

高齢社会対策大綱の策定のための検討会(第6回)

千葉経済大学 藤波美帆

1. 企業の役割と支援

- 昨今の労働力不足を背景に、高齢者雇用（70歳までの雇用推進）はさらに一定程度進むことが予想される。しかし、「とりあえず雇用を進める」のは、高齢社員だけでなく職場のモチベーション低下などの課題も大きい。いかに「戦力」として働いてもらい、それに見合った処遇を整備するかが重要。処遇整備を支援するための公的支援や仕組み（金銭的支援だけでなく、例えば専門家を派遣して人事制度の整備を進めるなど）の拡充も引き続き必要であろう。
- 仕事は、これまでの能力や経験を活かし、プロフェッショナル（戦力）として働いてもらう。それを評価し、仕事や働きぶりに合わせた賃金（仕事給・役割給、賞与など）とする。また、仕事や役割については市場価値を反映させ、適正に行う。
- 現状では、先進企業の多くは一気に定年引き上げや廃止をする企業は少なく、段階を踏んで高齢者雇用を進めてきた。この時、定年制は、定年以降の働き方と報酬を企業と個人が見直し、再契約するための仕組みの一部として重要な役割を担ってきた。
- 60歳代前半層の活用が進むと、65歳以降についてもその知見をベースに活用を進めることができるので、まずは65歳までの「とりあえず雇用」をやめ、社内にいる多様な人材の1つのグループである、と位置づけ、活用を進めることが肝要である。
- ただし、65歳以降は、体力・気力の個人差が出てくるため、制約のある働き方にも対応する必要がある。特に労働災害については、現業・現場系の仕事がある企業では、大きな課題であることから、この点に対する支援（健康管理、テクノロジー、労災保険制度の柔軟性）も必要。
- 今後、シニアとなって働く人たち（現在の50歳代以下）は、定年に限らずキャリアの節目ごとに、自分のキャリアを見直し、スキルアップする場が必要になる。まずは企業内でその場が設定されることが必要だが、セカンドキャリアや転職といったことを考えると、企業とは別の機関が実施する場も重要になる。例えば、キャリア相談は、社外のキャリアコンサルタントを活用するといったことを取り入れている企業も一部にはあるが多くはない。そのほか、教育訓練プロバイダー（公的、民間とも）や、あるいは中間組織（業界団体、労働組合など）も働く側の多様なニーズを汲み取り、新たなキャリアに対する支援の仕組みの一部を担う機関としてさらに活動してもらうことを検討すべきではないか。
- 企業内での専門職としてのキャリアアップや、セカンドキャリアや転職に対しては、まだまだマイナスなイメージを持たれることも多く、それが原因で個人のキャリアの転身が進まないことも一つの要因。シニアの活躍を紹介するのは重要だが、「モデル」「標準」といった基準やイメージを固定してしまう提示方法は避けることも必要ではないか。

2. キャリアプラン・スキルアップ

- 定年退職後、再雇用後の新しい立ち位置を早くから考え準備することも重要だが、それまでの技術や経験を活かし、同じ業務や役割責任の延長線上で働き続けることを意識することも重要。もちろん、リスキルを含む新しい世界への可能性を広げることも大切だが、高齢になったのキャリアチェンジは簡単なことで

はない。その為、同じ仕事を続けられる選択肢を軽視しないことも大切である。

- 他方、専門性を突き詰めたキャリアも重要だが、若い間から副業やその他越境経験を積むことで、自身のキャリア選択に幅を持たせておくことも重要。いくつかの選択肢を意識しながら、定年・再雇用を迎えることも重要である。
- 理想は、年齢で区別/差別をしないで働けることであり、やれる人にやれる仕事をやってもらうことが基本だろう。そういう意味から、「シニア社員」や「再雇用高齢社員」などの名称が社内で一般的に使われることも、区別/差別を助長することに繋がり、徐々に無くしていき、年齢ではなく経験やスキルで雇用や区分を考えられるようにすることが求められる。
- 学習(リスキル)機会が豊富にあることは良いことだが、「与えられる」研修受講から、自発的・能動的に学習に取り組む機会を増やすことで、自立意識をもって学ぶ人材を創出していくことが最も重要かつ喫緊の課題である。その為には、単に学習機会を「与える」のではなく、将来の自身のキャリアを考えながら学習内容を自分で選択するような仕組みの構築が必要である。
- 業界を跨ぐようなスキルアップやキャリアアップは、企業内では難しいので、前述したような教育訓練プロバイダーや中間組織の果たす役割がますます重要になる。これらを利用しやすいものとする施策（長期休暇制度なども含む）の拡充も必要である。

3. 高齢者の就労を進めるための環境

- 70歳まで、或いはそれを超えての雇用を考えると、今までのように身体的キャパシティーや可能性が一律ではなくなることが考えられ、出来るだけ早くに、年齢等属性ではなく、個のスキルや経験に基づいた配置・配属ができるようにしていくことが望ましい。
- 介護離職を防ぐためには、介護人材や介護専門会社と企業の連携が必要。すでに一部の事業者では実施されているが、企業の福利厚生制度と介護サービスを結び付け、介護離職の回避と介護ビジネスの活性化の両輪を狙う。
- 高齢者雇用の増加に対応するためには、休憩時間の取り方の工夫も必要。休憩スペースを増やす、高齢者ネットワークの為のサークル等の設置、簡単な運動の出来る設備など、福利厚生を充実させ、高齢労働者のウェルビーイングを高めるなど、一定の配慮の仕組みが必要である。他方で、これと並行して、仕事については、正社員時と同様にアウトプットを評価するような評価制度の導入も不可欠である。