

# 特集 高齢者の社会参加を どう進めるか

## ——セカンドライフの充実を求めて



(高齢社提供)

わが国では現在、団塊の世代が高齢期に差し掛かり、総人口に占める65歳以上の高齢者人口の比率が全体の25%を超えている。高齢化のスピードも早く、2035年には65歳以上の高齢者が人口の3分の1に達するとも推計されている。今後、本格的な人口減少が見込まれるなか、社会の活力を維持していくためには、高齢者が充実したセカンドライフを送れるような活躍の「場」の創出が求められる。JILPTが9月25日に開いた労働政策フォーラムでは、企業や地域などの取り組みを通じて、高齢者の多様な働き方と社会参加の実現に向けた仕組みや支援のあり方について議論した。同フォーラムの内容などから今後の高齢者の社会参加のあり方について考える。

### 労働政策フォーラム

## 高齢者の多様な働き方と 社会参加の実現に向けて

### ——企業・行政・地域の取り組み



基調講演

生涯現役社会の実現を目指して

慶應義塾長 清家 篤



1 世界に類を見ない高齢化

生涯現役社会というのは、働く意思と仕事能力のある人が年齢にかかわらずなく、その能力を十分に発揮できるような社会ということです。どうして今の生涯現役社会が必要なのでしょう。か。いうまでもなくその最大の理由は、日本が世界に類を見ない高齢化を経験しつつあるからです。

世界のどんな国よりも高い高齢人口比率

日本が世界に類を見ない高齢化を経験しつつあるというとき、それは三つくらいのデイメンション（次元）で言えるのではないかと思います。一つは、高齢化の水準が世界に類を見ない高さであるということ。一つの社会、あるいは国が、どのくらい高齢化しているかということをはかる指標に、総人口に占める六五歳以上の人口の比率があります。直近の人口動態統計によると、この比率がもう日本では二六%になっています。ちょうど一年ぐらい前の、去年の夏にこれが二五%を超え、日本の人口の四分の一が六五歳以上の高齢者になっています。

これは、世界のどんな国よりも高齢人口比率が高い国になったことを意味

します。日本よりも先にヨーロッパ諸国で高齢化が進みました。しかし、かつて日本よりも高齢人口比率が高かったドイツやイタリアなどでも、まだその比率は二〇%を少し超えたあたりのレベルです。しかも、日本のこの二六%というのはまだ通過点であり、例えば今年生まれた赤ちゃんが成人になるころ、二〇三五年には、この六五歳以上の高齢人口比率が三三%を超え、人口の三分の一が六五歳以上になる見通しです。

さらに、今、大学で学んでいる学生たちが高齢者になるころ、二〇六〇年ぐらいになると、この比率は四〇%に達し、人口の五人に二人が六五歳以上の高齢者ということになります。おそらくその時点ぐらいまでは、日本の高齢人口比率というのは世界のどんな国よりも高い比率で推移します。この高齢化の水準の高さが、日本の高齢化が世界に類を見ないということの第一の証左だと言えます。

高齢化のスピードは他の国より二〜四倍速い

日本の高齢化が世界に類を見ないというこのもう一つのポイントは、高齢化の速さ（スピード）です。高齢化のスピードは、六五歳以上の高齢人口

比率が七%になったところから一四%になるまでに何年間かかるか、ということでも測られることになっています。日本では、六五歳以上の高齢人口比率が七%になったのがちょうど一九七〇年。大阪で万国博覧会が開かれた年でした。日本がいつ先進国になったかというところについては諸説ありますが、一九六四年のオリンピックのころすでに先進国だったかというところ、かなりまだ厳しいところがあったかと思えます。しかし、一九七〇年になると、今から振り返ってもようやく日本は先進国と言えるようになっていたという感じを持ちます。高齢人口比率が七%を超えると、その社会は、英語でいうとaging society。エイジという言葉にINGという進行形がついた「高齢化社会」と言われます。どんな国もだいた

い先進国になると同時に、高齢化社会に突入するわけです。そしてこの六五歳以上の高齢人口比率が一四%を超えたのが一九九四年です。一四%を超えると、その社会はもはや高齢化社会ではなく、高齢化の「化」という字が取れ、「高齢社会」。英語で言うと、aged societyとなりま

す。日本は一九七〇年から一九九四年までの二四年間で、高齢化社会の時代を卒業して高齢社会になったのです。

これに対して、日本よりも一足先に高齢化社会に突入したヨーロッパ諸国では、七%から一四%になるのにだいたい五〇年から一〇〇年ぐらいかかっています。長い国になると、フランスでは一八六四年に七%を超えてから、一九七八年に一四%を超えるまで一四年かかっています。ですから、フランスなどと比べると日本は四倍のスピードで、ほかのヨーロッパの主要な国と比べても、二倍〜三倍、四倍のスピードで高齢化が進んでいます。それだけ高齢化に対応して社会の仕組みなどを速やかに変えていかなければなりません。

二〇六〇年には七五歳以上の高齢者比率が七五歳未満の倍に

もう一つ、高齢化の問題を考える際に注目される点は、日本の高齢化の深さです。これは何を言っているかという点、高齢者が増える中でさらに高齢の人の比重が増えていくということですが、現在、六五歳以上の高齢人口比率が二六%であるという話をしましたが、実は今は、その半分ほぼ一三%は六五歳〜七四歳までの比較的若い高齢者です。そして、残りのほぼ一三%が七五歳以上の高齢者となっています。つまり、六五〜七四歳までの人、一に対し

て、七五歳以上の人が一というバランスになっていきます。

ところが、今からほぼ一〇年経過すると、二〇二五年、団塊の世代の人たち（一九四七年から一九四九年に生まれた人たち）がすべて七五歳になる年には、六五歳以上の人口の中の比率でみると七五歳未満が二に対して、七五歳以上が三となり、若い高齢者の一・五倍ぐらいに七五歳以上の高齢者の比重が増えてきます。そして、日本の人口の三分の一が高齢者になる二〇三五年ぐらになると、この比率は三対五になり、今の大学生が高齢者になるころ、二〇六〇年ぐらになると六五歳以上の人の比率が四〇%になるのですが、なんと七五歳未満の一人に対して、七五歳以上の人が二と、より年をとった高齢者が比較的若い高齢者の倍になる。このことが、医療や介護のニーズを幾何級数的に増やしていくということにもなるわけです。

## 2 高齢化と経済成長

こうした世界に類を見ない高齢化が、たとえば社会保障の問題や、国の成長力の問題など、さまざまな問題を引き起こします。高齢化と経済の関係を考えてみると、両方向の因果関係があります。一つは、経済の成長が高齢化をもたらす。つまり、経済成長、経済発展の結果としての高齢化というのが当然あるわけです。高齢化をもたらす第一の要因は長寿化です。

### 経済成長で栄養、衛生、住環境、医療を改善

終戦直後、一九四七年の人口動態統計、ここで戦後初めて正確な人口動態統計がとられたのですが、一九四七年の日本人の平均寿命は男性五〇歳、女性五四歳でした。ところが、今やこれが、男性八〇歳、女性の場合には八七歳に近づこうとしている。何でこんなに寿命が伸びたのか。平均寿命というのは定義上、ゼロ歳児平均余命をもって平均寿命と言われているわけです。つまり、オギャーと生まれたばかりの赤ちゃんが今から何歳まで生きるかということについての統計的期待値、これを平均寿命といっています。ですから、何も終戦直後は皆五〇代の前半になるとばたばた死んでいったということではなくて、多くの人たちがゼロ歳とか一歳とか、生まれたばかり、あるいはほんとうに幼いころに亡くなっただけで、平均をとると五〇歳とか五四歳になったということになります。

何でそんなに早く小さなころに亡くなってしまったのか。一つは、栄養状態がよくなかったからです。多くの子供が栄養不足のために、あるいは簡単な感染症に対して抵抗力がないために亡くなってしまった。もう一つは、衛生状態がよくなかった。下水道などが完備していなかったため、多くの子供が消化器系の感染症などで簡単に亡くなってしまいました。そして、三つ目には、暑さ、寒さをしのげるような住居の状況が整備されていなかったことがあげられます。四つ目は、何といっても医療の水準が立ちおくれしていたので、病気になる人が十分な医療を受けれなかった。そのことが寿命をこんなに短くしていたわけですが、戦後

の経済発展、急速な経済成長の結果、これがすべて克服されたわけです。

今では、栄養不足を心配するどころか、栄養過多を心配するようになっていきます。衛生環境もものすごくきれいになりました。そして、夏の暑さ、冬の寒さをしのげる住環境がほとんどの家に行き渡るようになった。時々、何かの理由で夏にエアコンがとまってしまつて、熱中症のためにお年寄りが亡くなるなんていうことが、ニュースになるくらいです。そして、何といつても医療の水準が高くなってきた。これ何れも医療の技術だけではなく、日本の場合には、世界に冠たる国民皆保険が実現して、全国津々浦々、一定のお金を払えば一定のレベルの医療を受けることができるようになった。これらの好条件がすべて相まって、日本人の寿命を世界一、男性八〇歳、女性八七歳というレベルまで引き上げてきたわけです。

申し上げるまでもなく、栄養状態の改善、衛生環境の改善、あるいは住環境の充実、そして医療の発展など、これらはすべて経済の発展、成長がなければ実現できないわけです。もう少し正確に言えば、一人当たりの所得の上昇がこれらの条件改善を可能にしたわけですね。その意味では、高齢化をもたらした第一の要因である長寿化、これは日本の経済成長、発展の結果だと言えます。

### 成長の結果の少子化がまた高齢化の要因に

もう一つ人口の高齢化の要因に、少子化があります。実はこれも経済の発

展成長と正の相関をもっています。長い歴史スパンで見ると、貧しい社会は多産多死の社会でありました。これが一人当たりの所得が上昇していくと、子供はもうそんなにたくさん産まない。そして産んだ子供は必ず元気に育つという少産少子の社会に変わってくる。まさに戦後以降の日本がそうでありました。ここでもやはり経済の発展、成長が出生率を下げるという形で高齢化をもたらしていることが言えるわけですね。経済、あるいは経済の成長が高齢化をもたらすという方向の因果関係は間違いなくあります。

### 高齢化のネガティブな影響のまず一つは財政悪化

ところが、他方で、高齢化が経済、あるいは経済成長に対してネガティブな、マイナスの影響を与えるという因果関係も出てきています。その象徴的なものが財政です。日本の国や地方自治体、特に国が中心ですが、国債を中心に国の借金、公の借金が既に一〇〇兆円を超えています。日本のGDPは五〇〇兆円ほどですから、GDPの倍以上の借金をもう既に抱えているということになります。その借金がこれだけ増えた最大の理由は何かというと、社会保障給付です。

年金、医療、介護などを中心とした社会保障給付総額は、既に一一〇兆円を毎年超えています。このうちの六割ぐらゐは社会保険料で賄われていますが、残りは税財源によって賄われている。税財源といっても、今、税収はそんなにないわけですので、そのかなりの部分が実は国債という形で将来の

世代につけ回されているのです。高齢化が社会保障給付を増やし、最終的には財政を危うくすることで負債が高くなると、市場のリスクも高くなります。日本の借金がこれ以上高まっていき、日本の国債の信用度が損なわれて、国債価格が暴落するようなことになれば長期金利が急騰しますので、もうこれは国の破産、破綻ということになりかねない。

### 少子高齢化で生産力・内需が減退

もう一つ、経済に影響を与えるのは少子高齢化で、人口減少が進むことによつて労働力人口も減ってきます。労働力人口が減ってくると、生産性が見合せてきちんと上がらない場合には、生産量も減ることになります。

つまり、マクロ経済の供給面、生産の面で、とくに少子化が成長の阻害要因になる。同時に、高齢者が引退して年金生活者になると、働いて勤労収入を得ているときに比べれば収入が少ないですから、それだけ消費、つまり内需が低下してしまふ。つまり、高齢化が消費を低下させるということによつて、マクロ経済の需要面でも成長の阻害要因になりかねない。

### 3 解決策は生涯現役

そこで、それを何とかしなければいけない。そこで出てきたのが「生涯現役社会」という考え方です。仮に人口が減ったとしても、労働力人口が減らないようにする。つまり、労働力率を高める、すなわち、人口の中で働く人たちの比率を高める。そうするには、今は働いていない人に働いてもらわざ

るを得ない。一つは、専業主婦の人、もう一つは高齢者の人たちということになります。

高齢者がもっと働いて、社会保険料を納める、税金を納めるという側面を納めれば、財政の負担が軽くなる。特に若い人の負担がその分、軽くなる。また、高齢者がもっと働いてくれば、労働力が減ってしまうことによる生産の減退もある程度解消されます。そして、高齢者が働き続けて、高い勤労収入を稼いでくれば、それによつてもっと多くの消費がなされ、需要面において経済の成長が促されるということになります。

### 人生八〇年のうち四〇年を働かないのはバランス欠く

昔は六〇歳ぐらいで引退した人が多いのかもしれませんが、少なくとも六五歳までは現役で働くことが標準形になりました。年金の支給開始年齢も六五歳に引き上げましたし、高齢者雇用安定法という法律が改正され、日本の企業はどこも、希望する労働者を六五歳まで雇用しなければならぬというルールに変わりました。

しかし、それでは六五歳まで働けばいいのか、あるいは六五歳まで雇えばいいのかというと、それでは済まないだろうと思います。先ほど、平均寿命の話をしました。ここで六五歳の人の平均余命を見てみましょう。簡易生命表からそれは容易に見てとれるわけですが、六五歳になった人が、あと何年平均的に生きるか。六五歳の人の平均余命を見てみますと、直近の統計では男性が約一九年、女性が約二四年で

す。つまり、六五歳になって、「はい、今日から高齢者です。年金ももらえませよ」と言われた人たちは、男性の場合だと今から一九年、つまり生まれてから大学一年生になるまでと同じぐらいの期間、女性の場合は今から二四年、生まれてから大学院修士課程を修了するのと同じぐらいの期間、高齢者と呼ばれるで過ごすことになるわけです。これはちよつと長過ぎです。

たとえば、今は大学を卒業して働き始める人が多いわけですが、二〇代の前半あるいは半ばぐらいから働き始めて、六〇代の半ばまで働くとする、四〇年ちよつと働くということになります。しかし、そこから男女平均すると二〇年ちよつと引退期間があるとい

うことは、働く期間約四〇年に対して引退期間約二〇年、ざくつと言えは働く期間二に対して引退期間一ということになる。また働き始めるまでに二〇年ぐらい社会に扶養されている期間があるわけですから、そうすると八〇年の人生の中で四〇年働いて、四〇年は働かずに誰かの負担で生活する。これはやはりバランスとしてはまずいわけで、日本のように世界で一番寿命が長い、しかも高齢人口比率の高い国では、もう少し長く働く必要があります。

### 日本の高齢者の就業意欲は高い

おそらく日本では、長期的には七〇歳ぐらいまで、そして最終的には働く意思と仕事能力のある人は年齢にかかわらず働き続けることができる生涯現役社会というのが求められると思います。そして実は日本はこの生涯現役社会を実現する好条件にも恵まれて

いる。というのは、日本の高齢者は働く意欲が非常に高い。数年前、フランスで当時まだサルコジ大統領だった時代に、サルコジ大統領が、年金の支給開始年齢を引き上げて引退年齢をちよつと引き上げようとしただけで、ゼネスト状態になりました。ヨーロッパの人たちは、もうとにかく早く引退させてくれ、高齢になってから働くなんていうのは嫌だという人のほうが多いわけです。

ところが、日本はそうではありません。六五歳になる直前の五年間、六〇から六四歳の男性でみると、働く意思のある人（労働力人口）は七六%で、四分の三以上は働く意思を持っている。これに対して同じ六〇代の前半の男性でみると、日本に次いで高いのはアメリカ、イギリスといったいわゆるアンダロサクソンの国ですが、それでも六〇%ぐらい。ヨーロッパ大陸に行くところと下がってドイツなどでは五〇%ぐらい、フランスなどではまだ二〇%



台です。こうした高齢者の就労意欲をぜひ生かす。これが生涯現役社会のために必要なポイントだろうと思います。

#### 4 必要な雇用制度改革

問題はそれを阻害していることがいくつかあるということです。一つは定年退職制度です。定年というのは、どんなに働く意思や能力があっても、一定の年齢になると、年齢だけを理由に退職を強制する制度です。これほど生涯現役とバツティングをする制度はないと言っても過言ではない。もう一つが年金制度です。とくに、今の厚生年金は、年金の受給資格を得た後に働き続けると、働いたことよって得た収入に応じて年金が減らされる。つまり、年金制度自体が働くことにペナルティーを科しているわけです。これではなかなか生涯現役に前向きにはなれません。

#### 高齢者が働く若年雇用が減ると固定観念は間違っている

そしてもう一つが、さまざまな固定観念です。とくによくない固定観念は、高齢者が働く若年人の雇用機会が減るのではないかとという考え方です。これが間違いだということ、実は経済協力開発機構(OECD)が出した報告書の中で繰り返し確認されています。一九九五年に最初に「エンプロイメント・アウトLOOK」でそれが指摘されて以来、最近でも二〇一一年にOECDの報告書「ペンション・アット・グランス」で同様のことが国際比較データを示しつつ述べられています。ヨーロッパでは一九七〇年代の終わ

りごろから九〇年代の初めまで、若年の失業率が非常に高くなり、それを何とかしなければいけないというので、実は高齢者の引退を促進するような政策を一時とりました。たとえば、フランスなどは、年金の支給開始年齢を引き下げた。ドイツやイギリスは、年金の支給開始年齢は六五歳のままでしたが、障害年金を非常に柔軟に給付する。それから、失業保険を高齢者の場合は非常に長期に給付するという形で、早く引退してもらおう。そうすれば若い人の雇用機会が増えるのではないかと思っただけです。

しかしこれが大きな間違いで、そうした政策をとった結果、高齢者の引退はものすごく早まったのに、若者の失業は一向に改善しなかった。これは当たり前前と言えど当たり前で、ベテランの高齢者の仕事を未熟練の若者に置きかえることは、経済合理性からいってもなかなかできなかったわけです。

そこでヨーロッパ諸国は慌てて九〇年代の初めぐらいから政策を一八〇度転換し、アクティブ・エイジングというような言い方で、むしろ高齢者の雇用を促進し始めました。しかし、一旦冷え込んでしまった高齢者の就労意欲をまたもとに戻すということとはなかなか難しい。これを最近のOECDのレポートでは面白い言い方をしている、Jump of Labor Fallacyと言っている。ジャンプというのは、ひとまとめ、ひとくくり。労働ひとくくりの誤謬ということですね。つまり、高齢者と若者というのをひとくくりと考えて、高齢者が引退したら若者が雇ってもらえるだろう、あるいは高齢者が働き続けたら

若者の雇用機会が減るんじゃないかというように誤った認識があったために、こうした政策の失敗があったということが言われているわけです。そうした固定観念をしっかりと科学的な分析をもとに見直していくことも必要かと思えます。

#### 年金の六五歳支給開始時には六五歳定年で

そこで、一つは、定年制度の変革が必要です。現在、三〇人以上労働者を雇っている企業の約九三%に定年退職制度があります。そして、定年制度がある企業のうちの約八二%は、高齢者雇用安定法のもとで定年年齢の下限である六〇歳に定年を定めています。

しかし現在はほとんどの企業が六〇歳定年の後の再雇用、あるいは継続雇用という形で、一旦定年した後、六五歳までの雇用継続を行っている。私は、当面は定年は六〇歳のままで六五歳までは継続雇用というのはやむを得ないと思います。やはり最終的には、とくに厚生年金の支給開始年齢が六五歳になるときまでには、年金の支給開始年齢と定年が接続してないと、社会の中での企業の責任を果たしたことになるのではないだろうと思っています。

よくこういう話を、とくに大企業の経営者の方とすることがあるのですが、わかっているけど難しいですよと言われます。確かにそういう面があります。一つは、私どもの研究からもわかっていることですが、年功賃金です。

年齢、あるいは勤続年数に応じて賃金が上昇する。あるいは、年齢に応じて職位が上がっていく。そういう仕組

みのままで定年を六五歳まで延長すると、企業の中には賃金の高い人、職位の高い人が滞留してしまう。今どうやっているかというところ、そういうことが起きないように、六〇歳定年の後は賃金をぐくつと下げる。定年のときの六割とか、せいぜい七割とかに下げる。そういう形で調整をしていますので、今度は働くほうの意欲も落ちてしまう。

これはもともと定年のときの賃金が高過ぎるということでもあるわけですから、もう少しその前から賃金のカーブをフラットにしていくことが大切です。

#### 一人前の後は年齢や勤続とのリンクを外した賃金へ

年功賃金について、私は、若いときは年功賃金がいい、むしろそうでなければいけないと思っています。若いときというのは、若い人が一人前になるまでです。それぞれの産業や職種によつて多少違いがあるでしょうが、最初の少なくとも一〇年ぐらい、これは先輩が後輩に仕事を教えて、上司が部下に仕事を教えながら若い人が仕事を覚えて一人前になっていくわけですから、そういう間は仕事を教える先輩のほうが必要、教えてもらう後輩よりも賃金が高い。そして、毎年毎年、大体その間の期間では仕事を覚えて能力は高まっていくわけですから、それに応じて賃金を高めていく。かなり機械的な年次管理がむしろ望ましいのだろうと思います。しかし、一人前になった後は、もう少し年齢や勤続と賃金のリンクを弱めていくことが必要になってくるのだろうと思います。

そうなると、年功賃金の持っている、いわゆる世帯主生活給という性格を維持することは難しくなるとかと思えます。世帯主生活給というのは、要するに、お父さん一人の稼ぎで一家四人を養う。たとえば四〇代のお父さんが働けば、その給与で家に専業主婦のお母さんを置いて、子供二人ぐらいを大学にやる。そういうような賃金というのはだんだん維持することが難しくなってくるということです。

一つには、日本が国際的な競争をしていくという面で、そういう賃金体系は難しくなってくる。したがって、次第に共働きというのが、標準的な家族あるいは家計のあり方になってくるのだらうと思えます。逆に言えば、それが可能になるようなワーク・ライフ・バランス、労働時間、就労体制が同時に求められるようになるということになります。

いずれにしても、これから高齢者の労働力率、女性の労働力率を高めたとしても、人口が急激に減ってくるので、ある程度労働者の数が減ってくることは避けられません。同時に、女性や高齢者にももっと働いてもらうということになれば、一人当たりの労働時間をこれ以上増やすことはできない。むしろ短くしていく必要がある。そうすると、生産量というのは「生産にかかわる労働者の数×一人当たり労働時間×労働時間当たり生産性」という積で定義されますから、三つの変数のうち、労働者の数と一人当たり労働時間が減るわけですので時間当たりの生産性、もう少し正確に言うと一時間当たりの付加価値生産性をしっかりと高めてい

かないと、日本の経済は維持できないということになってくるわけです。

### 5 生涯現役社会の前提は能力開発

この付加価値生産性を高めるといのは、何も高齢化に応じた対応だけではありません。円安が多少進んだといつても、日本人の賃金は、ドルではあれば世界一高い賃金の一つです。日本人を雇用して国内で行う仕事は、それでも利益が出るような付加価値の高い製品やサービスを生産するものでなければいけない。ということは、そういう労働者は付加価値の高いものやサービスを生産するだけの付加価値生産性がなければならず、それだけの能力がなければいけないということになります。

その意味で、これからは今まで以上に教育や訓練の必要性が高まってきます。OECDによる成人の能力についての調査（成人力調査）では、日本が非常に高い評価を得ているわけですが、日本企業は、これまでも行ってきた企業内で手塩にかけて従業員を育てるということをこれからもしっかりとやっていく必要がある。と同時に、それは生涯にわたってやる必要がある。

### 中高年になってもバージョンアップを

これまで職業人生が短かった時代には、若い時に集中的に能力開発をして、あとは、そのときの能力を比較的短い定年までの期間、しかも朝から晩まで長時間労働をするという形で使い切るということでもよかったかもしれませ

ん。そういう、いわば短距離競争型の職業人生でも事足りていたかもしれないが、少なくとも六五歳、長期的には七〇歳ぐらいまで現役で働くということになると、むしろ若いときだけではなく、中高年になっても新しい技術や知識を身につけて、補いながらバージョンアップして、パワーアップして働き続けるということが必要になってきます。

六〇代、七〇代でも必要とされる能力を身につけていくためには、やはり生涯において能力開発をしていく。つまり、短距離競争型から長距離競争型の、ちょうどマラソンをしながら途中で栄養ドリンクなどを補給するように、長距離競争型の能力開発が必要になってくる。つまり、生涯現役社会というのは、同時に生涯能力開発社会でもなければいけないということです。

### 6 日本型モデルを

高齢化は日本で一番顕著に進んでいるわけですが、世界共通の問題でもあります。先進国はどこも高齢化を経験しています。東アジアの韓国、台湾、やがては中国も、急速に少子高齢化が進んでいきます。その中で日本が生涯現役のモデルをつくることができれば、それはまず、東アジアの国々へのよい参考になりますし、最終的には必ずどこかの将来時点で高齢化を経験することになる世界中の国々へのよいモデルになると思っています。

### 中小企業は役職者でも第一線で活躍

この生涯現役社会モデルを日本の国

内で見ると、私はとくに地方の競争力のある中小企業にそうした事例が多く見られるかと思っています。中小企業で、高齢者の能力を年齢にかかわらず活用できる理由は二つあります。一つは、賃金や処遇が大企業ほど年功的ではないということです。

厚生労働省の賃金構造基本調査などをしらねになるとわかるのですが、年齢や勤続年数に応じた賃金カーブを見ると、初任給は大企業と中小企業は変わりません。一人前になるまでの、三〇歳ぐらいまでもほぼ重なっています。ところが、大企業の場合は、四〇代、五〇代までまだ上昇を続けている。さきほど言いました世帯主生活給の性格がまだ強いわけです。中小企業は、一人前になった後はかなりフラットになっています。つまり、中小企業の場合、高齢者を雇い続けてもそんなにコスト高にならないような賃金体系になっている。

また、年をとった人は、確かに中小企業でも一定の年齢になると部長とか課長とか肩書がついたりするわけですが、何しろ少ない人数で仕事をしていきますから、営業課長さんも第一線の営業マンとして仕事を取ってくる。あるいは、生産現場の監督職の人も、培った能力を生かしてよいものをつくり込むということが多い。

とくに、地方でオンリーワンの競争力を持っている企業、よく最近、グローバル・ニッチ・トップというような言い方もしますが、地方で国際的な競争力を持っている企業というのはおしなべて生涯現役の仕組みになっているところが多い。その一つの理由は、賃金

体系や処遇の仕組みもあるのですが、実は同時にそういう競争力のある中小企業では、高齢者やベテランの能力が競争力の源泉になっている。製造業の場合ですと、圧倒的に多いのは受注産業で、中小企業が多い。

つまり、わかりきったものを安くたくさんつくるのではなくて、頼まれたものをつくる。日本の中小企業の一つの特徴は、何か頼まれたときに、「それはできません」とあまり言わない。「とりあえずやってみましょう」と言う会社が多い。それができるのは、ベテラ

ンの人が多ければ多いほど、過去にいろいろな経験を持っているからです。

もう一つは、かゆいところに手が届くような高度なサービス。これもベテランの人でないとなかなかできない。例えば地方の、圧倒的に競争力のある旅館や百貨店、そういうところにベテ

ランの販売員とか接客サービスの人がいて、高い料金を取ることができる。大切なのは、そういう高齢者が持っているノウハウや人脈とかいったようなものを、そういう競争力のある企業

は必ず、入ってくる若い人たちに伝える

ているということ。つまり、高齢者が持っている能力を次の世代にしっかりと伝える仕組みと、それを進める土壌がある。

### 地方のオンリーワン企業が世界標準になる可能性も

私は、こうした地方のオンリーワンのグローバル・ニッチ・トップの企業から真の意味での高い付加価値を持つた生涯現役の企業モデルが出てきて、それが日本全体に行き渡り、やがて世界標準になっていく可能性があるのでは

はないかと思っています。

今日ここにお集まりの皆様方も含めて、日本の企業の方々は、そういう日本から世界へ向けてすばらしいモデルを発信することのできるような、生涯現役社会実現のためのさまざまな努力をされている方々だと思っています。ぜひ皆様方の力でそうしたよき生涯現役社会を日本につくり、そしてそれを世界に発信することによって、その面でも日本が世界に貢献できればよいなと思っています。

## 事例報告①

# ダイキン工業における高齢者雇用の取り組み

ダイキン工業 人事本部 人事・労政・労務グループ担当課長 藏本 秀志



ダイキン工業の藏本です。当社の高齢者雇用の取り組みについて、ご説明させていただきます。

その前にまず、当社の事業概要を簡単に話します。事業は、空調、化学、油圧機器・特機・電子システムが主になっています。先ほどの清家先生のお話にもありましたが、エアコンがあることが当たり前になるなか、空調はエアコンを中心とした事業展開をしています。化学事業ではフッ素化学分野を中心にやっています。そのほか、自社で培った技術をもとに、油圧機器や医療機器など、さまざまな事業を展開しているところです。

売り上げは二〇一三年三学期で一兆七八三〇億円。二〇一三年三月末の従

業員数は単独で七七九九人、連結では五万一一九八人です。

拠点は、本社が大阪で、営業拠点として東京支社があります。工場は淀川製作所と鹿島製作所、堺製作所に金岡工場、臨海工場の二カ所、それと滋賀製作所の合計五つの工場があります。また、国内のグループ会社は二八社です。

一方、海外拠点は、欧州、北米、中南米、中国、アジア・オセアニア、アフリカ・中近東にあり、グループ会社は海外では一七九社あります。

### 人・資本・情報をひきつける魅力ある企業の実現を

当社は、真の一流企業をめざそうというところで、「人・資本・情報をひきつ

ける魅力ある企業」の実現をめざしてきました。

当社グループの成長の原動力は「人を基軸に置いた経営」の実践だと考えています。具体的には、常に「半歩先」をめざした創造的破壊と言えるような改革をやるということ、「実行につぐ実行」で挑戦し続けた全員の努力というものが会社の原動力だろうと捉えています。そして、これはすべて「人」の力であると認識しています。

当社グループの強みを「人を基軸に置いた経営」で説明すると、最初に「人の無限の可能性を信じる『性善説』」があげられます。最近、世の中でいろいろの不祥事があり、そのために弊社でもさまざまな仕組みを考え、問題が

起こらないようにしていますが、基本的な考え方としては性善説をとっています。二つ目に、「多様な個性を活かし、それを組織の力とする『チームワーク』」を大切にしています。三つ目に、後述する「納得性とスピードを同時に追究する『フラット&スピード』の人と組織の運営の徹底」。「現場力の強さ」などがあります。

### 「人を基軸に置いた経営」を實踐する五つの視点

「人を基軸に置いた経営」とは、「資本の論理」と「人を大切にする経営」を融合させて、「人・資本・情報をひきつける魅力ある企業の実現」を図っていくための一つの要素「人を大切にす

る経営」の別称で、大きく五つの視点があります。

多くの企業が同様な考え方であると思いますが、まず一つ目「企業の競争力の源泉は人」であり、二つ目に「企業と個人は対等な立場で互いに選択し合った関係」だということです。社内でもよく、「企業と個人は恋人同士のよなもの、会社が一所懸命、従業員に対して好きになつてくれというだけではなかなかうまくいかない。互いに好かれるように努力が必要」というようなことが話されています。そして、三つ目として「挑戦し、変革するチャンスの多い会社を目指す」があります。四つ目は、「多様な個性を活かし組織の力とするチームワーク」。これはよく、老壮青とか男女とかいいいますが、そういった多様な個性を活かして組織としてやっていくというようなことを指しています。

五つ目の「フラット&スピードの経営」では、全員が参画して、情報をタイムリーに共有化し、好きな意見を皆でいい合つて、意見が十分出尽くしたところで集約して決めるべき人が「衆議独裁」ということで決める。それでもまだ、いろいろな意見や反論はあるうかと思いますが、一旦決まったら目標に向かつて全員で邁進していくというのが当社のスタイルです。

**定年・再雇用に関する制度の変遷**

このような会社の背景のなか、当社が定年・再雇用に対し、どういった制度を採ってきたかをお話します。

まず、一九七七年に職能資格制度を大きく見直したのですが、その二年後

の一九七九年に六〇歳までの定年延長を行いました。当時の定年は五六歳でしたが、その時点での賃金を見直すことで六〇歳までの定年延長を行っていきます。五六歳時点の賃金見直し制度は現在も続けていて、八〇〜九〇%に賃金がダウンする仕組みです。ただし、例外的に一〇〇%で継続する従業員もいます。

一九九〇年には「年齢給・勤続給」と「職能給」の比率を六〇・四〇から四〇・六〇に見直し、この翌年に六〇歳定年以降の再雇用制度を入れていきます。この時点では六三歳までは希望者全員、六四歳以降は会社選択による再雇用が可能となりました。

そして、二〇〇〇年に、より成果主義の色合いを深める方向に人事・処遇制度を抜本的に改革して、その翌年、再雇用期間の延長を行いました。つまり、二〇〇一年時点で六五歳まで希望者全員を再雇用する制度を導入したわけですが、振り返れば私自身、一九九一年に再雇用制度を導入した際には、再雇用された人のなかに、「窓際に座っておられて何をされているのかよくわからないな」「こういう年配の方がいてもいいのかな」などと思うこともありましたが、しかし、今では定年後再雇用で働くことが当たり前になってきて、早くから制度を導入してきて、それが定着してきたということではないかと思っています。

図 1

**65歳までの再雇用制度**

**勤務形態**

- ・4つの勤務形態のなかから、その勤務の必要性および本人の希望も勘案して個別に決定する。
- ⇒体力面の衰えは個人差が大きい。
- 第2の人生ということでの自らの趣味など、仕事外での生きがいに自分の時間をとることも可能

勤務形態	労働時間
①フル勤務	7.75H/日
②短時間勤務	6.5H/日
③隔日勤務	5日/2週勤務、7.75H/日
④登録型	希望業務登録、必要の都度勤務

※現在、9割以上の方がフル勤務を選択

図 2

**65歳までの再雇用制度**

**賃金・年収など**

- ・60歳再雇用後の賃金は、年収管理とし、60歳までの賃金・年収にかかわらず勤務形態ごとに全員同額(基幹職を含む)とし、そのレベルは以下のとおり。

勤務形態	年収設定の基準
フル勤務	賃金・賞与および退職金を含めた年収(公的年金を含む)が当社の51~55歳時の理論年収の70%
短時間勤務	同上年収が当社の51~55歳時の理論年収の60%
隔日勤務	同上年収が当社の51~55歳時の理論年収の50%
登録型	職種ごとの時間給で都度、所属長の申請により人事担当部長が決定(時給750~3,000円)

<加算型賞与>  
 個々人の意欲や活力向上に対し、基準年収を一律に設定する中であっても、より高い成果に対しては加算型で報いていく。  
 一回の賞与あたり25万円または10万円の2段階。  
 ⇒最大25万円×2回=50万円の格差

使用する制度を導入したわけですが、振り返れば私自身、一九九一年に再雇用制度を導入した際には、再雇用された人のなかに、「窓際に座っておられて何をされているのかよくわからないな」「こういう年配の方がいてもいいのかな」などと思うこともありましたが、しかし、今では定年後再雇用で働くことが当たり前になってきて、早くから制度を導入してきて、それが定着してきたということではないかと思っています。

**六五歳までの再雇用制度**

それでは、当社の再雇用制度について説明します。

雇用基準は本人希望により六五歳まで。名称は、「元管理職が「プロフェッショナルアソシエイト」、元一般社員は「シニアアソシエイト」となっています。

雇用方法については、定年退職日の六カ月前までに所属長が本人の意向を確認します。再雇用制度の中味を説明したうえで、本人同意を得て雇用契約を締結することになります。契約は六〇歳時点で六五歳までの五年間を一括契約します。実際には、元の職場で同じような仕事もしくは少し内容を変えて働いてもらうというのが基本的な雇用形態になっています。

図3

再雇用者数・再雇用率の推移

	'05年度	'06年度	'07年度	'08年度	'09年度	'10年度	'11年度	'12年度	'13年度
再雇用者数	474名	492名	492名	465名	484名	500名	612名	652名	655名
再雇用率	80.4%	87.0%	81.9%	84.1%	83.4%	90.6%	92.1%	88.1%	88.6%

注)再雇用者数:各年度末(3月末)における在籍者数  
再雇用率:定年を迎える人に占める再雇用者の割合

図4

シニアスキルスペシャリスト契約社員制度

○再雇用終了後、65歳を超えても、**余人をもって代えがたい人材**に引き続き働いてもらうために、契約社員制度の枠組みの中のひとつとして、**2002年に「シニアスキルスペシャリスト契約社員制度」**を導入。

雇用基準	熟練、一定期間の仕事の経験に裏打ちされたスキル、ノウハウ、人脈等を有する者
年齢	65歳以上(当社以外60歳以上)
期間	1年以内の雇用契約、年齢は最長でも70歳まで
勤務形態	フル勤務(7.75H/日):一定期間継続的に必要な業務 登録型勤務:ニーズに応じてスポット的に必要となる業務
処遇水準	フル勤務:厚生年金を含め当社再雇用者の年収より若干低い水準 登録型勤務:1,500~3,000円/Hの幅の中で個別に設定(当社再雇用者の登録型勤務者と同水準)

図5

65才以上の雇用実態

年齢	フル勤務	(内海外)	登録型	計
65~69歳	79人	(5)	36人	115人
70歳~	11人	(1)	9人	20人
合計	90人	(6)	45人	135人

フル勤務の担当業務(例)

- ・接合技術の人材育成指導、米国子会社の生産ラインにおける溶接技術指導\*
- ・地方都市における大手取引先に対する受注活動
- ・内部統制管理業務にまつわる後継者育成 ・社史編集\*
- ・環境規制担当としての業務支援及び後進の指導
- ・修理技術相談員 ・海外監査業務のOJTを通じた後進の指導 など

登録型の担当業務(例)

- ・研修所講師(管工事) ・中国子会社の品質指導(出張)\*
- ・板金高度熟練技能者の育成 ・乳化重合技術に対するスケールアップ設備の選定\*
- ・効率的配車や品切れさせない仕掛けなど物流業務の伝承
- ・特殊物件の設計事務所フォローを中心とした若手営業マンの育成指導 など

本人希望を反映させた  
四つの勤務形態を用意

勤務形態は、それぞれの勤務の必要性と本人希望を勘案し、個別に決めていきます。その際、体力面の衰えは個人差が大きいことがありますし、家庭の関係で介護があるとか実家の農業の手伝いがあるなどといった個人の事情もありますので、第二の人生として本人希望をより反映させられるように、四つの勤務形態を用意しています(図1)。

フル勤務は一日七・七五時間、短時間勤務は一日六・五時間です。隔日勤務は二週間で五日間で普通の人の半分働けばいいという形です。あとは登録型。これはアルバイトのようなイメージで、希望する仕事があるときだけ来てもらいます。現在、九割以上がフル勤務を選択しています。

賃金・年収も勤務形態によって異なります。当社は五六歳で賃金を見直します。五五歳ぐらゐが一番高い年収になるのですが、フル勤務で五五歳までの理諭年収の約七〇%、大体五〇〇万円台半ばの金額を年金込みでモデル年収に設定しています。同様に、短時間勤務は理諭年収の約六〇%、隔日勤務は理諭年収の約五〇%で、登録型は職種ごとに人事担当部長が時間給を決める形になっています(図2)。

再雇用率は八割強で推移

再雇用者数と再雇用率の推移は図3のとおり、ずっと八〇%を超えています。先ほど清家先生から、七〇%半ばぐらいの高齢者が働き続けることを希望しているのお話がありました。当社はそれを上回る比率で再雇用者が働いています。現在は六五五人が再雇用者で、国内単独の従業員の約八%を占める大きな集団になっています。

**六五歳を超えて継続して働く制度も**

当社では、二〇〇二年以降、六五歳以上の雇用について「シニアスキルスペシャリスト契約社員制度」を設けて

います。これは、再雇用期間が終了した後、六五歳を超えても余人をもって代えがたい人材には引き続き働いてもらうという制度です(図4)。

雇用基準は、熟練者や一定期間の仕事の経験に裏打ちされたスキル・ノウハウ・人脈などを有する余人をもって代えがたい人材で、年齢が六五歳より上の人。契約期間は一年以内の雇用契約になります。勤務形態は、フル勤務と登録型勤務の二種類。処遇水準は、年金込みのモデル賃金で、再雇用より少し低めの金額を設定しています。

雇用実態は、いま全体で一三五人の六五歳を超える契約社員がいて、そのうち六五~六九歳までが一五人、七

高齢社という会社をご存じでない方もいらっしやると思いますので、まずは会社の概要からお話しします。高齡社は、設立が二〇〇〇年一月四日で、今年でちょうど一五年目になります。業種は、①各種請負事業②一般労働者人材派遣事業③有料職業紹介事業④家事代行業——があり、現在、社員数は、本社の事務等をやっている社内スタッフが約三〇人、現場で実際に働く高齡者の登録社員が約六五〇人で、平均年齢は六八・九歳です。最高齡で働いている社員は八〇歳で、この六五〇人の

うち、現在現場に出て実際に働いている就労率はほぼ五〇%となっています。会社の成り立ちについてお話ししますと、ちょうど高齡化が進展してきた一九九八年ごろ、六〇歳を過ぎて定年になっても家でごろごろしている人がいっぱいいるなかで、今は最高顧問をやっている上田研二氏が、「非常に能力があってもつたいない。こういう人たちを集めて何か会社をやってみよう」と思ったのが設立のきっかけです。

上田氏は、どうせやるなら、小さくてもきらりと光輝く会社にしたいと考えました。その「三つの思いと四つのこだわり」を整理したのが図1と2です。思いの一つは、当時は株主第一主義という風潮がありました。それは経営としては間違いではないかということ。あくまで人が働くわけですから、伊丹敬之先生の唱えた「人本主義」を貫く経営を実践するんだと。二

つ目が、定年を過ぎても気力、体力、知力のある人がいっぱいいることから、そういう人たちに對して働く場と生きがいを提供したいということ。三つ目が、少子高齡化社会に入ると、労働力不足が発生し豊富な経験を有する高齡者の活躍の場が絶対に必要になってくることから、そういう場所をつくらうということ。次は四つ目のことですが、皆さんお気づきだと思いますが、「高齡社」という会社の名前です。要するに高齡者のパーソンをカンパニーに変えただけ

## 事例報告②

# 高齡者は超高齡社会の担い手になれる ——高齡者派遣事業の取り組み

高齡社取締役／かじワン代表取締役社長 有我 昌時



六〇歳以降にかかる  
労務費増への対応

最後に今後の課題認識について触れたいと思います。

○歳を超える人が二〇人います。原則七〇歳を雇用上限年齢にしていますが、「この人にまだ働いてもらわないと、会社としてどうしても困る」といったようなケースがあり、所属から契約更新の延長申請があつて、人事で検討して雇用継続を決めています。

図5に担当業務例を幾つかあげていますが、アメリカ子会社への生産ラインの溶接技術指導とか社史編纂などの\*印の付いている仕事には、七〇歳を超えて働く人が就いています。

再雇用者の増加が予想されるなか、六〇歳以降にかかる労務費が増加することが大きな課題です。当社は再雇用制度導入以降、六〇歳以降の人員数が増加傾向にあり、年金の受給開始年齢の引き上げやバブル世代の大量定年も見据えると、今後もさらなる増加が見込まれます。仮に再雇用率九〇%で試算すると、二〇一一年には四四九人だった対象者が、二〇一二年は六六〇人、二〇一九年六四二人、二〇二五年には一〇七四人に達する計算になります。

また、当社の制度は年金込みで年収を設計していますので、年金の受給年齢の上昇とともに、国からの一人あたりの年間約九〇万円の給付金相当額が、

会社としての負担になってきます。これを二〇一二年度比で試算すると、二〇一三年度は約一・一億円、二〇一九年度は約一・六億円、二〇二五年度には約二七億円の負担増になる計算です。

**成果に報いる処遇制度や仕事の渡し方の検討を**

当社の再雇用制度は現状、全員一律の設計になっていて、ベテラン層の活用といった観点よりも、本人のやりがいや収入面での安心感、就業機会の拡大といった面に重きを置いた内容になっており、勤労者福祉や生活保障の色合いが濃い制度です。この点について、これからの時代は高齡者についても、成果による報酬の分配をもっと考

えていかなければいけないと思つています。さらに、職場や個人による意欲の格差も見受けられます。仕事内容を明確に決めている部署ではバリバリ働いている人が多いです。しかし、比較的きちんとして仕事を与えられていないというか、上司からこれをやれと明確化されていない人は、周囲から「何をしているのかよくわからない」といった声が出るようなこともあります。このあたりの仕事の質の格差をなくして、意欲を最大限引き出す仕事の渡し方を検討していかなければいけないと考えています。

図 1

**小さくてもキラリと光り輝く会社になりたい**  
 ~上田研二会長の「3つの思いと4つのこだわり」~

<3つの思い>

1. アメリカンスタイルの株主第一主義の経営は間違いだ。「人本主義」を貫く経営を実践したい。
2. 定年後の“気力”“体力”“知力”のある人達に「働く場」と「生きがい」を提供したい。
3. 少子高齢化社会になれば、技術の継承・労働力不足等の対応のため、豊富な経験を有する高齢者の活躍の場が必要になる筈だ。



図 2

**小さくてもキラリと光り輝く会社になりたい**  
 ~上田研二会長の「3つの思いと4つのこだわり」~

<4つのこだわり>

1. 社名 = 高齢社 (高齢者の変形・1回聞いたら忘れない)
2. 設立年月日 = 2000年1月1日 (世紀の始まり)  
 ◇ 役所が休みのため受け付けられず断念: 1月4日
3. 所在地 = 千代田区 (日本の中心地)
4. 出資者 = 個人に限定 (即断・即決・即実行)



図 3

**経営理念**



- 一つ 定年を迎えても気力・体力・知力のある方々に、「働く場」と「生きがい」を提供していく
- 二つ 「社員 ≧ 顧客 ≧ 株主」 <人本主義> を徹底する
- 三つ 豊かな経験を活かし「低コスト・高品質・柔軟な対応力」を武器にサービスを提供していく
- 四つ 「知恵と汗と社徳」重視の企業風土を醸成する

の話なのですが、当時、私もまだ現役で、上田氏から一緒にやろうと言われていたところ、「こんな名前の会社は嫌ですよ」なんて言っていました。ところが、彼は、「いや、これは絶対、後になつたら必ずいい宣伝効果になる」といって頑張りました。これはものすごい効果があり、宣伝費を何も使わなくても世間に知られるようになりました。

二つ目のこだわりが、設立年月日です。先ほど言いましたように一九九八年にやろうという話が出ていたので、二〇〇〇年という区切りがいいと、また、一月一日に設立しようとしたのですが、一月一日は、役所は赤ちゃんの誕生日(出生届は受け付けますが、会社の誕生日は受け付けないので、それ

で仕方なく一月四日になったのです。それから、所在地を、小さくても日本の中心に置こうというようなことで千代田区としました。最後が出資者で、上田氏も私も東京ガスの出身で、当初は東京ガスの子会社としてやらせてもらおうかと考えたのですが、即断、即決、即実行の理想の会社とするために、これは自分たちでやらせて欲しいと希望し、独立会社としてスタートいたしました。

**社員を大事にすれば、お客様を大事にする**

まず、経営理念をしっかりしなければいけないということで、四つの経営理念をつくりました(図3)。一つが、

定年を迎えても気力・体力・知力のある方々に、「働く場」と「生きがい」を提供しようということ。

二つ目が、「社員 ≧ 顧客 ≧ 株主」という人本主義を徹底すること。要するに、社員に対する基本姿勢を示しているわけで、経営者は社員を大事にしますよと。そうすれば、大事にされた社員はお客様を大事にする。そうすれば会社の業績も上がって、株主にもいい配当ができる。

三つ目が、豊かな経験を活かして「低コスト・高品質・柔軟な対応力」を武器に優れたサービスを提供していくということです。お客様に対する姿勢を示しています。低コストというのは、もう現役時代のようにたくさんお金をもら

うわけではないので、安くできる。それから高品質。これは技術・技能に加え人間としてのキャリア、いわゆる人柄も十分磨き上げられてきているはずという意味です。それから、柔軟な対応力ということで、働き方も柔軟ですから、使っていたただく企業にも柔軟に対応していただければいい。たとえば、高齢社は、休日割り増し代金はもらいません。なぜかという、「毎日が日曜日」の方々を使っていますので。

最後に、「知恵と汗と社徳」を重視した企業風土を醸成するということです。特に社徳の部分ですが、人間に人徳というものがあるのと同じように、会社にも社徳というものがあるはずだと。こういった社徳を身につけた会社にな

図4

## (株)高齢社のビジネスモデル

＜登録社員(雇用契約社員)のケース＞

- ◆採用条件 **60歳以上75歳未満**  
「気力」「体力」「知力」のある方
- ◆勤務形態
  - ・ワーク・ライフ・バランス(働く人の都合を優先)
  - ・ワークシェアリング(二人一組で一人分の仕事をこなす)
  - ・稼働日数は週3日程度(年金併用型)
- ◆収入 月に8万円～10万円程度

本人の希望を最優先した働きやすい仕組みづくり

図5

## 仕事の種類3

### 株式会社かじワン<2013年7月1日設立>

#### 「働き盛りの女性をシニア世代が応援する。」

**お掃除・片づけ**  
部屋・水回りのお掃除、料理、洗濯、アイロンかけなど

**お食事・お料理**  
食材のお買い物から料理、片付けまでをサポート!

**介助サポート**  
介助の経験あるスタッフが生活上の不便な部分をサポート

**お子様のお世話**  
保育経験豊富なスタッフが新生児から就学児童までお子様のお世話を手伝い






東京ガスの登録社員も関係の仕事は、一つに、新築マンション等の設置機器の使用説明があります。どちらかというと現役の皆さんがやるのはもったいない仕事です。新築マン

「かじワン」という会社も設立しています(図5)。高齢社の登録社員が六五〇人ぐらいいると言いましたが、一〇%ぐらいは女性です。しかし、高齢の女性の仕事はあまりない。簡単に思いつくのが家事で、女性は家事のプロなわけです。じゃあ、その家事を業務でやってみようと思ったのですが、家事代行は既に大手企業も手がけていて、簡単に参入できるものではありません。そこでどうしたかというと、六〇歳以上の方々に来てもらい、働き盛りの女性をシニア世代が応援するというモデルとしました。いろいろなアンケートをみると、女性が働けない大きな理由が家事です。家事に追われて外

りたいということ、世間に対しての会社の価値と方向を示しています。

**ワークシェアリングで働けるだけ多くの人が働く**

高齢社のビジネスモデル(図4)ですが、登録社員(雇用契約社員)のケースでいうと、採用条件は定年後の方に特化して採用していますので、六〇歳以上七五歳未満の「気力」「体力」「知力」のある方に特化しています。勤務形態は、ワーク・ライフ・バランスということで、働く人の都合に合わせていきます。たとえば、来月の働きたい日程を、今月の終わりに登録してもらい、登録してもらった日程に合わせてシフトを組む。それから、ワークシェアリン

グということ、二人一組で一人分の仕事をします。その理由は、できるだけ多くの方に働いていただくということ。それと、年金併用型で働いてもらっているの、勤務を週三〇時間未満に抑えるため、稼働日数は週三日程度となっています。週の残りの二、三日は、自分の趣味を生かすとか、家庭サービ

奥さんの誕生日プレゼントを買えるお金にもなる。

こういふ働き方ですから、決して現役の皆さんのお仕事を取るといふ形ではありません。あくまで副次的な仕事ですし、目的は、健康で長生きしたいつまでも息長く働く仕組みづくりです。

**売上高は右肩上がり**

こうしたビジネスをやってきてどうだったのかという話ですが、おかげさまで業績は右肩上がりです。売上高は五億円を超えるぐらいまで伸びています。

シヨンの内覧会に立ち会って、入居される方に機器の説明をしたり、点火試験をする仕事です。それから、引越しされる方のメーターの閉栓や、シヨールーム等の受付、工事現場の監督・検査、倉庫管理業務、事務補助、宿日直、電話受付、あとは調査関係などがあります。実際には五〇種類ぐらいあります。

東京ガス以外の仕事では、代表的なものでは家電修理アシスタント業務があり、現在はこれが一番多くなっています。具体的には、修理マンの車の横に乗って、荷物の持ち出しなどの手伝いをする。リフォーム後の施工品質点検業務では、リフォームをした後の結果を点検して歩くという業務です。こちらは実際には三〇種類以上の仕事があります。

**高齢女性が働く女性の家事を支援する会社も設立**

へ出られない。でも、何でアウトソーシングしないのかというと、お金が高いいと。それだったら安くしなきゃだめだということ、当社は、今ある家事代行の仕事の中でおそらく一番単価が安いと思います。利用してもらっている三〇代、四〇代の方の割合が去年はほぼ六〇%だったのですが、今は七三%ぐらいを占めます。しかも共稼ぎの方に利用してもらっています。

「かじワン」での仕事の内容(図5)は何かという、掃除や片づけ、食事の世話。この掃除と食事でもってほしい九〇%です。あとは介助サポート。介護はできませんから、介護の手前までを行います。それからお子様の世話で、特に塾からの帰りの迎えなどをやっています。

とくに働き盛りの家庭の主婦の皆さんにPRをしており、東京は地方から出てきた方が多いですから、「東京のお母さん、東京のおばあちゃんになれま

すよ」というような文句でPRをしています。女性が女性を応援する、まさしく今の女性社会進出の一助を担っていると自負しています。

### まだある年齢に対する先入観

私は、これからのことを考えると、高齢化とともに少子化も非常に問題じゃないかと考えています。それには何といつても女性の力がどうしても大切です。今、ゴールドマン・サックス証券のキャシー・松井さんが「ウーマノミクス」という言葉を使っています。高齢者も応援をするということで、まことに僥越ですが、私は高齢者の支えを「シニアノミクス」という言い方をして頑張ってみようかなと思っています。

当社で実際に働いている人たちにアンケートをとったところ、「元気なうちは働き続けたい」という人が七五%もいました(複数回答)。それから、ど

んな働き方をしたいのかを尋ねると、「年金併用で週三日程度」、「希望する時期に無理なく」との回答が多く、まさしく当社方針に沿った働き方が一番いいと思われている結果が出ています。それから、働き続けたい理由は「何ですかと聞くと(複数回答)、「生きがい・やりがいを感じたい」が五七%と一番多くなっています。

高齢者が働く上での課題も当然あります。まずは何といつても健康問題です。それから、まだまだ社会や、受け入れ企業の年齢に対する先入観というのはあります。六五歳の壁、七〇歳の壁と私どもは言っていますが、高齢者も人それぞれで、能力に差や違いがあります。また、とくに高齢者になると、個人差は広がってきますから、その辺を考慮してもらいたいと思います。

### 働けば高齢者の三不安はなくなる

働く人のメリットについて述べると、

これは高齢社の宣伝なのですが、働けば仲間と触れ合いながら楽しく仕事ができます。働けば元気になる。一般に言われている高齢者の三不安、「健康不安」、「経済不安」、「孤独不安」というものはなくなりません。

これから高齢社がどこをめざすかですが、なかなか働くところがありませんで、なければ「創る」という精神でやっています。また、当社には高齢者が一〇〇〇人近くいますので、いろいろなモニターをご用意いただければ高齢者のニーズがわかるかもしれません。最後に、高齢社会への提言をしたいのですが、働けば元気になる、健康寿命が延びれば、社会保障費も軽減される。だから高齢者が働きやすい環境づくりを続けてください。そうすれば、次代を担う若い人たちに明るい未来を提供できるということで、高齢者も超高齢社会の担い手になれると思っています。

## 事例報告③

# 柏市・UR・東大共同プロジェクト『セカン ドライフ支援事業』——概要と今後の展望

ニッセイ基礎研究所主任研究員／東京大学高齢社会総合研究機構客員研究員 前田 展弘



私からは、東京大学のメンバーとして二〇〇九年から約五年間、今も継続して取り組んでいる柏市の「セカンドライフ支援事業」について紹介させていただきます。

まず、活動の基盤となる東京大学高齢社会総合研究機構(The Institute of Gerontology)についてですが、「高齢

化課題先進国」である日本を「高齢化

課題解決先進国」にすることをミッションとして、地域と連携した活動を行っております。その中で柏市との活動に取り組んでいます。活動のベースとなるのはジェロントロジーという学

問で、これは高齢期の個人のさまざまな課題と社会の高齢化に伴うさまざま

な課題を、学際的なメンバーで解決し

ていくことを目的としています。その解決に当たっては、大学だけでなく、行政、自治体、住民、企業、NPO等の民間とも連携しながら取り組みを進めていく特徴があります。

さて、柏市のプロジェクトですが、同市は人口四〇万人のまさに東京のベッ

ドタウンです。市内の豊四季台地域には、大きなUR団地があり、団地内の高齢化率はすでに四〇%を超えています。この豊四季台地域が活動の舞台です。

プロジェクトは長寿社会のまちづくり事業の一環として進めておりまして、具体的な事業内容としては大きく分けて三つあります(図1)。一つが、本

図1

柏市における「長寿社会のまちづくり」プロジェクトの取組

東大IOG-柏市-UR都市機構の共同事業(2009年度～)  
柏市豊四季台地域をフィールドにした超高齢社会対応のモデル地域開発

テーマ・コンセプト⇒「Aging in Place」社会の実現  
…住み慣れた地域で最期まで自分らしく老いることができる社会の実現



図2

狙い～「就労」で課題を解決!



高齢者、特に都市部リタイア層にとって最も抵抗の少ない社会参加のかたち

- 現役時代から慣れ親しんだ生活スタイル
- 帰属意識、社会的役割が明確に与えられる

一方で・・・

リタイア層のライフスタイルに応じた働き方が必要

- 無理なく、出来る範囲で働く…就労時間、場所、内容の調整
  - 地域貢献、趣味を活かす、人との関わりを求める
- …生計労働から「生きがい労働」へ



これらが両立する就労は、個人の心身の健康維持に寄与するとともに地域社会の課題解決にもつながると予測

生計維持のための就労(生計就労)

生きがい就労

交流・趣味・場の創造・その他

○働きたいときに無理なく楽しく働ける + ○地域の課題解決に貢献できる

「生きがい就労」は自分の望む仕事を、自分のペースで無理なく働けるようにすることをめざします。そのために、

具体的には柏市で開拓してきた事業は、図3になります。柏市、UR都市機構、東京大学の三者で構成する研究会の中に設置した「全体事業統括組織」が活動のエンジンです。開拓した生きがい就労の場としては、農業、食、保育、生活支援、福祉サービスの領域から計九つの事業を拓きました。実績としては、二〇一二年の後半ぐらいから雇用のマッチングの支援を始め、二〇一三年三月末までの一年少しの間で一七四人に新たなセカンドライフを提供することができました。現在もマッチングの支援を継続していき、直近では、二五〇人超の方に活躍してもらっています。

一年少して約一七〇人を雇用

だっただけです。とくに男性は、朝起きて仕事に出ることが長年慣れ親しんだライフスタイルとなっています。また仕事は自分の役割や場所が必ずありますから、一番自然に外へ出ていきやすいということでした。ただ、現役時代と同じように月曜日から金曜日までフルタイムで働くような働き方は決して望んでおらず、「働きたいときに無理なく楽しく働ける」ことが理想であり、高齢者側の強いニーズとして確認されました。他方、地域の視点に立てば、高齢者のパワーを地域の課題解決に生かしたいという思いがあります。その結果、両者のニーズに合わせる形で、生きがい就労のコンセプトを固め、プロジェクトを進めてきました(図2)。

日ご紹介するセカンドライフの支援事業です。とくに高齢期の前半部分の課題解決のために「生きがい就労事業」の創成を行います。二つ目は、最期までの「安心」を提供するための「地域包括ケアシステム」の実装化です。三つ目が「歩いて暮らせるコミュニティ」づくりとして、住宅や移動等のハード面の問題解決に取り組んでいます。

**自然な形で活躍できるのが就労**

今に始まった話ではありませんが、六〇歳や六五歳でリタイアした後、やることのない、行くところもない、会いたくない人もいたために、自宅に閉じこもってしまいがちな人は少なくありません。とくに都市近郊地域は、二〇一二年から団塊世代が六五歳を迎え始め、リタイアした高齢者の中にそうし

た人が増えつつあります。リタイアした高齢者に対して、新たな活躍場所を提供することは地域の大きな課題になっていきます。

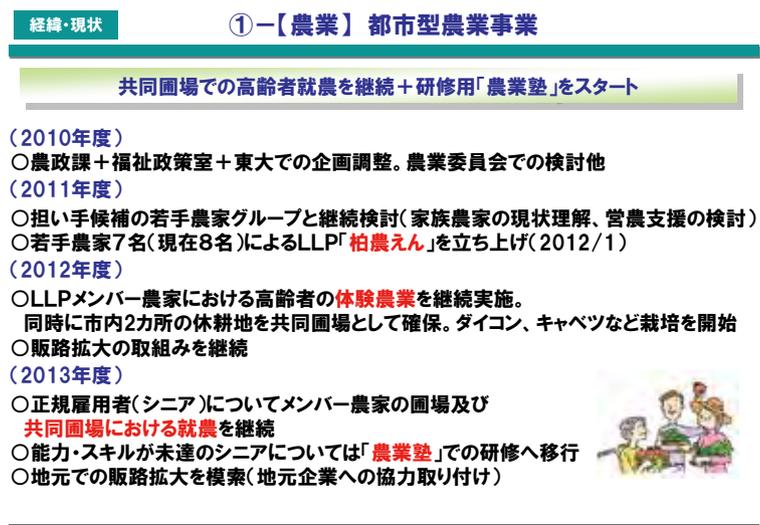
プロジェクトはこうした人たちに、より自然な形で外に出て活躍してもらうにはどうすればいいのか、これをさまざまな住民の方にヒアリングすることからスタートしました。その結果、たどり着いたのが「就労」ということ

図3 「生きがい就労」開発実績～事業者の開拓と雇用実現



ワークシェアリングを積極的に導入しました。五人で一つの仕事をこなすような形をとり、それぞれグループ内で自分の都合のいいときに働けるように調整しながら働いていただいています。事業全体のオペレーションについては、まずは、前述した活躍場所となる事業の開拓から始まります。住民（高齢者）の方については、家に閉じこもりがちの人に出てきてもらうことを主眼として、どこかの団体や組織に加入している高齢者に声をかけるのではなく、普通の住民向けのセミナーを継続的に

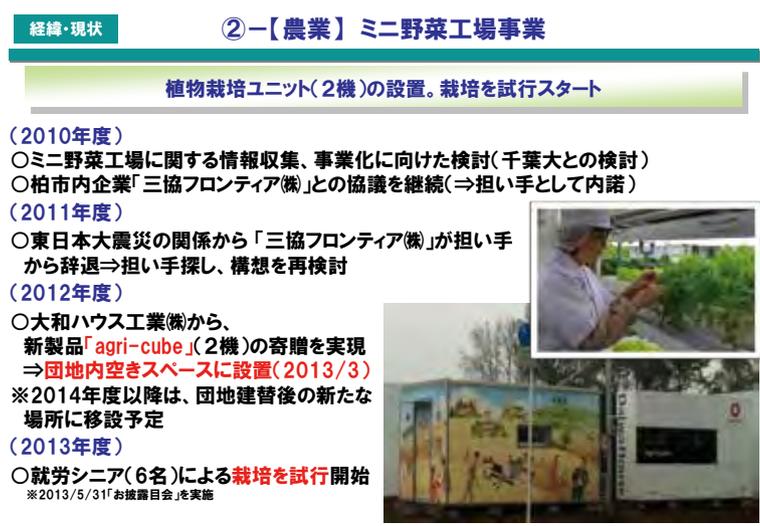
図4



行い、就労希望者を募りました。仕事へのマッチングについては、事業者および住民の双方にニーズに関する情報提供までを行い、あとは各事業者と住民の方で直接雇用契約を結んでいただくようにしています。

各事業について少し詳しく紹介すると、【農業】では、柏の若手農家(現在八人)の方に、有限責任事業組合「柏農えん」という組織をつくっていただき、そこが受け皿となる形で運営いただきました(図

図5



4)。高齢者はそれぞれの農家で体験農業を経て、実際の就農を行ってもらうわけですが、農業は人によって向き不向きもあり、生産的な方はそのまま雇用されますが、ちよつと難しいなどという方は、今は新たに設けた「農業塾」で農業のトレーニングを行っていただいています。

ミニ野菜工場の事業も手掛けています(図5)。これはどちらかというとシンボリックな事業として位置づけられています。職場と自宅ができるだけ近いところで働けるようにということと、団地内の空きスペースの有効活用の狙いもあって設けました。現在は、二つの植物栽培ユニットを設置して、そこ

で若干名の高齢者に活躍いただいています。

【食】については、団地内の商業区の建て替え後(二〇一五年以降)に事業開始になるので、まだ高齢者の雇用は始まっていません。これまで構想と計画を詰め、現在は事業者を公募で募り採択したところです。今後「高齢者の高齢化」により、八〇歳、九〇歳といったより高齢な高齢者が増えていきますから、地域の食を支えるコミュニティ食堂の需要はさらに高まってくると思います。また、この食堂は高齢者の食を支えるだけでなく、他世代との交流の場となることを想定しています。【子育て】は、保育士さんの周辺業

図6

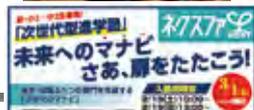
経緯・現状

⑤-【学童】学童保育事業

シニアとしての区別なく、「学童+塾」経営を支える講師として活躍中

- (2010年度)
- 学童事業に関する情報収集
- 事業の担い手探し→選定
- (2011年度)
- 事業者と事業構想に関する検討を継続
- 豊四季台地域内での新店舗開設に向けた準備・調整
- 学童と塾の機能を兼ね備えた「次世代型進学塾「ネクスファ柏」」を開設(2012/3/1)
- (2012年度～)
- 就労シニアはこれまでの経験・スキルを活かす形で、「英対話」や「英語あそび」のプログラムを担当
- ・新たに「学校～塾」の送迎サービスもシニアが担当

<英対話を教える(上)・英語あそび(下)をやる高齢者>



務を高齢者が担う形で進めています。保育士さんでなくても対応できる業務として、たとえば、朝の幼児の迎え入れや、午後のお休みの見守りなどの場面で、高齢者が数時間だけ対応する形です。事業者の代表の方からは、保育士さんが自分の保育の業務に専念できることで、業務全体としてうまく回るようになったと評価されています。

【学童】学童保育事業(塾)では、自分のキャリアや経験をそのまま活かす形で活躍してもらっているパターンです。ある意味、理想的です(図6)。他の事業の時給はほとんど最低賃金水準なのですが、同事業は、普通の現役講師と同じ時給で雇用されています。

ここで活躍するシニアは、長年海外勤務をされていた方が子供に英対話を教えたたり、ロボット技術を持っている方が子供にロボットの仕組みや作り方を教えたりしています。まさに培ってきた能力や経験をそのまま生かす活動をしています。

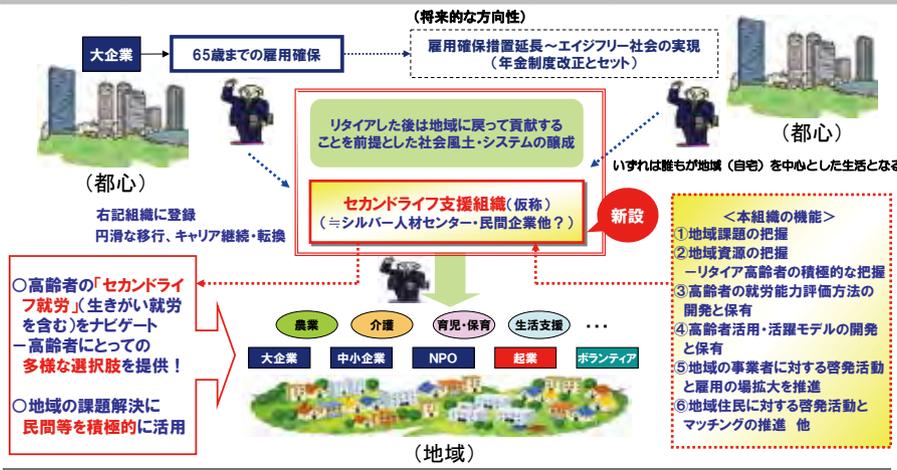
【生活支援】については、元氣な六〇代、七〇代のシニアの方が、より高齢な老親の生活を支援しています。

【福祉】福祉サービス事業では、先ほ

図7

★最終GOAL:セカンドライフ支援組織・システムのイメージ★

65歳で定年となったら、培ってきた経験・能力を活かせる形で、地域で活躍する、貢献することが当たり前の社会を構築すべき。そのための体制整備が必要である



事業者はピンポイントで人材を確保できると評価

どの子育てと同じように、介護士さんの周辺の業務をシニアの方に担っていただいています。直接の介護サービスを行うのではなく、食事の補助や施設内の掃除・洗濯、また施設が地域に開放しているカフェの接客だったり、施設周辺の園芸管理などで活躍いただいています。

事業者は、若者を生業として雇えないピンポイントの業務(短時間・単一業務等)をシニアの方に担ってもらえる人材を低コストで雇えるなど評価しています。他方、シニアの方は、生活

のリズムやハリ、また緊張感が生まれたいことをよく言われています。こうした「生きがい就労」という一つのモデル事業を開発できたわけですが、シニアの方が有するセカンドライフにおける社会参加ニーズに照らしてみると、この事業もまだまだ完全ではありません。「働きたい」というニーズ一つをとってみても、就労形態、能力・賃金レベル、就労時間等で区切ればさまざまなニーズのセグメントができるように多様です。就労以外のニーズもさまざまあります。ということで、私たち、東大、柏市、URで進めている取り組みの最終ゴールは、図7のような、地域の中にセカンドライフを支援する組織、仕組みを実装していくことに定めています。

誰もが企業で働いて、生計を維持してきた仕事をリタイアして、いずれは自宅周辺の地域に生活の拠点が移っていきます。自分の地域に戻ったときに、自分が望む仕事や地域活動等にスムーズに行ける、ナビゲートしてもらえ、そうした組織が今の地域社会に不可欠なと思っています。

なお、こうしたことを厚労省にも進言してきた結果、今年度から同様の活動を推進する施策が講じられました。地域人づくり事業の一環としてですが、現在九つの地域でセカンドライフを支援する事業がスタートしています。柏市もこの事業の中で、生きがい就労事業をさらに発展させた「セカンドライフ支援事業」に今後も取り組んでいくところです。