日本総研
The Japan Research Institute, Limited

お問い合わせ
株式会社 日本総合研究所 広報部
電話： (03) 6896-1601
メール： webmaster@jri.co.jp
東京都品川区東五反田2丁目18番1号
大崎フォレストビルディング 〒141-0022
https://www.jri.co.jp/

日本総研ニュースレター

2022年5月号 第166号

70 歳定年時代のキャリア・副業支援 —— 2
～増える高学歴シニアの活性化で企業価値向上～
創発戦略センター スペシャリスト 小島 明子

経済・政策レポート —— 3
レポート
定期刊行物

トピックス —— 5
ニュースリリース

次世代の国づくり

Copyright (C) 2022 The Japan Research Institute, Limited. All rights reserved.

70 歳定年時代のキャリア・副業支援

～増える高学歴シニアの活性化で企業価値向上～

創発戦略センター　スペシャリスト　小島　明子

増加するミドル・シニア人材と低下するモチベーション

2021 年 4 月に、改正高年齢雇用安定法が施行され、従業員に対する 70 歳までの雇用確保措置が努力義務となった。一部の大企業では、同法の施行前にミドル・シニア層を対象とした早期退職者の募集を行うなどの「対策」を講じてきた。今後は、そうしたことを行ってこなかった企業も含めた人員の再編、そして社会全体として、雇用の流動化が加速することが予想される。

さらに、新型コロナウイルス感染症の感染拡大以降は、大企業を中心に、テレワークの浸透やジョブ型雇用への移行を行う企業が増え、働く時間の長さではなく、個人の成果で評価する傾向が一層強くなっている。年功序列型の働き方を行ってきたミドル・シニア人材の活躍推進の在り方が問われている。

日本総研では、東京圏の大企業に勤める、いわゆる高学歴の中高年男性を対象に、就労意識と生活実態に関する調査を実施した（※）。調査の結果、高学歴中高年男性の約半数が、定年後もできるだけ仕事を長く続けていきたいと考えていることや、自己成長ができる仕事ややりがいのある仕事をしたいと考えていることが明らかとなった。

また、役職定年でモチベーションが低下した男性が 4 割近くいた一方、再就職への不安を抱える男性も約半数近くに上ったという結果も得られている。この調査結果からは、意欲が高い男性も多い反面、役職定年等を機に意欲が低下したものの再就職は諦めて現在の職場に仕方なく就業継続を行う男性も少なくないことが推察される。

モチベーション向上のほか企業の SDGs 活動への発展も

若手の活躍を促し、組織の新陳代謝を促したい企業の立場からは、役職定年や定年などの制度をなくすことは難しい。役職定年等を機に発生するモチベーションの低下を抑制し、ミドル・シニア人材の経験やスキルを活かすためには、企業側によるキャリア形成支援が今まで以上に必要となる。本稿では、その中の 2 つの施策について述べたい。

1 つ目は、ミドル・シニア人材に対するキャリア研修や個別のキャリアコンサルティング支援である。こうした研修や支援は、社員にとって自分のキャリアの見直しやスキルの棚卸しの機会となり、自分が組織の中で提供できる価値を再認識することができる。労働政策研究・研修機構「人生 100 年時代のキャリア形成と雇用管理の課題に関する調査」（2020 年 12 月）では、こうした支援は年齢を問わず一定の効果があるとしているが、特にミドル・シニア人材にとっては、環境や自身の変化によるモチベーションの低下を抑制することに効果を発揮すると考えられる。

2 つ目は、社外での活躍の場を提供することである。勤務先の退職まではしたくないものの、自分の活動範囲を広げたいと考える人材は、どの会社にも存在する可能性がある。前述した日本総研の調査においても、副業や兼業をしたい男性が半数に上り、副業・兼業の収入以外でのメリットとして、新たな人間関係の構築やスキルの獲得などを挙げていた。

副業・兼業の業務内容は本業と関連することも多いと考えられ、そこで得られる新たな人間関係やスキルは本業の勤務先でも役立つことが期待できる。そこで、副業・兼業はもちろん、地域活動への参加など、社外での活動の場を広く解禁していくことも重要な施策になる。多様な就労機会の創出のほか、地域における多様な需要に応じた事業を促進することによって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に、2022 年 10 月施行予定の労働者協同組合法によって実現される「協同労働」もその一つである。

この協同労働は、株式会社とは異なり、一人ひとりが出資をし、組合員となって対等な立場で経営に参画しながら運営を行う働き方である。組合員が個々のスキル等を活かしながら協力し合い、地域の課題解決に向かって働く、というスタイルは、団結しながら働くことを重視されてきたミドル・シニア人材には、なじみやすい働き方となるであろう。そのような場で、ミドル・シニア人材の経験やスキルを地域課題の解決にも活かせれば、企業としての SDGs 活動にもつながるのではないか。

長期的価値向上策の一つ

能力が高くても高年齢の人材が働き続けられる環境をつくることは、企業側には負担に見える。しかし、活用次第で、企業の長期的な価値向上をもたらす取り組みとして推進するべきである。

小島　明子
（Akiko Kojima）
環境・社会・ガバナンス（ESG）の観点からの企業評価業務に従事。その一環として、女性を含む多様な人材の活躍推進に関する調査研究、企業向けの女性の活躍や働き方改革に関する診断や研修に従事。著書に「中高年男性の働き方の未来」（金融財政事情研究会）、「”女性発“の働き方改革で男性も変わる、企業も変わる」（経営書院）など

※『東京圏で働く高学歴中高年男性の意識と生活実態に関するアンケート調査結果（報告）』（2019年3月調査）
https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=35021

Copyright (C) 2022 The Japan Research Institute, Limited. All rights reserved.

経済・政策レポート

（2022 年 4 月 1 日～2022 年 4 月 30 日）

レポートの全文は、原則的に全て日本総研ホームページ（https://www.jri.co.jp/）の“経済・政策レポート”内に掲載されています。

レポート

リサーチ・アイ

（ホームページ： 経済・政策レポート＞リサーチ・アイ）

近畿短観（2022 年 3 月調査）でみる関西経済

（調査部 関西経済研究センター 副主任研究員 西浦瑞穂／2022 年 4 月 4 日）

日銀大阪支店「短観」（近畿地区）3 月調査はコロナ禍からの景気回復の足踏みを示す内容。まん延防止等重点措置や原材料価格の上昇で、関西企業の景況感は悪化に転じた。

中国証券市場から大規模な資金流出
―対露制裁、ゼロコロナ政策、米利上げが背景―

（調査部 マクロ経済研究センター 主任研究員 野木森稔／2022 年 4 月 6 日）

3 月の中国証券市場の純流出額は 175 億ドルと、統計開始の 2015 年以降で最大。資金流出加速は中国政府が目指す人民元の国際化にも大きな打撃になる可能性。

2022 年夏季賞与の見通し
―新型コロナ禍からの持ち直しにより支給額が 3 年ぶりにプラスに―

（調査部 マクロ経済研究センター 主任研究員 小方尚子／2022 年 4 月 7 日）

今夏の賞与は、民間企業の一人当たり支給額が前年比＋0.3%と、夏季賞与としては 3 年ぶりのプラスとなる見込み。支給総額は、同＋1.3%の増加となる見込み。国家公務員は、21 年度の人事院勧告の実施がずれ込んだため、同▲10.2%の減少となる見込み。

経常収支の悪化、資源高のほか経済正常化の遅れも要因
―供給制約と入国制限が収支の重石―

（調査部 マクロ経済研究センター 研究員 小澤智彦／研究員 内村佳奈子／2022 年 4 月 13 日）

わが国ではコロナ前と比べて経常収支の黒字が減少。資源高によるエネルギー関連の輸入急増のほか、供給制約や入国制限などによる経済正常化の遅れも影響。

ロシア資源の禁輸措置で西側経済は不安定化
―全面禁輸なら 25 兆円の生産下振れ―

（調査部 マクロ経済研究センター所長 西岡慎一／2022 年 4 月 15 日）

日米欧はロシア産石炭の禁輸を決定。今後、禁輸対象が広がると西側経済が強く下押しされる懸念。ロシア資源の輸入を全て停止した場合、日米欧の生産は 25 兆円減少する見通し。

高インフレにもかかわらず好調な米国消費
―資産効果と過剰貯蓄が下支え―

（調査部 マクロ経済研究センター 主任研究員 井上肇／2022 年 4 月 27 日）

米国の個人消費は好調を維持。40 年ぶりの高インフレで実質的な購買力は低下しているものの、株価や住宅価格の上昇による含み益、コロナ対策で積み上がった過剰貯蓄が、消費活動を下支え。このため、インフレで個人消費が失速するリスクは小。

1～3 月期 GDP 予測
―前期比年率▲0.2%と 2 四半期ぶりのマイナス成長―

（調査部 マクロ経済研究センター 研究員 白石尚之／2022 年 4 月 28 日）

1～3 月は、マイナス成長となった見込み。設備投資や輸出が引き続き増加したものの、オミクロン株の流行を受けて自粛ムードが再燃し、個人消費が減少した。4～6 月期は、個人消費の本格的な回復や、輸出・設備投資の一段の活発化により、高めのプラス成長となる見通し。

ウクライナ危機下でも好調を維持するフランス経済
～インフレ圧力の弱さと希薄な対ロ関係が背景～

（調査部 マクロ経済研究センター 研究員 栂野裕貴／2022 年 4 月 28 日）

ウクライナ危機下でもフランス経済は好調を維持する見通し。背景として、インフレ圧力と対ロシア貿易関係が欧州内で相対的に小さいことを指摘可能。

Copyright (C) 2022 The Japan Research Institute, Limited. All rights reserved.

リサーチ・フォーカス
(ホームページ： 経済・政策レポート＞リサーチ・フォーカス)

欧米主要銀行の 2021 年度決算
～業績回復が鮮明となるも、事業環境は視界不良～
（調査部　金融リサーチセンター　主任研究員　谷口栄治／2022 年 4 月 8 日）

欧米主要銀行の 2021 年決算は、純利益が過去最高益となる金融機関が数多く存在するなど、総じて好調。もっとも、投資銀行ビジネスの好調、クレジットコスト減少といった収益押し上げ要因が剥落するほか、人件費増加、ウクライナ危機や資源価格高騰等による事業環境の悪化などが懸念材料。

ウクライナ危機で問われる気候変動対応
～求められる現実的な議論と強固な仕組みづくり～
（調査部　金融リサーチセンター　副主任研究員　大嶋秀雄／2022 年 4 月 25 日）

ウクライナ危機で脱炭素への逆風が強くなっている。しかし、脱炭素は数十年にわたる超長期の取り組みで、今後に直面する可能性大。各国が協調して逆風を乗り越える仕組みを作り、脱炭素の持続性を高めるべき。

金融政策修正で地銀の収益力は回復するか
（調査部　金融リサーチセンター　副主任研究員　大嶋秀雄／2022 年 4 月 28 日）

足元で日銀の政策修正観測が高まっている。金融緩和の副作用として地銀収益の悪化が指摘されるが、実際にマイナス金利が解除された場合、地銀収益は一定程度改善すると見込まれるものの、厳しい収益環境は続き、地銀には収益力強化が求められる。

米国における POS ファイナンスの拡大とわが国に求められる信用情報機関の高度化
（調査部　金融リサーチセンター　主任研究員　野村拓也／2022 年 4 月 28 日）

米国では、商品・サービス購入費用をその場で融資する POS ファイナンスが急拡大。Citizens 等の大手金融機関も取り組みを強化。日本でも普及の余地はあるものの、信用情報機関のサービス高度化が不可欠。

ビューポイント
(ホームページ： 経済・政策レポート＞ビューポイント)

ウクライナ危機後・脱ディスインフレ時代の経済政策運営
～エネルギー転換、賃上げ成長、歳出・歳入一体改革に踏み込め～
（副理事長　山田久／2022 年 4 月 14 日）

パンデミック・ウクライナ危機を経て「ポスト‘冷戦後’・脱ディスインフレ時代」が到来。これを直視し、政府は①エネルギー需給両面の構造改革、②持続的な賃上げを可能にする産業・雇用総合政策、③歳出・歳入構造の改革を通じた財政健全化、に取り組む必要。

JRI レビュー
(ホームページ： 経済・政策レポート＞JRI レビュー)

2021 シンポジウム
人口減少の地域社会に求められる新たな価値創造力
（調査部　上席主任研究員　藤波匠）

2021 年 12 月日本総研主催のシンポジウムにおける基調講演とパネルディスカッションの模様を収録。講師は、西村訓弘三重大学地域イノベーション学研究科教授、諸富徹京都大学大学院経済学研究科教授、横田響子株式会社コラボラボ 代表取締役の各氏。

男性育休取得を阻む要因とその解決策
（調査部　副主任研究員　井上恵理菜）

男性の育休取得は、女性の家事・育児負担の軽減につながり、女性の労働参加が増え、出生率の上昇に寄与すると期待される。働く男性がより育児休業を利用できるようにするには、企業経営者の意識改革が必要である。

ニュージーランドのインクルーシブ教育とわが国への示唆
（調査部　上席主任研究員　池本美香）

わが国では特別支援教育や障害児支援の対象となる子どもが増加している。30 年以上前から通常の保育施設や学校に通うことを原則とし、インクルーシブ教育を推進するニュージーランドの取り組みについて紹介。

Copyright (C) 2022 The Japan Research Institute, Limited. All rights reserved.

中小企業における M&A の現状と課題―その定着に関する考察

（調査部　副主任研究員　星貴子）

中小企業を巡る M&A は増加傾向にあるも、成約に至るのは氷山の一角。潜在的な対象は中小企業の 4 割。M&A は事業承継のみならず、企業戦略実現の手段であることを踏まえれば、定着に向けたさらなる支援が必要。

With/After コロナにおけるナイトタイムエコノミーとは

（調査部　主任研究員　高坂晶子）

わが国観光の再興には未活用資源の有効利用が必要。夜間の観光体験（ナイトタイムエコノミー）はその有力候補であり、従来は都市圏中心であったが、今後は地方圏においてもコンテンツを充実し、観光消費の向上を図る。

わが国の国民負担の現状と取り組み課題

（調査部　上席主任研究員　蜂屋勝弘）

わが国の財政事情がコロナ禍を受けて一段と悪化するなか、脱炭素化等の新たな課題が浮上。課題への対応には、多くの経費を要するとみられるものの、財源の議論は低調であり、財源確保に向けた道筋は見えていない。

国際戦略研究所　研究員レポート

（ホームページ：　国際戦略研究所　田中均「考」＞研究員レポート）

【中国情勢月報】中国にとってのウクライナ問題とは

（国際戦略研究所　副理事長　高橋邦夫／2022 年 4 月 25 日）

ロシアのウクライナ侵攻は、それまで両国と良好な関係を築いてきた中国にとって、新たな問題を突き付けた。ロシアとの関係を維持しつつ、西側の批判をかわそうとしている中国外交の真意を、中国の発表振りから探る。

定期刊行物

日本経済展望　〈2022 年 4 月〉
（ホームページ：　経済・政策レポート＞日本経済展望）

米国経済展望　〈2022 年 4 月〉
（ホームページ：　経済・政策レポート＞米国経済展望）

欧州経済展望　〈2022 年 4 月〉
（ホームページ：　経済・政策レポート＞欧州経済展望）

中国経済展望　〈2022 年 5 月〉
（ホームページ：　経済・政策レポート＞中国経済展望）

為替相場展望　〈2022 年 4 月〉
（ホームページ：　経済・政策レポート＞為替相場展望）

原油市場展望　〈2022 年 4 月〉
（ホームページ：　経済・政策レポート＞原油市場展望）

最近の経済指標（国内）　〈毎週月曜日〉
（ホームページ：　経済・政策レポート＞最近の経済指標（国内））

アジア・マンスリー　〈2022 年 5 月〉
（ホームページ：　経済・政策レポート＞アジア・マンスリー）

トピックス

ニュースリリース

令和 4 年度 沖縄型クリーンエネルギー導入促進調査事業「沖縄における水素サプライチェーンに関する調査」の実施について

（リサーチ・コンサルティング部門　コンサルタント　豊島健太／2022 年 4 月 26 日）

沖縄電力㈱、㈱りゅうせきと共に、内閣府沖縄総合事務局が公募する「令和 4 年度沖縄型クリーンエネルギー導入促進調査事業」に応募し、掲題の調査が採択されました。2050 年の CO2 排出ネットゼロの達成に向け、沖縄モデルの水素活用事業について、実現可能性の調査を行います。具体的には、①国内外の水素関連動向調査、②水素原産地～輸送～沖縄県での受け入れに関する調査、③沖縄県内での水素製造・流通・利用に関する調査、④水素ステーション（SS）事業の実現可能性検討、⑤水素混焼を中心とした中長期も見据えた水素活用方向性検討をそれぞれ行い、2022 年度中に調査結果を取りまとめる予定です。

Copyright (C) 2022 The Japan Research Institute, Limited. All rights reserved.