

**経済産業省主催**  
**これからの時代に求められる**  
**中高年のキャリアと学びとは**

**2014年3月3日(月)**  
**ベルサール飯田橋駅前**

はじめに

インテリジェンスHITO総合研究所  
主席研究員 須東朋広

## 経営を取り巻く環境の変化

### ヒット商品のライフサイクル短命化

1970年以前はヒット商品の60%が5年超えであったが、2000年以降ヒット商品の20%が1年未満となっている。

### 技術/スキルの短命化

製品・商品の短命化に伴い、技術/スキルが短命化した。技術者はスキルチェンジを求められようになり、商品ライフサイクルの短いものは非正規雇用者を使うようになってきた。

### 見えざる敵(新規参入)の脅威

市場を席巻したアップルのiPodは本来であればソニーの専売特許みたいなものであった。このように別業界から参入され、市場を失う・シェアを落とすことが多くなった。

# ルールが変わったー資本主義の変容

資本主義の基本原則 = 「差異性から利潤を生み出す」

差異性の変容 ～産業資本主義からポスト産業資本主義へ～

**産業資本主義**  
(前工業社会・工業社会)

“つくれば売れる”

労働生産性と実質賃金率の差異性  
を利用する

- ・規模の経済性
- ・範囲の経済性

**ポスト産業資本主義**  
(脱工業社会／知識社会)

“売れるモノ・コトをつくる”

差異性を意識的に創りだす

- ・新しいセールス手法の開発
- ・新しい製品・サービスの開発
- ・新しい市場の開拓

参考:『会社はこれからどうなるのか』岩井 克人

# 「脱工業社会(知識社会)」時代の組織や人に必要な能力

「独創的で、斬新で画期的なアイデア」を考へて実現できる人が、競争力をもつて成功できる社会。たった1人の個人であろうとも、斬新なアイデアと行動力さえあれば、年齢・性別・立場に関係なく、世界を相手にビジネスができる

(前工業社会・工業社会)  
産業資本主義

## ■人材マネジメントモデルが前提とするもの

- (1) タスク処理者としての人材
- (2) 他律型モチベーションが優位な人材
- (3) 人材マネジメントの対象としての個人

※キーワード: 平等、画一性、効率

(脱工業社会・知識社会)  
ポスト産業  
資本主義

## ■人材マネジメントモデルが前提とするもの

- (1) 知識・課題創造者としての人材
- (2) 自律型のモチベーションが優位な人材
- (3) 場や組織など個人の集団の中におかれた個人

※キーワード: 個性、斬新さ、独創性、スピード

# ご講演

株式会社サイゼリヤ様  
株式会社富士通総研様

# パネルディスカッション

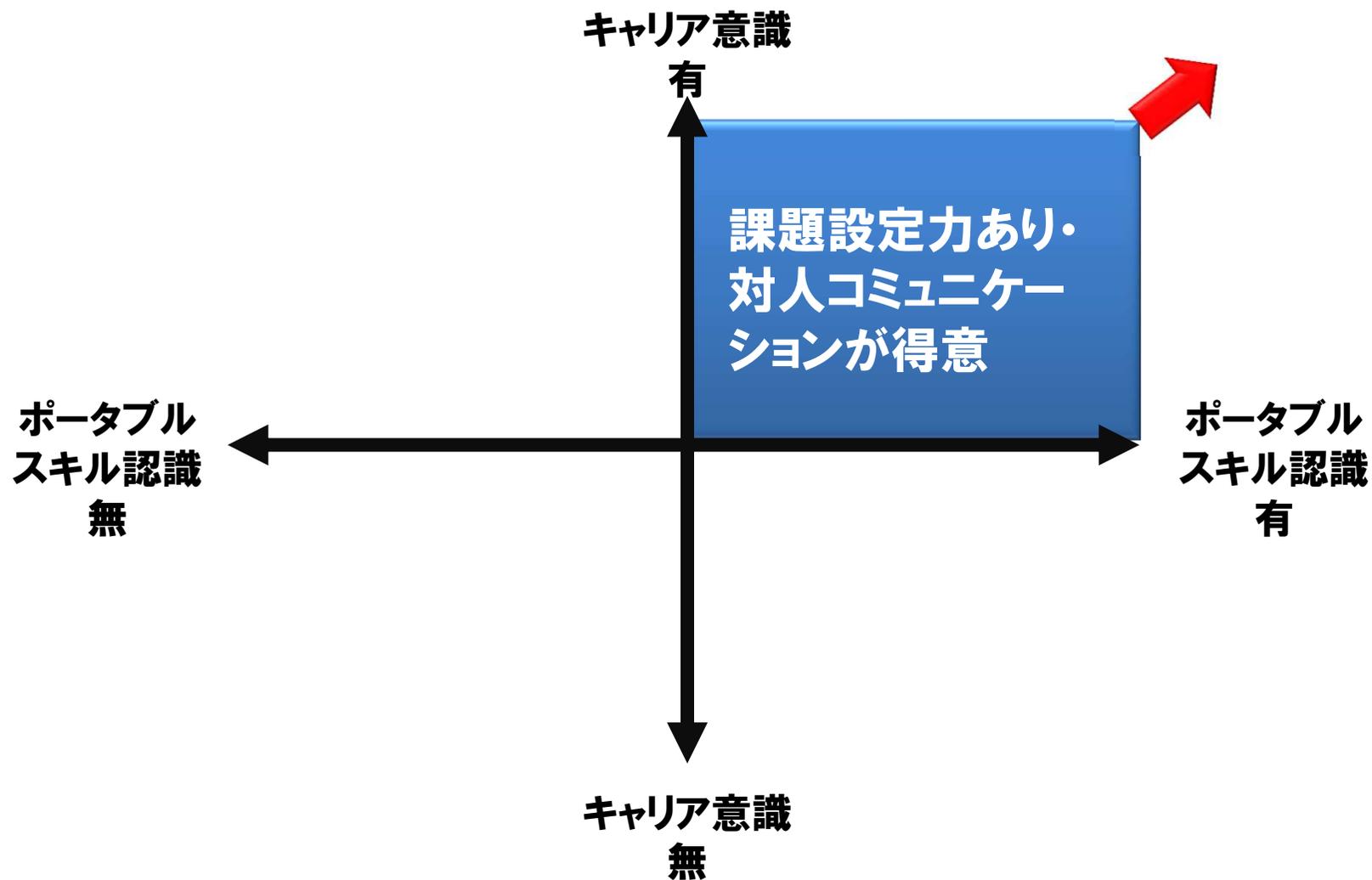
失業なき労働移動実現に向けて  
企業や個人は何を準備すべきか

**中高年のキャリアチェンジは可能なのか？**

# キャリアチェンジが可能な人材

～ミドルの転職で成功する人／しない人の違いから～

## 「キャリア意識」×「ポータブルスキル認識」のマトリックス



# 各軸の考え方について

～インタビュー結果として抽出された2軸の定義～

## キャリア意識

### ■ 対個人インタビューより

学習指向性(仕事を通じた学び、仕事と学びの一貫性、学び直し) / モチベーション  
キャリア戦略 / 自己理解 / ビジネス理解

### ■ 対キャリアアドバイザー インタビューより

自分の市場価値認知 / 労働マーケット(企業ニーズ)認識  
収入や条件面・健康面・家庭の事情等による影響 / 正社員希望

## ポータブルスキル

### ■ インタビュー調査より

変化対応力(対社会・対顧客) / 組織課題設定力 /  
ビジネス構築力 / 業務改善力  
専門性 / 柔軟性(対人・対組織) / 育成指導力

**中高年になると  
なぜキャリアチェンジできない人が  
生まれるのか？**

## 論点①: 個人の問題と解決策に向けて

能力(テクニカル/ヒューマン/コンセプチュアル)の問題

モチベーションの問題

パフォーマンスの問題

# 今回の学び直しにおけるポータブルスキルとは

## ～人活支援プロジェクト「MIDDLE MATCH FRAME(JHR)」を活用した結果より～

### MIDDLE MATCH FRAME(JHR)

専門知識  
専門技能

仕事の  
し方  
(対課題)

人との  
関わり方  
(対人)

×

適応可能性

環境変化への 適応のし方

職場の特徴

【適応のし方】の観点

1. 指示を待つのではなく、自らの意思で積極的に行動する
2. 何事も前向きに受けとめ、建設的に考えようとする
3. 人に対して開放的、素直で、親しみを感じられる
4. 謙虚に他者の意見に耳を傾ける
5. 環境変化を受け入れ、変化することを恐れない

【職場の特徴】の観点

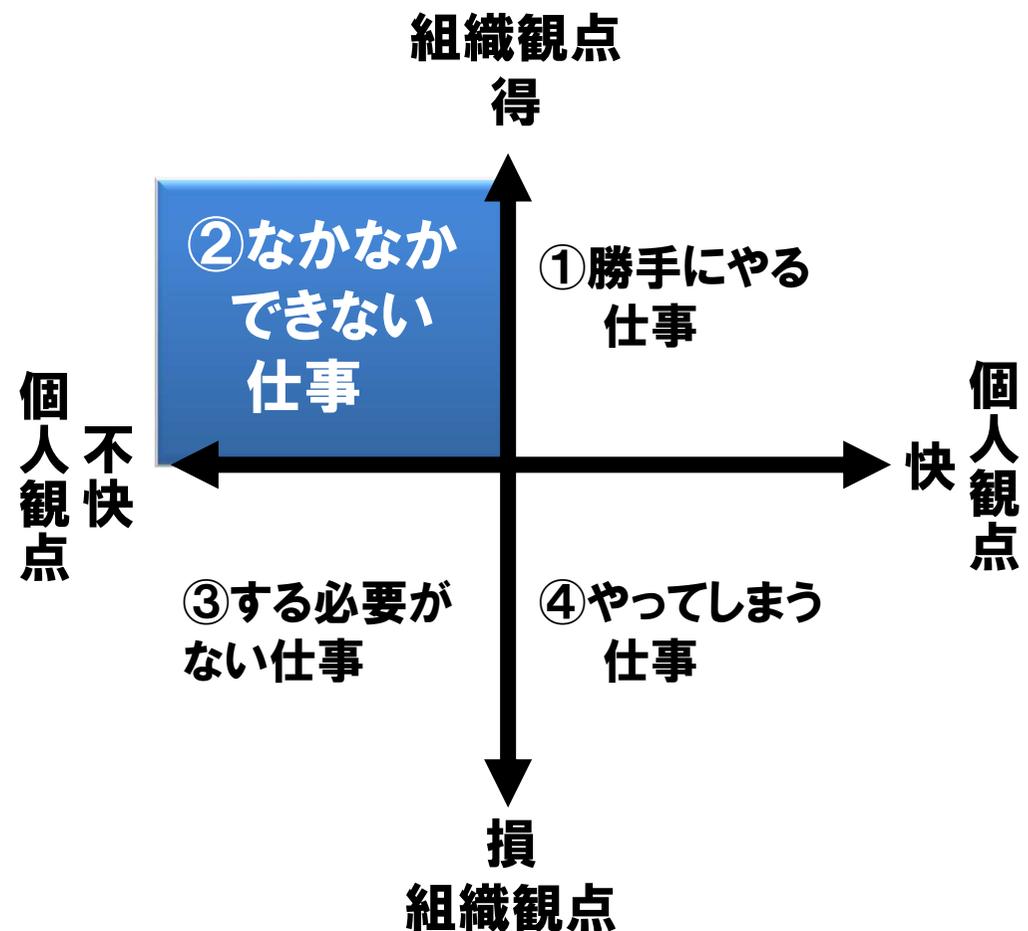
1. 組織で重視される価値観
2. 組織における仕事の進め方の特徴
3. 組織における対人関係の特徴

1. 現状の把握  
取り組むべき課題やテーマを設定するために行う情報収集やその分析のし方
  2. 課題の設定  
事業、商品、組織、仕事の進め方などの取り組むべき課題の設定のし方
  3. 計画の立案  
担当業務や課題を遂行するための具体的な計画の立て方
  4. 課題の遂行  
スケジュール管理や各種調整、業務を進めるうえでの障害の排除や高いプレッシャーの乗り越え方
  5. 状況への対応  
予期せぬ状況への対応や責任の取り方
1. 社外対応  
顧客・社外パートナー等に対する納得感の高いコミュニケーションや利害調整、合意形成のし方
  2. 社内対応  
経営層・上司・関係部署に対する納得感の高いコミュニケーションや支持の獲得のし方
  3. 部下マネジメント  
メンバーの動機づけや育成、持ち味を活かした業務の割り当てのし方

# 働き方の在り方

～個人から見た仕事の4類型をもとに～

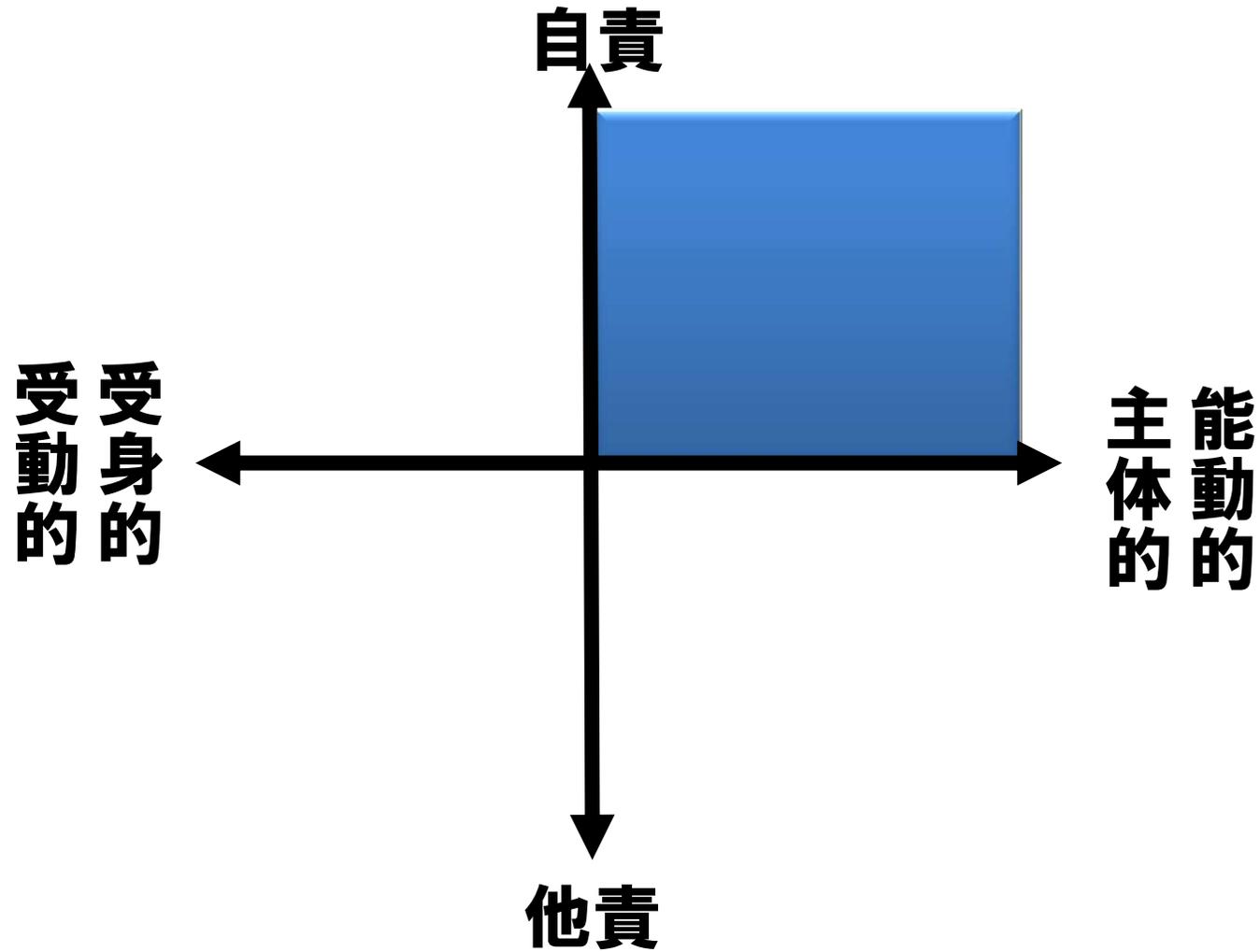
- ①4類型を定義し、洗い出す。
- ②「不快」×「得」の領域に着目
- ③会社のミッション・ビジョン・バリューに対する本人の共感度を確認する。
- ④共感度に応じて、本人のキャリア上の得と組織としての得を摺合せる
- ⑤win-winの仕事に対して、正しく「仕事説明」を行う。
- ⑥「モニタリングリフレクション」しながら、適度な「ストレッチ」をさせる。



出典:須東朋広作成

# 個人特性の在り方

～個人特性の4類型をもとに～



## 論点②: 企業の問題と解決策に向けて

組織／職場の問題

HRMシステムの問題

# 日本企業が陥りがちな組織／職場・HRMシステムの罠

## 組織の罠

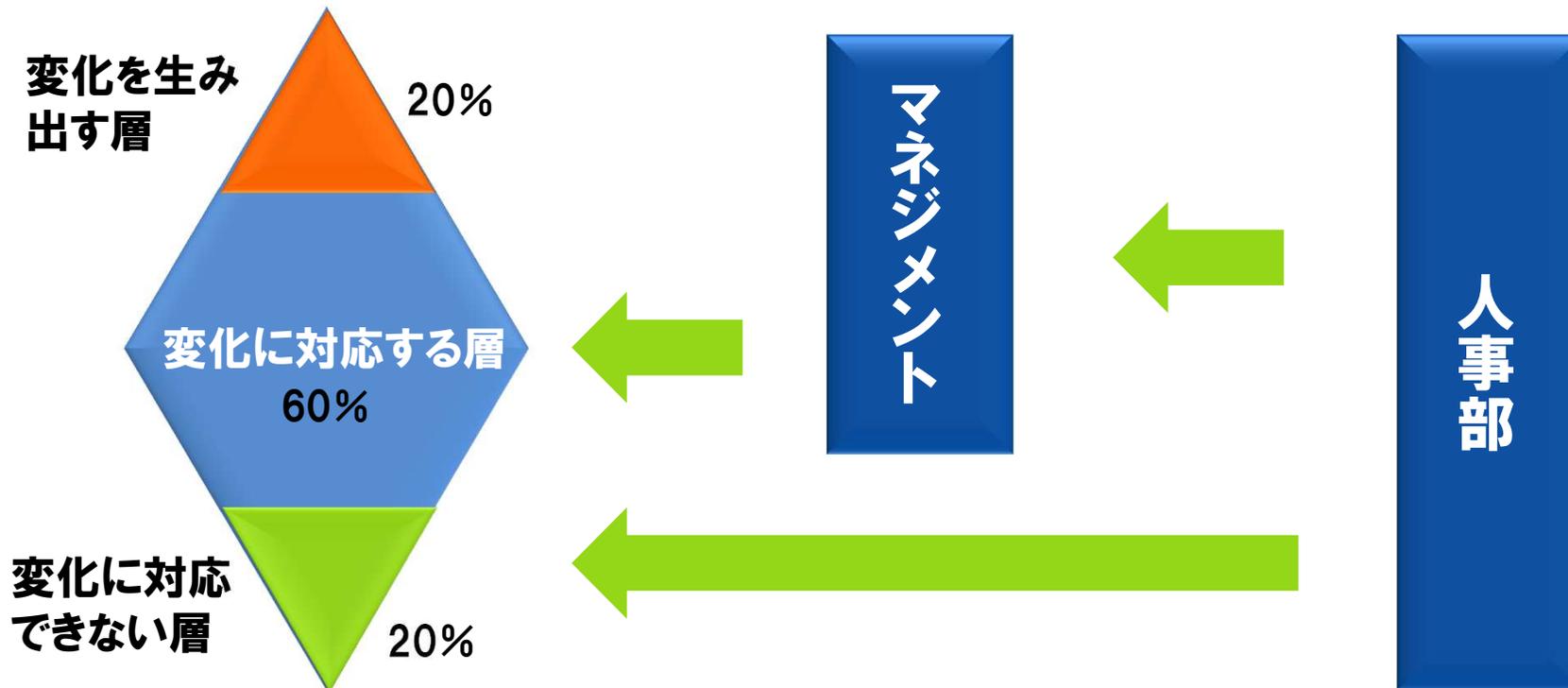
「変化」を軸に、それぞれの階層を正しく定義できているか？

## 職場の罠

変化に対応する層に適切なマネジメントを行えているか？

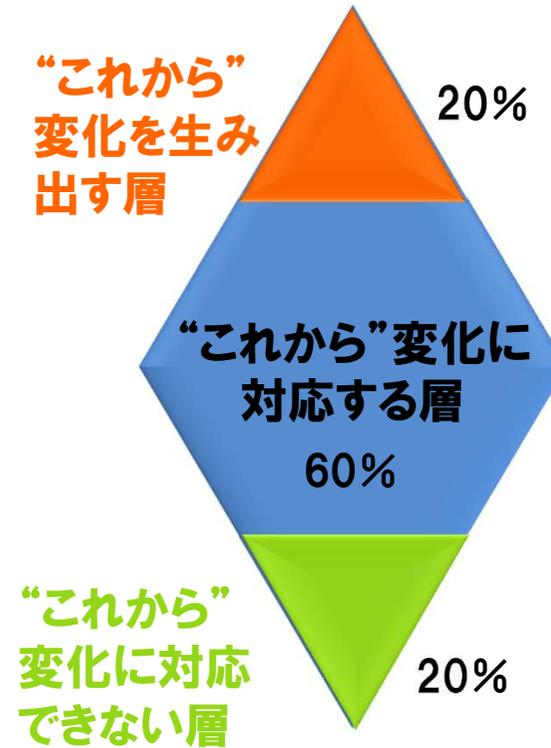
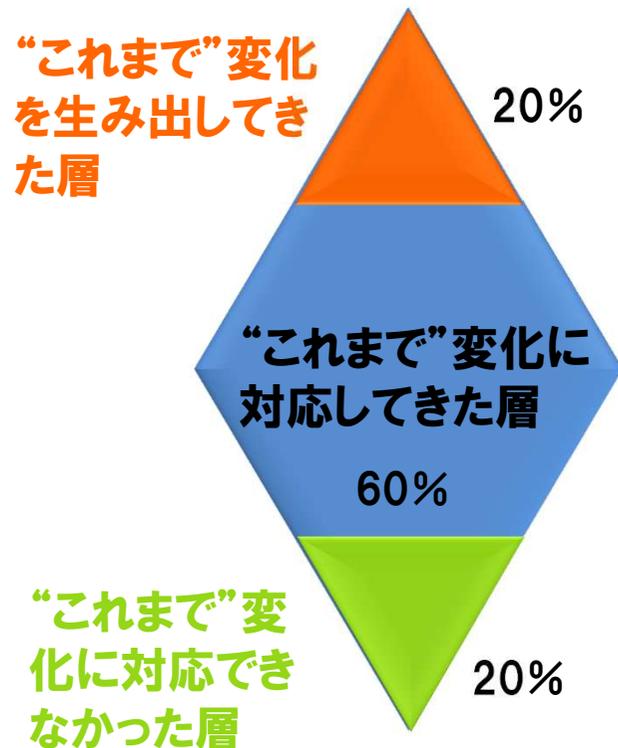
## HRMの罠

変化を生み出す層をマネジメントに登用しているか？



# パラダイム転換に対応した組織・チームの在り方 ～それぞれの階層を正しく定義できているか？～

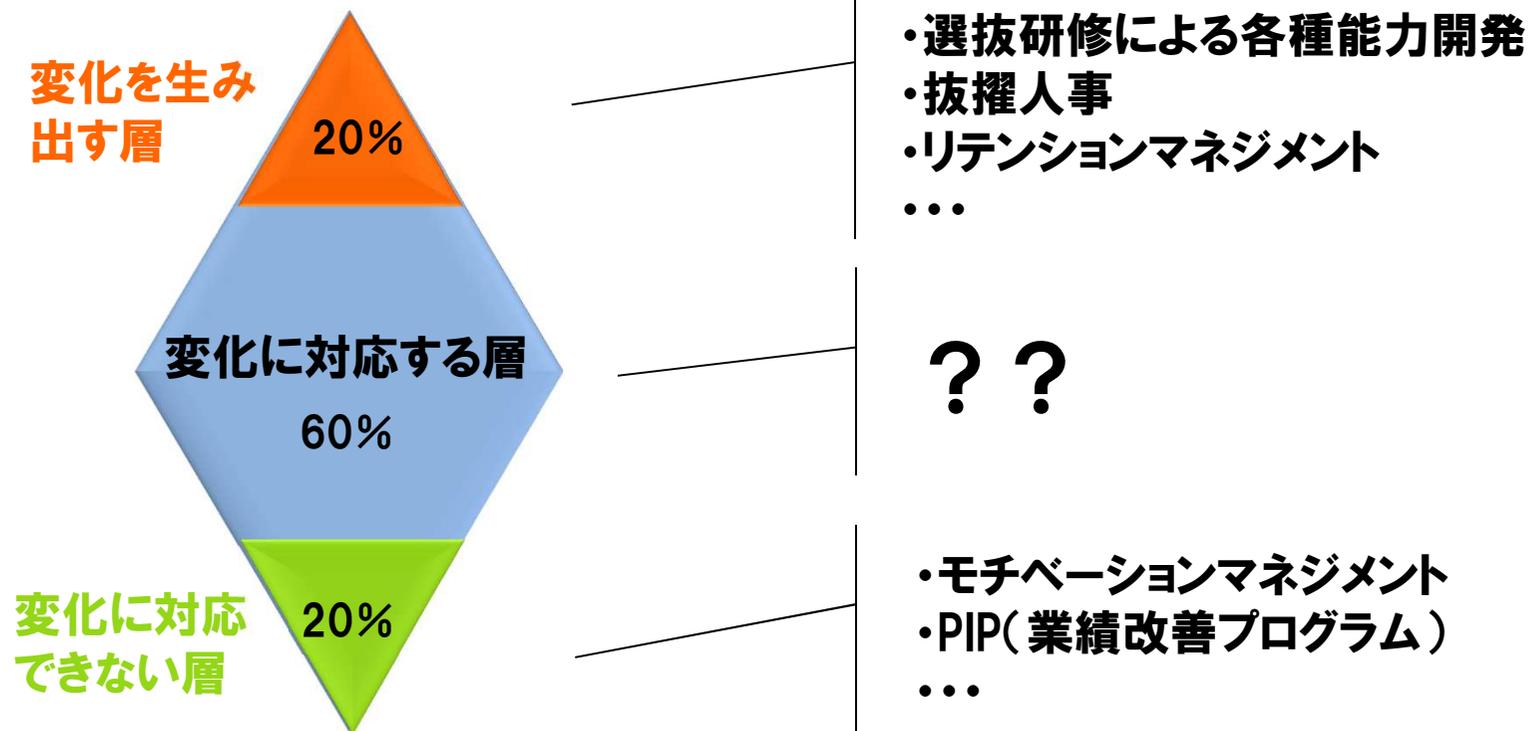
本来、ビジネスモデルや企業の成長フェーズによって「変化を生み出す層」「変化に対応する層」「変化に対応できない層」の定義は異なるはず。しかし、変わりゆく時代の変化に反して、過去の成功体験に依存した定義をそのまま踏襲していないだろうか？



# HRMシステム(育成・活用・評価)の在り方

特に「変化に対応する層」に適切なマネジメントを行えているか？

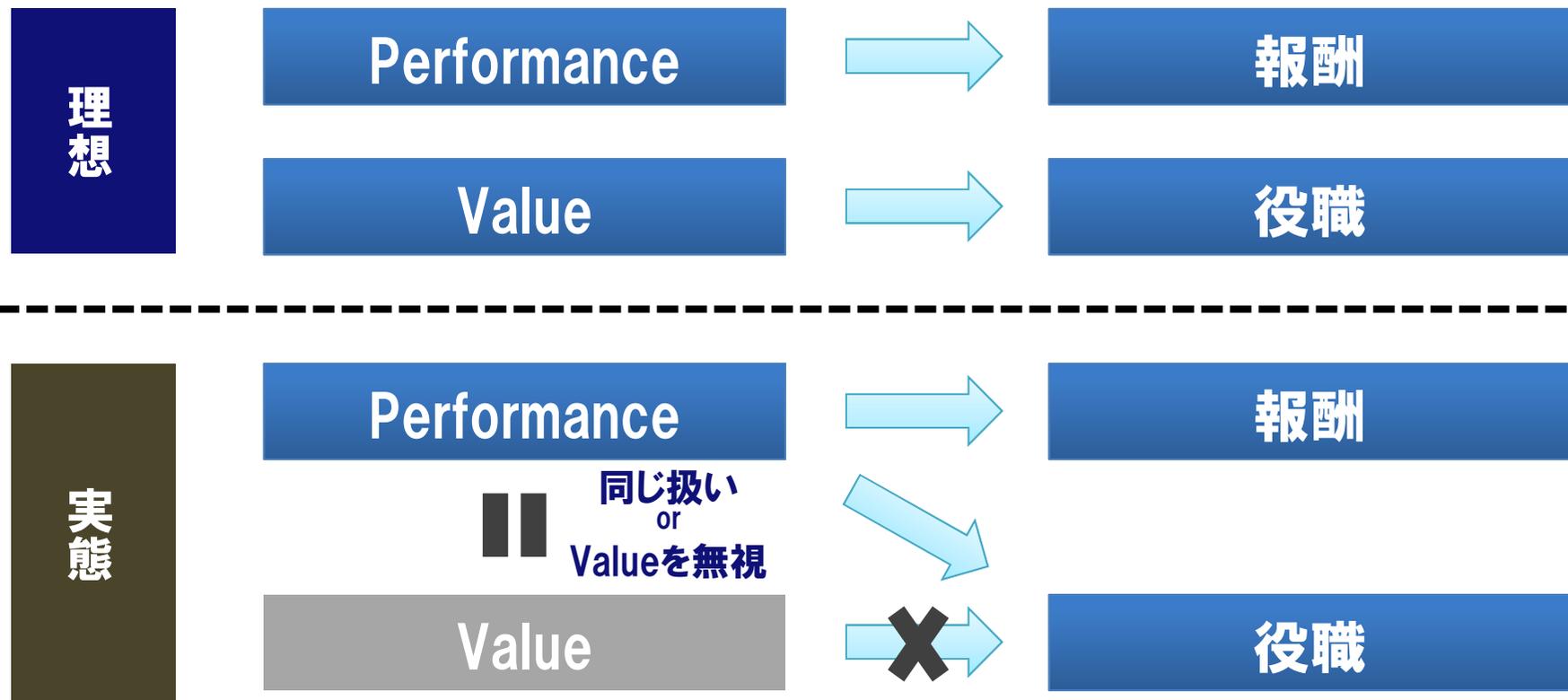
「変化を生み出す層」や「変化に対応できない層」に対する人材マネジメントは十分行っている。しかし、「変化に対応する層」への人材マネジメントは手薄な状況ではないだろうか？



# HRM (評価) の在り方

～登用する人材を間違っていないか？～

「“これまで”変化を生み出してきた人材」に対して、実績を報酬で報いることは重要だが、その報酬がマネジメントというポストであることは本末転倒である。しかし、変化をし続けられない企業の多くは、「これから変化に対応できない人材」をマネジメントに登用してしまっていることである。



## 論点③

現在キャリアチェンジが必要な中高年の方々が70歳+ $\alpha$ まで職業人生を過ごすために「個人として」「企業として」何を行なっていけばいいのか？

70歳 +  $\alpha$ まで職業人生を過ごす  
ために「企業として」「個人」として  
何を準備し、何を行なっていけば  
いいのか？

# まとめ:失業なき労働移動に実現にむけて 企業・個人が行うべきこと

## 企業が行うこと

**将来価値を高める「Value」に着目したマネジメントが重要**

「キャリア意識」: 対メンバーに対する「キャリア言語」を介したコミュニケーション

「他社に通用するスキル」: 「MIDDLE MATCH FRAME」を活用したマネジメント

「ミッション実現に向けた行動」: 「個人から見た仕事の4類型」に基づくマネジメント

## 個人が行うこと

**「対課題」「対人」「対自己」における意識・行動変革が重要**

「PJTマネジメント」: 「戦略実現力(短中期成果)」×「組織力構築(長期成果)」

「Peopleマネジメント」: 「キャリア意識」「他社に通用するスキル」「ミッション実現に向けた行動」を通じた「意識変革・行動変革」(上述の通り)

「ビジネス志向性」: 「社会視点」「グローバル視点」「歴史観」