

企業年金

企業年金の未来を拓く専門誌



特集

高齢世代のワークライフバランス ～多様な働き方への対応～

寄稿

池口 武志……………株式会社星和ビジネスリンク 専務執行役員／一般社団法人定年後研究所 常務理事 所長
小林 江里香……………東京都健康長寿医療センター 研究所社会参加とヘルシーエイジング研究チーム 研究部長
金網 孝……………社会保険労務士法人金網事務所 代表社員／淑徳大学兼任講師

視点

佐藤 格……………国立社会保障・人口問題研究所 社会保障基礎理論研究部 第一室長
少子高齢社会における公的年金制度

Contents

【特集】

高齢世代の ワークライフバランス ～多様な働き方への対応～

寄 稿

4 高齢者の多様な働き方とワークライフバランス
～定年前後期の転機をプラスに活かす

池口 武志／株式会社星和ビジネスリンク 専務執行役員
一般社団法人定年後研究所 常務理事 所長

8 中高年世代のワークライフバランス
一仕事と地域活動の両立の視点から

小林 江里香／東京都健康長寿医療センター 研究所 社会参加とヘルシーエイジング研究
チーム 研究部長

12 高齢世代のワークライフバランスに関する一考察
～高齢者雇用の諸問題を踏まえながら、労使双方の満足度を
高めるために～

金網 孝／社会保険労務士法人金網事務所 代表社員／淑徳大学兼任講師

16 視点 Ⅷ
少子高齢社会における公的年金制度

佐藤 格／国立社会保障・人口問題研究所 社会保障基礎理論研究部 第一室長

20 経済ウォッチ Ⅷ
「新質生産力」の強化で
中国経済は復活するか

伊豆村 房一／ジャーナリスト

22 My Opinion Ⅷ
パッシブファンドの一物多価問題について

藤原 崇幸／SMBCグローバル・インベストメント&コンサルティング株式会社 ジェネラルマネジャー

24 ケーススタディ Ⅷ
全国労働衛生機関企業年金基金
制度改定や運用計画の見直しにより財政運営の安定化を目指す

3 なんでもアナリストのつぶやき
2024年のグローバル国政選挙から
見えるもの
森田 隆大／森田アソシエイツ代表
ワールド ゴールド カウンシル顧問

27 Healthy Spice
白内障と黒内障
中原 英臣／新渡戸文化短期大学 名誉学長

28 解説：企業年金実務 Ⅷ
DB基金における代議員会
について(1)
花谷 和久／三菱UFJ信託銀行株式会社
年金カスタマーサービス部

30 資産運用コンサルタントの視点 Ⅷ
企業年金の継続的な業務運営を
目指して
河崎 裕司／株式会社格付投資情報センター
資産運用コンサルティング事業部
担当部長 シニアコンサルタント

32 ウェルビーイング経営と企業年金 Ⅷ 最終回
まとめ：ウェルビーイング経営に
企業年金の存在感を
～社員のファイナンシャル・ウェルビー
イングを確実に高める「ウェルビーイング
の架け橋」～
山崎 俊輔／フィナンシャル・ウィズダム代表
ファイナンシャルプランナー

34 ワークライフバランス最前線！
企業と個人の成長戦略 Ⅷ
経営戦略としての働き方改革・
勤務間インターバル
小室 淑恵／株式会社ワーク・ライフバランス
代表取締役

38 コンサルティングの現場から Ⅷ
悩みの種！過払いの際の取り扱い
事例

40 連合会研修ダイジェスト

44 運用者から見た市場 Ⅷ
円転換コストの低下による
外貨建て社債の相対価値の上昇

45 企業年金の現況

46 編集後記

47 連合会からのお知らせ

高齢世代の ワークライフバランス

～多様な働き方への対応～

高齢者が社会の一員として、充実感と意欲を持って活躍できる社会を実現するためには、個々の高齢者の事情や特性に合わせて働くことができる環境を整備していく必要がある。特に高齢期においては、健康状態や経済状況などによって働き方や生活スタイルに多様性が見られるからである。

現役引退後は、仕事中心の生活から趣味や家庭生活、更には地域活動や社会貢献活動などといった仕事以外の活動へと比重が変化していく。その中で、企業等による支援を活用しつつ、多様で柔軟な働き方を模索していき、主体的な生き方や働き方を選択することができる社会の形成がとりわけ重要となる。

その最適解の一つとして考えられるのが、高齢者のワークライフバランスを図ることである。これにより、充実した高齢期を実現し、人口減少が進む社会での活力の維持としての労働力確保に寄与することができるのではないだろうか。

本特集では、高齢期における仕事と生活のバランスをいかに確保し、充実したシニアライフを実現していくか、3人の識者から示唆に富む提言をいただいた。

高齢者の多様な働き方 とワークライフバランス

～定年前後期の転機をプラスに活かす

池口武志

株式会社星和ビジネスリンク 専務執行役員
一般社団法人定年後研究所 常務理事 所長

1 高齢者の高い就業意欲と就業能力

国の統計調査^(※1)によると、高齢期の就業率は上昇の一途をたどり、60代後半では5割超、70代前半で3分の1超に達している。60歳以上の就業者を対象にしたアンケート調査^(※2)によると引退予定年齢は、会社員では65歳と70歳がそれぞれ30%超であるが、自営業では70歳代後半が3割弱、80歳以上が4割超になるなど、一定割合の会社員が定年後は自営業に転じることを勧奨すると、生涯現役時代が言葉だけでなく現実味を帯びつつあると言えよう。

高いのは就業率だけではない。仕事への熱意や没頭・活力から構成されるワーク・エンゲイジメントは60代以降かなり上昇することが分かっている^(※3)。この現象は日本だけでなく、「幸福のU字カーブ」と言われるように、幸福度は世界145カ国平均では48歳を底に高齢期に向けて再び上昇することが知られている。仕事への満足度も幸福度に寄与していることが推察される。

就業を支える能力面でも心強いエビデンスが共有されている。語彙や洞察力を左右する結晶性知能は高齢期も維持されることは広く知られているが、情報処理速度などの流動性知能も、加齢によって一般的には低下するものの、日常生活の中で新しいことや課題に向き合う人は維持されることが言われる。そもそも人は潜在能力の1割も使っていないそうだが、新しい人との出会いや社会課題・地域課題へのコミットは潜在能力の

発揮に繋がる一方で、固定化された思考・行動パターンは潜在能力の発揮を拒むとされており^(※4)、仕事などの社会活動が高齢期も充実した人生を送るカギの一つと言えよう。

2 高齢期就業の課題は人材の偏在と受け身のキャリア形成

一方で日本の企業社会は、このような高齢者の高い就業意欲や能力を活かす仕組みになっているのだろうか。大企業では役職定年や定年後の再雇用以降、社内での役割縮小に伴うモチベーションダウンや、管理・営業部門での人余り、配置転換の遅れが指摘されている。黒字企業でも社員構成の新陳代謝を目的に早期退職勧奨が高止まりを続けるなど、高齢社員を十分に活用できている企業は少数派ではなからうか。

一方で地域の中小企業や、社会福祉法人、NPO法人に目を転じると、人材・人手不足の深刻化が進行し、一部の業界では人手不足倒産の増加も報道されているところである。定年前後世代の経験豊かな人材を広く社会で共有することの重要性は喧伝されつつあるものの、依然として高齢期のキャリアチェンジは大

きなハードルと認識されている。

このような高齢者人材の偏在は企業にばかり責任が所在するわけではなく、従業員側の意識の問題も大きい。終身雇用制のもとで同じ会社で受け身のキャリアを重ねてきた多くの高齢社員にとっては、社外で活躍する自身のイメージが持てず、社内での処遇低下に不満を感じながらも雇用満了まで継続勤務する割合が高いと言われる。実際、60歳定年企業では、9割弱が自社内での再雇用を選択している^(※5)が、その実態は「無選択」ではないかと推察される。

中高年引き籠り要因の1位は定年退職であるという^(※6)。ちまたでは、定年後は「きょうういく(今日行く所がある)」と「きょうよう(今日用事があある)」が大事と言われるが、受け身のキャリア形成の行きつく先が定年後の居場所喪失問題であるならば、現役時代からの「ワークとライフ」の主体的な選択、つまりキャリア自律意識の醸成は、従業員にとっても、企業にとっても看過できない課題だと考えられる。

3 サードエイジでのワークライフバランスとは

イギリスの歴史人口学者ピー

ター・ラスレットは、ライフコースを4段階に区分し、セカンドエイジ(責任と所得の時代)の次に来るサードエイジ(個人的な実現と達成の時期)を人生最良のときと記した。ただ、自然にサードエイジに移行するのはではなく、「自らの意識と行動で自己実現を図る」ことの重要性にも言及した。

ところで、「人の幸福を決めるのは仕事だけではない」には異論はなからう。とりわけ定年後と重なるサードエイジでは、仕事一辺倒では潤いに欠けるのも事実であろう。ただ、米国ギャラップ社が50年間150カ国を対象にした調査によると、人生幸福の習慣を「仕事」「人間関係」「経済的安定」「健康」「地域社会」の五つに求めているが、中でも「仕事」が五つの習慣の基底にあることを強調している^(※7)。

ワーキング心理学の提唱者であるD・L・ブルスティンは、「仕事の進路選択をコントロールできる人ほど生活に大きな意味と満足をもたらす」とし、幾つになっても「自分の能力を発揮し、何かを成し遂げ、人や社会の役に立つことが自己実現に繋がる」ことを、膨大なインタビュー調査・研究で明らかにした^(※8)。セカンドエイジのワークライフバ

ランスは、「長時間労働からの解放」がテーマとされ、企業主導での働き方改革の推進や、育児・介護と仕事の両立などの側面で成果が出つつあると言える。

一方で、サードエイジのワークライフバランスは、「定年後の居場所、社会的な役割、自分らしいやりがいのある仕事の創出」がテーマとして考えられるのではないか。そのことは、個々人の生きがい・幸福感の面からだけでなく、人手不足が深刻化する社会全体の活力維持の面でも重要である。つまりサードエイジでは、ワークとライフを対極概念で捉えるのではなく、ワークとライフを人生の中で融合させていくことがより重要ではなからうか。

筆者は、定年前後期でキャリアチェンジを果たした人のインタビュー調査を実施したが、キャリアチェンジ後もいきいきと活躍を続ける人の共通点として、「必要とされる喜び(社会貢献志向)」「自分の強みを活かせる喜び(しかも思わぬところで)」「キャリアオーナーシップの発揮(主体的な仕事スタイル)」などに要約を図った。いずれの人でもワークが表面的な時間の占有率ではなく、生きがいの面で生活の中心を占めているのが印象に残っている^(※9)。

＜自治体や人材マッチング機関、大学の役割＞

企業の取組と同時並行して、自治

への転換を図ることが望ましい。高齢者に限らず、個々人の能力・意欲に応じたやりがいある役割付与、役割・実績に応じた処遇とメリハリある評価、上司や周囲からの感謝の声掛けは、活力ある人事運営の基本である。

また、自らの成長機会を求める高齢社員一人ひとりの意欲を引き出す機会の提供も極めて重要である。高齢社員の活力を引き出している一部の先進的取組企業では、「経営トップ」から対象層に会社の期待値を語ることを皮切りに、個人と組織の互いの思いやパーパスを重ねる「キャリア研修・キャリア面談」の機会をきめ細かく設定している。また、会社を卒業した後の自分らしい人生設計を考え、試し打ちを促す機会、すなわち「定年準備教育」を希望社員に提供している。社外で自らのキャリア展開の可能性を試す「越境体験」は、地方自治体やNPO法人への出向、スタートアップ企業へのプロボノやインターン、強みや志向を活かす副業の促進など、その手段も多様化が進みつつある。

体や様々な人材マッチング機関、大学でも、定年前後期からのキャリアの多様化を支援する動きが出つつある。

増加する定年前後世代の地域住民向けに「定年前後期からの地域デビュー」を考える講座」を提供する自治体が増えており、筆者も参加させていたたく機会が多い。週末の午後、市民ホールなどに集まる元気な定年前後世代の住民は、定年後の地域での仕事や社会活動を熱心に探索すると同時に、地域での仲間づくりも目的の一つのようだ。単なる一過性のイベントで終わるのではなく、参加者一人ひとりのニーズや志向に応じて、就業相談、ボランティア団体や趣味のサークルなどの紹介も活発に展開している事例が多い。

失業なき労働移動を目的とする公益財団法人産業雇用安定センターでは、全国47都道府県に網羅されたネットワークとコンサルタントのきめ細かな相談対応をもとに、年間1万件を超えるマッチング支援件数を挙げている。雇用調整を予定する企業からの送出者のマッチング支援とともに、60歳以上の就業を希望する人を対象に個人でも人材登録が可能な「キャリア人材バンク」を展開し

ている。いずれも無料でのサービス提供と相まって、特に「キャリア人材バンク」の就職者数は最近5年間で2倍を超えて増加するなど、着実な広がりを見せている。

また、海外でのビジネス経験を定年後に活かす場を広く紹介するマッチング機関として一般社団法人日本貿易会が設立した「国際社会貢献センター」というNPO法人や、地域の特性や課題を踏まえた活躍の場づくりを支援する地域ごとの多様な支援団体も活動を活性化しており、高齢期の働く多様化ニーズに幅広く応えていくためにも、より周知されるべき取組と考える。

人生の後半の第1位は「学び」だそうである。定年前後世代の学び直しニーズに応える面では、当然ながら大学が果たすべき役割も大きいのではない。筆者が関わる都内のある大学では、平日夜間と週末に社会人向けキャンパスで、定年前後世代の生徒が、企業での肩書に一切捉われないことなく、これからの自分らしいキャリア人生を貪欲に探索している。そこでは多様な背景を持つ生徒間の教え合い効果も絶大で、同じ会社の同僚では思いもつかない「キャリアの可能性」をアドバイスし合っている。

このように企業の取組だけでなく、定年を機に多様なキャリア人生を考え、具体的な行動を促す支援機関がさらに質・量ともに充実していくことで、多くの高齢者人材が自分ならではの「ワークとライフの調和」を実現していく時代になってもらいたい。

（参考文献）

- （*1）内閣府 令和5年版高齢社会白書
- （*2）公益財団法人生命保険文化センター ライフマネジメントに関する高齢者意識調査（2023）
- （*3）厚生労働省 労働経済の分析（令和元年）
- （*4）ハーバート・オットー 潜在能力を生かそう（1971、産業能率短期大学出版部）
- （*5）厚生労働省 高齢者雇用状況等報告（令和4年）
- （*6）内閣府 生活状況に関する調査 平成30年度
- （*7）トム・ラス、ジム・ハーター 幸福の習慣（2011、ディスカヴァー・トゥエンティワン）
- （*8）D・L・ブルスティン 人間の仕事（2023、白桃書房）
- （*9）池田武志・杉澤秀博 50～60歳代会社員のキャリアチェンジのプロセス（2024、老年学雑誌14号）
- （*10）認定NPO法人コミュニティ・サポートセンター 神戸 おおむね70才以上の方を対象とした地域仕事に関するアンケート調査（2024）
- （*11）定年後研究所 キャリア自律の高低要因を探るインターネット調査（2022）

4 定年前後期からのキャリアの多様化に向けた企業や社会の役割

とは言え、前述のとおり、受け身のキャリア形成を重ねてきた社員

さらに70歳代にもなると、仕事に求めるものが収入確保から社会との接点づくり、大きくシフトしていく。筆者が関わるコミュニティ・サポートセンター神戸で実施した「70歳代の求職者アンケート」では、仕事をする理由のトップに「社会との接点づくり」が挙げられ、仕事を決める条件も、給与水準ではなく、勤務日数・勤務時間・勤務場所など「生活との調和」を重視する傾向が明らかになった^{（*10）}。

定年後は、長時間通勤が必要な会社から、地元で働く会社や社会福祉法人、NPO法人など働く場所の多様化が進む。同時に就業形態も、フルタイム雇用中心からパートタイム雇用、有償ボランティア、個人事業主化など多様化が進んでいく。多様なワークスタイルの中で、生活に調和した自分らしい仕事でサードエイジの充実を図れるのであれば、それは長寿社会の大きな恩恵と言えるのではない。

が、定年後ひとりでキャリアの多様化を実現するのは困難であり、企業や社会の組織的な支援が必要となってくる。会社が敷いたレールに沿ってひたすら歩んでいくのではなく、充実したサードエイジの実現のためには、自分でキャリアを考え、選択していくキャリア自律の意識と行動が重要になってくる。

＜キャリア自律意識の高い層が会社に求めること＞

弊所で実施した「キャリア自律の高低要因を探るインターネット調査」^{（*11）}によると、キャリア自律意識の高低は年齢ではなく、日常の職場での役割・責任意識、そのことへの周囲からの承認が大きく影響していることが分かった。また、キャリア自律意識の高い層は、50～60代であつても、会社に「やりがいある仕事」「成長機会」「キャリアの多様化に向けた支援」を求め、低意識層は対照的な結果

図表 キャリア自律意識の高低を左右する要因

キャリア自律の高意識層は、50～60代であっても、会社に「やりがいがある仕事」「成長機会」「キャリアの多様化に向けた支援」を求め、低意識層は対照的な結果													
【キャリア自律 高意識層】		■ とても期待する		期待する		期待しない		■ まったく期待しない		期待する計		期待しない計	
	n=							(%)		(%)		(%)	
やりがいがある仕事	204	25.5				69.6		4.9		95.1		4.9	
柔軟な勤務体系	204	28.4				63.7		7.4		92.2		7.8	
給与など労働条件	204	27.5				62.7		9.3		90.2		9.8	
公平な評価や昇格の機会	204	27.5				63.2		7.8		90.7		9.3	
自分の成長機会	204	22.5				67.2		9.3		89.7		10.3	
異動やローテーションの機会	204	14.2			52.5		30.4			66.7		33.3	
キャリアの多様化に向けた支援	204	21.1				67.2		10.8		88.2		11.8	
【キャリア自律 低意識層】		■ とても期待する		期待する		期待しない		■ まったく期待しない		期待する計		期待しない計	
	n=							(%)		(%)		(%)	
やりがいがある仕事	234	5.1		56.8			30.3	7.7		62.0		38.0	
柔軟な勤務体系	234	13.2			61.1		19.7	6.0		74.4		25.6	
給与など労働条件	234	11.1			53.4		26.1	9.4		64.5		35.5	
公平な評価や昇格の機会	234	13.7			44.4		32.1	9.8		58.1		41.9	
自分の成長機会	234		39.7			49.1		9.8		41.0		59.0	
異動やローテーションの機会	234		32.1			53.4		12.4		34.2		65.8	
キャリアの多様化に向けた支援	234	5.1			51.3		35.0	8.5		56.4		43.6	

（出所）定年後研究所 キャリア自律の高低要因を探るアンケート調査（2022）より