

# 研究成果報告1

## 中小企業の高年齢者雇用

(一財) 和歌山社会経済研究所  
研究委員

岡 広史

### 1. はじめに

近年、企業の一般的な定年年齢である60歳を超えても就業を希望する人が増加する一方で企業側も深刻な人手不足に直面しており、高年齢者（本研究では60歳以上と定義）の雇用が注目されている。高年齢者の雇用は、豊富な経験や技術・技能の伝承、人手不足解消の担い手として期待される一方で、身体能力や健康状態への配慮、意欲・モチベーションの維持、ITを用いた新たなビジネスプロセスなどへの適応などの点において課題が存在する。

本研究においては、雇用者視点と被雇用者（高年齢者）視点の両面から課題を考察し、高年齢者雇用のメリットをいかし、課題を克服する手段について論じる。

### 2. 中小企業の高年齢者雇用の現状

図1に高年齢者の年齢階級別就業率の推移を示すが、高年齢者の就業率は年々増加傾向が続いている。高年齢者の就労の動機については様々な調査が行われているが、おおよそ下記の3点が上位を占めている。

#### 高年齢者の就労の動機

- 生活費の確保
- 社会とのつながりを保つため
- 健康維持のため

生活費の確保については、2000年の法律改正で、老齢厚生年金の支給開始年齢がそれまでの60歳から65歳に引き上げられることとなり、男性の場合、2013年度から2025年度にかけて引上げが実行されたためと思われる。一方、社会とのつながりを保つためや健康維持といった経済的な理由以外の動機については、いつまでも元気で若々しく過ごしたいという気持ちが就労意欲へとつながっているのではないかと考えられる。

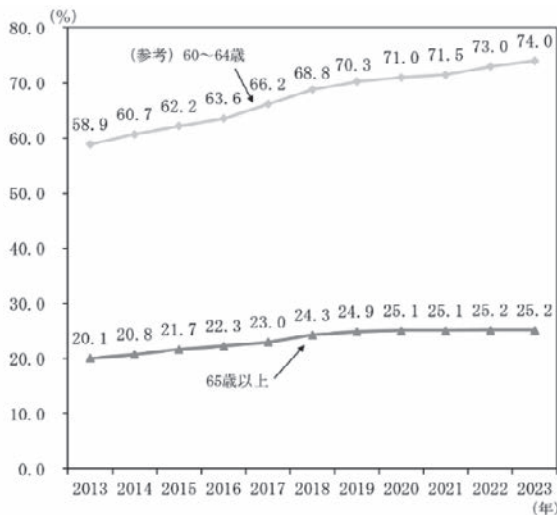
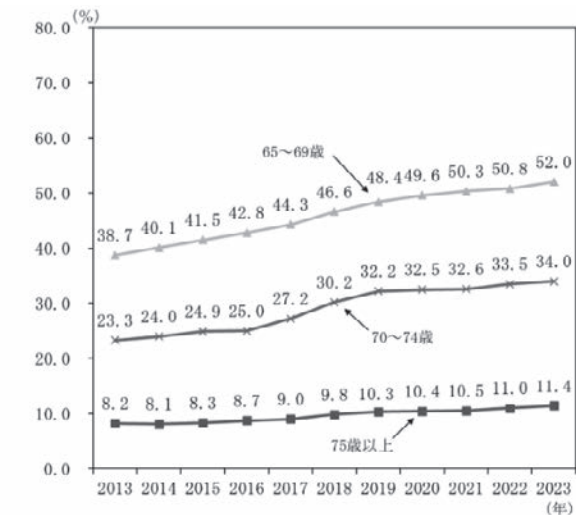


図1 高齢者の年齢階級別就業率の推移



出典:総務省「統計からみた我が国の高齢者」(令和6年9月15日)

次に、企業側の状況に目を移す。当研究所が2024年に和歌山県内2,000社に対して実施した「高齢従業員の活躍状況」に関するアンケートにおいて、中小企業基本法で定義される中小企業からの回答を抽出して整理した。図2に全従業員のうち60歳以上の従業員が占める割合を示す。60歳以上の従業員が在籍する企業は、およそ8割に上り、約半数以上の企業において高齢社員が10%以上在籍している。

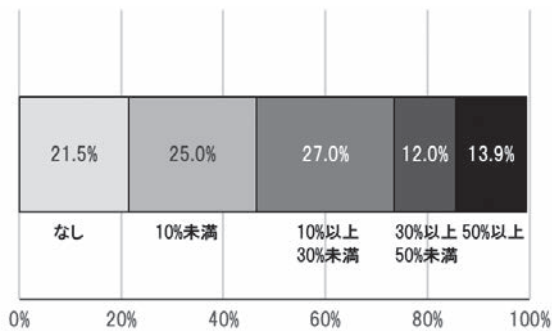


図2 全従業員のうち60歳以上の従業員が占める割合 (和歌山県中小企業)

※和歌山社会経済研究所2024年調査

そういった企業が、高齢従業員に期待する点について図3に示した。約8割の企業が経験・スキルを上げており、人材育成・技術伝承と合わせると、高齢従業員が長年積み重ねてきた技術やノウハウを発揮すると同時に後進にそれらを伝えてほしいと願う企業が多い。また、5割強の企業が、人手不足の解消をあげており、少子高齢化や大都市一極集中による人手不足の解消への期待も大きい。

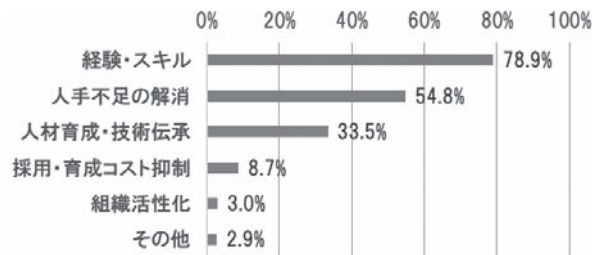


図3 企業が高齢従業員に期待する点 (和歌山県内中小企業)

※和歌山社会経済研究所2024年調査

### 3. 高齢者雇用の課題

高齢者雇用における課題について雇用者と従業員の両方の視点から見る。

まず、雇用者視点で見た課題を図4に示す。健康や安全面での不安とそれらを考慮した業務内容の制約といった高齢者の身体機能の衰えに関する課題が6~7割と最も高く、次いで役職の退任や給料の見直しで低下するモチベーションの維持や新たな技術・知識といった変化への対応力があげられた。

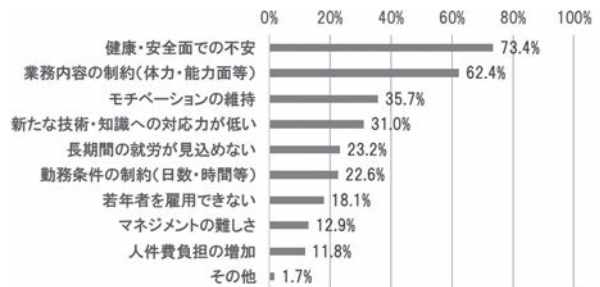
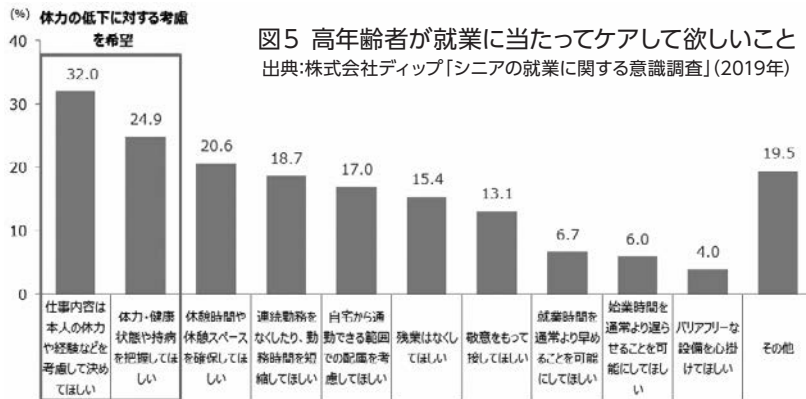


図4 企業が高齢者雇用で課題とする点 (和歌山県内中小企業)

※和歌山社会経済研究所2024年調査

一方、高齢者視点で見た課題について、図5に高齢者が就業に当たってケアしてほしいことを示す。本人の体力や健康状態に関する配慮が上位を占めており、経験の考慮も要望している。老化に伴い身体機能が衰えてくる状態では、自分のペースで業務をこなせることを重視しており、経験したことがない業務よりも、経験した業務のほうが少ない負担で働けると考えている高齢者が多いものと思われる。



#### 4. 課題への対応

3章の調査の結果、高齢者の就労について、企業側は、経験やスキルをいかして企業の業績に貢献してほしいと考えており、高齢者側は、体力や健康状態を考慮しつつ可能な範囲で、自分の経験を活かして働きたいと希望している。双方が Win-Win の関係になるには、高齢者が持つ経験やスキルと業務負荷を明確にし、企業側、高齢者側が互いにそれらを認識したうえで、協議して、納得できる業務内容と処遇を決める必要がある。そのためには、次の2点が重要であると考えられる。

- ① 高齢者の経験、スキル、身体状況について、本人と企業側が共有
- ② 経営者、職制者、職場のリーダーと高齢従業員との距離感を近くし、信頼関係を築く

①の経験、スキルについては、暗黙知的な要素も多いが、できる限り形式知化しておくべき

である。特に近年、高齢者雇用の主流となっている定年延長や継続再雇用においては、形式知化のツールの一つとして図6に示すようなスキルマップを60歳以前に作成しておく方法が考えられる。この図は、製造業を例にして、縦軸はスキル名称、横軸はスキルレベル（習熟度）とした表形式で表しており、現状の相当するレベルに●印をつけている。また、身体上の配慮が必要な場合など制約がある場合は、△印とし

コメントを併記している。縦軸のスキル名称は、更に細分化（例えば工程①の作業Aなど）してもよい。小売業の場合は、スキル名称が商品企画、仕入れ、販売、集客、店舗経営、さらに細分化すると販売現場の接客力、取引先との人脈形成というものになると思われるが、各企業の

業種、業態にあわせて独自に設定すればよい。スキルレベルは、細分化することによって習熟度がより明確になる。また、スキル名称とスキルレベルの組合せでは表現しきれない場合（例えば幾つかのスキルを統合した能力等）は、特記事項に、できる限り文章として記入し、社内でも共有することが望ましい。スキルマップ作成のタイミングであるが、そもそも経験やスキルと言うのは、若い頃からの業務の積み重ねによって獲得していくものであるから、高齢になってから作成したのでは、過去の失敗も含めどのような過程でスキルを身につけたのかまでは把握できない。したがって、できる限り勤務経験の浅い時期から定期的に作成、更新し、企業と従業員の双方が納得した上でスキル獲得の過程も把握しておくべきである。そうすることで、例えば、若い頃から担当し、経験値は高いが、身体的理由により作業はできない業務であっても、後進を指導することができるといったようなことが明確になり、高齢者の強みをより活かすことができる。

スキル名称	スキルのレベル				
	補助ができる	指導を受けながらできる	一人で出来る	指導できる	保有資格 特筆事項
製品企画					
製品設計	●				
原材料調達		●			
製造 工程①			●		
製造 工程②			●	●	**作業主任者
製造 工程③			△(短時間)	●	身体的配慮必要
品質管理		●			
設備保守			●		
安全環境管理			●		第一種衛生管理者
経理					
販売					
アフターサービス					
特記事項	製造設備の動作原理を熟知しており、故障或不具合を迅速に察知し、重大なトラブルに至る前に製造ラインを停止させ、適切な措置を取ることができる。				

図6 スキルマップ例(製造業)  
従業員氏名 \*\*\*\* 年齢 60歳 \*\*\*\*年\*月\*\*日

一方で、職場の各業務には、どのようなスキルが必要なのか、どのくらいの精神的な負荷(責任や裁量度)や身体的負荷がかかるのかを明確にしておく必要がある。精神的、身体的負荷については、無理のない業務範囲を把握するために、高年齢者に率直な意見を聞くことが必要である。業務に必要なスキルと精神的、身体的負荷を明確にしておくことは、報酬を見積もるうえでも重要である。

このように考えると高年齢者の雇用は、従来のような人に仕事を割り当てるメンバーシップ型雇用よりも経験やスキル、身体状況に応じて仕事に人を割り当てるジョブ型雇用のほうがうまくいくのではないと思われる。

②については、企業側と高齢者側の率直な意見交換と意思疎通が必要不可欠である。そのためには何でも話せる職場の雰囲気づくりが重要であり、面談の場をこまめに設けるとか、ふだんからの声掛けを行うなど、コミュニケーションの機会を設けることが大切である。

## 5. まとめ

高年齢者の経験、スキル、身体状況、本人の希望は、個人差が大きく、最適な配置や処遇を行うことは難易度が高い。しかし、少子高齢

化は、今後も更に進行することが予測されており、高年齢者の戦力化は避けて通れない。一方で、4章で述べたようなスキルマップの作成は、会社が認めたスキルレベルを社員自身が認識できることから、若手社員の成長意欲を促し、スキルレベルの向上や多能化につながる。そして、高年齢社員となったときのスキルの幅も広がるとともに自分の「売り」を意識することができ、モチベーションの維持向上をもたらす。また、企業としてもスキルマップの作成過程で自社の各業務の必要スキルや負荷を把握することは、業務プロセスの問題点を抽出し、生産性を改善するきっかけにもなり得る。各企業とも、まだまだ試行錯誤を繰り返すと思うが、経験値を増やして自社独自の最適解をみつけていくことが重要である。