



# 人材不足時代の ミドル・シニアの活躍戦略 フォーラム

## サマリーレポート



**日本総研**  
The Japan Research Institute, Limited

2026年2月

## 目次

はじめに.....	2
基調講演「人的資本経営におけるミドル・シニア活躍の意義と課題」 .....	3
なぜいま人的資本経営か .....	3
人的資本経営までの経営戦略の変遷.....	3
ミドル・シニアに対する投資の現状.....	4
日本企業が成長するための最重要課題.....	5
ミドル・シニアに有効な人材投資とは.....	5
シニアが長く働き続けるために重要な三つの要素 .....	6
基調講演「ミドル・シニア人材の現状と課題」 .....	7
ミドル・シニア人材のキャリア意識の現状 .....	7
ミドル・シニア人材の職場に対する満足度 .....	7
キャリア形成支援に向けた企業の取組.....	8
大企業のOB/OGのキャリア意識の現状 .....	8
本日の総括 .....	8
基調講演「ミドル・シニア人材をプロアクティブ化させるには」 .....	10
ミドル・シニア人材をプロアクティブ化させるための三つの主張.....	10
プロアクティブ人材とは何か .....	10
プロアクティブ人材の実態.....	11
ミドル・シニアのプロアクティブ化に向けたアプローチ.....	12
パネルディスカッション .....	13
株式会社ゆうちょ銀行 コーポレートスタッフ部門 ダイバーシティ推進部	
部長 齋藤 美香子様からのご報告： .....	13
三井住友海上火災保険株式会社 人事部 主席スペシャリスト 丸山 剛弘様からのご報告： .....	14
厚生労働省 雇用環境・均等局 勤労者生活課 労働者協同組合業務室	
室長 池田 陽平様からのご報告： .....	15
広島市 経済観光局 雇用推進課 課長 中川 航輔様からのご報告 .....	16
中国労働金庫 経営統括部 経営企画課兼市場リスク管理室	
課長兼室長 尾崎 章雄様からのご報告： .....	18
パート1 ミドル・シニア人材の再活性化のための変容メカニズム .....	18
パート2：ミドル・シニア人材の再活性化のための変容メカニズムとしての「越境経験」の在り方	21
パート3：ミドル・シニアの活躍という社会的テーマを企業の価値向上に寄与していくための示唆	24
本パネルセッションを通じた感想 .....	25

## はじめに

人材不足、且つ70歳就業時代に向けて、ミドル・シニアの活躍は「人件費コスト」ではなく「人的資本」として再定義することが求められています。しかし多くの企業では、役割の硬直化や越境機会の欠如、それに伴う関係資本の低下によって、ミドル・シニア人材が本来持つ価値が十分に発揮されていないのが現状です。

日本総合研究所では、2026年2月6日に、人材不足時代のミドル・シニアの活躍戦略フォーラムを開催しました。本フォーラムでは、ミドル・シニア人材が活躍できる“変容メカニズム”として、「①キャリア自律の促進」と「②越境経験の提供」という双方を行い、企業価値向上につなげていくことの重要性を提言し、ミドル・シニア人材を対象とした人的資本経営の実践のヒントを提供させていただきました。

基調講演では、法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科 教授/株式会社日本総合研究所 調査部 客員研究員 山田久より、人的資本経営におけるミドル・シニア活躍の意義と課題を提起。続いて、株式会社日本総合研究所 創発戦略センター スペシャリスト 小島明子からは、ミドル・シニア人材のキャリア意識の現状を踏まえた上で課題を整理し、リサーチ・コンサルティング部門 シニアマネジャー 宮下太陽からは、ミドル・シニア人材を組織のなかで、プロアクティブ化させるため具体的な施策について提案を行いました。

パネルディスカッションでは、株式会社ゆうちょ銀行 コーポレートスタッフ部門 ダイバーシティ推進部 部長 斎藤 美香子氏、三井住友海上火災保険株式会社 人事部 主席スペシャリスト 丸山 剛弘氏、厚生労働省 雇用環境・均等局 勤労者生活課 労働者協同組合業務室 室長 池田 陽平氏、広島市 経済観光局 雇用推進課 課長 中川 航輔 氏、中国労働金庫 経営統括部 経営企画課兼市場リスク管理室 課長兼室長 尾崎 章雄 氏にご登壇をいただきました。

ミドル・シニア人材の再活性化のための変容メカニズムとしての「キャリア自律の促進」及び「越境経験」の在り方、ミドル・シニアの活躍という社会的テーマを企業の価値向上に寄与していくための示唆について議論を行い、ミドル・シニア人材を対象とした人的資本経営につなげていくための様々な提案をいただきました。

## 基調講演「人的資本経営におけるミドル・シニア活躍の意義と課題」

法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科 教授／株式会社日本総合研究所 調査部  
客員研究員 山田 久

### なぜいま人的資本経営か

重要なポイントは、大きく二つだと思います。昔から言われていることですが、一点目は、経営戦略と人材戦略を連携・連動させるということです。二点目は、新しい視点で、従業員の視点に改めてフォーカスを当てているということだと思います。戦略人事という言葉で、経営戦略と人材戦略との連動は昔から言われてきましたが、おそらく個人にフォーカスを当てることが新しい視点だということだと思います。具体的なキーワードとしては、パーパス経営やワークエンゲージメントが注目されています。

### 人的資本経営までの経営戦略の変遷

人的資本経営が経営戦略の考え方の変遷の流れの中にどう位置づけられるかを理解するには、マクロ環境（経営環境）—経営—人材の三層構造で見ていくということが有益だと思っています。

経営戦略の世界には二つの大きな考え方があります。一つはポジショニング・ビューと言われていますが、経営が置かれている環境を認識して、そこで自社の強みを見ながらどうポジショニングしていくのかということだと思います。マクロ環境があり、そこで経営戦略を決定し、自ずと人材戦略が決まるという考え方です。もう一つはリソース・ベースド・ビューと言われていますが、もともとその企業が持つ人材力・組織力から発想して経営戦略を決めます。それが結果的にマクロ環境にインパクトを与えます。

1970年代から80年代くらいまで日本的経営が礼賛されましたが、この時期はリソース・ベースド・ビューでした。ところが90年代に入ってから、まさにグローバルな競争が激化して、中国や韓国が台頭してきます。そうしたなかで厳しい経営環境のもとでどういったポジションを取るか、ということでポジショニング・ビューの傾向が強くなりました。現在は、VUCAと言われますが、いくら優秀な経営者でも、何をやらたいのか、どうすればいいのかという、必ずしも答えを持っていないという時代が始まっているということだと思います。だからこそ現場が主体的に考えていく、そういう現場を持っている企業の方が強くなっているのです。

ポジショニング・ビューというのは、経営戦略があって人材戦略が決まるというリソース・ベースド・ビューとは逆でした。ところが今は、個人の力がとても強くなっているというのが実態だと思います。学生時代から、アフィリエイトをやっている人たちもいますし、いわゆるインフルエンサーというものもその典型です。企業のマーケティングにインフルエンサーがどう連携しているのか。あるいはAIの時代ですからすごくそういう技術を知っている人がいるかいないかで、企業経営も大きく変わってしまうような時代が始まっているということだと思います。

だからこそ個人ということにフォーカスを当てていくことの重要性があります。もちろん、皆が皆そういうわけではなく、そういう側面が出てきているというのが実態ですが。また、人材不足の時代です

から、転職の選択肢が個人に出てきていますので、個人と企業の関係が大きく変わってきているということも背景にあります。

企業経営する時、ビジョンやミッションを明確にという話がよく言われてきましたが、このこととパーパス経営の違いは何か。色々な解釈があると思いますが、かつては経営のなかにおいては、情報の面などで従業員に対してかなり優位でした。経営が決めるそのビジョンをいかに従業員に浸透させ、経営が考えるように従業員が動くかということは、とても重要でした。しかし、これからはどのように経営を行っていいか知るのが難しい時代になっています。個人が力をもってはいても、個人がかつての企業の考え方に単純に従順にアジャストしていく人ばかりではありません。個人は個人で、自分の人生の意味について、あるいは仕事にどういう価値があるのか、それぞれ考えるようになっています。パーパスというのは、企業が何か作って個人に押し付けるものではなく、個人のそれとの共通部分を見つけるもの。つまり、企業のパーパスと個人のパーパスの「共感」を見つけるものなのです。

特にシニアになって、今後長く働いていこうと考えるときには、そういうことを考えるようになります。個人のパーパスを持つことは必要ですし、その必要性が認識されてきていると思います。企業もそれを強制的に合わせるのではなく、どのように共通項を見つけていくが問われています。昔のビジョンに比べると、根源的な問題だといえます。この企業はどのような価値を社会に提供していくのか、個人としてどういうところを追求していくのか。そこに対する共感をどのように作っていくという作業が大事になっています。この共感を個人が持てると、とてもやる気が出ます。企業にやらされているのではなく、私自身のやりたいことを実現するのは、この企業でできるという思いが生まれ、また、こういうことをできる企業が強くなっていくのです。それが今の置かれている環境だということだと思います。

## ミドル・シニアに対する投資の現状

ミドル・シニアに対する投資については、ミドル・シニアは企業から見ると、もうすぐ退職される方々なので、投資をしても回収されないのではないかと考えられ、投資はされてこられませんでした。しかし、日本の問題は、ミドル・シニアに留まらず、全体的に実は投資が少なかったのではないかとされています。様々な議論がありますが、少なくとも言えることは、エンゲージメントといった個人のやる気を引き出すような形での人材投資はされてこなかったのは現実だと思います。

ギャラップ社の調査においても、日本人のエンゲージメントは低い傾向が見られます。ここ10年間の変化においては、エンゲージメントが上がっている企業や国もあります。特に、アジア太平洋地域のなかでは、自己啓発をやっている人の割合というのは日本がある意味飛び抜けて少ないのです。自分で意識を持って自己啓発している人も少ないのが日本の現実です。

なぜ、人材投資が必要になっているのか、改めて今、大事になっているのが、価値がどういう形で生まれていくか、パターンが変わってきているからだと言われております。各国の上場企業の市場価値の要因分析を見てみると、成長しているアメリカでは、無形資産がものすごく伸びており、一方日本は伸びていません。有形資産は、工場や機といった目に見えるものが該当しますが、無形資産は、ノウハウや著作権など目に見えない資産であり、人材力に強く関わるものです。

しかし、日本企業は、OFF-JT への投資が少なく、個人のエンゲージメント、モチベーションを上げるような人材投資は、日本は残念ながら十分とは言えません。自己啓発についても 50 歳代は行っている人が少なく、まさにこのミドル・シニアというのは、投資が少ないということが指摘できます。

## 日本企業が成長するための最重要課題

非常に短期的な視点で見れば、ミドル・シニアへ投資をしても回収ができないという考え方になります。企業は福祉のために存在しているわけではなく、利益を上げていくことが大事なので、合理的だといえます。しかし、労働人口の属性別の変化を見ると、男性の 15 歳から 59 歳は 2000 年がピークとなっており、そこから減り続けています。女性活躍という話も出てきましたが、女性ももうしばらくするとピークアウトし、現役世代は減っていくのです。これからどんどん伸びていくのは、60 歳以上のシニアになり、すでにかなり増えています。2040 年の段階では 30% に上ります。この試算には、外国人の受け入れも含まれています。

もう一つは、シニアの方々が元気であるということです。能力も高く、活躍できている人も多と思います。シニアのモチベーションを高めて、70 歳まで働くのが当たり前の時代になっていくと思います。あと 10 年あれば、投資をしても十分回収できます。そういう意味では、企業も意識を変えていく必要がありますし、シニア自身も同様です。

## ミドル・シニアに有効な人材投資とは

人材育成の基本原則である、ロミンガーの法則によれば、従業員にとって身になる学習の 70% は職業上の経験、20% はロールモデルから受ける薫陶、10% がフォーマルな教育研修だといわれています。OFF-JT は大事だと言われていますが、時間としては全体の 10% ということだと言えます。

大事なのは、実際に仕事をしていくことです。労働経済の研究者で有名な小池和男先生によれば、大事なことは、普段と異なる仕事をこなしていける力だと言っています。AI が代替してくれることも増えますが、色々なことを総合的に考えて判断して動いていく、普段とは違う仕事を上手くこなせるようになるには、実務経験を積むしか身につかないことだと思います。だから、70% は実際に仕事をやることが大事なのです。

優秀な指導者にちょっとコツを教えてもらおうと、成績が急に伸びたという記憶を持っている方もいらっしゃると思いますが、それと同じだと思います。そういう例が一つの経験則ですし、かなり本質的なことなのだと思います。色々なことを言われていますが、このような基本にいつも戻っていくということが大事なのではないでしょうか。

人材育成には色々ありますが、座学だけではなく、その身につけたものを実際に使ってみる機会を与えていくことが大事なのです。それをやることによって、本人がその意味が分かってきますし、モチベーションも上がります。人材マネジメントというのは、育成をして、任用をして、評価してあげるという流れを回さなければなりません。育成で終わりではないのです。

## シニアが長く働き続けるために重要な三つの要素

では、実際に長く働いていくにはどのようにすればよいのか。長く働いている人には、三つの要素で築いてきたという敬愛大学教授の高木朋代先生の研究があります。

一つ目は、得意分野を持っているという言い方をしますが、同一職能での経験がそれなりに長いということです。二つ目は起伏のあるキャリアであるということです。困難に直面し、一皮も二皮も剥ける経験がないとダメということです。最後は、人との出会いです。こういうことを組み合わせていくということが大事で、そういう機会を作っていくのも一つだと言えます。

実は、シニアのなかでは、転職経験ある方々は65歳以降も働き続ける人が多いのです。その理由の一つは、転職をすると、これまでの常識が通用しないことに気づきます。自分のことを過大評価や過小評価していることに気づき、自分を客観視できます。キャリア自律を実現するには、これまでのやり方をいったん忘れ、新しいやり方を意識的に取り入れる「アンラーニング」が重要です。具体的な手法とすれば「越境学習」を行えば、転職しなくても、他の世界を知るということで、自分を見つめ直していくことにつながります。

こういうことを組み合わせながら、シニアの人材育成を考えていったらいいのではないかという問題提起です。具体的な施策は、後ほど議論していただければと思います。ご清聴ありがとうございました。

## 基調講演「ミドル・シニア人材の現状と課題」

株式会社日本総合研究所 創発戦略センター スペシャリスト 小島 明子

### ミドル・シニア人材のキャリア意識の現状

日本総合研究所、創発戦略センターの小島と申します。先ほど、山田先生からは、個人のエンパワメントが大事だというお話をいただいたかと思いますが、私は、働き手の目線で、そういった方々が、こういった意識を持っていらっしゃるのかというところを、少しご紹介できればという風に思っております。

日本総合研究所で実施をした調査結果では、ミドル・シニアの男性の方に就職活動時点とアンケートにご回答された時点（現在）のキャリアの意識の変化を見えています。例えば、外的報酬欲求という言い方などもしますが、出世・昇進のために働くことが重要だという強い気持ちを持っておられる方は、就職活動時点に比べて、アンケート回答時点では少なくなります。一方、内的報酬欲求というような言い方をすることもあります。自己成長できる仕事がやりたい、やりがいのある仕事をやりたいという気持ちは、就職活動時点のみならず、ミドル・シニアになっても、強いままであるということが明らかになっています。一方、ハードワークに対する許容度合いと書いていますが、やりたい仕事のためであれば自分の時間を削られても仕方がないとか、体力的にきつくても仕方がないと思う方は、就職活動時点に比べると少なくなるということが明らかになっています。よくミドル・シニアの方は、年齢を経ると、意欲がなくなってしまうと思われる方が多いです。体力は低下していきますので、働く時間には制約が出てくるかもしれないですが、自己成長したいとかやりがいのある仕事をしたいという気持ちは、年をとっても強いままなのです。

ミドル・シニアの女性については、出世・昇進のために働くことが重要だという意欲を持って就職をされたという方はとても少ないため、大きな変化はございません。ただし、内的報酬欲求に関して、先ほどミドル・シニアの男性は、年をとっても意欲が強いままであるとお話をしたのですが、女性はやや高くなるという結果になっています。女性は年をとると非常に元気になるという話も聞くことがあるかと思うのですが、データからもそのような特徴はよく出ていていると感じています。ハードワークに対する許容度合いについては、男性と同様に難しいという点は、データでお示ししているとおりでございます。

### ミドル・シニア人材の職場に対する満足度

職業生活への満足はどうかという点ですが、仕事を通じて自分は成長していると感じられている方は、約3割程度というところになります。女性に関しては、興味、好奇心を感じられている方は約3割程度というところになります。ミドル・シニアの方は、皆さん非常に意欲が高いにもかかわらず、なかなか職場では活躍の機会が得られていないというところが、職業満足度を見ていただくとお分かりいただけると思います。

また、ミドル・シニアの男性の管理職と非管理職の職場の満足度の差を見てみると、管理職に比べて非管理職の方は、職場の中で自分の能力ですとか、スキルを生かしている、あるいは成長できていると感じている方が少ないということが明らかになっています。役職定年で管理職から離れてしまうと、自分の役割が限定的になったり、あるいは仕事の難易度が変わってしまうことが多々あります。本人はとも意欲が高くても、職場では、そのような仕事を与えられていないというところがこのようなデータを見ていただくと、お分かりいただけるのではないかと思います。

## キャリア形成支援に向けた企業の取組

では、ミドル・シニアの方々において、職場環境への満足度と自分自身の意欲とのギャップをどのように埋めていくかという点で、キャリア自律の促進が重要になると考えています。本日も登壇いただくパネリストの皆様からも一部ご紹介がありますが、最近ではキャリア研修を行う企業が増えてきています。実際に全国でどれくらいの企業が実施しているのか、対象層などを見てみると、40 から 50 代の非管理職、あるいは 60 代以降のシニア社員に実施をしているケースは、若手層と比べて少ないのが現状です。ミドル・シニアの方は、自分のキャリアに悩んでいる方も多いのですが、職場としてキャリアを考える場を提供できている企業は少ないというところに課題があると感じます。また、主体的なキャリア形成に向けて、越境学習につながる副業・兼業の解禁や、社内の公募制度、労働者の意向を重視した人員配置を行っている企業は、非常に少ないということも明らかになっています。越境学習という機会を提供されていらっしゃる企業も、少ないというのが現状です。

## 大企業の OB/OG のキャリア意識の現状

今回、退職したシニアの方の再就職意欲についてもご参考までにご紹介します。詳しくは日本総合研究所のホームページにも掲載されていますが、元大企業の OBOG の方に、今後の再就職意欲をお尋ねすると、7 割の方が働きたくないと回答しています。当初、私は働きたい方が沢山いらっしゃるのではないかと考えていたので、正直、残念な気持ちでこのデータを見ていました。一方で、再就職活動の相談を過去された方というのが約半数くらいいらっしゃるということも分かっています。定年直後、あるいは定年前ぐらいから、今後新しいキャリアを歩んでいこうと思って、再就職活動の相談をした方は結構いらっしゃるのではないかと思います。しかし、自分の希望に合った仕事が見つからずに、再就職意欲が低下してしまったということだと推察しています。キャリアシフトをどのように上手くやっていくかといったところも、ミドル・シニアの重要な課題だと考えます。

## 本日の総括

最後の本日の総括ということで、課題を三つ挙げさせていただきたいと思います。一つ目は、能力や意欲の高いミドル・シニアの人材の活躍の推進を企業で取り組んでいく必要性について、働き手の目線からお話をさせていただきました。二つ目は、ミドル・シニアに対するキャリア自律の促進の場を、企業として提供していく必要性です。最後は、越境学習に代表されるような多様な活躍機会を提供するこ

とによって、ミドル・シニアの方が、社内だけではなく、社外も含めて、様々な場で活躍をしていけるようにしていく必要があるのではないかという点です。本日はご清聴いただき誠にありがとうございました。

## 基調講演「ミドル・シニア人材をプロアクティブ化させるには」

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 シニアマネジャー 宮下 太陽

### ミドル・シニア人材をプロアクティブ化させるための三つの主張

私からは、ミドル・シニア人材をプロアクティブ化させるためには、どうしたらよいのかということをお話しします。

ミドル・シニアをプロアクティブ化していくために、そのための投資をすることが企業の経営にとって非常に重要だ、というのが一つ目の私の主張です。二つ目は、そのミドル・シニアをプロアクティブ化していくことは、非常に重要であるものの、現状の日本の実態を見ると、残念ながらミドル・シニアというのは、プロアクティブスコアが低いという結果になってしまっているということです。三つ目は、ミドル・シニアをプロアクティブにしていくためのアプローチとして、個人だけに着目するのではなく、それをサポートする上司のあるべき姿やその上司をサポートする組織の支援のあり方までを考えていかなければ、この問題はなかなか解決できないということです。

私は、日本総研のマネジメント&インディビジュアルデザイングループというグループに所属しています。このグループのミッションは、働きたい、働き続けたいと多くの人が思える社会の変化をリードし、経営と人材の時代に応じた新しい関係を再構築していくことです。私自身は組織文化や社会人のキャリアなどを研究している研究者としても活動しています。今日お話しする内容も、研究の世界の話とコンサルティングの実践を往還する形でご紹介したいと考えています。

### プロアクティブ人材とは何か

早速プロアクティブ人材についてご説明しますが、プロアクティブ人材というのは、2000年頃から欧米のアカデミアを中心に研究が始まった概念です。先見性、未来志向、変革志向を持って、現状を変えようという形で自律的に行動する人材を指します。自分の成長だけでなく、会社の成長にもつながる前向きな行動を取る人材として定義しているところが肝です。こういった人材が必要とされている背景というのは、山田先生のご説明にもありましたとおり、企業と働き手の関係が、ここ数年大きく変わってきていることが挙げられます。メンバーシップ型の雇用というような言葉に代表される、いわゆる相互扶助の関係から、企業と働き手がより対等なパートナーシップ、選び選ばれるような関係に変わりつつある、そのような中で主体的、それから自律的にキャリアを築いていく、そういった人材の重要性が高まってきているということだと思います。

皆さん、自律的な人材が必要だと言われれば、異論はないと思います。しかし、ご自身の組織で、どれぐらいそういった自律的な人材がいるかという問いを立てた時に、どうでしょうか。

我々がこの取組を始めた時は、なかなかそういうことをきちんと測定することができなかったため、国内外の有識者の方々のお力を借りながら、日本の企業組織において、プロアクティブな人材を測定できる指標を作りました。様々な先行研究を確認しながら四つの行動にまとめました。一つ目は、新しいことをする行動ということで革新行動です。二つ目は、新しいことをしようと思ったら、外部からやっ

ぱり知見を持ってこなくてはいけない、自分たちだけでは実現できないため外部から知見を持ってきて、それを内部にちゃんと取り入れる行動である、外部ネットワーク探索行動です。三つ目は、新しいことをやると、日本の組織では、一匹狼になるケースもあり、それでは広まらないので、きちんと新しいことを組織の中で広げていくという、組織内ネットワーク構築行動です。それから、最後にキャリア開発行動で、これは組織の成長とともに自分自身も一緒に成長していく行動です。こうした行動をプロアクティブ人材という形で定義しました。具体的な質問項目は12問あり、この12問で測定できるようになっています。日本総研のホームページでも公開している情報ですので、ぜひ一度ご自身のスコア、それからご自身のチームのスコアを測っていただくとよいかと思います。このプロアクティブ人材のスコアが、ちゃんと企業経営に効いてくるということを、我々は2万人ほどの労働者を対象としたアンケートで確認しています。以上がプロアクティブ人材の実態ということになります。

## プロアクティブ人材の実態

高いプロアクティブスコアを示している方と、低いプロアクティブスコアを示している方を比較したところ、例えば職務の成果や、自己実現の度合い、また最近では非常に重要視されているワークエンゲージメントで、2倍程度の差があることが分かりました。ミドル・シニアを活性化していくという文脈においても、ミドル・シニアをプロアクティブ人材にしていくということで、活躍できる余地が広がってくるということが言えるのではないかと思います。翻って、今はどうなっているかということですが、このプロアクティブスコアの2万人のデータで見ると、全体の平均は中立回答が3のところ、3を下回っている状況です。山田先生のところでも、エンゲージメントの話もありましたが、なかなかプロアクティブに活躍・活動していこうという人が、マジョリティではないのが日本の実態です。とりわけ、今日のテーマであるミドル・シニア、特に40代後半から50代前半のところを赤枠にしていますが、他の年代と比べても、やはり低い結果になってしまっている状況です。

先ほど挙げたプロアクティブスコアの四つの行動でいうと、全世代平均と同じ傾向ではあるのですが、外に出る、越境学習という言葉のように、外部ネットワークで外に出ていく行動、それから勉強しなければいけないという話もありましたが、キャリア開発行動、この二つの行動の低さが目立っています。これをどうやって解決したらいいのかというのが重要な問いになると思います。

ただポイントは、ミドル・シニア層である45歳から54歳の層を見た時に、管理職と非管理職で二極化しているという状況があります。非管理職の方々の方がスコアが低いのです。これは社内でキャリアの天井が見えてきた時に、次はどうしたらよいかという問いへの答えをなかなか見出せなくなっているということではないかと思います。経営層の方ともお話ししていても、『やっぱりうちもそうなんだよね』というお話はよく伺います。冒頭申し上げたように、やはり個人だけの責任にしないということが重要であり、ここに一つの答えがあると考えています。

## ミドル・シニアのプロアクティブ化に向けたアプローチ

文化心理学の観点から述べると、これは広く日本文化として、このような状況にならざるを得ない構造的要因があるのではないかと思います。その構造的な要因を踏まえると、個人だけに着目してアプローチしても難しいというのが私の三つ目の結論です。

では、具体的にどうすればよいか、重要なのは三つの層で考えることです。三つの層というのは個人に期待すること、上司がすべきこと、その上司を支えるために組織がすべきことです。この三つの層で考えることが重要ではないかと思っています。個人について言うと、我々の調査から、プロアクティブになっていくためには、まず自己効力感が重要であることが分かっています。自分ならできるという感覚を高めるため、小さくても挑戦と成功体験を積み重ねるということを意識していただきたいです。周りの人たちのモチベーションを下げてしまうようなミドル・シニアの方が中にはいらっしゃるということもよく耳にするのですが、やはりチームでプロアクティブになるということ意識して、チームに貢献するという思いで働いていただきたいです。これが個人に期待することです。上司がすべきことという意味で言いますと、個人だけではなくてチームに焦点を当てて、チームの状況に応じたマネジメントを行うということです。当然、チームやメンバーによって状況は異なりますので、そこに焦点を当てたマネジメントを行うことが大切です。より重要なのは管理職自身のマインドセットです。これも我々の調査から、ミドル・シニアはどうせ変わらないとか、ミドル・シニアに投資しても意味がないと、無意識にでも思ってしまうと、結果としてそのように接してしまうことが分かっています。心理学に予言の自己成就という言葉がありますが、そのような状態に陥らないことが重要です。

最後に組織がすべきことは、管理職を孤立させないことです。例えばエンゲージメント調査をしても、エンゲージメントのスコアだけを渡して、あとは何とかしてくださいと任せてしまうのは避けた方がよいです。きちんと寄り添って、管理職本人が、組織が自分のことを気にかけてくれていると感じられる環境を整えることが重要です。また、やはり仕組みで対応すべきこともあるので、現場のマネジメントに任せるだけではなくて、人事制度の基盤に手を入れていくことも、ミドル・シニアの活性化に不可欠だと考えています。ご清聴ありがとうございました。

## パネルディスカッション

小島：

皆様、こんにちは。モデレーターを務めさせていただきます、日本総合研究所の小島と申します。後半のパネルディスカッションでございます。まず皆様方からご用意いただいた資料を踏まえて、ご活動内容についてご紹介をいただければと思っております。最初にゆうちょ銀行の斎藤様からお願いいたします。

株式会社ゆうちょ銀行 コーポレートスタッフ部門 ダイバーシティ推進部

部長 斎藤 美香子様からのご報告：

まずは、当行についてご紹介いたします。ゆうちょ銀行の概要ですが、民营化を期に、2006年に設立いたしました。昨年、2025年に郵便貯金事業、創業150周年を迎えることができました。そのようななか、主に大きな三つのビジネスであるリテールビジネス、マーケットビジネス、 $\Sigma$ （シグマ）ビジネスを中心に展開をしている銀行でございます。

今日のテーマであるミドル・シニアの活躍に向けてのお話ということで、まずは、人事戦略の考え方をご説明したいと思います。パーパス「お客さまと社員の幸せを目指し、社会と地域の発展に貢献します。」と経営理念「お客様の声を明日への羅針盤とする『最も身近で信頼される銀行』」をベースとした経営戦略と連動した人事戦略を策定しています。現在（※）の人事戦略の柱は、「①：成長を促す」、「②：能力を引き出す」、「③：多様性を活かす」という三点です。（※2026.2.6現在）

この三つの柱をかけ算にして、各施策を進めていく中で、社員と一緒にいきいきワクワクに満ちた会社にしていこうという方針です。我々は、財産である人財を重要資本の一つと捉えて取り組んでいます。

人事戦略の「③：多様性を活かす」のなかに、ダイバーシティマネジメントを掲げており、その要素の一つが、ミドル・シニア人材の活躍です。社員の数は単体で、約1万1,000人、現在約半数近くが50代以上のミドル・シニア人材です。ミドル・シニアが活躍することが当行の持続的な発展の大きなポイントになっています。ミドル・シニア人材の知識や経験を活かし、社内だけではなく社外出向も導入して活躍の場を広げています。そしてもう一点はキャリアアドバイザーの配置です。今日の主題になりますが、2025年度からセルフ・キャリアドックの導入に向けて、8名のキャリアアドバイザーを新たに配置しています。彼らがミドル・シニア層の伴走者になっております。

その取組をご紹介したいと思いますが、このミドル・シニア層に対するキャリア支援のプログラムは、主に二階層になっています。ライフキャリアワークショップが55歳で、ここをまず一点目とし、ワークショップをしてキャリアトークをするという流れです。いわゆるキャリア研修という位置づけではあるのですが、一方的な講義ではなく、自身のやってきたことを振り返り自己理解を深めるワークショップ形式としています。グループメンバーと対話してしっかりと振り返り、自分がこれから何をしたいのかということを考える機会になっています。ここだけでは終わらず、その後、キャリアアドバイザーとのキャリアトークも行います。いわゆる各企業における面談かもしれませんが、私たちは、キ

キャリアアドバイザーとメンバーが対話することでそのメンバーの可能性を引き出していこうということでキャリアトークとしています。今年はこちらの対象者が409名でした。そして、そのあと、今年58歳、59歳で実施しておりますが、約3年後にもう一回やろうということで研修の仕組みを作っています。今年1,000人を超えるメンバーを対象としており、誰一人取り残さない姿勢で全対象者をカバーしていくためのキャリア支援体制を作っています。

また、意識変容や行動変容が期待される場所ですが、まず意識がどう変わったかというところをアンケートの中で紹介しております。これからのライフキャリアに役立ちそうと言ってくれたメンバーが78%に上りました。対象者は該当する年齢のメンバー必須で手上げ制ではなく全員ですので、それを考えると一定の成果が得られたのではないかと我々は感じております。「このようなワークショップを会社でやってもらうのはありがたい。」「これから自信を持って何かを始めたくなった。」という前向きな意見を多くもらいました。これらの活動を踏まえて、これからの仕組み作りに邁進してまいりたいと思っております。

### 三井住友海上火災保険株式会社 人事部 主席スペシャリスト 丸山 剛弘様からのご報告：

私からは当社のスキル型人事制度を紹介させていただきます。当社は国内外で損害保険事業を営んでおり、単体の従業員は約1万2,000名です。平均年齢は42.2歳で、社員の半数が本日のテーマであるミドル・シニアに該当しております。

では、当社の人事制度についてご説明させていただきます。当社では、2年間の試行検討を経まして、2025年4月からスキル型人事制度をスタートいたしました。まず、スキル型人事制度の検討経緯についてのご説明です。当社は、2022年4月に4年間の中期経営計画をスタートし、未来にわたって世界のリスク、課題の解決でリーダーシップを発揮するイノベーション企業となり、真のお客様本位を目指しています。一方で社員を対象に調査しますと、リスクに励んでいるのは一部の社員だけであり、会社主導で異動が行われるということもあって、キャリア形成に対して受け身の社員が多いことが分かりました。また、価格調整や保険金不正請求事件など、お客様本位とは、真逆の諸課題が顕在化しつつあった時期でもあり、このままでは目指す姿を実現できないとの危機意識を持つに至りました。そこで何が課題だったのかを広く分析したところ、年功序列の人事運営や失敗を恐れる気質が様々な要因であることを認識しました。

では、これらをどうやって解決するかを2022年の秋から翌3月にかけて徹底的に社内で論議しました。最初は、年功序列の打破に有効なジョブ型人事制度の導入に向けて調べていたのですが、欧米の同業他社の実情を調べてみると、ジョブ型ではあるのですが、スキルを重視していて、空きポストを埋めるのはキャリア採用だけでなく、自社の社員のリスクリングで内部異動を重視するといったような日本と同じような運営に変わりつつあることを知りました。これはうまく応用ができるのではないかと思います、スキルを軸に制度設計する方向に舵を切りました。

なぜスキルを軸にしたかと言いますと、スキルは年齢性別国籍を問わない共通言語だからです。年功序列の打破や、部門や上下の役割を超えた相互に繋ぐ最適な手段と判断し、2023年4月から人事改革に本格着手することにいたしました。人事改革では、発言しやすい企業文化と改革にチャレンジする風土を醸成し、「社員一人ひとりが希望する仕事やキャリアを、スキルを手段として自ら掴み取る機会や、成

長・貢献実感を得られる会社」、これらをスローガンにして目指していくことといたしました。スキル型人事制度という前例のない制度の構築に向けて、制度導入までの2年間、経営会議で8回論議を重ねたほか、全役員社員が参加して制度を作り上げてきました。800個のスキル定義に、社長から若手社員までが参加、国内外の社員9,000人が参加した人事考課のトライアルには、1.8万件の改善意見が寄せられ、社員が良いと思う方向に、何度も途中で方針変更して改善してきました。このように、全員参加で正解を作ることに挑戦し、2年で制度を完成させました。こうして出来上がった当社のスキル型人事制度は人財育成や一部の手当だけではなく、人事考課、報酬、異動、昇進運営、採用など、すべての人事制度・運営に関して、スキルを重視する体系にしたことが特徴です。2年間の検討で約800種類のスキルを定義しましたが、これらを評価、異動、昇進、等級、報酬、育成、採用といった全ての人事制度・運営において重視しています。

本制度導入後は、スキルアップに取り組んでいた社員もそうでない社員も含め、全体の58%にスキルアップに対する意識の向上が見られました。スキルアップに取り組んでいなかった39%の社員についても、そのほとんどに前向きな意識や行動の変化がありました。年代別に見ますと、本日テーマであるミドル・シニア世代も、相対的には20代・30代より低いのですが、スキルを重視する人事改革に対して多くの社員が共感納得しております。

スキル型人事制度の開始以降、公募への応募はさらに増えて3,682名、社内トレーニーも4,000名、自己研鑽プログラムも3,000名を超えました。このように、若手からミドル・シニアまで、社員自身によるキャリア形成の意識が着実に向上しており、行動変容として現れています。これらの全社を挙げて挑戦したスキル型人事制度の構築は、国内外でも評価をいただいております。本日のフォーラムでは新たな気づきを得て、さらに良い内容に改善していきたいと思っております。

厚生労働省 雇用環境・均等局 勤労者生活課 労働者協同組合業務室  
室長 池田 陽平様からのご報告：

労働者協同組合は、組合員が出資しそれぞれの意見を反映して事業を行い、組合員自らがその事業に従事することを基本原理とする組織です。2022年10月に労働者協同組合法が施行されてから、3年が経過したばかりです。株式会社の場合、出資は株主、経営は役員、働くのは従業員ですが、労働者協同組合の場合は三位一体となっていてフラットな組織であるということが特徴だと思えます。日本では少子高齢化や人口減少が進む中、高齢者、障がい者、子ども、生活困窮者などの分野で、多様なニーズが増大してきました。こうしたニーズに応える上で、NPOや企業組合、任意団体など従来の枠組みでは課題があり、これを克服する選択肢の一つとして労働者協同組合という法人類型が作られました。法律は議員立法で全会一致にて成立したものでありこれまで多くの関係者に支えられてきました。

本年の1月1日時点で177法人、直近の2月1日時点では179法人となっています。事業分野は多岐にわたりますが、地域の介護福祉、小売、物流などエッセンシャルサービスを主要な事業とする組合が全体の約7割を占めています。この点について、経済産業省が昨年末に取りまとめた報告書においては、労働者協同組合がエッセンシャルサービスの重要な担い手として位置づけられ、資金制約の緩和や事業承継の円滑化などの方向性が示されました。また今月初旬の全国紙においても、人手不足対策の観

点から労働者協同組合が大きく取り上げられるなど、各地域における期待が一層高まっているように感じています。

労働者協同組合の特徴を解説いたします。第一の目的・事業は、労働者派遣事業を除くあらゆる事業が可能です。第二の出資原則は、組合員が出資することとされています。第三の意見反映原則は、組合員には平等に1人1個の議決権とされ、組合員の意見反映方策などについて法律で定められています。第4の事業従事原則は、組合員は個人のみであり、総組合員数の5分の4以上の事業従事が必要とされています。剰余金が生じた場合には、組合の事業に従事した分量に応じて配当可能とされています。第五の労働契約の締結は、代表理事などを除き、組合と組合員との間で労働契約の締結が必要とされています。第六の設立要件手続は、3人以上で設立可能であり、簡便な準則主義が採用されています。労働者協同組合は社会性と事業性を両立させつつ、持続可能で活力ある地域社会の実現に資することを目的とする法人です。営利性の強い株式会社や企業組合と、非営利性の強いNPO法人の間で、労働者協同組合は両面の性格を持ち合わせており、社会経済の持続的な発展に向けて重要な価値を有すると考えています。

厚労省でもいくつかの事業を展開しております。例えば周知広報として、特設サイトやメールマガジンを運営し、好事例の動画は20本以上、記事は30本以上を掲載しています。オンラインセミナーは毎回200人程度の参加で、今年度は合計5回で1,000人を超えました。モデル事業を行っており、2024年度から2026年度までの3か年で神奈川、福井、長野、三重、徳島の合計5つの県で効果的な取組に挑戦していただき、労働者協同組合が9つ既に新設された一方、様々な構造的な課題も見えてきておりまして、今後の取組に活かしていきたいと考えています。都道府県だけでなく、市町村でも独自の取組が見られます。本日ご登壇されている広島市では、有償ボランティアを含めて仕事をし、報酬を得る協同労働団体の設立が支援されています。そして労働者協同組合に発展するケースも生まれています。京都府京丹後市やつくば市においても、労働者協同組合への設立支援の相談窓口や運営補助といった支援がなされており、労働者協同組合が誕生しています。

労働者協同組合は多様な就労機会の創出と多様な地域の充足という二つの意義を持っており、多様な事業体の取組がなされています。例えば一番上の栄町労働者協同組合では、若者たちが皆兼業をし、沖縄在住者と東京在住者が半々で運営されています。その次の長野県の労働者協同組合では、定年退職後のシニアが設立したものです。神奈川県にあるキフクトは、皆兼業で、兵庫県のこども編集部はフリーランスが集まって、行政や民間と手を組んで事業展開しています。

結びとなりますが、この協同労働という働き方が、ミドル・シニア層の方々にとってのキャリア自律を促す強力なプラットフォームになるという風に考えているところです。組織の一員としてキャリアを積んでこられているの方々にとって最近求められているのは、既存の枠組みを越えて自ら何ができるかを問い直す主体性だと思います。労働者協同組合の現場はまさにその実践の場となります。本日は各企業で実践されているの方々のお話やこれからのパネルディスカッションを楽しみにしています。

広島市 経済観光局 雇用推進課 課長 中川 航輔様からのご報告

ここまでお話がありましたキャリア自律や越境学習について、協同労働を通して実践している具体例として、広島市における協同労働の取組のご紹介をさせていただきたいと思っております。

まず、そもそもというところで、広島市における協同労働の取組の概要についてお話をさせていただきます。広島市では多様な働き方を実現しつつ地域課題の解決を目的として、協同労働促進事業というものを実施しています。具体的には、新たに協同労働団体を立ち上げる場合の支援などを行っております。また、今年度から広島市協同労働支援センターを設置しまして、協同労働団体の運営の相談に乗り、伴走型の支援を行っています。こうした支援を行うことで徐々に活動の輪が市内に広がっていきまして、令和8年2月現在では38の協同労働団体、約500人の方に活動をいただいております。

例えば、タウンサポート平和台が活動している平和台団地においては、高齢化率が40%を超えており、足腰の自由がきかない、体を動かすのがしんどいという方が多くなっている中で、このタウンサポート平和台の方々が庭木の剪定や、ゴミ出し代行など日常の困りごとの支援を行っています。おひさまSUNは、ご夫婦で運営されている古民家カフェですが、裏の畑で採れた作物などを使いながら、バリエーション豊かなメニューを出されていて、私も何回かお邪魔して食べたことがあるのですが、非常に美味しい料理を提供され、地域住民の居場所作りにもつながっているというものです。

このように、広島市では様々な団体が多種多様な活動を行っています。この協同労働の仕組みをより多くの方に知っていただくために、今年度から日本総合研究所のお力もお借りして、協同労働インターシッププログラムというものを実施しております。これは民間企業の従業員等を対象にして、実際に協同労働に参画する具体的なイメージを持ってもらうことで、よりこの協同労働の裾野を広げていくことを目的としたものです。内容としてはキャリア研修と現地インターンシップという二つのメニューを用意しています。キャリア研修は自分のスキルの経験の棚卸しを行って、協同労働や地域貢献に活かせるスキルを整理するワークショップを実施した上で、その結果を異業種の人と話し合い、意見交換を行うものです。現地インターンシップは、実際に活動している協同労働団体を訪問して、団体を運営している方と意見交換を行うことで、地域課題への理解を深めるとともに自己のスキルなどの協同労働への活かし方を考える機会となっています。

実際に参加したテレビ会社勤務の女性は、元々ディレクターとしてカット割りを考える仕事をしていて、ご自身ではそれを特にスキルとは思っていませんでした。今回のインターンシップに参加をしたことによって、地域では活動のPR不足に悩んでいる団体が多いということが分かって、自分のスキルを活かせるかも知れないという気づきを得たとお話しされていました。また、自動車会社勤務のある男性は、会社ではEV開発などに従事しており、老後は完全に引退をして、車中泊をしつつ趣味のサーフィンをして旅をするような余生を過ごしたいと考えていました。それがこのインターンシップに参加した後は、道の駅等と連携をして、EVを充電しながら車中泊ができるスペースを運営し、地域を盛り上げたら面白そうだという思いをお話しされていました。

このように今回の協同労働インターンシップでは、シーズである自分のキャリアとニーズである地域課題を整理して異業種間交流を行うことで、自身の内面化された可能性や思いに気づかれる人が多くいらっしゃいました。私は協同労働が、越境学習を通じたキャリア自律を実現する方策の一つになる可能性があるのではないかと考えています。この仕組みを上手く活用して、人的資本経営の実践のヒントが見出せていけたらよいと思います。

課長兼室長 尾崎 章雄様からのご報告：

中国労働金庫の概要と中国労働金庫から見た今後の課題と展望について、お話をさせていただきたいと考えております。まず中国労働金庫について、全国に13あります労働金庫の一つとなっております。中国地方の5県を営業エリアとしており、直近では預金残高1兆3,000億円、融資残高が約9,000億円となっております。労働金庫は、労働組合などの働く仲間がお互いを助け合うために作った、協同組織の福祉金融機関となっております。また、法令で労働者の団体によって、組織構成することが定められています。労働金庫の利用者は、労働組合や消費者生活協同組合、公務員などの職員組合や互助会、その他の労働団体などと、その団体を構成されます働く人々が基本となっております。シニア世代になりますと継続して働かれる方につきましては、そのまま労働者団体に所属されてご利用いただくということになりますが、退職された方々につきましては、地域や企業に退職者会等を創生していただきまして利用を継続していただくということになっています。その中で中国労働金庫の課題でもあるのですが、労働金庫を利用していただく際には先ほどご紹介したように、労働者団体あるいは退職者会といった組織に所属していただいてご利用いただくことが基本となっております。ただ現在は定年延長や働き方の多様化などによりまして、環境が大きく変わってきています。

これまでの一律的な対応ではなかなか追いつかないという状況が生じているということになっております。またシニアと呼ばれる期間も非常に長くなっていて、一括りにミドル・シニアといっても、生活環境や労働意欲は千差万別となっております。ちょっと前になりますが、老後2,000万円問題と呼ばれましたとおり、公的年金だけでは生活していくことが難しくなっていくという中で、先ほど基調講演の中でもご紹介いただきましたとおり、働き続けるということを選ばれる方々が増えています。一方で、働き続けたいという方々におかれましては、家業や田んぼ、あるいは畑の世話をしたいということであったり、趣味やスキルを活かしたいという希望を持っていたりします。また介護などの問題もあり、フルタイムでの勤労を望んでいない方々も一定数いると考えております。そうした方々に対しまして、生活スタイルや労働意欲に合わせた選択肢というものを提供することができれば、引き続き企業や社会に貢献してもらえることができないのではないかと考えています。

我々としては、そのための仕組みづくりやネットワークの構築をやっていきたいと考えています。本日は、先ほど中川課長からご紹介ありました、広島市の協同労働インターシップ参加させていただいた経験なども含めてお話できればと考えています。

## パート1 ミドル・シニア人材の再活性化のための変容メカニズム

小島：

斎藤様に誰一人残さない姿勢で全対象者にキャリア研修を実施し、そこに至った経緯やお考えみいたるところをぜひ教えていただければと思いますがいかがでしょうか。

斎藤様：

最初にどの層に向けてどういう頻度でやるのかという設計部分でかなり悩みまして、手を上げてくれた方々を対象に実施するといった考え方もありました。そうすると本当に来ていただきたい社員が来てくれないのではないかとということがあり、我々は年齢を絞る代わりに全員来ていただくということで設計をしたという経緯がございます。

実際は、なぜこういう研修に来るのかという疑問を持たれ、追い出し研修を会社が一斉にやり始めたのではないかと受け止め方もありましたが、これはきっぱり否定し、ライフとキャリア、どちらもしっかりと考えて自分の人生、そして今いる会社の中でいかに活躍できるのか、その先どうしていくのかということを考える機会であることを伝えてきました。キャリアアドバイザーたちによる内製化で進め、一旦今年はやり遂げられたという印象です。

小島：

皆さんに成長していただきたいというメッセージを明確にお伝えになったということですね。そのようなメッセージを伝えていただいた上で取り組まれたということで、内面の変化にもつながったという手応え感があったということでしょうか。

斎藤様：

私たちが思った以上に、前向きにこれからを考えたい、過去の経験で培ったスキルを今後どう活かすかイメージできたという意見や、行動につなげていきたい、という思いがアンケートの中では溢れておりました。先ほど役立ちそうと答えた方が78%と言いましたけれども、行動したいと言った方、新たな発見や捉え方の変化があったという方は60%に上りました。そういう意味では、研修に来た時の様子と帰る時の様子を見比べ、笑顔で帰っていく姿を見ると大半の方が何かが変わったという印象がありました。

小島：

仕組みとしてこの55歳の研修と58歳の研修を分けておられますね。

斎藤様：

この研修を実施し始めたのが今年からで、まずは55歳全員を対象にしており、その反応が先ほどご紹介した反応になります。当社は65歳定年ですが、60歳で役職定年になります。皆さんは60歳から何をするのか、やはり気になるんですね。5年前に自己理解を深め、やってみたいことに気づいたタイミングで、自分なりの行動に移し、3年経った時にもう一度考え、ご自身の将来に向けて歩んでもらいたいという設計になっています。キャリアだけではなくライフ&キャリアと称しておりまして、自分の人生全体の中のキャリアという言い方をし、ライフキャリアすべてに焦点をあてることから、意識する範囲が少し広がるようなイメージを持っています。

小島：

今 55 歳の方は、また 58 歳でもう少し人生スパンを長く考えた上で研修を受けられるということですね。続きまして、丸山様にスキル型人事のところ少しお伺いできればと思っております、スキル型人事制度に取り組んだことで、皆さんがキャリア自律のスコアが上がったようなお話もあったかと思うのですが、なぜそのような変化が起きたのか、お伺いしてもよろしいでしょうか。

丸山様：

スキル型人事制度の前に、中期経営計画からの経緯をご説明します。ちょうど 2016 年ぐらいから働き方改革を背景に、生産性高く働こうとか、2017、18 年ぐらいからデジタルトランスフォーメーションが始まるということで、全社員がデジタルのリスキルをしなければとなりました。そのため 2018 年から 2021 年までの 4 年間、この中期経営企画ではとても力を入れてリスキルや、アンラーニングといった施策を実施し、京都先端科学大学や東洋大学などと連携してデジタル人材の育成などにも力を入れていく方向で進めてきました。

例えば当時は、ドライブレコーダー付き自動車保険というのもデータが溜まってきていました。このドライブレコーダーに溜まっているデータを道路の修繕箇所を探すのに使えるのではないかとといったことを事業化するアイデアを出した若手の意見が登用され、すごくいい感じで回っていました。社内でのアイデアコンテストは、3 年間で 5,500 件くらい出てきていて、実際に事業化ができたものもあり、この調子で次の中期経営企画もリスキルだ、という形でやろうとしていたのです。

しかし、どういう人たちがそういう取組に参加してやっているのかと思い調べてみると、20 代 30 代がほとんどで、40 代 50 代は手を上げていないということが分かりました。私もちょうど社内でデジタル人材を育てるプログラムが誰でも参加できるということで、ピープルアナリティクスを勉強しなければいけないと思い、30 人の枠に手を上げました。社外の研修所に現れた 30 人の中で、ほとんどが 20 代と 30 代、40 代がゼロ、50 代が私 1 人という状態で、自分の子どもぐらいの歳の人と一緒に、半年間データアナリティクスの研修を受けたこともありました。

ミドル・シニアは、自主的に勉強している社員が多いとはいえ、何らかの仕組み化をした方がいいのではないかとということで、スキルを軸に人事考課、目標管理制度、さらには昇進、公募、異動、人材育成まで、年齢を問わない制度にすれば、モヤモヤと悩んでいた方に火がつき、何か化学変化が起きるのではないかと、そういう思いで 2 年間制度設計をしてきたというのが経緯です

小島：

このスキル型人事を作る時にも、かなり多くの方にご協力をいただいたのでしょうか。

丸山様：

はい、そうです。2023 年 4 月、当時の社長から抜本的に人事制度を見直すよう人事部に指示があり、最初にアサインされたのが私と今の人事部長の 2 人だけでした。まずは仲間を作らなければいけないということで、他の部署に頭を下げに行って、若手を中心に 16 人に、20% くらい兼務してもらいました。実際は 20% どころではなかったのですが、そういった 16 人をまず集めて全社のスキル定義を作り、さらに各部、支店にもスキルオーナーという形で、社内に仲間を広げていって最終的には 400 人く

らいコアとなるメンバーも巻き込んで、社内のスキル定義といったものを1年間で800定義を一旦完成させました

小島：

スキル型人事ということが皆さんの中に響いたというのもあると思うのですが、多分そういった皆さんが自分ごとになるように仲間を作って行ったというところも非常に大きなポイントだったのではないかなと思います。お伺いしました。

続きまして、池田様がミドル・シニアにとって労働者協同組合は、強力なプラットフォームになるのではないかというお話もいただいていたかと思うのですが、池田様が色々な労働者協同組合の現場を見ていて、非常にキャリア自律の高い方がたくさんいらっしゃると思うのですが、なぜ現場の皆さんが主体性を持って働ける職場なのか、特徴みたいところを少しご紹介いただけないでしょうか。

池田様：

労働者協同組合は、出資、意見反映原則、事業従事原則、この三つの基本原理が重要だと色々な現場を見るときに実感します。お金を出して応援するというだけで終わりではない、口だけ出して終わりではない、オーナーシップを持って自分も経営に参画して、実際に汗をかくところがキャリア自律につながり、自分がやらないと何も生まれてこないところがポイントだと感じています。

小島：

ありがとうございます。実際、労働者協同組合の皆様方は、仕事を自分で作っていらっしゃいますよね。

池田様：

そうですね。自分たちで本業を持ちながらチャレンジする、簡便な手続きでチャレンジできる、失敗してもまたチャレンジすればいいのではないかと、株式会社との違いを申し上げましたが、株式会社と敵対するのではなく、むしろパラレルキャリアや越境学習の選択肢として有効だと感じます。

小島：

ありがとうございます。労働者協同組合も副業・兼業の一つの選択肢になるのではないかとのご提案を池田様からいただきました。

## パート2：ミドル・シニア人材の再活性化のための変容メカニズムとしての「越境経験」の在り方

小島：

丸山様からは、様々な越境経験に関する取組を実施されているとお伺いしましたが、社外に行くという取組もあれば 社内の中で越境経験に近いような取組も実施されているかと思いますが、その辺りのご紹介をいただいてもよろしいでしょうか。

丸山様：

承知いたしました。弊社もいろいろな越境経験のプログラムは、プロボノの研修などたくさん行っています。ただミドルとシニアとなると、社会貢献したいというニーズや思いが非常に湧き上がってきます。そうなってくると副業・兼業という形で、介護や地元のカルチャークラブの講師をやりたいといったニーズも出てきます。

20代 30代の若手がやりたい副業と 40代 50代もしくは60代のシニアの社員がやりたい副業は、かなり違うのではないかとということで、去年の秋に50代以上の社員7,000人くらいを対象に、50代以降のどのような働き方やキャリアを考えたいかということでアンケートを実施しました。中高年向けアンケートの概要なのですが、昨年9月に7,300人に聞きまして5,500人くらいから回答をもらいました。まず当社は60歳定年なのですが、50代後半の社員約93%、ほとんどが60歳以降も勤務を希望しています。そのうちの約7割ということではほとんどが非常勤とかではなくて、週5日勤務のフルタイム勤務を続けたいという回答でした。

転居の意向については、60過ぎてまで転居転勤したいという人はほぼいなくて、拒否感が強かったです。例えば、新幹線で通勤できるところに週2日ぐらい行って、週3日は在宅勤務という組み合わせなどを聞いてみると、それなら良いということで手を挙げた人がかなりいました。転居を伴うような場合でも、子どもも独立したから夫婦2人で2、3年だったらいきますみたいな声もありました。こういう働き方を許容する社員が10%いたのですが、実数でいえば420人もいます。多くが東京に住んでいますので新幹線で行ける地域もかなり広いですし、転居転勤まで伴えば、九州とか北海道までを対象に、かなり候補者予備軍がいるということが分かりました。

ではどういった仕事をしたいか、どんなところで働きたいかと聞くと、やっぱり長年当社も終身雇用の会社で越境の経験がない社員が多いので、自分の会社もしくはグループ会社への勤務を希望しています。15%の方々は、自分の会社でなくてもいいという回答で、自分のやっていた業務とかスキルを活かせる業務を希望しています。現役時代に、いかにスキルを磨くかということが重要かと思います。そこでどのような制度がいいか尋ねると、自身に縁のある地域や出身地などでの求人情報の提供、セカンドキャリアに向けたリスキル施策、地方とのワークシェアリングを希望する声が多いです。候補者とか予備群はたくさんいるということがアンケート結果からは得られています。

小島：

御社の中では、多様な働き方をきちんと整備すれば、地方での働き方も希望される方が結構いらっしゃるのだと感じました。この中高年社員のアンケートを実施された背景なども簡単にご紹介いただいてもよろしいですか。

丸山様：

元々詳しく調査する前から、実際8、9割くらいの社員は定年後再雇用を希望していることは、ある程度分かっていました。単にいろいろ情報を提供できてないだけなのではないかということを経社内ですべての検討して行って、そもそも中高年ミドル・シニアの意見を聞いていなかったという話になりました。エンゲージメントサービスなどの一般的な全年代向けの質問みたいなもので、働きがいを感じているかは尋ねていますが、例えば、ワークシェアリングだったらやりますか、というようなピンポイントでは聞いていませんでした。まずはミドル・シニアに合った内容で、どのようなニーズがあるのか、どんなことを考えているのかを正確に捉えるといったところから始めようとしたのがきっかけです。

小島：

ありがとうございます。続きまして尾崎様に、実際広島市の協同労働インターンシップにご参加をされて、ご自身としてどんな変化があったか、あるいは地域活動に参加することの意義、協同労働ならではの良さみたいなのところも感じられたかと思います。そのあたりもご参加者としてコメントをいただければと思いますがいかがでしょうか。

尾崎様：

まずキャリア研修に参加させていただきまして、私も様々な企業で仕事をしておられる方々とお話をさせていただく機会がありました。地域課題に対して熱い思いを持っておられる方、普段は企業のなかで研究員という形で仕事をされている方など、なかなか私からするとお話しする機会がないような方々ともお話をさせていただきました。例えばものづくりの研究の方とお話をした際には、色々なアイデアや発想が生まれるような経験をさせていただくことができました。

その後、現地インターンシップということで実際に三つの協同労働団体でお話を直接お伺いしました。その中ではいわゆる地域課題や自分の夢、あるいはビジョンに対して同じ方向性・志を持った方々と一緒に取組む、仕事をされています。こういったところは非常に良い働き方だと感じております。収入面とか後継者に関する課題もあると思いますが、働き方が多様化していく中では非常に一つの活躍の場ではないかなというふう感じたところです。

小島：

キャリア研修と協同労働のインターンシップのセットで行ったことによる良さは感じられましたか。ご自身のスキルや経験が活かせるという思いを持ちながら、現地に行ったことで感じ方は変わりましたか。

尾崎様：

何よりもイメージが湧きやすいと感じます。キャリア研修ではどちらかというと、普段は働いている方々が保有しているスキルをどういうふうにか活かしていくことができるかを考える機会でした。そうした話をした上で、実際に協同労働で働いている話を聞くと、自分自身がこういうこともできるのではないかと、より具体的にイメージできたかなというふうに思っております。

小島：

まさにこのキャリアの自律と現地に行くという越境経験がセットであることのメリットをお話しいただいたかなと思います。続きまして中川様に、協同労働インターンシップは、行政の立場から、地域の担い手不足の解消ということでやっていただいたところもあるかと思いますが、地域にとってどんなメリットがあるかというお話も少し補足していただければと思います。

中川様：

いま、地域においては、とにかくマンパワーが足りないという問題があります。尾崎様からも後継者不足の課題はあるというお話をいただきました。まさに協同労働団体の中でも、先ほどご紹介した庭木の剪定とごみ出しをする協同労働団体の構成員自身が高齢になってきてしまっているの、若い世代の方々の参画や、新しいアイデアの提案などがあれば、地域にとっても重宝されるだろうと感じます。今回インターンシップを行いました、こうした取組を行うことによって、一人ひとりに興味を、薄く広くでも持っていただくことによって、協同労働に参画してみようという人が増えたらいいと考えています。

### パート3：ミドル・シニアの活躍という社会的テーマを企業の価値向上に寄与していくための示唆

小島：

まず齋藤様にはパート1で御社のキャリア形成支援のお取組をお伺いしたのですが、企業としてどのような仕掛けを用意すれば、企業の価値につなげていけるのか、今後の展望や課題も踏まえてご意見いただければと思います。

齋藤様：

これまで社員たちは一生懸命、目の前のことを取り組んでやってきていて、自身のキャリアについて自律的に考える機会はその多くなかったことから、自分自身の特性やスキルと言われても言葉にできないという状況でした。我々が今回取り入れたワークやトークの中で自分のことを知り直す、言語化して行動に移すというところを言うと、今まで感じなかった可能性に気づくことができました。その一つとして最初に少しご紹介した社外の出向の話のなかで、まだ現在24名と多くはありませんが、越境経験の一つであり、今までだとちょっと考えにくかったチャレンジングな仕事にも携わりながらやっています。

例えば、地域の再就職支援にも携わり、地域課題の解決にもつながっていると感じるケースです。我々全国組織だからこそできることということで、彼らの力をそういったことに使っていける、そういう活躍の場が提供できればというのが一つ目です。その結果、これが地域課題の解決につながっていくのが二つ目です。そして三つ目はミドル・シニア層の持つ可能性を信じるということをやっていますが、過去の経験だけを押し付けてしまうのではなく、ミドル・シニア層のメンバー自身が学び続け、時代に合わせて変わっていくことがとても大切だと思っています。我々がその人らしさに寄り添いつつ進んでいくことで、彼らがさらに上の世代と若い人のつなぎ役になってほしいというのがあります。これ

がまさに人と人の関係性が良くなるということでもあり、それで我々の個人も強くなり組織も強くなるという活性化、企業価値の向上、それからレジリエンスの観点からも本当に強い組織になっていくと思います。もちろん課題もあり、現在仕事の整理もしており、そういったどんな仕事に誰が就くかというところで言うと、まだまだ整理も必要な状況で走りながらアプローチしています。

小島：

尾崎様には、以前広島市の協同労働インターンシップに参加された経緯をお伺いした際、ミドル・シニアの働き方が変わるなか、貴社のビジネスモデルを考えていく必要性があったとお伺いしましたが、そういった視点も踏まえてご意見をいただければと思いますがいかがでしょうか。

尾崎様：

まさにミドル・シニアと言いましても、生活環境や価値観、労働意欲、さらには年齢層自体も幅広くて、そういった色んな環境下の方々がいると思っています。労働金庫は働く人のための金融機関ということで事業運営してきておりますが、多様な働き方を希望する方々に対して、十分な対応ができていないと感じております。

今回広島市の協同労働インターンシップなどに参加させていただいて、例えば一つの事例として退職された方々で、協同労働団体を立ち上げられて地域課題に取り組んでおられます。例えば企業目線でいけば、マーケティング調査や人材育成、あるいは企業としての社会貢献、こういったところにも活かしていくことができるのではないかと感じています。

## 本パネルセッションを通じた感想

斎藤様：

貴重な機会をいただき、ありがとうございました。皆様の取組は本当に参考になり、私たちもハッと気づく瞬間もございました。まずはこのミドル・シニアのメンバーに本当に可能性があると思われ、我々が信じ切って、いろんな施策をやり続けていくことが大事だと思います。何かを一回実施して終わりではなく、それぞれを繋げ、継続して取組んで参りたいと思います。ありがとうございました。

丸山様：

本日はたくさんの気づきをいただくことができました。官民連携でやっていくと色々な機会が提供できるということが分かりました。そのために、やはりミドル・シニアが健康で元気にいきいきと心身ともに頑張らなければいけません。私ども MS&AD グループは、生保と損保をグループに抱え、全国6万6,000店の代理店がございます。元気なミドル・シニアを支えていくといったことは社会課題の解決につながり、我々のサステナビリティにもつながるということを今日は強く認識いたしました。社会貢献できるように頑張っていきたいと思っております。本日はありがとうございました。

池田様：

皆さんの話を聞いて非常によく理解できましたし、広島市の協同労働インターンシッププログラムは、つくづく合理的に設計されていると感じました。山田久先生がスキルアップのために1割研修、2割コーチング、7割職業経験とお話しされていましたが、まさにそれが全部詰まっていると感じています。職業経験の場として、やはり協同労働ないし労働者協同組合は、非常に良い活動の場です。彼らは思いで集まっていて、スキルもデコボコなので、そこにうまくはめ込むという形でとてもwin-winな形になります。引き続き労働者協同組合をよろしくお願いします。

中川様

本日は誠にありがとうございました。私もお恥ずかしながら、今回この機会をいただくまで、越境経験という切り口での協同労働には思いが至っていなかったところもあるのですが、今回皆様とお話をさせていただきながら、そういう面でこれは改めて使えるスキームだと思いました。池田室長におっしゃっていただいた越境学習のプラットフォームという目線を持って、今後とも業務に取り組んでいきたいと感じました。今日は本当に勉強になりました。ありがとうございました。

尾崎様

本日本当にいろいろな素晴らしい取組・仕組みをご紹介いただきまして、大変に勉強になりました。こういった素晴らしい取組をぜひ多くの人が参加できるようにしていくためには、やはりそれぞれの取組をつなげていくネットワークが必要だと感じていますので、そうしたネットワークの構築といったところにも、携わっていききたいというふうに感じております。本日はどうもありがとうございました。

小島：

皆様ありがとうございました。いろいろな本当に貴重なお話いただきまして、私自身も勉強させていただきました。特にキャリア自律というところでは、まさに池田さんがオーナーシップという言葉も使われましたが、キャリア研修やスキル型人事制度など、様々な取組を今日紹介していただきました。そのような機会がミドル・シニアには必要だと思いながら、お伺いしていました。また、越境機会という意味でも色々な取組をご紹介いただきましたが、広島市の協同労働インターンシッププログラムをはじめとし、地域で活躍をすることがミドル・シニアにとっても様々な気づきにもなります。また地域にとっても、担い手不足解消になってメリットがあるという話もいただきました。最後、どのように企業の価値につなげていくかにおいては、斎藤様がお話しされていた、信じることと、ただ信じるだけではなくて、変わるための支援は会社がしてこそ企業の価値につながっていく、というところは私自身も非常に心に響きました。

今後のミドル・シニアの活躍支援策を検討されるために、本日はたくさんの方にご視聴していただいておりますが、一つでも二つでも何か持ち帰りいただけるものがあれば誠に幸いです。

本日のパネルディスカッションの方はこれで終了させていただきたいと思いますが、最後にパネリストの皆さま、本日は有意義なお話をお伺いさせていただきまして本当にありがとうございました。