

国も企業も

あなたの面倒を

最後まで見てくれません！

終身雇用制がなくなる日

政府は2019年5月、希望する高齢者が70歳まで働けるようにするための高年齢者雇用安定法改正の骨子を発表しました。

これまでの3つの企業の選択肢(①定年延長、②定年廃止、③契約社員などの再雇用)に、次の4つの選択肢(④他企業への再就職支援、⑤フリーランスで働くための資金提供、⑥起業支援、⑦NPO活動などへの資金提供)を加えて、企業に努力義務を課す予定です。

タイミングを計ったかのようにその同時期(2019年4月)に、経団連の中西宏明会長が定例会見で、終身雇用について「制度疲労を起こしている。終身雇用を前提にすることが限界になっている」と改めて持論を展開して、話題になりました。

終身雇用制は、ジェイムズ・アベグレンの1958年の著書『日本の経営』(2004年に日本経済新聞社より新訳版)で日本の雇用慣行の特徴として、年功序列、企業別労働組合とともに、「日本的経営の三種の神器」として取り上げられてきました。

終身雇用制とは、「同一企業で業績悪化による企業倒産が発生しない限り、定年まで雇用されつづけるという、日本の正社員雇用における慣行」です。

「終身雇用制はすでに崩壊している」ともいわれています。大企業を中心にまだまだ長期雇用の慣習が残っていることは皆さんご承知の通りです。

もちろん、経団連会長が「もう無理」と言ったところで、すぐに解雇規制が緩和されるわけではありません。形骸化しつつも終身雇用制度は当面は継続すると思われま

す。しかしながら、従来から終身雇用や年功序列を柱とする日本型雇用の最大の擁護者であった経団連(経団連は、日本の「中心となる産業」の「中心となる大企業」を会員する団体)の会長からこうしたコメントが出る意味は大きいでしょう。

従来、終身雇用制は、従業員にとっては「定年までは雇用が保証されるという安心感」、会社にとっては「厳しい解雇規制のある日本における唯一の『合法的』な過剰人員の適

正化手段（定年退職により自動的に雇用関係が消滅するため）」として、絶妙なマッチングのもとで機能してきました。それを制度面で支えてきたのが、国の「60歳からの満額年金支給」です。

企業側の変化の兆しが、先ほどの「終身雇用維持限界論」です。では、それを支えてきた年金は現在どういう動きになっているのでしょうか？

ますます遅くなる年金支給の開始時期

私は、昭和36年（1961）8月生まれですが、男性では私の世代以降（昭和36年4月2日以降に誕生した人）から厚生年金も60歳定年時ではなく、完全65歳支給開始となります（国民年金はすでに65歳から支給）。

先ほど紹介した3つの制度間の微妙なマッチングがすでに崩れつつあるのです。その崩れを埋め合わせているのが、高齢者雇用安定法による65歳までの雇用義務化です。

また、この年金支給開始年齢ですが、さらなる後ろ倒しが予想されています。

主要欧米諸国の年金支給開始年齢を見ると、アメリカ・ドイツ・フランスは67歳、イギリスは68歳と、各国ともいち早く制度見直しを終わっています。

少子高齢社会の先陣を切る日本が65歳支給開始をいつまでも維持できるはずもありません。選挙での投票率の高い高齢者層への「忖度^{そんたく}」もあり、時期のアナウンスは微妙ですが、さらなる後ろ倒しは必然です。

年金額は減る一方　　〳悠々自適の年金生活はもはや夢物語

支給される年金額も、今まで団塊の世代が享受できた水準はとうてい望めなくなっています。

2019年6月、退職後の年金暮らしの夫婦が95歳まで生きるためには、「退職後に2000万円が不足する例もある」として、若いうちから資産運用が必要」とした金融庁

の報告書をめぐり、麻生財務大臣の発言が大きな論議を呼んだのは、記憶に新しいところでは。

2016年に「年金カット法」と呼ばれた年金制度改革法が成立しましたが、ざっくりその内容を解説すると、現在の高齢者への給付を減らし、若者世代が将来受け取る水準が想定以上に下がらないようにする内容です。

はなから公的年金をあてにしている若い世代とは異なり、終身雇用という働き方のもと「1社での減私奉公後の年金生活」というシナリオを描いてきたシニア世代（50代以上）にとって、ゆづりしてき悠々自適の年金生活という姿はもはや夢物語になっています。

終身雇用制の見直しにより定年までの雇用保証が揺らぎつつあり、一方、経済面で今まで定年後の生活を保障してきた厚生年金は、後ろ倒し化・減額化の動きにあります。いやおうなく無年金期間が広がる状況のもと、普通のサラリーマンは老後の生活の柱

である年金支給開始までは、とにかく石にかじりついてでも働きつづけなければならぬ運命にあるのです。

日本の高齢者の9割が「下流老人」化する!?

「下流老人」とは、2015年に藤田孝典氏が刊行した『下流老人——一億総老後崩壊の衝撃』（朝日新聞出版）において使用された造語です。下流老人とは、藤田氏の定義では「生活保護基準相当で暮らす高齢者およびその恐れがある高齢者」のことを指します。

本書の中で藤田氏が「高齢者だけではなく、今の若い世代も含めた日本人の9割が下流老人化する」というショッキングな警告をしたことで大きな話題を呼びました。

藤田氏は、下流老人の判断指標として、①（高齢期の）収入が著しく少ない、②十分な貯蓄がない、③周囲に頼れる人間がいらない（社会的孤立）の3つを挙げていますが、

いずれも「働かなくなる」とよって生じるリスクともいえます。

誰しも「自分は大丈夫」とどうしても思いがちですが、現役時代に世間水準の年収を得ていた人でも、病気や事故、あるいは熟年離婚による財産分与、子どもの引きこもりなどの理由により、簡単に下流老人化する姿が本書ではリアルに描かれています。

迫りくる年金改革に対応し（支給開始年齢の後ろ倒し化&支給水準の低下）、また、自分が下流老人とならないためにも、これからは国や会社へ寄りかかるだけでなく、年齢にかかわらず働きつづけるシナリオを、各自持つておくことが必要不可欠といえるでしょう。

大企業の社員ほどリスクが高い時代

購買欲が高い若者世代が減少し、老後の不安から消費に対する守りに入った高齢者が増えつづけるといふ少子高齢社会の日本では、もはや国内マーケットに大きな期待はできません。

そこで日本企業が生き残りをかけて取り組んでいるのが、海外マーケットへのリソースシフトです。「日本の生保・損保会社が海外保険会社をM&A（買収）」というニュースは新聞紙上でよく目にするところです。

また、今までの日本経済を支えつづけてきた製造業も同様です。中国・インドといった今後伸びてゆく市場に、工場のみならず購買やデザイン・研究開発機能を日本から移転させる動きが続いています。

「選択と集中」の名のもと、将来のコアビジネス以外の事業部や関係会社をファンドなどへ売却する動きも最近よく耳にするところですが。

最近の例では、東芝の事業売却が挙げられます。

東芝の事業売却は、経営再建のための不採算事業の切り離しという側面がありました

が、白物家電事業や半導体メモリ事業・パソコン事業といった事業の売却は、子会社の株式の譲渡によって行われています。

業績好調の日立製作所においても、2019年、旧御三家といわれた日立化成の売却が発表され、大きなニュースになりました。

各企業も生き残りのためには、今まで同じ社内組織や同じ企業グループだったことにはこだわらず、ドラスチックな生き残り施策を打ち出しているのです。

サラリーマンにとって「寄らば大樹の陰」は今や昔話です。規模が大きく事業が多岐にわたればわたるほど、企業は不採算部門を切り捨て、収益の上がる伸びしろのある事業に特化する「選択と集中」戦略を志向せざるを得ないので。

確かに大企業は、会社の存続という意味では安泰かもしれません。シャープや東芝をはじめ業績不振の大手が大幅な人員削減を進めてきましたが、いずれの企業も倒産はしていません。

サラリーマンが想定している安泰とは、リストラや事業売却の荒波に遭遇することなく、定年までつつがなく雇用されることだと思えます。

しかしながら、**大企業ほど企業の安定を維持しようとするために、その陰では、個人の雇用の安定が失われていることに気づいておく必要があります。**

事例

CASE

「選択と集中」により、事業部ごと外資に売却され、 途方に暮れる元大企業部長

Aさんは誰もが名前を知る一流企業に入社、多角化戦略により新設された事業部で順調に出世を重ねた部長職です。あと一歩で執行役員というところで、担当する事業部の

収益が悪化し、「選択と集中」の名のもと、外資系ファンドへの事業売却が決まりました。国内マーケットが順調に拡大している時代は、たとえその領域のトップ企業でなくても十分収益をあげられました。が、マーケットの縮小により、いよいよノンコア事業を抱えていく体力が本体にもなくなってきました。

外資系ファンドへ事業部売却が決定し、ファンドから経営陣が送り込まれてきました。開発・製造といった現業部門ではなく企画畑の長いAさんは、M&Aの当初から戦力外とされていたようでした。外部からの新任部長が送り込まれたのと同時に、担当部長としてラインから外されてしまいます。

1年後には退職勧奨を受け、いくばくかの割り増し退職金とともに長年勤めた企業を去ることになりました。

それまでAさんは、役員として定年以降も働くシナリオだけしか想定しておらず、社内営業と社内政治にまい進していたこともあり、外部で売りになるマネジメント能力も専門スキルも養成していませんでした。当分大丈夫と思われた加算金も底をつき、望みの年収をオファーしてくれる再就職先も見つからず、途方に暮れています。

解説

COMMENTARY

「選択と集中」戦略による事業部・子会社の売却は増えることはあっても、減ることは今後ありません。その際に犠牲となるのは、よりトップ層に近い役員や部長レベルのサラリーマンです。

買収した会社も一般職・課長職くらいまでの社員は、継続した事業運営のために必須の人材として無碍にはできません。しかし、実務を行わない業績不振を招いた旧経営陣にもはや用はありません。

特に新たな環境・戦略に意識改革できない役員・部長層は新しい経営陣にとっては、給与ばかり高い不要の人材です。

1つの会社でのプロモーションをを目指すキャリア戦略は、高度成長期から最近までは

盤石なものでしたが、環境変化、グローバル競争が激化する昨今の経営環境のもとでは、「I社添い遂げ型」のキャリア戦略は危険です。

事例のような予期せぬM&Aなどの環境変化も想定して、キャリア戦略を立てておく必要があります。

大企業ほど積極的に進めるIT・AI(RPA)投資、 先細るシニア向け業務

日本市場の縮小とともにバックヤード業務(人事・経理などの間接業務)も大きな変革の荒波を受けています。

メガバンクなどで業務効率化の推進ツールとして急速に導入が進んでいるRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)は、それを象徴する動きです。

RPAとは、AI・機械学習といった高性能な認知技術を用いることによつて実現する、業務の自動化や効率化に向けた取り組みやソフトウェアロボットを指します。自動車の組み立てなど、モノの製造や荷物の運搬といったブルーカラー業務をサポートする産業用ロボットに対して、RPAはデータ入力や情報チェックなどのホワイトカラー業務をサポートするところに特徴があります。

メガバンク各社が何千人・何万人規模相当の業務の効率化が可能になったのも、このRPA技術によるところが大きいのです。

また、**データインプット業務、経理・給与計算業務など定型的なオペレーション業務の外注化(BPO)ビジネス・プロセス・アウトソーシング**、さらには**人事・経理といった部門ごと(機能ごと)の外部への売却の動きもとどまることなく拡大しています**。

こうした動きは、シニア世代が今後、社内でも担当し得る業務がどんどんなくなっていくことを示しています。

現在担当している業務がこれからも社内(国内)に存在しつづけるかどうかかわかりま

せん。むしろ「なくなる」と思っておいたほうが早めのリスク回避行動がとれそうです。

事例

CASE

加速する間接業務の外注化・オフショア化・RPA化

メーカー企業B社では、元々は社内の人材の中にあつた機能が、「①関係会社に分社化(シェアードサービス化)」↓「②担当業務を外資系BPO企業へ外注化(BPO化)」↓「③外注先のBPO企業にM&Aされ、その傘下に入る(M&A)」↓「④国内オペレーション業務のさらなる中国への移管(オフショア化・RPA化)」というプロセスを辿りました。

従来、日本国内で行っていた業務のかなりの部分が中国に移管され、現在は大連で行われています。

解説

COMMENTARY

私サラリーマン時代に勤務していた会社の事例です。

日本企業は、人事・経理・総務など間接部門の効率化が遅れていると指摘されています。事務系大卒正社員の活躍の舞台であつた職種が事例のようなプロセスでなくなつていくのです。

「選択と集中」は事業軸だけではありません。人事・経理・総務といった職種軸でも選択と集中が着々と行われていることに気づく必要があります。

好景気の陰で着々と進むシニアのリストラ ↳45歳以上限定で吹き荒れるリストラの嵐

どんな好景気の時代でも陰で着々と進んでいるのがシニア層のリストラです。

もちろん、解雇といった過激な形で行われることはほとんどありません。「早期退職・希望退職優遇制度の募集者を募る」といったソフトな形で行われています。

早期退職優遇制度とは、企業があらかじめ退職における有利な条件（たとえば、退職金支給率の増加、一定額の加算、定年まで在勤したものとみなしての退職金支給など）を示すことにより、企業に雇われている労働者が自らの意思でこれに応じ、労働契約の解約をすることをいいます。

2018年以降を見ても、NEC、エーザイ、カシオ計算機、協和発酵キリン、コカ・コーラボトラーズジャパンホールディングス、富士通など、希望退職を募った企業は枚

挙にいとまがありません。

皆さんは、これらの企業が希望退職者を募集する際の共通する条件は何かおわかりでしょうか？

実は、**1つの例外なく募集対象者の条件を「45歳以上」としていることです。**

どこの企業でも採用経費をかけ、それなりの人材育成投資を行って育ててきた人材を安易に辞めさせたくはありません。

各社とも募集の理由はさまざまですが、抜本的な事業構造改革のため、断腸の思いで施策を打ち出していることは間違いありません。

その際の「要る・要らない」の判断基準が45歳という年齢です。希望退職なので、社員に強制するものではありませんが、手を挙げてきたら認めざるを得ません。

言葉を変えると、「45歳より若い社員は会社に残ってもらいたいが、45歳以上の応募者はたとえ会社にとって必要な人材であっても、手を挙げてきたら退職することを無条件で認める」ということです。会社にとっての見極めラインが45歳なのです。

以前は、「転職は35歳が限界」という説が有力でしたが、最近では「転職45歳限界説」もうたわれるようになってきました。

今の40代前半（1975〜79年生まれ）世代は、バブル崩壊後の就職氷河期に就職活動をした世代であり、各社ともこの時期には採用数を抑制したので、特に人材の流動性が高いのかもしれませんが。

会社の早期退職募集条件「45歳以上」という条件と符合する結果になっているので、転職するなら45歳までという「新45歳限界説」も説得力を感じます。

読者の皆さんに希望退職の具体的なイメージを持っていただくために、ある企業の希望退職（ネーミングは会社によって異なります）募集事例をご紹介します。

【ある企業の早期退職募集条件】

（1）募集対象者

当社およびグループ会社の従業員のうち、間接部門およびハードウェア事業領域の特定部門に在籍している、45歳以上かつ勤続5年以上の者。

（2）募集人員 定めない。

（3）募集期間

2018年10月29日〜2018年11月9日

（4）退職日

2018年12月28日

（5）支援内容

通常の退職金に加え、特別転進支援加算金の支給および再就職支援会社を通じて再就職支援サービスの提供。

「定年延長」は本当に朗報なのか？ ↳「公務員65歳定年延長」導入へ

これまでシニア層の未来について、少々悲観的な見方をしてきました。

読者の皆さんからは、「おまえの見方は、あまりに悲観的すぎる。大多数を占めるサラリーマンを国や企業が投げ出すようなことをするはずがない」という声が聞こえてきそうです。

もちろん、国や企業もこうした状況を解決すべくさまざまな施策を検討しています。

2018年、公務員65歳定年制の概要が明らかになってきました。公務員の年金の支給開始年齢が2025年度にかけて段階的に65歳に引き上がるため、定年後すぐに年金

を受け取れるようにするための対応です。

65歳定年延長に関していえば、1年契約の現在の定年再雇用契約よりも65歳まで定年延長のほうの間違いなく雇用の安定性は確保されます。

65歳定年とは、65歳まで正規従業員で雇用されることを意味しますので、正規従業員のみ適用されることの多い、たとえば病気の際の傷病休職規程（6カ月から1年間の会社が多い。会社によっては2年間の傷病休職を認める会社もある）も適用になります。

「病気がちでフルタイムできちんと働けないから1年で契約終了」という雇止めリスクも格段に減少します。

誰も気づかない定年延長の「光と影」

公務員の定年制度改正に関しては、65歳定年延長のみがクローズアップされるため、あまり話題になっていませんが、同時に次の3つの施策も講じられることが公表されて

います。

- ① 60歳超の給与水準を60歳前の7割に
- ② 60歳未満の賃金カーブを抑制
- ③ 60歳で原則管理職から外す制度の導入

この中で特に重要なのは「②60歳未満の賃金カーブの抑制」です。

見直し傾向にあるといっても、日本企業の賃金はまだまだ年功的です。年功的な賃金である限り、高年齢者の割合が増えるほど必然的に人件費は増えてきます。

年齢と貢献度が比例する職種や人材であれば問題はありませんが、そうでなければ人件費はどんどん過剰になります。

そのために講じられるのが「②60歳未満の賃金カーブの抑制」なのです。

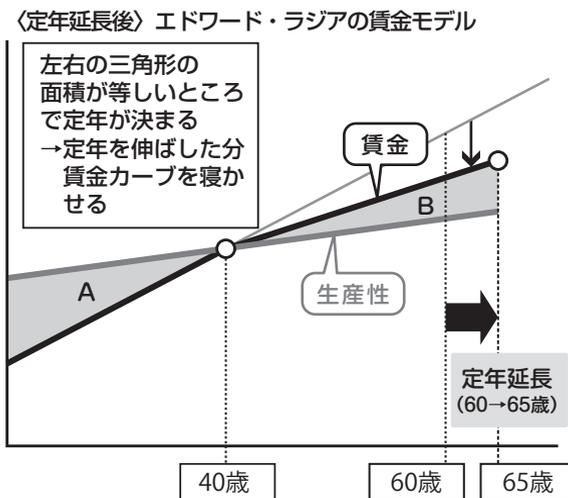
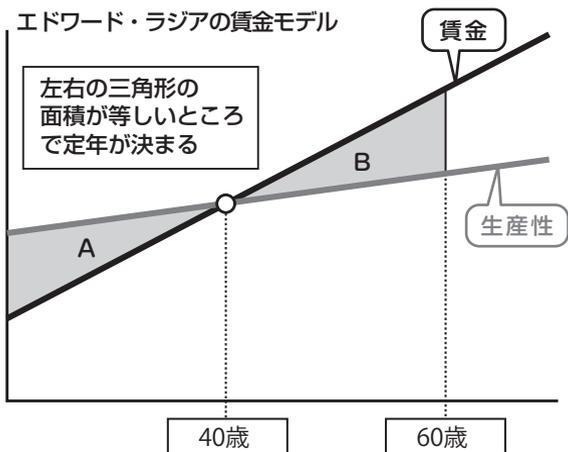
若手・ミドルにも大きな影響を与えるシニア雇用の問題点

2018年6月、内閣府は年齢別の正社員平均給与を5年前のデータと比較した調査結果を発表しました。その結果わかったことは、5年前と比較してほとんどの年齢層が増えていた中（5年間の賃上げがあるので上がって当然です）、なんと40代だけが減少していました。

40代は、バブル期後半の大量採用組や人口の多い「団塊ジュニア」世代にあたりますが、限りある管理職ポストに多くの社員が群がることにより、部長や課長など管理職への昇進が遅れていることがその原因であると分析されています。

全員が一律に昇給した高度成長期とは異なり、今や役職に就かないと給与は上がりません。上のポストが空かないことで、40代の役職者比率が低下し、給与を下押しする要因になっているのです。

【図1】 エドワード・ラジアの賃金カーブ図



定年延長は、その当事者である60歳定年に到達した社員のみならず、60歳前の現在のシニア世代の給与水準にまで影響を及ぼします。定年延長の問題は、高齢者の雇用人数が増えるというヘッドカウント（頭数）の問題だけでなく、全従業員にかかわる総労務費の適性化の問題になってきています（図1）。

その影響をもろに受けるのが、多くの企業において、積極的に採用を行っていたバブル期入社世代（2020年時点で50〜55歳）と世代人口の多い団塊ジュニア世代（同46〜49歳）です。

この世代は、（定年延長にともなう）賃金カーブの見直しと、限られた管理職ポストへの過当競争という二重苦を課された悲劇の世代といえるかもしれません。

唯一の解決策は、国や企業を頼らず、自らの力で働きつづけることです。

埋まらない世代間の意識の溝 →実は歓迎されていないシニア雇用

シニア社員を巡っては、次の3つのフリクション構造があると考えています(図2)。

- ①会社(人事部)とシニア
- ②若手社員とシニア
- ③家族とシニア

シニア世代の働き方を考える際には、シニア単独で考えるのではなく、この3つの関係性から考えていく必要があります。

まずここでは、「②若手社員とシニア」の関係を見ていききたいと思います。

若手から見ても「何歳から上をおじさんと見なすか」という問いに関して、「『おじさん』

は、自分より15歳(以上)年上の人のこと」と

という定義を以前見たことがあります。

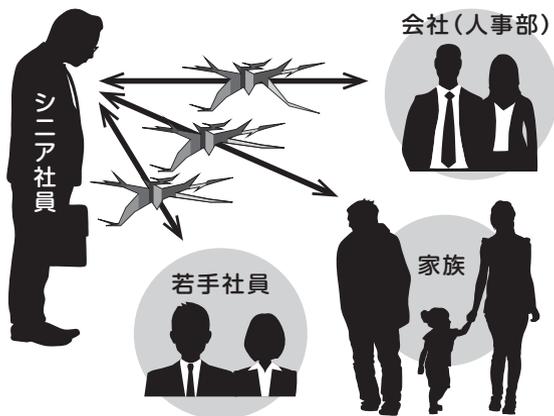
たとえば、22歳の大卒新入社員から見ると、37歳のバリバリの中堅社員が「おじさん」に相当するということです。

この定義は私の感覚にも近く、妙に納得した記憶があります。

そうなのです。「自分はいつまでも若い、若者と同じ感覚」と思いがちなのですが、下の世代の見方は違うのです。

各種アンケート調査でも世代間意識の

【図2】シニア社員を巡るフリクション構造



格差は如実に表れています。

少し古い調査結果ですが、財団法人企業活力研究所が実施した「シニア人材の新たな活躍に関する調査報告書」という報告書があります。シニア人材（50歳以上）の新たな活躍の方向性について、幅広い側面から調査した報告書です。

この調査の中で、シニアと若手・ミドル間のコミュニケーションや協力関係についてアンケート調査を行っています。

シニア層の男性41・7パーセント、女性50・0パーセントが「うまくいっている」という回答をしているのに対して、若手・ミドル層で「うまくいっている」と答えたのは、男性27・6パーセント、女性35・2パーセントと、その意識に大きなズレが生じています。

また、「職場におけるシニアの地位・報酬」について、「適切」と思う人は若手・ミドル層の4人に1人（24・0パーセント）、半数以上が「どちらともいえない」として態度保留になっています。さらに、男女とも年代が若いほど「適切でない」と感じる人が多くなっているのです。

以前、「平成生まれが『この人は昭和生まれだな』と感じる言動に関するアンケート」をネット上で見たことがあります（おたくま経済新聞 <http://otakei.otakuma.net/archives/2018051006.html>）。この結果はよく世代間の意識の違いを表しています。

その第1位は「あたり前田のクラッカーという」、第2位「カップルのことをアベックという」、第4位「飲み会の席で頭にネクタイを巻く」、第10位「テレビチャンネルを『回す』という」など、私も常々無意識に行っている言動のオンパレードです。

時代は令和になりましたが、われわれ昭和世代と若手世代との意識のズレは広がることはあれ、縮まることはありません。次々の新しいSNSのコミュニケーションツールが出現していますが、職場の中で自分だけコミュニケーションの枠外といった事態は避けなければなりません。

若い世代から自分はどうのように受け取られているか、「職場の空気を読むデリカシー」も最低限ほしいところです。

容赦ない年下上司の仕打ちにあなたのメンタルは耐え切れるか？

シニア層を受け入れる若手上司も悩んでいることは事実ですが、一部の若手上司の中には、先輩であるシニア社員に対して「半沢直樹の倍返し」ではありませんが、厳しくあたる上司もいます。

若手上司は厳しい社内サバイバル競争を経て管理職になってきているので、概してタスク指向が強く、また社員の役割を業績でしか評価できない管理職も増えていきます。

従来は美德であった「コツコツ仕事をする」ことを無能の象徴と捉えたり、高度成長期には、職場内で一定の役割を評価されてきた「鬼軍曹」役や「お局」役つぼね、また職場の盛り上げ役であった「ムードメーカー」、職場で欠かすことができなかった「雑用係」を、「その役割は業績に直結しない」ということで無用の人間と見なす傾向も強くなっています。

中高年サラリーマンのメンタル不全が増えている

長年サラリーマン生活を続けてきたシニアでも「パワハラ系若手上司」の下に入り、厳しいマネジメントに耐え切れず、一発で潰されるといったケースを私も多々見てきました。

改正労働者派遣法により「同じ派遣社員に同じ職場で3年を超えて働いてもらう」ことができなくなりました。

また、改正労働契約法により「契約更新により契約期間が5年間を超えた有期契約社員に対して、労働者の申し込みにより期間の定めのない労働契約に転換すること」も企業に義務化されています。

こうした中、なり手がなく、人手が確保できない単純作業的なノンコア業務要員としてシニア社員がこき使われるケースも増えてきます。

人生100年時代は、定年からが長いのです。60歳を超えてからのメンタル不全や慣れない労働による疾患（腰痛など）など、予期せぬ事態の発生だけは避けなければなりません。

上と下からの板挟みに悩む若手上司

その一方で、若手上司もシニアのマネジメントで悩んでいます。私も若手からシニア層までの幅広い世代からキャリアの相談を受けることがあります。

相談者の山の1つは、やはり「50代シニア層で役職定年間近のサラリーマン」ですが、意外なことにもう1つの山は、「順調に出世してきた40代前半のバリバリ若手管理職層」です。

相談内容は、役職定年で職場に降りてきた年上シニア社員のマネジメントに関する悩みです。「先輩風を吹かせて協力してくれない」「勝手に元部下に対して指示をする」「自

分の方針に常に反対を唱える」など、その内容は多岐にわたります。

上司である部長・役員からは、「シニア層を使いこなして成果を出すことがおまえの役割」と言われ、部下からは「シニア層がいるから（頭数の関係で）新卒の配属がなかった」と文句を言われます。

上と下から「サンドイッチ状態」にあるのが、今の若手管理職なのです。

以上、シニア層・若手層との間にあるフリクション構造について見てきましたが、この問題は当事者だけでなく、会社として役職定年時、あるいは再雇用時にきちんと双方のコミュニケーションをはかったり、シニア層のマインドをリセットをする仕組みがないことに起因するところが大きいと私は思っています。

とはいうものの、シニアとしては自己防衛的に、こうしたアウェイの環境の中で仕事をしなければならぬことも認識しておく必要があります。

果てしなく続く、痛勤地獄にあなたの身体は耐えられるか？

先ほど、公務員の65歳定年延長、また、今後のさらなる公的年金支給時期の後ろ倒しの可能性について述べましたが、今の会社に65歳まで勤めつづけるというシナリオは、あなたにとって果たしてベストシナリオでしょうか？

人それぞれではありますが、「いつ終わるかわからないエンドレスの長距離通勤はもう勘弁」という方も多いのではないのでしょうか。

私の勤務していた会社は、2008年に東京銀座から横浜に本社が移転となりました。すでに定年退職後の再雇用で勤務されている先輩もいらつしやいましたが、この方にとって、埼玉のご自宅から東京をまたいで横浜まで通勤することは想定外でした。

座って通勤するために、家を早く出て、何本か列車を見送り、始発駅に並ばなければなりません。その後、通勤電車の硬いロングシートに約1時間半座りつばなしなので、

その方は、退職間近には長距離通勤による腰痛に悩まされてきました（最後にはシートの硬さがちょうどいい車両を選んで通勤するなど、鉄道マニアばりの車両通になっていました）。

また、（定年再雇用で給与が下がっていたこともあり）給与総額に占める通勤手当の割合が極めて高くなっていたので、「何のために会社に来ているのか？ 通勤手当のために来ているようなものだ」というばやきのような言葉が印象に残っています。

冒頭でも紹介した通り、2019年5月には「希望する高齢者が70歳までは働けるようにするための高年齢者雇用安定法」の改正の骨子が発表になっていきます。

いよいよ「死ぬまで通勤地獄生活」が現実になりつつあります。貴重な人生後半に毎日往復2時間、3時間といった通勤時間を費やして、果たしていいのでしょうか？

2016年のデータですが、男性は平均寿命80・98歳に対して健康寿命は、72・14歳とその間には約9年間の格差があります。

健康寿命は、「健康上の問題で日常生活が制限されることなく生活できる期間」と定義されているため、平均寿命と健康寿命との差である9年間は、日常生活に制限のある「健康ではない期間」を意味します。

高齢者雇用安定法により、70歳まで満員電車通勤に耐えて、ようやく通勤地獄から卒業したとしても、健康で動ける年数は先ほどのデータによると「わずか2年間！」という可能性もあるのです。

70歳近くになって、台風の時も大雪の時も遠距離通勤を続けるシナリオを選ぶことがご自身の希望に本当に合っているかどうか、改めて考える必要があります。

今こそ「個人としてのキャリアの成長戦略」が必要

ビジネスにおいても、今年の目標をどう達成するかといった競争戦略の立案・実行だけではなく、現在の社会トレンドを引っ張らない10年後、20年後を見据えた成長戦略に

基づく事業推進が求められています。

人生100年時代には、個人も企業も同じです。今勤務している会社という限定した世界の枠組みの中だけでキャリアを考えるだけでなく、**10年後、20年後のキャリアの方向性を見据えた「個人としてのキャリアの成長戦略」**が求められています。

今までの延長線上のキャリアから一歩踏み出した自律的なキャリアデザインが求められているのです。

国も企業も最後まで面倒を見てくれることはありません。あなたの老後、もう見込みぬふりはできないのです。

この章では、未来の働き方に関して少し悲観的な内容に終始した感がありますが、第2章以降で人生100年時代を生き抜くための具体的かつ実践的なキャリアデザイン術を皆さんに開陳していきたいと思えます。