

生涯現役をめざすエイジマネジメント 個人の事情への配慮と職務再設計から年齢差別の解消まで

亀田 高志 株式会社健康企業代表／医師

加齢に伴い降りかかる 個人的な悩み事

各自治体では地域包括ケアシステムの構築を進めつつ、住民の方々に対する介護のサポートを担っておられると思います。読者の皆さんご自身は親御さんの介護をなさっていますか？あるいは将来的に介護を担うことを想定し、具体的な準備を進めていますか？

ビジネスケアラーと呼ばれる、介護をしながら働く人の割合は年々増加しており、50歳から60歳代前半では、6～8%に及ぶとする試算※もあります。

介護が必要になった状況に心を痛め、親御さんとの葛藤を抱えてしまうことがあるほか、介護負担や財産のことで家族のいさかいにつながるケースもあります。

職員の方々が高齢になると兄弟姉妹やパートナーの方も高齢化し

て、がんや脳卒中、心臓発作といった病気、転倒して骨折するなどの確率が高まってきます。その場合、自宅での看護や介護等に従事する必要が生じます。

「それらは個人的な悩み事であり、仕事や職場に持ち込むべきではない」との捉え方がいまだに強く残る傾向があります。ご自身のキャリアへの悪影響を恐れたり、多忙になっていく職場で上司や同僚に迷惑をかけられないと申告を躊躇したりする心理も強く働いています。

介護や病気・けがの状況にもよりますが、最終的に離職する判断に至ることは少なくありません。そうすると本連載で触れてきた対策が徒労に終わる可能性が出てきます。自治体職員の方々の多くは、その地の住民でもあることが多いため、自治体全体で見れば、経済的な面でマイナスとなってしまう可能性もあります。

これからの職場で必要な 『エイジマネジメント』

職員の方々の高齢化に伴う問題は、親御さんやご家族の介護・看護に留まりません。そうしたさまざまな問題を解消していくためには、安全衛生・健康管理の枠組みを超えて、組織全体で取り組んでいくことが望まれます。そうした統合を実現するために有効なキーワードとして、『エイジマネジメント』があります。

直訳すると『年齢管理』ですが、言うまでもなく、年齢は容易に管理できません。美容やファッションでも取り上げられる、若く見える「アンチエイジング」や、「抗加齢医学」と呼ばれる医学的な分野とも趣旨が異なります。

エイジマネジメントはヨーロッパ、特に北欧で発展した概念で、「（職場では）年齢に関係なく、誰もが

自分自身や組織の目標を達成する権限を与えられていると感じられるように、仕事の手配や個々の作業タスクを含む日常の（業務）管理において、年齢に関連する要因を考慮していく（包括的な）取り組み」と定義されています（Prof. Juhani Ilmarinen, Promoting active ageing in the workplace, 5/3/2012, EU-OSHAより邦訳）。

ヨーロッパにおけるエイジマネジメントでは、高齢化問題に対する意識が高くない組織では、限られたリソースを活用し、高齢労働者への仕事の要求を減らすことで問題に取り組む問題解決型のアプローチを行います。さらに先見的な組織では、より積極的なアプローチを選択し、高齢化（加齢による変化）を挑戦またはチャンスと捉えて、職員一人ひとりの資源を強化し、世代間の学習（学び）を支援していきます。その結果、「ライフコースア

※ https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kaigo/main_20240326.pdf



かめだ・たかし

産業医科大学医学部卒。大手鉄鋼メーカー産業医、米国コンピュータ関連企業の産業医とアジア太平洋地域の健康管理担当、産業医科大学講師を経て、同大学設立のベンチャー企業の創業社長を10期務める。現在は高年齢労働に伴う安全衛生・健康管理対策、若い世代に対するメンタルヘルス対策、さまざまなハラスメントに対する対応の啓発に注力している。自治体や企業等での研修、講演は約2,000回、参加者は6万人を超える。日本内科学会認定内科医、日本医師会認定産業医、労働衛生コンサルタントの資格を持ち、日本産業衛生学会エイジマネジメント研究会世話人、国際EAP協会日本支部理事、福岡産業保健総合支援センター相談員も務める。

「プローチ」を通じて、すべての世代に平等な機会を創出していくと考えられています。

この「ライフコースアプローチ」は、各自治体で取り組んでおられる、「地域・職域連携」を含む、住民の生涯にわたる健康の保持増進の取り組みに通じるとしています。

エイジマネジメントの8つの目標と具体策

ヨーロッパにおけるエイジマネジメントの実践では、具体的な8つの目標が掲げられています。

- ①（全職員の）加齢に対する意識を向上させる
- ②（全職員と各組織が）加齢に対する公正な態度を身につける
- ③（エイジマネジメントは）管理監督者の中心的なタスクおよび義務として実践する
- ④（エイジマネジメントは）人事ポリシーに含まれる
- ⑤（エイジマネジメントでは）すべての職員の仕事の能力と生産性の向上をめざす
- ⑥（エイジマネジメントによって）生涯学習を浸透させる
- ⑦（エイジマネジメントとして）年齢に応じた働き方の支援を行う
- ⑧（エイジマネジメントでは）退職までの安全かつ尊厳ある移行

行を行う

これらの実現を想定してみると、組織と施策の両面から、人事労務管理、人材管理、安全衛生・健康管理のすべてを統合していく必要があることがわかります。

①と②の加齢に対する意識の向上や公正な態度とは、ヒトという哺乳動物がその生物学的にプログラムされた加齢現象を経っていくという科学的な事実を客観的に受け入れていくという、より成熟した捉え方を意味します。

各自治体では、メンタルヘルス不調への対応を管理職の方々に学んでもらう、いわゆる「ラインケア研修」を実施されていると思います。しかし、これらの目標を実現するには、その内容を単に部下のストレスやメンタルヘルス不調だけを対象に留めず、エイジマネジメントの実践まで広げていくことになります。

目標の実現にあたっては、総務部門で統括されている人事労務管理や人材活用の方針に含めていく必要があります。加齢現象の影響を最小化しつつ、年齢にかかわらず活躍ができることをめざしていくには、リスクリングの機会を提供し、定年退職、その後会計年度任用職員として働く場合を考慮し、一人ひとりに合わせて働き方を見直していく職務再設計が必要になります。

キャリアという考え方やそれを考える機会は、世代間ギャップを内包する課題です。ゆとり世代やさとり世代、いわゆるZ世代では当たり前前の取り組みですが、中高年以上では、キャリアを長年考えてきた職員は少数派でしょう。意識付けの教育を一定の年齢ごとに行いつつ、キャリア面談を実施し、具体的なイメージを持たせて、準備を促していくことが大切です。

年齢にかかわりなく、誰もが働きやすい職場づくり

地方公共団体では一律の定年退職の年齢が設定されており、2031年に65歳となるまで、その年齢は徐々に後ろ倒しになる見込みです。該当する職員の方々は、役職を解かれ、本来のスキルと経験を活かすことのない、限定された職務へと移行されていきます。国内企業でも同様の流れが続き、法的な裏付けもあります。しかし、アメリカでは、定年という考え方がたとえば一律に60歳で退職金を受け取って退職という労働慣行自体が「年齢差別」として法的に禁じられています。その捉え方を職場の中

でポジティブに考えていく機会を設けることも可能です。

本連載のサブタイトルは、「年齢にかかわりなく、誰もが働きやすい職場づくり」としています。その意図は単なるキャッチフレーズではありません。これまで取り上げた労働安全管理、労働衛生・健康管理等に留まらず、幹部、管理職層のいわゆる団塊ジュニア世代に比べて、Z世代の新入職員の人口は約半分、2024年の出生数は3分の1を切るという厳しい少子化の中で、いかに自治体の運営を保っていくかという大きな課題に立ち向かう施策も包含しています。

本連載の終わりに

3年にわたり執筆させていただいた連載も最終回となりました。報道もされている通り、少子化に歯止めがかかる見込みは乏しく、地方自治体の機能を維持するには、できるだけ多くの職員が70歳ないし75歳まで貢献できる職場づくりが欠かせません。各回で取り上げた話題は一朝一夕では解消し難い面があります。しかし、今回取り上げた「エイジマネジメント」の考え方を関係者の合言葉として浸透を図り、粘り強く対策を継続していただければ幸いです。