

次世代シニア問題

■ 何歳まで働けばいいのか、
バブル入社組の不安と決断

■ 団塊ジュニアが専門職の
限界を感じる時

■ 出世をあきらめた
団塊ジュニアたちの
未来にあるもの



への処方箋

—— 明るい未来のために今から取り組むべきこと

はじめに

人口が減少する日本においては、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て、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必要がある。

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いる。就業率だけを見るとシニアの就業が進んでいるといえるが、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環境が整っていないといえない。

また、個人のニーズに合った働く場がないために、働く意欲を失う人も見られる。

このようにシニアの「働く」についての課題は顕在化しているが、残念ながらその解決は一朝一夕にはいかない。

今後、少子高齢化がさらに進行する状況で、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懸念される。

そうしたなかで、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ることから、生活を維持できるだけの所得を確保し、かつ個人の持つ能力が大いに発揮できる環境づくりが求められる。

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スタートさせることが重要だと考える。

とくに、2015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が予測される。

そこで、リクルートワークス研究所では、「次世代シニア」に着目し、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年間を見据えて、「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きた。

今回は、その最終報告として、あらためて「次世代シニア問題」のポイントを整理するとともに、この問題に対する提言を打ち出した。

本報告書によって、次世代シニア問題に対する理解と課題解決への認識が高まり、より多くのシニアが高い意欲を持って働き続けられる社会環境を整備するきっかけになれば幸いである。

Contents

はじめに ____ 1

● 何歳まで働けばいいのか、バブル入社組の不安と決断 ____ 3
(高山謙太郎の場合 2026年・59歳)

● 定年後も生活のために働き続ける時代になる ____ 5

● 団塊ジュニアが専門職の限界を感じる時 ____ 7
(真中英司の場合 2025年・53歳)

● 役職者と非役職者では働く意欲に大きな差 ____ 9

● 出世をあきらめた団塊ジュニアたちの未来にあるもの ____ 11
(小菅雄三の場合 2024年・50歳)

● 現在の会社に固執しても定年後は働き続けられない ____ 13

「次世代シニア問題」の整理 ____ 15

Column 次世代シニアの女性たち ____ 17

次世代シニア問題に対する4つの提言

提言1 何歳まで働くかを個人が決められる社会に ____ 19

提言2 次世代シニアが適職にたどりつけるように労働市場を整備する ____ 21

提言3 企業は個人のキャリアのレジリエンスを高めるための支援を行う ____ 23

提言4 長く働いたほうが得になるように社会保障制度を整備する ____ 25

Column 年金は退職年金か老齢年金か ____ 26

おわりに 3人の幸せな未来 ____ 27



何歳まで働けばいいのか、 バブル入社組の不安と決断



大

手総合商社に勤めて37年目。59歳になった高山謙太郎の仕事はのんびりしたものだった。

55歳で役職定年を迎えて部長職を降りたあとは、本部付き営業担当部長の肩書きで若手社員の相談に乗ったり、かつての部下たちにアドバイスをしたりして、商社マンとしての晩年を迎えていた。

65歳の定年まであと6年。高山はこの6年を大過なく送ることができれば、それでいいと思っていた。

そんなある日、高山がいつもの時間に出社して席につくと、「ご相談があるのですが」と部長の岩田が声をかけてきた。

岩田は役職定年になった高山のあとを引き継いでいる。

会議室からは、眼下に皇居の豊かな緑と、外周路をマラソンしている人々が見える。何十年も慣れた風景だった。

「実は来年、花崎くんがプロジェクトリーダーを辞めることになりました」

花崎有実はハーバード大学でMBAを取得した才媛で、フランスになったあとは高山のもとでファッション系プロジェクトのリーダーを務め、今は岩田の下で働いている。

岩田はこの数カ月花崎の後任を探したが、適当な人材がいないと弱っている。

「高山さん、花崎のあとを引き受けていただけませんかでしょうか」

「……」

「先輩にお願いするのは心苦しいのですが」

晩夏だった。帰りの電車の窓からは遠くまで続く家並みが薄暮のなかに見えた。会社から世田谷にある家までは、電車を乗り継いでおよそ40分の道のりだった。

この提案を受け入れれば、部下を持ってプロジェクトリーダーとして働くことになる。成果を求められるが、やりがいもある。

ただ、4年間のんびりやってきたおれに、再びマネジメントをやる気力と体力があるだろうか。

仕事内容は熟知している。たし



かにおれ以上の適任はいないかもしれない。しかし、岩田は、年上の自分が部下になるのはやりづらくないだろうか。

電車を降り、改札を出て、家まで歩きながら、さまざまな思いが交錯した。

高山が入社したのは1990年。いわゆるバブル入社で、企業は大量採用を行い、高山の会社もかつてないほどの新入社員を迎えた。

入社後は熾烈な出世競争を味わった。浮き沈みはあったが、ともかく部長職まで上り詰めた。高山はそれで満足していた。

「まずまずよくやったじゃないか」
家の車庫には外車が納まっていた。エンブレムが目立つ。妻の見栄だった。

妻は、一流商社の部長という夫の肩書きにプライドを持っていた。今は部下のいない担当部長で、部長時代に得ていた年収が2割ほど減っているのに。

晩婚だった高山の息子と娘は2人とも私立の大学に通っているた

め、家計はけっして楽ではない。それでも妻は以前同様に派手な生活を送っている。ブランド物が好きで、買い物は老舗デパートでしかないし、食料品も高級スーパーにクルマを乗りつけて買う。妻もまたバブル時代に贅沢を覚えた世代だった。

岩田の申し出を受け入れれば、収入は今より1割ほど増える。しかし、一度役職を降りた自分には、プロジェクトリーダーの責任が重いと感じてしまう。

これまで通りに、担当部長として気楽にやっていくほうがいいのか。妻と食卓を囲んでも、頭のかをさまざまな思いが巡った。

「お給料が上がるのならいいじゃない。その歳でプロジェクトリーダーってちょっとかっこ悪いけど、みんなには黙っていればわからないし」

それが妻の答えだった。
「そんな簡単なことじゃないんだ」
そう言いかけたところを高山は言葉を飲み込んだ。

定年後も生活のために働き続ける時代になる

定年までに十分な貯蓄ができない

次世代シニアについての課題に触れる前に、次世代シニアにかぎらず、今後の働き方の前提を提示したい。

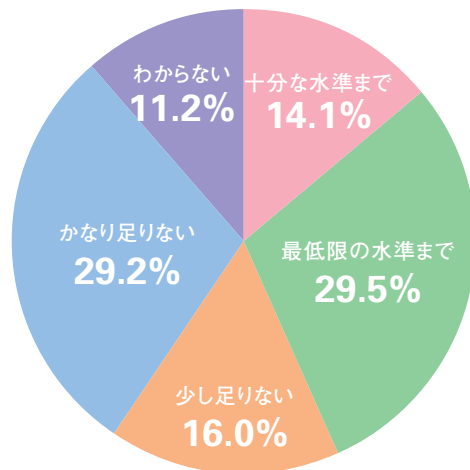
これまでの給与水準や現在の貯蓄状況を踏まえると、多くの人は働き続けるかぎり生活のために働き続けるという状況になる可能性が高いことを説明したい。

1990年代以降、給与水準は多少の変動はあったが大きく増加はしていない。その一方で家族を持ち、生活費支出の増大が予想される世帯については、貯蓄を増やすことがより厳しくなると推察される。これらは、次世代シニアにおいて顕著に表れるだろう。

こうした動向を詳細に把握するために、次世代シニアを中心に大企業勤務者に意識調査を行った。

図表1によると、定年までに、定年後に必要な世帯の貯蓄をどの程度できていると思うかと尋ねたところ、「十分な水準まで」貯蓄していると回答したのは14・1%にすぎず、「少し足りない」「かなり足りない」を合わせると約半数ができていないと予想している。給与水準は全体的に横ばいが続き、また40歳代の多くは生活の費用がかさみ、貯蓄が十分にできていない状況がうかがえる。定年までに十分な貯蓄をし、定年後に仕事から離れるという生活は多くの人にはできないような状況だ。このことを裏付けるデータとして、定年後の生計を支えるための

【図表1】 定年までに、定年後に必要な世帯の貯蓄をどの程度できていると思うか



出所)リクルートワークス研究所「大企業勤務ホワイトカラーの就労意識調査」

「大企業勤務ホワイトカラーの就労意識調査」の概要

- 調査対象 日本国内に居住する、以下の条件を満たす30歳代～60歳代の男女
所属企業・団体単体の人員数が1000人以上
大卒もしくは大学院修了、正社員・正職員
- 回収サンプル 3000(各世代750ずつ、本報告書で紹介しているデータはすべて40歳代、750サンプルによる結果です)
- 調査期間 2014年11月7日～14日

※回答の構成比は小数第2位を四捨五入しているため、合計は必ずしも100%にはなりません。

次世代シニアの課題について触れる前に、今後の働き方について考えてみたい。社会保障財政の逼迫、低成長における年収の横ばい傾向、将来に向けての貯蓄の準備状況などを踏まえると、生活のために働けるかぎり働き続ける人が増えることが予想される。まず、こうした背景について見ていきたい。

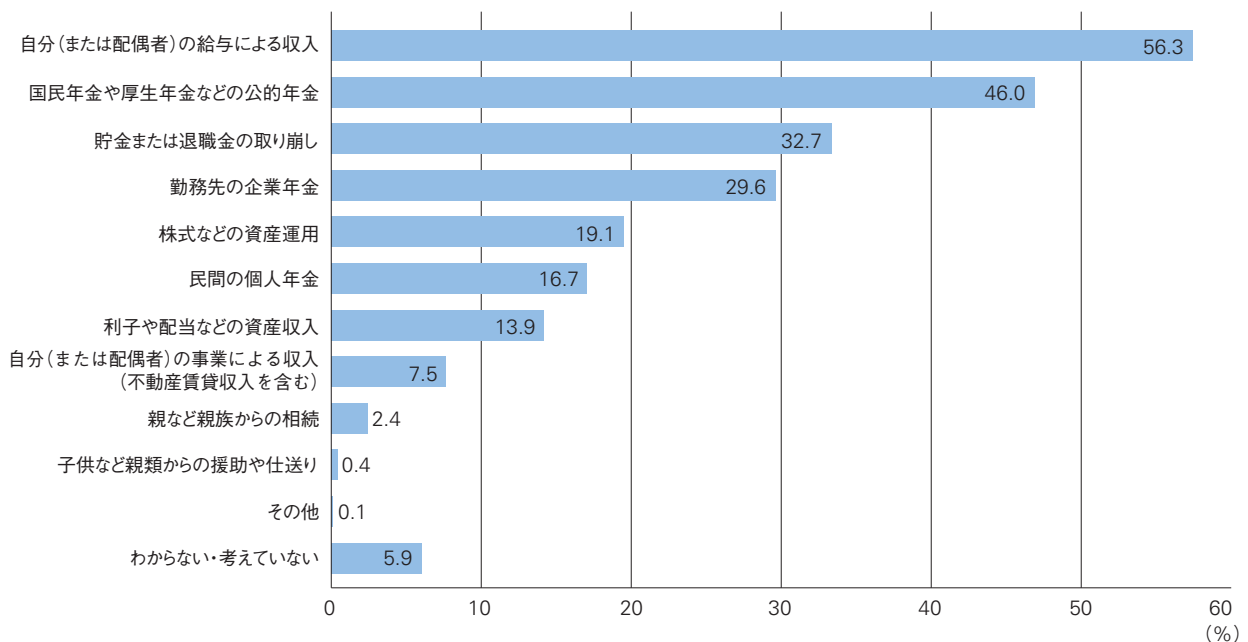
収入として考えているものを探ねたところ（図表2）、「自分（または配偶者）の給与による収入」が半数を超え、続いて「公的年金や貯金・退職金の取り崩し」となっている。多くの人が定年後も何らかの形で就労し給与収入を得ることをあてにしていることがうかがえる。

**年金支給額は減額
社会保障には頼れない**

「将来の厚生年金・国民年金の財政見通し」（厚生労働省・2014年）によると、現役世代の標準的な給与額に対する年金支給額を示す所得代替率を、2014年度の6割程度から2040年度には5割まで引き下げるとしている。つまり経済状況や社会保障財政収支の観点から年金給付が減額されることが推察される。

このように、社会保障が十分でないことが想定されるなかで、貯蓄が十分でないシニア層は、定年後も就労し続けて収入を得ることが求められるといえる。

【図表2】 世帯の定年後の生計を支える収入として考えているもの（3つまで選択）



出所)リクルートワークス研究所「大企業勤務ホワイトカラーの就労意識調査」

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。

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。売り手市場であったため初職での仕事満足度は高いが、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いわれている。

団塊ジュニア世代とは、団塊世代の子供の世代(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。加えて、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。

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)	生まれ年	年齢 (2015年時点)	人口*
			1967～70年	45～48歳
	団塊ジュニア世代 (親が団塊世代)	1971～74年	41～44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

団塊ジュニアが専門職の 限界を感じるとき



JR

中央線の八王子駅のホームに立って、真中英司は自分の将来を案じていた。得意客だった資産家の跡取りを訪ねた帰りだった。

ホームからは桜の老樹が満開の花びらをつけているのが見えた。

先代とは20年のつき合いで、個人資産の運用を一手に任せられ、信頼に十分に応えてきたつもりだった。仕事を超えて、花見旅行に同行し、グリーンでゴルフに興じるつき合いだったが、昨年亡くなり状況が一変した。

大阪に住む一人息子は、相続対策に実家の邸宅を売り払い、相続する資産の運用についても、自分のつき合いのある銀行に一任するということだった。

その引き継ぎの打ち合わせをすませてきたのだ。何度も訪ねた邸宅にうかがうのも今日が最後だ。

真中は電車が来るのを待ちながら、10年前に三上を送り出した送別会の様子を思い出していた。

三上は真中と同じフィナンシャ

ル・アドバイザー（FA）だったが、2期ほど業績が優れなかったため、会社から大阪支店の管理職ポストへの就任を提示され、総合職への転換を受け入れた。

真中や三上たち団塊ジュニア世代はプロフェッショナル志向が強く、ゼネラリストである管理職になることを嫌った。ただし、業績をあげ続けなければFAを続けていくことはできない。そのなかでプロフェッショナルであることをあきらめたのが三上だった。

真中は三上に同情したが、一方で、今までFAを続けられている自分が誇らしい気分にもなった。

FAは自ら選んだ職業だった。新卒で入社した証券会社では法人顧客担当の営業職に就いたが、3年周期で支店を異動し続けるため、顧客と深い信頼関係を築くことは困難だった。入社10年後、3回目の異動を経たとき、専門性を高めたいと思い立ち、今の会社に転職した。

新しい会社では希望通りFA職に就くことができた。営業のプロ



フェッショナルとしての歩合給の比率が高い給与体系は見方によっては不安定だが、自分の腕次第でいくらでも稼げる。真中にはそれが好ましかった。

数年後、真中の年収は、大学同期の連中の2倍以上になった。

三上が浜松支店長になったことを聞いたのは、送別会から5年後だった。真中は同世代の三上が出世したことを喜んだ。

久しぶりに電話してみると、元気な声が返ってきた。

「うん、コツコツやってるよ。中間管理職の悲哀ってのもあるけど、おまえと違って、おれはFAのプロには向いていなかったんだから仕方がないよ。おまえ、相変わらず頑張ってるようじゃないか」

三上が東京に戻ってきたのは、それから5年後だった。

三上が旗艦店の支店長に抜擢されたのを知ったのは、たまたま読んでいたビジネス雑誌の記事だった。三上は人材育成についてインタビューを受けていた。

真中は初めて三上に嫉妬した。年収は支店長の三上を上回っていたが、FAは専門職であるため、昇進機会はなく、育てる部下もいなかった。それが急に寂しく思われた。

そんななか、顧客は世代交代の時期を迎えた。自分より一回り以上も若い顧客の息子や娘たちとうまくつき合うのは難しく、今回のように取引関係が終わるケースもいくつか出てきた。

かといって、これから新しい顧客を開拓することも困難だった。しかし、このままでは年収は少しずつ下がっていく。

「転職でもするか」

ただ50歳を超えてからの転職は難しいとも思った。FA一筋できたために、ほかの仕事をするイメージがつかなかった。

もしFAを続けられなくなったら、どんな職業人生があるのか。ホームに佇み、時折の風に桜の花びらが舞うのを見ながら、真中にじわりと焦りが生まれていた。

役職者と非役職者では 働く意欲に大きな差

次世代シニアの多くが
課長以上に昇進できない

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に意欲を失っている非役職者へと二極化している。

図表3によると、大卒・大学院卒40歳代男性の部長・課長比率は、1980年代後半において6割近い水準だったが、1992年以降は低下し続け、直近の2013年のデータでは、その比率は35%まで低下している。

企業における年齢構成が大きく変化する一方で、組織が成長しないためにポストに限りができ、多くの人が管理職に昇進できていないことがわかる。

大企業においては、昇進機会も

仕事に対する意欲を保つ重要な要因の一つとなっている。

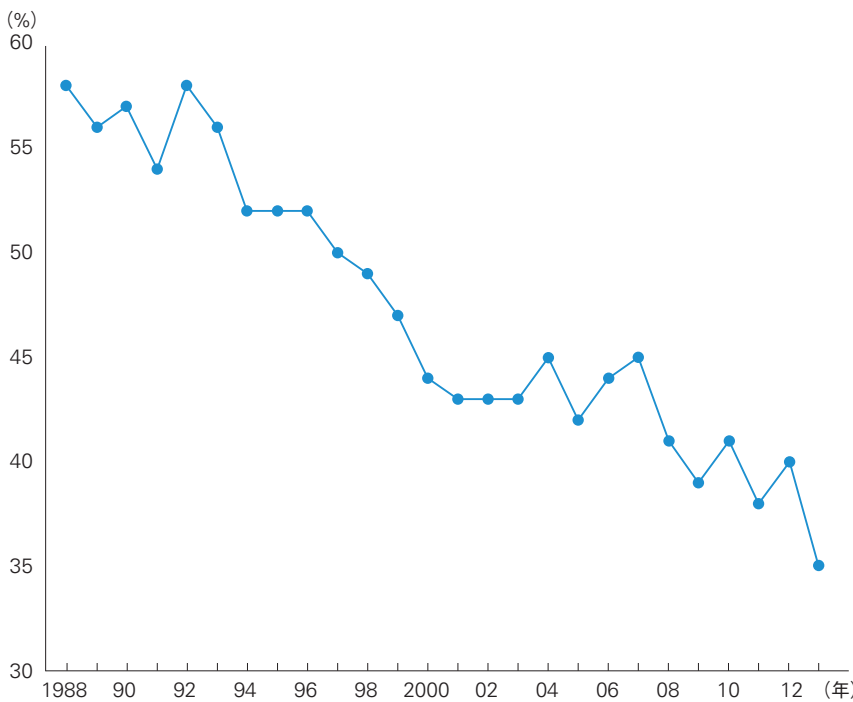
次世代シニアの管理職と非管理職の仕事満足度を見ると（図表4）、管理職のほうが仕事に対する満足度が高い傾向がうかがえる。また、仕事を通しての成長実感についても、管理職のほうが仕事に対して成長実感を持っている傾向が見られる（図表5）。

多くの日本企業では、同期入社同士で管理職を目指して切磋琢磨する。しかし、30歳代後半になり、ある程度自分の昇進の可能性がわかってくると、昇進の可能性が低い人は仕事に対する意欲を徐々に失っていく。

また、40歳代の後半を超えた時点で、管理職でない人が昇進することは現実的ではなくなり、能力

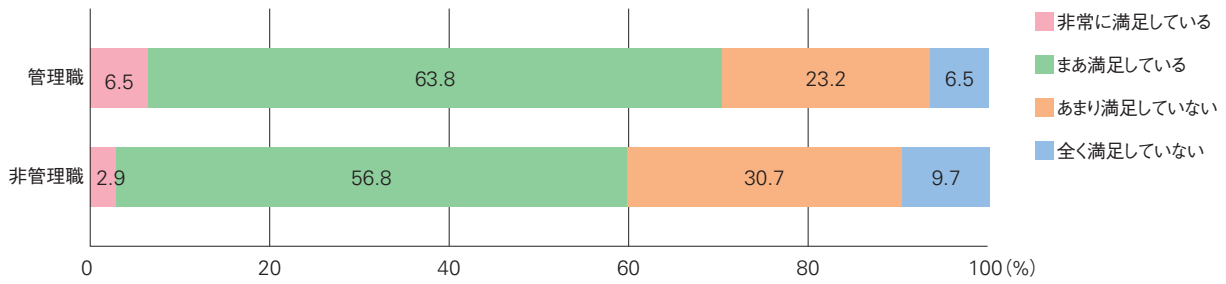
次世代シニアは働くことができるかぎり働き続けなくてはならない状況であるにもかかわらず、働く意欲や機会が失われていくことが懸念されている。とくに次世代シニアにおいては、他の世代と比べて相対的に人数が多いために、その懸念が深刻になる可能性が高い。こうした課題について見ていきたい。

【図表3】 40歳代の部長・課長比率
(1000人以上企業、大卒・大学院卒の男性)



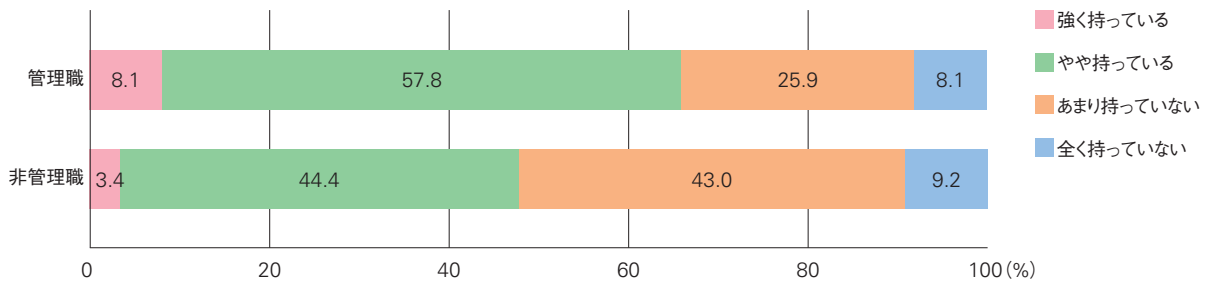
出所)厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

【図表4】現在の仕事・職場の満足度



出所)リクルートワークス研究所「大企業勤務ホワイトカラーの就労意識調査」

【図表5】現在の会社における成長実感



出所)リクルートワークス研究所「大企業勤務ホワイトカラーの就労意識調査」

や意欲を發揮することが難しくなる。

人材の不活性化は、企業にとって人材マネジメント上の大きな課題になる。働く意欲を失いつつある人たちは再就職をしようとしても、望むような仕事に就くことが難しくなる可能性が高い。労働意欲が低下し、職業能力も上がらず、その結果望む仕事に再就職できなくなる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、大企業にかぎらず中小企業でも起こる可能性がある。仕事に対する意欲を失いつつある従業員の意欲をどう高めるのか、そもそも意欲を失う従業員を少なくするにはどうすればよいのか、その対策を打つ必要がある。

意欲を失った従業員へのマネジメントが困難になる

仕事に対する意欲を失いつつある従業員に対しては、これまでも企業は対策を行ってきた。

たとえばスキルチェンジのための研修を行い、その後に配置転換によって本人の能力を活かせる部

署での活躍を促してきた。また、定年後のセカンドキャリアを見据えた研修を行って、自分のキャリアを考える機会を持たせている企業もある。

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、配置転換や研修の実施だけでは、活性化は困難であるという点だ。入社後の昇進競争で数年にわたって努力したにもかかわらず、その努力が報われなかったことへの落胆は大きい。この背景には、出世させることでしか従業員の意欲を引き出さなかっ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、次世代シニア向けの職域開発には限界があるためである。

そのため、今後は、定年までできるかぎり給与を増やさずに雇い続けるという消極的な対応を取らざるを得ない企業が増える可能性がある。

役職に就くことができない次世代シニアをどうモチベートするかが課題となる。

出世をあきらめた 団塊ジュニアたちの 未来にあるもの



「お

めたよ」
れは田舎に帰ることに決

めたよ」
1杯目のビールを飲み

終えたあと、そう切り出したのは、
同期入社の子江川だった。

新入社員歓迎会のときに同じ大
学の卒業生だと知り、それ以来年
に数回、仕事が終わったあと、江
川と小菅雄三はお互いの営業所の
中間地点にある駅の飲み屋で同期
の噂話をしたり、仕事の愚痴をこ
ぼし合ったりする仲だった。

江川は九州の地方都市の出身で、
高校の同級生が地元で営んでいる
中堅部品メーカーに営業部長とし
て入社することに決めたと言う。
会社の希望退職者募集に応じて、
そうすると言うのだ。

小菅は「団塊ジュニア」だった。
親の世代である団塊世代の現役時
代は、右肩上がりです会社も成長し
規模を拡大したので、ポスト不足
に悩まされることはなかった。

しかし、団塊ジュニアが中堅社
員になったときには、経済は「失
われた20年」のなかで喘ぎ、会社
の成長も鈍化し、社内には限られ

た数のポストしかなかった。加え
て彼らの数年以上にはバブル世代と
いう大量採用世代が存在した。

そのため、多くの団塊ジュニア
にとって「出世」という言葉は輝
きを失っていた。

小菅は、新卒で大手家電メー
カーに入社し、営業部に配属され
てから国内営業一筋に歩んできた。
成績はとくにめざましくも、と
くに人に劣るわけでもない中の中。
普通ならそろそろ課長に昇進する
はずが、ポストが限られていて機
会がない。

小菅も30代までは熱心に働くほ
うだった。残業に不平をこぼさず、
休日出勤もいとわずに仕事をした。
それでも、ポストがないことには
どうにもしようがなかった。

10歳上の先輩は課長になれたの
に自分はない。

小菅は40歳を過ぎたあたりで自
分の昇進の可能性が低いことに気
づいたとき、もう仕事へのモチ
ベーションはあがらなくなってい
た。

「フツーにやっついていこう」



そう決めた。

同期入社は120人いたが、今残っているのは70人。そのうち課長になれたのはわずか5人だった。小菅の現在の肩書きは担当課長。部下はいない。

この数年、少子高齢化の影響で市場が縮小するなか、国内営業部門の業績はふるわなかった。

会社は伸びている海外営業部門にさらに力を入れる一方、国内営業部門を圧縮することを決定した。そして2024年、希望退職を200人募った。

50歳になっていた小菅は、希望する気はなかった。募集のことを知ったときにも、定年まで会社に残ろうと決めている自分には関係ない、そう思った。

「おれには強みと呼べるものがない」

「退職しても、次の会社を見つけるのは難しいだろう」

「おれは大手有名企業の社員として、仕事人生を終えたい」

「小菅くん、ちょっと」

定例ミーティングの終了後、部屋を出ようとすると部長に呼び止められた。

「なんでしょうか？」

近くの席にうながされて座ると、部長が訊いた。

「きみは、希望退職に応募するの？」

少し驚いた。

「いえ、そのつもりはありません。定年まで頑張ろうと思っています」

部長の「そうか」という声がつになく低く聞こえた。

「人事部から言われたわけじゃないけど、退職金も上乘せされるようじゃないか。きみはまだ50歳だから、もうひと頑張りできる」

曖昧な返事をして、しばらくぼんやりしていると、部長は他の部員から呼ばれて部屋を出て行った。

「もうおれの居場所はないのか」

そこそこやってきた小菅には、ほかの会社で通用する実力も、一からやり直す気力もないように感じた。

東京出身の小菅には、江川のように帰る田舎もなかった。

現在の会社に固執しても 定年後は働き続けられない

一部の次世代シニアが働く意欲を失いつつあるなかで、多くの人たちは現状維持を望んでいる。しかし、現在の会社に雇用し続けられても、いずれ退職したあとに働き続けることは可能だろうか。意欲を失いつつある状況では、再び活躍することは容易ではないだろう。こうした状況の背景について見ていきたい。

次世代シニアは 現状維持を望む

ここまで見てきたように、次世代シニアにおいては昇進機会が限られているため、昇進によって働く意欲を高めることは難しい。

現在の会社で働くことに意欲が高くないのであれば、転職や独立などによって違ったキャリアを歩むという選択肢も考えられるが、次世代シニアに対する調査ではそうした意欲もあまり高くない。

次世代シニアに対して現在の会社で何歳まで働くか尋ねたところ（図表6）、「60歳より前に辞める」は管理職、非管理職ともに2割程度にすぎず、多くの次世代シニアは60歳かそれ以降も働き続けることを望んでいる。「65歳以降、

働き続けられるまで」が2割弱もいることも強調したい。それだけ、現在の会社に固執していることがわかる。

60歳かそれ以降も現在の会社で働き続けたい人にその理由を尋ねたところ（図表7）、管理職、非管理職ともに2割以上の人が「給与水準が高い」ためと回答している。続いて、「社外に活躍の場を見つけられそうにない」「専門性の幅を広げる様々な経験を積むことができない」などが続く。

ミドル、シニアの転職は一般的に多くはない。その理由は多くの場合、転職、とくに大企業から中小企業に移る場合は、給与が低下するからである。家族がいて生活がかかっている状況では、給与低下を伴う転職は受け入れがたいだ

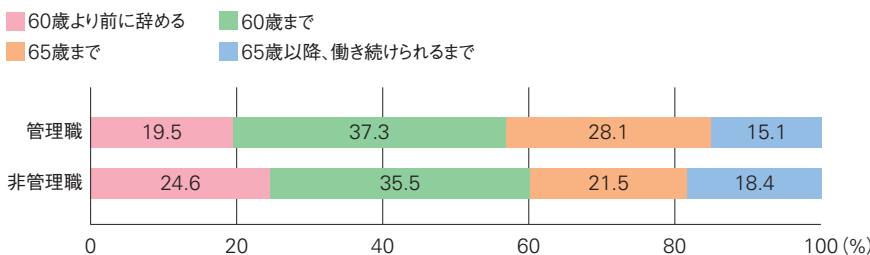
ろう。

しかし、大企業勤務者の多くはたとえ再雇用されたとしても65歳をめどに退職を余儀なくされる。現在では高い給与水準を維持できていても、再雇用後も同等の水準を維持できるといふ保証はない。むしろ給与水準の低下を覚悟しなければならぬ。

また、企業では、事業環境の変化によって事業の不確実性や展開のスピードが増大し、これまでの主力事業の縮小や新規事業への進出など、新たな経営課題が生まれている。

そのなかで、働く意欲の低い次世代シニアを雇用し続けるインセンティブは小さいため、早期退職を促す可能性もあるだろう。

【図表6】現在の会社で何歳まで働き続けるつもりか



出所)リクルートワークス研究所「大企業勤務ホワイトカラーの就労意識調査」

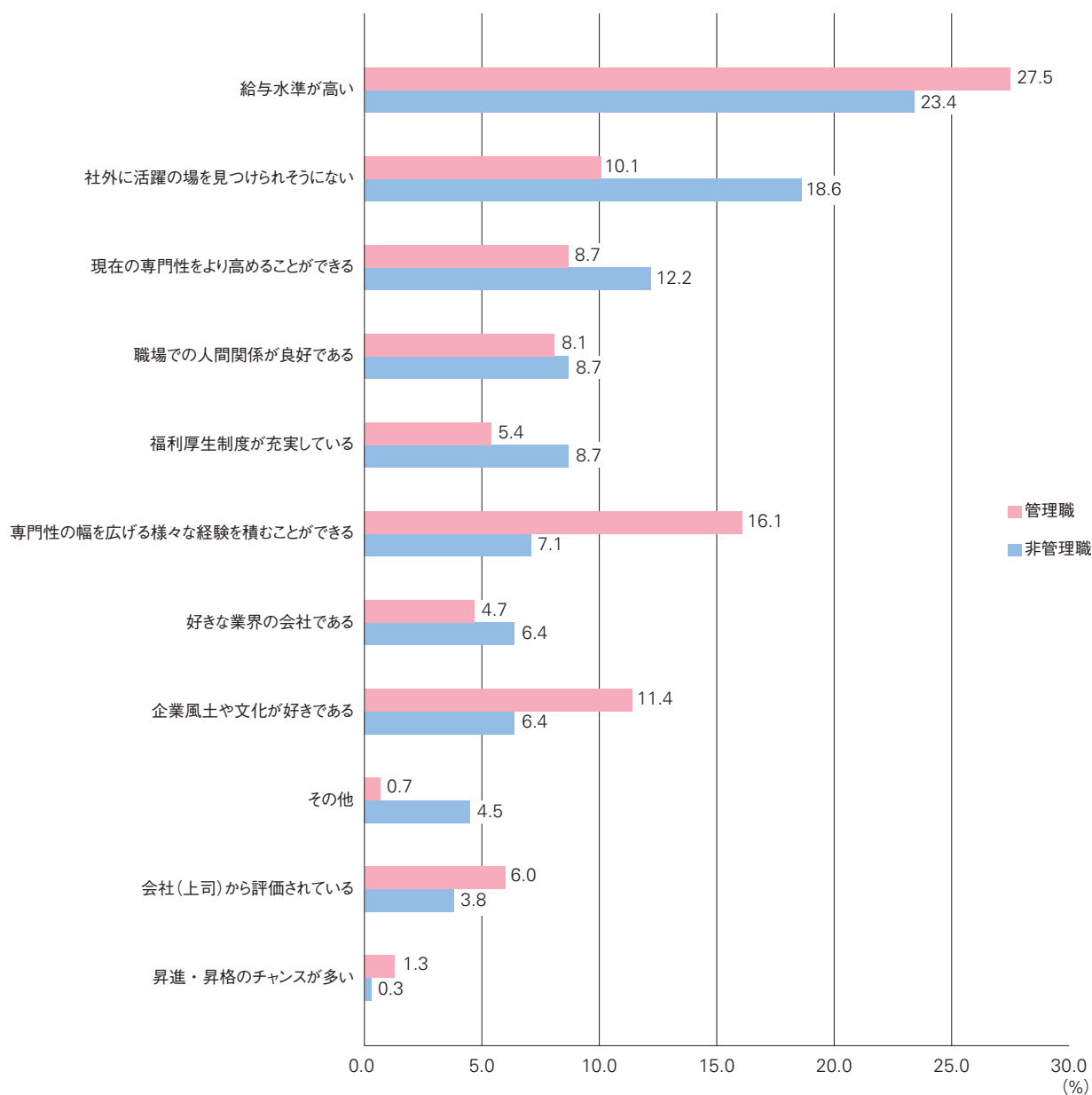
企業側が マネジメントを見直す

このように考えると、次世代シニアにとって、仮に現在の会社を退職せざるを得ない場合、または定年などの理由で退職した場合、その後をどうするかは真剣に考えなければならぬ課題だ。

大企業勤務者においては、今も1社で職業人生を終えることが一般的であり、配置や異動は企業が主導して行ってきたため、個人がキャリアについて考える機会は少なかった。しかし、ここまで見てきたように今後は、働けるかぎり働き続けなければならない状況になるなかでは、社外も含めたキャリアを自分で考え、切り拓く必要が出てくる。

ただし、個人の意識を変えることは言うは易し行いは難しである。企業は、こうした状況を生み出したマネジメントを見直し、個人が自律的にキャリアを考えるような方向性をつくり出すことが必要だろう。

【図表7】 今の会社で働き続ける理由
(もっともあてはまるもの)



出所)リクルートワークス研究所「大企業勤務ホワイトカラーの就労意識調査」

「次世代シニア問題」の整理

昇進によるマネジメントが有効でなくなった

日本企業の現状を見ると、国内経済が成熟化している一方で、海外市場は拡大傾向にあり、多くの企業はグローバル市場に活路を見出している。

製造業だけでなく内需型のサービス業も海外進出に乗り出していることから、今後そのトレンドはさらに高まることが予想される。

また、事業環境が変化し、より不確実性が高まり、スピードが速くなっている。国内事業の立て直し、主力事業の縮小や撤退や海外への進出と相まって、M&Aが増え、新規事業分野への進出やイノベーションが経営課題になっている。さらに技術革新が事業展開のスピードを速め、機敏な対応が求められる。

このような経済環境、企業の変化により、企業の人材マネジメン

トも変わらざるを得ない状況になっている。

定年まで雇用し続けることを前提に、昇進によって従業員モチベーションを維持するマネジメントは有効ではなくなってきた。

また、新規事業分野への進出が加速するなかで、外部からの人材確保やイノベーション人材のリテレーションがより重要になっている。

このような状況において、人材のポートフォリオをより柔軟かつスムーズに組み替えられるような機動性の高い人材マネジメントが求められる。

「しなやかなキャリア」を歩めるように準備する

こうした人材マネジメントの変化の兆しに対して、個人の意識は大きくは変化していない。

前述したように40歳代の就社意向は強く、定年まで会社で働こうと思っている。また、とくに大手

企業勤務者は、市場水準を上回る給与を得ていることが転職の足かせとなっている。

かといって、40歳代にとって、今すぐ退職するというのは現実的ではない。個人の意識や能力は、これまで所属してきた企業の人材マネジメントによって形成されたものであり、簡単にリセットすることはできない。多少時間がかかっても、可能なかぎり働き続けることのできる「しなやかなキャリア」を歩めるような準備が必要だろう。

その際、退職してほかの道を進むことだけを前提とせず、会社に残るといった選択肢も必要と考えるが、今の処遇のまま何もせずに定年まで勤め上げるという雇用モデルは成り立たない。変身できる、もしくは相応の処遇を受け入れるという条件がつく。

長く戦力として活躍し続けるためには、事業環境が変化するなか

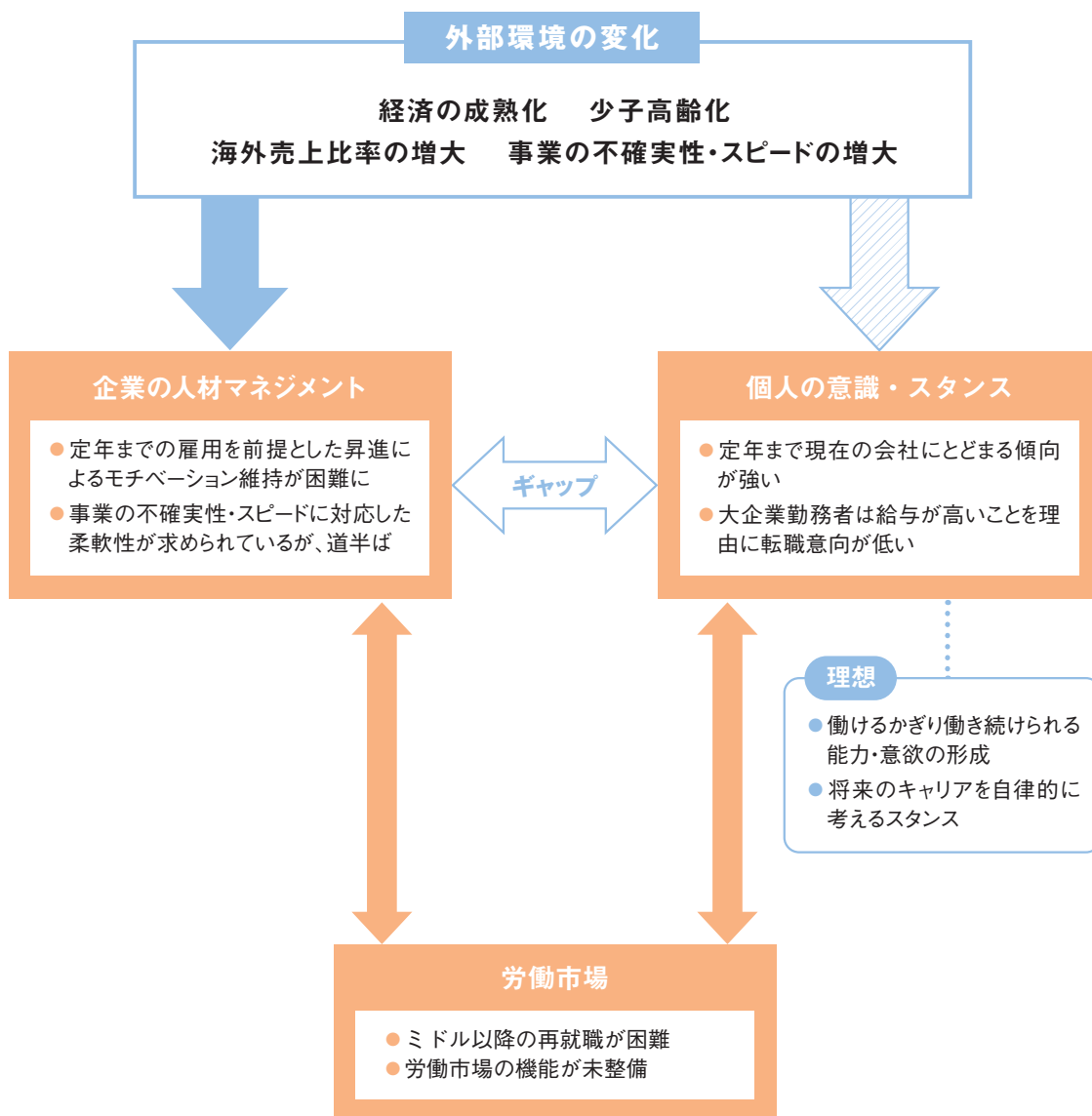
で、どうすれば自分なりの貢献ができるかを考え、必要に応じて学び、成長し続けることが重要だ。

また、会社にも、そうした継続的な学習・成長機会を提供することが求められる。何もしない会社は、優秀な社員をリテインできなくなることを肝に銘じるべきである。

こうしたことを踏まえ、次世代シニア問題を解決するために4つの提言を行いたい。

次世代シニア問題は人数の問題が背景にあるため一過性の問題ととらえられるが、これらの次世代シニア問題に取り組むことでミドル層の活性化といった根本的な課題に対してもアプローチできると考える。

「次世代シニア問題」の整理



「次世代シニア問題」に取り組む必要性



次世代シニアは相対的に人数が多いため、これまで言われてきたミドル世代の不活性化がもたらす課題と相まって、状況がさらに深刻になる可能性がある



次世代シニア問題は人数の問題が背景にあるため一過性の問題ではあるが、次世代シニア問題に取り組むことで、ミドル世代の不活性化といった根本的な課題に対してもアプローチできる

次世代シニアの女性たち

これまで紹介した内容は男性に限定されているが、次世代シニアの女性についてはどうだろうか。1986年に男女雇用機会均等法が施行されて以来、大企業で働く女性が増え、そのなかには次世代シニアの女性も一定数いる。ここでは、大企業で働く次世代シニアの女性について見てみよう。

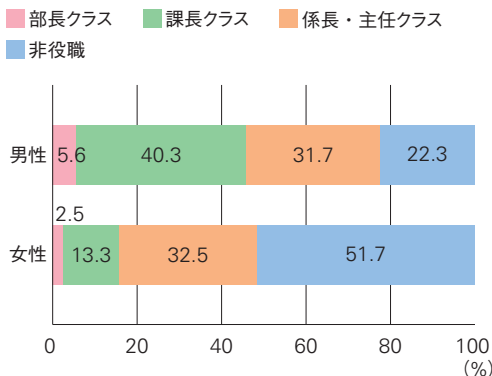
大企業で働く次世代シニアのうち、転職経験者は男性が26.3%であるのに対して女性は55.0%と、転職経験者が半数を超える。また女性のうち半数は役職に就いておらず（図表8）、男性のように昇進によって働く意欲が高まるというわけではなさそうである。

「強みとして感じていること」（図表9）でも、男性のうち32.6%がマネジメント能力を強みとしているのに対し、女性は15.8%にすぎない。強みがわからないとしている人は2割を超える。そのかわり女性の62.5%が専門性を強みとしている。

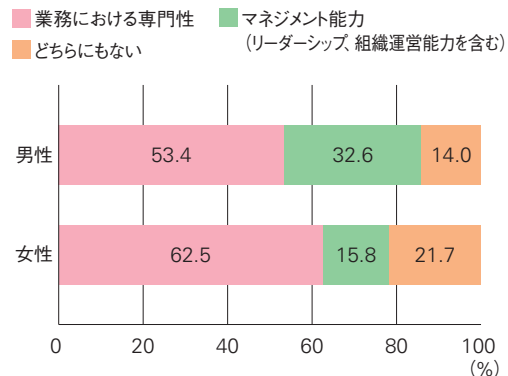


次世代シニアの女性のうち、一部は男性と同じようなキャリアを歩んでいるが、それがすべてではない。転職経験があり、自身の専門性を武器にして働き続ける女性が一定数いる。専門性を強みとして働く女性に対しては、次世代シニアに対して行うマネジメントがそのまま通用するとはかぎらず、専門性を強める方向を含めて検討する必要があるだろう。

【図表8】 役職分布



【図表9】 強みとして感じていること



出所) リクルートワークス研究所
「大企業勤務ホワイトカラーの就労意識調査」

次世代シニア問題に対する 4つの提言

これまでの昇進によるマネジメントが有効ではなくなり、今後の社会環境を考えると、しなやかなキャリアを歩めるように準備することが有効であると問題を整理した。それを踏まえて、「次世代シニア問題」に対する処方箋として4つの提言をしたい。

- 提言1 何歳まで働くかを個人が決められる社会に
- 提言2 次世代シニアが適職にたどりつけるように労働市場を整備する
- 提言3 企業は個人のキャリアのレジリエンスを高めるための支援を行う
- 提言4 長く働いたほうが得になるように社会保障制度を整備する



何歳まで働くかを 個人が決められる社会に

40歳代でキャリア自律意識を持ち、自らキャリア形成に取り組み始めることを前提にすると、社会全体で、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。

一企業内の管理職ポストの数には限りがあることから、社外も含めたキャリア形成を支援する必要がある。その際に重要になるのは、何歳まで働くかを個人が選ぶ環境をつくることだ。

1-1 「雇用保障年齢」まで雇用する発想を社会全体で持つ

健康上の問題がなく日常生活を普通に送ることができている状態を「雇用保障年齢」と定義し、その年齢まで働くことを支援するという発想を社会全体で持つべきだ。そのうえで、何歳まで働くかを個人が自分で選べるようにする。とくにシニア層の健康状態や就業意欲などは個人差が大きく、一律に定年を設けることは個人の活躍という観点から見ても合理的ではない。また、「定年」という言

葉が職業生活からの引退という負のイメージを与えていることも否定できない。

「雇用保障年齢」まで働くという発想を持つために以下の3点を政府に提言したい。

第1に、15歳から65歳未満の人口と定義される生産年齢人口を見直すこと。

政府では一部で生産年齢人口の上限を70歳とする議論がされているが、生産年齢は個人々人によって差があるため一律の年齢を設けるべきではない。ただし、厚生労働省の統計によると健康寿命は男性71・19歳、女性74・21歳（2013年）であるから、この年齢が一つの基準となるだろう。

第2に、「雇用保障年齢」まで働き続けることを前提にした社会保障設計を行うことを提言したい。とくに、在職老齢年金のように、一定以上の所得があるシニアに対して年金の減額、支給停止を行う制度は廃止を含めて見直すべきだ。第3に、「定年」という言葉の使用を控え、次に提案する「退職年齢選択制」の導入をサポートす

べきである。

1-2 一律の定年制ではない「退職年齢選択制」の導入

キャリアに対する意識が高まったなかでは、会社の事業構造変革や本人の生活環境の変化などにより、50歳代で転職するなど、さまざまなキャリアの選択肢を採る人材が出てくるだろう。

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「退職年齢選択制」の導入が望ましい。

退職年齢選択制の導入に当たっては、たとえば50歳から70歳までの1歳刻みで退職の機会を設定し、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。そのためには、たとえば45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、退職年齢を社内に宣言させるような仕組みを提言したい。

退職年齢選択制を実現するうえ

で重要なポイントは2点ある。

1 点目は、70歳退職を選んだ従業員に対して、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。

現状では、60歳で定年を迎えたあと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だが、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を機会を提供するとともに、仕事内容に応じた処遇を実現することが望まれる。あわせて、本人の仕事ぶりを評価し、その結果によって仕事内容や処遇を見直すことも必要だろう。

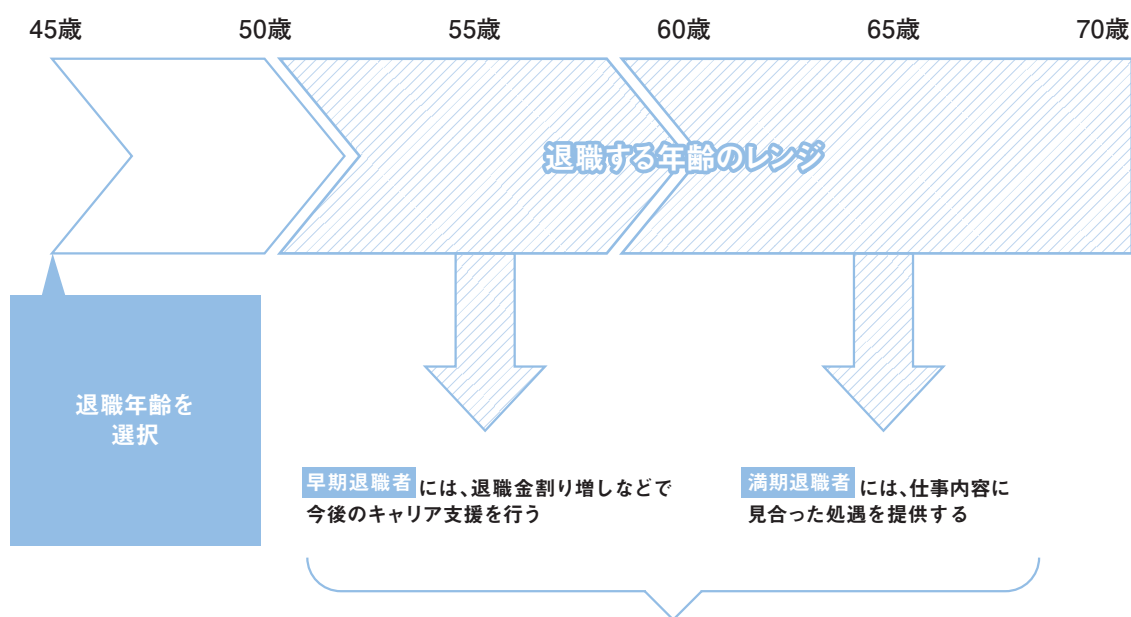
2 点目は処遇面での配慮である。とくに早期での定年・転身を選択した従業員が処遇面で過度に不利にならないように、早期退職に対しては、70歳退職を選択した従業員に近い総報酬額となるような配慮を行うことが望ましい。

一律で固定された従来の定年制

では、個人がどのようなキャリアを歩むのか考える機会が阻害される。そうではなく、退職する年齢を選択し、そこに向けて個人がキャリアを歩む努力をすることが必要であるし、それによって企業も人員構成の将来見通しが立ちやすくなるだろう。

なお、このような制度はすでに一部の企業で導入されているが、一部の能力の高い従業員を雇用し続けることを目的としているケースが多い。しかし、退職年齢選択制を普及させるためには、こうした目的ではなく、従業員が自律的にキャリアを形成する機会を企業がサポートするという発想に立つ必要があると考える。

「退職年齢選択制」のスキームの1例



退職年齢によって、総報酬額に大きな違いが出ないように配慮

提言 **2**

次世代シニアが 適職にたどりつけるように 労働市場を整備する

個人の意識や企業のマネジメン
トと相まって、労働市場を改革し
ていくことが、次世代シニア問題
の解決につながる。次世代シニア
の労働市場を流動化させるために
以下の3点を提言したい。

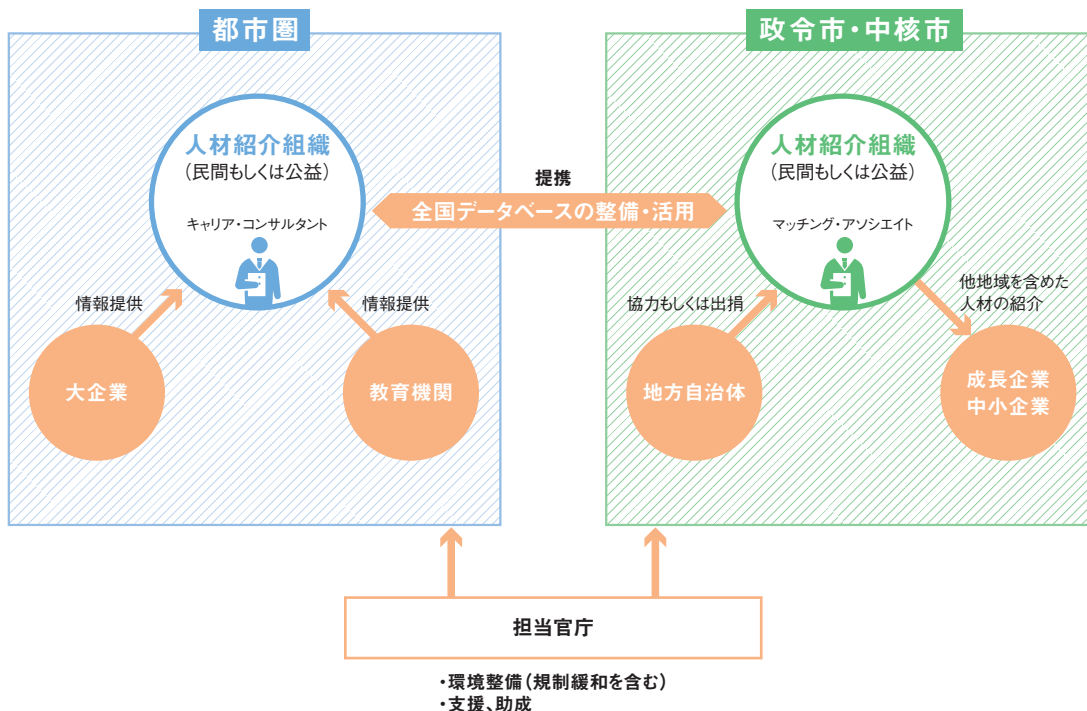
2-1 閉じた人材マッチングから
広域幹旋へシフトする

地方には人材難にあえぐ中小企
業が多い。このため、バブル大量
採用世代を中心として大企業に偏
在している人材を中小企業に、そ
して、大都市に偏在している人材
を地方に、それぞれ労働移動でき
るようにすることが適切な人材流
動化のカギを握る。

60歳以上の就業幹旋実績を見る
と、ハローワークの年間約14万人
に対して、全国の市町村に1268
カ所存在するシルバー人材セン
ター（以下センター）による60歳
以上の推計就業人数は年間60万人
を超えるなど、センターがシニア
の就業幹旋の一翼を担ってきたこ
とがわかる。

これまでセンターは市町村域を

新たな労働移動スキーム



越えた斡旋には消極的だったが、滋賀県シルバー人材センター連合会では、2012年に全県データベースを活用して広域斡旋を開始して以降、区域を越えた成約件数は2件から48件と24倍になった。

このように、対象とする労働市場のエリアを拡大し、うまくマッチングすれば就業率が上がることも十分想定される。シニアを含め、ミドルまでを対象に各エリアに閉じた人材マッチングから、広域斡旋へのシフトは急務といえる。

2-2 求人と求職の機能連携で成約率を高める

公的な就業斡旋機関では、民間の職業紹介のように、会員の職歴や資格などのスキル分析を行い、個人情報データをベース化して活用しながら広く人材と企業を結びつけていくことはまだ徹底されていない。

都市部には仕事を求める人材が偏在し、地方では人手不足により求人難にあえいでいる企業が多い。職を求める人と人材を求める企業

との間で、ミスマッチが生じている。都市部のキャリア・コンサルタントが全国をカバーしきれていない現状があるためだ。

またミドル以上は、若年層を対象にしたキャリア・コンサルティングと異なり、本人の専門性やライフプラン、志向性を踏まえた判断が重要となるため、きめ細かな対応ができる人材の育成が求められる。

個人と向き合い、そのキャリアの相談を担うキャリア・コンサルタントに対して、経営者や人事担当者と向き合いながら、どのような人材ならニーズにどうかを調整していく専門家をマッチング・アソシエイトと呼ぶ。都市部と地方キャリア・コンサルタントとマッチング・アソシエイトとの機能分担・連携を図ることで、都市部から地方へ、大企業から中小企業へと適切な人材流動化が可能になる。

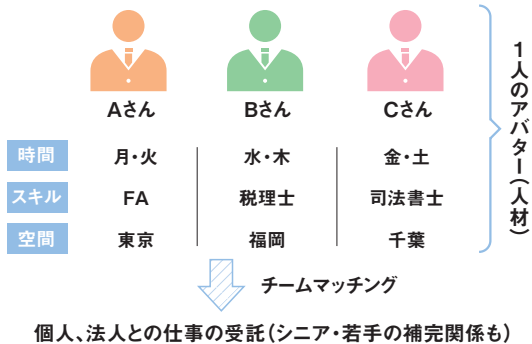
2-3 「モザイク型就労」で人材の補完関係を高める

時間・スキル・働く場所など、

働き方が制約された者同士をクラウドで結びつけ、1人の人材として成立させることを東京大学の廣瀬通孝教授は「モザイク型就労」と呼ぶ。

たとえば、左図に示したように、Aさん、Bさん、Cさんは週2日しか働くことができず、各人が保有するスキルも、また住む場所も違い、個人では仕事を遂行することができない。この場合でも、クラウドを活用し、オンライン上で各人が連携することによって、1

クラウドを活用したモザイク型就労例



人のアバター(人材)として仕事を完結することが可能となる。

たとえば、相続を受けた顧客に対して、Aさんだけでは顧客ニーズを満たせなくても、Aさんがフィナンシャル・アドバイザーとしてプランを立案し、Bさんが税務相談を、Cさんが不動産の移転登記事務を行うなど、3人をクラウド上でチームマッチングすることで、1人以上の活躍が可能となる。

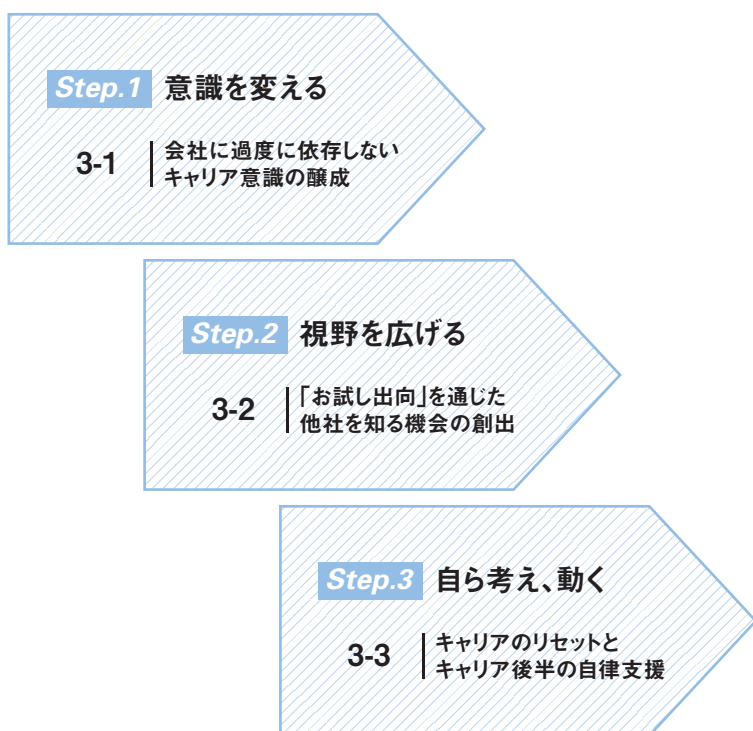
A～Cのいわばフリーランサーは、個人だけでなく法人からの仕事を受託することも考えられる。また、チームマッチングには若手を組み込むことも可能で、シニアへの仕事が若者の仕事を奪うゼロサム関係ではなく、双方に仕事をもたらす補完関係に立つこともありうる。

場所や時間にとらわれず協力できる仕組みを活用することで、ミドル期からシニア期に至るまで企業組織の外で長く活躍することが可能になる。

提言 **3**

企業は個人のキャリアのレジリエンスを高めるための支援を行う

キャリアのレジリエンスを高めるための3つの施策



現在の40歳代の多くは強い就業意識を持って就職し、終身雇用を前提とした会社主導のキャリアを歩んできた。この世代に対して、会社側が突然「キャリア自律」の重要性を訴え、社外も含めたキャリアを考えることを強いることは酷だ。なぜなら、就業意識の強さ

は単なる個人の問題だけではなく、会社がこの世代に対して行ってきた人材マネジメントの結果でもあるからだ。ただし、グローバル競争の激化や事業構造変革が日々進展する状況下では、「今の仕事内容のまま、処遇を維持すること」が困難であ

るといふ事実を伝える必要がある。そのうえで、個人に対して、会社のニーズに応じて自らを変えることを求めるべきである。

個人は、事業環境が変化するなかで、どうすれば自分なりの貢献ができるかを考え、常に学び、成長し続けることが重要だ。

個人のキャリア自律を実現するためには、会社はまず個人のキャリアに対する意識を、過度の会社依存からキャリア自律へと変える必要がある。そのうえで、キャリアに対する視野を広げることを支援する。具体的には、職種転換や社外も含めた幅広いキャリアを考えられるようにすることが重要である。そして、最終的には、個人自らがキャリアについて考え、行動することを支援する仕組みを整備すべきだ。

このような考え方にに基づき、本節では3つの提言を行いたい。

3-1 会社に過度に依存しない
キャリア意識の醸成

とくに大手企業を中心に蔓延す

る就社意識を就職意識へと変革したうえで、「キャリア自律」を促していく必要がある。これは、今まで会社に依存していたキャリア設計の主導権を、自分自身に取り戻すことを意味する。

具体的な方法としては、「キャリア研修」が考えられる。キャリア研修といっても、理論的な学習にとどまらず、自身のライフプランやマネープランを作成したうえで、今後のキャリアプランについて具体的に考えさせることが重要である。

その際、会社側は、「どのような機会提供ができるか」を明示したうえで、「今後は終身雇用を維持しない可能性がある」「誰もが管理職になれるわけではない」といった厳しいメッセージを従業員に伝えていく必要がある。

3-2 「お試し出向」を通じた他社を知る機会の創出

1つの会社で働き続けることによつて得られるものは、とくに日本企業においては多い。企業特殊

的な技能や社内人脈など、その会社において成果を最大化するための方法を身につけるためには、長く働き続けることが重要となる。

他方、1つの会社に長くともまことの弊害もある。たとえば、自身が獲得した技能や人脈が、社外で通用するものなのかを判断することが難しいし、その結果、実力が十分にあっても、自身の実力を客観的に評価できず、社外転身に対する心理的なハードルが高まってしまふ恐れがある。

この問題を解決するために、できるだけ早い時期から社外を経験させるのである。具体的な方策としては、出向元への帰任を保証したうえで「お試し出向」の実施を提案する。

異なる業種や職種を経験させることで、将来誰にでも起こりうる社外転身への心の準備もできるし、自身がこれまで気づかなかった適性や興味・関心を発見できる可能性もある。出向先は、グループ企業以外にも視野に入れると、より広範な機会を提供できる。

3-3 キャリアのリセットとキャリア後半の自律支援

個人が過度に会社に依存しないキャリアを歩むためには、キャリアの中盤で、一度自身のキャリアを棚卸したうえで、キャリア後半においてどのようなになりたいかを従業員自身が考えるようになることが重要だ。

ここでは、具体的な3つの取組みを提案しよう。

1つめは、キャリアチェンジも視野に入れた40歳代からのスキル、ノウハウ等の再教育である。

再教育の内容は、新しい業務分野に関するスキルやノウハウの獲得もあるだろうし、現在の業務分野における知識のアップデートという方法もあるだろう。いずれにせよ、今後仕事を続けるために必要となるノウハウ、知識、技能を継続的に習得することが重要だ。

2つめが、転身準備のための時間とお金を援助することである。たとえば、転身を前提としたサバティカル休暇や、独立開業資金

の一部援助などといった方法が考えられる。転職についても、人材紹介会社などと連携して、転身先の斡旋や、転身先探索・確保のための専門部隊を人事部内に持つことも考える。

重要なのは、退職勧奨ではなく、自身のキャリア展望に基づいて、自発的な社外転身を後押しすることである。

3つめが、雇用契約の見直しを行うことである。

これは実現が難しいことではあるが、たとえば、45歳で雇用契約の中身を労使双方で見直し、45歳以降もその会社で働く場合には、どのような役割で残るかについてすり合わせを行う。

そして、社外転身を選択した場合には、転職・独立などへの支援を行う。これはネガティブな追い出しではなく、「会社からの卒業」という位置づけとすることが望ましい。

こうした活動によって、ポジティブな社外転身が実際にあるのだということを示していくことが重要になる。

提言 **4**

長く働いたほうが 得になるように 社会保障制度を整備する

多くの国民が年金の支給水準が先細りになる危惧を抱いている。

現在の国民年金の仕組みでは、70歳まで年金受給開始年齢を繰り下げることができると1か月につき0.7%増額されるが、これを選択する人はわずか1.3%にすぎない（厚生労働省・2013年）。元気なうちはなるべく長く働いて、あとで手厚く年金を受け取ることができるよう年金制度への改革が強く求められている。

4-1

年金支給開始年齢の 損益分岐点の見直し

2014年5月に当時の厚生労働大臣が、年金支給開始の選択制を75歳まで拡大することを検討する考えを示した。

将来、年金制度が75歳までの選択制になる可能性が高いことを前提に考え、65歳開始支給の場合と75歳開始支給の場合とを比較すると、その損益分岐点は、図表10のグラフに示したように現在の加算率0.7%の場合では86歳である。

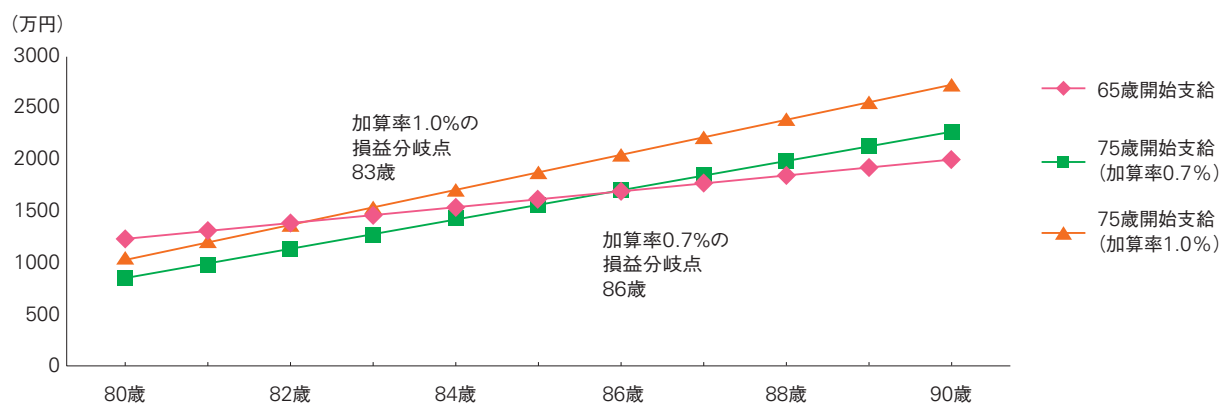
つまり、現在の仕組みで基礎年金の受給開始を70歳まで繰り下げた場合は、81歳以上生きると得をするが、75歳までの繰り下げを選択した場合86歳以上生きなければ損をすることになる。

厚生労働省の簡易生命表（2013年）によると、75歳時点での平均余命は男性86・74歳、女性90・39歳である。

年金を早くもらったほうが得か損かは、どれだけ生きるかという生存確率にもよるが、男性の場合の年金の繰り下げ支給は平均余命から考えると今の加算率0.7%のままでは、その損得は五分五分だ。

このため、元気なうちはなるべく長く働き、75歳以降に年金を手厚くもらったほうが得だと男性にも思わせる仕組みにしたい。たとえば、年金加算率を1.0%にして損益分岐点を83歳に前倒しするなど、就労へのインセンティブを高める改善が必要だ。

【図表10】年金受給の損益分岐点



年金は退職年金か老齢年金か

横浜国立大学大学院 国際社会科学研究院

関美佐子 教授

在職老齢年金制度とは、厚生年金を受給する者が働いて収入を得た場合に年金が減額される仕組みである。年金を退職して収入がなくなった者への退職年金と捉えれば、就労に応じて年金を減額する在職老齢年金制度に親和的となる。他方、年金を一定年齢になると受けられる老齢年金と捉えれば、就労収入を得た者へも年金を満額で支給する仕組みに親和的となる。

日本では、年金の捉え方についての方針が必ずしも定まらないまま財政難が強調され、就労した場合の年金の減額率を上げる改革が進められてきた。以前は、70歳以上であれば、いくら働こうが年金は支給されていたものの、2004年からは、何歳になっても、就労収入に応じて年金が減額されることになった。

収入がある者に年金を支給すべきではないとの声や、賃金と併せて年金を受給する者は高所得者であり、若・中年世代とのバランスを考慮すべきとの見解は、年金を退職年金と捉えたものである。この見解は、私的年金と異なり公的年金では、よりニーズの高い者に年金を支給すべきとする。他方で、年金は保険料を支払った対価でもあり、税金を財源とする生活保護とは異なり、収入減や貧困というニーズにかかわりなく老齢を契機に支給すべき給付であると唱える見解は、年金を老齢年金と捉えたものである。

一定年齢に到達した者に全額支給せず、就労すると年金が減額される制度では、

無理して働かず年金を受給しようと就労時間を調整する者が出現し、シニアの働き方を抑制するとの指摘もなされてきた。資産の有無など他の事項は減額事由とならないなか、働いて所得を得ることがマイナス評価となりかねない仕組みも疑問視されている。

この点、アメリカでは、日本の在職老齢年金制度と同様の仕組みである所得テストが2000年に廃止された。年金財政を検証し、支給開始年齢を順次68歳へ引き上げるという日本ではできていない改革を行った一方、支給開始年齢になれば、いくら働いても年金を減額しない仕組みとしたのである。

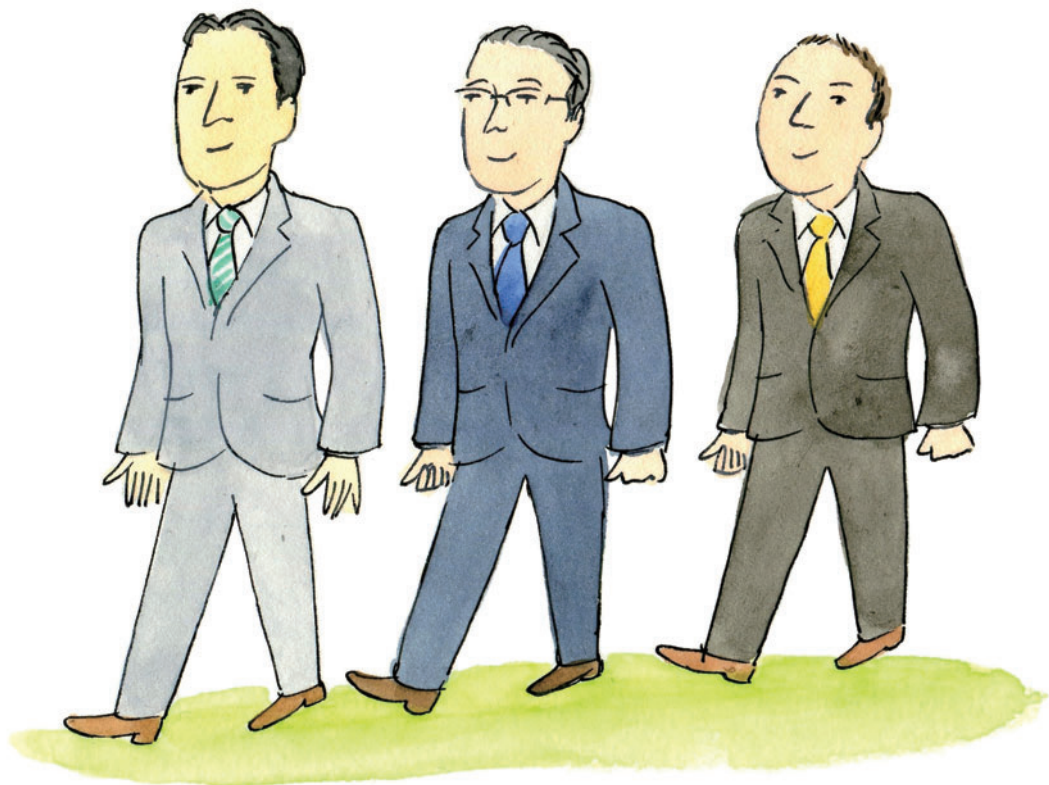
今後、日本の在職老齢年金制度を、年金の減額率を調整する形で改革するのか。または、アメリカのように、在職老齢年金制度そのものを廃止するのか。

働くシニアが保険料を支払い、年金財政を支える側にまわることが望まれている。年金が元気なシニアの働き方を抑制する仕組みとなつては、本末転倒である。厳しい年金財政を直視すると、支給開始年齢をシニアの就労環境に配慮しながら見直さねばならない。そのうえで、年金を退職年金と捉え、収入がない者への給付に限定すべきか。それとも、老齢年金と捉え、一定年齢になったら「お疲れ様」と支給すべきか。制度のあり方を左右する年金制度の性格について、改めて国民の合意を図っていくべき時にある。

おわりに

3人の 幸せな未来

4つの提言が実現した未来では次世代シニアの働き方はどう変わるだろうか。本報告書の前半に登場した3人の新たなストーリーをお届けしよう。働くことに喜びを見出してキャリアを歩んでいる3人を見て、提言の必要性を感じていただければ幸いである。



「退職年齢選択制」を使って 役職任期終了と同時に転職



「お

疲れ様でした」

送別会から帰宅すると、妻がねぎらいの言葉をかけてきた。

30年以上勤めてきた会社を今日

退職した高山謙太郎はいくらか感傷的な気分になったが、来週から新しい会社で働くことを思うと気持ち引き締まった。

新卒で大手総合商社に入社したときには、ほかの会社に移ることなど毛頭考えていなかったが、30年のうちに時代が変わった。

高山は、ファッション系プロジェクトの立ち上げに参画したのち、アパレル部門の部長として忙しい日々を送った。高山の下でプロジェクトリーダーを務める花崎有実はずっと有能で、プロジェクトはスムーズに軌道に乗り、確実に業績を上げた。

高山は部長として十分な給料で豊かな暮らしを得た。妻の贅沢好みもさほど気にならなかった。ただ55歳で担当部長になったときに、収入が減ってしまうことが心配だった。

かつてなら、担当部長として過ぎたあと60歳で定年を迎えれば、豊かに暮らしていたが、もはやそんな時代ではなかった。

そんなおり、会社は「退職年齢選択制」を導入した。早期退職者に対しては、70歳退職を選択した社員に近い総報酬額が支払われるというのも魅力だった。

高山は退職年齢選択制を使って、55歳を迎えたのと同時に転職する道を選んだ。

高山を選んだのは、中堅のアパレル商社だった。高山が55歳で退職するつもりだと知った取引先の社長が、営業担当の役員として移ってきてほしいと言ってくれた。

「高山さん、40代に見えますよ」と、送別会で花崎から言われた。酒席での軽口だとしても悪い気はしなかった。職業柄、高山はおしゃれで、実際若々しかった。「じゃあ、あと30年働かなきゃいけないな」。冗談めかして言ったが、働けるだけ働きたいと思っていた。

「チームマッチング」で見えた 新しい働き方・新しい人生



三
上はFAには向いていなかったな。早めに職種転換したのはよかったのかもしれない」

真中英司がそう思ったのは、関西の支店に総合職として異動する三上の送別会の帰りだった。それから10年後、三上は旗艦店の支店長として東京で活躍していた。そのことが、真中が将来を考えるきっかけになった。

顧客は世代替わりの時期を迎え、これまでの得意先との取引関係が終わるケースも増えてきていた。真中も50歳を過ぎていた。「そろそろ転機がやってくる。その時期を見逃さないようにしなくてはいけない」と思った。

70歳で完全に引退できる者は多くない。近いうちに80歳までは、年金に加えてなんらかの収入がなければ生活できない時代がやってくることは確かだった。そんななかで始まったのが「ダブルワーク制度」だった。ダブルワーク制度は簡単にいえば、会社の事業と競合しない仕事

であれば副業を認めるというものだ。真中が考えたのは、FP（ファイナンシャル・プランナー）の資格を得て、マネープランのコンサルティンクを行うことだった。

FAの仕事は時間的に融通が利く。そこで空いた時間を利用して専門学校に通い、資格取得に向けて勉強を始めた。専門学校には同じような問題意識を持って通っている人が何人かいた。

専門学校で親しくなった3人で一緒にビジネスができないだろうかという話になった。ほかの2人は司法書士と税理士だった。「専門性を活かして3人でチームマッチングしよう」

FPの資格を取得したあとに3人が始めたのは、クラウドを活用した個人向けのマネープランのコンサルティンクだった。

真中は、FAとFPの二足の草鞋をはくことで生活の不安が解消された。それ以上に、さまざまな情報を交換しながら仲間と協働するという新しい働き方に未来を見出せたことが嬉しかった。

「お試し出向制度」で見つけた 自分を活かせる新しい職場



お

前たちの世代は大変だな。おれのときには誰でも課長にまではなれたのに」

小菅雄三は、一緒に酒を飲むたびに父親から言われた。

「団塊の世代」は高度成長期に社会人生活を送り、その子供世代の「団塊ジュニア」はバブル崩壊後の時代を生きることになった。

団塊ジュニアの小菅は、まさに失われた時代の会社員だった。まだ30代だったが、管理職になれる者が限られていることははっきりしていた。

ポストがなければ、部下がつかないため、マネジメント能力は磨けない。管理職として部下を動かす能力がなければ転職もできない。

こうした状況のなかで会社が設けたのが「お試し出向」の制度だった。小菅の勤める家電メーカーは、グループ内外との人事交流を積極的に進めていた。そこに社員を2〜3年出向させて、様々な経験をもらうことで、適切な場所を実現することを狙っていた。小菅は早速お試し出向に応募し、

都合3回3社で働く機会を得た。研修会社、ハウスメーカー、介護サービス会社で経験を積んだ。

小菅がとくに働きがいを感じたのは介護サービス会社だった。今後成長する分野だということだけでなく、具体的に人の役に立つ仕事であることが実感できた。

小菅は45歳になったタイミングでかつてのお試し出向先の介護サービス会社への転籍を申し出た。営業部門の課長としての転籍が認められると、小菅は清々しい気持ちになった。

新しい会社での初日、エレベーターホールで弾んだ声をかけられた。

「小菅さん、やっぱりいらしたんですね。いつか一緒に働けるんじゃないかと思っていました」以前出向したとき同じ部署にいた若手社員だった。妙にウマが合い、慕ってくれた。今日から小菅の部下の一人になるはずだった。

小菅も明るい声で返した。「今日から、よろしく！」

Works Report 2015

「次世代シニア問題」への処方箋

—— 明るい未来のために今から取り組むべきこと

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)

戸田淳仁(リクルートワークス研究所)

白石久喜(株式会社社会人材研究所／一般社団法人社会人材学舎)

森亜紀(リクルートワークス研究所)

編集・ストーリー執筆 大屋紳二(有限会社ことぶき社)

イラスト 村上テツヤ

校正 ディクシオン株式会社、株式会社鷗来堂

デザイン 株式会社ダイヤモンド・グラフィック社(加藤杏子、川上信)

印刷 株式会社ダイヤモンド・グラフィック社(中山和宜)

発行日

2015年5月

発行

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/

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

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