

経済産業省 主催

「多様な『人活』支援サービス創出事業」シンポジウム

『これからの時代に求められる中高年の学びとキャリアとは』

実施報告書

平成 26 年 3 月

事務局：株式会社インテリジェンス HITO 総合研究所

目次

開催実績	P 3
全体プログラム	P 4
開催報告 ～主催者挨拶～	P 5
開催報告 ～基調講演～	P 6
開催報告 ～事例報告①～	P10
開催報告 ～パネルディスカッション～		
・ 問題提起	P13
・ 事例報告②	P14
・ 事例報告③	P17
・ パネルディスカッション	P19

開催実績

テーマ	これからの時代に求められる中高年の学びとキャリアとは
開催日時	平成 26 年 3 月 3 日(月) 14:00~17:00 (受付 13:30~)
実施内容	<ul style="list-style-type: none">・ 識者による基調講演・ 人材ビジネス事業者による事例報告・ 受け入れ企業による事例報告・ 識者・人材ビジネス事業者を交えたパネルディスカッション
参加者	270 名
会場	ベルサール飯田橋駅前 1F イベントホール 東京都千代田区飯田橋 3-8-5 住友不動産飯田橋駅前ビル 1F
主催	経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室
企画/運営	株式会社インテリジェンス HITO 総合研究所

全体プログラム

時間	内容	登壇者
13:30	開場～受付	
14:00	開会	
14:05	主催者挨拶	奈須野 太 (経済産業省 経済産業政策局参事官(産業人材政策担当))
14:10	<基調講演> 『中高年のキャリア開発：自律的キャリアの中高年版のポイントとは』	花田 光世様 (慶應義塾大学 総合政策学部 教授)
14:50	<事例報告①> 『個人の意識変革を促し、強みに目覚めるための場作りの在り方とは』 ～「学び直しプログラム」の事例をもとに～	柴田 励司様 (株式会社 Indigo Blue 代表取締役社長)
15:10	休憩	
15:30	<パネルディスカッション> 『中高年の失業なき労働移動実現にむけ、企業・個人が取り組むべきこと』	<モデレーター> 須東 朋広 (株式会社インテリジェンス HITO 総合研究所 主席研究員) <パネリスト> 花田 光世様 (慶應義塾大学 総合政策学部 教授) 加藤 真様 (株式会社富士通総研 取締役執行役員常務 ビジネスマネジメントセンター長) 長岡 伸様 (株式会社サイゼリヤ取締役 組織開発室長) 柴田 励司様 (株式会社 Indigo Blue 代表取締役社長)
16:55	閉会	

※登壇者の肩書きは平成 26 年 3 月 3 日時点のものです。

開催報告 ～主催者挨拶～

■登壇者

奈須野 太

(経済産業省 経済産業政策局 参事官 (産業人材政策担当))

■講演内容

経済産業省産業人材政策担当の奈須野太と申します。本日は、多数ご参加をいただきまして誠にありがとうございます。本シンポジウム主催者としてご挨拶を申し述べます。

日本では少子高齢化や経済のグローバル化によって産業構造が転換していきっており、経済産業省では2020年までに成長分野への職種転換が約200万人、職業転換は約500万人に達すると予測しています。政府はこの変化に対応するために2013年6月に「日本再興戦略」を発表し、「行き過ぎた雇用維持型から労働移動支援型への政策転換」を掲げました。この労働移動支援の政策を厚生労働省、経済産業省ほかの関係省庁が推進しており、経済産業省は多様な「人活」支援サービス創出事業を今年度から開始しました。

この事業は、民間人材ビジネスのノウハウを使い、スキルと経験をもつ社会人が成長分野で活躍するために必要な再教育からマッチングまでのプログラムを開発し、このプログラムを受講した人材が実際に成長分野で働く事例を創出することにより、成長分野での人材活用の成功事例を作り、「人活」産業の創出・振興を図るものです。

社会全体ではこのような人材活用の事例はまだ多くありません。事業構造に想定外の変化が起きる時代に対応した、企業や個人の意識変革を促し、社会全体として硬直化した人員配置の流動化・適正化を促進していきたいと考えております。

本シンポジウムでは花田先生にミドル人材活用についての有益な知見を提起していただけるものと期待しています。また本シンポジウムに参加されたすべての方にとって、講演やパネルディスカッションが実りあるものとなることを祈念して主催者挨拶に代えさせていただきます。



開催報告 ～基調講演～

■登壇者

花田 光世様

(慶應義塾大学 総合政策学部 教授)

■テーマ

『中高年のキャリア開発：自律的キャリアの中高年版のポイントとは』

■講演内容

重要なのは充実感を表すキャリアストレッチ

今日は「中高年のキャリア自律」について話していきたいと思います。政府もキャリアに関わる施策を強化していますが、その内容は、非正規が正社員になるというような「キャリアアップ」です。しかし中高年の場合にはキャリアアップは望めません。なぜなら給料は下がる、権限もなくなる、部下はいなくなるというのが中高年のキャリアだからです。したがって中高年のキャリアではキャリアアップに替わるパラダイムを用意しなくてはなりません。

そのパラダイムを示しているのが、わたしが代表を務める慶應義塾大学キャリア・リソース・ラボラトリーとインテリジェンス社が2008年に共同で行った、2700人の転職者を対象とした「転職した人の満足度」に関する研究結果です。

転職者に満足度を決める要因を訊いたところ、「高い地位」「高い給与」「自分の希望した仕事」などのキャリアアップの項目よりも、「日々の活動で成長を実感」「仕事を通じた自分のチャンス」「さまざまな人と交流して相互に助け合い」などが充実感に関する項目が上回ったのです。わたしはこれらの充実感をキャリアストレッチと呼んでおり、中高年のキャリアを考える際のもっとも重要な概念だと考えます。



モチベーション管理の仕組みが崩壊

昔は、キャリアステージとライフステージは同期していました。そういう時代に組織がモチベーション管理の仕組みを持つことは容易でした。しかし現代では変化が激しく、どのような高いスキルを持っていても、そのスキルは陳腐化していくので、地位も給与も保

証されません。つまりキャリアステージとライフステージは同期せず、組織のモチベーション管理の仕組みは崩壊し始めているのです。そして個人が自分自身のモチベーションを開発しなければなりません。これがキャリア自律です。

キャリア自律に一般論はありません。自分自身にだけ起こるユニークな変化に直面し、連続的に一歩踏み出しすることが必要なのです。

個人にとって自己のキャリアづくりに対する自己責任と投資が必要になると同時に、それを支援する企業の責任がますます重要な時代になっています。その支援は、モチベーション開発につながる①成長実感、②キャリアチャンスの拡大、③相互啓発のメカニズム作りという内容になるでしょう。

キャリア自律を考える

人事の一部には「人事制度や研修にキャリア自律を反映するなどありえない」という意見の方がおられます。しかし現実を見ればキャリア自律が必要なことは明白です。現在は人材流動化時代であり、働きがい重視される時代だからこそ、キャリア自律が重要な人事方針、人事戦略になるのです。ただし人事が個人にキャリア自律を与えることはできません。キャリアとは与えられるものではなく、自らが構築するものだからです。



企業は体系的なスキルや知識教育を提供し、従業員のレベルアップやスキルアップを図ろうとします。しかし現実には、個人は体系的、計画的な人材育成によって、成長し、ポジションを獲得しているわけではありません。多くの場合、環境変化、技術の変化、競争力の変化、M&Aや部門売却などの組織の状況、玉突き人事など様々な予期せぬ出来事の中で仕事をしているのです。

それらの出来事に対して、個人が主体的に向き合い、行動・行為することが重要なのです。その活動の連続を通してキャリアが形成されるので、それぞれの場面における支援が重要になるのです。

一歩踏み出しに向けた「元気」が重要

キャリア自律ワークショップを実践すると、自律的キャリアを自己責任で形成することに不安をもち、どうしたらいいかわからず、悩んでいる人たちが数多く参加してきます。悩み、不安を持ちながら、しかしなんとか一歩を踏み出したいと思っているのです。

この悩みや不安に寄り添いすぎるのは弊害を伴います。悩みや不安に甘えてはいけません。大事なの一歩踏み出すことです。そのためのマインドセットが重要なのです。

悩み・不安・メンタルヘルスという視点よりも、一歩踏み出しに向けた「元気」が重要

です。その「元気」を生み出すのは、自分らしさの発揮、内発的報酬、肯定的自己意識とセルフエフィカシーです。

新しいキャリア論「ダイナミックプロセス型キャリア」



キャリアには外的キャリアと内的キャリアがあります。外的キャリアとは、職歴・履歴・獲得したスキルなどを指し、報酬、責任の大きさ、部下の数などによって数値化することができます。

内的キャリアとは、仕事への向き合い方、仕事から何を獲得し学んだかなどを意味し、仕事の持つ意味や価値を自分の思いや期待、可能性とドッキングさせて

いくプロセスです。内的キャリアの世界では、キャリアのストレッチが重要になります。

従来のキャリア論では外的キャリアと内的キャリアのバランスという視点が中心になっていました。つまり安定した仕事環境と個人の心の安定がほどよくバランスし、それをキャリアステージとライフステージの同期化と呼んでいたのです。

しかし現代では外的キャリアも内的キャリアのいずれも困難に直面しています。まず外的キャリアを継続的にアップし続けることは困難です。内的キャリアは、自己実現や自分にとって大切な価値観という視点につながりますが、現実はその可能にするほど甘くありません。現実には矛盾に満ち、先行きは不透明で、理不尽さえあります。

わたしが考える新しいキャリア論では、変化する環境の中で、自分を変化・成長させ、多様なライフスタイルの充実やキャリアチャンスの拡がりを目指すプロセスの連鎖がキャリアであると考えます。このようなキャリアをダイナミックプロセス型キャリアと呼びます。

各社で 53 歳以降に何が起きているのか

シニア人材の活用は多くの企業が掲げている人事目標であり、社員が望めば 65 歳までの雇用延長が保障されています。また 2025 年になると 65 歳までの雇用が義務づけられ、それ以降が雇用延長になります。今年が 2014 年ですから 2025 年に 65 歳になる人は 54 歳か 55 歳、60 歳になる人はいま 49 歳か 50 歳です。

しかし現実には起きているのはシニア人材の活用ではありません。53 歳以降になった社員に対し企業が行っているのは、仕事を小さくすること、仕事の意味をなくすこと、自分の興味のない仕事につかせること——等々ではないでしょうか。

シニア人材を活用するのであれば、新たな役割への意味づけ、マインドセット、能力活用を支援しなくてはならないはずです。しかし実際に行われているのは、本人が希望して組織に残ろうという状況を阻止することです。65歳までは「残れる」ことになっているけれど、企業は「残さない」ようにしたいのです。



このような施策が長続きするはずがありません。このような間違ったアプローチが 5 年後、10 年後の日本企業にボディーブローのように効いてきます。今わたしたちがやらなくてはならないのは、シニアのキャリア自律に関するプロセスをしっかりと確立することではないでしょうか。

以上の問題提起をもって本日の講演を終わらせていただきます。最後までご静聴、ありがとうございました。

開催報告 ～事例報告①～

■登壇者

柴田 励司様

(株式会社 Indigo Blue 代表取締役社長)

■テーマ

『個人の意識変革を促し、強みに目覚めるための場作りの在り方とは』
～「学び直しプログラム」の事例をもとに～

■講演内容

中高年の「学び直しプログラム」を9月10月に実施

Indigo Blue 代表の柴田です。経済産業省の中高年の「学び直しプログラム」を委託され、昨年の9月と10月に実施しました。一般に行われている選抜型研修の場合は、球を投げるとみんな捕りに来ます。ところが「学び直しプログラム」では当初はだれも捕りに来ない。周りの反応をうかがっているのです。プログラム参加者は、途方に暮れた状態にある人が多いように感じました。



最初は「慣れる」合宿

「学び直しプログラム」は、1回1カ月（20日間）で実施し、参加者は20名弱です。35歳以上の方が対象でしたが、実際の参加者の大半は50代後半でした。

プログラムの目的は、成熟した大企業の人材を成長産業へ移管するための「鍛え直し」です。

実際のプログラムを紹介しましょう。最初に実施したのは4泊5日の合宿です。これは「学び直しプログラム」という場と人に「慣れる」ことを目的とした合宿です。相互インタビューを行い、互いの理解、自分の理解を進めていきます。もちろんどこに行っても通用するポータブルスキルの習得も目的としているのですが、スキルのトレーニングをする前に「慣れる」「その気になる」というプロセスが必要です。そのために合宿を実施したのです。

修羅場を経験する「体験型ケーススタディ」



次の段階では「体験型ケーススタディ」と「暗闇のコミュニケーション」を行いました。「体験型ケーススタディ」では参加者がAグループBグループに分かれ、取締役副社長兼技術部長、常務取締役生産部長、営業部長代理、お客様相談室長、管理部長、広報担当という役割を担います。社長と社長室長はプロの役者が扮して劇がスタートします。自社製品の不具

合によって死傷事故が発生したという修羅場の設定になっています。このロールプレイングを一日かけて行います。

絶対解のない状況下で発生する大問題、不測事態への対応演習です。「理と情」のバランス、情報収集、整理が求められます。

「暗闇のコミュニケーション」

「暗闇のコミュニケーション」とはドイツで生まれた研修で、真っ暗闇の中で行います。チームで歩いていて急にしゃがんでも目が見えていれば問題ありませんが、暗闇の中で急にしゃがむと後ろの人がぶつかってしまいます。そこで「しゃがみます」と言わなければなりません。

このトレーニングは周囲の状況を互いに知らせながら行動するので、コミュニケーション力やチームビルディング強化に有効です。

「学生のコーチ」で問われるのは、学生の能力を伸ばすこと

「学生のコーチ」とは大学生たちを集めてビジネスコンテストでプレゼンテーションをしてもらいます。1チームに2人の学生を配置して、この学生を指導するのです。大学生たちをいかに伸ばすことができるか、彼らとの信頼関係を築けるかが問われる研修です。

写真を見ていただければわかるように、若い学生の笑顔に囲まれて中高年の参加者もたいへんに明るい表情になっています。今回集まった学生はたいへんに優秀な若者ばかりで、プログラム参加者も学生の指導を楽しんだと思います。

フィールドワークの提案は高い評価を得る

「学び直しプログラム」の最後のプログラムはフィールドワークです。今回のプログラムではセーラー万年筆様にお願ひしました。中島社長をはじめとする経営層の話聞き、現場にも出向いてさまざまな課題をヒアリングしました。そして課題解決のプランを提案したのです。

幸いにもこの提案はセーラー万年筆様から高い評価を得ることができました。

10年に1回のキャリア振り返りの場

このようにして「学び直しプログラム」を実施したわけですが、最初はどんよりとした暗い雰囲気が漂っていました。しかしプログラムが進むにつれ、自らを開き、雰囲気は前向きに明るいものへと変わっていきました。プログラムはマインドセットとスキルトレーニングの両方を交えたものでしたが、もう少しマインドセットをやった方が良かったと考えています。



また今回の学び直しプログラムは成果を上げることができましたが、本当はもっと前に自分のキャリアを考える機会を与える必要があるのではないのでしょうか。

22, 23 歳で就職して数年もすると会社のことが一通りわかってきます。その 25 歳の頃に 1 回自分のキャリアについて考える機会を持つ、それから 10 年経った 35 歳に 1 回、そして 45 歳に 1 回。キャリア振り返りの場をそのような間隔で設けることが必要だと思います。

開催報告 ～パネルディスカッション～

■登壇者

〈モデレーター〉

須東 朋広

(株式会社インテリジェンス HITO 総合研究所 主席研究員)

〈パネリスト〉

花田 光世様

(慶應義塾大学 総合政策学部 教授)

加藤 真様

(株式会社富士通総研 取締役執行役員常務 ビジネスマネジメントセンター長)

長岡 伸様

(株式会社サイゼリヤ 取締役 組織開発室長)

柴田 励司様

(株式会社 Indigo Blue 代表取締役社長)

■テーマ

『中高年の失業なき労働移動実現にむけ、企業・個人が取り組むべきこと』

問題提起

須東 パネルディスカッションではサイゼリヤの長岡様、富士通総研の加藤様から事例を紹介していただきます。その前に今起きている変化について述べ、わたしからの問題提起をさせていただきます。

まずヒット商品の寿命です。1970年以前に60%が5年超えでしたが、2000年以降にいま5年後に残っているのは

数%、20%は1年未満で消えていくと言われています。ヒット商品の短命化に伴って技術やスキルも短命化しています。またウォークマンと iPod の例から分かるように、予想外の業界から見えざる敵が出現するのも現代の特徴です。

これは「作れば売れる」産業資本主義から「売れるもの・ことを作る」ポスト産業資本



主義への移行と捉えることができます。産業資本主義では平等・画一性・効率が重要でしたが、ポスト産業資本主義では個性・斬新・独創性・スピードが重視されます。すなわち自律型モチベーションが大切になるのです。さてこのような問題意識を踏まえて、サイゼリヤ様の事例をお聞きしたいと思います。長岡様、ご講演をお願いいたします。

事例報告②

■登壇者

長岡 伸様

(株式会社サイゼリヤ 取締役 組織開発室長)

■講演内容

国内 1000 店舗のイタリアンレストランチェーン

サイゼリヤは国内に 1000 店舗弱、海外に 200 店舗弱の直営店を持つイタリアンレストランチェーンです。みなさんの中にはサイゼリヤというと、高校生などの若者が多い店とい



う印象をお持ちかもしれませんが、実際には 30 代、40 代、50 代、60 代という幅広い年齢の方がワインを飲みながらおいしいつまみをリーズナブルな価格で楽しめる店です。

社員数は、正社員が 2000 人、準社員が 7165 人であり、頭数では 3 万人に達します。海外の子会社は 8 社あり、100 名が現地で働いています。

わたし自身は 2007 年の後半から組織開発室長をつとめていますが、それまでのキャリアは人事と無縁でした。5 年間のアルバイトを経て 23 歳で入社、30 歳まで現場におり、その後の 10 年間は商品部長として海外を駆け巡り、40 歳で店を作ったり修理したりする資材部に移り、その後に事業部長や営業企画部長を経て現職に就いたのが 2007 年でした。

中途入社者が辞めない会社

次にサイゼリヤの採用状況を紹介します。表には左に年、その右に新卒と中途入社を合わせた入社総数を記しています。そしてその右に高位中途入社データを掲示しています。ここで「高位」とは「35 歳以上」を示しています。

ご覧になればお気づきでしょうが、わたしが組織開発室長に就任した 2007 年から高位中途入社者が辞めた事例はありません。2008 年に定年で辞めた人がひとりいるだけです。2006

年より前のデータを見ても退職した人は少ないのです。

年	入社総数	高位中途入社		
		入社数	退職数	退職理由
2000	347	4	2	死亡 1 退社 1
2001	339	2	1	定年 1
2002	350	4	2	定年 1 退社 1
2003	254	4	4	定年 3 退社 1
2004	204	5	3	定年 2 退社 1
2005	85	11	3	定年 1 死亡 1 退社 1
2006	58	3	1	退社 1
2007	99	1	0	
2008	111	5	1	定年 1
2009	137	1	0	
2010	264	9	0	
2011	206	4	0	
2012	128	5	0	
2013	219	6	0	

理念への共感とポータブルスキルを重視する採用

「どのように採用しているのか」をよく聞かれます。35 歳以上のミドルの採用方針として最も重視しているのは理念と企業文化の一致です。食に共感し、興味を持つ人材であることを何よりも重視します。また「人のため・正しく・仲良く」という基本理念と「日々の価値ある食事の提案と挑戦」という企業理念も伝えます。

飲食業で働くための専門知識やスキルに重きを置いておらず、重視するのはポータブルスキルです。ポータブルスキルとは業種の壁を超えて応用が利くスキルです。具体的にはプロジェクト・マネジメント・スキル、コンセプチュアルスキル、ヒューマンスキルや、ロジカルシンキング（ライティング）、意欲、行動力などのスキルを指します。

まずは「慣れる」ことを重視する半年間の配属

入社後については入社研修で事業所・工場・研究施設を見てもらいます。そして他部門長との顔合わせを行い、会長・社長との懇談会もやります。

配属に際しても最初は専門部門ではなく、サイゼリヤに「慣れる」部署に配属します。プロジェクト推進・経営企画・研究開発への配属が多いのですが、この 3 部署にいれば会社全体を知ることができるからです。そしてパフォーマンスを発揮してもらうのは 6 カ月後以降で十分だと考えています。

またサイゼリヤでは職務が大きく変わることもしばしば起こります。たとえば野菜のプロジェクト要員として採用して現職は総務部長、工場立ち上げプロジェクトリーダーとして採用して現職が内部監査室長、商品企画担当として採用して現職が研究開発部長と職務変更の事例はいくらでもあります。

すぐにパフォーマンスを発揮しなくても良いと考える理由は単純です。45歳に入社したとして65歳までサイゼリヤで働くのは20年間。最初の6カ月や1年間は少しでも良く、残りの期間にパフォーマンスを発揮してもらうことの方が大事だからです。サイゼリヤは「今」よりも「将来」に期待するのです。

サイゼリヤにはプロパーの社員が2000人近くいるのですが、35歳以上の中途入社者に対してウェルカムの風土を持っています。社内派閥がまったくなく、すぐに仲よくなっています。配属後の1週間でほしい2、3回の飲み会をやっているくらいです。これは指導しているわけではなく、そういう企業風土なのです。



生活に十分な給与をもらってみんな幸せに過ごせる企業でありたい

飲食業界は離職率が高い業界でもあります。しかしサイゼリヤでは中途入社もプロパーも、40歳を過ぎてからも、50歳を過ぎてからも、60歳を過ぎて再雇用されてからも、生活に十分な給与をもらってみんな幸せに過ごせる企業でありたいと願っています。

具体的には業務を細かく分け、その狭領域では誰にも負けないエキスパートとして評価される人生になってもらうことが考えられます。また40歳になったら倍の給料でスカウトされる人材になってもらいたいとも考えています。

サイゼリヤのお客様は従業員です。従業員のロイヤルティが高まれば、それが顧客に対するサービスの質向上になると考えています。だから従業員が働きたいだけ働き続けられる企業になりたいし、何歳になっても進化し続ける社員であって欲しいし、勉強する方向性を示してあげなければならないと考えるのです。

須東 長岡様、貴重なお話を頂戴しました。ありがとうございました。45歳で入社してから65歳まで20年間あるという視点が新鮮でした。また2007年以降に退職者が1人もいないことには驚きました。後ほどもう少しお聞きしたいと思います。

では続いて富士通総研の加藤様、ご講演をお願いいたします。

事例報告③

■登壇者

加藤 真様

(株式会社富士通総研 取締役執行役員常務 ビジネスマネジメントセンター長)

■講演内容

企業改革のため 2007 年に発足したフィールド・イノベーション (FI) 本部

現在のわたしは富士通総研に所属していますが、これからお話しするのは富士通本体に設けられているフィールド・イノベーション (FI) 本部についてです。話は 7 年前の 2007 年に遡ります。この頃の富士通は経営課題として企業改革が取り上げられていました。そして 2007 年 5 月の富士通フォーラムで「フィールド・イノベーション。それは富士通からの新しい提案。」と宣言したのです。

富士通は ICT 企業ですが、ICT だけではビジネスは良くなりません。ビジネスを支えるのは ICT、人、そしてプロセスの 3 つです。そこで人やプロセスや ICT の役割を見える化し、活動に関わる様々な人々の無限の知恵を活かして改善していく、と宣言したのです。

この宣言を実行する組織として 7 月に設立されたのがフィールド・イノベーション (FI) 推進組織です。そしてフィールド・イノベーションを実行する者を Fler (フィールドイノベーター、エフアイヤー) と呼んだのです。



幹部社員から任用される Fler は部下なし、平均年齢は 52.0 歳

FI 本部は他部署とはまったく異なる部署です。FI 本部に配属される Fler は幹部社員のみです。現在の在席 Fler は約 350 名、平均年齢 52.0 才、富士通グループ全職種の出身者集団です。

また FI 本部は流動性の高い組織であり、毎年 50 名を富士通グループから人選し育成し、ほぼ同数の人間を現場に戻すローテーションを実施しています。

すべての活動は 3 名編成のチームで行い、部下はいません。資料作成、コピー取り、見える化活動、組織活動などのすべて自ら行います。

そして 2014 年 1 月末現在の FI 活動の実績件数は累計 913 件に達しており、うち 650 件がお客様、富士通グループ内が 263 件です。

Fler を幹部社員から任用する理由は、まず幹部社員には、会社の将来を切り拓く義務と

責任があるからです。また幹部社員であることは経験と能力があり、優秀な人材であることを意味します。またマネジメントという「鳥の目」でみることができ、お客様の幹部社員と対話するには、同等の経験がものを言います。

FIERの選抜ではまず社内応募を実施しますが、応募者は10%程度なので定員に達しない9割を所属長指名により人選します。人選にあたっては、人員の補充はなく、ローパフォーマーを人選することの無いように徹底させています。初期の人選では、「人材がいまません」と言ったライン長に対し、社長が「君が行きなさい」と指示したことがあるくらいです。



また1期、2期の時は、FI本部への一方通行で元職場に戻る事のないことを明示し退路を絶った人選をしました。現在は運用を変え、ローテーションを視野に入れた人選にしています。

人選後は、人事部門による面談を行い、意志の確認を実施しますが、大半の者は人選されたことへの戸惑いと不安の色を隠せません。

それまでの職場のデスクや持ち物はすべて置いてきて、FI本部で与えられるのは少し大きめの作業デスク、携帯電話とパソコンです。そしてパソコンの初期立ち上げも自分で行うのですが、絶句する人もいました。

第1期生から第6期生まで計574人、第7期生37人を育成中

FI本部の立ち上げ時にはいろんな戸惑いがありましたが、FI本部は活性化しており今年には7年目を迎えます。その理由はまずFIER育成プログラムがうまく機能したからだと思います。育成プログラムは基礎ステージ5.5カ月、実践ステージ6.5カ月で構成されています。講座学習では自分のキャリアの振り返りとマインドの変革が大きな影響を与えました。講座学習よりも多いのはチーム実践で、後半の実践ステージになると8割以上がチーム実践になります。

またFIERを支える仕組みとしてメンター役としてクラスマネージャ（人事統括部長クラス）、案件に対する助言・指導役としてアドバイザを置きました。育成方針は「教えすぎない」「自ら動く」「実践を組み込む」「自分を知る」。そして第1期生から第6期生までで計574人を育成し、現在は第7期生37人を育成中なのです。

FIERの育成で良かったと思うのは「FIERのお作法（6か条）」ができたことです。その内容は「一. 見える化に徹底的にこだわる」「二. 常に振り返りを行う」「三. 施策は必

ず実行する」「四. 成果にこだわる」「五. ネットワークを駆使する」「六. 自己研鑽に努める」です。

もともと富士通は型のない会社ですが、Fier 育成プログラムを受講した幹部社員に作法（共通の行動様式）が定着しています。これは富士通の大きな強みだと思います。

FI 本部の設立は富士通が変わるためのプロジェクトであり、中高年の再教育が目的ではありませんが、実際に 50 歳前後の中高年の育成を行って思うのは、中高年も新入社員と同じで学びも可能だし、成長もするということです。

パネルディスカッション

須東 幹部社員だった人を集めて「自ら動く」「実践を組み込む」ことを徹底させ、Fier を実践するというお話はとても刺激的でした。お二人の報告を聞いて、花田先生、柴田社長はどのような感想をお持ちになりましたか。

花田 シニアのキャリアに関してはいくつかのバリエーションが考えられ、富士通のやり方は現場から 이슈の広がりによって変えていくという方法に近いと思います。それとは別にポストオフになった管理職を別の方法で使うことも可能だと思います。



部下がゼロになる中高年の管理職がいる一方で、部下のマネジメントにアップアップになっている若手の管理職もいるのです。そこでポストオフの管理職が若手管理職にコーチングして上げたり、マネジメントを手伝って上げたりすることが考えられます。事例はまだありませんが、確実にニーズはあると思います。

柴田 加藤さんに質問させてください。さきほど「ローパフォーマーを人選しない」と話しておりましたが、実際はどうだったのですか。

また FI の育成は中高年人材の活用が目的ではなく、ビジネスの活性化を図るためですが、この種のプロジェクトでは目に見える成果を問われることが多いと思います。そのような議論はなかったのでしょうか？

加藤 FI 本部に人を出しても補充が行われない仕組みですから、職場としてトップ人材を出したくないことはわかります。実際に人選されたのは A ランクばかりではなく、B ランクも混じっていました。しかし C ランクはなかったので、「ローパフ



オーナーを選ばないように」という通達に効果があったのだと思います。

それから使ったコストに対して良かったのかという質問ですが、いまでも悩むところがあります。FI はお客様のところに出かけて行って提案してお金をいただくというビジネスモデルではないので定量的な評価がむずかしいのです。ただそういう成果を求めて設立されたわけではありません。

FI 本部は企業革新のためにスタートしており、設立される前には M&A で新しい血を導入しようという議論もありました。しかし「M&A で多額の投資をするくらいなら、そのお金を内部に使ってみよう」決断したのです。

またどの企業でも新入社員には多額のお金を使っていますが、中高年の教育にはまったくお金を使っていません。FI 本部で中高年にお金を使ったらみんな成長することがわかりました、それは大きな成果だと思います。

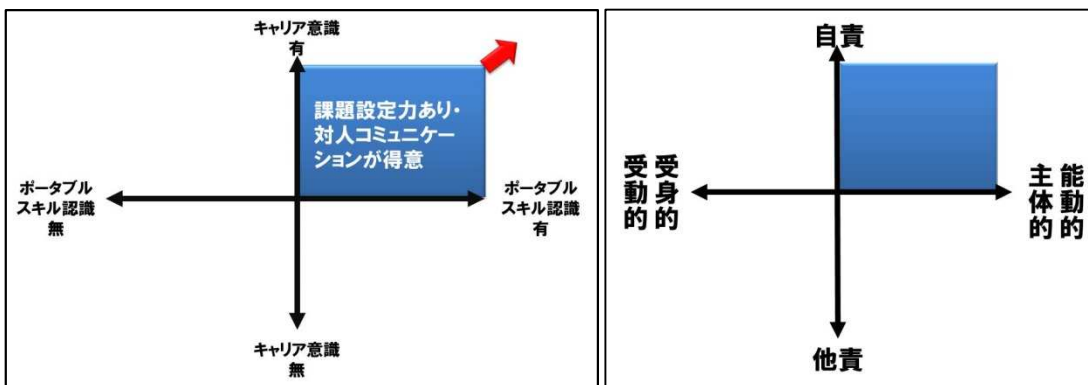
またこれまでに 900 件以上の FI 案件の実績があり、いまでは問い合わせにすぐに応じられないほどの評価を得ています。

中高年のキャリアチェンジは可能なのか



須東 それではパネルディスカッション『中高年の失業なき労働移動実現にむけ、企業・個人が取り組むべきこと』に入っていきたいと思います。

最初に論じたいのは「中高年のキャリアチェンジは可能なのか」という論点です。インテリジェンスがミドルの転職者 50 人に対して行った調査では、キャリア意識とポータブルスキル意識が高い人は転職に成功し、意識が低い人はうまく行かないという相関が明白になっています。また縦軸に他責と自責、横軸に能動的（主体的）と受動的（受身的）を置くと 4 つの類型が見えてきます。



この 4 類型を踏まえ、中高年のキャリアチェンジについてポータブルスキル、モチベー

ション、そしてパフォーマンスの観点で検証したいと思います。長岡様はどのようにお考えでしょうか？



長岡 ポータブルスキルの中でももっとも重要なのは、コンセプトスキルとヒューマンスキルだと思います。サイゼリヤでは年齢年代を問わずスキル研修を実践しており、中高年でも重要だと認識しています。

モチベーションのインセンティブも重要です。報酬によるインセンティブは長く続いて2カ月、短ければ1日と言われますが、その通りです。わたしの経験ではモチベーション向上に有効な施策は教育投資であり、40歳になっても50歳になっても効果があります。教育というより学ぶ機会の提供を金と時間をかけて行うと言ったほうが正確ですね。

須東 サイゼリヤの本社は埼玉県吉川市にありますが、浜町に研修施設をお持ちですね。

長岡 研修施設では40歳以上の人間を20人前後集めて毎週勉強会を実施しています。スタートしてから1年以上経ちます。内容はファンクショナルアプローチというもので、あるモノ、あるコトから機能（ファンクション）を抽出して抽象化していきます。そしてある機能を別の方法で実現する方法を探ります。勉強会でもあるのですが、サイゼリヤのプロジェクトでもあります。まだ具体的成果は出ていませんが、ロジカルシンキングを学ぶ機会として効果を上げています。

須東 長岡さん、ありがとうございました。加藤さん、続いてお話しください。

仲間からの反応がモチベーションを生む



加藤 まず思うのは、ほとんどの人は自分の職場に近い世界しか知らないということです。またテクニカルスキルに関しては高いのですが、ヒューマンスキルについてはそれぞれの部門で当たり前なので自分のスキルに気付いておられない方が多いと思います。モチベーションについては長岡さんと同じ意見で、報酬だけでは無理だと思います。

先ほど話したようにFI本部に配属されると、それまでの職場で持っていたモノは捨てるように言われ、広めのデスク、携帯電話、PCを与えられ、そのPCの初期立ち上げから始ま

ります。ほとんどの人は不安そうです。

でも FI 育成プログラムが始まり、仲間ができていきます。その仲間からの反応があると、モチベーションになるのです。怒られても反応があればいいんです。辛いのは無関心です。

パフォーマンスについては Fier として人選されるのはもともと幹部社員なので能力的に問題がある人はいません。ただ能力は高いけれどグループワークができないという人はいます。

40代から始めるキャリアデザインが求められている

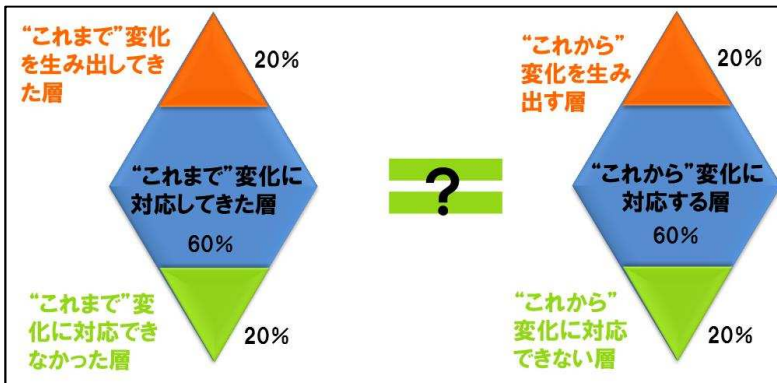
花田 わたしが実施しているキャリアデザインワークショップは、40代前半、50代前半を対象としています。50代後半、60代からはやっても後手後手になり、遅いのです。早くからキャリアデザインしなければならない理由は、ヒューマンスキルを発揮するかどうかが決まるから。だいたい人はヒューマンスキルをそこそこ持っています。問題は発揮したかどうかです。だから40代くらいにキャリアを準備し始めないと行けないのです。



もう一つ考えなくてはならないポートフォリオがあります。組織軸に「残したい」「残したくない」という軸を置き、個人軸に「残りたい」「残りたくない」という軸を置きます。「残したい」と「残りたい」の象限は幸せな関係です。問題なのは企業が「残したくない」のにモチベーションが低い個人が「残りたい」という象限です。金融業界を中心に多くの日本企業はこの比率をなるべく小さくし、できれば50%とか55%に押さえようとしてきました。しかし講演で話したように2025年には65歳定年になり70歳までの雇用が義務づけられます。いずれ70%、80%になっていくのです。いまからそういう時代に備え、40代後半、50代前半から

しっかり対応していかないと、モチベーションが低い「残りたい」人ばかりになりかねません。ところが多くの企業はアウトプレースメントで押し出そうとしているのです。

日本企業が陥りがちな組織／職場・HRM システムの罠



須東 つづいて日本企業が陥りがちな組織／職場・HRM システムの罠についてお話ししたいと存じます。よく「変化への対応」で人材を分け、「変化を生み出してきた層」「変化に対応してきた層」

「変化に対応できない層」という 3 つの層に定義します。しかしわたしはこの分類に疑問を持ちます。本来、ビジネスモデルや企業の成長フェーズによって 3 つの層の定義は異なるはず。ところが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？ という疑問を抱くのです。花田先生のご見解を教えてください。

花田 企業が時代の変化に対応し、イノベーション、改良、工夫を求めるなら、個人への信頼とコミットメント（忠誠心）が不可欠です。キャリア自律の時代にコミットメントは古いと言う人がいますが間違っています。組織を活性化するためにはコミットメントを持つ従業員を育成することが必要です。講演でも話しましたが、これから関係性資産、ソーシャルキャピタルが重視されるようになります。つながり、関係性を深掘りにする仕組みが求められています。ところがこの変化に対応できるかという問題があります。結果にフォーカスして可視化してきた人事が弱くなっており、プロセスを評価し、コミットメントを育てる能力が弱くなっています。

須東 柴田さんはどのようにお考えですか。

柴田 須東さんは「HRM システムの罠」という言葉を使っておられますが、人事は「変化に対応する層」を増やそう、全員をリーダーに、という発想になりがちですが、そもそもそんなことはあり得ないのです。全員がリーダーになりたいわけではないし、「ご指示があればやります」という人が多数のはずで



また評価にも問題があり、蓄積型です。蓄積型なのでずっと頑張り続けないと昇格できません。女性がライフステージに合わせてワークを変えられないのは、評価が蓄積型だから

らです。男性でも介護などでキャリアからはずれるとずっと付きまといま

須東 蓄積型だから新しいことに挑戦できなくなるというご指摘は貴重なものだと思います。加藤さんはどのような意見をお持ちでしょうか。

人事部の役割は人事部だけでは完結しない

加藤 Fler の育成では、一部の例外を除き本人の処遇を2年間凍結にしました。また人事は黒子に徹し、メンター役から踏み出ないようにしていました。そしてフィールド・イノベーション (FI) 本部は成功しています。

しかしもし人事部が中心になって「中高年の活性化」を目的に育成していたら、たぶん参加者はとても少なかったでしょうし、こんな成功は実現できなかったと思います。人事部はすべて人事の中で完結させたいことが多いと思いますが、人事色が強くなると警戒されるので、黒子に徹することでもうまく行くプロジェクトもあると考えています。

長岡 わたしも加藤さんに近い考え方をしています。人事がスキル教育を企画しても本人がモチベーションを持たない限り効果は出ませんし、部門長が部下の教育に責任を持たないならこれまた期待は裏切られるでしょう。人事は人を育てる仕組み、人を評価し昇給や昇格に反映させる仕組みを考えますが、人事だけでできることはあまりありません。だから人事が偉そうにしていけません。もっとも偉そうにしていけません、強い意志を持って事に当たることは人事に不可欠の資質です。



須東 最後に花田先生にお聞きします。現在キャリアチェンジが必要な中高年の人が、70歳プラスαの年齢まで職業人生を送るために必要なマインドセットについて教えてください。

花田 わたしがもっとも重要だと思うのは、自分らしさの発現、個性だと思います。ワークライフバランスという言葉がありますが、わたしはワークライフインテグレーションという言葉を使います。自分がやっていきたい働き様を実現するのがワークライフインテグレーションです。

そしてキャリアの節目を自分で作ることがとても大切ですが、節目の前の段階をドリフティングでいくのかストレッチングで行くのが問題です。従来のトランジション (transition) 論ではドリフテ



ィングでいくことが一般的でしたが、わたしはストレッチングで行くべきだと考えます。

須東 花田先生、ありがとうございました。以上で本日のパネルディスカッションを終了いたします。

以上