

新春企画「人的資本経営下での人材戦略」 ～現役・シニア雇用の『1国2制度』の今後を占う～

定年後研究所が2021年に立ち上げた「シニア活躍推進研究会」もおかげ様で6年目を迎えることができました。この間、産・官・学の多彩なゲストを迎え、シニア社員の活用をテーマに、多彩な議論を重ねてまいりました。今回は、新春企画として、人事制度、人事企画領域のテーマに焦点を当てました。厚生労働省「生涯現役社会の実現に向けた調査研究事業」座長を務められている藤波美帆教授（千葉経済大学）をお迎えし基調講演をいただくほか、日本生命保険相互会社で「人的資本経営支援室」の森田朋室長にもご参加いただき、多角的に議論を進めて参りますので、多数のご参加をお待ち申し上げます。

定年後研究所所長 池口 武志



【基調講演】 藤波 美帆 氏

千葉経済大学経済学部教授 高齢者雇用制度研究の第一人者
厚生労働省「生涯現役社会の実現に向けた調査研究事業」座長
（独）労働政策研究・研修機構、（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構を経て現職
「人事管理からみた中・高年期のキャリア支援：高齢社員の活用戦略と支援方針に着目して（日本労働研究雑誌：特集 高年齢者の活躍と雇用）など発表論文多数

【パネラー】 森田 朋 氏

日本生命保険相互会社人的資本経営支援室長
人的資本経営推進に向けた制度構築を多数支援しつつ、その現状、課題について多様な場で発信を行っている



【パネラー】 池口 武志

14:00～ 開始
【第1部】 全体会
14:00～ 基調講演「1国2制度の行方を占う」 藤波 美帆氏
15:00～ パネルディスカッション
「1国2制度の変質を企業視点で考える」 池口 武志氏
「人的資本経営の現状と課題」 森田 朋氏
「ディスカッション、質疑応答」
【第2部】 分科会
15:45～ テーマ「1国2制度の変質を人的資本充実の文脈で捉えらる」と
～17:00 終了予定

大阪
開催

2026年1月13日(火)

会場：AP大阪淀屋橋4F
大阪市中央区北浜3-2-25京阪淀屋橋ビル

東京
開催

2026年1月14日(水)

会場：TKP東京駅カンファレンスセンター8F
中央区八重洲1-18-16新横町ビル

2026年1月13・14日

シニア活躍推進研究会（大阪会場・東京会場） 講演資料



『一国二制度』の今後を占う

ーシニア社員の戦力化をめぐる
人材マネジメントの論点ー

千葉経済大学 経済学部
藤波 美帆

2026年1月13日,14日
シニア活躍推進研究会

人的資本経営を取り巻く環境と 企業に求められる対応

日本生命保険相互会社
法人営業企画部 人的資本経営支援室
室長 森田 朋

「シニアの伸びしろ」を念頭に置いた「人事運営の検討ポイント」

A) シニア社員の豊かな経験・知識にもとづく説明力・思考力を活かしているか？

M) シニア社員の高まるモチベーションを職場で引き出す運営が出来ているのか？

O) 高水準で維持されるシニア社員の高いパフォーマンスを引き出す「機会・役割」が付与出来ているのか？

人事運営の検討点

～何が出来る人なのか？（＝保有スキルの言語化）を考え、共有する機会設定を前提として～

① 経験・知識(豊富な引き出しの数)・世代伝承性を活かす職務付与

○顧客対応力、リスク予見力、アイデアを活かす
▲瞬発的な営業量、視覚的な情報処理量を問う

② 高まるワークエンゲージメントを活かす人事運営

○役割、成果に応じた評価・処遇
▲年齢要素だけによる一律的な労働条件切り下げ

③ パフォーマンスを活かす役割付与

○高いパフォーマンスを活かす機会・役割の付与
▲年齢要素だけによる一律的な役割の大幅縮減

1国2制度の所要の見直し

①意欲・能力・健康面等の個体差、多様な働き方ニーズに応える人事運営のやりやすさは？

②研修・能力開発の公平な機会付与との関係整理

③若手とシニアを同じ土俵で競わせる運営と自社の組織風土（ex. 年功序列）とのフィット感は？

ミドルシニアの「自走人生」をデザインする

定年後 ● 研究所

所長 池口武志 t-ikguchi@seiwabl.co.jp