

タイトル: 新しいキャリアへの挑戦 —学びと実践の実体験から—

【自己紹介】 一般社団法人 定年後研究所 所長 池口 武志

t-ikeguchi@seiwabl.co.jp



学
び

2021年4月 桜美林大学院 (前期博士課程) 老年学学位プログラムに入学
杉澤秀博教授 (老年社会学) ゼミにて、定年前後期のキャリアチェンジの移行プロセス
を研究
2023年3月 老年学修士

実
践

日本生命保険にて長く管理職を経験後、2016年より研修事業も行う
星和ビジネスリンクに出向。現在、同社取締役常務執行役員
定年後研究所 理事 所長
キャリアコンサルタント 心理的資本協会理事 シニア社会学会会員
著書に「定年NEXT (廣済堂新書)」「人生の頂点は定年後 (青春新書)」

新しいキャリア
への挑戦

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

主な活動

<調査・研究>

- **2022年度 調査結果報告書**
大企業における中高年社員のキャリア自律に向けた現状と課題
- 「70歳法対応」企業アンケート調査
大企業におけるシニア社員活用に関する現状と課題
- **実証研究（学術論文）**
定年前後期のキャリアチェンジの成功プロセス

<社会への発信>

- 日本経済新聞 経済教室 私見卓見
「つなぐシニアが日本を元気に」(2021.7.9)
「どこで誰と学ぶ 還暦の気づき」(2023.2.8)
- NHK時論公論 (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」
- NHK時論公論(2022.11.10)
「社会保障負担増の議論～変わる将来の働き方～」
- 「定年NEXT」(2022.4.27発刊)
- 「人生の頂点は定年後」(2022.10.15発刊)

<キャリア研修プログラム設計>

- 「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
- 「キャリアセミナー」オンデマンドビデオ
キャリアを考えるきっかけづくり
- 「早稲田大学との連携講座」
50代前後会社員向けキャリア開発講座
(2023年9月開講予定)

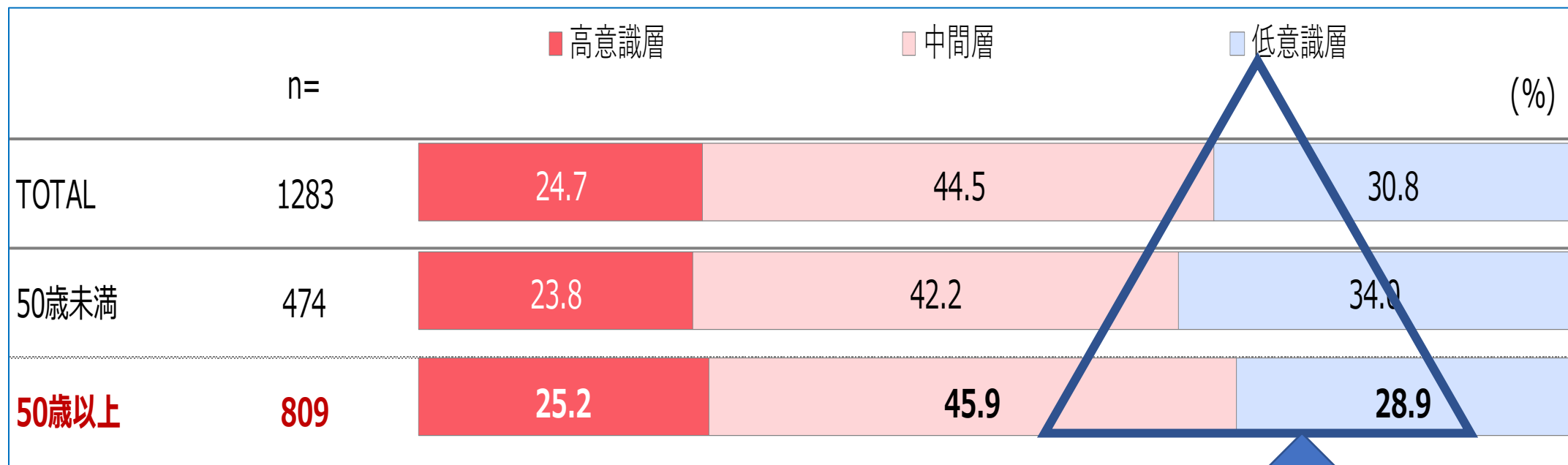
<企業への発信>

- シニア活躍企業人事研究会（事例研究・情報交換）
- HRカンファレンスでの講演



1) 会社員アンケート調査 (大企業社員1200名 22～69歳 2022年8月実施)

「キャリア自律」(学びの姿勢×キャリアビジョン)度は、高意識層・中間層・低意識層 (25:50:25%) に分布
50歳未満と以上では差異はなし

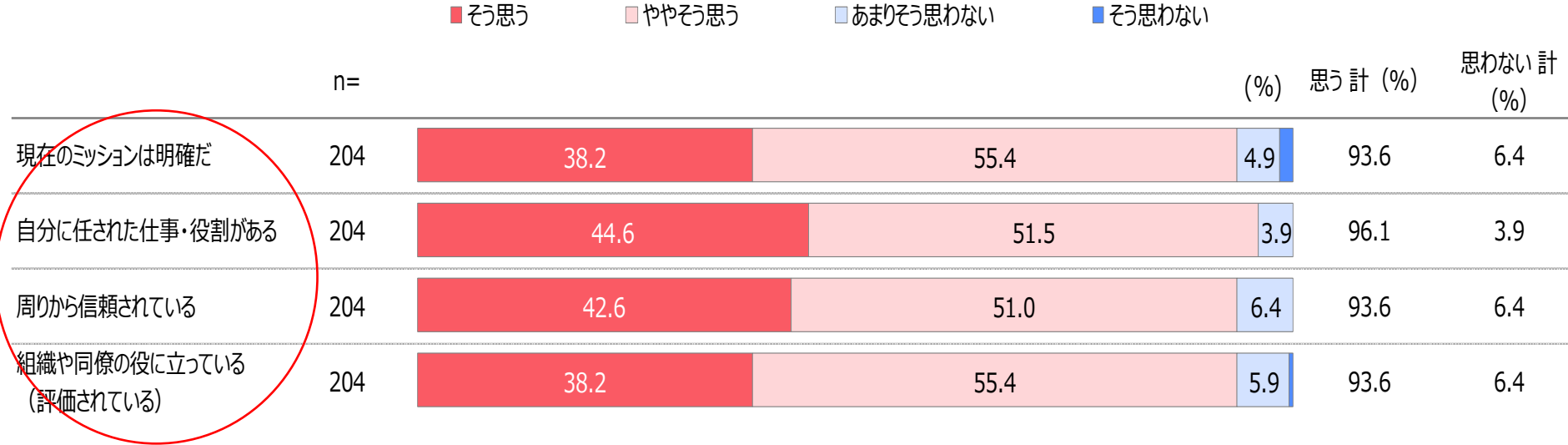


以下は、ごく一部の抜粋です。
詳細は「2022 報告書」を定年後
研究所HPよりご請求下さい。

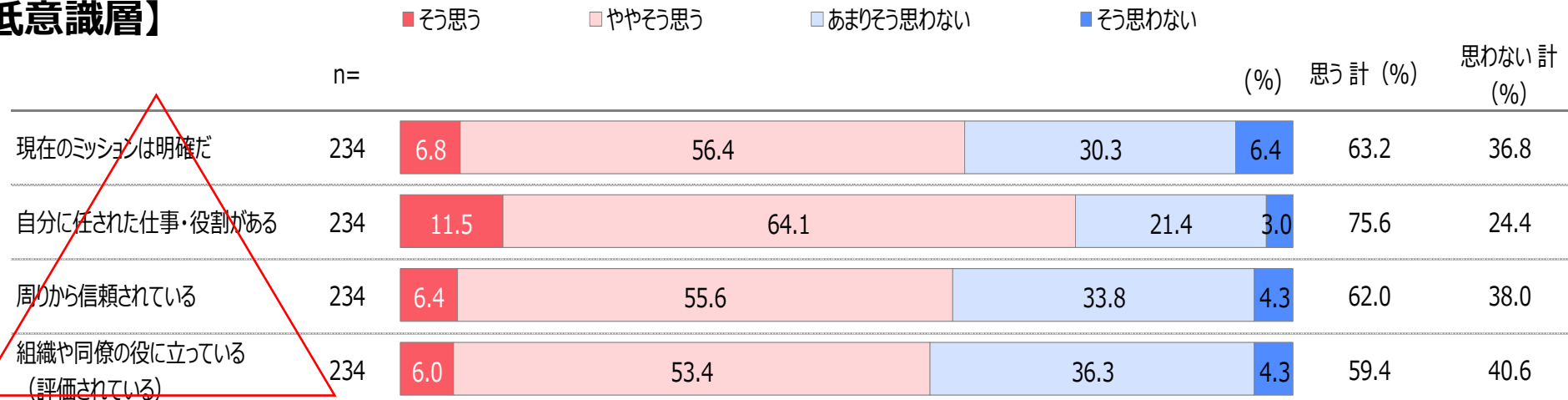
キャリア自律への
困惑

「キャリア自律」の高低は、年齢や業種ではなく、「**組織での役割意識**」等、日常の仕事体験に左右される
 (以下は、50～60代の結果)

【高意識層】

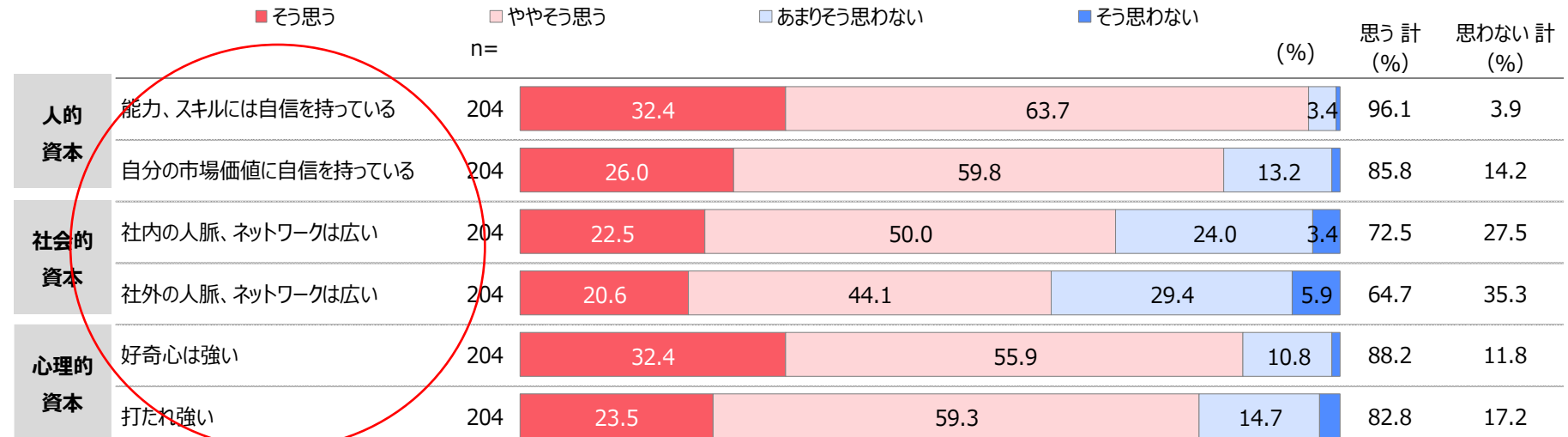


【低意識層】

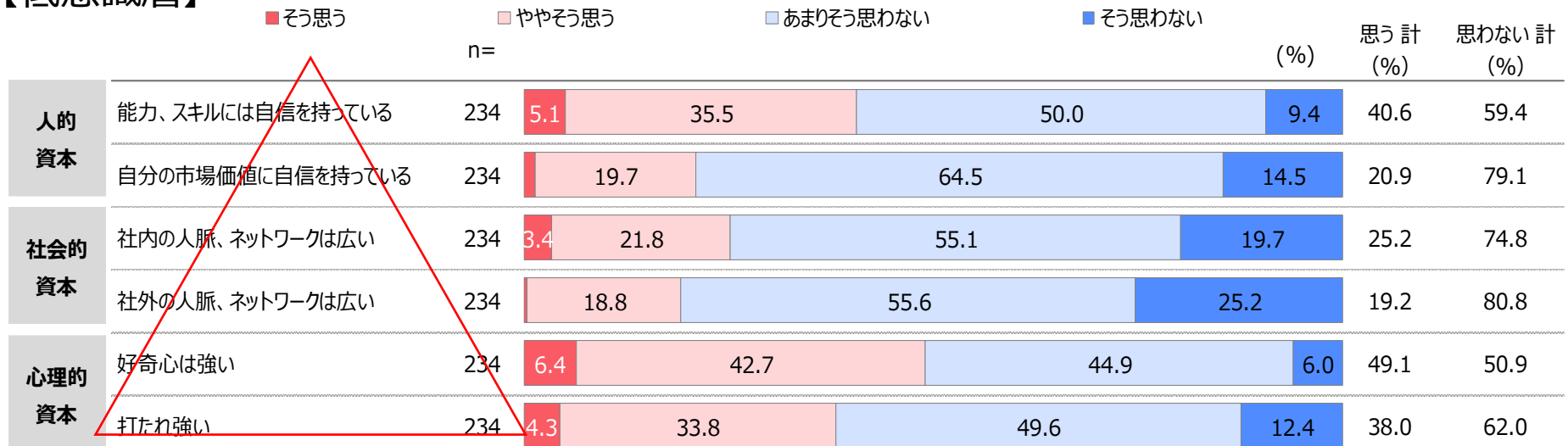


高意識層は、50～60代であっても、「能力・スキル」に自信を持ち、低意識層は対照的な結果。

【高意識層】

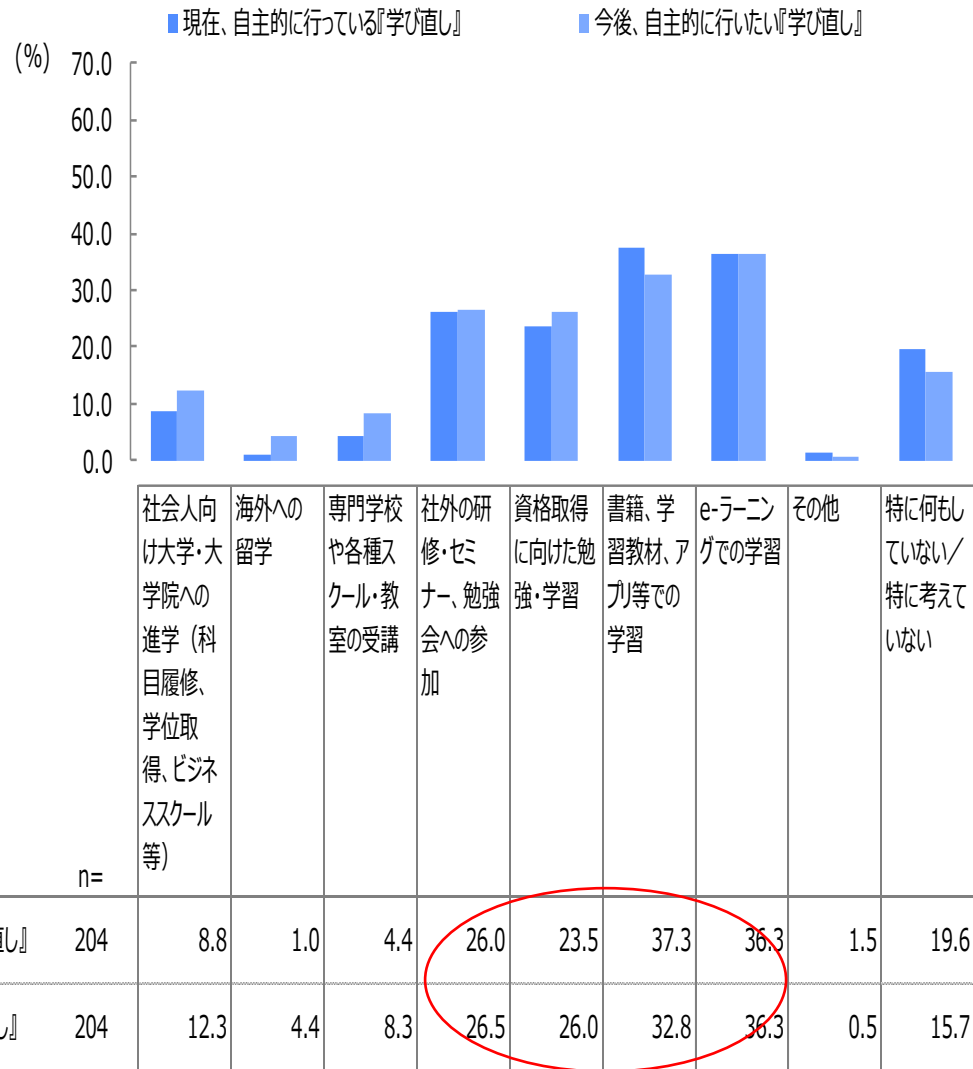


【低意識層】

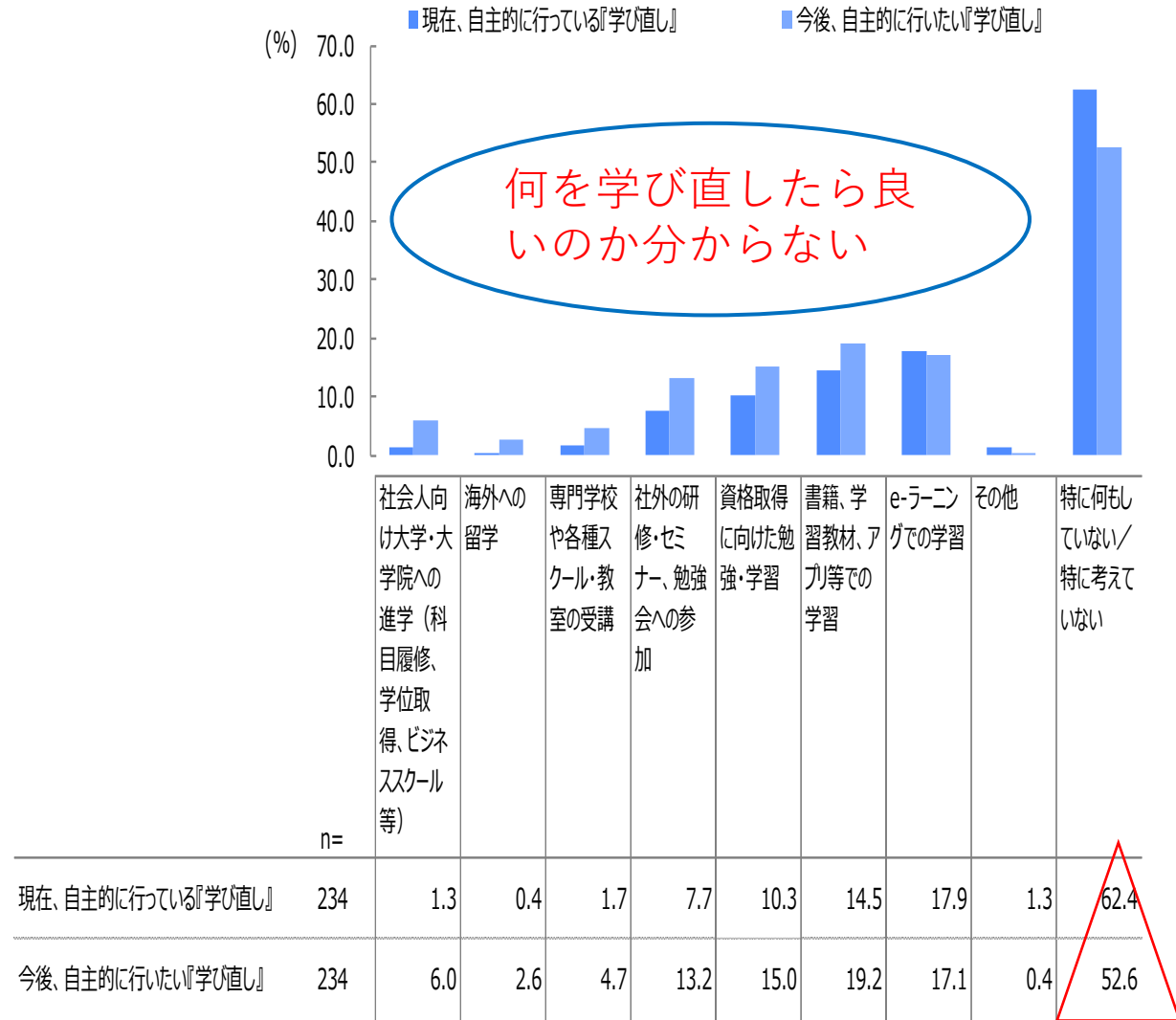


高意識層は、50～60代であっても、「学び直し」に励み、低意識層は対照的な結果。

【高意識層】



【低意識層】



2) 企業人事部ヒアリング調査「**中高年社員活性化**に向けた企業取組（要約）」

<企業人事の声>

・社内ポストに限りがある中で、地方・中小企業・NPOなど、キャリアの場を、**社外にも視野を広げて欲しい**

・高いポータブルスキル（段取り力・コミュニケーション能力）を活かせる場所を社内外で探している。（でも、公募しても、**手を挙げてくれない**・・・）

人事制度運営の見直し

- ・定年見直し
- ・役職定年緩和
- ・60歳以降も給与メリハリ化

研修・面談の充実

- ・キャリア研修（自己理解）
- ・キャリア面談（目標の共有）
- ・リスキリング（ポータブルスキルも）

**キャリア自律
新しい挑戦**

活躍の場づくり

- ・社内公募
- ・社外公募
（自治体、NPO、中小企業等）
- ・副業、兼業

- ・バブル採用世代が50～60代へ⇒人手不足による**シニア社員の戦力化**（福祉的雇用からの脱却）
- ・組織貢献一辺倒から、「**個人の成長**」と「**企業の発展**」のリンケージへ（ロールモデル作り）
- ・企業の風土や歴史の違いがあり、同一施策では効果が期待できない（**試行錯誤**の段階）

●「70歳法対応」企業アンケート調査（パソナマスターズとの合同調査）

（速報ベース 2023年2月実施 大企業52社回答）

①シニア社員に関して「会社として取組むべき課題」

・モチベーション維持	48	・リスクリング	39	・年下上司とのコミュニケーション	22
・健康管理	20	・自己理解不足	18	・最新ITスキルの習得	16
・周囲との協調性	13	・配置ポスト不足	13	・その他の回答選択	5

②シニア社員活用の「ポジティブ要因」

・技術継承	45	・後進指導	38	・人材不足	32
・人員不足	26	・若手中堅のロールモデル・相談役	18	・シニア市場開拓	10
・ダイバーシティ重視	8	・その他の回答選択	2		

③シニア社員活用の「ネガティブ要因」

・モチベーション低下	43	・新陳代謝の必要性	29	・学習意欲の低下	27
・スキル陳腐化	25	・健康状況	19	・アウトプット成果の衰え	14
・ポスト不足	14	・人件費	14	・年上の部下の管理	9
・その他の回答選択	4				

④改正高年齢者雇用安定法（70歳法）への対応・検討状況

・ 対応済	1 1 社	}	70歳までの雇用継続 定年廃止	1 1 社
・ 方針決定	2 社			2 社
・ 具体案検討中	1 0 社			
・ 情報収集中	1 3 社			
・ 検討未着手	5 社			
(分からない)	1 1 社)			

● 実証研究 (修士論文) 定年前後期からのキャリアチェンジ成功プロセス (11名へのインタビューによる質的研究)

4 【仕事を通じて人材としての付加価値を高める】

《仕事に邁進し、基本スタンス・姿勢を生成する》

- ⑪ <仕事を通じて役割発揮し、自己効力感を高める>
- ⑫ <自ら成長する機会を求め、学び・チャレンジする姿勢を醸成をする>
- ⑬ <自らポストを選べないストレスを感じながら、主体的な仕事スタイルの試行を繰り返す>
(⇒ストレス低く、組織への順応性が高い者も)

《実践を通じて、能力・スキルを蓄積する》

- ⑭ <領域ごとに求められる汎用能力・スキルを蓄積する>
- ⑮ <社内外で、人と人との関係作りをする力を蓄積する>

《キャリアチェンジ場面以降で活かす原動力》

- ⑯ <異なるフィールドでも役割発揮が出来る越境エンジンとして>
- ⑰ <キャリアチェンジ以降も学び・成長を続けたいとの持続的なエンジンとして>
- ⑱ <異なるフィールドでゼロから築くネットワーク志向として>
- ⑲ <主体的な仕事スタイルを築くチカラとして>

1 【キャリア上の外圧的イベントを経験・予見する】

- ① <不本意な異動、役職定年、早期退職勧奨、定年後再雇用への移行等を経験・予見し、これまでのキャリア路線との区切りを余儀なくされる>

2 【これまでの会社人生の継続に迷いや、今後の仕事人生への不安を感じる】

- ② <会社では希望ポストに就けないことから、役割・やりがいが見えなくなる>
- ③ <企業論理・給与目的だけで働くことへの疑問が増大する>
- ④ <会社にキャリア形成を委ねてきたことへの疑問や将来不安が増大する>
- ⑤ <高度専門性を持たないホワイトカラーであることを自覚し、将来的な能力・スキルの通用に不安を感じる>

3 【キャリアチェンジの移行プロセスが促進される】

- ⑥ <将来キャリアに影響する天職と出会う>
- ⑦ <これまでとは違う人との交流で、働く視界が広がったり、視座が転換する>
- ⑧ <自らの強みに気づき、外でやれるとの自信を感じる>
- ⑨ <大組織からの離職に逡巡するが、感性先行で転職や離職を決める>
(或いは、65歳再雇用期間満了で退職し、新たな仕事を探す)
- ⑩ <経済的基盤や家庭環境の変化、健康状態などを見極めて、キャリアチェンジを決断する>

5 【新しい仕事価値観を獲得し、キャリアチェンジ以降、より充実した仕事人生を送る】

- ⑳ <新たなフィールドで、蓄積を活かし、やりたいことで、必要とされる喜び・貢献感を抱く>
- ㉑ <社会的に意味のある仕事を通じて、世の中に貢献し、個人として感謝されたい>
- ㉒ <後進世代のサポーター・ロールモデルとして、役割・やりがいを感じる>
- ㉓ <強みを活かせる天職で、いつまでも学び・成長を続けたい>
- ㉔ <定年の呪縛から解放され、無理のない範囲で、主体的な仕事スタイルを築き、満足する>
- ㉕ <暮らしぶりを見直し、持続可能な経済生活を実現する>

研究方法 (M-GTA: 修正グランテッドセオリーアプローチ)

調査協力者

以下の要件を全て充足 機縁法にて選定

- ✓ 調査時点、50～60代 ・ 男女
- ✓ 日本の大企業に新卒入社
- ✓ ホワイトカラー職種として勤務
- ✓ 50～60代でキャリアチェンジ(転職、独立・起業、NPO活動等)を経験
- ✓ キャリアチェンジ後の、現職に満足(「職務満足調査票」にてここ確認)

インタビュー ⇒ 逐語録作成 ⇒
分析ワークシート(概念化)作成 ⇒
173個の概念候補を25個へ統合

ID 番号	調査 時 年齢	性別	退職時 年齢	前職	キャリアチェンジ後の職業
1	60	男	54	広告営業・会社管理職(広告業)	地方自治体の地域アドバイザー
2	65	男	56	金融保険専門・会社管理職(銀行)	個人事業主(人材育成)
3	66	女	55	航空客室乗務員・会社管理職(航空)	個人事業主(教育、NPO)
4	55	男	55	金融保険専門・会社管理職(損害保険)	スタートアップ企業監査役
5	60	男	58	金融保険専門・会社管理職(生命保険)	社協を経て、個人事業主
6	68	男	65	会社管理職(情報通信機器製造)	自治体嘱託職員(就業支援)
7	64	男	60	会社管理職(化学)	NPO中間支援組織
8	59	女	52	会社管理職(出版・介護等)	個人事業主(マーケティング)
9	72	男	65	会社管理職・役員(放送局)	NPO代表、学校関係顧問
10	69	男	65	会社管理職(シンクタンク)	企業内キャリア相談
11	65	男	62	会社管理職・役員(銀行)	司法書士

役職定年、早期退職勧奨、定年後再雇用への移行など、キャリア選択を迫る事象の発生

同じ会社に留まる事例（先行研究+一部、本研究）

- ・ 役職に未練なし（⇔一律処遇に不満）
- ・ 社外では通用しない
- ・ **役職定年後の「役割」が明確**
- ・ 同僚の前向きな姿勢に触れる
- ・ 留まる方が給与が良い

- ・ 若手のサポートに徹する
- ・ 役に立ちたい(⇔自分でなくても良い)

キャリアチェンジ成功事例（本研究）

- ・ 強い喪失感、65歳以降の危機感
- ・ **社内では役割が見えない**
- ・ 先輩はつまらなさそう
- ・ 給与目的だけで働く疑問

- ・ **視座の転換、天職との出会い**
- ・ **強みの気づき、外での自信**
- ・ 経済的基盤や家庭環境の見極め
⇒キャリアチェンジへ

<定年後やキャリアチェンジ以降の就労価値観>

- ・ 人を支える仕事がしたい
- ・ 学び続けたい
- ・ 蓄積してきたことを活かしたい
- ・ 社会に貢献する仕事がしたい
- ・ 新しいことに挑戦したい
- ・ お金だけじゃない

キャリアチェンジ失敗事例（先行研究）

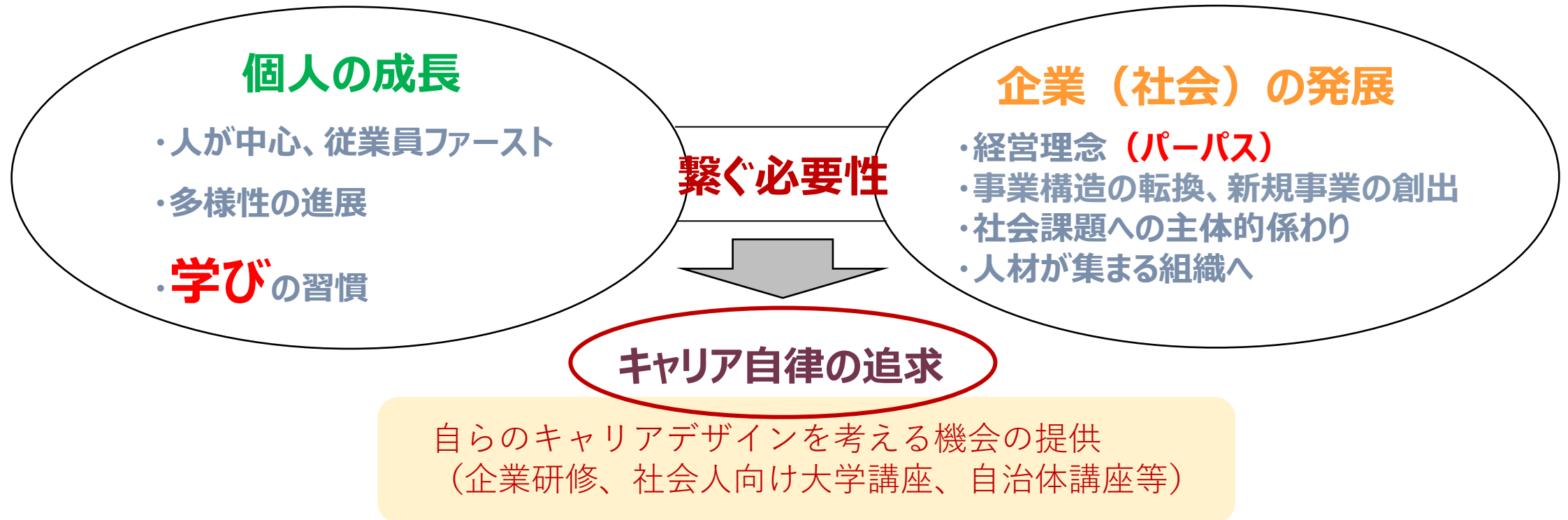
会社が行先を準備している
（大企業から中小企業への転職支援活動の成功事例・失敗事例集より）

- ・ **意識の切り替えが不十分**
- ・ 専門性を押し付ける
- ・ 学ぶ意欲・積極性が低い

「キャリアの途絶感」
「迷いや不安」
「視座の転換」
「CC場面以降で活かす原動力」など
成功事例の「移行プロセス」を経験せず

いったんの「まとめ」

⇒ 個人の成長と企業（社会）の発展を繋ぐのが「キャリア自律」ではないか？



- 「個人の職業的成功」と「企業の組織目標」の達成にあたって、
個人の論理と、企業の論理の共生を図る、その架け橋の役割 を担うのがキャリアコンサルティング
＜木村周：キャリアコンサルティング理論と実際 5訂版＞

< 企業への発信 >

【シニア活躍企業人事研究会】

● 2022. 7. 26

中高年社員のキャリア自律に向けた取組事例

—花王、損保ジャパン、日清食品、日本生命—

● 2022.11. 1

中高年会社員の学び直し

— 一定年後研究所：キャリア自律アンケート調査結果

— 早稲田大学：社会人リカレント教育の方向性

● 2023. 2. 14 & 21

中高年社員の活躍場所の創出

— サントリーのシニア社員活躍への取組—

— 総務省地「域活性化起業人制度」の紹介—

【HRカンファレンス・HRサミット】

● 2022. 5 カンファレンス

70歳就業時代に必要なキャリア自律とは

— 大手企業（日本生命）の具体事例から考える

● 2022. 9 サミット

中高年社員活性化に向けたキャリア自律の課題と方向性

● 2022. 11

中高年社員のキャリア自律に向けた課題と損保ジャパンの具体取組事例

私見 「つなぐシニア」が日本を元気に

卓見

一般社団法人・定年後研究所所長 池口 武志

「働かないオジサン社員」などと揶揄(やゆ)されがちな日本の中年サラリーマンであるが、生産年齢人口が減少し、70歳までの就業機会の確保が企業に求められる時代になって、シニア人材の生産性向上は焦眉の急である。

筆者が所長を務める定年後研究所は今年4月以降、多くの大手企業の人事部担当者や中年人材にインタビュー調査した。その結果シニアが必要不可欠な人材として頼りにされている姿に、ある共通項を見いだすことができた。それが「リエゾンシニア」である。

リエゾンとはフランス語で連絡・連携・橋渡しを意味する単語だ。大規模災害の発生時に、役所と災害現場をつなぐ役割を果たす連絡員という意味もある。我々が調査

当欄は投稿や寄稿を通じて読者の参考になる意見を紹介します。〒100-8066東京都千代田区大手町1-3-7日本経済新聞社東京本社「私見卓見」係またはkaisetsu@nex.nik

で目にしたのは、本来なら分離しがちなファクター(要素)をつなぐリエゾンの役割を果たしているシニア人材たちであった。

長年勤めた大企業を離れ、農村部の特産品と都市部の消費者をつなぐ活動をしたり、地域おこし協力隊に参加したりするシニア人材は農家から頼られる存在である。企業の社会貢献部門と、個性が強い人も多いといわれるNPO法人の代表などとのつなぎ役には、社会貢献の意識が高くコミュニケーション能力にもたけたシニア世代がピッタリである。

人材サービス業界でも、定年後の中年と人材を求めるスタートアップ企業の間を仲介するのは、シニアの内面を理解しているシニア人材であるケースが多い。

企業でも自社内のリエゾンシニアに熱い視線を送るケースが増えている。競争力の源泉である独自技術の伝承であったり、過去の不祥事への対応経験から高いリスク予見力で後輩を指導したり。先端のIT(情報技術)企業ですら、顧客企業の業務フローに精通したシニア社員抜きには顧客企業のデジタルトランスフォーメーション(DX)は進まないという。

長年の職業経験で培われた異質な人とのコミュニケーション能力や、人徳・品格、他者への貢献意識などを備えたりエゾンシニアたち。彼らを社会全体で有効活用することで、企業活力を呼び戻すだけでなく、社会が抱える課題の解決にもつなげていくことが大いに期待されている。

私見 どこで誰と学ぶ、還暦の気づき

卓見

一般社団法人定年後研究所所長 池口 武志

今月還暦を迎える。2年前に社会人入学した桜美林大学大学院からようやく「老年学修士」を取得できる見通しである。昨今、リスニングの必要性が社会でも企業でも叫ばれている。この2年間の修士課程の体験から言えることは、何を学ぶかも大切であるが、どこで誰と学ぶかも同じくらい大切ではないかということである。

心理、健康、社会システム、高齢者サービス、死生学等多分野にわたる老年学の授業では、教授陣の講義を受けていると、37年間の人生経験から「本当にそんなのか」との疑問が次々と湧き上がってくる。そんな疑問を教授陣にぶつけ、意見を交換する楽しさを味わえた。38年前の受け身だった学生時代の姿勢が後悔される。

当欄は投稿や寄稿を通じて読者の参考になる意見を紹介します。〒100-8066東京都千代田区大手町1-3-7日本経済新聞社東京本社「私見卓見」係またはkaisetsu@nex.nik

人生100年時代に必要とされるダイバーシティの感覚を多少なりとも習得できたのではないかとと思う。クラスメートは、日ごろ会社では接点が希薄な介護士、看護師のみならず、自分にとって息子や娘世代の「学生」、女性の博士課程の研究者、高齢先進国の日本に学びに来ている外国人だった。37年間居心地のよい同質集団で過ごしてきた「会社員」にとっては、アウェー感が満載の環境であった。特に、若い外国人のクラスメートの意見や受け答えには、戸惑いも多かったが、典型的な会社人間の私にとっては、多少は包摂力が身についていたかもしれない。

さらに「学問と実践の連動」が見えてきた。修士論文に必要な先行研究レビューでは、巨大な森の

kei.comまで。原則1000字程度。住所、氏名、年齢、職業、電話番号を明記。添付ファイルはご遠慮下さい。趣旨は変えずに手を加えることがあります。電子版にも掲載します。

中で迷子になりかけたが、実践で培ってきた問題意識の強さが支えとなり、ようやく自分の研究テーマを絞ることができた。研究過程では「会社では当たり前に使っていた単語の意味」が通じず、改めて考えると自分自身も「よく分かっていない」ことに気づくこともあった。「学術論文」というものが、後世に実践活用されることでその価値を増していくことを知り、仕事に向き合う動機付けを頂くことができた。

仕事と学業の両立の2年間は、自分の中で眠っていた潜在的なリソースを呼び起こす貴重な時間だったかもしれない。超高齢社会の中で「定年」に左右されず、活躍できる社会の構築に向けて、これからも貢献していきたい。

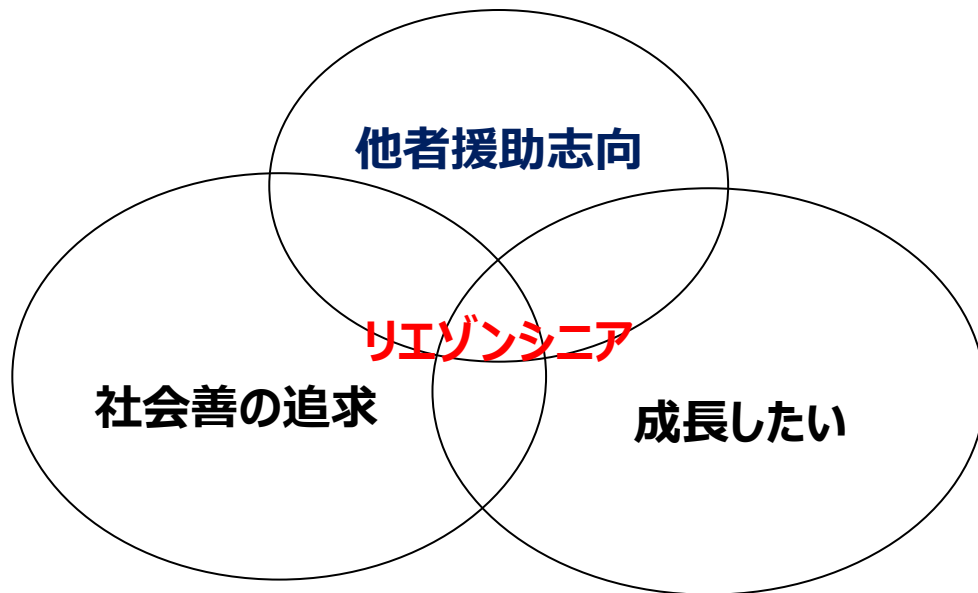
<書籍の発刊>

i) 「定年NEXT」 (2022, 4月発刊)

培ってきた「自らの強み・人脈」を使って、付加価値を創造する

- ・定年前後で、**社内外の新たなフィールドへ越境**した24名のキャリアストーリー
- ・たとえ専門家でなくても、何かと何かを繋いで付加価値を創造
- ・リエゾン（繋ぐ）シニアとしての生き方を描写

<中高年期の働く価値観>



ii) 「人生の頂点（ピーク）は定年後」 （2022, 10月発刊）

■定年後に「お金」と「仕事」で困らないために

- 1 先ずは「お金の不安」を解消する
- 2 「働く環境の変化」に対応する
- 3 「自分の価値」を再発見する
- 4 50代からのキャリア相談 最前線から
- 5 いざ、“人生の頂点”に向けて

サードエイジには、万人が納得する「生き方の教科書」も「お手本」も存在しない。他人と比較する必要もないので、「際限のないポジティブ思考」で一歩目を踏み出して欲しい





『人生の頂点は定年後』に向けて、意識すべきこと

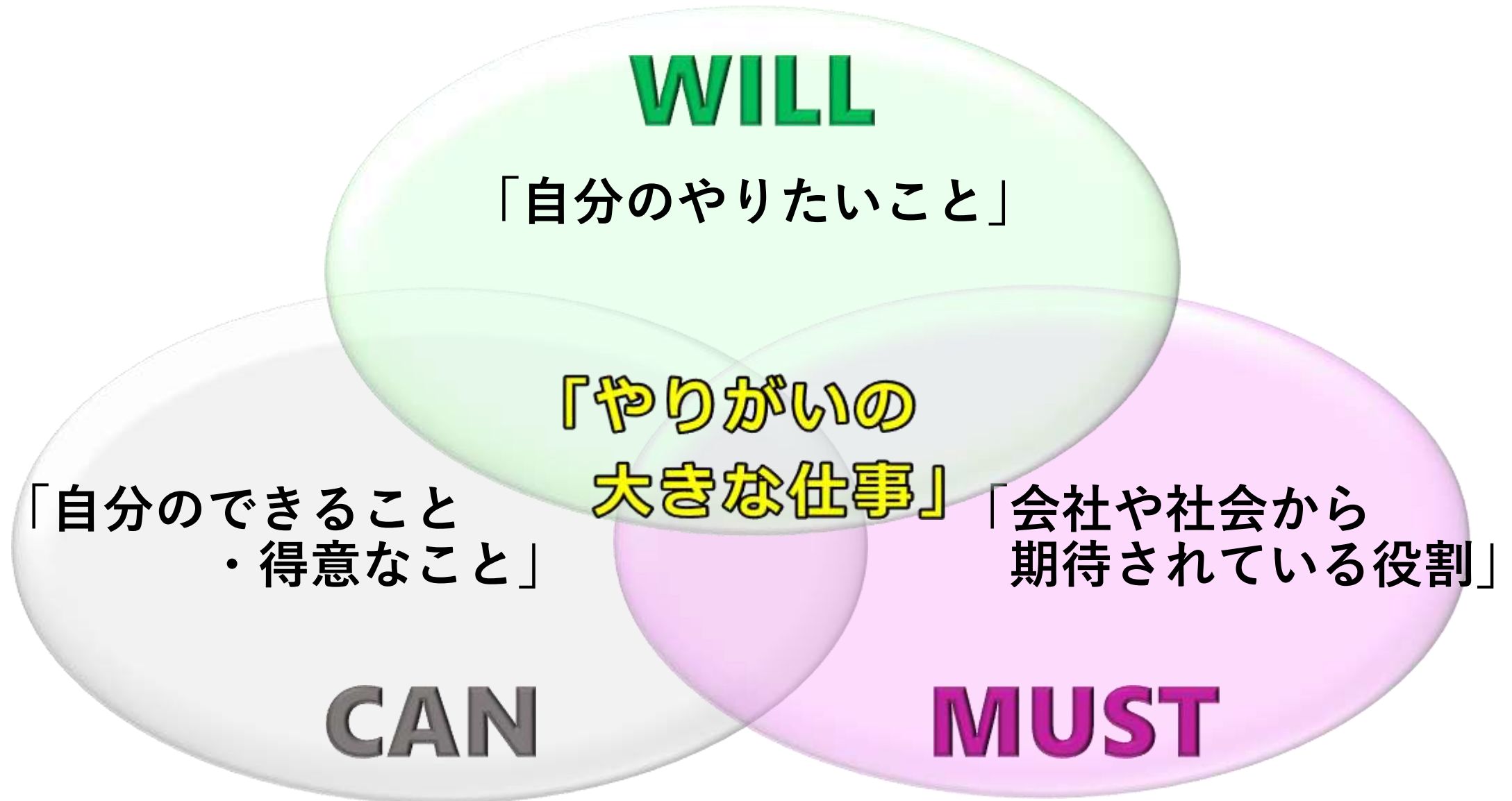
～人生100年時代における素晴らしいキャリアづくり、
未来づくりに向けて今、全ての世代に伝えたいこと

一般社団法人 定年後研究所
所長 池口武志 様

詳細はコチラ  CLICK



2022年12月15日(木)より公開



本田 恭助 さん

1980年 花王株式会社入社

商品開発・ブランドコミュニケーション開発

・アジア事業戦略の推進を担当

2017年 60歳定年後、再雇用社員へ
移行と同時に、日本NPO
センターへ5年間在籍出向

2022年 10月末再雇用満了

Guest Interview

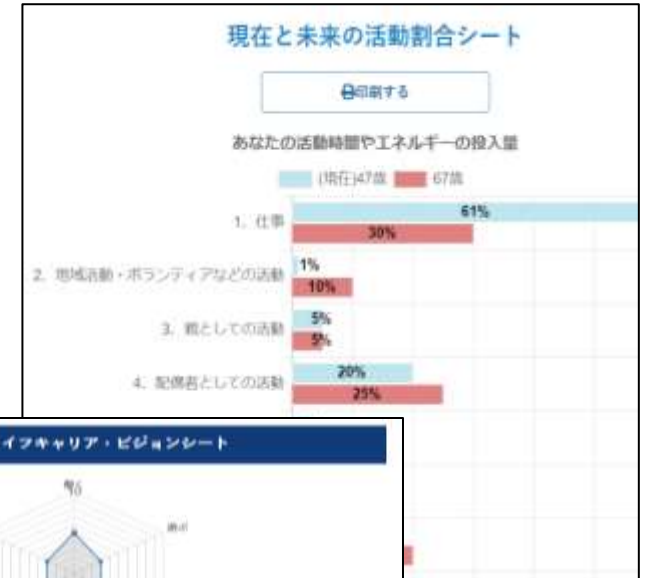
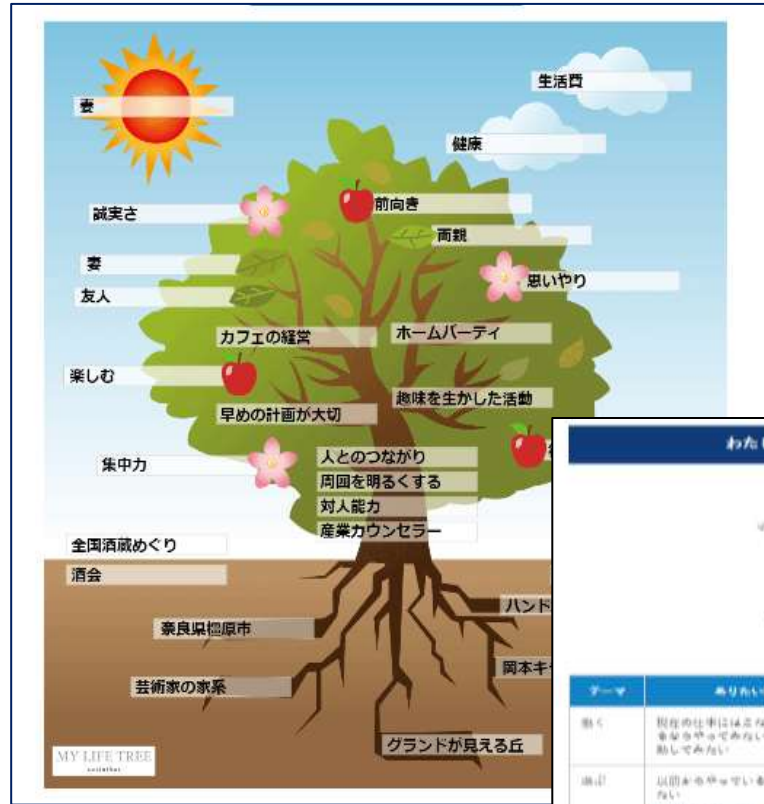


キャリア研修の「eラーニング」版：キャリア羅針盤

「ライフキャリア」を受講すると、7つのワークシートが完成します。

理解を深める7つのワーク

- ① 現在と将来の活動の割合を考える
- ② 人生ストーリーを振り返る
- ③ 仕事の棚卸しをする
- ④ 自身が大切に思う価値観を考える
- ⑤ 会社への貢献を考える
- ⑥ ライフキャリア・ビジョンを描く
- ⑦ 行動計画表を作成する



テーマ	やりたいこと (ビジョン)	課題
働く	現在の仕事には満足せず、やれる活動が出来るまでやってみない、趣味をいれて何か活動してみたい	辞職を覚悟した仕事をしたくない
遊ぶ	以前よりもやっていた趣味がスゴク楽しみたい	シニアとして出来る事が今の若い時よりも増えることが不安
学ぶ	資格取得のための勉強 趣味の勉強 職業的勉強 以前は主体的な資格取得を想定しながらも資格取得しよるまで進んでいない	資格取得を必要と認識しなると学習も辛い
人とつながる	高層への交流を伸ばしたい 趣味の勉強 趣味や習いごとを通じての仲間作り、趣味の仲間を増やしたい	あ
健康	まっちゃんとアスリートが今よりも健康でいたい 趣味の勉強	肩こり

画面上の問いかけに対して、自ら考え、入力する「セルフラーニングシステム」を採用

<キャリア研修プログラム設計 事例②>

<要旨>

早稲田大学社会人教育事業室 *より、定年後研究所との「連携講座」を開設したいとお申し出を受け、キャリア羅針盤をベースにしたキャリア開発プログラムを設計中

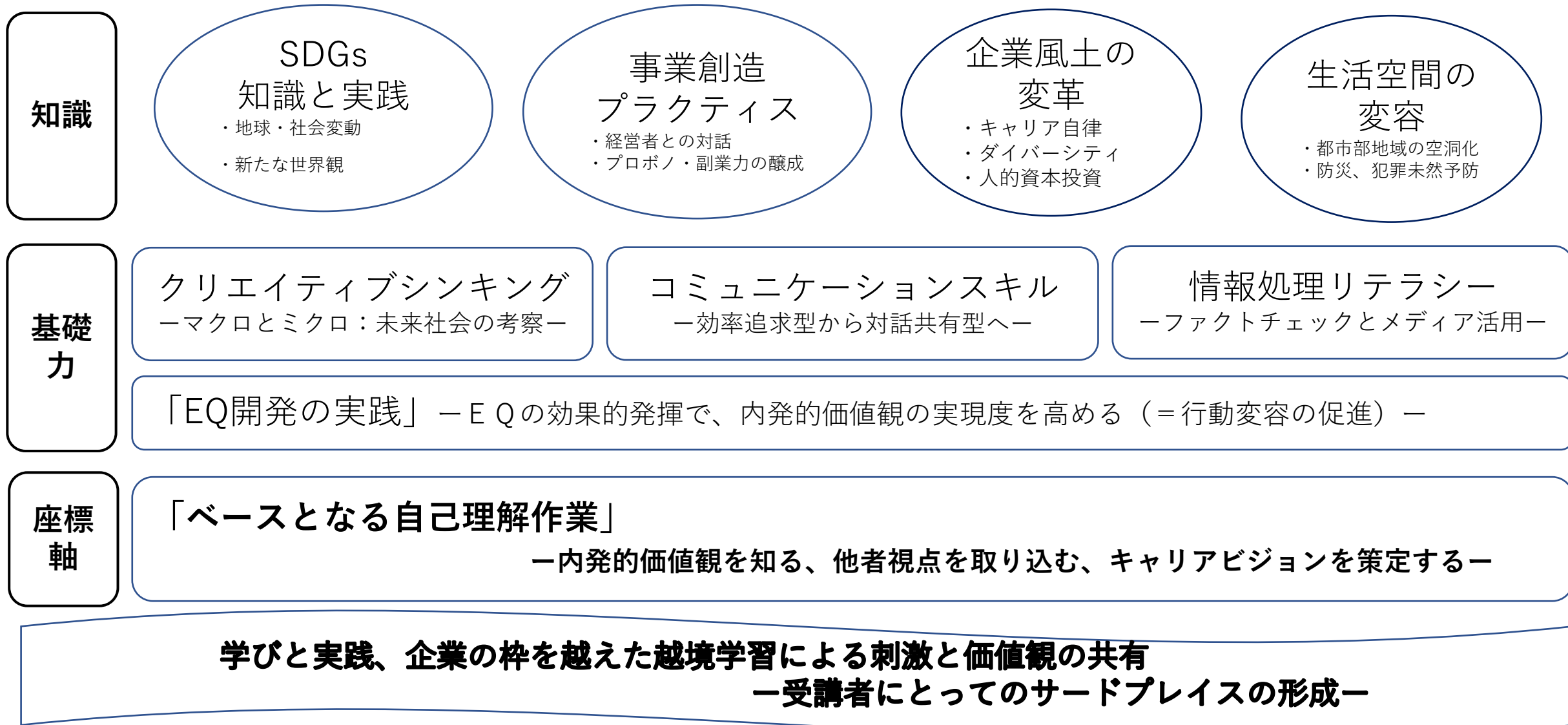
<早稲田大学 社会人教育事業室：WASEDA NEO>

現代のビジネスパーソンに求められる最新のビジネスの知識やスキルのみならず、人生において重要な視座や価値観の共有など、社会人が“いま”学ぶべきプログラムを昼間や夜の時間帯で展開中。

<概要（検討案）>

- ・対象：大企業40歳代後半～50歳代 役職定年等のキャリア過渡期を迎えた会社員
- ・期間：2023年9月30日開講日 ～2024年3月（半年間）
- ・募集人数：初年度40名程度
- ・授業コマ：平日夜間1～2日、毎月1回土曜日
- ・内容：自己理解作業（キャリア羅針盤を活用）、コミュニケーション能力等の基礎力向上、ダイバーシティやSDGsなどの環境変化を腑に落とし、セカンドキャリア構築に向けた行動を促す。併せて、受講生にとっての「サードプレイス」形成を目指す

早稲田大学 & 定年後研究所 連携講座のイメージ案（検討中の案であり、今後変更余地あり）



還暦を迎え、自戒を込めて

潜在能力の10%しか使っていない (ハーバート・オットー「潜在能力を生かそう」1971年)

✓ 潜在能力とは

- ・眠っている可能性、漠然と気づいているが活用していない能力
- ・豊かな人間関係が生み出す潜在可能性⇒**新しい人の出会い**、共に学ぶ新鮮な冒険旅行
- ・創造力 (開発可能)
- ・社会的課題や地域社会へコミットする能力
- ・**生の時間が有限との認識**が、生き甲斐溢れる生存の潜在可能性を拡げる
⇒第2の円熟期：経験の倉庫、知恵や円熟した洞察力、周囲への伝播

✓ 潜在能力を阻む要因

- ・染みついた習慣パターン、固定化された思考パターン (アンコンシャスバイアス)
- ・人生目標の欠如 (自分を支える価値体系を吟味したことが無い人が大半)
- ・潜在能力の開発の動機付けの欠如 (学校教育や会社での順応圧力)
- ・自己理解への抵抗 (自分の強み・弱点をリストアップした経験者は、1%のみ)
- ・自己を他者にさらすことへの恐れ (人との出会いにさらすほど、成長可能性は開かれる)
- ・偏見、差別意識、**老化への否定的態度**

ご清聴ありがとうございました