

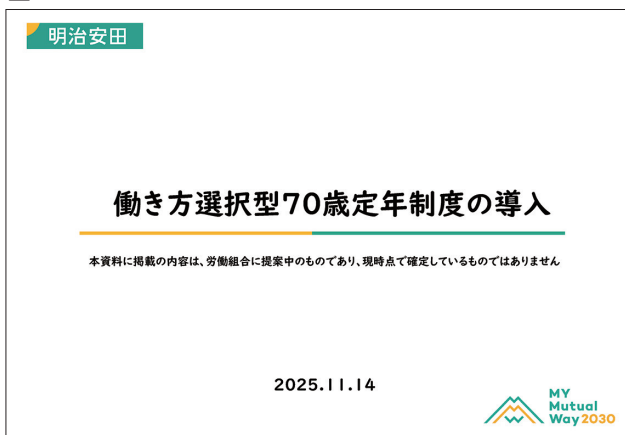
## 第3部 パネルディスカッション「100歳までのライフプラン2」/ パネリストプレゼンテーション1

# 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



図3-1



ただ今ご紹介にあずかりました明治安田生命の手島でございます。私からは昨年（2024年）報道されました「働き方選択型70歳定年制度の導入」ということで、当社の新たな取り組みについてご紹介させていただければと思います。短い時間ではございますが、お付き合いいただければと思います。よろしくお願いいたします。

それでは、まず働き方選択型70歳定年制度についてです。当社では、定年を70歳まで延長するというを昨年発表させていただきました。これは2027年から開始する予定ですが、現在労働組合に提案中です。現時点では確定したものではないということをお含みおきいただければと思います。


その説明に入る前に、まずは当社の概要についてご説明させていただきます。当社は1881年に日本最初の生命保険会社として創業しました（図3-2）。お客さまに「確かな安心を、いつまでも」お届けするというを掲げまして、「信頼を得て選ばれる、人に一番やさしい生命保険会社」を目指しています。従業員は約4万7000人。そのうち約3万7000人が「MYリンクコーディネーター」となります。

図3-2

明治安田 会社概要	
1881年に日本最初の生命保険会社として創業 お客さまに「確かな安心を、いつまでも」お届けするとともに、 「信頼を得て選ばれる、人に一番やさしい生命保険会社」をめざしています	
所在地	東京都千代田区丸の内2-1-1
総資産	46兆1,330億円
ご契約者さま数	6,065,718名
保険金等支払額	2兆7,583億円
連結従業員数	47,787名 うち営業職員「MYリンクコーディネーター等」36,664名

※総資産、ご契約者数、従業員数は2025年3月時点、保険金等支払額は2024年度のデータ

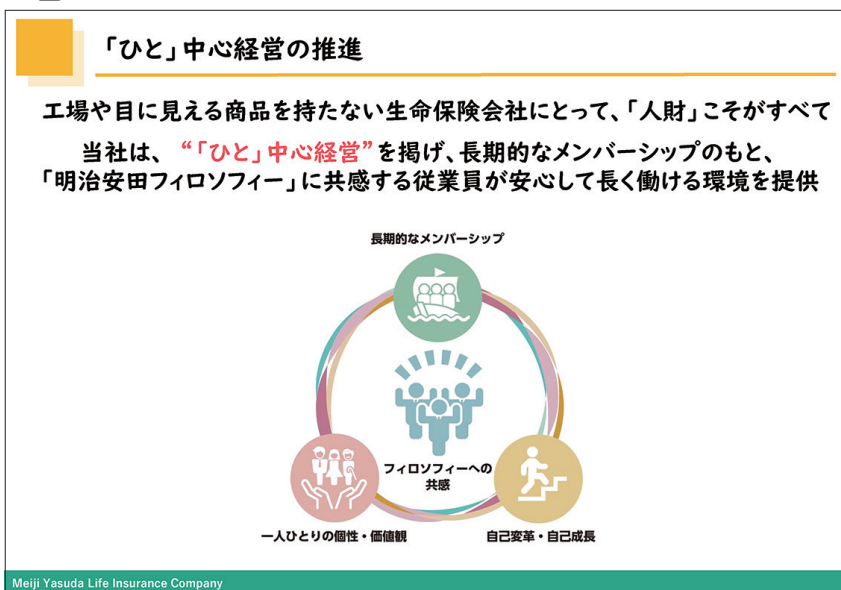
Meiji Yasuda Life Insurance Company



丸の内本社ビル、明治生命館（重要文化財）

当社には多くの従業員が在籍していますが、工場や目に見える商品を持たない生命保険会社にとっては、人財が全てだと考えています（図3-3）。そのような考え方の下、当社は「『ひと』中心経営」を掲げています。長期的なメンバーシップ、それから一人一人の個性や価値観、そして自己変革・自己成長ということで、メンバーシップ型雇用を掲げています。長く働いてもらう。長く働いてもらう代わりに不断の自己成長・自己変革を求めるといことです。

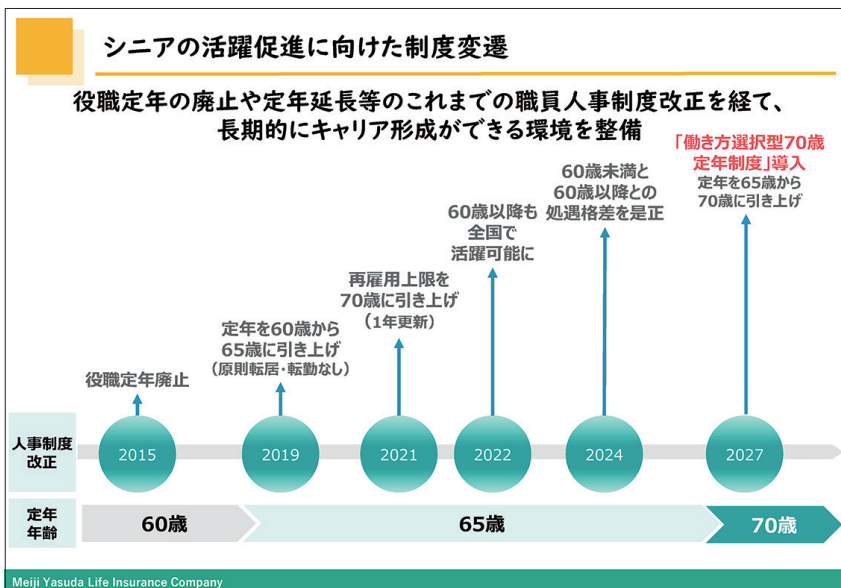
図3-3



ジョブ型ではなくメンバーシップ型を掲げている当社ではありますが、これまでもシニアの活躍促進に向けた取り組みを行ってきました（図3-4）。従業員が長く活躍できる環境整備ということで、2015年の役職定年廃止から65歳までの定年年齢の引き上げなどさまざまな取り組みを行ってきました。そして2027年からは定年を70歳に引き上げる働き方選択型70歳定年制度を導入する予定です。

具体的な制度のご説明に入る前に、まず導入に至った背景を少し説明させていただきます（図3-5）。導入を検討する際に認識していた課題としては、「社会課題」、「当社の課題」、「従業員の課題」、この三つについて解決する策を考える必要があると考えました。少子高齢化・生産年齢人口の減少といった社会課題。今後定年を迎える職員が増え、人員が減少していきますが、引き続き競争力を確保していく必要があるという当社の課題。また、従業員の課題としてはライフスタイルに合わせた働き方、老後の資産形成ができるようにしていく必要がある。このような課題を認識しています。

図3-4



このような課題を解決する一つの方法として、多様な人材が長く安心して働ける会社にしたということ、働き方選択型70歳定年制度を導入することとしました。この制度を通じて社会課題の解決、それから当社の競争力の維持向上、従業員のエンゲージメント、それからQOLの向上を実現していきたいと考えています。

続いてシニア層に係る当社の状況についてご説明させていただきます

(図3-6)。今管理職のうち60歳以上が約13%います。シニア層に主要ポストで高い役割を發揮してもらっています。また「健活年齢」、これは当社独自のものです。健活年齢も良好な人が多く、健康的に働いてもらっています。健活年齢とは、個人の健診データを基に総合的な健康状態を表したものです。この年齢マイナス実年齢が1歳以下であれば標準、良好だという定義をしています。この指数を見ると、シニア層も十分健康を保っているといえます。

もう一つご説明させていただきます。当社のシニア層の就業希望です(図3-7)。こちらは社内アンケートを行ってみました。約80%の人が65歳以上も就業を希望していると回答しています。また、働き方については、柔軟な働き方を希望する人が多く、60%を超えた人がフルタイムというよりも短い日数での勤務を希望しています。

図3-5

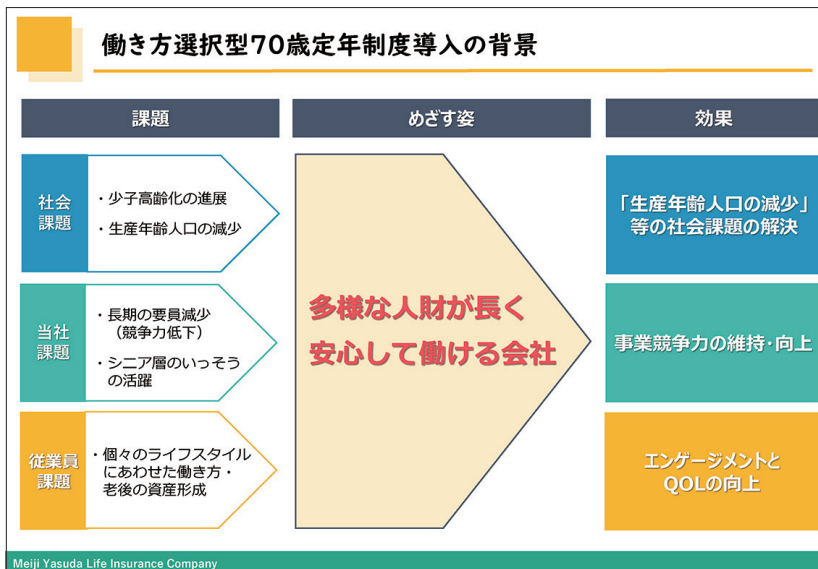


図3-6

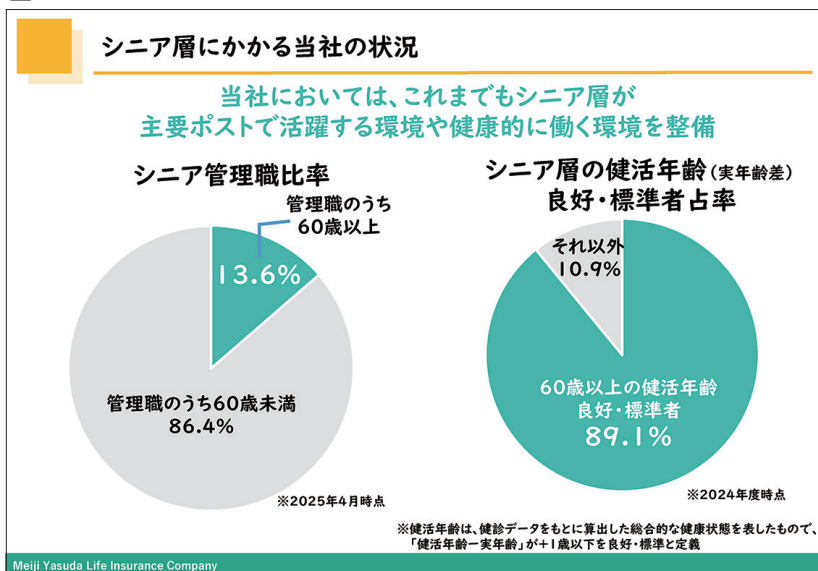
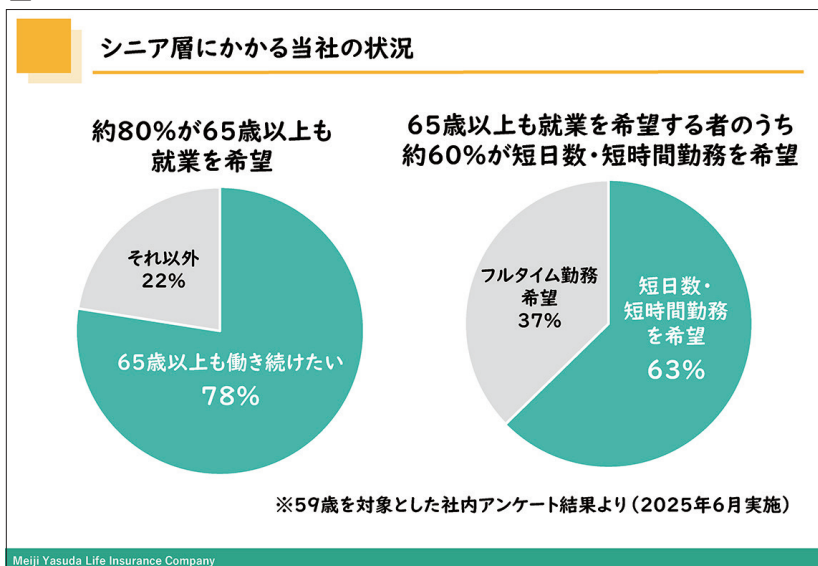


図3-7



それでは、ここからは制度の内容についてご説明します（図3-8）。まず一つ目、職員の定年をまず70歳まで延長します。それから二つ目、当社は退職金受け取り後も今でも再雇用嘱託として70歳まで就業を続けることが可能ですが、その場合の処遇は現役世代よりも少し下がるという形に今はなっています。これを現役世代とも同じ処遇という形にして、職員と統一して処遇を引き上げるといふことを行っていきます。三つ目、柔軟な働き方ができるように短日数・短時間勤務も選択

肢を用意していきます。

もう少し詳しくご説明します。職員については70歳まで、当社はいわゆる職定年等は廃止していますので、職務に関係なく活躍が可能となります（図3-9）。部長、支社長などの経営管理職、それから営業所長への登用もできますし、全国で活躍してもらうことも可能です。また処遇も、同じ役割であれば65歳未満の人と同じ水準にする。現役を続けると退職金も70歳まで増加していきます。ただ、何歳まで働きたいかということは各個人の選択もありますので、60歳以降であれば「みなし定年」として退職金を受け取ることも可能という形にしています。

退職金を受け取った後は再雇用嘱託という形になるわけですが、管理職層以外は職務の継続を可能とし、さまざまな分野で活躍してもらいたいと思っています。処遇は同じ水準です（図3-10）。

図3-8

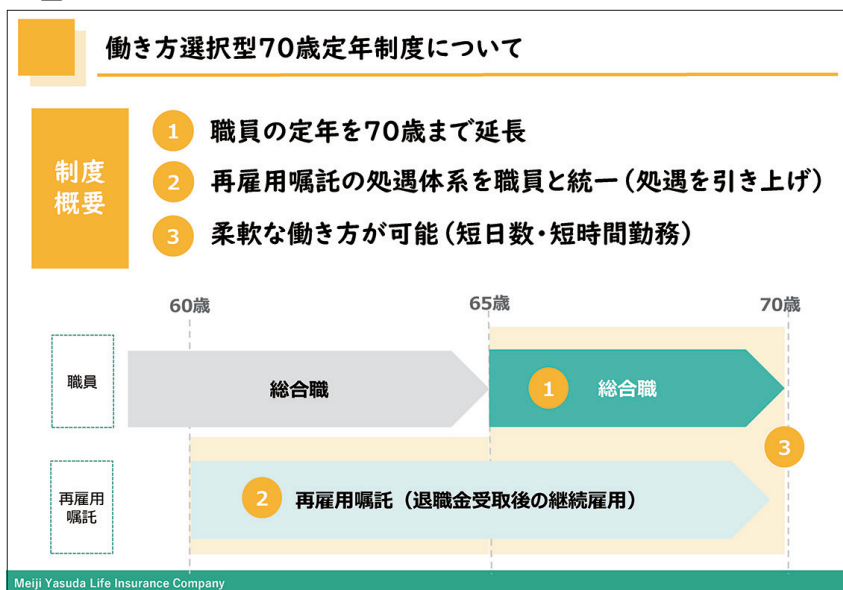


図3-9

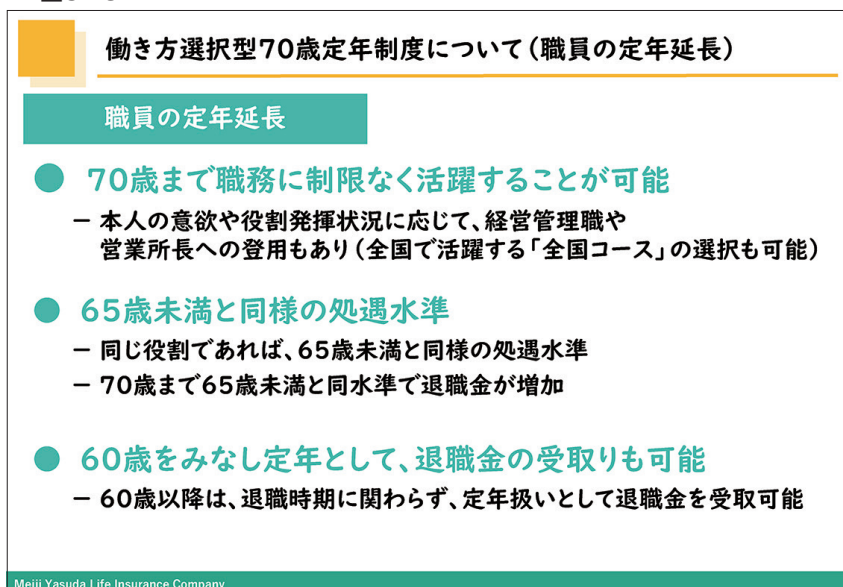


図3-10

**働き方選択型70歳定年制度について(再雇用嘱託制度)**

---

**再雇用嘱託制度(退職金受取後の継続雇用)**

- **退職金受取後も職員と同水準の処遇**
  - － 経営管理職や営業所長等の管理者層以外は、再雇用嘱託として職務の継続が可能
  - － 退職前と同様の役割発揮を期待し、職員と同じ処遇水準

Meiji Yasuda Life Insurance Company

それから働き方についてもいくつかの選択肢を準備したいと思っています(図3-11)。ライフプランに応じて柔軟な働き方ができるように、週2日までを含めた短日数・短時間勤務の選択肢を用意します。当社は多くの外部のお客さまや団体、自治体とも連携協定を締結しています。そういった外部の団体との対応は土日にあることも多くありますので、土日に働きたいというシニアにはこのような役割も積極的に担ってもらえるような選択肢を準備したいということです。

そのほかの取り組みについてです(図3-12)。安全配慮の観点もありますので、65歳以上で就業を希望する人については、会社負担で認知機能検査を実施させていただきます。認知症の前段階、軽度認知障害の場合は適切な治療を行えば改善すると言われておりますので、早期に発見して長く健康でいてもらう、1年に1度検査を受けてもらいたいということです。また、自身のキャリアに前向きに取り組んでもらえるようにキャリアデザイン研修を実施するほか、シニアについては自

図3-11

**働き方選択型70歳定年制度について(働き方の選択肢)**

---

**働き方の選択肢**

- **柔軟な働き方を促進するため、短日数・短時間勤務も可能**

① フルタイム勤務
② 短時間勤務(1時間短縮)
③ 週4日勤務
④ 週3日勤務
⑤ 週2日勤務 ※再雇用嘱託のみ

短日数・短時間勤務選択する場合、職務に制限あり(管理者等は選択不可)
- **土日勤務も可能(外部団体との連携協定対応等を想定)**

Meiji Yasuda Life Insurance Company

図3-12

働き方選択型70歳定年制度について(その他)

認知機能検査の導入

- 65歳以上就業を希望する方に認知機能検査を実施

キャリア支援・両立支援

- シニア層に対し、キャリアデザイン研修を実施
- 病気療養や介護との両立者への支援として、相談窓口を設置するとともに、介護セミナー等を実施

Meiji Yasuda Life Insurance Company

身の病気療養や家族の介護をする人もいます。相談窓口や介護セミナーの実施などを通じて両立に向けた支援を行っていきます。

以上が70歳定年制度の概要についてのご紹介ということになりますが、最後にシニア活躍という点でお客様向けに行っている取り組みをご紹介します(図3-13)。

当社は「地域の元気プロジェクト」と「みんなの健活プロジェクト」という2「大」プロジェクトを推進しています。その中でまず、「賭けない・飲まない・吸わない」というのをルールにして脳の活性化や交流を目的とした「健康マージャン」の開催や、認知症発症予防効果が高いとされる「大人の塗り絵コンクール」の開催などを行っています。このような取り組みを通じて健康年齢の延伸といった社会課題の解決にも積極的に取り組んでいきたいと考えています。

ご紹介は以上です。ご清聴ありがとうございました。

図3-13

(参考)お客様に「元気」と「健康」をお届けする取り組み

お客様に「元気」と「健康」をお届けする2「大」プロジェクトを推進  
当社従業員のみならず、シニアのお客様向けの取り組みを通じて、  
健康年齢の延伸といった社会課題への解決にも挑戦

健康マージャン大会・教室の開催

大人の塗り絵コンクールの開催

コンクール金賞作品

シニアのお客様向けの取り組み

Meiji Yasuda Life Insurance Company

## 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の垂水と申します。本日は、AGCにおけるシニア社員への取り組みについてご紹介いたします。

まず、簡単に自己紹介をさせていただきます(図4-1)。私は新卒でAGCに入社し、当初は人事ではなく、エンジニアとしてキャリアをス

タートしました。製造マネジメントとしてモノづくりの経験を積んだ後、技術マーケティングに携わり、その後、人事部門へ異動しました。人事部門では、採用、HRBP、グローバル人事などを担当し、現在は人財育成の企画と採用の統括を担っています。

次に、会社概要について簡単にご説明します(図4-2)。当社は1907年創立の素材メーカーで、ガラスを祖業としながら事業を拡大してきました。2024年度の連結売上高は2兆676億円、連結子会社は約190社あり、その約8割が海外子会社というグローバル企業です。


図4-1

### 自己紹介

**垂水 めぐみ** (たるみ めぐみ)  
AGC株式会社 人事部 人財開発企画担当部長

1997年 AGC入社、ディスプレイ用基板の製造担当  
2000年 ディスプレイ用基板の技術マーケティング担当  
2006年 人事部 採用担当  
2011年 エンジニアリングセンター HRBP  
2013年 人事部人事戦略G (グローバル人事)  
2018年 事業開拓部 HRBP  
2020年 マルチマテリアル事業本部 HRBP  
2022年 電子カンパニー HRBP  
2024年 現職 (人財開発企画&採用統括)

資格：国家資格キャリアコンサルタント、危険物甲種



AGC  
Your Dreams, Our Challenge

© Megumi Tarumi 1

図4-2

### 会社概要/基本情報

代表取締役  
社長執行役員・CEO  
平井 良典

会社名 : **AGC株式会社**

証券コード : **5201**

創立 : **1907年 9月8日**

代表取締役 : **平井 良典**

資本金 : **909億円\***

連結売上高 : **2兆676億円\***

連結従業員数 : **53,687人\***

連結子会社数 : **186社**  
(うち海外149社) \*

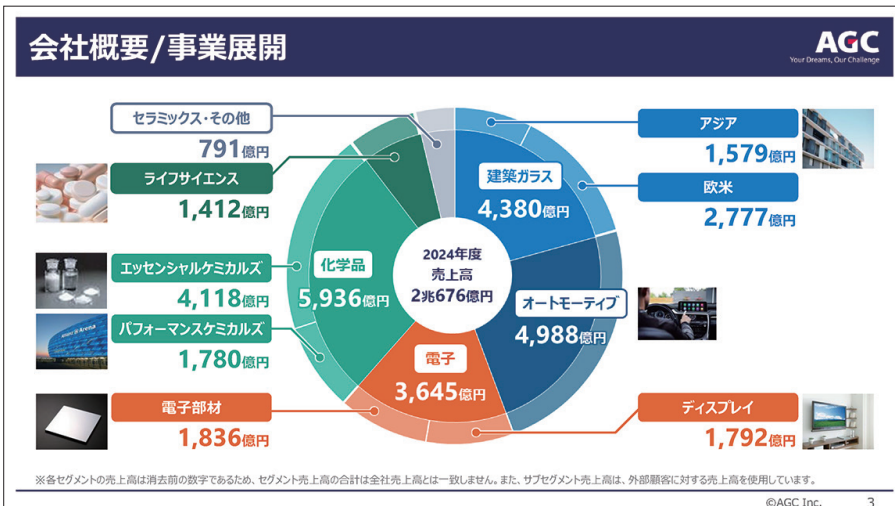
株主メモ

- 決算期 : 12月31日
- 定時株主総会 : 毎年3月
- 基準日
  - 定時株主総会 : 12月31日
  - 期末配当 : 12月31日
  - 中間配当 : 6月30日
- 株主名簿管理人 : 三菱UFJ信託銀行(株)
- 単元株式数 : 100株
- 発行済株式総数 : 217,434,681株

\*2024年12月末現在 ©AGC Inc. 2

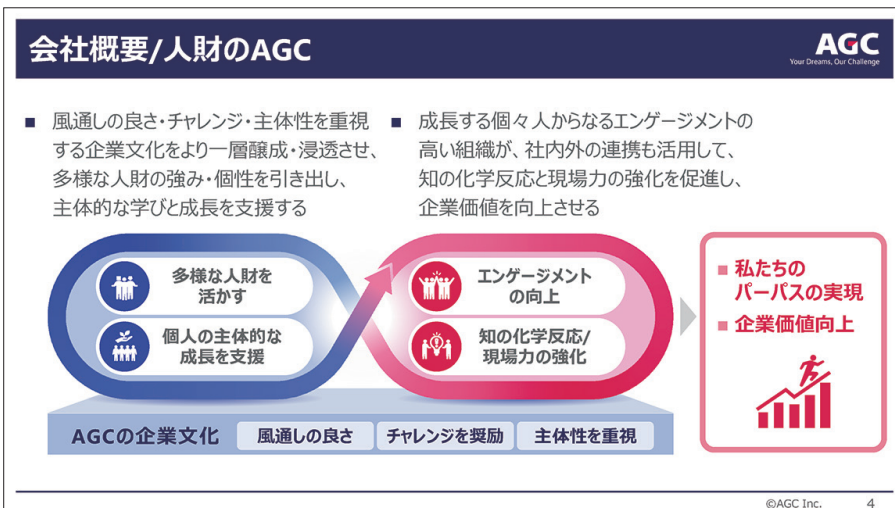
事業展開としては、建築ガラス、オートモーティブ、電子、化学品、ライフサイエンス、セラミックスの6つのセグメントを有する複合企業です(図4-3)。ガラス、セラミックス、フッ素等の材料技術や製造・プロセス技術などの技術的な強みを育て複合化させることにより、建築、自動車、半導体、医薬品など幅広い分野に向けて素材やソリューションを提供しています。

図4-3



AGCでは、価値創造の一番の源泉は「人財」と考え、「人財のAGC」と掲げています(図4-4)。これは、事業や技術を支えているのは一人ひとりの社員であり、多様な人財がそれぞれの力を発揮し続けることがAGCの成長につながる、という考え方です。その土台となるのが、私たちが大切にしている企業文化です。具体的には、「風通しがよいこと」、「チャレンジを推奨すること」、「従業員の主体性を重視すること」の3点を、AGCが目指す良き企業文化として位置づけています。この企業文化を継続的に強化しながら、多様な「人財」の強みや個性を引き出し、一人ひとりが主体性に成長できる環境づくりを進めています。

図4-4



こうした取り組みによって、従業員一人ひとりのエンゲージメントが高まり、私たちのパーパスである「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」の実現につながります。その結果として、企業価値が高まり、さらに多様な人財が集い、成長とエンゲージメントの好循環が生まれていきます。これがAGCの人財戦略の基本的な考え方です。この考え方をベースとして、さまざまな人財施策を展開しています。

ここから、具体的な施策の一例をご紹介します。

まず、2024年に実施した60歳以降の役職者を対象とした人事制度の改定です（図4-5）。この制度改定の背景には4つのポイントがあります。

図4-5

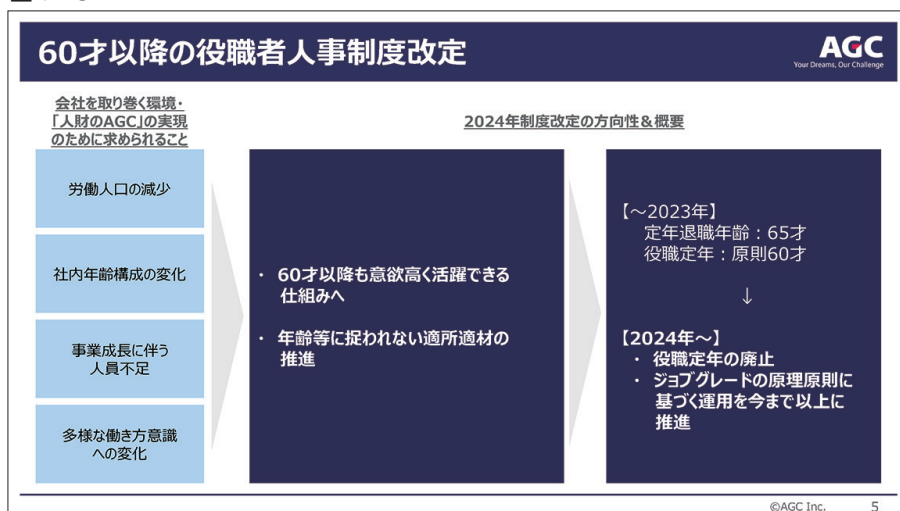
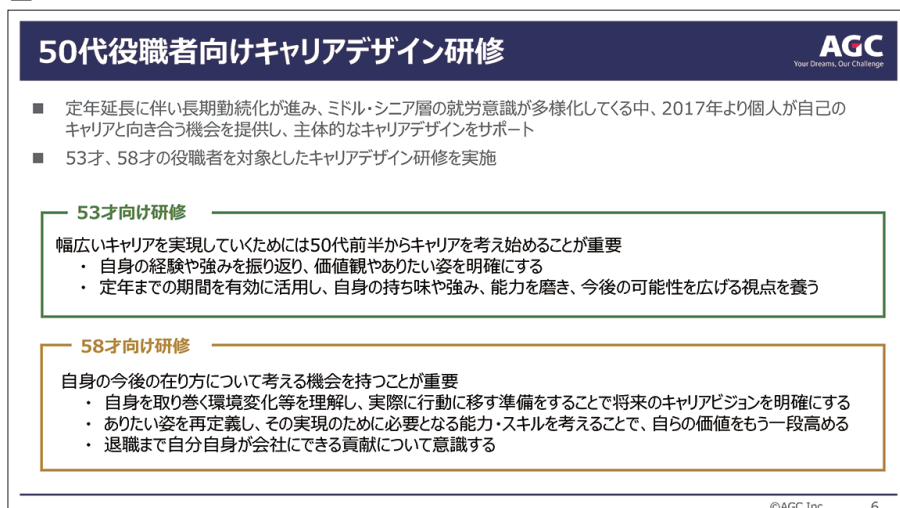


図4-6



1つ目は労働人口の減少です。日本全体で労働人口は今後も減少していくと見込まれています。2つ目は社内の年齢構成の変化です。当社においても、就職氷河期世代の従業員が比較的少ない一方で、シニア社員が今後更に増加していくという状況にあります。3つ目は事業成長に伴う人員不足です。当社の売上高は2019年比で約40%増加しており、事業が拡大している中で、人財の確保が重要な課題となっています。4つ目は、従業員の意識の多様化です。働き方やキャリアに対する価値観が多様化する中で、それぞれの志向に応じた柔軟な働き方や活躍のあり方が求められています。

こうした状況を踏まえて、60歳以降も意欲高く活躍できる仕組みを導入することと、年齢にとらわれない適材適所を推進することを目的として、2024年から役職定年を廃止することにしました。これまで当社では、定年年齢は65歳としつつも、原則として60歳で役職定年としていましたが、こうした考え方を見直し、ジョブグレードの考え方に基づいて、2024年から段階的に、最終的には65歳までライン長を継続できる制度へと移行しています。

次に、シニア社員の主体的なキャリア形成を支援する取り組みとして、2017年より53歳および58歳の役職者を対象としたキャリアデザイン研修を実施しています（図4-6）。就労期間の長期化やキャリア意識の多様化が進む中で、自身のこれまでの経験や強みを振り返り、今後の在り

方を考える機会を提供することを目的としています。

さらに、シニア社員に限定した制度ではありませんが、幅広い世代が活用できる関連制度も整備しています（図4-7）。

例えば、個人の能力や意欲に着目した制度として、社内副業制度である「ジョブチャレンジ」を導入しています。実際に、海外子会社の経営を経験した社員が、この制度を活用して新たな部門で新たな職務に挑戦し、その後、専任として新たな分野で活躍している事例もあります。

また、多様な価値観や働き方を尊重する制度と

して、60歳から65歳の間で定年退職の時期を選択できる選択定年制度や、短時間勤務が可能な選択定年後契約社員制度なども設けています。

長く働き続けるためには、「健康」もとても重要な要素です。AGCでは、健康経営の一環として、「病気の早期発見と改善へのアクション」、「心の健康へのアプローチ」、「重大疾患へつながる生活習慣（喫煙）の改善」を基本方針に掲げ、2025年からは特に「カラダ年齢を自分でコントロール」、「充実して長く生き、長く働ける体を保つ習慣へのアプローチ」ということで、「予防」に重点を置いた施策も展開しています（図4-8）。

具体的には、骨密度測定や体力・バランス測定など、自身の身体状態への気づきを促す施策に加え、2カ月間の体型管理コーチングプログラムなど、自律的な行動変容を支援する取り組みを実施しています。これらは、シニア社員に限らず、若年社員も含めた全社的な健康意識の向上を目的としています。

本日は、AGCにおけるシニア社員を含む人財活躍の取り組みについてご紹介しました。ご清聴ありがとうございました。

図4-7

その他関連諸制度		
項目	制度	概要
個人の能力・意欲により着目	チャレンジキャリア制度	・ 社員が自らの専門性やキャリア形成に対する希望・熱意を、実際の職務配置等に反映させることを目的とした制度 ① 人材公募制度；社内の他部門が必要とする職務を公募し、社員が応募できる制度 ② 希望職務エントリー制度；社員が自ら希望する職務を登録し、異動の機会を得る制度
	ジョブチャレンジ（社内副業）	・ 本業以外の業務に副業的に関わる制度
	社外副業制度	・ 会社の許可を得て、他会社等の業務に従事し、あるいは自ら営業を行うことができる制度
多様な価値観・働き方を尊重	選択定年制度	・ 自ら選択した定年退職日に退職する場合、選択定年加算金を支給 ・ 60才～定年退職年齢が対象
	選択定年後契約社員制度（短時間勤務）	・ 60才到達時に選択定年を選択し、かつ短時間勤務を希望し、会社が承認した者 ・ 1年間の雇用契約を結ぶ契約社員。最大65才まで契約更新 ・ 週4日フルタイム勤務か、週5日の短時間勤務を選べる
	転職前休職制度	・ 早期退職する役職者を対象とした休職制度 ・ 40才以上、かつ、勤続年数5年で、再就職または再就職準備のために退職する方
	再就職支援会社利用	・ 退職する役職者を対象とした、再就職支援会社の利用支援

図4-8

### 健康経営/充実して長く生き長く働ける体を保つ健康への取り組み

**■ 健康施策実施方針**

- 病気の早期発見と改善へのアクション
- 心の健康へのアプローチ
- 重大疾患へつながる生活習慣（喫煙）の改善

**2025年からの重点施策**

カラダ年齢を自分でコントロール  
充実して長く生き、長く働ける体を保つ習慣へのアプローチ

+

病気を改善する施策  
会社からのサポート

これから

予防する施策  
従業員の自律

**■ 具体的な施策（任意受診）**

気づきを与える施策	従業員の自律を促す施策
骨密度測定	かんたん体型管理
約2分 定量的超音波測定法 (QUS) 踵骨で実施	【(株)ハンサミング 提供】 ■ セミナー 「理想の体型は自分でつくる」忙しい人のかんたん体型管理術 ■ 2か月体型管理コーチングプログラム ZoomとLINEで完結できる、頑張りなない・我慢しないプログラム
体力・バランス測定 アプリを入れて撮影するだけ！ 結果はすぐにフィードバック！ 心身機能測定AI「AYUMI Scan」を利用して測定 まずはゲーム感覚で測定、現場でワイガヤの雰囲気やコミュニケーションの一助に	

©AGC Inc. 8

## 第3部 パネルディスカッション「100歳までのライフプラン2」

# ディスカッション

コーディネーター：公益財団法人ダイヤ高齢社会研究財団 シニアアドバイザー  
**森 義博**



森 森でございます。どうぞよろしくお願いたします。登壇者の皆さんも引き続きどうぞよろしくお願いたします。

今回は長寿社会での生き方と、テーマとしては非常に大きなテーマです。その中に産学官民のうち産学民からそれぞれお越しいただいております。また、伊藤先生は官の仕事もされていらっしゃいますので、今日はさまざまな角度から意見交換ができるかなと思っております。皆さん最後までお付き合いいただければと思います。

それではまず伊藤先生、先生から企業からお越しのお二人に何かお聞きになりたいことがありましたら、それぞれお願いたします。

伊藤 それでは質問させていただきたいと思っております。

まず、明治安田生命の手島さんへのご質問です。私は、一昨年生命保険関係のセミナーがありまして、その時ジュネーブ協会（1973年に設立された国際的な保険会社の協会）のことを調べたことがありました。ジュネーブ協会では、「健康的な

生活習慣の推進」と「より長い人生における適切なリスク管理」というコンセプトを打ち出しています。世界的に、保険会社は保険のリスクを減らす、つまり長寿なので、健康寿命を延ばす形で健康を失うリスクを減らす必要があると言っています。

そこで、明治安田では「健康キャッシュバック」という保険のコンセプトをつくられていたのが非常に注目しました。どういうことかという、サッカーの三浦知良さんがCMに出ていらっしゃるって、健康を維持しようとして一生懸命呼びかけている。毎年定期健診を受けて、健診の内容がよかったら保険料をキャッシュバックしますという保険商品です。つまり、病気になるリスクを自分で減らしているのだから、その分保険料をお返ししてもいいのではないのかという保険を販売され始めたんです。

これに私は驚きました。ジュネーブ協会が、世界中で病気がまん延するような方向から健康を維持する方向に向かうよう、保険会社はそこをサポートしなくてはいけないと考え方を変えたという議論をされていて、これは保険会社のコンセプトが大きく世界的に変わったんだなと思いました。明治安田の商品についてもその方向でやれば、保険会社の保険に入っていることで自ら健康を維持しようというモチベーションが高まって、結果的に保険事故が少なくなれば、保険会社もキャッシュバックしても経営も成り立つのではないのかという感じがしています。保険会社として

は非常に先進的な取り組みで、長寿経済に資するような保険商品や保険会社の在り方を垣間見たという感じがしたのですが、いかがでしょうか。



**手島** ありがとうございます。まさに先生がおっしゃったところを目指しているところです。万一のときの保障やご病気になったときの保障などを提供する保険会社の使命としては、やはりお客様の健康というのは切っても切れないものだと思います。

保険会社は、入院したら給付金をいくらとか、お亡くなりになったら、がんになったら保険金をいくらお支払いするというような商品を販売しているわけですが、保険事故が起きたときだけ保障するのではなくて、その前段階からお付き合いをしていく必要がある。つまり予防の段階です。そういったところからしっかりお客さまと向き合う必要があるのではないかと考えています。先生がおっしゃるとおり、お客さまが健康になっていただくとお客さまも当然お喜びになりますし、保険事故も少なくなるということでウインウインの関係も築けるのではないかとことです。

そういう考えもありまして「ベストスタイル」という保険の「健康キャッシュバック」という特約を販売したのですが、保険料をお返しするというだけではなくて、その先に健康を維持していくためにやはりいろいろと継続的な取り組みをしていかないといけない。運動もそうですし、食事も

そうだと思います。お客さまに継続的に取り組んでいただくためにどうするかというと、当社は先ほど申し上げたように3万7000人のMYリンクコーディネーター、営業職員がいます。そのMYリンクコーディネーターがお客さまに、まずは健康診断を受けましょうということを勧奨します。その健診結果をふまえて、こういう体操をやってみませんか、運動やってみませんか、継続していますかとお声をかける。いわばちょっとお節介を焼いてお客さまの健康維持に貢献していく。それでキャッシュバックを受けていただければ、それでお客さまにも喜んでいただける。こういった好循環を目指して取り組んでいるところです。先ほど先生がおっしゃったとおり、それでウインウインの関係が築ければということで、これからも継続していきたいと考えています。



**森** ありがとうございます。垂水さんにも何かご質問がございますか。

**伊藤** AGCの垂水さんへのご質問は、ESG投資、ESG経営についてです。日本の公的年金、GPIF(年金積立金管理運用独立行政法人)はESG投資ファンドにも投資しています。私たちが公的年金保険料を払うと、それがGPIFで運用されているんです。どこが運用対象かということ、実はさまざまな運用会社の対象商品があるのですが、その中にESG投資ファンドがあって、GPIFのサイトを見

にいくとちゃんと環境・社会・ガバナンスに優れた企業に投資をしていますとあります。インデックスファンド系なんですけれども、いくつもあるんです。

その中に、日本株で女性活躍推進ファンドがあるのですが、その投資対象企業の中にAGCが入っていたりします。これはESGで頑張っている企業に国民全体で投資している。つまり、年金が増えるように頑張って増やしてね、世の中もよくしてねということで運用の対象になっているわけです。私はそういう話を大学の金融経済教育で大学生に毎回話をしているんです。大学生も20歳から年金保険料を払うのだけれども、それはいろいろな企業に投資されている、その中でESGもしっかりやっているんだということを言っています。

世間では、ESG投資というと何か特殊な感じに見られたりするのですが、そうではなくて、公的年金がよい会社に投資をして、それで私たちの将来の年金をつくるようにということです。AGCは、それに選ばれている会社だという認識を持って、やはり社内のよい改革もしているんだなという感じがしたのですが、いかがでしょうか。

**垂水** 質問ありがとうございます。おかげさまで、当社のESGの取り組みは高い評価をいただいでいて、非常にありがたく思っています。ESGの評価が何をもとに行われているかという点ですが、評価機関ごとに用意されている設問に、AGCグループとしてのグローバルな取り組み内容をお答えすることで、総合的に評価が決まる、という仕組みだったと記憶しています。複数の評価機関がありますが、私の知る限り、健康経営や長寿者の活躍についてのダイレクトな質問はなかったかのではないかと思います。

ただし、健康経営は、先ほど申し上げた「人財のAGC」のもとに成り立っている方針や施策、具体的なポリシーや実際に行っている取り組みを情報開示することによって、ESG指標を支えているというかたちになります。先ほど申し上げた通

り、多様な「人財」が成長してモチベーション高く働くことが大事と考えており、年齢だけでなく、性別や国籍といった多様性も大切にしています。今後も、「人財のAGC」という考え方を引き続き推進するとともに、それだけで終わらせることはなく、情報を開示することで、皆さまからのさまざまなご指摘をいただき、それを真摯（しんし）に受け止めて改善のサイクルを回していければよいと考えています。



**伊藤** どうもありがとうございます。

**森** このパネルディスカッションにどの会社にお願ひしようかといういろいろ考えたときに、AGCさんをお願いしてよかったです。ありがとうございます。

それでは、今度は逆に企業のお二人から先生にご質問はございますか。

**手島** 今回の先生のご講演は長寿化が一つの大きなキーワードになっていたかと思うのですが、長寿化が進展していく中で、雇用主である企業に期待することや金融包摂という課題に対して金融機関に期待することなどがあれば教えていただければと思います。よろしくお願ひします。



伊藤 高齢化で健康長寿が望ましいのですが、健康を害したり、認知症になったりする人が全くなくなっていくわけではありません。減ってはいるけれども、やはり高齢者の認知能力の低下という重要な問題があって、認知能力が低下すると金融商品を選択する能力が弱まったり、あるいはだまされたりといろいろな問題が起こってきますので、当然金融商品の販売の現場で各会社の営業の仕方とか、あるいは金融機関の窓口などで高齢者に対して適切な対応をすることが求められるわけです。

実は2019年に「高齢化と金融包摂のためのG20福岡ポリシー・プライオリティ」がOECDとGPIFで策定されています。高齢者の金融能力が低下していくところをサポートして、高齢の顧客の立場と状況に合った適切な商品を選択するとか、あるいはご本人だけで選択能力が落ちる場合であればご家族と相談するとか、そういう金融包摂、インクルージョンするということですが、だいぶ前から言われています。日本の金融機関も銀行・証券・保険で連携して金融包摂問題については結構いろいろな対策を講じるようになってきていると思います。

一方では、みんな健康で長寿だったらいいのですが、なにか問題が起きたときに顧客の立場に立ってそれをサポートするような仕組みと能力を従業員や販売員が持たないといけないという課題が非常にあるということだと思います。



もう一つ加えて言うと、顧客が来ているいろいろな悩みや要求の相談を受けるときに、「シンパシー」と「エンパシー」というのが心理学で二つあります。他人の立場から、「それは大変だったですね」とか何とかと言っているのだけれども、心の底は本当に共感しているわけではないような話の立場がシンパシー。顧客の置かれた境遇、例えば家族関係でお一人しかいないとか、非常に収入が低いとか資産が少ないとか、物価が上がってきて大変だとかという相談者の悩みを全て金融機関や保険会社等の人が受け止めて、それでその人の立場に立って問題を解決するようにアドバイスする、こういうときに働く知的能力・心的能力をエンパシーと言っています。

シンパシーとエンパシーは全然違うものなのですが、世界の基本的なFP資格であるアメリカのCFPボードが2021年に実務調査をFPに対して行った結果、そういう心理学的な能力をきちんとFPは持たなくてはいけないということになり、FPの必修科目の中にFPの心理学を入れたのです。ところが日本では、FPの心理学という科目は全く入っていない。FPの勉強の本の中にも心理学は入っていません。5年ぐらい遅れてしまっていて、やはりエンパシーとシンパシーの区別で言うと、顧客の経済的な困難な状況とか、どうしてそういう心理が生まれてくるのかを客観的に受け止めて、それを解決するようなアドバイスを提供する必要がある。そのときに適切な金融商品があ

ればそれをお勧めするとか、あるいはご家族に同席いただいて、サポートする人をその方に決めて、その方を介してアドバイスをしていくとかいうことが必要だということで、「金融包摂のためのG20福岡ポリシー・プライオリティ」というのができているのです。金融機関の中ではそういう議論と体制は徐々に整えられつつあるようすが。

今もう一つ問題なのは、販売の人がいて対面販売ではなくてオンラインでの販売。その場合、間違っただけ情報を手に入れて問題になってしまうということもあるので、顧客本位の営業スタイルが、これは金融機関にとっても顧客にとってもですが、重要になっているかなと思っています。そういう点を深掘りしていくことが必要とは思っています。



森 よろしいですか。

手島 はい、ありがとうございます。

森 垂水さんはありますか。

垂水 今日のプレゼンの中では飛ばしてしまったスライドかと思うのですが、私自身、今は育成にも携わっているのですが、特に興味を持ったのが変身資産のところなんです。その中で、例えば「自ら能動的に変身を求めて、新しい経験に対して開かれた姿勢を持つ能力も伸ばさせるのが大事だ」という記載があったかと思っています。そこで、これから高齢者になっていく後輩に対して、こんな経験やこ

んな行動をしておくとか、そういった能力が伸ばせる、といったアドバイスやコメントがあれば、ぜひお聞かせいただければと思います。



伊藤 人間の人的資産には三つあるということで、生産力を生む「生産性資産」と、活力を生み出す「活力資産」と、もう一つ「変身資産」があります。これは誰が言っているかということ、『ライフ・シフト』という有名な本の中でリンド・グラットンとアンドリュー・スコットが書いている話です。これは5～6年前に出た本なんですが、現在でも非常に注目されていると思っています。

変身資産というのは、日本の場合、何で重要かというと、一般的には企業に就職すると、配属先は企業側が決めるので、その人の能力とか知力・体力を見てどこに配置するのが一番いいのかというのはすぐ簡単に分かる話ではない。キャリアを見ていって、それで一定の段階で、それから本人が本当はこういうやりたいことがあるのかも

ないので、キャリア研修みたいなものを断続的にやっていく必要がある。

一人一人の従業員がキャリア研修で、自分のキャリアの記憶ではないですが、年代別にこのときはこういうことを考えていたか思い出す。例えば家族がいて、家族との生活とか、子育てをするとか、住宅を購入したとか、いろいろなことがあるので、そういうことの中で自分のキャリアの中で本当にしたいこととか、こういうことが優れているかもしれないと思ったりする機会はあると思います。そうすると、全体として何歳代のキャリア研修のようなことはするわけですが、人間は個別に違う事情があるということを経験すると、例えば一つはキャリア相談室みたいなものを設けて、それを受け止めてあげる企業の中のキャリアカウンセラー的な仕組みも必要だと思います。

人の成長はみんな違うので、最初から自分が本当にしたいことはこれだと思っていることがある人はまれだと思います。いろいろチャレンジしてみて、これは自分には非常に関心が深く満足感が高い仕事だなと分かってくるようなところもあります。その中でその人自身のキャリアをどうやって育てていくかというのが人財開発につながり、企業の生産力に関わってくると思います。一人一人の人的資産の中で、取りあえず目の前の生産性資産と活力資産、これは健康管理も重要なのですが、その人がどういうものに変わり得るかということの関心についても、企業側も関心を持っていくことが大切だと思います。

節目節目で言うと、退職後、老後の60代、70代ぐらいで自分の胸に手を当ててみて、人生を振り返って、20代からのキャリアを振り返って見て、自分の老後に本当にやりたいことの一つは何なんだろうという問いを立てて、それがぴたっとその企業のさまざまな新しい事業活動にマッチするものであれば、そういうものを提供してもいいのかなと思います。それで人の才能が老後にも開花させられるわけです。

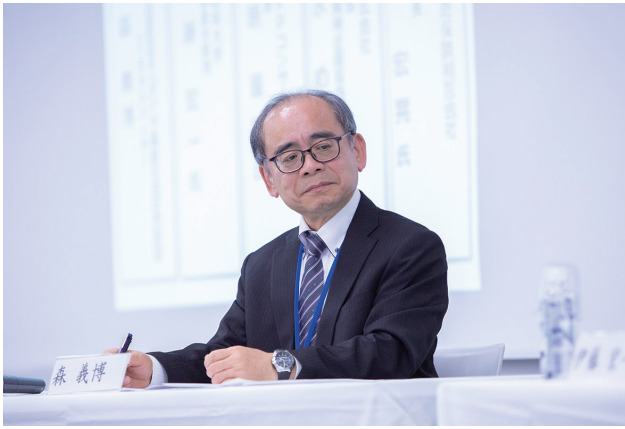
最初からそれが分かっていたのが北斎で、「私は絵を描くことでずっと」と。会社に入ったわけではないですが、いろいろ先生を替えていく中で自分の能力を高めていったのだと思います。たくさんの方が同じようにできるかというとなかなか難しいかもしれません。最近は転職流行り的な風潮があって、ちょっと気に食わないから転職してしまうみたいな話もありますが、それはちょっと違うと思います。困難を克服して自分の能力にするかどうかというところで踏ん張らなくてはいけないという場面があるのに、知らない間に辞めていって他の企業に転職というのは、自分のキャリアに対する問題意識が足りないと思います。

そういう意味で、人財を、人を成長させるのは、仕事の面でもプロのカウンセラーのような人がその会社の体制の中において、キャリア形成をサポートしてあげるということも考える必要があるのかなと思っています。



垂水 どうもありがとうございました。

森 ありがとうございました。この辺で須原さんにお金のお話を伺いしましょうか。6年前になりますか、金融審議会の市場ワーキンググループが出した報告書で、「2000万円問題」というのがすごく世の中を騒がせました。今でも消えていないですね。もうそれが前提になっているみたいな論調も時々あるのですが、須原さんから見てこの2000万円問題をどのようにお考えですか。



須原 先ほど時間の関係で説明を省略したのですが、今の2000万円問題、一般に言われていることも踏まえてですが、高齢者になって退職するとき、例えば65歳ぐらいをイメージして、会社勤めをしていた、子育てを終わった、自宅を持っている。その後どのくらい月にお金が掛かるのかというと、FP協会によると25~26万。だけど、リッチな生活となると37~38万。その前提で前者を標準的生活とすると、私の計算では1500万から2000万円ぐらい必要です。ですから当時2000万円必要といった厚労省は随分批判されましたが、FPの立場からすると標準的な生活ではそのくらい必要だということです。もしかすると、今はインフレがありますから、あ那时的生活が2000万円できて、今はもっと必要かもしれません。



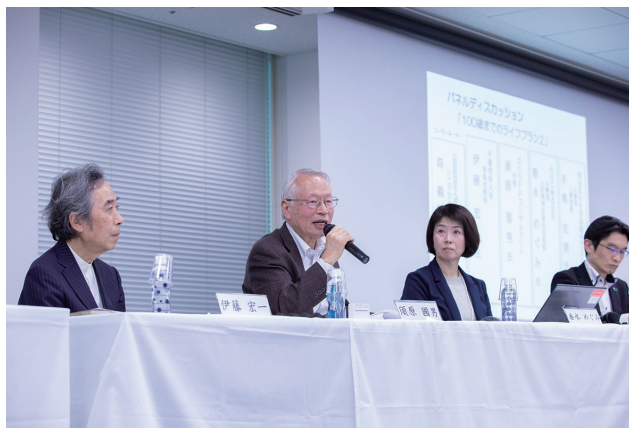
森 ありがとうございます。取りあえず「65歳2000万円」を目標にためて、でもその後も働いて稼ぐということですよ。それから資産運用もする。それを続けるということですよ。

須原 はい。

森 ありがとうございます。

伊藤 最近強く懸念されるのが、住宅価格が異常に高くなっていることです。1億円は当たり前みたいになっていて、住宅ローンも住宅金融公庫では何と50年ローンがあるんです。40歳で50年ローンを組むと90歳まで払うのかみたいな話ですが、まあ住宅の価格そのものが高騰しすぎている。都心のマンションを買っても、この後10年、20年すると暴落する可能性だってあるかもしれない。2000万円問題というのは住宅価格が上がる前の話で、今このような状況でどういうふうに住宅を買うかという選択肢をよく考えないといけない。

空き家もいっぱいあるし、都心のタワマンに住むということではなく、都心以外の地域に住むという選択肢だってたくさんあると思います。住宅は投資だと言う人がたくさん出てきて、あれよあれよという間に価格が上がっていった。一方で、中国の人たちが東京で投資をしているのだけれども、どうも撤退しそうだみたいな話もあって最近怪しくなっている。住宅は暮らす場なので、投資をするのであれば暮らす場と別に考えないといけないと思います。とにかく、住宅の選択肢は今の30代、40代の人にとっては要注意ポイントで、そこを間違えると2000万円どころの問題ではなくなってしまうと思っています。



森 ありがとうございます。

今日は人事部の方がお二人いらっしゃっています。先ほどお話を伺うと、どちらの会社も人財というのを非常に重視されているとよく分かりました。業界が違う、でも同じ人事部だということなので、お互いに何かこの機会に聞いておきたいことはありますか。

手島 この後個別に情報交換などもさせてもらえればとは思いますが、私が興味を持ったのはキャリア研修です。当社ですと55歳・59歳のところでやっているのですが、御社も年齢を決めて実施されていると思うのですが、どんなところに注力をして研修をされているか、そのあたりをお伺いできればと思います。

垂水 まさしく、私も「どうされているんですか」と後でお伺いしようと思っていたところなんです。簡単に言いますと、当社では53歳と58歳を対象に研修を実施していますが、流れとしてはどちらも同じです。ただし、使っているアセスメントや扱う情報が少し違ってきます。

共通点は主に3点あります。1つ目は、自分の価値観、能力、強みを整理する、いわゆる自分の棚卸しです。そこをまず見える化することです。2つ目としては、自分を取り巻く環境がどう変化していくのかを考えることです。例えば、53歳向けですと、「会社や担当事業、プライベートも含めて、自分の周りに今後どういう変化が起きそうか、考えてみよう」といったことをやっていま

す。一方、58歳向けですと、「60代の転職市場や労働市場はどうなっているかご存じですか」といったことを考えてもらいます。まずは自分を取り巻く環境をきちんと理解しましょう、ということです。

そして、取り巻く環境を理解しても、人間は何をするか決めないと最初の一步が踏み出せないの、3つ目として、自分の今後のありたい姿を考えることです。「このポジションに就きたい」とまで描ける人は正直なところそれほど多くはないので、漠然と「こういう人になりたい」でもいいので考えてもらったうえで、今ある既存能力のうち何を強化するのか、新たに獲得したいものは何かを考えてもらいます。

先日58歳向け研修を行いました。AIスキルが必要と書いている人が多かったです。やるべきことを決めても、自分で決めただけでは最初の一步が踏み出せない人も結構いますので、今年からは研修の中で自分が考えたことを上司と話してもらうことにしました。



森 垂水さんから手島さんへ何かお聞きになりたいことはありますか。

垂水 私も研修の内容を実はお伺いしたいなと思っていました。後で、ぜひお伺いさせていただければと思います。

手島 ぜひ後ほど情報交換させてください。

垂水 はい。

森 ありがとうございます。では後でゆっくり情報交換してください。

最後に、今日は会場の皆さんの年齢もかなり多様ですが、非常に若い方もいらっしゃいます。伊藤先生は大学で日々学生と接していらっしゃいますので、金融関係あるいは生活設計に関して、若いうちにぜひこれだけは身に付けておいてほしいというようなことがありましたら、お伺いしたいと思います。

伊藤 お金が入ってきたら先に未来の部分を取っておいて、あと残りを使うんだよと、それを習慣にしろというのがまず一つ目です。月に10万円アルバイト代で入ってきたら、1万円とか2万円は、あなたには未来があるから、未来のお金を取っておかないとなくなっちゃうので、その分は取っておいて。つまり、貯蓄でもつみたてNISAでもいいのですが、残りを使うようにしろ。最初から全部使っていると、一銭もなくなってしまふ。あまりアルバイトをしすぎると、今は源泉所得税を取られたり、家族、お父さんやお母さんの扶養親族から外れてしまったり、あとはもっとギャンブル的な話になると今度は脱税に近いみたいな、そういう話にもなっていくということなので、「あなたには未来があるのだから、未来のためのお金を取っておいて、今の自分に使う分はそれ以外を使いなさい」、これを習慣にするようにと必ず言っています。

もう一つは、10年のライフプランをつくって、お

父さん、お母さん、兄弟、おじいちゃん、おばあちゃんの名前を書いて、10年先まで全員の年齢をずっと書いてください。それで気付いたことは何ですかというのを自分で書く。20代とか30代だとおじいちゃん・おばあちゃんは10年たつと80代ぐらい、お父さん・お母さんは60代ぐらい。つまり、20歳の学生なんだけれども、10年後にはお父さんはもう退職するかもしれない問題に直面する、おじいちゃん・おばあちゃんは介護が必要になるかもしれない。自分がちゃんと自立しないといけないというのが20代なんだということに気付いてもらうための「10年ライフプランシート」をつくって、今学生にやってもらっているんです。そうすると、すごくいろいろな気付きがあります。それをやっていただくのがいいのかなと思います。

森 ありがとうございます。ぜひ皆さまも家に帰られてから家族でこの話をさせていただければと思います。

とても切り口の多いテーマですので、短い時間では語り尽くせないところではありますが、時間になりましたので、これももちましてパネルディスカッションを終了させていただきます。皆さんもどうもありがとうございました。会場の皆さまも最後までお付き合いいただきましてありがとうございました。



# 聴講の皆さまのご意見・ご感想など

## 1. 今回のシンポジウムのテーマや内容に関するご感想・コメント（一部紹介）

- \* 定年の見直しはリソース確保に課題がある弊社にも合致するところであり、各社さまの取り組みについて大変参考になりました。(男性・30代)
- \* 高齢者が就労する目的が「お金のため」ではなく「健康のため」ということに驚いた。他にもシニア世代の方がどのような気持ちでライフイベントを迎えているか聞いてみたい。(男性・30代)
- \* 100歳という設定が分かりやすかった。自分も65歳になったので、自分事として考えられた。(男性・60代)
- \* シニア従業員と雇用する企業がwin-winとなるような事例の紹介や提案をもっといただけるとよかった。(女性・60代)
- \* 今日の話をもっと早く聞きたかった。親族は60歳退職、私は65歳でリタイヤした。企業内の雰囲気によるかもしれないが、もっと長く仕事をした方がよかったかもしれないと思った。時代が変わっている感もする。企業も考え方を変えないと従業員が働く気を失うこともあるのではないかな。(男性・70代)
- \* 現役世代はいつごろから、どのように考えて定年後に備えるといいかという視点からの講演があってもいいかと思えます。ありがたい「キーワード」を教えてください。(男性・70代)
- \* 今回のテーマは今の日本にとって重要(一番必要)なテーマだと思われます。このテーマでのシンポジウムの開催をいただきありがとうございます。(男性・70代)
- \* 「自分らしい人生のため」というテーマからすると期待した内容と異なった。(男性・70代)
- \* 伊藤教授の話が大変興味深かった。(男性・70代)
- \* 大企業が定年延長したとして企業内に優秀な高齢者の活躍の場がどれだけあるのか。将来世代への投資が重要なのではないかな。(男性・70代)
- \* 100歳までのライフプランを別の角度から捉えたテーマを深掘りすることで更に理解を深めることができないか。シンポジウムとしてはかなり良かったと思う。(男性・70代)
- \* 金融リテラシーの向上は、時間のあるシニアにとって必須事項。年金財政の厳しさは今後とも増していく。75歳までの定年延長を強く進めてほしい(年金財政健全性維持のために)。(男性・80歳以上)
- \* 素晴らしい企画で高齢者の一人として大変参考になるとともに、生きがいをいただきました。これからもこのような企画をどんどんしてください。期待しています。(男性・80歳以上)
- \* パネルディスカッションのプレゼンのお二人の説明は明快でした。こういう機会を設定していただきありがとうございます。(男性・80歳以上)
- \* 福・禄・寿のテーマをもっと明確に把握できるような構成がよかった。(女性・80歳以上)
- \* 100歳までのライフプランというテーマはとても興味深かったです。(女性・年齢回答なし)

## 2. 今回のシンポジウムの企画・進行やダイヤ財団へのご意見・ご要望など（一部紹介）

- \* これからも高齢社会に関する話題・テーマについて、わかりやすいシンポジウムの開催をお願いします。(男性・40代)
- \* 高齢社会全般に関し研究されているダイヤ財団の活動を初めて知り、本日参加しました。大変興味深く拝聴させていただき、有難かったです。今後も関心を持ち続け、次回以降も参加を希望します。(男性・60代)
- \* シンポジウムの案内をメール等で直接財団から発信してほしい。(男性・60代)
- \* 講演のみでの開催を希望します。(女性・60代)
- \* 配布資料があればよかった。(男性・70代)
- \* 今回のような大掛かりなシンポジウムを度々開催するのは難しいでしょうが、もっと簡素な形で、回数を増やしてはどうでしょうか。(男性・80歳以上)

## 3. 今後、シンポジウムで取り上げて欲しいテーマや企画など（一部紹介）

- \* 新NISAのコツや今後の情勢と国内株との関係 (女性・30歳未満)
- \* 介護や終活(身元保証等の問題)についても触れていただけると幸いです。(男性・30代)
- \* 介護に関するテーマを希望します。(男性・40代)
- \* AI関連などの我々にとって身近な課題について (男性・60代)
- \* 労働者の転勤制度の功罪について (男性・60代)
- \* 地域包括ケアシステム、地域共生社会について (男性・60代)
- \* 高齢者と社会(社会とのつながり、健康)、共生社会と高齢者。地域ケアと高齢者、海外動向など。(男性・60代)
- \* 定年再雇用制度(延長、ジョブ型)を検討する際の注意点、50代以上のキャリアデザイン研修の内容や実施時期・効果について (女性・60代)
- \* 「高齢期のすまい」について、「おひとり様」としてのすまいなどを希望します。(女性・60代)
- \* 「高齢者(独り暮らしで施設入居までに至ってない人)の安心安全な住宅環境とは」について (女性・60代)
- \* 引き続き幸(高)齢者へのライフプラン講座を希望します。須原講師のお話がとても参考になりました。(男性・70代)
- \* 生きがいについて (男性・70代)
- \* 100歳までのライフプラン「3」を、現在の高齢者の経験・意見をまじえて実施してください。(男性・80歳以上)
- \* 高齢者の生きがいについて、事例を踏まえた内容の講演会が望ましい。100歳の方に登場していただいて話をさせていただくとよい。(男性・80歳以上)
- \* 現在の日本が抱える医療問題と今後の方向について (男性・80歳以上)
- \* フレイル予防について、フレイルチェックなど。(女性・80歳以上)

---

2025年度 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–  
記録集

発行 2026年 3 月

後援／内閣府、厚生労働省、一般社団法人シニア社会学会、  
明治安田システム・テクノロジー株式会社 介護の広場本部（順不同）



公益財団法人 ダイヤ高齢社会研究財団

〒160-0022 東京都新宿区新宿一丁目34番5号 VERDE VISTA 新宿御苑3階

TEL : 03-5919-1631 FAX : 03-5919-1641

URL : <https://dia.or.jp/>

