

特集

「年の功」再発見

シニアが急増していく
組織の活性化法を
模索する

SECTION 1

今、なぜ「年の功」か 50代からの活躍の道筋を探る | P7

SECTION 2

「年の功」とは何か 複眼的視点で分析する | P10

SECTION 3

「年の功」を組織で育て、活かすためにできること | P20



Illustration = ユリコフ・カワヒロ



今、なぜ「年の功」か 50代からの活躍の道筋を探る

「シニア」層に課題を持つ企業は多いようだ。

実際のデータを検証することで、シニアに対する課題が浮き彫りになってきた。

定年を迎えた日に、部下から花束を贈られ、永年の苦勞と実績をしみじみと噛みしめながら、第二の人生に意気揚々と向かう——そんな光景は、いまや、昔の映画でしかお目にかかれなくなってしまった。

今、50代以上のいわゆるシニア層の心中は必ずしも穏やかではない。その中でも、まだ年金制度に信頼の持てる団塊世代はよいほうかもしれない。その後続く、50代社員の心は様々に揺れ動く。企業の中で「年を重ねること」について、喜び以上に不安感が増すようになったのが、その要因だろう。

バブル崩壊以降に進展した、グローバルな規制緩和の波、あらゆる財の国際的な流動性の高まりというような企業環境の変化と、50代社員の不安感は無縁ではない。そうした変化の中で日本の企業はヒト、モノ、カネそして情報といった経営資源の再編成に必死に取り組んできた。バブル崩壊以降に日本企業が直面してきたのは、それまでの成功の拠り所

としてきた、企業存立の柱組みそのものを根底から見直すことだった。

そのとき、まっ先に槍玉に挙げられたのが、企業の雇用の仕組みだった。新卒定期採用・終身雇用・年功序列型賃金という人事モデルは、いかにも旧態依然としたものに見えた。なかでも年功序列型賃金の見直しは急速で、現在では、団塊世代や50代社員の実質賃金の伸び率はほかの世代に比べて低く抑えられるようになってきた。

同時に起こったのは、シニア層に求められるスキルと職務能力の変化である。アナログからデジタルへの技術の転換、インターネットという新たなメディアの登場により、ITリテラシーを含む新たなスキルセットが前提とされるようになった。手技の熟練、幅広い人脈、コミュニケーション能力、マネジメント能力などは依然必要とされているが、その中身は確実に変わった。これらの変化は「年を重ねれば自然に身につくもの」と従来考えられてきた「年の

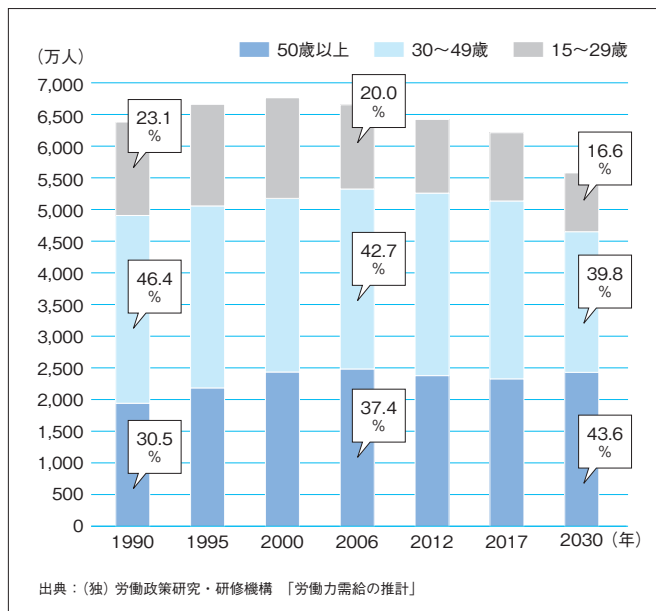
功」の価値を、根本的に疑わせる。

「スキルのパラダイム転換が起きたのだから、シニア層はもう活躍できない」といった諦めや、「若手社員へのマネジメント能力を失ったシニア層が、年功序列というだけで高い給与を取り続けるのは許されない」という声が高まり、シニア層にとっての企業生活の晩期は、必ずしも幸せなものではなくなっている。

既に退職した団塊世代の先輩たちの処遇を横目に見ながら、現役である50代社員も焦燥感は大い。「年の功」、つまり、年を重ねてきたことが企業の中で優位に評価されないとするれば、果たして自分に何が残るのか。その自問自答に明確に答えられる50代社員は、そう多くない。

さらに若い40代、30代社員にとってもそれは対岸の火事ではない。現在の企業のシニア対策が、シニア層の存在を成長戦略のポートフォリオから外すものであれば、それは若手やミドルの「その会社で働き続ける」ことへの疑問や意欲の低下につながる

図1 日本の労働力人口の推移



日本の労働力人口は、2000年以降から下がり続ける。また、急速な高齢化に伴って、50歳以上が占める比率は今後ますます増加し、2030年には全体の50%近くを占めるまでになると見られている。

※性、年齢別の労働力率が2006年と同じ水準で推移すると仮定したケース

りかねない。しかし、「年の功」は本当に役に立たないのか。企業で年をとることに、本当にネガティブな意味しかないのだろうか――。

急速に進む少子高齢化 雇用延長で急場をしのぐが

言うまでもないが、日本社会の少子高齢化は今、急速なピッチで進んでいる。65歳以上の高齢者人口が総人口に占める割合（高齢化率）を見ると、1980年代までは先進国の中でも下位にあった高齢化率は、90年代には中位、2008年には22.0%と、世界的に見ても最も高い水準となり、さらに2025年には30%にまで高まると予想されている。

このことは当然ながら労働力人口の構成にも影響を与える。日本の労働力人口は、2000年以降から下がり続けているが、50歳以上が占める比率は逆に増加の一途をたどり、2030年までには全体の半数近くを占める

までになる（図1）。

そのすべてを、子会社に出向させるわけにはいかない。ましてや窓際で働かせ続けることもできない。ここに、企業の悩みのタネがあるが、その1つの解が、シニア層の「本格的な活用」であろう。

07年11月、厚生労働省の雇用政策研究会は、女性や若者、高齢者らへの就業支援やキャリア再開発が進まない場合、将来の労働力人口が大きく減少し、日本経済の成長力低下を招く恐れがあるという報告書を発表した。高い就労意欲を持つ高齢者が長年培った知識と経験を活かせるような社会が求められているということである。

これらの提言に合わせるようにして、高齢者雇用安定法が06年4月に改正され、事業主には、年金支給開始年齢の段階的引き上げにあわせて、65歳までの定年の引き上げ、継続雇用制度の導入などの措置（高齢者雇用確保措置）の実施が義務

づけられるようになった。

企業がシニア層の処遇を真剣に考えるようになったのは、団塊世代が一斉に退職することで、労働力不足や技能継承に支障を来すと言われた、いわゆる「2007年問題」がきっかけかもしれない。その対応策として、定年延長や再雇用、他企業等の退職者の獲得、会社内部での技能伝承の仕組みづくり、技能者枠での新卒採用拡大など、いくつかの対策が講じられてきた。

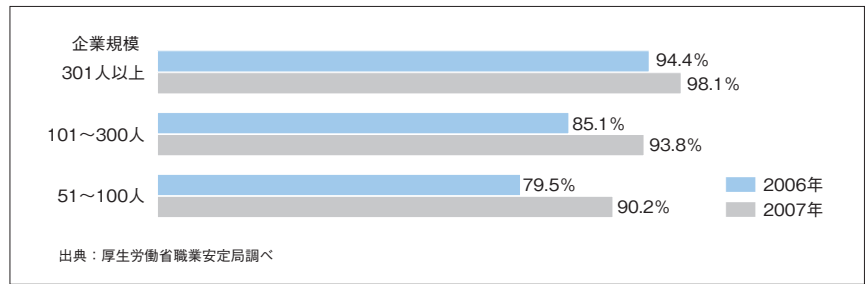
07年の高齢者雇用確保措置の実施状況を見ると、大企業ではほとんどが実施済みで、101~300人規模の中小企業でも着実に浸透してきているが、しかし、小規模企業になればなるほど未実施割合が増加し、51~100人規模企業では、9.8%が未実施となっている（図2）。

もちろん、単に法律で決まったからといって制度的な「引き延ばし」対応をするだけでは、本質的な解決にはならない。既に述べたように、今後、企業にシニア層はますます増える。減っていく労働力人口を補完し、日本経済、企業の成長力の低減に歯止めを掛けようとするならば、彼らの経験と能力を再発見し、それを戦力の1つとして位置づけ直す必要がある。シニア層の本格的な活用とは、そういう意味を持つ。

もっと働きたいという意欲と、 その受け皿にギャップあり

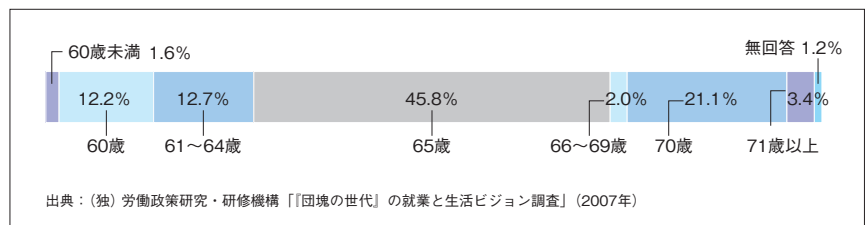
シニア層の活用を巡っては、いくつかの意識のギャップがある。たと

図2 高齢者雇用確保措置の実施状況



高齢者雇用確保措置の2007年の実施状況を見ると、301人以上の大企業では98.1%が実施済みで、101~300人規模企業においても93.8%と着実に浸透してきているが、51~100人規模企業では9.8%が未実施となっている。

図3 「団塊の世代」が仕事をしたい上限年齢



2007年に年長のグループが60歳台に入った団塊の世代の人々が、何歳ぐらいまで所得を伴う仕事をしたいと考えているかを見ると、65歳までとする者が全体の45.8%と大きな割合を占めている。

えば、高齢者の働く意欲と、企業側の活用意欲のミスマッチである。

団塊の世代が、何歳ぐらいまで所得を伴う仕事をしたいと考えているかを聞いた、労働政策研究・研修機構が行った調査(図3)によれば、これから先、仕事を続けていたい上限年齢は65歳までが最も多く、次いで70歳までとなっている。また、現在の職業能力の自己評価を見ると、若い人のそれを「かなり上回っている」と「上回っている」が3分の2。つまり自分は「まだまだ行ける」と思っている人は多いのだ。

さらに、自己の知識や技能を伝達する必要があると考えている人が3分の2程度いるのに対して、十分に伝達できていると考えている人は少ない。伝達ができない理由は、「伝える相手がそもそもいない」「会社のサポートが足りない」「時間が足りない」「会社が伝達の機会を与えてくれない」などとなっている。

働く意欲は旺盛であり、永年培ったスキルや経験を、後輩に伝えたいという思いも強いのだが、それができにくい状況に歯ざしりをしている様子がうかがえる。

ただ、企業の側にも言い分はあるだろう。シニア層を活用するにも、彼らにその準備ができていないと考える企業は少なくない。

「今の50代以上は、会社が面倒を見すぎていた。シニアになっても会社が面倒を見てくれると考えている人が多く、自立ができていない」という辛辣な声も聞かれる。

確かに自分のスキルについての市

場価値の判断や、企業に依存しない自立した働き方の選択については、現在の30代、40代社員のほうが勝っているかもしれない。

シニアの強み = 「年の功」を活かすために何が必要か

今後も、雇用延長の流れは進むし、そのためにシニア層に関連する制度・施策を強化する企業は増えてくる。しかし、シニア層を本当の戦力として捉えているかと考えると多少の疑問も残る。

企業の多くは「労働力不足」は意識にあるが、シニア層の存在意義をそれぞれの企業の競争優位と結びつけ、明確に定義づけられていない場合が多いからだ。そのため「囁託」「パ

ート」といったいわば期待感の薄い再雇用策に留まっている。シニア層を単に割安な労働力としか見ていないとすれば、問題だ。

シニア層自身にも意識の変革が不可欠になっている。これまで企業の中で積み上げてきた経験やスキルをいったん棚卸しし、その中で使えるものは残す、活かす方向性を変えてみる、必要なものは新たに導入するといった、「経験の再編成」が必要だ。それを通して、シニアならではの強みを発揮すべきなのだ。

さて、課題は明確になった。シニアの強みとは何か。それを発揮するための施策や組織はどうあるべきなのか。それを考えるために、日本古来の言葉である「年の功」を改めて定義し直すことから出発したい。

「年の功」とは何か 複眼的視点で分析する

「年の功」とは、誰もが耳にしたことのある言葉である。

しかし「何を『年の功』というのか」と問われたとき、明確な回答を持つ人は少ないだろう。

「年の功」を職業における能力と捉える場合、それは一体何なのか。多様な専門領域の視点から分析してみたい。

歩んできたキャリアステップから分析する

**「年の功」は、同じ職能内での
長期間の経験で醸成され、蓄積される**

高木朋代氏

敬愛大学経済学部 准教授

定年後も雇用継続される人とされない人。その差はいったい何か――。

今からおよそ10年前、当時大学院生だった敬愛大学准教授の高木朋代氏は、こんな素朴な疑問から詳しい調査を開始した。

調査は改正高年齢者雇用安定法が施行される以前に実施された。対象となったのは、創業80年を迎える産業機器メーカーA社で、2001年9月に定年を迎えた82人である。

高木氏は彼らに関する人事資料とインタビュー、人事部担当者へのヒアリングから、雇用継続者とそうでない人のキャリアの違いを分析した。結果は、右ページのグラフを見てほしい。グラフは、A社内での職務

を「生産職系」「事務職系」「経営・企画職」の3つに分類し、雇用継続者と雇用不継続者のそれぞれに関して、同一職能内に勤務した年数を表したものだ。

これによると、3つの職務いずれにおいても、雇用継続された人のほうが雇用継続されなかった人よりも同一職能内における経験年数が長い。最も人材不足が深刻とされる「生産職系」では、雇用継続された人の同一職能内における経験年数は、なんと33.74年にも及ぶ。

それにしても、である。雇用継続されなかったとはいえ、一方の平均25.64年も、経験年数としてはかなりのものだ。25年のキャリアでも、

十分とは言えないのだろうか。

「高校や専門学校、大学を卒業して60歳まで働き続けるとすると、短い人で38年、長い人で42年は働く計算になります。そのうちの25年という、全体の約6割。残り4割は別の分野でキャリアを積んでいると考えると、決して十分な経験年数とは言えなくなってきます」

グラフの結果に従えば、雇用継続されている人は生産職系に関してはキャリアの8割以上、事務職系に関してはその9割程度を同一職能内で蓄積していることが多いことが読み取れる。

つまり、定年後も求められる人材であり続けるための第一条件は、「同

一職能内における長期的かつ継続的なキャリア」ということになる。

**背伸びの経験が
職業寿命を延ばす**

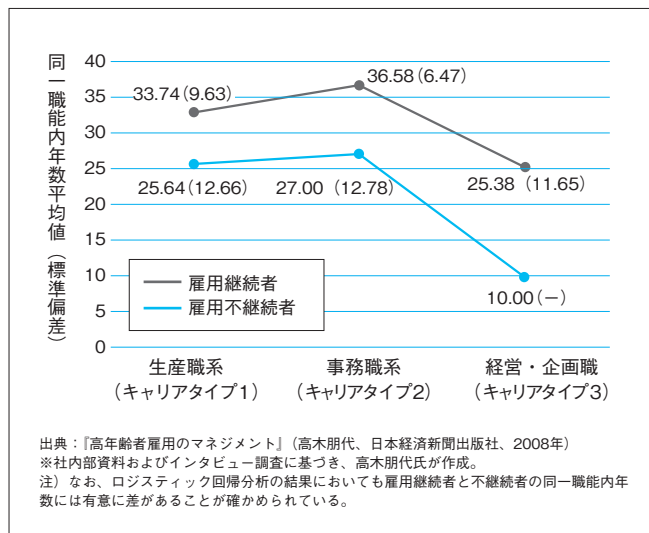
ただし、「それだけでは十分とは言えない」と高木氏は指摘する。

雇用継続された人のキャリアをつぶさに分析していくと、たとえ同一職能内であっても、決して安定しているわけではない。あるとき、まったく経験のなかった「原価計算」を覚えさせられたり、それまで使用したことのないCADソフトを使いこなさなければならなくなったりするなど、不慣れな事態に遭遇し、それを克服した経験を持っている。

つまり、雇用継続された人のキャリアというのは、同一職能内という一貫性を保ちながらも、そうした「背伸び」も要求される、適度に起伏のあるキャリアとなっていたのだ。

高木氏の研究が興味深いのは、雇用継続者と雇用不継続者の間に見られたキャリアの違いが、同じA社において、転職によって雇用継続された人と雇用継続されなかった人を比較した場合にも当てはまったことだ。

A社の雇用継続者と雇用不継続者の同一職能内年数



雇用継続者と雇用不継続者の同一職能内のキャリアの年数を比較すると、どのキャリアタイプにおいても、雇用継続者のほうが10年前後長くなっているのがわかる。この傾向は、転職によって雇用継続された人とされなかった人にも当てはまる。

一般に、単一企業内で通用する能力と他企業でも通用する能力は違うと考えられているが、高木氏の研究によれば、転職によって雇用継続された人と、従来企業で雇用継続された人は、「キャリアの連続性」や「飛躍のきっかけ」「起伏のあるキャリア」を持っているという点で、おおむね共通している。

違うのは、転職者の場合、どちらかと言えば「職務コミットメント」を重視する行動特性を持ち、一方、従来企業で雇用継続された人は「組織コミットメント」を重視する行動特性を持っている傾向があることく

らいだ。

**年の功を作る
マネジメントこそ必要**

研究成果を踏まえ、高木氏に改めて「年の功とは何か」を聞いた。

「私が考える年の功とはキャリアの積み重ね。その育成には非常に時間がかかるという認識から、高齢者雇用はスタートすべきだと思います」

06年に改正高齢者雇用安定法が施行されたのをきっかけに、シニアの継続雇用に取り組む企業は多い。しかし、「福祉的な意味合いだけで高齢者を雇用しようとするれば、いずれ無理が生じてしまう」と、高木氏は危惧する。

実際、先の研究結果でも、職場が必要としないにもかかわらず、「本人が希望するから」と人事部が動き、なんとか雇用を確保したが、結局はうまくいかず、1年程度で辞めてしまうケースが多かった。施しの雇用では個人も幸せになれないことを、研究結果は教えてくれる。



**TOMOYO
TAKAGI**

一橋大学大学院社会学研究科博士課程単位取得退学。敬愛大学経済学部准教授、博士(社会学)。著書に『高齢者雇用のマネジメント』（日本経済新聞出版社、2008年）がある。

生涯発達の視点から分析する

年を重ねて高まる結晶性知能。 知能は決して衰えるばかりではない

高山 緑氏

慶應義塾大学 准教授

「年をとれば知的な能力はすべて衰えるというイメージを持っているかもしれませんが、実はそうではありません」と、慶應義塾大学准教授の高山緑氏は言う。

博士(教育学)で臨床心理士でもある高山氏は、生涯発達心理学の立場から、加齢が人間の知的な能力に及ぼす影響を調べている。こうした研究の成果によれば、加齢によって得られる知的な能力は確かに存在する。

では、その知的な能力とは何なのだろうか――。

加齢とともに伸びる能力を詳しく説明する前に、まずは成人期以降の知能研究の歴史を簡単に振り返る。

米国で成人の知能研究が始まったのは、第一次世界大戦(1914~18年)で新兵採用時に実施した知能検査がきっかけだったと言われる。高齢者の知能研究が盛んになったのは、50年代以降のこと。先進各国で進み始めた高齢化が、ライフスパンを通じた人間の知能発達を考える1つのきっかけにもなった。

生涯発達心理学では、人間の知的能力を「記憶」「認知機能」「知能」「知恵」「創造性」などに分類している。このうち基本的な能力に位置づけられるのが記憶と認知機能、その上に発達する高度な知的能力が、知能や知恵、創造性だ。近年、研究者の間

で注目が集まるのも、高度な知的能力の研究だ。というのも、この3つの分野にこそ、年をとってもなお伸びる、もしくは衰えにくい能力があると期待されるからだ。

知能には流動性知能と 結晶性知能がある

高山氏は、年を重ねることで伸びる知的能力の代表格に「結晶性知能」を挙げる。

知能はそもそも、「流動性知能」と「結晶性知能」の2つに分けられる。流動性知能は、新しい環境に適応したり、新しい問題にぶつかったときに発揮される力で、個体の生理的成熟と関係が深く、教育や経験にはあまり左右されない。

これに対して結晶性知能は、それまで積み重ねた知識や経験の量・機会に大きく左右される。何かの課題にぶつかったとき、過去の引き出しからそのヒントを取り出し、それを応用することで乗り越える力が、結晶性知能だと言える。

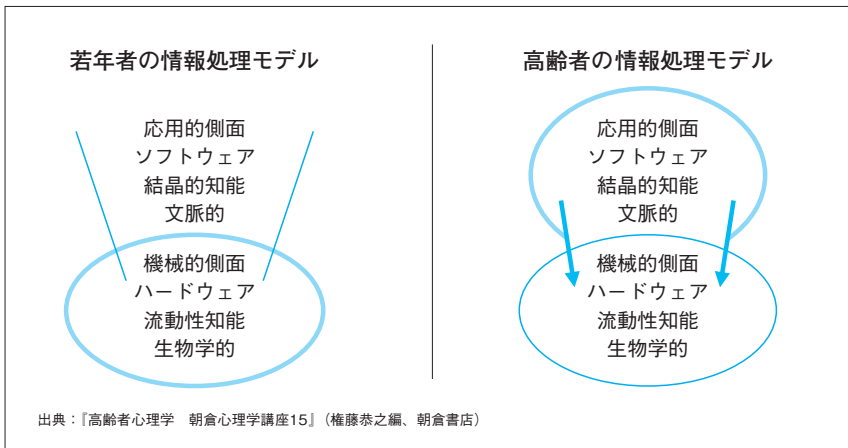
気になるのは、この2つの知的能力が、加齢によってどのように変化していくのかだろう。高山氏によれば、流動性知能はおおむね40歳頃



MIDORI
TAKAYAMA

1994年、慶應義塾大学大学院社会学研究科修士課程修了。98年、東京大学大学院教育学研究科博士課程修了。武蔵工業大学環境情報学部助教授などを経て、2006年から現職。専攻は生涯発達心理学。主な著書に『高齢者心理学』(朝倉書店、共著)『エイジング心理学―老いについての理解と支援』(北大路書房、共著)がある。

二重構造モデルにおける若年者と高齢者の認知プロセスの違い



若年者と高齢者では認知プロセスに違いがある。両者の情報処理を比較すると、若年者はより機械的で流動性知能に依存するが、高齢者はより応用的で結晶性知能に依存する比重が大きい。

にピークを迎え、その後、能力は安定的に維持され60代後半以降は低下するが、結晶性知能は60代がピークで、その後の衰えも非常に緩やかだという。

「いずれにしても、加齢による知的能力の衰えは、一般的に考えられているよりもずっと緩やかです。また1つの能力が低下しても、人間はそれをほかの能力で補うことができますから、少なくとも70代後半から80代前半くらいまでは、問題なく知的な作業をこなすことができる、と言えます」

誤解の背景には 調査方法の欠陥も

ではなぜ、加齢によってすべての知的能力が一律に衰えるという誤った認識が広がったのだろうか。高山氏はその原因の1つに、過去の調査方法の問題点を挙げる。

加齢による知的能力の変化を調べる方法には、同時代のサンプルを抽出し、それを年代ごとに分けて調べ

る「横断法」と、同じテストを使い、経年変化を調べる「縦断法」がある。

横断法で調べると、多くの知的能力はあたかも加齢によって衰退していくかに見える。だが、それは厳密には加齢変化ではなく、世代間の差を反映しているにすぎない。教育がそれぞれのテストに及ぼす影響を考えると、横断法では、高齢者の知的能力が実際よりも過小評価されてしまう恐れがあるのだ。

また、一方の縦断法にも問題はある。特定の人物を長期間にわたって追いかけると、どうしても、途中で脱落する被験者が出てしまう。そのため、結果的には能力的に高い層のみがサンプルとして残ってしまい、横断法とは反対に、高齢者の知的能力が過大評価されてしまう恐れがあるという。

したがって、最近の知能研究では「横断法」と「縦断法」の2つを組み合わせ、両方の欠陥を補うような調査方法がとられている。その結果、知的な能力の衰えは、従来考えられていたよりも複線的で、それぞれの

知的能力が衰え始める時期についても、当初思われていたよりずっと遅いことが判明したのだという。

知的な能力の多くは、使っていればそれほど衰えず、いったん衰えた後も、ある程度までは訓練で回復できるという。裏を返せば、使っていない能力はどんどん衰えていく、ということだ。

また、知的能力に関しても、やはり高齢になるほど個人差が大きくなる。こうした個人差の研究は始まったばかりだが、個々人のモチベーションや志向性、性格などの違いが関係しているのではないかと考えられている。

一般に、年をとれば知恵がつくと期待してしまうが、研究データを見る限りそうとは言いきれない。

「知恵の高い人は、人生の文脈を読み取りながら、その時々で適切な判断ができるメタ認知能力も高いことがわかっています。つまり、知恵の獲得には経験とそのための時間が関係しているとは言えるのですが、年齢や経験を経れば、知恵が身につくとは必ずしも言えないのです」

これまでの報告では、知恵の得点が高い人ほど自分を磨いたり他者を成長させようとする動機づけが高いことや、知的好奇心が強く、開放的な性格で、同世代の人たちだけでなく若い世代の人とも交流があり、議論したり相談に乗る傾向があることなどが指摘されている。

さて、みなさんの周囲ではどうだろうか？

志向の変化から分析する

加齢により「自分軸」から「他者軸」、 やりがいも「量」から「質」に変化

笠井恵美

ワークス研究所 主任研究員

「年を重ねると結晶性知能は高まるが、それには個人差がある」と先の高山氏は指摘した。さらに、その個人差を生み出すと考えられている要素の1つが、志向性だという。

では、果たして高年齢期特有の志向性は存在するのだろうか。それを調べたのが、ワークス研究所主任研究員、笠井恵美による「シニアの就業意識調査2006」だ。

調査は2005年9月、首都圏に住む55歳から74歳までの男性（実際の就業構造に合わせた割合で、有業者及び無業者を含む）を対象に実施した。調査方法は訪問留め置き法で、有効回収数は1200サンプルである。55

～59歳、60～64歳、65～69歳、70～74歳の4つの年齢層ごとに300サンプルずつ回収し、高年齢期特有の職業価値観を分析した。

全サンプル数の中で、有業者および就労意欲のある無業者895サンプルを対象に分析した結果は、15ページのグラフのようになった。グラフは、仕事において何を重視するか」という質問に対し、年齢階層によって明らかな違いが見られた4つの項目をピックアップ、「非常に重要である」と答えた割合を示したものだ。

グラフを見ると、高齢期になるほど「能力を活かせること」「高い報酬を得ること」を「非常に重要である」と答える割合が低くなり、「困っている人を助けること」「世の中をもっとよくすること」を「非常に重要である」と答える割合が高くなっている。こうした結果から、笠井は高年齢期特有の職業価値観を「他者援助」と結論づけた。

高年齢期に他者援助の価値観が高まることは、米国の心理学者、E.H.エリクソンが分析した心理社会的発達段階によっても明らかだ。エリクソンによれば、人は成長するにつれ「自己の成長」や「アイデンティティーの確立」といった自分軸か

ら、他者を受け入れたり、認めたり、それまでの経験を他者へと受け渡す「他者軸」も含むものへと、課題が移っていく。

笠井の研究結果は、そうしたエリクソンの発達段階を、職業においても裏付けたものと言える。

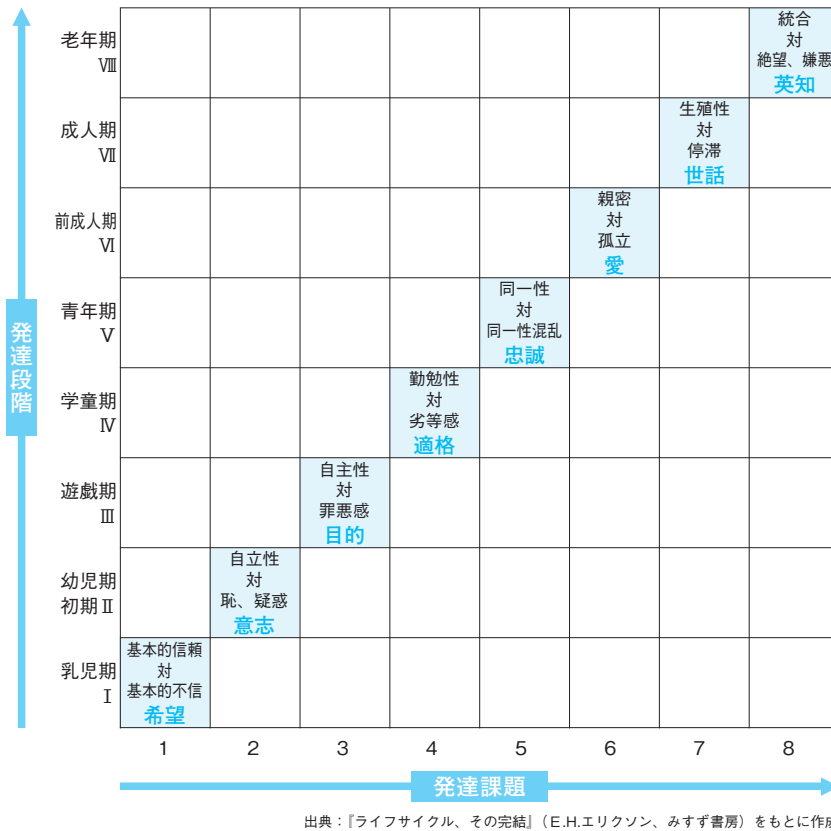
定年を経て見えてくる 内面的欲求

ただし、こうした職業価値観の変化は、単純に「古い」だけが関係しているとは言いきれない。

「50代から70代にかけては、定年という人間関係が大きく変化する出来事が起こります。調査当時、多くの企業はまだ60歳定年制をとっていましたが、『困っている人を助けたい』『世の中をよくしたい』という他者援助の志向性は、定年前の55～59歳群に比べ、定年を経た60～64歳群が高くなっており、この2つの群の間に最も大きな差が見られました。つまり、高年齢期に見られる職業価値観の変化は、周辺環境の変化をきっかけに、それまで強く意識してこなかった内面的な欲求が表に出てきた結果だと、捉えることもできるのです」



エリクソンの心理社会的人生段階



発達の階段を一歩ずつ上った最終段階には必ず、「統合」が訪れる。

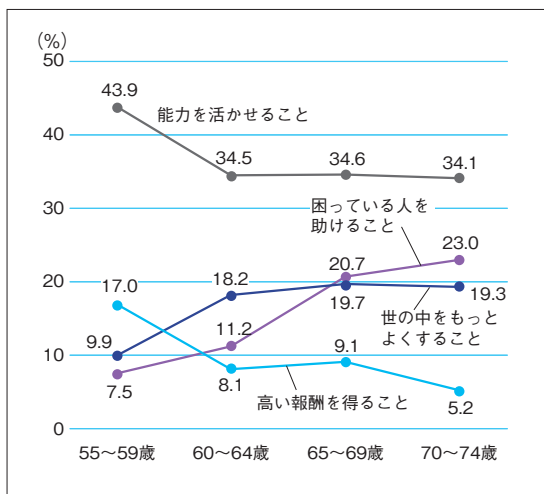
「個人の内面で起こる変化を企業が期待して、だからこうした仕事をしてくださいと仕事を用意するのは本末転倒です。シニアであれ、若い人であれ、仕事の内容は必要性に応じて決められるべきもの。年齢なりの役割が期待され、必要とされて初めて、眠っていた志向性が呼び覚まされることもある、と考えるべきです」

シニアを巡る雇用環境は厳しい。その場合にシニアの強みとなるのが、「仕事の捉え方です」と笠井は言う。

ここで言う「仕事の捉え方」とは、予算の大きさや事業規模など「量のやりがい」を求める働き方から、目の前の1人の人を喜ばせることも同じように価値があると認められる「質のやりがい」を求める働き方への変化を指す。言い換えれば、こうした質の価値を発見できるということが、「年の功」の強みである。

「年の功がある人って、下の世代から見たら『すごいな』と感ずることを難なくやっつけてのけるのに、当の本人は年の功を発揮しているなんて、みじんも感じていない。まだまだだと思われていたりする。または、当たり前だったりする。そういう意味で、年の功とは下の世代にこそ意味があるものなのかもしれません」

高齢者の職業価値観（「非常に重要である」割合・男性）



注）対象は、全1200サンプルのうち、現在「仕事を探していないし、働くつもりもない」無業者を除く有業者および就業意向のある無業者（895サンプル）。
出典：ワークス研究所「シニアの就業意識調査2006」をもとに作成

調査は改正高齢者雇用安定法の施行前に実施された。これによると、定年というイベントを経て、「困っている人を助けること」「世の中をもっとよくすること」といった職業価値観が高まっているのがわかる。

年の功がある人ほど
それを誇示しない

調査結果によれば、他者援助の価値観は「成長できること」や「人に接すること」「仲間と一緒に仕事をする」「快適な環境で仕事をす

ること」「将来に不安のない仕事であること」などといった項目と、比較的強い相関がある。そうした相関性を無視して、高齢者に困っている人を助ける役割ばかりを任せるようになってしまうと、「企業にも個人にも無理が生じ、その雇用は長く続かない」とも、笠井は指摘する。

シニア派遣の現場から分析する

経験を自分の財産に変えてきたシニアは「即戦力」として通用する

金森道郎氏

メイテックエクスパーツ 代表取締役社長

2006年4月、改正高年齢者雇用安定法が施行され、企業は定年を廃止・延長するか、継続雇用制度を導入するかいずれかの方法で、高齢者の安定した雇用を確保しなければならなくなった。この法改正に合わせ、シニアエンジニアの労働市場を拡大しようと誕生したのが、メイテックエクスパーツだ。

自分の経験を現場で活かしたいシニアエンジニアと、エンジニア不足に悩む企業。2つのニーズを組み合わせ、経験のある技術者を、大手企業に派遣するビジネスなどを手掛けている。

エンジニアにもある年齢の壁

団塊世代の大量引退で、企業におけるエンジニア不足は深刻だ。だが、その一方でいまだ、エンジニアを巡る「年齢の壁」は存在する。

「エンジニアとはいえ、55歳を超えると、自分にふさわしい仕事を探すのはぐっと難しくなります。それは、外部労働市場でも社内でも同じです」と、メイテックエクスパーツ社長の金森道郎氏は言う。

年を重ねれば、必然的に給与もポ

ジションも上がる年功序列制度の下では、一定の年齢を超えたエンジニアが現場に立ち続けるのは難しい。経験を積んだエンジニアがいつまでも現場に居座ると、若い技術者が萎縮してしまい、職場の活力が失われてしまうからだ。

したがって、シニアは現場の不活性化要因だとされ、ある程度の経験を積むと、管理部門へと異動させられることが多かった。

「しかし」と、金森氏は続ける。

「50代、60代のシニアになったからといって、急にその技術が衰えるわけではありません。『現場で働き続けたい』という非常に強い希望を持っていらっしゃるシニアを活かす場がないのは、とてももったいないことだと思います」

シニアの技術力は若いエンジニアに比べ個人差が大きい。その個人差を無視して一括りにシニアはこうだと決めつけてしまうと、どうしても無理が生じる。

金森氏によれば、60歳を過ぎてもその能力を認められ、派遣先の企業から「是非、直接雇用したい」とスカウトされるようなシニアもいれば、「頑固すぎて困る」と指摘されるシニアもいるという。

ならば、その差はいったいどこから生じているのだろうか。金森氏はしばらく考え、こう言った。

「戦力になるかどうかで言えば、もちろん、ある程度の経験と技術の蓄積があることは必要でしょう。ですが、同じことを経験してきた、それを財産にできる人とできない人が

MICHIRO KANAMORI

1948年生まれ。明治大学政治経済学部卒業。ゼネラル・フーズ（現味の素ゼネラルフーズ）、日本ペブシコーラ販売などを経て、2005年メイテックフィルダース、シニアビジネスセンター長。06年4月から現職。



います。その差は何かと考えると、やはり、自立心の違いではないかという気がします」

**シニアの強みは
複眼を持った異分子**

「経験」と「自立心」——金森氏は、これが派遣で活躍できるエンジニアの条件だと言う。どういうことなのか、詳しく説明していこう。

シニア派遣に求められるのは、まず、「即戦力」としての経験だ。シニアになっても現場で働き続けるためには、もちろん1つの企業に一定期間勤務し、確立された技術なり経験なりの積み重ねがあることが最低条件となる。しかし、金森氏の指摘によれば、それだけでは優秀なシニアエンジニアとは言えない。同じ技術力でも、それを社内という狭い視野で見えてきたか、産業界全体という広い視野で捉えてきたかでは、技術を応用できる範囲におのずと違いが出るからだ。もちろん、派遣という場で活躍できるのは後者のほうだ。

「若い人にはないシニアの強みは、複眼を持った異分子になれることだと思います。つまり、確固たる技術の蓄積を持ったうえで、広い視野からものごとを見て判断し、動くことができる。自立心を持たずにキャリアを積んできた人は、広い視野でものごとを見ることができずに、どうしても慣れ親しんだ環境ややり方にこだわってしまうのです」

つまり、シニアがプラスの異分子として機能できるかマイナスの異分

子になってしまうかには、個人がどれだけ自立心を持ち、それまでのキャリアを自律的に築いてきたか、が鍵になる。

もちろん、受け入れ先に好まれるかどうかは、シニア個人の性格なども影響する。金森氏は、派遣先に好まれるシニアのタイプに、「好奇心が強く、いつも新しいことを学ぼうとしている人」「60歳以降をおまけの職業人生と捉えるのではなく、本気で働こうとしている人」「経験や蓄積を、押しつけではなく愛嬌を持って伝えられる人」——を挙げた。

総合すると、シニアエンジニアに求められる「年の功」とは、「技術を産業界全体の中で位置づけることができる広い視野」と、「常に技術を高めようとするモチベーションや自立心」、さらに「それを若い世代へ伝えられるコミュニケーション能力」ということになる。

**受け入れ先の体制も
やる気に影響する**

「シニアの技術者が現場で機能できるかどうかは、派遣先の受け入れ体制や考え方にもよる」と、金森氏は指摘する。

「派遣と正規雇用の間に明確な線を引きすぎる会社は、どうしてもシニアの技術者たちを活かすことができないと感じます。シニアの方たちは『これまでの経験を活かして若い人を指導してあげてほしい』と言われると喜びますし、それを意気に感じて頑張ります。ですから、後進への



指導も含めて期待される会社と、そうでない会社とでは、シニアのやる気に大きな差が出ると思います」

意外なことに、シニア派遣が現場で働くことに抵抗を感じるのは、「組織」というよりは、「管理者個人」である場合が多いという。企業がシニア派遣をお願いしたいと思えば、まず「年をとった技術者は使いにくい」という管理者の意識を変えていく必要があるのかもしれない。

「シニアに関してはもちろん、ご本人の姿勢や意欲といった問題もあるのですが、せっかくの年の功を活かせない若い管理者の意識やスキルにも問題があると言えるのではないのでしょうか」

エグゼクティブサーチの視点からシニアを見る

自分で考え、行動し、責任をとってきた 人でなければ、ただ年を重ねただけ

小幡善章氏

エゴン センダー インターナショナル

実力的には互角の40歳と55歳の人材がいたとする。エグゼクティブサーチの立場であれば、どちらを推すだろうか。エゴン センダー インターナショナルの小幡善章氏にこんな質問をぶつけると、「現実にはありえない選択だが」と前置きして、「やはり若い人になるでしょうね」と答えた。判断のポイントは、その人材の成長余力だ。40歳と55歳、もし本当に2人が完全に同じ実力だったとすれば、40歳のほうが短期間でその実力を身につけたことになる。したがって、成長余力がある、と見なせるわけだ。

「だが」と、小幡氏は念を押す。「人材の価値は、年齢だけでは測れない。もっと多様なものさしで測れないと見えてこないと思います」

スイス系コンサルティング会社に勤務する小幡氏はそもそも、「能力さえあれば性別も国籍も、ましてや年齢は関係ないはず」というスタンスを取る。だからといって、年功そのものを否定しているわけではない。

「組織全体のバランスを考えたときに、年齢は確かに考慮すべき要素にはなります。実際、年齢もスペックの1つになりうるということです」

ならば、そうした小幡さんの立場

から見える「年の功」とはいったい、どんなものなのだろうか。

「1つには経験、データベースの豊富さがあるでしょう。しかし、それだけでは年の功があるとは言えません。年をとってもなお市場価値が高い人は、そのデータベースを動かすアプリケーションも豊富に持っているからです」

大事なものは経験の「量」だけではなく、「質」だ。成功体験しかない人は、高いポジションに据えても、いい仕事ができないことが多いという。ただし、当然ながら失敗しか経験していない人もまた、うまくいかない。

「経験プラス創造的な飛躍があって初めて、知恵と言える。経験の質というのは、そうした知恵にも関係してくるものではないでしょうか」

知恵には入力と 出力が関係している

同じ経験をして、それを知恵に昇華できる人とできない人がいる。これには感受性（入力）と概念化し伝える力（出力）が関係している、と小幡氏は見ると。つまり、「両方が備わっていないと、経験があってもなかなか知恵は生まれない」

ちなみに、小幡氏が人物を評価する際に必ず重視するポイントは、「自分で考え、行動し、責任をとっているか」だそうだ。

「自分で考えず、行動もせず、責任をとってこなかった人は、年をとっていても、いわゆる年の功がないと言えるかもしれませんね」

YOSHIAKI OBATA

北海道大学工学部土木工学科卒業、スタンフォード大学建設管理工学修士。住友金属工業を経て、1989年、世界37カ国、63都市に拠点を構え、経営幹部や取締役の外部招聘支援と人材評価を中心に企業の成長を人と組織の側面から支えるエゴン センダー インターナショナルに参加。現在同社パートナー、東京オフィス代表。



「人の役に立ちたい気持ち」「現地と同じ目線」を持てるシニアが途上国で活躍できる

熊谷信広氏

独立行政法人国際協力機構（JICA）青年海外協力隊事務局ボランティア参加促進課長



NOBUHIRO
KUMAGAI

日本福祉大学大学院修了。総合商社トーマン勤務の後、国際協力事業団（現国際協力機構）入団。アメリカ合衆国事務所次長兼ジャマイカ首席駐在員、青年海外協力隊事務局国内グループチーム長などを経て現在に至る。

若者とシニア、どちらが即戦力かですか？ 海外ボランティアに関して言えば断然、シニアでしょう。

シニアといっても、我々が対象にしているのは40歳以上69歳までの方たちです。派遣先の多くは、電気やガス、水道などのインフラも十分には整備されていない発展途上国。そんな国々の状況を見て「昔の日本に似ている」と懐かしむ方もいます。日本がまだ発展途上にあつた時代の知識や経験を海外で活かせるのは、シニアならではの醍醐味だと思います。

半面、シニア特有の難しさも感じます。日本での経験がある分、海外との「違い」を受け入れきれずに、「日本ではこうだ」と自分のやり方を押し通そうとしてしまうのです。男性の出稼ぎが多い国では女性管理職も

多いのですが、そうした環境に慣れないシニアの方たちには、戸惑いもあるようです。

1965年に海外協力隊が発足したとき、ボランティアとして想定していたのは青年だけでした。それが後に、若者にはない専門性を活かす協力隊として「シニア専門家」を派遣するようになり、96年からは青年と同じ「ボランティア」という立場で、シニアにも参加していただくようになりました。

2005年に規定が変わり、シニアの手当が大幅にダウンしたことから、シニアの応募者が減ってしまうのではないかと心配したこともあります。しかし、結果的にはそれほど減りませんでした。シニアの場合、手当うんぬんよりも「人の役に立ち、

喜ばれる仕事がしたい」という動機で応募される方が多かったからです。お金のためだけに働いてきた会社員生活を振り返り、「これからは違う生き方がしたい」と思われている方も多いようです。

シニアと若者が合宿 お互いが刺激を受けた

07年からシニアと若者の合同合宿も始めました。海外へ出発する前に65日間、若者とシニアが同じ研修施設に泊まって語学研修などを受けるのです。

午前6時起床、ラジオ体操から始まり、飲酒や外出も禁止。当然、若者からは不満が出ます。ところが、外国語を必死で勉強するシニアの姿を間近で見ているうちに、そんな若者たちの態度が変わり、不満の音が聞かれなくなっていきます。

会社でいえば新入社員のような若者と、上司でも部下でもなく、同じボランティアという土俵に立ったシニアもまた、「刺激を受けた」と喜んでいます。若者とシニアを一緒にするとこんな効果があるとは、正直言って、予想もしていませんでした。

それと、シニアは思ったより元気です。女性の青年海外協力隊と同じ分量で食事を用意したら、足りなくなって暴動寸前になったこともありましたが（笑）。「シニアは元気がない」と思い込みすぎると失敗する、1つの例かもしれません。

「年の功」を組織で育て、 活かすためにできること

「年の功とは何か」について、様々な有識者、実務家の方々に話を伺ってきた。それらを総合しながら、企業の中で活かすべき「年の功」とは何か、それを伸ばすために個人や企業は何をすべきかについて考察する。

専門性を補うスキルの開発が 職業寿命を延ばす

大久保幸夫

ワークス研究所 所長

企業の人事を巡ってはこの15年あまり、「若さ」が強みとなり、それが大きな価値を持つ時代が続いてきた。だが、組織の強みとは、若さだけに担保されているものなのだろうか。「若さ」とは対極にある「年功」の価値を問い直し、組織が持つべき「年の功」について、改めて考察してみたいと思う。

まずは、右ページの「加齢による生産性の上昇と下降」を示したグラフを見ていただきたい。このグラフが示すように、多くの企業ではこれまで、ビジネスにおける生産性のピークを40代に想定してきた。40代までは右肩上がりに生産性は伸びるが、それ以降は緩やかに落ちていくという考え方である。

また、専門性の上昇という観点から、熟達し、プロとしてひとり立ちするのであれば10年かかるという研究があり、それはこの生産性のグラフとも符合する。

さらに生涯における最高の業績は、40代であげられることが多いという分析もある。

こうした考え方に従えば、50代後半以降の職業人生はいわば「おまけ」のようなものになってしまう。一部の出世組を除けば、多くのシニアは、企業の中で居場所が安定しないまま、出向・転籍などを繰り返し、定年までをつつがなく勤め上げることだけが期待されるようになる。

そして、定年という時期を迎えると、にわかに「これまでの人生は何

だったのか」と来し方を振り返り、「自分探し」を始める。

おおむね、これが大企業に勤めるサラリーマンの、中年以降にたどる典型的なパターンだ。

シニアの期待能力は 専門性だけではない

しかし、生産性や専門性が落ちていくからといって、50代後半の職業人生を「余生」のように送るのは、幸福なことなのだろうか。私たちは、シニアの期待能力をあまりに狭く考えすぎてはいないだろうか。そうした問題認識に立ったうえで、シニアに期待される能力を表したのが、右の式だ。

年功的熟練につながる期待能力

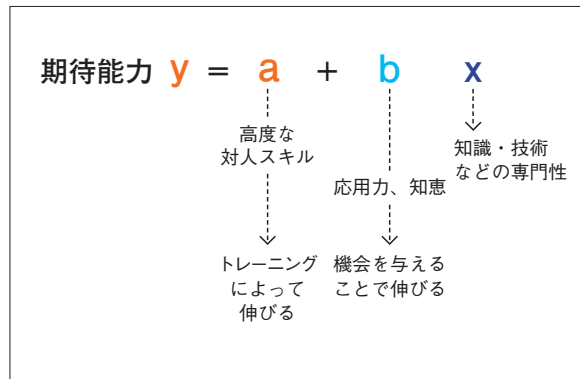
式をご覧いただくとわかるように、ここではシニアに期待される能力を、長い年月をかけて蓄積された「専門性」と「応用力」「対人スキル」の3つだと考える。残念ながら、シニアがどんなに頑張ったとしても、専門性は40代をピークに衰える、または落ちやすくなることだけは否定できない。しかし、この式に従えば、落ちた専門性を補うだけの応用力や対人スキルさえあれば、年をとってもなお、期待能力を維持、または伸ばしていくことは可能になる。

注意していただきたいのは、ここで期待される対人スキルには「高度な」という形容詞がつくことだ。一般的に見れば十分に対人能力を持っていると思われる人が、さらに磨きをかけて得られる高度なコミュニケーション能力が「a」である。

具体的には、人の話に耳を傾け、一緒に問題を解決していく「相談される力（カウンセリング力）」、自分の持っている知識や技術を人に伝え、「育てる、教える力」、ものごとを調整したり、人と人を仲介したりする「仲介調整する力（コーディネート力）」などが、そうした高度な対人スキルに含まれる。

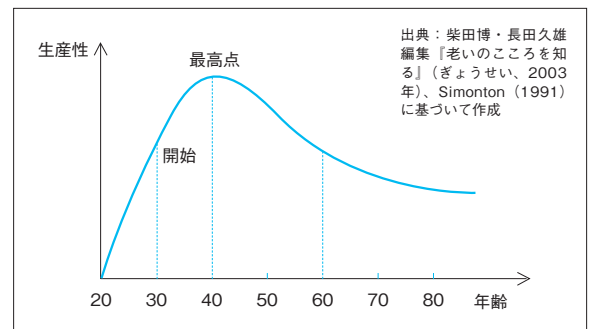
「そんなもの、年をとれば自然と身につくものだ」と感じる方がいるかもしれない。しかし、本当にそうだろうか。多くの人たちのシニアに関する印象を聞く限り、それは必ずしも正しいとは言えない。

「シニアは頑固で使いにくい」「シニアがいつまでも現場にいと、若



加齢による生産性の上昇と下降

一般的に生産性のピークは40代に想定されている。しかし、応用力と対人スキルを磨けば、それが落ちていくカーブを緩やかにしたり、再び上昇させたりすることも可能になる。



い人が萎縮してしまう」——。職場では、こうした声をよく聞く。こう思われてしまうのは、実はシニアの対人スキルに問題がある場合が多い。一般に、1つの職能で長く経験を積んだ人ほど「自分は専門性がある」と認識しているため、シニアになればなるほど、専門性を誇示したがる傾向がある。

しかし、先に説明したように、専門性のピークはおおむね40代だ。自らの専門性が落ちていることに気づかずに、若い後進にそれを誇示したり、押し付けてしまったりするから嫌われるのだ。

「自分は若手より専門性が高い」と思い込んでいると、未熟な若手の話にイライラし、耳を傾けることもしなくなってしまう。これでは、若手を育てることもできないし、若手に

煙たがられても、しかたがない。

一方、ここで表した応用力は、日本語でよく使われる「知恵」に近い概念だ。知恵とはすなわち、慶應義塾大学の高山氏が言うところの結晶性知能である。長年、経験を積んで蓄積してきた専門性を、まったく別の分野にも応用できる能力だと考えられる。

**応用力と対人能力で
働く場はぐっと広がる**

上の式に従えば、専門性はそこそこでも、応用力と高度な対人スキルさえあれば、それを活用して活躍できる場はいくらでも広がる。

後に登場するオージェイティー・ソリューションズの例がある。詳細は後に譲るが、同社では、トヨタの

工場で管理監督者を経験した人々が数多く活躍している。トヨタで経験を蓄積し、熟達したスキルを持つ人がシニアとなったとき、オージェイティー・ソリューションズのトレーナーという役割を与えられ、それらを活かすことができるというわけだ。

彼らが経験してきたのは、あくまでトヨタの生産現場である。その経験を今度は物流のバックオフィスで活かしてほしいと依頼されたとしても、本人に応用力があれば、工場と物流のバックオフィスの共通点を素早く見抜くことができる。さらに、それを相手の文脈や目線に立って、相手に理解できる言葉で伝える対人スキルがあれば、相手もそれを受け入れやすくなる。

反対に、自身が経験した工場の経験と、目の前にある物流の現場の落差ばかりが目になってしまう人は、まず、課題を明らかにし、その解決策を提示することはできないだろう。さらに、相手の状況や気持ちを理解しないまま「以前の会社ではこうだった」とお説教を始めれば、それだけで相手から反感を買うはずだ。たとえ経験のある「工場」に配置されたとしても、「基本的なことができている当たり前」のトヨタに勤務していたシニアが、それよりずっと規模の小さい未熟な中小企業の工場を指導してほしいと依頼された場合も、応用力と高度な対人スキルが育まれていなければ、成果をあげることはできない。オージェイティー・ソリューションズでは、「応用力」と「高

度な対人スキル」を重視しているから、成果をあげることができているのだろう。

専門性がない人ならば より対人スキルが重要

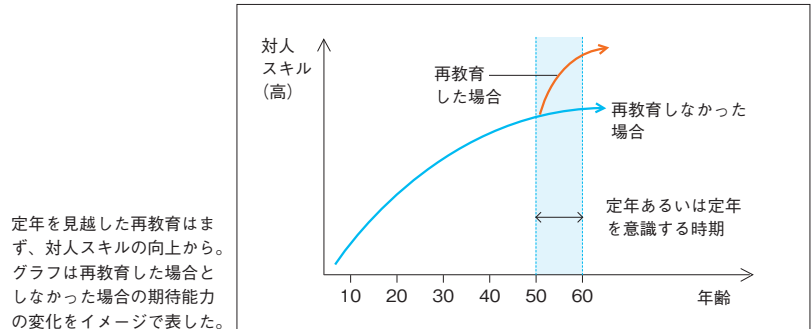
シニアの中には、「会社が言うがまま、転勤や異動を繰り返してきただけで、自分にはこれといった専門性などない」と感じている方がいるかもしれない。だが、そういう人は、より高度な対人スキルが必要だ。

繰り返し強調するが、どんなに蓄積された専門性があったとしても、シニアとしてふさわしい対人能力がなければ、期待能力は落ちていく。また、シニアになって、期待される対人能力を持ち合わせていなければ、せっかくの専門性も「宝の持ち腐れ」に終わってしまうだろう。

技術革新のスピードが凄まじい昨今、どんなに素晴らしい専門性も、あっという間に陳腐化する恐れもある。年をとればとるほど、実は専門性ではなく前ページの式「a」の対人スキルに支えられる部分が大きくなっていくのだと、企業も個人も認識したほうがいだろう。

一方の応用力は、身につけるには

対人スキルの加齢と再教育による上昇



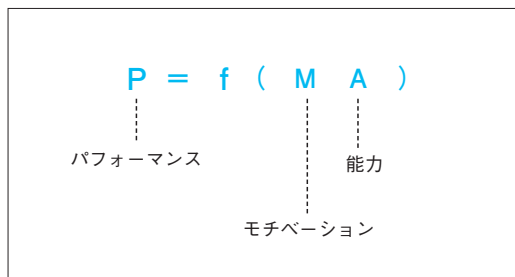
時間がかかるという特徴を持っている。応用力は機会によって磨かれる。専門性を深める過程で、ある段階からは、周辺領域にも仕事の範囲を広げていくことや、他分野に触れる機会を増やすことが必要だ。したがって、企業の経営者や人事部は日頃の業務やジョブローテーションの中で、専門性や応用力を育てる機会を社員にどれだけ与えているか、改めて考えてみる必要があるだろう。

シニアにも モチベーションは必要

組織の中でシニアを活かすという視点に立ったとき、もう1つ、忘れてはならないポイントがある。それは、ビジネスにおけるパフォーマンスは「モチベーション」と「能力」のかけ合わせによって決まるとのことだ。いくら年功的な熟達がある人の中にあっても、仕事に対するモチベーションが低ければ、それは発揮されない。このことは、忘れてはならない重要なポイントだ。

仮に、「若手が萎縮してしまうから」という理由で、シニアだけで組織された部署を作ったとしよう。その部署が担う役割を遂行するにあた

年功的熟練をパフォーマンスにつなげるには



能力が実際にどの程度発揮されるかは、個々人のモチベーションによって決まる。

出典：「仕事とモチベーション」（グルーム著、坂下昭宣訳、千倉書房）

り、能力的には何ら問題がなくても、それが果たしてシニアのモチベーションを駆り立てる組織であるかどうかは、考えておく必要がある。

高齢期には「困っている人を助きたい」「誰かの役に立ちたい」という価値観が高まる。だとすれば、シニアの能力とは何かを分析するだけではなく、そうした価値観に働きかける、何らかの仕掛けが必要だ。

左ページの図で示したように、高度な対人スキルは教育によって飛躍的に伸ばすことができるが、応用力は、「自身の専門性を応用し、適用することが必要な場」での経験によって蓄積される。つまり、その育成にはそれなりの時間がかかる。こうした視点からも、シニア問題への対応は、早ければ早いほうが良いということになる。

「専門性」の認識を改め、それを育む施策が必要に

また、もう1つ壁になるのは、日本企業における専門性に対する認識の低さである。

専門性は技術職など特別な職種のみ要求される能力ではない。年の功を育てなければまず、「すべての

仕事に専門性がある」と考えることだ。専門性があると理解すれば、それぞれの専門性に必要とされる能力は何なのかを分析し、それを育てるためにはどうしたらいいかの対策を立てることができるようになる。

企業の人事管理は、長く「技能の高まり」と「管理職昇進モチベーション」だけを重視してきたように思う。しかし高齢化という避けようのない現実、そうした考え方を根本から見直す時期が来たことを告げている。

旧来の管理手法が限界を迎えていることは、すでにいたるところで指

摘されている。定年までを単なる「余生」として過ごすシニアが増えれば、その下のミドルや若い世代のモチベーションにも大きな悪影響を与えてしまうだろう。かといって、シニアを単なる「お荷物」として抱えるだけでもまた、組織は立ち行かない。

「専門性とは何か」「年の功とは何か」という原点に立ち返って組織を見直すことは、日本企業全体が、この厳しい時代を乗り切るための新たな「知恵」を持つことにもつながる。



COLUMN 2

シニアを組織で活かす盲点 1

シニアを「しょうがなく使う」から シニアも「しょうがなく働く」

山口宗秋氏

山口ヒューマンコンサルティング主宰 経営士、産業カウンセラー



MUNEAKI
YAMAGUCHI

1925年東京都生まれ。企業の人事部などを経て、67年山口人事研究所開設。中小企業の経営診断・改善指導にあたる。定年延長アドバイザー（神奈川県）、富士短期大学講師（賃金管理論）、高齢者雇用アドバイザー（厚生労働省・東京都）などを歴任。主著に『高年者を上手に活かす企業、活かさない企業』（産能大学出版部）がある。

人事コンサルタントとして長年、企業の定年延長や高齢者雇用を手伝ってきました。その立場から言わせていただくと、大きい企業ほど人材の無駄遣いをしていると感じます。人数が多いからどうしても個人ではなく、マスで捉えてしまう。これでは、高齢者雇用もシニアの活用もうまくはいきません。なにせ、高齢者と言ってもいろいろな人がいます。70歳でもマラソンをする元気な人もいれば、50代でもすでに老け込んでしまっている人もいます。戸籍年齢で一括りにしてしまうのは、どうしたって無理があります。

年をとったら情報を与えず、責任を持たせない。一定の年齢に達しただけで「あいつはもう駄目だ」と決めつけてしまう。これでは、誰だっ

てやる気をなくすでしょう。認められれば頑張るのは、若い人も高齢者も同じです。「法律で決まっているから」「若い人が採れないから」と、しょうがなくシニアを使うからシニアの側も、しょうがなく働くようになるのです。

「年寄りにはへ理屈ばかりで」という苦情も、よく耳にします。仕事ができなのに、能書きばかり立派な人。そういう人が大企業を辞め、資格だけとってコンサルタントの世界に入ってきてても仕事にならないでしょう。シニアが使えないのは、本人の責任半分、企業の責任半分だと思います。欲しい人材を採用し、人生のゴールデンタイムを支配して働かせてきたわけですから。若いときからちゃんと挑戦させ、勉強させてきたか。自

社のシニアを「使えない」と言う人事部や経営者は、我が身を振り返って反省すべきでしょう。

もっとシニアの声を
吸い上げるべき

高齢者問題は何もシニアだけの問題ではありません。誰でもいつかは年をとるのです。しかし、年をとったらどうなるかというのは、実際に年をとるまで、なかなかわからないものです。ですから最近、人事部の方たちには「もっと定年退職者の声を聞きましょう」と申し上げています。しかし、反応はそれほど芳しくありません。

会社を辞めて、何を感じたか。どんな風に自分のキャリアを振り返っているか。シニアについて一番よく知っているのはシニア本人です。なのに、それを吸い上げる仕組みがない。改善提案など、すぐにお金に結びつくアイデアを吸い上げることには熱心ですが、こと人材に関するとなると、現場のアイデアを吸い上げることに熱心な企業は少ないと感じます。

振り返ると、かつては定年を55歳に延ばすのも一苦労でした。「女性は使えない」と言われましたが、今では立派に企業の中で働いていらっしゃる。やはり、トップの考え方が重要であり、トップがその気になれば、組織は変わります。高齢者活用も、同じです。

「役に立たない」と思えるキャリアも 視点を変えれば「財産」となる

山崎伸治氏

シニアコミュニケーション 代表取締役社長



SHINJI
YAMASAKI

1970年大阪府生まれ。京都大学卒業。日本長期信用銀行（現新生銀行）や米系経営コンサルティング会社などを経て、2000年、シニアコミュニケーションを設立。

2000年5月の会社設立以来、「シニアマーケットの専門機関」として、企業の市場調査や商品開発の支援、コンサルティングなどの事業を展開してきました。事業の狙いは、「シニアが持っている知識や経験を世の中にもっと還元すること」。そうした還元の場合は、企業の中にも外にもほとんどなかったのです。

我々は現在、50歳以上のインターネットが使える会員を約30万人抱えています。うち3万人は、社内サイトでブログも運営しています。また、シニアサークルの主催者などオピニオンリーダー1万人を「MASTER」（達人）として登録し、企業から請け負った調査活動や商品開発、イベントなどにも参加いただいています。

事業に協力いただくと、シニアの方々はそれだけで生き活きます。自分の意見が「商品」という形になることで、「社会の役に立った実感が持てる」と言います。ですから、商品が完成すると本当に喜んで、ブログで紹介もしてくれます。

ではなぜ、そうした潜在力を持つシニアを企業内では活用できないのでしょうか。理由はいくつかありますが、1つだけ本質的なことを挙げるとすれば、それは企業がシニアを理解していないということに尽きると思います。ひとくちにシニアと言っても、その性格や興味、関心の方向性は若者以上に多様です。そうしたシニアの多様性を理解しないまま自社のシニアを商品開発に活かそうとしても、おそらくうまくはいかな

いでしょう。

シニアの強みは
まろやかさにある

多様なシニアの強みをあえて言葉にすれば「まろやか」であることだと思います。若者だけの職場ではどうしても競争意識が強くなってしまい、人間関係がギスギスしがちです。ここに、「まあいいから、お茶でも飲めや」と言ってくれるシニアが1人いるだけで、チームがまとまることがあります。

こうした「まろやかさ」は、企業がシニアに最も期待していることでもあります。特に「おもてなし」が求められるサービス業からは、そうしたまろやかさを持つ優秀なシニアを紹介してほしいという相談を、数多く受けます。

ただし、「まろやか」なシニアほど謙虚です。せっかくの経験があるのに、そのまま社会に持ち込んでも「使えないのではないか」と不安を感じているのです。そうした声に応えるため、08年10月から千葉商科大学と協力して、シニアの方たちが実践的なことを学べる生涯現役大学も開校しました。

一見して「役に立たない」と思っているキャリアも、目線を変えれば役に立つことがあります。企業の中で狭くなってしまった視野をもう一度開かせる場があれば、シニアはもっと生き活きするはずですよ。

シニアを組織で活かす6つのポイント

シニアの持つ「年の功」を組織で活かすために考えるべきこと、すべきことを組織のあり方、能力の捉え方、人材マネジメントなどの側面からまとめた。

POINT

「年をとるところなる」という思い込みを捨てる

「シニアはこうだと一括りにしてお話しするのは難しい」。取材中、編集部が最も多く耳にした言葉がこれだった。高齢者の持つ多様性を理解することは、ほぼ全員が一致して指摘した「活用ポイント」の1つである。

「シニアは経験がある分、個人差が大きい」（メイテックエクスパート、金森氏）、「シニアマーケティングほど、狙いたいターゲットを細かく分析していかないと」（シニアコミュニケーション、山崎氏）、「高齢者といっても、いろんな方がいらっしゃるから『こうだ』と決めつけられないんです」（山口ヒューマンコンサルティング、山口氏）

無意識に抱えている「年をとるところなるはず」という思い込みの弊害を指摘した人もいる。慶應義塾大学の高山氏だ。

「実際には、年をとってもそれほど極端に知能が衰えるわけではありません。にもかかわらず、多くの人が20代、30代をピークに知能が衰えると思込んでいます。高齢期になると記憶などの衰えを強く認識するようになるのは、もの忘れをしたときなどに、現実以上に『年のせいだ』とってしまうことが原因だと思います」

JICAのシニア海外ボランティアを集めた合宿で、熊谷氏が「高齢者が思った以上に元気で食欲があることに驚いた」のは、そうした思い込みが顕著に表

れた一例だろう。シニアを活用したければ「シニアは頑固だ」「シニアはやる気がない」「シニアは成長しない」など、無意識のうちにインプットされた思い込みを、まず捨てる必要がある。

年をとっても「夢」はある

シニア派遣の現場では、「60歳を超えても、是非、うちで働いてほしいと言われる技術者はたくさんいる」と、金森氏は語った。インタビューにご登場いただいたコンサルタントの山口氏は、84歳になった今も、好奇心あふれる目でこう語った。

「やりたいことは年代によって変わってくるので、なかなか大変なこともありますけれども。今もまだ、夢はありますね」

山口氏は、60歳になってから水泳教室に通い、4つの泳法をマスターしたそう。4年前に書いた自著の原稿は手書きだったが、2年前に出した近著は「パソコンを習ってパソコンで打った」という。

そんな山口氏が、取材の途中でぼつりとこんな言葉を漏らした。

「これからその夢をどうやって実現していくかと、悩んでいるのですが……」

年を重ねれば、悩みからも解放されるのだろうかと思込んでいた取材スタッフ全員が、「思い込み」の深さを痛感させられたひと言だった。

年齢よりも「能力」に着目する

「シニアもね、仕事をやらせたらけっこうやるんです。『使えない』と感じるのは、企業がその能力に期待せず、能力を発揮する場を与えないからです」。山口氏は、長年、高齢者雇用や定年延長の問題に取り組んできた経験の中からこう指摘する。

実際、なかなか若い人材が集まらない中小企業では、定年を超えても働き続け、活躍しているシニアはたくさんいる。大企業ほどシニアを活用しにくいと感じる傾向があるのは、個人の能力ではなく、組織全体のバランスを考えすぎているからだろう。

日本企業に風土として根付く年功序列型の賃金体系やポスト配分の弊害を指摘したのは、エグゼクティブサーチのプロ、小幡氏だ。

「年齢を重ねれば必然的に給与もポストも上がっていくという仕組みの中では、個人も企業も年功とは何かをあまり考える必要がなかったのでしょう。重要なのは年齢ではなく能力だという前提に立てば、個人も企業も、個人の価値というものを強く意識せざるを得ないし、シニアがそれを活かしてステップアップしたいというモチベーションも、生まれやすくなるのではないのでしょうか」

小幡氏は、企業が年齢というものさしに頼りすぎるのは、それに代わる「公平なものさしがないからだ」と指摘する。

「年齢は最も簡単なものさしだから、使いやすいだろう」とも。

タイトル全廃も1つの方法

シニアの能力を見えにくくしているのは、年功序列だけではないだろう。「タイトル（肩書き）もまた、個人の価値を意識しにくくしている要因の1つかもしれない」と、小幡氏は言う。プロフェッショナルなコンサルティング集団であるエゴン ゼンダー インターナショナルにはそもそも、タイトルがない。東京オフィス代表も兼ねる小幡氏の名刺にはただ、名前が書かれているのみ。しかし「特に困ることはない」という。

「総務や経理、営業など普通の部署でそれがどこまで可能か、一度、試してみるのも手かもしれません」（小幡氏）

「若い管理職とシニア、どちらが上か下かではなく、役割が違ふと考えればいいのです」と、山口氏も言った。もしも、シニアが必要以上に肩書きにこだわるとすれば、それは肩書きが唯一、能力の証明だと信じて疑わないからだろう。ワークス研究所の大久保が語るように、シニアの能力を「専門性」「応用力」「高度な対人スキル」と分解していけば、見えにくかった「年の功」の中身が見えてくる。具体的な能力を評価されていると感じられれば、肩書きへのこだわりも、次第に薄れていくはずだ。

年齢という安易なものさしに頼らずに、いかに納得性、公平性を保って賃金やポストを決めていけるのか。シニアを活用したい企業はまず、その評価軸を作ることから始めるべきなのかもしれない。



求めるシニアの役割を明確にする

シニアには能力があるとわかれば、次の課題は「その能力を活かす仕事とは何か」ということになる。実はこの部分が不明確なケースが多い。

大企業では、50代後半にもなると、子会社や関連会社への出向・転籍が増えてくる。しかし、この出向・転籍を前向きに捉えられるかどうかについても、「求める役割を明確に伝えているかどうか、鍵になる」と、大久保は言う。

「子会社や関連会社でシニアが何をしてくれることを期待しているのか、それを明確にしないまま送り出している企業が多すぎる。シニアが持っている専門性と経験を、子会社でやっているどんなビジネスにどう活かしてほしいのかという明確な期待がなければ、出向を命じられた方はただのやっかい払いと感じ、手を抜くことしか考えないのは当然のことだと思う」（大久保）

「もう年だから」ではなく、「〇〇さんだから、これをお願いします」と言える役割を明確にできるか。これは、シニアのやる気に火をつける重要なポイントだろう。

プレイヤーとして活躍の場を作る

エンジニアの派遣を手掛ける金森氏は「後進を指導してあげてくださいと言われると、シニアの方々は本当にうれしいんです」と語った。役割を明確に伝えれば、本来持っているはずのシニアならではの志向性が呼び覚まされる、いい例だろう。

従来、多くの企業がシニアに期待していたのは、若手が困ったときに、年長者なりの知恵で問題を解決してくれる「番頭さんの役割」だった。しかし、シニアが急増していく中、そうした番頭さんの役割だけでは、到底シニアを抱えきれなくなっていくのは間違いない。シニアが活躍できる職場を増やすため、現場のプレイヤーとしてシニアを活かそうと考えたときに何をすべきか。ワークス研究所・笠井の話引用してみよう。

「仕事を頼むほうが勝手に、この仕事はつまらないだろうとか、名誉があつていいだろうと決めつけるのはよくないと思います。どんな仕事にも、組織の生産性を上げる役割があるし、どんな現場にも、使命感や責任感を持って働いている人はいます。それをシニアのほうが感じられるかどうかは、現場を統括する管理職のスキルにも関係してくるのではないのでしょうか」

「つまらない仕事だけれど……」「誰にでもできる仕事ですから」と言われて、やる気を出すシニアはいないだろう。頼むほうが「価値がない」と思うような仕事を、本気でやろうという人はいない。

「シニアの強みは、経験という引き出しからその場にふさわしい文脈を選んで、仕事の意義を見出すことができることにあります。それを企業が『こうだ』と決めつけずに、シニアが自ら発見できる環境をどう作り出すことができるか。それも重要なポイントの1つだと思います」（笠井）



長く働けるキャリアマネジメントを意識する

敬愛大学の高木氏によれば、企業内で継続雇用される人ほど同一職能内での経験年数が長く、生産職系に関してはそれが30年以上にもなる。シニアになっても働き続けるためには、それなりのキャリアデザインが必要ということだ。その一方で、企業内における異動やジョブローテーションは、個々人の能力やキャリアデザインではなく、組織全体のバランスや年齢構成のみを意識して決められることも多い。こうした状況を踏まえ、高木氏は「高齢者雇用を可能にするような意識的な人材マネジメントは、これまでほとんど存在しなかった」とも指摘する。

大久保が指摘したように、高齢期になっても働き続けられる人材の育成にはまず、「すべての仕事に専門性がある」という認識が必要になる。研究職など特殊な業務でなくても、専門性は存在する。個々の職務における専門性は何かということに着目し、そこに必要とされる職務能力を分析して明確にし、それを身につけた人材を育てなければならない。

「目先のコスト計算を考えると長期で育てる正規雇用より非正規雇用を使ったほうが安いという判断になりがちですが、それを続けていくと、長期的には人材が先細りし、高齢になっても働き続けることができる人材が育たなくなってしまう。それは単に高齢者の就労促進のためだけの問題ではなく、企業の発展に貢献していく人材を、いかに確実に一定量育てていくかという問題もあります」

高木氏はこう警告する。長期雇用は個人だけでは

なく、企業側にもメリットがあることを、企業は再認識する必要がある。

詳細なキャリアのデータベースを作る

シニアになっても働き続けることができる人材育成のポイントは、「長期にわたる専門性の確立とそれを応用できる思考力を育てることにある」（大久保）。そのためには、高木氏が明らかにしたように、キャリアの中に少し背伸びをしなければ越えられないようなハードルを用意し、それを越える挑戦の機会を与えてくれる先輩の存在が必要だ。

また、金森氏は「人事部門の多くは、技術者の能力を正確には把握できていない」と問題点を指摘したうえで、次のように語った。

「実は、何年にどの部に異動して、課長をやって部長をやってという異動履歴だけでは、技術者の能力は把握できません。我々が重視するのはその中身です。メイテックグループでは毎日、業務成果表にどんなツール、ソフトを何時間使って、どんな仕事をしたかを細かく入力しています。実は、それくらい細かく見ていかないと、技術者のテクニカルキャリアというのは見えてこないのです」

これはおそらく、技術者に限定した話ではないだろう。個人が自身の専門性を定義づけ、伸ばすため。そして企業にとっては長く活躍する人材を作り続けるため。キャリアのデータベース作りはこのように、個人と企業の共通の問題意識となるべきだ。



POINT

5

高度な対人能力を身につけさせる

シニアに期待される能力の1つに、豊かな経験に裏打ちされたコミュニケーション力や対人スキルがある。しかし、シニアであれば必ず対人能力があるとは限らない。取材では、シニアの対人能力について、厳しい意見も飛び出した。

「海外ボランティアに応募されるシニアの方たちは、地位や役職が高かった人も多く、現地で威張ってしまうことがある」（熊谷氏）、「若手を指導しなくちゃ、とでしゃばりすぎると、ただのうるさいおじさんになってしまう」（金森氏）、「雇用継続されなかった方たちの中には、俺が俺がという意識が強く、うまくいかなかったことを他人のせいにしたがる人も多かったように感じました」（高木氏）

シニアを活かしたいと考える関係者ほど、そのコミュニケーション能力の高さに期待する。その結果、うまくいくこともあるが、反対に、その頑固さに手を焼き「どうにかならないか」と思い悩むこともあるようだ。シニアのこうした対人能力に関して、慶應義塾大学の高山氏は心理学の視点から興味深い指摘をしている。

「シニアが頑固になるのは、新しい環境に適應できない場合に、自分の身を守るための一種の防御反応ではないかとも考えられています」

もちろん、そうした自己防衛反応はシニアでなくても起こる。ただし、シニアの場合、「そうした頑固さが支障になりやすい環境があるのかもしれない」と、高山氏は指摘する。

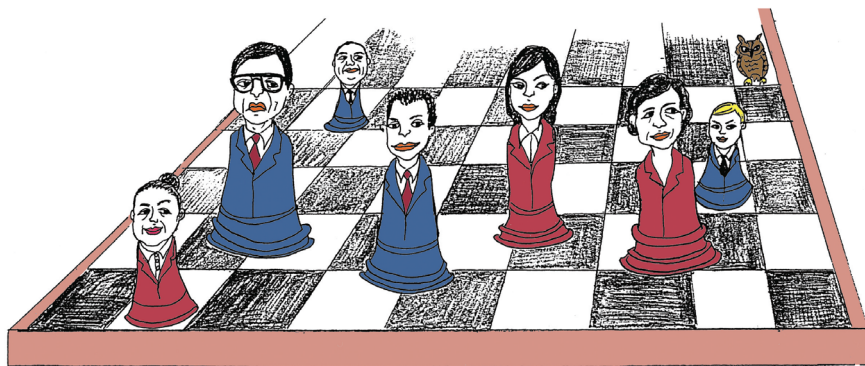
「心理学では、アドバイスをする力も実は知恵の1つだと考えられています。年をとって上手にアドバイスできる方もいるし、そうでない方もいます。アドバイスの下手な方というのは、ご自分の持っている価値判断を軸に『こうすべき』『あすすべき』と話してしまう。これに対して、アドバイスの上手な方というのは、ご自分の知識や経験を踏まえたうえで、それを相手が求める文脈に合わせて伝えることができる、一種のメタ認知能力の持ち主なのです」

高山氏によれば、どうアドバイスするかだけでなく、場合によっては「アドバイスをしないほうがいい」と判断するのも知恵の1つだそうだ。

まずは「気づき」のきっかけを

では、どのようにすればすべてのシニアにそうした高度な対人能力を身につけさせることができるのだろうか。最も手っ取り早い方法は、大久保が語る「カウンセリングやコーチングの研修を受けさせること」だろう。だが、シニア自身がその意義を感じていなければ、意味はない。

シニアの中には「自分は若い人に比べ、いろいろな人に会い、経験もしてきた。だから、対人能力にだけは自信がある」と思い込んでいる人が多い。企業はまず、そうした人々に、シニアだからこそより高度な対人能力が求められていること、高度な対人能力を身につけることが職業寿命を延ばす重要なポイントの1つであることを気づかせる必要がある。



POINT 6

人材のポートフォリオ全体でシニアの雇用を考える

高齢者雇用はすなわちシニアの問題で、ほかの世代には関係ないと考えがちだ。しかし、山口氏は「誰もがいずれ年をとる。そういう意味で、高齢者の問題はみんなの問題なのだ」と指摘した。

多くの場合、人事部の担当者は自分自身がまだシニアになっておらず、どこか遠い問題のように感じながらシニア雇用の施策を考える。しかし、「高齢者のことは高齢者になってみないとわからないことも多い」（山口氏）。高齢者雇用を真剣に考えるのであれば、定年退職者に話を聞くなどシニアの生の声を拾う作業は必要だろう。

また、高齢者雇用をシニアだけの問題だと捉えてしまうと、組織全体でその問題に取り組む意義が見えず、有効なアイデアも浮かんではこない。「もっと人材ポートフォリオ全体でシニア雇用を考えるべきだ」というのは、多くの識者が指摘したポイントでもある。

年次計画にシニアを入れる

高齢者雇用を専門に研究する高木氏は、「非正規雇用に頼りがちな部分を高齢者雇用で補う発想があってもいい」とアドバイスする。しかし、それを実行しようとする際に起こりうる問題点も指摘した。

「ただし、そのためには非正規雇用とシニアの雇用を同じ目線で眺めることができる人材が必要です。

多くの企業では現在、派遣や契約社員などの非正規雇用は事業部などの現場任せ、シニアの問題は本社人事部が担当するというように、窓口が完全に分かれてしまっています。そのため、非正規雇用とシニアの問題を同じ土俵にのせることができず、2つを併せて解決しようという知恵が生まれにくい状況にあります」

経営目標を達成するために組織があり、その組織を動かすために人がいる。シニアも、そうした欠かせない戦力の一部だという認識があれば、当然、その人員配置は事業戦略の中に組み込まれるべきだろう。

どんなシニアであれ、企業が長年、育て続けてきた人材である。それが「使えない」のであれば、それはまぎれもない、人事の戦略ミスだと言える。

「シニアをしょうがなく使うから、シニアもしょうがなく働くようになるのです」（山口氏）、「法律ができたからやむを得ずシニアを使わなくちゃいけないという考え方を、まずは変える必要があるでしょう」（金森氏）という言葉は、示唆に富む。

次ページ以降で紹介するシニア活用に取り組む企業の取材では、「シニア層は人材ポートフォリオの中に組み込まれた貴重な戦力」という言葉を聞いた。「法律への対策」から「戦力化」へ。今求められるのは、企業側のこうしたマインドチェンジであろう。

「年の功」を戦力に変える シニアを活かし、育む3社の事例

シニアがさらに活躍できる環境を考えるうえで、多くの示唆を与えてくれる企業事例を3つ紹介する。そこから見えてきたものは、蓄積されたスキルを上手に引き出す企業の姿だ。

富士ゼロックス

シニアが企業競争力強化に貢献できる環境を、 いかに整えるか

富士ゼロックスは1980年代から、今でいうワークライフバランスを考慮した女性活用など先進的な取り組みをしてきた企業。「企業人・市民・家庭人という3つのバランスがとれた状態の働き方」である「New Work Way」の提案は、実に88年まで遡る。「女性活用」の次の課題として浮上したのが、中高年社員の活用でした。2007年には50代が35%に達するなど、シニア社員の比率が高まる

中で、定年後を見通したシニア活策は必須の課題でした」と語るのは、人事部人材戦略グループの丸山孝幸グループ長だ。

03年7月に導入された「New Work 支援プログラム」は、将来の独立も視野に入れて自分の専門性を磨くために、現職を離れることなく、自分の専門性を活かした新たな仕事にチャレンジできる「ダブルジョブ・プログラム」など、画期的な6つの制度を含むものだった。プログラムの導入にあたっては、「社員の自己実現を支援すると同時に、個人と会社の両者にメリットのある、Win-Winの関係構築に貢献する」ことが謳われていた。

New Work 支援プログラムの3年間にわたる実績を踏まえ、いわばそのバージョンアップ版として登場したのが、06年4月に導入された「セカンドライフ・プログラム」だ。こ

こでは、シニア社員が自由に選択できる3つのコースを設定した(右ページの図)。New Work 支援プログラムにおける6つのコースを精選し、再構築する形になっている。以前には、本人の意志と受け入れ職場の間でのミスマッチが目立ち、応募者が少なく取りやめになった「活き活き匠FA制度(希望部門への異動に挑戦できる)」や、制度のサポートを受けて、独立・起業した元社員の個人事業主らが協同組合を作り、富士ゼロックスとの緩やかな関係を維持しつつ、同社の事業に参画するという構想もあった。

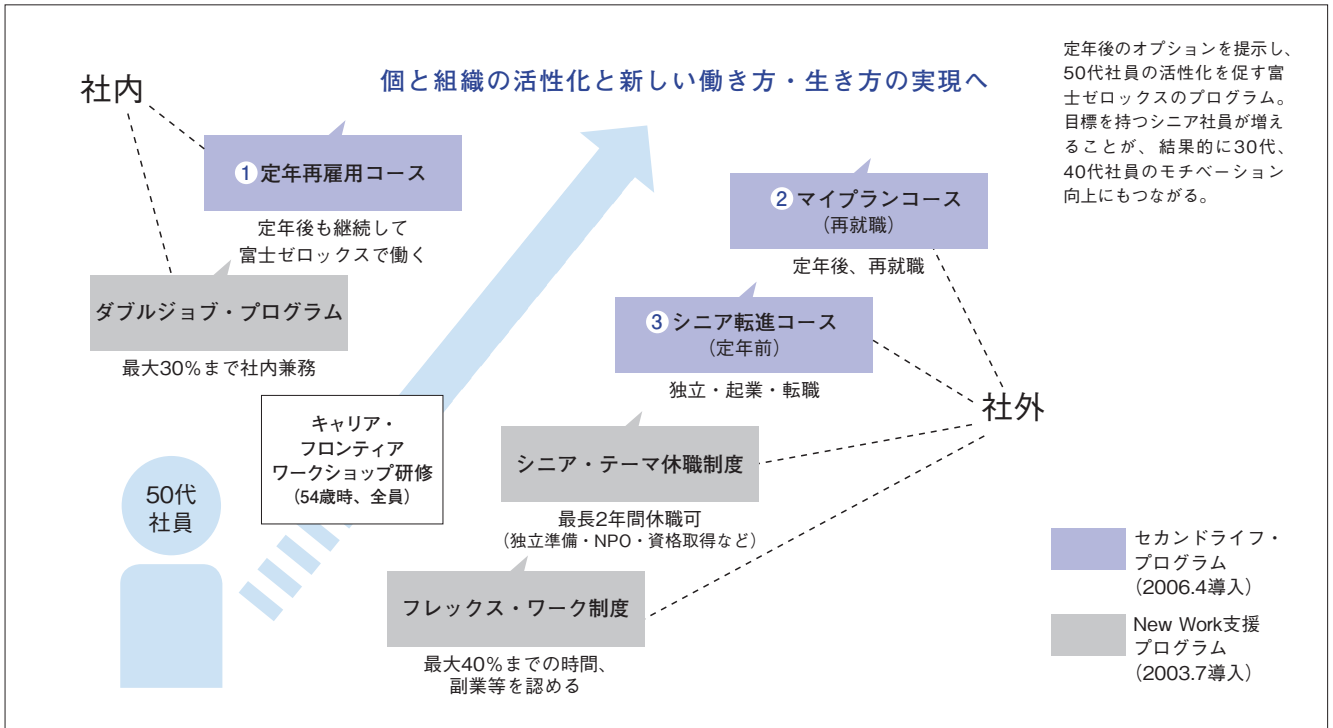
こうした試行錯誤はあったものの、プログラムの狙いは03年以来、一貫している。「シニア社員の活性化と多様な生き方・働き方を支援するための多様な選択肢の提供」や「シニア社員が保持する技術や能力・ノウハウを企業内に継承し、企業競争力



丸山孝幸氏

人事部 人材戦略グループ
グループ長

富士ゼロックスの50代社員に対する多様な働き方・選択肢の支援



強化に貢献できる環境の整備」といった視点は基本的に変わらない。

**コンピテンシーの再構築は必須
54歳研修がその気づきの場に**

セカンドライフ・プログラムでは、中高年のスキルをパワーアップしてそれを社内に留める蓄積型の方向と、外部市場での再就職、独立・起業を支援する開放型の両方向で、シニアのキャリアをサポートする。

内に残るにしても、外に向かうにしても、定年後のキャリアを考える機会は早いほうがいい。そのためのプログラムが、54歳時の社員全員に義務づけられている「キャリア・フロンティア・ワークショップ研修」。参加者一人ひとりが、60歳以降のライフキャリアのあり方を考え、コース選択の方向性を決める意識改革の場だ。

「例えば再雇用コースを選ぶ場合も、企業がなぜその人を再雇用するかを考えてほしい」と、研修の狙いを語るのは、富士ゼロックスキャリアネットのキャリアフロンティアセンターの高岡正司センター長だ。「再雇用は専門性を活かして業績に結びつけてもらいたいからであって、そのためには各自が自らの強みやコンピテンシーを自覚し、それを再強化することが必要になる。また、再雇用になれば、マネジメントからは外れるなど部署内での役割も変わるわけ

で、研修はそのことの理解を促す機会にもなっている」(高岡氏)

コンピテンシーの再強化については、シニア向けを意識した特定のカリキュラムがあるわけではなく、社内に用意されている豊富な自己啓発メニューを選んで、自ら鍛え直すことが求められている。

研修に参加した1人でもある、人事部の笹本宏和氏は、「これをきっかけに通信教育などに取り組む人は多い。英語についても、これまで仕事ではあまり必要でなかった人でも、



高岡正司氏 (左)
富士ゼロックスキャリアネットソリューション事業部
キャリアフロンティアセンター
センター長

笹本宏和氏 (右)
人事部 人材戦略グループ
職務開発チーム長

定年後の海外旅行などを見越して勉強するようになる」と言う。

4年後の58歳時点では、改めてセカンドライフ・プログラム説明会を開催し、定年直前の59歳時点で自分のコースを最終決定する。

セカンドライフ・プログラムの3コースのうち、現状では再雇用コースを選ぶ人が半数を占めている。仕事の内容は、現状では、定年前の仕事

の一部を継続することが多い。

「再雇用者の多くは、確かに富士ゼロックスのことをよく知っている、長年やってきた業務に精通しているという意味での経験値は高い。そういう点で、その強みを活かした仕事に就けているとは思っている。しかしこれからの課題は、部門単位の個別最適な配置を超えて、ベテランの高い知見、スキルを社会的に強化していく

役割に戦略的に配置換えしていくことだ」と、丸山氏は言う。

プログラムの目的にある「企業競争力強化」をさらに重視し、シニアをその担い手として位置づけようということだ。

環境は用意された。今度はシニア社員がそれに応える番。これまでの経験の豊かさを、より高い専門性へと再構築することが必須になる。

働くシニアが語る >>>

管理職から外れてからの時間こそ大切 自身の匠や専門性を熟成し、会社に貢献



鳥海志郎氏

営業本部 営業計画部
アクセラ推進グループ
Apple & Adobe推進

1978年富士ゼロックス入社。営業部門で、外部パートナーとのアライアンスを通してDTP（Desk Top Publishing）市場の開拓に努める。2008年春、定年・再雇用。趣味も豊富で、プラモデルカー・レースの世界では伝説の人。

鳥海さんは、富士ゼロックスにおける30年のキャリアを、イラストや写真入りの見事なプレゼンテーション資料にまとめて披露してくれた。そのITスキルは年季が入っている。

用意したパソコンはアップル製、プレゼンソフトもアップルの「Key note」。アドバイシステムズやアップルなどの外部企業とアライアンスを組み、日本のデジタルドキュメント市場を開拓することで、結果的に富士ゼロックス製品を拡販してきた、これまでのキャリアを物語る姿だ。

「富士ゼロックスの中では外部パートナーとのつき合いが一番多かったかもしれない。そこで培った外部人脈は会社の財産であると同時に、自分の財産」と言いさる。

セカンドライフ・プログラムで再雇用コースを選択して、アライアン

ス事業を継続する。再雇用後の働き方を、より落ち着いてロジカルにモノを考えられるようになったことで、若いとき以上に「自分がやりたいことを見極める力」がついたというのだ。

60歳前後こそ、自分の専門性を熟成させる時間

57歳で役職を外れたが、さほどショックではなかった。むしろ役職定年はもっと早くてもいいと思う。

「管理職から外れてからの時間こそ大切。そこでじっくり自分の匠や専門性を熟成させることで、結果的に会社に貢献できる」と鳥海さん。

事業を自分のライフワークと考えれば、まだ未完成。技術の進歩を見るのは楽しいし、趣味の世界の友人も広がる一方。今はもっと時間が欲しくてしょうがない。

「いくつ年をとっても時代の変化を感じる力。それが仕事と人生の喜びに通じる。その感覚は、若い人にこそ身につけてほしいですね」

持っているスキルをいかに引き出し、 高め、活用するかが重要な視点

ある事務用品メーカーでの出来事だ。その会社は工場の生産改革のため、2004年、トヨタ自動車とリクルートグループが設立した、ものづくり人材育成会社オージェイティー・ソリューションズ (OJT-S) による改善指導を受けることになった。

工場立ち上げから40年。自分たちなりの改善工夫の積み上げには自負があった。しかし、現場にやってきたトレーナーと呼ばれる指導員は、自ら率先して作業をやってみせ、工程をつぶさにビデオ撮影し、それらをもとに作業者の動きや機械の配置など無駄な部分を丁寧に指摘した。

コンサルタントが入るといって最初は戦々恐々だった作業者たちは、現場で一緒に汗を流すトレーナーの姿に目からウロコが落ちた。新たな改善課題を共に考える中で、半年を過ぎる頃には、トレーナーの指導に

喜々として協力するようになった。その工場では大幅な設備レイアウトの変更を行うと共に、社員らのモチベーションも向上。これまで3週間かかっていたリードタイムを4日に短縮できたという。

「やってみて、やらせてみせる」
で現場の琴線に触れる

OJT-Sは、トヨタに蓄積され、いまや海外企業を含め多様な業種で求められているトヨタ生産方式 (TPS) の極意を、現場に訪問して自律的に改善できる人材を育成することで外部企業に伝授するサービスを事業化している。しかし、単にTPSを押し売りするわけではない。

「そんなことをしたら、すぐにトヨタだからできる、トヨタはうちとは違うという反応になる。重要なのは、トヨタの技能系社員に培われた高度な職場運営能力を、導入対象の企業に身をもって示すこと」というのは、トヨタ出身の海稲良光専務だ。

そうしたものづくりの考え方と改善活動の進め方の指導を行うのが、トレーナーの役割。トヨタの各工場の生産現場で永年働いてきた57歳以上の技能系社員である。現在、OJT-Sには69人が在職していて最年

長は66歳。技術分野は様々だが、いずれも数十人から数百人を超える部下を指揮した管理監督者の経験を積んでいる。なにより「ものづくりは人づくり」という考え方が身に染みるように体现されている人たちだ。

「だから現場で働く人たちの琴線に触れることができる。『やってみて、やらせてみせる』『おやじの背中を見せる』という指導の仕方ができるのです」(海稲氏)

トレーナーの悩みを引き出し、
彼らが活躍できる舞台を設定

しかし、トヨタ社内のスキルを、人材育成サービスという形で外部化するにあたっては、リクルートの関与が大きかった。

「トヨタはメーカー。OJT-Sはサービス業。まず会社の立ち上げの時点で、発想の転換が必要だった」というのは、リクルート出身の上畑廣高専務。

単なるTPS手法ではなく、トレーナーに体现された現場経験の豊かさこそが、顧客が最終的に満足するサービス価値ではあるのだが、経験は個々に内面化されているため、そのままでは通用しない。「自分流のやり方」の限界は常にあり、相手に合



かいね
海稲良光氏
専務取締役

わせたトレーニング手法を追求する必要がある。そもそも、トヨタ以外の人にTPSの本質を伝えるためには、言葉を変える必要があるのだ。

「トヨタしか知らない人にとっては、想像を超えるようなひどい現場環境もあります。言うことがそのまますりなり通るとは限らず、ストレスがたまる。これまでは職場の長だった人が、一トレーナー、つまりは家庭教師のような立場に変わるわけですから、それに慣れなければなりません。私自身、トレーニングの現場に足を運び、トレーナーたちが抱える悩みを聞きながら、トヨタでもリクルートでもない新しい企業の仕組みやトレーナーの処遇を考えていきました」と、上畑氏は振り返る。



上畑廣高氏
専務取締役



安藤聖司氏
サービス部 課長

担当トレーナー2名とプロジェクトコーディネーター(PCO)1名のトライアングルによるサービス体制も、こうした中から生み出された仕組みだ。顧客企業の経営陣に営業を行い、改善チーム作りを促すのは、PCOの役割。PCOという仲介役が舞台を設定することで、トレーナーのノウハウをうまく外部化・サービス化できるようになった。

赤鉛筆を黒鉛筆に持ち替える マインドチェンジの必要

OJT-Sが定義するトレーナーのスキルは、TPSとして結晶化された製造現場のものづくりの改善技能がまず挙げられる。これはいわばハードスキルだ。さらに、人間関係、組織運営、マンツーマンの教育指導スキルなどのソフトスキルも不可欠。

しかし、トレーナーとして選抜された時点で、これらのスキルは基本的に備わっている。

「だから、新たにスキルを身につけるといふより、持っているものをいかに引き出し、高め、活用するかという視点が重要」というのは、サービス部の安藤聖司課長だ。

蓄積されたスキルの活用度を高めるためには、何らかのマインドチェンジが欠かせない。

トヨタから、OJT-Sに出向したトレーナーたちは、まず2カ月半に及ぶ研修を受けることになる。先輩トレーナーたちの失敗談・成功談を聞き心構えを養う。顧客に対するコミ

ュニケーションスキルや、プレゼンテーションスキルを磨くためのロールプレイングも行う。

「目の前でほかの人に自分のやり方を批評されるのは、彼らにとっては久しぶり。いわば部下の仕事ぶりを監督者として赤鉛筆でチェックしてきた人たちが、再び黒鉛筆に持ち替えるわけです」(安藤氏)

研修の仕上げは、トヨタ関連子会社の製造現場を借りての改善シミュレーションだ。

現場に配属後も、様々な形でトレーナーの自己研鑽のサポートを行う。OJT-Sではトレーナーの指導を受けた顧客企業の現場の声を定期的なアンケートによって、トレーナー本人に伝える。社内ではなく顧客の声によって、自らの指導方法を点検するよい機会になる。

OJT-Sが提供するトレーニング・サービスの本質的な価値は、トヨタの経験をそのまま当てはめるのではなく、新しい現場で課題を発見し、それを解決する動的なプロセスにある。だから、その最前線に立つトレーナーたちは、「過去の経験をたえず振り返り、相手に合わせて何をどう提供できるか、引き出しを常に整理し、知識としてすぐに取り出せるように準備しておく必要がある」と安藤氏。

これは、退職後であれ退職前であれ、シニアが自らを活かし、企業が彼らを活かすための重要なポイントだ。それができれば、シニアの活躍の場はもっと広がるはずだ。

失われることのない「好奇心」の促進をサポート それがキャリアを更新する

トヨタではどんな小さな作業にも基準時間が定められている。工程はその積み重ねだ。しかし、OJT-Sのトレーナーが訪問する現場では、それが当たり前ではないところも多い。「モノを作るためには基準が必要。基準がなければ作る。そのことを理解していただくために座学を織り交ぜながら現場と一緒に考えます。どこの企業でもトヨタの考え方がそのまま通じるとは思わない。自分たちの考え方を理解してもらったうえで、お客さんならではのものづくりの基準を作っていただくのが仕事」と話す上田忠桜さんの物言いは、いたって謙虚だ。自分のスキルに「自信がある」とは言わない。なぜなら「自信とは過去の経験にすぎないから。

そこにとらわれるより、新しい経験を日々更新していくほうがいい]

好きなゴルフで喩えれば、同じクラブでも、先週のスイングが今日またできるとは限らない。だからこそゴルフは奥深い。

「この仕事ではいろんな業種の会社さんにお邪魔します。菓子メーカーでお菓子作るの、初めて見ましたけれど、これが結構面白いんですよ]

経験を更新し続ける力は、新しいものへの好奇心だ。むしろトヨタ時代よりも「新しいものの見方ができる楽しさ」がOJT-Sにはあるという。

プロジェクトごとに 現場が変わる面白さ

岩月恒久さんは40年間、1つの職



顧客現場での指導風景。トレーナーは作業者と一緒に汗を流し、「やってみて、やらせてみせる」で教える。

場一筋。「生涯同じ仕事しか知らないというのなんだな」というのが、OJT-Sに入った動機だ。ここでもやはり好奇心。トヨタという共同体では、基本的に同じ志向性を持つ人たちの中で仕事が完結していく。しかし、OJT-Sではプロジェクトごとに、職場の雰囲気が変わる。コンビを組む相手のトレーナーも、PCOもそのつど組み替わる。

「今まではトヨタという組織で自然に進んだことも、場面ごとに手作りしていかなくちゃいけない]

現場は異なるものの、そこには必ず一人ひとりの人間がいる。個への対応が、現場対応力を強める秘訣だ。「現場のパート・派遣スタッフの話聞いてあげると、とても喜ばれる。ふだん、話を聞いてもらえない不満が彼らにはあるからね]

ただ、工程の無駄を目にして、つい自分が手を出したくなることも。「そこはぐっと我慢することを覚えました]

今は、研修事業開発部で集合研修と現場訪問を組み合わせた新たな研修ビジネスのモデル作りに取り組む。従来とは異なる新たな訪問スタイルのため、最初は戸惑ったが、今新しいビジネスを開発しているのだと思うと、心が弾む。



岩月恒久氏 (左)
エグゼクティブ・トレーナー

1965年トヨタ自動車入社。退職するまで、ずっと元町工場に勤務。2003年OJT-Sへ。現在は、新規事業である研修の仕組み作りを担当。62歳。

上田忠桜氏 (右)
エグゼクティブ・トレーナー

1964年トヨタ自動車入社。3工場塗装を担当。南アフリカ工場の支援も経験。2003年OJT-Sへ。62歳。

高島屋

すべての従業員を対象とした再雇用コースの整備 50歳から、定年後の多様な働き方を意識づけ

高島屋は、65歳までの再雇用を核とした中高年者支援制度「ゴールデンエイジプラン」を2001年に導入した。年金支給開始年齢の引き上げに伴って高まる社員の不安感や、定年後も引き続き働きたいという社員のニーズに応えたもの。と同時に、接客などで高いスキルを持つ社員を残すことで、団塊世代退職以降の組織的スキルの低下に歯止めをかけるといった狙いもあった。「希望者全員を



中川 荘一郎氏
人事部 人事政策担当次長

65歳まで再雇用する」のが原則だが、06年に目標感を持たせるために「健康」「定年前2回の評価」を基準とし、現状は希望者の9割を再雇用している。制度はパート社員にも適用されるため、再雇用後のコースは11種類と多岐にわたっている。

紳士服のオーダーメイドの技術者など、ほかの人では容易に置き換えられない専門技能を活かすコースもあるが、これは全体の1割止まり。一般の販売・営業・スタッフ職については、制度発足当初は「ワークシェアコース」があるのみで、その一律処遇では再雇用後のモチベーションの低下が見られる人もいた。そのため、06年の制度の見直しにおいて、有期雇用社員を含めた再雇用コースを整備する中で、従来のワークシェアコースを「キャリアコース」と「サポートコース」に複線化した。

キャリアコースは、現役時代のキャリアを活かして、基本的に現役時代と同じ職場に再雇用する。ポジションや役割分担こそ変わるが、キャリアの継続性を前提とすることで、定年前の経験が活かせる働き方だ。

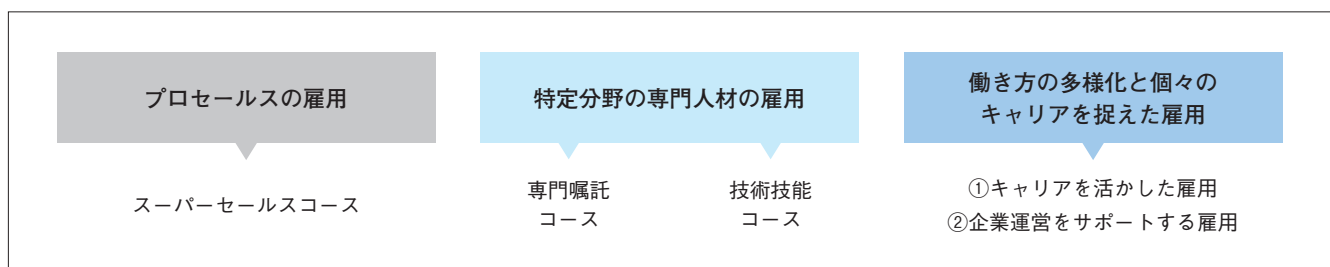
サポートコースは現役時代の職場からは離れ、組織をサポートする定型的・補助的な仕事に就いてもらう。

いずれも定年後嘱託員という身分で、1年ごとに雇用契約の見直しがある。短時間勤務も選択できる。年に2回の評価を行い、その評価は次年度以降の賃金に連動する。

定年後の働き方を意識づけ、
モチベーションを高める

コースの複線化や評価制度の導入は、再雇用後の働き方に差をつけることを意味する。「希望者全員再雇

再雇用制度の3つの柱



卓越した販売スキルを持つ人の「スーパーセールス」、特殊技能を残し・伝えるための「専門嘱託」「技術技能」の専門コース以外に、働き方の多様化と個々のキャリア選択に対応した2つのコースを用意している。

50歳で参加したライフプランセミナーが 定年後の働き方を意識づけた



松丸光次氏
顧客サービス担当
(コンシェルジュ)

1965年入社。44年に及ぶ東京店のキャリアの中で32年間は販売一筋。趣味雑貨担当が長い。定年前の8年間は、顧客サービス担当。2006年12月定年。入社後初めての、年末年始2週間の休暇を経て同一職務に再雇用。

「年の功」が活きる コンシェルジュのわざ

定年後を意識したのは50歳のときに参加したライフプランセミナー。模造紙を渡され、60歳までの自分、定年後の自分を描くように言われた。松丸さんが描いたのは、デスクの前に立って顧客を案内している自分の姿。まさに今担当しているコンシェルジュの姿だ。

「よりきめ細かくお客さまのご相談

を受けるセクションが必要だと思っていたから、53歳のときに新しく導入された『ローズデスク（コンシェルジュの前身）』担当を命じられたときはうれしかったですね」

東京店のことはよくわかっているつもりでも、コンシェルジュとしてのサービスはまた別。店内施設のバリアフリー状況を確認したり、各マネジャーから売場の特性を聞いたり、高島屋以外の店にも出かけた。世の中で超一流と言われるサービスを体

験するため、有名ホテルに宿泊して研修をしたことも。現在の松丸氏があるのも、自らが描いたコンシェルジュ像に近づくための、こうした新たな努力の結果なのである。

顧客からの問い合わせの約4割は、「近所に美味しい蕎麦屋さんはない？」といった店外の情報。昼休みを利用して評判の店に足を運ぶ。地域の商店街やほかの百貨店の催しも毎日チェックしている。まさに足で稼いで集めた膨大なデータを、顧客の要望に合わせて自在に引き出す。

「なにより大切なのは、よくいらっしゃるお客さまの名前と顔を覚えること。肌身離さず持っている手帳には、コンシェルジュになってからでも600人のお名前を記しています」

顧客を覚えるのは、クレーム処理がきっかけのことが多い。

「以前よりお客さまのニーズをすばやく察知できるようになりましたね。気配だけで、どんなことにお困りかがわかるようになりました」

これも経験のなせるわざ、いわば「年の功」だ。コンシェルジュはそれが最大限に活かせる仕事だという。

用」の骨格は維持しながらも、中高年社員の個々の意欲を引き出し、戦力発揮を促す仕掛けだ。むろん60歳になった時点で急にそれを言われても、社員は戸惑う。そのため、人事部では50歳と56歳時点でライフプランセミナーを開き、再雇用基準を明示し、60歳以降の再雇用の意思確認を行う。なかにはキャリアコースを希望しても、叶わない人もいる。

「定年までしっかり働いて、自らの評価を上げ、そのうえで再雇用後のキャリアプランを広げてほしいというのが本音としてあります」と、人事部の中川荘一郎氏。定年後の働き方を早期に意識づけることで、中高年社員の在職中のモチベーションを高めたいのだ。

「再雇用制度は、入社から定年退職後に至る個人のキャリアプラン全体

の見取り図の一部。現在のシニアだけではなく、皆が長期的に安心して働けるモデルを示すことで、ミドルや若手のモチベーションも引き上げるのが最終的な狙い」（中川氏）

もともと百貨店には多様な職種があり、雇用形態もモチベーションのあり方も多様だ。高島屋のゴールデンエイジプランは、その多様性を活かす再雇用制度という側面もある。

「世代継承性」の演出が、 組織の欠かせない役割となる

「年をとるのが楽しみになる」。働くすべての人がそう思えるようになるために、組織は何をすべきか。

本特集はそんな編集部の問題意識からスタートした。

総括として、神戸大学大学院教授の金井壽宏氏の言葉の中に、その「解」を探してみたい。

金井壽宏氏

神戸大学大学院経営学研究科 教授

聞き手／高津尚志（本誌編集長）

——最近、若手や次世代リーダーの育成に焦点が集まり、企業の中にいるシニアの方たちの「年の功」が忘れられているように感じます。改めて、組織におけるシニアの役割というのは、どんなところにあると考えたらいいのでしょうか？

僕は、ミドル以降の大きなテーマは世代継承性だと思っています。英語で言うと、ジェネラティビティー（generativity）。もともと、心理学者のE.H.エリクソンが使い出した言葉で、生み出す（generate）という言葉を抽象名詞化した造語です。ミドル以降の時期になったら、自分に

とって意味のある仕事をするだけでなく、若い世代にとっても意味のあるものを生み出し、育てていこうという意味だと解釈しています。

その意味をひと言で説明するのは難しいのですが、自分にとって意味あるものを創造するだけではなく、より若い世代にも役立つものを創造する力と言えるかもしれません。自分や周囲の人々にとっての「夢」ではなく、世代を超えた「夢」を語る力と言ってもいいでしょう。

この世代継承性とは何かを示す、素晴らしいエピソードがあります。

本田技研工業は1973年に、世界で

最も厳しいと言われたアメリカの排ガス規制（マスキー法）に合わせ、CVCCエンジンを開発しました。このとき、エンジン開発の指揮をとったのが、後に社長になる久米是志さんです。完成したエンジンを見て、本田宗一郎さんが「これは千載一遇のビジネスチャンスだ」と言ったのに対し、久米さんは「我々は次世代に青い空を残すために新エンジンを開発したのです」と言った。これなんか、僕は本田さんも大好きですが、このときばかりは若い久米さんの方が一枚上手だったと感じますし、世代継承性とは何かを示す素晴らしい例じゃないかと思っています。

——企業では今、その世代継承性を健全な形で発揮しているシニアがどうも少ない。高齢者雇用を考えるうえでも、それが問題の根幹にあるというご指摘ですね。

そうです。心理学者のエリクソンは、人間の発達段階を8段階に分けて、それぞれの時期に乗り越えべき課題と、その対立命題を示しています（15ページの図参照）。これで



TOSHIHIRO
KANAI

1954年神戸市生まれ。京都大学教育学部卒。80年神戸大学大学院経営学研究科修士課程修了。89年マサチューセッツ工科大学Ph.D（経営学）。92年神戸大学博士（経営学）。94年神戸大学経営学部教授。99年から現職。研究テーマはリーダーシップ、ネットワーク、モチベーション、キャリアなど。『働くひとのためのキャリア・デザイン』（PHP研究所）など著書多数。

Text = 曲沼美恵 Photo = 笹木 淳

いくと、35歳から65歳くらいまではいわゆる成熟期にあたる。企業で言うと、ちょうどマネジメントや次世代育成を任されるミドルからシニアまでの時期に相当します。

実は、この成熟期の発達課題というのが、先に説明した世代継承性です。エリクソンによれば、これをクリアできるとようやく、ケア (care) という強みが生まれ、さらに、その強みを持って老年期の統合という課題をクリアすると、知恵 (wisdom) が生まれる。つまり、人をきちんと世話して次世代のことを考えられない人間は、最終的に自分の人生の自己肯定もできないし、知恵を持つこともできないという考え方です。

——世代継承性をクリアできなかった場合、何が起ころのでしょうか？「停滞」や「自己耽溺」と訳されていますが、要するに、いつまで経っても自分のことしか考えず、逃避的に趣味や恋愛に耽っているようなイメージです。

ユング的に言うと、ミドル以降の時期は人生の忘れ物を半分、取り戻す時期でもあります。会社人間の男性だったら、「負けちゃいかん」とひたすら前を向いて走り続けてきた人生の前半を振り返って、「たまには負けてもいいじゃないか」と思えたり、失敗しても、そこからいろんなことを学べると気づいたりする時期でもある。実は、この人生の後半に取り戻す「忘れ物」の代表格が、エリクソンの言うケア、つまり、「次世代を育むこと」なんです。

考えてもみてください。若いうち



は「なんとしても一番をとりたい」と頑張ってみるのもいいけれど、50代、60代になっても一番を目指して、自分のことだけしか考えてないような男性は魅力がないでしょう？ そういう人はちょっとボタンを掛け違ったら、「相手を蹴落としてでも一番をとりたい人」になっちゃう。確かに30代までは、体力も勢いもあって、1つのテーマを深く耕すことはできるかもしれないけれど、それを横にも斜めにも広げられるのはやはり、ミドル以降の仕事だと思えますね。

**人を育てる喜びを
感じる体験が必要**

——シニアが世代継承性をクリアするために、企業にできることは何でしょうか？

まず、育成する相手を明確にしないとイケないですね。部下がいないと、世代継承性も発揮できない。それと、ミドル以降になったら、「次世代を育てるとこんなに大きな仕事ができるんだ」とか「人を育てると、自分もこんなにうれしいんだ」と感じる体験を、1つや2つ、演出して

あげることだと思います。

これはある金融機関や製造業で研修をしたときに使った方法ですが、例えば、「私の手で育った右腕」という作文を書いてください、とシニアをお願いしてみたらどうでしょう。個人の課題も、組織が抱える問題点もこの作文でけっこう明確に出てくると思えます。また、子育てもいいバロメータになります。子どもと話し、「説教くさい」と疎まれるか、「いいこと言うなあ」と尊敬されるか。試してみるといいかもしれません。

家庭で次世代の世話ができるようになる頃って、会社でもちょうど部下を持って、その部下を育てる仕事を任されることが多くなります。仕事の世界と家庭のことは別個のことだと思われているかもしれませんが、実はけっこうクロスオーバーしているものなんです。

ほんとはそんな難しいこと言わず、単純に「カッコいい」シニアが増えてくれたらいいんですよ。自分のスタイルを持ってね、「うわ、カッコええやん」という人。そんなシニアに会うと、「年とるのも悪くないなあ」って思いますよね。