

【提言】

令和（REIWA）モデルの人材育成戦略で
人生 100 年時代の変化を乗り越える

～「閉鎖的」キャリアから「開放的」キャリアへの転換を～

2019 年（令和元年）12 月

一般社団法人 関西経済同友会
人生 100 年時代委員会

【目次】

はじめに ～人生 100 年時代の到来～	1
1. 環境変化と個人・企業への影響 ～人生 100 年時代の課題とは～	2
2. 現状 ～変化の前に立ちすくむ個人・企業～	8
3. 今求められる行動 ～令和(REIWA)モデルの人材育成戦略の実行～	13
4. 提言	16
① 令和(REIWA)モデルの人材育成戦略で活力ある社会を創ろう	18
①-1. 30 歳からの 10 年ごとキャリア研修制度の導入 (自己の価値観やスキル・知識の棚卸しの早期実施)	18
①-2. 「パラレルキャリア」の実践・サポート (キャリアに関する選択肢の多様化・越境による学び)	20
①-3. 学び直し(リカレント)や越境学習に対する企業のサポートと評価	22
② 人生 100 年時代のキャリア構築に向けた取組を経営者・政府は支援すべき	24
おわりに	26
平成 30 年度・令和元年度 人生 100 年時代委員会 活動状況	28
令和元年度 人生 100 年時代委員会 名簿	31

はじめに ～人生 100 年時代の到来～

「人生 100 年時代」— 2016 年に出版された「LIFE SHIFT 100 年時代の人生戦略」(リンダ・グラットン、アンドリュー・スコット著)を契機として世の中に広く認識されることとなった言葉である。同書で紹介されたデータでは、2007 年に先進国で生まれた子どもの 50%は少なくとも 104 歳まで生きる見通しとされ、特に、日本では 107 歳まで生きる確率が 50%という推計が示されている。日本が世界に先駆けて“超”長寿社会となることは明らかである。

一方で、技術革新や経済のグローバル化等、急速かつ大きな変化が訪れている。第 4 次産業革命により、AI や IoT・RPA・ロボット・ブロックチェーン・量子コンピューター等の技術革新が進展し、デジタル化・システム化が進み、あらゆる産業において革新的な製品やサービスが創出される時代となっていく。この結果、人間と機械との役割の変化や、ビジネスモデルの改廃・事業の短命化が進んでいくことが想定される。今やディストラクションはどの産業においても戦略構築におけるごく一般的なキーワードとなりつつある。

つまり、我々がこれから経験する、或いは既に歩み始めている「人生 100 年時代」は、「人生の長期化」と「破壊的な変化」が同時に起きる時代であり、これまで前提となっていた社会の仕組みが大きな変容を迎えることになる。

このような環境変化に個人も企業も対応していかなければならない。政府としても、雇用延長や社会保障の持続性確保等に関する議論を進めているが、眼前に迫る課題である高齢期の生活防衛的な視点での検討・対応が優先されており、社会の大きな変容に対して整合的かつ根本的な解決策を示せているとは言い難い。

人生 100 年、つまり長寿は人類が追い求めてきたものであり、本来は歓迎されるべき喜ばしいことである。当委員会では、このような急速かつ劇的な環境変化の中で、社会が活力を維持して持続的に発展できる、真に歓迎できる「人生 100 年時代」の実現を目指すべく、この変化の中心にいる個人や企業の視点、とりわけ人のキャリア構築という切り口から主体的な対応策を提言したい。

1. 環境変化と個人・企業への影響 ～人生 100 年時代の課題とは～

(1) 人生 100 年時代の環境変化

「人生 100 年時代」という言葉は一義的には人生の長期化を指したものであるが、我々が現実に直面している「人生 100 年時代」を正しく認識するには、長期化だけでは十分な説明とは言えない。

そこでまずは、「①人口動態」「②経済環境」の視点から、人生 100 年時代の環境変化を確認したい。

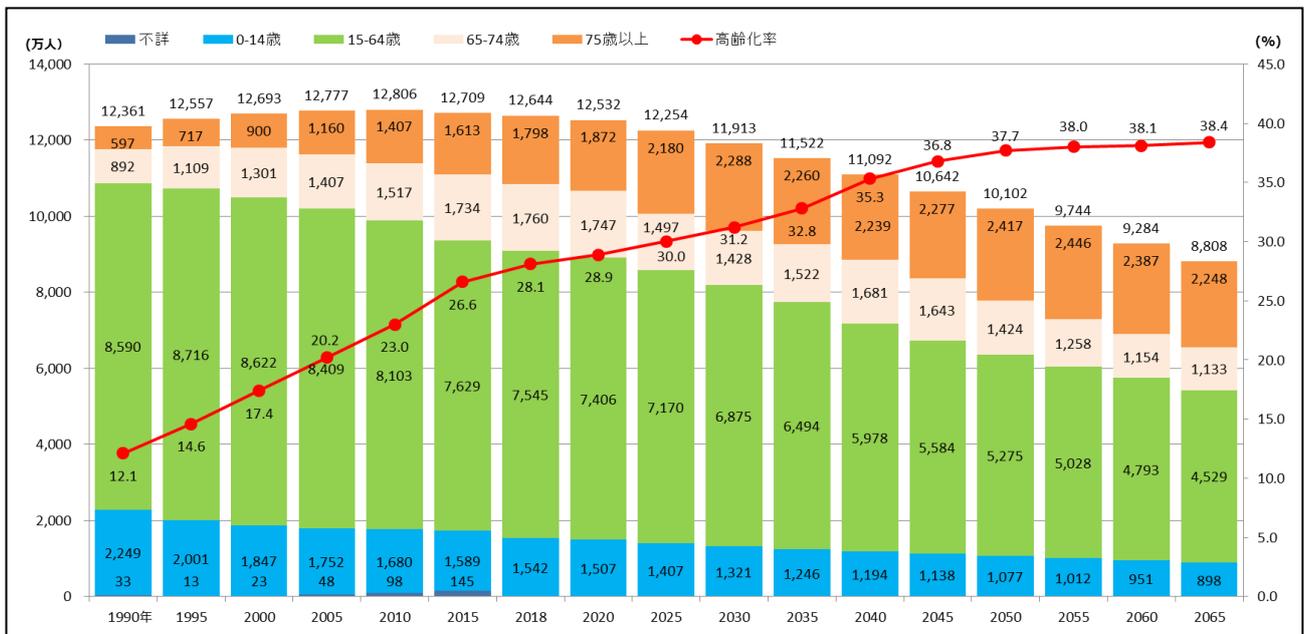
①人口動態の変化（生産年齢人口の減少・少子高齢化・長寿化）

令和元年版の高齢社会白書に掲載されている人口推計【図 1】によれば、日本の「総人口」は長期の減少過程に入っており、令和 35（2053）年には 1 億人を割る予測となっている。また、「生産年齢人口」（15～64 歳）は平成 7（1995）年の 8,716 万人をピークに、平成 30（2018）年には 7,545 万人まで減少しており、約 30 年後（2050 年）には 5,275 万人とピーク時から 3,500 万人近く減少するとの予測となっている。

生産年齢人口減少の背景には、高齢者人口（65 歳以上）の増加と少子化の進行がある。総人口に占める 65 歳以上の割合である「高齢化率」は、平成元（1989）年の 11.6%から平成 30（2018 年）には 28.1%まで上昇している。この要因には平均寿命の延伸が挙げられ、平成 29（2017）年の平均寿命は男性 81.09 歳、女性 87.26 歳と、平成の 30 年間で男女とも右肩上がり約 6 歳延びている。一方、合計特殊出生率は、最低値を記録した平成 17（2005）年の 1.26 からは上昇しているものの、平成 29（2017）年は 1.43 と低水準での推移が継続している。

このようにわが国では、長寿化が進むだけでなく、世界で類を見ないスピードで少子高齢化が進み、総人口や生産労働人口の減少が続く状況にある。

【図 1】 高齢化の推移と将来推計

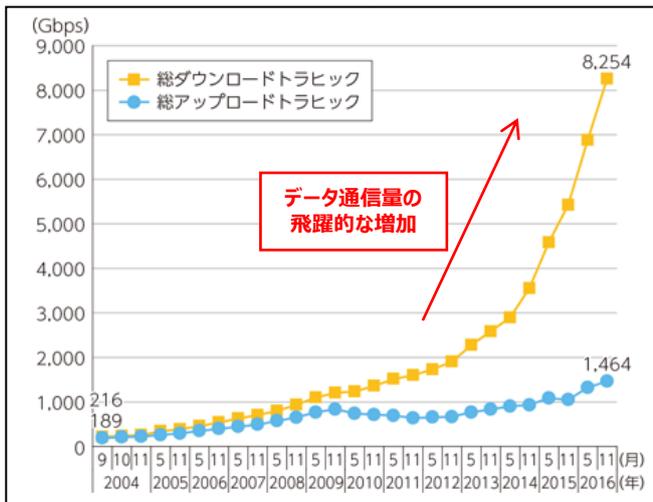


(総務省「国勢調査」「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（2019年推計）」より当委員会にて作成)

②経済環境の変化（第4次産業革命・グローバル化）

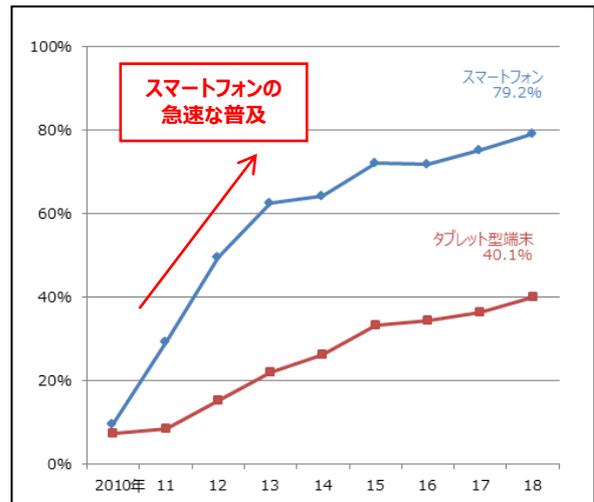
デジタル化によって、AIやIoT・RPA・ロボットなどの技術革新が進展し、これまで機械化が困難だった仕事についても機械化・システム化が進んでいる。AIやデータ活用等によりあらゆる産業・企業において革新的な製品やサービスが創出される時代となっている。第1次・第2次産業革命における技術や職業の変化は、80年ほどかけてゆっくり進行したが、第3次・第4次産業革命は急速に進行している。近年のデータ通信量（トラフィック）の飛躍的な増加【図2】はその一つの表れと言える。身近な例として、スマートフォンの急速な普及やそれによる生活スタイルの変化を考えれば、変化のスピードの速さを実感できるだろう【図3】。

【図2】我が国のトラフィックの推移（ブロードバンド）



(平成 29 年版 情報通信白書)

【図3】情報通信機器の普及状況（抜粋）



(総務省「通信利用動向調査」(2018年))

情報処理や情報伝達分野の技術革新も手伝って、マーケットやサプライチェーンなどのグローバル化が進み、経済活動における世界との距離感は大きく縮まっている。金融面を中心に経済取引が瞬時に世界的規模で可能となる等、海外の政治・外交・経済情勢がわが国の経済にもリアルタイムに影響を及ぼす時代となっている。当然、ビジネスにおける競争相手も国際化し、競争環境は激化している。

(2) 環境変化が個人・企業に及ぼす影響

次に(1)で確認した環境変化が個人や企業にどのような影響を与えるかを具体的に確認したい。

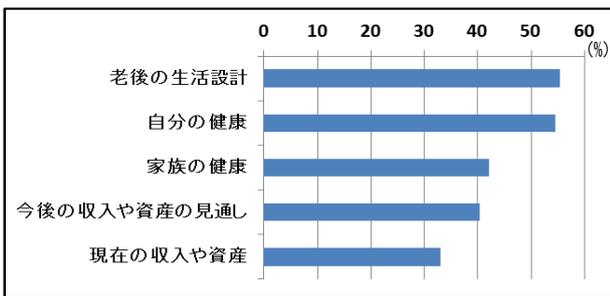
<個人に与える影響>

- 長期化する老後への備え（金銭面・生きがい）
- 技術進展に伴うスキル陳腐化・失職

[長期化する老後への備え（金銭面・生きがい）]

- ・長寿化に伴い、必然的により長い期間の生活資金が必要となる。老後の生活資金の基礎は公的年金だが、国家財政の悪化等、社会保障制度の持続可能性に対する懸念が広がっている【図4、5】。

【図4】国民の日常生活での悩みや不安
(複数回答可・上位5回答のみ抜粋)



(内閣府「国民生活に関する世論調査」(2018年))

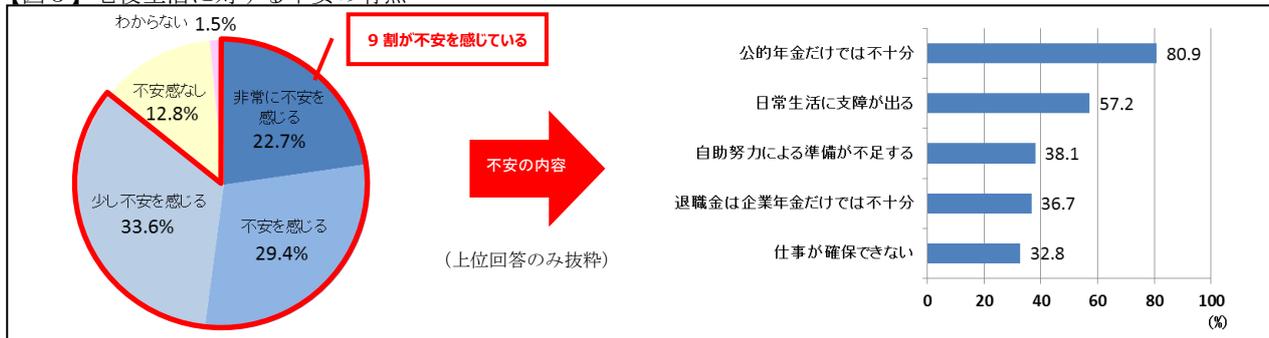
【参考】金融審議会市場 WG 報告書

「高齢社会における資産形成・管理」(2019年6月)

金融庁の諮問機関である「金融審議会市場ワーキンググループ」が取り纏めた報告書では、平均的な高齢夫婦無職世帯では毎月の赤字額が約5万円と試算が出された(30年間で約2,000万円の不足)。

当報告書の試算前提には様々な意見があるものの、長く生きることになる人生100年時代における資産準備が必要との危機感を再認識させるものとなった。

【図5】老後生活に対する不安の有無



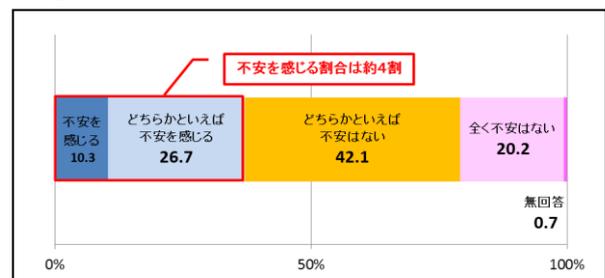
((公財)生命保険文化センター「生活保障に関する調査」(2016年))

- ・長くなる老後に関しては、生きがいや社会との接点をどう持つかという金銭面以外の視点も必要となる。現役時代に会社での仕事に没頭したことで、定年退職後に家庭や社会での居場所を失うことも懸念される。

[技術進展に伴うスキル陳腐化・失職]

- ・急速な技術革新によりスキル・知識の賞味期限は短くなり、陳腐化が進むことが懸念される。
- ・AIの発達により、人間の仕事が代替されるといいう雇用不安がある【図6】。オックスフォード大学と野村総合研究所の調査によると2025年~2035年にかけて日本の労働人口の49%が人工知能やロボット等で代替可能になるとも言われている。

【図6】自社の職場にAIが導入された場合の雇用不安感



(独立行政法人労働政策研究・研修機構「イノベーションへの対応に向けた働き方のあり方等に関する調査」(2017年))

<企業に与える影響>

- 人手不足・将来的な人員余剰のリスク
- 既存の事業・ビジネスモデルの破壊・ディスラプション

[人手不足・将来的な人員余剰のリスク]

- ・生産年齢人口の減少により、人手不足は既に大きな問題として認識されている。これを踏まえ、女性や高齢者の就業促進に加え外国人材受入拡大等、企業には多様な人材を活用し、成長に結び付けていく取組が求められる。他方、将来的には技術革新によってAI・RPA等が普及することで人員余剰を生む可能性もある。
- ・こうした中、2019年5月、政府は「未来投資会議」において、70歳までの就業機会を確保する方針（高年齢者雇用安定法を改正予定）を公表した。具体的には、従来の65歳までの雇用確保措置の選択肢による延長に加え、社外の選択肢（下表）に関する企業支援の4点が追加された（努力義務）。企業は多様な選択肢を生み出す施策を通じ、更なる高年齢者の活用策を求められることになる。

【65歳まで】希望者全員の雇用措置（義務） （現行法）	【70歳まで】企業による支援（努力義務） （改正案）
①定年延長 ②定年廃止 ③継続雇用（再雇用等）	（①～③に加えて） ④他企業への就職 ⑤フリーランス ⑥起業 ⑦社会貢献活動

(当委員会にて作成)

[既存の事業・ビジネスモデルの破壊・ディスラプション]

- ・日本に限らず、技術革新の急速な進展や競争相手の国際化等、企業を取り巻く競争環境は激化しており、企業の寿命は短命化が進んでいる【図7】。大企業であっても生き残りの保証はなく、既存の事業やビジネスモデルが簡単に破壊される、更には産業そのものが消滅する（ディスラプション）リスクを想定していく必要がある。

【図7】S&Pインデックス企業の平均寿命（7カ年移動平均）



(Yale 大学 Richard Foster 氏と調査会社 Innosight の調査 / 2019 年度第 1 回講演会資料より)

- ・とりわけ、日本企業は国際的に見て時間当たりの労働生産性が低位にあり、従業員の“エンゲージメント”も低い状況となっている【図8】。これは、高度経済成長期には強みとなっていたいわゆる日本型雇用慣行（年功序列、終身雇用、一括採用等）のマイナス面が影響していると考えられる。

【図8】日本における生産性・エンゲージメントの状況

生産性
<ul style="list-style-type: none"> ・日本の時間当たり労働生産性は、OECD35か国中、20位 ※2015年OECDデータより
エンゲージメント
<ul style="list-style-type: none"> ・「熱意あふれる社員」の割合は、6%。139か国中、132位 ・周囲に不満をまき散らしている無気力な社員の割合は、24% ・「やる気のない社員」の割合は、70% ※2017年ギャラップ社調査より

(2019 年度第 1 回講演会資料より)

・なお、最近では経営者側から、日本型雇用慣行のマイナスの側面への言及も相次いでおり、現行制度・取組への危機意識と見直しの必要性の高まりが読み取れる。

【(一社) 日本経済団体連合会 中西会長 (2019. 5. 7)】

働き手の就労期間の延長が見込まれる中で、終身雇用を前提に企業運営、事業活動を考えることには限界がきている。外部環境の変化に伴い、就職した時点と同じ事業がずっと継続するとは考えにくい。働き手がこれまで従事していた仕事がなくなるという現実に直面している。そこで、経営層も従業員も、職種転換に取り組み、社内外での活躍の場を模索して就労の継続に努めている。利益が上がらない事業で無理に雇用維持することは、従業員にとっても不幸であり、早く踏ん切りをつけて、今とは違うビジネスに挑戦することが重要である。

【(公社) 経済同友会 櫻田代表幹事 (2019. 5. 14)】

日本に特徴的なことは新卒一括採用、終身雇用、年功序列とそれに伴う社会保障制度だ。これらは戦後 70 年間、特に昭和の時代にはよく機能したが、経済そのものが大きく変化したこの 30 年間において、制度疲労を起こしたことは言を俟たない。その中の一つとして終身雇用を捉えれば、やはり制度疲労を起こしており、(このままでは今後) もたないと思っている。ただ、終身雇用制度だけを取り上げるのではなく、広い意味での働き方改革やイノベーション、ダイバーシティ&インクルージョンを進めていくために、パッケージとしての日本型雇用を見直していくべきで、その中の一つが終身雇用だと考えている。

(3) まとめ

「人生 100 年時代」は、「人生の長期化」と「破壊的な変化」が同時に起きる時代と言える。このような前例のない新たな時代を迎えるに当たり、個人、企業どちらにとっても**将来に向けた不透明感や不確実性が増大していること**が人生 100 年時代における課題であり、対応が急務である。

個人の生き方や働き方は大きく変化し、従来の画一的なモデル（『教育』→『仕事』→『引退』の 3 ステージの単線型の人生）から多様化が進む。このような環境下では、長く働く、或いは長い老後を生き生きと生活していくために、**個人が多様な選択肢の中から自らの意志・責任を持って人生を切り拓いていく必要**がある。これは「人生の長期化」を捉えた高齢期だけの課題ではなく、「破壊的な変化」に直面する現役世代の段階から継続して取り組むべきことであると考えられる。

一方、日本企業もこうした時代に対応し、生き残りまたは成長し続けていく上で、優秀な人材の確保が不可欠である。そのためには、個人の生き方や働き方の多様化を考慮して、**人事・人材育成戦略を根本的に改める必要**がある。

先に見た通り、根底にはかつては強みとして機能していた日本型の雇用制度や慣行そのものが課題として存在する。従って、年功序列・終身雇用・一括採用等の見直しは当然不可避であるが、当委員会では敢えて、個人・企業双方が主体的かつ前向きに取り組めるテーマであり、下記の通りこれまで多くの有識者からも示唆のあった**「キャリア」というものにとりわけ着目し、現役世代からの取組を中心に**提言を模索していく。

【有識者からの示唆】

○経済産業省 藤岡雅美室長補佐（2018 年度第 1 回講演会より）

- ・人生 100 年時代では「働く」と「学ぶ」が一体化する。個々人のキャリア意識を土台に、絶えず学び直しを通じたスキル獲得とアップデートが必要。

○東京大学大学院 柳川範之教授（2018 年度第 2 回講演会より）

- ・急速な技術進展でスキルが役に立たなくなるため、リカレント教育がより重要になる。
- ・従業員が自立してスキル再構築やキャリア見直しを行うよう、企業が仕掛けを作って促す必要がある。

○法政大学大学院 石山恒貴教授（2018 年度第 3 回講演会より）

- ・『LIFE SHIFT』にあるように、人生 100 年時代はマルチステージの時代。「教育→仕事→引退」の 3 ステージから、「探索・創造（独立等）」や「同時進行（パラレル）」等の様々な選択肢が生じる。
- ・人生 100 年時代にはメタ学び能力（自律して学ぶ力）やキャリア自律が必要。
- ・従来の日本型雇用下では、本業と考える組織や役割への全面的な依存（シングルキャリア）に陥るリスクがある。

なお、当提言において、「キャリア」とは「**生涯における役割や経験**」（過去・現在・将来を含む）**を意味する言葉と定義**し、以降も同義で用いる。前述のとおり人生 100 年時代においては個人の生き方に多様な選択肢が生まれることも踏まえ、**職業上の経験や経歴に限らず、地域や社会の中での役割や経験も含めた意味として使用する。**

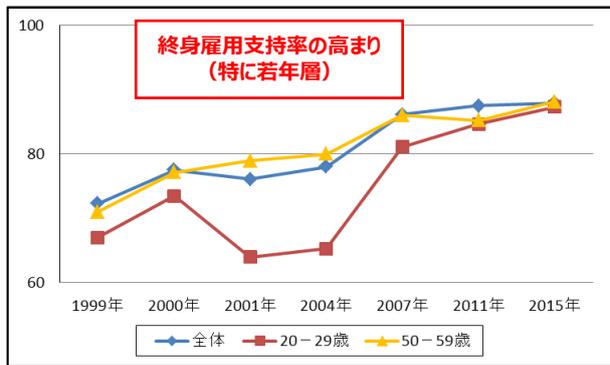
2. 現状 ～変化の前に立ちすくむ個人・企業～

前章では、社会環境の変化が個人・企業に及ぼす影響と課題を整理し、今後、「キャリア」に対する新たな取組を進めることが急務であることを確認した。では現状はどうか。第2章では「キャリア」に関する個人・企業の現時点でのスタンスを確認したい。

<個人①>－現役世代－

- ・労働者側の意識では終身雇用を支持する割合が近年増加傾向にあり【図9】、大きな環境変化が想定される中でむしろ安定志向が強まっていると考えられる。特に20歳代の支持率について、近年、より高まっていることがわかる。

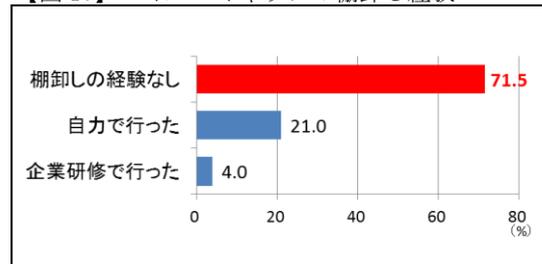
【図9】終身雇用の支持率



(独立行政法人労働政策研究・研修機構「勤労生活に関する調査」(2016年))

- ・変化への対応の前提として、自身の現状(強み・弱み等)を認識することが必要となるが、これまでの業務経験や身に付けたスキルを整理(棚卸し)した経験がない人は7割を超えている【図10】。

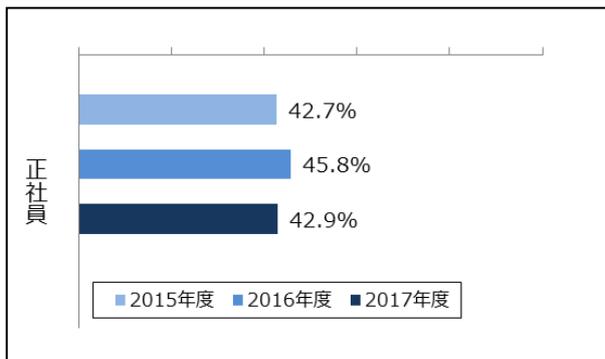
【図10】スキル・キャリアの棚卸し経験



(H29年度産業経済研究委託事業/労働市場における最新技術の活用状況と企業動向等に関する調査(経産省)より)

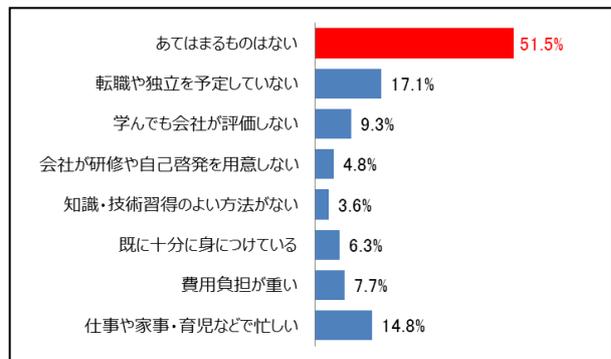
- ・自己啓発を行っている労働者は半数に満たず【図11】、また、学び行動をとらなかった理由については、「あてはまるものはない」が多数を占めている。これは、学ばないことに明確な理由がないことを意味していると推察される。また、その他の理由としても「忙しい」「会社が評価しない」等、現在置かれている状況への対応を優先する結果、中長期的な視点で学ぶことの優先順位が低くなっていることが推察される【図12】。

【図11】自己啓発の実施状況



(厚生労働省「能力開発基本調査」(2017年度))

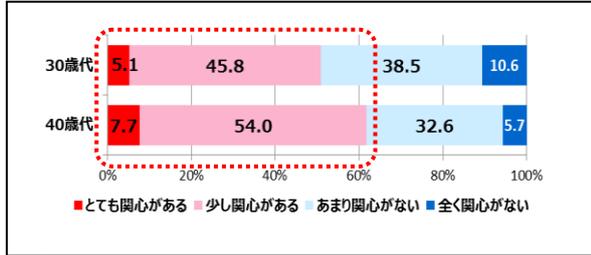
【図12】学び行動をとらなかった理由



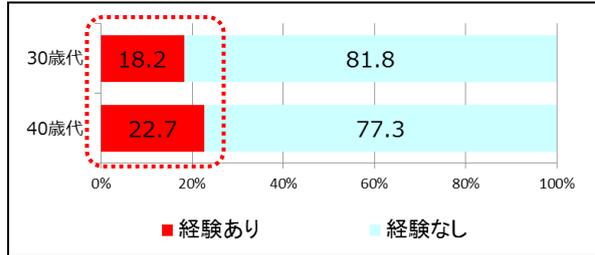
(リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」/2018年度第3回講演会資料より)

・ボランティア活動に対する関心は半数以上が有している【図 13】が、実際に経験しているのは2割程度に留まっている【図 14】。

【図 13】 ボランティア活動に対する関心の有無



【図 14】 ボランティア活動経験の有無（30・40歳代）

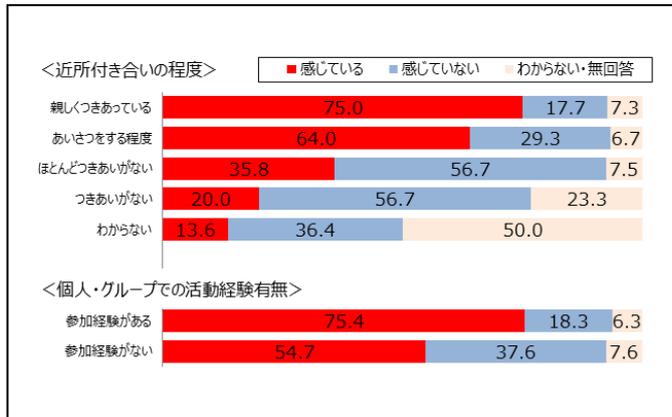


(内閣府「市民の社会貢献に関する実態調査」(2015年))

<個人②> - 高齢者 -

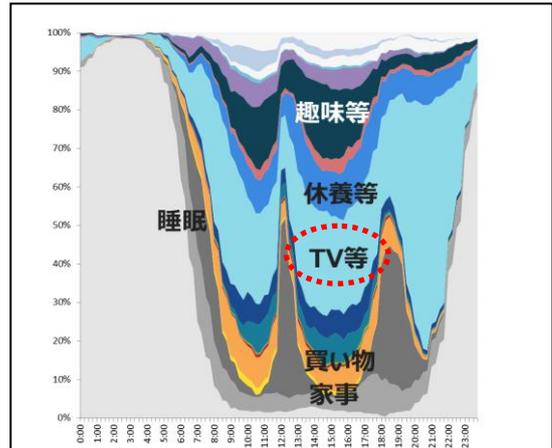
・60歳以上の高齢者層では、近所付き合いや個人・グループでの活動への参加経験がある（社会と何らかの接点を持っている）方が生きがいを感じている割合が高い【図 15】が、実際はTV等で多くの時間を過ごしている状況にある【図 16】。

【図 15】 どの程度生きがいを感じているか（60歳以上）



(内閣府「2014年度 高齢者の日常生活に関する意識調査」)

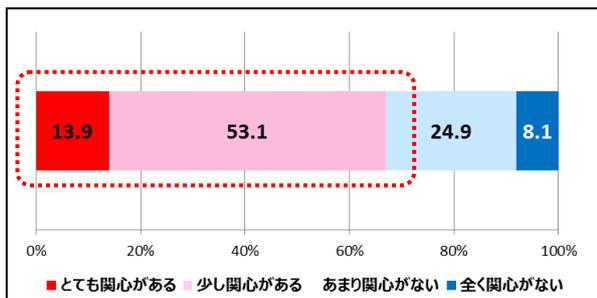
【図 16】 60代前半無業者(男性)の平日の過ごし方



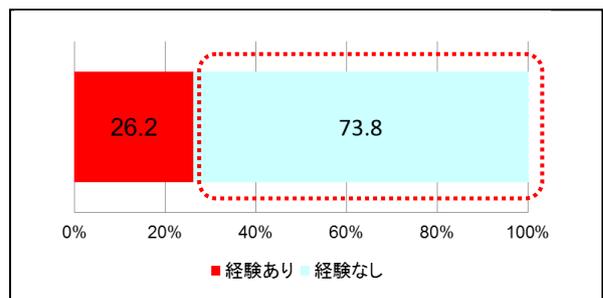
(2018年度第1回講演会資料より)

・高齢者のボランティア活動への関心は高い【図 17】が、地域活動を含む社会活動の状況では約7割が何も活動していない【図 18】。

【図 17】 ボランティア活動に対する関心の有無(60歳代)



【図 18】 ボランティア活動経験の有無（60歳代）

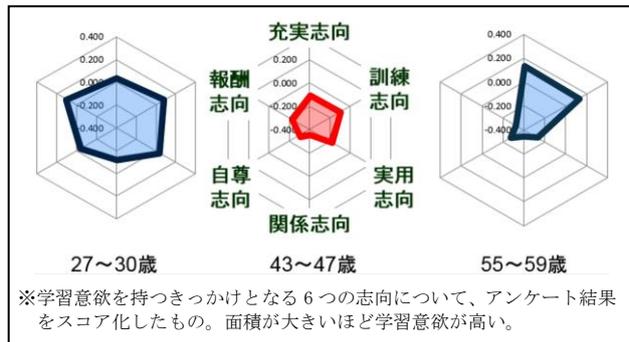


(内閣府「市民の社会貢献に関する実態調査」(2015年))

<企業>

- 日本企業では、新卒一括採用や同じ企業に定年まで勤めることを前提とする中で、OJTや企業内研修による一律育成が行われてきている。入社間もない30歳頃までは学習意欲は旺盛であるが、仕事も家庭も忙しくなる40歳代では学習意欲が低下する。また、55歳以降になると、退職後の生活の充実やスキル・知識の訓練に対する学習意欲が高まる傾向がある。【図19】。

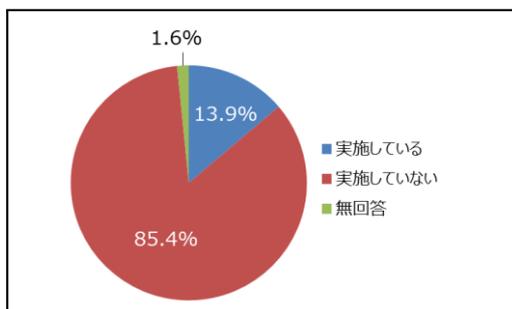
【図19】年代別の学習意欲



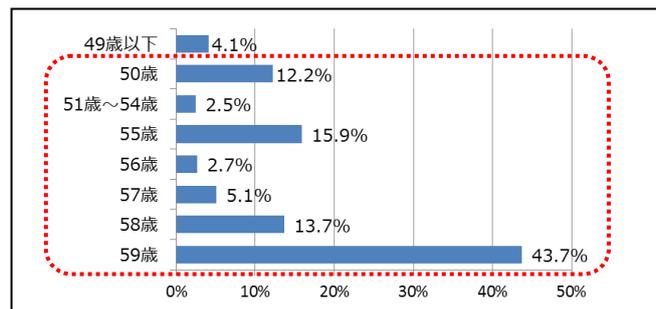
(リクルートワークス研究所「社会人の学習意欲を高める」(2012)／2019年度第1回講演会資料より)

- 退職後のキャリアに関する研修を行う企業は存在しているが、50歳代以降を対象としたものが中心で、内容も今後のキャリア構築についてではなく定年後の生活設計(マネープラン等)に重点を置いたものが中心である【図20、21】。

【図20】60歳到達前の正社員を対象としたセカンドキャリア研修の実施状況



【図21】セカンドキャリア研修実施企業の研修対象年齢(無回答を除く)



(独立行政法人労働政策研究・研修機構(2016)「高齢者の雇用に関する調査(企業調査)」※データを基に当委員会にて作成)

- (一社)日本経済団体連合会の調査によれば、ホワイトカラーの従業員構成について、40歳代前半～50歳代前半に集中している企業が約6割を占めている(いわゆる「ひょうたん型」と呼ばれる、30歳代後半層に人員のへこみを抱える企業も多い)。高齢者の雇用確保措置が法定義務となっており、企業は従業員構成上多数を占める50歳代への対応を優先せざるを得ない状況が推測される。

【有識者からの示唆】

○株式会社パソナマスターズ・中田光佐子代表取締役社長(ヒアリング結果)

- 30～40歳代は社内で育成し、これから活躍を期待する層。人手不足に加え、就職氷河期で母数自体少ない世代なので、社内に残しておきたい。社外流出リスクを考えて及び腰になる面がある。
- 大量採用した50歳代が相対的に多い企業が多く、再雇用ポストを社内だけで用意できない悩みもある。この層を何とかしないと今の30～40歳代が就くポストが空かないため、50歳代の対応を優先せざるを得ない。

このように、現役世代からのキャリア構築に対する個人の行動・意識改革や企業の人材育成制度の見直しが進んでいるとは言い難い状況にある。

個人においては、**日本型の雇用制度・慣行のもとで企業に依存し職業人生を過ごした結果、企業から離れた後も含め、環境変化に自ら対応して「キャリア」を構築することが習慣化されていない**と考えられる。

また、**企業は人材育成策の見直しを行う必要性は認識しつつも、現行の人材育成制度からの転換が難しく、大幅な変更には踏み込めない**実態がある。

- ①企業にもたらす定量的効果（導入しないデメリット）を量りづらく、判断がしづらい。
- ②企業は65歳までの高齢者雇用確保措置が義務化されていることから、従業員構成上多数を占める50歳代への対応を優先せざるを得ない。
- ③現在の中核世代かつ相対的に少数の**30~40歳代に対しては、人材流出を防ぎ社内に囲い込みたいという意識も働くため、従業員自身が「キャリア」構築に責任を持つことにネガティブになっている**懸念がある。

政府が新たに示した70歳までの就業機会確保措置（P.5参照）には、社外も含めた選択肢が加わっているが、キャリアの構築を会社に依存して、社内に閉じた職業人生を歩んできた従業員が、60歳代になってから突然社外の選択肢を選ぶことは難しく、積極的な活用が進むか疑問である。

以上を纏めると、以下のように、変化を目の前にしつつ、キャリアに対する意識改革や実行には至らず、立ちすくんでいる現状が明らかになってくる。

【個人】

- ・将来の「キャリア」について考える機会がない（または、その必要性を感じていない）
- ・「職業上のキャリア」以外に取り組む余裕がない（意識変革ができない）
⇒知識・スキル陳腐化への対応、スキル向上への取組が進まない

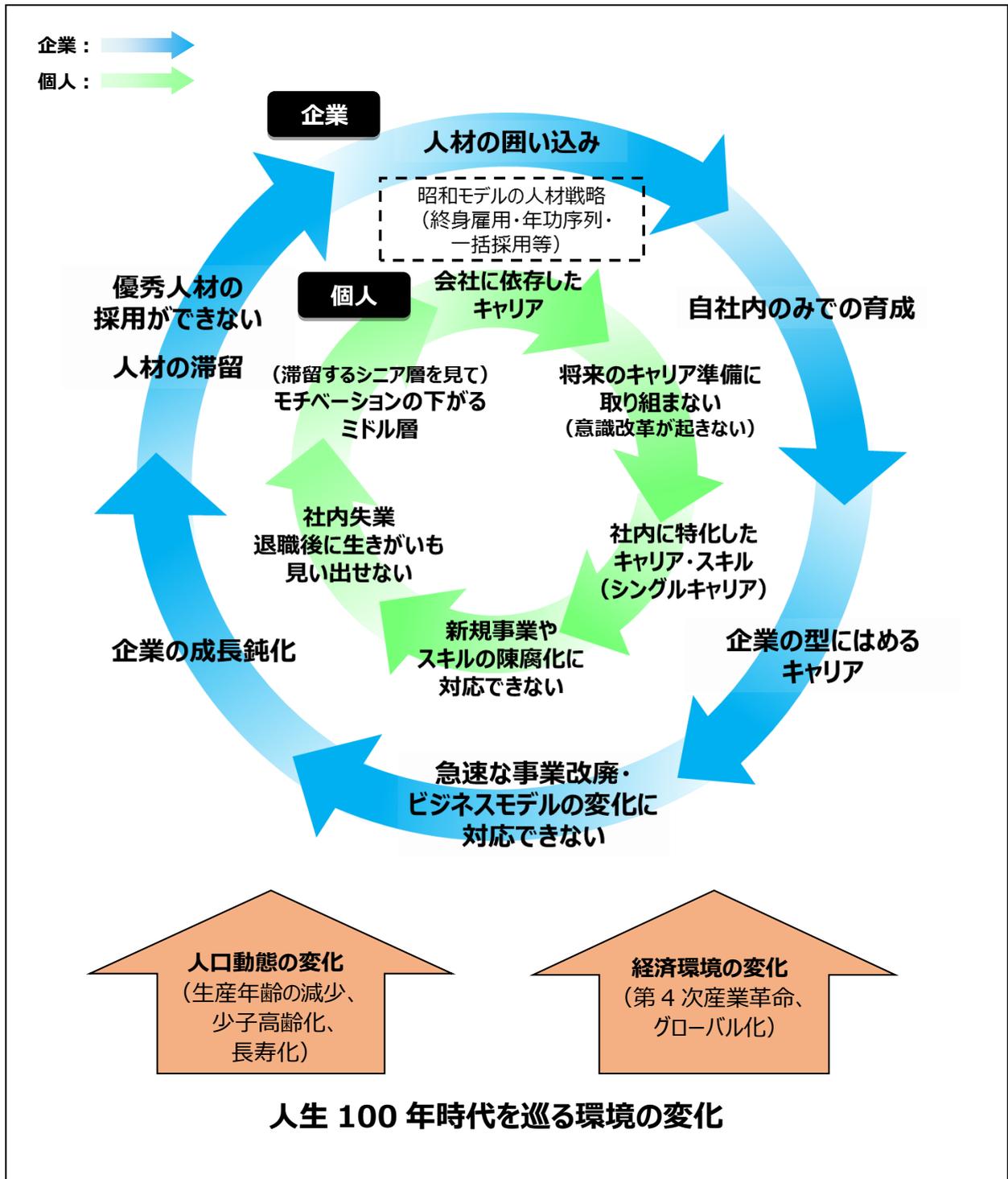
【企業】

- ・人生100年時代に対応した人事・人材育成策への転換や変革が進まない
⇒必要な変革・イノベーションを担う人材確保・育成が不十分
- ・陳腐化したスキル、低い熱意の従業員を抱え込んでしまう
⇒低生産性、低成長から脱却できない

このような状況はそれぞれが相互に関連して負の連鎖を生み、結果として、人生 100 年時代の大きな変化に対して有効な対策を打てない状況が生まれているのではないかと考えられる。

人生 100 年時代を迎える今、日本社会は岐路に立たされている。この停滞した状態を放置すれば、日本人も日本企業も競争力・活力を失い、まさに高齢化、“老いさらばえた”社会に転落してしまうリスクがあることを認識する必要がある。

【個人・企業の取組を停滞させる負の連鎖】



3. 今求められる行動 ～令和(REIWA)モデルの人材育成戦略の実行～

人生 100 年時代において、個人が長く、変化に対応して活躍することが社会の活力維持には不可欠であり、学び直しや本業と副業・社会活動等の複線化が必要となる。そのためには、自律的なキャリア構築が重要となってくる。人生の長期化を想定した上で、早い段階から自身の経験やスキルを自己認識【棚卸し】し、キャリア構築状況を見直す取組【再構築】を繰り返していく必要がある。

また、企業としても、時代に合わせて新しいビジネスを創っていく必要があり、その根幹をなすのが人事戦略である。従来、人事政策はどちらかと言えば労働力としてコスト効率化の視点から捉えられてきた。しかし第 4 次産業革命という転換期においては、新たな価値を創造する主体としての“人”の活かし方こそ企業の成長戦略そのものとなる。ロイヤリティ高く、最先端スキルを有する、或いはイノベーションを担える優秀な人材確保のためには、多様化する個人の人生を踏まえた上で従業員のキャリア構築を支援することが重要である。

<個人の視点から求められること>

- ・ 長期に亘る仕事・収入の確保
(老後の生活資金への備え)
- ・ 早い段階から意識改革や専門性を向上
(短命化する知識・スキルへの柔軟な対応)
- ・ 社会での居場所・役割・生きがい作り
(長期化する退職後への準備)



<企業の視点から求められること>

- ・ イノベーションを支える人材の育成・確保
(将来稼げるビジネスの創出・推進)
- ・ 従業員の機能発揮・エンゲージメントの向上
(企業が成長し続けるための人材育成策)
- ・ シニア期の働き方や従業員の育成・意識醸成
(雇用延長のシニアの活用)

「困い込み」と「企業への依存」を生み出す昭和モデルの人材戦略の下で、個人・企業は変化から目を背けてきた。しかしながら、破壊的な変化を迎える新たな時代では従来の生き方や戦略が早晚維持できなくなることは確実であり、ひいては日本社会が成長を描くか、衰退の一途を辿るかのまさに分岐点を迎えているとも言える。即ち、人生 100 年時代を目前にした今こそが、個人のキャリア構築の仕方とそれを支える企業の戦略について大きく舵を切るべきタイミングであると認識した上で、企業はフォワードルッキングの視点を持ち、「選ばれる企業」となるために、人事体系・教育体系について、過去のしがらみに捉われずに変革することが必要となる。

なお、本来キャリアとは個人のものであり、個人自ら考え構築していくのが理想ではある。しかし**現状、日本では、個人はキャリア構築を企業に依存する状態から脱し切れておらず、個人任せで変革は期待できない。むしろ、企業が個人のキャリアを担ってきたという日本における実態も踏まえ、個人と企業が成長のベクトルを合わせ、共に成長できる仕組みを構築すべき**と考える。

個人の多様性を活かし、個人・企業がともに新たな時代に対応していくためには、**企業はキャリアを自社の型にはめる「閉鎖的」な仕組みから、個人の多様性を支える「開放的」な仕組みへと転換し、**企業の将来を担う従業員個人に対して、早い段階からのキャリア構築や能力開発支援を行うことが重要である。これにより**「困い込み」と「企業へのキャリア構築の依存」の負の連鎖を断ち切り、競争を勝ち抜く成長エンジンとしていく**ことが求められる。

このことは、「人生 100 年時代」という前例のない“超”高齢化を社会の競争力・活気に結び付ける成功モデルを、追って高齢化を迎える世界に対して、日本が示すことにも繋がると考える。

以上を踏まえ、企業の視点を軸に「社会が活力を維持し持続的に発展できる人生 100 年時代」を実現するための人材育成戦略について提言したい。

当提言では、この新たな人材育成戦略について、キーワードとなる以下の単語の頭文字を取って、「令和 (REIWA) モデル」の**人材育成戦略**と呼称する。

RE (REbuilding : 再構築) I (Inventory : 棚卸し) WA (Work Age-free : 生涯現役)

※新元号の「令和」には「一人ひとりが大きな花を咲かせる」という意味も込められており、個人のキャリア自律によって企業の競争力強化、ひいては社会の活力を生み出すという趣旨とも合致する。

4. 提言

【2つの提言】

◆提言①【対企業・対個人】

令和（REIWA）モデルの人材育成戦略で活力ある社会を創ろう

- ①－1. 30歳からの10年ごとキャリア研修制度の導入
（自己の価値観やスキル・知識の棚卸しの早期実施）
- ①－2. 「パラレルキャリア」の実践・サポート
（キャリアに関する選択肢の多様化・越境による学び）
- ①－3. 学び直し（リカレント）や越境学習に対する企業のサポートと評価

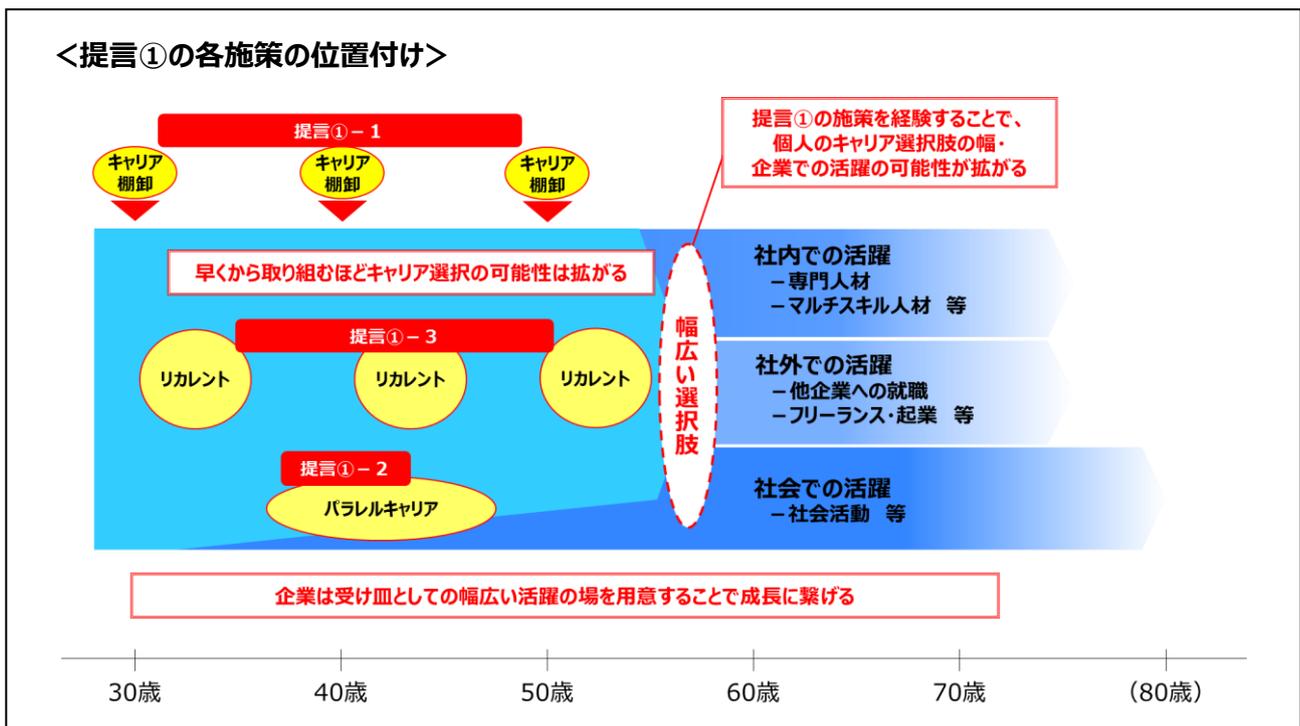
◆提言②【対企業・対政府】

人生100年時代のキャリア構築に向けた取組を経営者・政府は支援すべき

(1) 提言のコンセプト

【提言①：令和（REIWA）モデルの人材育成戦略で活力ある社会を創ろう】

- ・ 令和（REIWA）モデルの人材育成戦略の具体的な方策として、「30歳からの10年ごとキャリア研修制度（棚卸しの早期実施）」「パラレルキャリア」「学び直し（リカレント）に対する企業のサポートと評価」という3点を提言する。
- ・ **早期に自己の価値観やスキル・知識の棚卸しを行うとともに**、外部資源も活用しつつ社内外を含めた選択肢（リカレント・パラレルキャリア）を提供することで、より開放的な観点から**キャリアの再構築**を進めさせる。これにより、従業員は将来に向けたキャリアの選択肢を幅広く持つことができる。また、企業にとっては時代の変化を先取りした適材適所を実現することが出来る。



【提言②：人生100年時代のキャリア構築に向けた取組を経営者・政府は支援すべき】

- ・ キャリアは個人のものであり、個人が主体的に取り組むべきものだが、個人任せでの対応は現実的ではない。提言①の取組の浸透には、企業（経営者）のリーダーシップが不可欠となる。
- ・ また、キャリアに関する個人・企業の取組を進めるため、政府もこれを支える環境を整備することが必要である。

(2) 提言の詳細内容

◆提言①-1 【対企業・対個人】

令和（REIWA）モデルの人材育成戦略で活力ある社会を創ろう

1. 30歳からの10年ごとキャリア研修制度の導入

(自己の価値観やスキル・知識の棚卸しの早期実施)

【課題認識】

- ・個人が自律的にキャリア構築を進めるためには、個人のキャリアに対する取組意識を高めることと、自らの価値観・やりがいやスキル・知識の状況について自己認知を進めることで、今後のキャリアを自発的に考える機会を持つことが必要となる。
- ・このような取組は高齢期や定年年齢を迎える前に行われるセカンドキャリア研修が代表的であり、現状、多くの企業で50歳代に実施されている。しかし、将来に向けた選択肢を広げつつ、破壊的な環境変化に対応するためには、より早い段階で実施することが必要となる。
(当委員会で実施したヒアリングでは、実際に50歳代を中心にセカンドキャリア研修を実施している企業において、受講者から「もっと早く受講していればよかった」という声が聞かれている。一方、委員会メンバー企業の30歳代従業員の反応からは、早期から取り組む必要性を自発的には認識しにくいことも確認された。)
- ・個人の学習意欲が薄まる40歳代にキャリアに対する取組が停滞する時期があることや、キャリア研修後に高まった意識が時間とともに風化してしまう懸念も踏まえ、定期的に機会を設けることも必要。

【具体的な取組】

○30歳代をスタートとした10年ごとのキャリア研修の実施

○キャリア研修メニューの充実

- ・棚卸しによる自己認知(自身の価値観の理解と経験や身に付けた知識・スキルの整理)を促す。
- ・キャリアに関する教育の実施。
- ・仕事に限らずプライベートも含めた将来の(次の10年に向けた)自分のありたい姿を検討。

○キャリア研修後のフォロー体制整備

- ・研修後は自身のキャリアへの関心や取組意識が高まることから、希望する職務にチャレンジできる公募制度の整備・活用促進を実施。
- ・また、研修を通じて高まった意識の風化を防ぐために、日常的に接する上司(管理職層)を対象にキャリア構築を支える伴走者としての教育を行う。

【期待される効果】

- ・個人にとって、キャリアへの意識の向上、具体的な行動プランの検討・実践に繋げるきっかけとなることが期待できる。
- ・企業にとっては、個人のキャリア開発へ投資することで、環境変化に対応できる人材の育成に繋がり、結果としてより高い生産性の実現が期待できる。

【取組事例】

※記載内容は委員会事務局によるヒアリング時点のもの。

<事例①>企業による従業員のキャリア支援取組**・エーザイ株式会社**

- －キャリアの節目となる 30 歳、40 歳、50 歳を迎える全従業員を対象とした研修を実施
自身の強みや価値観の認識を促し、将来のキャリア形成に向けた行動計画と自己実現の行動に繋げている（年代別のプログラムを提供しており、50 歳研修では社会・家族に対する役割等を考えさせている）
- －管理者向けには部下のキャリア開発支援方法について学ぶプログラムも実施
- －上記の他、他職場を経験する「EKKYO プログラム」やキャリアカウンセリング等も実施

<事例②>企業による従業員のキャリア支援取組**・積水化学工業株式会社**

- －「従業員は社会からお預かりした貴重な財産」という考えをベースに、従業員の成長は社会に対する企業の責任（CSR の一環）と位置づけ
- －2 年目、30 歳、40 歳、50 歳、57 歳という節目ごとに「キャリアプラン研修」を実施（その年代ならではの課題に対応した支援施策を展開）
- －キャリアプラン研修は自分自身の仕事・生活両面の志向や持ち味と向き合い、今後のキャリアを自分で考える機会と位置付け
- －グループ会社も対象としており、異業種交流による視野拡大効果（越境効果）も期待

<事例③>企業による従業員のキャリア支援取組**・大日本住友製薬株式会社**

- －経営理念である『社員が自らの可能性と創造性を伸ばし、その能力を発揮することができる機会を提供していく』を実現するためにキャリア開発組織を設立
- －セカンドキャリアの選択肢としてグループ外企業への「出向支援制度」を実施（社内に限らず活躍の場を提供することで「貢献した人に報いる」制度として、ローパフォーマーは出向させない等、前向きなイメージを発信）
- －セカンドキャリアを考えるきっかけとして 50 歳向けのキャリア研修を実施。受講者からは「もっと早い段階で受講したかった」「早めにアクションしておけば選択肢が広がったと思う」等の意見があり、40 歳向けの研修もスタート（更なる引き下げも検討）

◆提言①－2 【対企業・対個人】

令和（REIWA）モデルの人材育成戦略で活力ある社会を創ろう

2. 「パラレルキャリア」の実践・サポート

（キャリアに関する選択肢の多様化・越境による学び）

【課題認識】

- ・破壊的な変化が起きる中では、既存スキルの陳腐化が想定される。また、新たに専門スキルを習得しても、将来に亘って通用するとは限らない時代となってくる。
- ・そのため、特定のスキルや知識を習得することに留まらず、その**土台として学び続ける姿勢やマインドを身に付ける必要**がある。（特定の専門スキルだけでは中長期的な対応が難しい）。
- ・また、長期に亘って活躍するためには、**職場内や社会における自身の役割の変化に対して柔軟に対応できるマインドセットが必要**。

【具体的な取組】

○パラレルキャリアを促す制度（越境学習）を導入

- ・社外へのレンタル移籍制度、副業や兼業の容認、ボランティア活動の支援や推奨、社外出向（グループ外の方がより効果が高い）、社内兼業（インターン）等、本業とは異なるもう1つの世界を持つこと（＝パラレルキャリア）を促す制度を導入。（少なくとも従業員が社外で活動することの意義を理解し、個人の取組を阻害しないこと、風土を作ることが重要。）
- ・ベンチャー企業へのレンタル移籍支援や、個人・企業とNPOを結び付ける中間支援団体を活用することでより円滑な運営が可能。
- ・任意の活動を前提としつつ、管理職登用や継続雇用希望者への要件化等、一部積極的な活用も考えられる。

※越境学習とは、自分の所属する組織から離れ、知らない人や肩書のない場所に身を置く経験を通じて学ぶことを指す。

○社員ボランティアモデルの発信

- ・特に企業主導で行う「社員ボランティア」については、2025年大阪・関西万博を契機に、関西企業がモデルを示し、国内外に向けて積極的に発信することが期待される。

【期待される効果】

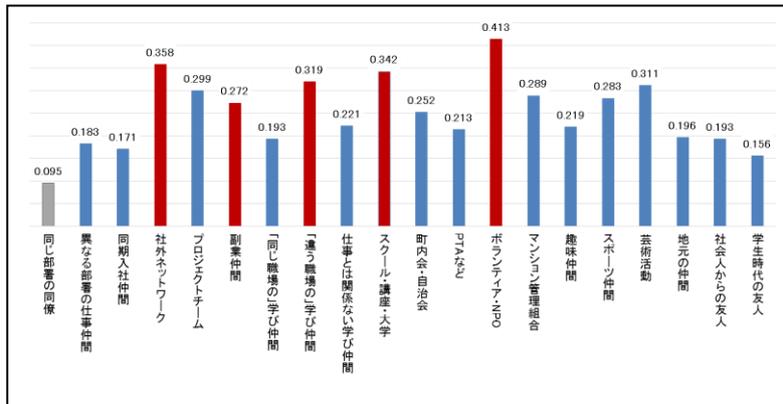
- ・個人の**成長とモチベーションの向上**に繋がる。
 - －視野拡大、外部知見の取り込み・能力開発効果（思考・分析タスク）
 - －自己認知（自己の価値観やスキル・知識の棚卸し）とマインドセットの変化
 - －将来のキャリア選択肢の多様化
- ・企業における**人材育成と魅力度向上**の効果が期待される。
 - －変化への柔軟な対応力や外部知見・人脈を持つ人材の育成
 - －多様な選択肢による魅力度向上（採用効果、リテンション策）

【取組事例】

（提言①－3に纏めて後述）

【参考】パラレルキャリア・越境学習に関する効果（データ）

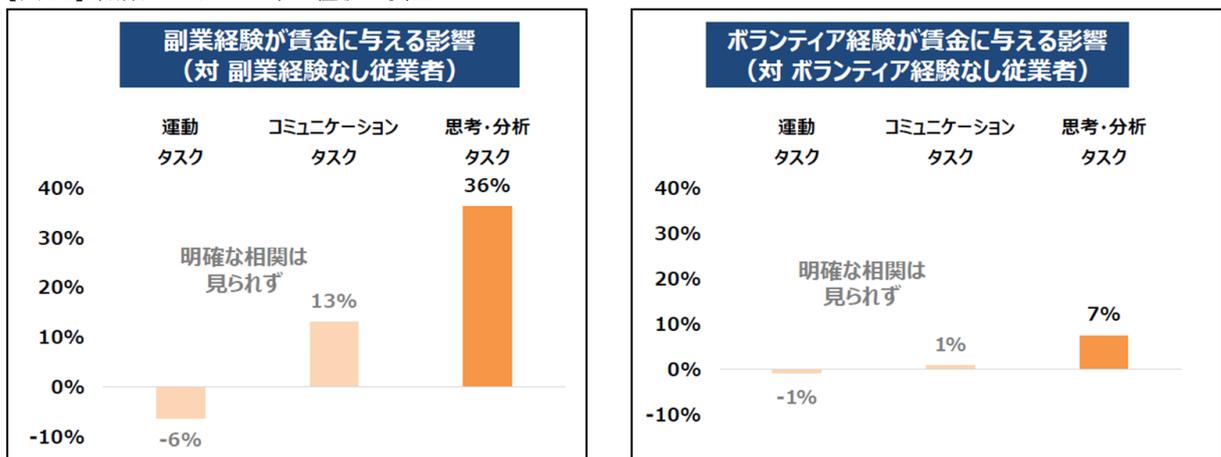
【図 22】 所属コミュニティと「キャリア展望」の関係(※)



※どのようなコミュニティに参加しているかによって、自分の今後のキャリアや人生についての意識への影響があるか確認したもの。「キャリア展望」の数値はキャリアや人生について「前向きに取り組んでいける」「自分で切り拓いていける」「明るいと思う」と回答した度合い。数値が高いほどキャリアを前向きに捉えている。

(リクルートワークス研究所 (2018)「人生 100 年時代のライフキャリア」/2019 年第 1 回講演会資料より)

【図 23】 副業・ボランティア経験と賃金



(注) グラフは、副業(ボランティア)を始めた従業者の、副業経験(ボランティア経験)を持たない従業者と比較した、賃金の増加分を示している。なお、ここでの「賃金」は、本業の1時間当たり賃金を、「運動タスク」は主に運動能力が求められる仕事(製造・建築作業、運輸・通信事業等)、「コミュニケーションタスク」は主に対人能力が求められる仕事(サービス職、販売職等)、「思考・分析タスク」は主に思考能力・分析能力が求められる仕事(管理職、専門・技術職、情報処理技術職等)を表す。

(出所) Kawakami (2019) を基に作成。元データは、慶應家計パネル調査 (2004-2016年)。

(経済産業省「労働市場の構造変化の現状と課題について」/2019 年第 1 回講演会資料より)

【図 24】 越境学習施策と社員の離職率の相関関係

対象	施策	海外留学支援制度	副業・兼業の許可	社外ボランティア支援制度	再雇用制度を導入・検討
新卒採用 (大卒・院卒)		低下する (-0.294)	—	低下する (-0.345)	低下する (-0.134)
	中途採用	低下する (-0.251)	—	低下する (-0.341)	—

※ () 内は相関係数。

※ 「—」は施策と離職率の相関が統計的に有意でなかったことを示している。

(リクルートワークス研究所「人材マネジメント調査 2017」分析/リクルートワークス研究所「労働政策から考える「働く」のこれから」/古屋星斗 (2018)「企業の「キャリア自律支援策」は、離職を誘発するか?」(2019 年第 1 回講演会資料より) ※当委員会にて一部加工)

◆提言①－3【対企業・対個人】

令和（REIWA）モデルの人材育成戦略で活力ある社会を創ろう

3. 学び直し（リカレント）や越境学習に対する企業のサポートと評価

【課題認識】

- ・キャリアへの取組意識を高めることで学び直しへの意欲が高まることが期待されるものの、OJTを中心に社内での育成を進めてきた日本企業では、**大学院等での知識・スキル習得などの学び直し（リカレント）やボランティア活動など社外活動を積極的に支援・評価する風土・環境が未成熟**。（会社や周囲から理解を得られにくいなどの心理的ハードルがある。）
- ・また、制度は作っても時間的制約やコスト面、会社での人事評価やポストに結び付かないこと等も、従業員がそうした制度を積極的に活用し学び（リカレント）・越境学習行動に進んでいかない要因となっている。

【具体的な取組】

○環境変化に対応するための学び直しや越境学習の積極的サポート

- ・企業主導の越境施策（レンタル移籍等）を導入する。【詳細は提言①－2参照】
- ・従業員が社外（大学院やNPO等）で学ぶことへの支援（サバティカル休暇や金銭的補助等）を行う。
- ・自社の戦略に照らして必要性の高いスキルについては、企業独自の教育制度（「企業内大学院」の設置や外部講師の招聘等）を設ける。
- ・また、従来の社内異動（ローテーション）についても、例えばシニア期に向けた社内でのマルチスキル習得機会としての活用等、学びや越境目的の機能（公募制化等）を設ける。

○学び直しや越境学習を評価する仕組みの導入

- ・従業員の習得した知識・スキルに対する達成基準（社内もしくは業界内 QF※）を明確化した上で開示し、個々人の新たなチャレンジを後押しする。
（産業全体のレベルの向上に加え、将来的には活発な人材移動を後押しする。）
※QF（Qualifications Framework）：資格レベルの認定制度
- ・学び直しや越境学習の成果を、企業は登用や異動等で適切に評価する。
特に、雇用延長の検討が必然となる中では、シニア層に求める活躍モデルや要件を企業が明示することが望ましい。それを満たした人に対しては相応の処遇・配置を実施することで、現役世代からの取組意欲の向上を図ることが可能。

【期待される効果】

- ・新たな知識習得は職業キャリアの長期化や技術革新等への対応に不可欠。また、学んだ成果を客観的な指標として開示することにより、**処遇に対する納得感が得られることに加え、学び直しや越境学習に対する周囲の理解・組織風土の醸成**に繋がる。

【取組事例】

※記載内容は委員会事務局によるヒアリング時点のもの。

<事例④>企業間レンタル移籍（ベンチャー企業等での越境経験制度）

・株式会社ローンディール

- － 出向・研修制度を活用して自社の人材をベンチャー企業等に 6～12 ヶ月間移籍させる仕組みを提供。レンタル移籍期間中は移籍者本人の成長サポートを実施
- － ベンチャー企業ならではの環境（「後ろ盾がない（企業の看板を外し自分の能力を認知）」「部署がない（マルチタスクが必要）」「正解がない（自ら意思決定が必要）」）での経験により、マインドセットの変化や不確実性の高い中でのマネジメント手法を学ぶ

<事例⑤>「プロボノ」活動を希望する個人と NPO 法人を繋ぐ中間支援団体

※プロボノとは職業等を通じて培った専門的なスキル・経験等を活かしたボランティア活動。

・認定 NPO 法人サービスグラント

- － プロボノへの参加を希望する個人と、支援を求める NPO 法人等がサービスグラントに登録。両者をマッチングさせ、最長 6 ヶ月、チーム制で取り組む「プロジェクト型支援」を実施
- － 企業と協働して従業員向けに社会活動への参加機会を提供するプログラムを実施。CSR 施策としての他、人材育成効果も見られている
- － プロボノを活用した研修プログラム（「プロボノリーグ」）を実施。受講者は「社会感度」「異業種コラボレーション力」「イノベーションマインド」「キャリア意識」が高まる効果あり
- － 育児休業中や子育てを理由に退職し復職を考えている女性向けのプログラム（「ママボノ」）を実施

<事例⑥>従業員の自発的な成長・働きがい向上を支援（「社外留職」「社内複業」）

・パナソニック株式会社

- － 従業員が自発的に育つ環境づくりを通じて、自発的・自律的な意識による業務貢献を生み出すための取組を推進（専管部署として「A Better Workstyle 編集局」を設立）
- － 取組の一環として、「社外留職」（公募制、最長 1 年でベンチャー企業に派遣）と「社内複業」（公募制、最長 1 年で社内の他部署とワークシェア（最大 50%））を導入
- － 異なる環境に身を置くことで知見拡大や自己成長に繋げる

<事例⑦>従業員のライフサイクルに合わせたチャレンジ制度

・株式会社プロアシスト

- － 自動昇給を廃止し、自己申告でランクアップ要件（知識習得等）に取り組む制度を導入することで、個々人のライフイベント・ライフサイクルに合わせたキャリア構築を支援
- － 大学院への積極的な派遣や外部業者を活用して約 600 の研修プログラムをいつでも受講できる環境を整備（業務時間中の受講についても認め、給与を支給）
- － 制度改正時には経営トップ自ら従業員への説明を行い、納得感の醸成を図っている

◆提言②【対企業・対政府】

人生 100 年時代のキャリア構築に向けた取組を経営者・政府は支援すべき

【課題認識】

- ・企業は、提言①のような従業員のキャリア構築支援を通じた人材育成取組の必要性は認識しつつも、短期的な業績への効果や従業員の成長についての定量的な効果が把握しにくい
ため、取組が進まない現状がある。一方で、一部の先進的な企業は既に行動を始めており、
その魅力度を高めている。
- ・政府は「人生 100 年時代構想会議」を軸に検討を進める中で、社会人のリカレント拡充や
高齢者の雇用促進、副業・兼業の推進等の手段は示しているが、そのベースとなる「キャ
リア」に関する取組意識を高めるための方策は示せていない。

【具体的な取組】

○[企業] キャリア支援取組（提言①）を推進するための経営者のリーダーシップ発揮

- ・持続的な成長を果たすためには、中長期的な人材育成への投資や優秀人材確保が不可欠で
あり、選ばれる企業になることが重要。企業の魅力度を高めるために、経営者が早期に決断
することが必要。
(目の前の課題に追われて、対応策を後回しにしては、気が付いた時には取り残される。)
- ・大幅な制度改正がためられる場合には、部分的な実施や取り組みやすい内容に限定した
形も考えられる。重要なことはまずスタートすることである。
(例えば、出島戦略のように、企業内に特区的な組織を設けて実験的に行う等の方策が考
えられる。)
- ・経営者がリーダーシップを発揮しつつ、従業員とのコミュニケーションも重視して納得感
を醸成することで、主体的な取組に導くことが望ましい。
- ・具体的に取り組むべき内容は提言①に記載の通り。

○[政府] 個人・企業のキャリアに関する取組を促す施策を実施

- ・個人や企業のキャリアに関する意識を高めるとともに、自発的な取組を推進するための
環境整備を行うことが必要。
(前提として、自発的な取組を進める上で足枷となっているような制度（例えば副業に関す
る総労働時間管理や雇用保険問題等）については、企業任せとするのではなく、政府が
責任を持って環境を整備すべき。)
- ・実施すべき具体的な施策は次の通り。

①政府方針の発信・キャリア自律を促す教育の充実

- ・人生 100 年時代への対応としてキャリア自律が重要となることを政府が発信
- ・とりわけ個人については、初等・中等教育段階からキャリア自律の重要性を学ぶ仕組みを検討

(期待する効果)

- ・個人及び企業のキャリア構築に関する意識を高め、行動の基礎を作る
- ・初期にキャリア教育を行うことで、若い頃から自らキャリアを考えることを習慣化させる

②70 歳までの就業機会確保措置の義務化の見直し

- ・就業機会の確保は重要であるが、個人のキャリアに関する意識醸成や長く活躍するための現役時代からの準備のあり方とセットでの議論が必要
- ・年齢の枠だけを先に決める現在の進め方については見直すべき

(期待する効果)

- ・従来のように枠のみを先に決めるのではなく、企業の実態に即した対応を行うことで、企業側の負担感軽減と自発的行動・創意工夫を促す

③「100 年キャリア支援企業 表彰制度」の創設

- ・開放的なキャリア形成に資する優れた支援制度を導入している企業及び先進的な取組を推進する中間支援団体等の表彰制度の創設と好取組事例の公表を行う
- ・企業のキャリア支援取組に関する表彰は既に存在するが (*)、人生 100 年時代という環境変化を踏まえたキャリア支援を後押しする点、中間支援団体を表彰の対象に加えてその認知度向上を図る点が特徴となる

*厚生労働省が実施しているグッドキャリア企業アワード等

(期待する効果)

- ・キャリア構築支援取組について企業の創意工夫を促すとともに、表彰によって採用力向上等へのプラス効果をもたらす
- ・キャリア構築に資する事業を行っている中間支援団体等の認知度向上を図る

※上記を通じてキャリアに対する意識が高まることを前提に、中長期的な視点では日本におけるより柔軟な人材移動のあり方（例えば採用形態の多様化や転職等）についても検討を進めることが望ましい。

おわりに

“長寿は人類が追い求めてきたものであり、本来は歓迎されるべき喜ばしいことである。”
冒頭にも記載した通り、当委員会の検討の出発点である。

世界保健機関が公表している統計によれば、日本は世界で最も平均寿命の長い国である。長寿という点について言えば世界で最も恵まれた国であり、最も恵まれた社会を築くチャンスを持った国であるとも言える。

我々がこのチャンスを現実のものとするために何が必要か。現代経営学の発明者とされる経営学者ピーター・F・ドラッカーは、次のような言葉を残したとされている。

**“We now accept the fact that learning is a lifelong process of keeping abreast of change.
And the most pressing task is to teach people how to learn.”**

(私たちは「学ぶという事が変化に遅れず時代についていくための生涯続くプロセスだ」という事実を理解はしている。

その上で、最も喫緊の課題は、人々にどう学んでいくかを教えることである。)

「人生 100 年時代」という大きな変化に社会を適応させる上で、個人の「学び」を促す仕組みが必要となることは必然である。重要なことは、それが一方的に与えられるものではなく、それぞれがその意味を理解し、主体性を持って取り組むことだろう。与えられる「学び」が習慣化した社会を変えていくためには、個人任せではなく、政府・企業・個人が一体となった取組が求められる。

個人が多様な生き方を実現することと、個人の取組支援を企業が成長に結び付けることが、新しい令和時代の活力ある日本社会を創ることに繋がると確信している。

当委員会の提言が真に歓迎される「人生 100 年時代」を実現するための一助となることを期待する。

以 上

《付記》

当委員会では「人生 100 年時代」というテーマの下で、「キャリア」に着目するとともに、以下の視点にフォーカスして研究・議論を進めてきた。

- ・ 30 歳代以降のミドルを中心とした対策（中長期的な視点での対策）
- ・ 個人や企業の主体的取組

改めて言うまでもなく、「人生 100 年時代」の課題は多岐に亘る。提言は委員会として強調したいポイントに絞ったものとしたが、それ以外にも対応を検討すべき論点は多く存在するため、最後に付記することとしたい。

その他の検討すべき課題（提言で取り上げなかった人生 100 年時代の課題）

- ・ **既に課題に直面しているシニア層の取組**
 - － 雇用問題（雇用延長に向けた取組、終身雇用制度のあり方、人材移動の活性化等）
 - － 60 歳（65 歳）定年を間近にした個々人の今後の働き方、準備
 - － 多様な働き方の実現（個人の意欲・体力に合わせた柔軟なシフト勤務等）
 - － 老後のマネープラン
 - － 地域との接点作り
- ・ **高齢期の健康等**
 - － 健康寿命延伸・医療問題
 - － 介護問題（親の介護と仕事、老老介護）
 - － 終末期の生き方
- ・ **社会問題**
 - － 社会保障制度（年金、介護、健保）の財政問題（負担・支給）
 - － 非正規労働者問題（就職氷河期世代の収入・蓄え・老後、引きこもり）
 - － 多様な人材の活用（女性、外国人、高齢者等）
- ・ **社会人の学び直し**
 - － 産学連携を深める取組
 - － 実務教育の充実

平成 30～令和元年度 人生 100 年時代委員会 活動状況

(役職は実施当時のもの)

平成 30 年

- 7月23日 講演会・会合「平成30年度の活動方針について」
『第四次産業革命』や『人生100年時代』における
『働き方』と『学び方』～働き方改革 第2章～
講師：経済産業省経済産業政策局産業人材育成室 室長補佐 藤岡 雅美 氏
- 9月11日 講演会・会合「人生100年時代における企業の生産性向上に向けた
キャリア再構築・雇用のあり方」
講師：東京大学大学院経済学研究科 教授 柳川 範之 氏
- 12月3日 講演会・会合「人生100年時代のキャリア構築
～『パラレルキャリア』で“仕事”と“志事”を相互に活かす～」
講師：法政大学大学院政策創造研究科 教授 石山 恒貴 氏

平成 31 年

- 1月9日 講演会・会合「人生100年時代の生き方・働き方・学び方
～『企業間レンタル移籍』・『プロボノ』～」
講師：株式会社ローンディール 代表取締役社長 原田 未来 氏
認定NPO法人サービスグラント 代表理事 嵯峨 生馬 氏
- 3月15日 会合「平成30年度 活動報告書案について」

令和元年

- 6月12日 会合「令和元年度の活動方針について」
- 7月22日 講演会・会合「人生100年時代、社員の『キャリア自律』と企業の競争力」
講師：リクルートワークス研究所 主任研究員 中村 天江 氏
- 9月11日 講演会・会合「エーザイ株式会社 キャリア支援の取組」
講師：エーザイ株式会社キャリア支援センター センター長 清水 健一郎 氏
- 10月7日 会合「提言骨子案について」

10月29日 常任幹事会にて提言骨子案を審議

11月1日 会合「提言案について」

11月26日 幹事会にて提言案を審議

12月13日 提言『令和（REIWA）モデルの人材育成戦略で人生100年時代の変化を乗り越える
～「閉鎖的」キャリアから「開放的」キャリアへの転換を～』

を記者発表

有識者ヒアリング先一覧

(組織名・役職は実施当時のもの)

No.	面会日	面会者(敬称略)	主な内容
2018年度	1 4/27	内閣官房人生100年時代構想推進室 参事官	伊藤 誠一 吉岡 正嗣 人生100年時代構想会議 ・2018年6月に議論を取り纏めて公表。以降、各省で個別に政策検討を進める。 ・リカレントは産業界側が求める人材像を示すことで、大学とのマッチングが進む。 ・65歳超が労働力として本格的に働ける仕組みを考えていく必要あり。
	2 5/10	経済産業省経済産業政策局産業人材政策室 室長補佐	藤岡 雅美 我が国産業における 人材力強化に向けた研究会 ・スキルの賞味期限が短くなる中で学び直しは必須。 ・人生100年時代では、自らリフレクションしながらキャリアを切り開くことが必要。 ・兼業や副業、他社留学等を通じたリカレントがキーワードになる。
	3 6/8	株式会社ニッセイ基礎研究所 主任研究員	前田 展弘 ジェロントロジー(高齢社会学) ・65歳からの「生きがい就労」に向けて50歳代からセカンドキャリアへの準備が必要。 ・企業のセカンドキャリア支援研修はマネープランや健康面中心だが100年時代には 能力開発・キャリアデザインが必要。
	4 6/8	NPO法人クロスフィールズ 代表理事	小沼 大地 留職プログラム (新興NPO等への派遣) ・将来の幹部層を対象にNPO等での活動を通じて働く意義を問い質す機会を提供。 ・働き方改革で増えた時間で、社会活動に携わる時間が増えたい。 ・海外では多くの経営者がNPO理事を兼務している。ビジネス上でも重要な視点。
	5 6/25	エッセンス株式会社 代表取締役	米田 瑛紀 ナナサン事業 (他社留学サービス) ・他社でのビジネス経験を通じたキャリア開発サービスを提供。 ・理想は30~40歳代から、社外での経験しておくことが重要。 ・ミドルシニアの再活性化にも活用可能(培ったスキル・経験を他の環境で活かす)。
	6 6/26	株式会社ローンディール 代表取締役	原田 未来 レンタル移籍プログラム (ベンチャー企業等への出向) ・大企業の人材をベンチャーに移籍させ、経験を積ませるプログラムを提供。 ・ベンチャーならではの修羅場経験によりマインドセットの変化や経営手法を学ぶ。 ・日本では「流れる」のではなく「循環する」(自社に還元する)モデルが理想的。
	7 6/26	東京大学大学院経済学研究科 教授	柳川 範之 キャリア長期化に備える 「40歳定年制」 ・企業の生産性向上や個人が長く働き続けるために、スキル再構築の機会が必要。 ・キャリアを自分で考え、組み立てるための教育を企業が行う必要あり。 ・多様な働き方に対応した人事制度の高度化が求められる。
	8 7/10	株式会社リクルート リクルートワークス研究所	中村 天江 辰巳 哲子 豊田 義博 人生100年時代の 就業システム・ライフキャリア ・キャリア自律のためには越境学習が有益。 ・企業が学びのきっかけを作り、学んだ後に振り返る仕組みが重要。 ・キャリア自律の前に学びの自律(自ら意義を考えて学ぶ)が必要。
	9 7/10	認定NPO法人サービスグラント	嵯峨 生馬 岡本 祥公子 プロボノ支援 ・NPO団体と社会貢献活動を希望する個人を結びつける中間支援団体。 ・プロボノに高度な専門スキルは必要なく、好奇心での参加も可能。 ・企業研修にプロボノを活用するプログラムも提供。人材育成やキャリア支援に有効。
	10 7/10	株式会社サークキュレーション 代表取締役	久保田 雅俊 プロフェッショナル人材の シェアリング ・プロフェッショナル人材の派遣により、企業の経営課題解決を図る実働型コンサル。 ・登録者は外部人材として複数企業での実務経験を得ることができる。 ・今後、企業では「正社員+外部人材」の組み合わせが広がるのではないかと。
	11 8/2	日本女子大学 生涯学習センター	坂本 清恵 松梨 久仁子 茂木 知子 リカレント (女性向け再就職支援) ・育児や進路変更などで離職した女性を対象に、1年間(2学期)のキャリア教育を 通じて、再就職を支援するプログラム。 ・企業と連携した寄附授業やインターンシップ等を実施。
	12 8/2	法政大学大学院政策創造研究科 教授	石山 恒貴 パラレルキャリア・越境学習 ・パラレルキャリアや越境の効果は長期的な視点で考えるべき。 ・社内副業や1dayプロボノ等、取り組み易い内容でも効果は得られる。 ・CSRとパラレルキャリアを同期させて考えることが必要。
	13 8/2	立教セカンドステージ大学	成田 康昭 坪野谷 雅之 リカレント (シニア層のセカンドキャリア) ・50歳以上を対象としたシニアのための学びの場として創設。(1年コース) ・スキル教育ではなく、人生のセカンドステージを考えるためのカリキュラム。 ・受講生・修了生の社会活動のサポートも実施(修了生の6割が社会活動に関与)。
	14 9/6	西日本電信電話株式会社 ビジネスデザイン部 ビジネスプロデュース部門	山下 諭 佐藤 篤史 原田 愛 企業事例 (ベンチャー留学の導入) ・イノベーション推進の検討の中で、人材育成策としてベンチャー留学を導入。 ・社外経験で得たものを組織全体に還元させるには、管理者側も学ぶ必要がある。 ・スモールスタートでも始めてみることで、効果の発信(社内報、報告会等)が重要。
	15 9/26	関西電力株式会社 経営企画室 イノベーション推進グループ	神田 康弘 里美 謙一 企業事例 (ベンチャー留学の導入) ・新事業開発、イノベーション推進の観点から、尖った人材(イノベーション人材)の 育成を目的に導入。 ・スキル習得よりもマインド面を変えるきっかけとして期待している。
	16 10/4	パナソニック株式会社 A Better Workstyle 編集局	井川 和彦 重房 志保 企業事例 (ベンチャー留学・社内複業) ・従業員の自己成長のための一方策としてベンチャー留学や社内複業を導入。 ・本人だけでなく、残された職場のマネジメントや上司の理解も重要。
	17 10/5	株式会社プロアシスト 代表取締役社長	生駒 京子 企業事例 (ライフサイクルに配慮した チャレンジ制度) ・自動昇給制度を廃止。自己申告のチャレンジ制度に変更し、スキルアップを評価。 ・大学院への積極的な派遣や、約600の研修プログラムを受講できる環境を整備。 ・キャリアは入社歴や年齢で一律とせず、プライベートの状況にも配慮が必要。
	18 10/18	Institution for a Global Society株式会社 代表取締役社長	福原 正大 AIを活用した採用・評価 ・AIを活用した評価ツールにより、採用側の個人差によるバイアス軽減が可能。 ・リカレント教育についてもAIを使った適性の評価が可能。

No.	面会日	面会者(敬称略)		主な内容	
2019年度	19 5/16	株式会社高島屋 人事部 人事政策担当次長	山田 貴啓 須江 景子	企業事例 (キャリア研修・ 専門知識習得講座)	・40歳向けにキャリアプランセミナー(研修)を実施。 50歳時にはセカンドキャリアに関するプログラムも実施。 ・専門知識習得のための社内講座があり、キャリアビジョンに合わせて受講可能。
	20 5/17	積水化学工業株式会社 人事部 人材開発グループ 人材開発担当部長	岸上 宏 加藤 浩光	企業事例 (30歳から10年毎の キャリア研修)	・人材育成はCSRの一環。「自分のキャリアは自分でつくる」を基本に会社が支援。 ・入社2年目、30歳、40歳、50歳、57歳のタイミングでキャリア研修を受講。 仕事・生活両面で、今後のキャリアを自分で考える。
	21 5/22	ロート製薬株式会社 人事総務部人事1グループ リーダー	安達 大介	企業事例 (副業・社内兼業)	・副業や社内兼業は従業員からのアイデアを制度化したものの。 ・これらの取組は採用面を含め、社外からは好意的に受け止められている印象。 ・副業は1つの選択肢。希望者がチャレンジできる環境を用意することに意味がある。
	22 5/23	株式会社リクルート リクルートワークス研究所	中村 天江 豊田 義博	越境学習・社員ボランティア	・社外活動がキャリアや本業に活きる。企業は「脱会社人間」の育成に注力すべき。 ・越境制度が離職率を低下させるとのデータあり。働き手が望む環境の提供は重要。 ・社員ボランティアの制度や風土を2025年万博に向けて関西企業が発信してほしい。
	23 6/18	エーザイ株式会社 キャリア支援センター センター長	清水 健一郎	企業事例 (30歳から10年毎の キャリア研修等)	・30歳から10年ごとにキャリア研修を実施。入社から定年までを俯瞰して概ね10年 おきにキャリア(仕事・プライベート両面)を考える機会を設定。 ・社外でのキャリアも含めて支援体制を整備。
	24 7/4	大日本住友製薬株式会社 人事部 キャリア開発担当オフィサー	原田 徳仁	事例研究 (キャリア研修・ 社外出向支援制度)	・40歳、50歳向けのキャリア研修を実施。今後、更なる引き下げも検討。 ・社外出向は1つの選択肢。シニアの活躍の場を社内ポスト以外にも用意するもの。 ・ローパフォーマーは出向させない等、前向きなメッセージを発信。
25 7/4	株式会社パソナマスターズ	中田 光佐子 黒田 彬子	シニア層の人材派遣業 キャリア支援のあり方	・キャリアを考える上で早い段階から自己認知を進めることは非常に重要。 ・政府の70歳までの就業機会確保の努力義務化方針で社外の選択肢も示された。 これを追い風に、企業内でキャリア支援の風土を作り上げていくことは1つの方法。	

令和元年度 人生100年時代委員会 名簿

(敬称略、2019年10月18日現在)

区分	氏名	会社名	役職名
委員長	古市 健	日本生命保険(相)	代表取締役副会長
委員長代行	上田 理恵子	(株)マザーネット	代表取締役社長
副委員長	生駒 京子	(株)プロアシスト	代表取締役社長
"	生駒 昌夫	(株)きんでん	代表取締役会長
"	伊東 信久	医療法人真愛会 伊東くりにつく	理事長
"	岩崎 佑子	(株)岩崎企画	代表取締役会長
"	上 敏郎	日本電通(株)	代表取締役会長兼社長
"	上村 多恵子	京南倉庫(株)	代表取締役
"	桐山 健一	(株)神戸屋	代表取締役社長
"	小林 充佳	西日本電信電話(株)	代表取締役社長
"	坂上 和典	(株)博報堂	特任顧問
"	塩田 達夫	三井物産(株)	関西支社副支社長
"	竹口 文敏	大阪ガス(株)	取締役 常務執行役員
"	豊田 喜久夫	エア・ウォーター(株)	代表取締役会長
"	永井 靖二	(株)大林組	執行役員 大阪本店 担任副事業部長
"	野村 雅男	岩谷産業(株)	相談役
"	濱名 篤	学校法人濱名学院	理事長・関西国際大学・学長
"	原田 雅俊	(株)パソナグループ	顧問
"	森下 竜一	アンジェス(株)	顧問
"	山本 雅史	ダイキン工業(株)	執行役員
委員	池田 節子	(公財)国際労務管理財団	理事長
"	石田 行司	ニューロンネットワーク(株)	代表取締役社長
"	上田 孝	サノヤスホールディングス(株)	代表取締役社長
"	太田 晃	岩谷産業(株)	取締役 専務執行役員
"	岡 孝弘	(株)桃谷順天館	執行役員
"	岡本 譲	(公財)太平洋人材交流センター	専務理事・事務局長
"	沖津 嘉昭	岩井コスモ証券(株)	代表取締役会長 CEO
"	荻原 奨	三和実業(株)	代表取締役社長
"	加藤 ひろこ	(株)シンサイカトー	取締役副社長
"	川口 達夫	(株)櫻製油所	代表取締役社長
"	河村 正雄	大阪シティ信用金庫	代表理事会長
"	岸 貞行	エア・ウォーター(株)	会長付顧問
"	北村 政美	ロングライフホールディング(株)	代表取締役副社長
"	木下 健治	(株)仁来	代表取締役
"	木村 朋成	SMB C日興証券(株)	常務執行役員
"	小松 克巳	(株)コラントッテ	代表取締役社長
"	高橋 英行	(一社)大阪銀行協会	専務理事
"	田中 輝彦	パナソニック(株)	秘書室関西財界担当 総括部長
"	田中 豊	アートグリーン(株)	代表取締役社長
"	土田 剛規	間口ホールディングス(株)	代表取締役COO
"	永木 康司	(株)永木精機	取締役会長
"	永田 博彦	eBASE(株)	取締役 監査等委員
"	野村 卓也	(株)スーパーステーション	代表取締役社長
"	原田 未来	(株)ローンディール	代表取締役社長
"	広野 郁子	(株)アイ・キューブ	代表取締役
"	福本 恵美	(株)関西メディカルネット	代表取締役社長
"	藤井 律子	(株)エヌ・プラクティス	代表取締役
"	前原 夏樹	応用技術(株)	取締役会長
"	松井 次郎	(株)マツイコーポレーション	CEO
"	水上 孝一	(株)神戸製鋼所	理事・大阪支社長
"	南 陽平	コスモ建物管理(株)	取締役
"	矢野 裕史	(株)大成CI	代表取締役
"	數本 雅巳	医療法人 錦秀会	理事長
委員長スタッフ	高澤 求尚	日本生命保険(相)	本店企画広報部 部長
"	清水 和樹	日本生命保険(相)	本店企画広報部 課長
"	坂井 明	日本生命保険(相)	本店企画広報部 課長
"	前田 翔平	日本生命保険(相)	本店企画広報部 課長代理
"	白川 夏美	日本生命保険(相)	本店企画広報部
"	米村 麻衣子	日本生命保険(相)	本店企画広報部

区分	氏名	会社名	役職名
スタッフ	赤松 いづみ	(株)神戸屋	管理本部経営企画部秘書グループ主任
"	池嶋 亮	(株)スーパーステーション	ディレクター
"	井出 三穂	パナソニック(株)	秘書室主務
"	浦尾 恭正	大阪ガス(株)	秘書部経営調査室
"	奥村 晃弘	ニューロンネットワーク(株)	企画部 部長
"	加地 恭子	(株)博報堂	関西支社 関西計画管理室 計画グループ
"	加藤 貴章	(株)シンサイカトー	常務取締役
"	北坂 征洋	西日本電信電話(株)	秘書室企画担当課長
"	佐藤 祐子	エア・ウォーター(株)	
"	志賀 紘希	エア・ウォーター(株)	経営戦略室
"	芝原 尚志	西日本電信電話(株)	秘書室担当課長
"	高井 恵二	大阪シティ信用金庫	総合企画部次長
"	田口 晃	(株)博報堂	関西支社 渉外スタッフ
"	田本 佳子	(株)大成CI	
"	中本 仁志	岩谷産業(株)	大阪社長室部長
"	橋本 裕介	(公財)国際労務管理財団	大阪事務所 所長
"	瀧 宏行	ダイキン工業(株)	CSR・地球環境センター 担当課長
"	原田 秀行	SMB C日興証券(株)	ホールセール企画部次長
"	福住 哲也	間口ホールディングス(株)	執行役員
"	古江 健太郎	西日本電信電話(株)	総務部 秘書室長
"	間瀬 晴美	(株)岩崎企画	マネージャー
"	松尾 慎二	エア・ウォーター(株)	課長
"	松尾 昌行	(株)プロアシスト	管理本部 本部長
"	松田 優希	西日本電信電話(株)	秘書室
"	馬淵 奈津美	(株)ローンディール	オペレーションマネージャー
"	三木 真理子	(株)大林組	
"	与儀 燎弥	医療法人真愛会 伊東くりにつく	スタッフ
"	和田 知子	(株)神戸屋	管理本部経営企画部秘書グループ副主事
代表幹事スタッフ	山嶋 浩二	(株)りそな銀行	経営管理部 経済調査担当部長
"	岩波 有輝子	(株)りそな銀行	経営管理部 経済調査グループ 担当マネージャー
"	加藤 行教	伊藤忠商事(株)	調査・情報部関西開発調査室長
"	大森 春代	伊藤忠商事(株)	調査・情報部関西開発調査室
事務局	廣瀬 茂夫	(一社)関西経済同友会	常任幹事 事務局長
"	與口 修	(一社)関西経済同友会	企画調査部長
"	木津 光明	(一社)関西経済同友会	企画調査部課長
"	東野 訓子	(一社)関西経済同友会	企画調査部