

高活協通信(2022年2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

- 今月の「70 歳就業法」関連情報欄に、「職業寿命を伸ばす融合型人事・雇用制度」(提案)を掲載させていただきました。
- 高活協通信「今月の一冊」は、「70 歳就業時代の雇用・賃金改革－高齢者を活かす定年制とジョブ型賃金」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ければ幸いです。

■2022 年 1 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。
- 2022 年 1 月 26 日、高齢社会 NGO 連携協議会(高連協)の役員会(ZOOM 会議)に出席し、高齢者の就労促進について意見交換を行いました。特に高齢女性に就労機会を提供していくことの重要性が議論されました。例えばシルバー人材センター等において、高齢女性については最低賃金を下回る賃金でも働けるようにするなど、多様な就労の選択肢を用意する必要があるといった意見が出されました。
- 「70 歳就業法」関連情報欄に、職業寿命を伸ばすための新たな人事・雇用制度として、メンバーシップ型とジョブ型を融合させた「融合型人事・雇用制度」(提案)を掲載させていただきました。
- 高活協ホームページの「高活協アーカイブ」ページに「高活協通信(2022 年 1 月号)」を掲載しました。
- 2022 年 1 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－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.agenomics.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、「職業寿命」「社会活動寿命」および「健康寿命」「資産寿命」という 4 つの寿命が相互に支え合い共に伸びる社会、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

○昨年 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、全社的な人事・雇用制度を見直し、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。

今月は職業寿命を伸ばすための新しい日本型人事・雇用制度として、メンバーシップ型とジョブ型を融合させた「融合型人事・雇用制度」について提案させていただくことにいたしました。

職業寿命を伸ばす融合型人事・雇用制度(提案)

企業にジョブ型導入・脱年功序列の動き

最近、伝統的な大企業でも人事・雇用制度を脱・年功序列に切りかえる動きが加速してきました。年功色の強い従来のメンバーシップ型人事・雇用制度を脱し、事前に職務の内容を明確にし、それに沿う人材を起用するジョブ型人事・雇用制度導入の動きです。ジョブ型の導入によって変化への適応力を高めるのが狙いと思われます。

例えば日立製作所は今年 7 月にも本体の全社員(国内 2 万人)を対象にジョブ型雇用導入を広げ、必要とするスキルは社外にも公開し、デジタル技術など専門性の高い人材を広く募るとのことです。また NTT でもジョブ型の人事制度を 21 年 10 月から全管理職に導入していますが、今後 30 歳代などの若手を抜擢して経営幹部に育てる制度を導入するとのこと。

経済団体にも動きがあります。経団連は、2021 年の報告ではジョブ型について「総合的に勘案しながら検討することが有益」との表現にとどめていましたが、2022 年春季労使交渉に臨む経営側の方針では、ジョブ型について「導入・活用の検討が必要」との表現まで踏み込みました。加えて新卒一括採用、終身雇用など日本型雇用システムの見直し加速の必要性も指摘しています。要するに、経団連が主体的なキャリア形成を望む働き手にとってジョブ型雇用が「魅力的な制度となり得る」と評価し、ジョブ型の導入・活用を「検討する必要がある」と結論付けたものと思われます。

メンバーシップ型が主流の日本企業にジョブ型を適応させる融合型人事・雇用制度の導入を

高活協通信(2021 年 12 月号)では「ジョブ型再雇用の勧め」について提案させていただきました。メンバーシップ型が根づいてきたわが国で、いきなり全社的にジョブ型を導入するのは影響が大きすぎるため、まずは定年後の継続雇用期間にジョブ型を取り入れる提案です。その効用は継続雇用の期間だけではありません。継続雇用の期間が終わり、高齢者が退職後に地域などで就労する場合でも、自分の保有するスキルや取り組む仕事の役割・責任をより明確に自覚するようになり、70 歳を超えても働き続けるための意識改革にもなると考えられるからです。

そこで今回は、ジョブ型を定年前の現役世代にまで導入していく場合を考えてみたいと思います。結論を急ぐと、メンバーシップ型かジョブ型かの二者択一ではなく、それぞれの良い部分を活かしながら融合させ、日本の社会にも適合した形の「融合型人事・雇用制度」を導入していくのが多くの企業にとって現実的な方法ではないかと考えています。

例えば新卒一括採用から始まり 30 歳代くらいまで職業人としての経験を積ませる日本的やり方は、職業教育を十分行う大学が少ないわが国では若者の失業率を下げる効果もあり、これからも一般的であり続けるでしょう。また、コミュニケーションを密にチームワークで仕事をする企業文化などはメンバーシップ型の良い面とも考えられます。これらメンバーシップ型の良い面を活かしつつ、ジョブ型を日本に合った形で取り入れていくのが融合型ということになります。

そして融合型を導入する場合のキーワードは柔軟性です。ジョブ型でも柔軟な運用が必要です。職務記述書に書いてあることしかやらないようにするとか、一度決めた職務記述書を変えないとか、そんな硬直的なやり方ではうまくいかないと思います。職務にもある程度幅を持たせ柔軟に運用することが必要でしょう。雇用については、外部労働市場が十分に発達していないわが国では内部労働市場がその代わりをしています。その意味では社内での人事異動も必要になることがあるでしょう。賃金についても同様です。年功的な部分がある程度残しつつも職務に対応した賃金体系を柔軟に考えていくべきだと思います。

職業寿命を伸ばす融合型人事・雇用制度の概要

次に示す表は、「融合型人事・雇用制度」のポイントを、「人材」、「職務」、「賃金」という 3 つの視点から、それぞれメンバーシップ型およびジョブ型と対比する形でまとめたものです。今後ジョブ型導入を考える際の参考にしていただければ幸いです。

職業寿命を伸ばす「融合型人事・雇用制度」の概要

		メンバーシップ型	融合型	ジョブ型
人材	採用	・新卒一括採用が中心 ・ポストの空きは人事異動で埋める ・中途採用は少ない	・新卒一括採用を残しつつ ・ジョブ型との適切な組合せ	・職務ごとに採用 ・ポストが空けば中途採用
	雇用保障	・長期(終身)雇用	・解雇自由ではないが ・雇用の流動性を高めるインセンティブが必要	・解雇自由
	スキルアップ	・OJTで多様な職務に対応可能な訓練を行う	・30歳代まではOJTを残しつつ、30歳代以降は職務をより明確に意識し、リスクリングに重点を	・スキル保有が前提
職務	職務の割当	・人事異動あり ・(必ずしもスキル保有でない)人に職務を割当てる	・スキルと本人の希望を考慮 ・キャリアデザインの観点にも配慮	・人事異動なし ・職務に(スキル保有の)人を割当てる
	職務の幅	・職務の幅は広いが ・職務の定義は曖昧 ・OJTで多様な職務に対応するには限界	・職務内容と役割・責任、求められるスキルをより明確化	・職務の幅は狭い ・職務の定義は職務記述書などに明示
	職務間の協力	・メンバー間で協力	・情報共有とチームワークのインセンティブは必要	・自分の職務だけに注力
賃金	職務	・職務による差は小さい	・職務の難易度などを考慮した新たな賃金体系	・職務別 ・職務による差は大きい
	年齢	・年功を考慮し後払い	・30歳代から年功より生産性を重視	・年功は小さく後払いはない
	成果	・誰の成果なのか不明確	・職務ごとに成果を適正に評価	・成果による差はほとんどない

◆◆◆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:70 歳就業時代の雇用・賃金改革－高齢者を活かす定年制とジョブ型賃金－

著 者:笹島芳雄

出版社:労働法令

(URL <https://www.rodohorei.co.jp/c/act/Detail.do?id=190>)

定 価:2200 円(税込)

書名からもお分かりになると思いますが、今月取り上げる書籍は「70 歳までの就業」に正面から向き合った書籍です。著者の笹島芳雄氏は人事労務管理に精通した研究者で、とりわけ賃金制度に造詣が深い方です。本書は、65 歳定年制の導入を考えている企業、すでに 65 歳定年制を導入した企業、そして高齢労働者にこれまで以上に活躍してほしいと考えている企業に向けて、高齢者雇用の質的な充実を実現するために重要だと言われている、定年制や賃金のあり方を考察する際のポイントがわかりやすく整理されています。

全体は 3 部から構成されており、第 1 部「高齢者活用の時代と 70 歳就業法」では、少子高齢化の現状と労働力人口の見通しを整理し、公的年金の支給をめぐる問題、そして高齢者の就労意欲の高さなどを紹介。そして、2021 年 4 月に施行された改正高年齢者雇用安定法の概要が簡潔にまとめられています。

続く第 2 部「全社員統一型 65 歳定年制の推進」では、定年制と再雇用制度の特徴を整理するとともに、65 歳定年制の必要性、65 歳定年制に対する政労使の姿勢、「全社員統一型 65 歳定年制」と「高齢者分離型 65 歳定年制」の比較・功罪を検討し、65 歳定年制の取組み事例を提示しています。

そして、第 3 部「ジョブ型賃金の推進・活用」では、全社員が納得して「やる気」が出る賃金制度を考察しており、従業員それぞれの働きを反映した賃金制度として「ジョブ型賃金システム」を紹介しています。そして、日本の長期的な賃金制度の変化から「ジョブ型賃金」が広がりつつあることに触れ、「全社員統一型 65 歳定年制」に相応しい賃金は「ジョブ型賃金」であると述べています。

70 歳就業時代の人事労務管理のあり方や賃金制度に興味があるかたにお勧めしたい書籍です。

(個人賛助会員:坂巻 大)

■高齢者雇用の総合誌『エルダー』2022 年 2 月号(2022 年 2 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1>生涯現役社会の実現に向けたシンポジウム I (岩手会場・宮崎会場)

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構では、生涯現役社会の普及・啓発を目的とした「生涯現役社会の実現に向けたシンポジウム」を毎年開催しています。2021(令和3)年度は、全国5会場で実施し、学識経験者による講演や、先進的な取り組みを行っている企業の事例発表・パネルディスカッションを行いました。今号では、昨年10月に開催された宮崎会場と岩手会場の模様をお届けします。

開催レポート 令和3年度 生涯現役社会実現に向けたシンポジウム～「高齢者雇用安定法改正」70歳までの就業機会実現のために～

基調講演(宮崎会場) シニア層を活かした企業の発展とこれからの働き方改革～時代を先取りする70歳雇用～ 東京学芸大学教育学部 教授 内田 賢

企業事例発表①(岩手会場) 明治安田生命保険相互会社 人事部人事制度グループ審議役 刈谷忠弘

企業事例発表②(岩手会場) 株式会社ベルジョイス 人事教育室ゼネラルマネジャー 久保田一男

パネルディスカッション(岩手会場) 高齢者の意欲・能力を活かした職場環境の実現に向けて

企業事例発表③(宮崎会場) 生活協同組合コープみやざき バックアップ本部本部長 小山田 浩

企業事例発表④(宮崎会場) 株式会社セキュリティロード 代表取締役社長 齊藤慎介

パネルディスカッション(宮崎会場) 高齢者の意欲・能力を活かした職場環境の実現に向けて

<特集2>多様化する退職金・企業年金制度

高齢者雇用を考えるうえで重要なテーマの一つが「退職金・企業年金制度」です。定年廃止や定年延長、再雇用制度により就業期間の長期化とともに、働き方の多様化が進み、高齢者のキャリアも多様化していくなかで、退職金・企業年金制度の役割・位置づけも変わってきています。そこでこの特集では、退職金・企業年金制度のあり方について解説するとともに、高齢者雇用制度の見直しにあわせて退職金・企業年金制度の見直しを行った企業の事例を紹介します。

総論 生涯現役時代の退職金・企業年金制度

クミタテル株式会社 代表取締役 向井洋平

企業事例① 三谷産業株式会社(石川県金沢市)

企業事例② 飛島建設株式会社(東京都港区)

<連載>

○リーダーズトーク(No.81)

ワーク・エンゲイジメントを高め 生き生き働ける職場づくりを

慶應義塾大学総合政策学部教授 島津明人さんに聞く

○江戸から東京へ 作家 童門冬二(第111回)

井戸の水になれ 北条幻庵

○高齢者の職場探訪 北から、南から(第116回)

静岡県 浜名梱包輸送株式会社

○シニアのキャリアを理解する(第2回)

第2回 キャリア理論でみたシニア

事業創造大学院大学 教授 浅野浩美

○知っておきたい労働法 Q&A(第 45 回)

休職期間中の定年到来、兼業と懲戒処分

○退職者への作法(第 3 回)

三つの工夫で退職後も良好な関係を保つ

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 21 回)

「戦略人事」

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.340)食文化史研究家 永山久夫

大豆ミートの人気と日本人の長寿

○技を支える(第 316 回)

ガラス吹工 田嶋文男さん

○イキイキ働くための脳力アップトレーニング！(第 56 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>
