

# 世界が注目する日本の高齢者雇用施策

## — 高齢者雇用はイノベーションの宝庫 —

ふじむら  
藤村ひるゆき  
博之

●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

### 1. 世界の最先端を行く日本の 高齢社会

#### 日本の特徴は高齢化のスピードが速いこと

日本社会の高齢化率（全人口に占める65歳以上の割合）は25%を超え、世界で最も高い水準になっている。政府は、公的年金の財政状況が厳しくなってきたため、年金の支給開始年齢を65歳に向かって引き上げている。2013年4月に、改正高齢者雇用安定法が施行され、企業に対して、65歳まで何らかの形で雇用の場を確保することが義務づけられた。

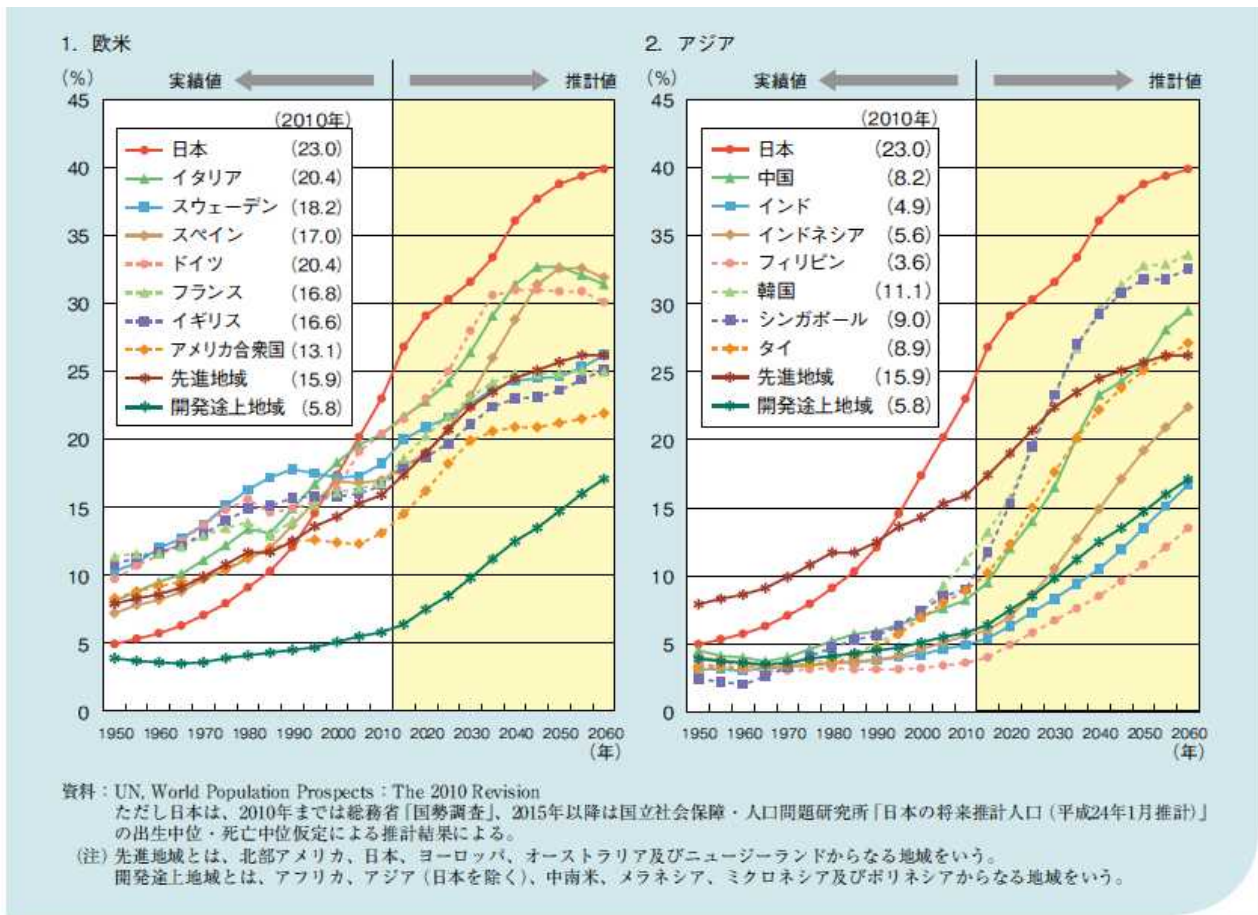
日本の高齢化の特徴は、そのスピードの速さにある。『平成26年版高齢社会白書』によると、高齢化率が7%を超えてからその倍の14%に達するまでの所要年数（倍化年数）は、フランスが126年、スウェーデンが85年、比較的短いドイツが40年、イギリスが46年であったのに対し、日本は、1970年から1994年の24年間で7%から14%になった。日本以上に高齢化のスピードが速いと予測さ

れているのが韓国である。図1にあるように、2020年以降、急速に高齢者の割合が増加していく。

スピードは各国まちまちだが、高齢化自体は世界的な傾向である。図1に示されているように、ヨーロッパ諸国はもとより、アジア各国も確実に高齢者の割合は高まっていく。その中で先頭を切っているのが日本なのである。世界の最先端であるため、お手本がなく、自分たちで道を切り開いていかなければならない。たいへんな道のりである。しかし、見方を変えれば、これほどチャレンジングでおもしろい課題はないとも言える。

事実、世界の国々は、日本の高齢化対策に注目している。ドイツの研究者は、「ドイツの高齢化問題は、日本よりも5年遅れてやって来るという印象を持っている。そのため、日本の施策の成功・失敗を注意深く研究している。」と話す。お隣の韓国や台湾からは、多くの研究者が日本を訪れ、高齢化対策を研究している。いまや日本は、高齢者活用の分野で世界中の注目を集める国になっている。

図1 世界の高齢化率の推移



(出所) 内閣府『平成26年版高齢社会白書』

### 人類の理想を実現しつつある日本

日本の高齢化のスピードが速いのは、長寿化と少子化が同時に発生しているからである。不老長寿は、昔からの人類最大の目的であり、日本はその目的を達成しつつあると言うこともできる。それは、平均寿命だけでなく、健康寿命も世界有数だからである。2010年の平均寿命（0歳児の平均余命）は、男性79.64歳、女性86.39歳、同年の健康寿命（心身ともに自立して健康に暮らせる年齢）は、男性70.42歳、女性73.62歳だった。厚生労働省基準の健康寿命と世界保健機構（WHO）基準の健康寿命には、両者の定義の違いによって若干の差があるが、健康に長生きするという点でも日本は世界のトップを走っているのである。

このように書いても、心の晴れない読者は多いと思う。「確かに世界の最先端かもしれないけれど、人口構成の高齢化は問題ばかり多くて、決して手放して喜べるようなものではない。社会保障費の負担は年々増大するし、公的年金に対する不安も増すばかりだ。未来に希望など持てないではないか」という声が聞こえてきそうである。

社会は、それぞれに問題を抱えている。暴動やテロなど生命の危険と隣り合わせの国や国民の大半が飢えに苦しんでいる国、言論が統制されていて自由に意見が言えない国など、日本ほど安全で自由な国は他に数えるほどしかない。人口構成の高齢化は確かに問題だが、解決できない課題ではない。しかも、世界中の国が日本の動向を注視し、

成功した施策は他の国の指針になる。国民経済の規模では中国の後塵を拝するようになったが、高齢化問題への対策では、他国から尊敬され、模範となることができる。日本の叡知を世界に示せる絶好の機会である。

## 2. 高齢者の労働意欲の高さは日本の財産

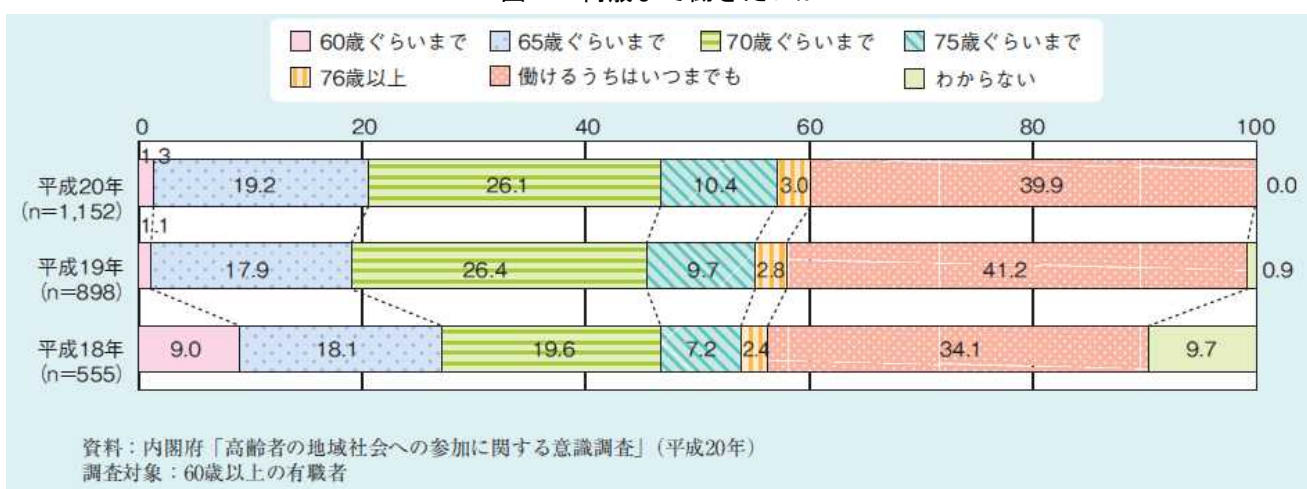
図2は、60歳以上の有職者を対象に、いつまで働きたいかを2008年(平成20年)に内閣府が調査した結果である。これを見ると、最も多いのは「働けるうちはいつまでも」(39.9%)であり、「70歳くらいまで」(26.1%)がそれに続いている。60歳を過ぎて働いている人は、元気なうちは働きたいと考えていることがわかる。

このデータをヨーロッパの研究者に見せると、彼らは異口同音に「日本はいいな」と言ってくれる。高齢者雇用に関わる問題を解決するには、経営者が持っている高齢者に対する偏見(高齢者はコストが高いとか使いづらいといった思い込み)

と、働く人たちの勤労意欲(高齢期になっても働き続けたいと思うこと)を同時に解決しなければならない。ヨーロッパの人々には、早期引退願望が根強いので、高齢者雇用を進めるには、人々の考え方を変えていくことが欠かせない。それには大きなエネルギーが必要である。企業が持っている高齢者に対する偏見だけでなく、働く人々の気持ちも同時に変えていかなければならないのだから、二重の課題を背負っていることになる。

それに対して、日本では、従業員側の労働意欲の問題はほぼないに等しい。あとは、企業側の偏見を打破し、働きたいと思っている人が働けるようなしくみを作っていくことである。働く意欲があっても働く場がなければ、意欲を維持することは難しいからだ。高齢者が持っている「就業希望意識」を大切にしなければならない。そのためには、60歳代以上の人たちは、引き続き日本社会を支えていくだけの能力を持っており、働き場所も確保されることを具体的に示すことである。日本はなかなか良い位置にいることが、ヨーロッパ諸国との比較から見えてくる。

図2 何歳まで働きたいか



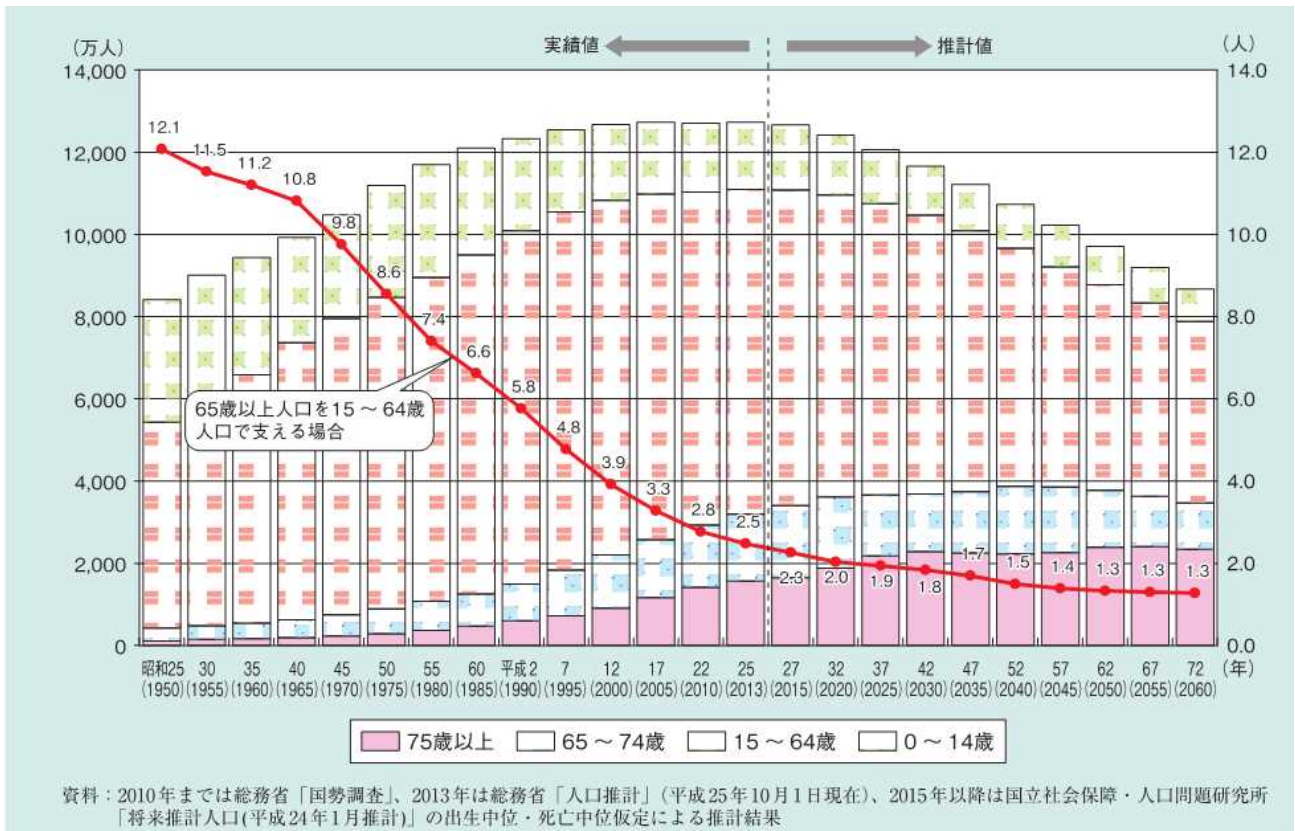
(出所) 内閣府『平成22年版高齢社会白書』

### 3. 社会を支える側にいる人を減らさない

日本人の持つ高い労働意欲が日本社会の財産であることはわかった。しかし、総人口に占める高齢者の割合が3割、4割と上昇していくと、日本社会は活力を失うのではないかという懸念は消えない。

図3は、将来人口の推計を年齢別に示したものである。この図の左上から右下にかけて伸びている折れ線グラフが私たちを不安にさせる。1950年には15～64歳の12.1人で1人の高齢者(65歳以上の人たち)を支えていたが、その数はどんどん減少し、2015年では2.3人で1人を支えるようになっている。そして、将来的には1.3人で1人の高齢者を支えることになる。それで社会が持つのかという懸念である。

図3 人口構成の推移と高齢世代・現役世代の比率の変化

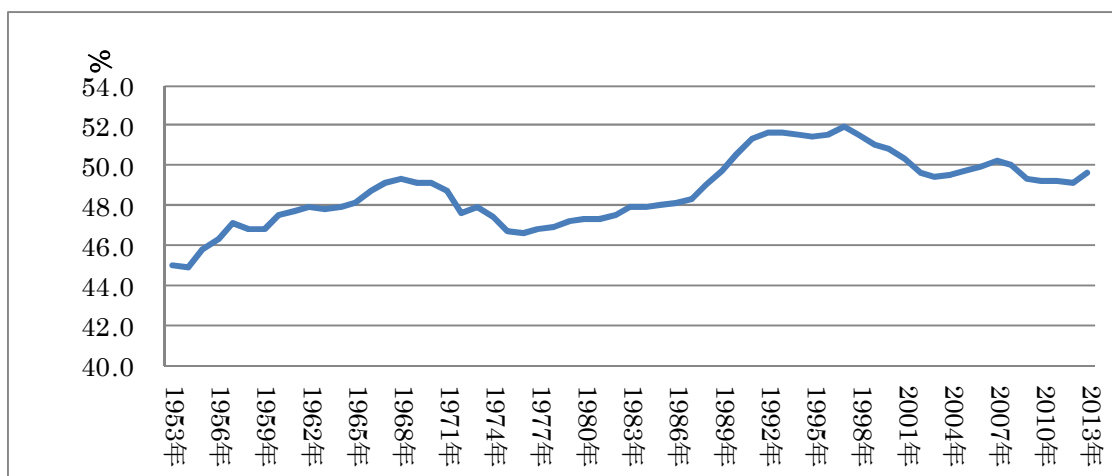


(出所) 内閣府『平成26年版高齢社会白書』

確かにたいへんな事態である。しかし、このグラフは、事実の一端しか伝えていない。それは、少子化の影響が反映されていないからである。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よって支えられている人で構成されている。図4を見ていただきたい。これは、

総人口に占める就業者の割合を示したグラフである。就業者とは、何らかの形で収入のある仕事をしている人のことであり、農林漁業従事者や自営業者も含まれている。社会を支える側にいる人と表現することもできる。

図4 総人口に占める就業者の割合



(出所) 総務省統計局『人口推計』『労働力調査』をもとに筆者作成

この図から、就業者の割合は、比較的安定して推移していることがわかる。図3に示されている折れ線グラフとは逆に、1950年代初期から1997年までは上昇傾向を示していた。1997年を境に減少するようになったが、それでもまだ約50パーセントの人は社会を支える側にいる。この点は、これまでほとんど取り上げられることがなかったが、高齢化問題を議論する際に必ず考慮しなければならない重要な事実である。

私たちがいま考えなければならないのは、この割合を減らさないようにするにはどうすればいいかという点である。政府は、2007年から「70歳まで働ける企業」を増やすという政策を展開している。能力と意欲があり、体力的にも働き続けられる人には働いてもらおうという政策である。言い換えれば、社会を支える側にいる人を減らさない試みである。「生涯現役」という言い方があるが、それをスローガンに終わらせることなく、現実のものとしていくことが求められている。

## 4. 高齢者がイノベーションを起こす

### イノベーションの出発点は問題に気づくこと

企業が競争を生き抜くにはイノベーションが必要である。イノベーションとは、新しい技術や仕組みを生み出すことであり、一般的には、若年層や壮年期の人によって担われると考えられている。しかし、組み合わせ方を変えることもイノベーションの一形態であり、その分野で高齢者が活躍できる範囲は広い。

ピーター・ドラッカーは『イノベーションと企業家精神』の中で、イノベーションの例をたくさん示している。割賦販売の仕組みを導入して、農機具を買う資金を持たなかった農民が農機具を手に入れられるようになったこと、トラックの荷台を切り離してコンテナとして貨物船に積み込めるようにしたこと、17世紀の半ばにチェコで発明された教科書を使った教育方法など、今となっては当たり前になっていることが実は当たり前ではなかったことがわかる。

イノベーションの出発点は、私たちが感じている問題や不自由さである。何かうまくいかないとか、もう少しこうなったらいいのに、といった感覚から、新しい製品やサービスが生まれてくる。高齢者が増えてくると、これまでは問題にならなかったことが問題になる。それにいち早く気づくのは高齢者自身である。それゆえ、従業員の中に変化に気づける人、すなわち高齢者がいないと、企業はイノベーションの種を見逃してしまうことになる。

不自由さに気づいたら、それへの解決策を考え出すチームを作る。若年層、中堅層、そして高齢層を混合して編成することが有効である。高齢者は、長い職業生活の中で蓄えてきた情報が豊富である。若年層や中堅層は新しい技術を知っている。これら年齢の異なる層が議論することで、新たな知の創造が起こる。

例えば、高齢者にとって当たり前のことが若手には理解できない場合がある。そんなとき、高齢者は、若手にわかってもらえるように説明を試みる。言葉を選び、具体例を示しながら言葉を綴る。すると、そこから新たな発見が生まれる。読者の方々にもご経験があるのではないだろうか。誰かに説明するために話していると、自分自身の考えが整理され、物事の新たな側面に気づくことが…。

#### 組み合わせがイノベーションを起こす

高齢者の持つ知識や経験が単独で生きることは少ないと考えられる。でも、そこに別の情報を組み合わせることで、世の中にはなかった新しいものが生まれてくる可能性がある。例えば、プロジェクトチームの中に海外駐在経験が豊富な高齢者を加えると、議論の幅が広がる。日本の社会インフラは、世界一である。停電はまれだし、鉄道は正確に運行されている。郵便は正確に届くし、ほぼ24時間欲しいものを買うことができる。このよ

うな便利さは、日本にずっと住んでいると当然のことになり、その素晴らしさがわからなくなる。海外に初めて赴任した日本人が最初に面食らうのは、生活面の不自由さである。

しかし、現地の人たちはその中で普通に暮らしている。不自由さや不便さを補う生活の知恵を持ち、快適に生き、人生を楽しんでいる。海外駐在経験者は、そのような実態を目の当たりにし、さまざまなことを考えてきた。日本のことしか知らない若手や中堅とは異なる視点を提供できるはずである。

このようにして、高齢社会の不自由さをいち早く解決する財・サービスを生み出すことができれば、これから高齢化する他の国々に売ることがができる。1960年代の公害問題に苦しんだ日本が、世界最高の公害防止技術を生み出したのと似た現象がこの分野でも起こることになる。65歳以上人口が全人口の4分の1を超えるような社会は、私たちにとって未知の領域であり、不安になるのは当然である。しかし、他国も同じように高齢化しているいま、大きなビジネスチャンスにあふれていると考えることもできる。果敢に挑戦して他国のお手本となることが日本の使命である。

## 5. 高齢者雇用が 日本経済活性化のカギ

### 少子化の責任者は誰か？

高齢者を雇用しようとする、マイナス面ばかり強調する人たちがいる。2013年の法律改正にもなう60歳以降の雇用義務化についても、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に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。

#### 経営者の決断が欠かせない

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、お客様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。

企業の目的は、世の中の困っている人に解決策を提供することである。その解決策をお客様が使ってください、支持してくださるからこそ、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。「日本経済活性化のカギは高齢者雇用にある」と言っても過言ではない。