



第三回

# 副業特区会議 レポート

---

2020年6月9日開催

副業特区会議運営委員会

株式会社エンファクトリー

一般社団法人Work Design Lab

一般社団法人プロフェッショナル&パラレルキャリア・フリーランス協会



# 副業解禁によるシニアと会社への効果

～定年延長/ポストオフ、シニアと企業の前向きな挑戦～

## SECTION : 01

### 副業とシニアを巡る企業の動向



前) 高齢・障害・求職者雇用支援機構雇用推進・研究部長  
厚生労働省 栃木労働局長  
**浅野浩美 氏**

1961年生まれ。一橋大卒。労働省(当時)入省後、大阪レディス・ハローワーク所長、職業能力開発局キャリア形成支援室長、高齢・障害・求職者雇用支援機構雇用推進・研究部長などを経て現職。「65歳超雇用推進マニュアル(全体版)」、「65歳超雇用推進事例集」、「定年延長、本当のところ」、「継続雇用、本当のところ」(いずれも高齢・障害・求職者雇用支援機構)のほか、「生涯現役を実現するためのキャリア開発支援(連載)」(『エルダー』2017年5月号～2018年4月号)、「高齢社員の活かし方」(『人事実務』2018年10月号)、「65歳定年に向けた人事処遇制度の見直し実務」(労務行政、2019年。共著)などを執筆。筑波大修士(経営学)、同博士(システムズ・マネジメント)。

## 高齢者と副業に関する国の考え方

### 1. 高齢者の働く選択肢として副業に期待

厚生労働省 栃木労働局長の浅野です。最初に高齢者と副業兼業について国がどのような考えをもっているかをご紹介します。そのあと、以前高齢者雇用関係の業務をしていた際に集めた、いくつかの事例をご紹介します。

高齢者と副業に関する国の考え方ですが、副業や兼業はもともと『働き方改革』の実行計画の中に入っていて、新たな技術の開発やオープンイノベーションの手段、そして第二の人生の準備として有効であると記載されています。高齢者については、「高齢者になってからではなく、それ以前からスキル・ノウハウの蓄積・棚卸しや、転職・再就職、副業・兼業などを推進していく」と書いてあります。

さらに、「高齢社会対策の基本的在り方等に関する検討会報告書」の中には「高齢者の活躍の支援」「活躍の場」のところ、壮年期からの副業・兼業経験も含め高齢期の起業が円滑に行われるような環境を準備することが望ましい、という記載があります。

### 高齢者の副業の事例

高齢社員の副業について考えをもって制度化を進めている、企業の事例をご紹介します。

ある銀行の話ですが、2018年に副業・兼業を解禁しました。1か月に30時間以内と制約付きではあるものの、シニア世代だけでなく、新入社員、パートも含む全従業員も対象となっています。2019年9月時点で、副業をしている人は40人程度です。

この銀行は、そもそも兼業に関して、「個人が会社との雇用関係の範囲外で、自由に仕事をするのは、会社がコントロールする必要はない」と考えています。シニア層に対しても、これまでよりも

### 2. 副業をしている人の

#### ボリュームゾーンは50～60代

さらに、「兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する調査事業研究会提言～パラレルキャリア・ジャパンを目指して～」によると、全就業者のうち、副業をしている人は約234万人ですが、年齢層別にみると、50歳以上69歳以下の割合は46.6%で約109万人。50%まではいきませんが、50～60歳代の層が、兼業・副業のボリュームゾーンになっていることがわかります。この報告書には、ミドル世代のうちに副業・兼業を経験することで、自分自身の人材価値を高め、企業の枠を超えて活用できる知識・スキルを習得・研鑽するようになり、シニア世代になっても、充実したキャリアを得ることが期待される、と記載されています。

では、シニア世代の方々がどう考えているのかというと、公益財団法人ダイア高齢社会研究財団の調査「50・60代の働き方に関する調査報告書」によると、「副業をもちたい」と考えている人と、「すでに副業をしている」人の数を足すと全体の約半分を占めています。副業をしたい人は多いのです。

仕事の比重が軽くなったり、時間に余裕ができたりした再雇用の方々が、副業や兼業をすることで刺激が得られたり、成長が期待できたりするのでは、と考えています。

人事担当の執行役員の方によると、副業・兼業取組み全体で言えば、「ひとつの会社に縛られないで働きたい」と考える人が、この銀行を選んでくれるかもしれない、という採用効果への期待もあるそうです。高齢者に関しては、「シニア人材のモチベーションアップにつながるのではないか」「会社以外に活躍の場があると、シニアの将来の夢が膨らむのではないか」という思惑もあったようです。

続いて、山口県にある漁船の無線機の会社の事例です。この会社は地元出身者が多いこともあり、会社の方では視野が限定されがちではないか、という問題意識を持っています。このため、「自ら考え自ら動く」人材の育成を目的として、2017年より副業・兼業を推進しています。副業解禁するだけでなく、社員の挑戦を後押しするために、会社は副業者に応援金5万円を支給しています。

この会社の経営本部長によると、「シニアについては60歳以降の働き方のオプションを作る準備にもなる」と考えていたそうです。さらに会社での業務をしながら自分がやりたいことも実現できるので、転職のリスクが下がるのではないかと、ともお話をされていました。その一方で、「自社の経営が危ないから、副業を解禁するのではないかと考えた社員もいたとのことでしたので、副業解禁時には、十分な説明が必要と言えそうです。

## 9社の企業人事担当者に聞きました①

	会社の方針			備考
		副業	中高年社員の副業	
A社	フラット	許可制	許可制	兼業はごく少数
B社	ネガティブ	不可	不可	検討するつもりはない
C社	ネガティブ	不可	不可	要望する社員はいる
D社	フラット	許可制	許可制	ごく少数
E社	ポジティブ	導入検討中	導入検討中	兼業はごく少数
F社	ネガティブ	許可制	許可制	検討したが拡大しないこととした
G社	フラット	特になし	特になし	近い将来、検討する必要があると考えている
H社	フラット	特になし	特になし	検討したことがない
I社	フラット	許可制	許可制	

Copyright © 2020 Asano Hiromi All Rights Reserved.

昨年、9社の人事担当者の方に自社の副業・兼業に対する方針をお聞きする機会がありました。その際、「自社は副業・兼業に対してフラットな考えをもっている」と回答した人事担当者が一番多く5社、「ネガティブだ」と回答したのが3社、「ポジティブだ」と回答したのは1社だけという結果でした。ポジティブだと回答した会社は「これから副業・兼業を解禁しようと思って検討している」、

という段階ではあったものの、「フラット」なところは実態として、「副業・兼業はしたい人がしているだけ」という感じで、副業・兼業をしている人数も少ない様子でした。「ネガティブ」なところは、そもそも副業・兼業に対する厳しい声が多く、「検討するつもりはない、検討したがやめた」といった話を聞きました。

## 9社の企業人事担当者に聞きました②

	担当者の考え	
	副業	中高年社員の副業
A社	特になし	特になし
B社	業務に支障がない範囲であればよい	退職後、起業や再就職を考えている人はした方がよい
C社	業務に支障がない範囲であればよい	業務に支障がない範囲であればよい
D社	業務に専念してほしいのでよくない	老後も含めた自身のキャリアを考えるために、積極的に取り入れてよい
E社	賛成。視野の拡大、スキルの自主的向上が期待できる	賛成。視野の拡大、スキルの自主的向上が期待できる
F社	賛成。新たな視点などにつながる可能性がある。ただし、労働基準法等の改正が必要	賛成。新たな視点などにつながる可能性がある。ただし、労働基準法等の改正が必要
G社	賛成。力を伸ばすことができる	賛成だが、健康面の課題がある。
H社	賛成。さまざまな経験をすることで成長につながる	賛成。さまざまな経験をすることで成長につながる
I社	特になし	特になし

Copyright © 2020 Asano Hiromi All Rights Reserved.

しかし、回答してくれた人事担当者“個人“の見解をお聞きしたところ、会社の考えとは違う意見が出てきたことには驚きました。「フラット」が4社、「ポジティブ」が4社、「ネガティブ」は1社と、かなりポジティブ寄りの結果になりました。人事担当者個人と会社全体としての考えは異なるようです。

さらに、若手・中堅社員の副業と中高年社員の副業は違う考えをもっています。中高年社員の副業にはかなりポジティブです。まずは中高年の社員の副業を認めることが若手・中堅社員にまで副業・兼業を広めていく突破口になると考えられないでしょうか。

## 副業・兼業に向け、シニアにサポートを

国は高齢者が働く選択肢として、雇用される以外の「副業」に対して熱い眼を向け、期待をしています。シニア側も実際に副業しているシニアは少ないものの、「副業が気になる・やってみたい」と考えているシニアは多いことがわかりました。

とはいえ、兼業を進めている企業の眼は、若手・中堅など将来のリーダー人材に向いていて、高齢者に向いていない。副業は「シニア社員のモチベーション向上・優秀なシニアの確保・将来への準備」などメリットがあるようなのに、そこまで積極的には捉えられていない。

副業するからには当然、何かしらの知識・スキルが必要になりますが、多くのシニアはこれまでの経験に基づく知識・スキルをもっています。さらに、本業があるので副業へのチャレンジに対するリスクもありません。副業への反対は、シニア世代の方が少なそうです。シニア世代の中には副業に意欲的な方もいるので、副業・兼業を全世代に導入していくための突破口になる可能性もあると思います。

人事担当者の方はシニア世代に対し、自分にはどんな能力があり、何がしたいのかといった「棚卸し」をサポートしてあげることが求められているのではないのでしょうか。

### SECTION : 02

## シニアの自律的行動を どうアクセラレートする(加速させる)のか？



ライフシフト・ジャパン株式会社 代表取締役 CEO  
大野誠一 氏

1958年生。1982年早稲田大卒、リクルート入社。「ガテン」（創刊）、「とらば一ゆ」、「アントレ」（創刊）、「ダ・ヴィンチ」の編集長を歴任。2001年、パナソニックに転身しデジタルテレビのネットワーク・サービス開発に取り組み、2006年、大手家電メーカー共同出資によるジョイント・ベンチャー / ㈱アクトピラを設立し代表取締役社長に就任、2008年退任。フリーランス時代を経て、2011年よりローソンHMVエンタテインメントでスタートアップ企業とのアライアンスなどを推進。現在は、葉加瀬太郎が音楽監督を務めるレーベル「HATS」で新規事業としてオンライン・ヴァイオリン・スクール「葉加瀬アカデミー」を立ち上げている。キャリア全般を通じて、一貫して新規事業開発に取り組んでいる。2017年NPO法人ファザーリング・ジャパンの安藤哲也と共にライフシフト・ジャパンを設立。



サトーホールディングス株式会社 エグゼクティブフェロー グローバル人材開発室長  
江上茂樹 氏

1995年に東京大学経済学部卒業後、三菱自動車工業株式会社に入社し、川崎工場の人事・労務部門に配属。2003年のトラック・バス部門分社に伴い、三菱ふそうトラック・バス株式会社へ移籍し、人事・採用・教育を担当。途中、CEOアシスタントを経て、2007年人事・総務本部組織戦略部長、2008年開発本部開発管理部長、2010年人事担当常務人事・総務本部長（兼ダイムラートラックス・アジア人事責任者）を歴任し、独ダイムラー傘下となった同社の人事制度のグローバルスタンダードへの転換を図った。2015年11月サトーホールディングス株式会社最高人材責任者（CHRO）に就任。執行役員、北上事業所長兼務を経て、組織改編に伴い2020年4月より現職。



モデレーター：  
法政大学大学院 政策創造研究科教授  
石山恒貴 氏

一橋大学社会学部卒業、産業能率大学大学院経営情報学研究所修士課程修了、法政大学大学院政策創造研究科博士後期課程修了、博士（政策学）。一橋大学卒業後、NEC、GE、米系ライフサイエンス会社を経て、現職。越境的学習、キャリア形成、人的資源管理等が研究領域。日本労務学会理事、人材育成学会常任理事、フリーランス協会アドバイザーボード、早稲田大学・大学総合研究センター招聘研究員、一般社団法人トライセクター顧問  
主な著書：『越境的学習のメカニズム』福村出版 2018年、『パラレルキャリアを始めよう！』ダイヤモンド社 2015年、『会社人生を後悔しない40代からの仕事術』（パーソン総研と共著）ダイヤモンド社 2018年

# 1.シニアの現状



法政大学大学院政策創造研究科教授 石山恒貴氏（以下、石山）：ここからの対談の司会進行をします、法政大学の石山です。先ほどの浅野さんのお話のなかで、国と企業・そして社員それぞれの副業に対する考え方が、少しずつ異なっているというのが印象的でした。こうしたお話も踏まえ、「シニアと副業」についての現状と、今後どのような可能性があるかを、お聞きしていきたいと思えます。まずはライフシフト・ジャパンの大野さんからお願いします。

ライフシフト・ジャパン(株) 大野誠一氏（以下、大野）：ライフシフト・ジャパンは、『人生100年時代』をワクワク楽しく生きてい

ける人を増やす」ことをビジョンに掲げるソーシャル・ベンチャーです。

私たちは特にシニアの活動に、限定しているわけではありませんが、日本の場合はシニアの問題が必ず出てきます。

「人生が長くなるということは、働く期間が長くなる」ということは、HRの世界では必然とされています。日本は60歳以上の就業率がすでに高い状況ではありますが、まだまだ働いている人も世の中の的にもハッピーな状態とは言えない状況ではないかと感じていて、そこが課題だと思います。会社の寿命が次第に短くなり20～30年と言われるのに中で、人が働く期間は50～60年にもなっていきます。「働く」ということをひとつの会社の中で収めることができない時代になりつつあります。

副業について話す場合、「働く」ことの再定義が必要です。

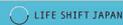
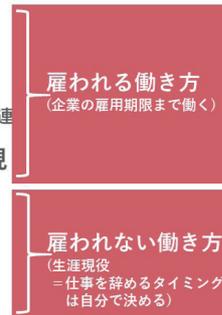
昨年の政府の「未来投資会議（第27回/2019年5月15日）」では、「70歳までの就業機会確保のための選択肢」として、さまざまな議論がされました。この議論の延長線上として、先日の国会でも70歳就業法が成立しました。一連の議論の中に、副業やフリーランス、起業や社会貢献活動もフィーチャーされてきています。

## ■ 政府「未来投資会議」(第27回/2019年5月15日)



### ■ 「70歳までの就業機会確保」のための選択肢(法制度上許容するイメージ)

- (1) 定年廃止
- (2) 70歳までの定年延長
- (3) 継続雇用制度導入 (現行65歳までの制度と同様、子会社・関連)
- (4) 他の企業(子会社・関連会社以外の企業)への再就職の実現
- (5) 個人とのフリーランス契約への資金提供
- (6) 個人の起業支援
- (7) 個人の社会貢献活動参加への資金提供



これまでの国の議論では「雇われる働き方」だけが対象でしたが、最近では「雇われない働き方」についても、議論されるようになって来ました。長く働くためには、企業の中に閉じた議論ではなく、もっと多様な議論が必要だという認識が広がって来ており、そのきっかけとしての副業・兼業という話題も注目を集めて来ているのだと思います。

石山：人生100年時代という考え方は浸透しつつありますが、気になったのは「今のシニアの働き方がハッピーではない」ということです。そして、我々はどうしても「働く＝雇用」という選択肢で考えてしまいがちです。一方、特にシニア層にとって「起業」は、ハードルが高いのではないかと思います。

大野：まだまだ「シニア向きの仕事はこういうもの」という先入観が世の中の的にあると思います。また、シニア自身も、そうした狭い

先入観にとらわれている人が多いと思います。しかし、シニアにはノウハウ・キャリアも経験もある。なので、そういうものを活かした仕事についての方が、よりハッピーになるのではないかと感じています。

「起業」というとリスクイイメージがありますが、ひとりですべていけるような、「新しい自営業」がひとつの策になるのではないかと思います。従来のシニアの価値観のように「こういう仕事しかない」というものではなく、クリエイティブや強みを生かし、好きなことができる世の中になるといいなと思います。

ポイントとしては、①好きなこと ②得意なこと ③人の役に立つこと の3つの要素を追求して、それが ④お金になることに結びついたら素敵だと思います。

石山：非常に興味深いですね、ありがとうございます。続いて江上さん、よろしくお願いたします。



サトーホールディングス(株)江上茂樹氏(以下、江上氏)：  
サトーホールディングスの江上です。サトーホールディングスは自動認識ソリューションの会社で、創業者の時代から「あくなき創造」を掲げ、新しいことを先がけてやることをモットーとしていました。2代目の社長の「人は財産だ、その財産である社員が働けるならいつまでも働けるようにすべき」の考えのもと、2007年に定年を65歳に延長しました。

そこから13年が経ち、いくつかの課題も見えてきました。定年を65歳にしたものの、ライン管理職の役職定年が56歳のままだったため、ライン管理職を終えてから定年までの9年間の間にネガティブな影響が生じてしまう事例がありました。「50代～60代に活躍してほしい」と言いながら、その9年間の間に「腐ってしまう」ことがあったんですね。

そこで、ライン管理職の定年を2017年に60歳まで延長しました。さらに、個別の状況に対応できるようにしています。こうしたことは、個人差が激しい問題であり、制度だけでは語れません。例えば、本人の健康状態や両親の介護などの家庭の問題、さらには自身のこれまでのサトーでの活躍や処遇、そして本人の気持ちの問題もあります。たとえ「腐って」しまっても、ちょっとしたきっかけでツボを押して、ネガティブだった社員がポジティブになったケースもあります。

## 2. どうすればシニアは動くのか？ 変わるのか？

石山：大野さん、今のお話を踏まえてどうしたらいいのでしょうか。

大野：「働かないおじさん」問題は近年話題に上がりますが、日本の会社ではこれまで「昇進・昇格」以外にモチベーションを喚起する要素がなかった、ということが問題なのではないでしょうか。学び続け、新しい知識を習得していくということに対するリターンがなく、ポストだけをやる気の源泉にしているから役職定年を迎えると一気にモチベーションが下がってしまうのです。

石山：サトーホールディングスさんはこの議論を2000年代にやっているというのがすごいですよね。シニアの方の活躍の個人差を分ける要因はあったのでしょうか？ ツボを押したらポジティブになった事例は、具体的にどのようなツボを押されたのでしょうか？

江上：ツボを押した事例は、日頃のマネジメントや上司と本人の会話の中で、「本人が何をやりたいのか？」「好きなことで役立つことは何か？」と一緒に模索したことです。好きや得意なことが、会社の向かうべき方向に結びつかないケースもあるので、一緒に考えてうまく結びつけることができれば、本人もポジティブなマインドをもてるのではないのでしょうか。

学びということに対して、貪欲なマインドをもっている人もいれば、自分は一線を退くというスタイルだと思っている方など、やはりご本人の価値観やどういう生き方をしたいのかが大きく関係しています。

また、年下と一緒に仕事ができるかどうかもポイントですね。いくらスキルや経験があっても、年下の人と同じ目線でできるか、いままでやってきたことのないものへのチャレンジ精神や、教えるを乞う姿勢があるかどうかは大事だと思います。

石山：結局マインドが重要ということですね。浅野さん、改めてシニアの現状をどうお考えになりますか。

厚生労働省 栃木労働局長 浅野浩美氏(以下、浅野氏)：今の時代、シニアも働くことは当たり前になっています。しかし、調査によると、役職定年を迎えた人の6割弱の意欲が低下しています。

また、「何歳まで働きたいですか？」と聞くと「立場に関わらずいつまでも働きたい」という方が約2割、「普通に働きたい」という方が6割を占めています。しかし、その一方で、職場で定年を迎え、給与も出勤日数も減ってから、「やっぱり人手が足りないのでもう一度フルタイムで働いてほしい」と言われても、多くの場合、元のように働きたがらない。一度落ちてしまったモチベーションは、なかなか戻らないようです。



キャリアというものを会社の中に閉じ込めるのではなく、外の世界も視野に入れることが大切です。そして、役職定年になって急激にモチベーションが下がってしまう前に、対策が必要です。30代後半くらいから、今後自分はどのくらい働きたいのかを考えながら、「学び続けながら成長していく」というステップを踏んでいかなければいけないと感じています。

石山：確かに、学び続けることへの動機づけを50歳前後でいきなり身につけることは難しいですね。浅野さんはいかがですか。



浅野：以前、「どのような人がモチベーションをもって長く働き続けることができるか」といった議論をしたことがあります。調査の結果、共通点として「変化に対応できる人が活躍し続けることができる」ことでした。また、50代のうちに面談してどういった活躍の仕方を望むのか伝えることと、若年・中堅の時に中長期的

にどのようなキャリアを歩んでいきたいかを一緒に考えることが必要だということがわかりました。

石山：現状維持ではなく、努力し続けられる人のほうが幸せということは確かにありますよね。最後に江上さんはいかがでしょう？

江上：今までの日本企業は、確かに昇進・昇格がモチベーションになっていました。今後さまざまな会社で働く機会が増える中で、常に右肩上がりということではなく、自分が担う役割が変わっていく場面が当然出てきます。その中で、**担う役割が軽くなるとモチベーションが下がるのではなく、「役割が変わることはよくあること」というマインドを普通にもたないといけませんよね。**ひとつの会社で役割が軽くなれば、別の会社で働いたり、違う仕事にも手を広げることが当たり前になるといいですね。

石山：自身が担う役割の変化について、「拡大だけがよくて、縮小がいけない」という考えは変えていかないとはいけませんね。本日は、ありがとうございました。

## 副業特区会議 ～自律的な学びの機会、企業の効用とリスク～

副業特区会議は、社内外を問わず自律的な兼業・副業的活動によって、人材・組織・企業の活性化・学習を促し、世の中の人材開発・活性の一翼を担います。参加企業の課題共有・相互連携を深めながら、産官学と連携し、より実践的な知恵や課題の解決方法を共有し、有益な情報を発信していきます。

### 活動概要

1. 副業解禁に関する講習会・セミナー企画・運営、啓蒙活動・情報発信
2. 会員企業様同士の情報交換・交流会の開催
3. 副業解禁に関する各種支援・サポート

### 会議スケジュール

- 第一回：2019/11/18（月）副業解禁におけるリスク側面  
特別講演：2019/12/11（水）これからの時代の個と企業の関係性（ゲスト：山口周氏）  
第二回：2020/ 5/15（金）副業解禁効果の最大化  
第三回：2020/ 6/9（火）副業解禁によるシニアと企業、双方の効果

【運営委員会】株式会社エンファクトリー、一般社団法人 Work Design Lab、一般社団法人プロフェッショナル&パラレルキャリア・フリーランス協会

【問い合わせ】副業特区運営委員会 / メール：info@teamlancer.jp / 電話：03-6869-6816