

“オンリーワン”の強みを持つシニア人材 その強みを活かすことが組織活性化につながる

一般社団法人定年後研究所 所長
キャリアコンサルタント
池口武志さん



改正高年齢者雇用安定法の施行により、70歳までの就業機会確保が企業の努力義務となりました。60歳、65歳を超えて、生き活きと働ける社会を実現するためには、企業はもちろん、シニア自身にも社会の変化への対応が求められています。今回は、一般社団法人定年後研究所所長の池口武志さんに、高齢者雇用を取り巻く現状とともに、法改正による企業、そして働くシニアへの影響などについてお話をうかがいました。

いけぐち・たけし

1963(昭和38)年生まれ。保険会社勤務を経て、2016年より人材育成支援サービスを行う株式会社星和ビジネスリンクに出向。現在、同社常務執行役員のほか、定年後研究所所長、キャリアコンサルタントとして活躍している。

池口武志さん

健康寿命が延び、働くシニアは増えたが モチベーションの低さを指摘する声も

——はじめに、定年後研究所について教えてください。

池口 当研究所は、2018（平成30）年2月に設立された一般社団法人で、長くなる定年後の人生を豊かにするために、定年前の50代会社員のキャリア人生の充実に資する調査・研究や、学習プログラムの監修・開発などを行っています。例えば、今年2月にリリースした学習プログラム「キャリア羅針盤」は、セルフコーチング（キャリアに関する課題に取り組みながら自ら学び、気づきを得る学習）方式で、各人がマイペースで行える完全eラーニング版で開発しました。単独、あるいはオンラインによる集合研修との組み合わせなど、幅広い使い方ができるツールとして、数多くの引合いをいただいています。

——池口さんご自身はこれまでどのようなキャリアを歩んでこられたのですか。

池口 私は、新卒で入社した生命保険会社で、ジェネラリストとして多種の業務を経験し、

長年管理職を務め、50代で関連会社に初めて出向しました。出向先の会社は経営コンサルタントや社員研修などを手がけており、ある意味それまでとは畑違いの仕事でしたが、私もマインドセットやキャリア観の見直し、学び直しを迫られてきました。当研究所はこの会社の全額出資で設立された組織です。私も中高年サラリーマンの当事者の一人として、豊かなシニア人生の創出に役立つ調査・研究や情報発信を行っていきたいと、自らも夜間の大学院で老年学を学びながら調査・研究にたずさわっています。

——現在の高齢者雇用の現状についての考えをお聞かせください。

池口 日本の高齢者の労働力率は、欧米諸国に比べて高いといえます。2018年の65歳以上の男性の労働力率は、日本では34%ですが、米国は24%、フランスは4%です[※]。各国の国民性や社会保障制度などの違いも背景にあるので、単純に数字だけの比較は意味が

ないのですが、それでも注目すべきは、日本の高齢者の労働力率が、2000年前後からさらに上昇傾向にあることです。日本の高齢者は、いまでは「定年＝引退」ではなく、「元気なうちはいつまでも働きたい」と思うようになっていきます。「生涯現役時代」という表現も同時期に現れ、健康寿命の延伸とも相まって、「アクティブシニア」が社会に広がってきました。

しかしその一方で、高齢者を雇用する企業の人事担当者や専門家からは、「中高年社員のモチベーションの低さ」、「周囲へのマイナス影響」、「社内需給面でのだぶつき」を指摘する声が鳴りやまず、「働かないおじさん」や「残念なシニア社員」をテーマにした書籍は一つの定番になっています。企業で雇用されるシニア人材が、働く意欲はあるはずなのに、持てる能力をフルに発揮できていないのは、労働力人口減少時代では大きな損失です。

——そのちぐはぐさの原因は何でしょうか。

池口 65歳までの雇用確保措置が、年金支給開始年齢までのつなぎという側面が強かったために、企業側がある種の「福祉的雇用」という意識のもとで、接ぎ木のような制度をつくってしまった、ということがあardeしょう。

※ JILPT『データブック国際労働比較2019』



「伸びしろ」の大きい貴重な人的資源である シニア人材の活躍支援対策の検討を

のような受けとめ方をしていますか。

それが従来からの年齢を軸にした人事管理と相まって、「役職定年（役割縮小で処遇ダウン）→60歳定年（契約社員になり給与一律ダウン）→65歳再雇用満了」というパターンが定着しています。65歳になって転職活動や居場所探しをしてもうまくいかず、55歳から65歳の間は、キャリアの面では「停滞の10年間に陥（おと）っている」といわざるを得ない状況です。

——池口さんは大手企業と個人へのヒアリング調査を進めてこられました。今回の高年齢者雇用安定法改正に対して、大手企業はど

池口 全体として「様子見」の姿勢から出て

いない企業が多いものの、先駆的事例として注目すべき取り組みがいくつも見られたのは、

調査の大きな成果でした。例えば、自社の中高年の強みである中長期のステークホルダーや重要顧客との関係を活かした役割を付与す

る、再雇用後も人事評価をきちんと行い、メリハリと納得感のある処遇に結びつける、若手・中堅・シニアをワンチームとしてシナジーを追求することで、イノベーションを推進す

る、退職者への業務委託の導入を実験的に行う、キャリア研修を30・40代から始める、などの動きが数多く見られました。

——個人へのヒアリングではどのような発見がありましたか。

池口 現在も活躍している20人以上のシニアに話を聞いたところ、みなさん業種・職種もまったく異なる方々でしたが、ある種の共通点が見いだせました。多くの方が、キャリア

心理学でいう「転機」を50代で迎え、乗り越えているということです。その転機はさまざまで、親の介護、役職定年、出向、早期退職勧奨、自身の病気などがあります。

何が転機における悩み・苦しみを乗り越える力となったのか。その共通項は、それまでのキャリア人生でつちかわれた「仕事を進める力（基本的なマネジメントスキル）」、「相手目線に立つコミュニケーション力」、「学び続けようとする前向きさ」、そして「家族の理解や仲間の応援」です。

それから、60代後半から70代にかけて、新しい会社組織で生き活きと活躍されている方にも、共通項がありました。さまざまな経験を積んで獲得した変化への対応力やレジリエンス（困難な状況からの心の回復力）の強さ、人と人をつないで新しい付加価値をつくる共同チームの編成力、他者や社会的弱者をサポートしたいという援助志向、環境変化に合わせてスキルをアップデートさせ続ける意思

池口武志さん

や行動、そして、若い人との融合を意識した目線や姿勢の低さ——といった特徴です。希少資格や際立った専門性はなくても、十二分に会社や社会に貢献されています。

——これまでの調査・研究から得られた知見をふまえ、企業に求められる取組みについての考えをお聞かせください。

池口 シニア人材は、これまで持っている能力がフル活用されにくかったという経緯をふまえると、これからの「伸びしろ」が大きい貴重な人的資源だといえます。改正高齢法を追い風ととらえ、その活躍支援対策を検討してほしいと思います。また、今回の改正高齢法は、一律的な70歳までの自社内雇用だけを求めているわけではないことも理解が必要です。

具体的には、第一に、自らのキャリアを会社まかせにせず、自分で考え築こうとする「キャリア自律」の風土を推進する。これがすべての前提です。そのためには、個人がキャリアを考える機会を増やすことが必要で、キャリア研修や本人・上司・人事の三者による面談を日常的に行うことです。

第二に、シニア社員の強みを活かす職務開発を、事業部門を巻き込んで推進する。福祉的雇用となっているのであれば、改めてシニア

多彩な経験や人脈を活かして付加価値を創造する「リエゾンシニア」に期待

アを戦力と位置づけ、経験を活かせる職務を社内・社外で開発する取組みが求められます。

第三に、人事制度や運営を、年齢軸から役割軸・能力軸へ見直す。個々の能力・意欲に基づいた役割付与と、貢献に応じた処遇を実現すれば、モチベーション改善、生産性向上につながります。

この10月に発行した「調査報告書」でも紹介しておりますが、いずれもすでに着手されている企業が数多くありました。

——他方、シニア個人に求められることは何でしょうか。

池口 何よりも、自らのCAN・MUST・WILL（何ができるか、何が求められているか、何をしたいか）を明確にすることが出発点です。自分の知識や人脈を言語化し（CAN）、会社や社会から求められることを把握し（MUST）、そのうえで自らの意思（WILL）でキャリアを選択する自律的姿勢を持つことです。

——キャリア設計では、自分の強みを見極めて活かす思考が求められますね。

池口 ヒアリング調査により、シニアには、その多彩な経験や人脈を背景に、「異質なものをつなぎ合わせ、新たな付加価値を創造するリエゾンの力」が、共通因子として内在していることがわかりました。「リエゾン」とはフランス語で「つながり・連携・橋渡し」のこと。当研究所では「リエゾンシニア」と名づけました。これがシニアの強みです。

シニア社員がたどってきたキャリアの軌跡はそれぞれ異なり、一人ひとりの価値観や人脈もオンリーワンのものばかりです。法や会社が定めた65歳や70歳という年齢軸のみでキャリアを考えるのではなく、個人も、自らのオンリーワンを活かした「自分だけのリエゾンシニア」をつくり上げること、企業や社会に貢献し続けてほしいと思います。

（聞き手・文／労働ジャーナリスト鍋田周一
撮影／中岡泰博）