生涯現役研究会

社会・企業・個人から考える「生涯現役」

「誰もが末永く元気で働き続ける社会」を探る

2025年11月25日、PHP研究所京都本部にて、第1回「生涯現役研究会」本部会が開催されました。テーマは「社会・企業・個人から考える生涯現役」。人生100年時代となった今、「誰もが末永く元気で働き続ける社会」を実現するための活発な意見が交わされました。

取材・文：太田修一郎　写真：PHP理念経営研究センター

「元気に働きながら、会社から天国へ直行で行こう」

高齢化社会の到来に伴い、高齢者が持つ知識や経験を最大限に活用できる社会の実現が求められています。一方、社会や企業の側では、シニア層の活躍を支える制度や仕組みはまだ未整備であり、働く個人の側では職務能力や健康、意欲、家庭の問題で不安があるなど、双方に多くの課題が存在しています。

これらの課題の解決に向け、衆知を集めて研究・検討し、その成果を社会に発信することを目的として、このたび「生涯現役研究会」が発足しました。経営者、大学教授や研究者など多岐にわたる専門家で構成されており、生涯にわたって「働き続ける」「社会参加できる」「自立した生活が送れる」といった幅広い観点で議論していきます。

開会にあたり、本研究会の発起人である小池由久氏（サエラ代表取締役）は、人生や仕事に「生きがい」や「やりがい」を見出す日本人の価値観は「生涯現役」と親和性が高いとし、企業や社会が高齢者の活躍を支える仕組みを構築していくことが、「生涯現役」を目指す人々の後押しになると主張しました。また、2070年に日本の総人口の約4割が65歳以上になるとの予測を踏まえ、自社では「幸せに、元気に働きながら、会社から天国へ直行で行こう」と提唱し、シニア雇用に注力していることを紹介。そのうえで、「我々と同じような思いを持つ企業を増やしていくために、汎用性の高い『方程式』や『公式』をこの研究会で探り出し、広く発信することで、持続可能な社会づくりに貢献していきたい」と述べました。

そして、瀬津要（PHP研究所代表取締役社長）は、「現在は、経済的理由から働き続けるという選択をしている人が多いはずだ。一方で、松下幸之助は84歳のときに松下政経塾を設立し、最期を迎えるまで『日本の国を良くしていきたい』という思いを持って働き続けていた。同じように『生涯現役』の気概を持って活躍されている高齢者は、全国にたくさんいる。そうした実例とともに、本研究会に賛同いただいた皆様の知見をお借りして、高齢化社会の未来に一石を投じるような研究会にしていきたい」と述べました。

失うものを受け止めると同時に得るものにも光を当てる

続く第1発表「社会の変化とミドルシニアの価値と役割」では、坂本貴志氏（アナリスト）が、年代別の給与所得や家計支出の変化、シニア層の就業率といったデータを示しながら、シニア層が時間的・体力的に柔軟な働き方を選択できる仕組み、シニア雇用に適した人事制度やマネジメントに関する具体策について解説。近年深刻化する人手不足の解消という面でも、多くの企業が「生涯現役」型のキャリア・人事制度に変革する必要があると強調しました。

また、役職定年（ポストオフ）を迎える50代は「就労観」の変化が生じやすいと指摘し、権限や収入の低下、将来への不安によって一時的

豊富なデータをまじえて坂本氏が解説

に仕事へのやる気を失う「谷」に落ち込んでしまう人が多いと述べました。

坂本氏は、人生100年時代ということを考えると「失うものを受け止めると同時に得るものにも光を当てる」というマインドを持つことが大切になるとし、働く一人ひとりがミドル期までの「個人として成長し、高い収入や栄誉を得る」という就労観から離れ、「面白いと思える仕事をする」「人の役に立って感謝される」という就労観に変化していけるよう企業が様々な形で支援していくことが重要になると言及しました。

第2発表「ジョブ・クラフティングから生涯現役へ」では、高尾義明氏（京都産業大学教授）が「ジョブ・クラフティング」という概念を紹介し、ミドルシニア期におけるポストオフ後の「ワーク・エンゲージメント（働きがい）」向上に役立つ事例などについて解説しました。

ジョブ・クラフティングとは、働く人が主体的に仕事や人間関係に変化を加え、与えられた職務を「自分にとって意味のあるもの」に変えていくプロセスを指します。

高尾教授は「普段から目の前の仕事に『自分なりの創意工夫（ひと匙）』を加えている人は、シニア期になってもモチベーションが高く、生き生きと働いている傾向にある」と主張し、社会全体でこうした人々を増やしていくことが「生涯現役」の実現につながると説明しました。

また、こうした人々を支えるために、企業は職場における「エイジズム（年齢を根拠とした偏見や思い込み）」の払拭（ふっしょく）に取り組み、一人ひとりの創意工夫を応援する制度などを通じて主体性が発揮できる組織風土を醸成していくことが大切になると指摘しました。

質疑応答では、参加者から「ジョブ・クラフティング」の意義や効果を知らしめるための方策や、企業の人事制度改革の方向性に関する質問が寄せられました。

坂本氏は、シニア層の就業率を向上させるためには、ポストオフ後のシニア層が抱えやすい不安を低減するようなインセンティブ設計を行なうことが重要だとし、その際は「生涯現役」を選択したときの経済的・社会的メリットを明確に示すことが大切になると指摘しました。

高尾教授は、ジョブ・クラフティングの支援は本来、若い世代から始めることが効果的であるとしたうえで、知識・経験が豊富なシニア社員に対しても、あらためて自社の経営理念と働く個人の価値観・思いを重ね合わせる取り組みを促すことで、ポストオフ後も働きがいやウェルビーイング（幸福感）を高めていくことができると述べました。

産学官民が連携してシニア期のマッチングの仕組みづくりを

後半の「生涯現役を考える全体会議」では、今後の研究会の方向性について議論が交わされました。

この中で菱田正博氏（サエラ専務取締役）は、「自治体の人材バンクなどはあるが、実際は知識・経験を持った『働き続けたいシニア』と、そうした人を求める企業・団体とのマッチングがうまくなされていない状況がある」とし、産学官民が連携してその仕組みを構築することが必要だと訴えました。

高尾氏は「ジョブ・クラフティング」の必要性について訴えた

渡邊祐介（PHP理念経営研究センター代表）は、「生涯現役」という言葉のイメージやとらえ方がまだ漠然としているため、その解像度を上げることが重要だと述べたうえで、一人ひとりが「働こうと思えばいつでも働ける」と感じられる社会になるよう、社会全体で働き方の選択肢を増やしていくことを提案しました。

高尾教授は「身近なシニアが生き生きと働く姿を見て、自分もやってみようと感じる人は多い。その意味では、シニア期に他者とのつながりを広げていくことが『生涯現役』の促進につながる可能性がある」と述べました。これを受け、「生涯現役」のとらえ方を地域活動やボランティアまで広げていけば、シニア層の活躍の場がさらに広がるといった意見が出されました。

このように活発な意見交換がなされた本研究会は、今後、隔月での開催を予定しており、学術的な知見や実践例を共有しながら、社会全体で「生涯現役」を実現するための議論を深めていく予定です。

生涯現役研究会

高齢化が進む中、高齢者が持つ知識や経験を最大限に活用できる社会実現のため、その課題の解決に向け、研究・検討し、成果を社会に発信する目的で発足。

発起人
小池由久（サエラ）　瀬津 要（PHP研究所）

第1回のゲスト
坂本貴志（アナリスト）　高尾義明（京都産業大学）

第1回の参加者
菱田正博（サエラ）
渡邊祐介（PHP研究所）　的場正晃（同）
佐々木賢治（同）　會田広宣（同）
大谷泰志（PHPエディターズ・グループ）
太田修一郎（同）