



# 「シニアが生き、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

## ③ 「成功する高齢者」

ブライスウォーターハウスコーパス  
パートナー  
山本 紳也

連載 ①	連載 ②	連載 ③	連載 ④	連載 ⑤	連載 ⑥
生き、 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

### ▶ 1. はじめに



～成功する高齢者を身近な例から考えてみる

高齢者社会や高齢者雇用という言葉は常用語化した。第1回で述べたように、時代は、若年者が高齢者を支えるという生易しいものではなく、高齢者も“生きるために就労”する時代になった。こう書くと、何だか暗い将来、悲壮な時代を想像させてしまうかもしれないが、そうではない。過去の一部の高齢者が働いていた時代の“生きがい就労”を、いかに“生きるための就労”に取り込むかということだ。そして、それをうまく取り込めた人が「成功する高齢者」となるのではないか。

第1回では、マクロ的な視点から見たわが国の労働市場分析を踏まえて、高齢者雇用のおかれた環境について述べた。また、第2回では、「就労可能性マップ」という新しい視点から、職種別高齢者エンプロイアビリティについて分析し、提言を行った。第3回の今回は、“生きるための就労”を“生きがい就労”に転換できた人、そしてそのためのインフラを準備している企業など、成功する高齢者について、事例を含めて考えてみることにする。

### ▶ 2. 成功する“かわいい高齢者”



～水平的人間関係を形成できること

いきなり“かわいい高齢者”などとふざけたよう

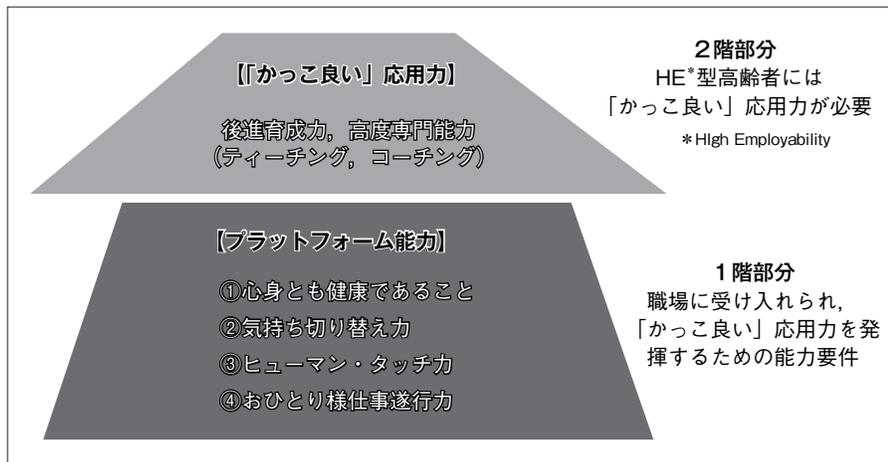
なタイトルから入るが、今回のリサーチプロジェクトにおいて、参加者一致で生まれた言葉の1つが“かわいい高齢者”だ。イメージとしては、“多様な経験や専門性を持ち、誰からも愛され、人間的にも素敵な先輩”，というところだろうか。

高度成長期からバブル期にかけて、成長し続けた世界一の高生産性ビジネスモデルにおいて、年功序列化した人事制度のなかで成長した先輩方は、上意下達の文化で育ったがために、年下に愛される努力をしてこなかった人が多い。この人たちは、残念ながら人間関係構築力が弱い。同一成長ビジネスモデルが長期間通用した上意下達型組織文化の下では、経験に裏打ちされた権威主義的コミュニケーションが通用した。が、専門化とスピード化が進んだ現在のビジネスモデルで、それは通用しない。決して、年少者に媚びろと言っているのではない。ヒューマン・タッチ力（以下で解説）を武器に、他人の意見を取り入れ、個を活かすコミュニケーションが求められる。これを身につけた人が“かわいい高齢者”となる。

#### ① “かわいくない高齢者”

まず、“かわいくない高齢者”から考えるとわかりやすいかもしれない。本プロジェクトでは、“活躍できない高齢者タイプ”を3つに分類した。1つ目が「専門家だがその専門能力が陳腐化した高齢者」、

図 「成功する」高齢者の能力特性



2つ目が「社内外の水平的人間関係が未形成な高齢者」、3つ目が「高齢期を視野に入れたキャリア形成から目をそらし、キャリア転換できない高齢者」である。かわいくない高齢者は、この2つ目と3つ目に該当する。

先にも書いたが、成長期、組織拡大とともに役職タイトルの上昇が成長であった世代は、社内外の水平的な人間関係が未形成で、上下ではない横の人間関係構築が得意ではない。即ち、若手や役職が下の人間からすると、付き合いにくい“かわいくない高齢者”なのである。また、自身のキャリアでは、将来ラインから外れたときや自身の過去の経験の延長線上では先がないなど、自らの高齢期キャリア形成について考えることを避けてきた人は、過去の延長線上にない新しい立場や役割が理解できず、自身のキャリア転換をすることができない。この自身の役割が理解できない人も“かわいくない高齢者”である。如何だろう。周りに、このような人はいないだろうか。あなた自身は如何だろうか。

## ② 成功する“かわいい高齢者”の3つの力

では、“かわいい高齢者”とはどういう人か。まさしく“かわいくない高齢者”の反対なわけで、自身のキャリア転換が認識できる、即ち、気持ちの切り替えのできる人。また、水平的人間関係が作れる人、即ちヒューマン・タッチ力を備えた人。さらには、人に頼らず（仕事を横流しせず）ひとりで仕事ので

きる人というのが重要な要素となる。これが“かわいい高齢者”即ち成功する高齢者の条件となる。

まず、「気持ち切り替え力」とは、仕事に対する姿勢を表しており、新しい役割に前向きに取り組める力を指す。「気持ち切り替え力」のある人は、過去の成功体験を思い出に変え、それにとらわれない。また、何でも否定から入らず、肯定的な言葉を口にして、まず何でもやってみるポジティブな人である。

「ヒューマン・タッチ力」とは社会的スキルであり、社内外で水平的人間関係を形成できる力をいう。「ヒューマン・タッチ力」に長けている人は、新しい仕事や新しい職場でも、新たな人間関係を構築することに長けており、結果として組織に対しても良い影響を与えることがてせきる。

最後に、「おひとり様仕事遂行力」とは、テクニカルスキルの側面であり、人に頼らず仕事を遂行できる、簡単に言うと手の動く人といえる。ここで引っかかる人は、伝統的日本企業には意外に多い。よく職場の仕事を見ていただくとわかると思うが、あらゆる仕事は上から下に落ちているだけで、実際に手を動かしているのは、実は平社員のスタッフだけ、ということはないだろうか。マネジメントの仕事は判断すること、という聞こえはいいが、命令はできるが、実は部下がいないとまったく仕事ができない人は意外に多い。新しい環境で力を発揮するには、過去の経験を自分で実践してみせる必要がある。

これら3つの能力を兼ね備えた経験者が、かわい

い高齢者であり、それに4つ目の能力要件である「心身とも健康」を加えたのが、成功する高齢者のプラットフォーム能力であり、その上に“かつこ良い”応用力（プラットフォーム力を表出化する力）を整えた人が、成功する高齢者になるといえる（図）。

### ③ 成功する高齢者の役割パターン

では、成功する高齢者としては、実際に会社ではどのような働き方があるのだろうか。まずは、よく言われる技能の伝承を請け負う「技術・技能伝承シニア」である。この人たちに求められるのは、まずは何と言っても豊富な経験と知識からなる技術力や技能力である。それらを、上から目線で教える（TeachやTrain）のではなく、コーチする力が求められる。即ちコーチングスキルを伴った「ヒューマンタッチ力」である。このような人たちは、実は最初から、若年技術者から一目置かれている。よって、上から目線で偉ぶるのではなく、水平的コミュニケーションで打ち解けることさえできれば、若者から慕ってくるし、頼られる存在にもなりやすい。また、この類の人は「おひとり様仕事遂行力」は当初より身につけている場合も多く、若年技術者にお手本として見せてあげることで、さらに良い関係が構築できる。

次は「マネジメントサポーター」とも言うべき、先輩管理職経験者による新任管理職育成を担う役割である。こちらは前者より難しい。なぜか。それは、先輩管理職に「ヒューマン・タッチ力」や「おひとり様仕事遂行力」のない人が余りに多いためだ。たしかに新人マネジャーより遥かに大変な修羅場をくぐりぬけてこられたであろう。が、それを自慢げにひけらかしたり、上から目線で指導するのではなく、同じ目線で経験談として語り、一緒に考える、あるいは本人が考える手助けになれるのが、かわいい高齢者である。

そして3つ目が「イノベーションサポーター」である。最近、優秀な若手とベテランの組み合わせが良い結果を導くという話を聞く。即ち、優秀な若手エンジニアは専門分野の知識については長けているが、いかんせん実戦経験が少ないため、経験則から

くる直感や論点発見力に欠ける。そこをベテランが補う。最新技術そのものは若手になわなくても、その活用における課題や、製造工程で出てくる可能性のある課題の発見は、若手には負けない。若者の持つ最新の技術や知識を製品やサービスという形にするために、ときにベテランの経験からくる知恵が有効となる。ここでも求められるのは「ヒューマン・タッチ力」である。また、自身が第一線の開発者ではなく、新鋭開発者のサポートに回るには、「気持ち切り替え力」も不可欠となる。

## 3. あなたの隣にいるAさん

～専門家の技量だけを求めているのではない

ここまで読まれて、皆さんはどう思われているだろう。「そんな人、周りにいないよ」と思われている方と、「えっ、別に特別なことじゃないよね。うちにもたくさん“かわいい高齢者”いるよ」という方がいるのではないだろうか。後者の方はラッキーである。多分、“かわいい高齢者”が育つ環境（組織）なのだろう。

ここで、ちょっと、視点を変えていただきたい。皆さんの中に、比較的高齢なかかりつけのお医者さんがいるという方もいるのではないだろうか。自分の健康や命を預けるお医者さんは、知識や技術に長けているだけの新人医師より、経験豊富なベテラン医師を求める傾向がある。が、若いのも不安だが、いくらベテランでも違そうで人の話も聞かない、コミュニケーションのとれない高齢な医者は、それはそれで不安なものだ。まさに、ヒューマン・タッチ力に優れた経験豊富なベテラン医師が頼られるのである。学校の先生にも同じことが言える。若くてやる気満々の新人先生だと親は不安になる。経験豊富なベテランで、かつ子どもや親の話を聞いてくれ、ときには諭してくれるような担任の先生だと安心だ。お医者さんも先生も、専門家の技量だけを求めているのではないのだ。こちらのことを理解してくれそうか、頼っていて安心か、人対人として付き合いたいのか、即ち、専門性に加えて、ヒューマン・タッチ力に優れた人を求めるのである。

実際に、ミドルマネジメントに対して、同僚とし

てどのような上司や先輩を望むかという問いかけをすると、偉ぶらず同じ目線で話せる先輩、話や悩みを聞いてくれる先輩、過去の自慢話ではなく失敗談を含めて経験を共有してくれる先輩、言うだけでなく実践できる先輩、などの声が多い。まさに、「気持ち切り替え力」「ヒューマン・タッチ力」「おひとり様仕事遂行力」を備えた先輩に他ならない。

#### 4. 企業の取組み



～理解と支援の環境を整える

昨年行われた、本プロジェクトの発表シンポジウムでは、高齢者雇用の先進取組み事例として、前川製作所の人事的取組み、高齢者社会を先取りしたユニークな会社株式会社高齢社にお話をうかがった。その取組みの特徴をここで少し紹介する。

##### ① 前川製作所

前川製作所には、企業文化の基礎ともなっている独特の人材育成観がある。1976年の社内文書では、「20代、30代は人生の基礎の時代。40代は20代、30代を経て、自分の方向や自分の世界に焦点を当てて志を立てる転換期。50歳になったときに自分らしい、自分にしかできない独特な世界が見えてくる。それで60代、70代を人生で最も価値ある、意義ある時代にしましょう」とうたっている。前川製作所では、これを「動の世代」と「静の世代」と社員に説明している。新しい場所から新しい情報が出てくることを「動の世代」に求められるものにとらえ、「静の世代」では動を離れて動とは連携する関係を築きながら、己の道を進み、静にしかできない世界を作っていく。結果、匠の共同体が、皆が充実した人生を送れる組織になることをめざしている。

その前川製作所の高齢者雇用実態の象徴が、「定年ゼロ」といわれるものだ。実は就業規則上の定年は60歳で、退職金も60歳で支給される。が、結果として、定年後も再雇用で働き続ける人が多く、現在、総社員の約1割が60歳以上である。また、再雇用後は、雇用継続の条件を満たし、かつ健康であれば、年齢の上限なく働き続けることができ、現在の最高齢社員は79歳が2人（2011年現在）となっている。

前川製作所の「定年ゼロ」とは、60歳になったときに、本人がもっと勤めたいという意思があり、周りがこれに同意をして承認をすると、そのまま働き続けることができる制度である。結果60歳になっても辞める人がいない、ゼロであるというところから「定年ゼロ」と呼ばれてきた。「定年ゼロ」は、会社として明文化もされている。1976年の社内文書において働き続ける3条件が明文化されている。1つ目は、健康でやる気があること。2つ目は、自分に合った・自分らしい・やっていきたい・続けていきたい仕事がある、はっきりしていること。3つ目が、職場で一緒に働く人たちや周囲の関係する人たちから一緒にやっていこうという、理解と支援が得られること、となっている。この3つ目の条件は、まさに先に書いた「ヒューマン・タッチ力」あつての話だろう。

60歳以降の継続雇用に向けては、まず50歳時に場所的自己発見研修を受講し、その後56歳、58歳、60歳時、継続雇用となった場合には60歳以降毎年、ヒアリングとカウンセリングを実施する。このヒアリングは、サポートメンバーと呼ばれる、上司ではないベテランが行う。この役割は、上司と本人に対してヒアリングを実施、その結果を中高齢者活性化会議で伝えること、会議の結果を上司と本人にフィードバックすること、高齢者が働いている組織の状況などをヒアリングで聞き、人事に伝え、改善の余地があれば、それについてのサポートメンバーの見解も含めて会社に伝えること、などである。サポートメンバーは上司ではないので、指揮命令権も人事権ももたない。サポートメンバーは、人事としての立場ではなくて、あくまでも高齢者を活性化させるという立場でヒアリングを実施することに意味がある。前川製作所の実情や文化をよく理解し、経営の方向性をきちんと伝えることができる人、高齢者やリーダーに対して指導ができる人、社内に広いネットワークをもつ人、50代までとともに仕事の壁を幾つも乗り越えてきた、まさに自身もキャリア・チェンジをきちんと経験してきている人がアサインされる。また当然ながら、社内で尊敬され、信頼されている人であることが一番の条件となる。

再雇用者の働く場づくりは、「職務転換、配置転換

は現場主導」で行われる。60歳時点で切り替わるということではなく、65歳を過ぎたくらいから自分で「体力的にちょっと問題を感じて」とか、たとえば「目がちょっと見えにくくなった」というような本人の申し出をきっかけに、その人のもつ能力をよく知る同僚を含めた関係者同士で決定する。人事には、異動の発表の依頼が来るのみというケースも多々あるのが実態である。非常にシンプルだが、この2つの雇用施策が継続雇用制度成功の大きな柱になっている。

すばらしい組織マネジメント制度だが、その背景には、先にも述べた高齢者の経験や勘、知恵を重要視する文化、仕事は人と人が助け合って成り立つという考え方、職人には定年がないという考え方などの組織文化・風土があることは忘れてはならない。

## ② 高齢社

株式会社高齢社とは、採用条件を60歳以上75歳未満と定めた人材派遣会社で、勤務形態は仕事があるときだけ出てきてもらう不規則勤務形態を採用する、高齢者社会への対応を先取りしたユニークな会社である。

同社の基本コンセプトは、高齢者の豊富な知識と経験を活かし、お客さんには低コスト・高品質・柔軟な対応力を武器に優れたサービスを提供する、ということだが、ワークシェアリング等、ユニークな働き方がある。社員は、皆、定年退職して“毎日が日曜日”だから、休日割増はない。社員には、ゴルフ場は平日割引しているから、土日は仕事をやって平日にゴルフへ行きなさい（これで社員にもゴルフ場にも得）、という会社である。

高齢社は、決して、高齢者の安い賃金を武器に単なる安さを提供する派遣会社ではない。高齢社で

は、「知恵と汗と社徳」という言葉が使われる。人に人徳とか人柄があるように、会社にも社徳というのがあるという考え方だ。高齢社の企業経営に対する基本的な考え方は好循環経営であり、企業は高収益でなくては駄目であり、それにより、同規模の会社よりは高い社員の処遇をめざす。そのためには、高齢者だからこそその専門性と知恵を出した、高質労働を要求する。結果、高齢者活用の意義を社会に認知してもらい、業界別の高齢者活用企業の設立支援につなげたいという目標をもっている。

## 5. まとめ

～問われる“組織マネジメントのあり方”

連載第3回目の今回は、高齢者雇用の実態について、どのような個人が成功するのかという視点と、それを活用する企業側の取組み事例から、高齢者雇用の一側面について述べた。

ビジネスを取り巻く環境変化により、組織マネジメントそのものにパラダイムシフトが求められるなか、高齢者個人にも、大きな変革が求められ、高齢者を雇用する企業にも、今までとは異なった場の提供の仕方が求められている。単なる人事制度の問題ではなく、コミュニケーションの取り方、人の繋がり、意識のあり方、それらを支える場など、組織の本質的なあり方が問われている。

P

**山本 紳也** (やまもと・しんや)

ブライスウォーターハウスグループ株式会社 人事・チェンジマネジメントパートナー。筑波大学大学院ビジネス研究科客員教授。人事戦略、人事制度の構築や研修業務、組織再編に伴うコンサルティング業務等に従事。慶應義塾大学工学部管理工学科卒。イリノイ大学経営学修士課程修了。



▶ 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
連載 ③ 成功する高齢者	ブライスウォーターハウスグループパートナー 山本 紳也	本号
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	2012.10.20号
連載 ⑤ プラットフォーム能力の開発ツール	アテナHROD 山崎 京子	2012.11.20号
連載 ⑥ まとめ	JSHRM 事務局長 星 明	2012.12.20号