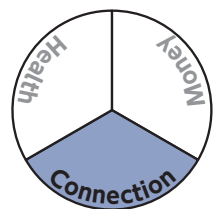


高年齢人材の力を企業の「戦略的資源」に



総合調査部 副主任研究員 高宮 咲妃(たかみや さき)

高まる高年齢者の活躍期待

2021年4月に改正高年齢者雇用安定法が施行され、70歳までの就業確保措置を講ずることが事業主の努力義務となりました。定年年齢は、1986年に高年齢者雇用安定法が施行され、60歳定年が努力義務化されるまでは55歳定年が主流でした。その後、少子高齢化、公的年金支給開始年齢の引き上げ等の様々な環境変化を受け、段階的に再雇用等も含めた高年齢者の就業確保政策が推し進められてきました(資料1)。

内閣府の「令和5年版高齢社会白書」によると、2037年には3人に1人が65歳以上になると言われており、働く意欲のある高年齢者がその能力を十分に発揮できる環境整備が求められています。

高年齢者を「戦略的資源」へ

現在は医療の進展に伴い、高齢者像も大きく変化しています。例えば、2018年時点の体力テストの合計点では、男女とも70～74歳の年齢階級において、20年前(1998年)の5歳下の年齢階級の水準を超えています(資料2)。健康寿命においても、2001年から2016年の15年間に男女とも2歳以上延伸しており、身体機能的にも働き続けることのできる高年齢者は増えています。実際に2012年と2022年の年齢階級別就業率を比較すると、どの年齢階級も10ポイント以上増えています(資料3)。前掲書によると、現在収入のある仕事をしている60歳以上の約4割が「働けるうちはいつまでも」働きたいと回答しており、70歳くらいまで、またはそれ以上との回答を合わせると約9割が高齢期にも高い就業意欲を持っていることがわかっています。

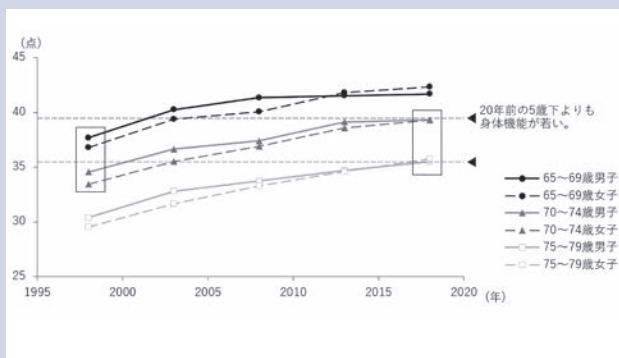
加齢による変化は、身体面・能力面の衰えや低下等、負の側面が強調されがちですが、企業は加齢の影響を受けやすい能力と受けにくい能力をより正確に理解し、人材活用を考えていく必要があります。また、高年齢人材を雇用と年金の接合を目的とした単なる「雇用保障」ではなく、「戦略的資源」として位置づけるべきです。そして、就業能力やモチベーションを長く維持・向上できるように、柔軟な勤務体系やキャリアコーチングの提供など職場環境の整備を本格的に考えていく必要があります。

資料1 高年齢者雇用安定法の改正経緯

1986年	高年齢者雇用安定法制定 60歳定年の努力義務(1986.10.1施行)
1990年	65歳までの再雇用の努力義務(1990.10.1施行)
1994年	60歳定年の義務化(1998.10.1施行)
2000年	65歳までの高年齢者雇用確保措置の努力義務化(2000.10.1施行)
2004年	65歳までの高年齢者雇用確保措置の義務化 ※継続雇用制度の対象者を限定できる仕組み ※義務化年齢を2006年度から2013年度までに段階的に引上げ
2012年	継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの段階的廃止 ※経過措置：2013年度から2025年度までに対応
2020年	70歳までの高年齢者就業確保措置の努力義務化(2021.4.1施行)

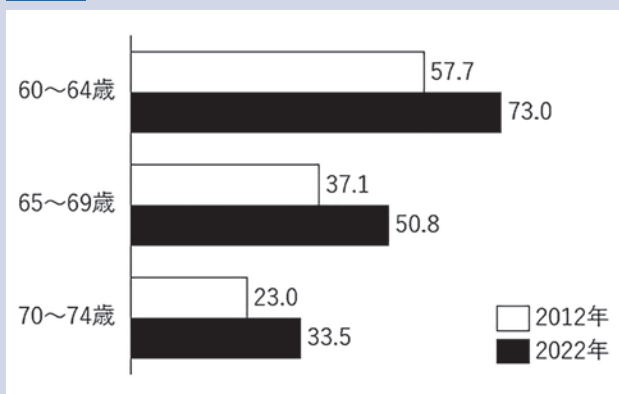
(出所)厚生労働省「厚生労働」2021年4月号より第一生命経済研究所作成

資料2 新体力テストの合計点の推移(1998年～2018年)



(出所)厚生労働省「令和2年版厚生労働白書」より第一生命経済研究所作成

資料3 年齢階級別就業率の比較(2012年と2022年 単位:%)



(出所)内閣府「令和5年版高齢社会白書」より第一生命経済研究所