

高齢者が活躍しなければ この国はもたない！

去る11月16日、「社団法人高齢者活躍支援協議会」（大堀文男理事長）は、「シニアセカンドキャリア推進協会」（坂本仁司理事長）との共催で、東京都港区の女性就業支援センターにおいて、第3回シンポジウム「これからの高齢者の仕事を考える」を開催。250人を超える参加者が詰めかけた。当日は、少子高齢化が進展する中で、高齢者は社会とどう向き合うべきか、就労先となる企業は何をするべきか、今後増加するであろう女性の高齢者及びひとり暮らしの高齢者、そして障がい者の雇用などについて活発な意見が取り交わされた。坂本光司氏（法政大学大学院創造研究科教授）は、「高齢者に嫌われた企業に未来はない」「高齢者が活躍しなければこの国はもたない」と、今後は超高齢者社会に対応した取り組みがより一層重要性を増すことなどを示した。

ここでは、当日の様態をダイジェストでお伝えする。

編集部

20年間で生産年齢が1200万人減少

基調講演では、『日本でいちばん大切にしたい会社』などの著書でおなじみの坂本光司氏（法政大学大学院創造研究科教授）が、「高齢者が活躍する企業」をテーマに高齢者雇用の重要性を述べた。

坂本氏は、冒頭で「高齢者に嫌われた企業に未来はない」と提言。その理由として、①15歳から64歳までの生産年齢人口が20年間で1200万人減少し、65歳以上が1400万人増加するため、高齢者が活躍しなければこの国はもたない、②高齢者がマーケットの中心になる、③ソフトサービス化社会が進展し人財集約型産業が時代の旗手になる、④高齢者が働かないと年金、税収面でこの国はもたない、⑤見識が優れている高齢者が多数失業している、⑥高齢者が活躍している会社は業績が高い——などを挙げた。

続くパネル討論では、坂本氏がコーディネーターを務め、近藤宣之氏（株式会社日本レーザー代表取締役社長）、高平ゆかり氏（株式会社マイスター60人材情報センター

長）、上田研二氏（株式会社高齢社代表取締役会長）の3氏が登壇し、今後の高齢者、女性の働き方などについて意見を交わした。

企業の存在理由は『人を雇うこと』

日本レーザー（第1回『日本でいちばん大切にしたい会社』大賞・中小企業庁長官賞受賞企業）の近藤氏は、「女性に業績への貢献を求めると同時に、妻として、母として、家族を大事にしてもらおう。一方、高齢者には会社への献身を求めている。企業の存在理由は、『人を雇うこと』である。高齢者も成長できる。問題は自分の中にある。会社は、異質な人材をそろえた方が強い。同じ条件なら苦労した人を採用する。優しい気持ちがなければ経営者ではない」と、自社での経験談を交えながら雇用とダイバシティについての考えなどを語った。

高齢者は宝の山、高齢の独身者を憂慮

高齢社の上田氏は、「高齢者は宝の山である。失業率ゼロを目標に。勤務時間を7時

間半にしている。失業とは、実に生活が悲惨になる良くないことだ」と雇用の大切さを述べるとともに「これからは高齢者の独り者が増える。高齢者の結婚相談所をつくりたい」と生涯独身の者が増加する傾向にある現状へのアプローチを示した。

「高齢者は扱いにくい」との思いこみ

「年齢は背番号、人生に定年はない」と冒頭で語ったマイスター60の高平氏は、『「高齢者は扱いにくい」という根拠のない思いこみにとらわれている企業もある」と営業経験から感じられた高齢者雇用の問題点を指摘。シニア女性の就業については、「専業主婦であった方が多いためか、現在のシニア女性の就労意欲は高くはない。しかし、今後はひとり暮らしの女性高齢者が増えていく。自社内で余人をもってかえがたい人材になる、他社からも求められる人材になる、というマインドをもって欲しい」と話した。また、「若年者は正社員としてしっかり



り経験を積んで欲しい。高齢者は派遣に向いている。高齢者雇用は、経営者のビジョンにかかっている。若年者の雇用にも影響を与える」と正社員と派遣労働、高齢者と若年者の雇用には密接な関係があることを示した。

以下からは、坂本氏の基調講演の内容をダイジェストでお伝えする

《基調講演》坂本光司氏（法政大学大学院創造研究科教授）

『高齢者が活躍する企業』 — 高齢者に嫌われた企業に未来はない！ —

日本でいちばん大切にしたい会社

人を大切にする会社を増やしたい

本日は、「高齢者が活躍する企業」というテーマですが、個人的には、若者も男も女も日本人も外国人も健常者も障がい者もないと思います。「すべての人々を幸せにする」ことが、国の仕事であるし企業の使命であり、1人ひとりが常に心しなければならぬ問題ではないか、「人を大切にする会

社」が、私たちが望む会社であると思います。高齢者もそのうちの1人だと思います。

『日本でいちばん大切にしたい会社』という本を出させていただき、それがきっかけとなって、昨年（編注：2011年5月表彰）から『日本でいちばん大切にしたい会社』大賞という国家の表彰制度のようなものを創設することになりました。

その大賞を授与するのは、「正しいことをする会社」です。「正しいこと」とは、「人を大切にする」ということであり、「それを貫いている、軸足において経営している会

社を増やそう、そうでないとこの国はもたないぞ！」という意味あいでは表彰制度ができました。「人を大切にできる会社」とは、社員とその家族の幸せを軸足に経営を追求している、なかでも、特に高齢者の方とか、子育て中の女性の方とか、障がいのある方とか、そういう方を大切にできる会社であり、該当しない会社は受付の段階で拒否します。

例えば、「すべての社員が66歳以上まで働くチャンスを与えていますか？」ということ募集要項のなかに書いています。定年は60歳であれ62、63歳であれ、すべての社員が望めば、経営者が好きとか嫌いとか、能力の有無とか、障がいの有無などという問題ではなくて、「1人ひとりの社員が望めばすべての社員に66歳以上まで働くチャンスを与えていますか」ということを特に重要な条件の1つとしています。

障がい者の法定雇用率を6%に

ちなみに、障がい者の方は、現在700万人位、6%位この国におられます。障がい者の方の雇用義務が企業に課されていて、この国の民間企業の法定雇用率は1.8%になっています。しかし、私は1.8%ではなく人口比に応じた制度設計をすべきだと考えています。つまり、6%にすべきと。しかし、この国の企業の実雇用率は1.68%（編注：平成22年6月1日現在の民間企業集計結果）とのことで、法定雇用率に達していない会社がおよそ55%もある状況です。そんな会社を放置してはいけません。法定雇用率の1.8%、できれば2%以下の会社は大賞に応募しないでいただきたいのです。

経済産業省がらみの、厚生労働省がらみの表彰制度のなかで、強い会社や世界初の新商品を出した会社に関する表彰制度があ

りましたけれども、「社会的には弱い立場にある方々が生きて良かったという世の中をつくるのが大切ではないか」ということで、『日本でいちばん大切にしたい会社』大賞をつくりました。

生産年齢人口は20年間で1200万人減少し、65歳以上は1400万人増加

高齢者の活躍なければこの国はもたない

「高齢者に嫌われた企業に未来はない」という過激なタイトルですが、「高齢者を大切にしない会社は減んでくる」という話を最初にしたいわけです。

その理由の1つは、「この国の人口のピークは終わりました。どんどん減っていきます」ということです。今、経済活動に従事している方も、圧倒的多数は15歳から64歳という生産年齢人口という方で、この方々の減り方は特にひどくなります。

2000年から2020年まで、15歳から64歳までの生産年齢人口の方々がどの位増減するかということに関して厚生労働省のデータをみますと、わずか20年間で、およそ1200万人減少すると出ています。

わずか20年間で1200万人ですから東京都の人口が消え失せる位で、「この国はもたないのではないか」と感じます。一方で高齢者（65歳以上を高齢者と扱うこと自体に問題があると思いますが）、65歳以上の方は、2000年と2020年の20年間で1400万人増加するという数字が出ております。

つまり、高齢者に活躍してもらわなければ、この国は、多くの人々を食べさせることができない、生産が追いつかない。企業も高齢者も頑張っただけなければもたない、この国はますます衰退するわけです。高齢者にもっともっとお出ましいいただき、

もっともっと本領発揮していただかなくてはなりません。

企業構造、マーケット構造が根本的に変わる

高齢者がマーケットの中心になる

2つめの理由は、2000年から2020年の20年間に高齢者が1400万人増え、一方で、15歳から64歳は1200万人も減少するとしますと、明らかに供給構造が変わるだけではなく、企業構造、マーケットの構造が根本的に変わるということも主裏の関係で明らかです。つまり、「高齢者がマーケットの中心になる」というわけです。

高齢者に嫌われた会社、高齢者が入社しない会社、高齢者が追い出された会社は、未来がないと同時に、これからの消費社会は、高齢者マーケットが中心になる中で、高齢者に好かれるような商品やサービスを提供している会社は生き残る、勝ち残るでしょうけれども、高齢者が見向きもしないような商品やサービスを提供している会社は衰退する。つまり、消費社会が、高齢者マーケットがかなりのウエイトを占める世の中になることは決定的です。

高齢社会のマーケットを若い方々が創造することは難しいと思います。高齢者では



「高齢者が活躍している会社は業績が高い」と坂本氏

ない方には、自分自身の実体験がありませんから。高齢者が本当に心から欲しい商品をつくることのできる唯一の人間は、高齢者だと思っています。実体験があるからです。

ソフトサービス化社会の進展

人財集約型産業が時代の旗手になる

3つ目の理由は、高齢化社会と同時並行して進んでいる「ソフトサービス化社会」にあると思います。

高齢者の方で、「住宅を建てる」とか、「これから自動車を買う」などという生活スタイルである方は非常に少数派です。ほとんどの方は、ソフト財、サービス財を消費するスタイルです。実は、ソフト財、サービス財は、ロボット化や自動化することができません。どちらかという、人と人との会話の中でビジネスが成立するコミュニケーションビジネス、人材ニーズ、対面ビジネスなど、すべて人を介するビジネスが高齢化社会の主役になります。

今、ものづくり産業に関して、色々な難しい問題が起きていますが、ただ単に為替レートの問題だとか、アジアとの国際分業の摩擦の問題だけの問題ではなく、この国が高齢化社会になっているという宿命的現象であると思います。

若者のときは、物に対する欲求が強いですが、明らかに時代は高齢化社会。高齢者の方は、ソフト財やサービス財を求めます。そうしますと、ロボット化されませんから、ますます人が必要となるわけです。

先ほど、人が減っていく、お客様が高齢者になるといいました。さらに、3番目に、高齢化社会では、人財集約型産業が時代の旗手になるといいます。労働集約型とはい

いません。これまでのような単にハードワーク的な仕事という意味ではないのです。心、知識、知恵、経験だとか、あえて私はそのことを人財集約型といいます。

高齢者が働かないと年金、税収面でこの国はもたない

2050年には65歳以上が40%超に

4つ目の理由をあえていいます。65歳でも75歳でも働いていただかないと、残念ながら年金の件、税収の面で間違いなくこの国はもたないと思います。

65歳以上の全体の人口に占める比率、(高齢化比率)は、2000年に17%でした。2010年は23%でした。2020年の推計では29%になると思われます。2030年では32%に、さらに2050年の推計では40%超えになると思われます。つまり、高齢化比率が10数パーセントのときには、15歳から64歳の10人で1人の65歳以上を面倒をみる、あるいは10人で2人の面倒をみるということですが、2050年の40%超えとなりますと、単純に考えると半分になるわけですから、1人の若者が1人の65歳以上の方の面倒をみることは、不可能だと思えます。

普通の生活を維持されていくためには、少なくとも10数万円位の年金等々がなければ生活できないはずですから。それを15歳から64歳の方が給与の中から引かれる仕組みに関しては、全体的に破綻すると思えます。結果として、65歳以上、70歳、75歳も本人が望むと望まざるに関わらず働いていただくような仕組みをつくらないと、もたないと思えます。

NPO法人の面接で圧倒的に見識が優れていた方は高齢者と障がい者

今まで話したのは、統計的な話ですが、

今度はミクロ的な話を1つだけしますと、私自身いくつかのNPO法人を立ち上げています。そのうちの1つ、障がい者の雇用を促進するNPO法人を作りました。働きたいという障がい者あるいは高齢者の方々に働くチャンスを応援する、お世話するというNPO法人で職員が約30人ほどおりますが、先日色々な理由で2人が辞めるということで、ハローワークを通じて募集をさせていただきました。

年齢、性別一切問いませんとし、2人の枠に50人の方が面接にこられました。20代の方から70歳代の方まで。私が面接しましたけれども「なんでこの人びとが、求職しているのだろう、失業しているのだろう」と感じた方が正直全体の9割でした。

最終的に断腸の思いで2人を採用いたしました。1人の方は、60歳近い方で、車椅子に乗ってらっしゃる男性でした。もう1人の方は、72歳の女性を採用いたしました。私たちの法人のミッションを実現するためには、この2人がふさわしいと思ったからです。20代、30代がいなかったのか、というところではありません。2人の方は圧倒的に見識が優れていました。

あたかも「辞めなさい」という辞令

採用いたしました車椅子の男性は、50歳を過ぎてから、貫い事故で下半身不随となりました。事故の前はある会社で生産管理課長の仕事をしていました。事故の後、なんとか生きるか死ぬかの手術が終わり、半年ほどして会社に戻ったそうですが、残念ながら、その日に現場への配置転換の辞令が渡されたそうです。溶接工か、旋盤工をやるかしかなかったそうです。こんな馬鹿げた会社があるのか、と私は思いました。

その人事異動はあたかも「辞めなさい」といっているようなものだと私は思いました。当然のことながら、失敗が続き、会社にいられない状態になって、結果的に辞めざるをえない状態になったそうです。

それから色々なところに手紙を出したりハローワークに行ったりして、1年半弱、およそ100ヵ所回ったそうです。そのすべてを断られました。会ってくれたところが1割はあったそうですが、しかし、現実には、彼の様子をみて、お断りをするというのです。同情云々ではなく、辛かっただろうなと思われました。ご本人もご家族も、よく耐えたなと思われました。今その方が元気ががんばってくれていますけれども、そういった方が山ほどいらっしゃるのです。もったいないなど、銀行で支店長をやられた方や大手企業で管理職をやられた方など、そうそうたる方が、なんでこんな方がと…。

22世紀型企業とは、高齢者と女性と障がい者が活躍する会社

高齢者が活躍している会社は業績が高い

最後に6つめになりますが、キーワードは、「高齢者」と「女性」と「障がい者」だ

と思います。この3者が活躍する会社は、22世紀型企業ではないかと思えます。

それを私たち使者も願っています。偽物の使者は、願ってないでしょうけれども、本日お集まりのような方々は、真の使者、つまり義胆の心が強い方々ですから。私は、「高齢者が活躍している会社は業績が高い」、「高齢者が活躍していない会社は業績が低い」という研究成果を見つけました。ならば、経営者も一般社員も、その方が、自分たちが幸せになるならば、高齢者雇用に積極的に対応したほうが良いに決まっています。好き嫌いだけではないのです。「高齢者が活躍している会社は業績が高く、高齢者が活躍していない会社は業績が低いという相関関係」が、正の相関で認められているのだから…。しかし、現実には厳しいのです。

<高齢者が活躍している企業を4社紹介(下図参照)>

高齢者が活躍している会社は、今いった会社が全部そうです。おかしな会社がひとつありません。お年寄りに冷たい会社は、おかしい会社が非常に多いと思えます。本日は、問題提起ということでお話ししました。ご清聴ありがとうございました。

坂本光司氏が紹介した「高齢者が活躍している企業」のダイジェスト

● コーケン工業(株)(静岡県磐田市)

従業員250人位。65歳以上が全体の25%位でその大半は75歳以上の方。その割合は、日本国の高齢者率を2ポイントほど上回っている。パイプ材の製造・設計を行う。2011年の3月までの最高年齢社員は93歳の方であった(シンポジウム現在の最高年齢社員は88歳の方)。

● (株)樹研工業(愛知県豊橋市)

従業員100人位。100万分の1g、直径0.19mmという極小歯車を作り世界最強と言われる。そもそも定年制度がない。1人ひとりの社員が、辞めたいときに辞める会社。60歳まで上がり続けた給与が77歳になっても維持される(一番給与が高い社員が高齢者ということの意味する)。同制度は、20代、30代の若手従業員から嘆願されたもの。

● 西島(株)(愛知県豊橋市)

従業員100人位。専用機を製造。定年制度がなく、定年の代わりに「引退」という言葉を使用。70歳代が数多く在籍。「本当にこの経営者が信頼されているか否か」は、離職率を見れば簡単にわかるが、同社の離職率は低く、30年勤続、40年勤続、50年勤続、さらには最近60年表彰者が出たほど。

● 未来工業(株)(岐阜県安八郡輪之内町)

従業員800人位。『日本でいちばん大切にしたい会社』の経済産業大臣賞を受賞。定年は71歳になる前日。創業から46年間、売上高経常利益率が5%以下になったことがない(平均は13%)。育児休業3年間、申し訳ないのでパート形態の雇用はしない、年間休日149日、年休は初年度から40日を付与など、従業員のための独自の制度を実施。