

テーマ「2020年に公的年金の支給開始年齢が70歳になっている」

2014年11月1日

2020年人材育成責任者の会（第二期）

メンバー：伊藤 健彦

伊藤 洋子

上野 真由

上野 優子

西川 浩史

1. はじめに

2000年の法律改正で、老齢厚生年金の報酬比例部分を2025年までに段階的に60歳から65歳に引き上げられました。働く人々と企業を取り巻く環境は今もなお急速に変化しています。将来企業の人材育成を担う一員として中長期的視点に立って、「2020年に、公的年金受給開始年齢が70歳になっている」というテーマ（前提）を置いたときに、現在の人事マネジメントをどのように変革すべきかを考察しましたので紹介させていただきます。

2. 予想されるテーマの背景

国の財政悪化の立て直しとして、2014年には消費税が5%⇒8%へ増税され、10%への引上げを国会等で検討しています。少子高齢化が進行する中、国民の安心を確立する上で、社会保障の強化（医療、介護、年金、子育て支援）とそれを裏付ける財源の確保が議論的的です。今後も少子高齢化が進行することで、特に、公的年金の財政はひっ迫し、その対策として 将来的に「公的年金の受給開始年齢の引上げ」の実現可能性は高く、また、人事マネジメントへの影響度は大きいとの想定で、今般のテーマ（前提）を置きました。

まず、具体的に少子高齢化の進行状況について確認していきます。

(1) 少子化の進行

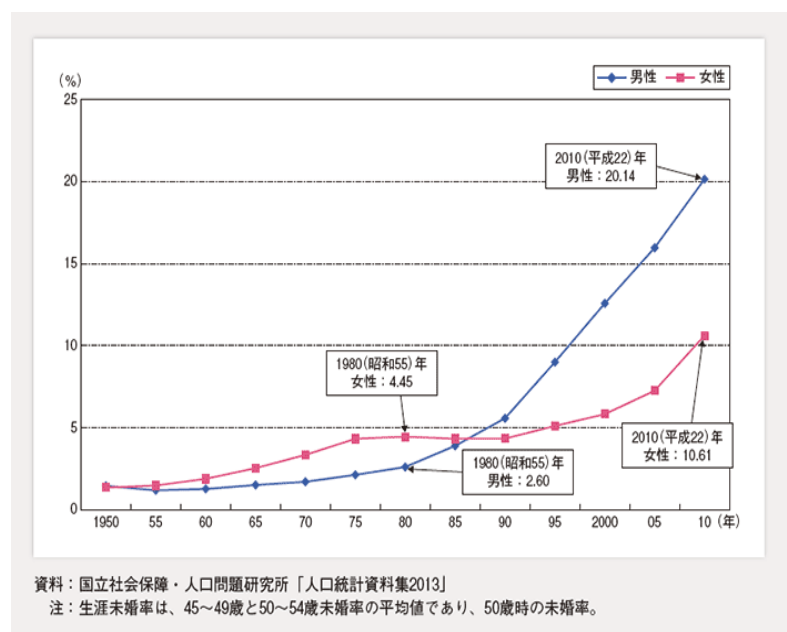
・生涯未婚率の上昇

一つの指標ではありますが、50歳時の未婚率の統計資料では、

男性（1980年2.6%
⇒2010年20.1%）

女性（1980年4.5%
⇒2010年10.6%）

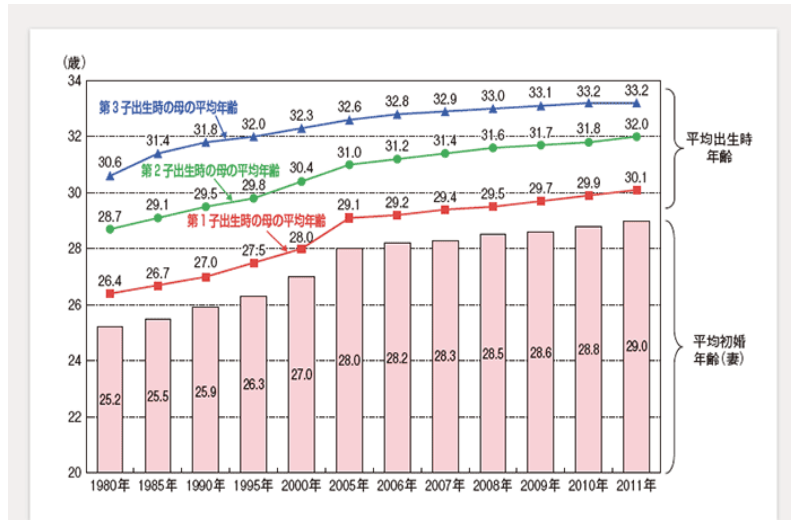
というように、独身者の割合が右肩上がりで見られ、上昇を示す傾向にあります。



・晩婚化

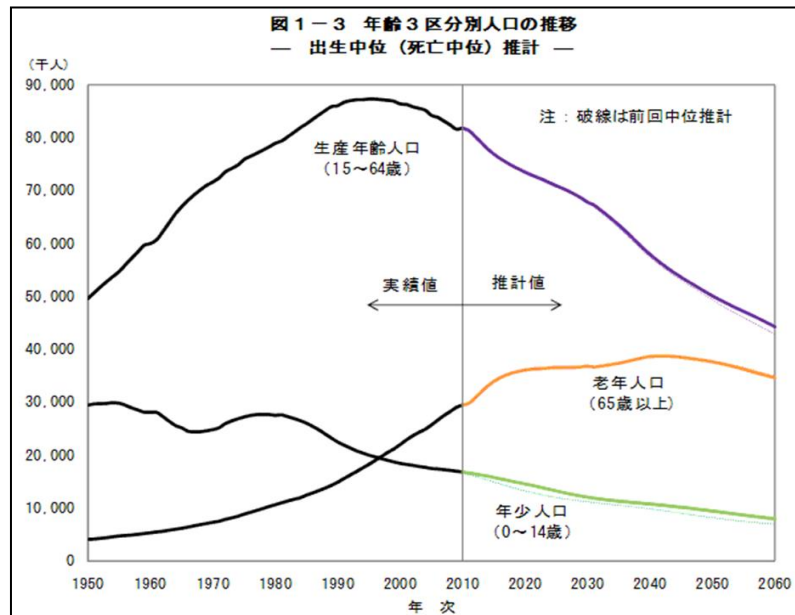
女性の初婚年齢が上昇すると共に
出生時年齢も上昇傾向にあります。

初婚年齢：1980年 25.2歳
⇒ 2010年 28.8歳
第一子出生時年齢：
1980年 26.4歳
⇒ 2010年 29.9歳



資料：厚生労働省「人口動態統計」

以上のことを背景に、子育てや教育に関する費用の負担や高齢での出産の回避等々の理由から出生数を抑える傾向にあり、先進国では現在の人口水準を維持する上で必要とされる出生率2.08人を下回り、1.2～1.4人といった低水準の推移が見込まれています。当然のことながら、少子化の進行により、生産年齢人口の減少も見込まれています。



出典：日本の将来推計人口（平成24年1月推計）報告書

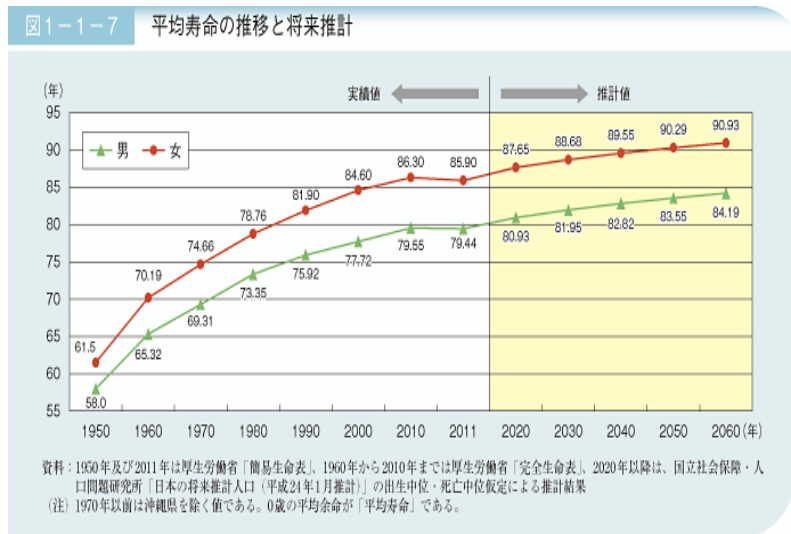
国立社会保障・人口問題研究所調査

(2) 高齢化の進行

・平均寿命：

平均寿命は男性と女性とに差はありますが、右図のように右肩上がり伸びていくことが見込まれています。

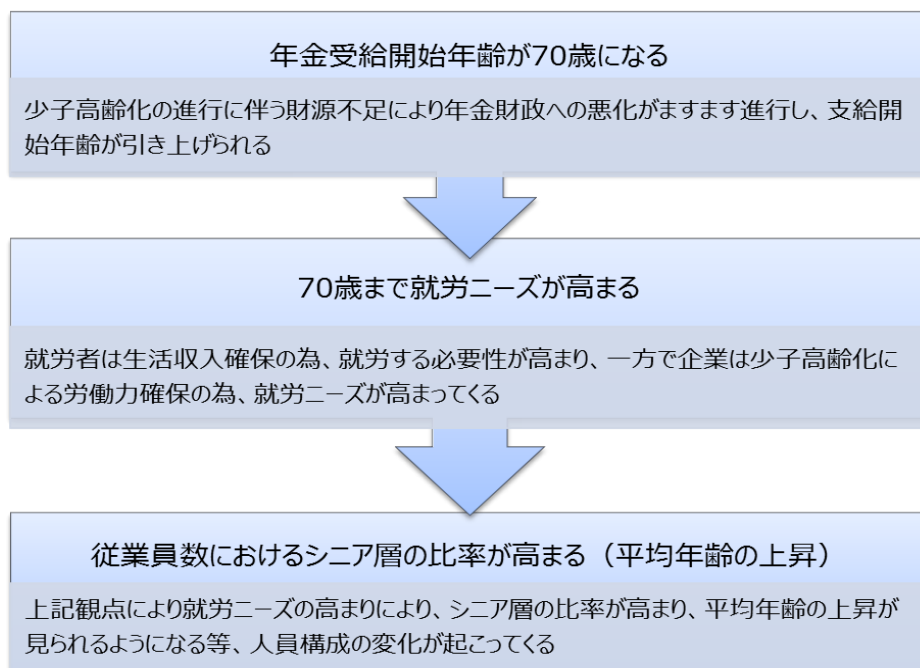
男性：2010年 79.55歳 ⇒
2020年 80.93歳 ⇒
2050年 83.55歳
女性：2010年 86.3歳 ⇒
2020年 87.65歳 ⇒
2050年 90.29歳



(1)、(2)のように少子高齢化をベースに生産年齢人口の減少が見込まれ、日本の年金財政は、マクロ経済スライドの仕組みが導入されてはいるものの、保険料収入と年金支出のバランスを欠き、ひっ迫していく傾向にありそうです。年金財政の健全化のために、日本政府は足元では財源確保として消費税率の引上げ等の拡大を検討していますが、将来的な課題として年金受給開始年齢の引上げも中長期的には検討しており、その実現の可能性は高そうです。

3. 少子高齢化を背景とした「公的年金受給開始年齢が70歳になっている」ことによる影響

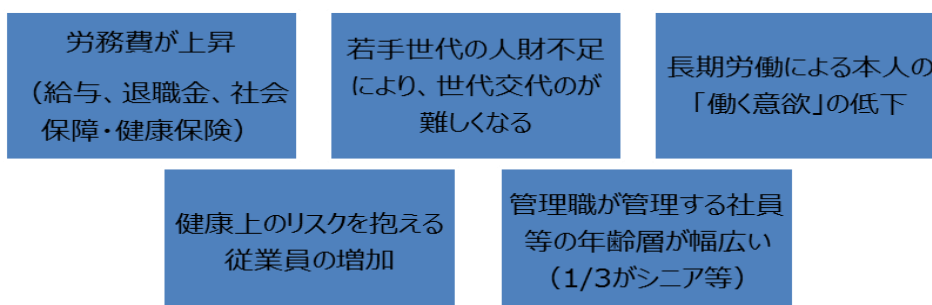
では実際に公的年金受給開始年齢が70歳になった場合にどのような影響があるのでしょうか。労働者側と企業側の視点で考えてみました。



まずは公的年金受給開始年齢の引き上げに伴い、労働者としては生活収入を維持するために定年退職の年齢引き上げ等の雇用を延長するニーズが高まるでしょう。一方、少子高齢化により企業側も若手人員不足が深刻となり、全体での必要な労働力を維持するためにシニア層の雇用継続ニーズが高まるでしょう。その結果、企業におけるシニア層の人員比率が高まり、組織内の人員構成が変化してくることが考えられます。

次にシニア層比率が高まると人事マネジメント上でどのような変化があるか考察したところ、いくつかの課題が見えてきました。

【人事マネジメントの視点】



これらが同時多発的に起きた場合、会社全体の収益構造が悪化し、引いては競争力の低下、企業の成長の抑制、組織の不活性化等、企業存続の危機的状況に陥る可能性を孕んでいることが分かりました。

- 収益が圧迫される
- 世代交代すら出来なくなる
- 生産性の低下につながる
- 管理維持費が高くなる



**『競争力の低下、企業の成長の抑制、
組織の不活性化』**

少子高齢化による若年層の減少により、新卒採用を含めて若手の採用は困難を極めることが予想されます。労働力不足が深刻化することが考えられ、企業としてはいかに企業活動に必要な労働力を維持していくかが大きな課題となります。新規の労働力が獲得できない。そうになると、既存の労働力に目を向けるしかありません。既存の労働力を如何にフルに活用していくか。我々は『シニア層の活用』だけでなく、日本の企業が大きく遅れをとっている『女性の活用』も更に強化していく必要があると考え、その両面に着目しました。

4. シニア層（60歳以上）と女性を取り巻く現状

前章で『シニア層の労働力』と『女性の労働力』の更なる活用が必要と述べてきました。今現在の人事マネジメント上でどのような課題があるのか整理を致しました。

【シニア】

雇用形態	60歳定年制／60歳以降は再雇用制度を利用した有期雇用契約
再雇用後の評価と処遇	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 賃金水準の大幅な減額 ✓ あいまいな役割期待と評価基準 ✓ 成果が反映されない処遇体系
キャリア形成支援	✓ 特に無し（現状はセカンドライフ中心の教育）

【女性】

制度／運用	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 両立支援制度運用状況のばらつき ✓ 職場意識・風土醸成不足
評価	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 育児を理由として不公平な評価運用 ✓ 難易度の低い仕事を与える等の能力を無視した役割の操作
キャリア形成支援	✓ 「両立」を前提にしたキャリア支援不足

シニア層については60歳再雇用後のあいまいな制度設計と運用の両面について、女性については両立支援制度の普及は進んでいるものの、職場風土や意識等、運用状況に課題があることを確認できました。いずれも、年齢や育児といったある変化点を迎えて以降、労働者の能力、モチベーションといった視点が考慮されない、そんな姿が浮かび上がってきました。

5. 2020年にありたい姿

ここで視点を切り替えて、2020年に企業としてどんな姿であることが理想なのか、イメージを膨らませてみたいと思います。

『若手もシニアも、男性も女性も、生き活きと活躍している』

私たちは「年齢、性別、ライフステージに関わらず、同じ企業の中で全ての労働者がやりがいを感じながら生き活きと活躍している」、そんな姿が組織において究極の理想の形なのではないかと考えます。

具体的には、以下のような状態です。

- (1) 個々人の強み・経験を生かした適材適所が実現している。
- (2) 個々人がそれぞれに合ったキャリアを自律的に描けている。
- (3) 個々人が期待される役割が明確で、適正に評価されている。
- (4) 個々人に合った働き方（勤務形態等）が選択でき、ライフイベントとキャリアアップが両立できている。
（本人意識・職場風土）
- (5) マネジャーが多様なタレント・属性をマネージしている。

(5) については、少し視点は異なるものの、今後組織内の年齢構成や勤務形態が変化していくことを踏まえ、管理職層にはより多様な労働者をマネジメントできる能力が必要と考え、付け加えました。

6. 提言

では、前章の理想の姿を実現するために、現状の人事マネジメントをどのように変えて行かなくてはならないのか。これまでになかった難題を乗り越えるために、私たちは現状の固定概念を取り払う大きな変革が必要と考え、以下を提言致します。

『40歳 Renewal 制度』

(1) 定年制度の廃止

現在多くの企業で導入されている60歳定年制を廃止します。

(2) 40歳でリセット

全ての従業員に対し、40歳を節目としてキャリア・能力の棚卸をします。その上で継続して働くか、働かないかを選んでもらいます。入社後約20年間の40歳までは継続雇用します。なぜ40歳なのか、という点については、20代：育成期間、30代：成長・パフォーマンス発揮期間として、20年間は労働者の雇用を保障し、労働者の育成と雇用を考慮したものです。40歳到達時に職務の棚卸を行い、知識・能力、またそれを将来継続的に発揮できるかどうかを会社は確認し、新職務・処遇を設定して従業員と合意する機会を持ちます。合意した従業員とは継続雇用とし新職務についてもらいます。合意出来ない従業員は退職してもらうこととなります。入社時に40歳時で自分の進退について決めてもらうことは、入社時に説明・合意の上、雇用されるものとなっていますので、労働争議にならないような労働協約を結びます。

(3) 40歳以降の雇用形態

40歳以降の雇用形態については、中期的な視点にたつて有期雇用3年更新とします。評価・処遇は、完全成果主義とし、評価項目・評価指標については明確化されています。ただし、働き方は会社と合意すれば、柔軟な働き方も可能です。全員がフルタイムで働く必要はなく、処遇で合意すれば、短時間勤務等も選択できますし、育児休業等で長期休業されている方も、休業中に取得した資格や身に着けた知識を活かして新しい職務を選択することもできます。休業前のキャリアやスキルを維持しているものとみなして会社は評価・処遇を決めることを約束します。

40歳 Renewal 制度を導入することにより、具体的に以下の5つのメリットが期待できます。

(1) 40歳を意識したキャリアの自立的形成の意識が高まる。

本制度により、キャリアは会社から与えられるものではなく自身で選択し築いていくものであるとの意識を社員に持ってもらうこととなります。40歳で自身の働き方が大きく変わることを想定し、入社時から自身の強みや経験を踏まえ、どのようなキャリアを築いていくか、自身で考え選択できるようになります。

(2) 人材の棚卸と職務の明確化により、適材適所が実現できている。

人材一人ひとりの経験、強み、特性等を本人だけでなく、会社側も把握します。同時に、組織に必要なとされるポスト要件について、期待される役割が明確化されます。これを基に、組織ニーズと従業員の適材適所が実現できます。

(3) 職務やパフォーマンスに応じた適正な処遇設定ができる。

上記の職務の明確化にともない、個人の役割、期待値が明確になることで、パフォーマンスを適正に評価できるようになることが期待できます。特に40歳の時点で自身の経験等を棚卸しし、その後はパフォーマンスに応じた処遇設定になるため、年功序列による給与の設定ではない、適正な処遇設定ができるようになります。

(4) 従業員の成長意欲が高まる。

社員が自らのキャリアを自立的に形成するようになり、また、パフォーマンスによって配置や処遇が変わるようになることで、どの年齢、立場であれ、自身の能力をより高め、さらに高いパフォーマンスを上げたいとの気持ちが高まることが期待できます。

(5) ライフステージにあった働き方を選択できる

特に40歳以降、3年更新となるため、自身の健康状態や家族の介護など、様々なライフステージに応じて、自身が最も働きやすく、そのような状況下でもパフォーマンスを出せる働き方を選択することができます。また、パフォーマンスを適正に評価できるようになることで、若手も短時間勤務や在宅勤務をしながら成果を上げる働き方を選択できるようになります。

40歳 Renewal 制度実現するためには、具体的には以下のようなアクションが必要と考えています。

(1) 40歳を意識したキャリア形成支援の教育実施（5年ごと）

入社時、3年次、それ以降は年齢に応じて5年毎など、早期段階から定期的に従業員にキャリアについて考えさせる機会を作る事が必要になります。

(2) ポスト・人材データベースの充実

どのようなポストがあり、求められる要件は何か、また、社員一人ひとりの能力、スキル、経験、特性はどのようなものか。人事データベースは、全ての従業員の適材適所を実現するために不可欠なインフラです。

(3) 職務要件、評価基準の明確化及び厳格な運用

あいまいと評される評価制度の指標を明確にしていく事は、処遇を決定するのに一番重要なポイントです。職務において求められる要件や期待値、評価基準を明文化し、成果を厳正に評価していく運用スキルが必要です。

(4) 風土・意識改善の教育実施とマネジメント力向上

男性・上司向けダイバーシティ教育、ラウンドテーブル（女性向け、管理職向け）、男性の育休等の取得促進、コーチング研修・メンター制など、各企業の状況に合わせ、様々な角度から教育を行う必要があります。特に、今後様々な人材を部下として抱え、マネージすることを踏まえ、管理職教育を行うことは、彼らのマネジメント力向上のために必須だけでなく、企業にとっての組織力向上のためにも必要なことであると考えます。

7. 最後に

公的年金の受給開始年齢は、60歳から65歳に引き上げられたものの、多くの企業では60歳定年をベースにした人事制度・仕組みとなっており、65歳まで雇用できるよう再雇用制度を導入し、今までの人事制度・仕組みにマイナーチェンジしたものではないでしょうか。今後の更なる少子高齢化（公的年金受給開始年齢の引上げ）の進行により、70歳を意識した働き方への変革は、現在の「60歳+a」（60歳定年の延長線）の視点での人事マネジメントへの対応では、多くのつぎはぎが想定されると思います。中長期的な視点に立って、70歳あるいはそれ以降まで働くといったことを視野に入れた時、今までと違ったアプローチが必要になるということが今回の検討の中で改められた認識です。

このようなドラスティックな施策は一朝一夕では成り立ちません。各社の状況に応じたステップバイステップのアプローチが必要です。しかし、近い将来日本の企業がこれまでにない難しい局面に直面することは各社共通であり、今から少しずつ手を打っていかねばなりません。

2020年といった時期については別にしても、働き手の意識改革は50歳過ぎてからでは遅く、出来ることから、早期に手を打っていくことが人事マネジメントに携わる者の役割ではないかと考えます。

以上