



人生100年時代の

働き方 戦略

充実して働き続けるために
今わたしたちがすべきこと

はじめに

昨今、平均寿命や健康寿命の延伸を背景に、定年後の生き方に対する関心が高まっている。

雑誌や新聞の記事、あるいは書籍などでも、老後の資産や退職後の生きがい、また現役時代からの定年後に向けた準備といった様々な話題が、頻繁に取り上げられるようになっている。

さらには、老後や定年後だけの問題にとどまらず、長い人生を通じてどのように生きるか、生き方そのものが変わってくる可能性にも言及されている。

こうした背景をふまえ、本レポートでは、特に「働き続ける」という観点で、私たちがどのような意識でどのように行動していけばよいか、ヒントを提供することを目指している。

本レポートは5つのパートで構成されている。

プロローグでは、これからシニア世代になる人々が、定年後の再就職において苦難に直面する状況について、フィクションを通じて提示している。

第1章では、定年後の生活に関する現状と今後の見通しを、主に収入と就労の観点から述べ、長寿命化がはらんでいるリスクを示す。

第2章では、個人と企業の就労に関する意識とスタンスを明らかにし、両者のギャップをひもとく。

第3章では、人生100年時代に向けた新しいキャリアの在り方と、そのキャリア構築に向けたいくつかの取りうるアクションについて整理し、成功のポイントを提示する。

最後にエピローグでは、実際にキャリアを変えて活躍されている方にインタビューして伺った、経験談や成功に至った理由などを付記している。

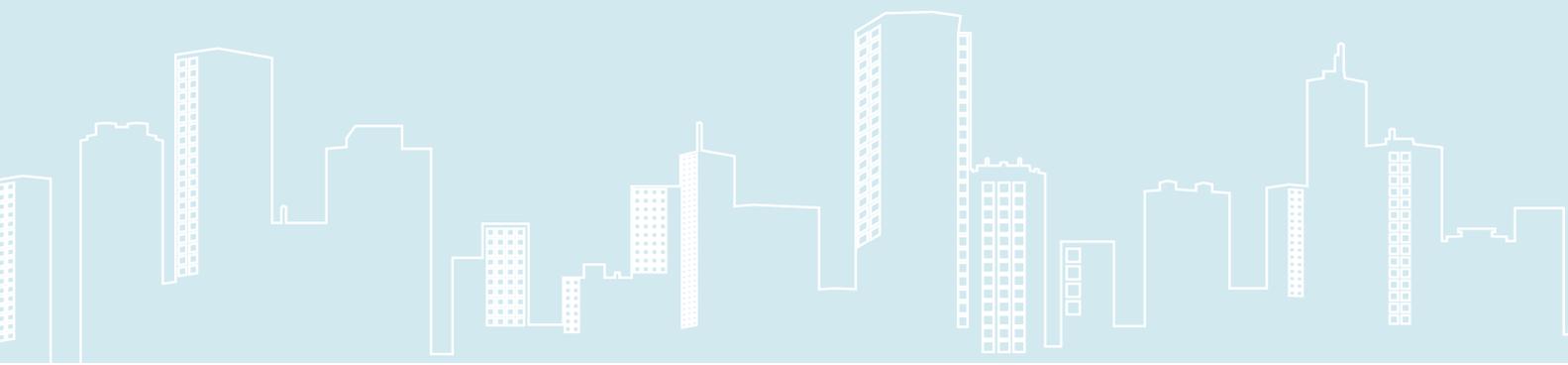
本レポートが、読者にとって「充実して働き続けるための生き方」につながる示唆となり、今後の人生に向けた次の一步を踏み出す一助となれば幸いである。





Contents

| | |
|-----------------------------|----|
| プロローグ | 04 |
| 第1章 「長生きリスク」～定年後の生活を取り巻く環境～ | 06 |
| 第2章 セカンドキャリアを巡る個人と企業の実態 | 12 |
| 第3章 人生100年時代のキャリア構築に向けて | 22 |
| エピローグ | 28 |



Prologue

プロローグ

元大手電機メーカー技術部長 忠雄の苦悩

「はあ…どうしてこうなっちゃったんだろうなあ。」

練馬区のとある小さな公園で忠雄は呟いていた。先日60歳の誕生日を迎えたばかりだ。公園は夕闇が近く、もう人影もない。自分の影が公園に伸びて濃くなっていくのを見ながら、昔を振り返り、解決策を探そうと物思いにふけた。だが、いくら思案しても「何がどうしてこうなった?」なんて分かるはずもなかった。

忠雄は現在無職。54歳で退職し、もう6年もこの状態だ。今日もハローワークで仕事を探したが戦果はない。はじめてハローワークを訪れたとき、あるのは清掃員と警備員の仕事だけだと言われショックを受けたのが、妙に懐かしい記憶だった。

「あのショックで、ハローワークに行くのを数年間も止めてた頃があったなあ。」

行って現実を突きつけられるのが嫌だったから、転職エージェントが言う希望のある話に浸っていた時期が何年かあった。その頃はエージェントから様々な紹介の話があったので、すぐに仕事なんて決まらさうと高をくくっていたのだ。だが結局、どれも条件が合わないとのことで向こうから断られた。どんどん条件を下げてみたがダメだった。この数年で何百件と応募してみたが、一件たりとも採用されることはなかった。なりふり構ってられないと思い、重い腰を上げて今日もハローワークに行って来た。条件をかなり下げてみたものの、やはりダメだった。

33歳の娘は結婚していない。両親は要介護状態でお金が掛かる。自分も2年前に腰痛を患って治る見込みがない。生活や仕事には影響が出る程ではないのだが腰痛は辛い。だから本当は清掃員の仕事もリスクが高いのだが、医療費も生活費も掛かる中、ずっと貯金を切り崩して暮らしている状態が続き、不安がひたひたと迫って来るのには、もう耐えられなかった。

忠雄は一流大学を卒業した後に大手電機メーカーに就職し、ずっと順風満帆な人生を送ってきた。30年以上勤めたその会社では44歳で技術部長まで昇進、同期でも早めの出世を果たし、半導体ソフトウェア開発部門の専門家としては最も上位の役職まで出世した。その役職で10年勤め上げた。人生は仕事が9割だった。

「あの頃は仕事してたな。」

ちょうどその頃の世の中は、大きな変化が起きていた。リーマンショックが起き、管理職の給料がカットされた。ボーナスが3割カット。次の年は5割カット。給料は100万単位でどんどん下がる。そんな折、忠雄の肩を本部長が叩いた。

「来年役職定年だろう? そろそろ仕事の引き継ぎ準備をしておけよ。」

あの頃はバリバリと働いていた。会社にも社会にも貢献している自負もあった。新しいモノを開発し、世の中になかったモノを作り出す。そういう充実感があった。だがこのまま会社にいると、数年ごとに違う仕事に回されるようになってしまおうだろう。現に、同じく技術部門のトップだった先輩が、技術スタッフのマネジメントを数年行った後、最終的にはただの技術スタッフになっていた。そうすると、仕事はただの雑用と変わらなかった。

「このまま定年まで、ただの技術スタッフで過ごすのか? 俺はもっと上に行けるはずなのに。」

そんな折、ふと、仕事で関わっていたソフトウェア関係のニュースを聞いた。自分が知っているソフトウェア開発会社が、ゲーム関連のアプリケーション開発で大きく事業を拡大させて、豪華なシャンパンタワーでソフトウェア完成を祝っているという話だった。当時スマートフォンが世に出始め、特にゲームアプリ業界は非常に潤っていたが、若手だけの会社で管理業務を出来る人が少ないから、そこが今後の課題だとニュースでは言われていた。また、そうしたソフトウェア開発管理を

出来る人材は非常に貴重であり、引く手あまたで給料も良く年齢も問わないという話だった。

忠雄は驚いた。今いる会社では先は見えているのに、そのスキルを喉から手が出る程欲しいと思っている人がいるのだ。

「これはいけるかもしれない。開発部門マネージャーという立場はニーズがありそうだ。」

忠雄は希望を感じた。会社にも後は確実に窓際が見えていた。

「よし辞めよう。」

そう考えるのは自然な流れだと忠雄自身は思っていた。

「会社を辞めて開発管理をやろう。長年にわたる管理スキルがきっと役に立つだろう。」

忠雄は新たな決断に興奮していた。

「退職金も沢山でるし、俺は部長クラスだ。だから転職などいくらでも出来るはずだ。」

会社を辞めてからの1年間は失業保険が出たので、悠々自適に過ごした。そうしたのちに55歳になったので、あちこちアプリケーション開発会社を回ってみた。だが予想より世の中は厳しかった。55歳の業界未経験者に対して、どこにも再就職の口は無かったのだ。

開発言語が異なってもアルゴリズムは使えるだろうと思っていたし、開発管理手法は昔から同じだろうと思っていた。だが、アプリケーション開発の世界では、全く新しい思想や手法で開発が行われていた。スピード感も考え方もまるで違ったし、何より若い人しかその環境変化に耐えられないと言われていた。そのため、面接でいつも同じ事を言われるのだった。

「あなたの仰っている事は時代遅れです。あなたがこの環境に慣れるのは難しいと思いますよ。」

それならばと、忠雄は、比較的経験を重視し年齢を意識しないと言われていた、組込みソフトウェア開発の外資系企業の面接も受けてみた。昔は日本の技術者ならば引く手あまただったが、時代は既に変わっていた。日本企業は一つ一つのパーツをソフトウェアとして作り上げるが、海外企業は全体ソリューションとして捉

えて技術開発をしていた。根本発想が異なるのだ。だから、当然同じ言葉を言われてしまう。

「あなたの仰っている事は時代遅れです。新しい開発環境の管理は難しいでしょう。」

そして、それからの5年間は同じような生活の繰り返しだ。起きるのは10時とか11時。食事後、メールをチェック。仕事探しのメールや調べものをするとかかなりの量があるので、気が付くと昼過ぎになっている。昼食をとり、その後に家の片付けをする。小銭稼ぎのアンケートなどに出掛けたり、エージェントから紹介が来ている面接に行ったりしている。夜は食事の後にパソコンで調べものをしたり、就職関係の書類を作ったりしてから眠る。

面接や面談はもう数えきれないほど経験した。だが、どこでも言われるのは、「55歳を超えて、スキルも経験も古いあなたは、転職はなかなか難しいですよ。」ということだった。

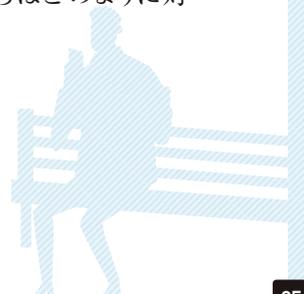
「一体、いつ俺は時代遅れになった？ バリバリ現役で働いていたじゃないか。」

そして、忠雄は失意に暮れて公園に座っていた。あの充実していた日々。我に返ると、目の前に迫る現実。退職金も殆ど使い果たし、まだ就職も出来ない。厚生年金受給までどうやって暮らせばいいのか？ もう若者のように生き生きと活動することすら難しいのに…。

日が落ちて行く。忠雄の影が濃くなっていく。それが、先の暗い未来を象徴しているようだった。

* * *

今後のセカンドキャリアで多くの人が直面する可能性のある問題として、忠雄のケースに見られたような、就職の問題、自身の健康、家族の介護の問題、金銭の問題など様々なことがある。健康寿命が延び、定年後の人生をいかに充実させていくかが大きな命題のひとつとして認識されつつあるなか、私たちはどのように対処していけばよいのだろうか――。



「長生きリスク」

～定年後の生活を取り巻く環境～



今後も続くと予測される寿命の延伸は、私たちの定年後の生活を大きく変える可能性を持っている。例えば、これまでのように、退職金と年金で老後生活を全うできるのだろうか。第1章では、寿命が延びることで顕在化する個人のリスクについて述べる。さらに、家計面のリスクを低減させる手段として、雇用の状況を概観する。

元氣なシニア世代の増加

厚生労働省が国民生活基礎調査をもとに算定した結果によると、平均寿命の延伸とともに、医療・介護に依存せずに自立した生活ができる期間である健康寿命も年々延びている。2016年時点の健康寿命は、男性が72.14歳、女性が74.79歳であり、男女ともに70歳を超えている。このことから、前期高齢者となる65歳になっても多くの方が健康で元気に過ごされている状況がうかがえる(図1)。

また、総務省統計局が公表する労働力調査の結果を見ると、2017年における65歳以上の就労率は男性が31.8%、女性が16.3%である。さらに年齢階級65歳から69歳の男性だけに注目すると、54.9%が何らかの職に就いており、65歳を過ぎても半数程度の男性が何らかの仕事をしながら生活を送っていることになる。

今後も健康寿命の延伸傾向はしばらく続くことが予想されており、健康で元気に過ごすシニア世代¹⁾はますます増加していくと予想される。

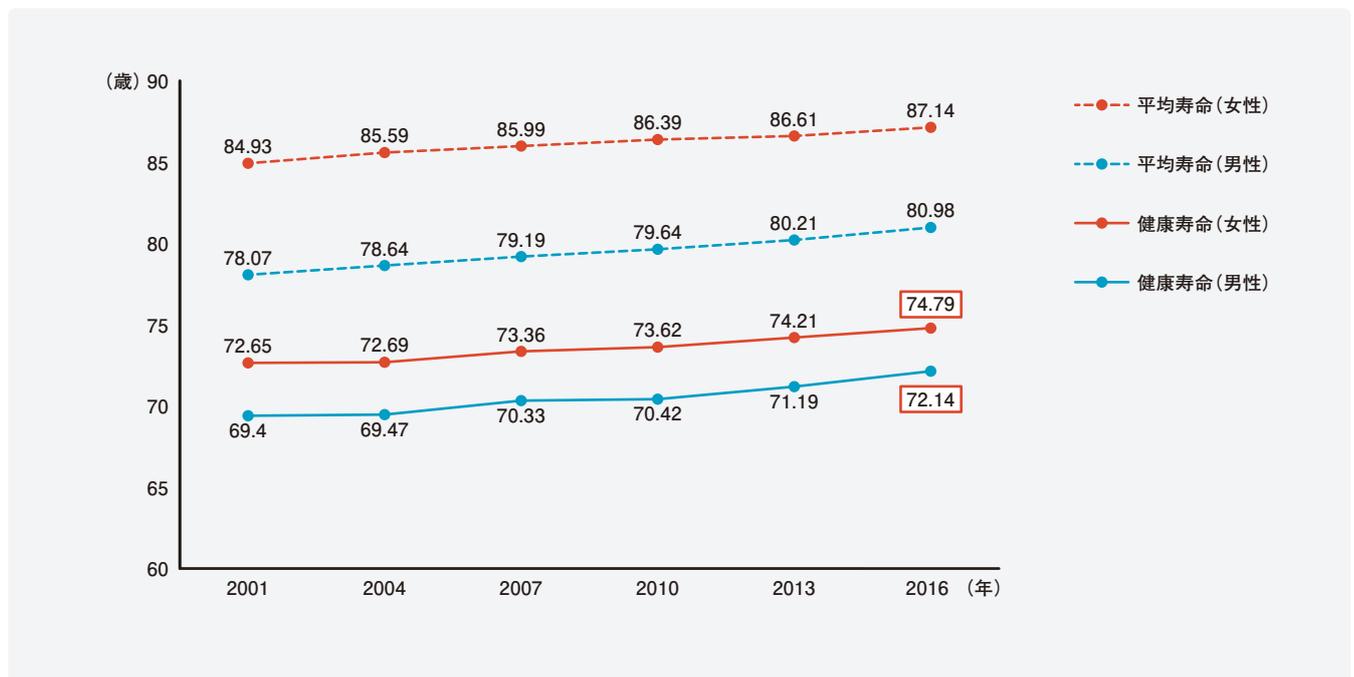


図1 健康寿命と平均寿命の推移

1) 本レポートでは、40代から50代をミドル世代、60代以上をシニア世代とする。

今までとは異なる「リスク」の顕在化

一方、寿命が延びることはメリットとなるだけでなく、経済面でのリスクというデメリットにもなりうる。想定されるリスクとしては、年金生活期間の長期化に伴う老後の生活費の枯渇と、定年後雇用の競争率の高まりによる就職難が挙げられる。

図2に共働き夫婦と子2人の世帯に関する生涯キャッシュフローの例を示す。モデルケースとして表1の条件を想定し、年金受給額が2018年度実績の25%減²⁾となると仮定した場合、ファイナンシャルプランナーの八ツ井慶子氏の試算では、60歳で定年退職した後に就労しないと82歳時点で預貯金残高が無くなってしまいます。このことは、現在40代の世帯が80歳を超えて生きると、生活費が枯渇してしまい、借金状態となるリスクを負っていることを示している。さらに、病気・ケガの療養などによる予定外の出費があれば、より経済的に厳しくなるだろう。リスク回避のためには、現在のように定年を機にリタイアするという選択は難しくなり、定年後の就労が必須になってくると考えられる。

さらに、定年後の就労が必須となれば、多くのシニア世代の就労意向も現在より高まるため、就職の競争率が上昇することが予想される。企業は、シニア世代も含めてなるべく優秀な人材を労働力として確保したいと考えるため、雇用されることを望むシニア世代は、定年後も自身の雇用市場における価値を維持し向上させていくことが必要となってくるであろう。

表1 生涯キャッシュフローのモデルケース

| | 定年前 | 定年後 |
|-----------|----------------------------------|---------------|
| 年齢 | 42～59歳 | 60歳～ |
| 世帯構成 | 夫婦と子2人 | 夫婦のみ |
| 長子年齢 | 12歳(42歳時点) | 30歳(60歳時点/自立) |
| 末子年齢 | 10歳(42歳時点) | 28歳(60歳時点/自立) |
| 勤労者 | 夫婦共働き | — |
| 夫の職業 | 正社員 | 無職 |
| 妻の職業 | パート | 無職 |
| 収入条件 | 42～54歳:年収698万円 55～59歳:年収951万円 | 65歳～:年金受給 |
| 住居 | 持家 | |
| 退職金 | 2,374万円(一時金) | |
| 初年貯蓄額 | 1,014万円(42歳時点) | |
| 初年住宅ローン残高 | 1,145万円(42歳時点) | |
| 車購入費 | 900万円(10年毎に1台300万円) | |
| 教育費 | 1,200万円(子1人につき600万円) | |

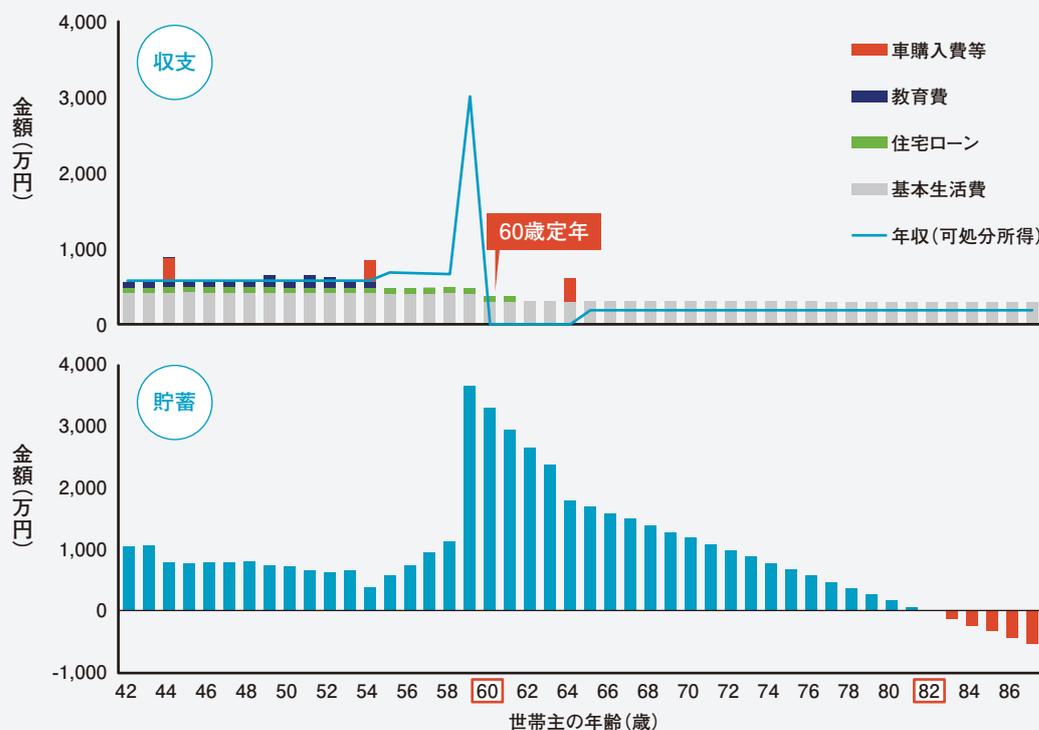


図2 現在40歳前後の世帯主の生涯キャッシュフロー（年金受給条件が2018年度実績比25%減の場合）

2) 2041年時点における人口構造と平均余命の予測に基づいた八ツ井慶子氏の試算による。

シニア雇用市場の動向

シニア世代の雇用状況について、就労希望者のうち実際に就労している人の割合は現時点でもかなり高い状況にある。前出の労働力調査の結果によると、65歳以上の就労希望者のうち約93%が実際に就労しており、この傾向は性別・年齢層別に見ても概ね変わらない。しかし、当然ながら雇用形態や労働条件が定年前とは大きく異なる。厚生労働省の賃金構造基本統計調査に基づく、2017年の雇用形態と平均年収の状況を図3に示す。雇用形態としては嘱託、パート、アルバイトなどの非正規社員の割合が65歳以上男性では46.5%となる。賃金水準は、65歳以上男性の平均年収が、正規雇用で409万円、非正規雇用で313万円と、定年前の水準に比べて大幅に低下する。高い水準の収入を希望する人にとっては、希望に見合う収入を得るのは現在でも簡単ではない状況が推測される。また、今後の平均寿命の延伸で、生きがいよりも経済面を理由とする就労が増えてくると、希望する金額に満たない条件で働かざるを得ないシニア世代がさらに

増える可能性がある。

将来の労働市場について、長期的な予測には不確定要素を多く含むものの、独自に推計した(図4)。仮定として、2040年まで年間GDP成長率0.8%を維持し、生産性の伸び率を年率1.2%とすると、2040年時点での労働力の需要は6,100万人と推定され、2017年時点の6,600万人に対し7.6%減となる。一方、2040年時点で日本の生産年齢人口は6,000万人で、各年代の人口に対する就労率が現在と同水準であるとすると、2040年時点の就労人口は5,000万人と推計される。これは2017年時点での就労人口6,300万人に対し約20%の減少であり、結果として1,100万人の人手不足になると推測される(2017年時点では300万人の人手不足³⁾)。今後の女性の社会進出や外国人労働者の活用による労働力の補填(女性500万人増、外国人労働者100万人増)を見込んだとしても、500万人の人手不足が見込まれ、市場全体に人手不足の傾向があることから働くシニア世代への期待が大きくなる可能性は高い⁴⁾。一方で、全体としては人手不足であっても、個別の職種や業種、雇用形態などにより

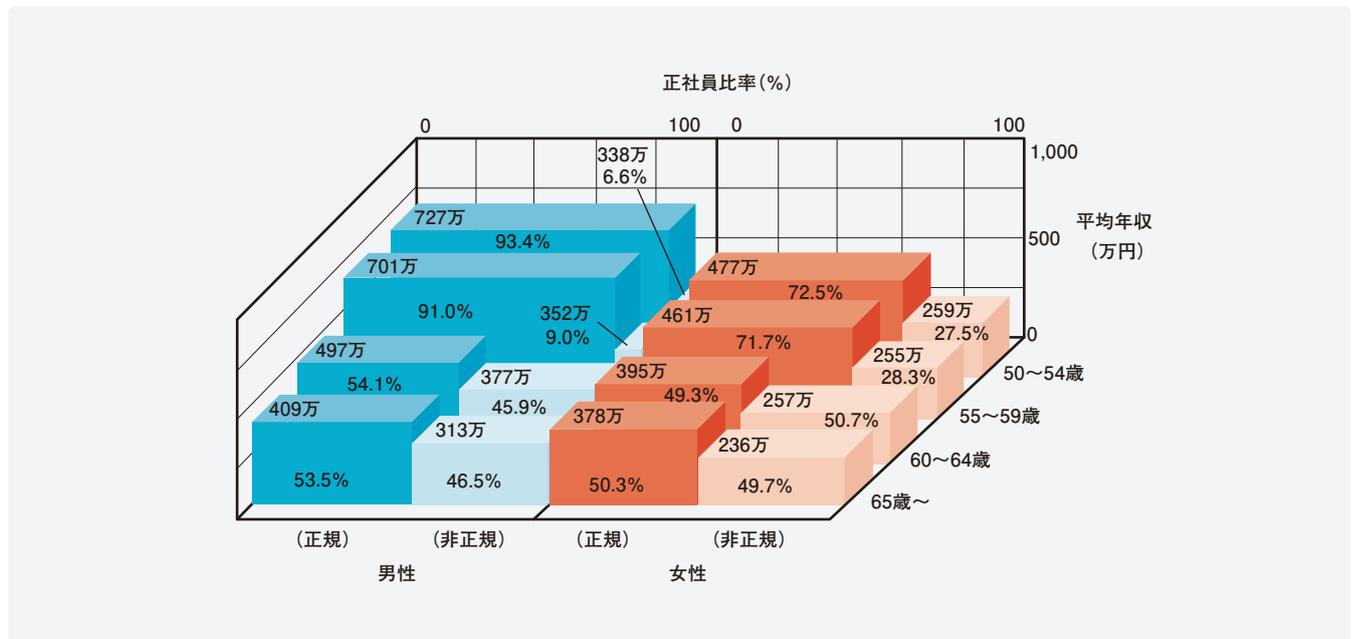


図3 年齢階級別・雇用形態別の平均年収

3) 厚生労働省「一般職業紹介状況(職業安定業務統計)」による2017年12月時点の有効求人数より

4) 他に労働市場の長期予測に関して、経済企画庁経済研究所「経済分析 第151号~高齢化の経済分析~」(1997年9月)が2050年までの労働力人口について予測している。同調査では2040年時点の労働力人口を4,680万人(標準ケース)~5,070万人(保育所の充実により女性の労働参加が進むケース)と推定しており、2040年時点での人手不足は1,000万人規模となる。

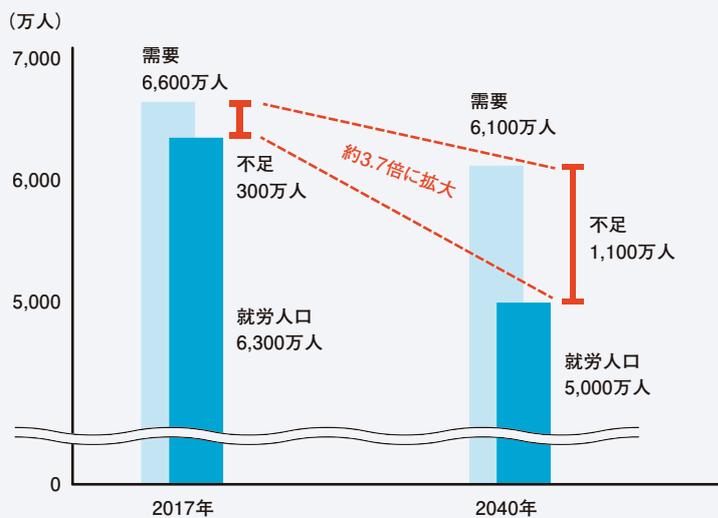


図4 労働市場の将来推計

求人状況は大きく異なるため、シニア世代の就労希望者に合致する求人が十分にあるかは注意が必要である。例えば厚生労働省の報告⁵⁾では、現在、正社員では「医療・福祉」「運輸業・郵便業」「建設業」が、パートタイム勤務では「宿泊業」「飲食サービス業」の人手不足感が強まっているとされる。特に正社員が不足している3つの業界については、不規則な勤務やハードな肉体労働を伴う仕事も少なくないことから、体力・健康面での懸念が生じやすいシニア世代には求人条件が合わない可能性が想定される。今後の業界構造の変化や技術革新により、各産業で求められる人材要件が変わる可能性がある点も、就労の観点では重要なポイントになると考えられる。

シニア世代の雇用促進については、企業でもすでに様々な仕組みの導入が進められている。例えば、シニア世代の社員を対象とした体力・知力テストや研修による人材教育⁶⁾、機材・道具の工夫、作業手順の工夫⁷⁾などがある。一方で、独立行政法人労働政策研究・研修機構の報告「高齢者の雇用に関する調査(企業調査)」(2016年)によると、シニア世代の雇用確保を

不要と考える企業の意見として「従業員の世代交代をしたい」「一般的な引退時期のため」といった、これまでの慣習に基づくものが高割合となっており、企業側の意識改革がより一層求められる。

シニア雇用を取り巻く政策動向

政府は、シニア世代の人々が定年を境に社会保障給付を支える立場から受ける立場に変わるのではなく、引き続きライフスタイルに応じたキャリア選択を行い、能力を活かして労働力不足を補う存在になることを期待している。国の中長期ビジョンである「未来投資戦略2017」では、年齢に関わりない転職者の受け入れ促進、公共職業安定所(ハローワーク)による高齢者への再就職支援の強化、キャリア教育の充実などに言及し、40代以降のミドル世代・シニア世代が培った経験を最大限活用して活躍できる環境を整備としている。また、「ニッポン一億総活躍プラン」では、企業における再就職受入支援や高齢者の就労マッチング支援の強化などを進めるとしている。

5) 厚生労働省「平成29年版 労働経済の分析」(2017年9月)

6) 日経産業新聞 2018年1月19日付記事「60代、戦う覚悟はあるか」

7) 中原千明著『シニア人材という希望』幻冬舎(2017年5月)

社会保障給付に関わる国内の状況としては、高齢化により年金、医療、介護などの給付額が大きく伸びているのに対し、社会保険料収入の伸びが追い付いておらず、拡大する不足分を税収で賄っている状況にある。この対策の1つとして公的年金制度が改革され、年金の支給開始年齢はそれまでの60歳から65歳まで段階的に引き上げられている。被雇用者向けの公的年金は、定額給付される基礎年金と所得に比例して給付される厚生年金の2段階で構成されており、基礎年金は既に引き上げが完了し、厚生年金は2025年までに段階的に引き上げられることが決まっている(2018年時点では62歳)。さらには年金の支給開始年齢を70歳以上に引き上げるといった議論も起きている。

このような制度の変更により、多くの定年退職者には60歳の退職時から65歳の年金受給開始までの間に収入のない生活状況が生じることになる。このため、政府は大きく2つの対策を行っている。1点目は年金の繰上げ・繰下げ制度である。これは基本となる受給開始年齢(65歳)の5歳前後まで受給開始年齢を変更

できるものである。65歳よりも早く年金受給を開始する(=繰上げ受給)と毎月の支給額が最大30%減額され、受給開始を遅らせる(=繰下げ受給)と毎月の支給額が最大42%増額される。厚生年金保険・国民年金事業統計によると、2015年度は、繰上げ受給の適用が35.6%にのぼる一方で、繰下げ受給の適用はわずか1.4%にとどまっている。

2点目として、高齢者雇用安定法により、60歳から65歳の雇用確保措置を企業に課すことで、就労を希望する高齢者の労働環境の整備に取り組んでいる(図5)。多くの企業では、定年を60歳のまま変更せず、継続雇用制度を採用している。この制度の場合、契約によっては同じ内容の仕事を続けても賃金などの条件が悪化することがある。厚生労働省の調査では、2017年の継続雇用制度の導入割合は80.3%に達している⁸⁾。

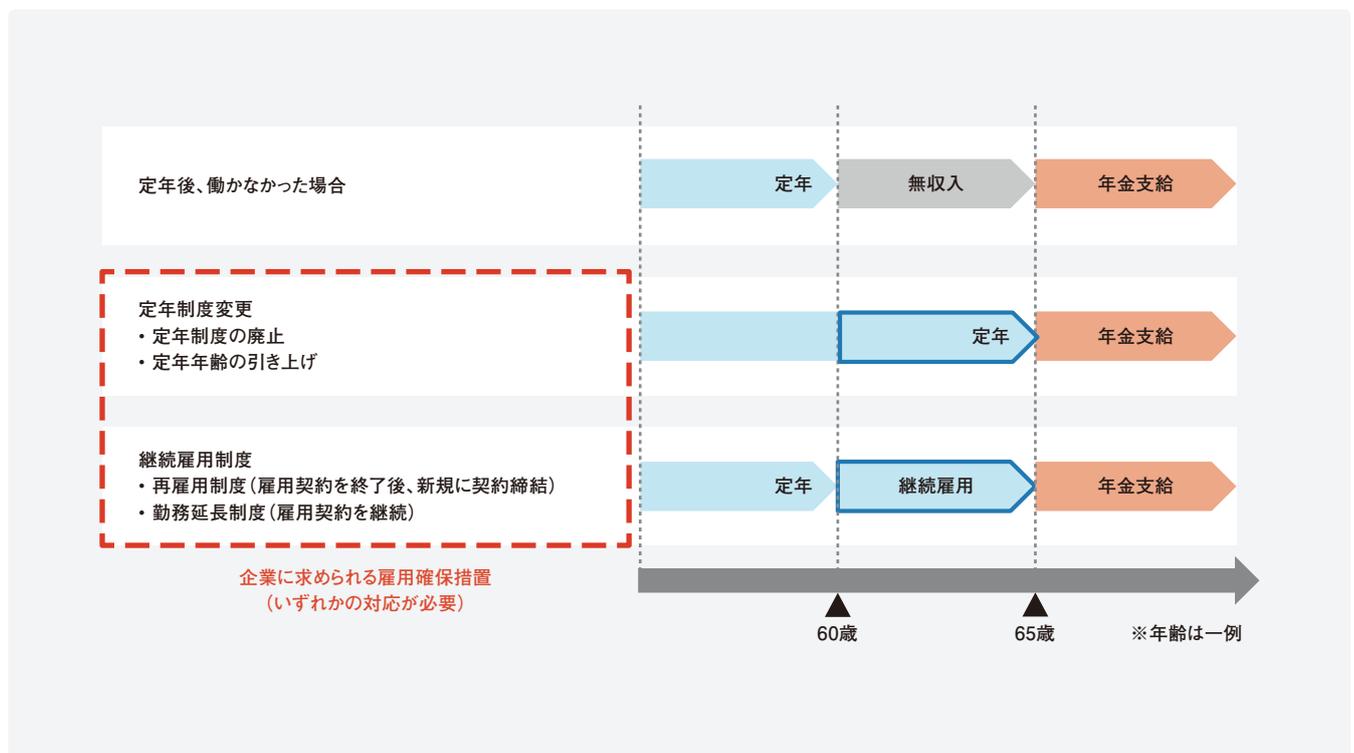


図5 定年・高齢者雇用確保の制度と年金支給開始年齢の関係

8) 厚生労働省「平成29年 高齢者の雇用状況」(2017年10月、従業員数31人以上の企業156,113社が対象)

シニア雇用の人材サービス市場動向

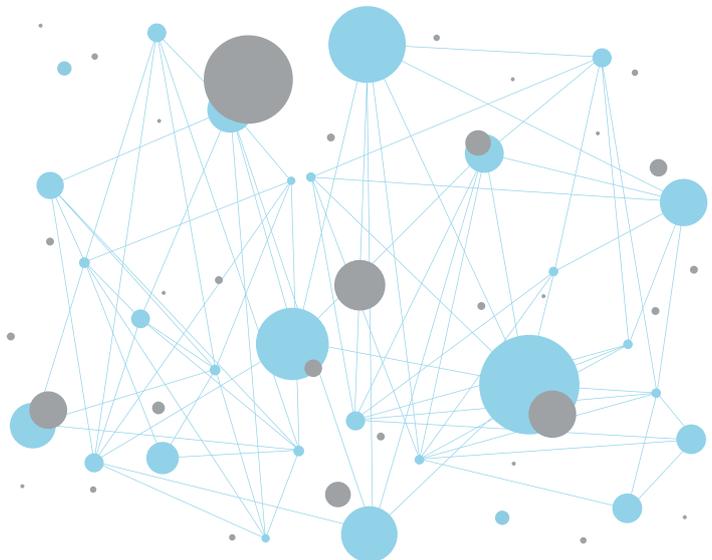
就職支援市場では求人に「35歳の壁」があるといわれており、60代以上のシニア世代のみならず、40代から50代のミドル世代にとっても転職活動には苦勞を伴う。大企業は社内の人材教育制度が充実している分、中途採用であっても長期間育成しながら働ける若手の人材を求める傾向にある。中小企業は経験に裏打ちされた即戦力を求めているものの、採用人数が限られている。

高年齢者雇用安定法では、45歳から64歳で退職予定の希望者に対して雇用主が再就職支援を行う必要があるとしている。これを促進するための厚生労働省の労働移動支援助成金によって、再就職支援を行う雇用主に助成金が支給されることとなった。これを受けて、人材派遣会社は企業を対象とした再就職支援受託業務を軒並み開始している。その内容は、キャリアの棚卸や目指す働き方の明確化などのカウンセリング、面接対策やファイナンシャルプランニングなどのセミナーによって、企業の役職定年者などの社員の再就職意識を啓発し、再就職先の紹介までを行うものとなっている。

ミドル世代からシニア世代の個人が直接求人を探す方法として、ハローワークのシニア専門窓口はあるものの、経験を問わない単純労働の求人が多い状況にある。ただし、近年では会社役員や顧問の求人をマッチングするサービスも登場してきており、経験や知識を活かせる人材の流動環境も整いつつある。

* * *

このような状況の中、私たちは「働く」ということをどのように考えればよいのだろうか。少なくとも、これまで想定されなかった長生きリスクに備え、定年後の就労を見据えたキャリアプランやスキルアップについて、年齢が若いうちから真剣に考えていく必要があることは明らかである。



セカンドキャリアを巡る 個人と企業の実態

個人による定年後の就労に関する実態と意識、企業の人材確保における実態と姿勢について明らかにするとともに、お互いのギャップを浮き彫りにするため、個人と企業のそれぞれを対象に独自のアンケート調査を実施した。

アンケート調査の概要

【個人向けアンケート調査】

実施期間:2017年12月21日～27日

実施方法:Webアンケート

実施対象:20歳～74歳の男女

有効回答数:

60～74歳(60歳以上転職経験者) 811サンプル

20～74歳(60歳以上転職未経験者) 1,597サンプル

実施機関:株式会社日経リサーチ

【企業向けアンケート調査】

実施期間:2018年1月9日～30日

実施方法:郵送アンケート

実施対象:業種(小売業・卸売業・サービス業・製造業その他)・従業員数規模別に無作為抽出された国内企業の人事・採用部門の責任者の方に回答を依頼

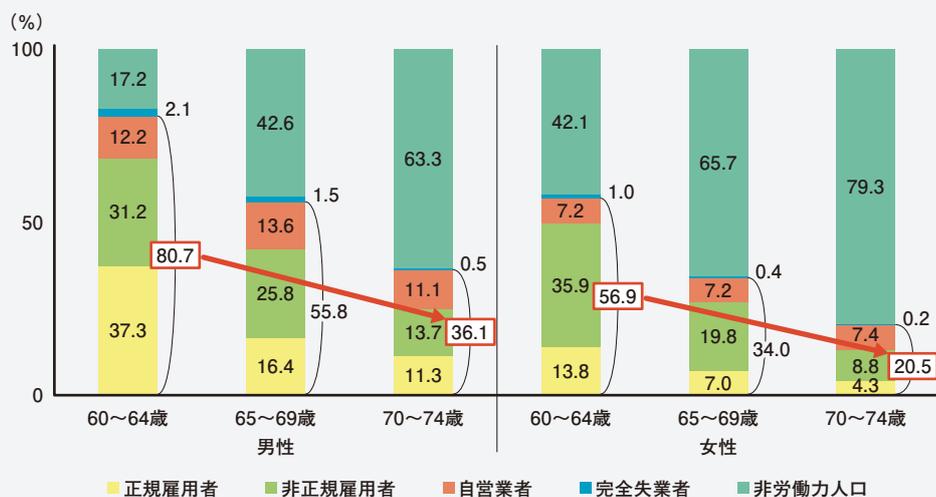
有効回答数:354社

実施機関:株式会社日経リサーチ

シニア世代の就労状況

はじめに、60歳から74歳までの就労の状況を整理する。総務省の労働力調査によると、2018年1月時点の60歳から64歳における就労率は、男性で80.7%、女性

で56.9%となっている(図6)。これ以降、年齢が上がるにつれて就労率は大幅に低下していくものの、70歳から74歳でも男性で36.1%、女性で20.5%が就労している。就労形態別では、特に正規雇用者と非正規雇用者に関して、年齢が上がるにつれて就労率が減少している。



(総務省「労働力調査」をもとに作成)

図6 シニア世代の就労状況

また、労働政策研究・研修機構による調査⁹⁾では、2015年1月時点で定年経験者の男性のうち51.5%は再雇用等により定年前と同じ会社で勤務を継続しているが、19.3%が定年前とは別の会社に就職するか起業するなど、定年を契機に環境を変えて就労を続ける、いわゆるセカンドキャリアに移行している(図7)。環境を変える中でも、その多くが起業ではなく転職を選択し、被雇用者としての働き方を継続していることが分かる。

今回独自に実施した個人向けアンケート調査によると、定年退職時に転職した男性の75.9%は定年前に大企業¹⁰⁾で正規雇用として働いていた人である(図8)。彼らのうち44.8%は非正規雇用が変わっており、正規雇用でも26.3%は中小企業へ移っていることから、定年前の雇用形態を維持できる人は限られていた。

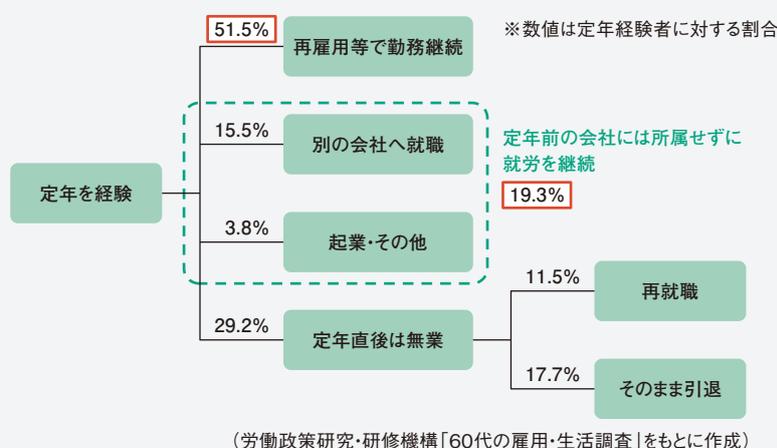


図7 男性就労者における定年退職前後の就労形態の変化

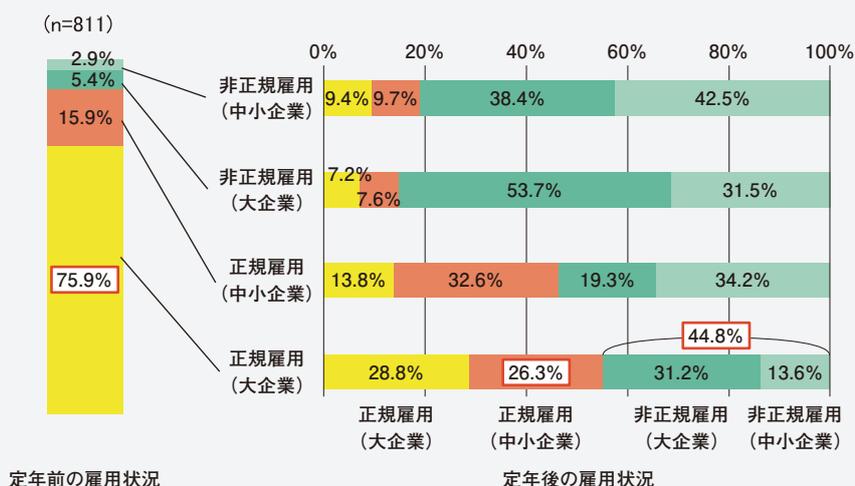


図8 定年時に転職を経験したシニア世代男性の経歴分布

9) 労働政策研究・研修機構「60代の雇用・生活調査」(2015年1月)

10) 企業規模については、中小企業基本法を参考に、従業員数に基づき分類。業種別に「製造業その他」は300人以下、「卸売業・サービス業」は100人以下、「小売業」は50人以下を中小企業とし、中小企業以外を大企業とした。

シニア世代のセカンドキャリアに対する意識と実態

続けて、定年前に正規雇用で大企業に勤めていた男性のセカンドキャリアにおける待遇や意識について、セカンドキャリアの正規雇用・非正規雇用別に比較しながら、詳しく見ていく。

セカンドキャリアで継続して働く目的は、「仕事にやりがいを感じるから」「自分自身の成長のため」「自分

の力を試したい」の項目で正規雇用者が回答した割合は非正規雇用者の場合より10ポイント程度高くなっており、仕事そのものに対して積極的に取り組む姿勢が見える(図9)。一方、「健康維持のため」「社会と繋がってみたい」「自由に使えるお金を確保するため」の項目では非正規雇用者が回答した割合は正規雇用者の場合を上回っており、仕事以外の目的を達成する手段のひとつとして働くことを選択している傾向が見られる。



| | 収入を得て家族を支えるため | 健康維持のため | 社会と繋がってみたい | 社会の役に立ちたい | 仕事にやりがいを感じるから | 確保するため自由に使えるお金を | 働くことが好きだから | 増やすため貯蓄や金融資産を | 自分自身の成長のため | 自立するため | 収入を得て | 自分の力を試したい | 興味ある仕事にチャレンジするため | 知識・スキルを得るため | 人生経験を積むため | その他 |
|-------------------|---------------|---------|------------|-----------|---------------|-----------------|------------|---------------|------------|--------|-------|-----------|------------------|-------------|-----------|-----|
| 定年後 正規雇用 (n=319) | 50.5 | 44.1 | 35.8 | 31.1 | 31.2 | 26.0 | 21.6 | 18.9 | 19.4 | 15.0 | 16.6 | 13.0 | 14.7 | 14.0 | 1.6 | |
| 定年後 非正規雇用 (n=270) | 44.0 | 47.7 | 39.1 | 27.2 | 21.3 | 27.0 | 19.2 | 17.9 | 10.4 | 12.8 | 7.8 | 12.0 | 7.6 | 7.7 | 0.7 | |

※あてはまるものを全て選択して回答

図9 セカンドキャリアで働く目的

セカンドキャリアで勤めている会社に対する満足度(100点満点)は、正規雇用者は68.3点、非正規雇用者は65.3点で、大きな差ではないものの、正規雇用者は非正規雇用者よりも満足度が高い(表2)。会社の選択理由別に満足度を見ると、「自分の裁量に合った仕事をしたかったから」「好きな業界の会社だから」「仕事を通じて社会的な意義を感じたり、貢献ができるから」などの仕事のやりがいを理由に会社を選択した人では正規雇用者の方が非正規雇用者よりも満足している。一方で、「自分の考え方や意見が受け入れられやすいから」「年齢・性別による待遇の差がないから」などの職場環境を理由に会社を選択した人では非正規雇用者の方が正規雇用者よりも満足している。これらのことから、正規雇用で働く人は働くこと自体にやりがいを求め、企業もそうした人材を正規雇用で採用する傾向にあるといえる。

さらに、セカンドキャリアで雇用されている場合の実態として、年収と役職を雇用形態の観点で比較する。

セカンドキャリアを正規雇用で働く人の年収の中央値は500万円から600万円の間にある(図10)。一方、セカンドキャリアを非正規雇用で働く人の年収の中央値は400万円から500万円の間となっており、中央値付近の人同士で比較すると、正規雇用で働く人は非正規雇用で働く人よりも年収が1区分高くなっている。

役職についても同様に比較すると、セカンドキャリアを正規雇用で働く人は、課長クラス以上の管理職待遇が63%を占めている(図11)。セカンドキャリアを非正規雇用で働く人の80%が非管理職(役職なし、主任クラス、係長クラス)待遇である状況と比べると、業務で任されるポジションや裁量の点で、やはり大きな差が生じていることが分かる。

表2 セカンドキャリアで勤めている会社の選択理由と満足度

| 定年後に勤めている会社を選んだ理由 | 100点満点の満足度(点) | | |
|----------------------------|--------------------------|---------------------------|---------|
| | (A) 定年後正規雇用平均 (n=319) | (B) 定年後非正規雇用平均 (n=270) | 差分(A-B) |
| 回答者全体 | 68.3 | 65.3 | 3.0 |
| 自分の裁量にあった仕事をしたかったから | 76.8 | 69.9 | 6.9 |
| 好きな業界の会社だから | 78.8 | 74.1 | 4.8 |
| 仕事を通じて社会的な意義を感じたり、貢献ができるから | 74.9 | 70.4 | 4.5 |
| 自宅から通える場所だったから | 68.3 | 65.0 | 3.3 |
| 好きな仕事ができるから | 76.1 | 73.6 | 2.5 |
| 知人からの紹介・推薦があったから | 70.4 | 69.0 | 1.4 |
| 自分のやり方で仕事が進められるから | 72.8 | 71.9 | 0.9 |
| 給与水準が高いから | 71.7 | 71.8 | -0.1 |
| ワークライフバランスが良いから | 70.0 | 70.7 | -0.8 |
| 自分の専門を活かせる仕事だから | 71.4 | 72.6 | -1.3 |
| 自分の考え方や意見が受け入れられやすいから | 73.9 | 79.7 | -5.8 |
| 年齢・性別による待遇の差がないから | 64.9 | 70.8 | -5.9 |

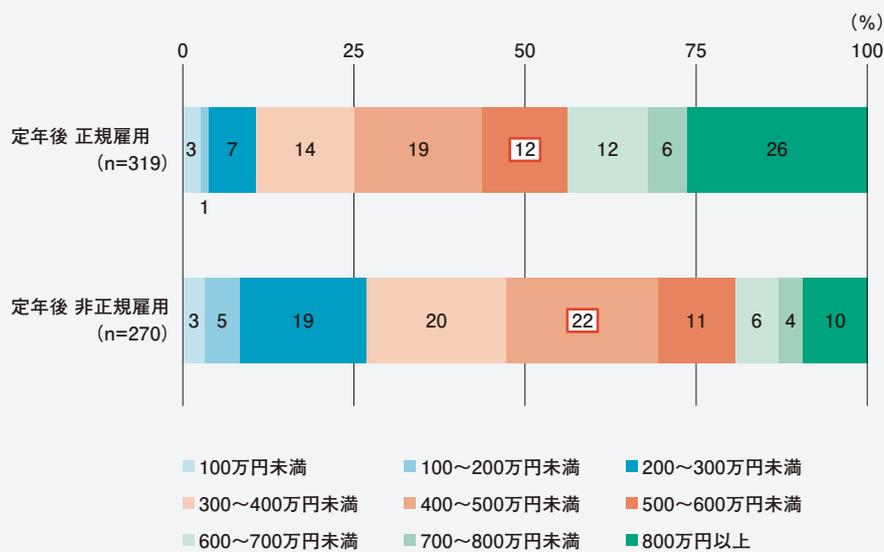


図10 セカンドキャリアにおける年収分布

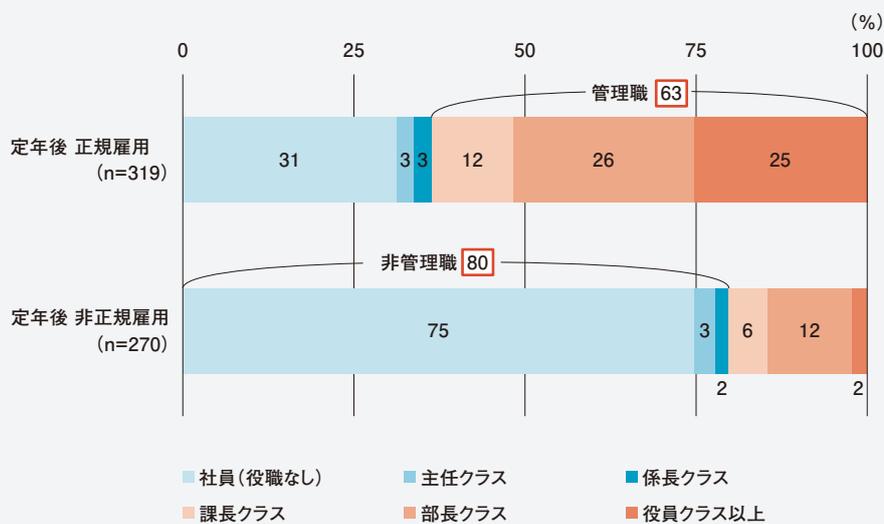


図11 セカンドキャリアにおける役職

セカンドキャリアの今後の動向

平均寿命や健康寿命の延伸により、これからの人々のセカンドキャリアの選択においては2つの意識の変化が生まれると考えられる。

ひとつは、老後の生活資金を退職時点の資産や年金収入だけで賄えなくなる懸念から、より高い収入を求める人が増える可能性である。この観点では、非正規雇用よりも正規雇用の働き方を望む人が増えることが想定される。

もうひとつは、健康なシニア世代の増加により、その元気をやりがいのある働き方に向ける人が増える可能性である。仕事そのものにやりがいを求める人や自身の裁量で仕事をしたい人にとっては、正規雇用や独立起業してフリーランスになるといったキャリアが有力な選択肢となるだろう。

これら2つの変化によって、特に正規雇用を希望する人がさらに増加すると考えられる。正規雇用で働くためには、企業側の人材要件との合致が求められることから、企業の人材活用に関する動向についても押さえておくことが必要となるだろう。

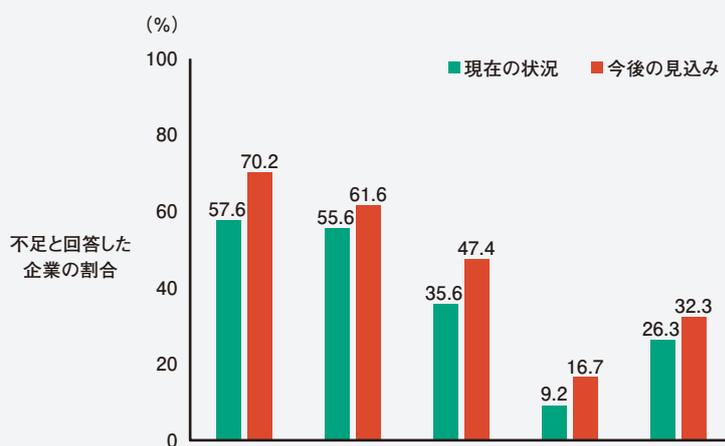
企業における人手不足の状況とシニア世代活用に対する姿勢

就労希望者を受け入れる側となる企業についても、人手不足の状況や人材活用に対する姿勢について、今回独自にアンケート調査を行った。

企業における人手不足の現在の状況と今後の見込みを業界別かつ職種別に見ると、一般職・総合職

と専門職の2つの職種に関して既に人手不足を感じている企業が多く、企業全体の5割を超えている(図12)。今後の人手不足の見込みについては、いずれの職種においても現状より不足を見込む企業が増えている。一方、管理職以上に関しては、全体的にそれほど不足を感じていない傾向となっている。職種別に人手不足の状況を見ると、一般職・総合職については小売業とサービス業で、専門職については製造業・その他とサービス業で、それぞれ特に不足感が強く表れている。管理職、役員については、製造業・その他で他の業種に比べ不足感がやや高めとなっている。

これらの結果から、人手不足による雇用・転職市場の活況が伝えられているものの、業界や職種によって人材の需要の状況が大きく異なることが分かる。また、管理職や役員の需要は他の職種に比べると少ない傾向にあり、40代以降のミドル世代・シニア世代が管理職スキルを強みとして転職するのは、転職市場全体の活況から期待されるほどは容易ではないことが推測される。



| | 一般職・総合職 | 専門職 | 管理職 | 役員 | 非正社員 |
|-----------------|---------|------|------|------|------|
| 全体 (n=354) | 57.6 | 55.6 | 35.6 | 9.2 | 26.3 |
| 卸売業 (n=44) | 45.1 | 30.3 | 26.1 | 4.5 | 7.0 |
| 小売業 (n=35) | 62.3 | 45.2 | 20.4 | 1.1 | 31.4 |
| サービス業 (n=86) | 60.4 | 59.9 | 25.4 | 7.5 | 36.8 |
| 製造業・その他 (n=189) | 58.4 | 61.4 | 45.4 | 12.5 | 25.0 |

図12 企業の人手不足に関する意識

次に、人手不足に対する企業の取り組みとして、特にシニア世代の活用に関する姿勢を見ると、シニア世代の活用に前向きな企業が33.8%となっているのに対し、積極的な活用の拡大までは考えていない企業が52.6%、活用に消極的な企業が6.6%となっている(図13)。さらにシニア世代の活用に前向きな企業においても、在籍社員をシニア世代になっても活躍できるよう育成する意向の企業が60.5%を占めている。企業は人手不足を感じつつも、その解決方法として社外のシニア世代を積極的に活用するところまでは現在に至っていない。ただし、シニア世代の活用に対し明確に消極的な企業は6.6%にとどまっており、今後、人手不足が深刻化する可能性を考慮すると、シニア世代を積極的に活用しようとする企業が増える可能性はある。

企業がシニア世代に求めるスキルとシニア世代の意識のミスマッチ

シニア世代の活用に関連して、企業側はどの点を評価して採用しており、就労者側はどの点が評価されて採用されたと感じているか、両者の意識の差を確認する。

まず、企業向けアンケート調査から、企業が中途採用においてシニア世代を正規雇用する場合に、他の年代より評価・期待したスキルを表3に示す。上位3項目は「募集している職種に合致した知識・スキル・ノウハウ・経験(37.0%)」「社内外の人脈、ネットワーク(16.1%)」「管理職としてのマネジメントの知識・スキル・ノウハウ・経験(13.6%)」であり、中でも特に「募集している職種に合致した知識・スキル・ノウハウ・経

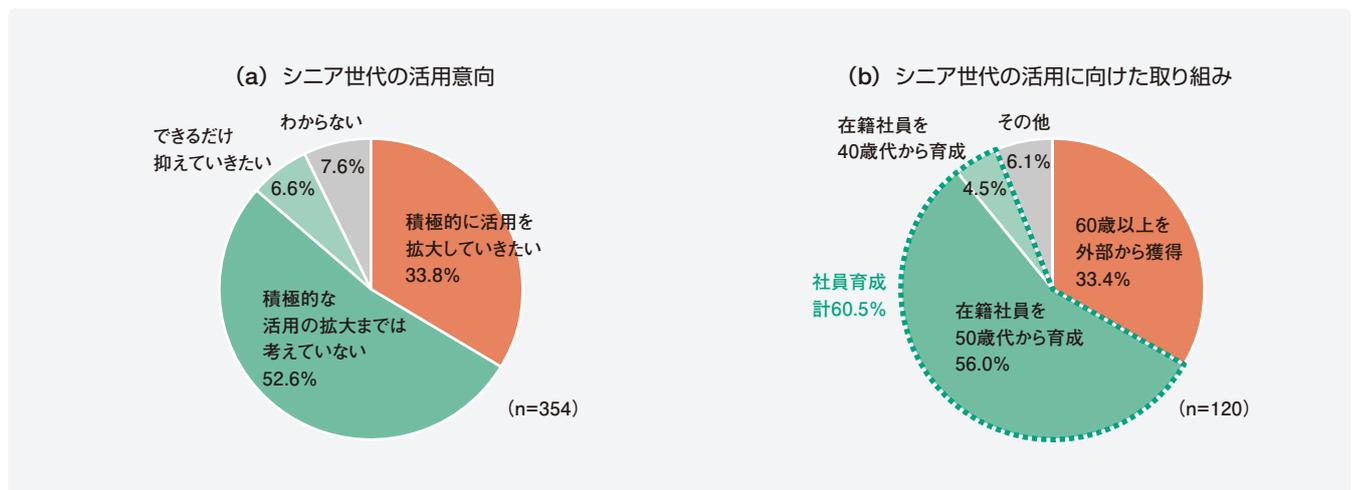


図13 シニア世代の活用に関する企業の姿勢

表3 シニア世代の中途採用(正規雇用)で他の年代より評価・期待したスキル

※最も重視したものをひとつだけ選択して回答

| | 企業全体 (%) (n=354) |
|------------------------------|---------------------|
| 募集している職種に合致した知識・スキル・ノウハウ・経験 | 37.0 |
| 社内外の人脈、ネットワーク | 16.1 |
| 管理職としてのマネジメントの知識・スキル・ノウハウ・経験 | 13.6 |
| 面接時に感じたコミュニケーション力や人柄 | 12.1 |
| 経営に関する知識・スキル・ノウハウ・経験 | 11.0 |
| 国家資格(公認会計士・弁護士など)の所有 | 3.1 |
| 公的資格(簿記など)の所有 | 2.5 |
| 起業など、新規事業開発に対するスキル・ノウハウ・経験 | 1.4 |
| 情報発信力(SNSなどプライベートも含む) | 0.8 |
| 民間資格(TOEICなど)の所有 | 0.6 |

験」を挙げる企業の比率が高い。前述のとおり定年後に正規雇用で働く人の63%が管理職待遇であるが(図11)、企業側が求める能力としては、管理職としてのスキルよりも即戦力としての知識・スキルを重視する傾向にあると言える。

一方、個人向けアンケート調査から、定年前に正規雇用で大企業に勤務し、セカンドキャリアで働いている人が転職時に役立ったと感じているスキルを見ると、表4に示すとおり、特に「管理職としてのマネジメント経験・実績(43.5%)」「専門分野の技術の業務経験・実績(35.0%)」「社内外の人脈、ネットワーク構築(27.8%)」の3項目を選んだ人が多い。定年後に正規雇用で働く人で見ると、これらの3項目が役に立ったと回答する割合は増え、「管理職として

のマネジメント経験・実績」については53.4%にのぼった。

このように、企業が評価・期待するスキルと個人が転職に役立ったと考えるスキルは概ね共通しているが、シニア世代の就労者は管理職としてのマネジメントスキルが評価されたと思っている人が特に多いのに対し、企業側はマネジメントスキルをそれほど重視していないという、ずれが生じていることがわかる。したがって、仮にシニア世代の雇用市場が好転したとしても、セカンドキャリアとして正規雇用を望む場合には、企業の意識とのミスマッチにも注意が必要である。

表4 シニア世代の転職に役立ったスキル

※あてはまるものを全て選択して回答

| | 回答者全体 (%) (n=589) | 定年後正規雇用 (%) (n=319) | 定年後非正規雇用 (%) (n=270) |
|-----------------------------|----------------------|------------------------|-------------------------|
| 管理職としてのマネジメント経験・実績 | 43.5 | 53.4 | 31.8 |
| 専門分野の技術の業務経験・実績 | 35.0 | 36.3 | 33.4 |
| 社内外の人脈、ネットワーク構築 | 27.8 | 32.1 | 22.7 |
| IT・PCスキル | 17.2 | 14.0 | 21.0 |
| 国家資格(公認会計士など) | 15.3 | 15.6 | 14.8 |
| 公的資格(簿記など) | 15.2 | 15.1 | 15.3 |
| 営業の業務経験・実績 | 13.2 | 12.2 | 14.3 |
| 人事の業務経験・実績 | 11.5 | 15.3 | 7.1 |
| 法律の業務経験・実績 | 11.2 | 13.9 | 8.1 |
| 転職活動を通しての転職経験・実績 | 8.1 | 7.6 | 8.6 |
| 外国語を用いた業務経験・実績 | 7.9 | 9.2 | 6.4 |
| 経営者としての経営経験・実績 | 7.9 | 12.3 | 2.7 |
| キャリア形成についてのコーチング・研修を受けた経験 | 7.6 | 8.0 | 7.2 |
| 経理の業務経験・実績 | 5.2 | 7.3 | 2.7 |
| 民間資格(TOEICなど) | 4.8 | 5.2 | 4.2 |
| キャリア形成についての相談、カウンセリングを受けた経験 | 2.4 | 2.2 | 2.6 |
| 副業を通じた情報発信経験・実績(本の執筆など) | 1.4 | 1.6 | 1.2 |
| 副業を通じた投資経験・実績(FX、株式投資など) | 1.2 | 1.9 | 0.4 |
| 起業家としての起業経験・実績 | 1.2 | 1.9 | 0.4 |
| その他 | 6.5 | 3.8 | 9.7 |

セカンドキャリアの成功に向けた 取り組み状況

企業が中途採用の雇用時に即戦力スキルへ期待していることに関連して、個人がスキルを伸ばすことについての取り組み状況について確認する。

個人向けアンケート調査における、20代～50代の正規雇用で働く男性のキャリア意識では、**図14**に示すとおり、キャリアを構築するうえで必要な技術、技能、経験等の向上（キャリアアップ）をしたいと考えて努力・工夫をしているのは全体の33%にとどまっている。さらに、30代をピークとして、年代が上がるにした

がってキャリアアップに取り組んでいる人の割合は下がっている。40代から50代のミドル世代になるとキャリアアップ意識が薄まり、定年後の就労を見据えた積極的なスキル習得には取り組めていない様子が見て取れる。

また、自身のキャリア形成において強みとなるスキルの有無の把握状況を**図15**に示す。「強みを認識し、現勤め先以外から評価などを受けたことがある」と回答したのは、全体の20%にとどまり、キャリア経験が長い50代においても、74%は自身の強みとなるスキルについて、社外から評価を受けたことがないという結果であった。

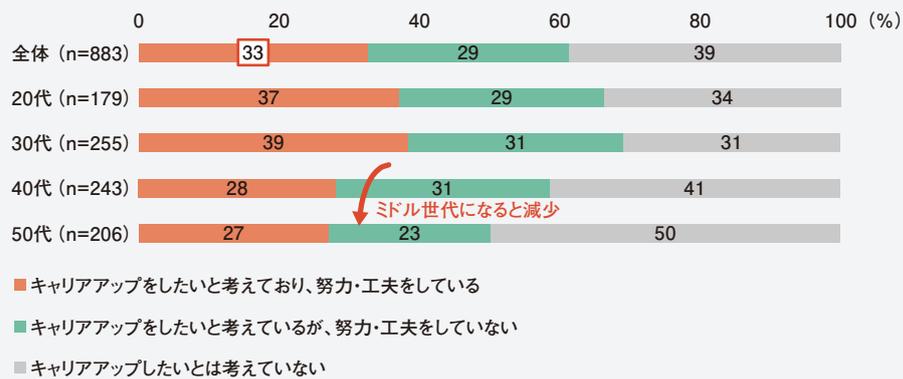


図14 キャリアアップに対する取り組み状況

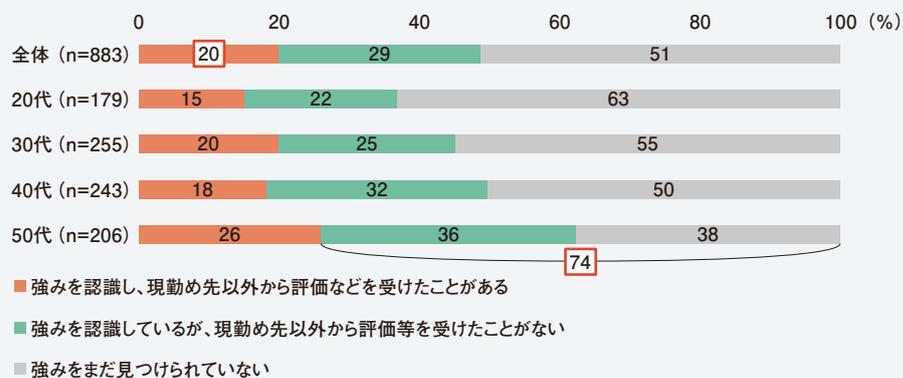


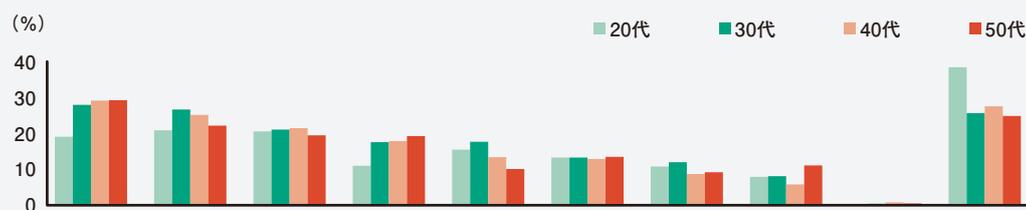
図15 自身の強みとなるスキルの棚卸状況

最後に、キャリアアップに向けた準備に取り組む際の課題や障壁を図16に示す。「費用がかかりすぎる(26.8%)」「忙しくて自己啓発の余裕がない(24.0%)」など、費用面や時間面を課題とする回答が上位を占める。それに次ぐものとしては、「(スキルが)必要なレベルに達しているか不安(20.7%)」や「自分に合ったスキルが見つからない(16.7%)」など、自身の保有するスキルについて、客観的な評価やアドバイスを受けないと分からないことが課題として挙げられている。

これらの結果から、正規雇用の男性の多くが自身のスキルを社外から評価された経験に乏しく、自身のスキ

ルの有用性に不安を感じつつも、それを確かめる行動ができていない状況が推測される。その場合、企業との自身のスキルに対する評価のずれを埋めることができず、セカンドキャリア選択時に思うような評価を受けられない可能性がある。

このことから、自身のスキルを客観的に評価するという行動に踏み出すための環境整備やキャリアアップの支援は、働き方が多様化する社会において重要性を増していくものと思われ、また個人もそうした機会を積極的に活用することが必要となるであろう。



| | 費用がかかりすぎる | 忙しくて自己啓発の余裕がない | (スキルが)必要なレベルに達しているか不安 | 自分に合ったスキルが見つからない | いつから取組めばいいかわからない | キャリア形成に必要なスキルが分からない | 受けた研修等の効果が定かでない | 行っている自己啓発の効果がみられない | その他 | 課題や障壁となるものはない |
|-------------|-----------|----------------|-----------------------|------------------|------------------|---------------------|-----------------|--------------------|-----|---------------|
| 全体 (n=883) | 26.8 | 24.0 | 20.7 | 16.7 | 14.3 | 13.2 | 10.2 | 8.1 | 0.5 | 28.6 |
| 20代 (n=179) | 19.1 | 20.9 | 20.6 | 11.0 | 15.5 | 13.3 | 10.8 | 7.9 | 0.2 | 38.5 |
| 30代 (n=255) | 28.0 | 26.7 | 21.1 | 17.6 | 17.7 | 13.3 | 12.0 | 8.1 | 0.4 | 25.7 |
| 40代 (n=243) | 29.2 | 25.2 | 21.5 | 17.9 | 13.4 | 12.9 | 8.7 | 5.8 | 0.8 | 27.6 |
| 50代 (n=206) | 29.3 | 22.2 | 19.5 | 19.3 | 10.1 | 13.5 | 9.2 | 11.1 | 0.5 | 24.9 |

※あてはまるものを全て選択して回答

図16 キャリアアップに向けた準備に取り組む際の課題や障壁

人生100年時代の キャリア構築に向けて



第3章では、人生100年時代にはどういった世の中になり、私たち個人に何が求められるようになるのか、またそうした背景のもとでキャリアを構築していくためにどうすべきかを考えていきたい。

人生100年時代の働き方

人材論・組織論の世界的権威である英ロンドンビジネススクールのリンダ・グラットン教授は、著書『LIFE SHIFT』のなかで「100年の人生」をどのように生きるべきかについて次のように述べている¹¹⁾。平均寿命の延伸によってもたらされる変化により、老後の生活のみにとどまらず、それ以前の就労時からのライフスタイルの転換が必要となる。代表的な変化として、ひとつは定年退職後の時間が長くなることである。その延伸した期間も生活していくためには、さらにお金が必要であり、年金などの社会保障や預貯金で足りない場合は就労の必要も生じるであろう。もうひとつは、人の働く期間が企業の寿命よりも長くなっていくことで、キャリアを変える機会に直面せざるを得なくなる可能性がある。

東京商工リサーチの調査によれば、現時点の企業の平均寿命は24.1年とも言われており¹²⁾、大学新卒から定年までの約40年間よりはるかに短い。就労期間が長くなればこの傾向がより顕著になるのは明らかである。これらの例は、定年制や終身雇用といった従来の日本型の雇用形態に依存できなくなることを示唆している。

『LIFE SHIFT』では、こうした状況を想定し、それ

ぞれの年代にある程度ひもづいた学習、就労、余生の3段階型の人生モデルから、「新たな価値観と方向性を模索する期間(エクスプローラー)」「独立して新たな価値を開拓する期間(インディペンデント・プロデューサー)」「構築したスキルやキャリアを活用し資産形成する期間(ポートフォリオ・ワーカー)」という3つのステージを複雑に行き来する人生モデルへの移行を提唱している。いずれのステージも年齢に縛られることなく、また多様な実現手段が考えうる。例えば、一企業に属しながら、それまでに培ってきたスキルを活用して働きつつ、新たなキャリアの方向性を模索するといった複数のキャリアを同時並行で行うこと(複線化)も可能であろう。

キャリアパスの多様化・複線化によりキャリアチェンジをしながらステージ間を行き来する人生のイメージを図17に示した。企業に勤めながら他社留学(後述)を通じて新たな業務経験を積む、副業で新たなキャリアに向けた準備をする、フリーランスとして働きながら社会人教育を受け新たなスキルを習得する、スキルを活かし複数事業を展開するなど、これから私たちは自分のしたいことや所有スキル・資産、市場の需要などをふまえて、自らの進むべき道を選択していくことになるであろう。

11) L. グラットン著『LIFE SHIFT』東洋経済新報社(2016年11月)

12) 東京商工リサーチによる、2016年に倒産した企業の平均寿命。

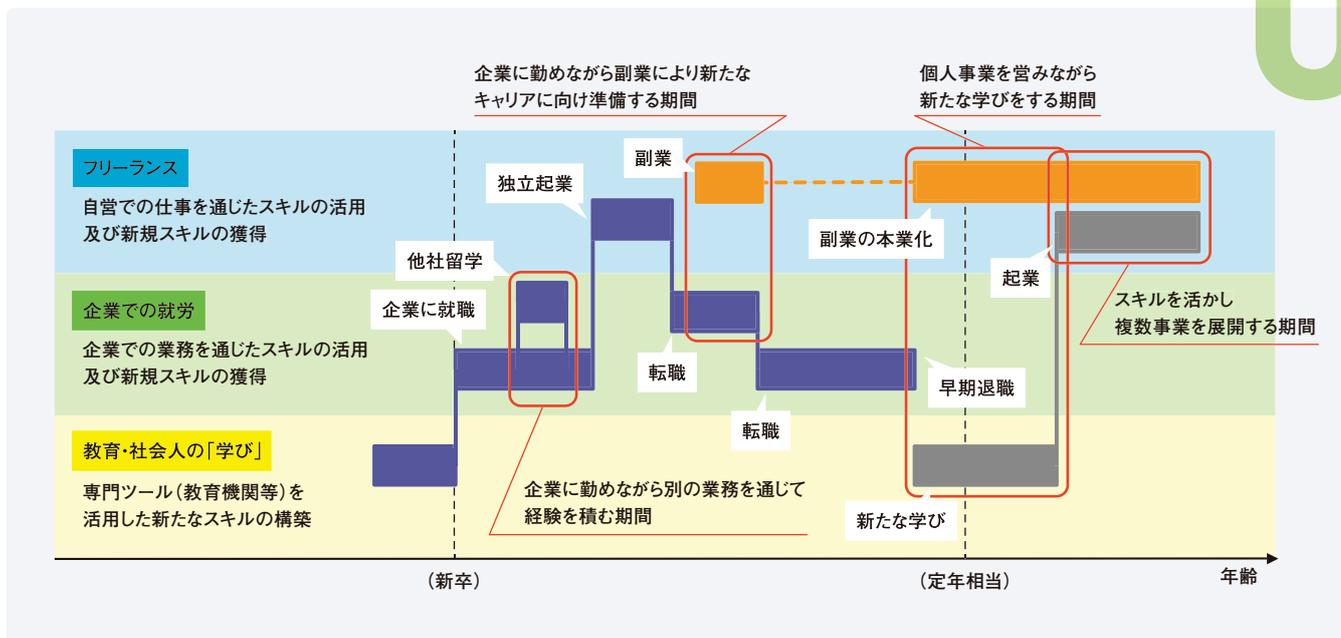


図17 キャリアパスの多様化・複線化の例

人生100年時代に求められること

『LIFE SHIFT』では、よい人生を送るための要素として資金、家、車といった有形の資産や、スキル、健康、人間関係といった無形の資産を挙げており、それぞれのバランスを適切に取ることの重要性を指摘している。これらのうち、多様なキャリアパスをたどる状況になった場合に特に影響を受けると考えられるのは、スキルや人間関係である。他の要素はプライベートな側面についても強く反映されるものであり、キャリアパスの多様化のみが直接的に影響するものではない。一方で、スキルや人間関係は、特に従来の3段階型の人生モデルにおいては学習、就労、余生の各ステージに強く関連付いていた。しかしキャリアパスの多様化が前提となると、特定の会社や部署に限定されず応用が可能なスキルや人間関係を形成することが必要となる。そのようなスキルの形成のためには、本業を通じてのスキルの習得や教育機関に通っての学習など様々な方法を通じて、年代によらず継続的に学ぶことで、世の中の変化に対応できるようスキルのアップデートをしたり、新しいスキルの習得をしたりすることが重要になると考えられる。

政府も「ニッポン一億総活躍プラン」において、人々が年代に関係なく学び、挑戦し、活躍できる社会の実現を目指し取り組んでいる。2017年には、「人生100年時代構想会議」が設立され、前出のリンダ・グラットン教授も委員に就き、「全ての人に開かれた教育機会の確保」「企業の人材採用の多元化・多様な形の高齢者雇用」などが検討されている。こうした政府の後押しもあり、今後、多様な働き方やキャリアパスの在り方がより広く社会に受け入れられていくと予想される。

以下では、先に挙げた社会人の学び、転職、副業、他社留学について、現状と今後の動向を述べる。

社会人の学び

個人の必要に応じて、繰り返し教育機関で再教育を受けられるシステムは「リカレント教育」と呼ばれ、社会人の学びの形態として注目されている。具体的には、大学・大学院といった高等教育機関が提供する社会人向けカリキュラムや、専門学校や通信教育が提供する特定の資格・技能の講座などがある。

大学卒業以上の学歴を持つ社会人の男女1,761名を対象とした文部科学省の調査¹³⁾によると、実に社会人の89%が「教育を受けたい」または「教育を受けることに興味がある」という意識を持っており、そのうち52%はキャリアアップを目的としている。その一方で、実際に教育機関のカリキュラムを受けているのは就労者全体の0.17%にあたる11万人となっており、希望と実態の乖離を示している。教育を受けられていない理由としては、十分な時間がないことや費用が高すぎる事が挙げられている(図18)。

こうした課題の解決のためには、企業の理解と協力も欠かせないが、企業としては従業員の大学・大学院での学びに対して積極的になれない状況も見られる。労働政策研究・研修機構の調査¹⁴⁾では、従業員の大

学などへの就学を支援していない企業は全体の73%程度と報告されている。また、文部科学省の調査¹⁵⁾では、従業員の大学などへの就学を認めない主な理由として、「本業に支障をきたすため(56.6%)」「教育内容が実践的ではなく現在の業務に生かせないため(24.3%)」などが挙げられている(表5)。

政府が2017年に定めた「働き方改革実行計画」でも長時間労働の是正が挙げられ、各企業でも長時間労働の抑制に向けた取り組みが進められていることから、勤務時間が長いことにより学びに取り組めないという状況は解消に向かうものと思われる。また、2018年1月には、能力開発の取り組みを補助する教育訓練給付金のうち、特に専門的・実践的能力の習得に対して支給される給付金(専門実践教育訓練給付金)の支

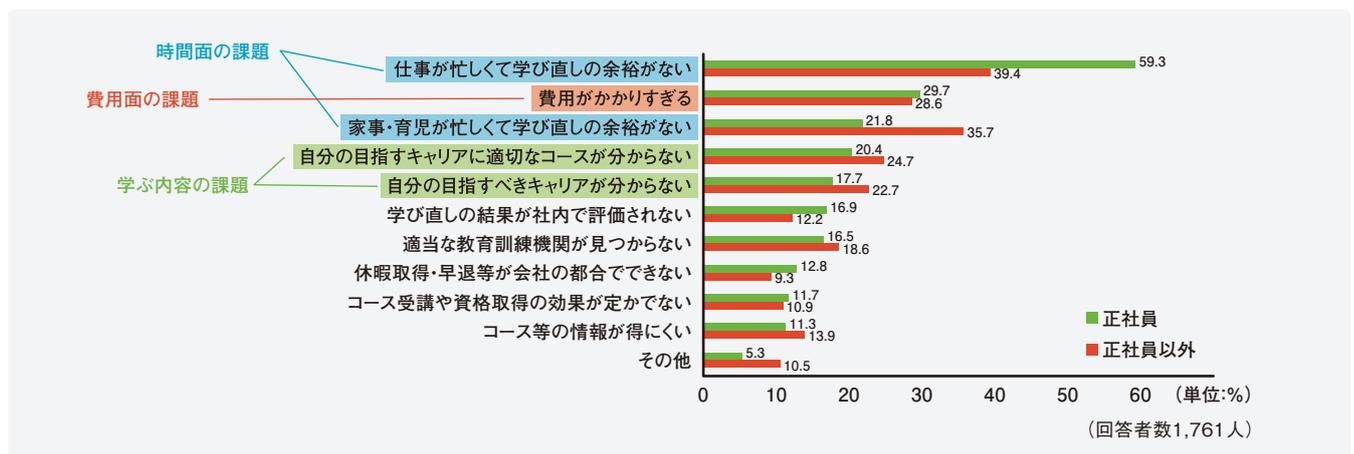


図18 社会人にとっての学び直しの課題

表5 企業が従業員の大学等での就学を認めていない理由

| 理由 | 割合 (%) |
|-------------------------------|--------|
| 本業に支障をきたすため | 56.6 |
| 教育内容が実践的ではなく現在の業務に生かせないため | 24.3 |
| 人件費(人材育成に係る経費)を抑制するため | 14.0 |
| 自社等の研修プログラムを保有しているため | 7.4 |
| 離職する従事者等が出てくる可能性があるため | 5.9 |
| 大学等でどのようなプログラムを提供しているか分からないため | 4.4 |
| 大学の授業料等が高いため | 3.7 |
| 特に理由はない | 13.2 |
| その他 | 2.9 |
| 無回答 | 24.3 |

回答数 136機関(単位:%)

13) 文部科学省 大学等における社会人の実践的・専門的な学び直しプログラムに関する検討会(第1回)配布資料「社会人の学び直しに関する現状等について」(2015年3月)

14) 労働政策研究・研修機構「企業における資格・検定等の活用、大学院・大学等の受講支援に関する調査」(2015年5月)

15) 文部科学省「社会人の大学等における学び直しの実態把握に関する調査研究」(先導的・大学改革推進委託事業、2016年3月)

給額の引き上げや受給条件の緩和が行われ、費用面の課題についても解決に向けた取り組みが進められている。今後さらに社会人の学びにおける障壁を減らすには、本業に結び付くようなカリキュラムや仕組みを整理することにより、学びに取り組みたい個人と企業の実態とのギャップを埋めていく必要があるだろう。

ミドル世代・シニア世代の転職

既に保有している自身の能力を適切に活用できる場へ移る手段が転職である。厚生労働省の雇用動向調査によると、2016年の転職者について、就職先企業の主な選択理由は、「仕事の内容に興味があった(22.4%)」「能力・個性・資格が生かせる(16.2%)」となっており、労働環境や賃金などの就労条件もさることながら、やりがいのある仕事を求めて転職先を選んでいる人が多いことが分かる(表6)。今後は、人生100

表6 転職時における就職先企業の選択理由

回答者数66,326人(単位:%)

| | |
|------------------|------|
| 仕事の内容に興味があった | 22.4 |
| 能力・個性・資格が生かせる | 16.2 |
| 労働時間、休日等の労働条件が良い | 14.0 |
| とにかく仕事に就きたかった | 12.2 |
| 通勤が便利 | 8.4 |
| 給料等収入が多い | 5.4 |
| 会社の将来性が期待できる | 3.6 |
| その他の理由(出向等を含む) | 16.3 |

年時代におけるライフスタイルの多様化を背景に、キャリアチェンジにおける転職の活用意向が広まっていくことが想定される。

政府動向としても「働き方改革実行計画」のなかで、転職・再就職支援や高齢者の就労促進に取り組んでおり、終身雇用制度から柔軟・多様なワークスタイルへの移行を進めている。

一方、労働政策研究・研修機構¹⁶⁾の統計及び総務省の労働力調査から2016年の転職に関する実績を確認すると、年代が上がるにつれて、転職希望者数に対し実際に転職できている人数の割合が減少しており、希望を満たせない人が多くなっていることが分かる(図19)。35歳の前後それぞれ10年間で、転職希望者の数はほぼ同数であるのに対し、転職できている割合は38.1%から29.2%へと8.9ポイント減少しており、いわゆる「35歳の壁」が見てとれる。40代から50代のミドル世代の場合、「住宅ローンの支払い等のプライベートな状況などにより転職に関する条件面の制約が大きい」「より即戦力として求められるため求人とのミスマッチが起こりやすい」等が背景にあると考えられる。

近年ではミドル世代向けに特化した転職支援サービスも増えはじめている。また、昨今の労働力不足や柔軟な働き方の整備と普及を背景に、これまで求人の少なかったミドル世代以降についても人材需要の増加が指摘されており、こうした支援サービスの活用も、スキルの客観評価や求人とのミスマッチ解消において有効な手段となるだろう。

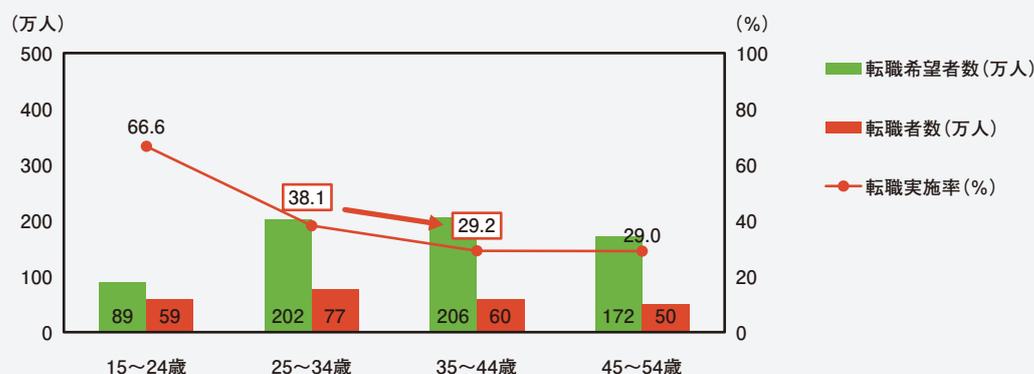


図19 年代別の転職状況

16) 労働政策研究・研修機構「ユースフル労働統計2016 —労働統計加工指標集—」(2016年11月)

職に就きながらのスキル習得 ～副業、他社留学～

企業に勤めながら、自身の持つスキルの拡大や新しいスキルの獲得をしたり、自身の社外での市場価値を把握したりする手段としては、副業や他社留学が選択肢となりうる。これらの、会社に所属しながら別の業務を通じてスキル習得をしていくという形態は、大学などで学ぶために休職・退職することが一般的ではない我が国においては、社会人のスキル習得のかたちとして馴染みやすいと考えられる。

これまでも、就業時間外の活動で個人事業主として起業するなど、個人レベルでの副業は行われてきており、副収入を得る以外にも、将来の独立・起業の準備やビジネス化の可能性を検証する目的で活用されている。さらに、厚生労働省が2017年12月の「柔軟な働き方に関する検討会」において副業・兼業を原則解禁する『モデル就業規則』の改定の方針を示したことで、国としても本格的に副業・兼業の推進に取り組んでいくこととなった。従来は『モデル就業規則』で副業・兼業が原則禁止されていたことから、それに倣う企業が多かったといわれている。しかし、労働時間・健康管理、労災保険、雇用保険、社会保険における制度的課題の解決を前提に、企業秘密の漏洩がないことや利益相反にならないことなどを条件として、企業の副業制度導入が促進され、定年を迎える前から複数の業務に従事するなどの柔軟な働き方が広まっていく可能性がある。

従業員の副業に関する企業の対応について、第2章で述べた法人向けアンケート調査によると、66.3%の企業が副業を禁止している(図20)。また、副業を容認している企業においても、積極的なサポートや制度面の整備等を行っている企業は少ない状況であり、現時点では副業の環境は十分に整っていないといえる。一方で、従業員のスキル向上、本業以外のコネクション構築による本業貢献、社員定着率向上などをメリットとして副業を容認する企業も増えてきている。また、なかには社内方針として「専業禁止」を打ち出して、約半数の社員が副業を行っている企業も既に存在している¹⁷⁾。

また、副業を支援するサービスとして、業務と働き手のマッチングを行うサービス(クラウドソーシング)や、「他社留学」のように企業に在籍しながら他企業の業務に従事する働き方をサポートするサービスなど、新たなサービスが広まりつつある。「他社留学」は、企業に在籍しながら、例えば一週間のうちの数日は他企業の異なる職場で働くことで、課題解決力や変化対応力などの能力開発を目指すサービスである。それと同時に、他社留学では、送り手企業にとっては人材育成と他社の知見の還元、受け手企業にとっては社外人材の活用による社内活性化や新たな視点の獲得といったメリットがある。働き手、送り手企業、受け手企業のそれぞれにメリットがあるような、効果的なマッチングを実現するサービスの存在も、副業を促進する一助となりうる。

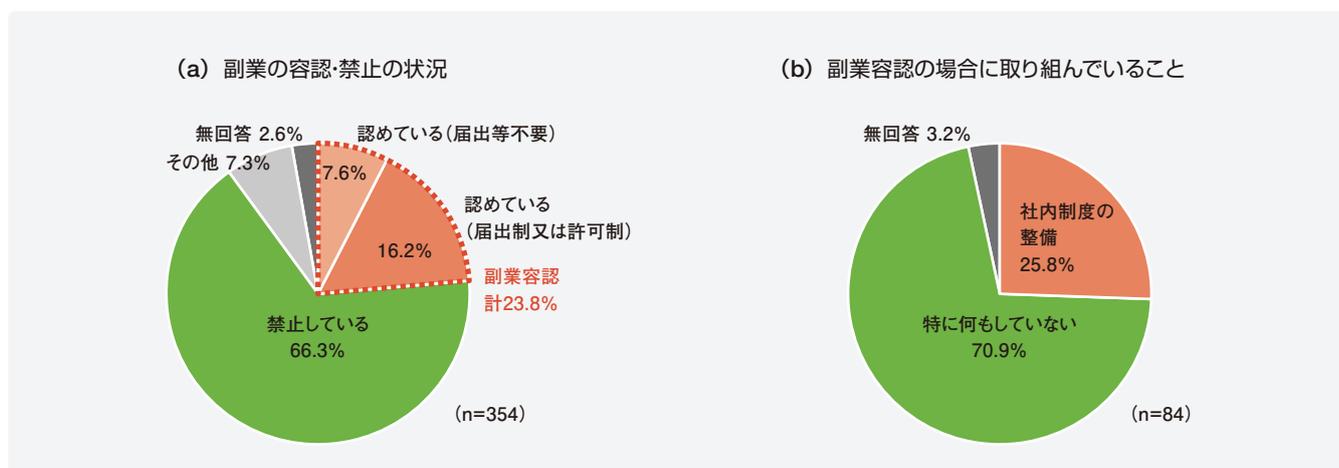


図20 従業員の副業に関する企業の対応

17) 中小企業庁「平成26年度 兼業・副業に係る取組み実態調査事業 報告書」(2015年2月)

セカンドキャリアの成功に向けた提言

これまでに述べてきたシニア世代の雇用に関する状況、アンケート調査で明らかになった個人と企業の意識のギャップなどをふまえ、セカンドキャリア、あるいは人生100年時代の多様なキャリアを成功させるために私たちが心掛けるべきポイントを示したい。

①環境が変わっても通用するスキルの習得

キャリアの多様化に伴い、職場や業界、働き方などを変えても通用するスキルを身につけておくことが、重要性を持つ時代になっていくであろう。また、キャリアを変えるタイミングが早まる可能性が高くなればなるほど、早期にそうしたスキルを習得しておくことが必要となる。

スキルを習得する手段は様々である。リカレント教育などの社外での学びの機会を活かすこともできるし、本業を通じてスキルを培っていくことも可能であろう。こういった手段が適切かは、希望する業種や職種、雇用形態、プライベートの状況などにより異なるが、いずれにせよ、環境が変わっても通用するスキルの形成を意識した働き方や過ごし方を、早くから心掛け、継続的に取り組むことが重要となるだろう。

②所有するスキルの市場価値の把握

アンケート調査の結果からも分かるとおり、個人と企業の間には、採用に至ったスキルの認識にずれが生じうる。企業への就職に際しては、このずれが小さくなるような工夫や努力が求められる。

また、就職に限らず、自身のキャリアの開拓に向けてキャリア選択を検討する時にも、自身の市場価値を把握できていることが重要と考えられる。個人向けアンケート調査でも、キャリアアップの障壁として、自身のスキルのレベルが分からない、こういったスキルを習得すべきか分からないといった、スキルの客観的評価に関

する課題を持つ人が多かった。キャリアチェンジをして活躍している人の意見としても「キャリアチェンジに向けて動こうというとき、自身の市場価値を把握できていないと一歩踏み出すのが難しい」との指摘があった。また、実際にキャリアチェンジをして活躍している人は、いずれも早い段階で、転職や副業を通じて社外との関わりから自身のスキルの市場価値を明確にしていた（エピソード参照）。

自身の所有するスキルを客観的に評価する手段も様々であり、自身の状況に応じて適切なものを選択していくことになるだろう。会社の業務を通じて、自身のスキルを第三者から客観的に評価される機会がなければ、他社留学、転職コンサルタント、コーチングなどの外部サービスや副業などを活用し、第三者の視点で評価を受けることが有力な選択肢になると考えられる。

③人的ネットワークの拡大と維持

第2章で述べたアンケート調査の結果から、個人と企業の双方で、スキルと並んで人的ネットワークが大切だと認識されていることが分かった。今後働き方が多様化し、複数の企業で働いたり、多様なキャリアパスを歩んだりすることが増えると思われることから、所属する企業やコミュニティが変わっても活用できる人的ネットワークの重要性が増すだろう。

そうした人的ネットワークの構築のためには、新しい人脈を得て人的ネットワークを拡大していくことと、得られた人脈の維持に努めることが不可欠である。現在では、業務を通じた人的ネットワークの構築以外にも、SNSなどを通じて情報発信したり他人と繋がったりする機会に恵まれており、異業種交流会や勉強会なども数多く開催されている。状況によってはそういった機会も積極的に活用し、セカンドキャリアに備えていくことが必要となるだろう。

Epilogue

エピローグ

キャリアチェンジの成功者に学ぶ

柔軟な働き方をしている例として、転職やフリーランスなどの働き方を通じて活躍されている方々に、どういった経験を積んできたか、また、キャリアチェンジを成功させる秘訣などを伺った。お話を伺ったのは、週末の副業でセカンドキャリアの準備をしたK氏、会社環境の変化を受けて独立に踏み切ったH氏、自身のやりたいことへの追求からキャリアチェンジを実現させたT氏の3名である。それぞれの実体験には、人生100年時代に向けたキャリア構築のヒントが多く見られ、きっと読者の参考になるものと信じている。

Case 1

元大手機器メーカー勤務 K氏

機器メーカーで技術開発に17年間従事した後に転職して、外資系メーカーや子会社社長を勤める。その後、元の機器メーカーに復帰し、新規事業開発を手掛ける。定年退職後、製品開発イノベーション及び技術者人材育成をサポートするコンサルタントとして起業し、活躍中。

きっかけは役職定年

——起業に至ったきっかけは何だったのでしょうか？

会社から役職定年を告げられたことで、お役御免ということだと思い、次を考えようと思いました。それまでのキャリアで何度か転職していたこともあり、会社の外に出ることへの抵抗はなかったです。再雇用や継続雇用などで会社に残ることは考えていませんでした。

もし、ずっと同じ会社で勤めていたら、このようなキャリアパスを選ぶことはできなかったかもしれません。

週末起業で準備

——起業に向けて、具体的にどのような準備をされましたか？

役職定年前から、個人事業主としてネット販売や英語の通信教育サイトの開設などを行っていました。研究開発時代に、10人くらいの同僚を対象にTOEIC対策の勉強会を開催したこともあります。その経験を通じて教えることの面白さを知っていたので、インターネットを使わなくてもマンションの集会所などで英語を教えるなどは元々考えていました。

役職定年のタイミングで本格的に起業に向けて動き出し、まずは会社の作り方の本を読み漁って、個人事業とは何かということから勉強しました。

——起業の際に苦労した点はどのような点だったのでしょうか？

会社設立の手続きを、役所の届け出から全て自身でやったので大変でした。税理士にお願いできるケースもあるようですが、自分の場合は家族の知り合いの税理士の方に相談し「いい会社にするなら自分でやった方が良い」とアドバイスされたこともあり、自分でやりました。

週末起業だったので、会社との調整などは特に発生しませんでしたね。

大事なのは「人の繋がり」と「一歩踏み出す勇氣」

——セカンドキャリアを成功させられたポイントは何かだったでしょうか？

人付き合いに恵まれていたことでしょうか。定年前にプロ人材事業に関わっていた際の縁が、現在にも生きています。人的ネットワークの維持は難しいことですが、本当に大事だと思います。友人に1日100枚名刺交換を目標としている人がいて、そこまで自分ではできませんが非常に刺激を受けています。新しい人の繋がりによって自分の幅も広がるので、今も積極的に人的ネットワーク構築に努めています。

——40代以降の、そろそろ定年後の就労をどうしようかと考えはじめる方に、ご自身の経験をふまえてアドバイスをいただけますでしょうか。

リスクを取りたくない人は多いと思いますが、誰でも何かしら得意なことがあるはずなので、それを信じて一歩踏み出すのが大事だと思います。

また、自身が得意と思っていることと、他人が評価するポイントが同じとは限りません。思わぬところに他人が興味を持ってくれる可能性もあります。ですから、オープンな場へ情報発信してみるべきだと思います。

私の場合は、『週末起業』という本を読んで一歩踏み出す勇氣を得られたのが大きかったですね。とにかく実際に行動を起こしてみるのが重要だと思います。神田昌典氏の『ストーリー思考』という著作がありますが、目標や課題に対し、具体的なプロセス(ストーリー)をイメージすると、行動に繋げやすいかもしれません。

——なかなか踏み出せないミドル・シニア世代の方をサポートする取組みも手掛けられていたと伺っています。

定年退職の前に、「おっさん再生プログラム」というのを立ち上げました。ベンチャー企業の社長と組んで、自社を顧客として立ち上げたものです。30年間同じ会社で働いてきた人が、突然外の世界に出て、何もできません。そうした方が不安を感じずに外に出られるよう

に、ファイナンスの勉強を一緒にしたり、オープンな共有オフィススペースを使ってベンチャー企業の勤務経験を提供したりするのが狙いでした。残念ながら、自身の退職にあわせて立ち消えとなってしまいました。

今の仕事の満足度は100点満点

——現在のお仕事について、ご自身で満足度を採点するとしたら何点になるでしょうか？

今はすごく満足しているので、100点満点です。「教える」ということを通じて「相手に喜んでもらっている」という実感が大きいのが一番の理由です。

——最後に、今後の目標や挑戦してみたいことについて教えてください。

もっとコンサルタント事業を拡大していきたいですね。また、先の「おっさん再生プログラム」にもう一度挑戦してみたいと思っています。

Case 2

元大手通信会社勤務 H氏

新卒から約10年間勤務した会社では子会社の管理業務などを経験。会社の合併を機に、コンサルティングのベンチャー企業に転職し、約5年間の実績を積む。経営再建中の会社に社長として迎えられ、立て直した後、親会社に移って約10年間を上場会社役員として勤務。40代後半でコンサルタントとして独立し、現在は複数の会社で経営顧問として活躍中。

会社の環境変化をきっかけにキャリアチェンジ

——最初の転職に至ったきっかけを教えてください。

会社の合併で事業方針が変わり、自分のやりたい業

務が縮小してしまったことでした。また、会社が大きくなり経営も安定したので、危機感や使命感の薄れや、社内人脈の再構築の必要性が生じて、環境を変えることを意識し始めました。

当時でも、30代であればまだ転職の募集があり、チャンスがありました。年齢を重ねるほど難しくなり、40代の募集はほとんどなかったです。

——その後、コンサルタントを経て社長に就任されていますが、どのような経緯だったのでしょうか？

元の部下が声をかけてくれて、社長になるきっかけが得られました。コンサルタントとして活動している間、お客様から「経営したことがないのに」と言われることに悔しさを感じつつ、言われることはもっともだったので、実体験できるよい機会だと思いました。

資産の見通しがないと次に進めない

——そのようにステップアップできるためのポイントは何でしょうか？

キャリアの選択については、場面場面でそれぞれいろいろなことを考え、悩んでいましたが、まず重要なのは経済条件でしょうか。自分は贅沢をしないように心掛けていたこともあり、これくらいの資産があれば普通の生活を維持できるという見込みが立てられていました。どのくらいの生活レベルであれば経済的に成立するかを見通せているというのは大事だと思います。

最近では共働きの方も多いため、そういう意味では転職に踏み出しやすい状況にあると思います。

——独立のポイントも転職の場合と同様でしょうか？

独立すると、どうやって仕事を獲得するかということが大きな課題になります。一般的に顧問というのはスポットの仕事であることが多いです。自分の場合は、知人と人材会社の紹介で仕事をもらっています。自分で一から営業活動をするのでは、効率が悪く、長期にわたって収入を得られない状況に陥るおそれがあります。

企業が人材に求めるのは、人脈と専門知識の2つです。人脈は紹介したら終わりということになってしまい、継続的な価値提供にはなりにくいのです。専門知識があれば仕事を続けられるかもしれませんが、特殊な知識を求められることもあり、需要と供給のマッチングが上手くいかない場合も多いです。

初めから納得して仕事をする

——企業から求められる専門知識について、もう少し掘り下げていただけないでしょうか？

専門知識の幅が必要だと思います。自分は経理、人事、法務の実務を経験した上で、企業戦略のアドバイスをし、それを経営者として自分でも実践してきました。1社の業務経験だけでは幅が広がらないですし、特に大企業では1人が取り扱う仕事の範囲も狭くなりがちです。それでは厳しいので、他の世界の仕事を知っていた方がよいでしょう。最近では人材会社に、企業に在籍したまま他社の業務を経験できる会社留学サービスもあるので、そうした経験は役に立つと思います。

——今後のキャリアについてどのようにお考えでしょうか？

既に通りのキャリアを経験してきましたし、家族の病気などの事情もあり、キャリアアップやお金のためという感じではなくなっています。ある意味、定年後の心境かもしれません。

今は、自分でやりたいことかどうかが仕事を選ぶ基準になっています。月300万円の案件だったとしても、仕事内容に納得しないと受けません。仕事は苦行や修行ではないと思っていますので、将来得られるかどうかかわからない満足感に頼ることからは解放され、納得できる仕事、やることに意義を感じられる仕事を選ぶのでいいと思っています。

Case 3

元ベンチャー企業取締役 T氏

新卒でITコンサルティングファームに入社し、プログラマー、営業、コンサルタントなどを経験。その後、小売業界を核とした新規事業開発を支援するベンチャー企業の創業に携わり、取締役を歴任。クライアントと新規事業を創出する業務に専念したいとの思いから、30代後半で独立し、現在、複数の会社で経営顧問として活躍中。

独立のきっかけは「やりたいこと」へのこだわり

——独立を意識したきっかけは何でしょうか？

ベンチャー企業の創業時は7名程度の規模だったので、常に生きるか死ぬかの瀬戸際で仕事をしている感じでした。規模が大きくなるにつれて管理業務が増え、自身のやりたいこととのずれを感じるようになっていきました。

同じ時間を使うのであれば、クライアントに価値提供することに専念したいと思ったことが独立のきっかけです。

仕事=どれだけ人を幸せにできるか

——現在のお仕事について、ご自身で満足度を採点するとしたら何点になるでしょうか？

90点くらいでしょうか。自分のやりたいことに時間を使うことができているので、現在はかなり満足しています。残りの10点は、やりたいことをやるうえで避けられない管理業務や調整ごとの存在ですが、これは必要だと納得しています。

——どのようなことを仕事に求められていらっしゃるでしょうか？

人の幸福は貢献と感謝で得られるものだと思っているので、どれだけの人を助けられるかを意識しています。

ベンチャーでの経験を通じ、未来を創る仕事は需要が多いと実感しています。その分野で、自分だからこそできる仕事に幸せを感じています。

自身の市場価値を知ることが独立への第一歩

——独立することはサラリーマンにとってハードルが高いと思われませんが、乗り越えるには何が必要でしょうか？

自分が会社を辞めて、独立したらどれだけ稼げるかわからないことが大きなハードルになっていると思います。ですから、自分のスキルがどれだけの価値を生み出せるのか、具体的な金額で知ることができればよいのではないのでしょうか。

方法はいろいろあると思います。例えば、休日の午後だけ働くといくらもらえるのかを実際に調べてみることもできると思います。

——そうしたスキルの市場価値の可視化について、現在は副業を解禁している企業は少ないですが、やはりそういう機会の活用も有望ということでしょうか？

国の動きを見ると、企業に制度改正を促す兆候がみられるので、制度の問題はいずれ解消されるのではないのでしょうか。

副業だけでなく、ボランティアなどによっても自分の市場価値は確かめられるので、実際にいろいろと動いてみるべきだと思います。



人生100年時代の働き方戦略

充実して働き続けるために 今わたしたちがすべきこと

■ 発行月

2018年6月

■ 発行者

株式会社KDDI総合研究所

■ 執筆担当

松本 延孝 (KDDI総合研究所 アナリスト)

間瀬 公太 (KDDI総合研究所 シニアアナリスト)

難波 晃就 (KDDI総合研究所 アナリスト)

江島 啓 (KDDI総合研究所 アナリスト)

牛山 聡 (KDDI総合研究所 アナリスト)

■ 協力

生活マネー相談室 代表 ハツ井 慶子 氏

エッセンス株式会社

KDDI株式会社 今西 威臣 氏

本レポート掲載記事の無断転載を禁じます。
©KDDI Research, Inc. All rights reserved.