

～企業と企業人を巡る定年前後の捉え方・支援策の変化～

一般社団法人定年後研究所 所長 池口武志

1963年生 1986年日本生命入社 長く管理職として多様な人材育成に係る
2016年 キャリア研修を手掛ける星和ビジネスリンクに出向
2021年～ 定年後研究所所長

キャリアコンサルタント、AFP（ファイナンシャルプランナー）、
消費生活アドバイザー

2023年3月 桜美林大学大学院老年学修士

（還暦で卒業：研究テーマ「定年前後期のキャリアチェンジの成功プロセス」）

日本心理的資本協会理事 シニア社会学会会員

著書に

「定年NEXT（廣済堂新書）」

「人生の頂点は定年後（青春新書）」



「定年（後）」に関する企業スタンスの変質

55歳
役職定年

60歳
定年

65歳
再雇用満了

70歳
努力義務

大量採用世代

活性化対策

就業機会の確保対策要請
業務委託や社会貢献も選択肢へ

一律評価
自主性任せ
補助的役割

福祉的雇用から戦力へ

メリハリ評価
研修・面談
ポスト開発

65歳以降は、
区分して検討中

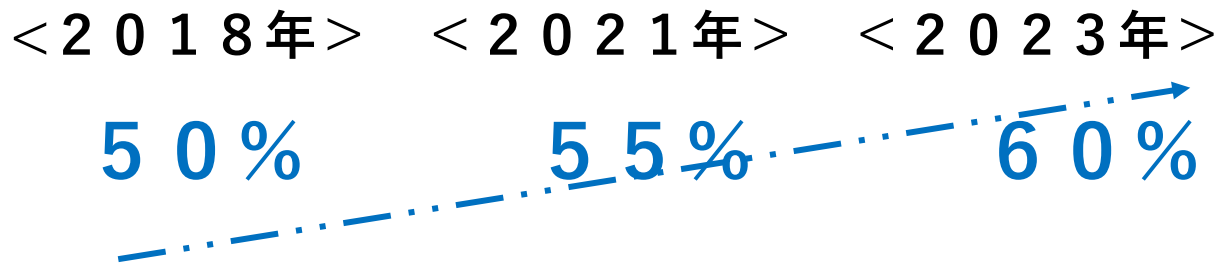
同時に、セカンドキャリア構築支援に力を入れる企業も
(副業解禁、越境体験の機会提供)

定年は引退ではなく、長い職業人生の中の一里塚 ⇒ キャリア・人生を再考・再設計する機会へ

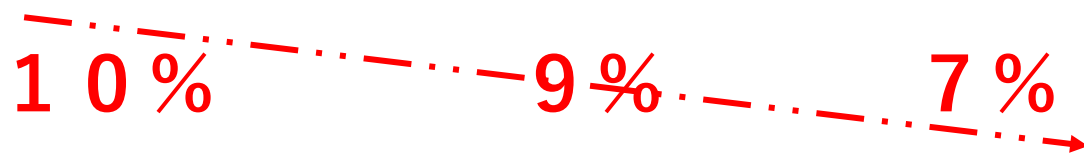
副業は徐々に浸透中

副業が解禁されても社員は動かず・・・??

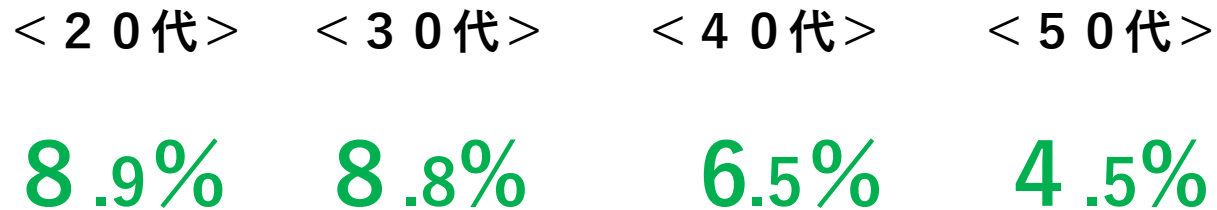
副業
解禁率



副業
実施率



年代別
実施率
(2023
年)



副業に関する 企業人事の声

会社還元目的
から個人の成長
支援目的へ転換
(特にシニアは)

申請数が少な
く、会社主導で
成功事例を作っ
ている段階

社会課題に触れる 企業研修も出現

社会課題解決を通じた
シニア社員の人材育成プログラムのご提案
シニア・リスティングプログラム（社会課題解決）」

(株)ソーシャルキャピタルマネジメントの事例

カテゴリー	テーマ	講師／所属	キャッチコピー	開催日
環境 1	食品ロス削減に取り組む	株式会社office 3.11 代表取締役 井出 留美 氏	一人一人の行動を変える ことが世界を救う！	
デジタル 1	中小企業のDX推進/ 空飛ぶクルマプロジェクト		行政にもデザインアプローチ でしごとと考え方を変える！	
環境 2	環境とWell-beingを 考えるオフィスビルの未来	ファシリティデザインラボ 代表 似内 志朗 氏	働く人たちの幸せと社会の 持続はオフィスのあり方から	9:00-11:00
社会 1	古民家ホテルから村を 変える	株式会社 さとゆめ 代表取締役 嶋田 俊平 氏	地方の人口減少を止める には共感を生む志の強さ から	
社会 2	日本における子どもの貧 困問題	認定NPO法人 Learning for All コミュニティ推進事業部 事業部長 石神 駿一氏	自分の気づきと行動が身 近な社会課題解決への第 一步に	
デジタル 2	DXによる地方活性化！ 中小企業支援と仕事提 供の両立	メリービズ株式会社 取締役 工藤 博樹氏	社会課題解決ソリューショ ンのヒントは自分の体験 に！	

受講者の声

衝撃を受けた。知
らないことが沢山
あると実感できた

小さくても身近な
所から行動に移そ
うと思った

使命感が伝わって
きて勇気をもらえ
た

「定年後」を考えるキャリア研修も増加傾向

定年後研究所の事例

NISSAY IT アカデミー
2022年度 動画配信イベント

<キャリア研修プログラム設計 事例①>
「キャリアセミナー」オンデマンドビデオ

『**人生の頂点は定年後**』に向けて、意識すべきこと

～人生100年時代における素晴らしいキャリアづくり、
未来づくりに向けて今、全ての世代に伝えたいこと

一般社団法人 定年後研究所
所長 池口武志 様

定年後、越境された方のご紹介

本田 恭助 さん

1980年 花王株式会社入社
商品開発・ブランドコミュニケーション開発
・アジア事業戦略の推進を担当

2017年 **60歳定年後、再雇用社員へ
移行と同時に、日本NPO
センターへ5年間在籍出向**

2022年 10月末再雇用満了



企業人事向けセミナーで「地域共生社会」への人的貢献を呼びかけると

一般社団法人 定年後研究所 主催

シニア活躍推進研究会

2024年1月17日(水)14時~(17時終了予定)

三田NNホール (東京都港区芝4-1-23 三田NNビル地下1F)

① 第一部 <ご講演>

「改正高年齢者雇用安定法への対応状況、
及び企業に期待すること」

厚生労働省 高齢者雇用対策課 課長 宿里 明弘 様

「社会貢献活動での気づきを通じた企業人材の育成」

公益財団法人 さわやか福祉財団 理事長 清水 肇子 様

② 第二部 <分科会にて情報交換>

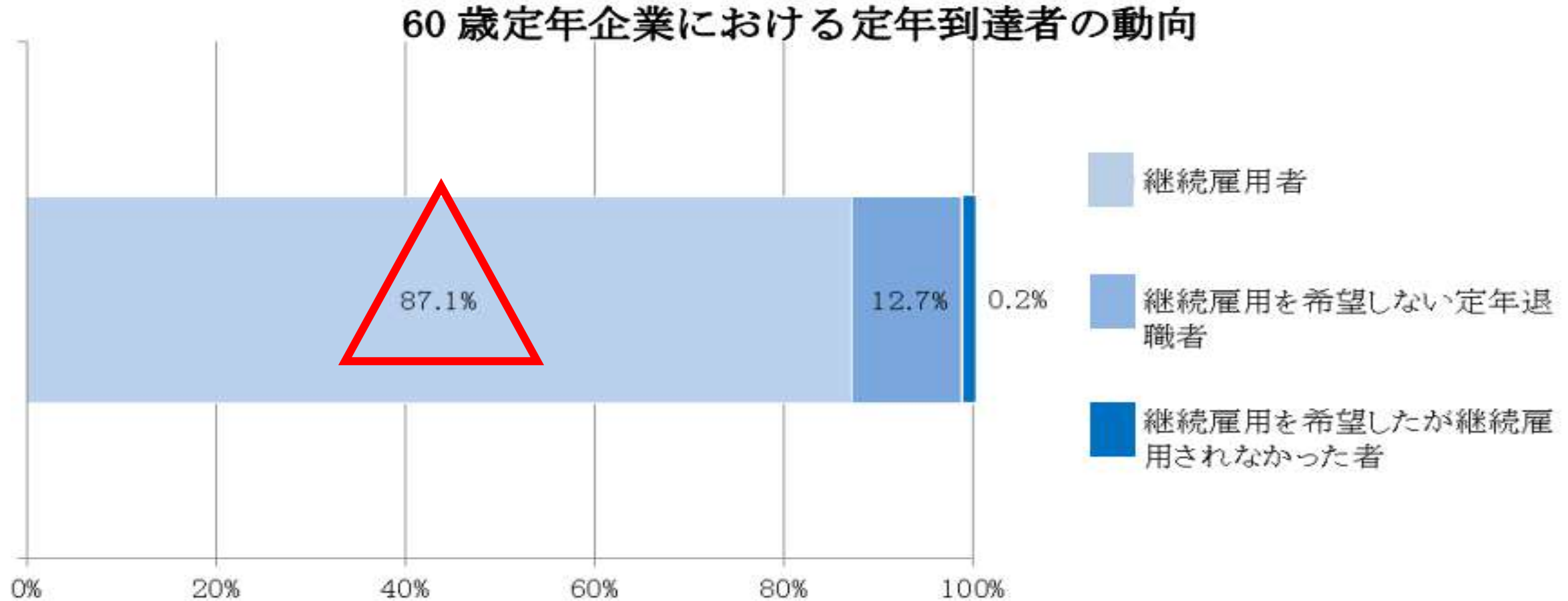
「60歳以降社員の一層の活躍に向けて~社会貢献も視野に~」

参加の企業人事
担当者の声

シニア社員の活躍場所と
しての可能性を感じた

企業では得られない
社会課題に触れる育
成効果を感じた

一方で、従業員側の意識はどうか？



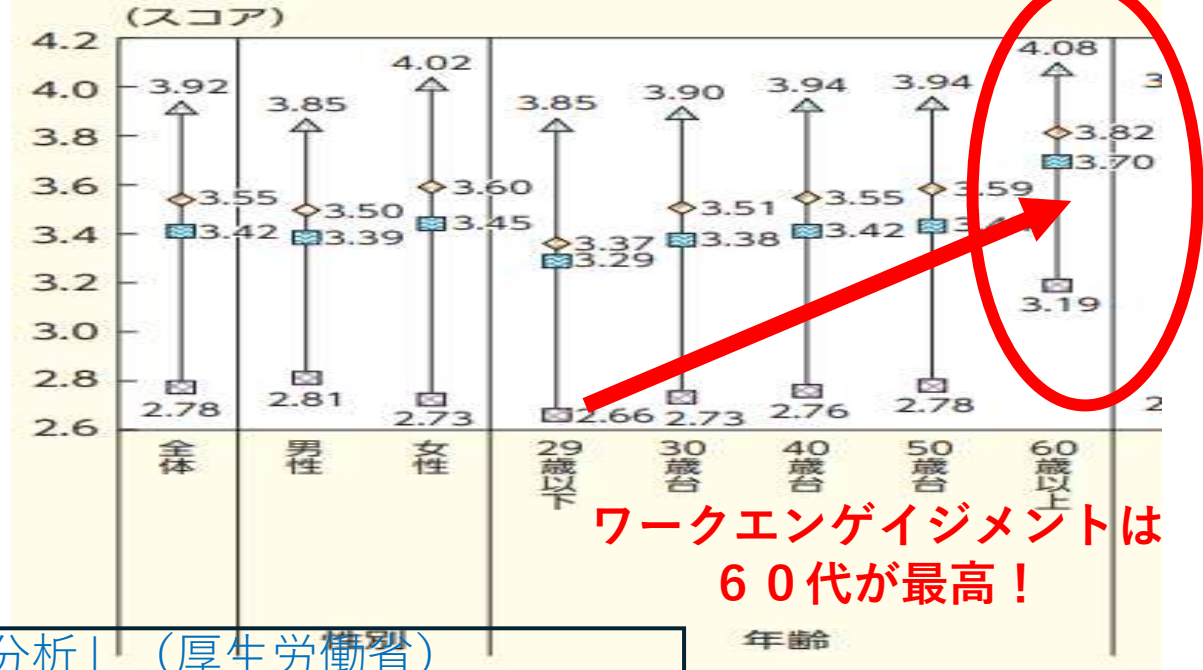
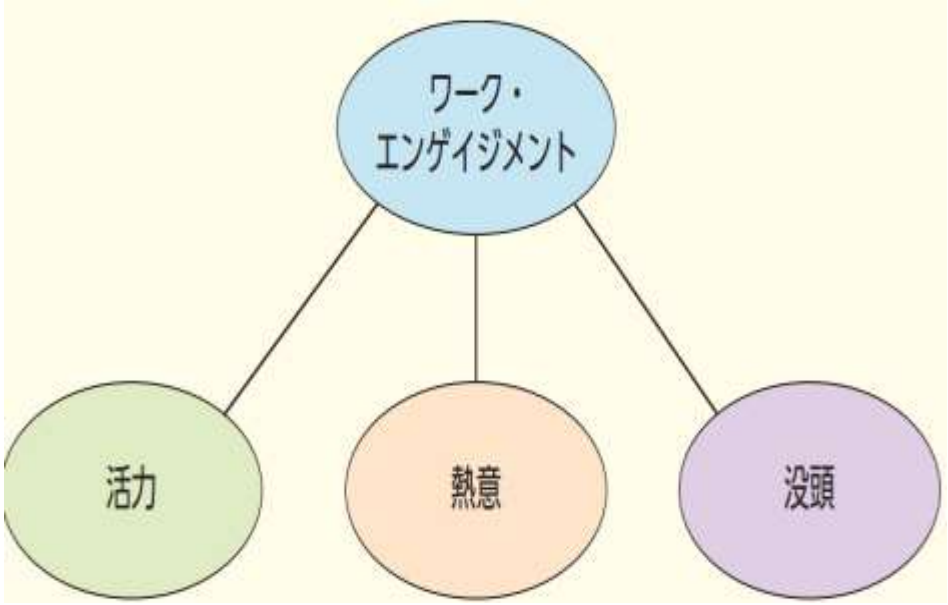
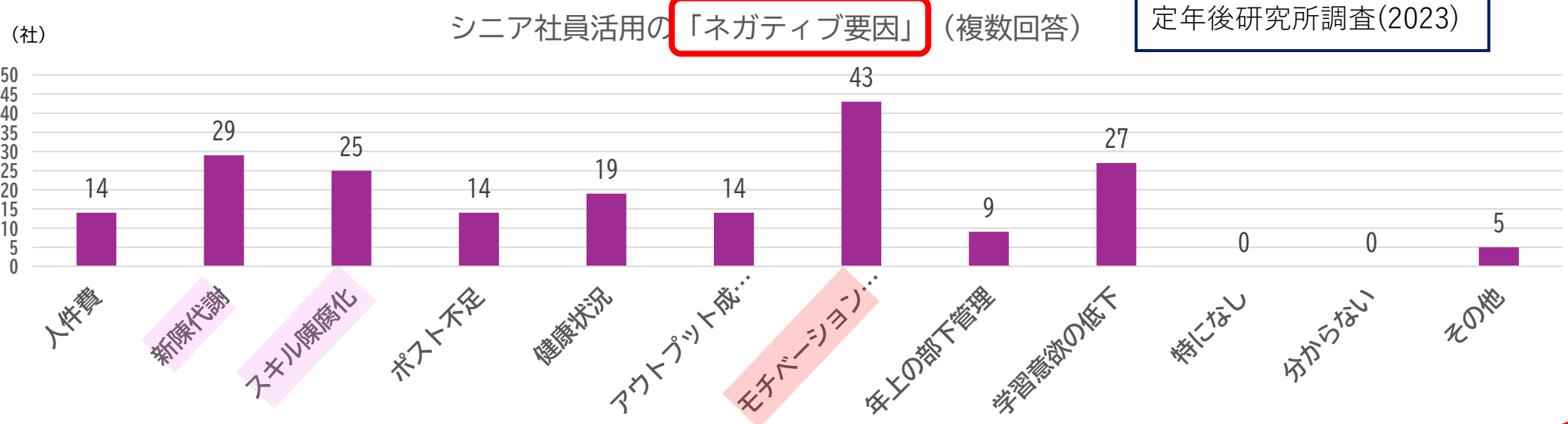
厚生労働省「令和4年高年齢者雇用状況等報告」集計結果

**60歳定年時に、87%の人が再雇用を選択
(実態は「選択」していない?)**

シニア社員のモチベーションはどうか？

企業の見立ては

国の調査では



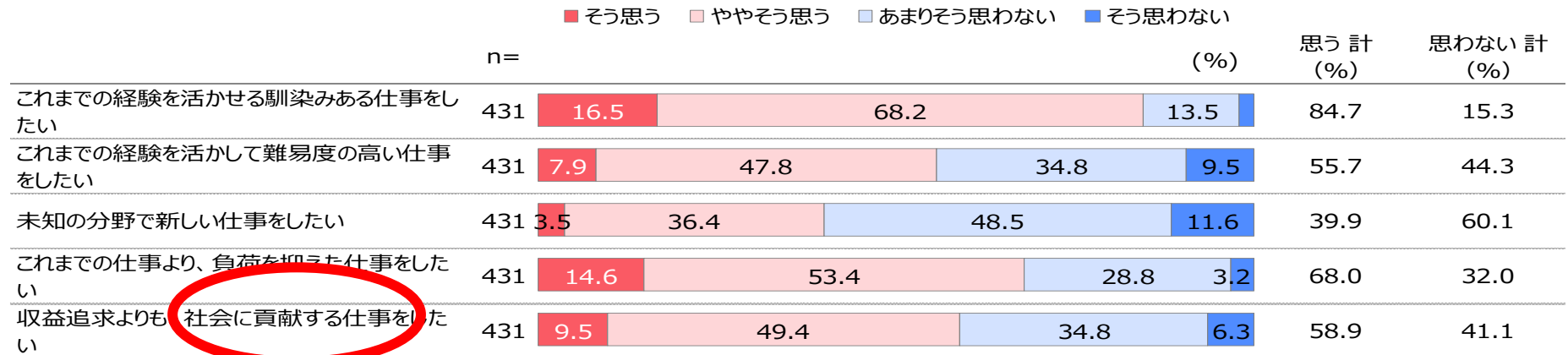
ワークエンゲイジメントは60代が最高!

50～60代は「社会に貢献する仕事」への意向が高い

定年後研究所調査(2022)

今後、あなたがやりたいと考える仕事について、あてはまるものをお答えください

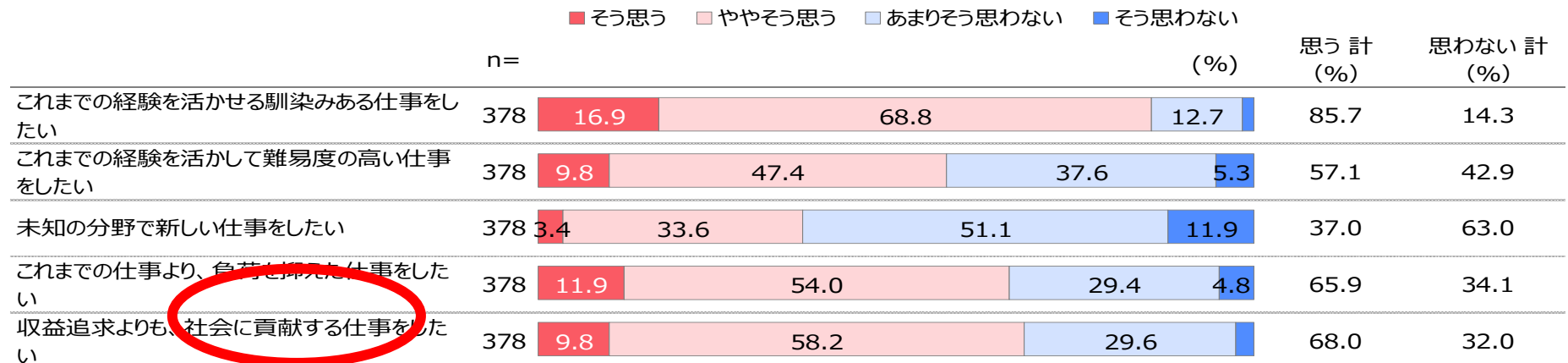
【50-59歳】



非表示：3%未満

6 割弱

【60-69歳】



非表示：3%未満

7 割弱

定年前後期でキャリアチェンジを果たし、その後イキイキしている人の共通点は？

新たな交流で視界が広がる
(やりたいこと「WILL」
の発見)

『全く違う世界の人と一緒に勉強した。
ビジネスマンは自分だけだった』

『出向してみても視界が広がった。支店
にしているとどうしても…』

『仕事の傍ら、色んな会に顔をだすよ
うになってからです』

越
境
体
験

新たなフィールドで必要と
される喜び
(自身の強み「CAN」の発
見)

『自分が普通にやってきたことが、非
常に驚きだったり、新鮮だったりって
周りの人に言って頂いた』

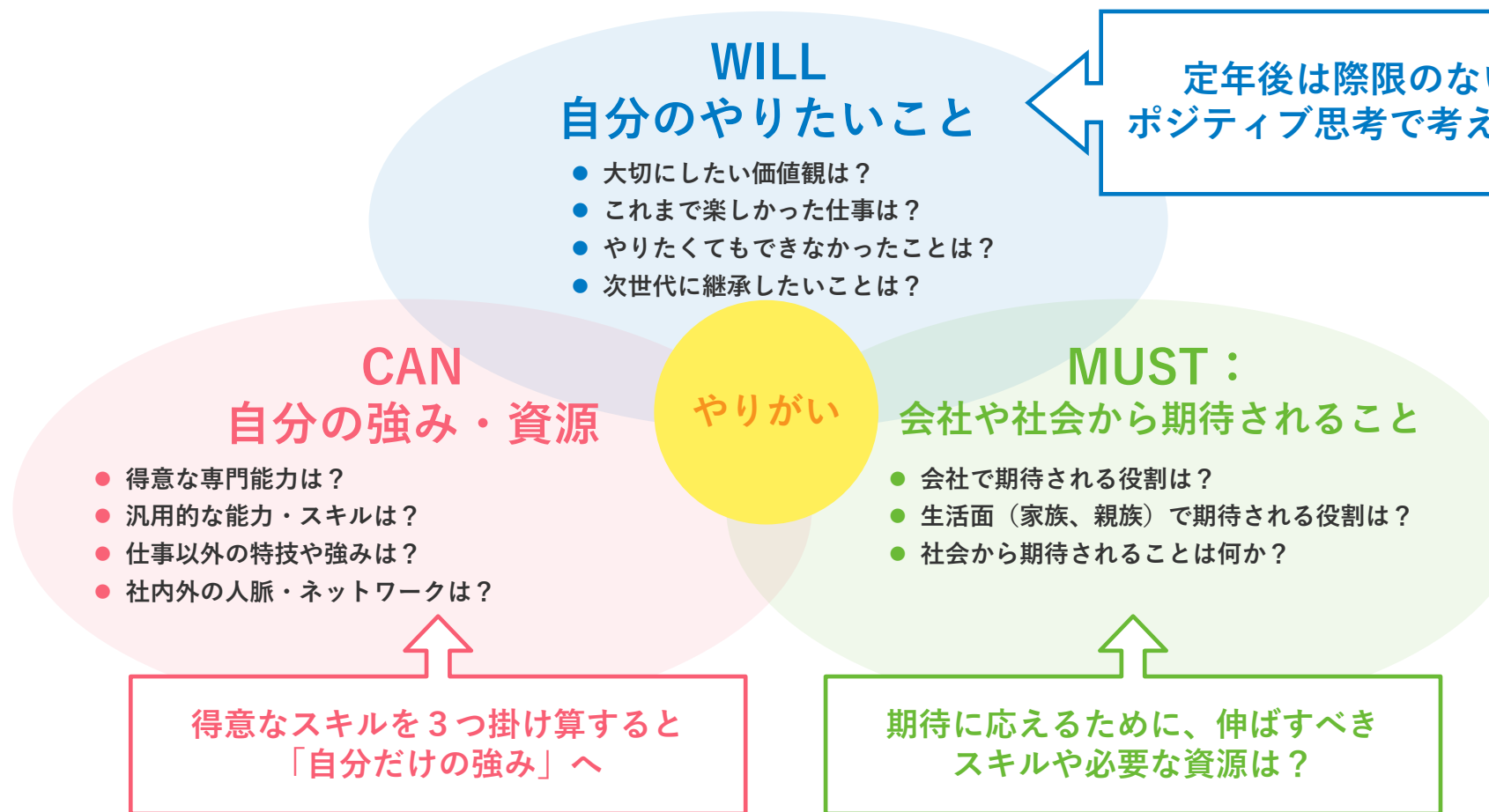
『自分のやってきたことが意外なとこ
ろで役に立つんじゃないか』

『誰かが困っていて、自分に余力があ
るなら、その分助けてあげよう』

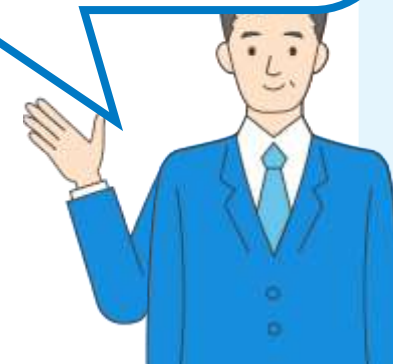
池口論文「定年前後期のキャリアチェンジの移行プロセスの解明」
(インタビューに基づく研究) より抜粋

- ・ 60歳を過ぎて、自分は何に取り組めるのか悩んでいる
- ・ 定年退職者から、地域へのソフトランディングに向けて、「何がしたいのか分からない、自分の何が活かせるのか分からない」との声が多い

WILL・CAN・MUSTを描く



まずは、自己理解作業をお勧めします。他人の眼を通して助言をもらうことが、とても効果的です。



私の小さな一歩目

(①2023年5月 ②2024年1月)

<①2023年5月>

社会福祉施設から、民間企業とのキューピット役を依頼され、「人に紹介する以上は、**まず自ら体験**」と思い、昨年GW期間、帰省した京都の知的障がい者施設にてボランティア体験

認知症で、知的障害の高齢男性と、1日ショッピングセンターでのお買い物やランチと、道中往復の鉄道の旅の付き添い

⇒**心から感謝された喜び**。「素人」「時々」「短く」であっても、役に立てる！

<②2024年1月>

東京の知的障がい者就労継続支援施設（B型）にて2回目のボランティア体験
障がいの程度に応じたキメ細かな職業訓練・人間教育を眼のあたりにする。

終業後の個々面談、半期面談で「**成長目標**」を利用者と職員が共有化

⇒**対面コミュニケーションでの「細やかな育成・指導」に学ぶ点多し！**

『福祉・介護業』は多彩な「職種」を持つ『業種』と教わった

■ 普通の仕事

・生活援助

■ 日常の家事

- ・調理
- ・掃除
- ・洗濯

■ ちょっと専門の仕事

・身体介護

■ 技能がいる仕事

- ・入浴
- ・移乗
- ・排泄
- ・更衣
- ・食事

■ 専門・資格の必要な仕事

- ・福祉士
- ・ホームヘルパー
- ・療法士
- ・介護支援専門員(ケアマネージャー)
- ・看護師
- ・栄養士
- ・保育士

福祉・介護の集団は、小さなコミュニティ、だから上記以外にも

■ 福祉・介護業以外での業種の仕事

- ・施設管理 いろいろな施設を保有している分、工場やホテルと同じ施設管理が必要
- ・製造、販売 生活能力、社会適応のため、いろいろなものを製造、販売している
- ・農業、畜産 二次産業だけでなく、一次産業にまで、手を広げている
- ・教育、訓練 自立を目指し、それらすべてがそのための教育、訓練の場となっている

半島での『社会福祉法人』への成立実績

事業所名	成立数	内60歳以上	県内事業所数
	4	3	47
	6	3	2
	5	3	7
	5	2	9
	3	2	3
	2	0	16

『社会福祉法人』への求職者紹介の利点は、

- ① 多彩な「職種」を受け入れて頂けるだけでなく
- ② 60歳以上でも、スキル・経験・資格・やる気があれば、ほぼ採用
- ③ 県内に多数の事業所を有するため、自宅近くの就業地を選択でき
通勤時間の短縮に繋がる（地方は通勤1時間以上は論外）