

長寿就労社会

定年“消滅”時代、
あなたはどう働きますか？



はじめに

「三方よし」の 長寿就労社会の実現を目指して

人口減少、少子高齢化に伴う人手不足は産業界にとって最大の課題の1つであり、対策はもはや待ったなしです。労働力の担い手として、高齢者層への企業からの期待は高まり、定年延長や再雇用時の待遇改善を発表する企業が増えています。

働く側に目を転じると、日本の65歳以上の就業率は25.2%（2023年「労働力調査」）と、2013年の20.1%から大きく伸びています。主要国と比較しても、37.3%の韓国に次いで多く、アメリカ（18.7%）、ドイツ（8.9%）よりもかなり高い数字であることが見てとれます（OECD.stat）。ジョブズリサーチセンターの調査によれば、「（定年後も）ぜひ就労したい」「やや就労したい」を合わせると6割に上るなど、高齢者雇用に関しては、雇用する側・される側双方のニーズが基本的に一致しているといえます。

多くの人が元気なうちは働くことをやめない「長寿就労社会」は、確実に到来するでしょう。

しかし、その実現までのプロセスでは、さまざまな問題・矛盾を解決しなければなりません。

定年延長や定年廃止によってより長期の雇用を保障されれば、フリーライダーの

ような層が一定数生まれるでしょう。能力開発なきまま長期で働き続ければ、スキルは陳腐化し、時代の変化、新しい技術についていけない人も出てきます。役職定年の廃止は、高齢社員の経験や能力を年齢にかかわらず活用し続けられる一方で、若手の能力開発の機会を奪うことにもなりかねません。

社会のニーズとしては、今、人手不足が叫ばれるのはエッセンシャルワーカーですが、体力が落ちる高齢期には難しい仕事もあります。

社会、企業、個人の「三方よし」の長寿就労社会の実現を目指して、専門家や企業の人事リーダー、実際に長寿就労社会を楽しみ、生き抜いている人々への取材によって、解決の糸口を見つけていきたいと思います。 本誌編集／入倉由理子



高齢者雇用の課題、傾向と対策

日本の高齢者の就業率は既に世界のトップクラスだ。
しかし、現状には多くの課題もある。専門家と人事トップに、
企業と働く人、そして社会それぞれの課題と未来を見据えた対策を聞く。

座談会

シニア雇用の環境は整備されてきた いかに活躍してもらうかが今後の鍵

多くの企業で定年延長や再雇用の制度が導入され、
高齢者が長期就労できる環境が整う一方、運用の現場ではさまざまな課題も生まれている。
長く幸せに働き続けるために何が必要か、専門家の視点から深掘りしていく。

高齢者雇用の現在地は

—— まずは高齢者雇用の現状を教えてください。

坂本: 2025年4月以降は、高年齢者雇用安定法(以下、高齢法)に基づき、65歳までの雇用確保措置が完全義務化されました。60歳以上のシニアの就業率は近年、急速に上昇しています。当初は法対応として雇用延長してきた企業でも、若手の採用が難しくなるなかで、今やシニアの活躍なくしては現場がもたなくなってきました。シニアをいかにうまく活用するかが、企業利益に重大な影響を与える局面に差しかかっています。

藤波: 高齢法が施行された当初は、年金受給までの接続期間として雇用延長するという働き方が中心でした。しかしこれからは、シニアを戦力として捉え、しっかりと活躍してもらうことが必要です。そして、その活躍の仕方は一様ではありません。

日本企業では、正社員として若い人を採用・育成し、定年まで働いてもらうモデルが主流でしたが、長く働くことが当たり前になると、誰もがライフスタイルに合わせて多様な働き方ができるように変えていく必要があります。今はまさに、その過渡期にあると考えています。

岸田: シニア雇用を考えると、もっと俯瞰して、大局的にこれまでの社会の仕組みを見つめ直す必要があるでしょう。

たとえば、人々の仕事観も変化しており、仕事は目的ではなく手段と考える若い人が増えていきます。そのなかで企業の仕組みを考えると、年功序列型賃金はもう変えなくてはいけない。根底にあるのは年齢差別です。エイジフリーにして、年齢ではなく、成果なり能力なりに見合った対価にしていくべきだと思います。

IHI 運搬機械 取締役

釧路公立大学 経済学部 非常勤講師

岸田泰則氏

法政大学大学院政策創造研究科博士
後期課程修了。博士(政策学)。専門
社会調査士。メーカーでの勤務の傍ら、
高齢者雇用政策を研究。著書に『シニアと職場をつなぐ—ジョブ・クラフティングの実践』(学文社)など。

定年は年齢差別。
多様性の高いシニアを一律で
辞めさせるのは非合理的



坂本：賃金との兼ね合いでいえば、企業が課題と感じているのは、シニアよりもむしろ手前のミドルシニアではないかと思います。企業が最も気にすべきは報酬とパフォーマンスとのつりあいです。定年少し前の世代で、報酬は高いのにパフォーマンスが優れない社員についての問題意識を抱えている企業は多いと思います。

定年制は必要か

——定年前のミドルシニアの問題と定年後のシニアの問題は、分けて考えたほうがよさそうですね。ではシニア雇用に関して、現在の定年制や継続雇用の仕組みについては、どのように考えたらいいでしょうか。

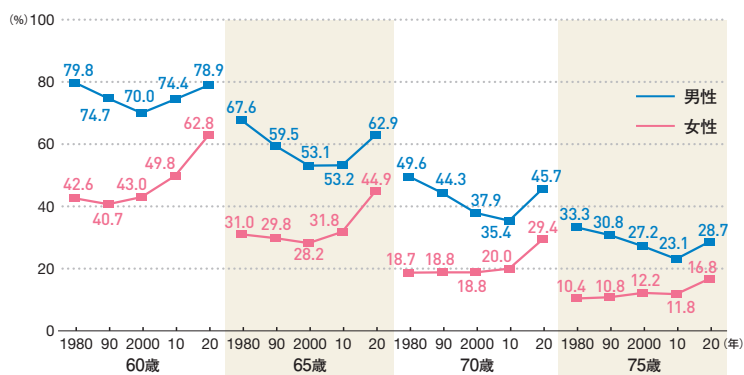
坂本：課題はありますが、定年制や再雇用制度は大きな枠組みとして合理的だと思います。シニアの最大の特徴は、多様性の高さです。働く意欲の高い人もいれば、ある程度の資産があり、それほど働くつもりはないという人もいる。健康面でのばらつきも人によって大きく、年々状況も変わっていきます。今年は現役世代と同程度働けても、来年は体力的に厳しくなりもう少し抑えて働きたいというケースもある。そうすると、一定期間で契約を更新していく再雇用制度は、理にかなっているといえます。

問題は、再雇用後の報酬や評価制度です。適正な評価がされず、給与を一律で決められてしまうこともあり、これではシニア層のモチベーションの喚起は難しいでしょう。

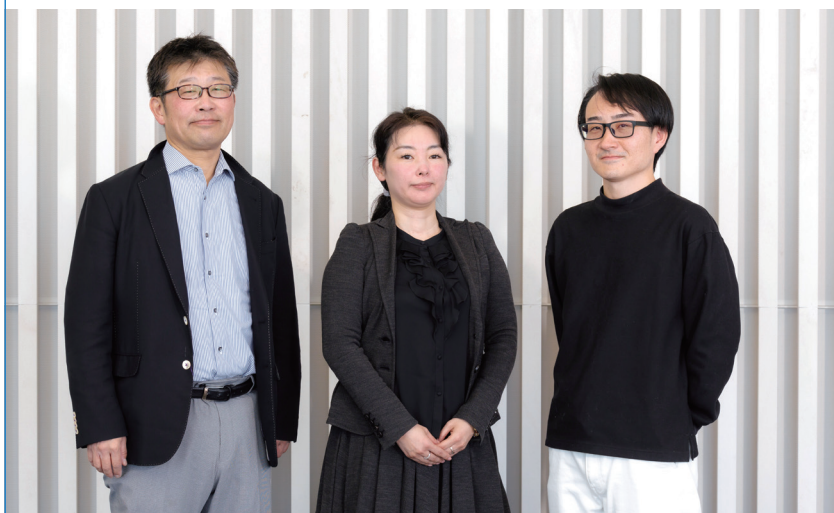
岸田：定年制は年齢差別であり、廃止すべきだと考えています。海外を見ても定年をなくしている国は多くあります。戦後、製造業を中心に長期で人を雇い入れる必要があった時代には、ある年齢で一度区切りをつける定年は合理的なものだったのかもしれませんが、現時点ではそれぞれ経験を積んで多様性の高いシニアを一律で辞めさせるのは合理的とはいえません。

再雇用後のシニアが職場で居場所をなくしてしまうのは、役割が明確でないからです。明確でなければ年下の上司も指示を出しにくく、本人も居心地が悪くなる。シニアに限った話ではありませんが、そもそも職務記述書などで明確に役割を付与してマネジメントする仕組みになっていないことが問題だと思います。

性・年齢階層別の就業率の推移



出典：総務省「国勢調査」より坂本作成



藤波：現在のシニア雇用の仕組みは、当面はそれなりに合理性のある制度だと思います。最終的には年齢で区切るのはやめるべきだと考えていますが、一気に定年を廃止するのはハードルが高い。長年、定年を前提として育ってきたシニアに対して、いきなりマインドチェンジを求めてもすぐに変えられるものではありません。シニアに対してどんな活躍を期待しているかをしっかりと伝えつつ、会社の制度として活躍できる仕組みを整え、必要な支援をしていくべきです。今は過渡期で、私は段階に応じた施策を打っていくことが必要だと考えています。

キャリア支援はどうあるべきか

——そうした課題を踏まえて、シニアやミドルシニアのキャリアはどのように支援すればよいのでしょうか。

坂本：現代人の就業期間がこれだけ長くなってい

企業規模	定年制がない	定年制がある					
		定年年齢が 65歳以上	定年年齢が60歳以上64歳以下				そのほか (職種別定年等)
			勤務延長制度 のみ	再雇用制度 のみ	両制度併用	制度がない	
計	5.6 (1.1)	22.4 (5.8)	7.3 (0.3)	44.1 (-11.3)	13.7 (4.6)	4.0 (-1.4)	2.9 (0.9)
1,000人以上	0.7 (0.0)	16.1 (10.0)	4.1 (2.7)	59.2 (-17.0)	7.6 (2.3)	3.3 (1.1)	9.0 (0.9)
300~999人	1.4 (1.1)	12.8 (3.9)	4.0 (-0.1)	59.8 (-10.8)	10.1 (2.5)	4.0 (1.2)	8.0 (2.2)
100~299人	2.7 (0.7)	19.8 (7.9)	5.8 (0.6)	51.2 (-15.1)	14.6 (5.4)	3.7 (1.0)	2.2 (-0.4)
30 ~ 99人	7.0 (1.2)	24.4 (5.4)	7.9 (0.2)	40.2 (-10.2)	13.8 (4.7)	4.1 (-2.3)	2.5 (1.1)

るのですから、組織の新陳代謝をいかに促進させるかは企業人事として正面から考えなくてはなりません。定年制度などが年齢差別だという主張は理解しますが、これらの仕組みをすべて廃止したら、この人は残す・残さないの基準を決め、一人ひとり丁寧にフィードバックしていかなくてはなりません。このような個別対応が実際問題として可能なのか。マネジャーに丸投げすれば、企業現場は混乱します。

年齢で区切らなかったとしても、どこかの段階でポストオフされることは現代キャリアの大前提として、すべての従業員に覚悟してもらわなくてはなりません。そのうえで、役職を降りた後にプレーヤーとしてモチベーション高く働いてもらえるような人事制度を作っていくべきです。

藤波：シニアに関しては、新しい社員区分としてマネジメントすればよいと思います。いわばパートタイムから正社員に転換するのと同じで、会社がきちんと方針を定めれば問題なく運用できるで

しょう。シニア社員に転換するにあたっては、企業側のニーズを押し付けるのではなく、個人のニーズも反映させる。本人と話し合って役割や業務を決め、その内容に応じて賃金が決まる形にすべきです。

年齢ではなく、本人の希望に応じて業務や働き方を選べる仕組みを整えることは、若い世代の働きやすさにもつながるはずです。昔のようにひたすら昇進・昇格を目指すだけではなく、会社のなかにさまざまなキャリアの選択肢があることが当たり前になると、ポストオフした人のモチベーションが下がってしまうこともなくなると思います。

岸田：会社のなかで居場所をなくし、モチベーションが下がってしまうという問題を、制度ではなく働く側から解決する方法として、私は「ジョブ・クラフティング」を提案しています。キャリアを考えるのはなかなかハードルが高い作業なので、キャリアではなく今のジョブを考えようというものです。

ジョブ・クラフティングとは、個人が自らの仕事の経験をよりよいものにするために、主体的に仕事や人間関係に変化を加えることです。概念の提唱者であるレズネスキーとダットンは、仕事のやり方を変える「業務クラフティング」、仕事における人間関係を変える「関係のクラフティング」、仕事の見方や意味づけを変える「認知的クラフティング」の3つの次元で捉えています。

企業のキャリア研修などで話を聞くと、自分の

企業側のニーズだけでなく
個人のニーズを反映させる
シニアの新しい社員区分を



千葉経済大学 経済学部
経営学科 教授

藤波美帆氏

学習院大学大学院経営学研究科博士後期課程単位取得後退学。労働政策研究・研修機構、高齢・障害・求職者雇用支援機構を経て、現職。主な研究テーマは、人と組織のマネジメント、政策研究（能力開発、高齢者雇用、ダイバーシティなど）。

仕事のなかで好きなことなど何もないという人がいます。法定労働時間で年間約2000時間を、会社から与えられた、やらされ感のある仕事に費やしているのだとしたら不幸なことです。自分の強みや価値観に合わせて仕事をカスタマイズすることによって、新たに仕事のやりがいを見出し、生き生きと働けるようになるのです。

もちろんよいことばかりではなく、なかには自分の好きなことしか見えず独りよがり陥ってしまう「暴走クラフター」が出てくる可能性もある。だからこそ周囲と調和できるように上司が支援していくことが必要になります。

シニア女性の支援のポイントは

——最近では定年まで勤め上げる女性も少なくありません。シニア女性のキャリア形成について課題はありますか。

藤波：定年後も働きたいという意向に男女差はないのですが、同じ職場で働きたいかと聞くと、女性の場合、ロールモデルの有無が大きく影響しています。ロールモデルとなる人が1人でも2人でもいれば安心して後が続くので、社内で新しい働き方のモデルを作ることが最も効果的ではないかと思います。

そのために、社内副業の形で新しい仕事にチャレンジさせたり、リモートワークを活用して異動しても転居しなくて済むようにするなど、さまざまな工夫をしている企業もあります。

岸田：サステナブルキャリアの観点で見れば、女性のほうが柔軟にキャリアを構築していると思います。これまでも出産、育児など、いくつかのライフイベントを乗り越えてきてレジリエンスが高い。地域などでのソーシャルな活動にも積極的で、日本型雇用の恩恵を受けつつも仕事一辺倒だった男性よりも、女性のほうが定年後の暮らしにうまく適応していけるのではないかと思います。

シニア雇用の未来は

——最後に、今後のシニア雇用のあり方について考えをお聞かせください。

藤波：これからの企業は、シニア社員を特別扱いせず、年齢に関係なく働き続けられる環境を整えることが重要です。シニア社員の役割は一律では



リクルートワークス研究所
研究員 アナリスト

坂本貴志

一橋大学国際公共政策大学院公共経済専攻修了。厚生労働省にて社会保障制度の企画立案業務などに従事した後、内閣府で官庁エコノミストとして「経済財政白書」の執筆などを担当。三菱総合研究所エコノミストを経て現職。

なく、それぞれの強みを生かした貢献が求められます。若いうちから職務や職責に応じて報酬を決め、それが当たり前になれば、いくつになっても自分に合った仕事で働き続けることができます。ある意味、ジョブ型の発想にも通じるかもしれません。実際、この方向に舵を切る大手企業も出てきています。企業は中長期的にシニア社員を重要な戦力の1つとしてどう位置づけるのか、真剣に考える必要があります。

岸田：シニア雇用を考えるときに、シニアだけではなく、その先の未来や、次世代についても考えなくてはいけないと思います。また、地域のなかでどうあるべきかという視点も重要です。日本の社会では「公助・共助・自助」のなかで共助のみを頼りにし、企業中心に展開することが多かった。長く幸せに働いていくために、地域社会のコミュニティやサードプレイスなど、企業の枠組みから離れた社会の仕組みも重要だと思います。

坂本：統計データを見ると、シニアのワークエンゲージメントや仕事への満足度は現役世代のそれよりも高く、高齢就業者の割合も主要先進国のなかでも日本が突出しています。これまで高齢法が施行され改正を続けていくなかで、企業も従業員もこれに適応して努力を重ねてきました。世界を見渡してもこれほどシニアが活躍している国はほかに見当たらないのではないのでしょうか。さまざまな問題は残っているものの、今後も着実に課題を解決し、世界に冠たる長寿就労社会を築いてほしいです。

シニアがこれほど活躍している国はない。
今後、も着実に課題を解決し
世界に冠たる長寿就労社会へ

Section

1

高齢者雇用の課題、傾向と対策

日本の高齢者の就業率の高さは世界有数 雇用の「量」から「質」重視への転換を促せ

急速な高齢化と労働力不足は先進国に共通するテーマだ。OECD加盟国も高齢者の労働参加を促そうとさまざまな政策を打ち出している。国際比較から見てくる日本の現状と課題とは。OECDのシニアエコノミストで高齢者雇用の実情に詳しいシュルティ・スィング氏に聞いた。

世界のなかでとりわけ速いスピードで高齢化が進む日本は、高齢者の就業率においてもトップを走っています。日本の55～64歳の就業率は78.7%とOECD平均の64%を大きく上回っていますし、65～69歳、70～74歳においてもそれぞれ52%（OECD平均29%）、34%（同16%）と極めて高い水準を維持しています。

要因として平均寿命の長さや教育水準の高さ、年金支給開始年齢の段階的な引き上げ、終身雇用などが挙げられますが、特筆すべきは再雇用制度です。企業に65歳までの雇用確保を義務づける再雇用制度は、日本と韓国以外ではほとんど見られない仕組みです。多くの国では59歳を境に就業率が急激に下がるのに対し、日本がそうっていないのはこの制度の影響が大きいでしょう。

このように日本の高齢者雇用は量的には素晴らしい成果を上げていますが、いくつかの課題があります。

ジェンダーギャップ、低賃金、 定年制……見えてくる日本の課題

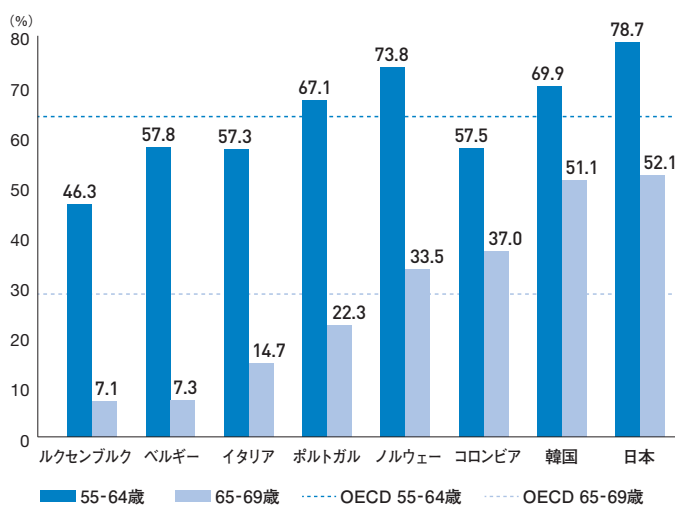
課題の1つはジェンダーギャップです。日本では非正規雇用が女性に集中し、しかも年齢の上昇に伴って比率が増加しています。この10年の女性の就業率は上昇基調にある一方で、男女の賃金格差は2023年時点でOECDのなかで2番目に大きく、教育訓練への参加率も高齢男性より高齢女性は低い傾向にあります。こうした課題を解決するには、30代、40代の時点から女性たちが正規雇用に残り続け、出産などでキャリアを中断しなくて済むようにしなくてはなりません。高齢女性の就業率を引き上げるために、ジェンダーギャップの解消は最優先課題の1つです。

雇用の質にも目を向けてみましょう。高齢者に長く働いてもらうためには、単に仕事があるだけでなく、その質が高くなってはなりません。質の高い雇用とは、働きに合った賃金と教育訓練の機会が得られる、年齢差別のない職場で柔軟な働き方ができる、メンタルヘルスを含め健康を維持できる環境がある、などの要件を満たすものですが、いずれの観点でも日本は十分とはいえません。

特に賃金に関しては、日本は年齢によって決まることが多く、ほかのOECD諸国のように労働生産性と連動していない点が問題です。一定の年齢になると生産性に関係なく賃金下がる現象は、日本と同じように高齢者の就業率が高いアイスランドや北欧では起きていません。

労働生産性を上げるためにはアップスキリングやリスキリングなどの教育訓練が欠かせませんが、多くの日本企業が導入している60歳定年制は、教育訓練投資を阻害する要因となっています。なぜなら、60歳でいったん辞めてもらい、その後は低い賃金と低いポジションで再雇用するとわかっていて中高年の従業員に対し、企業は積極的

55～64歳、65～69歳の就業率の国際比較



出所：OECD Data Explorer・Employment and unemployment by five-year age group and sex - indicators

に教育訓練をしようとは考えないからです。

OECD加盟国では、定年制がそもそもないか、あったとしても65歳あるいは67歳、70歳という国がほとんどです。そういう国々の企業では、高齢になっても高い生産性を維持できるよう、教育訓練に投資するインセンティブが働きます。しかし、日本はそうっていないのです。

従業員自身も、60歳を超えた途端に低い待遇で再雇用されるとわかっていれば、積極的に学ぶ気にはなれないでしょう。60歳定年制は企業と労働者双方の教育訓練に対する意欲を削いでしまっています。OECDのなかで企業に60歳定年を容認しているのは、日本と韓国だけです。OECDは2024年1月、日本政府に定年制の廃止を提言しました。定年制は日本の雇用制度に深く組み込まれており、すぐに廃止するのは現実的ではありませんが、廃止に向けて段階的に取り組むべきです。

「必要に迫られて働く」ではなく 質の高い雇用を選択できる環境に

教育訓練については、職場以外で学べる機会を増やすことも必要です。日本は終身雇用のもとで職場内訓練(OJT)は比較的充実しているといわれていますが、ひとたび職場から離れると訓練に参加できる機会が減り、次にいい仕事に就くことも難しくなります。職場外でのリスクリング支援には公的機関がもっと関わるべきであり、必要な人に確実に届くように制度設計することが求められます。日本の厚生労働省も中高年向けにリスクリングプログラムを提供するなど努力はしていますが、参加率が非常に少ないと聞いています。

その点でうまくやっているのはフランスやポーランドの公共職業安定所です。適切な教育訓練やキャリア支援が受けられる場所として国民から信頼され、満足度も高いのです。日本のハローワークは失業給付の管理に重点を置いており、人々が積極的に足を運びたくなるような場になっていません。職員の数もヨーロッパ各国に比べて極めて少ない。今後は雇用の流動性を下支えするためのリスクリング支援やキャリア相談を実施できるように体制を整備していく必要があるでしょう。

質の高い雇用の要件のうち、年齢差別についてはどの国も問題を抱えています。しかし、OECD

諸国の多くが雇用における年齢差別禁止法を制定しているのに対し、日本は法律そのものが未整備です。もちろん法律だけで解決する問題ではなく、ほかの手法を組み合わせることが大切です。その点で、有名なサッカー選手を起用して高齢者のイメージをポジティブに変えるキャンペーンをしていたオランダや、NGOや日本のハローワークにあたる機関が企業に対し求人広告が高齢者差別にならないようアドバイスしたり、エイジマネジメントについて助言したりしているイギリスやオーストリアなどが参考になります。

アメリカでは、求職者のスキルを重視する「スキルベース採用」も注目されています。まだ新しい取り組みで効果を検証する必要がありますが、AIなどのテクノロジーも使いながらスキルの可視化や適切な評価ができるようになれば、年齢差別をなくす効果が期待できます。

高齢労働者の意欲とエンプロイアビリティ(雇われ続けるための能力)を高めるために、企業が果たすべき役割も大きい。特に日本は長時間労働や、仕事と家庭を両立できる柔軟な働き方に関しては改善の余地が大きいでしょう。いつでも健康相談ができる体制を作ったり、キャリアの振り返りとスキルの棚卸しをしながら将来設計ができるようサポートをしたり、老後の家計相談に乗ったりするなど、個々のニーズに沿った包括的な支援が求められます。

日本は今、高齢者の就業率は高いですが、それは人々が選択したというよりも、必要に迫られた結果ではないでしょうか。これからはもっと雇用の質に目を向け、健康、ウェルビーイング、生産性を犠牲にすることなく人々が選択できる環境を整えることが重要だと思います。

OECD
Skills and Employment Division
シニアエコノミスト

シュルティ・スィング氏

イギリス労働年金省の政策アナリストを経て、2006年OECDに入職。OECD Centre for Opportunity and Equality (COPE) を経て現職。アクティブ・エイジング(高齢者の積極的な就労)、キャリアの流動性と高齢労働者の定着、年齢に配慮した職場の推進、年齢多様性、障がい者雇用、メンタルヘルスと労働政策に関する複数の重要な報告書の執筆を主導してきた。



高まる老後の困窮リスク 氷河期以降の世代にも支援を

バブル崩壊後の1993～2004年に社会に出た「就職氷河期世代」は、非正規割合の高さなどから老後の生活困窮が懸念される。東京大学社会科学研究所教授の近藤絢子氏は、「リスクの高さは氷河期以降の世代に共通する」と警告した。

氷河期世代を見る目は、時代によって変遷してきた。当事者が就職難に直面して非正規の仕事に就かざるを得なかったとき、社会は彼ら彼女らを「働く意欲が低い」と見なし、キャリアを築けないことも「自己責任」として片付けた。しかしその後、生活困窮やひきこもりなどの問題が顕在化すると一転、「機会に恵まれなかった世代」として救済に転じる。近藤氏自身も、2001年に大学を卒業した氷河期世代だ。2019年、政府が「就職氷河期世代支援プログラム」を打ち出したときの疑問が、研究のきっかけとなった。

「就職氷河期は不遇だといわれる一方で、その後の世代は『ゆとり』などと呼ばれ、楽をしている世代という印象も世間にはあります。こうした主観に基づくイメージは正しいのか、各世代についてデータをもとに実態を把握したいと考えました」

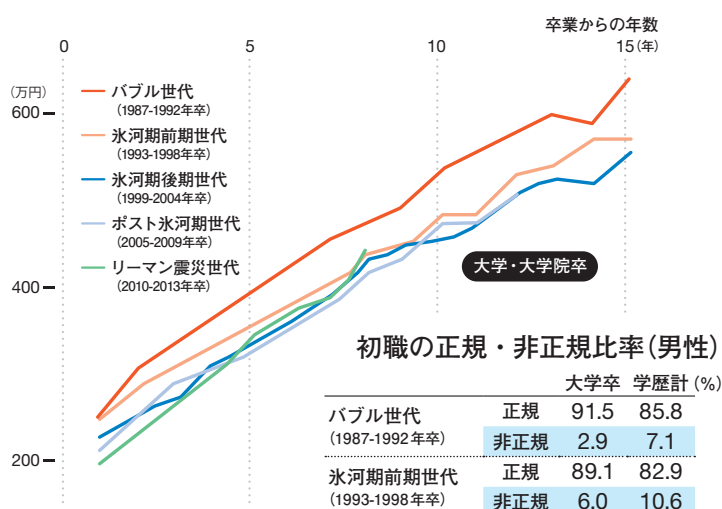
近藤氏はバブル崩壊直後の1993～1998年卒を「氷河期前期世代」、山一證券など大手企業の破綻が就職活動を直撃した1999～2004年卒を「氷河期後期世代」、2005～2009年卒を「ポスト氷河期世代」、リーマン・ショックと東日本大震災の影響を受けた2010～2013年卒を「リーマン震災世代」と位置づけ、年収や非正規比率などの変化を検証した。その結果、確かに氷河期世代はバブル期に比べて初職の非正規比率が高く、年収も低いうえに年齢を重ねても年収格差は解消しなかった。しかも、ポスト氷河期世代とリーマン震災世代も氷河期世代と傾向は変わらなかったのだ。

「バブル世代と氷河期世代の間に断絶があり、その後はずっと同じ状態が続いていた。つまりこの現象は、景気回復によって元に戻るようなものではなく、構造的な変化といえます」

初職が非正規雇用だった人は、正社員としての育成投資を受ける機会に恵まれず、その後のキャリア形成が難しい。たとえばコンビニ店員などは、マルチタスクのスキルが必要だがそれに見合う賃金は支払われておらず「賃金水準が低いのにスキルも正しく反映されていない人が多い」とも、近藤氏は指摘する。

ただリーマン震災世代のさらに後、2010年代半ば以降に社会に出た世代は、労働需給の逼迫という新たな構造変化の影響を受けている可能性があり、引き続き研究が必要だという。

大学・大学院の卒業後の年収(実質値)の推移(男性)



* 合計が100%にならないのは、最初に就いた仕事で自営業など雇用者ではない人がいるため。
* 「学歴計」は、高校卒、専門学校卒、短大・専門学校卒、大学卒の総計。

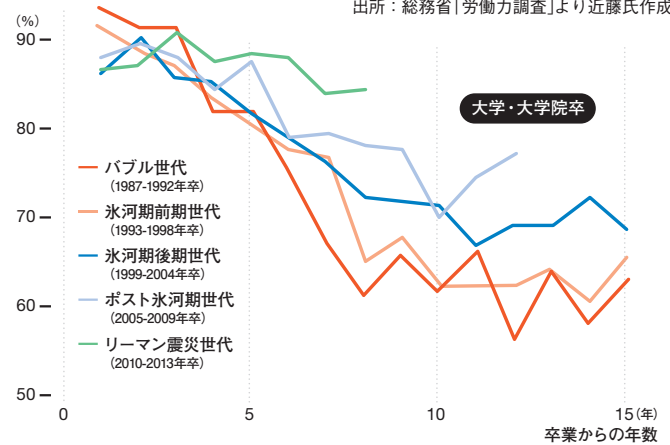
出所：総務省「平成29年就業構造基本調査」より近藤氏作成（一部編集部改変）

世代内の所得格差が拡大 低収入・単身で老後へ

氷河期以降の世代は、世代内で所得格差が広がる傾向も見られた。

「氷河期世代でも、大企業に入社して高収入を得ている人はいますし、ハイキャリア同士で結婚してダブルインカムになることもままあります。職

出所：総務省「労働力調査」より近藤氏作成



場にいる同世代の人数が少ないので、昇進が速い可能性もある。こうした人たちと低所得層との格差が拡大したのです」

男女で比較すると、就職難の影響を大きく受けたのは女性たちだった。一方、卒業直後の就業率はバブル期の女性が最も高いものの、5年ほどで世代間格差はなくなり、若い世代ほど就業率が高くなった。育児と仕事を両立できる職場環境の整備が進み、若い世代ほど結婚・出産に伴う離職が減ったことが要因と考えられる。

さらにかつては学歴が高い女性ほど、単身・未婚の割合が高かったが、就職氷河期世代以降は、高卒女性よりも大卒女性のほうが、結婚し子どもを持つ可能性が高いこともわかった。

「このようにバブル世代までの女性は、結婚することで経済的に安定した面がありました。しかし1970年代生まれからその傾向が薄れ、女性も経済的に安定している人ほど結婚・出産しやすいという逆転現象が起きています」

男性に関してはすべての時代を通して、経済的に安定している人のほうが結婚しやすく子どもを持ちやすい傾向が続いている。つまり、男女とも収入が低い非正規の人のほうが単身のまま老後を迎える傾向が強まっているのだ。

所得格差が老後格差に 高所得者間の配分も検討を

氷河期世代やそれ以降の世代は、所得格差が老後格差につながるリスクも指摘する。2016年以降、社会保険の適用対象が段階的に拡大されるまで、パートタイマーが社会保険に加入するハードルは今より高かった。社会保険料の負担を免れられることが、企業の非正規雇用を加速させていた面もある。

結果、氷河期以降世代の非正規労働者のなかには、長期にわたって社会保険未加入だった人もいる。「社会保険への加入期間の短さは老後の低年金に直結し、生活を賄うのは難しくなってしまう」

非正規雇用か無職で、親と同居している氷河期世代の未婚者は、大卒男女の5%、高卒男性に至っては約10%を占める。「親の家や年金収入に頼って暮らす単身者の多くが介護や看取り、親亡き後の生活困窮に直面することになります」

特に介護が始まると、単身者は1人で背負うことになりかねない。正社員なら介護休職の制度な

ども使えるが、非正規の場合、仕事を失うリスクも高まってしまう。

「低所得層の老後不安を解消するには、まず所得の低い層に対して税金から一定額を控除する『給付付き税額控除』などで、現役世代の所得を再分配する必要があります」(近藤氏)。同時に第3号被保険者制度のように、必ずしも経済的に逼迫してはいない人への優遇策を見直すことや、現役世代だけでなく高齢者間の再分配の仕組みを作ることなども検討すべきだと主張した。

「悠々自適の富裕層が、無収入で住民税非課税というケースもあります。今後人口に占める高齢者の割合が高まる以上、高齢者間の配分も考えるべきです」

重要なのは「景気が回復すればいずれ問題は解消する」「就労支援によって困窮者は減るだろう」といった楽観的な見立てではなく、政府が現実を直視して施策を講じることだという。就労支援は必要だが、長年職に就いていない人が仕事を得て経済的に自立するのは難しいし、景気が回復して低所得者の年収が急上昇するとも考えづらい。

「現在の政策は、氷河期という特定の世代さえ手当てすれば、事態は元に戻るという考えを前提としている印象を受けます。しかし、低所得の高齢者層が増える可能性が高まるなか、その人たちを社会で支えることになるという事実を見据えて、対策を考える必要があります」

東京大学 社会科学研究所 教授

近藤絢子氏

2001年東京大学経済学部卒業、2009年コロンビア大学大学院博士課程修了。法政大学准教授、横浜国立大学准教授などを経て現職。近著に『就職氷河期世代 データで読み解く所得・家族形成・格差』(中公新書)がある。



Section

1 高齢者雇用の課題、傾向と対策

高い単身高齢女性の貧困リスク 継続して働き、年収と年金アップを

日本が本格的な超高齢社会を迎えるなか、
単身高齢女性が貧困に陥るリスクが懸念されている。
中高年女性の雇用と暮らしについて研究を進める
ニッセイ基礎研究所生活研究部准主任研究員の坊美生子氏に、
その実態と解決策を聞いた。

日本で65歳以上の高齢者数は今や全人口の3割近くとなり、本格的な超高齢社会を迎えています。65歳以上の高齢者のうち、女性の割合はおおよそ6割、85歳以上になると7割近くまで上昇し、近年は未婚率も増加してきていることから、「単身」かつ「高齢」の女性の世帯数は、将来的に増加すると見込まれます。単身高齢女性の多くは、低年収・低年金による貧困リスクを抱えており、実は配偶者のいる女性にも貧困リスクは同様にあるのですが、それが「我がこと」として捉えられていないことが大きな問題です。

データを見ると、中高年女性が受給できる年金額は男性と比べると少なく、男女間に大きな格差があることは明らかです。2024年7月、厚生労働省が公表した「財政検証」によると、過去30年間の経済状況を投影したケースでは、2024年度末に50歳になる男性が65歳で年金の受給を開始すると、月当たり平均14.1万円を受給する見通しですが、同じ50歳の女性では平均9.8万円に留まります。

「離別」「死別」で顕在化する低年金 いつか来る「おひとりさま」に備えよ

既婚女性のなかには「うちは、夫が健在だから」と安心している人もいます。確かに、夫が存命の間はその受給年金がありますから、自分の分と合わせた年金で生活していけるかもしれません。

ただ、夫が先立ったり、離婚したりすると、低年金の問題が顕在化します。厚生労働省の「高齢年金受給者実態調査」（2022年）によると、配偶者なしの理由別で女性の受給年金額を見た場合、「月10万円未満」の割合は「離別」で6割強、「死別」でも3割強。ところが、配偶者がいる女性のうち、自分が1人になったときにどうやって暮らしてい

けばいいかを考えている人は少ないのです。

私は、「おひとりさま」は配偶者の有無による属性ではなく、ライフステージの1つとして捉えるべきだと考えています。女性は平均寿命が長いので夫よりも長生きする人も多く、いつかは「おひとりさま」になる可能性が高い。女性一人ひとりがそのときに備えておくべきなのです。

「月10万円未満」という収入水準は、一人暮らしでほかに収入がなければ「相対的貧困」の状態に相当します。厚生年金に加入していた夫と死別すると、妻だった女性は遺族厚生年金を受け取れるものの、その金額は夫の老齢年金のうち、報酬比例部分の4分の3だけです。また離婚時に夫の年金記録を分割する制度はあるものの、制度の利用は低迷しています。シングルマザーの低年収・低年金は、その子どもの貧困につながるだけに、大変深刻な問題です。

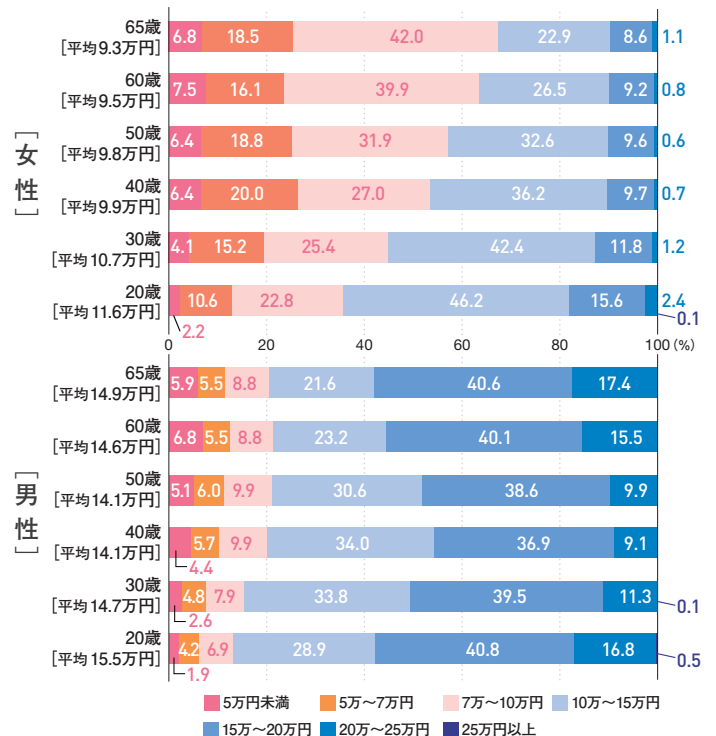
世代によって、月10万円未満で暮らすことに適応できるかどうか違うでしょう。戦中や戦後を経験し、ものがないことに慣れている現代の80代以上であれば、低年金でもなんとかやりくりして生活できるかもしれない。ですが、バブルを経験し、消費意欲が旺盛な50代はどうでしょうか。今後10年前後で高齢期に突入していくバブル世代が、月10万円未満で生活を成り立たせていけるかどうかは疑問です。

女性が安定した年金収入を得るには 継続して働き続けることが有効

女性の受給年金額が少ないのは、もとをたどれば、現役時代の賃金水準が男性よりも低いからです。また、結婚・出産前には働いていても、結婚や出産を経て退職して専業主婦やパートになると、厚生年金の加入期間が短くなるため、将来受

性・年代別の年金受給月額の平均と分布

*経済状況が過去30年投影のパターン



注1：年齢は2024年度末。

注2：年金額は、65歳で裁定した場合の金額。基礎年金（国民年金）と報酬比例部分（厚生年金）などの合計。

出所：厚生労働大臣の諮問機関「社会保障審議会年金部会」第16回の配布資料より坊氏作成

給する年金の額は少なくなります。女性が安定した年金収入を得られるようにするには、女性自身が継続して働き続けて賃金水準を上げ、年収を上げていくことが有効です。

ただし、女性の職務範囲が狭いままでは、賃金は据え置かれ、成長のチャンスも訪れません。2023年10月、定年後研究所とニッセイ基礎研究所が、大企業で働く45歳以上の女性正社員を対象に行ったインターネット調査「中高年女性会社員の管理職志向とキャリア意識等に関する調査～『一般職』に焦点をあてて～」では、転勤の有無にかかわらず異動経験がなく、入社以来、ずっと同じ部署で働いているという女性は約4割に上りました。また「チームリーダーの仕事」を経験した女性は3割強で、全体的に、中高年女性社員の職務範囲が狭い傾向が見て取れました。

一方で、回答した中高年女性社員の約7割は、定年まで、もしくは定年を超えて長く働きたいという意欲を持っています。企業は、働く意欲は持っているのに、教育の機会が十分に与えられてこなかった中高年女性社員を「人的資本」と捉え、他部署の仕事を経験させたり、リスクリングの機会を与えたりして、職務範囲を広げる取り組みを促進するべきです。

インターネット調査と並行して行ったインタビュー調査では、ある企業から、高年齢層の社員を「落ち着いて相手と話せる」と評価して、高年齢層社員向けの社内公募で、お客様相談やコールセンターなどの職務を公開していると聞きました。人生経験を積んだ人であれば、男女の別なくこうした業務を担当できるのではないのでしょうか。女性にも、「私はこれまで事務しかやってきていないから」と自らの職務範囲を限定するのではなく、新たな職務にチャレンジする意欲を持つてほしいです。

結婚・出産を機に退職した女性については、いったん退職してしまうと正社員として再就職するのが難しいことが問題になっています。国には、男女賃金格差の公表を幅広い企業に義務づけるほ

か、結婚・出産を機に退職してキャリアに空白がある女性を対象とした職業訓練を強化したり、有期雇用から無期雇用への転換を促進したりするなど、女性の能力を生かすための雇用政策を進めてほしいと思います。少子高齢化が恐ろしいほどのスピードで進むこの国で、国と企業は、働き続ける意欲を持った中高年人材を生かす必要に迫られており、なかでもこれまで活躍の場が限定されていた中高年女性に機会を提供するべきではないでしょうか。

ニッセイ基礎研究所生活研究部
准主任研究員・ジェロントロジー推進室兼任

坊 美生子氏

2002年に読売新聞大阪本社入社。2017年にニッセイ基礎研究所入社。主に、中高年女性の雇用と暮らしについて研究を行っている。専門分野は、中高年女性のライフデザイン、高齢者の交通サービス、ジェロントロジー。



「ビジネスケアラー」300万人時代 キャリア継続を前提に介護を考えて

ミドルシニアが第二の人生を考える時期には、往々にして親の介護が重なりがちだ。
親の介護と自身の仕事の両立について、経営コンサルティングや人材育成研修などを手がける
チェンジウェーブグループ代表取締役社長CEOの佐々木裕子氏と、
同上席執行役員の鈴木富貴氏に聞いた。

仕事をしながら介護に従事する「ビジネスケアラー」が、じんわり増えている。経済産業省がまとめた資料によると、2012年時点の211万人から2030年には318万人に増え、ビジネスケアラーの割合は、すべての介護従事者のうち約4割になると予測される。

佐々木氏は、その増加には3つの理由があると分析する。1つ目は、急速に進む少子化に伴って親の介護を分担するきょうだいの数が減り、自身が介護を担う確率が上がっていること。2つ目は、共働き世帯が増えたことと、配偶者に自分の親の介護をしてもらう「嫁介護」への抵抗感から、親世代がその配偶者をみる「老老介護」が主になっていること。「これまで老老介護を担ってきた側の親が倒れると、その子どもは急きょ、介護してきた親と介護されてきた親の2人ともを介護する必要に迫られるのです」（佐々木氏）。3つ目は、団塊世代が後期高齢者になっているため、その子世代のミドルシニアが、親の介護に直面する場面が増えること。つまり、仕事をしているミドルシニアの多くが、潜在的にケアラーになる可能性があるのだ。

従業員の1割弱が「介護中」 「数年以内」の予備軍は5割弱

佐々木氏は「企業で働く4万3000人に調査したところ、1割弱が『現在介護中』であり、『いつ介護が始まってもおかしくない状態』『数年以内に介護が始まる可能性がある』を合わせた予備軍は5割近くに上る」と話す。ビジネスケアラーとなる確率は、女性管理職が男性管理職の2倍という結果もある。女性のほうが、親と同居であるケースが多いほか、「子育てを手伝ってくれた」との思いが反映されがちなのではないかという。

一方で、ビジネスケアラーが上司や同僚、部

下に介護の状況を開示することは少ない。チェンジウェーブグループが、同社のサービスを使うビジネスケアラー2600人を対象にした調査では、80%は介護休業・休暇といった制度があることを知っていたが、実際に利用したのは5%未満に留まった。多くの人は制度を使わずに、有休を使いながらなんとか対応しているのが実情だという。

「制度があっても使われないのは『介護あるある』です。もともと『家族のことは家族が担うものだ』という固定観念があるうえ、介護を抱えている社員は、制約のある社員のように見られたくないという思いがあり、積極的に介護の状況をカミングアウトしません。そのため、誰が何に困っているのか見える化が進まず、企業における介護と仕事の両立支援の優先順位が上がっていかないのです」（佐々木氏）

同社の実施した調査からは、ビジネスケアラーが1人で悩みを抱えている様子も浮き彫りになった。「介護でつらいこと」について、ビジネスケアラーの34.6%が「心理的な負担があること」、予備軍の31.7%が「仕事と両立できる自信がない」を挙げた。特に女性管理職の5割は「将来のキャリアに悩んでいる」と回答したのだ。

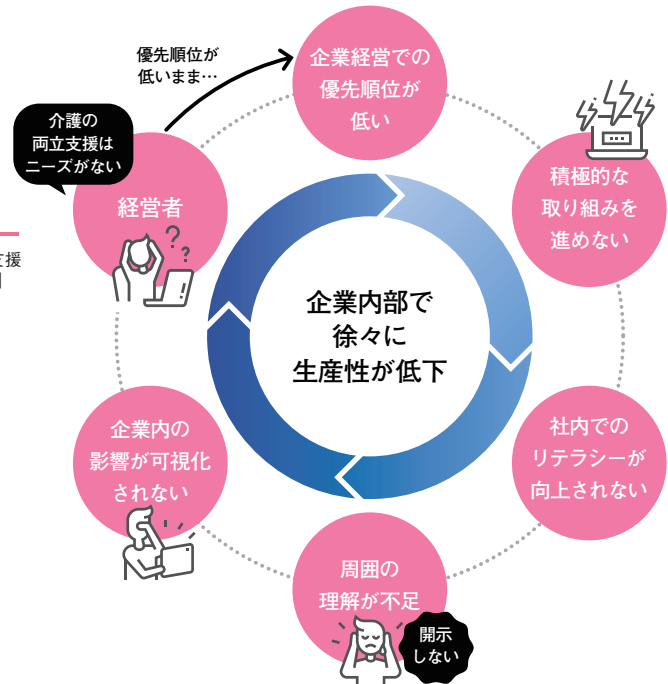
介護はプロジェクトマネジメント 選択肢は多様、戦略を練るべし

セカンドキャリアの方向を模索し始めたミドルシニアが親の介護を抱えたとき、仕事と介護のバランスをどう考えていけばいいのだろうか。

佐々木氏は「まず介護を前提に、キャリアを組むのをやめてください。あくまで自分のキャリアをどう継続したいかを前提にして、そこに介護をどう組み合わせるかを考えるほうが、自分自身のためにも、家族のためにもなります」と力説する。再雇用で働くのか、独立して個人事業主として働

企業で生じている 介護両立支援を巡る 負のサイクル

出所：経済産業省「仕事と介護の両立支援に関する経営者向けガイドライン」



いていくのかなど、まずは自身の目指すセカンドキャリアの方向を決め、それ以外の時間で、どう親の介護に関与するのかを検討するべきだというのが、このサイクルの中心だ。

施設を探したいのか在宅で過ごしたいのか、介護保険の範囲内で賄うのか、保険外の民間サービスも使うのか。ケアマネージャーに自身の希望や家庭の状況を相談すれば、多様な介護サービスの選択肢を組み合わせて適切な体制を組んでくれる。「素人が手を出すよりも、ケアマネージャーやヘルパーといった介護のプロにみてもらったほうが、介護の質は高い。介護はプロジェクトマネジメントだという意識で、戦略的に進めるべきなのです」（佐々木氏）

また、親に対して「ちょっと気になる」と思う点を見つけたら、早めに外部のプロに相談することが望ましい。「子どもが親に対して感情的になってしまい、冷静に対処できなくなるのはよくあること。直接言うとうるさく立つことは、プロから伝えてもらおうと、気持ちのうえでも余裕を持つことができます」（佐々木氏）

両立困難、離職による損失9兆円 企業はサポートする姿勢を示して

経済産業省によれば、2030年におけるビジネスケアラーに関連する経済損失額は、合計9兆1792億円と試算される。仕事と介護の両立困難による労働生産性損失額に加え、介護離職による労働損失額と育成費用損失額、代替人員採用に係るコストを合わせたものだ。

だが、現状の企業での対策は不十分といえる。さまざまな企業に聞き取りを行っている鈴木氏によると、介護の相談窓口は大手企業の約半数に設置されているものの、あまり使われていない。介護休業・休暇制度と同様、社員が介護にまつわる

プライベートな話を相談窓口で打ち明けるには心理的な壁があるのだという。

企業の対策のなかでは、両立支援セミナーの開催が有効だったと鈴木氏は言う。「『キャリアを前提に考えていいと聞き、目からうろこが落ちました』という反応がたくさんあり、その企業の人事担当者は、こんなに介護に悩む社員がいたのかと驚いたそうです」

企業が実施すべきは、介護に直面したときに必要になる情報をまとめ、しっかりと社員に示しておくことだ。「『仕事は続けられる。情報もある。助けてくれる人はいる』というメッセージを送り、サポートする姿勢を示すだけでも、社員の安心感は相当高まるのではないのでしょうか」（鈴木氏）

チェンジウェブグループ
代表取締役社長 CEO
佐々木裕子氏



チェンジウェブグループ
上席執行役員
鈴木富貴氏



長く働くために、リスキリングの手前で時代遅れになった情報を手放すアンラーンを

リスキリングは長寿就労社会の鍵を握る重要なテーマだが、

その前に必要なのは「アンラーン(脱学習)」だという。

日本でも話題になった『アンラーン戦略』(ダイヤモンド社)の著者、バリー・オリリー氏に、その考え方や実践のポイントを聞いた。

(聞き手=後藤宗明氏 ジャパン・リスキリング・イニシアチブ代表理事)

——正確に理解するために、アンラーンとは何かから聞かせてください。

バリー・オリリー氏(以下オリリー)：一言でいえば、過去には有用で成功をもたらしたけれども、今は逆に成功の妨げとなっている思考や行動を手放すことです。アンラーンという言葉は多くの人にとって挑発的で、「あなたの知っていることはすべてもう役に立たない」と言われているように感じるかもしれませんが、それは誤解です。アンラーンとは、これまでに得た知識や経験を単に忘れたり、捨て去ったりするのではなく、時代遅れになった情報や行動を意識的に手放し、新しい情報を取り入れるためのスペースを作るのに有効なシステムです。それを説明するのに最適な日本のたとえ話があります。

——どんな話ですか。

オリリー：明治期、日本の禅僧のもとに禅とは何かを知りたいという客人が来たそうです。禅僧はお茶を淹れ、客人の器に注ぎました。そして器がいっぱいになってもまだ注ぎ続けました。客人はあふれるお茶を見て、「もう入りませんよ」と言いました。すると禅僧はこう返したそうです。「あなたはこの器と同じです、あなたの心は自分の考えや意見で満ち満ちている。あなたが自分の心の器をカラにしなければ、私がどう禅を語ってもわかるはずがないでしょう」と。

もう1つアンラーンで忘れてはならないのは、1回やって終わりではないということです。より困難な課題に取り組むたびに、意図的にアンラーン→リラーン(再学習)→ブレイクスルーというサイクルを繰り返していくことが重要なのです。

——企業や個人はどのようなタイミングでアンラーンしたらよいでしょうか。

オリリー：特定のタイミングはなく、「常に」だと思います。なぜなら、AIなど新しいテクノロジーによって世界はものすごいスピードで変化しているからです。普段使うアプリも、常に新機能が加えられ変化し続けています。そうでなければ誰も使わなくなりますよね。私たちも、変化する市場に合わせ常に自らの考え方や行動を適応させていかなければ、ニーズに対して時代遅れになるリスクがあります。

新しいことを学ぶとき目標は大胆に、最初の一步は小さく

——企業のなかで従業員にアンラーンしてもらうシステムづくりを担うのは人事部ですが、どんな工夫が必要でしょうか。

オリリー：人事部の役割は非常に重要です。これまでトレーニングに使われていた手法がもはや効果的ではなくなっていることをまず認識すべきです。今や3週間のオンライン研修を最後まで受け切れる人がどれだけいるのでしょうか。多くの人が慣れ親しんでいるのは、一口サイズの情報、コンテンツです。プライベートで新しい料理の作り方を知りたいと思えば、みなさんもネット上で短い動画を探すでしょう。情報は短く簡潔で、すぐ行動に移せる形で提供されなければならないというのは、ビジネスにおいても同じです。

新しいことを学ぶとき、達成したい目標は大胆に設定するけれども、最初の一步は小さく踏み出す。これがコツです。トレーニングでは個別最適化された小さなタスクを与え、素早く達成感を得てもらう。そうすれば次々に試してみたいくなります。アンラーンも再学習も、そうした小さなサイクルを回せるようにデザインすることが大切です。

ビジネスアドバイザー、起業家、作家

バリー・オリリー氏

スタートアップからフォーチュン500の巨大企業まで世界をリードする多くの企業で、ビジネスモデルの設計や組織変革をサポートする。世界的ベストセラー『リエンタープライズ—イノベーションを実現する創発的な組織づくり』（オリリー・ジャパン）の共著者。

テクノロジーの進化によって、有効なトレーニング法そのものが変わったのだということを、人事担当者自身がアンラーンしなくてはなりません。

——私が日本でリスキングを広める活動をするなかで感じるのは、とりわけ中高年は恥をかくことを恐れる気持ちがとても強いということです。彼らは、新しいことに挑戦して恥をかくぐらいなら、従来のやり方のままでいいと考えがちです。

オリリー：確かに日本はその傾向が強いと思いますが、恥を恐れて一步を踏み出せないのは、世界共通の課題です。そこで重要になってくるのがリーダーシップです。リーダーは「私たちは仕事のやり方を変えようとしており、それは誰にとっても大変な苦勞を伴う」と宣言し、自分自身がロールモデルになる必要があります。リーダーが新しいことを試し、苦勞したりミスをしたたりするのを周りが見れば、組織全体に心理的安全性がもたらされます。

誰かに自分の代役をやらせてみて、そこからリーダー自身が新しいやり方を学ぶのも非常に有効です。たとえば香港発祥のメガバンクHSBCのグローバル市場の責任者だったジョセフ・ノレナは、毎年新卒の社員にジョー自身がリーダーとして取り組んでいる課題に挑戦させていました。若手が最新のAIツールやソフトウェアを駆使して難題に取り組む様子を、ジョーは隣に座って観察し、多くのことを学んでいたのです。そうしたリーダーはロールモデルとして模倣され、やがて組織全体のカルチャーも変わっていきます。

——リーダー自身が、自分とは違う属性やバックグラウンドを持つ人から学ぶ姿勢が重要で、そのためには組織自体にダイバーシティがあったほうがよいということですね。

**会社のカルチャーを変えたいならば
まずはリーダーが自分自身を変えること**

——ところで個人にとっては、転職や部署を移る



など居場所を変えることもアンラーンに有効だと思いますが、いかがでしょうか。

オリリー：その通りです。新しい職場では仕事のやり方がわからなくて当然ですし、たとえミスをして周囲は驚きません。この暗黙の心理的安全性がアンラーン、リラーン、ブレイクスルーを容易にします。そうやって仕事や会社を変えてアンラーンしている人、より長く働けるように勇気を出してコンフォートゾーンから飛び出し挑戦する人の物語を、社会のなかで共有することも大事だと思います。

先ほど話したHSBCのジョセフは55歳くらいだと思いますが、実は最近、転職しました。転職先は銀行業務とはまったく関係ないBuilding.aiというスタートアップ。しかもそのCEOは数年前に新卒として彼のもとで働いていた若手です。ジョセフは今、そこでCOOとして働いています。銀行での高給や高い職位といった環境に安住せず、テクノロジーがもたらす未来を見据えてリスクを取りにいったのです。

——日本には、世の中の変化に気づくことができず、アンラーンできないリーダーも多くいます。

オリリー：日本には素晴らしいイノベーションの歴史がありますが、残念ながらここ数十年新しいアイデアや製品を市場に出すことができていません。会社のカルチャーを変えたいと願うなら、リーダーは組織以前に自分自身を変えることから始めるべきです。大きな構想を持ちつつ、小さく安全な失敗から始め、アンラーンのプロセスを受け入れればよいのです。そして変化を厭わずアンラーンした人々の物語を、コミュニティで共有していくことが大事だと思います。

Section

1

高齢者雇用の課題、傾向と対策

人事トップ、シニアとミドル施策を語る

課題山積のシニアとミドル施策。

先行して対策を講じる企業3社の人事トップに、現在と未来のビジョンを聞いた。

NEC

「適時適所適材」と「キャリア自律」で年齢などの属性にかかわらず活躍できる場を

ミドルシニア関連の施策では、役職定年の廃止や雇用延長制度の改定など、年齢にかかわらず社員が活躍できる仕組みを導入してきました。ただし、これらはミドルシニアのための施策として作られたわけではなく、10数年前から進めてきた全社的な変革の流れの一環として生まれてきたものです。

NECでは、2000年代から2010年代半ばにかけて業績低迷が続き、会社の存続そのものへの強い危機感を持ってビジネスモデルの大転換を図ってきました。2013年以降、第3の創業として社会価値創造型企業への変革を打ち出し、2018年からは実行力の改革として「Project RISE」を始動。これまでのように同質性の高い組織では会社を変えることはできないと考え、多様性を取り入れて「人」の力を最大限に引き出すため、本格的に人事制度をはじめとするカルチャーの変革に着手しました。

以来、外部人材を積極的に登用するほか、グローバル基準の評価の仕組みを取り入れ、社員へのフィードバックを徹底しています。さらには、従来の社内の人材公募制度を大幅に拡充した「NEC Growth Careers」を導入したり、社員のリスクリングやキャリアカウンセリングを手がける専門会社「NECライフキャリア」を設立したりと、矢継ぎ早にさまざまな仕組みを構築してきました。2024年には、いよいよ全社員にジョブ型人材マネジメントを導入し、2025年4月からはグループ会社含む6社で展開します。社員のキャリア自律

を前提とした「適時適所適材」の実現を目指しています。

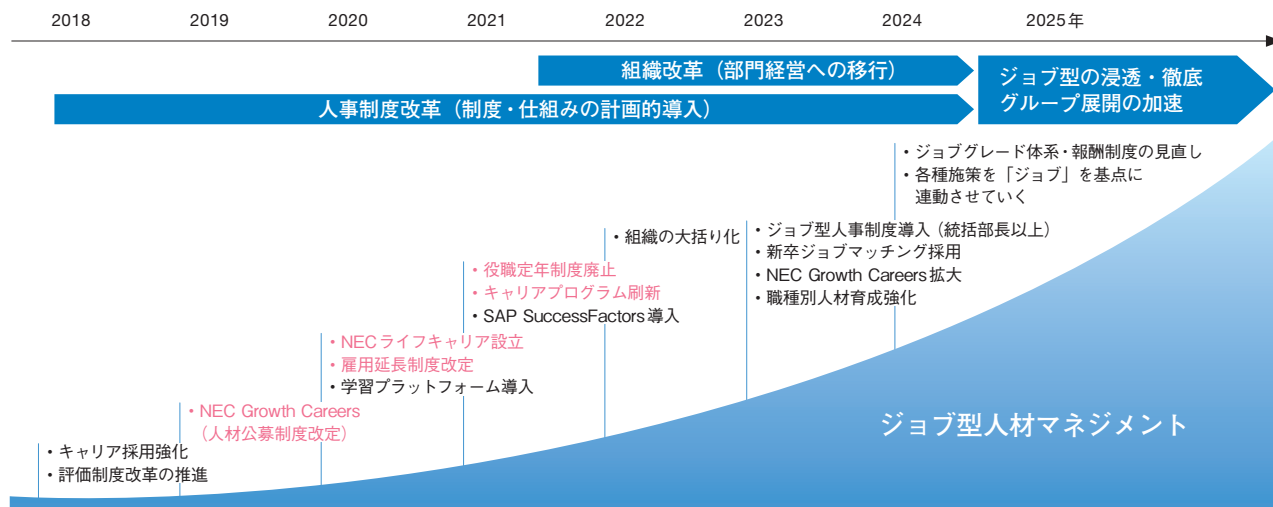
徹底的に年功を排除し ジョブマッチングを推進

年齢などの属性にかかわらず多様な人材が活躍できる環境づくりを進めるなかでも、ミドルシニアのキャリア自律支援には特に力を入れています。2030年度までに、当社国内グループにおいて60歳の定年年齢に達する社員は2万人以上、約30%に上ると想定しており、シニアの活躍なくして会社の成長は望めません。一方で、過去の我々の組織カルチャーに長く触れていた世代でもあり、主体的なキャリア形成に向けて意識を転換していくことが極めて重要です。

現在は、社内の人材公募の仕組みである「NEC Growth Careers」を活用して、年齢にかかわらず、誰もが自由にやりたい仕事に挑戦できるようになっています。定年後の再雇用は最大70歳まで延長し、再雇用者向けの公募制度も導入しています。

また、56歳で実施していた管理職の役職定年も廃止しました。もともとは役職定年により新陳代謝が進むことを期待していましたが、実態としては在任者が56歳になるまでポジションが空かないといった事例も生じていました。年齢にかかわらず最もふさわしい人を適時適所適材で登用するようにしたところ、56歳以上で管理職に復帰した人や、逆に20代で管理職になる若手も出てきて

NECの人事・組織改革の全体像



出所：NEC

います。

主体的にキャリアを形成するためのサポートも行っています。ミドルシニアに向けては、40代後半、50代前半、50代後半にキャリア研修を行うほか、NECライフキャリアのキャリアアドバイザーとの面談やジョブマッチングのサービスも随時受けることができます。スキルアップのために必要なリスキリングの仕組みも用意しています。

個人としても会社としても活躍できる場を探し続ける

人事の基本的な考え方は、適切な目標を立てて適切な評価を行い、年功ではなく、活躍できる最適な人材を登用することです。これを徹底して常に新陳代謝していかななくては、組織の成長が止まってしまう。

そこで大切なのは、評価の低い人にもきちんとフィードバックを行うこと、そして活躍できない人をそのまま放っておかないということです。評価が低くなってしまう要因は、今の仕事とのミスマッチにあるのかもしれない、別の職場に移れば活躍できる可能性は大いにあります。近年、当社のエンゲージメントスコアは上がっていますが、自分に合った仕事に就き、活躍を評価され、適切に報酬を得られる人が増えたことも影響していると思います。常に人材が流動し続けていくことが、重要だと考えます。

今のミドルシニアの社員を見ても、非常に優秀な人が多いと感じます。ただしビジネス環境がど

んどん変化するなかでは、自分が最も活躍できる場所を常に見つけていくことが欠かせません。

その意識を持って活躍している社員も出てきています。50代後半で研究職からキャリアアドバイザー職に転身した女性社員は、研究を通じて「働く人の幸せ」に関心を持ったことをきっかけに、リスキリングして職種転換を図りました。また、20年以上当社のレガシーシステムの開発に携わりながら、オープン系技術の知識も身につけてきた50代の男性社員は、現在は販売促進部門で、システムのモダナイゼーションを図る顧客への対応に、幅広い技術知識を生かして活躍しています。会社としても社員のキャリア自律を支援し、このような主体的にキャリアを築いていくミドルシニアを増やして、その存在を多くの社員に示していきたいと考えています。

日本全体で少子高齢化による人口減少が進み、労働力不足が問題となるなか、今後は社会全体で適時適所適材の仕組みを構築することが必要になるでしょう。我々自身がその先進的な事例として、常に新陳代謝する組織であり続けるよう努めていきます。

NEC
執行役 Corporate EVP 兼 CHRO 兼
ピープル&カルチャー部門長
堀川大介氏



サントリーホールディングス

シニア施策を「点」として捉えない

キャリアを「線」でつなぐための支援に注力

サントリーは、創業来、人こそが経営の重要な基盤であるという「人本主義」を掲げ、「すべての社員の活躍」を目指しています。

一人ひとりが「キャリアオーナーシップ」を持ちながら、「生涯 イチチャレンジャー」として、年齢にかかわらず学び、挑戦し続け、多様な選択肢のなかから社内外に貢献し続ける人財になってもらいたいとの考えのもと、さまざまな取り組みを進めています。

ミドルシニアに関わる制度としては、2013年に65歳定年制を導入、2024年からは60歳到達時の資格・処遇変更を廃止し、60歳以前と同様としています。また、2020年には1年契約・最長5年の再雇用制度を導入し、本人・会社が合意すれば70歳まで働ける道を用意しています。

キャリア形成に関しては、点で施策を打つのではなく、中長期目線で早期から「線」でキャリアをつないでいくことを重視しています。

たとえば、キャリア形成の初期には「10年3仕事」、入社10年目に3仕事目の経験を積んでいる状態を目指しており、うち1回は、食品から酒類、営業から人事など、部門を大きくまたぐ異動を実施するようにしています。若いうちの幅広い経験は、中長期で見たときにキャリアの選択肢を増やすことにつながると考えています。

また、入社3年目、10年目、ミドル以降では43歳、58歳を参加必須とするキャリアワークショップでも、キャリア自律を支援しています。以前は43歳ではなく53歳を参加必須としていましたが、より早期にキャリアを考える機会を設けることが重要と考え、43歳に前倒しして実施しています。また、必須のワークショップに限らず、希望者はいつでも社内のキャリアコンサルタントによる面談を受けることができます。

人生100年時代に対応できる スキルセットや挑戦の機会も用意

もともとサントリーは離職率が低く、ずっとこ

の会社で働いていきたいという社員が多かったのですが、人生100年時代になり、人財の流動化も高まってきている今、複数のキャリアの選択肢を持ち、会社を離れた後も見据えてキャリアを考えていくことがますます重要になっています。会社人生のある時期に管理職のポストを担うかどうかにかかわらず、「生涯 イチチャレンジャー」として生き生きと働き続けるにはどうしたらいいか、自分なりに考え、自身を磨き続けてもらうことが大切です。

そのために主体的に考える場として、グループ内大学「サントリー大学」に100年キャリア学部を設置しています。人生100年時代に対応できるマインドセット・スキルセットを身につけられるよう、豊富なeラーニングプログラムや、NPO支援や地方創生など社外でのチャレンジ機会（公募）の情報を提供しています。特に公募は、自分の経験やスキルがどこまで通用するか試してみたい、会社とは異なる環境で新しい挑戦をしてみたいという人に大変人気があり、募集ポストに対して、シニア層も含めて多くの手が挙がります。また、こうしたさまざまな活躍の可能性があることを知ってもらうため、生き生きと働いている社員の事例は、積極的に紹介するようにしています。

高い技術やスキルを持つミドルシニアはたくさんいます。主体的に挑戦を続けている社員に、会社がしっかりと寄り添って応援していくこと、その能力を認め、活躍の場を作っていくことが、さらなるミドルシニアの活躍につながると考えています。



サントリーホールディングス
常務執行役員 人財戦略本部長

西田英一郎氏

サイボウズ

2006年から年齢関係なく 100人100通りのマッチング

サイボウズでは一人ひとりの個性を重視し、人事施策においても100人100通りのマッチングが基本です。多様な個性を石垣のように組み合わせでチームを作っているの、自分はチームに対してどんな貢献ができるのか、誰もが常に向き合い続ける必要があります。基本的にチームがその人を必要とし、個人とチームの契約が成立すればいいのです。

マッチングが成立する限り、何歳であっても働き続けることができます。2006年に「定年なし」を明確に定め、会社の成長とともに資産形成ができる従業員持株会制度は充実させていますが、退職金もなく、長く働くことこそ貢献という考え方ではないのです。

給与は、仕事内容と貢献度によって決まります。いわゆる職能等級にあたるものではなく、職種ごとに求められるスキルレベルと報酬レンジを定めています。社外の賃金相場も参考に給与レンジの調整をすることはありますが、全員の給与を一律に上げたり下げたりはしません。メンバーのキャリア自律を支援する観点からもこれが適切と考えています。

当社では若手が多かったこともあり、60歳を超えて働く社員の例がほとんどなく、定年制の是非が話題になることはありませんでした。定年の議論が出たのは、50代以上の従業員も増えてきた最近のことです。しかしこのとき、改めて処遇のあり方を見つめ直し、100人100通りのマッチングを貫くことを確認して進めています。

加齢に伴う体力の衰えが原因で、結果的にアウトプットが落ちてしまうことはあり得ますが、これは年齢差よりも個人差が大きい。自らの状況に合わせて仕事のサイズを変えるなどして、最終的にチームとマッチングすれば問題はありません。

マッチングが成立するように 企業も個人も努力していく

人事としては、多様な働き方ができる環境を整えたり、業務の範囲を区切って応募しやすくした

り、自主的にスキルアップできる場を用意するなど、マッチングの可能性が広がるように努めています。同時に個人の側も、サイボウズで長く働きたいのであれば、常にマッチングが成立するように頑張ってもらいたいと思います。逆にマッチングが成立しなければ、年齢にかかわらず関係は終わりとなります。必ずどんな関係も終わりが来ますし、関係性は変わり得ます。それを社員も認識し、行動する必要があります。

そもそもこれらの仕組みは、チームとして成果を出しながら、多様なメンバー一人ひとりが幸福に働けることを目指して取り入れてきたもの。理想に向けて皆が努力してきたから今があるわけで、単に「自由な働き方ができる」面ばかりが注目されるのは違う。何のために年功にとらわれない仕組みになっているのか、新しく加わったメンバーにも理解を深めてもらえるように、最近ではマッチングのポリシーを言語化したり、各種制度が成立した経緯を紹介したりしています。

運用にあたっての課題もあります。評価については、各部門のマネジャーによって判断にばらつきが生じることもないわけではありません。人間のやることですから、年齢に対する無意識のバイアスから完全には自由になれません。

それでも年齢を理由に一律の基準を押し付けるのは、メンバーの自律性を奪うことになりかねません。人事としても、マネジャーに伴走するなどしてさまざまな手を打ちながら、100人100通りのマッチングを今後もさらに追求していきたいと考えています。



サイボウズ
執行役員 人事本部長
中根弓佳氏

改善する高齢者の認知機能 年齢を重ねて成熟する知能もある

平均寿命が延びるなかで、高齢者の健康に関する研究が進んでいる。

日本の高齢者の認知機能が改善しているとの最新研究をリードした

国立長寿医療研究センターの西田裕紀子氏に、

人生の後半期の過ごし方について聞いた。

人は加齢に伴い、各臓器の機能が低下し、脳も徐々に萎縮する。脳の神経細胞の構造や働きが徐々に変化し、認知機能が低下する「認知症」の患者数は全世界で推定5740万人（2019年時点）で、2050年には約3倍の1億5280万人になると予測される。

一方で、アメリカやヨーロッパの人々を長期間追跡した研究では、認知症の患者の数自体は増えているものの、その発症率は減少しているとの報告が相次いでいる。日本ではどうか。

日本人の平均寿命は、1955年の男性63.6歳、女性67.8歳から、2023年には男性81.1歳、女性87.1歳と大幅に延びた。西田氏は「注目すべきは、最近になって寿命が延び、特に高齢期の人生が長くなったということ。この長くなった人生をいかによりよく過ごすかは重要な課題。私たちの研究チームでは、寿命の延伸とともに高齢期の健康水準も向上しているかを知りたいと考えました」と

話す。そこで、日本の高齢者の認知機能の推移の実態を把握しようと、国立長寿医療研究センターと全国の研究機関が共同で、65歳以上の地域住民を対象とするコホート調査の統合研究で調査を実施した。

すべての年齢で認知機能が向上 教育水準向上や社会参加が影響

研究に用いたのは、認知機能の検査として一般的な「MMSE」だ。検査は30点満点で、参加者に「今日は何日ですか?」「ここは何階ですか?」「100から7を引くと、いくつですか?」といった質問に答えてもらい、28点以上だと「健康な認知機能を維持している」と判断する。24点から27点だと「軽度の認知障害」、23点以下だと「認知症」が疑われる。

2010年に検査を受けた8575人と、2017年に同じ検査を受けた6089人の検査結果を比較したところ、女性はすべての年齢階層で、28点以上の高齢者の割合が、2010年よりも2017年のときの

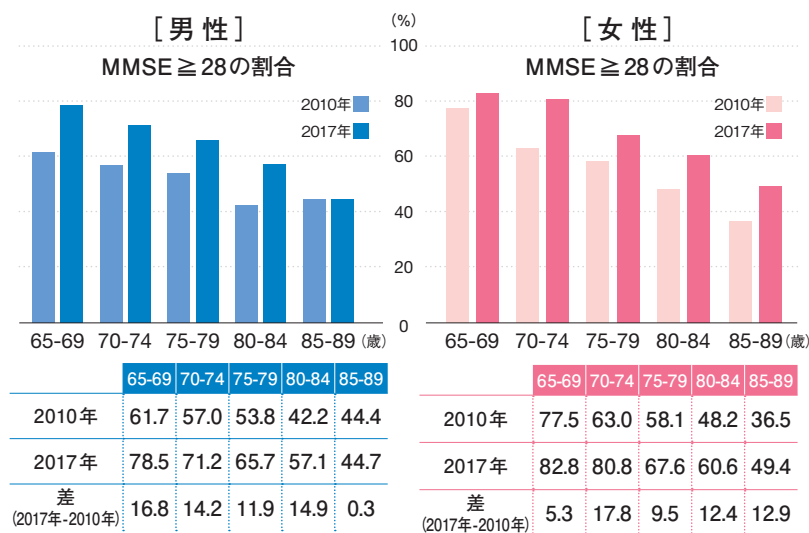
ほうが高かった。男性でも、85～89歳を除いたすべての年齢階層で、28点以上の割合は2017年のほうが高かった。85～89歳男性では、2010年と2017年の割合はほぼ同じだった（左図）。一方で、23点以下の割合はほとんどの年代で減少していた。

西田氏は「地域での調査や健診に参加できる住民が対象で、比較的健康な被験者が多かったのではないかとこの点を考慮に入れても、日本人高齢者の認知機能は改善しているということが出来ます」と分析する。

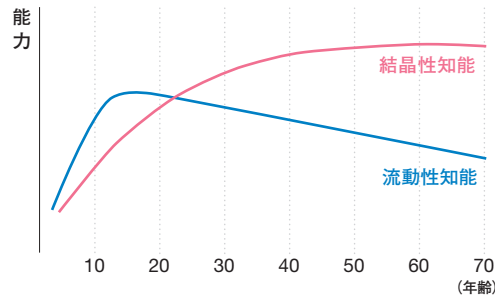
最近の高齢者の認知機能が改善している理由の1つには、教育水準の向上があるのではないかと西田氏はみる。「脳の可塑性が高い若年期の学習により、脳内ネット

2010年、2017年のMMSE28点以上の割合の推定値

出所：西田氏作成

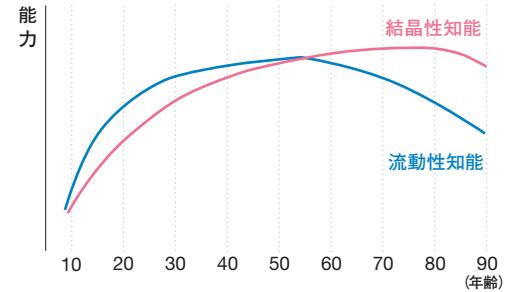


[仮説 by Cattell et al, 1987]



Cattell, R., Intelligence: Its structure, growth and action, p206, 1987

[NILS-LSA データより]



ワーク形成が進み、それは中年以降のライフスタイルにも影響します。残念ながら、加齢に伴い脳はゆるやかに萎縮していきますが、教育による経験は、脳の老化に対抗して認知機能を維持する『認知予備力』を高めると考えられています」

そのほかにも、脳梗塞や脳出血の予防や治療に関する医療技術が発達してきたことや、高齢者のIT利用の増加によって脳が刺激される機会が増えてきたこと、就業も含めた高齢期の社会参加が進みつつあることなどが、認知機能の改善に影響している可能性がある。

「結晶性知能」は個人差も大きい 「やりたいこと」に目を向けて

中高年以降の知的な能力について、西田氏は「高齢になると誰しも、瞬時に何かを思い出したり、新しいことに素早く対応したりすることは、やや難しくなってきます。ただ、文学や芸術、政治などのさまざまな分野では、高齢になってから人生における最大の業績を残す人がいますし、年を重ねても生き生きと学び、新しいことに挑戦する人も多くいます」と指摘する。

心理学者ホーンとキャッテルは、人の知的な能力の2つの分類を提唱した。1つは、新しい状況や課題に適應する能力である「流動性知能」。具体的には、直感力や法則を発見する能力、処理のスピードなどを含む。もう1つの知的な能力は「結晶性知能」といい、経験や学習によって後天的に獲得していくものだ。こちらは多様で、具体的には、言語能力や理解力、洞察力、社会適應力などを含む。

ホーンとキャッテルの理論では、流動性知能は20歳前後から低下していく一方で、結晶性知能は経験や学習によって獲得され、年を重ねても低下することはないとされる(上左図)。高齢者も活躍

する作家や職人、タクシードライバーなどの職業は、経験や学習により成熟する結晶性知能を生かしていると考えられる。

ただ、西田氏らの研究(NILS-LSA：国立長寿医療研究センター・老化に関する長期縦断疫学研究)のデータを用いた検証では、この仮説よりも加齢にポジティブな様相を示していた。結晶性知能が60代以降も向上するのは彼らの提唱とほぼ同じだが、流動性知能もこれまで示された仮説ほどには一直線に低下せず、50代後半までは高く維持されていた(上右図)。

しかも、流動性知能、結晶性知能ともに、課題の得点の幅は年代により極めて多様で、個人差が大きかった。西田氏は「就業を含めた活動やライフスタイルが、こうした差に関わってくるのではないのでしょうか」と説明する。

「流動性知能が結晶性知能よりも早く低下するのは、次の若い世代に『その分野は任せた』とバトンを渡すという意味もあるのかもしれません。私たちはどうしても『できなくなってきたこと』に目を向けがちですが、大事なことは好奇心旺盛に『やりたいこと』に目を向けることではないでしょうか。ものごとに興味を持って、ワクワクする気持ちを持っている高齢者ほど、結晶性知能を高い状態で保っていたという研究結果もあるのです」

企業の高齢者施策も、一律に能力が低減するのではないことを念頭に、再検討が求められそうだ。

国立長寿医療研究センター
老年学・社会科学研究所
老化疫学研究部 副部長

西田裕紀子氏

名古屋大学大学院教育発達科学研究科修士、博士(心理学)。国立長寿医療研究センター・老化に関する長期縦断疫学研究(NILS-LSA)、長寿コホートの総合的研究(ILSA-J)などに携わる。





三田電気工業

ニューホライズン
コレクティブ

エイジレス

飛騨市

グッド・エルダーズ

ポーラ

サミット

宮田アルマイト工業

Section

2

長寿就労社会に向けて 8の処方箋

高齢者の就労をより豊かにするには、
社会、企業、個人が変わっていく必要がある。
それぞれ何に取り組むべきか。8の事例から探っていく。

三田電気工業

大手企業出身のシニア人材が中小企業を支援 コミュニケーション力と実務経験が鍵に

大手企業で培った経験や知識を退職後に中小企業で生かす。
双方にニーズはあってもマッチングはそれほどうまくいっていない。
そうしたなか、神戸市の三田電気工業では神戸製鋼所出身の奥野利明氏を迎え、
成果を上げ始めている。

三田電気工業は、樹脂や電気絶縁物の精密切削加工を得意とするプラスチック部品メーカーだ。電力会社、食品や医療メーカー、半導体製造装置関連企業など顧客は多岐にわたる。2代目社長の中村哲哉氏は、2023年に技術士の奥野氏を、兵庫県プロフェッショナル人材戦略拠点の人材マッチング事業「右腕人材プログラム」（詳細29ページ）を通じて迎え入れることになった。「2010年代からの半導体産業の活況を受けて、当社の軸足もそこに移っていました。ところがコロナ禍で高まったPC需要が一巡すると急に業界が冷え込み、生産性を上げていかなければならなかった。そんなとき、右腕人材プログラムの提案を受けたのです」と、中村氏は経緯を説明する。

中村氏は、学生アルバイトから同社に入社し、前社長の右腕として働いてきた。ところが自身の右腕を育てる発想はなかった。経営に悩んでセミナーや外部のコンサルタントから学んだ大手の成功事例を実践しようとしても、現場からはできないと言われ孤軍奮闘した。そんな中村氏に、右腕人材プログラムを戦略マネージャーとしてリードする亀井芳郎氏は、「中小企業がリソースの豊富な大手企業をただ真似ても、生産性が下がるだけ。右腕人材に現場に入ってもらい、やり方を学びながら改革を進めてはどうか」とアドバイスした。

三田電気工業 代表取締役

中村哲哉氏(写真左)

奥野技術士事務所 代表

奥野利明氏(写真右)

大手企業で培った専門性、大学の聴講などで得た経営知識、現場経験などが豊富で、卓越したコミュニケーション能力を持つ奥野氏に、中村社長は絶大な信頼を置いている。「私たちにも、ここでものづくりを一生懸命やってきたという自負がありますが、奥野さんは私たちが知らないこと、経験のない世界を見せてくれます」（中村氏）

Text=入倉由理子 Photo=MIKIKO

中村氏は、「欲しかったのは右腕だ」と「ピンときた」という。

「30人規模の会社はよくも悪くも家族」だとも亀井氏から学んだ。「家族」だからこそ社長のために無理して頑張ってくれることもあれば、社長から何か言われても受け流したり、反発したりすることもある。「外部の人からの指摘であれば社員が改革に賛同してくれるのではないかと、という期待を感じました」（中村氏）

50歳での退職を目指し 資格取得や貯金などで準備

一方の奥野氏は新卒で神戸製鋼所に入社し、工場勤務を希望した。製造現場に始まり、設備の更新や商品開発まで幅広く経験し、その後いくつかの職場を経て40代以降は品質管理責任者として働いた。

「外注先にも品質的な問題の指導をしていましたが、品質を本質的によくするには経営課題に踏み込まざるを得ない。当時の私の役割上そこまでは難しかった。結果として効果が上がらないことも多く、もっと直接中小企業の経営支援をしたいと感じるようになりました」と、奥野氏は振り返る。50歳で会社を退職して独立しようと、中小企業診断士の取得を目指して学び始め、退職後の経済的なリスクを低減するために貯金にも励んだ。持っていた技術士の資格を看板として掲げ、品質管理と金属素材の加工を専門として53歳で独立した。「加えて大学の聴講生になり本格的に経営を学び、中小企業診断士の1次試験にも合格しました。そんな折、私が所属する技術士会に右腕人材のオフ会があったのです」（奥野氏）

奥野氏は現在週に1度、三田電気工業に出向く。週次の会議への参加に加え、中村氏との1on1で課題を聞くことが主な仕事だ。時には課題を抱え

る現場の社員からの相談も受ける。

一番の悪は納期遅れ 現場に入り数字を示して納得を導く

当初、中村氏から奥野氏に明かされたのは、生産性をもっと上げたいという悩みだった。中村氏を中心とした、週1回3時間の営業会議の議論が前に進んでいかないことも、顕在化していた課題だったという。

「会議では1カ月先までの生産について話し合います。奥野さんに来てもらった時点では納期遅れが常に発生し、製造の優先順位づけにも混乱する状態でした」（中村氏）

奥野氏が最初に取り組んだのが、納期遅れの解消だった。同社の製品はオーダーメイドで、顧客からいつどんな製品が発注されるかわからない。大口顧客はリピート率が高く、オーダーの数が少なくても、次に発注が来たときのためにまとめて作っておいたほうが生産の段取り替えをしなくて済むため、効率がいいと考えていた。そのせいで納期が近い顧客の発注を後回しにすることもあり、クレームにつながることもあった。

奥野氏はまず会議の目標時間を30分とし、納期遅れのみを議題とした。計画に沿って納期順に製造し、1週間後に実際の納期遅れを確認、遅れがあればそれを片付けることに注力することを勧めた。この提案に当初「納期に合わせて生産の段取り替えを頻繁にするのは効率が悪い」と現場は反発したという。

これに対し奥野氏は、「会社にとって一番の悪は納期遅れ。顧客満足が下がる」と説いた。中村氏は社員に「まずはやってみよう」と声がけし、1週間ごとにPDCAを回してみると、3カ月ほどで効果が出た。

「社員が納得したのは、納期遅れ率などの数字を提示してくれたからです。目に見えて減っていくのがわかりました」（中村氏）

社員たちの奥野氏への態度も変わっていった。「最初はあまり口をきいてくれませんでした、徐々に相談に来てくれるようになりました」（奥野氏）

「自分ごと」を話さないのが鉄則 理解するためにまず聴く

なぜ、奥野氏は右腕人材としてうまくいって

るのか。「経営に関する知識を身につけて、準備していたことが大きい」（奥野氏）と言うが、同時に、コミュニケーションスキルも挙げる。技術士会にオファーが来たとき、60人ほどのメンバーがいたが、右腕人材候補として残ったのは奥野氏1人だった。大企業で経験を重ねるほど、自分の経験を述べる「教える人」になってしまい、相手の目線に立って改善と一緒に考えることが難しくなる人もいる。奥野氏は「コミュニケーションをとりながら相手の役に立つことをする」ことを心がけていると話す。

現場での経験も重要だ。中村氏は、奥野氏の品質管理と生産現場での実務経験に絶大な信頼を寄せる。製品に不良が出たときにその原因を分析しても、なかなか解が見出せないことがある。「奥野さんは経験上、原因はここだとズバリ指摘してくれます」（中村氏）

そうした場面でも、「押し付けるとうまくいかない」と、奥野氏は言う。「私が決めていることは、『自分ごと』を話さないこと。実際にものを作っている人がどういう気持ちで、何のためにこの作業をしているのか、どんなことに困っているのかを理解するために、まずは聴くことに徹するようにしています」

大手企業の看板を外し 「これで支援する」というキーワードディングを

シニアになって、大企業での経験を生かして中小企業を支援したいという人は多い。そういう思いを持った人に対し、奥野氏は、「自分はこれで中小企業の支援をするというキーワードディングをすべきだ」と言う。独立当初、品質管理と金属を専門領域とする技術支援を看板に掲げた。この領域でのオファーがある一方で、実際に動き出してみると経営の視点でのアドバイスを求められることが増えた。「自ら定義した専門に拘泥せず、求められるところで経験を重ねていくことも大切だと思います」（奥野氏）

さらに「前勤務先の手腕企業の看板を極力外したほうがいい」と言うが、受け入れ側の中村氏は大手企業での勤務経験に一目置いている。「中小よりも余裕のある大手企業では、先端の技術や仕事の進め方をしっかり教育します。たとえば洗練された会議の方法も知っている。そんな人たちに助けてほしいと思う中小は多いはずです」

現場と同じ目線で伴走できる シニア人材が中小企業で求められる

三田電気工業と奥野氏をマッチングした「右腕人材プログラム」。
戦略マネージャー、亀井芳郎氏に、
大手企業で働くシニア人材が活躍する処方箋を聞く。

内閣府プロフェッショナル人材事業は、各道府県の拠点が副業に積極的な提携の大企業から副業人材の紹介を受け、経営課題を持つ中小企業にマッチングするスキームだ。亀井氏は兵庫県プロフェッショナル人材戦略拠点で、大手企業を定年退職した人などを中小企業に常用雇用で紹介する「プロ人材」事業を2015年からリードしてきた。「しかし、いきなり転職すると現場でハレーションが起きてすぐに離職するケースが多くありました。そこで、月に1、2日程度、副業で中小企業を支援する『右腕人材プログラム』を始めたのです」

右腕人材の出身母体には、川崎重工、富士通、YKK、サントリー、AGC、キーエンスなどの大手企業が並び、派遣実績は約50社に上る。

派遣先となるのは、主に従業員50人以下の企業だ。「従業員が100人もいるような企業では、資金、ノウハウ、人材というリソースがあって、自力で生産性を上げられるからです。50人以下の企業はリソースが限られ、経営者は孤軍奮闘を強いられています」

亀井氏には苦い経験がある。アパレル製造小売りの副社長として経営計画の立案に携わってきたものの、いざ自分が社長となり経営不振に陥ったとき、何をすればいいかわからず眠れない日々を過ごした。正しい戦略とは何かを知りたくてコンサルタントにも頼ったが、解が見えることはなかった。

「社長を退任後、中小企業診断士、MBA、博士号を取得しましたが、戦略



ひょうご産業活性化センター
兵庫県プロフェッショナル人材戦略拠点
ひょうご専門人材相談センター
戦略マネージャー
亀井芳郎氏

とは仮説にすぎず、戦略をコンサルタントに教えてもらうだけでは意味がないとわかりました。中小企業で必要とされる支援は、現場が主体的に課題出しをし、現場目線で対策を立て実行することに伴走すること。それが右腕人材プログラムの最大のポイントです」

課題をともに抽出し コミュニケーションの 地ならしをする

しかし、大企業を経験したすべての人材が右腕人材になれるわけではない。亀井氏は、ベースとしてコミュニケーション能力が必須だと説く。「大企業で評価されてきた人も多く、自分がやってきたことを半ば上から目線で教えようとします。まずは圧倒的に規模が違う会社では自身の経験がそのままでは通用しないことを理解し、相手の言葉に耳を傾けることが求められます」

50代以上で管理職経験が長くなると、現場の感覚をなくしている

ことも課題だ。「右腕人材は、現場と同じ目線で一緒に考えることが求められるので、現場の試行錯誤や苦勞を知らなければ信頼関係が構築できません」

こうしたコミュニケーションの問題を乗り越えるため、右腕人材プロジェクトには、亀井氏自身の博士論文をベースに考案した「課題抽出プログラム」が織り込まれている。

その仕組みはこうだ。契約前に、右腕人材候補2人と現場の社員が課題の抽出に取り組む。現場の社員が会社の強みと課題を書き出す。全員の意見をまとめて課題の優先順位を決め、右腕人材2人がそれぞれ課題解決プランを提出。このプロセスとプランを踏まえて、いずれかの候補者を受け入れ側が選り契約、ともに課題解決に取り組む。右腕人材候補には、このプログラムを実行するためのスキル、マインドセットなどをトレーニングするという。

同時に、中小企業側の受け入れ体制も整う。「課題が明確になることで、自社にどんな人材が必要かもわかります。一緒に課題を抽出した人材とともに解決策を実行していくので、地ならしができていく状態からスタートできます。シニアの活躍と中小企業の経営改革の両方を実現するには、丁寧に進める必要があるのです」

ニューホライズンコレクティブ

長く働くための「滑走路」を 「業務委託」として会社が準備

電通を退職したミドルシニア世代が個人事業主や法人として
業務委託契約を結んで働くという、
個人、企業、社会との新しいつながり方を提唱したニューホライズンコレクティブ(以下、NH)。
代表の山口裕二氏に、その狙いや効果について聞いた。

NHは2020年11月、電通の100%出資子会社として設立された。電通を早期退職した元社員229人が、個人事業主や法人として、同社と業務委託契約を結んでいる。

電通では2017年から全社的な労働環境改革を進めるなかで業務分析をしたところ、当時7000人いた社員のうち、能力を生かし切れていない人たちが1割程度いたという。

「そのなかには、かつてはスーパースターのように活躍していた人もいましたが、業務とのミスマッチや長く同じ組織にいたことでスキルが陳腐化していたケースも見受けられました。電通の外に出てチャレンジすることを1つの『出口』と考え、新会社の設立に至りました」(山口氏)

NHへの応募はあくまで「自薦」で、応募要件は40歳から60歳までの電通社員のうち、新卒採用なら勤続20年以上、キャリア採用なら勤続5年以上と定めた。実際に手を挙げ、同社と契約した人の多くは45歳を過ぎたミドルシニア世代だったが、これはいわゆる「肩たたき」ではないと山口氏は言う。

「社員への説明時に強調したことは2つあります。1つ目は、人生100年時代に、長きにわたり個人のパフォーマンスの価値を最大化したいということ。2つ目は、個人と企業と社会の新しい関係として、オープンコミュニティを作りたいということでした。会社を辞めるか辞めないかという二択ではなく、業務委託契約という形で本人たちがやりたいことをできるよう、バランスを取りたかったのです」

2020年夏の募集に際して、山口氏のチームは3カ月間で約100回の社内説明会を開いた。締め切り前の駆け込みよりも、初日の応募者が多かったといい、なかには「こういうものを待っていました」と話した社員もいたという。

「自分のスキルが通用しなくなったことに危機感を覚えたり、入社年次が下の社員が上司になって面白くないと感じたり、人によって事情はさまざまですが、新たなチャレンジをしたい人というのがこんなにいたのかと驚きました」

「チャレンジ」と「安心」を両立 個人、企業、社会「三方よし」に

NHは、229人の元社員と10年間の業務委託契約を結んだ。NHからの業務を請け負うことで、一定の業務委託費が得られる。同時に独立した個人事業主として外での仕事も獲得できる。リスクリングやアップスキリングに必要なプログラムが受講できる機会や、リスクリングを通じた新たな仲間やチームづくりの機会も提供しており、「チャレンジ」と「安心」を両立できるスキームになっているという。

「会社を辞めようと、収入面と仕事面で不安を感じるのはもちろんのこと、特にミドル以降の男性の場合は、会社との関係性がぶつくと途切れ



電通を退職後、伊豆に移住した神氏が開催する「NH田んぼプロジェクト」。田植えや稲刈りの時期にはメンバーが多数駆け付け、都会と地域を結ぶ活動を実施。退職後も元社員同士が繋がりを持てるのもこの仕組みの強みであり、現在は企業の垣根を超えてライフシフトプラットフォーム（LSP）という枠組みのなかで活動している。



て居場所がなくなることへの不安があると聞きます。私たちのやり方は、こうした不安の解消につながると考えています」

同社は、電通以外の企業にも広く門戸を開き、デジタルやマーケティングを学ぶ機会を提供している。2025年2月時点で参加企業は延べ16社。業種は電機メーカーや新聞社、銀行など幅広く、随時相談も受けている。

2025年はスタートから5年目の節目にあたるが、「このやり方は個人、企業、社会にとって『三方よし』になったと考えています」（山口氏）。

業務委託契約を結んだ電通元社員のうち、8割は「充実している」とアンケートに回答した。資金が潤沢ではないNPOの支援など、報酬の多寡にとらわれずに働く流れも出てきた。なかには、九州や北海道、海外などに移住した人も40人ほどおり、東京に集中していたナレッジが地方に分散するというメリットもあった。

電通にとっても、電通で働いてきた人々が新たな形で社会で活躍できるメリットや、ミドルシニアの社員が抜けたコスト的なメリットがあるだけでなく、若手社員に活躍の場を与えるという意味でも効果が大きかった。

成功の鍵は「他人のために動けること」 才能は人が見つけてくれる

業務委託契約を解除する人も出てきた。

第1号は、地方に移住した男性だ。男性は電通でコピーライターとして活躍し、NH参画後は実家の農業を手伝うために地元に戻った。その男性が道の駅へ実家の野菜を納品に行ったところ、「クリエイティブの仕事をしているんだったら手伝ってくれ」と声を掛けられ、店頭プロモーションを試みたらよく売れた。それをきっかけに周りの

農家からも協力を求められるようになった。

「彼がトラクターに乗った写真を私に送ってきて『山口さん、俺もう抜けます』と言ったとき、私はとても嬉しかったんです。私たちの会社は滑走路のようなもの。それぞれがやりたいことを見つけて、それに専念するために飛び立ってほしいのです」

NHで成功する人の、そうでない人との違いは何か。山口氏は、「行動量が多いこと」を挙げる。なかでも「情けは人のためならず」を体現し、「他人のために動くことができる人」は成功しているという。

「こういう人たちの能力が飛び抜けて高いかというと、必ずしもそうではありません。まずは、自分で機会を作っていくことが重要なのです」

確かに、同じ組織で長く働いてきた人が、会社の枠を超えて自分に何ができるかを見つけるのは難しい。そのためにも多くの企業に参加を呼び掛けている。

「私はいつも『才能は人が見つけてくれます』と伝えています。同じ会社だと、お互いの仕事がかかっているだけに評価し合うことで終わってしまいますが、いろんな会社の人が交じってお互いのことを話すと、先入観なく『そんなことをやってきたんですね！』という反応が返ってきます。そうやって他者と会話し、自己肯定感を上げていくことが、セカンドキャリアを発見する第一歩になります」

エイジレス

増えるミドルシニア採用 ITスキルが決め手に

人材サービス企業のエイジレスは、ミドルシニアのIT人材と企業のマッチング事業を展開している。
代表取締役の小出孝雄氏に、50歳以上の人材が活躍し成果を生み出すためには、
個人と企業、法制度、それぞれに何が求められるかを聞いた。

同社は主に50代以上の就労を支援しており、これまでの登録者は約1万人に上る。小出氏は「IT技術者に関しては、50歳以上の採用が確実に増えています」と話す。

事業を始めた2022年当時は、顧客企業の開拓に行くと、「若い人材のほうがニーズがあるのでは」と勧められることもあった。しかし今や同じ企業が、ミドルシニア採用を始めるといった変化も起きている。

「多くの企業がDXを進める一方、現役世代のIT人材は減り、人手確保のためミドルシニアを採用せざるを得なくなった面は確かにあります。しかしそれだけではありません」

企業のニーズが特に高いのが、基幹システムなどで使われるプログラミング言語「COBOL」のような、1960～1970年代に主流だった技術を扱える人材だ。これらの技術はいずれ新しい技術に置き換わるといわれてきたため、若手にスキルが継承されてこなかった。しかし予想に反して今も多くのシステムで使われ続けており、維持管理のためこうした「レガシー」技術が不可欠となっている。

小出氏らは創業直後、スタートアップと求職者をマッチングしようとしたが、あまりうまくいかなかったという。求職者は、スタートアップの求める最先端の技術に追いつくのが難しいうえ、若手主体のカルチャーにもなじみづらかったのだ。そこで注目したのが、レガシー技術を求めるSIerやITコンサルティング企業だった。

「求職者は大手IT企業やメーカーの技術者が多く、それなりの規模を持つ組織の一員として働くことに慣れています。中堅企業に顧客の軸足を置くようになって、マッチングの成功率が高まりました」

「御曹司」のレッテルに苦悩 年齢への偏見をはがす

小出氏が同社を興したのは、老舗企業「桃屋」の創業一族に生まれたことが強く影響している。

「子どものころから、『御曹司』というレッテルを貼られてからかわれることが多く、とても嫌な思いをしてきました」

生い立ちに関係なく力を発揮できる場で働きたいと、公認会計士の資格を取り大手監査法人に入社した。起業を模索し始めたときも「事業を通じて社会に存在するさまざまなレッテルをはがしたい」と考え、最も大きなレッテルの1つである年齢に着目した。

「日本社会は他人を判断するときも、自分が行動するときも年齢に縛られがちで、若者と高齢者の間に、不要で不毛な分断も生まれています。ジェンダーレス、ボーダーレスに加えて『エイジレス』が必要だと思ったのです」

ただ企業全体としてミドルシニアには余剰感があり、とりわけ専門領域を持たない人材の転職支援はハードルが高い。専門性の高いIT技術者に特化すれば事業成長の可能性が高まると考え、今のビジネスに行きついた。

しかし技術者であっても、ミドルシニアの転職のハードルは若手に比べればはるかに高い。同社を通じて転職に成功した人のなかには、それ以前に約200社から断られた人もいる。求職者が企業に選ばれるには、何が必要だろうか。

「40代のうちに、ITでもたとえばインフラなど、専門領域を作っておくことが重要です。またインフラなら固定のコンピュータだけでなくクラウドもある程度扱えるなど、専門領域内の新しい技術も一通り知っておくとベターです」



エイジレス
代表取締役
小出孝雄氏

もう1つ大事なことは「どのポジションにいても、手を動かしておく」ことだ。企業が求めるのはプレーイングマネジャー的な人材だが、管理職として指示を出すだけだと、数年でスキルは確実に落ちる。このため、「手を動かさないうえに年収も高い部長級は、転職が難航しがちです」。

逆にいえば文系であっても、専門領域と現役の腕という2つの要件を満たす人材、たとえば最前線に立つ営業人材などは、転職の可能性が広がるという。

選考にあたっては、68歳のキャリアコンサルタントが面談指導も行う。

質問から外れた内容を長々と話す人もいるため、「結論ファーストで簡潔に話しましょう」といったアドバイスが有効なのだ。「『エイジレス』の考えからは外れますが、少し年上のコンサルタントから言われたほうが、年下の社員が話すより説得力が高まるようです」

年収の高望みは禁物 「若いほど有利」も事実

年収を高望みしすぎないこともポイントだ。若い世代は、転職によって年収アップも見込めるが、ミドルシニアの場合は下がることのほうが圧倒的に多い。

「まずは、自社で再雇用された場合の年収を把握することが大事です。たとえば60歳で年収が

1000万円から400万円に下がるなら、50代後半で年収800万円の企業に転職し、65歳まで働いたほうが生涯年収は高くなります」

採用の際はスキルベースで報酬を決めて契約することが多いため、50代後半で働き始めて定年を迎えても、一般的な再雇用のように一律で大幅に年収が下がることは少ない。ただ現役世代と同様、評価に応じて変動することはあり得る。

同社の登録者のなかには、ネイティブレベルの英語力とプロジェクトマネジメントのスキルが評価され、70歳で月収100万円のオファーを得た人もいる。しかし残念ながら「1歳でも若いほうが転職しやすい」ことも事実だ。求職者のボリュームゾーンは57、58歳だが、60歳を超えると年を追うごとに転職は難しくなってしまうという。

「50代後半で『定年したときに備えて準備したい』と当社を訪れる人もいますが、それは危機感がなさすぎます。『65歳までの年収確保を考えるなら今、動き始めたほうがいい』と勧めることもあります」

また企業内では、経営層と人事と事業部のどこかに年齢への偏見があると、採用が止まってしまうという。現場の30代のマネジャーが『50代は使いづらい』と反対したり、数年後には再雇用になる人材の採用に、人事が難色を示したりするケースだ。また人事制度が年功的に運用されていると、既存社員との整合性などを考える必要が出てくるため、採用が進みづらい傾向もある。

企業側の年齢差別は、法的には禁じられている。しかしキャリア採用市場の現在地は法律と乖離しており、求職者の年齢は事実上、企業側に開示されている。小出氏はこのことが差別を助長する一因だとして、年齢の非開示を徹底すべきだと主張した。さらに障害者雇用のような、「法定雇用率」の適用も検討すべきではないか、とも提案した。

「企業の自発的意思に任せていては、採用を増やそうとしても限界があります。年金支給年齢のさらなる引き上げも予想されるなか、ある程度強制力を持ってシニアの雇用を守るべきではないでしょうか」

飛騨市

高齢者も働き、支え合う人材確保 「必要とされること」が生きがいに

岐阜県の最北端に位置する飛騨市は、
高齢者が人口の4割を占める「超高齢地域」だ。
高齢者も可能な限り働き、支え合う人材を確保する仕組みを作った狙いについて、
飛騨市役所市民福祉部地域包括ケア課長の
佐藤博文氏と課長補佐の井谷直裕氏に聞いた。



「支えあいヘルパー養成講座」は、古川町や神岡町で開催され、基本理念や認知症の理解、コミュニケーションスキルなどを学ぶ。

飛騨市の人口は約2万1900人で、65歳以上の高齢者の割合は40.4%を占める(2024年6月時点)。64歳以下の世代が減少するなか、市内の介護施設では職員の高齢化に伴って介護サービスの維持が困難になりつつある。在宅介護も、今いるヘルパーとケアマネジャーの数では、東京23区よりも広い市内を回り切れない。高齢者を支える人材の確保は長年の課題だ。

そこで飛騨市は、元気な高齢者に働いてもらうためのさまざまな仕組みづくりを模索してきた。

まず手を付けたのが「介護の仕事の仕分け」だ。「専門職でないとできないこと」と「それ以外のこと」に分けてみると、「食事介助や入浴介助、排泄介助など『プロしかできないこと』以外に、部屋の掃除や食事の片付け、話し相手など『プロでなくてもできる生活支援』に分類できる仕事があることがわかったのです」(佐藤氏)。

市はこの知見をもとに、市民を対象にした「飛騨市支えあいヘルパー養成講座」を2017年から計12回開催し、2024年7月までに156人が受講を修了した。受講者のうち、60代は36人、70代は63人、80代は26人と、60代以上が全体の4分の3以上を占めた。このうち、介護施設や在宅介護で生活面の介助をする「支えあいヘルパー」と

して雇用されたのは35人で、60代から70代後半が多い。佐藤氏は、「受講者からは、『家族の介護が終わったので学びたい』『健康のために外で働きたい』という声がありました」と話す。

さらに市は、40歳以上の市民を対象に、介護支援のためのボランティアも募集した。介護施設でのお茶出しや移動の補助、歌や楽器の演奏のほか、在宅の高齢者の買い物や病院などへの送迎を担当してもらい、仕事に応じてポイントを付与。ポイントは貯めて商品券に交換できる。2025年1月現在、同市内での登録者数は317人に上っている。

支え合いの人材確保の仕組みが一定の成果を出してきた一方で、「支え手のなかでも、これまで地域をまとめてきたキーパーソンが、高齢化に伴って活動が難しくなっている現状があり、今後、どうやって新たな人材を掘り起こすかが課題になっています」(井谷氏)。

2024年11月からは、デイサービスに通う高齢者に、飛騨地方に伝わる人形「さるばば」づくりを試験的にお願いしている。主な作り手は70代から80代の女性で、全員が要介護または要支援の認定を受けている。「デイサービスで『お風呂に入って、童謡を歌って終わり』ではなく、働ける人には働いてもらい、生き生きと過ごしてほしいのです」(井谷氏)。

人形を作って地域のお土産として販売されれば、売れた喜び、さらにその収入でデイサービスのおやつを購入できる喜びがあり、井谷氏は「デイサービスになじめないこともある高齢男性についても、地元企業と相談して仕事を探しているところ。何歳になっても、『社会で必要とされている』と思えることは、その人の生きがいにつながるのではないのでしょうか」と強調した。



「さるばば」づくりの取り組みは、利用者の生きがいの創出が第1の目的だが、利用者同士が作業を助け合うことで、介護職員の技量が重要なレクリエーションなどの負担が少なくなり、介護職員が減ったとしても質を保って運営できるのではないか、という考えがベースにある。

グッド・エルダーズ

「人生は楽しいのかも」と 若者に希望を見せる年の重ね方

50代以上の社員が社内でやる気を失っていく……そんな企業は珍しくない。
そんな中高年に向けて、佐藤尚之氏は「good eldersであろう」と呼び掛け、
当事者たちのコミュニティを設立した。その狙いを聞いた。

今、私は63歳ですが、電通時代の同年代たちが年齢を重ねてしよぼくれていく姿を見てきました。2024年に日本の50歳以上は人口の5割を超え、65歳以上も3分の1を超えています。中高年になると新しいテクノロジーに追いつけなくなり、会社でも経験値を生かしくくなります。若い社員から見れば、やる気や希望を失った50、60代がいる会社で働きたいと思うわけがありません。

そこで立ち上げたのが、50歳以上のコミュニティ「グッド・エルダーズ」です。50代以上になっても希望ややる気を失わず、若い世代から「あんな年の取り方をしたい」「人生楽しいのかも」と思われるには、2つの軸を持つことが重要です。

1つ目は、目標設定をすることです。会社で役に立たなくなるのは、目的を失ってしまうから。複業をするなどして次の目標を持っていれば、今働いている会社でもちゃんと役に立ちたいとスイッチが切り替わります。新しい目標を持つためには、今までの価値観をきちんと終わらせることが必要です。50歳半ばで役職定年を迎えるならその価値観を終わらせなくてはならない。これまでの価値観を棚卸しし、自分が大事にしている価値観を見つめ直すこと。そうして初めて、何をやりたいたのかが見えてくるのです。

とはいえ、これまでの価値観を終わらせるのは難しい。そのために「ニュートラルゾーン」に身を置き、新たな人々との出会いが必要になるのです。

会社のなかで役職定年や再雇用で急に自分の価値が下がってしまうように感じるのは、ニュートラルゾーンを経ずにいきなりその時期を迎えてしまうから。再雇用の前から、いろんな仕事に複業などで挑戦しながら、生きがいを探していくのもいいでしょう。本来であれば企業側も、再雇用前に、ニュートラルゾーンを設計すべきだと思います。新しいスキルを身につける機会も与えずに働かせ

ている。仕事を辞める前に50代のモチベーションを上げることができれば、相乗効果として30代、40代の社員のモチベーションも上がります。

もう1つの軸は、幸せに生きることです。『グッド・ライフ』という本にもありますが、幸せに生きるための条件はよい人間関係を持つことに尽きます。目標ができて何かをやろうと思っても、出会いの場もなく、人とのつながりを失ったならば幸せにはなれません。私たちのコミュニティでは、まず自分は何がやりたいのか、コーチングやワークショップを通じ自分で目標を見つけます。そのうえでコミュニティのつながりを利用して、その目標を実行できるようにします。

150人ぐらいから始まったコミュニティですが、紹介制で少しずつメンバーを増やし現在は約400人、2025年中に500人を目指しています。メンバーは50代が6割、60代が3割弱。約120のグループがあり、メンバーがそれぞれ好きなグループに参加しています。グループのテーマは、実家じまい、介護、移住、俳句、サウナ、沖縄などさまざまで、死を考えるデスカフェやファイナンシャルプランナーを呼んでの老後資金に関するイベントも開催しています。コミュニティを通して一人ひとりが目標を見つけ、それを実行していくのです。

このコミュニティは僕にとっての若者貢献でもあります。若者世代の不安の1つは、自分が高齢者になったときを考えると希望を見出せないこと。そこを変えていければと思っています。

グッド・エルダーズ
コミュニケーション・ディレクター

佐藤尚之氏

1985年に電通入社。コピーライター、CMプランナー、ウェブ・ディレクターを経て、コミュニケーション・ディレクターとしてキャンペーン全体の構築に従事。『ファンベース』（ちくま新書）、『明日の広告』（アスキー新書）など著書多数。



ポーラ

「営業の鬼」がキャリアチェンジ 人生の「ワクワク」探しへ

ポーラの再雇用社員である佐野真功氏は、
ミドルシニアになっても「ワクワク」できる働き方をするための研修を立ち上げ、
やりがいを持って働き続けることを支援している。
「数字の鬼」といわれたかつての営業部長は、どのようにキャリアチェンジを果たしたのか。

佐野氏は1984年にポーラ化粧品本舗（現ポーラ）に入社し、キャリアの半分以上を営業畑で過ごした。営業部長時代は同社前社長の及川美紀氏から「数字の鬼」と評されたこともある。「諦めが悪いんです」と、本人は言う。

「部下が『これで精一杯です』と言ってきても『この部分はまだ店舗を通じてお客様に伝えられることがある。もう一度連絡してみて』というやり取りを営業締め日まで続けました。周囲は大変だったでしょうが、当時は営業なら業績にこだわるのが当たり前でしたから」

化粧品販売を担う「ビューティーディレクター」が、営業担当者らの支援や育成によって店舗オーナーになっていくなど、人材の成長にやりがいを感じていたという。定年後について漠然とした不安を抱えてはいたものの、売上げが右肩上がり で伸びていたこともあり「今の仕事の延長線上で やっていけるかな」という思いもあった。

しかし60歳定年を迎えようとするころ、営業環境は急速に変わっていった。インバウンド需要で外国人旅行者の購入比率が高まり、人間関係を築き購入に結び付ける営業手法が通じづらくなった。さらにコロナ禍で対面営業が難しくなり、オンラインやSNSの活用が進んだ。

再雇用後は役職を解かれ、1スタッフに戻る。佐野さんは「居場所がなくなる」という強い危機感を覚えたという。

「それまで管理職として育成や現場支援をしていましたが、営業スタイルが変わるなか、若手と同じことができるのか、職場でできることがなくなってしまうのではないかと、という不安を感じました」

再雇用で処遇が下がるため、老後への備えも考える必要がある。15年間、単身赴任だったこともあり「久しぶりの同居生活がうまくいくよう、生

活を変えなければ」という思いもあった。

新規事業研修に手挙げ 資格取得しスキルを磨く

佐野氏の転機は、60歳で新規事業提案の研修に手を挙げたことだ。70代まで働くとするれば10年以上あり、新たにやりたいことを始める時間も十分あると考えた。さまざまな事情で定年が1年延び、考える時間ができたことも大きかった。

同じチームになった若手メンバーの同意を得て、「シニアのキャリア」をテーマに設定させてもらった。「自分をペルソナにして事業を考えることができ、提案が自分ごとになり没入できました」

佐野氏は管理職時代、多くの部下との面談を通じて相談対応の力はある程度身につけている、と考えていた。提案にあたってセカンドキャリアアドバイザーとファイナンシャルプランナーの資格も取得し、相談スキルに磨きを掛けた。そのうえで、キャリアの棚卸しや自己理解を通じてセカンドキャリアを充実させるための研修事業を提案。その後、提案をベースとした研修「人生ワクワクプログラム」をミドルシニアの希望者に1on1で実施し、好評を得た。

また佐野氏の呼び掛けで人生100年時代を考えるコミュニティ「ライフシフトカフェ」を作ると、20代から60代まで100人を超える社員が集まった。

50代で自己分析、スキル習得を 「得意」探しも大事

佐野氏には「50代のうちにセカンドキャリアの準備をしておけばよかった」という忸怩たる思いがある。当時は仕事に追われ、また副業などの働き方が浸透していなかったこともあり、行動には

至れなかったからだ。コミュニティでアンケート調査をしたところ、50代で定年後に備えて資格取得など何らかの行動を起こしている人は2割に留まり、8割は当時の佐野氏同様、動き出せていなかった。

「健康やお金の不安については、多くの人が早いうちから病気予防や資産形成に取り組めますが、生きがいの領域は見えずらいうえに緊急性も低いため、忙しさにかまけて先送りにしがちです。本来なら、40代くらいから人生後半を見据え、自分の強みなどを分析する時間を持つべきだと思います」

管理職の肩書きが外れても、使えるスキルや専門性を身につけておくことも大事だ。意識して専門領域を学ぶに越したことはないが、誰しも何十年ものキャリアのなかで、自然に得意なことも培っているはずだという。佐野さん自身も、管理職時代に身につけた面談スキルを現在の仕事に役立てている。

「社内ですと『使えるスキルなんてないよ』で話が終わってしまうミドル層が多く、もったいないと感じます。人前で話す、資料を作る、文章を書くなど『得意』を見つけ出して磨きを掛ければ、環境が変わってもその力を活用できるはずですよ」

処遇軸より「やりがい」軸で働く 100歳現役の姿が励みに

再雇用になると多くの場合、収入は大幅にダウンする。同じ部署や領域で働き続ける場合、仕事内容はあまり変わらず業務への責任が軽くなるケースが多い。これによって「仕事は変わらないのに不当に賃金を下げられた」と感じ、モチベーションが下がってしまうケースは少なくない。

佐野氏は「処遇を軸に考えるのではなく、少し割に合わなくても主体的に業務に関わり意思を仕事に反映できれば、やりがいは感じられるのでは」とアドバイスする。

ポーラ 幸せ研究所研究員
人事戦略部 ヒューマンバリューチーム

佐野真功氏

1984年ポーラ化粧品本舗（現ポーラ）入社。営業畑を歩み、千葉、近畿、関東などへの転勤を経験。60歳定年直前に提案した新規事業企画案をきっかけに、再雇用後に人事部配属。ポーラ幸せ研究所研究員を兼務し、「人生ワクワクプログラム」を作成。現在は社内外でワークショップを行う。愛称は「ワクワクまーくん」。著書に『人生後半 幸せ資産の増やし方』（日経BP社）がある。

主体性を発揮するには、「やりたい」という内発的な動機も重要だ。努力のすべてを会社に捧げる必要はなく、「社内にあるチャンスや人脈を、自分の成長のために使う」という意識をある程度は持ったほうが、意欲も高まるという。

しかし、「やりたい」からと、会社側にメリットのない事業を提案しても通らない。「会社のメリット」とのバランスを考えることがポイントだ。「自分も成長し、それを会社にも還元するwin-winの関係を作ることが理想的です」

佐野氏は「今は、おかげさまで楽しく働いています」と笑顔を見せた。再雇用契約が終了してからも、個人事業主としてセカンドキャリア支援を続け「ある程度の収入を得て社会と関わり、誰かに必要とされる人であり続けたい」とも語る。営業時代、化粧品販売の最前線に立つ店舗オーナーたちが80代、90代、さらに100歳を超えてすら現役で活躍するのを目の当たりにしてきたことも、働き続けることの励みになっている。

年を重ねることへの不安は今もあるが、どのように行動すべきかを学んだおかげで「何をしたいのかわからない」というもやもやは解消したという。「私もかつてもやもやを抱え、どうしていいかわからなかった。今そういう思いでいるミドルシニアを応援したいと思っています」



サミット

現役同等と店舗・地域限定 働き方を選べる制度に改定

首都圏にスーパーを展開するサミットは
2025年度から定年を実質延長し、
65歳まで現役と同条件・同待遇で働けるよう人事制度を改定したうえで、
本人の希望で働き方を選べる、フレキシブルな定年延長を実施する。
制度改定の経緯や課題について聞いた。

同社の既存の制度では60歳で定年を迎えたのち、希望者は嘱託社員として65歳まで継続勤務が可能で、現在約8割が嘱託に移行している。嘱託社員は異動範囲が5店舗に限定される一方、賃金も60歳以前の7割程度に下がるという。

新たな制度では、本人の希望で働き方を選択できる。

まず、仕事の内容が変わらなければ60歳以前と同じ処遇で65歳まで働き続けられるようにした。制度改革を専任としてリードした人事業務・企画部特命担当の須合一樹氏は「同一労働・同一賃金という視点でもありますが、仕事内容が変わらないのに、ある日を境に突如として賃金が下がるという状態を改め、社員の意欲を高めることが狙いです」と理由を説明する。

この働き方を選択した場合は異動範囲の制限がなく、評価も「現役世代の社員と同じ土俵で」（須合氏）行われる。それでも制度導入に先駆けて嘱託社員に意向を聞くと、8割ほどが60歳以前と同等の働き方に戻りたいことを希望した。

同時に異動範囲を限定した働き方を新設し、「限定なし」「地域限定」「店舗限定」という3つのなかから、生活環境の変化に合わせて働き方を選ぶようにした。勤務日数や時間も短くしたい、という人はパートタイマーに転じることもできる。また60歳以上の社員には、上司が毎年その後の働き方の意思確認を行い、たとえば「家庭の事情が落ち着いたので、『地域限定』から『限定なし』の働き方に戻りたい」といった希望にも都度応じるとしている。

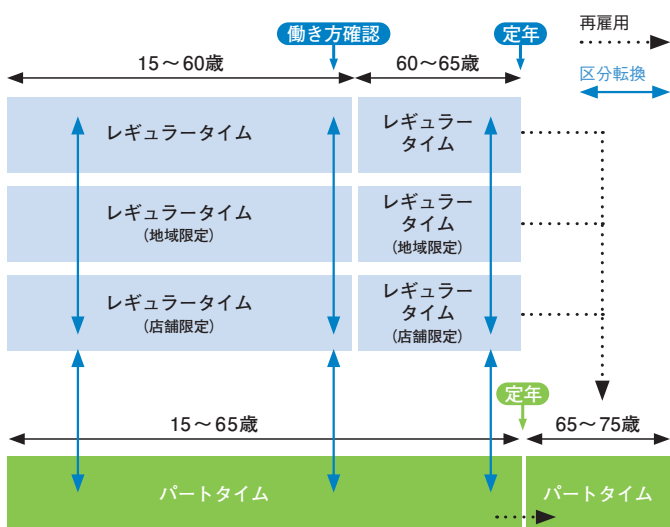
パート上限年齢75歳に 採用難きっかけに制度改定

シニアパートについては2016年、上限年齢を70歳から75歳へ引き上げるとともに、シニアパートとなった際に時給を原則1割引き下げるという制度を見直し、通常のパートタイム社員と同水準で処遇することとした。

背景にあったのは、採用難の深刻化だ。特に都心はフルタイムの共働き家庭が多く、パートの主な担い手となる主婦らの数が少ない。当時、採用を担当していた須合氏は「都心で新店を開くとき、なかなかパートを確保できず、最寄りの鉄道路線を延長した先の埼玉県などから人を集めたこともありました」と振り返る。

こうしたなかで、既存の社員に長く働いてもらうための施策が重視されるようになったのだ。また75歳までパートとして働ける小売業は当時ま

「定年再雇用制度」の見直し(2025年6月～)



出所：サミット

サミット
羽衣いちよう通り店
グロサリー部門
宮坂和夫氏



だ少なく、長く働けることをアピールして採用につなげたいとの考えもあった。

現在、同社では約2300人のシニアパートが勤務している。実際、どのような働き方をしているのだろうか。立川市にある羽衣いちよう通り店のグロサリー部門で働く宮坂和夫氏(66歳)に話を聞いた。

宮坂氏は定年後、65歳まで嘱託社員として働き、現在はシニアパートとして、週4日、午前8時から午後4時半まで売場に立っている。「接客の仕事が好きで、ずっと続けたいと思っています。定年後は精神的、時間的にゆとりができたこともあり、現役時代以上に仕事が楽しいです」と笑顔を見せた。同時に「仕事以外の人との関わりにも時間を使いたい」という希望もかなえ、週2回は日中4、5時間ほど、趣味のテニスに打ち込む。

店では日常業務だけでなく、子ども向けの射撃大会などのイベントを企画・運営したり、翌日が雪予報なら「本日まとめてお買い物」と店内放送で呼び掛けたりと、創意工夫をしながら働いている。また来店者から要望や意見を出されたとき、「年の功」の人当たりの良さを発揮してうまく応対することもある。

「職場はある程度自由に、やりたいことをやらせてもらえるし、若手と話しやすい風土もあって働きやすい。ここ1、2年は若手に伝えられることがあれば伝えておきたい、という思いも強まり、向こうから話しかけやすい雰囲気を作ることも心がけています」

店長らもシニア活用を歓迎 将来は「75歳以上」も視野に

シニアは同社にとって、単なる「必要数を充足

するための人員」ではない。鮮魚や精肉のさばき方1つとっても、熟練者の仕事は美しく、商品として見ばえがする。

「シニアが働き続けられるようになり、本人だけでなく店長や部門長からも『まだまだ働ける人を手放さなくて済む』と歓迎の声が上がっています」と、須合氏は話す。

同社は需要予測型のAI自動発注システムやセルフ精算レジを導入しており、業務の標準化や効率化も積極的に推進している。一方で、シニアの経験に裏付けされた「長年のカン」やお客様に寄り添う姿勢も、業務を行ううえで役立っているという。

しかし、年を重ねれば身体機能の衰えも避けられない。このため65歳以上のシニアパートの場合、契約更新にあたって「商品裏の細かい成分表示を読めるか」「片足立ちを30秒キープできるか」といった簡単なチェックも行っている。結果的に自ら体力の限界を感じて離職する人もいる一方、75歳の上限まで働き続ける人も一定数いるという。

須合氏は「これから健康寿命が延びるなか、いずれ75歳以上まで雇用を延長することも視野に入ってくるでしょう。それに合わせてオペレーションを整えていく必要もあると考えています」と語った。

サミット
人事業務・企画部特命担当
須合一樹氏



宮田アルマイト工業

人が辞めない会社を目指し急成長 シニアに蓄積された経験とスキルに期待

長野県宮田村にある宮田アルマイト工業では、
約140人の社員のうち60歳以上のシニア社員は1割弱。
代表取締役・清水光吉氏が「人が辞めない会社」を目指した結果、
シニア層も含めすべての年代が活躍できる組織になった。

宮田アルマイト工業の創立は1967年に遡る。主事業であるアルマイト加工とは、電気化学反応でアルミの表面に酸化被膜を生成させ、錆などの腐食を防ぐ処理のことだ。精密機械産業が盛んな長野県にあって、カメラなど光学機器部品の加工からスタートしたが、2008年ごろ、スマートフォンの普及でカメラ市場は一気に低迷。2000年に同社に入社し、2006年に父である先代から事業を引き継ぎ2代目社長となった清水氏は、鉄からアルミへと部品素材の転換が起こっていた自動車関連事業へといち早く舵を切った。

「就任してまもない私の主な仕事は、離職者の引き留めでした」と、清水氏は当時を振り返る。清水氏自身は、入社以前、別の会社で働いていたこともあり、同社で次々と人が辞める理由も理解できた。

「人が仕事を選び、続けていくときに重視するのは、お金、休日、人間関係の3つです。社長就任後、これを一つひとつ解決していきました。中小企業なので『すごくいい』は難しい。どれをとっても『これくらいだったらやっていける』というところを目指しました」

「宮田アルマイト工業ならできる」 顧客の評判を作った人材の存在

報酬は、近隣の企業と比較してもひけを取らないようにするだけでなく、本人・部長・社長の3者による面談で評価し、きちんと頑張りを報酬に反映することで満足度を高めた。具体的には、4月の給与改定前に態度、能力、貢献度を問う25項目の「通知表」を本人と部長が付ける。「そこに乖離があれば、部長と私による面談で擦り合わせ、給与アップのために次年度すべきことなどの期待を伝えています」

有給休暇取得促進にも積極的に取り組み、現在

では有休取得率は96%、平均取得日数は14.6日を実現している。

人間関係の改善にはまず、現場のコミュニケーションを変える努力をした。「昭和にまかり通っていた、指導に熱が籠るばかりに飛び出す乱暴な言葉を一切禁止しました」。さらに、大阪、北海道、金沢など各地への社員旅行を全額会社負担で実施するなどして、仕事以外でも関係性を深めるように努めている。

その結果、「人が辞めない会社になった」という。中途採用を中心に人を増やし、その社員が自身の家族や友達を連れてきてくれる。離職率は極めて低く、家が遠いなどの理由で稀に辞める程度だ。清水氏の就任当時、売上高約4億円、従業員数約30人だった会社は、売上高約13億円、技能実習生の外国人も含めて従業員は約140人までに成長した。

この成長には、自動車関連部品の加工にシフトしたことはもちろん、「宮田アルマイト工業であればできる」という評判が広がったことも寄与している。評判の背景にあるのは、扱う部品が変わっても対応できる人材がいたことだ。

特に、シニア社員の貢献度は大きい。同社はラインの自動化を積極的に進めてきたが、薬剤の入った電解槽につける前に、処理する部品を機械に引っ掛けるラッキングと、加工後の最終検査は自動化が難しく、人手と熟練の技が必要だ。「当時中堅だった社員が働き続け、シニアになっても活躍してくれています。彼らに経験とスキルが蓄積されたことで、他社よりも多くの仕事を引き受け続けられているのです」

会社にとって、シニア社員も辞めてほしくない存在だ。高齢になっても「働き続けたい」と思ってもらえる会社を目指して、制度や働く環境を整えている。

働きやすい環境を整えた 第二工場でシニア社員が働く

2021年には、定年年齢を60歳から65歳へ、継続雇用年齢を65歳から70歳まで引き上げた。本人の希望があれば、70歳以降も延長可能だ。役職定年もない。「自分が社員だったら、60歳で給与がガクンと落ちたら意欲が下がります。経営的にはコストはかかりますが、定年年齢の引き上げを決断しました」

ただし報酬は、65歳で嘱託になった時点で7割に落ちる。「できるだけ報いたいという気持ちで、嘱託になっても評価と面談を行い、賞与も支給しています」

働く環境の改善に寄与したのは、2019年に事業拡大に対応して建設した第二工場だ。自動化をより進め、同時に動線も整えて極力人が動かなくても仕事ができるように工夫した。検査の工程に必要な明るさも、LED照明の導入で担保している。「シニア社員は基本的に第二工場でもらっています。肉体的な衰えは当然。シニア社員が働きやすい職場は全員が働きやすいはずですから、そこにはしっかり投資をします」

第二工場でラッキングを担当する唐澤清子氏は、最高齢の75歳だ。65歳で一度退職したが、その後復職し、朝8時からフルタイムで働く。「新しい工場では、格段に働きやすくなりました」と唐澤氏は話す。

シニア社員に蓄積された「暗黙知」のデータ化も進めている。加工処理する製品は顧客ごとに異なり、その数は数千にも及ぶ。薬品の配合や電着に最適な電圧設定などの暗黙値を数値化して、バーコード読み取りによる自動化を進め、シニア社員の負担を減らしている。「PCに慣れていないシニア社員にも簡単に登録ができるように、インターフェースを工夫しています」（清水氏）

若手社員との関係性もいい。歳が近いと反発し合うが、おじいちゃん・おばあちゃんと孫のような関係だという。外注先での生産指導にあたる27歳の下田夏海氏は、「指導に必要な熟練の技術を教えてくれるのはシニア社員が多い。とてもあり



宮田アルマイト工業
代表取締役

清水光吉氏(中央) 下田夏海氏(左) 唐澤清子氏(右)

がたい存在です」と話す。

清水氏は、経営者の一番の使命を「社員をほかの会社にいるよりも苦勞させないこと」だと捉えている。「少なくとも生活に余裕を持たせたい。だからこそ、まずは事業を伸ばすこと。労働環境を整え、社員にしっかりと働いてもらい、その貢献に報いていきたいのです」

その思いは、社員にも届いている。下田氏は、「働く仲間をもっと増やしたい」と意気込む。最高齢の唐澤氏は残業することもあるが、残業がないとむしろ不安になると明かす。「会社がうまく回っていて、仕事がたくさんあるのが一番です」

「働かないおじさん」は誰が作るのか ミドルシニアに活躍してもらう明確なビジョンを

浜田敬子
(本誌編集長)



個人的に「長く働く」ことを強烈に意識した経験があります。

23年間ニュース週刊誌で働き、編集長退任時には燃え尽きた状態でした。当時50歳直前。これからどう働くのか、どんな仕事をしたいのか、まったく考えていませんでした。なんとなく当時働いていた新聞社に定年までいて私なりに貢献しよう、ぐらゐの気持ちでした。

しかし、ある人のひと言によって、長く働くことを真剣に考えることになったのです。それは『ライフ・シフト：100年時代の人生戦略』の共著者であるリンダ・グラットンさん。「人生100年時代」の働き方を再考する必要性をいち早く提唱した人で、この本に影響を受けた人も多いことでしょう。幸運にも一緒に登壇した際に、リンダさんにこう諭されたのです。

「あなたの年齢なら94歳ぐらいまで生きるわよ。仕事のない人生なんてつまらないから、長く働くことを考えたほうがいい」

仕事漬けの人生だったので、定年後はいわゆる「悠々自適」な生活を夢見ていた私への言葉でした。『ライフ・シフト』は当然読んでいたし、「人生100年時代の働き方」というテーマの特集を担当もしていたのに、人生の後半をどう生きるかを真剣に自分ごととして考えてこなかったことに改めて気づかされたのです。

50代から「次」を意識して挑戦 学びを「生かせる」期間を長く

今号の特集はそんな個人的体験が出発点に



なっています。60歳定年、65歳まで再雇用で働くスタイルが定着し、70歳を過ぎても元気なうちは働きたいと思っている人は多いものの、どれだけ具体的に「その時」に向けて準備をしている人はどれくらいいるのでしょうか。

一方の企業サイドも、65歳までの雇用確保が義務化された今も、50代以降の社員にどう活躍してもらうか明確なビジョンを持っている会社はまだ少ないと感じます。むしろ聞こえてくるのは、「どう仕事を作るか」「どう遊ばせないようにするのか」というボヤキです。人事担当者や経営層でさえ明確な方針を持てていないことが、一時期揶揄された「働かないおじさん」を大量に生んでしまっている要因の1つだとすると、決して個人の責任だけとはいえません。今号では、なぜ「働きたくても働けないのか」を探りました。

印象深かったのが、兵庫県の三田電気工業の事例です。大企業で働くミドルシニアのなかには、いつかは中小企業やふるさとの企業のために働きたいと思っている人たちは少なくない。しかし現実には厳しく、双方にとって



幸せな関係を築くのは容易ではありません。

神戸製鋼所出身の奥野利明さんが中小企業で重宝がられるのは、早くから自分の強みを意識して技術的な専門性を高め、経営を学ぶなど周到な準備をしていたことに加え、現場の仕事を離れなかったことも大きいと感じました。マネジメント職が長くなると、現場の課題に対する勘が鈍ります。その状態で中小企業の支援に入っても、「上から目線で指示出しするだけ」になりがちです。中小企業が必要とする大企業のノウハウも、個々の企業によって変わってくる。その見極め力も必要だと感じました。

私の場合、リンダさんとの会話が1つのきっかけとなり、50歳で新卒から勤めた新聞社を退職し、ベンチャー企業でオンラインメディアの立ち上げの仕事をしました。仕事人生のなかで最も過酷な経験でしたが、あの3年半が私の「仕事人生」の賞味期限を長引かせてくれたとも思っています。デジタルメディアの仕事も、メディアを立ち上げる経験もゼロから学びました。紙媒体主体で仕事をしてきた私が、デジタルが主戦場となってい

るメディアの世界で働いていくには、この期間の学びがなければ難しかったでしょう。

60歳の定年後に勉強しキャリアチェンジしたポーラの佐野真功さんのような事例はありますが、個人的にはもう少し早く、できれば50代から「次」を意識した挑戦を始めたほうがよいと感じています。新しい知識やスキルを学ぶことは何歳からでも始められますが、せっかくならそれを「生かせる」期間がある程度あったほうが良いと思うのです。

「人こそが貴重な資源」 そこにシニア、女性、 非正規雇用は入っているか

ミドルシニアの問題を考えることは究極的には年齢をどう考えるのか、ということです。定年という制度自体、年齢差別だと指摘する声もあり、同じ60歳でも個人差は相当あります。一方、日本は「何年入社」「同期」など日頃から年齢を必要以上に意識する年功序列社会です。取材したNECでは、ミドルシニア問題を大きな人事制度改革の一環で考えていました。年齢や性別に関係なく、誰もが適材適所で働けるようになれば、自ずと「定年」や「年齢」に対する考え方も変わっていくでしょう。

日本にとって最大の課題は人口減少、特に働き手が危機的に不足する時代がすぐにも到来することです。人こそが貴重な資源であるとはわかっていても、そこにシニアや女性、そして氷河期世代といわれ非正規雇用で働かざるを得なかった人たちも入っているかどうか——ミドルシニア問題は、そうした社会のあり方そのものに大きな問いを投げかけているともいえます。

