

〔論 説〕

## 中高年齢者のセカンドキャリア支援に関する考察

安 熙 卓

### 〔要 旨〕

本稿は、中高年齢者のセカンドキャリアを支援するための政府と企業がどのような取り組みを行っているのか、その実態と課題について考察したものである。中高年齢者のセカンドキャリアの支援については、現在さまざまな取り組みがなされている。中高年齢者を企業内外に円滑に再配置するためのセカンドキャリア支援プログラムを整備することは、中高年齢者の雇用の確保・維持のために政府と企業が取り組んでいかなければならない重要課題であるといえる。

今後、中高年齢者の多様な就業ニーズに対応するには、一人ひとりが就業可能性の向上に主体的に取り組むとともに、セカンドキャリア支援制度の導入・拡充による自立支援策の強化が求められる。

### はじめに

本稿の目的は、中高年齢者のセカンドキャリアを支援するための政府と企業がどのような取り組みを行っているのか、その実態と課題について考察することである。

これまで日本では、日本的経営と呼ばれる終身雇用制や年功序列制の下で、新規学卒で入社した会社に定年まで働くのが一般的であった。しかし、このようなキャリアパターンは、90年代のバブル経済の崩壊により、リストラや早期退職といった雇用の流動化、労働市場の柔軟化の進展にみられるように、必ずしもサラリーマンの標準的なモデルと言えなくなった。

人口減少が続く中で、日本は働く意欲のある中高年齢者が年齢に関わりなくその能力や経験を活かして活躍し続けられる雇用対策として、2012年「高年齢者雇用安定法」を改正し、企業における希望者全員の65歳までの雇用確保措置の制度化を図った。これに対し、企業は人件費抑制や組織活性化の観点から、中高年齢者の定年前の退職を促すさまざまな人事施策を実施してきた。このように、中高年齢者の雇いをめぐっては二つの矛盾する点がある。

今後、産業構造の転換やグローバル競争が急速に進む中で、労働力の再配置や事業再構築は避けられない。これらを進めるうえで、人的資源の再編は不可欠であり、その過程で発生する余剰人員、とりわけ中高年齢者を企業内外に円滑に再配置するためのセカンドキャリア支援プ

プログラムを整備することは、中高年齢者の雇用の確保・維持のために政府と企業が取り組んでいかなければならない重要課題であるといえる。

中高年齢者の定義を日本では45歳以上65歳未満（高齢者雇用安定法第9条）に定めている。また、政策や事業によって高齢者あるいは中高年齢者を混在して使用しているが、ここでは法令名称を除いては中高年齢者に統一して用いることにする。

## 1. セカンドキャリアの概念

「キャリア」という言葉は、多義的に使われる言葉である。職業経歴そのものを意味することもあれば職業上の出世や成功を示すこともある。しかし、キャリア発達に関する理論や研究においては、キャリアは職業生活だけでなく、家庭生活、社会生活なども含めて広い意味での個人の人生のあり方を示す概念として使われている（金井；2002・2003，大久保；2008）。要するにキャリアとは、「何らかの意味で働くことを中核として人生を生きること」であり、人生の節目で「自分自身を見つめ直し、おかれた環境を精査し、それに適応すること」である（木村；2010）。キャリアに関する理論的研究として、キャリアにおける選択、たとえば、職業や職種、勤務先などを選ぶ際の「判断基準」となるものとして「キャリア・アンカー」がある<sup>1</sup>。具体的には、キャリアに関する自分自身の志向（やりたいこと、目標等）や「価値観」、「得手・不得手」、「好き嫌い」などについて、自分がどのように認識（理解）しているかということである。

また、「キャリア・トランジション」という言葉も使われている<sup>2</sup>。「トランジション」とは、転機、転換点を示す言葉である。人はある年齢段階で就職、結婚、転職など何らかの出来事があり、個人にとっての大きな人生の転機、転換点として「トランジション」を捉えるさまざまな立場がある。キャリアのトランジションには、さまざまな選択肢の中から自分の意志で一つの方向を選んでいくことになる（室山；2010）。

そのような意味においては、「セカンド・キャリア」という言葉はキャリア・トランジションと同義でとらえることもできるだろう。セカンドキャリアとは、英語の「second」と「career」を結合した和製英語として、近年使われるようになった。セカンドキャリアは、中高年の定年引退後や女性の子育て後、プロスポーツ選手の引退後の「第二の人生における職業」のことを意味する場合が多いが、企業で使われるセカンドキャリアの意味は職業から完全に引退することではない。

日経連の人事・労務用語辞典（2001）によると、「セカンドキャリアとは、中高年層がこれ

までに蓄積した素養や知識、スキル、経験を生かして、新たに自らのキャリアを切り拓いていくこと<sup>3)</sup>と定義している。セカンドキャリアは、従業員自身が定年を待たずに次の就業ステージに円滑に移行できるように自立支援を促すということで、必ずしも引退後とは限らない。あくまでも個を尊重して新たな人生を選択したい従業員に企業内でさまざまな機会を提供するところにある。もちろん雇用調整の手段としての色合いが強いことも否定はできない。

セカンドキャリアを支援するための制度としては、大きく分類すると、①経済的支援（退職金加算、独立開業準備資金支援、資格取得等教育費支援など）、②時間的支援（退職準備休暇・休職、短時間勤務など）、③情報面の支援（キャリア設計教育研修、セカンドキャリア情報の提供、カウンセリングなど）、④転職活動の支援（転職先開発、人材紹介機関との連携など）に分けられる。

企業ではセカンドキャリアを「進路選択制度<sup>4)</sup>」という言葉で広く使われることもある。企業によって名称はさまざまであるが、中高年齢者の雇用の流動化を促すことで組織の活性化を図るために、いくつかの選択肢を準備してその転進を容易にするための取り組みである（図表1）。セカンドキャリアあるいは進路選択制度のいずれも何らかの形で自分のキャリアに変更が生じる意味においては、両者は第二の人生設計を円滑に行うことができる人事施策の一種であるといえる。

図表1 進路選択制度の種類

種類	内容
早期退職優遇制度 (選択定年制度)	退職金支給率の増加、一定額の加算、支給時点での定年扱いなど、退職金支給の優遇措置を行うことで退職を促すもの
転職支援制度	転職先の斡旋、各種資格、専門技術取得のための受講費用の援助や有給休暇(転身援助休暇)を与え、転職を容易にするもの
関連会社への出向・ 転籍	本社定年年齢よりも定年が延長されるという条件の下に、関連会社へ出向し、最終的には本社を退職して関連会社に籍を移すこと
独立援助制度	独立して事業を起こす場合、資金を援助したり、その費用やノウハウなどを提供するもの
職種転換制度	いったん退職させ、あらためて専門職や特別職として嘱託・契約社員という身分で再雇用していくもの

出所：岩出 博（2009）p.62より作成。

## 2. 政府のセカンドキャリア支援対策と取り組み

中高年齢者のセカンドキャリアを進めていくためには、働き続ける環境を整える必要がある。その一つが就業機会を制限する年齢差別の問題であり、中高年齢者の雇用・就業を促進するた

めの各種助成金による支援である。また、中高年齢者の求人・求職をマッチングするための事業を実施することである。

### (1) 募集・採用時の年齢差別禁止

欧米では年齢差別禁止が広く実施されている<sup>5</sup>。日本では、新卒中心の採用や年功序列型の人事処遇など、日本的な雇用慣行の下で、募集・採用時に年齢制限が広く用いられてきた。募集・採用時の年齢制限は、中高年齢者の就労機会が制限されることとなる<sup>6</sup>。2001年には雇用対策法が改正され、募集・採用に係る年齢制限禁止が努力義務とされた。また、2007年に雇用対策法の改正が行われ、募集・採用に係る年齢制限禁止を義務化した。その背景には、少子高齢化の進展や人口減少により労働力人口の減少、ワーキングプアをはじめとする「働く人の格差」問題への懸念が高まり、中高年齢者、フリーターや子育て後の女性の働く意欲や能力の活用が急務となったからである<sup>7</sup>。

2001年4月に改正された雇用対策法第7条では、「事業主は、労働者がその有する能力を有効に発揮するために必要であると認められるときは、労働者の募集・採用について、その年齢にかかわらず均等な機会を与えるように努めなければならない」と定めている。ただし、年齢制限が許容される例外として10項目が設けられている。すなわち、①定年年齢などとの関係から雇用期間が短期に限定されている場合、②労働基準法令の規定により、年齢制限が設けられている場合、③新規学卒者などを募集採用する場合、④技能・ノウハウなどの継承の観点から、労働者の年齢構成を維持回復させる場合、⑤芸術・芸能の分野における表現の真実性などの要請がある場合、⑥行政の施策を踏まえて中高年齢者の募集・採用を行なう場合、⑦既に働いている他の労働者の賃金額に変更を生じさせることになる就業規則の変更を要する場合、⑧商品やサービスの特性により顧客などとの関係から業務を円滑に遂行する要請がある場合、⑨労働災害の防止等の観点から特に考慮する必要がある場合、⑩体力、視力等が採用後の勤務時間を通じ一定水準以上であることが不可欠な業務の場合、である<sup>8</sup>。

2007年に改正された雇用対策法では、2001年の10項目の例外から6項目に縮小され、年齢制限がより強化された。すなわち、①定年年齢を上限として、当該上限年齢以下の求職者を期間の定めのない雇用契約の対象として募集・採用する場合、②労働基準法等法令の規定により年齢制限が設けられている場合、③長期勤続によるキャリア形成を図る観点から、若年者等を募集・採用する場合（いわゆる新卒の期間の定めのない労働契約を締結することを目的とする場合に限る）、④技能・ノウハウ等の継承の観点から、特定の職種において労働者数が相当少ない特定の年齢層に限定して募集・採用する場合、⑤芸術・芸能の分野における表現の真実性等

の要請がある場合、⑥60歳以上の高年齢者又は特定の年齢層の雇用を促進する施策の対象となる者に限定して募集・採用する場合、である<sup>9</sup>。

このように、日本では年齢制限の例外規定を設けるなど、差別是正に対する取り組みが限定的であるが、その背景には年齢を基準とする雇用管理が浸透しているため、仮に年齢差別を禁止した場合、労働市場の混乱を招く恐れがあることと、年齢差別禁止によって定年制が廃止されると、企業の雇用調整手段として別の方法を講じる必要があり、かえって高年齢者の雇用が不安定になる恐れがあると指摘されている<sup>10</sup>。

年齢に関わりなく働ける社会を実現するには、課題も多い。何よりも年齢よりも能力を評価軸とする雇用システムの構築が重要であり、そのためには、職務の明確化、企業横断的な能力評価システムの整備、能力・職務を重視した賃金・人事処遇制度の普及、多様な働き方の定着が大前提とされている<sup>11</sup>。

## (2) 雇用対策としての助成金制度

日本政府は積極的な中高年齢者雇用対策を実施するため、企業に対して中高年齢者の雇用・就業を促進するための助成措置を含む各種支援施策を多数実施している<sup>12</sup>。中高年齢者の雇用対策の一環としての助成金の種類をみると、①従業員の雇用維持を図る場合の助成金、②離職者の円滑な労働移動を図る場合の助成金、③従業員を新たに雇い入れる場合の助成金、④従業員の処遇や職場環境の改善を図る場合の助成金、⑤従業員等の職業能力の向上を図る場合の助成金、⑥創業の場合の助成金、⑦高年齢者の円滑な労働移動の促進を図る場合の助成金などがある<sup>13</sup>。

①については、60歳代前半の雇用促進を目的とした「継続雇用定着促進助成金」(1997年創設)がある。これは2007年3月終了し、それに代わって「定年引上げ等奨励金(70歳まで働ける企業奨励金)」(中小事業)が新設された。この定年引き上げ等奨励金において、順次、「高年齢者雇用モデル企業助成金」(2009年創設)、「高年齢者雇用確保充実奨励金」(2010年創設)が実施されている。

②については、高年齢者の労働移動に対する支援を目的とした「高年齢者の労働移動支援コース」である。これは高年齢者の円滑な労働移動の促進を図るため、定年を迎えた高年齢者等で、その知識や経験を活かすことができる他の企業への雇用を希望する者を、ハローワークまたは職業紹介事業者の紹介により、失業を経ることなく雇い入れる事業主に対し、助成金を支給するものである。助成内容は、定年退職予定者を民間職業紹介事業者の紹介により、失業を経ることなく雇い入れる事業主に対して、1人当たり70万円を助成する。また、助成額としては、



対象者1人につき70万円（短時間労働者の場合は1人につき40万円）が支給される。

③については、65歳前半の高齢者等を新規に常用雇用した場合交付される「特定就職困難者雇用開発助成金（現行・特定求職者雇用開発助成金）」（1981年創設－現在）がある。障害者、高年齢者（60－64歳）などを公共職業安定所（ハローワーク）または私的雇用斡旋機関の紹介により継続して雇用する労働者として雇い入れた場合、賃金相当額の一部が交付される。2008年、2009年に拡充が行われた。また、65歳以上の離職者の雇用を対象とした「特定求職者雇用開発助成金（高年齢者雇用開発特別奨励金）」（2008年創設）が新設されている。「試行雇用奨励金（中高年齢者トライアル雇用奨励金）」（2003年創設）においては、2008年度補正予算より対象者に65歳以上高齢者を追加した。

④については、高年齢者が意欲と能力がある限り年齢に関わりなくいきいきと働ける社会を構築していくために、高年齢者の活用促進のための雇用環境整備の措置を実施した事業主に対し、助成金を支給するものである。助成内容としては、①新たな事業分野への進出等（新たな事業分野への進出、職務の再設計等による職場又は職務の創出）、②機械設備の導入等（機械設備、作業方法、作業環境の導入又は改善）③雇用管理制度の構築（短時間勤務制度・在宅勤務制度の導入、高年齢者に係る賃金・能力評価制度等の構築、専門職制度の導入、研修等能力開発プログラムの開発等）④定年の引上げ等（定年の引上げ、定年の定め廃止、希望者全員を対象とする継続雇用制度の導入）である。また、助成額は、環境整備計画の実施に要した費用の額（70歳以上への定年の引上げ、定年の定め廃止又は65歳以上への定年の引上げ及び希望者全員を70歳以上の年齢まで雇用する継続雇用制度の導入のいずれかを実施した場合は、当該措置の実施に100万円の費用を要したものとみなす）の1／2（中小企業は2／3）が支給される。但し、60歳以上常用被保険者1人当たり20万円上限（上限500万円）となっている。

⑤については、「キャリア形成促進助成金（訓練等支援給付金）」（2001年創設－2010年現在）がある。従来施策の生涯能力開発給付金（2002年3月廃止）が廃止となり、職業能力開発に関する助成制度は当該「キャリア形成促進助成金」に一本化された。事業主が雇用する労働者のキャリア形成を促進するため、職業訓練等の実施又は労働者の自発的な職業能力開発を支援した場合、訓練等に要した経費及び訓練実施期間中の賃金の一部が助成される。

⑥については、「高年齢者等共同就業機会創出助成金」（2000年創設・2011年6月廃止）がある。45歳以上の高年齢者等3人以上が共同して新たに法人を設立し、労働者を雇い入れ、継続的な雇用・就業機会を創設した場合に、当該事業の開始に要した一定範囲の費用について、500万円を上限に助成される。

⑦については、中高年齢者の労働移動に対する支援を目的とした「労働移動支援助成金」

(2014年創設)がある。この助成金には「再就職支援奨励金」と「受け入れ人材育成支援奨励金」に分かれる。「再就職支援助成金」は、「雇用対策法」または「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」にもとづき事業規模の縮小等に伴い離職を余儀なくされる労働者に対して、その再就職を実現するための支援を民間の職業紹介事業者に委託して行う事業主に対して支給される助成金である。すなわち、①整理解雇、②希望退職応募、③勧奨退職、④3年以上雇用され更新を希望したにも関わらず期間満了雇止めによって離職する、常用労働者（週20時間以上6か月以上雇用されている者を含む）がこれに該当する。

また、「受け入れ人材育成支援奨励金」は、①再就職援助計画の対象となった労働者等を雇入れるか、②移籍によって受入れるか、③出向によって受け入れた後に移籍に切り換えるか、その労働者に対して訓練（Off-JTのみまたはOff-JTとOJT）を行った事業主に対して助成するものであり、労働者の再就職の促進を目的としている。厚生労働省は2014年3月から、中小企業に支給する労働移動支援助成金の対象を大企業にも広げるなど同制度を大幅に拡充した。

### (3) 公的機関のセカンドキャリア支援の取り組み

#### ①人材銀行

人材銀行は、中高年齢者専門に職業紹介をする機関で、専門的知識・技術を有する人材に対する需要への対応及び専門的知識・技術を有する人材の再就職の促進を図ることを目的に設置された<sup>14</sup>。主に40歳以上の管理的職業、専門的・技術的職業を希望する求職者と当該職業に対する専門的知識・技術を有する人材を必要とする求人とのマッチングを実施する。全国6箇所（埼玉、東京、愛知、京都、大阪、福岡）に設置されている<sup>15</sup>。

求職申し込みから採用までの流れは次のとおりである。①求職申込、②求人票の閲覧、③窓口紹介、④求職登録の公開、⑤求人者からのリクエスト、⑥面接、⑦採用順である。

人材銀行の2012年度の実績をみると、新規求職者数は24,439人、就職件数は6,477件となって

図表2 人材銀行の取り組み

○求人及び求職者に関する情報の公開 人材銀行内の情報検索端末にて求人情報及び求職者情報を公開。詳細な条件設定により、求職者が希望する求人の検索のみならず、求人者が希望する求職者の検索が可能。
○担当者制を活用したきめ細かな就職支援 求職者に対して、求人情報の提供、必要に応じて担当者制による職業相談・職業紹介、求職者の希望や能力を踏まえた求人の提案などきめ細かな就職支援を実施。
○求人充足支援 求人者に対して、求職者情報の提供、求人者の条件に合致する求職者の提案、求人者のリクエストに基づく求職者の紹介など求人充足支援を実施。

いる。人材銀行は、求人及び求職者に関する情報の公開や就職支援、求人充足支援を行っている（図表2）。

## ②シルバー人材センター

シルバーセンターは、定年退職後に、臨時的かつ短期的又は軽易な就業を希望する高齢者に対して、地域の日常生活に密着した仕事を提供し、もって高齢者の就業機会の増大を図り、活力ある地域社会づくりに寄与することを目的に、1975年に東京都において「高齢者事業団」として設立された<sup>16</sup>。

1986年には「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」の成立によりシルバー人材センター事業が法制化され、名称を「社団法人全国シルバー人材センター協会」に変更、同法に基づく法人として労働（厚生労働）大臣の指定を受けた。1996年同法の改正によって「社団法人全国シルバー人材センター事業協会」と改められた。さらに、公益法人制度改革により、2012年、「公益社団法人全国シルバー人材センター事業協会」と改め、現在に至っている。

シルバー人材センターは、会員制で概ね60歳以上の健康で就業意欲のある高齢者である。2013年3月末現在、団体数は1,267団体、会員数74万人、契約件数354万件、契約金額2,982億円、就業延人員6,895万人／日である。事業内容は、家庭、事業所、官公庁から、地域社会に密着した臨時的かつ短期的な仕事等を有償で請け負い、これを希望する会員に提供する。会員は実績に応じて一定の報酬（配分金）を受ける仕組みとなっている。

シルバー人材センターの仕事内容も多岐にわたっている（図表3）。

図表3 シルバー人材センターの主な仕事

分 野	仕 事
技術分野	家庭教師、学習教室の講師、パソコン指導、翻訳・通訳（英語）、翻訳・通訳（英語以外）、自動車の運転
技能分野	庭木などの剪定、障子・ふすま・網戸の張替え、大工仕事、ペンキ塗り、衣類のリフォーム、刃物とぎ、門松・しめ縄づくり
事務分野	一般事務、経理事務、調査・集計事務、筆耕・宛名書き、パソコン入力
管理分野	建物管理（ビル、アパート・マンション管理など）、施設管理（スポーツ、遊戯施設管理など）、駐車（輪）場の管理
折衝外交分野	販売員・店番、配達・集配、集金、営業、電気、ガスなどの検針
一般作業分野	除草・草刈り、屋外清掃、屋内清掃、包装・梱包（封入、袋詰めなど）、調理作業（皿洗い、配膳など）、農作業（種まき、水やり、収穫など）、エアコン・換気扇の清掃、チラシ・ビラ配り、荷造・運搬
サービス分野	家事サービス（掃除、洗濯、留守番など）、福祉サービス（身の回りの世話、話相手、介助など）、育児サービス（子守、送迎など）

出所：全国シルバー人材センター事業協会 <http://www.zsjc.or.jp/index.html>（2015/11/2）。



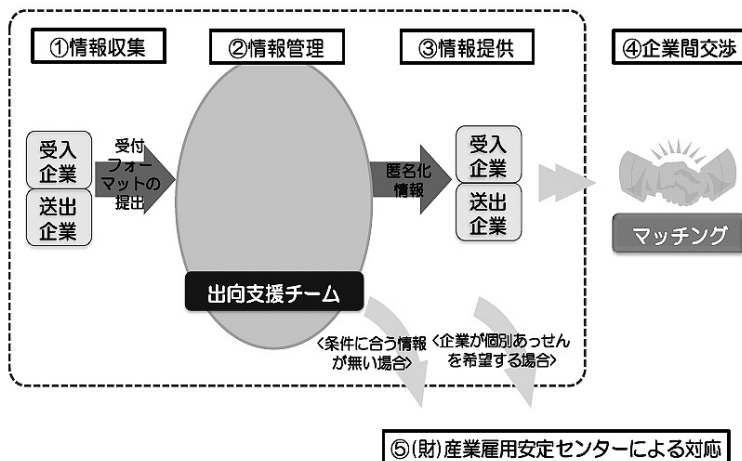
③産業雇用安定センター

産業雇用安定センターは、1987年3月、政府の「30万人雇用開発プログラム」の一環として、厚生労働省と経済・産業団体の協力により出向・移籍支援の専門機関として13の産業団体<sup>17</sup>によって発足した。同センターは、産業構造の変化、国際化の進展等に伴う労働力需給の変化に対応した労働力の産業間、企業間移動の円滑化に寄与するため、事業主等に対して、出向・移籍による失業なき労働移動に関する情報提供・相談等を行うのが設立目的である<sup>18</sup>。主な事業内容は、労働力が過剰となっている企業や不足している企業等を対象に、人材の受け入れ、送り出し情報の収集・提供を行い、出向・移籍のあっせん<sup>19</sup>を行うことである。

また、出向・移籍が円滑に進むよう、企業の人事担当者等に出向・移籍の手続等に係る相談、援助を行うとともに、対象者に対して、カウンセリングやアドバイス等を行っている。また、自主事業として、円滑な労働移動の実現に向けた再就職支援セミナー、キャリアデザインセミナー、人事労務管理セミナー等の各種セミナーを実施している。当センターの事業の趣旨に賛同した会員数は、全国約6,000社に及ぶ。

2009年度の実績をみると、受け入れ（求人）が32,078件、送出（求職）が21,734件、成立（就職）が9,377件で、成立率は43.1%となっている。2009年には経済産業省が出向支援チームを組織し、緊急雇用対策として「企業間の出向活用による雇用維持支援」を行っている。企業間の出向の流れは、大きく3つの段階からなっている。まず、①経済産業省（都道府県経済産業局）は、受入／送出のニーズを収集し、条件のマッチする双方の企業に対して、匿名化した情報を提供する、②出向条件については送出・受入企業間で個別に協議の上、決定する、③情報

図表4 企業間出向・移籍等支援の仕組み



出所：産業雇用安定センター <http://www.sangyokoyo.or.jp/> (2015/11/10)。

受付から一定期間経過しても条件にマッチする企業がなかった場合、(財)産業雇用安定センターが個別のあっせんを行う、仕組みとなっている(図表4)。

#### ④独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構は、1971年に社団法人障害者雇用促進協会として発足し、その後数回にわたる組織の統廃合によって現在に至っている。同機構は、高年齢者等及び障害者並びに求職者その他の労働者の職業の安定その他福祉の増進を図ることを目的に設立された。同機構は、厚生労働省の所管で2011年に独立行政法人雇用・能力開発機構から職業能力開発等の業務の移管に伴い、名称が変更された。

主な業務をみると、まず、障害者事業としては、①全国障害者技能競技大会(愛称:アピリンピック)の主催、②中央障害者職業能力開発校および吉備高原障害者職業能力開発校における職業訓練、③障害者職業センターの設置・運営、④障害者雇用給付金関係の業務を行っている。高齢者事業としては、①高齢者等の雇用に関する相談・援助・給付金支給、②高齢期の職業生活設計に必要な助言・指導を行っている。職業能力開発事業としては、①職業能力開発短期大学校、職業能力開発大学校、職業能力開発促進センター、職業能力開発総合大学校等の設置及び運営、②求職者支援訓練の認定及び訓練の実施に必要な助言・指導、③雇用促進住宅を譲渡又は廃止する業務及び譲渡等するまでの間の管理運営業務などを実施している<sup>20</sup>。

### 3. 企業のセカンドキャリア支援の実態<sup>21</sup>

みずほ総合総研(2011)が行った過去5年間に実施した中高年齢者向け人事施策(セカンドキャリア形成支援)をみると、「出向」が54.9%で最も多く、次いで「転籍」(47.4%)、「役職定年制」(36.6%)となっている。セカンドキャリア支援策と関連した施策は、「恒常的な早期退職者優遇制度の整備」(25.8%)、「再就職支援会社等を活用した研修」(11.3%)である(図表5)。従業員規模別では3,000人以上の大規模企業で整備が進んでいることがうかがえる。

また、ヒアリング調査対象企業が実施している中高年齢者向け人事施策としては、「求職活動のための休暇制度」、「求職活動のための資金援助」、「再就職支援会社等を通じての再就職支援制度」、「早期からのキャリアの棚卸し等の研修」を実施している企業が多い<sup>22</sup>。

過去5年間に、中高年齢者の出向・転籍者の送り出しを実施した企業は64.4%と過半数以上を占めている。中高年齢者の出向先は、ほとんどが「資本関係のある子会社」である<sup>23</sup>。出向者の送り出しの目的としては、「受け入れ企業に対する支援(技術支援など)」が81.7%で最も多く、

**図表 5 過去 5 年間実施した中高年齢者向け人事施策**

人事施策	割合 (%)
ワークシェアリングの実施	2.8
中高年齢者向けの職務の開発・配置	8.9
役職定年制	36.6
労働時間の見直し（残業規制）	8.0
専門職等のコースの追加	10.3
作業環境や機械器具・設備などの改善	4.7
社内・社外ベンチャー制度	1.4
出向	54.9
転籍	47.4
恒常的な早期退職者優遇制度の整備	25.8
再就職支援会社等を活用した研修	11.3
賃金体系の見直し（賃金カーブの下方修正）	17.4
一時的な希望退職者の募集	13.6
その他	12.2

出所：みずほ情報総研（2011），p. 28より再作成。

**図表 6 出向者の送り出しの目的**

目的	割合 (%)
復帰を前提とした本人の教育	37.1
受け入れ企業に対する支援（技術支援など）	81.7
受け入れ企業と定期的な人事交流	45.7
部門の統廃合等による余剰人員対策	23.1
役職等のポスト不足対策	33.3
その他	6.5

出所：みずほ情報総研（2011），p. 30より再作成。

**図表 7 生涯生活設計や退職準備プログラム制度の有無**

（単位：％）

	全体	規模別	
		3,000人未満	3,000人以上
ある	33.6	27.0	70.2
ない	66.4	73.0	29.8

出所：みずほ情報総研（2011），pp. 31-32より作成。

次いで「受け入れ企業と定期的な人事交流」（45.7%）、「役職等のポスト不足対策」（33.3%）、「部門の統廃合等による余剰人員対策」（23.1%）となっている（図表6）。このように、出向の目的が技術支援などといった出向先を強化するための目的が多いものの、ポスト不足や余剰人員といった企業内人材の排出といった雇用調整の手段としての目的もある。

セカンドキャリア制度の実施状況をみると、中高年齢者向けに対して、ある一定の年齢に到達

した段階で実施する生涯生活設計や退職準備プログラムに関する制度がある企業は、33.6%である。「制度がある」と回答した企業を従業員規模別でみると、3,000人未満企業では27.0%に対して、3,000人以上企業では70.2%と大規模企業において制度が整備されていることがうかがえる（図表7）。

生涯生活設計や退職準備プログラム等の研修制度の開始年齢は、「45歳未満」（34.7%）、「46-50歳」（27.4%）、「50-55歳」（23.2%）である。ここで注目されるのは、生涯生活設計や退職準備プログラム制度がある企業の3割以上が比較的若い45歳未満からプログラムを開始していることである。また、40代半ばと50代前半が半数以上を占め、定年前に何らかの形でセカンドキャリアを促していることである<sup>24</sup>。

一方、生涯生活設計や退職準備プログラム制度が無い企業のその理由をみると、「制度の必要性は感じているが、研修内容等のノウハウが不足しているため」が33.3%と最も多く、次いで「従業員の年齢構成が若く、その必要性を感じていないから」（19.0%）、「社員のモチベーション低下に繋がること懸念されることから」（12.7%）、「制度の必要性は感じているが、コスト負担となるため」（7.4%）となっている。特に、制度の必要性を認識していながらも、ノウハウ不足やコスト負担を理由にしていない企業が4割強を占めている。セカンドキャリア制度が無い企業のうち、今後導入予定の制度として高い施策は、「キャリアカウンセラーによるキャリアカウンセリング」（16.3%）、「早期からのキャリアの棚卸し」（14.3%）、「ライフプラン等の相談室設置」（12.0%）が上位を占めている<sup>25</sup>。

セカンドキャリアに関して整備されている制度としては、「退職金の割り増し制度」（77.9%）が最も多く、次いで「再就職支援会社を通じた就職支援制度」（48.4%）、「ライフ

図表8 セカンドキャリアに関して整備されている制度

制度	割合(%)
退職金の割り増し	77.9
社内や関連会社への公募制度	25.3
求職活動のための休暇制度	39.8
求職活動のための資金援助	26.9
求職活動のための能力開発支援メニュー	14.3
副業・兼業制度	7.6
再就職支援会社を通じた就職支援制度	48.4
独立開業支援制度	17.6
早期（45歳以前）からのキャリア棚卸し	28.6
キャリアカウンセラーによるカウンセリング	21.8
ライフプラン等の相談室設置	41.3

出所：みずほ情報総研（2011），p. 34。

図表9 セカンドキャリア制度導入の社内への影響

社内への影響	割合(%)
人員の過剰感が低くなり、世代間の人員バランスの均衡が図られるようになった	13.5
人件費が減少した	21.6
従業員の士気が上がった	4.1
不採算部門等の人員のスリム化が実現され、組織の再編に繋がった	8.1
会社にとって必要な人材の流出が増えた	1.4
残った者の労働時間が増加した	5.4
社内の雰囲気が悪くなった	0.0
影響は特にならない	71.6
その他	4.1

出所：みずほ情報総研（2011），p. 38より再作成。

フラン等の相談室の設置」(41.3%)となっている。この他にも「求職活動のための休暇制度」(39.8%)、「早期（45歳以前）からのキャリア棚卸し」(28.6%)、「求職活動のための資金援助」(26.9%)、「社内や関連会社への公募制度」(25.3%)である（図表8）。

過去3年間にセカンドキャリア制度を利用して早期退職した従業員がいる企業は、75.7%である。2007年度は81.4%、2008年度は85.9%、2009年度は94.4%と年々増加傾向にある。早期退職者の年齢は、「55歳以上60歳未満」が54.1%と最も多く、次いで「50歳以上55歳未満」が35.1%となっている。「45歳以上50歳未満」は8.1%と少数にとどまっている<sup>26</sup>。

セカンドキャリア制度導入の社内への影響をみると、「影響は特にならない」が71.6%を占めている。影響面では「人件費が減少した」(21.6%)が最も多く、次いで「人員の過剰感が低くなり、世代間の人員バランスの均衡が図られるようになった」(13.5%)、「不採算部門等の人員のスリム化が実現され、組織の再編に繋がった」(8.1%)となっている（図表9）。セカンドキャリア制度の導入が、社内へマイナスの影響を与えたと認識している企業は少ないことがうかがえる。

セカンドキャリア制度に対する企業の認識については、「セカンドキャリア制度を導入するのは、従業員の働き方の志向の多様性を反映させた結果である」とする企業が9割弱を占めている。次いで「セカンドキャリア制度の構築は、ミッドキャリア（30代から40代前半）層のキャリア施策とセットで考えていく必要がある」とする企業が半数以上を占めている（図表10）。

セカンドキャリア制度を構築・推進する際に、必要な行政支援については、「年金資産の移管等、退職者にとって不利にならないような年金等社会保障制度の改善」が51.5%、「再就職支援会社等の外部サービスを活用する際の助成金」が39.8%を占めている。また、「企業の先進事例（ベストプラクティス）等の情報提供」(37.6%)のニーズも比較的高い<sup>27</sup>。



図表10 セカンドキャリア制度に対する企業の認識

考え方	割合(%)
セカンドキャリア制度を導入するのは、従業員の働き方の志向の多様性を反映させた結果である	87.1
セカンドキャリア制度に関する支援メニュー等について、今後拡充させていく	38.3
今後は、再就職支援会社等の外部サービスを積極的に活用していくことを考えていく	29.8
セカンドキャリア制度の対象年齢については今後引き下げていくことを考えていく	10.8
自社のセカンドキャリア制度は、30代から40代前半の社員に認知されていると考えている	41.5
セカンドキャリア制度を導入するのは、将来を見据えて、従業員の世代間の人員バランスの均衡を図るためである	41.5
セカンドキャリア制度を導入するのは、総額人件費削減のためである	34.1
セカンドキャリア制度を導入するのは、ローパフォーマンス社員への対応のためである	30.9
セカンドキャリア制度の構築は、ミッドキャリア(30代から40代前半)層のキャリア施策とセットで考えていく必要がある	54.2

出所：みずほ情報総研（2011）、p. 39。

#### 4. 企業のセカンドキャリア支援事例

ここでは、セカンドキャリア支援の4社の事例を取り上げ、具体的な取り組みについて概観する。

##### (1) A社の事例<sup>28)</sup>

A社は、従業員が希望するセカンドキャリアの実現をはかるため、1998年から45歳以上の従業員を対象とした「能力開発休暇制度」「セカンドキャリア準備支援金制度」「能力開発研修費補助」という3つの制度を実施している。

同社は、1994年に初めて「将来計画表」を実施して以来、95年にはライフデザイン情報、96年にセルフビジョン研修、98年にセカンドキャリア支援制度、カウンセラーの設置、99年にセカンドキャリアセミナーといったセカンドキャリア支援施策を次々と導入してきた。1999年には組合員まで拡大した。将来計画表は50歳、54歳到達者全員を対象に行っている。自己の経歴を棚卸し、人生80年を見据えた将来計画の立案・準備のきっかけ作りが目的である<sup>29)</sup>。

特に、1996年に導入したセルフビジョン研修では、セカンドキャリアの計画立案に重点を置いた内容となっており、社外講師による講義とグループ討議を主体とした少人数制（1回20人未満）の合宿研修（1泊2日）で行われる<sup>30)</sup>。研修は47-55歳の希望者を対象に年8回開催さ

れる。受講料の1万円は自己負担である。また、セカンドキャリアセミナーは、原則として47歳以上を対象とした社内衛星放送システムを利用した自主研修プログラムの特別講座で、各事業場や関係会社等で受信した番組を終業後に受講する。1コースは2時間で、半期に2コースの頻度で行われる。このセミナーの内容は、たとえば、「飲食ビジネスの独立・開業する法」「就農準備ガイダンス」「介護ビジネス研究」「SOHO ビジネスで独立・開業する法」「フランチャイズ加盟による独立開業」などである。

同社のセカンドキャリア支援制度は、セカンドキャリア支援施策の一環として従業員からの情報提供や研修そしてセカンドキャリアを準備するための休暇制度や経済的な補助の要望があって1998年に導入されたものである。この制度は大きく能力開発支援制度とセカンドキャリア準備支援金制度からなっている。セカンドキャリア支援制度は、セカンドキャリアの開発を自ら計画・実施する者に対して、会社として経済的・時間的便宜を図ることにより、各人の人生設計への主体的取り組みを支援することを目的としている。

適用対象者は満50歳以上の社員のうち、①同社グループ外の再就職や独立・自営等を自ら計画し、②本制度の適用を申請して会社の承認を受けた者である。具体的な支援内容は次のとおりである。

まず、能力開発休暇制度は、セカンドキャリアに必要なスキルや知識の習得を目的とした研修の受講や資格試験の受講、独立・自営の開業準備等を行うために取得できる休暇制度である。取得単位は各月1日から1カ月単位の1期間で、最長2年間<sup>31</sup>としている。

休暇中の手当支給額は給与分・賞与分を合わせて年収の約7割程度である。最長2年間にわたって生活を支えていくには、収入の7割程度が必要だという考えからである。

休暇期間終了後の扱いは、原則として休暇期間終了時点で退職扱いとする。ただし、休暇中は勤続期間に算入する。

また、能力開発休暇の他に、能力開発研修費の補助も実施している。この制度は休暇の取得の有無とは別に利用できる。補助額は補助対象費用の本人負担額の50%を支給。ただし、厚生労働省による「教育訓練給付金」相当額は補助対象外となるなお、補助上限額は1コース当たり10万円、1人当たり合計20万円となっている。

一方、セカンドキャリア準備支援金制度は、60歳定年前にセカンドキャリアのために退職する場合の経済的支援として、退職金に上乗せして支給する制度である。支給額は、①56歳未満し勤続による退職金の差額と②年齢別特別加算2つの合計額となっている。①は、56歳未満で退職する場合でも、56歳まで勤務したものと見做した勤続年数に基づいて退職金を算定し、その額と通常計算に基づく退職金との差額が支給される。②は、退職時の満年齢に応じて退職時

月収の24か月分（50歳）～3か月分（59歳）が支給される。

たとえば、大学卒50歳でこの制度を利用した場合、①部分が月収の約7か月程度、②部分が24か月となり、支給額の合計は月収の31か月程度となる。

## (2) B社の事例<sup>32</sup>

B社は、個を尊重し、自らが人生の選択を行う自立した社員の育成を進めるために、50歳での定年扱いや社外出向制度、転籍制度、定年後の再雇用制度など、さまざまな自己実現のための施策として「生涯設計プログラム」を実施している。また、これらの制度に加え、定年前に第二の人生へチャレンジする人を積極的に支援するための「ニューライフチャレンジ支援制度」がある。当初、生涯設計プログラムは、定年を迎えた時、企業に依存して将来の人生設計を描けない者へのフォローのために、定年後の人生をどうするかについて考えてもらうことを目的として1990年に始められた。

「生涯設計研修」は、35歳時点で行われる「マイチャージ研修」、45歳時点の「マイビジョン研修」、53歳時点の「マイライフ研修」、59歳時点の「ニューライフ研修」の4つの研修から構成されている（図表11）。対象者は全員この研修を受け、同時に与えられる休暇の中で、より深く人生設計について考えることとなる。

「マイチャージ研修」は、自己啓発支援の意味合いが強く、今までの知識・スキルの棚卸しを行って自己認識し、今後の会社内での自らの進むべき方向性やエンプロイアビリティの形成を考えることを目的としている。

「マイビジョン研修」では、今まで自分が築き上げてきた知識やスキルを今後、どのように活用していくのか、自分の生涯設計をどのように選択していくのかを確認することを目的としている。

「ニューライフ研修」は、自己の強みの認識とその強みを生かした定年後の生活設計をいか

図表11 生涯設計プログラム

プログラム名	対象者	勤続条件	休暇制度	研修目的
マイチャージ研修	35歳	5年以上	2週間	知識・スキルの棚卸しによる自己認識と今後会社の中で進む方向性などを考える
マイビジョン研修	45歳	10年以上	4週間	築き上げた知識・スキルの今後の活用と自分の生涯設計について考える
マイライフ研修	53歳	—	2週間	同上
ニューライフ研修	59歳	—	—	自分の強みを認識し、その強みを生かした定年後の生活設計をいかに選択するか考える

出所：『労政時報』第3484号，2001年，p. 48。

に選択していくかを考え、決めるためのものである。

これらの研修とともに、さまざまな自己啓発支援・自己実現支援のための制度が用意されている。知識と能力形成段階の若年層には自己啓発支援のための施策としてMBOと3年ごとに見直す「キャリア開発面接」、個人の意思と適性を重視することをねらいとした「人材公募制度」、専門領域強化へのチャレンジを支援する「プロフェッショナル認定」などがある。一方、中高年層向けには自己実現支援のための施策として、50歳で退職金支給基準を定年扱いとした「50歳定年扱い制度」、社外において能力発揮や成果が出せる「社外出向制度」、人材の最適配置を通じた同社グループ力の強化と社員にとっての活躍の場を広げる観点での「転籍制度」、知識・経験・技能・能力・意欲などの活用と定年後の生活安定を目的とした「再雇用制度」、そして定年前に第二の人生をスタートさせたい意思を持った人への支援として「ニューライフチャレンジ支援制度」がある。

ニューライフチャレンジ支援制度は、生涯設計における選択肢を拡大する観点から自己実現に向け積極的にチャレンジしていく風土を形成し、個々人の活性化につなげていくことをねらいとして、独立開業や他社への再就職など新たな人生に挑戦していく意思を持った人への支援策として1999年に導入された。一般的に、早期に退職し、第二の人生にチャレンジする場合には、収入面でのリスクが大きいいため、早期に第二の人生にチャレンジすることは困難となる。しかし、同社の制度の場合、独立・開業を問わず、45歳と50-55歳の社員であれば年2回（6、12月）の募集時に応募すれば、年収の1.5倍-3倍の金額が支援金として退職金に上積みされる。この制度の利用には、年齢制限と主たる生計維持者であること、そして同業他社への転職でないこと以外に制限はない。これらの条件を満たせば、応募者全員が適用を受けることができる。

### (3) C社の事例<sup>33</sup>

C社のセカンドキャリア支援制度には、「ボランティア休職制度」と「転進支援制度」の二つがある。まず、「ボランティア休職制度」は1999年に導入されたもので、55歳以上・勤続10年以上の社員を対象としている。休職期間は最長3年間で休職期間終了後の復職は認めない。休職期間中は月例給与（基本給・家族手当・住宅手当）の85%を支給する。賞与は支給しない。年収ベースでみると、休職前の6割程度の所得が保障されることになる。なお、休職中の昇格・昇給はなく、退職金・年金算定における勤続年数には算入されない。また、社会保険には継続加入する。

一方、「転進援助制度」は1977年に導入されたもので、他社への再就職や独立自営など、セ

カンドキャリアとして収入を伴う就業を目指す人を支援するもので、いわゆる早期退職優遇制度ともいえる。この制度の対象は満43歳以上で、最長1年まで転進準備のための休職ができる。休職期間中は月例給与の70%を支給する。賞与・昇格などの取り扱いはボランティア休職と同じである。退職金については、50歳未満で退職の場合、退職金算定を会社都合扱いとし、退職時の満年齢に応じて定額の加算金を上乘せする。最高で300万円強が加算される。通常の退職では、賞与の支給日に在籍していない場合は、賞与を支給しないが、この制度の退職については、支給日に在籍してなくても、算定期間中の在籍期間に対応した賞与を支給する。

この他にもセカンドライフ・セカンドキャリア支援策として、48歳到達時のチャレンジライフセミナー、50歳代後半層のライブプランセミナーなどの生涯生活設計教育がある。

#### (4) D社の事例<sup>34</sup>

D社は、50歳台社員を対象に、多様な働き方の選択肢を提供する、セカンドキャリア支援制度として「ニューワーク支援プログラム」を2003年に導入した。このプログラムは、5つの恒久的制度すなわち、「フレックスワーク制度」、「ダブルジョブプログラム」、「活き活き公募」、「活き活き匠フリーエージェント制度」、「シニアテーマ休職制度」と期間限定型の「独立支援制度」の計6つで構成されている。これは、団塊の世代を含む50歳台の社員に対し自己実現を支援する一方で、早期退職などのリストラを行わず、社員の社内外での流動化と活性化を図る包括的な取り組みであり、兼業や独立支援も含めて多様な働き方の選択肢を提供する施策である。

- ① フレックスワーク制度は、通常の仕事とは別に兼業（副業）を認める制度で、1週間単位で通常勤務時間帯の40%以内に限定し、業務を休むことができ、日数で言えば週5日間のうち2日間を会社の業務以外に割くことが可能になる。ただし、勤務時間帯を外れた分については給与がカットされる。
- ② ダブルジョブプログラムは、現在の仕事を離れることなく、一定期間、自分の専門性を活かした仕事ができる制度で、私語とは社内サイトで公募し、本人の意思で応募する。仕事に費やす時間は1週間単位で通常勤務時間帯の30%以内に限定している。
- ③ 活き活き公募は、社内公募制度のことで、50歳以上を対象に、随時社内サイトで公募する。
- ④ 活き活き匠フリーエージェント制度は、本人の専門性を活かし、自ら異動したい部署にチャレンジできる制度で、50歳以上が対象である。
- ⑤ シニアテーマ休職制度は、専門性を修得するための教育、NPO など社会活動への参画、



独立準備活動など自ら設定したテーマに従って休職することができる制度で、休職期間は最長2年間である。休職中は月収の6割程度を支給する。

- ⑥ 独立支援制度は、独立・転職をめざす社員を対象に、準備のための休職、支援金を支給する期間限定型の制度で、希望者は目的とする独立・転職のテーマや実現までのスケジュールなどについて書面で提出し、審査を経て諾否を判定する。準備休職期間は最長1年で、休職中の給与は月収分を支給する。また、休職期間終了後、独立・転職する場合は支援金を一時金として支給する。金額は通常退職金に加えて、本給額の一定期間の月数分を支給するが、支給月数は年齢によって異なる。

以上のセカンドキャリア支援制度をまとめると（図表12）のとおりである。

図表12 セカンドキャリア支援制度の概要

	制度名	内容	導入時期
恒久	1. フレックス・ワーク制度	①副業は、1日単位の曜日で設定。隔週の設定も可。副業比率は、40%以内。 ②利用時間分の給与をカット。	2003年7月
	2. ダブルジョブ・プログラム	①これまでの業務命令による兼務ではなく、自らの意志で、ダブルジョブに応募できるオープンな出会いの場を提供。 ②兼務の業務量は30%以内。 ③受け入れ部門は整員を増やさず50歳台社員の経験・知識を活用。	2003年7月
	3. 活き活き公募	①既存の公募のしくみを使って募集。	2003年12月
	4. 活き活き匠FA（フリーエージェント）制度	①FA候補部門とのマッチングが成立すれば、異動。 ②申請先部門の新たな価値創出に貢献してもらうことを目的。	2003年9月
	5. シニア・テーマ休職制度	①期間は最長2年間。 ②休職後、独立という選択もあり。	2003年7月
期間限定	6. 独立支援制度	①1年以下の休職を経て、復職か退職かを判断。 ②独立・転職支援のためのサービスメニュー（コンサル、研修など）あり。 ③独立後は、設立予定の個人事業主協同組合が提供するサービスを受けることが可能。	2003年7月

出所：電経連（2006），p.20。

## (5) 事例企業の考察

以上、4社の事例を通じてセカンドキャリア支援の取り組みをみてきた。セカンドキャリア支援の取り組みの時期をみると、A社が1998年、B社とC社は1999年、D社は2003年と90年代

後半から始まっている。セカンドキャリアの対象年齢は、4社ともに40代・50代の中高齢者が多い。ただし、B社の場合、自己啓発支援の意味合いで30代半ばを対象とした研修を実施しているものの、本来のセカンドキャリア支援とはいえない。

4社のセカンドキャリア支援策を比較すると、経済的支援（退職金加算、独立開業準備資金支援、資格取得等教育費支援など）や時間的支援（退職準備休暇・休職、短時間勤務など）については、事例企業のすべてが実施している。また、教育研修面での支援（キャリア設計教育研修、セカンドキャリア情報の提供、カウンセリングなど）については、D社を除いた3社が実施している。そして、転職活動の支援（転職先開発、人材紹介機関との連携など）については、4社のうちB社のみが実施しており、3社はあくまでも従業員自らのキャリアを切り拓いていくさまざまな機会を提供している（図表13）。

図表13 4社のセカンドキャリア支援の取り組み

	A社	B社	C社	D社
経済的支援	○	○	○	○
時間的支援	○	○	○	○
教育研修面の支援	○	○	○	×
転職活動支援	×	○	×	×

このように、事例企業の取り組みには共通点が多く、各企業の実情に合わせて中高年齢者のセカンドキャリア支援策が講じられている。

#### 4. セカンドキャリア支援のための課題

中高年齢者の雇用をめぐるのは、急速な高齢化が進む中で、意欲と能力がある限り年齢に関わりなく働き続ける環境整備が重要な政策課題となっている。しかし、長引く不況の下で雇用調整の主な対象となっているのは中高年ホワイトカラーであり、転籍を前提とした出向、役職定年制、選択定年制、早期退職優遇制度、退職準備プログラム、中高年齢者の転身・独立といった制度が構造的な圧力となっている。中高年齢者がこのような圧力に影響されるのは、様々な理由があるが、特に中高年齢者に高い賃金が支払われる賃金システムになっているからである。さらに、年金の支給開始年齢引き上げによる高齢者雇用安定法改正などの要因から、今後、従業員の平均年齢が高くなることに伴う労務費負担の増加が懸念される。企業としては、人員構成の高齢化を見直し、労務費水準の過度な上昇を抑制する人事施策の必要性は一層強まると予想される。

このような状況の中で、生涯現役で働きたい人も多い。労働政策研究・研修機構調査(2009)によると、就業についての引退時期として65歳以上まで働きたい人の割合が男性で6割程度以上、女性で4割程度以上を占めている。また、「既に仕事を辞めている」を除き、男女ともに、すべての年齢階級で「年齢に関わりなくいつまでも働きたい」の割合が最も高い<sup>35</sup>。中高年齢者についても生涯現役で働き続けたいと考えている人が多い。内閣府調査(2013)によると、男性40歳代前半では27.3%、40歳代後半では26.2%が「働けるうちはいつまでも」と回答している。女性は40歳代前半が35.5%、40歳代後半が35.8%と3人に1人の割合となっている。このように長く働き続けたいという意向が強い<sup>36</sup>。日本の中高齢者の就業率は、諸外国と比較して高い水準にあり、特に65歳以上層ではかなり高い水準にある<sup>37</sup>。

今後、労働力不足が深刻化すると予想される中、中高年齢者の積極的な活用は避けられない状況にある。それでは中高年齢者をどのように活用していくか、これまでの調査研究から提案された政府と企業が取り組むべきいくつかの課題をまとめると以下のとおりである。

第1に、中高年齢者のセカンドキャリアにおいて、労働者がその能力を活かして活躍するためには、早い段階から中高年齢者が自分の働き方に対する職業生活設計を行う必要がある。企業も労働者に対して、職業生活設計を支援するためのセミナー・研修やキャリアコンサルティングの機会を提供することが望まれる<sup>38</sup>。高齢・障害・求職者雇用支援機構(2012)によると、「60歳以降の職業生活について考える研修」を実施している企業は、11.2%にとどまっており、受講対象の72.9%は50歳代のみとなっている<sup>39</sup>。また、45歳以上の正社員に対して「60歳以降の職業生活に関する相談やアドバイス(キャリアコンサルティング)」を実施しているとする企業は「ある程度できている」という企業を含めても20.8%にとどまっている<sup>40</sup>。

第2に、中高年齢者の場合、加齢に伴い能力に個人差が広がることから能力開発に対する支援が必要である。可能な限り長く活躍していくためには、自発的にスキルアップできる環境整備を行うことが重要である<sup>41</sup>。厚生労働省の「能力開発基本調査」(2014)によると、自己啓発の問題点として「仕事が忙しくて余裕がない」(55.7%)、「費用がかかりすぎる」(29.4%)があげられている。このように、自己啓発に取り組むためには、時間や費用の確保が重要である<sup>42</sup>。

第3に、中高年齢者のセカンドキャリアを促進するためには、中高年齢者の再就職の支援を行う必要がある。その際、他の仕事に就くことが自分の能力適性に適合すると自ら判断して自発的にキャリア転換を選択した場合、それに対する適切な支援策を考えなければならない。また、中高年齢者の再就職の支援においては、ハローワークや民間人材事業者を利用した外部労働市場の活性化を図るとともに、企業間の出向・移籍を斡旋する産業雇用安定センターの機能を強化し、中高年齢者を受け入れることを支援する必要がある<sup>43</sup>。

第4に、40歳代・50歳代の中高齢者については、65歳以降の就業を見据えたキャリア・プランニング支援を行う必要がある<sup>44</sup>。リクルートワークス研究所（2013）「人材マネジメント調査」によると、課長クラスへの平均昇進年齢は40.6歳と遅くなっており、40歳代前半での役職者比率は、1992年に65.2%であったのに対し、2012年には43.7%に大きく低下している。昇進機会が一部の人に限られることはモチベーションの低下や組織の活性化にも悪影響を及ぼすことになりかねない。

65歳以降も働き続ける必要があることを前提とすれば、自らがエンプロイアビリティ（雇用され続け得る能力）を高めるとともに、40歳や45歳等の節目でキャリア研修やキャリア面談等を通じて、自分自身に対する気づきや学び直しが重要である<sup>45</sup>。また、社外に活躍の機会を求める人材に対しては、セカンドキャリア転身準備のための休暇の付与や独立開業資金の援助など、早期にセカンドキャリア社外転身を支援する仕組みを構築する必要がある<sup>46</sup>。

## むすび

以上、中高年齢者のセカンドキャリア支援の実態と課題についてみてきた。中高年齢者のセカンドキャリアの支援については、現在さまざまな取り組みがなされていることがわかった。

日本は2007年に高齢化率が21%を超え、超高齢社会を迎えている。そのような中、終身雇用の崩壊や年金支給年齢の引き上げなどから、生涯現役で働きたいという中高年齢者が増加している。このような状況を踏まえて、2004年と2012年に「高年齢者雇用安定法」が改正され、現在では65歳までの雇用を企業に義務付けた。

今後、中高年齢者の多様な就業ニーズに対応するには、一人ひとりが就業可能性の向上に主体的に取り組むとともに、セカンドキャリア支援制度の導入・拡充による自立支援策の強化が求められる。セカンドキャリア支援制度の導入・拡充にあたっては、従業員の職業生涯の長期化に対応し、自らの就業可能性の向上に主体的に取り組むことを前提としながら、従業員自身が定年を待たずに次の就業ステージに円滑に移行できるように自立支援を促すという目的を踏まえて制度を整備していくことが必要である。

<sup>1</sup> キャリア・アンカーに関しては、マサチューセッツ工科大学(MIT)経営大学院の名誉教授であるエドガー・H・シャインの研究が有名。シャインは主なキャリア・アンカーは「管理能力」、「技術的・機能的能力」、「安全性」、「創造性」、「自律と独立」の5つに分類されるとしている（エドガー・H・シャイン著、金井壽宏訳（2003）『キャリア・アンカー』白桃書房）。

<sup>2</sup> 労働政策研究・研修機構（2010）「特集：キャリア・トランジション」『日本労働研究雑誌』No. 603。

- <sup>3</sup> 日経連（2001）『人事・労務用語辞典』日経連出版局，p. 230。
- <sup>4</sup> 進路選択制度は，従業員が一定の年齢（45-50歳代が一般的）に達した以降に第二のキャリアを選択させる制度で，それには企業によって名称は異なるが，早期退職優遇制度（選択定年制度），転職支援制度，関連会社への出向・転籍，独立援助制度，職種転換制度などがある。
- <sup>5</sup> 欧米諸国の年齢差別禁止の取り組みについては，大嶋寧子（2007a）「欧米諸国における年齢差別禁止と日本への示唆」みずほ総合研究所『みずほリサーチ』，pp. 10-12参照。
- <sup>6</sup> 詳しくは，櫻庭涼子（2008）『年齢差別禁止の法理』信山社参照。
- <sup>7</sup> 大嶋寧子（2007b）「募集・採用時の年齢制限禁止」の義務化—法改正に伴う成果と課題—」みずほ総合研究所『みずほ政策インサイト』，pp. 1-2。
- <sup>8</sup> 詳しくは，濱口桂一郎（2014）『日本の雇用と中高年』（ちくま新書），筑摩書房，pp. 127-149および柳澤武（2014）「雇用対策10条（年齢制限禁止規定）の意義と効果『日本労働研究雑誌』No. 642，pp. 23-30参照。
- <sup>9</sup> 同上。
- <sup>10</sup> 大嶋寧子（2007a），前掲稿，p. 12。
- <sup>11</sup> 濱口桂一郎（2014），前掲書，p. 131。
- <sup>12</sup> 高年齢者雇用対策に関する助成金制度については，萱沼美香（2010）「高年齢者雇用における助成金施策について」九州産業大学『DISCUSSION PAPER』December No. 47，pp. 6-11に依拠している。
- <sup>13</sup> 厚生労働省ホームページ「事業主の方のための雇用関係助成金」参照。
- <sup>14</sup> 厚生労働省人材銀行 <http://www.mhlw.go.jp/kyujin/jinzai.html>（2015/10/28）。
- <sup>15</sup> 人材銀行は，2016年3月31日をもって廃止予定である。
- <sup>16</sup> 公益社団法人全国シルバー人材センター事業協会 <http://www.zsjc.or.jp/>（2015/11/2）。
- <sup>17</sup> 当時13の産業団体は，（社）日本造船工業会，（社）日本鉄鋼連盟，電気事業連合会，全国銀行協会，（社）日本自動車工業会，（社）日本電機工業会，（社）セメント協会，日本化学繊維協会，日本製紙連合会，日本石炭協会，日本紡績協会，（社）日本民営鉄道協会，（社）日本船主協会である。
- <sup>18</sup> 産業雇用安定センター <http://www.sangyokoyo.or.jp/>（2015/11/10）。
- <sup>19</sup> これまでの出向・移籍の成立率をみると，2007年度は45.9%，2008年度40.0%，2009年度43.1%となっている（産業雇用安定センターの資料）。
- <sup>20</sup> 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 <http://www.jeed.or.jp/>（2015/11/18）。
- <sup>21</sup> みずほ情報総研（2011）『産業構造転換と雇用・人材育成政策に関する調査（中高年齢者の「第二の人生」調査・情報通信事業）』報告書。
- <sup>22</sup> 同上，p. 45。
- <sup>23</sup> 同上，p. 29。
- <sup>24</sup> 同上，p. 32。
- <sup>25</sup> 同上，p. 34。
- <sup>26</sup> 同上，p. 37。
- <sup>27</sup> 同上，p. 41。
- <sup>28</sup> 労務行政研究所（2001）「転進・独立支援制度はどう運営されているか—3社にみるセカンドキャリア支援策」『労政時報』第3484号，pp. 38-54および産労総合研究所編（2004）『定年65歳時代の中高年齢者雇用・活用マニュアル』経営書院，pp. 85-89。
- <sup>29</sup> 将来計画表への記入内容は「現在までの主な担当業務や自己の強み」「将来において生きがいとして重視していること」「各自の将来計画やキャリアプラン」「会社に対して期待する支援施策」などである。
- <sup>30</sup> 研修カリキュラムは，1日目はオリエンテーション，自己分析，OB体験談，キャリアビジョン準備，懇親会となっており，2つ目は適職診断テストフィードバック，キャリアビジョンの設定，キャリアプランの策



定, まとめとなっている。

- <sup>31</sup> 最長2年間としたのは, 大学院や専門学校に通学する場合, 修了までに2年かかる場合が多いからである。
- <sup>32</sup> 労務行政研究所 (2001), 前掲稿, pp. 47-50。
- <sup>33</sup> 同上, pp. 51-54。
- <sup>34</sup> 産労総合研究所編 (2004), 前掲書および電経連 (2006)『電機・電子・情報通信産業 高齢者雇用推進の手引き』参照。
- <sup>35</sup> 労働政策研究・研修機構 (2009)「高齢者の雇用・就業に関する調査」。
- <sup>36</sup> 内閣府 (2013)「高齢期に向けた『備え』に関する意識調査」。
- <sup>37</sup> 労働政策研究・研修機構 (2012)『データブック国際労働比較』。
- <sup>38</sup> 生涯現役社会の実現に向けた雇用・就業環境の整備に関する検討会 (2015)「生涯現役社会の実現に向けた雇用・就業環境の整備に関する検討会 報告書」, p. 9。
- <sup>39</sup> 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2012)「企業の高齢者の受け入れ・教育訓練と高齢者の転職に関する調査研究」。
- <sup>40</sup> 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2010)「60代従業員の戦力化を進めるための仕組みに関する調査研究報告書」。
- <sup>41</sup> 生涯現役社会の実現に向けた雇用・就業環境の整備に関する検討会 (2015), 前掲書, p. 12。
- <sup>42</sup> 企業の人材育成と労働者のキャリア形成のために, 厚生労働省が支援する「キャリア形成促進助成金」がある。助成対象訓練には, ①若年人材育成コース, ②成長分野等人材育成コース, ③グローバル人材育成コース, ④熟練技能育成・承継コース, ⑤認定実習併用職業訓練コース, ⑥自発的職業能力開発コースに分かれている。
- <sup>43</sup> 生涯現役社会の実現に向けた雇用・就業環境の整備に関する検討会 (2015), 前掲書, pp. 14-15。
- <sup>44</sup> リクルートワークス研究所 (2014)「次世代シニア問題」『Works Report 2014』, p. 11。
- <sup>45</sup> 同上, p. 11。
- <sup>46</sup> 同上, p. 11。

## 参 考 文 献

- 池川 勝 (1996)『中高年社員活性化対策』日本コンサルタントグループ。
- 岩出 博 (2009)『新・これからの人事労務』泉文堂。
- エドガー・シャイン著, 金井壽宏訳 (2003)『キャリア・アンカー』白桃書房。
- 大久保幸夫 (2008)『キャリアデザイン入門 I』日本経済新聞出版社。
- 大嶋寧子 (2007a)「欧米諸国における年齢差別禁止と日本への示唆」みずほ総合研究所『みずほリサーチ』6月。
- 大嶋寧子 (2007b)「「募集・採用時の年齢制限禁止」の義務化一法改正に伴う成果と課題一」みずほ総合研究所『みずほ政策インサイト』9月。
- 柳澤 武 (2014)「雇用対策法10条 (年齢制限禁止規定) の意義と効果」『日本労働研究雑誌』No. 642, pp. 23-30。
- 金井壽宏 (2002)『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP 研究所。
- 萱沼美香 (2010)「高齢者雇用における助成金施策について」九州産業大学『DISCUSSION PAPER』December No. 47, pp. 1-21。
- 木村 周 (2010)「働く人へのキャリア・コンサルティングのすすめ」『日本労働研究雑誌』No. 603, p. 1。
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2012)「企業の高齢者の受け入れ・教育訓練と高齢者の転職に関する調査研究」。

## 中高年齢者のセカンドキャリア支援に関する考察

- 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2010）「60代従業員の戦力化を進めるための仕組みに関する調査研究報告書」。
- 産労総合研究所編（2004）『定年65歳時代の中高齢者雇用・活用マニュアル』経営書院。
- 櫻庭涼子（2008）『年齢差別禁止の法理』信山社。
- 生涯現役社会の実現に向けた雇用・就業環境の整備に関する検討会（2015）「生涯現役社会の実現に向けた雇用・就業環境の整備に関する検討会 報告書」。
- 滝沢算織（1984）『企業内進路選択制』産業労働調査所。
- 電経連（2006）『電機・電子・情報通信産業 高齢者雇用推進の手引き』。
- 内閣府（2013）「高齢期に向けた『備え』に関する意識調査」。
- 濱口桂一郎（2014）『日本の雇用と中高年』（ちくま新書），筑摩書房。
- 牧 正英（1991）「高齢化する日本社会—大企業と中小企業の中高年齢労働者について—」関西学院大学社会学部『社会学部紀要』63号，pp. 413-429。
- みずほ情報総研（2011）「産業構造転換と雇用・人材育成政策に関する調査報告書」。
- 室山晴美（2010）「キャリア・トランジション——キャリアの転機と折り合いの付け方」『日本労働研究雑誌』No. 603, pp. 2-3。
- リクルートワークス研究所（2014）「次世代シニア問題」『Works Report 2014』。
- 労働政策研究・研修機構（2009）「高年齢者の雇用・就業に関する調査」。
- 労働政策研究・研修機構（2010）「特集：キャリア・トランジション」『日本労働研究雑誌』No. 603。
- 労務行政研究所（2001）「転進・独立支援制度はどう運営されているか—3社にみるセカンドキャリア支援策」『労政時報』第3484号，3月23日。