

「定年を迎え始めた団塊世代の現状」と「70歳までは働ける企業づくり」へ

A. 「団塊世代の仕事と生活に関する意識調査（2007）」結果を見る

改正高年齢者雇用安定法に基づき、2006年4月1日から、高年齢者について少なくとも年金支給開始年齢までの高年齢者雇用確保措置の導入が各企業に義務づけられた。こうした中で、2006年8月に「団塊の世代の就業と生活に関する意識調査」を実施し、「独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構」からその結果が公表された。当機構では、当調査の結果等を基に、現在国と連携して進めている「70歳まで働ける企業」実現に向けた諸施策の検討・展開に取り組んでいくこととしている。

【調査概要】

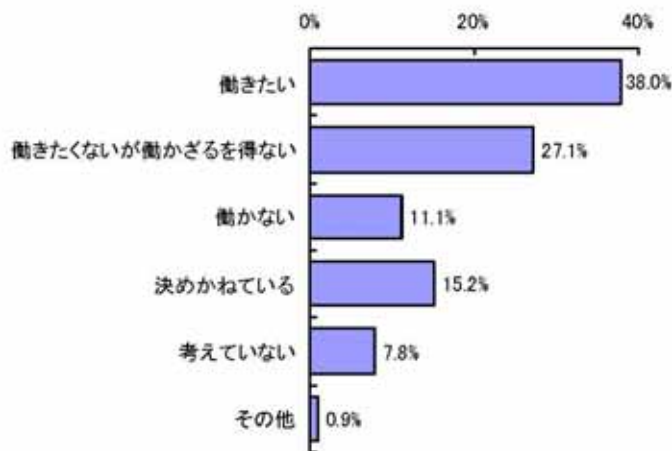
調査対象者

1947年（昭和22年）から1949年（昭和24年）生まれの男女で、民間調査機関にモニター登録している人

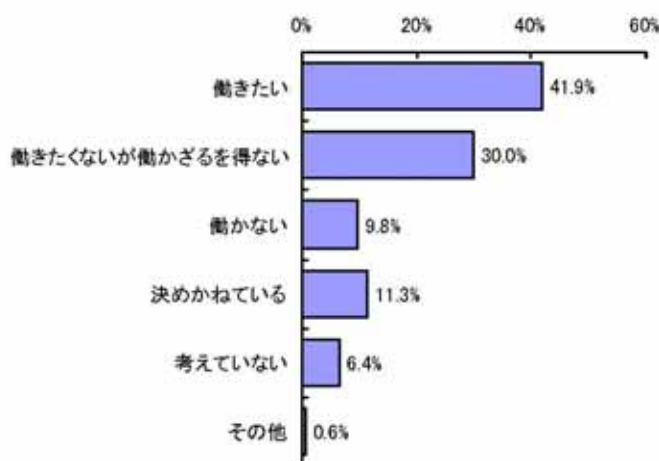
回収数 回答者数 2073名

1. 定年後も働きたい・働くという人が定年未経験者で65%に登り、定年経験者は72%になっている。

図表 15 定年未経験者の定年後の希望（企業等勤務者 1600名、単一回答）

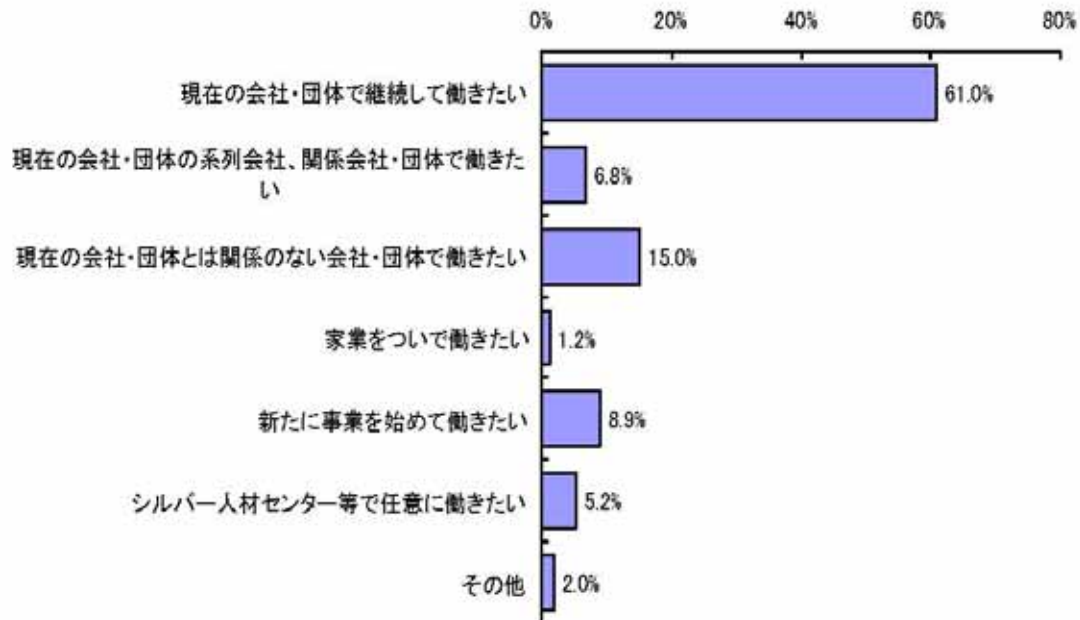


図表 9 定年経験者の今後の希望（企業等勤務者 327名、単一回答）



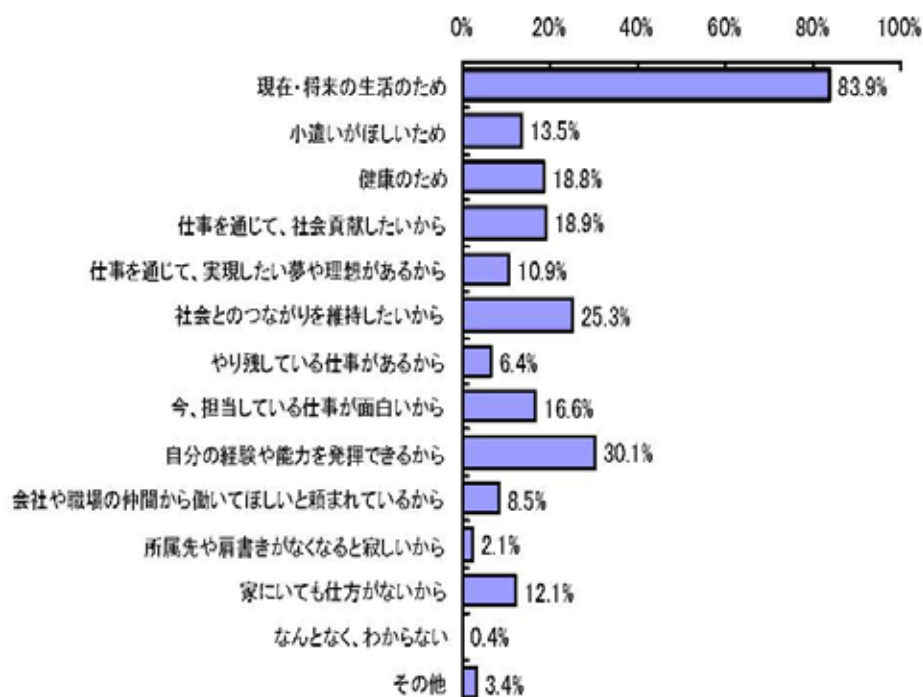
2. 現在勤務している人々の 68%は「現在の会社：団体」や系列関係の会社団体に勤務希望

図表 17 希望する勤務先（企業等勤務者 1025 名、単一回答）



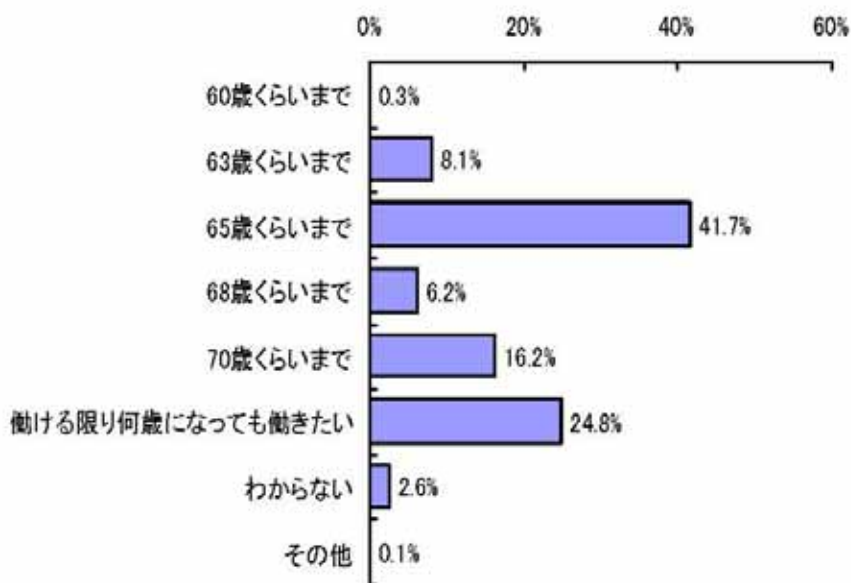
3. 働く理由については「現在・将来の生活」の為が主流である

図表 10 定年未経験者の働く理由（企業等勤務者 1600 名、複数回答）

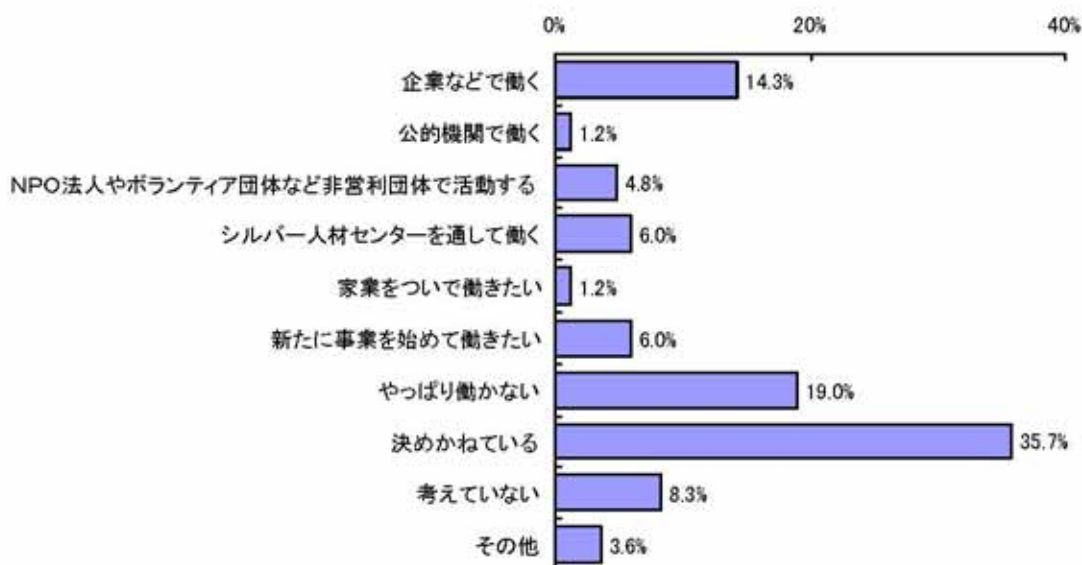


4. 希望する勤務年数については、65歳までが約50%であり、「生涯現役」の理想の元、働きたい希望は「働ける限り」を含め高年齢層にまで至っている。
引退者もやはり、形は多岐に亘るが、働くという願いと想いを抱いている。

図表 19 希望する勤務年数（企業等勤務者 1025 名、単一回答）



図表 26 今後の希望（引退者 84 名、単一回答）

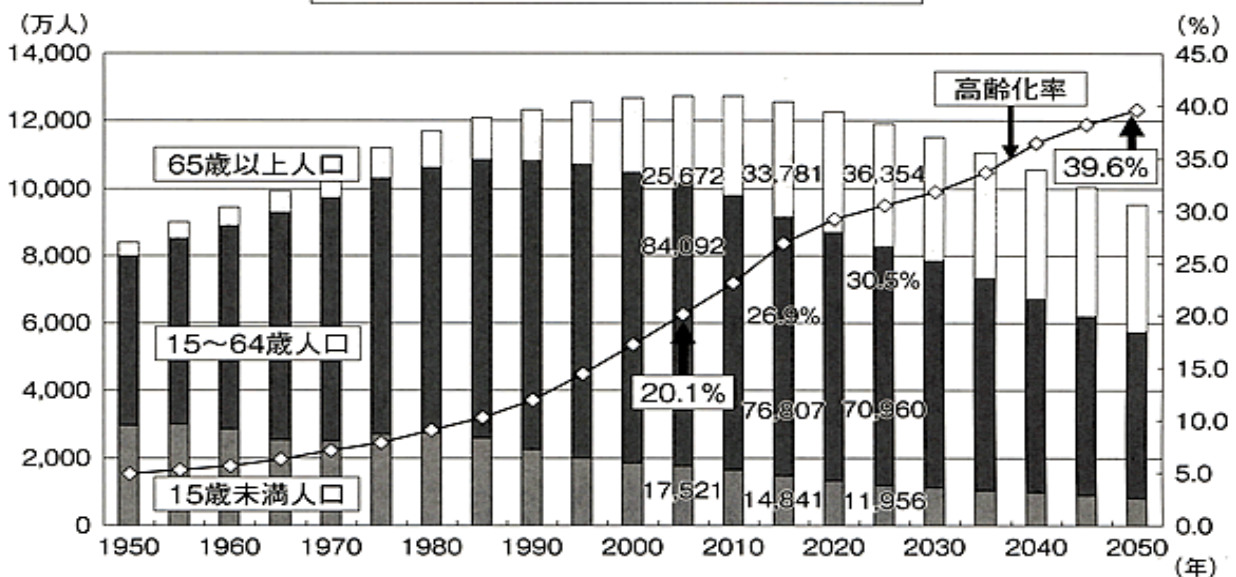


- ・2005年の国勢調査によれば、**我が国の高齢化率**（全人口に占める65歳以上人口の割合）は20%を超え、世界の主要国で最高水準となっている。今後も高齢化は一層進行し、最新の人口推計では、**2050年の高齢化率は40%近くに達する見込み**であり、こうした傾向は今後出生率が上向いたとしても、基調としては大きく変わらないと考えられる。

こうした中で、中長期的には、労働力人口の減少が見込まれることから、就業率の向上等を通じて社会の支え手を確保していくことが必要となり、高齢者が65歳以降も働けるようにするための働き方の見直しや企業の対応のあり方が重要な課題である。

- ・また、政府は65歳までの高齢者の雇用機会を確保するため、2006年から施行された改正高年齢者雇用安定法に基づき、65歳までの雇用確保措置の導入を進めているが、折しも、2007年から順次60歳に到達する団塊の世代が、これらの雇用確保措置の対象となってきているところである。
- ・5年後の2012年にはこの団塊の世代が65歳に到達する。
団塊の世代には、65歳以降も社会の支え手として活躍することが望まれるが、65歳以降の雇用についての具体的な視点やあり方が示されていないのが現状である。
- ・このため、労働市場における就業率の向上による社会の支え手の確保といった中長期的な課題に加え、当面は、2012年に65歳に到達する団塊の世代の働く場をいかに確保していくかが重要な課題となっている。

図1 我が国の人口・高齢化率の推移



資料出所：2005年までは総務省統計局「国勢調査」、2010年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成18年12月推計）中位推計」

（注）高齢化率：全人口に占める65歳以上人口の割合

(1) 65歳を超えた就業を考えるに当たっての視点

65歳以降においては、多様な働き方考える必要があるが、この場合においては、以下のような視点で働き方のパターンを示し、検討する必要がある。

なお、業種、職種や地域ごとの違いを考慮することも必要である。

同一企業における継続雇用だけでなく、他企業に再就職して就業することも念頭に置く必要がある。

現在も警備員、ビルメンテナンスにおける清掃業務など高齢者が多く活用されている職域があるが、今後はそれ以外にも幅広く、それぞれの企業内のみならず労働市場全体として、65歳以降の者に適した職域を開発することが必要になる。

どこで働くかに加え、どのように働くかについても、フルタイム、パートタイムといった働き

方や、より自由度の高い臨時的雇用、在宅勤務、労働者派遣等様々なものが考えられるが、どのような働き方を選択するにせよ、高齢者が安心し、意欲を持って働ける条件整備を図ることが必要である。

企業に雇用される働き方以外にも、例えば、それまで培ってきた専門的技術を活かしてフリーランスとして活躍するなど、自営で働くこと、あるいは地域に根ざした社会貢献活動を行うNPO等において就労することも選択肢の一つとなりうる。

なお、起業に当たっては、資金の借入れ等に伴うリスクがある場合もあるので、生活設計面も含め総合的な判断の上に立って取り組むことが重要であると考えられる。

～ の働き方に対応して、生計維持の方法（就業による収入＋公的年金＋個人資産）や時間配分のバランス（仕事＋社会活動＋余暇活動）など、高齢者の生活全般も視野に入れることが必要である。

企業として65歳以降の雇用の場を拡大するためには、65歳までの働き方についても次のような変化や対応が求められる。

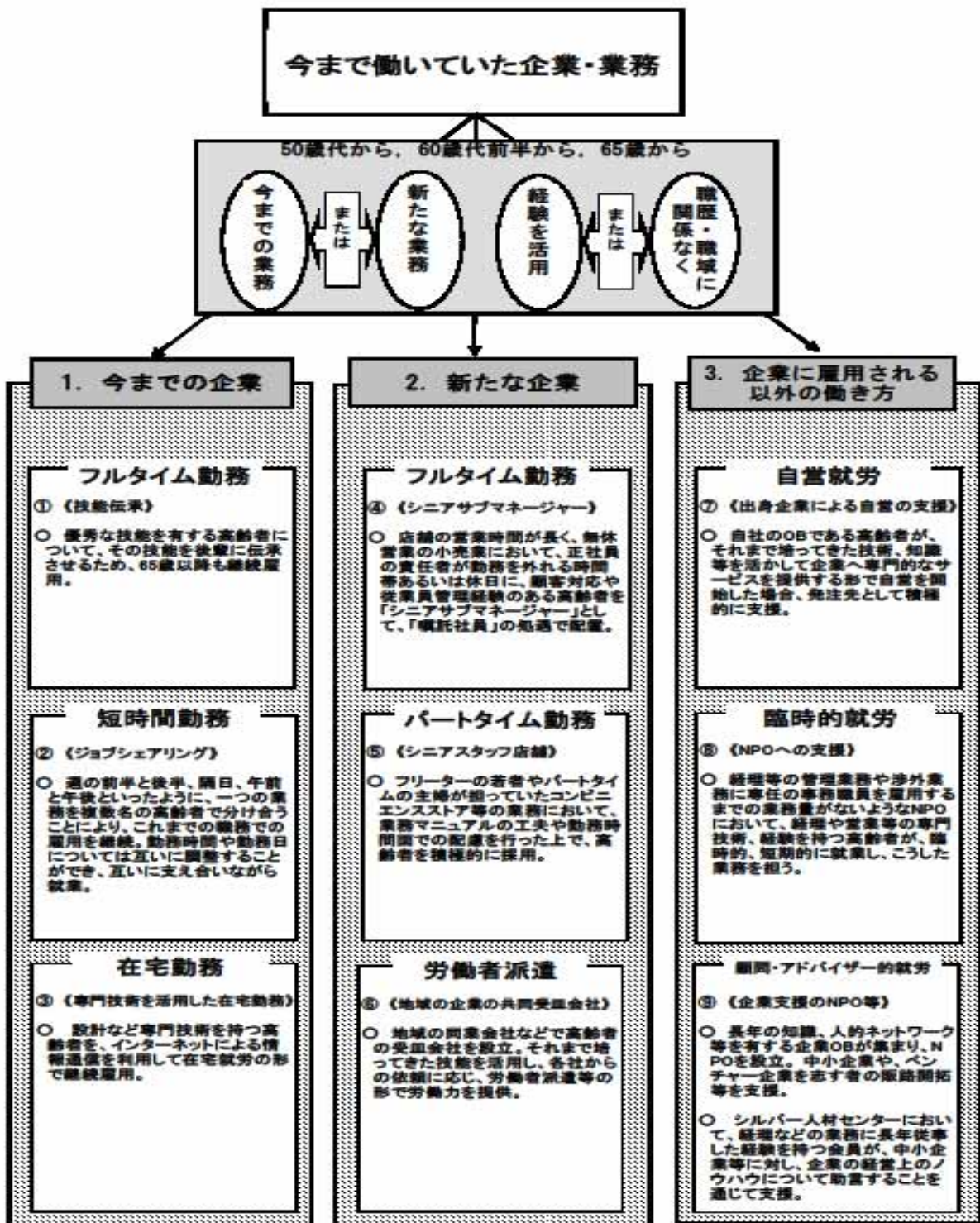
- ・ 意欲と能力のある高齢者を十分に活用するためには、例えば賃金制度の見直しや組織のフラット化など、人事処遇制度の全社的な見直しが必要な場合も出てくると考えられる。
- ・ 企業内で65歳以降の者の職域を開発することにより、65歳までの者の職務の変更も必要となる。例えば、若年層の社員と65歳以降の社員とで、職域（基幹的業務と専門的業務、補助的業務等）勤務時間等について、役割分担をすることも考えられる。
- ・ 65歳以前の時点から、それまでの職務内容や勤務条件と異なる複数の選択肢を社員に提示する複線型の人事制度を導入することも考えられる。

(2) 65歳以降の働き方のパターン

～ で述べた視点を前提に、65歳以降の働き方をパターン化すると図のようになる。企業としては、これらのパターンから一つ又は複数のものを選択する等、そ

の企業の人事管理面も含め、様々な工夫を行うことにより、意欲と能力のある高齢者を70歳まで企業に必要な人材として活用することが可能になると考えられる。

中小企業においては、高齢者が65歳を超えて70歳以降まで働いている事例が相当数存在するので、賃金制度や賃金水準、フラットな組織などの人事処遇制度も含め、これらの企業におけるノウハウ等を参考にすることで、中小企業、大企業ともに70歳までの雇用確保の取組を進めることが望まれる。



(3) 具体的イメージ

《技能伝承》

- ・優秀な技能を有する高齢者について、その技能を後輩に伝承させるため、65歳以降も継続雇用。
- ・技能を伝承するため、例えば製造業などにおいて、安全な現場を確保することなど、技能を伝承しやすい、高齢者が働きやすい職場の環境づくりを推進。
- ・現場の第一線で活躍する働き方もあるが、全体を統括する、あるいは、スタッフとして教育全般を担当する働き方も可能。

《ジョブシェアリング》

- ・週の前半と後半、隔日、午前と午後、あるいは早い時間帯と遅い時間帯といったように、一つの業務を複数名の高齢者で分け合うことにより、これまでの職務での雇用を継続する。
勤務時間や勤務日については互いに調整することができるため、体調や家庭の事情や地域行事にも柔軟な対応が可能。
- ・労働時間が短くなる分、フルタイム勤務では負担の重い業務にも対応ができる上、互いの状況が分かり、支え合いながらの就業となることから、心理的な負担も軽減され、長く働き続けることが可能。

《専門技術を活用した在宅勤務》

- ・設計など専門技術を持つ高齢者を、インターネットによる情報通信を利用して在宅就労の形で継続して雇用する。高齢者にとっては通勤の負担等がない勤務が可能。

《シニアサブマネージャー》

- ・店舗の営業時間が長く、無休営業の小売業において、正社員の責任者が常時勤務することは難しい。
そこで、正社員の責任者が勤務を外れる時間帯あるいは休日に、顧客対応や従業員管理経験のある高齢者を「シニアサブマネージャー」として、「嘱託社員」の処遇で配置。
- ・責任者の業務を代行させることから、それに相応しい処遇が必要。

《シニアスタッフ店舗》

- ・これまでは主としてフリーターの若者やパートタイムの主婦が担っていたコンビニエンスストア、ファーストフード店、ファミリーレストラン等での業務において、業務マニュアルの工夫や勤務時間面での配慮を行った上で、高齢者を積極的に採用。
- ・ファーストフード店では、注文などの接客業務において、スタッフが不足する時間帯などに高齢者を活用。
- ・店内の混雑状況に応じて短時間で多くの高齢者を活用することで、回転率を上げることが可能。

《地域の企業の共同受皿会社》

- ・地域の同業会社などで高齢者の受皿会社を設立する。それまで培ってきた技能を活用し、各社からの依頼に応じ、労働者派遣等の形で労働力を提供する。これにより、各社は必要に応じ、高齢者の技能を活用することが可能となるとともに、高齢者はそれぞれのニーズ等に応じた就労が可能。

《出身企業による自営の支援》

- ・自社のOBである高齢者がそれまで培ってきた技術、知識等を活かして企業へ専門的なサービスを提供する形で自営を開始した場合、発注先として積極的に支援。

《NPOへの支援》

- ・経理等の管理業務や渉外業務に専任の事務職員を雇用するまでの業務量がないようなNPOにおいて、経理や営業等の専門技術、経験を持つ高齢者が、臨時的、短期的に就業し、こうした業務を担う。これにより、社会貢献活動の基盤をより一層強固なものとする事が可能。

《企業支援のNPO等》

- ・長年の知識、経験、人的ネットワークを有する企業OBが集まりNPOを設立する。中小企業や、ベンチャー企業を志す者の販路開拓等を支援。
- ・シルバー人材センターにおいて、経理、営業などの業務に長年従事した経験を持つ会員が、中小企業等に対し、企業の経営上のノウハウについて助言することを通じて支援。

(4) 21世紀の新しい仕事の担い手としての「シニア世代」の人々

狭義の団塊世代（昭和22年～24年生まれ）の人口は、680万人であるが、

広義の団塊世代（昭和19年～28年生まれ）の方々は、1,900万人にのぼる。

既に65歳を超えている高齢者が20%を超えた。十分な働く意欲と健康を保持している人も多い。

平成20年 現在人口	広義の団塊世代 (1,000人)				狭義の 団塊世代 男女計	
	生年	年齢	男	女		計
	昭和28年	55	866	874	1,740	6,770
	昭和27年	56	912	925	1,837	
	昭和26年	57	970	982	1,952	
	昭和25年	58	1,041	1,061	2,102	
	昭和24年	59	1,142	1,164	2,306	
	昭和23年	60	1,132	1,157	2,289	
	昭和22年	61	1,075	1,100	2,175	
	昭和21年	62	670	694	1,364	
	昭和20年	63	715	752	1,467	
	昭和19年	64	869	920	1,789	
	昭和19年～28年計		9,392	9,629	19,021	

(5) 21世紀初頭の現状の捉え方

未曾有の発展を遂げた 20 世紀を終え、世界は地球温暖化や天変地変の大きな課題を背負った。

エネルギー問題：食糧問題など深刻な課題に直面している。

日本や先進国は、医学の進歩や文明の恩恵を受け、急速に平均寿命を延ばしている。
日本においても、人類史上初めての長寿社会の「超高齢化社会」が実現されてきた。

同時に、日本では「少子高齢化社会」に陥り、2007 年から人口減少の時代を迎えた。
未来の若者に大きな負担を掛ける時代を迎えている。

このままいけば、近い将来に「年金や福祉」の予算が確保できるかどうか疑わしい。
どのような形でも、出来るだけ多くの「働く場づくり」が「経済上も健康上も」望まれること
であろう。

**広義の団塊世代（昭和 19 年～昭和 28 年生まれの人口は、1,902 万人にのぼる）の人々も
毎年、65 歳の定年を終え、社会に戻ってくる。**

65 歳以上の高齢者も人口比率 20%を超え、2,700 万人を数える。

既に、55 歳以上の人口は、4,600 万人を超えている。

20 世紀の繁栄の時代を作り、その時代に生き、シニア時代を迎えつつある人々にとって、これ
からの時代を、再び挑戦する「変革の時代の到来」と考えることが出来ないであろうか。

今こそ、「新しい時代の要請」に応え、新しい時代を切り開くための、「新しい時代の働く場づ
くり」という「変革の時」という捉え方が出来ないか。

多くの人の知識と経験の結集があれば、新しい時代を創造できるであろうと考える。

戻る

TO HOME