



ジェロントロジー ジャーナル

イノベーションと高齢者雇用の在り方 蓄積した知識・資産のサプライサイド経済でのフル活用

社会研究部門 主任研究員 百嶋 徹
e-mail : hyaku@nli-research.co.jp

1—はじめに

高齢者・シニアのとらえ方については、社会的弱者としての医療・介護サービスの需要者の側面や、外食・旅行・フィットネスクラブなどシニア消費マーケットの急拡大をけん引するアクティブな消費者としての側面など、経済のディマンドサイドの位置付けにフォーカスされることが多いように思われる。

しかし、社会的弱者や経済のディマンドサイドとしての位置付けだけではなく、サプライサイドの貴重な人的資源 (Human Resources) としての高齢者のポテンシャルを地域活性化やイノベーション創出のためにどう引き出していくかという視点も極めて重要であると考えられる。すなわち、高齢者が企業などで現役時代に培ってきた多様な経験、知識・スキル、技術・ノウハウ、人的ネットワーク (人脈) を中小・ベンチャー企業の起業・創業や経営サポート、産学官連携・企業間連携のマッチングやコーディネートなどにフル活用し、また高齢者が所有する豊富な個人資産を地域の中小・ベンチャー企業の育成のために投資する「エンジェル」機能を担うことなどが強く望まれる。

高齢者が経済のサプライサイドの重要なアクターとして生き活きと活動し、イノベーション創出を通じて経済活性化に貢献すれば、シニア人材をロールモデルとした若手人材の育成にもつながり、また結果として高齢者向け社会保障費の削減と法人税などの税収増が図られると考えられる。

本稿では、高齢者・シニアを経済のサプライサイドの重要なアクターとしてとらえ、シニア人材活用の形態分類や現状・課題を考察しつつ、今後のシニア人材活用の在り方に関わる論点を整理する。

2—経済のサプライサイドのアクターとして的高齢者・シニアの類型化

高齢者・シニアが、経済のサプライサイドのアクターとして地域活性化やイノベーション創出に貢献していく上で、どのような形態が考えられるだろうか。ここでは旧通商産業省 (現経済産業省) シニアベンチャー研究会が99年に提示した考え方を参考にしつつ、筆者による独自の考え方をこれに加

えていきたい。

1 | 旧通産省シニアベンチャー研究会が提示した中高年者による起業のオプション

旧通産産業省シニアベンチャー研究会（1999）は、中高年者による起業のオプションについて事業形態と関与形態に分けて考察し、事業形態から見たオプションとしては、リスクの比較的小さい「安定収入型」とハイリスク・ハイリターンを追求する「ハイポテンシャル型」に分けられるとし、関与形態から見たオプションとしては、主体的に起業する方法と補完的に起業に参画する方法が存在すると指摘した（図表－1）。

関与形態については、さらに細分化している。主体的に創業する際にも、単独で創業する方法のみならず、少人数のチームを作って創業する方法があるとする一方、補完的に起業に参画する方法としては、①企業の弱い業務部門（例：経理、営業等）を社員として手伝う形態、②経営、業務に関するコンサルティングを行う形態、③株式を保有して経営に対するアドバイスを行う形態、④株式を保有する形態、を挙げている。③および④は、会社設立直後（シードステージ）のベンチャーに投資する個人投資家、すなわちエンジェルの役割を果たすことに他ならない。

【図表－1】 中高年者による起業のオプション

◆事業形態から見たオプション	◆関与形態から見たオプション
(1) 安定収入型 個人又は少数の従業員を雇いながら、規模は小さくとも安定した収入を得ることを第一目的とした起業	(1) 主体的に起業 －単独で起業 －少人数のチームで起業
(2) ハイポテンシャル型 積極的な投資を行うことによって、事業を拡張し高いリターンを志向する起業形態	(2) 補完的に起業に参画 －業務部門を社員として手伝う －経営、業務に関するコンサルティングを行う －株式を保有して経営に対するアドバイスを行う －株式を保有する

（資料）旧通産産業省シニアベンチャー研究会「シニアベンチャー研究会 報告書」99年8月から引用。

2 | より広義にとらえた高齢者のサプライサイドにおける役割

上述の通り、シニアベンチャー研究会では、中高年者による起業のオプションを単に企業を新たに創業することだけに限定せず、広義の視点から補完的に起業に参画する形態を示したことが特筆される。ここでは、高齢者が経済のサプライサイドのアクターとなりうる手段として、起業のみにこだわらずに、さらなる広義の視点からオプションを追加してみたい。

例えば、高齢者が自ら企業を創業し起業家へ転進するだけでなく、定年制廃止や定年延長などにより高齢者雇用を積極的に推進している既存企業にとどまり、そこで若手人材のためのロールモデルとして技術・ノウハウの伝承を行い、「ひとづくり」に貢献するとともに、社会に貢献しているという実感を多様な世代と分かち合うことも重要なオプションと考えられる。

また、企業を補完的にサポートする延長線上のオプションとして、地域産業振興のための財団、大学・高等専門学校（高専）、技術移転機関（TLO）、国研などの独立行政法人において、産学官連携

や企業間連携のマッチング機能を担うコーディネーターに転進することも選択肢として考えられる。

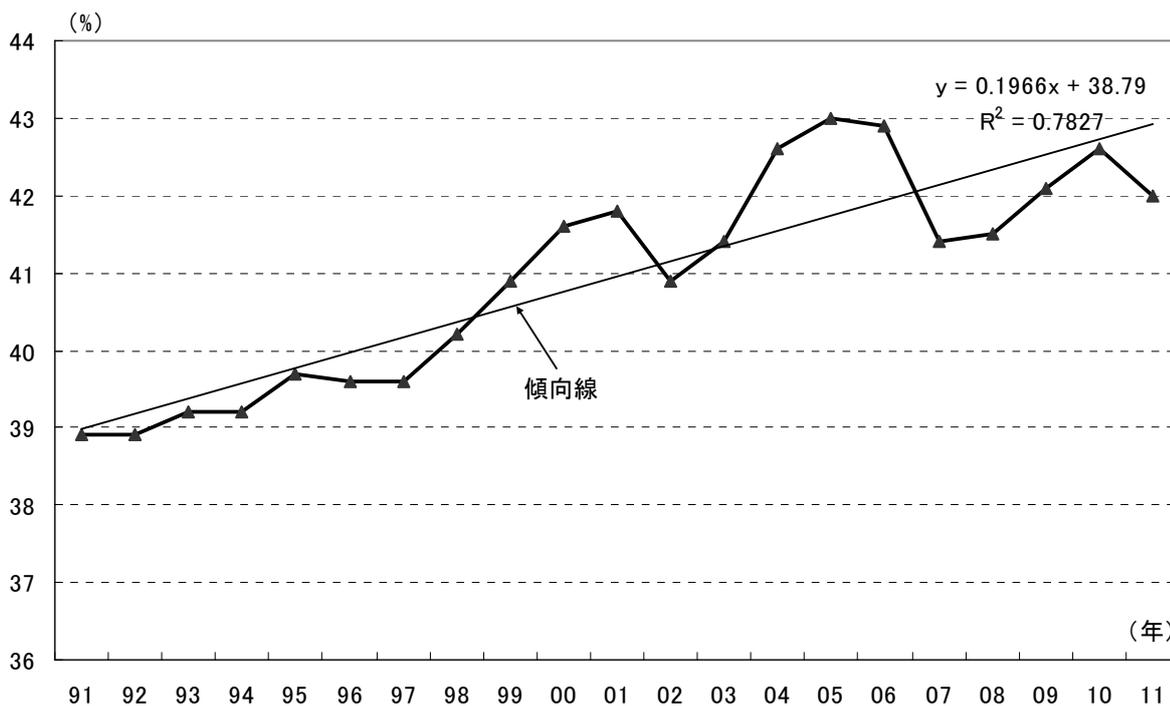
なお、主体的に創業するオプションにおいても、高齢者が退職後に独力で起業するだけでなく、大企業などに在籍しているうちに、社内ベンチャー制度を活用したり事業再編のタイミングをとらえて、スピンオフベンチャーを創業することで、親元企業の協力を最大限に引き出すことも重要な手法であろう。

3— 経済のサプライサイドにおけるシニア人材活用の現状と課題

1 | 増加するシニア起業

中高年者による起業が増加傾向を示している。日本政策金融公庫総合研究所「2011年度新規開業実態調査」^(注1)によれば、新規開業企業の社長の開業時の平均年齢は、90年代以降緩やかな上昇傾向を示しており、2011年は42歳と91年に比べ3.1歳上昇した（図表－2）。ただし、ピーク（43歳）を付けた05年以降は一進一退で横ばい圏にある。

[図表－2] 新規開業企業における社長の開業時の平均年齢の推移

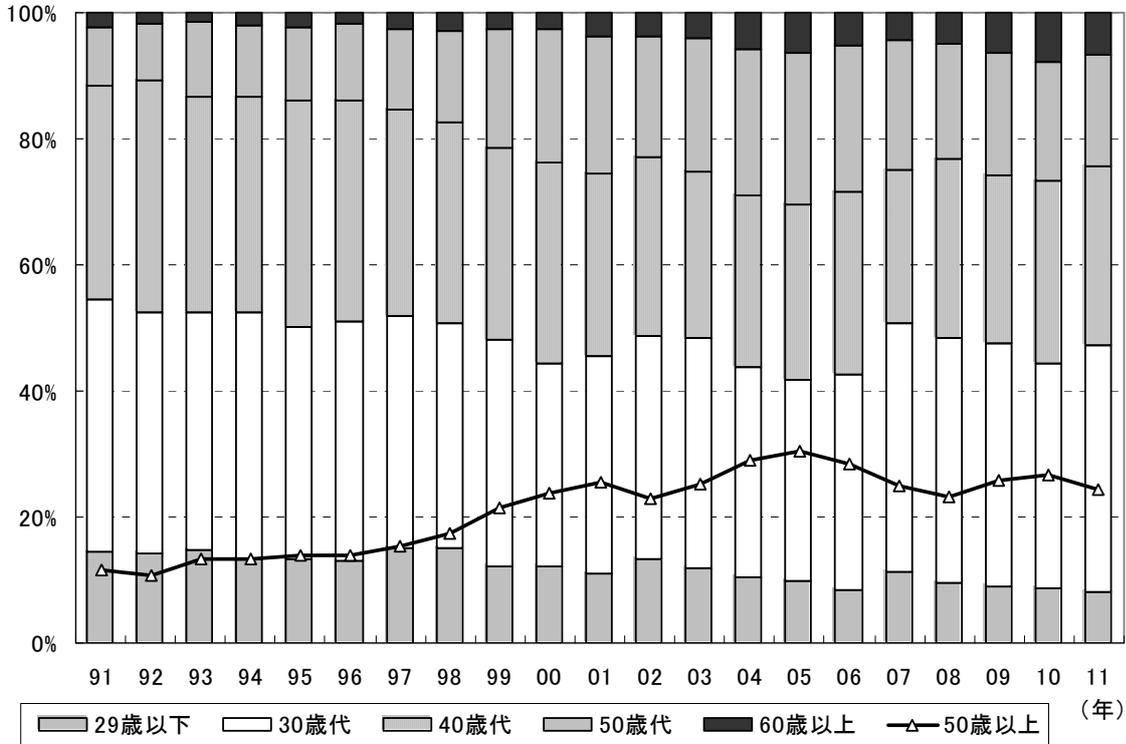


(資料) 日本政策金融公庫総合研究所「2011年度新規開業実態調査」2011年12月22日から引用。ただし、傾向線は筆者が描いた。

さらに開業時の年齢分布（構成比）を見ると、50歳代が91年の9.3%から2011年の17.7%へと8.4ポイント増加し、60歳以上が同様に2.2%から6.6%へと4.4ポイント増加し、中高年者による起業のウェイトが高まっている（図表－3）。従って50歳以上が2011年に24.3%を占め、新規起業家のほぼ4人に1人が50歳以上となっている。ただし、50歳以上のウェイトは05年に30.5%とピークを付け、その後弱含み横ばい圏で推移している。

逆に50歳未満での起業のウェイトは低下しており、特に29歳以下と40歳代のウェイトの低下が著しい。

[図表-3] 新規開業企業における社長の開業時の年齢分布(構成比)の推移



(資料) 日本政策金融公庫総合研究所「2011年度新規開業実態調査」2011年12月22日から引用。ただし、50歳以上のウェイトは筆者が描いた。

シニア起業が増加傾向にある背景として、バブル経済の崩壊以降、勤務先での中高年を中心とした人員リストラ、担当業務の変更を伴う事業再編、企業倒産・廃業などに直面したシニア人材が、転職や再就職は困難と判断して、消去法的選択として起業に動いているケースが多いのではないかと推測される。起業に至った理由の如何に関わらず、高齢者・シニアがこれまで蓄積してきた知識・スキルを高い志を持って会社の創業・運営にフル活用し、結果として経済のサプライサイドにおけるアクターとして社会に貢献しているのであれば、勿論大いに賞賛されるべきだ。しかし、高齢者が消去法的に仕方なく起業を選択するのではなく、社会に貢献するために積極的に起業に動き、経済のサプライサイドで生き生きと活動することが理想であり、そのような社会が実現されなければイノベーション創出に基づく経済活性化はおぼつかないのではないだろうか。

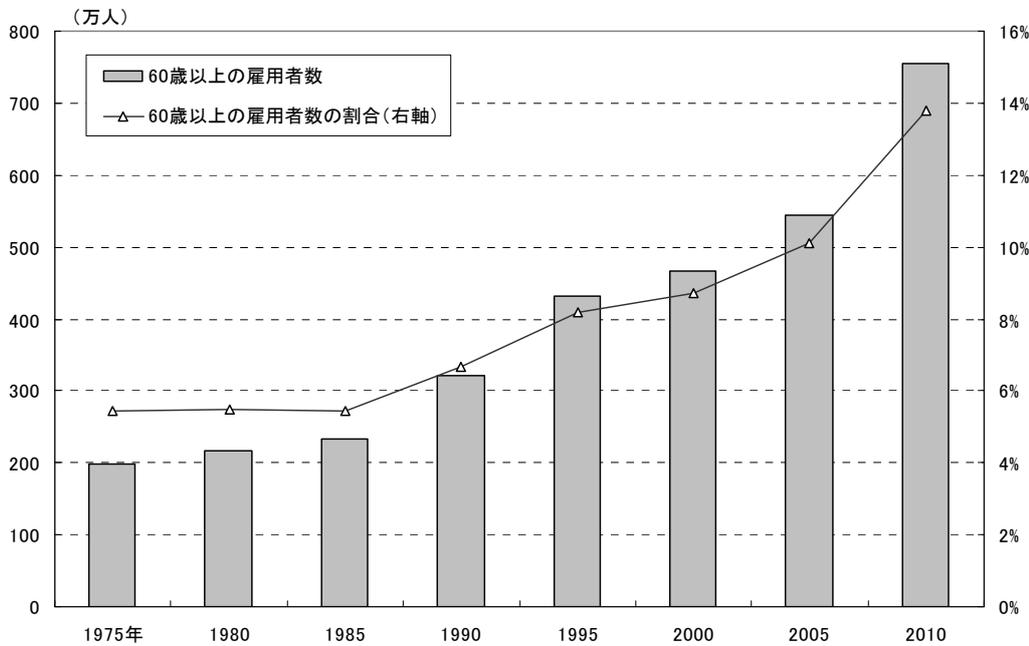
なお、05年以降シニア起業のウェイトが弱含み横ばいとなっているのは、次節で考察するように企業における高齢者雇用が増加しているため、シニア人材が消去法的に起業を選択する動きが抑えられていると推測される。

2 | 高齢者雇用の増加傾向の裏にあるもの

企業における高齢者雇用も増加傾向を示している。総務省「労働力調査」によれば、2010年におけ

る60歳以上の雇用者数は754万人に達し、90年以降の年率増加率は4%増となり、特に05年以降は同7%増と加速している（図表－4）。雇用者全体に占める60歳以上のウェイトも上昇傾向にあり、2010年は13.8%と90年の6.7%から7.1ポイント上昇した。

【図表－4】 60歳以上の雇用者数と雇用者全体に占める比率の推移



（資料）総務省「労働力調査」からニッセイ基礎研究所作成。

高齢者雇用が増加傾向を示し、特に05年以降加速している背景として、国際競争が激化する中、一部の企業が高齢者の優れた技能・ノウハウに着目し、それを若手人材へ継承する取組を行っていることもあろうが、企業に再雇用確保策を義務付ける改正高年齢者雇用安定法が06年に施行されたことが最も大きかったとみられる。同法では、厚生年金（報酬比例部分）の支給開始年齢が2013年度から段階的に引き上げられることに伴い、定年後に無収入の人が出ないよう従業員に65歳までの雇用機会を提供するため、企業が①定年制廃止、②定年延長、③継続雇用制度のいずれかを導入することを義務付けている。

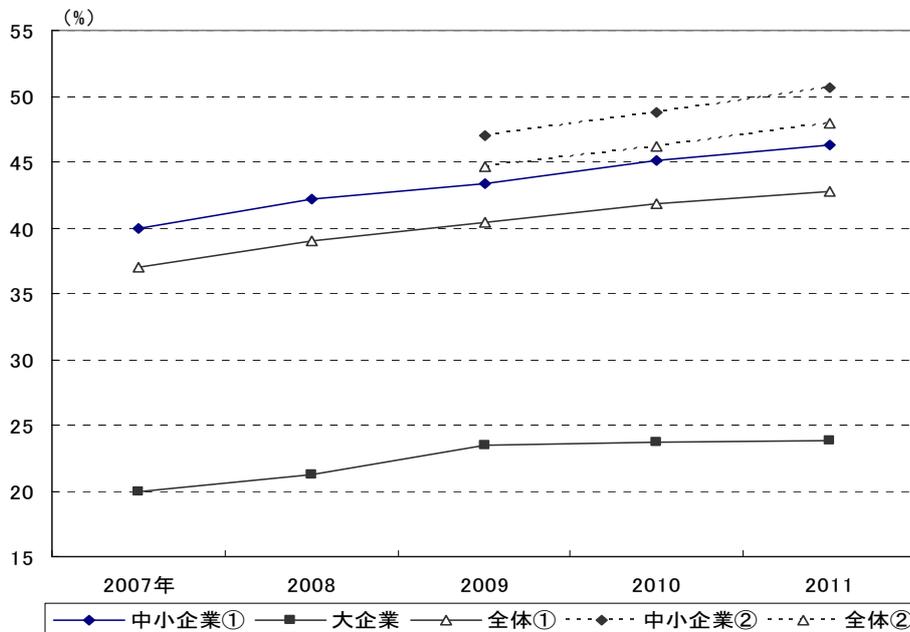
多くの経営側にとって高齢者雇用の拡大は人件費負担が重く、若年者雇用に悪影響を及ぼすとの考え方が根強いと言われており、足下の高齢者雇用の増加傾向が法規制の強化にやむなく最低限対応した消極的な動きを主として反映しているのであれば、若手人材への積極的な技術伝承を通じたイノベーションの創出はおぼつかないだろう。年金支給開始年齢の引き上げへの対応が高齢者雇用の出発点である限り、経営者は高齢者が経済のサプライサイドの重要なアクターとして生き生きと活躍する姿を描けず、企業にとって高齢者はコストであり、年金制度の需要者にすぎないとの考え方から脱することはできないと思われる。

厚生労働省「高年齢者の雇用状況」のデータから、大半の企業が高齢者雇用に消極的なスタンスで対応していることがうかがえる。改正高年齢者雇用安定法における継続雇用制度では、労使協定を結

べば対象者を選別できる例外規定が認められていることもあり、希望者全員が65歳以上まで働ける企業の割合は、07年以降徐々に高まってきてはいるものの、2011年で全体の47.9%にとどまっている（図表－5）。そのうち中小企業は50.7%と全体より若干高い一方、大企業は23.8%と極めて低い水準にとどまっており、中小企業の方が取組が進み、大企業の極めて消極的なスタンスが目立つ。

さらに、改正高年齢者雇用安定法で選択的に義務付けられた3つの高齢者雇用確保の施策別に見ると、上述の中小企業を取組比率50.7%の内訳は、①定年制廃止3%、②65歳以上への定年延長13.9%、③65歳以上の希望者全員の継続雇用33.8%となる一方、同様に大企業を取組比率23.8%の内訳は、①0.4%、②5.2%、③18.2%となっている。施策のうちで最もハードルの高い定年制廃止は、高齢者雇用の取組が相対的に進んでいる中小企業でも3%（社数で3,678社）にとどまり、大企業に至っては1%にも満たない（同61社）。中小企業・大企業ともに、労使で協定を結べば企業が条件を自由に設定できる継続雇用制度が施策の中心となっているのが現状だ。

【図表－5】 希望者全員が65歳以上まで働ける企業の比率の推移



（注）①は従業員51人以上、②は同31人以上の企業を対象としている。②のデータは09年以降しか公表されていない。

同300人以下を中小企業、同301人以上を大企業としている。

（資料）厚生労働省「高年齢者の雇用状況」からニッセイ基礎研究所作成。

3 | 企業OBが中核を占める産学官連携コーディネーター

地域産業振興のための財団、大学・高専、TLO、国研・独立行政法人などにおいて、産学官連携や企業間連携のマッチング機能を担うコーディネーターとして、全国で約1,700名が従事しているという（全日本地域研究交流協会 2011）。60歳以上の企業OBがコーディネーターとして既に数多く配置され、中核を担っているのが現状だ。高度な専門知識、経験、人的ネットワークが必要とされる職種であるため、企業で研究開発業務などに長年携わってきた経験豊富な技術系シニア人材を中心に企業OBが重用されているとみられる。しかし、解決すべき課題も存在すると思われる。

まず、コーディネーターの報酬は1日勤務の場合2.5～3.5万円という設定が多く、仮に年換算すれば600

～840万円となり、定年前の年収に比べれば大幅な減少であることが多いとみられる。産学官連携支援や産業支援には地域貢献の側面もあるため、相対的に低い報酬設定により企業OB人材をコーディネーターとして活用することが許容される面もある一方、若手のプロパー人材を採用した時のコストも考慮しておくべきであると思われる。地域で有能な若手をプロパー人材として育成する需要が高まれば、地域に若手人材を引き止めるために、コーディネーターを配置・活用する各機関も少なくとも全国平均的な報酬水準を提示することが求められよう(百嶋 2008)。

また、企業において突出した専門知識や人的ネットワークを有する極めて優秀な技術系人材は、研究開発の現場を離れて経営幹部に登用されたり、あるいはフェローなどの研究専門職の称号を与えられるなどして、企業内に高齢までとどまるケースが多いのではないかとと思われる。このような人材にも、企業にとどまって経営や研究開発に携わり続ける道だけでなく、地域や国のイノベーション創出という社会貢献のために、コーディネーターに転進するという選択肢も持つことが望まれるのではないだろうか。

4 | 拡大しないエンジェル投資

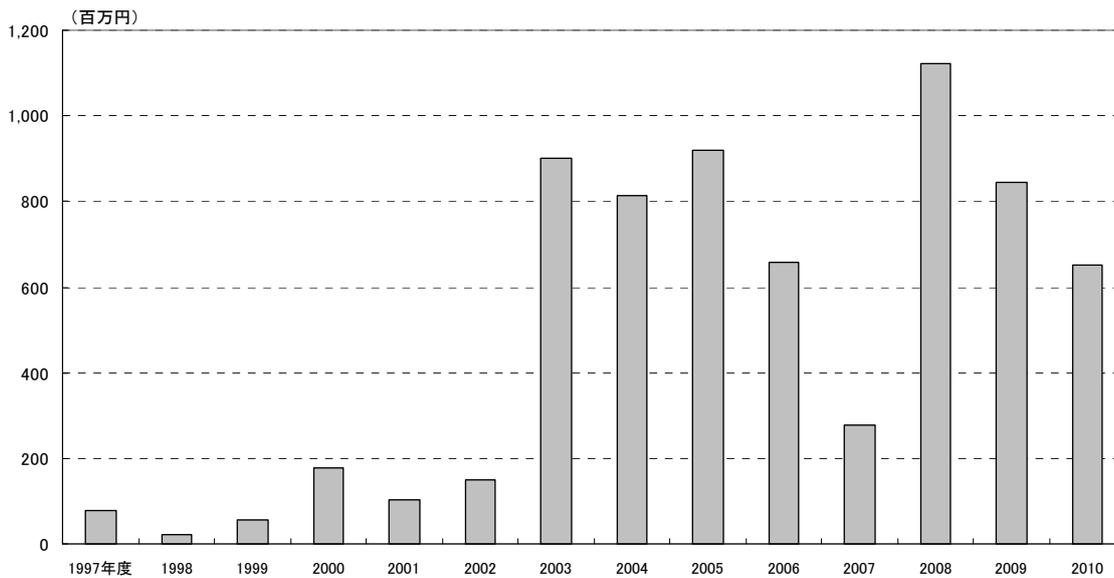
日本のベンチャーキャピタル投資は低水準で低迷しており、これがベンチャーの育成・成長、ひいてはイノベーションを促進するのに大きなネックになっていると言われる。ベンチャーエンタープライズセンター(VEC)「2011年度ベンチャーキャピタル等投資動向調査結果(速報値)」によれば、2011年のベンチャーキャピタル(VC)等によるベンチャーへの投融資額は日本が1,132億円と、米国(1.76兆円)の十分の一以下、欧州(3,900億円)の三分の一以下にとどまっている。

さらに、日本の投資先の成長ステージ分布を見ると、レーター(成熟期)が34%と最も多く、エクспанション(拡大期)の29%と合わせて拡大期以降が63%を占める一方、シード(創業直後、5%)とアーリー(創業期、32%)を合せた創業期は37%にとどまっており、VCは全体として保守的な投資スタンスを取っているようにみえる。ベンチャーはシードステージにおける資金不足により、いわゆる「デスバレー(死の谷)現象」に陥るリスクが高いため、本来このリスクマネー不足をエンジェル投資がカバーすべきだ。実際米国にはエンジェルが約20万人おり、その毎年の投資額はVC等の金融機関と同程度(200～300億ドル)であると言われている(南部 2011)。

一方、日本におけるエンジェル投資は、米国に比べ極めて小さい規模にとどまっているとみられる。個人投資家によるベンチャー投資を優遇する「エンジェル税制」が創設された97年度以降の同税制を利用した投資金額を見ると、02年度までは2億円に満たない低水準にとどまっていたが、03年度と05年度に9億円超まで拡大し、所得控除制度が導入された08年度には10億円を突破したが、その後世界金融経済危機などを経て低迷している(図表-6)。08年度以降、同税制を利用した新規の個人投資家数の増加は1,956人だが、米国の20万人規模に比べれば極めて少ない。

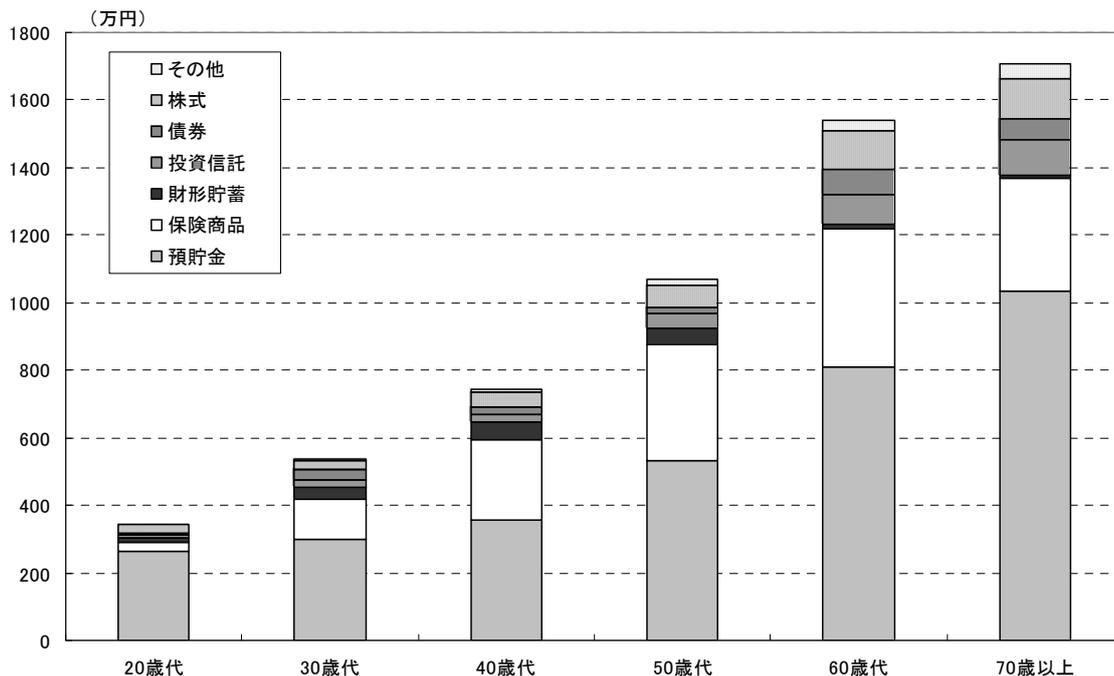
次に資金の出し手側である家計の金融資産保有状況を概観しておこう。世帯主の年齢別に1世帯あたり金融商品保有額(2010年)を見ると、70歳以上が1,707万円と最も多く、60歳代が1,539万円で続く一方、50歳未満では1,000万円を大幅に下回っており、60歳以上の高齢者世帯に金融資産が偏在していることがわかる(図表-7)。しかも、どの世代においても預貯金を中心としたローリスク志向の保守的な保有・運用構造が取られており、リスク商品の株式や投資信託のウェイトは非常に少ない。

〔図表－6〕 エンジェル税制を利用した投資金額の推移



(注) エンジェル税制は投資を行った翌年にも申請があることから、2010年度実績は表記（暫定値）より増加する見込みである。
 (資料) 経済産業省HPからニッセイ基礎研究所作成。

〔図表－7〕 世帯主の年齢別1世帯あたり金融商品保有額(2010年)



(資料) 金融広報中央委員会「家計の金融行動に関する世論調査」(2010年) からニッセイ基礎研究所作成。

本来は日本でも豊富な金融資産を保有する60歳以上の高齢者・シニアが、イノベーション創出に向けた社会貢献のために高い志を持って、地域のベンチャー企業への投資に乗り出してほしいところだが、なぜ日本ではエンジェル投資が盛り上がらないのだろうか。米国ではエンジェル投資の動機は、経済的利益追求よりも、新しい起業家に対するメンタリングや自らの経験を活用したいとの思いであることが多いという（南部 2011）。米国では、企業経営者などビジネスで成功した者が成功報酬とし

て巨額の富を獲得し、それらの人々は後進の人材に経営を託し、60歳前後から早々とビジネスの第一線から退き、豊富な個人資産をエンジェル投資という形で社会に還元し、現役時代に培った知識・スキルもフル活用しつつ、新技術・新事業を担うベンチャーや次世代人材の育成に貢献するというイノベーションの創出サイクルが出来上がっているように思われる。

一方、日本の企業経営者は高齢まで会社にとどまることが多く、また報酬は米国に比べ極めて少ない。日本における豊富な金融資産保有者は、企業経営者などビジネスでの成功者というより、不動産を大量に保有する資産家であることが多いと推測される。このため、現状では米国のようなイノベーション創出のためのサイクルが構築できていない。豊富な不動産や金融資産を保有する資産家であれば、リスクテイクできる余地が相対的に大きいと思われるため、これらの人々に対してもエンジェル投資による社会還元を啓発していくことが重要であろう。

4—むすびにかえて

これまでの考察を受け、経済のサプライサイドにおける高齢者・シニアの今後の活用の在り方に関わる論点を整理して、むすびにかえることとする。

1 | 高齢者・シニアの社会貢献に対する強い思い

まず第一に、高齢者・シニアが、社会に貢献したいという強い思い・高い志を持って、これまで蓄積してきた貴重な知識・スキルを会社の創業・運営やそのサポート、若手人材への技術伝承、産学官連携などのコーディネート活動にフル活用したり、また豊富な個人資産をベンチャー投資に積極投入することによって、経済のサプライサイドにおいてイノベーションを促進する重要なアクターとして生き活きと活動することが不可欠だ。それは次代を担う人材の育成につながるるとともに、高齢者が社会に貢献しているという実感・やりがいを多様な世代と分かち合うことにもつながるだろう。それによって、社会・経済におけるアクター間での信頼感や人的ネットワークが深まり、真の経済活性化が図られる素地が整うと考えられる。

高齢者・シニアは年金の受給開始年齢に達するまでのつなぎ期間として、消極的なスタンスで仕方なく経済社会で活動するのでは士気は上がりず、そこからイノベーションは生まれまいだろう。

貴重な知識・スキルを持つ高齢者・シニアが経済のサプライサイドで活躍する機会を逃し、地域コミュニティで埋没しているのであれば、それは使用されない貴重な特許である「死蔵特許・休眠特許」を社会が抱えていることに等しい。企業や行政関連機関など社会が、このような高齢者・シニアに活躍の場を提供する努力をしていかなければならないだろう。

因みに、全国の60歳以上の男女を対象とした内閣府「高齢者の地域社会への参加に関する意識調査」(08年度)によれば、退職希望年齢の質問に対する回答として、「働けるうちはいつまでも」が36.8%と最も多く、「70歳ぐらいまで」が23%で続く一方、「65歳ぐらいまで」が19.2%、「60歳ぐらいまで」が9.7%にとどまっている。

2 | 高齢者と経済社会のWIN-WINの関係構築

高齢者雇用を促進する企業は、あらゆる事業プロセスを通じた社会的課題の解決という社会的ミッション・企業理念に基づいて、ポテンシャルや志の高い高齢者・シニアに活躍の場を提供して機能発揮させ、そのようなCSR（企業の社会的責任）活動と引き換えに企業価値の最大化が図られると考えるべきだ。

企業が高年齢者雇用安定法など法規制への対応を目的に、仕方なく高齢者雇用に取り組むのであれば、それは年金支給開始年齢までのつなぎの雇用であり、再雇用された高齢者にとっては企業や社会から必要とされているとの実感は得られず、士気が上がるはずもない。貴重な知識・スキルや豊富な個人資産を有する高齢者が、高い志を持ってイノベーション創出のドライビング・フォースの一翼を担い、社会貢献の実感・やりがいを企業、若手人材、行政関連機関、地域社会、家族などと分かち合えるWIN-WINの関係を構築することが何よりも重要だ。

このような考え方を具現化する一部の先進事例が内外に見られる。ステンレス製のニードルやチューブなど特殊部品を製造する米ヴァイタニードル社は、従業員48人の約半数が65歳以上の高齢者で、中間年齢は74歳、最年長は99歳だという（ダイヤモンド社 2011）。80歳代・90歳代の高齢者を積極的に雇用しながら、高い生産性を維持し、成長を続けているユニークな会社として注目されている。同社は高齢者が柔軟かつ快適に働ける職場環境を提供することで従業員の士気や生産性を高め、高齢労働者は会社に必要とされ、同僚に頼りにされながら、ゆったりと自分のペースで生き甲斐をもって働いているという。同社の高齢者はみんなで会社のビジネスを助け、それを通して社会に貢献していることを実感し、自分たちは大切な存在であるということを確認し合っているという^(注2)。同社は高齢者を中心とした小さなコミュニティを形成していると言えよう。

米ヴァイタニードル社と同様の国内事例として、木の葉を料理の「つまもの」として全国の料亭向けに商品化し、過疎と高齢化に悩む町の再生に成功した、徳島県上勝町の「彩事業」が挙げられる（百嶋 2009）。同事業の成功を支えた重要な要因の一つはIT活用であり、農家の高齢者がPCで生産管理等を行っている。これにより高齢者の生きがいを喚起し、老人医療費の大幅削減という社会的価値（social value）ももたらされた。

三重県に本社を置くジャパンマテリアルも国内の先進事例だ。同社は半導体、液晶パネル、リチウムイオン電池などのハイテク工場に対してガス、水、薬品のインフラ供給をサポートするサービス業務を手掛けている。大企業などのハイテク工場に対する「オペレーション・フルサポート・ビジネス（統合請負型ビジネス）」という、従来の産業分類にない新業種・新業態を追求している起業家精神旺盛なユニークな企業だ。同社には定年がなく、18歳の若人から、活力に満ちた40歳代、熟練技術を有している70歳代の3世代が喜びを分かち合いながら働ける「Work-by-3G（トリプルジェネレーション）」の実現を実践している。これにより技術伝承やひとつづくりに取り組んでいる。

これらの先進事例にならって、真の経済活性化を推進するべく、イノベーション創出のドライビング・フォースの一翼を担う高齢者と経済社会のWIN-WINの関係を構築することに、わが国社会を挙げて早急に取り組むべきだ。

<参考文献>

- 旧通商産業省（現経済産業省）シニアベンチャー研究会（1999）『シニアベンチャー研究会 報告書』1999年8月
- 全日本地域研究交流協会（2011）『平成22年度産学連携人材育成支援委託事業／3か年コーディネーター人材育成用研修計画』2011年3月
- ダイヤモンド社（2011）「70歳でも若手社員！最年長は99歳の成長企業“高齢”日本の生きるヒントがここにある！世界が注目する米ヴァイタニードル社の秘密」、『ダイヤモンド・オンライン／特別レポート』2011年3月1日
- 南部修太郎（2011）「日本版エンジェルの創成が日本の新産業創出を活性化する!」、科学技術振興機構『産学官連携ジャーナル』2011年10月号
- [百嶋徹（2008）「地域イノベーションと産業支援機関」、『ニッセイ基礎研 REPORT』2008年11月号](#)
- [百嶋徹（2009）「CSR（企業の社会的責任）再考」、『ニッセイ基礎研 REPORT』2009年12月号](#)

（注1）日本政策金融公庫が融資した時点で開業後1年以内の企業を対象としたアンケート調査であり、91年度から毎年度実施されている。因みに2011年度調査では、調査対象企業6,340社、回収数1,443件（回収率22.8%）。

（注2）ここでのヴァイタニードル社に関する記述は、参考文献のダイヤモンド社（2011）に拠っている。