限り働きたい」と希望しており、会社もその意向を尊重しています。

【短時間正社員やパートになる選択肢も用意】

食品・日用雑貨品スーパー（岐阜県） ・従業員 268 人 定年制を廃止 ・60 歳以上の従業員比率が 2 割強、最高齢は 75 歳

2007 年に定年制を廃止し、併せて退職金制度の見直しと短時間勤務の選択肢を用意しました。60 歳を迎えると高齢正社員となり、退職金は 60 歳以降 65 歳を上限として 1 年ごとに 1%ずつを上乗せする制度とし、また短時間、短日数で働きたいという従業員の希望に応じて高齢短時間正社員という選択肢も用意しました。早めに退職金を受け取りたい人には嘱託社員（パート）となる選択肢もあります。これらの仕組みによって、高齢従業員は自分の希望に合わせた働き方ができるようになりました。

【技能に応じた賃金制度と負担のかからない生産ラインを構築】

金属表面処理・塗装業（愛知県） ・従業員 29 人 定年は 70 歳 ・60 歳以上が 4 割 ・70 歳以降も 2 名を継続雇用、最高齢 74 歳

技能に応じた賃金制度の導入と作業方法の改善に取り組みました。技能に応じた賃金表については、その導入により従業員が目標を設定しやすく、また賃金決定に対して納得も得られやすくなりました。また、作業方法の改善については、重量のある大型製品の工程と、ち密さやすばやさが必要される小型製品の工程のそれぞれについて作業分析を行い、高齢者が重筋作業や無理な姿勢の作業をしなくてよいように生産ラインを再構築し、作業負担の軽減と能率の向上を図ることができました。

【労働時間を改善しニーズに応じた多様な働き方を構築】

うどん製造・販売業（香川県） ・従業員 82 人 定年は 65 歳 ・希望者全員を 70 歳まで再雇用
・70 歳以降も本人が希望し問題なければ再雇用、最高齢 72 歳

高齢者が働きやすい職場に改善するためにまず検討したのは、労働時間管理でした。朝の仕込み 6 時から後片付けの 19 時までかなりの長時間です。そこで表にもあるように 4 つのパターンを導入し、残業時間の削減を行いました。また 65 歳以降については本人の希望の有無、健康状態に十分に配慮しつつ早朝勤務や「土・日・祝」日勤務にシフト配置する体制を取っています。高齢者は朝に強い方が多く、また日曜等に勤務することがさして苦にならないからです。

勤 務	始業時刻	終業時刻	休憩時間
早出勤務	6 : 00	15 : 00	10 : 30～ 14 : 30 の間 で 60 分間
平常勤務	8 : 00	17 : 00	
遅出勤務Ⅰ	9 : 00	18 : 00	
遅出勤務Ⅱ	10 : 00	19 : 00	

以上、先進企業に学びながら、貴社に合ったやり方で、高齢者の活用を考えてみてはいかがでしょうか。

参考文献：『70 歳雇用時代を展望する』（内田賢）『70 歳雇用先進事例集』

『70 歳まで働ける企業』リーフレット（以上、高齢・障害者・求職者雇用支援機構）