



# 経営インサイト

管理部門担当者様にとって注目のテーマに気づきをお届けする

2021年9月

## 管理部門注目のイベント

- 1日 育児・介護休業法改正(育児休業給付に関する被保険者期間の要件を一部変更) 厚生労働省  
労災保険法一部改正(自転車配達員、ITエンジニア(特定作業従事者)を労災保険の特別加入の対象とする) 厚生労働省  
防災の日 内閣府
- 1~30日 健康増進普及月間 厚生労働省  
障害者雇用支援月間 厚生労働省
- 10~16日 自殺予防週間 厚生労働省
- 21~30日 秋の全国交通安全運動 内閣府



# エイジレスワーク 実現に向けて

少子高齢化が進むなか、前向きな労働意欲を持ち熟練した技術に基づく知識や経験のある高齢社員の存在は、企業にとっても大きな財産です。今回は「エイジレスワーク」に焦点を当て、企業が直面している課題や企業と社員がともに幸せになれる環境づくりのヒントについて、ウエルス労務管理事務所代表/株式会社ウエルスプラン 代表取締役 佐藤麻衣子 社会保険労務士にお話を伺いました。

### 企業が置かれている、過酷な環境

「人生100年時代」といわれる今、70代、80代になっても意欲を持って働き続ける人が増えています。「エイジレスワーク」という概念が広まることにより、個人が年齢にとらわれずにやりたい仕事を続けやすくなる反面、企業が高齢の社員を雇い続けることについては大きな課題があるのも事実です。

では、企業が直面している課題には、どのようなものがあるのでしょうか。

### ■ 企業自体の高齢化が進んでいる

日本では少子高齢化が長らく社会問題となってきましたが、1990年にはすでに顕著な傾向が出てきています。厚生労働

省が発表している「人口ピラミッドの変化」の図を見れば、最も人口が多い年齢層がスライドして高齢化が進んでいることが分かります。

この図によれば、今から数年後である2025年には、19歳以下の人口は全体のわずか16%となっており、1990年に比べると10%も減少しています。このピラミッドはそのまま企業にも当てはまると思っています。

私が普段関わることが多い製造業でもすでに影響が出てきていて、20代の採用率は大きく低下し、新卒は全く採用できていないといった過言ではありません。

### ■ 継続雇用の義務化により、企業の負担が増える可能性も

もう一つの企業の課題となっているのが、継続雇用の義務化です。

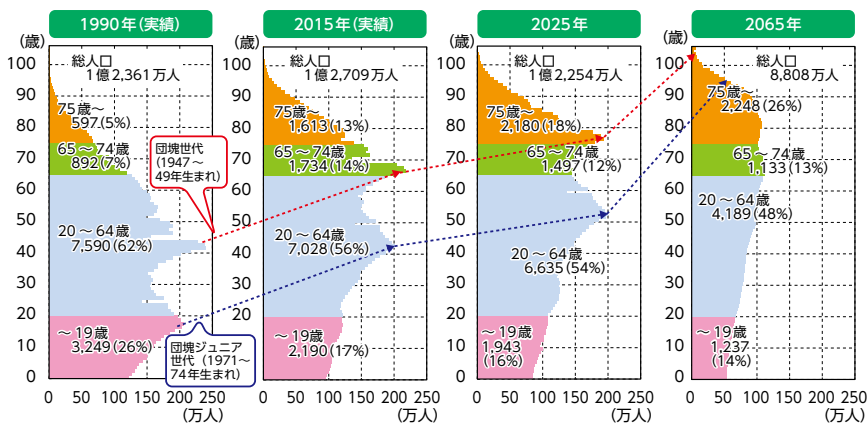
ウエルス労務管理事務所 代表/  
株式会社ウエルスプラン 代表取締役  
社会保険労務士・CFP®

佐藤 麻衣子(さとう まいこ)

信託銀行勤務を経て2015年独立。会社員時代、仕事と育児の両立や生活設計に悩んだ経験から「企業も人も豊かになれる、時代に合った職場づくり」をコンセプトに、テレワーク導入や人事評価制度など柔軟な働き方を実現するための人事労務コンサルティングとライフプラン研修を提供。著書『30代のための年金とお金のことがすぐよくわかって不安がなくなる本』



人口ピラミッドの変化 (1990、2015、2025、2065) -平成29年中位推計-



出所：実績値（1990年及び2015年）は総務省「国勢調査」をもとに厚生労働省作成、推計値（2025年及び2065年）は国立社会保険・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年中位推計）：出生中位・死亡中位推計」（各年10月1日現在人口）

(注) 1. 1990年及び2015年の総人口は、年齢不詳を含む。  
2. 「75歳～」[65~74歳]「20~64歳」[~19歳]の各人口構成比は、年齢不詳を除いており、また1歳ごとの各年齢を万人単位としたうえで算出している。

出典：「令和3年版厚生労働白書—新型コロナウイルス感染症と社会保障—」厚生労働省

定年制度が生まれた当初、定年年齢は55歳でした。それが徐々に引き上げられ、1998年には60歳となりました。2013年には希望する労働者全員に対する65歳までの雇用確保措置が義務化されました。

そして現在、定年年齢が65歳未満の企業においては、「65歳までの定年の引き上げ」「65歳までの継続雇用制度の導入」「定年の廃止」のいずれかの措置を実施すること

がすでに決定しています。また、2022年には短時間労働者に対する健康保険・厚生年金保険の適用拡大も迫っています。現状では、アルバイトやパートなどの短時間労働者を除く被保険者の総数が500人以上の事業所においては、短時間労働者も厚生年金・健康保険への加入が義務づけられています。ところが、2022年からは「500人以上」という要件が「100人以上」となり、さら

が法律で義務づけられています。企業に貢献してくれる意欲ある社員ならばよいのですが、働く意欲が低く企業にぶらさがり続ける社員の対応に悩むケースもあると思います。

企業を取り巻く環境はさらに過酷に

高齢社員の雇用確保措置の義務化によって増大する企業の負担を軽減するために、国は「高年齢雇用継続給付」という制度を設けています。これは、再雇用後に給与額が一定割合以下に減給された高齢者に対して、雇用保険から給付金が出るというものです。

ところが、この給付制度は段階的廃止の方針が打ち出されており、2025年からは実際に給付率が10%に縮小されること

に2024年からは「50人以上」と適用が拡大するのです。

労災保険を除く社会保険は社員と事業主で保険料を負担しますから、適用が拡大すれば保険料の負担増につながります。社員の公的保障が厚くなる点ではよいことです。が、中堅・中小企業にとっては、過酷な環境が待ち受けているといえるでしょう。しかし、現状で対応策を講じている企業は決して多くはありません。

深刻化する継続雇用の問題。その大きな要因とは

人材の確保が難しく最低賃金の上昇や社会保険料の増加で人件費負担が重くなる環境のなか、高齢社員の雇用を労使ともによい形で実現するにはどうしたらいいのでしょうか。もちろん企業側の対応も重要ですが、私はこの点について、社員の定年後の経済的準備が不足していることも大きな要因であると考えています。

日本全体で賃金水準が上がらないなか、晩婚化が進み、定年になってもまだ子どもが小さくて養育費が莫大にかかる、住宅ローンの返済が終わっていない、十分な資産形成ができていないという状況にある社員が増えているのです。

本当はすでに体力的にも意欲的にも限界を感じ、定年と同時にリタイアしてゆっくり過ごしたいと思っている反面、経済的な

事情でそうもいかず、再雇用制度を使って働き続ける社員は少なくありません。

私は現役世代の社員向けにライフプラン研修をする機会も多いのですが、将来自分が受けとれる年金額や退職金の額を把握している人はとても少ないのが現状です。要するに、「現役時代から老後に向けた経済的な準備やキャリア形成に取り組む」という視点が欠けていることが、定年後の再雇用問題が深刻化する一つの要因だと私は考えています。

企業も高齢社員も、お互いが快適に働ける環境づくりのために

最も重要なのは、現役世代のうちの働きかけ。企業にとって、エイジレスワークの取り組みは避けて通れません。新たな採用が難しくなっている今、人材を確保するために、もつとも合理的な戦略は、今いる社員にできるだけ長く在籍してもらうことです。

高齢期は気力、体力ともに個人差も出やすいので、職務や貢献度に応じて処遇の違いを設け、それぞれに適切な人材を活用できる仕組みをつくる。企業は、これを最重要課題としたうえで経営戦略を立てていく必要があると私は考えています。それと並行してぜひ取り組んで欲しいのが将来受けとれる年金額や退職金について、現役世代のうちから関心を持ってもらうことです。

たとえば、退職金規程を読んで自主的に退職金の額を計算する社員はほとんどいません。退職金規程の存在すら知らない人もいることでしょう。まずは、社員のこうした意識を変えることが先決です。

私が実施している研修でも、実際に規程を見ながら計算してみたり、自動計算できるExcelシートを提供したりしています。このような施策を早い段階から進め、計画的な資産形成やキャリア形成への意識を高めておくことで、定年後に働かざるを得ないような状況になることを最小限に抑えることができるでしょう。

企業にとっても、本当に貢献したいと考えていてくれている意欲の高い高齢社員を確保しやすくなります。現役世代からの準備は、社員本人にとっても、企業にとっても、非常にメリットが大きいことなのです。そのうえで、高齢社員の雇用環境を整えるための具体的な施策を立てていくにあたって重要なポイントが3つあります。

**ポイント1** 高齢社員をどのように活用したいのかを明確化する

まずは、どのような分野で高齢社員を活用していくのかを企業側が明確にする必要があります。ここがおろそかになってしまつては、場当たり的な対応に終始してしまつてしまいます。定年後もそれまでと変わらず重要なポジションにいて欲しいのか、現役世代の社員の教育に携わって欲しいのか。あるいは、簡単な仕事を任せたいの

か。こうした方向性によつても、高齢社員の労働条件や手当の内容などが変わってきます。

**ポイント2** 再雇用後の処遇を明確化する

再雇用後には定年前に比べて給与額が減つてしまつのが一般的ですが、ほかの社員と比べたときに、なぜ給料が下がつてしまつのかを明確に説明できるようにしておくことも重要です。ただ「高齢だから」という理由だけで処遇が悪くなつてしまつと、意欲の低下にダイレクトに影響してしまいます。

たとえば、職務を可視化するのも一つの方法です。製造業であれば、部品の調達・溶接・検品などの工程がありますが、実際にどのような工程があり、どのような作業内容なのかを洗い出してみるのです。

可視化することで業務負担や労災事故の防止面から高齢社員に適さない作業が明確になり、それによつて、給与額や待遇に差が生じることを客観的な基準で説明することができます。

**ポイント3** 高齢社員が安全に仕事のできる環境を整える

最後が安全衛生面です。フロアの段差をなくす、操作に危険がある機器のスイッチやボタン部分に大きくマーキングをする、マニュアルのフォントを大きくして読みやすくするなど、認知能力や注意力の低下に

合わせた細やかな配慮をすることによつて、物理的にも働き続けられる環境となり、労災事故も防ぎやすくなります。

**これから環境を整えるために**

では、職場環境を整えるためには何から始めればよいのでしょうか。

まずは、実働部隊となる総務課などの担当者、高齢者雇用に関する基本的な知識を身につけるところから始めるとよいでしょう。先ほど説明しましたが、退職金の計算方法や高齢雇用継続給付の仕組み、公的年金の基礎知識などを得ることで、高齢社員の生活設計に対する理解を深めることも大切です。

「独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構」という団体では、「70歳雇用推進マニュアル」という冊子を発行しています。このマニュアルには高齢社員の処遇整理についても記載されているほか、実際の事例も掲載されています。同じ業界の取り組み事例を知るとは、環境整備の大きなヒントになります。

取り組みを進める際には、同機構の「65歳超雇用プランナー」や「高齢者雇用アドバイザー」を活用するのも一つの方法です。私たち社会保険労務士のほかにも、中小企業診断士などの専門家が企業に沿った助言やアドバイスを無料で行っていきます。

**最後に  
若い世代にも  
希望が持てる環境づくりを**

エイジレスワークの環境を整えることは、企業にとつても高齢社員にとつても大きなメリットが見込めることをお話ししました。

そしてもう一つ、忘れてはならないのが若い世代です。30代、40代という若い世代の人々が高齢社員に対して、「彼らがいるから自分の給与が低いままだ」というようなネガティブな思いを抱えていることも少なくありません。高齢社員だけでなく若い世代のことも考えながら、環境づくりをしていくことが企業には求められています。

日本の企業では、まだまだ年功序列が評価基準となっている企業も多いのが現状です。しかし、できることから成果報酬制を取り入れるなど、若い世代がやりがいを持って働ける環境整備も、同時に進めていくことが大事なことです。





# 「エイジレスワーク」事例紹介

株式会社テクノスチールダイシン ー競争力維持・強化に欠かせないベテラン社員を70歳定年で確保ー

## ポイント

- 資格保有の高齢者を長く雇用して後継者育成に起用し企業競争力強化
- 70歳までの定年延長に加え、定年後は年齢制限なしに継続雇用

## ●企業プロフィール

創業……………2001年  
本社所在地…栃木県宇都宮市  
業種……………鋼構造物工事業  
事業所数………3か所

## ●従業員の状況

従業員数……………141名  
平均年齢……………37歳  
60歳以上の割合………5.7%

## 定年延長の背景

テクノスチールダイシンの定年延長は企業としての競争力維持・強化に高齢者の力が欠かせないためである。経営トップの危機感も強く、トップダウンで70歳への定年延長が実現している。

テクノスチールダイシンは「100年企業」を目指している。そのための施策として以下の4つを掲げている。

- ・ 分け隔てのない高齢者の積極的な雇用の推進
- ・ 資格保有者の増員
- ・ 従業員の定着率向上
- ・ 中長期の経営計画策定（海外展開・上等等）

高度な溶接技術を持つ従業員が揃っていることがテクノスチールダイシンの強みであることから、現在の溶接技術者には長く会社に在籍してもらえるよう工夫しながら、次世代の溶接技術者の育成に力を入れている。

高度なグレード維持のためには常に必要資格者、しかもさまざまな資格の保持者を確保しておく必要がある。資格には鉄骨製作管理技術者、建築施工管理技士、建築鉄骨製品検査技術者、溶接WES資格、溶接NDI資格、AW溶接資格など各種あり、しかもその多くは3年もしくは5年で免許更新する必要がある。常に技能水準維持と後継者育成が求められ、教師・伝承者としての高齢者の役割は大きい。

入社してきた若者には溶接の国家資格取得を目標とさせ、日常の現場作業では経験豊かな中堅や高齢者がOJTで指導している。熟練者が「やって見せる」効果は非常に大きい。また、本人が自分で練習しやすいように溶接に必要な用具を会社が揃えてやり、資格取得の経費は全額補助している。その成果として栃木県内の溶接大会に優勝し、全国大会に進む若手社員が生まれた。

次世代育成には高度な技を持つ高齢者が教師として果たす役割は大きい。実際、高齢者から指導を受けて技能が向上した若年者的高齢者に対する信頼は厚く、職場で高齢者は尊敬されている。会社は「高齢者がたとえ体が動かなくなっても口が動くのであれば若者への指導のために会社にいてもらいたい。その時は若い人が力仕事をすれば良い」とする。

## 70歳定年制度の内容

### ■制度の内容

テクノスチールダイシンでは2015年（平成27年）に定年年齢を70歳に引き上げた。その後は本人が希望し、会社が必要と

認めただけの場合は期間を定めて再雇用することとしている。またその際の上限年齢は定めていない。会社は「70歳は通過点」と考えている。

### ■60歳以上の社員に求める役割・職務内容

高齢者の役割は以下の3点であると会社は考えている。

- ・ 技術のノウハウを若手に継承する
- ・ 経営者と若い従業員のパイプとしての役割
- ・ 工場内のご意見番として経営者側へ情報発信

また、高齢者も自ら会社や社長に要望してくる。彼らは職場では若いものの教育担当であり、生活指導面では親代わりであるが、安全や健康に関する職場の要望を伝える「ご意見番」でもある。冬寒くなる現場に使い捨てカイロの支給を提案し、頑張っている若手従業員への処遇改善など実際の提案も多く、会社も彼らの存在を尊重し、常日頃から意見を吸い上げ、改善につなげている。

### ■賃金・評価制度

60歳まで定期昇給する基本給はその後、低下することなく70歳までほぼ同水準である。70歳以降の継続雇用時もフルタイム勤務であれば同水準、パートタイム勤務であれば出勤日数によって金額が決定される。60歳以降の評価制度はそれ以前と変わらず、目標管理における自己評価を上司が面談を通して評価する。60歳以降70歳の定年まではフルタイム勤務が原則であり、現在はパートタイム的な働き方をとする正社員はいない。将来、多様な働き方を求める正社員が現れれば、各人に配慮した働き方も用意する予定である。

## 制度を運用するうえでの工夫

年配者の知識や経験を若手に伝授するために、高齢者に長く働いてもらうための施策として会社は外部コンサルタントを起用して工場診断を実施した。労働災害を未然に防ぐ安全対策では整理整頓の進んだ安全通路の確保が必要であることから5Sを推進すべく研修会や他社見学会を実施し、テクノスチールダイシンだけでなく取引先企業も含めた安全衛生への取り組み強化につながった。協力会社10社との安全協力は月一度開催されている。同時に高齢者の働きやすい職場とするために作業台や棚の高さの見直し、自動化機械導入など肉体的負担の軽減が図られた。

この工場診断の結果、高齢者の健康管理や精神衛生の取り組みの重要性も喚起され、産業医の職場巡視やメンタルヘルスマネジメント、健康診断後のフォローアップ、特定診断実施につなげている。

出典：「65歳超雇用推進事例集（2019）」（独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構）<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/q2k4vk000000f3f-att/q2k4vk0000024uro.pdf>

本紙に掲載の記事は2021年7月30日時点での情報を基に作成しております。

発行：株式会社 星和ビジネスリンク

本社：〒108-0014 東京都港区芝 4-1-23 三田NNビル4階  
TEL: (03) 5439-2370 (大代表) FAX: (03) 5439-2371

※本誌からの無断転載、コピーを禁止します。(非売品)

●お届けいたしましたのは



NISSAY

(生 21 - 3619, 法人開拓戦略室)