定年後研究所　池口武志所長に聞く
シニア人材活性化支援の取り組み

70歳までの就業機会の確保を企業に求める「改正高年齢者雇用安定法」が2021年4月1日に施行され、50代～60代の社員を多く抱える大企業を中心に中高年社員の活性化が大きな課題となっている。そうした中、シニア人材の活性化を支援する一般社団法人定年後研究所の取り組みが注目されている。キャリアビジョン設計のためのサポートツールを提供するとともに、大企業の人事担当者や中高年社員の生の声を集めた調査報告書を刊行するなど積極的に情報発信を行っている。保険会社勤務を経て、現在、同研究所所長や㈱星和ビジネスリンク常務執行役員を務めるかたわら、4月27日に出版された新書『定年NEXT「繋ぐシニア」24人のロールモデルに学ぶ』（廣済堂出版）を執筆した池口武志氏に、シニア人材をめぐる企業の現状や同研究所の取り組みなどについて聞いた。

池口所長

シニアのロールモデルを描いた新書

――定年後研究所の設立目的は。

池口　2018年2月に人材育成支援サービスを手掛ける星和ビジネスリンクが出資して、人生100年時代において定年後人生を豊かにするための調査・研究を行う機関として設立された。現状、中高年社員が50代半ばで役職定年を迎えると、「どうすれば65歳まで活発に働けるのか」、あるいは「65歳以降も社会に何かしらの貢献をしたい」と考える人は多い。ただそのための準備は、60歳で定年退職し、65歳で再雇用期間が満了してからでは手遅れだと感じており、60代以降をどう過ごしたらよいのかについては50代のうちから考え始めなくてはならないのではないか。また、そのような50代社員が大企業ではますます増えていく、という問題意識が定年後研究所を設立した背景になっている。

――中高年社員をめぐる企業の現状について。

池口　私もそのはしりだが、大企業では1980年代から90年代にかけてのバブル期に大量採用した世代がこれから役職定年や定年を迎える。バブル期の後は就職氷河期で現在の40代の社員は比較的少なく、私が行ったヒアリングでは50代の社員が全社員の約3分の1を占めるという企業が多い。

一方で、多くの会社では役職定年や定年後の社員に対して補助的な仕事しか与えず、処遇も一律的になっている。近年、こうした状況を「福祉的雇用」と呼んだりもしているが、そうすると社員の方でもなかなかモチベーションが上がらず、企業としての活力が減退してしまう。そこで企業では処遇に差を設けたり、あるいは中高年社員にふさわしい役職・ポストを新設したりするなどして活性化に取り組み始めた。

そうした中で、努力義務とはいえ70歳までの就業機会の確保を企業に求める改正高年齢者雇用安定法が施行された。企業にとっては人材の新陳代謝も必要であり、55歳から70歳までの社員には活性化してもらうか、もしくは早期退職を勧奨するかしかなくなっている。

――シニア人材活性化に向けた情報発信について。

池口　改正法が施行されてから、あらためて中高年社員の活性化に関する大手企業の取り組みや人事担当者の生の声を収集した調査報告書を刊行した。また、今回の報告書では、企業へのヒアリングに加え、働く側の就労意識・価値観も盛り込むべく、多様なキャリアを歩んできた60代以降の中高年人材のインタビュー調査も実施した。70歳前後の就労を視野に入れた個人のモチベーションに耳を傾けることは、企業にとって今後の総合的な人事施策を検討する上での必須要件とも言え、そのことが高齢期社員の福祉的雇用から戦略的活用への転換に向けた施策検討のヒントになるのではないかと考えている（注：本報告書は、定年後研究所サイトのお問い合わせ欄から取り寄せ可能）。

キャリアビジョン設計のためのツール提供

――課題解決の具体的な支援策は。

池口　中高年社員向けのライフキャリア支援に特化したeラーニングシステム「キャリア羅針盤」を開発し、昨年から提供を始めた。従来、星和ビジネスリンクのキャリア研修では、経験豊かな人生の大先輩が講師となって、役職定年後の社員に定年までモチベーション高く働いてもらうこと、中高年社員に寄り添いながら50代からの〝生きがいづくり〟のヒントを示すことを目的に集合形式などで提供している。だが、3年ほど前にある自動車メーカーの人事担当者から「海外にいる従業員が多く、キャリア研修のためだけに帰国させるわけにはいかない」との相談を受けたことから、2年がかりでeラーニング形式の学習プログラムを制作した。

――「キャリア羅針盤」の内容について。

池口　経験豊かな中高年層がこれまで以上に活躍し、前向きにこれからの人生を充実させるために必要な学びの時間を提供するeラーニングシステムで、大きく「人生のライフプランニング」「仕事との両立」の二つのカテゴリーに分かれ、各界の第一人者が企画・監修しているコンテンツで構成されている。「人生のライフプランニング」では、最終成果として自分自身のプランを作り上げることを目的としており、70歳までの職業人生を描く「ライフキャリアプラン」、性格という能力を開発する「ビッグファイブ」、思考をブラッシュアップさせる「8コンテンツ」、人生設計に色彩を加える「マネープラン」の4コンテンツを、また「仕事との両立」では、働く中高年が健康で前向きに仕事に取り組むためのヒントを提供するもので、クオリティ・オブ・ライフを高める「幸せな介護」、大人だけが知らない「がん」を知る「今職場に必要ながん教育」、手軽パフォーマンスアップができる「仕事に活かすマインドフルネス」や「まだ間に合う！脳のトレーニング」の4コンテンツ、合計8コンテンツを用意している。

――「キャリア羅針盤」の特長は。

池口　とりわけeラーニングの強みが生かされており、受講者は自宅で都合の良い時間に何度かに分けて受講することが可能で、納得するまで何度でも繰り返すことができる。また、講師が画面に出て話をするだけの研修では、受講者の集中力が長く続かないと考え、講師が教えるのではなく、テキストを読み進め、途中に出されるさまざまな問いに対して自分で考え、入力しないと先に進まないようなセルフラーニングの仕組みを導入している。

一方で、実施する企業側にとっては、集合形式のような講師料、会場費、受講者の交通費が不要で、日程調整・会場手配等の手間もかからない。昨年の4月から提供を開始してから、すでに大企業を中心に10社程度に導入してもらっており、内容や使い勝手に関して好評を頂いている。折しも企業では、コロナ禍によって集合研修を中止にせざるを得なくなったことが、「キャリア羅針盤」にとって追い風になったのではと思っている。

――書籍「定年NEXT」を執筆した背景について。

池口　きっかけは前述の調査報告書で、昨年の春先から企業の中高年社員への取り組みを取材していたが、ある企業の人事担当者から「改正法が打ち出されたが、当社には65歳までの社員しかおらず、70歳の社員がどんな意識で働いているのか全く分からない」という話を聞き、定年後研究所で70歳前後の会社員の仕事に対する価値観を探ってみようと考え、5月から追加でヒアリングし始めた。すると、70歳の会社員は40代、50代とは求めていることが異なっており、また、人生経験ゆえの強みがあると感じて、そうしたことを企業の人事担当者に話すと「非常に参考になる」と言われた。

私自身もより興味が湧いてもっと多くの人の話を聞きたいと思い、取材を続けた。ヒアリングを通じて、シニアの方にはさまざまなキャリアの変遷があると実感し、とりわけ、転機を乗り越えて新たな世界で活躍する人、他者のために人と人とをつなぐ役割に奔走する人、地方の零細企業などのために自らの蓄積を還元する人、また、一つの会社で長く勤め、社内で柔軟に役割を変化しながら会社にとって不可欠な職責を果たしている人、といったいくつかのロールモデルが浮かび上がり、そうした現在も輝いている24人の人たちを50代前後の多くの人たちに伝えたいと考え、1冊にまとめたのが本書になる。

本書で紹介した方々に共通するのは、自分が主役ではなく、人生経験があるゆえのつなぎ役に徹しており、そういう人たちを本書では「リエゾンシニア」と呼んでいる。リエゾンシニアたちは、他者のために役に立ちたいという思いが自分の情熱を燃やし続けている大きな原動力になっており、心から人生を楽しんでいると感じた。

――自身の今後については。

池口　実は私自身も同じ中高年のサラリーマンであり、これからキャリア研修を受け、来年には一つの節目と考えている60歳を迎える。この先も今の会社で貢献できるのか、あるいは他に自分を生かせる道があるのかなど、まだ自分でもよく分かっておらず今も自分の人生を模索している。私は学者でも、キャリアの研究者でもなく、仕事柄さまざまな人の話を聞く機会に恵まれ、そうした方々から生き方のヒントを頂けたので、自分で独り占めするのではなく、同世代の人にも本書を参考にしてもらえればと思っている。

また、定年後研究所としては、今後も企業のさまざまな取り組みを情報収集させていただき、可能な範囲で広く世間に公表し、多くの会社の取り組みをバックアップしていければと考えている。

◇

【池口武志氏の略歴】

1963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手掛ける㈱星和ビジネスリンクに出向。現在、同社常務執行役員を務める他、定年後研究所所長、キャリアコンサルタントとして活動している。