寄稿

生涯現役社会実現のための能力開発を考える

藤村　博之
（法政大学大学院イノベーションマネジメント研究科教授）

1．生涯現役社会を目指す理由

生涯現役という言葉を聞くと、次のような印象を持たれる読者は多いかもしれない。「60歳定年後も何らかの形で65歳まで働き続けなければならないことになったと思ったら、次は生涯現役と言うのか。勘弁してほしいな。」

確かに、逃げ水のように引退年齢が先に延びていくという印象は否めない。しかし、働き続けることが健康に良く、社会の活力維持につながるとなったら見方は変わるはずだ。65歳以降も働き続けることは強制すべきものではなく、各人の自由に任せるべきものである。しかし、高齢社会の課題を解決するには、働いて社会を支える側に居続ける人を減らさないことが必要である。気力、体力、知力が許すなら、年齢に関係なく働き続けることを多くの人が実践しているのが生涯現役社会だと言える。

働き続けることは健康に良い

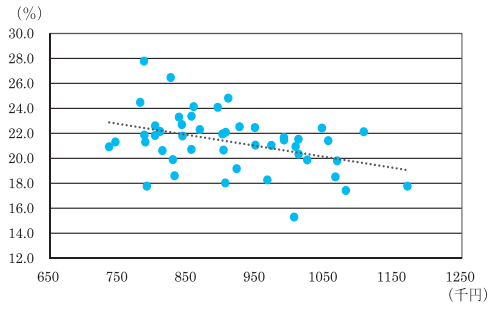
約10年前、筆者は産業医の学会に招かれて、パネルディスカッションに参加した。筆者の役割は、働く人たちがどのような制度のもとに置かれているのかを報告することであった。筆者の他に数人の産業医が症例報告をされたが、その方々が異口同音に主張しておられたのが「元気だから働いているのではなく、働いているから元気なのだ」という点だった。働くことは健康維持に効果があるというのが産業医の共通理解のようである。

働いているとたくさんの刺激を受ける。毎朝決まった時間に起き、身支度を整えて会社に行く。会社に行くと仲間がいて、様々な話が出る。会社には自分がやるべき仕事があり、それをすると顧客や同僚から「ありがとう」と言ってもらえる。人間は社会的な動物であり、他者との関わりの中で、自らの存在感を得ることができる。働くとお金をもらえることも重要だ。働くことは、いちばん手っ取り早い社会参加の方法なのである。

日本社会のあり方に批判的な学者の中には、仕事にしか生きがいを見出せないこと自体が問題だと主張する。しかし、働きたいという人がいて、雇おうという企業があるなら、働き続けることを否定する必要はない。しかも、働くことが健康維持に役立つなら、増え続ける医療費の抑制にもつながる。

図1は、65歳以上の有業率と一人当たり老人医療費の関係を都道府県ごとにプロットしたものである。これを見ると、相関係数は

図1　65歳以上の有業率と一人当たり老人医療費の関係



（注）相関係数は－0.399
（資料）高齢者の有業率：「平成24年就業構造基本調査」（総務省）
一人当たり老人医療費：「平成24年度後期高齢者医療事業状況報告」（厚生労働省）

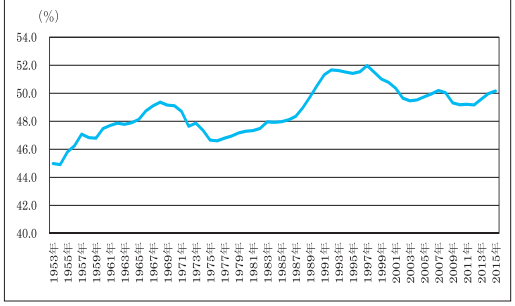
－0.399であり、緩やかな右下がりの傾向を示していることがわかる。すなわち、高齢者の有業率の高い県は老人医療費が低くなるのである。この図は、働くことは健康にいいという産業医たちの主張を裏付けている。

社会を支える側にいる人たちを減らさない

高齢化が進む日本社会の深刻さを表現するために、次のような数値が示されることがある。「1950年には現役世代（15-64歳）12.1人で65歳以上の高齢者1人を支えていた。この数値は、その後一貫して減少し、1970年には9.8人、1990年には5.8人、2010年には2.8人になった。このままの状況で推移すると2020年に2.0人、2030年に1.8人になっていく。」このような数値を見せられると、「日本社会の高齢化って本当にたいへんなんだな」と思ってしまう。

他方、一般には語られないが、次のような事実もある。総人口に占める就業者の割合は、この60年間ほとんど変化していない。**図２**がそれを表している。1953年の45.0％から多少の変動はあるものの上昇傾向を示し、1997年に52.0％になった。その後、やや低下しているが、2015年でも50.2％である。

図２　総人口に占める就業者の割合



（資料）総務省統計局「労働力調査」

私たちの社会は、働いて社会を支えている人たちと、そういった人たちに支えられている人たちに大別される。就業者とは、社会を支える側にいる人たちである。働いて収入を得ることによって、本人や家族の生活を支えている人の割合は、この60年間、50パーセントの近傍で推移しているのである。

この事実は、先に示した現役世代と高齢者の比率とまったく異なっている。このような差異が発生するのは、少子化の影響を考慮に入れているか否かに理由がある。子ども達は、支えられる側に属しており、その人数はこの60年間減少してきた。他方、高齢者の数が増えてきたので、現役世代と高齢者の比率を計算すると、現役世代の負担が増えているということになる。支える人と支えられる人という視点で見ると、人口構成の高齢化にともなう影響は、まだ限定的であると言える。

もちろん、今のままでいいと言うつもりはない。このままの状況で推移すると、支える側の数も割合も今後確実に低下していく。そうなると、日本社会は活力を失いかねない。いま私たちが考えなければならないのは、多くの人たちにできるだけ長く、「支える側」にいてもらうにはどうすればいいかという点である。働く意欲と能力があり、年齢にかかわりなく雇用したいという企業があるのなら、何歳まででも働き続けてもらうのが最も良い施策である。これを象徴的に表す言葉が生涯現役社会なのである。

２．60歳代後半以降の就労の実態

(1) 65歳以降も働ける企業－「70歳まで働ける企業」推進プロジェクト

政府は、2007年に「『70歳まで働ける企業』推進プロジェクト」を始めた。独立行政法人高齢･障害･求職者雇用支援機構（以後､「高障機構」と略称）がプロジェクト会議を設置し、『「70歳まで働ける企業」の実現に向けた提言』を発表した。その後､2011年には『「70歳まで働ける企業」の取組みの進展・拡大を目指して（2011年提言）』を発表している。

筆者は、後者をまとめた「70歳雇用実現プロジェクト会議」のメンバーとして議論に参加し、60歳代後半から70歳代の雇用のあり方について考えてきた。その会議では、65歳を超えた人たちを雇用している企業の実態が多数報告された。その資料は、2011年提言の巻末資料として公表されている。また、高障機構は、2008年度以降、毎年、『70歳いきいき企業100選』と『70歳雇用先進事例集』を各1冊ずつ発行している。これらは、企業側の考えを知る上で貴重な資料となる。

2011年提言は、高齢化の更なる進展が見

込まれる日本社会において、能力、体力、気力が充実している高齢者には、年齢に関係なく長く働いてもらうことが不可欠であると主張する。そのためには、企業は制度や考え方の面で、従業員は自分自身の能力開発の面で、そして社会も65歳を超えて働き続けることを応援するという面で、それぞれの役割を果たしていく必要があるとしている。

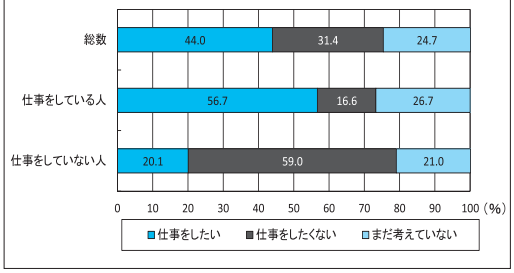
総務省の『労働力調査』を見ると、60歳代後半以降の労働力人口は、1998年の485万人から2012年の609万人に124万人も増加している。仕事の種類によっては60歳代後半以降の人々に向かないものもあるだろうが、多くの仕事は対応可能である。問題は、経営者と従業員本人がどれだけ本気になって取り組むかである。65歳を超えて働き続けることは決して特別なことではなく、私たちの身近にあることに気づけば、打開策はたくさん見えてくると思われる。

(2) 働く人たちの意識と能力開発

60歳代前半で働いている人は60歳代後半も就労を希望

以上は、企業側の実態であるが、働く側は60歳代後半以降の就労をどのように考えているのだろうか。2010年の「第6回中高年縦断調査」はこの点を調査しており、その結果が**図3**である。

図3　65～69歳での就労希望



資料：厚生労働省「中高年者縦断調査（中高年者の生活に関する継続調査）」（平成22年）
（注）対象は60～64歳の男女、なお、第6回の65～69歳での就業希望が不詳の者は除いて計算した。

60歳代前半で仕事をしている人は56.7％が引き続き働きたいと回答し、明確に「仕事をしたくない」と回答したのは16.6％だった。60歳代前半で仕事をしていない人は、59.0％が「仕事をしたくない」と回答し、「仕事をしたい」と答えたのは20.1％であった。この結果から、60歳代前半で働いているからこそ、60歳代後半も引き続き働こうという気持ちになることが読み取れる。65歳という年齢は、突然やってくるものではない。日々の積み重ねの結果として、65歳に到達する。そのときに、働き続けられるか否かは、それまでどのような仕事をしてきたのか、仕事上の課題にどのように向き合ってきたのかによって決まる。前節で60歳代前半層の雇用について検討した理由がここにある。

50歳代の能力開発が問題だ！

従業員が65歳を超えて働き続けるには、企業が雇いたいと思う能力を維持しておかなければならない。企業は、福祉政策として高齢者を雇うことはしない。企業にとって必要な能力を持っており、賃金に見合った結果を出してくれると期待しているから高齢者を雇うのである。企業側からすれば、自社の従業員が60歳を過ぎても成果を出せるだけの能力を維持するにはどうすればいいかを考える必要がある。能力維持は、企業か従業員のどちらか一方の責任ではなく、両者の協力によって実現できるものである。

能力の維持には不断の能力開発が欠かせない。何歳になっても新しいことを学ぶ機会があることが重要である。しかし、現実は「不断の能力開発」からはほど遠い。

厚生労働省が2005年に実施した「第1回中高年縦断調査」を見ると、仕事のための能力開発や自己啓発をしたのは、50～54歳男性の36.0％、55～59歳男性では29.7％であった。女性については、50歳代前半が22.8％、50歳代後半が16.9％にとどまっている。「勤め先が開催する研修に参加した」に注目すると、男性の場合、50歳代前半が21.3％、後半が16.6％であるのに対して、女性ではそれぞれ13.6％、9.7％でしかない。50歳代になると、従業員の教育訓練に企業も熱心でなくなる姿が見て取れる。

厚生労働省が2012年に実施した「能力開発基本調査」（個人調査）にも同様の傾向が現れている。何らかのOFF-JT（研修や座学）を受講した割合は、年齢とともに低下し、50歳代で34.3％、60歳代で21.2％になっている。

65歳以降の雇用を実現するには、50歳代後半になっても能力開発を続ける必要があ

る。しかし、これら2つの調査が示すように、企業も従業員自身も大した能力開発を行っていない。これでは60歳までの雇用が関の山で65歳まで雇うとなると、企業側の負担感はとても大きいだろう。ましてや生涯現役など到底おぼつかない。政府の掛け声だけでは問題は解決しないと言える。

3．生涯現役社会の実現に向けて

少子化の責任者は誰か？

高齢者を雇用しようとすると、マイナス面ばかり強調する人たちがいる。2013年4月に施行された改正高年齢者雇用安定法で決められた、60歳以降の雇用確保措置の義務化についても、経営者から後ろ向きの発言が相次いだ。「公的年金に関する政策運営の失敗を民間企業に押しつけるのか」という趣旨の意見がその代表である。あたかも自分たちは被害者であるかのような言い方に違和感を覚えたのは、筆者だけではないと思われる。

公的年金の財政運営が厳しくなっているのは、少子化と長寿化が同時に進んでいるからである。少子化は、女性が子どもを産み育てたいと思うような社会を作ってこなかったことに起因している。1990年代以降、多くの日本企業は、安定した収入を期待できる正社員の数を極力抑えると同時に、子育て世代の従業員に長時間労働を求めてきた。このような人の使い方が少子化に拍車をかけていることを認識すべきである。

公的年金の仕組みは法律によって定められ、法律は国会の議決を経て制定される。政府の政策が悪いというのなら、法律を決める国会議員に責任があることになる。国会議員は、私たち国民が選んでいるのだから、結局は、選挙権を持つ国民が責任を負わなければならない。他責では何も解決しないのである。

経営者の決断を促す労働組合の役割

高齢者は体力が落ちていて動作が鈍い、新しい技術に対応できない、頭が硬い、文句ばかり言って動こうとしないなど、問題点を指摘し始めればいくらでも出てくる。しかし、そういった意見をはねのけ、高齢者雇用が持つプラスの側面を強調して企業の人事施策の中心に据えるには、「これはわが社にとって必要なことだから断固進める」という経営者の決断が欠かせない。

経営者をその気にさせるには、ダイバシティ・マネジメントの考え方を強調すると良い。人口構成の高齢化は、顧客が高齢化することを意味する。顧客が本当に必要としているものは何かを知るには、従業員の中に顧客の気持ちのわかる人たちがいなければならない。すなわち、高齢の従業員である。

企業の存在意義は、世の中の困っている人に解決策を提供することである。その解決策を顧客が利用し、支持するからこそ、売上が立って従業員に給料を払えるのである。企業である以上、利益を出すことは必要だが、利益は結果であって目的ではない。もし、企業が利益をあげることを第一の目的として行動するならば、その企業は顧客からの支持を失い、早晩衰退していくだろう。

日本企業の経営者が高齢者雇用の持つ可能性と重要性をしっかりと受け止め、先頭を切って挑戦するようになれば、日本は世界中から尊敬される国になるはずである。経営者の決断を促す上で、労働組合の力が欠かせない。労働組合は、目先の利害関係ではなく、中長期の視点で社会のあり方を議論し、経営側に適切な対応を求めていく役割を担っている。生涯現役社会を実現する上で、労働組合は大きな力を発揮しなければならない。

【参考文献】
厚生労働省[2006]『第１回中高年者縦断調査（中高年者の生活に関する継続調査）結果の概況』
厚生労働省[2012a]『第６回「中高年者縦断調査（中高年者の生活に関する継続調査）」の結果』
厚生労働省[2012b]『平成24年度後期高齢者医療事業状況報告』
総務省[2014]『就業構造基本調査』
総務省[2015]『労働力調査年報』
独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構[2011]『「70歳まで働ける企業」の取組みの進展・拡大を目指して』