

守りと攻めでシニアを取り込め！

企業における

ジェロントロジーの活用

第2回 企業におけるジェロントロジー活用の主意 守りと攻めでシニアを取り込め！

シニアアクセス
代表

上田 博司

URL <http://www.senior-access.com>E-mail ueda@senior-access.com

状況および多様な人材の活躍等に関する調査」では、

- ・回答した企業の7割近くが「人手不足」と回答
- ・内6割以上が「非常に深刻」と回答
- ・すべての業種においても「人手不足」の回答が5割超

という報告がなされています（日本商工会議所・東京商工会議所が昨年9月に発表）。

労働人口の高齢化

● 関係機関の報告と期待

日本の生産年齢人口（15～64歳）が先細り、人手不足感が強まっていく中、経済活動を維持していくために企業は労働力の確保が喫緊の課題となっています。

一方、高齢者の就業人口は年々増加し、近年では100歳を超えても現役で働く高齢者のギネス記録登録が各種メディアで取り上げ

連載第1回では、今後さらに進む「人口の高齢化」に関する課題について考察しました。併せて「ジェロントロジー（エイジング＝加齢、高齢者、高齢社会を対象とする総合的な学問）」が、それらの課題を解決し支援することを紹介しました。第2回は、企業の人材不足に絡む様々な課題について「ジェロントロジー」がどのように生かされるのかを詳説するとともに、その知識を必要とするのは誰なのかをお伝えします。

日本社会の人材不足の現状

● 自社より良い条件の他社へ転職

近年、皆様すでにご存知のように、終身雇用と年功序列制度が一般的だった時代と比べ、転職はごく普通の行動と捉えられており、売り手市場が続いている労働市場全体で多様な働き方が受け入れられるようになり、人材の流動化が大きく進んでいます。

今後、特に若手ビジネスパーソンによる、自社より良い条件の他社へ転職を検討する流れは止まらないと考えられます。

中小企業（小規模事業者も含む）にとって人材の維持と確保は重要な課題のひとつであり、労働人口の減少が懸念されている中で優秀な人材を採用したい企業間の競争はますます激しくなっています。

● 「2024年問題」

本年4月に導入された建設業や物流業、医師を対象にした時間外労働（残業）の上限規制の影響で1人当たりの働く時間が減り、このような業種においては深刻な人手不足に拍車がかかっています。

ちなみに、全国の中小企業6千13社を対象とした「人手不足の

られるようになってきました。政策でも高齢者の継続雇用が促進されており、2021年4月の改正高齢者雇用安定法の施行により、65歳までの雇用確保（義務）が70歳までの就業確保（努力義務）になりました。

これは、働く意欲のある高齢者が年齢に関わりなく、その能力を十分に発揮し活躍できる環境整備を図る法律です。

最近の総務省の報告では、高齢就業者は9年連続で増加して912万人と過去最多となっています。特に75歳までの就業率は過去最高になっており、このような状況を踏まえ、中小企業は長期ビジョンでとらえた労働制度の検討を考えていく必要があります。

また、経団連は本年4月、高齢者雇用の現状と課題ならびに課題対応の今後の方向性とともに、12社の企業事例を含む報告書である「高齢社員のさらなる活躍推進に向けて※」を公表しました。

企業における高齢社員の活躍を深刻化する労働力問題対応の鍵と

して捉え、企業の生産性の改善・向上を期待しています。

高齢者雇用の支援

● 人的、資金的サポートと

中小企業は高齢者の長期雇用に加えて、経験者採用や中途採用を通じて高齢者を労働力として採用する際、状況に合わせて外部支援を受けることが可能です。

例えば「独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構」は、高齢者の雇用に関する専門知識や実務的能力などがあり、

- ・ 社会保険労務士
- ・ 中小企業診断士
- ・ 経営労務コンサルタント
- ・ 人事労務管理担当経験者

などを、70歳雇用推進プランナー・高齢者雇用アドバイザーとして認定し、支援しています。

また、事業主に対して助成を行

う国の支援には、以下のものがあります。

- ・ 特定求職者雇用開発助成金（特定就職困難者コース、成長分野等人材確保・育成コース）
- ・ 65歳超雇用推進助成金
- ・ エイジフレンドリー補助金
- ・ 高齢雇用継続給付
- ・ 高齢雇用継続基本給付金、高年齢再就職給付金

近年、数時間単位で働く1回限りのアルバイトである「スポットワーク」に応募するシニアが増加傾向にあり、一定時間によるパートタイム雇用も難しいと考える中小企業などは、人手が欲しい時間帯にピンポイントで求人を活用することができま

す。シニアにとっては体調に合わせて仕事や勤務時間を選ぶことができるのが便利なおうえ、社会とのかわりを維持できることから、空き時間にできる仕事を選んで雇用契約を結ぶスポットワークが生きがいにつながる傾向にあります。

雇用と人材管理の最適化

● 健康と幸福感を持つ

ジェロントロジーでシニアの特性や能力を理解しながら、適切な採用プロセスや労働条件の提供、さらにキャリア開発支援などを実施することで、中小企業はシニアの雇用や人材管理を最適化しながら、人材の効率的活用を図ることができますように

ます。また、新しいプロジェクトやイニシアティブを取る際には、高齢者の知識や経験を活かしつつ、若い社員を巻き込んでスキルや経験を積み重ねる機会を与え、個々のキャリア成長につなげることができます。

そのような試みにより、会社全体の働きやすさを向上させ、柔軟な働き方やキャリアパスを提供することでワーク・ライフ・バランスを改善します。すなわち、社員が健康と幸福感を持ち、シニア労働者に対しても働き甲斐を与えることとなります。

※「高齢社員のさらなる活躍推進に向けて」https://www.keidanren.or.jp/policy/2024/033_honbun.pdf

高齢社員に対する理解

●衰えと伝承の両面から

ジェロントロジを学ぶことで高齢になってから、心身にどのような加齢変化が起きるのか予想することができます。

例えば、加齢による視覚や聴覚などの五感の低下から、一部の業務遂行に支障が出てくる可能性があります。その一方、長年の勤務により知識と経験が蓄積していくため、慎重かつ円滑な業務や熟練の技に磨きがかかってきます。

若手社員は、高齢期に見られる心身の変化を理解しつつ、高齢社員への気遣いや知識や経験、熟練した技の伝承などを受け継ぐことができます。

社員の加齢対策

●自身の未来を考える機会に

現時点における社員各々の実年齢は、年々、年齢を重ねていくこ

とになり、自身の加齢に伴う心身や能力の変化を、ジェロントロジを通じて理解し予測することができます。

これからも労働力として職場で長く活躍していくために、加齢変化が仕事にどのような影響を与える可能性があるか、そして、どのような調整をしていくべきか、しばし立ち止まり考える機会を与えてくれます。

社員のコミュニケーション促進

●世代間の協力が円滑に

ジェロントロジを通じた高齢者理解により、職場における世代間の対人関係を向上させることができます。

若い社員の中では、高齢社員に対しての思いやりの気持ちは醸成されます。一方で、高齢者が職場の若い年齢層の声に耳を傾け積極的に話しかけていく姿勢づくりを促進させることができます。

世代間のコミュニケーションや

協力が円滑かつ積極的に行われるようになると、職場の風通しが良くなるとともに職場の雰囲気もよくなり、チームワークが強化されます。さらには、社員のモラルや生産性が向上し、働きやすさと共に働きがいをも強めることができます。

職場環境の安全性のさらなる改善

●中長期的ビジョンで危険予知

社員の加齢への予防対策は、同時に職場の労働環境の改善につながります。

加齢に伴う身体の変化についての知識を得ることで、社員はシニアが働きやすい環境や条件について理解を深めることができ、現在の職場において対処が必要と思われる問題点を社員自身によって見知ることができるようになります。

今後、年齢を重ねていくことによつて変わっていく可能性がある心身の変化や健康状態など、現時点の健康状態を見つめながら将来

の自分に起こりうる身体の変化を予測し、適切な労働環境や仕事内容の調整を早めに行うことができます。

このように、現時点における短期的、部分的な対策だけではなく、将来を考える中長期的ビジョンを持ち、危険予知をしながら職場における環境改善に繰り返し取り組むことで、職場環境の安全性の継続的な向上につながります。

職場環境の柔軟性と適応力向上と職業的成長

●昇進機会の後押し

大企業に比べて、中小企業では一般的に業務範囲が広く、社員は様々な役割を担当することがあります。様々な社員のニーズに応じた柔軟な対応や、変化していく状況に適応する能力を身につける必要があります。

ジェロントロジを付加価値として社員のスキル向上や専門知識の拡充を試みることで、個々の能力を最大限に活用し多様な人材を

生かすことができます。

また、ジェロントロジーを学んだ人材は、高齢者に対してより柔軟性を持った考え方を身に付ける可能性が高くなるので、シニア向けのプロジェクトでリーダーシップを取る機会を与えやすくなります。当然、彼らのキャリアの成長や昇進の機会を後押しすることにもつながります。

知識の共有と技術の保持

●退職後も活用する

高齢者は、人生経験や労働期間が一般的に長いことから豊富な知識と経験を持っています。ジェロントロジーを活用して、企業は高齢者が持つ知識や技術を有効かつ適切に共有しながら、若手社員の育成や組織の持続的な成長に活かすことができます。

また、高齢労働者の退職後も、その知識や経験を企業内に承継・保持し、活用する適切な方法を見つけることができます。

介護離職の抑止

●ビジネスケアラーの実状

人材不足が深刻な中で、増加傾向にある「ビジネスケアラー（家族の介護をしながら仕事をしている人）」の介護離職を防ぐことは非常に重要です。

介護の状況は家庭によって異なりますが、昨年の「就業構造基本調査」（総務省）では、企業の中核を担う勤続年数の長い中高年層の社員や管理職などが、ビジネスケアラーとして増加傾向にあることが報告されています。

また、昨年実施した調査では、正社員で介護をしている「ビジネスケアラー」2千100人のうち、4割弱が「親の介護は家族が行うのが当然」と回答しています（経済産業省が日本総研へ委託）。

ここからも「介護離職は踏みとどまっているが、仕事と介護の両立が精神的に負担になっている」実態が読み取れます。

これらのベテラン社員が介護離

職することは企業にとって大きな損失であり、ジェロントロジーの知識があれば介護に関してある程度の子測や対策を立て精神的負担を軽減させることができ、介護離職の抑止に役立ちます。

ジェロントロジーの効果

●大企業に勝るメリット

以上、ジェロントロジーの知識は、中小企業にとって、

- ・雇用と人材管理の最適化
- ・高齢者理解
- ・加齢対策
- ・コミュニケーション促進
- ・職場の安全性
- ・職場環境の柔軟性と適応力
- ・職業的成長
- ・知識共有と技術の保持
- ・介護離職の防止

など様々な面でプラス効果をもたらすことが期待されます。

大企業に比べて中小企業の組織文化は、個人の影響を受けやすい

傾向にあります。ジェロントロジーの知識を活かすことで、個々の貢献が組織全体に大きな価値をもたらすことが期待され、大企業で働く人よりも特定のメリットが得られます。

ジェロントロジーは誰を対象とすべきなのか…

●年齢を重ねる過程に着目

ジェロントロジーは、シニアのみならずあらゆる人々を対象とすることができます。

もちろん、ジェロントロジーの主要対象者はシニアですが、人々が年齢を重ねて高齢になっていく過程で、社会、経済、健康、環境、文化などの様々な要素や要因が複雑に関わってきます。

ジェロントロジーは、既に有している知識に付加価値として幅広い視野を持たせ、社員の高齢者の家族、ビジネスケアラー、世代の異なる仕事仲間など、加齢に関するあらゆる課題に対して包括的な支援や解決策を提供します。