

高活協通信(2021年12月号)

発行：一般社団法人 高齢者活躍支援協議会

<http://www.agenomics.org>

◆◆◆高活協ニュース◆◆◆

■お知らせ

- 高活協通信「今月の一冊」は、「親の介護で自滅しない選択」です。
- 今月の「70歳就業法」関連記事は「ジョブ型再雇用の勧め」です。
- 高活協ホームページを更新しました。
 - ・「高活協ホームページ」の URL は以下の通りです。

<http://www.agenomics.org>

高活協は会員の皆様に毎月1回「高活協通信」を配信させていただいております。この通信活動を会員の皆様と高活協とのコミュニケーションの機会とさせていただきたく考えております。つきましては、皆様のご意見や提供したい話題などがございましたら、本配信メールへの返信にてお寄せいただきたく存じます。

■2021年11月の主な活動

- 高活協は現在、セミナーやシンポジウムなど人が集まるイベント活動を自粛しております。ただし、少人数の会議や ZOOM 等を利用したオンラインの会議・イベント等は新型コロナの感染状況を睨みながら適宜実施しております。
- 2021年11月4日、東京大学2021年度ジェロントロジー・アカデミー「高齢者就労・生涯現役」(ZOOM開催)に研究準備会メンバーとして参加しました。企業や大学関係者など数十名が参加し、4つに分けられたグループ会議では、高齢者の就労促進策に関わる意見交換が活発に行われました。
- 高活協ホームページを更新、「高活協アーカイブ」ページに「高活協通信(2021年11月号)」を追加掲載しました。
- 2021年11月、生涯現役社会の実現に向けた行政や企業などの動向に関する情報収集を行いました。なお「70歳就業法」関連情報は、「◆◆◆生涯現役社会の実現に向けてートピックス◆◆◆」のコーナーに、適宜掲載していきます。

◆◆◆高活協主催/共催イベントの紹介◆◆◆

■これまで高活協が主催した(共催含む)イベントの報告書/記録集

過去に高活協が主催・共催したイベント(シンポジウム、セミナー/フォーラム)の報告書や記録集は、高活協

ホームページの「高活協アーカイブ」ボタンをクリックしてご覧になれます。(ホームページは下記 URL)

<http://www.genomics.org/>

■高活協会員関連イベント等のご紹介

今月は特にありません。

*** 会員のご希望があればご紹介(ご案内)記事を適宜掲載させていただきます ***

◆◆◆生涯現役社会の実現に向けて — トピックス◆◆◆

生涯現役社会は、「健康寿命」、「職業寿命」、「社会活動寿命」、「資産寿命」という 4 つの寿命が共に伸びる社会、つまり「それぞれの寿命の伸びが相互に他の寿命も伸ばす」という好循環がもたらされる社会です。そんな生涯現役社会の実現に向けた最近の動きを紹介していきます。

■70 歳就業法 — 職業寿命の延伸と生産性の向上を両立させられるかが鍵

- 本年 4 月から「70 歳就業法」が施行され、企業等に 70 歳までの就業確保措置の努力義務が課されることになりました。企業等にとっては、「70 歳就業法」の施行を、単に国による職業寿命の延伸政策ととらえるのではなく、全社的な雇用・人事制度を見直し、社員の意欲と生産性を高めるための機会と位置づける必要があります。
 - 今後このトピックスのコーナーでは、「70 歳就業法」の施行に関連した情報を適宜掲載していきます。企業等の人材活用戦略などの参考にしていただければ幸いです。
-

「70 歳就業法」では努力義務として 70 歳まで就業確保措置を講ずることを求めています。雇用による措置としては、①70 歳まで継続雇用、②70 歳定年の導入、③定年廃止、といった選択肢が想定されています。65 歳までの雇用義務が課されている現状では、「60 歳定年、65 歳まで継続雇用」とする雇用制度を導入している企業等が大多数となっています。これらの企業等が、60 歳定年のまま継続雇用を 70 歳まで延ばすのか、あるいは定年を 65 歳に引き上げ 70 歳まで継続雇用を目指すのか、今後の動向から目が離せません。いずれにしても企業等では「70 歳就業法」を機に、雇用・人事制度の見直しを迫られることになると思われませんが、鍵はどうすれば社員の意欲と生産性を高めることができるかです。今回は、濱口桂一郎氏やクミタテルの向井洋平社長の公表記事を引用しながら、70 歳までの継続雇用に向けた「ジョブ型再雇用」制度を提案させていただきます。

ジョブ型再雇用の勧め — 継続雇用はジョブ型で

労働政策研究・研修機構の濱口桂一郎氏は、これまで日本に根付いてきた雇用慣行および人事システムを「メンバーシップ型」と名付け、それと対比する形態を「ジョブ型」と名付けました。両者の根本的な違いを一口で言うと、「人が先か」あるいは「ジョブが先か」です。メンバーシップ型では人が持っている能力や資質に着目して採用を行い、そのあとで職務(ジョブ)を割り当てていきます。一方のジョブ型では、まず事業運営に必要な職務を定め、その職務要件を満たす人を採用して当てはめていきます。

こうした雇用に対する考え方の違いは、採用だけではなく配置や処遇、退職のあり方にもおよんでいきます。例えば、職務内容を明示して双方合意のうえで雇用契約を結ぶジョブ型では、会社側が一方的に人事異動を命じることはできません。報酬についても、ジョブ型では人に対してではなく職務に対して定められるので、仮に異動によって従事する職務のレベルが下がればそれに伴って報酬も下がります。

そこで、今回は高年齢者の雇用に着目して考えます。60歳定年時代のメンバーシップ型雇用では、60歳に到達した社員は“メンバー”から外れることを前提に人事システムが組み立てられてきました。そこへ65歳までの雇用確保を義務付ける法律ができました。大半の企業は、従来のメンバーシップ型の人事システムをそのまま65歳まで延長するわけにもいかず、定年後再雇用で対応してきました。その結果、高年齢者の継続雇用はメンバーシップ型でもジョブ型でもない中途半端なものとなっている会社も多いと思います。70歳就業法も施行され、今後ますます60歳以上の社員比率が高まる中で、そんな状態を続けていけば生産性の低下を招いてしまいます。どうすれば良いのでしょうか？

60歳超のシニア社員に対する期待度は、職種(部門)や個人による差が大きいと言われます。そのため、シニア社員に期待する職務内容(役割や責任の大きさ)を処遇とセットで明確に定め、その要件に合致する人材をあてはめていくジョブ型は、明らかにメンバーシップ型より適合性が高くなります。現にメンバーシップ型の人事システムで雇用され、処遇されている現役社員をジョブ型に移行させるには様々な困難が伴いますが、すでにメンバーシップ型の人事システムから外れているシニア社員を、ジョブ型に移行しても抵抗は少ないでしょう。加えて、ジョブ型を導入し、運用していくことで以下のような効果も期待できます。

- ・ 職務内容を洗い出す過程でシニア社員に任せたい仕事や役割が明確になる。
- ・ 職務ランク(役割や責任の大きさ)に応じて報酬水準を設定することで、賃金の根拠が説明できるようになる(同一労働同一賃金への対応)。
- ・ 職務内容とそのランク、報酬水準があらかじめ示されることで、社員は60歳以降のキャリアについて主体的に考えることができるようになり、キャリアの選択に対する納得感が高まる。

これまでのメンバーシップ型の人事システムに課題を抱えながらも、いきなり現役社員をジョブ型へ移行させることは抵抗感やデメリットが大きい——そうした場合には、高年齢者雇用への対応として再雇用者からジョブ型を取り入れてみてはいかがでしょうか。

◆◆◆読み物コーナー◆◆◆

■今月の1冊

人生 100 年時代を迎え、シニア層の増加を意識した書籍が増えているようです。このコーナーでは、高齢者の就労に関わるテーマや高齢者の社会参加、ライフスタイル、健康問題などを取り上げている書籍を紹介します。

書 名:親の介護で自滅しない選択

著 者:太田^{さえこ}差恵子

出版社:日本経済新聞出版(日経ビジネス人文庫)

(URL <https://nikkeibook.nikkeibp.co.jp/item-detail/24005>)

定 価:935 円(税込)

今号で紹介するのは、親の介護に直面する可能性が高い人向けの書籍であり、そうした世代の社員を雇用している人事労務担当者の方々にも参考になる一冊です。

親の介護は「介護離職」に直結するケースが珍しくありません。ですから、高齢期までいきいきと働き続けるに当たっても、クリアすべき課題のひとつに数えられています。本書は、「子供が親の面倒を見るのは当たり前?」といった、読者に自問自答を促す、親の介護にまつわる約 60 の設問(Q&A)から構成されています。設問ごとに選択肢が示されており、その選択肢の内容によって「親の介護によって自滅してしまう人」と「親の介護に向き合いながらも自分の人生を大事にできる人」との違いが分かります。著者は、長年介護の現場を取材してきたジャーナリストで、その豊富な経験が生かされています。

気軽に手に取れる文庫本ですから、親の介護に関する情報を漏れなく得ることはできませんが、介護保険の申請やそのサービスの内容、地域包括支援センターが果たす役割など、介護に欠かせない基本的な情報を得ることはできるでしょう。介護離職については、第 4 章「親の介護で仕事を辞めないために」で取り上げられています。一読すれば「無理をしすぎず、時には割り切って、発想を変えて親を介護する」というスタンスが大切であることが理解できると思います。

筆者も経験しましたが、親の介護は突然やってきます。その時に備えた予習が大切ではないでしょうか。

(個人賛助会員:坂巻 大)

■高齢者雇用の総合誌『エルダー』2021 年 12 月号(2021 年 12 月 1 日発行)のご紹介

発行:独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

<http://www.jeed.go.jp/elderly/data/elder/index.html>

<特集>役職定年制のメリット・デメリット

高齢者雇用を考えていくうえで重要な要素の一つが「役職定年制」。その制度内容や運用方法は企業によりさまざまですが、近年、高齢人材の活用方針により、役職定年制を「導入」あるいは「改定」する企業があ

る一方で、「廃止」する企業もあるなど、180度異なる取組みが見られます。今号の特集では、この「役職定年制」のもつ意味についてあらためて考えるとともに、人材の活用方針により制度を見直す際のポイントや、実際に制度の見直しを行った企業の事例を紹介します。

総論 役職定年制の機能とキャリア・シフト・チェンジ

玉川大学 経営学部 教授 大木栄一

解説① 役職定年制の導入・廃止と評価・処遇制度

株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 森中謙介

解説② 法律視点でみる役職定年制

弁護士法人 ALG&Associates 執行役員・弁護士 家永 勲

事例① 前澤工業株式会社(埼玉県川口市)

事例② 広島電鉄株式会社(広島県広島市)

事例③ 川崎重工業株式会社(兵庫県神戸市)

事例④ 広島市信用組合(広島県広島市)

<連載>

○リーダーズトーク(No.79)

高齢期も元気に働き続けるために40代からの予防を心がけよう

東京慈恵会医科大学附属病院 副院長 安保雅博さんに聞く

○江戸から東京へ 作家 童門冬二(第109回)

折り焚く落葉に涙 新井白石

○高齢者の職場探訪 北から、南から(第114回)

長野県 有限会社わが家

○高齢社員のための安全職場づくり(最終回)

労働安全衛生総合研究所 安全研究領域長 高木元也

○知っておきたい労働法 Q&A(第43回)

降格後の地位における合理的期待、職務専念義務に違反するメール送信と懲戒

○新連載 退職者への作法

退職時の手続きはテキパキ行う

社会保険労務士 川越雄一

○いまさら聞けない人事用語辞典(第19回)

「就業規則」

株式会社グローセンパートナー 執行役員・ディレクター 吉岡利之

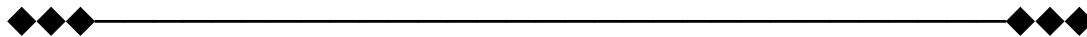
○日本史に見る長寿食(vol.338)文化史研究家 永山久夫

そばを食べて不老長寿

○目ざせ生涯現役！ 健康づくり企業に注目！(第5回)

伊藤超短波株式会社(埼玉県川口市)

〇イキイキ働くための脳力アップトレーニング！（第 54 回）



配信先メールアドレスの変更をご希望の方、また配信が不要な方は高齢者活躍支援協議会・事務局までご連絡ください。

本通信に対するご意見やご感想をお聞かせください。

また、本通信に掲載してほしい情報等がありましたら、ぜひご連絡ください。

一般社団法人高齢者活躍支援協議会

〒103-0026 東京都中央区日本橋兜町 17-2 兜町第 6 葉山ビル 4 階

TEL: 03-6555-3926 HP: <http://www.agenomics.org>
