

ジェロントロジー・アカデミー

～アカデミー2025 第1回「就労・所得」～

日本企業の「定年」にまつわる労使の課題

2025年 5月13日（火）

一般社団法人 定年後研究所 所長 池口武志

高齢社会対策大綱(2024/9)「就労」キーワード

「年齢に関わりなく」

「リカレント」「リスクリング」「キャリア形成支援」「産学連携実践プログラム」

「スキルや実績に応じた人事運営」「創業支援等措置（業務委託・社会貢献）」

「モデル企業事例」「マッチングのプラットフォーム」

「柔軟な働き方」「健康・安全への配慮」「ICT」「テレワーク」

「ワーク・ライフ・バランス」「地域就労」「労働者協同組合」

次ページ以降で、可能な範囲で軽く触れます。
第2部「総合討論」の話材にご活用ください。

シニア人材のキャリア価値観

- ・ 加齢と共に、就労意欲は上昇気流に？
- ・ 大企業に多い「受け身のキャリア思考」

根深い課題⇒50代～会社員の課題は、
会社任せから、キャリア・オーナーシップへの転換

会社任せのキャリア形成

「自分」を置き去りにしていませんか？

- 自分のやりたいことと仕事が合致している？
- 自分ならではの強みや専門性を築けている？
- 会社や周囲からの評価に囚われていないか？
- 名刺抜きで、社外でネットワークを作れるか？
- 会社を卒業したとして、自分の役割や居場所を想像できる？

会社にキャリア形成を
委ねてきた弊害かも・・・

キャリア・オーナーシップ

自分の軸を持って、エネルギーを注ぐ対象を選ぶ

- ✓無理なく仕事を続けられる
- ✓新しく学びたいことが湧き出てくる
- ✓周囲からの評価が気にならなくなる
- ✓分野を超えて、自分を活かせるフィールドを見出せる
- ✓名刺を必要とせず、広く長く、社会との繋がりを保てる

人生のハンドルは自分で握る！
自分のキャリアは自らが選択する！

中高年社員「キャリア研修資料」より

シニア人材活躍に向けた人事運営の基本

- ・「期待役割⇒処遇⇒支援策」の連動
- ・キャリアの可能性を広げる機会の提供

「シニア（50～60代）就労：先進的大企業」の特徴

- ① 40～50代前半の社員数が少なく（←就職氷河期世代）、役職定年緩和や、65歳以降の柔軟な雇用延長が進む
- ② 年功序列型人事運営を見直し：若手早期抜擢＆シニアにも昇格機会を開放（ある種のエイジフリー化）
- ③ キャリア自律が進み、ぶら下がり族は淘汰される社風
- ④ 定年廃止は極めて少数派
（廃止しても、「辞め時の相場観」の提示が必要との声も）

① 固有の経験・シニア人材の強みを活かした「役割」の設定

【現役と同じ】・年功序列の廃止に伴い、59歳以前社員と同じ仕事（＝同じ処遇が前提）

【メンター】

・知識や経験が少ない若手社員に対して、仕事やキャリアに関し聴いてくれて、助言してくれる「信頼できる先輩社員」を配置するケース

【生き字引】

・経験や対処事例が豊富なベテラン社員が、トラブルの「救済役」や、新規顧客開拓の「相談役」として重宝がられる

【繋ぎ役】

・長期にわたる顧客・ステークホルダーとの関係構築や、SDGsなどの社会課題との接点づくりで活躍するケース

③ 役割発揮に向けた「支援策」の実施

① キャリア研修・キャリア面談の実施

- ・MUST一辺倒からWANTの尊重、CANの言語化（リスクリング計画）
- ・目標管理視点や社業貢献だけではなく、人生全体を考える機会の提供

② 越境体験機会・副業の機会提供

- ・社外での実力を試し、キャリアの可能性を広げる

③ 社会・地域課題に触れる企業内研修

- ・セカンドキャリアと社会課題を紐付ける

④ シニア世代に必要な「人間関係の組みなおし」

- ・周囲との人間関係・コミュニケーションも円滑に

シニア人材の「流動化」に向けた取組み

- ・年齢の壁（？）を乗り越えて
- ・汎用性あるシニア人材の基礎能力

31名のいきいきシニア人材の共通点



さいごに、大学や自治体の取組

企業がカバー出来ていないところで、大学や自治体も取組を進めています

早稲田大学キャリア・リカレント・カレッジ(CRC)に漲るキャリア探索への飽くなき欲求

①第2期 2024/10~2025/3
・71時間 履修証明プログラム

②受講生 40名(男21・女19)
・キャリア探索に非常に熱心な50代会社員中心なるも、転職、起業家も混じり、多様性に富んだ構成

<講師サイドから見た受講風景>

・心理的安全性が確保された空間で、異なるバックグラウンドの40名が、ジョハリの窓を開放し、これまでの人生の浮き沈みや、これからの生き方の希望や将来の役割不

越境空間
ならではの



■地域住民向けセカンドキャリアセミナー

東京ホームタウン大学 2024

いま、地域のトビウを開く

開催日: 2024年11月24日(土)
会場: 東京大学 伊藤国際学術研究センター
主催者: 【講師・聞き手】 堀田 聡子氏 (慶應義塾大学大学院 経営マネジメント研究科 教授)
【講師】 結山 敦氏 (一橋大学大学院 ソーシャル・データサイエンス研究科 教授、東京大学先端科学技術研究センター 特任教授)、 池口 武志氏 (一般社団法人 定年後研究所 理事・所長)

雇用世代の定年後と、企業スタンスの差



地域で見つける
定年後の楽しみ方

開催日: 2024 11/24(日)
14:00 ~ 16:00 (入場無料)
会場: 足立区民センター 2F 大会場
定員: 20名 (先着順・抽選)
【定年後を定年後で楽しむ】
【あひだで地域に貢献しよう】

足立区主催 住民向けセミナー

かしわ生涯現役ネット

55歳からのセカンドキャリア応援セミナー
7月4日(水)・7月11日(水)・7月18日(水)
13:30 ~ 16:30 (入場無料)

「定年NEXTへセカンドキャリア実現の一步を考える～」
池口武志氏 一般社団法人 定年後研究所 理事・所長
基調講演: 一般社団法人 定年後研究所 所長 池口武志氏「定年NEXTへセカンドキャリア実現の一步を考える～」さまざまな事例や、池口先生ご自身の体験も交えたお話し。多様なセカンドキャリアを実現することができました。

後半の講座・グループワーク「セカンドキャリアを描くプロセスを体験する～自分らしいキャリアとは～」。池口先生にご指導いただきました。ワークシートに書き込み、グループで話し合うプロセスを通じて、受講生皆さんご自身の振り返り・棚卸し・これからについてを思い描くきっかけとなりました。