

【アジェンダ】

- ①大企業 人事担当者の課題・試行錯誤の共有 「シニア活躍推進研究会」
- ②シニア社員に関する企業目線への違和感 「働かないおじさん？」
- ③高齢期で向上するシニア人材のやる気、維持される能力
- ④活用されるべきシニア人材の価値 「人間力」
- ⑤イキイキシニアの共通体験は 「越境」 事例①～④

<ご参考> 企業主導での「定年準備教育」のモデル

一般社団法人定年後研究所 紹介

定年後研究所とは～ミドルシニアの「自走人生」をデザインする～

主に、大企業中高年会社員を対象に職業人生の長期化に向けた調査・研究活動をおこなうとともに、キャリア研修プログラムの開発・監修を手掛ける

所長 池口武志

<連絡先> t-ikeguchi@seiwabl.co.jp

■ 職歴・学び

1963年京都市生まれ 1986年日本生命保険に入社し、長く管理職として多様な人材育成に関わる

2005年オックスフォード大学 Foreign Service Programme修了

2016年キャリア研修を手掛ける(株)星和ビジネスリンクに出向

2021年定年後研究所所長

2023年3月桜美林大学大学院老年学修士（還暦で卒業）

■ 社会活動、資格等

厚生労働省生涯現役社会の実現に向けた検討会委員 社会福祉推進事業検討会委員

日本心理的資本協会理事 シニア社会学会理事

早稲田大学キャリア・リカレント・カレッジ アドバイザー

キャリアコンサルタント、AFP(ファイナンシャルプランナー)、消費生活アドバイザー

■ 著書・原著論文

「定年NEXT（廣済堂新書）」、「人生の頂点は定年後（青春新書）」

「50～60歳代会社員のキャリアチェンジのプロセス（老年学雑誌14号）」



定年後研究所の特長、調査・研究対象、実現したいこと

①特長

- ・大企業の中高年社員の活躍に焦点をあてている
- ・大企業120社程度との対面での繋がり、
2000名の企業人事担当者のメルマガ会員を保有

②調査・研究対象

- ・大企業の中高年社員活躍の人事施策のあり方
- ・大企業の中高年社員のキャリア意識
- ・定年前後期にキャリアチェンジした人の特徴
- ・60代以降のキャリア意識（サードエイジ：今後の関心テーマ）

③実現したいこと

- ・50~60代の会社員の自律的なキャリア選択と
その後の充実（⇒やりがいの高い職業人生の継続）

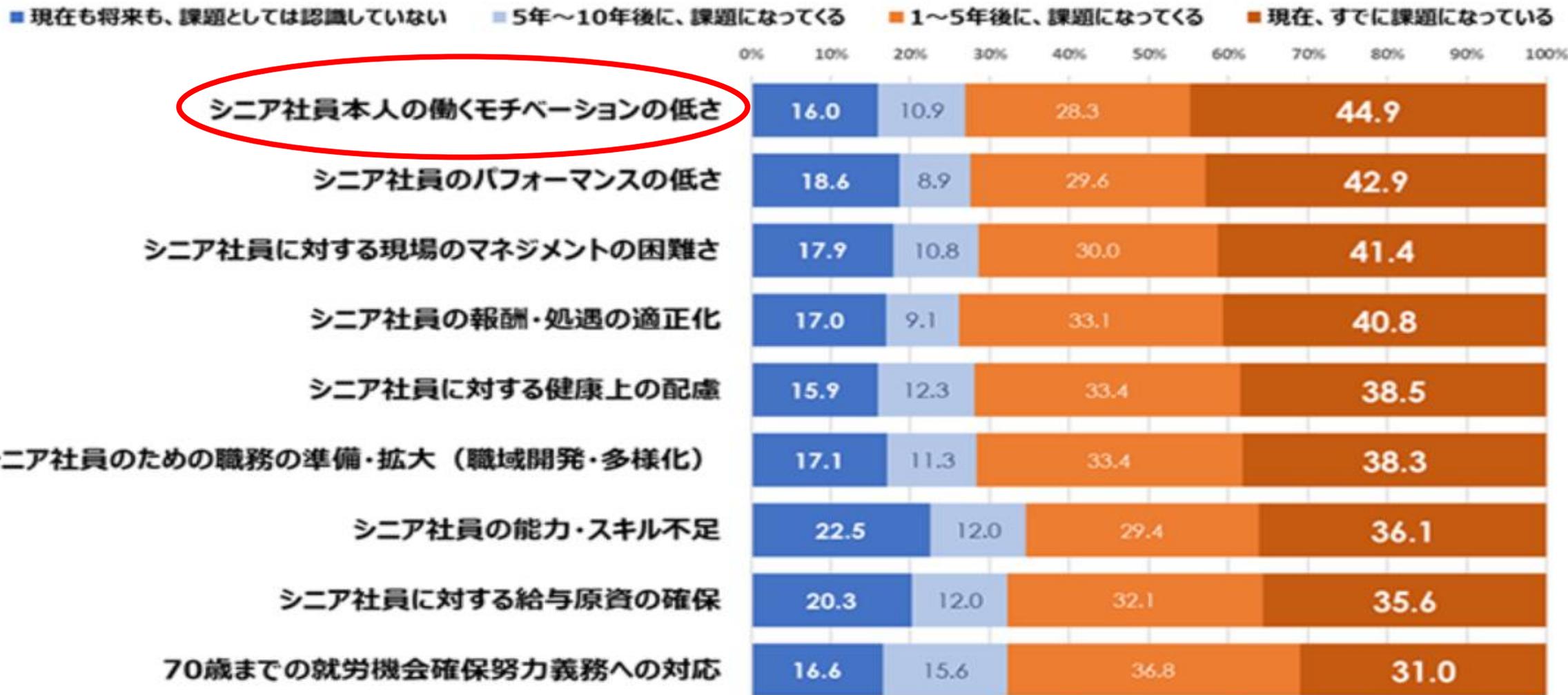
2021年度	第1回	6/15	第一部 ＜講演＞	70歳就業機会確保法の背景及び企業に期待すること/ 厚生労働省 職業安定局 高齢者雇用対策課 課長補佐 渡部 愛 氏	第二部 ＜分科会＞	グループに分かれて情報交換
	第2回	9/22	第一部 ＜講演＞	①中高年社員の活躍を応援する「セカンドキャリア支援プログラム」の取組について/ 損害保険ジャパン株式会社 人事部 立花 一元 氏 ②電通が挑む人生100年時代の価値発揮のあり方「ライフシフトプラットフォーム」について/ ニューホライズンコレクティブ合同会社 代表 山口 裕二 氏	第二部 ＜分科会＞	グループに分かれて情報交換
	第3回	2/15	第一部 ＜講演＞	高齢者の就業機会拡大のねらい～高齢者雇用安定法改正は転換点となるか～/ 厚生労働省 職業安定局 高齢者雇用対策課長 野崎 伸一 氏	第二部 ＜分科会＞	グループに分かれて情報交換
2022年度	第1回	7/26	第一部 ＜講演＞	中高年社員の キャリア自律 に向けた取組 内容：その背景、目的、施策、手応えは/ 花王株式会社 人材開発部門 田中 豊 氏・ 損害保険ジャパン株式会社 人事部 立花 一元 氏 日清食品ホールディングス株式会社 人事部 梅田 一豊 氏・ 日本生命保険相互会社 人材開発部 松本 和信 氏	第二部 ＜分科会＞	グループに分かれて情報交換
	第2回	9/14	第一部 ＜講演＞	①大企業社員の学びやキャリアの意識調査結果から / 一般社団法人 定年後研究所 所長 池口 武志 氏 ②大学提供の社会人リカレント教育の現状と期待される役割/ 早稲田大学 社会人教育事業室 室長 (商学部教授) 守口 剛 氏	第二部 ＜分科会＞	グループに分かれて情報交換
	第3回	11/10	第一部 ＜講演＞	①大企業における中高年のキャリア自律に向けた現状と課題 定年後研究所 2022年度 企業ヒアリング調査、会社員アンケート調査結果より/ 一般社団法人 定年後研究所 所長 池口 武志 氏 ②サントリーのシニア社員活躍への取組 一意識変革と活躍の「場」拡大に向けて-/ サントリーホールディングス株式会社 ピープル&カルチャー本部 齋藤 誠二 氏 ＜情報提供＞ 地域活性化起業人 (企業人材派遣制度) を活用したセカンドキャリア創出 (具体事例紹介) / 総務省 地域力創造グループ 地域自立応援課 主査 中村 将 氏	第二部 ＜分科会＞	グループに分かれて情報交換
2023年度	第1回	7/27	第一部 ＜講演＞	①「社会課題の解決を通じた中高年社員の活性化」社会課題解決を通じたシニア社員の人材育成/ 株式会社ソーシャルキャピタルマネジメント 代表取締役社長 小林 博之 氏 ②損保ジャパンのシニア活躍推進/ 損害保険ジャパン株式会社 人事部人材開発グループ グループリーダー 高田 剛毅 氏	第二部 ＜分科会＞	グループに分かれて情報交換
	第2回	9/14	第一部 ＜講演＞	「中高年社員の越境体験の現場から」 ① 民間企業 中高年社員の人材流動化に向けた支援現場から/ 公益財団法人 産業雇用安定センター 理事長 岡崎 淳一 氏 ② 民間企業 中高年社員の社会福祉領域への越境体験の現場から/ 植草学園大学副学長 (社会福祉法人 千楽副理事長) 野澤 和弘 氏	第二部 ＜分科会＞	グループに分かれて情報交換
	第3回	11/10	第一部 ＜講演＞	①改正高齢者雇用安定法への対応状況、及び企業に期待すること/ 厚生労働省 職業安定局 高齢者雇用対策課 課長 宿里 明弘 氏 ②社会貢献活動での気づきを通じた企業人材の育成/ 公益財団法人 さわか福社財団 理事長 清水 肇子 氏	第二部 ＜分科会＞	グループに分かれて情報交換
2024年度	第1回	7/3	第一部 ＜講演＞	①シニアの経験を活かすと共に、従業員の高齢化を防ぐ/ 早稲田大学 大学院経営管理研究科 教授 竹内 規彦 氏 ②花王の中高年社員活性化、エイジダイバーシティの取組/ 花王株式会社 キャリア開発部 マネジャー 田中 豊 氏	第二部 ＜分科会＞	グループに分かれて情報交換
	第2回	8/28	第一部 ＜講演＞	①待ったなし！ 大企業中高年社員のリスクリリング/ ジャパン・リスクリリング・イニシアチブ 代表理事 後藤 宗明 氏 ②多彩なセカンドキャリアに挑むロールモデルから学ぶ/ 一般社団法人 定年後研究所 所長 池口 武志 氏	第二部 ＜分科会＞	グループに分かれて情報交換

東京70社
大阪50社
対面交流

シニアの
モチベーション
キャリア研修
リスクリリング

■ 中高年社員に関する一部の企業目線への違和感

企業のシニア人材に対する課題感



企業の見立ては

シニア社員の活躍と再雇用の課題（パーソル総合研究所：2021年）

働かないおじさん

ページ [ノート](#)

閲覧 編集 履歴表示 ツール

出典: フリー百科事典『ウィキペディア (Wikipedia)』

働かないおじさん（はたらかないおじさん）とは、周囲の期待する役割に対して、成果や行動が伴っていない中高年の男性社員を指す用語^{[1][2][注釈 1]}。存在感が薄いため**妖精さん**（ようせいさん）とも呼ばれる^[3]。全く働いていないわけではないものの、働きに見合わない高い**報酬**を受け取っているとして批判されている^{[1][4][5]}。

PHP新書 1249 白河桃子 Shirakawa Touko

ミドル人材活躍のための処方箋

働かないおじさんが
御社をダメにする

成果を出せなく
なった人を
あの企業は
どう変えた？

ミドル活躍で伸びる会社」の
共通点を徹底解説！

大和証券
森下仁丹
ロート製薬

PHP新書
定価: 本体910円(税別)

「働かないおじさん」は、
なぜ
「働けない」のか？

ローパフォーマンスの
行動変容を促す
3つのポイント



難波 猛
Takeshi Namba

「働かないおじさん」が
生き活きと働くための
具体的なアプローチを徹底解説

働かないおじさんを活かす

法則の適材適所

若手中堅、ベテラン、稼ぐ社員を育てる改善マニュアル

豊嶋 智明 著

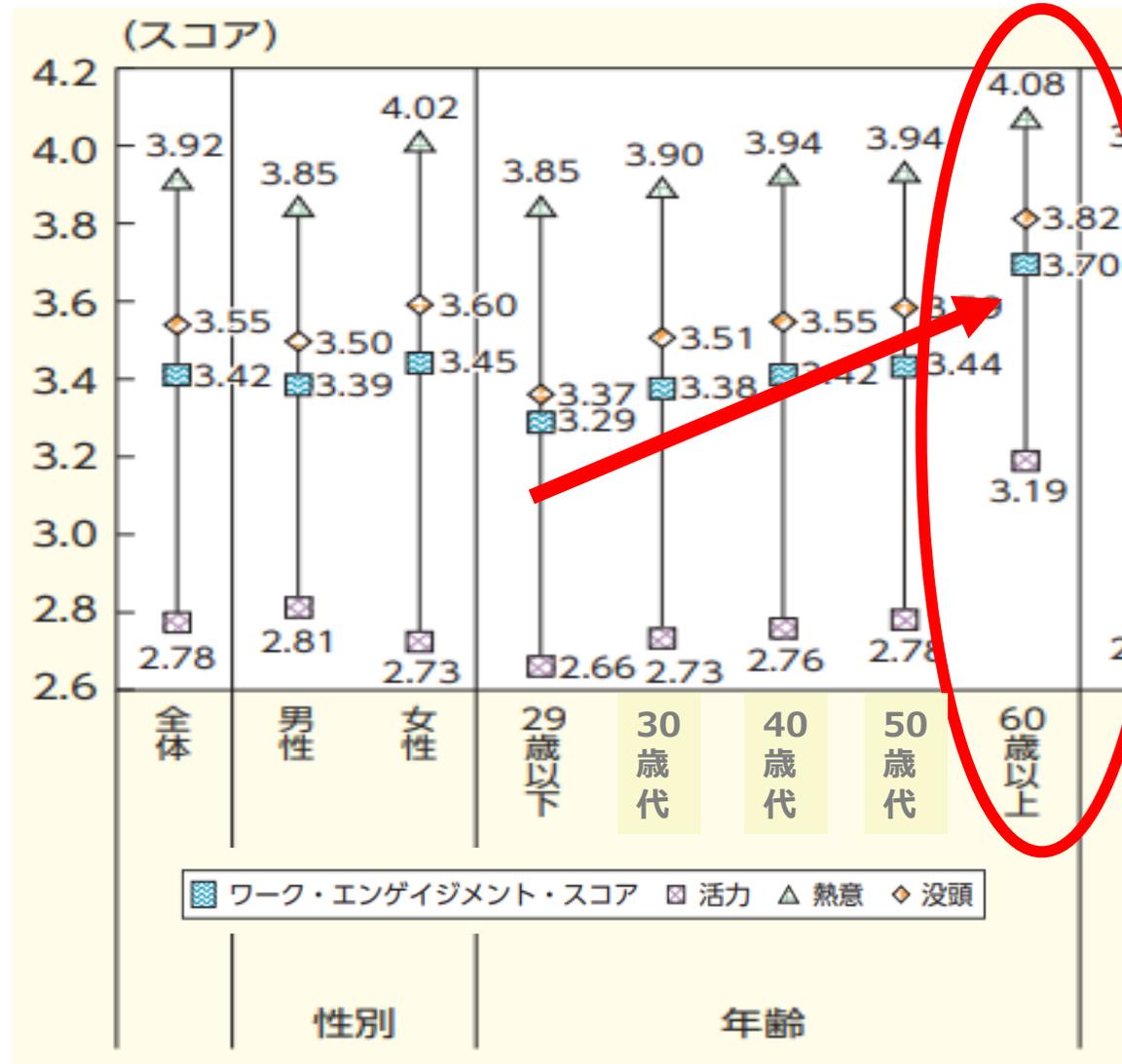
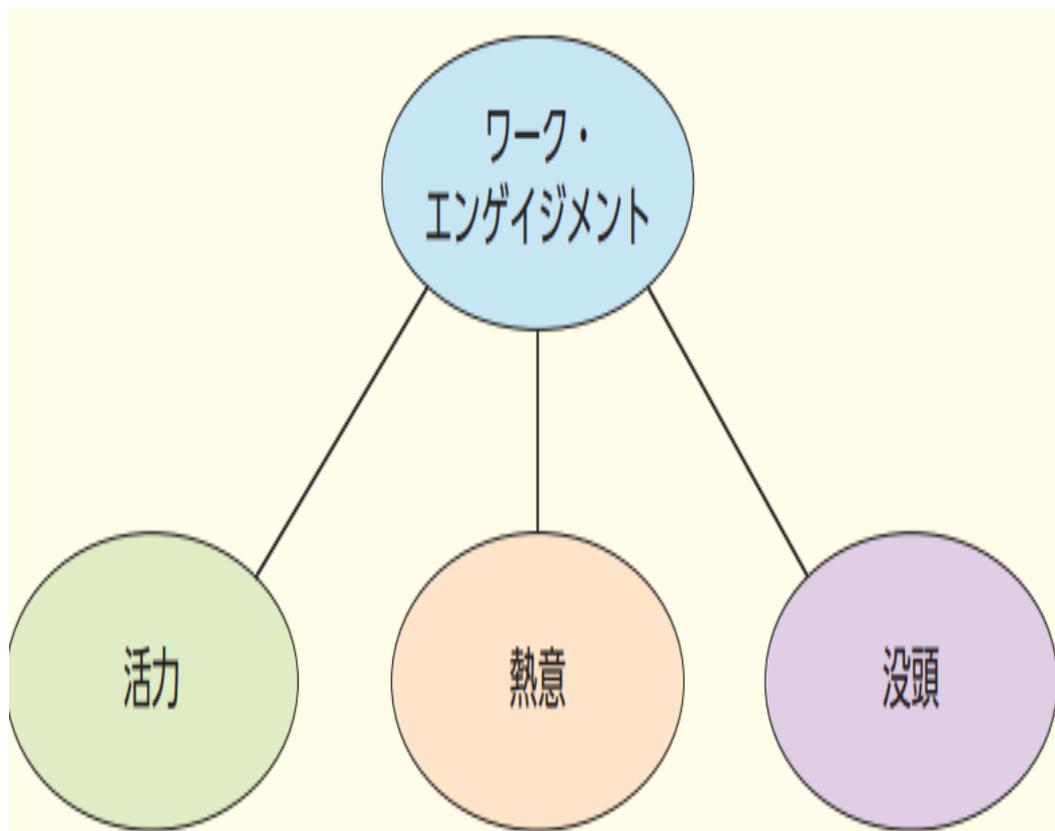
人財コンサルティングを通して見えてきた
社内人財の配置替え

環境さえ用意できたら、働く人も会社も世の中も“三方よし”

- 「働かないおじさん」の5つの共通点とは？
- 人財配置を間違えているから働かなくなる
- 人事異動で業績が上がるのはなぜか
- 伸びる会社に変える「PI分析法」

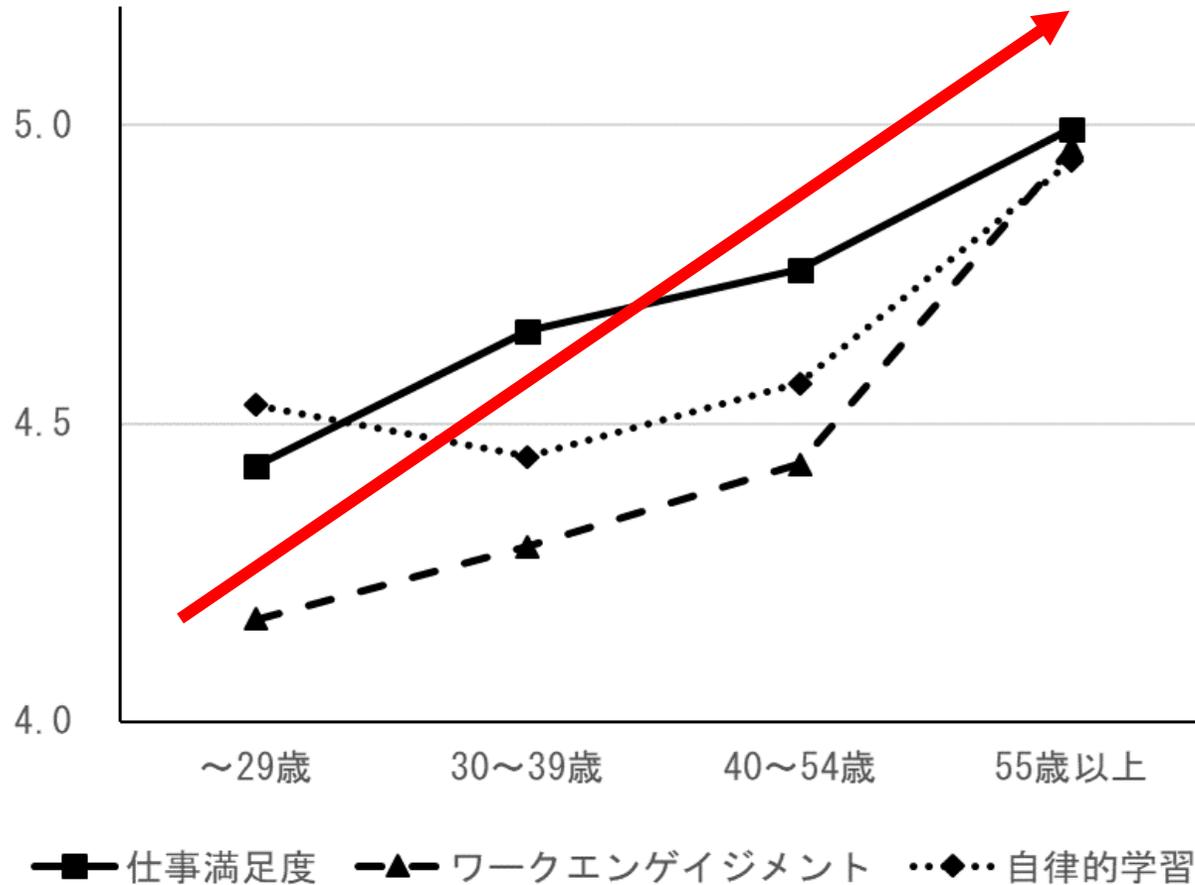
【仕事への熱意は加齢と共に】

上昇する



令和元年「労働経済の分析」 (厚生労働省)

回答スコア



- 加齢と共に上昇傾向
- 55歳以上で大きく上昇する傾向
- 「ワーク・エンゲイジメント」で特に顕著
- 同様の結果は、登壇者が実施した他の調査データ (n≒6,800) でも確認

登壇者（竹内）のデータによる。
n = 1,089 (①~29歳=368名, ②30~39歳=368名, ③40~54歳=197名, ④55歳以上=156名)

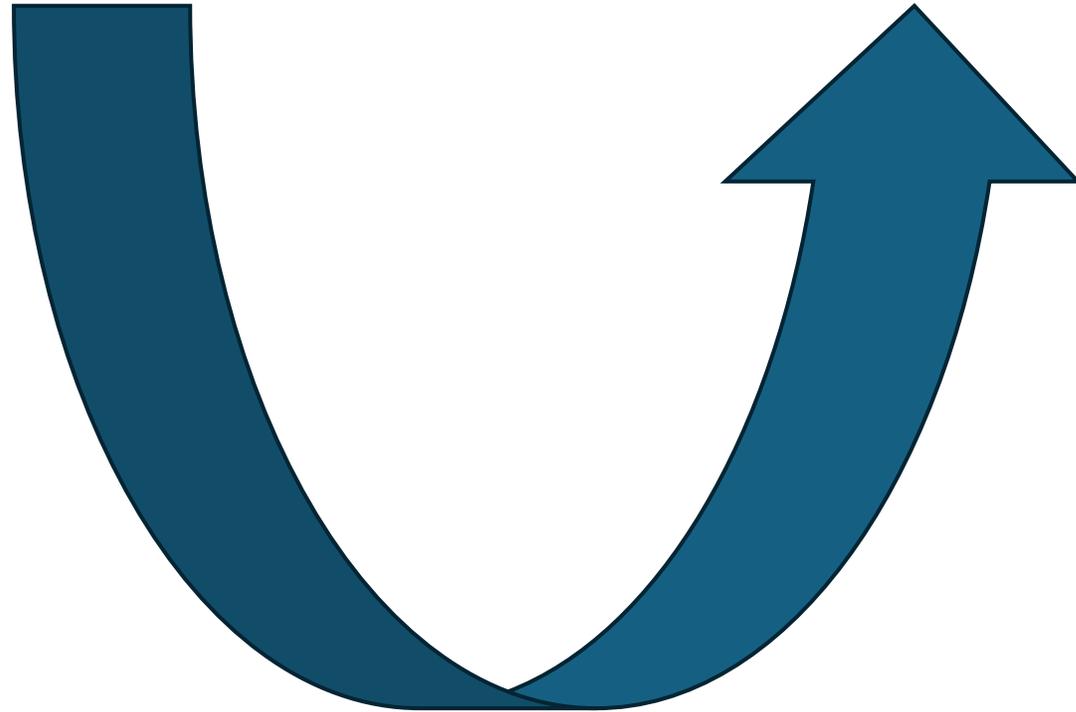
竹内 規彦

早稲田大学 大学院経営管理研究科 教授
京都大学 経営管理大学院 客員教授

WASEDA
Business School

シニア活躍推進研究会 (2024年7月) 資料より

幸福感のU字カーブ

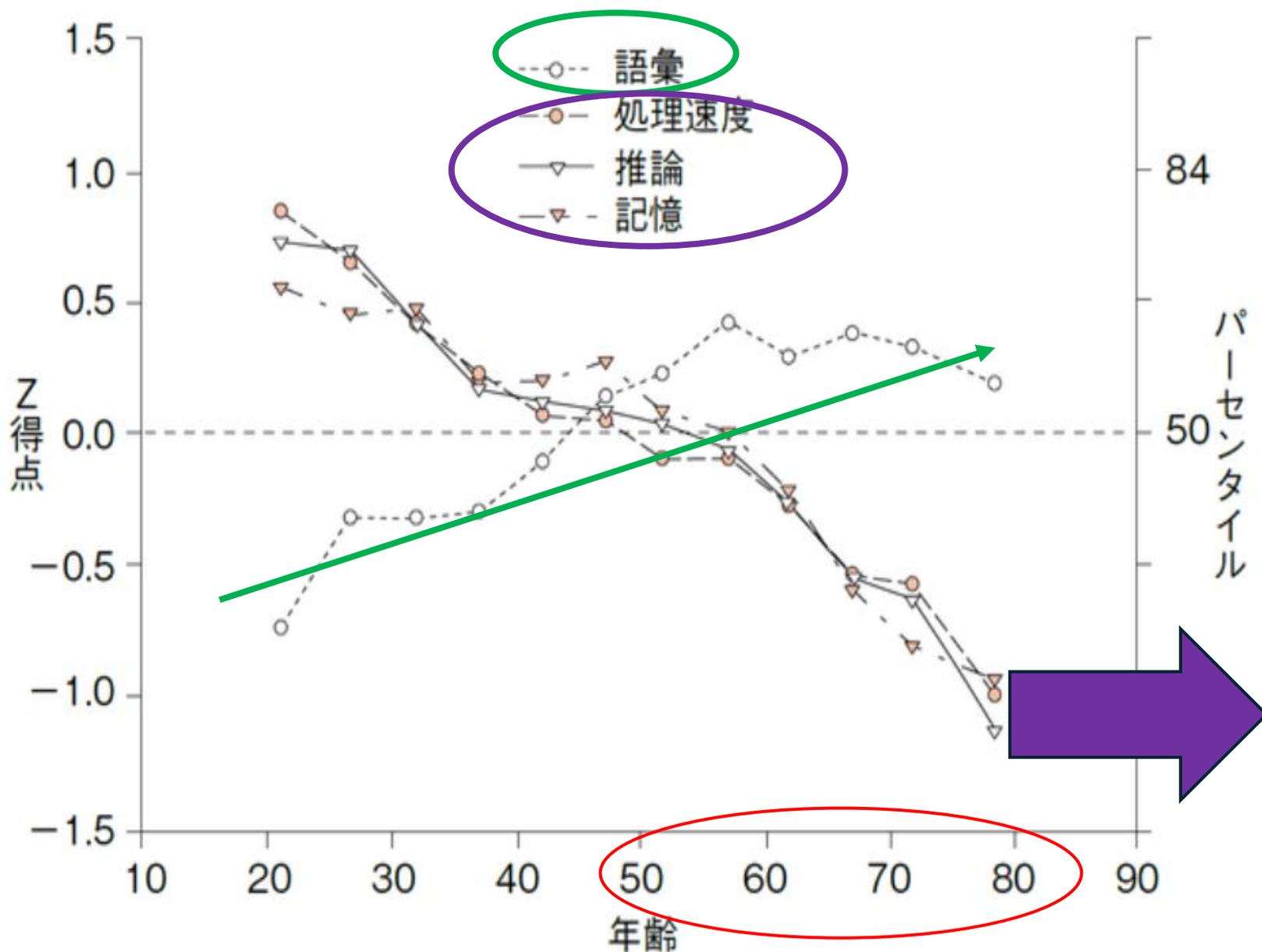


底は48.3歳

世界145ヶ国調査

(ダートマス大学 デービッド・ブランチフラワー教授)

流動性知能が落ちない人の特徴は



• **結晶性知能**
語彙・理解力・洞察力

• **流動性知能**
情報処理スピード・直感力

(健康長寿ネット：「ホーンとキャッスル」)

流動性知能が落ちない人の特徴

• 生活、学びの中で
問題に向き合ってきた人

(逆は避けてきた人)

【人は潜在能力の●%を使っているのか？】

正解は 10%

(ハーバート・オットー「潜在能力を活かそう」)



◎ 潜在能力を活かすこと

- ・ 新しい人との出会い
- ・ 社会の課題や地域の課題にコミットする



× 潜在能力を阻むこと

- ・ 固定化された思考回路
- ・ 老化への否定的態度

シニアのマッチング歴が豊富な森田孝さんが感じる 「シニア社員の強み」



森田孝さん：公民共創サードプレイス推進機構 代表理事（民間シニア会社員と地方部の自治体をマッチング）

- 引き出しの豊富さ
- コミュニケーション力
- ビジネスフレームでの思考力
（どこが強みで、足りないところは）

- 角度の違うアイデアが多岐にわたる
- 相手の歩調に合わせる懐の深さ
（地方の実情にピントを合わせて）

- キャリアを使って、キャリアアップを目指すのではなく
キャリアを地方のために還元したい



社会福祉法人の経営者の声①

Q) 企業経験が福祉の仕事に活かせると思う点は？

- ・ 福祉と違う視点からの意見
- ・ 人の立場になって考えることが必要な職業
- ・ それぞれが持つ知識・経験をアイデアとして活かせる
- 営業経験：就労継続支援A型での職域拡大
- サービス接遇経験：基本的な接遇マナー（お手本となる）
- ・ 企業でのビジネスマナー、コミュニケーション能力
- ・ 人間相手であること、利用者との信頼関係の構築

社会福祉法人の経営者の声②

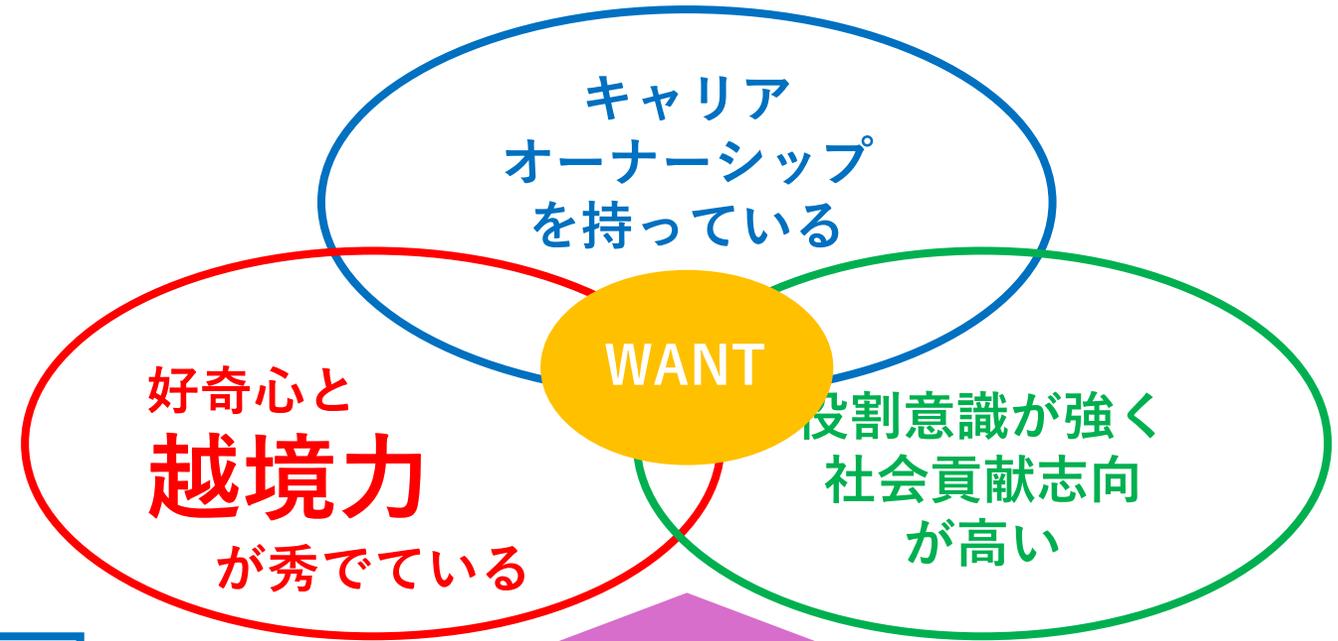
Q) 中途採用面接で重視している点は？

- ・ 人としての優しさ
- ・ 対人支援職なので、コミュニケーション能力
- ・ 会話から滲み出る人間性
- ・ 人柄と一般的な社会常識
- ・ 職場での仲間づくり（共感性、やる気）
- ・ 明るい表情、挨拶、身だしなみ、エチケット
- ・ 心身の健康

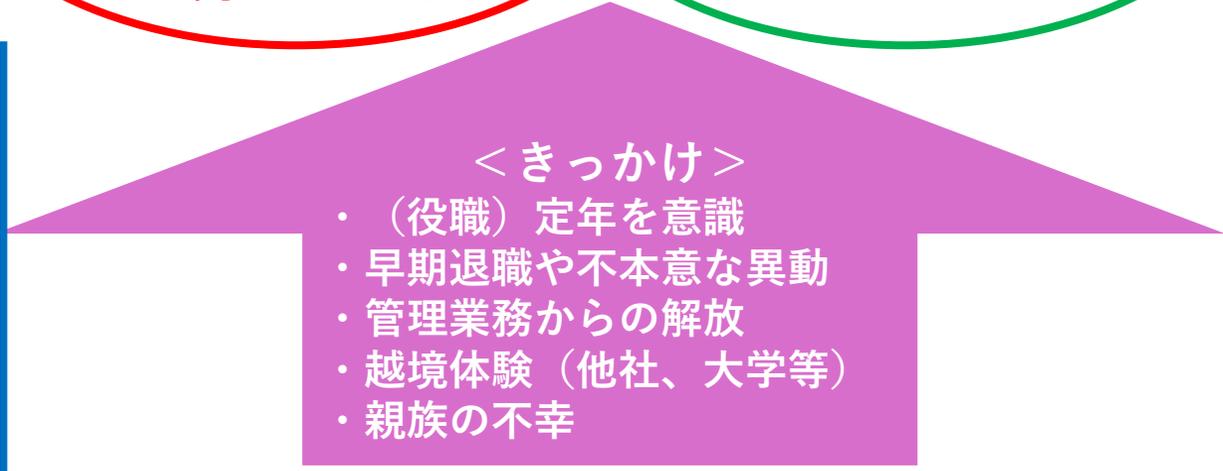
～定年前後期にイキイキと活躍を続ける人のインタビュー～



31名の
ロール
モデル



- 第1章 活躍フィールドの拡大に向けた自律行動の展開
- 第2章 好きな仕事で自身も成長し、会社貢献を続ける
- 第3章 大企業からスタートアップ・中小企業への転身
- 第4章 大企業からNPO法人への転身
- 第5章 大企業から社会福祉法人への転身
- 第6章 大企業から地方創生への転身
- 第7章 国際経験を国内外の社会貢献に活かす
- 第8章 多彩な独立・起業スタイル



(役職) 定年等で立ち止まっていると選択肢は狭まる一方

定年前後期でキャリアチェンジを果たし、その後イキイキしている人の共通点は？

新たな交流で視界が広がる
(やりたいこと「WILL」
の発見)

『全く違う世界の人と一緒に勉強した。
ビジネスマンは自分だけだった』

『出向してみても視界が広がった。支店
にしているとどうしても…』

『仕事の傍ら、色んな会に顔をだすよ
うになってからです』

越
境
体
験

新たなフィールドで必要と
される喜び
(自身の強み「CAN」の発
見)

『自分が普通にやってきたことが、非
常に驚きだったり、新鮮だったりって
周りの人に言って頂いた』

『自分のやってきたことが意外なとこ
ろで役に立つんじゃないか』

『誰かが困っていて、自分に余力があ
るなら、その分助けてあげよう』

<越境の価値①> 社会課題とセカンドキャリアを紐付ける研修の事例

カテゴリー	テーマ	講師／所属	キャッチコピー
環境 1	食品ロス削減に取り組む	株式会社office 3.11 代表取締役 井出 留美 氏	一人一人の行動を変える ことが世界を救う！
デジタル 1	中小企業のDX推進/ 空飛ぶクルマプロジェクト		行政にもデザインアプローチ でしごとと考え方を 変える！
環境 2	環境とWell-beingを 考えるオフィスビルの未来	ファシリティデザインラボ 代表 似内 志朗 氏	働く人たちの幸せと社会の 持続はオフィスのあり方から
社会 1	古民家ホテルから村を 変える	株式会社 さとゆめ 代表取締役 嶋田 俊平 氏	地方の人口減少を止める には共感を生む志の強さ から
社会 2	日本における子どもの貧 困問題	認定NPO法人 Learning for All コミュニティ推進事業部 事業部長 石神 駿一氏	自分の気づきと行動が身 近な社会課題解決への第 一步に
デジタル 2	DXによる地方活性化！ 中小企業支援と仕事提 供の両立	メリービズ株式会社 取締役 工藤 博樹氏	社会課題解決ソリューションの ヒントは自分の体験 に！

受講者の声

衝撃を受けた。知らないことが沢山あると実感できた

小さくても身近な所から行動に移そうと思った

使命感が伝わってきて勇気をもらえた

Social Capital Management, Inc. 2022

社会課題解決を通じた
シニア社員の人材育成プログラムのご提案
シニア・リスキングプログラム（社会課題解決）」

(株)ソーシャルキャピタルマネジメントの事例

中野 博之さん（仮名） 60歳

大手総合商社から「都内障がい者支援施設へ」

・総合商社では、中近東に長く赴任。風習・文化・宗教も異なるが、日本との共通価値観も多く、未知の環境への適応力を磨く

・役職定年を迎え、将来の選択肢を増やすため、父親の在宅介護が一つのきっかけで、社会福祉士の資格を取得

・定年を間近に控え、福祉施設への転職活動を行う中で、企業出身者を積極雇用する都内福祉施設の施設長として採用される

・企業時代のマネジメント力・コミュニケーション力が活かされており、ご利用者・家族の感謝がやりがい

福祉の世界は「地元密着」志向にフィット

社会福祉法人の理事長からのメッセージ

樋口 幸雄さん 74歳

社会福祉法人京都ライフサポート協会 理事長



・当法人は中途採用が4分の3で、畑違いからの応募も多い

・訴える力の弱い人を相手にする仕事なので、採用基準は「人柄」。この点、責任ある仕事をしてきた中高年会社員は、安定感・社会常識の面で大歓迎

・社会福祉施設の仕事は、人が持つ「優しさ」を発揮できる素敵な職場

・勤務時間は規則正しく、労働条件も民間平均とさほど差がある訳でもない

<越境の価値③> 早稲田大学キャリア・リカレント・カレッジ

中高年会社員の意識と行動変容のプロセス ～CRC半年間の観察を受けて～

漠然とした将来の不安

<ステップ1>

徹底した 自己理解作業

- ・ WILL・CAN・MUST
の言語化
- ・ 他者から映る自分とは

キャリア羅針盤

あなたのMUST・CAN・WILLシート
目標設定シート
Will, Can, Must

MUST・CAN・WILL

MUST (やらなければならないこと) 期待・すべきこと

① 今後あなたの会社で起る変化	② 自分に期待されていること	③ 必要とされる人材であり続けるための心構え

CAN (できること) 強み・資源

① 得意な専門能力	② 汎用的な能力・強み

③ 仕事に活用できる人間 ④ 個人特性

<ステップ2>

代理体験 (ロールモデル)による 自己効力感の向上

- ・ 外の世界での自己の可能性
への気づき
- ・ 足元の自己の確立



将来が楽しみになってきた
一歩目のハードルが
低くなった



<ステップ3～受講後の変化>

キャリア自律行動の展開

- ・ 自発的学び、リスキリング
- ・ 新たなコミュニティへの参画
- ・ 活躍フィールドの創造

早稲田大学CRC「多様な選択肢を知る」講座群

【ライフキャリア実践】

- ・前半3回は、50代でキャリアチェンジを果たし、自律的&没頭的なキャリアを歩む**ロールモデルの語り**から何を得られるか？
(新聞記者⇒福祉施設経営者、大手教育⇒スタートアップ、大手広告代理店⇒地方限界集落へ)
- ・後半2回は、**班ごとに、自分たちで選んだロールモデルにインタビュー**し、そこから得られたものをクラス全体で共有する

【社会課題をセカンドキャリアに紐付ける思考法】

- ・多様な**社会課題解決の実践家**に登壇頂き、社会課題解決をビジネスとして実践することをイメージする
- ・これまでの自らのキャリアで社会課題との接点を振り返り、今後どのような社会課題と向き合い、自らの**セカンドキャリアと紐付けるか**を考える

【ライフシフト時代のダイバーシティな働き方～多様な働き方と実践論】

- ・**多様な働き方を知り**、自らのキャリアを振り返りながら次のステップを考える
- ・多様な起業を紹介し、「自分らしい起業」をイメージする
- ・自身を一つの事業体と捉え、持続するための経営計画を作る

【経営者との対話&解決提案ワークショップ～多様な経営課題に触れて、自らの可能性を広げる】

- ・**3名の中小企業、ベンチャー企業経営者**のリアルな経営課題に触れ、関心あるものを選択し、解決提案を考える
- ・各自発表に対し、**経営者からコメント**をもらい、自身の強みや志向の気づきを得る

 **自らのキャリアの可能性を広げ、キャリア探索行動へ反映する**

ルールモデル「インタビュー動画」でのミニ越境

① 森田 孝さん

越境で気づく自らの可能性

～シニアの強みを活かせる地域課題への係わり

- ・これまでのキャリアの歩み
- ・起業に至る経緯とは
- ・起業してからの実際の苦勞
- ・現在の仕事のやりがい
- ・シニア社員の大きな可能性
- ・支えになった人の繋がり
- ・都心部の会社員へのメッセージ



② 糸藤 友子さん

経験と新たな学びで広げるWin-Winの相互関係～主体的に行動し、繋げる



- ・興味と関心を糧に重ねてきたキャリア人生
- ・50代でのMUST人生からWANT人生への転換
- ・白紙から学んだ脳科学
- ・オリジナルな価値「脳と腸の相関」への着眼
- ・身近な疑問を後回しにしない

③ 山内 潤毅さん

タグを増やして可能性を広げる

～越境体験で気づいた「組織への貢献志向」

- ・これまでのキャリアの歩み
- ・人事の仕事の醍醐味～理論と実践
- ・越境で気づいた自分の世界の狭さ
- ・キャリアを考え抜いた末の結論は
- ・将来のチャンスを広げていくために



④ 森岡 正士さん

新たな出会いから感謝の輪を広げる

～会社人生から地域貢献人生への転換



- ・海外資産運用部門で積み上げてきた会社貢献人生
- ・65歳よりも60歳で新たなスタートを切る意味合い
- ・学生時代の奨学金への恩返し
- ・地域社会でのご縁を大切に
- ・目の前に浮かぶ桃を逃さない

< 越境の価値④ > 「自治体」も住民向けに越境の場を提供

東京ホームタウン大学 2024

いま、地域のトビラを開く

開催日：2024年2月17日(土)

会場：東京大学 伊藤国際学術研究センター

登壇者：【講師・聞き手】堀田 聡子氏（慶應義塾大学大学院 健康マネジメント研究科 教授）、

【講師】檜山 敦氏（一橋大学大学院 ソーシャル・データサイエンス研究科 教授、東京大学先端科学技術研究センター 特任教授）、池口 武志氏（一般社団法人 定年後研究所 理事・所長）

大量採用世代の定年後と、企業スタンスの変化



かしわ生涯現役ネット

「生涯現役」55歳からのセカンドキャリア応援セミナー

2024年

日程 7月4日[木]・7月11日[木]・7月18日[木]

時間 各日 13:30～16:30 無料3日間のプログラム

場所 東京大学柏キャンパス 総合研究棟6階大会議室

内容 [7/4]

- 基調講演 「定年NEXT～セカンドキャリア充実の一步を考える～」
- 講師 池口武志氏 一般社団法人 定年後研究所 理事所長
- セカンドキャリアを描くプロセスを体験する～自分らしいキャリアとは？～他



基調講演:一般社団法人 定年後研究所 所長 池口武志先生「定年NEXT～セカンドキャリア充実の一步を考える～」さまざまな事例や、池口先生ご自身の体験も交えたお話に、多様なセカンドキャリアを実感することができました。

後半の講座・グループワーク「セカンドキャリアを描くプロセスを体験する～自分らしいキャリアとは～」も、池口先生にご担当いただきました。ワークシートに書き込み、グループで話し合うプロセスを通じて、受講生皆さまご自身の振り返り・棚卸し・これからのについてを思い描くきっかけとなりました。

<ご参考> 定年準備教育の全体像（狙い・目的・構成）

<狙い・目的>

A) 選択肢が狭まってくる定年世代に対して、定年後の職業人生の充実を目的とする

- ・仕事の持続を第一義とする
- ・社内での就労継続、社外転身含めて、**主体的にキャリア選択**する機会を付与する
- ・**選択肢を広げる行動**を促す

B) 生活面を含めた幸福度を高める

- ・マネーも人生を豊かにする手段と捉える
- ・マネープランの基礎知識を押さえつつ、蓄積してきた資産活用を考える
- ・地域での役割創出の着手を促す

（参考：「定年」の定義）

- ・定年を60歳と仮置きし、「60～65歳の再雇用社員」を教育対象に設定している
- ・本質的には65歳定年でも同じ

<全体構成（必要要素）>

- ・ 仕事の幸福を考える
～MUST人生からWANT人生への転換
- ・ 地域社会の幸福を考える
～幸福感を高める地域貢献活動
- ・ 経済的な幸福を考える
～資産形成から資産活用への転換

⇒ **将来のキャリア人生の選択肢を増やす**

<5つの幸福の習慣>

～ギャラップ社、世界150ヶ国調査で分かった「人生を価値あるもの」にする5つの要素～

- | | |
|------------|------------|
| ①仕事の幸福とは | ②人間関係の幸福とは |
| ③経済的な幸福とは | ④身体的な幸福とは |
| ⑤地域社会の幸福とは | |

<幸福の習慣：トム・ラス/ジム・ハーター 2011年（ディスカバー・トゥエンティワン）>