

定年後人生の充実を 一緒に考えてみませんか？

一般社団法人定年後研究所 所長 池口武志

1963年生まれ 1986年日本生命入社 長く管理職として多様な人材育成に係る
2016年 キャリア研修を手掛ける星和ビジネスリンクに出向
3年前から定年後研究所所長を務める

キャリアコンサルタント、AFP（ファイナンシャルプランナー）、
消費生活アドバイザー

2023年3月 桜美林大学大学院老年学修士（還暦で卒業：研究テーマ「定年前後期のキャリアチェンジの成功プロセス」）

日本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）」



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)

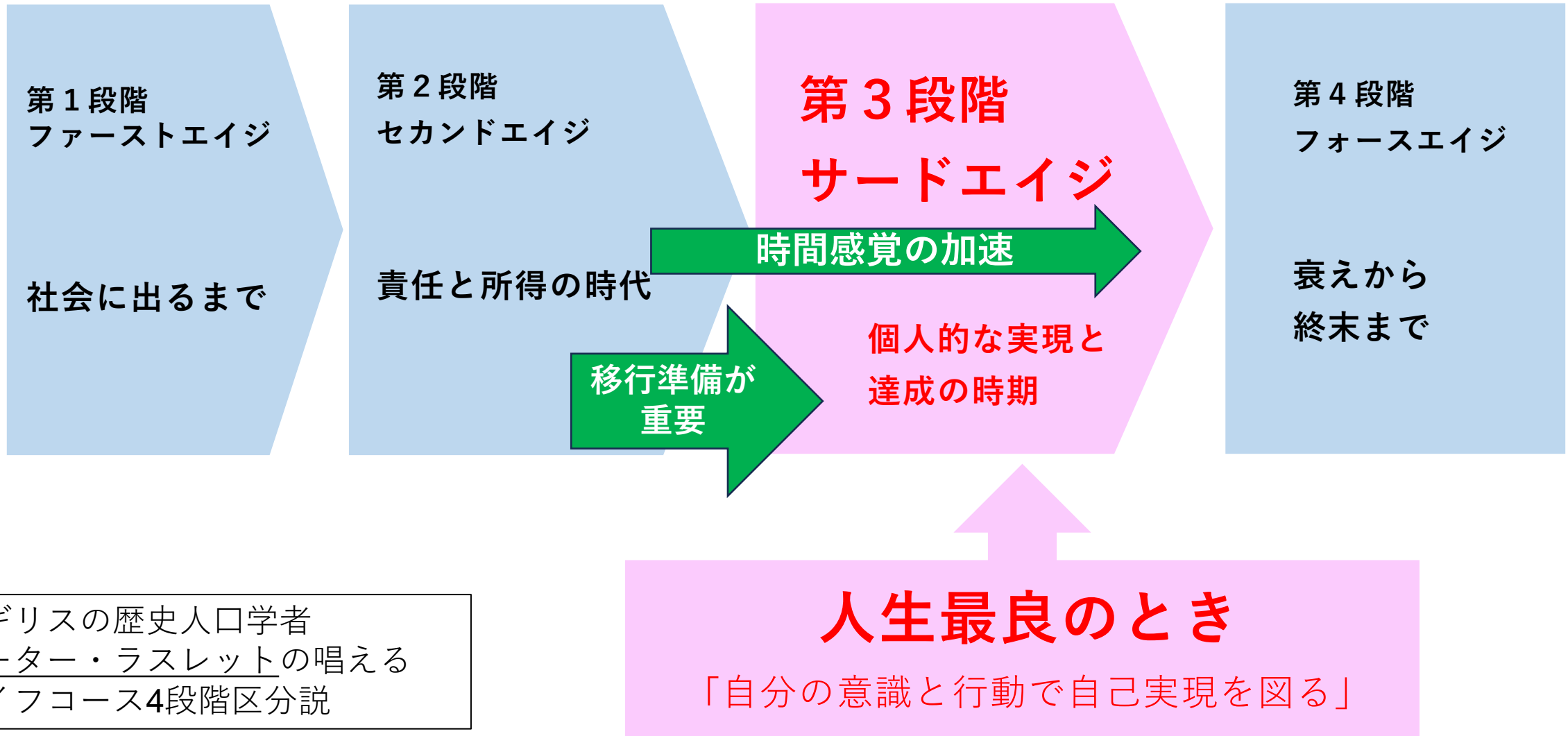
<キャリア研修プログラム設計>

- 「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
- 「ロールモデルに学ぶ！
ミドルシニアのライフキャリア講座」
- 「早稲田大学との連携講座」
50代会社員向けキャリア開発講座
(2023年9月開講：半年コース)

<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

人生の「4つの段階」とは



イギリスの歴史人口学者
ピーター・ラスレットの唱える
ライフコース4段階区分説

でも、人生最良のときを体現している
ロールモデルが見当たらない。。。

(長寿社会が与えてくれた史上初めての恩恵?)

- ・自分（池口）も歳をとるにつれ、会社の中に「目標となる先輩」がいなくなっていく。
- ・企業人事部の人からも、「70歳就業機会確保の法律が施行されたけど、65歳を超えた先輩社員がないので、シニアの就労意欲や就労ニーズが掴めない」と。
- ・企業の研修担当者からは、「社内に現役のお手本がないので、いつも無理言ってOBOGに来てもらい、経験談を語ってもらっている」とのお話も。

そこで始めたのが、「シニア世代のロールモデルインタビュー」



2022年5月発刊

私見 卓見 「つなぐシニア」が日本を元気に

一般社団法人・定年後研究所所長 池口 武志

「働かないオッサン社員」など、と揶揄（や）められがちな日本の中高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高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、農村部の特産品や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法人の代表などこのつなぎ役には、社会貢献の意識が高くコミュニケーション能力にも優れたシニア世代がピッタリである。

人材サービス業界でも、定年後の中高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人材であるケースが多い。

企業でも自社内のリエゾンにアに熱い視線を送るケースが増えている。競合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見方で後援を指導したり。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DX（デジタルトランスフォーメーション）は進まないという。長年の職業経験で培われた購買力や、人徳・品格、他者への貢献意識などを備えたリエゾンシニアたちは、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ることが大いに期待されている。

当欄は投稿や寄稿を通じて読者の参考になる見聞を紹介し、T100-806東京都千代田区大手町1-3-7日本経済新聞社東京本社「弘見卓見」系または弘見卓見@redbirdnewsにてお問い合わせください。

2021年7月9日 日本経済新聞

インタビューを続けて3年目。なぜ飽きもしないで続けられるのか？

- ① 人生の勉強になるから。元気をもらえるから。
- ② インタビュー時間は、その方の人生物語を越境体験できるから。
(しかも、インタビュー終了後、感謝されることもしばしば)
- ③ 仕事柄、良い話は自分で独り占めしないで、同じ世代の仲間に伝えたいと思うから。
(日生時代、全国の好取組事例をヨコテンする習性がついた?)
- ④ 途中から、「生き生きシニア」には共通点があると感じ始めたから。⇒探求心で「修士論文」のテーマにも。

そこから、何が学べたのか？

【その共通点は】

- ① 会社員として、若い時分から仕事を通じた達成感やチームワークを学ばれた。
- ② 50代のキャリアの岐路で、悩み、葛藤しながらも、自分のこれからを考え抜いた。
- ③ そこで、ブランドハプンスタンスを体現された。
- ④ そして、新たなフィールドに覚悟を持って移動された。
- ⑤ 今では、新たなフィールドで生きがいを満喫されている。

裏付けとしての論文の骨子です

4 【人材としての価値向上】

《基本スタンス・姿勢の生成》

〈与えられた仕事で自己効力感の向上〉
〈どん欲な成長機会の追求〉

⇔ 〈仕事を選べないストレスに耐える〉
〈環境変化・役割変化への順応〉

《能力・スキルの蓄積》

〈必要な能力・スキルの蓄積〉
〈人間関係構築力の醸成〉

《移行プロセスの原動力として》

〈異なる環境への移動力〉
〈旺盛な成長意欲〉
〈周囲の力を活かす〉
〈自己裁量の拡大を希求〉

1 【外圧イベントを経験・予見し、これまでのキャリアの歩みに区切り】

〈役職定年、早期退職勧奨、定年後再雇用、再雇用期間の満了など外圧イベントを経験・予見し、これまでのキャリアの歩みに区切り〉

2 【会社人生への迷いと不安】

〈希望ポストにつけず、やりがい消失〉 〈給与目的だけで働くことへの疑問〉
〈受け身のキャリア形成への疑問と不安〉 〈高度専門性を持たない不安〉

⇔ 〈65歳までは迷いや不安のない会社人生〉

3 【移行プロセスの促進】

〈天職との出会い〉 〈新たな交流で視座が転換〉
〈強みに気づき、社外でやれる自信〉

〈離職・転職へのためらいと感性で決める〉 〈諸環境を見極めて決断〉

⇔ 〈65歳からの居場所探し目的での就職活動〉
〈65歳以降を見据えた計画的な準備活動〉

5 【新たな価値観で仕事人生の充実】

〈新たなフィールドで必要とされる喜び〉
〈個人としての社会貢献行動〉 〈後進世代のサポーター〉
〈天職での学びと成長〉 〈引き際の検討〉
〈無理のない主体的な仕事スタイル〉 〈持続可能な経済生活〉

研究成果をもとに
eラーニングプロ
グラムを開発

第2章 ロールモデルに学ぶ

5人のロールモデルの「ライフキャリア」を紹介

Case01 (役職) 定年後も、同じ企業で活躍を続ける

Case02 民間企業への転職

Case03 独立

Case04 再雇用の5年間を活かす

Case05 NPOや社会福祉施設への転職

定年後も生き生きと活躍を続けるには
どんな心構えや準備が必要なのか？
そのヒントを、人生の先輩と一緒に考
えていきましょう。



そのことで何を主張したいのか？

①個人は、幾つになっても、ブランドハプンスタンスを引き寄せる心構えを持つ！

たまたま新聞広告でキャリアカウンセラーの養成講座を知って、これはもしかしたら自分のやりたいことかも知れないと思ひまして・・・

「あなたの教職免許証は冬眠中です。目覚めさせてください」って言われたのです。ちょうど団塊世代が一斉にやめる過渡期だったのです。

ちょっと物足りないと思っていた頃、10数年ぶりに昔の先輩に、たまたま駅で遭遇しまして、その時立ち話をしたら・・・

たまたま60歳にあと1年という時に再雇用説明会があって、「NPO募集1名」があって、その場で即決で手を挙げました。

そのことで何を主張したいのか？

②アウェーな環境に身を置くことで、自らの視界を広げてみる。キャリアに正解はないので、越境体験を繰り返そう！

新たな交流で視界が広がる
(多様な価値観に触れる)

『全く違う世界の人と一緒に勉強した。
ビジネスマンは自分だけだった』

『出向してみて視界が広がった。支店
にいるとどうしても…』

『仕事の傍ら、色んな会に顔をだすよ
うになってからです』

新たなフィールドで必要と
される喜び
(自身の強みの発見)

『自分が普通にやってきたことが、非
常に驚きだったり、新鮮だったりって
周りの人に言って頂いた』

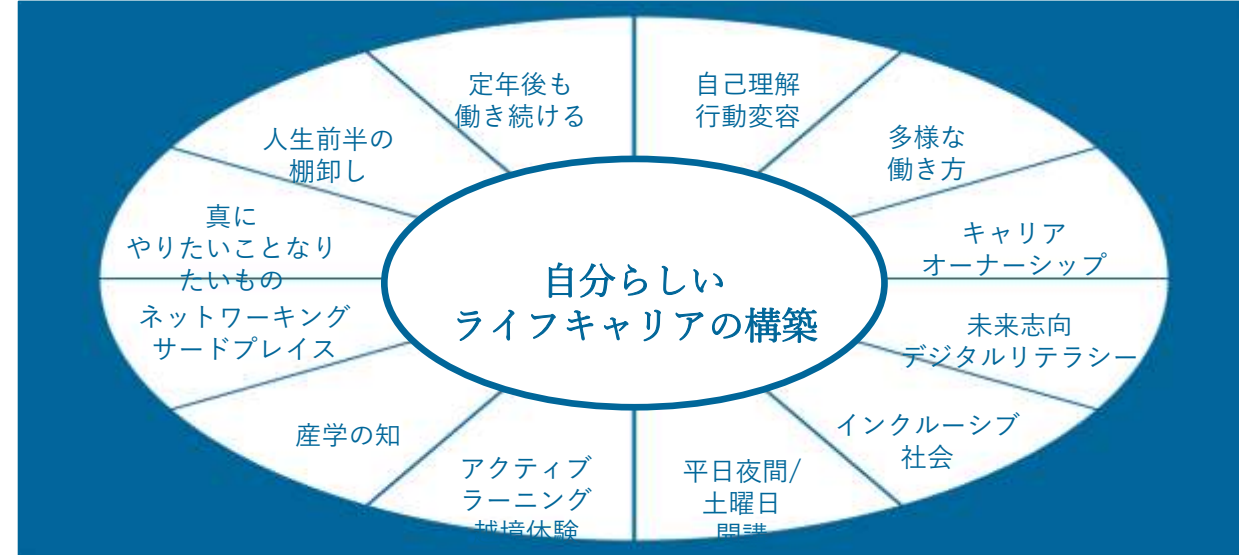
『自分のやってきたことが意外なとこ
ろで役に立つんじゃないか』

『誰かが困っていて、自分に余力があ
るなら、その分助けてあげよう』

越境体験事例 「学び直し」 ～社会人大学～

早稲田大学の資料（一部抜粋）

学びと実践、企業の枠を越えた越境学習による刺激と価値観の共有
—受講者にとってのサードプレイスの形成—



キャリア 羅針盤 を活用したキャリアプランニング

- 能動的にプランニングする
- 座学にとどまらず、実践体験を豊富に準備
- 背景や価値観の異なる仲間との協働力を発揮
- 新たなネットワークとサードプレイスづくり
- これからの人生を描き、未来社会での活動に欠かせない知識の習得 (SDGs, ダイバーシティ, デジタルリテラシー, クリエイティブ・シンキング)

ライフキャリア実践
～ロールモデルから学ぶ～

定年後研究所 池口所長
が担当する講座

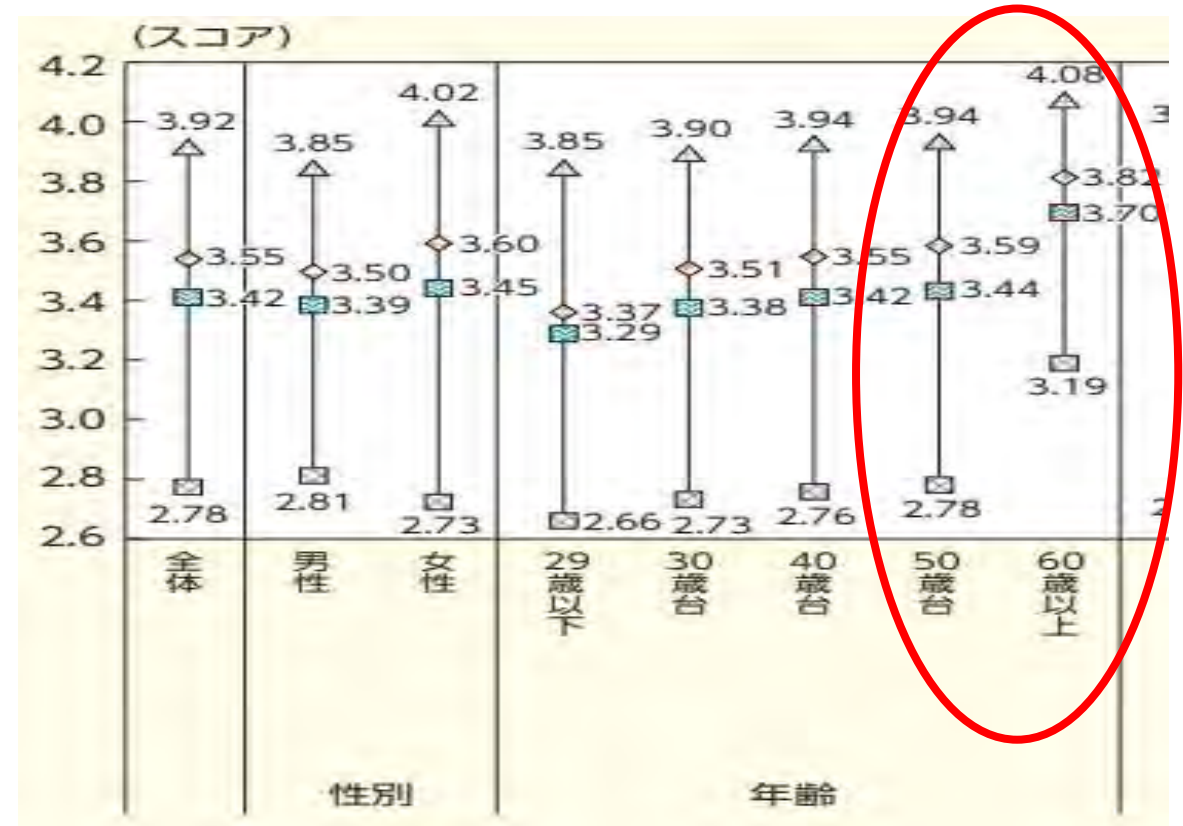
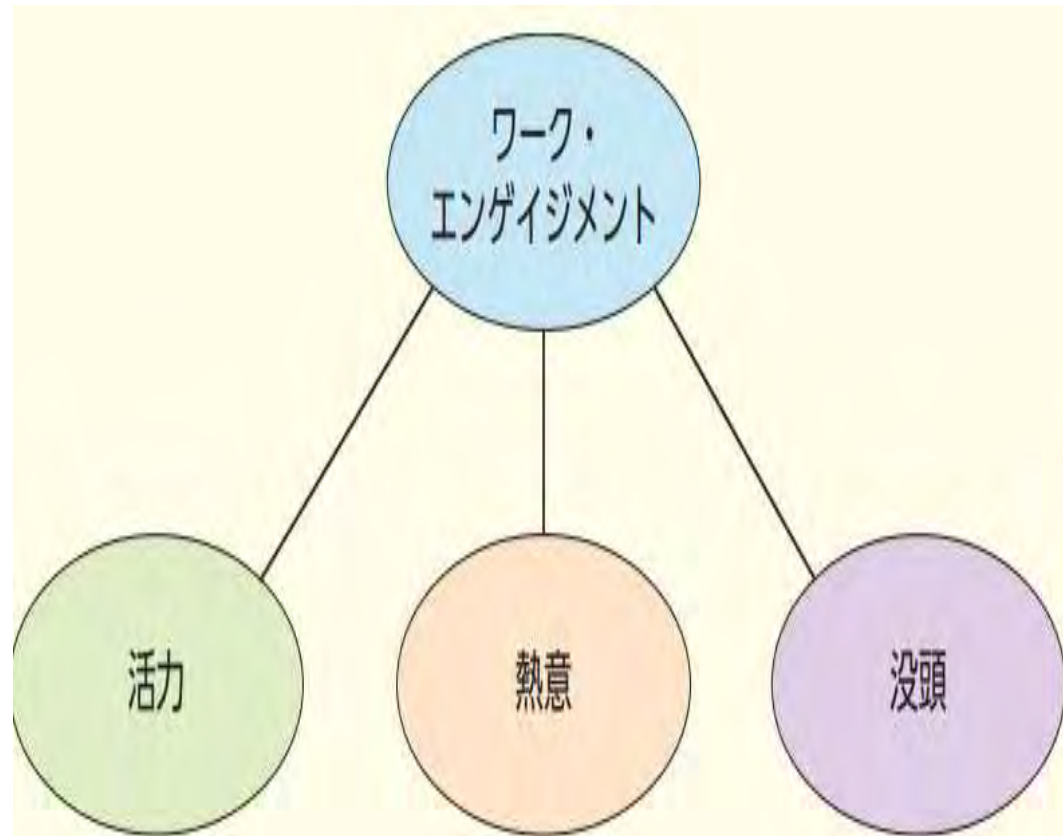


わたしが大切にしている価値観シート

価値観シート		
1 G. 達成 ① やりたいことを 実現させる ② 働いている 中 成長している	2 F. 挑戦・学びつづき ① 挑戦する ② 学ぶ	3 C. 安定・安全 ① 安定している ② 経済的に 余裕がある
4 D. 親和性 ① 人の役に立てる ② 人の心を癒やす	5 B. 社会的評価 ① 周りに認められる ② 経済的に豊かな	6 A. 能力の発揮 ① 専門性を発揮 ② 高いパフォーマンス
7 E. 幸福性 ① 幸せを感じる ② ワクワクする	8 H. 自律性 ① 自分で決断する ② 自分で行動する	9 I. 学び ① 学ぶ ② 成長する

そのことで何を主張したいのか？

③企業は、50代社員のモチベーションの低下が課題というが、
元来、加齢と共にワーク・エンゲイジメントは上昇する



そのことで何を主張したいのか？

④企業は、シニアの経験・人柄を活かす「キャリア研修」と「役割開発」を進めていく。今後の人的資本経営のキーになる！

【年齢の多様性とイノベーション】

シニアの年齢そのものによる多様性ではなく、シニアの持つ知識・スキルと既存メンバーの知識・スキルとの多様性に着目することが重要

(早稲田大学 大学院経営管理研究科 竹内規彦教授)