

# シニアの活性化のために

パーソル総合研究所 上席主任研究員

小林祐児

本資料の内容は、所属する機関を代表するものではありません。



パーソル総合研究所 上席主任研究員

## 小林祐児

---

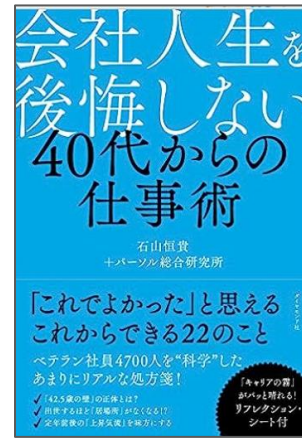
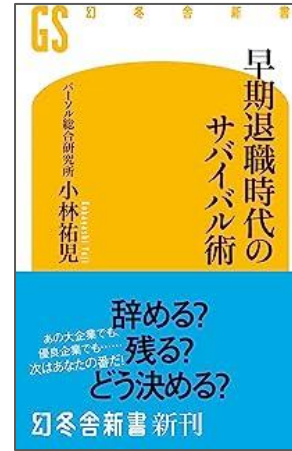
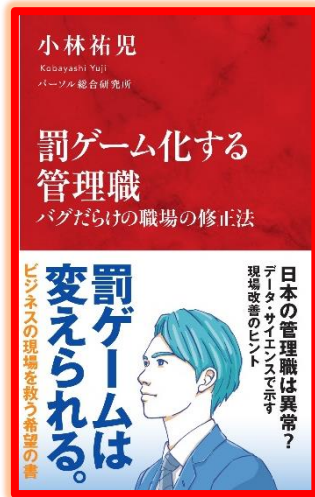
上智大学大学院 総合人間科学研究科 社会学専攻 博士前期課程 修了。

NHK 放送文化研究所に勤務後、総合マーケティングリサーチファームを経て、  
2015年よりパーソル総合研究所。労働・組織・雇用に関する多様なテーマについて調査・研究を行う。  
専門分野は人的資源管理論・理論社会学。

著作に『罰ゲーム化する管理職』(集英社インターナショナル)、『リスクリングは経営課題』(光文社)、『早期退職時代のサバイバル術』(幻冬舎)、『残業学』(光文社)『転職学』(KADOKAWA)など多数。

# 主に書いてきた本 (共著含む)

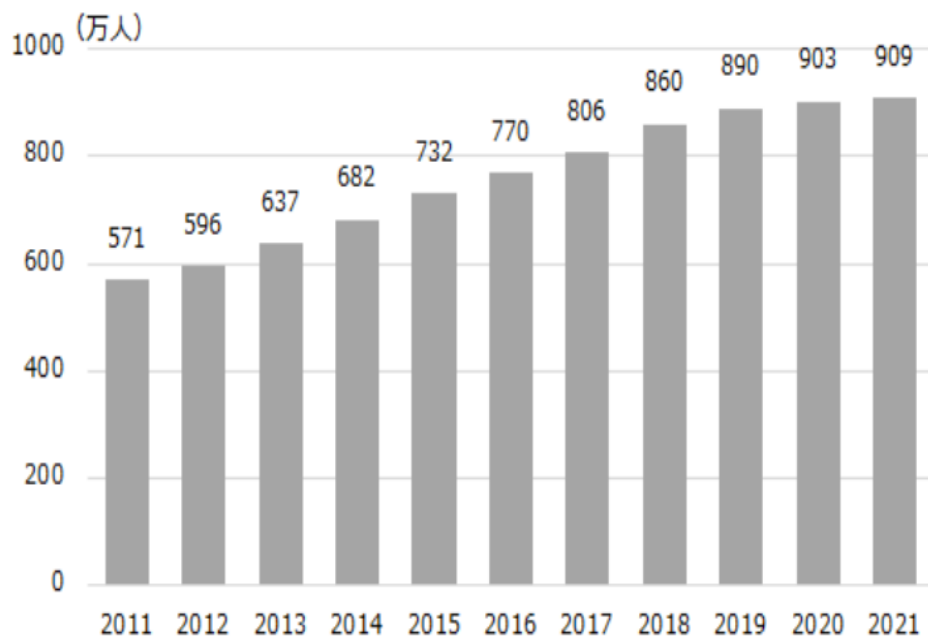
24.2月刊行



# シニア労働者の推移

## 65歳以上の高齢就業者数

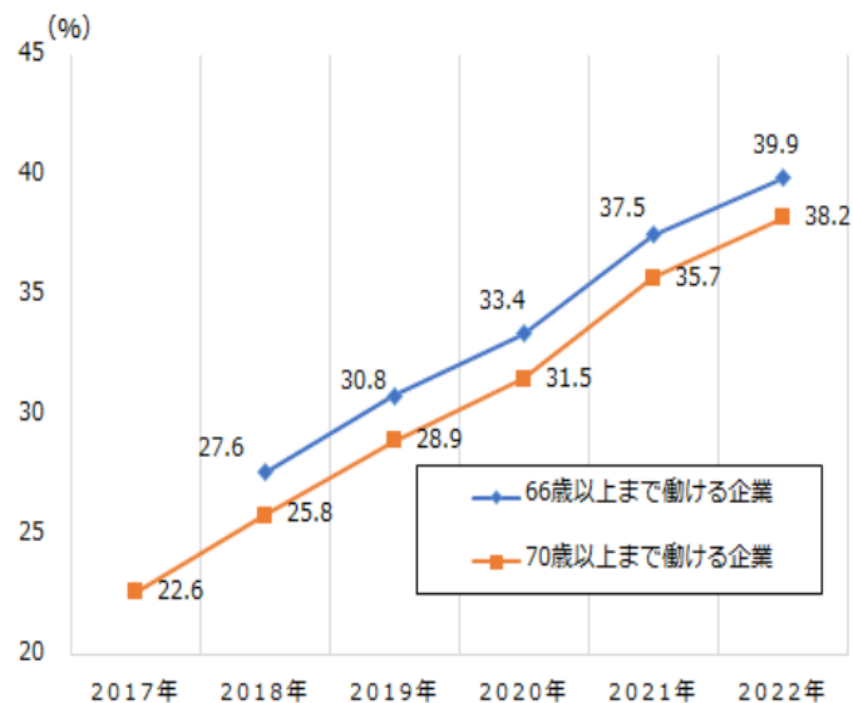
図表1：高齢就業者数の推移（2011年～2021年）～労働力調査



出所：総務省「労働力調査」よりJILPTまとめ

## 66歳以上まで働ける企業

図表2：66歳以上、また70歳以上まで働ける企業の割合の推移



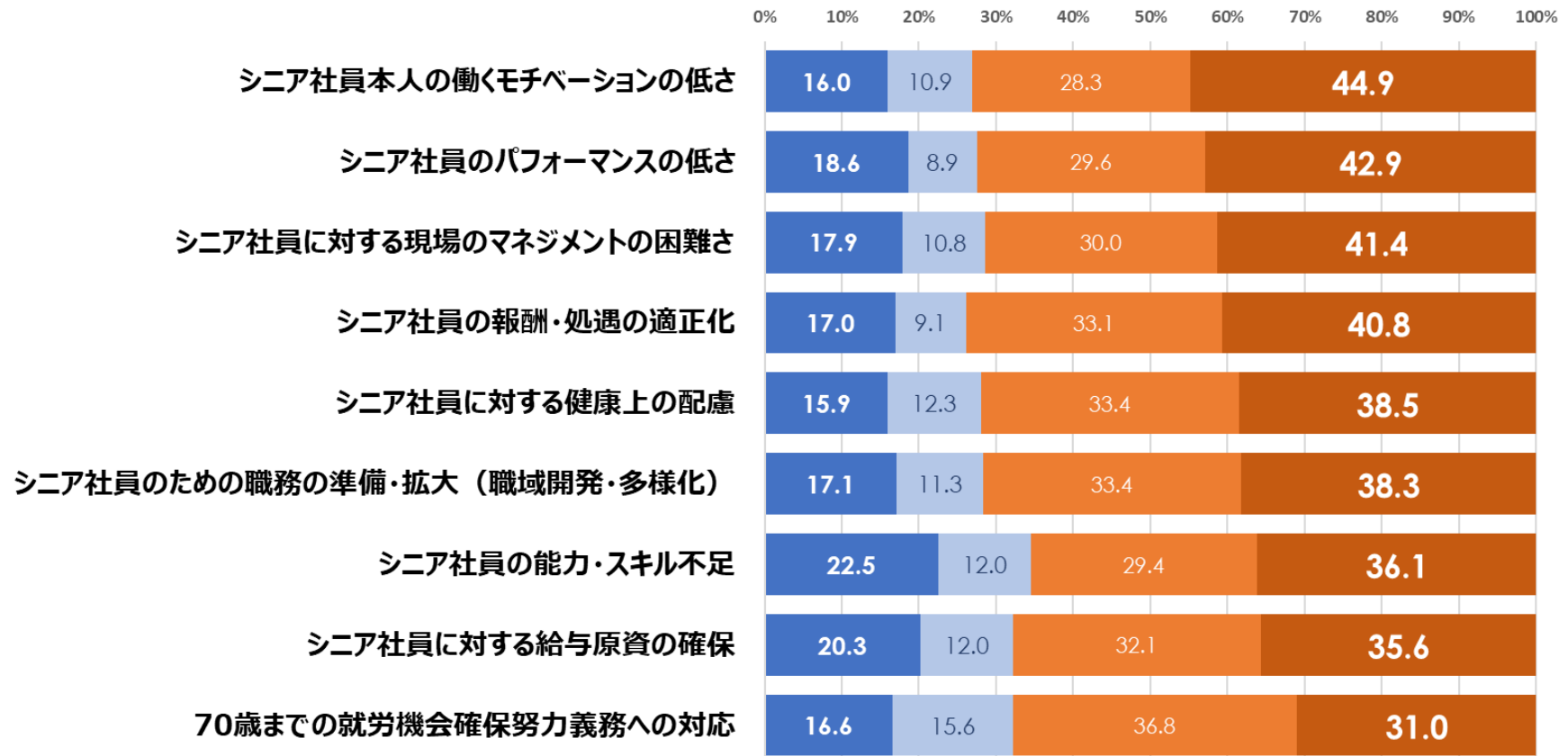
出所：厚労省「令和4年「高齢者雇用状況等報告」よりJIL-PTまとめ

# 山積する中高年課題

パーソル総合研究所  
企業のシニア人材マネジメントに関する実態調査

## シニア人材への課題感(%) n=800

■ 現在も将来も、課題としては認識していない ■ 5年～10年後に、課題になってくる ■ 1～5年後に、課題になってくる ■ 現在、すでに課題になっている



# 定年後の人事管理の方向性

60歳以降の雇用



# シニア・マネジメントの方向性

これまでのシニアマネジメント

## 福祉雇用型

「成長」は止まり、一律的な処遇で  
「できる範囲」で「満足」しつつ働く

こうしたシニアが多いことによって、

- ▶若年層のモチベーションも低下。
- ▶活躍できるシニアが力を「余らせる」  
一部のバリバリやるシニアは「外れ値」化する  
か、独立していく。

これからのシニアマネジメント

## 能力・価値発揮型

「変化」し続け、「成果」を基準として  
活躍に見合う「処遇」をうける

背景

- 組織高齢化と総人件費上昇
- 70歳就業機会維持の義務化
- 同一労働同一賃金

# 60歳以上の処遇は「過去基準」から「今基準」へ

## 60歳定年・その後再雇用

60歳定年、65歳まで再雇用  
&  
60歳時点の処遇に基づく  
一律処遇(平均3割ダウン)

- 1年毎の契約更新で  
徐々に引退していく
- 目標管理・評価の対象外
  - 賞与の対象外

## 65歳定年・その後70歳まで再雇用

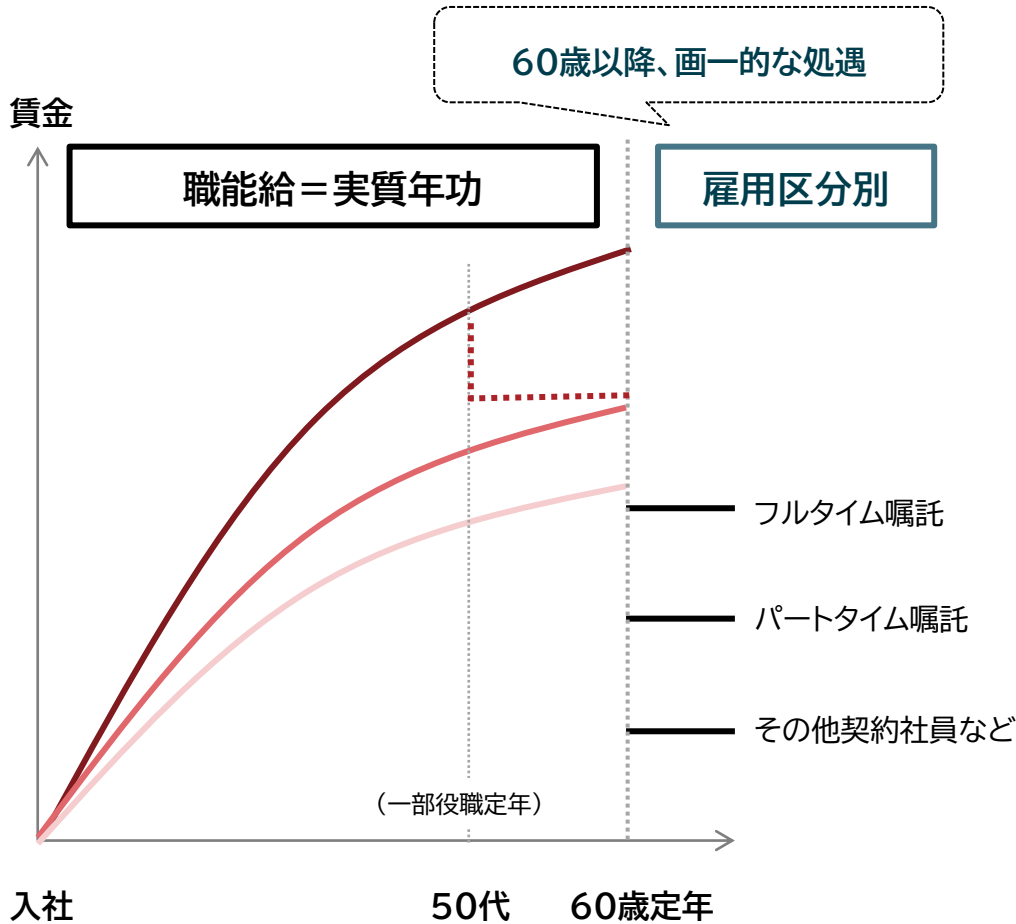
65歳定年後・再雇用  
職群 / 役割(勤務形態)選択制  
&  
コース別処遇差

- 「現役」向け制度のシニア適用が  
少しずつ見られるように
- 目標管理・評価の対象へ
  - 賞与の対象へ

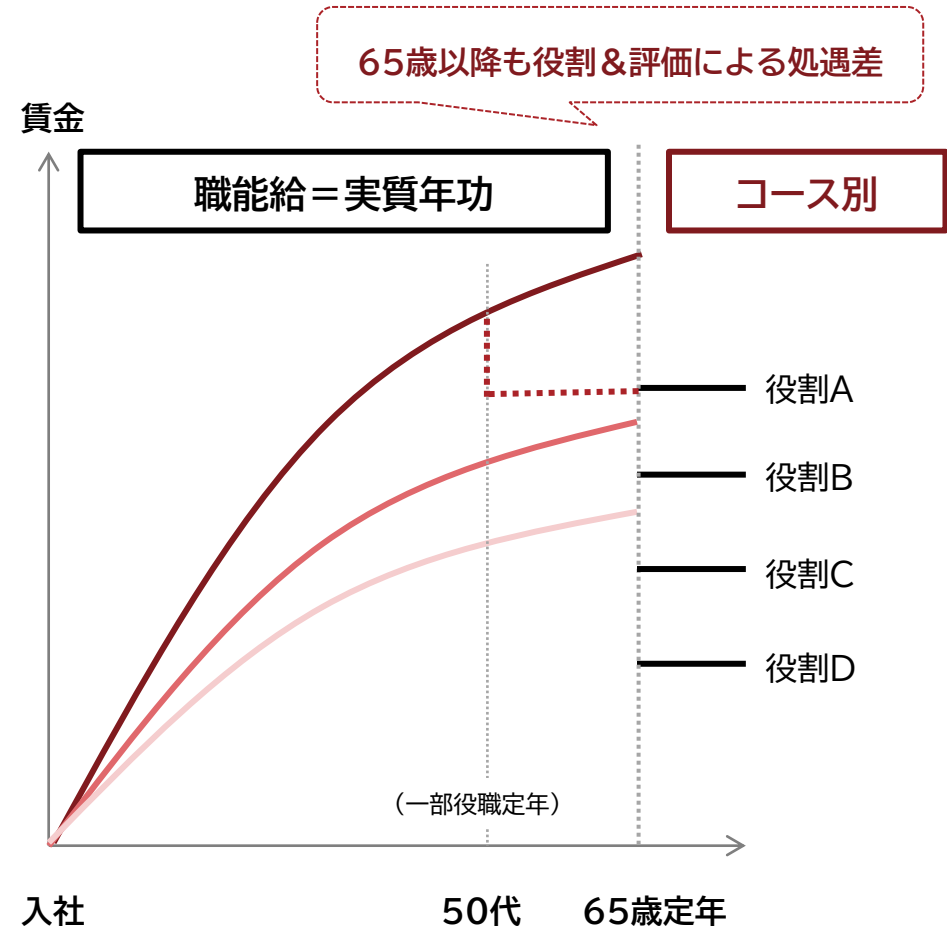


# 60歳以上の処遇は「過去基準」から「今基準」へ

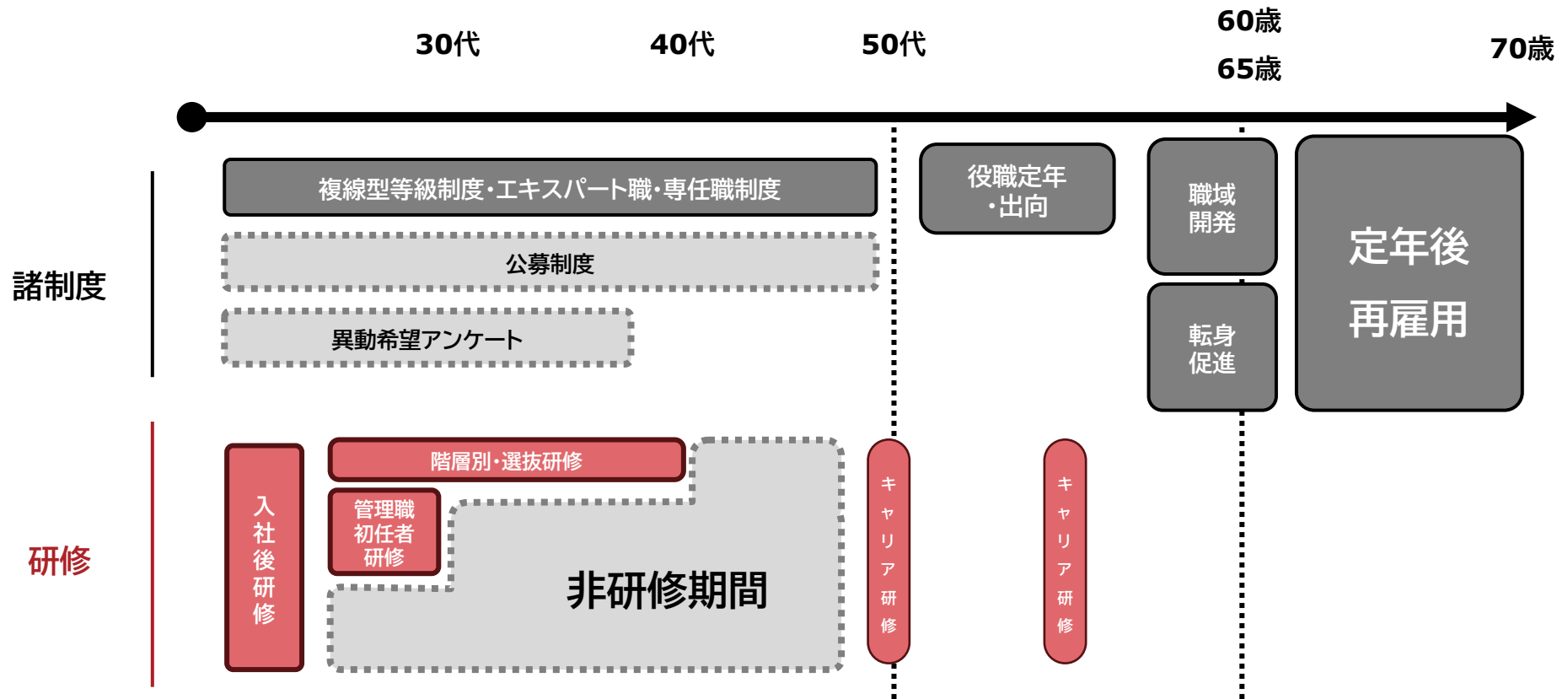
## 60歳以降の雇用区分別管理



## 65歳以降の役割・コース別管理



# 一般的なキャリア関連の人事施策



# 一般的なキャリア関連の人事施策



# ミドル・シニアの課題

最大課題としての「変わらなさ」  
「変化適応力」として測定



補助線



“心理的資本 psychological capital”

## ■「発達についての個人のポジティブな心理的状态」

Luthans & Youssef(2007)

### ■ 代表的な概念 “HERO”

- H:Hope — 希望
- E:Efficacy — 効力感
- R:Resilience — レジリエンス
- O:Optimism — 楽観性

# 「変化」への効力感



# 「社内活躍」への効力感

## 変化 適応力

### 変化適応力:

会社・ビジネス・環境の変化への  
自己効力感の高さ

- 機会さえあれば今の組織以外でも活躍できると思う
- 機会さえあれば今の会社以外でも活躍できると思う
- 事業やビジネスの変化にうまく対応することができると思う
- 環境や技術の変化にうまく対応することができると思う

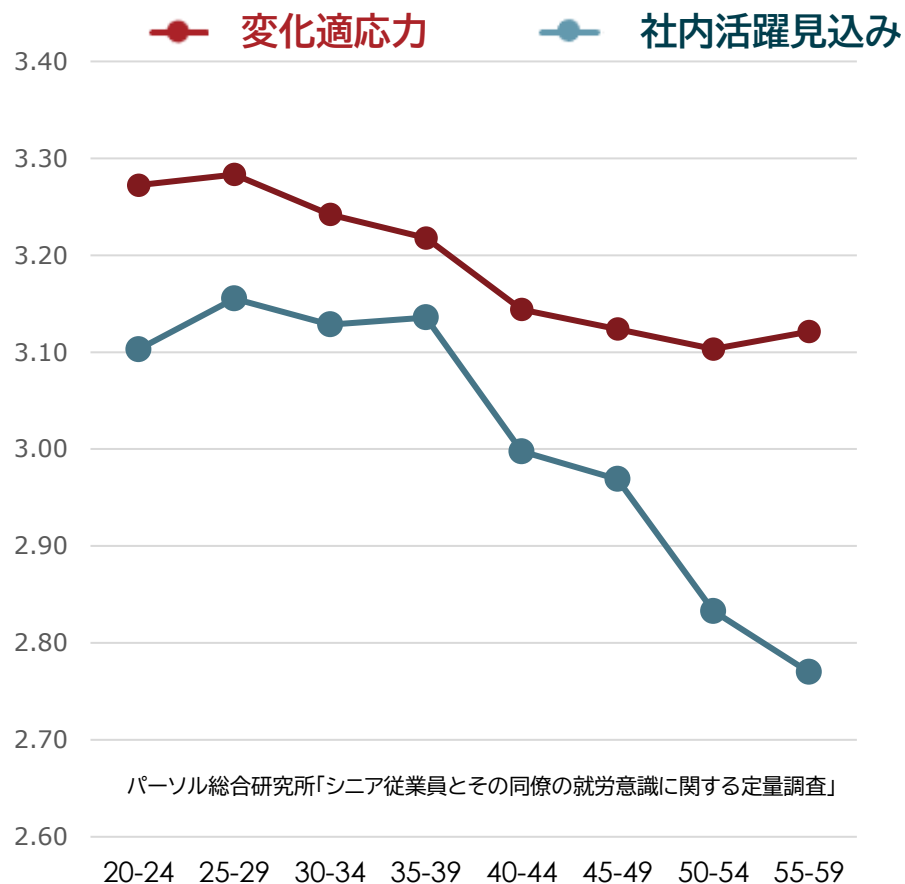
## 社内活躍 見込み

### 社内活躍見込み:

今後、今の会社で昇進・  
活躍できそうな見込み

- 組織の中でより中心的な役割を担うチャンスがある
- 目標とする職位を手に入れるチャンスがある
- 組織の中でより影響力を持つチャンスがある
- など

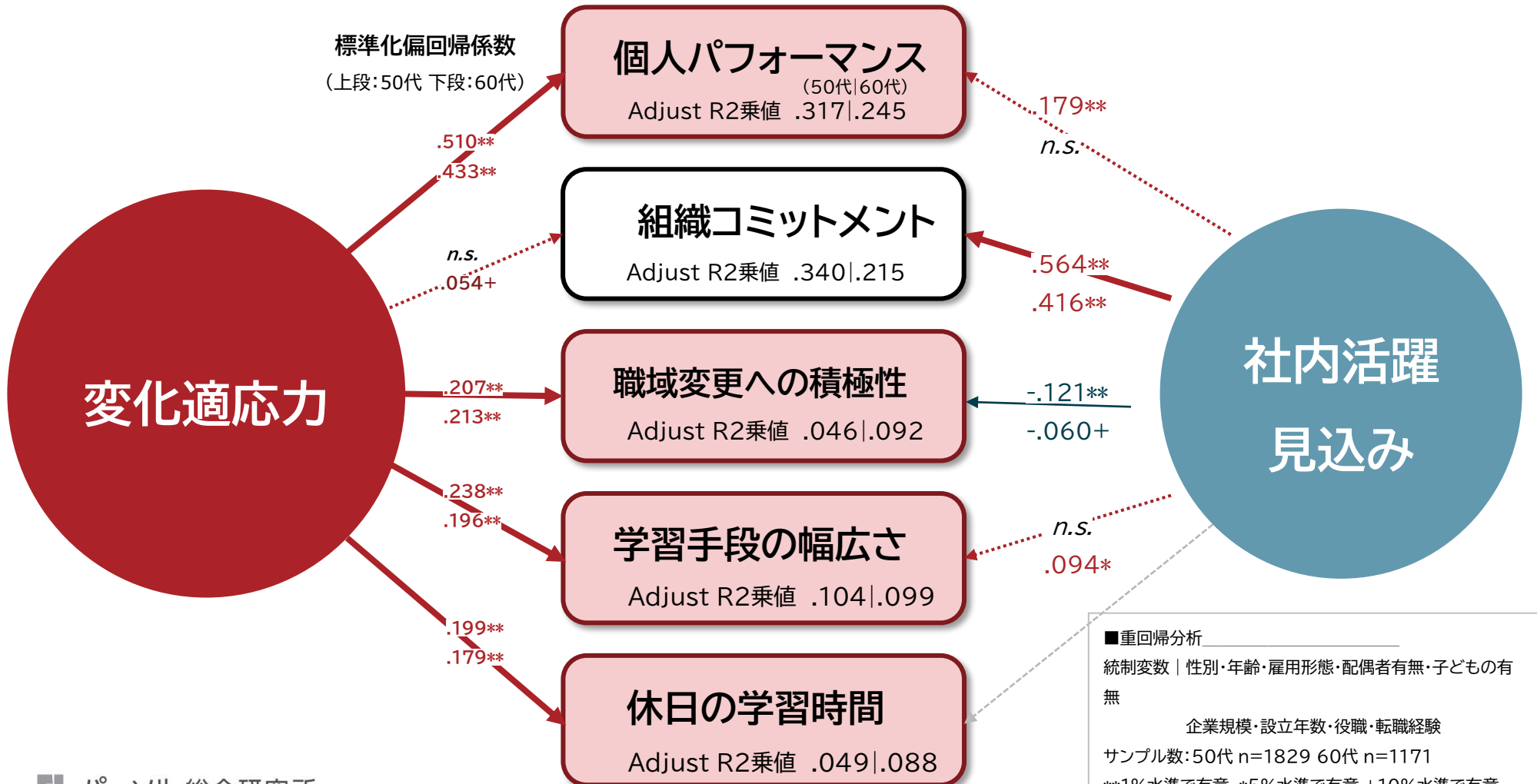
## 年代別の変化適応力と社内活躍見込み



パーソル総合研究所「シニア従業員とその同僚の就労意識に関する定量調査」

# 「変化適応力」がよりポジティブな影響

パーソル総合研究所「シニア従業員とその同僚の就労意識に関する定量調査」

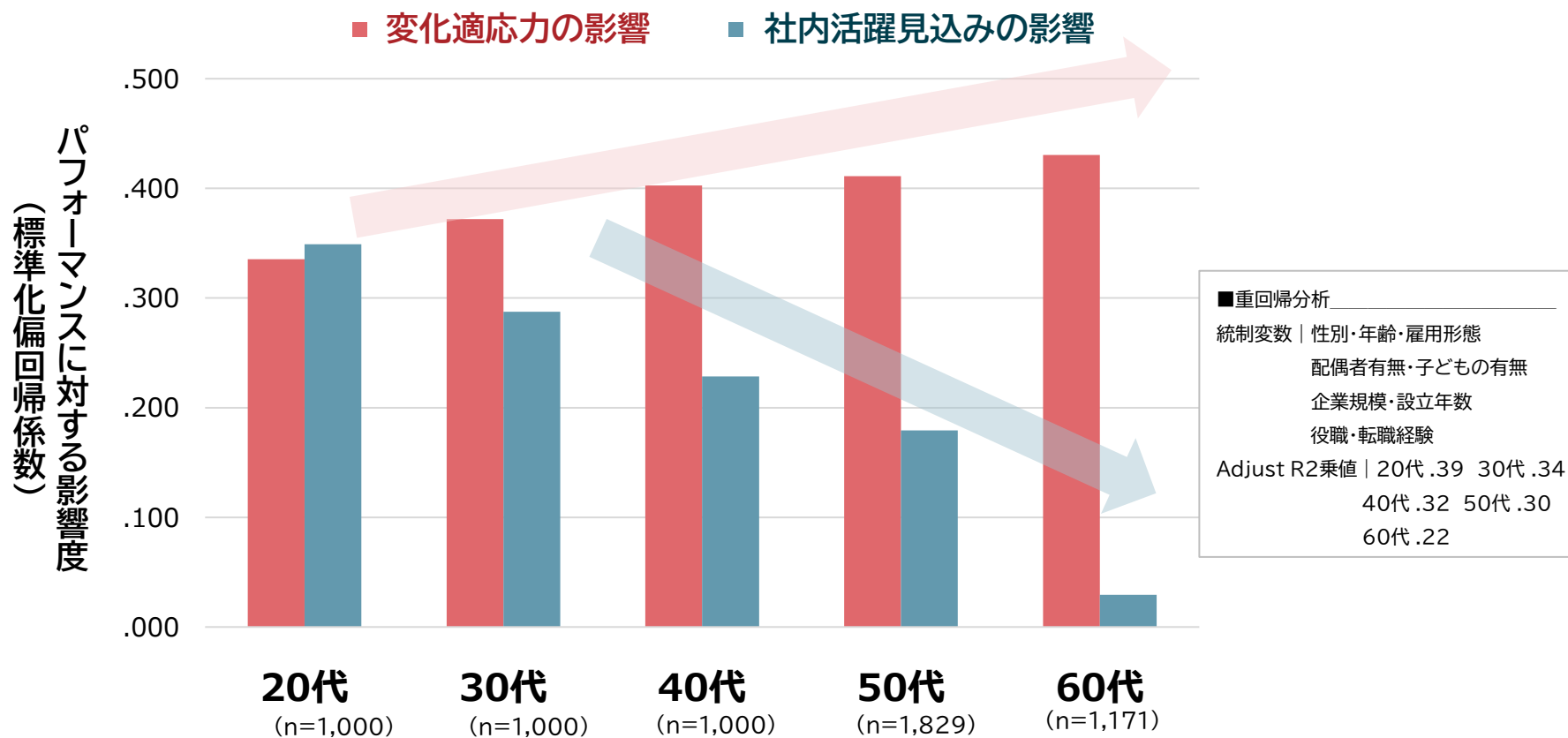


■重回帰分析  
 統制変数 | 性別・年齢・雇用形態・配偶者有無・子どもの有無  
 企業規模・設立年数・役職・転職経験  
 サンプル数:50代 n=1829 60代 n=1171  
 \*\*1%水準で有意 \*5%水準で有意 +10%水準で有意

# ミドル・シニアほど「変化適応力」がパフォーマンスに影響

パーソル総合研究所「シニア従業員とその同僚の就労意識に関する定量調査」

## 個人パフォーマンスに与える影響度合い





# 変化適応力の「背景」にある心理

パーソル総合研究所「シニア従業員とその同僚の就労意識に関する定量調査」

## 促進する心理

50代|60代

(Adjust R2乗値 .227|.204)

### 目標達成志向

(利得接近型キャリア志向)

.233\*\*  
.278\*\*

### 挑戦への意欲

.370\*\*  
.261\*\*

### 興味の柔軟性

.062\*  
.n.s.

数値は標準化偏回帰係数

(上段:50代 下段:60代)

## 変化 適応力

## 抑制する心理

50代|60代

(Adjust R2乗値 .156|.170)

### 現状維持志向

(損失回避型キャリア志向)

-.059\*\*  
-.069\*

### 取り残され感

-.214\*\*  
-.294\*\*

### 能力経験不安

-.082\*\*  
.n.s.

#### ■重回帰分析

統制変数 | 性別・年齢・雇用形態・配偶者有無・子どもの有無

企業規模・設立年数・役職・転職経験

Adjust R2乗値 | \*\*: 1%水準で有意 \* : 5%水準で有意

どういったHRMが「変われる」シニアをつくるのか

人事施策と〈変化適応力〉の関係を解き明かす



# 変化適応力と人事施策の関係性

パーソル総合研究所「シニア従業員とその同僚の就労意識に関する定量調査」

人事施策	変化適応力への影響	特徴
社内のジョブ・ポジションの見える化	○	目標達成志向を上げる
組織目標と個人目標のすりあわせ	○	目標達成志向を上げる
公募型異動	○	全般に+
異動・転勤の多さ	×	取り残され感・能力経験不安を上げる
シニアへの教育研修	○	全般に+
雇用の安定性	×	興味の柔軟性を下げる
専門性の尊重	×	現状維持志向を上げる
キャリアについての対話	○	全般に+

## 逆から言えば

会社主導ばかりで異動が決まり、

目標管理が形骸化し、

安定雇用で、専門職等級だけ整備され

キャリアについての対話も研修も薄い

こうした人事管理が、**従業員の**変化適応力を下げ続けている****



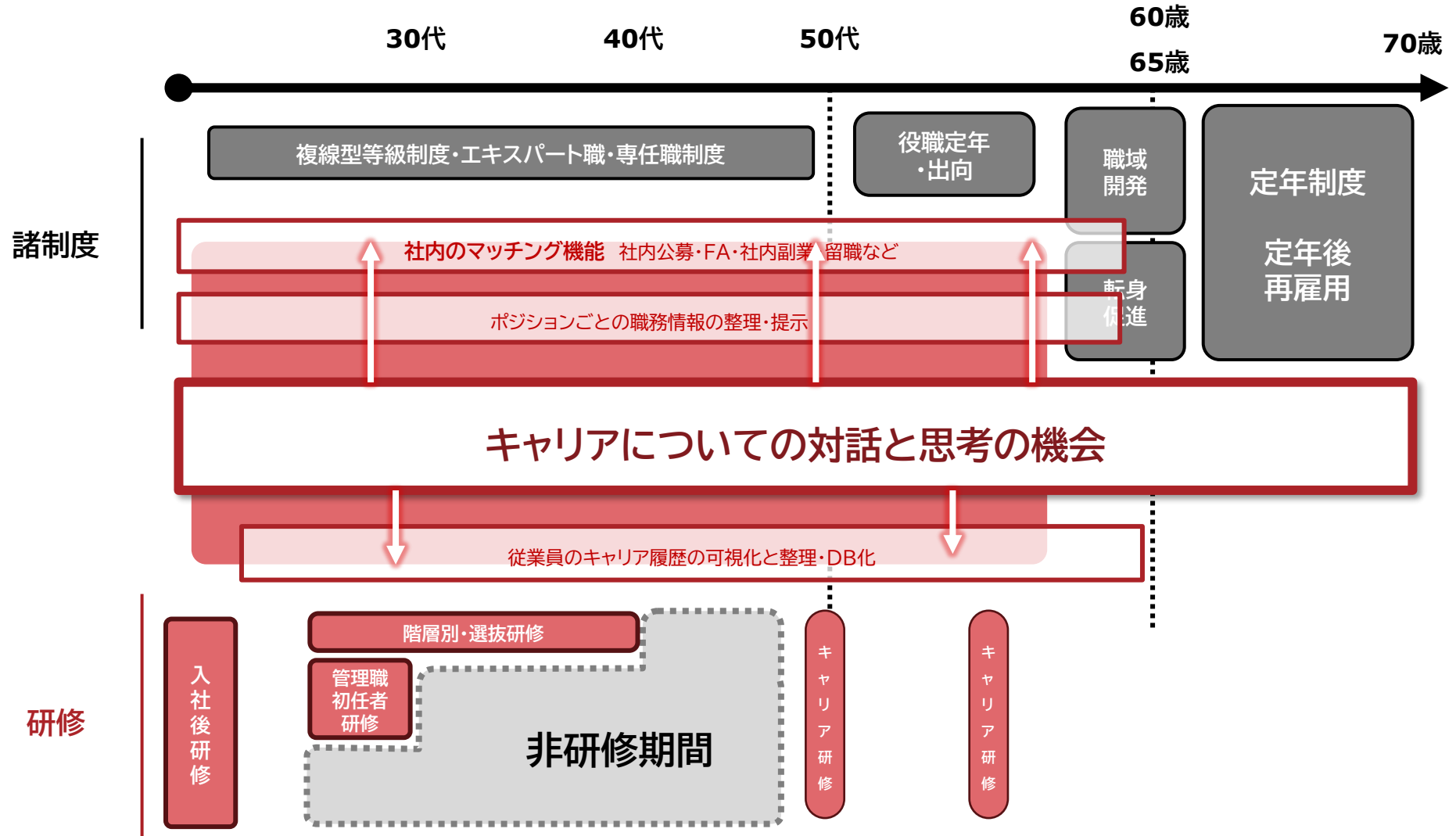
上がらない流動性、進まないキャリア自律、繰り返される希望退職募集

課題解決のために何が必要か

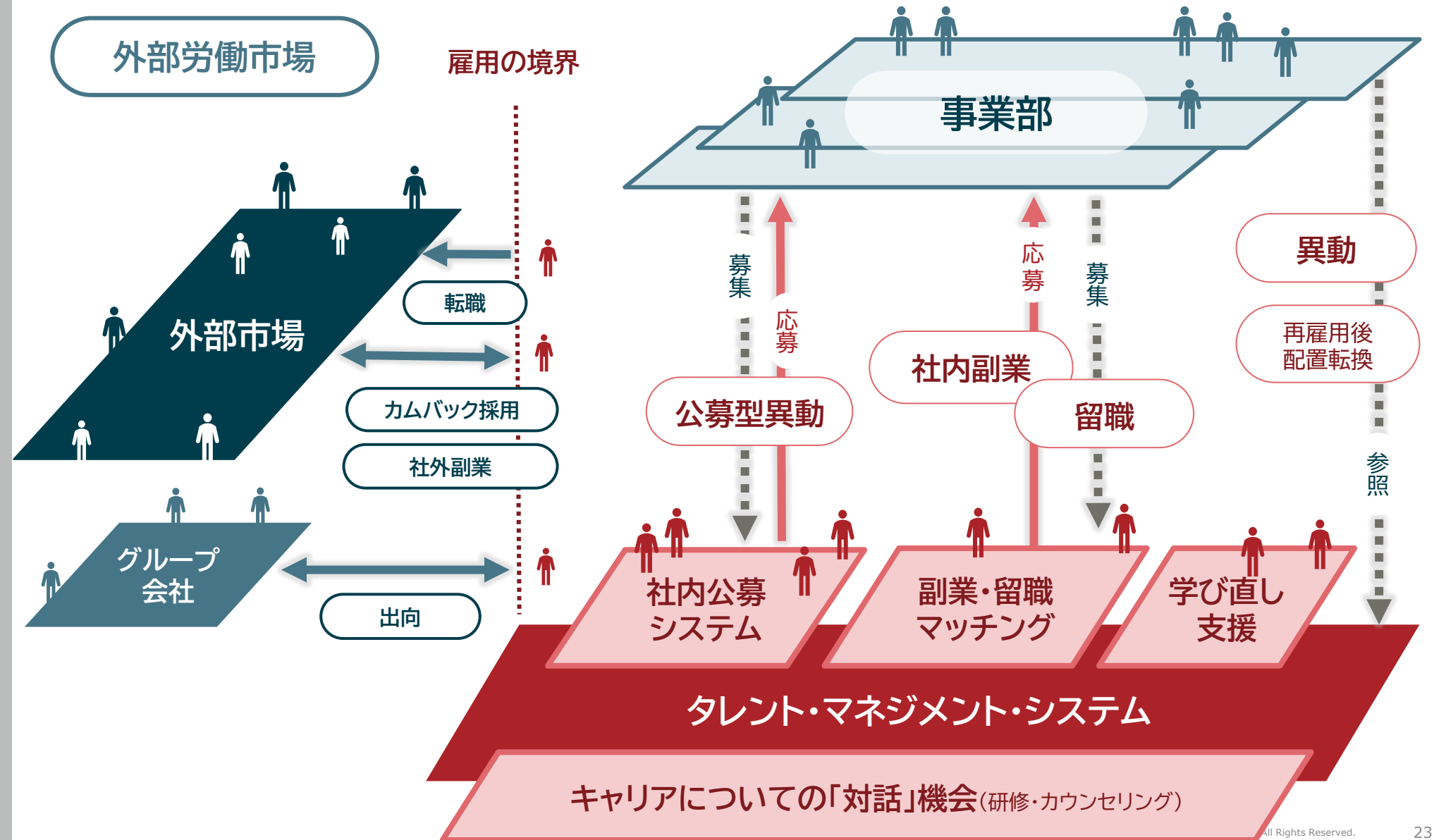
「対話型」「社内ジョブマッチング」



# 対話型ジョブ・マッチングシステムの構築



# 対話型ジョブ・マッチングシステムの構築



# 実証研究のファインディングスまとめ

外部労働市場

雇用の境界



変化適応力の蓄積

出向

職務ポジションが透明であること

募集

応募

募集

異動

公募型異動の経験

公募型異動

公募型異動の経験

再雇用後  
配置転換

学び直し支援

社内公募  
システム

学び直し支援

学び直し  
支援

対話経験

タレント・マネジメント・システム

対話経験

キャリアについての「対話」機会(研修・カウンセリング)

参照



# 対話型ジョブ・マッチングシステムの構築

外部労働市場

雇用の境界

従業員の**変化適応力**  
の蓄積

雇用の境界の**柔軟化**

1.

仕事の「見える化」

ポジションごとの職務情報の整理・整備

2.

キャリアパスの「見える化」

資格要件の透明化・次のキャリアへのステップが見えること

5.

内部マッチング機能の強化

意思と適性に基づく流動性確保

3.

個人のキャリアの「見える化」

従業員の保有スキル・キャリア履歴・異動希望の可視化とDB化

4.

個人のキャリア意識の「自律化」

キャリアについての対話機会・思考機会・発言機会

異動

再雇用後  
配置転換

参照

タレント・マネジメント・システム

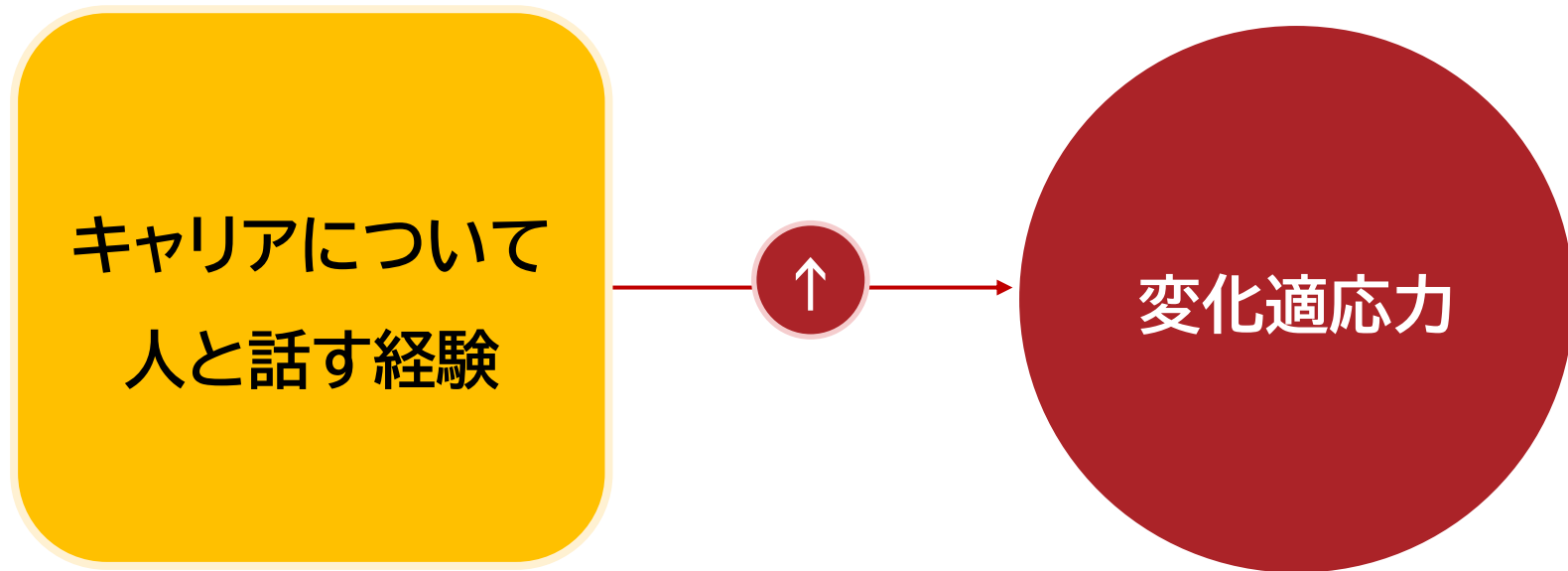
キ

# 鍵



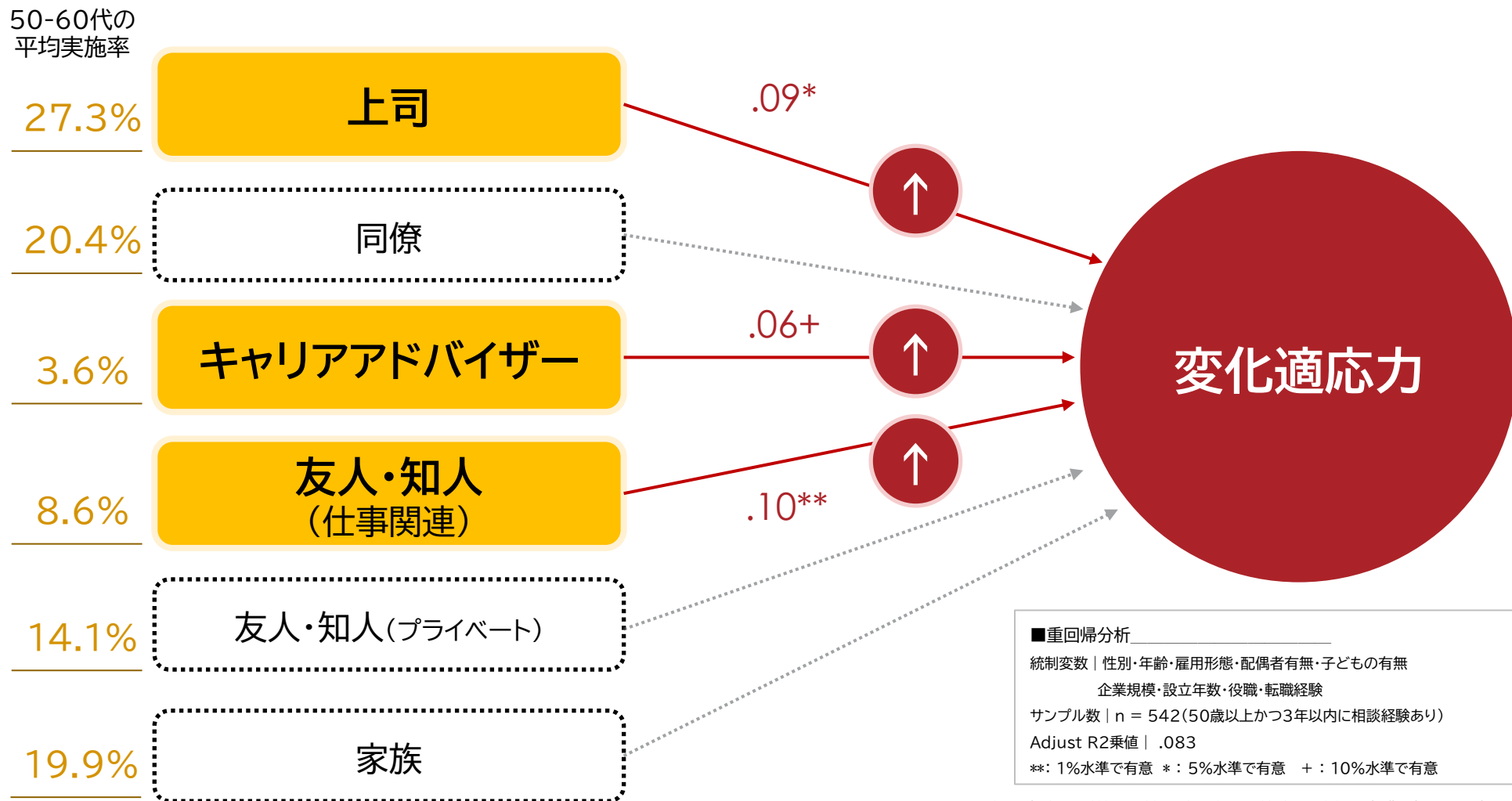
「キャリアについての対話」

# 人と話す経験が、変化適応力を上げる

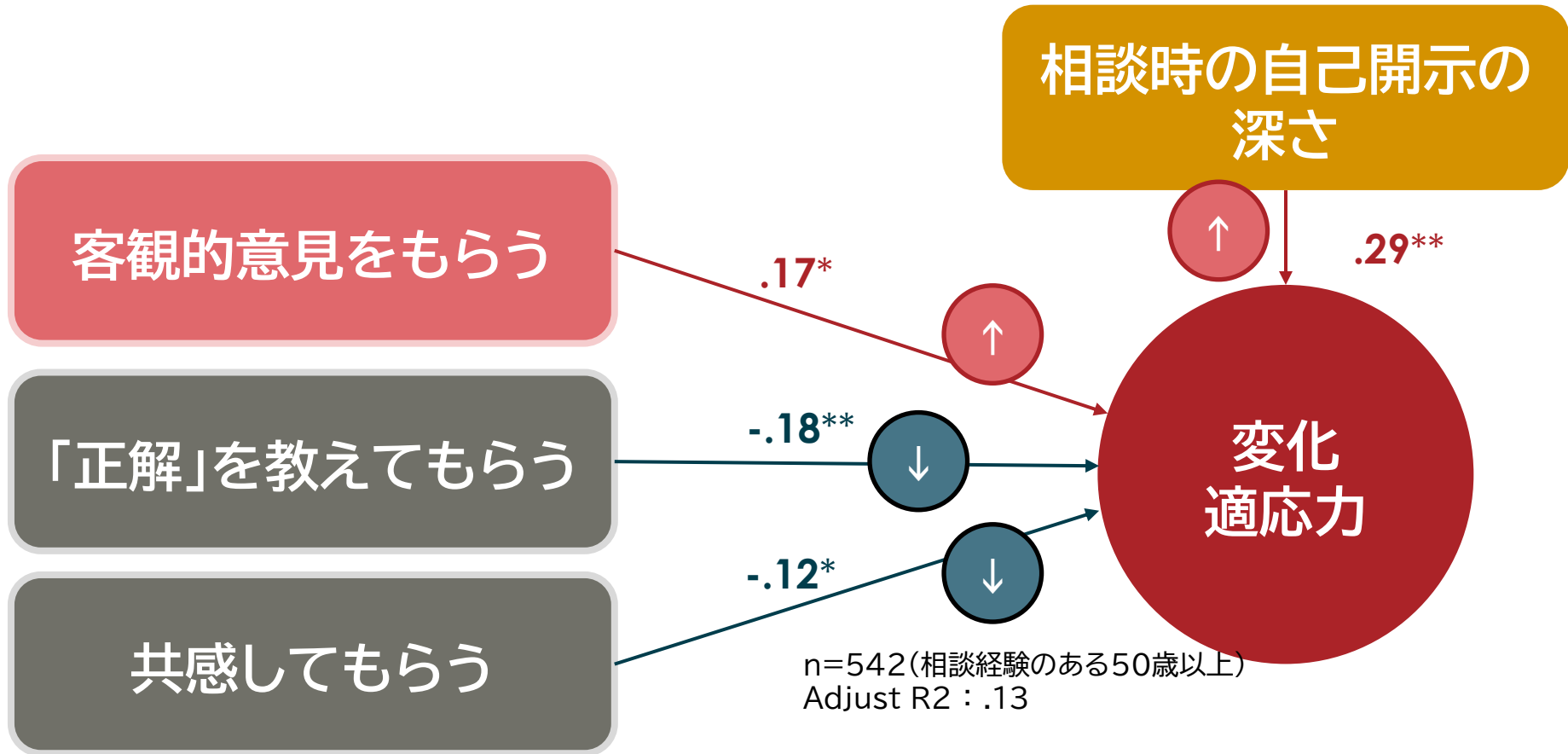


誰に・どのように相談するのがよいのか？

# 有効な相談先は、「上司」「キャリアアドバイザー」 「仕事関係の友人・知人」



# どのように：「客観的意見をもらう」&「自己開示」



## ■重回帰分析

統制変数 | 性別・年齢・雇用形態・配偶者有無・子どもの有無・企業規模・設立年数・役職・転職経験

サンプル数 | n = 542 (50歳以上かつ3年以内に相談経験あり)

Adjust R2乗値 | .128

\*\* : 1%水準で有意

\* : 5%水準で有意

# 認知科学：対話とは「建設的相互作用」である

## モノローグ(独白)

「個」に閉じた思考  
気が付かない見落とし  
捨象された情報



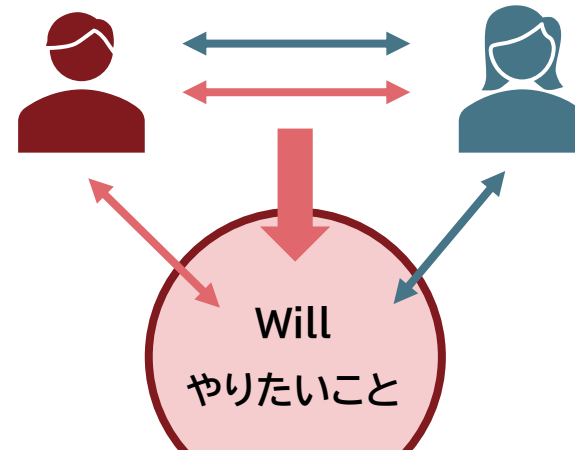
## ダイアログ(対話)

### 自己開示の「返報性」

自己開示は自己開示をする  
規範を発生させる

### モニター効果

聞き手は、話し手の意図が完全にはわから  
ない「からこそ」、別の提案ができる



### 共同の語り手としての聞き手

聞き手の反応によって  
語り手の語りは大きく変わる

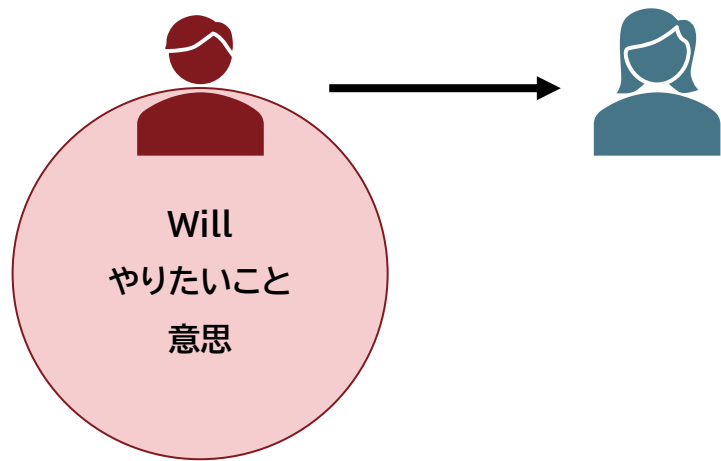
言語化・客体化

# 臨床医学・社会学： ナラティブ・アプローチ

やりたいことは、「対話」によってつくられる／再構築される

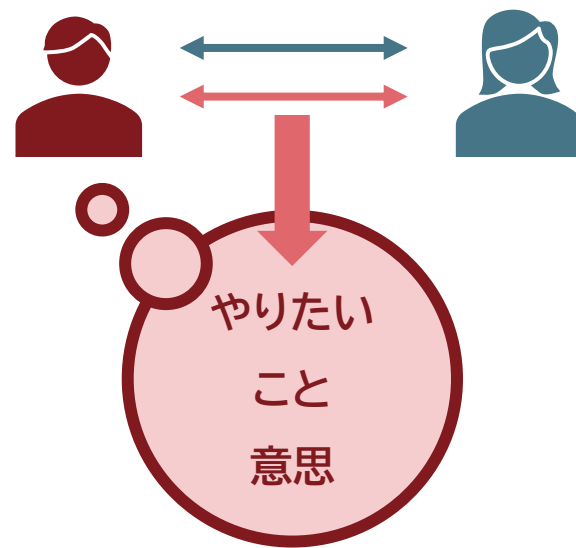
## 指示・伝達： 伝える

伝えることがあって、それを伝える



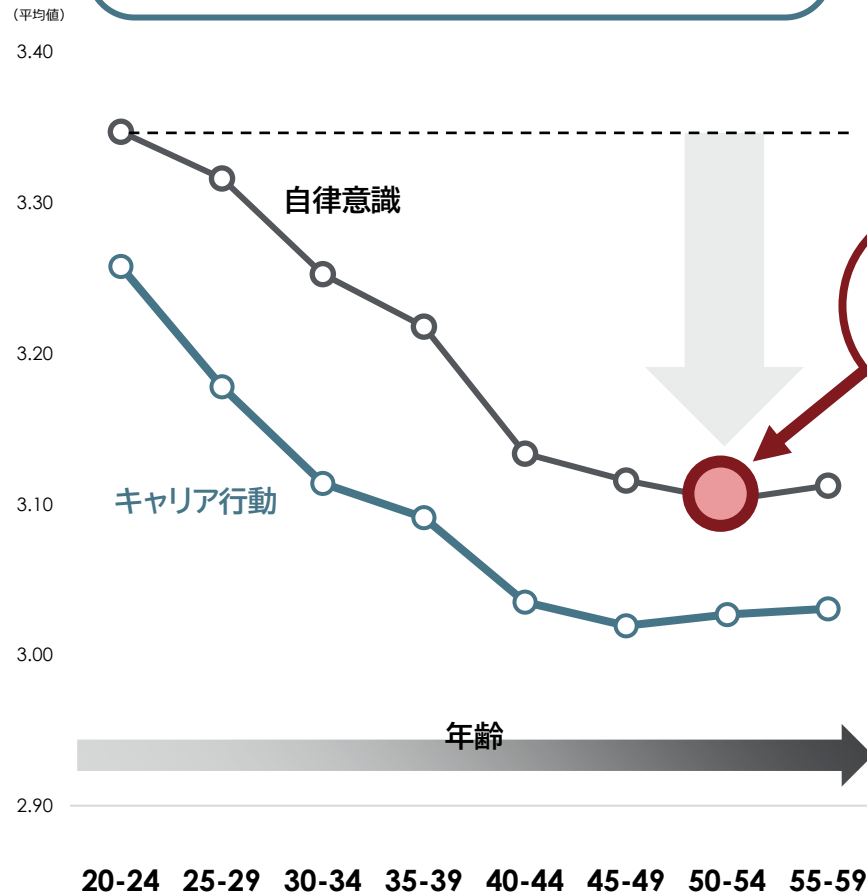
## 対話： 語る≡創る

語ることによって、語るべきことが「創られる」



# 現状のキャリア研修・キャリア対話の課題

## 年齢別のキャリア自律度



自律度が下がり切った50代で  
いきなり・断片的に実施される  
「キャリア研修」「キャリア面談」



### 弊害

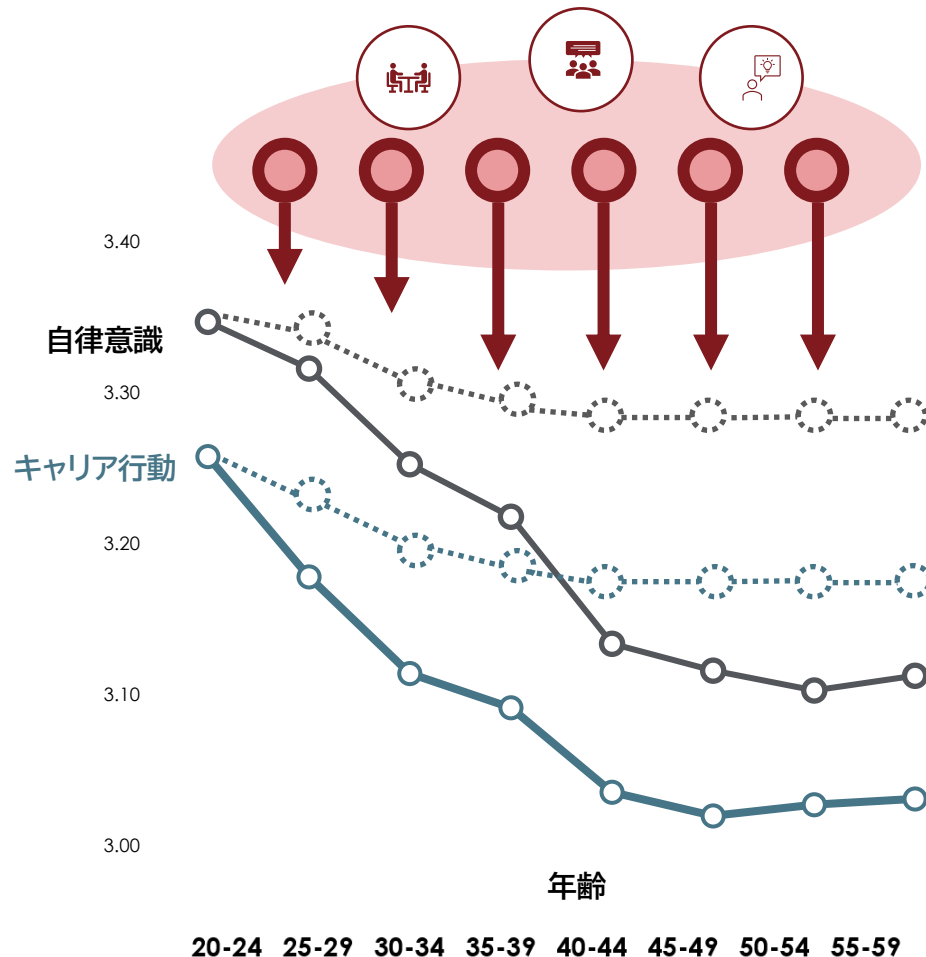
- ✓ 行動変化も意識変化も起こりにくい
- ✓ ハードルが上がりすぎて手が上がりにくい
- ✓ カウンセラーが相談者の「満足度」を追いかけて「正解」を渡し始める

パーソル総合研究所「従業員のキャリア自律に関する定量調査」  
尺度参考：堀内 泰利，岡田 昌毅，“キャリア自律を促進する要因の実証的研究” 産業・組織心理学研究 29(2)，  
73-86，2016.よりキャリア自律心理尺度およびキャリア自律行動尺度を一部改変して使用



# シーケンシャル・ダイアログ Sequential Dialogue

## キャリア自律度を「下げない」発想



Sequential Dialogue  
定常的・連続的に行われる  
キャリアについての対話



- ✓ キャリア・1on1  
業務進捗会議になりがちな1on1に  
キャリア1on1月間を
- ✓ ピアカウンセリング・イベント  
自分のキャリアについて社内の他部署と話し合う場
- ✓ カウンセリング外部サービス  
連続的なカウンセリング・1on1サービスの利用

# 企業が可能な「対話機会」の広げ方

## 【前提】

- 手上げ式キャリア・カウンセリングの限界（リソース問題）
- 「上司による対話」の限界（年齢逆転問題、管理職負荷が高すぎる問題）

- 外部サービス活用（1on1、キャリアカウンセリングのアウトソーシング）
- ポストオフ後のベテラン活用
- 越境学習支援（NPOサポート、プロボノ支援、CSR活動参加…）
- 社外副業支援
- ピア・カウンセリング/ 横断型キャリアイベントの開催（ex. タニモク）

# まとめとして:人材マネジメント上のポイント

## 1. 企業主導キャリアか／個人主導キャリアかの二元論ではない

配置転換の機能が企業主導に偏りすぎている現状だが、一方で、従業員が好き勝手に配転するようなことは非現実的。そもそもキャリアへの意思を引き出す機会が欠けている限り、キャリアへの主体性を引き出すことはできない。

## 2. 「対話」が持つ創発性を活かす仕組みをいかにビルトインできるか

日本企業のリソース配分が最も欠如しているのはこの領域。キャリア・カウンセリング・対話を促す施策は積極的に導入したい。「意思の創発」や「キャリアへの対話」を、従業員の自主性に期待するのは難しい。

## 3. 公募制・社内FA・副業などの「流行施策のパッチワーク」状態を脱せられるか

他社事例をつなぎ合わせるのではなく、全体のランドデザインを描いて実行する