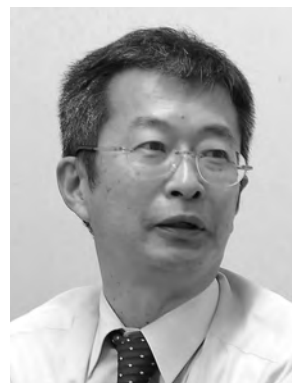


東北・新潟におけるシニア層雇用の 実態と活躍推進に向けた課題について

東京学芸大学

教授 内田 賢



はじめに

少子高齢化にともなう労働力不足がこれからも続くわが国では、さまざまな人々の労働参加が課題となる。そのなかでも長年培ってきたものを強みとできる高齢者への期待も大きい。高齢者活用促進を目指した高年齢者雇用安定法も2021年4月に改正され、企業の高齢者雇用を後押ししている。これまでは定年後も年金支給開始年齢までの収入確保を願う高齢者に対しては希望者全員再雇用が義務づけられていたが、従来の再雇用や継続雇用は必ずしも高齢者の力を積極的に引き出すものとはなっていなかった。企業の成長のために高齢者の強みを引き出す戦略的な高齢者雇用がこれからは求められよう。多様な高齢者に対応した職務や勤務形態を用意することが効果を生む。また、高齢者の生活スタイルが地域で異なることから、地域性も配慮した高齢者雇用施策の実現が望ましい。東北・新潟にはその地域に相応しい高齢者雇用のスタイルがあると筆者は考える。ちなみに筆者は新潟県長岡市に30数年在住するが、筆者の感覚や、地元企業をはじめ東北・新潟各地の企業を回って感じたことも交え小論を進めたい。

東北・新潟の高齢者雇用の現状

東北6県と新潟県の企業では「66歳以上まで働ける制度のある企業割合」(全国平均38.3%)と「70歳以上まで働ける制度のある企業割合」(同36.6%)の両者について、各県で全国平均を上回っている(表参照)。「70歳までの就業確保措置実施済企業割合」(同25.6%)については新潟県(24.4%)と山形県(25.5%)以外は全国平均を上回る。若者の県外流出などで若年労働力確保が難しく、従業員が定年に到達してもそのまま雇用を継続することが当たり前となり、定年延長や勤務延長制度、継続雇用制度など高齢化に対応した制度が普及していることを物語る。

【東北・新潟の高齢者雇用状況】

(%)

	70歳までの就業確保措置実施済企業割合	66歳以上まで働ける制度のある企業割合	70歳以上まで働ける制度のある企業割合
青森	31.8	42.1	39.9
岩手	32.7	45.1	43.1
宮城	29.7	42.2	39.9
秋田	30.0	50.2	48.5
山形	25.5	39.1	36.9
福島	28.6	42.1	39.5
新潟	24.4	41.0	39.0
全国	25.6	38.3	36.6

(出所) 厚生労働省「令和3年 高年齢者雇用状況等報告」

見方を変えれば東北・新潟の企業では高齢者雇用ノウハウがすでに蓄積されていると言えよう。職場に高齢労働力が増え、高齢者が働きやすい環境作りなどの工夫が職場の随所でなされているのであろう。

東北・新潟の「人に優しい」企業

東北・新潟を回ると「人に優しい」経営を行っている企業に出会う。新潟のある食品企業は「冬場の出稼ぎをなくしたい」との強い思いを持った創業者が起業した。農閑期の産業がなく、一家の中心が関東に出稼ぎに出て不在となり、残された家族は寂しさや不安が募る。そのような家族を減らしたいとの思いが創業者には強かったという。貧弱な建屋で創業した会社も30年以上の歴史となり、それなりに大きくなり軌道に乗った。一方、当時苦楽をともにした人々が60歳を迎えるようになった。彼らに衰えはなく、これからも仕事を続けることに支障はないが、会社の定年は60歳である。創業者は定年がないので会社に残る。「自分だけが残って良いのか」と自問した創業者は定年延長を決断した。

「人に優しい会社」は「あらゆる人々に優しい会社」でもある。高齢者雇用に熱心に取り組む企業を訪ねると、高齢者だけではなく障害者や外国人も自社の一員として積極的に活用していることが分かる。そこには高齢者だけではなくさまざまな人々も大事にしたいという経営者の思いが込められている。そして仕事や日本での生活に慣れない彼らの良き相談役となっているのが高齢者である。

高齢者雇用安定法の改正

2021年4月に改正された高齢者雇用安定法では、それまで企業に義務づけられていた「65歳までの雇用確保」に加えて、努力義務ではあるが「70歳までの就業確保」が新たに求められるようになった。改正のポイントはふたつある。

ひとつは年齢の上限が65歳から70歳へと5歳延長されたことである。いつまでも働きたい高齢者にとっては朗報であるが、年齢が高くなれば高齢者の間で多様性が拡大する。健康な者とそうでない者、働く意欲がこれまでと変わらない者と低下する者、フルタイムで働きたい者と短時間しか働けない者が混在し、企業が一律の雇用制度で高齢者を処遇するのが難しくなる。

もうひとつは、これまでは「雇用確保」に重点が置かれていたのが、「就業確保」に置き換えられたことである。従業員として雇う「雇用」に加え、自営やフリーランスになった高齢者など「雇用以外の働き方」の活用も高齢者活用の選択肢として提供することを企業に求めている。加えて「創業支援等措置」なるものが出現し、企業の社会貢献活動への高齢者起用も要請されるようになった。

現状の高齢者雇用の問題点

ちなみに現状の高齢者雇用を見ると、全国的には60歳定年と65歳までの継続雇用の組み合わせが主流である。法律では60歳未満の定年は認められない。一方、年金受給開始年齢までは希望者全員に雇用機会を与えねばならない。企業にとって合法かつ最低限のコストで運営で

きるのが60歳定年と年金受給開始年齢(数年後に65歳に延長)の組み合わせである。定年後の継続雇用では定年前の給与を切り下げ、かつ継続雇用時の昇給もないことが多く、働く高齢者の意欲低下が問題となっている。企業も継続雇用の高齢者に多くを期待しておらず、5年間の継続雇用期間については「辛抱」と考えているようだ。

それでは改正法が定めた新たな上限年齢が努力義務とはいえ70歳となった今、企業はこれからも現行制度を維持していくのであろうか。健康や意欲、仕事と生活のバランス意識が多様となる高齢者を対象に、成果を出してもらうことを期待せずに働いてもらう期間を5年から10年に延長する余裕は企業にはないと思われる。

企業がそれに耐えうる体力があるか否かもさることながら、そもそもそれは企業にとって大きなビジネスチャンスを見逃すこととなる。長年培ってきた技術や技能、知識や経験のある高齢者を活かした企業成長を考えたい。企業が指すべきは取りあえず高齢者の雇用を維持して法律的責任を果たす消極的対応ではなく、高齢者を活かして企業成長を指向する積極的・戦略的な高齢者雇用である。

戦略的高齢者雇用で強みを引き出す

高齢者雇用により企業成長と収益力向上がもたらされることが望ましい。そのためにも高齢者が長年培ってきたものを強みとして引き出すことが必要となる。加齢による体力低下などで高齢者の強みが発揮されにくくなれば機械化や自動化によって阻害要因の除去に取り組み、意欲低下を防ぐためにはやりがいのある任務や役

割を与え、仕事の重さや達成度を評価して処遇に反映させるべきであろう。また、高齢者は会社でいつまで働けるかに不安を感じる。不安を抱えながらの仕事では成果達成が期待できないばかりか、事故を起こす可能性もある。雇用が保障される条件を就業規則に明記し、その条件に合致し、達成する限りは働き続けることができることを周知することが高齢者の士気向上につながる。

企業の存続成長のためには次世代の育成が欠かせず、強みとノウハウを持つ高齢者による技能伝承も課題となる。高齢者の知恵をマニュアルにして見える化し、高齢者と若手のペア就労によるOJTを効果的に実施すべきであろう。第一線での任務から後継者育成へと高齢者の役割は変わり、戸惑う者も出てくるが、技能伝承や後継者育成を彼らにとってやりがいのある任務とすべく工夫し、彼らの意欲を高め、生き活きと職務遂行してもらえるように工夫したい。九州の運輸会社では自動車整備に携わる高齢者が九州各地の支店に出向いて塾を開校している。各地の若い整備士はベテランの知恵を吸収でき、塾頭たる高齢者は各地に教え子を抱えてやりがいを感じている。若手と高齢者の双方に収穫のある仕組みとなっている。

高齢者の多様性を前提とした

仕組みづくり

高齢者の日常は若者や中年世代とは異なる。自身の通院や配偶者の介護の可能性が高くなる。数世代で同居していれば孫の世話も役割となる。地域の役割(自治会や学童見守りから神社の氏子まで)も担わねばならない。趣味を充実させたいと考える高齢者も増える。仕事以外

にやるべきことが多くなればフルタイムからパートタイムへの移行も増える。また、週の前半はフルタイムで仕事をして、後半は仕事を離れて余暇を楽しむ高齢者、早朝や深夜だけ仕事をしたい高齢者も存在する。このような変化は60歳代後半から生じることが多く、現状の65歳までの継続雇用ではフルタイムで問題なかった勤務形態が65歳を契機に見直しを余儀なくされるようだ。改正された高年齢者雇用安定法が目安とする70歳はこのような変化が生じる年齢層への配慮が必要となる。

東北・新潟の地域性に根ざした 高齢者雇用

東北と新潟の企業には、その地に相応しい高齢者雇用スタイルがあることを強調したい。全国各地で人々の生活スタイルが違う。東北・新潟であれば持ち家比率や2世代3世代同居の比率は都市部より高くなろう。兼業農家も存在する。地域での結びつきが強ければ地域活動に時間を割くことも多くなる。海や山が身近にあれば長年楽しんでいる趣味が生活の一部となる。高齢期の生き方や、仕事と生活のバランス意識も他地域と異なろう。

一方、公共交通機関の脆弱さも見逃せない。通勤手段が自家用車中心となる地域も多い。車を運転しての通勤は高齢者の負担を重くし、降雪地であれば冬季の通勤時に事故など危険も増す。高齢者が車通勤での不安を理由に退職を余儀なくされれば経験豊かで貴重な労働力が失われてしまう。長野の食品会社は集落ごとに作業所を設け、高齢者は歩いて通ってくる。製品は会社の車が巡回して集める。愛知の中小企業では一家3代が同時に働いており、社長は「孫が

祖父を車に乗せて通ってこれる」と話す。

高齢者が働きやすく、無理なく強みを発揮できる仕組みづくりは高齢者の生活スタイルと切り離せない。都市部や他地方の企業とは異なる、地域の特性に応じた高齢者雇用施策が東北・新潟の企業にとっての最適解となろう。

福祉サービス業と高齢者雇用

東北と新潟に共通するのは高齢化が進んでいることである。高齢化の進展は高齢者雇用への波及効果がある。東北・新潟では福祉サービスがいっそう必要となり、労働力としての高齢者ニーズもそれにとまって高まると考えられる。

高齢者の積極的活用によって成功している福祉サービス業の事例を紹介したい。高齢化は福祉サービス利用者も増やすが、高齢の働き手は利用者と相性が良い。年齢が近いことで利用者からの親近感が得られやすい。また高齢者は自宅で介護の経験を持つ者も多く、それが福祉サービスで働く際に強みとして活かせる。福祉の現場では体力を必要とする業務もあり、高齢者にとって働く上での障害となるが、最近は機械化やロボット化も進み、肉体的負担の軽減が実現している。それでも残る体力勝負の仕事には若年労働力が起用されるが、福祉サービス業の将来の担い手である彼らにとってノウハウを伝承する高齢者にはそれぞれ存在価値がある。

地域貢献と高齢者活用

東北と新潟に共通するものとして農業の存在もある。農業従事者のなかには企業に勤めながら兼業する者もいる。田植えや稲刈りの時期は

勤務シフトや生産調整が課題となる企業もある。高齢化は農業の担い手の減少をもたらしている。限界集落の増加も危惧されている。

地方の中小企業のなかには多角化の一環としての農業進出(食品製造業や建設業など)、高齢者向けの新しい職場としての農業を指向するところもある。改正された高年齢者雇用安定法では企業による社会貢献事業での高齢者活用が推奨されているが、農業を通じた地域再生の担い手としての高齢者活用は法律の趣旨にも合致するであろう。まだまだこのような事例は少ないが、今後ユニークな取組みが各地で実を結ぶと思われる。

高齢者雇用で重視すべき労働災害防止

高年齢者雇用安定法改正もあって、これからは職場で働く高齢者がいっそう増える。ここで特に注意すべきは労働災害防止である。高齢者の労働災害発生率は他の年齢層よりも高い。若年層の労災発生率も高いが、これは経験のなさに起因する。経験豊かな高齢者の労災発生率の高さは危険を熟知していても体が思い通りに動かないなどに起因する。労災はちょっとしたことから発生する。高齢者は歩く時に足が上がりなくなり、床に置かれた物につまずきやすくなる。体力低下で重量物をうまく持てなくなって足下に落としてしまう。視力や聴力が低下して危険を示す兆候に気付きにくくなる。

先述のように人口高齢化によって福祉サービスにおける高齢者ニーズが高まると考えられるが、機械設備に囲まれて仕事を行なう製造業と比較して福祉業界では労働災害に対する認識が必ずしも徹底していないと言われる。この点でこれから高齢者雇用が増加する領域では労働災

害に対する予防措置構築と意識啓発が必要となる。

おわりに

東北と新潟の企業が持つ高齢者雇用のノウハウのなかには、これから高齢者雇用に取り組む全国の企業のヒントになるものも多い。もちろん、全国、とりわけ高齢化の進む地方企業にもさまざまな高齢者雇用のノウハウがあり、東北・新潟の企業が参考にできるものが数多くある。独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構では、高齢者雇用で成果を上げている全国各地の企業事例を冊子にして紹介している(「70歳雇用推進事例集2022」、「65歳超雇用推進事例集2020」、「65歳超雇用推進事例集2019」、「65歳超雇用推進事例集」)。掲載された企業は全国各地にわたり、業種や規模はそれぞれに多様であり、自社と規模や業種が近い企業や団体を見つけ出してヒントを得ることが可能である。これらの事例集は機構ホームページから閲覧できるだけでなく、無料で入手できる。ご参考にいただければ幸いです。