

KinChu

May



近代中小企業 働く人の意識を改革するために

2025 : No.777



特集
企画

高年齢者雇用の現状

NEW 「エフェクチュエーション」で切り拓く中小企業の未来
行政の支援策を使った新規事業の立ち上げ

採用と定着の課題を解決する！ 経営視点の人事制度設計 / 人的資本経営への取り組みの「これまで」と「これから」

連載

連載マンガ

デジタルで売上アップ！ 頑固一徹工場の営業 DX

小冊子 速習 新規開拓営業の事前準備と成功のコツ

▶特集企画

高年齢者雇用の現状

- 4 〃高年齢者雇用安定法の改正、
求められる企業の対応策
シム社会保険労務士事務所／水城 弘之
- 8 柔軟な姿勢でシニア即戦力を活用し
若手育成につなげる！
株式会社ダイキチ／小田 吉彦
- 14 「多世代型組織」が
長寿社会をリードする！
株式会社ウイズダムビジネス研究所／河野 賢一
- 19 体制・再雇用内容・教育で
シニア活用を円滑に推進する！
バンセイ株式会社／澤根 茂

▶読み切り

- 22 オリジナリティで差が出る
「中堅社員育成法」
株式会社トランストラクチャ／木村 綾

▶連載

- 26 第1回
「エフェクチュエーション」で切り拓く
中小企業の未来
たなか経営支援センター／田中 幹大

▶連載

- 29 第4回
採用と定着の課題を解決する！
経営視点の人事制度設計
株式会社番頭／村井 庸介
- 34 第3回
行政の支援策を使った
新規事業の立ち上げ
株式会社ロードサイド経営研究所／三上 康一
- 39 第4回
人的資本経営への取り組みの
「これまで」と「これから」
株式会社アクティブ アンド カンパニー／八代 智

▶ビジネスマンガ

- 42 第5回
デジタルで売上アップ！
頑固一徹工場の営業DX
原作／株式会社アーチャレス 石原 強
マンガ／森元 智



▶Information

- 50 月間ビジネス書ランキング
次号予告・奥付

『高年齢者雇用安定法の改正、 求められる企業の対応策』

高年齢者雇用安定法（高年法）の改正により、2025年4月から企業には65歳までの雇用機会確保が義務付けられます（定年の引き上げ・継続雇用制度の導入・定年制の廃止。3つの選択肢のいずれかを導入）。本稿で、そのポイントを整理して具体的な対応策を解説します。貴社の今後の人事戦略にお役立てください。

65歳までの雇用確保義務化の背景

● 2つの課題

65歳までの雇用確保義務化の背景として「少子高齢化に伴う日本の労働力人口の減少」「高齢者の就業意欲の高まり」という2つの大きな潮流による世の中の変化を念頭に置く必要があります。

今、企業には働き手不足に対応し、多様な世代の人材を活かす戦略が求められています。

では、前述した日本の労働市場の現状において企業が直面している2つの課題「労働力人口の減少」

「高年齢者の就業意欲の高まり」を整理します。

● 少子高齢化による労働力不足の深刻化

現在、日本は世界でも類を見ないスピードで少子高齢化が進行しています。

総務省の統計（2023年）によると、65歳以上の人口は3千600万人を超えて、高齢化率は約30%に達しており、これに対し生産年齢人口（15～64歳）は減少が続く、労働市場における人手不足が深刻な問題となっています。

企業の採用難も顕著で、特に中小企業では人材確保が経営課題の一つになっており、厚生労働省の「雇用動向調査」（2023年）によれば、有効求人倍率は高止まりし新卒採用や中途採用の難易度が上昇しています。このような状況下で、経験豊富な高年齢者層の活用が不可欠となっています。

● 高齢者の就業意欲の高まり

一方、高齢者の就業意欲も年々高まっています。内閣府の「高齢

社会白書」（2023年）によると、60歳以上の約70%が「できる限り働きたい」と回答し、就業に対する強い意欲が伺えます。

その背景には、以下の要因があります。

- ・健康寿命の延伸…高年齢者層の健康状態が向上し、長く働ける人が増えている
- ・年金受給開始年齢の引き上げ…65歳以上までの収入確保が必要と考える人が増えている
- ・社会参加への意欲…「働くことが生きたい」と考える高齢者が増加している

こうした高年齢者層の雇用ニーズに 대응することは、企業にとってもメリットが大きいことから、労働力不足の解消と高年齢者層人材の活用を両立するための法改正が求められました。

高年齢者雇用安定法改正の流れ

このような潮流の中で高年法は1986年の制定以来、段階的な

改正を重ねて高齢者の雇用確保を推進してきました。

特に、2012年と2020年の改正は企業にとって大きな転換点となり、今後のさらなる法改正にも備える必要があります。

● 2012年改正（2013年施行）…65歳までの雇用確保措置の義務化

2012年の改正では、企業に対し「65歳までの雇用確保措置」が義務付けられ、この措置には定年の引き上げ、継続雇用制度の導入、定年制の廃止のいずれかを選択することが含まれています。

ただし、企業は労使協定を締結することで、継続雇用制度の対象者を一定の基準で限定することが認められていました。

こうした措置は、企業の実態にあわせた柔軟な対応を可能にする一方で、高齢労働者の雇用機会に一定の制約を加える要因ともなっていました。

● 2020年改正（2021年施行）…70歳までの就業機会確保の努力義務

2020年の改正では、企業に対して「70歳までの就業機会確保の努力義務」が課され、この措置では、以下の方法のいずれかを講じることが求められました。

- ・ 定年の70歳への引き上げ
- ・ 定年制の廃止
- ・ 70歳までの継続雇用制度の導入
- ・ 他の企業への再就職の実現
- ・ フリーランスとしての業務委託契約の締結
- ・ 就業支援や社会貢献活動への従事支援

これにより、企業には今まで以上に多様な選択肢が与えられ、高齢労働者の就業継続が促進されたのです。

ただし、この措置は「努力義務」にとどまり、法的義務がないことから企業による対応にはバラつきが見られるのが現状です。

● 2025年における経過措置の終了

2012年改正の際に設けられていた経過措置が、2025年3月31日をもって完全に終了し、こ

の経過措置のもとでは、2013年3月31日までに労使協定を締結していた企業に限り、継続雇用制度の対象者を一定の基準で限定することが認められていました。

しかし、2025年4月1日以降この経過措置が撤廃され、企業は希望する従業員全員を65歳まで継続雇用しなければなりません。

経過措置の終了にともない、企業は継続雇用制度の適用範囲を見直し、雇用の安定を確保するための新たな人事戦略を構築する必要があります。

また、政府は今後、高齢者の労働市場への参加をさらに促進する方針を示しており、将来的には70歳までの雇用確保が義務化される可能性も指摘されています。企業はこうした動向を踏まえ長期的な視点で人材戦略を検討していくことが喫緊の課題となっています。

企業に求められる具体的な対応策

このように、2025年4月から企業には65歳までの雇用確保が

義務付けられますが、業種や経営方針、従業員の構成などで、どのような対応が最適かは異なります。今回の経過措置の終了に対応する方法としては、

- ・ 定年の引き上げ
- ・ 継続雇用制度の導入
- ・ 定年制の廃止

という3つの選択肢があり、各々メリットと課題が存在します。企業は、これらの選択肢を慎重に検討し自社の実情に合う最適な方法を選択してください（図1）。

● 65歳までの定年の引き上げ

これにより、企業は長年の雇用

図1 雇用確保義務化に対応するための選択肢

選択肢	メリット	課題
定年の引き上げ	雇用の安定、人材確保が容易	人件費増加、若手の昇進機会の減少
継続雇用制度の導入	コスト管理が容易、柔軟な人事制度が可能	シニア社員のモチベーション維持
定年制の廃止	年齢に関係なく優秀な人材を活用可能	健康管理の強化が必要、人件費の長期的な影響

「エフェクチュエーション」で切り拓く中小企業の未来

第1回 エフェクチュエーションで先行き不透明な時代を乗り切る！

たなか経営支援センター
中小企業診断士
田中 幹大
URL <https://mtanaka.pya.jp>
E-mail info@mtanaka.pya.jp

昨今、世の中の変化のスピードが格段に速くなっています。起業やイノベーションの現場では未来が不確定で、計画した通りに物事が進むとは限りませんし、設定した目標に向かって業務遂行や意思決定を行う従来の方法では、思うような成果が得られないケースもあります。本連載で、不確実な環境下で有効とされる「エフェクチュエーション (Effectuation)」という思考法をお伝えします。

エフェクチュエーションと伝統的な因果推論との違い

● エフェクチュエーション

Effectuation

エフェクチュエーションは、イノベーション経営学者のサラス・サラスパシー教授が提唱した起業家の意思決定プロセスに関する理論であり、「不確実な状況において、今あるリソースを基に、柔軟に行動しながら未来を創り出す」というアプローチをとることであります。

これまでの「因果推論」とは異なり、未来を予測するのではなく自らの行動を通じて未来を形作る

ことを重視する考え方です。

● 因果推論

Causal Reasoning

ビジネスにおいて意思決定を行う際は「目標を設定し、それを達成するための手段を考える」という方法が一般的です。これは「因果推論」と呼ばれ、従来の経営戦略やビジネスプランニングの基礎となる考え方です。

しかし、起業やイノベーションの現場では、未来が不確定であり、事前の計画通りに物事が進むとは限りません。こうした環境下で有

効とされるのが「エフェクチュエーション」という思考法です。以下で、詳説します。

因果推論の流れ

● PDCAサイクルで軌道修正

因果推論は、目標から逆算して計画を立てる思考法です。企業戦略の立案や事業計画の策定において一般的に使われるアプローチであり、以下のような流れで進められます。

- ① 明確な目標を設定する
例…「3年後の売上を10億円に」
- ② その目標を達成するための手段を選定する
例…「新規市場に参入する」「広告の出稿を増やす」
- ③ 市場調査やリスク分析を行い、最適な戦略を決定する
- ④ 計画に沿って実行し、PDCA

	因果推論 (Causal Reasoning)	エフェクチュエーション (Effectuation)
アプローチ	目標から手段を決定	手元のリソースから可能性を探る
前提	未来を予測し計画通りに進める	未来は不確定であるため行動によって創り出す
リスク管理	最大の利益を目指しリスクを最小化	許容できる損失の範囲で挑戦する
ビジネスの進め方	詳細な事業計画を作成しそれに従う	パートナーと協力しながら柔軟に展開する
事例	大企業の長期戦略、製造業のライン構築	スタートアップ事業の立ち上げイノベーション

図1 因果推論とエフェクチュエーションの違い

サイクルによって改善を行う
このアプローチでは、将来を予測し、計画通りに物事を進めることを前提としています。事業環境の変化が少なければ、PDCAサイクルを回すことで軌道修正をし

つつ目標達成に至ることができませんが、先を見通せない不確定な事業環境においては有効に機能しないというデメリットがあります。因果推論とエフェクチュエーションの違いをまとめると、図1のようになります。

**エフェクチュエーション
5つの原則**

●手元にあるリソースで
エフェクチュエーションは、計画的・予測的なアプローチとは異なり「利用可能なリソースを基に試行錯誤しながら未来を創り出す」アプローチです。
その核心となるのが、以下の5つの原則です。エフェクチュエーションでは、目標から逆算するのではなく「手元にあるリソース」からスタートするため、以下のようなプロセスを辿ります。

① 手中の鳥の原則（まず、自分が持っているものを活用する）
「今あるものから始める」

② 許容可能な損失の原則（どれだけリスクを取れるかを基準に判断する）
「最大利益ではなく、耐えられる損失を考える」
・事前にどれだけの損失なら許容できるかを決め、それを超えない範囲でリスクを取る。大きな借金をするのではなく、失っても痛手にならない範囲で投資をする。

③ クレイジーキルトの原則（他者との関係を活かし、共創する）
「パートナーシップを活用して未来を共創する」
・初期の顧客や協力者と柔軟に連携しながら事業を形にしていくな。パートナー企業や顧客と協力して新たな価値を創り出す。

④ レモネードの原則（偶然のできごとをチャンスに変える）
「不確実性や偶発的なできごとを活かす」
・予期せぬできごとやトラブルが発生しても、前向きに捉え、逆に新たなビジネス機会として活用する。ピンチはチャンス。

⑤ 飛行機パイロットの原則（自分の行動で偶然のできごとをチャンスに変える）
「未来は予測するものではなく、自ら創るもの」
・環境に流されるのではなく、自分の行動によって未来を創っていく。市場の動きをただ待つのではなく、自らアクションを起こすことで、新たな市場を切り開く。

① 未来の予測が困難な時代だからこれまでの経営戦略は「市場を予測し、計画を立て、その計画通

エフェクチュエーションがいま必要な理由とは？

デジタルで売上アップ!

頑固一徹工場の営業DX

第5回

デジタルが育む、顧客との絆



原作／石原 強

株式会社アーチャレス 代表取締役社長

URL <https://www.archeress.co.jp/>

Blog <https://www.archeress.co.jp/blog>

E-mail t.isihara@archeress.co.jp

マンガ／森元 智

顧客管理システムを導入した頑固一徹工場。機を逃さず定期点検のDMを送ったものの「まだ、先でいいから」と返されることが多く、一徹社長は悩んでいた。この顧客心理には「必要なのはわかっているが出費は先送りにしたい…」という本音が見え隠れしている。そのような状況下から新たなデジタルツールの活用によって、お客様に寄り添いつつ、長く続く関係を築くための挑戦が始まる。



中小企業経営研究会／ご注文書

お手数ですが、本ページをコピーしてご利用下さい。

----- ご注文内容 -----

中小企業経営研究会 行 FAX.03-6808-9678

貴社名

お届け先ご住所 〒

TEL:

FAX:

Eメール:

@

ご担当者（部署・お名前）

通信欄 配達日指定など

最新号 月刊 近代中小企業「KinChu」（付録小冊子付） 注冊数

高齢者雇用の現状.....2025年5月号 × ()

■ 価 格：セット販売 1冊 2,450円(税+送料込)
本誌のみ 1冊 1,900円(税込)(+送料150円)

最新号 小冊子「速習」（付録小冊子のみ） 注冊数

新規開拓営業の事前準備と成功のコツ.....2025年5月号 × ()

■ 価 格：1冊 700円(定価500円+税)(+送料150円)
10冊以上ご注文の場合は1冊 550円(税込)、送料は無料です。
20冊以上ご注文の場合には割引有。

■ 発 送：原則注文受付後の翌営業日(平日)に発送。

■ 支払方法：銀行振込。商品発送時に請求書を同送いたします。

※その他、バックナンバーのご注文もお待ちしております。

※ご注文はメールでも承ります。kinchu@map-net.org までお申込ください。