【メインフォーラム／プレゼン①】

シニアの人材活用策

法政大学経営大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授 **藤村 博之 氏**

本日の狙いのひとつであるシニアの活用についてお話ししたい。日本は世界一の高齢社会になった。このような社会の活力を維持するには、何歳になっても働き続けて、社会を支える側に居続けるという気概が必要である。高齢者に社会の第一線で活躍し続けてもらうには、本人の高い意識とともに、そういった人たちのモチベーションを上げていく使用者側の施策が重要である。高齢者の気持ちが分かる高齢従業員は貴重な戦力になる。「くれない族」にしない、ならないために何が必要かを考えるべきである。

高齢化というのはマイナスのイメージが非常に大きいがそうでもないと思う。なぜかというと、世界中が高齢化しており（アフリカや南アメリカは除いて）、アジアの近隣諸国は日本の後を追いかけるように高齢化している。そういう国々がこれから直面するであろう課題に今まさに日本が直面していて、高齢化に対する解決策を今私たちは考えている。したがって、ここでうまく解決できれば、アジアの国々に売っていけるさまざまなビジネスモデルができるのではないかと考え、この問題に取り組んでいる。

この間、労働法令がいろいろ変わってきた。特に高齢者の部分でいうと、高年齢者雇用安定法が改正になり、事実上65歳までの雇用の義務化が民間企業に課せられている。それ以外にも労働契約法の改正がある。今年の３月で満５年を迎えるので、これから無期雇用化への転換をどうするのかといった話もある。企業の経営者からすると、「制約条件である、なぜそういう制約をするのか」といった話をよく耳にするが、長い目で見て考えると、やはり日本社会が変わってきたことによって、日本の企業もそういった雇用への対応が求められている。実は過去にもそういったことが何度もあった。そういう制約がかかってきた時に日本の企業は跳ね返してきた。今回もできるはずだと思っている。

日本の高齢化の特徴をいくつかあげると、まずは労働力率が高いということ。労働力率というのは、調査対象となった期間に収入のある仕事をしていたか、収入のある仕事を探していた人の割合のことである。日本人は、他の国に比べて60歳代以降も働いている人の割合が高い。特に、男性は60歳代後半でも約半数の人が働いている。60歳代の前半では、日本の労働力率は、男性が世界１位、女性が世界３位と高い。

２番目の特徴としては、高齢化のスピードがとても速いことである。65歳以上が全人口に占める割合が7%から14%になるのに要した年数を倍化年数というが、フランス、スウェーデンはゆっくり進み、比較的早いドイツでも40年だった。日本はわずか24年で7%から14%になった。ただ、日本よりさらに早い国が、韓国、シンガポール、中国。つまり、日本と同じような悩みをそういった国々がこれから抱えるであろう。国連が65歳以上を高齢者と定義したのは1956年だが、当時の65歳と現在の65歳はまったく異なる。

【プロフィール】

名古屋大学博士課程を中退後、京都大学助手、滋賀大学教授、法政大学経営学部教授を経て現職。人的資源管理論、労使関係論専攻。人材育成を中心に研究を展開し、主たるテーマは、高齢者雇用、管理職育成、産学連携若年層育成、労働組合の役割再考等。

３番目の特徴としては、「社会を支える側の人はあまり減っていない」ということである。政府もあまりこういったデータの示し方はしないが、社会を支える人の割合は実はあまり減っていない。私たちの社会は、働いて社会を支えている人とそういう人によって支えられている人に大きく２つに分かれる。仮に高齢者が増えたとしても、働いて社会を支えている人の割合がある程度維持できれば、社会の活力は維持できる。総人口に占める就業者の割合、なんらかの形で働いている人の割合をとると大体50%ぐらいで推移してきている。私たちは支えている側にいる人たちの割合を減らさないようにしなければならない。つまりシニアの人たちに働き続けてもらうことが必要だと思う。働き続けるということにはいいことがある。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である。働くことは、手っ取り早い社会参加の方法であり、健康維持につながる。

４番目の特徴としてあげられるのが「高い労働意欲」である。60歳以上の人に「何歳まで働きたいですか」と聞くと、一番多いのは「働けるうちはいつまでも」で、71.9%が65歳あるいはそれ以上まで働きたいと回答している。これは日本社会の財産だと思っている。働く理由としては、「失業している」、「収入を得る必要が生じた」という理由が多い。ただし、65歳～69歳を見ると、男女ともに「健康を維持したい」という理由の割合が高く、男性が18.6%、女性が18.1%となっている。

そして５番目の特徴は「仕事のための能力開発に消極的な50歳代」という少し気になる、心配なデータである。50歳代になるとみんな勉強しなくなる。会社側もお金を使わなくなる。65歳あるいはそれ以上まで働くことを考えた場合、50歳の時点でまだ15年以上ある。この間を何の訓練もなしに乗り切れるといったら多分無理だろう。50歳代になってあるいは50歳代になってからも訓練し続けなければいけない。

今、65歳を超えて70歳かそれ以上まで働き続けるということが視野に入れられている。「政府が言うから高齢者を雇わざるをえない」、大きな企業は最初はそうであったと思う。でも、それでは長続きしない。その人を雇うことが自社にとってプラスになるからということで雇うようにならなければいけない。従業員側からすると企業が雇用したいと思うような能力を維持していくことが求められている。しかし、先ほど示したように50歳代になると教育訓練に熱心でなくなる。継続的な能力開発が喫緊の課題である。高齢社会を生き抜く能力開発のポイントは４つある。能力に対する需要を見極めること、新しいものに挑戦し続けること、いつもとは違う場所に自分を置くこと、そして、人と話すことである。

６番目の特徴は、労働力人口の減少である。将来推計を見ると、このままでは労働力人口はどんどん減っていく。そこで、今日のテーマでもある、シニア、女性、外国人に注目が集まる。

最後の特徴であるが、高齢者雇用と若者雇用の関係である。高齢者雇用は確かに大事である。しかし、高齢者が働き続けると若者の邪魔をするのではないかとの懸念がある。これはわれわれ研究者も非常に関心のあるところであり、さまざまな研究成果がでている。これまでの研究成果では、両方の可能性を指摘している。

単純な要員管理をしている職場では、高齢者が雇用継続されることによって若者の雇用の場がなくなる。しかし、技術進歩への対応を迫られるような職場では、両者は競合しない。高齢者は、古い技術を使って作られた機械のメンテナンスを担当し、若者は新しい技術に対応する。ドイツの経験では、高齢者の引退促進が若年雇用の増加につながらないことを示している。日本社会の将来を考えると、競合する場面よりも補完し合う場面の方が多くなる、多くしなければならないと思われる。

これからの社会においては、AIがどんなに発達しても、時代を超えて通用する「売れる能力」である。売れる能力というのは２つあって、ひとつは、「問題を発見する力」、もうひとつは「人間集団をひとつの目標に向かわせる力」である。

そして、生涯現役を実現する方法としてポイントを考えた。「職場の仲間から依頼されたことは、断らずにホイホイ引

き受ける」、「新しいことに挑戦し続ける」、「気になることが出てきたら、すぐに調べる」、「後輩のお手本になる」、「柔軟である」の５つである。特に大事だと思うのはひとつ目である。職場の仲間から頼まれたら何でも引き受けること。このホイホイというのが大事で、断らずになんでもやる。これが能力開発になる。