

報 告 書

高齢者活躍支援協議会・シニアセカンドキャリア推進協会共催シンポジウム

65歳以上をどう生きるか！ どう働くか！

開催日時：2016年10月27日（木） 13:30~16:30

開催場所：千代田区立 内幸町ホール

共 催：（一社）高齢者活躍支援協議会／シニアセカンドキャリア推進協会

後 援：高齢社会 NGO 連携協議会／NPO 法人高齢社会をよくする女性の会／NPO 法人ふるさとテレ

ビ



《開会挨拶》

●渡辺 利夫（一般社団法人高齢者活躍支援協議会会長）

日本の高齢者の自殺率は先進国のなかでも高く、また高齢者の犯罪率も高い。これは生きがい喪失を象徴しています。平均寿命が延びている現状で放っておけない問題です。高齢者が働くことが当たり前になり、企業も高齢者雇用に積極的になり、さらに国はそのための制度や法律をつくらないといけません。スイスの法律家カール・ヒルティは『幸福論』で、幸福の源泉は仕事にあると書いています。昭和14年生まれのも私もヒルティの言葉に従って、人生を最後まで幸せに生きたいと思っています。



《第1部 基調講演》「変わる中高年の雇用環境」

●濱口 桂一郎（労働政策研究・研修機構 労使関係部門主席統括研究員）

◆日本の雇用システムの歴史◆

まず、日本の雇用システムを歴史的に見ると、明治時代の労働市場は極めて流動的で、当時の職工は「渡り職人」と呼ばれていました。その後、大正から昭和にかけて、一部の大企業で定期採用、定期昇給、55歳くらいで定年退職する仕組みがはじまりました。新卒のまっさらな若者に企業内で教育訓練し、昇進させるという勤続奨励的な諸制度です。これと同時に、よそ者を臨時工として差別扱いする仕組みも作られました。今日の非正規労働の出発点といえます。



雇用システムが法令で事細かに定められたのは戦時下です。1943年以降、国家総動員法に基づく雇用統制と賃金統制が実施されました。地域別、業種別、男女別、年齢階層別に時間当たり賃金を公定するという仕組みで、年齢別賃金体系が法定されたわけです。しかもホワイトカラーとブルーカラーに同様の規制がかけられたのです。

戦後これらは全て廃止されましたが、産業報国会の改編としての企業別組合が続々と設立され、彼らの主導によって1946年の電産型賃金体系をはじめ、年齢と扶養家族数で賃金を決める仕組みが確立しました。戦時中の賃金制度が再構築されたわけです。これは政労使三者が作り上げたシステムといえます。ちなみに、当時制定された労働基準法では、原案では「男女同一価値労働同一賃金」でしたが、労働組合側委員が「年齢差別を認めないなら定期昇給が不可能で日本の賃金制度を破壊する」と批判したため、「男女同一賃金」に落ち着きました。

50-60年代は、政府・経営側が年功制を否定し、同一労働同一賃金に基づく職務給を唱道していた時代です。とりわけ、1960年の国民所得倍増計画は、終身雇用制・年功序列制の廃止や企業を超えた労働市場の形成を唱えていました。1967年に日本政府はILO100号条約（男女同一価値労働同一賃金条約）を批准していますし、1967年の雇用対策基本計画は、職業能力と職種に基づく近代的労働市場の形成を目指していました。興味深いことに、60年代の中高年雇用対策は、職種ごとに中高年の雇用割合を定める

職種別中高年雇用率制度でしたが、日本の現実と合わず消えていきました。

1970年代以降は年金とのからみで定年延長が主なテーマになり、いまや65歳までの継続雇用が企業に義務づけられています。高齢化の進み方を見れば、年金の支給開始年齢の再引き上げが政策にのぼるのは目に見えていますが、一方ではいまの65歳継続雇用もすでに問題が出始めています。再雇用における賃金引き下げ、正社員だけを対象にした制度でいいのか、高齢期の身体・精神能力の多様化に対する対応、などなどです。

◆高齢者の雇用問題は中高年の雇用のあり方と一体化して考える必要あり◆

ここで、日本型雇用システムの本質について考えてみましょう。鍵になるのは、「人」と「仕事」をどう結びつけるか？という点です。先に仕事を決めて、それに合う人を当てはめるのが欠員補充方式であり、私は「ジョブ型」と呼んでいます。これに対し先に人を決めて、それに合う仕事をあてはめるのが新卒一括採用方式で、私は「メンバーシップ型」と呼んでいます。別の言い方をすれば、日本は会社が人の束になっている「入社型社会」です。対して欧米は、会社は仕事の束、つまり仕事をするために人間を入れる「就職型社会」です。日本の実定法はジョブ型ですが、現実社会はメンバーシップ型で動いており、そのため戦後の裁判所は累次の裁判例でメンバーシップ型に合うように判例法理を構築してきました。

日本は、言われた仕事をやる代わりに、定年まで雇用が保障されます。会社にとっては何でもやらせられるメリットが大きく、働く側には、雇用が保障されているメリットが大きいという、互いに得をする関係が成り立っていました。

ところが、1970年代の石油危機や90年代のバブル崩壊後は、中高年に的をしぼったリストラが横行し、年齢差別を廃止すべきだという問題が浮上しました。現在、再雇用で賃金が下がるのは、中高年のときに生産性につりあわないほどの高給になってしまい、それに対処しないで定年を延長したためです。

かといって、いきなり年齢に基づかない社会にできるわけではありません。ただ、中高年にかなり矛盾が蓄積されてきたにもかかわらず、対症療法的にだましましやってきました。ですから私は、中高年の仕事や雇用のあり方とその先の高齢者の雇用の問題を一体で見ていく必要があると思っています。

私が数年来提唱しているのはジョブ型正社員です。正社員として就職できなかった若者やワークライフバランスを考える女性の受け皿と考えています。入り口から就職型にするのは難しいのですが、中高年層に就職型正社員の枠組みを用意します。ただし、教育訓練システムや生活保障などの困難な問題もあります。しかし、問題があっても放っておけません。高齢者の雇用システムを考えるなら中高年のところまで含める見直しが不可避です。それが女性も活躍できる社会につながるはずです。

《第2部 パネルディスカッション》

「高齢者就労市場の最前線を語る！ ～“生きがい就労から本格就労へ” 高齢者の参戦で変わり始めた就労市場～」

コーディネーター：岡本 憲之（高齢者活躍支援協議会 副理事長）

パネリスト：幸山 明雄（㈱高齢社 相談役）

：小松 剛之（㈱高年社60 代表取締役社長）

：金森 道郎（イー・ナレッジ㈱ 会長）



■岡本憲之■ 基調講演にもあったように、特に高齢者が新たに企業のメンバーになるのは（入社型は）難しいようです。そういう状況では、高齢者の側から、高齢者のための、職種に重きをおいた（就職型）労働市場を育成することが必要ではないでしょうか。どのような職種が高齢者に向いているのか、高齢者の労働市場をつくる時のポイントをみなさんにお聞きしたいと思います。まず、それぞれの会社の概要をお話してください。

■幸山明雄■ 「高齢社」は2000年1月創立。登録して働く派遣社員の登録条件は60～75歳未満で、定年はありません。主に年金受給者ですから、働くのは週に3日ほどです。ワークシェアリングも進めていて、収入は月に8～10万くらい。一方、スタッフの社員はフルタイム勤務。63歳で自動的に嘱託社員になり70歳で定年です。

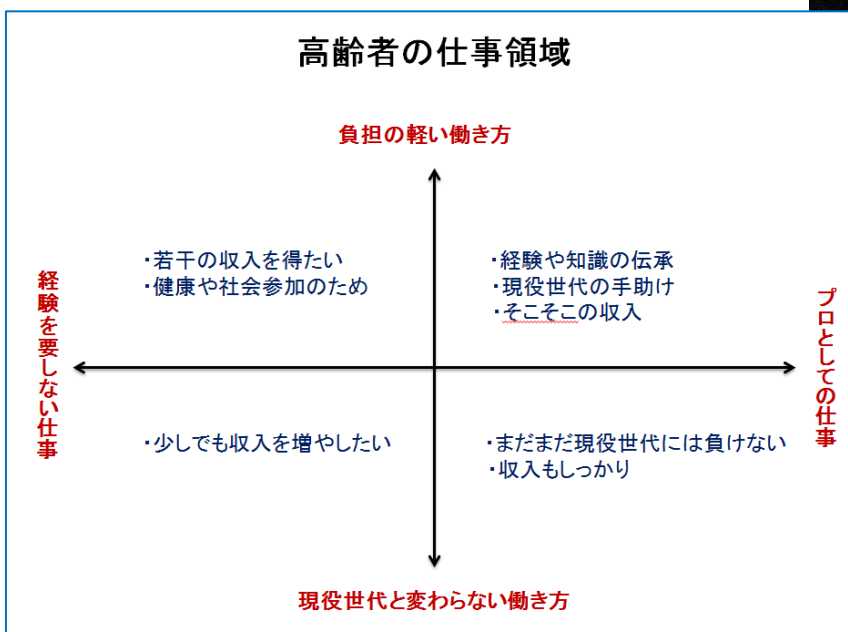
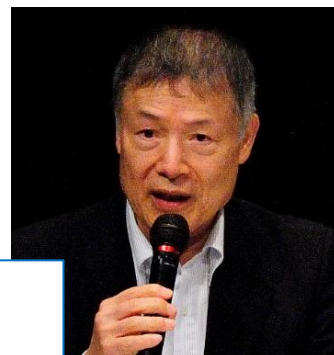
派遣社員はこの10月3日現在771人で、315人が就労中。最高齢は82歳で、ガス器具会社の倉庫担当として働いています。

■小松剛之■ 2001年に人材会社「サン・プランナー」を創業し、2006年に(株)高齢社の上田会長の理念に共鳴して、シニア専門の「高年社 60」を静岡県富士市に設立しました。シニアの派遣、紹介、請負などを行っています。派遣は一般とスペシャリストに分けて、一般は製造、梱包、草刈り、ガス検針、検品、清掃等。スペシャリストはCAD設計、フォークリフト、板金塗装、現場管理、事務などです。それぞれ57%と43%です。

■金森道郎■ 私が50歳のとき、勤めていた米企業が撤退し、思い切って人材会社に入りました。そこで、すばらしいキャリアを積んだ人が転職困難な現実と直面し、こんな社会はおかしいと思いました。2009年にシニアエンジニアに特化した人材会社「イー・ナレッジ」に入社。主に、物づくりに関するコンサルティング、技術者向け研修やセミナーの開催に力を入れています。職業紹介やエンジニアの派遣も行っています。

会社のコンセプトは、シニアエンジニアが持つ知識や経験を若い人にスムーズに伝承できる仕組みをつくり提供すること。一例として、ヤマト運輸の家電製品の修理事業があります。家電の不具合品を回収し自分のところで直しています。この事業は、元ソニーのシニアが家電修理の技術指導から実務まで指導しています。シニアエンジニアを講師や教育指導に派遣する際に必要なのは、技術力と教える能力。教える能力を磨くことによってシニアが活躍できます。大手から中小企業まで幅広い顧客がいます。

■岡本■ この図で横軸は右のほうが専門性や経験を要する仕事、左にいくほど経験不問な仕事です。縦軸は、上は負担が軽い仕事、下にいくほど現役世代と変わらない働き方が要求されます。高齢者の仕事をこの図を頭に入れて考えてみたいと思います。

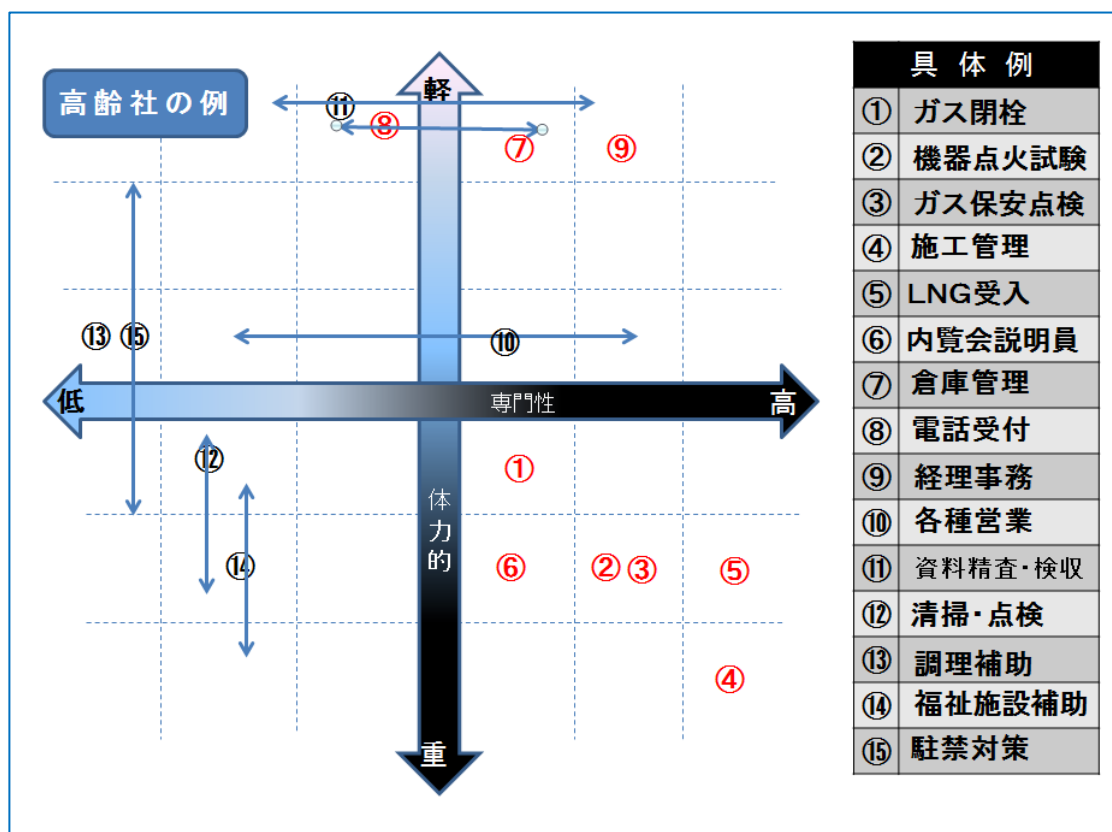


■幸山■ 専門性を要する仕事ほどマッチングが難しく、また、専門性を求められるケ



ースは、自己申告評価は要注意です。ワープロができるというので派遣したら、1本指操作だったことがありました。低い専門性でも得手不得手があるし、どんな仕事でも習熟度は重要。昨年、改正派遣法でスキルアップ教育が義務づけられましたが、高齢者にはいまさら、という感じでなじみません。

室内作業が必ずしも軽いとは限らず、精神的負荷も関連してきます。その点、ワークシェアリングすれば、交代できる、急に休むこともできるので精神的負担が軽減されます。ワークシェアリング、勤務日数、勤務時間、通勤時間、出退勤時刻などが負担の軽減に関わってきます。高齢社の実務例を15挙げて、岡本さんが提示した図にあてはめてみました。



<年齢による働き方の違いは？>

■岡本■ ポジショニングと年齢の関係はいかがですか？

■幸山■ 当社の派遣社員はガス会社出身が多く、関連会社に派遣されることが多いので、年齢はあまり関係ありません。ただし70歳以上で新しい仕事につくのは本人もた

いへんです。60代で新しい仕事につき、継続すれば70歳や75歳になっても働きつづけられると思います。

■小松■ うちがどちらかというと、シニアの経験ノウハウをどこで生かせるか、という「人ありき」の仕事です。何をしてきたのか、これから何をしていきたいのか、ていねいにヒヤリングして仕事を紹介し、ミスマッチをなくそうとしています。仕事の定着率は非常に高いですね。



シニアの就業は、企業には若干抵抗があります。なのに、シニアを採用するのは、若い人材が欲しいが集まらなかったり、定着率が悪いからシニアでいいや、とか、あるいは労働環境がシニアにふさわしい、たとえば介護施設の送迎、清掃など、短時間の仕事が毎日あるようなケース。そして即戦力になるスペシャリスト、CAD設計とか旋盤などが必要とされるケースです。一般的に、シニアは時間を守り、責任感が強く、突発退職が少なく、仕事は最後までやるし、礼儀やマナーがきちんとしています。こういう点でシニアを活用している企業からは喜ばれています。



<成功事例／失敗事例>

■小松■ 成功事例です。フォークリフト作業員のAさんは残業が多いたいへんでした。そこでBさんに加わってもらいワークシェアリングで作業するようになったら、体力的にラクになり、企業もいままでの残業代を抑えられるようになりました。また、板金会社で塗装業務についたシニア。彼のおかげで作業時間を半減できるようになり、企業が

ら直接雇用をと要望されたのですが、その人はあまり責任のある働き方はしたくない、ということで、そのまま派遣で続けています。うまくいったケースは他にもたくさんあります。

一方で失敗も。都銀の総務だった人が中小企業に派遣されたのですが、即戦力にならなかったのです。現役のとき、実務はほとんど部下にやらしていたからです。また、年末に大量調理をする仕事、女性がたくさんほしいとのことで50~60代の女性を集めたのですが、スピードが求められる現場でした。若い人なら8時間でできることが、9~10時間かかってしまう。シニアにも企業にも負担がかかる結果となってしまいました。

現在、派遣は100名前後が稼働し、この4年間で正社員として直接雇用された人も50~60名います。

■金森■ 現在、私は大手企業のキャリア研修を行っています。おもに47~48歳から57~58歳の人を対象です。いままでやってきたこと、できること、これからやりたいことなどを研修で明確にします。その人の強みを発見することも一つの役割。誰でも過去に自分らしい成果が出た経験があるはず。そのときに自分がとったアクションを事例としてみていくと、成果を出したときの共通のアクションが浮かび上がる。それがその人の能力や強みであり、それがその人の自信になります。いわゆる日本型ゼネラリストでも、専門家の力を借りることで問題が解決でき、本人に熱意さえあれば仕事とのマッチングも容易になるはず。



50代あたりから個人差が拡大していきます。重要なのは、暦年齢ではなく機能年齢。シニアの就労のポイントのひとつはこの機能年齢です。

<競合問題は？>

■岡本■ シニアの派遣では、シルバー人材センター（以下「シルバー」）の派遣も増えているし、比較的軽い仕事はNPOやボランティアを活用する傾向も出て来ています。そんな公的機関やボランティア的機関との競合問題はないか。また、高齢者が働くと若い人の職場が奪われるとも言われますが、そのあたりはどうなのでしょう。

■幸山■ 二番目について。派遣の高齢者の仕事は、手伝い、隙間を埋める、ピーク時をカットするのが目的。派遣先で仕事の指示をするのは若い人。棲み分けが出来ているので問題ないと思います。

またシルバーとも、少なくともわが社では棲み分けが出来ています。シルバーはどちらかという、仕事をしなければならない人向けですが、高齢社は、遊んでいるのはもったいないからちょっと仕事をしてみよう、という人が多く、仕事にたいする余裕度が違います。

■岡本■ 高齢社さんの「かじワン」という家事援助サービスでは、いかがですか？

■幸山■ 私はかかわっていないので明確には言えませんが、NPOなどとの競合は聞いておりません。でも地域によっては同業者との競合が増えています。

■小松■ シルバーと競合している実感はありません。ハローワークやシルバーなどの半官半民組織と人材会社、官と民がともに、60～70代の就業を当たり前にしていくことに意味があると思います。

私の介護の会社には、平均年齢が60歳以上の女性50人のスタッフがいます。80歳や90歳の人の世話をするのは、シニアのほうが向いていると思います。若い人がダメというわけではないのですが。

■金森■ 派遣会社間の競合はこれから多くなるでしょう。話は変わりますが、シニアの再雇用制度に大きな影響を与える動きが出てきています。一つは、定年延長する企業の増加。もう一つは再雇用になると大手企業ほど賃金が下がる問題。告訴した人が勝利する判決も出て、大手企業はあわてています。今は少数ですが、定年延長がシニアの労働市場を変える可能性があります。

<大手人材会社の雇用状況の変化は？>

■岡本■ 大手人材会社はいままでシニアにあまり手を出さなかったと思うのですが、状況は変わってきていますか。

■小松■ 業界の中ではシニアは非常に厳しいと思います。なぜなら時給単価が低いからです。ですから大手は、シニアは難しいと思います。

■幸山■ いまは競合相手が少ないから重大なぶつかり合いはないけれど、アイミツをとれる状況になれば、ぶつかることも出てくるでしょう。最低賃金法があっても、発注側はとんでもない数字を言ってきたりするので、将来的には危惧を抱いています。

<高齢者に望むこと、雇う側に望むことは？>

■岡本■ 最後に、高齢者に望むこと、雇う側に望むことなどお聞きしたいと思います。

■小松■ 企業側はシニアの活用を真剣に考える必要があります。シニアキャリアサポートセンターというハローワークの民間型を全国に作っていきたいと考えています。

■幸山■ うち登録者の半分しか働いていなくて、残りの人は仕事待ち。企業は若い

人に残業や休日出勤をさせるのではなく、穴埋め的な仕事はどんどん発注してくれれば
いいと思うのですが。

■金森■ 社会がシニアの経験を生かそうという思いを持ち、制度を整えていかなくて
はなりません。シニアは必ず強みを持っています。それを明らかにして、自分の将来イ
メージをきちんと持ち、仕事をしていくことが大事だと思います。

《閉会の挨拶》

三宮 幸一（シニアセカンドキャリア推進協会理事長）

健康寿命が男性は71歳、女性は74歳。厚生省なども健康寿命
を平均寿命（2015年で男性は80.79歳、女性は87.05歳）に近づ
けようとしています。健康寿命を延ばすにはバランスのとれた食
事、運動、睡眠、そして働くことが大切。仕事が見つからないと
きは、今回登場していただいた会社に出向いて、紹介してもらっ
てください。お互いに健康な限り働きつづけて、健康寿命を延ばしていきましょう！

