

# 「高齢社員のさらなる活躍推進に向けて」 概 要

---

2024年4月16日

一般社団法人 日本経済団体連合会

# 報告書の構成

## はじめに

### 第1章 高齢者雇用の現状と課題

1. データからみた高齢者雇用
  - (1)人口動態
  - (2)就業率と就労意欲
  - (3)産業別の就業者数・就業率
  - (4)高年齢者雇用安定法の実施状況
2. 企業における高齢者雇用の現状と課題
  - (1)職務・役割
  - (2)賃金水準・賃金制度
  - (3)人事評価制度
  - (4)マネジメント
  - (5)能力開発・スキルアップ
  - (6)知識や技術・技能の伝承と後継者の育成
  - (7)安全・健康

### 第2章 課題解決に向けた対応

1. 基本的な考え方
2. 具体的な対応
  - (1)職務・役割
  - (2)賃金水準・賃金制度
  - (3)人事評価制度
  - (4)マネジメント
  - (5)能力開発・スキルアップ
  - (6)知識や技術・技能の伝承と後継者の育成
  - (7)安全・健康
3. 政府における対応
4. 今後の方向性

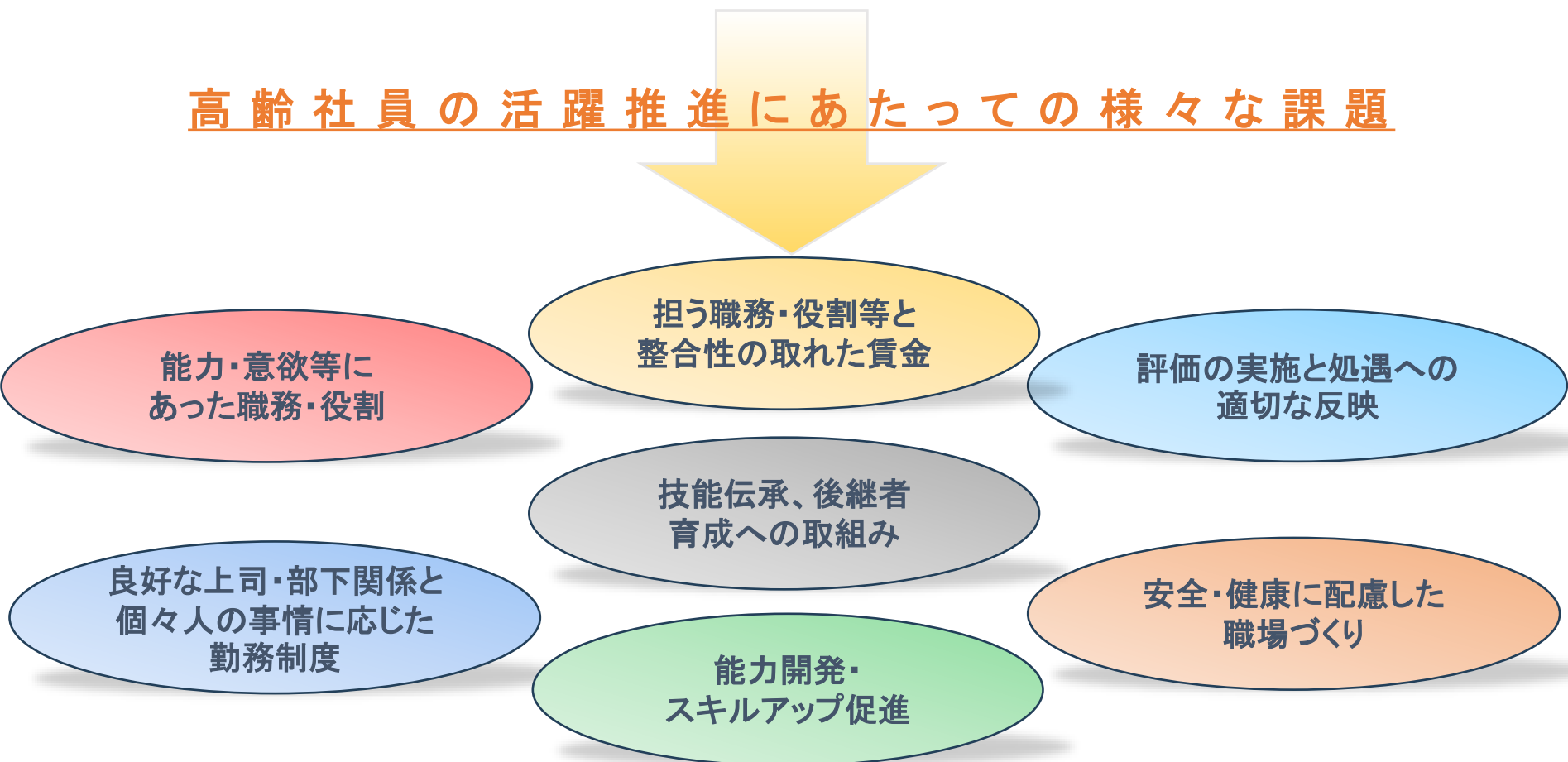
## 企業事例編

- ①アサヒビール ②ダイキン工業 ③大和証券 ④東陽テクニカ ⑤日本電気 ⑥富士電機 ⑦イオンリテール  
⑧太陽生命保険 ⑨大和ハウス工業 ⑩東京地下鉄 ⑪豊田合成 ⑫リンクアンドモチベーション

# はじめに

- 企業における高齢社員の活躍は、深刻化している労働力問題への対応の鍵。
- さらに、高齢社員のエンゲージメント向上を通じてパフォーマンスを高めることは、イノベーションを創出し、企業の生産性の改善・向上にも寄与。

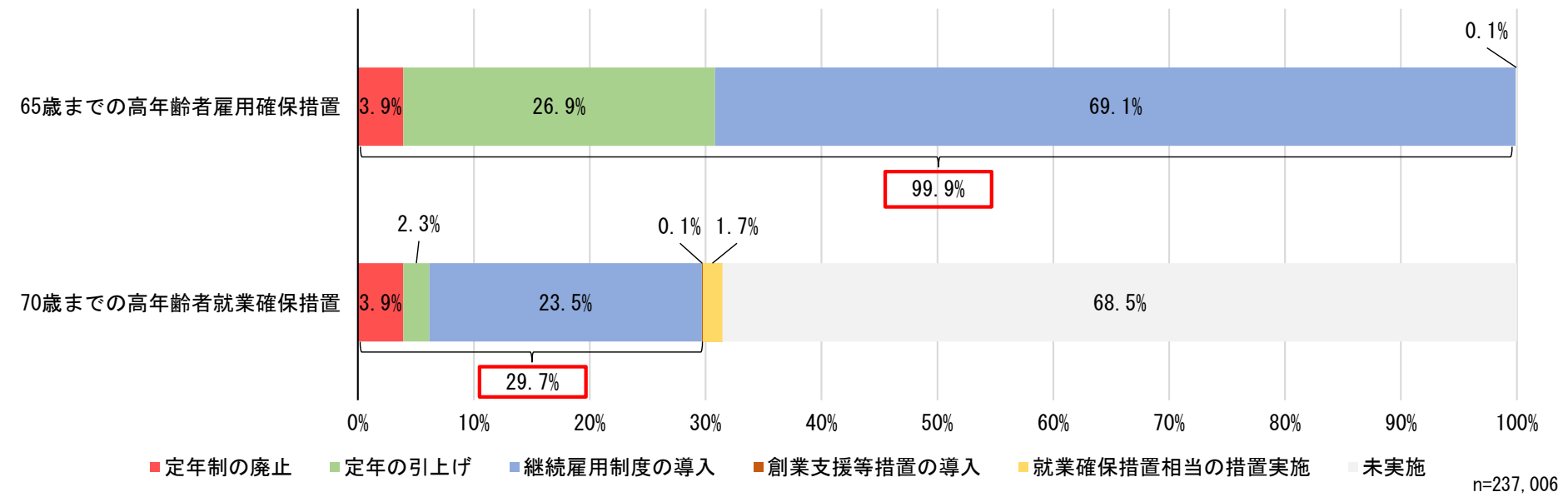
## 高齢社員の活躍推進にあたっての様々な課題



# 1. データから見た高齢者雇用

- 日本における65歳以上の高齢者の就業率(2022年)は25.2%で国際的に高い水準。  
※アメリカ18.6%、イギリス10.9%、ドイツ8.4%、フランス3.9%
- 「65歳までの雇用確保措置」は99.9%(規模計)、「70歳までの就業確保措置」は29.7%(同)の企業が対応済。
- 具体的な措置内容は、どちらも「継続雇用制度の導入」が大勢。

高年齢者雇用安定法への対応状況



注: 2023年6月現在の数値。  
出典: 厚生労働省「令和5年高年齢者雇用状況等報告」(2023年12月)をもとに経団連事務局にて作成

## 2. 企業における高齢者雇用の現状と課題 ①

### (1)職務・役割

- 多くの企業は、高齢社員に対し、定年前と同じ職務を継続、あるいは同じ職務で役割や範囲等を縮小して割り当て。
- 約4割の企業が、年齢を基準として一律的に役割や職務の範囲を縮小する「役職定年制」を導入。
- 高齢社員の基本給や賞与・一時金は、職務内容の変更や役割・範囲の縮小、賃金総額増大への対応、雇用保険の高年齢雇用継続給付の受給要件への適合等の理由で、定年後に水準が下げられるケースが多い。

→職務・役割と賃金水準との乖離が生じ、高齢社員のエンゲージメントやパフォーマンスを低下させている可能性。

### (2)賃金水準・賃金制度

### (3)人事評価制度

- 高齢社員への人事評価は多くの企業で実施されているものの、このうち、基本給への反映を行った企業は5割未満。
  - 本人へのフィードバックを実施していない企業も2割程度存在。
- 人事評価とそのフィードバックが未実施の場合、高齢社員自身による仕事に対する成果や目標の達成度合いの確認が不可能。

## 2. 企業における高齢者雇用の現状と課題 ②

### (4) マネジメント

- 「高齢社員個々人の事情に応じたマネジメント」が約6割の企業で課題。
  - 「年下上司」と「年上部下」の関係性を課題と感じる企業は約5割。
- 加齢に伴う個人差の拡大を踏まえ、職場環境や働き方における個別の配慮・マネジメントが必要。良好な関係の構築が必要。

### (5) 能力開発・スキルアップ

- 能力開発・スキルアップに取り組む高齢社員の割合は相対的に低位。
  - 高齢社員への自己啓発に対する企業の支援が不十分。
- 企業風土と高齢社員の意識改革、企業による支援策の拡充が必要。

### (6) 知識や技術・技能の伝承と後継者の育成

- 技能継承に問題があると感じている企業は4割超。特に、属人的な要素が高い業種や熟練技能が求められる業種で高い傾向。
- 高齢社員が有する知識や技術・技能の伝承に向けた環境整備が重要。

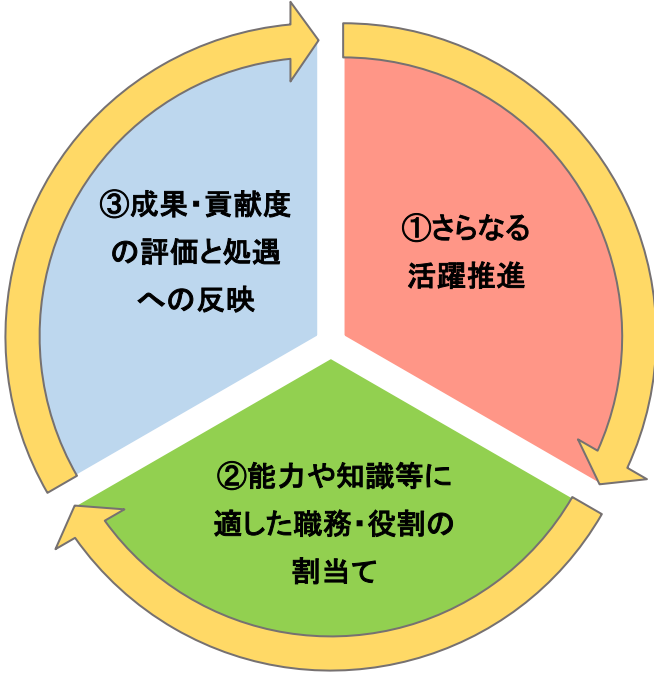
### (7) 安全・健康

- 高齢者の就業率が高まる中、高齢社員における労働災害も増加傾向。
- 高齢社員の安全・健康を確保した職場環境の整備に向けて、企業によるさらなる取り組みが必要。

# 1. 基本的な考え方

- 様々な課題の対応にあたって、企業は①これまで以上に高齢社員の活躍推進を図り、②能力や知識等に適した職務・役割を割り当て、③成果・貢献度を評価して適切に処遇に反映するとの考え方を基本に、検討・見直しを進めていくことが必要。
- 「加齢に伴って能力は低下していく」との従来のイメージに捉われず、高齢社員の身体能力や心身の変化が就労に与える影響を考慮することが有益（「老年学」の観点）。

課題解決に向けた基本的な考え方



加齢に伴う身体能力や心身の主な変化

|              |                                                             |
|--------------|-------------------------------------------------------------|
| 体力           | 全身持久力や動体視力などの一部を除き、65歳までの多くの高齢者が60歳以前と同等の能力を有している。          |
| 知能           | これまで培ってきた知識や経験を活かして問題を解決する「結晶性知能」は加齢による影響を受けにくい。            |
| ワーク・エンゲージメント | ワーク・エンゲージメント（「活力」「熱心さ」「没頭」）は、加齢に伴って上昇する傾向。61～75歳は、全年代で最も高い。 |
| 性格           | 加齢とともに外向性や新しい物事への関心は低下する一方、周囲に対する不安感や慎重さ、謙虚さ等は向上する。         |

## 2. 具体的な対応 ①

### (1)職務・役割

- 高齢社員が有する様々な能力・スキル、知識、技術・技能、意欲を活かすことができる職務や役割を割り当て。
- 後進のキャリアパスへの影響や役職者登用の遅れ等にも留意した上で、自社の実情等に応じて廃止も含めた役職定年制のあり方を検討。
- 高齢社員が自身の熱意や動機、強みに沿った形で、現在の仕事を主体的に見直して再創造する「ジョブ・クラフティング」の考えを採り入れ、高齢社員による創意工夫を促進。

### (2)賃金水準・賃金制度

- 同一労働同一賃金の観点による検討や、仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度への移行等により、高齢社員が担っている職務や役割、組織への貢献度と整合性の取れた賃金水準を設定。
- 定年年齢の引上げや定年廃止を検討している企業において、退職金制度を有している場合は、そのあり方を含めた検討が必要。

### (3)人事評価制度

- 高齢社員を含む「働いている社員全員」を対象に人事評価を実施。
- 全社員を対象とした同一制度を念頭に置きながら、個別事情に配慮した別制度による運用の検討も一案。
- 評価結果のフィードバックの実施、処遇への適切な反映が不可欠。

## 2. 具体的な対応 ②

### (4) マネジメント

- 加齢に伴う個別事情に配慮し、多様で柔軟な勤務制度を導入・拡充。
- 「年下上司」「年上部下」の良好な関係を構築するため、当事者を対象とした研修・セミナーや定期的な面談を実施。
- 高齢社員が担う仕事等を人事部門が全体調整することもある。

### (5) 能力開発・スキルアップ

- 高齢社員が「学び・学び直し」に主体的に励む意識の醸成が必要。
- 定年前の早い段階から、高齢期を見据えたキャリア教育を実施。
- 能力開発・スキルアップを経済面で支援する仕組みを整備。

### (6) 知識や技術・技能の伝承と後継者の育成

- 技能等の伝承と後継者育成の重要性を社内に周知・浸透。
- 高齢社員が担う仕事・職務や役割の一つとして、「後継者の選定と技能等の伝承」を明確に位置付け。
- 高齢社員が有する技能等をマニュアル化・デジタル化して整理・保管。

### (7) 安全・健康

- 高齢社員の労働災害を防止すべく、①ハード面（生産ラインの改善、デジタル・ロボット技術の活用等）、②ソフト面（多様で柔軟な勤務制度の整備・拡充、安全教育の充実等）の両面からの取り組みが必要。

### 3. 政府における対応

- ハローワークや産業雇用安定センター等による取組み・支援をさらに強化・充実。
- 高齢者雇用とその活躍推進に係る諸制度や支援策等の周知・検証が必要。
- 高齢社員の活躍推進に向けた企業の取組みに資する施策の検討・実施を要望。

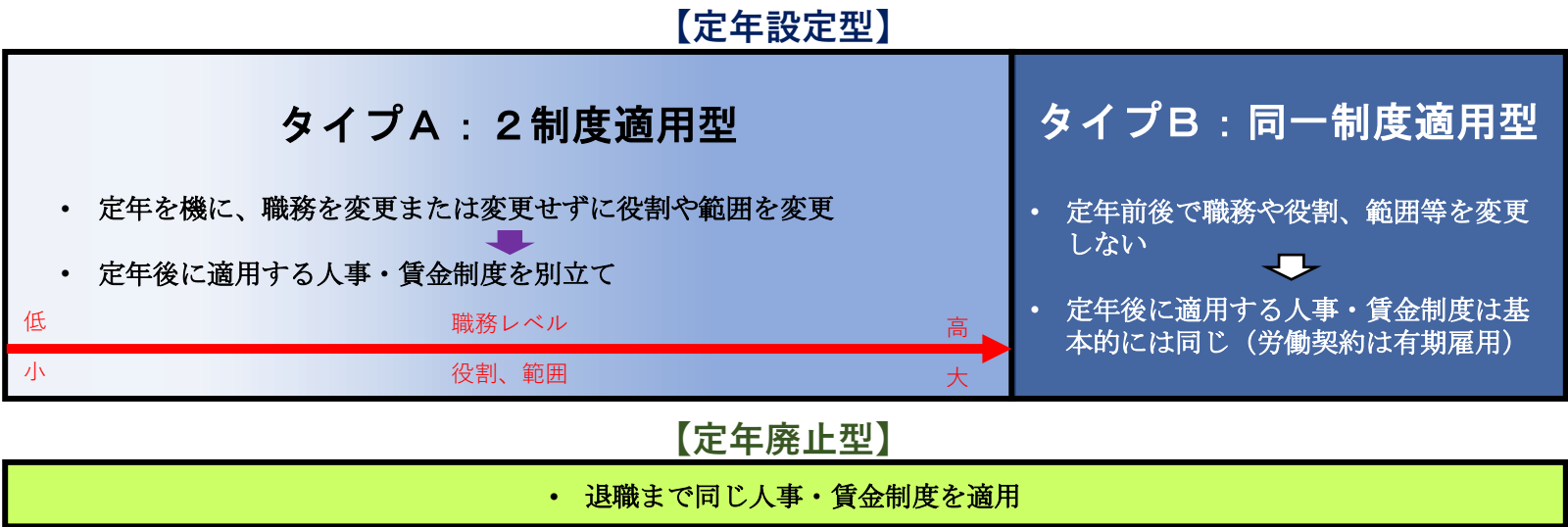
#### 政府による制度や支援策

| 目的                      | 制度・支援策                            |
|-------------------------|-----------------------------------|
| 継続就業に向けた取組み             | 高年齢者雇用安定法に基づく措置                   |
|                         | 70歳雇用推進プランナーと高年齢者雇用アドバイザーによる相談・援助 |
|                         | 65歳超雇用推進助成金の支給                    |
| 高年齢者の再就職支援              | 生涯現役支援窓口における支援                    |
|                         | 生涯現役地域づくり環境整備事業での支援               |
|                         | 産業雇用安定センター、シルバー人材センターにおける就労機会の提供  |
| 高齢社員が安心・安全に働くことのできる環境整備 | エイジフレンドリーガイドラインによる労働災害防止対策の推進     |
|                         | エイジフレンドリー補助金の支給                   |

## 4. 今後の方向性

- 今後、「定年年齢の引上げ」や「定年廃止」も視野に置きながら、人事・賃金制度の見直しや再構築を検討する企業が増加する見込み。
  - 高齢者雇用制度を「定年設定型」と「定年廃止型」に大別。現状、「定年設定型」のうち、定年後に適用する人事・賃金制度を別建てする「タイプA:2制度適用型」が大勢。
  - 自社の制度がどの類型に位置付けられるのかを確認した上で、どのような制度を目指すのかを見据えながら、高齢社員の活躍を着実に進めていくことが肝要。
- 高齢社員の活躍推進に資する様々な施策の中から、自社にとって最適な「自社型雇用システム」確立の一環として、検討・見直していくことが望ましい。

### 高齢者雇用の類型（イメージ）



＜企業事例一覧＞

| 番号 | 会社名    | 雇用制度                |           | 代表的な取組み                                            |                                                                                                                             | 掲載頁 |
|----|--------|---------------------|-----------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|    |        | 定年<br>年齢            | 継続雇用      | (1)職務・役割<br>(2)賃金水準・賃金制度<br>(3)人事評価制度<br>(4)マネジメント | (5)能力開発・スキルアップ<br>(6)知識や技術・技能の伝承と後継者育成<br>(7)安全・健康                                                                          |     |
|    |        |                     | 70歳<br>まで |                                                    |                                                                                                                             |     |
| ①  | アサヒビール | 60歳                 | ☆         |                                                    | (1)より幅広い職務遂行が可能な職務区分の新設<br>(3)シニアスタッフを含む全階層対象とした評価の実施<br>(5)「50歳&55歳キャリア面談」の実施                                              | 46  |
| ②  | ダイキン工業 |                     | ★         | ☆                                                  | (3)4段階の賞与評価の導入<br>(4)個別事情に応じ労働時間・勤務日数が設定可能な制度<br>(4)高齢社員個々人との面談やマネジメントセミナーの実施<br>(4)職場と人事部が協議する場の設定<br>(7)負荷を軽減するための作業方法の改善 | 50  |
| ③  | 大和証券   |                     | ☆         | ☆                                                  | (2)「イマ」を評価した再雇用後の給与の決定<br>(4)仕事と介護の両立支援                                                                                     | 53  |
| ④  | 東陽テクニカ |                     | ★         |                                                    | (2)職務内容や能力等に応じたマイスター制度の賃金体系<br>(4)勤務形態が選択可能なシニアマイスター制度の導入<br>(6)「マイスター・シニアマイスター制度」の導入                                       | 57  |
| ⑤  | 日本電気   |                     | ☆         |                                                    | (1)役職定年制度廃止による人材の入替え<br>(4)定年退職後の働き方を自ら選択できる仕組みの導入                                                                          | 60  |
| ⑥  | 富士電機   | 60～<br>65歳<br>(選択制) | ☆         | ☆                                                  | (1)65歳以降雇用ガイドラインの策定<br>(2)シニアタスク制度によるメリハリのある処遇の実現                                                                           | 63  |

| 番号 | 会社名           | 雇用制度     |           |           | 代表的な取組み                                                                                                         |                                                    | 掲載頁 |
|----|---------------|----------|-----------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----|
|    |               | 定年<br>年齢 | 継続雇用      |           | (1)職務・役割<br>(2)賃金水準・賃金制度<br>(3)人事評価制度<br>(4)マネジメント                                                              | (5)能力開発・スキルアップ<br>(6)知識や技術・技能の伝承と後継者育成<br>(7)安全・健康 |     |
|    |               |          | 70歳<br>まで | 70歳<br>以降 |                                                                                                                 |                                                    |     |
| ⑦  | イオンリテール       | 65歳      | ★         | ☆         | (1)定年以降も正社員として活躍できる制度の導入<br>(2)エルダー社員用の役割等級制度の導入<br>(4)定年退職予定者を対象とした面談の実施<br>(7)店舗ごとの工夫による安全衛生対策                | 66                                                 |     |
| ⑧  | 太陽生命保険        |          | ☆         |           | (1)業務配置の見直し<br>(1)長く活躍できる組織を目指した役職定年制度の廃止<br>(2)退職金・年金制度、賃金制度、評価制度の改定<br>(4)仕事と生活の両立支援制度の拡充<br>(7)病気の早期発見と重症化予防 | 69                                                 |     |
| ⑨  | 大和ハウス工業       |          | ☆         | ☆         | (1)シニア社員の持ち味・経験等を活かす配置<br>(1)65歳までのシームレスな制度の導入                                                                  | 73                                                 |     |
| ⑩  | 東京地下鉄         |          |           |           | (2)65歳定年制導入に伴う賃金カーブの再設計<br>(4)体調に配慮した多様な働き方の支援の検討                                                               | 76                                                 |     |
| ⑪  | 豊田合成          |          |           |           | (2)65歳定年制の水準の設定と退職金制度の見直し<br>(7)65歳まで働く意欲・体力向上施策                                                                | 79                                                 |     |
| ⑫  | リンクアンドモチベーション | 定年の定めなし  |           |           | (2)定年の定めのない企業における処遇制度                                                                                           | 82                                                 |     |

注1:「代表的な取組み」では、第2章に記載した「各社の取組み」の見出しを企業ごとに整理している。

注2:「雇用制度」の★は全社員、☆は要件や職種などを満たす一部の社員を対象にしていることを示す。

注3:ヒアリング時点の情報。②ダイキン工業は2024年4月より定年年齢を65歳に変更している。