

中小企業の多様な働き方の整備のポイント

第4回

<人事労務>

時代はエイジレスワーク社会へ。 社員が輝き続けられる企業への転換

みらいコンサルティンググループ
土屋 英介 富岡 智之

働き方改革関連法の順次施行や、2020年春頃からの急なコロナ禍によって生じた対応などにより、今、労働環境まわりでは、多様な変化が起こっている最中です。それらの変化への対応も、法制度への対応のように以前から予定されていることや、コロナ禍によって新たに対応しなければならなくなったことなどさまざまです。

本連載では、労働環境の変化をいろいろな切り口から取り上げ、企業の総務・人事労務担当の方が対応すべきこと、知っておきたいことをお伝えします。第4回のテーマは、〈人事労務〉。2021年4月1日からはじまる「70歳までの就業機会の確保の努力義務化」を中心に、社員が年齢にかかわらずイキイキと輝き続けられる企業になるための課題と対応策を見ていきましょう。

1 70歳までの就業機会確保の努力義務化

(1) 努力義務化の背景

少子高齢化が急速に進展し、人口が減少する中で、経済社会の活力を維持するため、働く意欲がある高齢者がその能力を十分に発揮できるよう、高齢者が活躍できる環境整備を図ることが求められています(図表1)。

現行の高齢者雇用安定法では事業主に対して、65歳までの雇用機会を確保するため、高齢者雇用確保措置(①65歳まで定年引き上げ、②65歳までの継続雇用制度の導入、③定年廃止)のいずれかを講ずることを義務付けています。^(注1)

今回、2021年4月1日施行予定の改正高齢者雇用安定法において、個々の労働者の多様な特性

やニーズを踏まえ、70歳までの就業機会の確保について、多様な選択肢を法制度上整えられ、事業主は次で述べるいずれかの措置を講ずる努力義務が課されます。

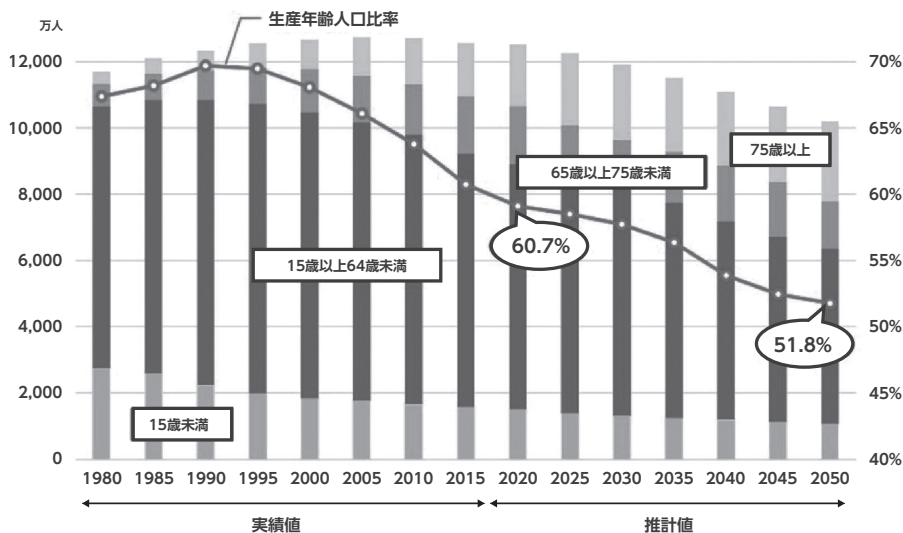
(2) 就業機会確保措置の概要

改正高齢者雇用安定法では65歳までの雇用確保(義務)に加え、65歳から70歳までの就業機会を確保するための高齢者就業確保措置(努力義務)としては以下に挙げるいずれかの措置を講ずることを求めています。

- ① 70歳までの定年引き上げ
- ② 定年制の廃止
- ③ 70歳までの継続雇用制度(再雇用制度・勤務延長制度)の導入
(特殊関係事業主に加えて、他の事業主によ

(注1) 2012年度の法改正により、2013年4月1日以降、制度の適用者は原則として「希望者全員」となっています。ただし、2013年3月31日までに労使協定により制度適用対象者の基準を定めていた場合は、その基準を適用できる年齢を2025年3月31日までに段階的に引き上げることが可能とされる経過措置がとられています。

図表1 将来推計人口



出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」

るものを含む)

- ④ 70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入
- ⑤ 70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入
 - a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業
 - b. 事業主が委託、出資（資金提供）等する団体が行う社会貢献事業

※対象事業主：当該労働者を60歳まで雇用していた事業主

問題です。現在、多くの企業でよく見かけるのが、60歳定年を迎える前に「全員一律の年齢で」役職定年がやってきて、さらに定年後の再雇用に切り替わる段階で「給与が3割、4割程度下がる」という仕組みです。総額人件費をコントロールする中で必要な施策の一つではありますが、報酬とともに、高度な専門性を持ち経験豊富で貢献度の高い高年齢社員のモチベーションまで落としてしまうということが、現場で起きているのではないのでしょうか。

2 エイジレスワーク社会への動き

(1) 現行人事制度の課題

人生100年時代に向け、着々と法改正が進められている中、社内に多くの高年齢社員を抱えるようになる未来は着実に近づいています。当然のことながら高年齢社員比率が増えてくれば、これまでの人事制度やその運用管理とはまた異なる対応が必要となってきます。

つまり、「法改正があったので雇用しなければ」から、「どのようにして60歳以降の社員の労働力を活用しようか」へと、高年齢社員をみる視点が変化してきているといえます。

一方で、実務的には理想と現実ギャップを抱えている企業が多いのではないかと思います。課題の一つとなっているのが「モチベーション」の

(2) エイジレスワークとは何か？

2030年には日本企業における人手不足は644万人にまで上昇するとの予想もある一方で、60歳以上のシニアが活躍することにより163万人の労働力創出が可能とのデータもあります(図表2)。ベテラン・シニアの継続就業・戦力化が求められている中、もはや年齢によって働くことができる期間を一律で決める時代は終わろうとしています。

図表2 2030年にどのくらいの人手不足となるのか



出典：パースル総合研究所・中央大学「労働市場の未来推計2030」

『エイジレスワーク』とは、年齢にこだわらずに個人の能力、志向、コンディションにあわせてイキイキと働くことだと私たちは考えます。これからの人事施策には、このエイジレスワークという概念が非常に重要になってきます。

(3) エイジレスワーク実現のための人事評価・育成プロセス

ベテラン・熟練の社員も年齢にかかわらずスキルを開発していかなければなりません。それまでの経験や身に付けた知識、能力を他の分野で活かせるようにしていくことができれば、60歳になったからといって報酬を下げることなく活躍し続けることは可能です。そもそも、60歳という年齢を区切りに途端にパフォーマンスが下がるわけではなく、人事制度上も60歳で区切ることに意味はなくなりつつあります。

リーマンショック前後から、日系企業においても役割等級制度や役割給を導入する企業が増加してはいますが、十数年経過した現在でも運用面では年功主義のままというケースも多々あります。これは、先進企業の先行事例をそのまま自社に持ち込み、自社のビジネスモデルやカルチャーにフィットせず、運用が追いつかないような場合に特に多く発生しているようです。自社の現状・実態を正しく把握することが人事制度改革の第一歩であり、これはエイジレスワークの実現においても同様と考えます。

人事評価のプロセスは社員の長期的な成長やキャリア形成に影響を及ぼします。モチベーションを維持・向上し続けられる高年齢社員に育てられるかどうかは、現役世代から一貫した評価・育成体系を設計、運営できるかにかかっています。「ベテラン・シニアよりも若手を育てることに注力すべきではないか」という声もよく聞きますが、「将来の経営幹部候補の育成」を目的として若手を育成しながら、活用する面と、「今、活躍してもらう」ことを目的として高年齢社員の経験や能力を活かす面、両面を合わせ持った人事制度が求められているのではないのでしょうか。

3 年功主義から貢献主義へ

新型コロナウイルスに対応していく中でテレワークが急速に広がっています。一昨年までは一部の大企業の取り組みという印象が強かったテレワークですが、規模の大小や地域を問わず、コロナ禍における事業継続を模索する中で急速に拡大浸透しています。※テレワークについては前号でご紹介しています。

テレワークやエイジレスワークなど、いわゆる多様な働き方を推進していくには、経営の在り方自体も進化していく必要があります。その中で一つのポイントとして今、注目されているのが、社員の評価や運用に関するテーマであり、欧米のような「ジョブ型雇用」や「職務定義書(ジョブディスクリプション)」、「成果主義」といった考え方の導入についてです。

先に述べたように、人事制度やその運用は、会社そのものの目的を効果的に実現するためのツールであり、各社固有のビジネスモデルに合致するものを採用すべきであり、100社あれば100様の制度があるのかもしれませんが。実際、欧米のような職務定義書(ジョブディスクリプション)よりも仕事を広く、状況に応じて柔軟に捉えたいという声も多く聞かれます。

そこで、「貢献主義」という考え方が生まれてきました。貢献主義は、2010年代前半に成果主義をめぐる様々な課題が浮き彫りになる中で、新たな人材マネジメントの考え方として生まれました。

人事制度の中での活用法としては立命館大学の高橋潔教授らが提唱しており、成果主義が主に業績(仕事の結果)で処遇を決定する一方、貢献主義は貢献度(仕事内の貢献と仕事外の貢献)で処遇を決定します。

これにより、部下や後輩への教育やチームワークへの協力、あるいは社外でのボランティア活動を通して会社の知名度や社会的責任(CSR)を向上するといったものも評価対象となります。より人を中心とした軸で中長期的な人材戦略を実現することができる考え方と言えます。

貢献主義にはもちろん成果主義同様に短期的な成果も含まれますが、高年齢社員がもつ経験値も含め、過去・現在・将来にわたる組織への貢献度合いを重視するというイメージを持っていただくとう理解しやすいのではないのでしょうか。

(1) 高年齢社員の貢献ポイント

貢献主義における一般的な高年齢社員に期待される貢献イメージには以下のようなものがあります。

- ① 上司の良き相談相手として、マネジメントをフォローする
- ② 自分が率先して動くことで、他のメンバーの動きを促進する
- ③ 自主的に後輩への指導やアドバイスをを行う
- ④ 社内人脈を活かして、他部門とのパイプ役になる
- ⑤ 自身のやり方を惜しみなく伝え、技能を伝承する

一方で、実態として高年齢社員にありがちな傾向として以下のようなことがあるのではないのでしょうか。

- ① 上司のやり方に対して批判的又は無関心である

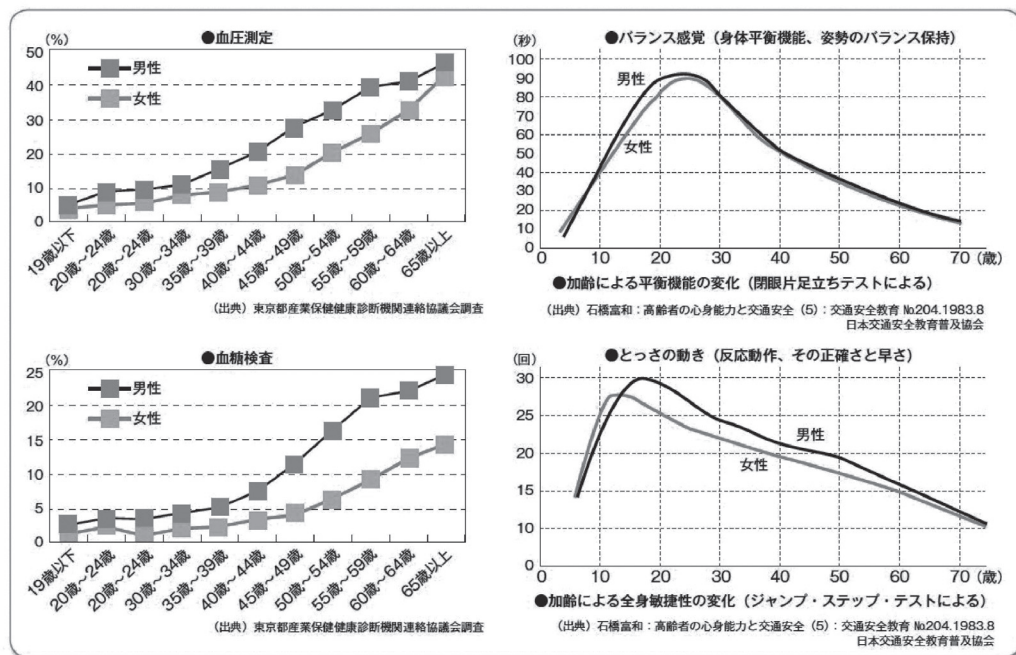
- ② 自分だけの仕事に集中し、組織の成果には目を向けない
- ③ 後輩からの働きかけがないと、指導やアドバイスをを行わない
- ④ 他部門に対して関心がなく、自分から関わりを持とうとしない
- ⑤ そもそも、自分の技能レベルを、自分でも認識できていない

(2) 貢献主義実現のためのポイント

上記のような実態を解決するには、所属する組織の成長に対する「自分ならではの貢献」の形を明確に定義・共有し、その貢献度合いに応じてしっかりと評価していくことが求められます。それができれば、社員は年齢に関わらず、自分の「貢献ポイント」を主体的に発見し、組織に貢献していこうと考えるようになります。

貢献主義の組織浸透へのポイントには『高年齢社員本人の意識変革（年代ごとのキャリア研修等の実施）』、『年上部下を持つことになる上司のマネジメント実行支援（lon1の実施、タレントマネジメントシステムの活用等）』、『「貢献主義」に応じて処遇する人事制度の再構築』の3点があり、企業は今後、この3つの施策を三位一体で考えて

図表3 労働者の身体能力と基礎疾患を持つ割合



出典: 独立行政法人 労働者健康安全機構「産業保健21第84号」

いく必要があると考えます。

4

健康で安全・快適に働ける 環境の整備

(1) 身体能力の低下への配慮

ここまで述べてきたことと全く別の視点ではありますが、高年齢社員は、筋力・敏捷性などの運動能力や視力・聴力などの生理的能力が低下しているばかりではなく、基礎疾患を持つ割合も高くなっています(図表3)。その一方で、経験に裏付けられた多くの知見の蓄積とそれらをベースとした高度な能力を持っており、これらの点を総合的に考慮した上で安全快適で働き甲斐のある職場環境を整備する必要があります。

高年齢社員の安全衛生管理に関するマニュアルとしては、厚生労働省が公表している「高年齢労働者に配慮した職場改善マニュアル」があります。このマニュアルでは、高年齢社員に配慮した作業管理、作業環境管理、健康管理などに関する職場改善事項がバランスよく示されています。

(2) 長期的な視点での健康の維持増進

一方で、高年齢社員の健康課題に対応するには、従来の「労働者の健康を守る」という目的意識では不十分であり、病気の未然防止を目指す一次予防、生活習慣病を管理し、重大疾患を早期発見・早期治療を目指す二次予防、疾病休業・退職からの職場復帰を支援する三次予防といった予防医学的なアプローチだけでは対応できません。

これまで、企業の安全衛生スタッフは、いわゆるメンタルヘルス不調者への対応とともに、一般定期健康診断の実施、結果通知、保健指導や専門医療機関への紹介、フォローアップとしての疾病管理に、相当な時間と労力を割いてきました。つまり、限られたケースの職場復帰支援や、主に動脈硬化性疾患の予防を目指し、重点的に少数の有所見者や疾病を持つ労働者に対し医学的な対応を行っていました。高年齢社員の健康課題全体から見れば、メンタルヘルス不調と動脈硬化性疾患という限られた医学的な問題に安全衛生活動の対象が限定され、アンバランスが生じているといえます。

高年齢社員にはさまざまな加齢現象にともなう健康課題があり、図表4のような特徴があります。これらは多くの高年齢社員に共通であり、一律の予防医学的なアプローチでは対策が不十分です。高年齢社員を雇用する企業等の立場から考えると、単なる社会的責任だけで雇い続けることはできません。労働契約に基づき、賃金に見合うよう、しっかりと働いてもらうとともに、年齢に関わりなく高いパフォーマンスで活躍し続けてもらわなければなりません。

したがって、企業は、安全衛生・健康経営の目的を「労働者の健康を守る」という従来型から脱却し、「働くこと」を中心に据えて、例えば「社員のエイジレスワークと高いパフォーマンスを維持すること」へと変化させる必要があると考えます。

図表4 高齢労働者における健康課題

高齢労働者で増加する疾病

- 厚生労働省患者調査(2014年)の受療率(10万人あたり)は、入院・外来とも男女で45歳で増え始める。40~44歳と65歳~69歳のデータをさらに比較すると、入院では約3倍、外来では2.5倍に増加している。
- 推計患者数の65歳前後の比較では、外来患者では生活習慣病である糖尿病や高血圧症、入院患者では、虚血性心疾患、脳血管疾患、肺炎、脊柱・筋骨格系・結合組織の疾患や骨折、腎尿路系疾患も増加している。
- 公益財団法人がん研究振興財団の「がんの統計'14」によれば、60歳からの10年間で、がんに罹患するのは男性で12.6%、女性で7.3%にも及ぶ。

高齢労働者に生じる機能低下

- 感覚機能(視力、聴力、皮膚感覚、目の薄明順応)、平衡機能、疾病への抵抗力と回復力、夜勤後の体重減少からの回復の速さ
- 下肢筋力や身体の柔軟性(脊柱の前屈や側屈に比べて肩関節が顕著)
- 速度に関する運動機能(書字速度や動作調節能)
- 精神機能(記憶力や学習能力)

高齢労働者の直面する心理社会的問題

- 両親、配偶者等の看護や介護、死別
- かつては後輩や部下であった人々との人間関係の変容
- 報酬の減少や権限の喪失によるモチベーションの低下

出典：独立行政法人 労働者健康安全機構「産業保健21第84号」

5 まとめ

急速に進む少子高齢化の中で、高年齢社員にいかに関与していただくかは、企業規模を問わず全ての企業の共通課題です。そのためには、高年齢社員が心身ともに健康であること、常に環境変化に合わせて自身の意識変革とスキルのブラッシュアップを継続し続けていること、高年齢社員のモチベーションを高く維持し続けるためのマネジメントを行っていること、さらには上記を実現するための組織戦略としての人事制度を構築できていることが求められます。誰もが年齢に関わりなく、イキイキと働き続けられる社会・職場の実現こそが日本の中小企業の競争力の源泉に繋がると考えます。

MR

執筆者

土屋 英介 (つちや・えいすけ)

社会保険労務士。みらいコンサルティンググループ シニアコンサルタント。中央大学大学院戦略経営研究科修了 (MBA)、国家資格キャリアコンサルタント。

大学卒業後、大手法律系出版社、国内エアライン系国際物流会社の人事マネジャーを経て、みらいコンサルティンググループに参画。人事制度構築支援、IPO 労務監査等に携わる。

富岡 智之 (とみおか・ともゆき)

みらいコンサルティンググループ カンパニーリーダー。大学卒業後、大手通信会社、独立系人事コンサルティング会社を経て、みらいコンサルティンググループに参画。

上場企業から中堅中小企業まで、様々な業種、規模の人事制度、退職金制度改革や管理職研修の支援に定評がある。

私どもみらいコンサルティンググループは、コ・クリエーション (共創) をお客さまと向き合う時の基本的なスタンスとし、「お客さまとともに価値をつくる」経営支援を目指しています。何かお困りごとがあれば、是非お声掛けください。

<https://www.miraic.jp/>