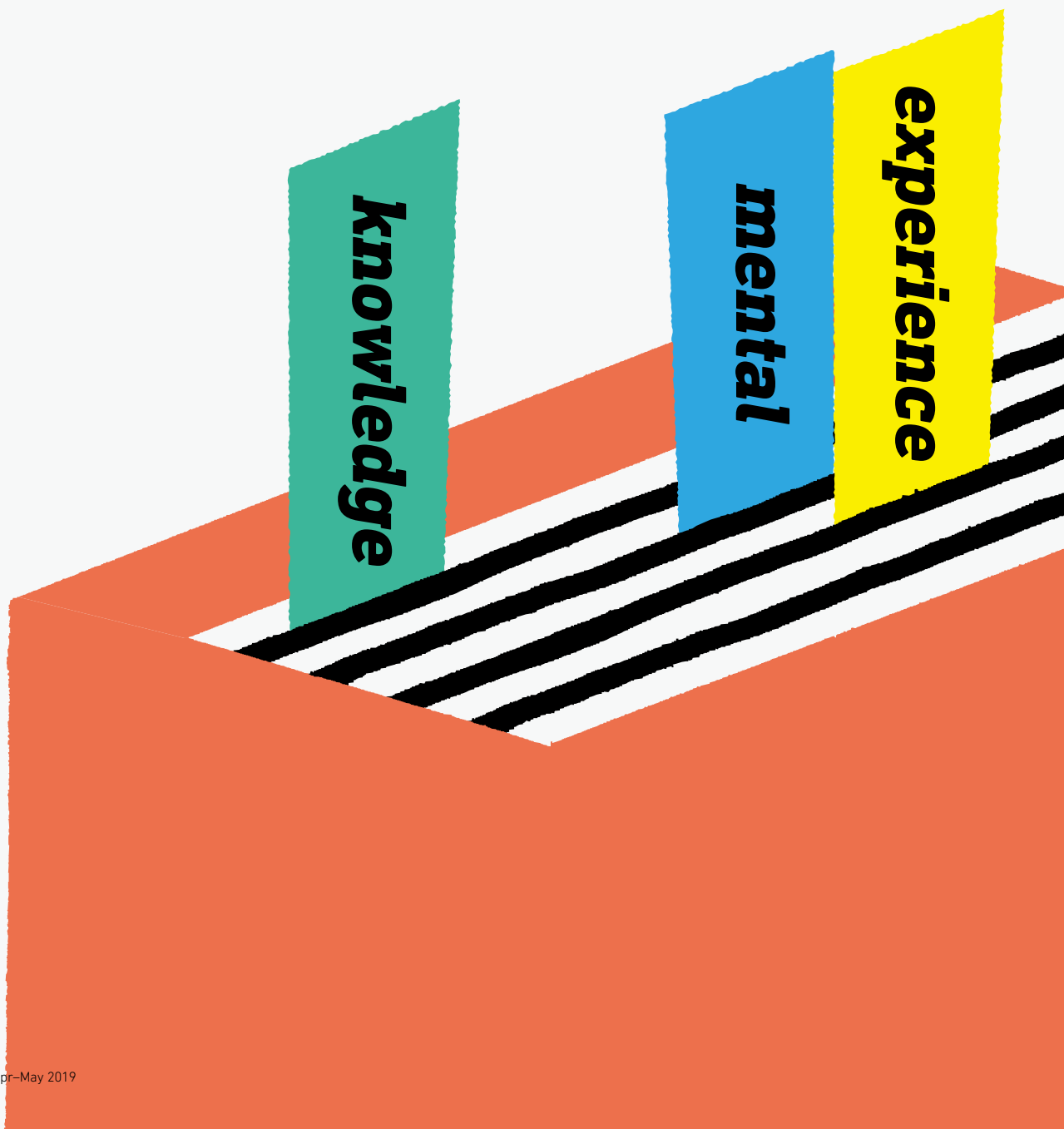


特集

高齢者の ポテンシャル



はじめに

10歳若返りを果たした高齢者に どのような仕事を用意するのか

労働力の高齢化が顕著だ。労働力人口のうち65歳以上が占める割合は、1990年に5.6%だったものが2017年には12.2%まで上昇（総務省「労働調査」2018年）、2040年にこれが20%にまで上昇するという推計もある。政府が70歳までの雇用を促進する議論を始めていることもあって、今後、企業で働く高齢者が無視できないボリュームになっていくことは間違いない。そうであるならば、高齢の社員にも生産性高く働いてもらわなければ、企業経営が成り立たなくなっていく可能性すらある。

しかし、現状では、高齢者が生産性高く働くための仕組みがうまく機能しているとは言い難い。高齢者の給与や評価制度づくり、職域開発に苦慮している企業は少なくない。一定の年齢に達したら一律に給与を下げ、役職からも外す、責任や負担が現役世代よりも軽い仕事を任せる、など、高齢者をひとくくりにして、彼らが創出できるはずの価値を目減りさせてしまっていないだろうか。

多くの企業には、「高齢者は現役世代よりもパフォーマンスが劣る」という暗黙の前提があるように思える。しかし、本当にそうだろうか。実際にどれだけ体の機能が変化するのか、どのような職務能力が低下する・低下しないのかということを、私たちはそれほど理解していない。本特集では、高齢者の活躍を推進する企業や専門家への取材を通じ、加齢や老化の科学的な知見や具体的な事例から、高齢者が持つ“ポテンシャル”を明らかにしていく。

見えてきたのは、高齢者というものの実像である。現在、平均的な高齢者は5～10歳“若返り”をし、気力・体力・知力にあふれている人も多くいる。今、企業が高齢者に提供する仕事と働き方は、そのような高齢者には、物足りないといえる。一人ひとりの高齢者が、それぞれに持つポテンシャルを本当に生かせる仕事はどのようなものか、どのような制度や環境を用意すれば、高齢者にも生産性高く働いてもらえるのかを提示していきたい。

本誌編集／入倉由理子



何歳まで働けるのか 定年年齢に 合理性はあるのか

まずは、日本の高齢化の現在を数字でつまびらかにする。
そのうえで、現在の「65歳までは雇用の継続を」というありようが、
社会学的、医学的に見て適切かどうかを検討したい。

高齢者の人口、就業人口が 無視できないレベルに増える

高齢者とは、一般に65歳以上の人を指す。日本における高齢者人口は、2019年1月現在で3550万人。全人口に占める65歳以上人口の割合を示す高齢化率は27.7%と、2位のイタリアに4ポイントと大きく差をつけて1位となっている。そのうち、75歳以上人口は13.8%だ。この層だけでも、15歳未満人口12.3%を上回っている。

日本全体の人口は既に減少に転じているが、高齢者人口は今後も増え続け、2042年に3935万人でピークを迎える（国立社会保障・人口問題

研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」）。そこからは高齢者人口も減り始めるが、全人口の減少ペースのほうが速いため高齢化率は上昇を続け、2065年には38.4%、2.6人に1人が高齢者という時代が到来する。このとき、75歳以上が25.5%で、日本人の4人に1人が75歳以上になると推計されている。

65歳以上が労働力人口に 占める割合は1.6倍に

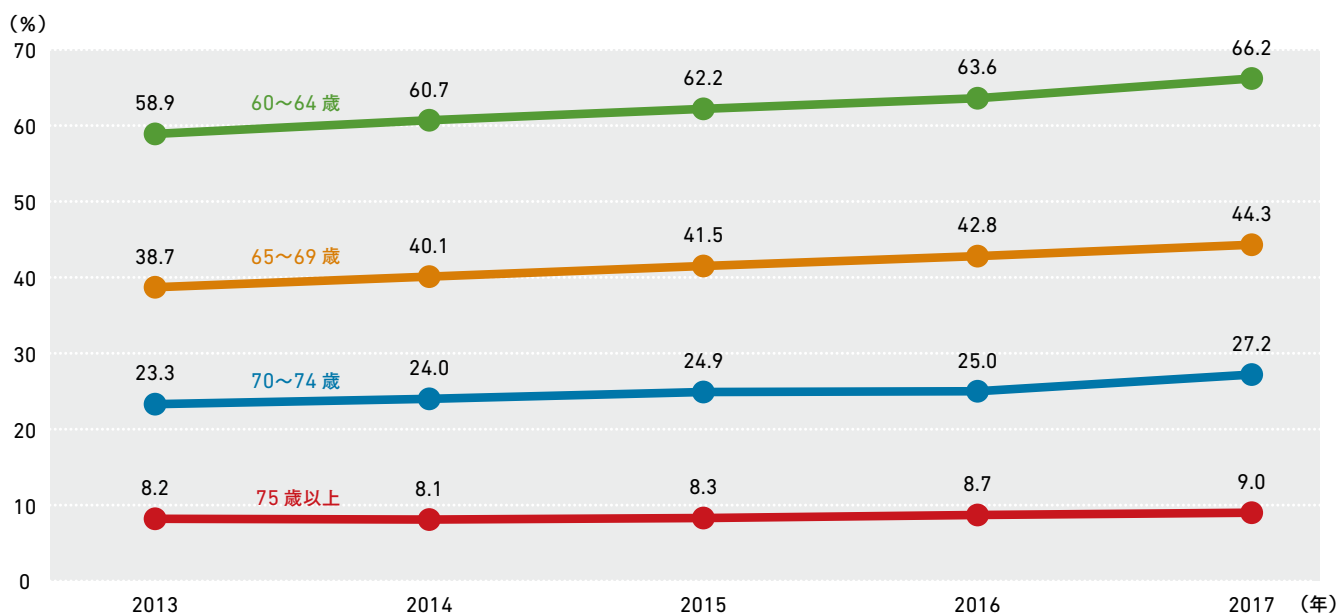
高齢者の労働力人口も増え続けている。2000年には、65歳以上の労働

力人口は494万人、全労働力人口に占める比率は7.3%だったのが2017年にはそれぞれ821万人、12.2%と、大きく伸びた（総務省「労働力調査」2018年）。厚生労働省雇用政策研究会の推計によれば、2040年には就業者に占める65歳以上の割合が2割程度になるという試算もある。

また、60歳以上の人々の、それぞれの年齢階層における就業率も増えている（右ページ図）。現状では、60～64歳で66.2%、65～69歳で44.3%、70～74歳でも27.2%が就業している。

労働力としての高齢者の数も増え、就業率が上がっている現状のトレンドが変わらないのであれば、高齢の社員が企業にとって決して無視できないボリュームにまで増えることは間違いない。

年齢階層別就業率の推移



出典：総務省「労働力調査」（2018年）

多くの人が75歳まで働く社会がやってくる



秋下雅弘氏

東京大学大学院 医学系研究科加齢医学 教授
医学部附属病院 老年病科 科長

では、私たちは何歳まで働けるのだろうか。先進諸国では一般的に、高齢者を65歳からと定義づけているが、なぜそもそも65歳以上なのか。

「65歳以上を高齢者と呼ぶことに医学的な根拠は当初、ありませんでした」と説明するのは、東京大学大学院医学系研究科加齢医学教授の秋下雅弘氏だ。「1965年に世界保健機関（WHO）が65歳以上の人口が全人口の7%を超えた状態を高齡化社会とするという見解を示しました。欧米諸国において、退職年齢や社会福祉

を受ける年齢をどのように線引きするのかを検討していた時期と重なります。当時平均寿命が男性66歳、女性72歳だった欧州諸国では、社会保障政策上合理性があると見なされ、この定義が使われるようになったのです。つまり、社会学的なアプローチで定義づけされたものでした」

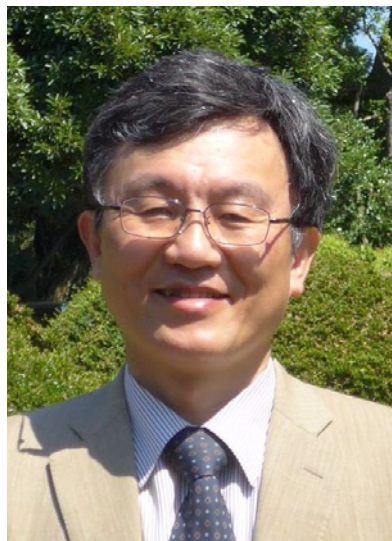
当時、日本人の平均寿命は男性が63歳前後、女性は65歳前後であったために、日本でも65歳以上という定義が受け入れられた。「しかし、この定義は今や実態にそぐわないものになってきた」（秋下氏）というのだ。詳細は21ページで述べるが、秋下氏も所属する日本老年学会・日本老年医学会の「高齢者に関する定義検討ワーキンググループ」で、高齢者の疾患の発生や受療、身体的老化や心

理的老化などの経時データを検討した結果、現代の高齢者は10年前と比較して5～10歳は若返っているという。つまり、現代の75歳は10年前の65歳と同じくらい“元気”なのだ。「65歳以上でも、就業やボランティアなど社会活動を営む能力を十分に有した人がかなりいます。日本老年学会では、高齢者を75歳以上とあらためて定義し直し、65～74歳を“プレオールド（准高齢者）”と呼ぶことを提言しています」（秋下氏）

健康状態だけを見れば 潜在労働力は300万人

これを社会学の立場から見ると、「高齢者という人的資本を生かしていない」ということになる。

一橋大学経済研究所教授の小塩隆士氏は、「国民生活基礎調査」（2016



小塩隆士氏
一橋大学 経済研究所 教授

年）をもとに、健康面の制約だけを考慮したときに、高齢者の就業率をどこまで引き上げられるかを試算している。

試算ではまず、50歳代の人たちの就業状態が、入院歴や喫煙などの健康変数とどう関係しているか、計算式を導き出す。健康状態と就業可能性の関係は不変として、60歳代以上の人の健康状態に計算式を当てはめれば、60歳代以上の就業確率が算出される。これが、健康面から見た“潜在的就業率”ということになる（右ページ図）。「すると、65～69歳の男性で約3割、女性で約2割が働ける健康状態にあるにもかかわらず、就業していないという結果となりました。人数にすると、約300万人。介護などの家庭の事情や経済状況などは勘案していないものの、人手不足の日本においては、貴重な労働力となり得ます」（小塩氏）

内閣府「高齢者の日常生活に関する意識調査」（2014年）によれば、現在仕事をしている60歳以上の42%が「働けるうちはいつまでも働きたい」と回答している。「70歳くらいまで働きたい」の21.9%、「75歳まで働きたい」の11.4%、「80歳くらいまで働きたい」の4.4%を合わせると、約8割の人が60歳を超えても働きたいと考えており、現状の“少なくとも65歳までは雇用を確保”という政府の方針では物足りない。高齢者からしてみれば、健康状態の面でも、意

欲の面でも、65歳を超えて働く準備はできているのだ。

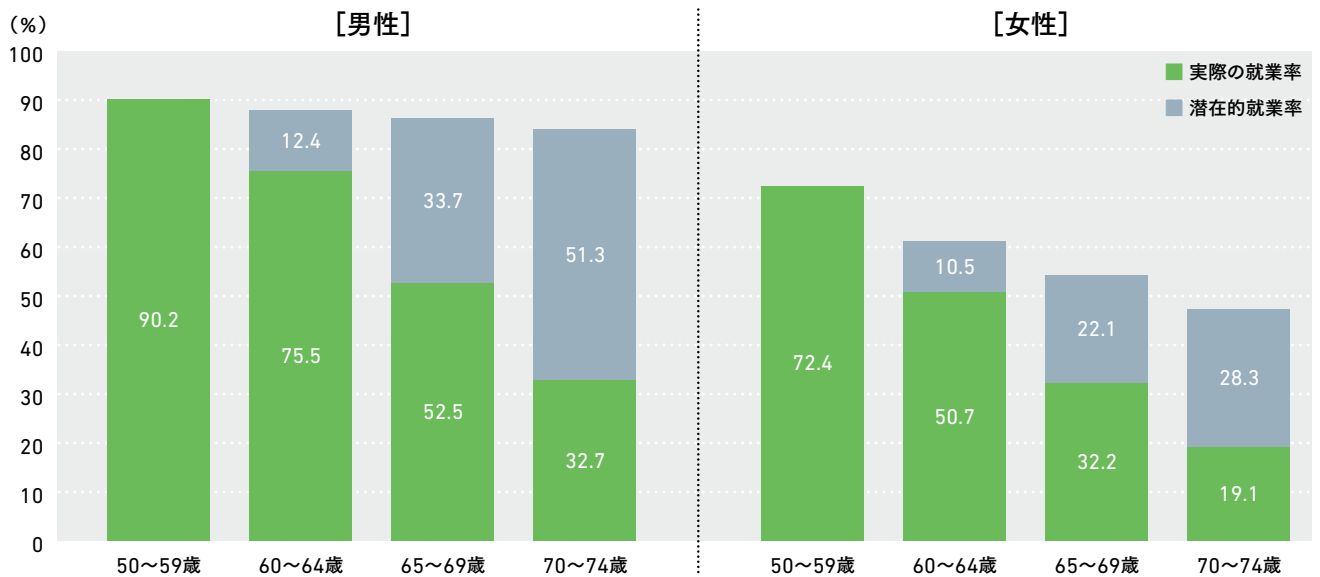
年金制度が就労意欲を 削いでいる可能性

現役世代が高齢者を支えると考えたと、2017年には、64歳までの現役世代2.3人が高齢者1人を支えている。1950年には1人の高齢者に対する現役世代は12.1人だったにもかかわらず、だ。この状態を変えたいからといって、老齢年金の受給開始時期を遅らせ、高齢者の就労を促進しよう、とだけいってしまうのは乱暴な話である。だが、そうだとした場合「高齢者の健康状態や意欲を見れば、65歳になったからといって、一律に支える側から支えられる側に回るとするのは違和感がある」（秋下氏）

小塩氏によれば、高齢者の就労を足止めしているのは、「在職老齢年金の存在が大きい」という。在職老齢年金とは、働きながら老齢年金を受け取る場合に、収入額に応じて年金の一部あるいは全額が支給停止になる制度である。

現行の年金制度では、65歳を基準年齢とし、年金の受給開始時期を選択できる。基準となる65歳より前にもらい始めると、1カ月早めると受給額は0.5%ずつ減り、後ろ倒しにすると同0.7%ずつ増える。60歳から受給すると、65歳スタートでもらえる金額より30%減り、70歳まで受給開始を遅らせれば42%増えるという

高齢者の就業率をどこまで引き上げられるか



出典：小塩隆士・清水谷論 “Health Capacity to Work and Its Long-term Trend among the Japanese Elderly” (2018年)

計算だ。「いつ受給開始しても平均余命までに受け取れる年金額は変わらないよう設計されているのです」(小塩氏)

だが、在職老齢年金制度のもとでは、たとえば60～64歳で年金と給与の合計が月額28万円を超えると、超過分の半額が年金から減額されてしまう。

「そして、繰り下げ受給を選択した場合も影響を受けます。たとえば、70歳まで受給を繰り下げても、それまで働き続ければ42%の積み増しにはなりません。“仮に年金を受給しながら働き続けた場合に在職老齢年金によってどれだけ減額されるか”が算出され、支給される額から差し引かれるのです。この仕組みでは、たとえ元気な高齢者であっても、働き続けようという意欲が削がれてしま

うことは想像に難くありません」(小塩氏)。健康で知識も経験もある人々が、制度のありようによって就労意欲を削がれ、新たな価値を生まずにいる状態は、社会にとって大きな損失である。

福祉的な雇用では事業が立ちいかなくなる

従業員31人以上の企業16万社のうち、定年制の廃止、定年延長、継続雇用制度のいずれかの高齢者雇用確保措置を実施している企業は99.7%にのぼる。「希望者全員が65歳まで働ける」企業の割合は75.6%となっている。今後は国が70歳までの雇用を求める可能性もあり、組織の高齢者の割合は増えていく。現状の60～65歳の雇用において、高齢者を活用するという意識は低い。給

与が極端に低いなど、年金受給開始年齢に達するまでの“つなぎ”として収入を提供する程度の雇用になっていることが多い。しかし、それを継続するのは困難であり、増え続ける高齢者に価値を生む仕事をしてもらう必要がある。

今のような“一律”の仕組みでは高齢者それぞれに最大限生産性高く働いてもらうのは難しいだろう。一人ひとりの能力や心、体の状態を見極めて、それぞれに活躍してもらうことが、高齢者の雇用ではより重要となる。

次の項では、定年廃止や定年延長、高齢者の選抜、高齢の人材を集めた組織をつくるなど、さまざまな方法で高齢者活用を進めている企業の事例を見ていく。そのなかに、高齢者が活躍するためのヒントを探る。

高齢者一人ひとりの活躍を実現する企業レポート

高齢者の活躍を推進する企業の制度は、定年廃止や定年延長、役職定年廃止などさまざまなバリエーションがある。それぞれの制度に、どんな人材にこそ活躍してほしいのか、強いメッセージが込められている。

定年廃止

テンポスバスターズ

人事制度や処遇から
年齢的な要素を取り除き
能力・スキルを
ベースに人事管理

テンポスバスターズは、全国60店舗を有する中古を含めた厨房機器の販売会社だ。同社は2005年に定年廃止を決めた。「1997年の創業当初、就業規則には60歳定年と書いてありました。しかし、人手不足のベンチャー企業では、定年をきちんと運用していたら、人のやりくりはできませんでした」と、人材事業部の實歳美幸氏は話す。60歳を過ぎても働いている人が多く、「実態を反映して、2005年に定年廃止を会社の方針として明確にした」（實歳氏）という。当時、60歳以上の従業員は14.6%で、現在は約27%にまで増加している。

高齢者“を”ではなく 高齢者“も”活用

「ただし、“高齢者”を活用しているわけではなく、“高齢者を含めた全員”を活用しています」と、實歳氏は言い切る。「4分の1以上いる60歳以上を戦力にしない手はありません。

“高齢者を活用する企業”として耳目を集めるようになりましたが、実際には、年齢による処遇を一切せず、高齢者も含めた全員にその能力やスキル、志向に合った活躍をしてもらっているということなのです」

人事制度の根幹にある考え方は、「自分の人生を自分で決める」。「本人に意欲さえあれば、年齢にかかわらず、機会を提供するのが会社の役割だと考えています」（實歳氏）

同社には、中途採用に応募してくる60歳以上の人も多い。多くの企業では、書類選考で不採用となりそうだが、「当社では、ほかの世代と同じように採否を検討します。60歳以上の人が応募してくれたからといって、うれしいわけでも悲しいわけでもありません。その人の能力や意欲を見て判断するだけです」（實歳氏）

逆に、若手に大きな仕事を任せることも躊躇しない。店長公募など、立候補でポジションを決める制度も

ある。たとえば売り上げ5億規模、メンバーが10人以上の店舗のマネジメントを、25歳の未経験の人材に任せたこともあるという。

こうした人事管理の原点は、創業者の森下篤史氏の「年齢で人を評価するのはおかしい」という思想にある。森下氏は地方の農家出身で、「農業の世界では60歳でもまだ若造」と常々語っていたという。

処遇は年齢とは関係ない 年齢を意識する機会がない

60歳以上の社員は、本社、店舗を問わず、多様な職種で活躍している。「たとえば、新宿店の経理の女性は82歳です。新宿店は売上最大の店舗で、経理処理の量もかなり多く複雑ですが、80歳を超えても彼女の仕事のクオリティが下がったという声は一切聞いていません」（實歳氏）

店頭には病気で1度退職したのち、再雇用で週4日、1日5時間働く70代の男性もいる。接客に長け、全社でもトップクラスの売り上げを誇っている。また、同社には中古の厨房機器を修理する再生事業部がある。そこには、メーカーに長年勤務した経験のある70代の男性が働く。「高い実務能力を発揮しているのはもちろんのこと、若手に技術を教えてくれるという意味でも活躍しています」（實歳氏）

同社の報酬制度では、年齢はまったく勘案されない。定年がないため、

退職金制度もない。役職への登用も立候補制度があるなど、年功序列で決まるわけではない。「社員が年齢を意識する機会がほとんどない」（實歳氏）という。

「よく考えたら経理部門は半分が60歳以上、という程度にしか意識しない」（實歳氏）というように、社員に“年相応の役割を期待する”こともない。若手の育成を担う人もいるが、それを年長者の当然の役割とは考えていない。「60歳を超えた人が、必ずしも人格的に優れているわけではありません。それぞれの能力や経験に合わせて、個性を発揮してくれればいいと思っています」（實歳氏）

もちろん、若い管理職が年上の社員をマネジメントするときなどに、高齢社員が人生の先輩としてアドバイスをすることもあるという。「いくら意欲があっても、自分の思いや自分の頑張りだけではマネジメントはうまくいきません。そんなとき、年齢差があまりない先輩だと反発してしまうことがあります。30～40歳も年の離れた人からのアドバイスは、素直に受け入れられることが多いものです」（實歳氏）

働き方の柔軟性も高い。「加齢によって、このままの条件で働き続けてもらうのは難しいということも確かに起こります。そういうときは、目標のバーを下げたり、勤務時間を短くしたりして、無理をせずともできることを探っていきます。私たち



實歳美幸氏
テンポスホールディングス
人材事業部

としては、できるだけ長く働いてもらいたい。いつ辞めるかを決めるのは本人なのです」（實歳氏）

課題もある。現行の制度では、どうしても50歳くらいから上の社員のほうが、メリットを感じやすい。「30代で子どもがいて、これからお金がかかるという人にとっては、年齢で給与やポジションが上がる約束がまったくないために、先が見えにくいという意見もあります」（實歳氏）

そのため、全体的なベースアップをし、成果給の変動の振れ幅を少し小さくして、報酬制度を安定的な方向へと調整したという。「当社は、制度の変更も柔軟に実施します。ダメだったら変えればいい。まだまだ過渡期ですから、世代を問わず、前向きに働く人にとっていい制度になるように試行錯誤したいと考えています」（實歳氏）

65歳以上の人材選抜

ダイキン工業

余人をもつて代え難い
能力やスキルを持つ
人材を会社側が
選抜して残ってもらう

ダイキン工業は、高齢者活用の歴史が長い企業として知られる。1979年には60歳まで定年を延長し、1991年に63歳までの再雇用制度実施、2001年の再雇用期間の延長で、65歳までの希望者全員を再雇用できるようにするなど、他社に先んじた施策を講じてきた。

そして、2002年には、65歳の再雇用期間を超えてもなお残ってほしい人を会社が選択して雇用する、シニアスキルスペシャリスト契約社員制度を導入した。「熟練した技術や人脈など、余人をもつて代え難い人を1年契約で雇用し続けています」と、滋賀製作所兼人事本部担当部長の藏本秀志氏は説明する。「健康状態もよく、65歳で再雇用を終えて退職してしまうには惜しい人材が多くいました。成果主義を標榜する当社に

あって、年齢で区切って一律に退職させるべきではないと考えたのです」(藏本氏)

当初は、社史編纂業務や、特定のスキルに突出したエンジニアなどが多かったが、現在では営業やアフターサービス担当の教育、経理や法務といった管理部門など、幅が広がってきた。人事本部担当課長の今西亜裕美氏は、「現在、192人がシニアスキルスペシャリストとして活躍しています。そのうち70歳以上は30人。基準は導入当初よりも多少緩めにはなりましたが、決して“誰でも”というわけではありません」と話す。

実際、シニアスキルスペシャリストの面々は、人脈が豊富な元営業部長や、後進育成を担いながら海外拠点のマネジメントをする駐在員など、多彩な顔ぶれだという。



藏本秀志氏

滋賀製作所 担当部長 兼 人事本部 人事・労政・労務グループ 担当部長



今西亜裕美氏

人事本部 ダイバーシティ推進グループ 担当課長

ダイキン工業のシニアスキルスペシャリスト契約社員制度

	フルタイム	登録型勤務
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、人脈などを有する者	
年齢	65歳以上（ダイキン工業以外からシニアスキルスペシャリストとして採用する場合は60歳以上）	
期間	1年以内の雇用契約	
勤務形態	7時間45分／1日 （一定期間継続的に必要な業務）	業務に応じた時間単位での勤務 （ニーズに応じてスポット的に必要な業務）
処遇水準	厚生年金を含め、再雇用者の年収よりも若干低い水準	時給1500～3000円の幅のなかで個別に設定、 再雇用の登録型勤務者と同水準
人数	65～69歳：124人 70歳～：20人	65～69歳：38人 70歳～：10人

出典：ダイキン工業の資料より抜粋、一部編集部改変

会社の期待と自らの貢献が 明確な高齢者は活躍する

この成績以上という基準や、年に何人という枠はない。基本的に事業部からの推薦に基づき、人事部門が決定する。

処遇は、65歳までの再雇用と比較して少し下がる程度に設定されている（上図）。それでも、シニアスキルスペシャリストたちは「意欲が高く、期待以上に活躍してくれる人が多い」（今西氏）という。「この制度では、会社が何を求めているのか、どんな期待をしているのが明確なためです。そもそも自身の得意分野ですから、貢献している実感も強くあるようです」（今西氏）

社員の意識も変わってきた。「再雇用になる前に自身のキャリアを棚卸しし、たとえば海外での指導の役割を担いたいと申し出て、事業部と交渉する人もいます」（藏本氏）

会社としても、「いるからには、きちんと成果を出して貢献してもらう」（藏本氏）というスタンスだ。年金受給までの福利厚生ではないという意識は、徐々に浸透しつつある。

「今後、アウトプットに応じた報酬制度にするかどうかを検討しています。ベテランになればなるほど、経験年数が多い分、アウトプットに差がついてきます。在職老齢年金による減額への配慮もあり、現在は成果で差をつけない報酬制度ですが、貢献度の高い社員にとって魅力的かどうか、問い直さなければなりません」（藏本氏）

役職は外れても“先輩” であるというリスペクト

同社では、56歳で役職定年となるが、シニアスキルスペシャリストを含めて役職を外れた高齢の社員が多く働くことに、現役世代に違和感はないのか。「もともと管理職の数が

なり絞り込まれており、50代になっても管理職ではない人が少なくないのです。年功的な人事管理をしておらず、若手の管理職登用も進んでいます。ポジションと年齢の逆転現象は珍しくないで、高齢者の部下を持つことで問題が起こることはほとんどありません」（藏本氏）

「お互いに気持ちよく働くために大切なことは“会社の先輩”というリスペクト」（今西氏）だ。「たとえば役職を外れても、課長だった人はそのまま“〇〇課長”と呼ばれることが多いですし、管理職以上の机や椅子は一般社員と異なるのですが、管理職用を使用してもらいます」（今西氏）

多くの高齢者が経験を生かし、それまでと同じ部署で働くことが前提となるが、双方にとってやりにくい場合には異動や、役員直轄のポジションに置くといった配慮もする。「一律の運用ではなく、ケースバイケースで対応しています」（藏本氏）

役職 定年 廃止

太陽生命保険

22歳から65歳まで
同じ人事制度のもと
継続して意欲高く
働くことを求める

太陽生命保険では、2017年に定年年齢を65歳とし、それまで57歳だった役職定年制も同時に廃止した（右ページ図）。「当社は2002年に評価や処遇を成果主義に移行しました。高齢の社員についても、職責と成果で処遇を決める成果主義で運用すべきと考え、それまでは57歳で役職定年、58歳から60歳までを特別職員として処遇していた制度を、65歳まで正社員のまま、給与の減額もない制度としました」と、執行役員人事部長の大塚健司氏は説明する。

制度開始時には、制度趣旨が正しく伝わるように、58歳、59歳の社員を全員集めて丁寧に研修をした。それまでの制度では、60歳で再雇用を希望する人が8割程度だったが、現行の制度に移ってから60歳で辞める人はほぼいなくなった。

再雇用で“一服感”が出るより、継続して成果を出してほしい

同社が制度導入に踏み切った背景には、人のライフサイクルの変化がある。「晩婚化が進み、子どもが生まれる年齢も遅くなっています。平均寿命も延伸し、60歳という年齢が仕事から引退する年齢としてふさわしいといえなくなったのです」（大塚氏）

制度導入にあたっては、「従業員全員のメリットとなるように配慮した」（大塚氏）という。若手や中堅

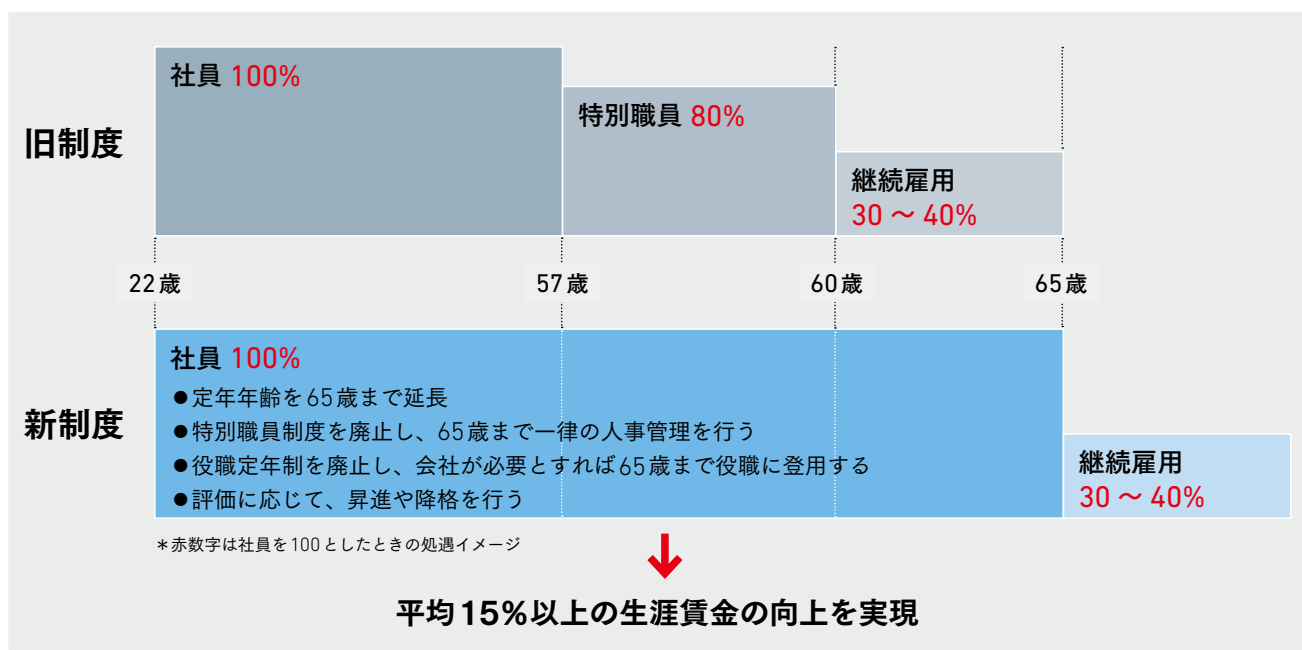
層の給与をアップし、子ども手当なども拡充した。結果として、65歳の定年後、70歳まで継続雇用制度で働き続けた場合、生涯賃金は平均15%増額することになった。

それでも「人件費はコントロールできている」と大塚氏は言う。「65歳まで働くにしても、60歳定年、嘱託での再雇用という節目があると、どうしても“一服感”が出てしまいます。処遇が変わりモチベーションが低下した社員が200人、300人に増えていくよりは、65歳まで成果を出せば報われる人事制度を導入し、意欲的に働いてもらったほうが良いと考えました」（大塚氏）。会社として、人件費をコストではなく投資ととらえ、リターンを求めるというわけだ。「豊富な経験を持つ高齢の社員は法人営業、法人代理店営業、顧客相談



大塚健司氏
執行役員 人事部長

太陽生命保険の処遇の変更



出典：太陽生命保険の資料より抜粋、一部編集部改変

など幅広く活躍できる場がある」(大塚氏)という。ITの活用や業務の効率化によって事務の生産性は大きく向上した。だからこそ、高齢の社員が培ってきた知見や経験を生かした“人との対面で価値を出す仕事”のニーズが高まっている。「事業上の合理性もあります。当社は認知症保険などシニア層向け商品やサービスに力を入れています。20代の社員がお客さまに話すよりも年齢や境遇が近く、説得力があります」(大塚氏)

57歳で管理職を離れる人も、管理職のまま残る人もいるが、60歳を過ぎてから管理職に昇進する人もいる。「役職定年制の廃止があったために一度役職から離れていた人が、新制度のもとで役職者に復帰する例もあります。海外拠点で、後任の育成を

しながら管理職として駐在を続けている例もあります」(大塚氏)

他方で、若い人材にも実力があれば年齢にかかわらず役職に就くチャンスを与えている。「社会やお客さまを元気にするためには、従業員がまず元気でなくてはなりません。全員の意欲を高めることを念頭においています」(大塚氏)

採用、人材育成、配置のすべてを変えていく

運用上の問題はないのか。「今のところ、対象者は毎年20人程度で大きな影響はありません。当社のボリュームゾーンである50代の社員が60代に差し掛かる約10年後についても、シミュレーションはできています」(大塚氏)

同社の総合職は約1200人いる。「それが事業を継続、成長させていくための適切な人数です。ですから、22歳から65歳まででその数を維持し続けられれば、会社の総力も人件費も変わらないということになります」(大塚氏)

ただし、「採用戦略、配置戦略は変えていく必要がある」(大塚氏)という。全員に65歳まで働き続けてもらうことを視野に入れるなら、常に適材適所に配置できるように、本社・支社の幅広い業務を経験させつつも、その人ならではの専門性を身につけられる人材育成プログラムが必要になる。「常に1つ、2つ先の配属先を見越した配置を実現するなど、人事全般を変えていこうと考えています」(大塚氏)

高齢の 人材を 集める

OJTソリューションズ

トヨタで培った経験をもとに
新しいことを学び
プラスアルファの能力発揮で
価値を生む

OJTソリューションズは、2002年にトヨタ自動車（以下、トヨタ）とリクルートの共同出資で設立された。トヨタの現場出身のトレーナーが、人材育成と仕組みづくりによって、顧客企業の“継続的に改善が進む強い現場”への変革を支援している。

人を育て、ものや原価を 管理した経験を求める

「トレーナーになるのは、トヨタの工場などで40年近く技能系社員として働き、トヨタ流のノウハウや経験値を豊富に持った人たちです。全員、50代後半以上で、現在の最高齢は73歳です」と、専務取締役の森戸正和氏は話す。現在、78人のトレーナーが働く。平均年齢は63歳。50代が2割弱、60代が5割、残りが70代だという。

同社への入社には一定の基準がある。トヨタでは、技能系の社員は高校卒業後に入社して経験を積み、早い人であれば30歳手前で班長、40歳手前で組長、40代半ばで工長、その後、課長（管理職）というキャリアステップを踏むという。「ただし、最終的に課長になるのはごくわずか。私たちが採用の対象としているのは、工長以上の経験を持つ人材です」（森戸氏）

工長以上の人材は、原価管理、品質管理、人材育成など、管理監督者としての経験を持つ。「当社のトレーナーは、トヨタの“カイゼン”のノウ

ハウを現場で指導することだけが仕事ではありません。継続的に“カイゼン”を実践できる人を育てること、“カイゼン”が回る仕組みを根付かせることが目的です。必然的に、人を育てた経験やものや原価の管理をした経験がなければ、トレーナーとしては不十分ということになります」（森戸氏）

仕事を楽んでいるため あまり辞めない

設立時には「トヨタの人事施策の一環として、高齢社員の“受け皿”の役割を担うこと」（森戸氏）が目的だったという。「設立当初から『60歳以降も働きがいのある会社』を目指していることには変わりありませんが、現在ではトヨタ本体にも、60歳を超えて働き続けられる制度ができました。それにもかかわらず当社に応募してくる人材ですから、元から非常に前向きで、意欲的です」と、企画部マネジャーの岡内彩氏は説明する。

では、同社での働きがいとは何か。それはやはり、顧客からの感謝に尽きるという。「もちろん、トヨタ時代には、現場でものを作ることに喜びがあったはずですが。しかし、自らの支援によって、人や現場が変わり、それについて感謝する言葉をダイレクトに聞けるのが新鮮なのだと思います」（森戸氏）

定年がなく、退職時期は自分で決

める。「仕事にやりがいを感じているので、辞めたいと言ってくる人は多くありません。ただ、派遣先の会社で、指導時の緊張感を保ちにくい、新しいアイデアが出にくくなったというように、自分の加齢によるちょっとした衰えを実感することが、退職のきっかけとなります。皆、自分に対する要求値が高いからこそ、自らの進退を厳しく判断しています」(岡内氏)

サービス業の社員として 新しい学びを求める

トヨタで豊富な経験を積んだベテランの人材ではあるが、「当社に入社後は、プラスアルファの知識の獲得と能力発揮を求める」と、森戸氏は話す。「最もトヨタと異なるのは、当社が製造業ではなく、人材育成、職場改善を指導するサービス業だという点です。形のない付加価値を提供していくには、それぞれの顧客の業種や業務内容、仕事のプロセスをしっかりと学ぶ必要があります」(森戸氏)

顧客も製造現場ばかりではなく、製造業の間接部門やサービス業の現場なども名を連ねる。「ものづくりの現場で使われる用語で話したり、製造業のやり方に固執したりしては、相手に伝わりません。非製造業の言葉遣いや仕事のプロセスへの“翻訳”も必要となります。そうしたコミュニケーションスキルも含めた



森戸正和氏
専務取締役

高度な能力を求めているのです」(森戸氏)

多くのトレーナーは、顧客からの評判もよいという。「前職で管理職であったとしても、偉そうに振る舞う人はまずいません。トヨタの工長、課長は上から指示するだけという役割ではないからでしょう。現場に入ってアドバイスをしながらも部下自身に考えさせ、気付かせることを重視するからです」(森戸氏)。トレーナーとして顧客の現場に入ったとき、「こうやってください」と指示をして見ているのではなく、一緒にやってみる、時には率先して改善のお手本を見せるからこそ、顧客の社員たちの信頼を獲得できるのだ。

「すぐに現場が変わるというような、短期的な成果追求が当社のサービスではないことを顧客にきちんと伝え



岡内 彩氏
企画部 営業企画グループ マネージャー 兼
経営企画グループ

ています。顧客の期待とトレーナーの貢献のレベルと内容がきちんと揃っていることが、能力発揮の要件だと思います」(森戸氏)

「既に担当を持っているトレーナーも多いことから、配置が難しいことはある」(森戸氏)としながらも、可能な限りの適材適所を目指しているという。それぞれのトレーナーのパーソナリティや仕事の経験をよく知るために、森戸氏は70人を超えるトレーナーと、年に4回、個人面談をしている。

「経営者にも毅然としてものが言えるかなど、コミュニケーションのスタイルや、どのようなプロジェクトを経験してきたのか、非製造業の顧客を担当した経験はあるのか、などを見たうえでアサインしています」(森戸氏)

高齢者の “適材適所”を いかに実現するのか

高齢者が活躍する企業の事例から見てきたことは、企業が高齢者にプロとしての能力発揮を求めていることである。それには、高齢者ならではの事情を勘案した“適材適所”の実現が重要である。

4つの会社の、高齢者活躍推進の取り組みを見てきた。人事制度や処遇のありようはそれぞれだが、共通するのは、プロとして高齢者を扱い、そのプロにできるだけ意欲高く働いてもらうための制度や仕組みを設計していることである。

定年がないテンポスバスターズでは、高齢者に限らず、すべての従業員に対して本人の能力と意欲に合わせた機会を提供している。そのため、処遇は年齢的な要素を加味せず、すべて仕事内容と成果によって決まる仕組みだ。

ダイキン工業は、再雇用を終えた65歳以上であっても、余人をもって代え難い能力やスキルを持つ人材には会社から「残ってほしい」とオファーする。その場合、期待する成果と貢献を明確にしている。

定年延長と同時に役職定年を廃し、

新卒入社から65歳までを、一気通貫の人事制度で働けるようにした太陽生命保険の場合、60歳を超えても管理職のままということも、60歳を超えてから管理職になるということも可能である。すべては本人の能力と成果次第ということだ。

高齢の人材を集めるOJTソリューションズの場合、人材育成と職場改善というサービスを提供できるスキルセットを持った人を厳しくスクリーニングして採用している。それに加えて、前職で携わっていたとは異なる新たな職務を遂行するための基本スキルの獲得を、入社時に会社が支援している。

高齢者という“材”を知り 適切な“所”をつくる

ただし、高齢者にプロとして働いてもらうときには、彼らを理解したう

えでの配慮が求められる。

まず、私たちは高齢者という“材”をもっとよく知らなければならない。実際に、年齢を重ねるといことが、心身にいつ、どのような影響を及ぼすのか。“老化”というものの実態を知っておきたい。高齢者の働くモチベーションを知るためには、彼らがどのような経済状態にあるかを知る必要もあるだろう。

そのうえで、高齢者の活躍を邪魔しないような、より意欲を持って働けるような“所”をつくりたい。どんな職場、どんなルールだと彼らは期待される能力を発揮しづらくなるのか、そういうことが起こらないように職場やルールをどう変えればいいのかを考えることが重要である。

このように“材”を知り、適切な“所”をつくる、つまり“適材適所”の実現が、高齢者が活躍する鍵となる。

高齢者に活躍してもらうには

高齢者にプロとして活躍してもらう

“適材適所”を
実現する

高齢者という
“材”を知る

- ・体の機能はいつどのように変化するのか
- ・運動能力はどのように変化するのか
- ・認知機能や心はどのように変化するのか
- ・経済状態はどうなっているのか

高齢者のための
“所”をつくる

- ・人事制度や処遇はどうあるべきか
- ・ワークプレイスはどうかあるべきか
- ・高齢者のいるチームでいかに生産性を上げるか

+

どのように貢献してほしいのか、期待を表明する

出典：編集部作成

成果や貢献への期待を 明らかにする

ここまでをまとめると、上のような
図にすることができる。

高齢者にプロとして活躍してもらう
ために、適材適所に加えて、もう1つ
忘れてはならない前提がある。プロと

の契約だからこそ成果や貢献として
何を期待しているのかを、先に表明
することだ。

この後のページでは、適材適所の
実現のために、体の機能、運動能力、
認知機能や心、経済状態について、
高齢者という“材”のリアルな姿を浮
き彫りにしていきたい。

次いで、高齢者という“材”に、よ
り活躍してもらうための適切な“所”
のつくり方を考える。人事制度や処
遇、ワークプレイス、チームで生産
性を上げるという視点で、現役世代
とは異なり、高齢者はどのような点に
配慮しなければならないのかを明ら
かにする。

適材適所
実現のために

1

高齢者という “材”を知る

体の機能はいつどのように変化するのか

そもそも、老化とは何か。前出の秋下氏は、「各臓器やそれを構成する細胞の機能が低下していくこと」と説明する。「機能の衰えは、現実的には“予備能”が徐々に低下する、という形で表れます」

体のそれぞれの臓器には、運動や危機的状況で発揮される“最大能力”と、“日常活動に必要な能力”がある。予備能とは、この2つの能力の差である。「たとえば心臓。安静

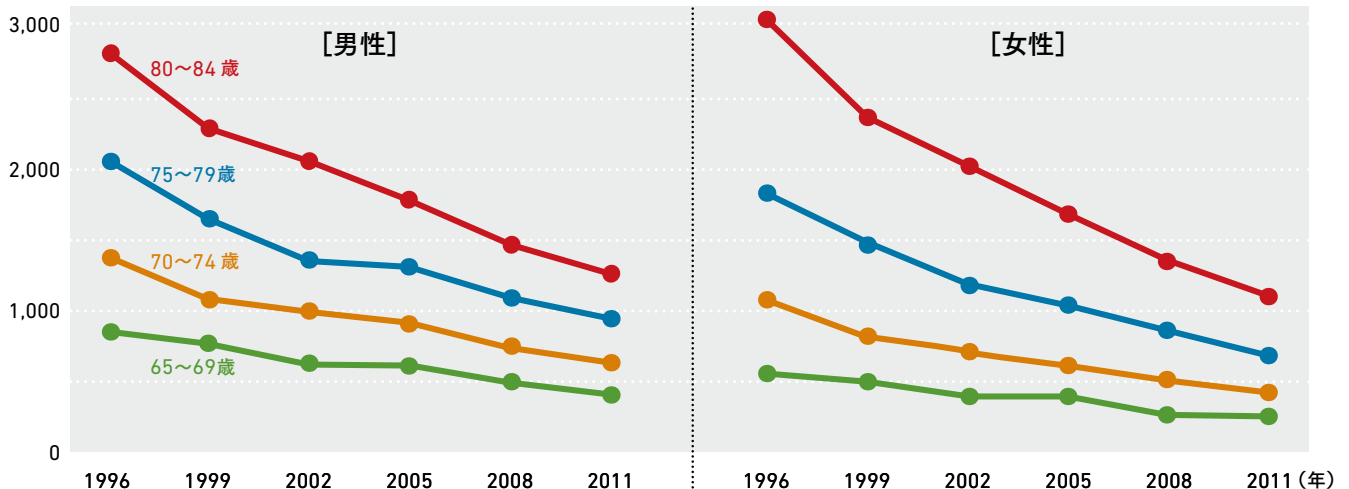
時に全身へ血液を送るという意味では高齢者でもほとんどの場合、問題なく動いています。ところが、階段を上るなどして負担をかけると、途端に心臓は速く鼓動し始めます。若い人であれば心臓の予備能が高く、血液を送り出す機能は正常に動きませんが、高齢者の場合はその負荷に耐えられず“拍出”が低下するなどの問題が起こります。これが、心臓の予備能が低下した状態なのです」(秋

下氏)

同じく、空腹時血糖値に問題がなくても、食後血糖値が上がりやすくなる。その原因は膵臓の予備能が低下し、分泌されるインスリンの量が十分ではない、あるいはインスリンの作用を受け止める肝臓や筋肉の予備能が低下して、血糖値が下がりにくくなることにある。また、筋肉の予備能が下がると、日常的な歩行は問題がなくても走ることや重いもの

年齢階層別脳血管疾患の受療率の推移

(人/人口10万人あたり)



出典：『高齢者に関する定義検討ワーキンググループ報告書』（日本老年学会・日本老年医学会）

フレイルとは



出典：秋下氏への取材をもとに、編集部作成

を持つことができなくなる。

老化による予備能の極端な低下は、「たとえば心臓であれば、心不全を起こす」（秋下氏）というように、病につながっていく。

受療率、要介護率、総死亡率すべて低下し高齢者は元気に

ただし、近年、病気になって病院にかかる高齢者が減ってきているという。「日本老年医学会では、厚生労働省の『患者調査』を使用し、要介護に陥る原因になりやすい慢性疾患の受療率の経時調査をしました。一部の疾患を除き、脳や血管の疾患、癌、骨折など、高齢者がかかりやすいすべての疾患で受療率は経時的に低下しているのです」（秋下氏）。特に脳血管疾患（左ページ図）や、骨粗鬆症、虚血性心疾患では、受療率が著しく低下した。

脳卒中や骨折、癌が増えているといわれるが、それは単に高齢者が増加しているからにすぎない。同時に

要介護率、総死亡率も低下している。前述のとおり、総合的に見て、高齢者は5～10歳若返っているといえる。「現代の75歳は、10年前の65歳くらいだと考えるのが妥当であり、65歳を高齢期の開始、とするのはもはや実態と合っていないといえます」（秋下氏）

仕事など社会とのつながりが老化の悪循環を断ち切る

では、老化はどのように進行していくのか。

「当然ながら、ある日を境目に突然老化する、ということはありません。要介護状態のような、他者の手を借りなければならぬ状態になる前の段階を、“フレイル”といいます。フレイルとは、日常生活における活動や自立度が低下していく老化のプロセスを示す概念です」（秋下氏）

フレイルは、多面的に構成される。「1つは“体の虚弱”です。骨や関節、筋肉など運動器の衰えのせいで立つ、

歩くといった移動機能が低下するロコモティブ症候群や、骨格筋の筋肉量の減少や筋力の低下が起こるサルコペニアなどがこれにあたります。うつや認知機能の低下という“心、認知の虚弱”、仕事や地域での活動量が低下し、孤独な状態になる“社会性の虚弱”もフレイルに含まれます」（秋下氏）

フレイルのもう1つの大きな特徴は、適切な介入による可逆性があることだ。「要介護状態にまで至ると、元の健康状態に戻すのは非常に困難です。ですからフレイルの兆候が見られたら適切な介入によって、衰える要因を取り除くことが求められます」（秋下氏）

適切な介入とは、適度に運動し、十分に栄養を取ることはもちろん、「仕事など社会で活動が続けること」（秋下氏）も含む。社会に出なくなると、生活範囲が狭まり、活動量も減る。すると、食欲が低下して体の機能低下が起こる。これを東京大学

高齢社会総合研究機構教授の飯島勝矢氏は、「フレイルミノ」と呼び、警鐘を鳴らしている。

仕事を続けながら生活していれば活動量は減らず、食欲が保てるため、体の機能低下を避けられる。つまり、

老化を遅らせることが可能だ。

「もちろん、年を重ねると身体機能やストレス耐性は徐々に低くなっていくため、若い頃と同じ仕事量をこなそうとすれば負担がかかりすぎます。フレイルの兆候が見られる年齢

は75歳くらいが目安となりますが、その前後になったら、フルタイムの仕事から離れる、より自分の得意な仕事にフォーカスするといった仕事の量・質の緩和が必要となるでしょう」(秋下氏)

運動能力はどのように変化するのか

ここからは、高齢者の運動能力にフォーカスする。「スポーツ庁が1998年から実施する『新体力テスト』の結果を見ると、この20年で高齢者の運動能力は確実に伸びています」と、順天堂大学スポーツ健康医科学研究所所長の内藤久士氏は話す。

65歳以上の高齢者へのテストでは、

握力、上体起こし、長座体前屈、開眼片足立ち、10メートル障害物歩行、6分間歩行の6つの種目を行っている。「いくつかの種目は全年齢で共通しており、継続してテストを受ければ一生涯のなかで自身の体力を比

較することができます」(内藤氏)

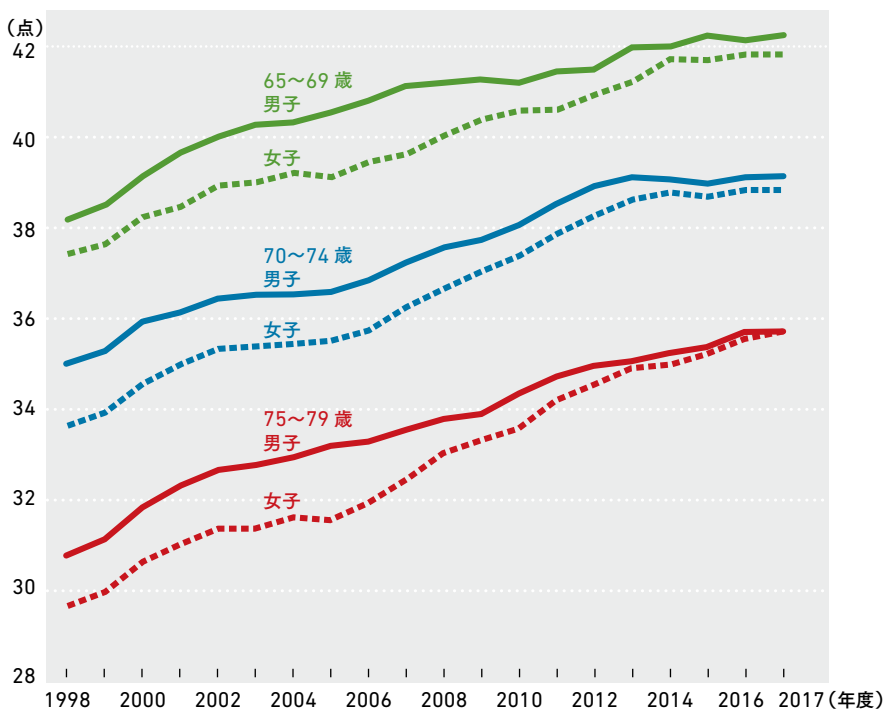
下のデータは、新体力テストの合計点の年次推移だ。70～74歳の男女ともに、2017年の得点から左に直線を引いてみると、約15年前の65～69歳の得点にぶつかる。75～79



内藤久士氏

順天堂大学大学院 スポーツ健康医科学研究科
研究科長
スポーツ健康医科学研究所 所長 教授

新体力テストの合計点の年次推移



出典：「平成29年度体力・運動調査結果の概要」(スポーツ庁)

歳でも同様だ。高齢者は運動能力の面から見ても若返っているのだ。

この背景について、「ライフスタイルが変わって時間の余裕ができ、定年後に余暇を楽しむ人が出てきたこと、健康であるということに高い価値を見出し、体を動かして仲間と楽しむことを大切にすることが増えたことがあります」と、内藤氏は説明する。「ただし、運動能力はこのまま伸び続けるわけではないと考えられています」(内藤氏)とも言う。「現在、運動能力が伸びている高齢者たちは、戦後、栄養状態がよくなり、先の東京オリンピックを契機に国民全体として運動への機運が高まっていった時代に青少年期を過ごした世代です。その後、偏差値教育やゆとり教育の影響もあり、子どもたちがスポーツをしたり外で遊んだりする時間は減りました。その時期に子どもだった現在の30代から40代の人たちが、高齢になったときには、今の高齢者よりも運動能力が落ちてしまう可能性もあります」(内藤氏)

どんな仕事ができるのか 体力の見極めが重要

現代の高齢者に話を戻そう。新体力テストの結果をつぶさに見ると、加齢にともない落ちる能力とそうでない能力の濃淡があることがわかる。「ふだんからよく使う腕の力、握力はあまり衰えず、高齢者になっても小学生より高い値を示します。とこ

ADL（日常生活活動）チェックリスト

問1	休まないで、どれくらい歩けますか。 1. 5～10分程度 2. 20～40分程度 3. 1時間以上
問2	休まないで、どれくらい走れますか。 1. 走れない 2. 3～5分程度 3. 10分以上
問6	目を開けて片足で、何秒くらい立っていられますか。 1. できない 2. 10～20秒程度 3. 30秒以上
問8	立ったままで、ズボンやスカートがはけますか。 1. 座らないとできない 2. 何かにつかまれば立ったままできる 3. 何もつかまらなくて立ったままできる
問11	どれくらいの重さの荷物なら、10m運べますか。 1. できない 2. 5kg程度 3. 10kg程度
問12	仰向けに寝た姿勢から、手を使わないで、上体だけを起こせますか。 1. できない 2. 1～2回程度 3. 3～4回以上

出典：健康・体力づくり事業財団資料より抜粋

ろが持久走などは、70歳にもなると、ほぼ小学校1年生レベルまで低下するのです」(内藤氏)

いわゆる脚力の衰えは、日常生活での怪我にもつながりやすい。「脚力が落ちると“すり足”になってつまずきやすくなります。そして、いったんつまずくと踏みこたえられず転びやすくなります。転んだときにも受け身のような姿勢が取れず、想定外の大怪我となることがあります」(内藤氏)

高齢者に安全に働いてもらうには、それぞれの人がどの程度の運動能力を持っているかを把握しておく必要があるだろう。その参考になるのが、高齢者が新体力テストの前に受けるADL (Activities of Daily Living)

チェックリストだ。「ここでは、日常生活動作がどの程度できるかを問います。これができれば日常生活を送るには問題ないというレベルであり、クオリティ・オブ・ライフに直結する運動能力の有無がわかります。新体力テストを行うにあたってのスクリーニングにもなっています」(内藤氏)

項目の一部を上表に挙げた。たとえば、「休まないで、どれくらい歩けますか」という質問に対して、5～10分しか歩けないと回答した人は、1キロ離れたところへ買い物に行くのは難しい。1時間以上歩けるのであれば、行動範囲は大きく広がる。「個人差も大きい。75歳以上でも、10分ならば走れるという人が

3分の1いる一方で、走れないという人も同程度いるのです」(内藤氏)

ADLチェックリストを用いて質問すれば、体力テストを行わなくても、どんな仕事ができるか、どんな仕事をするのは難しいのか、本人の「できる」という言葉だけに頼らず、ある程度見極めることができるのだ。

仕事によって運動能力を維持できる可能性

ただし、どのような仕事を任せる

のかについて高齢者の能力に合わせて配慮は当然しなければならないが、高齢者だからこそ、“多少の無理”は必要だ。

「たとえ70歳になっても、鍛えれば筋肉は増える」(内藤氏)からだ。「もちろん、高齢者が筋トレで筋力を大幅に向上させるというのはあまり現実的ではありません。今持っている筋力を維持することが目標です。しかし、日常生活を送っているだけでは維持すら困難なのです。日常生活

“プラスアルファ”の運動が必要になります」(内藤氏)

プラスアルファとして有効なのは、「バス停1つ分歩く、車を目的の建物から一番離れたスペースに停めて歩くなどして、1日1000歩、歩く量を増やすこと」(内藤氏)。階段を上るのも有効である。仕事を続けていれば、プラスアルファ分は十分に補える。適度な量の仕事は、高齢者が健康であり続けるためにも効果的だといえそうだ。

認知機能や心はどのように変化するのか

先に説明したフレイルに“心、認知の虚弱”が含まれるように、人の心も体と同様に変化していく。「心理的な変化には、認知的な側面と感情的な側面があります。これらは生物

的老化と社会的老化から影響を受けます」と話すのは、大阪大学教授で老年行動学を研究する権藤恭之氏だ。「生物学的な老化は、脳の萎縮に代表されるさまざまな脳の生理的な加齢

変化によって起こります。たとえば前頭葉の萎縮は、認知的な活動をするときの情報操作に使われるワーキングメモリの機能を低下させ、複雑な思考が苦手になるといった認知機能の低下となって表れます」

また、引退、死別、病気や怪我などの人生の転機やライフイベントは、高齢になればなるほど生じやすくなり、それが対人ネットワークや外出頻度の減少、社会参加などの活動量に影響する。これが老化に影響を与える社会的側面だ。「気持ちが沈んだり、引きこもったりするなど感情面に影響するほか、間接的には、対人交流が減り、仕事や趣味を中断するなど不活発を生じさせ、結果として認知機能の低下にも影響を与える



権藤恭之氏

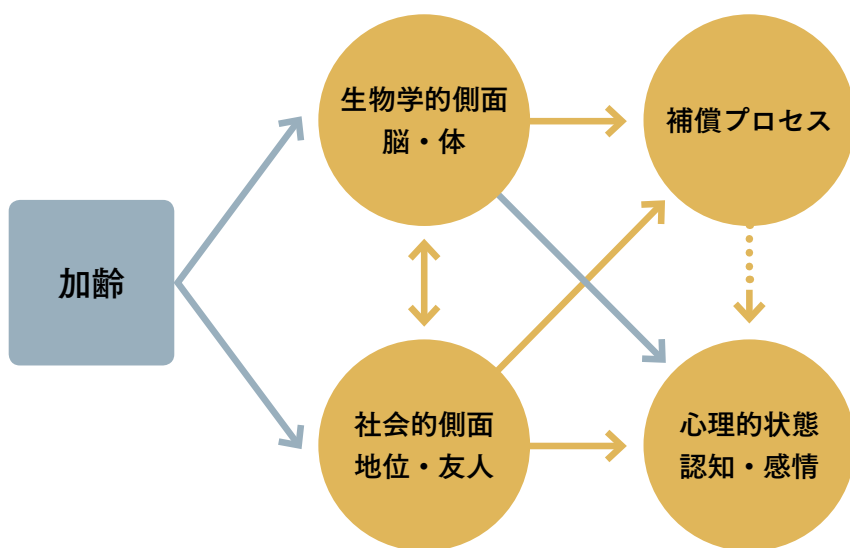
大阪大学 人間科学研究科
臨床死生学・老年行動学講座 教授



原田悦子氏

筑波大学 人間系心理学域 教授
みんなの使いやすさラボ 研究代表

加齢に伴う喪失に対する補償の発達モデル



出典：『高齢者心理学』（権藤恭之・編、朝倉書店）

ことがあります」（権藤氏）

変化に適応するための “補償システム”

「生物学的な老化は誰にでも起こるが、それを“補償するプロセス”が発達していると考えられており、それによって心理的老化の進行度合いは一様ではなくなります」と、権藤氏は指摘する。認知の老化では“認知の貯蓄”、感情の老化では、“エイジングパラドックス”が補償の代表的な例だ。

「認知の貯蓄とは、脳の老化が進行しているにもかかわらず、その影響が認知テストの成績低下や行動面の異常として表面化しない現象を説明する概念です」（権藤氏）

たとえば、修道女を対象としたアルツハイマー病に関する米国の研究

がある。調査対象の1人は、101歳で死亡した。生前に受けた認知症の検査では正常だったが、死後の脳の剖検結果ではアルツハイマーの特徴が多く観察されたという。「このシスターは84歳まで教師として働いていました。認知機能をより多く使う日常生活を送ることが、脳の発達を促し、脳の予備能が鍛えられて認知症の症状が抑えられたといわれています。このように、脳を使えば使うほどその機能は衰えにくくなる考えられているのです」（権藤氏）

高齢者は実際以上に 能力が衰えて見える

実際には、もう少し若い年齢の高齢者についても、会話中に的外れな発言があるなど、認知の衰えを感じることは多い。「高齢者は、その人の

本来の認知機能の状態よりも、劣っていると見られることが少なくありません」と話すのは、筑波大学教授で、「みんなの使いやすさラボ（みんなラボ）」の研究代表、原田悦子氏だ。「ある動作をするときの人間の内なる処理には、無意識的なものと意識的なものの2種類があります。たとえば、若いうちは歩行は無意識でできる動作です。ですから、歩きながら、人と話したり目的地を探したりという意識的な動作も同時にできるのです。ところが、高齢になると運動能力が低下し、“歩く”という動作を意識的にしなければならなくなります。そこに脳のリソースを多く使ってしまうため、処理能力が落ち、意識することが必要なほかの動作が難しくなるのです」（原田氏）

歩きながら質問されたとき、それに答えるだけの知識や経験、能力を持っているのに、脳のリソースを答えることに使えない。「そのため、十分なパフォーマンスを発揮できない。このギャップを高齢者自身も悔しく思っているのです」（原田氏）

高齢になるほど ポジティブティが高まる

感情の老化の補償システムである“エイジングパラドックス”とはどのようなものか。「老化に伴って、ものを忘れる、健康状態が悪くなるなどネガティブな経験が増加するにもかかわらず、高齢期に幸福感が上昇す

る現象をいいます」(権藤氏)

権藤氏が所属する大阪大学老年学研究会では、2013年に70歳以上の2250人を対象に健康長寿調査を行った。「70代、80代、90代と年齢が高くなるほど、ポジティブティ(現在を肯定的に感じていること)や人生への満足度が高くなります。一方で、ネガティブティ(現在を否定的に感じていること)は低くなり、年齢が高いほど気持ちがポジティブになる傾向が顕著です」(権藤氏)

エイジングパラドックスを説明する理論として、スタンフォード大学のローラ・カーステンセン氏が提唱した社会情動的選択性理論がある。「この理論では、年齢を重ねるとも

に、人の行動の動機付けは、将来に対する投資から、心理的な安寧の追求に変化すると考えます」(権藤氏)

たとえば、若い人はたとえストレスが伴っても、将来のために社会的ネットワークを拡大しようとする。しかし、年を重ねると、それまでに築いてきた親密な人間関係を強化しようとするようになるという変化が見られる。「高齢になって自分に残された時間に限りがあることを実感すると、ストレスを感じてまで将来に向けた投資をしようとする動機付けが減少し、感情を安らかにしたいという意識が高まります。感情を逆なですのようなネガティブな情報は見なくなり、ポジティブな感情を生起

させるような情報に対する選好が高まるといわれています」(権藤氏)

「しかし、リスクを取って新しいことをやるという意欲も同時に低下していきます」と、原田氏は警鐘を鳴らす。「ある実験で40～50歳の人を対象に、ランダムに分けた半分の人には『ほかの人より20年長生きする』と伝え、もう半分の人には何も伝えない。すると、前者の人たちはネガティブティを示しました。ネガティブティとは“もっとよくできないか”という学習意欲の表れです。まだまだ生きると思えば、人は『ネガティブな感情になるとしても新しいことを学ばねば』と思う、ということです」(原田氏)

経済状態はどうなっているのか

次に、高齢者の経済状態についてデータをもとに明らかにしたい。

まず平均所得を見ると、高齢者世帯(65歳以上のみで構成する世帯およびこれに18歳未満の未婚者が加わった世帯)の平均年所得金額は308万円である。その他の世帯の平均645万円と比較すると、半分以下となる。ただし、その他世帯の世帯平均人数2.97人に対し、高齢者世帯は同1.56人である。1人あたり所得の差は見た目ほどには大きくない。平均可処分所得も、平均所得ほどの差はな

い(右ページ上図)。

貯蓄が多く、ゆとりある高齢者たち

一方、貯蓄額ではむしろ高齢者の豊かさが浮き彫りになる。世帯主の年齢階層別の1世帯あたりの貯蓄は、60～69歳では2312万円、70歳以上では2446万円と、現役世代である40～49歳の1065万円、50～59歳の1802万円を上回る(右ページ下図)。

住宅ローンなどの支払いを終えているためか、負債残高も60歳以降に

ぐんと減っている。

60歳以上の人々の暮らし向きに関する調査(内閣府「高齢者の経済・生活環境に関する調査」2016年)でも、「家計にゆとりがあり、まったく心配なく暮らしている」「家計にあまりゆとりはないが、それほど心配なく暮らしている」の合計が64.6%と、「家計が苦しく、非常に心配である」「家計にゆとりがなく、多少心配である」の合計34.8%を上回る。“フロー”は少ないが“ストック”は多く、暮らし向きが比較的良好というのが高齢者

の一般的な姿だといえよう。

所得、貯蓄にはばらつきが個別に働き方を考慮すべき

ただし、詳細に見ると、所得にも貯蓄にも大きなばらつきがあることがわかる。年間所得が500万～1000万円の高齢者世帯が9.8%、1000万円以上でも2.4%と、高所得世帯が確実にいる一方で、最も多いのは150万～200万円の13.1%。これに100万～

150万円（12.6%）、200万～250万円（12.3%）、50万～100万円（11.3%）の世帯が続く。所得水準の低い世帯のほうがボリュームゾーンで、実際に中央値は平均所得よりも低い244万円となっている（厚生労働省「国民生活基礎調査」2016年）。

貯蓄も同様に、4000万円以上の世帯は、60歳以上の世帯で18.6%と高い水準になっているが、貯蓄100万円未満の高齢者世帯も7.4%と一定数

いる。

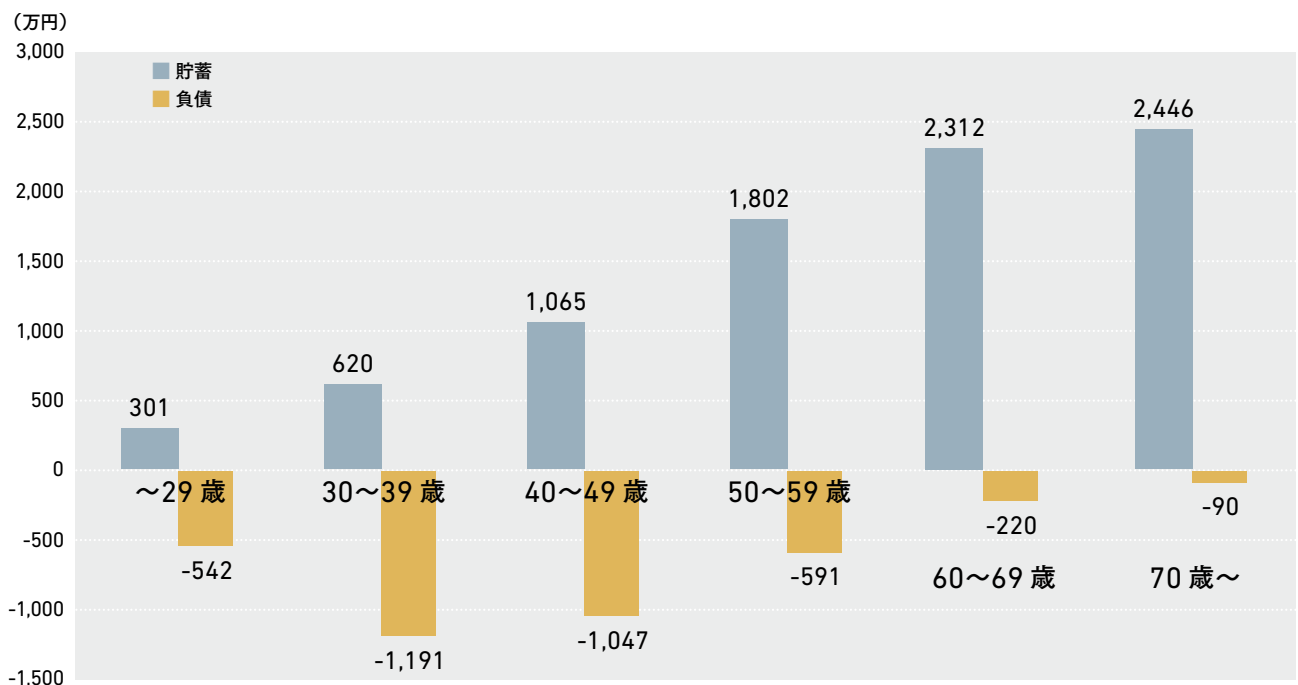
「高齢者のポジティブ度は、経済状態に左右されるところが大きい」と、前出の権藤氏は指摘する。そしておそらく、経済状態は、就労意欲や働き方の志向にも影響を与えるだろう。どの程度働いてもらうのか、どんな質・量の仕事と報酬のセットのバリエーションを企業内に準備するのかを考えるにあたっては、高齢者の経済状況も考慮する必要があるだろう。

高齢者世帯の所得と可処分所得

	平均所得金額	平均可処分所得金額	平均世帯人数
高齢者世帯	308.4万円	216.4万円	1.56人
その他の世帯	645.1万円	303.7万円	2.97人
全世帯	545.8万円	283.8万円	2.57人

出典：厚生労働省「国民生活基礎調査」（2016年）

世帯主の年齢階層別 1世帯あたりの貯蓄・負債



出典：総務省「家計調査（二人以上の世帯）」（2016年）

適材適所
実現のために

2

高齢者のための “所”をつくる

人事制度や処遇はどうあるべきか

高齢者の体や運動能力、認知機能はそれほどまでには衰えないことがわかってきた。では、本当に定年は必要なのか。

高齢者活用に詳しい学習院大学名誉教授の今野浩一郎氏は、「定年は必要だ」と断言する。

「定年のもともとの機能は“雇用終了装置”としての機能です。ただし、

希望者全員の65歳までの継続雇用が義務付けられている今、多くの企業の取る60歳定年では、その機能はほとんど働いていません。それに代わる定年の重要な機能に、“キャリア転換装置”としての機能があります。このキャリア転換装置によって、会社も高齢者も、役割や仕事のありようを問い直すのです」(今野氏)

“人に仕事をつける”から “仕事に人をつける”へ

たとえ働き続けるにしても、定年を機に役職者は役職から降り、非役職者は職責を小さくする。それぞれが自分自身の経験とスキルをベースとして、プロとして生きる。このように、高齢者の雇用においては、仕事のありようが大きく変わる。

「キャリアは上へ上へと進めていくものという認識から、自分の腕一本で、プロとして仕事をするという意識へ転換することを促すには、“区切り”が必要なのです。実は、上を目指すキャリア競争の勝者である管理職こそ、この転換は難しい。組織責任から外れることは負荷が減ること、自分の得意かつ求められるものに集中できること、というポジティブな転換を促さなければなりません」(今野氏)

定年は、長年の間に積んだ多くの



いまの
今野浩一郎氏
学習院大学 名誉教授



ゆうま
島崎由真氏
エッセンス
プロパートナーズ事業部 マネージャー

経験のうち、今後はどの経験を生かすのか、いるもの、いないものを整理する機会にもなる。「自分が“何のスキルを売ってお金をもらうのか”ということを、あらためて考えてもらうことが重要でしょう」(今野氏)

定年をキャリア転換装置として有効に機能させようとするならば、企業側の“仕事の与え方”も再考しなければならない。これまでの高齢者雇用では、高齢者のための“職域開発”に知恵を絞る企業が多かったが、「その考え方を大きく変えるべき」(今野氏)だというのだ。「職域開発をするというのは、“人ありきで仕事をつける”ということです。人がいるからと、それほど必要のない仕事をわざわざ生み出すようなやり方では、高齢者が組織の2割という時代が来たら、会社がとてももちません。逆に“仕事に人をつける”ことを目指していくべきです」(今野氏)

具体的には、会社のなかにどのような業務があり、それをどのような能力の高齢者ならば任せられるか、という観点でマッチングをしていく必要があるのだ。

賃金は職務主義へ 仕事別にランク付けを

では、高齢者の賃金制度はどのように決めるべきか。

「賃金を決めるにあたっては、たとえば年齢、成果、職務など、何らかの尺度で序列づけをし、その序列に

応じてどれだけ支払うかを決めています」(今野氏)

“仕事に人をつける”とはまさに、職務主義的な考え方である。そうになると、高齢者の賃金制度では、職務に基づいて序列をつくる、つまり仕事に応じて賃金を払うという仕組みが当然に採用されることになる。職務の難易度や複雑性、必要なスキルの希少性などによって金額を変えるのが合理的なのだ。しかし、全員の処遇を変えるのは現実的ではないので、「任せる仕事の重要度などによって、いくつかのランクに分ける運用が適切だと考えられる」(今野氏)という。

現役世代と大きく異なるのは、長期的に見た育成の視点があるかどうかだ。「現役の社員は、長期的なキャリアを見据えて育成し、活用する長期雇用型です。ですから、期待値も含めた賃金制度をつくる必要があります。一方、雇用の形を変えた後の高齢者は、今の能力を今、活用する短期雇用型の社員です。そういう意味でも、仕事の重要度に基づく賃金が合理的なのです」(今野氏)

仕事の内容に応じて賃金を決定するとは、外部労働市場の価格論理が適用されるということである。このとき、非常に低い報酬になってしまう人も出てくる。こうした場合に、それまでもらってきた給与を勘案するなど、過渡期における一定の配慮は必要かもしれない。

人事は高齢者と仕事をつなぐ プロデューサーであれ

このように、“仕事に人をつける”というありように変えるとき、人事の役割はどうあるべきか。

高齢者も含めたプロ人材と、企業のマッチングを行うエッセンスでは、コーディネーションを担当する人を、“プロデューサー”と呼ぶ。「顧客企業の課題解決プロジェクトのプロデューサーという意味を込めています」と、プロパートナーズ事業部の島崎由真氏は説明する。

プロデューサーが間に立って、さまざまな“適材適所”を実現している。たとえば、小売企業の前役員が、マーチャンダイジングの経験と流通・メーカーの人脈を生かし、流通系IT企業や食品メーカーのチャネル開拓を担う、あるいはカード会社の元経営者が金融系IT企業で他企業とのアライアンスを支援する、といったものである。

プロデューサーの重要な役割は、「その企業の課題を棚卸しし、優先課題を特定して、当社から紹介する人材の担う役割を明確に切り出すこと」(島崎氏)となる。「『売り上げを2億にしたい』といっても、営業担当者の育成をするのか、大口の顧客を新規に獲得するのか、生産性アップを目指すのか、やり方はさまざまです。多様な選択肢のなかで方法を決め、そのうえで“期限はこう”

“ゴールはここ”と明確にし、『それであればこの人が適任です』といえるプロ人材を紹介します」(島崎氏)。つまり、プロジェクトを成功させるためにプロジェクトの焦点を浮き上

がらせ、それに必要な人的リソースをソリューションとして提供する役割を担うのだ。

「すべての企業で、本来であれば人事がプロデューサーとしての役割を

果たすべき」と、島崎氏は指摘する。戦略に必要な人的リソースを配置できるかどうか。人事には、現場の仕事と高齢の社員の両方をよく知ることが求められる。

ワークプレイスはどうかあるべきか

高齢になると認知機能の低下が多少なりとも起こるため、「使いにくいもの”“使いにくい仕組み”がほんの少しでもオフィスにあることが高齢者の能力発揮の壁となる」と、前出の原田氏は指摘する。認知の加齢変化とモノ(人工物)の使用が困難になることとの関係は、4層のモデルで説明できるという(下図)。

ベースにある0層は、25ページで

説明した、無意識下で行える動作が減るためにほかの処理に使えるリソース量が減る状態を指す。「そもそも使えるリソースが少ない状態に、さらに3層の困難が重なります。1層目は、認知特性そのものの加齢変化です。ワーキングメモリが減り、今やっていることに必要な情報を保持しにくくなります。また、必要な情報だけを選び取るのが苦手になり、

すべてを処理しようとするので余計に時間がかかってしまうのです」(原田氏)

2層目は、「各時代の高齢者世代^{コホート}に特有の問題」(原田氏)で、現代の高齢者の場合、「クラウド上に情報がある」ということ^{コホート}の理解は難しい。彼らの若い頃には“情報”が目の前の物理的な機器と切り離されて保存・保管される、という概念はなかった

認知的加齢変化とモノの使用が困難になることとの関係

3層 | モノを使う・使わないなどの価値判断の変化

2層 | システムに関する知識・メンタルモデルの不足

1層 | 加齢による認知機能そのものの低下

0層 | 高齢者の認知機能特性

出典：原田悦子「認知加齢研究はなぜ役に立つのか——認知工学研究と記憶研究の立場から」(2009年)

めである。

そして、3層目は、価値判断の問題だ。たとえばリスクのとらえ方が、使う・使わないの選択や使い方に大きな影響を与える。「高齢者はキャッシュカードの利用率が低いのですが、その理由を、暗証番号を忘れてしまったら大変なことになるから、といいます。それほど大きな危険はないといくら説明してもそれを乗り越えることができません」(原田氏)

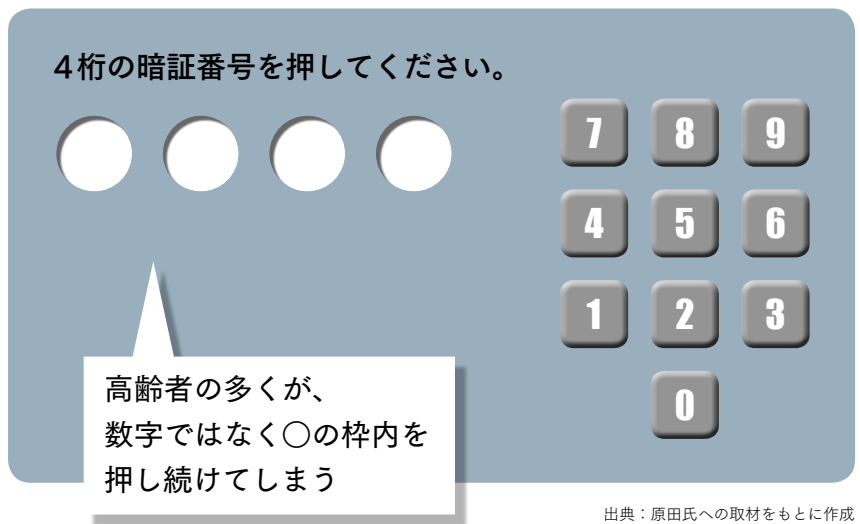
使えないことを恥と感じ 使いにくさが共有されない

こうした加齢による4層の認知的要因によって、現役世代が“普通に”使っているものが、高齢者にとっては使いにくい可能性がある。

上の図は、よくある銀行ATMなどの画面だ。暗証番号を入力してください、という指示が出たとき、画面の数字キーではなく「○○○○」に指がいてしまう人がいる。「大学生が使うときでも同じように迷います。ただ、彼らは『違った』とすぐに数字のほうを押し始めます。ところが高齢者は実際に押し、同じ間違いを繰り返すループから出られなくなってしまうのです」(原田氏)

問題は、「こうした“使いにくさ”が共有されにくいこと」(原田氏)という。「モノのデザインのほうに問題があっても、多くの高齢者は、使えないのは自分の能力のせいだと自分を責めます。それを恥と感じ、自分

日常にある“使いにくさ”



の社会的地位を低めたくないと思うあまり、そのモノの使いにくさには声を上げず、使わないという選択をします。ですから、モノの使いにくさはずっと残り続けるという現象が起きるのです」(原田氏)

現代のオフィスで高齢者が働こうとしたとき、いろいろ“できないこと”が出てくるかもしれないが、「こんなこともできないのか」と思うのは早計だ。高齢者の能力の問題ではなく、高齢者にとって使いにくいモノがあふれているからかもしれないのだ。

問題解決の手段である 人工物の利用学習を容易に

「人工物としてのモノは、問題解決の手段。モノを使うということは、そのモノの力を借りて問題を解決すること」(原田氏)だ。「モノを使う

には、どんなものであっても学習が必要です。使いやすいモノとは、利用の学習が容易であり、学習にかかる負荷が小さいということなのです」(原田氏)

モノを使いにくくしている要因の1つは、「つくり手の思い込み」(原田氏)だ。「これがあれば便利」「この機能も付加したい」と、どんどんモノを複雑化させている可能性がある。「使いやすさと機能の多さは別。実際に使えるかどうかという観点でモノをつくるようにすべきです」(原田氏)

原田氏が研究代表を務める「みんなの使いやすさラボ」では、高齢者に家電や情報機器などを実際に使用してもらい、どこがどのように使いにくいのか見せてもらっている。「“高齢者が使いにくいモノは、みんなにとっても使いにくい”という前提のもと、不平や問題を声に出すのは

社会貢献だと、参加者に説明しています」(原田氏)

高齢者の働きにくさを解消すれば、どの年齢の人にとっても働きやすい

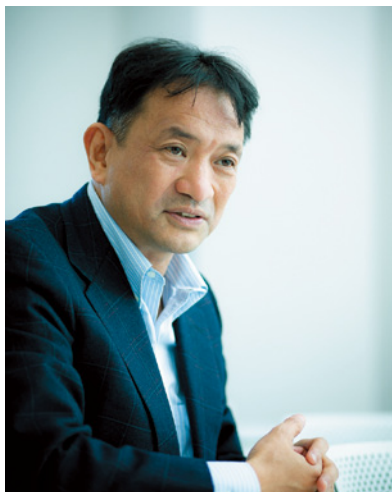
オフィスになり得る。「人工物にはルールや制度も含まれます。オフィスに不便はないか。人事制度は人を働きにくくしていないか。そこにあ

る問題を丹念に聞き取り改善できる会社が、高齢者を、そして全員を活躍させられる会社になっていくでしょう」(原田氏)

高齢者のいるチームでいかに生産性を上げるか

高齢者に仕事を任せるに際し、体力や認知機能の面から本当に問題がない、と自信を持ってアサインメントするのは難しい。しかし、「高齢者が働けるかどうかを見極めるには、高齢者側の能力だけを見るのではなく、仕事を構成する動作一つひとつを分析する必要がある」と、前出の内藤氏は指摘する。

「たとえばコンビニの店員の仕事。動作を細かく見ると、レジや接客、店内を見回って商品の陳列を整える、バックヤードでの品出しなどがあり



持丸正明氏

産業技術総合研究所
人間拡張研究センター 研究センター長

ます。品出しでは確かにペットボトルの入った重い箱を運んだりもしますが、陳列や接客には筋力はほとんど必要ありません。どんな動作があるかわかれば、負荷の高い動作を伴う仕事をほかの人や機械に任せることができます」(内藤氏)

できないことを高齢者に“やらせない”以外にも、生産性を高める方法はある。「しゃがんで陳列するのがつらければ、陳列棚の下のほうにはものを置かない工夫もできます。負荷の高い動作そのものが発生しないようにするというわけです。生産現場ならば、パワースーツなどの技術に“アシスト”してもらおうという解決策もあるでしょう」(内藤氏)

技術を活用して職務分析し人の負荷を軽減する

産業技術総合研究所の人間拡張研究センターでは、その名のとおり、人間の能力を拡張するためのさまざまな研究を行っている。その1つに、職務分析をもとに人に負荷のかかる動作を明らかにし、その動作をロ

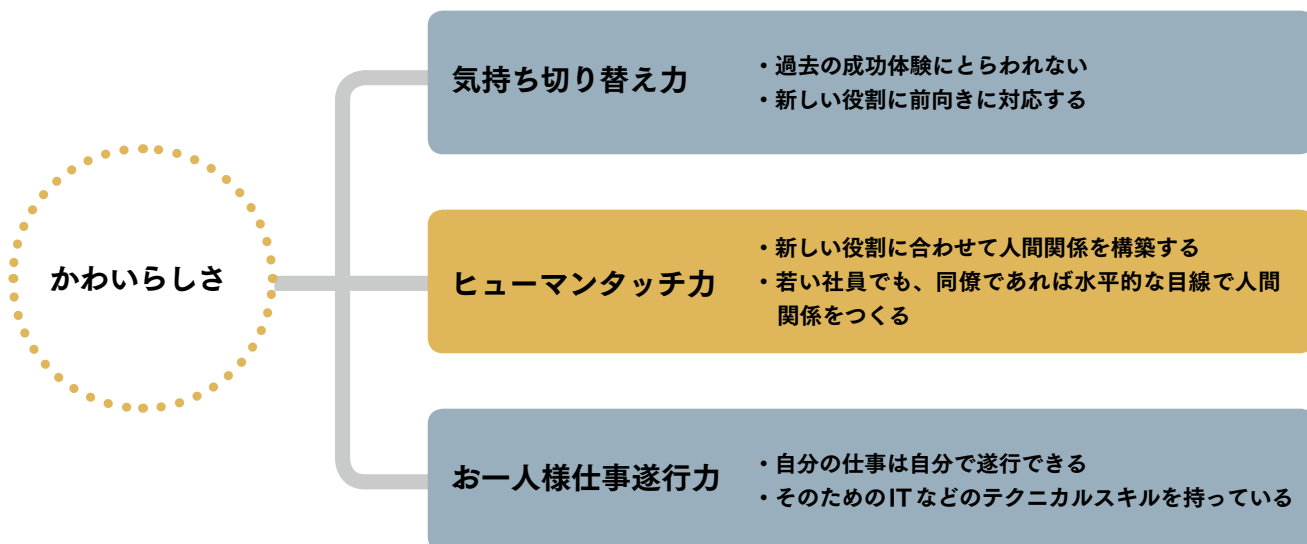
ボットに任せるプロジェクトがある。

「動作を行うときの姿勢と加速度を計測して行動ログを取り、それぞれの動作の負荷を明らかにします。パワースーツを着て個人の能力をアップさせるというよりは、負荷がかかる仕事や苦手な仕事をロボットに任せ、人は得意なことに集中して生産性を拡張するという試みです」と、説明するのは同センター研究センター長の持丸正明氏だ。

「ある飲食チェーンで実証実験を行っています。人への負荷が高かったのは重いものを持って厨房とフロアを行き来する配膳と下膳の動作です。ですが、フロアから厨房へ下膳は、客が食べ終わるタイミングがさまざまなのでロボットには難しい。結局人がやることになっていました」(持丸氏)

それは、ちょっとした発想の転換で解消された。「配膳が終わったロボットがワゴンを席の近くに置いていくのです。客が食べ終わったタイミングを見計らって店員がやってきて、近くのワゴンに入れる作業だけ

活躍できる高齢者の特徴



出典：今野浩一郎氏への取材をもとに編集部作成

をする。あとはロボットが運んでいくようにしたのです」（持丸氏）。「人の労働投入時間」に対する「担当した客の数」と定義した生産性は、格段に上がったという。人の移動距離は減り、重いものを持つ負荷も減った。

「対物の仕事をロボットに任せれば、人は顧客接点という対人の仕事により多くの時間を割くことができます。対人スキルは、人生経験を積み重ねてきた多くの高齢者の得意分野でもありますから、そこに集中してもらったほうが格段に高い成果、高い生産性を発揮できるはずです」（持丸氏）

活躍する高齢者の共通点は“かわいらしさ”

高齢者がチームに入って、現役世

代とともにより高い生産性を上げるには、「高齢者も意識や行動を変えていかなければならない」と、前出の今野氏は指摘する。

「日本人材マネジメント協会（JSHRM）のプロジェクトで、活躍する高齢者の共通点を分析したことがあります。そのとき、出てきたキーワードは“かわいい高齢者”でした。かわいらしさとは何なのか。それを分解して抽出したのが『気持ち切り替え力』『ヒューマンタッチ力』『お一人様仕事遂行力』の3つの力でした（上図）」（今野氏）

役割や職責が変わることを機に、過去の成功体験にとらわれず、働く意識や行動を変えられること。“上から目線”ではなく“水平目線”で人間関係を構築できること。そして、ITの活用も含め、自分で担当する仕

事は自分でできること。これらを満たしている人が、“かわいらしい”高齢者だという。

「高齢者が高度な専門能力を持つことはもちろん大切ですが、周りで働く人が気持ちよく一緒に働けると思えるような立ち居振る舞いができるか、というのも同じように大切です」（今野氏）

エッセンスの島崎氏も、「上から自分のやり方を押し付ける高齢者は、それほど活躍できないケースが多いです」と話す。

高齢者が長く働くとき、企業も高齢者にこうあってほしいと求めるのは当然のことだ。「どのように振る舞えばより高い価値を創出できるのか、客観的に見つめる機会を提供するのも、人事の役割だと思います」（島崎氏）

まとめ

“プロとして”働くこと、 働いてもらうことを どう進めるのか

石原直子（本誌編集長）

何歳まで働き続けるか。この問いに読者諸氏はなんと答えるだろう。私自身はどうだろうか、と考える。まだ子どもも小さい。少なくとも70歳までは働き続けるだろう。幸いにして働くのは嫌いではない。健康でありさえすれば75歳、いや、80歳までは働くかもしれない。

今回の特集で取材を重ねるうちに、80歳まで働くことのイメージは、ずいぶんポジティブで確かなものとして、私自身のなかに定着した。科学的・医学的な見地からは、現在の高齢者が10歳程度若返っていることを教えてもらった。高齢者が働きやすい環境についての研究や、彼らの働きにくさを取り除く社会実験などが進んでいることもわかった。

何よりも心強いのは、高齢者がその経験とスキルを生かして働いている職場が、そこかしこに生まれつつあることだ。テンポスバスターズの最大級店舗の経理を取り仕切るのは82歳の女性、OJTソリューションズでの最高齢トレーナーは73歳だという。

もちろん、昔から健康に長生きして、生涯現役で多くを成した人はいた。たとえば、明治生まれの彫刻家・平櫛田中^{でんちゅう}。107歳で天寿を全うした人だが、100歳になる直前に「あと30年分の作品のため」としてクスの巨木3本を購入したという。この田中の言葉に「六十、七十は洩



垂れ小僧、男盛りは百から、百から」というのがある。田中の生きた姿勢と言葉は、現代日本の私たちにこそ、圧倒的なリアリティをもって響く。人生は長いのだ。

“プロとして”働くことが 初めて求められる

こうして、健康で働く意思のある高齢者が増えてきた今、企業は、あらためて、高齢者を雇用するとはどういうことなのかをじっくり考える必要がある。

今野氏は、定年を迎えた後の働き方・働かせ方を考えるには、企業と個人があらためて買い手と売り手になって合意形成をすることが必要だという。売り手である高齢者は、自分の“売りもの”とは何なのか、どんな値段で売れるのかを考える必要がある。自分の持ちもののなかには“捨てる”ものも出てくるだろう。それらを棚卸して、



必要とされる売りものを買ってもらおう。買ってもらったからにはきちんと成果を出す。これが特集を通してお伝えしてきた“プロとして働く”ということである。

そしてもちろん、買い手である企業には、適切な価格の提示と、期日や内容を明確にした“オーダー”をする義務がある。

だが、高齢者に“プロとして”働いてもらうことを、きちんと実践できている企業は多くはない。それは、企業という装置のなかでは、高齢者になる前の現役世代の社員に“プロであること”を強く求めてこなかったことの裏返しでもある。多くの企業では、キャリア形成は“組織内部で上を目指す”というベクトルでしか語られないし、“上”に進む基準も、プロであるかどうかを問うているわけではない。

この装置のなかで過ごしてきた個人にとっても、高齢

になっていきなり“プロとして”働くように気持ちを切り替えるのは容易ではない。今野氏は定年という制度を意識の切り替え装置として使えばいい、という。

定年という出口があいまい化 雇用システム全体の変化も

逆の視点も必要だ。なぜ、現役世代には、“プロとして”成長すること、“プロとして”キャリアを構築することを求めないのか。新卒という入口と定年という出口のある雇用システムのなかで、内部公平性や内部均衡を重視すると、プロであるかどうかという視点は後退する。定年という出口があいまいになり始めている今、高齢者の雇用を考え、その解を見出すことで、雇用全体のあり方を考えることにもつなげていきたい。

高齢者が働くにあたっての検討課題は、本特集で触れたことだけではない。実際に健康や認知の衰えが始まったらどうするのか。本人が健康でも、配偶者などの介護に直面する可能性は高齢者のほうが高いかもしれない。こうしたなかで彼らにどう働いてもらうのか、企業はこれから実践のなかで答えを見つけるしかない。

東京千代田区の国立劇場ロビーには田中の大作「鏡獅子」が置かれている。向き合うと、プロとして生きよと叱咤されている気持ちになれる。