

## 【第11回】デジタル化社会の到来と70歳定年法の施行

企業と労働者の関係性が変わりつつある。人工知能(AI)の普及で労働市場の激変が予想され雇用関係に縛られない労働者が増えている。単純労働を自動化して付加価値のある仕事を考え出していく「知の価値」が新たな産業を作り出していく時代になった。優れたアイデアを考える力が大きな果実を得る。しかしながら、これらの創造業務は産業によっても多い、少ないがあり、また、一つの組織の中でも定型業務中心のところと企画立案等の創造業務部署がある。産業の性質の違いによっても異なるが病院施設は言うまでもなく少ない部類に属する。過去の症例に基づき診断が行われる。人命に係わる重要な産業ではあるが、新たな産業を創り出し、労働生産性を高め、国力を高める一大産業とはなり得ないのである。一般的に病院施設業務は観察とか、問診、診察、記録などの定型業務が多くこれらの業務は将来AIやロボットによって代替できる職種と言われ、約3割が職を失うと言われている。働かなくても良くなるのか、働けなくなるのか、「デジタル時代はスキルの陳腐化が格段に早いと予想されている。定型業務中心に従事してきたシニアは安穩とはしてられない。生産性以上の賃金を受け取るシニア社員の年功序列、年功賃金は早急に見直さなければならない実力成果主義の良い時代がやってきた。

### I 中小零細企業、病院経営の組織活性化の課題

年頭、経団連は「終身雇用と年功賃金の改革」を次のように訴えた。「賃金は働くことの『市場価値』への対価であり、企業の付加価値向上へのスキルや意欲のある人の処遇を最優先させるべきである。デジタル社会では過去の熟練の価値が陳腐化するリスクは大きく賃金は個人の生産性に見合う賃金に移行することは当然のことである」と。しかし、医療機関の人事、賃金、意識改革はなかなか進まない。

現場の医療従事者は我々は医療の質に責任を持てば良いという意見がまだまだ多数で経営者と現場職員集団とは二律背反の関係にある。これらの課題につい

ては伝統的に効率化か、質か、そのうちどちらを優先すべきかで議論が繰り返されてきたところである。

確かに、病院、施設の存在意義や目的、組織の成り立ちは一般企業とは大きく異なる。しかし、医療サービスの安定的な提供を継続するためには非営利事業と言ってもある程度の効率性、収益性は無視できない現実がある。効率性の面から病院、施設従事者の業務内容を分析して見ると仕事(課業)が体系的に整理されていないなど医師を頂点にしたヒエラルキーの組織が堅固で、指示待ち族が充満している。各職員は皆忙しく走りまわっているが重複業務も多い。職種別、難易度別、課業(仕事)一覧表や役割・職能要件書もなく、パート職員、アルバイトも正職員と全く同一職務を遂行している職種もある。同一労働同一賃金への対応が問題になるなか、課業や仕事の難易度レベルが明確になっていないのでOJTや職能研修も木目細かくできていない。

このことは病院・施設だけの例外ではなく、中小一般企業でも同様のケースが多い。

これらの企業に働く社員の多くは何でも屋の雑用係りであり、その中で長年の勤務実績を持つベテラン社員が統括者として管理業務を担っている。しかし、AI、IT機器を使い新たな仕事生まれてくるデジタル時代においては新たな仕事についていけない人も多い。その多くはシニア社員だ。能力と仕事がミスマッチし、仕事と賃金の均衡が崩れている。

専門性や、基本的能力が陳腐化しているため新たな創造的業務に従事できないホワイトカラー業務に従事するシニア社員はつらい明日が待っている。お荷物社員にならないために過去の栄光を捨てられるか、70歳定年時代の就労延長は働く者にとって必ずしも幸福なことばかりとは言えないのである。

### II 「70歳定年法」※1、企業に新たな努力義務

デジタル社会では過去の熟練の価値が陳腐化するリスクが大きいと言われている。働く環境が大きく

変化しつつある現在、真先に変えなければならないのは高齢者の雇用と賃金の問題である。厚生労働省は高齢者が希望をすれば70歳まで働き続けられる制度の整備について2021年4月から企業の努力義務とする「高齢者雇用安定法」の改正案を通常国会に提出する。<sup>※2</sup>

60歳代の働き手を増やし少子高齢化で増え続ける社会保障費の支え手を広げる狙いがある。

現在65歳までのシニア就業制度の実施義務(定年の廃止、定年の延長、継続雇用制度の導入)を改定し70歳までの努力義務とする。新たに(他企業への再就職実現、フリーランス選択者への業務委託、起業した人への業務委託、社会貢献活動への参加)が加わるのが特徴である。

企業はこれ等の追加される項目のうちから一つ以上のメニューを導入する必要がある。しかし、60歳前半と異なり当面は実施しなくても社名公表はしない「努力義務」としている。

改正案は通称「70歳定年法」。2019年6月の閣議で決定し19年末に始まった政府の全世代型社会保障検討会議の中間報告で明記され21年4月から実施の予定である。60歳代前半については今までどおりに「定年廃止」「定年延長」「継続雇用制度導入」のうちどれかを選択し処遇する義務がある。実行しなければ行政指導を経て最終的に企業名が公表される。

60代の就労は従来は公的年金の受給が始まる65歳までの収入確保と言う「つなぎ資金」の色彩が濃かった。厚労省は高齢者が働くことで健康寿命も延び医療、年金、介護などの社会保障費の財源確保にプラス効果になることを期待している。

年金受給開始時期を75歳まで繰り下げて、受給額を増やす制度改革も予定している。ただ、企業側の戸惑いの声も少なくない。高齢者の職業能力が問題である。今までネクタイを締めていたホワイトカラーが現場で、箱詰め梱包作業や配達、ガードマン作業ができるのか、である。

※1)「70歳定年法」新たに4項目、「日本経済」2020年1月4日、朝刊。

※2)厚生労働省「高齢者の雇用」

([https://www.mhlw.go.jp/koyou\\_roudou/koyou/jigyounushi](https://www.mhlw.go.jp/koyou_roudou/koyou/jigyounushi)) page09、2020年1月10日最終確認)

### Ⅲ 働き方改革と生産性の向上

企業における働き方改革の関心事は生産性向上の一点にある。

働き方改革関連法案では残業時間制限や強制的な有給休暇の付与、長時間労働の是正が焦点になっている。また、賃金では正規社員と非正規社員の格差是正の問題、同一労働同一賃金の施行が大企業は本年の4月から、また、中小企業は来年の4月からスタートする。改革で問われているのは成果である。一人当たりの付加価値生産性は向上しているのだろうか、改革は現在進行形であるが各企業とも、今日、現在どのような成果を上げているのかを検証しなければならない。残業時間を減らしても人を増やしたり、会議が増えたのであれば何の意味もないからだ。生産性向上とは業務プロセスの見直し、課業の切り捨て整理、ジョブ型採用への切り替え、人材活用の見直しと処遇のあり方などの改善にまで踏み込んで始めて成果を手にすることができる。

特に過去の栄光を持つシニア社員の有効活用はジョブ型雇用にすることによって組織、本人双方に負荷のない公平な雇用関係を結ぶことができる。

#### 齋藤 清一

株式会社 人事賃金管理センター  
代表取締役  
日本病院人事開発研究所代表幹事  
博士(経済学)



筆者:齋藤清一氏

立命館大学客員教授、医療経営研究センター副センター長を経て現在(株)人事賃金管理センター代表取締役、日本病院人事開発研究所代表幹事、滋慶医療科学大学院大学客員教授、立命館大学上席研究員、埼玉大学大学院経済科学研究科博士後期課程修了

●専門分野:人事労務管理、賃金統計学、組織計画、目標管理、利益計画、予算統制、評価システム、労働法関連等

●所属学会:日本経営倫理学会、日本労務学会、日本おもてなし学会 理事

●主な著書:最新版「シニア社員の活かし方・処遇の仕方」(共著)「職能給の再構築と日本型成果主義賃金の実践テキスト」以上(中央経済社)「加齢主義人事制度の設計と運用」(同友館)ほか多数。

人事賃金の設計、改善改革コンサルのご相談を受け賜っております。

人事考課、面接訓練、目標設定訓練、コンピテンシー評価者訓練、管理監督者訓練、モチベーションアップ研修など、人事賃金のあらゆる改革をサポートしています。

ご相談は  
こちらに

職員の幸せと経営の発展をサポートする  
「日本病院人事開発研究所」  
〒248-0001 鎌倉市十二所218  
TEL 0467-22-2591 FAX 0467-25-5355  
e-mail:seiichi3@bronze.ocn.ne.jp  
<http://www.jinjitinginkanri.sakura.ne.jp/>