



キャリアのリスクマネジメント・再雇用制度の限界

～ミドル社員の再生化・シニアインターンシップ実施報告～

パネラー

株式会社三菱総合研究所 シニアプロジェクトマネージャー 森 卓也氏

日本マネジメント総合研究所合同会社 理事長 戸村 智憲氏

合同会社 志事創業社 代表 白井 清氏

株式会社マイスター60 公務員人財開発・セカンドキャリア支援センター長 岩井 克己氏

モデレータ

株式会社マイスター60 取締役 事業部長 高平 ゆかり氏



「脱たそがれ研修」がシニアインターンシップのキーワード

高平氏 最初にこちらの映像をご覧いただきたいと思います。2013年12月11日に、テレビ東京の「ニュースアンサー」という番組で放送されたものです。(内容:都内のある会社で営業課長を務めていたOさんは、定年退職後に継続雇用を希望し、別の部署に異動。会社はOさんに視野を広げてもらおうと、ある研修に参加させている。それが、シニア専門の人材派遣会社マイスター60が行っているシニアインターンシップ。マイスター60が企業から社員を受け入れ、6カ月間で意識改革し、会社に戻ってから戦力として働けるようにするプログラムだ。この日の研修で、Oさんはメイド喫茶でのアルバイト経験を語る若者と交流。若者を理解する訓練だという…。)では、まず、こういったインターンシップが開発された社会的背景や狙いについて、企画段階からご意見をうかがっている森さんからお話しいただけますか？



森氏 背景にあるのは皆さんご存知の高齢化ですが、それを実感するために一つ例を挙げたいと思います。皆さん、サザエさんに出てくる波平とフネ、お幾つかご存じですか。実は波平54歳、フネ52歳です。今それに近い男性といえば、芸能人では真田広之や氷室京介、女性では松田聖子や叶姉妹のお姉さん(叶恭子)です。「波平とフネ」が「氷室京介と叶恭子」となると、全然違う社会が見えますよね。つまり、そういう社会になったいま、企業の人事としてどうしていくかが大きな課題になってきます。

その中で、キーワードとなるのは「脱たそがれ研修」だと思います。45歳から50歳くらいになると、会社でしばらく受けることのなかった階層別研修が始まります。自分自身のキャリアを振り返って、何ができた、何ができないということを書かされて、最後に老後の不安を煽られて終わる、非常に暗くなる研修を「たそがれ研修」と言うそうです。こんな研修、皆さん受けたと思いますか。

これからは生涯現役時代、あるいは人生二期作、二毛作といった時代がやってきます。そのときに、これまで会社でやってきたことの延長線上ではなく、新しいことに挑戦してみようと自分自身を奮い立たせる研修が必要なんじゃないでしょうか。マイスター60さんがこのインターンシップを企画されたのは、そういう強い問題意識があったと思います。私自身、研修を拝見したのですが、受講者の皆さんが非常に生き活きと受講されていて、おそらく会社に戻って、さらに輝くことができるのかな、と感じました。

シニアインターンシップから戻った社員の想像以上の変化

高平氏 では、このシニアインターンシップに企業側としてはどういったお考えで社員を送り出されたのか、当時、セイコーエプソンで人事部門の仕事をされていた臼井さんにかがいたいと思います。

臼井氏 私は昨年末に 30 年余り勤めた会社を辞めて、シニアアントレプレナーになったんですが、当時は会社で事業構造改革を進めていて、数百人規模の配置転換を行う必要がありました。全員の異動が終わるまで長い場合半年から 1 年かかることが予想され、その間、対象者の方々にスキルセットの棚卸しと再教育を行うことになり、そのプログラムのひとつとして、このインターンシップは可能性がありそうだとトライアルで 1 名送り出したわけです。

効果は思った以上でした。配置転換の対象になった方はすごく将来に不安を持たれるんですが、研修が終わると、その方はすごくポジティブな感想を持って戻ってきたんです。仕事に対してというより、これからの自分の人生に対してですね。定年退職後、雇用延長せずに辞められましたが、新しいかたちで人生を楽しんでおられて、会社にとっても非常に意味のある研修になるんじゃないかという感想を持ちました。

高平氏 ここまで民間企業のお話をうかがいました。さて、当社の岩井さんは今年 3 月まで中央官庁に勤めており、国家公務員の幹部として長年勤務されてましたので、公務員の再雇用の実情はどうか、伺ってみたいと思います。

岩井氏 定年を迎えたほとんどの職員が継続雇用を希望している職場が多いかと思います。60 歳を迎えて、自分のいままでの人生設計を基本から見直すよう迫られている職員もいると思います。但し、全体として、もともといたところに寄りすぎる傾向があり、結果として職場でさまざまな問題が起こってくる。例えば、役職を外され、そのまま職場に残った職員にどういう仕事を与えるか、あるいはその一方で、職員自身も意識改革がまだできていない、そういう問題が山積しているのが実態です。

再雇用制度には限界がある。個人、企業はどうすべきか

高平氏 戸村先生には、シニアインターンシップで行っているワークショップのひとつで講義を行っていただきましたが、そのときの感想やご意見をいただけますか。

戸村氏 いま、キャリアのあり方って劇的に変わってきています。「キャリア・クライシス」

に直面し、これから求められるキャリア開発は、防波堤の中からいきなりポンっと外海に出されても乗り切れる、あるいは社内で役割や状況などが変わっても適応力・サバイバビリティがあるといったものになってきます。そんなときに従来型の多様性を犠牲にした金型にはめ込んで画一的な人材を大量生産するような人材開発・人材育成でいいか、といえどもまったく違うでしょう。難局を乗り切るポイントは、キャリアのあり方が「多様化」しているか、会社が役職員に提供する人事制度やキャリアにおける選択肢やマインドセットなどが「多様化」しているかという「キャリア・ダイバーシティ」です。残念ながら、日本の多くの企業の人材開発は画一的で、社外の荒波にもまれていない感じがありますから、シニアインターンシップのような場で「他流試合」をやっていくことは大事だと思います。

高平氏 いま、65歳定年という時間軸で話を進めていますが今後は70歳まで、あるいはそれ以上、生涯現役で働きたいという人が更に増えてくると思われれます。ただ、雇用者側にとっては再雇用も65歳でも限界ではないかと感じます。そうした厳しい状況の中で、これから先、個人の立場ではどんな考え方や準備が必要なのか、また、企業の人事は個人のその取り組みに対してどう支援すべきなのか。白井さんはどうお考えですか。

白井氏 私自身は、個人と企業はこの問題に関して利益相反していなくて、問題解決の方向性は同じだから一緒にやればいいと思います。会社にいると、同じ周波数でしか動かない人が増えてくるんですね。だから、会社の外で他流試合をどんどんやって、もっと社会と交わるスキルを磨くことは、個人にとって必要なスキルですし、会社にとっても、事業環境の大きな変化などに対応していくためには、違う周波数に対応できる人材が必要です。

また、長い年月働いてきた方たちに対して、企業はこれまでの人材への投資のリターンをどう回収するかと考えますし、個人としても、これまで自分が積み上げてきた経験や能力が活かされないかたちで働くのでは、投資が回収できていませんよね。ポイントは、他流試合のできる人たちをどうやってつくるか、積み上げた経験や能力をキャリアの最終局面でどうすれば活かせるか、この2点だろうと思います。

シニア職員を集めたチームで仕事を請け負う仕組みをつくった



高平氏 問題解決の方向性についてお聞きしましたが、岩井さんから、官庁で山積していた再任用問題にどのように取り組んだのか、具体的な事例をご紹介ください。

岩井氏 この問題については基本的に3つの対策が必要だと思っています。1番目は、

組織のトップが再雇用者、継続雇用者をどう活用していくか、しっかりした方針を持つこと。2番目がシニア世代活躍のためのバックアップ体制、あるいは新たな組織づくり。3番目はシニア職員の意識改革をどう徹底するかです。

具体的には、私の場合、各組織のシニア職員を集めてシニアのチームをつくり、その中で序列を付け、シニアのリーダーを見つけて、チームの管理を任せました。再雇用後に元の部下に使われるというシチュエーションを避けようと思いました。そして、私は「シニア仕事請負制度」と呼んでいます。組織の中でそのチームに特定の仕事を分け与え、請け負わせるということをやりました。集団志向性や長幼の序など日本社会の持つ基本的な価値観も大切にしたいと考えました。

ただし、最大の問題点は個々の職員の意識改革で、内部研修は甘えが出ますし、研修担当者も年長者には研修がしにくいという大きな欠点がありました。そこで、私の反省点としては、やはり研修においては他人の飯を食わせるべきだと。外部で研修させるのがいいんではないかと思っています。

「パラレルキャリア化」が進み、企業は兼業容認へ向かうか

高平氏 いまのお話、民も官も同じだなという印象を受けます。そこでもう少し視座を広げて、現在、多様な人材を活かす経営としてダイバーシティが叫ばれていますが、個人、企業、高齢化社会、こういった視座で考えたとき、包括的にどんなことに向き合っていくといいか、森さんから話しいただけますか。

森氏 ダイバーシティについて、個人として考えることと、会社として考えること、2つあるのだらうと思います。個人については、いま「2枚目の名刺」が流行ってますけど、会社の名刺とは別の名刺を持てるようなキャリアの複線化が個人のダイバーシティマネジメント、リスクヘッジとなってきています。そういうパラレルキャリア化が今後進むのは間違いないと思います。

一方、会社としては、違った価値観、キャリア志向を持つ社員が社内にいることは、事業環境が大きく変化するこれからの時代において企業競争力の源泉になっていくはずで。今後、兼業規程を緩和し、社外で活躍する社員を認める人事制度が増えてくるのではと思います。

高平氏 最後に、オーディエンスのみなさまにお伝えしたいことを、戸村先生からお願いします。

戸村氏 金融機関で「ご利用は計画的に」という言葉がありますが、「キャリア設計も計画的に」行うべきでしょう。できればシニアになってからどうするというのではなく、プレ

シニアの段階から、もっといえば入社した段階から多段階変速できるかたちで行っていくのがいいと思います。私は「定年再雇用」という言葉が嫌いで、「定年再起動」プロジェクトというものを手がけていますが、蓄積した経験やデータは「不易流行」として活かしながら、新たなソフト・スキル・ナレッジを多様化の観点からシニア人材の方々が「インストール」して、時代に応じた適応力・サバイバビリティを磨けるようにしていくことが大切でしょう。そういう定年再起動に向けて、シニアインターンシップといった他流試合で自己を見つめ直し高めていける場を活用されるといいんじゃないでしょうか。

高平氏 ご来場くださいましたみなさま、ご清聴ありがとうございました。

講師紹介



株式会社三菱総合研究所 チーフプロジェクトマネージャー
森 卓也氏

1972 年生まれ。東京大学大学院工学系研究科 修士課程修了。専門は科学技術・高等教育政策、大学の戦略コンサルティング。1997 年に株式会社三菱総合研究所入社以来、科学技術・高等教育政策に関する調査研究に従事しつつ、大学の経営・教育・研究全般にわたりコンサルタントとして活動。現在はカレッジリンク型 CCRC (Continuing Care Retirement Community) や団塊世代を対象としたシニア大学など、少子高齢化時代における新たな大学モデルの実現に取り組んでいる。



日本マネジメント総合研究所合同会社 理事長 戸村 智憲氏

米国 MBA (経営学修士) 修了。全米トップ 0.5% に授与される全米優秀大学院生を受賞。国連にて内部監査業務専門官、戦略立案専門官リーダー、国連主導の CSR 運動「国連グローバルコンパクト」推進やダイバーシティ・人権啓発推進等に携わる。民間企業役員として人事総務統括・監査統括、経営行動科学学会理事・兼・東日本研究部会長、岡山大学大学院非常勤講師、株式会社アシスト顧問、JA 長野中央会顧問、上場 IT 企業 JFE システムズ株式会社アドバイザー、その他業界団体顧問などを

歴任。ダイバーシティ経営をはじめ、企業統治、人権啓発など、多角的で幅広い視野からのわかりやすい指導で定評がある。日本の人気講師ランキング3位（日経産業新聞しらべ）。著書29冊。NHK「クローズアップ現代」などTV出演・連載・寄稿等多数。マイナンバー・アンバサダーや、コーポレート・ガバナンス・アワード主宰も務める。



合同会社志事創業社 代表 臼井 清氏

ウインタースポーツ好きを理由に1984年、諏訪精工舎（現・セイコーエプソン）に入社。大阪を振り出しに台湾や英国、ドイツでマーケティングとHRM中心に経験を積む。「会社人」から「社会人」になろう！をスローガンにソーシャル・リーマンズという働き方の普及活動を“部活”として展開。2014年に社会貢献型ビジネス作りを支援するビジネスエデュテイメントプロデュース会社「志事創業社」を設立して独立。丸の内プラチナ大学の開校準備に加わるなど、企業や個人の“志事”作りに奮闘中。企業間フューチャーセンター理事、ソーシャルベンチャー・パートナーズ東京理事、JEBDA（新興事業創出機構）フェロー、中小企業大学校講師等。



株式会社マイスター60 公務員人財開発・セカンドキャリア支援センター長 岩井 克己氏

国家公務員試験（現総合職）に合格後、中央省庁の幹部として長年勤務し、東京にて管区局長を最後に定年退官。欧州での在外公館勤務時代も含め長年、国際テロ対策など国家のリスクマネジメントに携わった。人事・研修部門での経験も長く、改正高年齢者雇用安定法の施行に伴う人事運営方針の改定に取り組んだ。現在、日本危機管理学会で理事を務める一方、マイスター60において、高齢者雇用問題、特に公務員のセカンドキャリアの支援などに取り組んでいる。



株式会社マイスター60 取締役 事業部長 高平 ゆかり氏

産業能率大学大学院 経営情報学研究科 経営情報学専攻 (MBAコース) 修士課程修了。シニアセカンドキャリア推進協会 幹事。米国 CCEinc 公認 GCDF-JAPAN キャリアカウンセラーNo1063JP 派遣元責任者、職業紹介責任者。

坂本藤良経営研究所を経て 1986 年 7 月 三菱商事と全日空出資の人材派遣会社：株式会社エム・シ・メイツへ入社。

以来今日迄人材ビジネスに長年従事。特に高齢者雇用に係る高齢者派遣事業及び再就職支援事業、職業紹介事業、出向支援は 1995 年から従事。2011 年 8 月、(株)マイスター60へ転身。

2013 年シニアインターンシップ、2015 年おもてなしシニア隊、2015 年公務員人財セカンドキャリア支援事業等、定年世代の職域開発、新たな活躍の場を創出する企画開発に従事。また平均年齢 65 歳ベテランシニアのマネジメントにも奮闘中。