

**70歳就業時代到来！**

**これからの人事の軸となるシニア人材の活用とプロジェクトの進め方**

# **働かないオジサンからの脱出**

**～社員もいろいろ、会社もいろいろ～**

神戸松蔭女子学院大学教授 楠木 新

2022年3月11日

人生は

後半戦が勝負!

75歳までの「黄金の15年」を  
輝かせるためのヒントが満載

発売  
たちまち  
大反響



中公新書

大增刷  
10万部  
突破!

朝日新聞、  
日本経済新聞で紹介!

# 定年後

楠木新

著

地位・役職と「定年後」は無関係

役員も会社辞めれば、ただの人。

定年退職か、雇用延長か

準備しておけば最善の選択ができる

やっぱり、専業主気で留守がいい?

家族とのコミュニケーションは重要

退職後の居場所はどこにある?

地域活動、同窓会、SNS……

死から逆算して生活設計する

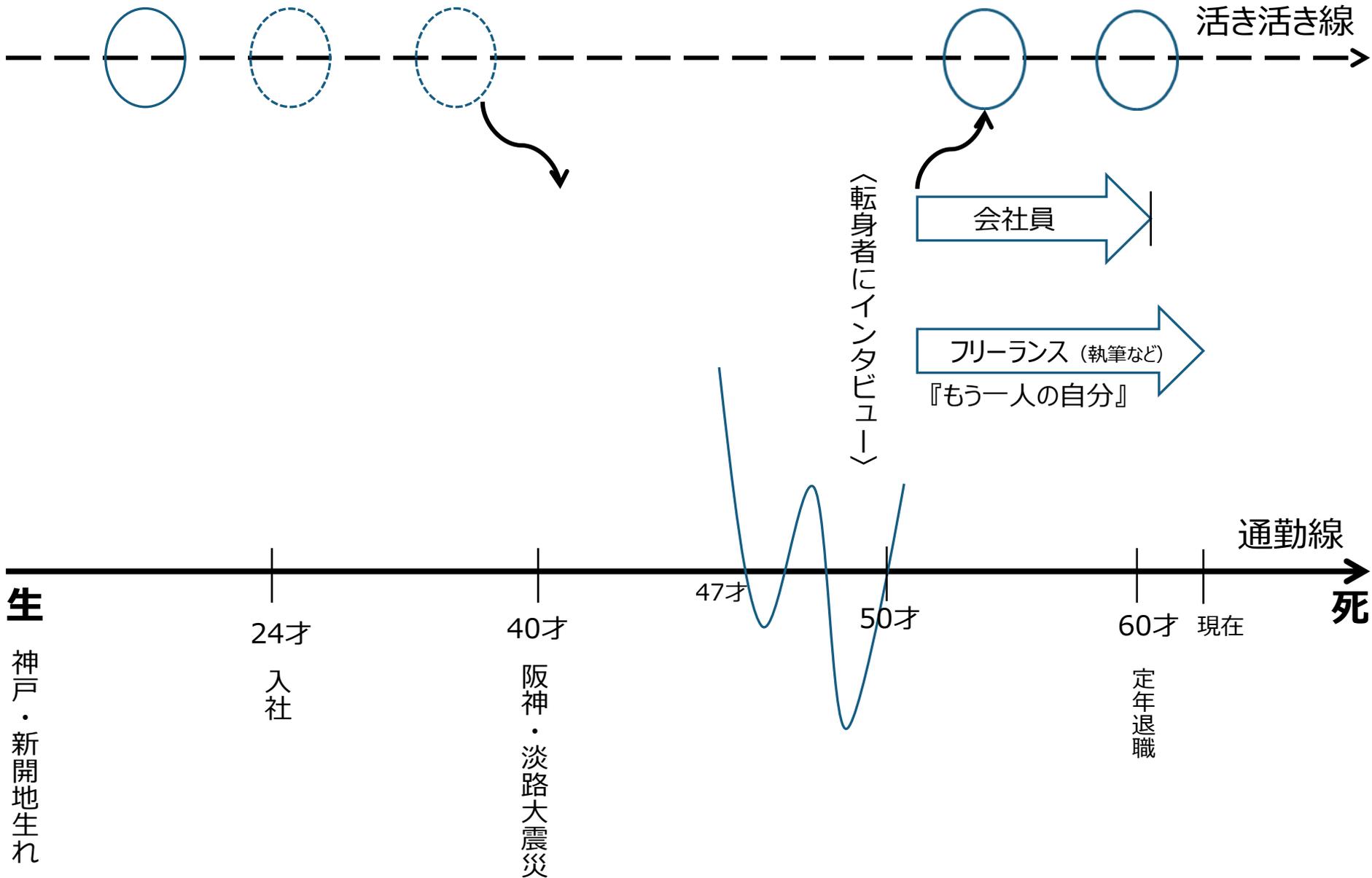
本当に大切なものは何かを見極めよ

第1位  
ベストセラー

- 紀伊国屋書店全店
- くまざわ書店全店
- 三省堂書店全店
- 丸善ジュンク堂書店
- 八雲洲ブックセンター



# 1. 私のキャリア変遷



## 2. 「How manyいい顔の人たち」一覧 →ご参考です

\* 新聞社の経済部長から、「日本一明るい経済新聞」の記者兼編集長に

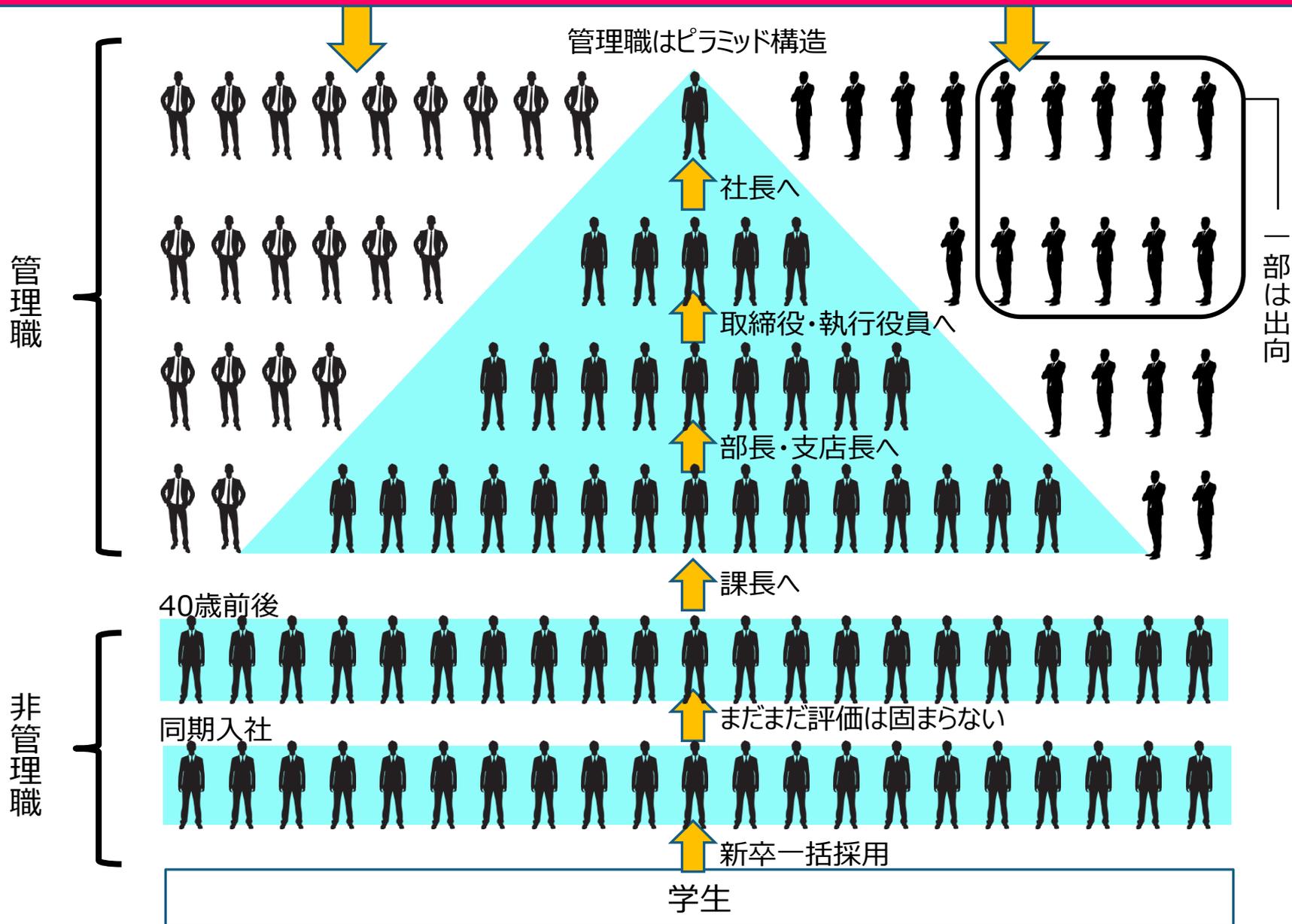
1. 通信会社から提灯職人に
2. 鉄鋼会社社員から、蕎麦打ち職人に
3. 学校教師から、市会議員に転身
4. 損害保険会社の社員から農家で独立
5. 生保会社の部長職から保険の分野の大学教授に転進
6. メーカーの営業職から地元NPOの常務理事に転身
7. ゼネコンの社員から社会保険労務士の資格で独立
8. 通信システム会社の部長職から美容師に転身
9. 放送局の記者からプロの落語家に転身、
10. 信用金庫の支店長から、ユーモアコンサルタントで独立

### 3. 会社に適応していても中年から揺れ始める人が多い —大きな組織の会社員の取材を中心に—

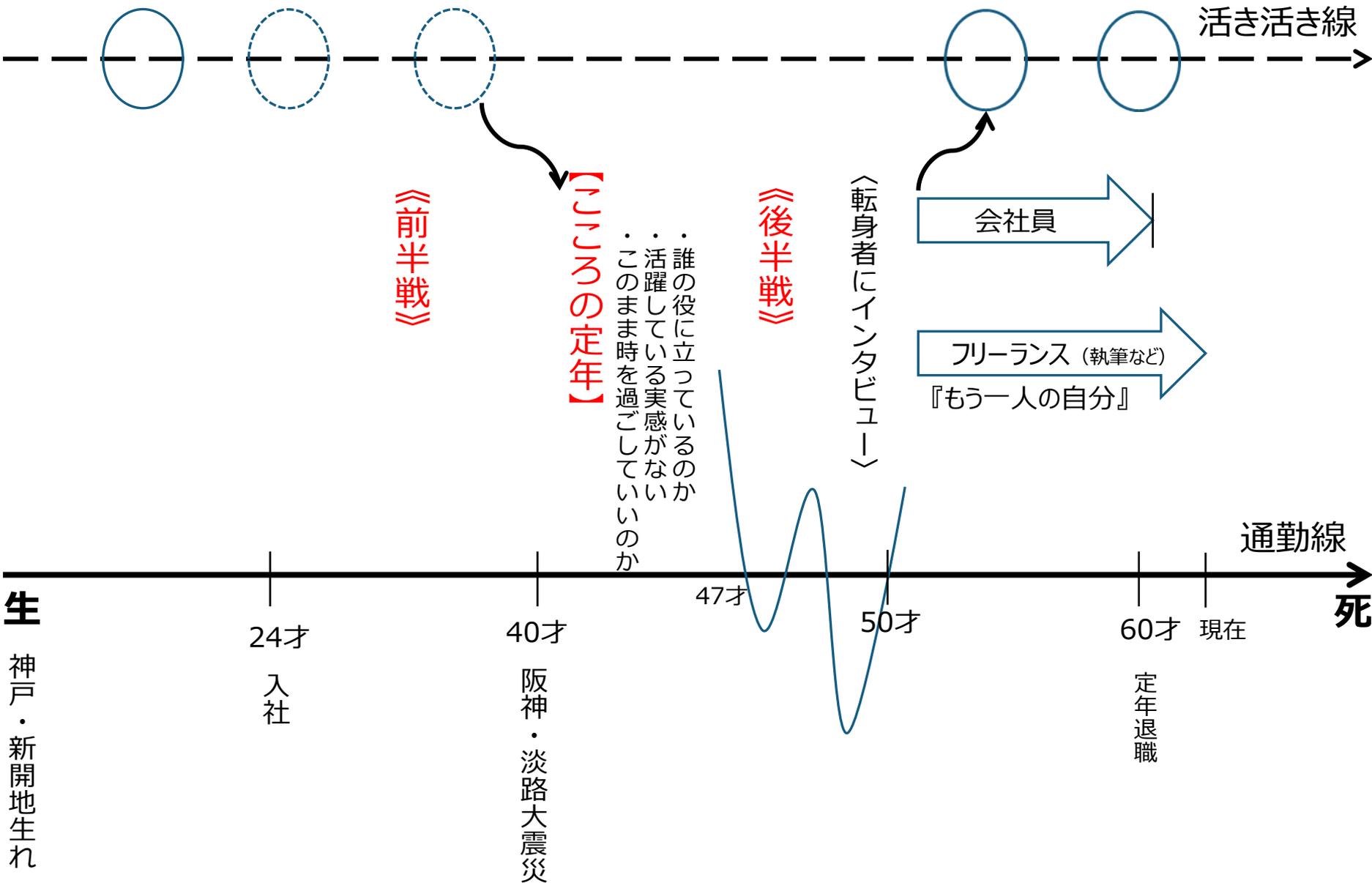
- 彼ら彼女たちの発言を最大公約数としてまとめてみると、
  - ・「今やっていることが、誰の役に立っているのか分からない」
  - ・「成長している実感が得られない」
  - ・「このまま時間が流れていっていいのだろうか？」の3つに集約できる。
- 「死」が人生の定年。60歳に「就業規則上の定年」。その前に「こころの定年」状態に陥る人がいる。45歳以降の働く意味に悩む状態を「こころの定年」と名づける。Cf：欧米においても、「中年の危機」という概念がある。

#### 4. 意欲を失う中高年を生み出す会社の仕組み(図表 1)

年次が上がるにつれ、中高年社員は中軸から押し出される



# 5. 人生の前半戦と後半戦



# 6. これが、50代以降、「働かないオジサン」にならない4つの働き方です。

あなたはどのタイプ？

会社の仕事にかかわらずイキイキ

**枠組み脱出型**

会社の仕事でイキイキ

**上昇志向型**

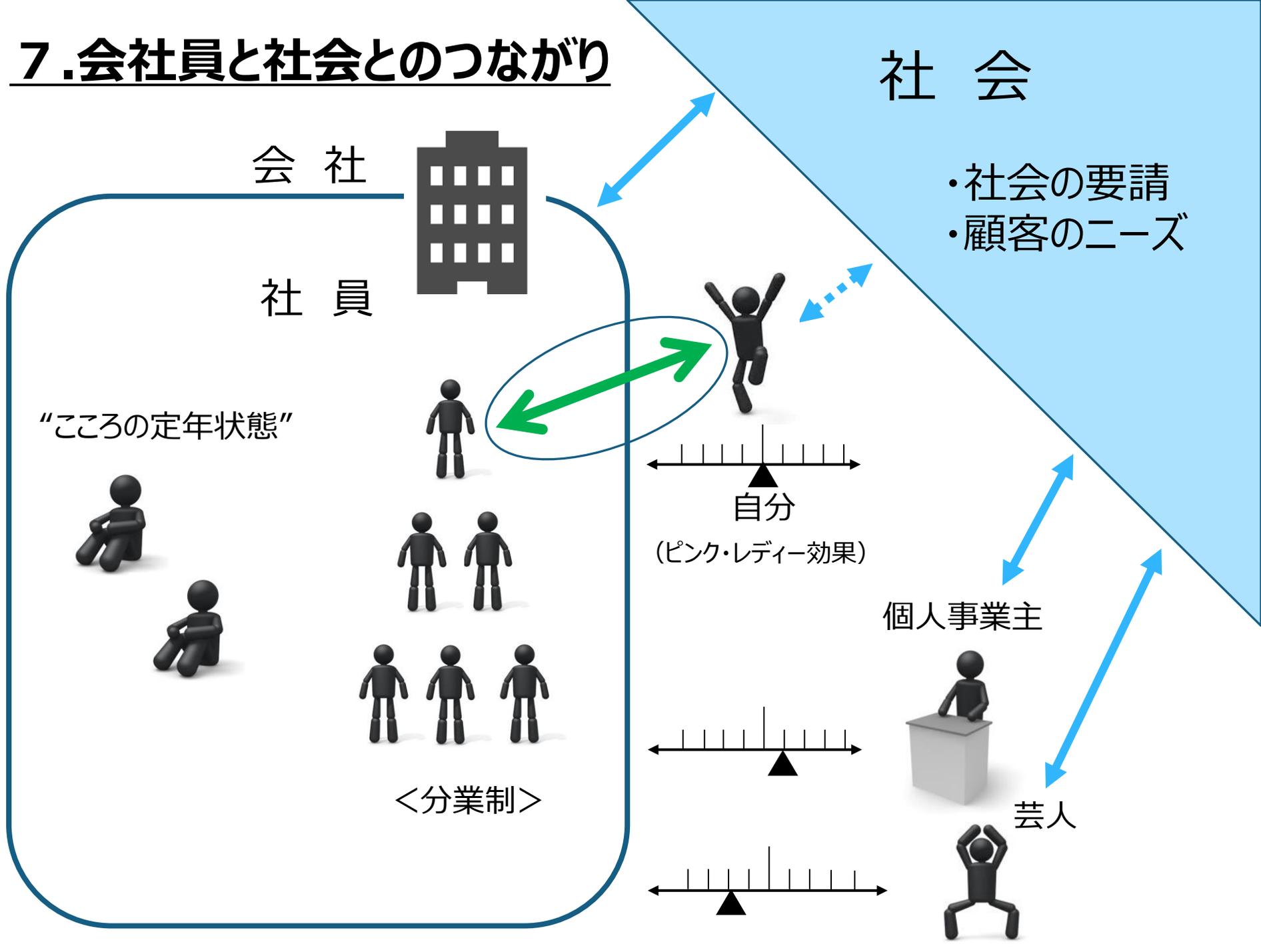
**仕事突き抜け型**

**仕事好き好き型**

「承認」に喜びを感じる

「仕事」に喜びを感じる

# 7. 会社員と社会とのつながり



## 8. 社員個人の対応策（後半戦の対応） ～「もう一つの本業」、「もう一つの顔を持つ」～

### ● 勤めながら「もう一人の自分」を探す、見つける、育てる

－「もう一人の自分」が見つければ、会社の仕事も良くなる

・自身はそもそも分離できない。

・右手が回れば、左手もまわる。左手が回れば、右手もまわる。

→「**ピンク・レディー効果**」、「**山本リンダ状態**」へも

－二つの焦点ができると、会社の光と影の両面を見ることができる

・長く一つの方角から見ていると、否定的な面を見がち(私の事例)

→これらが、生き活きとした「定年後」にもつながる

# 9.行動化に結びつけるポイント

**第一条 焦らず急げ（50代でも間に合う）**

**第二条 単なる趣味の範囲にとどめない**

**第三条 子どもの頃の自分をもう一度呼び戻す**

**第四条 身銭を切る**

**第五条 個人事業主に学ぶ**

**第六条 手の届く複数のロールモデルを探す**

**第七条 「自分をどこに持っていくか」が大事**

**\* 挫折や不遇の体験が次のステップの道筋になることも**

## 10. 社員の定年後へのモデルケース(取材より)

— **50代からゴソゴソ**始める

— 個人の「**主体性**」(うまくやる) が大事

- ・思ったよりも簡単ではない
- ・自身のマネジメント

— 「**行動力**」がポイント

- ・言い訳が上手

⇒ **定年前も、定年後も 「いい顔」に**

# 11. 企業側の風向き変化？

## ①大手の会社からの講演・研修依頼が増えた

- ・初めてシニア研修に取り組む
- ・労働組合からの依頼も
- ・雇用延長との関係も、バブル期世代の課題

## ②全体の流れはどうなのだろう？

- ・「働き方改革」、「副業禁止の緩和」、「コロナ禍」
- ・一括運用→個別人事運用へ：各社ごとの対応

## 12. 会社側の対応策【考え方】

- 2013 年の高年齢者雇用安定法の一部改正で65歳までの雇用責任  
1988 ～ 92 年に大量採用されたバブル期入社組の課題
- モチベーションを維持し続けるための方策、制度設計は？  
→ 一度、社員の立場の側に立って考えることが必要ではないか？
- 「会社から何か（昇給やポスト）を与えれば、社員のモチベーションは向上する」という発想から  
  
→ 「どういう場面や、どういう条件で、社員は自分の能力を最大限に発揮するのか」という問いへの転換が必要

## 13. 会社側の対応策【対応のヒント】

- 高度成長期のように、どの会社にも適用できる回答はない。
- 自社の会社組織の状況から何をどこまでやれるかを検討する
- まず会社や人事部に求められる方向性は「**選択と個別交渉、個別対応**」  
→私の人事部署の体験、、、、、、、。

例えば、社内FA制度や職務公募制度、主体的な応募を前提とした海外留学、他企業への派遣。特別な長期休暇【道草休暇】、出戻り社員。スキルや適性を見極めない新卒一括採用を職種別採用の一部導入へ

- 欧米の制度をいきなり導入してもうまくいかない。  
自社ならではの新しい施策、人事マネジメントの開拓こそが、中高年代社員の活性化につながる。

# 14. 雇用延長について

- 『定年後』を書くに至ったきっかけ
- 多くの会社は、60歳までの制度に、接ぎ木として足し込んだもの。
- 伝統的な大きな企業では、8割程度の社員が移行。例外もある
- 社員からの声
  - ー同じ仕事をしているのに給与が下がりすぎ
  - ー今までの経験を活かした仕事ができない
- 同じ会社でも、現場ではなく管理職層が課題との会社も。
- 65歳定年への移行も視野に入れた企業も増えている

# 15. シニア社員に対する取り組み、運営例

- 大手の企業も研修などに。（風向きが変わった）
- 戦力化に配慮する会社も。60歳超から、先に研修を実施
- 私の講演・研修が終わった後に。各社員と一時間半の面談を実施
- 一律的な研修ではなく、自由参加の会社も。
- クラブ活動のような取り組みを支援する会社も
- 社員の自己啓発や自律に向けた取組みを支援する会社も（研修参加等）
- 伝統的な会社の方が悩み多し。日本型雇用システムの負の側面

# 16. 高齢者の外部労働市場について

- 日本型雇用システム自体が高齢者の外部労働市場を阻んできた
- 少子高齢化、公的年金の支給時期の後ろ倒しで、クローズアップ。
- 2022年4月 「70歳就業機会法」(努力義務) の施行
- 70歳定年が困難だとすれば、高齢者の外部労働市場を育てる必要がある
- 派遣型の人材紹介会社にとっては、チャンスがあるのでは？
- 内部労働市場と外部労働市場の橋渡しも必要。企業制度に落とし込み？

ご清聴、どうもありがとうございました。

以上