

2021年1月15日 全5頁

ポストコロナの人事制度を考える視点 ～働く人の意識変化をどう捉えるか～

経営コンサルティング部 主任コンサルタント 増田 幹郎

コロナ禍により、ニューノーマル時代の到来を予期させることとなった2020年は、あらゆる場面で変革を求められる年となった。企業の人事制度もその例外ではない。

在宅勤務に始まり、Web ツールを駆使したミーティングや顧客との面談、新卒採用活動など、従来とは異なる業務対応や働き方を求められるようになったため、今までの労務管理のやり方や人事制度の考え方では対応が難しくなっている。端的な例としては、在宅勤務では上司が部下の働きぶりの観察や把握がし難くなり、指導が行き届かない、これまでの基準では評価ができなくなる、等が挙げられよう。この様な変化の中、プロセスよりも成果に軸を置く評価基準への改定を検討する等、ポストコロナの働き方に対応する人事制度の模索を始める企業も増えている。

1. 在宅勤務の広がりによる影響

人事制度とは少し離れるが、在宅勤務による社員の帰属意識の希薄化を嘆く人事担当者もいる。入社後なかなか出社が叶わなかった新入社員だけでなく、既存社員も対面でのコミュニケーションが無くなり、些細な会話等で育まれていた人間関係も薄れがちで、組織としての力が落ちていることへの懸念を示している。

もっとも帰属意識というものに対する考え方の変化については、コロナ以前よりその兆しはあったと思われる。『働き方改革』の一環で副業・兼業を解禁するという動きもあり、日本型雇用制度というものに象徴されるような従来の働き方から、徐々に多様な働き方への転換を受け入れる社会の流れがあった。その他、長時間労働の是正によるワークライフバランスの充実などへの意識の高まりもあって、労使双方の考え方も多様化に向かっており、それがコロナによって大きく後押しされたとの見方もできよう。

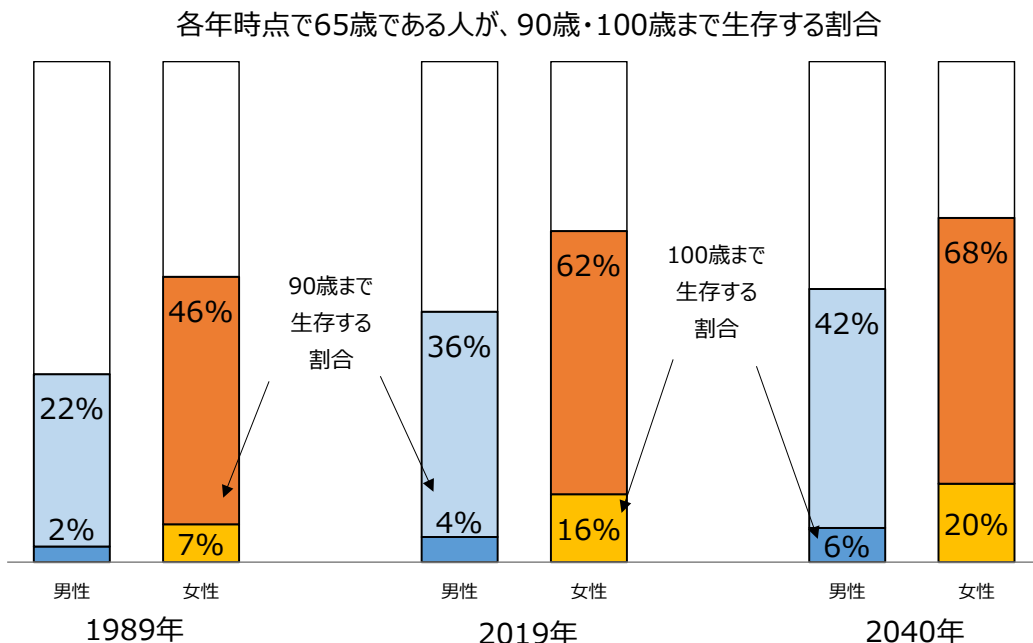
毎日出社して全員で顔を合わせて仕事をするということが当たり前であった働き方から、通勤時間も含めて拘束される時間が減り、会社の人間とのミーティングは画面越し、それさえない場合はチャット等で済ませてしまう働き方を受け入れるようになった。そこからメリットを享受した社員の中には、会社に縛られない働き方・生き方を選択する者が増えてくると考えられる。

2. 年金制度改正も考慮

コロナ禍の昨年（2020年）6月に、年金制度に関する改正法（『年金制度の機能強化のための国民年金法等の一部を改正する法律』）が公布された。今回の改正の趣旨として、「より多くの人がかこれまでよりも長い期間にわたり多様な形で働くようになることが見込まれる中で、今後の社会・経済の変化を年金制度に反映し、長期化する高齢期の経済基盤の充実を図る」とある。ここでも多様な形で働くとのあるが、制度改正の目的は「より長く働く」ことを前提に、「自分は（60歳、65歳以降）何歳までどのように働くか」を自分で選ぶ際の選択肢を増やすことにあるだろう。

改正内容を見ていくと、将来の年金支給開始年齢の後ろ倒しへの布石か、とも受け取られてしまう面があるのは否めないところかと思うが、「何歳まで働くか」だけでなく「どのように働くか」という面で、これまでとは違う働き方を選択したい人にとってもプラスになりそうなものもある。年金制度となると、社会に出て保険料の納付から始まり老後の生活費の中心となる、正に生き方に関わってくるものだ。2040年時点で65歳の人は、男性の約4割が90歳まで、女性の2割が100歳まで生きると推計するデータもあり、「人生100年時代」の現実味が高まる中で「どのように生きるためにどのように働くか」という選択が重要になってくる。

（図表1）65歳の人の生存割合



出所：厚生労働省「令和2年版 厚生労働白書」（2020年10月）より、大和総研作成

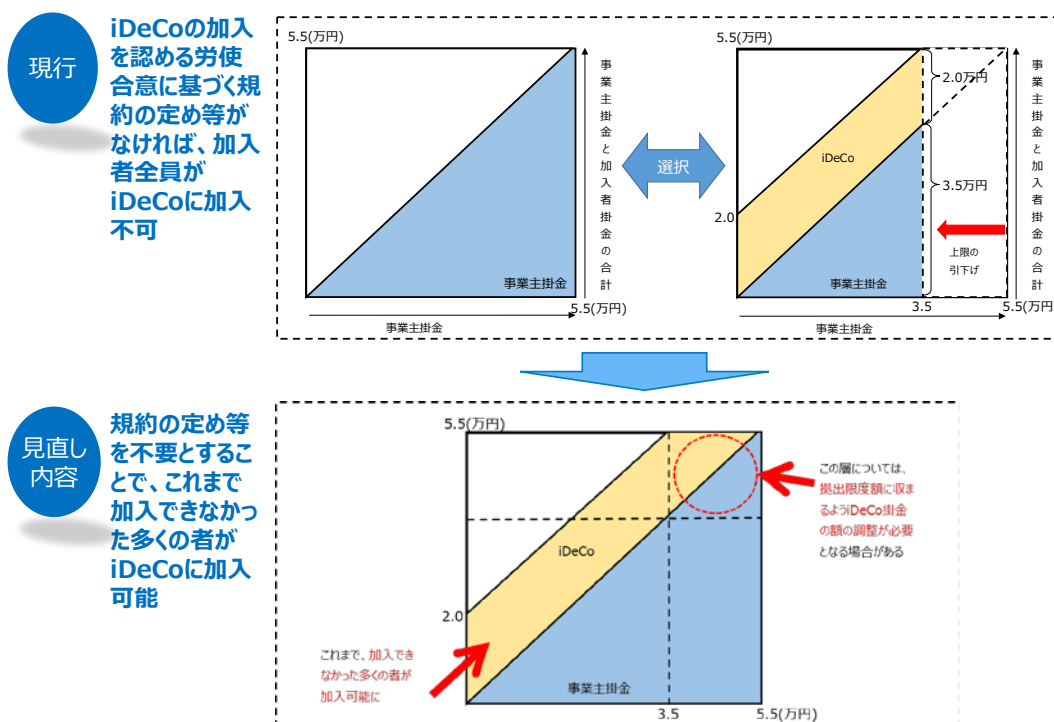
今回の改正では、65歳より早く公的年金を受給開始する繰上げ受給の場合の減額率が、僅かではあるが改善（繰上げ受給減額率1月あたり▲0.5%→▲0.4%）される〔2022年4月施行〕。

繰上げ受給を選択して早々に年金だけの生活に入れる人はさすがに恵まれた一握りの方だとは思いますが、別の改正に60～64歳の在職老齢年金制度における支給停止基準額の引き上げ（28万円→47万円）というものがある。

イメージとしては、報酬比例部分の年金月額とボーナス込みの平均月収相当額の合計額が基準額の47万円を超えなければ、年金が全額支給されるようになる。これまではその基準額が28万円だったため、年金の一部または全額支給停止となるため就労状況に影響を与えてきたという指摘もあったが、改正により年金が全額支給される人も増えてくる。その中から働きながら年金を繰上げ受給するという選択をする人も増える可能性もあろう。そうすると年金額に少し余裕がある（報酬比例部分の年金額が高い）人にとっては、どこでどのように働くかを選択する選択肢が増えるのではないかと。人生100年時代に少しでも長く働き続けるには、どのような環境でどのように働くかが大事になってくるが、その選択肢は多いに越したことはない。

また、確定拠出年金（DC）において、今回の改正で社員が自分で個人型DC（iDeCo）に加入する際の要件が緩和される〔2022年10月施行〕。現行で企業型DC加入者のうち、iDeCoに加入できるのは、iDeCo加入を認める企業型年金規約の定めがあり、DC全体での拠出限度額に抑えるために事業主掛金の上限を引き下げた企業の従業員に限られていた。それが、企業型年金規約の定めや事業主掛金の上限額引き下げがなくても、DC全体での拠出限度額から事業主掛金分を除いた範囲でiDeCoに加入して掛金を拠出できるようになる。拠出額は最大で月額2万円だが、一般的に若年層（DC加入期間が短い年次の社員）の企業型DCでの掛金は低めに設定されることが多いため、この改正によりiDeCoに加入し、これまでよりも早めに老後生活資産の形成を図ろうとする社員も出てくるかもしれない。もし、将来の資産形成に目途がつけられれば、働き方の選択肢が増えると考える人も少なくないのではないかと。

(図表 2) 企業型 DC 加入者の個人型 DC (iDeCo) 加入要件の緩和



出所：厚生労働省「年金制度の機能強化のための国民年金法等の一部を改正する法律の概要」（2020年6月）より、大和総研作成

3. 働き方・生き方を選択する人材

現在の企業のいわゆる正規雇用者の中で、自分の働き方を選べる人、選ぶとする意識のある人はまだまだ限られている。ポストコロナの時代においても、そのような人材がどれほど出てくるのかはわからない。ただ、今回のコロナにより、働く環境と働く人の意識は大きく変わったのは間違いなく、完全に元に戻ることは無いだろう。このような時代の変化をしっかりと感じ取って自分も変わり、自らの意思で積極的に選択していく自律した人材。そういった人材を企業は求めているのではないかと。ある企業の人事部長の発言が印象深かったのでご紹介する。

その企業では将来を見据えて70歳までの雇用確保策を検討中であった。一律に定年延長はコスト的にも厳しいため、再雇用とせざるを得ない状況だったが、報酬の低下に伴う再雇用社員のモチベーションダウンを懸念されていた。もっとも定年後再雇用の社員だけでなく、中高年層のモチベーションアップと戦力化も課題であった。

他社事例の研究で、定年後の再雇用者には多様な勤務形態を認めて週3日勤務～週5日のフル勤務の中から本人が働き方を選べる事例を取り上げた際に、その部長は発言された。

「この制度だと、定年後にやりたいこと、やるべきことをしっかり持っている社員が週3日勤務を選び、定年後もやることがない社員がダラダラと毎日出社する週5日勤務を選んでしまうだろう」

「一般にやりたいことが明確にあって前向きに生きている社員のほうが能力も評価も高い。だから職場でも定年後も求められる人材であり、周りも頼りにしているので毎日来て貰いたいと思う社員だ。片や『居なくてもいいよ』と思われている社員が大したこともせずに毎日職場に居ることになってしまうのでは?!」

お返しする言葉が見つからなかったが、同じような思いを抱く人事担当者も多いのではないかな。自分の働き方、生き方を会社に委ねることなく自分で選択したいという意識を持って働いている社員の中にこそ、企業が本当に欲しい人材が居る。ポストコロナの時代の人事制度を考える際、このような人材に選ばれる会社環境や働き方の提供がどこまでできるか、ということも一つの視点になるだろう。

—以上—