あいち労働総合支援フロア調査分析事業

# 人生１００年時代の中高年齢者のキャリア形成

令和２年３月１日

公益財団法人 愛知県労働協会

# ま　え　が　き

厚生労働省が 2019 年 7 月に公表したところによりますと、2018 年の日本人の平均寿命は男性で 81.25 年、女性は 87.32 年で過去最高を更新したことがわかりました。国際比較でみても、日本女性は第 2 位、男性も第 3 位と、文字通りわが国は、超長寿社会を迎えており、私達も人生 100 年時代を見据えた生活、働き方を考えていかねばなりません。

高齢社会の到来に伴い、平成 25 年に「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」（高年齢者雇用安定法）の一部が改正され、65 歳までの希望者全員の雇用が義務化されました。さらに、生涯現役社会実現のため、70 歳までの就業機会の確保や、年金制度の見直しなどが進められており、今後、一層高齢者の雇用確保に向けた方策が進められるものと思われます。

就労を希望するより多くの高齢者がその能力を最大限に活かし、モチベーションを維持しながら働けるような雇用の創出は、だれもが活躍できる社会、全ての世代が安心して暮らせる社会の実現のため重要な役割を果たすもので、人口減少、長寿社会の課題解決の一助になるものと考えます。

また一方で、個々人も、定年後も豊かな人生を送るため、スキルアップなどキャリア形成の意識を持つ必要が生じています。

本報告書は、筆者が白書などを参考にして高齢者を取り巻く様々な課題を踏まえ、高齢者の能力開発やキャリア形成支援について深く考察したものです。

本報告書が高齢者の活躍に役立てば幸いです。

2020 年 3 月

公益財団法人愛知県労働協会

## 執筆者

杉本　和夫（すぎもと　かずお）　　杉本キャリア開発研究所
産業カウンセラー
国家資格キャリアコンサルタント
社会保険労務士

目　　次

**序　章　はじめに**・・・

(注)引用した箇所は【】表示

# 序章　はじめに

## 第１節　問題提起

我が国で「人生 100 年時代」という表現が使用されるようになった契機は、ロンドン・ビジネススクールのリンダ・グラットン教授(Gratton,Lynda)とアンドリュー・スコット教授(Scott,Andrew)の共著「ライフシフト」の発刊(2016)である。少子化に加え世界で最も高齢化の進んだ我が国において、今後生まれてくる子どもや現在生きている人たちが 100 歳近くまで生きる世界“人生 100 年時代”には、様々な問題がある。この報告書ではそれらの問題点を明らかにし、国・企業・個人レベルでどのように対応していくかの提案をする。

人口減少・少子高齢・長寿社会の問題点としては、次のような点があげられる。

（１）労働力人口の減少による人手不足

少子化により労働力人口(15 歳以上で働く意志と能力のある者)、ならびに生産年齢人口(15 歳以上 64 歳以下)が減少、人手不足が今以上に厳しくなることが予測される。企業はそれが原因で倒産・廃業せざるを得ない状況に陥る恐れがあり、日本経済の GDP が減少し、社会が衰退する。

（２）高齢化率の上昇による働き手の負担増大と年金問題

65 歳以上の高年齢者が増加し、高齢化率(65 歳以上の者の全人口に占める割合)が今後さらに高くなる。その結果、今以上に少ない人数の生産年齢人口で、今後増加する高年齢者を支えなければならない。マスコミで取り上げられているように、老後の生活を経済的に支える年金制度が、持続的に維持できるかが憂慮される。

（３）介護問題による離職と家庭の崩壊

高齢になれば当然のこと、健康問題が懸念され、医療費が増大する。また、75 歳以上の後期高齢者になると、介護の問題が深刻になる。労働者にとって親の介護という問題が避けられず、親の“認知症”などによる介護離職というケースが多くなると予想される。

（４）高齢者の居場所の喪失

高齢者の中には病気で働けない人もいれば、健康で働こうとすれば働ける人もいるし、若干の病があっても経済的にも社会的にも働く意欲のある人もいる。そのような働く意欲のある高齢者にとって、働く場がなく、一日一日を無為に過ごすことは、生きがい喪失につながるとともに、社会にとっても大きな損失である。働く能力と意欲のある高齢者や働くニーズのある高齢者に、働く場という居場所をつくることが、経済的にも社会的にも個人的にも必要である。

## 第２節　「高齢者」についての発想の転換

### １　人手不足対応策としての高齢者活用の意義

前節（１)「労働力人口の減少による人手不足」に対しては、雇用者の多様化が対策として考えられる。具体的には、

①　外国人労働者の活用（外国人労働者を多く受け入れられるよう法改正が行われた)

②　育児・介護などで非労働力人口としてカウントされている主婦の職場への復帰

③　アルバイト・パートなど非正規雇用の若者の正規雇用化(「働き方改革」の一環)、および働

く意志がなく非労働力人口にカウントされている「ニート」と呼ばれる若者の労働力人口化

④　高齢者の活用

その数からいっても質的にも、高齢者の活用が雇用者増加の効果は最も大きいと考えられる。そこで必要なのは、人々が従来から持っている「高齢者に対するステレオタイプな見方」の転換である。

２　「高齢者神話」の打破

高齢者については、一般的に「年をとってもう何もできない人、介護される人、社会に貢献せず、社会から恩恵を受けるだけの人」など、極めてネガティブなイメージでとらえられている。このような考え方を「高齢者神話」という。

高齢者のポジティブな面に注目して書かれた書籍が、元名古屋市立女子短期大学学長の安川悦子さんと名古屋市立大学助教授(当時)の竹島伸生さん両者の編著による「『高齢者神話』の打破」(2002)である。まえがきには次のような記述がある。【本書は、欧米やわが国で考えられてきた高齢者観、エイジングに対する概念を振り返り、現代における高齢者問題の課題や現実を見直し、二十一世紀における高齢者観や新しい生き方を創造することをねらいとしている。高齢者の健康の維持増進、QOL 向上は単に個人の問題に寄与するものでなく、社会や国家に至るまでの重要な課題となっている。】(「『高齢者神話』の打破」まえがき pⅲ)

そして、【バトラーらはこれまで真理だとみなされてきた高齢者に関するパラダイム、つまり①老年は暦年年齢で決まる②高齢者はボケル③高齢者は穏やかな生活をおくる④高齢者は生産(職業)にかかわらない⑤高齢者は変化に抵抗するという 5 つの定式は、すべて打破されるべき「神話」であり、それにかわって健康で成功した高齢者像を新たに作り上げなければならないと主張する。】(「『高齢者神話』の打破」p38) と述べている。

３　新しいスキルの習得

前述の「ライフシフト」の中で、高齢者自身、ならびにいずれ高齢者の仲間入りをする現役世代も、次のように発想の転換を図らなければならないと述べている。

【人が長く生きるようになれば、職業生活に関する考え方も変わらざるを得ない。人生が短かった時代は、「教育→仕事→引退」という古い 3 ステージの生き方で問題なかった。しかし寿命が延びれば、二番目の「仕事」のステージが長くなる。引退年齢が 70～80 歳になり、長い期間働くようになるのである。(中略) 長寿化を恩恵にするためには、古い働き方と生き方に疑問を投げかけ、実験することをいとわず、生涯を通じて「変身」を続ける覚悟を持たなくてはならない。(中略) これから訪れようとしているのは、スキルの価値が瞬く間に変わる時代だ。そういう時代には、手持ちのスキルでよしとせず、新しいスキルの習得に力を注がなくてはならない。】

(「ライフシフト」p4～8)

４　「高齢社会対策大綱」

高齢化に伴う課題に横断的に対応するため、政府は「高齢社会対策基本法」に基づき、政府が推進すべき高齢社会対策の指針として基本的かつ総合的な「高齢社会対策大綱」を定めており、

その冒頭で次のように述べている。

【今後、我が国の高齢化はますます進行し、併せて総人口の減少も進むことが見込まれている。（中略）これまでの我が国の社会モデルが今後もそのまま有効である保証はなく、10年、20年先の風景を見据えて持続可能な高齢社会を作っていくことが必要である。

こうしたなか、高齢者の体力的年齢は若くなっている。また、就業・地域活動など何らかの形で社会との関わりを持つことについての意欲も高い。65 歳以上を一律に「高齢者」と見る一般的な傾向は、現状に照らせばもはや、現実的なものではなくなりつつある。70 歳やそれ以降でも、個々人の意欲・能力に応じた力を発揮できる時代が到来しており、「高齢者を支える」発想とともに、意欲ある高齢者の能力発揮を可能にする社会環境を整えることが必要である。】（厚生労働省「高齢社会対策大綱」（平成30年2月16日閣議決定）　p1～2）

第３節　本報告書の構成と要点

本報告書の構成は次のとおりである。第１章（人口減少・少子高齢社会の実態）では、我が国の人口減少、少子高齢化の実態を時系列でとらえ、今後 2050 年頃までにどのように推移するかを述べる。

第２章では、公益財団法人愛知県労働協会の調査によりまとめられた「高齢者のニーズ調査報告書」の中から、高齢者の働き方、給与などについての実態と、高齢者自身の希望を概観する。

第３章以下では、人口減少・少子高齢社会の実態に対して、国、企業、個人は現状どのような対応を実施しているか、どんな課題があるかについて、国（第３章）、企業（第４章）、個人（第５章）とそれぞれ章立てして述べる。しかし、これらは単独に存在するのではなく、総合的に検討する必要がある。法律に準拠した国の各種施策に対して企業はどのように対応するか、たとえば、労働者のキャリア形成のための「セルフ・キャリアドック制度」を、企業としてどのように構築するか、「人材開発支援助成金」という施策をどのように活用して労働者の能力向上につなげるか、企業等で働く労働者は、「セルフ・キャリアドック制度」とも関連して、自己にとって必要な能力やスキルをどのようにして獲得するかなど、相互に関連がある。

第３章の国の施策については、企業が高齢者を雇用するにあたってインセンティブとなるような施策が求められる。それは雇用に対する助成金の給付という方策にとどまらず、高齢者が社会・技術の変化にも対応できるような人材育成としての視点が求められる。高齢者のみならず、いずれ高齢者になる在職者についても、リカレント教育（義務教育又は基礎教育の終了後、生涯にわたって教育と他の諸活動（労働・余暇・地域活動・家事など）を交互に行なう教育システム）が叫ばれる所以である。

第４章の企業の施策としては、高齢者が“働きやすく”、かつ“働きがい”のある処遇が必要である。これについて労働問題に詳しい学習院大学の今野浩一郎教授は、著書「高齢社員の人事管理」(2014)の中で次のように述べている。

【経営成果をあげるために社員を有効に活用するには、賃金は「能力と仕事と成果に基づいて決める」の基本原則に沿って決定されねばならない。それにもかかわらず、高齢社員の働きぶりを評価しない企業が多く、能力、仕事、成果と関係のない定年時の賃金や年金等の受給状況を考慮して賃金を決める企業が多いことを明らかにしてきた。このことは、裏を返すと、成果を期待

することなく高齢社員を雇用する企業が多いという現状を示している。(中略)

この「福祉的雇用」に対応する人事管理を「福祉雇用型」人事管理と呼ぶとその将来はあまりに暗い。法的に義務化された高年齢者雇用確保措置によって、65 歳まで雇用が保障される。しかし働きぶりを評価されることもなく、成果をあげてもあげなくても賃金は変わらない。こうした「福祉雇用型」人事管理のもとで、高齢社員はどのような行動をとることになるのか。】(「高齢社員の人事管理」p97～98)

第 5 章の個人の対策としては、終身雇用体制が崩れつつある今日、自分の将来を現在勤めている会社にすべて依存するのではなく、個人が「自立」・「自律」し、自己の目指すキャリアを形成することがポイントである。そうしなければ、人生 100 年時代を充実して生きることは難しいと思われる。自己のキャリアの目標の設定や、目標に到達するための手段として、キャリアコンサルタントによる「キャリア面談（キャリアカウンセリング)」や「キャリア形成のための研修」を受講することも有効な方法である。

個人についていえば、高齢化はある日突然出現するのではない。キャリアの大家であるスーパー(Super,D.E.)は、人生を成長→探索→開発→維持→衰退と流れるライフ・キャリア・レインボー(ライフ・キャリアの虹)（後述)で表している。虹を構成する人生の要素の中で、基幹的な要素は何といっても仕事である。筆者が社会人になった時の会社の定年は男性 55 歳、女性 50 歳であった。平均寿命が短かったこともあり、会社生活の終了と寿命が尽きるのがそんなに離れていなかった。それが今や人生 100 年時代、65 歳が現在の実質的定年であり、定年後の 20 年以上の人生をどう生きるかも問題になる。

高齢社会の進展により定年は今後さらに延長されると思うが、自分自身の定年(仕事を終えるとき)は、自分自身で決めることが必要ではなかろうか? それは、個人の健康状態、経済状態、家族関係、価値観、保有能力、そして社会の変化によって異なるであろう。高齢化すれば労働の総時間は減るとはいうものの、人生の主要な時間を費やし、他人と接し、社会貢献をするとともに家族を養う「仕事」の意義や価値は、他の何ものにも代え難いと思う。そのためには、自分の能力や価値観に合った仕事を選択し、その中で自己が成長し、人生を有意義にすることが大切である。具体的には、若い時から、自己の長所・短所、興味の範囲、他者との関係などについて常に自己洞察し、自分のあるべき方向・姿を認識することが必要である。

社会についていえば、AI を代表とする IT 社会の進展により、必要とされる能力も変化し、「仕事」の種類やその内容も当然変化する。個人が就いている仕事がなくなり、所有する知識や技能が陳腐化することは個人にとって死活問題である。「リカレント教育」と呼ばれるいわゆる「学びなおし」のための施策が望まれる。

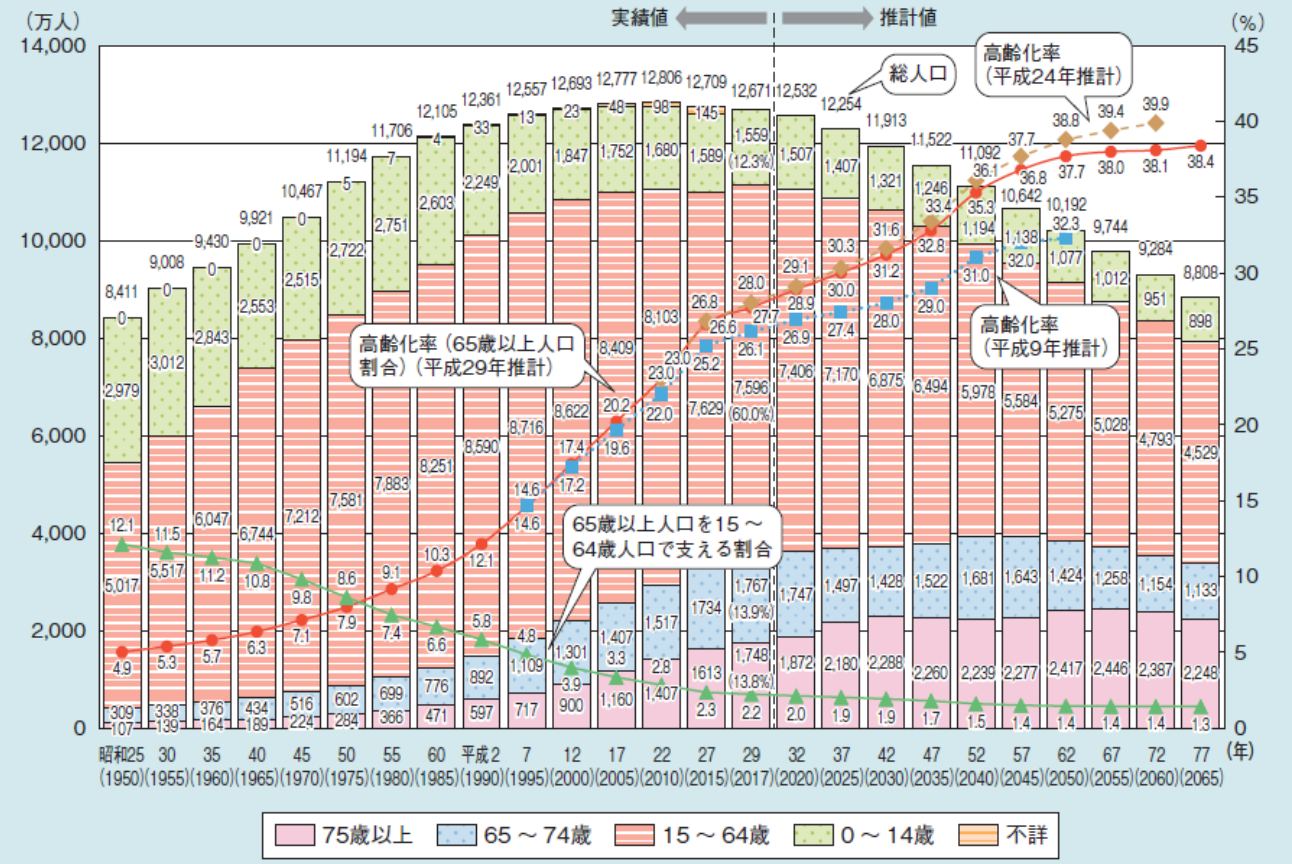
このような変化の時代において、高齢者になって自分の人生を後悔しないためには、自分が自信を持って働くことのできる「仕事」を持つことが、万人にとって必要であると思う。どんな仕事であれ、それが自分にとってやりがいがあり、自己成長も図られ、家族を支えることも可能であり、社会に貢献しているとともに働くことに誇りが持てれば、「生きていてよかった」と実感できると思う。

# 第１章　人口減少・少子高齢社会の実態

## 第１節　人口減少（人口の推移実績と今後の予測）

以下は、「平成 30 年版高齢社会白書」の「高齢化の推移と将来推計」（図表 1-1）を参考にした。

（図表 1-1）「高齢化の推移と将来推計」




資料：棒グラフと実線の高齢化率については、2015年までは総務省「国勢調査」、2017年は総務省「人口推計」（平成29年10月１日確定値）、2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果。
点線と破線の高齢化率については、それぞれ「日本の将来推計人口（平成9年推計）」の中位仮定、「日本の将来推計人口（平成24年推計）」の出生中位・死亡中位仮定による、推計時点における将来推計結果である。
（注1）2017年以降の年齢階級別人口は、総務省統計局「平成27年国勢調査　年齢・国籍不詳をあん分した人口（参考表）」による年齢不詳をあん分した人口に基づいて算出されていることから、年齢不詳は存在しない。なお、1950年～2015年の高齢化率の算出には分母から年齢不詳を除いている。
（注2）年齢別の結果からは、沖縄県の昭和25年70歳以上の外国人136人（男55人、女81人）及び昭和30年70歳以上23,328人（男8,090人、女15,238人）を除いている。
（注3）将来人口推計とは、基準時点までに得られた人口学的データに基づき、それまでの傾向、趨勢を将来に向けて投影するものである。基準時点以降の構造的な変化等により、推計以降に得られる実績や新たな将来推計との間には乖離が生じうるものであり、将来推計人口はこのような実績等を踏まえて定期的に見直すこととしている。

出典：内閣府「平成 30 年版高齢社会白書」

我が国の人口は、戦後の 1950 年には 8,411 万人、2008 年の 1 億 2,808 万人をピークに減少局面に入り、2017 年には 1 億 2,671 万人になった。今後さらに減少を続け、2030 年には 1 億 1,913 万人、2040 年には 1 億 1,092 万人， 2050 年には 1 億 0,192 万人、になると予測される。そして、2050 年代前半には 1 億人を割込み、2065 年には、9,000 万人を割ると予測される。（国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成 29 年推計）」）

第２節　少子高齢社会

１　高齢者数の推移実績と今後の予測

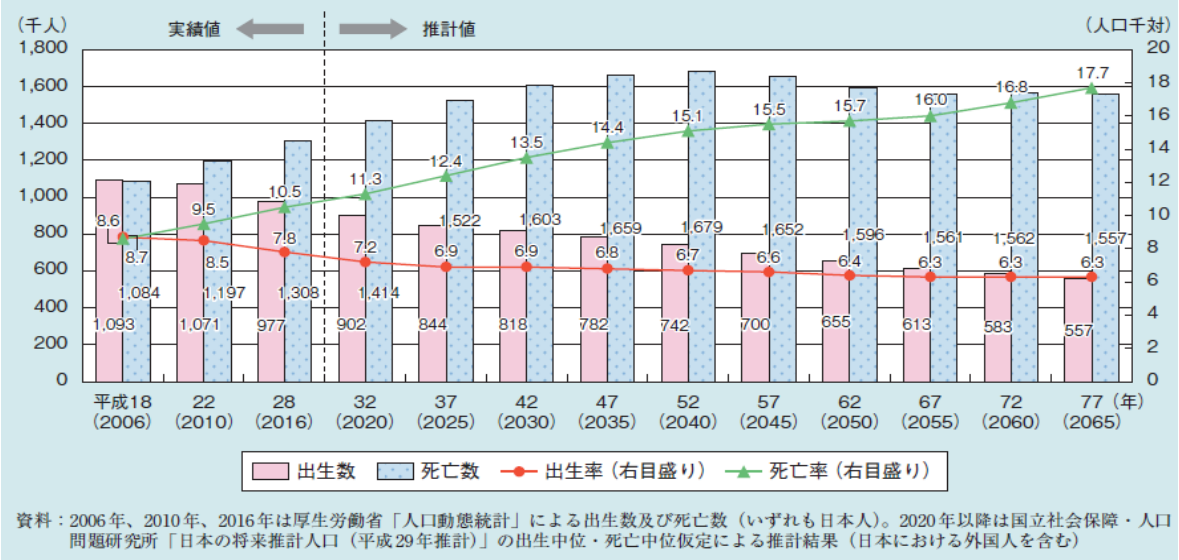
高齢者の数は、1950 年には 416 万人(前期高齢者〈65 歳以上 75 歳未満〉が 309 万人　後期高齢者〈75 歳以上〉が 107 万人)であったが、2017 年には 8.4 倍の 3,515 万人(前期高齢者 1,767 万人 後期高齢者 1,748 万人)となった。

今後、前期高齢者は減少傾向、後期高齢者は増加傾向となり、高齢者の中での高齢化が進む。そして、2055 年には 3,704 万人（後期高齢者が 2,446 万人になり、前期高齢者 1,258 万人の 1.9 倍）になると予測される。

２　出生数推移

【我が国の年間の出生数は、第 1 次ベビーブーム期(1947～49)には約 270 万人、第 2 次ベビーブーム期(1971～74)には約 210 万人であったが、1975 年に 200 万人を割り込み、それ以降、毎年減少し続けた。1984 年には 150 万人を割り込み、1991 年以降は増加と減少を繰り返しながら、緩やかな減少傾向となっている。2016 年の出生数は、97 万 6,978 人となり、1899 年の統計開始以来、初めて 100 万人を割った。】（内閣府「平成 30 年版少子化社会対策白書」）

（図表 1-2）出生者数及び死亡数の将来推計




出典：内閣府「平成 30 年版高齢社会白書」

【出生数は減少を続け、2065 年には、56 万人になると推計されている。この減少により、年少人口(0～14 歳)は 2056 年に 1,000 万人を割り、2065 年には 898 万人と、現在の半分程度になると推計されている。】（内閣府「平成 30 年版高齢社会白書」）

３　高齢化率

高齢化率とは、「65 歳以上の人口の総人口に占める割合」であるが、戦後から今日まで、ならびに将来の予測は図表 1-1 のとおりである。

【我が国の総人口は、2017 年 10 月 1 日現在、1 億 2,671 万人となっている。65 歳以上人口は、3,515 万人となり、総人口に占める割合（高齢化率）も 27.7%となった。（中略）また、 65 歳以上人口のうち、「65～74 歳人口」は 1,767 万人(男性 843 万人、女性 924 万人で性比 91.2)で総人口に占める割合は 13.9%、「75 歳以上人口」は 1,748 万人(男性 684 万人、女性 1,065 万人で性比 64.2)で、総人口に占める割合は 13.8%である。我が国の 65 歳以上人口は、1950 年には総人口の 5%に満たなかったが、1970 年に 7%を超え、さらに、1994 年には 14%を超えた。】(内閣府「平成 30 年版高齢社会白書」)

2055 年には総人口 9,744 万人、高齢者数が 3,704 万人で高齢化率は 38%になると予測される。

高齢化率が 7%を超えると「高齢化社会」、14%を超えると「高齢社会」、21%を超えると「超高齢社会」といわれる。我が国は、現在、世界一の超高齢社会である。

【高齢化の速度について、高齢化率が 7%を超えてからその倍の 14%に達するまでの所要年数（倍加年数）によって比較すると、フランスが 115 年、スウェーデンが 85 年、アメリカが 72 年、比較的短い英国が 46 年、ドイツが 40 年に対し、我が国は、1970 年に 7%を超えると、その 24 年後の 1994 年には 14%に達した。一方、アジア諸国に目を移すと、韓国が 18 年、シンガポールが 20 年など、今後、一部の国で、我が国を上回るスピードで高齢化が進むことが見込まれている。】(内閣府「平成 30 年版高齢社会白書」)

## 第３節　人口減少・少子高齢社会の問題点と課題

我が国の人口減少・少子高齢化の実態と今後の予測について述べた。序章で問題点として下記の 3 点を挙げたが、社会・経済・企業・生活の面をもう少し具体的に見てみる。

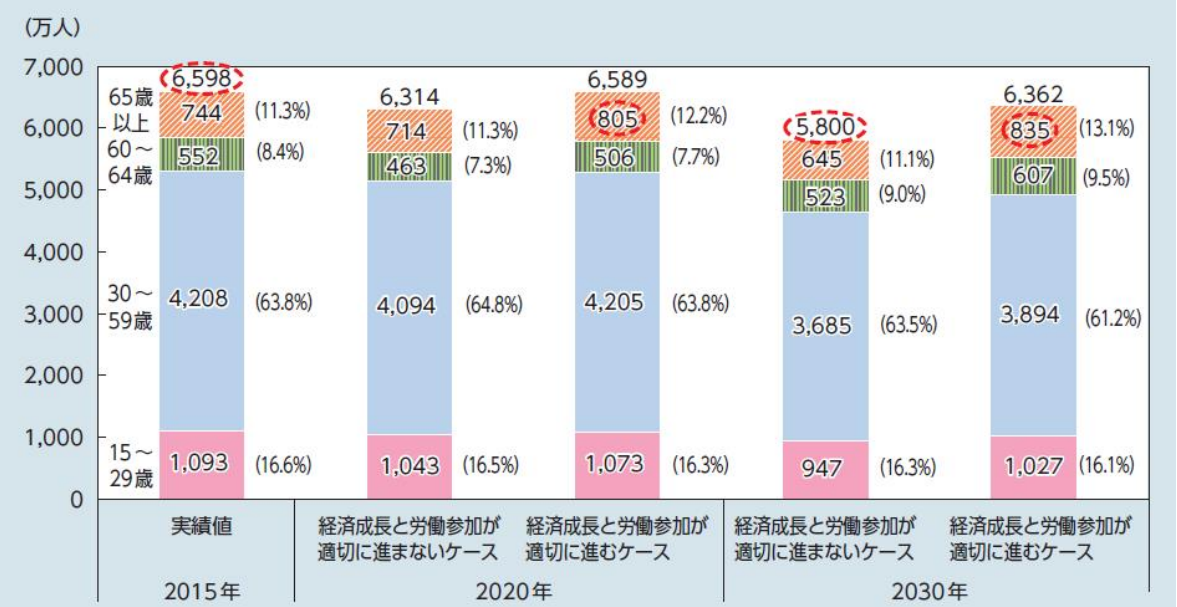
### １　労働力人口の減少による人手不足

労働力人口とは、我が国では 15 歳以上の者のうちで、「働く意志と能力」を有する者の数をいう。したがって 15 歳以上であっても学生は学業があるため労働力人口には該当せず、非労働力人口である。同様に病気で働けない者や育児・介護などに追われる専業主婦、働く意志のないニートなども非労働力人口である。ただし、失業者でハローワークなどに通い求職活動をする者は働く意志と能力を有するため、労働力人口である。

人口減少・少子高齢化により我が国の労働力人口の減少は避けられず、人手不足が現在以上に深刻な状態になる。今後、人口減少が進むなかで労働力人口はどう推移していくだろうか。「平成 28 年版厚生労働白書」によれば、労働力人口の推移は図表 1-3 に示されている。

【「経済成長と労働参加が適切に進まないケース」と「経済成長と労働参加が適切に進むケース」について 2020 年と 2030 年のそれぞれの労働力人口の推計を示したものが図表 1-3 である。どちらのケースにおいても、2015 年の労働力人口よりも減少する見込みとなっている。特に、「経済成長と労働参加が適切に進まないケース」では、2030 年は 5,800 万人と推計されており、2015 年の 6,598 万人から約 800 万人減少する見込みとなっている。 一方、「経済成長と労働参加が適切に進むケース」は、2015 年から 2020 年では 9 万人と 2030 年では 236 万人の減少でとどまる見込みであるが、65 歳以上の労働力人口は増加する見込みとなっている。】(厚生労働省「平成 28 年版厚生労働白書」p38)

（図表 1-3）労働力人口の推移




資料：2015年は、総務省統計局「労働力調査」(基本集計)
2020年及び2030年は、(独) 労働政策研究・研修機構推計
(注) 1. 推計は、(独) 労働政策研究・研修機構が、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計)」等を用いて行ったもの
2. （　　）内は構成比
3. 経済成長と労働参加が適切に進むケース：「日本再興戦略」を踏まえた高成長が実現し、かつ労働市場への参加が進むケース
4. 経済成長と労働参加が適切に進まないケース：復興需要を見込んで2020年まで一定程度の経済成長率を想定するが、2021年以降は経済成長率はゼロ、かつ労働市場への参加が進まないケース（2014年性・年齢階級別の労働力率固定ケース)
5. 図表中の数値は、表章単位未満の位で四捨五入しているため、年齢計と内訳の合計は必ずしも一致しない。

出典:厚生労働省「平成 28 年版厚生労働白書」

２　現役世代の負担の増大

15 歳から 64 歳までを「生産年齢人口」といい、これはいわゆる現役世代であるが、その推移は図表 1-1 のとおりである。「生産年齢人口」の推移は、我が国の人口推移とほぼ同様の傾向を示している。戦後の 1950 年には 5,017 万人、以降増加し続け 1995 年には 8,716 万人になった。しかし、それ以降減少に転じ 2017 年には 7,596 万人になった。今後の予測はさらに減少を続け、2030 年には 6,875 万人、2040 には 5,978 万人、2050 年には 5,275 万人になり、働き手は減少すると予想される。(図表 1-1「高齢化の推移と将来推計」)

図表 1-1 では、15 歳から 64 歳の生産年齢人口何人で、65 歳以上の高齢者を支えるかの推移もみることができる。一人の高齢者をかつては 10 人以上で支えていたが、現在は 2 人で、そして、2040 年以降は 2 人で 3 人の高齢者を支えることになる。年金問題についていえば、年金の受け手が多く支え手が少ないという赤字の財政である。

３　医療費・介護の問題

【我が国の平均寿命は、戦後、生活環境の改善や、医学の進歩により急速に延び、2015（平成 27）年の平均寿命は、男性 80.79 年、女性 87.05 年と世界トップクラスの長寿国となっている。

「健康上の問題で日常生活が制限されることなく生活できる期間」である健康寿命についても、2013（平成 25）年時点で、男性 71.19 年、女性 74.21 年と世界トップクラスである。

一方で、我が国の平均寿命と健康寿命の推移について見てみると、平均寿命、健康寿命ともに延びているが、平均寿命と健康寿命との差、すなわち、日常生活に制限のある「不健康な期間」で見ると、2001（平成 13）年から 2013 年にかけて、男性で 8.67 年から 9.02 年、女性で 12.28 年から 12.40 年へと若干広がり縮まっていない。日常生活に制限のある「不健康な期間」の拡大は、個人や家族の生活の質の低下を招くとととともに、医療費や介護給付費等の社会保障費の増大にもつながる。

国立社会保障・人口問題研究所の日本の将来推計人口（平成 24 年 1 月推計）によれば、今後も我が国の平均寿命はさらに延びることが予測されており、平均寿命の延び以上に健康寿命を延ばす（不健康な期間を短縮する）ことが重要となる。】（厚生労働省「平成 28 年版厚生労働白書」p12）

いわゆる「老々介護」の可能性も高く、介護離職という事態も起こりかねない。

高齢化に伴い最も問題になるのは認知症の発症である。

【わが国の認知症高齢者の数は、2012（平成 24）年で 462 万人と推計されており、2025（平成 37）年には約 700 万人、65 歳以上の高齢者の約５人に１人に達することが見込まれています。今や認知症は誰もが関わる可能性のある身近な病気です。】（厚生労働省「認知症施策推進総合戦略（新オレンジプラン）」概要より）（2015）

## 第２章　高齢者のニーズ調査

公益財団法人愛知県労働協会(2018)「平成 29 年度 生涯現役促進地域連携事業 生涯現役に向けた高年齢者のニーズ調査報告書」(厚生労働省愛知労働局委託)を参考にした。

### 第１節　調査の目的

「生涯現役に向けた高年齢者のニーズ調査報告書」（以下、「本調査」という。）は、公益財団法人愛知県労働協会が厚生労働省愛知労働局より委託を受け、実施した調査である。

【「平成29年度生涯現役促進地域連携事業」の一環として行われた本調査は、「生涯現役社会の実現」という目標に向かって、高齢社会化の進展と少子化に伴う人口減少時代を見据えて、健康で意欲と能力がある高齢者について、その年齢に関わりなく生涯を通じて活き活きと働き続けるために「高年齢者の就業ニーズ」を明らかにすることを目的にしている。そして、高年齢者の就労促進に係る現状と課題を抽出し、生涯現役社会の実現の一助とすることを目的としている。

上記の目的にしたがい、「高年齢者雇用ニーズ調査」は、愛知県労働協会の主催または受託のかたちで実施された高年齢者向け研修・セミナーにおける講習参加者を対象とし、合計 1,014 人から回答を得ている。本調査の結果ならびにそこから導出されたインプリケーションが、健康で意欲と能力がある限り、年齢に関わりなく働き続けることができる社会的な環境整備に資するものであるとともに、高齢者の就労促進に寄与するものとなることを願ってやまない。そして、本調査結果およびデータを活かした生涯現役社会の実現に向けた施策の総合的な展開を期待するものである。】(「平成 29 年度生涯現役促進地域連携事業生涯現役に向けた高年齢者のニーズ調査報告書」p3)　なお、調査時期は 2017/6/9～2018/1/11 である。

### 第２節　分析結果の要約

【本調査は、就労を希望する高年齢者に対して「高年齢者の就業ニーズ」をたずねる構成になっている。高年齢者については一般的に、その就業ニーズはきわめて高いことが各種調査によって明らかにされている。生涯現役社会の実現を考えていく場合、意欲と能力を有する人材が活き活きと、生涯にわたって働き続けられることが望ましい。その際、高年齢者の働く場と目されているのは企業その他の組織ということになろう。

企業その他の組織の側から考えると、景況の改善による人手不足感の高まりに照らして有為な人材を確保したいとのニーズがあることが各種調査によって明らかにされている。また、高年齢者の雇用に係る社会的要請の高まりや企業の社会的責任に鑑みても、企業その他の組織においては65歳以上の雇用確保措置等、高年齢者雇用への積極的な対応が不可欠となっている。

本調査の結果から、高年齢求職者については「生涯現役への高い意欲」を有し、定年後を活き活き暮らすための「勤務時間・勤務形態・収入」を望む高年齢者の姿が抽出された。同時に、高年齢者雇用のネックとなるのは、求職者側の「趣味的活動・社会的活動」との両立への不安であった。このような求職者サイドの就労ニーズ、企業サイドの雇用ニーズのミスマッチを避けるため、研修・講習やセミナーの拡充が必要となろう。(中略)

本調査において示される「高齢者の就労ニーズ」から、次のような特徴が抽出できる。第一に「高い労働意欲をもった高齢者の姿」が浮かび上がってくる。それは、就労希望年齢をたずねる

質問(問 9、問 21)や、就業希望を尋ねる質問(問 20)に表れている。

まずは、調査時点において(b)仕事を「していない」と回答した人の就労意欲は強い(約 90%)ことが示されている。(中略) つぎに、調査時点において(a)仕事を「している」と回答した人の就労意欲に関しても、強い意欲があることが示されている。具体的には、80%を超える人が「70 歳以上あるいは働ける間はいつまでも働きたい(問 9)」と答えている。両者を通じて、最も多くの回答を集めたのは「働けるうちはいつまでも」である。

また、本調査において示される「高齢者ニーズ」からは、第二に「仕事を通じて生活を組み立てようとする高齢者の姿」が浮かび上がってくる。(中略) この結果から高年齢者の生活において、年金以外の収入として「15 万円」程度が必要であるとの実感があることがわかる。】(「平成 29 年度生涯現役促進地域連携事業生涯現役に向けた高年齢者のニーズ調査報告書」 p 5～6)

【日本企業には 1994 年の高齢法改正によって「60 歳定年の義務化」が求められ、さらに 2000 年の高齢法改正における「65 歳までの雇用確保措置の努力義務」への対応を迫られることになった。このような形で進められた高齢者雇用に係る政策的展開に対して、それら事態が企業において「福祉的雇用」的な高齢者雇用が行われるようになったと表現されることもある。(今野浩一郎『高齢社員の人事管理―戦力化のための仕事・評価・賃金』中央経済社、2014 年)

企業における仕事と働き方および処遇(とくに賃金)の決定について見ると、「能力、仕事、成果に応じて賃金を決定する」という人事管理の一般原則がある。一方でシニア社員への人事管理に関しては、そことは異なる適用がなされており、それゆえにシニア(高年齢者)社員の雇用が「福祉的雇用」であるとしている。

その含意たる「福祉的雇用」を噛み砕くと次のような状況認識が導出される。まず、高年齢者雇用安定法によって企業には希望者全員を段階的に65歳まで継続雇用することが求められるようになり、「定年の引き上げ」、「継続雇用制度の導入」、「定年の廃止」のいずれかの措置を講じることが義務づけられた。各種調査に示されたそれら措置の導入状況に照らすと、「継続雇用制度」の採用が大多数を占めている。そして「継続雇用制度」を導入し、かつ60歳定年制を敷く企業においてみると、定年到達者のうち8割以上が継続雇用されている状況にある。

こうした点において、今野(前掲)は「60歳定年制と再雇用制度の組み合わせ」が日本企業に広くみられる雇用施策であり、人事管理の様態は、60歳定年までは正社員としての人事管理、60歳定年以降は非正社員(嘱託社員など)としての人事管理を適用するという形態がとられていると指摘する。

その上で、シニア(高年齢者)社員の担務について「定年時の仕事を続けるが、職責は低下する」こと、および「フルタイムで勤務するが、転勤や残業を伴わない」働き方になっている現状を指摘している。また、シニア社員(高年齢者)の処遇については、賃金水準が定年時賃金の6割程度に設定され、その後も賃金水準が働きぶりや成果に応じて見直されることなく維持されることがある点にも言及している。いわゆる「福祉型雇用」を超えて、生涯現役社会の実現を図ろうとする取り組みが必要とされる。】(「平成29年度生涯現役促進地域連携事業生涯現役に向けた高年齢者のニーズ調査報告書」p6～7)

第３節　考察

本調査は、我が国の高齢者の労働意欲が極めて高いことを示している。調査の対象者が「働くことに関心がある中高年齢者」および「高齢期の人生設計に関心がある人」ということもあると思うが、高齢者の労働力率は欧米と比較して抜きんでている。理由として個々人の経済的なニーズのほかに、日本人と欧米人のライフスタイルや価値観の違いなど(一般に日本人の男性は退職し職場を離れてしまうと、自分が行きたいと思い、かつ自分に「出番」のある「居場所」を持っていない)も影響していると思われる。

次に、高齢者の特徴として個人差が大きいことを指摘したい。古い言葉に「心・技・体(しん・ぎ・たい)」があるが、心(気持ちの持ち方や人生に対する考え方)・技(保有している知識やスキル、資格など)・体(メンタルも含めた健康状態)については、高齢者一人ひとりのバラツキか大きい。75 歳以上の後期高齢者でも第一線で活躍している方がいる一方、前期高齢者である 65 歳以上 74 歳以下でも、体力的・精神的にも働くことのできない人がいるのが実状である。

人手不足の時代において、高齢者を上手く使用することは個々の企業や国にとっては労働力確保という面でプラスである。そして何より、高齢者自身が過去に習得した知識やスキルを使って働き、企業や社会に貢献、あるいは若者を指導したりすることは、高齢者にとって大きな喜びにもつながる。高齢者が保有している「宝」ともいうべきノウハウや経験を社会で活用できなければ、まさに「宝の持ち腐れ」というべきであろう。

また、高齢者の特徴として「独居」という問題がある。独居の理由はいろいろあろうが、一日中自宅にいて誰とも会話をしないという生活は、メンタル不調を招く原因にもなり、社会性を失なうことは認知症の発症につながりかねない。仕事を通じて色々な人とつながり、社会に貢献できることは高齢者の生きがいにもつながるであろう。筆者の同級生である独居者のひとりは、「シルバー人材センター」に登録しスーパーのカートの整理をしている。「単純な仕事であっても、「今日、行く(教育)」ところがあり、「今日、用(教養)」があるのはうれしい。また職場の同世代の仲間との会話は楽しい」と言っていた。

今野教授の指摘されている「シニア社員への人事管理に関しては、『能力、仕事、成果に応じて賃金を決定する』という人事管理の一般原則とは異なる適用がなされており、それゆえにシニア（高年齢者）社員の雇用が『福祉的雇用』であるとしている。」という内容には、筆者は同感である。現に、定年退職を迎えた人が、同一業務でありながら自己の賃金が下がったことに対して訴訟を起こしており、まさに「同一労働・同一賃金」が争われている。

一方「福祉的雇用」であっても、そこで働く者が「生きがい・働きがい・居がい」を得ることができれば、大いに意義がある雇用であると考えられる。前述したが、独居老人が家に引き込もらず職場で色々な人と会話をし、人的交流をはかることは、経済的にも精神的にも好ましいものである。

また人にもよるが、シニア社員にとっては定年などでダウンした賃金を上回るような仕事上のモチベーション(自分にとってこの仕事は「ライフワーク」であり自己の「キャリア開発」が実現できるなど)が得られれば、低い賃金でも継続勤務する意味があると思われる。人生や・仕事に対する見方の個人差と、経済的な状況の差異にもよるであろうが、高齢者の生き方の多様性の一例でもある。

結論としては、高齢者自身の多様性(人生や働くことについての考え方、価値観、所有するスキルや職務経験、経済的事情、家庭環境、趣味や社会活動に対する考え方)や、そして何よりも健康状態によって、何歳まで働くか、どんな仕事をするのか、どのくらいの時間働くかは決まる。高齢者の生き方、働き方には「こうしたらいい」という共通項的なものよりは個人差が問題になるため、後述するがキャリアコンサルタントによるキャリアカウンセリングを受け、自分が本当に何をしたいかを確認するとともに、そのための支援を得ることなどが有効であると思われる。

## 第３章　国の政策

第１節　第 10 次職業能力開発基本計画　～生産性向上に向けた人材戦略～

2016 年度から 2021 年度までの５年間を対象期間とした厚生労働省「第 10 次職業能力開発基本計画」では、次のように述べている。

１　労働需要側の構造的な変化と課題

【ＩＴ技術の進展が労働需要に及ぼす影響として、定型的な作業が多い職種の労働需要が減る一方、技術に代替されない職種の需要が高まることが予想される。（中略）正規雇用労働者に限って詳細にみると、情報処理・通信技術者、社会福祉専門職、保健師・助産師・看護師、介護サービスなどで増加がみられており、技術変化に伴う労働需要の変化に対応した人材育成が重要となっている。】（厚生労働省「第 10 次職業能力開発基本計画」p6）

これに呼応するように、オックスフォード大学のマイケル・オズボーン博士とカール・ベネディクト･フライ研究員は､共著書(｢雇用の未来―いかに仕事はコンピュータ化されていくのか―｣)の中で、米国労働省が定めた 702 の職業を分析し、AI の進展により米国の雇用者の 47%が 10 年後には職を失うリスクが高いとした。

２　労働供給側の構造的な変化と課題

【就業意欲に関する国際比較をみても、我が国の高齢者の就業意欲の高さがうかがわれ、高齢者の活躍を進める取組が求められる。】（厚生労働省「第10次職業能力開発基本計画」p6～7）

今後高齢者は、就業意欲だけでなく就業能力を高める必要がある。つまり、定年後において定年まで働いた会社とは異なる他社でも雇用されうる能力（エンプロイアビリティ）とともに、新しい時代に対応した知識やスキルを、リカレント教育等により在職中に獲得することが必要である。一方、職務を遂行する上で必要な能力について、習熟度に応じて段位を認定する国の掲げている「キャリア段位制度」(2011年度から2015年度の第9次職業能力開発基本計画で提示された、職業能力評価と教育訓練を体系的に結び付けた実践的キャリアアップ戦略)がある。この制度の適用職種が、現在はわずかであるが他の職種にも広がれば、職務遂行能力が客観的に評価され、企業間の労働移動もより円滑に行われることが期待できる。

３　生産性向上に向けた人材育成の強化

【働き方の変化として、職業人生の長期化とともに、働く意識が多様化し、例えば、「就社」ではなく、「就職」を意識するような考え方の変化が労働者にみられる中、職業人生を通じた継続的なキャリア形成という捉え方が重要である。職業能力の開発・向上は、労働者自身の処遇改善にもつながるものであることから、企業の人材育成促進の取組と相まって、労働者の主体的なキャリア形成を可能とするような職業能力開発の取組が求められる。】（厚生労働省「第 10 次職業能力開発基本計画」p8～9）

４　「全員参加の社会の実現加速」に向けた女性・若者・中高年齢者・障害者等の個々の特性や

ニーズに応じた職業能力底上げの推進

【職業人生の長期化が確実に見込まれ、職業生涯を通じて能力を発揮できる環境作りが重要となっている中で、高齢期に入る前からの職業生活設計や能力開発がとりわけ重要であり、職業生活の節目において、これまで培った能力をキャリアコンサルティングによって客観的に見つめ直すなどの機会を企業内外で整備するとともに、中高年齢期における職業能力形成を公的職業訓練（公共職業訓練及び求職者支援訓練）等によって支援していく必要がある。】（厚生労働省「第10次職業能力開発基本計画」p9）

５　労働者の主体的なキャリア形成の推進

【「勤労青少年福祉法等の一部を改正する法律」（平成27年法律第72号）による「職業能力開発促進法」（昭和44年法律第64号）の一部改正では、労働者が主体的に職業生活設計を行い、職業能力の開発・向上を行うことが努力義務として新たに規定されるとともに、労働者からの相談に応じ助言・指導を業として担うキャリアコンサルタントの登録制度も併せて法定された。】
（厚生労働省「第10次職業能力開発基本計画」p12）

６　中高年齢者の職業能力開発

【人口減少社会において、生涯現役社会の実現や企業の生産性向上を図ることが求められており、高い就業意欲を有する高齢者の活躍の場を広げつつ、中高年層の強みを発揮できるよう職業能力の蓄積を図るとともに、キャリア転換を希望する中高年の職業能力開発を推進することが必要である。

このため、中高年が多様な経験と熟練した技術・技能等を十分発揮できるよう、中高年のキャリア形成を支援するため、セルフ・キャリアドック等による若年期からの継続的なキャリアコンサルティングの機会を確保する。】（厚生労働省「第10次職業能力開発基本計画」p15）

「セルフ・キャリアドックとは、定期的なキャリアコンサルティングとキャリア研修などを組み合わせて行う、従業員のキャリア形成を促進・支援することを目的とした総合的な仕組み」のことである。（厚生労働省「セルフ・キャリアドック普及拡大加速化支援サイト」（2019）より）この役割は、企業内及び企業外のキャリアコンサルタントが担うものと考えられる。

第２節　生涯現役社会の実現

「平成 28 年版厚生労働白書―人口高齢化を乗り越える社会モデルを考える―」では、国の施策として次のように述べている。

１　法律改正

（１）2012年の高年齢者雇用安定法改正（企業における希望者全員の65歳までの雇用確保の仕組みが整備）

【厚生労働省職業安定局「高年齢者の雇用状況」（2015）によれば、2015年6月1日現在で、31人以上の規模企業の高年齢者雇用確保措置の実施割合の合計は99.2％、実施した企業のうち継続雇用制度を導入したものが81.7％を占めている。】（厚生労働省「平成28年版厚生労働白書」p107）

（２）2016年の法律改正（65歳以降に働きたい者のための仕組みを整備）

【この建議は、①企業における高年齢者の雇用の促進、②中高年齢者の再就職の支援、③地域における多様な雇用・就業機会の確保、④シルバー人材センターの機能強化といった内容】(厚生労働省「平成28年版厚生労働白書」p111)となっている。

シルバー人材センターは、定年退職後等に地域社会に根ざした臨時的かつ短期的又は軽易な就業を通じた社会参加を希望する高年齢者に対して、その希望に応じた就業機会を確保・提供する事業を推進している。2018年度における全国のシルバー人材センターの団体数は1,331団体、会員数は約71万人(全国シルバー人材センター事業協会　平成30年度全国統計）である。

また、自社内にとどまらずに活躍の場を探す高年齢者については、人手不足に悩む地域の中小企業やNPO等における雇用に繋げていくことも重要である。このため、労働者本人の意向を最大限に尊重した上で、後述する「公益財団法人産業雇用安定センター」による出向・移籍のあっせん機能を活用していくことも必要である。

２　65歳を超える者の雇用の確保に向けた取組み(2016年度より、高年齢者雇用安定助成金を拡充するとともに、ハローワークにおける支援を強化した。)

【60 歳以上の者の雇用環境整備についてはこれまでも高年齢者雇用安定助成金を支給してきているが、2016 年度からはこれを拡充し、新たに 60 歳以上の者を対象とした健康管理制度の導入を行った場合には、それらの実施に要した費用の一部を助成することとし、助成額についても拡充した。また、50 歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者を無期雇用労働者に転換させた企業に対しても助成を行うこととした。

さらに、高齢者の就職支援については、特に60歳代後半の者にとってはハローワークが重要な入職経路になっていることも踏まえ、ハローワークにおける65歳以上の者に対する支援を強化していく必要がある。

これについても、2016年度より、全国の主要なハローワークに設置している「高年齢者総合相談窓口」を「生涯現役支援窓口」へと見直し、窓口の積極的な周知を図るとともに、新たに求人者支援員を設置することにより、高齢求職者の方が活躍できる求人確保の強化等を開始した。】(厚生労働省「平成28年版厚生労働白書」p115～117)

３　「高年齢退職予定者キャリア人材バンク」(公益財団法人産業雇用安定センター)

平成24年の高年齢者雇用安定法の改正により、企業における65歳までの継続雇用は進んでいる。一方、団塊の世代が65歳を超え、65歳以上の高齢者人口が増加する中で、65歳を超えても働きたい高齢者の就業機会を確保していくことが重要な課題となっている。 産業雇用安定センターでは、60歳以上でまだまだ働きたい方を企業に紹介することにより、高年齢者雇用に興味のある企業での高齢者の活用が期待できる。

【就職支援の関係では、公益財団法人産業雇用安定センターが退職予定者のキャリア・能力・就業希望等の情報の登録を受け、「高年齢退職予定者キャリア人材バンク」を構築してマッチングを行うとともに、さらに、この人材バンクに登録された情報をハローワークや民間の人材サービス機関等に提供し、こちらでもマッチングを実施することにしている。】(厚生労働省「平成28

年版厚生労働白書」p118)

【センターは、1985 年のプラザ合意に伴う円高不況の進行により、大量の余剰人員が生まれ、雇用不安が高まっていた時代、1987 年 3 月に当時の労働省、日経連、産業団体などが協力して、「失業なき労働移動」を支援する専門機関として設立されました。設立以来、当センターは、厚生労働省、経済・産業団体や連合などとの密接なつながりをもとに、本部と全国４７都道府県の地方事務所の連携による全国的なネットワークにより、出向・移籍の支援事業に取り組んでまいりました。主な事業は、人材を送り出す企業と人材を受け入れる企業との間に立って、情報提供・相談等の支援を行い、出向・移籍の成立に結び付ける「人材橋渡し」の業務を「無料」で実施しています。近年は、年間９千件前後の支援件数で推移しており、設立以来約 20 万人の実績を上げています。】(「公益財団法人産業雇用安定センター」HP (2019) より)

第３節　考察

労働需要側にも労働供給側にも構造的な変化があり、今後 AI、IoT(Internet of Things)など ICT(Information Communication Technology)がさらに進展すると、現在ある仕事のかなりの部分は消滅する可能性があると言われている。前述のオズボーンによれば、10 年後に消えそうな仕事として、電話マーケティング、スポーツの審判、モデル、カフェ店員、事務員、ネイリスト、タクシードライバーなどを挙げている。逆になくならない仕事としては、レクリエーションセラピスト、医療ソーシャルワーカー、振付師などを挙げている。新たに生まれる可能性のある職業としては、「人工知能事業開発責任者」、「フィットネス・コミットメント・カウンセラー」、「人間と機械の協働責任者」などが挙げられており、需要と供給のミスマッチが拡大することが懸念される。

このような変化の中で労働者は、常に新しい知識・技術を吸収し、自己のキャリア形成を図らなければならず、そのときに相談にのり支援者としてアドバイスしてくれるのがキャリアコンサルタントである。

高齢者の定年後の職場としては、現役時代に習得したスキルを活かして職場を探す場合は、「高年齢退職予定者キャリア人材バンク」に登録するのがよいであろう。我が国の労働市場は未成熟で、とりわけ高齢者にとっては自己のスキルを PR する場がないとともに、高齢者に対してどのような求人があるかがわからないのが現状である。産業雇用安定センターは、高齢者の再就職にかかわるこのような「情報の非対称性」に対して、民間企業からの出向者が中心となって取組み、企業から退出する高齢者と、人手不足で窮地に陥っている主として中小企業のマッチングに成果をあげている。

また特にスキルはないが働いてみようという場合には「シルバー人材センター」に登録するのがよいと思われる。シルバー人材センターでは、特定の技能を要する仕事(例えば草木の剪定作業)に就きたいと思う者(ここでは「求職者」と言わず「会員」という)には、技能習得のための訓練を受けることもできる。

上記いずれの機関においても相談にのって支援してくれる人がいるので、一人で悩まなくてすむ。その場合に、キャリアコンサルタントに相談することは有益であり、人生の大きな転機につながる可能性がある。

## 第４章　企業の対応

人口減少、少子高齢社会に対して、企業はどのような対応をしてきたであろうか。
独立行政法人労働政策研究・研修機構（JILPT）の調査「労働力不足時代における高年齢者雇用」(労働政策研究報告書　No186 2016)を参考にした。

### 第１節　高年齢雇用の現状と課題

１　60 代前半層を中心とした高年齢者の雇用の課題

【（１）60代前半層の高年齢者の雇用管理、賃金制度

①　60 代前半層の雇用管理 ～定年前の相談について～

65 歳までの雇用が義務化され、定年後も引き続き同じ会社で働き続ける人も多い中で、定年前後で雇用形態や職務内容などが大幅に変化することが多いと想定される。そのような環境で、高年齢労働者が十分納得して働き続けるためには、会社側からのきちんとした相談・説明が不可欠と思われるが、高齢期、定年に向けての相談の機会さえ持っていない企業が多いことが明らかとなった。(中略)

②　定年後の賃金低下について

定年後も同じ会社で継続して仕事をした人について、定年に到達した直後の賃金額の変化についてみると、80.3%が賃金額は減少したと回答しており、その減少率は、「41～50%」が24.2%と最も多くなっている。(中略)

このような状況を踏まえると、高齢労働者が納得し、ひいては生産性の向上が期待できる賃金制度の構築は喫緊の課題であり、60 歳以降の大幅な賃金低下の再考も含めて、検討していく必要があろう。

また、高年齢雇用継続給付は、60 歳以降の継続雇用を促進するために導入された制度であるが、高年齢雇用継続給付の存在によって、逆に、同給付を最大限受給するために、高年齢者の賃金を削減しているという面もあると考えられる。】(JILPT「労働力不足時代における高年齢者雇用」p16～18)

なお、高年齢雇用継続給付は、雇用保険の被保険者であった期間が5年以上ある60歳以上65歳未満の一般被保険者が、原則として60歳以降の賃金が60歳時点に比べて、75%未満に低下した状態で働き続ける場合に、「指定対象月の賃金×一定の割合(最大15%)」支給される。

【（２）同一労働・同一賃金の問題

定年前後で、業務内容や責任が同じであるにも関わらず、契約期間の定めがある雇用契約に変更したことにより賃金低下している場合には、労働契約法第20条との関係が出てくる可能性も考えられる。】(JILPT「労働力不足時代における高年齢者雇用」p20)

働き方改革法で、正規社員と非正規社員の不合理な待遇差に対する是正・説明責任がうたわれているが、高年齢者のケースは同一人物の定年前後の待遇差を問題にしている。

２　60代後半層以降又は高年齢者全般の雇用の課題

【（１）企業における65歳以降の継続雇用

労働者がこれまで培った知識・経験を更に生かしていくためには、企業における65歳以降の継

続雇用や定年延長を促進していくことが重要である。70歳以上まで働ける企業の割合（必ずしも希望者全員ではない）は20.1％に過ぎない。このような中で、希望者全員を対象とした65歳を超える継続雇用制度の普及（定年延長も含む。）が大きな課題となっている。（中略）

65歳以降の継続雇用を促進していくためには、「高年齢者の健康確保措置」とともに、「継続雇用者の処遇改定」が必要になると思われる取組みとする割合が高くなっており、高年齢者が健康で能力を発揮できる雇用管理の構築が企業にとって大きな課題となっていると考えられる。】（JILPT「労働力不足時代における高年齢者雇用」p21～22）

65歳以上の高年齢者の場合、その人の健康度、就業意欲、保有スキル、経済的状況の個人差が極めて大きい。個人差は、現役在職中の生活スタイルや、自己理解、将来予見力などが影響していると考えられる。

【（２）高年齢者のキャリアチェンジ、能力開発

①　高年齢求職者のキャリアチェンジ

高度成長期以降に就職した人はホワイトカラーの仕事をやってきた人が多く、そういう人はブルーカラー的な仕事をやりたがらないという声もあったところである。

高年齢求職者が希望する職業に固執するあまり就職できないよりは、何らかの仕事を続けて社会との接点を持ち続けた方が、本人が社会から孤立せず、健康にもいいと思われる。その際、高齢求職者がある程度、納得してキャリアチェンジを行うことが重要である。】（JILPT「労働力不足時代における高年齢者雇用」p29～30）

定年後の働き方については、発想の転換も必要である。自己の理想通りの仕事を求めるのは難しいので、自分の価値観などで、絶対に譲れないもの、妥協してもよいものを整理して、キャリアコンサルタントと相談することも考えられる。

②　高齢期に入る前からの職業能力開発

【雇用政策研究会報告書（平成27年12月）には、高年齢者が長く活躍し続けるためは、高齢期に入る前からの職業生活設計や、職業生活設計を踏まえた職業能力開発が重要と指摘している。】（JILPT「労働力不足時代における高年齢者雇用」P30）

どのような専門性を深めれば他の企業で働くことも含めて定年後も活躍し能力を発揮することができるのか、どのような職種転換を行えば高齢期でも長く働くことができるのか、高齢期に入る前から、そのキャリアルートや職業生活設計の明確化、啓発が今後の課題と考えられる。

## 第２節　セルフ・キャリアドック制度

「セルフ・キャリアドック」は、企業の人材育成ビジョンに基づき、入社時や役職登用時、育児休業からの復職時といった効果的なタイミングでキャリアコンサルティングを受ける機会を整備・提供することにより、従業員の仕事に対するモチベーション・アップや定着率向上などを図り、ひいては企業の生産性向上にも寄与する効果が期待されている。

キャリアに関する相談・支援というと、従来は離職・転職者を中心にハローワークや人材サービス会社などで行われてきたが、ビジネスパーソンは勤務している間にも、年齢に応じて、あるいは異動や役職変更などに伴ってキャリアの節目を多く迎える。その場合、目の前の仕事をこなしながら自分できちんと将来のキャリアについて考えることは容易ではない。相談するにして

も、どこに相談すればいいのか、よくわからないという人が少なくない。企業が「セルフ・キャリアドック」を制度として構築すれば、定期的かつ効果的なタイミングでキャリアコンサルティングを受けることができ、働き手は実際に転機(人生の節目)が来てから慌てるのではなく、今の自分に何が必要かをより早い段階で知ることができる。メリットとして次の三点が期待される。

（1）労働者が主体的に自らのキャリア開発に取り組むようになり、仕事へのモチベーションが向上する。

（2）新規採用者の職場定着の支援や育児休業者の復帰などに有効である。

（3）上記の(1)(2)により、職場の生産性を向上させることができる。

第３節　考察

定年到達前の出来るだけ早い時期に、定年後の就業の可否ならびに労働条件などについて会社が労働者と話すことは必要である。何歳まで、どんな仕事を、どんな条件で、どのくらいの時間働いてもらうかは、高齢者それぞれであり個別対応が必須である。話し合いがなされ労働者自身が納得した状態において、初めて労働者は気持ちよく会社に貢献できるような働き方をすると考えられるからである。

定年退職者の賃金決定にあたっては、定年後の賃金の多寡によって受給できる高年齢雇用継続給付金や在職老齢年金が変わることを考慮することが多い。なお、「在職老齢年金」とは、70 歳未満で厚生年金に加入しながら働いている場合や、70 歳以上でも厚生年金保険適用の事業所に勤務している場合に、老齢厚生年金額と給与額（ボーナスを含む）に応じて、年金の支給が調整される制度である。

一般的に言えば高齢者の賃金を下げるほど高年齢雇用継続給付金や在職老齢年金の受給額も増加するので、企業としては高齢者の賃金を下げようとする。前者はともかく、後者の在職老齢年金は、働くことにより本来受給できる年金が減らされ、場合によっては支給が行なわれないため、働くことに対するモチベーションにマイナスの影響を与える。在職老齢年金のあり方については、現時点において政府で議論されている。

セルフ・キャリアドック制度は、実際には企業であまり普及していない。その最大の理由は、「キャリアコンサルタント」についての理解が企業の中で十分に進んでいないことである。「キャリアコンサルタントは企業の中でどんな仕事をする人か」、「セルフ・キャリアドック制度は個人並びに会社にとってどんな利益をもたらすか」を、さらに PR しなければならない。国は、「セルフ・キャリアドック普及拡大加速化事業」を、東京・札幌・名古屋・大阪・福岡で実施している。

# 第５章　個人の対応

## 第１節　キャリア形成の必要性

下記は、厚生労働省「平成 30 年版労働経済白書―働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について―」(2018)から引用した。そこでは、人生 100 年時代をむかえ、転職市場の整備と学び直しの場が必要であることが述べられている。

【第Ⅱ部　働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について

第４章　誰もが主体的にキャリア形成できる社会の実現に向けて

本章では、誰もが主体的にキャリア形成できる社会の実現に向けて、主に労働者をめぐる状況や課題に着目して分析していく。今後人生100 年時代が見据えられ、これまでのような、高校・大学まで教育を受け、新卒で会社に入り、定年で引退して現役を終え、老後の暮らしを送る、という単線型の人生を全員が一斉に送るのではなく、職業生活が長期化する可能性がある中で、個々人が人生を再設計し、一人ひとりのライフ・スタイルに応じたキャリア選択を行い、多様なライフステージで求められるスキルを身につける機会が提供されることが重要である。

そのためには、年齢にかかわらず誰もがライフ・スタイルに応じたキャリア選択を柔軟に行うことのできる転職市場を整備していくことや、生涯を通じていつでも有用なスキルを身につけられる学び直しの場が提供されるなど、主体的にキャリア形成を行うことができる環境を整備していく必要がある。】(厚生労働省「平成30年版労働経済白書」p236)

### １　「キャリア」とは

（１）キャリアとは何か

ここまで「キャリアコンサルタント」・「キャリア形成」など「キャリア」という言葉を何度も使用してきたが、「キャリア」とは何かについて改めて考えてみよう。

「キャリア」の語源は、中世ラテン語の「車道(轍：わだち)」を起源とし、英語で競馬場や競技場のコースやトラック（行路、足跡）を意味するものである。そこから、人がたどる行路やその足跡、経歴、遍歴なども意味するようになった。キャリアは従来、「キャリア官僚」とか「キャリアウーマン」など特定の人にしか使われない言葉であったが、20 世紀後半の産業構造の新たな変革期を迎え、特定の職業や組織の中での働き方にとどまらず、全ての人にとっての広く「働くこととのかかわりを通しての個人の体験のつながりとしての生き様」を指すようになった。

（２）キャリアの２つの側面

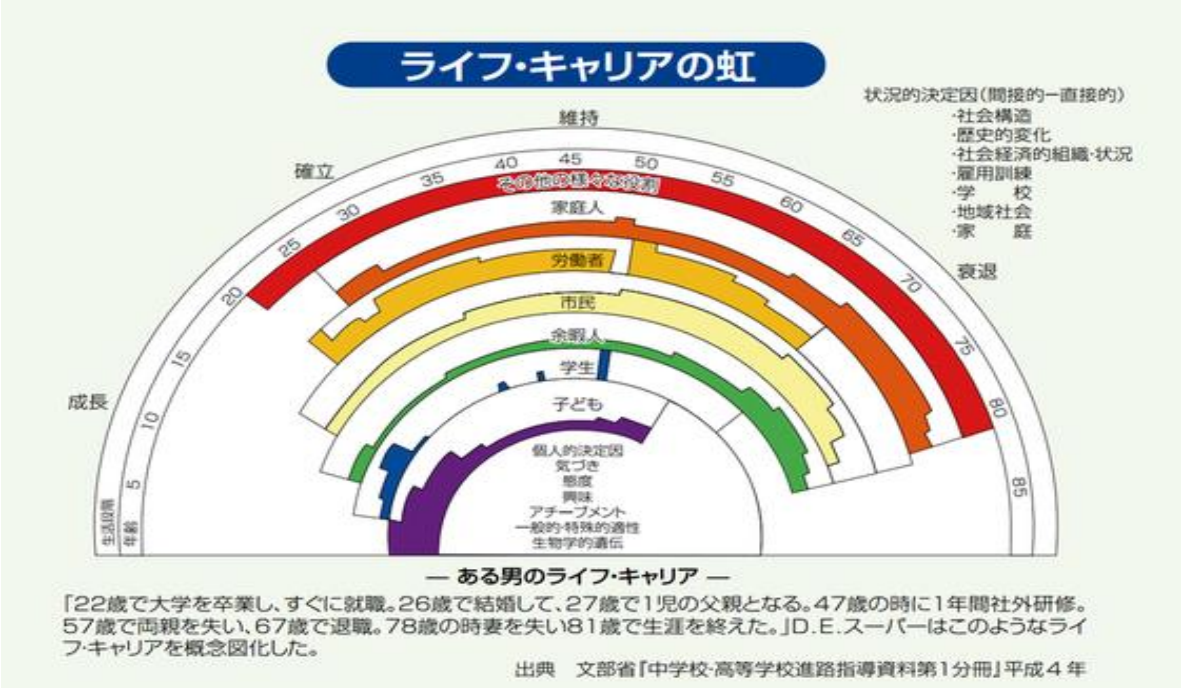
キャリアには２つの側面がある。一つは空間的側面(キャリアという言葉の中に対象として含まれる仕事・家庭・趣味・学びなど人生全体)と、もう一つは時間的側面(人の過去・現在・未来について)である。

①　キャリアの空間的側面

キャリアは「働くこととのかかわりを通しての個人の体験のつながりとしての生き様」と述べたが、キャリアは仕事だけに限定されるものではなく、仕事を含む人生全体である。ほとんどの人にとって仕事をする、働くという要素はとても大きいが、スーパー(Super, D. E.)という学者はキャリアを人生における「役割」と捉え、その役割を①子ども②学生③余暇人④市民⑤労働者⑥

家庭人⑦その他の種々な役割に分け、それが人生のどの段階で生じるかを、ライフ・キャリア・レインボー(ライフ・キャリアの虹)で示している。(図表 5-1)

（図表 5-1）ライフ・キャリア・レインボー（ライフ・キャリアの虹）



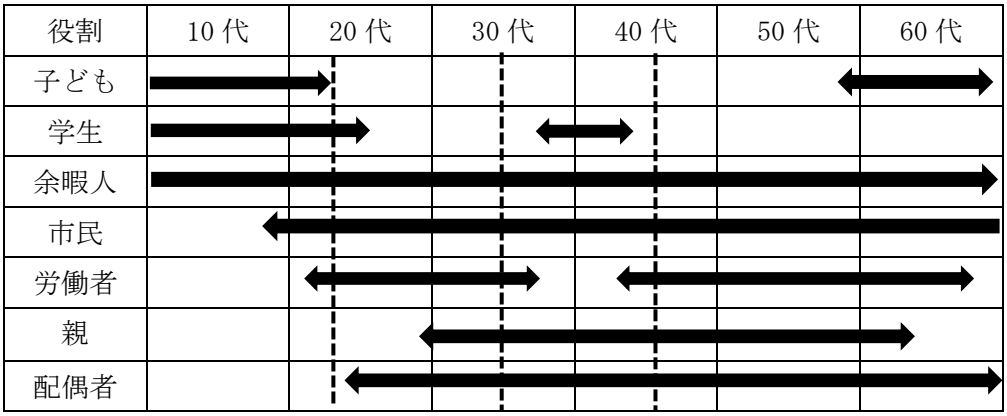

出典：文部科学省「高等学校キャリア教育の手引き」(2011)

人生 100 年時代への対応の観点で述べれば、「維持(良い状態を続ける)」の期間をできるだけ長くするためには、社会の変化に対応すべく 40 代、50 代、高齢者になっても新しい知識・スキルを学び続ける(これは「学生」の役割)ことが必要である。学ぶことで新しいスキルが獲得でき、「労働者」の役割が維持できるので収入を得、家族を養い、社会貢献が可能、かつ自己の健康増進を図ることも期待できる。働くことについては、雇用されて労働者として働くことのほか、現役時代に獲得したスキルや新規に学ぶことによって得られた能力や人脈を使って、自営や請負などで自営業者として働くことも含まれる。

人生の年代ごとに役割を見ると図表 5-2 のようになる。図の中で子どもの役割が高齢者になって生じるのは親の介護であり、30 代での学生の役割は、大学院研究生としての入学などであろうか。あるいは、資格取得のための講座の受講などかもしれない。労働者としての役割は、50 代で終える人もあれば、70 代、80 代まで続く人もある。親や配偶者の役割を一生涯経験しないこともある。まさに、個人のライフ・スタイルの多様性（ダイバーシティ）を写している。ライフ・キャリア・レインボーは、今回の報告書のテーマでもある「人生 100 年時代の中高年齢者のキャリア形成」を個人が実現するために、個人がそれぞれの空間的かつ時間的な領域で、キャリア形成を目指して活動している姿であるともいえる。

（図表 5-2）キャリアの空間的要素

自分の今の役割は?　5 年後は?




出典：筆者が作成

② キャリアの時間的側面

キャリアの語源を「車道」と述べたが、車道を走る車両には人が乗っており、その人には到着する目的地がある。目的地はその人が複数の中から選択し決断したものであり、出発した起点と今まで通ってきた道（軌跡）がある。目的地に向かう道も複数あり、それぞれにメリット・デメリットがあるので、人はどちらの道を選択するかという岐路に立っている。つまり、キャリアには通ってきた過去があり、今という現在があり、目的地という名の未来がある。

人が目的地を決定することが「キャリアの目標の設定(未来)」である。そのためには自分自身のことを知ること(自己理解)が必要で、今までに自分のやってきたこと、成功したこと等の振り返り(「キャリアの棚卸(過去)」)をする。目的地に到着するためにどの道を選ぶかを決定することや、間違いなく目的地にたどり着くようにするために計画を作成するのが「キャリアプラン(現在)」であり、目的地に近づく行程が「キャリア形成(プロセス)」である。

（３）キャリアと職業の違い

キャリアの空間的側面の「ライフ・キャリア・レインボー」で示したように、キャリアには仕事や職業以外の家庭・趣味・学びなど、自己にとって大切な要素も含まれる。従って、人は自己の人生の空間的側面・時間的側面の全体を見ながら「労働者」としての役割をどうこなしていくかを検討しなければならない。つまり、自己の健康状態、家族の状況、経済的状況、自己の価値観等に基づいて目的地と行路を決定するが、決定に至るプロセスや決定結果は人によって異なる。したがって、世の中にはキャリアの全く同じ人はいないのである。一方「職業」については、「A さんと B さんの職業は同じである」といえる。つまり、職業は「選ぶもの」、キャリアは「創るもの」であり、両者は似ているが異なったものである。

## 第２節　キャリア形成

### １　キャリア発達は自己概念を実現するプロセス

前述のスーパーは、「キャリア発達が職業的自己概念を発達・実現していくプロセスである」

と考え、職業的発達段階を提唱した。(日本産業カウンセラー協会「キャリアコンサルタント―その理論と実際」 p 316)(2018)　ここでいう「キャリア発達」は「キャリア形成」と同じ意味である。（「キャリア発達」は個人の立場から、「キャリア形成」は組織の立場からみた用語である）

スーパーの「キャリア決定のアーチ」というものがある。アーチの左半分はその人の内的な個人特性(適性、知能、欲求、興味、価値観等のほか、今自分はどの発達ステージにいるのか、つまり前述の自己の役割の連鎖)を示す。アーチの右半分は外的な社会特性(自己が居住する地域、受けた教育、育った家族環境や所属している集団など自己を取り巻く環境と社会情勢の変化)を示す。左側と右側のアーチが頂上で合体し「自己概念」が生まれるのである。クルト・レヴィン（Lewin,K）の、Ｙ＝ｆ（Ｐ，Ｅ）〈Ｙ‥人間の行動　Ｐ‥個人　Ｅ‥環境〉（人間の行動は個人と環境によって決まる）と似ており、自己概念は左のアーチの内的な個人特性と右のアーチの外的な社会特性で決まり、そのプロセスがキャリア発達である。

２　キャリア形成のプロセス

（１）キャリア形成の計画を始める時期とタイミング

キャリア形成のための計画作成は、企業等に就職し、働くことを通じて自己が確認した自己の特徴の認識が出来るようになった時点以降に行うのがよいと考えられる。キャリア形成計画の作成は早ければ早いほど良いが、ある程度の企業での経験・社会経験をした後の方が、個人の持つ情報量も多いと考えられるからである。しかし、遅くとも 40 歳になる前にはキャリア形成計画を持ち、在職中から自己の理想とするキャリア実現のための行動を起こさないと目標達成は難しいと思われる。転機(ある状態から他の状態に変わるきっかけ、変わり目)などで、自分のキャリアについて考えることが必要であると認識した時点が、計画作成の好機である。

（２）キャリア形成のステップ

キャリア形成は、概ね次のようなステップで行われる。①目標(あるべき姿)の明確化→②自己資源の棚卸→③目標実現にあたっての不足要素の確認→④不足要素獲得方法の検討→⑤実際の行動→⑥確認＆フォローアップ

①　目標(あるべき姿)の明確化

最初に自分は将来どのような人間になりたいか、そのためにどんな職業につきたいか、どんな働き方をしたいのかを考える。人生 100 年時代を考えると、今日の一般的な定年年齢である 60 歳や 65 歳まででではなく、退職後の 70 歳、80 歳ぐらいまで働き学ぶことを前提に、自分の目標やあるべき姿を描かなければならない。また、キャリアは仕事だけに限定されるものではないので、仕事以外の要素(家庭や趣味や勉学や遊びや交友関係、ライフワークなど)も考慮した上での計画となる。

②　自己資源の棚卸

自己資源とは、自己の過去に獲得した能力や成し遂げた実績、保有する人脈、パーソナリティや価値観、さらには自己が置かれている環境(住んでいる場所や家庭環境など外生的なもので、目標達成にとってプラスになるものとマイナスに働くものの両方がありうる)も含めて捉えるのがよい。自己資源を知るには次のような方法がある。

（ｉ）自分の過去の振り返り

現在に至るまでに得た知識やスキル、経験などを時系列でまとめ、(図表 5-3)「自分史とライフライン・チャート」を作る。それを作成することで自分の強み・弱みがわかる。日ごろ日記をつけていると過去の記録が明確であり作成するのが容易である。

（ⅱ）客観的なテストの実施

コミュニケーション能力などを知るため、自己の人間関係における癖や偏りを知るテスト

Ａ　個人の自我状態を調べる方法で、バーン(Berne,E.)の弟子にあたるデュセイ(Dusay,J.M.)によりつくられた〈エゴグラム〉

Ｂ　職業に対する興味を測定する検査(「ＶＰＩ職業興味検査」Vocational Preference Inventry)アメリカの心理学者ホランド（Holland,J.L）により開発されたもので、160 個の職業を提示し、それぞれの職業に対する興味、関心の有無を回答させることにより、6 つの興味領域と 5 つの傾向尺度に対する個人の特性を測定する。

Ｃ　職業に対して自分が大切にしているものが何であるかを知る検査（「キャリア・アンカー」）シャイン(Schein,E.H)は職業人生を送る上での「錨(いかり)=拠り所」となっているものを、キャリア・アンカー(自己のセルフイメージ)と名付けた。そして、実証的研究によって、8 つのカテゴリーを見出した。

（図表5-3）自分史とライフライン・チャート

| 時期 | 西暦・月 | ～ | ～ | ～ | ～ | ～ | ～ | ～ | ～ | ～ | ～ | ～ | ～ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 年齢 | 歳～歳<br>説明 | ～ | ～ | ～ | ～ | ～ | ～ | ～ | ～ | ～ | ～ | ～ | ～ |
| 社会状況 | 世界の動き<br>日本の動き<br>主なイベント<br>災害・慶事 | | | | | | | | | | | | |
| 自分の状況<br>（大きな変化） | 進学・就職<br>人事異動<br>結婚・子ども | | | | | | | | | | | | |
| 主要な出来事 | 自分にとっての<br>大切なこと<br>慶事・海外旅行<br>事件・病気 | | | | | | | | | | | | |
| 成し得たこと | 業務の達成<br>懸案事項解決<br>資格取得<br>人間関係 | | | | | | | | | | | | |
| 習得した<br>知識・経験 | 仕事で得た知識<br>書籍で得た知識<br>経験で得た知見<br>他人からの学び | | | | | | | | | | | | |
| 出会った人 | 印象に残った人<br>久しぶりの再会<br>会いたいと思っていた人<br>学びを得た人 | | | | | | | | | | | | |
| その他 | 上記以外の<br>特記事項 | | | | | | | | | | | | |
| 今後の人生に<br>生かすこと | 習得した知識<br>獲得した人脈<br>得られた学び<br>役に立つ体験 | | | | | | | | | | | | |
| ライフライン<br>チャート | 極めて満足 ⇒<br>満足 ⇒<br>普通 ⇒<br>不満 ⇒<br>極めて不安 ⇒ | | | | | | | | | | | | |
| 内容 | 満足・不満足の<br>理由など | | | | | | | | | | | | |

（注）年齢区分は、学校単位（小学校まで・中学・高校・大学・大学院等）と勤務した職場単位（人事異動により勤務地・仕事の種類・職場の変更があるまで）

出典：筆者が作成

（ⅲ）「ジョハリの窓」

（ジョセフ・ルフト(Joseph,Luft)とハリントン・インガム(Harrington,Ingham)）(1955)

相手は知っているが当の本人だけは知らない長所や短所がある。それらをオープンに相手に言ってもらうことにより、自分に気づきが生まれる。他者からのフィードバックについては、どんな欠点を指摘されても決して感情的になってはならないことが前提である。(図表 5-4)

（図表 5-4）ジョハリの窓

| | 自分が知っている自分 | 自分が知らない自分 |
|---|---|---|
| 他者の知っている自分 | オープンな私(開放)<br>自己開示 | 気付いていない私（盲点）<br>他者からのフィードバック |
| 他者の知らない自分 | 秘密の窓(隠ぺい) | 未知の私 |

出典：「ジョハリの窓」を筆者が加工して作成

③　目標実現にあたっての不足要素の確認

理想とするキャリアのゴールに到達するのに、現在の自己資源を顧みた時に不足するものが何であるかを明確にする。例としては客室乗務員(CA)になろうとするときに、英会話力やマナーについて自己の不足な点を認識するなど。不足な要素が複数ある時には、不足要素の重要度の確認をしてそれらに優先順位をつける。

④　不足要素獲得方法の検討

どのようにして不足要素を獲得するかを検討する。上記の英会話力で言えば、英会話のスクールへ通う、ラジオ英会話による独学など。

⑤　実際の行動

いきなり最終目標を目指すのは困難が多いので、最終目標に向かっての途中の中間目標点（マイルストーン 工程の節目）を置いて、達成することによる成功体験の積み重ねによって自信をつけ、目標に到達するように努力する。

目標を達成するには、毎日毎日の地道な積み重ねが必要である。そのためには、図表 5-6 で示す高橋（高橋俊介「21 世紀のキャリア論―想定外変化と専門性細分化深化の時代のキャリア」(2012)）が指摘している 3 つのキャリアコンピテンシーが必要である。それらは、①主体的ジョブデザイン行動(現在の仕事が目標と直接は関連しないようなものであっても、現在担当している仕事に対して、自分の価値観やポリシーを持って取り組み、社会の変化、ビジネス動向に自分なりの見解を持つ)、②ネットワーキング行動(社内および社外での幅広い人的交流や異業種交流)、③スキル開発行動 （自己の専門性の深化のためのスキル向上や、社会的認知のための資格取得など)である。

上記行動計画を時系列で示したものがライフプラン(含経済計画)である。(図表 5-5)

（図表5-5）ライフプラン（含経済計画）

| 項目1 | 項目2 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 今後10年間の目標（端的に） | | 下記の項目について、今後10年間の目標を具体的に設定する | | | | | | | | | | |
| ①健康維持 | | | | | | | | | | | | |
| ②仕事 | | | | | | | | | | | | |
| ③家庭 | | | | | | | | | | | | |
| ④学習 | | | | | | | | | | | | |
| ⑤自己啓発 | | | | | | | | | | | | |
| ⑥趣味 | | | | | | | | | | | | |
| ⑦遊び | | | | | | | | | | | | |
| ⑧社会活動 | | | | | | | | | | | | |
| ⑨その他 | | | | | | | | | | | | |
| 年ごとのキャリア開発 | | 下記の項目について、今後10年間の目標を年単位で具体的に設定する | | | | | | | | | | |
| 仕事関連（実施内容と実施時期） | ①職務 | | | | | | | | | | | |
| | ②能力開発 | | | | | | | | | | | |
| | ③資格取得 | | | | | | | | | | | |
| | ④自己啓発 | | | | | | | | | | | |
| | ⑤その他 | | | | | | | | | | | |
| 仕事以外（実施内容と実施時期） | ①家庭 | | | | | | | | | | | |
| | ②学習 | | | | | | | | | | | |
| | ③自己啓発 | | | | | | | | | | | |
| | ④趣味 | | | | | | | | | | | |
| | ⑤遊び | | | | | | | | | | | |
| | ⑥社会活動 | | | | | | | | | | | |
| | ⑦その他 | | | | | | | | | | | |
| ファイナンシャル計画（目標） | | | | | | | | | | | | |
| 年ごとの計画（イベントなど） | | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
| 自分 | 年齢 | | | | | | | | | | | |
| | イベント | | | | | | | | | | | |
| 家族（年齢に伴うイベント等） | 配偶者 | | | | | | | | | | | |
| | 子ども | | | | | | | | | | | |
| | 親 | | | | | | | | | | | |
| 経済プラン（目標） | | | | | | | | | | | | |
| ①収入 | 給与 | | | | | | | | | | | |
| | 年金 | | | | | | | | | | | |
| | その他 | | | | | | | | | | | |
| | 合計 | | | | | | | | | | | |
| ②支出 | 日常生活 | | | | | | | | | | | |
| | 子供教育 | | | | | | | | | | | |
| | ライフイベント | | | | | | | | | | | |
| | その他 | | | | | | | | | | | |
| | 合計 | | | | | | | | | | | |
| 収支バランス③=①-② | | | | | | | | | | | | |
| 貯蓄残高 | 残高（　　）+③ | | | | | | | | | | | |

出典：筆者が作成

⑥　確認＆フォローアップ

（ｉ） クランボルツ博士(Krumboltz,J.D)の「計画された偶然性(Planned Happenstance Theory)」(1999)

目標の達成には PDCA(Plan→Do→Check→Action)を確実に行うことが重要であるが、時には目標の微調整や、マイルストーンの追加などが生じることもありうる。キャリア理論の大家であるクランボルツ博士の「計画された偶発性」の理論を大切にすることも必要である。(日本産業カウンセラー協会「キャリアコンサルタント―その理論と実際」 p 326)

その理論は①予期せぬ出来事がキャリアに影響を与える。→②予期せぬ偶発的なできごとを上手に活用することによって、ただの偶発的なできごとも自分のキャリア形成の力に変えていくことが出来る。→③予期せぬ出来事は、自ら創り出し活かすことができる。それは一人一人の主体性であり意識的努力によるものである。なぜなら、偶然的な出来事が起きるその前には、自分自身のさまざまな行動が存在しているからである。ただ単に“自分にとっていい偶然”が起こるのを待つのではなく、それが起こるような「布石」を打つことの重要性をいっているのだと解釈できる。自分の人生を顧みて、「あの時にあの人に会ったから」とか、「あの研修に参加したから」とか、計画していなかった出会いや出来事が、自分の人生に幸運をもたらしたと思うことがあるのではなかろうか。

そしてクランボルツは、偶然をキャリアの機会に活用するためのスキルとして

①好奇心 (Curiosity) ②持続性 (Persistence) ③柔軟性(Flexibility)

④楽観性 (Optimism) ⑤冒険心 (Risk-taking)

を挙げている。これは一言でいえば、「ポジティブシンキング(肯定的な考え方)」である。

（ⅱ）ハンセン博士の「人生の 4L」(1997)

ハンセン博士(Hansen,L.S.)は、ライフ・キャリアの観点から人生にとって必要な「4 つの L」の必要性について述べている。それらは、①Labor(仕事) ②Leisure(楽しみ) ③Learning(学び) ④Love(愛)で、どの一つの L が欠けても、人生は充実したものにはならない。この 4 つの“L”が、それぞれ現在どのような状態であるのか、これらを将来どのような状態にしたいかを考えることはキャリア形成であり、人生に必要な 4 要素 (4 つの“L”) のバランスで人生が充実する。

（日本産業カウンセラー協会「キャリアコンサルタントその理論と実際」 p 412)

３　定年基礎力

「定年基礎力」という言葉を聞かれたことがあるだろうか。畏友である森俊昭氏(法政大学大学院経営学研究科 キャリアデザイン学専攻 修士課程修了)はその修士論文「定年後も地域でいきいき活動する人たちの『定年基礎力』とは何か―キャリアと生涯発達の視点から―」(以下「森論文」という。)で、問題意識を次のように述べている。

【定年退職者は定年後の人生をどのように生きたいと願っているのか、定年後の 20 年、30 年ともいわれる長い期間を充実したものとするためには、何が必要であろうか。「定年退職」は一つの「儀式」にしか過ぎないが、その陰では定年に関する様々な心理的変化や決断が定年前の数年間にわたって生じている。やり残したことはないのか、自分が大切にしたいものは何なのか、定

年後はどんな人生を歩みたいのかなどが、自分のアイデンティティ(自分とは何か)の挟間でゆれ動いている。

本論では定年退職後も地域でいきいきと活動している人たちを取り上げ、彼らが定年退職前から何を考え、どのような準備をし、どのような行動をとってきたのかについて、調査研究し、明らかにする。】(森論文)

そして、先行論文の一つ(小田利勝「退職に関する新たな視点とサード・エイジの生活課題―高齢期のライフスキルとサクセスフル・エイジングに関する実証研究へ向けて―」(1988) 神戸大学発達科学部研究紀要第5巻第2号p117)から、次のように引用している。

【高齢期のライフスキルはうまく歳を取るためのライフスキルであり、定年退職後になってからの問題ではない。(中略)定年後の課題は定年後に始まるのではなく、定年前から課題は存在している。この課題を定年前の段階において、いかに早く見つけ対策を立てていくかということが、定年後の生活を左右する重要な課題であることが示唆されている。】(森論文)

森氏の研究目的は次のように述べられている。

【本研究では定年退職後も地域でいきいき活動している定年退職者を取り上げ、定年後も地域でいきいき活動していくために、定年退職前(現役時代)から磨かれ身につけた地域でのいきいき活動につながる能力やスキルを、定年退職後も地域でいきいき活動していくための「共通特性」とし、その「共通特性」要因とは何かを明らかにすることを研究目的とする。

そして研究方法としては、定年(早期)退職後も地域でいきいき活動していると思われる男性定年(早期)退職者21人に、どのような「共通特性」を身につけているか、定年退職前の中年の危機による心理的変化や、行動変容、価値観の変化などが、「共通特性」を身につける過程においてどのような影響を及ぼしているかを、個別インタビューしている。】(森論文)

森氏と筆者はキャリアコンサルタントという共通点などでの親しい仲間であるが、私は、上記インタビューの対象者の一人に、光栄にも選んでいただいた。インタビューとは別に質問用紙によるアンケート結果も詳細にまとめられ、仮設の検証がなされた。仮説はすべて検証され、「共通特性」を「定年基礎力」という名称に変更された。

| 定年基礎力 | | |
|---|---|---|
| | 能力 | 能力要素 |
| 1 | 趣味を楽しみ活かす力 | 独り楽しみ力　サークル活動力　趣味仲間探求力 |
| 2 | 居場所を作り行動する力 | NPO　ボランティア活動　特技・資格・趣味活動力<br>自治会活動力 |
| 3 | 仲間を求め育てる力 | 地域仲間構築力　同級生仲間構築力<br>社外仲間構築力　特技・資格・趣味仲間構築力 |
| 4 | 役立ち感を育み創造する力 | ボランティア力　自治会協力力　人的支援力 |
| 5 | キャリアデザイン力 | 不安を期待に代える力　先輩観察から学ぶ力<br>自律的キャリア形成力　夢実現力 |

出典：森俊昭「定年後も地域でいきいき活動する人たちの『定年基礎力』とは何か―キャリアと生涯発達の視点から」p61

そして、「定年基礎力を補完しプラスの影響を与える５つの要因」を次のように示している。

| 定年基礎力を補完しプラスの影響を与える５つの要因 | | |
|---|---|---|
| | 特性 | 要素 |
| 1 | 定年を肯定的にとらえる | 定年退職後の課題が既に達成されており、定年を機に自らの人生を主体的に生きていく |
| 2 | 中年の危機を乗り越える | 中年の危機をきっかけとして、関心事の変化や人間関係の変化、価値観の変化に気づき行動を起こす |
| 3 | ワーク・ライフ・バランス | 会社では仕事優先人間でありながら、会社からの自立を模索し、仕事との調和を図り、仕事以外にも誇りを持てるような趣味や活動を実践する |
| 4 | 定年退職前準備講座 | 定年退職前準備講座の受講を通して現在を節目と感じ、今までの仕事や能力の振り返りを行い、職業人生の棚卸を行った結果、これからの人生を展望し描く |
| 5 | 内的キャリア | 自らを深く内省し、自分は何を大切にし、どのような生き方をしたいのか、自らの心理的満足を大切にする作業を始める |

出典：森俊昭「定年後も地域でいきいき活動する人たちの『定年基礎力』とは何か―キャリアと生涯発達の視点から」ｐ62

第３節　キャリアコンサルティング

ここまで、キャリア形成にあたってはキャリアコンサルティングを受けることが有効であると述べてきたが、「キャリアコンサルティング」とは何で、「キャリアコンサルタント」とはどんな人で、何を行うかを最後に述べる。以下は「平成 29 年版厚生労働白書」からの抜粋である。

１　キャリアコンサルティングとキャリアコンサルタント

（１）キャリアコンサルティングの概要

【キャリアコンサルティングとは「労働者の職業の選択、職業生活設計又は職業能力の開発及び向上に関する相談に応じ、助言及び指導を行うこと」（職業能力開発促進法第２条第５項）をいい、ハローワークなどの需給調整機関や、企業、学校などの多くの現場で実施されている。

高齢化の進展に伴う職業人生の長期化や、サービス経済化・グローバル化の進展、企業における人材処遇の在り方の変化などを背景として、働く方自らが職業生活設計を行う傾向が強まり、キャリア形成支援の重要性が一層高まる中で、キャリアコンサルティングは 「労働市場のインフラ（基盤）」としての役割も担っている。

（２）キャリアコンサルタント国家資格の創設、キャリア形成支援の更なる推進

キャリアコンサルティングを担うキャリアコンサルタントについては、その資質向上を図るため、2002 年 11 月から民間機関が実施するキャリア・コンサルタント能力評価試験をキャリア形成促進助成金の支給対象として指定してきたが、職業生活設計に関する専門的な相談・助言をこれまで以上に安心して受けることのできる環境を整備するため、2016 年４月１日、職業選択や職

業能力開発に関する相談・助言を行う専門家としてキャリアコンサルタント登録制度を法定化し、キャリアコンサルタントを登録制の名称独占資格として位置づけるとともに、守秘義務、信用失墜行為の禁止義務を課した。また、5 年ごとの更新に当たって講習の受講を義務づけるなどにより資質の確保を図ることとしている。（中略） 2016 年度末で約 5 万 9 千人のキャリアコンサルタント有資格者（延べ）が養成されている。】（厚生労働省「平成 29 年版厚生労働白書」p257,258）

２　キャリアコンサルタントの使命

以下は「職業研究-2018 NO.1」（雇用問題研究会）の『キャリアコンサルタントのミッションとは』（下村英雄　独立行政法人労働政策研究・研修機構）からの抜粋である。

【キャリアコンサルタントのミッションとは何か。いろいろな考え方があると思うが、私は、「困っている人を助ける」ということ以上のことはないと思う。何に困っている人を助けるのかと言えば、もちろん、仕事や職業について困っている人を助けるのだ。（中略）一律の制度から外れた個別のニーズは個別に対処せざるを得ない。一義的には、そのためにこそ一対一の個別相談が必要となる。（中略）キャリアコンサルティングとは、個々の労働者の多様性の問題に対処し、本人にとって望ましい形で支援することで、最終的には社会経済の発展に寄与することなのだと言えよう。】（雇用問題研究会「職業研究-2018 NO.1」）

第４節　考察

「人生 100 年時代の中高年齢者のキャリア形成」というタイトルのもとに種々述べてきたが、最後に次のとおりまとめとしたい。

（１）キャリア形成の計画のスタートは何歳からでもできる

「もう中高年になったから今さらキャリア形成なんて」と考えることはない。「残りの人生で、今この時が常に一番若い」という言葉がある。常に未来を見つめ、過去の事実は変えられないが過去の出来事についての見方を変えることによって、それを自分のキャリア形成に活かすことはできる。一度しかない人生、自己のキャリア形成を目指す日々を過ごすことは生きがいにもつながる。「思い立ったが吉日」であり、何かを始めるのに遅すぎるということはない。

（２）他人と比較しないで、個性的なキャリア形成を目指す

人間一人ひとり顔が違うように、キャリアは人それぞれ異なっている。世の中に職業が同じ人は多くいるが、キャリアが全く同じ人はいない。これが「職業」と「キャリア」の違いである。「キャリアコンサルタント」という職業を例にとれば、「キャリアコンサルタント」という職業を選んだ動機が人によって異なる。またこの仕事によりどんな満足を得たいのか、どんな働き方をしたいのか、他の職業とのバランスをどのようにとるかも人によって異なる。「キャリアコンサルタント」の対峙する相談者（クライアント）の相談内容がすべて異なるように、「キャリアコンサルタント」という職業に対する見方や対応方法も異なる。つまり、職業は「選ぶもの」であり、キャリアは「創るもの」であると日米の学者が述べている。

（３）人に相談する（カウンセリングを受ける）ことをためらわない

個人のキャリア形成のために、キャリアコンサルタントによるキャリアカウンセリングは有効である。現在のキャリアカウンセリングでは、「ナラティブ・カウンセリング」（相談者がキャ

リアコンサルタントの前で自己のキャリアの過去について話すことを通して、将来の自己の目標を設定する)が盛んである。その際にキャリアコンサルタントは傾聴しながら、相談者の作成する将来のストーリーの「共著者」になる。人は話をすることによってはじめて自分は何を望んでいるか、どうしたいかに気付くのである。

セルフ・キャリアドックの実施にあたって、キャリアプランを作成することと、キャリアコンサルタントによるカウンセリングは必須である。相談者一人ひとりが、自分の人生を自分で創っていくことは難しいが、その際キャリアコンサルタントは、伴走者としてよきアドバイザーになりうると考える。

最後に、自分のライフプランを定年退職後に考え作成するのでは遅すぎる。在職中に退職後も含めた自分の人生を設計することが必須である。最終目標の実現のために、現役時代の業務で役に立つものがありうるからである。自己の計画があるからこそ、人生の不測の事態に対しても意思決定が可能なのである。

今後大切なのは、自己のキャリアを自分で満足のいく形で創ることである。そのためには、世の中の動きを見つめながら自分自身の現状を振り返り、目標に向かって何をどんな順序で実施するかの意思決定が必要である。自分自身のキャリアの幅をひろげるとともに深化させ、自己のキャリアに誇りを持つとともに日々磨きをかけることができれば、人生 100 年時代を生き抜くことができると確信する。

＜引用・参考文献＞

・リンダ・グラットン，アンドリュー・スコット【著】,池村千秋【訳】(2016)『ライフシフト―100 年時代の人生戦略 』東洋経済新聞社
・安川悦子，竹島伸生【編著】(2002)『「高齢者神話」の打破―現代エイジング研究の射程』御茶の水書房
・内閣府「高齢社会対策大綱（平成 30 年 2 月 16 日閣議決定)」
・今野浩一郎【著】(2014)『高齢社員の人事管理―戦力化のための仕事・評価・賃金』中央経済社
・内閣府「平成 30 年版高齢社会白書」
・総務省統計局「平成 27 年国勢調査結果」
・総務省統計局「人口推計」(平成 29 年 10 月 1 日確定値)
・国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成 29 年推計)」
(http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp_zenkoku2017.asp)
・内閣府「平成 30 年版少子化社会対策白書」
・厚生労働省「平成 28 年版厚生労働白書―人口高齢化を乗り越える社会モデルを考える」
・厚生労働省「認知症施策推進総合戦略（新）オレンジプラン」(平成 27 年 1 月 27 日公表)
・愛知県労働協会「平成 29 年度生涯現役に向けた高年齢者のニーズ調査報告書　生涯現役促進地域連携事業（厚生労働省愛知労働局委託)」
・厚生労働省職業能力開発局「第 10 次職業能力開発基本計画―生産性向上に向けた人材育成戦略」(平成 28 年 4 月 28 日公表)
・厚生労働省「セルフ・キャリアドック普及拡大加速化支援サイト」
(https://selfcareerdock.mhlw.go.jp/) (2019)
・「産業雇用安定センターHP」(http://sangyokoyo.or.jp/about/index.html) (2019)
・厚生労働省職業安定局「平成 27 年高年齢者の雇用状況」(平成 27 年 10 月 21 日公表)
・労働政策研究・研修機構（2016)「労働力不足時代における高年齢者雇用」労働政策研究報告書 No. 186
・厚生労働省「平成 30 年版労働経済白書―働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について」
・文部科学省「高等学校キャリア教育の手引き」(2011)
・日本キャリアカウンセラー協会（2018)「キャリアコンサルタント―その理論と実際」
・森俊昭（2011)「定年後も地域でいきいき活動する人たちの『定年基礎力』とは何か―キャリアと生涯発達の視点から」法政大学大学院修士学位論文，経営学研究科キャリアデザイン学専攻
・厚生労働省「平成 29 年版厚生労働白書―社会保障と経済成長」
・下村英雄（2018)「巻頭言 キャリアコンサルタントのミッションとは（特集 キャリアコンサルティングの現在)」『職業研究』2018№1（雇用問題研究会)
・高橋俊介【著】(2012)『21 世紀のキャリア論―想定外変化と専門性細分化深化の時代のキャリア』東洋経済新報社
・小田利勝（1988)「退職に関する新たな視点とサード・エイジの生活課題―高齢期のライフスキルとサクセスフル・エイジングに関する実証研究へ向けて」神戸大学発達科学部研究紀要 第 5 巻第 2 号

令和２年３月１日発行

あいち労働総合支援フロア調査分析事業
人生 100 年時代の中高年齢者のキャリア形成

編集・発行　公益財団法人愛知県労働協会事業課労働情報グループ
（あいち労働総合支援フロア産業労働情報コーナー）
〒450-0002　名古屋市中村区名駅 4-4-38
愛知県産業労働センター17 階
TEL 052-485-7153