

職業寿命の長期化に向けた 「企業取組」「キャリア自律」を考える

一般社団法人 定年後研究所 所長 池口武志

ミドルシニアの「自走人生」をデザインする

定年後 ● 研究所

一般社団法人 定年後研究所の紹介

～ ミドルシニアの「自走人生」をデザインする～

目的

- 主に、大企業の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（「キャリア羅針盤」）の開発・監修を実施中

主な発信

<調査報告書>

● 2020年度

「企業と中高年社員の『新しい関係』構築に向けて」

● 2021年度

「70歳現役時代に向けた企業と個人の確かな足音」

<社会への発信>

● 日本経済新聞 経済教室 私見卓見 (2021.7.9)

「つなぐシニアが日本を元気に」

● NHK時事公論 (2022.2.11) 「コロナ渦で相次ぐ早期退職募集 キャリア チェンジの光と影」

● 「定年NEXT」(2022.4.27発行)

<キャリア研修プログラム監修>

● 「キャリア羅針盤」

セルフラーニングで行うe-ラーニングシステム
によるキャリア研修プログラム

定年後 研究所

HOME お役立ち情報 ソリューション インフォメーション ライブラリ 定年後研究所について

生き生きとした
「自走人生」を
実現したい、
企業人のために..



2022年4月、「70歳までの就業機会」として法律が施行され、20歳定年制から「働き方改革」が推進される中、定年後の働き方について、定年後の生き方を、人と人、組織と組織を繋ぐ「リエゾンシニア」という生き方

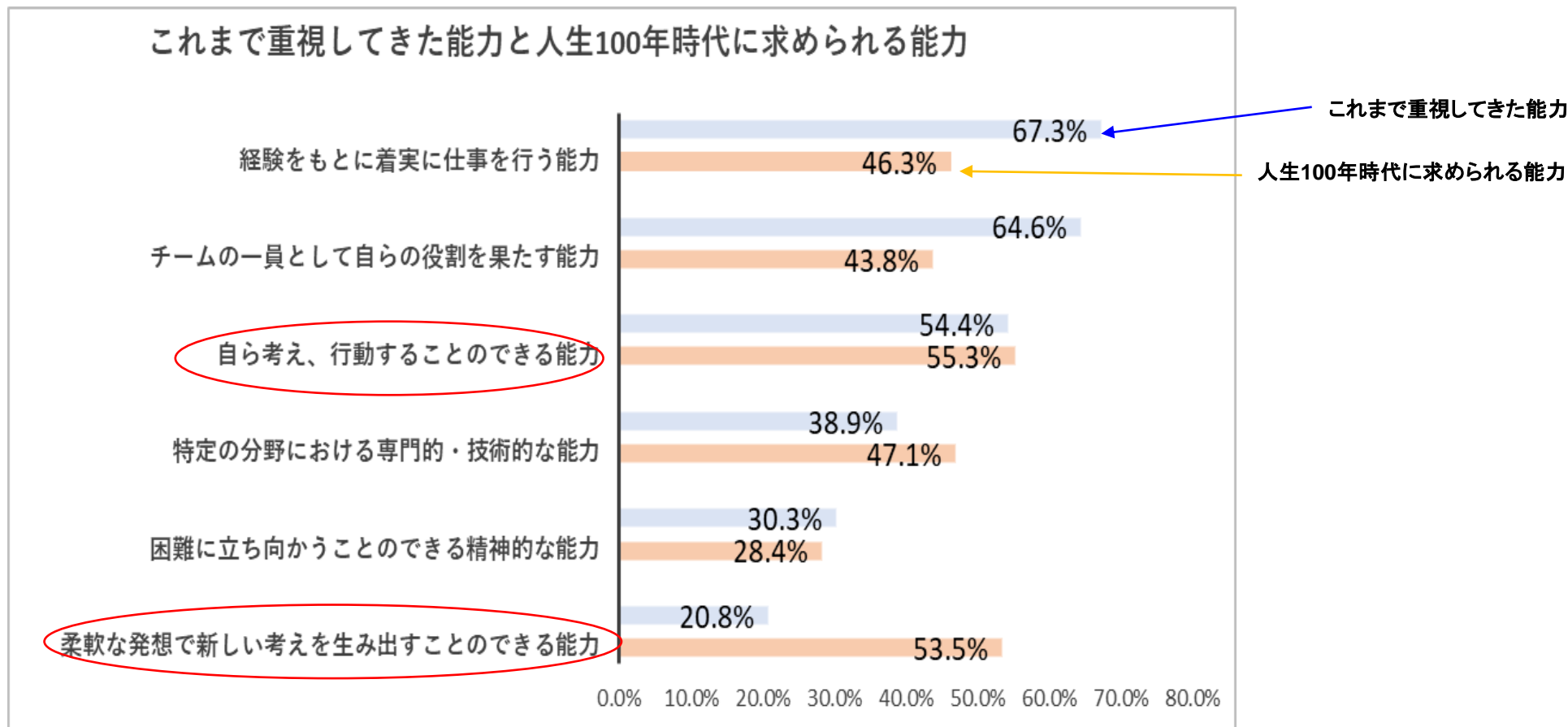
定年NEXT
「繋ぐシニア」24人のロールモデルに学ぶ
一般社団法人「定年後研究所」所長
キャリアコンサルタント
池口武志

定年後の「自分だけの働き方」見つけよう!

本書の内容
プロローグ 「定年NEXT」とは何か?
第1章 期待と不安が交差する「70歳就業時代」の到来
第2章 「転機を乗り越えて」
新たな世界で輝く不可欠な存在に
第3章 「誰かのために」奔走する、繋ぐミドルシニア
第4章 「地方のために」自らの蓄積を還元する
第5章 企業を支える「社内リエゾンシニア」
第6章 「自分だけのリエゾンシニア」になってみませんか?
第7章 特別対談
厚生労働省職業安定局高齢者雇用対策課長
野崎伸一氏に聞く
「働くシニアと企業のこれから」
～自らの副業体験で見えてきたこと～

企業人事の課題意識 (JILPT 2020年調査より)

- 企業が考える、これからの時代に求められる能力は、「自ら考え、行動することのできる能力」「柔軟な発想で新しい考えを生み出すことのできる能力」の割合が、これまで重視してきた能力に比べ上昇しており、**自律型人材の育成に向けた企業ニーズ(課題意識)が高まっている**



「中高年社員のキャリア自律」を巡る大手企業人事の課題意識

< 大手企業人事の主な声 >

【中高年社員の多くは..】

- 保守的で変化を好まない
- できるだけ社内に長く残りたい
- 役職定年、再雇用後のモチベーションが低下
- 古い価値観のまま若手を指導する
(世代ギャップ)

キャリア自律意識がなく
キャリアを主体的に形成しない

< 大手企業人事が考える変革の視点 >

【キーワード】

- ・マインドセット 健全な危機感
- ・外の世界との交流(他社、地方、地域、起業、NPO)
- ・社会で役立つ人材作り
- ・「プロ(個人)」として勝負できる人材作り
(⇒勝てるチーム作り)
- ・一律(年齢軸)から個々(人物軸)対応へ
- ・意識・行動変容に繋がるリカレントプログラム

自律型人材の養成

【制度・運用(現場)・意識改革の3セット】

- ①制度…定年制度、評価・処遇、job型雇用、割増退職金
- ②運用…職務開発、異動配置、上司力向上、社外公募ポスト
- ③意識改革…研修、面談、社外インターン、副業、リカレント

NPO法人への出向

「中高年社員のキャリア自律」を個人側から見てみると

< 個人の主な声 >

- 人事制度見直しへの期待と不安
 - *「先の見通しが立てにくい..」(自己学習へのブレーキ)
- 「キャリア自律」要請への戸惑い
 - *「急に言われても..」
 - * 世代ギャップ (会社に求めるものの違い)
- リカレント、リスキリングの悩み
 - * 社会・会社ニーズと自分の志向・強みの重ね方がわからない
- バブル採用世代の不満
 - * 昇進・昇格の当て外れ
 - * 上下逆転の多発

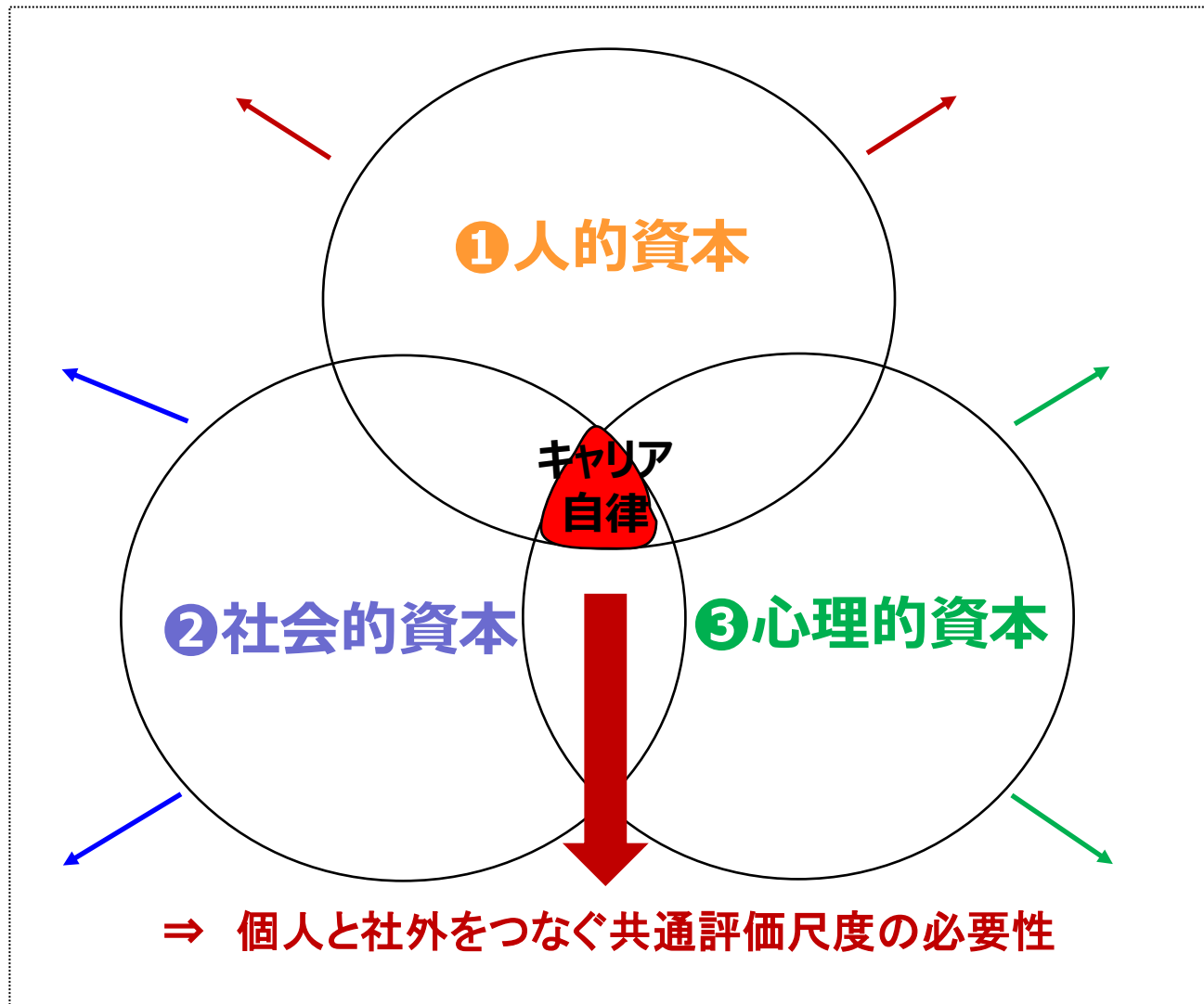
仕事一筋でやってきて、
これからのキャリアの立て方が見当つかない

< 変化の予兆 >

- ・自治体主催のセカンドキャリア塾の盛況(大企業50代で満席)
- ・「フリーランス協会」に登録する中高年層の増加
- ・「新現役交流会」に参加する50代現役世代の増加
- ・資格取得講座の盛況
 - ボランティア的資格も人気
 - ex.介護関係、保育士補助、日本語教師

企業と個人のベクトルのギャップを埋める『鍵』は？

< 3つのリソースの増大 >



新しい環境への適応力

異分野へのチャレンジ意欲

① 人的資本の増大

- 社内での役割を果たす⇒社内認知の獲得



- 強み・専門性の形成⇒社内…生き字引 社外…（狭い分野での）希少価値

&

- 汎用性スキルの醸成 ⇒ 結晶性知能の発達
（他人の話が聞けて、助言ができる）



- 経験の掘り起こし、強みやスキルの言語化（「何ができる人なのか」を見える化）
⇒セカンドキャリアの通行手形①

⇒ 「キャリア自律」の能力・スキル基盤

② 社会的資本の増大

- 社内での信頼獲得 ⇒ 社内ネットワークの形成



- 取引先・お客さまからの信頼獲得 ⇒ 社外ネットワークの形成



- 「営業活動」から「ネットワーク形成」への視座転換
～「目標管理」から「キャリア形成」への進化～



- 副業・兼業、プロボノ等による異質な社外ネットワークの醸成
～「どんなネットワークを持っている人なのか」⇒セカンドキャリアの通行手形②

⇒ 「キャリア自律」のネットワーク基盤

③ 心理的資本の増大

心理的資本とは？

自己効力感

好奇心

レジリエンス

柔軟性

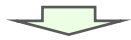
- OJT、職場活動 ⇒ 組織エンゲージメント、愛社精神



- 修羅場体験 ⇒ 知識労働者のキャリアアダプタビリティ



- 社外体験 ⇒ 外の世界での自己効力感・自信



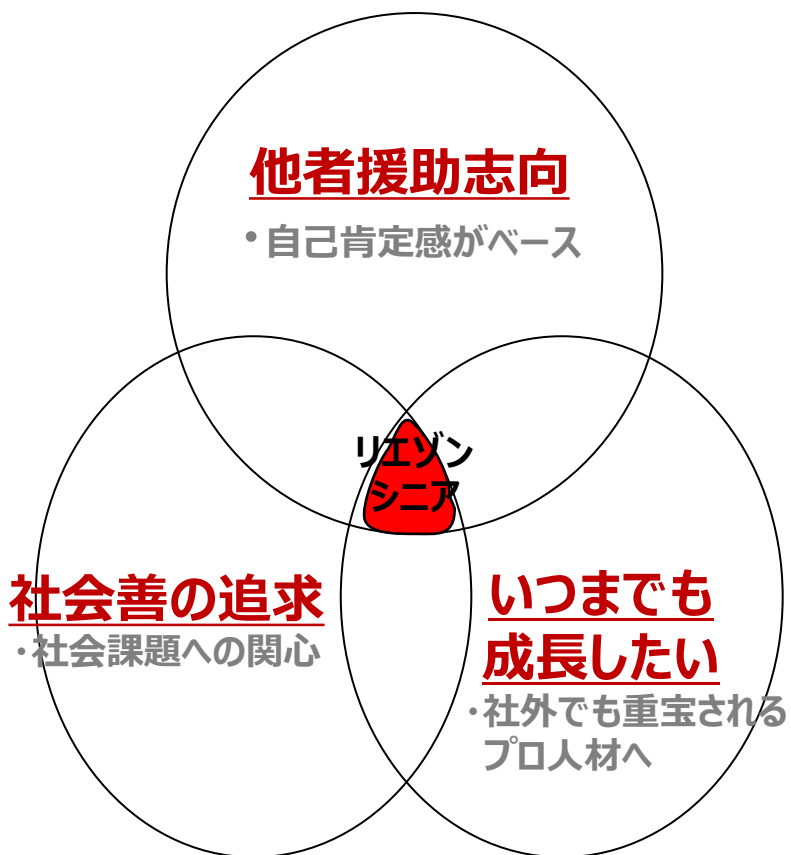
- 中高年期のマインドセットの変容⇒プレイヤーとしての貢献意欲・社会貢献志向
～「新しい環境にも馴染める人なのか」⇒セカンドキャリアの通行手形③



「キャリア自律」の心理的基盤

リソースに加えて、「中高年期の働く価値観」を引き出す

<中高年期の働く価値観>



⇒ **新しい存在価値の内部発見へ**

リエゾンシニアの語りより（「定年NEXT」より一部抜粋）

- ・少しずつ自分もレベルアップしながら**社会貢献していきたい**(67歳)
- ・世の中の変化が加速している時代だからこそ、必要とされるスキルを磨き続けようと思う(65歳)
- ・長年人事部にいた自分が言うのも恥ずかしいが、**世の中や社会から「年齢軸」を消したい**(68歳)
- ・よりよい**社会の実現に寄与したい**。そのエネルギーの一部として存在するために精進したい(64歳)
- ・自分が培ってきたものは120%後輩に還元したい(57歳)
- ・定年後、一番大事なことは「好きなこと」を継続していくこと(63歳)
- ・キャリア前半期は「自分のため」、**キャリア後半期は「他人のため」**、で帳尻を合わせたい(74歳)
- ・障がい者の就労支援に大きな使命感とやりがいを感じている(67歳)
- ・中高年会社員のスキルを繋ぎ合わせ、チーム化することで課題に対する斬新なアイデアが生まれてくる(59歳)
- ・**人と地域、人と人を繋げる今の仕事は天職**かもしれない(67歳)
- ・「役に立ちたい」は認められたいという自己顕示欲の究極の姿(63歳)

「中高年社員のキャリア自律」に向けて企業ができること（考察）

< 企業サポートの視点 >

○ 制度面

- * 評価・処遇のメリハリ付け
- * 改正高年齢者雇用安定法「対象者基準」の有効活用
- * 従業員ニーズを汲んだ勤務体系

○ 運用面

- * 強みを活かした職務開発(社内・外)
- * 本人への公正な評価のフィードバック
- * 社内公募、JOB要件とリスキングの紐付け

○ 能力開発面

- * 自己理解の機会提供
- * 他流試合の機会提供
- * 中期的視点での軸作り
- * 企業変革への参加(ex.縦割組織の是正)

< 具体的な取組事例 >

(定年後研究所「調査報告書Vol.2(2021年秋発行)」より一部抜粋)

- ・再雇用社員との対話を通じた働くニーズの把握
(⇒「業務委託方式」の検討)
- ・60歳代前半の考課状況を65歳以降の雇用延長に反映
- ・50歳代後半の考課状況で60歳時点でランク分け
- ・SDGs戦略に沿ったNPO法人への出向、ステークホルダーとの関係作り
- ・360度評価による自他認識ギャップの気付き
- ・中小企業への副業促進による経営的視点の醸成
- ・eラーニングでのキャリアを考える自学自習型プログラムを提供
- ・業務委託ができる強み形成の必要性を早期に意識付け

詳しくは、定年後研究所HP「[お問い合わせ](#)」機能より「[調査報告書\(2021年秋\)](#)」ご希望の旨、ご連絡ください(無料贈呈)

⇒ 自社の経営改革とセットで自社オリジナルな対策パッケージを検討

本日のテーマに沿って① 大手企業から“地域”に軸足を移された方の事例

～「定年NEXT」より抜粋～

● 渡邊泰治さん(60歳)

- ・ 大手広告代理店から魚沼市地域おこしアドバイザーに転身
- ・ 現地インターンシップで「自身の奥深くでOSが書き換わる感覚」を得る
- ・ 村では自分は若手。当地を“おとなの気付きの里”にしたい

● 加藤真さん(68歳)

- ・ 大手ITを60歳で退職し、認定ブランドシッター(保育士サポート)へ
- ・ 「あれこれ考えず、好奇心からとりあえずやってみよう」
- ・ 一歩目を踏み出すことの喜びを伝えたい

● 本田恭助さん(64歳)

- ・ 60歳定年を機に大手家庭用品メーカーから日本NPOセンターへ在籍出向
- ・ 50代で経験した遠方の両親の介護体験をもとに、「地域社会に恩返し」したい思いで手上げ
- ・ 今の仕事では、お互いの先入観を排除し、企業とNPOの橋渡し役をしたい

● 千葉晃久さん(57歳)

- ・ 大手損保の長野支店にて「長野県SDGs推進企業」の浸透に尽力中
- ・ 多岐にわたる勉強を重ね、自社の県内での価値を高めたい

本日のテーマに沿って② 大企業人材が地域で活躍する萌芽

～ 定年後研究所が聞く声 ～

【大手企業人事から】

- ・ 自社の社員が社外で活躍することに大きな価値、誇りを感じる
- ・ 役職定年時の「割増退職金」が前向きなキャリアチェンジの基盤となっている

【地域の受け入れ側から】

- ・ 大企業で養われた業務知識を、自社の社員に伝播してほしい(地場小企業経営者)
- ・ ヘルパーも足りないが、経営改革・人材管理ができる人がいない(社会福祉法人)
- ・ 年齢は関係ない。中核の4名は全員69歳で60歳前後で採用した人材(都内小企業)

【人材斡旋事業者等から】

- ・ 最近では、SDGsに詳しい人材や、社会福祉法人からの人材ニーズが増加
- ・ 企業から、SDGsの●番目の領域で協業できるNPO法人を紹介してほしいというニーズ(NPO中間支援機能)が増加

ミドルシニアの「自走人生」をデザインする

定年後、研究所