

パネルディスカッション

「超高齢社会における企業と個人の在り方」

》》 パネリスト 《《

小塩 隆士 氏	一橋大学経済研究所 特任教授
秋山 弘子 氏	東京大学名誉教授、高齢社会総合研究機構／未来ビジョン研究センター 客員教授
中田光佐子 氏	株式会社パソナマスターズ 代表取締役社長
中嶋 邦夫	ニッセイ基礎研究所 年金総合リサーチセンター 公的年金調査室長

》》 コーディネーター 《《

徳島 勝幸	ニッセイ基礎研究所 取締役研究理事
-------	-------------------

はじめに

■大畑 それではパネルディスカッションに移りたいと思います。当パネルディスカッションのモデレーターを務めますのは、当社取締役研究理事、徳島勝幸でございます。ここからの進行は徳島理事にバトンタッチしたいと思います。それではどうぞよろしくお願いいたします。

■徳島 ニッセイ基礎研究所の徳島でございます。これから1時間少々お付き合いいただけたらと思います。それでは第2部のパネルディスカッションでは、パネリストとして、第1部に続きまして一橋大学経済研究所、特任教授でいらっしゃいます小塩隆士先生、それから東京大学名誉教授の秋山弘子先生、パソナマスターズ代表取締役社長の中田光佐子様、弊社の公的年金調査室長の中嶋邦夫、以上4名の方に参加していただいております。

第1部の小塩様の基調講演、「高齢者の年金・就労・健康を考える」を踏まえて、第2部のパネルディスカッションでは、「超高齢社会における企業と個人の在り方」と題しまして、高齢者の活躍の場、生きがいなどについて、昨今、注目を集めております人的資本経営や、従業員のワーク・ライフ・バランスとか、ウェルビーイングなどのさまざまな論点から、議論をしたいと思います。

最初に、第1部で、小塩様の基調講演の内容に関して、特に最後のウェルビーイング・パラドックス、高齢化と幸福度のところで、日本においても、中国においても、60歳から65歳を過ぎていくと、また幸福度が少し上昇しているというお話を頂きました。これにつきまして、第1部でも、秋山先生のご意見を伺ってみたいというコメントを頂きましたので、秋山先生からコメントを頂戴できたらと思います。よろしくお願いいたします。

■秋山 秋山でございます。小塩先生から心理学者顔負けの非常に心理学的なお話を頂きまして、非常に興味深く拝聴いたしました。最後のところですが、高齢になると、人生満足度であるとか、ハピネスであるとか、そういうものが高くなるというのは、少なくとも先進国では共通で、おそらく私がまだ学生の頃の40年ぐらい前からそういうことは言われていました。

なぜかということに関しては、小塩先生のお話にありましたように、ネガティブなライフイベントが関係します。今は、退職はハッピーなのかもしれませんが、退職するとか、きょうだいや家族が亡くなるとか、体の具合が悪くなるとかいろいろなことがあるわけです。ですが、高齢になると、なぜか心の穏やかさというか、そういうハピネスみたいな満足度みたいなものは上がるというデータが、どの国でも大体出ているのです。

それについての解釈としては、70年、80年も生きていれば、人生というのが分かって、まあ大体こんなものだろうとか、いろいろあったけど自分もよく頑張ったなというように、そういう満足度みたいなものがあるのではないかとされています。超越するということも言われていますが、ただ、それを裏付けるデータはないので、先生がおっしゃったように、いろいろな解釈はあるけれども、まだ臆測の域を出ないということであろうかと思えます。

■徳島 ありがとうございます。パネリストで他に、第1部の小塩先生の基調講演に関して何かコメントとかある方がいらっしゃいましたら、挙手をお願いいたします。よろしいですか。では私の方から1つだけ伺いたいと思います。

小塩先生の基調講演は、かなり多面的なところからメンタルヘルスのところまで、いろいろご講演いただきました。そういった中で、高齢者の就労などに関して、企業に対してどういった役割を期待されているのかについて、この後の議論につながるところで一言コメントを頂けたらと思います。よろしくお願いします。

■小塩 ありがとうございます。私の試算では、就労が続くとメンタルヘルスが悪くなるのではないかという傾向が出てきました。これは原因がないことではなくて、定年前と同じような形で、フルタイムでバリバリ働くということを想定した上で、それで70歳まで働いたらどうなりますかというシミュレーションなのです。ですから、そうするとちょっとつらいなというふうに思われる方も多くなるのではないかなと思います。そのあたりが数字に出てきたのではないかなと思います。

これを裏返すと、そうでない働き方が重要になるのではないかなと思います。具体的には後で中田さんが説明されるかと思いますが、多様な働き方を許容することが重要ではないかなと思います。フルタイムでバリバリ、若い人に負けないで働くという人も、もちろんあっていいですが、そうではなくて、週に3回ぐらい顔を出そうかな、それ以外は町内の、自治会の仕事をしようかなというふうな人もいるかもしれません。

あるいは働き方も、われわれが働き方改革で想定している場合は、被用者、雇用されるという形態を想定していますが、そうではなく、業務委託とかフリーランスとか、そういう形で、ドライな形で企業と接するということがあってもいいと思います。

実は、日本だけではなく、欧米、特にヨーロッパでも高齢者の就業率が回復しているのです。その背景には、もちろん年金が厳しくなって働かないと駄目だというような理由もありますが、働き方が非常に多様化していて、実際にふたを開けてみると、一番コアになるのはもちろん被用者なのですが、それ以外に、フリーランスとか業務委託というような形で働いている人が増えてきているようです。

これは企業にとってもメリットなのです。社会保険料の面倒を見なくてもいい。人件費ではなくて物件費で扱うということで、ドライな関係になれる。しかもそれによって、むしろ働いている人からメリットが受けられるという面もあるかもしれません。ということも含めて、いろいろな働き方を許容するというのが企業に求められることではないかなと思います。

■徳島 ありがとうございます。今、小塩先生から伺った中でも、多様な働き方、そしてそれを認める制度といった形が必要だというご指摘ですが、企業において、どうしても人事制度とか一律的になりがちなところを、いろいろな仕組みを入れていくことが、一つのソリューションになるのかなというお話かと思います。

プレゼンテーション

それでは以上の基調講演の振り返りを踏まえまして、今回のテーマである「超高齢社会における企業と個人の在り方」というテーマで、ディスカッションに入っていきたいと思います。まず、それぞれのパネリストの皆さんから、ご専門の視点で10分程度ずつプレゼンテーションをお願いしたいと思います。最初に中嶋さんから、次期年金制度改革の方向性についてお願いいたします。

1——次期年金改革の方向性～高齢期就労との関連を中心に～

■中嶋 中嶋でございます。私からは、次期年金改革の方向性について、高齢期就労との関連を中心に話しさせていただきます。

1—1. 年金制度改革の年

今年は、年金制度改革の年に当たっております。上の段にありますように、5年に1度行われる国勢調査を起点にして将来の人口の見通しを作成し、年金の将来見通しを少なくとも5年に1度は国民に示すことが、法律によって政府に義務付けられております。それが今年の7月に公表された将来見通しとなります。

これと並行して、一昨年から、社会保障審議会の年金部会が招集されて、次の制度改革にどういったことを行うのかを議論しています。その一部は、この将来見通しの中に、こういう制度改革を行うとこういう結果になる、ああいう制度改革を行うとああいう結果になるという形で入っております。それを踏まえて年末に向けて審議会の意見をまとめて、さらに来年度の通常国会に法案を提出していく、というのが年金改革の流れになっています。

1—2. 次期制度改革の方向性

次の年金制度改革の方向性ですが、政府は大きく三つの柱を打ち出しています。一つが左上にある働き方に中立的な制度。もう一つが隣にある高齢期の経済基盤安定や所得保障・再分配の強化。そして三つ目が左下にあるライフスタイル等の多様化への対応です。一昨年から議論を始めまして、既に見送りになっているものも幾つかあります。例えば、今年の春先にテレビなどで話題になりました基礎年金の拠出期間の延長、あるいは障害年金の見直しというところが、今回は見送るという方向性になっています。

上の方では、働き方に中立的な制度と高齢期の経済基盤安定の二つに分かれておりますが、働き方に中立的な制度の中身を見てみますと、例えば、厚生年金の適用拡大というのは将来受け取れる厚生年金の金額を増やそうという制度改革ですし、あるいは在職老齢年金というのは減額の制度を廃止して受け取る年金額を増やそうという制度改革になっています。

このように制度改革全体としてみれば、やはり高齢期の経済基盤の安定というところが大きなテーマになっています。これには、現在の年金制度の仕組みが大きく影響しています。

現在の年金制度は、2004年に改正されたものがベースになっています。2004年にどういう制度改革が行われたかといいますと、保険料が自然体よりも低めで打ち止めされることになりました。この図の赤い点線で書いてありますが、2004年の改革当時の年金の給付水準を将来にわたって維持しようと思うと、厚生年金の場合、会社と本人の合計で、給料の23%の保険料を払わないとやっていけない、という見通しが出ました。ところが、当時の保険料の水準は13%くらいでしたので、倍近く上がるのはかなわないということで、企業側も従業員側も反対しました。そのため、最終的には間を取ったような、18.3%で打ち止めにするということになりました。

年金の保険料が思ったほど上がらないということはメリットに感じられるかもしれませんが、その当時の給付水準を将来にわたって維持できないということになりましたので、年金の水準をだんだんと下

げていく仕組みが入りました。

それがマクロ経済スライドと呼ばれている仕組みでして、現役世代の減少や長寿化に連動する形で、だんだんと年金の水準を目減りさせていきます。健全化したらその目減りを停止するわけですが、いつ年金財政が健全化するかは、将来の人口や経済の状況によって変わってきます。

たくさんパターンが出ていますが、例えば経済が比較的成長した場合ですと、大体、現在と比べると1割弱ぐらいの目減りになる。経済が過去30年を投影したような予想に基づく、大体、2割弱ぐらいの目減りになる。残念ながら1人当たりの成長率がゼロのような状況が今後100年ずっと続くとする、年金の水準は5割ぐらいになってしまう。このような見通しになっています。

1—3. 就労の延長と繰り下げ受給

このように年金の水準が目減りしていくわけですが、それを補う手立てとして、政府は一つの例を出しております。それが、就労の延長と、年金の受給開始の延期、いわゆる繰り下げ受給というものの組み合わせになります。

下の表は少し込み入っていますが、一番左にあるのが現在の高齢者の年金の水準です。これを100としますと、先ほどご覧いただいたいろいろなパターンの中で、一番真ん中のケースで、大体18%ぐらい目減りしますので、100という水準が82という水準になります。

ただこれは、いわゆるモデル世帯、60歳まで40年間働くというパターンで、仮に65歳まで働くようになると、5%上乗せされることになります。さらに、もう少し働いて年金の受け取りを大体2～3年延期すると、元の100という水準を回復できるような、こういう見通しになっています。

今、年金の受け取り始めを遅らせるということをお話ししましたが、実は現状ではあまり行われていません。これは、先ほど小塩先生からも冒頭でお話がありましたが、現在は60代前半の年金というのが経過措置のような形で出ておりまして、この60代前半の年金は受け取りを延期することができません。そのため、いったん年金を受け取って、その後に65歳以降の年金を延期する必要があるということで、煩雑な手続きになります。

ただ、上の方に書きましたように、男性は2025年、女性は2030年に、年金の支給開始年齢が65歳に上がります。そうしますと、右下にありますように、年金の受給を経験せずに65歳からの年金を繰り下げできるということで、単純で実行しやすくなると言われております。

1—4. 在職老齢年金

この年金の受け取りを延期している間は収入がないので、働こうという方も多いわけですが、高い給料で働くと年金の減額の対象になってしまいます。

年金の受け取りを遅らせる繰り下げ受給をしますと、その期間は実際には年金を受け取ってはいないわけですが、もし受け取っていたらこのぐらいだという年金額と、その時に受け取っている給料で、減額になるかどうか判定されます。もし減額の対象になるようでしたら、その減額分を差し引いた残りが割増の対象になるということです。このあたりが、せっかく年金の受け取りを遅らせると割増になるのに、その意欲が削がれてしまうのではないかとということで、厚生労働省も問題視しております。

ただ、働いている方の全員が年金を減額されるわけではありません。在職時の減額の仕組みをごく簡単に申し上げますと、月当たりの給料と厚生年金の合計が基準額を超えると、減額の対象になります。この基準額というのは、現役の男性の平均的な給料が基準になっておりまして、今年度の場合は 50 万円ということになります。65 歳以上で 50 万円以上の収入がある方ということになりますと、ある程度限られてまいります。

少し前の統計にはなりますけれども、この 2021 年度当時の減額の対象になる方は、65 歳以上で働いて厚生年金に入っておられる方の 17% ぐらいということで、上位 2 割の方ということになります。この在職老齢年金の減額の廃止を行うと、こういう高所得の方が有利になるということで、金持ち優遇という批判が出たりします。

あるいは、この減額を気にして働くのを控えているのではないかと、ということがよく言われます。しかし、実際のデータを見てみますと、赤丸で囲ったところのように、この引っかかる手前で少し山になっているところが、控えている方だと思われまふ。この方々は、1.2%、3 万人ぐらいしかいないということで、あまり影響はないのではないかと言われたりします。

ただ、意識調査などを見てみますと、60 代前半の方の半分ぐらいは、やはり減額を気にして働き方を減らそうとしている。あるいは 60 代後半でも、4 割ぐらいの方が減額を気にされているということです。制度としては、先ほどお話ししたようにある程度高い基準額にはなっているのですが、その基準額の高さを知らずに就労を控えている方も少なからずおられるのではないかと思います。

ですので、今回の制度改正で、もしこの減額廃止が大きく打ち出されますと、そういうふうにならずに控えていた方々にも、働こうかなという刺激になるのではないかなと思っております。

1—5. パートへの厚生年金適用拡大

また、先ほどお示ししました今回の制度改正の項目の中で、企業や働き方に影響する項目としては、厚生年金の適用拡大、あるいは「年収の壁」というものもございます。

厚生年金の適用拡大といいますと、パート労働者の方が話題の中心になっています。パート労働者の方が厚生年金の対象になるかどうかということに関しては、幾つかの要件がありますが、次の制度改正に向けては、規模要件、いわゆる法人の正社員の人数の要件を撤廃するということで、現時点では大筋合意ということになっております。

この企業規模の要件は経過措置になっておりまして、段階的に拡大されており、今年の 10 月、まさに現在ですが、50 人を超えるところが新しく対象になってきたということになります。さらに次の制度改正では、それを広げて、この条件をなくすということで大筋合意になっております。

もう一方、パートタイムの方と年金といいますと、いわゆる「年収の壁」ということで、昨年ぐらいに大きく話題になりました。これに関しては、パートタイムの方が厚生年金に該当するかを判定する賃金ですとか、あるいは時間の要件というのがあって、例えば経団連はこの引き下げを要望していました。しかし、国民年金保険料とのバランスや、あるいはその方を被用者として認めていいのかというところの決着がつかず、今回は見送りということになりました。

パートタイムの方への厚生年金の適用拡大という、専業主婦の方をイメージされる方も多いかと思うのですが、高齢期の働き方にもだいぶ影響してまいります。先ほどの小塩先生のお話にも少しありましたが、60代前半の、特に男性だけ見てみますと、正規として働く方が増えてきてはいますが、女性あるいは60代後半ということになりますと、非正規で働いている方が増えてきているという状況になります。

社会保障制度をなるべく年収の壁なく広げるということになると、こういった方々も厚生年金の対象になってくる、適用拡大というのが影響してくるわけです。

そのため、年金の充実ということと同時に、この就労抑制の回避が大事になるのではないかと考えております。私からは以上になります。

■徳島 ありがとうございます。1点、余談で申し上げておきますと、今回の年金改革の前提となる経済前提を見ているときに、前回の5年前と今回で違ったのが、労働参加率がかなり上昇しているといった現象がはっきり確認できました。中でも、高齢層の労働参加が増えているというのが、5年前に予想したものよりも顕著に出ていたことが、今後の年金財政にも大きな影響があると考えております。ありがとうございました。

それでは続きまして、中田様より、「企業におけるシニア活躍の現状とその意義」について、ご発表をお願いいたします。

2——企業におけるシニア活躍の現状とその意義

■中田 改めまして、パソナマスターズの中田でございます。よろしくお願いいたします。

本日は簡単に4点のお話をさせていただきます。

2—1. はじめに

まず初めに、われわれ、パソナマスターズという会社は、パソナグループと申します人材の総合会社で、ミドルとシニア、中高年支援を創業から約22年に亘ってやっております。ここにありますが、「人生に定年なし、生涯現役社会の実現を目指して！」ということで、まさに小塩先生と秋山先生とともに、一緒に事業を進めたいなと思いながら、今日のお話を聞かせていただいております。

ミドル・シニア層の活躍ということで、二つ大きく掲げております。一つは多様な活躍機会の創出。もう一つは、そういう方々、中高年の現役世代の方を含めて、組織の中でどう活性化しようかということでお悩みの企業様のご支援を行っております。

弊社では、70代を超えたたくさんの方々と一緒にお仕事をしております。コア層は65歳以降ということになりますので、平均年齢が56.4歳の会社になります。

外部のお客さまのご支援や、外部からご相談いただく中高年の支援はしておりますが、弊社の社内においてもシニアを生かすということを毎日奮闘しながら実践しております。今日はそういうところもお話しできたらと思います。

今日は年金に関わるセミナーということで、こちらにあります、9月30日に経団連が発表しまし

た次期年金制度改正に向けた基本的な見解です。ページを少し抜粋しておりますが、大きくなった文字がこちらのページです。

「今後 65 歳以降の高齢者の活躍促進にあたって、現在の在職老齢年金が就労意欲にマイナスの影響を与え得るとの指摘などもある」ということで、経団連からこういうものを大きく出していただけるとするのは、まさに中高年の支援をしているわれわれとしても非常に追い風になるというところと、どれだけ深刻な人材不足が企業の中で起こって、国を挙げて、経団連を挙げて、高齢者が働きやすい環境づくりをしなくてはいけないというような、強いメッセージが出ているなと思います。

10 ページでは、在職老齢年金は将来的に廃止すべきであるという見解をはっきり言い切っております。

13 ページには、「企業における高齢社員の活躍は、深刻化する労働力問題への対応の鍵となるだけではなく、高齢社員のエンゲージメント向上を通じてパフォーマンスを高めることで、実は「企業の生産性向上等にもつながる」ということも書かれています。これもわれわれが日々、いろいろなところでご支援する中で強く感じる内容を、経団連が発表してくれているなというところですので、少し皆さまにご紹介させていただきました。

次のページも、経団連が発表した中から少し抜粋をしています。この次のページと少し重複する部分もありますが、こちらは 60 代後半以降も働ける制度のある企業の割合は増加しているというデータです。66 歳以降、そして 70 歳以降まで働ける制度がある企業ということです。

ただ、このデータは、大企業ばかりではなく、中小の企業も含めた高齢者の雇用状況の調査結果ということですので、一概に、このデータが全ての会社さんの中で納得できる内容ではないかもしれませんが、定年年齢の引き上げや定年の廃止も視野に入れながら、高齢者のさらなる活躍に向けて、賃金や人事の制度の見直しを図っている会社もこれだけ増えてきているというのが、データで見えていると思います。

2—2. 企業における中高年齢者の現状

では、企業の中における中高年齢者の現状です。これは皆さんもご承知かと思いますが、2021 年、まさにコロナまっただ中の時に高齢者雇用安定法が改正されて、70 歳までの就業機会の確保措置がスタートしています。これはあくまで努力義務というところなので、義務化まではまだまだ先があるかなというところですが、先ほど小塩先生が被用者というお話をされていたと思いますが、私はこの改正がなされた時に、本当に厚労省が出した内容に身震いがしました。

条文の中に、雇用という言葉ではなくて就業機会という言葉が使われていたのです。決して、必ずしも会社が高齢者を雇い続けるという話ではなく、あくまで就業機会ということで、活躍できる場、就業できる場をたくさん準備し、それを人事制度にして自社の社員に提供しようというような内容も含まれています。ただ単に雇用ではなく、業務委託などいろいろな活躍の場、社内外での活躍の場を準備しようというのが、まさに高齢者の方々の就業が進んでいる現状の引き金になっているとも感じています。

一方で、ここにあるとおり、70 歳までの高齢者のこの制度は、できて 3 年が経ちますが、まだまだ実施済みと回答されているところは過半数にも行かず、約 3 割弱です。その中でも、右のグラフにあるとおり、定年制の廃止や定年の引き上げというようなものを実施されているのは 7% 未満で、まだまだ先

は長いかなというところでは。

ただ、進めていらっしゃる会社があるということは、必ず、できる仕組みや真似ができる制度があるということですので、そのあたりをわれわれもキャッチアップしながら、いろいろな企業様にお伝えしていければと思っております。

こちらは、先ほどお伝えしたデータと一緒にありますので割愛いたします。

では、実際、深刻な人材不足が進む企業様の中でどういうことが起こっているかです。このグレーの枠を企業の中と見立てたときに、これまで、企業はいろいろな人材採用チャネルでたくさんの人材を雇ってきました。高卒や、地方であれば高専の方々を入れたり、大卒、大学院生だったり、第二新卒、キャリア中途採用というような方々を採用してきましたが、採用難でそういう方々の採用がなかなか難しいのが現状というところでは。

それに加えて、国が推し進めている流動化です。今日の日経新聞には少し及び腰というようなことも出ておりましたが、流動化ということで、いろいろな優秀な人材が生産性を上げるために、どんどん世の中に出ていこうというような政策もある中で、若手の働き方改革による離職、中堅層の離職、そして依然として終身雇用性のままで定年退職になる、年齢という区切られた中にご卒業されて、この四角の企業のボックスの中はどんどん人が少なくなっている、人材不足になっているというところでは。

併せて、50代、60代になると気力と体力の衰えの中で、どうしても緩やかに仕事をされるようなミドル・シニア層が増えることによって、なかなか活性化せず、そういう方々をどうしたらいいかというところで、今、企業が打っている人材戦略としての一つ目は、ミドル・シニア層の再戦力化と言われるものです。

二つ目は先ほどからお話ししているとおり、シニア層の働く期間を延ばすことで外に出る人を少なくして社内でたくさんの人に活躍していただくことです。

そして三つ目は、今まで採用チャネルとしていなかったシニア層を、新たな採用のリソースとして、外から専門人材、ベテラン人材としてシニアを雇っている、このような会社も増えてきているということです。まさに人材リソース戦略の変化の兆しを非常に強く感じます。

私もパソナマスターズの社長になって6年が経ちまして、今、7年目ですが、社長になった1年目は、どちらかというと、この企業の中にいらっしゃる方が、どのように外で活躍していただく場を探すか、そこに関する施策のご相談が非常に多かったのですが、最近は、中にいる人材をどう活性化するか、そこに関する施策の相談に毎日いろいろとご支援をさせていただいているというところでは。

まさにミドル・シニアの再戦力化により企業の中の生産性を上げていこうというところでは。

そのために、いろいろな取り組みがなされています。大きく4点あります。

まずはリスクリング機会の提供や、役割の明確化です。同一労働・同一賃金の導入前は、そのままやっていたお仕事を踏襲してできるでしょうというような形で、逆に言うと、何を再雇用中にやったらいい

いのか明確な指示がないまま、再雇用に入るといような方も多かった中、シニアの皆さまにも、改めてもう一度、どういう役割で活躍してほしいかといような、いわゆるジョブ型のようなマネジメントをスタートされている会社もあります。

そして、多様な活躍の選択肢ということで、ただ単にフル勤務のみならず、再雇用期間に入った場合は、週の出勤日数が選べるような柔軟な人事制度を持ったり、週3日は社内で、週2日は外で越境学習的な社会での活躍ができるような仕組みを持つといような多様な選択肢をご準備されている会社もございます。

そして四つ目は自律的なキャリア形成ということで、そういう日を見越して、40代後半、50代から、いろいろなキャリア形成の場を社員に渡すということで、キャリアコンサルティングやキャリア形成研修など、会社によってはキャリア支援室ということで、独自で人事がそのご支援をされているような会社さんもございます。

その中の企業の事例です。こちらは皆さんもご存じの大手のメーカーさんですが、50代の社員の方の、第2のキャリアの後押しと定義されて、リスキリングの機会を設けています。

会社が通り一遍の研修をするというよりは、希望された方に対してだけ、最大10万円の補助をするということで、これによって資格勉強から起業準備まで、約700の方が利用されています。これによって、社内での越境体験を得るということで、就業時間の最大2割まで、本来やっていた業務ではないものの経験を積むことができたり、他部署での副業体験ができたり、そして社外でのインターシップの経験をするということで、社内のみならず地方創生のプログラムに入っているような方もいらっしゃいます。

二つ目は役割の明確化です。これもIT大手の会社さんですが、ジョブ型人材マネジメントへのフルモデルチェンジです。ITの会社さんということで、業務の割り振りや業務文書と言われるものが作りやすいというところはあるながら、これも随分と時間をかけて作られたモデルになります。

これによって、技術的な、いわゆるスキルギャップが見えて、どういう学びを支援した方がいいのかがわかります。これが逆に、シニア層のみならず若手にまでいい影響を及ぼしているといようなお話も聞いております。

三つ目は自律的なキャリア形成です。われわれが大手の製薬メーカー様にご支援をしている内容となります。定年までの間は、自律的なキャリア形成ということで、いろいろな研修機会やキャリアコンサルティングといようなものを施した後、60歳から65歳の5年間を、リカレント・プログラムと定義付けられています。

まさに今までのキャリアをどう自身の専門にしていくかというジョブ型ですが、約5年間でキャリアの棚卸しをされて、自身の一番の専門職を見つけられた後、そこに、今度は社外に出られたときに、どういスキルが必要かといようなリスキリングを施された後、65歳以降も、ご卒業後も、まだ元気で働きたいという方は、業界のOB・OGとして活躍される、アフターシニア・プログラムまでご準備されているような会社さんもございます。

ずっと企業の中で学んでこられて、実践され、積んでこられた経験が、ずっと地続きで、卒業後も業界のOBとして活躍できるような、そんな仕組みを作られている会社さんもございます。

2-3. シニアを生かすことのメリットとその意義

シニアを生かすことのメリットは大きくは三つです。それ以外もたくさんあるかと思いますが、まずは先ほどお伝えしたとおり、人材不足という部分での新しい人材リソース。そして、安心感のあるロールモデルというのは、後輩を含めて、その会社ですっと進んできた先輩が、最後は自身を専門職としてジョブ型にしたり、自分の経験を専門家にしてくれることが、若手の人材にとって、目の前の仕事を愚直に進めると、最後は自身にもああいうキャリアが待っているということが見えることは、非常に素晴らしいロールモデルになると思います。

そして、そうやって元気に働くシニアの姿は、今度は後進のメンバーに、ここにいて、このまま頑張っても大丈夫なんだという、新たな組織の活性化になったり、後進に対していろいろ教えるシニアの方々の生きがいにもつながっていると感じます。

シニアを生かすことというのは、まずはシニアの特性を正しく知って理解することです。私も今、こんなに偉そうに皆さんの前で話をしていますが、6年前に着任したときに、実は東大のIOG、秋山先生のところのジェロントロジーですとかにいろいろお世話になりながら、シニアというのがどういうものかを非常に勉強させていただきました。

それによって、実は、加齢によって全てを喪失したり衰えるばかりではなく、加齢によっても衰えない能力があったり、加齢ということで、年を重ねることがどんなに素晴らしいことかということを知ることになりました。

これは結果として、シニアのことを知り、生かすということは、これからわれわれが必ず歩むべき道を知ることになり、実は自分たちがそれを作ることができる、周りのシニアを生かすというのは、必ず自分もそうなる時にもつながるという、最終は自分ごととして返ってくるということを非常に感じさせられます。

そして、年を重ねることが非常に素晴らしいことであり、いろいろなことがまた新たにできるというような新しいイメージを持つことと、先ほど小塩先生のお話にもありました、私はまさにどん底の50代前半なのですが、漠然とした不安ばかりを持つのではなくて、正しく知ること、実はそういう不安を軽減することが、日々過ごすことの中で非常に重要なことだと思います。

実は私、この前、自分のメンバーにインタビューをしました。70代の、弊社の中で一番のトッププレーヤーというコンサルタントがいるのですが、彼にインタビューをしたら、彼が急に、「実は社長、数字の目標を渡されていることに非常に違和感を感じています」と。実は一番、プレーヤーとして高い数字を出してくれている彼ですが、いろいろな会社の社長もやっていましたが、いつからか、誰かと競い、誰かに評価され、誰かに数字で自分を評価されることに全く興味がなくなったと。なので、数字ではない目標を持たされた方が僕は頑張りますと言われまして、何か間違ったマネジメントをしていたということに気付かされました。

その彼から出た言葉が、「今までとても自己中心的で利己的だったのが、いつからか、誰かの役に立ちたいと、利他的になった」と。彼に言わせると、もしかしたら上手もあるかもしれませんが、彼より少し若い社長が頑張っていることで、社長の役に立ちたいと思うことで、今、頑張っている。メンバーの役に立ちたいということで頑張っているということでした。

それを知ったとき、調べましたら、成人発達理論というものがあることが分かりました。人間という

のは、成長期から必ず成熟期になり、これがもしかすると、さっき秋山先生がおっしゃっていたような領域かと思うのですが、そこには利他的なことに魅力を感じて、利他に向かって動きたいと思う、これは人間が本来持っているものというところでした。

こういうものをマネジメントしながらシニアを生かすということがとても大切なこと。それは実は最終的に、シニアを生かすことは企業のブランド向上になります。人材採用等でお悩みの方も、ここにたくさんいらっしゃると思うのですが、必ず1人が1社で勤め上げるだけで終わる人生というのは、これから少なくなっていくと思うのです。社会貢献であっても、転職であっても、必ず自社の看板のブランドを持った社員がどこかでその看板によって仕事をする。そうなったときに、最後、会社に対して良いイメージを持ち、生かされて卒業した方は、その会社のブランドを上げるということをまず理解いただきたいと思います。

そして、先ほどお伝えしたような、シニアの特性を知って、しっかりその人を生かしていくというのは、究極のダイバーシティマネジメントかなと思いますし、今、世の中で言われている真の人的資本経営につながると考えております。

これは、われわれパソナマスターズのちょうど2018年、シニア派遣という事業がスタートしてから丸6年たった分布になるのですが、先ほどのお話にもあったとおり、まさにわれわれのような会社の小さなデータであったとしても、この6年間で約2倍以上、65歳以上の方に就業いただいております。今、稼働者の方々の平均年齢は66.7歳です。

そういう方々がなぜ働き続けるのかという理由に関しては、まさに先ほどお話しした社会とのつながりであったり、自分の存在意義であったり、社会への恩返しであったり、自分が人の役に立てる喜びであったりが理由だと、必ずしも生計だけではないというところをお話しされていました。

これは逆を返すと、これからお仕事の案内をしたり、お客さまから頂く求人票の中に、こういう利他の心をくすぐるようなご依頼内容を頂戴することが、シニアがもっと働きたい、役に立ちたいと、パフォーマンスが高くなるのではないかという、逆のヒントをもらえたような気がします。

2—4. まとめ

最後にまとめです。シニアを生かすことは新たな人材リソースになり、組織で歩む道を教えてくれる、安心感のあるロールモデルをたくさん作ることにになり、最終は組織の活性化につながります。

その方々を生かすことは究極のダイバーシティマネジメントであり、それが実は企業のブランディング向上、そして真の人的資本経営になると思っています。

人には個々に可能性があり、その可能性をお互いに信じきって、お互いが生かし合うというのは本当に素晴らしいことだなと思いますし、それは、決してシニアを生かすことではなく、最後は自分自身に返ってくる、自分ごとにつながるものがシニアを生かすことかなと思っています。

ご清聴ありがとうございました。

■徳島 ありがとうございます。それでは最後になりますけれども、秋山様より、「～人生100年時代～『長生きを喜べる長寿社会』の実現に必要なこと」というプレゼンテーションをお願いいたします。

3——人生 100 年時代～「長生きを喜べる長寿社会」の実現に必要なこと

■秋山 秋山でございます。私はもともと社会心理学が専門でして、高齢社会というか、私は長寿社会という言葉が好きですが、長寿社会の課題を生活者の立場から常にアプローチしてまいりました。本日もそういう観点からお話をさせていただきたいと思います。スライドが多いので、ちょっと駆け足でまいります。

タイトルは、「人生 100 年時代」と言われておりますが、「長生きを喜べる長寿社会」の実現にどんなことが必要なだろうということで、お話をさせていただきます。

3—1. 長寿社会の課題と可能性

二つありまして、まず初めは、長寿社会の課題と可能性ということで、特に高齢期の就労について焦点を当ててお話をいたします。

これはよくご存じのように、人口の高齢化は、もう地球丸ごと高齢化しております。先月、バリ島で環太平洋の高齢社会の会議がありましたが、もちろん中国やインドとかインドネシアのような、非常に膨大な人口を抱える国が高齢化しているのと同時に、南太平洋の私も名前も知らなかった島の方たちも、高齢化しているというようなことをおっしゃっておりました。

これは、2050 年、これから 25 年先ですが、高齢者が人口の 4 割を占めると予測されているということです。日本は、人生 50 年と言われている時代が随分長く、何百年も続いたのですね。そこから比べると、人生が倍近くなっているということで、特に生まれる前は長くなっていないですから、後ろの方に長くなっていまして、大人の生活は 80 年、特に 65 歳以上の期間が 35 年という時代になってきた。そこをどう生きるかということが課題です。

私は長寿社会の課題には、個人と社会と産業界の課題があるというように考えておりますが、今日は個人の課題だけをお話ししたいと思います。私も後期高齢者、働く後期高齢者ですけれども、私たちが若い頃は、男性と女性の生き方も、人生コースが大体決まっていた。エスカレーターみたいにそこにうまく乗っていれば一生が終わったわけですが、今そしてこれからは 100 年の人生を自ら設計して、かじ取りをしながら生きていく時代になっていくわけです。

従って、ニュー・マップ・オブ・ライフが必要だと。新しい人生航路が必要であるというようなことが言われております。

これがそうですね。普通、銅像というと誰かが彫るものですが、自分で石を刻んで自分自身の体を形づくっていくという、今、これが非常に象徴的なのです。自分の人生を設計して、そしてうまくいかなかったらかじ取りをしながら修正をしていくという生き方です。それはキャリアに関しても同じだということです。

3—1—1. 人生の発達曲線

私が学生だった 50 年ぐらい前の話ですが、左側は、これは人生の発達曲線と言われておりまして、私たちはいろいろな能力を持っておりますが、能力というのは大体こうだと。つまり、生まれたときはないけれども、ザーッと伸びて、急速に発達して、20 歳ぐらいでピークに達して、しばらくそれを保って、それからだんだん落ちていくのだという、これが発達曲線だというように教科書に載っていたのです。

その後、いろいろな部門の能力の発達を見ると必ずしもそうではない。右側の図は、認知能力は重要な能力ですが、それを一つ取ってみても、認知能力の中で、短期の記憶能力、言語能力、日常問題の解決能力などがあり、発達曲線が違うのです。意味のない数字とか、そういうものを覚えるというような、短期の記憶能力は、先ほどのように 20 歳ぐらいにピークに達して、その後落ちますが、言語能力は決して 30 歳になったからといって落ち始めない。日常生活の問題解決能力も非常に重要な能力ですが、年を取っても伸びるというようなデータが出ております。

3—1—2. 高齢期の可能性

つまり、人間の能力の変化は多次元で多方向であるということです。多次元というのは、いろいろな能力によって発達の仕方が違う。例えば 40 歳でもう落ちている能力もあるし、一定の水準を保っているものもあるし、まだ伸びているものもあるということです。従って、人生の各段階で、私たちは能力を最大限に活用して生きるということが重要だということです。

私たちは長く生きようになっています。こちらの歩行スピードは、非常に簡便な老化の指標として国際的に使われています。普通に歩くスピードです。それを 1992 年から 2017 年まで 4 回にわたって、各年齢別に見ますと、男性も女性も一定して歩行スピードが伸びているのです。ということは、私たちは長生きするだけではなくて、元気で長生きをするようになっているということです。

そして、これは教育の程度になります。私が若いときは、中卒の人が 3 月になると制服を着て東京の工場に働きに来た、金の卵と呼ばれていたと思います。そういう方は結構多かったですが、今は中卒というのは非常に少なくなり、逆に大学を卒業する人が増えているということで、ひと昔前の高齢者に比べて、今の高齢者は元気でしかも教育を受けて年を取っているという違いがございます。

3—1—3. セカンドライフの空洞化

本題に入ります。定年後をセカンドライフと呼ぶとして、その空洞化の問題です。定年までは一生懸命働いてきたけれど、その後の計画を何もしていなかったという人が非常に多い。定年になって花束をもらって帰った次の日から、することがないとか、どこにも行くことがないとか、会いたい人もいない、家族以外に周りの人を知らないという人たちが非常に多いということです。

特に、そこで問題になるのが、Ⅰ層、Ⅱ層、Ⅲ層という分け方をすると、Ⅰ層というのは専門的なスキルを持っている、上に書いてあるような人たちです。この人たちはあまり心配しなくても、定年がないとか、いろいろな仕事がある。一番下のⅢ層は、要するに働かないと食べていけないという人たちです。そういう人たちも一定数いるということです。

一番多い、7割、8割の人はⅡ層のところですよ。いわゆるジェネラリストといいますか、今、サラリーマンという言葉は使いませんが、そういう人が多いわけです。その方たちが一番の大きな問題で、セカンドライフの空洞化の対象になります。右に書いてあるのが典型的なⅡ層の方の特性です。

3-1-4. 「生きがい就労」創成プロジェクト

東京大学の高齢社会総合研究機構は非常に学際的で、医学部も経済学部も工学部も、皆いろいろ入って、高齢社会の課題を全学の知を集めて解決しようということで立ち上げた組織です。そこで、千葉県の柏市と福井県、ですから首都圏と地方で、長寿社会に対応するまちづくりをしようということで、いろいろなプロジェクトを同時に立ち上げております。その中の一つが、セカンドライフの就労、活躍の場で、それを私たちは担当してきました。

柏市というのは典型的なベッドタウンです。8割以上の方が朝早く家を出て、都心で働いて、夜遅く帰ってくるという生活を四十何年もされて、定年とともに住んでいる柏市に戻って、さあと思ったときに、何をしたいかわからないという方が非常に多い。

何かしたいと思っていても、何をしたいかわからないのです。そういう方に随分聞き取りをしました。そうしますと、まず非常にばらつきがあるということに気が付きました。結局、人生のセカンドライフというのは、マラソンの後半戦と同じで、体力においても、それから自由になる時間、例えば先ほど介護の話が出ましたが、介護やお孫さんの世話をするとか、何かやらなくてはいけないことがあって、自由になる時間があまりない人とか、経済力においてもそうだし、いろいろなライフスタイルとか価値観においても非常にばらつきが多い。だから、新卒の学生を雇うこととは全く違うのです。

そういう非常に多様なシニアの人たちが、何をするかということなのですが、話を聞くと、多くの方たちがそのうち何かしようと思いつきながらやらなくて、家でテレビを見て、時々犬の散歩に行くとかというようなことなのですね。それで、先ほどの小塩先生の話にもありましたが、夫源病というのですか、夫が原因の病気があって、奥さんも非常に困っているし、川柳では「定年後、犬も閉口、5度目の散歩」というのがありますが、犬も5回も散歩に連れていかれるともう疲れてしまうわけですね。

何かそういう現象があるということで、どうしたらいいかと、話をよく聞くと、働くところがあつたら一番家から出やすいと言われるのです。それは今までの生活の、ある意味では延長なのです。ただ、今までのように都心に満員電車で揺られて行って、そして夜遅く帰ってくる生活はもう卒業したいし、体力的にも難しいと言われるので、私たちが始めたのは、近場です、住んでいらっしゃる地域になるべくたくさん仕事場を作るというようなことをやりました。

それは、その地域にどういう資源があるかによるのですが、柏の場合はもともと農村だったところで、休耕地がたくさんあったりしますので農業とか、他は子育てなどです。今は若い人たちは二人で都心に通勤していますので、保育園とか学童保育とかというニーズがあるということで、そういうところで仕事を作る。そして、なるべくたくさん仕事を作ると同時に、セカンドライフにふさわしい柔軟な働き方ができることも必要でそうしたことも取り組みました。自分で時間を決めて働ける、また仕事の場は組み合わせてもいいです。農業をやると同時に保育園の朝のお迎えをするというような、自分でうまく組み合わせて働けるような、そういう場と仕組みを作ってきました。

これは仕事なので最低賃金は必ず払うということを、地元の雇用主に約束していただいて、そして、

上はいろいろ賃金が違うわけですが、そういう形でやったという試みがあります。

そうしますと、ここにありますように、地元で働くと、個人にもいろいろないいことがあるし、社会にとってもいろいろな利点があり、社会の支え合いのバランスを取るということで、こういうことも生涯現役社会の実現の一つの方策ではないかと思います。

昔は介護予防と言われていましたが、今はフレイル、虚弱予防というようなことが言われています。柏の一つの大きなプロジェクトは、フレイル予防のプロジェクトですが、その研究の結果では、フレイルになる、もちろん運動とか口腔状態とかいろいろあるのですが、一番初めのきっかけは社会性なのです。社会参加、世の中とのつながりがなくなるところからフレイルが始まるということがありますので、無理のない範囲で働くということが非常に大切であると思います。

3—2. 新たな長寿価値「貢献寿命」という着想

非常に駆け足ですが、もう一つのプロジェクトについてお話ししたいと思います。今、私たちは貢献寿命の延伸ということを提唱しております。

3—2—1. 貢献寿命延伸&GBERプロジェクト

このプロジェクトは、一橋大学、東京大学、ニッセイ基礎研究所、リクルートマネジメントソリューションズによる共同研究です。

秦の始皇帝の頃から、長生きすること、平均寿命を延長することは、人類の長い間の夢でした。それが1970年代に平均寿命が80歳に近くなったときに、結構寿命は長くなったけれども、寝たきりで長く生きている人も目に付くようになったということで、健康寿命ということが言われました。

健康で生きるということは、今も課題ですが、では元気で生きていればそれでいいかということがあります。元気で生きていくということだけではなくて、私たちが今、提唱しているのは、こちらの貢献寿命です。

貢献寿命というのは、社会とつながって、そして役割を持って、必ずしも収入のある仕事だけではなく、何か役割を持って、人から「ありがとう」と言われるような、そういう関わりを持つ人生をなるべく長く保とうということで、貢献寿命という概念を提唱しております。

そのために何ができるかということですが、この辺りは省略します。

一つは、尺度を作って、例えば地域の貢献寿命を測れるとか、そういうこともできるような、個人の尺度と地域の尺度というのを今、作っているところです。

これはスマホアプリで、GBERという名前ですが、地域のいろいろな社会参加の活動、仕事もそうですし、ボランティアもそう、それから生涯学習とかイベントとかを含めて、それが登録した人たちに全部入ってくる。場所がどこで、日にちはこうですよという情報が、全部入ってくる。こうした社会参加の機会の情報が入ってきて、自分の好みとか自分のやりたいこととかをマッチングするというアプリ

を開発して、それを広めようということもやっております。

また私たちが一つ目指しているのは、モザイク型の就労ということです。モザイク型というのは、みんながフルタイムで働くのではなくて、無理のない範囲で働くために、時間のモザイク、いわゆるワークシェアリングですが、1人分のフルタイムの仕事を3人でうまく調整してやるというのが時間のモザイクです。それから、今はリモートワークもあるので、例えば東京と仙台と鳥取の人たちが一緒に働く、一つの仕事をやるというような空間のモザイクもあります。今、私たちが力を入れてやろうとしているのは、スキルのモザイクです。異なるスキルを持っている人たちをうまく組み合わせて、超能力を持った1人の労働者を作るということを、このツールでやりたいということを考えております。

3—2—2. まとめ

人生100年時代の理想的な生き方としては、ここにあるように、まず、65歳ぐらいまでは生計のための就労をする。あとは、生きがい就労という言葉がいかどうかは別としても、無理のない範囲でできるだけ働いて、生涯現役でいて、貢献寿命をできるだけ延ばすというようなことを、社会と企業と個人の努力によって、ぜひ達成したいと思っております。

以上でございます。ご清聴ありがとうございました。

討論

1——基調講演者から各プレゼンテーションへのコメント

■徳島 ありがとうございます。3人のパネリストの皆さまから、それぞれのご専門の観点から、「超高齢社会における企業と個人の在り方」というテーマに関連するプレゼンテーションを頂きました。

最初に、小塩様から、今のパネリストの3人の皆さまからのご発表に関して、ご意見・ご質問等がありましたら伺いたいと思います。いかがでしょうか。

■小塩 3名のパネリストの皆さま、非常に貴重なご報告をありがとうございました。私の報告にも言及していただきましてありがとうございます。特に秋山先生、私が提示したウェルビーイング・パラドックスについて解説していただき、本当にありがとうございました。

簡単に3名の方々のご報告についてコメントさせていただきます。というか、最初に徳島さんのご発言で非常に重要だと思ったことがありましたので、そこから始めさせていただきます。

余談とおっしゃったのですが、今回の財政検証で数字が非常に良くなっています。これはGPIFの収益が良くなったとか、そういう要因もありますが、やはり徳島さんをご指摘のように、労働参加率、特に高齢者の労働参加率が上昇したことが一番大きいと思うのです。前回の検証の時に、ここまで伸びたらいいいのではないかと数字以上の数字が実現されているわけです。

ご存じのように、現在の公的年金は賦課方式です。高齢化の圧力を受けやすいのですが、働く人が増えたらその圧力が軽減されるのは当然の話です。私の報告でも、冒頭に紹介しましたが、結構働く人が増えているということで、これが非常にいい効果をもたらしたのではないかと改めて指摘させていただきます。

それから、中嶋さんの中で、中田さんからも言及がありましたが、在職老齢年金の話がありました。

これについてはいろいろ議論があって、今のままでいいのではないかという意見も、やはり重要だと思うのです。給料をたくさんもらっている人に年金を払わなくてもいいじゃないかというのはそのとおりですね。年金というのは、働けなくなって、生活に困るリスクに備える仕組みだから、生活に困っていない人に払う必要は実はないわけです。

にもかかわらず、われわれがこれはまずいのではないかとやっているのは、これをしてしまうと、社会全体の供給能力が落ちてしまうのではないかということです。ただ、なくしてそれでおしまいというだけで話は完結せず、私は制度的な改革をもう一つかませる必要があると思うのです。それは税制だと思っています。

年金は、ライフスタイルや働き方に関係なく、一定の年齢に達したら支給したらいいと思います。それが社会保険の特徴だと思うのです。ただ、稼いだ人は税金でしっかり払っていただきますということが必要です。現在の仕組みは、所得の源泉、年金かあるいは賃金か、あるいは金融所得もそうですが、所得の源泉によって扱いが違います。私はそれがまずいと思っています。社会を支える能力のある人は、その能力の源泉が何であったとしても、共通の税率で負担をしていただきましようというように切り替えたらいいと思うのです。そうすると、在老改革が金持ち優遇になるとか、そういった批判は取り払われるのではないかと思います。これが中嶋さんのご報告に対するコメントです。

2番目の中田さんのご報告も大変興味深く拝聴いたしました。特に企業が何らかの形でロールモデルというか、こういう生き方もあるのですよと提示することは、現役の従業員にとっても非常に安心材料になると思います。高齢時の働き方を一つの選択肢として提示するというのは非常に重要だと思います。

もう一つは、「被用者」という言葉について言及されましたけれども、政府も、被用者というだけでこれからの働き方改革を進めるのは無理ではないかという問題意識を持っているようです。被用者だけではなくて、雇われる以外の働き方も、これからの高齢社会を支える別の重要な働き方だというふうに、政府も認めています。

ただ、そのとき問題になるのは、被用者とそれ以外で社会保険の仕組みがガラッと違うことです。われわれはいろいろなことを議論しているとき、厚生年金の在り方もそうですが、暗黙のうちに被用者を想定しています。でも、これから働き方が多様化するとしたら、被用者でない人も結構増えてくるわけです。そうすると、今の国保・国年でもいいのか。あるいは被用者保険から外れた人のセーフティーネットをどうするのか。そういう問題が出てくると思います。

現在の全世代社会保障改革では、そこまでの議論はありませんが、おそらく政府が、これから働き方改革を進めて働き方の多様化を認めるのであれば、社会保険の在り方もそれに応じた改革が必要ではないかと思っています。

それから、秋山先生のご報告については、既に感謝を申し上げましたが、1点だけ付け加えますと、社会とのつながりが重要だというふうなご指摘がありました。私も独自の研究で、それは確認できます。社会とのつながりと、いろいろな健康との関係に関する実証分析を概観すると、65歳以上の高齢者の人々を研究対象にしたものがかなり多いのですが、もう少し年齢を若くして、例えば50歳代の人たちをずっと追跡するような研究をしたとしても、50歳代で社会的なつながりを何か持っている人は、後で要介護状態に陥るリスク、あるいはADLが低下するリスクが低下するという傾向がはっきりしています。

そういうことを考えると、社会的なつながりというのは、高齢者になってからももちろん重要ですが、それよりも若頃からも重要になると思いますし、意図的に社会的なつながりを強める、逆に言うと、社

会的な孤立を回避するような政策が必要になるのではないかと思います。以上です。ありがとうございました。

2——高齢者就労の意義・促進について

■徳島 ありがとうございました。それでは残った時間で少し議論したいと思います。今回のディスカッションの中で重要なテーマは、どうしても高齢期の就労についてかと感じております。高齢期の就労を促進することに対して、障害になること、懸念することはないかどうか。また高齢者が就労するという意義をそもそもどう考えていくべきか。これはもちろん企業、働く人、家族、制度、社会、さまざまな当事者の観点があると思いますので、そういったあたりから少し検討したいと思います。

秋山先生から「人生100年時代」という言葉も頂きましたし、生涯現役でありたい社会といったこともあるかと思います。また、置かれた環境や個々人の健康状態によっても、全く状況は変わってまいります。さらには、所属される企業においても、従業員構成や労働の中身、内容によっても当然違ってくると思います。

そういった中で、いろいろなことを考えないといけないのかと思いますので、こういった高齢期の就労の意義、就労を促進するといった観点から、考えておかなければいけないことについて、最初に中田様からご意見を伺えたらと思います。お願いいたします。

■中田 ありがとうございます。高齢者が働く意義については、先ほどのお話の中でも少しさせていただいたとおり、とにかく、先ほどの皆さんのエビデンスでもあるとおり、働くということは人に役立つということで、やはりその意義は生きがいにつながっていくというところを、私も日々、高齢者の皆さんとお仕事をしていて非常に感じるところです。

本当に、連鎖していくというか、ループをすると思うのです。まず高齢者が働くということで、周囲の方々がいろいろな働き掛けをして、それによって、働き掛けをされた方々が、高齢者がいらっしゃることに伴う安心感を得て、その安心感を得られたことが、またそれが高齢者に伝わり、高齢者がもうちょっと頑張って働こうかなという、何かこういういいループや組織の活性化が出てくるというのが、非常に大切ななと思っております。

ただ、企業というのは、そうは言いながらも、活躍を支援するというような簡単な言葉でくくってしまいますが、それに向けての原資が必要であったり、それによって高齢者の方々のポジションを準備すると、若手の皆さんのポジションはどうなるのだというようなことで、簡単に人事制度が変えられるわけではないというところかと思います。

そうは言いながらも、繰り返し申し上げているとおり、人材が不足しているというところではありますので、外から人材を採用するというのもとても大切かと思うのですが、まずは社内にいらっしゃる人材をどう生かすかというところの、人的資本という観点に高齢者を置いていただく。私は人材の紹介事業などもやらせていただいています。その中で、人の価値、社員の価値は、まず会社に対するロイヤリティがあるということなのですね。外からスキルの高い方を雇って、その方に短期的にパフォーマンスを出していただくというのは、もしかすると簡単なことかもしれませんが、外から来た方に対しては、少しリスクというか、正直当たり外れがあると思うのです。一方、組織を作り、その会社に対するロイヤリティがある方を育て上げるというのは、非常に時間がかかります。

実は目の前にいらっしゃる中高年、ミドル・シニアの方々は、その会社に対するロイヤリティがあって、長くそこに貢献していることが見えている方々ですので、そういう方々を再度、活性化させる、高齢者を生かすことにパワーを使うというのが、最終的には会社の組織・人事活性につながるのではないかと思います。

3——ロールモデルの提供について

■徳島 ありがとうございます。今のご指摘の中でも、連鎖といったご指摘があったかと思います。プレゼンテーションの中では、安心感のあるロールモデルというご説明を頂きました。そういったことに慣れていない企業で、ロールモデルが現在不存在であるといったときに、何らかの共通のロールモデルとか、外部からロールモデルを提供するといったことは可能なのでしょうか。そのあたりを教えてください。

■中田 まずそのロールモデルというところなのですが、まだまだ、高齢者の活躍が進んでいると言いつても、私は今、高齢者の方で活躍されている人はトップランナーの方々だと思います。今までは、卒業すると、悠々自適でゆっくりするみたいなものが一般的なところであったので、その中で、社会で活躍しようとされている方というのは、やはりトップランナーだと思いますので、圧倒的にロールモデルは少ないと思っています。

ですので、社内にそういう方々がいらっしゃるのが一番いいのですが、一概に、画一的にお一人の方をロールモデルとする必要はないのではないかと思います。これは、高齢者の方に限らず、よく人材の研修をやるときにお話するのですが、ロールモデルはいろいろなところにいらっしゃると思うのです。

今日、お話をお聞きした小塩先生ですとか、秋山先生ですとか、もうずっと活躍されている皆さまも、実はその方々のどこかの考え方や働き方に真似をしたいというところがあれば、それもロールモデルにもなります。社内にそういう方がいらっしゃらなくて、誰にどう聞いたらいいかわからないというところに関しては、外のコミュニティ作りみたいなものもさせていただいております。そういうところで、まさに同じ悩みを抱えていらっしゃる方で、少し一歩踏み出した方のお話を聞かれたりする。それも実はロールモデルになったりするのではないかなと思います。

一人の方の全てのキャリアを真似するとか、その人の全てを真似するという、画一的なロールモデルよりも、いろいろな方の素敵なエッセンスを少しずつ取り入れる。入れる側の受容の力を変えることで、たくさんロールモデルはいらっしゃるように思います。

4——高齢者就労に対する企業の取り組み

■徳島 ありがとうございます。では次に小塩様にお伺いしたいと思いますが、今回、企業の関係といったところを意識している中で、外からご覧になっていて、高齢者就労に関して、企業がどう振る舞うべきかという観点からコメントを頂けたらと思います。

■小塩 政策的にいろいろなことが言えると思うのですが、企業の経営に携わっている方々は、収益が一番重要ですね。ですから、われわれが何か言わなくても、解決策を見つけ出されると思うの

です。その一つの形態が、業務委託とかフリーランスというような形で、高齢者、今まで現役で頑張っていた方々の技能をフルに活用するというような仕掛けを、被用者という形ではなくて、1対1の形で、「あなたにこういうサービスを提供していただきます。その対価をお支払いします」という形で、高齢者の方々の対応を、企業が自然に、われわれが何か言わなくても変えていくのではないかと思います。それと同時に、私たち働く方でも、働き方は変わってくると思うのです。

では放っておいたらいいのではないかということかと言われると、そうでもなくて、制度の見直しは必要になると思うのです。先ほど少し申し上げましたが、そういう形で企業が高齢の労働者の雇用形態を変えるときに、保険料の払い方、負担の仕方が変わってくる。この働き方はまずいのではないかと、損だなというバイアスがかかることは避けるべきだろうと思うのです。そういう議論をすると、働き方の多様化が、先ほど秋山先生は貢献寿命とおっしゃいましたが、そういうものに直接つながるのではないかと思います。

5——多様な働き方

■徳島 ありがとうございます。今年は、フリーランス法だとか、いろいろ制度も変わっていく中で、働き方も、日本はずっと正規雇用が全てみたいところから、非正規雇用が入ってきた。そもそも非正規雇用という言葉自身、既に適切ではない言葉だと思っていますが。そういった多様な働き方を認めていく中で、いろいろ企業も変わっていかないといけないということかと思います。

続きまして、中嶋さん、この辺りのテーマでご意見がありましたら教えてください。

■中嶋 今お話があった、非正規というのが古くなっているということですが、非正規という働き方を作ってしまったのは社会保障制度だと思います。そのあたりは社会保障制度が適切に対応して、皆さんが同じように働く環境を整えていくことが大事ではないか、と思います。

もう一つ、中田様から、高齢期に働くことはいいループだというお話がありました。そのループに入るためには、きっかけというのが必要かと思います。私が個人の方に年金のお話をさせていただくときは、私も50代なのですけれども、50代ぐらいの方には年金の目減りは避けようがありません、保険料を上げていないので仕方ないです、と申し上げています。

途中でもお話ししましたが、年金の受け取りを遅らせて、その2～3年、長く働いてみたらどうですか。そこに向けて、健康を維持したり、あるいは50の手習いではないですけれども、社会の変化に合わせて新しいスキルを身に付けていくことが大事ですよ、というお話をさせていただいています。企業が変わっていくことも大事ですが、個人の意識の変化も大事ではないかと思っています。

6——議論全般に対するコメント

■徳島 ありがとうございます。それでは、ここまでの議論全般に対して、秋山様からご感想と、秋山様なりのご見解を頂けたらと思います。よろしくお願いします。

■秋山 10年前に、フランスとかイタリアでこういうセカンドライフの就労の話をする、「定年後に誰が働きたいんだ」と一笑に付されました。年金制度がないのかとか、しっかりしていないからだろう

とかいうことでした。むしろ定年前にアーリー・リタイアメントを皆が目指していたのです。どれだけ早くリタイアできるか、リタイアした後、楽しく過ごすことが夢だったのですが、今や、セカンドライフの就労の問題は、先進国共通の課題なのです。国際学会でも、研究報告だとかシンポジウムが最も多いテーマになっております。

昔は、定年を延ばすということを提言した政党は、次の選挙で必ず負けるとヨーロッパで言われたそうですが、今はそんなことは言っていられないというような状況なのです。長く働く、Working longerと言われていますが、長く働くということは、持続可能な社会の実現にとっても、長寿時代に生きる個人のウェルビーイングにとっても、極めて重要な課題であると思っております。

今日の議論は非常に興味深く、全く私とは違う分野から話を伺って、本当に勉強になりました。本日の議論を振り返ると、優先的に取り組む必要があることが幾つかあると思います。一つは何とんでもなく、シニアの就労にブレーキをかけている年金制度を見直すことは必要であるということは、全員一致している。もう一つは、先ほど申しましたように、セカンドライフはマラソンの後半戦と同じで、体力とかいろいろなことで、ばらつきが非常に多いということなので、高齢期にふさわしい柔軟な雇用制度と働き方を編み出すということが必要かなと思います。

これは、シニアの働く人たちの生産性とか安全性を担保すると同時に、一生ずっと働くという、何か馬車馬みたいに死ぬまで働くのかというように若い人が思って非常に警戒するわけです。そのように働き続けるのではなくて、個人の望む多様なライフデザインを可能にする。働いてもいいし、勉強もするし、遊びもあるしというような形の、個人のライフデザインの中にうまく入っていくような働き方が可能になるような、そういう柔軟な雇用制度、これはできればシニアだけではなくて若い人たちにとってもそうであってほしいなと思います。

もう一つは、そのためには中田さんがおっしゃるようにロールモデルですね。今の段階では、いろいろな形の多様なロールモデルが必要なのだろうと思っております。メディアでも取り上げていただいておりますが、そういうことがそこからどんどん広がっていくといいなと思います。

もう一つは、生涯いつでも学べるという、リスキリングの環境を整えるということと、シニア自身も常に学び続ける。年取った犬はもう新しいことは覚えられない、ということではなくて、常に学ぶという機会があると同時に、それを活用するということが必要だと思います。

あと一つ、今日は話題には出ませんでした。国際的にも非常に大きな課題は、エイジズム、年齢差別です。これは世界共通の非常に克服が困難な課題だということに考えられております。エイジズムというのは、事業者とか若年世代が年寄りに対する偏見を持っているというだけではなくて、シニア自身にエイジズムというのが結構根深くあるのです。自分はもう年取っているのだからこんなのは無理とか、できないよとか。

先ほど言いましたように、30年前のシニアと今のシニアは随分違うのです。だからできないことはない、できる。エイジズムの克服ということが、結構これから大きな課題になるかなと思っております。そんなことがこれからまず取り組まなくてはならない重要課題かなと思います。

7—まとめのメッセージ

■徳島 ありがとうございます。ここまでいろいろ皆さまにお話を伺ってまいりましたが、もう少しパネルディスカッションの時間がありますので、最後に皆さまに、今後の高齢者のさらなる活躍に向けて、

高齢者本人、企業、社会、政府など、さまざまな相手に向けて、要望とか期待など、前向きなメッセージを頂いてディスカッションのまとめにしたいと思います。

7-1. 就業者側の意識

まず私から申し上げますと、就業者個々人が、自分たちの老後についてしっかり考えて、準備をするといったことがまず必要であるというのが、今日の私の学びだったかと思います。それでは中嶋さん、いかがでしょうか。

■中嶋 ありがとうございます。先ほど申し上げたように、個人の意識付けというのが大事ではないかな、と思います。私も50代になりまして、会社人生を振り返ってみると二十数年たちました。60歳あるいは65歳定年と考えると、半ばをだいぶ過ぎたかなと思っていたのですが、70歳ということを見ると、まだ折り返してちょっとしかたっていない、まだまだ先は長いな、先ほど秋山先生からお話があったマラソンの後半戦かな、と思います。

ですので、個人が、寿命が長くなっている、あるいは健康になっているということを意識するのが大事だと思います。例えば年金の受け取りを遅らせなければいけないとしても、寿命が長くなっているで、老後の期間が短くなっているわけではありません。そういったことをしっかり意識して、先ほどお話ししたようにリスキリングとか、そういった形で備えていくことが大事かなと思います。

■徳島 それでは続きまして秋山様、お願いします。

■秋山 一方で、これも先進国共通で、社会的な孤立とか孤独の問題というのが非常に大きくなっています。イギリスなどは孤独大臣、孤独省、そういうのができているというぐらい、非常に深刻な問題なのです。日本でもそういうことが広がっています。単身世帯も非常に増えています。まず一步、家から出てみようということですよ。外に一步出れば、あなたの出番はたくさんありますよということを言いたいです。

おそらく、遠からず、80歳ぐらいまで働くのは普通だという社会が来るとしますので、65歳で閉じこもろうなんてとんでもない話なのです。まず外に出てみよう、出番はありますということです。

■徳島 それでは中田様、お願いします。

■中田 ありがとうございます。さっきの秋山先生の孤独の話で、外に一步出てみようって、とても素敵だなと思います。実は、すごく深い関係の人とばかりつながっている人が幸せになっているわけではなくて、近所で、スーパーで必ず会って挨拶をする人とか、散歩の時にすれ違う人、犬の名前は知っているけれど名前は知らないとか、そういう人に出会えるだけで、その人とちょっと会話を交わすだけで、実はその人の幸福度はどんどん上がります。外に一步出ると、社会にはたくさん、いわゆるいろいろな社会に関わる人がいます。そこにもう少し何か好きなことがあれば、共にできるような人がいるというのが、実は幸せになるのかなと思います。

私は企業の支援をしておりますので、どうしても企業にお願いしたい部分もありながらも、企業の人事制度が変わるより、皆さんがおっしゃるように個人が変わる方が、本当はスピードは早いかなと思います。

ます。

ただ一方で、ウェルビーイングという領域において、ウェルビーイングを研究されている先生がこの前おっしゃっていたのですが、人が幸せになるポイントでとても簡単なものがあり、それは実は多くの選択肢の中にあり、その多くの選択肢の中から自己決定をする、その作業をやったとき、人間はとても幸せになると言われていました。この働き方しかない、このやり方しかないと思って、ずっと仕事をしてくると、人はつらいのですけれども、その中にたくさん選択肢があって、自分が選んだ、自分でこの選択肢から選んだ瞬間に、急に幸せになると言われていました。

そういう意味で、今日いらっしゃった企業の方は、数多くの選択肢をまず社員の方に提示いただきたいですし、当該の中高年の皆さんは、それをちゃんと自分で選択する。そのためには自身が何をやりたいかというデザインをして、自分でキャリアを作っていくというところで、選んで、ウェルビーイングな気持ちになっていただくと、みんなが当たり前にいろいろなことを選択して、幸せな社会になるのではないかなと思います。私もその社会に貢献できるよう引き続き尽力したいと思います。今日はありがとうございました。

■徳島 ありがとうございました。それでは続きまして、小塩様、お願いいたします。

7—2. 余力を用意する

■小塩 ありがとうございます。今日はできるだけ明るい話をしましょう、暗い話はできるだけ抑えましょうということでしたが、一つだけ、ちょっと気になることがあります。それは、就職氷河期世代の人たちのことです。この世代の人たちは今、50代に差ししかかったぐらいで、まだ健康面で大きな問題はないでしょうし、はっきり言えば、年金をもらっている親御さんの世話になっている方も多いと思うのですけれども、将来、この人たちが年金受給世代になったときの高齢社会の姿は、ワイルドカードになりかねません。この点は、われわれが頭に入れておかないといけないなと思います。

そういう人たちも社会全体で支えないといけないのですね。そうすると、今日は、あまり働くということばかり言わないようにというお話だったのですが、ある程度、働ける人は働いておいて、そういう人たちも支えるというふうな余力を社会に用意しておく必要があるのではないかと思います。

この問題は、現時点で顕在化していないし、政策の俎上にも上がっていませんが、気にしておく必要があるのではないかと思います。いってみれば、おつりが出るような社会も、これから私たちは狙っていく必要があると思いました。

おわりに

■徳島 ありがとうございます。今日、いろいろ議論させていただいた中で、幾つか考えないといけないのは、なるべく健康を維持すること、そしてもう一つ大きいことが、社会とのつながりです。企業で就労するというのが今日の一つのテーマであったわけですが、それ以外にも社会活動とか、そういったところとつながっていくことが、メンタルヘルス的な観点からも大きな意味があります。

私たちがこれから、皆さんも含めて高齢者になっていく、既に高齢者の方もいらっしゃるのですが、そういった中で、社会とのつながりを持ちつつ、孤立せずに活動していくことが、一つの大きな要素な

のかなと拝聴いたしました。

今日はこうやって幅広い観点からいろいろな議論をさせていただきました。必ずしも就労に限らずお話しいただきましたが、私たち働いている人間から見ると、高齢者の就労というのは極めて大きなテーマと思います。そういった中で、個人の努力も必要だし、企業の側にも新たな取り組みが求められる。もちろんご指摘にあったような年金の、一部の仕組みは改めていただけたらといった部分もありました。そういったことで、お聞きになられました皆さまに少しでもご参考になれば幸いです。

それでは、これもちまして、第2部のパネルディスカッションを終了させていただければと思います。どうもご清聴ありがとうございました。