

再確認！ 改正高年齢者雇用安定法

森中 謙介 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 マネージングコンサルタント
所在地：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770

70歳までの就業機会確保を目的とした、改正高年齢者雇用安定法がいよいよ施行間近となっています（令和3年4月1日施行）。今後、60歳超の高年齢社員をいかに処遇していくか、いわゆる「シニア活用」のテーマで企業の取り組みが加速していくものと思われていますが、今一度法改正の内容および、各企業がどのようなスタンスでシニア活用に臨むべきか、ということについて確認をしておきましょう。

1 改正高年齢者雇用安定法の概要と シニア活用の方向性

今回の法改正の内容は、大きく「雇用確保措置（下記①～③）」と「雇用以外の措置（下記④～⑤）」に分かれており、企業はいずれかの措置を講ずることを「努力義務」として課せられます。

まず、「雇用確保措置」については、現行法の中で企業が選択できる、①65歳までの定年引上げ、②65歳までの継続雇用制度の導入、③定年廃止、の3つの選択肢のうち、①および②の対象年齢が65歳から70歳まで引き上げられるというシンプルな内容です。

次に、「雇用以外の措置」については今回の法改正で新たに加わった内容であり、④高年齢者が希望するときは、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高年齢者が希望するときは、70歳まで継続的に、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に従事できる制度の導入、となっています。なお、④⑤の制度導入には労働者代表の同意が必要です。

今後、多くの企業でシニア社員の増加が加速度的に進行していくことが予想されるなか、70歳への定年延長による人件費負担の増加から、自社でのシニア社員の雇用を継続しきれないところが出てくるであろうことは想像に難くありません。

そうしたなか、各企業においてはシニア社員の生

産性を向上させるための環境整備が重要になってきますが、一方、自社で雇用する以外の方法についても、今回の法改正を機に現実的な選択肢として検討していく必要が出てくるものと思われます。

2 自社の将来分析を通じて シニア社員の活用方針を早期に検討する

シニア活用において企業が正しい意思決定を行うためには、自社の現状および中長期の環境分析をある程度高い精度で行うことが欠かせません。具体的には、事業戦略ないし組織戦略の文脈で、5年、10年といった単位で自社の組織年齢構成はどのように変化するのか、その中でシニア社員の役割はどの程度重要になってくるのか（あるいはならないのか）、といったことについて方針を持つておくことが必要です。

例えばシニア社員が属人的なノウハウを多く保有しているような企業では、技能継承を含めてシニア社員の役割は一般的に大きく、シニアのリタイアによる影響の大きさを鑑みて、定年延長を含めて大がかりな人事制度改革の必要性を早期に検討する必要がありますが、他の企業と比べても高いといえるでしょう。

一方で、高齢化に伴う生産性の低下が懸念される企業では、シニア社員の活用には限界があり、経営資源を割くべきではないという考えも十分に成り立ちます。そうであれば、若手社員の採用増、あるいは外国人、女性といった異なる層へのアプローチを早い段階から取り組んでいくことも選択肢になるでしょう。

シニア活用に対する積極策、消極策、いずれの立場で取り組みを推進するにしても、自社の現状把握と将来分析を早い段階から進めていただきたいと思います。

組織・人材開発に関するノウハウやセミナー情報をお届けします。
<https://skg-od.jp/magazine/>