

## 中小企業は高齢者の経験を活かせるか

江口 政 宏  
(商工総合研究所)  
主任 研究員

高齢化が進む中、わが国の財政状況は厳しさを増しており、高齢者にとって社会保障の受給条件が厳しくなっている。一方で、平均寿命は男性80歳、女性86歳に達し、日常生活に支障なく健康的な生活を営むことのできる「健康寿命」の平均も男性71歳、女性74歳となっている。このような現状においては、「高年齢者雇用安定法」で希望者の雇用が義務付けられた65歳を超えて就業を希望する人が増えることが予想される。

こうした背景により、高齢者の雇用という問題は、高齢者自身はもちろん人手不足に悩む企業にとっても、国の活力を維持するための政策という意味においても、重要な意味を持つ。雇用する企業は営利を目的としている以上、高齢者雇用が単なる企業イメージ向上にとどまらず、企業価値の向上を伴うものでなければならない。この点に関連して高齢者雇用のメリットとしてよく言われるのが、高齢者の「経験を活かす」ということである。このフレーズは高齢者が長年の業務経験の中で培った知識・経験・ノウハウで現役世代をサポートする、もしくはそれらを現役世代に伝えるというニュアンスを多分に含んでいるように思える。

この視点に立って考えるとき、中小企業の高齢者雇用は実際に「経験を活かしている」といえるだろうか。総務省「就業構造基本調査」(2012年)で65歳以上と65歳未満の有業者の職種構成を大企業と対比しつつみてみよう。

大企業(従業員500人以上)の65歳以上の有業者の職種構成比をみると、「運搬・清掃・包装等従事者」22.6%(65歳未満6.8%)、「サービス職業従事者」17.4%(同8.0%)、「販売従事者」14.5%(同21.1%)、「事務従事者」11.3%(同25.5%)の順となっている。「サービス職業従事者」は「居住施設・ビル等管理人」7.9%(同0.4%)が多いことによる。他の主要職種をみると「専門的・技術的職業従事者」4.5%(同12.0%)、「生産工程従事者」6.8%(同17.3%)と現役世代より構成比が大幅に低い。「管理的職業従事者」は3.8%(同0.9%)とやや多い程度である。このように、大企業の高齢者は「運搬・清掃・包装等従事者」や「サービス職業従事者」の居住施設・ビル等管理人など、特定職種への偏りが大きい。同じ「就業構造基本調査」で、有業者の現職と前職の間には、「管理的職業従事者」など一部の職種を除き高い相関が認められることから、こうした大企業の配置は高齢者の経験を活かしたものとはみなし難く、むしろ企

業側の都合が優先されたものと考えられる。

一方、中小企業（従業員10～99人）の65歳以上の有業者の職種構成比をみると、「運搬・清掃・包装等従事者」16.7%（65歳未満8.4%）、「生産工程従事者」15.2%（同19.5%）、「管理的職業従事者」13.7%（2.7%）、「事務従事者」13.0%（同16.3%）、「サービス職業従事者」10.0%（同12.4%）の順に多い。「管理的職業従事者」は役員が大半を占め、そのなかにオーナー経営者が含まれるため、高齢に達した一般管理職を活かした配置ととるのは無理がある。他の主要職種は「販売従事者」8.2%（同15.0%）、「専門的・技術的職業従事者」3.4%（同8.5%）などとなっており、「運搬・清掃・包装等従事者」、「管理的職業従事者」を除き現役世代の構成比より小さいが、大企業に比べ差は小さい。少なくとも雇用者に関しては、中小企業の方が大企業より高齢者の経験を活かしていると考えられる。有業者に占める65歳以上の割合も中小企業は8.1%と、大企業の2.1%に比べかなり高い。

高齢者が持つ経験の中で現役世代をサポートする、もしくは伝える意味があるものは何だろうか。筆者は2つに大別できると考える。一つは「見える化」が難しい暗黙知で、容易にマニュアル化できないものである。「匠の技」と形容される職人芸・名人芸的なものがその典型である。IT化が進もうとも、人工知能がより高度化しようとも、これは簡単に「見える化」できるものではあるまい。継承者が直接見て「まねぶ」しか方法はない。こうしたものは元来、それが稀少であればこそ重宝されるのであり、実際にこの分類にあてはまるものはそれほど多くないだろう。

もう一つは、微小な条件変化に応じた臨機応変な対応である。これは名人芸的な稀少さはないにせよ、長年真摯に取り組んだ経験の蓄積なくして身に付けることができない類のものである。高齢者の経験が必要とされるのは、短い経験では対応を誤る危険性があるケースや、発生する可能性は低いが対応を誤れば損害の大きいケース、過去に類例がなくこれまでの経験の蓄積を動員して総合的に判断することが求められるケースなどであろう。対顧客関係などで多くみられるもので、サポート面でも伝承面でも実務上の発生頻度はこちらの方が高いだろう。これをマニュアルで書くと、「AのケースにはBという手段で対応する」という機械的な対応を中心に据え、細かい条件変化についてはその全てを記載することは不可能なので「Aの場合はC、D、Eなどの要素を考慮しつつ対応する」といった記述を付加するにとどまらざるをえない。経験の浅い人が参照しても理解するのは困難であろう。

このように考えると、高齢者の経験を活かす意義は現在でも、今後においても大きいのではないか。中小企業は高齢者を現場に配置しており、ある程度このことを意識していると思われる。組織が大企業ほど階層化・複雑化していない中小企業では、効率的に高齢者を活かすことができよう。もちろん高齢者側にも経験を陳腐化させず、かつ第三者にわかりやすく伝える努力が必要である。