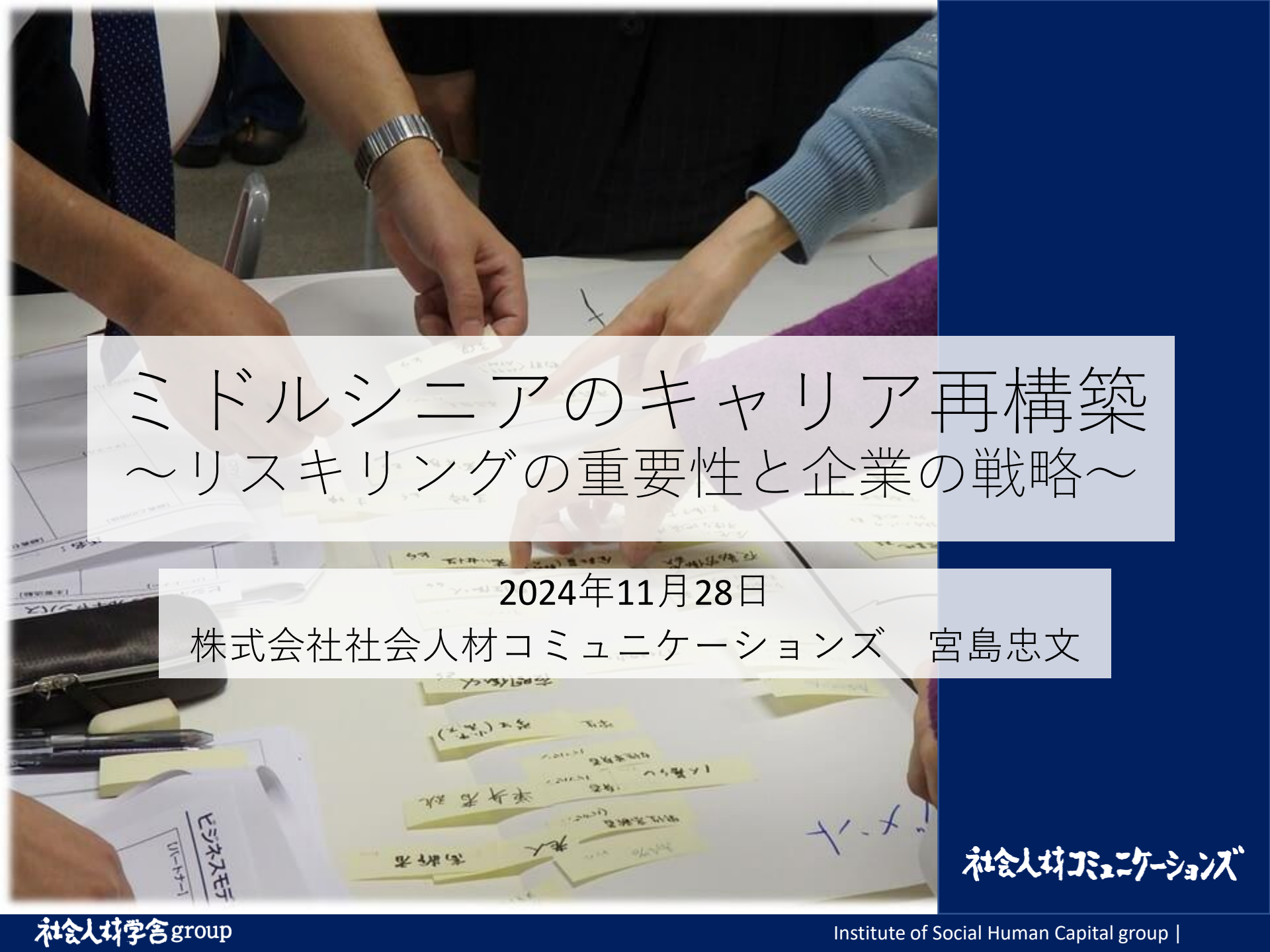




ミドルシニアのキャリア再構築 ～リスクリングの重要性と企業の戦略～

2024年11月28日

株式会社社会人材コミュニケーションズ 宮島忠文

社会人材コミュニケーションズ

はじめに

シニア人材の活躍促進は「雇わなければならない」から「戦力として活躍をしていただく」時代へと変わりました。

ミドルからシニア人材の活躍促進を個人としても企業としても、さらに企業横断的に行ってきた経験に基づき、客観的に見てどのように接すれば活躍していただけるのかをお話したいと思います。

皆様のお役に立てましたら幸いです。

自己紹介



株式会社 社会人材コミュニケーションズ
代表取締役社長 宮島忠文

ひとりでも多くの人「志」を得て、
いきいきと働く社会を創りたい。

【代表略歴】

総合電機メーカーにてエンジニアとしてキャリアをスタート。その後、従来より問題意識を有していた教育事業において教務責任者・執行役員として従事。同時に中小企業診断士として事業再生・市の事業の立ち上げ等を中心に経営診断・ハンズオン支援を行う。2013年にはビジネスパーソンの能力を最大限発揮できる教育・研修を実現させるべく、社会人材学舎を創立。以来、ミドルシニアの活躍支援をミッションとして活動が続けている。

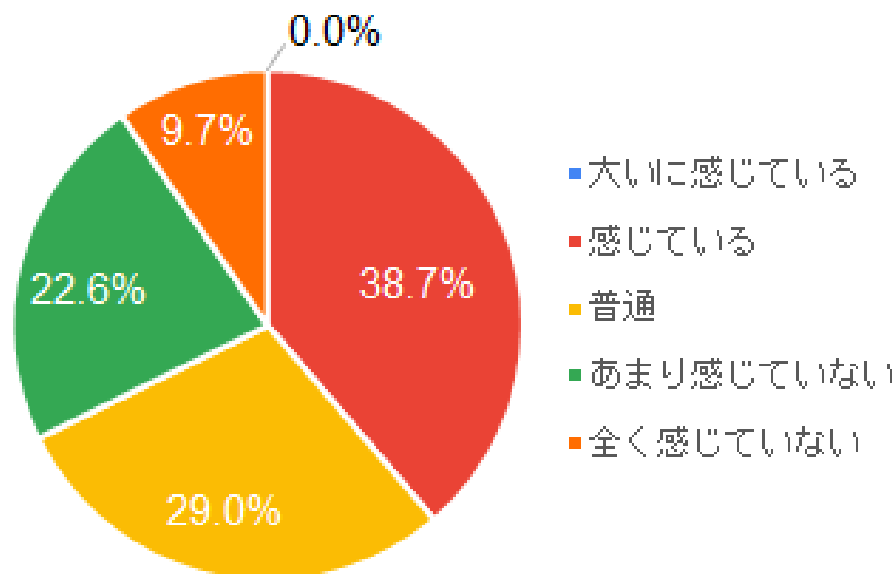
経済産業省、中小企業庁、厚生労働省等 政府機関の人材やキャリア、職業能力等に関する研究会の委員を務めています。

ミドル・シニアの活躍が必須と考え、特にミドル・シニアを中心に個人対象（知命塾・会員4,000名超）・企業対象（キャリア研修・プロボノ・採用支援）の事業・国の委員を実施してきました。本日は個人・企業の両面の現場で見てきた実態からお話をします。

キャリア理論と異なることもあるかも知れませんが、実体験・実践と言う視点ですのでよろしくお願い申し上げます。

会社のミドル・シニアに対する期待について

あなたは会社から期待されていると感じるか



「会社と仕事の満足度」 とのクロス集計

	今の会社に満足している割合	今の仕事に満足している割合
会社からの期待を感じている方	50%	58%
会社からの期待を感じていない方	10%	30%

社会人材コミュニケーションズ会員アンケートより

- 会社からの期待感を「感じている」は約4割（大いに感じるはゼロ）、「あまり感じていない/感じていない」は約3割という結果。
- 期待を「感じている」と回答した方は、会社と仕事に満足している割合も高く、反対に「感じていない」方の満足度はそれぞれ低い。

会社内のミドル・シニアの問題点について

会社内でのミドルシニアの問題点は何だと思うか（複数回答）

会社内でのミドルシニアの問題点	
<ミドルシニア自身に対する問題意識>	<会社組織に対する問題意識>
将来のキャリアに対する認識の甘さ	経験や能力を活かしきれていない
他社では通用しないと思いがみついている	やる気はあるが、ポジションや仕事を与えられない
AI, DXなど新しい技術についていけない	リスクリングのチャンスを与えられない
社会の変化に対応できていない	仕事量と責任の重さに対して処遇が低い
若手社員の育成に関心がない	期待を感じられない
エンゲージメントが低い	若手優遇の人事制度で対応が冷たい
やる気がない	能力のない人が放置されている印象
プライドだけが高い	人材育成・活用の仕方
	世代交代とノウハウの承継が進まない
	ほとんどがミドルシニアで構成（会社の将来性）
	社歴が長いだけで在籍していること

- ミドル・シニア自身の問題点は、将来を見据えた自立した働き方や、組織に良い影響を与える存在になっていない点が上げられている。
- 一方で、能力ややる気のあるミドル・シニアが活かされていない点や、世代交代が進まない会社組織の問題点を指摘する意見も見られる。

当社の現場で認識している問題

人事の声（真意）は届いていない

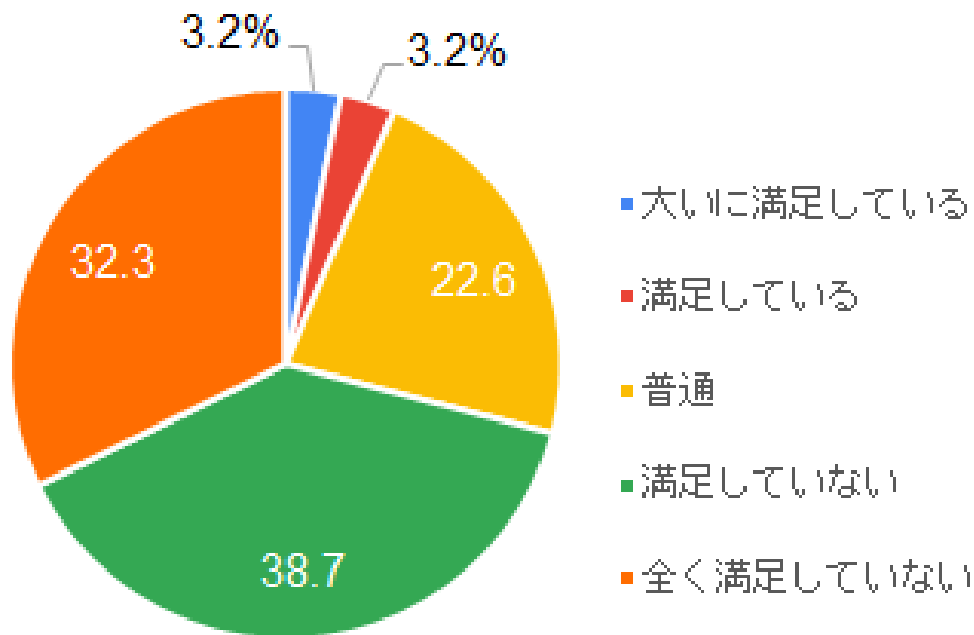
その原因は.....

- ☑ キャリアという概念が多義的であり、聞いたことはあるが一方でなじみのないもの。
- ☑ 『いきなり』キャリア自律と言われてもできるものではない。
 - ※今まで考えたことが無いので「キャリア自律」と言われても...
 - ※使う機会もない

当社の現場で認識している問題

人事の声（真意）は届いていない

ミドルシニアの活躍や人材活用を目的とした会社の制度や施策に満足しているか



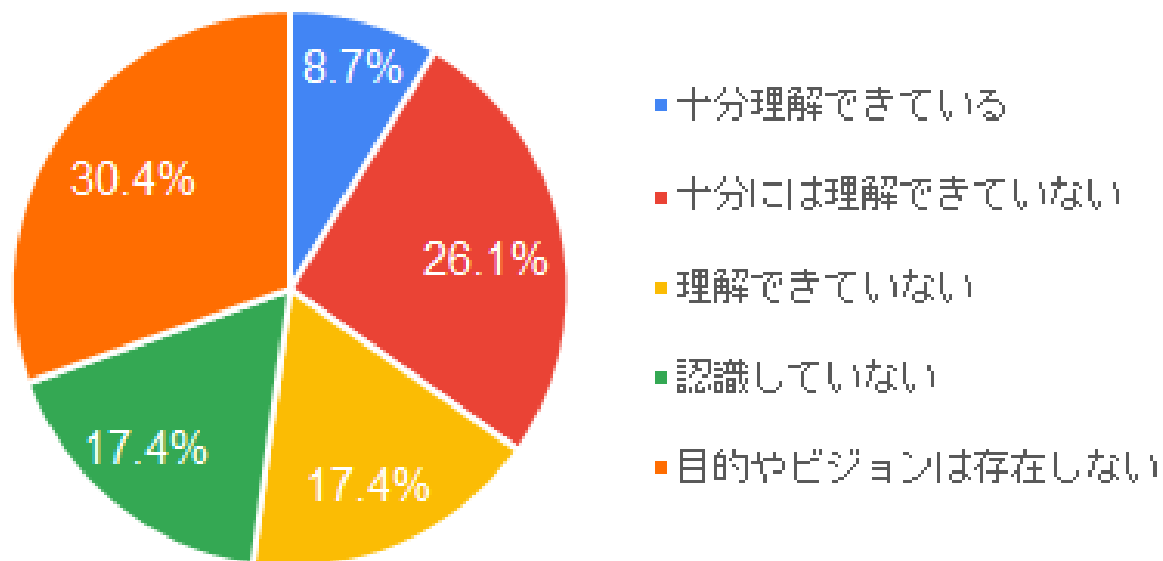
前回調査：会社の施策に「満足」は10%、「不満」は56%で今回「不満」が増加。

社会人材コミュニケーションズ会員アンケートより

- ミドルシニア向けの会社の制度や施策については「全く満足していない」を含め7割が満足していないと感じている。一方「満足している」は全体の1割以下と非常に少ない結果。

会社のミドル・シニア向け施策に対する理解について

ミドルシニア向けの制度や施策に対する会社の目的やビジョンを理解しているか



前回調査：理解について
「理解できている」 33%
「十分できていない」 36%
「理解できていない」 8%
「認識していない」 4%
「目的は存在しない」 19%
今回傾向が大きく逆転。

(※会社に制度や施策が無いと回答した方はデータから除いた)

社会人材コミュニケーションズ会員アンケートより

- 会社施策の目的・ビジョンに対する理解は「認識していない」を含め「十分理解できていない/理解できていない」が全体の6割、「目的やビジョンは存在しない」が3割と会社の制度・施策の目的やビジョンが、ミドル・シニアには明確に伝わっていないと言える。

ミドル・シニアのキャリア再構築の必要性

シニアの“在り方”から再構築が必要

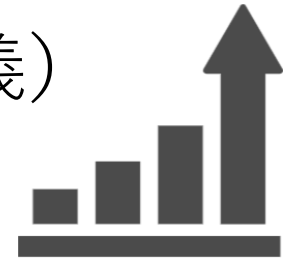
- ✓ ミドル・シニアの活躍の必要性は人口減少のなか、かつ、知的資本を有しているボリューム層・物理的にもまだまだ現役・年齢差別の排除、の各視点から必要。
 - ✓ 投資する以上はと言う消極理由もあるが、知的資本を保有する人材であり、より付加価値を向上させる積極要因もある。
 - ✓ 若手の採用にも影響（当社はある年齢になったら...）
- ✓ ミドル・シニアの活躍のためには、『在り方』づくりの視点からの再構築が必要。
 - ✓ キャリアの終わりではない、ますます活躍。現状はまだ補助的な役割（役定・補助業務・本人もやる気なし）
- ✓ それはいままでの働き方の延長線上には無い
 - ✓ 現時点では活躍に個人差アリ・個人に委ねられている
- ✓ 働き方の再定義が必要＝キャリアの再構築 である。

キャリア再構築の内容

シニア本人の変革と企業での再定義が必要

✓ 企業の戦略的視点から存在価値の再定義
(場の再定義)

✓ 付加価値を生む主体



✓ 本人の変革 (主体の再定義)

✓ 年功序列的な動機づけ (ポスト・報酬)
から、結果への貢献への変更 (達人・**Artist**)

✓ リスキリングの重要性

- ・ 陳腐化・可用化・新領域の対応必要
- ・ しかしリスペクトも必要 (全否定はダメ)
既存の知識とのシナジーが必要



実施方法 対応策総論

場（環境）と主体（当事者）の両面から



場の変革

- ✓ 戦略から変える
- ✓ 場をつくる＝役割を創る



主体の変革

- ✓ 若手とは異なるシニアの特性から検討する必要
- ✓ 若手からキャリア支援は行うことが有効
- ✓ 概念の浸透から丁寧に始める

シニアの意識と特性

本質的には極めて優秀・良くも悪くも慣れの問題

- ✓ 加齢と慣行からくる行動上の問題点
 - ✓ 手が動かない：作業しない・評論家
 - ✓ 長らく「自己決定」してこなかった
(仕事は降ってくるキャリア自律と言われても何のことやら)
- ✓ 経験からくるスキル（知的資本）のレベルが高い
 - ✓ 経験からくるスキルは貴重
 - ✓ しかしちょっと足りない・錆びている・古い、だけ。
市場性が低い＝社外を意識していない。
- ✓ Willは会社にある『企業戦士』
- ✓ (なのに) 会社からの期待感が感じられない

実装には順番がある

当人にとってはパラダイムシフトである

- ☑ メッセージの浸透
- ☑ いきなりすべて任せるのはどうか
 - ➔ まずは会社から期待・理想像を示す
- ☑ 勝手に老けさせない
- ☑ 自己決定の場を付与する
- ☑ 変われる人から変えてゆく

リスクリングの重要性

なぜ学び直しが必要なのかの理解から

- ☑ リスクリングはこれまでの知見の企業戦略に向けた磨きなおし
 - ✓ まずは『貢献領域』の明確化！
そうでないと何を目的とするのか不明
- ☑ これまでの否定と受け取られてはいけない
 - ✓ これまでの知見を強化するためのもの

キャリアマネジメント施策の変革

シニアに合ったキャリア施策へ

リスペクト！

期待感が伝わること
一方でダメはダメ

若手中心の施策が多いからこそ…

シニアから新施策をワークさせる起爆剤に！

段階的キャリア自律

パラダイムシフトゆえ浸透には順序がある

☑ メッセージの浸透

若手とは大きく異なる

- ✓ 特性を理解していないとならない→経験のある人が語ること（説得力）
- ✓ 『リスペクト』が必要・承認欲求が満たされなされすぎている

☑ いきなりすべて任せない・ミッション（役割）を与える・ロールモデルになる

- ✓ 次の姿を考えさせるのではなく示す・考えるのは役割・貢献領域を明らかにする
- ✓ ロールモデルが無い・ロールモデルになる

☑ 勝手に老けさせない

- ✓ 年齢によらないキャリア支援：年齢・職種をミックスすると面白いことが起きる
- ✓ 60歳で終わらない（一般的に80%は企業に残る）・役割が変わるだけ（転換点）
- ✓ 夢や希望は「年齢別ではなく、活躍できる残りの時間（勝手に切れている）」

段階的キャリア自律



基本的に必要なものは『自己決定』を常に行うことである＝キャリア戦略を使う機会

- ✓ 自己決定の場を設けること・しかも会社に貢献・仕事に対するミッションを与える（キャリア自律と丸投げしない）
- ✓ 自己決定の場づくり



年齢によらないキャリア支援

- ✓ 年齢をミックスする（年代横断的に）。55歳など間際になって行うのではなく、早いうちから常にキャリアを意識してもらうことが必要。



変われる人から変えてゆく

- ✓ 変わる意思のある人に投資をする。年齢高いから投資しないではない。
- ✓ 変われない人の意思にゆだねない。意思が無いのだからまず行動から。
- ✓ キャリアは横並び意識に対して大きく準備状態が異なる。それをつまびらかにする。

留意点

前提としての自己理解

☑ 準備運動

- ✓ 経験の言語化：ただ言語化しても意味はない・強みでは無いリソースの視点（使えるのか？）

☑ 尊重と厳しさ

- ✓ 剥がすだけではなく次の役割を示すこと（自分では分からない）
- ✓ スキルの転用できるように

リスキリングの重要性

シニアのリスキリングの重要性

- ☑ リスキリングはアップデートのために必須
 - ✓ 経験と勘からの脱却
- ☑ レバレッジも効きやすい
 - ✓ ベースがあるから「掛け算」になる
←むしろ「掛け算」にしないともったいない

リスクリングの重要性

シニアならではのリスクリングのポイントがある

- ✓ リスクリングは目的が明確でなければならない。目的は自己啓発ではなく貢献領域に連動しなければならない。
- ✓ いままでの経験値を活かすこと。
 - ✓ アップスキリングの要素もあるが新分野も必要なのでリスクリングも必要（今までの知見に価値がある）
- ✓ 経験値はあるが更新されていない。ゆえに自己の不足感を理解することが必要。そして能力開発の課題を自覚する必要がある。＝リスクリング目標。
- ✓ 社外での体験は必要であるが、ただ見るだけでは意味が無い。
- ✓ 実際に腕試しをする経験。ヘビーにすると参加しない（席が無くなる）。期間の長さは関係が無い。とにかく実践。

キャリアマネジメント施策の変革

シニアならではのキャリア施策がある

- ☑ シニアに対してもキャリアマネジメントは重要
 - ✓ 実施の意義は貢献領域の明確化・良いタイミングである
 - ✓ 新しい在り方を考える。
- ☑ リスペクトが必要
- ☑ 従来のWill・Can・Mustではない
- ☑ 情報が足りないので補充が必要
- ☑ 新たなミッションを科す

企業の戦略

シニアのキャリア支援は戦略的に重要

- ✓ シニアからジョブ型など新施策をワークさせる起爆剤に
 - ✓ 導入しやすい・定年は「**貢献領域明確化**」の機会
- ✓ 余剰人材から戦略人材に
 - ✓ 消極的理由から積極的理由に
 - ✓ DXもあり ∴ ITの知見ではなく業務の知見
- ✓ 新卒採用の手段に
 - ✓ ロールモデルになる
 - ✓ 新卒採用のためにも輝くミドル・シニアの像を作り上げる必要がある。

どのように「実装」するかが一番の難関

動的なアプローチが必要

- ☑ 理屈ではわかるが、現場でどのように実装し改善してゆくか
- ☑ 目的（KPI）設定から
- ☑ 企業横断の重要性（シニアの流動化も）
- ☑ チューニングの重要性

最後までご清聴ありがとうございました。
みなさまのお役に立てましたら幸いです。