

# ダイヤ財団シンポジウム 「100歳までのライフプラン2 —自分らしい人生のための福・禄・寿—」

2025年11月14日開催

ダイヤ高齢社会研究財団 企画調査部長 先灘 信成



ダイヤ財団では、2025年11月14日、ビジョンセンター東京京橋（東京都中央区）において、2025年度ダイヤ財団シンポジウムを開催しました。

今回のテーマは、「100歳までのライフプラン2—自分らしい人生のための福・禄・寿—」です。ダイヤ財団では、2017年に「100歳までのライフプラン」のテーマでシンポジウムを開催しましたが、今回はその第2回目となります。

当日は、ダイヤ財団理事長の石塚博昭の開会挨拶に続き、第一部として、千葉商科大学学長付教授の伊藤宏一氏による基調講演、第二部として、スハラFPコンサルタント代表の須原國男氏による講演、第三部として、伊藤宏一氏、須原國男氏に、三菱グループ企業の人事担当者2名を加え、ダイヤ財団シニアアドバイザーの森義博がコーディネーターを務めパネルディスカッションを行いました。以下、要旨を順に紹介します。

## ◆基調講演◆

### 「高齢者から長寿者へ『福禄寿』経済の展望—」

千葉商科大学学長付教授 伊藤宏一氏

## 1. はじめに

「高齢者」という言葉には、何となく暗い印象がありますが、「長寿者」というと非常におめでたい。長寿は江戸時代でも非常にポジティブに受け止められていました。「福・禄・寿」



は中国から来た考え方ですが、長寿者は非常に尊敬されました。若年寄、老中、大老など「老」の付く言葉は見識に秀でた人の象徴であったはずです。ところが、最近はそのようなイメージが崩れているように思います。長寿者は、知恵があ

り、深みがあり、なおかつ健康だということがあまり見えていないのではないかという問題意識が今日の話の出発点です。

## 2. 日本の高齢社会の現状

2024年9月に発表された「高齢社会対策大綱」によると、2025年には団塊の世代が全て後期高齢者となり、超高齢社会の一層の高齢化が進みます。政府の見通しでは、生産年齢人口（15歳～64歳）は2040年までに6,000万人を切り、高齢者総数は3,935万人でピークを迎える予測です。これは、労働力人口の減少と高齢者人口の増加という、経済的・社会的に大きな課題を提起します。

しかし現実を見ると、日本の60代後半の就業率は52%、70代前半で34%、75歳以上でも11.4%に達します。これは世界的に見ても高い水準であり、70歳を過ぎても仕事を続けたいと回答する人の割合も約4分の3に上ります。

70歳以降も働き続けたい理由として、「お金が足りないから」よりも「健康でいるため」を挙げる人が多いことが指摘されています。働くことは健康維持と精神状態に深く関わっており、長寿の秘訣となっていることがうかがえます。

## 3. 高齢化と長寿化、高齢者の定義

高齢化 (Aging) とは、人口構成において高齢者の割合が増加することをいいます。出生率の低下も要因となります。一方、長寿化 (Longevity) とは、医療の進歩や生活環境の改善により、死亡率が低下し、平均寿命が伸長することをいいます。

日本は高齢化と同時に長寿化も進んでおり、2050年には平均寿命が男性85歳、女性90歳になると予測されています。まさに「人生100年時代」という言葉が現実のものとなりつつあるといえるでしょう。

日本老年学会・日本老年医学会は、2017年に科学的知見に基づき「高齢者」の定義を検討しました(図1)。当時の一般的認識であった定義では、65歳以上であったところ、医学的・学術的な知見に基づく新しい定義では、65歳～74歳を准高齢者(pre-old)、75歳～89歳を高齢者(old)、90歳以上を超高齢者(oldest-old, super-old)としています。2024年の再検討でも、この「75歳以上を高齢者とする」という定義は妥当であるとしています。

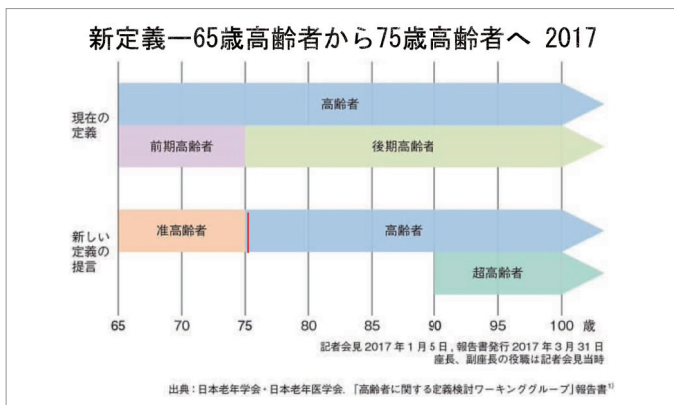


図1 新定義—65歳高齢者から75歳高齢者へ 2017

政府の「高齢社会対策大綱」においても、「65歳以上を一律に高齢者と見なす一般的な傾向は現実的ではなくなりつつある」との見解を示しています。

時代の変遷とともに平均寿命は延伸してきました。また、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である健康寿命についても、着実に延伸してきています。近年の認知症の患者数も、過去の推計を下回る水準で推移しています。つまり、健康な高齢者が増えているというわけです。

しかし、法律上の制度、特に社会保険制度においては、依然として65歳を高齢者の区切りとしています。65歳を高齢者とする定義は、1956年のWHOの提言に依拠していますが、ピーター・ドラッカーは1977年に「平均寿命からすれば65歳定年制は時代錯誤であり、元気な人々をごみ箱に捨てるようなものだ」と批判していました。

一方、就労面での変化は始まっています。「高年齢者雇用安定法」により、2025年4月から65歳までの雇用確保は完全に義務化されました。これに先駆け、2021年施行の改正により「70歳までの就業機会確保」が努力義務となり、引き続き70歳までの定年延長、定年制の廃止などの実施に努める必要があるとされました。

実際、企業の現場では、定年年齢引き上げ、継続雇用制度の拡充、定年制の廃止など、組織の実態や職種の特性に応じた多様な対応が進みつつあります。厚労省の調査によると、70歳まで就労可能な企業の割合は2024年には31.9%に上昇しています。中小企業では、熟練技能や顧客基盤を担う“要(かなめ)”としてのシニア人材が活躍する場が増えており、77歳の技師長がリモートで現場に指示をしているという例もあります。

歴史をたどれば、前漢時代の中国の古典『礼記』には「七十日老而傳(七十歳を老と言う。そして、あとに引き継ぐ)」という記述がありますし、日本では奈良時代の「養老律令」に、官吏は70歳をもって引退と定めてあります。近代では米国が「年齢差別禁止法」により、年齢を理由とした雇用差別を禁じ、事実上、強制的な定年制度を撤廃する流れを作ってきました。

2024年の「高齢社会白書」を見ますと、日本の70代前半の准高齢者の34.5%、3人に1人が70代前半では働いています。これは2003年から20年の間に10ポイント以上上昇してきています。こういう事実も認識しておく必要があるのではないかと思います。

#### 4. 高齢化と長寿経済

「生産年齢人口=15歳から64歳まで」というのは慣行的な区分です。これは国際比較の便宜のために定着したもので、法的・科学的に厳密な根拠があるわけではありません。実態として、65歳を超えて働いている人々が多数存在するのに、統計上はカウントされない。このため、「労働力人口が急減している」「日本は生産年齢人口が細る一方だ」と見えてしまうのです。

仮に、就労実態に合わせて“生産に寄与している人口”を測り直したらどうなるでしょうか。70代前半で3人に1人、75歳以上でも1割超が働いている現実を反映させれば、労働力供給の見え方は大きく変わり、GDPの評価や将来見通しにも違う見方が出てくるでしょう。高齢であってもデジタル化(DX)を勉強し、デジタルも人間に寄り添って作業の効率を高めるようになれば、今後も生産性が高まっていく可能性があるのではないのでしょうか。

「長寿経済(Longevity Economy)」とは、長寿化が進む社会において、高齢者のニーズや能力を活かした新たな経済圏を創出し、持続的な経済発展を目指す考え方です。ダボス会議(世界経済フォーラム)などでも提案され、国際的に

追求されています。長寿化で就労期間が長くなり、高齢者向けの新規需要と高齢者雇用が創出され、長寿経済という経済発展をもたらすというわけです。一方で高齢者の「金融包摂」の課題も生じるため、長寿経済の発展のためには、この課題を解決していく取り組みが不可欠です。

高齢者はオペラ鑑賞などの文化活動や趣味、学習、医療などに活発にお金を使っています。高齢者の消費意欲や健康意欲は非常に盛んであり、ネガティブな側面ばかりに目を向けるのではなく、現実をバランスよく捉えることが重要です。

2024年1月スイス・ダボス会議では、長寿経済への変革に向けた「長寿リテラシーの6つの原則」が提唱されました(図2)。

#### 長寿リテラシー6つの原則(世界経済フォーラム2024)

1. 人生の重要なイベントにおける経済的レジリエンスを確保する
2. 公平な金融教育への普遍的なアクセスを提供する
3. 長寿経済の基盤としての健康な高齢化を優先する
4. 多世代労働力のための雇用と生涯にわたるスキル構築を進化させる
5. 社会的なつながりと目的意識のためのシステムと環境を設計する
6. 性別・人種・階層の違いを含め、長寿の不平等に意図的に取り組む

図2 長寿リテラシー6つの原則

まず、人生の重要なイベントにおける経済的レジリエンスの確保。世界で40%の人が休職、病気、予期せぬ退職など、予期せぬキャリアの中断により経済的に不安定な状況に直面しています。これを乗り越える個人を支援する官民連携が不可欠であるといっています。

次に、公平な金融教育への普遍的なアクセスの提供。私は大学で学生に金融教育を行っていますが、金融教育を各世代でもっと強力に展開する必要があると考えています。高齢の人には高齢の人なりの金融リテラシーのポイントがありますし、信頼の置けるファイナンシャルプランナー、アドバイザーの存在も必要です。

そして、長寿経済の基盤としての健康な高齢化の優先。健康な高齢化を優先すれば、健康でスポーツをしたり、音楽を聴きに行ったり、レストランで食事を楽しんだりして経済が回るというわけです。逆に、健康でない場合には、医療費がか



さみ、国の医療制度の危機に向かうので、やはり健康な長寿者を増やし経済を回していく。その間に少子化を食い止めて若い世代を育てサポートしていく。そういうことが必要なのではないかと思います。

他に、多世代労働力のための雇用と生涯にわたるスキル構築の進化、社会的つながりと目的意識のためのシステム・環境設計、長寿の不平等に意図的に取り組む、といった原則が示されています。

## 5. 日本の長寿と「喫茶」

長寿の知恵は、生活文化にも刻まれています。例えば、栄西の『喫茶養生記』は「茶は養生の仙薬、長寿のための妙薬」と記し、心臓は苦味を好むからこそ茶がよいと説き、お茶を飲んでいました。実際、栄西は平均寿命が24歳だった鎌倉時代に74歳まで生きました。中国で宋代に洗練された抹茶文化が、鎌倉期に日本へ渡り、やがて日本独自の茶の湯として花開く。江戸期には煎茶が普及し、日常の中で“体を整える飲み物”として根づいていく。こうした文化が、長寿国・日本の土壌の一部となっているのでしょう。

長寿の象徴である「福祿寿」「寿老人」もまた、中国由来の道教的観念が日本の七福神として定着した例です。江戸時代の人々は寺社めぐりや七福神詣でに長寿・繁栄を託しました。年を重ねることは本来、恐れではなく祝福であったことを私たちは思い出すべきでしょう。

## 6. エバーグリーン経済としての長寿経済

エバーグリーンとは、季節を通じて緑の葉をつけ機能し続ける常緑植物について用いられる、常にあらゆる局面で新鮮さを失わない状態のことをいいます。長寿経済を考えると、

エバーグリーンな経済のイメージを持つことが大切です。

エバーグリーン経済では、「健康とお金を組み合わせた新しい金融商品」、「長く健康を維持するために役に立つ食料や飲料」、「生涯学習を支援する教育システム」、「脳科学重視の医薬品」、「病気の検診とモニタリングとデジタルテクノロジーを重んじる医療」、「人々が運動して健康を維持するのを助けるレジャー産業」、「長くなる人生を通じて社会との関わりを強めることを支援する企業」が存在感を増すとされています。

重要なのは、「高齢者向けに特化する」のではなく、誰にとっても使いやすくすることが、結果的に長寿者のQOL（生活の質）の向上につながるということです。

## 7. シニアになっても活躍するために

「変身資産 (Transformational Asset)」とは、高齢期を迎え、現役時代とは異なる自己のやりたいことや情熱を再発見し、自己変革していくための資産です (図3)。

それには、自己理解とネットワークが重要になってきます。自己理解とは、過去・現在・未来について自問自答し、本当にやりたいことを見出すことです。多様なネットワークとは、新しい人脈を構築し、視野を広げることです。

東京都のシニア人材募集の例のように、これまでの経験を活かしつつ、新たな分野で活躍する事例も報告されています。「自分の胸に聞いてくださいね、本当にやりたいことは何なのか」と変身資産を自分で見いだす。企業はそんな研修をやるよいのではないかと思えます。

流動性知能とは、新しい状況への適応力のことで、AIなどの新しい技術への習熟に関わるものです。これは、50代中頃まで維持され、70代から低下傾向を示します。一方、

結晶性知能とは、経験や学習による知識・言語能力をいいます。これは、70代頃まで向上し、顧客対応など丁寧さが求められる場面で強みを発揮します。

AIやデジタル技術の活用などの流動性知能に加え、そして結晶性知能を活かすことで、高齢期においても脳の働きを向上させ、社会で活躍し続けることが可能と考えます。この二つの知能を自分の中でうまく伸ばしていく、あるいは企業の中で伸ばしていくような研修をすると、シニアになっても活躍できるのではないのでしょうか。

## 8. おわりに

江戸時代の浮世絵師・葛飾北斎は、70歳を過ぎて「富嶽三十六景」を描き、西洋の遠近法や最新の顔料（ペロ藍）を駆使しました (図4)。また、81歳で中国全土の俯瞰図「唐土名所之絵」を描くなど、旺盛な探求心と最新情報への関心を示しました。

北斎は68歳で脳卒中を患いながらも、自家製薬やりハビリ、健康的な食生活、そして何よりも絵を極める情熱によって、「90歳になったら一層奥まで見極めることができる。100歳になれば思いどおりに描けるだろうし、110歳になったらどんなものも生きてるように描けるようになる。どうぞ長生きして私の言葉がうそでないことを確かめていただきたいものだ」と語りました。一生涯にわたる仕事への情熱と探求心が、長寿の強力な原動力となったのです。

それぞれの人にそれぞれの人生の目的があります。それを追求するのが長寿の秘訣の一つだということを、私は北斎から学んでいます。

### 3つの変身資産 (TRANSFORMATIONAL ASSETS) と長寿者

変身資産は、移行と変化につきものの不確実性への対処能力を高める資産。長寿時代に、固定的な「会社人」から、変身資産をテコにした自分の潜在的で多様な能力の展開へ、自分らしい「長寿者」へのトランスフォーメーション。

1. 「自分についての理解」—自分の過去、現在、未来について自問自答し続ける。内省すること—一歩下がって内省し、その結果について判断を下す。「ありうる自己像」—未来に自分がどのような人間になる可能性があり、どのような行動を取る可能性があるかを表現したもの、への理解を深め、自己と世界の見方を変える。自分についての理解は、変化を遂げるための道筋を示すと同時に、人が変化しながらもアイデンティティと自分らしさを保てるようにする役割を持つ。自己肯定感。
2. 「多様性に富んだ新しいネットワーク」と、その新しい価値観、規範、態度、期待。自分がどのように変身できるかについて、多様なロールモデルやシンボルを得られる。何を知っているかではなく、誰を知っているかが大切。→新しい社会関係資本。
3. 「自ら能動的に変身を求め、新しい経験に対して開かれた姿勢を持つ能力」。古い常識ややり方に疑問を投げかけ、画一的生き方に異を唱え、人生の様々な要素を統合できる新しい生き方を実験する姿勢。「人生は経験」。

図3 変身資産

### 長寿者・北斎と長寿経済



『神奈川沖浪裏』  
『富嶽三十六景』葛飾北斎作。1831-34年（天保2-5年）版行。全46図。  
江戸後期、葛飾北斎が70歳を過ぎてから手掛けた『富嶽三十六景』は、追加された10景を含む全46景からなる。浮世絵は、19世紀に起こったジャポニスムによって、ゴッホやドビュッシーなどの世界の芸術家にも大きな影響を与えた。  
この作品中の「神奈川沖浪裏」は2023年3月、クリスティーズのオークションで約3億6000万円（280万ドル）で落札された。  
日本の感性に西欧の遠近法と当時ペロリンで発見された科学的な合成顔料「ペロ藍」(北斎ブルー)の色が加わり、動的迫力に富んだこの作品は、美術品としての希少性・北斎作品としての価値・日本文化の象徴といった面から、極めて高い経済的価値を持つとして評価された。

図4 長寿者・北斎と長寿経済

## ◆ 講演 ◆

## 「高齢者の幸せと対応の仕方～経済的不安の解決に焦点」

スハラFPコンサルタント代表 須原 國男氏

## 1. 高齢者の幸せとは

テレビ朝日「スーパーJチャンネル」のシニア100人に聞いた老後の後悔では、1位がお金、2位が学び、3位が健康、4位が仕事、5位が人間関係でした。高齢者の後悔や不安は、お金、健康、生



きがよいという三つに分類できると考えられます。このうちお金は健康や生きがいに影響を及ぼすと考えられます(図1)。

健康については、お金があれば良いサプリや食事ができ、ジムに行ったり名医にかかれたりするため、お金がある方が長生きする傾向があります。生きがいの、経済的状況によってかなり解決できます。飲食、娯楽、趣味、旅行などの選択肢が広がります。

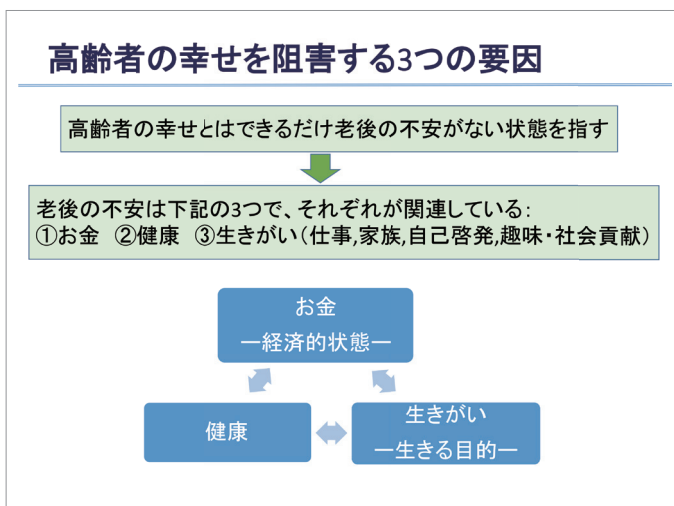


図1 高齢者の幸せを阻害する3つの要因

2. 老後を脅かす経済的不安とは  
～インフレの脅威

近年、これまでのデフレ・低インフレ基調から一転し、インフレが進行しています。日本の消費者物価上昇率は2.9%、アメリカが3.0%、ユーロ圏が2.1%です。日本は、過去20年、

ほとんど1%前後、あるいはゼロを割っていましたが、コロナ以降、状況が変わってきました。

インフレには、デマンドプル型、コストプッシュ型、その他の要因があります。デマンドプル型は、需要が旺盛で物価が上昇し、企業の利益が増え、従業員の賃金上がる「良いインフレ」です。コストプッシュ型は、原材料やエネルギー価格の上昇、円安による輸入コストの増大、人手不足による賃金上昇により、企業のコストが上がり、需要に関係なく値上げをする「悪いインフレ」です。その他の要因には、消費税の引き上げや、海外での戦争や自然災害によるエネルギー価格や食材価格の上昇などがあり、どちらかという悪いインフレです。

今はこれらがミックスしているため、なかなかインフレが収まらない状況です。

## 3. インフレ等の経済的不安にどう対処するか

経済的不安への対処法としては、働く、支出を減らす、資産運用で増やすという三つの方法があります。

高齢者が働くことには、収入が増える、健康の維持につながる、精神的充実や社会とのつながりができるというメリットがあります。働くことで、厚生年金や基礎年金を繰り下げ受給することも可能です。

支出を減らすこと、これは最後の手段です。

資産運用について、日本の投資比率は海外に比べて低いです。日本は現預金が多く、証券投資が少ない状況です。その理由として、金融リテラシーの遅れ、証券会社と銀行の力の強さなどが挙げられます。

昨年、「金融経済教育推進機構(J-FLEC)」が誕生し、学校や職場で金融経済教育を開始しています。また、ネット証券やネット銀行も増え、証券投資への窓口が広がってきています。

インフレに強い金融商品としては、金ETF、株式・株式投信、REIT(不動産投資信託)があります。外貨建て現金預金、外貨建て債券・保険はケースバイケースです。円建て現金預金、円建て債券・保険は安全資産ですが、収益はあまり生まれません。

資産運用は、投資家のレベルに合わせて、初級者、中級者、上級者と分けてアプローチする必要があります。

## コア・サテライト戦略

リスク資産をコア投資とサテライト投資の2つに分ける。  
コア(核)で守りのスタイル、サテライト(衛星)で攻めのスタイルを目指す。  
(1)コア投資ではリスクを押さえながら安定的に  
(2)サテライト投資ではリスクを取りながら高いリターンを目指す投資戦略。

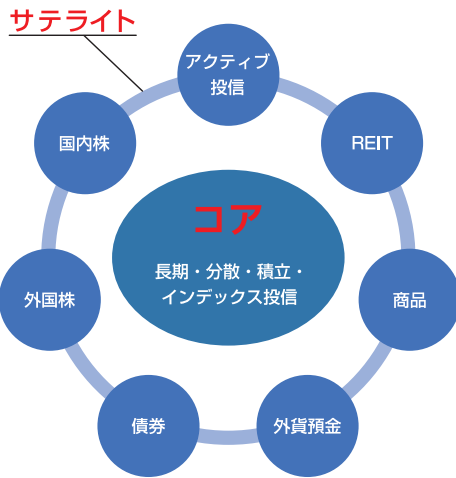


図2 コア・サテライト戦略

初級者には、「コア・サテライト戦略」がおすすめです(図2)。

「コア」は、長期分散積立インデックス投信です。安定的なリターンを目指し、年率平均5%程度が目標です。10年で見れば5%前後は期待できます。初心者や証券知識が乏しい個人投資家に適しています。

「サテライト」は、アクティブ投信、REIT、商品(コモディティ)、外貨預金、債券、外国株、国内株など、得意なものを研究しながら行います。

初級者には、長期投資、積み立て、地域の分散、コストを意識することが重要です。長期投資は長い目で見て、定額購入で積み立てを行い、「ドルコスト平均法」を活用します。資産を分散し、株式・投資信託だけでなく、預貯金や債券も組み合わせます。地域を分散し、信託報酬の安いものを選びます(図3)。

インデックス投信は、例えば日経225のように、市場全体の銘柄に投資します。3、4年経つと、アクティブ投信より良い結果になることが多いです。コストも安く、信託報酬はアクティブの3分の1から4分の1です。

2024年から始まった「新NISA」の「つみたて投資枠」を利用しましょう。非課税期間が無期限で、毎月10万円、年間120万円まで積み立てできます。金融庁が厳選した投信で、販売手数料はゼロ、信託報酬は国内型のインデックス投

信では0.5%以内と厳しい条件です。

中級レベル以上は、サテライト投資がよいでしょう。個別のもの、自分の得意分野の中から選ぶのが良いでしょう。商品ごとの騰落とタイミングにより高いリターンが可能な反面、大損するリスクもあります。せいぜい3割以内が良いでしょう(図4)。

株価を動かす根本的な要因は会社の業績です。候補銘柄を選定する際には、安全性を自己資本比率や流動比率で、収益性をROEやROAで、成長性を売上や利益の伸びで、独自の競争力があるかを判断します。株価が高いかどうかはPERやPBR、配当利回りを見ます。

上級者には、ウォーレン・バフェットの言葉を借りれば、株式の保有期間は長期で理想は永遠です。良いものをじっと持ち、得意分野でビジネスの内容をよく知っている企業に投資します。他人が参入を躊躇(ちゅうちょ)するような技術、ブランド力、高品質などの圧倒的な競争力を持つ企業が望ましいです。経営者が誠実で有能な企業が良いでしょう。暴落のような大もうけのチャンスが来たら逃さないことも重要です。

## 初心者にもふさわしい投資手法

### 【コア投資がふさわしい】

- ◆長期、積み立て、資産・地域の分散、インデックスファンドへの投資が基本パターン。
- ◆リスクを押さえながら安定的リターンを目指し、年率平均で5%くらいが目標となる。
- ◆決められたやり方の投資なので、初心者や証券知識が乏しい個人投資家にはふさわしい投資戦略。

図3 初心者にもふさわしい投資手法

## 中級レベル以上の投資手法

### 【サテライト投資がふさわしい】

- ◆日本株、外国株、内外の債券、為替、コモディティ、不動産・REIT、アクティブファンド等の中から自分の得意分野に投資して、市場平均を上回るリターンを目指す。
- ◆商品ごとの騰落やタイミングによって高いリターンが可能な反面、大損をするリスクもある手法。
- ◆一般の個人投資家は限定的な金額にして、運用金額の3割以内くらいを目途にするのが賢明。

図4 中級レベル以上の投資手法

## ◆パネリスト プレゼンテーション①◆

## 【働き方選択型70歳定年制度の導入】

明治安田生命保険相互会社 人事部 人事室長  
手島 宏晃氏

明治安田では、中期経営計画「MY Mutual WayⅡ期」において、「ひと」中心経営を推進し、働きがいの向上をめざしています。「ひと」という



尊厳ある存在を、経営のための手段にすることなく、一人ひとりの個性や

価値観を尊重し、当社の企業理念である「明治安田フィロソフィー」に共感する人材に長く働いてもらいたいという想いから、当社では「ひと」中心経営を掲げています。

お客様の人生に長期的に寄り添う生命保険会社として、職員の長期的な活躍を推進するため、これまで役職定年の廃止や定年を65歳に引き上げる等の取組みを行ってきました。2027年4月には、多様な人材がより長く安心して働くことができるよう、「働き方選択型70歳定年制度」を導入する予定です<sup>(注)</sup>。その背景には大きく三つの課題があります。一つ目は少子高齢化による労働力不足という社会課題。二つ目は、今後定年を迎える職員が増え、当社でも人員が減少していくという企業としての課題。そして三つ目は、多様な働き方や老後の資産形成など、従業員自身のニーズに応える必要があるという課題です。これら三つの課題を同時に解決するため、長く安心して働ける環境の整備が不可欠だと考えました。

社内の現状を見ても、シニア層は重要な役割を担っています。管理職の約13%が60歳以上で、健康状態も良好です。またアンケートでは、約80%が65歳以降も働きたいと回答しており、その多くが短日数など柔軟な働き方を望んでいます。

職員の定年を70歳まで引き上げ、本人の希望や役割発揮状況をふまえて、70歳まで職務に制限を設けずに活躍できるようにします。また、職員の定年延長とあわせて、退職金受取後の再雇用嘱託の方にも活躍していただきたいという思いから、再雇用嘱託の処遇体系を職員と統一します。さらに、シニア層がライフプランに応じて柔軟な働き方を選択できるよ

う、週2日勤務を含めた短時間・短日数の勤務も可能とする予定です。

また、60歳以降は本人の希望に応じて退職金を受け取ることも可能とし、その後も嘱託として働き続ける道が用意されています。さらに、65歳以上で就業を希望される方には、会社負担で認知機能検査を実施し、安全面にも配慮した仕組みを整えます。キャリアデザイン研修や、病気療養・介護といった家庭事情と仕事を両立するためのサポートも提供していきます。

「働き方選択型70歳定年制度」の導入を通じて、シニア層のさらなる活躍を促進するとともに、生産年齢人口の減少等の社会課題の解決にも当社として貢献していきたいと考えています。

(注)開催日時点では、労働組合に提案中で確定したものではありません。

## ◆パネリスト プレゼンテーション②◆

## 【AGCにおけるシニア社員に対する各種取り組み】

AGC株式会社 人事部 人財開発企画担当部長  
垂水 めぐみ氏

AGC株式会社は、企業理念 **“Look Beyond”**のもと、「人財のAGC」を掲げています。その土台は何かというと、私たちが目指している良き企業文化で、具体的には「風通しがよいこと」、



「チャレンジを奨励すること」、「社員の主体性を重視すること」になります。この企業文化を土台にしながら、多様な人財の強みや個性を引き出し、それを活かして仕事をする中で、一人一人が主体性を持って成長していく。個人の主体的な成長を通じて組織全体の力を高めていくことを、人財戦略の基本的な考え方としています。

また、これらの取り組みによって一人ひとりのエンゲージメントが高まり、知の化学反応と現場力の強化を促進し、「独自の素材とソリューションで世界中の人々の暮らしを支える」というAGCのパーパスの実現につなげ、その結果として企業価値

の向上を図っています。

労働人口の減少、社内年齢構成の変化、事業成長に伴う人員不足、並びに従業員の働き方意識への変化などを踏まえ、次のような取り組みを実施しています。

シニアに関連する取り組みとしては、まず2024年から60歳以上の役職者を対象とした人事制度の改定を行いました。大きな変更点は役職定年の廃止で、60歳以降も意欲高く活躍することができ、年齢にとらわれない適所適材の配置を進めています。

次に、2017年から実施している53歳・58歳役職者向けキャリアデザイン研修です。これは、自身のキャリアを改めて見つめ直す機会を提供し、主体的なキャリア形成をサポートすることを目的とした取り組みです。

シニアに限った制度ではありませんが、キャリアと働き方の多様性を支える関連制度の拡充も進めています。能力や意欲に応じて新しい業務に挑戦できる仕組みとして、チャレンジキャリア制度やジョブチャレンジ制度（社内副業）があります。また、ライフプランに合わせて働き方を柔軟に選べる制度として、選択定年制度、選択定年後契約社員制度（短時間勤務）を設けています。

また、長く働くためには「健康」がとても重要です。健康経営の一環として、2025年からは特に「予防」に重点を置いた施策も展開しています。骨密度測定や体力・バランス測定などの気づきを与える施策に加え、自律的な行動変容を促す施策として、体型管理コーチングプログラムなども実施しています。

これらの取り組みを通じて、年齢を問わず誰もが活躍し続けられる環境と、従業員一人ひとりが自ら学び挑戦し続ける組織文化のさらなる強化を図っています。



## ◆パネルディスカッション◆

コーディネーター  
ダイヤ高齢社会研究財団  
シニアアドバイザー 森 義博

パネリストのプレゼンテーションののち、伊藤宏一氏、須原國男氏を加え、パネルディスカッションを行いました。



パネルディスカッションでは、

1. 長寿社会においては、健康寿命の延伸、多様な働き方、そして将来にわたる経済的な安定が不可欠であること。
  2. 企業は、長寿社会に対応した商品・サービスの開発、ESG経営（環境、社会、ガバナンスに配慮した経営）、従業員のキャリア支援などを通じて、社会全体の持続可能性に貢献することが求められること。
  3. 個人も、早期からの金融リテラシー向上、計画的なライフプランニング、そして自分が本当にやりたいことを見つけ自己変革していく力を身につけることが重要であること。
- などについて、意見が交わされました。

（各登壇者の所属・肩書は、開催日時点のものです。）

紙面の都合で要旨のみ紹介しました。

詳細な内容、パネルディスカッションの様子などをまとめた「シンポジウム記録集（講演録）」を発行します（2026年3月発行予定；無料）。

ご希望の方は、「シンポジウム記録集希望」の旨と送付先住所・氏名をご記入のうえ下記までE-mailでお申し込みください。

E-mail: [info@dia.or.jp](mailto:info@dia.or.jp)