



一般社団法人
シニアセカンドキャリア推進協会
代表理事 高平 ゆかり氏

内閣府官民人材交流センター
審議官 坂本 雅彦

セカンドキャリアの専門家が語る、 シニア人材市場のいま

～内閣府が推進するプラットフォームがシニア国家公務員の活躍する可能性を広げる



内閣府
Cabinet Office

官民人材交流センター

「人生100年時代」を背景にシニア層の求職活動が活発化している。一つの会社でキャリアを完結させる従来型の発想は大きく変化しつつあり、定年後までも見据えながらセカンドキャリア、サードキャリアを求める動きは盛り上がりを見せている状況だ。これは何も民間企業に勤める人材に限った話ではない。国家公務員もまた、培った経験やスキルを広く社会で活かすために外の世界に目を向け始めている。

こうした状況の中で、内閣府官民人材交流センターでは、転職を希望する国家公務員の情報と、民間企業の求人情報を相互に提供する「官民ジョブサイト」をスタートさせた。現在、サイトには約2400人の国家公務員と、民間企業など約1300社が登録。完全無料で求人・求職活動が行えることもあり、活用は広がりを見せている。

今回、シニアの再就職などを支援する、一般社団法人シニアセカンドキャリア推進協会代表理事 高平ゆかり氏と、内閣府官民人材交流センター審議官 坂本雅彦氏の対談を企画した。両者の話題はシニアの転職市場の動向や実態、国家公務員の持つ経験やスキル、民間企業への採用事例などにおよんだ。以下に対談の内容をレポートする。

シニア層の求職活動が活発化。 一方で、シニアの経験・知識を活かしきれない現状も

坂本氏:シニア世代の国家公務員の中にも、チャンスがあれば公務外に転職したいという人は結構います。シニアのセカンドキャリア、再就職支援など多く手がける高平先生に、まずシニア世代、特に50歳以上の転職市場の動向をお伺いできればと思います。

高平氏:求職者は右肩上がりで増えている状況です。50代に差し掛かると、役職定年や定年退職が見えてきますので、その時に備えて求職活動や、転職の準備を始めるケースも少なくありません。定年後の再雇用が満了する65歳以上でも、職を求める動きが増えています。シニアになっても働きたい、あるいは働かざるを得ない。働く理由はさまざまありますが、労働意欲が高いのは間違いないことです。



他方、社会全体の人手不足も顕在化していますので、求人数も非常に伸びています。ただ、求人の内容を見ると、職種が限定的です。具体的には、介護、マンション管理、建設、軽作業、ドライバーなどが多く、自身の経験や知識を活かせるとは限りません。求職者の希望とニーズにアンマッチがあり、シニア世代にとっては求人が増えていると実感しにくいでしょう。

坂本氏:アンマッチを解消するには、何が必要でしょうか。

高平氏:根深い問題で、採用に関するエイジズム（年齢差別）が課題だと思います。日本では年齢が上がるに従って採用されにくくなる傾向があります。ところが、高齢者をなぜ採用しないのか、理由を尋ねるとはっきりしないことが多いのです。何となく年齢の高い方を敬遠し、経験や知識、能力以外のところで採用の合否が決定されています。体力や人柄も含め個人差の大きなことですので、「シニア層」と一括りにせず、一人ひとりしっかりと向き合うことが本来は求められることです。

坂本氏:私自身もシニアですので、自ら口にするのは面映ゆいところもありますが、シニアの経験や知識を活かせる場面は多々あると感じています。同時に、シニアも常にスキル向上に努め、視野を広げるために外の世界を見ることも必要不可欠でしょう。

高平氏:おっしゃる通りです。知らず知らずのうちに「井の中の蛙」になってしまいますので、時間を

見つけて社会活動やボランティア、副業などを行うのが良いのではないのでしょうか。自身の専門性を活かすボランティア、「プロボノ」活動は特に公務員の方におすすめです。

坂本氏：資格の勉強を始めるのも一つの選択肢だと思います。私の周りでも、50代で勉強を始め、取得した資格を活かして転職した人が多くいます。

高平氏：土日などに資格の勉強を始めるのは有効な手段です。最近はリスキリングが注目され、学びやすい環境が整っています。転職ではこれまでの経験が評価されることもあれば、直近3～5年の経験や学びが重視されるケースも少なくありません。

■ スペシャリストにもゼネラリストにも活躍の場はある



坂本氏：これまでシニアの採用に目を向けてきましたが、企業によっては自社のシニア層の活性化で精一杯ということもあります。外部のシニアに目を向ける必要性やメリットはあるのでしょうか。

高平氏：自社のシニアの活性化と、外部のシニアの採用は異なる話だと捉えられます。外部から人材を求めるのは、自社では持ちえなかった

経験や知識を獲得するためです。最近では、新規事業の創出、組織の再構築、あるいは既存事業の収束などが頻繁に行われるようになり、こうしたことは自社の人材だけではなかなかやり切れないことです。

その際、外部に人材を求める必要が生じます。場合によってはプロジェクトを発注させ、外部人材と期間限定の契約を結ぶことも有効でしょう。シニアは必ずしも正社員採用だけを目指さずに、多様な働き方で活躍する道を探すのも良いかもしれません。

坂本氏：双方がwin-winになる妙案だと思います。特定分野のエキスパートやスペシャリストは需要があり、活躍の幅も広そうです。一方、いわゆるゼネラリストの人材は、どのように自身を活かしていけば良いのでしょうか。

高平氏：確かに、専門性のある方を採用したいという声は多く聞きますが、ゼネラリストの活躍の場

がないわけでありませぬ。活かしていただきたいのが調整能力です。私は以前、さまざまな部署で経験を積んだ、ゼネラリストの公務員の方と一緒にプロジェクトを進めたことがあります。その時に発揮された調整能力には舌を巻きました。さまざまなタイプの方がいるチームで、考え方も意見もバラバラという状況からプロジェクト完了までよくまとめ切ったと思ったものです。

また、非常に高い事務処理能力をお持ちの方も多いので、ニーズはあると考えられます。特に中小企業はバックオフィスが弱いことがあり、ゼネラリストの方の能力でより強い組織が構築できるはずです。ただ、ゼネラリストでもスペシャリストでも、どんなに素晴らしい能力を持っていても、チューニング能力がないと新しい職場での活躍は難しくなると考えられます。

坂本氏: 詳しく教えてください。

高平氏: 新しい職場や環境に自身を適応させ、必要に応じて知識のアップデートを行うことです。必ずしも数値化できるものだけが能力ではありません。高いチューニング能力を発揮して、新しい職場で頼られ必要とされる人材になっているシニアは多くいます。

坂本氏: とても示唆に富む話です。シニアを受け入れる側の企業や組織に何か留意すべきことはあるでしょうか。

高平氏: 受け入れはとても大事です。ほんのちょっとしたことで、ボタンの掛け違いは起きます。実際にあったこととして、入社初日に机がないということがありました。備品の調達が遅れることは珍しいことではないでしょう。それならそれで例えば「机は3日後に到着予定です。それまでこちらをご利用ください」と一言説明があれば、何の問題もないはずです。それなのに、何の説明もなく放っておかれたので、話がこじれてしまいました。

一方の採用されたシニア側も不用意な発言で信頼を失ってしまったということがありました。互いのちょっとした配慮の欠如で、ミスマッチに発展してしまいます。これはとてももったいないことです。このほか、特に後任を採用する場合に起きがちですが、どの仕事を担当してもらうのか曖昧なことがあります。「まずはこの範囲。慣れてきたらここまで」と、職務内容を事前に明確化しておくことは欠かせませぬ。

坂本氏: お話を聞いていると、シニアの受け入れといっても、留意すべきことは他の年齢層と変わらないと感じられます。しっかりとコミュニケーションを取り、当たり前の配慮や準備を行うことの大切さを再確認しました。

■ 国家公務員の多様な人材を探せる「官民ジョブサイト」



高平氏:先ほど言及されていたように、公務員の方でも転職したいという方は少なくありません。内閣府官民人材交流センターでは国家公務員の方の専用サイトを設けたとお聞きしました。

坂本氏:はい。「官民ジョブサイト」と銘打った求人サイトで、国家公務員として培った経験や能力を外部で活かすことをテーマに2019年から

事業を開始しています。現在、経済産業省、農林水産省、財務省、国税庁、厚生労働省、国土交通省、金融庁など21省庁の約2400人の国家公務員が登録しています。登録は45歳以上を対象にしていますが、50代後半が多く、事務系・技術系のさまざまな人材がいます。経験分野は、新規事業の企画・立案、補助金交付、許認可、検査、監査、調査・研究、情報集約・分析、経理、財産管理、総務、人事労務、コンプライアンス、危機管理・災害対応など本当に多種多様です。

また、本省に限らず、北は北海道、南は九州・沖縄まで、地方の人材も多く登録しています。本省の幹部もいますし、地方機関の現場のスペシャリストもいまして、役職もさまざまです。このうち、約2割に海外経験のある点も大きな特徴と言えるでしょう。保有資格を見ると、税理士、日商簿記1級／2級、社会保険労務士、行政書士、通関士、弁理士、技術士、建築士、施工管理技士、測量士補など、こちらでも多岐にわたります。国家公務員というとどんな仕事をしているか見えにくいのですが、実は幅広い分野で業務を行っているのです。他の人材サービスで探しにくい、特定分野のレア人材を探ることができるのが特徴です。

高平氏:非常に高いポテンシャルを感じます。業界や企業によっては、喉から手が出るような人材もいるのではないのでしょうか。どのような企業や団体が利用していますか。

坂本氏:金融機関や製造業、建設業などの企業、士業事務所、大学、非営利団体など約1300社がユーザーとして利用しています。登録者のプロフィールは個人が特定されない範囲で公開されています。人材を検索し、スカウトを送る機能も付加されていますので、一般的な公募に加え、スカウト利用も多くなっています。

高平氏:利用料金はかかるのでしょうか。

坂本氏:無料で利用できます。採用に至った場合も料金は一切かかりません。このほか、大きな特徴として、再就職規制に抵触しないよう事前のチェック機能があることです。国家公務員は、利害関係のある企業などへの求職活動が禁止されています。官民ジョブサイトは事前にチェックしますので、安心して求人・求職活動が行えます。なお、チェックは官民人材交流センターで実施します。企業さま側での対応は不要です。

■ 国家公務員ならではの知見を発揮し、民間企業で活躍する例が多数

高平氏:これまでにどのような活用がされていますか。成功事例などをご紹介いただければと思います。

坂本氏:うまくいっている例として、規制の多い業界で知識・経験を生かしている転職が挙げられます。例えば、製造業の国際物流部門や地方金融機関などに、監査やコンプライアンス、リスク管理の担当として再就職を果たしています。また、官公庁との書類などのやり取りが多い業界・企業へ転職する事例も多くあります。官公庁へのレポート提出、あるいは補助金などの申請は独特のルールが多く、民間の方たちにとってはわかりにくいものが多くあるのが現状です。

また、官公庁から送られてくる書類も、読み解くのが大変です。書類に書いてあることを理解するのに、法務担当と何度もやり取りをしたという経験のある方も多いでしょう。私自身、民間企業で勤務している時に官公庁とのやり取りで大変な思いをしました。そうした時に、国家公務員の経験のある方がいるととても心強い。「書類作成の労力が減った。とても助かっている」という声を多く頂いています。



このほか、高平先生がご指摘されていた調整能力の高さを買われて渉外担当やアドバイザーとして採用されるケースもありました。持ち前の経験や資格を活かし、労務・安全衛生管理の指導役としてキャリアを積んでいる例もあります。

高平氏:どれも民間企業では培えない能力が活かされている好例だと感じました。

坂本氏:国家公務員の人脈が活かしたケースもあります。先ほどゼネラリストに言及しましたが、国家

公務員は2年に1度のペースで異動が発生するケースがあります。特定分野の専門性は磨かれにくいものの、多様な経験を積みながら人脈も広がります。自治体や国立大学などに出向の経験のある人が、公立大学へ転職して成功した例もあります。その公立大学では産官学連携を推進しており、転職者が経験や人脈を活かして活躍しているそうです。

高平氏：これまで国家公務員を転職市場で探すのは難しかったですが、官民ジョブサイトには質の高い方々が多くいると推察されます。民間企業や各種団体にとって、まさに求める人材と出会う可能性が多くありそうです。

坂本氏：そう言っていただけるととてもありがたいです。

採用ツールの一つとして安心して活用可能

高平氏：これまで接点がありませんでした方は、国家公務員について詳しくわからず、懸念点も生じると考えられます。例えば、給与の折り合いがつかないなどです。

坂本氏：給与に関しては、人によって求める額はさまざまです。官民ジョブサイトの求職者情報に登録されている本人の希望収入を見ることができます。また、掲載されている求人もさまざまで、年収の幅はかなり幅広くなっていますので、必ずしも高い給与を設定しなければならないということはありません。雇用形態も正社員、契約社員、嘱託社員、役員などさまざまです。給与で折り合いがつかなければ、お断りいただくことも可能です。

国家公務員とのやり取りが始まった後は、官民人材交流センターが干渉することはないので、企業さまの判断で選考を進めていただけます。サイトを利用したからといって、必ず人材を採用しなければいけないということもないので、その点もご安心いただければと思います。



高平氏：イメージで判断するのは良くないのですが、国家公務員が民間企業で働けるのか、高圧的な態度を取るのではないかと懸念も生じると思います。

坂本氏：ご指摘はよく受けます。これについては人によるとしか言いようのない面がありますので、面接などを通じ人柄をよく見極めてい

ただが必要です。はっきり言えるのは、国家公務員が一樣に高圧的、上から目線ということはないということです。物腰柔らかく穏やかで、笑顔を絶やさない人も多いです、エネルギッシュな人もいます。

また、内閣府官民人材交流センターでは「再就職準備セミナー」を開催しており、転職の際の心構えを学んだり、再就職規制への理解を深めたり、自身の経験や知識の棚卸しを行ったりしています。その意味で、外部への再就職の準備が整っている人も一定数いると言えます。

高平氏:面接で人材を見極めるのは、民間から人材を採用する時も同じですね。社風に合うかという点も大事になってきます。そう考えると、国家公務員であろうとシニアであろうと、採用の進め方に変わりはありません。昨今は採用手法や採用の窓口が多彩になっており、その一つの選択肢に官民ジョブサイトが加わったという見方もできます。

坂本氏:ぜひそう捉えてください。これまで採用できなかった人材が官民ジョブサイトにいるかもしれないと、サイトを覗いていただければ幸いです。求人をいつ出すかは自由に決めていただけますので、お気軽に利用登録してみてください。興味をもたれた人事担当の方はぜひ官民人材交流センターにご連絡いただければと思います。

高平氏:人生100年時代や人手不足の現状を鑑みると、官から民あるいは民から官への人材の交流がもっと活発に行われるようになるのが理想です。壁を作る必要はありませんし、その余裕もないはずです。大前提としてエイジズムを克服して、年齢のバイアスなく人材を評価することが求められます。その一つのきっかけに官民ジョブサイトがなれば良いのではないのでしょうか。

坂本氏:とても共感します。高平先生がおっしゃられるように、自社に必要な人材を採用するという観点が最重要です。そこを突き詰めると、シニアだとか、国家公務員だといったことにとらわれることなく、ダイバーシティの実現にもつながってくるのかもしれませんが。今後さらに官民ジョブサイトを世の中に浸透させていければと思います。本日は貴重なお時間をいただきありがとうございました。

■お問い合わせ先

内閣府 官民人材交流センター 〒100-0004 東京都千代田区大手町1-3-3 電話番号 03-6268-7677(官民ジョブサイト担当)

協力:内閣府 官民人材交流センター

高平 ゆかり氏

一般社団法人シニアセカンドキャリア推進協会 代表理事

株式会社事業承継機構 人材担当ディレクター

東京セカンドキャリア塾 講師

一般社団法人中高年齢者雇用福祉協会専任講師

上級生涯生活設計コンサルタント

産業能率大学大学院経営情報学専攻経営情報学修了(MBA)。1986年商社系の人材会社入社。長年中高年齢層の人材ビジネスや就労支援に携わる。2011年シニア専門の人材会社常務取締役を経て2018年よりシニアセカンドキャリア推進協会 代表理事に就任。これまでに2,000名を超えるシニアのセカンドキャリア支援の実績を有する。そのほか、シニア人材の研修事業、事業承継による後継者不足にシニア人材の活用を進めるなど幅広く活動している。



坂本 雅彦

内閣府官民人材交流センター 審議官

1988年、オフィス家具・文房具の大手製造販売メーカーに入社。入社時から約20年間法人営業として活躍。その経験を活かし、販売マーケティング職にキャリアチェンジ。流通チャネル活性化のための販売施策立案と推進に取り組む。2014年より約9年間、公共空間市場(官公庁・医療・教育)に向けたオフィス家具の製造・販売をおこなう事業の責任者に就任。事業戦略の策定と推進する役割を担った。2023年8月に内閣府官民人材交流センター 審議官に着任。国家公務員の再就職支援と官民の人材交流の支援のため、日々尽力している。

