

2020  
VOL. VI



NISSAY

# 福利厚生情報

- 健康に配慮するオフィス戦略  
—クリエイティブオフィスのすすめ—
- 日本人のライフシフト①  
—人生100年時代の働き方—
- 「支える人を支えるための介護情報」第5回  
—コロナ禍における介護や介護サービスの現況—
- 定年延長について考える①  
—70歳雇用推進の課題は？—

# 福利厚生情報

2020 VOL. VI

02

## 健康に配慮するオフィス戦略

—クリエイティブオフィスのすすめ—

ニッセイ基礎研究所 社会研究部 上席研究員 百嶋 徹

06

## 日本人のライフシフト①

—人生100年時代の働き方—

一般社団法人日本ライフシフト協会 理事  
順天堂大学 特任教授 平林 正樹

08

「支える人を支えるための介護情報」第5回

## コロナ禍における介護や 介護サービスの現況

介護福祉士 社会福祉士 介護支援専門員 石橋 亮一

12

## 定年延長について考える①

—70歳雇用推進の課題は?—

ニッセイ基礎研究所 主任研究員 金 明中

# 健康に配慮するオフィス戦略

—クリエイティブオフィスのすすめ—



ニッセイ基礎研究所 社会研究部 上席研究員

百嶋 徹 Toru hyakushima

## 1

### 「健康経営®」(\*1)と「働き方改革」は「生産性革命」のクルマの両輪

経営トップは、企業にESG（環境・社会・ガバナンス）への配慮を求める動きが世界的に拡大している今こそ、従業員の心身の健康（ウェルネス：Wellness）に配慮することを、中核的な経営課題に据えるべきです。『健康経営』とは、従業員等の健康保持・増進の取り組みが、将来的に企業の収益性等を高める投資であるとの考えのもと、従業員等の健康管理を経営的な視点から考え、戦略的に実践することです。健康経営の推進は、従業員の活力や生産性の向上等の組織の活性化をもたらし、結果的に業績や企業価値の向上につながると期待されます。また、国民のQOL（生活の質）の向上やヘルスケア産業の創出、あるべき国民医療費の実現など、社会課題の解決に貢献するものであると考えられます」(\*2)。

一方、我が国で現在国を挙げて取組まれている『働き方改革』は、働く方々が、個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を、自分で『選択』できるようにするための改革である。日本が直面する『少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少』、『働く方々のニーズの多様化』などの課題に対応するためには、投資やイノベーションによる生産性向上とともに、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境をつくる必要がある。働く方の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会

を実現することで、成長と分配の好循環を構築し、働く人一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指す」(\*3)とされています。

いずれもアベノミクスの成長戦略として打ち出された、「健康経営」と「働き方改革」の本質は、ともに従業員の活力・意欲・能力・創造性を存分に引出し働きがい・快適性・幸福感を向上させることを通じて、「従業員の生産性向上」を図ることにあり、施策面で重なり合う部分も多いと思われます。経営トップは両者を、労働生産性の抜本的向上を図る「生産性革命」のクルマの両輪と捉えるべきです。健康経営と働き方改革の相乗効果により、プレゼンティーズム（健康問題による出勤時の生産性低下）やアブセンティーズム（健康問題による欠勤）の減少・解消を目指すことが求められています。

経済産業省と東京証券取引所は、アベノミクスの成長戦略に位置付けられた「国民の健康寿命の延伸」に対する取組みの一環として、「健康経営銘柄」を2014年度から選定しています。また、世界最大の資産運用会社である米ブラックロック（運用資産残高は2020年9月末時点で7.81兆米ドル（約824兆円））は、企業の長期的成長には働き方改革による従業員の働きがい・満足度の向上が不可欠であると考えています。健康経営や働き方改革の推進を通じた、従業員の活力や働きがいの向上は、企業の環境、社会、企業統治への取組みを重視して株式の投資銘柄を選別する「ESG投資」の拡大とも相まって、資本市場での企業価値評価においても重要なポイントになりつつあります。

- (※1)「健康経営®」は特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標です。
- (※2)経済産業省、株式会社日本取引所グループ「健康経営銘柄2020選定企業紹介レポート」より引用。
- (※3)厚生労働省「働き方改革～一億総活躍社会の実現に向けて」(2019年4月)より引用。

## 2

## 従業員の生産性向上に向けた 抜本改革が求められる

我が国企業において、健康経営や働き方改革を推進する施策としては、これまでのところ制度面（ソフト面）の取組みが多く、従業員の生産性向上をサポートする投資を行うなどの抜本的な改革を断行するケースは、必ずしも多くないのではないのでしょうか。

特に働き方改革については、これまでのところ、その本質である「従業員の生産性向上」に向けたサポートや施策がないまま、「●時以降はオフィスにはならない」というような一律的なやり方で、従業員にオフィス内での単なる時短の徹底を強いている企業が多いのではないのでしょうか。例えば、研究職や企画職などは本来裁量的な働き方が適する職種であるため、強く時間に縛られると、かえって仕事の効率が阻害されかねません。もちろん、心身の健康を害するような長時間労働は当然許されませんが、一律の時短ありきの風潮には困惑している従業員も多いのではないのでしょうか。

本来は、経営者・管理職が業務・タスクの棚卸しを行い、強化・継続すべきものとやめるべきものに仕分けをすることは、働き方改革実施前の準備としてやっておくべき作業です。会社側がそれを怠り仕事量がこれまでと変わらないままで、従業員にオフィス内での時短を一方的に強いると、結局自宅に仕事を持ち帰るなどオフィス外でその仕事量をこなさざるを得ないため、オフィス内での時短が達成できているように見えても、実質的な時短には全くなり、従業員のストレスはかえって蓄積するばかりで、心身の健康リスクを高めることにつながりかねません。

労働生産性は「付加価値÷(就業者数×労働時間)」で算出されますので、「付加価値＝労働生産性×(就業者数×労働時間)＝労働生産性×総労働時間」と展開できます。この算式から、単なる時短の徹底

では付加価値が減少するだけで、成長戦略にはつながりません。不健全で過度な長時間労働を是正しながら、経済成長を果たすためには、労働生産性の抜本的な向上が欠かせません。もちろん、生産性を上げるためには個々の従業員の創意工夫も大切ですが、その抜本的な向上は従業員だけでできるものではなく、経営トップがコミットすべき経営課題です。生産性向上に向けて従業員を積極的にサポートすることは、経営者の責務と捉えるべきです。

## 3

## クリエイティブオフィスを 健康経営・働き方改革を 推進するドライバーに位置付ける

我が国企業においては、在宅勤務やシェアオフィス・サテライトオフィスなどの利用拡大により、必ずしもメインオフィスに出社しない働き方の多様なオプションが増えつつあるものの、多くの従業員にとって、メインオフィスでの業務が依然として生活の中で多くの時間を占めています<sup>(※4)</sup>。更に、画期的なイノベーション創出は、感情が見えにくく参加意識も希薄となりがちなバーチャルなコミュニケーションではなく、メインオフィスを中心としたリアルな場でのフェースツーフェースの濃密なコミュニケーションが起点となることが多いため、今後もメインオフィスの重要性は変わらないと思われます。

企業にとって本当に重要なのは一律的な残業規制ではなく、従業員の多様で柔軟な働き方のニーズに最大限対応しつつ、従業員の健康・快適性の増進に資するオフィス環境を提供することです。筆者は、従業員の創造性を企業競争力の源泉と認識し、それを最大限に引出し、革新的なイノベーション創出につなげていくための創造的なオフィス、すなわち「クリエイティブオフィス」の構築・運用が特に重要であり、経営トップは、クリエイティブオフィスを健康経営や働き方改革の推進のドライバーに位置付けるべきだ、と考えています。

先進的・創造的なオフィスづくりには、いくつかの共通点が見られ、筆者は、これをクリエイティブオフィスの「基本モデル(基本的な設計コンセプト)」と呼んでいます<sup>(※5)</sup>。まずこの基本モデルを貫く大原則は、オフィス全体を街や都市など一種の「コミュニティ」や「エコシステム」と捉える設計コンセプトに基づいている、ということです(図表1)。

図表1 クリエイティブオフィスの基本モデル(大原則・具体原則)の概要

大原則	5つの具体原則	概要
オフィス を コミュニ ティ や エコ シス テム と 捉 え る	①企業内ソーシャル・キャピタルを育む視点	休憩・共用スペースの効果的設置、執務フロアのレイアウトの工夫などにより、従業員間のつながり・交流を促進
	②多様性を尊重する視点	多様な働き方など様々な利用シーンを想定した、多様でバランスの取れた働く場の選択肢を従業員に提供
	③地域コミュニティと共生する視点	不動産が地域社会の自然環境・景観に及ぼす外部不経済を抑制・解消する一方、地域社会に生み出す外部経済効果(地域活性化など)を最大化
	④安全性に配慮する視点	ビルの耐震性能、省エネルギー性能、自家発電機能の強化などにより、従業員の安全確保やBCP(事業継続計画)遂行に資するオフィスを構築
	⑤「健康経営」を実践する視点	従業員の心身の健康・活力、快適性、働きがいの向上に資するオフィスを構築、健康経営や働き方改革推進のドライバーと位置付ける

(備考)「健康経営」は、特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標

(資料)百嶋徹「第7章・第1節イノベーション促進のためのオフィス戦略」『研究開発体制の再編とイノベーションを生む研究所の作り方』(技術情報協会、2017年10月31日)

筆者は、この大原則のもとで、5つの具体的な原則を掲げていますが、その具体原則の一つとして、「<原則⑤>健康経営を実践する視点(従業員の健康に配慮する視点)」が挙げられます(図表1)。この視点は、「従業員の心身の健康・活力、快適性、働きがいの向上に資するオフィスを構築、健康経営や働き方改革推進のドライバーと位置付けること」を指しています。加えて、「<原則②>多様性を尊重する視点」、すなわち「多様な働き方など様々な利用シーンを想定した、多様でバランスの取れた働く場の選択肢を従業員に提供すること」は、働き方改革における中核的な視点であるとともに、従業員の健康・快適性にも間接的に効いてくる重要な視点である、と考えています。

「企業が事業継続のために使う不動産を重要な経営資源の一つに位置付け、その活用、管理、取引(取得、売却、賃貸借)に際し、CSR(企業の社会的責任)をふまえたうえで、企業価値最大化の視点から最適な選択を行う経営戦略」を「CRE(企業不動産: Corporate Real Estate)戦略」と呼びますが、クリエイティブオフィスの構築・運用も、このCRE戦略のもとで組織的に取組まなければなりません<sup>(\*6)</sup>。

また、創造的なオフィス空間を活かすためには、柔軟で裁量的なワークスタイルの許容が不可欠であり、働き方にも創造的な要素を取り入れる必要があります。すなわち、企業は、創造的で自由なオフィス空間の整備と柔軟で裁量的なワークスタイルへの変革を、セットで推進することが求められます。経営トップには、クリエイティブオフィスの構築段階で、オフィスに経営理念をしっかりと埋め込み、オフィスを経営理念や企業文化の象徴と位置付けて、全社的な拠り所として求心力を持つ場に進化させていくことが求められます。そして運用段階では、ワークスタイルの変革をしっかりと遂行しなければなりません。クリエイティブオフィスの基本モデルにワークスタイル変革と経営理念を注入することで初めて、基本モデルを各社仕様にカスタマイズして実際に起動させることができるのです。

米国では、WELL 認証(WELL Building Standard)<sup>(\*7)</sup>と呼ばれる、入居者の健康や快適性に焦点を当てて建物を評価する世界初の認証制度が、2014年からスタートしています。また我が国では、CASBEE(建築環境総合性能評価システム)に基づく認定制度を提供している一般財団法人建築環境・省エネルギー機構(IBECE)により、2019

年度から日本国内初の認証制度として「CASBEE-ウェルネスオフィス」の先行評価認証がスタートしています。

- (※4) ただし、新型コロナウイルス感染症に関する緊急事態宣言のもとで、大企業を中心に在宅勤務でのテレワークが、緊急避難的に発動されたBCP(事業継続計画)対策として大規模に導入されました。緊急事態宣言解除後も、引き続き感染防止のために在宅勤務を中心とした働き方を維持する企業も多くあります。
- (※5) 創造的なオフィスづくりの共通点やクリエイティブオフィスの基本モデルについては、拙稿「クリエイティブオフィスのすすめ」ニッセイ基礎研究所「ニッセイ基礎研所報」Vol.62(2018年6月)、同「第7章・第1節イノベーション促進のためのオフィス戦略」[研究開発体制の再編とイノベーションを生む研究所の作り方(技術情報協会、2017年10月)、同「クリエイティブオフィスの時代へ」ニッセイ基礎研究所「研究員の眼」2016年3月8日、同「イノベーション促進のためのオフィス戦略」『ニッセイ基礎研REPORT』2011年8月号を参照ください。
- (※6) 先進的なグローバル企業のCRE戦略には、①創造的なワークプレイスの重視に加え、②CREマネジメントの一元化(専門部署設置による意思決定の一元化とIT活用による不動産情報の一元管理)、③外部ベンダーの戦略的活用、という3つの共通点が見られ、筆者は、これらをCRE戦略を実践するための「三種の神器」と呼んでいます。
- (※7) 建築物の環境性能を評価する認証制度であるLEED(Leadership in Energy & Environmental Design)の認証を扱う、米国の認証機関GBCI(Green Business Certification Inc.)が担っています。

## 4

### 従業員の健康に配慮した オフィスづくりが急務に

米アップルは、2017年にカリフォルニア州クパチーノの広大な敷地(約71万㎡)に新本社屋ApplePark<sup>(※8)</sup>を構築しました(約12,000人の従業員が移転)。総工費は50億ドルと言われており、自社ビルへの投資としては極めて巨額です。この新本社屋の構築は、創業者の亡きスティーブ・ジョブズ氏が指揮・主導したプロジェクトでした。

Apple Parkのメインのオフィス棟は、世界最大規模の曲面ガラスですっぽりと覆われた、円環状(ドーナツ状)をした低層の4階建ての巨大かつ巨大な建物(床面積は約26万㎡、東京ドームの約5.6倍)であり、「リング(指輪)」と呼ばれています。Apple Park内には、9,300㎡にも及ぶ社員向けフィットネスセンターが設置され、リング内側の広大な緑地部分(中庭)には、各々3km超の社員用のウォーキングおよびランニングコース、果樹園、草地、人工池も設けられており、従業員の健康に十分配慮した設えとなっています。また、CEOのティム・クック氏は、「全従業員のデスクを100%スタンディングデスクにした。立ったり座ったりを繰り返す、その方がライフスタイルとして、はるかに良い」「社内にはApple Watchを使っている人が多く、毎時50分になると突然、立ち上がって動き出す。慣れるのに少し時間がかかるが、素晴らしいこと」<sup>(※9)</sup>と語っています。「Apple Parkにはフルーツの木が生い茂り、構内のカフェテリア「Caffe Macs」では、実際にランチやディナーでそのフルーツを使っている」<sup>(※10)</sup>といます。健康経営の推進に向けた投資がしっかりとなされていることがうかがえます。

最先端の建築技術や環境技術などを惜しげもなく駆使し、従業員の創造性やコラボレーション、健康の促進に重点を置いたApple Parkは、創造的なオフィスデザインをいち早く取入れてきたジョブズ氏にとって、クリエイティブオフィスの集大成だったのではないのでしょうか。

日本企業がアップルに学ぶべき点は、従業員の創造性・コラボレーション・健康の促進を通じたイノベーションの継続的な創出、企業文化の醸成や経営理念の体現のためには、オフィスへの戦略投資を惜しんではいけないということでしょう。

米国でハイテク企業が多く集積するシリコンバレーやシアトルなどでは、「War for Talent(人材獲得戦争)」とまで言われるほど、企業間で人材の争奪戦が激しく繰り広げられており、企業は優秀な人材の確保・定着のために、必然的に働きやすいオフィス環境を整備・提供せざるを得ません。一方、日本企業では、オフィス環境の整備の巧拙が人材確保に大きな影響を及ぼすとの危機感は、未だ欠如しているのではないのでしょうか。

クリエイティブオフィスの考え方を取り入れ実践する日本企業は、一部の大企業やベンチャー企業など、未だごく一部の先進企業にとどまっているとみられます。従業員の健康・快適性を高め創造性を育み本格的なイノベーションを生み出せるような組織風土を醸成し、そしてグローバル競争の土俵に立つためにも、一刻も早く、創造的なオフィスづくりに着手することが求められます。

- (※8) Apple Parkに関わる考察については、拙稿「クリエイティブオフィスのすすめ」ニッセイ基礎研究所「ニッセイ基礎研所報」Vol.62(2018年6月)を参照ください。
- (※9) Business Insider2018年6月15日「全員にスタンディングデスク、アップルが新本社に導入した理由とは？」より引用。
- (※10) \*9と同様。

# 日本人のライフシフト①

## —人生100年時代の働き方—

一般社団法人日本ライフシフト協会 理事  
順天堂大学 特任教授

平林 正樹 Masaki Hirabayashi



### 「人生100年時代」

近年、「人生100年時代」という言葉を様々なところで見たり聞いたりする機会が増えてきたことは、皆さまもお感じのことと思います。この現象は、ロンドンビジネススクール教授のリングダ・グラットンとアンドリュー・スコットによる”The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity”という本の邦訳版が、2016年に東洋経済新報社から発売されたことが発端でした。その本は『LIFE SHIFT 100年時代の人生戦略』（以下、「ライフシフト」と表記します）と題して日本で翻訳、出版され、35万部の大ベストセラーとなっています。「人生100年時代」という単語はここから大きく飛躍し、政府が「人生100年時代構想会議」を設置したり、「人生100年時代の・・・」と題した書籍が多数出版されたり、果てはヨーグルトの容器に「人生100年時代を腸から」と印字されたりもしています。

「ライフシフト」では「日本では、2007年に生まれた子どもの半分が107歳より長く生きると予想される」と紹介されており、「長寿化の到来」と「どうすればその恩恵を最も大きくできるか」を中心に論じています。

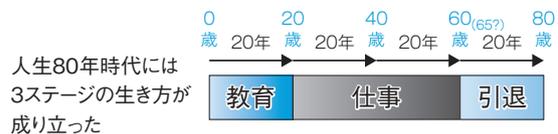
本稿では、これからの長寿社会におけるマルチステージの生き方を中心とした「ライフシフト」が唱えるメッセージをお届けするとともに、働く皆さんに我々の考える『働く』のニューノーマルについてご提案をしたいと思います。

### 「3ステージ」の生き方はもう通用しない

人生が70～80年間だったこれまでの時代においては、①約20年間の「教育」ステージに始まり、②約40年間の「仕事」ステージを経て、③その後訪れる約10～20年間の「引退」ステージでの

んびりと余生を過ごすという「3ステージの人生」がうまく機能していました。その理由は、政府の公的年金、勤務先の企業年金、そして個人の蓄えという3種類の老後の生活資金がしっかり存在していて、「引退」ステージを経済面で支えていたことが大きいといえましょう（図表1）。

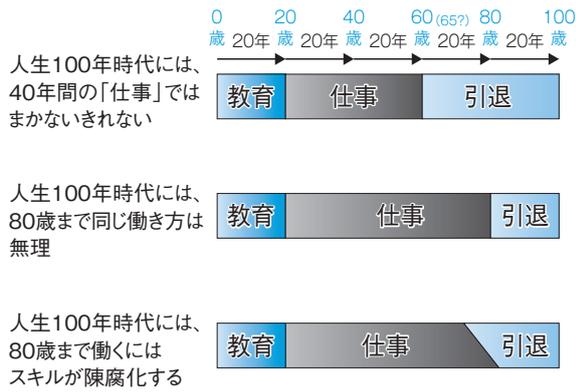
図表1



ところが、健康、栄養、医療、教育、テクノロジー、衛生、所得といった多分野における状況の改善によって平均寿命が上昇した結果、これまでの「3ステージ」の生き方が成り立たなくなりそうなのです。それは、少子高齢化、人口減少局面における公的年金制度の所得代替率の低下が想定されることに加えて、「引退」ステージの期間が長くなることによって「仕事」ステージの期間の蓄えでは老後の生活資金が賅いきれないためです。そのため当然のことながら「仕事」ステージの期間を延長し、長く働くことになるだろうというのは予測がつかますが、70代・80代になってこれまでと同様の働き方を継続することは体力的にも精神的にも困難が伴います。またVUCAの時代<sup>(\*)</sup>と言われる変化の激しい時代にあっては、「仕事」ステージが長期化することによって人生の初めの段階で受けた教育だけでは業務遂行のために必要なスキルの陳腐化が大きな問題となります（図表2）。

(\*)「あらゆるものを取り巻く環境が複雑性を増し、想定外の事象が次々と発生するため将来の予測が困難な“正解のない”時代」を指す言葉で、Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の4つの単語の頭文字をとって作られた。

図表2



## 「マルチステージ」の生き方を するようになる

人生100年時代には、「人生をこう過ごせば絶対に間違いはない」という、誰にも当てはまる絶対的な解がある訳ではありません。一人ひとりが自分自身の価値観に沿った、納得できる解を自ら選択していくことが重要であり、「自分の人生を自らに問いかける」ことが重要となります。「ライフシフト」では、そのための新たな3つのステージが次のように紹介されています。

まず初めに、探検者を意味する「**エクスプローラー**」です。「エクスプローラー」は、自分を日常生活と行動から切り離し、周囲の世界を探索し、そこに何があり、その世界がどのように動いているか、そして自分が何をなすことを好み、何が得意かを発見していくステージです。

次に、独立生産者を意味する「**インディペンデント・プロデューサー**」です。自由と柔軟性を重んじ、独立して生産的な活動を行います。ここではあえて、起業家とは区別されており、規模拡大や株式の公開などを目的としないものです。この「インディペンデント・プロデューサー」は組織から離脱して行うものばかりではなく、むしろ就業しながら試行錯誤を繰り返して専門知識を身につけ、学習し、しかも生産活動に携わる時期といえましょう。

最後は、さまざまな仕事や活動に同時並行で携わる「**ポートフォリオ・ワーカー**」です。週に数日は有給の職に就き、1日は地域コミュニティの活動に従事し、1日は趣味に打ち込み、1日は慈善団体の理事会に出席するといったように、それぞれの仕事や活動に自らの専門性や能力で関わっていきます。

前述の3つのステージは、それぞれのどれが良いということではありません。100年人生の中にはこれら3つのステージ間を行ったり来たりを繰り返しながら、その時々自らの人生の主人公であることが重要とされています。

## 無形資産 ～自らの人生の主人公を演じるには～

「ライフシフト」では、これからの長寿社会を生き抜くためにはこれまで重要視されていた有形の金銭的資産に加えて、次の3つの「**無形資産**」を充実させる必要があるとしています。

ひとつめは「**生産性資産**」です。仕事の生産性を高める知識やスキル、仲間、高い評判、などの要素です。次は「**活力資産**」で、肉体的・精神的な健康、バランスのとれた生活、自己再生をもたらす友人関係、パートナーや家族との良好な関係などを指します。そして最後は「**変身資産**」で、自分について知っていること、多様性に富んだ人的ネットワークをもっていること、新しい経験に対して開かれた姿勢をもっていることなどを指します。変身資産の具体的な習得術の一つは、異業種で活躍している人たちや多様な価値観・世界観を持つ異能・異質なコミュニティと積極的に交わる努力をしてみることです。自分とは異なる世界で活躍している人たちの意識や考え方、ワークスタイル、そして生き方などを体感してみるにより身につけてきます。「変身」は、新たなネットワークやコミュニティとの接点を持ち、それらとの関係性の中で起こります。

今回は、日本企業に巣くう「**年齢基準**」について考えていきたいと思います。

※一般社団法人日本ライフシフト協会は、「人生100年時代といわれるこれからの長寿化社会に、一人ひとりがその恩恵に与り、豊かで充実した人生を明るく楽しく前向きに生きることができるとする社会の実現に寄与する」ことを目指して、2017年に設立された。近著に『日本人のライフシフト～コロナで見えた「働く」のニューノーマル～』（新翠舎）がある。

(一般社団法人日本ライフシフト協会)

日本ライフシフト協会では活動にご協力いただける方を募集しています。また、ニュースレターも配信しておりますので、是非HPをご確認ください。

<https://life-shift.or.jp/>



# コロナ禍における介護や 介護サービスの現況



介護福祉士 社会福祉士 介護支援専門員  
石橋 亮一 Ryouichi Ishibashi

前回（『福利厚生情報 2020 年 vol. V』本連載第4回）は、介護保険制度が適用される介護サービスについて、仕事と介護の両立の視点も交え、紹介しました。今回は、「コロナ禍」に関する話題を提供させていただきます。

なかなか落ち着きを見せない、新型コロナウイルス感染症によるコロナ禍は、介護や介護サービスの

現場にも、影響を与えています。以下に、その現況を記します。なお現時点では、関連するデータ・統計等はなく、現場に携わる筆者が把握する事例・エピソード等に留まることを、お許しください。また、地域によって差異があり、介護が必要な高齢者等が居る家族や世帯、施設によっても、状況は様々であることを、ご承知おきください。

## コロナ禍が介護や介護サービスの現場に与えている影響

対象	具体的な内容
介護が必要な高齢者等（本人）	<p><b>【体力・気力・筋力の低下】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>●外出自粛に伴い、生活が不活発になることにより、体力・気力・筋力が低下し、日常生活において、できないこと・あぶないこと（転倒など）、億劫に感じるが増えている。</li></ul> <p><b>【サービスの利用休止・削減】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>●感染をおそれ、外部との接触を避けるため、それまで利用していた訪問系、通所系サービス等の利用をキャンセルしている。</li><li>●サービスを提供する事業所側の感染症対策等に伴う、利用回数や定員の制限・営業時間短縮等により、サービスを利用したくても利用できなかったり、利用回数や時間が削減されている。</li><li>●利用していた通所先でクラスター（集団感染）が発生し、一定期間営業を停止したことで、利用できなくなった。</li></ul> <p><b>【病気・障がい等の悪化と要介護度の重度化】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>●上記とも相まって、認知症など、介護の原因となる病気・障がい等が発症・悪化し、要介護度が重度化している。</li><li>●新型コロナウイルス感染症にかかり、医療機関に入院。生命こそとりとめたものの、入院期間中の安静等により、体力等が低下し、要介護度が重くなった。</li></ul> <p><b>【マスク着用の不慣れ・不徹底】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>●高齢者等において、これまでの生活歴の中で、マスクを着ける習慣があまりなかったことなどにより、マスクの着用が不慣れで徹底していないケースが見られる。</li><li>●認知症により、マスクを着ける意味が解らず、着用を拒んだり、着けてもすぐに外してしまうケースが見られる。</li></ul>
介護にかかわる家族	<p><b>【在宅勤務増加に伴うメリット】</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>●介護が必要な親など本人のもとに定期的に訪問するケアマネジャーに会える機会が増え、タイムリーな相談と、（お互いマスクを着用しながら）顔の見える関係のもと、十分に説明を受けて納得したうえで、必要に応じたサービスの決定や増減、サービス内容や種類の変更などを細やかに行えるようになった。</li><li>●介護が必要な本人に関わる時間を増やすことが可能になり、本人の状態をより把握できた結果、ケアマネジャー等関係者との意思疎通も行いやすくなり、精神的に楽になった。</li><li>●ケアマネジャーの手配のもとで利用している、訪問介護や訪問看護などのサービスを提供する場面</li></ul>

	<p>に居合わせるが増え、サービスについてより具体的に理解でき、専門の職員との直接的な情報交換やアドバイスを受けることができるようになり、助かっている。</p> <p><b>【在宅勤務増加に伴うデメリット】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●在宅で過ごす時間が増えるとともに、本人と顔をあわせる時間が増え、価値観や生活習慣の違いから、ストレスがたまり、暴力や暴言など虐待に至るケースが散見される。</li> <li>●在宅勤務により、本人を側で見守ることができるようになり、安心だが、本人からは何かと頼られるようになってしまい、仕事に集中できず、ストレスが増した。在宅勤務が終了したときは、どうしたらよいか不安も高まった。</li> </ul> <p><b>【サービスの利用休止・削減】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●外部との接触を避け、感染をおそれ、本人が利用を希望していても、家族の意向により、それまで利用していた訪問系、通所系サービス等の利用を休止・削減しているケースがある。</li> <li>●感染症対策等により、地域で短期入所系サービス（ショートステイ）を提供する事業所・施設が減り、利用できる頻度が減少し、家族が連続して介護する日数・時間が増え、身体的・精神的に負担が増しているケースがある。</li> </ul> <p><b>【サービス利用に際しての協力】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●ケアマネジャーから本人・家族に対して相談があり、利用しているサービス提供事業所側の感染症対策等の都合により、サービス利用時間や曜日の変更、サービス利用中に本人が着用するマスクの購入と、着用の促しなど、サービスを利用するにあたって協力することが増えた。</li> </ul> <p><b>【その他】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●在宅勤務となり、本人に関われるようになったことはありがたいが、同時に収入が減少し、在宅している分、電気代などの支払額が増えるなか、介護サービスの利用料の自己負担金の支払いに負担感が増し、サービスの利用量を減らした分、自らが介護する時間が増え、仕事と介護の両立バランスが保てなくなった。</li> <li>●在宅勤務を機に、仕事と介護の両立を考えようにも、コロナ禍により、サービスを提供する事業所・施設の使い勝手がわるくなり、自分が思い描いているように動けない。</li> <li>●在宅での勤務に集中するため、本人（親）の施設入所を検討したが、施設で発生しているクラスター（集団感染）の報道を見ると不安になり、本人、家族ともに、入所をためらい迷っている。</li> <li>●在宅勤務となっても、もともと親の介護には無関心で、かかわりたくなく、介護サービスに丸投げしており、状況は変わらない。</li> </ul>
<p>介護保険制度<sup>*1</sup></p>	<p><b>【行政による人材確保・設備投資等への支援】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●クラスター発生に伴い、職員が出勤停止となり、サービス提供に支障をきたす場合等に備えた、他事業所・施設の職員による応援体制作りや、マスクや消毒液等の支給、高性能換気扇の導入にかかる費用補助など、国や各都道府県・市区町村単位での取組みが行われている。</li> </ul> <p><b>【重度化と給付費増大への不安】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●介護が必要な高齢者等にかかる上記の状況により、要介護認定の更新時に判定される、要介護度の重度化が見込まれる。</li> <li>●重度化により、利用するサービスの量が増え、給付（税金や介護保険料による補助）にかかる費用の増大が見込まれる。結果、今後の制度改正・改定にあたり、対象サービスの除外や、介護保険料の値上げ、一律3割といった自己負担金の一本化などの議論に結びつくことが想定される。</li> </ul> <p><b>【制度改正への影響】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●管轄する厚生労働省が、新型コロナウイルス感染症対策等に時間がとられ、2021年度改正・改定に関する審議等が不十分となることが危惧される。</li> </ul>
<p>介護サービス<sup>*2</sup></p>	<p><b>【慢性的な人手不足】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●以前から、慢性的な人手不足の状況にあるなか、感染症対策に伴う業務量の増加や、自らも感染するリスクを考慮することなどにより、離職者が増え、かつ、それを補うだけの新規就業者もなく、人手不足に一層の拍車がかかっている。</li> </ul> <p><b>【感染症対策に関する備品の高騰・不足】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●サージカルマスク、使い捨て手袋・ガウン、アルコール消毒液など、利用者や家族、職員を感染から守るために、サービス提供時に着用・使用が求められる備品が、高騰かつ不足した状態にあり、十分な確保が難しくなっている。</li> </ul> <p><b>【業務量の増加】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●これまで、時間に追われることが少なかったサービス提供に際して、マスクや手袋等の脱着・処分や手指消毒、施設において、利用者や職員が触れる頻度の高い、ドアノブや手すり、テーブル、便座、介護・リハビリ機器など設備・備品の定期的な消毒作業とその徹底など、感染症対策にかかる業務が増え、トータルの業務量も増えている。</li> </ul> <p><b>【サービス内容等の変化】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●通所系サービスでは、密集を避けるため、集団での体操やレクリエーション等の実施が難しくなっている。1対1による個別のリハビリテーション等でも、実施時間の短縮や一定の距離を空けた対応などが求められるようになった。</li> <li>●施設において、家族等外来者を制限すること（面会時間の短縮や、一定の距離を空けたり、ビニー</li> </ul>

	<p>ルシートやガラス窓、タブレット端末越しの面会など。一切の面会を中止している施設もある)により、入所者が寂しい思いをしたり、不安感が増すようになった。同様に、子どもや孫、配偶者など入所者本人に会えない家族等も、不安や不満を感じるようになった。</p> <p><b>【経営難のため休業・廃業する事業所の増加】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●以前から、採算が厳しく、乱立傾向にあった、訪問系、通所系サービスの事業所を中心に、上記の人手不足(人材確保が困難)、感染症対策等に費やすコストの増大、利用者数や利用量の低下とそれに伴う収入の減少などにより、休業・廃業する事業所が増えている。</li> </ul>
その他	<p><b>【介護ロボット等の導入】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●近年、職員の腰痛防止やストレス軽減を図るため、国からの補助金等を得ながら、移動用リフトや腰痛防止用のパワースーツ、コミュニケーションロボットなど、ハイテク介護機器類の導入が促進されてきたが、(コスト面などの制約はあるものの)コロナ禍により、その動きが加速している。</li> </ul> <p><b>【「介護職員初任者研修」受講者の増加】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●エッセンシャルワーカーの一種である介護職への関心や、在宅勤務等の柔軟な勤務体制、雇用不安定な社会情勢などが動機づけとなり、資格も付与される「介護職員初任者研修<sup>*3</sup>」の受講者が増加している。</li> </ul>

※1：『福利厚生情報 2020年 vol. IV』本連載第3回参照。

※2：『福利厚生情報 2020年 vol. V』本連載第4回参照。

※3：介護サービスの職員(介護職)として就業するために必要な、公的な基礎資格を取得するための研修。一方、誰でも受講でき、配偶者や親等の介護や、介護に係るボランティア活動、「明日はわが身の出来事」である介護や自身の老後を考える機会など、様々なきっかけで受講する人がいる。企業の人事・労務担当者等や従業員の皆様も、機会があれば受講をお勧めしたい研修である。

## 企業としてできること

仕事と介護の両立を図るためには、介護サービスの活用は不可欠です。一方、コロナ禍の只中では、上記のような様々な状況が見られることを、読者の皆様方には、まず、受けとめていただければと思います。もちろん現場では、「自立支援の視点で、利用者一人ひとりのニーズに応じた良質なサービス提供」のための改善・問題解決等に、日々努めています。そのような中、仕事と介護の両立を図る従業員本人やその家族に対して、企業とその人事・労務担当者等ができることについて、介護サービスに従事する筆者の立場から記します。

### ①まずは、話を聴く

介護に直面している人は、先の読めない大変さに、不安を感じながら生活しています。今回のコロナ禍で、その不安の度合いは増しました。

介護サービスは、不安を安心に変えていく仕事です。それに際して、利用者や家族とのコミュニケーションにて、「受容」という姿勢を大切にしています。これは、「相手の言動を、開口一番否定せず、注意せず、ありのままを受けとめる」というものです。

コロナ禍では、誰もが目に見えない不安に直面しています。そのため、「受容」という姿勢は今や、

すべての人々とのコミュニケーションに必要といえます。企業の人事・労務担当者等において、従業員から仕事と介護の両立などに関する相談があった際、「そんなコロナ禍の中では無理でしょう」などと、開口一番否定せず、まずは、相手の話を聴き、うなずき、「不安ですよ」などと、相手の気持ちを言葉にして返し、相手の立場にたって共感してください。それにより、相手は、「受けとめてくれたんだ」と、安心の糸口をつかむことができます。

### ②まだ介護サービスを利用していない従業員は「地域包括支援センター」に相談を

相談者(従業員)を受容したうえで、本連載でも知っていただいた、介護に関する知識・情報等を活かして、従業員に情報提供・助言等ができれば何よりです。一方、前述のようなコロナ禍が与えている影響を含め、介護や介護サービスの現況や、介護保険制度の細かな規定等は、市区町村単位の地域によって異なります。より具体的な事柄については、本連載でも複数回登場した、介護などに関する市区町村立の相談機関である、**地域包括支援センター**に連絡・相談するよう、従業員を導いてください。地域包括支援センターは、親など本人が在住する地区を担当するセンターが決まっており、市区町村のホームページや介護保険制度のパンフレットなどで確認することができます。

### ③すでに介護サービスを利用している従業員は「ケアマネジャー」に引き続き相談を

こちらも本連載にて、複数回登場していますが、介護保険制度下の要介護認定で、要介護1～5のいずれかに認定された利用者とその家族は、担当の**居宅介護支援事業所のケアマネジャー**（介護支援専門員）、要支援1～2のいずれかに認定された利用者とその家族は、担当の**地域包括支援センターのケアマネジャー**（相談員）に、引き続き相談するよう、該当する従業員には助言してください。

ケアマネジャーは、どこの事業所・施設が感染症対策にしっかり取組み、サービスの質を維持しているか、あるいは改善等の余地を残したままであるか、コロナ禍のもと、利用者をどのような条件で受け入れているかなど、地域のリアルな情報を得ています。状況によっては、ケアマネジャーに相談しながら、これまで利用していた事業所・施設を変更することもあるでしょう。

### ④すべての人々が日常生活や企業活動で気をつけること

新型コロナウイルス感染症は、無症状のまま感染し、気がつかないうちに、自身が感染したり、他人に感染させたりするおそれがあるようです。それは、「**誰もが感染し、感染させる可能性がある**」ことを示しています。そのため、負担感はあるようですが、**すべての人々が日常生活や企業活動にて感染症対策（感染症予防）を行っていく必要があります。**

感染症対策には、以下の「**感染症予防の三原則**」というものがあります。

- ・原則1 ウイルスなどの病原体の除去（感染源対策）
- ・原則2 病原体の侵入経路の遮断（感染経路対策）
- ・原則3 人としての抵抗力の増強（感受性者\*対策）

※感染する可能性のある人。新型コロナウイルス感染症では、「すべての人々」ととらえる必要がある。

上記の原則をふまえた具体的な取組みは、厚生労働省のホームページ「**新型コロナウイルス感染症について\***」といった公的な内容に沿うことが確実・

堅実です。

中でも大切なことは、**人としての抵抗力・免疫力を保ち、病原体を身の回りから除去し、感染源にならないようにすること**ではないでしょうか。

抵抗力等が低下し、感染のリスクが高い高齢者等の生活を支える介護サービスの職員は、以下のようなことに気をつけています。

- 日々の生活において、手洗いとうがい、咳エチケットを励行する。
- 外出時などにはマスクを着用し、不要な外出を控える。
- 部屋の換気や湿度に気を配り、のどや鼻の粘膜を傷つけないようにする。
- 健康診断や予防接種を必ず受ける。
- 栄養のバランスを考えた食事をとる。
- 十分な睡眠と休息を確保する。
- 全身を使った適度な運動を心がけ、体力を維持する。
- ストレスや不安を解消し、気分転換をはかる（病は気から）。

上記のような事項は、コロナ禍の今日、すべての人々が気をつけていくべきものといえます。企業の人事・労務担当者等からも、企業内の健康管理部門等と連携しながら、上記のような事柄を発信し、すべての従業員が共有して、各々の家族と共に、個々に互いに気をつけて、従業員やその家族が、感染せずに日々健康でいること。それが、企業での仕事、そして仕事と介護の両立を図るうえでも、基盤になると考えます。

次回（最終回）は、仕事と介護の両立について具体的な事例を紹介します。

※厚生労働省「新型コロナウイルス感染症について」  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000164708\\_00001.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000164708_00001.html)  
 （最終アクセス：2020年11月30日）

# 定年延長について考える①

—70歳雇用推進の課題は?—



ニッセイ基礎研究所 主任研究員

金 明中 Myoung Jung Kim

## 「定年70歳時代」が到来

70歳まで現役で働く「定年70歳時代」が到来することとなりました。政府は、少子高齢化が急速に進展し人口が減少する中、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必要だと判断し、70歳までの就業機会を確保する「改正高齢者雇用安定法」<sup>(※1)</sup>を2021年4月から施行することを決めました。

(※1) 高齢者雇用安定法の正式名称は「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」

改正された法律では、事業主に対して、65歳から70歳までの就業機会を確保するため、高齢者就業確保措置として、①70歳までの定年引上げ、②70歳までの継続雇用制度の導入、③定年廃止、④高齢者が希望する場合、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高齢者が希望する場合、70歳まで継続的に事業主が自ら実施する社会貢献事業、あるいは事業主が委託・出資（資金提供）等をする団体が行う社会貢献事業に従事できる制度の導入のいずれかの措置を講ずる努力義務を設けられました。

現行制度は2013年4月の「改正高齢者雇用安定法」によって施行され、2025年4月までにすべての企業が、①65歳までの定年引上げ、②65歳までの継続雇用制度の導入（希望者全員）、③定

年制の廃止のいずれかの措置を実施するように義務付けられています。今回の改正により2025年4月に先立って2021年4月から、企業には70歳までの就業機会確保が努力義務となりました。

## 「改正高齢者雇用安定法」に対する企業の対応

では、2013年4月の「改正高齢者雇用安定法」施行以降の、企業の対応状況を見てみたいと思います。厚生労働省（2019）<sup>(※2)</sup>によると、高齢者就業確保措置の実施済企業のうち、継続雇用制度を導入している企業は2019年現在77.9%で、定年の引上げ（19.4%）や定年制の廃止（2.7%）を選択している企業を大きく上回っていることが明らかになりました。一方、希望者全員が66歳以上働ける企業は、2019年時点で11.7%（定年制の廃止2.7%、66歳以上定年2.2%、希望者全員66歳以上の継続雇用制度6.8%）であることが確認されました。

(※2) 厚生労働省(2019)「令和元年「高齢者の雇用状況」集計結果」

継続雇用制度は、「高齢者雇用安定法第9条」の取り決めで、従業員の希望に応じて定年後も引き続き雇用する制度で、実際には①再雇用制度と②勤務延長制度に区分することができます。再雇用制度とは、一度雇用していた従業員を退職扱いにしてから、再度雇い入れる制度で、退職金は退職時に支払われ、再雇用する際には雇用形態が変更できる制度

です。一方、勤務延長制度とは、定年に達した場合でも、従業員を退職させずにそのまま雇用を続ける制度で、再雇用制度とは異なり、雇用形態や労働条件は変更されず、勤務延長期間が終了し、従業員が退職した時点で退職金が支払われます。勤務延長制度は、再雇用制度に比べて、企業の人件費負担が大きいと、多くの企業は再雇用制度を実施していません。

人事院(2019)<sup>(\*)3</sup>によると、2018年10月1日現在、定年制がある企業のうち、定年後の継続雇用制度がある企業の割合は97.0%で、そのうち一旦定年退職した従業員を再び雇用する再雇用制度が

ある企業の割合は95.3% (図表1のa、b、c、gの合計)で、定年に達した従業員を退職させることなく引き続き常勤の従業員として雇用する「勤務延長制度」がある企業の割合8.0% (図表1のb、d、e、gの合計)と「特殊関係事業主<sup>(\*)4</sup>(子会社等)での継続雇用制度」がある企業の割合1.0% (図表1のc、e、f、gの合計)を大きく上回っていることが分かりました。

(\*)3 人事院(2019)「平成30年民間企業の勤務条件制度等調査結果の概要」

(\*)4 特殊関係事業主とは、当該事業主の経営を実質的に支配することが可能となる関係にある事業主その他の当該事業主と特殊の関係のある事業主として厚生労働省令で定める事業主をいう。

図表1 継続雇用制度の有無別、制度の内容別企業数割合(母集団:定年制がある企業)

合計	継続雇用制度がある								継続雇用制度がない	不明
	制度の内容									
	a 再雇用制度のみ	b 再雇用制度・勤務延長制度両方	c 特殊関係両方	d 勤務延長制度のみ	e 特殊関係両方	f 特殊関係のみ	g 特殊関係全部	再雇用制度・勤務延長制度		
100.0	97.0	(91.0)	(3.5)	(0.7)	(4.4)	(-)	(0.2)	(0.1)	2.9	0.1

注) ( )内は継続雇用制度がある企業を100とした場合。

資料) 人事院(2019)「平成30年民間企業の勤務条件制度等調査結果の概要」

このように、多くの企業が継続雇用制度のうち再雇用制度を実施していますが、企業にとって再雇用制度がメリットだけを持つ制度だとは言いきれないのが現状かと思えます。なぜならば、高年齢者が定年後に再雇用制度を利用して継続して働く場合、賃金が大きく引下げられ、働くモチベーションが低下し、その結果生産性が落ち、企業利益にマイナスの影響を与える可能性があるからです。

では、高年齢者の働き方や処遇水準について見ていきたいと思えます。独立行政法人労働政策研究・研修機構(2020)<sup>(\*)5</sup>が60~69歳の高年齢者を対象に2019年7~8月に実施した調査結果によると、2019年時点で「普通勤務(フルタイム勤務)」に従事している高年齢者が50.6%と過半数を占める一方、「普通勤務より1日当たりの労働時間が短い」(16.0%)、「普通勤務より1週間当たりの勤務日数が少ない」(9.8%)、「普通勤務より1日当たりの労働時間が短く1週間当たりの勤務日

数も少ない」(14.1%)などの短時間勤務に従事している高年齢者の割合は39.9%で、半数近くを占めていることが分かりました。60~64歳と65~69歳のフルタイム勤務の割合は、男性がそれぞれ77.0%と46.0%で、女性の36.0%と29.3%を上回っていました。雇用形態についてみると、正社員は21.4%に過ぎず、多くの高年齢者は、パート・アルバイト、嘱託、契約社員等の非正規雇用労働者として仕事をしていることが確認されました。

(\*)5 独立行政法人 労働政策研究・研修機構(2020)「60代の雇用・生活調査」JILPT調査シリーズNo.199

このように、継続雇用者の多くが非正規雇用労働者として労働市場に参加しているのも一因で、定年後の賃金水準は定年前に比べて大きく低下しています。同調査では、55歳時点で働いていた雇用者で定年年齢または60歳以降も仕事をした人を対象に、定年あるいは早期退職直後(60歳時点とは限らない)の賃金について尋ねていますが、「賃金額

は減少した」と答えた割合は71.5%と「賃金額は余り変化していない」の21.0%を大きく上回りました。

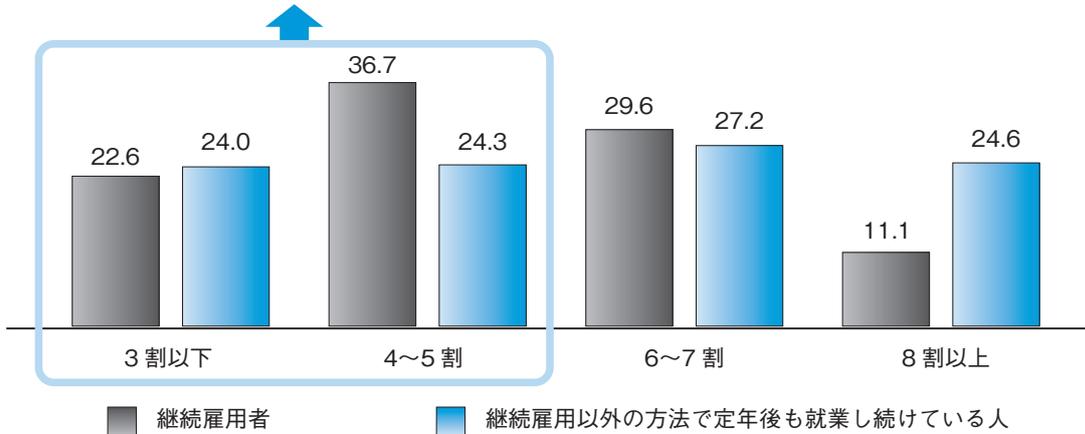
一方、独立行政法人経済産業研究所（2019）が定年を迎えた61～65歳に対して行った分析結果<sup>(\*6)</sup>によると、定年後の賃金水準は、「継続雇用者」の場合、賃金低下幅が大きく定年前と比較して5割以下まで減少したと回答した割合は59.3%と

「継続雇用以外の方法で定年後も就業し続けている人」の48.2%を上回っていることが明らかになりました。一方で、継続雇用以外の方法で定年後も就業し続けている人の24.6%は、8割～ほぼ同程度の水準の賃金を受取っており、継続雇用者の同割合11.1%を大きく上回っていました。

(\*6)独立行政法人経済産業研究所(2019)「定年後の雇用パターンとその評価—継続雇用者に注目して」

図表2 定年後の賃金水準

定年後の賃金水準が定年時の5割以下の割合  
継続雇用者：59.3%  
継続雇用以外の方法で定年後も就業し続けている人：48.2%



注)「定年後の賃金水準が定年時の5割以下の割合」の合計は、「3割以下」と「4～5割」の数値を四捨五入しているため、両者の合計と合わない。

資料)独立行政法人経済産業研究所(2019)「定年後の雇用パターンとその評価—継続雇用者に注目して」より筆者作成

## 定年延長に対する 高齢者の意識

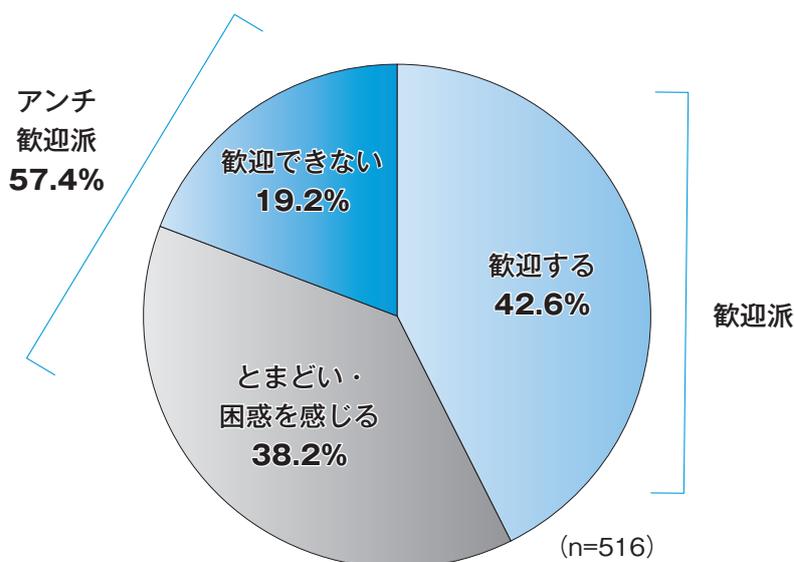
独立行政法人労働政策研究・研修機構の調査結果<sup>(\*7)</sup>によると、高齢者が現在仕事をしている最も大きな理由としては、「経済上の理由」(76.4%)が挙げられました。これは2番目の「いきがい、社会参加のため」(33.4%)と3番目の「時間に余裕があるから」(22.6%)を大きく上回っています。更に、「経済上の理由」を挙げた割合を年齢階層別にみると、60～64歳が82.3%で65～69歳の69.8%より高いことが確認されました。60～64歳の割合が高い理由としては、公的年金の支給開始年齢が段階的に65歳まで引上げられている点が考えられます。もしかしたら、高齢者の多くは、年金の給付を含めた老後の収入さえ確保できれば、60歳あるいは65歳定年を迎えて労働市場から離れ、余暇を楽しみたいと考えているかもしれま

せん。

(\*7)独立行政法人 労働政策研究・研修機構(2020)「60代の雇用・生活調査」JILPT調査シリーズNo.199

定年後研究所が定年制度のある企業に勤務している40代・50代男女、および、定年制度のある企業に勤務し60歳以降も働いている60代前半男女、合計516人を対象に実施したアンケート調査(2019年6月4日)によると、「70歳定年」(70歳定年あるいは雇用延長)について「とまどい・困惑を感じる」(38.2%)や「歓迎できない」(19.2%)と回答した、「アンチ歓迎派」は57.4%で、「歓迎する」と回答した「歓迎派」の42.6%を上回りました(図表3)。「とまどい・困惑を感じる」最も大きな理由としては「収入が得られる期間が延びてよいが、その分長く仕事をしなければならないから」(65.5%)が、また「歓迎できない」最も大きな理由としては「自分としては60歳あるいは65歳以降は働きたくないから」(65.7%)が挙げられました。

図表3 「70歳定年」に対する意見



### 今後の課題

今後70歳定年を推進するにおいていくつか注意すべき点があるかと思えます。まず、「70歳定年」を含めた定年延長をすべての企業や労働者に一律に適用するよりは、企業や高齢者がおかれている状況に合わせて柔軟に対応できるように制度を運営する必要があります。高齢者が希望するだけ長く働くことができる社会を構築することは望ましいことですが、企業にとっては高齢者が対応できる業務を確保することが難しい場合もあります。また、高齢者の場合は、経済的な理由で働かざるを得ないものの、体力の低下等が理由で既存の仕事を継続して担当することは難しいこともあります。このような問題を解決するためには高齢者を必要とする企業に高齢者が柔軟に異動できる仕組みを構築する必要があり、そのためには労働者が定年前から定年後の仕事を準備するための教育訓練や研修等の時間を増やす必要があるかと思えます。最近、よく聞くリカレント教育を普及させることも一つの方法かもしれません。リカレント教育が普及しますと、定年後に雇用者として働くこと以外に、起業をする、あるいは社会貢献活動に参加する等、多様な退職後の生活が選択できるのではないかと思います。

また、働く高齢者のモチベーションを上げるた

めには、働く過程で不合理な待遇差が発生しないように注意する必要があります。日本では2020年4月1日から全国の大企業で一斉に同一労働同一賃金が施行（中小企業は2021年4月から適用）されました。今までの判例と今後の判例を参考にしながら、高齢者にも同一労働同一賃金が適用できるように努力する必要があります。

最後に、今回の「改正高齢者雇用安定法」では、新たな選択肢として「業務委託契約を締結する制度の導入」、「事業主自らのほか、事業主が委託や出資する団体が行う社会貢献活動に従事できる制度の導入」が設けられました。この選択肢は企業の負担を緩和させるための措置であると言えますが、新しい選択肢で働く高齢者の場合は、既存に働いていた企業との雇用関係がなくなり、労働者保護の関連法が適用されにくくなる可能性も高いと考えられます。高齢者は身体機能の衰えなどで労災に遭いやすいですが、労災保険に入れず、最低賃金の保障も適用されないこともあるかと思えます。

今後、より多くの高齢者が働く意欲をもって労働市場に参加できるように、そして高齢者の労働市場参加が労働力不足の解消や生産性向上、そして企業の利益改善につながるように皆の知恵を絞る時ではないかと思えます。

福利厚生情報 2020年 第6号(通巻第199号)(禁無断転載)

---

2020年12月30日

発行 日本生命保険相互会社 法人営業企画部 法人営業開発室

〒100-8288 東京都千代田区丸の内1丁目6番6号

TEL 03-5533-5713

当資料では「障害」を「障がい」と表記しています。  
なお、法律、政令、規則等の法令で用いられている用語や特定の固有名詞については「障害」とそのまま表記する場合があります。

2020  
VOL. VI

福利厚生情報



NISSAY

日本生命保険相互会社

法人営業企画部・法人営業開発室

ニッセイホームページアドレス

<https://www.nissay.co.jp>

WS2020-802(2020.12.21)