



活用にあたる前提を見直す 「シニア人材」

かつては限定的だったシニア世代の働ける場が、国の後押しもあって急速に広がっています。一方で、役職定年を迎えた社員さまや、定年退職後に再雇用された社員さまからは、「経験が生かせない」という苦悩の声も聞こえてきます。この声は一見、制度にふり回されている側のようには思えますが、本当にそうだと言い切れるのでしょうか。もっと根深い問題が、その背景に隠れているように思えてなりません。

CONTENTS

- 02 特集記事
社員の「60歳の崖」に備える
——問うべきことを言語化できていますか？
インタビュー
セレクションアンドバリエーション株式会社
平康慶浩さん
- 06 INFORMATION
【SEMINAR】
OKBビジネスセミナーのご案内《2026年10月～2027年2月》
【SERVICE】
メール会員募集中！

社員の「60歳の崖」に備える —— 問うべきことを言語化できていますか？

シニア人材の活躍が求められる時代になりました。しかし、年齢を重ねた社員との向き合い方に悩む企業は少なくありません。この課題について、人事制度設計や組織改革のプロフェッショナルはどのように捉えているのでしょうか。



はじめに

聞き手：OKB 総研 経営コンサルティング部 野口陽

少子高齢化に伴い、生産年齢人口（15～64歳）は減少を続けています。2025年時点で約7300万人いる生産年齢人口は、2040年には約1100万人減少すると推計[※]されており、多くの企業がこれまで以上に「人材」と向き合わざるを得ない時代を迎えています。こうした中で2021年4月、改正高年齢者雇用安定法が施行され、70歳までの就業機会の確保が努力義務となりました。また、継続雇用制度の対象者を限定できる経過措置が2025年3月をもって終了。シニア人材の活躍を支える仕組みづくりは、企業にとって避けて通れない課題となっています。この流れは今後ますます加速し、年齢や性別を問わず、多様な人材が能力を発揮できる環境づくりが求められていくでしょう。

一方で、シニア人材本人もまた、「これからどう働くのか」という問いに直面しています。定年後の再雇用制度は設けられているものの、その先の働き方や職場での立ち位置がよく分からない。さらに、役職定年や再雇用によって給与が大きく下がるケースも多く、収入面での崖が待っている。雇用形態が変わった当日からこうした変化に直面し、働き続ける難しさを

抱きはじめても仕方ありません。

シニア人材の熟練した技術や豊富な知識と経験は、どうすれば再雇用後も職場で生かせるのでしょうか。そのヒントを、人事制度設計や組織改革の第一線で活躍する平康慶浩さんに伺いました。今号には耳の痛い言葉もあるかもしれません。しかし平康さんは、経営者さまの記憶に残るカタチで本質を問いかけるため、あえて厳しい言葉を選ばれています。その意図も含めてお伝えすべきと考え、辛口のニュアンスをできる限り残しました。

※出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）結果の概要」4ページ、19ページ

PROFILE

平康慶浩さん

セレクションアンドバリエーション株式会社 代表取締役社長

1969年、大阪府生まれ。アクセンチュア、アーサー・アンダーセン、日本総合研究所を経て現職。1990年代より人事制度設計に携わり、大手電機メーカーや大手楽器メーカーへの役割等級制度導入をはじめ、400社以上の人事制度設計および運用支援を手がける。現在も製薬業や建設業、機械製造業、放送局、IT企業、医療関連企業、出版社、鉄道会社、学校法人など多様な業界で人事制度改革を支援している。『決定版 7日で作る人事考課』（明日香出版社、2025年）ほか著書多数。



Q1 ▶ 社員の高齢化への出口戦略として「定年後の再雇用制度」を導入する企業もあります。これについてどうお感じになりますか。

平康さん

A1 もし、経営者ご自身が「出口戦略」と捉えているのであれば、「会社都合」だけで見ているように感じてなりません。

まず問いたいののが、「出口戦略」という言葉の意味です。そこにはどこか、「再雇用してあげている」というスタンスとともに、「いつまで再雇用しなければならないのか」という懸念が含まれていないでしょうか。それが前提にあるのなら、いずれシニア社員がお荷物社員として目に映るようになるでしょう。じゃあ、なぜそうなるのでしょうか。その原因をたどると、実は60歳手前までの役割と処遇に問題があると考えています。ですから、「60歳以降の役割と処遇についての悩み」は、それまでの役割と処遇がすでに不整合を起こしていたことの表れだと言えます。

Q. 正社員の給与を上げ続けてきたことに、まず疑問を持つべきなんですね。

平康さん

そうです。60歳までずっと昇給を続けるということは、能力や生産性の向上と関係なく、「そう決まっている」という要素が強いからではないでしょうか。でも、60歳以降も給与水準を維持しながらシニア人材が活躍しているという会社も存在しています。それができる理由の一つは、「給与以上の成果をきちんと出してくれる状態が維持できているから」です（図1参照）。そもそも社員の高齢化がなぜ問題になっているかというと、「給与が高止まりしている」から。それが60歳を境に下がるから、シニア社員のモチベーションも低下するのです。

図1 シニア人材が活躍している会社の特徴

高度な専門性を発揮できる仕事がある	熟練技能や経験が競争力になっている
個人のノウハウが業績に直結している	健康を維持すれば長く活躍できる
年齢ではなく役割や成果に応じて処遇している	再雇用後も給与水準を維持している

など

「熟練技能や経験そのものが付加価値になっている企業は、シニア人材の活躍余地も大きい」と平康さん。これらの特徴を持つ企業は地方の中小企業に多いそうです。

※取材に基づきOKB 総研にて作成

POINT

シニア人材問題の本質は「60歳手前」にまでさかのぼる。

Q2 ▶ 組織のボリューム層が高齢化することによって起こる問題についてご教示ください。

平康さん

A2 問題の理由を「社員の高齢化」のひと言で片づけていませんか。

高齢者の比率の高さ自体が問題になることはありません。それが理由だとおっしゃるのなら、「別の言葉を使うべきだ」と私はお伝えしたいです。「給与が増え続けること」なのか、「働かないベテラン社員が多いこと」なのか、本当の悩みの種は別のところですよ。たとえば「会社の雰囲気」を言語化するならば、「コミュニケーションパスが弱い」「ハラスメントを起こす社員が点在している」になります。「雰囲気」はあくまでも現象ですから、悩んでいることを正しく言語化しない限り、解決のしようがない。突き詰めれば、問題は年齢ではなく、組織文化や社員の姿勢にあるのです。そもそも、全社員が「一生学び、成長し続ける」という意識を持ち、年齢に関係なく互いに敬意を持って接する組織文化やコミュニケーションがあれば、組織にシニア人材が増えてもリスクなんて何ら生じません。問題なのは年齢ではなく、「学ぶのをやめてしまうこと」です。

Q. 親の介護や配偶者の看病など、シニア世代はライフイベントの影響を受けやすいと思います。こうした課題も、シニア人材特有の問題と考えるべきでしょうか。

平康さん

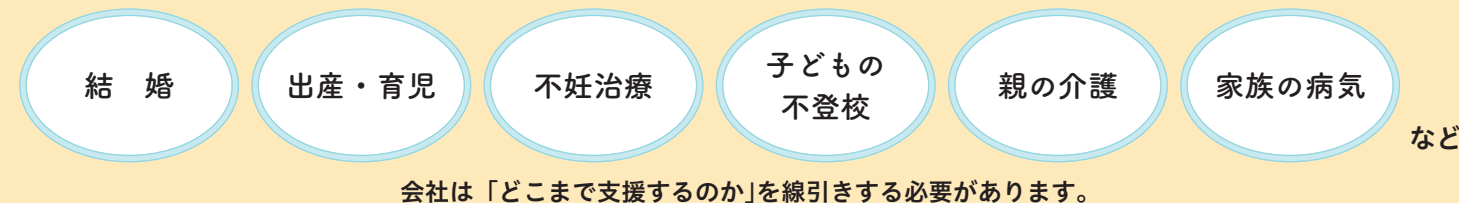
私は、ライフイベントの問題とシニア人材の問題は分けて考えるべきだと思っています。親の介護はシニア世代で起こりやすいかもしれませんが、結婚や出産・育児、不妊治療、子どもの不登校など、社員が直面する課題は年齢を問わず多様化しています（図2参照）。ですからライフイベントについては、「シニア社員をどう支えるか」ではなく、「社員のライフイベントに会社が合わせなければならない状態になったときにどこまで支えるのか」で考えるべきでしょう。曖昧なのであれば、線引きをすべきです。

Q. 企業としては、社員のライフイベントにどこまで対応すべきなのでしょう。

平康さん

そこは企業ごとの経営判断です。「会社が支援する」という考え方もあれば、「本人が備えるべきだ」という考え方もあります。繰り返しになりますが、大切なのは「高齢者問題として捉えない」ことです。ライフイベントが訪れる時期は人それぞれであり、社員本人の年齢だけで整理できるものではありません。社員全員にライフイベントが訪れるとは限らないけれど、訪れた場合は仕事を続けるうえで深刻な影響を及ぼす。だから本来、企業がやるべきなのは、経済的準備や周囲との関係構築など、社員自身にライフイベントへ主体的に備えさせることだと私は考えています。

図2 ライフイベントは全社員に起こり得る問題



会社は「どこまで支援するのか」を線引きする必要があります。

※取材に基づきOKB 総研にて作成

Q. では、シニア社員自身の健康問題についてはいかがでしょうか。

平康さん

少し前までは「働かせ過ぎ」が問題になっていましたが、いまは「残業代稼ぎ」で長時間働きたがる社員の方が問題になっていますよね。そこから考えると、健康問題については、社員自身が「いつか衰える」という前提で備えなくてはいけないことになります。「これも会社が言わなきゃいけないの？」と思われるかもしれませんが、これが問題になるのは業務への影響が出たときです。ライフイベントであれ健康問題であれ、企業にとって本質的な課題は生産性の低下です。だからこそ企業は、それに応じた処遇を行うとともに、自社に合った指標を明確に定義する必要があります（図3参照）。

図3 生産性指標をどう定義する？

まず確認したい三つの問い

- ☐ 自社の生産性を何で測っていますか？
- ☐ その指標を社員に説明できますか？
- ☐ その指標と評価・処遇は結びついていますか？

一つでも答えられなければ、生産性指標の整理からはじめる必要があります。

※取材に基づきOKB 総研にて作成

POINT

「高齢化」が問題なのではない。本当の問題を言語化し、「生産性との関係性」を見極めるべき。

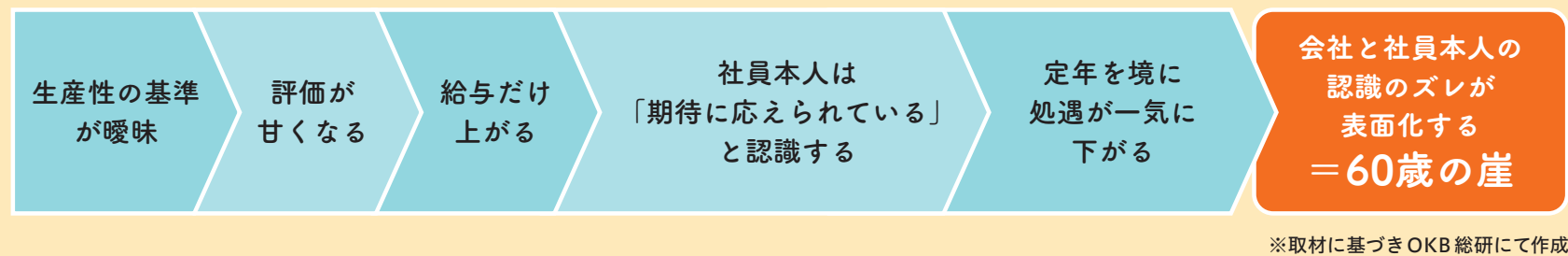
Q3 ▶ 社員が60歳になるのをきっかけに表面化する問題の本質は、どこにあるのでしょうか。

平康さん

A3 会社と社員が互いに甘え合ってきたことの結果です。

生産性の基準を明確にせず、評価制度も十分に運用しないまま、右肩上がりの給与で社員を雇い続けてきたことのツケが、社員の高齢化によって表面化しているということを、改めて認識してください。たとえば、ある役職に就いた社員の評価が5年間ずっと標準の「B」だったとき、給与はどうなっていたでしょうか。評価に見合った処遇ではなく、年齢や勤続年数に応じて上がり続けられれば、本人は「期待に応えられている」と受け止めます。そして60歳を迎えたとき、はじめて大きなギャップが訪れる。これが、「60歳の崖」です（図4参照）。社員の自己評価と実態にズレが生じるのは、会社がそれを測るモノサシを持っていないからです。やるべきは、会社として期待する成果や生産性に基づく評価基準を明示し、社員と認識を共有することです。また、場合によっては「昇給を止める」「役職を外す」ことが求められます。そうした判断を下す覚悟を持った評価者を教育することも必要です。

図4「60歳の崖」が起こる背景



※取材に基づきOKB総研にて作成

Q. なぜ企業は、社員にとって厳しい判断を下すことにためらうのでしょうか。

平康さん

経営者にも感情があるので、実のところ「役職を外す」と言える人はあまりいません。だから、役職定年がある。よく中小企業の経営者さまから伺うのですが、理由は世代交代のためではないんですよね。役職を降りてほしいけれど説明しにくいため、年齢で区切っているだけなのです。

Q. とすると、社員に「冷たい」という印象を与えてしまうのではないのでしょうか。

平康さん

厳しい判断を「冷たい」と思う先に何が待ち受けているかというと、60歳定年時の大幅な給与カットです。だから、会社はいかに前向きに伝えられるかどうか重要になってきます。経済学者のアルフレッド・マーシャルは「Cool Head but Warm Heart（冷静な頭脳と温かい心）」という言葉を残しました。まず、会社として期待する成果と生産性の基準、それをどう処遇に反映するのかを明確にして、本人に説明する。これが「クールヘッド」です。そのうえで、一方的に切り捨てるのではなく、社員の生活にも配慮する。これが「ウォームハート」です。私はこれを「会社の説明責任を果たすこと」と考えています。ですから、話す順番を間違えてはいけません。

Q. 会社が期待する役割と、社員自身の認識にズレが生じるのはなぜでしょうか。

平康さん

期待される役割が変わったことに対して「納得がいかない」と言う社員がいる時点で、そうした人材を育ててしまった会社の問題があると私は思います。会社は契約の場です。そこで、拗ねたり、怒ったり、泣いたりできるということは、「このまま定年までいられる」という甘えがあるということです。もちろん、会社が説明責任を果たすことは重要です。しかし、その感情にどこまで付き合うのかは別問題でしょう。必要に応じて産業医や専門家に相談すべきであって、会社は会社として期待する役割と成果を明確に示せばいい。さらに、経営者が社員に依存しているケースもあります。「うちで雇ってやっている」と言いながら、実際には何でも任せている。社員もまた、「頼られている」「必要とされている」と受け止めているなら、社員も会社に依存しています。まさしく共依存関係です。私は、この状態を健全な組織だとは思いません。

POINT

「60歳の崖」は、「説明責任を果たさなかった会社」と「自らの役割と成果に向き合えなかった社員」によって生まれる。



Q4 ▶ 人事制度が機能しているかどうかは、何で判断できるのでしょうか。

平康さん

A4 生産性に関する数字が改善しているかどうかです。

人事制度だけを見ても、良しあしは分かりません。本当に見るべきなのは、運用した結果です。私はよく、「何を生産性の指標にしていますか？」とお聞きします。その数字が改善しているのであれば、その制度は機能していると考えられます。改善していないのであれば、制度が運用方法のどちらかに問題があるはずです。

Q. 生産性指標は何を基準に決めればよいのでしょうか。

平康さん

業種によって異なりますが、「自社は何によって利益を生み出しているのか」が明確にできることが前提です。私がよく確認する数字は四つあり（図5参照）、これらを継続的に見ていけば、人事制度や運用上の問題も見えてきます。

図5 人事制度の運用状況を確認する四つの指標

採用人数ではなく、退職者を差し引いた「純増人数」で考えましょう。たとえば5人採用しても3人辞めれば、増えたのは2人です。採用コストは2人で割って考えましょう。

- 1 一人当たりの売上高
生産性は向上しているか
- 2 一人当たりの営業利益
利益を生み出せているか
- 3 実質採用コスト
採用のパッケージに穴は開いていないか
- 4 退職者平均勤続年数
社員は会社の将来に期待しているか

もし10年を切っているのなら、社員から「この会社には将来性がない」と思われている可能性大。いままで退職した社員の能力と照らし合わせ、冷静に自社の実態に目を向けてください。

※取材に基づきOKB総研にて作成

Q. 人事制度を見直すタイミングはありますか。

平康さん

相談を受けるケースでよくあるタイミングは、会社の戦略が変わったときです。私から声をかけるのは、10年以上制度を見直していない会社ですね。あくまでも理由の一つですが、目安にはなります。個人的には、5年に一度は制度が機能しているか確認することをおすすめします。

POINT

人事制度が機能しているかは、生産性指標が教えてくれる。

Q5 ▶ シニア社員の活躍に向けて、企業は何からはじめればよいのでしょうか。

平康さん

A5 役割を明確に示し、社員が会社の外でも通用する力を身につけられるよう支援することです。

まずは、60歳以降にどのような役割を期待するのかを明確に示すことです。そのうえで、与えた役割を果たすために必要なスキルや経験を計画的に積み上げてもらう。私は、シニア人材問題への対応は60歳になってからはじめるものではなく、その前から準備しておくべきだと考えています。最低でも2～3年前、可能であれば40代からキャリア自律支援を進めるべきでしょう。

Q. 平康さんがおっしゃる「キャリア自律」とは、どのようなものなのでしょうか。

平康さん

自分は何ができるのか、どのような価値を発揮できるのかを整理しながら、会社の外でも通用するポータブルスキルを身につけることです。具体的に言うと、私は「スキルの体系化」と「外部ネットワークの構築」だと考えています。また、会社の外にも学びや人脈を持ち、多様な考え方や経験にふれることで、自分の強みや不足している点を知ることができます。そうした積み重ねがキャリア自律につながります。社員自身で考えるのは負担が大きいため、会社が支援することも必要でしょう。ただし、全社員一律ではなく、期待する人材に対して重点的に機会を提供するという考え方もあります。

Q. 再雇用後も意欲的に働いてもらうためには、どのような工夫が必要でしょうか。

平康さん

役割期待を示し、成果や行動を定期的に確認することです。もし経営者さまが「評価しても意味がない」と言うのであれば、賞与を払いましょう。半年ごとに5万円でも10万円でも構いません。60歳以上の社員が10人いたとしても、50万～100万円程度です。それすら捻出できないのであれば、人事制度以前に、人材への向き合い方そのものを問い直す必要があります。

Q. 理想的な会社と社員の関係とは、どのようなものなのでしょうか。

平康さん

社員がいつでも外で活躍できる力を持ち、会社も「いつでも出ているけれど、うちが一番いい会社でしょ？」と聞ける状態が理想だと思っています。社員はスキルアップを続け、会社も処遇や働きやすさを磨き続ける。互いに選び・選ばれる関係の中で高め合うことが、共依存ではない健全な組織だと考えています。

ADVICE シニア社員に期待する役割を考えるヒント

給与を「人」ではなく「役割」にひもづけましょう。そうすれば、役割が変わったときに処遇も変わる理由を説明できます。シニア社員の活躍を考えるうえでも、「年齢」ではなく「役割」を基準にしましょう。

※OKBビジネスセミナー「シニア人材を活かす賃金設計セミナー」（2026年6月23日開催）資料を基に、OKB総研にて作成

POINT

会社と社員が互いに依存しない関係こそ、健全な組織である。

OKB ビジネスセミナー 《 2026年10月 ▶ 2027年2月 》 2026年9月1日現在

SEMINAR

	開催日	時間	セミナータイトル	対象	講師	会場	受講料	定員
10月	23日 (金)	10:00～17:00	実習で磨く上級マネジメント実践セミナー ～知識を、組織を動かす力へ～	経営者 幹部 管理職	株式会社ヒューマンブレインアソシエーツ 代表取締役 田中 一起 氏	OKB Harmony Plaza 名駅 (名古屋市中村区名駅)	共立ビジネススクラブ会員 11,000円 一般 26,400円	30名
	6日 (金)	10:00～17:00	【経営幹部・幹部候補者向け】 戦略MGマネジメントゲーム研修 ～1日で3期分の経営を体験！ 俯瞰力・判断力を鍛える “経営のシミュレーション” ～	経営者 幹部 幹部候補者 管理職	御堂筋税理士法人 中 達哉 氏	OKB Harmony Plaza 名駅 (名古屋市中村区名駅)	共立ビジネススクラブ会員 11,000円 一般 26,400円	24名
11月	12日 (木)	10:00～17:00	【地方・中小企業のための新卒採用】 学生から選ばれる会社のつくり方	経営者 幹部 管理職 採用責任者	株式会社新経営サービス 経営支援部 シニアコンサルタント 大園 羅文 氏 人事戦略研究所 コンサルタント 長尾 拓実 氏	OKB Harmony Plaza 名駅 (名古屋市中村区名駅)	共立ビジネススクラブ会員 11,000円 一般 26,400円	30名
	30日 (月)	10:00～17:00	プレイングマネジャーである 課長の役割と実務 ～次は、「管理職・課長としても優秀」を 志向しましょう！～	管理職(マネジャー・ 課長など) 次期管理職候補者 としての中堅社員	ビジネス ディベロップ サポート 代表／パッションクリエイター 大軽 俊史 氏	OKB Harmony Plaza 名駅 (名古屋市中村区名駅)	共立ビジネススクラブ会員 11,000円 一般 26,400円	30名
12月	8日 (火)	13:00～17:00	管理職・リーダーのための 組織活性化セミナー ～心理的安全性を成果へつなぐ「かけはし」と、 職場づくりの実践手法～	管理職 マネジャー リーダー 中堅社員	武藤コンサル＆コーチング事務所 代表／組織人材コンサルタント 武藤 郷史 氏	OKB Harmony Plaza 名駅 (名古屋市中村区名駅)	共立ビジネススクラブ会員 5,500円 一般 13,200円	30名
1月	22日 (金)	10:00～17:00	【中小企業向け】 勘と経験に頼らない、 “再現性ある面接”のつくり方 ～採用基準の設計から面接官の育成・合否判定まで、 面接を“仕組み”として整えるワークショップ～	経営者 幹部 人事・採用担当者 管理職	株式会社新経営サービス 経営支援部 シニアコンサルタント 大園 羅文 氏 人事戦略研究所 コンサルタント 長尾 拓実 氏	OKB Harmony Plaza 名駅 (名古屋市中村区名駅)	共立ビジネススクラブ会員 11,000円 一般 26,400円	30名
	28日 (木)	10:00～17:00	翌日から実践できる！ 営業パーソンスキル強化セミナー ～お客様のニーズを深く引き出す商談力～	若手・新入社員 入社5年目までの 営業担当の方	株式会社ナレッジ・プラクティス・コンサルティング 代表取締役 一般社団法人日本経営協会 講師 中小企業診断士 事業承継士 宇井 克己 氏	OKB Harmony Plaza 名駅 (名古屋市中村区名駅)	共立ビジネススクラブ会員 11,000円 一般 26,400円	30名
2月	16日 (火)	13:30～16:30	原価を見える化して利益倍増を目指そう！ 原価計算のキホンと 戦略的活用法	経営者 幹部 管理職 原価計算のキホンを 学びたい方	株式会社ベネフィスコンサルティング 中小企業診断士 水野 浩里 氏	OKB Harmony Plaza 名駅 (名古屋市中村区名駅)	共立ビジネススクラブ会員 5,500円 一般 13,200円	30名
	18日 (木)	13:00～16:30	ガラッと賃金一新セミナー2027 ～賃金の相場感をアップデート/ 最新データから導く、実践的な昇給対策を公開！～	経営者 幹部 給与体系・賃金 制度の見直しを お考えの方	株式会社北見式賃金研究所 所長 北見 昌朗 氏 弁護士法人北見法律事務所 所長 弁護士 北見 拓也 氏	OKB 総研セミナールーム (大垣市郭町)	共立ビジネススクラブ会員 5,500円 一般 13,200円	30名

お申込方法

●Web申込

OKB総研 Web サイト内のお申し込みフォームをご利用ください。

●FAX申込

OKB総研 Web サイト内より「お申込書」を印刷していただき、
必要事項をご記入のうえ、送信してください。

セミナー詳細・お申し込み
(www.okb-kri.jp/seminar/business/)

登録
無料

メール会員 募集中

OKB総研は、メール会員を随時募集しています。イベントやセミナーの開催情報、独自の視点でまとめた調査結果、マッチング情報（希望者限定）などをいち早くお届けいたします。ぜひご登録ください！

メール配信サービスのお申し込み
(www.okb-kri.jp/contact/mailcontact/)