

## 「生涯現役社会」を実現するには 働き方のモデルチェンジが必要

キャリアコンサルタント、株式会社ウイル代表取締役

奥山睦さん



「生涯現役社会」が到来し、ボランティアや地域貢献など、さまざまな場所で活躍する高齢者が増えています。そうした多様な選択肢のなかで、高齢者が「働く」ことを考えたとき、社会や企業、そして高齢者本人は、どのようなことに対応していくべきでしょうか。今回は、生涯現役社会の実現に向け、多方面で活躍するキャリアコンサルタントの奥山睦さんにご登場いただき、生涯現役社会のあり方について、お話をうかがいました。

おくやま・むつみ

大田女性ネットワーク「TES」会長、大田区異業種交流グループ連絡会会長などを務め、大田区より2004(平成16)年に区政特別功労者、2014年に区政功労者として表彰。キャリアコンサルタント、公益財団法人日本生産性本部認定メンタルサポーターとしても活躍。2018年1月に沢渡あまね氏との共著『働き方の問題地図』(技術評論社)を発売。



## 「生涯現役」の働き方は 「雇われる」、「収入を得る」 だけでではない

——奥山さんは、起業家、著述家、大学教員、中小企業支援、キャリアコンサルタントなど、多方面にわたって活躍されています。慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科の博士課程にも在籍され、研究の日々を送られているそうですね。この先、お年を重ねられても、「生涯現役」の人生を歩まれるのだろうと拝察しますが、そんな奥山さんは、「生涯現役社会」といわれるいまの時代を、どうとらえていらっしゃるのでしょうか。

**奥山** 「生涯現役社会」とは、「高齢者がいくつになっても働き続けられる社会」のことだと理解されています。たしかにその通りですが、「働く」とは必ずしも「会社に勤め続ける」ことだけを意味しないでしょう。社会の支え手として活躍したり、人々から求められる役割を果たすことで社会に貢献するという生き方もあります。収入を得るだけでなく、収入はともなわなくても、または収入は少なくなったとしても、地域課題の解決を図ったり、

コミュニティの活動を活発にするために働く人も含めて、社会にかかわっていく姿勢や意識を持ち続けることが、豊かな人生を送るうえで望ましいのではないのでしょうか。

また、そうした意欲のある人を、高齢になっただけで排除せず、むしろその知識や経験、技術を大いに活かしていけるような社会であることが求められています。「生涯現役社会」とは、そのような社会と個人のあり方を目指す言葉だと、私は思います。

——シニア世代になっても、社会の支え手として期待される役割を果たすべく、意欲的に活動されている方は、奥山さんの周りにはたくさんいらっしゃるのでしょうか。

**奥山** そうですね。最も身近な例は、私の夫です。夫は、一部上場企業のグループ会社の取締役就任したばかりの55歳で会社を辞めました。このまま定年まで役員をやった、その後は子会社の社長になって……という未来図がはっきり見えてしまい、それに飽き足ら

ず、もう一度夢にチャレンジしようと思ったのです。そしてベンチャー企業を起業し、10年会社を育ててきたところで事業を売却し、一昨年から地域センター<sup>※1</sup>の非常勤職員を引き受けたほか、町会の副会長など地域の仕事をしています。町会の仕事は、現役時代から地域貢献活動をしてきたつながりから引き受けたのですが、いまでは、ビジネスが3分の1、町会などの地域貢献活動が3分の2くらいの割合で活動しているようです。

——奥山さんは中小企業支援に長くたずさわってこられましたから、数多くの中小企業で高齢者が活躍されている実態を目のあたりにされていると思います。

**奥山** はい。私が活動の拠点としている東京都大田区は、中小企業の多い地域として知られていますが、従業員の高齢化に加え、経営者の高齢化と後継者難が進み、事業所数は減る一方です。

そんななかで、各社とも工夫をこらして技能継承や人材の採用・定着に取り組んでいます。その代表例の一つが、「電化皮膜工業株式会社」です。従業員の個々の事情に配慮した働き方への対応や1丁の導入などにより、人材の安定的な確保と生産性向上の実現に成

※1 地域センター……地域の人々のコミュニティ活動や文化的活動の場として、町会・自治会活動や文化・学習活動など、さまざまな団体が利用できるように設置された施設





功しています。また、後進の育成が高齢者の役割であることを明確に打ち出し、雇用延長の年齢の上限を実質的に撤廃し、若手への技能継承を推進しています。最近では、未経験者の採用も積極的に進んでおり、子育て中の女性やシングルマザーも採用し、育児中の社員には、子どもの成長に合わせた勤務時間の短縮や、学校行事への参加ができるような柔軟な対応を行っています。

——大田区以外、あるいは製造業以外の事例も教えてください。

## 高齢者の能力や就労ニーズを活かして 会社と本人がWIN・WINに

**奥山** 広く知られた事例ですが、岐阜県中津川市の「株式会社加藤製作所」です。100人強の従業員のうち半数が60歳以上です。製造業は改善が生命線で、常に創意工夫が求められますが、高齢者は経験の厚みを活かして、作業工具をより使いやすくする工夫を、お金をかけずにできる人が多いのです。また、土日祝日は高齢者が中心になって工場を動かす体制で365日の稼働を実現させています。若い従業員は土日祝日を休めますし、土日祝日だけ働く高齢者は年金を満額受給しながら生きがい就労<sup>※2</sup>が可能です。会社も稼働率が上がり、WIN・WINの関係がつけられています。

製造業以外では、「株式会社麹町エンジニアリング」の事例をご紹介します。代表の鍵谷道生<sup>みちのぶ</sup>さんは、大手銀行を定年退職して、大学院で高齢者雇用を研究し、修士課程を修了しました。その研究成果を実践するため、60代後半で起業し、大企業を定年退職した人

を役員に迎えて経営にあたり、ビルの省エネやコスト削減のコンサルタント業務を行っています。技術面のことにはほかの役員に任せ、ご自身は現役時代につちかったファイナンスの専門知識や人脈を活かして、60代後半からの新しいキャリアにチャレンジされています。

——「生涯現役社会」を目ざすには、「現役」の働き方も見直す必要があります。

**奥山** 高齢者のために「現役」の働き方をシフトダウンさせるという発想ではなく、「現役」の働き方そのものを変えていくことが必要だと思います。

私は、この会社を起業する前は、スポーツ番組のディレクターを務めており、海外ロケに頻繁に出かけ、部下を何人が率い、昼夜を問わず働いていました。仕事はおもしろかったのですが、長時間労働が続き、8カ月の間1日も休みが取れないなかで、ある日、突発性難聴を発症しました。そうやってようやく、「これでは体も心もたない」と真剣に考え、

※2 生きがい就労……就労を通じて社会とのかかわりを持ち、生きがいを感じることにつながる働き方



## 奥山 睦さん

雇用されるのではない、起業の道を選択することにしたのです。

起業した後も、子どもが生まれると、家庭と仕事の両立で四苦八苦し、テレワークというスタイルを考え出しました。

そして2014（平成26）年、私は高血圧、糖尿病、脳梗塞を患い、1年間、仕事の時間を大幅にセーブせざるを得ない状況に陥りました。その時もテレワークで、徐々に働く時間を増やしていきました。かぎられた時間内で生産性を上げることになり、2014年度の売上は過去3年間で最高の数値を達成することができました。

これは、顧客が当社を信頼して任せていただけの状況や、スタッフおよび外注として常時仕事にあたってくれた人たちの理解と協力なくしては達成できませんでした。

いまでは体調もかなり回復しましたが、一昨年までは、介護のために充てる時間もどうしても必要でした。

私だけでなく、大変な事情を抱えながら働いている現役の方は少なくないと思います。私は自分自身の経験から、働く際に何の制約もない人を標準とするのではなく、一番弱い人に合わせて働き方を組み立て直すことの大切さを、強く発信していきたいと思っています。

## フルに働けない人を標準として勤務形態や評価を考える時代へ

健康は「生涯現役」の前提条件ですね。

**奥山** 女性のキャリアアップを阻む「ガラスの天井」※3という言葉があります。それに対して、アメリカの社会学者が、男性には「ガラスの地下室」がある、と指摘しています。男性は収入と引き換えに危険な職種や長時間労働などの過酷な状況に押し込まれている、ということです。男女の平均寿命の差にそれが現れています。アメリカでは1920（大正9）年にはその差はわずか1歳でしたが、いまは5歳に開きました。日本も1920年は1歳の差でしたが、いまは6歳に開いています。男性は特権的な性別として優遇されているといわれてきましたが、その生き方、働き方が幸せとはいえない場合もあるのです。

——働き方の標準が変わると、評価のあり方をどう見直すべきでしょうか。

**奥山** 何らかの制約でフルに働けない人は、

定性的な評価と定量的な評価の二軸で考えるのがよいと思います。残業がほぼできない、出張が困難といった状況であっても、チームワークやルールの遵守、コミュニケーション能力といった数値化できないものは、会社にとって望ましい行動がとれているかどうかという観点からの定性的評価を行う。その一方で、売上金額や新規顧客の獲得数など、数値化できるものについての定量的評価も行う。この二軸で見ることによって、フルに働けないから評価が低くなり、賃金が低くなるという図式から脱することができそうです。年齢が上がるほど有病率も高くなる傾向があるので、こうした観点からも高齢者の公正な評価と待遇のあり方も見直すべきではないでしょうか。

（聞き手・文／労働ジャーナリスト 鍋田周一）

撮影／中岡泰博

※3 ガラスの天井……資質や成果にかかわらず、性別や人種などの理由で、組織内での昇進を阻む“見えない”障壁