70歳まで働く時代
－高齢者雇用の実態と課題－

2023年1月17日

法政大学経営大学院
イノベーションマネジメント研究科
藤村博之

本日のねらい

- 日本は世界一の高齢社会になった。このような社会の活力を維持するには、何歳になっても働き続けて、社会を支える側に居続けるという気概が必要である。
- 高齢者に社会の第一線で活躍し続けてもらうには、本人の高い意識とともにそういった人たちのモチベーションを上げていく使用者側の施策が重要である
- 高齢者の気持ちがわかる高齢社員は貴重な戦力になる
- 「くれない族」にしない、させない、ならないために何が必要かを考える

1. 労働法令の改正と企業の対応

- 高年齢者雇用安定法の改正＝70歳までの雇用義務
- 労働契約法の改正＝有期雇用労働者の無期雇用化
- どちらも企業経営にとっての制約条件
- これらにどう対応するかという目先の議論に終始してきた
- しかし、法の精神に立ち返って考えると、これからの日本社会や企業経営のあり方を革新する要素を含んでいる
- 私たちは、知恵と勇気で制約をはね返してきた

  e.g. 1960年代後半からの公害防止の法令

  →公害防止技術の進化＝国際競争力を持つ分野
- 日本社会の変化に企業も対応していかなければならない

高齢者雇用のとらえ方

①高齢者雇用の障害になっている要因は解決可能である

②生涯現役社会を実現するために必要な条件は教育訓練である

③高齢者が生き生きと働ける企業は、本当の強さを持った企業である

④高齢者雇用のあり方を考えることは、20歳代からの働き方をとらえ直すきっかけになる

⑤高齢者雇用をダイバシティ・マネジメントとしてとらえると、新しい可能性が見えてくる

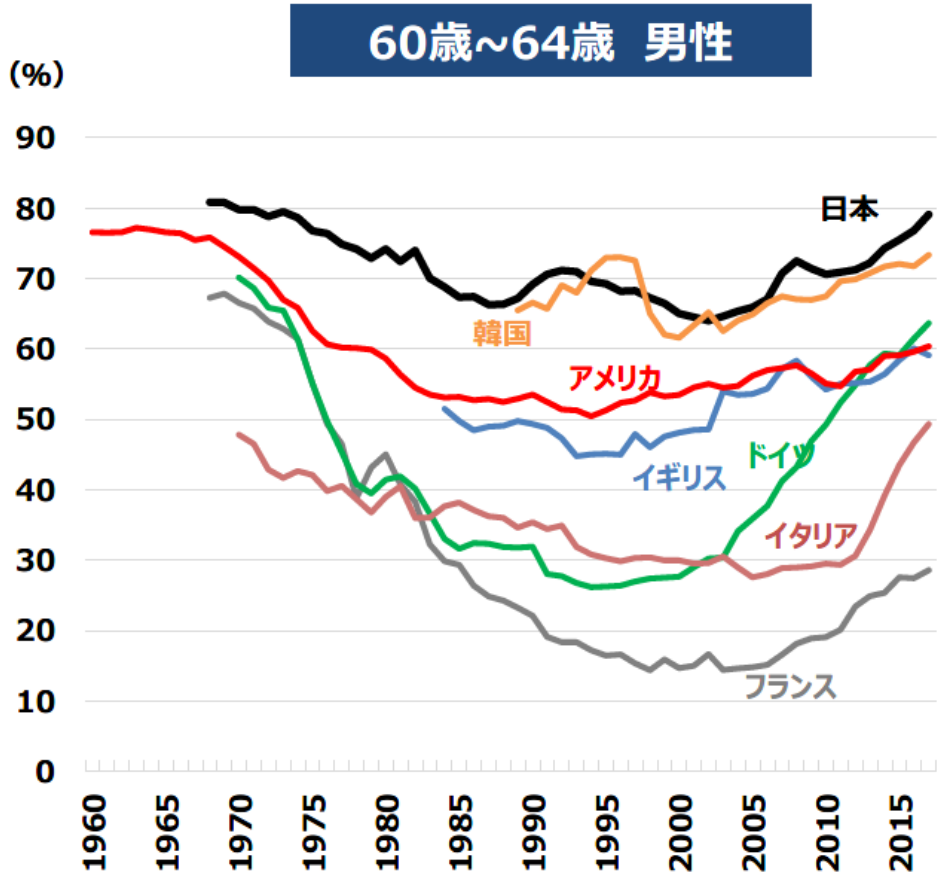
２．日本の高齢化の特徴

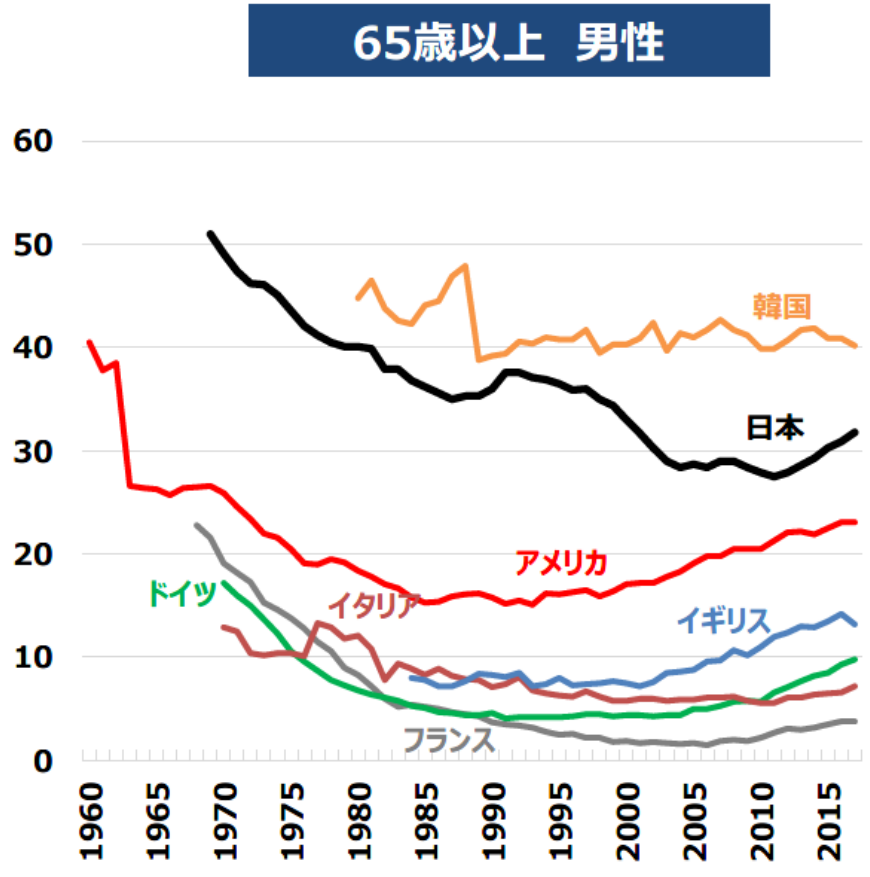
（1）高い労働力率

- 日本人は、他の国に比べて、60歳代以降も働いている人の割合が高い。特に、男性は60歳代後半でも約半数の人が働いている。
- 労働力率とは、調査対象となった期間に収入のある仕事をしていたか、収入のある仕事を探していた人の割合。フルタイムで働いていたという意味ではない。
- 働く意欲が高いことは、高齢者も雇おうという企業側の行動によって支えられている。

高齢期の労働力率の国際比較

- 国際的に見ると、我が国の高齢者就業率は高い。



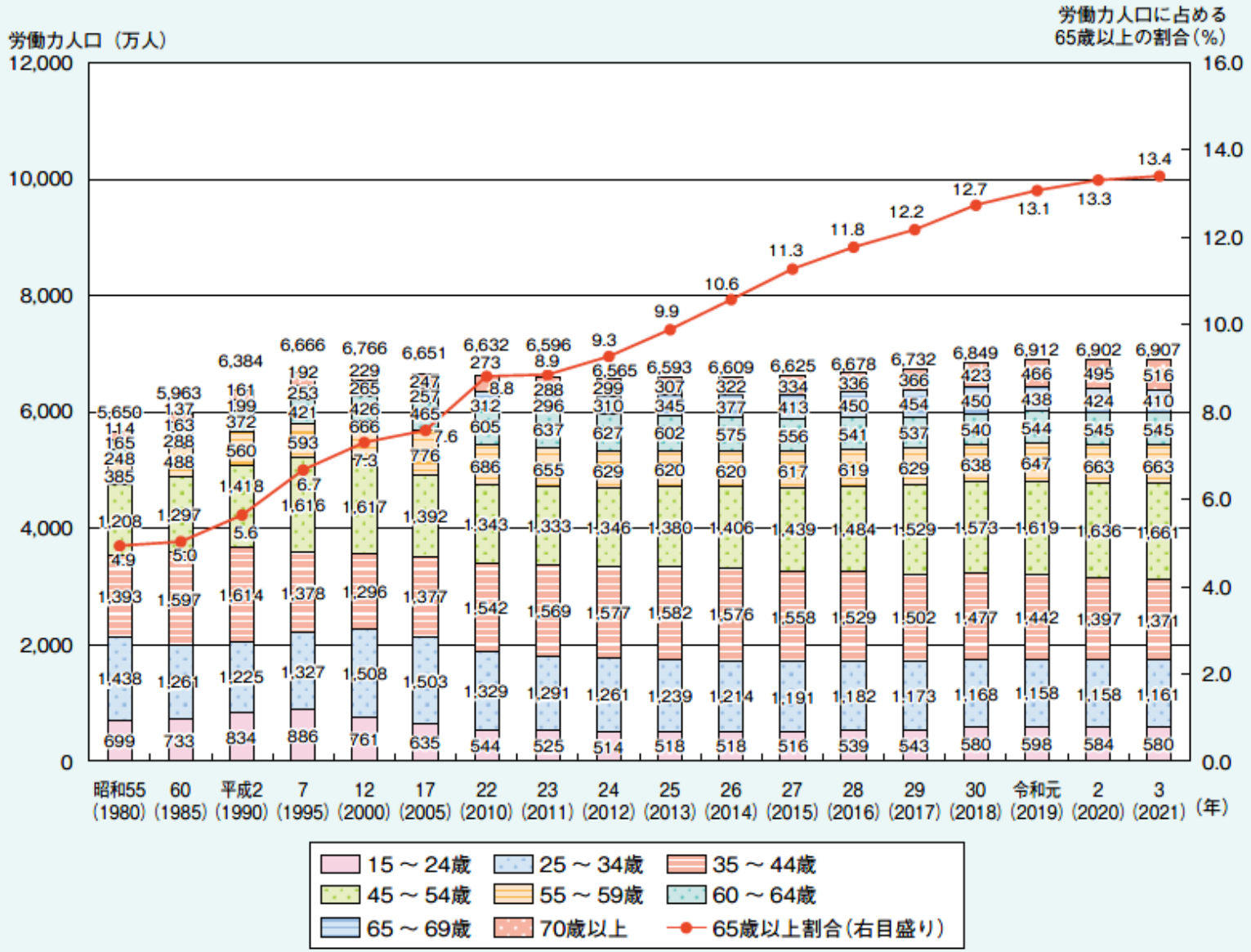


（出所）OECD.Stat「LFS by sex and age - indicators」より作成。

https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/2050_keizai/pdf/001_04_00.pdf

図1－2－1－9　労働力人口の推移

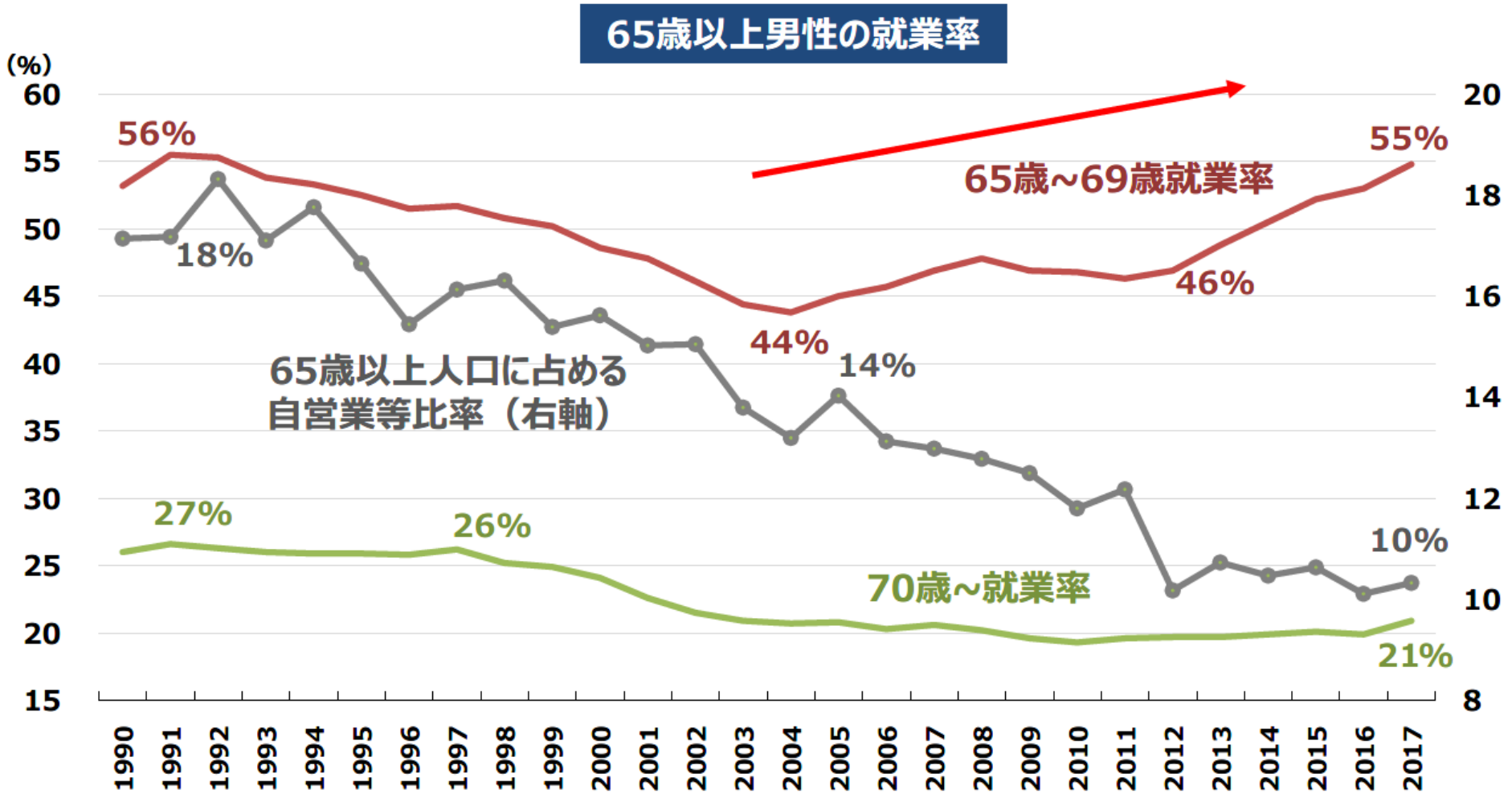
(出所)『令和4年版　高齢社会白書』



資料：総務省「労働力調査」
（注1）年平均の値
（注2）「労働力人口」とは、15歳以上人口のうち、就業者と完全失業者を合わせたものをいう。
（注3）平成23年は岩手県、宮城県及び福島県において調査実施が一時困難となったため、補完的に推計した値を用いている。

60代後半の就業も拡大

- 自営業比率の減少にも関わらず、65～69歳の就業率も拡大。70歳以上は横ばい。

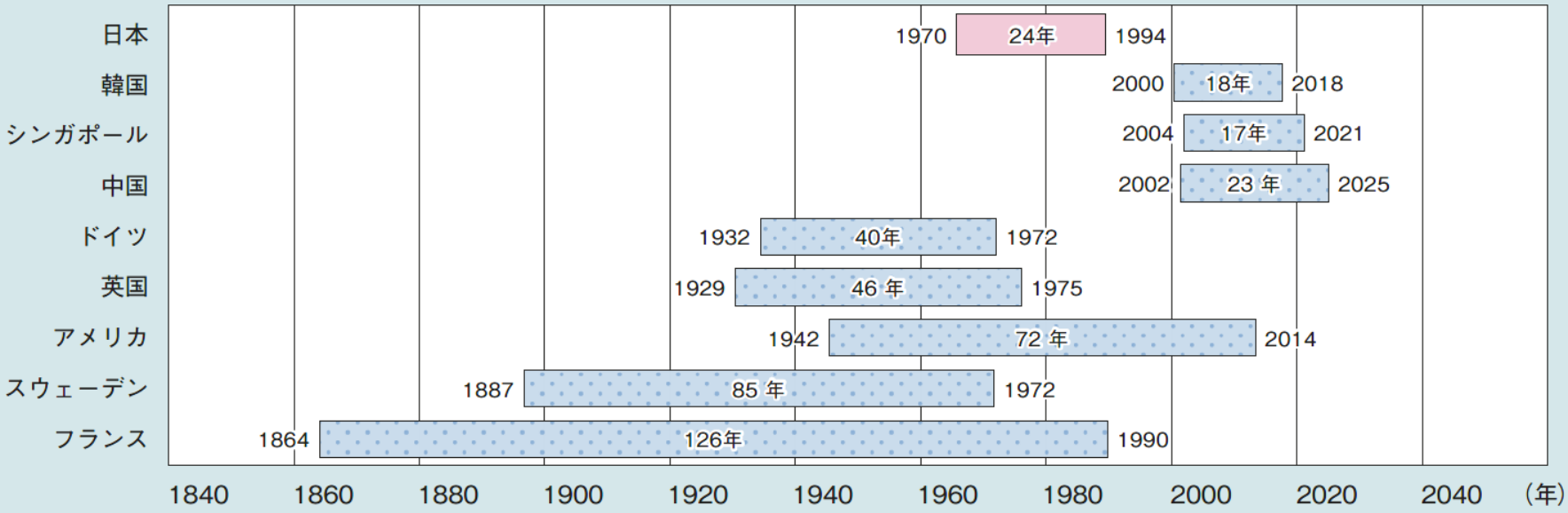


https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/2050_keizai/pdf/001_04_00.pdf

(2) 高齢化のスピードが速い

- 倍化年数＝高齢化率が7%から14%になるに要した年数

図1－1－7　主要国における高齢化率が７％から14％へ要した期間



資料：国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集」(2020年)
（注）1950年以前はUN, The Aging of Population and Its Economic and Social Implications（Population Studies, No.26, 1956）及びDemographic Yearbook、1950年以降はUN, World Population Prospects：The 2019Revision（中位推計）による。ただし、日本は総務省統計局「国勢調査」、「人口推計」による。1950年以前は既知年次のデータを基に補間推計したものによる。

- フランス　126年　　スウェーデン　85年　　USA　72年
- イギリス　47年　　ドイツ　40年
- 日本　24年（1970年→1994年）
- 日本よりもさらに速い国

  韓国(18年)、シンガポール(17年)、中国（23年)

- 国連が65歳以上を高齢者と定義したのは1956年。当時の65歳と現在の65歳はまったくと言っていいほど異なる
- 高齢者の定義を70歳以上、75歳以上にすると、違った状況が見えてくる

75歳以上を「支えられる側」とすると、景色が変わる

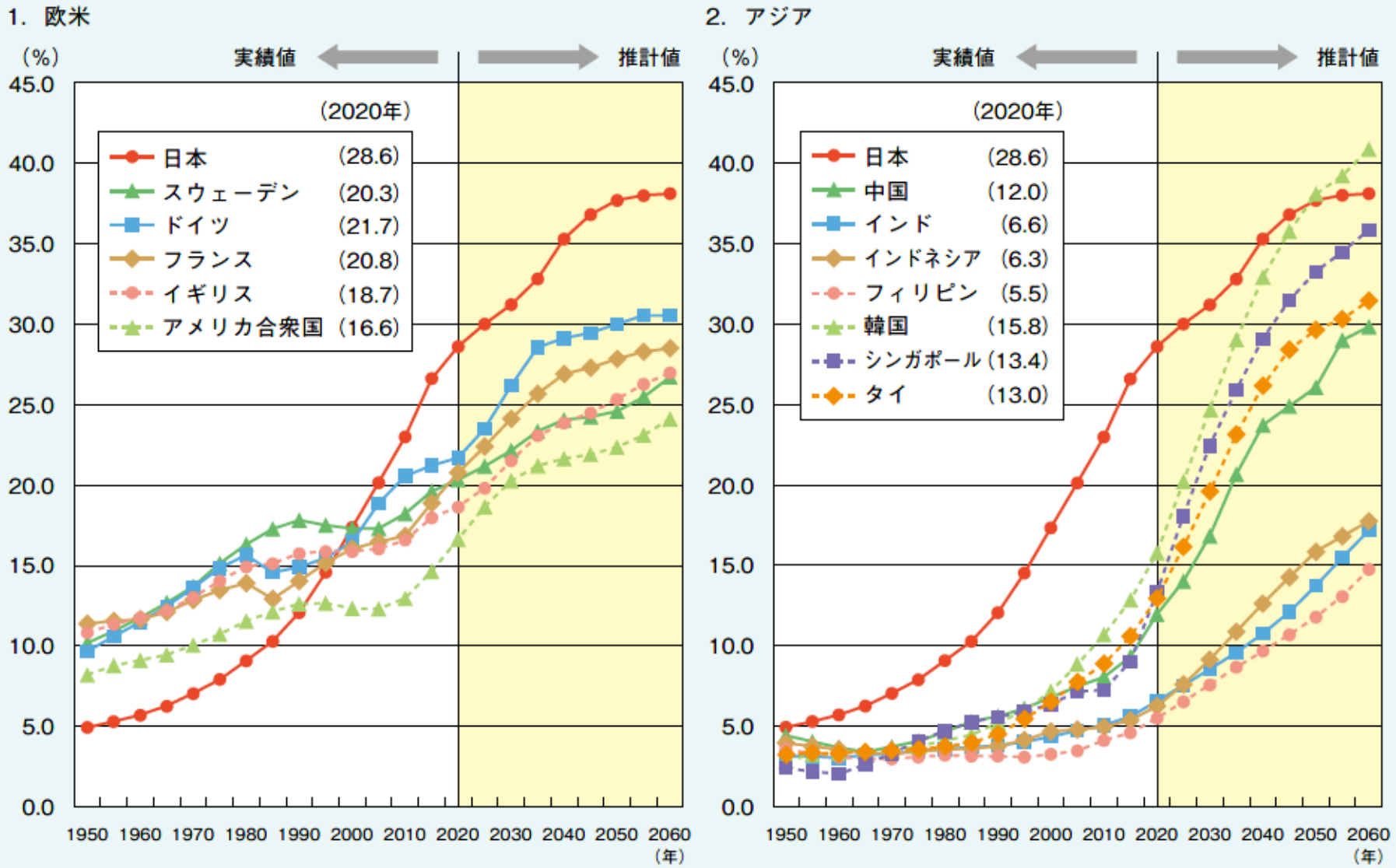
18-64歳で65歳以上を支える場合

18-74歳で75歳以上を支える場合

（出所）国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年4月推計）」（出生中位・死亡率中位）を基に作成

https://www.meti.go.jp/shingikai/sankoshin/2050_keizai/pdf/001_04_00.pdf

（出所）内閣府『令和4年版高齢社会白書』



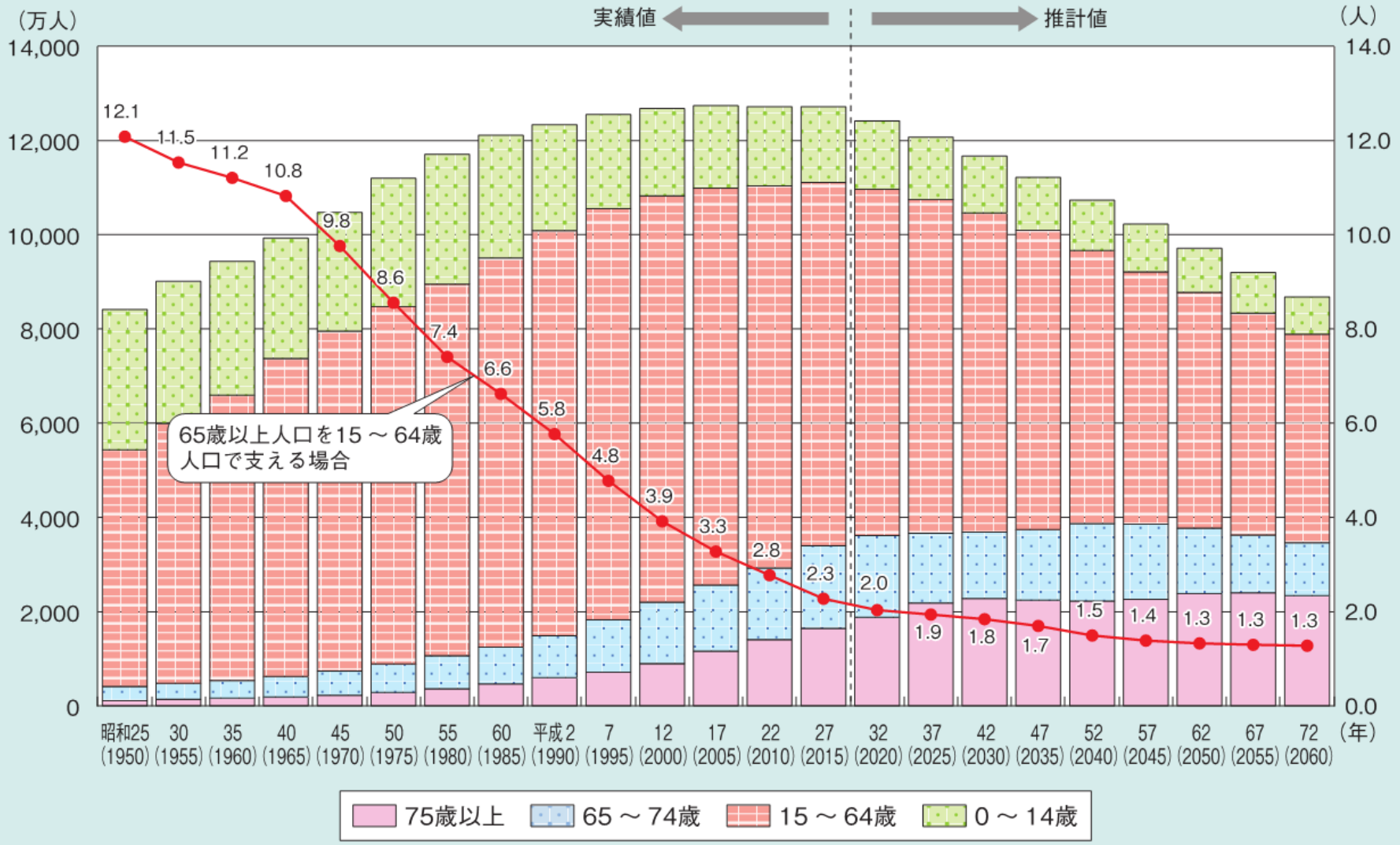
資料：UN, World Population Prospects：The 2019 Revision
ただし日本は、2020年までは総務省「国勢調査」、2025年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果による。

(3)社会を支える側の人はあまり減っていない

- 私たちの社会は、働いて社会を支えている人とその人たちによって支えられている人に分けられる
- 高齢者が増えても、社会を支える側の人の割合が変わらなければ、社会の活力は維持できる

- 元気だから働いているのではない。働いているから元気でいられるのだ！
- 働くことは、手っ取り早い社会参加の方法であり、健康維持につながる

図１－１－６　高齢世代人口の比率



資料：2010年までは総務省「国勢調査」、2015年は総務省「人口推計（平成27年国勢調査人口速報集計による人口を基準とした平成27年10月1日現在確定値）」、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「将来推計人口（平成24年1月推計）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果

2023/1/17

(出所)内閣府『平成28年版高齢社会白書』

図1　総人口に占める就業者の割合

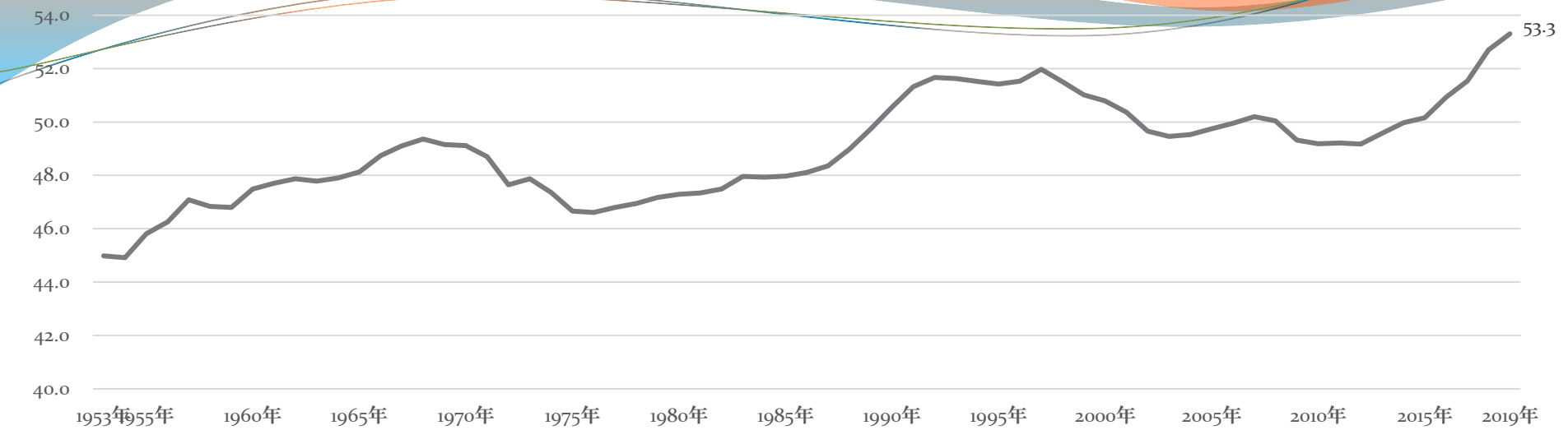
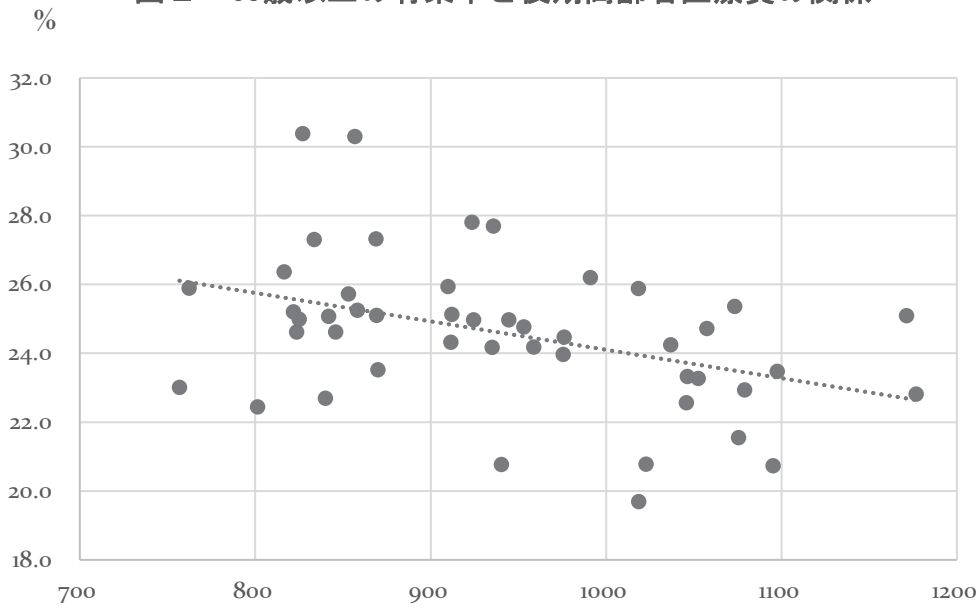


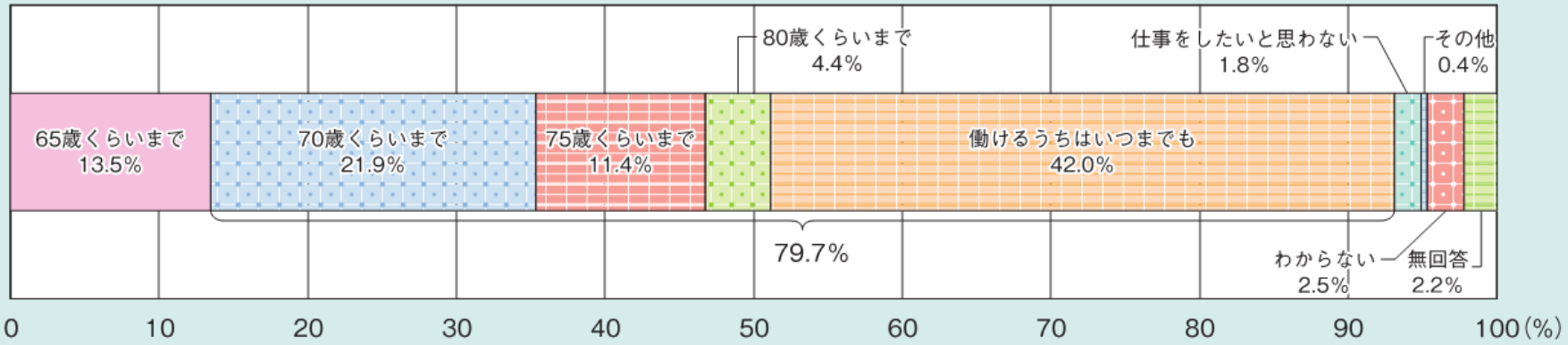
図２　65歳以上の有業率と後期高齢者医療費の関係



資料 高齢者の有業率:「平成29年就業構造基本調査」
一人当たり老人医療費:「平成29年度後期高齢者医療事業状況報告」(厚生労働省)

(4)高い労働意欲

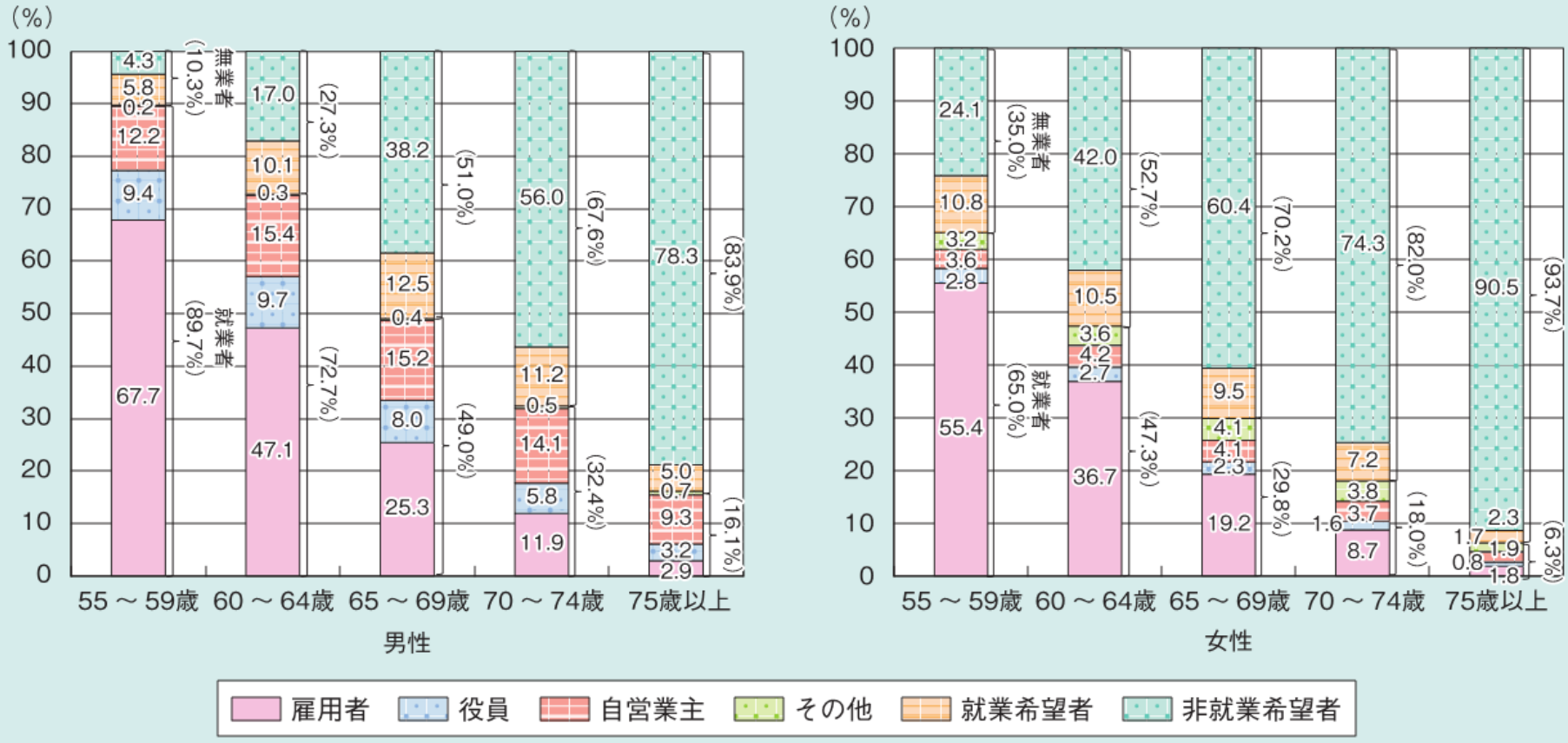
図1－2－1－16　あなたは、何歳頃まで収入を伴う仕事をしたいですか



資料：内閣府「高齢者の日常生活に関する意識調査」(平成26年)
（注）調査対象は、全国60歳以上の男女。現在仕事をしている者のみの再集計。

- 60歳以上で働き続けている人に「何歳まで収入のある仕事をしたいか」と聞くと、「働けるうちはいつまでも」が最も多い(42.0%)
- 70歳かそれ以上と答えた人は8割

図１－２－４－２　高齢者の就業状況



資料：総務省「就業構造基本調査」(平成24年)

- 65～69歳層の無業率は、男性51.0%、女性70.2%
- 就業希望者は、65～69歳層でも、男性12.5%、女性9.5%

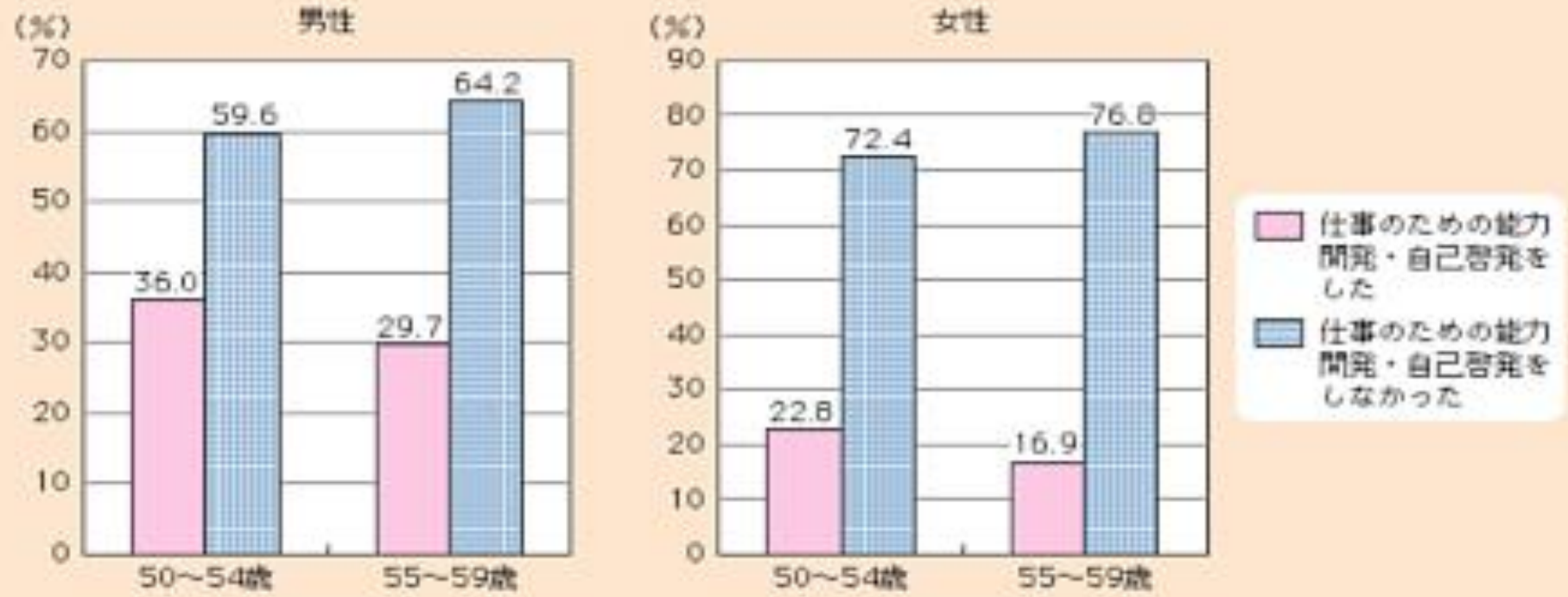
働く理由は経済的なものと健康維持

(%)

		失業している	収入を得る必要が生じた	知識や技能を生かしたい	社会に出たい	時間に余裕ができた	健康を維持したい	合計
男性	55 ～ 59歳	68.1	10.3	6.2	3.2	1.1	3.4	100.0
	60 ～ 64歳	38.1	19.1	12.4	3.6	6.2	10.6	100.0
	65 ～ 69歳	12.8	21.6	16.9	7.1	11.2	18.6	100.0
女性	55 ～ 59歳	26.8	28.8	8.3	6.9	13.5	5.5	100.0
	60 ～ 64歳	19.7	27.8	8.5	6.9	12.4	12.0	100.0
	65 ～ 69歳	7.1	30.3	7.0	7.7	11.9	18.1	100.0

(注)無業者のうち就業を希望している人たちの就業希望理由
(出所)総務省『平成２４年就業構造基本調査』

(5)仕事のための能力開発に消極的な50歳代



資料：厚生労働省「第1回中高年者縦断調査（中高年者の生活に関する継続調査）」より作成。
（注）1年間（平成16年11月～平成17年10月）の状況である。

(出所)内閣府『平成19年高齢社会白書』

職業訓練や自己啓発をした割合(総務省『就業構造基本調査』2017年と2012年)

男性　50～54歳　39．2%←42．4%　55～59歳　38．3%←37．1%

女性　50～54歳　35．4%←37．4%　55～59歳　34．4%←32．0%

- 公的年金の支給開始年齢が65歳に向かって引き上げられているため、60歳定年以降も働き続けることが当たり前になっている。
- 65歳を超えて、70歳かそれ以上まで働き続けることが求められている。
- 企業は福祉政策として高齢者を雇おうとは思っていない。彼らを雇うことが経営上プラスになるからである。雇用の条件は、企業が買いたいと思うような能力を従業員が持っていることである。
- しかし、50歳代になると、企業は教育訓練に費用を出そうとしなくなるし、従業員自身も熱心でなくなる。今のままでは、60歳代前半の雇用確保は困難になる。

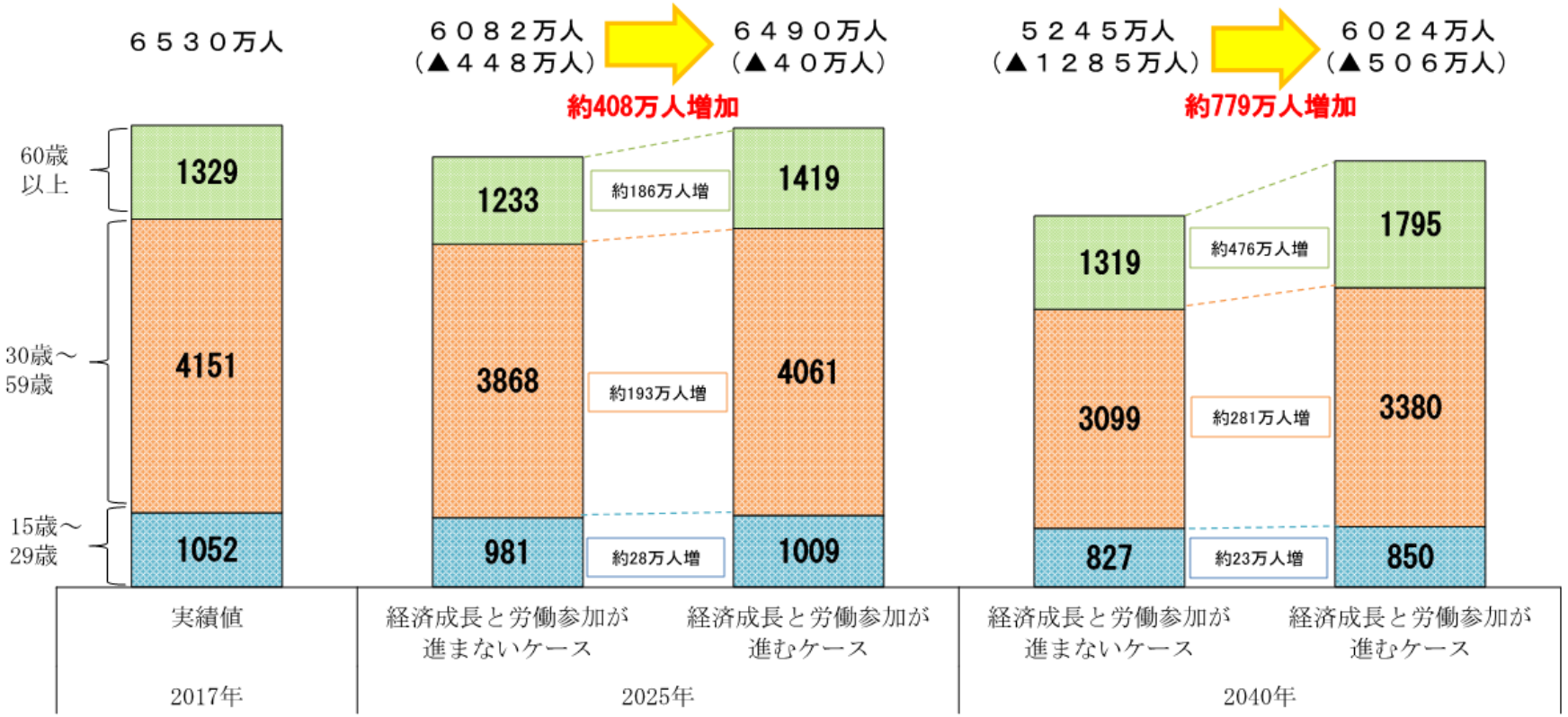
➡**継続的な能力開発が喫緊の課題！**

(6)労働力人口の減少

労働力需給推計の活用による政策シミュレーション

○　「経済成長と労働参加が進まないケース」は、2040年の就業者数が▲1,285万人（2017年比）となるが、「経済成長と労働参加が進むケース」では、その場合よりも約779万人増となり、2017年比で▲506万人にとどまる見込みである。
※本推計は、労働需給が一致するよう推計されたものであり、人手不足の状況を示すものではない。

2040年までの就業者シミュレーション（男女計）



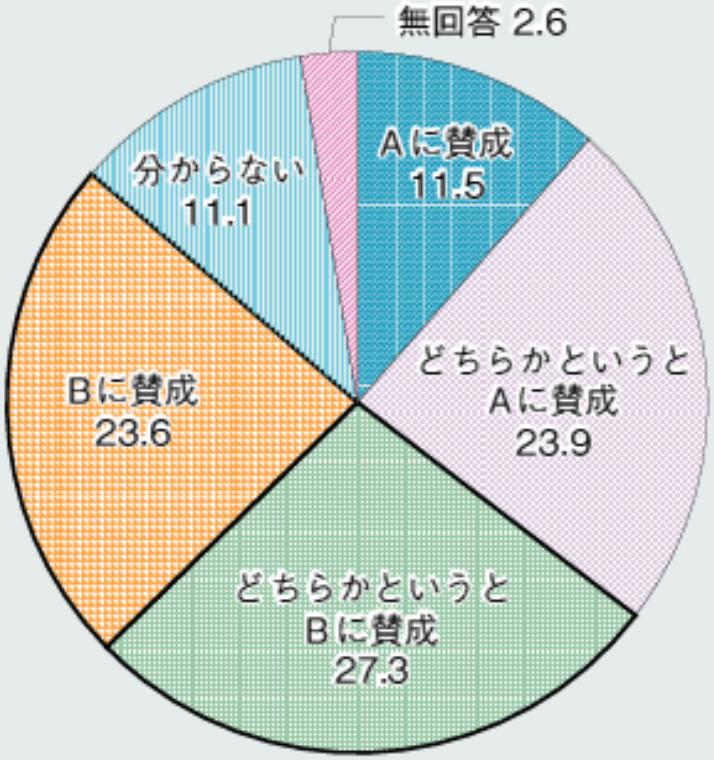
資料出所：2017年実績値は総務省「労働力調査」、2025年及び2040年は（独）労働政策研究・研修機構推計
※推計は、（独）労働政策研究・研修機構が、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」等を用いて行ったもの
※経済成長と労働参加が進むケース：「未来投資戦略」を踏まえた高成長が実現し、かつ労働市場への参加が進むケース
※経済成長と労働参加が進まないケース：ゼロ成長に近い経済状況であり、かつ、労働市場への参加が進まないケース（2017年性・年齢階級別の労働力率固定ケース）
※図中の数値は、表章単位未満の位で四捨五入しているため、年齢計と内訳の合計は必ずしも一致しない。増減差は表章単位の数値から算出している。

（7）高齢者雇用は若者の雇用を奪う？

- これまでの研究成果は、両方の可能性を指摘している。
- 単純な要員管理をしている職場では、高齢者が雇用継続されることによって若者の雇用の場がなくなる。
- しかし、技術進歩への対応を迫られるような職場では、両者は競合しない。高齢者は、古い技術を使って作られた機械のメンテナンスを担当し、若者は新しい技術に対応する。
- 西ドイツの経験は、高齢者の引退促進が若年雇用の増加につながらないことを示している。
- 日本社会の将来を考えると、競合する場面よりも補完し合う場面の方が多くなる（多くしなければならない）。

第３－(１)－７６図　高齢者の雇用延長と若年新規採用の関係

○　高齢者雇用と若年者雇用は補完的な関係にあると考える企業の方が多くなっている。

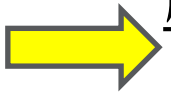


資料出所　(独) 労働政策研究・研修機構「今後の企業経営と雇用のあり方に関する調査」(2012年)
(注)　企業に対し、A「高齢者を雇用延長すると若年新規採用を抑制せざるを得ない」、B「(年齢構成の是正や技能伝承のため) 高齢者の雇用延長と若年新規採用は補完的な関係にある」いずれの考えに近いかアンケート調査したもの。

(出所)厚生労働省『平成24年版労働経済白書』

3．高齢者雇用の重要性

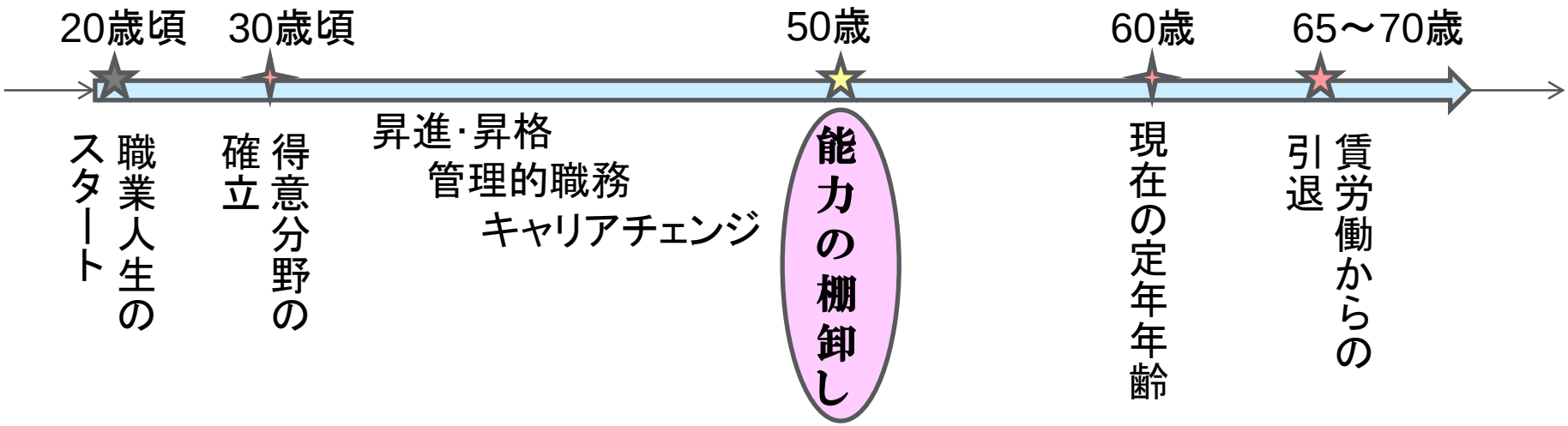
- 少子化の影響によって労働力人口が減少している。この状況下で日本の経済力を維持するには、高齢者にできるだけ長く働いてもらうことが必要。
- 少子化の責任者は誰か？
- 責任は責任者がとらなければならない。因果応報。
- 働けるうちは働き続けて、社会を支える責務がある。
- そこで重要になるのが継続的な能力開発。



継続的な能力開発のために企業と個人は何をしなければならないのか？

図　職業人生45年を乗り切る能力開発

継続的なキャリア開発（売れる能力を維持すること）が大切



〈必要な支援〉

（1）企業による教育訓練の継続

企業は、50歳を過ぎた従業員への訓練に消極的になる。それでは65歳まで第一線で活躍することは難しい。企業の訓練意欲を高める方策が必要。

（2）従業員本人のキャリア開発意欲の維持

キャリア開発とは「売れる能力を維持すること」。
従業員が「売れる能力」を予測しながら、自らの能力開発に励むインセンティブを用意する必要がある。

４．６０歳以降の雇用の問題点

（1）高齢者にやってもらう仕事がない。

（2）高齢者は新しいものに対応する能力が低い。

（3）継続雇用に入るとモチベーションが下がる。

（4）どのような給与制度が適切なのかわからない。

（5）元部下が上司になるとやりにくい。

（1）高齢者にやってもらう仕事がない

- 本社の会議室で考えていたら、高齢者雇用は難しい側面ばかりが見える。大切なのは現場からの発想。
- あるチェーンストアの大規模店の店長は、自分が休んでいるときに店長経験者が代わりに入ってくれると助かると言う。それは、店長の大事な仕事がクレーム対応だから。
- トヨタ系の部品会社では、継続雇用の高齢者を職場で使う場合、その人の人件費を管理項目からはずして現場の管理職が使いやすいように工夫している。
- 現場に行けば、やらなければならないのだけれどもできていない仕事がたくさんある。それを高齢者に担当してもらうと、現場の管理職はとても助かる。
- その条件は、高齢者に能力があること。

（2）高齢者は新しいものに対応できない

- 60歳を過ぎると、健康面でも能力面でも個人差が広がる。十把一絡げで「高齢者は…」と考えるのは危険である。
- ある大企業は、他社で定年を迎えた人も含めて高齢者を多数雇用している。継続雇用の年齢制限はない。本人の意欲、体力、能力が続く限り、勤め続けることができる。60歳を過ぎた人が取得した特許がスペースシャトルに使われたという例も出ている。
- 何歳になっても新しいものに挑戦する気概を持っている人は多い。個人に注目することが重要である。
- ここでも、**能力開発のあり方が勝負を分ける。**

（3）高齢者のモチベーションが低い

- 昨日までと同じ仕事をしているにもかかわらず会社からもらう給料が半分以下になるのだから、モチベーションが下がるのも理解できる
- モチベーション維持については、ダイキン工業の経験が参考になる。この企業では、定年を迎えて継続雇用に入ると、希望すれば最長3か月間の休暇を取ることができる。この休暇が従業員の意識の転換を促し、大半の従業員が高い意欲を持って働き続けている。
- 65歳まで働き続けるには、若いときから定期的に1カ月程度のまとまった休みが取れるような体制を作る必要があると考えられる。

（4）継続雇用時の給与制度

- 現在は、在職老齢年金や補助金を含めて本人の取り分が最高になるように賃金額を決めている。しかし、そのような制度は早晩廃止される。
- これらを考慮しない場合の相場は、月額20～30万円、年収で250～400万円である。
- 継続雇用時の給与体系として最もふさわしいのは「仕事ごとの賃金」である。毎年契約が更新されるのだから、担当する仕事によってその年の賃金額を決めればいい。
- 評価によって差をつけるか否かについては両論がある。最近は、頑張った人にはそれを認め、何らかの形で報酬に反映させる方式が主流になりつつある。

（5）元部下が上司になったときの対応

- 年長者が部下になることは、製造現場では昔から日常茶飯事だった。それぞれに上手に対応してきている。
- 元上司とその人を使う現在の管理職の双方が割り切らないとうまくいかない。
- 元部下にうまく使われるようにならなければ、高齢社会を生き抜いていけない。
- 出しゃばらず、見放さず、一定の距離を置いてしっかりフォローしてくれる元上司は、心強い味方である。
- 私たちは、役割を背負って仕事をしている。役割が変われば対応が変わるのも当然である。その部分を双方が学んでいかなければならない。

5．高齢期に必要なこと

(1)キョウヨウ

- 今日、用事がある

(2)キョウイク

- 今日、行くところがある

(3)朝、起きる理由があること

- 健康維持には、規則正しい生活を送ることが有効

(4)誰かの役に立っていること

- 生きていく上でのハリになる

⇒これらすべてを満たしてくれるのが「働き続けること」

生涯現役を実現するための能力開発

①職場の仲間から依頼されたことは、断らずにホイホイ引き受ける＝自ら能力育成の機会を取りにいくことと同義

②新しいことに挑戦し続ける＝好奇心を失わない

- 「五十の手習い」「年寄りの冷や水」なんて関係ない！

③気になることが出てきたら、すぐに調べる

- スマホや電子辞書を常に手元に置いて、疑問点を解決する

④後輩のお手本になる

- 身ぎれいにしている

⑤柔軟である

- 決めつけない

「くれない族」防止10箇条

- 「会社は自分にふさわしい仕事を用意してくれない」「職場の仲間は、私のことをわかってくれない」
- 他責の考え方では、高齢期に活躍することはできない
- 「くれない族」にしない、させない、ならないための10箇条

（A）人事部が取り組む活動

(ア)議論の場をつくる＝考え続けて、頭の柔軟性を保つ

(イ)50歳到達時の振り返り研修

(ウ)能力の陳腐化を防ぐ仕組み

＝キャリア開発とは「売れる能力を維持すること」

(B) 社員が取り組む活動

①新しいことに挑戦し続ける、
②頼まれたことは何でも引き受ける、
③自ら仕事をみつけて動く、
④昔の話は聞かれない限りしない、
⑤自分のスタイルを大切にする、
⑥身ぎれいにしている

(C) 両者共通の取組課題

・決めつけず、個々人に注目する

- (参考)藤村博之「『くれない族』にしない、させない、ならないための10カ条」『労政時報』4019号、2021年8月13／27日合併号

企業の取組課題

- 早めの意識づけ＝50歳時の研修
- 従業員一人ひとりと話し合う
  ＝60歳以降の生活の組み立て方は人それぞれだから
- 従業員に60歳以降の可能性を示して選べるようにする
  (例)造船業の安全管理者
- ロールモデル(お手本)を意図的につくり出す
- 年齢で自分の可能性を縛らないようにする

６．ダイバシティ・マネジメント

(1) ダイバシティ・マネジメントとは…

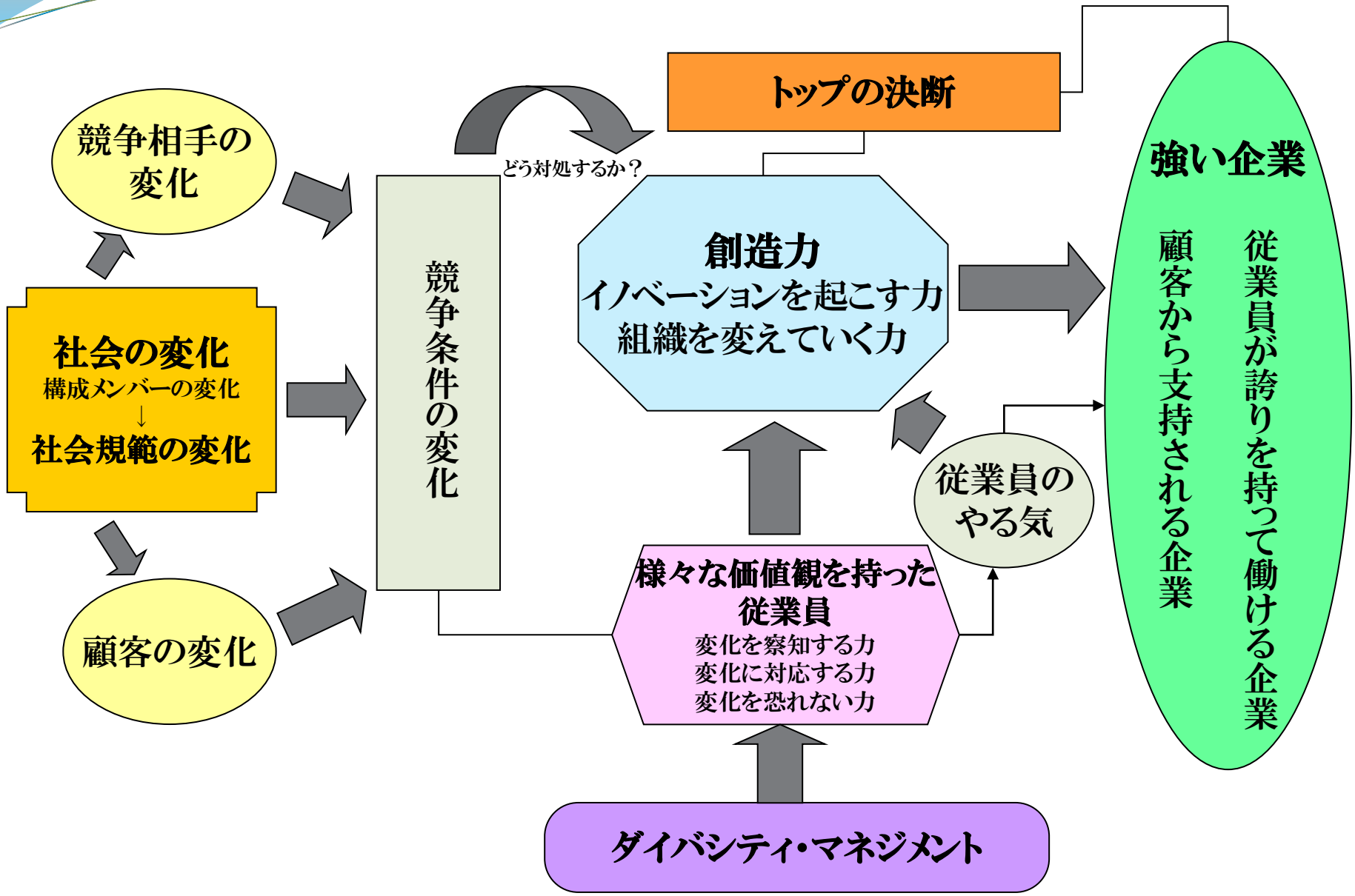
- お客様の気持ちのわかる従業員がいないと、的確な財・サービスの提供ができない
- マーケットの変化に合わせて、従業員の構成を多様化する

(2) 高齢者の気持ちのわかる従業員

- 顧客の高齢化は確実に進んでいる

  → 高齢従業員の出番は増えている！

ダイバシティ・マネジメントは企業を強くする



(参考)

映画『マイ･インターン』に学ぶ
高齢期の働き方

映画を通して社会問題を知る

- 映画やドラマは、その社会の世相を反映している

◇悠々自適の生活は理想か？

- 他の人から「ありがとう！」と言ってもらえない人生は虚しい
- 人間は社会的な動物。人との関わりの中で自らの存在感を確認する

映画『マイ･インターン』

- 2015年制作のアメリカ映画
- 主演：ロバート・デ・ニーロ、アン・ハサウェイ
- ファッションサイトのCEOとして活躍する女性が40歳年上の男性アシスタントとの交流を通して成長していく姿を描いた。ニューヨークに拠点を置く人気ファッションサイトのCEOを務めるジュールスは、仕事と家庭を両立させながら誰もが羨むような人生を歩んでいた。ところがある日、彼女に人生最大の試練が訪れる。そんな折、会社の福祉事業で雇われたシニアインターンのベンが、ジュールスのアシスタントに就く。ジュールスは人生の大先輩であるベンから様々な助言をもらい、次第に心を通わせていく。

高齢期に求められる6つの行動規範

①新しいことに挑戦し続ける
②頼まれたことは何でも引き受ける
③自ら仕事をみつけて動く
　＝「くれない族」にならない
④昔の話は聞かれない限りしない
⑤自分のスタイルを大切にする
⑥身ぎれいにしている