

【定年後研究所レポート（企業人事部門対象）】

定年後研究所・ニッセイ基礎研究所 共同研究
**企業と中高年社員の「新しい関係」構築に向けて
報告書**

2020年12月

一般社団法人 定年後研究所

定年後 ● 研究所

【目次】

＜第1章＞ 中高年社員を巡る労働市場の変化

(1)労働市場における変化（現状と課題）.....	1
(2)ビフォーコロナ時代から顕在化している中高年課題.....	4
1.中高年社員を巡る課題	
2.中高年社員を巡る課題解決の道筋	
(参考資料)「定年後の未来生活に関する総合調査」結果を踏まえて.....	8
※ニッセイ基礎研究所・定年後研究「定年後の未来生活に関する総合調査」結果より	

＜第2章＞ 新型コロナ禍における企業人事の取組み最前線

(1)大手企業における中高年社員対策（ヒアリング結果）.....	13
(2)ヒアリング（インタビュー）結果を踏まえて.....	21
(参考資料)新型コロナ禍における中高年層の意識・行動実態.....	22
※ニッセイ基礎研究所「新型コロナ禍による暮らしの変化に関する調査」結果より	
改正高年齢者雇用安定法（70歳就業機会確保法）関連情報.....	26
※厚生労働省作成パンフレット（簡易版）より	

＜第3章＞ 中高年社員との向き合い方（提言）

(1)企業と中高年社員の「新しい関係」構築に向けて.....	30
1.中高年社員の活かし方（考察）	
2.求められる企業と中高年社員の「新しい関係」	
3.『中高年社員版ジョブ型』導入による「個人の選択」と「企業の選別」のマッチング	
4.「新しい関係」構築に必要となる「企業としての取組み」	
《中高年社員活性化に向けた人事制度（運営）検討試案》	
(2)提言の結びに.....	40
(参考資料).....	41
①中高年向けセルフラーニングプログラム「キャリア羅針盤」	
②中高年社員のための学び直しプログラム「京都リカレントステイ」（実施結果）	

第 1 章. 中高年社員を巡る労働市場の変化

(1) 労働市場における変化（現状と課題）

近年、日本の労働市場は大きな変革期を迎えている。人口構造変化に伴う「①人手不足」、人生100年時代を視野に入れた「②生涯現役・70歳就業機会確保」（職業寿命の長期化に向けた政策的要請への対応）、「③働き方改革に伴う働き方の多様化・柔軟化」、「④健康経営」の推進、科学技術の進展に伴う「⑤AI・Society5.0」の取り込み、社会の変化のなかで現れた「⑥就業形態の多様化（ギグワーカーの出現など）」への対応、さらに時代の要請として「⑦ジョブ型労働市場への転換（従来形であるメンバーシップ型からの転換）」、そしてこれらが進展するなかで進むであろう「⑧雇用の流動化」など、変化のうねりが日本の労働市場全体に押し寄せている。こうした変化については、経団連をはじめとする各種機関がこれまで指摘してきた事象でもあるが、さらにこれだけではない。

2020年現在、日本のみならず世界中において新型コロナウイルス感染拡大という未曾有の事象が、人の命、あらゆる社会活動に大きな影響を与えており、個人の働き方や企業人事のあり方などにおいても様々な変化を強いる状況となっており、迅速に適応していかなければならない。

その意味では、これからの企業の人事マネジメントを考える上で、テレワークを中心とした新たな働き方の推進、非対面を前提とした顧客接点の構築、事務処理や生産体制の見直しといった「企業活動の変革」とともに、日常の買物行動、人との交流など社会活動の見直し（オンライン飲み会など）といった「個人生活の変革」が進められている点に留意が必要である。

特に、その中心となっている「デジタルトランスフォーメーション（DX）」を通じ、テレワークをはじめ、完全ペーパーレス化、オンライン教育、オンライン診療、オンライン店舗、バーチャルイベント、非対面営業、無人店舗、無人配送など、経済社会のあらゆる側面で変革が急がれている点は、ポストコロナ時代に対応する流れ（兆し）として、企業人事としては強く意識しておく必要がある。

当レポートでは、元来、変革期を迎えていた日本の労働市場において、新型コロナウイルスという大きな変化の要素にどう対応していくか（図1）が問われるいま、企業人事・個人への影響や課題を整理（図2）しつつ、次項以降、当レポートの主役である「中高年層」に関して言及することとした。

図1 日本の労働市場に押し寄せる変化の波と新型コロナウイルス感染拡大

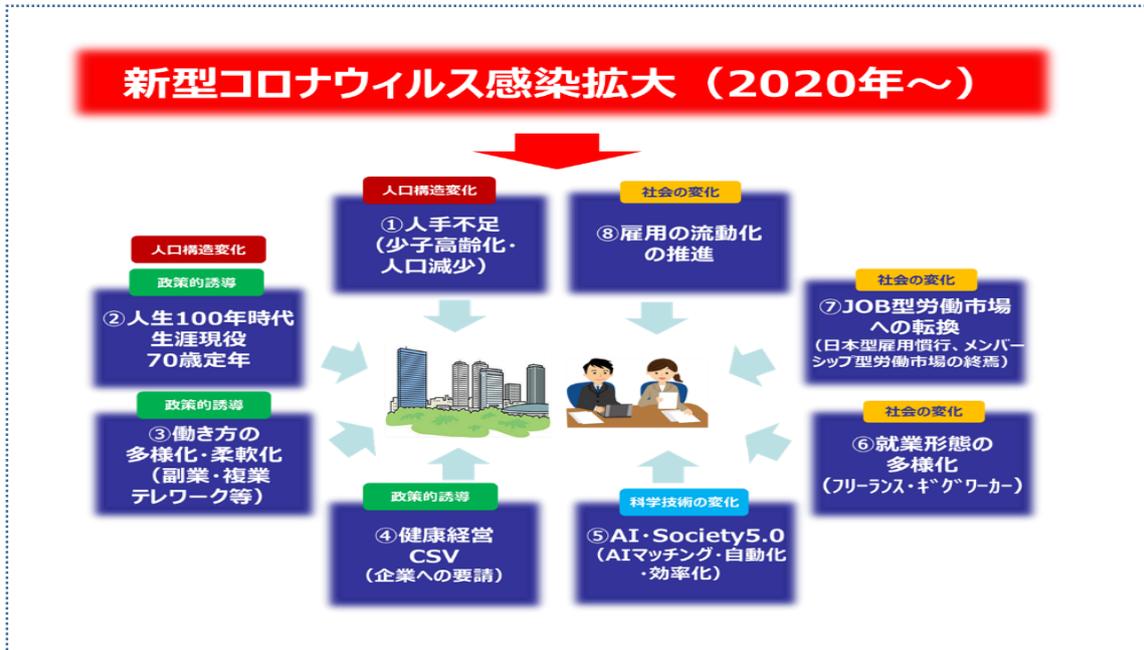


図2 労働市場の変化に伴う影響と課題

変化要素	企業にとっての影響や課題	個人（従業員）にとっての影響や課題
①「人手不足」の波	■ 今いる社員に長く働いてもらう（離職抑制）	■ 基本的な売り手市場基調を自己に対してどのように有利に働かせるか
②「人生100年時代」の波	■ 中高齢社員の活性化が課題 ■ リタイア後のキャリア支援も課題	■ 現役時代からの副業・複業、リタイア後の活躍場所の確保に向けた準備が重要
③「働き方改革」の波 (多様化・柔軟化 (副業、兼業、テレワーク…))	■ 「3We」(誰でも、いつでも、どこでも) 働ける雇用環境の整備が期待される	■ 現役時代から積極的に自らのキャリア・活躍の可能性を拡げる活動が重要
④「健康経営」等の波 (社会的課題解決の企業への要請)	■ 健康経営＝従業員の健康増進・満足度向上に向けた取組みは引続き求められる	■ 中高年社員の2大不安(お金・健康)への安心感の担保⇒企業へのロイヤリティ向上
⑤「AI・Society5.0」の波		■ 企業及び世の中での動向を注視しながら、必要に応じて新たな職業開発・スキル開発に取り組むことが必要
⑥「新たな就業形態」の波 (フリーランス、ギグワーク等)	■ 業務のアウトソーシングの対象としての活用を検討(？)	■ 新たなキャリア形成の選択肢。(安定した所得確保には不安あり)
⑦JOB型労働市場への転換 ⑧雇用の流動化の推進	■ マネジメントの転換 (メンバーシップ型⇒JOB型への対応)	■ 労働市場の変化への「早めの」対応が求められる (可能性が拡がることにより、対応ができていないことの格差が拡大する懸念も)

(2) ビフォーコロナ時代から顕在化している中高年課題

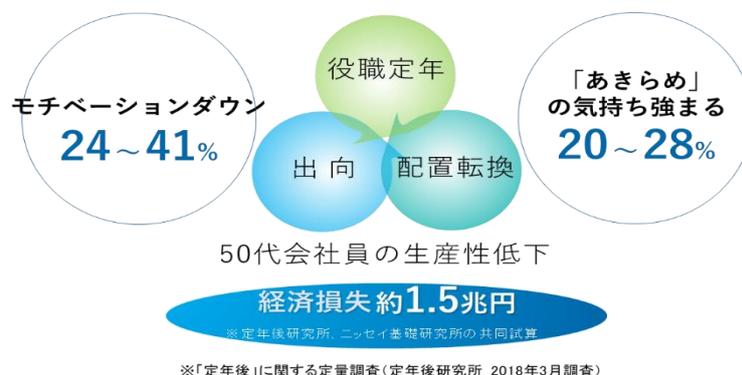
1. 中高年社員を巡る課題

ポストコロナ時代に向け、変革の必要性が増した企業において喫緊に向き合う必要があるのが、「中高年社員」への対応ではないか。人生100年時代、職業寿命の長期化が求められるなか、70歳までの就業機会の確保に向けた政府からの要請なども踏まえ、中高年社員の活性化は多くの企業において重要な課題となっている。

特に、人口増から人口減、アナログからデジタルへというパラダイムシフトを背景として、景気変動のみならず、多くの企業で人員構成のボリュームゾーンとなっているバブル入社世代が50代に差し掛かっている点を踏まえ、50代以上の社員をこれまで以上に活性化させなければならない問題がある。

また、中高年社員をめぐる課題として「50代シンドローム」の存在も無視できない。「50代シンドローム」とは、「企業で働く50代社員が、役職定年や出向、年齢を事由とした配置転換などを契機に、働くモチベーションが著しく低下する傾向にある」ことを捉え、その現象を定年後研究所が独自に定義した用語である。実際、これらによるモチベーションの低下は本人の働きがいへの悪影響のみならず、企業における生産性低下という影響も及ぼしており、その経済損失額は、定年後研究所とニッセイ基礎研究所による試算によれば、役職定年を原因とするものだけでも年間約1.5兆円の規模になる。

今後の人口動態を見据えれば、若者（労働力）が減少し続けるなか、50代を中心とした中高年社員はむしろ戦力の中心として活躍できるようなキャリア形成を導く必要があろう。「50代シンドローム」が生まれない企業に再生していくことが強く望まれるところである。



【企業】 中高年社員の戦力化（モチベーション向上策）が課題

2. 中高年社員を巡る課題解決の道筋

「2020年度までの期間を、65歳を超えた継続雇用延長・65歳以上までの定年引上げ促進の集中期間と位置付け、将来的に継続雇用年齢などの引上げを進めていくための環境整備を図る」

これは、2019年5月30日に開催された「ニッポン一億総活躍プラン」および「働き方改革実行計画」フォローアップ合同会合で示されたものである。（首相官邸HPより※1）

※1 <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/followup/dai2/gijisidai.html>

また、この会合に先立って開催された「未来投資会議」では、「70歳までの就労機会の確保に向けた法改正を目指す」ということで「高齢者雇用安定法」の改正案の骨子が発表された。「65歳までと異なり、それぞれの高齢者の特性に応じて、多様な選択肢を準備する必要がある」というのが論点のポイントだった。（首相官邸HPより※2）

※2 http://202.214.216.10/jp/98_abe/actions/201905/15miraitoushi.html

その後、「改正高齢者雇用安定法案」は、2020年3月末に国会で可決・成立し、2021年4月から施行となったのは、周知の事実である。未来投資会議で骨格が示されてからおよそ10カ月で法改正が実現したことになる。

「自社で抱え続け、最後まで働いてもらう」という従来型の定年・雇用延長とは異なり、「人生100年時代を迎えて、元気で意欲ある高齢者の方々にその経験や知恵を社会で発揮していただけるよう（首相官邸HPより※2）」という意図で策定された改正法の「支援策」である。この解釈を誤ってしまうと「単なる現状維持の延長線」になりかねない。

企業としてどのように対峙するのか、中高年社員はこの支援策の土俵にいかに乗っかっていくのか、労使で取組む「令和の時代の人事政策」の腕の見せ所であると言っても過言ではない。

2019年度は、政府主導による「中高年社員の活躍機会の拡大」に対する期待が大きく膨らんだ年であった。ところが、企業や中高年社員は、まだまだその波に乗り切れていなかったというのが、正直なところであろう。

企業（事業主）側はどうだろうか。定年後研究所が実施した調査によると、「モチベーションアップ、創造性開発、自己発見、自己啓発などに資する研修」の実施状況について「実施している」と回答した企業は、48.1%と約半数。ところが、**その研修を「50代以上の社員を対象に実施している」のは、6%にすぎない**。「年齢や性別などの属性にかかわらず平等に研修機会が提供されている」という企業も多いようだが、“中高年社員のために”と明確に目的を定めて実施している企業は少ないのが実態だ。「男性の新人・若手・幹部候補社員を対象に実施している（42.8%）」と比べると、その“チカラの入れ具合の差”がわかる。（表1）

「意欲・能力ある中高年には、まだまだ社会のなかで活躍して欲しい」という“想い”には、政府と企業（事業主）との間では“温度差”を感じざるを得ない。

表1 「企業における研修実施状況」(上段：研修実施状況、下段：研修対象)

		(%)		
		ある	ない	わからない
	(n)			
モチベーションアップ、創造性開発、自己発見、自己分析、自己啓発等に資する研修	(1000)	48.1	35.9	16.0
キャリア設計、キャリアプランに関する個別相談・支援や研修	(1000)	41.7	40.3	18.0
退職したあとのライフプラン、セカンドキャリアに関する個別相談・支援や研修	(1000)	33.2	45.5	21.3

		(%)						
		候補性の 社員の 新人・ 若手・ 幹部	候補性の 社員の 新人・ 若手・ 幹部	社員の 男性の 幹部 社員、 管理職	社員の 女性の 幹部 社員、 管理職	除く 50代 以上の 社員 (役員)	同等 社員の 機会 が提供 され てい ない	
	(n)							
モチベーションアップ、創造性開発、自己発見、自己分析、自己啓発等に資する研修	(481)	42.8	33.5	23.5	18.7	6.0	48.6	
キャリア設計、キャリアプランに関する個別相談・支援や研修	(417)	24.7	21.8	21.1	15.6	16.5	47.5	
ライフプラン(生活設計)、セカンドキャリアに関する個別相談・支援や研修	(332)	10.2	8.4	11.7	8.1	50.3	32.5	

「シニア社員活性化状況に関する調査(2018年3月)

定年後研究所が従業員500名以上の企業に勤務する社員1000人を対象に調査

一方、中高年社員自身の意識をみると、定年後研究所が行った「70歳定年・雇用延長に関する調査」では、「70歳定年・雇用延長」について「歓迎できない」(19.2%)や「とまどい・困惑を感じる」(38.2%)と回答した『アンチ歓迎派』が約6割(57.4%)にも上り、「歓迎する」と回答した『歓迎派』は約4割(42.6%)にとどまった。

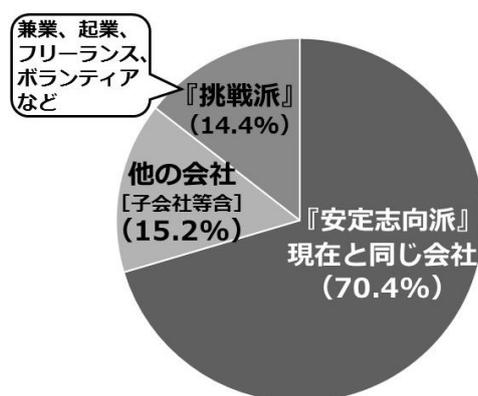
性別・年代別でみると、『歓迎派』が多いのは60代前半で、男女とも約半数が「歓迎」している。一方、最も少ないのは40代男性で34.0%となっている。とりわけ、男性では年代が若いほど「歓迎できない」という回答が多くなっており、40代と60代前半を比べると倍以上の開きがある。(図3)

図3 「70歳定年・雇用延長」に対する意見



さらに同調査で、「65歳以降の理想の働き方」を聞いてみたところ、なんと7割が「現在と同じ会社で働く」と答えた。今回の調査は、定年制度のある組織（企業など）に勤務している40～64歳の現役社員のなかで「65歳以降も働きたいと考える人」に対象者を絞ってみた結果である。『働きたいが、いまの会社で…』というのが、多くの人の“理想”らしい。（図4）

図4 65歳以降の理想の働き方



定年後研究所「第2回70歳定年に関する調査」（2019年8月）

また、「現在と同じ会社」で働くことを理想とする理由（複数回答）は、「今の生活を変えたくないから」（70.5%）、「安定した収入を得たいから」（47.4%）という。意外なことに「今の生活に満足しているから」という理由は21.3%にとどまった。「満足しているから今のまま」ではなく、「変えたくないから今のまま」だというのだ。「変化のリスクを取りたくないから今のまま」「挑戦して失敗したくないから今のまま」というマイノリティの表れなのか。

今回の調査では、65歳以降の働き方については、現在と同じ会社で働くことを理想とし、変化を好まない『安定志向派』が多数であることがわかった。兼業や起業、フリーランス（個人事業）、ボランティアなど、「現在の会社を飛び出して」働くことを理想とした『挑戦（チャレンジ）派』は14.4%と少数派だ。これも、「他の企業への再就職や自営、起業、社会貢献活動への支援など幅広い選択肢を準備する」という前述の政府が考える法改正案のイメージとは程遠い。

しかしながら、改正法の施行が迫りつつあることなどの要因で、やっと「中高年社員活性化・戦力化」の道筋がついてきたと感じている。予期せぬ出来事であった「新型コロナ禍」についても、ある意味では、前例のない変化を受け入れざるを得ない状況が生じたと言えるわけで、これまで本気性をもって中高年社員と向き合えなかった状況を打破する好機でもありと捉えるべきではないだろうか。

定年後研究所では、会社員が50代になったら将来の「自走人生」のための準備を始めようと提唱してきた。会社人生を全うしながら、もう一つの自分を創るのが「準備期間」になすべきことだ。政府の改正案のイメージは、「自走人生」の準備および実践に寄与するものと考えられる。そして、50代以降の中高年会社員に必要なことは、政府のいう「多様な選択肢」をチャンスにできるようにしておくことであろう。

ここにきて、定年後研究所が提唱してきたことが、実現に向け大きく前進しつつあると考えている。

（参考資料）定年後の未来生活に関する総合調査結果を踏まえて

株式会社ニッセイ基礎研究所と一般社団法人定年後研究所が行った「定年後の未来生活に関する総合調査」の結果（三大都市圏在住・40～74歳男女4500人を対象）

<本調査の概要>

- (1) 調査名称：「定年後の未来生活に関する総合調査」
- (2) 調査方法：NETアンケート調査
- (3) 調査期間：2019年10月4日（金）～7日（月）
- (4) アンケート回答者

【現役層（定年前）】 男・女 40～69歳 3000人
 【リタイア層（定年後）】 男・女 60～74歳 1500人

	現役		リタイア		合計		計
	男性	女性	男性	女性	男性	女性	
40-49歳	772	444			772	444	1216
50-59歳	1033	291			1033	291	1324
60-64歳	287	63	294	53	581	116	697
65-69歳	90	20	540	90	630	110	740
70-74歳			472	51	472	51	523
計	2182	818	1306	194	3488	1012	
	3000		1500		4500		

<対象者抽出条件>

三大都市圏在住者 [首都圏（東京・埼玉・千葉・神奈川）、中京圏（愛知・岐阜・三重）、関西圏（京都・大阪・兵庫・奈良）]

現役層は「定年あり企業の正規従業員、在職中であること」

リタイア層は「正規従業員出身者で定年退職を経験した人」

※定年後再雇用者のカウントの仕方

- ・定年後に同じ会社（グループ）に再雇用及び継続雇用されている人は「現役層」にカウント
- ・定年後に同じ会社（グループ）に再雇用及び継続雇用期間も終了した人は「リタイア層」にカウント

＜コラム 1＞ 仕事に対する意欲や満足度と定年後

本調査において、定年後を明るくイメージできる人とそうでない人との違いを検証した結果、仕事に対する意欲や満足度、つまりエンゲージメントが、定年後の未来に影響を与えている可能性が確認された。老後資金2000万円の問題を代表する経済的な環境の違いが定年後のイメージを左右することは容易に想像できるが、その他の要因としてどのようなことがあるかを検証した結果、**仕事に関係する意欲や満足度が定年後の未来生活のイメージに影響を与えている**という点が浮き彫りになった。

（表 2）にあるとおり、仕事に関係する 5 つの設問と定年後のイメージを聞いた結果の関係をみると、「仕事に対する意欲（Q1）」、「仕事内容の満足度（Q2）」、「職場風土の満足度（Q3）」、「給与処遇に対する満足度（Q4）」、「仕事全体に対する満足度（Q5）」のいずれにおいても、「意欲がある」、「満足している」と回答した人ほど、定年後のイメージが「明るい」と回答している。逆に「意欲がない」、「不満である」と回答した人ほど、「暗い」と回答している。

「給与処遇に対する満足度（Q4）」は、経済的な面に影響している可能性もあるが、仕事に対する意欲、職場風土の満足度などが定年後のイメージに影響している可能性がある点は注目される。なお、この回答傾向は、男女、年代で分けてみた場合も同様であった。

こうした結果が得られた背景には、「今（の仕事）が良いから将来も良いだろう」、あるいは「仕事を含めて何事も前向きに捉えている人は将来に対しても前向き」という図式があることは想像できる。しかしながら、目の前の仕事に対する意欲や満足感が、本人の将来に対する展望にも寄与している可能性は高いと考えられる。このことを踏まえて、社員に対するエンゲージメントを高める方策（研修など）を考えていくことは重要と思われる。

表2 仕事関係の満足度と定年後のイメージの関係

	明るい計	暗い計	イメージは特 にない
↓縦占率の回答割合			
Q1 仕事に対する意欲？	↓横占率の回答割合		
非常にある(11.2%)	45.4%	22.8%	30.9%
どちらかといえばある(39.7%)	31.5%	35.0%	33.0%
どちらともいえない(29.0%)	13.0%	42.3%	44.5%
あまりない(14.8%)	13.7%	56.3%	29.5%
全くない(5.3%)	8.2%	44.9%	46.2%
計(100%)	23.8%	39.4%	36.3%
Q2 仕事内容の満足度？			
とても満足している(5.6%)	58.0%	17.2%	23.7%
満足している(34.6%)	36.7%	28.6%	33.9%
どちらともいえない(40.3%)	14.8%	41.2%	43.8%
不満である(14.1%)	10.2%	63.3%	26.1%
とても不満である(5.4%)	8.6%	56.8%	34.6%
計(100%)	23.8%	39.4%	36.3%
Q3 職場風土の満足度？			
とても満足している(5.3%)	52.5%	20.9%	25.3%
満足している(30.8%)	36.3%	29.9%	33.4%
どちらともいえない(40.4%)	17.0%	39.8%	42.7%
不満である(15.7%)	13.8%	54.4%	31.6%
とても不満である(7.9%)	11.0%	57.6%	30.9%
計(100%)	23.8%	39.4%	36.3%
Q4 給与処遇に対する満足度？			
とても満足している(3.1%)	71.0%	8.6%	19.4%
満足している(21.9%)	40.7%	24.1%	34.8%
どちらともいえない(38.1%)	20.2%	34.5%	44.7%
不満である(24.8%)	15.7%	55.0%	29.0%
とても不満である(12.2%)	9.3%	58.6%	31.8%
計(100%)	23.8%	39.4%	36.3%
Q5 仕事全体に対する満足度？			
とても満足している(4.9%)	56.1%	18.9%	23.0%
満足している(35.9%)	36.4%	27.6%	35.6%
どちらともいえない(41.5%)	15.0%	42.2%	42.4%
不満である(12.5%)	10.9%	64.0%	24.5%
とても不満である(5.2%)	7.7%	59.0%	32.7%
計(100%)	23.8%	39.4%	36.3%

(現役層の回答 n=3000)

＜コラム2＞ 中高年社員からみた企業支援(研修)の実態

本調査において、「所属している企業・団体などで、退職後のセカンドキャリアづくりに向けた研修や支援制度があるか」を尋ねたところ、現役層（40～69歳）でそうした研修などが「ある」と回答したのは、わずか2.5%、リタイア層（60～74歳）では8.3%、**全体で4.4%という状況**であった。当該研修などの設置に関する一般的な統計データを持ち得ていないが、“非常に少ない”状況ではないだろうか。企業規模によっても状況が異なるだろうと思われたので、所属する企業・団体などの従業員規模で区分すると、1～29人では0.5%、30～999人では2.0%、1000人以上でも9.6%という結果であった。1000人以上の大企業でも約1割という状況にある。（表3）

この少ない状況から、そもそも「退職後のセカンドキャリアづくりに向けた研修などが必要なのか」「企業がなぜ従業員の退職後のことまで面倒をみる必要があるのか、現業に直結しない研修は不要」という意見もあるかもしれない。しかしながら、**今いる社員が将来に対して不安ばかりを抱いているよりも、明るく展望できる状態にあるほうが今の仕事も充実できる可能性が高い**。仕事の満足度を高める手段の一つとして、こうした研修を実施することは中高年社員にとってはもちろん、企業にとっても有益なことではないだろうか。

表3 退職後のセカンドキャリアづくりに向けた研修などの設置状況

		現役	%	リタイア	%	合計	%
	全体	3000	100.0	1500	100.0	4500	100.0
1	ある	74	2.5	124	8.3	198	4.4
2	ない	1926	64.2	992	66.1	2918	64.8
3	わからない（覚えていない）	1000	33.3	384	25.6	1384	30.8

（企業規模別の状況）

	従業員規模			
	1～29人	30～999人	1000人以上	合計
合計	0.5%	2.0%	9.6%	4.4%
あると回答した人（出現割合）	(6人/1152人)	(34人/1704人)	(158人/1644人)	(198人/4500人)

中高年社員の「自律」支援の充実を

退職後に関連する研修に関して、もう一つ気になることがある。それは、研修の「中身」についてである。少しデータは古いが、2001～2010年度における110団体（民間56・官公庁54）で行われた「リタイアメント研修、ライフプラン研修」の事例について、「プログラムのテーマとその採用率（研修のテーマとして採用された割合）」を集計してみると以下のような状況にある。（表4）

表4 ライフプランセミナーにおけるプログラムのテーマとその採用率

区分	時間配分(分)			採用率
	平均	最短	最長	
経済プラン	131	30	~ 280	65.5%
健康・栄養	90	30	~ 250	65.5%
年金・退職金	101	30	~ 340	62.1%
諸制度説明	81	15	~ 390	51.7%
その他社会保障制度等	88	30	~ 270	48.3%
ライフプラン総論	83	30	~ 120	44.8%
ライフプランづくり	189	30	~ 1115	44.8%
OB経験談	70	45	~ 90	20.7%
生きがい	71	20	~ 120	17.2%
グループ討議	139	30	~ 290	10.3%
能力開発・キャリアデザイン等	150	20	~ 390	6.9%

資料：日本FP協会「FPジャーナル 2013.3月号」より引用し作成

採用率の上位にあるのは、経済（お金）、健康、年金・退職金、諸制度の説明、社会保障制度といったテーマだ。こうした情報を伝えることは重要ではあるが、実際のセカンドキャリアにつながる話は少ない。「**能力開発・キャリアデザイン**」をテーマとしたプログラムの採用率は**最下位（6.9%）**である。

「退職後は年金暮らしで十分」という人は限られた層であろうし、多くの社員は人生100年という長寿時代、セカンドキャリアを求めているのが実情であろう。そうしたニーズに照らすとこうした研修内容では物足りないということになる。例えば、起業の方法をレクチャーする、農業や福祉などこれまでとは違うキャリアづくりを指南する、海外での活躍の可能性を紹介するなど、セカンドキャリアの可能性を拡げる、気づかせて導くような研修を期待している社員は少なくないと考える。

人生100年時代、今後ますます多くの企業などにおいて、セカンドキャリアを支援する研修などが充実していくことを願う次第である。

第2章. 新型コロナ禍における企業人事の取組最前線

(1) 大手企業における中高年社員対策（ヒアリング結果）

定年後研究所は、これまで中高年社員層の活性化に向けた提言を行ってきたが、過去に例のない未曾有の影響を経済・経営に与えている新型コロナ禍において、今後、実態に根差した主義主張・活動を行う観点から、企業人事の取組実態に関する調査活動を継続的に行っていきたいと考えている。ここでは、今年度上半期の調査活動で明らかになった諸点について報告したい。

今年度7～8月、大手企業における現下の「中高年社員への対策」、及び2021年4月施行予定の「70歳就業機会確保法※」への対応状況などを把握すべく、定年後研究所として以下の企業人事部門へのヒアリング（インタビュー）調査を実施した。

※一般的には『改正高齢者雇用安定法』をさすが、本稿では『70歳就業機会確保法』と表記することとする

【ヒアリング（インタビュー）調査の活動内容】

時期：2020年7～8月（主にリモート会議形式で実施）

目的：企業人事における中高年対策の現状及び「70歳就業機会確保法」施行準備状況などに関する実態把握

対象：大手企業人事部長・課長（企業名非公表を前提）

項目：企業人事としての中高年層に対する問題意識、キャリア研修などの実施状況、70歳就業機会確保法への準備状況（含、再雇用制度、副業・兼業など行動着手支援）など

【ヒアリング（インタビュー）結果の主な概要】

①新型コロナ禍における中高年対策の取組意識の変化

定年後研究所として行ったヒアリングのタイミングは、経済活動再開後、第2波ピークを含む7～8月であり、各企業の人事部門においては、既存社員へのリモートワーク対応（勤務体制整備、採用後修の見直しなど）及び新卒社員の採用方式など、様々な課題が輻輳（ふくそう）しており、おそらくは中高年層への対策検討は「後ろ倒し」もしくは「中断」されているのではないかと、という想定もあった。しかしながら結果として、多くの企業人事から、中高年層の活性化対応は新型コロナ禍であっても「待ったなし」との認識が示された。

これは、おそらくバブル入社世代といわれる平成初期入社層が50代にさしかかり、人員構成上のボリュームゾーンになっていることに加え、2021年4月に迫った「70歳就業機会確保法」への対応などが背景にあると思われる。加えて、新型コロナ感染拡大への対応によりダイレクトにその影響を受けている小売業の人事担当者からは、後倒しや中断どころか、よりスピード感を持って中高年対策に取り組む必然性が伝えられた点も、特徴的であった。

<企業人事から実際に戴いたコメント>

- ・バブル採用で大きな割合を占める50代対策は、新型コロナ禍による厳しい経営環境が続くなかで、これまでの取組みに加え、**更に改革を急ぐ必要が出てきたもの**と認識。（大規模小売）
- ・今後、50代の割合が急増するだけに、**当該層のモチベーション・生産性を高めることは、重要な経営課題**。（電気通信）
- ・テレワークが主流となり中高年社員は従来以上に「成果」が問われており、これまで 人事制度の見直し及んでいない60歳以降の制度改正に直ちに着手する予定。（物流）
- ・かねてより中高年層に「自律と挑戦」を促す社内兼業公募や学び直し支援（補助）を進めてきているが、こうした流れは新型コロナ禍の影響など関係なく、取組みを定着・発展させていく予定。（電器機器）

②自社における中高年層に関する課題意識

中高年層に関する課題意識は総じて、当該層の意識・行動双方における現状からの「変化」「変革」への反応の鈍さを指摘する声が多数を占めた。具体的には、定年後（再雇用時）の新たな職務への変更や社外での活躍などに関するネガティブな思考など、保守的傾向を背景に、結果として、再雇用後の職務が現役時代の延長線となっている点などをあげる企業人事が多かった。

<企業人事から実際に戴いたコメント>

- ・過去に厳しい経営環境に接した際も、わが社では給与や雇用に着手しなかったこともあり、中高

年層は「新型コロナ禍による影響があっても**逃げ切れる**」との意識が強く、**危機感の共有が課題**。（物流）

・定年後、再雇用時の職務については、現役で行ってきた仕事と異なる領域での新しいチャレンジができない層がほとんどであり、結果的に「役を降りても同じ仕事を続ける」実態が課題。
（飲料食品）

・新型コロナ禍による影響や年齢構成上の課題を視野に考えれば、中高年層の処遇は今後、「全員一律」の運用は困難にもかかわらず、当該層の意識は「フルタイムで働く」という点が全ての前提となっている。テレワークの流れが進んでいるなかでは、フルタイムでない雇用形態への抵抗感を打破する必要もあると思う。（機械輸出入）

・新型コロナ禍にあっても中高年社員は**今後、自分が具体的に「何をどう変える必要があるの**
など意識している状況にはない。加えて、フリーランスの仕事は新型コロナ禍の影響で更に不安定になるとの認識から「今の会社に残っていた方が給与は守られる」と思い込む層が多い。
（飲料食品）

・今の会社形態になるまで合併など重ねてきた関係もあり、社員はある程度の「変化」に慣れていると思うが、最近の入社層を除けば「**外へのチャレンジ**」を指向する者は少なく**保守的で、中高年層はできるだけ現状を守りたいという意識が強い**。（住宅設備）

③これまで企業として取組んできた中高年対策(人事諸制度)に関する課題

中高年層の活性化に向け、これまで企業人事として各社とも様々な取組みを行ってきたが、とりわけ、定年後再雇用時の「職務付与」と「給与」に関する課題意識が強く、一律的な制度・運用となっている現状や、当該層の50代以降の働き方が「ぶらさがり型」になっている問題解決を急ぎたいとする意見が散見された。また、中高年層特有の多様な価値観を踏まえた一人ひとりに対するマネジメントを通じた行動変容を粘り強く求めていく重要性を指摘する意見もあった。

<企業人事から実際に戴いたコメント>

・現行社内にジョブ型のような仕組みがないなかで、給与と職務の関係をどうセットするか悩んでいる。

一度、役職定年を検討した経緯があるがモチベーションや戦力ダウンを懸念して取りやめた経緯がある。(物流)

・2025年に向けて定年を65歳まで段階的に引き上げ、将来的には定年廃止も見据えているが、給与・報酬制度が一律的で緩やかなものであり、自分のキャリアを自律的に考えるキッカケとなりにくい構造にある。(非鉄金属)

・当社の定年後再雇用時の給与は、60歳到達時の人事考課で60～65歳の基準給与を決めつつ、制度的に60歳以降も給与のメリハリをつける仕組みにもかかわらず、実態として一律運用となっており、現状からの変化を避けた受け身の態様、すなわち「ぶらさがり型」の働き方になってしまっている。今後、**現場マネージャーの意識改革と評価の原資を現場に渡す**など検討中。(総合化学)

・5年前に「役職定年60歳→65歳定年」制を導入したが、実態は60才到達時に新しい職場に異動したり、新しいキャリアを積むなどは少数派であり、基本的にはこれまでと変わらない業務を継続しているのに給与はダウンする点でモチベーションの切り替えが難しいという意見もあるだけに、当該層のボリューム増加が確実視されるなかでは改善策の検討が必要。(住宅設備)

・昨年度から50代中高年層が自分でキャリアを決めることを推進するために「社内人材公募(社内副業)」を導入し、選択肢の拡大を図り、自分のスキルやキャリアをこれまでとは全く異なる領域で活かす(チェンジ)ことも可能にした。ただ、中高年層は価値観が多様なので、**制度だけではなく、一人ひとり「個」へのマネジメント、研修、面談などを有機的に組合せた粘り強い取組みを継続しなければ行動変容に繋がらない**と痛感している。(電機通信)

・わが社の場合(社長が定年前後の層と同じ年齢ということもあり)人事部から中高年層を巡る制度・運用の見直しに向けた厳しめの案を持っていても、温情的観点から受け入れられない点もハードルとなっている。(物流)

④セカンドキャリア研修の実施状況

中高年社員を対象としたセカンドキャリア研修の実施については、ヒアリングを行った多くの企業で何らかの研修を行っている状況であった。研修内容は区々であるものの、「定年後を見据えた将来計画の立案・準備のきっかけ作り」を趣旨とした研修に注力する企業や、これまで若手層に集中していた教育資源を見直し「中高年層自身がキャリア形成を考えるマインドセット(意識改革)」を視野に入れた研修を導入する事例なども少数ではあるが存在した。

形式的には、ヒアリング企業の多くが1日もしくは2日間の運営のなかで、研修のみならずキャリア面談を盛り込んだ形になっている。また、研修実施のポイントとして、早い段階からの意識付け、研修目的（専門領域の開発など）の明確化とともに、当該層の行動変容に向けて研修後の「メンター（社内専門人材）」などによる個別フォローの重要性を指摘する意見もあった。

<企業人事から実際に戴いたコメント>

- ・これまで50代後半で行っていた「キャリアデザイン研修」を今年から50代前半で実施。これまでのキャリアの棚卸しを行った上で、自分のキャリアを自ら描く点に関する気付きを目的として、講師は外部専門機関に依頼している。（電気通信）
- ・「ライフプランセミナー（40歳、50歳、55歳到達時に自身のキャリア形成を考えるきっかけづくり）」とともにキャリアビジョンに沿った「研修講座」の受講を可能とした。具体的には、これまで若年層に教育資源を集中していた点を見直し、中高年が生涯学び続けられる「能力開発（職務別教育のみならずリベラルアーツ的なメニューも含め整備）」に重点を置いている。50歳・55歳時のセミナーでは、定年後を含めたキャリアライフ確認を行い、マインドチェンジの必要性についての理解を促進している。（大規模小売）
- ・50代になった途端に「自律」を求めるのではなく、若手社員時代から意識させ続けることが重要。現在検討中の人事制度改革のなかでも、入社以降他の人間に代えがたい知識・スキルを保有する「専門性」を習得させつつ、「リーダー要素」も加えた、「ダブルリーダー」として養成する過程で、**定年時・定年後を見据えた「自律」の意識付けを図る研修**に変更したいと考えている。（総合化学）
- ・現行我が社の「キャリアデザイン研修」では、65歳まで会社にどう貢献するのかという投げ掛けとして、「ダブルメジャー（これまでの担当領域で習得した専門性+担当領域とは異なる他領域での専門性習得）」を促すとともに、「デリバラブル（誰にどう役立っていくのか）」を問うことに重点を置いている。（情報通信）
- ・キャリア研修はここ数年、外部機関と社内・人事部門が共同で企画・運営している。**研修だけでは行動変容につながらない**だけに、研修後フォローとして、マネジメント経験のある社内中高年層が個別の相談役になる「メンター制度」を採用・重要視している。（電器機器）
- ・従来から「一匹狼的な志向」が強く、自らの定年後の身の振り方は自らで決めるタイプの社員が多かったこともあり、これまで定年後に向けたキャリア形成の意識啓蒙や研修などは行っていなかったが、最近の20～30代社員のメンタリティは変化してきており、今後は50代到達迄の期間におけるキャリア

研修を外部機関の力も借りながらスタートさせたいと考えている。(機械輸出入)

⑤「70歳就業機会確保法」施行準備状況(含、再雇用制度、副業・兼業など行動着手支援)

a. 全般的対応準備状況

ヒアリング実施時点(2020年7~8月)での各社の検討状況は、概ね現在進行中であり、結論的なコメントや具体的な対応策を明確に伝えられる状況にはなく、他社の取組みや政府の動向を知りたいなどの要望が伝えられることも多かった。また、新型コロナ禍の影響による業績悪化のなかで、「70歳就業機会確保法」への対応に伴う労務コスト増を懸念する意見もあった。対応の重要事項として、当該層の活躍ポストについて、社外を含めた選択肢の拡大が必要だとする意見や、フリーランスやボランティアなどが実際の活躍領域となりうるのかどうか、実現可能性をグループ全体で検討している企業もあった。

<企業人事から実際に戴いたコメント>

- ・現時点では具体的な方策は未定。他社の取組みやガイドラインを早く知りたいというニーズは強い。(住宅設備)
- ・法改正への対応は、率直に言ってコストがかかる領域であり、新型コロナ禍で会社経営が痛んでいる現状のなかでの検討は非常にハードルが高く、苦悩しているのが現状。(大規模小売)
- ・どう対応するか具体的には検討中・未定だが、今回を機会に、中高年社員が一步踏み出すハードルを低くしたいと考えている。(非鉄金属)・法改正を視野に入れると50歳から20年間、現状の「ぶらさがり型」では本人も会社も双方メリットはないだけに、従来の延長線だけの対応では対処できない。(飲料食品、非鉄金属)
- ・バブル入社組が50代にさしかかり、既に導入している「65歳定年制」を踏まえた運用とともに、法改正を意識して、当該層の今後の選択肢(活躍ポスト)について、社外を含め「拡大」していく必要性を感じている。(大規模小売、住宅設備)
- ・フリーランスやボランティアなど外での活躍が選択肢となりうるのかどうか、持株会社で骨子を作り各企業で実現可能性を検討している。(情報通信)

b.再雇用制度に関する見直し状況

現時点での「70歳就業機会確保法」施行への具体的な検討としては、現行の65歳までの「再雇用制度」について、更に延長する方向を示す企業が多かった。とはいえ、多くの企業が現行再雇用制度における職務付与や処遇が結果として一律的な運営となっており、当該層の活性化・生産性確保につながっていないという問題意識などから、単純な年令上限の延長ではなく、65歳以降の対象層は慎重に「選別」したいという企業ニーズが浮き彫りになっている。

<企業人事から実際に戴いたコメント>

- ・いきなり定年年齢の延長や定年廃止などは現時点では考えにくいので、まずは65才以降は嘱託制度（再雇用制度）という選択肢を考えていくことになるのではないかと思う。
（住宅設備、電機機器、環境設備）
- ・60歳以降の再雇用者への給与について、現行は一律的な運用となっており、当該層の活性化に繋がっていないとの反省がある。65歳以降の制度設計については同じ過ちとならぬよう、会社が認めたものを選別の上、個別に給与決定していく仕組みを検討中。（総合化学）
- ・65歳以降の選択肢については、現行再雇用制度のように「本人エントリー方式」に委ねる形にするのか、それとも「会社に関与・選別する方式」にするのかなどについて検討中。（電気通信）
- ・職場によっては再雇用者を戦力化したいというニーズがある。一方で「同一賃金同一労働」との関係により賃金を上げる必要もあるため、70歳迄の雇用延長を考える際には、慎重な判断が必要と認識している。（物流）

c.行動着手支援に関する状況

当該層のキャリア形成に向けた行動着手を企業として支援していく重要性は多くの企業で認識しており、研修機会や個別面談、ポータルサイトなどを通じた啓蒙・意識付けがなされている。ただ、前述のように、65歳以降の選択肢に向けては、会社判断によって対象層を「選別」したり、「職務」と「人」のベストマッチ

ングを担保する仕組みを模索する動きが顕著である。具体的には、例えば50代になったタイミングで自身の経験や適性、価値観などを客観化し、その後の配置ポストを見極める「モノサシ」が必要との意見が複数の会社から寄せられた。

<企業人事から実際に戴いたコメント>

- ・今後、中高年社員と仕事を、社外を含め円滑にベストマッチングさせる仕組みを考えたいが、とすればリストラが趣旨と捉えられる懸念もあるだけに、円滑に自走人生を準備させる段取りが必要と感じている。(物流)
- ・中高年社員向けの専用ポータルサイトを準備し、公募制度活用などで活躍している中高年社員紹介を行い、**自律に向けた啓蒙機会を提供**している。(電気通信)
- ・社外での活躍を希望する社員向けに、外部の求人情報を提供する仕組みを構築したが、実態としては求人情報そのものが少ないうえに、労働条件面があわない、求職側から求められる資格やスキルのレベル未達などの理由で、なかなかマッチングは成立していない。(飲料食品)
- ・50代到達後「キャリアデザイン研修」を全員に受けて頂き、研修後は一人ひとりの自律を求めべく(外部や直属の上司ではなく、社内処遇の実態に精通した)「企業内キャリアコン」が**行動変容を促すための「キャリア面談」を行ない、面談後も徹底して本人が計画した具体行動が習慣化するまで個別フォロー**し続けている。(情報通信)
- ・60～65歳までは本人希望を踏まえ無条件で働ける運用となっているが、今後、65～70歳の雇用は、会社を選択権があると考えられるだけに、「このまま努力しなければ、65歳以降は働いて貰うわけにはいきませんと言われますよ」などの**危機感を持たせる工夫**を行っている。(物流)
- ・当社の場合、これまで入社以降現役時代に「定年後を考えさせる機会」がなかった点や「逆ブランド効果(いつまでも会社やグループのネームバリューを捨てたくない意識)」の影響もあって、「退職金を貰うためには定年まで我慢することが重要」と思い込んでいる中高年層が多い。それだけに中途採用を増やしたり、転職の「成功モデル」を作るなど**意識改革を急ぐ必要性**を感じる。(総合化学)
- ・50代になったタイミングで自身の経験や適性、価値観などを本人が見つめ直し客観化するとともに、人事部はその情報を直属上司と共有しつつ、相互にその後の配置ポストなど見極めるた

めの「モノサシ」が必要と感じている（飲料食品、総合化学、非鉄金属）

- ・キャリア研修のなかで「60歳からどう働か」という観点で社員と会社が語り合えるよう、選択肢となる職務開発や越境学習を準備した上で「再就職試験」のような選抜の仕組みを導入したいと考えている。ただルールがあるからそこに乗るのではなく、自分の意識でやりがいを求め「社外で活躍できる人は外で」、「社内に残る人はなかで」、活躍戴く形を作りたい。（物流）

（2）ヒアリング（インタビュー）結果を踏まえて

今回のヒアリング（インタビュー）結果から、以下のような、中高年社員を巡る課題や大手企業の人事部門が抱える“苦悩”といったものが改めて浮き彫りになったと言えよう。

○新型コロナ禍という未曾有の環境変化によっても、中高年問題は避けることができない構造問題（待たなし課題）と認識されており、多くの企業から50代以降社員の「ボリュームゾーン化」が今後重要な影響を及ぼすファクターとして「不安視」されている状況が示された。

○ヒアリングのなかで度々言及されている「ぶらさがり型社員」に関して、「扱いにくい」「打開策がない」などの、人事担当としての苦しい本音も聞こえてきた。一方で、当該層の意識改革が進んでいるという声もあがってきておらず、中高年層特有の「変化を嫌う安定志向」を変えるための方策にまで行き着かないようだ。しかしながら、中高年社員の活性化・戦力化の成否は、若年層はじめ企業全体への影響も懸念されるため、この点においても「早急に対処すべき課題である」との認識を持っている様相が伝えられた。

○企業は、従来の年功的処遇、フルタイム勤務前提など「一律的運営」の脱却の必要性を感じながらも、（若手を含めた人事制度全体との整合性を考慮すると）従来の延長線上でのマイナーチェンジ対応に留まらざるを得ないこと、あるいは経営層の本課題への対応スタンス（温情的な対応など）なども相まって、必ずしも効果的な施策を打ち出し切れず、中高年社員層への施策に対して鋭角的に踏み込めていない状況もうかがえた。

○中高年社員に対する具体的施策としてポピュラーな「キャリア研修（ライフプラン研修）」については、各社とも旧来からの取組経験から、従来より前倒し（定年間際実施ではなく50代前半実施へのシフト）傾向にあるとともに、個人ごとのキャリア面談を組み合わせる事例も増えてきている。こうし

た中高年層に対する「個」を意識した施策は、「70歳就業機会確保法」への対応を視野に、検討を予定されている点が確認できたが、今後、より一層**当該層のモチベーションアップやマインドセットなど意識改革に踏み込む研修など内容の充実**が求められよう。

中高年層の課題は、抜本的な人事制度改定、中高年層の意識改革、新たな職務開発や能力開発（リカレント）など、取組むべきパラメーターも多く難課題であることは言うまでもない。それだけに、この領域に関する取組事例などの情報提供を要望する声も多く、定年後研究所としても具体的な処方箋を提供していく役割を担う必要があると考える。

（参考資料）新型コロナ禍における中高年層の意識・行動実態

中高年社員「個人」としての新型コロナ禍による意識・行動変容について、ニッセイ基礎研究所にて実施した「2020年度特別調査：新型コロナによる暮らしの変化に関する調査」結果から考察した。

「2020年度特別調査：新型コロナによる暮らしの変化に関する調査」概要

目的:新型コロナウィルスの感染拡大によって暮らしが激変するなかで、消費行動や働き方、生活不安などの状況を把握し、ウィズコロナ／アフターコロナの行動を予測する。

対象:全国の20～69歳の男女（株式会社マクロミルのモニター）

方法:インターネット調査

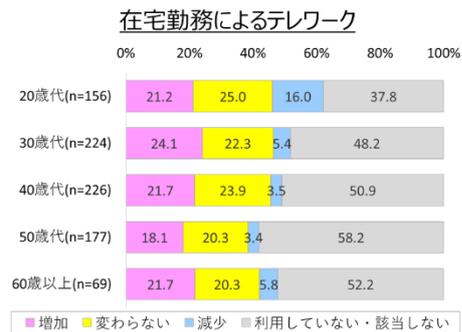
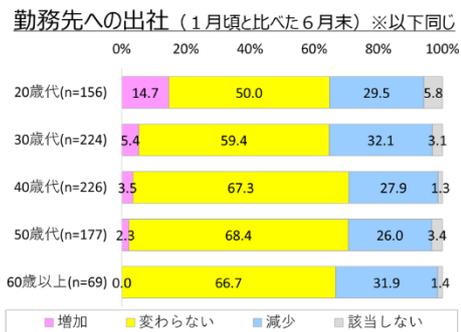
有効回答数:2,062

1. 経済活動再開後の実態

（1）経済活動再開後の働き方

勤務先への出勤時間は、中高年の7割が元通り出勤をしているものの、そもそも5～6割がテレワーク利用をしていないため、新型コロナ禍による働き方の変化がほぼないという結果となった。

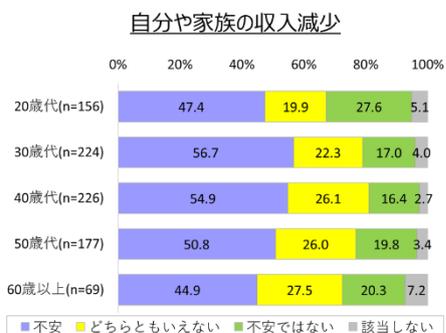
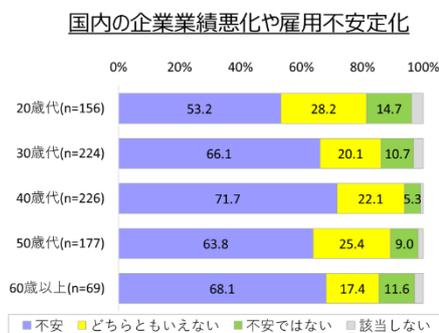
一方、テレワーク利用率の高い若い年代では、経済活動再開後に出勤が増加したり、テレワークが減少する傾向にあるが、データを深掘りすると、製造業や建設業の若者などが多く、工場の稼働再開などの負担が集中している可能性などがうかがえた。



（2）働くことについての不安

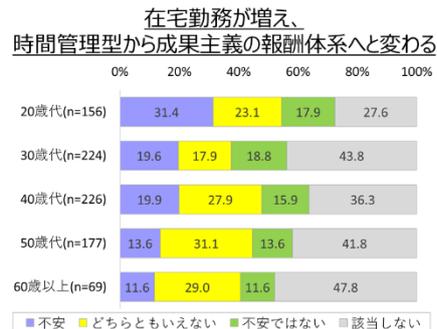
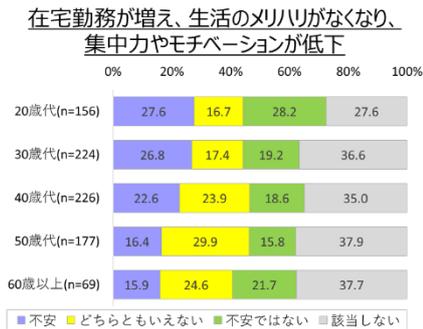
① 経済的不安

国内企業の業績悪化により、自分や家族が仕事を失うことや収入減少への不安は全体的に強い点があったが、中高年（63.8%）より、今後、教育費などの出費のかさむ子育て世代（70%前後）でより不安が強く、また、独身が多い若者は家族を支える必要がないことから、不安が弱い（30%弱）傾向となった。



② 在宅勤務の影響

「在宅勤務による集中力などの低下」や「成果主義への移行への不安」については、中高年は弱く（15%前後）、一方「独身で生活のリズムをつかみにくい」「仕事のやり方が確立されていない」「変化による不利益を懸念」が理由で、若者は不安を感じる占率が高い結果（30%前後）が出たが、同時に「不安ではない」と回答する人も多かった（20%前後）。

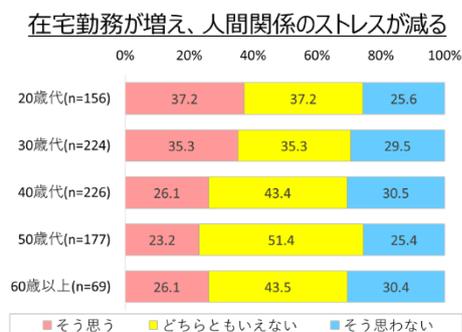
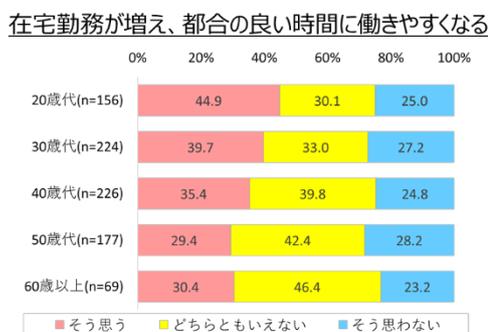


2. 今後の見通し・期待

(1) 働くことについての見通し

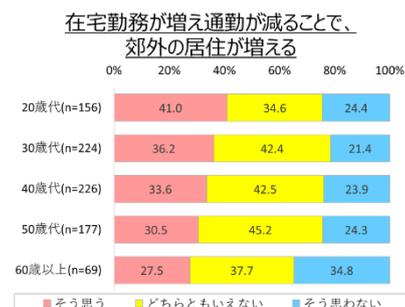
①在宅勤務への期待

在宅勤務が増えることへの期待は、「働く時間が自由になる」「人間関係のストレスが減る」「自由時間が増える」という理由で、若者ほど大きく（40%前後）、そもそも在宅勤務の利用が少なかった中高年は期待薄（20%前後）であることがわかった。



②郊外移住の進行

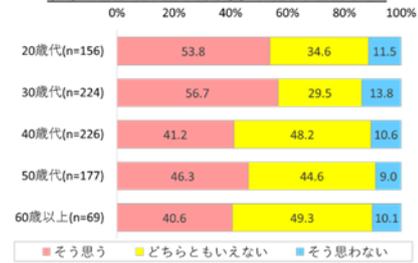
在宅勤務が増え通勤が減り、郊外移住への進みが増えると考えている人は、中高年（30.5%）より若者（41.0%）が多く、内閣府での調査でも東京 23 区居住の 20 歳代ほど地方移住に関心度が高く、身軽で動きやすい、若さゆえの柔軟な考え方と思われる。



③職種の評価

スーパーや宅配サービスなど生活基盤を支えるエッセンシャルワーカーの価値の高まりが顕著となり、いずれの層においても約半数が評価をしているが、こちらも中高年（46.3%）より若者（53.8%）の評価が高い。

スーパーや宅配サービスなど生活基盤を支えるような職種が、これまでより評価されるようになる



3. 中高年層に関する考察

- 中高年層は相対的に在宅勤務によるテレワークの利用は少ないためか、経済活動再開後はこれまで通りに出社している傾向が強く、今後の働き方変化による時間の使い方をはじめとする選択肢の拡がりなどへの期待も弱い。
- 長年、キャリアを形成してきたため、若者と比べて雇用の不安定化や収入減少、在宅勤務による集中力低下、成果主義への意向に対する不安は弱い。
⇒ 中高年層は、変化（テレワークなどのデジタルトランスフォーメーション）へ適応していく必要性をさほど感じていないため、行動変化も進んでいないことが伺える。

事業主・労働者の皆さまへ

改正高年齢者雇用安定法が令和3年4月から施行されます

65歳までの雇用確保
(義務)



70歳までの就業確保
(努力義務)

70歳までの就業確保措置を講じることが「努力義務」となったことに伴い、
再就職援助措置・多数離職届等の対象が追加されます。

高年齢者就業確保措置について

<対象となる事業主>

- ・ 定年を65歳以上70歳未満に定めている事業主
- ・ 65歳までの継続雇用制度（70歳以上まで引き続き雇用する制度を除く。）を導入している事業主

<対象となる措置>

次の①～⑤の**いずれか**の措置（高年齢者就業確保措置）を講じるよう努める必要があります。

- ① 70歳までの定年引き上げ
- ② 定年制の廃止

- ③ 70歳までの継続雇用制度（再雇用制度・勤務延長制度）の導入
※特殊関係事業主に加えて、他の事業主によるものを含む

- ④ 70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入 ⇒P2、3

- ⑤ 70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入 ⇒P2、3

a.事業主が自ら実施する社会貢献事業

b.事業主が委託、出資（資金提供）等する団体が行う社会貢献事業

※ ④、⑤については過半数組合等の同意を得た上で、措置を導入する必要があります（労働者の過半数を代表する労働組合がある場合にはその労働組合、そして労働者の過半数を代表する労働組合がない場合には労働者の過半数を代表する者の同意が必要です。）。

※ ③～⑤では、事業主が講じる措置について、対象者を限定する基準を設けることができますが、その場合は過半数労働組合等との同意を得ることが望ましいです。

※ 高年齢者雇用安定法における「社会貢献事業」とは、不特定かつ多数の者の利益に資することを目的とした事業のことです。「社会貢献事業」に該当するかどうかは、事業の性質や内容等を勘案して個別に判断されることとなります。

※ bの「出資（資金提供）等」には、出資（資金提供）のほか、事務スペースの提供等も含まれます。

高齢者就業確保措置を講ずるに当たっての留意事項 (高齢者就業確保措置の実施及び運用に関する指針)

全般的な留意事項

- ・ 高齢者就業確保措置のうち、いずれの措置を講ずるかについては、労使間で十分に協議を行い、高齢者のニーズに応じた措置を講じていただくことが望ましいです。
- ・ 複数の措置により、70歳までの就業機会を確保することも可能ですが、個々の高齢者により、いずれの措置を適用するかについては、個々の高齢者の希望を聴取し、これを十分に尊重して決定する必要があります。
- ・ 高齢者就業確保措置は努力義務であることから、対象者を限定する基準を設けることも可能ですが、その場合には過半数労働組合等との同意を得ることが望ましいです。
- ・ 高齢者が従前と異なる業務等に従事する場合には、必要に応じて新たな業務に関する研修や教育・訓練等を事前に実施することが望ましいです。

基準を設けて対象者を限定する場合

- ・ 対象者基準の内容は、原則として労使に委ねられるものですが、労使で十分に協議した上で定められたものであっても、事業主が恣意的に高齢者を排除しようとするなど、高齢者雇用安定法の趣旨や他の労働関係法令に反するものや公序良俗に反するものは認められません。

その他、講ずる措置別の留意事項

P1の③

継続雇用制度の場合

- ① 70歳までの就業の確保が努力義務となることから、契約期間を定めるときには、70歳までは契約更新ができる措置を講じ、むやみに短い契約期間とすることがないように努めること。
- ② 70歳までの継続雇用制度は、特殊関係事業主以外の他社により継続雇用を行うことも可能だが、その場合には自社と他社との間で、高齢者を継続して雇用することを約する契約を締結する必要があること。
- ③ 他社で継続雇用する場合にも、可能な限り個々の高齢者のニーズや知識・経験・能力等に応じた業務内容、労働条件とすることが望ましいこと。

P1の④⑤

創業支援等措置の場合

- ① 高齢者のニーズや知識・経験・能力を踏まえて、業務内容や高齢者に支払う金銭等を決定することが望ましい。
- ② 創業支援等措置により就業する高齢者について、同種の業務に労働者が従事する場合における安全配慮義務をはじめとする労働関係法令による保護の内容も勘案しつつ、事業主が適切な配慮を行うことが望ましい。
- ③ 創業支援等措置により就業する高齢者が被災したことを当該措置を講ずる事業主が把握した場合には、事業主が、高齢者が被災した旨を主たる事業所を所管するハローワークに届け出ることが望ましい。

※70歳までの安定した就業機会の確保のため必要があると認められるときは、高齢者雇用安定法に基づき、ハローワーク等の指導・助言の対象となる場合があります。



定年制度、継続雇用制度の見直しのための助成金があります。

◆◆ 65歳超雇用推進助成金 ◆◆

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000139692.html>

創業支援等措置の実施に必要な措置について

創業支援等措置を実施する場合には、以下の手続きを行う必要があります。

1. 計画を作成する

創業支援等措置を講ずる場合には、下記の事項を記載した計画を作成する必要があります。計画を作成する際には次ページの留意事項にご留意ください。

- | | |
|--------------------------------|--|
| (1) 高齢者就業確保措置のうち、創業支援等措置を講ずる理由 | (7) 契約の終了に関する事項（契約の解除事由を含む） |
| (2) 高齢者が従事する業務の内容に関する事項 | (8) 諸経費の取扱いに関する事項 |
| (3) 高齢者に支払う金銭に関する事項 | (9) 安全及び衛生に関する事項 |
| (4) 契約を締結する頻度に関する事項 | (10) 災害補償及び業務外の傷病扶助に関する事項 |
| (5) 契約に係る納品に関する事項 | (11) 社会貢献事業を実施する団体に関する事項 |
| (6) 契約の変更に関する事項 | (12) (1)～(11)のほか、創業支援等措置の対象となる労働者の全てに適用される事項 |

2. 過半数労働組合等の同意を得る

1の計画について、過半数労働組合等の同意を得る必要があります。

※労働者の過半数を代表する労働組合がない場合は・・・

次に留意して過半数を代表する者を選出する必要があります。

- ・労働基準法第4条第2号に規定する監督又は管理の地位にある者でないこと
 - ・創業支援等措置の計画に関する同意を行うことを明らかにして実施される投票、挙手等の方法による手続きにより選出された者であって、事業主の意向に基づき選出されたものでないこと
- ※ 同意を得ようとする際には、過半数労働組合等に対して、（ア）労働関係法令が適用されない働き方であること、（イ）そのために1の計画を定めること、（ウ）創業支援等措置を選択する理由を十分に説明するようお願いします。
- ※ 創業支援等措置（P1の④⑤）と雇用の措置（P1の①～③）の両方を講じる場合は、雇用の措置により努力義務を達成したことになるため、創業支援等措置に関して過半数労働組合等との同意を必ずしも得る必要はありませんが、高齢者雇用安定法の趣旨を考えると、両方の措置を講ずる場合も同意を得ることが望ましいです。

3. 計画を周知する

2の同意を得た計画を、次のいずれかの方法により労働者に周知する必要があります。

- ・常時当該事業所の見やすい場所に掲示するか、または備え付ける
- ・書面を労働者に交付する
- ・磁気テープ、磁気ディスクその他これらに準ずるものに記録し、かつ、当該事業所に労働者が当該記録の内容を常時確認できる機器を設置する（例：電子媒体に記録し、それを常時モニター画面等で確認できるようにするなど）

【創業支援等措置の実施のために締結が必要な契約】

- ・上記1・2と合わせて、高齢者の就業先となる団体と契約を締結する必要があります。
- ・制度導入後に、個々の高齢者と業務委託契約や社会貢献活動に従事する契約を締結する必要があります。

創業支援等措置による就業は、労働関係法令による労働者保護（労災保険など）の適用がありません。

創業支援等措置により就業する高齢者には、

- ・上記1の計画を記載した書面を交付する
- ・（ア）労働関係法令が適用されない働き方であること、（イ）そのために1の計画を定めること、（ウ）創業支援等措置を選択する理由を丁寧に説明して本人の納得を得るよう努めるようお願いします。

創業支援等措置の実施に必要な措置について

再就職援助措置

解雇（※）等により離職する高年齢者等には、（ア）求職活動に対する経済的支援、（イ）再就職や教育訓練受講等のあつせん、（ウ）再就職支援体制の構築などの再就職援助措置を講じるよう努めることとされています。 ※自己の責めに帰すべき理由によるものは除く

多数離職届

同一の事業所において、**1か月以内に5人以上の高年齢等が解雇等により離職する場合は**、離職者数や当該高年齢者等に関する情報等を**ハローワークに届け出**なければなりません。

再就職援助措置・多数離職届の対象となる高年齢者等

70歳までの就業確保措置が努力義務となったことにより、再就職援助措置、多数離職届の対象となる高年齢者等が次のとおり追加されました。



現行の対象

- 【対象①】 解雇その他の事業主の都合により離職する45歳～65歳までの者
- 【対象②】 平成24年改正の経過措置として、継続雇用制度の対象者について基準を設けることができ、当該基準に該当せず離職する者

再就職援助措置・多数離職の届出を実施する事業主

原則として、**離職時に高年齢者を雇用している（創業支援等措置を実施する場合には高年齢者と業務委託契約を締結している）事業主**です。

ただし、以下の高年齢者に対しては、当該高年齢者を**定年まで雇用していた事業主**が実施することとします。

- ・他社での継続雇用制度で、制度の上限年齢（70歳未満の場合に限る）に達した高年齢者
- ・他の団体が実施する社会貢献事業に従事できる制度により就業する高年齢者

申請・お問い合わせ先

◆改正法や高年齢者就業確保措置について詳しくは、最寄りの労働局・ハローワークへお問い合わせください。

<https://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shozaiannai/roudoukyoku/index.html>

◆（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構の各都道府県にある高齢・障害者雇用支援センターでは、65歳超雇用推進プランナー等の派遣などにより、高年齢者雇用についての相談を行っています。

<http://www.jeed.or.jp/jeed/location/loc01.html>

第3章. 中高年社員との向き合い方（提言）

(1)企業と中高年社員の「新しい関係」構築に向けて

1.中高年社員の活かし方（考察）

第1章及び第2章で述べたような中高年社員を巡る諸課題解決のためには、何から始めれば良いのだろうか。言葉を選ばなければ、「半ば終わった消化試合的な」これまでの当該層に対する認識（イメージ）を改めることから始めなければならないのではないだろうか。そして、実際に中高年社員を活かしていくにはどうすればよいか、その具体案を構築しなければ、「50代シンドローム」の解消は図れない。

したがって、ここではまず、「中高年社員の強み（企業としてのメリット）」について（あくまで一般論としてではあるが）整理しつつ、今後の「中高年社員の活かし方」について改めて考えてみたい。

【中高年社員の強み（人材活用メリット）】

① 経験、スキル、ノウハウが豊富

失敗も成功も含め「経験」が豊富、これに伴うスキル・ノウハウが豊富である。年を重ね、経験を積み重ねることによって培われ強化されていく語彙力、判断力、問題解決能力などに加え、課題・問題と出くわしたときの対応、人とのコミュニケーション場面など、中高年層ほど経験にもとづき確かな対処が期待できる。顧問的立場、指導・監督する立場、問題解決や渉外折衝の立場での活躍が大いに期待できる。

② ネットワークが豊富

長年の社会生活を通じて築かれた人また団体などのネットワークの量が多い。「名刺の数が自分の財産」という中高年層も少なくないが、ネットワークが豊富ということは、営業場面での新規開拓の裾野を広げる場面や、つながっている顧客を維持するという面などでも貢献できる。中高年層が有するネットワーク量は企業にとって有益な財産であり、強みとなる。

③ 教育コスト、採用コストが不要（即戦力人材である）

日本の多くの大企業では、メンバーシップ型雇用のなかで一括採用した後、自社内でOJTを中心とした社内研修システムのもと人材育成が施される。若年層には採用・教育コストが必要となるが、中高年層は総じて、このコストはかからない。いわゆる「即戦力人材」として期待できる。

④ 現役（若年層）を補完的に支えられる

今後の労働市場のあり方として「ベストミックス」、つまり若年層と中高年層における役割の棲み分けが模索されよう。今後、ジョブ型労働市場への転換、つまり「この業務だけ、このタスクだけ、この時間だけ」といった役割の棲み分けを行う場面で、中高年層は若年層の仕事に補完できる立場になれる。基本的に経済基盤のある中高年層は、短時間あるいは部分的業務を担うこともできる。フルタイム就業を敬遠する中高年層にとってはむしろ歓迎すべきことであり、逆に若年層は生計維持のためにそうした役割を担うことができない。企業においてジョブの細分化を図ることができれば中高年層をより活かすことが可能となろう。

【中高年社員の活かし方】

① デジタルトランスフォーメーション（DX）推進における中高年社員の活用

中高年層の活躍領域において、この課題は縁遠いと思われがちであるが、デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進は技術的なノウハウだけでなく、新たなシステム開発の基盤をなすノウハウも必要である。どのようなDX変革が望ましいか、経験にもとづくノウハウが必要とされるだけに、実際、ビジネスデザイナー、プロジェクトマネージャーなど、特に事業のあり方などの経験が必要な部分では、中高年層の活躍が大いに期待できる。今後ともこの領域に人的投資を増やしていく企業が多いと想定されるが、若年層だけでなく、中高年社員及びリタイアした中高年を活かす視点も有効と考える。

② 自社型雇用システムの創造、ジョブの切り出しとテレワークで中高年社員を活かす

今後、「ジョブ型」の雇用を検討していく際には、「必要な時に、この仕事だけを最適な人に対応してもらおう」仕事の進め方がより効率的で効果的とされるだけに、こうした方向に舵を切る企業も出現することが想定されるが、そのためにはジョブを細分化して切り離す（切り出す）作業が必要である。このことと今後さらに浸透していくであろうテレワークは非常に親和性がある。ジョブを明確にできればテレワークでの依頼もしやすくなり、働きやすくなる。この点において、中高年層が切り出されたジョブを、通勤がなく身体の負担の少ないテレワークにすることは十分期待できるところである。

③ 高齢者市場開拓の戦力として活かす

本格的な超高齢社会に向かうなかで高齢者市場がさらに拡大していく点を視野に、当事者（ユーザー）のニーズや課題を的確に捉えて、当事者が納得する満足度の高いものを市場に提供していくことが求められる。しかしながら、多くの企業で開発に携わるのは比較的若い現役層であり、ともすれば「思い込み」などからのミスマッチも多い。その意味で、中高年層による中高年層向けの専管組織を設けて開発に臨むことも効果的と考えられる。例えば、OB・OGのリタイアした中高年層なども巻き込みながら（マーケティングリサーチ対象にするなど）新たな価値を創造する活動を進めるということも、企業にとって生産的なことであり、同時に中高年層のエンゲージメントの向上も期待できるのではないだろうか。

④ 地域との接点人材として活かす

企業としての重要なミッションの一つに「社会課題の解決を通じた社会貢献」があるが、社会課題の多くは現在、地域（自治体）に委ねられている面が強い。自治体及び医療福祉関係者だけでそれらの課題を担っていくのはマンパワーの問題を含めて既に限界に近づいている。「70歳就業機会確保法」においても、NPOなど社会貢献に通じる活動の支援も努力義務の要件の一つに加えられている。今後、社会貢献のみならず、BtoGビジネス（公民連携事業）を意識しても、企業として地域と密接に関わっていくことが重要と考えるが、その接点人材として中高年層を地域に送り込みながら、新たな社会貢献及びビジネスを模索していくということも企業にとって有益な活動になり、同時に中高年層のエンゲージメントの向上も期待できるのではないだろうか。

2. 求められる企業と中高年社員の「新しい関係」

わが国では現在、新卒一括採用、年功型賃金、終身雇用というこれまでの伝統的人事システムを前提とした「メンバーシップ型」は転機にあるとの見方がなされ、欧米では一般的な「ジョブ型社員」を試行・検討する日本企業も出てきた。しかしながら、未だメンバーシップ型を採用する企業が大半を占め、中途採用や転職を前提とした労働市場および法制度なども未整備であり、ただちに全社員を対象に「ジョブ型」へ一斉に移行するという姿は、現時点ではまだまだ現実的ではない。

定年後研究所が今回行った企業人事ヒアリング調査（第2章）においても、中高年社員の占める割合の増大と法改正による中高年社員の在籍期間長期化の流れに対しては、以下のような見解があった。

- ・これまでの制度（メンバーシップ型）での対処に限界を感じている
- ・「職務」と中高年社員として年相応の「能力」とのマッチングが重要になってくる
- ・若手層と違って、一律的運用では、対応が難しいのではないかと
- ・会社人生の長さから、経験、適性、価値観、体力などの個人差も大きく、個々の社員の状態を客観視できる仕組みが必要になる（それを労使で共有することも大切）

定年後研究所では、これらの見解(懸念)を担保すべく、企業として中高年社員に対応する方策の方向性を次の2点に集約した。

- ①「中高年社員をコア人材」として捉えた活躍領域の拡大（＝職務開発）と企業としての役割付与
⇒「どこで」「何を」期待するのか
 - ②「個人の自律的なキャリア選択」を尊重した企業としての「選別と配置」
⇒「選別≠リストラ」、社外も含めた「配置」を志向する
- 入社以来「メンバーシップ型」で生きてきた中高年社員は、50代以降は、役登用・昇格を前提とした「会社組織のピラミッド」から役職定年や定年後再雇用にてラインアウトしていくことになるが、その後は任せられる「職務」に対して、その職務を遂行できる「人」の配置が必要となる。まさに、「仕事を人に当

てはめる」ジョブ型の姿そのものである。

また、中高年社員については、政府※も「自律的なキャリア形成支援」を企業に対して求めている。

※経済産業省「人生100年時代の企業のあり方」（平成29年12月）

さらに、2021年4月施行の「70歳就業機会確保法」による70歳までの就業機会確保、すなわち「職務開発」と「活用人財」への対応も“待たなし”である。

いまだからこそ『中高年社員版ジョブ型』導入を実行するべきではないだろうか。ここでいう「中高年社員版」のジョブ型という意味合いには、前項1「中高年社員の活かし方」で考察したような「社内」に限らず「社外」も含めた「ジョブ」を開発し、配置していくという意味も込められている。70歳就業機会確保法への対応自体が、「ジョブ型導入」とも考えられる。

そして、同時に必要なことは、早い段階から、中高年社員に対する「行動着手支援」を実行することである。従来のように、59歳になってから「退職直前研修」を実施し、いきなり「さあ自走しましょう」では、これからは意味をなさない。

定年後研究所では、このような企業の支援（アプローチ）を、中高年社員がすんなりと受け止め、さらに「我が事」として自律的な行動に転化していくことを目指した労使の関係を、ポストコロナ時代の企業と中高年社員との『新しい関係』と呼ぶことにした。

定年後研究所の設立趣旨の中に、次のような言葉がある。

「自走人生の準備は、労使共通の課題であり、『二人三脚』で乗り越えていくことである」

3. 『中高年社員版ジョブ型』導入による「個人の選択」と「企業の選別」とのマッチング

定年後研究所では、企業と中高年社員との間で「ジョブ型」の関係を構築するために、求められる個人と企業の「あるべき姿」を次のように定義した。

<あるべき個人の姿>

- 「暮らし方・働き方」の変化に対応した「自身の人生設計力・実践力」を身につける
- 「自律」のための「学びや実践」は企業の支援に頼るだけでなく、広く社内外に居場所を求めることを念頭に「個人としての選択」を行う
- 過去の経験からなる知識やスキルの「棚卸し」を実行することで、自身の有する能力を再認識することによる「自信」を形成する⇒変化を「リスク」ではなく「チャンス」と捉えられるように

<あるべき企業の姿>

- 中高年社員一人ひとりが選択したキャリアを尊重した「企業としての選別と配置」を行う
- 社員が「自律的にキャリア形成・選択」できる支援策を企業が提供することで「必要とする人材から選ばれる会社」を目指す

本報告書で述べてきたように、ポストコロナ時代を見据えれば、中高年社員の働き方（＝中高年社員版ジョブ型）は次のようにイメージできよう。

- ①テレワークを中心とした働き方は、時間や場所を選ばずに勤務できるため、フレキシブルな雇用形態に対応可能である。
 - ⇒ジョブの切り出しが行われ、ワーキングシェアしやすくなることも、中高年社員が模索する多様な働き方の後押しとなる（若手社員や若かった頃の自分との比較に起因する「悲観」「劣等感」などの後ろ向きな意識の排除）。
 - ⇒中高年社員特有の「親の介護」や自身の「健康・体力」などを配慮しながら、仕事との両立が容易になる。
- ②政府が推し進める「70歳までの就業機会確保措置」が実効性あるものになってくれば、従来の「雇用」の世界（企業内）に留まらず、フリーランスや起業、副業や兼業、社会貢献事業への従事など、「社外」にも就業・活躍の場を見出すことができる。
 - ⇒個人の勝手な「スピンアウト」ではなく、人事制度や支援策として、言わば「会社公認」の社外のフィールドにチャレンジができるようになる。
 - ⇒社外の就労の場確保については、チャレンジする中高年社員のために、セカンドキャリア形成のための教育支援（リカレント）、社外就労体験（インターンシップ）の提供、チャレンジのための「自分探し休暇」「キャリア転身休暇」などの実践的な支援が不可欠である。

下図のイメージに示したとおり、定年後研究所が提案する『中高年社員版ジョブ型』（ポストコロナ時代の中高年社員との関係）は、「メンバーシップ型雇用」と対極にあって最近よく耳にする「ジョブ型雇用」とは若干意味合いを異にしている。「雇用」という形態のみにこだわらず、「社外」における就労をも視野に入れた、「個人の選択」と「企業の選別と配置」のマッチングである。

したがって、この社外も含めた幅広いマッチングを実現するためには、一個人・一企業の努力のみならず、人材派遣業や政府の施策を利用する場面も多いと考えられる。

「メンバーシップ型雇用」の限界を克服し「ジョブ型雇用」の利点を活かす『新しい関係』のイメージ



4.「新しい関係」構築に必要な「企業としての取組み」

企業と中高年社員の「新しい関係」を構築し、中高年社員を活性化・活用していくことは、これからの企業経営において極めて重要な問題であることは本報告書でも繰り返し指摘してきたところであるが、その手順としては、

- ① **中高年社員の問題に正面から向き合う意思決定を行う（社内全体のコンセンサス）**
- ② **自分のキャリアを自律的に考えるという「中高年社員自身のマインドセット」をサポートする**
- ③ **それを支える「人事制度や運営」をバランスよく設定していく**

ことである。

①に関して言及すると、中高年社員の問題が極めて重要性・緊急性の高い課題であることを認識し、矮小化・部分化することなく自社の最重要課題の一つとして取り組むことを前提にすべきである。中高年社員の問題は、従来の延長線上での小手先だけの対応では解決できず、メンバーシップ型雇用のような日本の伝統的な雇用のあり方にまで踏み込む必要がある“難課題”である点を認識しておくべきと考える。

また、②の「**中高年社員自身のマインドセット**」に関しては、今回定年後研究所が行ったヒアリング（第2章記述）においても、会社に頼り切った「ぶらさがり型社員」に対する課題を抱えている企業が散見された。これらの層に対しては、ともすると「打開策なし」「先は長くない」といったような受け止め方をしてしまう向きもあったが、「ボリュームゾーン問題」により、企業人事の認識は変わりつつある。中高年社員のマインドをリセットすることは、人事制度の構築や運用よりも先んじて取り組むべき「優先度の高い」課題として捉える必要がある。当該の中高年社員自身が積極的に参画しなければ、どんなに素晴らしい制度や支援策を構築しても意味がないのである。その意味では、中高年社員に対するキャリア形成分野の教育投資は必須と言えよう。

具体的には、これまで企業が行ってきた研修は、「若手・ミドル層中心」であり、50歳を超えた中高年社員を対象としたモチベーションアップや自己発見などの“前向きな”研修を行っている企業は少ない（「もう終わっちゃった人」に対して行う教育はないというスタンス）。しかし、今後は中高年社員に対しても積極的な教育投資を行うことで、人生100年、生涯現役時代を生き抜くための準備サポートを行うべきである。この点については、今回のヒアリング企業の中においても、例えば、40歳から年齢の節目毎に行うキャリアプランセミナーなどを通じ、本人と企業の間で認識の共有を図りながらキャリア形成を進めていく事例などが現出し始めている。（図5）

図5 キャリア研修の年代ごとの実施展開例（大規模小売業）

40歳	<ul style="list-style-type: none"> キャリアプランセミナー キャリアプランカウンセリング 	<ul style="list-style-type: none"> ○適性分析と中長期的キャリア形成（ジャンル・職務等） ○進路支援制度の紹介 ○再雇用制度の紹介 	<p>35歳 進路支援制度</p> <p>40歳 進路支援制度</p> <p>45歳 進路支援制度</p>
50歳	<ul style="list-style-type: none"> ライフプランセミナーⅠ ライフプランカウンセリング 	<ul style="list-style-type: none"> ○定年後までを見据えたキャリア分析 ○ライフプラン調査 ○再雇用・ライフプラン支援制度の紹介 	<p>50～58歳 ライフプラン支援制度</p>
55歳	<ul style="list-style-type: none"> ライフプランセミナーⅡ ライフプランカウンセリング 	<ul style="list-style-type: none"> ○個々のスキルの棚卸 ○評価・健康の確認 ○定年後を含めた個々のライフプランの考え方の確認 	
59歳	<ul style="list-style-type: none"> 定年6カ月前：定年後のコース確認面談（コース選択基準と本人希望） 		

※経団連「ホワイトカラー高齢社員の活躍をめぐる現状・課題と取り組み」より引用

また、研修内容については、酸いも甘いも知り尽くした中高年社員に単なるノウハウ研修は響かないため、「気づきのため」の研修を行うことがポイントとなる。社内のOFF-JT研修に限定することなく、社外のネットワーク形成につながる「社外派遣型研修（他流試合）」「ミニインターン」「プロボノ」など、社外の価値観に触れることができる研修や体験にも積極的に企業が支援を行うべきである。さらには、研修のみでは効果が薄いだけに、その後の行動変容に繋げるべく「キャリア支援部門や所属長によるキャリア面談」などフォローアップ策を講ずることも必要である。

なお、定年後研究所では、50代社員のためのリフレクション（自身をかえりみる機会）と自走するキャリアデザインを描く場の企画・監修している。これは、パソナマスターズ社が運営する「マスターズカレッジ」として提供されているものであるが、自らの気づきのために必要なカリキュラムで構成されているもので、取組モデルとして紹介したい。（図6）

また現在は、星和ビジネスリンク社と共同で、このようなキャリア形成研修を「eラーニング方式」で実施できるプログラム『キャリア羅針盤』として進化させている。（後掲参考資料参照）

さらに、研修タイミングについても、可能な限り早い時期から、自律的なキャリアデザインの必要性に意識を向かせる「キャリア研修」や定年後に求められる「スキルの標準化研修」などを実施することがポイントとなる。今回行った企業ヒアリングにおいても、キャリア研修について、従来多かった定年間際の実施よりも前倒し化が図られている傾向を確認したところである。

このように、「中高年自身のマインドセット」に向けたキャリア形成（研修）支援においては、その内容、面談などの個別対応、実施タイミング、いずれも重要な要素となるため、従来のマイナーチェンジでは対処できない点に留意が必要である。

図6 中高年社員向け「キャリア形成研修」モデル

教養課程	1 「定年」で一律に訪れる状況を知る		
	■自分を取り巻く「定年前後」の変化を理解する。		【セミナー】
	2 キャリアデザインを描くポイントとなる「お金」「介護」について認識し「介護と仕事の両立について」の考え方を学ぶ		
専門課程	■マネープランを考える		【個人演習】
	■介護と仕事の両立に向けて		【セミナー】
	3 自らの「強み」「弱み」の発見と今後のキャリア開発の武器を定める		
	■これまでの人生とキャリアを棚卸しする		【演習】
	■自分の強みを知る		【演習】
■トリプルキャリアで長く働くためには		【演習】	
■定年前後のコミュニケーション術		【演習】	
■教養課程終了時に個別面談により専門課程のゼミを選択			
4 自分の設計図を作る			
ゼミA ブチ起業/他分野転身		ゼミB 二足のわらじ	ゼミC 再雇用制度活用術
会社の外に出る (ブチ起業/他分野転身)		社内で二足のわらじ (副業・兼業・社会貢献・ボランティア)	再雇用で貢献する (再雇用制度利用)

※パソナマスターズ社「マスターカレッジ ガイダンス」をもとに作成

いずれにせよ、前述したように、②の「中高年社員自身のマインドセット」に向けた対策を積極果敢かつ足早に打ち出していく一方で、③の「人事制度や運営」を変革していく必要もあるが、②③への対応は、バブル入社世代が50代になり、それに続く団塊ジュニア世代もこれから50代を迎え、これら世代が企業内でボリュームゾーンになっていくだけに「時間との戦い」と言え、これから自社の生き残りのための「待ったなし」の問題として認識すべきではなからうか。

最後に、③「人事制度や運営」の検討に際して、比較的汎用性が高く、かつ導入が容易と考えられる試案を以下に示すので参照いただきたい。

《中高年社員活性化に向けた人事制度（運営）検討試案》

<p>【試案1】多様な働き方の選択肢を準備する</p> <p>現行の65歳までの再雇用でも、中高年の働き方としては、定年到達前と同じ「カレンダー通りのフルタイム勤務の契約社員」を基本型としている企業が多い。多様化する就業ニーズに対応すべく、まずはフルタイム勤務だけでなく、1日の労働時間が短いパートタイム、週の勤務日数が少ない非常勤的勤務、テレワーク、繁忙期のみのアルバイト勤務など多種多様な勤務形態を準備することを提</p>
--

案する。雇用にかかわらず、個人事業主としての業務委託契約、請負契約もオプションとして準備する。

特に個人事業主への業務委託は、70歳就業確保法でも想定されている就労機会提供の方法でもあり、働き方の幅を広げ、65歳以降の新たな働き方へのスムーズな接続にもなりうる。

また、60歳以降の働き方として、今までのような再雇用だけではなく、個人事業主として再雇用業務そのものを業務委託することも選択肢として準備することによって、中高年社員にとっては、リスクをそれほど負うことなく自律的キャリアのスタートが可能になる。

「多様な選択肢を準備すること」は、中高年社員の働き方のキーワードの一つであり、多様な選択肢を持つ企業は中高年のみならず、若手・ミドル層にとっても魅力的である。今回の新型コロナ禍で凶らずも多くの中高年社員もテレワークにより、「疑似”個人事業主的働き方」を経験できたことは、決して無駄にはなっていない。

【試案2】兼業・副業禁止規定の定年再雇用者への適用廃止

厚生労働省は、働き方改革の一環として兼業・副業を後押しするため、様々な施策（企業に示す標準的な就業規則例から兼業・副業禁止条項を削除するなど）を講じ、その拡大を推進している。【試案2】は、定年再雇用者について先行して兼業・副業禁止規定の適用を廃止する案である。

正規従業員の兼業・副業禁止規定の廃止は、なかなかハードルが高い面があるが、まずは、長年会社に勤務し信頼関係も十分構築されている定年再雇用者限定で適用を外すことは比較的实现容易であると考ええる。

また、企業各社でも定年再雇用者については、就業規則も別規程になっているケース（「定年再雇用者就業規則」など）がほとんどであり、限定解禁は運用上も容易である。人生100年時代、80歳現役で働くためにセカンドキャリアを準備するためには60歳～65歳の期間は極めて重要であり、65歳以降のキャリアの糸口、地域とのコネクションを兼業・副業という形でこの期間のうちに準備しておく必要がある。

まずは、定年再雇用者から兼業・副業規定の適用を廃止し、1社依存ではないパラレルな働き方を実現するための条件を整えることは、中高年社員のマインドを変え、中高年社員の働き方改革につながる重要な施策と考える。

【試案3】定年再雇用時には、「履歴書」「職務経歴書」の提出を必須とする

通常、新たな雇用契約を結ぶ場合には「履歴書」「職務経歴書」を提出し、職務ニーズと人材要件をマッチングさせた上で雇用契約を締結する。しかしながら、現在定年再雇用契約の締結時には、お互い知っているという前提（ここが誤り）で、「履歴書」も「職務経歴書」も作成・提出していない会社がほとんどである。

同じ職場でそのまま再雇用となる場合でも、定年再雇用者のことを知らない中途採用された年下上司が上司になることもこれからは当たり前の時代になりつつある。また、これから今までと同一部署で再雇用されるケースも少なくなり、今までとは異なる部署での再雇用も増えてくることが予想される。再雇用と

なった中高年社員と上司・職場間のコミュニケーション不足が中高年社員と上司・職場間の不協和音の原因になっているケースも多く、こうしたフリクション防止の観点からも、『定年前の一定年齢でキャリアの棚卸しを行い、その結果を「職務経歴書」に落とし込む』⇒『定年再雇用の際には、最新版の「履歴書」と「職務経歴書」を会社に提出する』ことをルール化する提案である。

「履歴書」と「職務経歴書」の作成・提出をルール化することにより、再雇用時の仕事とキャリアのマッチングを高め、空きポストへの公募エントリーも容易になる。

大企業の中高年社員ほど転職経験も少なく、自ら職務経歴書を書いた経験がない。そのため、本試案の実現にあたっては、中高年対象に事前に「キャリアデザイン研修」などを実施し、中高年社員が自らキャリアの棚卸しを行っていることが運用導入の前提となろう。

【試案4】中高年の賃金制度は「トッピング方式」

現在の定年再雇用をはじめとする中高年社員の処遇は、「現役世代の〇割」という決め方が多く、また、まだまだ「（雇用保険の）高年齢雇用継続基本給付金と在職老齢年金」をパラメーターとした給与設定（仕事以外の要素）を行っている会社も多い。

これを「今、この業務を外部から調達すればいくら？」という仕事基準で賃金を設定することを提案するもの（ジョブ型雇用を中高年社員への先行適用）がこの試案である。

外部労働市場で設定した賃金水準をベースに、中高年社員が担う役割に応じてアイスクリームのトッピングのように積上げる方法を想定する。例えば、若手社員の指導役を担う場合には指導手当をプラスし、資格を要する仕事を担う場合には資格手当を積上げていくイメージである。

労働市場相場とかけ離れた中高年社員賃金設定が、かえって「ぶらさがり型社員」を増殖させる一因にもなっており、「同一労働同一賃金」、「65歳以降のセカンドキャリアとの接続」を考えると現役時代の〇割という決め方ではなく、「トッピング（積上げ）方式」を導入することは、中高年社員にとっても透明性が高く、納得性の高い給与設定方式と思われる。

【試案5】60歳以降の「定年再雇用者Uターン制度」を導入する

入社した会社を退職してから、その後、復帰する「Uターン社員」が増えている。企業も転職や進学など自己都合退職者も受け入れ、超即戦力として活躍している事例も多い。

こうしたUターン制度を中高年社員のセカンドキャリアチャレンジ促進を目的として、60歳以降の定年退職者・再雇用者限定で導入する案である。

Uターン後の労働条件は、退職時の定再雇用条件を適用し、Uターン可能期間は、（例えば）65歳再雇用上限の1年前まで（再々雇用期間が1年以上あること）などの運用とする。自ら勇気をもってセカンドキャリアにチャレンジし、外の空気を吸ってきた中高年社員は、Uターン後も即戦力としての活躍が期待できる。

(2)提言の結びに

日本の伝統的な「メンバーシップ型雇用」を支えてきた「新卒一括採用、終身雇用、年功序列」。ポストコロナ時代への移行を控えて、これらの制度（慣行）の限界に近づいてきた現在、中高年社員をどう位置付けて関係構築を図っていくかが問われている。そして、このことが企業の人事部門に問われている課題であることが、今回の調査研究によって確認された。

社会全体を考えた時に、現実となった少子高齢社会において、豊富な経験とスキル・知識を有する中高年社員に対して世代を超えた偉大な社会のリーマンとしての活躍に期待するところは大きい。また、社会的に自立した高齢者育成は、社会保障制度延命のためにもマストであろう。

企業においても、定年・雇用延長による中高年社員の長期在籍傾向を考えた時に、これらの層の労務コストに見合った生産性（機能発揮）をどう担保するかは、避けて通れない問題である。

また、雇用流動化の必要性が指摘されているが、中高年層が自ら積極的に新たなステージ（セカンドキャリア）に踏み出し、会社はそれを支援していくことで、中高年社員・会社ともWIN-WINの関係が構築できる。企業主導による中高年社員の意識改革とともに、当該層を活かせる環境づくりの重要性がますます高まっている。

企業における人事課題への対応は、ある程度中長期の視点で検討されることが通例であろう。これが、何かを変えようとした時に「若手社員から対策を始めなければ…」という結論を招いてしまっているのではと懸念している。このことを否定するものではないが、定年後研究所では「いま居る中高年社員の明日・明後日どうするのか？」という視点に立って、本調査研究の報告書をまとめた次第である。

各企業の「今日からの中高年社員対策」推進の一助になれば幸いである。

(参考資料)

レポート第3章のなかで述べた、企業と中高年社員の「新しい関係」構築に向けた対応策例として、当研究所が監修した2点の研修プログラム（①「キャリア羅針盤」、②「京都リカレントステイ」）を紹介する。

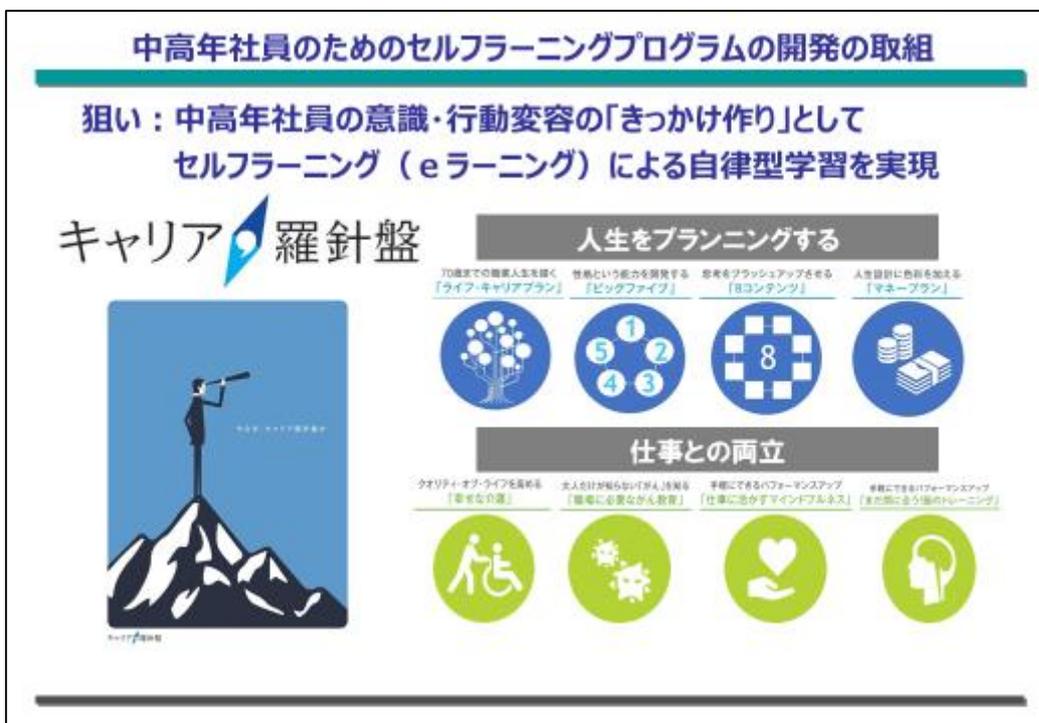
①中高年社員向けセルフラーニングプログラム「キャリア羅針盤」(定年後研究所監修 星和ビジネスリンク制作)

雇用期間の延長により、更なる活躍が期待される中高年社員。知識も経験も豊富なベテラン層であるが、多くの企業では、組織の運営上（人事的な待遇）、ジョブローテーションが強く求められている。しかし、当該社員の多くは、これまでの経験・実績から、新しいことへのチャレンジを敬遠する傾向が強い。いわゆるアンコンシャスバイアス（経験からくる先入観・思い込み）が新しい一歩を踏み出すことを躊躇させている。

このような状況においては、周囲からのアドバイス・指摘ではなく、中高年社員が自ら「思考し」「気づき」そして「行動への一歩を踏み出す」ことが重要と考える。そのために、中高年社員が自ら「思考する」ためのセルフラーニングシステム「キャリア羅針盤」を開発した。

これまでに培った集合研修でのノウハウに加え、コンテンツ毎に各界の第一人者と共同で制作したラーニングは、集合研修やセミナーと比較しても同等以上の学びが得られるとともに、セルフラーニングの特長として、集合研修との比較においては、「時間的な制約」「予算的な問題」「学びの継続性」という点でも効果的である。

キャリア羅針盤のコンテンツは、「人生のプランニング編」「仕事との両立編」の2つの領域からなり、各領域には、それぞれ4つずつのコンテンツ（全8コンテンツ）が掲載されている。



各プログラムの内容・構成

領域	タイトル	内容	企画編集
人生をプランニングする 仕事との両立	～70歳までの職業人生を描く～ ライフキャリアプラン	これからの人生の充実に向けて、仕事や人生の目標を自ら考えて、明確化する実践的なプログラムです。	渡辺三枝子 筑波大学 名誉教授 (一社) ソシエトス理事
	～性格という能力を開発する～ ビッグ・ファイブ	<ul style="list-style-type: none"> ・性格は変えられないものと思いませんか？ ・性格を能力と捉えることで、高めたり、開発することで、苦手分野へのチャレンジを可能とします。 	小島貴子 東洋大学准教授 (一社)多様性 キャリア研究所 所長
	～思考をブラッシュアップさせる～ 8コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> ・あなたは「もう症候群」「アンコンシャスバイアス(経験からくる先入観・思い込み)」に陥っていませんか？ ・これまでのやり方に固執せず、柔軟な発想力で周囲と接してみませんか？ 	小島貴子 東洋大学准教授 (一社)多様性 キャリア研究所 所長
	～人生設計に色彩を加える～ マネープラン	仕事、家族、生きがい等これからの生き方を“マネーの視点”で自ら考え、プランニングを促します。	岡崎謙二 ㈱F P コンサルティング 代表取締役 C F P®
	～クオリティ・オブ・ライフを高める～ 幸せな介護	<ul style="list-style-type: none"> ・親の介護は突然やってきます。 ・知識不足や思い込みが不安につながります。 ・自分自身のQOL(人生の質)を犠牲にしない「親と子のQOLの両立」によって『幸せな介護』が実現できます。 	矢野憲彦 (一社) Q O L アカデミー協会 代表理事
	～大人だけが知らない「がん」を知る～ 職場に必要ながん教育	働く世代のがん患者が増加する中、がんを知り、がんに備えることで組織運営リスクを回避を目指します。	中川恵一 東大病院准教授 厚生労働省がん 対策推進企業ア クション議長
	～手軽にできるパフォーマンスアップ～ まだ間に合う！脳のトレーニング	脳はいくつになっても鍛えられます。私たちの「脳」の機能や動きを正しく理解しながら、脳科学の視点で中高年の脳のパフォーマンスを上げるための「生活習慣」「トレーニング」方法を学ぶことを目的に構成しています。	川島隆太 ㈱NeU取締役 (CTO) 東北大学加齢 医学研究所 所長
	～手軽にできるパフォーマンスアップ～ 仕事に活かすマインドフルネス	あなたの脳は疲弊していませんか？疲弊した脳をケアすることは、ストレスケアにもつながります。「マインドフルネス」によるストレスケアで、いつまでも意欲に満ちた、生き生きとした毎日を送ることを目指します。	川野泰周 精神科医 林善寺住職

②中高年社員のための学び直しプログラム「京都リカレントステイ」（実験実施結果）

定年後研究所では、中高年社員を対象にした研修プログラム「京都リカレントステイ」を2019年12月～2020年2月までの3カ月にわたり計8日間実験実施した。

「京都リカレントステイ」は、人生100年時代に備える「学び直し（リカレント）」と、定年後の人生を考えるために、大学での講義「座学（レクチャー）」に「体験（フィールドワーク）」を加えた複合型のリカレントが特徴である。

京都が抱える地域課題の解決に取り組む地元企業・団体と大学、そして定年後研究所のコラボによって生まれた、全国でも初めての試みであり、地元自治体である京都府からも「京都での定住促進や地域商業やコミュニティの再生など地域の活性化にもつながる大変意義のある事業」との後援をいただき、京都の「産学官民」の協力のもとに実現したものである。

受講者にとってはリカレントステイに参加することで「一步を踏み出した点」及び「自分発見」という観点で大きな収穫があり、“社会貢献”という感触に後押しされながら、まさしく自走人生の一步を踏み出したことを実感した研修となった。

《プログラムの概要》

●座学（レクチャー） 於：佛教大学 紫野キャンパス

佛教大学の教授陣を中心に、京都府職員、当研究所所長による講義

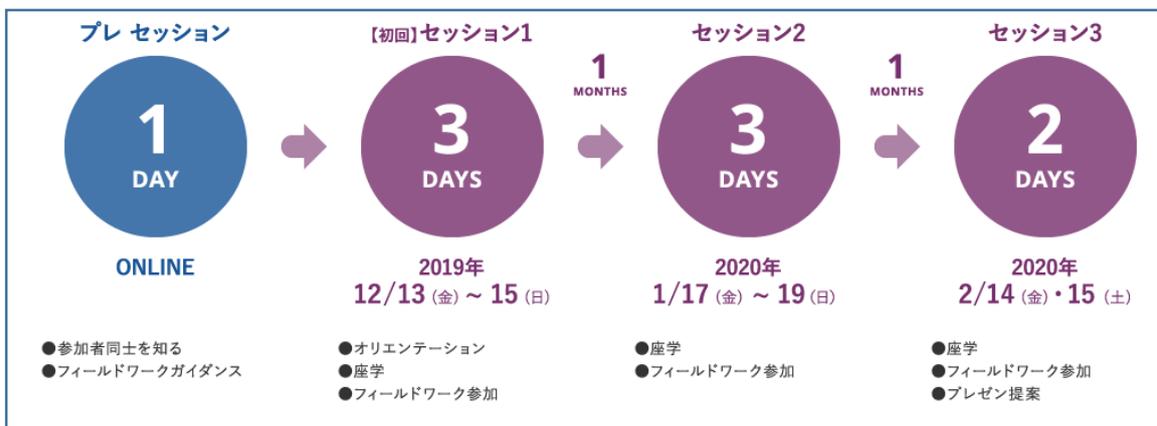
- ① 佛教大学 田中学長「人生100年時代の生き方」
- ② 佛教大学 八木教授「京都の初冬のまつりと民俗信仰」
- ③ 定年後研究所 得丸所長「自走人生について考える」
- ④ 佛教大学 大谷教授「京都の地域コミュニティと伝統行事」
- ⑤ 京都府商工労働観光部 上林副部長「京都経済の課題と解決に向けた取り組みについて」

●体験（フィールドワーク）

京都の地域課題解決に取り組む企業や団体での、課題解決の取り組みを行い「提言」を行う

- ① 歴史ある地元商店街に再び活気を呼び戻すプロジェクト – 東山区 古川町商店街
商店街にある、カフェや食料品店で経営を学びつつ、古川町商店街の活性化企画について取り組む
- ② 京都へのUターンIターン支援に向けた効果的なイベントを企画するプロジェクト – 京都移住計画
UターンIターン希望者の不安や疑問を解消する支援を探るため、実際に移住した方々にインタビューを行い、移住を通じた意識変容と中高年社員へのアプローチ法を探った
- ③ 創業190年の老舗旅館の「なんじゃこりゃ？」をハッピーへ – 中京区井筒屋町 綿善旅館
業務体験を通じて、生産性・サービス向上に向けた改善提案を行う

《実験実施期間》



《受講者の意見・感想》

(座学)

- ・京都の地域性など、普通であれば知り得ない具体的な話を聞いたことはとてもよかった。

(フィールドワーク)

- ・体験することの素晴らしさ、体験することで得るものの大きさ、体験によってしか得られない感覚があると感じた。

(実施期間)

- ・最初は金～日の3日間は負担と思ったが、3日間だからこそメンバーとの交流もできたので、満足度は高い結果となった。
- ・インターバルを挟むことで、気分の冷却期間があり良かった。

(企画内容)

- ・このような経験を沢山の人にしてほしい。学び直しの素晴らしさ、価値転換のきっかけになること、新たな人とのつながりの楽しさなどを知ってもらいたいと思う。

(受講者自身の気づき)

- ・勤務先など環境の違いで、『働き方に対する考え』など いろいろな人がいることを知った
- ・フィールドワークでは現在とはまったく違う仕事だったが、いまの仕事経験が『すぐ役立つ』と発見でき、スキルや経験は意識すればどこでも通じると実感した。

定年後、研究所

《定年後研究所・ニッセイ基礎研究所 共同研究》

企業と中高年社員の「新しい関係」構築に向けて 報告書

発行 | 一般社団法人 定年後研究所
〒108-0014 東京都港区芝4-1-23 三田NNビル4F

編集 | 得丸 英司 (定年後研究所 所長)

監修 | 木村 勝 (リスタートサポート木村勝事務所)

協力 | 前田 展弘 (ニッセイ基礎研究所生活研究部主任研究員)
久我 尚子 (ニッセイ基礎研究所生活研究部主任研究員)

(2020年12月発行)