

基調講演

## 団塊世代退職のインパクトと これからの企業経営



**清家 篤氏**

慶應義塾大学商学部 教授

慶應義塾大学経済学部卒。1983年同大学大学院商学研究科博士課程修了、85年同大学商学部助教授を経て、92年より現職。博士（商学）。社会保障審議会委員（厚生労働省）、未来生活懇談会座長（内閣府）を歴任。現在、労働政策審議会委員（厚生労働省）、今後の高齢社会対策の在り方等に関する検討会座長（内閣府）などを兼務。著書に「高齢者就業の経済学」（共著）、「エイジフリー社会を生きる」、「生涯現役社会の条件」等。

## 1.生涯現役社会を扇動する団塊世代

今日は「団塊世代退職のインパクトとこれからの企業経営」というテーマですので、少し私の考えを、最初に整理させていただきたいと思います。まず生涯現役社会という考え方がありますが、これは働く意志と仕事能力のある人が、できるだけ長く働き続けられるような社会ということです。なぜ今それが必要なかという、言うまでもなく、日本が世界に類を見ない高齢化を経験しつつあるためです。

日本の高齢人口比率は既に21%を越え、世界で一番65歳以上の人口比率が高い国になっております。これも単なる途中経過で、今から7年後の2014年になると、25%が65歳以上の高齢者になる、つまり4人に1人が65歳以上の高齢者ということになるわけです。さらにもう少し先を見ますと2040年あたりには、この比率が33%を超えて、何と3人に1人は65歳以上の高齢者ということになります。

このことはいろいろな問題を引き起こすわけで、しばしば私どもは高齢化問題（エイジングプロブレム）と言うわけですが、最初に確認しておくべきことは、この高齢化というのは、私どもの経済社会の成功の結果として今あるのだということです。言うまでもなく、高齢化をもたらす要因は二つあり、一つは長寿化、皆が長生きするようになるということです。誰もが65歳まで生きられないような社会では、高齢人口比率は0%ですから、多くの人々が65歳を超えて、しかも、より長く生きようになったということが、高齢化をもたらしている第一の要因です。

ちなみに、戦後初めて正確な人口動態統計がとられた1947年の日本人の平均寿命は、男性が50歳、女性が54歳でした。これが今や男性78歳、女性85歳ということで、戦後60年間で男女とも寿命が30年ぐらいつまびらけているわけです。1年に直すと0.5歳ずつ寿命が伸びたということです。ちなみに1年につき1歳ずつ寿命が伸びてしまうと、統計上は誰も死なないということになるわけですが、そこまではいきませんでした。1年につき0.5歳ずつ寿命が伸びたということは、その背後に栄養状態の改善、衛生状態の改善、医療の向上、そして住環境の整備といった総合的な生活水準の向上があったわけで、まさに、日本経済の成功の結果がここに現れているわけです。

高齢化をもたらすもう一つの要因は少子化ですが、これも1人当たりの所得の上昇と非常に密接に関連しています。もう少し正確に言うと、1人当たりの所得の上昇、あるいは賃金の上昇と、男性は仕事で毎日忙しく、家事・育児は女性だけがやるというような社会構造が結びつくと、これは日本や韓国や台湾などが典型的ですが、極端な少子化現象が発生するわけです。

いずれにしても、長寿化と少子化のどちらも1人当

たりの所得の上昇、あるいは賃金の上昇と非常にきれいな相関を示しています。長寿化を元に戻すことはできませんし、少子化の傾向も、少子化対策が功を奏したとしても昔の出生率まで回復することはほぼ不可能です。そういう意味では、少子高齢化というのは日本にとっていわば構造変化であって、少子化対策によってスピードが多少変化するとしても、基本的に少子高齢化という方向に日本は進んで行き、もう後戻りはできないと思います。

もう一つ大切なのは、若年人口がものすごく減っているということです。これは高齢化・少子化の結果ですが、20代（20～29歳）の人口は、一昨年の国勢調査があった年には日本全体で1600万人くらいでしたが、2015年には1300万人くらいになるといわれています。つまり、2005～2015年の10年間で、20代の人口が約300万人ほど減少するわけです。

1960年代、今日話題の団塊の世代の人たちを中心に、20代の人口が増えたわけですが、高度成長期でしたので、若い人が大量に企業に入って企業が活性化された、あるいは大学紛争などが日本中で巻き起こったわけです。若い人のパワーが日本を大きく揺り動かした、若者の十年紀といっても過言ではない1960年代だったのですが、その十年紀に20代の人口が約300万人ほど増えているわけです。そのように考えますと、1960年代に増えた分とほぼ同じくらいの20代人口が、2005～2015年の10年間で減っていくわけですから、これが社会に与えるインパクトは非常に大きなものになると考えられます。

高齢化が進み、若年人口が減ってくると、今までの制度のままでは、例えば雇用の場においても年金制度などの社会的制度の面においても、若い人の負担がものすごく重くなってしまいます。逆に若い人の負担を重くしないようにしようとする、高齢者に対する年金や医療をものすごく削らなければならないことになってしまいます。この人口構造が大きく変わる中で、昔ながらの仕組みをそのままにしていると、若い人も貧しくなってしまうし、年を取った人も貧しくなってしまうという問題が起きるわけです。

そこで年金については、ご承知の通り、60歳から支給されていたものを段階的に65歳支給に変えつつあるところです。これに伴って、雇用も高齢者等雇用安定法が改定されて、企業は2006年4月から2013年度に向けて、65歳までの雇用を確保するための何らかの措置を講じる義務を負うことになりました。問題は、65歳でいいのだろうかということです。つまり、年齢の基準が年金も雇用も60歳から65歳に変わったわけですが、65歳で打ち止めでいいのかという問題です。先ほど言ったように、将来的には65歳以上の人口が、総人口の3分の1を占めるようにまですなります。3人に1人を特別扱いすることはできるでしょうか。あなたたちは高齢者だから、年金をもらってのんびりしてくださいといえるのでしょうか。

ちなみに、平均寿命というのは0歳児の平均余命です。生まれたての赤ちゃんが、今から何歳まで生きるかという統計的期待値を平均寿命と通常は言っているわけですが、既に65歳まで生きている人は、そこまでのいろいろなリスクをかいぐっていますので、さらに長生きします。直近の統計でも65歳の人の平均余命は、男性が18.4年、女性が23.4年ですから、男性の場合には生まれてから高等学校を卒業すると同じぐらいの期間、女性の場合には生まれてから大学院修士課程の1年生が終わるぐらいの期間まで、高齢者と呼ばれて暮らすことになるわけです。これはちょっと長いでしょう。

65歳を高齢者の基準と最初に定めたのは1956年の国連のレポートですが、当時の日本の65歳以上人口比率は5%以下でした。つまり20人に1人しか65歳以上の高齢者はいなかったわけですから、そのときであれば65歳を特別な高齢者の基準にして良かったのでしょう。しかし、今や5人に1人、もうすぐ4人に1人、そして将来的に3人に1人が65歳以上になるというときに、65歳を現役と引退の区切りにし続けるということは、私は難しくなってくるだろうと思います。むしろ働く意志と、仕事能力のある人ができるだけ長く本格的に働き続けることができるような仕組みにしていく。そして本当に引退しなければいけなくなった、あるいは引退したくなったときには、しっかりと年金が給付されるような仕組みにしていくことが大切なのではないかと思います。

若い人がたくさんいて、年を取った人が少ない時代に最適な雇用システムというのは、若い人をたくさん雇うことでした。もう少し正確に言えば、若い人を安い賃金でたくさん雇う、年功的な賃金の下でのピラミッド型の組織が合理性を持っていたわけです。しかし、人口が逆ピラミッドに近くなってきて、中高年がたくさんいて若い人が少ないという構造の下では、当然ながら最適な雇用システムも変わってくるわけです。中高年をたくさん雇う。もう少し正確に言えば、中高年をたくさん雇っても、企業としてコストが高くなるような賃金や処遇の仕組みを工夫する。そういう合理性が生まれてくると思います。

## 2. 人材の宝庫である団塊世代

そこで、そういう生涯現役社会を考える、あるいはそういう社会を作らなければいけないスタートラインに立っていると考えたときに、団塊の世代の人たちが注目されるわけです。いろいろな定義がありますが、最も標準的な定義は1947～49年の3年間に生まれた人たちです。毎年約270万人生まれておられて、現在でも約670万人がその年齢層の人口として数えられ、そのうち約510万人が労働力人口として働く意志を持っておられます。厚生労働省が行った調査により

ますと、団塊の世代の人たちうち、男性の82%、女性の60%、平均すると7割以上が60歳を越えても仕事を続けたいと考えているようです。

もともと、日本の高齢者の就労意欲は先進国の中でダントツに高いのです。例えば60代の前半男性の労働力率、つまり働く意志を持った人の比率を見ますと、日本は7割を超えております。アメリカやイギリスなどアングロサクソンの国が日本に次いで高く約6割、ヨーロッパ大陸ではぐっと下がりまして、ドイツが3割強、フランスなどは2割を切っています。そういう意味で、日本の高齢者はもともと就労意欲が非常に高く、団塊の世代の方々もその伝統を引き継いで、非常に高い就労意欲を持っておられるわけです。

この団塊の世代の人たちというのは、サラリーマン社会の申し子のような方で、実は団塊の世代が生まれた1940年代の終わりごろは、日本の就業人口の3分の2は、サラリーマンではなく農業を中心とした自営業の人たちだったのですが、団塊の世代が就職されはじめる1960年ごろには、それが半々になり、団塊の世代が最終的に大学まで卒業して就職をし終える70年代初めごろには、逆に3分の2がサラリーマンになっていました。今や85%がサラリーマンの社会になっており、団塊の世代の人たち自身も8割以上がサラリーマンになっているわけです。

この雇用者(サラリーマン)としての団塊の世代の人たちのかたまりというのは、実は今の日本の企業社会にとってとても大切な人的資源、もっと言えば人材の宝庫なのではないかと私は思っています。もちろん数が多いことも非常に重要なことですが、それに加えて私はこの団塊の世代の方々には、人材という面でも非常に貴重だと思っております。なぜなら、団塊の世代の人たちは、一人一人を見れば山あり谷ありでしょうが、平均的に見るとかなり恵まれた職業人生を送ってこられたからです。

まず就職がとて良かったのです。団塊の世代はなにしろ数が多いので、一斉に就職戦線に出てくるわけですから、一歩間違えれば就職難になってもおかしくなかったわけです。しかし、団塊の世代の人たちが中学・高校・大学と、それぞれの卒業段階で労働市場に出てこられたのが、1960年代の初めから70年代の初頭にかけて、日本がまさに毎年二桁で経済成長をしていたような高度成長期の真ただ中であつたわけです。そこで団塊の世代の方々には、就職難になるどころか、とても恵まれた就職をされました。

同時にこのころから、例えば東芝などはそれまでも新卒者を雇って丁寧に企業の中で育てるということをやっていたのですが、そうした大企業以外の中堅企業などまでも含めて、多くの企業が新卒者を採用して企業の中で教育訓練して育てていくということをやりはじめました。ですから団塊の世代の人たちは、かなり恵まれた就職

をし、しかも若いときにしっかりと能力開発や教育訓練を受ける機会に恵まれたわけです。これが最近の失われた10年の若者などとかなり違うところです。

しかも、この団塊の世代の人たちが初期訓練を受けて一人前になった後、30~40代の働き盛りのときは、日本が石油危機を克服してバブル経済に至るまでの、日本経済の黄金期だったのです。もちろんあれが最後の黄金期であって欲しくはありませんが、エズラ・ヴォーゲルが『ジャパン・アズ・ナンバーワン』を書いたころに当たります。ちなみにこの本は、ジャパン・イズ・ナンバーワンではなく、アズという仮定法の形になっているわけで、もし日本がナンバーワンだったらアメリカはどうしたらいいのだろうというような意味も含んでいました。いずれにしても日本の経済の力が、世界の中で光り輝いていたという時期に、この団塊の世代が第一線の担当者やミドルマネジメント層として、とてもいい仕事をされ、いい経験もされ、人脈や経験も広げられたわけです。

このように非常に高いスキルや経験を持っていて、しかも高い就労意欲を維持している方々というのは、実は日本の企業や経済界にとっては、人材のボーナスだといえると私は思っています。この人たちを60歳の定年で打ち捨てなければいけなかったのかもしれないのに、65歳ぐらいまで活用できるというのは、皆さん方のなかには頭痛の種だと思っておられる方もいるかもしれませんが、考え方を換えれば、実は人材のボーナスだと考えることもできるのではないのでしょうか。

### 3. 団塊世代の活用を阻む雇用制度

問題は、せっかくの人材のボーナスをうまく活用することができていない、個々の企業の仕組みにあると思います。一つは定年退職制度です。現在30人以上の人を雇っている企業の9割以上に定年退職があり、しかもその定年がある企業のうち、同じくほぼ9割が60歳に定年を定めています。高年齢者等雇用安定法は定年年齢の下限を定めており、定年を設ける場合は60歳を下回ってはいけなくなっています。この高年齢者等雇用安定法が改正され、65歳までの雇用を確保しなければいけない義務が雇い主には生じたわけですが、これは定年をそこまで延長しなければいけないというわけではありません。もちろん延長していただくのが一番いいわけですが、それができない場合には、定年後の再雇用や雇用延長などの継続雇用制度を作ることも良いことになっています。

### 4. 求められる雇用制度改革

厚生労働省が去年の4月、この法律が施行された

直後に行った調査によりますと、51人以上を雇っている企業の9割以上が何らかの措置を講じていたのですが、その内容を見ますと、約85%が継続雇用制度なのです。定年を正攻法で延長した企業はまだ15%弱で、なかなか定年延長というところまではいっていません。

今はまだよいのですが、将来的に本当に年金の支給開始年齢が65歳になったときに、定年は60歳のままで、年金は65歳にならないともええないとすると、5年間のブランクが空いてしまいます。定年制度は個々の企業の仕組みであるとはいえ、一つの社会的な制度という側面も持っているわけですから、年金が65歳の支給になるのであれば、定年も65歳に引き上げるのが自然なのではないかと思っています。

もちろんこういうお話をしますと、経営者の方々はあまりいい顔をされません。私も時々、経済団体の勉強会等に呼ばれてお話をさせていただくのですが、大企業の経営者の方々や財界人といわれる方々は、生涯現役社会までは賛成していただけるのですが、定年を65歳まで延長したらどうかという話になると、急に顔が曇られるわけです。そういうときに私がいつも申し上げることにしていることがあります。

それは、「経営者の皆さん方、ご自分のことも考えてください。65歳ぐらいで元気に経営者やっておられる方はたくさんおられるではないですか。自分たちは65歳でも社長や会長をしていられるけれど、普通のサラリーマンは無理だということになると、経営者の仕事はそんなに楽な仕事なのですかということになりますよ。実は楽なのだという説もあるのですが、そうではないでしょう。激務の経営者が65歳でできるのであれば、ごく普通の担当者レベルの仕事も65歳でできると考えてください」ということです。

もう一つ問題なのは、募集採用の年齢制限です。これから中高年の人たちが増えてきます。一方で、産業構造の変化のスピードも速くなってきますから、今までのように一つの企業で長い職業人生をまっとうできるとは限らなくなるかもしれない。場合によると、雇用を守りきれなくなった企業から、人材を必要としている企業や雇用を増やそうとしている企業へ労働市場を通じて移って行くという形で、長い職業人生をまっとうするという仕組みが必要になってきます。

ところが今、中高年でいったん失業した人が再就職できない最大の理由が、年齢制限なのです。募集採用に年齢制限がついている。人を採用する企業はあるのだけれども45歳までとか、50歳までといった制限がついている。これは、市場の効率という観点からいっても困るわけです。自分の希望している賃金が高すぎるから雇ってもらえないのであれば、少し妥協して安い賃金で我慢して雇ってもらおうという調整が可能ですが、

あるいは、雇い主が必要としている能力を持っていないために雇ってもらえないという場合には、少し大変ではありますが、もう一回勉強し直して、あるいは訓練を受け直してその基準に到達することは不可能ではありません。

しかし、あなたは45歳を過ぎているから雇えませんと言われた途端に、あらゆる調整ができなくなってしまうのです。45年前に戻って生まれ直すわけにはいかないわけですから、賃金の調整や能力の再開発といった調整の余地がなくなってしまうという意味では、市場の効率という観点からも、募集採用の年齢制限があるととても困るわけです。実は雇用対策法が改正されて、募集採用の年齢制限については基本的にはやらないように、ということにルールが変わったところです。これが今後どのぐらいきちっと守られていくかが、これから大切なポイントになってくるだろうと思います。

アメリカで仕事をされた方はよくご存じだと思いますが、アメリカの場合は「雇用における年齢差別禁止法(ADEA: Age Discrimination in Employment Act)」という法律があります。1967年に最初の法律ができて、その後何度も改正されておりますが、現在は1986年の改正法が一般的には適用されています。40歳以上の労働者に対して、年齢を理由とした不利益な扱いをしてはいけないということで、もちろん募集採用の年齢制限はいけませんし、定年退職制度も基本的には禁止されています。日本ほど高齢化していないアメリカでさえ、そのぐらいのことをやっているわけですから、日本でももう少し年齢による雇用差別の問題を真剣に考えてもいいのではないかと思います。

また、国の制度として年金制度も問題です。現在の公的年金制度では、厚生年金制度が典型的ですが、年齢や加入年数などの加入要件を満たして、年金を受給する資格ができた後に働き続けようとする、働くことで得られる収入に応じて、年金の給付額が減らされてしまいます。稼いでいる収入が一定額を超えると、実は年金が全くもらえなくなってさえないのです。それ以降は、年金については100%課税されているのと同じ効果を持つわけです。これは、就労の継続に対する非常に強いペナルティになっているので、この辺も見直す必要があるだろうと思います。

何でも外国のまねをする必要はありませんが、こういう仕組みは海外にもあって、アメリカはなぜか公的年金制度をソーシャルセキュリティと呼んでいるのですが、この年金制度にもアーニングス・テストといって、勤労収入に応じて年金給付が削られる仕組みがありました。しかし、2000年以降、これが就労を抑制する効果があるために廃止されました。イギリスにも同じような制度がありましたが、やはり廃止されております。

私は、働いて収入がたくさんあるような人たちに、年金をそのときに給付する必要は必ずしもないとは思

いますが、少なくともそのときに給付されなかった年金が、引退した後に上乘せられて給付されることによって、働くことが生涯にわたって年金の上で少なくとも損をしないようにする。いつ引退しても、生涯に受け取る年金額は一定になるというぐらいに、年金制度を就労に対して中立的にすることが必要だと思っております。

さて、定年を延長するとか、場合によっては廃止していくような、年齢を基準としない退職管理を実現するためには、もちろん、その背後にあって、定年退職制度等を必要としている賃金制度や処遇の仕組みも抜本的に変える必要があります。一つは、言うまでもなく年功的な賃金制度です。年齢や勤続年数に応じて賃金が上昇していく中で、定年を延長したり定年を無くしてしまうと、会社の中が賃金の高い人だらけになってしまいますから、これは抜本的に見直す必要があります。賃金は一人一人の労働者の持っている生産能力、あるいは会社に対する貢献度に応じて支払うという形が必要だろうと思います。

実は私は、若いときはかなり機械的な年功賃金でいいと思っております。先輩が後輩に仕事を教えて、後輩が先輩に仕事を教えてもらって一人前のプロになるまでの期間は、仕事を教える先輩の方が教えられる後輩よりも賃金が高くないと、こうした教え合いの仕組みはうまく機能しません。ですから、その期間はそれぞれの業種や職種によって違うと思いますが、最初の10年ぐらいはかなり機械的な年次管理というか、年功賃金でいいでしょう。しかし、ひとたび一人前のプロになった後は、一人一人の持っている仕事能力、あるいは会社に対する貢献度に応じて賃金を支払えばいいと思います。

あるいは年功的な昇進制度も見直していく必要がある。年齢が上の人は管理職あるいは監督職に就けるという仕組みのままで、定年を延長したり廃止したりすれば、会社の中が管理職だらけになってしまいますから、やはりこれでは保ちません。ですから年を取っても、管理職のいすに座って仕事をするのではなくて、一人一人が培った能力を生かして、担当者として仕事をしていくような仕組みを工夫していく必要があるだろうと思います。

実は、こういう姿は、日本の企業社会を大企業セクターと中小企業セクターに分けますと、中小企業の方で結構進んでいます。実際に、中小企業の中には定年退職制度がない会社が多くあります。あるいは、定年退職制度があっても、実際に必要な人にはずっと働き続けてもらうといった弾力的な退職管理をやっているところが多いのです。なぜそれができるかというと、一つは賃金がフラットだからです。

大企業と中小企業を比べると、初任給はあまり変わりません。最近の中小企業の中には、若い人を集めるためにむしろ初任給を高くしているところもあります。

30歳ぐらいまで、一人前になるまではほぼ同じように上昇していくわけですが、大企業や官庁は40代50代になっても、平均値で見て上昇し続けているのに対して、中小企業の場合には40代50代になると上昇の角度がかなり緩やかになってきます。これは統計を見ていただければ分かります。そういう意味で中小企業の賃金制度はもともと、中高年をたくさん雇っても、それほどコストが高くならないようになっているのです。

あるいは、これは皆さんの周りの中小企業を訪ねられたりすると分かると思うのですが、中小企業の場合には、一定の年齢になると、課長や部長などの肩書がついたりしても、営業課長も第一線の営業マンとして仕事を取ってくる。経理課長も決算期になるとしっかり実務をやる。生産現場の管理職の人たちも、培った能力を生かしていいものを作るといったように、自ら稼ぐ姿が見られるわけです。

そういう形で日本の中小企業セクターというのは、若い人がなかなか採れなかったためもありますが、中高年の持っている能力をリーズナブルなコストでうまく活用するノウハウを既にかなり確立しています。これをもう少し、日本の大企業セクターや役所などもこれから学んでいく必要があるのではないかと思います。

## 5.ますます大切になる能力開発

そういうことも含めて、これから日本の雇用問題を考えていく際に何が大切になってくるかという点、もちろん今言ったような雇用制度の変革など大切な課題は多くありますが、一つだけ挙げるなら、やはり能力開発だと思います。日本人の賃金は世界で一番高い水準にあるので、その人たちが雇って仕事をするということは、それだけ付加価値の高い物やサービスを生産しなければ成り立たないわけです。そのためには、それだけの能力が一人一人に備わっていないと、高い賃金を受け取る資格がないということになります。

そこで、人的資本投資といわれる、一人一人の能力を高めるような投資をしていくことが、必要になってきます。特に60代の半ばぐらいまで、場合によっては70代近くまで現役で仕事をするということになると、従来のように若いときに集中的に能力開発や教育訓練をして、あとは50代の半ばぐらいの早い定年まで、朝から晩まで目先の仕事に忙殺されて突っ走るというような、短距離競争型のキャリアでは保ちません。

むしろ、職業人生の節目ごとに長期の研修休暇を取って、自分の職業能力をオーバーホールしたり、健康や体力も鍛え直すことも必要になってくるかもしれません。あるいは、日々新しい技術だとか、知識だとか、そういうものを自分に身に付け直すようなことが必要になってきます。昔の短距離競争型(スプリント型)の職業人

生から、長距離競争型(マラソン型)の職業人生への転換が必要になってくるのではないかと思います。

この話をしたら、ある女性の経済学者から「清家くん、そのマラソン型というのはちょっと古いわね。これからは職業も三つ四つ変わるかもしれないのだから、トライアスロン型と言った方がいいわよ」と言われました。確かにそうかもしれませんが、とにかく短距離ではなくて長距離競争型の、ところどころで栄養ドリンクなどを補給しながら、最後までキャリアを走り抜ける。その意味では、生涯現役社会というのは、生涯能力開発社会にもなってくる。

そこで一つ大切なポイントは、報酬としての能力開発ということ。企業が人材を引きつける報酬として、賃金やその他のFRINGE BENEFITもあると思いますが、これから個人にとって能力やプロとしての価値を高めていくことが大切な社会になればなるほど、あの会社に行くと腕が上がるとか能力が高まるということが、実は向上心に富んだ人々を引きつける上で非常に重要なポイントになってくるのではないのでしょうか。報酬としての能力開発が、これから企業が人材を引きつける上で重要になってくるはず。あるいは、労働条件という意味で、能力を高める機会がどれだけ確保されるか。そして、その高まった能力がどれだけきちんと評価されて報酬に反映されるかといったことが、例えば労使関係の中での大切な交渉事項となってくるのではないかと思います。

もちろん、労働組合の役割として、最終的な賃金や労働時間などかを担保していくことも重要だとは思いますが、特にホワイトカラーの人たちについては、やはり個別に賃金や労働時間等が決まりますし、特に賃金のレベルは個人の能力や成果に応じて決まるところが増えてくると思います。そうであるならば、その能力を磨く機会がどのぐらいフェアに与えられているか、あるいはその結果、高まった能力がどのぐらいフェアに評価されているかという条件をしっかりと担保していくことが、集団的な労使関係の中でも重要になってくるのではないのでしょうか。

## 6.先駆者としての団塊世代への大きな期待

最後にまた団塊の世代のお話に戻るわけですが、団塊の世代の最初のランナーである1947年生まれの方は、2007年に60歳になり、2012年に65歳になります。そして団塊の世代の最後の49年生まれの方は、2009年に60歳になり、2014年に65歳になります。これは、高齢者等雇用安定法で継続雇用の年齢の上限というか、そこまで雇用を確保しなければならないという年齢が、2013年までに65歳に引き上げられていくのですが、そのプロセスとほぼ重なっています。

この団塊の世代の人たちを65歳まで、働く意志と能力がある限り、その能力が活用できるような仕組みを作ることが、今、企業に求められている65歳までの雇用の仕組みを完成させることにもなるわけです。

できればその後、団塊の世代の人たちには65歳を越えても働く意志と仕事能力を持っている人たちが少なくないはずですから、それをさらに活用していく仕組みを作っていくことも必要ではないかと思えます。もちろん、65歳までの雇用と65歳以上の生涯現役は分けて考える必要もあると思えます。何といても年金の支給開始年齢が65歳まで引き上げられるのですから、そこまでは定年を延長して働くのが標準にならねばならないと思えますが、それ以降は早く引退する人もいるだろうし、フルタイムではなくパートタイムで働くなど、多様な働き方が出てくるでしょう。ですから、まず65歳までの本格雇用を社会標準にした後で、さまざまなオプションとして、65歳以降の生涯現役の仕組みを作っていくのが現実的な姿だと思っています。

さらに、団塊の世代の人たちを先導に、高齢社会というのは単に高齢者が仕事の面で活躍するだけではなくて、地域社会の中や、さらに非常に重要な単位である家族の一員として活躍できるような仕組みも作っていかねばいけません。定年離婚などというさみしい話もあって、お父さんは今まで家事も育児も一切やらないで仕事ばかりやっていたので、家族の一員とは認められない。それでも定年までは一つだけ役に立つことがあった。それは会社から給料運んでくる役目で、でも定年になったら、その一つだけ役に立っていた部分もなくなるわけですから、お父さんには家に置いておく価値はないということで、定年離婚に至ってしまうわけです。そういうことがあまり起きないようにするためには、最近のはやりの言葉ではワークライフバランスというのでしょうか、お父さんが会社のメンバーとしてだけではなくて、家族の一員としてももう少し活躍できるようにする必要があります。

岩尾寿美子先生という私の尊敬する大学の先輩が『Japanese Women』という非常に分厚い本を、Yale University Pressというアメリカのとても権威ある大学出版会から出版されているのですが、その中に一つ面白いことが書いてあります。日本の奥さま方は昔から「亭主丈夫で留守がいい」と言っておられたのですが、最近、それに加えて「亭主丈夫で留守番がいい」というのはやるようになってきたということです。亭主が丈夫で留守の間に、奥さま方はいろいろ地域の社会活動や勉強会や文化サークルなど、活躍の場を広げておられる。

ところが、亭主が丈夫で留守の間はいいのですが、定年で家に帰ってくるとそういうところにくっついてきたがるわけです。『定年前・定年後』というニッセイ

基礎研の本の最初にもありますが、定年前研修にいくと、奥さま方は一日の時間割がすぐに埋まってしまうのですが、お父さんは10時半ごろに庭に水をまいた後は、やる事がなくなってしまう。そういう状況で奥さま方の活躍の場にくっついてくるのは邪魔だから、亭主は丈夫で留守番でもしていればいいのだというので、「亭主丈夫で留守番がいい」という新しいキャッチフレーズが生まれているそうです。

こうなってしまうとさみしいわけです。やはり個人・企業・地域社会がバランスよく活力を発揮できなければ、真の意味での活力のある高齢社会とはいえません。その意味でも、いわゆるワークライフバランスをこれからどういうふうに合わせていくのかということが、ビジネスの場においても大切な課題になってきますし、それが人間の長い生涯における本当の意味でのトータルでの活力という点でも大切になってきます。そしてそれがさらに、出生率を再び回復して、日本経済全体や日本社会全体を再び活性化させるためにも必要になってくると思えます。

できるだけパネルディスカッションにつなげられるようにお話ししたつもりですが、必ずしも十分ではなかったかもしれません。残りの部分はパネルディスカッションで議論させていただきたいと思えます。ご清聴ありがとうございました。