

## ＝令和 30 年を見通す～働く期間の長期化に対応して＝

平成から令和へと元号が変わり、先月は老後 2 千万不足に政治が浮足立ちました。

平成 2 年に生まれた長女も結婚 2 年～令和 30 年には私の今の年齢を超えます。

30 年は概ね 1 世代に相当しますが、次の世代の令和 30 年・・・どのような働き方になるのかを考えてみます。

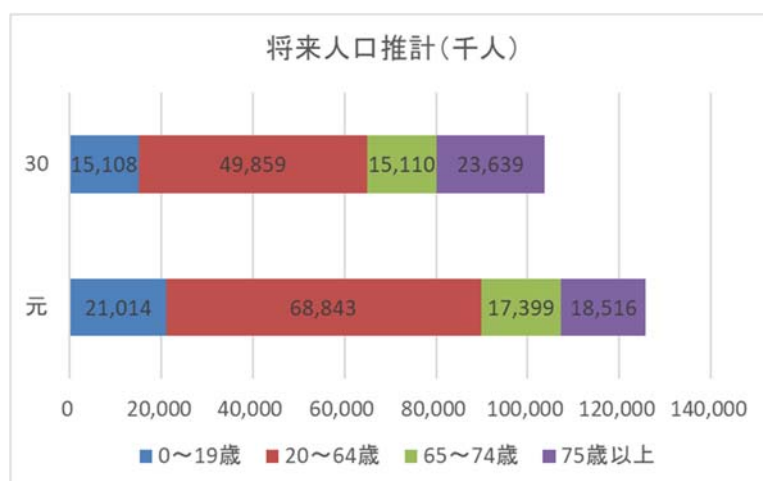
### <70 歳過ぎまで働くことが必要な時代に>

直近の将来人口推計(右図)では、令和元年から 30 年にかけて、65 歳未満の人口は 7 割に減少すると予測されています。

現在は、65 歳まで働くことを想定して、年金は 65 歳から支給(現在段階的に年齢引き上げ中)というのが制度の建前です。

しかし、右図で明らかなように、令和 30 年では、4 割近くが 65 歳以上に・・・これを前提に働き方＝働く期間を伸ばしていくことは避けられません。

今の 65 歳以上の人の健康状態を考えると、70 歳過ぎまで働くことは普通になると考えるべきでしょう。



### <同じ職業・職場で 50 年以上働くのは無理がある>

70 歳過ぎまで働くとなると、働く期間は 50 年以上となりますが、現在、考えられている定年延長等では、種々の問題が発生すると思われます。

#### ① モノ作りから価値創造の時代へ

現在のトップ企業は、グローバルでは、新たな生活スタイルを提案・創造する企業が占めていることは周知のとおりです。一方、日本が得意としたモノ作りは、その多くが、かつて途上国と言われた国に取って代わられており、今の日本の生活水準を維持するには、新たな生活スタイルを提案・創造する力を高める必要があります。

こうした力は、20 歳台・30 歳台の発想・能力が生かされてこそ伸びるものであり、常に新陳代謝がないと持続できないことは、先例の示す通りです。定年延長等は、こうした環境づくりとは矛盾するものであり、日本の競争力を削ぐことになりかねません。

#### ② 組織の高齢化が停滞をもたらす

一つの組織が抱えられる人数は自ずと決まっており、組織の高齢化は、急速に変わる時代の要請に対して、対応を遅らせるリスクを高めるとともに、中堅・若手へのポスト配分・賃金配分を少なくすることで、活力を低下させる可能性も高まります。景気が悪くなると、現職を維持し、若手採用を抑える傾向は今より高まり、社会の活力を削ぐことにもつながるでしょう。

大量採用時代の職員の一気の退職による辞任不足を防ぐための一時的な措置としては、定年延長等は有効でしょうが、恒常的なものと捉えることは避けるべきでしょう。

#### ③ 地域的・共助的なサービスの再構築が必要な時代へ

介護福祉等の公的サービスの基礎となるべき、自治会等のコミュニティ活動の中心人物の高齢化も進んでおり、公的サービスに過大な期待と負担が一層かかる時代です。こうした地域的・共助的なサービスの再構築が必要なときに、種々の経験を経た 60 歳前後の人を企業に抱え込むのは、大事な人材の供給源を細らせることとなります。

## ＜職業人生において3回就業するモデルを＞

私が、最初に就職した国家公務員を例に考えてみます。

30年以上前、現在の区分で言えば総合職試験に合格～当時厚生省から採用内定を受けて就職。約40歳で、超過勤務手当が支給されない企画官に・・・実質は課長補佐の頃と仕事の質は変わりませんでした。一応は、中間管理職との位置づけでした。

その後の同世代の人の役所人生を見ていると、55歳前に、いわゆる指定職(審議官以上)に就任し、幹部として働き出した人と、出向という形で行政本体とは遠い場所で働く人に区分されています。これは大企業でも似た感じであり、同世代で大企業に勤めた知人のうち、今でも最初の企業に勤務する人は役員になっていますが、その他のほとんどの人は、50歳以降に転職や子会社への出向になっています。

こうして見ると、40歳前後と50歳以降と、2度にわたり選択を受けることは、大きな組織では既に普通のことになっていると考えられます。こうした2度の選択のときに、これまでは所属した組織や関連団体で仕事を獲得するのが通常でしたが、今後は、最初の組織に依存せず、広く、仕事を選択できるような環境が整うと、個人も社会も活性化するのではないか・・・という発想でもあります。

### ① 最初の15年は、職業人として、世界と競争する分野で仕事をやり遂げる。

若年人口が限られた数しかない時代において、その人材を、どこに重点配置するかは、大事な国の戦略です。義務教育でも外国語やプログラミングなどを必修にしようとする時代ですから、当然、そうした人材は、世界と競争する価値創造の分野において活躍すると考える・・・まさか、当該教育を受けた限られた若い人材を、高齢者医療・介護の担い手とし、世界と競争すべき分野には外国人を活用するとは考えないでしょう。

そこでは、事務職・技術職といった昔ながらの区分ではなく、全員が開発者として、年齢関係なく、横一線で働く～給与も職能で上昇するのが普通になるはず。従来 of 年功序列的な発想は邪魔にしかならず、40歳を前に仕事をやり遂げる・・・一旦、線が引かれると考えないと、次の新たな生活スタイルを提案・創造する力は削がれることになります。これにより、職業開始時に、数百万の学資ローンを抱えて長年返済に苦しむという現在の新卒者の苦労も減ることになるでしょう。

### ② 第1段階を活かせる又は全く違った分野への転身が容易など、多様な選択肢があるリスタート環境を。

第一段階の仕事をやり遂げて、次の段階に進む際には、多様な選択肢を整えることが必要です。

最初の会社でマネージャー等として働く、最初の仕事のスキルを活かして同種の企業に転職する、中小企業経営者等の後継者になる、さらに医療介護をはじめとする他分野のスキルを安価に身に付けてリスタートするといった多様な選択肢がある・・・現在の最初の就職時以上の自由度の高い環境が40歳前に整えられれば、個人の生き方や社会のあり方も大きく変わるでしょう。

そこから後期高齢者になるまで働けば、概ね30年～40年・・・これまでの就業に関する時間軸と同じようになり、70歳過ぎまで働くことが、現実的と受け止めることも可能になりそうです。

このためには、40歳前を第2の教育期間と位置づけ、大学教育費の実質無償化と均衡をとって、第2の教育期間中も無償又は安価な授業料等を設定してもらえれば、きっと円滑に進むでしょう。また、これにより、最近の医療介護現場で気になるコミュニケーション技術の乏しいスタッフの比率も低下するという反射的な効果も期待されます。

また、お役所でも、実質的に総合職が管理職の多くを占める現実を改めて、内部からは総合職・一般職の試験区分にとらわれず約15年間の実績を基に公平に登用する、また、役所の外からも最初の15年程度で高い実績を出した人材を途中採用～将来の幹部候補として育てれば、今の停滞ムードが漂う役所像から脱却できるとともに、新たな就業モデルの先例となるでしょう。

### ③ 第3段階は、地域的・共助的なサービスを事業化して安定した形に

60歳前には、企業に雇用を求めようとすると、役員等の限られたポストか、高度な技術を持ち後輩を育成する役割といった一部の人にしか、現実的には考えられません。今の低賃金の再雇用等の延長線では、本人の能力が十分に活かされているとは言いがたいでしょう。

こうした人材は、組織で働いた経験を活かし、高齢化が進み人材不足で困っているコミュニティ活動等で、組織だった活動の推進力になることが望ましいと考えられます。現在は、こうした活動は無償で当然と思われており、この活動で収入を得ることはできませんが、現状のまま推移すれば、20年もしないうちに、活動は「枯れ果て」てしまい、今以上に自治体への負担が過重になることは容易に予測できます。

有償の非常勤公務員として地域担当になるほか、民生・児童支援法人(現在の民生・児童委員という個人の活動を法人化)や、自治会活動支援法人(マンション管理法人のような自治会支援を行う)といった制度的枠組みを整えるなど、税金による活動が肥大化しないように考えるとともに、60歳以上の人材の効果的な働く場を作ることがよいのではないかと考えています。

当然、その活動で一定の収入を得るのですが、常勤公務員が行うよりは安価で良質・・というイメージであり、その原資としては、休眠預金の活用はもちろんのこと、地域保険料(介護保険料への上乘せ)、地域連帯税(固定資産税への上乘せ)といった形で新たな財源が得られれば、地域問題と雇用確保の両立も可能でしょう。

こうした発想が、政治の世界にあれば、発展的な議論の先に、よい展望が見えてくるはずです。

### <最後に>

私は、体系的に、公共政策などを学んだことはありませんが、一方では、基本的な知識を組み合わせ、現実的な問題解決を図ってきた経験はあります。

「学問なき経験は経験なき学問に勝る」という言葉もありますが、政治・行政の第一線にある人達には、駄目と言う理屈の前に、2つ以上の問題を同時に解決するには・・という現実的で面白い議論を重ねて欲しいと思います。

また、100年先を考えると簡単に言うのをよく聞きますが、第一次世界大戦の頃に、今の世界を想像し準備した人などいないでしょう。30年後・・自分の子供が、今の自分と同じ年になる頃が、人間の想像力の限界と考えますが、皆さんは、その頃をどうなる、どうしたいと、お考えでしょうか？

ヒューマンケア・システム研究所 代表 北川博一