

情報番号：20230498

テーマ：高齢化の現状と課題及び対応策

編著者：EMC（協）中小企業診断士 米倉早織

はじめに

2008年より日本の総人口は減り始め、特に生産年齢人口は1995年から減り始めている。これは日本の産業の先行きを不安にするものであり、また、高齢者に対する対応も、非常に重要になっている。

高齢化の実態とそれを招いた原因、高齢者の雇用対応が今どうなっているか、また、高齢者の就業の課題と対応策について、高齢者・若年層・企業の立場から解説したい。また、高齢者の活躍事例も紹介する。

1. 高齢化の現状と課題

(1) 総人口・生産年齢人口の減少とその要因

① 総人口・生産年齢人口の推移

総務省統計局が2023/8/21に公表した人口推計によると、2023/5/1確定人口は以下の通りである。

総人口：1億2456.7万人(前年同月比▲53.5万人(▲0.43%))

・15歳未満：1436.7万人(前年同月比▲29.9万人(▲2.04%))

・15～64歳：7401.5万人(前年同月比▲18.3万人(▲0.25%))

・65歳以上：3618.5万人(前年同月比▲5.3万人(▲0.15%))(総人口の29%)

また、75歳以上人口は1967.4万人(総人口の15.8%)、85歳以上人口は、668万人(同、5.4%)となっている。

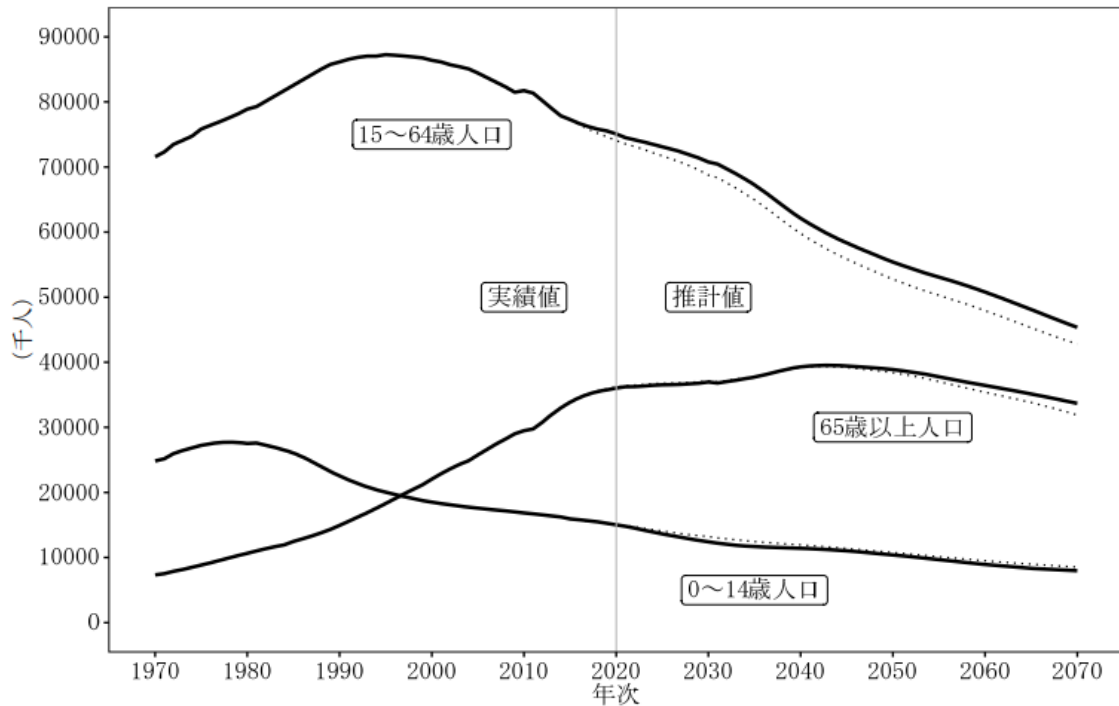
国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口(2023年推計)」によると、2065年には総人口は9159万人(前回2017年推計8808万人)になり、総人口に占める65歳以上の人口は3517.1万人、総人口に対する比率は38.4%(前回推計と同じ)になると推計される。

一方、生産年齢人口(15歳～64歳)は1995年の8726万人から減少に転じ、2015年には7728万人となり、2022/11時点で7421.4万人(総人口の59.4%)、2070年には4535万人になると推定される。

「日本の将来推計人口(2023年推計)」のグラフを、図表1に示す。

図表 1 年齢 3 区分別人口推移

図 1-3 年齢 3 区分別人口の推移 —出生中位（死亡中位）推計—



破線は前回中位推計。

出所：国立社会保障・人口問題研究所 「日本の将来推計人口（2023 年推計）」

②人口減少の要因

1974 年の「日本の人口動向（人口白書）」によると、人口増減が無い「静止人口」を目標にしている。そして、2010 年に人口がピークになりその後減少すると予測をしていた。実際は 2008 年がピークであった為、予測はほぼ当たったと言える。また、1974 年の人口会議（民間団体開催）の宣言内容によると、「子供は 2 人まで」と宣言している。

この意識が国民に浸透したため、人口は国民が知らない内に減少に向かっていったものと予測する。また、バブル崩壊後の 1990 年代以降、社員の給与が余り上がらず、余裕が十分持てなかったり、将来に対する希望が薄らいだりしたことも大いに影響していると思われる。

（2）高年齢者の雇用対応

2021/4/1 施行の「改正高年齢者雇用安定法」では、65 歳～70 歳の就業機会確保の為、以下の何れかの措置を講じる事が努力義務とされた。

- ・ 70 歳までの定年引上げ
- ・ 定年制廃止

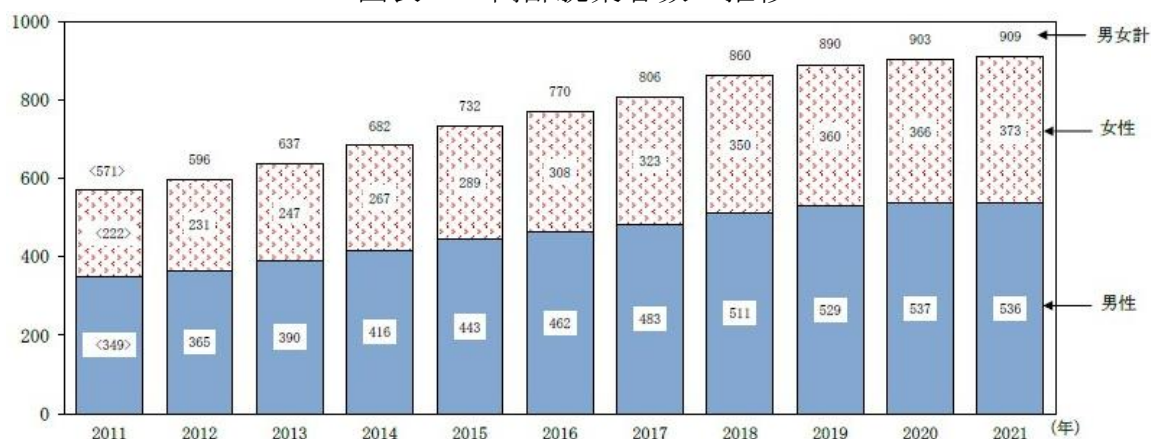
- ・ 70 歳までの継続雇用制度（再雇用制度・勤務延長制度）導入
- ・ 高年齢者が希望するときは 70 歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度導入
- ・ 高年齢者が希望するときは 70 歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度導入
 - a. 事業主自ら実施する社会貢献事業
 - b. 事業主が委託、出資（資金提供）等する団体が行う社会貢献事業

しかしながら、賃金水準については各社の判断によることから、働く機会があっても低賃金であることの改善が、今後の課題である。

総務省統計局が 2022/9/18（敬老の日）に纏めた資料によると、2021 年の高齢就業者数は 18 年連続で増加、909 万人と過去最多となり、就業率は約 25.1% で前年同率、65～69 歳は 10 年連続で上昇し 50.3% となった。

ここで就業者とは、月末 1 週間に収入を伴う仕事を 1 時間以上した者、又は月末 1 週間に仕事を休んでいた者をいう。年度推移を図表 2 に示す。

図表 2 高齢就業者数の推移



（出所：総務省統計局、統計トピックス（No. 132 統計からみた我が国の高齢者 - 「敬老の日」にちなんで - ））

厚生労働省の「高年齢者雇用状況等報告」（2022/12/16）によると、高年齢者の就業確保対応状況は図表 3 に示した通りとなっている。

（従業員 21 人以上の企業 235,875 社からの報告に基づく 2022/6/1 時点状況。中小企業：21 人～300 人。大企業：301 人以上）

66 歳以上／70 歳以上迄働ける制度のある企業の割合は年々増加しており、其々 40.7% 及び 39.1% となり、2021 年のデータと比較し其々 2.4% 及び 2.5% 増加している。

図表3 高齢者の就業確保対応をしている企業の割合

	中小企業	大企業	全体
65歳までの高齢者雇用確保措置 実施済み企業	99.9%	99.9%	99.9%
65歳定年企業	22.8%	15.3%	22.2%
70歳までの高齢者就業確保措置 実施済み企業	28.5%	20.4%	27.9%
66歳以上まで働ける制度のある企業	41.0%	37.1%	40.7%
70歳以上まで働ける制度のある企業	39.4%	35.1%	39.1%
定年制の廃止企業	4.2%	0.6%	3.9%

(出所：厚生労働省、令和4年「高齢者雇用状況等報告」の集計結果(2022/12/16)を基に筆者作成)

(3) 高齢者の就業の課題

① 高齢社員の感覚と実体

定年・管理職定年を迎えて退社、転籍、配置転換等をされ、経験・技術が活かせなかったり、大幅な給与・賞与の低下や大幅な権限縮小となったりする方が多くいるのが現状で、モチベーション低下の防止が課題の一つである。

しかしながら、「働ける内はいつまでも働きたい」と考える、現在収入のある仕事をしている60歳以上の方は約40%おり、75歳位・80歳位まで働きたいという方も含めると、収入のある仕事をしている方では約90%もの方が、就業意欲を持っている。(出所：2022年版高齢社会白書(全体版)第1章 高齢化の状況 第2節 高齢期の暮らしの動向、内閣府)

一方、労働力率(15歳以上の人口に占める労働力人口の割合)は、

- ・男性：25～59歳の5歳区切り各層で95%前後(ここ数年、変わらず)、60～64歳において約86%(同、微増)
- ・女性：同、約75%～87%(同、25～39歳で増加)、同、約62%(同、微増)

であるのに対して、65歳以上の男性は約35%、女性は約18%に激減する。

(男女とも、ここ数年微増)

(出所：年齢階級別労働力率の推移 1968～2021年、総務省統計局)

② 若年層社員の感覚

65歳以上の高齢社員と一緒に働きたいと回答した20・30代の社員は約32%、40代では39.1%であったが、20・30代の社員の約18%が一緒に働くことに否定的だった。(40代では約14%) (出所：「定年延長」に関するアンケート調査、2019/6/11、旅行サイト「エアトリ」調べ)

あくまでも1社による調査である為、注意が必要ではあるが、このような結果になる要因は、高齢社員は両親或いはそれ以上の年齢差があることから、意識が合わない決め込んだり、高齢社員は何を考えているのか分からないが、理解しようとしめない思いがあったりする為ではないかと思われる。

③企業の感覚と問題点

高齢者に対しての企業の感覚は、一般的には以下が考えられる。

- ・ 適した業務が見つからない
- ・ 新しい業務の習得に時間を要する
- ・ 体力的に無理が利かない
- ・ 技能・経験を若年層を含む他の社員に教えることが不得意
- ・ 過去のやり方に拘りがち

また、企業の問題点としては以下が挙げられる。

- ・ 高齢者に適した仕事の検討が不十分
- ・ 仕事の割振りが不十分
- ・ 体力面・精神面の補完をする、物理的・精神的対応が不足
- ・ 若年層社員との協業は困難と思いついでいる
- ・ 高齢社員よりも若年層雇用がより重要と考えている

2. 対応策

(1) 高齢社員の対応策

高齢社員が周囲の社員から期待される事は、これまでに培った多種多様な経験と能力である。従い、以下の対応が必要になると思われる。

- ・ 若年層社員等に、技能や知識を分かり易く教える能力を身に付ける
- ・ その際、現在の状況に適合させスムーズに行う
- ・ 能力もさらなる向上の為に、新専門知識・技術を積極的に身に付ける
- ・ 新しい業務遂行方法を取入れる
- ・ 一緒に解決しようという姿勢、若年層社員等からも謙虚に学ぶ姿勢や、自ら働きかける積極性

(2) 若年層社員の対応策

若年層社員は、高齢社員と比較して、経験と能力が不足している方が多いので、それを認識したうえで、以下の対応が必要になると思われる。

- ・ 高齢社員とお互いに尊敬し合い補完関係にあると認識する
- ・ 経験・知識・ノウハウが豊富な高齢社員からそれらを吸収し、短期間で自分の力を高める事が出来るという積極的な心構えを持って接する
- ・ 高齢社員が把握できていない技術や業務遂行方法について相談してきたら、避けずに積極的に教える
- ・ 高齢社員が身体的に無理が掛かる業務を補完する

(3) 企業の対応策

企業としては以下の対応が必要になると思われる。

- ・ 機械設備や作業環境などの物理的改善による、快適な職場環境の形成や安全衛生面の向上
- ・ 相談窓口の設置や作業における配慮、コミュニケーションの活性化等の精神面の改善

- ・若年層社員ほど無理が効かないことから、日々の健康面の配慮

厚生労働省では、「高年齢労働者に配慮した職場改善マニュアル～チェックリストと職場改善事項～」を作成している。8 配慮カテゴリにおける各項目（5 項目前後）について、1（できていない）～5（ほぼできている）の点数付けを実施し、点数が 1～3 の場合はこのチェックリストにある「高年齢労働者に配慮した職場改善事項」を参考にし、職場の改善対策に取り組む方法もある。

図表 4 に、チェックリストの配慮カテゴリとチェック項目例を示す。また、図表 5 に、改善対策の例を示す。

図表 4 高年齢労働者に配慮した作業負担管理状況チェックリスト

	配慮カテゴリ	チェック項目例
A	就労条件	予め作業標準等で作業内容を具体的に指示、作業者が事前に作業を計画可能
B	作業者	年齢・個人差を配慮して仕事の内容・強度・時間等を調整している
C	作業負荷低減	素早い判断や行動を要する作業が無いようにしている
D	作業姿勢	必要物は視野内の手の届く範囲にあり無理なく作業が出来るようにしている
E	作業環境	会話を妨げたり、異常音を聴き取り難くするような背景騒音を減らしている
F	安全	出来る限り危険な作業場での従事機会を減らしている
G	健康	身体機能維持の為に運動、栄養、休養に関するアドバイスを受けさせている
H	新職場への適応	職務習熟の為に機会や手段が用意、提供されている

（出所：厚生労働省、「高年齢労働者に配慮した職場改善マニュアル～チェックリストと職場改善事項～」を基に筆者作成）

図表 5 職場改善対策例

	配慮カテゴリ	職場改善対策（例）
A	就労条件	①事前に計画がたてられる作業にする。②できる限り具体的に指示する。
B	作業者	①配置に当たって経験を配慮する。②事前に計画がたてられる作業にする。
C	作業負荷低減	①素早い判断を必要とする作業をなくす。②速い動作を伴う作業は極力避ける
D	作業姿勢	できるだけ不自然な姿勢となる作業を減らす。
E	作業環境	①見えにくい色彩、不明瞭なコントラストを確認し改善した掲示物にする。 ②青・緑色など一般の背景色から弁別しにくい識別表示を減らす。
F	安全	高年齢・若年者が協働できる職場とし、前者の生理機能低下による事故発生を防止する
G	健康	腰痛発生防止のための教育、トレーニングの機会を提供する。
H	新職場への適応	①配置に当たって経験を配慮する。②事前に計画がたてられる作業にする。

（出所：厚生労働省、「高年齢労働者に配慮した職場改善マニュアル～チェックリストと職場改善事項～」を基に筆者作成）

3. 高年齢者活躍事例

ここでは代表的な2社の取組みについて紹介する。

(1) (株)アクアテック：経済産業省 2019 年度「新・ダイバーシティ経営企業 100 選」に選定

- ・企業概要：1997 年設立、資本金 1 千万円、売上高 5.11 億円(2019/4)、従業員 40 名(高齢者 30 名、2020/2 時点平均年齢 68 歳)、本社 大阪府大東市大野
- ・事業概要：小型チューブポンプ(液体を連続送液する機器)開発、製造、販売

①ダイバーシティ経営の背景とねらい

元大手電機メーカー技術者で工場長だった現社長が、自ら開発した小型チューブポンプの特許を日・米で取得、事業化の為に起業し、その後製品領域拡大には既存人材だけでは専門性が不足、組織や諸制度を整えていく必要に迫られた。

かつての優秀な部下の多くが、定年退職後に年金生活や軽作業のアルバイトをしている状況を見て、経験豊かなシニア人材が意欲・能力を生かせない社会の現状に大きな疑問を持ち、かつての職場を中心とした機械系の専門知識や技術力を有するシニア人材採用を続け、技術開発に重点を置き経営を続けてきた。

②主な具体的取組み

- A. 必要な専門性を見極め合致する人材を社長自ら声を掛け獲得
- B. 年齢によらず、能力を最大限に発揮できる無理のない働き方を追求
 - ・基本、週 3~4 日の雇用契約
 - ・72 歳定年、希望で 75 歳まで嘱託契約。その後勤務日数を減らし継続就労
 - ・怪我や病気等で出勤不可時は PC を支給して在宅勤務
- C. 自律的に能力発揮できる適材適所配置と日常的コミュニケーション
 - ・採用段階で各人の専門性・意欲等を十分に吟味、経営層の適切な人材配置の結果、細かな指示無しでも自ら考え、期待以上の仕事をする状況になった。
 - ・数値目標等は非設定。自主性により自由に発想力豊かな仕事をするよう促す。正社員、パート社員とも、部長クラスが意欲・態度・成果の 3 点について期待値との差分を 3 段階で評価。その結果を見て、賞与査定等実施。
 - ・毎日午後 3 時の「コーヒータイトム」、定期的社長＋少人数の食事会等

③成果

- ・創業 10 年で売上 1.6 億円、社員数 16 名、2019 年同 5.11 億円、同 40 名
 - ・多くの国内外の著名な大学や民間研究機関からの小型ポンプの受注伸長
 - ・超小型燃料電池開発を始め、再生医療に関する細胞培養研究や、NASA の宇宙実験用の世界最小レベルのマイクロポンプの開発にも注力
- (出所：経済産業省 2019 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス集)

(2) 株式会社加藤製作所：経済産業省 2013 年度「ダイバーシティ経営企業 100 選」に選定 (岐阜県で初)

当社は、1990 年代に労働基準局長優良賞や功労賞を受賞、2002 年度「全国

高年齢者雇用開発コンテスト」にて「厚生労働大臣最優秀賞」を受賞。また、岐阜県から「岐阜県子育て支援企業」に登録（2016/2）、「岐阜県ワーク・ライフ・バランス推進企業」に登録（2020/2）、岐阜労働局より「新はつらつ職場づくり宣言事業場」に登録（2020/3）など、評価が高い企業。

- ・企業概要：会社創業 1888/12、設立 1954/5/8、資本金 5,600 万円、従業員 92 名（高齢者 43 名。2022/2 時点）、本社 岐阜県中津川市駒場
- ・事業概要：家庭電気器具・自動車部品、騒音防止機器、航空機部品の製造等

①ダイバーシティ経営の背景とねらい

業績が右肩上がりだった 2002 年頃、更なる事業拡大・収益確保に向け、土日休日の工場稼働を検討し、職場が不足している高齢者に目を付け、

「男女問わず。年齢制限あり。60 歳以上の方。」

とのキャッチコピーで募集したところ、100 名もの応募がありその中から人柄で 15 名を採用した。

②主な具体的取組み

A. 高齢者に適した作業の切り分け

- ・定型業務でありながら機械化できない業務、単独で動かす機械を分担
- ・技能水準を高める事を目的とした「かじや学校」や「資格認定講習」開催

B. 高齢者が働き易い施設の整備

- ・「高齢者の為の職場バリアフリー助成金」の支援等を得ながら、高齢者にとり不便・不都合な箇所を改良（工程終了後ブザー押下、掲示物文字拡大等）
- ・改善要望提出（月 1 件）を全社員に義務付け改善（照明照度向上等）

C. 企業としての一体感の醸成

「経営計画書」をテキストとして「駒場村塾」を毎月 1 回実施、一体感醸成

③取組み成果

短納期の要求に応えられるようになり、低コスト化にも貢献。その結果、2007 年から 2012 年までの 6 年間で、新規取引先が 14 社増加、売上高は年平均で 7000 万円増加した。

（出所：経済産業省 2013 年度 ダイバーシティ経営企業 100 選ベストプラクティス集）

【2024.01 収録】