

ミドルのセカンドキャリア

脱 後ろ向きへ新提案

「追い出し部屋」という言葉に象徴されるように、「後ろ向き」なイメージが強いミドルのセカンドキャリア支援。だが成長領域への人材シフトを実現するには、より多くのミドルの「前向き」なセカンドキャリアへの転身が求められている。後ろ向きから前向きへの転換へ何から手をつけるべきか。3つの新提案をお送りする。



なぜ今、後ろ向き→前向きの転換が求められるのか？

なぜミドルのセカンドキャリア支援を、「後ろ向き」から「前向き」に転じていく必要があるのか。まずはマクロな視点から迫ってみよう。なおこの企画でいうミドル世代は概ね40代の人たちを指し、とりわけ1988年から1992年ごろに入社した「バブル世代」(大卒なら40代後半に相当)を念頭に置く。企業内で大きなボリュームを占める彼らの処遇を課題に挙げる人事担当者は少なくない。

成熟分野の、主に大手企業に存在するミドルと、成長分野のベンチャーや中堅中小企業をマッチングする仕組みづくりを目指す、経済産業省の「多様な『人活』支援サービス創出事業」。この事業を担当する産業人材政策室長の小林浩史氏は、産業構

造審議会の予測を示しながら、「成長分野では大きな人材ニーズが発生することが予測される」と話す。

成長分野の人材ニーズ 数百万人の規模に

この予測は、有望な産業の成長を政策によって促せた場合、2010年と2020年で就業者数がどう変化するかを示している。新たなエネルギー産業や人材育成業を含む対事業所サービスで約200万人、ヘルスケア産業やクリエイティブ産業を含む対個人サービスで約100万人が増加。一方で農林水産業・鉱業・建設業や電気・ガス・水道・運輸通信業では100万人を越す減少を予測している

(右ページ図表)。

ミドル層の労働移動や前述の経産省事業を調査研究するみずほ情報総研のコンサルタント、田中文隆氏は「こうした成長分野では若手の新卒、中途採用も進んでいくだろうが、育成に時間とコストがかかる。汎用性の高いスキルを持つミドルの移動も、



小林浩史氏
経済産業省
産業人材政策室長

併せて進める必要がある」と話す。

新規に開業した事業所数は全体の1割を切るが、雇用創出では全体の4割近くを占めるというデータもある。これらを併せて見れば、今後の日本経済の発展のためにも、成熟分野の大企業から成長分野のベンチャーや中堅中小企業へ、まとまった規模のミドルが移動していく道筋を作る必要があるのだろう。

だが、バブル世代を中心としたミドルは大企業の多数派でありながら、転職率は低いというデータがある。

バブル世代とその下の団塊ジュニア世代を含む、2012年時点の40～44歳の雇用者数は、従業員数1000人以上の企業で160万人超。最も多い年齢層で、30～34歳より30万人以上多い(三菱UFJリサーチ&コンサルティング「日本経済ウォッチ(2013年8月号)」)。

同じ年にリクルートワークス研究所が実施したワーキングパーソン調査によると、40代男性正社員の退職経験率は50%。30代と比べて5ポイ

ント以上低い。

一方、メディアに登場するミドルのセカンドキャリア支援に関するエピソードは、「追い出し部屋」に代表される、後ろ向きなものが目立つ。「社内にはお願いする仕事がないと、繰り返し伝えることを指示する退職強要マニュアル」「人材会社が用意した、机にパソコンが置かれただけの窓のない部屋で求人情報集め」

「退職勧奨を拒否したら、キャリアとまったく関係ない倉庫作業に異動」——。こうしたイメージの流布も、ミドルの転職を押しとどめる一因となっているかもしれない。

70歳まで働くなら
45歳は中間点に

ミドルのセカンドキャリア支援は、なぜ後ろ向きになるのか。法政大学大学院政策創造研究科教授の石山恒貴氏は、「企業も個人も、キャリア時間軸の延長にうまく対応できていないことが影響している」と指摘する。



田中文隆氏

みずほ情報総研 社会政策
コンサルティング部
コンサルタント

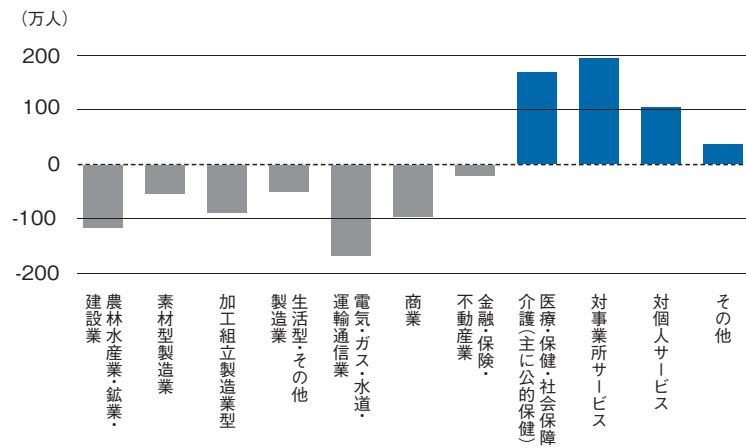


石山恒貴氏

法政大学大学院
政策創造研究科教授

キャリア時間軸の延長は、労働政策研究・研修機構の千葉登志雄氏が博士論文で提示した概念で、長く働きたいシニアの増加、定年延長などによって、65歳、70歳くらいまでキ

2010年と2020年の産業別就業者数の変化



対事業所サービスで約200万人、対個人サービスで約100万人が増える一方、農林水産業・鉱業・建設業などでは100万人超の減少。特に大きな潜在需要が見込まれる3分野(ヘルスケア・子育て、新たなエネルギー産業、クリエイティブ産業)で新産業が拡大した場合の推計。

新規事業所の大きな雇用創出

	雇用創出 (万人)	事業所数
存続事業所	618万人 62.4%	4,408,050 91.5%
開業事業所	371万人 37.6%	410,354 8.5%

新規開業した事業所の数は全体の1割を切るが、雇用創出では4割近くを占める。

出典：経済産業省 産業構造審議会新産業構造部会
報告書「経済社会ビジョン「成熟」と「多様性」を力に
「価格競争から価値創造経済へ」(2012年)

キャリア時間軸の延長に対応しているか このままでは、次はバブル世代が標的

キャリアを考える時間軸が延びてきていることを指す。「60歳定年なら、45歳からは残り15年だが、70歳なら25年になり、45歳は職業人生の中間点。キャリアのあり方を考える意味も重みも変わってきます」(石山氏)

職能主義を年功重視で運用する下では、役割と報酬の乖離が、年齢を重ねるほど起こりやすい。「職責と報酬が乖離している場合、役職定年や定年延長による再雇用時の一律年収カットしか乖離を防ぐ術がない。企業と個人が、キャリア時間軸の延長を認識することで、ミドルやシニアの生きいきとした働き方も可能になるでしょう」。職責と報酬の乖離がどうにもならなくなり、急に非常手段が採用されるのは望ましくないと、石山氏は話す。

正社員は会社のメンバーとして就職し、職務や時間・空間の限定なく働くことを受け入れる一方、定年まで年功賃金による生活保障を得る



濱口桂一郎氏

労働政策研究・研修機構
主席統括研究員

「メンバーシップ型雇用」。労働政策研究・研修機構の主席統括研究員、濱口桂一郎氏は、そこに日本の労働社会の特徴があると説く。中高年の雇用政策は、1960年代以降に確立が進んだメンバーシップ型雇用の影響を大きく受けたという。

濱口氏によると、1960年代の雇用政策は日本的なメンバーシップ型労働社会を欧米風のジョブ型労働社会に転換することを目指していた。その背景には、年功賃金や企業内に閉じた雇用慣行が中高年での貢献と報酬の不整合につながり、退出を促す傾向が強まることを、政府や経営者側が認識していたことがある。

だが企業の現場で進んだのは、メンバーシップ型雇用に沿う、処遇と職務を切り離して潜在能力で査定する、能力主義の採用だった。「急速な技術革新に対応する配置転換は、職務主義では円滑に進めにくいと、現場の人事は考えたのです」(濱口氏)

メンバーシップ型雇用は 内部労働市場を重視

こうした企業現場での動きを受け、1973年の石油危機を契機に政府の雇用政策も大きく転換していく。特に大企業はできる限り雇用維持を試み、政府も雇用調整給付金でそれを支援。雇用政策は外部労働市場の流動性を志向するものから、内部労働市場での雇用維持を志向するそれへ

と変化していった。「正社員の整理解雇規制の厳格化による外部労働市場の柔軟性不足を補おうと、配転、出向、労働時間など、内部労働市場の柔軟性を大きく認める方向に裁判所も舵を切りました」(濱口氏)

内部労働市場を重視するメンバーシップ型雇用のあり方は、外部労働市場の活用を視野に入れるミドルのセカンドキャリア支援に「後ろ向き」となることに、少なからぬ影響を与えたのだろう。

メンバーシップ型雇用が日本企業の主流となり、雇用政策もそれを前提とするように改められる一方、「不景気に中高年が排出される傾向は維持された」と濱口氏は指摘する。1970年代の石油危機、1990年代のバブル経済崩壊、21世紀に入ってのリーマンショック……。不景気のたび中高年はリストラのターゲットとなってきた。このまま「後ろ向き」状態が続けば、次の不景気では中高年となったバブル世代が人減らしの対象となることは必至だろう。

日本企業がミドルのセカンドキャリア支援に「後ろ向き」であることは、キャリア時間軸の延長にうまく対応できていないことや、メンバーシップ型雇用のあり方と関係していることを見てきた。これらの変革には人事システムの全体的、根本的な見直しも必要だろう。だがこの特集では、セカンドキャリア支援を少しでも「前向き」に変えるため、現場

■ ミドルのセカンドキャリア支援へ 3つの新提案

ミドル自身のキャリア観形成

後ろ向き

- ・リストラ対象者に限定されている
- ・退職が決まった後、短期間で
- ・自分らしいキャリア観形成は困難

提案 01

対象を幅広く、時間をかけて

前向き

- ・40代、場合によっては30代から幅広く
- ・いくつかのプログラムで、時間をかけて
- ・自分らしいキャリア観を形成し、次のステージへ

のでできる取り組みを提案していきたい。「できることから手をつけていく」ことの積み重ねが、大きな流れの変化につながっていくのではないだろうか。

ここからミドルのセカンドキャリア支援を「前向き」にしていくため、3つの提案を示していく。支援の場にはミドル本人、送り出し企業、受け入れ企業、そして支援サービスが登場する。また時系列に沿って、ミドル自身のキャリア観形成、ミドルと受け入れ企業のマッチング、受け入れ企業での就業体験という3ステップが考えられる。提案は各ステップに対応させた。

提案 01

対象を幅広く、時間をかけて

最初の提案はセカンドキャリアへの転身に先立って個々のミドルが取り組むべき、自分らしいキャリア観形成に関するものだ。

キャリア時間軸が延びているとい

ミドルと受け入れ企業のマッチング

- ・専門知識、技術、スキルだけに注目
- ・ミドルの強みが言語化されない
- ・マッチング先(受け入れ企業)が見つからない

提案 02

ミドルの強みを「見える化」する

- ・仕事のし方、環境変化への適応のし方などに注目
- ・ミドルの強みが言語化される
- ・受け入れ企業側も求める人物像が明確に

う状況がある。今までの人生、キャリアを振り返り、身につけてきた強みは何か、後半戦はどんな強みを生かし、何をテーマに職業人生を歩むのか。これらは短期間で答えの出る問いではないだろう。「役職定年5年前の50歳で」「退職対象者と決めてから、再就職先を探してもらう」ではなく、40代、場合によっては30代から考える機会を作る必要がある。

そしてキャリア時間軸の延長は、誰にでも訪れる。ローパーフォーマー、ハイパーフォーマーにかかわらず、キャリア観形成を促す対象者をできるだけ広げていくべきだ。

提案 02

ミドルの強みを「見える化」

転職市場での従来型のマッチングでは、経験した職種・業種や専門性、年取などといったスキル・スペックにばかりに注目が集まっている。

部下ばかりでなく上司、関係部署、社外パートナーや顧客とコミュニケ

受け入れ企業での就業体験

- ・出向とはいえ片道切符
- ・インターンシップなど想定さえない
- ・合わなければ、辞めるしかない

提案 03

ミドルこそ、本気の「お試し」が大事

- ・働いてみなければわからない相性を確認できる
- ・合わない場合は、元に戻れる
- ・お試しできれば、受け入れ側もハードルが下がる

ーションを図ってプロジェクトを円滑に運営するなど、ミドルらしい強みに着目し、新しい仕事をマッチングすることはできないだろうか。

提案 03

本気の「お試し」が大事

上司や部下、社内外とのコミュニケーション力がミドルの強みであるなら、その実際のところは働いてみなければ明確にはわからないだろう。

片道切符ではない出向、新卒採用では活用されているインターンシップといった枠組みを使って、ミドルにこそお試しの機会を作るべきではないだろうか。

次ページからは、これら3つの提案に呼応する動きを紹介していく。読者の皆さんの会社での、ミドルのセカンドキャリア支援を変革していく具体的なイメージづくりに役立てていただければ幸いだ。

求められる取り組みとは 新提案に呼応する胎動を追う

提案 01

ミドル自身のキャリア観形成

対象を幅広く、時間をかけて



職業人生の後半、どんなキャリアを描いていくのか。
「50代から」「退職が決まってから」考えるのでは、遅すぎないだろうか。

キャリア観形成に関する提案に呼応する取り組みとして紹介するのは、一般社団法人社会人材学舎が5月から開講した、「知命塾」だ。「自らの人生を自らデザインし直したい人を応援する」というプログラムの内容



野田稔氏
社会人材学舎
代表理事

を、代表理事の1人である野田稔氏に聞いた。

一期生として集まったのは9人。大手企業の部長経験者が多く、大半は50代以上で40代も含まれる。個人で費用負担して参加した人と、自ら手を挙げ、費用については全額や一部を企業が負担する人がいるという。「手を挙げれば、40代でも50代でも入塾できる」というように、門戸は広く開かれている。

常識の枠を壊し 進む方向を明確に

プログラムは6カ月間で、夜間や週末を活用する通学と、3回の合宿で構成される。無意識のうちに囚われている常識の枠を壊す、自らの進むべき方向を明確にする、新天地で活用できる実践的なスキルを身につけるなど、多彩なカリキュラムが体系的に用意され、自分らしいキャリア形成を可能にしている。

中高年が今後のキャリアのあり方を再考するとき「自分は何をしたい

かという will から手をつけるのは、実はハードルが高い」と野田氏は言う。「知命塾ではできること、canを明確にし、自信を持つことから始めます」。canには子どものころからそれが楽しい、得意という「原点のcan」と、働き出してから身につけた「大人のcan」があるという。

原点のcanについては受講者同士がペアになり、インタビューして深掘りしていく。「人から質問されることで、そういえばこんなcanがあったと、自らを再発見していきます」(野田氏)

大人のcanでは「たとえばプラズマディスプレイの発光体素材の研究者なら、化学素材を混ぜる技術、プロセスマネジメントのスキル、検査に関する知識というように、canを因数分解していきます」

こうして明確になった原点と大人のcanを組み合わせ、どんな仕事に生かせるのかを考える。ここでも本人だけでなく受講者同士4、5人で話し合う。原点のcanのインタビューもそうだが、岡目八目が視野を広



青山銀二氏
リクルートキャリア
ビジネスフェロー

げ、思考を柔軟にする点がプログラムの特徴といえる。

ある商社マンには「国連の紛争調停人」というアイデアが飛び出したという。「実際その仕事を目指さなくても、自分の経験や力はいろいろな場で生かされると、自信につながっていきます」(野田氏)。こうしたcanの探索は志フェーズの最後、リフレクションキャンプという合宿で進められる(右図)。

新しい就職希望先へ 自らを売り込む

次の実践フェーズでは新天地で武器となるスキルを身につけ、いよいよ新天地を自ら探し、売り込んでいく挑戦フェーズとなる。「2つのcanの組み合わせから見出したキャリアプラン、就職希望先の事業分析、そして自分がそこでやりたい仕事を提案にまとめる。これも受講生同士で添削します」。受講生の人材紹介も手がけ、既に「プロポーザルを聞きたい」という中堅中小企業、NPOなどが約40社あるという。

時間をかけて自分らしいキャリアを形成するには、早めの始動も必要だ。50代の受講生が多いという知命塾だが、野田氏はできれば42歳、遅くとも45歳までにキャリアのあり方を考える機会を持つべきだという。「42歳は人生と会社人生の真ん中、

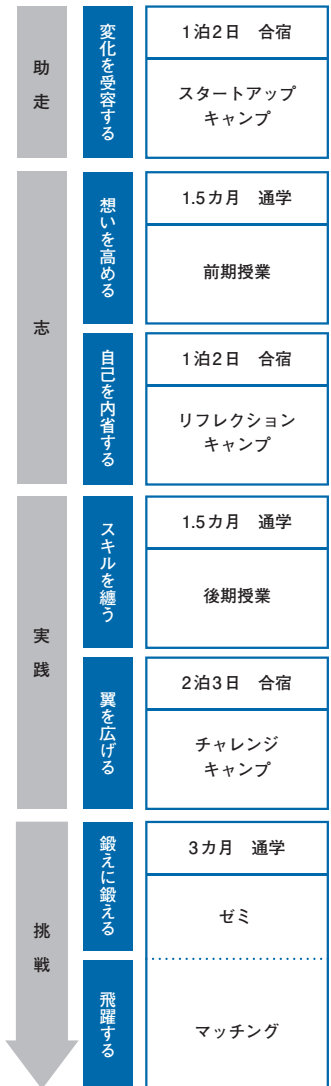
正午に当たる。午前を振り返り、午後は何をテーマに生き、働くかを考えるタイミングなのです」

リクルートの再就職支援会社、リクルートキャリアコンサルティングの社長を経て、現在はリクルートキャリアのビジネスフェローとしてミドルシニア領域の事業開発に携わる青山銀二氏も、40代からのキャリア観形成という考えに同調する。「大手企業の40代は、今の会社でどこまで昇進できるか、ある程度見えてくるころ。会社に残るにせよ、外に出るにせよ、持ち味のどの部分を磨き、どこで活躍していくのかを考えるべき時期」と話す。

実際は55歳の役職定年の5年前、50歳前後にキャリアについて考える研修を実施する企業が目立つと青山氏は言い、「40代でその後のキャリアについて考えさせると、優秀な人材から社外に出て行くのではないかと考えているかもしれない」と企業側の胸の内を推測する。

確かに、幅広い40代にキャリア観の形成支援をすれば、なかには会社を飛び出す人も出るかもしれない。だがそうした人材の活躍が、「人材輩出企業」というブランドづくりに貢献するとは考えられないだろうか。数多いバブル世代全員の雇用保障が困難であるなら、そうした発想の転換も必要だろう。

■「知命塾」プログラムの流れ



プログラムは6カ月間。夜間や週末を活用する通学と、3回の合宿で構成される。

出典：社会人材学舎提供の資料を基に編集部作成



自分らしいキャリア観形成には時が必要
42歳、遅くとも45歳が“適齢期”

ミドルの強みを「見える化」する

これまで「見える化」されてこなかった、ミドルの強み。
物差しができれば、どんな人材を求めるかも明確になる。

専門的な知識や経験、マネジメント能力といった枠では捉えきれない、ミドルならではの強みがあるはずだ——。「ミドルの強みを見える化したい」という問題意識から人材サービス産業協議会（JHR）が研究・開発したのが、ここで紹介する「ミドルマッチフレーム」だ。

JHRは、求人広告、職業紹介、派遣、請負の事業に携わる5つの業界団体が構成されており、人材サービス産業に関わる業界横断的なテーマについて、調査、研究、提言や政策立案をしている。「ミドル世代の流動化」は、同協議会が進めるプロジェクトの1つとなっている。

なぜ「ミドル世代の流動化」に、プロジェクトとして注力するのだろうか。同協議会副理事長の高橋広敏氏は、これまでの人材サービス産業が主に対象としてきたのは、対企業



高橋広敏氏

人材サービス産業協議会
副理事長

の採用支援にせよ、対個人の就職・転職支援にせよ、若手人材が中心だったと振り返る。「ミドル以上の転職については、再就職支援会社に任せきりだった部分があります」

だが労働人口の高齢化が進む日本の状況を考えると、「ミドル人材がこれまで培ってきたキャリアをできるだけ生かした形で流動化していかなければ、人的資源の活用は進まなくなる」と高橋氏は言う。

従来の人材サービス産業は
スキルやスペックに偏重

「〇〇業界、△△職種で経験を積んだ」「××な専門知識、スキルを持っている」「そんな人材を、年取いくらで、こんな職位で迎えたい」。若手を主な対象とする人材サービス産業では、スキルやスペックによるマッチングが進められてきた。

だが、そうしたマッチングでは、「同じスキル・スペックなら人件費を抑えられる若手で」という傾向は変わらないだろう。「だからミドル世代の流動化には、ミドルが培ってきた強みを見える化する物差しが必要だと考えたのです」（高橋氏）

ミドルの強みを見える化するマッチング要素として注目したのが、専門知識・技術以外の「社外でも通用

する能力」のなかで、「仕事の仕方」と「人との関わり方」、そして本人の新しい環境への「適応の仕方」とマッチングしようとする「職場の特徴」からなる、「適応可能性」という要素だった。

「仕事の仕方」は「現状の把握」「計画の立案」「状況への対応」など5つの細目に分かれており、仕事が進んでいく前工程から後工程の、どこに強みがあるのかを見る。

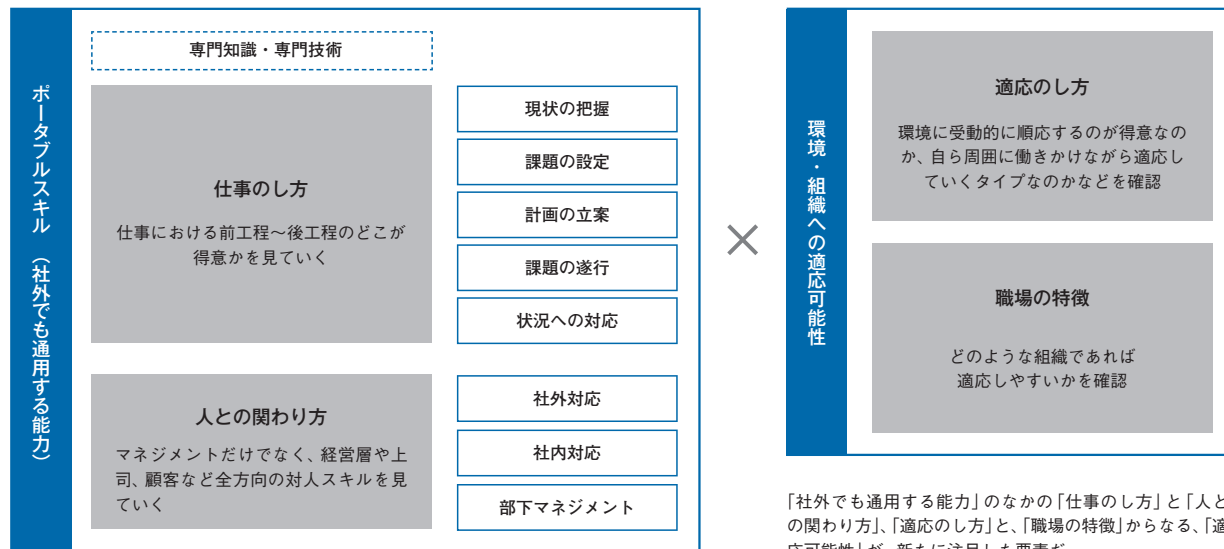
「人との関わり方」については、ミドル人材となると、とかくマネジメント経験の有無といった部下の管理に目が行きがちだが、顧客や社外関係者との調整や合意形成、上司、関係部署とのコミュニケーションなど、全方向の対人スキルを視野に入れている。

適応可能性では「指示を待つのではなく、自らの意思で積極的に行動できるか」「謙虚に他者の意見に耳を傾けられるか」など、どのように新しい環境に適応するタイプなのかを見て、組織における仕事の進め方の特徴を把握。どんな組織なら適応しやすいのかも確認する。

こうした特徴を持つミドルマッチフレームは、約1年をかけて作られた。まず海外の先行研究や、ミドルの転職支援経験があるキャリアカウンセラーらの意見などを参考に、注



■ミドルマッチフレームの全体像



目する要素の仮説を立てた。

転職経験のあるミドル約300人や、中高年を採用した企業の担当者約1000人へのアンケートによる仮説の検証、ミドルの職業紹介の現場でフレームを試用するといったステップを踏み、2013年までにフレームに沿った求人企業向け、求職者向けのヒアリングシートも整備している。

次の段階としては、「求人情報を集める営業担当者やキャリアカウンセラーがこのフレームを使いこなし、『ミドルを採用してみよう』と顧客に思わせる提案をできるようにする必要がある」と高橋氏は話す。

たとえば「○○な経験のある若手を、年収××万円で採用したい」という顧客に、「そもそもその人材は、

どんな課題を解決するために採用するのか」と、ミドルマッチフレームを念頭に置きながらヒアリングし、「そのような役割を期待する人材なら、若手よりもミドルのほうがぴったりです」と逆提案するような動きが求められる。

採用側が求める人物像の明確化にも貢献する

このため今年度は、各社の営業担当者やキャリアカウンセラーを対象に、ミドルマッチフレームを理解し、現場でのマッチングに生かす研修プログラムの開発と実施を予定している。厚生労働省のキャリアチェンジに向けた汎用的スキル把握やキャリ

ア・コンサルティング技法開発を目指す事業をJHRが受託。約500人の受講を目指している。

まずは情報総研のコンサルタント、田中文隆氏は「中小企業は恒常的に人材不足。ミドルの果たす多様な役割に着目し、大手企業のミドルを採用したいと考える企業は多い。一方で、採用しても、能力を発揮させる雇用管理ノウハウの蓄積が乏しい」と話す。求める人物像が明確でないことから超ハイスペック人材を求めてしまい、うまく採用につながっていないという。ミドルマッチフレームのような仕組みが普及すれば、採用する企業側の求める人物像の明確化にも貢献するだろう。

強みを「見える化」する物差しを開発 ミドルの採用を提案する根拠に



ミドルこそ、本気の「お試し」が大事

20年の計を立てるためにも、見えにくい強みを確かめるためにも。ミドルのセカンドキャリアにこそ、「お試し」の機会が求められる。

マッチングに関する提案02では、ミドルならではの強みを見える化することを提示した。そこで注目しようとしている「仕事の仕方」「人との関わり方」も、その人の持ち味は実際に働いてみてこそよくわかる性質のものだろう。

ここでは「お試しで働いてみる」を出向、インターンシップという枠組みを通じて志向している事例を紹介したい。

出向を通じた試みを始めているのが、リクルートキャリアのミドルシニア領域開発グループが取り組んでいる「キャリアビュー」だ。

出向には転籍前提で、出向元に戻ることは最初から想定していない、いわゆる「片道切符」もあるが、キャリアビューが想定する出向は、必ずしもそうではない。「会社として

貴重な戦力である40代の社員に、2年程度の出向という形で、社内では得難い能力開発やキャリア開発の機会を用意しませんかと、大手企業を中心に声をかけました」。ミドルシニア領域開発グループマネジャーの小山秀幸氏は説明する。現状、4社から約100人の候補者リストを出してもらっているという。

過去の事例を当たり受け入れ先を探索

リクルートキャリア側はリストアップされた一人ひとりのスキルや経歴をチェック。系列の人材紹介会社などで類似の経歴を持つミドルが、どんな業界のどんな企業に転職しているのかデータを収集し、その会社や類似する業態の会社に、出向の受

け入れ意向の有無を確認する。現在、約10社に受け入れを依頼している段階だという。「今年度中に30人程度の出向成立を目指している。そのため候補者リストも、受け入れ企業も数を増やしていきます」(小山氏)

ある大手IT企業もこの試みに参加している。昇進ポストは限られ、報酬も大幅アップが見込めない人が増えるなか、50代にさしかかるバブル世代のモチベーション維持をいかに図るかが課題だ。一方で世代継承のため、下の世代にもより高いレベルの仕事を経験させていく必要があるという。

そうした課題も念頭に置き、在籍している社員の配置について、グループ会社へのシフトを進めるとともに、グループ外への出向の拡大を検討している。同社の人事部長は、「従来もグループや関係会社への出向は進めているが、今回のキャリアビュー参加は、その選択肢を増やす意味合いがある」と参画の意図を話す。

この事業に携わるリクルートキャリアのビジネスフェロー、青山銀二氏は「送り出し元、受け入れ先、出向者が、win-win-winとなれる



小山秀幸氏

リクルートキャリア
ミドルシニア領域開発G
グループマネジャー

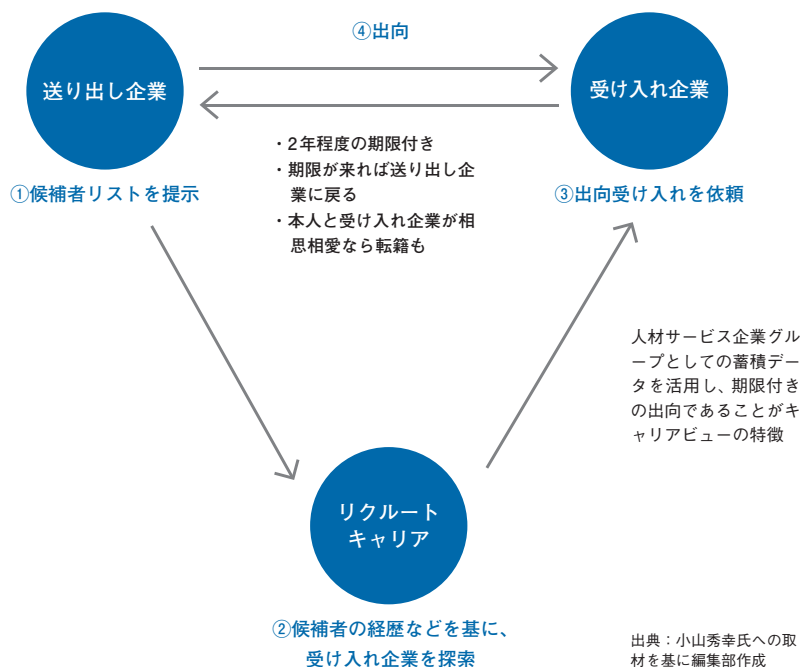


端羽英子氏

walkntalk
代表取締役



■ キャリアビューの全体像



関係を模索する必要がある」と説く。

“三方一両得”な関係 実現する必要がある

たとえば従業員1000人規模の会社では優秀なシステム担当者の採用に苦勞するケースが多い。そこに大手企業のプロジェクトマネージャー経験者が出向すれば「システム更新プロジェクトなどがあれば、期限付きでも受け入れ先は大歓迎でしょう」

個人側もユーザーの立場で仕事をする経験は、自身の成長という観点で良い機会になり得る。その人材が

成長して戻れば、送り出し企業にも喜ばしいことだ。「こうした成功例を実現するためにも、40代の戦力として期待できるミドルを、期限付きで送り出すという前提は欠かせません」。成功例の積み重ねが「ミドルインターンシップ」とでも呼べるようなブランド化につながり、企業を超えて人を育てたり、結果として個人の新たな活躍の場を発見したりするようなモデルとなることを期待していると、青山氏は話す。

ミドルがベンチャーで週末にインターンシップをする試みを実現したのが、「ビザスク」というネットサー

ビスを提供するベンチャー、walkntalkだ。

この「ベンチャー週末インターンシップ」は2013年度、大企業などで働くスキルと経験を持つミドルを、成長分野の企業に送り込む仕組みづくりを狙った、経産省の「多様な『人活』支援サービス創出事業」に採択された。

「ビザスク」は自らの仕事を通じて知識やノウハウを培った個人と、そういう個人に話を聞き、アドバイスが欲しい企業や個人をマッチングするサービスだ。希望する専門分野について、1時間単位を基本にインタビューを依頼できる。利用料金は内容や専門性に応じて、数千円から10万円程度まで幅があるという。

walkntalkの代表取締役、端羽英子氏は「人事分野なら制度設計、中途採用、研修の企画というように、さまざまな分野のプロにアドバイスを受けられます」と説明する。2013年からサービスを始め、現在約2000人が登録しているという。「ビザスク自体、大手企業の人材が持つ知識やノウハウを、ベンチャーや新規事業に挑もうとする企業がもっと活用できないかと始めた事業。経産省の事業と目指すところは一緒だと思い、応募しました」(端羽氏)

経産省事業の約6カ月間のプログラムには35歳から45歳までの10数人が参加(次ページの図)。正社員と

現役戦力のミドルを期限付き出向 リストラモデルとは違う形を模索



方針が不透明なときこそインターンシップ 普及には兼業禁止規定が足かせに

それ以外(休職中などを含む)の比率は半々だったという。うち5人がインターンシップ先のマッチングまで進んだが、内容や日程が希望と合わず、結局最終的にインターンシップまで進んだのは1人だけだった。「夏休みにインターンシップができないという時期的な問題、私たちの知名度のなさ、PR不足などが重なってしまいました」(端羽氏)

週末にベンチャー体験 別の道を模索する

試行とはいえ盛況とはいえない難い結果だが、それでも端羽氏は、ミドルがインターンシップをすることの意

義がいくつか見えてきたと話す。

インターンシップまで進んだミドルは、金融系企業に勤務していた。それまでの経歴からいえば、ベンチャーなら経理の責任者などで迎えられる転職がよく見られるパターンだ。「ですがその方は、現場で事業を企画したり推進したりといった、別の道はないかと模索されていました」

ビザスク側もそうした要望に応えられそうなベンチャーを紹介。本人もいくつかある課題から、新サービス実現に必要な情報収集や仕組みを検討する課題を選択していたという。

インターンシップを始める前には、ビザスクの仕組みを使って色々な分野の経験者にインタビューできるよ

うにしていた。「周りに経験者がいないということで、ベンチャー転職経験者にキャリア相談をされている方もいました」(端羽氏)

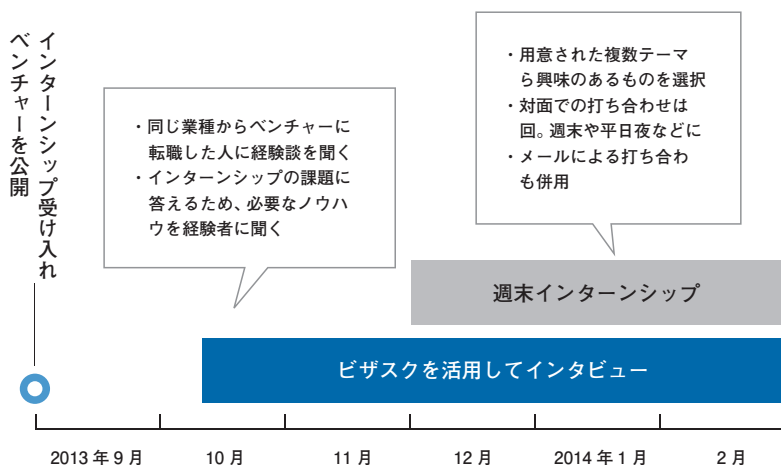
このように本人はキャリアの方針がまだ明確でない段階で、将来の選択肢を模索するような場合に、インターンシップによる「お試し」は特に効果があるようだ。「ミドルのキャリア研修のプログラムとして、ベンチャーでのインターンシップを組み込むことなどが考えられるのではないでしょうか」と、端羽氏は話す。

同社はこの試行の経験も踏まえ、現在はビザスクの仕組みで、多彩な経験のあるミドルやシニアと、彼らの意見やアドバイスを聞きたい企業のマッチングを進めている。これも「お試し」の一形態といえるだろう。

インターンシップをミドルのキャリアの模索に活用していくことを考えると、何が障害となるのだろうか。就業規則の副業禁止規定の問題は大きいと端羽氏は言う。「今回のプログラムでもインターンシップは無報酬にしていますが、副業禁止規定に配慮したということでした。長期雇用維持は崩れてきているのに、副業禁止は維持されているというのはフェアではないと感じます」

ミドルが自身の手でキャリアの可能性を広げていくことを支援するためにも、副業禁止規定は緩めていく必要があるのではないだろうか。

■ベンチャー週末インターンシップのスケジュール



ビザスクを活用して転職者の経験談などを聞き、その後インターンシップを始める。課題に必要なノウハウ獲得にもビザスクは利用された。

出典：端羽英子氏への取材を基に編集部で作成

「セカンドキャリア問題」が問いかける 日本型雇用システムのこれから

中村天江

リクルートワークス研究所
主任研究員



うまくいっている事例も多数あるにもかかわらず、リストラ、追い出し部屋など、ミドルの転職には後ろ向きのイメージがつきまとう。その背景には、企業の人員削減という経営判断が、社員が昨日まで期待していたのとは異なる、しかも、決して容易ではなく望みもしない未来を突きつけることがある。

ミドルの転職が難しい4つの理由

ミドルの転職が難しい理由は4つある。第1に企業と一蓮托生となっているミドルのキャリア観。第2にそのようなキャリア観が浸透している中で、不要な人材とみなされること。第3に若いころの働きを、年をとってから回収する年功制賃金。第4に未成熟な外部労働市場。これらはいずれも日本型雇用システムの特徴でもある。つまり、ミドルの転職は日本型雇用システムと相性が悪いのだ。

ところが現状、日本のミドルには、人員整理後の再就職支援サービスなど「ふつう」の転職方法しかない。ここでいう「ふつう」とは、リストラ時のアウトプレースメント会社の活用や転職活動といった、もともと流動性が高い欧米で浸透しているやり方のことだ。だが安定雇用が根づいてきたメンバーシップ型の日本では、もっと丁寧な日本流のやり方が必要はずだ。

この第2特集は、こうした問題意識からスタートした。日本でミドルの転職を円滑にするためには、欧米のような「スパッと右から左へ」という転職ではなく、日本の慣行に即したマイルドな仕組みを作り上げる必要がある。提示した提案の骨子は、ローバフォーマーだけでなく、転職成功が見込める社員まで対象を広げ、時間をかけて社員のキャリア意識を醸成し、多角的な

能力・持ち味の把握によって個人と受け入れ企業をマッチングし、両者の相性を丁寧に見極める方法論が必要ということである。

雇用の継続性と流動性、どちらを取るか？

企業がミドルのセカンドキャリア問題に向き合うに際して、もう1つ重要な論点がある。それは、雇用の継続性と流動性のどちらを取るのかということだ。

セカンドキャリア研修などの導入の際、企業は社員の離職が促されるのではないかと危惧する。確かに、その可能性は否定できない。だが、継続雇用を前提とすれば、社員の会社への依存度は高いままだ。企業は、人材輩出を考えることは、人材のリテンションを本気で行うこととトレードオフとなることを認識する必要がある。実際、欧米企業は、給与、仕事内容、キャリアパスなど、あらゆる角度から、優秀な社員の引き留めにかかる。

ただし、日本企業には朗報がある。安定雇用が根づいてきた企業では、社員のロイヤリティが高い。社内に「同じ会社で働き続けることが是」という価値観があることを、有望な社員ほど理解している。そのため、セカンドキャリア施策の導入が、ただちに社員の流動性を高めるわけではなく、そうなるまでにタイムラグが生じる。企業は、このタイムラグを生かして、リテンションのための次の一手を打つことができる。

今回、紹介した事例は必ずしも転職を前提としておらず、そのまま企業に残り、活躍してもらうことも意図されている。継続雇用であっても、いずれほかの企業に移るとしても、活躍できるミドルを増やすことが、今企業に求められている。