

Works
Report

2014

現40歳代がシニアになる前に解決すべきこと

次世代シニア問題



はじめに

人口が減少する日本において、働く意欲のある65歳以上のシニアが培った能力や経験を活かし、できるだけ長く現役で活躍し続けられる社会環境を整えていくことが必要である。65歳以上の就業率を見ると、日本は世界的に見ても高いことが知られており、就業率だけを見ると日本におけるシニアの就業が進んでいると言えるが、実際には軽作業を中心とした仕事に従事している人が多く、これまで培った能力や経験を活かして働き続けることが難しいと言わざるを得ない。また、特に生活を維持するためというような個人のニーズに合った働く場がないために、働く意欲を失う高齢者も見られる。

このようにシニアの「働く」についての課題が顕在化しており、この課題を解決するには残念ながら一朝一夕にはいかない。少子高齢化が進展するなか、年金を中心とした社会保障財政負担が増大し、一人ひとりが受けられる社会保障の恩恵は後の世代になるほど少なくなると懸念される。そうした中で、より多くの個人が生活を維持するために働かざるを得ない状況となり、生活を維持できるほどの所得を確保するためには、個人の持つ能力を大いに発揮できる環境が求められる。次の世代に対しては、シニアになる前から対策を講じることが必要であり、できるだけ早い段階から手を打つことにより、容易に解決することにつながると考える。

特に、2014年現在40歳代であるバブル大量採用世代と団塊ジュニア世代は、後述するように現在でもすでに働く意欲などに問題を抱えているが、人口数が相対的に多いために、今後20年でより深刻な問題を抱えることになるといえる。リクルートワークス研究所の次世代シニアプロジェクトでは、「次世代シニア」という言葉を作り、バブル大量採用世代と団塊ジュニア世代がシニアになるまでの約20年間を見据え、「次世代シニア問題」に関する分析やその解決策について検討を行っている。

今回は、まず中間報告として、「次世代シニア問題」を整理するとともに、この問題に対する解決策の方向性を打ち出した。

今後、企業、行政関係者にもご協力をいただきながら、解決策の方向性をさらに検討するとともに、この課題への具体的な提言を取りまとめたいと検討している。本中間報告書が議論のきっかけになれば幸いである。

2014年10月
リクルートワークス研究所
次世代シニアプロジェクト

目次

▶はじめに ……P1

▶目次 ……P2

▶なぜ「次世代シニア」に注目するのか ……P3

- ・人口数が相対的に多い「次世代シニア」は、雇用にも大きな影響を及ぼす

▶次世代シニアの「働く」の未来 ……P4～6

- ・働ける限り働きたいと思う次世代シニア
- ・2030年代には、約190万人の次世代シニアが失業状態に

▶「次世代シニア問題」が起こる背景 ……P7～9

- ・今後20年間で働く意欲と機会が失われていく次世代シニア
- ・スキル不足により、次世代シニアの労働流動性は高まっていない

▶「次世代シニア問題」解決に向けた論点整理 ……P10～13

- ・65歳以降の就業を見据えた「働き方」の明確化と、それに堪えうる企業・個人の変革が必要
- ・論点①40歳代 65歳以降の就業を見据えたキャリアプランニング支援
- ・論点②50～65歳 65歳以降の就業を見据えたキャリア転換支援
- ・論点③65歳以降 シニア労働市場の形成

▶まとめ ……P14

なぜ「次世代シニア」に注目するのか

人口数が相対的に多い「次世代シニア」は、雇用にも大きな影響を及ぼす

「次世代シニア」=バブル大量採用世代+団塊ジュニア世代

「次世代シニア」とは、バブル期に大学を卒業し社会人となったバブル大量採用世代と、その後の団塊ジュニア世代のことを指す(図表1)。

バブル大量採用世代とは、大学を1990～1993年に卒業した世代であり、この世代はほかの年に比べて大企業に就職した人数が多い(図表2)。売り手市場であったため初職での仕事満足度は高いといえるが、バブル崩壊後に採用を抑制したため、バブル大量採用世代は後輩を育成したり部下をマネジメントする経験が相対的に少ないと言われている。

団塊ジュニア世代とは、団塊世代の子どもの世代(1971～1974年生まれ)であり、この世代の人口は、ほかの世代よりも多い(図表3)。くわえて団塊ジュニア世代は、いわゆる就職氷河期に大学を卒業した世代であり、初職における仕事満足度は低かったと想像される。

バブル大量採用世代と団塊ジュニア世代は学校卒業時の環境が異なるなどの相違点がある。しかし、人口数については一定の共通点が見られる。バブル大量採用世代は大企業において相対的に人口数が多く、団塊ジュニア世代については、大企業では新卒採用数を抑制していたこともあり、中小企業において人員がほかの世代よりも相対的に多い。

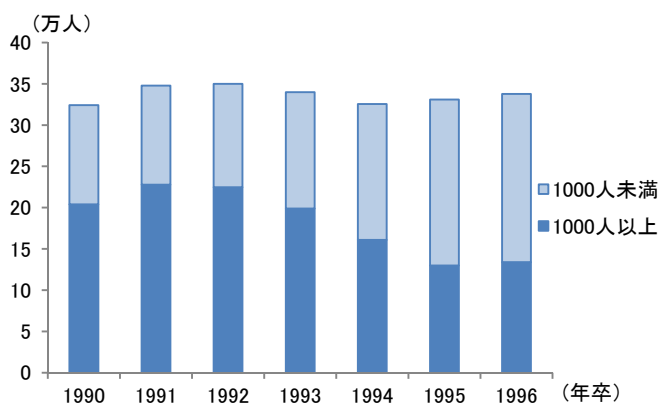
次世代シニアは、人口数がほかの世代よりも相対的に多いことにより、今後さまざまな雇用問題を引き起こす。この点について本報告書では解説していきたい。

図表1 次世代シニアの定義

	生まれ年	年齢 (2014年時点)	人口*
次世代シニア	バブル大量採用世代 (大学をバブル期に卒業)	1967～70年	44～47歳 734万人 (大卒者:164万人)
	団塊ジュニア世代 (親が団塊世代)	1971～74年	40～43歳 792万人

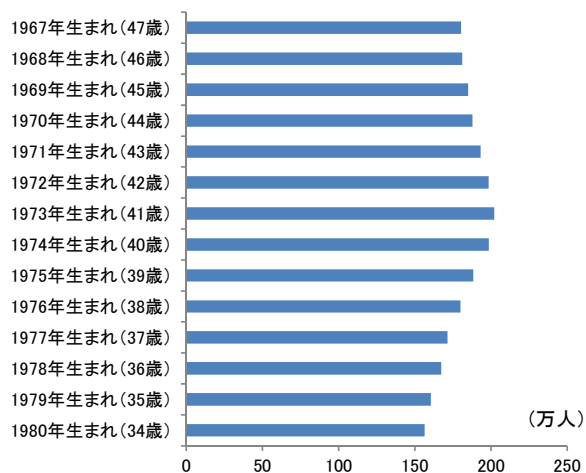
*人口は、総務省「人口推計」(2012年10月1日現在)より。ただし、大卒者の人数は文部科学省「学校基本調査」の卒業生数をもとに推計

図表2 バブル期前後の大卒者就職者数(従業員規模別)



出典)リクルート「就職実態調査」、文部科学省「学校基本調査」

図表3 団塊ジュニア世代前後の人口



出典)総務省「人口推計」(2012年10月1日現在)

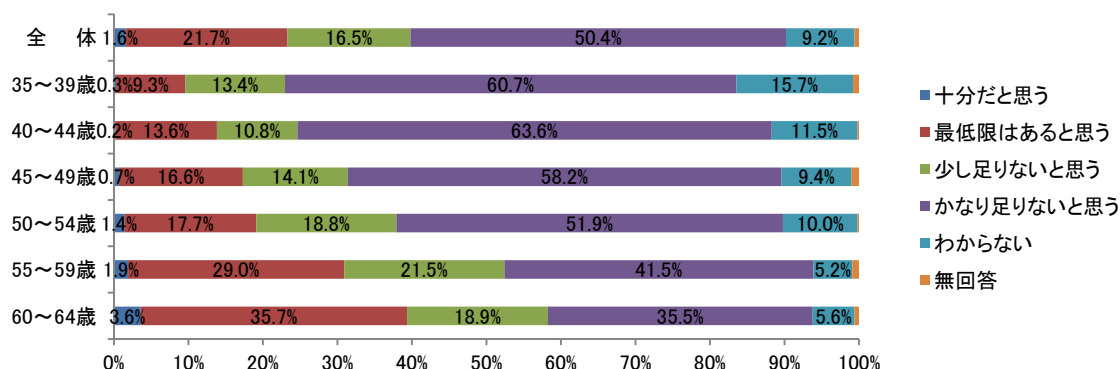
働ける限り働きたいと思う次世代シニア

多くの次世代シニアは今後も働かざるを得ないと考えている。図表4は世帯の高齢期への経済的な備えの程度を示したものであるが、次世代シニアにあたる40歳代において、半数以上は「かなり足りない」と回答している。さらに注目すべきは、調査を実施した2013年時点では次世代シニアよりも年齢層の高い世代においても3割以上が「かなり足りない」と回答している。経済的な備えが十分でない家計ほど、生活を維持するためには働き続けざるを得ない。

このような背景もあり、次世代シニアの多くは生涯現役で働き続けると考えている。図表5によると、2013年時点での男性40歳代前半(団塊ジュニア世代に相当)では27.3%、男性40歳代後半(バブル大量採用世代に相当)では26.2%が「働けるうちはいつまでも」と回答している。女性については、40歳代前半が35.5%、40歳代後半が35.8%と3人に1人の割合となっている。

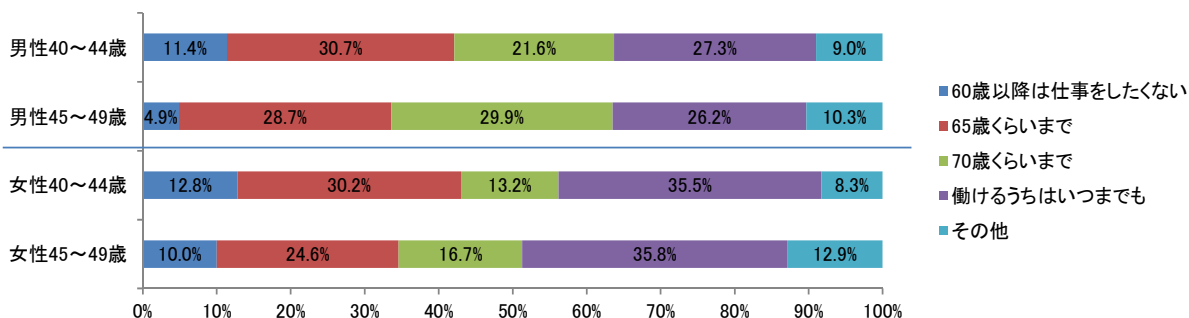
次世代シニアは将来にわたり長く働き続けたいという意向があるが、それは生活費を確保するためといった目的が強いといえる。

図表4 世帯の高齢期への経済的な備えの程度(年齢は世帯主の年齢)



出典)内閣府「高齢期に向けた『備え』に関する意識調査」(2013年)

図表5 60歳以降の収入を伴う就労の意向と就労希望年齢



出典)内閣府「高齢期に向けた『備え』に関する意識調査」(2013年)

2030年代には、約190万人の次世代シニアが失業状態に

現状のままでは、次世代シニアが60歳代後半になると合計約190万人が失業し、年間2兆円強の年金財政への影響が生じる可能性がある

次世代シニアの多くは、生活を維持するために生涯現役で働かざるを得ないが、7ページ以降で説明する次世代シニアが抱える課題をそのままにしておくと、働き続けることが困難になる。

次世代シニアの就労意向が仮に実現した場合と、現状の課題が残存した場合において、次世代シニアの就業者数がどのように推移するか、シミュレーションを行った。現状の課題が残存した場合は、足元でのシニアの就業率がそのまま実現すると想定した。

図表6はシミュレーションの結果を表している。バブル大量採用世代は、2014年時点での就業者数が621万人であり、65歳を超えた2035年時点では、現状の課題が残存した場合は265万人まで就業者数が減少するが、仮に就労意向がすべて実現した場合は374万人にとどまる。現状推移と理想の状態を比較すると、109万人の差が生まれる。109万人が就労して年金の受け取りを後ろ倒しするのではなく、年金を受給したと仮定すると最大約2.1兆円の支出が増える。

同様に、団塊ジュニア世代は、2014年時点での就業者数が643万人であり、65歳を超えた2040年時点では、現状の課題が残存した場合は284万人まで就業者数が減少するが、仮に就労意向がすべて実現した場合は363万人にとどまる。現状推移と理想の状態を比較すると、79万人の差が生まれる。また、79万人が就労して年金の受け取りを後ろ倒しするのではなく、年金を受給したと仮定すると最大約1.5兆円の支出が増える。

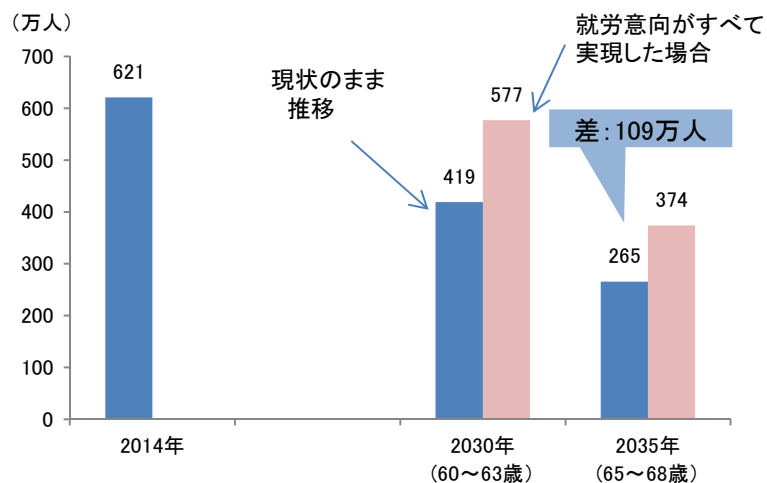
「次世代シニア問題」=次世代シニアが60歳代後半になるまでの約20年間に起こるさまざまな問題

このように、次世代シニアの就労意向がすべて実現する場合と比較して、現状の課題をそのままにしておくと、合計約190万人もの次世代シニアが働き続けることができず、それが年金財政に大きな影響を与える。この人数は1歳あたりに換算すると20万人を超え、人口の1割以上に相当するため、失業率に換算すると10%以上となることが想像できる。また、図表4でみたように、60歳代前半でも高齢期に十分な経済的備えがある者が少ないため、60歳代後半のなかで就業しているが十分な生活費を得られていない者、経済的な備えが十分でないが働く意欲を失った者を想定すると、より多くの人数が生活に困難な状況に陥っている可能性がある。

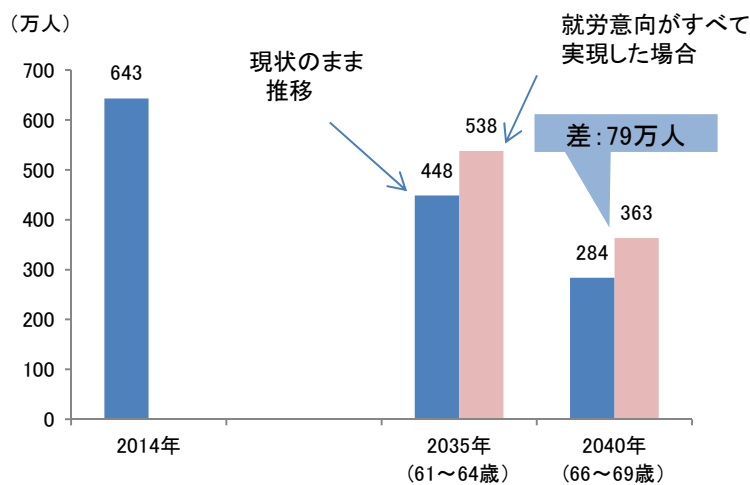
労働力が不足しているなかで、これだけの人材が活用されないと経済にも負の影響を与えるだけでなく、個人の生活も年金支給額の大きさにもよるが、生活費を切り詰める必要が出てくるため、「次世代シニア」がいかに生活費を確保していくかはより切実な問題となるといえる。このようなことが予測される背景として、7ページ以降で説明するように、現時点でも多くの次世代シニアが働く意欲を失っており、今働いている企業以外でも活躍する場を見いだせない状況とがある。次世代シニアが現時点から60歳代後半になるまでの約20年間に直面するであろう問題を、総称して「次世代シニア問題」と呼ぶことにしよう。

図表6 就業者数のシミュレーション

■バブル大量採用世代(2014年:44~47歳)



■団塊ジュニア世代(2014年:40~43歳)



*2014年の就業者数は総務省「就業構造基本調査」より人口比で按分し、総務省「労働力調査」の伸び率で修正
「現状のまま推移」は、該当年の人口(国立社会保障・人口問題研究所「人口推計」(出生中位、死亡中位、封鎖人口推計))より、該当年齢の就業率をかけることで算出。就業率は2012年「就業構造基本調査」の該当する年齢のものを使用(男女別に推計)
「就労意向がすべて実現した場合」は、2014年の就業者数をベースとして、図表5の就労意向がすべて実現した時の就業者数として推計(男女別に推計)
*年金の支出は、平成26年財政検証の結果(経済:ケースE、人口:中位)の2030年度の夫婦の年金額23.1万円(夫の厚生年金10万円、夫婦の基礎年金13.0万円、2014年度の物価水準)をもとに、2012年「就業構造基本調査」で示された時の家族構成(夫婦共働き、夫フルタイム・妻パートタイム(第3号と仮定)、夫フルタイム・妻専業主婦の3パターンの比率)を一定とした時に、年金を受け取る予定の人数を割り出し、夫婦の年金額をかけることで算出

「次世代シニア問題」が起こる背景

今後20年間で働く意欲と機会が失われていく次世代シニア

次世代シニアの課題は、相対的に人口数が多いため、今後ますます働く意欲と機会が失われていくことだ。バブル大量採用世代は、大企業に人材が偏在しているため、大企業のなかでは相対的に人員が多いといえる。また、団塊ジュニア世代は、従業員規模にかかわらず多くの企業において人員が多いといえる。こうしたことによる問題について見ていきたい。

大企業において二極化する次世代シニア

大企業の次世代シニアは、仕事に対する意欲の高い役職者と、昇進コースに乗れず意欲を失っている者との二極化している。図表7は従業員規模1000人以上企業で大卒の役職者とそれ以外の分布を示したものであるが、20年前の1992年では40歳代のうち7割程度は役職者に昇進することができ、年齢構成もピラミッド型であった。しかし2012年では役職者が5割程度にすぎず、半数は役職につくことができない状況になっている。企業の組織が大きくなり役職数も増えているが、それ以上に企業の年齢構成が変化し、昇進できる年齢になっても役職がないという事態が発生している。

大企業においては昇進をすることが仕事に対する意欲を持つ要因となっている。図表8はミドルの役職別のモチベーションの高さを示したもののだが、役職に応じてモチベーションが維持されている状況がうかがえる。特に役職なしの「仕事での成長実感」は役職者に比べて大きく差があることがわかる。

同じ年次の新卒者が切確琢磨し、幹部コースに乗るか乗らないかが重要であったが、30歳を超えてある程度自分の昇進可能性がわかってくると、昇進できないと悟った者は仕事に対する意欲を失ってしまう。また、40歳を超えたところでこうした人たちが昇進することは現実的ではなくなり、能力や意欲を発揮することが難しくなる。このことにより企業にとってもこうした人材が不活性化することで重荷が増えるだけでなく、こうした人たちが定年を迎え再就職をしようとしても、仕事に就くことが難しくなる。労働意欲がなくなり、再就職もできず自ら機会を失うといった負のシナリオが生まれる可能性が高い。

こうしたことは、大企業に限らず中小企業においても起こる可能性がある。仕事に対する意欲を失った従業員をどのようにマネジメントするのか、そしてそもそも意欲を失う従業員を少なくすることが求められる。

仕事に対する意欲を失った従業員へのマネジメントが困難

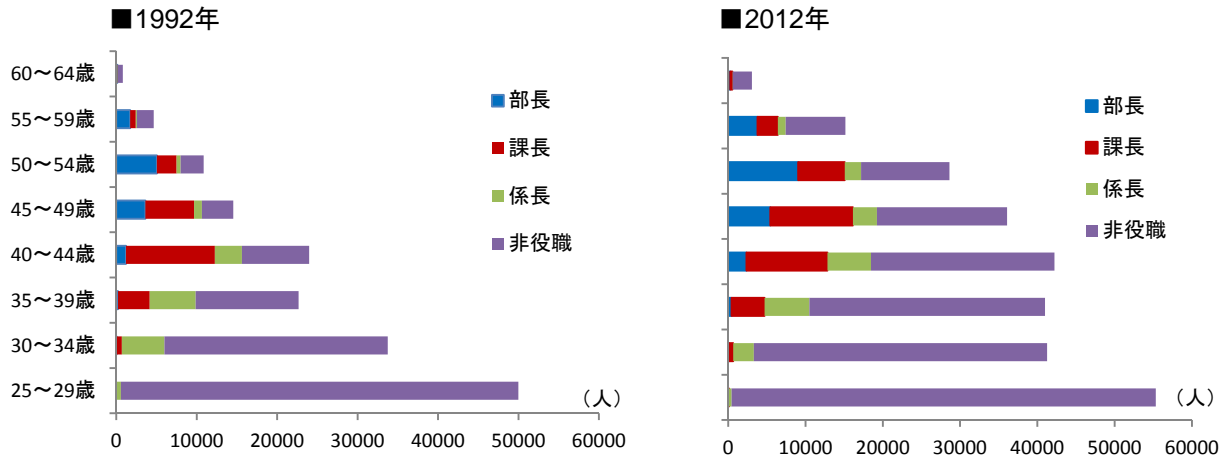
仕事に対する意欲を失った従業員に対しては、これまでも企業は対策を行ってきた。たとえば関連会社に向向させることや、配置転換をさせて本人の能力を活かせる部署で活躍するようにすることだ。また、定年後のセカンドキャリアを見据えた研修を行い、自分のキャリアを考える機会を持たせている企業も見られる。

しかし、こうした方法は次の2点を理由として今後有効に機能しない可能性が高まる。第1は、これまでも見られているが、意欲を失った従業員を活性化させることは極めて困難であることだ。配置転換や研修を行うことはこれまでもなされているが、特に新卒者が入社後の昇進競争で数十年にわたり努力した結果、成果が実らなかったことの落胆ぶりは大きい。また、この背景にはそのような競争で従業員の意欲を引き出してきた企業側にも責任がある。

第2に、次世代シニアは人数が多いため、関連会社への出向などで対応できない人数になる可能性が高い。こうしたことを背景に、今後の対応としては定年までできる限り給与を増やさずに置いておくという消極的な対応を取らざるを得ない。

そのため、昇進によるマネジメントが難しくなるなかで、次世代シニアのなかには役職に就くことができない人をどうするかが課題となる。それも、次世代シニアは相対的に人口数が多いために、こうした課題に拍車をかける。

図表7 年齢階層別 役職者・非役職者の分布(大卒以上、従業員規模1000人以上)

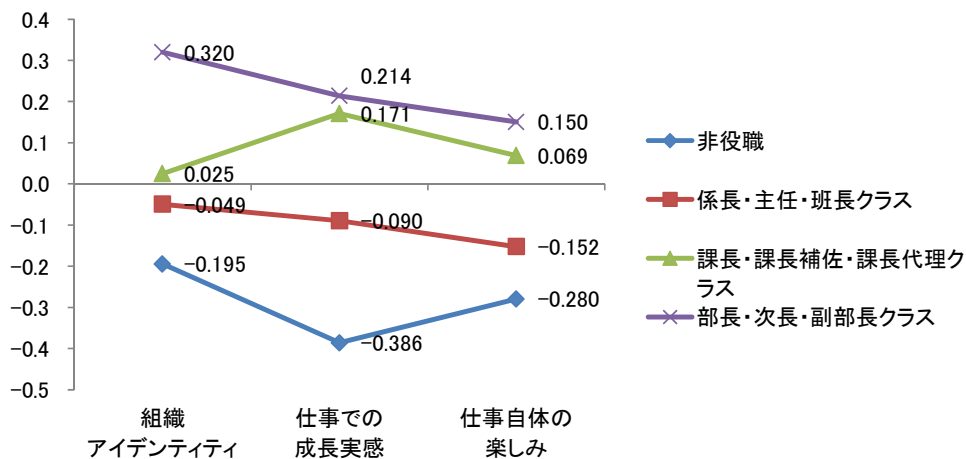


■ 役職者比率

	1992年	2012年
25～29歳	1.1%	0.8%
30～34歳	17.7%	8.1%
35～39歳	43.5%	25.6%
40～44歳	65.2%	43.7%
45～49歳	73.2%	53.3%
50～54歳	73.6%	60.1%
55～59歳	55.2%	49.1%
60～64歳	25.2%	19.2%

*役職者比率は部長、課長、係長を合計した比率。人数は「賃金構造基本統計調査」のサンプルの合計値。
出典)厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

図表8 ミドルの役職別コア・モチベーション誘因の獲得状況



*表の値は、モチベーションにかかわる変数に対する因子分析によって得られた因子得点の結果であり、得点が高いほど該当する項目のモチベーション誘因が獲得されていることを示している

*首都圏に在住し、従業員500人以上の企業に正社員として勤務する大卒男性1,984名から回答を得たもの
出典)リクルートワークス研究所「人と組織の関係に関する調査」(2008年)

「次世代シニア問題」が起こる背景

スキル不足により、次世代シニアの労働流動性は高まっていない

人手不足の対応として次世代シニアの活用は進んでいない

中小企業の一部は常に人手不足に陥っており、それが原因として経営に影響が出る場合もある。しかし、中小企業で大企業の人材が積極的に採用されているわけではない。その理由は、一般的に、大企業と中小企業は給与の差が大きいいため、転職後の処遇水準について折り合わないケースが多いためである。また、人材サービス産業協議会「中高年ホワイトカラーの採用実態調査」によると、「仕事を覚えるのに時間がかかる」「自分のやり方を通そうとする」など、定着・活躍に対する懸念がうかがえる。これらの要因から、人余りの大企業から人手不足の中小企業に人材を移動させることは容易ではない。

ただし、近年、大企業の人材を中小企業で活用する兆しが見えている。中小企業のなかには家族経営の企業が多くあり、そのなかには後継者問題に頭を抱えている企業が多い。中小企業庁「中小企業白書」(2014年版)によると、中小企業の経営者が高齢化するなかで、事業承継の準備をしていない経営者は60歳代で約6割、70歳代で約5割、80歳代でも約4割にのぼる。そのなかで、事業を親族などに継承するが、まだ経営者として育っていない場合に、その後見役として大企業の人材の持つマネジメント能力を活用できるケースが見られる。

上記のように、大企業の人材を中小企業で活用しようという機運はみられるものの、期待される役割はきわめて高度であることから、大企業の人材が中小企業で活躍できるのは限定的である。以降では、大企業の人材が中小企業で活躍する上での課題について整理する。

大企業の人材が持っていない、お金をやりくりする能力が労働流動性を高めるために必要

大企業において、特にマネジメントを経験してきた人材にとっては、中小企業においてマネジメント業務に従事することにはそれほど大きな問題は生じない。しかしながら、大企業になくて中小企業で問題となるのは、「お金をやりくりする」能力だ。大企業では、資金繰り等の事業運営に直結する金銭に関わる業務については財務・経理担当部署が全面的にフォローをするため、直接お金をやりくりする能力は、当該部署関係者以外はあまり必要とされない。しかし中小企業で働く際には、社長の片腕として経営全般について関わる必要があり、その一つにお金をやりくりすることがある。お金の出入りを管理したり見通しを立てたりすることは、大企業では身につかないが、中小企業では経営にかかわる重要な仕事であることから、何らかの形で能力を獲得する必要がある。

お金をやりくりする能力とともに、コーチング能力が必要

お金をやりくりする能力とともに求められているのが、コーチング能力である。ある程度年齢が高いため後輩に仕事を教えるといった場面が出てくる。特にバブル大量採用世代や団塊ジュニア世代はその後の新卒採用の抑制により、後輩に恵まれず、実践を通じて人にものを教える経験は少ないと言わざるを得ない。

次世代シニアは、後輩に指導したり技能を伝承することが求められ、そのなかで仕事を円滑に進めるのはコーチング能力である。後輩にスキルを伝達し後輩が劇的に成長すれば、企業経営にも貢献でき、売り上げ拡大を通じた雇用拡大につながり、シニアを雇用したので若者の雇用機会が失われるといった雇用の代替的な関係解消にもつながるであろう。

65歳以降の就業を見据えた「働き方」の明確化と、それに堪える企業・個人の変革が必要

これまで見てきたように、次世代シニアは、前後の世代に比べてその絶対数が多いことに加え、経済的な理由から、65歳以降も何らかの形で就業する必要がある層になることが多いと予想される。仮に65歳以上の就業希望者が、2014年時点と同程度の比率で職に就くことができたとしても、2030年には、約190万人のシニアが職を得られず、多くのシニアが生活困窮状態に陥る恐れがある。

このような近未来の予測を踏まえて、65歳以降の雇用の在り方を早期に再考する必要があるのではないかと。高齢者雇用安定法の改正により、2013年からは希望者全員の65歳までの雇用が義務化された。この改正により、シニア向けの雇用のセーフティーネットが整備されたことは評価できる。しかしながら、多くの業種において、国内市場の拡大余地が限られている、もしくは縮小可能性が高いと予想されているなかで、大企業のみがシニアの雇用の受け皿となり続けることは困難であるし、シニア向けに無理やり職域を広げることは、年齢構成の歪みを生み、ひいては若手・中堅社員の成長機会を奪うことにもなりかねない。加えて、無理に広げたシニア向けの職域は、企業・シニア双方にとって、望ましくないものになるリスクがある。というのも、企業に「所得補償」を過度に求めると、労働の価値に見合わないコスト負担を強いる可能性があるし、次世代シニアには、「雇用保証」だけを優先した職域開発を行うと、本人の志向にそぐわない業務への従事を無理強いすることになる可能性があるためである。

このような「次世代シニア問題」を解決に導くためには、65歳以降も働き続けることを前提とした「働き方」の明確化と、それに堪える企業・個人の変革が必要である。そこで、本中間報告では、年代別に考えるべき以下の3つの論点について言及することとする。

1. 40歳代・・・65歳以降の就業を見据えたキャリアプランニング支援
2. 50～65歳・・・65歳以降の就業を見据えたキャリア転換支援
3. 65歳以上・・・シニア労働市場の形成

「次世代シニア問題」解決に向けた論点整理

論点① 40歳代

65歳以降の就業を見据えたキャリアプランニング支援

「同期全員が課長になる」ことは難しい時代

初級管理職である課長クラスへの平均昇進年齢は40.6歳(リクルートワークス研究所「人材マネジメント調査2013」と遅くなってきているが、昇進年齢の高まり以上に問題なのが、管理職昇進可能性の低下である。前述の通り、40歳代前半での役職者比率は、1992年に65.2%であったものが、2012年には43.7%と、実に20ポイントも低下している。加えて、40歳以上で課長昇進できていない層の大半は、その後も課長への昇進機会は限られる。その理由は、課長ポストには、より下の世代の優秀層を就ける可能性が高いためである。

次世代シニアは既に40歳代に突入していることから、2014年時点で何らかの役職に就いていない場合、今後の昇進可能性は低いと言わざるを得ない。この現実がもたらすものは、次世代シニア層のモチベーション低下である。今後の昇進機会がごく一部の人材に限られる一方で、65歳までの雇用保障があるという状況では、役職に就けなかった過半数の次世代シニアは、自分自身のキャリアに希望が持てなくなり、定年まで生き生きと働くことは困難になる。その結果、会社に依存する存在になってしまう可能性が高い。このような社員が増えることは、企業の活性度を壊すことになり、より下の世代に悪影響を与えることになる。また、本人にとっても、40歳代からモチベーションが低下し、会社主導の他律的なキャリア開発に陥ることは、65歳以降の働き方の選択肢を少なくしてしまう可能性が高い。

「雇用を守る」=「終身雇用保証」から、「エンployアビリティ獲得・活用支援」が重要に

これまでに述べた通り、65歳以降も働き続ける必要があることを前提とすると、今いる会社に雇用され続ける可能性は低いことから、次世代シニアは、自らの力でキャリアを切り開く「キャリア自律」の意識を持ち、エンployアビリティ(雇用され続け得る能力)を獲得し続けることで、会社に依存しない存在となることが必要となる。これを実現するためには、早期に65歳以降も働かざるを得ないことを自覚し、自分のキャリア開発主体は自分であると認識して自ら動く「キャリア自律」を獲得することが必要となる。そのためには、遅くとも40歳代のうちに、今後の昇進・昇給可能性や老後に向けた貯蓄や経済生活の展望を客観的に捉えたうえで、自身のキャリアの方向性を見定めることが必要になる。具体的には、40歳や45歳等の節目でのキャリア研修やキャリア面談等を通じて、自分自身に対する「気づき」を得ることが重要になる。また、「学び直し」のための研修機会や新たなスキル習得のための異動機会の提供が重要になるだろう。それらを通じて「エンployアビリティ」を獲得することで、65歳以降も雇用され続ける可能性を高めるのである。具体的なプログラムとしては、コーチング・ティーチングといった、後進育成に係るスキル強化の支援や、中小企業の経営層としての転身や独立・開業を視野に入れた「経営管理に係るスキル」の獲得支援施策が望まれる。

加えて、今いる会社で65歳以降も働き続けることができる人材は限られることから、社外に活躍の機会を求める人材に対しては、転身準備のための休暇の付与や独立開業資金の援助など、早期に社外転身を支援する仕組みを作ることも重要になる。

「次世代シニア問題」解決に向けた論点整理

論点② 50～65歳

65歳以降の就業を見据えたキャリア転換支援

65歳以降の就業を見据え、「社外転身」を含めた複数のキャリア転換支援策の拡充を

論点①で言及したように、40歳代でキャリア自律意識を持ち、自らのキャリア形成に取り組み始めることを前提にすると、社員に対しては、50歳代以降に相応のキャリア上の選択肢を用意することが重要になる。

前述の通り、企業の管理職ポストの数には限りがあり、かつ次世代シニアは既に40歳代に突入しており、その後の昇進可能性もほぼ予見できる状態にあることから、社外も含めたキャリア転換を支援する必要がある。そのためには、企業・政府が連携して、キャリア転換支援策の拡充が望まれる。キャリア転換支援策として重要なポイントは2点ある。1点目が、シニア向け求人情報の収集である。9ページでも述べた通り、シニア人材の採用ニーズは今後都市部の中堅企業や地方の中核企業で増えることが予想されることから、これらの企業と都市部の大企業勤務のシニア人材とのマッチングを行うことが重要になる。都市部の中堅企業や地方の中核企業のシニア人材への求人ニーズを収集し、一元管理する公的な仕組みを整備することが望ましい。2点目は、シニア向けのリクルーティングアドバイザーの整備である。シニア人材のマッチングには、若年・中堅層向けのマッチングよりもきめ細やかなサポートが求められることから、シニア向けに特化したリクルーティングアドバイザーの育成が急務になると考えられる。

個人の就業ニーズに合わせた「選択定年制」の導入を

キャリア転換支援とあわせて、選択定年制の導入も検討すべきである。今後は会社の事業構造変革や本人の生活環境の変化等により、50歳代で転職・独立開業するなど、さまざまなキャリアの選択肢を採る人材が出てくることが予想される。これらのニーズに応えるためには、各人のキャリア上のニーズに応じて退職のタイミングを選べる選択定年制の導入が望ましい。選択定年制の導入に当たっては、たとえば55歳、60歳、65歳といった複数年齢での定年機会を設定し、そこをターゲットに各人が転身の準備をするのを、会社が支援することが望ましい。そのためには、たとえば50歳になった時点で、その後どのようなキャリアを歩むのかを自ら決定し、会社との協議のうえで、定年年齢を社内に宣言させるような仕組みを設けることを考えてはどうか。

選択定年制を実現するうえで重要なポイントが2点ある。1点目は、65歳定年を選んだ社員に対して、現在の60歳定年後の再雇用のようなキャリアの断絶を生まないようにすることである。現状、60歳で定年を迎えた後は再雇用者として単純作業中心の職務に従事することを求められるのに加え、処遇面の大きなダウンを受け入れなければならないケースがほとんどであるが、これではシニアのモチベーションの低下は避けられない。60歳以降であっても、本人のスキル・経験、意欲に見合った仕事機会を提供するとともに、仕事内容に見合った処遇を実現することが望まれる。2点目は処遇面での配慮である。特に、早期での定年・転身を選択した社員が処遇面で過度に不利にならないように、早期定年者に対しては、65歳定年を選択した社員に近い総報酬額となるような配慮を行うことが望ましい。

論点③ 65歳以降

シニア労働市場の形成

「65歳以降も働かざるを得ない層」への職域提供が急務

「65歳以降も働かざるを得ない層」が増加することを前提に考えた際、65歳以降向けの労働市場の整備は急務であるが、2014年時点では、この市場はほとんど存在していないといっても過言ではない。その理由は、企業の雇用義務が65歳までとなっていることに加え、年金の支給開始年齢が65歳となっていることにより、日本社会が65歳以上を実質的に労働力としてみなしていないためである（そもそも、現在の人口統計上は、生産年齢人口にすら含まれていない）。

しかしながら、これまで説明してきたように、2030年には、年金だけでは65歳以降の経済的な自立が実現できず、就業を希望するシニアが190万人程度発生すると予想される。この層の生活コストをすべて年金の増額もしくは生活保護等の公的扶助で賄うことは現実的ではないことから、65歳以降も現役で働くことで、自力で経済生活を成り立たせることができるようにする必要がある。そのためには、65歳以降も現役で働けるような職域を発掘し、それを斡旋できるような労働市場の仕組み作りが必要となる。

ホワイトカラー向けにシルバー人材センターの機能拡張を

次世代シニアの65歳以降の就業実現に大きな役割を果たすべきなのが、シルバー人材センターである。現状、シルバー人材センターは、臨時的・短期的または軽易な業務を、請負・委任の形式で行うための組織で、一部の例外を除いては職業紹介や就職斡旋は行っていないのが現状である。また、請負・委任で受注する業務も、庭木の剪定や施設管理など、ルーチンワーク中心で、大卒ホワイトカラーの保有するスキル・経験を必ずしも活かせる内容とはなっていない。しかし、2030年には190万人規模で就業意向があるにも拘らず職に就けないシニアが発生する可能性があることから、従来行っていたルーチンワークの請負・委任にとどまらず、高度な専門業務も含めた再就職の斡旋や独立開業支援など、ホワイトカラー向けにシルバー人材センターの機能を拡張すべきではないか。

シルバー人材センターの活性化を図るためには、論点①で指摘したのと同じく、リクルーティングアドバイザー（RA）の育成が急務である。これまで存在しなかった労働市場を形成する活動となることから、RAには、求人ニーズを持つ企業に、次世代シニアを売り込むと同時に、次世代シニアに対しても真摯に向き合って求職ニーズを拾い上げる丁寧な対応が求められるためである。

加えて、65歳以上の人材を採用することに消極的な企業の姿勢を変えるために、短期の業務委託や請負契約等を通じた「お試し期間」の設計も必要となるだろう。短期契約とすることで、企業は65歳の人材が持つスキル・経験のレベルを把握することができることから、自社にとって有益な人材かどうかを採用前に判断することが可能になる。また、個人にとっても、当該企業の社風・業務内容についての理解が進むことから、早期での離職を避けることが可能になる。

これらの施策を通じて、65歳以降の労働市場を形成し、活性化していくことが必要になると考えられる。

まとめ

本報告書では、次世代シニア問題解決に向けた論点を提示してきたが、これらの論点は、遠い未来の問題ではなく、今からすぐに解決すべき現在進行中の問題である。今から対策を施さないと、2030年には、少なくとも190万人の65歳以上の人材が、企業から労働市場に輩出されることになるのである。

重要なのは、今から対策を打ち始めることである。昇進機会が限られるなかで今後、不活性化するリスクが高い次世代シニアに対して企業は、論点①で提示したように、65歳以降も働かざるを得ないことを早期に認識させたうえで、今からやるべきことを自ら考え、実践するように促す必要がある。個人も、会社依存でキャリア形成するリスクを理解したうえで、自らエンプロイアビリティ獲得に向けた努力を行うという、キャリア自律を実現する必要がある。そして企業は、キャリア自律した個人に対して、社外転身の支援も含め、エンプロイアビリティ獲得に向けた機会を提供する必要があるだろう。

また、50歳以上のシニアに対しては、論点②で提示したように、選択定年制を導入するなど、個人の柔軟なキャリア選択を可能にする仕組みを整備することが必要になるであろう。そのためには、選択定年制とセットでキャリア研修を行うことで、定期的に自身のキャリアの棚卸及び今後のキャリアに対する展望を考える機会を提供する必要があるだろう。選択定年制の導入には入念な準備が必要で、短期間での導入は困難であるため、導入に向けた検討は早めに始めることが望ましい。また、キャリア研修については、現時点でも各企業で実施事例が多くあることから、既存の研修パッケージに、社外転身や65歳以降の経済生活など、一步踏み込んだ内容へのブラッシュアップを行うことが求められる。

そうして順調にキャリアアップした個人が、65歳以降も安心して働き続けられるようにするには、論点③で言及したように、現在未整備の65歳以上向けの労働市場を形成し、そこでの就業を支援する仕組みを作ることが必要になる。この部分は、政府も含めて日本社会全体で労働市場形成・発展に向けた取り組みをスタートさせることが必要である。65歳以上向けの雇用ルールの検討やシルバー人材センターの役割の再定義など、国家全体で取り組むべき課題は多く、かつ多岐にわたることから、官民が連携しての早期の取り組みが求められる。特にリクルーティングアドバイザーについては、研修体系の構築・実施のみならず、その後の実務経験の蓄積が重要になることから、育成に一定の時間がかかる。よって、この取り組みの実施も急務であると考ええる。

なお、本プロジェクトは、今年度このテーマについて引き続き調査研究を行い、2015年3月をめどに、より踏み込んだ提言を行う予定である。

Works Report 2014

次世代シニア問題

現40歳代がシニアになる前に解決すべきこと

リクルートワークス研究所

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社リクルートホールディングス

TEL 03-6835-9200

URL www.works-i.com/

発行日

2014年10月10日

プロジェクトリーダー

長島一由(リクルートワークス研究所)

プロジェクトメンバー

清瀬一善(リクルートワークス研究所)

白石久喜(一般社団法人社会人材学舎)

戸田淳仁(リクルートワークス研究所)

協力

森亜紀(リクルートワークス研究所)

森千恵子(リクルートワークス研究所)

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Holdings Co.,Ltd. All rights reserved.