

健康寿命延伸による恩恵

人生100年時代における仕事のあり方

長寿化と労働力の高齢化は、組織に対して未曾有の課題と未知の機会をもたらします。勤務年数がより長くなることを前提とした人材戦略、職場方針、および人材の管理手法について計画、設計、企画する企業は、健康寿命延伸による恩恵を受けることができるでしょう。一方、このトレンドに遅れをとった企業は、発生し得る責任についての懸念とスキルギャップに直面する可能性があります。有意義で生産的な多段階かつ多次元のキャリアを従業員に提供する方法を創り出すことは、世代を超えて労働者を雇用するための大きな機会となります。

現代科学の最も大きな功績の1つは健康寿命の延伸であり、今日の人類の寿命は未曾有の長さとなっています。世界の平均寿命は、1960年の53歳から2015年には72歳に急伸しましたが、寿命はまだまだ伸びており¹、今後も10年ごとに1.5歳伸びると予測されています²。健康寿命の延伸と出生率の低下によって、世界中の高齢者の割合は劇的に増加しています³。今後、世界の退職者1人当たりの労働者数は、現在の8人から2050年には4人にまで減少すると予想されています⁴。

こうした人口統計学上の事実は、個人、組織、および社会に重要な示唆を与えています。健康寿命が延伸しているこの時代には、テクノロジーとビジネスの世代にわたって、個人のキャリアははるかに長く続きます。人口が縮小するにつれて、いわゆる「労働年齢」（20-54歳）にある労働力が縮小するため、企業は、60代、70代、およびそれ以上の年齢の人々を雇用していくことになります。また、こうした年代の労働者の多くは、金銭的／感情的な観点から、「従来の」退職年齢を過ぎても働く必要性を感じています。

2018年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドでは、29%の回答者が健康寿命の延伸を「非常に重要」な課題だと回答し、40%が「重要」と評価しました。高齢化が急速に進んでいる日本の回答者は、この問題について特に懸念しており、41%が「非常に重要」と回答しました。

世界的な高齢化によって浮かび上がるインパクト

人口の高齢化は、経済と組織の両方にとって労働力のジレンマをもたらします。13カ国において、2020年までに5人に1人以上が「65歳以上の高齢者人口」となり、2014年の3カ国から増加すると予想されています⁵。これらの国々には米国、英国、日本、ドイツ、フランス、韓国といった主要経済大国が含まれています。中国の65歳以上の高齢者人口は、2005年の約1億人から2050年には3億2千9百人と3倍以上に激増すると予測されています⁶。実際、アナリストは世界における65歳以上の人口の60%が、2030年までにアジアに集中

すると見積もっています⁷。

課題を複雑にしているのは、ほぼすべての先進国で現在の出生率が2.1を下回っていることです⁸。つまり、こうした国々の企業は、海外から労働者を引き寄せるか、成長途上の労働力を獲得しなければなりません。今後の課題を検討するには、2015年と2016年の労働力不足が約100万人に達し、900億ドル近いコストが発生したと推定される、世界で最も高齢化が進んだ国、日本について調査を進める必要があります⁹。

長寿の時代に向けて、組織が人材やビジネス戦略を構築するための新しい研究が行われています。例えばMIT AgeLabは、企業、政府機関、およびその他のステークホルダーと協力し、高齢者雇用を目的としたソリューションとポリシーを開発しています。同機関では、消費者目線でビジネス市場全体のイノベーションを促進するために、健康寿命延伸に関する課題と機会を研究しています¹⁰。

競争優位性としての 高齢人材

人材市場の競争が激化するにつれて、組織は高齢の従業員を若年の従業員に置き換えるのではなく、前者を組織内にとどめておくことには価値があると認識しています。私たちの調査によると、高齢の従業員はほぼ未開拓の労働力で、今年の調査回答者の18%のみが、「高齢であること」は組織にとってメリットだとみなしています。しかし先進企業は、競争優位性の源泉としてこのタレントプールに注目し始めています。

こうした高齢者のタレントプールは、実績があり、献身的で、多様な人材の宝庫です。米国の雇主の80%以上は、50歳以上の労働者は「トレーニングとメンタリングのための貴重な資源」かつ「組織ナレッジの重要な情報源」であり、「より豊富な知識、知恵、人生経験」を提供できると考えています¹¹。英国政府は、組織に対して高齢労働者の雇用、再教育、および採用にインセンティブを与え、生涯学習とトレーニングを支援し、孤独と社会的孤立を減らす政策に尽力しています¹²。

積極的な組織は、キャリアモデルを拡大して新しい人材開発の道筋を創り、50代、60代、70代の従業員に適した役割を創出することで、高齢者のタレントプールを有効活用しています。本調査回答者の16%が、自社は高齢の従業員のために特別な役割を創っていると回答し、20%が新しいキャリアモデルを構築するために彼らと協働していると回答しました。

高齢の従業員がメンターやコーチ、専門家として勤務することで、組織は彼らに大きな価値を見出すことができま



積極的な組織は、キャリアモデルを拡大して新しい人材開発の道筋を創り、50代、60代、70代の従業員に適した役割を創出することで、高齢者のタレントプールを有効活用しています。

す。こうした役割を担うことで、高齢の従業員は野心的な若い労働者のためのスペースを残しながら、彼らに「バトンを渡す」ことができるのです。

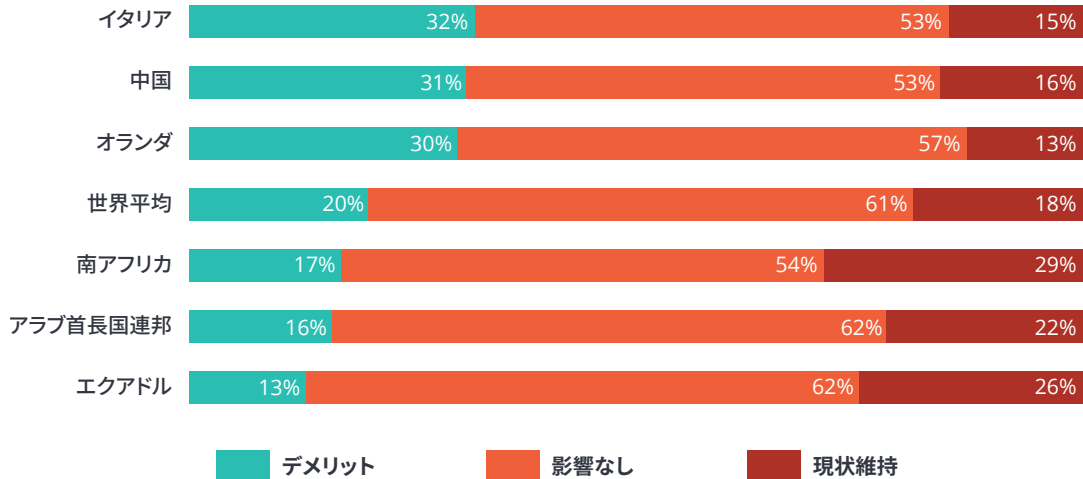
多くの企業では、高齢の従業員が職場に残れるよう職場改革を試みています。例えばBMWは、クッションフロアや調節可能な作業台を提供するなどの単純な変更によって、高齢労働者を配置した組立ラインの生産性をわずか3カ月で7%向上させました¹³。

.....

高齢の従業員は組織にとってメリットかデメリットか？

国によって大きく異なるが、55歳以上の労働者に対する認識は両極端である。

図1. 55歳以上の労働者に対する組織的な見方



注：図は、世界平均を中心として、回答数が100を超えた6つの国々で「デメリット」と回答した割合にどの程度差があるかを示している。回答数：イタリア=106、中国=817、オランダ=136、世界全体=11,070、南アフリカ=354、アラブ首長国連邦=108、エクアドル=139

Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2018.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

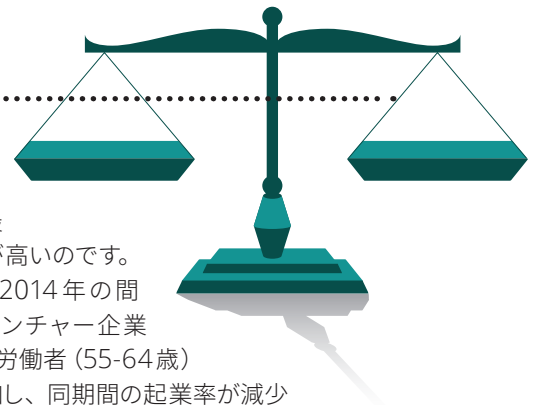
グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドアプリ (英語) でさらに詳しいデータをご参照ください。

Home Depotやその他の組織は、高齢の従業員に柔軟なスケジューリングの選択肢とパートタイムのポジションを提供しています¹⁴。また、同社では定年退職者の3分の1近くがパートタイムで働くことを希望しており、この人材グループを派遣社員またはギグ・ワーカーとして勤務してもらう機会も提供しています¹⁵。

新しいスキルの獲得も、高齢のタレント活用を成功に導くための戦略に役立ちます。ある世界的なテレコミュニケーション・プロバイダーは、高齢の従業員が自己改革することを奨励し、新しい技術的スキルを習得するためのプログラムに投資しています¹⁶。COBOLやC++などの古いテクノロジーでキャリアを築いたソフトウェアエンジニアたちは、モバイル・コンピューティング、AI、その他の技術をスピーディに学習するために、このエクスペリエンスを活用することができます。

さらに、ほとんど知られていない興味深い事実とし

て、全年齢層の中で高齢労働者は最も起業志向が高いのです。1996年から2014年の間に、新しいベンチャー企業を興した高齢労働者 (55-64歳) の割合は増加し、同期間の起業率が減少しているミレニアル世代 (20-34歳) の起業率を68%も上回りました¹⁷。



高齢化する労働力に関する新しい課題

高齢の労働力を活用するためには、課題も伴います。高齢の従業員は、職場における権限が強いいため、その他の従業員から不満を買ったり、在職

期間が長いために高給を得ることが多かたりすることも事実です。高齢の従業員を活用しようとする組織は、新しい賃金ポリシーとより柔軟な報酬制度を構築し、さまざまな年齢をまたいだ(ときには自分の親と同年代のチームメンバーの) マネジメントを行える若手リーダーを育成する必要があるかもしれない。

また、年金は健康寿命の延伸が組織に影響を及ぼすもう1つの分野です。世界経済フォーラムは、現在70兆ドルもの世界的な退職後の貯蓄不足(ギャップ)が存在すると見積もっており、退職者のニーズと実際の年金収入との間の巨大なギャップを強調しています。さらに、このギャップは2050年には400兆ドルにまで拡大すると予測されています¹⁸。高齢者が金銭的なストレスで生産性に悪影響を及ぼすのを避けるため、企業は彼らがより長く働き、退職金を適切に管理するのを支援することが不可欠です。

今回のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドからは、多くの組織がこうした世界的な労働力の高齢化に対処する準備ができていないことが見て取れます。回答者の約半数(49%)が、高齢の従業員が新しいキャリアを見つけるための支援を何も行っていないと回答しました。また、回答者の20%は、高齢者雇用を機会ではなく、競争上の不利益とみなしており、シンガポール、オランダ、ロシアなどの国ではこの割合ははるかに高くなってい

ます。実際、15%の回答者は、高齢の従業員は将来有望な若手従業員の「人材育成の障害」になると信じていました。

これらの研究結果などから、私たちは今日の労働力には年齢的なバイアスに関する重要な問題が隠れていると考えています。まだ言及されていませんが、年齢にまつわるバイアスに影響を受けた企業文化や雇用慣行は、企業のブランドおよびソーシャル・キャピタルを損なう可能性があります。

年齢にまつわる差別は、既にダイバーシティの問題と法的責任問題の主流になっています。2016年には、米国雇用機会均等委員会に21,000件を超える年齢に関する差別訴訟が提起されています¹⁹。この問題はシリコンバレーのテクノロジー産業において特に深刻です。そこでは「若年文化」が重視されているため、高齢のソフトウェアエンジニアが賃金の低い職務を担わされたり、シリコンバレー外で仕事を探すことを求められたりしているのです²⁰。

人口統計学上の事実を否定することはできません。国全体が高年齢化するにつれて、高齢の労働力のエンゲージメントとマネジメントに関連する課題はより深刻化するでしょう。その変化を無視または拒絶する企業は、自社の評判に関する損害や法的責任を負うだけではありません。健康寿命の延伸を見事に競争優位性に変える組織に遅れをとるリスクも、同時に負うことになるでしょう。

まとめ

前例のないほど健康寿命が延伸している世界で競争力を維持するには、組織は高齢のタレントを活用する新しい戦略を採用しなければなりません。「20代で学習は終わり、40代でキャリアが終わり、60代で仕事が終わる」という従来の前提は、もはや正しいとも持続可能だともいえません。長い職業人生に 대응するために、複数世代に及ぶ人材戦略を再考するには、オープンマインドおよび斬新なアプローチが必要になるでしょう。

表1. 健康寿命延伸を有効活用するために、経営陣はどのような役割を担えるか？ 各従業員は、どのようにそれに適応できるか？

CHRO	高齢従業員の特定のニーズに合うよう設計された包括的なエンゲージメントプランを作成し、彼らが生産性を最大化できる環境を整備する。
CIO COO (チーフ・オペレーション・オフィサー)	高齢の従業員が生産性高く働けるよう、ITとより広範な職場環境のための手法を開発する。彼らに対し、どのような便宜を図るべきかを決定する。
CFO	長期的な金銭問題の発生を予防するため、確定給付およびその他の退職者向けのプログラムを管理する方法を特定する。
CRO	年齢による差別に関するポリシーを見直す。その他の従業員が、高齢従業員のためにどのようにして公正な職場環境を作るかを理解できるよう、積極的にバイアストレーニングの実施を検討する。
各従業員	キャリアの延伸の鍵は、スキルと能力を絶え間なく革新していくことである。現在の日常的な活動以外の新しいスキルを習得するトレーニングの機会を活用し、自分自身が労働市場でできる限り魅力的になれよう努力する。また、伝統的なフルタイム以外の仕事をする 것도検討する。そうすれば、高齢の従業員はギグ・エコノミーの一部として大きな機会を見出すことができるかもしれない。

Source: Deloitte analysis.

ENDNOTES

1. World Bank, "Life expectancy at birth, total (years)," accessed January 18, 2018.
2. Caryl Rivers and Rosalind Barnett, *The Age of Longevity: Re-Imagining Tomorrow for Our New Long Lives* (New York: Rowman & Littlefield, 2016).
3. World Bank, "Fertility rate, total (births per woman)," accessed January 18, 2018.
4. World Economic Forum, *We'll live to 100—how can we afford it?*, May 2017, p. 4.
5. Sarah O'Connor, "World will have 13 'super-aged' nations by 2020," *Financial Times*, August 6, 2014.
6. Howard French, "China's twilight years," *Atlantic*, June 2016.
7. Tomomi Kikuchi, "Asia will be home to 60% of world's elderly by 2030s: Deloitte," *Nikkei Asian Review*, September 21, 2017.
8. Wikipedia, "Sub-replacement fertility," accessed February 28, 2018.
9. Alexander Martin, "Lack of workers hobbles Japan's growth," *Wall Street Journal*, November 15, 2015.
10. Massachusetts Institute of Technology, "About AgeLab," accessed March 7, 2018.
11. Transamerica Center for Retirement Studies, *Baby boomer workers are revolutionizing retirement: Are they and their employers ready?*, December 2014, p. 21.
12. Department for Work & Pensions, *Fuller working lives: A partnership approach*, February 2017; UK Department of Business, Energy and Industrial Strategy, *Industrial strategy: Building a Britain fit for the future*, November 2017; Lee Mannion, "Britain has appointed a minister to help combat loneliness," World Economic Forum, January 17, 2018.
13. David Champion, "How BMW Is planning for an aging workforce," *Harvard Business Review*, March 11, 2009.
14. Steven Greenhouse, "The age premium: Retaining older workers," *New York Times*, May 14, 2014.
15. Elaine Pofeldt, "Why older workers are embracing the gig economy," *Forbes*, August 30, 2017.
16. Josh Bersin, conversations with company executives.
17. Derek Ozkal, "Millennials can't keep up with boomer entrepreneurs," Ewing Marion Kaufmann Foundation, July 19, 2016.
18. World Economic Forum, *We'll live to 100—how can we afford it?*, p. 7.
19. Elizabeth Olson, "Shown the door, older workers find bias hard to prove," *New York Times*, August 7, 2017.
20. Jon Swartz, "Ageism is forcing many to look outside Silicon Valley, but tech hubs offer little respite," *USA Today*, August 4, 2017.