

50代は「今さら」ではなく「今から」

～明治のキャリア自律支援の取り組み～

2024年11月28日

株式会社明治 人財開発部

戸井 浩

目次

1. 明治の紹介
2. シニア領域における課題感について
3. 50代キャリアデザイン研修
4. 50代キャリアデザイン面談
5. 50代キャリア自律施策の今後の展望

1. 明治の紹介

明治グループについて

グループ体制図

(2023年3月31日現在)



2009年、明治製菓株式会社と明治乳業株式会社の経営統合によって設立された純粋持株会社。2011年にグループ事業再編、2018年7月からKMバイオロジクス株式会社が加わり、現在に至っています。

乳幼児から高齢者まで幅広い世代のお客さまに、粉ミルク、牛乳・乳製品、菓子、スポーツ栄養食品、流動食など多岐にわたる商品をお届けしています。

感染症・中枢神経系疾患治療薬、ジェネリック医薬品、ワクチンなどの医療用医薬品事業をグローバルに展開するとともに、動物薬事業も推進しています。

2. シニア領域における課題感について

2.2 施策検討のためのタスクチーム発足

2021年10月 タスクチームが発足され、その中でもシニア領域が重要度・緊急度が高い割に
世間より遅れているとの認識

【課題】

- ・シニア（50代以上の社員）層のモチベーション低下、特に管理職の再雇用後のギャップが大きい。
- ・働き方に関する意識の変化（ワークライフバランスの追求）
- ・生涯現役への支援
- ・スキル向上と再雇用制度の再構築をメイン課題として捉えた。

【目的】

- ・リスキリングを通じて新しいスキル・技術を身につけてもらい活性化を目指す。

【キャリア開発支援施策】

- ・管理職向けの50代キャリアデザイン研修（2022年度下期開始）
- ・一般社員向け50代キャリアデザイン研修（2022年度下期開始）
- ・キャリアデザイン研修をフォローする面談（研修終了後1か月以内）
- ・リスキリング支援（研修ラインナップ充実）

2.3 再雇用社員の延長方針の見直し

■ キャリア開発支援

- 50代キャリアデザイン研修
- 50代キャリアデザイン面談
- リスキリング

■ 制度改正

- 再雇用者の役割明確化
- 評価・報酬制度の見直し

タスクチーム発足時、再雇用制度の改正を並行して進めつつ、50代社員に研修とフォローアップの位置づけの面談を行うことで行動変容を促す。また、再雇用の更新期間の限度を現行の満65歳の誕生日の属する月の月末から、2024年度より段階的に満70歳の誕生日の属する月の月末に延長する。

2.4 明治のリスキリング支援施策

PICKUP

- 年2回応募
- 最大6講座
- 再雇用者
も受講可

自己啓発

- 通信教育講座
- eラーニング
- 動画サブスク

DX関連講座

- P活動画
- 50代ゆっくり
Excel講座

3. 50代キャリアデザイン研修

3.1 研修実施方法の決定

50代**管理職向け**キャリアデザイン研修は複数社より提案をいただき、検討チームで選定

➡クロスバリュース社  Cross Values の提案を採用

リモートで実施：2022年10月（コロナ中）でもあり、受講者数も多いため

対象者：（2022年度） 期初時点で55～58歳の管理職232名
（2023年度） 〃 53～55歳の管理職238名
（2024年度） 〃 51～53歳の管理職240名
（2025年度以降） 〃 51歳の管理職約90名規模

※50代一般社員向けキャリアデザイン研修は社内で講師を立てて実施

3.2 研修内容のこだわり

【管理職向け研修】

- ・クロスバリュース社からの提案の中にあった以下の考え方に共感できたため

成人発達理論、意識体系（アイデンティティや価値感）へのアプローチ、フォロワーシップの視点はもちろん、変化がますます激しくなるこれからの時代は「内省力」が重要になる。

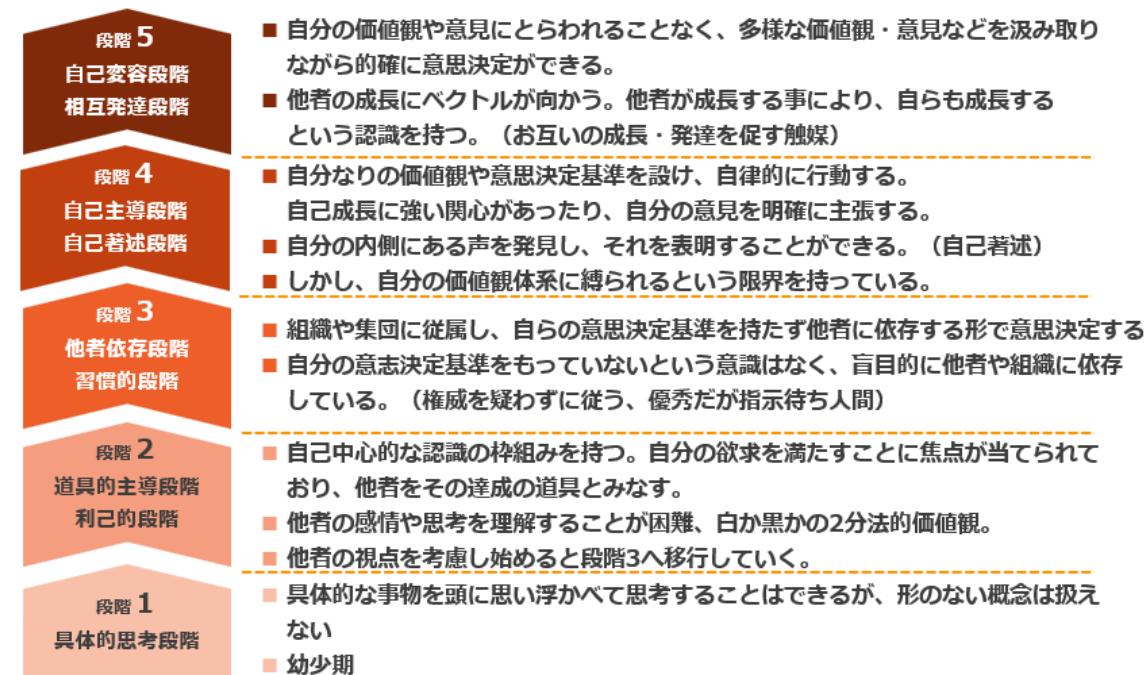
（内省して終わりではなく、内省して自ら意識・行動変容を起こす力）

➡対話と内省を繰り返しながら、未来を考えていくプロセスが効果的。

3.2 研修内容のこだわり

【管理職向け研修】 グループワークでの「対話」を重視し、内省による自律を志向する

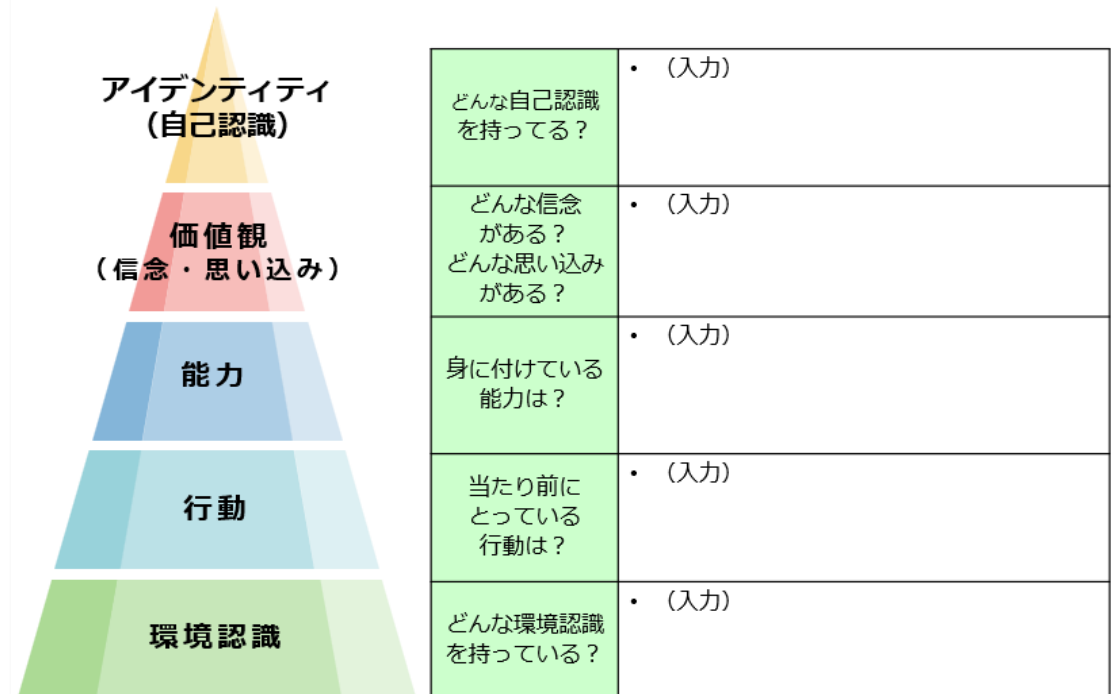
成人発達理論



※ ロバート・キーガン 成人発達理論「なぜ部下とうまくいかないのか」加藤洋平（著）より要約抜粋

Cross Values Co., Ltd. Confidential

【ワークシート】今現在の意識体系



Cross Values Co., Ltd. Confidential

3.2 研修内容のこだわり

【管理職向け研修】

30日

DAY1：過去→現在の自分

- ・ シニア部下の理想像
- ・ 過去の棚卸(能力、価値観)
- ・ 現在の自己認識、価値観

30日

DAY2：未来における理想の自分

- ・ 純粋な動機を思い出す
- ・ キャリアの選択肢を考える
- ・ 未来における理想の自分

DAY3：未来キャリアの逆算と具体化

- ・ 理想の会社と自分の関係
- ・ 60代の価値貢献と働き方
- ・ 50代のアクションプラン

3.3 受講者の感想

研修終了後に、アンケートを回収

Q. 60歳以降の自身を認識し、今後のアクションをイメージできましたか？

管理職：73%が「できた」

一般職：66%が「できた」

- ・体系的かつ客観的に自分をとらえることができた。また、フランクに話し合える機会が良かった。
- ・最近、同年代の部長と退職時期や老後のことを話す機会が増えた。体系的にかつ真剣に自分のことについて客観的に考えられた為よかった。
- ・まさにキャリアデザイン研修の名にふさわしい内容でした。普段から漠然と抱える不安を、3回に分けてゆっくりと自分自身が向き合うこととなり、漠然とした輪郭が明瞭になっていくのを感じた。

3.3 受講者の感想

➤ 仕事に関する価値観や強みを知ることができた

管理職 90% 一般職 88%

➤ 自身にない気づきを得ることができた

管理職 85% 一般職 74%

➤ キャリア自律の必要性を理解できた

管理職 90% 一般職 84%

4. 50代キャリアデザイン面談

4.1 面談方法の検討

目的：キャリア研修で明らかになったキャリア形成上の課題・強み・希望などの気づきの再確認や個別アドバイス、個別のアクションプランの作成支援

時期：受講終了後、1か月以内

人数：2023年度は管理職238名、一般社員231名（対象者全員と面談）

時間：1人あたり30分

方法：原則としてリモートで人事部・人財開発部員17名※との面談

※部長、課長、係長が分担

※キャリアコンサルタント有資格者含む

4.2 面談の実施

内容：統一マニュアルに沿った進行

基本は傾聴で話してもらう中で自分で気づきを得るのが理想
学びの場の紹介（PICKUP、自己啓発、Excel講座など）

【進行例】

■導入（1分） 面談担当者の自己紹介、目的説明、守秘義務の確認

■面談

- ・キャリア研修を受講した感想は？（3分）
- ・研修で作成したアウトプット資料を説明いただく（10分）
- ・自身の価値観、ありたい姿、これから行おうとしている具体的な行動について説明いただく（5分）
- ・リスキング情報の紹介（5分）
- ・人事部や人財開発部への質問は？（3分）

■クロージング（3分）

- ・行動変容に向けた勇気づけ
- ・アンケート依頼

4.3 面談を受けた方の感想

面談終了後に、アンケートを回収

Q.本面談を受けて今後のリスクリングは具体化されましたか？

81%が「できた」・・・前年度は69%

- ・定年退職後再雇用希望だが、**今までの仕事ができるかわからないので他の仕事もできるようにリスクリングが重要**だということがよくわかった。
- ・**今後について普段改まって考えることが少ない**のでアドバイス受けながら話ができるのは良かった。
- ・自身が**苦手としているPCスキルの上達**のためのツールの案内、またリスクリングについてのアドバイスを頂いた。とても参考になった。

5. 50代キャリア自律施策の今後の展望

5.1 50代の社員はどう変わったのか

■ PICKUP（手上げ式研修）の受講

50代社員、60代の再雇用社員の申込が増えたが激増ではない。

■ 自己啓発の受講

面談で受講宣言をした人は申し込んだが、推進途上
→敷居を低くするため会社補助要件を緩和（2024年度より）

■ キャリア相談支援

面談の30分だけでなくもう少し時間をとって相談したい人向けに実施。
2023年度で年間10数名。徐々に増えていくよう認知度を上げる働きかけを進める。

5.2 今後の施策

現在実施中の

- ・ 50代キャリアデザイン研修は2025年度より毎年51歳の社員対象
- ・ 面談も継続実施
➡いずれも一部改善も加え、安定運用へ
- ・ DX部署と共催のエクセル研修も継続実施（OAスキル強化は必須課題）
- ・ キャリア相談支援も継続運用
- ・ アンケート内容を参考に、研修内容・面談内容に反映させていき、
よりキャリア自律を意識した**行動変容に繋げる**
- ・ 昨年度より開始の若年層（30歳、40歳向け）キャリアデザイン研修も
継続実施

➡社員個人と会社双方にとってのWIN-WINの実現にむけて

50代は
「今さら」ではなく
「今から」

健康にアイデアを
meiji