

## シリーズ・編集部座談会《こんな話&あんな話》

### シニア・ベテラン力を活かしきる方策とは 業界クライシスは老練さで乗り切れる!?②

【出席者＝本紙編集部一同】

#### ☆人口問題の現実に目をつぶりがちな自治体や企業!?

**司会者** 前回の座談会では、女性の活用とともに、元氣な高齢者を増やし、70歳代、80歳代でも普通に働けるような世の中の構築を目指すという国の政策について、少し触れました。しかし、女性労働力や高齢者の活用について取材しているみんなの意見としては、国の政策はどうも対処（対症）療法でしかない場合が多い、それが気になるという声が多かったね。そのあたり、もう少し抜本的な議論をするべきじゃないかと思うんだけど、どうかな。

**記者A** そうですね。女性労働力の問題にしても、高齢者の活用にしても、あるいは外国人労働力の導入にしても、つまるところ、日本社会が人口減少社会の道をまっしぐらに進んでいるということから発しているわけですよ。

**司会者** そうだね。

**記者A** それで先日、日本の各地方自治体の「人口ビジョン」をざっと調べてみたところ、首都圏や他の大都市圏では30年後も40年後も、現在の人口とあまり変わらない、せいぜい10%減とか15%減などと予測しているところが多かったんです。

**記者B** 半面、すでに過疎化現象が起り始めている地方都市では30%減少どころか40%減とか、中には半減という予測を立てているところも少なくなくて、非常に対照的でした。

そうした「人口ビジョン」は国の指令で、全国の自治体が一律の書式で作っているわけですが、人口減の割合はともかく、すでに過疎地になりつつある地域に比べると、その他の地域は全体にとっても楽観的というか、「自分のところは大丈夫だろう」というような、根拠のない自信をもっているところが多いように感じられました（笑）。

**記者C** そうだね。それと地方でも例えば仙台市とか広島市とかの人口100万人～150万人程度の都市が大都市圏を形成しているところは、周辺の市町村を広く取り込んだエリア全体での目標人口を設定しているところも多い。単独の都市で人口を維持するのは難しいけれども、経済圏を形成している地域全体である程度の人口水準を保とうとしているわけだね。

**記者B** もしそういう首都圏や地方の大都市圏の予測が、楽観的なものも含めてある程度、そのまま成立するとしたら、人口の二極分化というか、多いところと少ない所の差がかなり極端に進みそうだよ。

**記者C** あるいはもっと極端な話、東京圏・名古屋圏・大阪圏・札幌圏・仙台圏・広島圏・福岡圏などの大都市圏にほとんどの人口が集まり、それ以外はみんな過疎化というような推論も成り立つ（笑）。

**司会者** こればかりは厳密な予測は立てにくい。逆にいえばどうにでも予測が立てられるということになりかねない（笑）。

**記者C** 都市にとって「人口ビジョン」というのは、近未来のわがまちの存続を予測する資料ですからね。人情からいっても甘い予測にしたいのもわかりますけど、みんなどこかで「本質には触れたくない」というような「及び腰」を感じてしまいます。

**司会者** そうしたくなる気持ちはわかるけどな。

**記者B** そのようにみんなが及び腰になって、議論が深まらないような場合には、思いっきり現実的な政策を行っている自治体を参考にしたらいいと思うんです。

**記者A** 例えば、どんなところ？

**記者B** 夕張市です。

**記者C** あ、なるほどね。

### ☆何物にも代えがたいベテランの経験値

**記者B** 夕張市は炭鉱景気が全盛だった1950年代半ば頃には、人口約12万人を誇っていて、これは北海道内でも有数の人口規模でした。しかし炭鉱がすべて閉山した1990年の時点の国勢調査では、人口2万人にまで減少します。さらに財政破綻が発覚した2006年の時点では約1万2000人、2015年の国勢調査では8800人にまで落ち込みます。人口減少はもちろん今でも続いていて、夕張市が作った「人口ビジョン」では2040年は約4500人、2060年では約2600人に、目標値が定められています。全盛期の実に50分の1に近い数値です。

その目標値すら達成できるかどうかはともかく、夕張市では今、若い市長さんが先頭に立って、新しいまちづくりを積極的に推進しています。その詳細をここで触れる余裕はありません。しかし、ぼくが知りたいのは、夕張市はたまたま財政破綻をしたせいもありますが、ここ10年間以上、常に「後がない状況」にある。

その事実はまた、市長さんをはじめ、給与が減茶苦茶安くなっても残っている市役所の職員たち、住民サービスがほとんど行われていない夕張に今も暮らす市民のみなさんなど、全員の共通認識になっているということなんです。そして、それをつなぐ絆は「地元愛」しかないということ。そういうふうになりがちになると、まちを元気にするための実用的なアイデアなども次々と出てくるんですね。

**司会者** そうかもしれないな。逆に「こうなるといいなあ」というような「自分に都合のいい予測」ばかりを基に、及び腰で議論しているうちは、本質的なアイデアは出てこないということだよな。

**記者A** そうでしょうね。前回は話に出たアイスランドのように最初から人口が極端に少ない国や、夕張市のように絶対的な産業が失われて人口が極端に減り、さらに付随して高齢化率が一気に高まった（現時点で50%超）地域などは、その状況を悲観などしてられない。ポジティブに捉えてやっていくしかない。「じゃあ、自分たちはどうしようか」という抜本的な議論をしやすいかもしれません。

**記者B** 夕張市の例でいえば、中学生や高校生なども市長さんが自分たちの意見をどんどん聞いてくれるか

ら、積極的にまちの再生に協力しているらしいね。

**司会者** 昔も今も、例えばお役人が若者たちの意見を聞いたところで「参考にします」というだけ。形だけで終わるという例が多いよな。企業にとっての「若手社員の意見」もそれに近いのではないだろうか。

しかし、夕張では有益な意見は相手が子どもだろうが年寄りだろうが、あるいは女性だろうが、みんなストレートに反映される可能性があるということなんだろうね。これは企業においても年齢・性別を問わず、社員たちの意見が経営面に反映される度合いが高まれば高まるほど、みんなのモチベーションも高まる理屈と同じといえるよね。

**記者A** そういう意味では、女性労働力にしてもシニア・ベテラン労働力にしても、あるいは外国人労働力にしても、その導入については経営幹部だけで判断するのではなく、広く社員全体に投げかけ、意見を収集するのもいいかもしれないですね。

**記者B** 少なくとも議論が社員全体の共通認識のもとに行われることになる。面白いよね。

**記者C** 経営者からすれば、それらは「素人考え」でしかないかもしれない。だけど、最後の判断は経営者が下すにしても、そこに至るプロセスで社員全体の総意が参画することは、会社が抱えているあらゆる危機的状況をあぶり出す際の手段としても、けっこう有効かもしれませんね。社員にとっての「会社愛」を引っ張り出す手段になるかもしれないしね。

**記者A** それから人口減少が続くと、企業はどうしても機械化、自動化に向かうよね。

**記者C** AI化とかね。そういう意味では前回の特集で、退職後に再雇用された代理人さんのお話が興味深かったよね。

**記者B** 建設の現場、電設の現場は、どんなに自動化が進んでも、やはり人間が主役であるべきだということだったよね。

**記者C** あの意見には全面的に賛成したいですね。

日本の移民政策がどういう形になっているかにもよるけど、その可能性は低くないよね、確かに。

**司会者** 効率性では機械に負けるかもしれないが、とくにベテランのもつ経験値は何物にも代えがたいからね。これは会社全体、業界全体で考えたい論点だ。