連載

「シニアが活き、シニアを活かすための提言」

日本人材マネジメント協会（JSHRM）リサーチプロジェクト

④「キャリア・シフト・チェンジ」

立正大学　准教授
西岡 由美

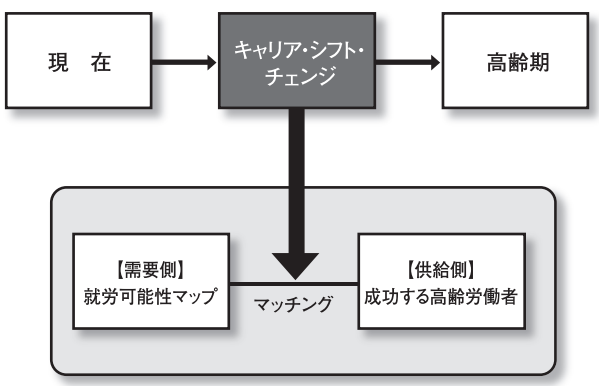
連載①	連載②	連載③	連載④	連載⑤	連載⑥
活き、活かすための考え方	就労可能性マップ	成功する高齢者	キャリア・シフト・チェンジ	プラットフォーム能力の開発ツール	まとめ

はじめに
～２段階定年制の提案

これまでの連載では，高齢者の雇用（就労）を進めるための重要な視点として，①どのようなキャリアをもつ高齢労働者に，どのような仕事のチャンスがあるのかを示す「就労可能性マップ」（連載の第２回目），②職場にとけ込みイキイキ働く「成功する高齢者」（同第３回目）をとりあげ，その内容を具体的な例をあげつつ説明してきた。「就労可能性マップ」は，高齢者の過去のキャリアと就労可能な方向との関係を示し，高齢者に対する需要の特徴を体系的に明らかにするための管理ツールである。それに対して「成功する高齢者」では，イキイキ働くためには，高齢者はどのような条件を備えなければならないか（つまり供給側の条件）が明らかにされている。今回は，これらの需要側の条件と供給側の条件をつなぐために必要となる，キャリア・シフト・チェンジのための制度について考える（図表１）。

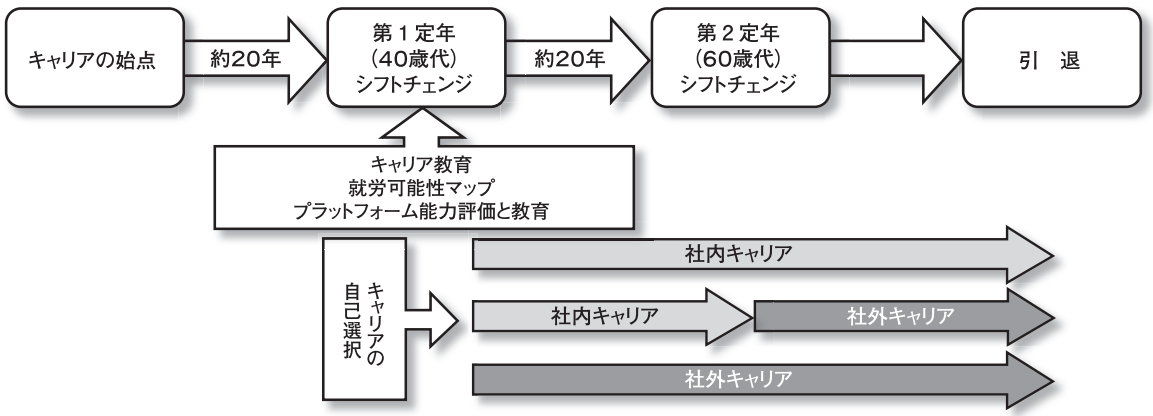
キャリア・シフト・チェンジとは，これまでの職業生活で培ってきた能力，知識，思考特性，職業観等をある時点で棚卸しし，新たなキャリアを形成するためにキャリアの作り直しを行うというものである。高齢期に向けたキャリア・シフト・チェンジの１つの方法として，今回，日本人材マネジメント協会（JSHRM）リサーチプロジェクトが考えたのが「２段階定年制」である（図表２）。ここで提案する「２段階定年制」とは，従来の定年（ここでは，第２定年とする）に加えて，40歳代に第１定年を設定し，その後のキャリアの自己選択を行う機会を設けるというものである。つまり，２段階定年制は，会社が社員に雇用保障を約束するための制度である従来型の定年制に，自分で生きる力をつける出発点としての「自分発見型」の定年制を，第１定年制として新たに導入することを目的としている。

図表１　キャリア・シフト・チェンジの考え方



また，ここで自己選択の対象になるキャリアには，同じ企業で働きつづける社内キャリアにとどまらず，社外キャリアや社内キャリアを積みつつ準備し社外キャリアに踏み出す社内と社外を組み合わせたキャリア等，多様な形態が考えられる。さらに第１定年時にキャリアの自己選択を行うことを支援するために，企業には高齢期のためのキャリア教育の整

図表２　２段階定年制



備が求められる。そこでは，たとえば「就労可能性マップ」を活用した研修や，「成功する高齢者」になるためのプラットフォーム能力（詳細は連載の第５回で説明する）の評価や開発のための研修等が行われる必要がある。

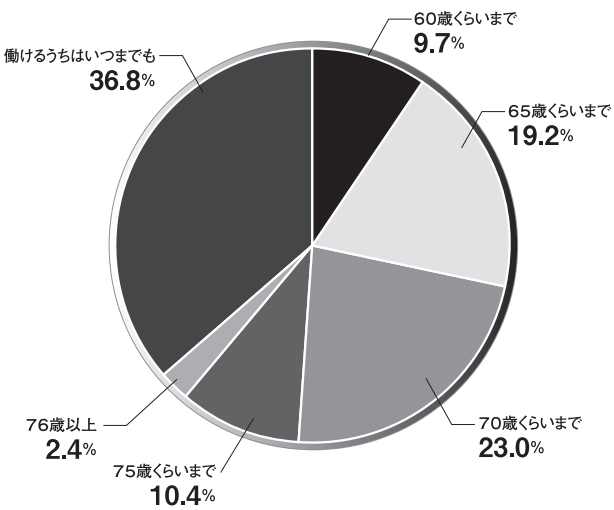
なぜ今，キャリア・シフト・チェンジか

～年齢に関係なく働ける社会が求められている

公的年金の支給開始年齢が段階的に引き上げられるなか，高年齢者雇用安定法により事業主には高年齢者雇用確保措置を講ずることが義務付けられている。それに伴う定年の延長や継続雇用制度の実施などの影響もあり，高年齢層の就業率は近年，上昇傾向にある。さらには，希望者全員の65歳までの継続雇用を義務化する動きもあり，企業は体系立てて高齢者の人事管理を構築する必要が出てきている。

しかし，企業が行う高齢者の人事管理の現状をみると，一般的に，定年近くに行われる年金や定年後の資産運用などの生活設計を主眼としたライフプランセミナーや，社外転身を視野に入れた各種の転出制度などが中心であり，必ずしも高齢者が定年後もイキイキ働き続けられることを目的とした制度設計がなされているわけではない。また，社員の目を定年後のキャリアに向けさせる研修にしても，定年近くに実施する現行のやり方では効果は限られる。企業は高齢者にどのような能力を求め，それを発揮させる場をどのように提供していくのか。高齢者は定年後も視野に入れて，どのようなキャリアを形成していくのか。定年前との接合を考えつつ，高齢者の

図表３　高年齢者の就業意欲
（60歳以上の男女を対象）



出所：内閣府「高齢者の地域社会への参加に関する意識調査」（2008）

人事制度を体系的に整備すべき段階にきている。

他方，視点を労働者側に転じると，働く意思のある高齢者は急速に増えている。高齢者の就業意欲は図表３に示したように，60歳以上の９割以上が65歳以上まで働きたいと回答し，さらにその具体的な年齢については「年齢に関係なく働けるうちはいつまでも働きたい」の割合が最も高く，年齢に関係なく働ける社会が求められている。

もちろん高齢者が就業する理由は，これまでに培ったスキルを引き続き活用したい，社会に貢献したい，人とかかわりたい，生活のために働かざるを得ないなど多様である。しかし，図表３が示唆することは，60歳定年がこれまでのような職業生活の終着点から，新たな職業生活の出発点もしくは，職業

生活の１つの通過点に変化していることを意味している。それに伴い，企業も個人も定年を節目に引退することを前提とした人事管理とキャリア観からの脱却が求められている。

このように，高齢者の雇用（就労）を促進することは，企業にとっても，労働者にとっても重要な課題である。しかし，それにもかかわらず，現実には，高齢期の社員を十分に戦力化できていない企業も，キャリア転換をうまく行えず，イキイキ働けていない高齢者も多い。

そのため，これからは，高齢者が年齢に関係なく現場に溶け込み，職場の戦力としてイキイキ働いていくためには，ある時点で，これまでに培ってきた知識，スキル，行動特性，職業観等を棚卸しし，高齢期に向けてキャリア転換（キャリア・シフト・チェンジ）を行う必要がある。

2段階定年制の概要

～社内外複合キャリア・社外キャリア志向も

労働者が，高齢期に向けたキャリア・シフト・チェンジに積極的に取り組むためには，それを促進し支援する仕組みが必要である。これまで社内で高いポジションを目指して頑張ってきた社員にとって，キャリア転換を行うことは容易ではない。ましてや定年直前のキャリア転換は時間的にも精神的にも困難を極める。

そこで，企業は従来の60歳定年（第２定年）に加えて，40歳代で第１定年を設定し，60歳定年まで十分な時間があるうちに，これまでのキャリアを棚卸し，高齢期のキャリアについて考える機会を提供し，充実した高齢期に向けて準備させる必要がある。つまり２段階定年制は，自分で生きる力をつけ，自分でキャリアを開発する出発点としての「自己発見型」定年制なのである。

また，高齢期のキャリアを考えるにあたっては，社内的な地位などの上昇を重視する外的キャリア志向から脱却し，個人の幸福感や充実感といった内的キャリアを追求する，ということが重視される。つまり，社内で高いポジションにつくことをモチベーションの源泉とするのではなく，内的キャリアの充実を重視することにより，「社内キャリア」志向だけでなく，社外も視野にいれた「社内外複合キャリア」志向（例，54歳までは社内，55歳以降は社外）や「社外キャリア」志向も醸成し，上向きのキャリアにとどまらず横向き，斜め向きのキャリアへのシフト・チェンジを考える必要がある。

従来の60歳定年に加えて，職業生活の折り返し点である40歳代に第１定年を設定したのは，入社してから約20年が経過しているという点で自分のキャリアを振り返ることができると同時に，その後もほぼ同じ約20年の職業人生が控えているという点で適切な時期であるとわれわれは考えているからである。

２段階定年制の意義

～早めに高齢期キャリアの見通しを提供

２段階定年制の意義は，大きく２つある。第１に，公平性の確保である。継続雇用が義務化されたとはいえ，働く場の決定は企業の都合と労働者の都合の摺り合わせで決まる。そのさい，たとえば，60歳定年間際になって，これまでに培ってこなかったスキルや能力が要件として提示されても，一朝一夕でそれを獲得できるわけではない。そのためには，第１定年を設定し，就労可能性マップ等を用いて早めに高齢期の「見通し」を提供することで，社員は，高齢期に備えた能力開発に取り掛かることが可能になり，高齢期のキャリア選択において働く側の納得性が高まり，公平性が担保される。

第２に，キャリアの偶発性の取り込みである。キャリア・シフト・チェンジを考える機会を早い段階に設けるということは，社外転身と企業内での継続就労の２つの方向を意識しながら，キャリアを積み上げる「２方面作戦」を展開することを可能にすることから，キャリアの選択肢を増やすことにつながる。さらに，環境変化によって現れる予期せぬキャリア機会をつかむ可能性をも高めることになろう。こうしたことはキャリア論では「意図された偶発性理論（planned happenstance theory）」と呼ばれている。いずれにしても，キャリアの方向性が固定化されたままで定年を迎え，そこで初めてその後のキャリアを考えるのでは遅いのである。

定年に向けて節目を準備する企業

～前川製作所の「場所的自己発見研修」

今回提案した２段階定年制をとる企業はなく，同制度が実現される可能性は少ないと思われるかもしれない。しかし，２段階定年制の趣旨に沿って制度を導入している企業はすでに現れている。例としてあげるのは，前回も紹介した前川製作所である。今回は，早い段階での高齢期へのキャリア転換の取り組みを中心に紹介する。

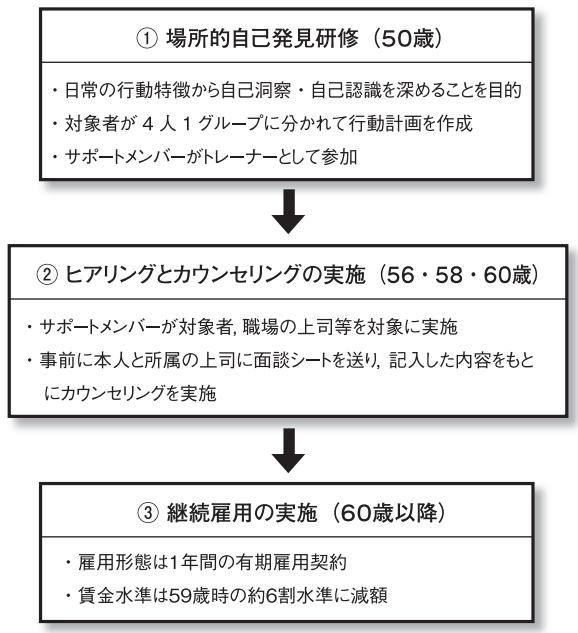
前川製作所は,「定年ゼロ」企業として有名であるが，就業規則上の定年は60歳であり，定年がないわけではない。ただし，60歳になったときに本人がもっと働きたいと思い，周囲がそれを承認した場合には，年齢に関係なく働き続けられるというルールがあり，その結果60歳になったからといって辞める人がいないことから「定年ゼロ」と言われている。

60歳以降の雇用形態は再雇用であり，１年ごと契約更新となる。再雇用後の雇用の上限年齢は定められておらず，これまでの最高齢者は96歳で，社員は60歳定年後も自分らしい職業人生を歩んでいる。

同社の「定年ゼロ」を可能にするしくみの１つとして，60歳以降のキャリアを社員自身が考える機会をかなり早い段階から継続的に提供している点があげられる。具体的には，60歳以降の継続雇用に向けて，50歳時に「場所的自己発見研修」と呼ばれる，360度評価に基づいて自己発見を行う研修が，社員全員を対象に実施されている。その後，56歳，58歳，60歳時以降は毎年，本人と職場のリーダーにヒアリングとカウンセリングを実施し，高齢者の活性化につなげている。

このうち「場所的自己発見研修」は，社員自身が日常の行動特性の特徴から自己洞察・自己認識を深めて気づきを得た後，今後の行動計画を策定し，実行につなげることを目的としている。具体的には，研修前に受講者本人と受講者の周囲にいる社員を対象に事前評価アンケートを実施し，研修当日に，日常の行動特性について本人評価と他者評価のギャップを明らかにする。その後，受講者は分析された行動特性をもとに,今後の行動計画を作成し,アフターミーティングの場で職場のリーダーやメンバーに対して行動計画の内容を報告する。これは，研修を一時的かつ一方的なものとするのではなく，行動計画を周囲に伝えることにより，本人も周囲も意識を新たにし，職場を活性化する効果がある。なお導入当初は，55歳時に実施していたが，受講者から「もっと早い年齢でこういう研修を受けたかった」という要望が多くあったために50歳に変更された。

図表４　前川製作所：継続雇用制度の流れ



出所：JSHRM リサーチプロジェクト・シンポジウム（2011.10.21）報告資料「前川製作所」より抜粋

このように前川製作所では，50歳で一度キャリアの棚卸しとその後の行動計画の策定を行うことによりキャリア・シフト・チェンジを行っている。さらに，その後も節目となる年齢で定期的にヒアリングとカウンセリングを実施することで，高齢者の意識改革と長く働ける場の創出を行っている。

まとめ

～企業はキャリア転換の手助けをする

今回紹介した２段階定年制には，次の３つの視点が含まれる。第１に,「気づきの提供」である。40歳代に第１定年を設けることは，これまでの約20年の職業人生を振り返る良い機会であり，高齢期のキャリアを考えるだけでなく，現時点での職業人としての自分を客観的に見つめなおす良い機会になるだろ

う。

第２に，キャリアラダー概念の再構築を促す仕組みである。ラダー（ladder）とは梯子の意味であり，それには「ラダーは上に登ることが良いこと」というイメージがある。しかし，２段階定年制は梯子のかけ方は多様であるべきであると考えている。つまり，梯子を社外にかけてもよいし，場合によって梯子を横に寝かせてもよい。さらには，外的キャリアを重視して梯子を降りるという選択肢も望ましい選択の１つであると考えている。つまり２段階定年制は，キャリアラダー概念の再構築を行うための橋頭堡としての意味も持っているのである。

第３に，労働者自身が「やりたいこと」「やれること」の方向性を発見し，明確化することである。個人にとっての節目でキャリアを考える機会を提供するとともに，意図された偶発性を取り込む仕組みを企業が提供することで，本人のキャリア選択に幅を持たせることができる。

ただし，考えなければならない問題もある。「誰」が，キャリア転換の必要性を社員に伝えるかである。考えられるプレイヤーの１人は人事部であろう。日本企業で成果主義が上手く機能していない要因の1つとして，それが人件費削減の方便として使われていると従業員に解釈されたという経緯がある。われわれが提案する２段階定年制が，人件費削減や人員削減の方便として捉えられないように，人事部が丁寧にその意味を伝える必要がある。

もう１人の重要なプレイヤーは，上司である。高齢期に向けてのキャリア転換は，自分一人の力でできるものではない。とくにキャリアの棚卸しには，客観的な視点も必要であり，上司のサポートが不可欠である。さらに上司が本人の意向を汲み取って能力開発を支援する必要がある。また社内で同じようなキャリアを歩んできた先輩として，身近なよき助言者としての役割も求められている。

これまで多くの労働者は，60歳定年を前提にした「エイジリンク型」の人事制度のもと，社内でより高いポジションを目指す方向でキャリアを構築してきた。しかし，職業生活の長期化に伴い，同じ企業のなかで高いポジションを目指し続けるキャリアには限界がある。労働者が高齢期に職場に溶け込みイキイキと働く「成功する高齢者」になるためには，これからは，職業人生の若い段階から，「キャリア・シフト・チェンジは必ずあるもの，しなければならないもの」ということを前提に経験・スキルを蓄積し，そのときになって慌てなくてもよいように準備しておくことが重要である。

そういった準備なしに高齢期を迎えることは，企業にとっても個人にとっても不幸なことであり，比較的早い段階から考えるきっかけを提示する取り組みが必要である。働く人々にとっては辛いかもしれないが，寓話「アリとキリギリス」に出てくる，キャリアを他律的に考える「キリギリス」から，能動的にキャリアを考える「アリ」へと変化すること，そして企業はそれを手助けすることが求められているのである。

＜参考文献＞
Fitzgerald，J.（2006），Moving Up in the New Economy: Career Ladders for U.S. Workers，Ilr Press（筒井美紀，阿部真大，居郷至伸訳『キャリアラダーとは何か―アメリカにおける地域と企業の戦略転換』頸草書房，2008年）．

Profile
西岡 由美（にしおか・ゆみ）
2003年，学習院大学大学院経営学研究科博士後期課程単位取得退学。湘北短期大学総合ビジネス学科助手，専任講師を経て，2010年より立正大学経営学部専任講師。2012年より同准教授。主な著者に『経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス』（共著）第一法規，2008年などがある。専攻は人的資源管理。

今後の連載予定

	内　容	執　筆	掲載（予定）号
連載①	活き、活かすための考え方	学習院大学 教授　今野 浩一郎	2012. 7.20号掲載
連載②	就労可能性マップ	中央大学大学院　中島　豊・梅津 邦彦	2012. 9. 5号掲載
連載③	成功する高齢者	プライスウォーターハウスクーパース パートナー　山本 紳也	2012. 9.20号掲載
連載④	キャリア・シフト・チェンジ	立正大学 准教授　西岡 由美	本 号
連載⑤	プラットフォーム能力の開発ツール	アテナHROD　山﨑 京子	2012.11.20号予定
連載⑥	まとめ	JSHRM 事務局長　星　明	2012.12.20号予定