

ライフキャリア・チェンジ

これからのキャリア戦略

「かわいい高齢者」になるとは「市場型」になること

「かわいい」には、「不憫である」という意味と、「愛すべき」という二つの意味がある。65歳定年時代を迎え、「働きたない」のみならず「働かなくてはならない」という層も含めてシニア全体のキャリアのスペンが伸びている。

他方、技術革新、グローバル化など労働環境の変化が著しく、ミドル時代に構築した「自分型」の「仕事の型」は労働市場に適合しなくなるうえに、雇用形態の変更による期待役割の変化は「自分型」を揺るがせる。このとき、職場の仲間から「不憫」と思われるのではなく、「愛すべき」

第4回

山崎 京子

アテナHRROD代表

存在になることはシニアがいきいきと働き続けるためには大切なことである。つまり「労働市場で愛されるシニア」になるためのキャリア・シフトチェンジはシニア期の重要な課題となる。

「市場型」の仕事の棚卸する「就業可能性マップ」

日本人材マネジメント協会のLCCリサーチプロジェクトではシニアのキャリアを三つの戦略から捉えた。

第一の戦略は、どのような「仕事の型」を構築したシニアに、

「労働市場で愛されるシニア」になるためのシフトチェンジ

どのような仕事の機会があるのかを棚卸する「就業可能性マップ」の作成である。就業可能性とは、所属企業内外を超えた労働市場における「雇用される能力」を意味する。社内業務の各専門領域を縦軸に、就業可能領域を横軸に並べたマトリクスを作成し、細分化された専門領域の就業可能性を評価する。例えば、人事業務を事例とした我々の調査では、労使関係業務は「社内継続雇用」での就業可能性が高く、「他社雇用」、「起業、個人事業」では低い結果となった。こうしたマップの作成により、これまでの「仕事の型」がどの市場で売れるかを見える化して「市場型」へのキャリア・シフトチェンジを促すのである。

「市場型」に適合させるプラットフォーム能力

第二の戦略は、「市場型」へ

の転換を可能にする能力のアセスメントである。我々はシフトチェンジに必要とされる基礎能力としてプラットフォーム能力を提起し、「気持切り替え力」、「ヒューマンタッチ力」、「お一人様仕事力」という三つの次元から合計15の能力要件を定義した。「気持切り替え力」とは、シフトチェンジにあたって一旦「ポジティブ」に「あきらめ」、その上で「自己俯瞰」的に「本質探索」を行い、「行動変容」によって「場の創出」をする能力である。「ヒューマンタッチ力」とは、組織内では「クローズ型」、組織外では「オープン型」の人間関係能力を意味する。さらに、部下や後輩に任せていたことで筋力が低下した「情報リテラシー」「ビジネスマナー」

「段取り力」からなる「お一人様仕事力」を取り戻す必要がある。これらの能力アセスメントは「市場型」への本人の気付きを促すツールとなる。

「市場型」へのシフトチェンジを促す2段階定年

第三の戦略は、来るべきキャリア・シフトチェンジへのリードタイムを考慮して40歳代後半に自分の「仕事の型」を棚卸しする第一定年を設け、定年を2段階にすることである。

キャリアの始点から約20年間で「基本型」を習得し、「自分型」を確立した「仕事の型」が、その形態のままキャリア後半の20年間でも通用する時代ではない。来るべき「市場型」への気付きと準備のために、第一定年で就業可能性マップとプラットフォーム能力のアセスメントを活用してほしい。

(JSHRM執行役員/LCCリサーチプロジェクトメンバー)