人材確保活用総合対策　第2回（全4回）

女性・高齢者・非正規労働者等多様な人材の活用

吉山社会保険労務士事務所所長　特定社会保険労務士　吉山嘉久



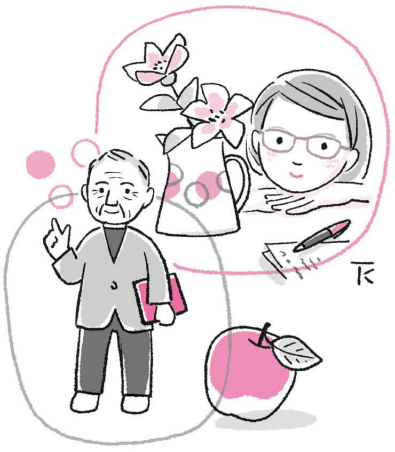
この15年で、労働人口（20～64歳）は10％減少する中で、雇用人口（15歳以上）は12％増となった。「女性の進出」「高年齢者活用」が雇用増の主要因であるが、この2つは今後の人材確保でも重要課題となる。先行き見通しに多くの情報があるが、ここでは私なりにその要点を強調したい。

女性の活躍推進

女性が職業をもつ意識は高まり続けており、自分時間確保を前提とした弾力的な労働時間・就労場所等が要件で、正規社員にこだわらない就労希望が増している。一方、高学歴労働力であるものの、能力に見合う仕事・待遇が得られず、またマミートラック（産休・育休取得をきっかけにキャリアの停滞を招くこと）から脱出できない事態も依然残っている。かかる状態は、「高能力発揮の可能性をもつ潜在労働力の存在」と捉えることができる。従って、この潜在力を活用展開すべく、各企業で種々具体的アプローチが今後必須。10年前より、女性活躍推進法が施行され、各社（100名以下は努力義務）とも「自社の状態把握・分析」「行動計画策定」「労働局へ届出」のステップを推進中で、着実な実績が積み上げられてきている。本年10月に一部法改正があり、一層の強化推進が行われる。是非この動きに乗って、各社の課題展開を実りあるものにされることを期待したい。

高齢者の活躍推進

就業率は、65～69歳で55％、70～74歳で36％に達し、この10年でそれぞれ12％増であった。個々人の就労事情は、目的が「収入確保のため」であり、「更なる高齢になっても雇用を継続したい」である。今までの取組みは高年齢者雇用安定法遵守が主体であったが、現状は、即戦力確保の面から不可欠な位置づけに変化してきているのは言うまでもない。この展開変化での問題点は、労働環境整備が遅れていることであり、そしてその解決の方向は「福祉雇用型からの脱皮」となる。短期戦力として適正な処遇をし、高齢者の就労モラルを維持継続させることが急務といえる。具体的項目は、「一般社員並みの人事施策の展開」となるが、その中で定年直後の賃金設定改善がポイントとなる。定年後一律的減額は、大きく就労モラルを下げる結果となっており、このインパクトはその後の継続雇用期間まで影響を及ぼしている。職務に応じた適正な処遇改善が必要と思われる。なお、この適正処遇では、「同一労働同一賃金の実現」に連動したものであることは言うまでもない。



高齢者層を65～74歳の幅で見てみると、その人口予想は2050年で97％（2025年対比、なお20～64歳は76％）で、先行き減少幅は少なく、今後長期にわたる労働力が期待できる。高齢者側要件としては、年齢が高くなるに伴い、労働時間・就労場所の弾力運用ニーズが高まっていく。一定の就労モラルを保持する高齢者に、ニーズに応じた積極的な取込みを行うことは、会社・労働者がWin―Winの関係となると思われる。

今後の人材活用策展開

それぞれの展開は、いずれも緊急性があり、実現のトリガーとして「トップの発信」が不可欠である。このことを踏まえ計画的遂行を期待したい。

イラスト・木村武司

▽

※令和8年10月5日収録「人材確保活用総合対策セミナー」インターネット受講（無料・申込要）受付中。当協会総合受付（☎052―961―1666）まで。