

2019/7/3

市町村セミナー

## 日本の高齢者雇用

リクルートワークス研究所

所長 大久保 幸夫

**Recruit  
Works  
Institute**

## 大久保幸夫

リクルートワークス研究所所長 兼 株式会社リクルート 専門役員

(一社)人材サービス産業協議会理事

(一社)産業ソーシャルワーカー協会理事

文部科学省 中央教育審議会 生涯学習分科会委員

経済産業省 ダイバーシティ経営企業100選 運営委員

厚生労働省 ジョブカード推進協議会 委員

内閣府 地域働き方改革支援チーム 構成員

財務省 コンプライアンス推進会議 アドバイザー

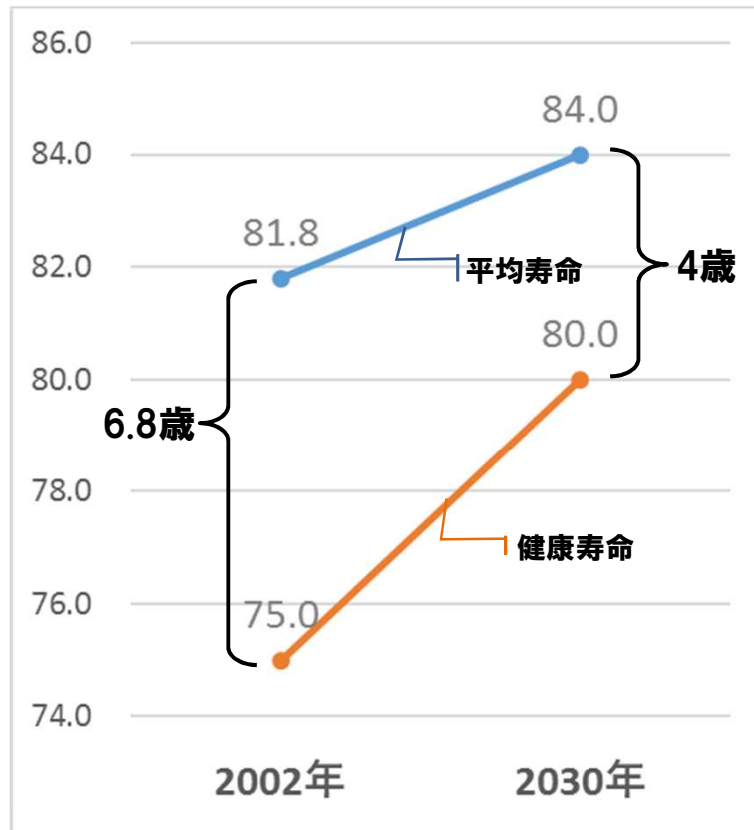
## 著書として

『働き方改革 個を活かすマネジメント』(日本経済新聞出版社)

『日本の雇用』(講談社)

『日本型キャリアデザインの方法』(日本経団連出版) 他、多数

# 小泉政権時に打ち出した「健康寿命80歳」



「現在は60歳までに老後の生活費を蓄えなければならないので、お金が必要な時、時間が必要な時、遊びたいとき、働きたいときの間でミスマッチが起きている。健康寿命80歳の生涯現役社会を想定することで、人材が流動化し、生き方の選択の幅を大きく広げることができる」

現在の健康寿命(2016年)

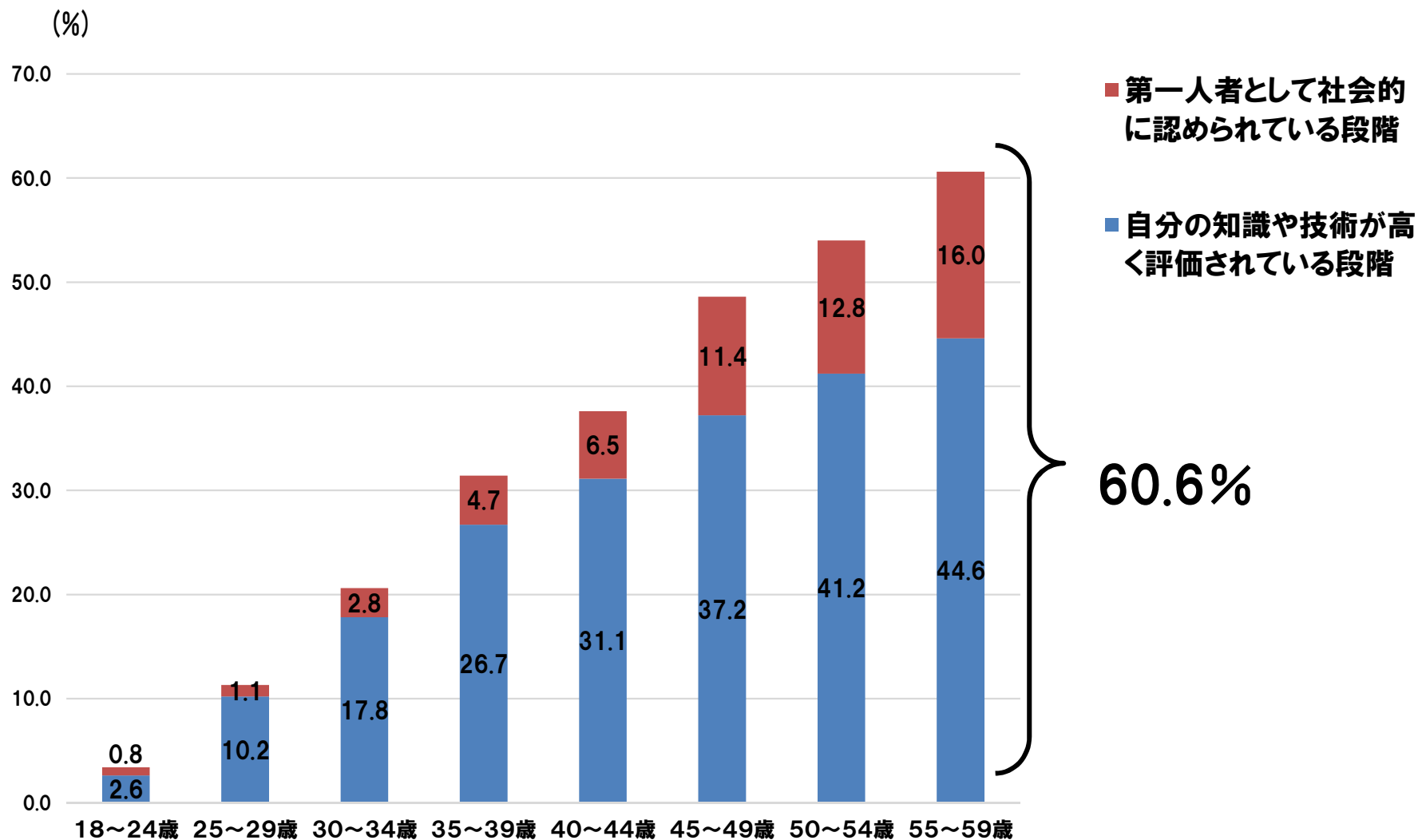
男性 72.14歳

女性 74.79歳

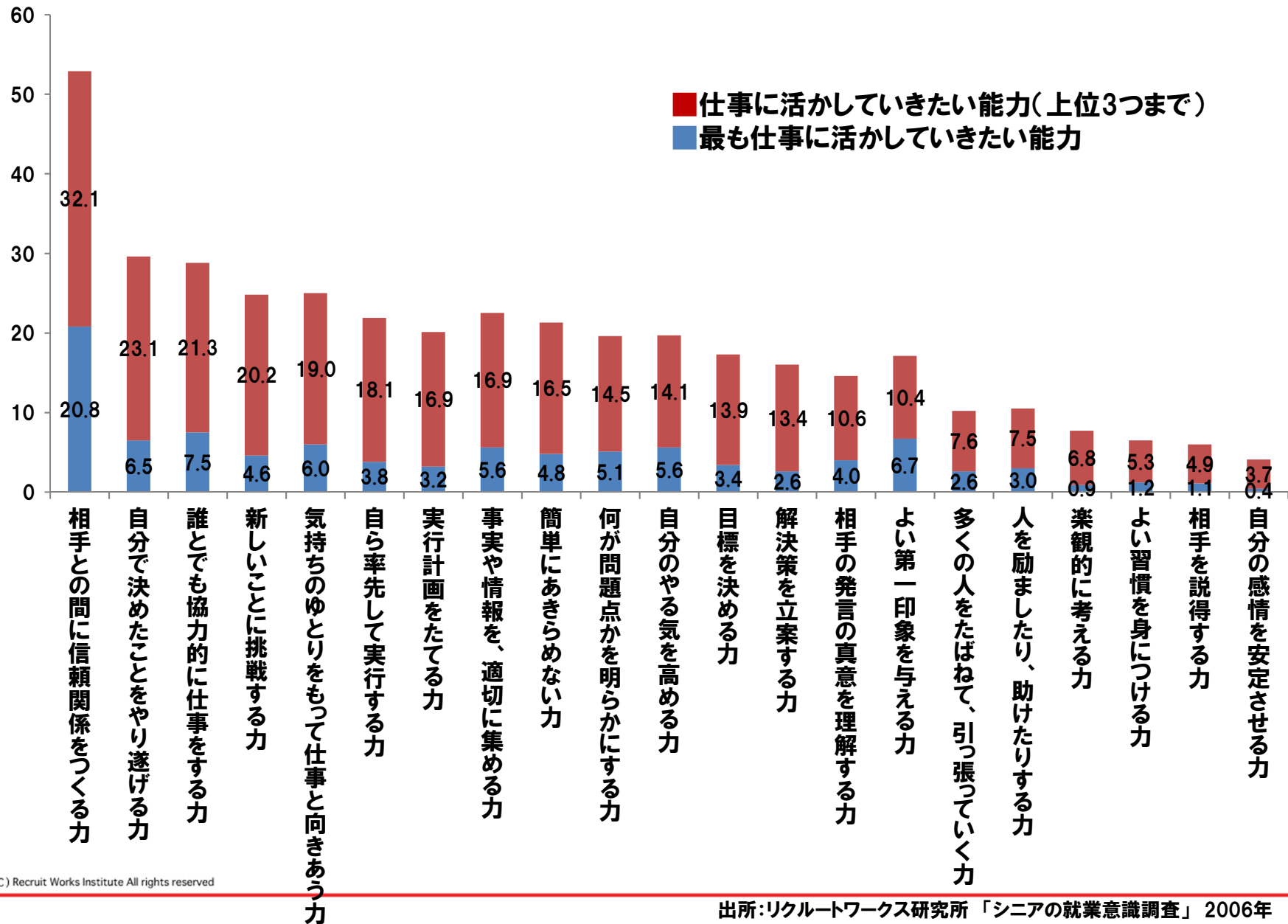
出所:「日本21世紀ビジョン」内閣府編 H17年

# 高齢者の持つ専門性

● 定年を迎える正社員の60%はプロレベルの知識・技術を持っている



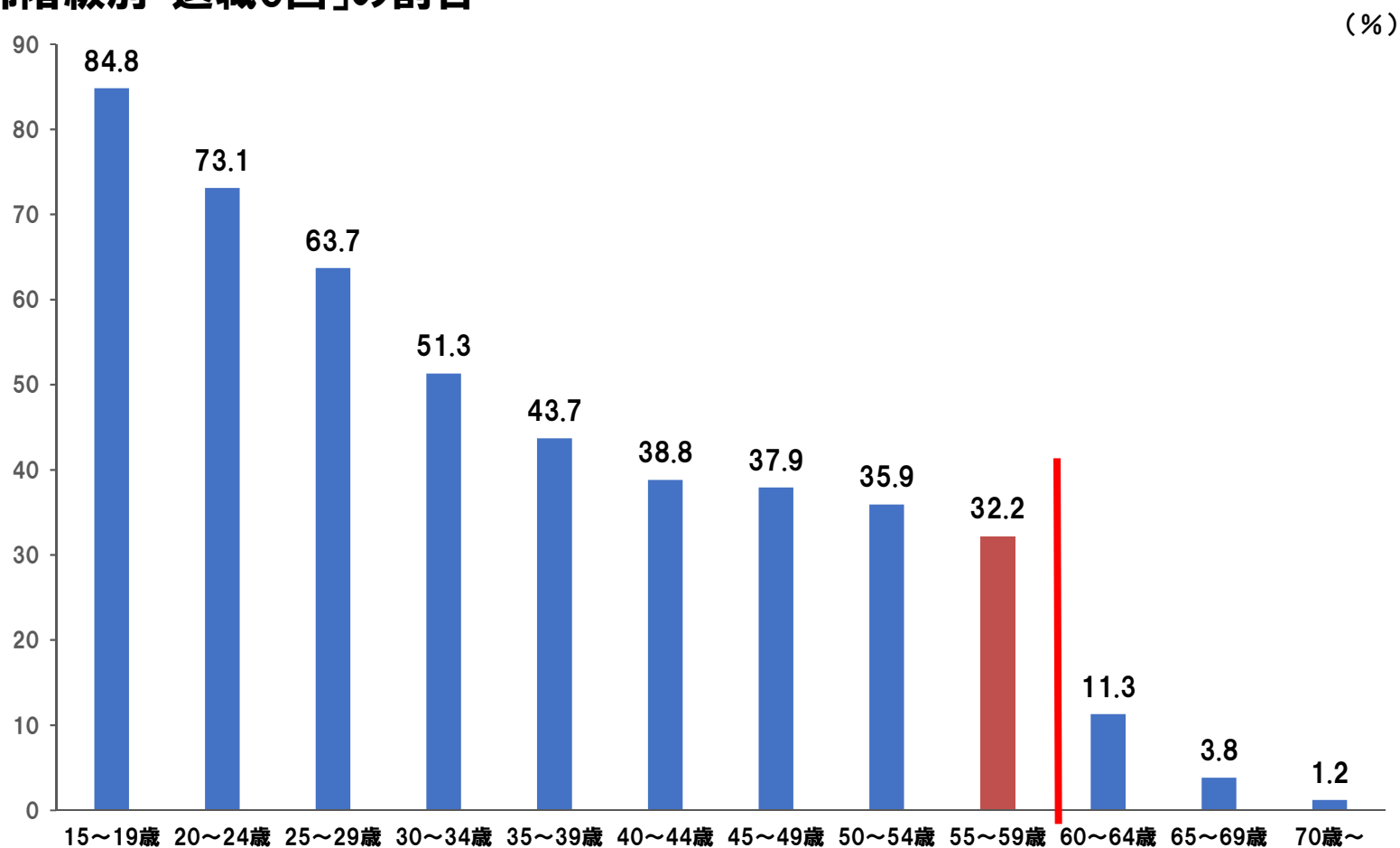
# 高齢者が強みとする基礎力



# 新卒就職した会社で男性の「約3割」が定年を迎える

➡ 一斉に会社を卒業する＝有望な労働市場??

## ○ 年齢階級別「退職0回」の割合



# 「定年後」に対しては準備不足

## ○次のキャリアの準備をするシニアは減少

	2001	2005	2010	2015
老後も働いて収入が得られるように職業能力を高める	14.7	6.9	5.0	6.4

出所：内閣府「第8回高齢者の生活と意識に関する国際比較調査」(2015年)

## ○定年後のキャリアの見通しが開けていた？ (55-59歳)

あてはまる	どちらあと いうとあて はまる	どちらとも いえない	どちらか いうとあて はまらない	あてはま らない
%	11.6	45.3	24.8	17.0
	1.4			
	13.0			

出所：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査 2018」

## ○定年後の準備をする習慣は根づいていない

	50代 前半 まで	50代 後半	60代に なって から	して いない
現在の働き方について家族に相談をしはじめた	10.4	12.3	22.0	55.3
現在のような働き方ができる会社を探しはじめた	11.1	10.0	26.9	52.1
現在のような働き方を一緒にできる仲間を探しはじめた	9.7	3.6	7.8	78.8
現在の働き方に直接必要な知識や技能を学びはじめた	34.1	8.3	9.3	48.3
現在の働き方に必要な資金計画をはじめた	14.6	4.0	3.4	78.0

出所：リクルートワークス研究所「60代の就業に関する調査」(2011年)

## 《促す要因》

- 構造的な労働力不足
- テクノロジーの進化
- 健康寿命の延伸(人生100年)
- 65歳以降の高齢者に対する雇用促進のための法改正

## 《阻害する要因》

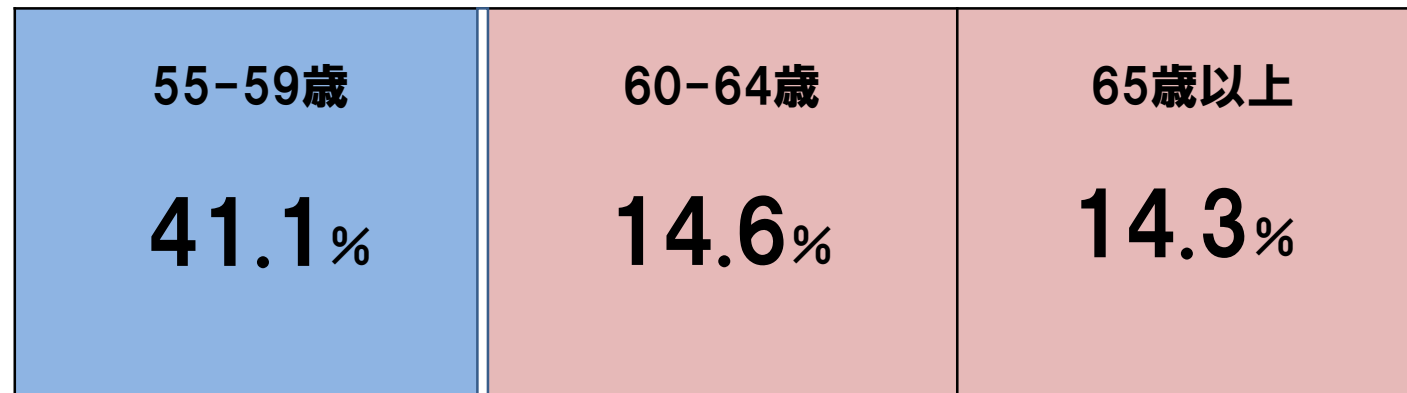
- アンコンシャス・バイアス(無意識の偏見)
- マネジメントの難しさ
- 定年を迎えた社内高齢者の雇用確保義務
- 高齢者自身のセカンドキャリアの準備不足

《両面性を持つもの》    △定年制




# 転職の成否を分けるのは60歳 ——60代の転職市場構造が鍵

- 2015年に未就業でかつ就業希望があった人のうち  
2016年に就業していた人の割合



 60歳を超えると転職は難しくなる

出所:リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」より  
『働き方改革の進捗と評価』2017年

- ① 在籍企業でそのまま正社員として勤務(定年延長)
- ② 在籍企業で有期雇用に変更して再雇用
- ③ 転職
- ④ 独立・開業
- ⑤ 引退
- ⑥ 無業  引退という意思決定をしていないが、現実として就業できず引退状態に追い込まれている人たち

55-64歳を中途採用した企業で、今後も採用意向があると回答した企業が会社・事業に対する効果として当てはまるものを複数回答した結果

- |                                  |       |
|----------------------------------|-------|
| ① 人材を確保できたことで周囲のメンバーの負担軽減につながった  | 38.1% |
| ② 新しい知識やものの見方を得られた               | 28.3% |
| ③ 周囲のメンバーのスキルアップにつながった           | 24.8% |
| ④ 社内の他の同世代の人への良い意味でのプレッシャーになっている | 23.4% |
| ⑤ 職場の雰囲気よくなった                    | 19.6% |

○ は「今後採用意向がない」と回答した企業との差が大きいもの

出所:リクルート「定年前後の転職者の採用・受け入れ実態調査」2019年

55-64歳を中途採用した企業で、今後も採用意向があると回答した企業が職場で実際に工夫していることについて複数回答した結果

① 対応可能な仕事量を任せている	26.6%
② 周囲とのコミュニケーション状況をケアしている	26.2%
③ 転職者本人と不定期でよく話すようにしている	25.5%
④ 対応可能な仕事内容を任せている	25.2%
⑤ 体調面をケアしている	24.5%

○ は「今後採用意向がない」と回答した企業との差が大きいもの

出所:リクルート「定年前後の転職者の採用・受け入れ実態調査」2019年

# 次世代シニアが本当の高齢者になる前に対策を

	<u>生まれた年</u>	<u>年齢</u> (2019年時点)	<u>人口</u>	
次世代シニア	バブル大量採用世代 (大学をバブル期に卒業)	1967-70年	49-52歳	734万人 (大卒164万人)
	団塊ジュニア世代 (親が団塊世代)	1971-74年	45-48歳	792万人

# 求められるシルバー人材センターの活性化

シルバー人材センターは、全国の市町村ごとに設立されてる公益法人で1200以上あり、約70万人の会員がいるが――

## <現状>

- ① 市町村の委託事業に対する依存度が高く、仕事開拓が進んでいない
- ② 生きがいを得る就業に軸足があり、得られる収入額が不十分である
- ③ 高齢者雇用に関するノウハウの蓄積が進んでいない
- ④ 「臨時的かつ短期なもの」「軽易な業務」に限られている
- ⑤ 職務内容が偏り、ホワイトカラーとのミスマッチが発生している



粗入会率が全国平均1.8%に過ぎず、高齢者に対する就業支援機関として十分な役割を果たせていない

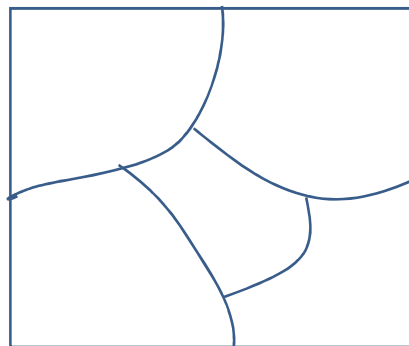
## <改革の視点>

- ① 民間企業からの求人開拓の促進
- ② データベースの活用
- ③ 広域斡旋の検討
- ④ 臨時・短期という制約の緩和(兵庫県・養父市の特区など)
- ⑤ 民営との事業連携によるフルタイム斡旋(松山市など)

参考文献:長島一由「シルバー人材センターの現状と課題」(Works Review vol.10,30-43)

# タスクの細分化で就労の場を確保

業務  
(JOB)



職務  
(TASK)

労働時間、職業能力に  
制約がある人々とマッチ  
ング(たとえば一旦リタイ  
アした高齢者)

## (事例)鳥羽市(三重県)の旅館業

鳥羽市は税収の8割を宿泊産業に依存しているが、地方宿泊業は労働力不足が深刻で客室稼働率が低下

旅館業に「プチ勤務」を導入し、仕事カタログを制作した。多様な地元人材とマッチングすべく職場見学ツアーも実施している(とばびと活躍プロジェクト)

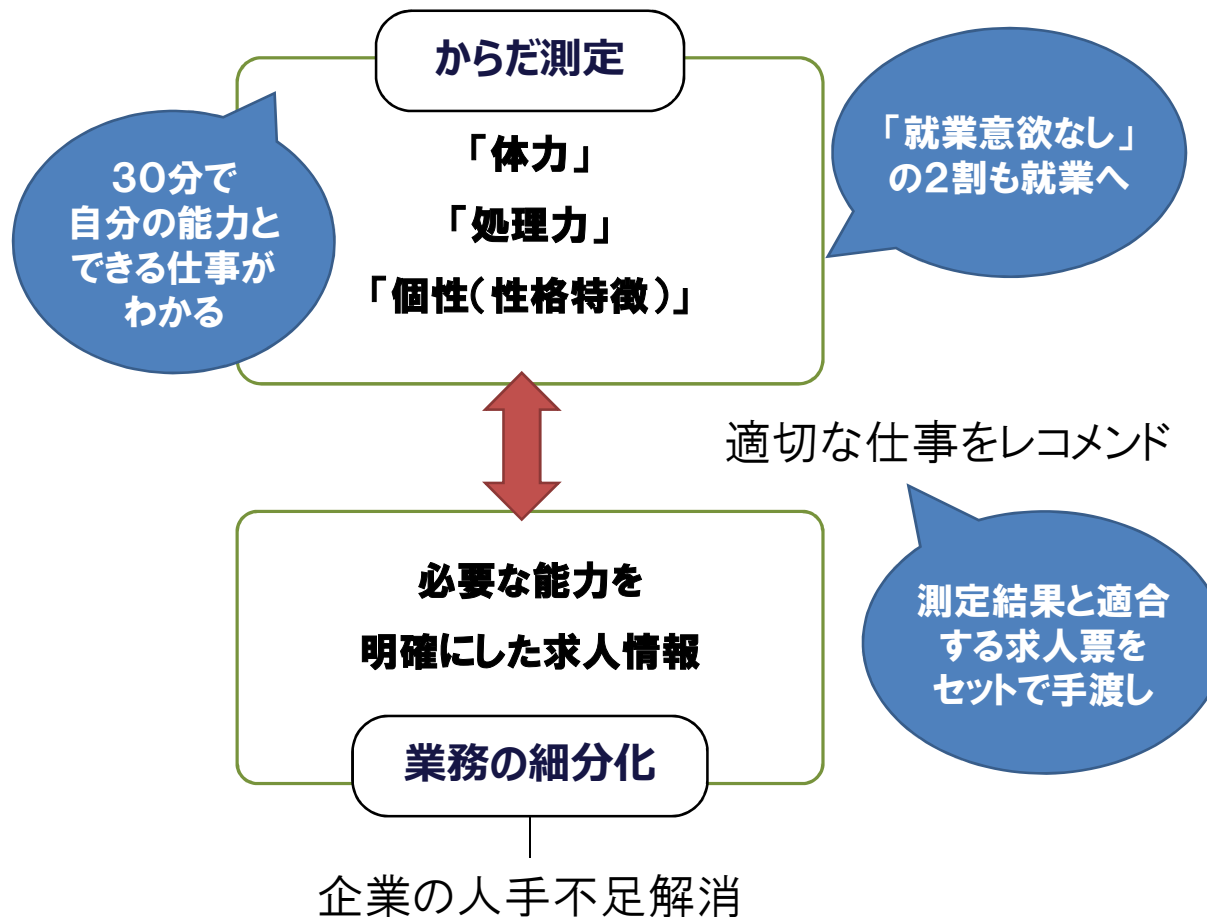


# 「からだ測定」で高齢者雇用促進

55-74歳のシニアをコア対象として、厚生労働省、県、市等の主催で実施。  
からだ測定プログラムはリクルートが開発・提供。  
「働いているから健康でいられる」の考えをベースに高齢者が自らの健康状態に自信をもって就業できるよう支援している。

## 実施地域

- 岩手県大槌町
- 岩手県陸前高田市
- 岩手県釜石市
- 石川県金沢市
- 神奈川県小田原市
- 神奈川県鎌倉市
- 広島県福山市
- 千葉県柏市



● 部品組み立ての適性検査



## ① キャリアパスを明示した訓練

「(中小企業の)経営幹部として活躍する」「プロとして経験と専門性を活かす」「創業もしくはフリーランサーをめざす」というようにキャリアパスを明確に設定してそのための訓練メニューを開発する

## ② ストリート・ナレッジの重視

経営幹部として活躍するためには、実践で使えるストリート・ナレッジが必要。中小企業経営者によって不可欠な、経営の数字に関する知識・技術や銀行との取引に関する知識などで、MBAで教えることとは根本的に異なる

## ③ アドオン(トッピング)学習の充実

プロとして持続的に活躍するためには、知識や技術のアップ・デートや周辺知識の獲得が重要になる。白紙から学ぶプログラムではなく「ちょい足し」感覚が適している

## ④ 小規模事業運営ノウハウの学習

創業もしくはフリーランサーをめざす人のために、経営や税務等の知識や、ITスキルの習得機会を提供する。コミュニティ・ビジネスの後押しにつながる

## ⑤ 指導者としての在職者訓練

# 定年を機に生まれる価値観

「イキイキと働いている」と新聞・雑誌で紹介された高齢者にインタビューし、たえざる比較を用いて、キーワードを抽出した

無理なく

長時間ではない   重い責任ではない   命令されない   不慣れではない

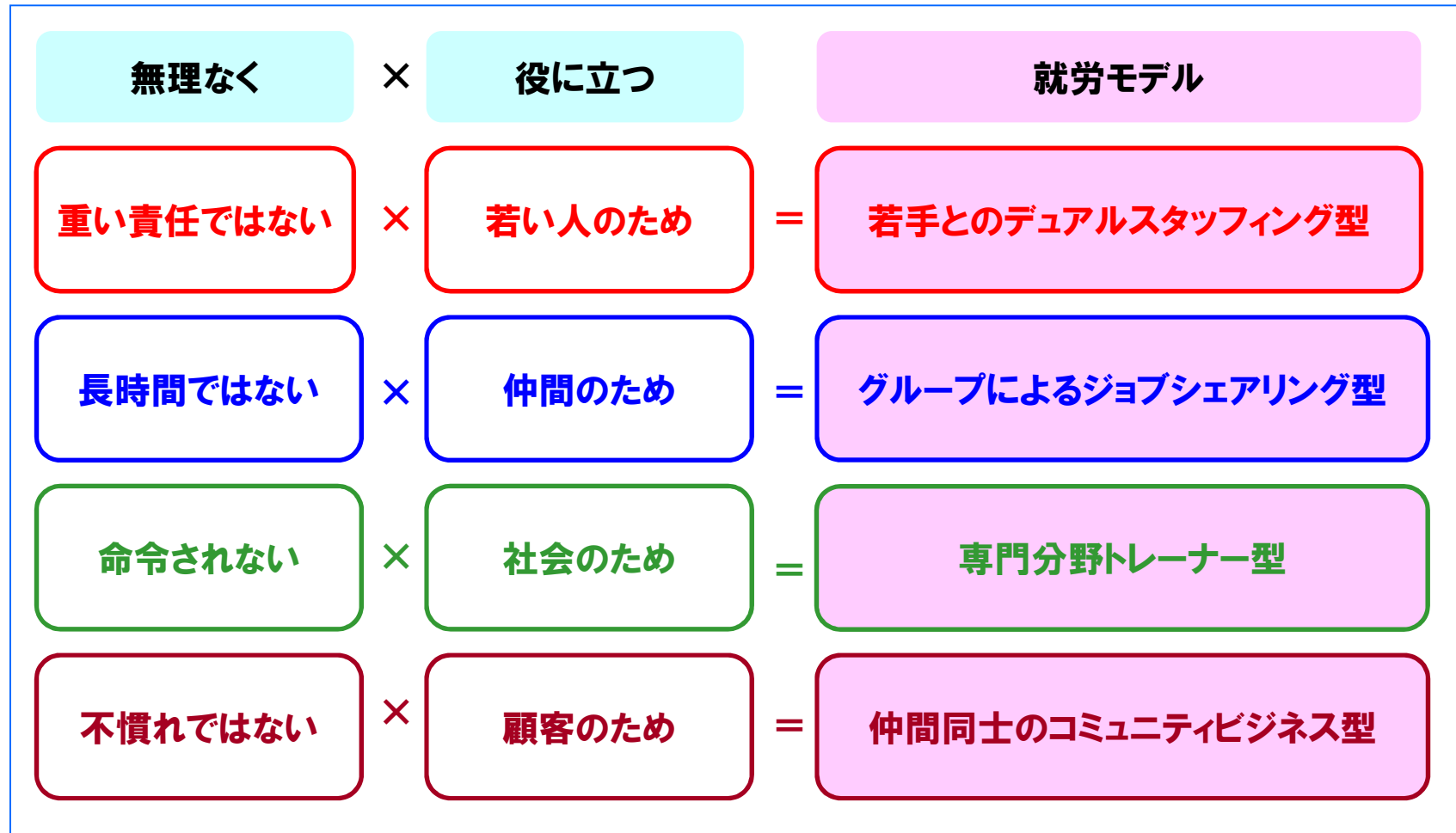
×

役に立つ

顧客のため   社会のため   仲間のため   若い人のため

出所:福島さやか「高齢者の就労ニーズ分析」(Works Review vol.1,8-21)

# 高齢期の就労ニーズに合致する4つの就労モデル



- 高年齢者は、今後構造的な人材不足が続くなかでは、重要かつ魅力的な人材市場であり、人生100年時代の生活設計を考慮すれば、働いて収入を得られる社会環境を整備することは急務である
- しかしながら、高年齢者の外部労働市場(転職市場)は極めて未熟な状態にある
- 一方、何から着手すれば良いのか、という方向性は見えつつあり、若干ではあるが事例も出はじめている
- 各市町村が競って、高年齢者がイキイキと働く環境をつくっていただきたい