

小冊子

プラチナニュース

(第三回生涯現役社会の実現を考えるシンポジウム①)

第十号

二〇一七年 春号



第三回 生涯現役社会の実現を考える シンポジウム

2017年4月4日に、第三回生涯現役社会の実現を考えるシンポジウムを開催しました。

今回は、『高齢者がいきいきと働くために“生きがい”と“処遇”から考える』をテーマとし、元学習院大学の今野浩一郎先生からは「超高齢社員における働き方と雇用管理」について、首都大学東京の藺牟田洋美先生からは「仕事と遊び」についてお話いただきました。

このプラチナニュース第十号は、シンポジウムの基調講演の内容についてまとめたものです。





るかということを考えていかなければいけない。個人は戦力として非常に長い時間働くということになるので、自営業主型の働き方をしていく必要がある。

これから企業の
中で5人に1人の
割合で60歳以上
の人が働く事にな
るが、制度的な対
応よりも重要なこ
とがある。それは
会社が本気になっ
て60歳以上の人
を活用しようとい
う気持ちをもつこ
とと、働く人も戦
力になって働こう
と本気になること。
本気になった上で
人事管理をどうす
るかということ。個人は戦力
として非常に長い時間働くこと
になるので、自営業主
型の働き方をしていく必要がある。

現在、60歳以上の人の雇用のほとんどは60歳定年後の
再雇用であり、定年を廃止したり定年を60歳以上に引き上
げたりという企業はまだ少ない。人事管理は、60歳前の現
役社員と60歳以降のシニア社員は賃金を変えたり仕事を
変えたりということをするので、2つの異なる人事管理が共
存する現状である。これを一國二制度型と表現している。現
役社員とシニア社員の人事管理自体を変える背景に、やる気
のない活用制度があるのではないかと思っている。やる気
のない活用制度とは、職責を落とす、つまり成果に対する企業
の期待は落とす形になっている。働き方は転勤や休日出勤は
なく制限していき、処遇では特に大企業で定年後給与を一律
に(3割のところが多い)下げて、その後65歳まで変わら
ないというケースをとっている場合が多い。ではなぜ賃金を
下げるのか、なぜがんばってもがんばらなくても60歳〜6
5歳まで賃金が変わらないのか。賃金形態の基本原則は、仕
事的能力や成果によって賃金は上がるということのはずな
ので、原則に反しているし、会社は雇用しているつもりがな
いということになる。雇用というのは会社がこういう仕事を
してほしいというものに対して報いるというのだが、一律
に下げて、できない・できないに関わらず一緒というのは問題

があるし、評価をしないところも多い。制度というものは会社の社員に対するメッセージなので、この雇用の仕方では会社はあなたに期待していませんというメッセージになってしまう。期待しない雇用は通常雇用とは言わないので、これを福祉的雇用と呼んでいる。会社が成果の評価もしないし期待もされていないということであれば、個人は当然がんばることをやめてしまうはず。つまり福祉的雇用に合わせてシニア社員が働くという現状になっている。置いてあげる雇用は人数が少なければいいが、これが5人に1人になったら大変な問題になる。シニア社員に対する会社の対応の仕方は、シニア社員がどれくらいの社員規模になっているかで対応が変わってくるが、少人数であれば個別対応ができて、人数が大きくなれば制度で答えるべきだし、答えるためには福祉的雇用のままではいけないだろう。

具体的にどうするかということだが、仕組みとか制度を考える際に重要なことは、シニア社員をどういうタイプの社員として考えるかということを理解しなければいけない。現役社員とシニア社員は社員のタイプが違うので、タイプを無視してはいけない。例えば現役社員の人事管理をシニア社員に適用するのではなく、シニア社員の適性を考えていく。シニア

社員の考慮すべき2つの特殊性は、1つ目は60歳から65歳の約5年間のみと考えると、シニア社員は投資対象の人材ではないということ。つまりシニア社員は教育はせずに今持っている能力の範囲で活用すべき社員であって、シニア社員に対して今の能力を今活用して今払うということなので、短期決済型人材と呼んでいる。現役社員の場合は若くても最初は教育してその後活用して長期の観点から給与をどう決めるかということを考えなければいけない長期決済型人材であるが、シニア社員は今ある能力を今使えばいい。したがって社員のタイプが違うので、人事管理が違って当然であり、シニア社員に合った合理的な人事管理と現役社員に合った合理的な人事管理は違うと考える。2つ目は、一般的に60歳で定年を過ぎると転勤や長期出張はせず残業もしないということなので働き方が制約的になる。それに対して現役社員は総合職的な働きだと、会社の命令によって転勤もするし会社に合わせて残業や日曜出勤もするので非常に制約度が低く、無制約社員ということになる。つまり定年を契機に無制約社員から制約社員に変わることになるので、これがシニア社員の特徴といえる。だが、制約社員の特徴をもっているのはシニア社員だけではなく、育児をしている女性や介護



を抱えている中高年、パート型や病気を抱えている人などがある。制約社員の問題はシニア社員だけの問題ではなくて、

今日本の企業はこういった多くの制約社員をどうするかという問題を抱えていることになるので、シニア社員を特殊だと考えずに他の制約社員と同じ観点で見してほしい。シニア社員だけの問題として人事管理を考えると、他の社員とのバランス問題が必ず起こ

ってしまう。ある小売業の会社では60歳定年で再雇用になって、会社の事情でシニア社員は短時間就労、売り場の現場で週3日働いていたところ、パートと何が違うのかという問題が生じた。シニア社員以外の制約社員のことをまったく考えずに決めると、短期では良くて

もいずれ問題が起ってしまうので、長期的に広い視野で人事管理を考えていってほしい。

シニア社員の活用については、60歳で雇用契約を再契約して結び直すという形をとっている。法律で65歳まで継続雇用するという条件はついているが、もう一度会社側と社員側のマッチングをしないおすのが雇用契約の再締結であるという感覚が必要である。シニア社員から何を買いたいのか、シニア社員は会社に何を売りたいのかということをお互いに明確にしてすり合わせてマッチングするという心がまえをもつ。シニア社員のアンケートで心持ちを聞いてみると、仕事は会社が用意するものという意識がとても強い。そのような雇用契約の締結はないはず。学生の就職活動を考えると私の仕事は会社が用意するものだと言ったら絶対に落とされてしまう。再締結ということは、お互いにもう一度何が必要なのか出し合ってすり合わせる事が重要だし、シニア社員のために仕事を準備するという形ではなく業務上ニーズがあってこういう人材がほしいという形になるといい。会社側のそういう心持ちでシニア社員版の社内公募や社内インターン制度などの工夫をしていってほしい。賃金については簡単に、シニアは短期雇用で年棒給や職能給というのは長期

で養成して払うということが前提の賃金制度なのでそういったものは適用しない。社員特性で短期雇用なので仕事ベースの短期決済型賃金が合理的。もう一つは制約社員という特性に対応したもので、これに対する賃金調整も必要になる。会社からしてみれば制約的で使い勝手が悪いので賃金を下げてもいいがその調整が必要。求められる制約社員化に対応する賃金調整、リスクプレミアム手当と呼んでいるが、この2つの調整が必要になる。つまり仕事に対して支払うものとリスクプレミアム手当を考えるとこの2つを組み合わせれば理論的には賃金制度ができる。一般論的に賃金は難しくないが活用のほうが難しいだろう。なぜならどういいう人材を活用するかということが決まってから賃金設定をするので難しいことではないはず。

合理的な賃金を決定したとしても、現役社員のとときの人事管理とシニア社員の人事管理は違うのでギャップが生じてしまう。両者合理的であって下がるのは当然だが、人間は合理的ではなく、賃金が下がれば不満が出る。この問題も上手に解決しないとモチベーションが下がるので大きな問題になってしまう。最初にやるべきことはまず、この合理性を説明する。それでも大抵納得しないので、重要なことは定年を

契機にして会社と社員が再締結するので役割とかキャリアのタイプが変わるということを納得してもらおうということ。その変化を受け入れてもらわなければいけない。役割転換や意識転換を促す装置を作っておかないといけない。これまでは65歳定年の時代になってきているので、60歳で雇用終了という機能がなくなってしまった。そうなると定年の役割というのは、役割転換やキャリア転換の意識転換を促す装置だと捉えて、60歳になったら後輩に仕事を譲るとかそういう位置づけだとすると、定年制は非常に重要だと考えている。このようなことを前提にして、シニア社員はどうすればいいか。最初に強調すべきことは、求められる雇用の意味の再認識ということ。雇用というのは労働者のニーズとか都合と会社のニーズや都合をすり合わせて決めるが、これは当たり前のこと。それをベースにすると、雇用の再締結ということでシニア社員に問われていることは、どのような役割を通して会社や職場に貢献したいかと思っているかということ。会社は雇用は継続しますという手札を切っているのだから、社員もどう手札を切るかということが大事になる。そういったことを踏まえると、シニア社員の方はキャリアを転換する必要

が出てくる。ビジネスパーソンとして最後までキャリアが登り続けるというのはありえないので、どこかで必ず転換しなければいけない。その認識をしてほしい。昔は55歳定年だったのでキャリアのピークでリタイアすることができた。将来定年が70歳になるかもしれないという時代にずっと登り続けるということはありえないので、そういうキャリアは当然という意識を持ち、組織内自営業主型化ということを考えていく。多くの場合は管理職にいると役職から降りるということなので、責任ある仕事から一担当者（フロア）としての仕事という役割転換をする。つまり、キャリアが下がるのではなく役割転換という意識。働く意識・行動と能力の再構成ができれば問題はないが、できない人が多い。これは60歳年の直前にやっても難しいので、もう少し前にキャリア転換・役割転換があるということを意識して定年に向かうのがいいだろう。自分で役割を縮小していくとか責任ある仕事から一担当者に下りて新しいことをやるのは難しいこと。従ってそれをサポートする装置を作っていくほうがいいだろう。定年制はそのための装置だと思っている。今の段階では60歳定年の延長をあまり急がない方がいいかと思っている。せっかくキャリア転換としての装置なのだから、それを上手

に使うてキャリア転換や意識転換の仕組みをとっていったほうがいいのではないだろうか。



高齢期になると人は、心身・経済的基盤・社会的関係・生きがいという4つの喪失を体験するといわれている。老年学では65歳以上を高齢期と定義するが、特に経済的基盤や社会的関係の喪失というのは定年退職後の高齢期のあり方に大きく影響をもたらすといわれている。生き方そのものが高齢期に結びついているので非常に個人差が大きい。65歳定年まで働けないと思っている方もいれば生涯現役でという方もいるので、自身の捉え方がそれまでの人生がすべて反映していると考えられる。2

015年6月に老年学会が声明を出したが、高齢者が社会参加できる社会をつくるのが今後超高齢社会を活力あるものにするために大切だということと共に、年齢差別からの脱却が必要だというものだった。2016年1月には、高齢者と呼ばれる人の年齢を65歳から75歳に上げてはどうかという提唱があり、多くの方から提言が出されているところ。高齢者といっても誰しも衰えているわけではなく、高齢者の8割が自立しているということがわかっている。老年学会でもこの方たちをどうやって就労に結び付けていくかも課題としているところ。もう一つ紹介したいのは、人生80年と言われたところから100年時代に入り、『LIFE SHIF T 100年時代の人生戦略』という本が出版された。世界における延伸とともに人生100年を念頭においた生き方を考えなければならぬだろう。現在20歳の人の半分は100歳以上生きることになるが、学生に聞いてみると100歳以上生きることを手放しで喜んでいる人はほとんどいなかった。なぜか日本の中では100歳まで生きることが罪のような、悪い事・迷惑をかける事という形になっていて、それはなぜだろうということも考えなければならぬ大事な視点だと思っている。

まず閉じこもりについて。引きこもりは若者が半年以上外出しない状況を言うが、閉じこもりは外出していないのではない。閉じこもりは外出頻度で規定されていて、通院や最低限の買い物で週1回外出する高齢者のこと。8割の方が元氣だという話はしたが、閉じこもり状態の方は地域に1割くらいの割合でいて、定年退職を機に閉じこもりになってしまったという場合がある。公衆衛生学の中では人をトータルで見るとき、身体的要因、精神的要因、社会環境的要因が大事で、社会環境的要因の中には人間関係などの人的環境や、雪や坂といった物理的環境というものが閉じこもりを起こす大きな要因としてある。身体的要因が大きく寄与していることは間違いないが、身体的な問題があっても外に出る人と出ない人の違いは、精神的な問題と社会環境的要因が大変大きく作用してくる。生活様式である閉じこもりは介護予防事業といって、寝たきりにならないための国の施策である介護予防事業という6領域の中の1つに組み込まれている閉じこもりという領域。他には認知症、鬱、低栄養、運動機能といったものがあるが、唯一閉じこもりだけは医療者や専門家が見立てをたてなくてもわかる介護予防の1つ。外出頻度だけで見るので、外出頻度が落ちていくというのは要介護状態にかな

り近い状態になっていくということ。

定年退職を機に閉じこもりになったAさんの事例。23区在住の70歳代前半の女性で、身体面、社会環境面で何の問題もなかった。1年ほど前から月1回美容院に行く以外は外出していない状況で、身体的には何の問題もないので行政も把握せず自身も何の問題もないと思っていたがそこが問題で、自身が気づかないと生活の改善というのは見込まれない。数年前、駅の階段で転倒して骨折したときに、接客業をずっとやってきたので定年退職を機にやめようと思ったことが閉じこもりになったきっかけだった。この方は介護者の方なんでもしてくれろという状態だった。閉じこもりは1人暮らしの高齢者のところではほとんど発生せず、ご家族がなんでもしてくれる恵まれた環境に起こる。外から見るとうらやましい生活を送っているようにしかうつらないことが多い。だがこのような方たちを放っておくと介護保険のお世話になってしまふ。この方のキーワードとして定年退職ということがあったが、荒川区で聞き取りをして閉じこもったきっかけとして定年退職ということが9%あったのは驚きだった。つまり、いわゆる社会的関係を絶つことで閉じこもりになり、鬱や認知症を発症するリスクがとても高いということ。この

リスクについては覚えておいてほしい。

今日のテーマである仕事と遊びは相容れないのではないかと思うだろうし、私も昔はそのように思っていた。前川製作所に1年前から関わってきたが、前川製作所にはいくつかの理念があり、その中に仕事を遊ぶというものがあった。遊



びの本質は面白さであり、ホイジンガは「人が遊びにのめり込む迫力、人を夢中にさせる力の中にこそ遊びの本質がある」というものがきっかけになって、遊びということが学問的にも広がりを見せた。遊びの本質が面白さだということに着目すると、決して仕事もそう

遠いところにあるものではない。小川純生(2003)によると、「いかに面白さを獲得できるかの全体的工夫・方法論が遊びであり、その面白さをいかに獲得できるのかが遊びの種類の決定であり、その種類の決定のうちに、いかに効率的に面白さを得るかが遊びの規則である」として、つまり遊びということは仕事にも置き換えられるのではないかと考えた。心理学の中では遊びは子どものものという形であって、成人期以降の遊びという研究はほとんどない。チクセントミハイがフローという概念を出しているが、フローとは「全人的に行為に没入している時に人が感じる包括的な感覚である。ある物事に集中しているときに、楽しさゆえにそれに完全にとらわれ、他のものごと、雑事、雑音、時間の経過をも忘れさせるほどの状態を指す」とされている。チクセントミハイも元々は大人の遊びというところに注目してフローということを見つけて出したという前段があるので、フローという概念を借りて前川製作所の社員の遊びやフロー体験について調査させてもらった。フロー体験がどういうものかという点、行為のチャンスというものと行為への能力のバランスで、能力に対して挑戦する度合いが低いとすこく不安になり、反対に挑戦することがあまりに高すぎても不

安や心配につながる。だが最適状態においては仕事や大きな危険や緊張すら楽しむことができるというもの。

実際に前川製作所で、31名の社員の方への予備調査でアンケートを行ったところ、「仕事は楽しいですか?」という質問に25名の方が「はい」と答え、「いいえ」と答えた方はいなかった。また「仕事と遊びには共通点があると思いますか?」という質問には25名の方が「はい」と答えている。その後の個別の面接調査の中で、以下のような発言が見られた。

〈発話例〉

仕事を遊びだと捉えているのは、いろんな苦労があっても遊びだと苦労じゃなくなるんですよ。仕事だと苦労はすごく辛い。仕事を遊びに変えちゃうとすごく楽になる。これを若い人にも遊んでも遊びなんじゃないじゃないと言われるけど。自分の中で仕事を遊びに変えるにはどうしたらいいかって考えないと本当に難しい。でも、十代二十代三十代くらいまでかな、がむしゃらにできるのは。そこから少しずつ考える時期がありますよね。

〈発話例〉

(仕事は)しんどいので、ささやかな楽しみは見つけないなと思ってます。さっきの話、実験の中で見つけたりもするし、一時期フィルターの検査みたいなことをやってたんですけど、誰も見てないんですけど1人で何時から何時まで12本検査するとか勝手にタイムはかったりとか。

つまり考え方の転換ということだろう。自分なりの仕事の楽しみ方を見つけ出していた。また、アンケートでフロー体験について、「あなたは、ほかのことがどうでもよくなるほど、または時間を忘れて、何かに非常に深く没頭したことがありますか?」と聞くと、約8割の人が「はい」と答え、それは仕事にもあると答えた。フロー体験について面接調査で尋ねた。

〈発話例〉

しょっちゅうありますね。まず最初に事が起こって、あるいは起こすときに、最初のある期間、1週間とか1ヶ月、集中的にそれに集中します。他の仕事が来ててもめんど言ってもとにかく集中してやってきましたね。申し訳ないけどこれが大事なんでこれに集中させてくれって言うって。(省略)自分としてはそれに集中する時間をとって、その期間は徹夜しても何しても気にならないかなと思いますけどね。それがトラブルだったり開発だったり、ある時期それに集中して方向性がすっきりしてそれに則って粛々とやる分にはそんなにストレスを感じずに喜びを感じられる。今度は成果がどんどん出てくるからね。そこに集中してやるのでいたい間違ってないんですよ。私の経験ではね。(中略)それがイヤなんで初っ端にリスクをとにかく全部挙げて分析して、リスクが高いところをとにかく最小限にしようという努力はしましたけどね。今もそうやって仕事してます。

この方は自分の仕事の中で集中力をもってやるということとを強調されていて、フロー体験をすることが仕事の後押しになっていた。フローがなければいけないという話ではなく、フロー体験をしやすい人としにくい人がいるので、今回の目的はそもそもフロー体験をしたことがあるかどうかを調査することだった。

〈発話例〉

短時間というよりも集中してたらそんな月日があったってという気はしました。

この方は1日ではなくもっと長いスパンで自身のフロー体験を語ってくれた。

アンケートの中で、いくつまで働きたいですかということ尋ねたところ、55%の方が年齢を区切って何歳までと答えていて、理由としては、体力がついていけないというネガティブなことを書いた人もいたが、健康維持のためとか元気がうちに他の仕事をしたいとか、やりたいことはやり終えた元気がうちに若手に譲りたいなどが出された。前川製作所では働きたいという限り基本的に働けることのできる「可

能な限りの働きたいか?」と尋ねたところ、「やっていることがおもしろい」「まだやりたいことがある」といった自分から発信することができるという理由を挙げている人がいた。「自宅での過ごし方が決まっていないから」「次に何をやるのかが見えていないから」という回答に関しては閉じこもりということにリンクしてくるかもしれない。だからといってこういう方を含めて企業の方が65歳以上の方を面倒見してほしいということではないが、自分の着地点がある年齢のところで自分が次どうしたらいいかという見極めができません。この方たちがどういう着地点を見出したら次のステップに進むことができるのかというところを見出していくことも必要だろう。

最後に今後の課題だが、仕事の中に遊びを見出して自己の成長の評価につながるというところがある程度見えてきたが、フロー体験がキャリアの発達にどういった影響があるかというところを面接で得られたデータを分析していく必要があるだろう。フローは全員が体験できるものではなくてむしろパーソナリティなどが関係していたり、フロー体験の積み重ねが多い人ほど幸福感が高いということや、仕事もよくなるということがアメリカの研究で出てきているので、そういう意識

味でフロー体験に注目する意義はあるのではないかと考えている。ただしフロー体験が個人の能力の開発やポジティブな発達に影響を与えているのか、それとも逆なのかという因果関係はわかっていないので、そういう部分の検討をこれから進めていきたい。

本号では、第三回生涯現役社会の実現を考
えるシンポジウムでの基調講演をまとめまし
た。

今回のシンポジウムでは、人事管理をご専
門とする元学習院大学の今野浩一郎先生と、
高齢者心理学をご専門とする首都大学東京の
藺牟田洋美先生という、まったく違う分野の
先生方からご講演いただきました。違う分野
ではありましたが、お二人の先生からは「企
業も高齢者もお互いが本気になる」という共
通したメッセージがあり、やはり幅広い分野
の知恵を合わせ、多くの方と共に考えていく
べき問題であることを感じました。

次回のプラチナニュース第十一号では、基
調講演の後に行いましたパネルディスカッシ
ョンの内容についてまとめてありますので、
ぜひ合わせてご覧いただければと思います。
す。

小冊子 プラチナニュース

第十号

発行日 二〇一七年四月十九日

発行 一般財団法人

前川ヒトづくり財団Z1

〒一三五・八四八二

東京都江東区牡丹三二一四一五

TEL〇三二六四三二五四九一

〈 非売品 〉