

社会保険労務士が答える 企業の労務管理

山田智子



「高齢者雇用」から 「高齢者活躍」へ

—企業の成長を支える経験人材の力—

129

高齢者雇用は「維持」から「活躍」へと大きく転換しています。従来は定年後の雇用をいかに確保するかという側面が中心でしたが、近年は高齢者が持つ能力をいかに発揮させるかという視点へと広がっています。人手不足が深刻化する現在、企業に求められているのは、「雇用すること」「そのものではなく、」活躍できる環境を整えること」です。

▼高齢者の活用

高齢者は、その就業意欲の高さもさることながら、単なる収入確保にとどまらず、健康維持や社会とのつながりを目的とする傾向も見られます。働き方の選択

肢が広がる中で、その希望はより個別化しており、高齢期の就業は生活の一部として多面的な意味を持つようになっていきます。こうした背景から、高齢者の活用においては一律の処遇や固定的な役割設定ではなく、それぞれの目的や価値観に応じた業務設計が重要となります。

その上で、高齢者の強みは、豊富な経験や対人対応力、安定した勤務姿勢などにあります。同一企業や同一業界での長年の勤務によって蓄積された業務知識や人間関係は、組織運営の円滑化に寄与します。また、異業種からの新規採用であっても、社会人としての基



礎力や業務遂行力は、現場の安定や若手育成に活かすことができます。

▼活用の実務

実務においては、短時間勤務やシフト調整を組み合わせた柔軟な人員配置が行われています。例えば平常時は週2日勤務としつつ、繁忙期や欠員発生時には週3日以上に増やすなど、業務量に応じた運用です。こうした仕組みは、子育て世代の急な休暇時の補充要員としても機能し、職場全体の安定運営に寄与します。その結果、育児や介護等との両立支援や多様な人材活用にもつながり、働きやす

い職場づくりを後押しします。

なお、令和8年4月より「高年齢労働者の労働災害防止措置」が企業の努力義務となりました。加齢に伴う身体機能の変化により、同じ作業であっても負荷の感じ方が変わることがあります。こうした変化は徐々に進行するため自覚しにくく、慣れた作業ほどリスク認識が低下しやすい傾向があります。このため、個人の自覚に依存するのではなく、リスクアセスメントや作業環境の見直しなど、組織としての安全管理体制の整備が重要となります。

その上で、労働者自身の主体的な取組も欠かせません。ただし、それは高年齢期に入ってから始めるものではなく、若い段階からの積み重ねが重要です。健康管理を意識した生活習慣の形成、スキルの継続的な習

得、変化に対応する柔軟性の確保が、長く働き続ける基盤となります。高年齢期における就業の可否や活躍の幅は、こうしたキャリア形成と自己管理の積み重ねによって大きく左右されます。

▼まとめ

企業と労働者がそれぞれの役割を果たし、早い段階から将来を見据えた準備を進めることで、持続可能な人材活用の仕組みが実現します。今後はより一層、高齢者雇用を経営戦略の一環として捉え、計画的に取り組むことが求められます。人手不足が進む中で、高齢者の活躍をいかに引き出すかが、企業の成長を左右する重要な視点となるでしょう。

（あいか社労士事務所 所長、ホワイト企業推進社会保険労務士協議会会員、特定社会保険労務士）

イラスト・伊藤香澄