Kitanippon.co.jp

文化ワイド

70歳現役時代を迎えて

この人に聞きたい

高齢化が進む中、改正高年齢者雇用安定法が今春施行された。希望する人が70歳まで働き続けられるよう、就業機会の確保を企業の努力義務としている。現役時代が延びることを歓迎する人もいれば、戸惑いを覚える人もいるだろう。仕事への向き合い方や豊かな人生を送るための心の持ちようについて、専門家や企業経営者に聞いた。

長年の経験 社の財産に

一般社団法人「定年後研究所」所長でキャリアコンサルタント
池口 武志 さん（58）

定年の引き上げは避けられない流れだと思います。国全体で見ると、少子高齢化による中長期的な労働力不足や年金財政問題への対策の一つなのでしょう。また、就職氷河期世代である40代が少ない会社が多く、バブル期に大量採用した50代社員に頼らざるを得ない背景もありそうです。

高年齢者の雇用促進は努力義務の期間を経て義務化されてきました。

私が働き始めた1986年は60歳定年が努力義務になった年でした。当時勤務していた日本生命の定年は57歳。定年70歳時代の今から振り返るとまだまだ若いですね。以降、定年は数年ごとに段階的に引き上げられてきました。この流れから考えても、70歳までの就業確保が義務化される可能性は高いでしょう。

今回の法改正に対する企業の動きを調べるため、5月下旬に大手企業133社を対象にアンケートを実施したところ、45・9％の企業が「他社の動向を注視」との回答でした。

一方で「既に実施」（9・8％）「具体案を検討中」（22・6％）と答えた企業も、その内容の多くは「再雇用の延長」です。グループ会社への出向やフリーランスへの移行支援など、人員配置や能力開発面で新制度を取り入れようとする会社もありますが、努力義務の間は様子見の企業が多いとみられます。

いけぐち・たけし　1963年京都市生まれ。同志社大経済学部卒業後、生命保険会社に入社し、53歳で関連会社に出向。今年4月から現職。キャリアコンサルタントとしても活動する傍ら、桜美林大大学院でジェロントロジー（老年学）について学んでいる。東京都在住。

社員側はというと、2019年に行ったアンケート調査の結果から、7割以上が65歳以降も現在と同じ会社で働くことを望んでいました。「今の生活を変えたくない」「安定した収入が得たい」というのが主な理由です。

再雇用の延長は、企業にとって人材不足の補完や人事制度の多様化など多くのメリットがあります。ただ働き手が単に「現状が延びるだけの制度」と捉えているならば、弊害にもなり得るでしょう。

私は「定年前後期間」の生き方にテーマを絞った調査研究機関の所長として、多くの企業の方と話をする機会があります。その中で「定年延長によって重要な役割やポストがうまく循環せず、若手のモチベーションを維持できなくなるのではないか」と不安視する声も耳にします。

大切なのは、会社側が65歳以降も働き続けることを選択した社員一人一人に「あなたの役割はこれまでと、これからでは大きく変わります」ということを明確に伝えることだと思います。

長年働いた社員には蓄積された経験や知識が生む「結晶性知能」があります。スキルを後輩に伝え、会社の財産として残していくことこそが役割と伝えるのです。人の意識を変える即効薬はありませんが、地道に続けることが重要です。

高年齢者がやりがいをもって仕事を続けるために、個人、会社は何をすべきか。今回の法改正は、人生設計や従来の雇用慣行を見つめ直す一つのきっかけになるのではないでしょうか。

聞き手・和田華奈

自分の居場所 見つける

ベストセラー「定年後」の著者で神戸松蔭女子学院大教授
楠木 新さん（66）

改正高年齢者雇用安定法は、希望する人が組織で70歳まで働ける期間をつくるということです。「働かなければいけない」と捉える必要はありません。仕事や趣味、ボランティアなどさまざまな選択肢から自分に合ったものを選べばいいのです。

仮に84歳まで生きるとして60歳以降の自由時間を計算すると、8万時間以上もある。21歳から60歳までの40年間の総実労働時間よりも多いのです。体調は人それぞれなので一概には言えませんが、この自由時間をどう過ごすかで人生の後半戦が違ってきます。

私は今66歳ですが、会社員時代の同期や友人は、雇用延長も含めほとんどが現役を終えました。以前は会社の肩書で自分を説明できましたが、会社を離れて〝ただの人〟になると「自分は一体何者なのか」という問いを持つようになる。若い頃の自分探しと同じです。この「もう一人の自分」を見つけることが、定年後の人生を豊かに過ごすポイントになると思います。

では、どうやって見つけるのか。一つは子どもの頃の自分を呼び戻すことです。幼い頃好きだったことやコンプレックスが、やりたいことにつながる場合がある。幼い頃からものづくりが好きで、会社員からちょうち職人やそば打ち職人に転身した人がいますが、その一例と言えます。

長年やってきた仕事をベースに働き方の形を少し変えることもできます。例えば、保険会社の営業をやっていた人が代理店を立ち上げる、海外経験豊富な人が海外進出を目指す中小企業のアドバイザーを務めるなどのケースです。持っている力は同じでも、自分をどこに置くかによって価値が変わってきます。

働くことに限らず、病気やお子さんの不登校など一見挫折と思われる体験をきっかけに次のステップに進む人や、大学院で学び直す人もいる。自分を見つめ、本当に好きなことに取り組んでみることです。再雇用で週3日働き、週2日ボランティアをやるなど、合わせ技で自分の居場所をつくり出すこともできます。

私は40代後半で体調を崩して長期間休職しました。その時「定年の予行演習」と言える時間を過ごしました。家でどう過ごしていいか分からず、行ける場所も限られていた。このままでは定年後、大変なことになると思い、試行錯誤の末に50歳から執筆活動に取り組むことになりました。

仕事にしても趣味にしても、居場所をつくるには一定の時間がかかります。今50代の方は、定年後を見据えて少しずつ走り出してください。自分の本当の楽しみを主体的に探しに行くことが大切です。

「定年後どう過ごせばいいですか」と聞かれたら「自分がいい顔になれることをやればいい」と答えています。サラリーマンと違って、他人の評価は関係ありません。「終わりよければ全てよし」。人生は自分が主人公です。

聞き手・小山紀子

くすのき・あらた　1954年神戸市生まれ。京都大法学部卒業後、生命保険会社に入社。人事労務畑を中心に経営企画、支社長を経験。50歳から職務と並行して取材、執筆活動に取り組む。2015年に定年退職、18年から現職。著書「定年後」は25万部を超えるベストセラーに。近著に「定年後の居場所」。兵庫県在住。

多様な働き方を整備

再雇用で75歳まで働ける制度を導入したアルビス社長
池田 和男さん（59）

いけだ・かずお　1961年富山市生まれ。近畿大商経学部卒。85年、丸伸に入社。2003年、アルビスの執行役員に就任した。管理本部長、営業本部長、専務などを経て、18年5月から現職。20年4月から営業本部長も兼務する。富山市在住。

定年を60歳から65歳に引き上げ、再雇用で75歳まで働ける新しい人事制度を2018年に導入しました。定年まで勤め上げる方は、愛社精神があって会社のことをよく分かってくれている人が多いです。それまでの経験を生かし、安心して長く働いてもらいたいと考えています。

定年が60歳だった頃は、定年の翌日からパートになる選択肢しかありませんでした。給料が下がり仕事の内容も変わるため、50代後半で転職する人が多かったのです。人材の流出を防ぐために60歳以降の働き方を段階的に見直し、今の制度になりました。

新しい制度では、60歳で正社員からシニア社員になります。管理職もでき、夜間の店舗責任者や店長にもなれます。65歳で定年を迎えると、1日8時間をベースに働く契約社員か、自分の都合に合わせて働くパート社員のどちらかを選びます。パート社員は働くお店や時間帯を選べるため、家族の介護など自分のライフスタイルに合わせた働き方ができます。いずれにしても基本的には本人の希望を聞きながら決めています。

新制度導入後に定年を迎えた人はまだいませんが、以前から勤める65歳以上の従業員は多くいます。経験を生かし、朝6時から昼頃まで魚の下処理を中心にやってくれる方や、働く人が集まりづらい夕方の時間帯に来てくれる方など、働き方はさまざまです。

当社のパートを含む全従業員約4千人のうち、60歳以上のシニア世代は約3割。経験豊富な労働力として頼りにしています。若手を子どもや孫のようにかわいがり、相談に乗ってくれる一面もある。さまざまな世代がコミュニケーションを取って仕事をしていることは、組織にいい影響を与えると思います。デメリットは特に思いつきません。

会社の役割は働きやすい環境づくりです。商品を陳列する際に腰に負担のかからない道具を使用する、総菜作りで使う材料を小分けにするといったことが挙げられます。総菜作りを担当するのは女性が多く、重い食材を扱うのは大変です。例えばこれまで20キロだった油を5キロずつ小分けにすれば、負担は軽くなる。結果的に皆が仕事をしやすくなることにもつながります。時代と共にこうした取り組みを進めていくことが必要です。

縁あって入社した方々には、元気に長く働いてほしいと思っています。女性従業員の体調の変化に気付いてもらうため、男性管理職向けに産婦人科医の講習を設けたり、健康をテーマにした従業員向けセミナーを開いたりしたのもその一環です。

スーパーマーケットは食を通じて健康と密接に関わっています。従業員が働いている間もそれ以降も、元気に生き生きと人生を楽しめることを願っています。

聞き手・小山紀子

「この人に聞きたい」は、折々の社会現象を深掘りするインタビュー企画です。毎月第1月曜に掲載します。