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

⑤ プラットフォーム能力の開発ツール

アテナ HROD 代表
山﨑 京子

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

企業によるシニアのキャリア形成

～横向き，斜め向きのキャリア

われわれのリサーチプロジェクトがキックオフを迎えた2009年には，公的年金の支給開始年齢の段階的引上げや定年延長の議論がなされており，シニア自身にも「年齢に関係なく働けるうちはいつまでも働きたい」という意識変化がすでに起きていた。だが，政策とシニアの狭間で，企業の人事管理側では有効な手立てを講じきれないまま，2013年４月の高齢者雇用安定法の緩和措置廃止の期限を控え，いよいよ待ったなし，という企業も多いのではないだろうか。こうした背景を受けてプロジェクトへの問い合わせが増加しているこの時期に，リレー連載によって提言の詳細をご紹介できる機会に恵まれたことに感謝したい。

さて，企業が高齢者雇用の課題に取り組む際の難しさの理由として，視点の複合性があげられる。伝統的な人事管理の立場では，総額人件費コントロール，労務管理，役職・配置転換，若手社員とのバランス，労働生産性など，考慮すべき点が多々あるため，制度上の形態だけを整えても，決め手となる価値基準軸が定まらないことが考えられる。そこでわれわれは，これまでの連載で言及したとおり，シニアが職場の戦力としてイキイキ働いていくためには，キャリアを中軸に据えた考え方が妥当であると考えた。近年の人材マネジメントでは，従業員のキャリア開発の意義や重要性への認知が広がりつつあり，階層別研修などを通じてキャリア教育が行われている。これまでのキャリア教育の対象は，若年層からジュニア・マネジメント層であり，主体的なキャリア形成による企業の中核人材の早期育成や，プロフェッショナル意識の醸成，モチベーションの維持を目的としている。ところが，シニアを対象としたキャリアガイダンスでは，能力開発や成長発達の色合いが薄くなり，組織退出に向けての「後片付け」的な要素の強いのが現状であろう。

だが現実には，定年延長に伴いシニアの職業生活が長くなるため，生涯発達の論点でシニアのキャリアを考慮し，従来は存在しなかったシニアの能力要件を再定義し，開発することが求められるのである。従来のキャリアは企業の中核人材となるための「上を向いた」能力要件と連動しているため，シニアのように「横向き，斜め向き」のキャリア・シフト・チェンジ（連載④で言及。キャリア転換のこと）に適した能力要件がこれまでなかったのである。ここに，各企業がシニアのキャリア支援に関心がありつつも，実際の施策に落とし込みきれない悩ましさがあったのではなかろうか。

プラットフォーム能力とは

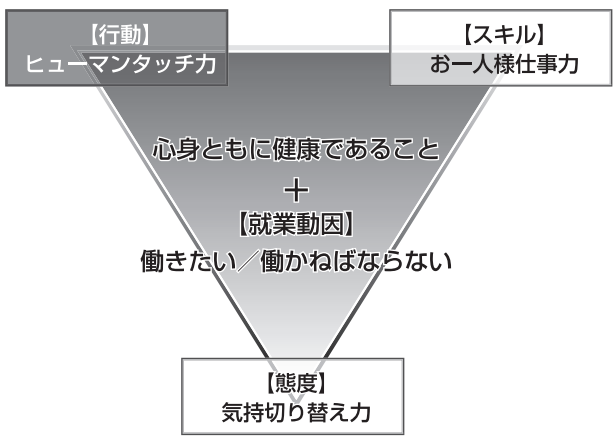
～偉くなることだけがキャリアではない

では，効果的なキャリア・シフト・チェンジを可能にする能力とは何か。それは，連載③でも言及しているプラットフォーム能力である。イキイキと仕事を続けている高齢者の特徴を調べると，技能伝承の達人や，新任管理職の育成役や，若手とのダイバーシティによる創造的な技術やビジネスの創出を実現するなど，一見してその活躍ぶりが窺え，彼らは特定の能力を発揮していることが推察できる。だが，彼らの話をよく聞けば，そうした能力発揮の土台となる重要な基礎能力を共通して兼ね備えており，それを40歳代あたりで身に付け始めているのである。しかも，この基礎能力は際立った活躍をするシニアでなくとも，すべてのシニアがキャリア・シフト・チェンジの際に共通して求められる能力であることが判明した。そこで，われわれはシニアの能力を二階建ての構造と捉え，活躍が外から見える特定の能力を二階部分の「かっこよい応用力」と名付け，土台となる一階部分を「プラットフォーム能力」と定義したのである。

プラットフォーム能力の中身は，「気持切り替え力」「ヒューマンタッチ力」「お一人様仕事力」という３つの下位概念で構成されている（図表１）。

プラットフォーム能力の第一要素である気持切り替え力とは，過去の経験や体験に捉われず，新しい環境における自分の新しい役割に対して前向きに取り組める力のことである。その際に，自分の感情を素直に受け入れ，気付きを得て，行動に変えていく

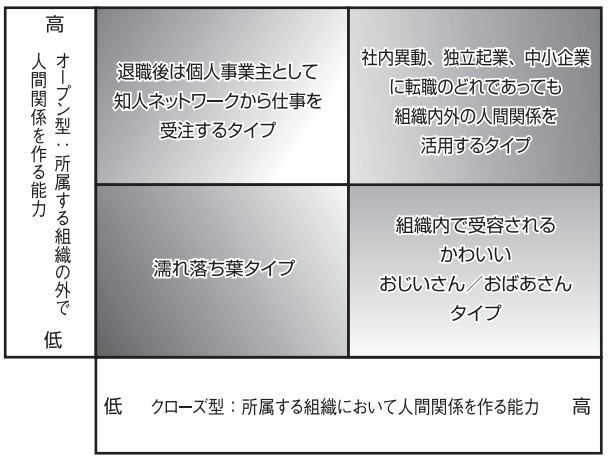
図表１　プラットフォーム能力の捉え方



図表２　プラットフォーム能力の体系

気持切り替え力（態度）	事実を受入れる力	あきらめ思考：一旦あきらめて時間を置き、再度違う角度・気持で挑戦する ポジティブ思考：常に物事を前向きに捉える
	咀嚼する力	本質探索志向：目前の課題解決より、常に本質的課題を長期で求め、意義や目的を見つける 自己俯瞰志向：自分の感情・気持や立ち位置を俯瞰的に、客観的に捉える
	自己内外を変革する力	行動変容姿勢：自発的に考え、取りあえず行動する 場の創出姿勢：自分の役割に応じた場を自ら創り出す
ヒューマンタッチ力（行動）	クローズ型	心的知性（セルフコンセプト）：自分で自分の状態がわかる能力 対人関係知性（ソーシャルスキル）：他者に適切かつ効率的に働きかけができる能力 状況判断知性（モニタリング能力）：自分と他者の状態を同時に認知できる自己理解能力
	オープン型	ネットワーキング機会創出：接触の場を作る行動力 Moment of Truth（MOT）：15 秒で初対面の人に認知してもらえる能力 積極的関係構築：相手に関心を示し、情報収集をし、新たな接点を構築できる能力
お一人様仕事力（スキル）	現代版技術リテラシー ビジネスマナー 段取り力	メール、ワープロ、表計算、インターネット、一般事務機器（FAX、コピーなど）を活用できる力 電話応対、ビジネスレター等のビジネスマナーの発揮 タイムマネジメント（スケジューリング）力、ロジスティクス（段取り）力

図表３　ヒューマンタッチ力とキャリアタイプ



心理的葛藤プロセスにおけるセルフ・コントロール力が織り込まれている。そのプロセスとは，第一に「あきらめ思考」である。新しい労働環境に置かれたとしても過去の成功体験に依存せず，一旦あきらめて時間を置き，再度違う角度・気持で挑戦する思考である。第二に常に物事を前向きに捉える「ポジティブ思考」，第三に安易に目前の課題解決に走らず，常に長期的な本質的課題を追究し，意義や目的を見つけようとする「本質探索志向」，第四に自分の感情・気持ちや立ち位置を俯瞰的に，客観的に捉える「自己俯瞰志向」である。ここまでの４つは心理的な内面的活動だが，第五の「行動変容姿勢」では自発的に考え，まずは行動に移す力を，第六の「場の創出姿勢」では自分の役割に応じた場を自ら創り出すという，２つの行動姿勢を定義した。気持切り替え力は，これら６つの下位概念によって構成されている。

プラットフォーム能力の第二要素であるヒューマンタッチ力は，人間関係構築力のことであり，クローズ型とオープン型に分かれる。クローズ型は自らが所属する組織（部門）において人間関係を作る能力のことであり，そのためには３つの知性が必要であると考えた。まず，自分で自分の状態がわかる心的知性，次に他者に適切かつ効率的に働きかけができる対人関係知性，最後に自分と他者の状態を同時に認知できる状況判断知性である。これらのクローズ型の能力が高いシニアは，会社から再雇用を拒まれず，組織のあらゆる階層のメンバーから受容され，ありがたがられ，尊重されるのである。他方，オープン型では所属する組織（部門）の外で人間関係を作る能力を３つの下位能力に分類した。１つ目は自ら組織外部の人との接触の場を創り出すネットワーキング機会創出力である。２つ目は15秒で初対面の人に自分の存在を認知してもらえる能力としてMoment of Truth（MOT）力[1]と名付けた。３つ目が相手に関心を示し，情報収集をし，新たな接点を構築できる能力としての積極的関係構築力である。これらのオープン型の能力が高いシニアの多くは定年前後に組織から独立し，これまで培ってきた人的ネットワークを通じて仕事を獲得し，やりがいのある第二の職業人生を送っている。

プラットフォーム能力の第三要素である，お一人様仕事力は，部下等に頼らず自分で自分の仕事をすることができるテクニカルスキルのことである。組織のなかで役職が高くなるにつれ，実務は部下や周囲のスタッフが担当するようになるため，気がつけばパソコンの使い方も限定的であったり，取引先や顧客に頭を下げる機会が減少したり，行事等の段取りを自ら行わなくなったりする。だが，役職定年や再雇用，あるいは独立開業ともなれば，今まで部下に任せていた仕事をすべて自分でしなくてはならない。よって，自分の仕事を自分一人で行うことのできる力が，お一人様仕事力である。この能力の構成要素は，先にあげた事例のとおり，現代版技術リテラシー，ビジネスマナー，そして段取り力の３つから成り立つ。

このように，イキイキと活躍している高齢者の基礎能力を抽出し，人事の実務家による現場感覚から体系的に整理を試みたものが，プラットフォーム能力の体系（**図表２**）であり，さらにここから，クローズ型とオープン型をマトリクスにしてキャリアタイプを示したものが**図表３**である。

クローズ型とオープン型の双方が高い場合は万能タイプ，オープン型が優勢の場合は独立タイプ，そ

1　スカンジナビア航空の経営再建の実践ケースである，企業と顧客との接点における15秒間のサービス品質が，顧客感情を決定づけるという「Moment of Truth」の考え方から引用。ヤン・カールソン著「真実の瞬間」（ダイヤモンド社）が詳しい。

してクローズ型が優勢の場合はかわいい高齢者タイプ，と分類した。これまで目立った活躍をしている高齢者の特徴は，万能タイプや独立タイプだったが，今後組織に残って働く高齢者が増える現代では，かわいい高齢者タイプ，というポジションが一つの選択肢になるだろう，というのがわれわれの見解である。

プラットフォーム能力が意図していること

～コンピテンシーの活用方法

プラットフォーム能力を体系化してみると，人事考課で用いられるコンピテンシー一覧のような形態に見える。たしかに，これはハイパフォーマーから抽出した能力の体系化であるため，シニアのキャリア・シフト・チェンジのためのコンピテンシーの一種と言えるであろう。だが，一般的に人事がコンピテンシーを用いる際には，２つの側面があることを忘れてはならない。それは，人事評価的側面と，能力開発的側面である。人事評価も，フィードバック面接による能力開発的要素が内包されてはいるが，評価を受ける立場からすれば，自分の能力の優劣が上司から評価され，組織内での相対的位置と報酬が決定付けられるツールであることには違いない。そうした評価ツールを「上向き」キャリアではなく，「横向き，斜め向き」キャリアの形成を促すシニアに適用するのが適切かどうかは，見解の分かれるところであろう。他方，能力開発ツールとして用いる場合は，セルフ・アセスメントによる気付きを提供し，研修やキャリア・カウンセリングを通じてキャリア･プランニングへと展開することが可能になる。

このように考えると，プラットフォーム能力のアセスメントは人事評価や選抜人事を主旨としたものではなく，イキイキと働き続けるシニアになるための能力開発指標として用いられることが望ましいといえる。そこでプラットフォーム能力を指標化するメリットは，第一に，本人が現状の能力を把握し，キャリア形成の気付きが得られる，という点があげられる。

さらに第二に，社内で一斉実施して職種間比較ができるなら，人事部は社内職種の能力特性が把握できるようになる。連載②で紹介した「就労可能性マップ」との連動を図れば，シニアの継続就労が可能な職種と，現状能力との全社的なギャップがどこにあるかがわかるようになる。就労可能性マップでは，シニアが継続的に働くことができる場を選択し，開発することを目的として，各職種（例：人事職，技術系派遣職）のさらに下位業務単位に分類し，社内継続雇用，他社雇用，非雇用（独立）の３つに対してエンプロイアビリティーの高さを評価することを提案している。エンプロイアビリティーには，①過去の仕事経験（キャリア）の特性，②雇用，就労先の特性，の２つが影響していると考えられているが，プラットフォーム能力もエンプロイアビリティーを高める重要な要素となり得る。具体的に連載②で紹介した人事職を例にすると，人事業務のなかで最も社内継続雇用のエンプロイアビリティーが低いのは「福利厚生」であり，最も高いのは「国際人事」と「カウンセラー，メンター」となっている。ここで，シニア社員のプラットフォーム能力を重ね合わせると，福利厚生に従事する社員の「気持切り替え力」が低く，カウンセラー，メンターに従事する社員の「気持切り替え力」と「ヒューマンタッチ力」が高いと仮定しよう。もし福利厚生に従事する社員が継続雇用を望むのであれば，カウンセラー，メンターにキャリア・シフト・チェンジをしたほうが仕事を続けられる可能性が高く，そのためには，カウンセリングの技術習得に加えて，「気持切り替え力」を高めたほうが良いということがわかるのである。

プラットフォーム能力を指標化する第三のメリットは，社内で展開すべき能力開発プログラムが具体的に把握できる点である。人事部の想定以上にシニアの「お一人様仕事能力」が低下している場合には，周囲のスタッフに負担がかかっている可能性も考えられるので，情報端末の活用方法やビジネスマナーの再トレーニングを企画することができるのである。

能力開発のリードタイム

～アセスメントの実施時期と特徴

これまで，プラットフォーム能力アセスメントを

活用した能力開発について言及してきたが，実際には能力開発には時間がかかるため，シニアになってから慌ててアセスメントをして研修をするよりは，もう少し早い段階で準備をしたほうが効果を期待できるだろう。では，どのタイミングで実施するのが望ましいのか？　それが，連載④で言及した「２段階定年」における第１定年のタイミングである。

２段階定年とは，従来の定年を第２定年と位置付け，40歳代に第１定年を設定してその後のキャリアの自己選択を行い，自分で生きる力をつけるための「自分発見型」の定年を導入することを提言したものである。65歳定年を前提とすると，職業人生が約四十数年間あるので，40歳代が折り返し地点となる。経験を充分に積み，かつ気力，体力もピークにあるこの時期は，65歳以降もこのまま継続雇用によって社内キャリアを積むのか，第２定年後に独立自営を計画するのか，あるいは，近いうちに他社への転職，もしくは独立創業を検討するのか，さまざまなキャリアのあり方を検討するには適切なタイミングといえる。

たとえば，自身の専門性を活かして，第２定年後は社外でのキャリア形成を検討している人が，プラットフォーム能力をアセスメントしたところ，ヒューマンタッチ力のオープン型能力の低いことが判明したとすれば，今後は意識的に社外の人との接触機会を増やし，彼らとの関係性を維持する行動をとることに努めるであろう。

だが，これまで紹介したプラットフォーム能力はシニアを対象とした言語表現であったため，働き盛りの40歳代がアセスメントをした際には，不適切な表現が含まれる。たとえば，「あきらめ思考」などは40歳代にとって実感を伴わず，理解し難いものであろう。そこで，こうした文言は変換する必要がある。さらに厳密性を問うならば，シニアのプラットフォーム能力を40歳代に巻き戻した際にはどのような能力要件となるのかを，遡って検討する必要がある。つまり，40歳代の段階で，自分がシニアになった時のプラットフォーム能力が将来予測できるアセスメントが求められるということである。残念ながら，20年後の将来予測を確実に証明できるようなアセスメントの開発は過去に事例がなく，定点観測を開始して20年間の追跡調査をしないかぎり，信頼性，妥当性を検証することはできない。だが，「自分発見」を目的とした能力開発ツールとしての社会的需要が高まっている今日にあって，20年間の研究成果を待つことはできない。そこで，われわれは中央職業能力開発協会内にシニア・アセスメント・ツール開発委員会を設置していただき，日本人材マネジメント協会からも数名が委員として参画して，第１定年で活用できる能力開発型のツール開発が進行中である。この原稿を執筆している現在は予備調査の定量分析の最中であり，今年度中に何らかのアナウンスができることを目標にしている。

能力開発の方法論

～アセスメントを活かす研修とキャリア・カウンセリング

シニア・アセスメント・ツール開発委員会では，アセスメントだけが一人歩きしないよう，研修やキャリア・カウンセリングとの組み合わせでの活用方法を，同時に提案するつもりである。なぜ，研修やキャリア・カウンセリングが必要なのか？

繰り返すようだが，アセスメントには人事評価の側面と能力開発の側面がある。企業は若手社員を組織の中核人材に育て，離職率を抑制することには積極的だが，シニアの継続雇用については外圧によって制度を整えてはいるものの，先に言及した社内事情によって取組みが前向き，あるいは積極的とは言い難い現状がある。その状態でアセスメント・ツールを適用すると，人件費抑制や振り落とし選抜目的の人事評価に用いられる可能性もある。これでは，一昔前の偏った成果主義人事による組織能力の低下の二の舞を演じかねないため，あくまで能力開発が目的であることを強調する必要性をわれわれは感じている。キャリア・シフト・チェンジを視野に入れて自らのプラットフォーム能力を棚卸しする際に，研修をとおして他者との対話から気付きを得たり，参加者相互でピア・カウンセリングを実施したりすることで学習効果を高めることができるのである。

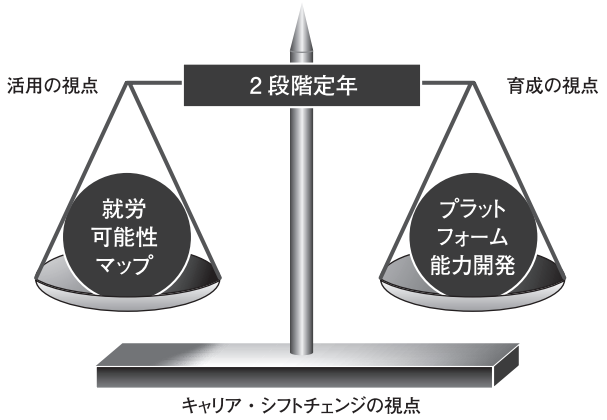
また，このアセスメント・ツールは第１定年で活用されることを前提としているが，実際は過渡期の

ため，50歳代後半での適用を検討する企業もあるだろう。そうすると，対象者のこれまでの経験が豊かな分だけ，アセスメント結果の受け止め方も，一人ひとり，より複雑性を増してくるであろう。第２定年までに残された時間も限られているため，行動計画はより具体的，実践的に検討する必要がある。こうした難易度の高い状況で，ソーシャル・サポートなくして一人で自分自身と向き合い，キャリアを再構築するには困難を伴う人が発生する可能性が考えられる。このようなケースには，個別に対応できるキャリア・カウンセリングがより効果的である。これまで積み上げてきたキャリアを受容し，肯定した後に，将来的にはキャリアの直線的な発展ができないであろうことを受け入れ，自分の生き方を模索する，そうした深い自己対話を行う時には，傍で寄り添うカウンセラーの存在が大きいのである。

まとめ
～人事施策としての３つの戦略の連動性

これまでの連載で，われわれのプロジェクトはシニアが活き，シニアを活かす提言として３つの戦略を提唱した。第一の戦略が，働く場を選択し開発する就労可能性マップ（連載②），第二の戦略が，キャリア・シフト・チェンジを進める２段階定年（連載④），そして第三の戦略が，活躍できる能力を維持・開発するプラットフォーム能力開発（連載⑤）である。これらの３つの戦略は，キャリア・シフト・チェンジを推進する２段階定年という考え方を中軸に，活用の視点である就労可能性マップと，育成の視点であるプラットフォーム能力開発が左右でバランスをとる構造となっている（図表４）。

図表４　人事管理トータルシステムの構造



連載の最終回となる次回は，これまでの連載のまとめと，企業・HR プロは何をすべきかという点についての言及がなされるので，期待してほしい。

Profile
山﨑 京子（やまざき・きょうこ）

アテナ HROD 代表。ロイター・ジャパン，日本ゼネラルモーターズ，エルメスジャポンにて人材開発に従事，2007年独立。国内企業の人事コンサルティング，研修講師に加え，JICA 人材マネジメント専門家としてベトナム，モンゴルの現地経営者を指導。筑波大学大学院ビジネス科学研究科修了，神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程，日本人材マネジメント協会執行役員。

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	2012.10.20号掲載
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	本　号
連載⑥	まとめ	JSHRM 事務局長　星　明	2012.12.20号予定