

とで話を進めさせていただきます。まず、緒形社長から、高齢社さんの取り組みということでお話をいただきたいと思います。



緒形高齢社社長

〔緒形〕 高齢社の緒形憲と申します。どうぞよろしく申し上げます。

高齢社のビジネスモデルがどんなことをやっているか、設立経緯とともに、元気に働く高齢者の皆さんの様子、そしてお客様の声、課題など、お話し申し上げます。では、スライドに沿ってまいりますので、よろしく申し上げます。

〔株)高齢社 概要〕

高齢社は、定年を迎えても、体力、知力のある元気のある方に働く場と生きがいを提供するということで、2000年に設立いたしました。上田研二という東京ガスのOB—私もそうなんですけれども—が設立いたしました。

小さな会社なんですけれども、だんだん成長してきております。東京ガスからの支援もありますけれども、資本関係はございません。売り上げもまあまあ伸びてきているということでございます。

平均年齢は、働いている人は70歳を超えております。しかも、900人を超える方が登録してまして、4割以上の方が働いているという会社でございます。

日本総研 政策シンポジウム  
**国に依存できない時代の  
 地域・雇用・社会保障**  
 ~自治体・企業・個人は何をすべきか~

2018年2月2日  
 経団連会館

高齢者が働くということ~  
 “きょうよう”と“きょういく”

株式会社高齢社 代表取締役社長  
 緒形 憲

①

定年を迎えても、働き続けたいという気力・体力・知力を持つ高齢者のために

## (株)高齡社 概要

## 60歳以上の高齢者の仕事と生きがい



定年を迎えても、気力・体力・知力のある方々に  
働く場と生きがいを提供します！！

- ◇ 事業内容：定年になった高齢者を対象とした人材派遣業 創業者 上田研二 東京ガスOB
- ◇ 設立：2000年1月4日（21世紀の始め） ◇ユニークな名前の高齡社
- ◇ 資本金：1,000万円 年商5億4,800万円（H28年度）登録社員：924人（2018年1月現在）  
東京ガスとの資本関係はないが東京ガス&関係企業との取引が60%
- ▶ 平均年齢70.2歳 分担（就労）率=42.8%（本社スタッフ：26名、平均年齢63歳）

②

### 〔高齡社・企業経営のテーマ〕

高齡社のテーマですけれども、「元気な高齢者がたくさん働く高齡社会の実現」ということでありまして、社員の皆さんが生き活きと明るく元気に働く環境を整えて、きちっとした目標に向かって前進するということを目指しております。

どんなビジョンかという、労働力の活用の一環、一翼を担って、元気に安心して働ける会社として存続して、社会貢献に資することができればいいなと思っているところまでございまして、社会に必要な仕事を確実丁寧にしっかりやっていくことを目指しております。現場で働く人を中心とする“人本主義”、今まで資本主義だったのを人本主義という名前をつけて、人が財産ということで頑張っているということでありまして、一人でも多くの高齡の方に働く場と生きがいを提供していこうということでやっております。

### 〔(株)高齡社シニア事業の考え方〕

考え方なんですけれども、慢性的に人手不足であります。とくに都心部ではそうなんですけれども、現役の方は時間外だとか休日出勤ということがあります。休みがとれないので、余裕がありません。こういう事態を收拾しなければいけない。また、政府でもこういった流れ、働き方改革が叫ばれております。

一方で、定年をした方が暇を持って余しています。経験豊富で、気力・体力・知力のある方が暇を持って

## 高齢社・企業経営のテーマ

<基本方針> 「元気な高齢者がたくさん働く高齢社会の実現」

- ・ 高齢社の社員・派遣登録者が、生き生きと明るく元気に働ける環境を整え、明確な目標・目指す方向に向かって前進する

高齢社の目標・目指す方向：<VISION>

- ・ 労働力活用の一翼を担い、高齢者が「元気に安心して働ける会社」として存続し続け、社会貢献に資する企業
- ・ 社会に必要な仕事を確実丁寧にしっかりやっていく
- ・ 現場で働く人を中心に活動する（人本主義）人が財産 = E S 第一

一人でも多くの高齢者に「働く場」と「生きがい」を提供する

③

## (株)高齢社シニア事業の考え方

☆現在 日本の都会では慢性的に人手不足

現役世代は時間外や休日出勤で休みも取れず、余裕がない

★この事態を收拾しないとイケない！



政府では ☆ 「働き方改革」が叫ばれています！

一方で、

\* 定年した方々が暇を持て余している

\* 経験豊富で、気力・体力・知力があるのに、もったいない

\* 奥さまの生活リズムを乱している（おれの飯は？ どこ行くの？）



高齢(シニア)のみなさんに仕事をしてもらおう！！

“高齢者の働く時代到来”の到来です。

☆「労働者不足を補うのは <女・老・外・ロボット(AI)> !!

4

余している。外へ出ればいいといっても、ただ出ていってもしようがない。家にいれば、奥様のリズムを壊しております。「おれの飯はどうするの?」とか「どこに行くの?」とか、こんな会話になってしまっている。

それでは、シニアの皆さんに仕事をしてもらおうということで、シニア事業をやっております。高齢者の働く時代が到来したということでありまして、先ほども申し上げましたけれども、労働者不足を補うのは女・老・外・ロボット (AI) という事かなと思っております。

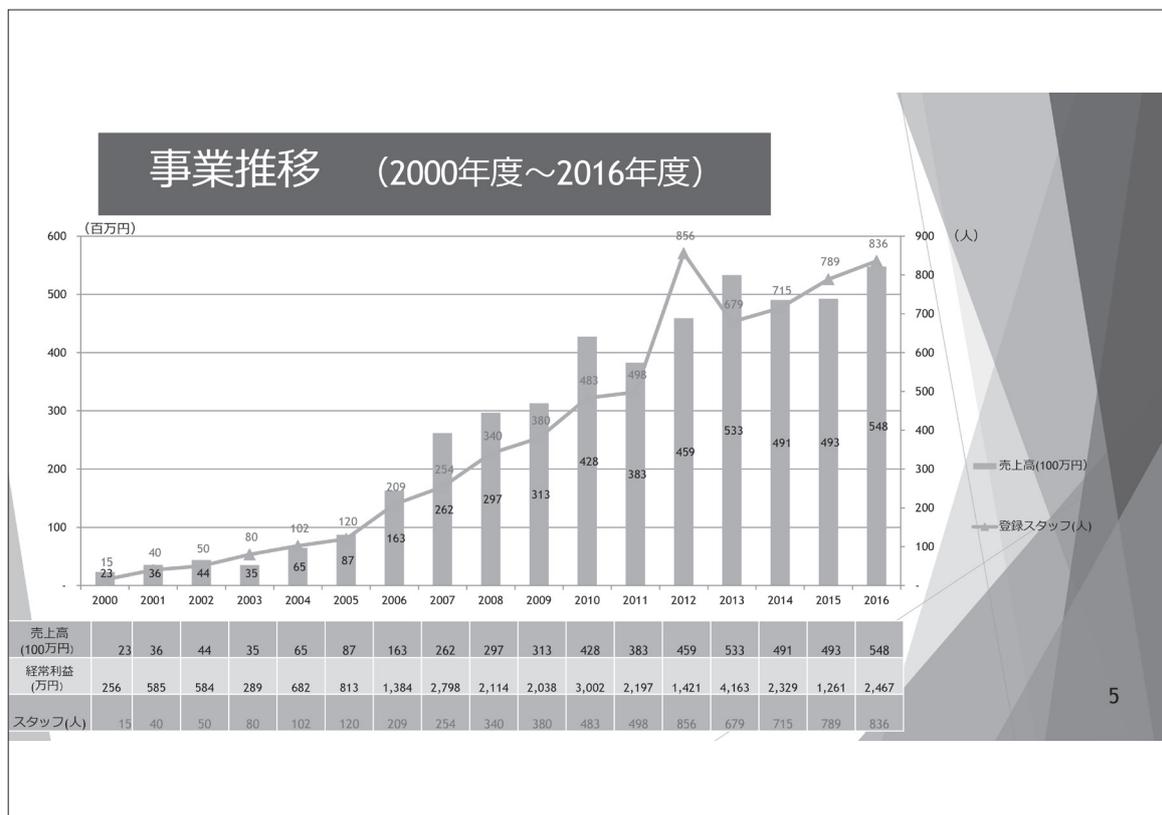
〔事業推移 (2000年度～2016年度)〕

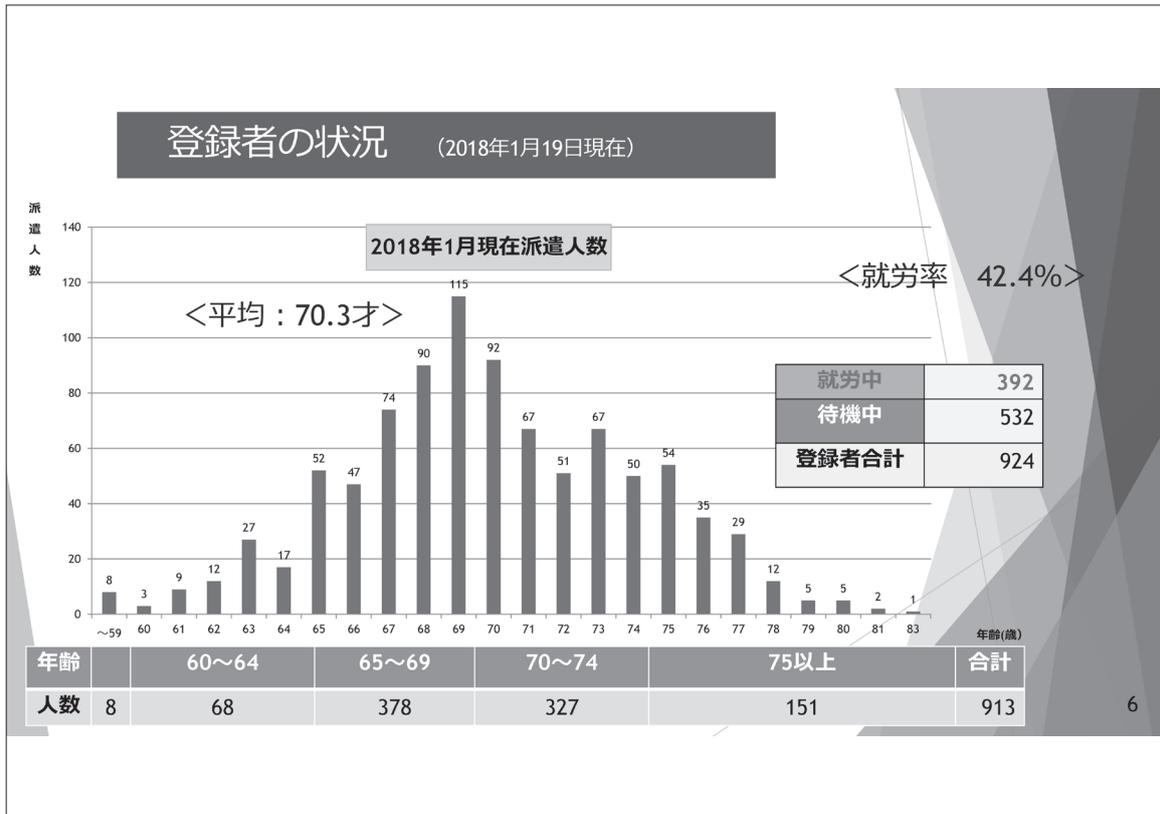
事業推移ですけれども、2000年の初めは、ほんとに20人近くで、年商は200万～300万円でございますけれども、10年後ぐらいからだんだん伸びて4億、5億、今度の3月期では多分6億円を超えるのではないかと考えております。

〔登録者の状況 (2018年1月19日現在)〕

こちらのグラフは登録者の状況でございます。60前の方も何人かいらっしゃいますけれども、何といっても真ん中の68、69、70歳、いわゆる団塊の世代ですね、この辺の方は本当に元気で、まさに私たちの稼ぎ頭であります。1番右は83歳です。こういう方々が元気に働いています。

60～64歳の方々は少ない。これは、どうしても企業は65歳まで雇用をなさないと出でてお





りますので、60～65歳の方はうちでは若手であります。

就労率は、約4割でございます。

〔派遣業務事例（2017年11月現在）〕

どんな仕事をやっているかについてご説明申し上げますと、今、東京ガス関係の仕事が売上の6割ぐらいですね。この仕事の中身は、後で写真でご説明申し上げます。そして、東京ガス以外の仕事が4割ぐらいということでございます。

〔株高齢社の登録社員の働き方〕

どんな働き方をしているかという、60歳以上の前向きで頑張れる方ということなんです。

どんな勤務をされているかという、働いている皆さんの都合優先です。週3日程度です。先ほどもお話がありましたように、あまり働くと年金をカットされてしまったり、保険がどうのこうなので、年金の保険を払わなければいけないとか、いろいろな制限があります。これが一つ課題でございます。ワークシェアリングということでもあります。

収入は、月に8万から10万円。年金併用で、基本的に生活のためというよりは、小遣いになっているという方が多いです。もちろん、生活のためという方もおります。仕事が生きがいで、週に6日間働いているという方もいます。いろいろでございます。時給ということで、派遣がほとんどなんです。

## 派遣業務事例

(2017年11月現在)

### <Tokyo Gas 関係 : 60~65%>

▶ 新築マンション内覧会	34
▶ ガス工事現場保安確保	27
▶ エネファーム/給湯器の性能試験	19
▶ 各種営業	24
(電力勧誘、ガス勧誘、機器販売)	
▶ ガス工事関連事務	35
▶ ガス料金集金補助	8
▶ ガスメーター閉せん、検針	22
▶ ガス工事設計・研修	12
▶ ショールーム対応/電話受付	22
▶ 地域広報サポート	4
▶ 警報器取付け/交換	7
▶ LNG (天然ガス) 受入れ立会い	4
▶ 施設管理/倉庫管理	37
▶ 制服せんたく/アイロンかけ	8
▶ 独身寮 寮長・寮母	18
▶ 経理・総務	18
<b>&lt;計 : 268名&gt;</b>	

### <Tokyo Gas 以外 : 35~40%>

・家電機器修理/運転助手	72
(駐車違反のがれ)	
・情報処理/管理システム点検等	3
・分譲マンション管理人	27
・マンション管理/清掃	11
・現場作業補助/安全管理	20
・経理 / 総務	10
・設備設計 / CAD	2
・資料の精査/検収/集計/統計	2
・営業、営業サポート	13
・レジ/陳列/品出し/配送	6
・倉庫管理	4
・施設への送迎	2
・屋上緑化ビルメンテナンス	1
・レストランウエイトレス	2
・研修会/教育	2
etc.	

(数字は就業者数)

<計 : 136名>

7

## (株) 高齢社の登録社員の働き方

登録者数 : 2018年1月現在 924名 就労中392名 (42%)

### ◆ 登録条件

⇒ 60歳以上 75歳未満、定年退職した  
「気力」・「体力」・「知力」のある(前向きの方)

### ◆ 勤務形態

⇒ 働く人の都合優先 ☆週3日程度  
⇒ ワークシェアリング (二人以上で仕事を分担)

### ◆ 収入

⇒ 月に8万円 ~ 10万円程度 <年金併用型>  
⇒ 時給 (+期末手当)

### ◆ 定年制度

⇒ 原則なし (本人と派遣先の合意による)

8

8

ただ、私たちは、先ほどいったように、人本主義ということ掲げておまして、ボーナスはありませんけれども、年度末に経常利益が上がりましたら、その一部を皆さんに手当という形で支給しております。

定年制度はございません。ただ、75歳になったときに来てもらって、これからまだ働きますかというのを聞きます。2017年の10月にもお聞きし、15人ぐらいいらっしゃるんだけど、みんな、全然やめる気はございません。

これから写真をご紹介します。元気だから働くということではなくて、働くから元気だという話でございます。

〔東京ガスライフバル（お店）の仕事（ガスメータ閉栓）〕

こちらの仕事は、三人、皆さん、ニコニコしていますけれども、東京ガスのライフバルというお店でガスメーターの閉栓をしている方ですね。こちらの1番右の方は、今、また別の仕事をしています。この方は、話題の電気の自由化ということで、東京ガスの電力を買ってくださいますみたいなお仕事をしています、月何日も働いています。土日働いたりして、海外旅行に行くのを楽しみにしていらっしゃいます。

東京ガスライフバル(お店)の仕事  
(ガスメータ閉栓)



元気だから働くのではなく、  
働くから元気なのです！

〔東京ガスライフバル（お店）の仕事（倉庫管理）〕

この真んなかの方が83歳のヤマザキさんです。この職場は、お店の倉庫の管理をされていて、いつの間にか83歳になっちゃったんですね。65歳ぐらいから働いていて、18年たったらこうなっちゃったという方ですけれども、相変わらず元気です。いろんな工夫をしながら、生き活きと仕事をされています。

〔制服の洗たく・アイロンかけ〕

これが、先ほど、ご紹介しました制服の仕事であります。制服にアイロンをかけてきれいにしていただいているということで、1日60着ぐらいこういうことをやっています。結構重労働です。アイロンをかける場所と洗濯機の場所が違ったりしているので、行ったり来たりしているというふうなことがございます。

こちらは、新築マンションの内覧会で、東京ガスの社員にかわって、土日だとか休日に機器の説明をする仕事をしていただいています。

真面目に一生懸命研修をして、その後、1杯飲んでいるという写真ですけれども、こういうのも楽しみで、皆さん、こういう研修会には全員来ていただいて、新しいモデルの勉強をしているということですね。

東京ガスライフバル（お店）の仕事（倉庫管理）  
最高齢 83才のYさん（中央）



10

10

## 制服の洗たく・アイロンかけ 〈制服（東京ガスライフバル）をきれいに！〉

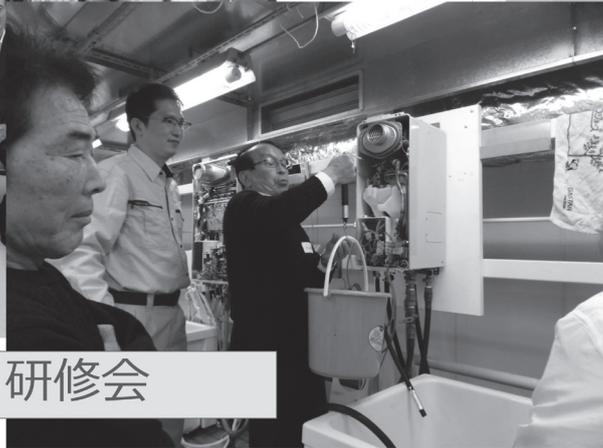


### 〔ガス給湯器性能試験研修会〕

こちらと同じですけれども、これは創業以来やっている、給湯器の性能が出ているかどうかを試験をしています。これも、皆さん、本当に真面目にこういう研修施設に来て、バケツに水を流して、性能が出るかどうかを試験するわけです。ここは研修所ですが、右側は、寒い吹きさらしの現場でこういう仕事をしていますので、体力的にはなかなかきついですけれども、頑張ってもらっています。

### 〔LNGの受け入れ立会い業務〕

こちらは、また全然別でございまして、LNGというのは液化天然ガスです。ワークシェアリングで、こちらにいる方はもう75歳です。ローリーで液化天然ガスが遠隔地から運ばれてきます。このお客様のところでは、写真にあるタンクに1日4台も5台もローリー車が来て充填します。工場は364日、ずっとフル稼働します。ほかに水も同じように来るんですけれども、彼らはLNG受け入れの立ち会いをしなければいけません。非常に危険な作業ですので、その立ち会いをするには高圧ガス取扱主任という資格が必要です。この資格を持っている方はなかなかいない。したがって、75歳のこちらの方、ほかにも四人、近くの方もいますけれども、大体遠隔地で、横須賀から御殿場まで通ってもらっています。大変なんですけれども、週2日、3日、こんな形でやっています。



ガス給湯器 性能試験 研修会

12

LNGの受け入れ立会い業務  
＜4人のワークシェア、遠距離通勤＞  
年間364日稼働（資格：高圧ガス取扱い主任者）



13

〔運転補助〕

こちらはまた珍しいお仕事ですけれども、運転補助ということで、こちらにも出ていますけれども、タダさんという方で、家電修理のサービスマンの車の横に乗っているだけです。駐車違反でつかまらないように乗っているだけなんです。この方たちは、現役時代、全然別の仕事をしていますし、大手の部長さんや課長さん、所長さん、そういう方もこういう仕事をやっています、隣の若い方と一緒に1日朝から夕方までいるわけですね。助手席に座っているんなお話をしたり、少しでも手伝いをやるというようなことをして、非常に喜ばれています。

〔2017年社長賞表彰〕

これは、社長賞表彰を年1回やっております。そのときの記念撮影で、皆さん、大体もう70何歳ということなんですけれども、こんなこともやっております。

〔謝恩会〕

また、謝恩会も年1回やって、みんなで頑張ろうみたいなことをやっております。

〔はたらく高齢者のメリット〕

これからメリット等についてご説明申し上げます。「きょうよう」と「きょういく」と申し上げます



運転補助 <家電機器修理サービス車同乗>  
(駐車違反にならないように助手席に)



## 謝恩会



15

たけれども、高齢者が生き活きと働くためには、きょう、用がある楽しさ、うれしさ。そして、きょう、行くところがある楽しさということなんですね。定年になったら、旅行ができるとか、好きなことができると考えていますけれども、しばらくしますと、だんだんこれでいいのかしらと思いますし、お金のかからないところに行きますと、同じ境遇の皆さんがいっぱいいて、散歩ばかりしていると犬も嫌がる。(笑) 今日行くところもお金がかかるところはなかなか行けないということでございます。交通費もばかになりません。

で、奥様の生活圈を乱さないということも大事なんですね。そういうことで、7割以上の奥様が、夫が働くことを喜んでいらっしゃいます。「亭主元気で留守がいい」ということでございます。

私たちは週3日でやっていますので、ワークシェアリングということでございます。

そのほかに大きなメリットは、会社や家庭で存在感があるし、生きがい、社会とつながりを持っているということがある。そして、自分に収入があるということですね。年金以外に所得があるということが大きなメリットと皆さん感じていらっしゃいます。

### 〔派遣先（お客さま）と株高齢社のメリット〕

お客様側と私たちのメリットなんですけれども、お客様側は、メリットとしましては、やはりピーク対応ですね。急なところに、先ほどの内覧会ではありませんけれども、そういうところに対応できますし、派遣ということは全体にそうなんですけれども、労務管理を軽減できます。

## はたらく高齢者のメリット

### ① 「きょうよう」と「きょういく」がある。 「教養」・「教育」？

- \* 今日、用がある嬉しさ、今日、行くところがある楽しさ。
- \* 定年になったら、旅行・ゴルフ・市民大学etc., しばらくすると,,これで良いのかしら？

### ② お金のかからない居場所は？

- \* 「今日、用」探しも楽じゃない。図書館は昔受験生、今高齢者！「犬も嫌がる5回の散歩」
- \* 「今日、行く」にも金がかかる。趣味、スポーツ、映画、暮会所、バカにならない交通費

### ③ 奥様の生活圏を乱さない 「亭主元気で留守が良い！」

- \* 旦那：おれの昼飯は？ どこ行くの？ 誰と電話？
- \* 奥様：残り物で済ませていた食事、息抜きできない。

75%以上の奥様が夫が働くことを喜ぶ

### ④ 無理なく働く週3日勤務

- \* **ワークシェアリング** = 体力的・精神的負荷軽減、
- \* 勤務日以外は：趣味のテニス/ゴルフ、家族の介護・家事・孫の世話、自治会、買物、医者

### ⑤ 会社、家庭での存在感

- \* 頼られる、期待される、役に立つ喜び \* 達成感 \* 会話がある⇒社会とのつながり

### ⑥ 自分に**収入**がある \* 年金だけの不安解消

- \* 預貯金が減って行くのが辛い \* 趣味・カラオケ・飲み会・食事、孫にプレゼント

16

## 派遣先（お客さま）と(株)高齢社のメリット

### 派遣先（お客さま）のメリット

- ① 期間変動業務に対応：月末等の締め、有期の業務対応
- ② 労務管理を軽減：募集・面接・採用など、保険の手続き
- ③ 低コスト化：社会保険不要、社員の残業代や振替手当の減
- ④ 即戦力：簡単な導入教育、専門用語、作業の経験
- ⑤ 人生の先輩：若い人になく人間性、アドバイザー

### (株)高齢社のメリット

- ① 人は宝、人は財産：元気に真摯に仕事に取り組むみなさんは信頼の礎
- ② 派遣者にも派遣先からも感謝：これが**高齢社の大きな喜び**  
\* 高い評価が次のご用命に繋がっています。
- ③ 絶大な口コミ効果：広告宣伝費をかけずに業容拡大
- ④ 社会奉仕・職業奉仕：**労働力提供**そのもので社会貢献  
\* **健康寿命を伸ばし、医療費削減。高齢社会活性化に寄与しています**

17

---

そして、コストも安くしております。土日の割増し手当も、サンデー毎日ですから、私どもは割増しは基本的にいただいておりません。

即戦力というのは、研修等は特になくても、簡単に導入教育すればできる、仕事にすぐつけるということでもありますし、人生の先輩ということで、先ほどの横乗りではありませんけれども、アドバイザーということで、いろんな意味で非常に皆さんに喜んでいただいております。

私たち高齢社のスタッフは、現役の皆さんと一緒に働くことで、信頼が生まれ、信頼の礎になっておりますので、お客様から感謝されているということが大きな喜びであります。そして、これが次の仕事につながっております。口コミということなんですけれども、広告宣伝費をかけずに業容を拡大しているのかなと思っております。

あとは、健康寿命が延びるということで、医療費削減ということで、皆さんのお役に立っているのかなと思います。

#### 〔課題〕

課題は幾つかございます。マッチングが難しいとか、これは仕方がないところなんですけれども、資格が必要であったり、いろんなライバルも出てきておるところであります。また、65歳まで雇用延長がありますから、登録者を確保するのも大変です。健康問題とか家庭の事情もあって、なかなか難しいということです。

1番難しいのは、受け入れ側ですね。お客様側で認識のずれがあります。こちらのパンフレット（後掲）にありますように、高齢者は仕事ができないと思われている方がたくさんいらっしゃるのです。適任だなと思ってご紹介しましても、年齢だけ見まして、写真を見て、ちょっと困りますといわれてしまうのが1番難しいです。

それから、法規制。これは、先ほども山崎さんのほうからもお話がありましたけれども、社会保険ですとか、無期雇用の転換制度、こういったものは、派遣制度は若い人向きになっているんですね。我々高齢者の方は、一生懸命働いていますけれども、今さら正社員になろうと思っている方はいないんですね。ですから、そこはちょっと違うということをぜひご理解いただきたいと思っております。

#### 〔「一億総活躍社会」の実現に向けて〕

あとは、私たちの目指すところは、皆さんと一緒に働く場と生きがいを提供するためにやってきましたので、これからも皆さんが活躍の場を少しでも多くしながら、一億総活躍社会の実現を目指すためにやっていきたいと思っております。

#### 〔むすび〕

こういった私たちのような業種はなかなか珍しいかもしれません。各地方からもこういう仕事をやりたいというふうになっていらっしゃる。そういう方たちには、我々はこうやっているというのを提供しております。そういうことをやりながら、いろんな業種ごとに我々のような高齢者ビジネスが広がっていけばよろしいのかなと思っております。

## 課題

- ◇ **登録者と仕事とのマッチングの難かしさ**
  - \* 仕事の内容に適合できるか？
    - ⇒ 経験・能力・適性・体力・持病（腰痛等）
  - \* 勤務条件が必要な場合（公的資格・運転・パソコン操作など）
  - \* 自分の都合⇒通勤時間、勤務日数、曜日、
- ◇ **業容拡大：マーケットの変化（規制緩和・競争激化）**
- ◆ **登録者の確保：65歳まで雇用延長義務**
- ◇ **高齢者ゆえの健康問題と家庭の事情**
  - \* 家族を含む日頃の健康管理 高血圧・糖尿病等による緊急事態、家人の介護
- ◇ **受入れ側(派遣先)の認識のズレ**
  - \* 書類の年齢を見て、「こんな年寄りで大丈夫？」個人によって差  
顧客（世間）の先入観を変えたい。
- ◇ **法規制など、（高齢者の雇用に必要でしょうか？）**
  - \* 社会保険制度、無期雇用転換制度、有給休暇制度

18

## 「一億総活躍社会」の実現に向けて

- ◆ **高齢社がこれから目指すところ**
  - (1) **高齢社事業モデルの業種・地域ごとの普及と拡大**
    - ⇒「高齢者活躍支援協議会」活動の活性化
    - ☆一人でも多くの高齢者に  
「働く場」と「生きがい」を提供するため 2009年4月1日設立
  - (2) **社会的弱者（高齢者・女性・身体の不自由な方等）に就労の場を創造。**
    - ★家事代行事業「働かじワ」 （2013年7月設立）
    - 「高齢女性に働く場と生きがいを提供する」ことを目的に2012年4月1日事業開始
- ◆ **仕事（活躍の場）はたくさんあります。**
  - 『一億総活躍社会実現』を目指す、その目的・目標は何でしょう？
  - ☆経済(国)の発展、効率向上(コスト削減)、
  - ★活き活きた社会(日本)の実現・存続、etc.

高齢社は、今後、日本の人口の1/3以上となるシニア（65歳以上）が、  
☆元気に活躍する世の実現を目指す企業です。

19

ご清聴、ありがとうございました。

コミュニケーションを円滑にし、  
楽しく仕事をする4つの「あ」

- ▶ ありがとう
- ▶ あいさつ
- ▶ あたまをさげる
- ▶ あいての身になって考える

20

20

それで、働いている方はいいんですけども、働いてない方には、パンフレットに心構えを書いてあります。今までのプライドもあると思いますけれども、頭を1回クリアしまして、ぜひ思い切ってチャレンジして、私たちと一緒に仕事をしていただけるようになっていただきたいと思います。とっております。

ご清聴ありがとうございました。(拍手)

[山田] どうもありがとうございました。シニアの方の就労を阻害している要因は、やはり企業側の思い込みというか、そういうところがかなり大きい。シニアというと働けないという、そこがまだ根強いということなのかな、そういうふうに聞きました。

逆に、働くサイド、シニアとして長く働いていくためには、どういう心構えとかスキルというんですか、どういうものを身につけたらいいというふうにお感じになられていますか。最後にちょっとお話しされようとしたところもかかわるとは思うんですけども。

[緒形] パンフレットに書いてございますように、過去の肩書に頼らないでいけば、いろんな仕事はたくさんございます。どうしてもプライドが邪魔になるというところがございます。そういう方が現場に行きますとなかなか難しいかなという仕事が多い。私は部長ができるとかいっても、そういう仕事はございません。でも、実際に横乗りの仕事ですとか、内覧会の仕事ですとか、自分の知識や経験が生かせる仕事もございますので、ぜひ飛び込んできていただければと思っております。「頭は下げるためにある」なんて書きましたけれども、ぜひその辺をご理解いただければと思っております。

# 『高齢者は仕事ができない』 と先入観で思っていませんか？

人材採用を  
お考えの  
企業様へ

## 高齡社の高齡者が“できる”理由

### できる① 充実した教育体制

独自のテキストを使い「基礎研修」を毎月1回実施。就業上の心構えや就業規則、安全衛生対策などを就労時にしっかり学びます。その他、外部講師による「CSビジネスマナー研修」、70歳以上の就労者を対象にした「運転適正検査」や、「業務別講習」など充実した教育体制を構築しています。



CSビジネスマナー研修



現場アドバイザー向け安全教育



内覧会担当者研修

### できる② ワークシェアリング

数人のチームを組み、仕事を分担する「ワークシェアリング」形式。「交代できる」という安心感が、体力や精神的な負荷を軽減しています。働く皆さまには、年1回健康診断を受診していただくなど健康管理を徹底することで、質の高い人材を紹介することができます。



通常アルバイトの場合

- ・1人限定、基本平日、土日割増
- ・時給+社会保険+雇用保険



高齡社の場合

- ・2人以上で担当、土日もOK、割増しなし
- ・時給のみ、社会保険は不要  
(但し、雇用条件により異なります)

## 企業様の3つのメリット

### メリット① 即戦力



「公的資格保有者に限定」「専門技術を持った者がよい」などのご要望にもお応えします。

### メリット② 必要なとき



企業様の繁忙時期に合わせ、必要なときに労働力を確保。突発的な業務や、日曜・祝日の対応もお任せください。

### メリット③ リーズナブル



年金併用者の高品質な労働力を活用いただけるため、とてもリーズナブルです。休日割増も不要です。



株式会社 高齡社 ☎03-5296-7823

各種人材派遣業(労働者派遣事業許可/派13-011142) 有料職業紹介事業(有料職業紹介事業許可/13-ユ-300331)

詳しくはホームページへ… <http://www.koureisha.co.jp/>



[山田] ありがとうございます。

山崎さんは、雇用問題にもいろいろ幅広くかわられたと思いますが、やっぱりシニアの就労は大事だと思うんですけども、山崎さんがごらんになっていて、シニアに必要な能力とかスキルとか、あるいは逆に、企業側とかの意識、必要な改革とか、逆に、阻害要因になっているところはどういうふう感じられますか。

# 『年を取ってもやりがいある職業に就けるの?』と思いませんか?

気力・体力・  
知力のある  
定年退職  
された方へ

## 仕事で人に頼られることが、やりがいにつながります

### やりがい① 運転補助：助手席の強い味方

家電機器修理や各種サービスに向かう車の駐車違反対策で、修理や宅配などに向かう車の助手席に乗る仕事があります。派遣先の企業様からは「高齢社の人は人生経験も豊富で、運転中の良い相談相手になります」と喜ばれています。



### やりがい② 制服の維持管理

お客様の第一印象と社員の満足度を高めるために「制服の維持管理」制度を導入している企業で、洗濯・乾燥・アイロンかけを行っています。地味な作業ではありますが、満足度向上に役立つ大切な仕事だと思います。「ありがとう」と感謝されることが何より嬉しく、働ける喜びを感じています。



#### 就労までのステップ

お電話で お問い合わせください TEL.03-5296-7823	仕事のご希望、 業務経験、保有資格 など教えてください	登録後、希望や 適性に合わせ 就労先を紹介します	就労中の相談や 悩みなども サポートします
--	-----------------------------------	--------------------------------	-----------------------------

## 働く前にチェックしてみよう! 6つの心得

- ① 過去の肩書だけで威張らない
- ② 私心がなく使命感を持っている
- ③ 気に入らぬことがあっても気づかせない
- ④ 頼まれたことには必ず返事をする
- ⑤ 約束したことは必ず実行する
- ⑥ 頭は下げるためにある

- ✓ 4~6個 適しています! すぐ応募してください!
- ✓ 1~3個 惜しい! 入社後の研修で身に付けましょう!
- ✓ 0個 残念! 心を入れ変えましょう!

2017年6月作成



株式会社 高齢社 ☎03-5296-7823

各種人材派遣業(労働者派遣事業許可/派13-011142) 有料職業紹介事業(有料職業紹介事業許可/13-コ-300331)

詳しくはホームページへ… <http://www.koureisha.co.jp/>



[山崎] 私の資料の〔仕事を辞める時期として適当と考える年齢(国際比較)](前掲)を見ていただきたいと思います。少し、政策のことを話してみたいと思います。さっきお話ししましたがけれども、茶色いところですね、一体、いつが仕事をやめる時期かということで、日本は70歳ぐらいが26%で、アメリカが次なんですけれども、あとは、ドイツもスウェーデンも全然低いのですね。

私、これはすごく大事なことだと思うんです。これをどう生かすか、政策のことをいうと、実は高齢者というのは若い人よりはるかに多様なんだ、ということ念頭に置く必要があると思います。いろ

んな人生経験もあるし、健康状態も、若い人はみんな、ある面元気なんですけれども、高齢者というのは多様なので、すぐ一律に「働くべきだ」とかいいがちですが、そうした一律に型をはめると絶対前に進まないと思います。実は、年金の問題だって、支給開始年齢の引き上げは何度も何度も議論が提起されるんですけれども、一律に引き上げるというのにはものすごい抵抗があるし、きっとこれからもそうだと思います。逆にいうと、高齢者が就労を含めて生き生きした老後生活を送るために1番大事なのは、高齢者に選択権を与えることだと私は思います。選択権と選択肢。あなたはこうなんだよといわないで、自分で選びなさいという、これが私は1番大事じゃないかと思っています。

そう考えると、雇用の問題も、この高齢社の取り組みはすごくおもしろいと思いますのは、雇用も自分が勤めた企業の雇用延長だけではなくて、一遍やめて、どうもこの会社は合わなかったなというので、全然別のところに行けるとか、その選択肢と選択権を高齢者自身が考えるということは、すごくいいと思います。

実は、なぜ、私がこれを思ったかという、介護保険をやるときに本当に痛切に感じたんですね。介護保険について、多くの高齢者が賛成してくれたのは、高齢者自身がヘルパーを選べる、介護施設を選べることだったのです。それまで選べなかったんですから。今の保育所と同じだったんですから。それに対するものすごい期待感が強まったんですね。

高齢者はみんな働くんだとかいったことでなくて—もちろん、働いてほしいんですけども、そうじゃない人もいるわけですから、選択の幅を認めていくということがあらゆる面で私は1番大事だと思っています。

そういう面でいくと、さっきの年金の話で言ったら、今、政府のほうで、自分で選べば年金の支給開始年齢を繰り上げ、70歳などにできる。そのかわり、70歳になったら、もっとたくさん給付をもらえるという選択をより拡充していこうという検討が進んでいますが、大変いいと思うんですね。それに応じて、自分はいつまで働いて、年金はいつもらうというのを考えますから。

したがって、高齢者という概念を解き放って、みんな、やっぱり多様な人間であり、何歳だから高齢者だという発想を切り替えるようなことを、政策も社会もやっていくことが大切ではないか。高齢者は多様なんだということじゃないかなという感じがしています。

[山田] 高齢者という概念そのものをなくしていくと。ありがとうございます。

永松市長にもお聞かせいただきたいんですけども、地域でシニアの方で元気に活躍されている方がたくさんいらっしゃると思うんです。その人たちは、どういうところに秘訣があるのかとか、あるいは逆に、市として、いわゆるシニア就労のようなところでいろいろ工夫されているようなところがあればご紹介いただきたいんですけども。

[永松] 市としてというよりも、田舎のほうでは、お年寄り貴重な労働力ですし、自分ひとりで稼いでいるというのがもう当たり前になっています。

そのなかで一つ、ナスの収穫のときに、農事組合法人がやると、人手が足りないので、おじいちゃん、おばあちゃんが駆り出されるんですね。そこでは、仕事をうまく切り出していて、座ったままでいる、

---

例えばナスを袋詰めする、それから、ちょっと立ち仕事ができる人は加工するとかです。1時間500円もらえるんですね。500円もらえるので、「おじいちゃん、何時間働いているの？ 2時間、3時間？」と言ったら、8時間。500円×8時間で4,000円になる。それと、もう一つ、そのときは忙しいので、デイサービスに残念ながら行けない。デイサービスは自己負担1,000円ですので、差し引き5,000円もうかっちゃう。で、市役所からすると、介護保険の9,000円を払わなくていい。そこが大きいんですね。

ずっと働き続けられるように高齢者は健康に気をつけて頑張れ、というのではなくて、車いすの高齢者が座ったままでもできる簡単な作業を提供するとか、別に働かなくても、とにかく来るだけでもいいよというような、見守りも兼ねた、介護保険だけに頼らない、きちんとした「居場所づくり」、これが地域の誰にとっても必要で役に立ちます。

そして、そこに児童養護施設の子どもたちをセットすると、おじいちゃん、おばあちゃんは、そういう子どもたちにナスの話をしたり、それから、家庭の話はタブーですけども、なかなか手際がいいねとか、かわいいねとか、かわいいところがない子どもは、名前がかわいいねとか。(笑) 地域で、田舎で生き抜く力を何十年も蓄えているので、人と人とのコミュニケーション能力ははるかに若い人より立派です。それで、子どもたちは仕事を教えてもらうのと同時に、人と人とのコミュニケーションの本当のうまいやり方を学ぶということで、児童養護施設の子どもたちにとって、そのほうが新鮮だった。またいつか来たいとか、ナスの収穫のときは、自分で車の免許を取って手伝いに来たいとか、そんな話をする子もいます。

ですから、高齢だからということではなくて、高齢の人にも働ける場所を、社会の側、会社の側が働けるようにシステムを変えていくということで、一億総活躍。これは、女性の方も、障害のある方も、外国の方もそうですけれども、一人ひとりが個別に働けるように仕組みを変えていく。人に頑張れというのではなくて、頑張りやすいようにシステムのほうを変えていくというのが1番近道かなと思います。

[山田] ありがとうございます。

小崎さんはいかがでしょうか。今、フリーランスの働き方をまさに支援されていますけれども、ある意味で、シニアの働き方でフリーランスというのも一つの選択肢なのだと思うんですが。それだけでなく結構なんですけれども。

[小崎] シニアは専門領域外なんですけれども、女性の再就職問題ともしかしたら同じなのかなと、今話を聞いていて思いました。このチラシにもありますけれども、高齢者は仕事ができないという先入観ですね、これを企業側が払拭する。短時間女性、離職女性が仕事をできないというのと同じように、そういう意識の問題があるのかなと思いました。

それから、私たち女性がほぼほぼなんですけれども、実は、最近、男性の登録者が増えていて、最近支援した事例のなかに、介護で7年間離職した50代の男性がいらっしゃいました。彼は、レジュメを見ると、金融系で、昔、ベンチャーのCFOをやっていた方。MBAも取られています。ただ、50歳、男性、介護離職7年というだけで、いろんなエージェントに相談に行ったものの、なかなかうまくいかなくて、私たちのところにやってきた方なんです。

でも、私たちがお会いしてもすばらしい方ですし、スキルも問題ないですし、直接雇用がダメなら、では、フリーランスでどうかということで、ベンチャー企業さんに売り込みに行ったんですね。そうしたら、レジュメだけだと、何か固定的なイメージがあるかもしれないので、とにかく1度会ってくださいということで、何とかミーティングを設定して、会っていただきました。多分、もともとと思っていた50歳、男性、7年離職というイメージと全然違う人があらわれて、仕事を任せてみると、本当に仕事もバリバリできるというので、すごくご好評いただき、今、ベンチャーさん2~3社で、バックオフィス、CFO的なことも含め、かなり活躍されているんですね。

なので、70歳、80歳、どこまでできるかわかりませんが、社員というのは、企業によっては結構ハードルが高いので、能力がある方であれば、フリーランスというのは一つの選択肢としていいのかなと、そういった事例を通じて私は感じています。

[山田] ありがとうございます。

いろいろ議論したいところはまだあるんですけども、時間も限られておりますので、いったん、そのパネルはここで終わらせていただきます。

会場から質問をいただいておりますので、あと、残りの時間で、ご紹介をしながら、お答えをパネリストの方々にしていただきたいと思います。質問を幾つか紹介させていただきますと、あと、順々にお答えいただきたいと思います。

まず、永松市長にということで、地域の状況に応じた対応が重要であり、地方自治体の役割は大きくなるべきだと思うんですけども、分権の意欲が最近低下しているように見える。それに対して市長はどういうふうにお考えですか。

それから、これも地域関係なんですけれども、住民自治協議会の参加率を上げるための地域のアイデアがあれば教えてください。あるいは、その財源というのはどういうふうに確保しているんですか、そういうご質問です。

これは山崎さんも同じような質問ですね。

それから、これは皆さんになんですけれども、女性の再就職時期を子育てが一段落したらという、そういうときの一段落というんですか、具体的にはどのぐらいの時期と考えておられますか。この方はお二人育てられた経験からいくと、子どもの学齢期というのは本当にいろんな面があるので、個人としては40代後半ぐらいまでいろんなサポートが欲しいとおっしゃっているんですけども、再就職の時期、子育てをサポートする時期をどう考えるのか。

それから、これはもうすでに議論もされたところが一部入っていますけれども、多様なキャリアを形成していく、それを広くしていくためのいろんな法整備に改善するところですね。一部議論がありましたけれども、また追加であればお聞かせいただきたいと思います。

それから、これは少しマクロというか、大きな話なんですけれども、税と社会保険の分担の在り方の考え方を改めてお聞かせください、というふうなご質問があります。

それから、順不同になってしまって申しわけありません。これから方向としては年金の支給年齢の引き上げというのは必要だろう。そういう意味でも、65歳以上の労働市場の整備ですね。とくに65歳以上

---

の方の介護労働への参画というのが大事なんじゃないかなと思うんだけど、それに対してどうお考えですかということですね。

あと、いろいろあるんですけども、すべてご紹介できなくて恐縮なんですけれども、とりあえずこれぐらいのところで、順番に取捨選択しながらお答えいただければと思います。

では、永松市長、まずよろしいですか。

[永松] 市町村において、地方分権はやはり必要だと思います。小さな市町村、私のところなんか、もう3万人切っているんですけども、財源であるとか権限であるとか少しずつは認められています。とくに各種事業の実施主体はほぼ市町村になりました。そういうことで、権限、財源はあるんですけども、あと、人材がどうしても足りない。

これは、いずれ中央部にも影響することです。地方自治体の毛細血管の1番先端でどんなことが問題になっているのか、各省庁の職員も実際、市町村の現場で働いてみて、自分たちがつくった制度が機能しているのか、隘路があるのか、持続可能性はどうかかなど、問題点を早めに発見し、解決していく経験が必要だと思います。市町村では、以前から国や県や企業にも職員を派遣していますが、これからは、逆の流れで国などの人材がぜひ欲しいし、人事システムが変わってくるといいなと思っています。

それから、住民自治協議会ですけれども、やはり回数を重ねることで精度が上がってきます。先ほど申しましたが、一つの地域で1年半の間に50回、住民の方が集まって、地域の課題を抽出してプランをつくっています。ただ、そのプランをどう実行するかというのがまだ入り口の段階です。財源をどうするというんですけども、社会福祉協議会であるとか、介護予防であるとか、防災であるとか、そういった「対策」としてお金をかけるよりも、住民自治協議会のなかでまだ小さな課題のときにお金を使う。そのために、住民自治協議会が主役となって、地域のなかに様々な危機・危険を未然に防止する安全システムをつくる。その方がはるかに財源が少なくすむと考えます。

[山田] ありがとうございます。

小崎さん、続いてよろしいですか。とくに子育ての期間の話があったと思うんですが、あと、それ以外にも地域に対して何かお感じになられることがありましたら……。

[小崎] 女性の再就職としてどのぐらいの時期が望ましいのか、というご質問があったかと思います。これは、本当に回答させていただくのが難しいんですけども、望ましい時期というのは本当に人それぞれです。社員として雇用されたいということを望むのであれば、やはり年齢が上がるほどハードルは高くなります。ただ、40代後半の方も私たちはたくさん支援していますし、とくに年齢でどうのこうのというのはないんですけども、年齢が上がるほど、やや難しい面がありますので、そういった方に対して、私たちは市場で必要とされるスキルをとにかく身につけてくださいということを申し上げています。

一つの例で申しますと、最近、先ほどもちょっと申し上げましたけれども、金融機関等のバックオフィス業務の効率化でRPAというのが非常に話題になっています。これは、実は、プログラミング能力

が必要なくて、そこまで難しくないんですね。私もちょっとやってみたんですけれども。例えばそういうことを学ぶ。RPA関連の仕事は今たくさんあって、領域としては非常にニッチですけれども、人が足りなくて、そんなに安い単価でなくて働くことができます。年齢が高いけれども、企業での就業もしくはフリーランスとしての稼働を望む場合は、ニーズのあるスキルをとにかく身につけてくださいということをお願いしていますし、そういった支援をしています。

それから、法整備で改善することということで、私は全然専門外なので、申し上げるのはおこがましいんですけれども、いろんな制度が0か100かという選択肢を助長している感じがすごくしています。保育園の問題もそうですし、入所基準はここだよというふうにはバシッと線引きされて、それ以外の人は申し込みすらできないですとか、それから税金の問題も、130万円の問題とかもありますけれども、ここを超えると一気に負担が増えるとか、そういうことが多いので、0か100かではなくて、もう少しその間の選択肢を増やすことができないのかというのは常々思います。正規、非正規というのも、何かそこで線引きがされているような気もしますし、ただ、その人の能力とは全然関係がない問題でありますので、何かその辺のグラデーションをつけることができないのかなというふうに思います。

[山田] ありがとうございます。

では、緒形社長、とくに65歳以上の就労に関する制度的なお話を……。少しありましたけれども、お願いいたします。

[緒形] 先ほど、派遣法というのは若い人向きとちょっと申し上げましたけれども、非正規の方を正規にしようというのが基本的であって、同一労働同一賃金というのが叫ばれているわけですね。しかし、60歳以上の方はそこは別であって、とくにそこにこだわっているわけではないのです。

例えば、無期雇用、有期雇用という問題がございまして、これが25年から施行されて、実際に30年の4月以降になるんですけれども、無期雇用に転用できる方が出てきます。だけど、高齢者の方が無期雇用を本当に望んでいるのかということです。もちろん、私たちもそれに反対しているわけではないんですけれども、高齢社においては無期雇用にするメリットはあまりないんです。別に無期になろうがなるまいが、有期で働いていただければ、今までどおり働けるんですね。だけど、無期になった瞬間に、雇用している側からいうと、無期になった方に常に賃金を払わなければいけなくなりますので、そうなる困るから、我々が定年制をしなければいけなくなるわけです。定年制をしけば、そこまでですよということがいえますから、例えば73歳で定年ということをしざるを得なくなる。だけど、そこまでやる必要があるのかなということですね。だから、それが大きな問題だと思います。

それからまた、派遣で週1日でも連続して6カ月以上働きますと、有給休暇を与えなければいけないというのがあるんですね。派遣で、私たちみたいなワークシェアでは週2日、3日をやっている、3カ月働いたり、いろんなパターンがあるんですけれども、週2日働いている人のなかの有給休暇というのは一体何だろうということなんです。私たちはもちろん有給休暇日数を提示していますし、対応していますけれども、私たち経営側としては、負担が大きいということでございます。

そのほか、社会保険の話は先ほど出ましたけれども、あまり働くと年金を減らされちゃうというよう

---

なこともございます。

[山田] ありがとうございます。

では、最後に山崎さん、いろいろあると思うんですけども、よろしくお願いします。

[山崎] 質問のなかに税と社会保険の話がありましたから、ちょっとだけお話しします。

資料〔社会保障財源の全体像（イメージ）〕（前掲）をちょっとあけていただければと思います。一体どんなふうになっているかということをもう一遍お話ししたいと思います。

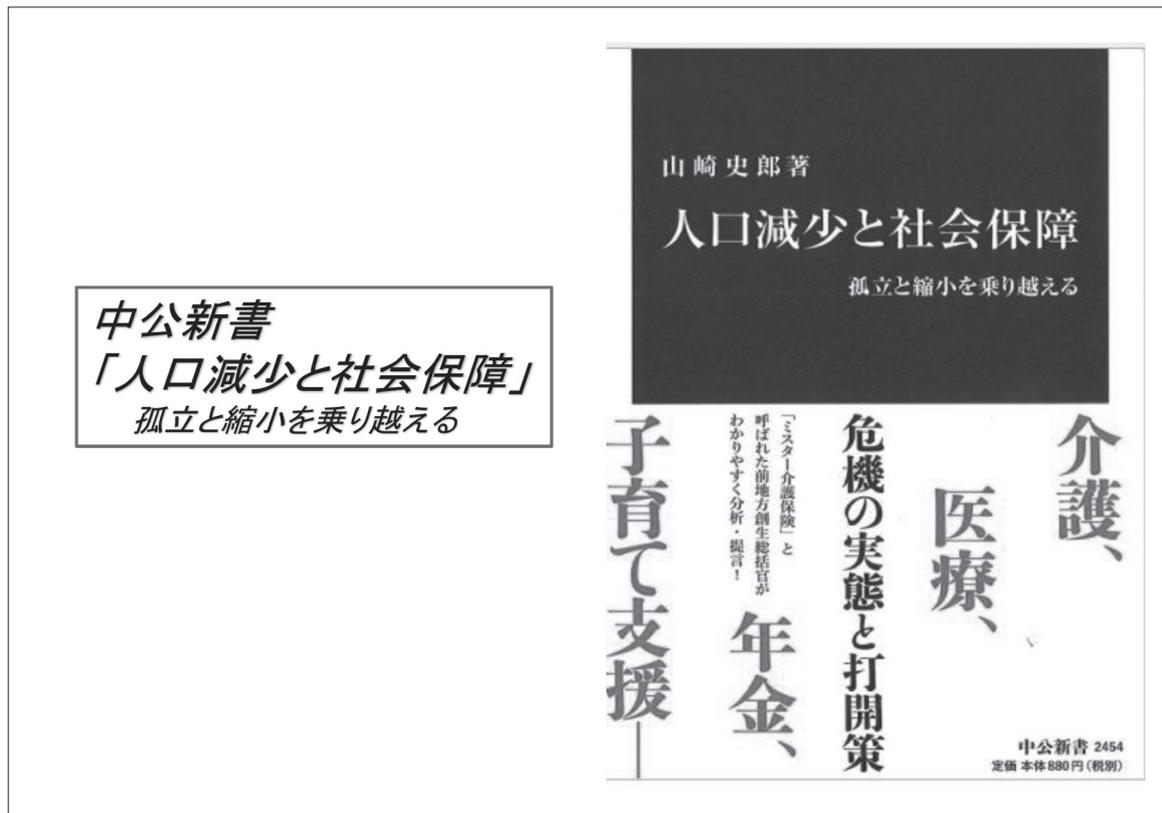
この図は、社会保障全部が入っています。そのなかで一体どこからお金が来ているかという図なんです。保険料が白ぬき、国、都道府県、市町村が税です。そう思ってください。したがって、どうもまざっているなどわかるんですが、これ、すぐこうなったのではないんですね。実は、この破線のところがポイントなんです。

もともと右側の厚生年金とか共済年金とか健康保険は大正時代からあったんです。1番左側の生活保護、公的扶助と呼んでいます。こうした税金による公的扶助も少しはあったんです。実は、日本の社会保障の本当に大事な根幹は、国民皆保険、皆年金です。全員が保険に入れる。アメリカは、あれだけオバマケアをやっても、いまだにゴタゴタしているわけですけども、これを日本は1961年にやったんです。その国民皆保険、皆年金の核心部分がこの破線のところなんです。ここの部分の人たち、国民健康保険とか、高齢者もそうですが、この人たちをどうするんだというのが最大問題だったんです。

そのときに日本は何を選んだかという、国民はやはり保険方式が好ましいと思っている、なぜかというお金を全部国に任せるんじゃないで、自分たちのお金は自分たちに戻ってくる、この権利性が絶対要るんだということを、政府や有識者も理解して、社会保険の仕組みを押し広げる形をとったのです。しかし、国民健康保険の人がみんな保険料全額を払えるわけではない。とくに、年金もない高齢者は払えないわけです。そこで、簡単にいえば、保険料の一部を税金で埋める形で「げたを履かせた」んですね。これが国庫投入だったんです。

つまり、税は何に使われているかという、もちろん、生活保護とかにも使われていますが、もっと大きなのは、日本の皆保険と皆年金の最も弱い層を実は税金で支えているんです。したがって、議論からいけば、税と社会保険を区分しましょう、区分しましょうという議論はもちろんあってもいいと思うんですが、図の真ん中の部分は、いつまでたっても区分わけができないんですね。

したがって、何度もいいますが、税と社会保険は一体的に考えなくてはならないんだという事です。いや、そうじゃないという意見はあります。全部税金にしたらどうかという意見です。それはわかりやすいですね。しかし、そのための混乱と不安を国民が何十年間にわたって背負いながらやるのかという話です。新しい制度をつくるのだったら、最低限20年程度は経過措置が必要でしょうから、普通の国民は毎日の生活のことで忙しいのに、年金どうなるんだろう、医療保険はどうなるんだろう、ということ長くにわたって心配するようなことで、本当にいいのだろうかと思います。確かに中途半端な対応かもしれないけれども、結局、この道を私たちは選んできたし、これからもこれを大きく変える議論は学問上は幾らでもできますよ。できるけれども、私は、結局、やっぱりこれをベースにしな



いと国民は安心しないんじゃないかな、と思っております。

ついでに宣伝しますと、この資料の最後のページにありますが〔中公新書「人口減少と社会保障」〕、本を書きましたので、この辺が詳しく書かれていますから、読んでいただくとわかると思います。宣伝してもいいといわれたもので、すみません。どうもありがとうございました。

[山田] ありがとうございます。

#### (4) 総括と提言

[山田] 話は尽きないんですけども、そろそろ終わりの時間が近づいてきていますので、最後に私のほうから全体の総括ということで少しまとめさせていただきます。



山田理事

#### 〔環境変化〕

今回、「国に依存できない時代の地域・雇用・社会保障」という、かなり大きなテーマ設定をさせていただきました。冒頭、社長の淵崎からも申しあげましたように、これまで個別のテーマで私たちはシンポジウムをしてきたんですけども、結局、もう1度原点に戻って、いわゆる縦割りではなくて、問題の大きなところを捉えていくことが大事なので

---

はないかということで、今回、こういう形のシンポジウムをさせていただいています。

とくに議論としては、新たな地域の課題と地方行政の対応、それから女性キャリアの問題、それからシニアの就労ということで、とくにこの3点に絞ってお話をさせていただきました。

当然、これは大きなテーマですので、話全体としてはかなり拡散したりして、十分まとめ切れてない。私の能力もあるんですけども。ただ、もう1度、全体像を皆様と共有したいということで、少しまとめをさせていただきます。

まず、課題認識ということで、これも何度も最初のお二人のほうから話がありましたけれども、やはり家族形態、それから働き方が多様化している。その結果、今の社会保障の仕組みは標準的な雇用であり、標準的な家族をモデルに前提とした、悪くいうと画一的な制度ということ。実態が多様になっていますから、そのなかで乖離が起きているということかと思います。いわば、ミスマッチが拡大している。

結果として、十分に支援ができてない人たち、孤立する人たちとか、あるいは、きょうはあまり議論ができなかったんですが、シングルマザーの方とか一人親世帯、あるいは山崎さんが問題提起されました、とくに就職氷河期に就職できなかった人たちですね。そういう人々を十分救えてないという状況なのではないか。

そういう問題と、もう一つは、やはり人口減少と高齢化が進むなかで、受益に見合った負担がされていない状況が続いている。結果として、将来にツケ回しをするという構図になっている。

それから、働き方のほうも、何だかんだいって、やはり男性の現役を中核とする働き方が残っているなかで、十分にシニアあるいは女性の力が発揮できているわけではないんじゃないか。結果として生産性が低迷し、賃金も低迷する。社会保障でいいますと、結局、そこから収入が伸び悩むということだと思います。

ですから、この問題は、この状態が続くと、今は低金利で大きな問題は発生しませんけれども、どこかの段階で金利が上がるということになりますと、財政危機。結果として、社会保障自体が急激にカットされることも余儀なくされるということも、私たちはやはり改めて認識する必要があるのだと思います。

[2ページ]

そのなかで、今日の議論は、牧田のほうから提起させていただきましたけれども、ここに書いていますが、まず公助。国がやるところを改めて見直して、とくに最低限の年金のところであったりというところは、あるいは若い世代の支援というところは、むしろ強化する。でも、一方で、それ以外のところは効率化していく。まさにナショナルミニマムに特化するということかと思います。

ただ、これだけをいうと、ある意味、この議論が多いと思うんですけども、どんどん縮小するしかないのかということではなくて、ちゃんとした受け皿が逆にあるということ、きょう、私たちとしてはいいかったのだと思います。

一つは、働いていくということ。いろんな偏見を取っていけば、いろんな人がまだまだ働ける機会はたくさんありますし、能力もどんどん伸びる。そういう意味での働くことによる自助ですね。

日本総研主催 政策シンポジウム  
**国に依存できない時代の  
地域・雇用・社会保障**  
～自治体・企業・個人は何をすべきか～

# 参考資料

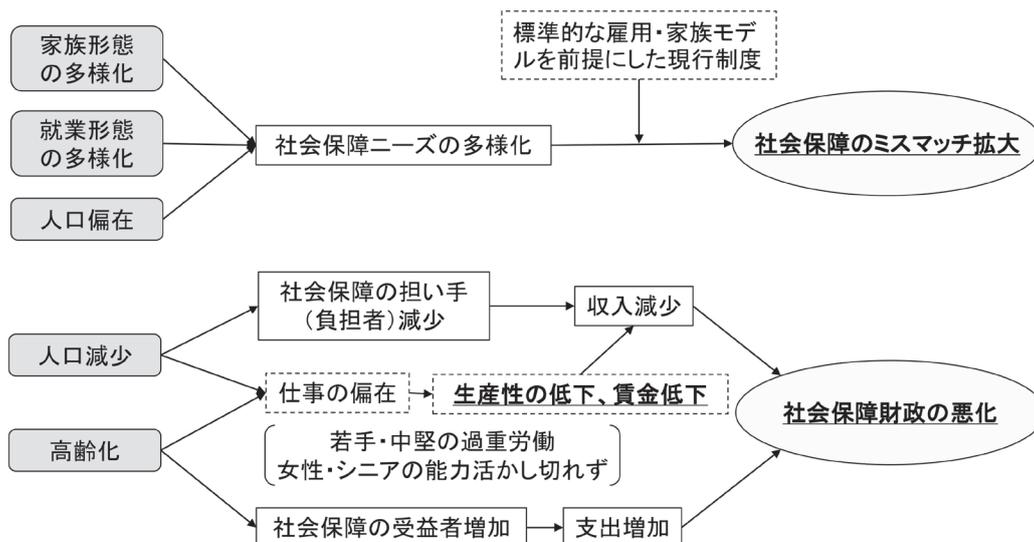
2018年2月2日  
株式会社日本総合研究所  
調査部 理事

## 山田 久

次世代の国づくり

Copyright (C) 2018 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved. 01-01

### 【環境変化】



次世代の国づくり

ナショナルミニマムに特化する「公助」

働くことによる「自助」

地域住民主体の「共助・互助」

それから、もう1回、地域でのお互いに支え合うということ、行政がいうというよりも、やはり住民それぞれが意識を持って互助・共助をつくっていく。ここの重要性を改めて認識することが必要ではないか。逆にいうと、これができれば、次の社会の在り方というのが十分展望できるのではないかなという事です。

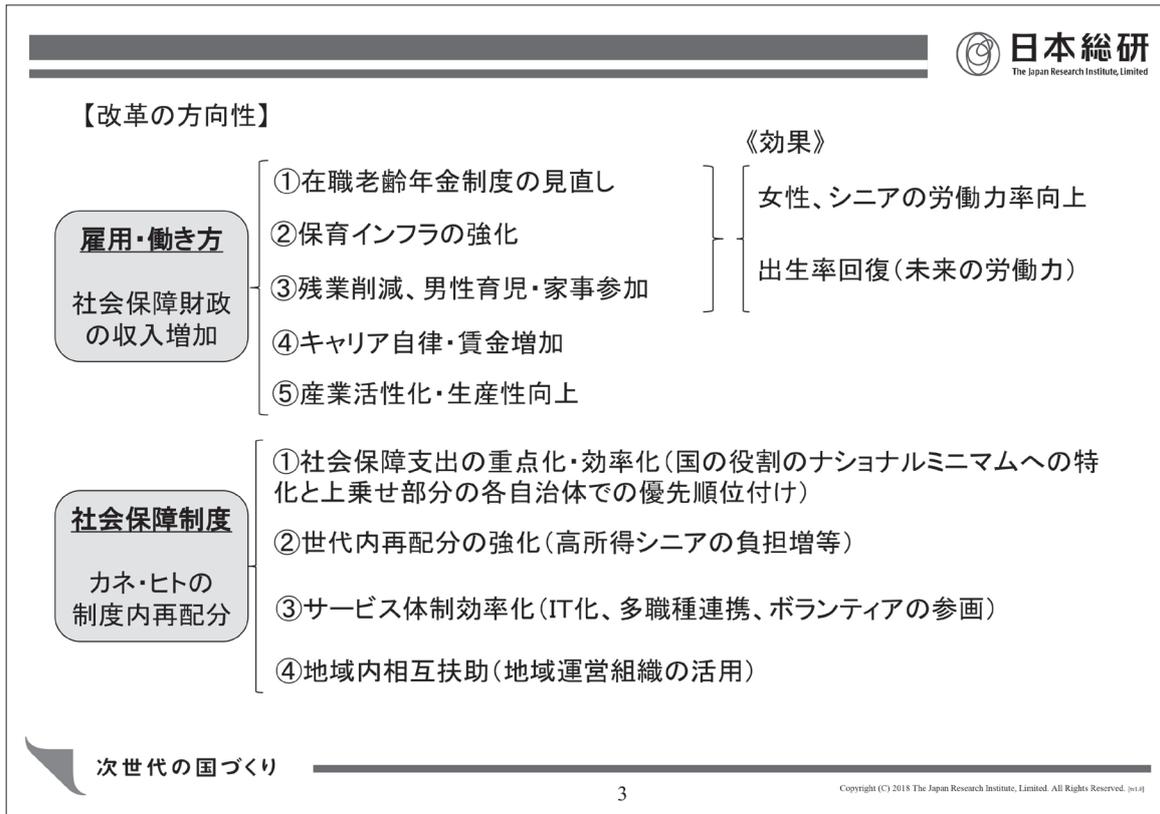
#### 〔改革の方向性〕

いろんな議論のなかで具体的な方向としてなんですけれども、やはり大きく二つのことだと思います。一つは、やっぱり働き方改革であり、雇用の在り方の改革で、できるだけ多くの人ができるだけ長く働き続ける。あるいはそういう選択を増やしていくということかと思っています。

具体的には、ここにもありましたように、制度的には、例えば在職老齢年金の見直しとか、保育インフラを整備するとか、とくに今、労働時間短縮という話が出ていますけれども、いわゆる過重労働、過労死の問題もあるんですが、男女がともに働いていくという観点から重要なのだと思います。そういうことで、女性、シニアの活躍の機会を増やすとともに、結果として、男女が協力して子育てをするということになれば、当然、出生率も回復し、将来の労働力を回復することになるだろう。

それから、キャリア形成の支援ということで、これができれば賃金が増えていく。それによって財政、社会保険の収入も増えるということが期待できると思います。

それと、1点、どちらかというと、今回は働き手とか社会保障のほうにフォーカスしたんですけど



も、当然、裏側として、経済自体が活性化することが必要だと思います。十分議論ができなかったんですけども、例えば地域商社のようなことに杵築市さんが取り組まれていますけれども、例えばそういうものを含めながら地域の産業を活性化するのも非常に重要な論点だと思います。

それから、もう一つは社会保障の制度ですね。これを限られたヒト・カネのリソースで最大限の便益を生むために仕組みを見直していく。4点あると思います。

一つは、まさに社会保障の支出の重点化・効率化をしていく。

二つ目は、世代内の再分配ですね。これは、山崎さんが非常に強調されたところかと思えます。シニアの方が働くこと自体が再分配ということになると思いますし、逆に、まさに豊かな高齢者の方に少し負担を求めるといふこともあるかと思えます。

それから、三つ目は、これも山崎さんの強調された点ですけども、子育ても含めた、あるいは介護等のサービスの供給体制を効率化していく。ITによって効率化する、あるいはボランティアの方の力を積極的に活用して、むしろ、介護士とか保育士の人はプロの仕事に、サービスに特化していく、そういうふうなことですね。

最後に、やはり地域自治組織、地域運営組織の活動領域を広げていく。これによって、ある意味、昔の助け合いというようなところの復活ということだと思いますけれども、こういったことが重要なのではないかなと思います。

〔まとめ〕

これを踏まえまして、今回の副タイトルにしていますが、それぞれ企業は生産性を高めて賃金をできるだけ増やす。それから、ダイバーシティということが今日も非常に大きなテーマになったと思います。時間の制約のある人も能力を発揮できるような機会をつくっていく。それから、やはり長く働いていくために、いろんなキャリア開発を支援することが大事だと思います。

自治体につきましては、まず地域の活性化。それから、地域運営組織の活性化ですね。それから、まさに介護とか保育のケアサービスに関して供給体制の効率化を進めるということ。

最後に個人ですけれども、やはりキャリア自律と能力開発に向けて自己研鑽に努める。それから、生涯現役に向けた健康増進。それから、改めて住民自治へ主体的に参画していく。こういうところが大事なんじゃないかなと思います。

もうほとんど時間がなくなりました。今回、非常に幅広いテーマで議論をし、大変難しいテーマですので、十分な議論ができたとはいいいがたいと思いますけれども、でも、改めて国民、私たち一人ひとりがやはり国に過度に依存するのは難しくなっているんじゃないか。これを認識したうえで、まずそれぞれが自立した存在になっていくこと。さらに、それだけではなくて、地域を中心に自主的に協力し合うことが重要だ。これに関しましては、皆様方と認識が共有できたのではないかなと思います。

決してこれ自体は簡単なことではないと思いますが、将来を見据えたうえで今から行動を起こしていけば十分乗り切れる、そのためのいろいろなヒントもきょうは議論できたんじゃないかなと思います。

 **日本総研**  
The Japan Research Institute, Limited

【まとめ】

《企業、自治体、個人がなすべきこと》

<b>企業</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>①生産性向上と賃金引き上げ</li><li>②ダイバーシティ・マネジメント</li><li>③キャリア開発支援</li></ul>
<b>自治体</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>①地域資源を活かした産業振興</li><li>②住民自治の促進(地域運営組織の活性化)</li><li>③ケアサービス体制の効率化</li></ul>
<b>個人</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>①キャリア自律と能力開発</li><li>②生涯現役と健康増進</li><li>③住民自治への主体的参画</li></ul>

 **次世代の国づくり**

4

Copyright (C) 2018 The Japan Research Institute, Limited. All Rights Reserved. 04/18

そういう意味では、本日のシンポジウムが一つのきっかけとなって、自助、それから共助・互助のために私たち自身が主体的に取り組んでいく。そういう広がりにつながっていくことを期待したいと思います。

この問題につきましては、日本総研は今後とも調査・提言活動を進めてまいります。どうぞ引き続きご指導、ご鞭撻をいただけますよう、お願い申し上げます。

最後に、ご議論いただきました先生方、そしてご来場いただきました皆様方に心から感謝の言葉を申し上げます。大変ありがとうございました。(拍手)

(2018. 5. 14)