

# 報 告 書

## ～～「生涯現役の日」制定記念シンポジウム～～ 65歳以上をどう生きるか！ どう働くか！ “人生100年時代を先取りする先駆的企業に聞く”

開催日時：2018年10月22日（月） 13:30～16:30

開催場所：千代田区立 内幸町ホール

主 催：一般社団法人 高齢者活躍支援協議会

後 援：シニアセカンドキャリア推進協会／高齢社会 NGO 連携協議会／  
NPO 法人高齢社会をよくする女性の会／日本専門家活動協会／



### 《会長挨拶》 渡辺 利夫（一般社団法人高齢者活躍支援協議会 会長）

渡辺です。本日は当協議会のシンポジウムにご参加いただきありがとうございます。

早速ですが、日本人の平均寿命は、男性81歳、香港・スイスに次いで世界第3位です。女性は87歳、香港に次いで第2位です。昭和22年の日本人の平均寿命は、男性50歳、女性54歳だったので、まさに驚異的な伸びです。

ところで、ご承知のことと思いますが、「健康寿命」という概念があります。健康上の理由によって日常生活が制限されることなく維持できる生存期間、と定義されています。先に申し上げた平均寿命とこの健康寿命との差が、現在は、男性で9.1年、女性で12.7年ほどになります。健康寿命を今後どのくらい伸ばしていけるのかは分かりませんが、高齢者が自分の肉体と精神の折り合いを



つながらできるだけ長い期間、仕事を続けることが大事なことでないでしょうか。ではどうやって高齢者にふさわしい就業の場を確保するのか、本日は先駆的な考えで、経営に取り組んでおられる企業の方々からお話をうかがい、何らかの示唆が得られればと期待しているところです。

話は変わりますが、スイスの著述家にカール・ヒルティという人がいます。ヒルティには有名な『幸福論』という著作があり、私はこの本の中に出てくる仕事を上手くやる4つのコツという考え方に共感して、79歳の今も仕事をつづけておりますので、ごく簡単に紹介してみます。

仕事をうまくやることのコツの1つ目は「とにかく着手すること」。デスクに向かって1字書く、あるいは畑に出て一畝耕し始める。こうすれば仕事はすでに始められており、先へ先へと向かっていく。2つ目は「準備に時間をかけ過ぎないこと」。準備ばかりして着手しようとしなない人は、急げ心に支配されているだけで、そのうち時間切れになり、結局は仕事を台無しにしてしまう。3つ目は「やる気を自ら引き出すこと」。やる気はいつか出てくるものだ、ただ待っているのは間違いだ。やる気や仕事への興味は、仕事を進めていくうちに自然に湧いてくるもので、待っていたり休んでいるときに、きらりと光るアイデアが生まれることはまずない。4つ目は「毎日決まった一定の時間、とにかく仕事をする」。気が向かない、身体の調子がわるいなどできない口実ばかり探していないで、とにかく仕事をする。そうすれば、仕事へのエネルギーがふつふつと湧いてくることはいくらでもある、と言っています。何かご参考になるお話ができたとすれば幸せです。

#### 《理事長挨拶》 上田 研二（一般社団法人高齢者活躍支援協議会 理事長）

今日は、「人間の究極の幸せ」についてお話してみたいと思います。私はこの19年間、進行性難病である「パーキンソン病」と同居しており、年々悪化、声が出にくい・歩きにくい・転びやすい等の症状が出て、会場には来ていますが、壇上でお話する体力がないので代読してもらいます。

「日本理化学工業」というダストレスチョークのメーカーがあります。従業員の約70%に知的障害があります。坂本光司教授の著書『世界に自慢したい日本の会社』で第3位にあげられています。私も2度訪問したことがありますが、社員の皆さんは生き活きと働いており、その働きぶりを見せてもらい、社長の苦勞話等を聞いて、売上げに協力したくなり、大量の販売協力が出来ました。

工場の入り口には石碑が立っており、「人間の究極の幸せとは」と題して、①人に愛されること、②人にほめられること、③人の役に立つこと、④人に必要とされること、と書かれています。

知的障害の人たちは、働く場がないと生涯、施設で過ごすことになるそうです。前記の②③④は施設では得られません。働くことを通じて実現できる幸せなのです。①さえも相手を理解し、思いやり励まし合いながら目標に向かって力を合わせる中で、お互いを愛し愛される関係が生まれます。

会社は「売上・利益」以外の企業価値を求め、一人でも多くの高齢者に「働く場」と「生きがい」

を提供し、小さいけれども恒にキラリと光り輝き、就労する人たちが生き活きと働ける人間中心の人間味溢れる会社を創りたいのです。10年後を考えた時、定年制の延長や廃止も加わり、現在の高齢社のビジネスモデルだけでは経営を持続することが難しくなると考え、第2の柱として「モノづくり日本」から「人づくり日本」を目指すべきだと考えています。私は21世紀の事業運営の基本理念を「資本主義」から「人本主義」に、そして働く人が働きやすい仕組みを作り、世界に広めていきたいという夢を持っています。

どうかこれからもお互いに「感謝する」気持ちを持ち続け、「究極の幸せ」を求め続けていこうではありませんか。そのために、皆様方のお力を貸して下さるよう重ねてお願いいたします。健康は自分が自分に贈ることが出来る最高のプレゼントです。

## 【第1部】「わが社の再雇用制度とその展望」(各社プレゼンテーション)

- ◆(株)前川製作所 : 川村 邦明氏
- ◆大和ハウス工業(株) : 菊岡 大輔氏
- ◆サトーホールディングス(株) : 金沢 春康氏
- ◆(株)高齢社 : 緒形 憲氏
- ◆(株)大和証券グループ本社 : 望月 篤氏

### ◆前川製作所 川村邦明・専務取締役

—現場の情報を全社で共有してイノベーションを目指す21世紀型の製造業に—

私共の取組みについて少しお話しします。前川製作所は産業用の大型冷凍機を製造しております。1924年創業で、今年で94年になります。50年ぐらい前から海外にも展開しており、現在国内で2500名、海外に2000名の従業員がおります。冷凍機だけでなく、いわゆるガスコンプレッサーの製造販売、食品工場の冷凍機とそのエンジニアリング及びそのコンサルタントやサービスなどが大きな仕事になっております。産業用の大型冷凍機については国内・海外ともにトップシェアをいただいております。国内では守谷市、東広島市、佐久市の3ヶ所に工場があります。仕事としては冷凍機・圧縮機が中心で、いわゆる冷蔵庫や食品工場の仕事が70%ぐらいを占めています。その他に、石油化学や電力やアイススケートリンクとか、最近では食肉工場の自動肉さばき機(脱骨用の骨抜きロボット)の開発や、超電導の領域の仕事等もやるようになりました。



私共は、環境の変化が大きいなかで、それに対して新しい技術を提供していくことをずっと考えながら仕事をしてきました。特に産業用の冷凍機では、90年代の初めからフロン問題が起き、その

後何がいいのかを議論して、今は自然冷媒と呼ばれるアンモニアと CO<sub>2</sub> と空気とかを使った冷凍機を製作しており、これは非常に省エネで環境にもいいと評価され、シェアを伸ばしております。

私共は現在、定年は 60 歳ですが、その後の継続雇用が可能で、80 代の方も働いており、70 代の方はかなりな人数いるので、実際定年のことはあまり考えないで仕事をしています。何故かという、「場所的経営」という言葉を時々使っていますが、なるべく現場に身を置いて、環境の変化を感じよう。雑音情報というか、現場にある情報を大事にしよう。そしてその情報を、営業だけでなく製造も技術も業務も共有して、みんなで同じ土俵に立とう。そしてその情報を元に、今後どうしていくかをお客様と一緒に考え、提案していくよう志向しよう。そして共同体と呼んでいますが、営業だけでなく、製造や技術だけでもなく、全社一体で製品を造り、お客様に提供していこうとしています。常に変化が大きいので「跳ぶ」ことを目指してイノベーションを求めてやっつけよう。イノベーションを共同体でやることにより、21 世紀型製造業になろうと考えております。

現在、環境の変化は益々早く大きくなってきていますが、それに対応していこうと考えております。そういう経営状態ですから、だからこそ高齢者の経験と知恵を活用していくことを志向してきたと理解していただきたいのです。

その現場情報をどうやって合成していくかといえば、現象をみて感覚で伝え合う。文章にしてしまうと実態から外れてしまうので、言葉は感覚知を伝えるツールの一つと考え、感じたことを結局は言葉で喋るのですが、何が起きているかをみんなで共有し合って、お客様は何が気になっているのかをつかみ、その対策を考えていこうということです。そのためには共同体の基礎が前提で、営業だけではなく技術も製造も現象をちゃんとつかんで、どうすべきかを考えながらやってきました。こうすることで、お客様の棲み分けが可能になり、ハイブリット・ハイテク性の創出を常に考えながらやってきました。

そうすると、私共では「動の世代」「静の世代」と呼んでおりますが、まず 20 代、30 代、40 代は人を知る、社会を知る、いろんな経験をする、新しい場所から出ていく。それに対して、50 代以降は当然この若いメンバーと一緒にやるのですが、自分でいろんな経験や知恵を積んできて、これをどんどん活かして、経験知がなければできない世界をつくっていく。匠の共同体をつくっていく。そういうことを目指していく。自分を知り、自分を磨いていく。若い世代（動の世代）はどんどんチャレンジしていく。静の世代（50 代以降）はそれまでに培ってきた知恵を活かして、一緒にイノベーションをやっつけよう、と志向してきました。

実は昭和 51 年の 4 月に『マエカワは 55 歳をこう考える』という本を作って、全社員に配りました。私はこの本を入社 3 年目でもらいましたが、その当時はほとんど読んだ記憶がありません。だいぶ経ってから読んでみたら、結構いいことが書いてあるなあ、と思いました。昭和 51 年当時、創立でいうと 50 周年をちょっと過ぎた頃だと思っておりますが、当時は定年は 55 歳という中で、企業は変化に対応してどんどん新しい技術を提供していく。若手はチャレンジし、失敗を恐れず、ベテ

ランは経験知を活かして指南する。そのためにもベテランは常に自分を磨いていかなければならない。やはりベテランの知恵や経験がないとイノベーションは起きないので、事実上の定年なしは続けていきます、と書かれています。

#### ■50歳で60歳以降の自分の人生を考える

現在の会社の仕組みですが、定年は60歳、60歳で退職金も支払われます。本人が働きたいと希望し、職場と一緒にやりましょうということで一致すれば、65歳まででなくずっと働いていくことが可能です。毎年見直しはありますが。去年の数字でいうと、60歳以上が200人以上。正社員レベルでは最高年齢が事務系では75歳、技術系では78歳。嘱託社員まで含めると事務系では80歳以上が2~3人、技術系でも2人います。また、60歳以上になると「タイトル」「責任」「仕事」が軽減されますが、自分の世界を追求することができるようになります。毎年誕生日に実施されるヒアリング&カウンセリングで、本人の希望・職場の要望を聞き、この後どうやっていくかを話し合っていく仕組みになっています。

昨年の国内の数字では、全社員が2500人余り、そのうち嘱託まで含めると70歳以上が18人ぐらい仕事をされています。この制度をよりよくしていくために、50歳で「場所的自己発見」ということを全員にやってもらっています。1回16人ぐらいを4チームに分けて、自己評価と他者評価をやります。今まで何をやってきて、今後どうやっていくかを50歳で考え、60歳以降の自分の人生をどうやっていくかを考える。これが60歳以降を充実して生きていくための一つのいいパターンになっていると思います。

最後に心配点としては、60歳以上になったからといって全員が万能ではないし、また、慣れただけの仕事ではダメで、自分を磨きつつ今までの経験を活かしていくことを考えないといけない。ただしベテランでも問題は起こすし、エラーしてもしょうがない。しかし、若い人にとって上が厚く感じられる状態になるのはマズイということで、この辺は注意しています。同じことですが、これによって若手のチャレンジ意欲が抑えられてはいけないと心配しています。また、最近の若い人は比較のおとなしくてチャレンジ意欲に少し欠けているのではということも心配しています。ベテランの知恵を借りながら若い人をもっと活性化していかなければと考えております。

#### ◆大和ハウス工業 菊岡大輔・東京本社人事部長

—経験・人脈の豊富なシニア社員が60歳で会社を去るのはもったいない！—

大和ハウスは、日本の多くの企業と同じように、かつては60歳定年、それから嘱託再雇用という形で65歳まで勤務可能という制度をとっていましたが、2013年に定年を60歳から65歳に引き上げました。2014年には、65歳定年制を1年やってみて、その間に出てきた問題点等について制度の運用見直しをやりました。その翌年の2015年（創業60周年）には、65歳以降の再雇用制度「アク

ティブ・エイジング制度」を導入しました。

私は 2 年前に、東京の人事部の責任者として赴任しましたが、それ以前 2013 年から 2016 年にかけては大阪本社の人課長という立場でこの辺の制度設計をやっていました。当時自分が担当していたことを思い出しつつ話してみます。

2013 年に 65 歳定年に踏み切った背景には、いろんな要因がありました。法律の改正や企業経営の中で退職給付費用、弊社の場合は終身の確定給付型の企業年金をもっておりますので、その退職給付も非常に重くなってきたという財務的な事情もありました。なによりもその一番大きな理由は、経験も人脈も豊富なシニア社員が、60 歳定年を機に 4 割ぐらいが会社から去ってしまうという実情があり、会社としては非常に惜しいなという思いがありました。なんとか会社に残ってもらって力を発揮してほしい、残る以上はモチベーション高く働いてほしいということがあり、今の制度で果たしているのかどうかという議論があって、制度の見直しをやることになりました。



当時嘱託として働いていた 60 歳以上の人のヒアリングをしたところ、一言でいえば「頑張っても頑張らなくても評価されないし、給料も変わらないのでモチベーションは上がらない」「組織の一員として働いているという一体感が感じられない」というような声が非常に多かった。そういう声を踏まえて定年を 60 歳から 65 歳に延ばすと共に、処遇体系の見直しをすることになりました。処遇見直しのポイントは、嘱託という不安定な処遇から職員という安定的な雇用を 65 歳まで保証する。またやってもやらなくても同じという硬直的な処遇から、能力や実績が反映されて、やれば報われる処遇体系にした、ということです。

見直ししてよかったのは、65 歳までの雇用の安定が図られたということ。細かいことをいえば、企業年金の面でも、社員としての積み立てが 65 歳まで続くので、そのことは社員にとってもプラスになっていると思います。一方で退職金については、60 歳以降も更に上積みしていく余裕はなかったので、60 歳で頭打ちということにしました。それ以降は増えないので、60 歳で支払うという形をとっています。

給与面については、60 歳以降は 60 歳までとは異なる賃金体系をもっていますので、60 歳を機に給与体系は変わります。社員にとって大きかったのは賞与の部分で、嘱託再雇用制度の場合は評価制度がないため 2 ヶ月の固定賞与を支払っておりました。これが職員という身分になったので、一般社員と同様に評価を受け、それに応じて変動する賞与を受け取るという形に変わりました。そうすることで 60 歳以降の給与水準も少し上がりました。

#### ■ 65 歳以降の再配置は丁寧に調整する

2013 年に 65 歳定年になりましたが、60 歳で役職定年になり、それ以降はシニア職員として勤務

することになりますが、そのときに「自分に何を期待されているのかわかりにくい」という声があったため、2年目に少し制度の見直しをしました。シニア職員に期待される役割を3コースに分けて、それぞれにこういうことを期待しているということを明確に示すようにしました。60歳で役職定年になり、人によっては新たな役割につくことになりますが、人事部としては、新たな役割でやる気になって仕事をしてもらいたいということです。

そこで60歳前の1年間、ゆっくりと時間をかけて研修をしたり、本人の希望を聞いて、丁寧に再配置先の調整をしたりしています。特に「長」のポジションにいた人をどこに再配置すれば力を発揮してもらえるか、というところが難しい。ここが大きなポイントで、シニア社員としての5年間、あるいはそれ以降もやる気をもって仕事をしてもらえるかどうか、再配置先はとても丁寧に考えております。

最後に、65歳定年以降の再雇用制度「アクティブ・エイジング制度」を2015年に導入しました。この制度の大きな特長は、再雇用の年齢制限を設けていない点です。会社の経営層の考えとして、年齢ということだけで本人の能力や本人のやる気の限界を決めてしまうのはおかしい、という思いがあったからです。これは再雇用制度ですので、無条件というわけではありませんが、それほど高いハードルを設けているわけではありません。これまでは、希望した人間を断ったことはありません。処遇条件は、週休3日で、給与は月額20万円。少ないと思われるかもしれませんが、弊社の場合は65歳から企業年金が出ますので、それをプラスすれば60から65歳までの5年間とそれほど収入は変わりません。年によって少し違いますが、65歳で定年を迎える社員の6~7割がそれ以降も会社に残るという選択をして、3回目の更新をしてくれた社員もたくさんおります。現在は123名が65歳以降のアクティブ・エイジング制度で働いています。

こういった施策により実際には人件費増になりましたが、シニア社員に投資することにより結果的にはリターンとして利益が戻ってくるという考えで取り組んでおります。

#### ◆サトーホールディングス 金沢 春康・人財開発部人事企画担当部長

—だれもが、自分で自分の人生を決めていける会社に—

まず、私共の会社の概要について、ご説明いたします。当社は、主にB to Bを事業領域としていまして、年間売上額は1,134億円（2017年度）可変情報ラベル売上高世界シェア1位、バーコードプリンター売上高世界シェア2位の会社です。社員数は全世界で約5000人、国内で約2000人と海外の社員数が国内社員数を上回っています。



当社のビジネスモデルは、「現場で動く人やモノの情報を紐付けて（タギング）、データとして上

位のシステム（ERP や WMS/MES など）に届ける」ことによる、生産性向上や業務改善・イノベーション等の提案です。具体的には、物流の配送情報や倉庫内業務改善、食品のトレーザビリティ、アパレル業界での SCM の見える化やリードタイムの短縮などです。病院のリストバンドなどの医療サービス関連でも大きなシェアをいただいています。

当社の定年制について、いつも最初にご質問をいただくのは、何故 2007 年という、かなり早い時期に 65 歳定年制を導入したかという点です。この問いに対して、私はいつも当社の歴史から、紐解いています。

当社は、78 年前の創業から様々な分野に事業領域を移して成長を実現しました。創業は竹の加工機械の製造でしたが、プラスチックの出現に対し竹製品の将来性に見切りをつけ、竹加工機のノウハウを使った紐かけ機を百貨店に売り込みました。その後、小売業の課題を解決するため、値札を簡単に張れるハンドラベラーを世界で初めて商品化しました。時が経ち、アメリカでバーコードが開発されると、値札そのものがなくなるという危機意識から、世界初のバーコードプリンタを開発し、現在の事業領域を生み出しました。

いずれも、変化しなければ、現事業が衰退あるいは消滅するという危機感の中で、商品や事業領域を変化させ成長してきました。その変化適応の源泉が、人財にあります。このような歴史が、人財を大切にす企業理念の骨格となり、一律に年齢で退職を迫る定年制よりも、活躍できる間はなるべく長く会社に貢献してもらおうことを選択した訳です。

当時 2011 年に、定年後の再雇用制度（プラチナ社員制度）を導入した時にも、定年制そのものについて議論になりました。結果として、人事制度上の定年制廃止は時期尚早という結論となり、65 歳以降の再雇用制度の導入に落ち着きました。これは年齢制限のない再雇用制度です。

#### ■同じことをやるのなら、他社に先駆けてやる！ そして定年年齢は自分で決める

もう一つ、制度導入の背景となった当社の企業風土について説明します。私たちの会社では、創業者と 2 代目社長が記した、経営の着想や社員の行動規範に関する『サトーのこころ』という冊子があり全社員に配布しています。

その中では「社員は財産」「人が生み出す価値が当社の競争原理」「社員はよきものという性善説」ということが説かれています。そして、特に「大企業病には注意せよ」ということが強調されています。大企業病の源泉は感動しない心にあるので、常に社員が感動するような「働く仕組み」を考えなさい、と説いています。

定年制延長も性悪説からみると「働かない人が居残る」となりますが、性善説であれば、「一生、貢献して貰える」訳です。



一方、「他と違うことをやる」「すぐにやる」「他と同じことをやるのなら先駆けてやる」「形式にはこだわらない」という原則も強調されています。「他の企業が逡巡してやりたがらないのなら、ウチはやろう!」「やりながら、不具合を修正しよう」という理由から、他社に先駆けて定年延長に着手しました。

ここで、社員の知恵を活かす当社固有のしくみを紹介します。それは「三行提報」という制度です。全社員が会社を良くするための提案や報告を毎日 127 文字以内で社長宛に提出することが義務付けられています。提出率は 99.9%。毎日国内で 2000 通以上、海外から 1000 通ほど、合わせて約 3000 通が提出されます。社長室にフィルタリングする部署があって、毎日 200 通程度の提案・報告を社長が読んでいます。提案に基づいて社長が各部署に指示することで、様々な経営改善に結びついています。

最後に、導入後の人事部門の取組みについて補足します。各社と同様、シニア社員の意識改革のために、キャリアプランセミナーを行っています。当初は 60 歳直前の世代から開始し、段階的に前倒しして今では 50 歳時点で定年までのキャリアを展望していただいています。次に、実際の仕事上の問題解決を図るため、人事部門に「キャリア支援室」という部署を設けて、シニア社員とその上司の一人一人と面談し、職場のコミュニケーションをしっかりと取り、不満を解消することに丁寧に取組みました。特徴的な取組みとしては、ベテラン社員だけで構成する会社を新たに一つ、新しい事業に取り組みました。この会社は今では発展的に解消しましたが、介護事業領域への事業展開に成功しました。

日本では多くの方が定年をゴールとして捉え、それまでつつがなく働き続けることを美德としています。ところが世界的にみると、年齢差別こそが問題であり、アメリカやイギリスの当社の子会社には、定年はありません。それは、自律的に自分の人生やキャリアを考え、自らの意思で引退時期を選んでいるからです。当社の定年制度の特徴は、51 歳から 65 歳まで定年年齢を選択（選択定年）することができ、65 歳以降も会社と本人で相談して決めることにあります。私たちは、この制度を「あなたと決める定年制」と呼んでいます。

人生 100 年時代が到来し、日本でも自分で自らの人生を選択し決めていくということを浸透させることが重要なのだらうと思います。

#### ◆高齡社 緒形 憲・代表取締役社長——シニアが働くことが普通になる環境づくりを

私共の会社は、本日の主催者である高齡者活躍支援協議会理事長の上田研二が 2000 年 1 月 4 日に「株式会社高齡社」として創業したものです。当初は働いている方は数十人、売上げも何百万円という会社でしたが、現在では登録社員が 1000 人を超え（実際に働いている方は 400 人余）、売上げも年間 6 億円を超えました。売上げの約 6 割は東京ガス関係の仕事で、次第にそれ以外の仕事が増

えつつあります。そして登録社員の平均年齢は 70.6 歳です。まさに「65 歳以上をどう生きるか」という本日のテーマには合っているといえます。

私共のシニア事業の考え方は、現在の日本は慢性的に人出不足で、現役の皆さまは時間外や休日出勤などで休みたくても休みがとれない状況であり、この問題を解決するために政府も様々な政策を打ち出していますが、一方で、まだまだ元気で体力も気力もあるシニアが時間を持て余しているというのが実情です。そこで、我々としてはシニアが生き生きと働くことにより活躍する時代を築いていけるのではないかと考えております。



適度な緊張感と責任感をもって働けば元気になるし、健康寿命も延びるのではないかと思います。健康寿命が延びれば社会保障費が軽減され、現役世代の負担軽減にもなるし、消費も活性化して税収も増えるのではないかと思います。シニアが働くことが普通になる環境づくりを進めていければと考えているのです。我々には東京ガスという一つの大きな会社のバックアップがありますが、こういう事業モデルを業種ごと・地域ごとに拡大できないかと考えて、やってきました。

#### ■一つの仕事を 2~3 人でワークシェアして週に 2~3 日働くという働き方

次に、高齢社の登録社員がどのような働き方をしているかをご紹介します。我々は 60 歳以上で、定年退職された方で、知力・体力・気力がある前向きな方に登録していただいております。たとえ失敗しても、次にチャレンジしていける方ということです。そして、仕事は働く方の都合を優先してワークシェアし、週 3 日程度働いてもらっています。収入は月 8 万~10 万程度です。時給 1000 円程度の派遣業で、利益が上がれば期末手当を支給します。

原則として定年制度はなく、本人と派遣先の合意によって決めています。現在は 65 歳までの雇用延長が義務付けられているので、今は 65 歳以上、70 歳前後の団塊世代の方がメインになっていて、最高年齢は 84 歳です。この方は倉庫内の管理の仕事を 3 人でワークシェアしています。また、LNG という液化天然ガスの受け入れ立ち合いという危険な仕事（この仕事には資格が必要）や、家電修理サービス車に同乗して駐車違反を回避する仕事など、様々な仕事をいただいております。しかし実際は、自分に合った仕事がなく待機中という方も大勢いて、この方たちにいかに働いていただくかが課題でもあります。

働いている方のメリットとしては「きょうよう」と「きょういく」。今日用がある、今日行くところがある楽しさ。また 75%以上の奥さま方からは「亭主元気で留守がいい」と歓迎されています。体力的・精神的な負担はありますが、勤務日以外の 4 日間はテニスやゴルフ、医者通い等もできるので、生きがいとやりがいがあって社会との関わりもあり、かつ収入もあることが大きなメリットかなと思っています。

そして派遣先のお客様のメリットとしては、期間変動業務にも対応してもらえて労務管理の低減、社会保険等のコストも現役の方よりは安い、休日手当もいらない、そして簡単な導入教育だけで即戦力として働いてもらえるということなどがあります。更に、人生経験があるので若い人にはない人間性やアドバイス能力を持っているということです。

また、当社にとってのメリットは、「人は宝」「人は財産」と考えているため、働いている皆さんからもお客様からも感謝されることが大きな喜びであり、このことが次の仕事にもつながっているし、売上げ増にもなっているということです。

課題もあります。先ほどもお話ししたように待機者が多くいて、登録者と仕事のマッチングはなかなか難しいということです。条件が合わなかったり、勤務場所が遠すぎたりということがあります。仕事はたくさんいただくのですが、条件に合った登録者がいなくなったりします。それからシニアということで、健康の問題もできますし、お客様との認識のズレもできます。高齢者はキッチンとした仕事はできないと思っているお客様も多く、履歴書だけ見て、70歳は困ると言われることもよくあります。実際に働いていただくと、よかったと言われることも多いので、そういう先入観は変えていきたいと思います。それから、頑張っただけ働かすぎるとまた年金の支払い義務がでてきたりと、いろいろ課題もあります。

最後に、定年延長による影響はどうか、これは私が言うことではないかもしれませんが、企業としてはコスト増だとか、生産性低下だとか、適材適所はむずかしいとかは考えておられるようですが、答えは一つではないと思います。65歳、70歳になったら、高齢者には一旦定年していただいて、わが社のようなところに登録していただいて、また同じような仕事をやるという方法もあるのではないのでしょうか。必要とされる仕事はたくさんあります。シニアは経験が豊富で我慢強く、現場力があるとされておりまして、安心してお任せいただければと思います。

#### ◆大和証券グループ本社 望月 篤・CHO（最高健康責任者）人事担当常務執行役 —若手からベテランまでが生き生きと働きつづけられるよう環境整備—

大和証券グループは1902年に創業して116年を迎える企業グループです。証券業を中心に投資・金融サービスを提供しており、社員数は約16,000名、男女比は6：4です。持株会社の本社の下に個人向け・法人向けの金融サービスを提供する大和証券と、その他関連会社がグループ連結の経営をしています。人事や処遇評価体系についてはグループ各社で共通のプラットフォームをもってあります。少し遠回りになりますが、当社を取り囲む環境について触れてみます。

まずビジネス環境は、失われた20年といわれて久しいのですが、電力



の自由化、郵政の民営化など、各業界で規制緩和が進んできました。またアジアなどの急成長する海外マーケットに対応すべく、各企業ではグローバル化を推し進められてきました。一方国内では、15歳から64歳の生産年齢人口といわれる層が2030年までに大きく減少すると想定されています。また、人口の高齢化に伴い要介護人口も、年々増加の一途にあります。更に、働き方改革で女性活躍推進法が施行され、共働き世帯の増加や仕事のスタイルも多様化してきたといえます。

当社でもいろいろな課題があります。2000年前後にはIT化、金融業界の規制緩和があって、多くの金融機関が証券業界へ本格的になだれ込んできて、その結果、競争が激化しました。またバブル時代に採用を強化したこともあり、当社だけではないと思いますが、人員構成が40代の後半から50歳ぐらいまでが相当なボリュームゾーンになっています。更に今後10年間は、このベテラン層が相当増えてくると考えられます。一般的に経営資源は「人・モノ・金」といわれ、最近はこれに「時間」が加わるようですが、特に当社は車や電化製品のような目に見えるモノを販売しているわけではないので、「人・人材」が全てであると考えています。

そこで当社では、若手からベテランまで全ての社員がモチベーション高く働き続けられる環境づくりをテーマとして、人事施策を整備してきました。今年度から2020年までの中期経営計画では、「生産性」「活躍度」「働きがい」を最大化して、クオリティを高めること、いいかえれば「若手からベテランまでが生き生きと働きつづけられるように環境整備をする」ことを重要な人事戦略として、社内外に打ち出しています。

次に、ベテラン層の活躍支援と健康経営への取組みについてお話します。まず当社の年齢構成をみると、ベテラン層の更なる活躍支援が必要不可欠ですが、長く頑張ってもらうためには、プロとしてのスキルアップが必要です。そのための自己研鑽の機会を拡充するため、45歳以上の社員向けにASP研修(Advanced Skill-building Program)というのを3年前から始めました。この研修は毎年少しずつ拡充していますが、Eラーニングを中心に約40講座あり、1講座当たり約5時間～10時間かける重厚なプログラムになっています。専門性を磨くためのビジネススキルやマネジメントスキル、一般教養もあれば、健康リテラシーを高める講座などを用意しています。

一般的に、若手社員向けの研修は、数多くの企業でも当たり前のように導入していると思いますが、ベテランにフォーカスした研修制度は珍しいかもしれません。このASP研修の受講状況や勤務実績を踏まえて、一定の基準をクリアすれば、55歳以降の処遇に連動するライセンス制度も別途設けています。こうした結果、ベテラン社員のASP研修の受講状況は、延で16,600講座となり、1人当たり約10講座を受講していることとなります。

#### ■介護や自身の病気と両立しながら働きつづけられる支援策等の環境整備も

先ほど要介護認定者数の推移の話をしたましたが、ベテラン層ほどこの介護問題が切実になってきています。当社では自己申告制度があり、「何か困ったことはないか」を聞くと、介護問題が心配だという社員が年々増えてきています。そこで介護と両立しながら働き続けられる支援策を設けて、

介護休職については最大 1095 日、約 3 年の取得を可能としました。それから介護準備のための有給制度や在宅勤務制度もあり、相談制度も用意しています。残念ながら、介護は育児とは違って出口が見えないこともあり、企業としてどこまで踏み込むかが難しいところではありますが、とにかく一人で抱え込まないで、相談しやすい職場環境を作ろうとスタートさせました。

また、高齢社会であり、当然お客様の高齢化も進んできます。そうした中で、当社のコンサルティング業務、相談業務などを中心に、担当者がお客様に付くわけですが、やはり年齢の近い社員が担当すれば相談もしやすく、資産運用に限らずシニアライフの包括的なサポートも出来るのではないかと、新しく「あんしんプランナー制度」をつくって、人員の配置を始めました。

こうした観点から、特にこのコンサルタント・営業部に関しては、豊富な経験を活かしてより長くお客様に寄り添ってもらいたいと考え、それまで 70 歳だった雇用上限を、昨年から廃止しました。

最後に健康経営について触れてみます。生き生きと働くためには、やはり社員の健康こそが土台となります。会社にとっては社員の健康が生産性と密接に関係しているので、当社グループでは 2008 年からこの健康経営に取り組んできました。

最近の主な施策としては「KA・RA・DA いきいきプロジェクト」として、いろんな健康イベントをやっています。これは高齢のベテラン社員だけが対象ではなく、例えば「ウォーキングチャレンジ」とか「腹八分目プログラム」、年末年始にかけては休肝日を作ろうと「ノンアルチャレンジ」などのイベントがあり、健康リテラシーを高めるような講座を設け、参加者には健康関連グッズなどのインセンティブも用意しています。

それから仕事とがん治療の両立支援制度として「ガンばるサポート（がん就労支援プラン）」もスタートさせました。平均寿命が長くなり、一生涯のうちに男性は 3 人に 2 人、女性は 2 人に 1 人がガンになるといわれています。一方で、ガンは不治の病ではなくて長く付き合う病気に変化してきています。そこで仕事をつづけながら安心して治療できる環境を整備しようというのが「ガンばるサポート」です。従来は、ガンに罹患したことを職場や人事に伝えると、キャリアに影響する、あるいは偏見や差別に合うのではないかと考える社員が少なからずいたと思いますが、この制度を導入してからは、人事や上司に相談する人が増えてきたように思います。

以上のように、本気でベテラン層の活躍を推進していくための環境整備に、しっかりと取り組んでいきたいと考えているところです。