

高齢化社会の生きがいを「耕す」

～「愛されシニア」を育成する～



日本マネジメント総合研究所(同) 理事長
経営管理学修士(MBA) 戸村 智憲

1. はじめに

さて、前回までに社会貢献についてのお話をまとめつつ、社会的問題としての少子化とそれを取り巻く社会的風土の問題について触れてみた。

今回は、筆者自身が各企業よりご依頼を受けてシニア人材の教育・指導・再雇用へのご支援などを行わせて頂く中で、社会におけるシニアの生き方・支え方などを視野に入れつつ、「愛されシニア」育成についてまとめておこうと思う。

企業としてシニア人材を再雇用する方にとっても、また、シニア人材の方々にとっても、高齢化社会をどう「耕す」のかという観点をもって述べていきたい。

2. 「定年再雇用」から「定年再起動」へ

定年を迎える方々の心境はその人ごとにさまざま、高齢化社会や社会保障制度関連の課題から、筆者は何もシニア人材は必ず再雇用されて社会で働き続けるべきだとは思っていない。

中には、これまでの自らの限界まで力を発揮され、定年という一定のゴールテープを切った際に花束と共に渡される潤沢な退職金とある程度の年金や年金保険などをもって、いわゆる「余生」を楽しく生きたいという方々がいてまったく構わないと筆者は思う。

実際、旅行代理店の方々からすれば、資金的にも

時間的にも余裕のできたシニア層は、高級クルージング旅行の格好のターゲットとして見据えているようであるし、都会暮らしを卒業し、夢であった農園・菜園の中にいて晴耕雨読で暮らすライフスタイルを選ぶ方々がいても、健全な「老後」のスタイルの1つであろうと筆者は思う。

温泉好きながら多忙から温泉旅から遠ざかっている筆者としては、各地の温泉地をめぐる旅をされているシニアの方々にうらやましく思うこともある。



写真1

一方、シニアとして年齢での区分で人生に線引きするのではなく、定年を経てこれまで企業や組織でできなかったことに取り組まれることで幸せを感じ、金銭的に困っているわけでもなく働くことでやりがいや生きがいを感じるシニアの方々も少なくない。

また、これまで利益を上げることを至上命題とされてきた方々が、利益うんぬん以前に社会的な貢

献や、大上段に社会貢献と言わずとも「誰かの役に立っている」と感じられることで幸せを感じるソーシャル・サポートに、新たな生きる道を見出される方々もいる。

中には、高卒のため大学で学んでみたかった方が、シニアな新入生として大学の門をたたく方もいれば、日本で磨いてきた技術やノウハウなどを海外で活かすために新天地を求めていく方や、定年前からやってみたかった仕事や後進を育て輩出する教育ビジネスなどにリスクテイクして打って出るシニア起業家の方々まで様々である。

筆者は縁あって、ディレクト・フォースという企業役員OBの平均年齢68才程度の団体に、代表者の方から依頼されて最年少で参画させて頂くことになったり、シニア人材ビジネスを進められている各企業の顧問やシニア人材が「愛されシニア」な方々になって頂くための指導の教鞭をとる機会に恵まれている。

そんな中で、一般的に言われる「定年再雇用」は、アクティブで心の熱いシニアな方々においても、また、仕事から離れて新たなライフステージを希望される方々にとっても、定年は終わりではなく始まりであり、これまでの人生に新たな価値や幸せを付加してバージョンアップするような、「定年再起動」というイメージの方がふさわしいように感じている。

3. 再雇用を受け入れる側の企業担当者の懸念や本音

「第二の人生を謳歌しよう！」という、なんとなくすべてがバラ色のように思われ微笑ましかったりうらやましかったり、夢見がちだったりつつましかったりしそうであるが、シニア人材も様々な個性や性格や志向を持たれる方々がいるため、実際にシニア人材を受け入れる、あるいは、実質的に受け入れざるを得ないことになった企業の担当者には、バラ色というよりどんより空のような心の色が見え隠れすることもある。

筆者が多くの人材ビジネス企業の指導・相談において、以下のような点が散見されるようなこともある。

人脈を活かしたシニアの顧問などとしての活用や、高く優れた技術・ノウハウを持つシニア人材への仕事の委託や嘱託での再雇用や、人材派遣などが定番のような感があるが、まだ働きたいものの上記人材要件に該当しない方々や、企業の人事部として社会保障制度の変遷や法制度などに応じて、次のような懸念や本音が漏れ聞こえてくる。

- ①「再雇用せざるを得ない者」といった色合いの強い再雇用に悩む企業・人事部門
- ②「使いづらい」と感じられシニア人材にとっても企業側にとっても不幸な再雇用
- ③ シニア人材の持つ知見や起業ニーズはある一方、人材としての魅力が低下した状態
- ④ ダイバーシティ経営やワークライフバランス推進におけるシニアのマインドセットが必要、など

<変革に関するお悩み>

シニアの中でも受け身で若手と一緒に汗をかい取り取り組む姿勢の欠如や評論家的な姿勢へのお悩みなど、上記の一例のような課題解決の取り組み・解消の必要性をお感じの方々が少なくない状態であったりもする。



図1

筆者が定年前にお会いした方で定年後にまたお目にかかる方々に対して感じさせられることのある課題として、「退職金シンドローム」と筆者は呼んでい

るが、定年前は礼節をわきまえ（ようとしていた）方で自制心をもって仕事にあたられていた方が、退職金をもらった途端、心のタガが外れたのか、急に上から目線で接してこられたり、怖いものなしの傍若無人な対応をされたりするような企業役員OBの方などに直面したりすることもある。

もちろん、定年の前後に関わらず、人物として素晴らしく尊敬できるシニアの方々も少なくないのだが、前述の企業担当者の本音が現れやすいのが、退職金シンδροームを発症されたような方々のように筆者には思える。

退職金をもらい年金も得られ、食うに困らずかつての部下のいた職場に再雇用でその部下を上司として接する際に、指揮系統を守らなかったり定年前の上司として接していた頃のままでの感覚で新たな年下上司に横柄に接してしまったりしても、もう、解雇されても困らず人事考課や出世の希望を絶たれるような人事権のプレッシャーなどにおびえず、老害化したままで働き続けたいという方もいるのは、筆者としてはその方の生き方や幸せを慮るにつけ、非常に残念で企業にとってもシニア人材にとってももったいないことと思うのである。

4. シニア人材の5つの類型化

ここで、一言で「シニア人材」といっても多様であることから、筆者なりにシニア人材のポジショニングというか類型化を以下に試みた。

「シニア人材ポジショニング（SRP：Senior Resorce Positioning）」（©戸村智憲）では、それぞれ戸村独自のネーミングにおいては、以下のような類型化ができそうである。

- ① スナイパー型シニア人材…顧問や営業支援人材や、極めて優れた知見や技能などを活かせる匠的な人材など
- ② スキルド・レイバー型人材…熟練労働者・熟練工として技術などの伝承者となりやすい人材など
- ③ オーディナリー・シニア型人材…上記以外の有

効活用可能な経験や知見を持つ人材など

- ④ サポート型・レイバー型人材…上記以外の単純作業や何らかの応援部隊にはなれる人材など

- ⑤ ラスティ・レイバー型人材…上記であっても技能や知見などをさびつかせてしまった人材など
- スナイパー型のシニアとしては、企業役員OBや



図2

事業部長OBなど人脈が広く、中には横柄に上から目線で「人脈の切り売り」に専念して小遣い稼ぎと人脈の広さを自尊心に結び付けて満足感を得ようとする者もいれば、礼節や個性の尊重ができる懐深い対応と経営能力を活かしベンチャー企業の指南や企業と人に寄り添い最適なマッチングの機会を提供できる頼もしい人材もいる。

また、業界でも指折りの技術やスキルを持った者として、「頑固さ」があくまでもお客様へのサービスや製品提供レベルに妥協しない、純なる心からのこだわりや職人氣質を買かれる方もいる。

スキルド・レイバー型のシニアとしては、経営層や役職上位層ではなかったとしても、後進の指導に役立つスキルやノウハウを持って、企業にも社会にも役立つ方々も少なくない。

マネジメント系というよりスペシャリスト系であったり、生涯現役を好む仕事に誇りと生きがいを持って、コツコツと自ら動いて仕事ができたりする方は、企業としても、競合他社や海外企業に奪われたくない人材となるかもしれない。

オーディナリー・シニア型の人材は、即戦力とし

てこれまでより安い賃金・フィーで活動を期待できる人材であるものの、いなくても特に企業として困ることはないかもしれない。

企業側としては、オーディナリー・シニア型人材は母数が多いであろうから、人柄や職場適応力や実力をじっくり吟味して、職場の潤滑油として、また、年齢層のダイバーシティ化を図ったり、シニアならではの余裕と人生経験を語ってくれたりするメンターの存在として、活躍を期待したいところかもしれない。

サポートティブ・レイバー型のシニアは、人手が足りず人員を増やしたいものの、新卒社員をイチから指導して伸ばすには時間的制約や社内の指導的役割を担える者がいないとか、単純作業や簡単な仕事において、安価でそれなりにこれまで働いてきたことで即戦力として活かせる人材としては、ある程度の魅力があるのかもしれない。

シニア同士でないといわたりあえないシニアらしさ・シニアならではの感覚をもって、企業の手足として稼働してもらえれば、ある程度の付加価値創造は望めるのかもしれない。

ラストィ・レイバー型のシニアは、もしかすると、かつては実績を上げた方かもしれないし、商社などでバリバリ働いていたかもしれないものの、「今の実力」と過去に実力を発揮したという「記憶」を混同しがちな方々が多いように思われる。

また、折角、今でも実力があつたとしても、プライドや頑固さや気力不足などから、その実力を発揮できていないままに、自らが実力ある者としての記憶が先立ち、戦力化しきれていない方がいたりする。

いずれのタイプにしても、企業側としてはどのようなタイプのシニアをどう活用するか、シニア人材側としては自らのタイプからどうセカンドキャリアを進めるかを、定年にあたってというより、プレ・シニアの段階から整理・検討・自省しておくべきではないかと筆者は思う。

ちなみに、特に、②～④のタイプでは、定年前より安価に即戦力の人材を得られやすいであろうことが

ら、筆者なりの呼び方であるが、「ジェネリック・シニア」人材としてシニア人材が活路を見出すという観点をもっておくとも良いように筆者は思ったりする。



図3

5. 定年再起動の3ステップ

漫然とした単なる雇用期間の延長というような「定年再雇用」から、より付加価値の高い人材・職場適応力のある人材・人間的にも魅力ある人材として「定年再起動」して頂く上で、筆者が提唱している3つのステップについては、以下のようなことである。

(1)「定年初期化」((C)戸村智憲) フェーズ

(2)「定年アップグレード」((C)戸村智憲) フェーズ

(3)「定年再起動」&「定年再現役化」((C)戸村智憲) フェーズ

ここで、定年初期化といっても、今までのすべてを否定して捨ててセカンドキャリアに歩みを進めるということではなく、あくまでも、長年こびりついた問題点(バグ)を修正し、活かせる大切なものを活かしながら初心に帰りつつマインドセットを新たにさせて頂くという意味での初期化を筆者は提唱している。

フェーズ(1)～(3)にて、シニアの方々が、自らを省みながら何を活かし、何を改めるかを見極めつつ、自らのポジショニングを再確認し、シニアとしての生き方・働き方における「幸せ」の見つめ直し・再発見・再創出のロードマップを描き、シニア人材

としての労働・起業・幸せなリタイア生活や各種の再起動まで筆者がサポートしているのである。

定年初期化～アップグレード～定年再起動の各フェーズを通して、以下のような取り組みを筆者がご支援しているのである。

- ① これまでのつまらぬプライドを脱ぎ捨てる
- ② 自分を見つめ直す＆自分が勤務してきた企業以外の「常識」や社会の常識を見つめ直す
- ③ グループワークで協調性や積極性や参画意欲を整えなおす
- ④ 自分が生きていく意味や働く意味を見つけ直す
- ⑤ こりかたまった固定観念やあきらめや成功体験の呪縛を解きほぐす
- ⑥ 長年働く内にいい加減になりがちな礼節・マナーなどを基本からきっちりやり直す
- ⑦ 「これでいいだろう」やあきらめから、もう一段・二段ランクアップするよう笑顔でビシッと磨き直す
- ⑧ シニア再雇用で企業が困る人材の各種課題を知り、自ら克服するための対応・適応法を習得する
- ⑨ 自らの求める満足感を超えて積極的に参画し追い求めたい「幸せ」を見つめ直す
- ⑩ 必要に応じて新たなスキルや資格や経験を得て、自らが幸せに「魅力ある人材」化する…など

上記のようなことをといたことを筆者がご支援

させて頂くのである。

定年退職後の生き方において、シニア生活満足度（SLS：Senior Life Satisfaction）（(C)戸村智憲）ではなく、いかに企業の経営活動や社会における活動に参画し、シニアの知見とこれまでの経験の中で活かしていくべきものをもって、新たな人生設計と幸せを見つめ直し、シニア生活幸福度（SLH：Senior Life Happiness）（(C)戸村智憲）を高めていけるよう、シニア人材の育成・マインドセットなどの再構築によって、「さび」を落とし磨き上げ、「骨盤矯正」や「部品のグレードアップ」などを通じて、「ピカピカのシニア」（(C)戸村智憲）創出を筆者はご支援しているのである。

その具体的ご支援方策の例としては、下記のような取り組みで高齢化社会のシニア人材という田畑を「耕す」試みを行っている。

- ① 自立型・自己変革型の人材教育・研修（企画・運営・指導・共同開催など）

（例：シニア人材受講者を宇宙飛行士に見立て、「シニア宇宙飛行ミッション」として打ち上げ準備から発射・大気圏突破・月面探索・帰還において、様々なトラブルやミッションを、受講者どうしで協力しあって、研修指導者という管制塔の指示に従って克服していく過程で、自らを見つめ直し協調性や礼節や積極性をもって生きていけるよう、楽しく時に厳しく和気藹々とした中で自己変革を促すもの）

- ② 定年前からのカウンセリング・ご相談・キャリア再設計ご支援
- ③ 定年後のアクションプラン策定ご支援
- ④ 幸せなリタイア志向の方へのシニアライフに関するご提案・ご相談・アレンジ等
- ⑤ 人材ビジネス企業へのアドバイザー・サービス、顧問、企画支援
- ⑥ フォーラムやセミナーによるシニア労働市場の意識改革・普及啓発の企画・運営・登壇などのご支援
- ⑦ 企業人事部などのご相談対応とシニア有効活用のためのアドバイザー



図4

⑧ シニア人材の社会貢献活動のコーディネートや
マッチングで支援

⑨ 政労使や産学連携における社会的課題の抽出と
解決策の企画立案・運用実践支援など

いずれも、若輩者の筆者の老婆心から、釈迦に説
法な点もあるかもしれないが、シニアの方々が社会
的でないいわゆる「老害」にならず、老若男女がイキイ
キとした社会になれるよう貢献できればとの思いか
ら、本業を通じた社会貢献として試みていることで
あったりする。

以上につき、今回は日本社会における高齢化・シ
ニア人材の問題や対策などについて触れてみた。以
降も、「社会を耕す」上で、筆者がお伝えしておきた
いことをまとめていこうと思う。

【執筆者紹介】

戸村 智憲（とむら ともり）

早大卒。米国MBA修了。米国博士後期課程（Ph.D）中
退。国連勤務にて内部監査業務の専門官、国連戦略立案専
門官リーダー、国連が進める世界的CSR運動である「国
連グローバルコンパクト」広報・誘致業務担当。民間企業
役員にて、監査統括、人事総務統括を担当。ITベンダーの
㈱アシスト（代表：ビル・トッテン）の顧問やJA長野中
央会の顧問なども担当。日本マネジメント総合研究所合同
会社の理事長として、産学共に活動中。岡山大学大学院非
常勤講師など教鞭をとる立場にも身を置いてきた。

24冊の出版物をはじめ、NHK「クローズアップ現代」番
組監修・TV出演、テレビ朝日「そうだったのか！池上彰
の学べるニュース」番組監修、BS11報道番組「インサ
イドアウト」でのコメンテーター（トヨタのリコール問題
とリスク管理）、NHK（Eテレ）「めざせ！会社の星」専門
家ゲストTV出演・番組制作協力などの出演の他、各種メ
ディアでの情報発信などにも意欲的に取り組む。

代表的な書籍として、『企業統治の退廃と甦生』（戸村智憲
著、中央経済社）、『クリエイティブ監査への道』（戸村智
憲 著、税務経理協会）、『しっかり取り組む「内部統制」：
企業健全化プログラムと実践ノウハウ』（戸村智憲 著、実
務教育出版）など。

TOPICS

光英システム、パナソニックのグループ企業に

～グローバルな物流・流通ソリューション事業の拡大を目指～

パナソニック システムネットワークス(株)、光英システム(株)

国内外で幅広くソリューション事業を展開するパ
ナソニック システムネットワークス（以下、PSN）
と、国内で物流業界における輸配送システムソリュー
ションを手がける光英システム（以下、光英）
は、光英が4月1日に発行する新株8,552株をPSN
が総数引き受けすることで合意し、契約調印した。
これによりPSNの光英に対する持株比率は51%とな
り、光英はパナソニックのグループ企業となった。

両社が有する相互補完的な事業リソースを活用す

ることで、物流・流通業界向けシステムソリュー
ション事業のさらなる拡大が図れると判断し、今回の
契約に至った。

●問い合わせ先

パナソニック システムネットワークス(株)

TEL：03-5148-5495

光英システム(株)

TEL：03-5324-0095

流通 メーカー・卸・小売を結ぶ流通情報総合誌 ネットワーキング

5・6 2014
MAY・JUN
NO.283

特集

- ①進化するミドルウェア
- ②環境と物流

チャンスを広げませんか
@Hyway®でビジネス

- 「クラウド」へ、「グローバル」へ
「ビッグデータ」へ
- 「ハンディ」へ、「タブレット」へ
「スマートフォン」へ



株式会社シノジャパン

Sino-Japanese Engineering Corp.
URL:<http://www.snjp.co.jp>

