

松下政経塾 第35期生 共同研究報告レポート

政策提言

生涯現役から生涯青春へ

一生涯の「はたらく」を促す社会制度改革案

公益財団法人 松下政経塾

青春

青春とは心の若さである
信念と希望にあふれ勇気に
みちて日に新たな活動を
つづけるかぎり青春は永遠に
その人のものである

松下幸三



提言の発表にあたって

松下政経塾は「二十一世紀 理想の日本を実現するための諸理念・方策の探求と、それを推進していく人材の育成」を掲げ、松下幸之助によって昭和 54 年（1979 年）に設立されました。今年は設立 36 年目になります。

第 35 期生 3 名は平成 26 年（2015 年）4 月に入塾、これまで 2 年間にわたり塾での研修に励んできました。現在の松下政経塾のカリキュラムでは最初の 2 年間を基礎課程と定め、集合形式での研修を行います。一年目には、松下幸之助の哲学、生き方、考え方を深く学び、その中で自らの志と向き合います。そして、二年目は一年目の成果をもとに、様々な社会的課題から一つテーマを選択し、それをどのように解決するか、より具体的な研究を同期生全員で行います。

今年度、第 35 期生が選んだテーマは「はたらく」ということであり、未来の姿として彼らが提案した姿が生涯青春社会でした。生涯青春社会では「はたらく」ことが、これまでの働く（稼ぐ）という意味に留らず、様々な意味を持つようになります。そのような概念の刷新を、彼らが 60 代となる今から 30 年後までに実現しようとするのが本提言の主旨になります。そして、生涯青春社会に至るためのアイデアが 6 つ挙げられています。いずれも即座に実行するには多少難しいと感じるものもありますが、実践者として実現に向かって力強く努力してもらいたいと思います。

本提言の作成にあたっては、各方面の皆様に多大なご協力を
いただきましたことをこの場をお借りして感謝申し上げます。

平成 28 年（2016 年）3 月 31 日

松下政経塾 塾長 佐野尚見

目次

はじめに	1
1. 私たちの問題意識	5
2. 生涯青春社会とは	27
3. 生涯青春社会におけるシニア世代の「はたらく」	33
[はたらく1] 稼ぐ（生活費を稼ぐ）	
[はたらく2] 傍を楽にする（人の役に立つ）	
[はたらく3] 稼ぎながら、傍を楽にする	
4. 生涯青春社会のための6つのアイデア	39
アイデア1 定年後の賃金減額に伴う労働意欲低下の払拭	
アイデア2 被介護者・要介護予備軍の方への就労意欲増進	
アイデア3 「生涯青春」を実現する文化の醸成	
アイデア4 現役時代からのキャリア把握とキャリア設計支援	
アイデア5 「はたらく」ことへの多様な報酬を提示	
アイデア6 シニア世代の積極的活用を促す制度の確立	
5. 一年間の共同研究を振り返って（第35期生座談会）	51
おわりに	64
参考文献	67
ヒアリング訪問先一覧	69
執筆者（松下政経塾・第35期生）紹介	70

はじめに

青春とは心の若さである 信念と希望にあふれ勇気にみちて日に新たな活動を続けるかぎり 青春は永遠にその人のものである

松下幸之助

これは松下幸之助の晩年の座右の銘である。GHQのダグラス・マッカーサーが座右の銘としていたサミュエル・ウルマンの言葉を松下幸之助が70歳の時に知人より贈られ、それをヒントとして作った¹。

松下幸之助はこの言葉を色紙に記し、当時、週一回通っていた京都・真々庵の壁に掲げ何度も読み返していたという。年齢を重ねるにつれ、ときに肉体に衰えを覚えるようになり、心意気に燃えて日々を送るにはどうしたら良いかということを考え求めている時にこの言葉に出会い、強く共鳴したそうである²。そして、これ以降、さらに精力的に活動を続けていく。

77歳（1972年）には松下幸之助が人間を考え続けてきた集大成「人間を考える」を発刊、その後84歳（1979年）には松下政経塾を設立する。さらに、1985年にはノーベル賞に匹敵する賞を作ってはどうかという政府の構想に賛同し、

1 松下幸之助「若さに送る」(講談社, 1966)、「松下幸之助発言集 13」pp.149 (PHP 研究所, 1991)、「一日一話」 pp.13 (PHP 研究所, 1981)

2 谷口全平「松下幸之助 運を開く言葉」 pp.135-137 (PHP 研究所, 2007)

(財) 国際科学技術財団（現在の公益財団法人国際科学技術財団）の創設に協力し、第一回授賞式には 90 歳の高齢にも関わらず受賞者に賞状と賞金を授与する³。このように松下幸之助は亡くなる直前まで心の若さを保ちながら活発に活動を続けた人であった。この言葉は現在も松下幸之助の政経塾の応接室に掲げられている。

わが国は明治維新以降、戦時期の一部を除き一貫して人口増加を続けてきたが、2008 年に 1 億 2808 万人のピークを迎え、以降人口減少局面に入った。また、わが国の普通国債残高は 2015 年度末で 807 兆円に達し、現在もおよそ年間 30 兆円ペースで増加している⁴。国家経営において税による歳入のみで歳出を賄えない状況の背景にあるのが高齢化である。年金、医療、介護など社会保障関連費用は急速に増加しており、今後、さらなる高齢化の進展に伴い国家財政はさらに厳しくなると考えられる。

このような状況を受け、政府は 2002 年より老齢厚生年金の定額部分の支給開始年齢を引き上げはじめ、報酬比例部分についても 2013 年から引き上げを開始した。これに呼応して高年齢者雇用安定法を 2012 年に改正、2013 年より社員のうち希望者全員に 65 歳まで継続雇用する制度の導入を企業に義務付けた。定年時期をより後ろ倒しすることで国民により長期間働いてもらい年金支出を削減するとともに、納税者

3 公益財団法人国際科学技術財団ウェブサイト <http://www.japanprize.jp/>

4 片桐聡「平成 27 年度の国債発行計画について」ファイナンス 2015 年 3 月号 pp.30-35（財務省、2015）

となってもらおうと考えた訳である。そして、この時に掛け声として掲げられたのが「65歳現役社会の実現」である⁵。

その後、内閣府や厚生労働省、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構などは「生涯現役」や「70歳まで働ける企業」などのキーワードを用い、より高年齢期まで就労することを促す政策を実施している⁶。私たちはこのような政策が国家財政の都合による就労であり、本来人間が持っている「はたらく」ことから乖離しているように感じた。そもそも、人が「はたらく」という事には生活費を得るだけの手段以上の意味があるのではないだろうか。

本研究は敢えて平仮名の「はたらく」という表現を用い、「はたらく」ことについて考察するものである。とりわけシニア期の「はたらく」に注目し議論を重ねた結果、至った結論が「生涯青春」社会の提案であった。全ての国民が一生涯、松下幸之助が述べた青春の日々、すなわち、心の若さを保ち、いきいきと生きられる社会を私たち現在の20代、30代が60代になるまでに作りたいと考えている。

今の日本には、国家経営の視点を大事にしつつも、国民ひとり一人の気持ちに寄り添い希望を抱ける未来が必要である。その意味で、本提言が国民の希望となり、安心となる社会を目指すためのものとなることを願っている。

5 平成23年第4回厚生労働省社会保障審議会年金部会「資料1」(2011)

6 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構ウェブサイト <https://www.jeed.or.jp/>

1. 私たちの問題意識

本章では私たちが感じたシニア期就労の問題意識について述べる。とりわけ、以下4点について論じる。1点目はシニア期においても稼ぎ続けざるを得ない現実、2点目はシニア期就労における待遇ギャップ、3点目は働く意義の見直しの必要性、4点目はシニア期のための準備不足、である。以下、それぞれについて述べる。なお、本論ではシニア期を一般的に人生において節目とされる還暦以降の60歳以上と定義する。なぜなら、これまでの日本では、雇用慣行などから60歳程度まで働きその後は余生を送るものと一般的に考えられてきたからである⁷。

問題意識（1）シニア期においても稼ぎ続けざるを得ない現実

わが国の雇用慣行においてこれまで定年年齢は段階的に引き上げられてきた。1980年代半ばくらいまでは55歳で定年となる企業が半分を占めていたが、高齢化が進み始め、また年金の支給開始年齢が当時60歳であったことから、少なくとも60歳までは定年を引き上げるべきだと言う認識のもと、段階的に定年が引き上げられた⁸。当時、多くの企業は定年を55歳と定めた上で、雇用延長により60歳まで雇用を確保する会社が多かった。政策としても、そうした企業の動きを助

7 例えば、斎藤茂太「60歳からの「余生」全開」（新講社、2012）、斎藤茂太「老いは楽しい」（PHP研究所、2015）など

8 清家篤「雇用再生」pp.61-159（NHK出版、2013）

長するよう誘導が行われた。その後、高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（以下、高年齢者雇用安定法）が1999年（平成11年）に改正され、それ以降、定年年齢は60歳以上となった。そして、政府も企業が定年延長の工夫をより一層行うような誘導を行う。

2000年代に入ると更なる高齢化の進展に伴い、年金支出を抑制するため年金支給開始年齢が徐々に引き上げられる。図1は1987年以降の厚生年金の支給開始年齢であるが、2001年（平成13年）までは男性、女性ともに60歳より支給が開始されていたのに対し、それ以降は定額部分、報酬比例部分がそれぞれ段階的に引き上げられている。それに伴い、2004年（平成16年）には高年齢者雇用安定法が改正され、年金支給開始年齢に合わせて定年年齢が徐々に引き上げられ、継続雇用制度も導入される。ただし、この時点では労使協定により雇用基準を定めた場合、希望者全員を対象としないことも可能であった。しかし2012年（平成24年）の法改正によって労使協定によって対象者を限定できる仕組みが廃止され⁹、実質的に希望者全員を65歳まで継続雇用することが企業に義務付けられる。

9 厚生労働省ウェブサイト「高年齢者雇用安定法の改正～「継続雇用制度」の対象者を労使協定で限定できる仕組みの廃止～」http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/topics/tp120903-1.html（アクセス日：2016.02.18）

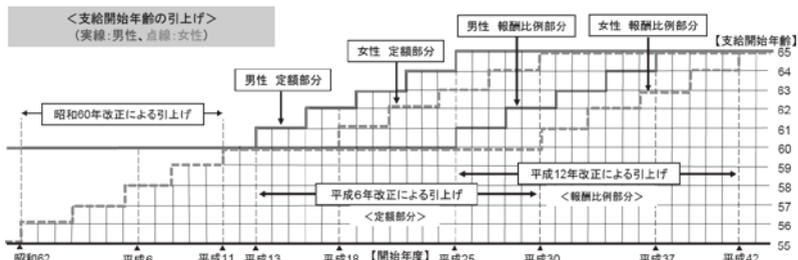


図 1. 年金支給開始年齢の推移¹⁰

年金支給開始年齢が引き上げられることで、それまで定年以降に稼ぎに出なかった世代も稼ぎに出ざるを得なくなってきている。図 2 は内閣府が 2013 年に 35 ～ 64 歳の男女 2,200 人対して実施した意識調査の結果であるが、70% 以上の回答者が 60 歳以上でも就労するの必要を感じている。また、同様の結果は、独立行政法人労働政策研究・研修機構などの調査でも得られている¹¹。現在の状況からだけでも多くの日本人が 60 歳以上においても稼ぎに出続けなければならない状況にあると認識しているのである。今後、日本でさらなる高齢化が進み年金支給開始年齢がさらに引き上げられた場合、年金支給までの期間の生活費を得る手段として、本人が望む、望まないとは関係なく多くの国民は稼ぎ続けざるを得ない状況が生まれる可能性が高い。

現在、43% 程度の方が 65 歳くらいまでで収入を伴う就労を終わりたいと希望している現状（図 3）を考慮すると、国家財政が厳しく、また、高齢化が急速に進展し社会構造が変

10 厚生労働省「平成 23 年第 4 回社会保障審議会年金部会 資料 1」（2011）

11 労働政策研究・研修機構「60 代の雇用・生活調査」（2014）など

化しているとはいえ、国民を稼ぎを得るためだけに無理やり就労させようとすることは決して望ましい状態とは言えないだろう。必要なことは実際に就労する人の気持ちに寄り添うことであり、私たちは働くことが単に稼ぎを得るためだけの手段にとどまらないことが重要であると考え。本来、制度とは、国家にとっても国民にとっても両方にとって嬉しいものでなければならない。すなわち、国家の都合によって国民が無理に稼ぎを得るためだけに働く状況が生まれることについて私たちは課題であると感じる。以上をひとつ目の問題意識として提示する。

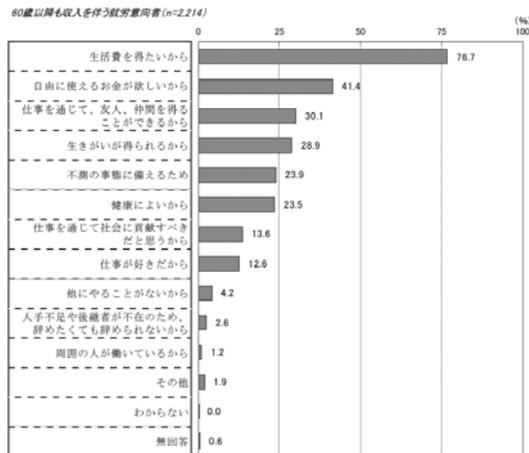


図 2. 60 歳以降の収入を伴う就労意向 (n=2214) (2013) ¹²
(複数回答)

12 独立行政法人 内閣府「平成 25 年度 高齢期に向けた「備え」に関する意識調査」(2013)

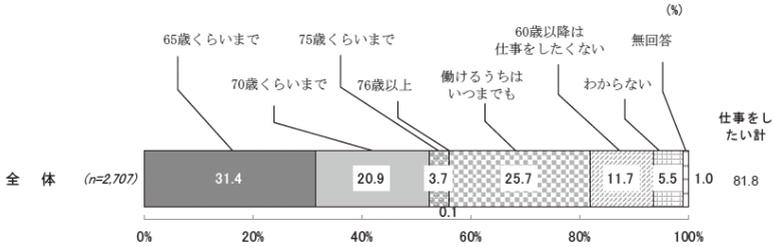


図3. 60歳以降の収入を伴う就労意向 (n=2707) (2013) ¹²

(単一回答)

問題意識 (2) シニア期就労における待遇ギャップ

シニア期就労において、待遇は定年後も就労し続けたいと思う重要な因子であるにも関わらず、現在の制度では定年前後で大きなギャップが生じている。とりわけ大企業に勤める男性を中心にその傾向が強い。図4は厚生労働省の賃金構造基本統計調査における企業規模別、性別、年齢階層別賃金の結果である。男性の場合、60代に入った途端に賃金が大幅に下がり、大企業に至ってはピーク期の6割程度になる。また、私たちがヒアリングしたところでは半分程度となるケースもあった。このような傾向は就労する人のモチベーションを下げ、離職の原因となる場合がある。

図5は独立行政法人労働政策研究・研修機構が2012年に実施した、継続雇用が可能な60～64歳の基準適合者における自ら継続雇用を希望しなかった理由であるが、男性の場合は再雇用・継続雇用後の賃金が満足しなかったこと、また、他の会社に転職したかったという理由が比較的多く選ばれている。また、女性においては健康上の理由、家族の介護、趣

味やボランティア活動を行いたいという理由が挙げられている。注目したいのは賃金が大幅に下がる男性の場合、それまで長年勤めてきた会社であっても就労し続けるモチベーションが維持されない場合が多くみられることである。私たちが実施してきたヒアリングでも同様の回答を得られており、例えば、大手電気メーカーP社の50代社員は私たちにに対し、「何歳で辞めることが最も得か考え計算した上で退職を考えている。」と話してくれた。それでは何故、このような事象がおこるのかというと、働く側と雇う側との意識の差に起因すると思われる。

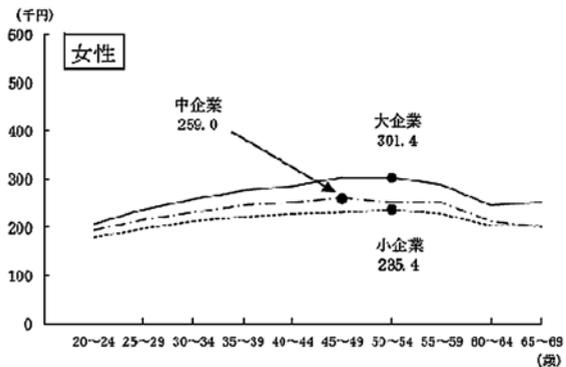
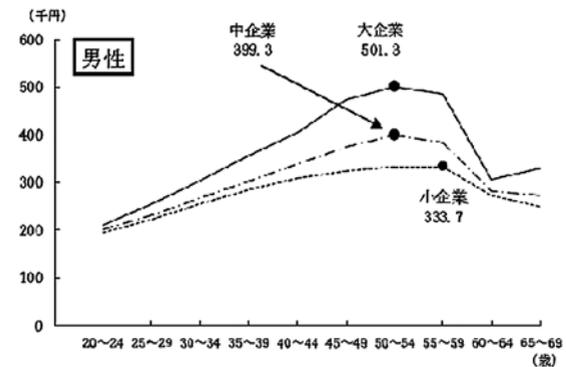


図4. 企業規模別、性別、年齢階層別賃金 (2014)¹³

13 厚生労働省「平成26年賃金構造基本統計調査」(2014)

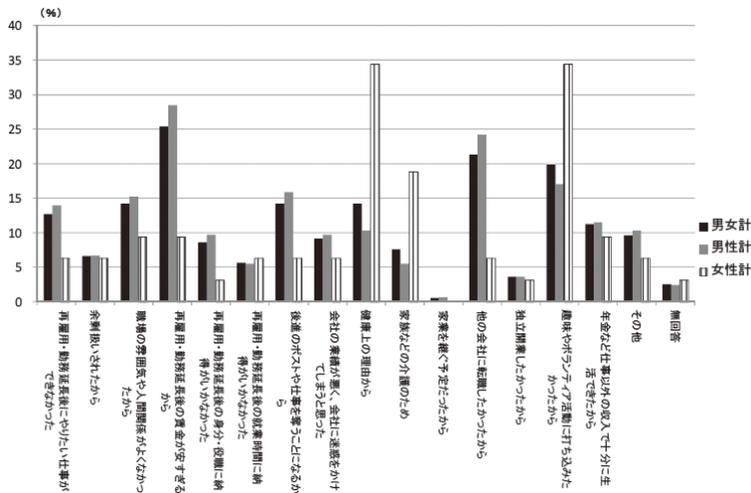


図5. 継続雇用を希望しなかった理由 (N=2602) (2012) ¹⁴
(複数回答)

図6は図5と同じ研究報告書において示された55～59歳の世代が65歳までの定年延長時に会社側に望むことであるが、賃金を下げないで欲しいとの要望が最も多い。また、次いで上がるのが、仮に賃金が高くなるのであれば、それに応じて労働時間を短くするか、柔軟にして欲しいもしくは責任や困難さが高くない仕事に就きたいとの要望である。すなわち、60歳以上のシニア期に入った場合、多くの人がそれまで同様に就労するのであれば同様の賃金を期待し、また、賃金が高くなるのであれば、それに応じた労働時間、責任を希望している多いことがわかる。しかし、現実には図4で示したように賃金は下がる一方で、仕事内容や責任、また労働時間

¹⁴ 独立行政法人 労働政策研究・研修機構「高齢者の継続雇用等、就業実態に関する調査」(2012)

は半数以上の方において変わっておらず、仕事内容が変わる、責任が軽くなる、時間も短くなるなどの割合は全体の4%であった¹⁴。つまり、企業側は60歳頃を境として賃金を下げつつも、それまで第一線で働いてきた方をそのまま使いたいと考えていることがわかる。これは働く側にとると、これまで同様の仕事をしているにも関わらず賃金だけ下げられることになり、人によってはあたかも自分自身の評価が下がったように感じるにつながっていると考えられる。

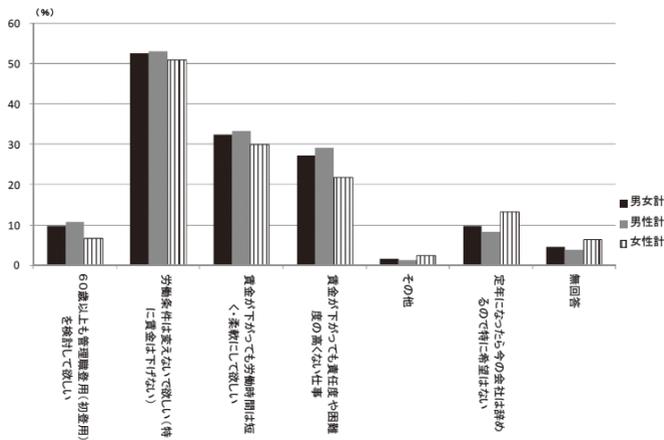


図6. 勤め先の会社が65歳定年延長をした際、会社に望むこと
(N=2538) (2012)¹⁴
(複数回答)

そもそも日本では長い間、定年は終身雇用の出口という位置づけにあり、定年までの雇用を保障する代わりに、一定の年齢になれば企業は年齢だけを理由に強制的に退職させられることができることができた。さらに、わが国の雇用制度で

は年功的な賃金、処遇制度が取られてきた。これは、20世紀初頭、技術者は「渡り職人」と呼ばれるほど離職率が高い状況にあったことに起因していた。各企業は海外から導入した高度な技術を使いこなせる労働者を各社が独自で養成する必要に迫られ、企業内で育成する仕組みを作った。その際に、育成した労働者にすぐに辞められては意味がなくなることから、長期勤続を促進するために年功的な賃金制度ができあがった。そして、定年まで辞めずに働けば多額の定年退職金がもらえ、一方でそれ以前に辞めた場合には、定年退職金よりずっと少ない退職金しかもらえないという制度にもなった⁸。

一方、定年退職制度は日本の企業にとって貴重な雇用調整の手段でもあった。日本の企業も当然のことながら、外部の経済状況に対応して雇用調整が必要なことがある。景気が悪いとき人員削減をしたい場合、新規採用の数を削減することで従業員の数を減らすことができる。つまり、定年でやめる人の数よりも少ない人数しか新規で採用しないという方法である。定年退職制度によって退職者数が明確となることから、定年退職制度は雇用調整の便利な手段ともなっていた。また、就労する人にとっても予想外のときに退職を迫られるリスクを避けることができる。定年のときに退職させられることが確実に予測できるという意味で、就労する人にとっては人生設計がし易い制度であった。企業の経営状態によって従業員数を調整できる方法を残しておかなければならないが、就労する人にとっていちばん安心なのは、いつ退職させられるか

がはっきりわかっていることであり、それが長年勤め上げた最期のときだとすれば、それは心情的にも受け入れられやすいと言える。社会的要請に伴って定年が引き上げられ、一応は60歳以降まで働くことができるようになったが、賃金はそれまでより大幅に下がり、また、雇用形態が短期契約になると、働く側としてはそれまでの待遇とのあまりのギャップに、人によっては企業から裏切られたと感じる場合もある事はうなずける。

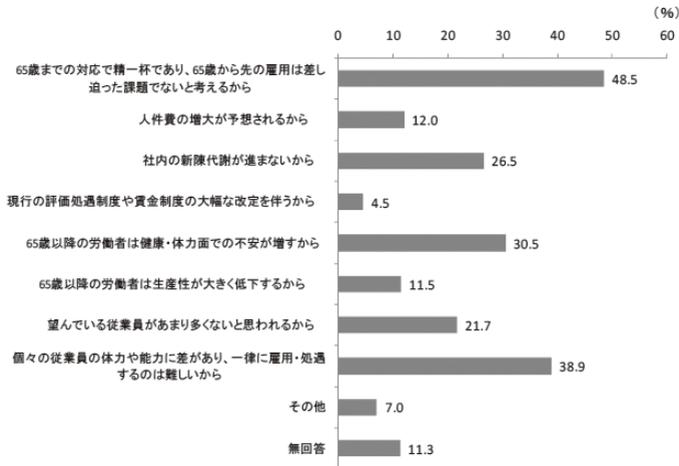


図7. 65歳より先の雇用確保措置を実施・検討していない理由
(N=2400) (2012)¹⁵ (複数回答)

一方で企業の立場では、現行法によって65歳までの雇用が義務づけられていることについてどのように考えているのだろうか。図7は独立行政法人 労働政策研究・研修機構が2009年に実施した、企業が65歳以上の雇用を行いたいかどうか

15 独立行政法人 労働政策研究・研修機構「高齢者の雇用・採用に関する調査」(2010)

うかを調べた調査結果である。結果をみると法律の定めがあることから雇用を何とか行っているという企業が多い。つまり、シニア世代を雇うことによって、企業にとって何らかのメリットがあるのであれば雇用をしても構わないが、そうでないならば積極的に雇いたいと考えていないことがわかる。

つまり、就労する側、企業側に行われた調査結果から言えることは、現在の継続雇用などシニア期就労はお互いに十分なメリットがある状況で行われていない場合がそれなりにあるのではないかということである。シニア期に入ると待遇が大きく変わり、それにより就労する側、企業側の両方の意識も変わる。そこに年功的賃金の考え方とのギャップが発生し、働く側は積極的になれず、企業側も法制度上の理由から雇い続けるだけで積極的にシニアを活かしていこうとなっていないと言える。私たちはこの点が課題であると考え、第二番目の問題意識として提示する。

ただし、この問題意識については課題解決の方策がないわけではない。図8は図7と同じ調査において60～64歳の方に仕事をする気持ちを伺った答えであるが、全体の15%程度に、「シニア期に入り、仕事が楽しくなった」という回答があることがわかる。つまり何らかの条件が整えば働くことが単なる賃金を稼ぐ手段以上の意味をもつ可能性があることをこの結果は示していると考え。私たちはここに注目し、新しい「はたらく」かたちを議論したい。

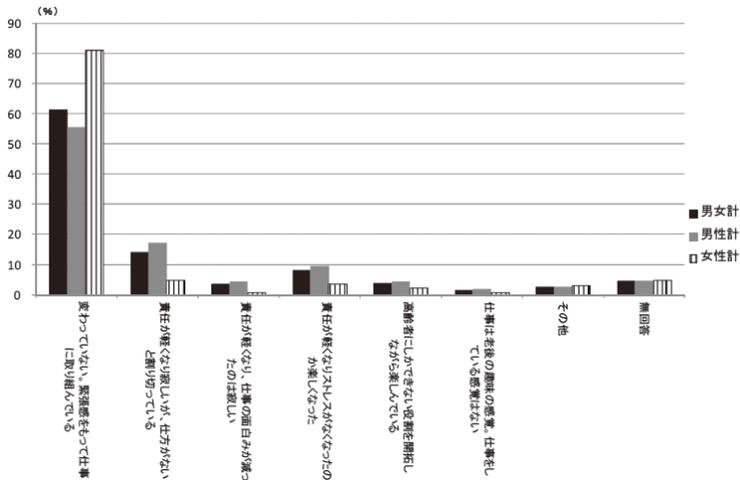


図 8. 60 歳以前の頃と比較した、仕事に取り組む気持ち (N=2602) (2012) ¹⁴ (単一回答)

問題意識 (3) 働く意義の見直しの必要性

わが国は世界的にも長寿国として知られ、2013 年現在の平均寿命は男性 80.2 歳、女性は 86.6 歳となった¹⁶。この要因としては生活環境の改善、食生活・栄養状態の改善、医療技術の進歩などが挙げられているが、今後、医療技術がさらなる進歩などにより、寿命はより長くなると予想されている(図 9)。また、寿命に加え、元気に暮らすことができる健康寿命も延びることが考えられている。図 10 は 2001 年以降のわが国の男女別健康寿命と平均寿命の推移であるが、平均寿命の伸びに伴い健康寿命も伸びていることがわかる。私たち松下政経塾・第 35 期生がシニア期に入る 2050 年頃を想像

16 内閣府「平成 27 年版高齢社会白書」(2015)

すると、男性の寿命は83.5歳程度、健康寿命も現行程度で伸び続けると74.5歳程度になると考えられる。このように、元気に働くことができる年齢は今後ますます上がっていく。

長寿命化はさらなる社会の高齢化をもたらす。高齢社会白書によると2050年の65歳以上推計人口は全体の39%、75歳以上の推計人口は全体の24.5%に達する¹⁶。そのような時代においては、年金や医療費など国家財政における社会的保障負担が今以上に増え、年金支給開始年齢をさらに引き上げるか、もしくは減額することもあり得る。一方で健康寿命も伸びることから、元気に活動できる世代も増えることが想定される。すなわち、問題意識（1）で述べた通り、国家としては歳出を抑え、歳入を増やすため、国民により長く稼ぎに出続けてもらったほうが有難い状況になる。

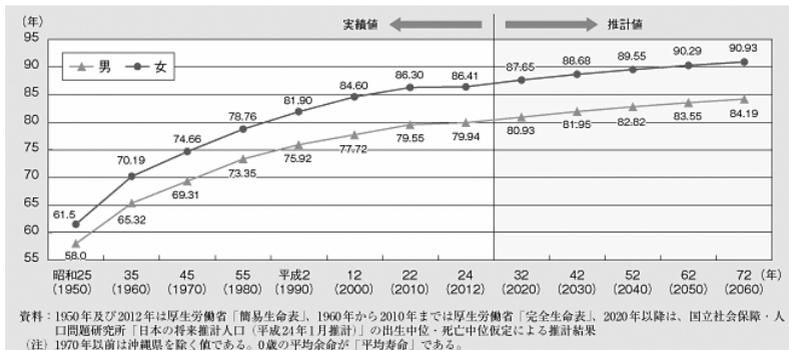


図9. 日本人の平均寿命の推移と将来推計¹⁶

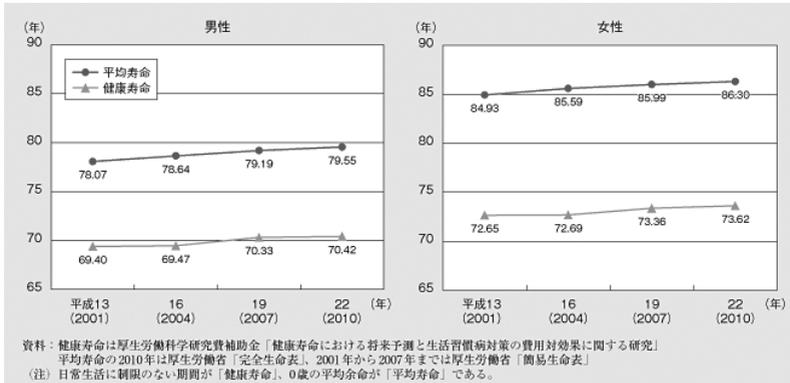


図 10. 日本人の平均寿命の推移と将来推計¹⁶

ここで考えなければならないのは、今後20年の状況変化である。国立社会保障・人口問題研究所による2012年1月時点の日本の将来推計人口は、65歳以上人口が2050年頃まで3800万人程度で推移するのに対して、15～64歳の生産年齢人口が7800万人から5000万人までおよそ3分の2に減少する。現行程度の社会保障を提供し続けるためには15～64歳世代は少なくとも1.5倍の社会負担増が見込まれ、医療技術の進歩や国債の累積債務の増加に伴う増税などを考慮すれば、さらに負担が増えるかもしれない。

すなわち今後20年で起こる社会の高齢化は過去20年程度かけて徐々に対処してきた年金支給年齢の引き上げや定年年齢の引き上げなどでは対処しきれないほどの状況を生み出す可能性があり、もしかすると年金制度自体が維持できない事も考えられる。そうなると、リタイアという概念自体も世の中からなくなる可能性もある。

そのような時代において働くということは例えば“食べる”や“眠る”と同じ、生命ある限りおこなう行為となる可能性もある。その時、鍵となるのがシニア世代であり、シニア世代において働くということが何なのか、その意義を考え直す必要があると私たちは考える。

これが第三番目の問題意識である。そのような時代においては、もはや従来の働くという概念は変容しており、ここに新たな意味付けがされた「はたらく」という概念が必要であると私たちは考える。

問題意識（４）シニア期のための準備不足

これまで述べた通り、ここ10年でシニア期就労のかたちが大きく変わってきた。年功的賃金制度に伴い、定年後は就労せず年金生活を送ることが基本的な生活スタイルであった時代から、定年後も年金が支給されず、継続雇用や定年延長によって稼ぎに出続ける必要が生じた。一方で、待遇が大きく変わることで継続雇用を選ばないケースもあることがわかった。定年後に限らず、人の生き方には自由があり、個人が選びとるものである。しかし、定年後、シニア期においてどのように生きていくかをそれまでの人生で考える機会がなかったとすれば、果たしてそれは良いのだろうか。

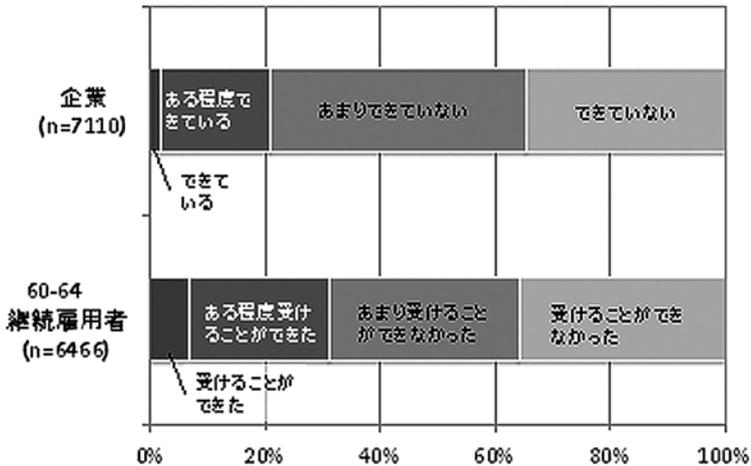


図 11. 45 歳以上の社員に対する「60 歳以降の職業生活」の相談やアドバイスの企業による実施状況および、60-64 歳継続雇用者がそれらを受けた状況¹⁷ (単一回答)

図 11 は独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構が実施した 45 歳以上の社員において 60 歳以上の職業生活の相談やアドバイスを企業が実施したか、また、60-64 歳の継続雇用者がそれら相談やアドバイスを受けたかの調査結果である。これを見ると、企業、継続雇用者ともに、相談やアドバイスを実施し、もしくは、それらを受けた割合は全体の 3 割以下であり、ほとんどの企業では相談やアドバイスは行われておらず、また雇用者も受けていない実態がわかる。

それに対し、図 12 は企業ならびに 60-64 歳継続雇用者に

17 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構「60 歳代従業員の戦力化を進めるための仕組みに関する調査研究報告書」(2010)

対して「60歳以降の職業生活」を考える研修の必要性を問うた質問の結果であるが、企業、継続雇用者側のいずれも60%以上がそれらを必要と考えている。つまり、60歳以上のシニア期においてどのように生きていくかを含めて考えることの必要性を企業、雇用者ともに考えているにも関わらず、現状はそれが組織として十分に行われていない。

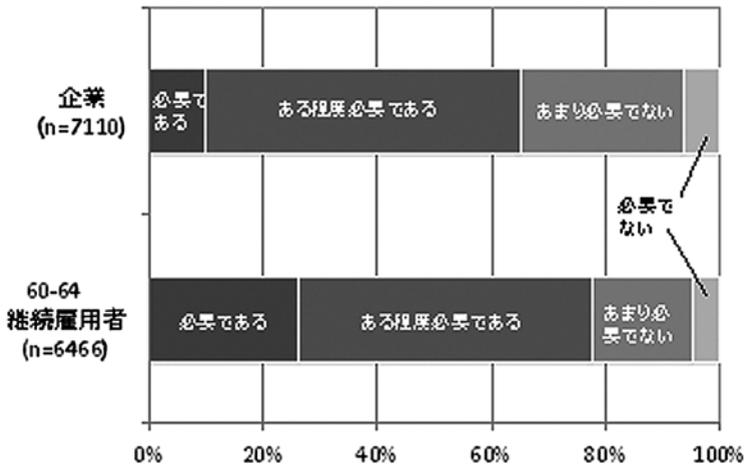


図 12. 45 歳以上の社員に対する「60 歳以降の職業生活」を考える研修の必要性¹⁷ (単一回答)

一方で、シニア期では職業生活以外のサークル活動や趣味なども重要である。それらは就労しなくなった場合のコミュニティであり、時間を過ごす場所の一つとなるからである。図 13 は内閣府が 60 歳以上の男女を対象にして実施した、賃金を得て就労する以外の参加したい団体と参加している団体の種類を示したものである。趣味、健康・スポーツ、学習・

教養のサークルやボランティア団体への参加希望が多い一方で、実際にはそれら団体に参加できていない実態がわかる。この理由には様々なものが考えられるが、内閣府が2012年に実施した生涯学習に関する世論調査を参考に60代以上の世代が趣味やスポーツ、教養、ボランティア活動などに関する生涯学習を行っていない理由を見てみると、最も多いのが、仕事が忙しく時間がないという理由であり、続いてきっかけがないというものであった。

すなわち、これら調査結果が示すのは、シニア期において職業生活、サークル活動など生活全般をどのようにするか準備が不足しているということであり、その本質にはマインドセットがなされていないと考えられる。これが、私たちが考える四番目の問題意識である。すなわち、シニア期に入る前より、それに向けた準備が必要と考える。

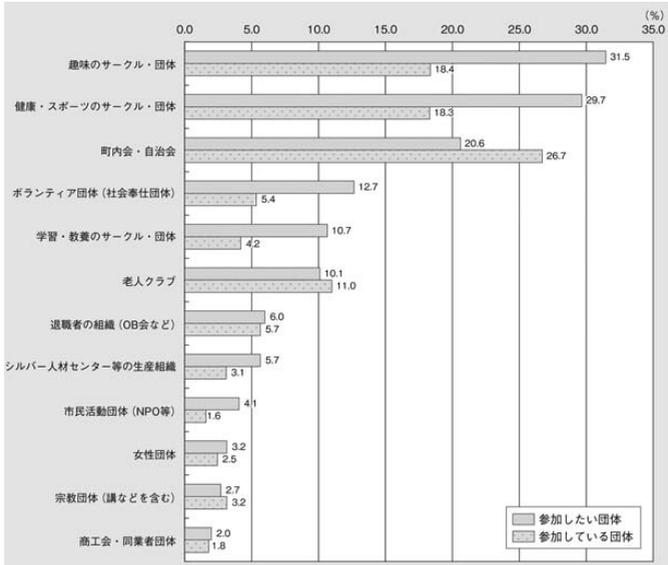


図 13. 参加したい団体と参加している団体 (N=1999) (2013) ¹⁸
(複数回答)

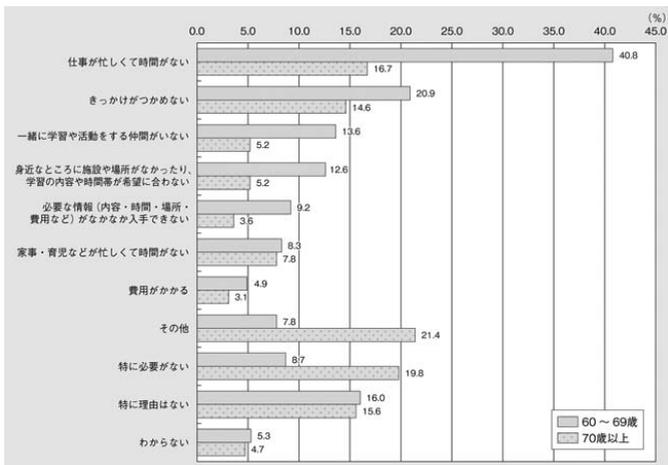


図 14. 高齢者が生涯学習を行っていない理由 (N=859) (2012) ¹⁶
(複数回答)

18 内閣府「平成 25 年高齢者の地域社会への参加に関する意識調査」(2013)

問題意識まとめ

本章では本研究に入るにあたって私たちが感じたシニア期就労における問題意識を、社会情勢から得られる知見を用いて4点に絞った。

1点目はシニア期においても稼ぎ続けざるを得ない現実であり、国家の都合によって国民にそれを強いる状況となっていることに問題意識を持った。本来、働くことにおいては、国家にとっても国民にとっても両方にとって嬉しい制度が必要であると私たちは考える。

2点目はシニア期における待遇ギャップである。継続雇用など現在のシニア期の雇用制度は、企業、就労する側のお互いにメリットが十分ある上で行われていない場合があり、双方にとって満足できる状況となっていないことに問題意識をもった。本来、企業はシニア世代をさらに育成し活かしていくという姿勢が必要であろうし、就労する人々も楽しく前向きであることが大切ではないかと私たちは考える。

3点目は働く意義の見直しである。平均寿命が延びることにより年金制度の維持も危ぶまれる。そのような時代ではリタイアという概念自体もなくなり、働くことの意味づけが今とは変わる可能性がある。その際、鍵となるシニア期において働く意味は何なのか、その意義を考え直す必要があると私たちは考える。

4点目はシニア期のための準備不足である。本来、シニア期に入る前から、60代以降の職業生活や、就労以外のサークル活動なども含めた生活全般のイメージ作りが必要であ

る。しかし、現実には仕事が忙しく、またきっかけが無いなどからシニア期に入るための準備が不足している。できるだけ早い時期からシニア期を意識することが必要であると私たちは考える。

それでは、これら4点の問題意識について実際どのような手を打てば問題解決ができるのであろうか。私たち松下政経塾・第35期生は現時点でシニア世代がイキイキ働かれているところにその答えのヒントを求めて、全国の先進企業や地域に伺い調査を実施した。次章以降、それら調査に基づいて私たちが新たな概念として考えた「はたらく」ということについて、またそれを実現するためのアイデアを提案する。

2. 生涯青春社会とは

青春とは心の若さである 信念と希望にあふれ勇気にみちて日に新たな活動を続けるかぎり 青春は永遠にその人のものである

松下幸之助

松下幸之助はこの言葉をととても気に入り、晩年の座右の銘としていた。元々、サミュエル・ウルマンの詩「青春」を70歳の松下幸之介が知人より贈られ、それをヒントとして作ったと言われている¹。身体的な老いは人間の宿命であるが、心の老いはその人の気の持ちようによる。松下幸之助は「120歳まで生きる」と豪語し、また、85歳のときに私財70億円を投じて松下政経塾を設立したように、一般的にシニア世代といわれる年代になっても、常に青春の最中にいたように思う。

松下政経塾の敷地内にある松下幸之助像には、彫刻家・平櫛田中さんの次の言葉が書かれている。「今やらねばいつできる。わしがやらねばたれがやる」。松下幸之助もおそらくその思いで、世のため人のため、日本と世界のために松下政経塾を設立されたのだと私



たち塾生は肝に銘じ、頭が下がる思いである。

松下幸之助と平櫛田中さんの銘は青春とは何かを考える上で多くのヒントがある。平櫛さんは満百歳になられたとき、向こう五十年分の木彫用の木材を庭に積んでいらっしやっただろうである。「自分の芸術を完成させるには、あと五十年間は木を彫り続けなければならないのだという、執念ともいえる強い思い、熱意をもっておられるのだな」と松下幸之助は触れており、さらに、「最後の最後まで仕事への情熱、意欲を持ち続けられたことからすれば、立派にみずからの人生を生ききった人、生命を燃焼し尽くした人といってよいのではないのでしょうか」と述べている。

松下幸之助、平櫛田中さんの二人に共通するのは、年齢に関係なく、これをやろうと決める強い思いがあり、自分の志実現に向けた前向きな気持ちを持ち続け、それを行動に移す力があつたのだろう。常に自らに謙虚に向き合うことで、生涯青春を全うされたのであろうと私たちは感じた。

私たちは、このように生涯青春を全うする人生こそが幸せな人生であると考え、生涯青春社会を未来のビジョンとし、これを実現したいと考えた。

これまでの一般的な人生設計は、定年を迎え引退した後は、自由きままな生活をするのであつたように思う。もちろん例外もあるが、概ねこのような人生設計に誰も疑問を持たなかつたのではなかろうか。しかし、超高齢社会を迎えたわが国の、医療・年金・介護分野における社会保障費の増大は目

を見張るものがあり、これからはシニア世代もできるだけ働いて欲しい、社会に貢献をして欲しい、という社会の要望の中で、「生涯現役」という言葉を耳にするようになった。

生涯現役は、高齢者が就労し続けることであり、具体的には就労支援や雇用延長がおこなわれる。すなわち、シニア世代が稼ぎに出続けることを意味している。さらに、その意味するところには、現役時代の働きをシニア世代になっても継続するというニュアンスも含まれている。このような実態に対し、私たちは、どのようにすればシニア世代が生涯青春を送ることができるのか調査研究を積み重ねてきた。シニア世代を多く雇用する企業を尋ねてまわり、現地現場でいきいきと働くシニア世代の方々と意見交換をしてきた。

シニア世代がいきいきと働く現場が本当に存在するのか。正直、現地現場を訪れるまでは、半信半疑であった。しかし、一般的には、定年後生活に入ると思われるシニア世代の方々が、青春真っ只中の若者と同じように目を輝かせて働いている姿をみたとき、私たちは青春とは松下幸之助の言う通り心の若さであるということを認めざるを得なかったのである。また、雇用延長によって稼ぎに出続けざるを得ない人たちとも雰囲気の違い、本当に心から充足感を得ていることが伝わってきた。なるほど、信念と希望にあふれ、勇気に満ちた青春時代。私たちは、私たちが意見交換をしてきたシニア世代の方々のように、生涯にわたって青春時代を過ごす社会こそ理想社会であると感じた。

さらに、生涯青春の人生を送る上で、私たちは「はたらく」

ことの意義に着目した。私たちがこれまでの働くという概念を新たにしたいとの想いで平仮名表記で再定義した「はたらく」は、世間がイメージするいわゆる働くこととは少し意味が異なる。ここで言う「はたらく」は、「自ら見出した役割に主体的に取り組むこと」である。

人は皆、家族や会社やサークルのようなコミュニティに所属することで、何かしらの役割がある。その役割を自ら見出し行動に移すためには、信念が必要である。自らの役割に対して前向きに、主体的に、明るい気持ちで、行動を続けることで、人の役に立つことができるのである。これは、身の回りの人たちに対して役に立つということであり、大きく言えば社会に貢献することである。人の役に立つことは、言葉を変えれば自らの使命にまい進することであるから、松下幸之助が青春の詩に記したように、人の役にたつことで心の若さが得られるのではないか。私たちはそのように考えた。

ここで、ご紹介させていただくのは、徳島県上勝町にお住まいのたかしさん（仮名：男性、93歳）である。上勝町はマスメディアでも度々とりあげられる葉っぱビジネスで有名な町である。ただ、このビジネスは知っていても、上勝ではたらく人たちの熱気を知っている人はそう多くないのではないだろうか。そこで私たちは、上勝に足を運び、いろいろ農家を訪問しヒアリングをさせていただいた。たかしさんは、葉っぱビジネスの立ち上げメンバーの一人であり、いろいろ

農家として葉っぱ作りに生涯を捧げた人である。「自然と触れ合う仕事だからストレスがない。働いたら働いた分だけ元気になる。」とおっしゃるその笑顔は本当に輝いていた。私たちが驚いたのは、たかしさんが現状に甘んじることなく、90歳を超えてもなおチャレンジを続けていたことである。「千両と春蘭の葉っぱは、水加減の調整が難しく、なかなかつくりかたがわからない」とおっしゃっていたが、何度も失敗を重ねながらも、研究を重ねており、それが何よりも楽しいのだとたかしさんがおっしゃっていたことが強く心に残っている。まさに、松下幸之助の言う、日に新たな活動を続けられているその姿は、青春時代そのものであると感じた。

株式会社サラダコスモ（以下、サラダコスモ）ではたらくみつえさん（女性、78歳）は、今の仕事を始めたのは68歳のときである。きっかけは、日本舞踊に没頭しすぎ、お金を使いすぎたあまりに、娘さんに叱られて、お金を稼ぐために今の職場に勤め始めたと言う。いわば必要にせまられて勤めはじめたと言えるであろう。最近はというと、なによりも「働くことが楽しい」と満面の笑みでおっしゃられた。職場の雰囲気がよく、みんなと楽しく笑えることが何よりも働



株式会社サラダコスモ・大橋辰昭さん
(75歳)

く動機になるとおっしゃっていた。みつえさんは、手先が器用なことから、細かな仕事が得意であり、その持ち味を生かして、焼酎のボトルのラベル貼りがみつえさんの仕事であると言う。これには、職場にはとりまとめ役がいて、雰囲気作りと従業員の得手不得手を考慮して仕事の割り振りを行ってくれることが助かっているという。社長の中田智洋さんは、「シニアでないといい仕事はできない」と力強くおっしゃった。接客業は、ころところの通い合いであり、人生経験が豊富で苦勞を重ねた人ほど人に優しくできるため、シニアの持ち味を活かせるのだと言う。自らの役割を見出し、持ち味を発揮してはたらくみつえさんの満面の笑みは青春そのものであった。

生涯青春は、単に生涯現役として賃金を稼ぎ続けるということではない。「はたらく」ことで心の若さを保ち、いきいきと生きることである。上記のお二方以外にも、「はたらく」ことで青春の真っ只中にいると言えるシニア世代の方々を多く見てきた。その人たちの共通項は何であろうか。私たちは、生涯青春を実現する上で、キーワードとなるのが「はたらく」ことではないかと考えた。そこで生涯青春社会の「はたらく」について、私たちの考えを次章で述べる。



株式会社エス・アイ 村上明美さん
(70代)

3. 生涯青春社会におけるシニア世代の 「はたらく」

私たちは生涯青春社会における「はたらく」ことに大きく三つの形態があると考えている。ひとつ目は生活費や賃金などを稼ぐということである。二つ目は人の役に立つなど傍を楽にするということである。三つ目はひとつ目と二つ目とが合わさった状態、すなわち、稼ぎながら傍を楽にするということである。以下、それぞれについて述べる。

【はたらく1】 稼ぐ（生活費を稼ぐ）

家計の状況は人それぞれ異なるが、状況によってはシニア世代も生活費を得るために稼ぎに出ることが求められる。つまり、金銭的収入を得ることを目的に働くことがひとつ目の「はたらく」である。多くの人にとって、稼ぎのために働くということは疑いの余地はないであろう。すなわち「はたらく」要素のひとつとして、生活費を稼ぐということは現実として歴然とあるわけである。

生活費、すなわち、お金が手元があれば、今の世の中生活することはできる。飲食店やコンビニが乱立することで食のアウトソーシングが進み、また、一戸建てを所有しなくても家賃を支払うことでマンション暮らしをすることができる。また、安価で丈夫な衣料品もどこでも手に入る。おそらく今後も生活費があれば、生活できるという世の中の流れは変わ

らないであろう。そのような現代社会における、「はたらく」意義として、生活費を稼ぐことにある程度の比重があることは否定できない。

高齢者がいきいきと働く会社として知られているS社の大谷さん（仮名：女性、70歳）にヒアリングをさせていただいた際の言葉が印象に残っている。70歳で働く動機についての質問には、「主人が保証人になり、借金を背負うことになったために、働かざるをえなかった」と笑みを浮かべておっしゃっていた。現実的に生活費を稼ぐために就労することは、「はたらく」の必須要素のひとつであろう。

お金があれば生活に必要なものの大半は揃うという前提に基づいて、老齢年金は支給されているとも考えられる。このことは、逆に老齢年金が支給される年齢に達すると、生活費を稼ぐためにはたらく必要性は縮小するとも一面言える訳である。問題意識で述べた通り、今後の日本社会を考えれば将来的に「はたらく」のひとつの要素として、生活費を稼ぐのために働くことも現実的には必要である。

【はたらく2】 傍を楽にする（人の役に立つ）

二つ目の「はたらく」とは、傍を楽にすることである。言い換えれば、人の役に立つことを言う。元来「はたらく」ことには生活費を稼ぐだけでなく、生きがいや健康、人とのつながり、居場所の確保など様々な価値があると私たちは考える。傍を楽にする、すなわち、人の役に立つことは尊いものであり、それを「はたらく」ことの意義として考えること

が肝要ではないだろうか。

岐阜県中津川市にある加藤製作所・加藤景司社長は、著書¹⁹の中で次のように述べている。「私は、「働く」とは傍を楽にすることだと考えている。どんな仕事であっても社会貢献になるだろう。自分さえよければそれでいいと考えるのではなく、世のため人のために働くことに最上の喜びを感じられたときに、充実感に満たされるのではないかと思う。」

傍を楽にすることは、簡単な身の回りの小さなことでもかまわない。人の役に立つことは、山のようにあるはずある。身近な人のために掃除をする、残業で帰りが遅くなりそうであれば代わりに犬の散歩をするなど、少しばかりの心がけ次第で自らの役割を見出し、人は皆、誰かの役に立てるものである。また、「はたらく」ことで、健康の維持につながるであろうし、コミュニティに所属することで居場所を得ることができ、賃金だけではない対価がまわりまわって自分にかえてくるものである。情けは人のためならず、とは古人が残した言葉であるが、人の役に立つ働きを重ねることで、充足感が得られ幸福感を感じることができるのである。

シルバー人材センターで働くさえこさん（仮名：女性、82歳）は、週一回センターに通い裁縫の仕事をしている。彼女がシルバー人材センターに求めていることは、金銭的な収入ではなく人とのつながりである。一人暮らしで家に引きこもると、人と話す機会が少なくなり心身ともに弱ることを懸念し、人との交流を求めて積極的に外に出るようにしていると

19 加藤景司「意欲ある人、求めます。ただし60歳以上」(PHP研究所、2013)

いう。また、特技である裁縫を生かして古着の布を使って鞆を作り、それを人に使ってもらうことで、人の役に立てることがうれしいという。センターの同僚との口癖は、「介護保険のお世話にならない！」だそうで、さえこさんは、働くことの対価として健康維持を求めておられた。

また、地域包括ケアの発祥の地として知られる広島県御調町で、私たちは訪問看護に付き添わせていただいた際、山のそばの家で一人暮らしをするよしひこさん（仮名：男性、94歳）に出会った。家のすぐ隣には畑があり、毎日手入れをしていることが素人目に見てもわかる状態であった。よしひこさんにとって、畑の仕事と散歩がいまの楽しみであり、まさに「はたらく」ことを通して心身の健康を保っているように感じた。

「はたらく」の中に、傍を楽にする、人の役に立つということを含むことで、「はたらく」ことがシニア期において健康長寿や居場所確保につながると私たちは考える。そして、シニア世代の精神的な豊かさや居場所を社会として作っていくために、「はたらく」ことの多様性を認めることが大切であり、その結果、いきいきと「はたらく」ことのできる生涯青春社会が生まれると考える。

【はたらく3】 稼ぎながら、傍を楽にする

はたらく1と2で示したことを両立することが生涯青春の実現に向けた「はたらく」である。すなわち、生活費を稼ぐ手段としての「はたらく」と、人の役に立つ「はたらく」とを一体で提供する企業や団体を数多く生み出すことを、社会

として後押ししていくことが必要であろう。

私たちは、兵庫県姫路市にある株式会社エス・アイ（以下、エス・アイ）を訪れた。今本茂男社長は駅まで車で迎えに来てくださり、「姫新線は本数が多くありませんから、従業員は自由出勤ではたらいてもらっているんです」とおっしゃられた。

今本社長は、シニア世代や障がい者に関係なくすべての従業員が働きやすい会社をつくることを目標にしており、そのために、柔軟で、自由度の高い、多様な働き方を容認している。「履歴書が送られてきたら、即採用です。何ができるのか、ということは履歴書で見るとは見ますが、はたらいてもらいながら特性や持ち味をこちらが見出すようにしています。」エス・アイのような会社には、経営者の理念と哲学、それを実行する人材、また、それを支える社風、風土があり、それが、稼ぎながら傍を楽にする、という理想的な会社を作り出している。まさに、エス・アイのような会社が数多く存在することは生涯青春社会の実現の鍵になるのではないだろうか。

また、島根県松江市にある株式会社さんびる（以下、さんびる）の田中社長は、社内の文化づくりに力を入れている。



株式会社エス・アイ 今本茂男社長

「働いている人が胸を張って会社名を言える会社をつくる」べく、さまざまな工夫をしていた。例えば、従業員を集めて社長との泊まりがけの座談会を設けたり、お互いを名で呼び合うなど、従業員を運命共同体と考え経営が行われていた。従業員の多くの方が、会社にいる居心地のよさを感じているようであり、会社には笑顔があふれ、雰囲気のよさが伝わってきた。経営方針書には「社長が先頭に立って、汗をかいて働きます。無理を承知で皆さんにご協力をお願いいたします」とかかれており、この一文があるからこそ、しんどくても頑張ることができるという従業員の方も少なくないと伺った。稼ぎながら、周りの人の役に立つことを実感するはたらき方を実現しているさんびるは、これからの「はたらき」方の一つの模範となると私たちは考えている。

稼ぎながら、傍を楽にすることは、上記に述べたように、経営者の「はたらく」ことへの理解や会社の社風や風土が肝要である。そのような企業を社会が受け入れ伸ばしていくことも必要なことであろう。このように、稼ぎながら傍を楽にすることを生涯青春社会の「はたらき」方であると考え、その実現のための一助として、私たちは以下6つのアイデアを考えた。



株式会社サラダコスモ・柴田登美子さん(70代)

4. 生涯青春社会のための6つのアイデア

私たちは「はたらく」ことを、稼ぐこと、傍を楽にすること、そしてその両方が同時に成り立つ状態の三つにわけて考え、両立している状態が生涯青春社会において必要ではないかと考えた。一方で、稼ぐこと、傍を楽にすることもそれぞれ重要である。

最終的に稼ぎながら傍を楽にするためには、稼ぐこと、傍を楽にすることのそれぞれがより良い状態となることが必要であり、その先に稼ぎながら傍を楽にすることができると考える。本章では三章で述べた三つの「はたらく」について、それぞれを具体化するための提案として6つのアイデアを示す。

アイデア 1 定年後の賃金減額に伴う労働意欲低下の払拭

問題意識で述べた通り、定年後の賃金はそれまでと比べて大幅に減額される場合がある。このことがシニア世代の労働意欲を低下させることにつながることもあり、改善が望まれる。しかし、定年前と同じ水準の給与とすることは簡単ではない。そこで、定年後においてシニア世代の労働意欲が低下しない取り組みが必要である。その意味で、提言1は「はたらく」のうち、稼ぐに注目するものである。具体的な内容を以下に一つ示す。

就労年金の創設

就労年金とは、ある個人の年金を国が企業や団体などに支給し、それら企業や団体などを通して個人に支給する仕組みである。個人は年金額 + 報酬の合計額が合わせて支給されるために、額面上は定年後の大幅な収入の減額が名目上なくなる。そのために働く意欲の低下の緩和に効果があると期待される。また、就労年金は、定年後継続雇用を選ばない場合でも、本人が望む場合には企業などから就労年金として受け取ることができる。このメリットとして、1ヶ月に1回支給を受けられる。また、会社を辞めた後でも年金を通じて会社との関係性が続くことが挙げられる。長年勤めてきた会社を辞めることは所属（居場所）を1つ失うことになり、喪失感を感じる人が多いと考えられるが、就労年金は会社との関係を継続させ、ある種の安心感を得ることができると考える。さらに企業や団体にとっても社員にとっても就労年金へ移行するインセンティブを高める仕組み（例：社員には年金額の増額、会社には法制上の優遇など）を設けることで、就労年金は促進されると考える。

アイデア 2 被介護者・要介護予備軍の方への就労意欲増進

三章において既に述べたが、私たちが提案する「はたらく」という概念には従来の労働という概念に留まらず、三つの意味を含んでいる。そして、「はたらく」ことによって心の若さを保ち、豊かな人生を送る人があふれる社会が、私達の目

指す生涯青春社会である。しかし、従来の労働という行為の中にはつらい、しんどい、いやだというネガティブなイメージがあり、シニア期において「はたらく」ことの大切さを訴えたと、「まだ働けと言うのか」というように、シニア世代の皆様に関心を与えることも考えられる。そこで、「はたらく」という考えを適切に伝えていくためには、何よりも同世代のシニアの方々がイキイキと働いている現場を見るのが良いのではないだろうか考える。また、イキイキと働いている姿を見ることで、「体は弱ってきたけれども、自分も何かできるのではないだろうか」という前向きな気持ちが湧いてくることも考えられる。つまり「はたらく」たいという思いが伝達する環境を整える必要がある。その意味で、アイデア2は「はたらく」のうち、傍を楽にすることに関連するアイデアである。その具体案を次に2つ示す。

①「はたらく」を実現している企業と、病院や介護施設、公民館などをできるだけ近くに配置する

病院に通院する際や介護施設に足を運ぶ際や、公民館での催し物に参加する際などに、イキイキとはたらく企業が近くにあり、かつ現場を見学できる時間帯などがあれば、「はたらく」ことに興味が湧くのではないだろうか考える。そのような関心が、シニア世代の方々が「はたらく」という行動につながり「はたらく」の実践者になる可能性がある。このような「はたらく」循環が生まれるまちをつくる。

② できることから仕事を分かち合う

たとえ要介護予備軍もしくは要介護状態となったとしても、シニア世代において簡単な仕事や役割を分かち合うことはできる。その対価を、例えばポイントのような形で得ることができるような仕組みを導入することを提案する。ポイントは介護費用や入居している住居の家賃の一部に充当するなど受けているサービスの一部対価として用いることができる。このような形で仕事や役割を分かち合うことで「はたらく」場の創設につながるだろう。このような「はたらく」場は会社などと比べてよりフレキシブルに「はたらく」ことが出来、たとえ持病などをもっていたとしても、シニア期において「はたらく」を実現する有効な場所となると考えられる。

アイデア 3 「生涯青春」を実現する文化の醸成

一般的に青春と言うと、ある程度若い時代を指す。この場合、若さとは体の若さである。しかし、体の若さだけで測れない若さもある。例えば、年齢を重ねていても、将来に希望を持ち、澁刺と生きている方は多数いるが、私達はそのような方々と触れ合ったとき、「あの人は若い人である」という表現をする。二章において、青春とは単なる体の若さではなく心の若さであると述べたが、私たちは生涯青春を「はたらく」ことで心の若さを保ち、いきいきと生きられると考えた。このような生涯青春社会が実現するためには、生涯青春の考えが広く浸透する必要がある、その意味で、アイデア 3 は文

化を醸成することを目指す提案である。また、「はたらく」のうち、人の役に立ち、いきいきと生きる事につながるものである。以下2つのアイデアを示す。

①『生涯青春の日』を創設する

現在、すでに敬老の日や勤労感謝の日など、シニア世代についての祝日、また働くことについての祝日は存在する。『敬老の日』は、多年にわたり社会に尽くしてきたシニア世代を敬愛する日として国民の祝日である。また、『勤労感謝の日』の趣旨は、勤労をたっどび、生産を祝い、国民たがいに感謝し合う祝日である。この二つの祝日は、当時の時代背景から祝日として設定された。そもそも敬老の日は福祉の観点からシニア世代をいたわり、感謝の気持ちを育もうという背景のもと設定され、また、勤労感謝の日は新嘗祭の日をGHQの占領政策下において天皇行事・国事行為から切り離され祝日である。もちろんシニア世代を敬うことは重要であるが、優先座席をシニア世代に譲ることが常識でなかった当時の日本と現在の日本ではシニア世代への敬いの程度が異なり、また、健康寿命が延びたことでシニア世代に対する世間のイメージも変わりつつある。さらに、勤労感謝の日に関しても、単に勤労をたっどぶのではなく、「はたらく」ことを通して心の若さを保ち、いきいきと生きることをたっどぶことがこれからの日本にとって重要ではないかと私たちは考える。そこで、二つの祝日とは異なる『生涯青春の日』を創設し、文化の醸成をはかる。

② ミズ／ミスター生涯青春コンテストを開催

生涯青春を体現されている女性、男性をミズ／ミスター生涯青春として選考、表彰する。このようなコンテストを各自治体などで開催し、選ばれた方が集まる全国大会などを行うことも一案として考えられる。また、具体的な選考基準は自治体など各主催団体に任せることで、各地から特色のあるミズ／ミスター生涯青春が生まれることが期待される。

アイデア 4 現役時代からのキャリア把握とキャリア設計支援

定年を迎え会社を辞めた後、何もすることがない人もいる。戦後定着した終身雇用を始めとする雇用習慣がまだ残る現在、勤めてきた場所が限られる方もまだ多くいらっしゃる。そのような方は、限られたその会社・団体に通用するスキルを培ってきたために、その会社・団体以外で通用しない場合もある。そのため、定年後にそれまでとは異なる新たな仕事を始めようとしても、求められる能力と自身の能力とに乖離があり、歳を重ねた状況で新しいことを覚えることが難しい場合もある。このような状態をできるだけ防ぐためには、自分自身のキャリアを正確に把握しておくことが重要である。また、キャリア把握に加えて、会社以外の場所で居場所を持つという意味のプロボノ（Pro bono）やパラレルキャリアも有用と考える。すなわち、提言4は「はたらく」のうち定年後のキャリア及び居場所に関することであり、稼ぎながら傍を楽にすることの準備である。

① プロボノ（Pro bono）やパラレルキャリアの推奨

プロボノ（Pro bono）とは、本業以外で自身の能力を活かして参加する社会貢献活動である。また、パラレルキャリアとは、本業以外に何か別のことにチャレンジすることを意味する。パラレルキャリアと副業との違いは、副業は本業以外におこなう報酬のみを目的とした活動であるが、パラレルキャリアは報酬だけを目的としていない点である。例えば、休日にボランティアに参加したり、NPOの活動に関わったりすることが一例として挙げられる。このようなプロボノやパラレルキャリアが普及することによって、やりがいや人生の充実度を高めるとともに、自分に何が出来るのか（キャリア把握）、何に関心があるのかを多面的に把握でき、またキャリアや能力を活かす会社・団体以外の所属（居場所）を得ることができると考える。

② キャリア把握につながる社員の活動に対する会社・政府の後押し

会社・団体は社員のキャリアの棚卸やキャリア把握に対して支援を行う。具体的に言えば、30歳、35歳、40歳、45歳…など区切りとなる年齢の年に研修やセミナーを設け、自身のキャリアについて考える時間を提供する。また、プロボノやパラレルキャリアを推奨するため、長時間労働や残業が生じない企業体質にする。そのような企業体質を実現するためにも、各企業が労働時間や残業時間を公表し、社員のキャリア把握に対する本気度が分かるよう情報公開制度を設ける。

政府は、このような働き方を推奨している企業を支援したり、表彰することで、社会の中でキャリア把握の重要性の意識を高めていく。

アイデア5 「はたらく」ことへの多様な報酬を提示

現在は、働いた報酬をお金で受け取ることが当然と考えられている。しかし、シニア世代の方が働く場に求めているのはお金だけではない。特に、健康、生きがい、社会参加を理由に、働きたいと思う人も一定数いらっしゃる。（出典：生涯現役社会の実現に向けた雇用・就業環境の整備に関する検討会 報告書）同様の傾向は私たちが独自のヒアリング調査からも得られている。

働く側は「はたらく」事に対し、多様な報酬を求めており、報酬を支払う側はそれに応じる必要があると思われる。例えば、会社・団体は自社で働くことによって、健康、居場所、心のゆとりや生きがいなどについて提示する。すなわち、「はたらく」事に多様な価値を含ませるという意味で、アイデア5は、稼ぎながら傍を楽にするための提案である。

① 健康価値の提示

企業・団体は属する人達の年齢分布図を示し、年齢を重ねても多くの従業員が健康を保ちながら働いていること、または、働くことにより健康診断の結果が改善しているなどの情報を開示する。また、企業として社員の健康の増進への取り

組みなどを公開することで、社員の健康増進に対する企業の意気込みを事前に知ることができるようになる。

② 居場所価値の提示

企業・団体はシニア世代にとって居心地の良い職場であるかどうかを提示する。居心地の良さは人それぞれであるが、例えば、年齢構成や男女比を示したり、また、SMBA（シニアMBA）の存在や人数（アイデア6）を提示することでその企業で就労したいと考えるシニア世代が事前に企業を知ることができるようになる。

③ 心のゆとりや生きがい価値の提示

生きがいをもってはたらいっているかどうか、特定の企業・団体に勤める前に実際にその企業ではたらいっている方と直接お話しする機会や、企業の中にいるSMBA（シニアMBA）もしくは社長の考えに触れることが出来る機会を設ける。それにより、その企業・団体が生きがいをもって「はたらける」ところであるかある程度事前に知ることができる。また、企業・団体は機会を提供し、シニア世代の方がいきいきと「はたらい」ている情報を社会に提示する。これにより「はたらく」ことをより具体的にイメージしやすくなるを考える。

アイデア6 シニア世代の積極的活用を促す制度の確立

私たちが訪れたシニア世代の方が多く働かれている企業では、シニア世代にとって働きやすい環境が構築されていた。シニア世代の特徴を踏まえた職場環境、特に身体機能の低下や体調の変化に柔軟に対応できる環境を様々な工夫によって実現していた。例えば、1分単位の給料体系を設けるなど非常にフレキシブルな労働時間の採用や、シニアの方々の体調管理や仕事の相談などを受け、シニア世代をマネジメントする人材を社内に配置するといった工夫も見受けられた。このような職場の環境を推奨し、制度化することによって、シニア世代の能力を引き出すことができる会社の増加が期待できる。その意味で、アイデア6は、三章の「はたらく3」を実現する企業を直接作るための提案である。

① 数分単位の給料体系を設けるなどフレキシブルな労働の推奨

シニア世代はその日によって体調が変化することがある。また、長時間の労働は体への負荷が大きく、疲労が蓄積されていく。そのため、週1～3回、数時間程度（1時間～3時間）程度から働くことができる環境があれば、シニア世代にとって好ましい環境だと言えるのではないだろうか。また、逆に体の調子が良い場合には、働く時間を増やすことも可能であれば、体調が芳しくない人の部分を穴埋めすることもできる。あくまでも、シニア世代の方のひとり一人に目を配りながら、会社若しくはチーム全体で仕事を行っていく環境をつくることが重要である。

② SMBA（シニア MBA）の導入

①のような、働き方を可能とするには、シニア世代をマネージメントする人材が必要不可欠になる。このような人材の役割は単に労働時間を調整するだけではない。シニアの方ひとり一人としっかり向き合うことが最も求められている。シニアの方ひとり一人と向き合いながら仕事の向き不向きを把握し、仕事を割り振っていく。もしも割り当てた仕事が不向きだと思えば、より得意な仕事を割り当てる。また、仕事だけでなく、体の調子などの話を親身になって聞き、それに応じて対応を考える。まさに、シニアの方ひとり一人の能力を活かしながら、会社若しくはチーム全体にとって望ましい効果を発揮するためのマネージメント能力が SMBA（シニア MBA）である。この能力を資格として設け、シニアが活躍しやすくなる社会を後押ししていく。

5. 一年間の共同研究を振り返って

——35期生の皆様、共同研究1年間お疲れ様でした。生涯青春社会ということで、「はたらく」をテーマに研究されてきたと思いますが、このテーマに至った経緯について教えてください。

岡田塾生 テーマ決めに関しては、35期生がそれぞれ主体的に思いを込めて取り組めることが重要だと考え、それぞれの志の原点を洗い出しながら、原点にある共通項を探っていく、共通項に合うテーマを設定しました。

——共通項の絞り込みですと、どんどん抽象的になっていって、働き方のような具体的なテーマに落とし込むことは難しくはないでしょうか。何か特別な工夫などされましたか。

岡田塾生 共同研究を通して、そこは苦労したところです。抽象的なところから具体的なものに戻そうとしましたし、いったりきたりでしたね。

木村塾生 共同研究を始めた当初、定年制を具体的なテーマにしていたよね。

山本塾生 そうですね。定年制に行き着く経緯は、まずは私が社会保障のテーマに興味があって、岡田さんが働き方に興味があって、そういう話がちらほら出ている中で、働くというフェーズとその後の年金などの社会保障のフェーズとの間にある定年制という話が出てきました。定年というのが、シニア世代の働き方と社会保障を考える上でいいのではないか

という結論に至りました。

——皆さんが志として取り組むテーマから、山本さんですと社会保障、岡田さんですと働き方はよくわかるんですが、木村さんのテーマのエネルギーからあまりつながりがわからないのですが、その辺はいかがですか。

木村塾生 どんな分野においても、利害調整、ステークホルダーっていうものがあると思うんです。例えば、企業であれば雇う側と雇われる側、国であれば納税



者と受益者です。シニア世代のはたらき方についてもまさに定年と年金が並列していて、複合的になっているということが社会のありとあらゆる問題を考える上で、根本的な問題だと感じます。そういうふうに考えた時に、それが両方同時に解決できるのは、どういうことなのかなということにすごく興味を持ちました。自分の志のテーマはエネルギーですが、本質はエネルギーだけのテーマに留まるものではないと思っています。

——それぞれの志の視点で、共同研究テーマを見出すことができたということですね。こうして苦労して決まったテーマですが、一年間どのようにして活動してきたのか教えていただけますか。

山本塾生 最初はテーマ決めに2、3か月かけました。先ほども述べた通り、まず定年制をどうするかということから取り掛かりました。それぞれ担当を割り振り、私は社会保障、岡田さんが働き方、木村さんは幹事で財政含む全般のとりまとめを担当としました。それぞれ文献調査を行い、議論が必要な点は論点を明確にして詰めていくという形で行ってきました。しかし、途中からテーマとして伝わりにくいということになりまして、最終的に「はたらく」というテーマに注力してやらせていただきました。企業さんを訪問し、ヒアリングをさせていただいたり、社会保障の分野に関しては、年金受給者の方のヒアリングをさせていただいたり、そして、集めた情報をもとに議論して、発表を繰り返し、最後に執筆活動をさせていただきました。これが大まかな流れですかね。

岡田塾生 定年制について議論していたときは、定年制を撤廃している会社を優先的に訪問し、どうしてそれをやろうと思ったのか、なぜそれができるのか、ヒアリングを行いました。

木村塾生 ヒアリングの前に、文献調査にも時間をかけましたね。

山本塾生 そうですね、結構本読みましたよね。

木村塾生 ヒアリングを始めたのは、9月ぐらい。9月ぐらいまでは、まずはテーマを決めて、いったいどういう議論をしていけばいいのか。論点を整理するのに時間を使いました。

岡田塾生 文献調査する際には、近代政治史講座の小宮一夫先生にお世話になりました。書籍選定など、いろんなアドバ

イスをいただきました。膨大にある文献の中から、ポイントとなる文献を読み込みできたので、とても助かりました。
——文献調査を行い、それに基づいて仮説、検証という活動を行われていたということですね。

木村塾生 そうですね。当初は定年制を廃止しようと考え、フレックスな働き方をより進めることも考えました。65歳で定年とするのではなく、シニアのフレックスな働き方を容認することがひとつではないかななどの考えですね。



山本塾生 当初の仮説の部分は、定年制撤廃と、もう

1つ、定年から年金受給に移行するところで、ベーシックインカムのようなものを導入して、いかに定年後の生活にスムーズに移行するかということで、仮説を立てました。

岡田塾生 また、定年制撤廃している会社を訪問する際、仮説を立てて現場に行きましたが、私は正直言うと半信半疑でした。シニアの従業員が幸せに働く会社があるらしいということは、文献で知ることができたんですけど、本当かいなということで現場に入って行って、実際に幸せそうに働く人を見て、目からウロコということが正直なところですよ。

——実際行ってみて、良い意味での驚きは今のお話のような

ことだと思いますが、ネガティブな意味の驚きもあったんでしょうか。

木村塾生 ネガティブな驚きというか、いろんな企業があるんだなと感じました。法政大学・坂本光司先生や、生涯現役社会として厚生労働省などが取り上げている企業を中心に訪問させていただきましたが、実際訪問してみると、シニアが働くということをアピールに使っている企業もあるのだと知りました。

——それは社会的責任とかいう観点からですか。

木村塾生 社会的責任というか、広報の一貫としての部分があると思います。また、社長にはシニア世代を雇う強い思いがあるが、従業員にはその理念が十分伝わっていないと感じることもありました。社長がいなかったら誰も忙しくて取材を受けられないと断られることも何度かありました。つまり企業全体の取組となっているケースは限られるかも知れません。

——他にどのような企業に行かれたのでしょうか。

岡田塾生 私が一番心に残ったのは、岐阜県中津川市にあるサラダコスモという会社で、そこで働く78歳のおばあちゃんがものすご



くイキイキしていて、笑顔が素敵だった。これにはすごく驚いたんですよ。思わず恋しちゃいそうになりました（笑）。

山本塾生 いや、恋してましたよ（笑）。

岡田塾生 キラキラ輝いている笑顔で、本当に驚きましたね。——それはやはり、働き方によるものが大きいですか。

岡田塾生 そうだと思います。一言で言えば、仕事が楽しい。あるいは職場の雰囲気がとても良くて、居心地がいいということがあの姿に繋がっていると思います。山本さんは、この人の笑顔めっちゃ覚えとるとかありますか。

山本塾生 笑顔でいうとエス・アイの今本社長ですかね、エス・アイは一分単位の給料体系で、ものすごくフレキシブルな働く環境だと思います。でも、働く環境が整っているというのも大事なことだと思いますが、エス・アイに伺って、社長さんの顔を見ているだけで、この会社、この社長さんは寛大なんだなと感じます。専務の家永さんと話し合っている姿を見るだけで、なんだか落ち着くなど、居心地がいいとまず感じさせることで、この会社はフレキシブルでシニア世代も、また障害者も働きやすいと空気感で伝わってくるというのが面白かったです。それを象徴するのが今本社長の笑顔ではないかと個人的には思っていて、それこそ岡田さんのお話ではないんですが、笑顔を見ているだけで、ここはいい会社なんだなと思いました。

岡田塾生 そうですね、雰囲気で伝わってきました。

山本塾生 「高齢者雇用頑張ってます」という標語を掲げている企業があるかと思いますが、中には、いきいきしている



と言いながら働いている人がいきいきしていなかったりもありました。本当に空気がよく伝わってきます。

——そういう企業の違いは、経営者の存在とか経営理念の違いによるところが多いと思うんですが、経営者の観点で、印象に残っている企業とかありましたか。

山本塾生 さんびるさんはよく覚えています。私たちがヒアリングで企業訪問した際に、従業員の方がお飲み物何にいたしましょうかと言って、メニューを持ってきてくれたんです。喫茶店並みにメニューが揃ってるんですよ。コーヒーからオレンジジュースまで。それは、従業員の方が発案されたらしいんです。そういうことも自由にさせるような雰囲気を経営者は持っているのかなと感じました。経営者は企業の中で大事な部分を担っていて、経営者の考え方が企業内でしっかり浸透しているかどうかは大事なことだと感じました。

——ちなみにその企業はどのような会社でしたか。

山本塾生 ビルのお掃除など、メンテナンスをする企業です。

——今回企業の選定理由として、何か業種とか業界とかの軸とかあったんですか、例えばエス・アイさんならIT企業とか。

木村塾生 一次産業から三次産業まで幅広く見るようにしました。ですので、一次産業の現場で65歳以上の方がいきいき働かれているところ、二次産業で機械加工されている会社、もちろんサービス産業も含めてみてきましたが、いずれもいきいきと働く場があるんだと私たちは、感じることができました。

——何か面白いエピソードがありましたらおしえてください。

木村塾生 私は、シニアが活躍する病院に行った時のことです。他の病院を引退した65歳以上のシニアの方を雇って、自分の病院で人手不足を解消してもらっていました。いきいき働いてもらうという面もありつつ、自分たちの人手不足を補うという実利をとっている職場もありました。でも、その病院からしたら、他の病院の定年が65歳以上になると困るんですね。そういうようなお話はとても面白かったですね。

——そういう経営戦略の中に働き方や人事制度が入り込んでいると思いますね。さて、今後皆さんは実践課程^(注1)に移っていくと思いますが、今後どのようにして共同研究の学びを実践課程で生かしていこうとお考えですか。

(注1) 松下政経塾における4年間の研修のうち前半2年間を基礎課程、後半2年間を実践過程と呼ぶ

岡田塾生 私は卒塾後事業を立ち上げたいと考えていますので、いままで見てきたイキイキと働ける場を作っていきたいと思います。

——どこかモデルにされている企業とかありますか。

岡田塾生 エス・アイの自由出勤はいいなと思いますね。あとはサラダコスモさんでうかがった「人生経験が豊富なシニア世代ほど人に優しくできるから、シニア世代ほど接客業に向いている」というこの考え方はすごく参考にできると思います。

木村塾生 私はエネルギーの分野で、特に長崎の五島で海洋エネルギーの導入に関わります。この分野は今後、何百人という雇用を生み出す産業になっていくと思うのですが、過疎化、高齢化が進む地域で新たな産業がどのように地域の人と共存するかにチャレンジがあります。産業福祉という言葉をいどりの横石さんが教えてくれたのですが、海洋エネルギーだと、これまで漁業に携わっていた人たちにお手伝いをお願いすることになるかと思います。つまり、漁業だけでなく新たな仕事として海洋エネルギーのようなお仕事をやりながら発展するイメージですね。五島だけではなく、日本全体が高齢化する中で、今回の研究は本当に大切なことではないかと思います。

——働くことが健康につながるんですね。山本さんはいかがでしょう。

山本塾生 健康という話がありましたが、私たちは、提言していく中で、はたらくことに3つの要素があると考えました。

その中にある、傍を楽にする、人の役に立つということが今後重要になってくるのではないかと思っています。私のテーマは、低所得者の子ども達への教育面のサポートを充実させたいというものですが、何らかの形でシニア世代の方のお力を借りするというのが、シニア世代の方にとってイキイキ「はたらく」、また、子どもたちにとっても学びの多い、「場」をつくれないうかと思っています。そのような点で今回のテーマを自分のテーマの参考にしたいと思います。

——さて、最後になりますが、共同研究を振り返って、発見や学びがあれば教えてください。

岡田塾生 共同研究は、2年目からですが、その前に1年目から塾主研究^(注2)をやってきておりまして、2年間ですね、その中で言葉の定義を統一するというのは、大事だなと感じました。最初は、それぞれ言葉の定義が異なっていたので、話がかみ合わなかったのですが、言葉の定義を統一化することによって合意形成がスムーズになっていき、3人の共通の言葉にまとまっていったと思います。

木村塾生 言葉って大事だと本当に感じました。最終的には青春という言葉をはねり出したんですけども、やっていることや考えていることは、私たちの中ではそんなに変わっていません。これが外から見るとものすごく変遷していると思うんですが、同じことを考えて、アウトプットが変わってきて、それを肉付けしているような気がします。やっぱり最

(注2) 塾主研究：松下幸之助の理念や哲学を探求し、理想社会のビジョンとそれを実現する方策の研究

初に考えた漠然とした粗削りのようなものが少しずつ形になってきて、そのプロセスも新しかったですね。

山本塾生 それでいうと、伝えたいことが伝わらないことを感じました。例えば、塾内の発表ですね。なんでここまで伝わらないんだろうかなと思ひまして、伝わらなかったことを同期内で話し合えてきたことがプラスです。研究のアウトプットでは執筆以外に動画作成もすることになったんですが、これは、シニア世代もいきいき働いている方が多くいらっしゃる言ひで言ひても、シニア世代を働かせるのかと、どうしてもそういうイメージでとらえられてしまひて、私たちが見てきたいいきいきと働いている人たちのイメージが伝わらないと思ひたからです。それをどのように伝えるかというこひで、動画を使うということになりました。動画で実際にいきいき働いているのを見てもらえれば、このおばあちゃんには働かされているのではなくて、自分からいきいきと働いているんだと伝わるんじゃないかと思ひました。自分で思っているこひを伝えるのが難しいと学んだ一年間でした。

——一年目の塾主研究と今回の共同研究の作業とか何か違ひたこひはありましたか。やはり塾主研究の経験があったからこそということはありましたか。

山本塾生 個人的には、塾主研究が最後の最後になった時に、最終的に行き着いたところが、4人がある程度満足できる結果になったんですね。夜まで議論していても4人がワクワクしてやっていたんです。共同研究も青春という提言をまとめていくということになった時に、なんとなく4人ともここ

までやってきてよかったなと、感じています。

——それでは 35 期生の皆さん、共同研究の座談会ありがとうございました。お疲れ様でした。



おわりに

今回、私たち松下政経塾第35期生3人は一年間を通じてシニア世代の「はたらく」ということをテーマとし共同での研究を実施した。特に、私たち20代、30代がシニア世代となる2050年頃の未来をイメージしながら、現在起こっている課題、そして今後起こるであろう課題について議論し、将来どのような「はたらく」姿が望ましいかについて考察を深めた。また、そのヒントになると考えられる先進企業や先進地を総計30社・地域以上訪れ、その調査からあるべき姿とそれに至るための施策についてのヒントを得てきた。そして、結論としてたどり着いたのが、生涯青春社会の実現であった。

現在、政府は生涯現役社会を実現しようと各種施策を進めている。しかし、実際の職場や現場においてイキイキと楽しく、そして笑顔で働いている方に共通していたのは、現役ということ以上に、そこで働くことを楽しみ、居場所を得て、いわばそこで働くことが生きがいとなっていることであった。一方でこの一年間、大企業に勤める方や私たちの周りにはサラリーマン、また塾に関係する方などと働くことについて話をする事も多かった。そこで気付かされたのはそれら多くの方にとって働くということが決して心から楽しい行動ではなく、生活費のためであったり、家族の生計を支えるためだけであったり、ある意味、致し方なく行っている面があったことである。つまり、ある人たちはイキイキと生きがいと

して働く事ができ、また別の人は致し方なく働かざるを得ない状況にあることに気付かされた。このような違いが何故起こるのか、そこが私たちが持った疑問であった。

この結論として私たちが得たことは、働くことに三つのタイプがあるのではないかということである。既に三章で述べたが、ひとつ目は生活費を稼ぐための「はたらく」、二つ目は傍を楽にするための「はたらく」、三つ目がひとつ目と二つ目を兼ねた、「はたらく」である。そして、私たちが見た一部の会社では、三つ目の状態が実現していた。とすると、これを一つの理想とし、これに向かうための各種施策を実施すればよいと考えたわけである。そこで最終的な理想状態である「生涯青春社会」に段階的に至るための一つの方策として、六つのアイデアを考えた。アイデア1はシニア世代がより会社や団体などで稼ぐということを継続しやすくするための提案である。アイデア2と3は傍を楽にするという事をより実践しやすくするための提案である。そして、アイデア4から6が、稼ぎながら傍を楽にするという事を目指すものである。すなわち、これらのアイデアにはフェーズがあり、企業や団体の置かれた状況や社会の成熟度などに応じて検討されることが必要である。しかし、今回の研究において、それらをどのようなフェーズで実行すべきなのかについては十分議論が行えず、今後の私たちの課題である。

私たち35期生3人は研究を開始する当初、一年間の時間と多額の費用を使って研究を行うのであれば一生涯をかけて自分自身のテーマとして追いかけられるものに取り組もうと

決め、テーマ選定を行った。3人それぞれが個別のテーマを持ちつつも、自らの人生のテーマとして「はたらく」ということを再度捉えなおし、そこで得た結論を自分たちも目指し活動を行おうと取り決め研究に取り組んだ。今後、私たちが得た「生涯青春社会」に向かって、個別の活動を行いながらも常に意識を持ち続けるつもりである。そして、私たちがシニア世代になり再会した際、どの程度、生涯青春社会が実現しているかを検証したいと考えている。

最後に、本論を執筆するにあたり、多々アドバイスを下さった近藤大博先生、小宮一夫先生、永久寿夫先生、金子一也政経研究所所長、古山和宏研修塾塾頭、大森興治研修塾主幹、日下部晃志研修塾主幹、荻原薫事務局長、西村徹部長、塾生の皆様、また、研究を進めるにあたってサポート下さった浅倉明子職員、佐々木純子職員はじめ、全ての塾職員の皆様に感謝申し上げます。

参考文献

- ・安藤至大『これだけは知っておきたい働き方の教科書』（ちくま新書・2015）
- ・井上武『「超・日本的経営」で会社は甦る！ 逆境克服の成功法則』（PHP 研究所・2013）
- ・今村仁司『近代の労働観』（岩波新書・1998）
- ・岩瀬達哉『年金大崩壊』（講談社・2003）
- ・上野千鶴子、辻元清美『世代間連帯』（岩波新書・2009）
- ・大内伸哉『君の働き方に未来はあるか？ 労働法の限界と、これからの雇用社会』（光文社新書・2014）
- ・長田久雄『エイジレス就業の時代を拓く』（総合研究開発機構オピニオンペーパー No.18・2015）
- ・厚生労働省『「生涯現役社会の実現に向けた雇用・就業環境の整備に関する検討会」報告書』（2015）
- ・国家戦略会議 フロンティア分科会編『「共創の国」づくり』（山浦印刷・2012）
- ・坂本光司『日本でいちばん大切にしたい会社』（あさ出版・2008）
- ・坂本光司『日本でいちばん大切にしたい会社 2』（あさ出版・2010）
- ・坂本光司『日本でいちばん大切にしたい会社 3』（あさ出版・2011）
- ・坂本光司『日本でいちばん大切にしたい会社 4』（あさ出版・2013）
- ・坂本光司 + 坂本光司研究室『会社を元気にしたければ F・E・D 社員を大切にしよう』（PHP 研究所・2014）
- ・総合研究開発機構『日本経済の中期展望に関する研究会Ⅱ報告書・高齢化は脅威か？ - 鍵握る向こう 10 年の生産性向上 -』（総合研究開発機構・2009）
- ・総合研究開発機構『日本の雇用制度を考える研究会報告書・終身雇用という幻想を捨てよ - 産業構造変化に合った雇用システムに転換を -』（総合研究開発機構・2009）
- ・総合研究開発機構『「働く人の自律を考える」研究会報告書・働く人の自律を考える - 会社人間という殻を打ち破れるか -』（総合研究開発機構・2012）
- ・総合研究開発機構『わたしの構想 No.9・高齢者が働く社会』（総合研究開発機構・2015.3）
- ・独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構『「70 歳まで働ける企業」の実現に向けた提言』（2007）
- ・独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構『70 歳雇用先進事例集（2008 年版～ 2012 年版）』（2008～ 2012）

- ・独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構『70歳いきいき企業100選(2008年版～2012年版)』(2008～2012)
- ・独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構『「70歳まで働ける企業」の取組みの進展・拡大を目指して(2011年提言)』(2011)
- ・独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構『生涯現役先進事例集(2014年版)』(2014)
- ・独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構『生涯現役いきいき企業100選(2014年版)』(2014)
- ・鈴木亘『年金は本当にもらえるのか?』(ちくま新書・2010)
- ・清家篤『雇用再生 持続可能な働き方を考える』(NHK出版・2013)
- ・政策シンクタンクPHP総研「新しい働き方」研究会『新しいKINBEN 宣言報告書—幸せと活力ある未来をつくる働き方とは—』(PHP研究所・2015)
- ・盛山和夫『年金問題の正しい考え方』(中公新書・2007)
- ・盛山和夫『社会保障が経済を強くする 少子高齢社会の成長戦略』(光文社・2015)
- ・武田靖人『仕事と日本人』(ちくま新書・2008)
- ・濱口桂一郎『新しい労働社会—雇用システムの再構築へ』(岩波新書・2009)
- ・原田泰『ベーシック・インカム 国家は貧困問題を解決できるか』(中公新書・2015)
- ・樋口美雄『日本型ワークシェアリングの実践 仕事と暮らしを変える』(生産性出版・2002)
- ・松下政経塾『松下幸之助が考えた国のかたち』(PHP研究所・2010)
- ・松下幸之助『松下幸之助発言集』
- ・松下幸之助『私の行き方・考え方』(PHP研究所・1986)
- ・柳川範之『多様な働き方が、あたらしいセーフティネットをつくる』(総合研究開発機構オピニオンペーパー No.8・2012.9)
- ・柳川範之『75歳まで納税者になれる社会へ』(総合研究開発機構オピニオンペーパー No.11・2014.9)
- ・山本七平『勤勉の哲学 日本人を動かす原理・その2』(祥伝社・2008)
- ・山崎憲『「働くこと」を問い直す』(岩波新書・2014)
- ・横石知二『生涯現役社会のつくり方』(ソフトバンク新書・2009)
- ・ロナルド・ドーア『働くということ—グローバル化と労働の新しい意味』(中公新書・2004)
- ・鷺田清一『だれのための仕事—労働 vs 余暇を超えて』(講談社・2011)
- ・和田秀樹『定年後すぐボケる人かえって若返る人』(大和書房・2007)

ヒアリング訪問先一覧

日付 (2015年)	業種	訪問先	所在 都道府県
06/20	教育	法政大学 坂本光司教授	東京都
09/08	製造業	P社	神奈川県
09/09	病院	K病院	岐阜県
09/09	飲食物販・食品加工業	(株) サラダコスモ	岐阜県
09/10	サービス業	(株) エス・アイ	兵庫県
09/10	農業・物販業	S社	岡山県
09/11	農業	いもどり農家さん4軒	徳島県
09/11	コンサルタント業	(株) いもどり	徳島県
09/12	農業	Hさん	広島県
09/12	旅館業	Nさん	山梨県
09/13	民生委員	Fさん夫婦	福岡県
09/13	農業	Oさん	広島県
09/14	病院	みつぎ総合病院	広島県
09/15	食品加工業	(株) 虎屋	広島県
09/15	その他	高齢の生活保護の方3人	大阪府
09/16	介護事業	福岡市内の介護事業所入所者10人	福岡県
09/16	製造業	P社	広島県
09/17	製造業	君島機械(株)	神奈川県
09/17	人材派遣業	(公社) 尾道市シルバー人材センター	広島県
09/17	人材派遣業	(公社) 三原市シルバー人材センター	広島県
09/17	教育	慶応義塾大学 樋口美雄 教授	東京都
09/17	行政	(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構	千葉県
09/21	福祉	福岡市社会福祉協議会	福岡県
09/25	サービス業	(株) さんびる	島根県
09/26	旅館業	Yさん	島根県
10/30	製造業	(株) 加藤製作所	岐阜県
10/30	倉庫業	LFC(株)	岐阜県

執筆者（松下政経塾・第35期生）紹介

岡田 吉弘（おかだ よしひろ）第二・三章

1985年広島県三原市生まれ。2001年3月、広島大学附属三原中学校卒業。2004年3月、広島大学附属福山高等学校卒業。2008年3月、京都大学工学部工業化学科卒業。大学卒業直後、四国遍路の旅へ。

2011年京都大学大学院工学研究科修士課程修了後、日東電工株式会社豊橋事業所勤務。2014年松下政経塾入塾。

E-MAIL：yokada@mskj.or.jp



木村 誠一郎（きむら せいいちろう）第一章

1979年大阪府堺市生まれ。東京工業大学大学院理工学研究科を修了後、三菱重工業（株）に入社。長崎研究所にて水素エネルギー社会のための機器開発に従事。2010年九州大学大学院・水素エネルギーシステム専攻博士課程に入学。技術が社会に及ぼす影響を研究。米国、氷国、独国に留学。エネルギー研究に従事する中で、政策が社会に与える影響に気付き、政治を志す。エネルギー資源を「戦略物資」から「分かち合う物資」に変えるべく、エネルギー融通国ニッポンの実現を目指す。

E-MAIL：s-kimura@mskj.or.jp



山本 将（やまもと すすむ）第四章

1987年大阪府茨木市生まれ。茨木市立耳原小学校、茨木市立北中学校、大阪府立茨木高等学校、大阪大学医学部保健学科放射線科学技術専攻を卒業。20数年間大阪で育つ。

大学卒業後、神戸大学法学研究科に進学し、その後、松下政経塾に入塾。母子家庭で育った自身の経験から、親の所得によって子どもの教育環境に大きな格差があることに疑問を感じ、教育格差を是正する方策を探求している。

E-MAIL：s-yamamoto@mskj.or.jp



生涯現役 から 生涯青春 へ

一生涯の「はたらく」を促す社会制度改革案

2016年3月31日発行
松下政経塾 第35期生
政策提言責任者：岡田吉弘、木村誠一郎、山本将

公益財団法人松下政経塾
〒253-0033 神奈川県茅ヶ崎市汐見台5-25
TEL: 0467-85-5811
FAX: 0467-82-4950
ウェブサイト：<http://www.mskj.or.jp/>
