RMS Message

「個と組織を生かす」を探求する

2021.05
62

特集1

アフターミドルの可能性を拓く

▸レビュー

働くシニアの心理・
高齢化する職場を考える

▸視点

法政大学大学院 石山恒貴氏
法政大学大学院 岸田泰則氏
立教セカンドステージ大学 河村賢治氏
立教セカンドステージ大学 栗田和明氏

▸事例

日本特殊陶業
みずほビジネスパートナー

▸調査報告

ポストオフ・トランジションの
促進要因
―50～64歳のポストオフ経験者766名への実態調査

特集2

個の可能性を最大化する タレントマネジメントシステム

Message from Top

特定非営利活動法人 Learning for All
代表理事 李 炯植氏

RECRUIT
リクルートマネジメントソリューションズ

RMS Message 62

CONTENTS
2021.05

特集1

アフターミドルの可能性を拓く

PART 1 レビュー

07 働くシニアの心理・高齢化する職場を考える

PART 2 視点

11 ミドル・シニア個人のパーパスを支援するマネジメントが鍵
石山恒貴氏 法政大学大学院政策創造研究科 教授
岸田泰則氏 法政大学大学院政策創造研究科 博士後期課程

14 多様な50歳以上が共に学んで次のステージへ踏み出す
河村賢治氏 立教セカンドステージ大学学長補佐 立教大学法学部教授
栗田和明氏 立教セカンドステージ大学兼任講師 立教大学名誉教授

PART 3 事例

17 日本特殊陶業
若い人から高齢者まで輝く全社プロジェクト

20 みずほビジネスパートナー
キャリアチェンジを無理なく可能にする副業出向という方法

PART 4 調査報告

23 ポストオフ・トランジションの促進要因
―50～64歳のポストオフ経験者766名への実態調査

総括

31 アフターミドル・クライシスを乗り越えるために

特集2

37 個の可能性を最大化する タレントマネジメントシステム

連載

01 Message from Top 社会を変えるリーダー

子ども一人ひとりを変化させる「学習するNPO」

特定非営利活動法人
Learning for All 代表理事 李 炯植氏

33 可能性を拓く「マネジメント発明会議」

［連載・第8回］

1社複数文化が最適解 文化は「混ぜるな危険」

久保恒太氏 Ubie株式会社 共同代表取締役／エンジニア

41 データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

［連載・第15回］

人的資本投資の開示・マネジメントツールISO30414

加藤茂博氏 一般社団法人 ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会 副代表理事

小澤ひろこ氏 日本シェアホルダーサービス株式会社 チーフコンサルタント
一般社団法人 ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会 研究員

43 Information

MESSAGE FROM TOP

社会を変えるリーダー

子ども一人ひとりを変化させる「学習するNPO」

特定非営利活動法人
Learning for All 代表理事
李 炯植 氏

文豪トルストイは書いた。
「幸せな家庭はどれもみな似ているが、不幸な家庭にはそれぞれの不幸の形がある」と。
その不幸のしわ寄せを最も受けるのが、子どもだ。しかもそれによって、不幸は次世代まで
連鎖してしまうから問題は想像以上に複雑だ。その連鎖を食い止めるための活動を行っているのが、
NPO法人 Learning for Allである。行政や学校の手が十分に届いていない子どもたちを
支援する活動について、代表の李炯植氏に聞く。

text：荻野進介　photo：山﨑祥和

「団体のロゴマークになっている階段状の図形は子どもが置かれている社会環境の格差を表しており、その格差を埋め、フラットにするのが私たちのミッションです」

Learning for All（以下LFA）の代表理事、李炯植（ひょんしぎ）氏がロゴマークを示しながら語る。ミッションを言葉にすれば、「子どもの貧困に、本質的解決を。」となる。

図形の右上にすき間が開いているが……。「そこには子ども自身も成長してほしいという願いが込められています」

LFAが対象とするのは、6歳から18歳の小中高生。経済的貧困だけではなく、学力遅滞や不登校、発達障害、虐待といった問題を抱えた子どもや、日本に溶け込めない、外国籍の子どもなども含む。活動地域は都内の葛飾区および板橋区、埼玉県戸田市、茨城県つくば市の4自治体だ。

具体的な支援策は学習支援と居場所支援の2つがある。

学習支援の拠点は学校内と学校外（公民館など）に分かれるが、大学生ボランティアが勉強を教えるという形は変わらない。放課後や週末に教室を開く。「学校の勉強を単に教えるのではなくて、その子の学習進度に合わせたオーダーメイドのカリキュラムを作って学力向上をサポートしています」

担任制で、先生と子どもの比率は、一対一から一対二というからかなり手厚い。

居場所支援では、平日の午後2時から8時まで、小学校低学年の子どもたちに学習面だけでなく、生活を含めた支援を行い、夕食も出している。

ボランティアにも有益な学びを

中高生向けには週3日、放課後に開放する拠点を運営しており、こうした居場所支援でも学生ボランティアが活躍する。

その内訳は教員志望者の他に、社会課題に興味がある学生、貧困の当事者だった学生、インターンシップ的な意味で就業経験を積みたい学生など多彩。「志望者の多くは社会貢献意識の高い若者で、年々増えています。最近は高校生からの問い合わせも増加傾向にあります」

ボランティアになるにはまずLFA独自の研修を受ける。その後、例えば学習支援に入る場合、子どもを2、3時間指導した後、同程度の時間をかけ、自身の指導の振り返りを行う。課題解決の図式を使い、現実と理想の埋め方を学生自らが考えるのだ。「そうした左脳的な振り返りだけではなく、宿題をやってこなかった子どもに対し、どんな声がけをしたら宿題をやる気になったのか、という振り返りもしてもらう。ボランティアの学生自身にも有益な学びを提供したいのです」

実は李氏自身がこの活動の学生ボランティア出身なのだ。

兵庫県尼崎市で生まれ育つ。住んでいたのは低

所得者層が多く住む集合団地。非行、虐待、貧困による格差も目につき、小学6年のクラスでは半分がひとり親世帯だった。

そんな李少年に担任が声をかけた。「君には東京大学に行ける頭脳があるから勉強しなさい」。小学6年の10月のことだ。しかも母親に掛け合ってくれ、家庭教師が来ることに。そのおかげで、私立の中高一貫校に進学。大学受験に特化した特進コースの第1期生だった。

高校1年のとき、その恩師が再び現れる。「もっと勉強しないと東大行けないぞ」とハッパをかけ、東大受験専門塾の入塾テストに勝手に申し込んでいた。

そのテストを突破して入塾し、高校2年からの猛勉強で東大へ現役入学を果たした。そして、驚いた。「中学でも塾でも同級生が育った環境と僕の地元とのギャップを味わいましたが、東大ではそれがさらに深まりました。帰国子女、名門私学出身、裕福な家庭で育った人ばかり。こんな世界があったのかと」

貧困は自己責任か？　違うだろう

決定的だったのは成人式で尼崎に帰ったときだった。シングルマザーで3人目を産んだばかりの女性、自動車の下請け工場での仕事がなくなりピザ宅配のバイトで食いつないでいる男性、仕事で知り合った相手に騙され借金苦になっている男性……同じ20歳でありながら、地域や家庭環境など、さまざまな要因で不利益を被っていた。

東京に帰って、このことを東大の同級生に話してみた。「自己責任だ」「努力しなかったから仕方ない」「頭が悪いからだ」。思いやりのない言葉が返ってきた。

この構造はおかしい。折よく先輩から、教育環境の格差解消を目的としたNPO法人 Teach For Japanで学生ボランティアをやらないかと誘われ、参加してみた。大学3年の後半だ。

最初に担当した子どもは生活保護家庭の中学3年生だった。都立高志望だったが、分数はできない、アルファベット小文字のｂとｄの区別もできない。しかも、入試本番まで3週間を切っていた。

頑張って教えたものの、不合格。結局、定時制高校に進む。「無料で勉強を教えて高校に行かせてあげると誘っておきながら、結果が伴わなかった。その気にさせて、はしごを外してしまう。偽善だと思いました。教えるのをやめてもよかったのですが、そうしなかった。僕と同じ学生ボランティアがとても熱心で、彼らとなら頑張れるし、もっと成果を出せるんじゃないかと思ったんです」

大学4年の1年間は、教室長を務め、前年に味わった悔しさから改革を行った。「子どもたちの人生が変わる教室を作る」というビジョンを掲げ、有名個別指導塾の元代表にカリキュラムや受験指導のあり方をヒアリングし、教室運営に応用した。週1回だった支援も2回に増やした。

結果は出た。子どもたちが次々に志望校に受かった。その実績を買われ、関東と関西の事業部長に就任する。まもなく、困難を抱える子どもを支援するこの事業がTeach For Japanから独立することになり、代表として李氏に白羽の矢が立つ。2013年8月のことで、教育哲学の研究者になろうと思って進学した東大の院生1年目だった。

独立の時期は2015年4月と決まっていた。残り1年8カ月しかない。事業承継、資金調達といった課題の他に、現場運営も変わらず続けなければならない。連日の長時間労働と休みがゼロという過酷な働き方をして何とか乗り切る。

大きな力となってくれたのが、プロボノ活動の一環として10カ月、LFAに来てくれた日本IBMの4名の社員だった。「ビジョンとミッションの策定、事業計画の作成、財務分析、学習支援の型づくりなど、あらゆる方面から支援をいただきました。社会人としての基礎スキルを私はそこで叩き込まれました」

行政や学校、他団体と連携し切れ目ない支援を行う

李 炯植（りひょんしぎ）
1990年生まれ。東京大学大学院教育学研究科修了。2014年にNPO法人Learning for Allを設立、同法人代表理事に就任。これまでにのべ9500人以上の困難を抱えた子どもへの無償の学習支援や居場所支援を行う。「全国子どもの貧困・教育支援団体協議会」理事。

英語好きの女子中学生の夢に伴走

李氏に、記憶に残る子どもを聞いてみた。1人は、生活保護家庭の女子中学生で、英語がとにかく好き。李氏は英会話が堪能な学生ボランティアばかりをつけた。授業も全部英語でやってほしいと彼女もやる気まんまんだ。将来は英語を使う仕事につきたいと英語特進コースがある高校を自分で探してきて、みごと合格。その後、大学にも行きたいと、奨学金と留学制度がある大学を自分で調べて受験し合格した。

もう1人は居場所支援拠点に通う小学2年生の発達障害を抱える子どもだった。自分の気持ちを言葉にできない。嫌なことがあると物を投げ、騒ぐ。母親も知的障害を抱えており、家庭環境にも難があった。「中学3年まで支援をしたのですが、母親が育児放棄状態になり、その子が自宅で怪我をして動けなくなっているのを警察に発見され、結局は児童相談所に保護されることになった。なぜ彼を救ってあげられなかったのか、無力感に苛まれました」

貧困問題は一筋縄ではいかない。そう悟った李氏は2018年、新たな支援モデルの構築にとりかかる。ソーシャルワーカーや学校、子ども食堂などと連携し、支援すべき子どもを早期に発見する。行政と学校、他のNPOとも連携し、6歳から18歳まで切れ目なく必要な支援を行う。「地域協働型子ども包括支援」と名付けた。「コロナによる休校中は、支援拠点に通うことが難しい子どもが増えたので、訪問やオンライン支援も始めました。僕らがやることは増えると同時に、専門性もどんどん上がっています」

今後、力を入れたいことは2つある。1つは横のつながりの強化だ。同じような子どもの支援を行っている全国のNPOの取り組み事例を掲載したサイトを立ち上げ、ナレッジの共有やネットワークの強化を行っていく。もう1つが国や自治体への政策提言だ。コロナ下の2021年3月に決定した低所得の子育て世帯への現金支給施策についても、李氏はその実現を政府に熱心に働きかけた1人だ。

LFAの職員は45名ほどで、学生ボランティアは年間でのべ400名。毎月寄付をしてくれるサポーターは2600名を超えた。年間1500名の子どもを支援している。「一人ひとりの子どもがどう変わったかが僕らのすべてなんです。そのためには僕らも学び続けなければならない。僕ら自身が子どもを中心にして変化し続ける『学習する組織』でなければならないのです」

特集1

アフターミドルの可能性を拓く

総務省の「労働力調査」によると、2020年の全国の就業者のうち、45歳以上の占める割合は54.9%と半数を超え、55歳以上でも31.1%に達する。この割合は年々増加している[*1]。

この状況を踏まえ、企業は1970年代から徐々に高齢者雇用の制度を充実させてきた。「高年齢者の雇用状況」(2020年6月1日時点)によれば、65歳までの雇用確保措置を実施済みの企業の割合は99.9%、60歳定年到達者のうち継続雇用された人の割合は85.5%に達している[*2]。今年4月には法改正によって70歳までの就労機会確保も努力義務となり、働きたいと思う人が年齢にかかわらず働ける環境は、少しずつ整ってきているようにも見える。

しかし、企業において多数を占めるようになったミドル・シニアは、十分にその力を発揮し、やりがいや貢献感をもって働くことができているだろうか。企業に尋ねた調査では、「意欲をもって働いている人の割合」「十分能力発揮できている人の割合」は50代、60代で低下が大きい[*3]。本誌で行ったアンケートでも、50~64歳の部長・課長ポストオフ経験

*1　総務省統計局(2021).「労働力調査」
*2　厚生労働省(2021).「高年齢者の雇用状況」

者の約6割が「一度はやる気が下がった」と答えている（P27）。

ミドル・シニアにとって、組織のなかで働く景色は、それまでとどのように変化するのだろうか。ポストオフ・トランジションをうまく促進することができれば、新しいチャレンジの場を作り出すことができるだろうか。家庭環境、健康状態、これまでの経験など、個別で多様な特性をもつミドル・シニアの活躍を、人事やマネジャー、職場のメンバーは、どのように期待し、支援することができるだろうか。

本特集では、ミドルからシニアへの移行期である50～64歳を「アフターミドル」として注目し、その活躍を促進するために何が必要かを検討した。日本の高齢化率（65歳以上人口の割合）は、今年の大卒新入社員の多くが65歳を超える2065年頃には実に38.4%とされている*4。ミドル・シニアがいかに組織で、あるいは組織を超えて力を発揮していくかは、どの世代にとっても他人事ではない。本特集をきっかけに、世代を超えた議論をしていければ幸いである。

（編集部　佐藤裕子）

＊3　労働政策研究・研修機構(2020).「調査シリーズNo.206 人生100年時代のキャリア形成と雇用管理の課題に関する調査」
＊4　内閣府(2020).「高齢社会白書」

PART1
レビュー

働くシニアの心理・高齢化する職場を考える

このレビューでは、シニア就労者の心理に焦点を当て、先行研究を紹介していく。
研究では「年齢」というものをどう扱ってきているのか。年齢とパフォーマンス、仕事に対する満足感や動機づけには、どのような関係があるのか。キャリアチェンジを促進する要因は何か。シニアの活躍に職場環境はどのように影響するのか。
これらの研究知見から、シニア層の活躍を考える際の視点をまとめたい。

日本では少子高齢化の影響もあり、仕事をリタイアする時機はどんどん後ろ倒しされている。一方で、世界的に見ても、日本のシニアは就労意欲が高いことが分かっている。またこれまでの研究で、働き続けることはシニア層の心身にポジティブな影響があることも確認されている。シニアが長く働き続けることは、社会にとっても、本人にとっても望ましい影響が期待される。

一方で、目の前の現実では、シニアの就労者は問題を抱えているように見える。再雇用されても、仕事が面白くないと感じる人や、やりたい仕事がないと感じる人がいる。組織も、どのような仕事をしてもらうかに頭を悩ますケースがある。このレビューでは、働くシニアの心理に関連する研究を取り上げ、シニアが自らの選択によって働き続け、組織がシニアに十分に力を発揮してもらうためのヒントを探る。

研究で扱われる「年齢」とは

通常、年齢とは暦年齢のことを指すことが多いが、研究のなかでは、自分が何歳だと思うかといった主観的年齢や、身体や認知の機能をベースとした機能的年齢などがある。働く人の能力や動機づけ、経験などの心理的変数の変化を見る際には、年齢そのものはあまり意味を成さないとの指摘もある[*1]。その理由の1つは、時代による、暦年齢の身体機能の違いが挙げられる。20年前の60歳と、現在の60歳では、後者の方が10歳ほど若いといわれている。また、年齢と共に個人差は拡大する。60歳の人の生活や身体機能、心理的な特性の個人差は、20歳の人のそれよりも大きい。このレビューで紹介する先行研究の多くは、暦年齢を用いているた

図表1 年齢と仕事のパフォーマンスとの関係（メタ分析）

	サンプル数	研究数	補正後の相関の推定値	信頼区間
中核的な職務のパフォーマンス				
上司評定	52,048	118	0.03	0.02～0.04
同僚やそれ以外の他者による評定	1,555	7	-0.04	-0.09～0.03
客観的測度	8,970	28	0.03	0.01～0.05
自己評定	17,807	52	0.06	0.05～0.08
組織市民行動				
全般的（対象を特定せず）				
上司、同僚、それ以外の他者評定	5,404	18	0.08	0.05～0.11
自己評定	5,755	23	0.08	0.05～0.11
他者に向けて				
上司、同僚、それ以外の他者評定	10,565	42	0.06	0.04～0.08
自己評定	5,728	24	0.07	0.04～0.10
組織に向けて				
上司、同僚、それ以外の他者評定	9,308	34	0.08	0.06～0.10
自己評定	10,398	37	0.14	0.12～0.16
職務に向けて				
上司、同僚、それ以外の他者評定	1,205	3	0.27	0.15～0.40
自己評定	5,755	7	0.13	0.07～0.19
反生産的行動				
上司、同僚、それ以外の他者評定	1,151	6	-0.12	-0.20～-0.05
自己評定	7,072	28	-0.12	-0.15～-0.10

出所：Ng, T. W. & Feldman, D. C. (2008)[*2]より筆者が翻訳して作成

め、上記の影響が含まれていることに留意する必要がある。

年齢と仕事のパフォーマンスの関係

過去に行われた研究をまとめたメタ分析では、年齢と中核的な職務のパフォーマンスとの間には、意味のある相関は得られていない（図表1）[*2]。しかし、これら相関の推定値は、1つに定まらないことが分かっており、研究によって相関の値には違いがある。

中核的な職務のパフォーマンスは、少なくとも一般的には年齢と共に低下するわけではない。一方、認知能力、特に流動性知能と呼ばれる情報の処理スピードに関わる能力については、年齢と共に低下することが分かっている。このような認知能力の変化にかかわらず、中核的な職務のパフォーマンスが低下しない理由として、下記の4つが挙げられる[*3]。

1. 認知能力の衰えを経験でカバーできている[*4]。
2. 認知能力の検査は最大値を見ているが、仕事で必要な認知能力においては高齢者になっても問題はない。
3. 認知能力が大きく低下した人は、離職している。
4. 仕事に対する動機づけや満足感が高まる傾向があることから、努力することで認知能力の不足は補える。

仕事のパフォーマンスは中核的な職務そのものの遂行以外に、複数の要素から構成されている[*5]。図表2は主なパフォーマンスの内容である[*6]。

上記のうち、例えば組織市民行動（以下、OCB）については、さほど強い傾向ではないものの、年齢と共にパフォーマンスが上昇する可能性が示されている（図表1）。OCBの個人差は、能力ではなく、意思や性格特性によって決まる部分が大きいと考えられる。加齢による性格特性の変化を見た研究では、誠実性（conscientiousness）と協調性（agreeableness）の得点が、20歳から70歳の間で高まることが示されている[*7]。このような性格特性の変化は、OCBを高めることに貢献するだろう。

OCBと逆の意味をもつCWB（反生産的行動）では、年齢とは、コンスタントだが弱い負の相関が確認されている（図表1）。こちらも、OCB同様に性格特性の変化を反映する可能性が考えられる。

適応的パフォーマンスと年齢の関係を直接検証した研究は少ないが、加齢による処理スピードの低下や、性格特性の変化から類推すると、高齢者の方が不利になる可能性がある。

これまでの研究から、パフォーマンスは年齢と共に一概に下がるといったことはなく、OCBのようなパフォーマンスでは、年齢が上の方が望ましいことがありそうである。また、主たる職務の遂行と年齢の関係も、仕事の内容によって異なると考えられる。加えて、冒頭に述べたように、加齢と共に、能力や性格の変化においても個人差は広がる傾向がある。今後は、主観的年齢など暦年齢以外の年齢を用いた研究や、仕事の特徴を重ね合わせた研究などが待たれる。

図表2 主なパフォーマンスの内容

中核的な職務のパフォーマンス	職務記述書に書かれた仕事の遂行行動で、組織の生産やサービス活用に寄与するもの
組織市民行動（OCB; Organizational Citizenship Behavior）	職務パフォーマンス以外の組織のために自発的に行う行動で、対人サポート、組織サポート、善意ある行動などが含まれる
反生産的行動（CWB; Counterproductive Work Behavior）	意図的に組織の利益に反する行動をとることで、暴力や悪口などの反社会行動や、さぼりや盗みなど仕事に悪影響を及ぼす行動が含まれる
適応的パフォーマンス（Adaptive performance）	変化に適応する行動で、緊急事態や不明瞭な状況下での対応、クリエイティブな問題解決、学習行動などが含まれる

出所：Motowidlo, S. J. & Kell, H. J. (2012)[*6]より筆者が翻訳して作成

年齢と仕事満足の関係

年齢と仕事のパフォーマンスのメタ分析を行った2人の研究者によって、年齢と職務満足度（Job satisfaction）に関するメタ分析も行われている（図表3）[*8]。こちらは年齢との関係が確認されており、職務満足度は年齢と共に上昇する傾向があった。さらに、職務満足度の側面別の傾向を見たところ、仕事の条件面ではなく、内的な動機づけに関わる側面と、人間関係に関する満足度が上昇していた。

シニア層の満足感が高い理由として、1）共変量の影響と、2）発達的要因が挙げられる。共変量の影響とは、満足度と関連する変数（経験、社歴、職位、収入）の影響のことで、例えばシニアの就労者には職位や収入が高い人が多く、その結果満足度が高まっている。あるいは年齢が上の人ほど社歴が長くなるため、その人に合う仕事に従事するようになったことで、満足度が高まるのかもしれない。いずれにしても、年齢が上がることに関連する変数によるものと解釈される。

もう1つの理由である発達的要因は、年齢に伴う心理的変化を想定する。例えば、若いときの理想的な目標から、年齢が上がると現実的な目標へと変化することで、目標達成が可能になり、

図表3 年齢と職務満足度との関係（メタ分析）

	サンプル数	研究数	補正後の相関の推定値	信頼区間
仕事に関する態度				
全般的な職務満足	151,105	388	0.18	0.17～0.19
職務そのものへの満足	19,381	41	0.22	0.18～0.26
報酬満足	29,453	52	0.11	0.07～0.15
昇進満足	18,723	36	-0.31	-0.41～-0.21
人に関する態度				
同僚満足	9,662	36	0.12	0.08～0.16
上司満足	20,633	41	0.10	0.06～0.14

出所：Ng, T. W. & Feldman, D. C. (2010) *8より筆者が翻訳して作成

満足度が上昇する。あるいは、高齢になると、ネガティブ感情よりも、ポジティブな感情を多く経験するようになるが、その結果満足度が向上する。

どちらの理由も考え得るものの、U字型仮説では、職務満足度はキャリア初期から30代半ばまではいったん低下し、その後定年直前まで上昇するといわれている*9。このことからすれば、共変量の影響は無視できないといえる。

年齢と仕事の動機づけの関係

年齢と共に動機づけは低下するのではないかと思われていたが、2010年以降に報告されたメタ分析の結果を見ると、年齢に応じて低下する動機づけもあれば、逆に高まる動機づけもあることが分かってきた。例えば、出世など外的な動機づけや、能力開発への動機づけ*10、他者より有能でありたいと思う動機*11は、年齢と共に低まる傾向がある。一方で、達成、他者との関係性、自律といった内的な動機づけについては、年齢と共に上昇する*12。

近年、働くシニアの研究で注目されつつあるのが、社会情動的選択性理論（Socioemotional selectivity theory; SST）である*13。この理論では、知識の獲得と感情の制御の2つが社会的なゴールとして認められており、個人が時間を無限のものと見る場合、相対的に知識の獲得に重きが置かれるようになる。一方で、高齢者のように時間を有限のものとして認識するようになると、感情の制御のゴールが優先される。SSTにおける時間の感覚など、年齢によって異なる側面に着目することで、今後より統合的な動機づけの理論が出てくることを期待する。

シニア就労者のキャリア

シニアの就労者の多くは、シニアになって以降、仕事内容の変更や転職、雇用形態の変更などの変化を経験する。こういった変化に影響する要因にはどのようなものがあるのだろうか。欧米では若いときからさまざまな変化を経験することが多いが、それでも、キャリアチェンジを経験することはさほど多くない。キャリアチェンジとは、必要なスキル、ルーティン、仕事をする環境などが、根本的に異なる職業（occupation）へのチェンジであるといわれ、同じ職業のなかでのマイナーな仕事内容の変化や、組織の変化とは異なる。例えば、それまでオフィスワーカーだった人が農業を始めるといったドラスチックな変化のことを指す。

キャリアチェンジを促進する個人要因としては、キャリアに関する主体性や、経済状態、健康状態などがある。また仕事の要因として、ストレスや飽き、貢献感の欠如などがある。さらに職業の要因として、仕事で用いられるスキルや仕事環境の変化、雇用数の減少、年齢差別などが挙げられる。日本でも、シニアになってからのキャリアの変更に関しては、おそらく同様の要因が影響すると思われる。

日本のシニア就労者にとってのキャリアチェンジは、定年退職のタイミングで生じることが多い。ワンらは、退職を適応のプロセスとして、資源に基づく退職適応モデルを提案している*14。このなかでは、退職時の環境変化に対して、体力、認知能力、意欲、お金、友人や家族などの人間関係、メンタルタフネスのような、さまざまな資源を活用しつつ、変化に適応することを想定している。徐々に定年年齢が伸び、再雇用が義務化されるなか、日本の定年退職は、本人の意思とは無関係に外的な要因で生じる。日本における退職適応モデルの検討が必要だろう。

高齢者を取り巻く職場環境

周囲の人がどのようにシニア就労者本人に接するかも、その心理や活躍度合いに大きく影響する。通常、私たちがさまざまな人の集団や事象に対してもつ態度は、認知、行動、情動の3つの要素から構成されている。

シニア就労者に対する態度をこれらの要素から考えてみる。高齢者に一律に特定のイメージを適用するステレオタイプは、認知に関するものである。例えば、「高齢者は、物忘れが多い、変化を嫌がる、テクノロジーに無関心、賢い（wise）、経験豊富である、といったイメージをもつ」などである。行動は、仕事上のさまざまな意思決定（採用、昇進、訓練機会、評価など）において、年齢による差別が生じている場合である。情動に関しては、嫌悪や憎しみといった強い感情や、哀れみなどの感情が喚起されることが考えられる。どの要素においても、周囲の人がネガティブな態度をとることは、シニアの就労を難しくする。

フィスクは、なぜステレオタイプが生じるのかについて動機を用いて説明している[*15]。私たちは、物事を認知する労力を節約するために、カテゴリー化した理解をしてしまう。また、私たちは集団への所属欲求をもっているが、自分に近い集団（例えば、若者の集団）に帰属意識をもつことで、高齢者を自分とは異なる集団の成員とみなしてしまう。私たちは自分の外界をコントロールしたいという欲求をもつため、高齢者を限られた機会や資源を取り合う競争相手として見てしまう。私たちには自己高揚動機と呼ばれる、自分を優れていると思いたい気持ちがあるが、これを満たすために高齢者を下に見てしまう。いずれにしても、私たちの一般的な心理傾向からくるものであり、放っておくとシニアの就労者に対するステレオタイプは、簡単にはなくならない。

近年、女性活躍推進の一環として、無意識のバイアスの影響を軽減するためのトレーニングが行われるようになっている。一方、シニアの就労者へのバイアスについての取り組みはあまり行われていない。日本の職場では、シニアの就労者に対してどのようなステレオタイプが存在するのか、またそれは働くシニアにとってどのような影響を及ぼすのか、など、今後明らかにすべきことは多い。

理論に基づく可能な介入方法

上記で紹介したように、シニアの就労者をめぐるさまざまな現象は、少しずつ明らかになっている。一方で課題に対処するための介入方法の研究はこれからである。図表4は、シニア就労に関するレビュー論文で挙げられた介入方法である[*16]。いずれの方法も、ある程度の学術的根拠をベースとして提案されたものである。フィールドでの実証研究が進むことを期待したい。

（主幹研究員　今城志保）

図表4　シニア就労に関する介入方法

介入の種類	例
SOC（Selection, Optimization, Compensation）トレーニング	自分のスキルや興味に合うスキル、仕事選択のためのシニア向けトレーニング
仕事の再デザイン	仕事の自律性向上や活用スキルの多様化、仕事の多様化を軽減、メンタリングなど
グループ間の関係性の改善	世代間の交流や、年齢の多様な職場のリーダーシップトレーニング
年齢を考慮したHRM	年齢に合わせた柔軟な人事制度
ワークライフバランス支援	テレワークや介護支援
高齢者を対象としたトレーニング	時間の延長や、少人数、本人のペースに合わせるなどの工夫をしたトレーニング
従業員の安全と健康サポートのためのリーダートレーニング	安全性の向上を目指したリーダーシップと、サポートを提供するためのトレーニング
人間工学的介入	シニア従業員サポートのためのテクノロジー活用
健康促進	身体や知能を活用したアクティビティの導入
従業員の生涯サポート	生涯キャリアマネジメントのための介入

出所：Truxillo, D. M., Cadiz, D. M. & Hammer, L. B. (2015) [*16]より筆者が翻訳して作成

*1 Bohlmann, C., Rudolph, C. W. & Zacher, H. (2018). Methodological recommendations to move research on work and aging forward. Work, Aging and Retirement, 4(3), 225-237.
*2 Ng, T. W. & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. Journal of applied psychology, 93(2), 392.
*3 Schooler, C., Caplan, L. & Oates, G. (1998). Aging and work: An overview. Impact of work on older adults, 1-19.
*4 Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. Academy of management review, 29(3), 440-458.
*5 Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In Schmitt, N. & Borman, W. C. (Eds.), Personnel selection in organizations (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
*6 Motowidlo, S. J. & Kell, H. J. (2012). Job performance. Handbook of Psychology, Second Edition, 12.
*7 Roberts, B. W., Walton, K. E. & Viechtbauer, W. (2006). Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: a meta-analysis of longitudinal studies. Psychological bulletin, 132(1), 1.
*8 Ng, T. W. & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. Personnel Psychology, 63(3), 677-718.
*9 Clark, A., Oswald, A. & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? Journal of occupational and organizational psychology, 69(1), 57-81.
*10 Maurer, T. J., Weiss, E. M. & Barbeite, F. G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational, and age variables. Journal of applied psychology, 88(4), 707.
*11 Kanfer, R. & Ackerman, P. (2000). Individual differences in work motivation: Further explorations of a trait framework. Applied Psychology, 49(3), 470-482.
*12 Kooij, D. T., De Lange, A. H., Jansen, P. G., Kanfer, R. & Dikkers, J. S. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. Journal of Organizational Behavior, 32(2), 197-225.
*13 Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M. & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: a theory of socioemotional selectivity. American psychologist, 54(3), 165.
*14 Wang, M., Henkens, K. & van Solinge, H. (2011). Retirement adjustment: A review of theoretical and empirical advancements. American psychologist, 66(3), 204.
*15 Fiske, S. T. (2004). Intent and ordinary bias: Unintended thought and social motivation create casual prejudice. Social Justice Research, 17(2), 117-127.
*16 Truxillo, D. M., Cadiz, D. M. & Hammer, L. B. (2015). Supporting the aging workforce: A review and recommendations for workplace intervention research.

PART2
視点

ミドル・シニアの可能性を考える、識者の視点

視点 1 ミドル・シニアが幸せに働く2つのセオリー

ミドル・シニア個人のパーパスを支援するマネジメントが鍵

石山恒貴氏（写真左）
法政大学大学院政策創造研究科 教授

岸田泰則氏（写真右）
法政大学大学院政策創造研究科 博士後期課程修了

text：米川青馬　photo：平山 諭

ミドル・シニアが幸せに働くための2つの理論がある。「活動理論」と「離脱理論」だ。ミドル・シニアのキャリアやマネジメントに詳しい石山恒貴氏と、石山氏のもとで研究を行っている岸田泰則氏に、2つの理論と日本企業への処方箋について詳しく伺った。

石山：同僚の高尾真紀子先生と私は、日本企業のミドル・シニアのキャリア・アダプタビリティ（キャリア上の変化適応力）が、主観的幸福にどのような影響を及ぼしているのかを共同で研究しました。研究対象者は、40～64歳の役職定年者、定年再雇用者など4331名です。

研究から分かったのは、ミドル・シニアになり役職定年や定年再雇用になったからといって、必ずしも幸福度は下がらない、ということです。背景には2つの理論があります。1つは、ミドル・シニアになっても、それ以前の旺盛な活動や意欲を維持することで、幸せであり続ける「活動理論」です。もう1つは、自分の身体機能などの衰えを認知して良い意味で諦め、活動を縮小したり、引退や死を意識したりすることでかえって幸せになっていく「離脱理論」です。

私たちは、両理論は一見相反しているが、どちらも正しく、多様な加齢への適応過程により、該当する場合が違うのだろう、と考えています。実際、継続性理論という両理論をうまく取り込んだ理論も後に登場しています。働くミドル・シニアは、活動や意欲を維持する方向でも縮小する方向でも、キャリアの変化に適応して幸せになり得るのです。ただし、日本企業はどちらの理論でもミドル・シニアの幸せを阻害している部分がある。改善すべき点があります。

なお、私は前者に重きを置いており、岸田さんは後者に関係した研究を行っていますので、役割を分担しながら詳しく説明します。

ミドル・シニアはより良い人生を送る幸せを追求しやすい

石山：私が活動理論に重きを置くのは、ミドル・

シニアは、より良い人生を送る幸せ（エウダイモニア）を追求しやすい立場にある、と考えるからです。ミドル・シニアの多くは、自分が好きな仕事や、やりがい・意義を感じることを若いときよりも深く理解しています。好きなことや生きがいに貪欲にコミットして働くことで、主観的幸福を高められると思うのです。

キャリア・アダプタビリティには、「関心」「制御」「好奇心」「自信」の4つの次元があるのですが、冒頭で紹介した研究では、キャリアへの関心と好奇心が、ミドル・シニアの幸福度を大きく左右していました。つまり、関心や好奇心を大切にすれば、アクティブに活躍し続けられるのです。

岸田：私は、石山先生のお話によると、離脱理論に近い研究なのかもしれません。博士論文のテーマは、シニア再雇用者（60～64歳）の「縮小的ジョブ・クラフティングの解明」でした。

日本の大企業のシニア再雇用者の方々にインタビューしたのですが、その多くは曖昧な立場に置かれています。会社から明確に何か言われるわけではないのですが、職場の空気としては、再雇用前よりも影響力が小さくなったり、仕事量が減ったり、放っておかれたりします。例えば、会議で現役時代と同じような発言をすると、場が凍りついたりするのです。再雇用者にはおとなしくしていてほしい、という空気があるわけです。

そのなかで、シニア再雇用者が制約に向き合い、役割や人間関係を縮小することで、幸せになっていく道がある。私はそのプロセスを解明しました。

多くの企業がミドル・シニアの能力開発を怠っている

石山：先に触れたとおり、日本企業では両理論ともうまく働いているとは必ずしもいえません。

活動理論に関していえば、多くの日本企業には、「個人のパーパス」が圧倒的に欠けていると感じます。欧米では仕事の意味づけの研究が進んでいますが、「組織のパーパス（存在意義）、個人のパーパス、仕事理解」の3つが重なったとき、社員は自らの仕事をしっかり意味づけできることが分かっています。ところが日本には、個人のパーパス＝やりたいことを解き放ってはならない、としてきた会社が多いのです。なぜなら、社員がやりたいことを各々主張しだすと、チームの和を乱したり、離職者が増えたりすると考えてきたからです。

確かに以前は、そうした強固なチームづくりが機能しました。しかし、不確実性の高い現代では、むしろ個人のパーパスを解放し、好きなことや生きがいの追求を積極的に認めた方が、組織全体もうまくいくはずです。ミドル・シニアが長くアクティブに活躍できるようにするために、個人のパーパスをもっと解放するマネジメントに変えていくことをお勧めします。

岸田：私には、「能力開発」の問題がかなり大きいように見えます。多くの企業が、50代社員やシニア再雇用者の能力開発を怠っています。平たくいえば、放ったらかしにしているのです。

ある研究では、社内のミドル・シニアに「現役世代の力になる能力（技能継承など）」を期待する会社よりも、「第一線で活躍し続ける能力」を期待する会社の方が、ミドル・シニアが活躍している傾向がありました。なぜなら、ミドル・シニアに第一線で活躍し続けてほしい会社は、そのための能力を開発しているからです。ところが、そうした会社は決して多くありません。

石山：それは私も大問題だと考えています。「自己成就予言」が働く可能性があるからです。自己成就予言は、自分が思ってしまったことに関して、その予言を現実に自己成就してしまう現象を指します。例えば、マネジャーが部下に「頑張れば伸びるよ」と呼びかけ、部下がそうか、自分はやれると思えれば成長し、「ほどほどでいいよ」と言われ、自分はできないと思えば、成長が停滞する可能性があるのです。

自己成就予言の理論でいえば、ミドル・シニアの能力開発をしないということは、「もう頑張らなくていいですよ」と呼びかけ、その活躍を阻む

のと同じ意味です。人生100年時代、ミドル・シニアやシニアが活躍すべき時代に、そうしたメッセージを発信するのが良いとは思えません。

企業が年齢を基準にしないようになるのが理想だ

石山：もっと大きなことをいえば、日本企業の組織構造や制度がミドル・シニアの活躍を妨げています。例えば、日本企業のほとんどは「社長になるのがゴール」となっており、好きなことを専門的に追求するのはルートを外れる行為とみなされる傾向があった。また、日本企業の多くは、チームで集団として成し遂げること、およびラインマネジャーの評価が高く、専門職制度がうまく運用されてこなかった面があります。そのため専門職として好きなことを追求することへの評価が全般的に重視されてこなかった。これも、好きな仕事を追求しにくい要因の1つです。

岸田：研究インタビューで、部長層の方が役職定年になると、同じ職場で働きにくく、何をすればよいか分からない、という声をよく耳にします。これも社長がゴールで、役職への昇進が通過点となっている組織構造の影響があるでしょう。

石山：それから、再雇用者などをまとめてグループ会社に移し、提携業務を集団的にアサインする形などの職域開発の例があります。しかし、私の考えでは、こうした集団的な方法だけでは、ミドル・シニアやシニアの職域開発はなかなか成功しません。むしろこうした職域開発は、各現場で試行錯誤して、それぞれの職場で実態に合わせることが望まれます。

以上を踏まえて、ミドル・シニアやシニア再雇用者に活躍を期待する人事の方々には、昇進し続けること以外の多様なキャリア目標を用意したり、高度専門職が活躍しやすい制度・風土を作ったり、ミドル・シニアやシニアの職域開発権限を現場に委譲したりすることをお勧めします。

岸田：もう1つ、研究で分かってきたのは、日本には「マネジメントがない」企業が多いことです。もちろんマネジャーはいますが、実際はマネジャーが部下に組織のパーパスや仕事内容を明確に示しておらず、アサインメントや評価も曖昧に済ませているケースが珍しくありません。中堅・若手社員の自主性のおかげで、何とかなってきたのです。ところが、ミドル・シニアの問題はマネジメントなしではうまく解決できません。

石山：マネジャーが、ミドル・シニアの部下に組織のパーパスを説明した上で、個人のパーパスを聞き出し、各部下のパーパスを支援すべく能力開発や対話に力を入れる。こうしたマネジメントを充実させることが、ミドル・シニアの可能性を拓く上では極めて重要だと思います。

岸田：理想は、企業が年齢を基準にしないようになることです。本当は、組織が若返るほど良いというのもおかしな話なのです。年齢を完全に基準から外して、能力に基づいて適材適所を考える社会がベストで、そうなればミドル・シニアの働きやすさや幸せはぐんと向上するはずです。

石山：戦略的（ストラテジック）HRM＝SHRMという概念が用いられてきましたが、最近では「サステナブルHRM」という考え方ができてきています。戦略とサステナブルの2つのSを両立させ、利益や効率だけでなく、継続性や倫理を重視するHRMを展開するのです。私たちは、ミドル・シニアやシニアがより良い人生を送る幸せを支援するのも、サステナブルHRMの一環だと捉えています。

石山 恒貴（いしやまのぶたか）
法政大学大学院政策創造研究科博士後期課程修了。博士（政策学）。一橋大学卒業後、日本電気、GEなどを経て現職。『日本企業のタレントマネジメント』（中央経済社）、『越境的学習のメカニズム』（福村出版）など、著書・共著書多数。

岸田 泰則（きしだやすのり）
法政大学大学院政策創造研究科博士後期課程修了。博士（政策学）。石山氏などとの共著書に『地域とゆるくつながろう!』（静岡新聞社）がある。

視点2 立教セカンドステージ大学の挑戦

多様な50歳以上が共に学んで次のステージへ踏み出す

河村賢治氏（写真左）
立教セカンドステージ大学 学長補佐
立教大学 法学部 教授

栗田和明氏（写真右）
立教セカンドステージ大学 兼任講師
立教大学 名誉教授

text：米川青馬　photo：平山 諭

ミドル・シニアの可能性を拓く際には、既存の研修以外の学びの場が必要かもしれない。立教セカンドステージ大学は、50歳以上の「学び直し」「再チャレンジ」「異世代共学」を目的とするユニークな場だ。学長補佐の河村賢治氏、講師の栗田和明氏にお話を伺った。

河村：立教セカンドステージ大学（RSSC）は、2008年4月に立教大学が50歳以上のシニアのために創設した学びの場です。当時、団塊世代が一斉に定年退職したため、そうした方々の退職後サポートが社会課題になっていました。RSSCは、人生のセカンドステージにおいて、受講生が「自由な市民」としての生き方を自らデザインできるようにサポートすることをコンセプトにスタートしました。

栗田：RSSCは、いわばセカンドステージの「入り口」です。入り口で学んだことが、今後長く続くセカンドステージで必ず役に立つ、という発想でカリキュラムを用意しています。

河村：人によっては、サードステージ、フォースステージかもしれませんが、いずれにしても、これまでと違う物の見方を身につけ、次のステージに進んでいただくための場、と定義しています。

未知の見方、生き方、出会い、経験、問いを得られる場

河村：RSSCの受講生は多様です。例えば、2019年度の本科生は最年少が50歳、最高齢が81歳でした。最も多かったのは60～64歳の方々です。約3割が現役で働きながら、23%ほどの方がボランティアをしながら受講していました。

栗田：受講生の大半は会社員・会社役員や元会社員の方ですが、専業主婦、公務員、自営業の方もいます。受講のきっかけもさまざまで、定年退職直後や退職間近の方が多いのは確かですが、それ以外の転機を迎えて入学する方も少なくありません。多方面から多様な仲間が集まっています。

河村：授業の多くは4限・5限（15：20～18：40）

ですから、フルタイムで働きながらの受講はさすがに難しいですが、短時間勤務であれば十分に受講可能です。なお、2021年度からはリアル授業とオンライン授業のハイブリッドとなり、2021年度春学期の金曜日と秋学期の水曜日は1限～5限がすべてオンライン授業になります。

栗田：受講生の多くは週に2～4日、授業を受けていますが、2021年度からはオンライン授業が加わり、より柔軟な選び方が可能になりました。

河村：入学動機で多いのは、「教養・生涯学習」「これからの生き方探し」「人との出会い」の3つです。まとめると、社会で新たな行動を起こしたいのだけれど、何をしたらよいか、何を学んだらよいか、誰とどこで出会えばよいかが分からない、とモヤモヤしている方が大多数です。RSSCは実際に、未知の見方、生き方、出会い、経験、問いを得られる場ですから、選択は間違っていません。

栗田：1つ注意が必要なのは、RSSCは現職の専門性を高めるところではない、ということです。専門を極めたい方は、大学院に進んでいただくのがよいでしょう。RSSCはあくまでも、新たなステージに進もうとする方々が学ぶ場です。

河村：とはいえ、RSSCがカルチャースクールと一線を画しているのは、受講生全員がいずれかのゼミに所属し、自らテーマを決め論文を書くことが義務づけられていることです。各ゼミには栗田先生をはじめとする担当教員がつき、受講生の論文作成や授業理解などをサポートしています。

若い学部生や留学生との異世代共学も盛んに行っている

河村：カリキュラムは必修科目と選択科目に分かれています。必修科目は、ゼミ担当教員などが輪番で、それぞれ専門とする学問をその営みの意義と関連づけて語る「学問の世界A・B」と、「ゼミナール・修了論文」の2つです。選択科目は3群あり、第1群は、古今東西の知的財産に学ぶ「エイジング社会の教養科目群」、第2群はNPO/NGO活動やソーシャルビジネスなどに役立つ「コミュニティデザインとビジネス科目群」、第3群はセカンドステージを満喫するためのヒントを提供する「セカンドステージ設計科目群」です。

栗田：選りすぐりの講師たちが、バラエティーに富んだ授業を用意しています。

河村：例えば、第3群・小谷みどり先生の「最後まで自分らしく」は人気の高い授業の1つです。「死」を医学、民俗学、哲学、社会学、経済学などから多角的に俯瞰しながら、「残された時間をどう生きるか」について共に学び、考えるクラスです。

栗田：もう1つ重要なのが、必修科目・選択科目以外に、若い学部生たちが学ぶ全学共通科目を履修することもできる、ということです。

河村：私たちは、「異世代共学」を極めて重視しています。RSSC受講生が、全学共通科目で学部生に交じって学ぶことは両者にとって良い機会だと捉えています。価値観や文化が大きく異なる若者とシニアが出会うことで、お互いが刺激を受け合うからです。最近では、RSSC受講生が学部1年生の「基礎演習」に参加して、世代が異なる立場から意見を述べたり、留学生たちの「ビジネス日本語中級・上級」の授業に協力して、留学生の顧客役や上司役などに扮して、本番さながらの状況でロールプレイを行ったりもしています。社会人経験・人生経験の豊かなRSSC受講生の存在は、立教全学にさまざまな面で良い影響を与えているのです。

『ライフ・シフト』(東洋経済新報社)には、人生100年時代には異世代が交ざり合い、学校や大学は「あらゆる層の若者と中年と高齢者が互いのことを深く知り、相互の敬意と協力関係をはぐくみ、思いやりの精神を一つの社会規範として復活させるための場になりうる」という言葉が紹介されています。RSSCはそうした場の先駆けとして、異世代共学に積極的に取り組んでいます。

受講生の思考を揺り動かし刺激を与えるのが教員の役割

栗田：私たちゼミ担当者は、受講生の「思考・価値

観の揺り動かし」を大事にしています。具体的なシーンをいくつか紹介します。

例えば最近は、社会貢献活動に取り組む受講生が増えたこともあって、SDGsを賞賛する論文が多くなっています。私もSDGs自体は大切な発想だと思います。しかし、正しく活用されているとは限らず、企業などがSDGsを悪用する「なんちゃってSDGs」の事例も見られます。そこで、SDGsを取り上げるなら、褒めるだけでなく、影の側面も見つめてほしい、とよくお伝えしています。

また、中国の東シナ海・南シナ海での挑発的な動きなどを受けて「中国悪者論」を書こうとする受講生がいたら、歴史上、いかに中国から日本に伝来したものが多かったか、あるいは日中戦争でいかに日本が中国を侵略したか、といったことにも注意を向けさせます。

このようにして、反対意見を投げかけて挑発したり、まったく異なる視点から問いを投げかけたりして、受講生の思考や価値観を揺さぶり、刺激を与えるのがゼミ担当者の役割です。企業では、似たような価値観の仲間と働くことが多いでしょうから、揺さぶりを受けて思考や価値観を見直す経験が、貴重な財産になるはずです。

論文を書くことで新たな気づきを得て、実際に思考や価値観が変わっていく方も少なくありません。例えば以前、ご自身の職業に関する国の制度設計に強い不満をもっている受講生がいました。その方は、他国の制度を調査して日本と比較する論文を書いたのですが、その結果、実は日本の制度には良い点も多いことに気づきました。その方は今、その職業に以前とは違う形で関わっています。日本の制度の長所を伸ばしていく発想で取り組めばいい、と気づいたからです。

修了生は同窓会で多様に活動しセカンドステージを謳歌する

河村：もう1つ、RSSCにとって極めて重要なのが、「同窓会」をはじめとする修了生の活動です。

同窓会には、20以上の「研究会・同好会」があります。読書会、茶の湯同好会など、趣味を楽しむ集まりもあれば、ウクレレ合唱団「鈴懸」、プラチナコミュニティ研究会、ソーシャルビジネス研究会など、社会との交流や社会貢献を実践する集まりもあります。

栗田：同窓会は修了生たちの自治組織ですが、私たちと密接な協力関係にあり、授業内に修了生の活動を紹介する時間を設けています。必修の「学問の世界A」のなかで、社会貢献活動を行っている修了生団体の活動報告を行う場を用意しているのです。

河村：同窓会WEBサイトには、活動報告が頻繁に掲載されています。例えば最近では、修了生が設立したNPO法人「シニアの再チャレンジを支援する会」が豊島区共催の第15回社会貢献活動見本市に参加しました。こうした自主的な活動こそ、RSSCの最大の成果と考えています。

なお、私たちは、直接的な再就職支援は行っていません。自分のセカンドステージは、学びや交流のなかで自ら切り拓いていただくことが大切だ、と考えているからです。ただ、同窓会はさらなる学びや交流の大きなチャンスの場ですから、入会を後押ししています。卒業後は、同窓会も活用しながら、ぜひ自分なりのセカンドステージを謳歌していただけたら、と願っています。

河村賢治（かわむらけんじ）
早稲田大学大学院法学研究科博士後期課程退学。立教大学大学院法務研究科教授などを経て、2020年度より現職。2019年度より立教セカンドステージ大学学長補佐を兼務。専門は会社法と金融商品取引法。「ソフトローによるコーポレート・ガバナンス」法律時報91巻3号など論文等多数。

栗田和明（くりたかずあき）
京都大学大学院博士課程修了。立教大学教授などを経て、2019年より現職。立教セカンドステージ大学には設立当初から講師として関わっている。専門は文化人類学。『移動と移民』『アジアで出会ったアフリカ人』（ともに昭和堂）など、多数の著書・編著書がある。

PART3
事例

ミドル・シニアの可能性を生かす、企業の実践

事例1 日本特殊陶業

若い人から高齢者まで輝く全社プロジェクト

平野なつき氏
日本特殊陶業株式会社 戦略人事室長

text:荻野進介　photo:平山 諭

ミドル・シニアの活性化を考える場合、その年代になってから何らかの施策を打っても遅いという問題に突き当たる。若いときからキャリア意識を明確にもち、主体的に仕事に取り組んでもらう必要がある。ただ、言うは易く行うは難し。ある老舗メーカーの取り組みを紹介しよう。

自動車用スパークプラグ世界最大手の日本特殊陶業では2018年9月より、全社員が自分らしいキャリアを歩みながら活躍し続けられる環境づくりを目指した3年限定のプロジェクトが進行中だ。名称をプラチナプロジェクトという。

同社の定年は60歳で、その後、65歳までの継続雇用が可能だ。その60歳から64歳の継続雇用社員をプラチナ世代と呼んでいる（当初は57歳から59歳も含んでいたが、定年前と後とでは処遇も意識も違うから分けるべきだという考えで、50代は除外した）。

2017年4月の時点で、総社員数6000名に対し、57歳から64歳の社員が約450名おり、10年後の2027年にはその数が1000名弱になると予測された。「この世代が活性化していなければ1000名分の労働力を失うことになるばかりか、下の世代の働く意欲にもマイナスの影響を与えてしまう。人事と経営の共通の危機感から生まれたプロジェクトです」と、同社戦略人事室長で、プロジェクトリーダーを務める平野なつき氏が話す。

プロジェクトオーナーに副社長、サブオーナーに取締役、マネジャーに戦略人事部長がついた。事務局を担うのが戦略人事部ダイバーシティ推進課を中心とした人事の数名に加え、人事部以外から手挙げで立候補したメンバーが5名、計10数名という陣容だ。「弊社は高いシェアのスパークプラグとセンサで、85年間安定して成長してきたなか、年功序列で、指示命令型の業務形態の時代が長かったので、キャリア意識が稀薄になりがち。そこから是正する必要がありました。名称はプラチナプロジェクトですが、社員全員の働き方に関わる問題を扱います。ですから、各部署にいるいろいろな年代層の人、それも熱い思いのある人にプロジェ

クトに参加してほしいと思い、メンバーを公募で募ったのです」

活動を開始するにあたり、キャリアや働き方に関する全社アンケートを実施する。予想どおり、「キャリアが不明確、または考えたことがない」という回答が7割近くを占めた。自分なりのキャリアを築いていきたいという思いで入社したものの、日々の仕事に追われるうち、そうした意識が次第に薄れ、定年間際になって焦るという図式が明確に見てとれた。

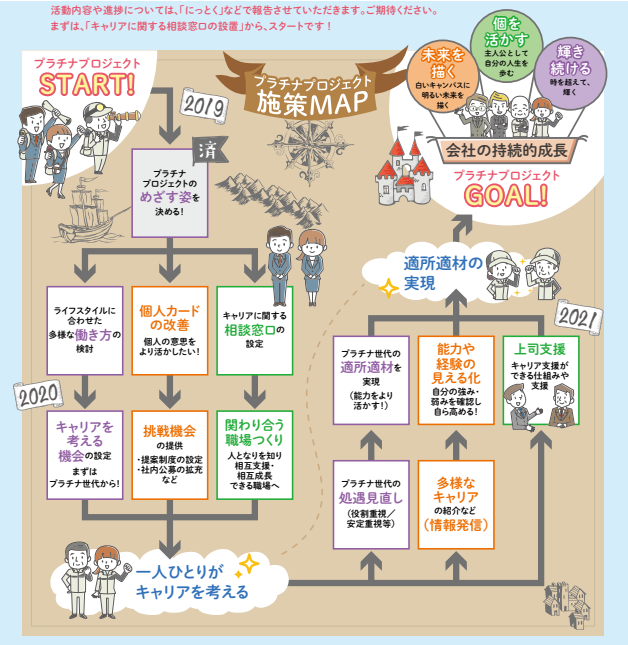
この結果をもとに、プロジェクトの目指す姿を、①未来を描く、②個を活かす、③輝き続ける、という3つに集約した上で、2019年からの3年間で取り組む施策をまとめた（図表）。

まずとりかかったのはキャリア相談窓口の開設だ。キャリアコンサルタントの国家資格をもった社員5名がカウンセリングを行うようにした。

既存の仕組みも改善した。以前から、これまでの仕事や取得資格、受講した研修、今後の希望などを書き込む「個人カード」があった。これを「Myキャリア」に改称した上で、本人にとって今後の希望するキャリアを考えやすい設問項目にし、キャリア意識をより明確化させ、上司とも対話しやすい内容に改めた。

本丸のプラチナ世代に向けた施策としては、「多様な働き方」のトライアルがある。同社の製造現場では、定年退職後の継続雇用者もそれ以前と変わることがない勤務体系となっている。それを改め、まだ1工場のみだが、賃金は高いが身体にこたえる夜勤を若手が担い、継続雇用者は昼間勤務のみを担う方式を取り入れた。

3年目に入った現在、新たな施策としてプラチナ世代の処遇見直しがあるが、これは並行して実施される組織改革と一体となって実施する予定。



突然暇になる、期待が不明確 役職定年者の不満を聞き取る

プラチナ世代の適所適材の実現も道半ばだが、このテーマで特に注目したのがプラチナ世代の直前、57歳で役職定年を迎えた元部長職の人たち。給料はそれほど変わらないのに、役職定年の日を境に、これまで日に数えきれないほど来ていたメールが数通になったりして、社内での自分の存在価値に疑問を抱いてしまう人が多いことが分かってきた。

そこで、そうした立場の数十名に声をかけ、日頃のもやもやを吐き出してもらう「プラチナクラブ」と銘打った会合を企画する。蓋を開けてみると参加者は10名弱と存外に少なかった。それ以外に、「個別でなら」という社員が数名いた。

平野氏いわく、ほとんどの人が思いつめた表情で部屋に入ってきた。役職定年になるまでは、ばりばりやっていた。ポストを外れ、新しい役割を提示され、次の職場に移った。期待されていると思い、意気揚々と移ったものの、そんな雰囲気は微塵もない。部下はいないし、仲間もいない。1人ぽつんと孤立し、何をしたらいいか分からない。活躍したいのだけれども、その場がない。そんな不満を異口同音に漏らした。

平野氏はこうした声を経営陣にも伝えた。「部長

経験者なのだから、次の活躍の場くらい、自分で作れないのか、と思ってしまうのですが、役職の力はやはり大きいんです。役職者だからこそ周囲が話を聞いてくれ、たくさんの情報が入ってくるのです。課長で役職定年を迎える人もいますが、課長はプレイヤーでもあるので、部長ほどは落差がない。こうした事情を経営陣に知ってもらいたかったんです」

プラチナクラブでのヒアリング結果を詳細に分析すると、大きく3つの問題点が明らかになった。

まず、役職定年という仕組みが周知徹底されていない。その日から何が変わるのか、どんな準備が必要なのか、知らされないまま、その日が来てしまう。これは自分から情報収集しようとしない本人の問題でもあるが、役員になれるかなれないかの瀬戸際にいる社員に役職定年後の働き方を意識してもらうのは難しいという現実もある。

2つ目は、次の役割に対する期待が不明確、という問題だ。役職は外れるが、給料は変わらない。それならば、新たな期待を伝えなければならないのに、できていない。組織である限り部長にも上司がいる。上司からの、君には次はこんな役割をお願いするよ、という対話が欠けていたのだ。

さらには、次の職場の受け入れ体制が未整備という「降り場のなさ」も明らかになった。

こうした分析を経て、プロジェクトでは課長も含む元管理職が役職定年後に「こんな仕事をしたい」という意思を書き込むシートも運用する予定だ。

一方、元部長職に限っては、毎月、経営陣と人事がトップ層の社員の活躍の場について話し合う人財委員会の議題として取り上げられることになった。

意識変革のセミナーも行った。2020年6月、先のMyキャリアを活用し、部下のキャリア支援力を高めるセミナーを管理職向けに開催。手挙げ制で予想を上回る数の80名が参加した。同年12月には、50代半ば以降の社員を対象に、自らのキャリアを考えてもらうセミナーを実施。こちらも希望者対象だが、枠いっぱいの100名弱が集まった。

後者のセミナーでは、1人は元部長、もう1人は関連会社の社長経験者で、継続雇用社員としてプロジェクト事務局で働く2人が登壇し、自らの経験を披露した。「両名共に新設のキャリア相談窓口で社員の相談に乗るキャリアコンサルタントでもあります。社内ではどちらも有名人で、定年後にどう働いているか、多くの社員が興味津々だったはずです。その2人が以前とは違う日々を生き生きと語る様子に大きな反響がありました。自分もこうなれたら、という、いいロールモデルとして映ったのではないかと思います」

プロジェクトは情報発信にも力を入れ、活動内容や各施策の効果を隔月発行の社内報に掲載し、「PP通信」と名付けた個別メールでも告知した。

この9月に終わるプロジェクト。その成果について、平野氏はこう答える。「社員のキャリア意識に火をつけられたこと。自分のキャリアは自分で考えなければならないんだと皆が気づき、一部が行動し始めたこと。それ以外の社員も、気持ちが動いてきている様子が伝わってきています」

事例2 みずほビジネスパートナー

キャリアチェンジを無理なく可能にする副業出向という方法

宇田真也氏（写真右）
みずほビジネスパートナー株式会社
代表取締役社長（取材時）
現 株式会社オリエントコーポレーション 常務執行役員

文字放想（もんじゆきお）氏（写真左）
株式会社アップル 代表取締役社長

text：荻野進介　photo：柳川栄子

人生100年時代が叫ばれ、定年後も何らかの形で働き続ける人が増えている。ただ、企業内キャリアが重視される大企業勤務者の場合、やはりその企業に継続雇用されるケースが多い。そうしたなか、特別な出向機会を用意し、社外への転身の可能性を広げる例を紹介する。

アップル引越センターという屋号をもつアップル。同社管理部では、この3月から59歳の佐藤義之氏（仮名）が働いている。

といっても同社の社員ではなく、みずほビジネスパートナーの社員。とある企業が提供する「複業留学」という越境型研修サービスを経験した後、本人が希望し、「社外兼業」という形で週2日、3カ月間、同社に「出向」することになったのだ。

その間、通常の給与をみずほビジネスパートナーが本人に支給し、アップルは同社にその一部を補填する。3カ月が経過した時点で、アップルと佐藤氏が延長を希望すれば、改めて業務委託契約を結び、佐藤氏は今度は副業としてアップルでの仕事を続けることになる。

佐藤氏は現在、就業規則から始まるアップル社内のあらゆるルールや規定を見直し、あるいは一から整備する仕事を担当している。

アップルの社長、文字放想氏が説明する。「われわれベンチャーは売上と利益優先で、そうしたルール整備は後手になりがちです。佐藤さんは銀行でリスク管理の経験が長く、海外支店の立ち上げにも関わったそうで、ルール整備はお手のものだろうから、ぜひそれをやっていただこうと思いました」

「キャリアは会社が作る」から「自分で作る」へ

みずほビジネスパートナーはみずほ銀行の関連会社で、みずほ銀行をはじめとする金融機関や、一般事業会社に、社員の派遣や有料職業紹介を行う。社員の平均年齢は56歳。佐藤氏を含め、約7割がみずほ銀行出身者だ。みずほ銀行で働くパー

トナー社員や庶務従事者などの給与計算事務の受託に加え、面談、同社員対象の人事制度の企画、研修の講師など幅広く人事管理に係るサポートを主な仕事としている。

元銀行員がなぜまったく別の企業で「お試し就業」に挑むのだろうか。

みずほビジネスパートナーの社長（取材当時）であり、みずほ銀行のグローバル人事業務部長も務めた宇田真也氏がこう話す。「お客様視点を強化した次世代金融への転換が叫ばれるなか、当グループ全体の施策として、行員のキャリアに関する考え方や施策に大きな転換がありました。これまでは、キャリアの道筋は会社が作り、行員はそれに従っていればよかった。それが、行員自らがキャリアを考え、銀行はそれをサポートするという図式に変わってきたのです」

キャリアの棚卸しと「練習台」という効能

みずほビジネスパートナーも、親会社のキャリア施策変更の影響を受けている。具体的には3つの取り組みを行っている。

1つは専門性を引き上げる支援だ。特にキャリアコンサルタントやITスキルに関する資格取得を推奨している。

2つ目は社内で社員向けのセミナーを盛んに開催している。「目的はマインドセットです。人生100年時代を見すえた生き方論、シニア転職の成功の秘訣などがテーマとなります」（宇田氏）

3つ目が経験知を上げること。やりたい仕事が見つかったとして、その仕事が自分に向いているかを確かめるべく、社外での就業機会を増やしている。件の複業留学もその試みの1つなのだ。

宇田氏が複業留学の効能について語ってくれた。2つあるという。

1つはキャリアの棚卸しができることだ。「銀行員は内部の異動が多く、転職経験がない社員も多いため、『自分は何ができるか』を振り返るキャリアの棚卸しをする機会があまりないのですが、この複業留学はそれを実行するまたとない機会になります。

結果として、外に出なくてもいいんです。うちでキャリアコンサルタントとして仕事をする場合でも、自ら棚卸しをした経験があれば、語る言葉に説得力が増し、成果も変わってくるはずです」

もう1つは本人と受け入れ先双方にとって、格好の“練習台”になることだ。

実は当初、宇田氏は留学というお試しではなく、みずほ銀行の取引先での実地の兼業をスタートさせたいと思っていた。「銀行員は一般的に、課題解決能力は高いけれど、課題設定能力に課題があるといわれます。そういう人材が、例えばベンチャー企業で働くと、ただでさえ多忙な社長からお題が降ってこなければ仕事ができない、という状態に陥り、真価を発揮できなくなる恐れがあります。

あるいは受け入れる企業側も、『服装もきっちりしており、礼儀正しいのだけれども、上から目線で堅いことばかり言う』という画一的なイメージを銀行員に抱いていることもある。

こうしたミスマッチによる不幸を減らすために、お試しの要素が入った複業留学はまたとない仕組みだと思いました」

年齢が上で、継続力抜群 現有社員と真逆なのがいい

さて、一方のアップルは2015年から経営企画や人事分野のプロ人材と業務委託契約を結び、週1日あるいは2日、働いてもらっている。そうした人材が現在7名いる。「うちは創業してまだ15年です。引っ越しの現場や営業はともかく、管理部門には経験豊富な人材が不足しています。雇用という形態にこだわらず、スポット的に来てくれて、われわれに知恵を授け、問題を解決してくれる人材がいれば、最大限活用したい。プロ人材には実際に成果を発揮してもらっています。社員を雇うことを考えると、コスト面でも十分なメリットがあります」(文字氏)

みずほビジネスパートナーの佐藤氏は、アップルが複業留学者として受け入れる人材として2人目だ。

文字氏はなぜ佐藤氏を受け入れようと思ったのか。「私は中卒なんです。私も含め、この業界はアウトローが多い(笑)。社員の平均年齢は30歳と若く、離職者も多い。一方、佐藤さんは正反対です。2倍も年齢が離れているばかりか、大卒で銀行に長年勤務。いわば継続力に長けている。そういう人がうちにもいた方がいいのではないか、と思ったんです」(文字氏)

もちろん、人物も見た。「一緒に働く仲間を選ぶ際、私は人間性を重視します。年齢に関係なく、がむしゃらに物事を学び続けられるかどうかも見ます。面談の結果、佐藤さんはその2つの点でも合格でした」(文字氏)

長年かけて培ったスキルが 他でも立派に役に立つ

宇田氏によれば、佐藤氏がアップルに出向する前の複業留学先は、小規模のeコマース会社で、彼が任されたのは管理会計の仕事だった。

佐藤氏が管理分野別あるいは商品別の採算を見える化したところ、先方の社長からひどく喜ばれたという。宇田氏が話す。「銀行員なら誰でもできるであろう基本的な企業分析です。その社長に会って、私も直接感謝されました。『この程度のことで……と思うかもしれませんが、今のうちにはこれが必要なんです。あるコンサルタントに頼んだら、カタカナいっぱいの資料を作っただけで終わってしまいました。佐藤さんは違った。私たちが明日から使える仕組みを残してくれた。ありがたいことです』と」

eコマース会社での経験は、佐藤氏にとって目から鱗が落ちる発見を伴ったらしい。

佐藤氏は宇田氏にこう言ったという。「これまで私は、銀行で30年近くかけて培ってきたスキルや経験が他でどの程度通用するか半信半疑でした。十分な力を発揮できるか確かな自信がなかったんです。でもそれは見当外れでした。私の力が立派に通用したんです。しかも、背伸びする必要もない。先方のニーズに応じて、身につけた基本をきちんと発揮すればいいんだと気づかされました」

この「発見」があればこそ、アップルでも存分に力を発揮することだろう。

PART4
調査報告

ポストオフ・トランジションの促進要因
―50～64歳のポストオフ経験者766名への実態調査

人口減少局面を迎える日本の産業界にとって、今後はミドル・シニア層の活躍がますます欠かせない。人生100年時代ともいわれる今日、仕事人生の後半にやる気と居場所を生み出す仕事術への個人の関心もあるだろう。その際、役職を辞してから退職までの期間が長くなったり、組織管理職以外の専門性が求められる局面が増えたりすることが考えられる。本稿では「役職定年制度」などで役職を降りた経験をもつ50～64歳の会社員を対象とした調査により、ポストオフ後の適応(ポストオフ・トランジション)のポイントを探り、ミドル・シニアの可能性を拓く組織・マネジメントを考える1つの材料としたい。

藤澤理恵 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 主任研究員

調査概要

本調査では、一律の年齢や期間で組織長などの役職を外れる経験を「ポストオフ」と呼ぶこととした。調査対象は、50～64歳で、従業員規模300名以上の会社に勤務し、「役職定年制度」「役職任期制度」およびそれらに準ずる運用によって、課長クラス・部長クラス・役員クラスの役職から外れた経験があり、その後も同じ会社に正社員として継続的に勤務している方である。実施時期は2021年3月。有効回答数は766名である(図表1)。

高い賃金と重圧が失われ自由や余裕を得る

図表2は、現在の仕事のポストオフ前と比べた変化についての回答である。賃金が減ったとする回答が82.8%と多く、56.1%が周囲からの期待が下がったとし、52.9%で仕事量・労働時間が減少、51.2%で人事評価が低下している。一日に会話する人の数は「下がった・減った」と「変わらない」の割合が半々程度で、主体的に判断する度合い、顧客や組織業績への影響力、成果の見えやすさ、新しいことを勉強する時間は、変わらないとする割合の方が多い。一口にポストオフといっても、変化の経験は多様だ。

自由記述回答で、ポストオフによって失ったものと得たものを尋ねたところ、給与や期待や情報が減り、時間や自由や余裕を得たという趣旨の回答が散見された。大きくやる気が失われたという回答がある一方、重責から解放され挑戦や発言がしやすくなった、優しい気持ちを言葉にしやすくなったといった回答も見られ、役職者として担う責任の重圧や、それゆえの張り合いの大きさ、それらから解放されて生まれる余裕や余白の大きさがうかがわれる。

実際／本人希望／周囲期待の一致とずれ

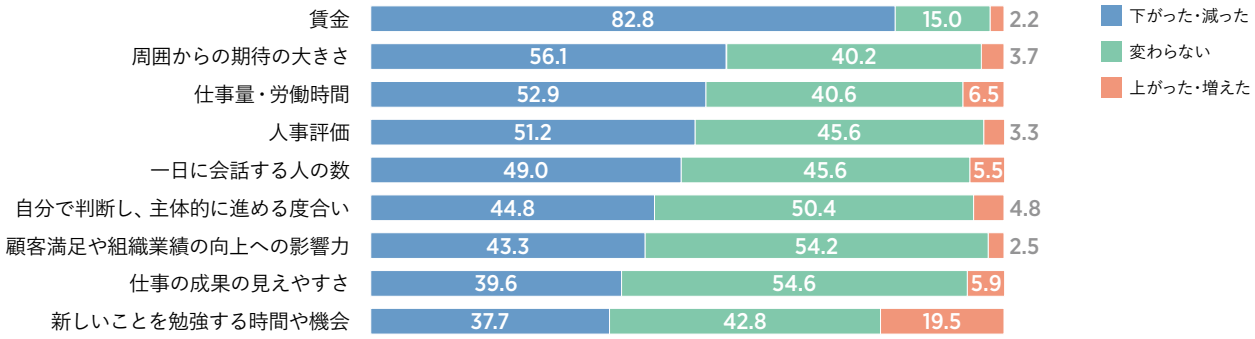
ポストオフ後の実際の仕事内容と、

図表1 調査概要「ポストオフ経験に関する意識調査」

調査目的	年齢などの理由で役職から降りるポストオフの経験を、経験者がどのように捉えているかを明らかにすること。
調査対象	50～64歳の、ポストオフ経験があり、その後そのまま同じ会社に勤務している正社員 ※役職定年制度・役職任期制度(一律の年齢や期間で組織長などの役職を外れる制度)やそれに準ずる運用が自社にあり、自身が一律の年齢や期間で組織長などの役職を外れる＝ポストオフの経験をした人 ※ポストオフ後、同じ会社に正社員として勤務し続けている人 ※勤務先の従業員規模は300名以上
調査内容	ポストオフ後の期間、ポストオフ前後の変化、適応状況など
調査方法	インターネット調査
実施時期	2021年3月12～14日
有効回答数	766名
回答者の属性	50～54歳12.3%、55～59歳47.5%、60～64歳40.2%(平均58.4歳) 男性96.5%、女性3.5% 製造業47.3%、非製造業49.0%、その他3.8% 従業員規模:300名以上500名未満10.2%、500名以上1000名未満14.6%、1000名以上3000名未満21.4%、3000名以上5000名未満9.5%、5000名以上10000名未満15.5%、10000名以上28.7% 職務系統:事務系47.3%、技術系35.2%、その他17.5% ポストオフした役職:役員クラス3.0%、部長クラス44.3%、課長クラス52.7% ポストオフ後の経過期間:1年未満24.0%、1年以上3年未満39.7%、3年以上5年未満21.3%、5年以上15.0%

図表2 ポストオフ後の変化

現在の仕事における、ポストオフ前と比較したときの変化について、最もあてはまる選択肢をお答えください。
〈単一回答／n=766〉



図表3 ポストオフで失ったもの、得たもの

あなたが、ポストオフによって失ったと感じるもの、得たと感じるものについて、それぞれ自由にお答えください。
〈自由記述結果より抜粋〉

部長ポストオフ	給与が下がり、影響力がなくなった。一方、これまで考えたこともなかった新しい職務にチャレンジするのは、少し楽しい。(53歳男性・事務系・部長ポストオフ)
	仕事へのモチベーションがこれほど減るとは思わなかった。新しい業務へのチャレンジで、毎日が勉強で、それはそれで面白い。(57歳女性・事務系・部長ポストオフ)
	職務内容は大きく変わらず、範囲が広がりやりがいも感じるが給料が目減りしたことに慣れないといけない。(59歳男性・事務系・部長ポストオフ)
	権限と情報入手量の大幅低下で、会社で何が起こっているのかがまったく分からなくなった。(60歳男性・技術系・部長ポストオフ)
	失ったものはない。得たものは活動範囲の自由。(62歳男性・技術系・部長ポストオフ)
	不必要なプライドや自尊心をもたなければ失うことはない(給料ダウンはいたしかたないが……)。現場仕事を経験できたこと、プライベートの時間が増えたことが得たもの。(54歳女性・その他・部長ポストオフ)
	みなぎる気力というか、ぎらぎらするものがなくなったと感じることが多くなっている一方で、優しい気持ちが言葉に出てくるようになった。(61歳男性・事務系・部長ポストオフ)
課長ポストオフ	一時的にやる気を失い、人の優しさを得ました。(60歳男性・その他・課長ポストオフ)
	会社からの成果の期待減によりモチベーションが失われた一方、会社内外へ個人の能力をアピールすることの重要性に気づきました。(53歳男性・技術系・課長ポストオフ)
	今までの人脈を活用することがなくなった。仕事のプレッシャーが小さくなった。(61歳男性・事務系・課長ポストオフ)
	以前と同様な仕事なのに給料が下がることへの不満がある。自由時間の増加。(58歳男性・技術系・課長ポストオフ)
	サラリーマンとしては、さまざまなことを失った(否定された)。プライベートの時間は得た。(52歳男性・事務系・課長ポストオフ)
	年齢によるものなので邪魔をしてはいけないと思うが、役職によってはまだ一線にとどまっている人もいることからすると、自分に足りなかったものは何だったのかを考えてしまう。(55歳男性・技術系・課長ポストオフ)
	主に部下だったメンバーとのつながりが薄くなったと感じたが、割と自分がやりたいことを声を上げればやらせてもらえることが分かったので、課長時代以上に提言、提案をできるようになった。(59歳男性・技術系・課長ポストオフ)

ポストオフ者自身の希望や周囲からの期待はどの程度一致しているのだろうか(**図表4**)。これまでの経験を生かして仕事をしている人は半数弱で、本人の希望や周囲の期待とも比較的一致している。しかし、希望が実際を上回る項目もあり、これまでの経験や能力をもっと生かす余地がありそうだ。

また、半数弱が現役世代の邪魔をしない仕事を担っている。本人も邪魔をしたくないと希望している様子もうかがえるが、課長ポストオフ群では本人希望を実際が大きく上回る。負担の軽い仕事を希望し、実際担う人もいる。しかし、いずれも周囲からの期待への認知は低く、一線から身を引くことや負担軽減が周囲から歓迎されていないと感じている可能性がある。

さらに、自身の関心や好奇心を生かし、第一線で活躍したい、新領域や自身が問題意識をもつテーマに取り組み

たいという希望は、必ずしもかなっていないようだ。いずれも実際を、本人希望が上回っている。

他者からの期待は曖昧 希望を伝え得られる機会も

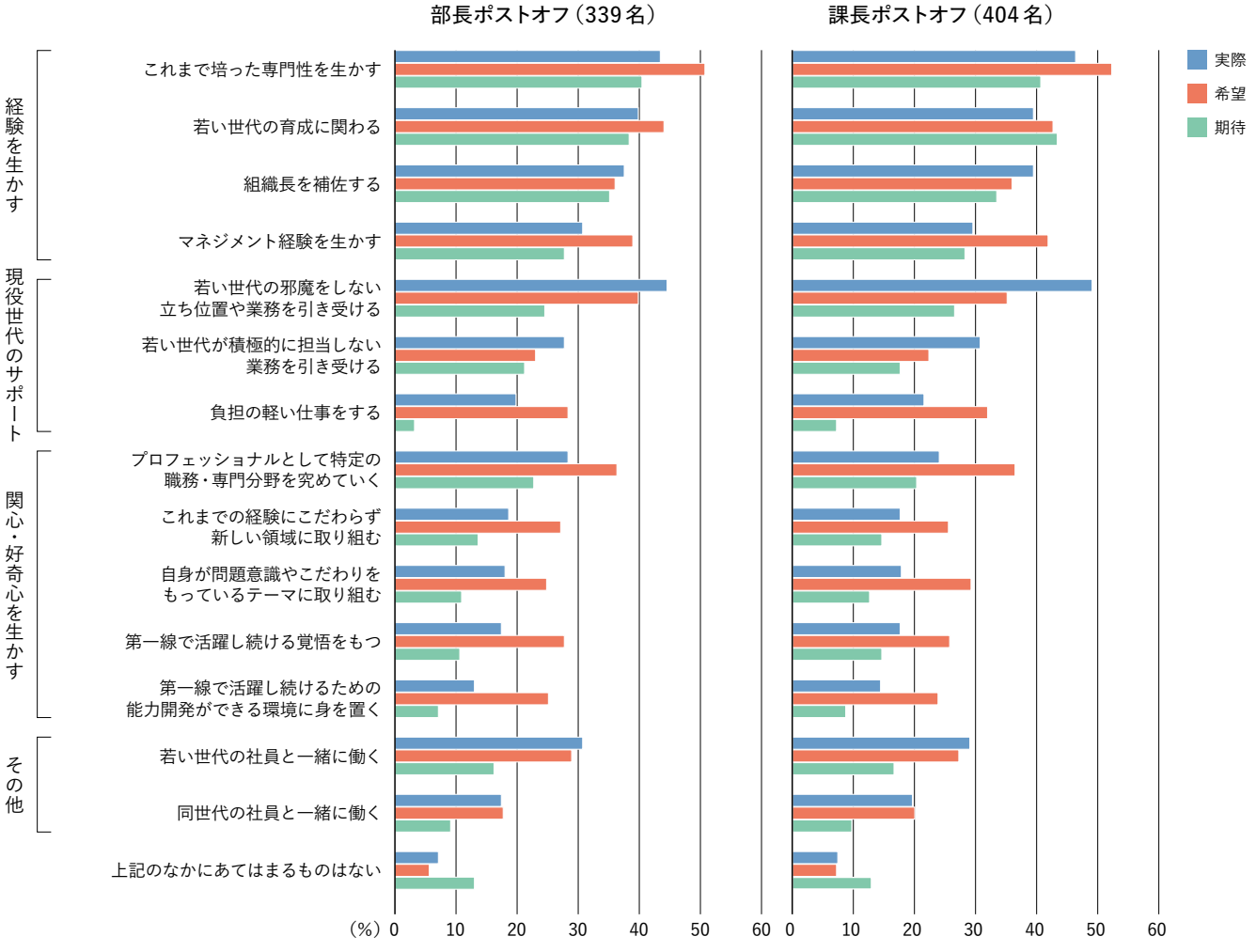
仕事の実際、本人の希望、周囲の期待の認知を比較して気づくもう１つの観点は、周囲からの期待の選択率の全体的な低さである。期待の選択率が本人の希望や実際を上回るのは、課長ポストオフの「若い世代の育成に関わる」のみである。

図表3の自由記述でも見たように、組織長の役職というのは重圧も大きいが、役割への期待が明確に寄せられるポジションであろう。提供される情報も多い。しかし、そのような仕事は、組織全体においては例外的ともいえるのかもしれない。

ポストオフとは、曖昧な期待を生きることである。役職経験者への遠慮が職場にある場合、率直な期待が伝えられなかったり本人が耳を傾けなかったりして届かない場合もあるだろう。また、本人がかつてのシニアのキャリアへのイメージにとらわれ、おとなしく邪魔をしないようにと振る舞った結果、周囲の期待と乖離してしまう場合も考えられる。そうであれば、本人が、意識して周囲から期待を引き出し、新しい担当業務や役割が置かれた環境や現実を捉え直し、何が成果となるか、どのような経験や能力を生かし、何を手応えとしていくかをデザインし選びとる意義が、役職者時代よりも大きくなる。図表3に見られる「自分がやりたいことを声を上げればやらせてもらえることが分かったので、課長時代以上に提言、提案をできるようになった」との声が象徴的だ。

図表4 ポストオフ後の仕事や働き方への、本人の希望・実際・他者からの期待

現在の働き方について、①実態、②あなた自身の希望、③周囲からの期待としてそれぞれあてはまるものをすべて選んでください。
〈複数回答〉



図表5 ポストオフ前後の労働価値観（ポストオフした役職別）

次のなかから、あなた自身が仕事をしていく上で重要と考えるものを3つまで、ポストオフ前と現在についてそれぞれ選んでください。
〈3つまで複数回答／ n=766〉

役員ポストオフ（23名）	現在		ポストオフ前	
	順位	選択率（%）	順位	選択率（%）
社会の役に立つ、より良い社会に貢献する	1	43.5	4	30.4
人の役に立ち、感謝される	2	30.4	3	34.8
自分が楽しめる、面白いと思える	3	26.1	9	13.0
自分が成長する、能力が生かせる	3	26.1	4	30.4
次の世代のためになると感じられる	5	21.7	10	4.3
達成感を得る	5	21.7	1	39.1
居場所があると思える	5	21.7	10	4.3
職場環境が快適でストレスが少ない	8	17.4	8	17.4
所属組織に貢献する、組織のために力を尽くす	9	13.0	1	39.1
多くの人々から褒められたり、尊敬される	9	13.0	4	30.4
十分な賃金を得る、良い生活をする	11	4.3	7	26.1
その他	12	0.0	12	0.0

部長ポストオフ（339名）	現在		ポストオフ前	
	順位	選択率（%）	順位	選択率（%）
人の役に立ち、感謝される	1	33.9	7	21.5
自分が楽しめる、面白いと思える	2	30.7	9	13.0
職場環境が快適でストレスが少ない	3	28.9	11	3.2
次の世代のためになると感じられる	4	26.3	10	8.6
達成感を得る	5	20.6	3	33.6
社会の役に立つ、より良い社会に貢献する	6	17.7	6	21.8
自分が成長する、能力が生かせる	7	16.8	2	36.9
居場所があると思える	8	15.6	8	13.9
所属組織に貢献する、組織のために力を尽くす	9	13.6	4	32.4
多くの人々から褒められたり、尊敬される	10	11.5	5	25.4
十分な賃金を得る、良い生活をする	11	10.0	1	44.0
その他	12	2.1	12	0.3

課長ポストオフ（404名）	現在		ポストオフ前	
	順位	選択率（%）	順位	選択率（%）
自分が楽しめる、面白いと思える	1	27.0	9	11.6
人の役に立ち、感謝される	2	26.2	7	20.8
職場環境が快適でストレスが少ない	3	26.0	11	6.7
次の世代のためになると感じられる	4	25.2	10	9.9
社会の役に立つ、より良い社会に貢献する	5	19.8	6	22.3
自分が成長する、能力が生かせる	6	19.3	2	39.4
達成感を得る	6	19.3	3	34.9
居場所があると思える	8	17.3	8	13.6
所属組織に貢献する、組織のために力を尽くす	9	11.9	4	32.2
十分な賃金を得る、良い生活をする	10	11.1	1	44.1
多くの人々から褒められたり、尊敬される	11	9.4	5	23.5
その他	12	3.7	12	0.7

素直な感情と仕事の調和がキャリア課題に

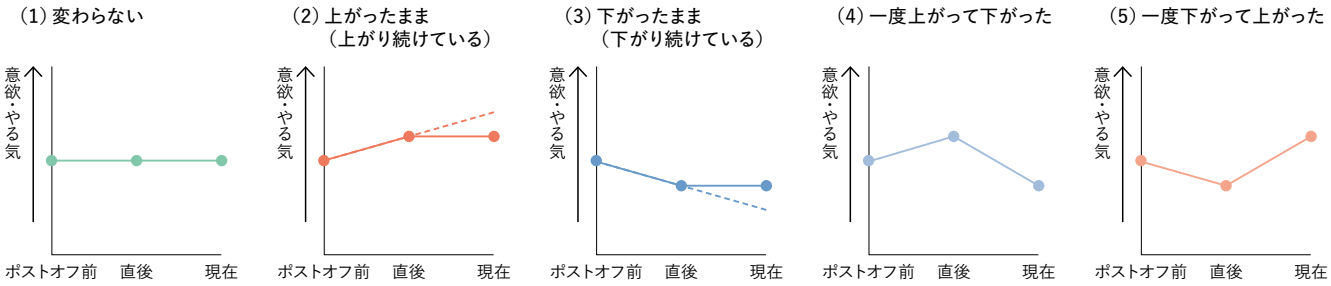
ポストオフの前後では、仕事における価値観も変化する。図表5に、ポストオフした役職別に、仕事をしていく上で重要と考えるものの変化をまとめた。現在の価値観として選択率が高いものから順に縦に並べ、ポストオフ前の選択率と順位を隣に記した。

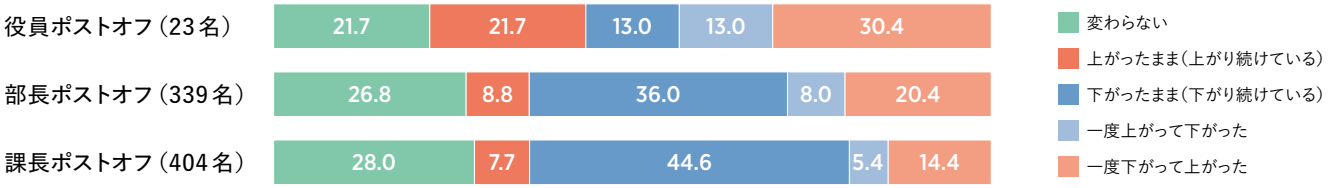
役員・部長・課長ポストオフに共通して、選択率が大幅に高まるのが、「自分が楽しめる、面白いと思える」である。ポストオフ後は、これまでさほどは重視してこなかった自分の素直な感情に意識を向け、仕事と調和させていくという新しいキャリア局面が現れることが示唆される。この結果を踏まえると、図表4に示された関心・好奇心を生かすという本人希望と実際のギャップは、埋めるべき溝に見えてくる。

ポストオフ前に重視されていた価値観で大きく低下するのは、「十分な賃金を得る、良い生活をする」「自分が成長する、能力が生かせる」「所属組織に貢献する、組織のために力を尽くす」などである。この落差が喪失感の源泉となる可能性もある。かつて重視していた価値観を手放すにしろ、別の方法で大事にする道を探るにしろ、仕事で望む手応えについて上司や同僚などとも対話し、工夫していける環境が望ま

図表6 ポストオフ後の仕事に対する意欲・やる気の推移（%）

現在の職場でポストオフ直後から現在までのあなたの「仕事に対する意欲・やる気」をグラフにするとしたら、次の（1）～（5）のどれに一番近いですか。〈単一回答／ n=766〉





しいのではないだろうか。

「やる気が下がったまま」4割

ポストオフ以降の仕事に対する意欲ややる気の変化を、**図表6**の5パターンから選んでもらった。回答者数の多い部長・課長ポストオフを見ると、やる気は変わらないとする人が3割弱いる一方で、一度はやる気が下がったとする人は6割近くにのぼり、内訳として下がったままという人が4割前後、やる気が再浮上した人は2割前後にとどまる。

パターン（5）を選んだ人に、やる気が再浮上したきっかけを尋ねたところ、「仕事で成果があがった」（部長ポストオフ33.3%・課長ポストオフ24.1%）、「会社や仕事に対する自分の考え方が変わった」（部長ポストオフ30.4%・課長ポストオフ37.9%）などが上位に挙がった。ポストオフ後の適応支援は、新しい担当業務で成果をあげることや、仕事を意味づけるサポートが有効といえそうだ。

しかし、再浮上が簡単ではないことを踏まえると、ポストオフ時に仕事への意欲が下がらないようにすることが重要だろう。仕事生活の引退時期が延びる現代社会において、気力のもてない状況が長くなるのは本人にとっても避けたい事態だろう。ポストオフ前にできる準備はあるだろうか。

準備していたこと やっておけばよかったこと

ポストオフ前の準備や意識していたことについて、ポストオフ後の新環境への好適応群と、普通・適応苦労群を比較し、ポイント差が大きかったものを**図表7**に記載した。部長ポストオフでは、高い専門性・最新知識・新しい専門性などの知識を身につけること、そして権威を振りかざさない、社内人脈を広げるといった役職を降りた後も協働しやすい関係性づくりが上位に挙がった。課長ポストオフでは、プレイヤー業務を手放さないという回答が特徴的だ。いずれも、役職以外の現場業務を遂行するための知識更新、関係性構築がポイントといえそうだ。

好適応群がやっておけばよかったと考える上位は、部長ポストオフでは、若い世代から学ぶ（18.9%）、シニア世代が職場で力を発揮できるようにする（17.9%）など、課長ポストオフでは、キャリア相談やガイダンスの受講（17.6%）、若い世代から学ぶ（16.5%）などであった。部長クラスの役職にあるうちに若い人もシニアも共に活躍できる職場を作っておけばよかった、という感慨をもつことは興味深い。

仕事の協同的な拡張 尊重と期待、実力主義

仕事は1人で行うものではなく、その

やる気はさまざまな環境に左右される。ここまで見てきたような価値観の変化など、個人要因の他に、環境要因の影響もあるだろう。本人要因と環境要因、どちらのどのような影響が大きいのだろうか。仕事生活の引退時期は昔と大きく変わったが、職場のミドル・シニアへの視線や上司からのマネジメントも適応的に変化したのだろうか。

図表8は、現在の仕事への適応感（成果実感・居場所感・やる気・成長感など）を高める要因を探った結果である。複数要因からの影響を比較検討できる分析方法である重回帰分析を用いた。環境要因については会社の仕組みや風土、業種、企業規模、上司の特徴を、個人要因については年齢、性別、職種、ポストオフ前役職、ポストオフ後の経過期間、ポストオフ前の準備、現在の価値観、本人の適応行動が影響すると考え、分析に取り入れた。図表には重回帰分析で有意水準に達したものだけを記載し、係数が相対的に大きいものを太枠で記している。

分析に取り入れた変数のなかで最も影響が大きかったのは、本人の適応行動のうち拡張・協同ジョブ・クラフティングであった。ジョブ・クラフティングとは、担当する仕事の物理的・認知的な範囲を自ら変化させることで、仕事経験を自分にとって良いものに変化させる行動である。強みや関心を生かす、同僚と共感し助け合いながら役割範囲や人との関わりを広げる、社会的・個人的に意義ある仕事と捉え直すといった仕事の拡張が、ポストオフ後に成果をあげ、居場所を作り、活力を生み出すことが示唆された。

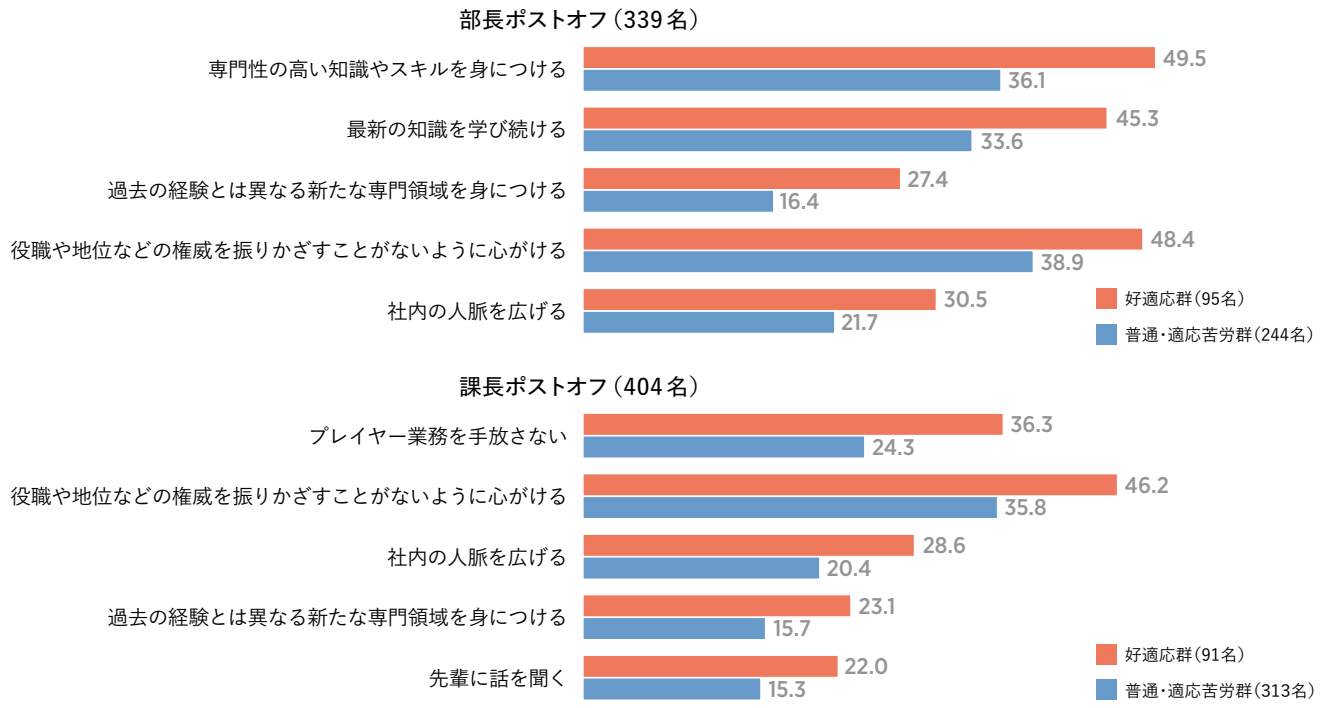
他方、役割範囲を狭め業務負担を減らすタスク縮小ジョブ・クラフティングは適応感にマイナスの影響を与えた。先行研究では、仕事生活からの引退がより近くなる時期において、縮小的なジョブ・クラフティングが重要な適応行動であることが示唆されている。しかし、本調査の対象の50～64歳の正社員の適応感に限れば、必ずしも有益でないことが示唆された。

誰でも発言でき良い仕事が評価される

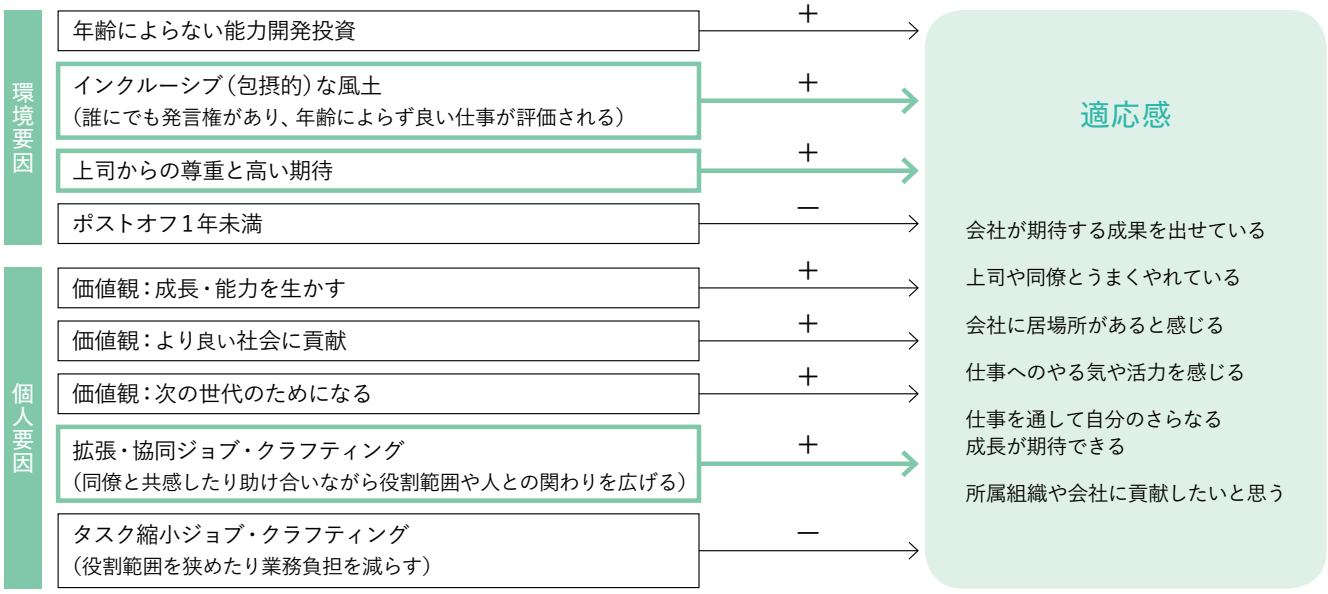
本人の適応行動に続いて適応感を高めたのが、上司のマネジメントスタイルとインクルーシブ（包摂的）な風土である。インクルーシブな風土とは、誰の発言も真摯に受け止められ、独自

図表7　ポストオフ時の好適応群／普通・適応苦労群のポイント差が大きい、ポストオフ前の準備・行動

役職についていた期間に、ポストオフに向けてあなた自身が準備していた／意識して行っていたこととして、それぞれあてはまるものをすべて選んでください。〈複数回答〉



図表8 適応感に影響する環境要因・本人要因（重回帰分析）



・適応感（6項目の平均値）を従属変数とした、重回帰分析（強制投入法）
・組織の制度、風土、上司のマネジメントスタイル、ポストオフ後の経過期間、ポストオフ前の準備、仕事をする上で重視する価値観、本人の適応行動（ジョブ・クラフティング）を独立変数として投入
・実年齢、主観的年齢感覚、性別、業種（製造／非製造）、従業員規模（1000名未満／以上）、職種（技術系／事務系その他）、ポストオフ前役職（部長クラス／その他）をコントロール

の才能が生かされ、年齢によらず良い仕事が評価されるといった風土を表している。逆からいえば、特定の属性にある人の意見ばかりが通ったり、若い人の活躍が認められなかったりする環境は、ポストオフ者の適応感を下げる要因となる。

例えば、役職者であることに由来する権力＝ポジションパワーで物事を進めるような文化では、それ以外の能力や関係性で物事を動かすことが難しくなったり、個別の人を見るより属性のステレオタイプで判断され、ポストオフ後に能力開発・発揮の機会が得にくくなったりすることが考えられる。

尊重しつつ高い期待をかける

インクルーシブな風土以上に、上司のマネジメントスタイルの影響は大きい。より詳しく見てみたい。本調査で用いたマネジメント行動のリストを**図表9**に示した。ポストオフ者の受けているマネジメントには3タイプが見いだされた。3種類のマネジメント行動のすべてが高く、高い期待をかけ、内省や試行錯誤を支援するが、放置度も高い「放任型」のタイプ①。本人の意思を尊重しながら高い期待をかけ、内省や試行錯誤に伴走し、放置はしない「伴走型」のタイプ②。具体的な要望や提案をせず、遠慮したり放っておいたりする「放置型」のタイプ③である。

タイプごとの適応感は、**図表10**のようになる。①放任型と②伴走型の上司のもとではいずれも適応感が高く、③放置型では低い水準にとどまる。では、①放任型と②伴走型は、ポストオフ者にどちらも同じ影響を与えるのだろうか。

伴走型が、希望とチャレンジを生み出す

図表10のマネジメントタイプごとの適応感の隣に、キャリア停滞感についてもグラフを示した。キャリア停滞感とは、“仕事人生に新しい展開はないだろう”“新しいチャレンジをするつもりはない”といった、目の前の仕事だけでなく先々を展望したときに希望や活力がもてないといった状態を指す。つまり停滞感が低い場合に、希望やチャレンジが生まれていると解釈できる。キャリア停滞感を低い水準にとどめたのは、②の伴走型のみであった。

目の前の新しい役割に対して意欲をもち、成果をあげ、居場所を作ることに対して、本人のやり方を尊重しながらも高い期待をかけ、率直なフィードバックを行ったり活躍のための試行錯

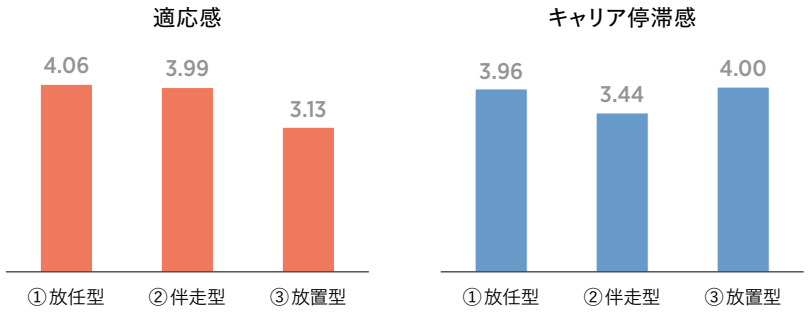
図表9 ポストオフ者に対する、上司のマネジメント行動

現在のあなたの直属の上司の特徴として、次のことはそれぞれどの程度あてはまりますか。
「1. まったくあてはまらない～ 6. とてもあてはまる」のなかから、最もあてはまる選択肢を選んでください。〈単一回答／ n=766〉

		平均値（標準偏差）			
尊重と高い期待	あなたが自分のやり方で仕事を進めることを認める あなたに影響があるかもしれない決定について、意見を聞く 担当業務の、会社全体から見た重要さについて伝える あなたに高い期待をかけている	3.86（0.86）	タイプ① 放任型	・尊重と高い期待（高） ・伴走（高） ・放置（高）	26.5%
伴走	あなたの長所や持ち味についてフィードバックする あなたの課題や不足点についてフィードバックする 新しいチャレンジや学習の機会を提案する 一緒に相談しながら、活躍の場を探す あなたと同僚との協働機会を作る あなたの仕事のモチベーションを理解しようとする あなたが自分の能力に自信がもてるよう、働きかける	3.50（0.85）	タイプ② 伴走型	・尊重と高い期待（高） ・伴走（高） ・放置（低）	47.4%
放置	あなたには具体的な要望をしない 放っておかれていると感じる あなたに遠慮をしていると感じる	3.52（0.87）	タイプ③ 放置型	・尊重と高い期待（低） ・伴走（低） ・放置（高）	26.1%

誤に伴走したりするマネジメントが有効であるといえる。さらに、先々に希望をもち新しいチャレンジに踏み出していくには、放任型というよりは、放置されていないと感じさせるケア的な関わりが重要といえそうだ。4分の1の人が経験している放置型は、あまり良い結果を生まない可能性が高い。

図表10 上司のマネジメントスタイルと、適応感およびキャリア停滞感との関係



以上、ポストオフ経験者の実態に迫り、適応感を高める環境と本人の行動について考察を重ねた。人生100年時代、ポストオフ後も同じ会社に勤めつつ、活力を失わない人も少なくない。そうした方々は、ポストオフ前から知識やスキルを更新し、役職にとらわれず周囲の人と関わることを心がけていた。そして、ポストオフ後には仕事への新たな意味づけに向き合い、面白さを見いだし、周囲と共感し助け合いながら役割範囲や人との関わりを広げていた。

ポストオフ経験者は、役職者時代よりも曖昧な期待のなかに生きていることを本人も周囲も自覚する必要がある。本人の希望も他者からの期待も、言葉にして伝えて確認し合い、新たな仕事のやりがいを意味づけていく関係性が望ましいといえるだろう。

また、適応感の高いポストオフ者は、年齢によらないインクルーシブな風土のなかで能力開発機会を得て、個人として尊重し高い期待をかけながら、良い点も課題も率直にフィードバックをし試行錯誤にも伴走してくれる上司に恵まれていた。年齢によらず活躍できる文化を職場に作り伴走する上司とは、ポストオフ者自身のかつての姿でもあろう。今、役職者の立場にある人がミドル・シニアに行うケアは、まさに他人のためならずといえそうだ。

総括

アフターミドル[*1]・クライシスを乗り越えるために

古野庸一　リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長

2020年3月に改正された「高年齢者雇用安定法」が、2021年4月に施行の運びになった。
「70歳までの就労機会確保」が努力義務として企業に課せられる。
減少している労働力人口の確保と逼迫する公的年金の財政事情によるものである。
一方で、アフターミドルの意欲の減退が企業人事の課題になっている。
どうすれば、この問題を乗り越えられるのか、改めて考えてみたい。

アフターミドル・クライシス

「いくつまで働きますか」と、キャリア系の講演をする際に聞いている。5年前に比べると「70歳以上」と答える人が増えている実感がある。内閣府の高齢社会白書によると、70歳以上まで「収入を伴う仕事をしたい」と回答する60歳以上の人は約6割である。このうち現在収入のある仕事をしている人に限ると、その数字は約9割になる[*2]。

この9割という数字に加えて、医療の発達により健康寿命が延びてくると、75歳あるいは80歳まで働くことが近い将来、当たり前になってくる可能性が高い。そういう前提で考えると、企業の人材マネジメントは、この10年で大きく変えていくことが求められる。

環境変化が激化し、企業や事業の寿命が短くなっていく。そうなると、企業が生涯雇用を保障していくことは難しくなってくる。資金的に余裕がある会社では、雇用保障はできるかもしれないが、業態が変化するなか、満足できる仕事を提供できるかどうか保証できない状態になる。例えば、自動車メーカーの場合、近い将来、自動車の動力源は化石燃料中心から電気、水素、バイオのように多様化、分散化していくと予測されている[*3]。そうなってくると、働いている人に対して、10年後、20年後も同じ仕事を提供するのは難しくなってくる。加えて、75歳あるいは80歳まで働くとなると、その期間、1つの企業で雇用し続けることが働く人にとっても、雇用する側にとってもベストな選択なのかということを考えなければならない。

そのような意味で、企業としては社外でも通用する能力を身につけさせる「キャリア開発責任」の比重を高め、キャリア自律促進が必要になってくる。一方、働いている個人は、自分がいくつまで働くのか、仕事がなくなった場合に、どのように転換していけばいいのかを考えることが必要になってくる。50代であっても、あと20年も働くことになるわけで、漠然と働くには長い期間であり、人材マネジメントも、働く人の意識も変えていかないといけないところである。

加えて、役職定年（ポストオフ）に関する問題もある[*4]。50代中盤で管理職を外れても、その後の長い期間を考慮して、どういうキャリアを歩んでいけばいいのか、企業側、働く個人側双方にとって、より重視しなければならない問題になってくる。

心理学では、30代後半から40代を「中年期」と捉え、身体的な衰えを感じ、若い頃の理想と現実のギャップに悩み、改めて人生を見つめることを「ミッドライフ・クライシス」として扱っている。しかし、ここでは働く期間が長くなる前提に対して、年齢的に50代

を扱っていることと将来に対し十分に備えられていないという観点で、「アフターミドル・クライシス」と改めて定義する。

アフターミドル・クライシスは、個人の問題でもあるが、企業の視点から考えるとポストオフ問題に代表されるように、「アフターミドルの能力を十分に生かしきれていない」という問題も包含している。

アフターミドル・クライシスを解決する4つのポイント

アフターミドル・クライシスを解決する1つ目のポイントは、「会社からの期待と本人の志向の丁寧なすり合わせ」である。日本特殊陶業でも管理職を外れた人から「何を期待されているのかよく分からない」といったコメントがあった。一方で、管理職まで務めた人なので自分で何をすればいいのか分かるだろうという経営や人事側の思惑もある。しかしながら、本誌調査でも分かるように「何か貢献したいと思っているのだが、何を期待されているのか分からない」というのが現実である。また、上司が、どのような役割を付与していけばいいのか、よく分からないのも実情である。そのような状態に対して、本人だけに任せる、あるいは会社や上司だけが期待や役割を考えるのではなく、双方で知恵を出し合っていく生成的なプロセスが必要である。

2つ目のポイントは、キャリア・トランジション支援[*5]である。管理職を外れるということは、それまでのキャリアとそれからのキャリアは非連続であるから、キャリア・トランジションの1つである。また、ポストオフ以外にも、前述したように、環境が変化していくなか、その後のキャリアを考える機会を設けることが求められる。石山氏が述べたように、自らのキャリアに「関心」と「好奇心」をもっている人の方がより主観的幸福度が高まるという点を勘案して、キャリアを広げる研修やキャリアカウンセリングを行うことも検討に値する。

また、単に考える機会だけではなく、みずほビジネスパートナーのように社外への出向機会を設け、自分の可能性を拓く機会を提供することも企業としてできることである。加えて、個人としても、立教セカンドステージ大学のような教育機関を利用して、これまでの経験を総括しながらも新たな可能性を探るために学び直すことや、新しいスキルを身につけていくこともキャリア・トランジションを乗り越えるための選択肢として付け加えたいところである。

3つ目のポイントは、「若い頃からのキャリア自律」である。50代になって、突然「自分のキャリアを自分で考えてください」と言われても、それまで自分のキャリアを会社に依存していたとしたら、いきなり考えるのは難しい。20代のときから、キャリアデザイン研修やキャリアカウンセリングを受ける機会、手挙げで異動できる制度、副業や社外活動を奨励する制度があれば、自分のキャリアを考える習慣ができると考えられる。その際には、「自分のキャリアは、自分で責任をもってください」という経営からのメッセージも大切である。でなければ、制度は活用されない。手挙げでの異動の制度はあっても「直属の上司に申し訳ない」という雰囲気であれば、手は挙げにくい。

また、部下をマネジメントする際に、部下の「やりたい」ことを引き出すことも、「キャリア自律」には肝要なことである。引き出す場面は、目標設定の場面もあれば、キャリア面談の場面もあると思われる。自分がやりたいことを考える習慣を若い頃からもち続けることで、50代になっても自分の可能性を考えていくことができると思われる。

4つ目のポイントは、「企業のなかにおける管理職の意味合い」である。企業のなかで、管理職になることが主流で、管理職になれないことやそこから外れることが傍流だという文化風土であると、「管理職になれない」あるいは「管理職から外れる」と意欲を維持することは難しくなると考えられる。管理職になることをインセンティブにして、意欲を引き出すことは、マネジメントの手法として否定はしないし、過去には有効であったと思われる。しかしながら、管理職ポストの不足感や管理職昇進が若い人にとって魅力的でなくなってきている現実を踏まえたとき、そのマネジメントが有効かどうかを再検討する必要がある。

個人のキャリア開発を企業がどこまで支援するのか、議論が分かれるところである。自律を企業側から個人に強要することに違和感をもつ人も多い。しかしながら、個人が75歳あるいは80歳まで働くことを想定した際に、企業として、どういうポリシーでどのような支援を行えばいいのか、改めて考える時期にきていると思われる。

*1　アフターミドルとは、本特集扉で定義したように、50歳から64歳の後期中年期、ならびに後期中年期に属する人を指す
*2　内閣府(2020).「高齢社会白書」
*3　経済産業省(2018).「自動車新時代戦略会議 中間整理」
*4　人事院(2018).「民間企業の勤務条件制度等調査 平成29年度」によると、役職定年制度を採用している企業は、500名以上の規模で約3割
*5　キャリア・トランジションとは、キャリアの転機を意味する。新たな役割への転換も含まれており、多くの人にとって、管理職を外れることもキャリア・トランジションといえるだろう

可能性を拓く　連載／第8回

「マネジメント発明会議」

1社複数文化が最適解
文化は「混ぜるな危険」

心理学において古典とされるマネジメント理論は、今日の事業環境においても有効なのだろうか。本連載は、創業から歴史が浅いながらも大きな成長を遂げる企業に、シリーズでインタビューしていく。それら「若い」企業は、現代の人と事業に最適なマネジメント理論を生み出すポテンシャルを秘める。古典の理論を温めつつ、これから急成長に向かう企業から第2、第3の創業を志す大企業まで広く参考となるような、最新知見を「発明」していきたい。医療フィールドで成長するUbieでは、新規開発と事業拡大を担う組織を徹底して分けている。異能を生かし成長する、1社複数文化の発明を伺った。

インタビュアー／**荒井理江**（写真左）
（リクルートマネジメントソリューションズ
HRD統括部　トレーニング技術開発・養成グループ）

久保恒太氏（写真右）
Ubie株式会社 共同代表取締役／エンジニア

今回のテーマ

「両利きの経営」

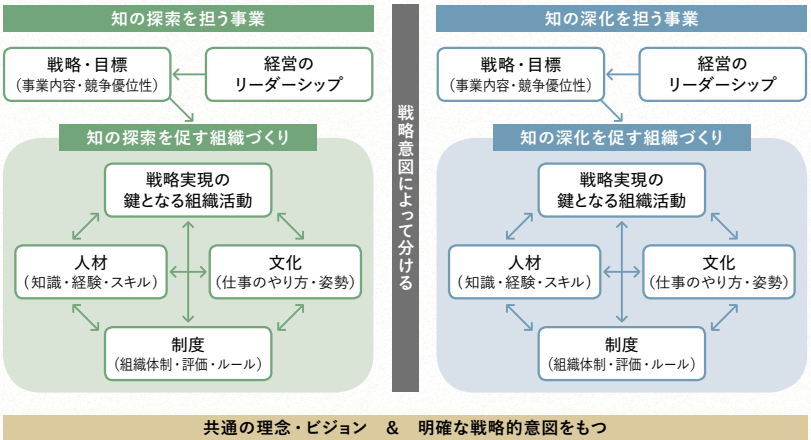
両利きの経営とは、既存事業で業績を高め続ける改善活動（知の深化）と、既存の範囲を超えて新しい事業や知識領域を探る活動（知の探索）の、2つの事業活動を高水準のレベルでバランスをとりながら舵取りをする経営手法です。

経営としては、この2つの相矛盾する事業・組織活動を併存させ、適切にバランスをとる力が必要になります。しかし、企業活動は往々にして既存事業の慣性のなかで短期業績を創出する「知の深化」の力学が強く働く傾向があります。そのため、例えば仮に形ばかりの新規事業組織を作っても、その戦略的正当性が曖昧だったり、図表1にある構成要素が既存事業を前提にしたものだと、活動の目的と噛み合わず、「知の探索」が効果的に進められません。このことは「成功の罠」として知られています。

「知の探索」と「知の深化」に求められる組織能力は大きく異なります。両利きの経営を行う上では、この異なる2つの事業活動に適した組織デザイン、および組織マネジメントを確立できるかが重要となります。

このような議論は、既存事業が成熟した大企業の改革において多く論じられがちですが、今回お話を伺ったUbieでは創業間もない段階からこの「両利きの経営」を取り入れています。その経緯や設計、運用について具体的に伺いました。

両利きの経営における組織の構成要素（図表1）



加藤雅則・C.A.オライリー・U.シェーデ（2020）.『両利きの組織をつくる
―大企業病を打破する「攻めと守りの経営」』を参考に、筆者作成

>>

column

text：外山武史　photo：伊藤 誠

荒井　さまざまなメディアで久保さんの発言を拝見して驚いたのが、早い段階で組織文化を２つに分けてマネジメントすると言っていたことです。大手企業での取り組み例はありますが、御社は若いですよね。

久保　今年で4年目になります。

荒井　まず少し会社のことを教えていただきたいのですが、久保さんはエンジニアでもあるのですよね。

久保　学生時代から「いずれ起業したい」と思っていました。これからの時代、テクノロジーを学ばないと起業は難しいという思いから、東京大学大学院でAIの分野を学びました。

荒井　そこからどうして医療分野に？

久保　グローバルで戦える領域だからです。日本の医療マーケットは毎年１兆円ほど成長しているといわれています。しかも、高齢化社会などの課題を一足先に味わっている。当然ながら医療は世界で必要とされているわけで、そうしたマクロマーケティング的な観点から選びました。

荒井　当初からグローバルで考えていたのですか。

久保　根底にはGoogleやFacebookなど新しい常識を作った企業へのリスペクトがあります。われわれが目指すのは、AIによる事前問診で医師の診療時間を削減すること。これはグローバルでもまだ開拓できていない価値です。

荒井　創業当時は何人で始めたのですか。

久保　もう１人の共同代表と２人ですね。最初は同居して仕事をしていましたし、社員の1号、2号も手弁当。いわゆる貧乏スタートアップでした。

荒井　いやいや。夢があります。そこから組織について考え出したのはいつ頃だったのでしょうか。

久保　創業から2年を迎えた2019年頃です。ミッション、ビジョン、バリューを考える合宿でさまざまな問いと向き合ったのですが「マネジャーが見る人数は何人まで」という問いの答えが代表間で分かれたのです。僕は7人、共同代表は15人かそれ以上の数字を書いていました。これは何か理由があるのかなと。よくよく考えてみると「そもそもマネジャーってこの組織に必要だっけ？」と思いまして。まだ25人くらいの組織でしたし、主体的に動ける人が多いので、人事権などまで権限をもつマネジャーはフィットしないと考えました。

荒井　特定のマネジャーだけが権限をもってマネジメントをしない組織形態を目指されたのですね。

久保　Ubieの価値観に「ゼロベース思考」があり、自ら仕事を創り出すことを重視しているのですが、そういうメンバーを一方的にマネジメントするのは適切ではないと思ったのです。だから権限分散型のホラクラシー組織を目指しました。

久保恒太（くぼこうた）
東京大学大学院工学系研究科卒。エムスリーで約2年、医師Q&Aサービスなどの BtoCヘルスケア領域のソフトウェア開発、WEBマーケティングに従事。2013年、東大在籍時に医師の病名予測をシミュレーションするソフトウェアおよびアルゴリズムの研究／開発を開始。現在Ubieの共同代表。

DevとScaleはあえてフロアも別々にお互いのカルチャーを混ぜない

荒井　その後にDev、Scaleという2つの組織を作るフェーズに入られたと思うのですが、これはどんなねらいがあったのでしょうか。

久保　サービスを広めていくフェーズでは、セールスやカスタマーサクセスが必要です。それらの能力が高い人と、元々のテックカルチャーが合わない気がして。テック文化では事業や開発にはコミットする半面それ以外の事柄の優先順位が低くなりがちですが、セールス文化では規律も重視されます。

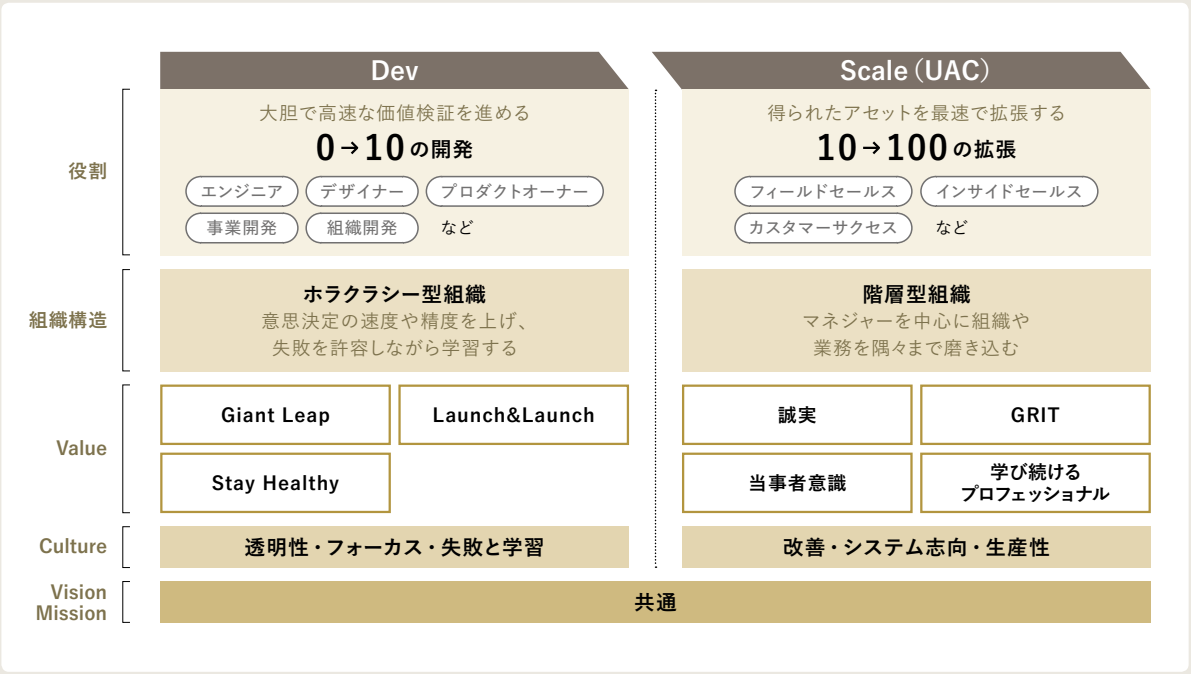
荒井　でもセールスの能力が高い人は欲しいと。

久保　「今のカルチャーに合わないなら、カルチャーを分けたらどうだろう」と検討し、Dev（新規開発）とScale（普及拡大）の概念ができました。例えば、Devは人事がいません。採用もDevのメンバーがします。Scaleのメンバーも採用にコミットしていますが、こちらは人事の役割をもつメンバーもいます。この他、Slackのワークスペースや Google Driveなどもあえて分けています。

荒井　コミュニケーションツールや情報管理まで分けるのはどうしてですか。

久保　カルチャーが混ざるのは危険だからです。お

Ubieの組織デザイン（図表2）



互いに気を遣ったり、迎合したりすることで事業が停滞することを恐れました。DevとScaleはオフィスのフロアも分かれています。例えば、お茶などが置きっぱなしでも気に留めないDevに対し、Scaleには整理整頓のルールがあります。一方で連帯感があるからこそ、全員で達成を喜び合う場面も多く見られます。

荒井　スピード感をもって動けるように中途半端に混ぜないということですね。元々Dev文化の色が濃いUbieのなかでScaleの文化を作るのは難しかったのではないですか。

久保　PrudentialやIndeedみたいな文化にするのか、リクルートみたいなものはどうかなどいろいろと考えまして。最終的にはScaleの代表を務めることとなったメンバーがデザインし、私たち共同代表と議論しながらまとめていきました。 今も彼がScaleの組織のマネジメント設計を一手に担っています。信頼して任せているので、Devとはまた違う文化が形成されていますね。

ビジネスプロセスの最適化のため Scaleはあえて階層型の組織構造に

荒井　組織や個人の目標はどのようにして合意されていますか。

久保　Devでは、OKR（Objectives and Key Results）を3つのレイヤーで実施しています。全社のOKRとチームのOKR、個人のOKRがあり、それぞれすり合わせをします。そのフィードバックを受けて、全社のOKRが変わることも、チームのOKRが変わることもあります。四半期が始まる前に確定されて、全社OKRとチームOKRが紐づけされた状態になります。

荒井　素晴らしい。運用がしっかりされていますね。

久保　Devでは、週次でOKRのセッションをしており、進捗や課題を全社に対して共有しています。四半期に1回、オフサイトミーティングも実施しています。みんなで「来期もやるぞ」と。

荒井　個人に対しての成長へのフィードバックもされていますか。

久保　一人ひとりがそれぞれのWill・Can・Mustをシートに書いて、フィードバックをもらう取り組みがあります。それとシリコンバレーのレジェンドといわれるビル・キャンベルの『1兆ドルコーチ』を模したSlackのbotがあります。ビルの言葉を模すことで、愛をもったフィードバックが成長に必要なのだと思い出させてくれるよう仕掛けています。このbotを使うと、自分が選んだ人からフィードバックをもらえます。自分自身のWillについて他人が知らないと「本当は苦手だけど頑張っていたんだ」な

ど分からないじゃないですか。なので、Willを知ってもらった上でフィードバックをもらい、行動を変えていく仕組みを作りました。

荒井　自分のWillに気づき、表明することで、自分の望む仕事を得ていくのがホラクラシー組織のあり方ですものね。Scaleは今おっしゃっていただいたような組織構造ではないのですか。

久保　そうですね。マネジャーがいてマネジメントしていますし、1on1などもしています。いわゆる階層構造ですが、上意下達ではないです。

荒井　面白い違いですね。Scaleが階層的な構造を取り入れたのはどうしてでしょうか。

久保　顧客接点をたくさんもっているからですね。リレーションを築くことに長けている人を生かすには規律性をもって顧客に対して向き合えるカルチャーが望ましいです。また、10から100をどう積み上げるかを考えると「数値を改善する能力」や「KPIにコミットできる体制」が重要ですね。そんな考えのもとScaleの組織が構築され、階層的な構造がフィットしているのだと思います。

荒井　ビジネスのプロセスに最適化されているのですね。あえて文化を分けることでダイバーシティを保ちながら、1つの理念のもとインクルージョンができることが分かりました。これからの組織づくりでチャレンジしたいテーマは何ですか？

久保　グローバルで評価される組織です。実現のためには言葉と文化の壁を乗り越える必要があります。みんなが英語を使えるようにするべきかなど考えているところです。Scaleは日本人同士のコミュニケーションなのでまだ英語は大丈夫かなと。やるならエンジニアが先。プログラミングコードは英語ですし、業務的にもそこから着手することになりそうです。

荒井　いよいよお時間がきてしまいました。たくさんの示唆をいただき、ありがとうございました！

column

制度的に分断することで、心理的な結束を生む組織づくり

Ubieでは、知の探索を担うDevと知の深化を担うScaleという2つの異なるユニットが自律的に活動することで、スピーディな事業成長を実現していました。創業〜拡大期のタイミングであっても、2つの組織を、管理基準、採用・評価などの人事制度、日々働くオフィスフロアや情報流通に至るまで徹底的に分離した点は興味深い工夫です。分断により組織の結束力が弱まるのではないか？という懸念を軽やかに払拭するように、インタビューからは両組織の心理的な結束や、相互の組織特性、専門性や個性の違いに対する尊敬の念が感じられました。

「両利き組織」の特徴として、チャールズ・A・オライリーは以下の観点を挙げています※。

1. 知の探索と知の深化を自律的に行う事業ユニットに分かれている
2. 探索側が深化側の資産・能力を活用できるよう特定部分は統合されている
3. 両者をつなぐ大きなビジョン（存在目的）と明確な戦略意図がある
4. 両者間で発生するコンフリクトを解決できるリーダーが存在している

同社は、1があるのはもちろん、採用時から一貫してUbieの共通ビジョンへの共感と各組織に合った専門性の発揮を重視することで3を、また同社のあるべき姿についてフラットに議論できる経営チームによって2・4を実現。そしてこれらの工夫が、組織間・人材間に不要なコンフリクトや迷いを生まず、異なる組織・人材の能力を存分に発揮できる環境づくりにつながっていました。同じ目的に向け、異なる専門性を生かして背中を預け合える、新価値を生むダイバーシティ＆インクルージョンの事例ともいえるかもしれません。

※加藤雅則・C.A.オライリー・U.シェーデ（2020）.『両利きの組織をつくる ― 大企業病を打破する「攻めと守りの経営」』を参考に、筆者作成

特集2

個の可能性を最大化する タレントマネジメントシステム

個人の価値観や働き方の多様化、コロナ禍での新事業の開拓にともない、個を生かすマネジメントがより注目されている。1人のエンジニアが事業の形を変える時代に、企業と社員の関係性はどうあるべきか。そのとき、テクノロジーはどのような役割を果たすのか。本稿では、これまで30社以上の企業にタレントマネジメントシステム（以下、TMS）の導入や活用推進を支援した知見をもとに、これからのTMSのあり方について考察する。

牧園和修 | リクルートマネジメントソリューションズ　ソリューション統括部 HRM事業開発部
タレント・マネジメント・システムグループ マネジャー

TMSを取り巻く環境変化

「タレントマネジメントやデータ活用を考えてほしいと社長から言われているが、何から考えてよいか分からない」。このような声を人事担当者から聞くことが多い。

弊社が行った人事を対象としたアンケート（2021年2月25日～3月5日実施、回答275社）では、重要かつ予算を増やすテーマとして「人事業務のデジタル化・データ活用」「次世代経営人材の育成」が他テーマより相対的に多く選択されていた。コロナ禍による業績影響があるにもかかわらず、高い関心が寄せられていることが分かる。

従来の課題であるタレントの選抜・育成が業績の低迷により急務になっている、あるいはリモート下で人事業務のテクノロジー活用ニーズが高まっている、と考えられる。

TMSとはどんなシステムか？

TMSとは、社員（＝タレント）一人ひとりの持ち味や特性を把握・一元管理し、組織横断的に最適な人材配置や育成を行うことで、事業成長を後押しするシステムである。

出自や特徴は各社各様だが、本稿では労務系の人事システム（給与、勤怠など）とは異なるものとする。また、評価管理や研修管理の目的で使われることが多いため、特定された機能を想定したシステムのイメージをもたれることも多いが、本質的には以下のようなシステムの特性を備えたものであると捉えることができる。

第1に、「データレイク」であるということ。データレイクとは、構造・非構造の多様なデータを多様なユーザーが扱えるデータの湖を指す。基幹と呼ばれる給与系のシステムでは、テーブル構造に縛られ、保存できるデータが制限されてきた。近年のTMSは、SIerや情報システム部門の助けを借りることなく、データを柔軟に保存することができるUI（ユーザーインターフェース）のものが多い。これにより、給与・勤怠・研修管理など人事に関わるさまざまなシステムと接続し、TMSにデータを集約・管理・分析することが容易になっている。

第2に、データの鮮度を保つ仕組みがあること。人事・経営が活用するだけでなく、アンケートやパルスサーベイ、あるいはデータベースを直接編集するなど、現場からデータを更新することができる。

経営・人事から見たタレントマネジメントのテーマとTMSの活用

前述のようにシステム上の本質的な特性を捉えたとして、では具体的にTMSで何ができるのか。経営・人事の観点から見ていこう。

図表1にタレントマネジメントのテーマを図示した。取り組みの対象として「個人」と「組織」の側面、そこに時間軸として「現在」と「未来」を掛け合わせた4つの象限について、状況を把握・分析し、施策立案・推進を行うことが求められる。

このような多岐にわたる業務をすべてアナログな作業で行うのは現実的ではない。TMSを活用することで、素早く自在にデータを扱うことができ、効果的な打ち手につなげることができるのだ。

働く社員にとってのTMS 社員全員に公平な機会を

一方で、経営・人事の観点ではなく、働く社員にとってTMSが導入されると何が変わるのか。

これまでは、予算や人事リソースなどを鑑み、要所要所で打ち手を施すことが多かった。例えば、異動の検討では経営層候補に対してタフアサインを検討する、管理職では新任のみにマネジメント研修を行う、といったことだ。すべての社員に対応していては時間がいくらあっても足りないからだ。

上記のような機会が自身に与えられないと、会社は自身のことを見てくれていないと感じ、転職をする社員もいる。実際には上司や経営から期待されているにもかかわらず、だ。

TMSには、このような不幸なすれ違いを防ぐ効果が期待できる。テクノロジーを介して、社員本人の希望やスキル、経験を生かしたキャリア計画の立案・検討を行うことにより、社員のWILL・やりたいことを叶える機会を創りやすくすることができるのだ。ハイパフォーマーや次世代リーダー候補といったごく一部の社員だけでなく、広く機会を届けられるようになる。平等性・公平性を大切にしている人事にはとても喜ばしいことではないだろうか。

TMSの活用レベルと効能 取り組みは社員にどのように受け止められているか？

タレントマネジメントのテーマを進めるために導入されたTMSは、実際に社内でどう受け止められているのだろうか。

図表2にTMSの活用レベルと得られる効能例を示した。データの蓄積・評価の効率化という観点では一定の成果が見られるケースが多いものの、個人・チームの持ち味を生かした中長期的な取り組みにつながるケースはまだ少ないと考えられる。また、TMSを導入したものの、うまく活用できず、費用を垂れ流すのみという残念な状態になってしまっているケースも少なくない。

図表1　タレントマネジメントのテーマ分類と活用できるTMSの機能

	現在	未来
個人	**誰をフォローするか？** 場面：●コンディション・離職の予兆把握 ●パフォーマンス・生産性の管理 TMSの機能：●パルスサーベイ ●目標設定・評価管理	**誰をアサインするか？** 場面：●適正な昇進昇格・異動配置の実現 ●プロジェクトアサイン TMSの機能：●人材データベース ●採用管理
組織	**組織として何を改善するか？** 場面：●従業員満足度の把握 ●育成進捗の把握・フォロー TMSの機能：●従業員サーベイ ●ダッシュボード	**組織としてどんな人材が必要か？** 場面：●要員計画の立案・モニタリング ●経営人材の選抜・育成 TMSの機能：●要員計画・管理 ●サクセッションプラン

図表2 TMSの活用レベルと得られる効能

活用レベル			効能例（経営・人事）	効能例（個人・職場）
レベル1	粗放	データが一部の社員・項目に限られている、古いままである	●人事が、他の人事システムや個別に管理しているエクセルデータなどと合わせて、TMSデータを参照することがある	●社員が自社にTMSがあることを知らない
レベル2	見える化	データや評価などの情報が一元化され、見える状態になっている	●これまで個人のフォルダに埋もれていたエクセルなどのデータや一部の部署・役職者が管理していた情報（適性検査、育成履歴、評価など）を適切な権限で容易に参照できる	●過去の評価や上司コメントなどが蓄積され、（社員や上司が異動しても）育成的な支援がしやすくなる
レベル3	連関	業務とシステムが接続されており、人事イベントやマネジメントにおいて活用されている	●異動・昇格検討の会議で人材情報を参照し議論することで、組織のパフォーマンス向上と一貫した育成につなげる ●評価会議で人材情報を参照し議論することで、評価基準のすり合わせを行い、公平性を担保する	●自己申告などの社員の希望が参照され、やりたい仕事・キャリアにつく機会が増える ●キャリアを棚卸しし、上司と会話することで社員の内省につながる
レベル4	好循環	社員や組織の情報を把握・分析し、打ち手につなぐポジティブなサイクルが回っている	●蓄積したデータをもとに部署・職種ごとのハイパフォーマーの適性やチームビルディングの相性などが予測されている ●データに基づく分析から、良質な経験を積めるキャリアパスを設計し、次世代育成に生かされている	●適性や相性のミスマッチが減り、社員が働きやすい環境が増える

タレントマネジメントの導入 直面する壁と留意すべきポイントは？

企業の活用状況に違いが出るのはなぜか。導入の際のポイントを3つに分けて見ていこう。

1．データの鮮度を保つ

第1に、データの鮮度を保つこと。データレイクとしてTMSを活用する上で、欠かせないことはデータが信頼できるもの・新鮮なものであるということだ。システム導入時に担当者が魂を込めてデータを集めたとしても、担当者が代わり、誰もメンテナンスしなくなり、いざ使おうとしたときにデータが数年間更新されていなかったということをよく聞く。そうならないためには、データの特性を踏まえた業務設計が必要だ。

①「硬いデータ」を更新する担当業務の割り当て

氏名や社員番号、等級や部署といった日々変わることのないデータを「硬いデータ」と呼んでいる。これらはすでに給与システムなどにて管理されていることが一般的であるため、異動情報などがスムーズに連携できるよう月1回データ連携を行うことを人事業務のうち大切な業務の1つと定め、担当者をアサインし運用する必要がある。

②「柔らかいデータ」を取り込むフロー設計

一方、業務の棚卸しや本人の異動希望、1on1の履歴といった、日々変化する可能性のあるものは「柔らかいデータ」と呼べる。これらはTMS上で取得することが多いが、データ入力を依頼しても情報が更新されないことが多々発生する。

そうならないよう、人事イベントと紐づけ、上司との会話のもと、社員がデータを入力するようにするのが望ましい。例えば、期初の目標設定の際に、これまでの業務の棚卸しやキャリア計画の立案を行い（＝データ入力）、その上で今期の目標を設定する、というフレームで上司が部下と面談をするようにすると、スムーズに情報が更新される仕組みを作ることができる。

2．活用シーンを設定する

第2に、活用シーンを設定することだ。データが新鮮に保たれたとしても、生かす場がないと宝の持ち腐れになる。活用シーンとして2つに分けて見ていこう。

①人事イベント

人事イベントでよく活用されるのは、異動配属・昇格検討シーンだろう。例えば初期配属の際、本

人の配属希望や適性、上司との相性などを鑑みて配属しているだろうか。組織長同士で話し合い、リソースが不足している部署や育成環境が整っている部署に配属されることが多いのではないだろうか。配属調整の時期に悠長にデータを集約する時間はない。いかにスピーディにデータを並べて確認できるか、が重要だろう。そのためには、「本人の希望は？」「この部署で活躍している人材の適性は？」といった質問に瞬時に答えられるUIをもったシステムを選定しておき、組織長との会話の際にデータを示すというシーンを鮮明に設定するとよい。

②上司・部下のコミュニケーション

上司・部下のコミュニケーションが、業務上の目標や進捗を話し合い、結果を伝えるという場にとどまっていないか。評価にとどまらず、本人のキャリアや育成、動機づけといった目的に沿った場の設計が必要だ。そのためには、期初の目標設定の際に部下のやりたいこと・入社動機やスキル・経験などを棚卸しし、今期の目標に接続していくことが重要になるが、これらに十分に対応できるマネジャーがどれだけいるのか、心配になる人事も多いだろう。そこで、運用の仕組みを作る。面談で本人の強み・弱みややりたいことを一緒に話すシート設計にする、あるいはこれまでの他のマネジャーが設定してきた目標やキャリアプランの例を提示すると、マネジャーの指標になるだろう。

3. 施策のPDCAを回す

第3に、施策のPDCAを回すことだ。TMS導入時はステップ1-3などと絵を描き、稟議を通すものの、実際に導入して目標設定・評価が一通り回るようになると、それ以上活用しなくなるということが多い。そもそもこのシステムを導入した目的・ゴールは何か、を定期的に見直し、試行錯誤を楽しみながら分析することが大事である。人事のデータ分析は、すぐに結果が出ないことも多い。せっかくやったのに評価されないなら、最小限で対応しよう、となってしまうのはもったいない。より活用が進むように、トップが「今回は反映しないが、良い取り組みだから続けてくれ」と人事のデータ・システム活用を促す発言を続けることが重要だろう。また、人事コンサルタントやHRtechベンダーと定期的な振り返りミーティングを設定し、新たな施策検討を進めるのも有効である。

図表3　TMS導入 3つのポイント

1. データの鮮度を保つ
- 「硬いデータ」を更新する担当業務の割り当て
- 「柔らかいデータ」を取り込むフロー設計

2. 活用シーンを設定する
- 人事イベント（異動配属、昇格検討など）
- 上司・部下のコミュニケーション（目標管理・評価・育成）

3. 施策のPDCAを回す
- システム導入の目的・ゴールの定期的な見直し
- 人事データ分析

一人ひとりに目配りできるテクノロジー

テクノロジーというと、冷たいものという印象をもつ人もいるかもしれない。データではなく直接会話することで人となりが理解でき、良い人事施策につながるのだ、と。本当にそうだろうか。ある会社では、人事部長に廊下でばったり会った社員が「どんな業務経験があるか？」と聞かれて答えたところ、次の異動タイミングで本人の希望ではない勤務地に飛ばされてしまったという。それからこの会社では廊下での人事部長との立ち話には気をつけろ、という共通認識ができてしまったという。

社員全員と同じように会話の時間をとることは難しい。けれども、全員から自己申告をとる、マネジャーと社員の会話を記録する、といった日々のデータを集めておき、公平に検討することで、本当の民主的な人事が実現できるのではないか。テクノロジーは、一人ひとりを見ることができる温かいものである、と捉えてみてはどうだろうか。

牧園和修（まきぞのかずのぶ）
大手通信企業にて、システムエンジニア、新規事業企画に従事した後、2016年より現職。次世代リーダーの選抜・育成、新規事業創出人材の育成、人事システム導入などのコンサルティング実績をもつ。テクノロジーとデータ活用・分析の提供により、データドリブン人事の実現に携わる。

データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

連載・第15回

人的資本投資の開示・マネジメントツール ISO30414

加藤茂博氏　一般社団法人 ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会 副代表理事
小澤ひろこ氏　日本シェアホルダーサービス株式会社 チーフコンサルタント
一般社団法人 ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会 研究員
インタビュアー／**入江崇介**（リクルートマネジメントソリューションズ HAT Lab 所長）

「ISO30414」を聞いたことがあるだろうか。日本ではまだほとんど知られていないが、今後、上場している企業には大きく関係してくる規格だ。ISO30414を日本に紹介している加藤茂博氏、小澤ひろこ氏に詳しく伺った。

入江　まず、「ISO30414」とは何か、簡単に説明していただけますか？

加藤　ISO30414は、国際標準化機構により定められた人的資本に関する情報開示の国際的なガイドラインです。2018年に発行されましたが、日本ではまだその存在自体があまり知られていません。

しかし、米国ではすでに2020年から上場企業に対して人的資本に関する情報開示が義務化されました。海外投資家は今後、日本企業にも情報開示を求めてくるでしょう。2021年春、私たちピープルアナリティクス＆HRテクノロジー協会と日本規格協会が、協働して対訳版を発行しますので、海外投資家との関係が深い企業の人事の皆さんは、ぜひお読みいただくことをお勧めします。

ISO30414は人材開発投資コストの情報開示を強く求める

入江　どのような内容なのですか？

加藤　ISO30414は、ダイバーシティやリーダーシップ、企業文化など人的資本に関する58の指標から構成されます。

ただ、個々の指標以前に、全体メッセージを理解していただくことが重要です。ISO30414は、企業に「人的資本強化のための投資の情報開示」を強く求めています。なぜなら、投資家の多くは、各企業の人的資本の将来価値を投資の判断材料の1つにしたいからです。しかし、有価証券報告書は人的資本に対する投資内容が明示されていないケースが多く、投資家に不評です。ISO30414は、そうした投資家の不満を解消するために作られた側面があります。

小澤　日本企業の多くは、OJTを盛んに行っているため、人的資本に対する投資を把握し、公表するのが難しい状況にあると思います。しかし、投資家の60％が人的資本を重視していたり（生命保険協会の調べ）、米国では証券取引委員会が上場企業に対して開示を義務化したりするなど、今後、人的資本に関する情報開示の要請は高まり、投資家は、投資先企業に対して、どの程度の投資を行い、どのようにトレーニングし、どうスキルを伸ばしたのか、また、伸ばそうとしているのかを具体的に教えてほしい、と言うでしょう。

ISO30414のもう1つの大きな特徴は、情報開示だけでなく、内部報告にも活用できる点です。例えば、次のリーダー人材群のうち、1〜3年、4〜5年、それぞれに準備が整う人材の割合という指標があります。この指標を採用することで、次世代リーダー育成の進捗状況を把握することができます。このように、ISO30414は、経営者が人的資本に関する実態を知る上で役立ちます。

海外企業は設備、研究開発と同レベルで人的資本を重視

入江　なぜ今、ISO30414が注目されているのでしょうか？

小澤　一昔前の投資家の目線は、財務的数値に焦点が当たっていました。しかし最近、彼らは投資先企業のビジョン、価値観、そして人的資本にも目を向けだしました。戦略の成否を左右するのは人的資本であるという認識が広がっているからです。全員がビジョンや価値観を共有し、継続的に力を磨いている会社は強い。そうした企業は、レジリエンスが高く、大変革のなかで成長を手にすることができると考えているのです。

海外では、取締役会のダイバーシティが重要視されています。例えば、英国の某上場企業では、議長の重要な責務に、戦略の遂行に必要なスキルが取締役会に備わっているかどうかを評価し、不足があれば対応策を立て改善するといった、取締役会レベルの人的資本投資があると聞いています。

日本では、2015年にコーポレートガバナンス・コード原案が公表されてから、組織のあり方が徐々に変わっていますが、道半ばです。2022年に新設されるプライム市場では、新たなコーポレートガバナンス・コードの適用が決まっています。プライム市場の上場企業は、海外企業と競うべく人的資本を重視していくことになるでしょう。ISO30414をぜひ、経営管理や外部報

text：米川青馬　photo：平山 諭

今回お話をお聞きした人

加藤茂博（かとうしげひろ） 写真左

リクルートにて、HR領域のビジネスに長年携わる。その傍らで、ミシガン大学HRコース、MIT People Analyticsコースをそれぞれ修了。ピープルアナリティクス＆HRテクノロジー協会の設立に携わり、副代表理事を務める。

小澤ひろこ（おざわひろこ） 写真中央

会計監査法人系ファームを経て、新日本有限責任監査法人に入所し、企業情報開示のアドバイザリーを担当。2012年5月～2018年9月、国際統合報告評議会の日本事務局を兼務。2018年10月より、現職にてSR/IRに関するコンサルティングに従事。米国公認会計士。ピープルアナリティクス＆HRテクノロジー協会研究員も務める。

KEYWORD

コーポレートガバナンス・コード

企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を促すことを目的に制定された、企業統治のためのガイドライン。基本原則の1つに、「適切な情報開示と透明性の確保」がある。

ジョブディスクリプション

職務記述書。職務の内容や範囲、担う責任、また求められるスキルや資格などを具体的に記述したもの。ジョブ型人材マネジメントの前提となるもので、近年作成を試みる企業が増えている。

告に活用いただきたいと思います。

人的資源から人的資本へ

入江　海外投資家・海外企業の意識が変わった背景を教えてください。

小澤　私が以前勤めていた英国に本部のある国際統合報告評議会では、10年ほど前から「人的資源から人的資本へ」ということをよく話題にしていました。

長期的成長のためには人材への継続的な投資が欠かせないと考えている企業は、欧米でも少なくありません。しかし、従来の国際資本市場は、短期志向の影響もあり、人材を資源と捉え、利益の調整弁にしてきました。市場が短期的な利益水準の向上を求めたために、企業は長期的な人材開発を諦め解雇せざるを得ないという側面があったのです。

資本市場の行きすぎた短期志向を問題視した英国発の長期志向化の流れから、人材を資本の1つであり価値の源泉であると捉える動きが生まれてきました。ISO30414もその思想を継承していると私は認識しています。

加藤　ISO30414は、雇用する社員だけでなく、請負者などの外部人材も人的資本と捉えることを求めています。人的資源から人的資本へと全面的に考えを改めることを求める規格なのです。

経営が本気で人的資本と捉えれば、自然と事業戦略と社員のスキル向上が同じくらい重要だと考えるようになるはずです。例えば、ビジネス環境が急変する現代では、業績の高い社員が今後も同様の成果をあげられるとは限りません。ISO30414は、優秀人材にもしっかりと育成コストをかけているかどうかを問うてきます。そのくらい真剣に、経営が人的資本への投資を議論することを求めてくるのです。

ジョブディスクリプションの導入から始めなくては

入江　日本企業はどう対応したらよいのでしょうか？

加藤　1つの大きな問題は、多くの日本企業にジョブディスクリプションがないため、誰にどの程度のスキルがあるのかが把握できないことです。これでは人的資本投資を明確にするのは難しいでしょう。日本企業は、ジョブディスクリプションの導入から始めなくてはならないと思います。

小澤　誰しも、得意不得意や好き嫌いがあります。個々のメンバーの特性を見抜き、得意や好きを中心にしてスキルを伸ばすサポートをするのが、人的資本経営の時代のマネジャーの役目ではないでしょうか。しかし、多くの場合、マネジャーは、タスク管理に焦点を当てていて、メンバーのスキルを十分伸ばせていないように思います。今後の日本企業に強く求められることの1つに、人材マネジメントプロセスのトランスフォーメーションがあると見ています。

加藤　また、人事の皆さんには、マネジャーと協働し、社員が社外で通用する実力をもつかを継続的にチェックする仕組みを構築していただけたらと思います。社員を人的資本として見るとは、社外でも活躍できるように育て上げるということですから。

最後にお願いがあります。私たちは今後数年かけて、日本発の原案起草や標準提案活動を実現したいと考えています。関心のある人事の方には、私たちの輪に加わり、積極的に意見を寄せていただけたらうれしいです。未来のISO30414をぜひ一緒に作っていきましょう。

HAT Lab 所長 入江の解説

情報開示、そのための基準というと、「行わなければならない、守らなければならない」という印象が強いかもしれません。しかし、小澤さんと加藤さんにお話を伺うことで、それは誤った印象だということが分かりました。

ISO30414は、情報開示のガイドラインではあるものの、同時に企業の持続的成長を支える、人的資本投資の可視化・マネジメントのためのツールでもあるということが今回の学びです。ぜひ一度、皆さんも日本語版に目を通してみてください。

一方、具体的な内容に目を向けると、企業の持続的成長という観点では、足りないものも少なくないとのことでした。より良い基準にすべく、提案活動を進めたいということだったので、ご関心がある方は、ぜひ意見交換等へのご協力をよろしくお願いします。

組織行動研究所
Institute for Organizational Behavior Research

WEBサイトのご案内

組織行動研究所はリクルートマネジメントソリューションズの調査・研究機関です
人材マネジメントに関するさまざまな調査・研究を行い、WEB サイトにて発信しています

「個と組織を生かす」を探求する

私たち組織行動研究所は、実践現場の課題を知る者だからこその視点から、
心理学・経済学・経営学・統計学などの学術知見をベースに、半歩先の問題意識をもって、
一人ひとりの可能性が開放される働き方と組織のあり方を探求しています。
「個が生かされている」と感じるために何が必要になるでしょうか。
「組織を生かす」ためには何が必要となるでしょうか。
そして、「個が生きて」かつ「組織が生きている」ということが成り立つためには何が必要となるでしょうか。
そのような問いに対して、心理学、経済学、経営学、統計学などの知見をベースに独自の研究を積み上げ、
発信して、現場の実践で役立つことを目指しています。

https://www.recruit-ms.co.jp/research/

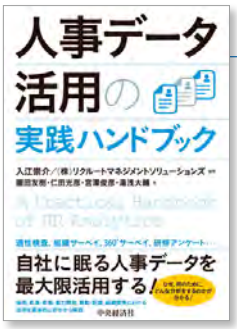
テレワーク環境下での上司・部下コミュニケーションのすれ違い
上司・部下間コミュニケーションに関する実態調査
https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/0000000945/

テレワーク環境下で職場の信頼は変わったのか
テレワーク環境下における人事評価に関する意識調査
https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/0000000948/

ビジネスパーソン 1000 人超のデータから分かる
中堅社員や中堅リーダー時代の、成長につながる有用な経験を明らかにする
https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000000956/

変化の時代の経験学習　働く個人の「持論」にはどのようなものがあるか
https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000000961/

社会人が学びを継続していくためにカギとなることは何か？
会社員の自律的な学びに関する実態調査
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000966/



書籍『人事データ活用の実践ハンドブック』発売

本書は人事の実務の中で、「どのような課題を解決するために、どのようにデータを活用できるか。
また何に留意すべきか」、その考え方や手続きをお伝えしていきます。

入江崇介／(株) リクルートマネジメントソリューションズ (編著)
園田友樹・仁田光彦・宮澤俊彦・湯浅大輔 (著)
出版社：中央経済社　価格：2,420 円 (税込)
https://www.recruit-ms.co.jp/press/pressrelease/detail/0000000347/

メールマガジンにぜひご登録ください。
最新の調査・研究レポートや限定ダウンロード資料、無料オンラインセミナーなどをお知らせいたします。

▶登録方法は弊社 WEB サイトをご確認ください
https://www.recruit-ms.co.jp/mail-magazine/

※送付先変更・停止は下記メールアドレスまで必要事項(郵便番号／郵送先所在地／貴社名／部署名 氏名) をお書き添えの上ご連絡ください。
なお、すれ違いでお届けする場合がございます。ご容赦ください。 info@recruit-ms.co.jp

RMS Message バックナンバーのご案内

RMS Message とは……

企業の人と組織の課題解決を支援するリクルートマネジメントソリューションズの機関誌です
年4回、企業の人材マネジメントに関するテーマについて、研究者の視点や企業の事例などをお届けしています

vol.61
リモートが問う人事評価のあり方
（2021年2月発行）

【Message from Top】
米良はるか氏
（READYFOR株式会社 創業者 兼 代表取締役 CEO）

【特集1】
リモートが問う人事評価のあり方
▶ レビュー
リモート環境下で人事評価をアップデートする観点
▶ 視点
・江夏幾多郎氏（神戸大学）
・中村天江氏（株式会社リクルート リクルートワークス研究所）
▶ 事例
・白岩 徹氏（KDDI株式会社）
・木下達夫氏（株式会社メルカリ）
・草野多佳子・杉本隆一郎氏（アドビ株式会社）
▶ 調査報告
テレワーク環境下における職場の人事評価
―評価の納得感はどのように変わったのか

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
浅沼 尚氏（Japan Digital Design株式会社 CXO）

【特集2】
新入社員オンボーディング再考

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
大村大輔氏（三菱ケミカル株式会社）

vol.60
リモート時代の職場の信頼
（2020年11月発行）

【Message from Top】
宮城治男氏
（NPO法人ETIC. 代表理事）

【特集1】
リモート時代の職場の信頼
▶ レビュー
職場の信頼について考える
～心理学や組織行動の先行研究から見る「信頼」
▶ 視点
・結城雅樹氏（北海道大学大学院）
・杉谷陽子氏（上智大学）
・服部泰宏氏（神戸大学大学院）
▶ 事例
・濱田元房氏（ブルデンシャル生命保険株式会社）
・倉貫義人氏（株式会社ソニックガーデン）
▶ 調査報告
テレワーク環境下における職場の信頼

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
安立沙耶佳氏（株式会社ヌーラボ）

【特集2】
自律人材が育つHRMへの転換

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
佐藤優介氏（慶應義塾大学）

vol.59
自律的に働く
（2020年8月発行）

【Message from Top】
田口一成氏
（株式会社ボーダレス・ジャパン 代表取締役社長）

【特集1】
自律的に働く
▶ レビュー
人が自律的に働くということ
～先行研究に見るその効用と限界
▶ 視点
・守島基博氏（学習院大学）
・小川憲彦氏（法政大学）
・青山征彦氏（成城大学）
・村本由紀子氏（東京大学大学院）
▶ 事例
・住谷 猛氏（株式会社USEN-NEXT HOLDINGS）
▶ 調査報告
組織と個人が求める「自律」に関する実態調査

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
片岡俊行氏（株式会社ゆめみ 代表取締役）

【特集2】
学びのオンライン化の未来
―自らの成長に向けた主体的な学びへ

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
中村公洋氏（株式会社日建設計）

vol.58
マネジャーの役割再考

vol.57
ワーク・エンゲージメントを高める

vol.56
多様性を生かすチーム

vol.55
職場の学びはどう変わるか

バックナンバーは、下記URLよりPDF形式でご覧いただくことができます

https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/

■ 本誌へのお問い合わせは **info@recruit-ms.co.jp** までご連絡ください。

次号予告 RMS Message 63

2021年8月　発行予定

次号は「リモート時代のオンボーディング（仮）」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message
2021年5月発行　vol.62
発行／株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
〒141-0032
東京都品川区大崎1-11-1 ゲートシティ大崎ウエストタワー 7階
0120－878－300（サービスセンター）
info@recruit-ms.co.jp

発行人／山﨑 淳
編集人／古野庸一
編集部／砂金弘美　入江崇介　坂田敬子　佐藤裕子　藤澤理恵　藤村直子
執筆／荻野進介　外山武史　米川青馬
フォトグラファー／伊藤 誠　平山 諭　柳川栄子　山﨑祥和
イラストレーター／Tatsushi Eto（表紙、目次）　タニー・タケ（p.5）
デザイン・DTP制作／株式会社コンセント
印刷／株式会社文星閣

個と組織を生かす

株式会社 リクルートマネジメントソリューションズ
www.recruit-ms.co.jp

サービスセンター 0120-878-300
受付時間 8:30～18:00（土日祝除く）

© Recruit Management Solutions Co.,Ltd.

80276220

A80276220A