

「人生100年時代、元気な高年齢者がよりよく働くためには」

1

2025年2月18日

神戸大学大学院法学研究科教授 大内伸哉

企業を取り巻く環境の変化 —社会の高齢化—

◎日本の総人口（2023年）は、1億2,435万人。

- 65歳以上人口は、3,622万人（75歳以上は2,007万人）。総人口に占める65歳以上人口の割合（高齢化率）は29.1%。
- 生産年齢人口（15歳から64歳）は、7,395万人

◎2030年には、生産年齢人口は7,076万人、65歳以上人口は3,696万人（75歳以上は、2,261万人）

◎2040年には、生産年齢人口は6,213万人、65歳以上人口は3,928万人（75歳以上は、2,227万人）

* 出典 内閣府『令和6年版高齢社会白書』

社会の高齢化がもたらす課題

1. 労働力不足と経済成長の停滞

- 企業の人手不足が深刻化
- 労働力の減少は成長率の低下を招き、経済の停滞。

2. 社会保障制度の維持困難

- 年金・医療・介護の支出が増大し、財政負担が拡大。
- 現役世代の税・社会保険料の負担増が不可避。

3. 地方の衰退と都市の過密化

- 若年層の都市部流出が進み、過疎化が進行。

人材確保のための手段

4

伝統的な手法

- **高齢者**・女性・外国人の活用

近年注目されてきた手法

- 障がい者・若年者の活用

将来に期待されている手法

- **デジタル技術**（ロボットやAI）の活用

当面有望な手法

- **デジタル技術**を活用する**高齢者**の活用

高年齢者雇用安定法とは

5

少子高齢化により年金財政の逼迫⇒年金の支給開始年齢の引上げ⇒労働者の生活保障の必要性⇒雇用政策で対応

定年を設ける場合は60歳以上とする義務+65歳までの高年齢者**雇用**確保措置の義務

65歳から70歳までの高年齢者**就業**確保措置（強制力のない努力義務）：2021年4月施行

高年齢者雇用確保措置（3つのオプション）

6

①65歳までの定年引上げ

②65歳までの継続雇用制度の導入

- 労働者の過半数の代表との協定による選別（2012年改正で廃止。2025年3月まで経過措置）⇒2025年4月以降は、希望すれば全員が65歳雇用
- 継続雇用とは、(a)雇用を60歳の定年で一旦終了させて再雇用，or (b)雇用を終了させずに契約を延長⇒多くは(a)を採用（再雇用により契約内容をリセット可能）

③定年廃止

高年齢者就業確保措置（4つのオプション）

7

①70歳までの定年引上げ

②70歳までの継続雇用制度の導入（自社や関連会社以外での継続雇用でもOK）

③定年廃止

④創業支援等措置（このなかにも3つのオプションあり）

創業支援等措置とは

高年齢者の希望 + 労働者の過半数代表の同意があることに加え、以下の(a)～(c)のいずれかの措置をとること（計画の策定と周知も必要）

(a) フリーランスや自営業者として働く高年齢者と業務委託契約を締結

(b) 事業主が実施する社会貢献事業に従事させるために、高年齢者と業務委託契約を締結

(c) 事業主が委託または出資する団体が実施する社会貢献事業に従事させるために、高年齢者と業務委託契約を締結

働く側の意識の変化

9

人生100年時代と呼ばれるような高齢化

- これまでは定年で職業生活の終わり⇒しかし、平均余命の延伸により定年後の長い余生あり⇒生活のためにも、また生きがいのためにも働きたい高齢者：しかし定年前とは異なる柔軟な働き方を希望（体力、意欲、能力などの違いが顕著）

雇われない働き方の広がり

- ICTを活用して自らのペースで働く（自営型テレワーク）：政府も支援（フリーランス新法が2024年11月に施行）：高年齢者の働き方に適している

デジタル技術の活用

- デジタル技術は、高年齢者の減退する能力を補完し、そのスキルを継続して活用できる

高年齢者を活用するメリット

10

高齢者に就業機会を与えることは、企業の社会的責任の一つ

- 65歳以上の就業確保は努力義務とはいえ、法律上の義務であることに変わりない。
- 努力義務の履行は、企業のコンプライアンスの精神と社会的責任を果たそうとする姿勢を社会に知らせる意味がある（レピュテーションを高める）。

企業の経営上のメリットもある

- 労働力不足のなかで、熟練人材は貴重な戦力：訓練の必要のない即戦力。
- 老若男女がそろった職場は生産性向上の可能性大（ダイバーシティ経営）。
- 業務委託であればコストを抑えられる（労働法の適用なし。助成金の活用も可能）

高年齢者を活用するときの課題 1

11

日本型雇用の枠外での雇用管理の難しさ

- 年功型処遇を中心とした日本型雇用は定年で終了⇒定年後の処遇は企業にとっても新たな挑戦（いかにして戦力化するか）
- 高年齢者の多様なニーズ（やりがい重視など）にあった労働条件のカスタマイズ化が必要（集団的管理が中心であった日本企業はこれが苦手）
- 法的には、有期雇用の場合は、無期雇用の正社員との労働条件の不合理的な格差を禁止：企業にとっては対応が難しい（不合理性の判断基準は曖昧）

業務委託契約の活用

- フリーランスとして活用（業務委託契約）＝名ばかり自営業者にならないような雇用管理が必要：フリーランス法の遵守も重要（契約条件の明示など）
- 指揮監督しないで働かせるマネージメントスキルが必要＝契約制度設計の重要性（インセンティブ、報酬体系など）：契約を重視していなかった日本企業の人事部にとって未知の領域

◎ 高年齢者の働き方の改善は、一般の日本労働者の働き方改革の先進的ケースとなりうる。

ポイントは次の4つ

- 1 ジョブ型：職務を特定した働き方
- 2 ワーク・ライフ・バランス：休息の重要性
- 3 テレワーク（在宅就労）
- 4 業務のデジタル化