

令和5年度厚生労働省委託

生涯現役社会の実現に向けた調査研究事業
報告書

令和6年3月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

目 次

I 検討の趣旨・背景	1
II データから見る高齢者の就業状況等	2
1. 企業における高齢者の就業状況等	2
2. 中小企業や地方における高齢者の就業状況等	3
III ヒアリング調査からみる企業における高齢者雇用・就業の現状	5
1. 大企業における高齢者雇用・就業への取組について	5
2. 中小企業における大企業からの高齢転職者の受け入れについて	12
IV 高齢者の雇用・就業に係る課題と取組の方向性	14
1. 課題解決に向けた取組の方向性	14
2. 今後の検討課題	17
資料	19
1. 事業の実施方法	20
2. 高年齢者の就業に係る現状（データ）	25
3. 高齢者の雇用・就業推進に係る厚生労働省の支援策	44
4. ヒアリング結果概要	48

I 検討の趣旨・背景

意欲のある高齢者が年齢にかかわらず働き続けることができる「生涯現役社会」を実現するためには、企業において高齢者が長く活躍することができる環境が整備されることが重要である。

企業における高齢者の雇用・就業をめぐることは、65歳までの雇用は確保されているものの、意欲がある高齢者が、その能力を十分に発揮することができる仕組みの構築については取組の途上にあるとの指摘がなされることがある。また、2021年の高年齢者雇用安定法の改正より、事業主に対し、70歳までの就業を確保する努力義務が課せられることとなったが、就業確保措置を実施する企業の割合は3割程度となっており、高齢者が70歳まで働き続けることを実現するために、企業として取り組むべき課題があることがうかがわれる。

こうした問題意識から、本事業では高齢者を雇用する企業等にヒアリング調査を行い、有識者を参集した検討会において、企業における高齢者の雇用・就業に係る制度や取組の現状と課題について考察を行うこととした。

<本報告書における「高齢者」について>

本報告書では「高齢者」をおおむね60歳以上の者を指すものとする。2021年に改正された高年齢者雇用安定法では55歳以上を「高年齢者」としているが、定年を60歳とし、60歳を節目に雇用管理を行っている企業が少なくないためである。ただし、本報告書のなかでも、より幅広い年齢層を対象に議論する必要がある場合等は、この限りではない（より幅広い年齢層を指す場合がある）。また、本文中で高年齢者雇用安定法に関わる説明をする箇所では「高年齢者」という表記を用いることとする。

II データから見る高齢者の就業状況等

【概要】

データから企業における高齢者の就業状況等についてみると、65歳までの雇用の確保を目的とした「高齢者雇用確保措置」（義務）については、実施率が99.9%に達しており、雇用と年金の接続は実現されたといつてよい状況となっている。65歳までの雇用確保の実施方法についてみると、現状では、定年年齢を60歳とした上で、65歳までの継続雇用制度により実現するという傾向が、特に大企業で見られる。継続雇用制度の場合は、雇用契約が有期雇用とされ、処遇などが60歳を契機に変更される可能性が高いと考えられる。70歳までの就業の確保を目的とした「高齢者就業確保措置」（努力義務）の実施率については、中小企業のほうが大企業よりも割合が高い。

また、企業規模が小さいほど従業員に占める高齢者の割合が大きくなっている。中小企業では若年労働者をなかなか採用できないことから、代わりに高齢転職者を採用し、活用している状況がうかがえる。逆にいえば、大企業等を定年退職した高齢転職者が中小企業で雇用されることもあると考えられる。

さらに、人手不足には地域差があるが、高齢就業者が地方の労働力不足を支えている可能性があるとの指摘もある。

なお、高齢転職者の入職経路としては、定年後再雇用を含む「縁故」が最も大きな割合を占めているが、公共職業安定所による紹介や、募集情報等提供事業（広告）などの民間のマッチング機関も一定の役割を果たしていることがデータからうかがわれる。

1. 企業における高齢者の就業状況等

○企業における定年制の状況

2023年の「高齢者雇用状況等報告」の集計結果により、企業における定年制の状況について定年年齢別にみると、大企業、中小企業とも「60歳定年制」の企業の割合が65%以上を占めて最も大きく、特に大企業では77.2%の割合を占めている。（図表 2 2）

○定年到達者の動向

また、同集計結果より60歳定年企業における定年到達者の動向をみると、87.4%の者が継続雇用されており（前年より0.3ポイント増加）、継続雇用を希望しない定年退職者は12.5%（0.2ポイント減少）、継続雇用を希望したが継続雇用されなかった者は0.1%（0.1ポイント減少）となっている。定年到達者の9割近くが同じ企業で継続雇用されていることがうかがえる。（図表 2 3）

○65歳までの雇用確保（義務）の実施状況

高齢者雇用安定法では、65歳までの雇用の確保を目的として、「定年制の廃止」「定年の引上げ」「継続雇用制度の導入」のいずれかの措置（高齢者雇用確保措置）を講じるよう事業主に義務付けている。2023年の「高齢者雇用状況等報告」の集計結果によれば、65歳までの高齢者雇用確保措置を実施済みの企業は報告した企業全体の99.9%（前回調査と同じ）となっている。

高齢者雇用確保措置の措置内容別の内訳についてみると、大企業（常時雇用する労働者が301

人以上)では「継続雇用制度の導入」による実施が81.9%を占め、中小企業(同21~300人)の68.2%を上回っている。一方、「定年の引上げ」(大企業17.4%、中小企業27.7%)や「定年制の廃止」(同0.7%、4.2%)による実施については、中小企業のほうが大企業よりも実施率が高い状況にある。(図表34)

上記のようなことから、65歳までの雇用確保について、現状では、定年年齢を60歳とした上で、65歳までの継続雇用制度により実現する傾向が、特に大企業で見られることがわかる。継続雇用制度の場合は、雇用契約が有期雇用とされ(図表35)、処遇などが60歳を契機に変更される可能性が高いと考えられる。

○70歳までの就業確保措置(努力義務)の実施状況

高年齢者雇用安定法では、65歳までの雇用確保義務に加えて、70歳までの就業の確保を目的として、「定年制の廃止」「定年の引上げ」「継続雇用制度の導入」という雇用による措置や、「業務委託契約を締結する制度の導入」「社会貢献事業に従事できる制度の導入」という雇用以外の措置のいずれかの措置(高年齢者就業確保措置)を講じるように努めることを企業に義務付けている。2023年の「高年齢者雇用状況等報告」の集計結果によれば、高年齢者就業確保措置を実施済みの企業は、前年より増加はしているが、大企業では22.8%(2.4ポイントの増加)、中小企業では30.3%(1.8ポイントの増加)となっている。(図表40)

なお、高年齢者就業確保措置のうち、雇用以外の方法で70歳までの就業確保を図る「創業支援等措置」の実施状況についてみると、実施した企業の割合は大企業では0.2%、中小企業では0.1%となっている。(図表42)

○縁故(定年後の再雇用等を含む)による入職状況(高齢者の入職経路)

定年到達者の多くが同じ企業で継続雇用されていることは、高齢者の入職経路の内訳からもうかがえる。2022年の「雇用動向調査」によれば、60代前半層は「縁故」が33.5%と最も多いが、そのうち11.0%は「前の会社の斡旋、援助等によるもの(定年後の再雇用等を含む)」である。そのほかの入職経路としては、「職業安定所(20.1%)」や「広告(16.6%)」が多くなっている。60代後半層も同様に「縁故」が42.9%と最も多く、うち12.8%は「前の会社の斡旋、援助等によるもの(定年後の再雇用等を含む)」である。そのほかの入職経路としては「職業安定所(20.6%)」、「広告(15.4%)」が多い。「民間職業紹介」の利用は、60代前半層で2.7%、60代後半層で1.5%である。(図表36、図表43)

2. 中小企業や地方における高齢者の就業状況等

○企業規模別にみた高齢従業員の割合

2017年の「就業構造基本調査」をみると、企業規模が小さいほど高齢者の占める割合が大きい。中小企業ほど高齢者を活用していることがうかがえる。(図表46)

○欠員率の高い産業における高齢従業員の割合

「雇用動向調査」(2021年6月末)の産業別欠員率と「労働力調査」(2021年)の産業別高齢者比率について相関係数を求めると、正の相関があり、60代後半層は欠員率の高い産業に多いとい

う傾向があることがうかがわれる。

○地方における若年労働力不足を高年齢転職者が埋めている可能性

「労働力調査」により地域別に労働力人口の増減をみると、2023年時点の65歳以上労働力人口は10年前と比べて全ての地域で増加しており、特に九州・沖縄地方（71.6%）で最も増加率が高く、北海道地方（66.7%）、東北地方（56.3%）が次いでいる。一方、15～34歳の若年労働力人口は、南関東地方（10.1%）および近畿地方（1.1%）で10年前と比べて増加しているが、それ以外の地域では減少しており、特に東北地方（-14.7%）、四国地方（-13.0%）、北陸地方（-10.1%）は減少率が高い。若年労働力人口の減少傾向が顕著な地域で65歳以上労働力人口が大きく増加している傾向にある。（図表47、図表48）

「雇用動向調査」（2021年）の都道府県別入職者において、19～24歳層の未就業者が入職者に占める割合と60歳以上の転職者が入職者に占める割合について相関係数を求めると負の相関があり、若年労働力の代わりに高年齢転職者によって雇用が調整されている可能性があると考えられる。

Ⅲ ヒアリング調査からみる企業における高齢者雇用・就業の現状

企業における高齢者の雇用・就業に係る取組の現状と課題を把握するため、我が国の各業界における代表的な大企業に対してヒアリング調査を行った。これは好事例を把握するというよりも、各業界における代表的な大企業にヒアリング調査を行えば、それを事例として大企業におけるおおよその現状と課題を把握できるのではないかと考えたためである。また、地域の中小企業における大企業からの高齢転職者の受入れ状況や課題を把握するため、大企業人材の採用実績のある中小企業、そして大企業人材と地域の中小企業を繋ぐ取組を行っているマッチング機関についてもヒアリング調査を行うこととした。

(調査対象企業は、大企業が10社、中小企業が3社、マッチング機関が2社の計15社である。対象企業の概要、主な調査項目については、巻末の資料編に収録している。)

1. 大企業における高齢者雇用・就業への取組について

(1) 65歳までの雇用確保および70歳までの就業確保の状況

大企業へのヒアリング調査では、まず、65歳までの雇用確保および70歳までの就業確保の実施状況についてヒアリングを行った。

○65歳までの雇用確保

65歳までの雇用確保については、調査対象企業10社すべてが実施済みであった。雇用確保の方法については、定年制を廃止した企業はなく、定年延長または継続雇用制度によるものとなっていた。

定年制についてみると、60歳定年制が6社、60～65歳の間での選択定年制が1社、65歳定年制が3社となっていた。65歳定年制となっている企業3社のうち、E社は2013年度という早い時期に定年を60歳から延長していた。A社は2021年度に、H社は2022年度に定年を延長しており、2021年4月施行の高年齢者雇用安定法改正が延長のきっかけとなったほか、技能継承や人材確保の必要性が延長の背景にあった。

図表1 ヒアリング調査から把握された事例:定年制

- | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">・ 60歳定年制 (6社) : 産業インフラ・サービスB社、運輸・公共C社、消費財・小売F社、生活必需品・ヘルスケアG社、エレクトロニクスI社、情報通信J社・ 60～65歳の間での選択定年制 (1社) : 自動車・住宅D社・ 65歳定年制 (3社) : 素材・資源A社、自動車・住宅E社、金融サービスH社 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

○70歳までの雇用・就業確保

65歳を超えて働くことができる制度の導入については、一部の企業で実施されていたものの、今後の課題として位置付ける企業が多かった。調査対象企業10社のうち、70歳までの就業確保を実施していた企業が5社、未実施の企業が5社であった。実施方法は継続雇用制度であり、70歳

までの定年延長や定年廃止を行った企業、創業支援等措置を導入している企業はなかった。

図表2 ヒアリング調査から把握された事例:70歳までの就業機会確保(努力義務)への対応

- ・ 対応済み(5社):自動車・住宅E社、消費財・小売F社、金融サービスH社、エレクトロニクスI社、情報通信J社
- ・ 未対応(5社):素材・資源A社、産業インフラ・サービスB社、運輸・公共C社、自動車・住宅D社、生活必需品・ヘルスケアG社

(2) 60歳前後での働き方や処遇の変化について

60歳前後での働き方や処遇の変化についてヒアリングを行った。

○60歳前後での働き方の変化(65歳までの働き方)

60歳前後で働き方が大きく変わらないとする企業が5社、働き方の選択が可能な企業が4社であった。また、定年延長や役職定年制¹の廃止により、60歳以前と働き方が大きく変わらなくなったとする企業が複数みられた。また、60歳以前と変わらない働き方とするか、短日・短時間勤務等でペースを落とした働き方とするかの選択が可能な制度としている企業も複数見られた。

図表3 ヒアリング調査から把握された事例:働き方が大きく変わらないとする例

- ・ 65歳に定年延長し、60歳前後での働き方に違いはない。(素材・資源A社)
- ・ 60歳定年後も、定年前と同様に働いてもらえるような活躍機会を提供。海外勤務や出向の機会もある。(産業インフラ・サービスB社)
- ・ 2022年度より一律役職定年制を廃止、60歳以降も役職任用や昇格の機会がある制度へと改定。65歳の定年まで、年齢によらないシームレスな働き方となっている。(自動車・住宅E社)
- ・ 60歳定年後は上限年齢なしで非正規(1年契約)で再雇用。60歳の定年後、65歳を超えても店舗で責任者を務めていたり、60歳を超えても本社で責任者をしていたりということもある。(消費財・小売F社)
- ・ 55歳以降は地域限定職に移行し全国転勤はなくしている。従来は60歳時点で再雇用・働き方も制御としていたが、60歳前後で変化のない働き方が可能な制度に変更。60歳到達者は定年の65歳までフルタイム正社員で勤務できる選択制の職種に移行する。(金融サービスH社)

図表4 ヒアリング調査から把握された事例:選択可能としている例

- ・ 週2~4日の短日数勤務や、5時間40分から7時間40分の短時間勤務が可能。一方、60歳定年後もそれ以前の高度専任業務を引き続き担う職階を新設した。(運輸・公共C社)
- ・ 選択定年制により定年延長した場合は、定年まではそれ以前と同じ働き方。一方、セカンドライフの早期開拓のための短日数・短時間勤務制度を使った働き方も選択可能。(自動車・住宅D社)
- ・ 60歳定年退職後の再雇用を希望する社員に対し、月給制の雇用区分、短日短時間勤務も可能な雇用区分を導入。前者は一定の成果・業績を上げることが期待され、フルタイム勤務、月給制の勤務体系。後者は定型的な業務をベースにしつつ、フルタイム勤務のほか、ショートタイム勤務や週4日・週3日勤務など、希望に応じて多様な働き方が選択可能な時給制の勤務体系。(情報通信J社)

¹ 管理監督者について一定年齢に到達したことをもって役職を離脱(解任)させる制度

- ・ 60歳定年後は、定年前の職種（一般職・管理監督職）に応じて「一般シニア職員」「再雇用嘱託」のいずれかとなる。大半の一般シニア職員は、組織管理職ではなく担当者として現役社員のサポートや技能伝承を期待。フルタイム・パートタイム等個々の事情に応じて設定が可能。また、原則として転勤がなくなる。（エレクトロニクスI社）

図表5 ヒアリング調査から把握された事例:その他の例(管理監督者から外す例)

- ・ 定年後の60～65歳は「シニアパートナー」という名称で管理監督者から外れて担当業務を遂行。継続雇用の従業員の大部分が、それまで働いていた部門で継続して業務を行う。（生活必需品・ヘルスケアG社）

○役職定年制について

役職定年制は、定年年齢に達する以前に役割や処遇を変化させるものであるが、役職定年制を設けている企業は4社（運輸・公共C社57歳、産業インフラ・サービスB社53歳・57歳、自動車・住宅D社60歳、情報通信J社55歳）、役職定年制がない、または役職定年制を廃止した企業は6社（素材・資源A社、自動車・住宅E社、金融サービスH社、エレクトロニクスI社、消費財・小売F社、生活必需品・ヘルスケアG社）であった。また、役職定年制を設けている企業において、制度は残しつつも激変緩和のため職位加算の制度を設けたり（運輸・公共C社）、本人業績に基づき報酬に差が出る仕組みとするなど（自動車・住宅D社）、モチベーションを下げない工夫を講じている企業も見られた。

○60歳前半層の処遇について

調査対象10社のうち、60歳前半層について、59歳までと処遇を切り替えている企業が7社、切り替えていない企業が3社であった。

処遇が下がる場合は、定年前の5～8割程度となっている。ただし、従前に比べると処遇を改善し、落ち幅を小さくしたり（自動車・住宅D社）、元管理監督者や専門性が高い者等については個別契約とし、現役並みの処遇となりうるという企業も見られた（産業インフラ・サービスB社、生活必需品・ヘルスケアG社、エレクトロニクスI社）。

定年後の処遇を下げない選択をした企業も一部見られたが、処遇は下げつつも従来より処遇の改善を図り、また、高齢従業員も評価対象とし成果や働きぶりによって処遇に差がつく仕組みを入れることで、高齢従業員のモチベーション向上や戦力化を図ろうとしていることがうかがわれた。

図表6 ヒアリング調査から把握された事例:60歳前半層の処遇の例

- ・ 65歳まで定年延長。役職定年なし。人事処遇制度は65歳まで一貫している（素材・資源A社）
- ・ 一般社員の定年延長後の給与は59歳時点の約8割（旧制度での再雇用時約5割から引上げ）。準役職者（60歳役職定年後の者）の給与は、59歳時点での役職や給与にかかわらず、課長職相当の給与の約8割。準役職者は時間管理の対象ながら、役職者と同様に年俸制。59歳以前と同様の評価テーブルで、本人業績に基づき報酬に差を設けている。（自動車・住宅D社）
- ・ 2013年より65歳定年制。2022年にシニア社員のモチベーションダウンや流出に繋がっていた60歳一律役職定年制を廃止するとともに、現役から65歳まで一貫した処遇・評価制度へ改定（自動車・住宅E社）
- ・ 60歳の定年後は1年ごとの契約更新となる（上限年齢なし）。処遇について、継続雇用のタ

イメージで下がることはない。また、役職定年はない。65歳を超えても店舗で責任者を務めていたり、60歳を超えても本社で責任者をしていたりということもある（消費財・小売 F社）

- ・ 60歳到達者は従来の再雇用嘱託より処遇改善となる選択制の職種に移行。職務給+資格給だったものが職務給のみになるが、専用の賃金テーブルを適用し変化を緩和（6割程度→7割程度）。（金融サービス H社）
- ・ 処遇は定年時の年収によって異なるが、年収が半分前後になる人もいる。報酬額の下落でモチベーションが下がるという課題もある。例外的に専門性が高い人は高報酬のまま推移。なお、役職定年は20数年前に廃止したが、役職に就ける年齢の上限は60歳（定年年齢）としている。（生活必需品・ヘルスケア G社）

（3）高齢従業員の活躍に向けた取組（キャリア形成・能力開発等）

高齢従業員が能力を十分発揮して活躍するための取組として、高齢期の活躍に向けたキャリア形成や能力開発等についてヒアリングを行った。

○高齢期の活躍に向けたキャリア形成

高齢期の活躍を見据えたキャリアづくりを考える機会については、中高年期以降から設けている企業が多いが、20代や30代など早期からの自律的なキャリアづくりを推進しているという企業も見られた。

図表7 ヒアリング調査から把握された事例：キャリア形成・能力開発

（中高年期以前からの取組）

- ・ 各年代向けに定期的にキャリアシフト研修を実施。また、毎年、人事部のキャリアカウンセラーとの面談を実施している。（自動車・住宅 D社）
- ・ 年代別のセミナーを開催。タイミングに応じた業務の棚卸、キャリア形成支援、ライフプラン形成を企図。（金融サービス H社）
- ・ 早期からの自律的なキャリアづくり推進のため、入社3年目および30歳以降、おおよそ5年ごとのキャリアデザイン・ライフデザインに関する啓発セミナーを全社的に展開・推進。自身のキャリアの棚卸、中長期的なキャリアの見直しを行うほか、経済設計、健康などのコンテンツも交え全員必須で受講としている。（エレクトロニクス I社）

（中高年期以降からの取組）

- ・ 55歳到達時の研修にて、操業・整備職を対象に高齢者特有の安全に関する研修、生涯現役のキャリア開発に関する研修、将来設計に関するライフプラン研修、健康管理に関する研修を行っている。（素材・資源 A社株）
- ・ 60歳、65歳を見据えたキャリア形成について考えてもらうため、キャリアデザイン研修を実施。総合職は50歳前後と55歳前後で計2回、事務職は1回受講する。（産業インフラ・サービス B社）
- ・ 45歳を迎える全社員を対象に、キャリア・ライフデザイン研修を実施。（運輸・公共 C社）
- ・ 60歳時点で、60歳を超えても変化し続ける・学び続けるマインド形成や今後のキャリアを考えてもらう研修を実施。（自動車・住宅 E社）
- ・ 節目年齢・定年直前でのライフプラン研修の実施。キャリアを振り返る機会を企図。（情報通信 J社）

○高齢期の活躍のための能力開発

定年などを機に仕事や役割が変わる場合、新たな仕事や役割で活躍するための能力開発（リ・

スキリング等)についてヒアリングを行った。調査対象企業 10 社においては、高齢従業員も対象者に含めて能力開発を行っているという企業がある。ただし、特に高齢期に活躍するための能力開発を目的とした取組を行っているという企業は見られなかった。「高齢従業員は、定年以前に培った専門的ノウハウやスキル、および業界ネットワークを駆使して活躍(素材・資源 A 社)」という声もあり、高齢従業員については、既に身に付けた知識や技術、人的ネットワークを用いて成果を挙げることを企業は期待していることがうかがわれる。リ・スキリングについては今後の課題だとする声も聞かれた(自動車・住宅 E 社、運輸・公共 C 社)。

図表8 ヒアリング調査から把握された事例:高齢者を対象にした能力開発の取組

- ・ 高齢従業員を含め、新人から役員まで全従業員対象に経済産業省「DX 推進スキル標準」の人材類型を活用したオンライン講義を実施した(計 20 時間程度)。(自動車・住宅 D 社)
- ・ 社を挙げて EV シフトを目指す中、技術系・事務系を問わず従業員が新たなスキルを身に付けていくことが求められるが、高齢従業員は若手に比べ、(投資に対する回収期間が短いこともあり)必要性を実感しにくいという課題がある。(自動車・住宅 D 社)
- ・ DX 化が業務効率化を図る上での課題となっており、高齢従業員を含め、ベースとなる IT 知識の素養を引き上げていくことを目的に、リ・スキリングに取り組んでいる。(運輸・公共 C 社)
- ・ 高齢期の退職者の中には地域の企業や NPO で社会貢献的な仕事をやりたいという人もおり、こうした長期的なキャリア構築を見据えた能力開発・リラーニングに取り組むことも、将来的には検討の余地がある。(運輸・公共 C 社)
- ・ 技術革新に対する専門教育はかなりのコストをかけ、年齢関係なく受講させる。リ・スキリングは今後の課題。(自動車・住宅 E 社)
- ・ 高齢者含む全従業員を対象としたスキル研鑽に必要な研修のラインナップを充実させている。(情報通信 J 社)

○活躍の場を広げる取組(社内外の仕事とのマッチングを図る取組)

調査対象企業の中には、高齢従業員の活躍の場を広げるため、社内外の人材公募制度や、出向、副業を支援するなど、シニア社員が培ってきたノウハウに基づいて、社内外の仕事とのマッチングを図ろうとする例が見られた。

図表9 ヒアリング調査から把握された事例:社内外との仕事とのマッチングを図ろうとする例

- ・ 65 歳社内イントラネット上で再就職情報を公開。OB からのリファラル採用のような形で再就職先が決まることがある。(産業インフラ・サービス B 社)
- ・ 管理職の場合、役職定年時(57 歳)には約 9 割がグループ企業等に転籍をする。グループ外の継続雇用の事例は多くはないが、転籍先は多様である。従業員自らが見つける場合もあれば、会社が斡旋する場合もある。(運輸・公共 C 社)
- ・ 2022 年度より、シニアに特化した社内人材公募制度を設け、高齢従業員の社内マッチングを開始した。(運輸・公共 C 社)
- ・ セカンドライフの早期開拓のための短日数・短時間勤務制度を導入。約 50 名が利用・増加見込み。現状は副業をしている例はなく、余暇、農業、自営業など。(自動車・住宅 D 社)
- ・ 社内外での副業を支援する越境キャリアを支援する制度を導入。長期で働いて欲しい一方、外でも活躍できる社員の「自律」を促す目的(全職種を対象とする 70 歳まで活躍してもらえ継続雇用制度の導入、一律定年制の廃止とセットで導入)。100 名程度が利用している。(自動車・住宅 E 社)
- ・ 55 歳以上を対象に、中間 NPO や NGO、資本関係のない会社など社外の仕事にマッチングするミドルシニア公募を実施。(生活必需品・ヘルスケア G 社)

- ・ 55歳以降は地域限定職に移行。退職後を見据えたライフプランの準備期間とできるように全国転勤をなくす。また、定年延長とともに副業できる業務の幅を拡大。退職後を見据えて副業する者もいる。(金融サービスH社)
- ・ 在職中に違うステージで活躍したいという方には、社外で挑戦するための出向・転籍を会社として支援しており、一般職は45歳、管理職は50歳よりエントリー可能となる。(エレクトロニクスI社)

○活躍の場を広げる取組（社外への転身支援）

調査対象企業の中には、社外への転身支援を行っている例も見られた。調査対象企業10社のうち5社は、従業員の転身支援を行っているか、過去に行っていたことがあるとしていた。ただし近年においては、人手不足等を背景に現在は積極的な転身支援は廃止しているという企業も見られた。

また、ヒアリングではいくつかの課題も挙げられた。特に役職経験者については、新たな環境で活躍するためのマインドセットが必要だという指摘や、自身で業務スキルを身に付けることが必要という指摘がなされた。また、社外への転身に際しては年収が下がり、モチベーションを維持することが課題であるとの指摘もあった。

図表10 ヒアリング調査から把握された事例:大企業における社外への転身支援

- ・ 65歳までは自社での継続雇用制をとっているが、関係会社の社長やCFO等の社長に準じる役職として活躍する再雇用嘱託が多い、また、65歳以降についても、セカンドキャリアとして社外で経営者となり活躍する者も多い。そして、65歳以降については、社内イントラネットで再就職情報を公開しており、OBからのリファラル採用のような形で再就職先が決まることがある。(産業インフラ・サービスB社)
- ・ 高齢期に向けた従業員の転身支援をかつては実施していたが、震災後に廃止した。現状は人手不足のため、転身を支援するというよりも主に社内やグループ会社内での活躍を推進している。(運輸・公共C社)
- ・ 高齢従業員の割合が高く、組織が硬直し、若手のチャンスが失われることに課題を感じていたことから早期退職優遇制度を2021～23年度にかけて実施したが、歪みが正されよいバランスになったことから、今年度で終了させている。(自動車・住宅D社)
- ・ 50歳・55歳のタイミングで加算対象を得ての早期退職は可能、場合によっては再就職先の斡旋も行うとしている。(自動車・住宅E社)
- ・ 退職後のサポート（再就職支援）を行っており、希望者がエントリー可能。アウトプACEMENTを活用して、本人の就職が決まるまで満1年を最長に費用を会社が負担する。(エレクトロニクスI社)

図表11 ヒアリング調査から把握された事例:大企業における社外への転身支援の課題

- ・ 各年代向けに定期的にキャリアシフト研修を実施。また、毎年、人事部のキャリアカウンセラーとの面談を実施。59歳の役職者にマインドセット研修が必要である。高齢従業員を含め、新人から役員まで全従業員対象に経済産業省「DX推進スキル標準」の人材類型を活用したオンライン講義を実施している。(自動車・住宅D社)
- ・ 処遇は定年時の年収によって異なるが、年収が半分前後になる人もいる。報酬額の下落でモチベーションが下がるという課題もある。(生活必需品・ヘルスケアG社)

(4) 高齢従業員のニーズや意見の把握について（従業員とのコミュニケーション）

雇用・就業を確保する期間を延長し、従業員に長く活躍してもらうための仕組みを整備し、運用していくためには、従業員の意見やニーズを把握し、企業側とすり合わせていくことが重要である。こうした視点から、どのように高齢従業員のニーズや意見を把握し、コミュニケーションをどのようにとっているかについてヒアリングを行った。

○従業員の意見を把握する仕組み（労働組合等）

調査対象企業 10 社のうち、労働組合ありは 9 社であった。（組合なしは自動車・住宅 E 社）

労働組合あり 9 社のうち、ユニオン・ショップ制の組合があるという企業は 5 社（自動車・住宅 D 社、運輸・公共 C 社、産業インフラ・サービス B 社、金融サービス H 社、エレクトロニクス I 社）、企業別労働組合は 2 社（素材・資源 A 社、消費財・小売 F 社）である。情報通信 J 社は任意加入の組合あり、生活必需品・ヘルスケア G 社は一部工場に単体の組合ありとのことであった。

なお、非正規従業員も組合員としている労働組合がある企業は 3 社（運輸・公共 C 社、素材・資源 A 社、消費財・小売 F 社）、元管理職や役員が再加入できる労働組合がある企業は 5 社（運輸・公共 C 社、素材・資源 A 社、金融サービス H 社、エレクトロニクス I 社、情報通信 J 社）であった。

一方、労働組合がない企業（自動車・住宅 E 社）においては、「人事部員がヒアリング等を通じてニーズをくみ上げている」、「中計策定時（3 年毎）に全従業員（嘱託、契約社員も含む）に人事制度全般に関するアンケートを実施し、検討の材料にしている」とのことであった。

○高齢従業員に関する事項についての協議の有無

労使の間で高齢従業員に関する事項が取り上げられるかについては、「現時点で高齢者雇用が大きな論点として取り上げられてはいない（自動車・住宅 D 社、産業インフラ・サービス B 社）」、「定年延長後は高齢者雇用が大きな論点として取り上げられてはいない」（素材・資源 A 社）、「労働組合は定年延長について中長期で議論していきたいというスタンスを示している（運輸・公共 C 社）」との声が聞かれた。

一方、過去の制度変更にあたっては、労使で丁寧な話し合い・調整がなされていることがうかがわれた（自動車・住宅 D 社、運輸・公共 C 社、金融サービス H 社）。制度設計や条件変更時は、再雇用者（非組合員）に対しても協議・ヒアリングを実施したという企業（金融サービス H 社）も見られた。

2. 中小企業における大企業からの高齢転職者の受け入れについて

(1) 大企業等を退職した高齢者の受け入れの現状（中小企業ヒアリング）

大企業からの高齢転職者を受け入れた中小企業を対象にヒアリングを行ったところ、調査対象とした中小企業では、自社の高齢人材だけでなく、大企業からの高齢転職者も戦力として活躍している状況がうかがわれた。企業の側では、人手の確保だけでなく、大企業人材の持つ技術力やノウハウを取り入れることができたり、中間層・マネジメント層の不足を補充したりすることができ、一方、高齢者自身も自分の力を発揮することができ、双方がメリットを感じる状況となっている。

図表12 ヒアリング調査から把握された事例：中小企業における大企業人材受け入れのメリット

- ・ 大手ゼネコンを定年退職した技術者を、技師長で5名、顧問で4名採用した。大手ゼネコン以外でも、取引のある地元の有力専門工事業者の定年退職者を部長職で雇用したケースもある。かつて当社は工務店のような地元ゼネコンであり、将来が見通せない状況。企業の存続には人財育成が肝心と捉え、技術力のある大手ゼネコンの退職者の力を借りることとした。（建設業K社）
- ・ この3年間で60歳以上が6名中途入社。大手電力会社を退職後、78歳で入社した人材が、CADソフトでシャッターの設置場所に応じた設計を行うなど活躍。（製造業L社）
- ・ 半導体産業は右肩上がり成長しているが、当社では中間層・マネジメント層が極端に少なく、育成も間に合わない状況であったため、大企業で経験を積んで定年を迎えたり早期退職する方を中途採用することにした。（製造業M社）

(2) 高齢転職者と地域中小企業のマッチングについて（マッチング機関ヒアリング調査）

地域の中小企業の課題やニーズに対応することを目的に、大企業を定年退職した高齢人材のマッチングに取り組むマッチング機関2社についてヒアリングを行った。N社は、地方銀行が運営するマッチング機関で、銀行取引先企業の人材に関する悩みを解決することを目的に、職業紹介事業とコンサルティング事業を行っている。O社は、地方の商工会議所が運営する求人求職情報登録サイトで、中小企業の人材確保を目的に、大企業等からの退職を予定しているシニアと人手不足に悩む会員企業をWEB上でマッチングさせるサービスを運営している。

調査の結果、いずれの機関も当初想定していただけた実績をなかなかあげられず、困難を感じている実態も把握された。その原因としては、求人側において高齢人材への新たなニーズがあまりないということがあり、加えて、積み上げた経験やスキルを活用したい求職者側と、人手不足解消のための労働力として活用したい求人側のニーズにミスマッチが生じていることが指摘された。

図表13 ヒアリング調査から把握された事例：マッチング支援の現状

- ・ （求人側について）金融機関OBのスキルと安心感を求めて、60歳以上の銀行退職者のニーズは一定数あるが、全体的にシニア人材の希望は多くはなく、むしろ若い人が欲しいというニーズの方が多い。（マッチング機関N社）
- ・ 本サービスのターゲットとして、当初はスキルの高いシニアをイメージしていた。しかし、求職側はスキルや経験を活かしたい人（ハイスpekク人材を含む）が登録しているが、求人側は軽作業や運転手などの職種が多いなどミスマッチが起きている。（マッチング機関O社）

図表14 ヒアリング調査から把握された事例:マッチング支援の課題

- ・ 地方の求人企業と都市部の求職者の最大のギャップは年収水準である。(マッチング機関 N 社)
- ・ その他、手を動かしてほしい地方の求人企業と手を動かしたことのない大企業求職者との間にもギャップがあり、双方において業務内容の理解が不可欠である。(マッチング機関 N 社)
- ・ 少子高齢化・人口減少というトレンドの中で、高齢者でも活躍できると場があるという認識を企業が持つ必要がある。また、賃金や労働条件など、退職後シニアを受け入れるための柔軟な受け入れ体制を整える必要がある。シニアの側にも、大企業とは異なる中小企業の仕事の仕方や組織など、マインドセットを変えてもらうためのトレーニングが必要。(マッチング機関 0 社)
- ・ 都市部の人材を地方中小企業にマッチングさせると補助金が出る仕組みがあるが、補助金を受け取るのは受け入れ先の企業であり、求職者にとっては提出書類準備が煩雑であるなどの課題があるようだ。(マッチング機関 N 社)

IV 高齢者の雇用・就業に係る課題と取組の方向性

本事業では、主にデータやⅢに示したヒアリング調査の結果を踏まえて、企業における高齢者雇用の課題と取組の方向性について有識者検討会で幅広く議論を行った。ここでは、その検討結果について記載する。

1. 課題解決に向けた取組の方向性

(1) 従業員が60歳を超えて活躍し続けるために（企業における課題と取組の方向性）

○定年制の意味合いの変化（キャリアの節目としての定年制）

定年制の意味合いは従来とは変わってきている。60歳を定年年齢とする企業においても、多くの者が60歳以降も継続して働いており、定年は退職の年齢ではなく、キャリアの節目となる年齢へと変化している。

企業は定年前後で役割の見直しを求めることがあるが、現状では働く側にそのことがきちんと伝わっていない可能性がある。役割の見直しを求めるのであれば、企業側はそのメッセージをしっかりと発信し、一方で働く側もそれを受け止めて自らの仕事やキャリアについて考える必要がある。

○仕事と報酬の再設定

65歳までの雇用確保についてはほぼ全ての企業で実施がなされており、ヒアリング調査の対象とした大企業においても65歳までの雇用確保は行われているが、定年後の（あるいは高齢期の）仕事と報酬の再設定については多くの企業で取組の途上にある。定年後の処遇を下げない選択をした企業も一部見られたが、処遇は下げつつも従来よりも処遇の改善を図る企業が多く見られた。

この点、年齢を理由に処遇の水準を下げるのが、高齢従業員のモチベーションダウンや優秀な人材の流出につながっているとの指摘がある。

企業においては、60歳前半層の人数が増える中、高齢従業員の「戦力化」を図っていくことが課題となっているが、そのためには、定年後ないしは高齢期に期待する仕事と役割を明確化し、その働きぶりを評価し、それに見合った納得感の得られる報酬を再セットすることが重要である。

○高齢従業員とのコミュニケーション

企業は従業員に対して、50代までは個別にキャリア研修をしたり、今後長く働くためにはどうしたらよいかについて、個人と企業の間でコミュニケーションを取るなどしている。しかし、ヒアリング結果からは、60歳以降についてはそうしたコミュニケーションの機会が、まだ整備されていないように見受けられる。65歳以降の活躍を考える上でも、60歳以降の従業員のニーズをくみ上げ摺り合わせるような企業と従業員とのコミュニケーションが重要である。

企業では雇用・就業期間が長期化するのに合わせて高齢者の「戦力化」を求める流れがあるが、一方、従業員の側では、高齢期になるとワークライフバランスをより重視するなど仕事以外に重きを置くようになる者も増加する。高齢従業員の多様なニーズに対して、労使間で個別に対応する柔軟性が重要である。

その実現に向け、労働組合を通じた集団的なコミュニケーションと、個別ニーズを聞き取るような個別的なコミュニケーションの双方を通して、当事者のニーズを労使双方が納得する形で制度や取組に反映させ、活躍と処遇がセットとなった仕組みを作っていくことが、企業にとって今後ますます重要となる。

○高齢期の活躍を見据えた自律的なキャリアづくり、能力開発

企業が従業員に期待するキャリアや役割を伝えるため、たとえば 10 年刻みなどでキャリア研修やキャリア面談を行っていくことが考えられる。それにより、企業と従業員の双方にとって、スムーズなマッチングが図られることが期待できる。

そうした中で、現状では、高齢期の活躍を見据えたキャリアづくりを考える機会については中高年期以降から設けている企業が多いが、今後はより多くの企業で、20 代や 30 代などからの早期からの自律的なキャリアづくりに取り組ませることが考えられる。

自律的なキャリアづくりの手段として、従業員が自社のなかだけでなく社外での活躍の場を広げることについても、企業として支援していくことが考えられる（働き方改革の推進による余暇時間の創出、副業・兼業や越境留学を支援する取組等）。そうすることで、引退まで 50 代までと変わらない活躍を望む人にも、緩やかな引退に向けて準備をしたい人にも、キャリアづくりの一助となると思われる。

「長く働いてもらうには学び直しの機会が重要」との指摘があるが、大企業へのヒアリングでは、高齢期に活躍するための能力開発に目的を絞った取組を行っているという企業は見られなかった。ただし、年齢に関係なく高齢者も含めて教育訓練の機会を提供している企業はあり、また、教育訓練の中に DX 対応など技術革新に係る専門教育が含まれる事例も見られた。高齢期の従業員に対する教育訓練は、回収期間が短く、教育訓練投資の効率が悪いとの声も一部の調査対象企業から聞かれたが、65 歳あるいは 70 歳まで雇用し、その間、活躍してもらうという方針の下、教育訓練の結果として就業期間が延びれば、教育訓練という投資に対する回収期間も確保できると考えられる。教育訓練をすることで活躍の機会が増えると期待されることから、このような方針を広く企業が持つことが重要である。

○65 歳以降への取組の拡大

65 歳以降の雇用・就業の確保についてはこれから取り組む企業が多いと思われる。65 歳以降の雇用については、65 歳までの仕組みやルールの延長線上にあると考えられることから、65 歳までについて仕事と処遇のバランスを調整し、制度として整えることができれば、そのことが 65 歳以降の雇用に繋がっていくと考えられる。

（2）地域中小企業での活躍に向けて

○高齢転職者の地域中小企業での活躍

大企業人材が、多様な活躍の場を社外に求めていく際には中小企業が受け皿になっている現状があり、また、そのことが中小企業の人材不足解消にも資するという面がある。ヒアリング調査でも、大企業を退職した高齢転職者が、地域の中小企業で活躍し、また中小企業の側でもメリットを感じている事例が把握された。

○中小企業の魅力の向上とそれを伝えることの必要性

大企業人材の中小企業への転職においては、大企業と中小企業との処遇差がネックとなっているとの指摘もあるが、ヒアリング調査の結果からは、中小企業に転職した大企業人材が、働き方の柔軟性などの面で中小企業に魅力を感じていることが窺われる。中小企業の魅力とは、例えば、大企業に先んじて、70歳まで、さらに75歳まで働けることや、65歳以上については短時間・短日数、福利厚生などを含め大企業以上に柔軟な働き方を可能にしていることなどがある。それらに加え、働く側が生涯現役で活躍する上で高齢層の処遇を現役に比べて下げないことや、高齢者にも責任のある仕事が任されること等も魅力と映っている。

中小企業においては、働き方の柔軟性などの要因での中小企業の高め、それを知ってもらうことで、大企業人材を惹きつけられる可能性がある。さらに中小企業には、地域社会との距離が近く、積極的に地域活動等を行っているところが少なくないが、大企業人材の緩やかな引退の過程で、地域と個人とをうまく繋いでいくことも魅力となり得ると考えられる。

○中小企業と大企業人材をつなぐマッチング機能の役割の高まり

今後、大企業が60歳前半層の処遇改善に対して本格的に取り組むようになれば、これまで大企業人材を活用してきた中小企業は、中小企業の高め、それを発信することが必要となると思われる。その際には、中小企業自身が努力し工夫するだけでなく、大企業人材と中小企業の橋渡しとなるマッチング機関の果たす役割が重要となってくると考えられる。マッチング機能を強化していくため、民間マッチング機関においては、求職者・求人者の双方にとってメリットを発生させるような仕組みを工夫することが、これまで以上に必要となってくると考えられる。

2. 今後の検討課題

本事業では、企業における高齢者雇用の課題と取組の方向性について企業ヒアリング結果を踏まえて検討したが、今後さらに検討すべき課題として以下のような点が有識者検討会で示された。

○高齢期における収入及び支出について

高齢者の就業を論じる際には、退職金や企業年金・公的年金等を含めた収入の状況や高齢期における生計費等の支出の状況についても考慮する必要がある。

○高齢者の多様な企業外での活躍について

高齢者は、いずれは企業を退出し、地域社会との関わりが増加するようになる。企業からの退出年齢が65歳、さらには70歳と高くなる中で、緩やかな引退やソフトランディングの観点からも、企業を退出した高齢者が地域社会で活躍の場や居場所を見つけていくことが必要である。

○高齢者の自発的なキャリア形成や能力開発（自己啓発）の支援

高齢期に活躍するためのキャリア形成や職業能力開発（学び直し）については、本報告書では主に企業による支援について考察したが、企業外での職業能力開発の仕組みも含め自律的なキャリア形成という視点からの検討も重要である。

資料

1. 事業の実施方法
 - (1) 有識者検討会
 - (2) 企業ヒアリング調査
2. 高齢者の就業に係る現状（データ）
3. 高齢者の雇用・就業推進に係る厚生労働省の支援策
4. ヒアリング結果概要

1. 事業の実施方法

(1) 有識者検討会

① 検討会参集者名簿

生涯現役社会の実現に向けた検討会

構成員一覧

(◎印：座長 ○印：副座長)

<学識委員>

- ◎ 大木 栄一 玉川大学 経営学部 教授
- 大矢 奈美 青森公立大学 経営経済学部 教授
- 佐野 嘉秀 法政大学 経営学部 教授
- 島村 暁代 立教大学 法学部 教授
- 塚本 成美 城西大学 経営学部 教授

<実務家委員>

- 阿知波 弓子 株式会社マイスター60 シニアビジネス事業部 人財開発部長
- 金網 孝 社会保険労務士法人金網事務所 代表社員
- 立花 一元 一般社団法人中高年齢者雇用福祉協会 顧問

<厚生労働省>

厚生労働省 職業安定局 高齢者雇用対策課

- 宿里 明弘 課長
- 遠藤 徑至 課長補佐
- 古山 知諒 係長

<事務局>

三菱UFJ リサーチ&コンサルティング 経済政策部

(担当：平田薫、豊島竹男、小川美帆、寺岸もえ子、角村佳祐、藤山美律、持田勘多、中村いずみ)

② 開催経緯

※開催方式はいずれもハイブリッド方式（会場またはオンラインにて参加）

会合	主な議題
第1回 6/26(月) 13:00～15:00	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の趣旨、目的、事業内容の説明・共有 ・高齢者の状況、雇用・就業施策等について（資料説明） ・意見交換
第2回 8/3(木) 13:00～15:00	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の進め方についての検討 ・企業等ヒアリングの実施内容、方法についての検討 ・意見交換
第3回 9/1(金) 10:00～12:00	<ul style="list-style-type: none"> ・生涯現役社会の実現・高齢者を取りまく状況について（委員プレゼンテーション・意見交換） 大矢委員「高齢者就業の現状と労働市場に与える影響」 塚本委員「シルバー人材センターの現状と課題」 阿知波委員「高齢者会社マイスター60における取組の現状と課題」 ・意見交換
第4回 11/14(火) 10:00～12:00	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリング途中経過報告 ・ゲストスピーカーによるプレゼンテーション 戎野淑子氏（立正大学経済学部 教授）「高齢者雇用における労使の役割」 池口武志氏（一般社団法人定年後研究所 理事/所長）「高齢期を見据えたキャリア形成支援に係る企業の取組（出向、兼業・副業などを含む）」
WG① 12/4(月) 15:00～16:00	(ヒアリング途中経過の集約)
第5回 12/14(木) 9:30～11:30	<ul style="list-style-type: none"> ・ヒアリング途中経過報告
WG② 1/15(月) 15:00～16:00	(ヒアリング結果の集約、報告書骨子案の作成)
第6回 1/26(金) 9:30～12:00	<ul style="list-style-type: none"> ・委員によるプレゼンテーション 島村委員「高齢者の就業促進と社会保障」 金網委員「社会保険労務士（JEED 70歳雇用推進プランナー）から見た高齢者雇用の課題」 ・報告書骨子案の提示
WG③ 2/13(火) 13:30～14:30	(報告書案の検討)
第7回 2/29(木) 13:00～15:00	<ul style="list-style-type: none"> ・委員によるプレゼンテーション 立花委員「高齢期を見据えた企業内キャリア形成支援～労使協働で取り組む『キャリア自律』の展開～」 ・報告書案についての議論
WG④ 3/6(水) 10:00～11:00	(報告書案の精査)
第8回 3/14(木) 13:00～15:00	<ul style="list-style-type: none"> ・報告書とりまとめ

(2) 企業ヒアリング調査

① 大企業調査

○趣旨、問題意識

- 我が国の各業界における代表的な大企業において、高齢者雇用・就業がどのような状況にあるのか、どのような課題や今後の意向をもっているかを把握するため、大企業を対象にヒアリング調査を行った。

○調査対象

- 各業界を代表する大企業：10社

図表15 調査対象企業

企業名	業種
A社	素材・資源
B社	産業インフラ・サービス
C社	運輸・公共
D社	自動車・住宅（自動車）
E社	自動車・住宅（住宅）
F社	消費財・小売
G社	生活必需品・ヘルスケア
H社	金融サービス
I社	エレクトロニクス・情報通信（エレクトロニクス）
J社	エレクトロニクス・情報通信（情報通信）

○主な調査事項

- 高齢従業員の雇用・活躍の状況について
 - ▶ 従業員数、うち高齢従業員数（60～65歳、66歳以上）
 - ▶ 雇用形態別（正規、非正規等）、年齢層別、部門別、職種別 等
 - ▶ 定年の有無・年齢、役職定年の有無・年齢、継続雇用制度等
 - ▶ 60歳以上の新規採用を行っているか
 - ▶ 貴社の従業員は65歳まで十分に活躍できているか。70歳まではどうか
 - ▶ 定年がある場合、定年後についてはどうか
- 高齢従業員の活躍のための取組について
 - ▶ 貴社の従業員に65歳まで活躍してもらうために、どのような取組や工夫を行っているか。70歳まではどうか
 - ▶ 定年がある場合、定年後についてはどうか
 - ▶ 高齢期に向けた従業員の起業・創業、社会貢献や地域活動等への参加についての支援を行っているか
 - ▶ 貴社における高齢者の雇用・活躍の方針
- 高齢者の雇用・就業と労働組合について
 - ▶ 貴社の高齢従業員は労働組合等に組織されているか
 - ▶ （ある場合）それは企業別組合か。過半数組合か。
 - ▶ （労働組合等がある場合）団体交渉や労使協議において、高齢者の雇用・就業に関して取り上げられることはどの程度あるか。また、どのようなことが取り上げられるか

- (労働組合等がない場合) 高齢従業員の処遇や就業環境についての声をどのように吸い上げ、集約しているか

② 大企業等からの高齢転職者を受け入れている中小企業調査

○趣旨、問題意識

- ・ 大企業では 60 代後半の雇用については取組が進んでいない場合も多いところ、社会全体の最適配置として、大企業を定年退職等した人が社外での活躍機会に挑戦する場合もある。このため、中小企業における、大企業等を退職した高齢者の受け入れについてヒアリング結果からの考察を行った。

○調査対象

- ・ 中小企業（大企業等出身の高齢者を中途採用している「高齢者活躍企業コンテスト」入賞企業）：3 社

図表16 調査対象企業

企業名	業種	本社所在地
K 社	建設業	東北地方
L 社	製造業	関東地方
M 社	製造業	関東地方

○主な調査事項

- ・ 企業概要
- ・ 高齢人材の採用状況および採用の背景等
- ・ 高齢人材を採用する背景・目的
 - 高齢人材の採用状況
 - 採用した人数とその内訳（性別、年齢層別、職種別等）
 - 採用条件（雇用形態（正規、非正規等）、賃金、勤務日数・時間等）
 - 採用経路
 - 若い頃から勤め続けて高齢になった従業員と異なる扱い等（雇用形態、労働条件、仕事内容等）の有無、内容
- ・ 採用した高齢人材の活躍状況等
 - 採用した高齢人材の活躍状況（どのような仕事、働き方で活躍しているか）
 - 高齢人材を採用・活用したことによるメリット、課題等
 - 高齢人材に活躍してもらうために取り組んでいること、工夫等
- ・ 高齢人材採用の評価、今後の方針等
 - 高齢人材採用に対する評価、今後の方針
 - 高齢者雇用安定法改正の高齢人材採用への影響の有無・内容（これまで・今後）
- ・ 大企業や都市部からの高齢人材を、地域（地域企業・地域社会）につなぐ上で必要なことや課題等

③ 大企業等からの高齢転職者と中小企業をつなぐマッチング機関調査

○趣旨、問題意識

大企業では 60 代後半の雇用については取組が進んでいない場合も多いところ、社会全体の最適配置として、大企業を定年退職等した人が社外での活躍機会に挑戦する場合もある。このため、マッチング機関における、大企業等から中小企業等への高年齢者のマッチング支援についてヒアリング結果からの考察を行った。

○調査対象

- ・ マッチング機関（高齢者の地域企業等への橋渡しをしているマッチング機関）：2 社

図表17 調査対象企業

企業名	業種	本社所在地
N 社	職業紹介事業者（地方銀行運営）	東北地方
O 社	求人求職情報登録サイト（商工会議所運営）	関東地方

○主な調査事項

- ・ 会社概要
- ・ 高齢人材と企業をつなぐ紹介事業について
 - 高齢人材の紹介の状況
 - 求人数、有効求職者数、新規求職申込件数、就職件数など
 - 求職者の特徴、求人者の特徴
- ・ 高齢人材の紹介が成功するポイント、課題等
 - 高齢人材の紹介を成功させるための工夫や取組
 - 高齢人材の紹介、活躍に対する課題や困難
- ・ 高齢人材の紹介についての今後の方針、考え等
 - 高年齢者雇用安定法改正の影響の有無・内容（これまで・今後）
- ・ 大企業や都市部等からの高齢人材を、地域（地域企業・地域社会）につなぐ上で必要なことや課題等

2. 高齢者の就業に係る現状（データ）

本事業では、検討会での議論の前提として、統計データより高齢者の就業に係る現状を概観した。主な情報について参考資料として収録する。

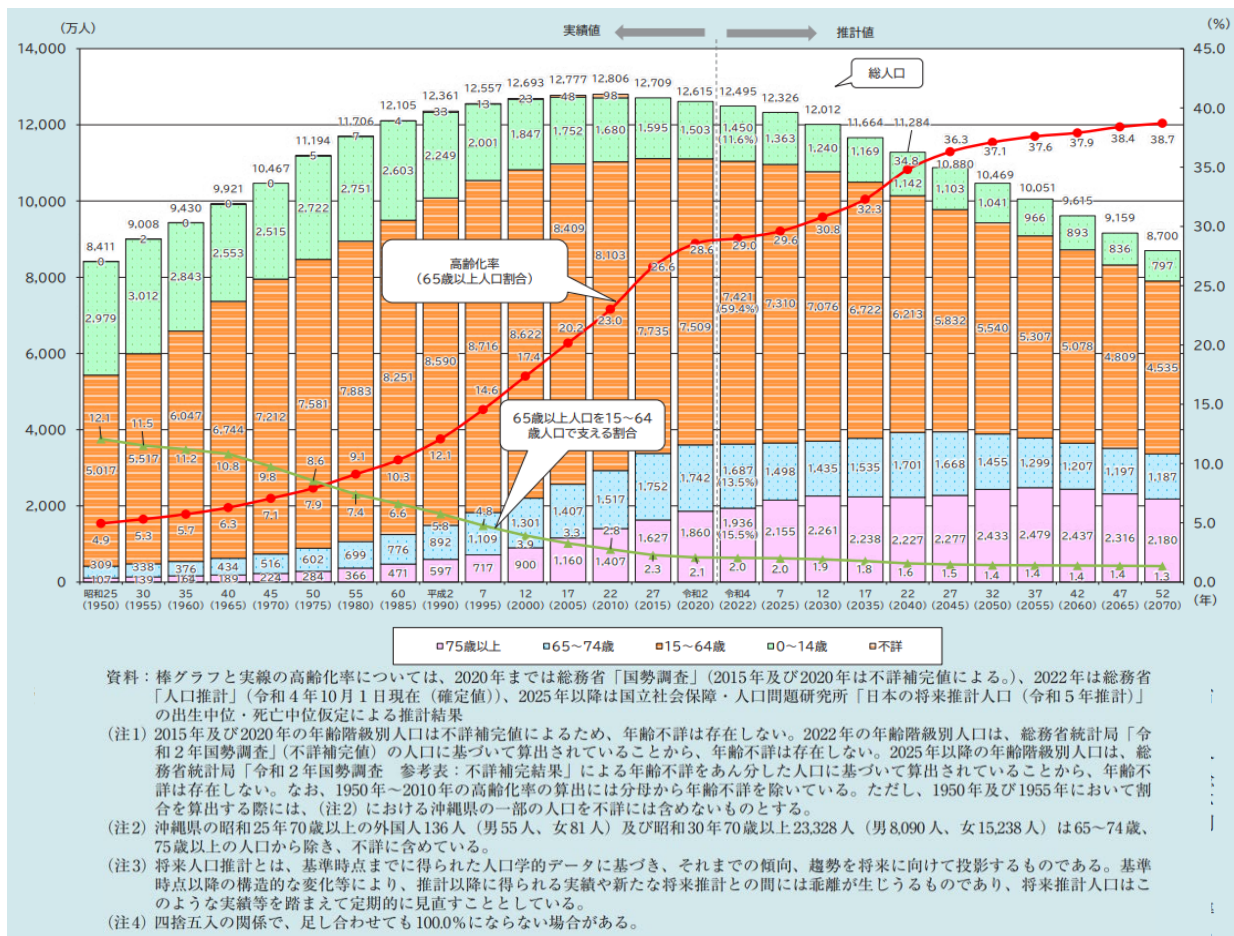
（1） 就業者の年齢構造

2022年10月1日現在、65歳以上人口は3,624万人であり、高齢化率（65歳以上人口割合）は、29.0%となっている。また、65歳以上人口のうち、65～74歳人口は1,687万人（13.5%）、75歳以上人口は1,936万人（15.5%）となっている。

65歳以上人口は、今後しばらく増加傾向が続くことが見込まれる。大学をバブル期に卒業した1967～70年生まれの大量採用世代が全員65歳を迎える2035年には、65歳以上人口は3,773万人に達すると推計されている。その時点での高齢化率は32.3%に達し、国民のおよそ3人に1人が65歳以上となる。65歳以上人口は、2043年に3,953万人でピークを迎え、その後は減少に転じることが予測されている（内閣府、2023）。

65歳以上人口のうち、65～74歳人口は1947～49年生まれの団塊世代が65歳以上となった後、2016年に1,767万人でピークを迎えた。その後は増減を繰り返し、1971～1974年生まれの団塊ジュニア世代が65歳を超えた後、2041年を境に減少に転じると見込まれている。一方で、75歳以上人口は2055年にピークを迎え、その後減少に転じるとされている（内閣府、2023）。

図表 18 高齢化の推移と将来推計

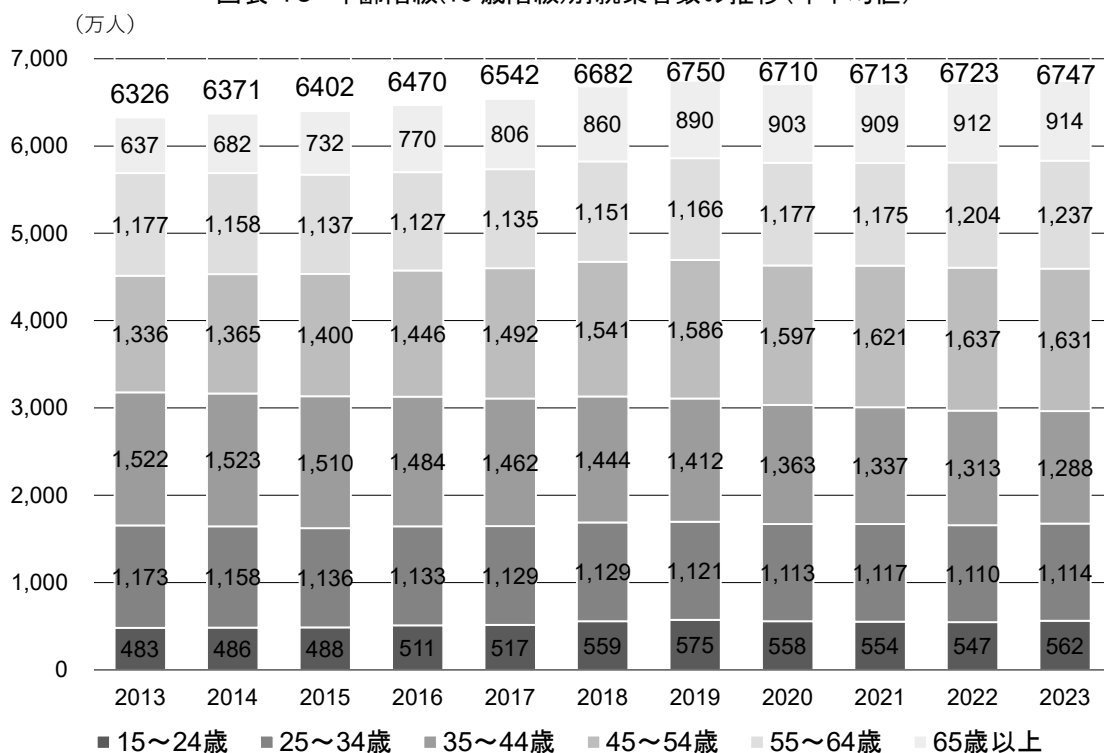


（出所）内閣府「令和5年版高齢社会白書」

2023年平均の就業者数は、6,747万人である。そのうち、55～64歳就業者数は1,237万人、65歳以上就業者数は914万人であり、いずれも過去最多の人数となっている。

2013年平均の55～64歳就業者数は1,177万人、65歳以上就業者数は637万人であった。直近10年間のうちに、55～64歳就業者数は60万人、65歳以上就業者数は277万人増加したことになる。

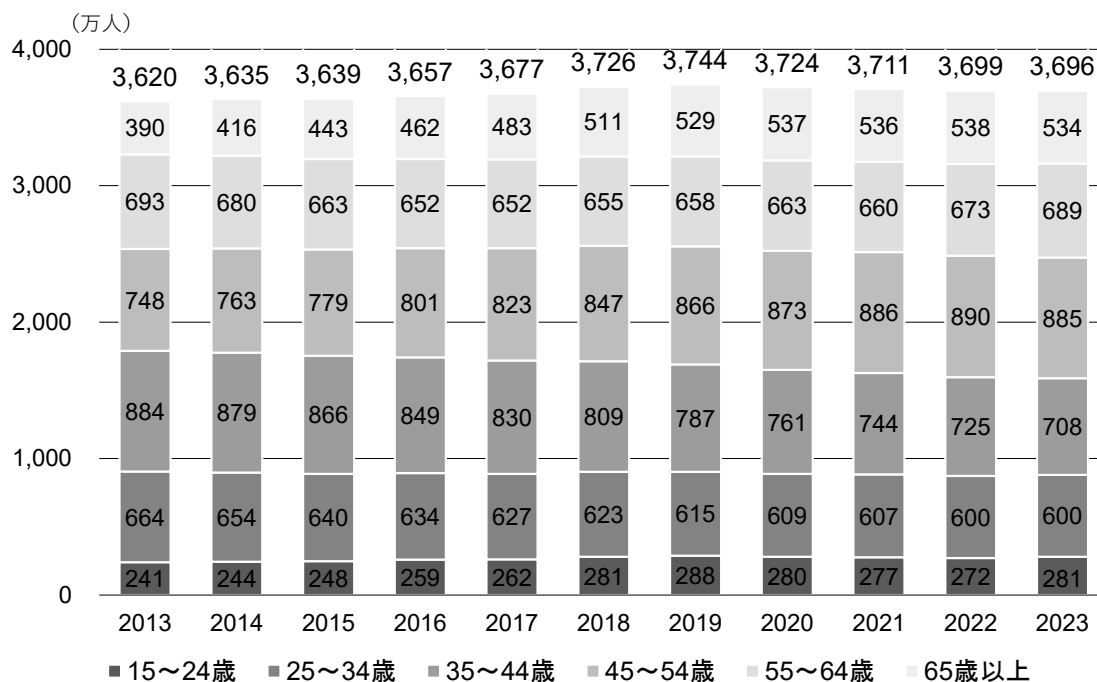
図表 19 年齢階級(10歳階級)別就業者数の推移(年平均値)



(資料) 総務省統計局「労働力調査」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

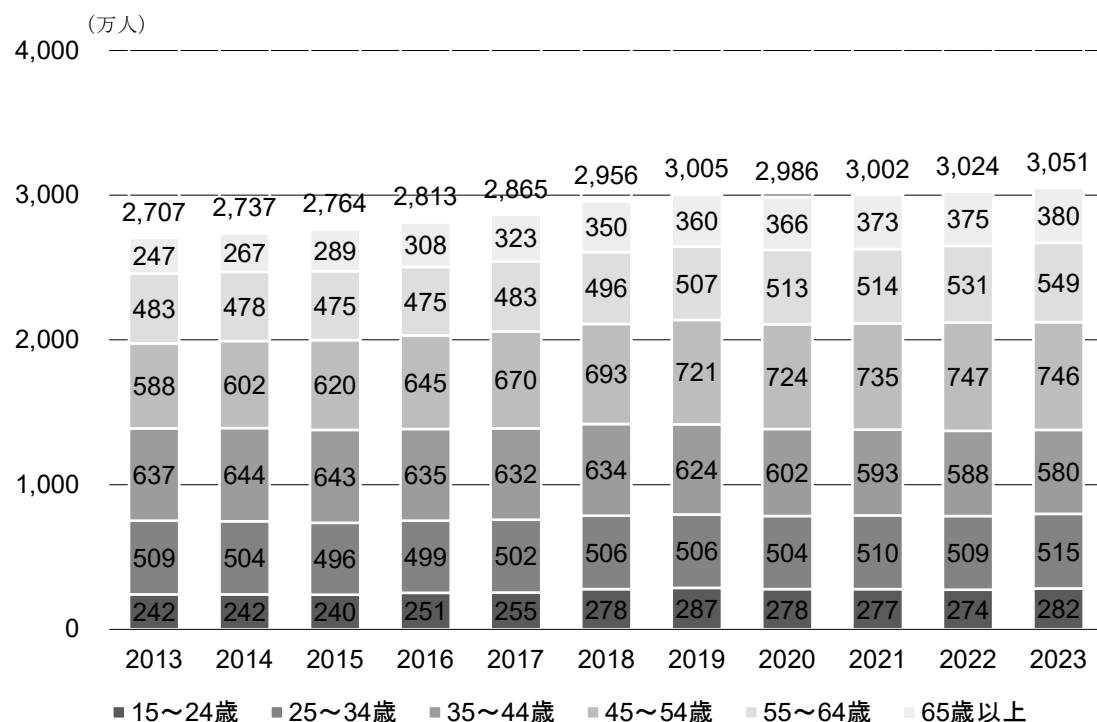
男女別にみると、2023年平均の就業者数は男性が3,696万人、女性が3,051万人となっている。そのうち、55～64歳就業者数は男性が689万人、女性が549万人であった。また、65歳以上の就業者数は男性が534万人、女性が380万人であった。

図表 20 年齢階級(10歳階級)別男性就業者数の推移(年平均値)



(資料) 総務省統計局「労働力調査」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

図表 21 年齢階級(10歳階級)別女性就業者数の推移(年平均値)



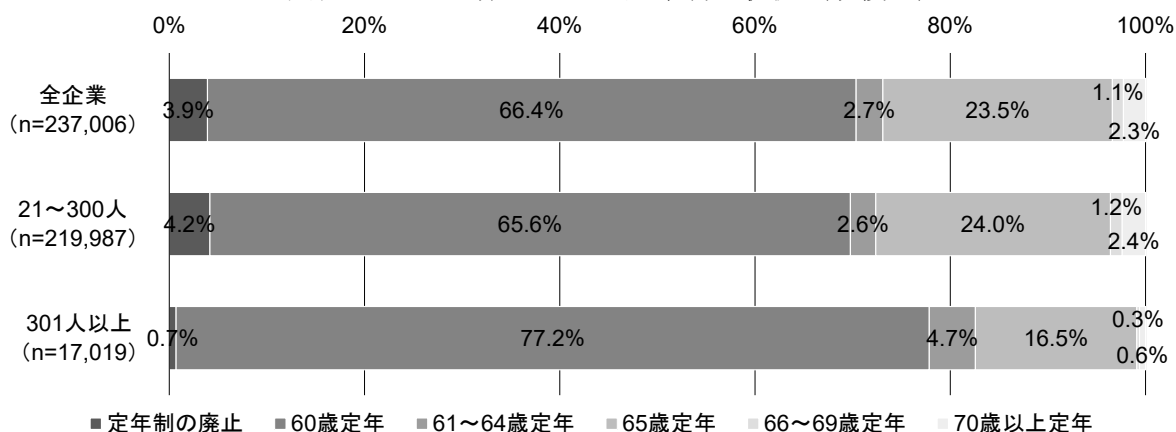
(資料) 総務省統計局「労働力調査」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

(2) 定年制（役職定年を含む）の現状

令和5年高年齢者雇用状況等報告によれば、企業における定年制の状況については定年を60歳とする企業の割合が66.4%と最も大きくなっている。規模別にみると、大企業（常時雇用する労働者が301人以上）では「60歳定年」が77.2%を占め、中小企業（同21～300人）の65.6%を上回っている。

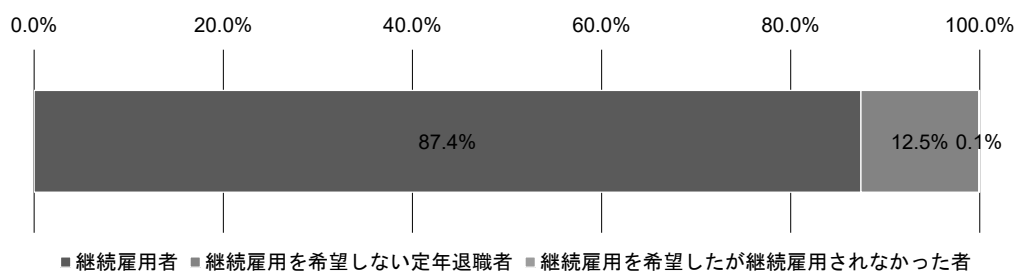
また、同調査によれば、60歳定年企業において、過去1年間（令和4年6月1日から令和5年5月31日）に定年に到達した者（404,967人）の動向としては、継続雇用された者の割合が87.4%となっている。

図表 2 2 企業における定年制の状況（規模別）



(資料) 厚生労働省「令和5年高年齢者雇用状況等報告」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成
(注) 調査対象は、全国の常時雇用する労働者が21人以上の企業（237,006社）

図表 2 3 定年到達者の動向



(資料) 厚生労働省「令和5年高年齢者雇用状況等報告」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成
(注) 過去1年間（令和4年6月1日から令和5年5月31日）に60歳定年企業において定年年齢に到達した者及び継続雇用制度における上限年齢に到達したことによる離職者の数について集計されている。

2022年の就労条件総合調査において、定年制を定めている企業は95.3%であった。2007年、2012年、2017年の就労条件総合調査においても、9割以上の企業が定年制を定めていた。

定年制の定め方としては、定年制を一律に定めている企業が96.9%であった。また、定年制を職種別に定めている企業は2.1%、定年制をその他の方法で定めている企業は0.6%であった。2007年、2012年、2017年の就労条件総合調査においても、9割以上の企業が定年制を一律で定めていた。

図表 24 定年制の有無別企業割合

	定年制を 定めている企業	定年制を 定めていない企業
2007 (n=4,178)	94.4%	5.6%
2012 (n=4,355)	95.5%	4.5%
2017 (n=4,432)	93.1%	6.9%
2022 (n=3,757)	95.3%	4.7%

(資料) 厚生労働省「就労条件総合調査」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

(注) 調査対象企業は、日本標準産業分類に基づく13大産業（平成19年※平成25年10月改定前）、または日本標準産業分類に基づく16大産業（平成24年・平成29年・令和4年）に該当する産業で常用労働者30人以上を雇用する民営企業（医療法人、社会福祉法人、各種協同組合等の会社組織以外の法人を含む）を産業・企業規模別に層化し、無作為に抽出されている。各回の調査対象数と有効回答数は以下のとおりである。

平成19年：調査対象数5,343、有効回答数4,178（有効回答率78.2%）

平成24年：調査対象数6,128、有効回答数4,355（有効回答率71.1%）

平成29年：調査対象数6,367、有効回答数4,432（有効回答率69.6%）

令和4年：調査対象数6,387、有効回答数3,757（有効回答率58.8%）

図表 25 定年制の定め方別企業割合

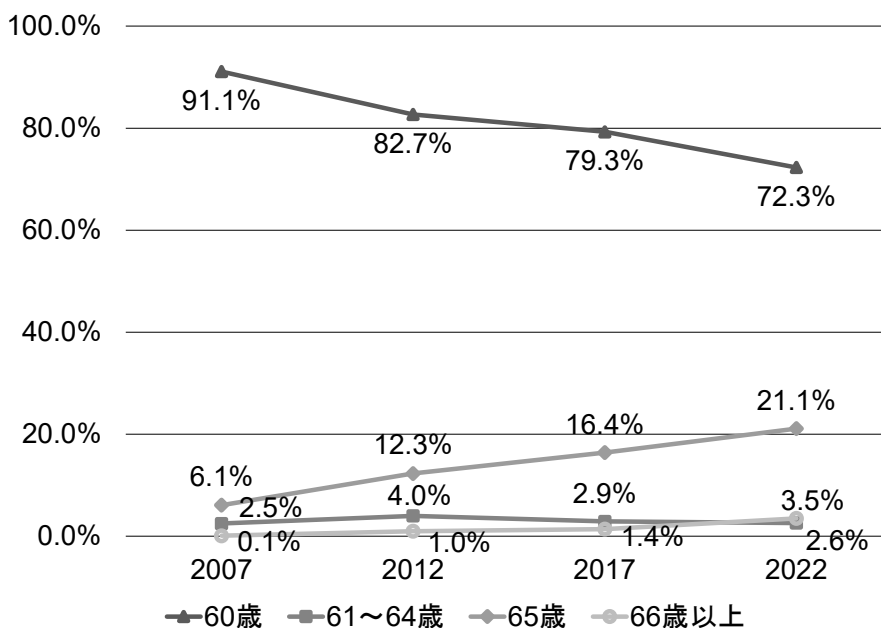
	定年制を一律に 定めている	定年制を職種別に 定めている	定年制をその他の 方法で定めている
2007 (n=4,178)	97.6%	1.8%	0.6%
2012 (n=4,355)	97.8%	2.2%	0.1%
2017 (n=4,432)	98.7%	1.2%	0.1%
2022 (n=3,757)	96.9%	2.1%	0.6%

(資料) 同上

(注) 同上

2022年の同調査において、一律定年制を定めている企業のうち、定年年齢を60歳としている企業は72.3%、65歳としている企業は21.1%であった。また、定年年齢を61～64歳としている企業は2.6%、66歳以上としている企業は3.5%であった。経年推移をみると、定年年齢を60歳とする企業は減少傾向にあり、代わって定年年齢を65歳とする企業が増加傾向にある。

図表 26 一律定年制を定めている企業における定年年齢階級別企業割合の推移



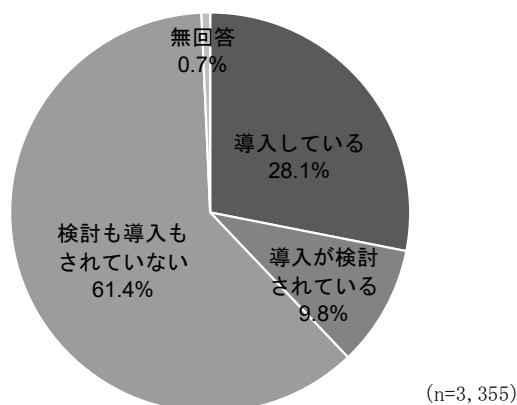
(資料) 同上

(注) 同上。なお、2012年、2017年、2022年時点の「61～64歳」の割合は、「61歳」、「62歳」、「63歳」、「64歳」の割合を合算した数値であり、四捨五入の関係で「60歳」、「61～64歳」、「65歳」、「66歳以上」の合計は必ずしも100%とまらない。また、2007年時点では、その他に定年を59歳以下に定めている企業が0.1%存在する。

役職定年の導入状況について、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（2019）による調査によれば、役職定年制を導入している企業は28.1%であった。また、導入が検討されている企業は9.8%であり、検討も導入もされていない企業が61.4%に上った。

役職定年適用対象者の対象年齢の定め方としては、役職・資格等に関係なく一律に設定している企業が71.5%、役職・資格ごとに設定している企業が26.8%であった。

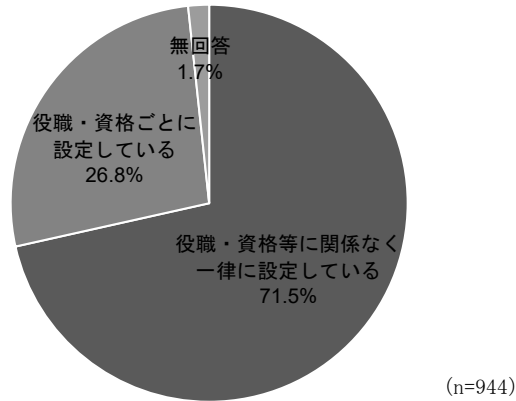
図表 27 役職定年の導入状況



(資料) 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（2019）『調整型キャリア形成の現状と課題』より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

(注) アンケート調査は2017年10月10日～2017年12月10日に実施された。調査対象企業は第二次産業と第三次産業（行政及び宗教を除く）株式会社15,000社であり、有効回答数は3,355社、回収率は23.9%であった。調査対象企業は、大手信用調査会社が保有する企業データを用いて、企業規模の大きい準からリスト化し、2社に1社の割合で抽出された。

図表 28 役職定年適用対象者の対象年齢の定め方



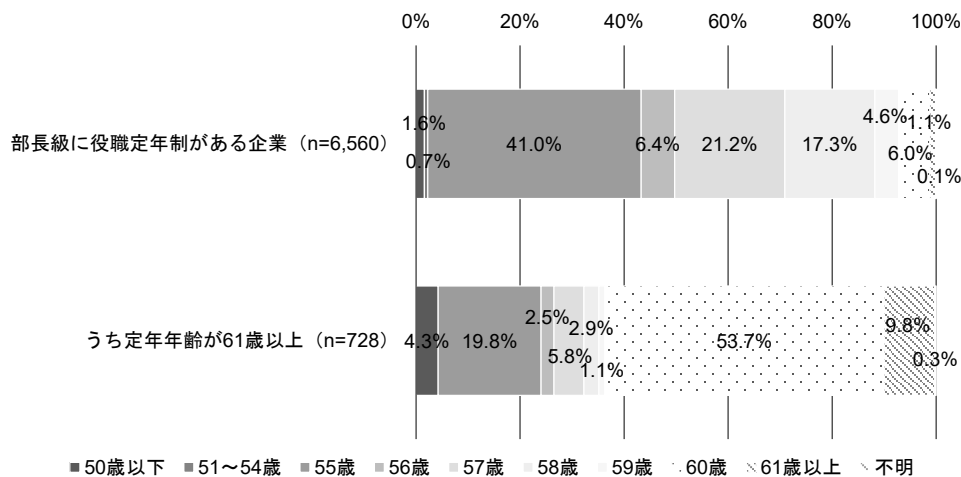
(資料) 同上

(注) 設問には、役職定年を「導入している」と回答した企業（944社）のみが回答した。

2017年の民間企業の勤務条件制度等調査によれば、部長級の役職定年年齢は55歳に定めている企業が41.0%と最も多く、次いで57歳（21.2%）、58歳（17.3%）が多かった。課長級の役職定年年齢についても、55歳に定めている企業が46.8%と最も多く、次いで57歳（19.4%）、58歳（9.2%）が多かった。

また、定年年齢が61歳以上の企業に限ってみると、部長級の役職定年年齢は60歳に定めている企業が53.7%と最も多く、次いで55歳（19.8%）、61歳以上（9.8%）が多かった。課長級の役職定年年齢についても、60歳に定めている企業が52.9%と最も多く、次いで55歳（23.1%）、61歳以上（9.8%）が多かった。

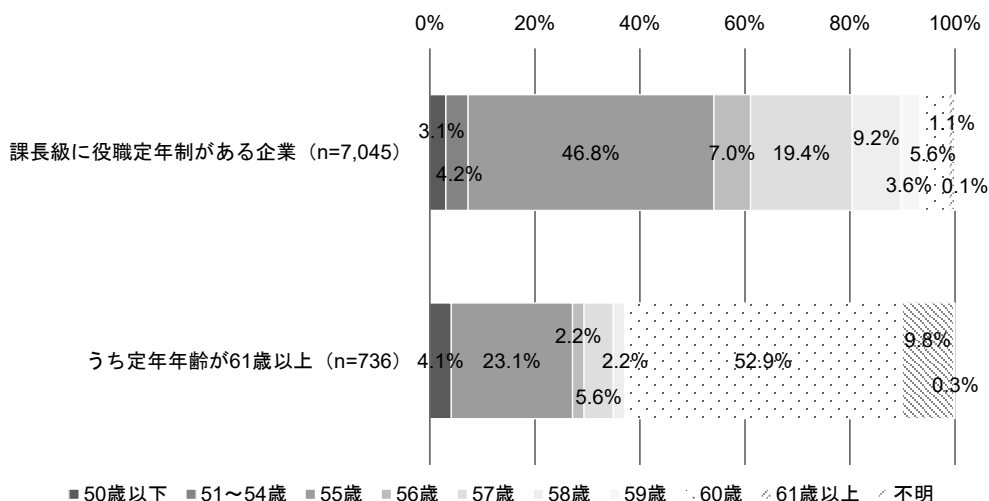
図表 29 部長級の役職定年年齢別企業数割合



(資料) 人事院「平成29年民間企業の勤務条件制度等調査」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

(注) 常勤従業員数50人以上の全国の企業44,717社のうち、産業別・規模別に層化無作為抽出した7,399社を対象として実地及び郵送により調査が実施された。

図表 30 課長級の役職定年年齢別企業数割合

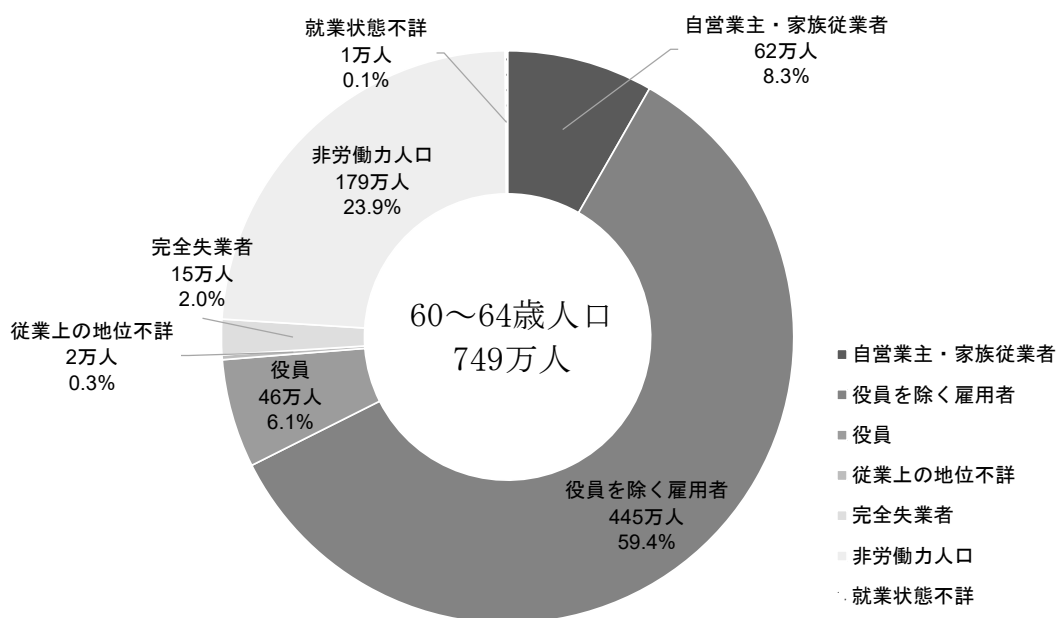


(資料) 同上
(注) 同上

(3) 60歳から65歳までの年齢層の就業の現状

2023年時点での60代前半層の労働力人口は569万人(76.0%)、非労働力人口は179万人(23.9%)である。前者の内訳は、役員を除く雇用者が445万人(59.4%)、自営業主・家族従業者が62万人(8.3%)、役員が46万人(6.1%)、完全失業者が15万人(2.0%)である。

図表 31 60代前半層の就業状況(年平均値)

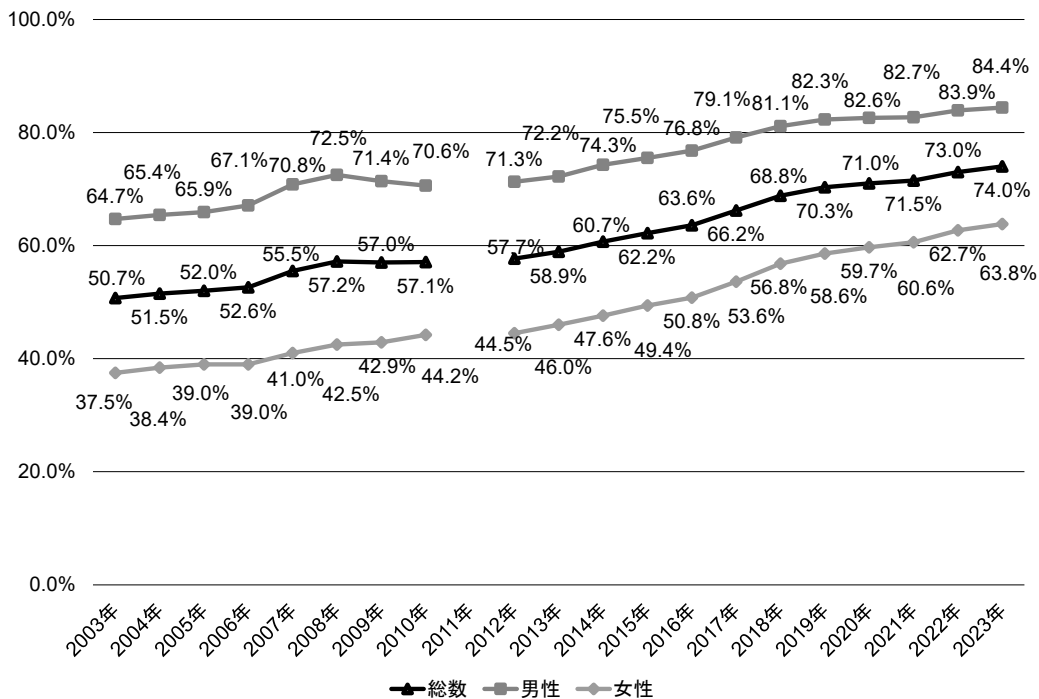


(資料) 総務省統計局「2023年労働力調査」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

2023年時点での60代前半層の就業率は74.0%であり、2003年時点(50.7%)と比べて23.3ポイント、2013年時点(58.9%)と比べて15.1ポイント、2018年時点(66.2%)と比べて7.8ポイント上昇している。

男女別にみると、2023年時点での60代前半層の就業率は、男性が84.4%、女性が63.8%である。2013年時点（72.2%/46.0%）と比べて、それぞれ12.2%ポイント、17.8%ポイント上昇しており、男性に比べて女性の就業率の増加割合が高くなっている。

図表 32 60代前半層の就業率の推移(年平均値)

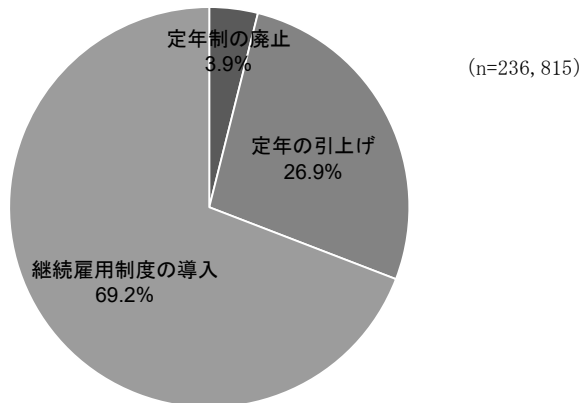


(資料) 総務省統計局「労働力調査」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成
 (注) 2011年に発生した東日本大震災の影響により、同年の結果については集計されていない。

2013年に改正された高年齢者雇用安定法により、65歳までの雇用確保が事業主に義務付けられているところ、令和5年高年齢者雇用状況等報告によれば、従業員数21人以上の企業（n=237,006）のうち、99.9%が雇用確保措置を実施していた（厚生労働省、2023）。

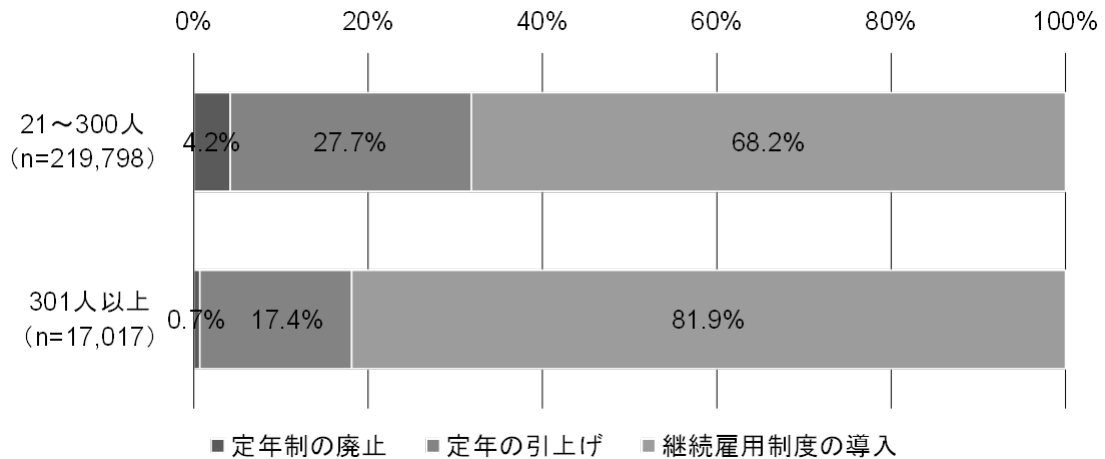
雇用確保措置実施企業における措置内容の内訳としては、継続雇用制度の導入が69.2%、定年の引上げが26.9%、定年制の廃止が3.9%であった。

図表 33 雇用確保措置実施企業における措置内容の内訳



(資料) 厚生労働省「令和5年高年齢者雇用状況等報告」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成
 (注) 設問には、全国の常時雇用する労働者が21人以上の企業237,006社のうち、雇用確保措置を「実施済み」とした企業のみが回答した。

図表 34 雇用確保措置実施企業における措置内容の内訳(規模別)



(資料) 厚生労働省「令和5年高齢者雇用状況等報告」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成
 (注) 設問には、全国の常時雇用する労働者が21人以上の企業237,006社のうち、雇用確保措置を「実施済み」とした企業のみが回答した。

独立行政法人労働政策・研修機構のアンケート調査結果より、60代前半の継続雇用者の雇用形態についてみると、全体では「嘱託・契約社員」がいる企業の比率が57.9%と最も多く、「正社員」が41.6%、「パート・アルバイト」が25.1%、「関連会社等で継続雇用された従業員(出向・転籍)」が4.7%となっている。非正社員で継続雇用している企業が多いことがうかがわれる。

図表 35 60代前半の継続雇用者の雇用形態(複数回答、規模別)

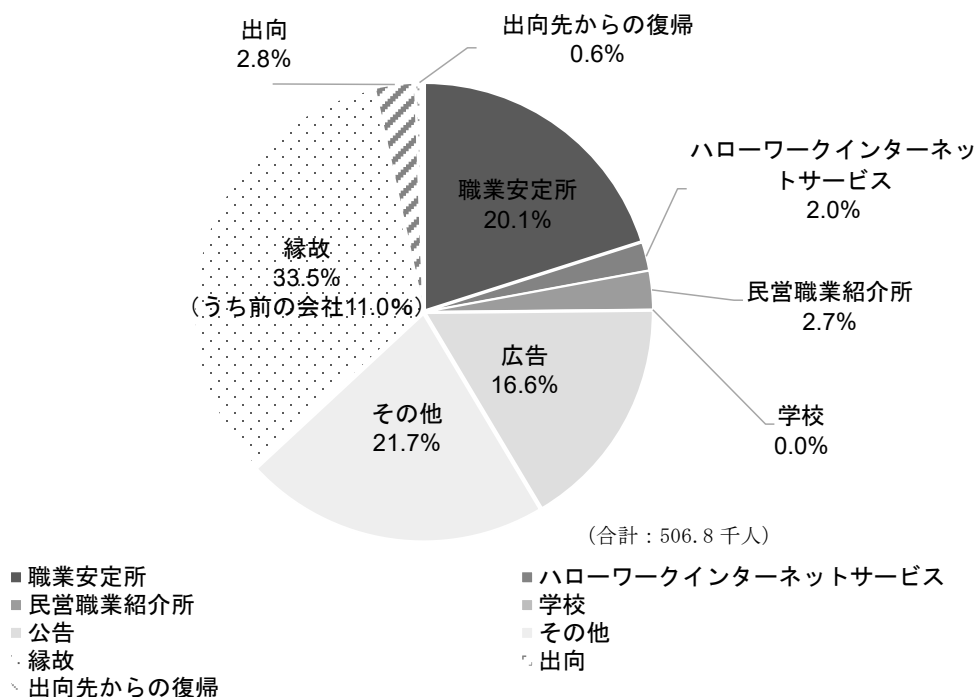
	n	正社員	嘱託・契約社員	パート・アルバイト	関連会社等で継続雇用された従業員(出向・転籍)	その他	無回答
合計	5,891	41.6%	57.9%	25.1%	4.7%	4.0%	9.3%
100人未満	2,771	46.1%	48.6%	20.9%	3.6%	3.4%	11.3%
100人~299人	2,131	37.6%	64.6%	26.3%	4.3%	3.9%	7.3%
300人~999人	694	36.6%	73.3%	34.0%	7.1%	4.9%	6.3%
1,000人以上	167	35.9%	71.3%	37.7%	18.6%	10.2%	9.0%

(注) 「高齢者の雇用に関する調査」(アンケート調査)。調査対象は常用労働者50人以上を雇用している企業20,000社(ただし農林、漁業、鉱業、複合サービス業、公務は除く)。調査時点は2019年5月1日。有効回収数: 5,891、有効回収率: 29.5%。

(出所) 独立行政法人労働政策・研修機構『高齢者の雇用に関する調査(企業調査)』2020年3月

入職経路について、2022年の雇用動向調査によれば、60代前半層は縁故入社が33.5%と最も多く、うち前の会社の斡旋、援助等によるもの(定年後の再雇用等を含む)が11.0%を占めた。そのほかの入職経路としては、職業安定所(20.1%)や広告(16.6%)が多かった。

図表 36 60代前半層の入職経路



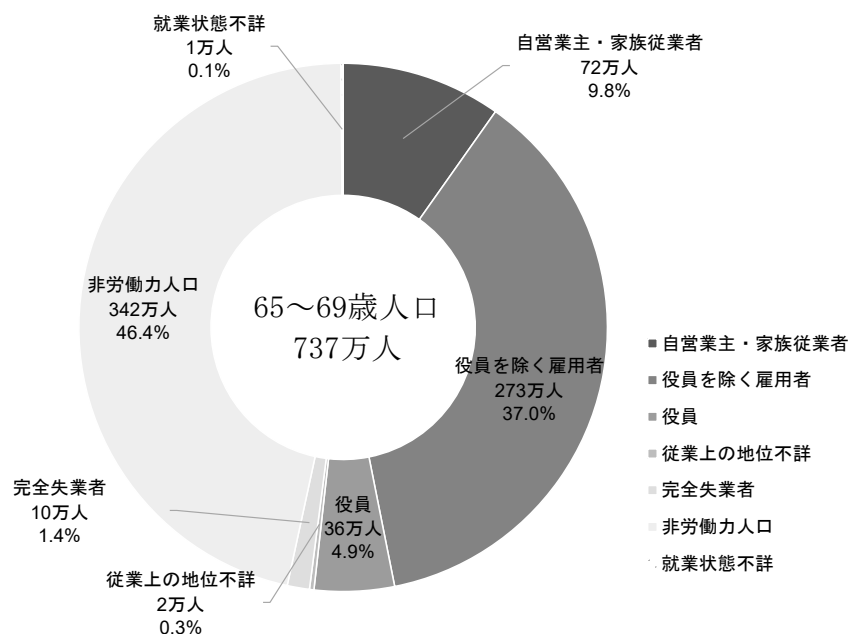
(資料) 厚生労働省「令和4年雇用動向調査」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

(注) 調査対象者は、日本標準産業分類に基づく16大産業に該当する産業で常用労働者5人以上を雇用する事業所を産業・企業規模別に層化し、無作為に抽出した約15,000事業所に入職した常用労働者のうちから、無作為に抽出された。

(4) 65歳を超えて70歳までの年齢層の就業の現状

2023年時点での60代後半層の労働力人口は394万人(53.5%)、非労働力人口は342万人(46.4%)である。前者の内訳は、役員を除く雇用者が273万人(37.0%)、自営業主・家族従業者が72万人(9.8%)、役員が36万人(4.9%)、完全失業者が10万人(1.4%)である。

図表 37 60代後半層の就業状況(年平均値)

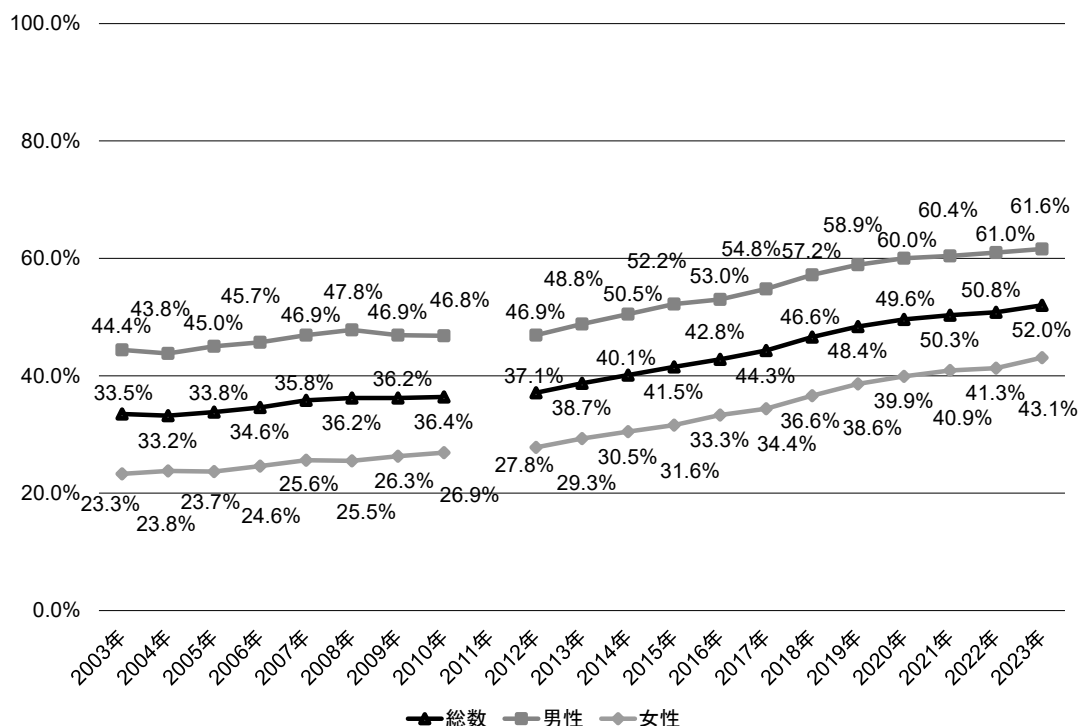


(資料) 総務省統計局「2023年労働力調査」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

2023年時点での60代後半層の就業率は52.0%であり、2003年時点(33.5%)と比べて18.5%ポイント、2013年時点(38.7%)と比べて13.3%ポイント、2018年時点(46.6%)と比べて5.4%ポイント上昇している。

男女別にみると、2023年時点での60代後半層の就業率は、男性が61.6%、女性が43.1%である。2013年時点(48.8%/29.3%)と比べて、それぞれ12.8%ポイント、13.8%ポイント上昇している。

図表 38 60 代後半層の就業率の推移(年平均値)



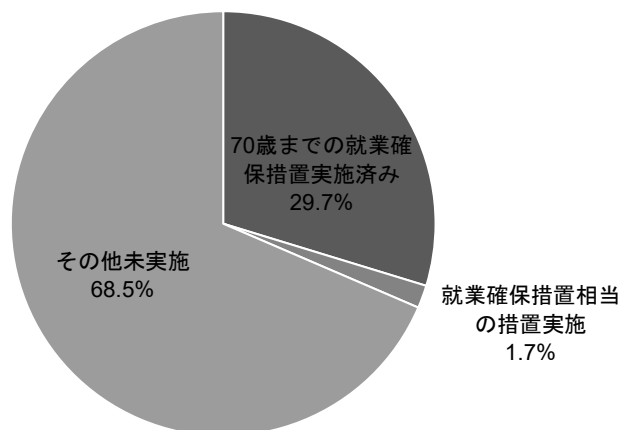
(資料) 総務省統計局「労働力調査」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

(注) 2011年に発生した東日本大震災の影響により、同年の結果については集計されていない。

2021年に改定された高年齢者雇用安定法により、70歳までの就業機会確保が事業主の努力義務とされているところ、令和5年高年齢者雇用状況等報告によれば、従業員数21人以上の企業(n=237,006)のうち、70歳までの就業確保措置を実施している企業は29.7%(前回より1.8ポイント増加)となっている。規模別にみると、大企業では22.8%(2.4ポイントの増加)、中小企業では30.3%(1.8ポイントの増加)となっている。

就業確保措置の内容としては、継続雇用制度の導入が23.5%、定年制の廃止が3.9%、定年の引上げが2.3%、創業支援等措置の導入が0.1%であった。

図表 39 70歳までの就業確保措置の実施状況

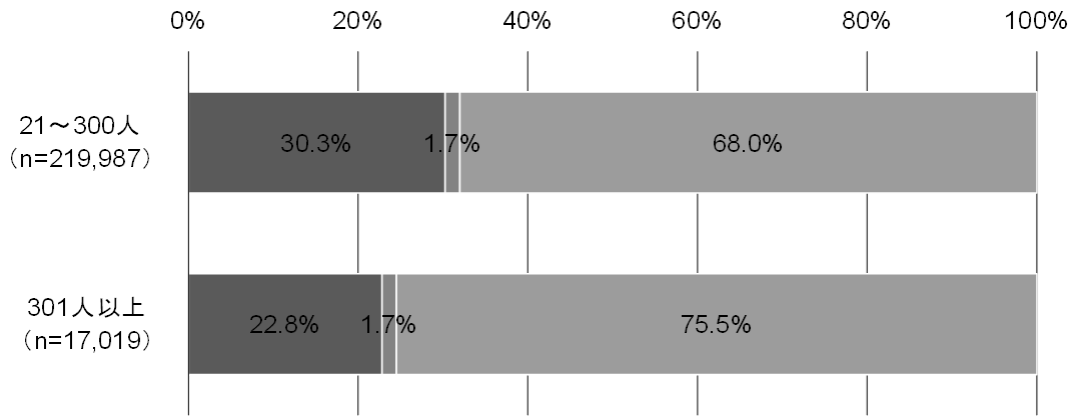


(n=237,006)

(資料) 厚生労働省「令和5年高年齢者雇用状況等報告」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

(注) 調査対象は、全国の常時雇用する労働者が21人以上の企業(237,006社)

図表 40 70歳までの就業確保措置の実施状況(規模別)

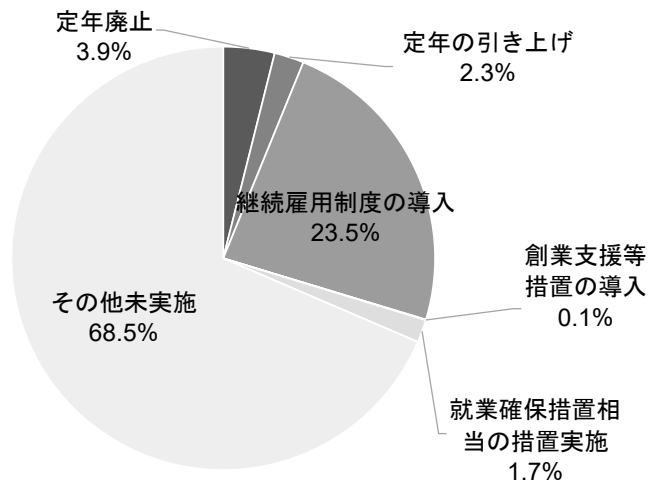


■ 70歳までの就業確保措置実施済み ■ 就業確保措置相当の措置実施 ■ その他未実施

(資料) 厚生労働省「令和5年高年齢者雇用状況等報告」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

(注) 調査対象は、全国の常時雇用する労働者が21人以上の企業(237,006社)

図表 41 70歳までの就業確保措置の実施状況の詳細

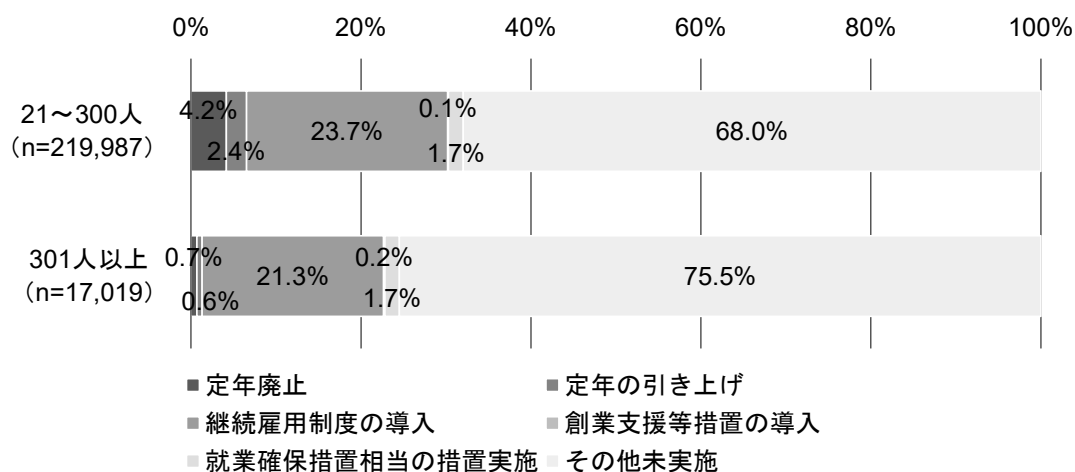


(n=237,006)

(資料) 厚生労働省「令和5年高年齢者雇用状況等報告」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

(注) 原則小数点第2位以下を四捨五入しているが、「創業支援等措置の導入」については、小数点第2位以下を切り上げとしている。調査対象は、全国の常時雇用する労働者が21人以上の企業(237,006社)。

図表 42 70歳までの就業確保措置の実施状況の詳細(規模別)

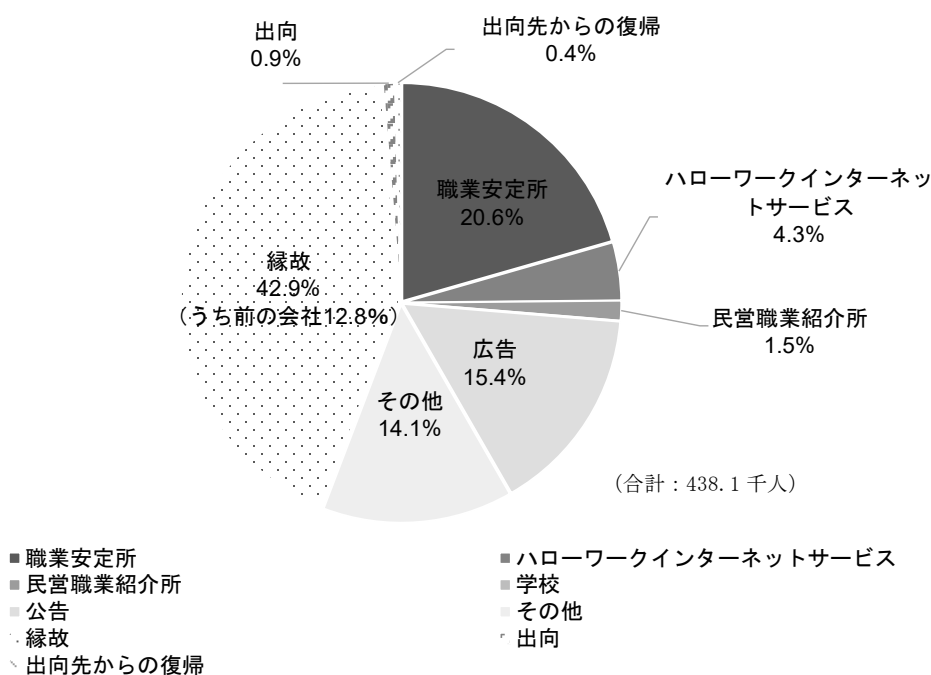


(資料) 厚生労働省「令和5年高齢者雇用状況等報告」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

(注) 原則小数点第2位以下を四捨五入しているが、「創業支援等措置の導入」については、小数点第2位以下を切り上げとしている。調査対象は、全国の常時雇用する労働者が21人以上の企業(237,006社)。

入職経路について、2022年の雇用動向調査によれば、65歳以上は縁故入社が42.9%と最も多く、うち前の会社の斡旋、援助等によるもの(定年後の再雇用等を含む)が12.8%を占めた。そのほかの入職経路としては、職業安定所(20.6%)や広告(15.4%)が多かった。

図表 43 65歳以上の入職経路



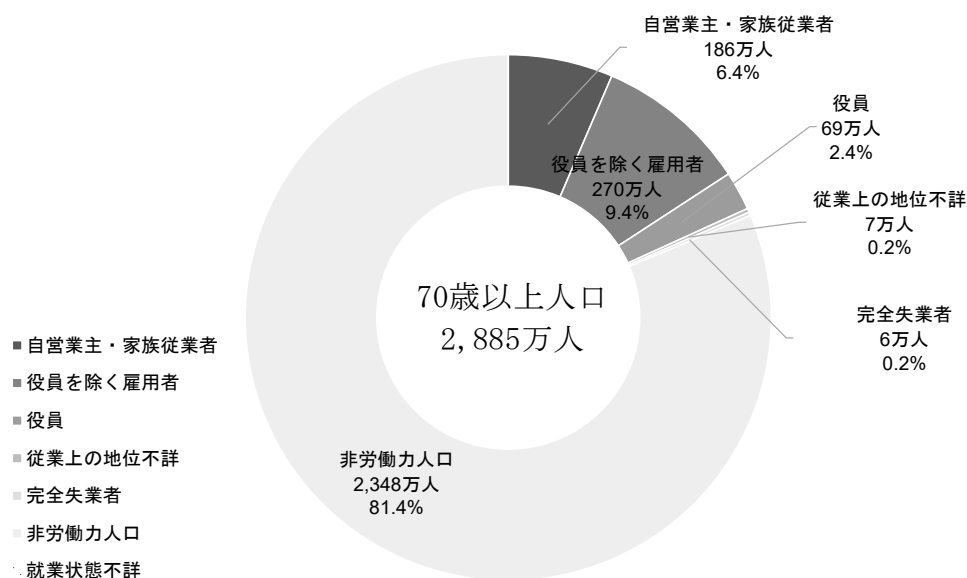
(資料) 厚生労働省「令和4年雇用動向調査」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

(注) 調査対象者は、日本標準産業分類に基づく16大産業に該当する産業で常用労働者5人以上を雇用する事業所を産業・企業規模別に層化し、無作為に抽出した約15,000事業所に入職した常用労働者のうちから、無作為に抽出された。

(5) 70歳超の年齢層の就業の現状

2023年時点での70歳以上の労働力人口は537万人（18.6%）、非労働力人口は2,348万人（81.4%）である。前者の内訳は、役員を除く雇用者が270万人（9.4%）、自営業主・家族従業者が186万人（6.4%）、役員が69万人（2.4%）、完全失業者が6万人（0.2%）である。

図表 44 70歳以上の就業状況(年平均値)

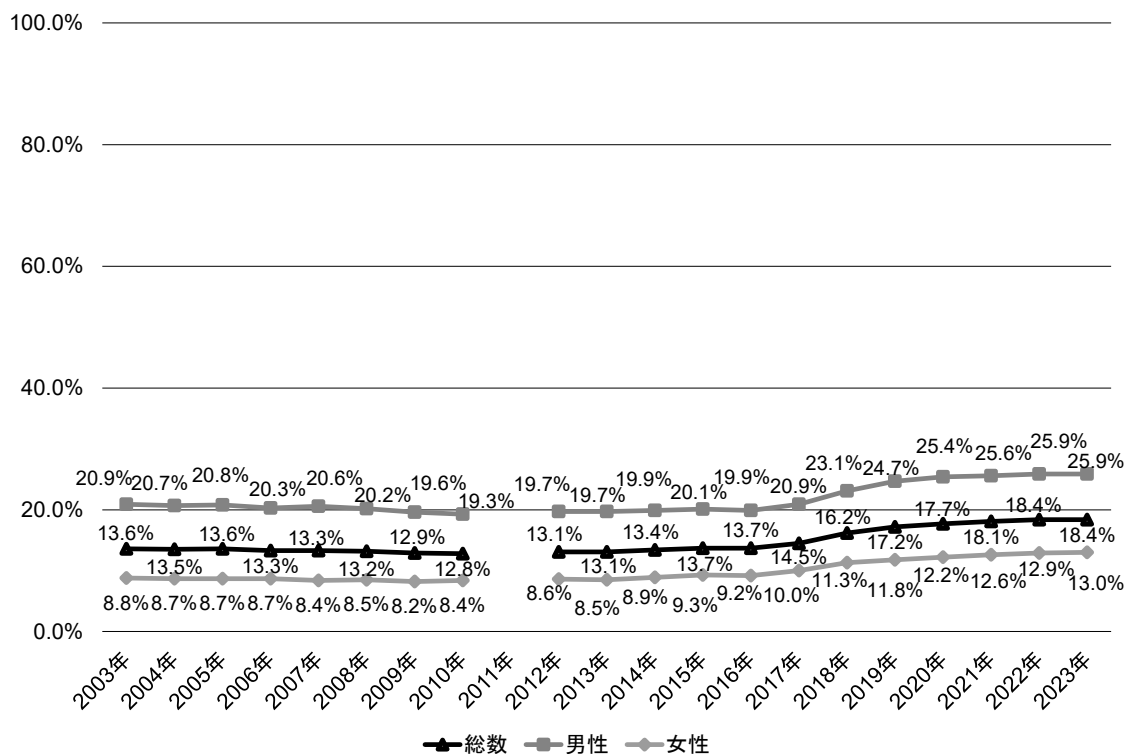


(資料) 総務省統計局「2023年労働力調査」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

2023年時点での70歳以上の就業率は18.4%であり、2003年時点（13.6%）と比べて4.8%ポイント、2013年時点（13.1%）と比べて5.3%ポイント、2018年時点（16.2%）と比べて2.2%ポイント上昇している。

男女別にみると、2023年時点での60代後半層の就業率は、男性が25.9%、女性が13.0%である。2013年時点（20.9%/8.8%）と比べて、それぞれ5.0%ポイント、4.2%ポイント上昇している。

図表 45 70歳以上の就業率の推移(年平均値)

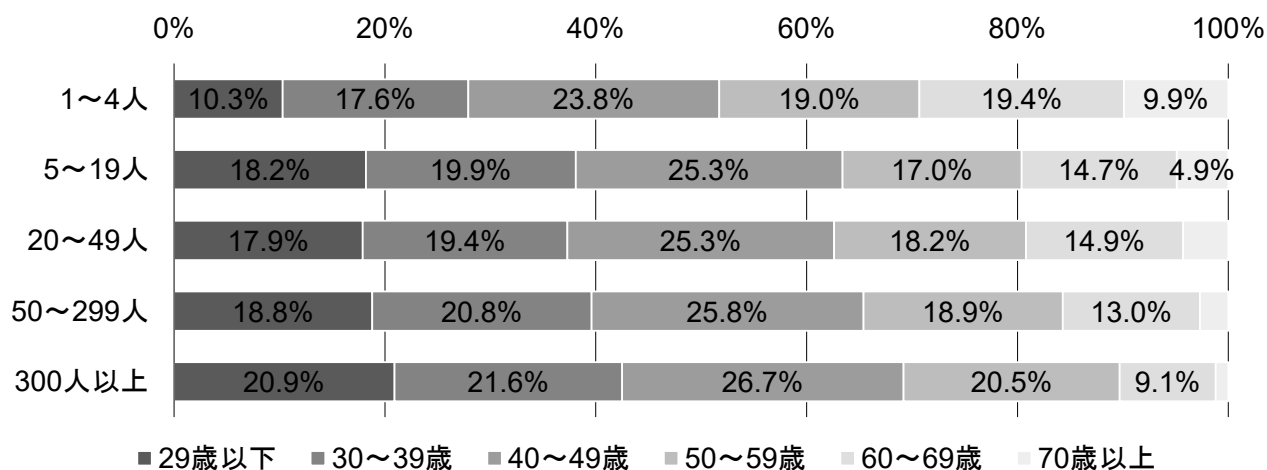


(資料) 総務省統計局「労働力調査」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成
 (注) 2011年に発生した東日本大震災の影響により、同年の結果については集計されていない。

(6) 企業規模別にみた従業員の年齢構成

就業構造基本調査をみると、企業規模が小さいほど従業者に占める高齢者の占める割合が大き
 く、中小企業ほど高齢者を活用していることがうかがえる。

図表 46 従業員の年齢構成(規模別)



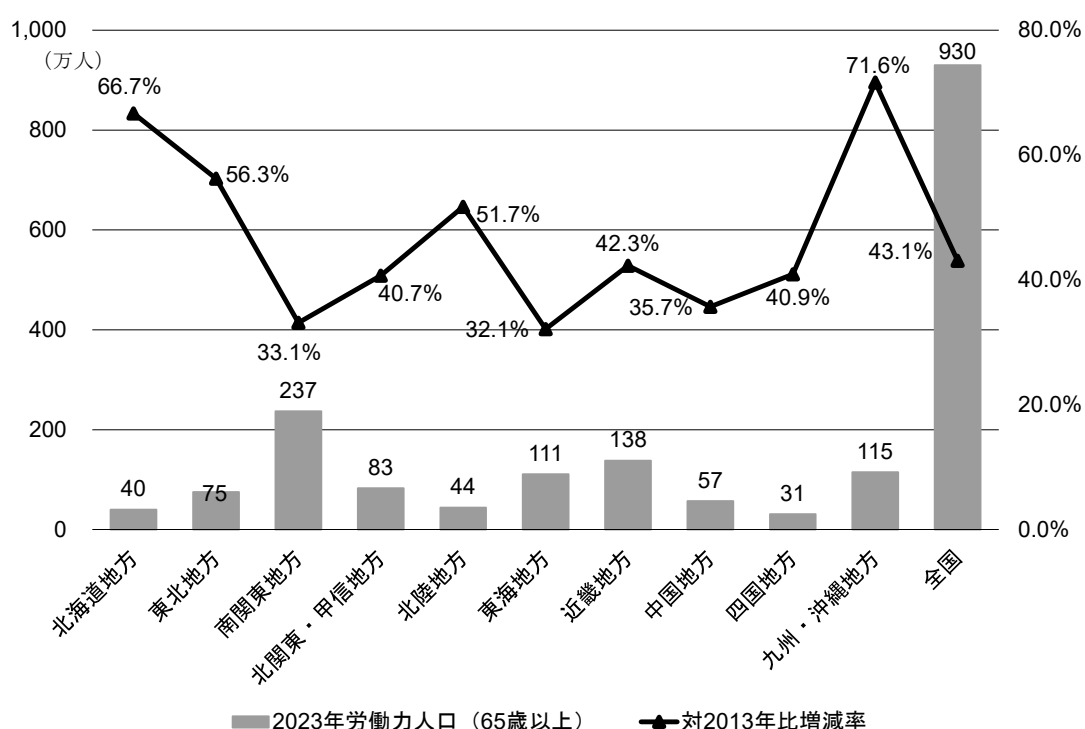
(資料) 総務省「平成29年就業構造基本調査」
 (注) 1. 「正規の職員・従業員」又は「非正規の職員・従業員」について集計している。
 2. 官公庁、その他の法人・団体に雇われている者は除いている。
 (出所) 中小企業庁『小規模企業白書2020年』

(7) 地域別にみた労働力人口の増減

地域別に労働力人口の増減をみると、2023年時点の65歳以上労働力人口は、10年前と比べて全ての地域で増加している。最も増加率が高い地域は九州・沖縄地方（71.6%）であり、次いで北海道地方（66.7%）、東北地方（56.3%）となっている。また、東海地方（32.1%）、南関東地方（33.1%）、中国地方（35.7%）は増加率が比較的低くなっている。

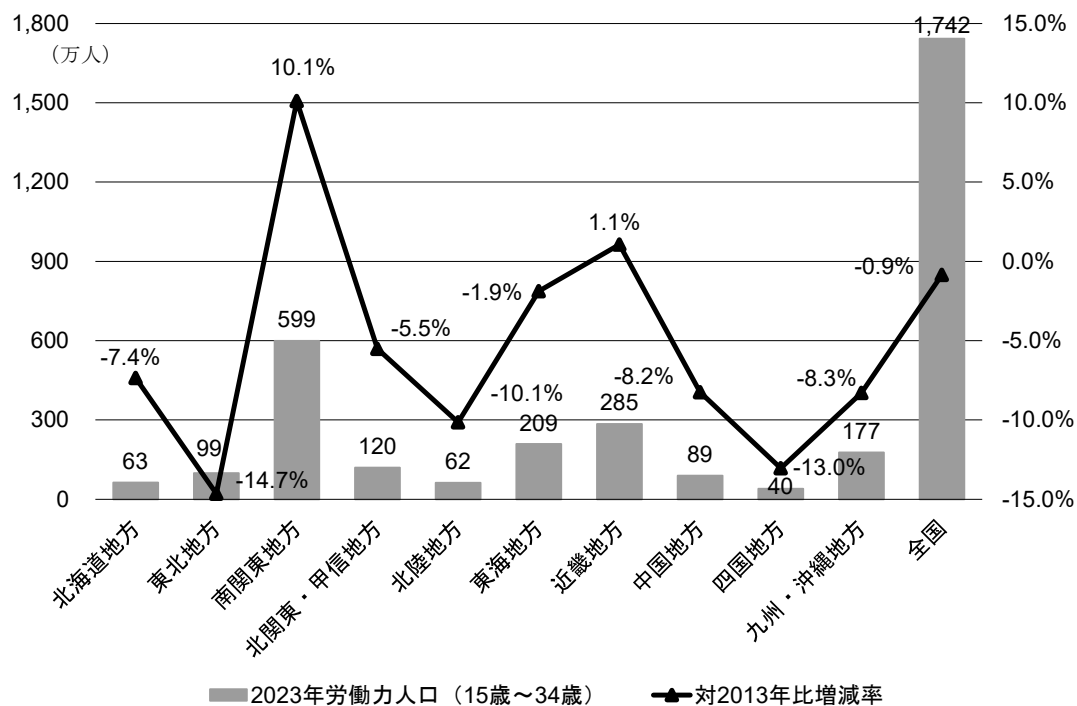
なお、15～34歳の若年労働力人口は、南関東地方（10.1%）および近畿地方（1.1%）で10年前と比べて増加しており、これ以外の地域では減少している。特に減少率が高い地域は、東北地方（-14.7%）、四国地方（-13.0%）、北陸地方（-10.1%）となっている。若年労働力人口の減少傾向が顕著な地域では、65歳以上労働力人口が大きく増加している傾向にあり、地方における若年労働力の減少を高年齢労働力が代替している可能性が見て取れる。

図表 47 地域別 65歳以上労働力人口の増減(年平均値)



(資料) 総務省統計局「労働力調査」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

図表 48 地域別 15～34 歳労働力人口の増減(年平均値)



(資料) 総務省統計局「労働力調査」より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

3. 高齢者の雇用・就業推進に係る厚生労働省の支援策

(1) 厚生労働省による高齢者雇用対策

高齢者が意欲と能力に応じて年齢にかかわらず働き続けることができる「生涯現役社会」の実現を目指し、厚生労働省としては「1. 企業における高齢者雇用の拡大」「2. 地域における多様な雇用・就業機会の確保」「3. 企業や高齢者を支えるための支援」の3つの柱で施策を講じている。これらの3つの柱に支持された具体的な施策は、主に「1 高齢者が年齢にかかわらず働くことができる企業の拡大」、「2 高齢者が地域で働ける場や社会を支える活動ができる場の拡大」、「3 高齢者の再就職支援の充実・強化」、「4 高齢者雇用確保措置の実施義務」の4分野に大別される²。

「1 高齢者が年齢にかかわらず働くことができる企業の拡大」分野では、高齢者が意欲と能力がある限り働くことができる企業の拡大に向け、高齢者雇用安定法を改正し、65歳までの雇用確保義務に加え、70歳までの就業確保の努力義務を企業に求めている。また、厚生労働省においては、雇用環境の整備に取り組む企業への支援に取り組んでいる。例えば65歳超雇用推進助成金を設置し、65歳以上への定年引上げや高齢者の雇用管理制度の整備等、高齢者の有期契約労働者の無期雇用への転換を行う事業主に対する助成を行っている³。

「2 高齢者が地域で働ける場や社会を支える活動ができる場の拡大」分野では、地域における高齢者の多様なニーズに応じた就業機会の確保を行っている。具体的には、シルバー人材センター事業をとおした地域の家庭や企業等の人手不足分野における就業機会の拡大、地方自治体等と連携した就業機会の創造、就業時間の要件緩和の活用を推進している⁴。また、令和4年度開始の生涯現役地域づくり環境整備事業では、高齢者等の雇用・就業支援の取組と、地域福祉や地方創生等の分野で既に地域で機能している取組との連携を緊密にし、また、多様な資金調達取組も促していくことで、地域のニーズを踏まえて多様な働く場を生み出すとともに、地域における高齢者等の雇用・就業支援の取組を持続可能にするモデルを構築し他地域への展開・普及を図っている⁵。

「3 高齢者の再就職支援の充実・強化」分野では、高齢者が安心して再就職支援を受けることができるよう、全国の主要なハローワークに「生涯現役支援窓口」を設け、再就職を目指す概ね60歳以上を対象に、職業生活の再設計に係る支援やチームによる就労支援を実施するなど、再就職支援を充実・強化している⁶。また、平成28年度開始の高齢退職予定者キャリア人材バ

² 厚生労働省ホームページを元に記載

(<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137096.html>)

³ 厚生労働省ホームページを元に記載

(<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000139692.html>)

⁴ 厚生労働省ホームページを元に記載

(<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137096.html>)

⁵ 厚生労働省資料を元に記載

(https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/koureisha-koyou_00003.html)

⁶ 厚生労働省資料を元に記載

(<https://www.mhlw.go.jp/content/000913336.pdf>)

ンク事業では、公益財団法人産業雇用安定センターを通じて、66歳以降も働き続けることが可能な求人情報（受け入れ情報）を収集し、併せて就労意欲が高い60歳以上の高年齢者を求職者として登録することで、事業者と求職者のマッチングを実施している。求職者に対しては、高齢者の雇用確保に意欲的な企業等の求人情報の提供や、キャリアシートの作成アドバイス、面接や求職活動の方法に関するガイダンスの実施等を無料で行っている⁷。そのほか、高年齢者等の就職困難者をハローワーク等の紹介により雇い入れる事業主に対する特定求職者雇用開発助成金等、各種助成金の支給も実施している⁸。

「4 高年齢者雇用確保措置の実施義務」分野では、高年齢者雇用確保措置の確実な実施を行うためハローワーク等による高年齢者雇用確保措置未実施企業に対する指導等を行っている。また、生涯現役社会の実現に向けた社会的な機運の醸成を図るため、企業の取組事例等の普及（高齢・障害・求職者雇用支援機構による70歳雇用推進事例集の作成、配布等）を行っている。

（2）その他の高齢者雇用に係る公的な施策等

その他の高齢者雇用に係る主な公的支援等を掲載する。

① 情報発信

○高齢者雇用情報ポータルサイト「高齢者雇用対策ラボ」

厚生労働省が運営する高齢者雇用情報に関するポータルサイト。労働者や企業、自治体等を対象に、高齢者雇用対策に関する情報、質問への回答、高齢者雇用に関わる関係者へのお知らせなど、高齢者雇用対策についての情報を掲載、発信している。

（参照）

<https://www.kourei-koyou.mhlw.go.jp/>

② 高齢者の雇用継続への支援

○高年齢雇用継続給付

60歳以上65歳未満の労働者の雇用継続を援助・促進することを目的とする給付金。雇用保険の被保険者であった期間が5年以上ある60歳以上65歳未満の一般被保険者が、原則として60歳以降の賃金が60歳時点に比べて75%未満に低下した状態で働き続ける場合に支給される。事業主または高齢従業員本人（雇用保険の被加入者）が公共職業安定所（ハローワーク）に申請する。同給付には、雇用保険（基本手当等）を受給していない人を対象とした「高年齢雇用継続基本給付金」と、雇用保険（基本手当等）を受給し60歳以後再就職した場合に支払われる「高年齢再就職給付金」がある⁹。

○65歳超雇用推進助成金

生涯現役社会の実現に向けて、65歳以上への定年引上げ等を実施した事業主に対して助成する

⁷ 産業雇用安定センターホームページを元に記載（<https://www.sangyokoyo.or.jp/elder/index.html>）

⁸ 厚生労働省ホームページを元に記載

（https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/tokutei_konnan.html）

⁹ ハローワークインターネットサービスを元に記載

（https://www.hellowork.mhlw.go.jp/insurance/insurance_continue.html）

もので、高年齢者の雇用推進を図ることを目的としている。「65歳超継続雇用促進コース」「高年齢者評価制度等雇用管理改善コース」「高年齢者無期雇用転換コース」の3つのコースで構成される。

(参照)

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000139692.html>

③ 高年齢者の雇用環境整備等に係る支援

○「70歳雇用推進プランナー」「高年齢者雇用アドバイザー」による相談・援助

生涯現役社会の実現を目指し、厚生労働省の所管法人である、独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構では、高齢者の雇用問題に関する専門家である70歳雇用推進プランナー等を全国に配置し、人事管理制度等の高年齢者等の活用に必要な環境整備に関して事業主に対する専門的な相談・援助を行っている（相談無料）。

(参照)

https://www.jeed.go.jp/elderly/employer/advisary_services.html

④ 高齢者と仕事のマッチング支援

○ハローワーク「生涯現役支援窓口（シニア応援コーナー）」

全国の300か所のハローワークに設置され、再就職などを目指す高年齢者を対象に各種サービスを行っている。

(参照)

<https://www.mhlw.go.jp/content/000369024.pdf>

○産業雇用安定センター

再就職や出向のための支援を無料で行う公的機関として設置している。当センターでは、労働力が過剰もしくは不足している企業等を対象に、人材の受け入れ、送り出しに関する情報の収集・提供、ならびに出向・移籍のあっせんを行っている。出向・移籍の手続き等にかかる企業の相談対応だけでなく、対象者に対するアドバイスやカウンセリング等も実施している¹⁰。

(参照)

<https://www.sangyokoyo.or.jp/>

○シルバー人材センター

「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」に基づいて事業を行う都道府県知事の指定を受けた一般社団法人又は一般財団法人であり、高年齢者が働くことを通じて生きがいを得ると共に地域社会の活性化に貢献することを目的とし、原則として市（区）町村単位に設置している。高齢者に対し、生きがい就労を目的に、臨時・短期的な仕事や軽易な仕事の場を提供する。

(参照)

<https://www.kourei-koyou.mhlw.go.jp/seniorcitizen.html>

¹⁰ 厚生労働省資料を元に記載

(https://www.mhlw.go.jp/jigyo_shiwake/dl/18-1a.pdf)

(「シルバー人材センターの生きがい就労支援」)

https://www.zsjc.or.jp/about/about_02.html

○job tag (職業情報提供サイト)

厚生労働省が運営する職業情報提供サイト。500 を越える職業について、仕事内容や行うタスク、求められる知識・スキルや就業経路などの情報を「見える化」し、求職者の就職活動等を支援する Web サイト。ミドルシニア層のホワイトカラー職種の人が、キャリアチェンジや、キャリア形成を進める際に使用することを想定した「ポータブルスキル見える化ツール」もある。

(参照)

<https://shigoto.mhlw.go.jp/User>

⑤ キャリア形成・リスクリング推進事業

○キャリア形成・リスクリング推進事業

個人(在職者)や企業・団体、学校関係者を対象に、ジョブ・カードを活用して、キャリア形成支援やリスクリング支援を無料で行う厚生労働省の委託事業。「キャリア形成・リスクリング支援センター」において企業に対して支援を行うとともに、ハローワーク等に「キャリア形成・リスクリング相談コーナー」を設置し、訓練受講希望者や、直ちに求職活動を行わないがキャリアについて相談したい方を含め、個人に対する相談支援を実施している。

(参照)

<https://carigaku.mhlw.go.jp/>

4. ヒアリング結果概要

<典型的企業>

項目1	項目2	A社	B社	C社	D社
企業概要	区分	「01 素材・資源」	「02 産業インフラ・サービス」(総合商社)	「03 運輸・公共」(公共)	「04 自動車・住宅」(自動車)
	業種	鉄鋼業	卸売業	電気・ガス業	自動車製造業
	従業員数	10,000人以上(連結)	3,000~9,999人	10,000人以上(嘱託・パート含む)	10,000人以上(嘱託含む)
	うち60歳以上	約1,600名(最高齢70歳)	不明(60歳以上の再雇用嘱託は約200人)	約1,900人	約3,900名(うち嘱託約10名)、最高齢65歳
高齢者雇用制度	定年	65歳	60歳	60歳	60~65歳の間での選択定年制(誕生日または半年後の月末)
	役職定年	なし(65歳)	53歳(室長級)・57歳(部長級)	57歳	60歳
	継続雇用制度	65歳までの定年延長	65歳までの継続雇用制度	65歳までの継続雇用制度	(60~65歳の間での選択定年制)
	(備考)	・2021年度以前は60歳定年、再雇用で65歳まで。また、技能伝承のため一部社員を70歳まで雇用していた。	・継続雇用先は自社のみ	・会社の求めに応じ70歳までの継続雇用も可能。 ・管理職の約9割は57歳役職定年時にグループ会社等へ転籍。	・早期退職優遇制度を実施済(2021~23年度)。「人員構成の歪みが正され、現在では良いバランスになってきたと感じている」
多様なニーズへの対応	企業内で長く活躍	・60歳以降もそれまでと一貫した処遇制度を適用し、モチベーション維持を図っている。	・定年前と同様に働いてもらえるような活躍機会を提供。海外勤務や出向の機会もある。	・雇用切り替え年齢の延伸(57歳→60歳) ・週2~4日の弾力勤務や、5時間40分短日勤務が可能	・「選択定年制」(60~65歳) ・60歳以降についての処遇引き上げ(嘱託再雇用→選択定年制による定年延長)
	企業外への転身	—	・社内イントラネットで再就職情報を公開。OBからのリファラル採用のような形で再就職先が決まることもある。	・高齢期に向けた従業員の転身支援は、過去に廃止。現状は人手不足のため、主に社内やグループ会社内での活躍を推進。 ・管理職の約9割は、57歳の役職定年時にグループ企業等に転籍(社内に残る残り1割は一般職のシニア専門職に)。	・早期退職優遇制度…終了(対象者は、初年度55~64歳未満、2年度目以降55~59歳未満)。「高齢従業員の割合が高く、組織が硬直し、若手のチャンスが失われることに課題を感じていた」)
	上記の中間(企業外へのソフトランディング)	・55歳到達時の研修にて、退職後も見据えた将来設計に関するライフプランの研修を実施している。	—	—	・セカンドライフの早期開拓のための短日数・短時間勤務制度(約50名が利用・増加見込み。現状は副業はなく余暇、農業、自営業等)
高齢従業員の活躍	高齢従業員は活躍できているか(65歳まで)	・60歳前後での働き方に違いはない。人事処遇制度は65歳まで一貫している。	・高齢従業員は、定年以前に培った専門的ノウハウやスキル、および業界ネットワークを駆使して活躍。 ・関係会社の社長、あるいはCFO等の社長に準じる役職として活躍する再雇用嘱託が多い。海外現地法人の長を務める場合もある。 ・セカンドキャリアとして、退職後は社外で経営者となり活躍する者も多い。	・社内アンケートでは、高齢従業員の上司の約7割が業績発揮状況について肯定的に回答。 ・社内意識調査では、役職定年者を含め高齢従業員の働きがいに関するスコアが相対的に高い。 ・期待通りの活躍が果たせないケースとしては、身体的な配慮から業務付与を控えざるを得ない場合や、処遇が下がることで従業員のモチベーションが低下する場合がある。	・「技術系の職種と事務系の職種で、活躍の度合いに大きな差はない」 ・社を挙げてEVシフトを目指す中、技術系・事務系を問わず従業員が新たなスキルを身に付けていくことが求められるが、高齢従業員は若手に比べ、(投資に対する回収期間が短いこともあり)必要性を実感しにくいという課題がある。ただし、内燃機関に基づく製品がすぐに不要になるわけではないため、既存分野においては高齢従業員が活躍。
	(70歳まで)	・現状、70歳まで働ける制度はない。	・現状、70歳まで働ける制度はなし。	・60歳以降も継続雇用で働き続ける従業員のうち、66歳以降も働き続ける従業員は35%、70歳まで働き続ける従業員は8%。経年で見ると増加傾向にある。	・「基本的に65歳で退職。70歳までの就業機会は確保できていない」「他社に先駆けて65歳まで定年延長をしたので、まずはこの制度をしっかりと運用していこうと考えている」

項目1	項目2	A社	B社	C社	D社
	課題	・工場の現場は交代勤務前提かつ暑熱重筋職場であるため、70歳まで働くことは体力的に難しいところがあると思う。	－	・高年齢社員の活躍を後押しする仕組みづくりを検討する中で、高齢従業員のマインドセットやリスキルに関して、課題感を持つ。	－
高齢従業員の活躍支援	職業能力開発・キャリア形成支援	・55歳到達時の研修にて、操業・整備職を対象に高齢者特有の安全に関する研修、生涯現役のキャリア開発に関する研修、将来設計に関するライフプラン研修、健康管理に関する研修を行っている。資産運用、資産管理に関する情報提供も含まれている。	・60歳、65歳を見据えたキャリア形成について考えてもらうため、キャリアデザイン研修を実施。総合職は50歳前後と55歳前後で計2回、事務職は1回受講する。 ・定年7か月前には再雇用制度の説明会を開催。その後、段階を踏んで業務内容や処遇等の説明を行う。	・45歳を迎える全社員を対象に、キャリア・ライフデザイン研修を実施。 ・52歳と58歳のタイミングで、高齢期の就労制度の説明会を実施。58歳時に社内就労や転籍の希望の聞き取りを行う。 ・シニア特化の社内人材公募制度を新設。 ・適性に応じた配置を実施。	・各年代向けに定期的にキャリアシフト研修を実施。また、毎年、人事部のキャリアカウンセラーとの面談を実施。 ・59歳の役職者にマインドセット研修。 ・高齢従業員を含め、新人から役員まで全従業員対象に経済産業省「DX推進スキル標準」の人材類型を活用したオンライン講義を実施した（計20時間程度）
	評価	・65歳まで処遇は一貫しており、基本的に18歳からの継続を前提とした職能給をベースとした人事処遇制度である。 ・一方で、勤続期間が延びることで職務遂行上の様々な変化や成果発揮についても的確に処遇に反映すべく職務・役割給を導入している。	・再雇用嘱託には定年前と全く異なる給与テーブルを設定。 ・一般的には59歳以前と比較して賃金は減少するが、活躍してもらいたい従業員には労働市場を意識して処遇を決定。管理職には定年前と同程度の賃金を支払う場合もある。 ・非管理職の間でもある程度の差をつけるなど、個別の運用を行う。	・57歳役職定年後の給与は、56歳時点の給与の約8割。57～59歳までは激変緩和のため、前等級の約8割の給与になるよう調整。60歳以降は56歳時点の5～6割。 ・再雇用社員の中でも職階を設け、処遇を階層化している。同一の職階でも給与は業績区分によって最大月額1万円程度変動する可能性がある。	・一般社員の定年延長後の給与は59歳時点の約8割（かつての再雇用時約5割から引上） ・準役職者（役職定年後の者）の給与は、課長職相当の給与の約8割 ・準役職者は、時間管理の対象ながら、役職者と同様に年俸制。59歳以前と同様の評価テーブルで、本人業績に基づき報酬に差。 ・元部長職には相対的に厳しい処遇であり実際に会社に残る社員は必ずしも多くない。
	その他	・役職定年は設けていないが、世代交代、循環の必要性もあるため、役職につき10年経った者は、交代の必要がないか確認。	・再雇用者には契約更新のタイミングで必ず面談を組み、要望を聞き取る。	・定年後も、それ以前の高度専任業務を引き続き担う職階を新設。	－
労働組合	労働組合の有無	企業別組合	ユニオンショップ制	ユニオンショップ制	ユニオンショップ制
	組合員	65歳までの役職者等を除く全社員	60歳までの役職者等を除く全正規社員	役職者等を除く全従業員（パートタイマー含）	65歳までの役職者等を除く全正規社員
	役職定年後再加入	あり	なし	あり	なし
	高齢従業員に関する議題	・団体交渉や労使協議において、定年延長後は高齢者雇用が大きな論点として取り上げられてはいない。	・団体交渉や労使協議において、現時点で高齢者雇用が大きな論点として取り上げられてはいない。	・2022年の春季交渉でも、議題の一つにシニアが挙がった。労働組合は定年延長について議論していきたいというスタンスを示しているが、定年延長は手段であって、高齢従業員の活躍を後押しする上で、なにが望ましいかは、労使での熟議の必要性を感じている。	・高齢者雇用に特化した要求はないが、高齢者の雇用状況を聞かれることはある。70歳迄の就業機会確保も今は特にあがっていない。 ・早期退職優遇制度、セカンドライフの早期開拓のための短日数・短時間勤務制度を導入する際には、労使で議論して労働組合の理解を得ながら制度設計を行った。 ・労組が気にしていた点は、制度利用が従業員の自主性に委ねられているか。実態としての公平性（事務系だけでなくシフト制の者も短日短時間可か）。過重労働を助長しないか・本人の要望に基づいた業務付与（短日・短時間）
	非組合員、組合がない場合の意見把握等	－	－	－	－

<典型的企業>

項目1	項目2	E社	F社	G社
企業概要	区分	「04 自動車・住宅」(住宅)	「05 消費財・小売り」	「06 生活必需品・ヘルスケア」
	業種	建設業および不動産業	販売業	化学
	従業員数	10,000人以上	10,000人以上(非正規含む)	3,000~9,999人
	うち60歳以上	約1,100名(うち非正規約400名)、最高齢74歳	約6,300名(正規3名(役員)、非正規約6,300名)、最高齢86歳	約600名
高齢者雇用制度	定年	65歳(2013年4月~)	60歳	60歳
	役職定年	なし(2022年4月に廃止。以前は一律60歳)	なし	なし
	継続雇用制度	70歳までの再雇用嘱託(一部技術者は上限無)	上限年齢無しで継続雇用。定年後は非正規で再雇用。1年更新。	65歳までの継続雇用。
	(備考)	<ul style="list-style-type: none"> ・有価証券報告書の人的資本開示においてもシニアの積極活用を「成長戦略」として記載。 ・グループとしての成長を前提としているためシニアの積極活用・採用ができる。高度な技術を持つシニアの流出防止、採用が必要。 	<ul style="list-style-type: none"> ・各店舗における高齢従業員比率は7割程度。 ・60歳以上の新規採用あり。70歳以上の応募もある。採用率は下がるが問題ない方であれば70歳超の新規採用もありうる。 ・社員区分は正社員、契約社員(1日8時間以上勤務の非正規)、パート、アルバイト。正社員のみ正規としている。 ・元々正社員で定年後に非正規になった人と、最初から非正規で採用した人は同じ非正規でも処遇が異なる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・60歳以上の新規採用はなく、定年者の7~8割が継続雇用。 ・各部門横断での運営をしているため、各部門一体で運営をしているため、部門別に大きく制度が異なるということはない。 ・60歳以上の従業員はすべての部門に満遍なく在籍している。
多様なニーズへの対応	企業内で長く活躍	<ul style="list-style-type: none"> ・経験豊富な人財確保のため2013年に65歳定年制へ。2015年に、65歳以降の継続雇用制度を導入。2023年に制度改定し、処遇を引き上げるとともにコースを複線化。全職種を対象とし上限70歳(現業技術系職種は上限なし)の継続雇用制度と、現業の技術系職種を対象とし年齢上限なしの現役同等継続雇用制度に。 ・2022年、60歳一律役職定年制を廃止するとともに、現役から65歳まで一貫した処遇・評価制度へ改定。 ・これとセットで社内外での副業を支援する越境キャリアを支援する制度を導入。長期で働いて欲しい一方、外でも活躍できる社員の「自律」を促す目的。100名程度が利用。 	<ul style="list-style-type: none"> ・非正規から正社員に登用する制度はあるが、高齢従業員が非正規から正規に移るということは実例としてはほとんどない。 ・非正規の本社・店舗間の異動は多くないが、技術を持っている高齢従業員が本社で技能指導のポジションに就くこともある。 ・各店舗では、年齢が上がっていくにつれて体力的な負担の少ない裏方の仕事が増えてくる印象。レジ業務に携わる高齢従業員は多くはない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・定年後の60~65歳は「シニアパートナー」という名称で管理監督者から外れて担当業務を遂行。 ・継続雇用の従業員のうち大部分が、それまで働いていた部門で継続して業務を行う。一部は部門やグループ間での異動や、社外へ出向する場合もある。 ・社員からの要望を受け、毎年実績評価を実施している。基本的な給与等級とは別に、貢献度に応じて5段階で評価され、その結果が年1回支給する一時金に反映される。
	企業外への転身	<ul style="list-style-type: none"> ・50歳・55歳のタイミングで加算対象を得ての早期退職は可能。場合によっては再就職先の斡旋も行う。 	—	<ul style="list-style-type: none"> ・45歳以上で勤続1年以上の社員は、自ら定年を決めて転身できる自由定年支援制度がある。
	上記の中間(企業外へのソフトランディング)	(なし)	—	<ul style="list-style-type: none"> ・55歳以上を対象に、中間NPOやNGO、資本関係のない会社など社外の仕事にマッチングするミドルシニア公募を実施。
高齢従業員の活躍	高齢従業員は活躍できているか(65歳まで)	<ul style="list-style-type: none"> ・定年を60歳から65歳に延長した結果、実際に61歳を上回って勤務継続する者は9割超に(2022年で98.4%)。 	<ul style="list-style-type: none"> ・60歳の定年後、65歳を超えても店舗で責任者を務めていたり、60歳を超えても本社で責任者をしていたりということもある。定年を迎えたからといって、会社の方から役職を外すということはない。 ・60歳の定年のタイミングで退職する人はほとんどおらず、基本的には継続雇用を選択。 	<ul style="list-style-type: none"> ・生産技術部門や研究開発部門のような知識が確実にスキルアップにつながる部署では、シニアがベテランとして貢献できる部分大きい。評価も可視化されている。
	(70歳まで)	<ul style="list-style-type: none"> ・全職種を対象とし、70歳まで活躍してもらえる継続雇用制度を導入。現業の技術系職種は70歳超も可。 	—	—

項目1	項目2	E社	F社	G社
		・現業の技術系職種は実際にも活躍（例えば設計では、細かい作業をする能力は衰えても顧客との調整力は年齢と共に進化。）		
	課題	・シニア社員の活躍の場をいかに創出するか。 ・リスクリングを通じた、シニア人財の社内（グループ内）流動化。適材適所による生産性向上が、今の処遇体系維持の前提。 ・70歳（超）雇用を見据えた対策	・高齢従業員に限った話ではないが、小売りの現場は煩雑化・高度化している。最近では支払い方法として電子決済が増えたりしており、そうしたところを覚える必要があるのは大変。店舗によって仕組みが異なることもあるので、店舗を移ったときにも苦勞する。	・事業部門やコーポレート系は部長やマネージャーだった人が一担当になるため、職務への満足度に差が見られる。 ・処遇は定年時の年取によって異なるが、半分前後になる人もいる。報酬額の差異がモチベーションに影響するという課題もある。
高齢従業員の活躍支援	職業能力開発・キャリア形成支援	・技術革新に対する専門教育はかなりのコストをかけ、年齢関係なく受講させる。リスクリングは今後の課題。 ・60歳時点で、60歳を超えても変化し続ける・学び続けるマインド形成や今後のキャリアを考えてもらう研修を実施。	・店舗において社内資格等は特になく、各店舗で指導して身に付けてもらっている。	・シニアの活躍の場を広げるため、55歳以上（含む再雇用者）対象のミドルシニア公募を通して、中間組織（NPO・NGO）へ人材を派遣して、社会課題解決へのお役立ちをめざしている。
	評価	・2022年度より一律役職定年制を廃止（かつては約4割ダウン）、60歳以降も役職任用や昇格の機会がある制度へと改定。賃金テーブル、評価体系を一本化し65歳まで年齢によらないシームレスな通常処遇に。	・処遇が継続雇用のタイミングで下がることはない。ただ、従業員の技量・体力により仕事内容が変わり、それに応じて処遇が変わることはある。	・処遇は定年時の年取によって異なるが、半分前後になる人もいる。報酬額の差異がモチベーションに影響するという課題もある（再掲）。例外的に専門性が高い人は高報酬のまま推移。 ・毎年実績評価を実施し、基本的な給与等級とは別に、貢献度に応じて5段階で評価され、年1回支給する一時金に反映される。
	その他	・元々マネージャーの降職などドラスティックに行う信賞必罰の評価をしていた為、若手からも一本化が受け入れられた。 ・年上の部下がいることはよくあるが、元部下の部下にならないような配慮はしている。	・高齢従業員が活躍することによる周囲への影響は大きい。長年の経験を教えてもらえることはメリット。また、もうすぐ60歳を迎える方などが高齢従業員の活躍している姿を見ることで励みにもなる。	・シニア社員が生き生きとやりがいを持って働き、会社や社会に貢献できる形を目指している。役立ち感があり、承認され（居場所があり）、自己成長感を持ちつつ、モチベーションを向上できる就業環境づくりをしていきたい。 ・社員が自律的にキャリアを作る動きをサポートし、将来に向けて求められる意識と能力の向上を支援したい。
労働組合	労働組合の有無	なし	・企業別組合	・一部の工場に単体の組合がある
	組合員	—	・加入者は過半数には達していない。正規の割合が多いが非正規も加入。	・一部の工場勤務の社員が労働組合に参加している。
	役職定年後再加入	—	—	—
	高齢従業員に関する議題	—	・団体交渉等において、高齢者の雇用等が取り上げられることはあまりない。	・中堅若手社員から高齢従業員の職務内容と役割、報酬などについて課題感が出ている。
	非組合員、組合がない場合の意見把握等	・人事部員がヒアリング等を通じニーズを汲み上げている。 ・中計策定時（3年毎）に人事制度全般に関するアンケートを実施し検討の材料に。嘱託、契約社員も対象。	・店舗内で相談してもらう中で、必要に応じて対応する場合はある。各店舗における責任者と従業員とのコミュニケーションは重要であり、本社としても各責任者へ指導を行っている。 ・そのほか、非正規の方は年度末の更新の際に面談を行うので、そのタイミングで従業員の声を聞いている。高齢従業員からは、例えば足腰が悪くなったため自宅近くの店舗に移してほしいといった話が出てくる。	・社員の声は、労働組合というより、毎年開催している社員代表と経営陣の対話会で吸い上げている。

<典型的企業>

項目1	項目2	H社	I社	J社
企業概要	区分	「07 金融サービス」	「08 エレクトロニクス・情報通信」(エレクトロニクス)	「08 エレクトロニクス・情報通信」((ソフトウェア・情報技術))
	業種	保険業	製造業	情報・通信業
	従業員数	3,000~9,999人	10,000人以上(連結)	10,000人以上(連結)
	うち60歳以上	約250名(うち非正規約160名)、最高齢69歳	約5,100名(すべての方が非正規)	約450名、最高齢75歳
高齢者雇用制度	定年	65歳(2022年4月に定年延長)	60歳	60歳
	役職定年	なし(2022年4月に廃止)	なし	55歳(大卒のラインとして設定)
	継続雇用制度	70歳まで再雇用嘱託(まだ対象者はいない)	70歳までの再雇用嘱託	70歳までの再雇用嘱託
	(備考)	・2022年度から制度を大きく変更。背景は高齢法改正だが、健康年齢が高まるなか、働けるならば活躍頂きたいという考え方が根底にある。その考えに基づき制度設計。	・「年齢・国籍・性別に関係なく全ての人たちが能力を最大限に発揮できるような環境づくり」を会社の基本方針としている。 ・定年後65歳までは希望者全員、65歳以降は会社と本人のニーズが合えば再雇用。継続雇用先は自社、自社外(関連会社)共に可能性あり。	
多様なニーズへの対応	企業内で長く活躍	・従来は60歳時点で再雇用・働き方も制御としていたが、60歳前後で変化のない働き方が可能な制度に変更。60歳到達者は65歳までフルタイム正社員で勤務できる選択制の職種に移行。再雇用嘱託よりも処遇を改善。	・定年後は定年前の職種(一般職・管理監督職)に応じて「一般シニア職員」「再雇用嘱託」のいずれかとなる。大半が一般シニア職員。 ・一般シニア職員は組織管理職ではなく担当者として現役社員のサポートや技能伝承を期待。フルタイム・パートタイム等個々の事情に応じて設定が可能。また、原則として転勤がなくなる。 ・一般シニア職員は専門の賃金テーブルがあり、定年前の等級と対比した体系。 ・再雇用嘱託は個別契約で個々の役割等に応じて処遇も異なる。	・定年退職後の再雇用に希望する社員に対し、月給制の雇用区分や、短日短時間勤務も可能な雇用区分を導入。
	企業外への転身	(会社としては行っていない)	・退職後のサポート(再就職支援)を行う。 希望者がエントリー可能。アウトプレースメントを活用して、本人の就職が決まるまで満1年を最長に費用を会社が負担し、早期退職を行う方や60歳以降再就職をしたい方への支援を行っている。	(会社としては行っていない)
	上記の中間(企業外へのソフトランディング)	・55歳以降は地域限定職に移行。退職後を見据えたライフプランの準備期間とできるよう全国転勤をなくす。 ・定年延長とともに副業できる業務の幅を拡大。退職後を見据えて副業する者もいる。	・在職中に違うステージで活躍したいという方には、社外で挑戦するための出向・転籍を会社として支援しており、一般職は45歳、管理職は50歳よりエントリー可能となる。	(なし)
高齢従業員の活躍	高齢従業員は活躍できているか(65歳まで)	・部門関係なく活躍。敢えていえば特有の営業スキルを持っている等、個々の経験により長く活躍しやすい状況はある。	・部門等関係なく活躍。定年を迎えた方のうち概ね7割程度の方が継続雇用制度を利用。 ・同上	・部門等関係なく活躍。職種柄年齢に関係なく活躍できるため、年齢により役割や業務内容を限定することはない。
	(70歳まで)	・従来の継続雇用制度は65歳迄のため、66~69歳の従業員は例外的(社医、取引先との関係、地方で代替者がいない等)。 ・70歳まで再雇用嘱託で働ける制度としたが、対象者はこれか	・会社・従業員のニーズがマッチした場合は継続雇用制度で就業可能。	・従業員の意向を確認したうえで、会社の選考基準(それまでのパフォーマンス評価等)に照らしたうえでマッチした方を継続雇用。

項目1	項目2	H社	I社	J社
		ら。処遇も変わり役職から降りるが定年前と同等の職務が多いと想定。		
	課題	－	・優秀な人材が50歳台で退職・転職し社外へ流出しているケースもみられるため、スキルが高くかつ意欲ある人材が、60歳以降のキャリアが見通せるような制度や施策が必要。	－
高齢従業員の活躍支援	職業能力開発・キャリア形成支援	・年代別のセミナーを開催。タイミングに応じた業務の棚卸、キャリア形成支援、ライフプラン形成を企図。 ・60歳以降は資格給がなくなるため、60歳以降の能力開発は給与に反映されず、「これまで培った知見を活かす」という建付け。	・早期からの自律的なキャリアづくり推進のため、入社3年目および30歳以降、おおよそ5年ごとのキャリアデザイン・ライフデザインに関する啓発セミナーを全社的に展開・推進。自身のキャリアの棚卸、中長期的なキャリアの見直しを行うほか、経済設計、健康などのコンテンツも交え全員必須で受講としている。	・高齢者含む全従業員を対象としたスキル研鑽に必要な研修のラインナップを充実させている。 ・年齢別ではなく、それぞれの階層に応じた研修を実施。 ・節目年齢・定年直前でのライフプラン研修の実施。キャリアを振り返る機会を企図。
	評価	・60歳到達者は従来の再雇用嘱託より処遇改善となる選択制の職種に移行。職務給＋資格給だったものが職務給のみになるが、専用の賃金テーブルを適用し緩和(6割程度→7割程度)。	・60歳までは「キャリア計画策定」として年3回のガイダンスを実施し、目標管理。	・55歳役職定年後も一定の処遇を確保。 ・再雇用嘱託者も毎年評価を行い、評価は賃金へ反映。評価により賃金が確定するスキーム。
	その他	・60歳以降は資格給がなくなるため、60歳以降の能力開発は給与に反映されず、「これまで培った知見を活かす」という建付け。		・現状社内人材の不足感や年齢構成の歪みなども特段問題とはなっていない。今後も60歳定年＋継続雇用を運用していく方針。 ・社内全体の風土として、60歳超も貴重なリソース・仲間という認識は強い。
労働組合	労働組合の有無	ユニオンショップ制	ユニオンショップ制	任意加入
	組合員	・一定の管理職を除く正社員。 ・再雇用嘱託(非正規)は非組合員。60歳以上の選択制職種の方は加入対象であれば組合員。	・一定の管理職を除く正社員。 ・再雇用の方につき、一般シニア職員の方は組合員、再雇用嘱託の方は非組合員となる。	・一定の管理職を除く正社員。 ・一律に加入意思の確認を行い、ほとんどが加入。ただし前職で組合がなかったなどを理由に、加入しない方もいる。
	役職定年後再加入	・管理職から外れた場合は組合員(稀)	・定年前管理職の方で一般シニア職員になった場合は再加入となる。	・再加入は可能・任意。
	高齢従業員に関する議題	・制度変更後は高齢者に特筆した論点なし。 ・制度設計、条件変更時は内務従業員組合と交渉。	・特になし。	・全体のなかで賃金要求等は行方。 高齢者に特筆した議題は挙がっていない。
	非組合員、組合がない場合の意見把握等	・制度設計や条件変更時には、再雇用者(非組合員)に対しても協議・ヒアリングを実施。 ・年1回のアンケート、従業員エンゲージメントサーベイを通じて声を拾う等、コミュニケーションは取れている。	－ (再雇用の方も組合員となる)	－ (再雇用の方も組合員となることが可能)

<中小企業>

項目1	項目2	K社	L社	M社
企業概要	業種	建設業（建設総合サービス業）	製造業（シャッター製造）	製造業（ワイヤーハーネス製造）
	従業員数	21～300人	20人以下（グループ21～300人）	301人以上
	60歳以上従業員数	約20名（最高齢76歳）	約20名（60代9名、70代6名、80代2名） （以前は94歳も）	15名（60代13名、70代2名、最高齢75歳）
	定年	65歳（3～4年前に60歳より引き上げ）	70歳（高齢法改正に合わせ最長に引き上げ）	65歳
	継続雇用制度	・定年後も無期雇用正社員として再雇用。体力、意欲の続く限り働ける。	・実際には定年制の運用はしておらず、年齢にかかわらず正社員のまま働き続けている（本人の申し出等により勤務日数や時間を減らす場合を除く）	・70歳までは希望者全員を継続雇用し、71歳以降も本人の意思次第で継続雇用している。
高齢人材の活躍の工夫	評価・処遇、働き方、配置等	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改革・健康経営・賃金制度、一体的に考えることが必要（社員ひとりひとりのモチベーションに最も関わる部分）。 賃金について、定年前の賃金カーブを引き継げるよう運用。モチベーションを下げぬよう心掛けている。管理職から外れた分、1割程度下がる場合もあるが、納得してもらい、業務内容・給与は変わらぬようにしている。 継続雇用の高齢従業員と異なる高齢中途採用者特有の制度として、技師長と顧問がある。 <ul style="list-style-type: none"> 技師長：週4日勤務の方もいるが、基本的にフルタイムの雇用契約。基本的には出社勤務で、在宅勤務は行っていない。 顧問：基本的に働き方は個人の都合に合わせて自由であり、技術的に依頼したい業務の内容や範囲を会社との間で決定する業務委託契約。遠方在住の方は、オンラインで情報のやりとりも。契約期間は1年だが、状況が変わらず申し出がなければ自動更新。 	<ul style="list-style-type: none"> 本人申し出で短日短時間も。例えばある社員は、フルタイム→水曜休み→8～14時の短時間勤務→月水金勤務→自転車通勤が困難になったということで勇退（ここまで3年）。 週1日減る場合は既存従業員間の調整で対応し、週2、3日になった段階で人員補充。補充の場合は、日数・時間を減らした本人にもしっかり伝え、本人も納得。 歳をとっても仕事は変わらないので、給料も変わらない。役職を降りても、役職手当は小さいため大きな変化はない。出勤日数・時間が変われば給料は変わる。同一労働同一賃金。社員も賃金については納得している。 年齢を理由に業務内容を変えることもないが後進の育成を期待役割に加えることはある。 若手に技術を教えれば昇給させると伝えている（安心して教えてくれるようになった）。 高齢人材の採用では、営業でも設計でも事務でも工場でも、「一芸」を持っていることが条件（20～40代は配置転換等で潰しが効くが、高齢人材は新しいことを覚えるのが難しく他の社員に負けてしまうので、既に持っている能力で勝負）。 	<ul style="list-style-type: none"> 定年後は嘱託社員となり、1年ごとの更新。 フルタイムの人もいれば時短の人もいる。 定年後に社内で新たな分野に挑戦する人もおり、会社としてもウェルカム。例えば、情報システム部の部長が、定年後は製造技術に関する改善提案のサポートを行うなど。 賃金制度は定年までと定年後では異なる。 定年までは、等級と号俸からなる賃金テーブルがある。中途採用の際も、この賃金テーブルに当てはめて処遇を提案する。 処遇が上がる人もいれば下がる人もいると思うが、大企業から移ってくるため、ベース的な賃金は下がる人が多い。ただ、応募してくる人もその点は分かった上で、セカンドステージとして当社で力を発揮したいと思ってきているので、何かトラブルが起きたりNOと言われたりしたことはほとんどない。 定年後は賃金テーブルがなく、個別に決めていく。最初の年は少し下がるが、その後は基本的には減らず、仕事をしっかりとやってくれていけば増えていくこともある。
	職場環境整備	<ul style="list-style-type: none"> 人間ドック費用を会社全額負担 高性能の現場ライブカメラの活用で、車で移動することなく、技術指導や安全指導を可能とし、リスクや負担を軽減 	<ul style="list-style-type: none"> 目が見えづらいこと等による機械の事故はないが、転倒が多い時期があった。そのため、コンセントの位置を上げ、床にコードを這わせないようにした。 重いものが持てないため作業台や台車を導入。立ち仕事を座り作業に。床にコードを這わせない、段差はスロープに変え、駐車場のすべり止めはグリップが強力なものにし転倒防止を工夫。また、周りの社員に、高齢事務職員に重いものを持たせないように指示。 打ちやすいキーボード（皆が働きやすい環境） 社員には従来の働き方が当たり前になっているため、社長が抜き打ちで工場を視察。 	

項目1	項目2	K社	L社	M社
大企業出身者等の採用状況、採用する理由・背景	採用状況	<ul style="list-style-type: none"> この15年間で、大手ゼネコンを定年退職した技術者を、技師長で5名、顧問で4名採用（全部で9名の技術者、全員男性） 大手ゼネコン以外でも、取引のある地元の有力専門工事業者の定年退職者を部長職で雇用したケースもある。 	<ul style="list-style-type: none"> (2022.10の記事) この3年間で60歳以上が6名中途入社 60歳以上の従業員は、定年前からの人ばかりではなく、中途入社の人もある。70代での入社者、勤続年数が1年未満の者も。 	<ul style="list-style-type: none"> 幹部職は全員、他社からの転職者が占めている。 半導体関連の大手企業出身者のほか、金融機関出身者や国際関係（海外の大学を出て海外のホテルに勤務していた人）の採用もある。 60歳以上の中途採用もある。
	採用の背景・理由	<ul style="list-style-type: none"> かつて当社は工務店のような地元ゼネコンであり、将来が見通せない状況。企業の存続には人財育成が肝心と捉え、技術力のある大手ゼネコンの退職者の力を借りることとした。 	(特になし)	<ul style="list-style-type: none"> 半導体産業は右肩上がり成長しているが、当社では中間層・マネジメント層が極端に少なく、育成も間に合わない状況であったため、大企業で経験を積んで定年を迎えたり早期退職する方を中途採用することにした。
採用経路	主な採用経路	<ul style="list-style-type: none"> リファラル採用制度：内規を設け、社員が声をかけて採用に至った場合は報奨金を支給。 	<ul style="list-style-type: none"> ハローワーク（常時）とリクナビ（スポット） 懇意にしている社長から紹介されることも。 	<ul style="list-style-type: none"> 社内の人脈での紹介。 当社HPを見ての応募。 ハローワークからの応募。 産業雇用安定センター、やまなし暮らし支援センター、やまなし産業支援機構。
	(補足)	<ul style="list-style-type: none"> 民間人材サービス会社やハローワーク等を通じた募集も行っているが、実績なし。 技術者が不足しており引き抜きの世界。通常の採用市場には人材があがって来ない。リファラル採用への注力と、今いる従業員の長きにわたる活用にシフトしている。 	<ul style="list-style-type: none"> リクナビは若手から60代まで集まる。ハロワは応募があっても採用に至らないことが多いが、信頼性のために求人を出し続ける。 (「働きたいと思ってハローワークに行きましたが、年齢制限に引っかかってどこもダメ。高齢者の就業を支援する区役所の部署でも厳しい現実を突きつけられました。そんな折に、90歳を超えても現役で働く社員を紹介するテレビ番組をたまたま観て」同社を知り面接、との記事も) 	<ul style="list-style-type: none"> 大手企業を定年退職後、山登りが好きで山梨に移住してきた人が、ハローワークから応募してくれてきたこともある。
中途採用した高齢人材の活躍状況等	活躍状況	<ul style="list-style-type: none"> 9名の技術者は、現会長の元同僚や友人など、建設の専門分野のプロ技術者として高い技術を有する面々。技師長・顧問からは、技術力やノウハウだけでなく、人生の処世訓や建設マンとしての心構えなども指導いただいている。若手社員からは「技師長、技師長」と尊敬され、慕われている。 技術的な提案や指導の面での尽力により会社の技術力を飛躍的に向上させてきた。また、新入社員教育の社内アカデミーや若手社員の技術指導にも大きな役割を果たしている。 一人の技師長は「会社に来ることが本当に楽しく、大手ゼネコン時代より給料は7割だが、やりがいは2倍、ずっと働きたい」と常々話している。現在、76歳の高齢の技師長もいるが、本人は80歳まで現役で頑張りたいと語っている。 	<ul style="list-style-type: none"> 「パソコンの画面を見ながらCADソフトでシャッターの設置場所に応じた設計を行う一級建築士のKさんは、44年間勤務していた大手電力会社を2017年に退職後、奥様ががんを患ったことを機に再就職を決め、2020年6月に78歳で同社に入社」(定年後は、継続雇用のあと嘱託に変わり、退職後(嘱託期間終了後)、ハローワーク経由で当社に入社)(原子力施設の設計→シャッター設置箇所の設計) また、所沢から来ている人は、定年退職後、所沢市役所で建築関係の仕事をしていた人。 	<ul style="list-style-type: none"> マネジメントをやってもらうケースと現場に特化して専門的な知識・経験を活かしてもらうケースの二極。 大手企業で昨年まで部長をやっていた人は、次世代の管理職の育成をテーマに、QC活動を通じてチームマネジメントを身に付けていく仕掛けを運営してくれている。
	活躍のメリット	<ul style="list-style-type: none"> 売上規模は15年前に比べ3倍の100億円超に、また、技術力も飛躍的に向上、今や北陸のトップ企業として逞しく成長している。 	<ul style="list-style-type: none"> 技能伝承 職場の後輩へのポジティブな影響。高齢人材が生き生き働く姿を見ることで、年齢にかかわらず退職を申し出るまで働けることが分かり、安心して働ける。この点は最も重要。 	<ul style="list-style-type: none"> 大手企業で身に付けてきたことを次世代に伝え育ててもらう。 マネジメント層の育成・バックアップ 技術の伝承

項目 1	項目 2	K社	L社	M社
課題等	課題	<ul style="list-style-type: none"> ・会長が高齢なため、今後は会長の人脈を利用した元大手ゼネコン人材の採用は困難に。(今後は自社の従業員により長く働いてもらうことを重視) ・一方、高齢者の介護施設を紹介する事業では、タウン情報誌による 50 歳以上をターゲットとした正社員募集の求人に応えも。(68 歳マネージャーの後継) 	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢人材がいることの課題はあまり考えたことがない。一緒に働いている仲間がもっと便利に楽に働けるようにという意識。 ・当社のような柔軟な対応は社長が直轄で社員を見ることのできる中小企業だからこそ。 ・設備投資がかさむと思ひ込み二の足を踏んでいる企業が多いように思うが、お金はかからない。単価 1 万円程度のイスを刷新するだけ。一度にやらず徐々に導入。 	<ul style="list-style-type: none"> ・中途採用自体の苦労はない。 ・難しいとすれば、中途採用で入った後に当社の文化になじめるかどうか。大企業の習慣や価値観と、中小企業のそれらの違いに戸惑う人もいる。切り替えができず退職してしまうケースもある。
	リスクリングについて	<ul style="list-style-type: none"> ・リスクリングは課題。ただし、高齢者には技術を伝承してもらおうという逆の要素がいまのところは強い。IT 化や DX への取組については、若者に教えを請い学んでいる。 ・一方、多柱化経営のなかで、緑化事業部長となった 60 歳の元現場監督が、社会人ドクターを取ろうと 2~3 年前から東京の大学に通学。個人のみ還元されるスキルではなく会社の財産と考え費用面含め全面支援。 	<ul style="list-style-type: none"> ・リスクリングについては、自主的に勉強している人がほとんど。78 歳入社者は設計を継続して勉強。別の社員は自主的にパソコン教室に通い 60 代でパソコンを覚えた。 ・パソコン教室の先生に会社まで来てもらい、エクセル、ワードが簡単にできるようになるまでの基礎編と応用編の講座を設置。 	
大企業や都市部からの高齢人材を、地域（地域企業・地域社会）につなぐ上で 必要なことや課題等		<ul style="list-style-type: none"> ・大企業や都市部から高齢人材を地域につなぐことは、例え魅力的な企業となっても難しい。今後、親の介護にまつわる U ターンは考えられるが、大手との賃金格差の問題もある。 		

<マッチング機関>

項目1	項目2	N社	O社
企業概要	業種	人材サービス業（有料職業紹介事業、コンサルティング業）	商工会議所（職業紹介事業の届出あり）
	特徴	地方銀行が運営する人材マッチングサービス	商工会議所が運営する、求人求職情報登録サイト
	従業員数	6～20人	-
	（備考）	・銀行取引先企業の人材に関する悩みを解決するコンサルティング会社（グループ会社とも連携）	・サイトの開設は2022年8月 ・中小企業の人材確保を目的に、退職を予定しているシニアと、人手不足に悩む会員企業をWEB上でマッチングさせるもの。 ・企業はサイトにログイン後、マイページから求人情報を発信し、希望職種や求めるシニア人材を公開する。登録された人材情報（経歴、得意分野等）の中から直接チャット形式で連絡を取り、採用に結び付けることができる。求職者は、サイトに登録すると人材募集している事業者にメッセージを送信できる。求職者の名前はニックネームで表示され、個人情報保護される。企業、求職者とも登録は無料。紹介手数料なし。 ・背景として、従来より会員企業から人材確保に難儀しているとの声があった。O市も高齢化しており、職住近接を掲げて開設した（会員の声とO市の環境がマッチ）。
高齢人材と企業をつなぐ事業について	実績	・求人企業数は半年で200件超（年換算450～500件） うちシニア人材は、月1～2件（年換算10～20件程度） ※ヒアリング時点では、サービス提供から1年弱	・企業と人材のやりとりは商工会議所側では見られず詳細な実績は分からない。サイト登録企業アンケートを行うことで把握。 ・2023年10月実施のアンケートによると、本サービスをきっかけに書類選考や面接等を行った企業は3社確認された。 ・求職者から、本サービス経由で採用をされたとの報告を1件受け、実績の確認ができています。
	求人者の特徴	・業種的には、建設業が最も多く、施工管理技士が不足している。続いて卸・小売、製造業。 ・求人ニーズ ・技術や資格を持った専門人材や営業販売、経理事務の需要のほか、経営中核人材や高卒・新卒採用支援等若手人材のニーズも高まりつつある。 ・希望年収帯は350～500万円程度が多い。 ・金融機関OBのスキルと安心感を求めて、60歳以上の銀行退職者のニーズは一定数あるが、全体的にシニア人材の希望は多くはなく、むしろ若い人が欲しいというニーズの方が多い。	・求人企業は商工会議所の会員企業限定 ・会員数約4500社（※1）。中小・小規模企業が多い。約2割は個人事業主。 業種は、以前は商業が筆頭だったが、最近はサービス業が多い。 ・公開されている求人は32件（※2）。 (※1、※2：2023年11月現在)
	求職者の特徴	・シニアについては銀行OBの紹介がほぼ100% ・大企業シニアの地方転職ニーズに応えるため、大企業との連携も不可欠である。	・求職者として登録できるのは満59歳以上で、以下のいずれかの事情に基づいて退職することが確定している人又は退職された方 ①整理解雇 ②早期退職希望に応募して退職 ③役職定年となり退職 ④勤務先の倒産又は廃業 ※前項のいずれかに該当し、本サービスを利用することができる場合であっても、退職した勤務先に対して競業禁止義務を負っている業種に応募することはできない。 ・O市民だけでなく、O市に拠点を移すことを検討している人もサイトを利用可能 ・求職者として登録・公開されているのは100件（2023年11月21日現在）。
	マッチング事例	-	・本サービスを利用して内定を取った方にヒアリングを行った。利用者ご本人は、これまでの人脈や経験を評価されたと感じていて、週3日勤務で1年間の契約で承諾したとのこと。

項目1	項目2	N社	O社
高齢人材と企業の橋渡しが成功するポイント、課題等	成功のポイントと思うこと	<ul style="list-style-type: none"> ・シニア人材を繋ぐときには、業務内容に関するスキルギャップが存在するため、マインドセット、リスキリング、事前研修、試行期間を設けるなどの仕掛け作りが必要。 	
	成功のための工夫や取組	<ul style="list-style-type: none"> ・会計全般と給与計算の実務を習得するため、地元税理士と連携し、「会計実践講座（リスキリング）」を取り入れている。 ・求人票を預かる際に、休日日数や給与体系等を聴取し、より良い人材の採用や定着を目的として、グループ会社と連携しながら各種人事制度に関する提案を行っている。 	<p>(商工会議所は、企業と人材のマッチングには直接関与していない)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・退職前から利用できるため、地元で働きたいシニアにとって再就職に向けた準備を円滑に進められる点がメリット。 ・シニア人材を雇用するという意識がない企業も多い。若いだけでなくシニアにも目を向けてはどうかというところで、シニア人材が活躍するための情報をセミナーの開催やHP、会報にて発信をしている。
	課題や困難	<ul style="list-style-type: none"> ・地方の求人企業と都市部の求職者の最大のギャップは年収水準である。 ・その他、手を動かしてほしい地方の求人企業と手を動かしたくない大企業求職者との間にもギャップがあり、双方において業務内容の理解が不可欠である。 ・都市部の人材を地方中小企業にマッチングさせると補助金が出る仕組みがあるが、補助金を受け取るのは受入れ先の企業であり、求職者にとっては提出書類準備が煩雑である等の課題があるようだ。 	<ul style="list-style-type: none"> ・マッチングが進まない原因として考えられるのは、会員企業側でシニア人材の活躍イメージが持っていないこと、評価制度を含む受入れ態勢整備が必要なこと。 ・本サービスのターゲットとして、当初はスキルの高いシニアをイメージ。しかし、求職側はスキルや経験を活かしたい人（ハイスpek人材を含む）が登録しているが、求人側は軽作業や運転手などの職種が多いなど mismatch が起きている。
大企業や都市部からの高齢人材を、地域（地域企業・地域社会）につなぐ上で必要なことや課題等	<ul style="list-style-type: none"> 60歳以降に転職した方のコミュニティを定期的で開催する等、お互いの環境を話し合いながらマインドセットをしていくような仕掛け作りが出来るとよい。 ・大企業の求職者に対し、「地方で働くとは…」といった啓蒙の必要性が高いと感じる。地方企業が望んでいる現場と大企業人材が出来るスキルにギャップがあると想定されるので、マインドリセット研修やリスキリング、試行期間を設けるということも必要である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・少子高齢化・人口減少というトレンドの中で、高齢者でも活躍できる場があるという認識を企業が持つ必要がある。また、賃金や労働条件など、退職後シニアを受け入れるための柔軟な受入れ体制を整える必要がある。また、シニアの側にも、大企業とは異なる中小企業の仕事の仕方や組織など、マインドセットを変えてもらうためのトレーニングが必要。 	