

Senior × Company

独立行政法人
高齢・障害・求職者雇用支援機構委託
産業別高齢者雇用推進事業



シニア社員が活躍できる キャリアのつくり方

— 電経連版キャリア再設計研修プログラムの提案 —

2018年11月 電機・電子・情報通信産業経営者連盟（電経連）
電機・電子・情報通信産業高齢者雇用推進委員会

目次

I. はじめに　－本事業の問題意識と取り組み概要－	01
II. 当業界の高齢者雇用をめぐる状況と課題	05
1. 調査の概要	06
2. 高齢者雇用をめぐる状況	08
3. シニア社員の活躍に向けた課題	15
III. 「電経連版キャリア再設計研修プログラム」のねらい、開発手順、骨格	19
1. 研修プログラム開発のねらいと手順	20
2. 「活躍するシニア社員」の成功要因	21
3. 研修プログラムの骨格	22
IV. 研修プログラム	25
1. 研修プログラムの概要	26
2. 研修カリキュラム	27
V. 研修プログラム　企画立案者用テキスト	39
1. 「活躍するシニア社員」の成功要因と研修カリキュラムとの関係	40
2. 準備の段階	41
【参考】 活躍する段階	51

Senior × Company

I. はじめに — 本事業の問題意識と 取り組み概要 —

はじめに ー本事業の問題意識と取り組み概要ー

労働力人口が減少する状況下、性別や年齢、国籍を問わず多様な人材の活躍を促すことは企業の成長戦略にとって重要である。なかでも高齢者については、公的年金の支給開始年齢の引き上げに伴い、また、65歳までの雇用確保措置を講ずることが義務化されて以降、60歳以降も就業する者が大きく増加しており、さらなる活躍を促進することが求められている。

一方で企業の現状をみると、定年前後の処遇や役割の変化に対応できず、モチベーションを落としているシニア社員（本書では、60歳以上の社員を「シニア社員」呼ぶ）が多く、それへの対応はシニア社員の活躍を図るうえで大きな課題となっている。

そこで、本事業においては、電機・電子・情報通信産業経営者連盟（以下、「電経連」と表記）会員企業を対象としたアンケート調査を実施し、シニア社員の現状と活躍に向けた課題を明らかにするとともに、電経連会員企業で働くシニア社員とその上司を対象としたヒアリング調査を実施し、活躍するシニア社員の成功要因を抽出した。

こうした調査結果を踏まえて、各社のシニア社員の活躍に向けた取り組みの一助として、活躍するシニア社員になるためのキャリアの再設計に向けた業界汎用の研修プログラム「電経連版キャリア再設計研修プログラム」を開発した。

Senior × Company

Ⅱ. 当業界の高齢者雇用を めぐる状況と課題

1 調査の概要

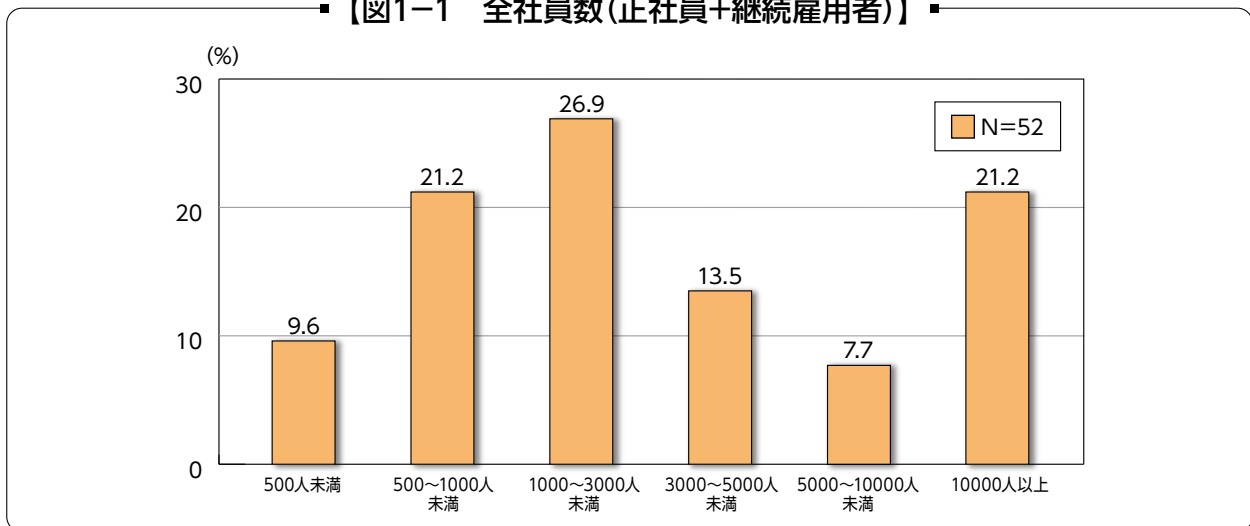
電経連では、2017年9月に会員企業58社全社を対象に高齢者雇用に関するアンケート調査を実施した（回答企業52社、回答率90.0%）。本章では、調査結果に基づいて当業界の高齢者雇用をめぐる現状と課題について明らかにする。

なお、回答企業の従業員規模と年齢構成からみた特徴は以下の通りである。

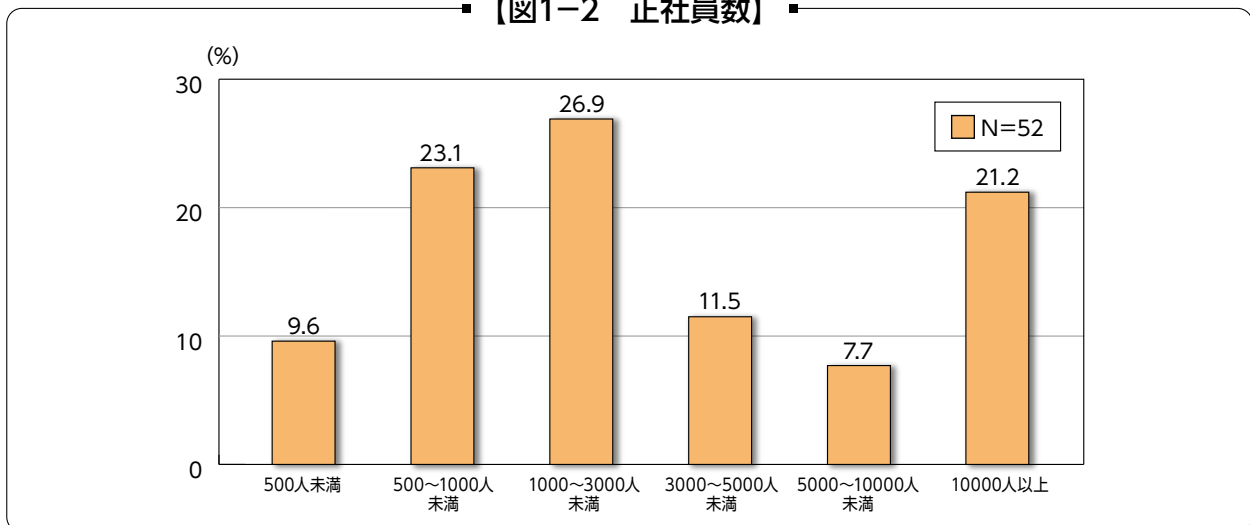
(従業員規模)

- ・全社員数（正社員+継続雇用社員）が「1000～3000人未満」とする企業が26.9%と最も多く、以下、「10000人以上」、「500～1000人未満」が21.2%と続いている。
- ・同様に正社員数が「1000～3000人未満」とする企業が26.9%と最も多く、以下、「500～1000人未満」が23.1%、「10000人以上」が21.2%と続いている。

■【図1-1 全社員数(正社員+継続雇用者)】■



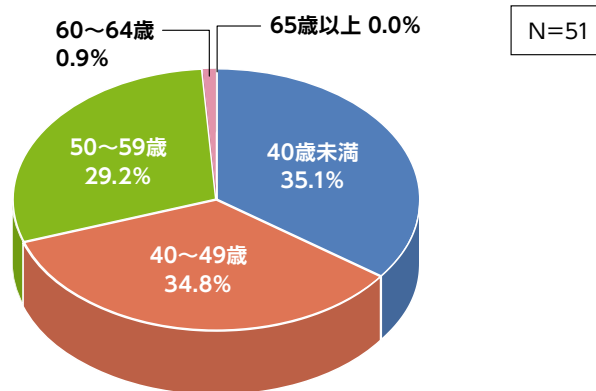
■【図1-2 正社員数】■



(正社員の年齢構成)

- ・ 正社員の年齢構成をみると、40歳未満が35.1%、40歳代が34.8%、50歳代が29.2%となっており、60歳代前半は0.9%にとどまる。

■ 【図2 正社員の年齢別人数】 ■



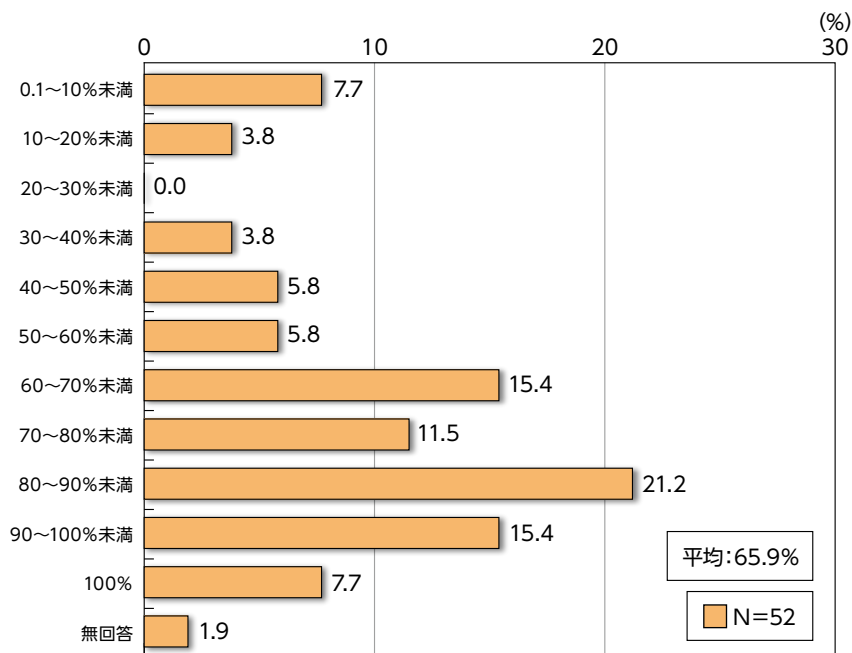
2 高齢者雇用をめぐる状況

(1) 60歳到達正社員と継続雇用社員

(60歳到達正社員のなかで60歳以降も引き続き勤務している社員の割合)

- ・過去3年間、60歳に到達した正社員のなかで60歳以降も引き続き勤務している社員（継続雇用社員）の割合をみると、「80%台」とした企業が21.2%と最も多く、以下、「60%台」、「90%台」がそれぞれ15.4%となっている。一方、「100%」、「10%未満」もそれぞれ7.7%を占めている。平均は65.9%である。

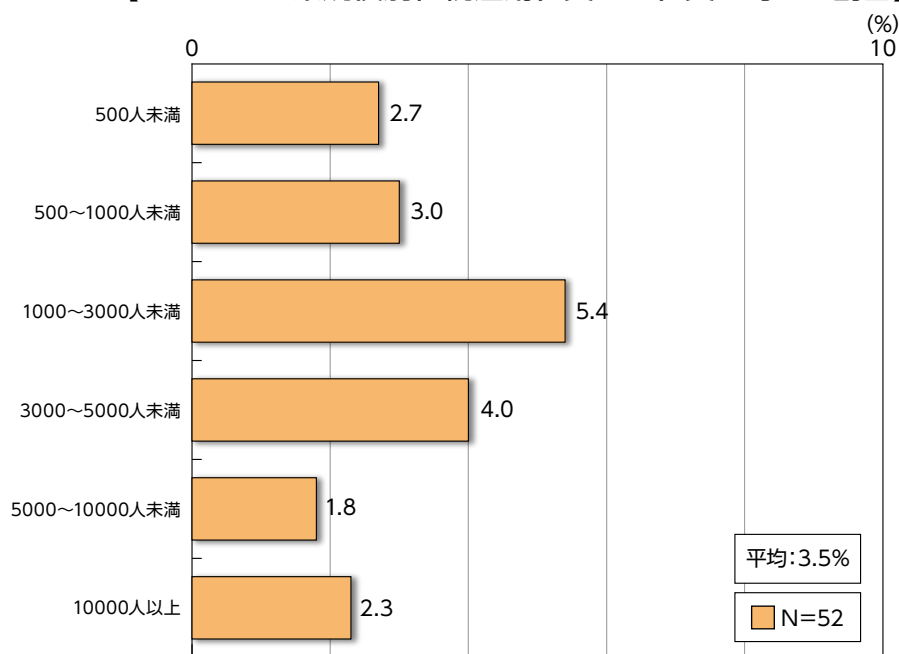
【図3-1 60歳に到達した正社員のなかで60歳以降も引き続き勤務している社員の割合】



(継続雇用社員の全社員に対する割合)

- ・以上の60歳到達正社員のなかの約7割が継続して勤務している結果、継続雇用社員の全社員に対する割合は全企業平均で3.5%となっている。
- ・この比率を企業規模別にみると、「1000～3000人未満」が5.4%と最も多く、以下、「3000～5000人未満」4.0%、「500～1000人未満」3.0%と続いている。

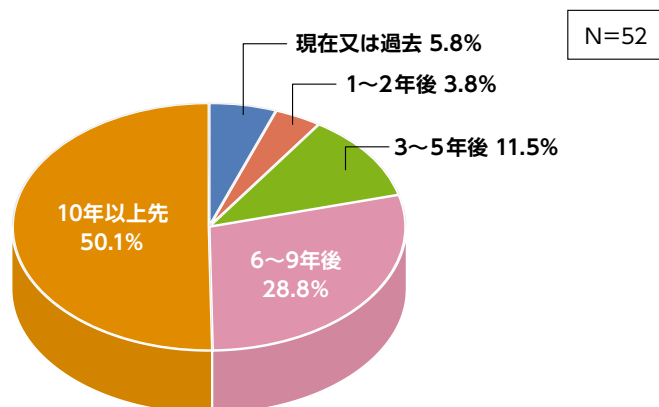
【図3-2 企業規模別継続雇用社員の全社員に対する割合】



(60歳到達正社員が最も多くなる時期)

- ・60歳を迎える正社員が最も多くなる時期としては、「10年以上先」が50.1%と過半数を占めており、次いで「6～9年後」が28.8%となっている。

【図3-3 60歳を迎える正社員が最も多くなる時期】

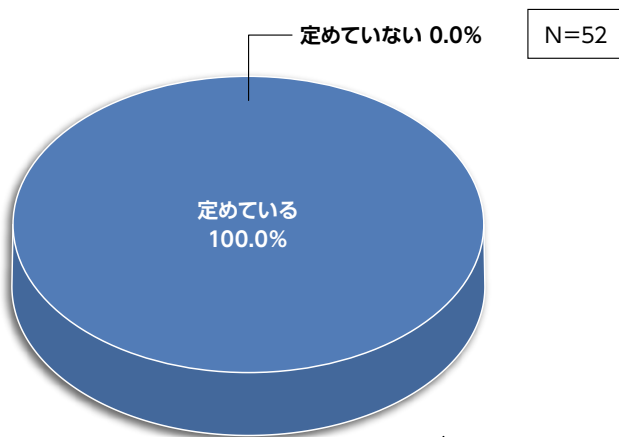


(2) 定年制度と雇用継続制度

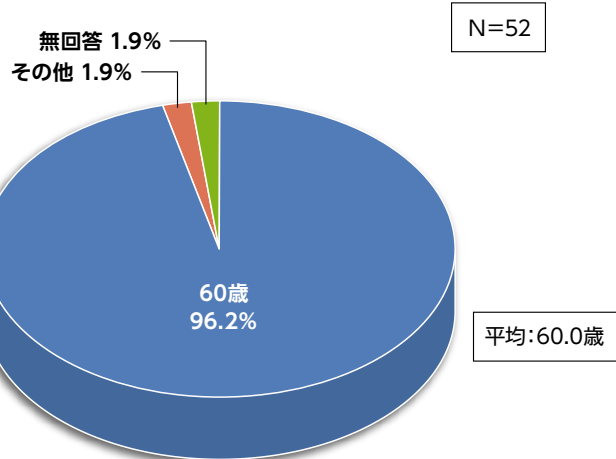
(定年年齢の定めと定年年齢)

- ・ほとんどの企業で定年年齢は「60歳」となっている。

【図4-1 定年年齢の定めの有無】



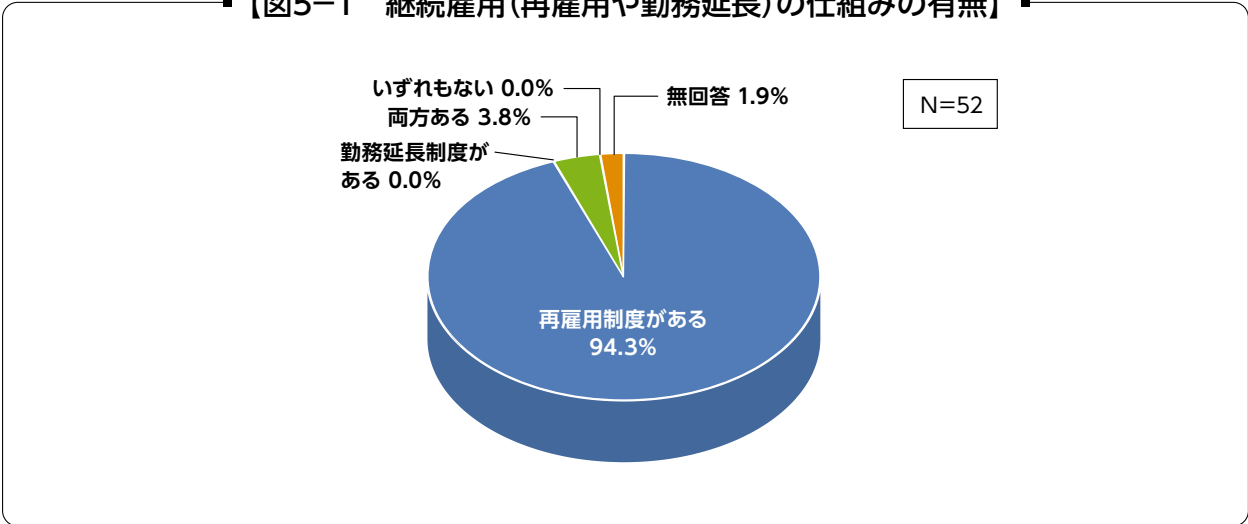
【図4-2 定年年齢】



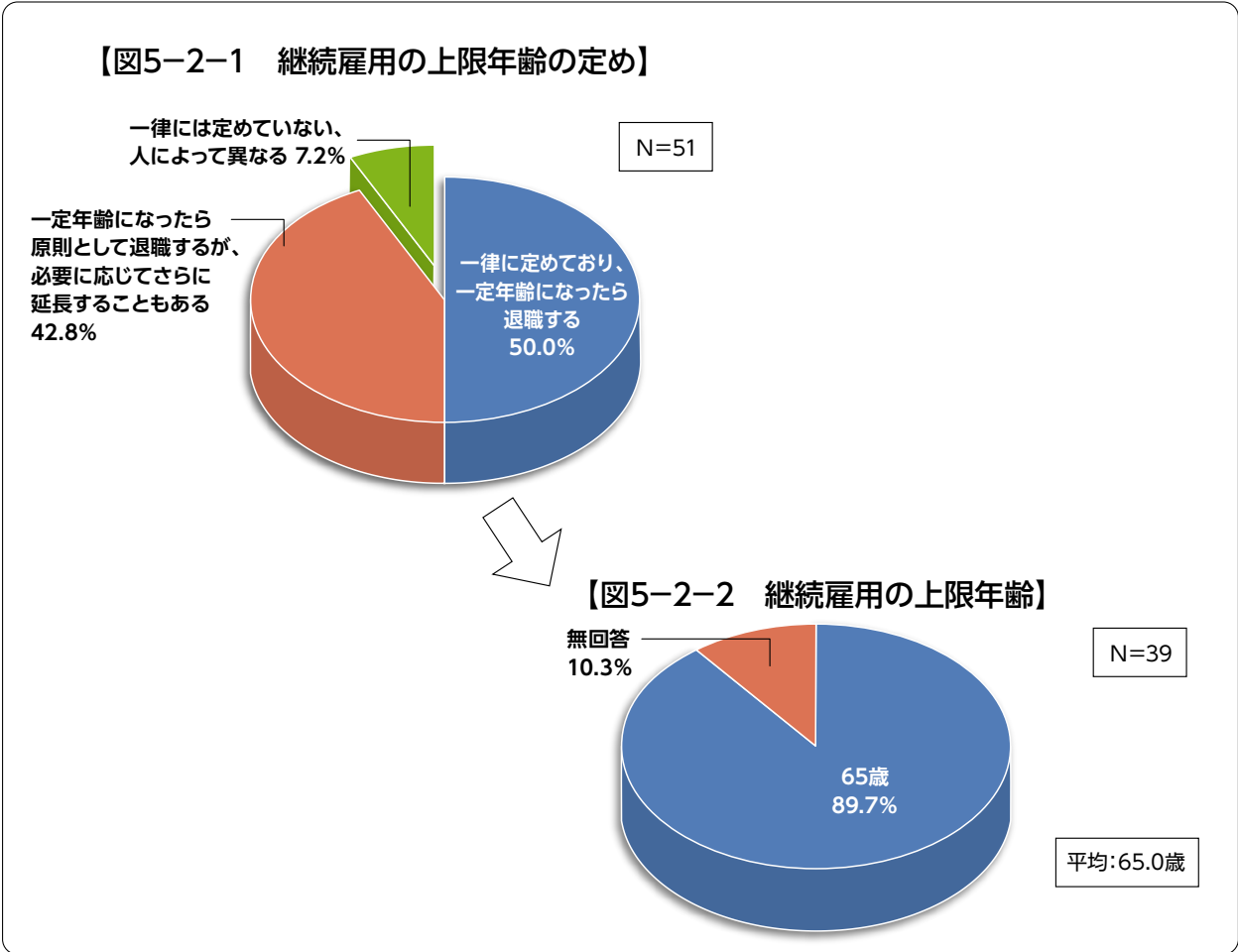
(継続雇用（再雇用や勤務延長）の仕組みと上限年齢）

- ・「再雇用制度がある」企業が94.3%、「再雇用制度と勤務延長制度の両方ある」企業が3.8%となっている。
- ・また、継続雇用の上限年齢は「一律に定めており、一定年齢になったら退職する」が50.0%、「一定年齢になったら原則として退職するが、必要に応じてさらに延長することもある」が42.8%となっている。なお、一定年齢は65歳となっている。

■ 【図5-1 継続雇用(再雇用や勤務延長)の仕組みの有無】 ■



【図5-2-1 継続雇用の上限年齢の定め】

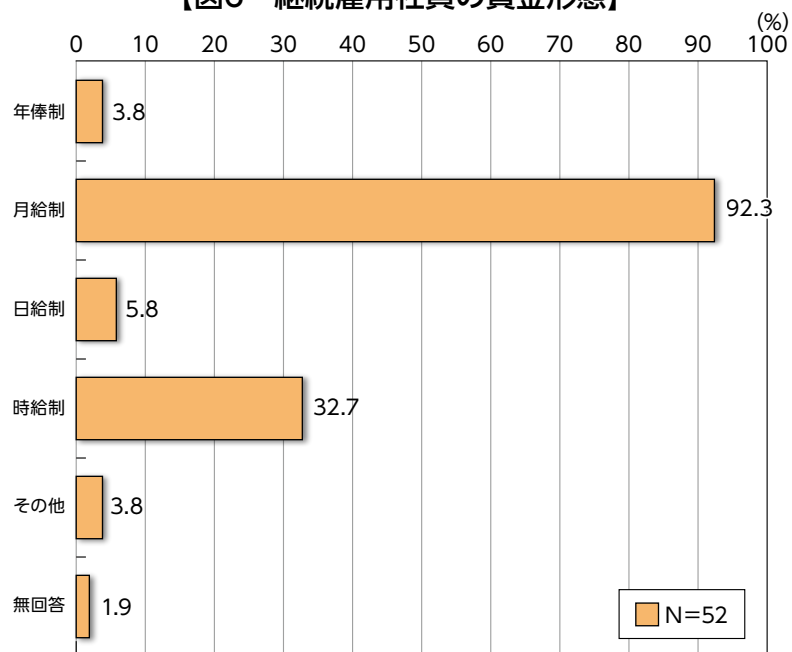


(3) 継続雇用社員の評価と処遇

(継続雇用社員の賃金形態)

・継続雇用社員¹の賃金形態をみると、「月給制」が92.3%と最も多いが、「時給制」も32.7%を占めている。

【図6 継続雇用社員の賃金形態】

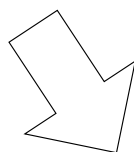
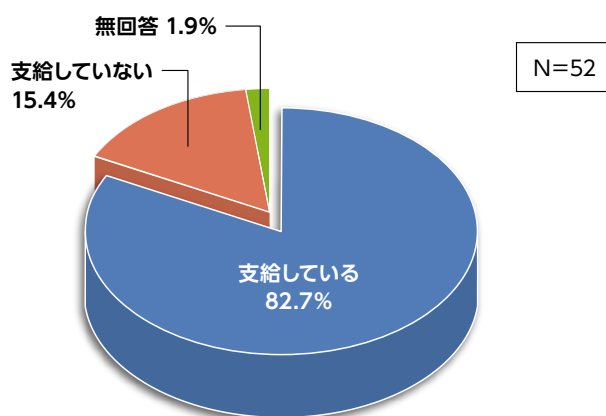


¹ 本項以降アンケート調査結果に関するコメントについては、「継続雇用社員」を60歳以上の定年後再雇用者や勤務延長者、または60歳以上の正社員と定義する。

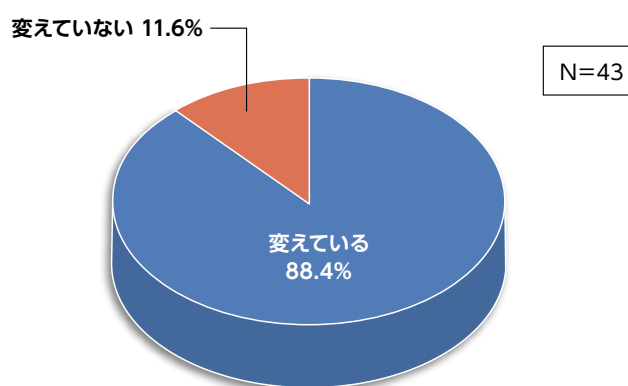
(継続雇用社員に対する賞与の有無と支給額の決定方法)

- ・継続雇用社員に賞与（あるいは、それに相当する報酬）を「支給している」企業が82.7%、「支給していない」企業が15.4%となっている。
- ・支給している場合の支給額の決定方法については、人事評価・査定により支給額を「変えている」企業が88.4%、「変えていない」企業が11.6%となっている。

【図7-1 継続雇用社員に対する賞与の支給の有無】



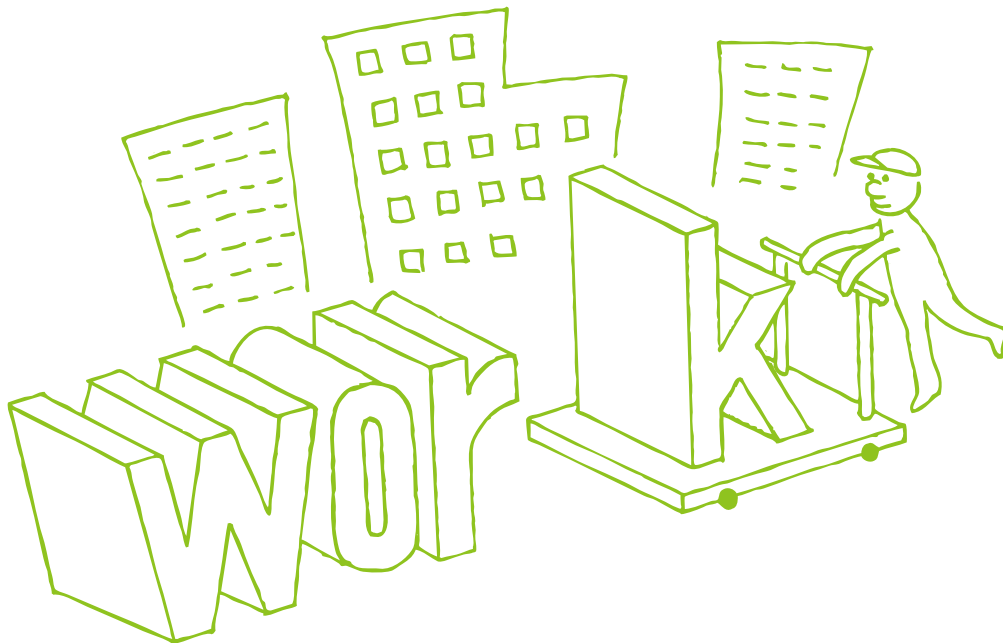
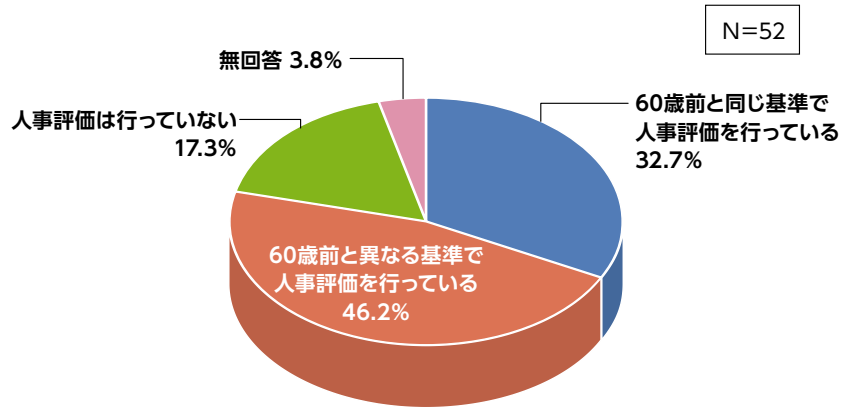
【図7-2 人事評価・査定による支給額の変更の有無】



(継続雇用社員に対する人事評価の有無)

- ・「60歳前と異なる基準で人事評価を行っている」企業が46.2%、「60歳前と同じ基準で人事評価を行っている」企業が32.7%となっている。
- ・「人事評価は行っていない」企業は17.3%となっている。

■ 【図8 継続雇用社員に対する人事評価の有無】 ■



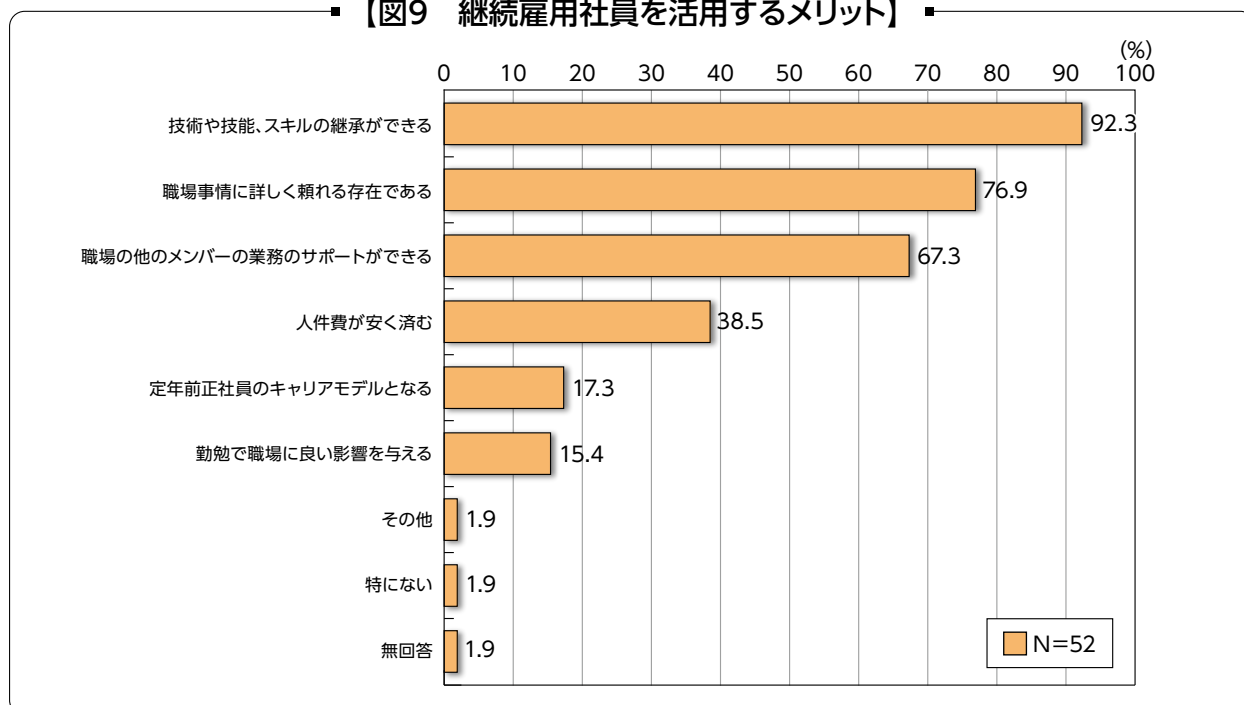
3 シニア社員の活躍に向けた課題

(1) 継続雇用社員を活用するメリット

継続雇用社員を活用するメリットとしては、「技術や技能、スキルの継承ができる」が92.3%と最も多く、以下、「職場事情に詳しく頼れる存在である」(76.9%)、「職場の他のメンバーの業務のサポートができる」(67.3%)と続いている。

技術・技能等を次世代へ着実に継承するといったことに加え、頼りがいのある先輩としての存在意義を見出したり、一歩退いてサポート役に回るなど役割の変化を受け入れることが継続雇用社員には求められているといえよう。

【図9 継続雇用社員を活用するメリット】

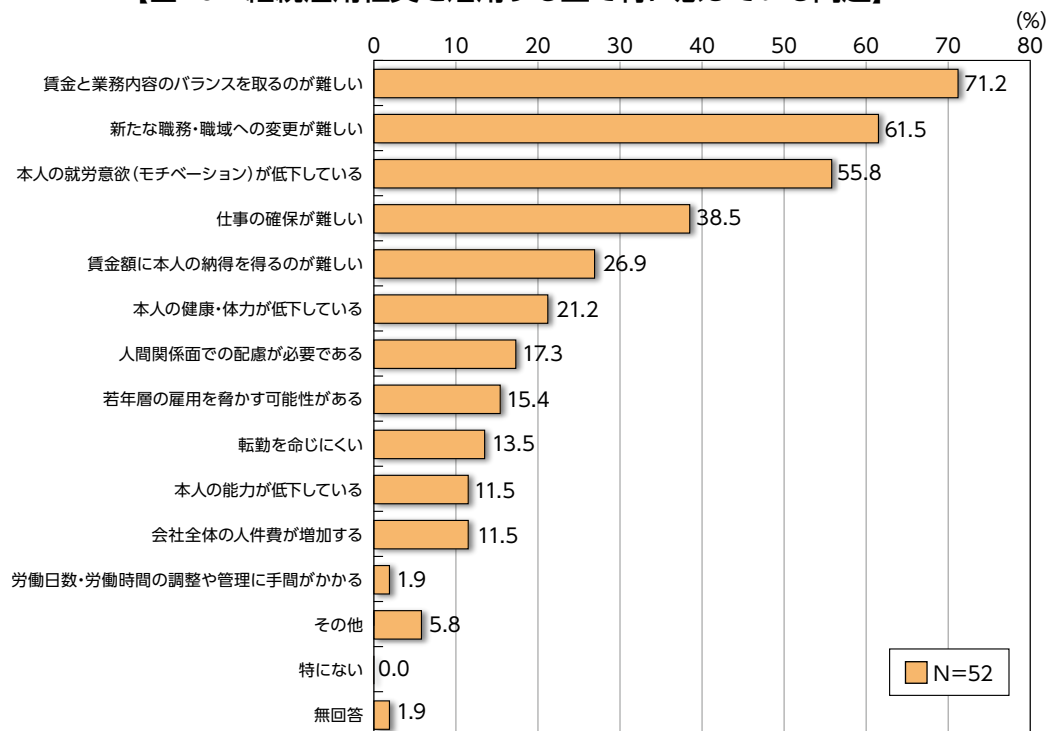


(2) 継続雇用社員を活用する上で特に感じている問題

継続雇用社員を活用する上で特に感じている問題としては、「賃金と業務内容のバランスを取るのが難しい」が71.2%と最も多く、以下、「新たな領域・職種への変更が難しい」(61.5%)、「本人の就労意欲(モチベーション)が低下している」(55.8%)と続いている。

継続雇用社員の賃金は、総額人件費管理の観点から、また、職務内容や権限の変化の観点から、一般的に定年前の水準から低下する。また、保有する技術・技能の継承等の活用のメリットを活かすために職務や職域が転換することもある。しかし、こうした処遇や役割の変化に不満を抱え、うまく適応できない継続雇用社員は多く、それが彼ら(彼女ら)のモチベーションの低下を生んでいる。

■ 【図10 継続雇用社員を活用する上で特に感じている問題】 ■

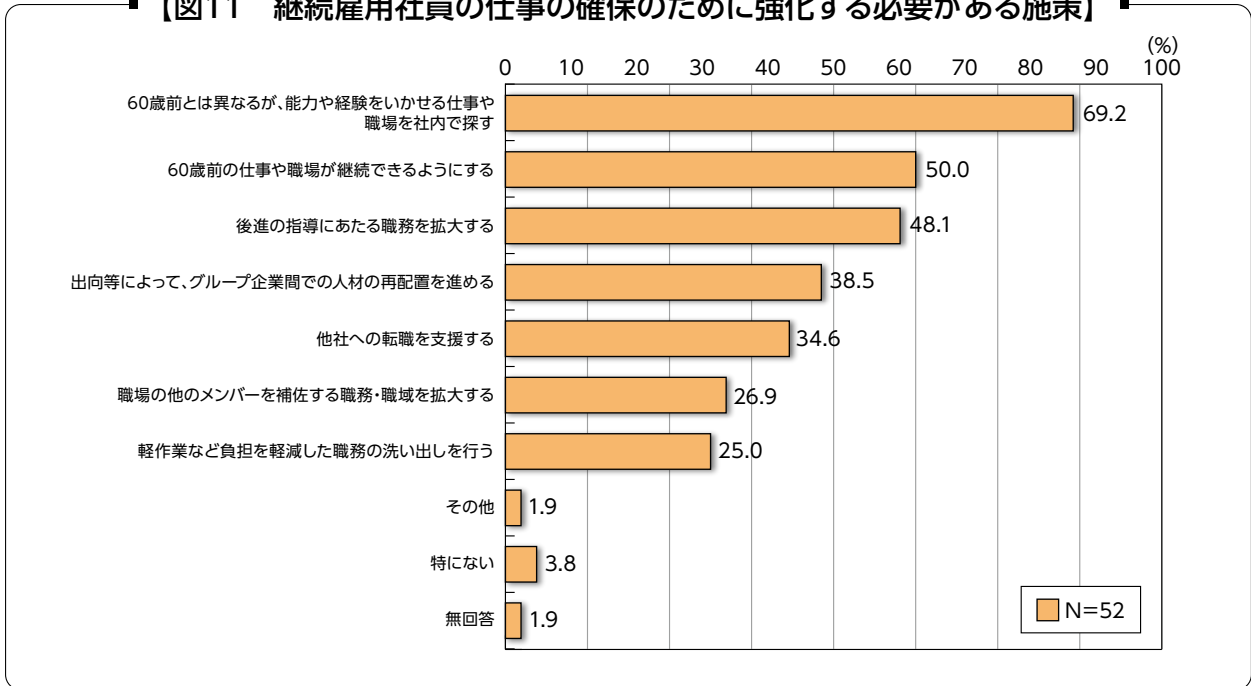


(3) 継続雇用社員の仕事の確保のために強化する必要がある施策

継続雇用社員の仕事の確保のために強化する必要がある施策としては、「60歳前とは異なるが、能力や経験をいかせる仕事や職場を社内で探す」が69.2%と最も多く、以下、「60歳前の仕事や職場が継続できるようにする」(50.0%)、「後進の指導にあたる職務を拡大する」(48.1%)と続いている。

継続雇用社員の保有する能力を活かすためには現職継続がふさわしいものの、事業構造の変化が激しい当業界においては、従来の配置先にとどまらず、新たな活躍の場を見つけていくことが喫緊の課題であることがうかがえる。

■ 【図11 継続雇用社員の仕事の確保のために強化する必要がある施策】 ■

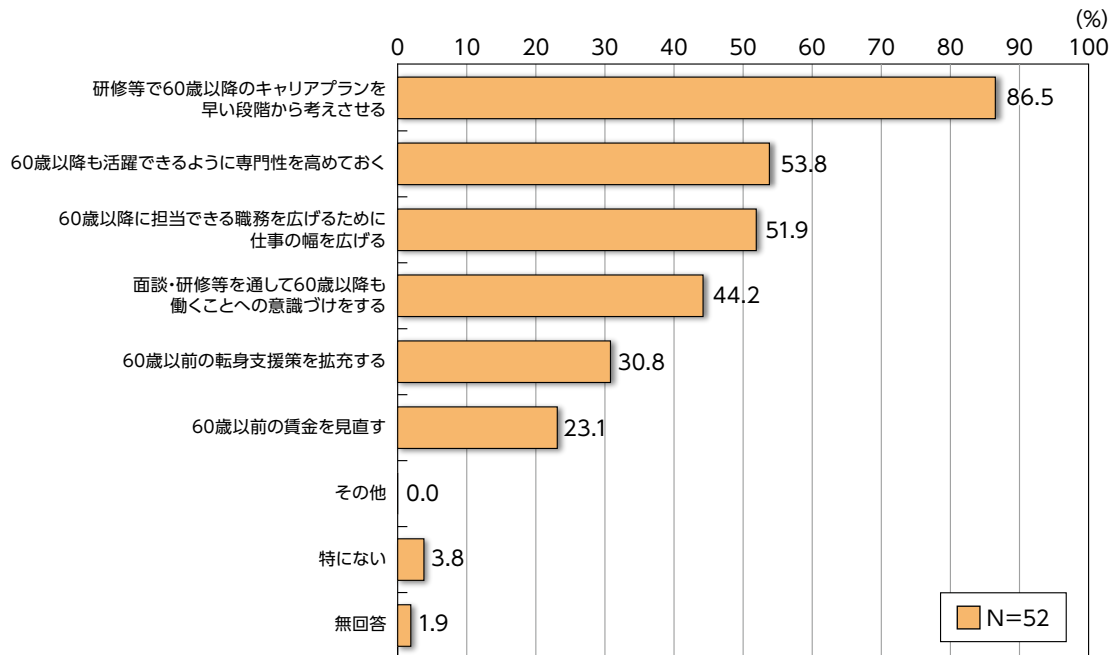


(4) 60歳以降の雇用を促進するうえで定年前正社員を対象に強化する必要がある対策

60歳以降の雇用を促進するうえで定年前正社員を対象に強化する必要がある対策としては、「研修等で60歳以降のキャリアプランを早い段階から考えさせる」が86.5%と最も多く、以下、「60歳以降も活躍できるように専門性を高めておく」(53.8%)、「60歳以降に担当できる職務を広げるために仕事の幅を広げる」(51.9%)と続いている。

定年前後で一度低下したモチベーションを再度引き上げるのは容易ではない。定年前の早い段階から役割の変化に対応することを意識付けるとともに、定年後のキャリアを自律的に考えキャリアプランに落とし込むことでモチベーションの維持・向上を図ることが大きな課題であると認識していることがうかがえる。

■ 【図12 60歳以降の雇用を促進するうえで定年前正社員を対象に強化する必要がある対策】 ■



Senior × Company

Ⅲ. 「電経連版キャリア 再設計研修プログラム」の ねらい、開発手順、骨格

1 研修プログラム開発のねらいと手順

これまで説明してきたアンケート調査結果によれば、企業がシニア社員を活用するうえでの最大の問題は、定年前後の役割や処遇の変化等にうまく適応できていないことでモチベーションの低下に陥っている継続雇用社員が少なくないことである。

こうしたことの背景には、これまでの基本的な人事管理の姿勢として、長期雇用を前提として社員のキャリア形成に会社が積極的に関与してきた結果、社員自身のキャリア形成に対する意識が希薄化し、さまざまな変化が訪れた場合に自律的なキャリアの切り替えが難しくなっていることが挙げられる。

こうした状況を未然に防ぐためには、多くの企業が「研修等で60歳以降のキャリアプランを早い段階から考えさせる」を今後強化すべき施策に挙げていることから分かるように(18ページ 図12を参照)、60歳以降を見据えたキャリアプランについて早い段階から考える機会、具体的にはキャリアの再設計を支援するための研修の機会を提供することが必要である。

そこで本事業では、シニア社員のキャリア再設計を支援するための研修プログラムである「電経連版キャリア再設計研修プログラム」を開発した。

この研修プログラムは本業界で働くシニア社員向けの、「本業界ならでは」のプログラムとして開発される必要があるので、開発は次の手順に沿って行われた。

- ①本業界で働くモデルケースとしての「活躍するシニア社員」とその上司を対象に、活躍の現状、活躍できる理由等についてヒアリングを行う²。
- ②このヒアリング結果から、シニア社員が活躍するための成功要因を抽出する。
- ③その成功要因に基づいて、研修プログラムの構成と内容を設計する。



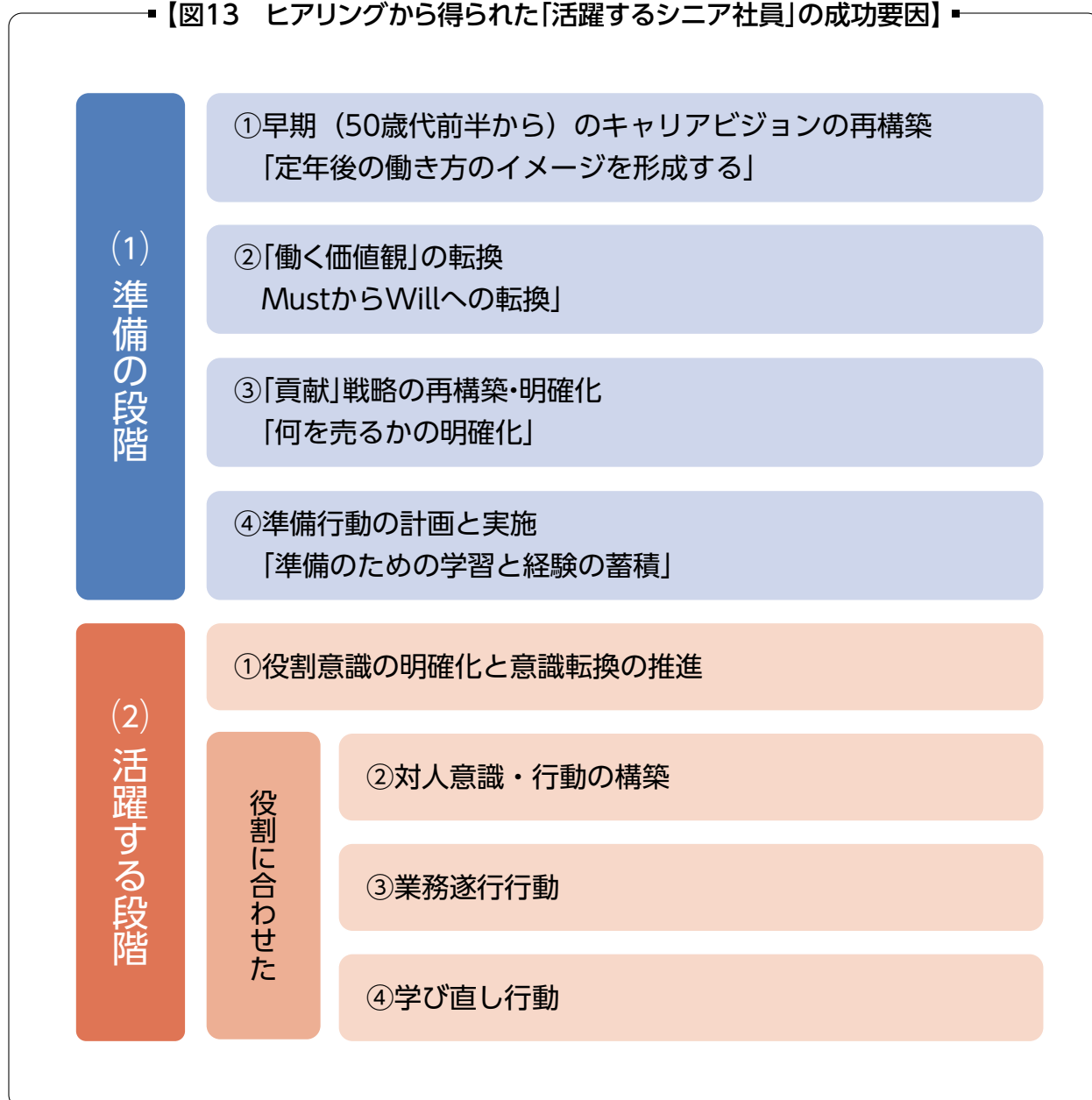
² 2017年10月～2018年2月に電経連会員企業で働くシニア社員とその上司（それぞれ14名、計28名）を対象に実施した。

2 「活躍するシニア社員」の成功要因

「活躍するシニア社員」の成功要因は、大きく「(1)準備の段階」と「(2)活躍する段階」に分類でき、さらにそれぞれ4つの構成要因から成り立っていることが把握できた。シニアになってもいきいきと働くための共通項目は以下の通りである。

なお、今回開発した「電経連版キャリア再設計研修プログラム」は、「(1)準備の段階」に対応するプログラムであり、①早期（50歳代前半から）のキャリアビジョンの再構築、②「働く価値観」の転換、③「貢献」戦略の再構築・明確化、④準備行動の計画と実施の4つの段階を通して、社員が高齢期を目指してキャリアの再設計するための「戦略」を構築することを目的としている。

■【図13 ヒアリングから得られた「活躍するシニア社員」の成功要因】■



3 研修プログラムの骨格

(1) 研修プログラムの概要

① 受講対象者

定年間近から準備を始めても間に合わない場合もあり得るので、50歳代前半層をベースに考える。

② 研修名

活躍するシニア社員になるための「キャリア Reデザイン研修」

③ 目的

シニアになってもいきいきと働く＝「活躍するシニア社員」になり、職場、会社、社会から必要とされる存在であり続けるために、これまでのキャリアを見直し、再設計することで、これから起こりうる変化を受け入れ、変化に応じた行動変容を促すために実施する。

④ 構成

受講者一人ひとりが自身に合ったいきいきと働く＝「活躍するシニア社員」になるための「戦略」を立てるために、「活躍するシニア社員」の成功要因の「(1)準備の段階」を踏まえ、「気づき」を与えるための講義、個人ワーク、グループワーク等を組み合わせて実施する。

(2) キャリアの再設計のための研修の流れ

研修の流れは前述の成功要因に対応して作成されており、ステップと成功要因との関係は以下になる。

- ① 早期のキャリアビジョンの再構築 ▶ Step1
- ② 「働く価値観」の転換 ▶ Step2～3
- ③ 「貢献」戦略の再構築・明確化 ▶ Step4～5
- ④ 準備行動の計画と実施 ▶ Step6

【事前準備】

1)はじめに、事前課題として、「棚卸シート」を活用し、自身のキャリアを棚卸しておく(←Step0)。なお、この段階では、何故自身のキャリアを棚卸しなければならないのかについての深い理解がなくてもかまわない。

【研修実施】

2)定年到達前の早い段階から、自身がこれまで培ってきたキャリア全般に係る事項を棚卸し、高年齢期はどのような強みを活かし、どういった活躍の場を見つけるのか、何をテーマに職業人生を歩むのか、あらかじめ考えておくことが必要であることを事前に認識させる(←Step1)。ここで、はじめに自身のキャリアを棚卸しなければならないことの理解を深めさせる。

3)その上で、本人に自身の「やりたいこと」(will) (←Step2)と「できること・貢献できること」(can) (←Step3)を洗い出させる。具体的には、Step0で作成した「棚卸シート」

を振り返りながら、自身の「やりたいこと」(will) と「できること・貢献できること」(can) を深堀させる。

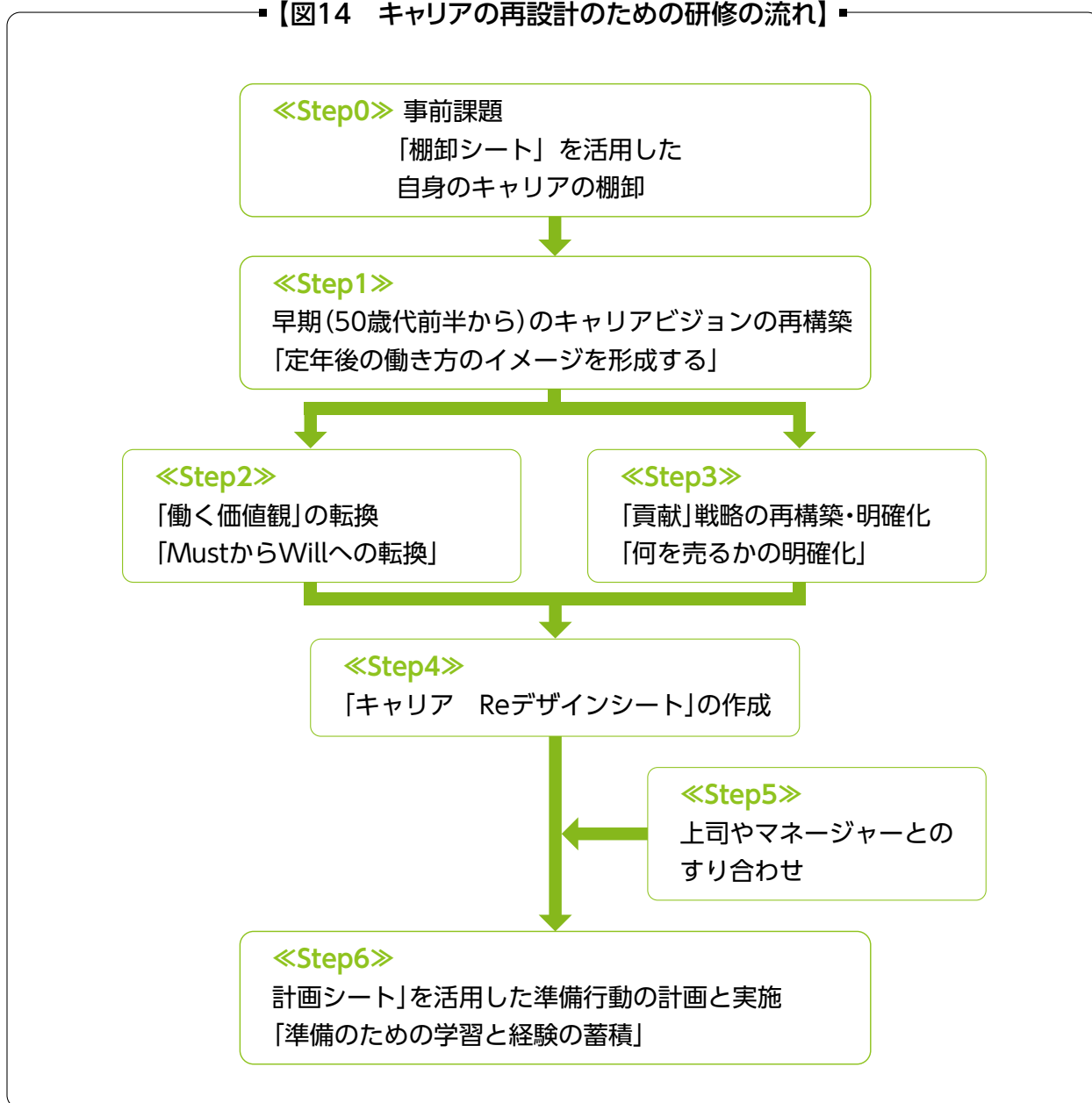
4)洗い出した自身の「やりたいこと」(will)、「できること・貢献できること」(can) を整理して、自身が目指す今後の方向性、要は「めざしたい姿」を「キャリア Reデザインシート」として取りまとめる (←Step4)。

5)作成した「キャリア Reデザインシート」を上司やマネージャーの意向（会社の「求めていること」(must)）とすりあわせ、「めざしたい姿」をオーソライズさせる (←Step5)。

6)最後に、その「めざしたい姿」になるために必要となる行動計画を立てさせ、「計画シート」にとりまとめる (←Step6)。

※研修のゴールを、受講者が「キャリア Reデザインシート」を記入するところにおく場合は、1)～4)までを行うこととなる。

▪【図14 キャリアの再設計のための研修の流れ】▪



Senior
×
Company

IV. 研修プログラム

1 研修プログラムの概要

(1) 研修プログラムの目的

本研修プログラムは、「Ⅲ. 電経連版キャリア再設計研修プログラムのねらい、開発手順、骨格」をもとに、業界汎用の研修プログラムとして作成したものである。内容の詳細・構成は、自社の状況や既存研修プログラムに合わせて作り替える、あるいは必要事項のみを抽出して研修に活用していただきたい。

(2) 研修プログラムにおける研修目標について

本研修プログラムでの目標は、「60歳を越えてもいきいきと働くための戦略をたてる」ことにある。これを可視化するため、研修対象者には成果物として「キャリア Reデザインシート」の作成を目指してもらったこととした。

「キャリア Reデザインシート」は、自身の本当にしたいこと (will) やできること (can) を研修が進む中でまとめ、自分がどのmustに向けてどのように動いていくかを明確化するシートと位置付けている。自身のキャリアを改めて見つめ、考え直すという点では、就職活動等で作成するエントリーシートのようなものである。

(3) 研修の組み立て方法について

研修の流れについては、前項 (P.22~23) の「3. 研修プログラムの骨格」を参照のこと。また、研修を組み立てる際の基本的な考え方については、「V. 研修プログラム 企画立案者用テキスト」を参照のこと。

(4) 研修実施時の留意事項

注意していただきたいのは、受講者に対して研修受講前に事前課題として「キャリア Reデザインシート」を提示しないことである。研修前の課題として提示すると、研修の意味を曲解する受講者や、本当のwill・canを実感しないまま「キャリア Reデザインシート」を作りこんでしまう受講者が出る可能性がある。自身のwill・can・mustを考え直すことは研修受講中に行い、最後にそのとりまとめの最終成果物として「キャリア Reデザインシート」を位置づけていただきたい。

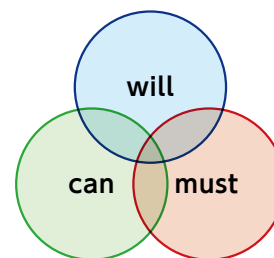
2 研修カリキュラム

目的

60歳を越えてもいきいきと働くための戦略をたてる

キーポイント

will : 自分がしたいこと
can : 自分にできること
must : できなければならないこと / しなければならないこと → 周り（会社やお客様・家族など）から期待されること



注: Step No. は、P.22～23の「3. 研修プログラムの骨格」、また、P.41～49の「V. 研修プログラム 企画立案者用テキスト 2. 準備の段階」と連動している。

【事前課題】

Step No.	講義 No.	講義内容	3つの輪	内容	手法	使用する物
Step0	0	自身のキャリアの棚卸	can (思い込み)	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリア全般の洗い出し └これまで培ってきた知識 └スキル └行動特性 └職業観 	課題 (個人ワーク)	使用するワークシート ・シート1: 棚卸シート ・別紙: スキル一覧 ※本シートはNo.5 自己把握～can～にて使用する

【研修前半】

Step No.	講義 No.	講義内容	3つの輪	内容	手法	使用する物
—	1	本研修で目標とすること (10分)	—	<ul style="list-style-type: none"> ・なぜこの研修が必要なのか └なぜこの研修を企画することになったのか └研修の目的・流れに関する説明 	講義	使用するワークシート ・なし
—	2	キャリア・ライフプランを考える (5分)	will can must	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリアとは ・現状をキャリアデザインの3つの輪にあてはめる ・「人生(ライフプラン)」について考える ※前向きに働くために知っておきたい「変化」を考える	講義	使用するワークシート ・なし
Step1	3	早期(50歳代前半)のキャリアビジョンの再構築 ・キャリアビジョンの多様性を考える (30分)	—	<ul style="list-style-type: none"> ・ワークテーマ └今後生きていくうえでどのような変化が発生すると思うか? ※踏まえた上で、自分はどうか考えてみよう	講義 個人ワーク グループワーク	使用するワークシート ・なし
Step2	4	「働く価値観」の転換 ・自己把握～will～ (45分)	will	<ul style="list-style-type: none"> ・ワークテーマ └純粋にwillを考える ※いきいき働いている人と比べて、自分はどのような人なのかを考えてみよう	講義 個人ワーク グループワーク	使用するワークシート ・なし

Step No.	講義 No.	講義内容	3つの輪	内容	手法	使用する物
Step3	5	「貢献」戦略の再構築・明確化 ・自己把握 ～ can ～ (45分)	can	・ワークテーマ ↳そもそも自分はどうな人？ ※canをmustと一致させるための色々なパターンを確認しよう	講義 個人ワーク グループワーク	使用するワークシート ・事前課題(シート1) ・別紙:スキル一覧
Step4	6	「キャリア Reデザインシート」の作成 ①売り先を考える (45分)	must	・willとcanを意識しながらmust(求められている役割・人物像)と「市場価値」について聞いてみよう ↳自社について聞いてみよう ↳他社について聞いてみよう ↳起業について話を聞いてみよう ↳仕事から離れた人の話を聞いてみよう	講義	使用するワークシート ・別紙:スキル一覧 ※各mustに必要なスキルを各々で確認する際に使用
Step 4	7	「キャリア Reデザインシート」の作成 ②何を売るかを明確にする_1 (5分)	will + can + must	・自分の「やりたい仕事」「なりたい自分」を ↳売り込む先はあった？ ↳どうしたら売れそう？ ・自分の「できる」を ↳売り込む先はあった？ ↳どうしたら売れそう？ …【研修後半】「目標を立てる」への導入 ※1つの紙にまとめてみよう	講義	使用するワークシート ・なし
	8	「キャリア Reデザインシート」の作成 ③何を売るかを明確にする_2 (15分)	will + can + must	・とりあえず書いてみよう(「キャリア Reデザインシート」) ・自分が思う「やりたい仕事」「なりたい自分」に足りないことをピックアップしてみよう …【研修後半】「目標を立てる」への導入	講義 個人ワーク グループワーク	使用するワークシート ・シート2:キャリア Reデザインシート ・別紙:スキル一覧

【中間課題】

Step No.	講義 No.	講義内容	3つの輪	内容	手法	使用する物
Step 5	9	自分の売り方を考える	will + can + must	・上司・マネージャーにアドバイスをもらおう/自分の求められている「役割」は何かを知ろう 「もしも1年後に自分を雇うとするならば」 ・必要があれば、「キャリア Reデザインシート」を書きなおそう	課題 (個人ワーク)	使用するワークシート ・シート2:キャリア Reデザインシート ・別紙:スキル一覧

【研修後半】

Step No.	講義 No.	講義内容	3つの輪	内容	手法	使用する物
Step1 ～ 4	10	振り返り (15分)	will can must	【研修前半】 No.1～8を振り返る	講義	使用するワークシート ・シート1：棚卸シート ・シート2：キャリア Re デザインシート ・別紙：スキル一覧
Step 4 ～ 5	11	共有 (15分)	will + can + must	・【中間課題】 No.9の内容を共有しよう ・【中間課題】 No.9で発生した「悩み」を共有・検討しよう	グループワーク	使用するワークシート ・シート2：キャリア Re デザインシート ・別紙：スキル一覧
Step6	12	準備行動の計画と実施 ・目標を立てる～canを大きくする～ (30分)	can	・計画表を作成しよう └毎日 └1週間 └1ヵ月 └3ヵ月 └半年 └1年 └2年 └3年 └5年	講義 個人ワーク グループワーク	使用するワークシート ・シート3：計画シート ・別紙：スキル一覧

シート1：棚卸シート

自身のキャリアを振り返り、棚卸してもらおう。
まずは自己診断からスタートする。

氏名： _____

所属： _____

〈1. スキル〉

下記各スキルに関し、今現在のご自身の現在のレベルについて、
ご自身に最も当てはまるレベルを別紙「スキル一覧」から選び、下記に記載してください。

▼基本スキル

遂行能力

- | | |
|-----------|-----|
| 1 主体性 | () |
| 2 チャレンジ精神 | () |
| 3 誠実性 | () |
| 4 責任感 | () |
| 5 論理性 | () |
| 6 課題解決能力 | () |
| 7 信頼性 | () |

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

- | | |
|-------|-----|
| 8 専門性 | () |
| 9 創造性 | () |

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

- | | |
|--------------------|-----|
| 10 自己管理能力 | () |
| 11 潜在的可能性 (ポテンシャル) | () |
| 12 一般常識 | () |
| 13 語学力 | () |

▼ヒューマンスキル

コミュニケーション

- | | |
|----------------|-----|
| 14 発信力 | () |
| 15 傾聴力 | () |
| 16 柔軟性 | () |
| 17 共感性 | () |
| 18 状況把握力 | () |
| 19 説得力 | () |
| 20 人の気持ちを理解する力 | () |
| 21 人間関係構築力 | () |
| 22 巻き込み力・働きかけ力 | () |
| 23 対人ストレス耐性 | () |
| 24 差別・偏見 | () |

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

- | | |
|------------|-----|
| 25 リーダーシップ | () |
| 26 協調性 | () |
| 27 柔軟性 | () |
| 28 育成力 | () |

▼事務スキル

- | | |
|---------------|-----|
| 29 正確性 | () |
| 30 専門性 | () |
| 31 作業ルール把握力 | () |
| 32 説明力 | () |
| 33 Word | () |
| 34 Excel | () |
| 35 PowerPoint | () |
| 36 VBA | () |

▼営業スキル

- | | |
|-----------|-----|
| 37 情報収集力 | () |
| 38 予測力 | () |
| 39 顧客分析力 | () |
| 40 計画力 | () |
| 41 提案力 | () |
| 42 商品知識 | () |
| 43 契約知識 | () |
| 44 同業他社知識 | () |

研修ターゲットにとって必要なスキルを
レベル分けし、別紙「スキル一覧」に
一覧化しておく。

〈2. 経験〉

(1) ご自身の職務経験を年代順に記載してください。

年月	会社名 ／部署名	業務内容	自己評価	楽／辛	成長	○／×

職歴の書き出しだけでなく、その業務が楽しかったのか辛かったのか、自分が成長する努力を行った仕事だったのか、またその仕事をしてみたいのかの自己評価欄を含めた。

(2) 会社以外での活動・経験を記載してください。

年月	活動団体	活動内容	自己評価	楽／辛	成長	○／×

〈参考シート〉

職務経歴の内容の中で「楽しい」が見つからなかった場合は、以下を参考に業務分解を行い、個別に見た中で「楽しかった内容」「辛くなかった内容」の共通点を見つけてみましょう。

(例) セミナー受付業務

大分類		中分類		小分類		業務タイプ	○/△/×
1	申し込み処理	1.1	受付処理	1.1.1	受付(電話・メール)	固定	×
				1.1.2	申込書類の点検	固定	
				1.1.3	申込内容の確認	固定	×
				1.1.4	申込内容の入力	変動あり	
				1.1.5	申し込み登録	変動あり	
				1.1.6	申し込み完了の連絡	変動あり	×
				1.1.7	ファイリング	固定	
2	請求・支払処理	2.1	請求処理	2.1.1	データの取り込み	固定	
				2.1.2	請求データ修正	固定	
				2.1.3	請求伝票入力	固定	
				2.1.4	請求伝票送付	固定	
				2.1.5	未入金データ処理	固定	

↓↓↓↓

<p>苦手な作業 ・人と話すこと ※電話・接客・メールはいずれも×</p>
<p>楽しかった内容・辛くなかった内容 ・定型作業 ・資料づくり、数値・データを用いた作業</p>

大分類		中分類		小分類		業務タイプ	○/△/×

↓↓↓↓

<p>苦手な作業</p>
<p>楽しかった内容・辛くなかった内容</p>

シート2: キャリア Re デザインシート

氏名: _____

所属: _____

自身の希望する業務内容と、それに対するアピールポイントを記載してください。

〈1. 希望内容〉

雇用形態	正社員(再雇用)
業務内容・職場関連	○部門●●部 ●●業務 希望勤務地: 東京23区内

〈2. アピールポイント〉

以下業務経験あり

2000年4月～2009年3月
○部門○部門 ●●チーム
XX管理業務
↳XXXX管理
XX
↳XXXX受付
XX

2010～2018年現在
○部門○部門 ●●チーム
XX管理業務
↳XXXX管理
XX
↳XXXX受付
XX

本業務経験におけるマネジメント経験において培った○○の意識・人脈は、○部門における○○業務において特に活かせるものと考えております。
また、社外活動・趣味として下記内容も行っており、XXXXXXXXXXXX。

〈3. スキル〉

▼基本スキル

- 遂行能力**
- 1 主体性 ()
 - 2 チャレンジ精神 ()
 - 3 誠実性 ()
 - 4 責任感 ()
 - 5 論理性 ()
 - 6 課題解決能力 ()
 - 7 信頼性 ()

- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- 8 専門性 ()
 - 9 創造性 ()

- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- 10 自己管理能力 ()
 - 11 潜在的可能性(ポテンシャル) ()
 - 12 一般常識 ()
 - 13 語学力 ()

▼ヒューマンスキル

- コミュニケーション**
- 14 発信力 ()
 - 15 傾聴力 ()
 - 16 柔軟性 ()
 - 17 共感性 ()
 - 18 状況把握力 ()
 - 19 説得力 ()
 - 20 人の気持ちを理解する力 ()
 - 21 人間関係構築力 ()
 - 22 巻き込み力・働きかけ力 ()
 - 23 対人ストレス耐性 ()
 - 24 差別・偏見 ()

- XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
- 25 リーダーシップ ()
 - 26 協調性 ()
 - 27 柔軟性 ()
 - 28 育成力 ()

▼事務スキル

- 29 正確性 ()
- 30 専門性 ()
- 31 作業ルール把握力 ()
- 32 説明力 ()
- 33 Word ()
- 34 Excel ()
- 35 PowerPoint ()
- 36 VBA ()

▼営業スキル

- 37 情報収集力 ()
- 38 予測力 ()
- 39 顧客分析力 ()
- 40 計画力 ()
- 41 提案力 ()
- 42 商品知識 ()
- 43 契約知識 ()
- 44 同業他社知識 ()

自身に不足しているスキル: ○○○○ / ○○○○ / ○○○○

シート3：計画シート

「キャリア Re デザインシート」に記載した内容に対して必要なスキルに関し、今後学んでいきたい・伸ばしていきたいスキル・目標を書き出しましょう。

※レベル感については別紙「スキル一覧」をご覧ください。

氏名：

所属：

到達目標 年	Will 目指したい姿 (最終目標) どうなっていたいか	行動計画 必要だと思われる 基本スキル項目等	実施事項 そのために行っていくこと	上司評価
() 年先			毎日： () 年後まで： () 年後まで：	
() 年先			毎日： () 年後まで： () 年後まで：	
() 年先			毎日： () 年後まで： () 年後まで：	

別紙：スキル一覧

各ワークシートで使用する「スキル」の内容については本一覧にてご確認ください。

▼○○スキル

No	スキル名	定義	行動例
1	主体性	物事に進んで取り組む能力	レベル1：自分が何をしたらいいかわからない／動く必要性を感じない／指示がないと動けない レベル2：目的・目標は分かるが、そのために何をすれば良いかわからない／行動してみるものの、うまくいかない レベル3：わからないことを周囲に聞きながら、目的に向かって行動ができる レベル4：何をすべきか・引くべきかを自らの意思で考え、判断し、行動することができる
2	チャレンジ精神	リスク・危険を恐れず、新しいモノ、高い目標に臆せず挑戦していく力	レベル1：経験のある仕事は手を抜かずまじめに対応するが、やったことのない仕事は躊躇してしまう レベル2：新しい業務であっても上司から振られれば自分のできる範囲で対応する レベル3：新しい業務、高い目標であっても周囲の力を借りながら、達成のために行動ができる レベル4：全く新しい業務に対し、成果を出すために自ら方法を考え行動する
3	誠実性	XXXXXXXXXX	レベル1：XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX レベル2：XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX レベル3：XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX レベル4：XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
4	責任感	XXXXXXXXXX	レベル1：XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX レベル2：XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX レベル3：XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX レベル4：XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
5	論理性	XXXXXXXXXX	レベル1：XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX レベル2：XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX レベル3：XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX レベル4：XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
6	課題解決能力	XXXXXXXXXX	レベル1：XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX レベル2：XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX レベル3：XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX レベル4：XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

自社にて使用している採用スキル一覧や
マネジメントスキル一覧等を踏まえて作成する。

MEMO

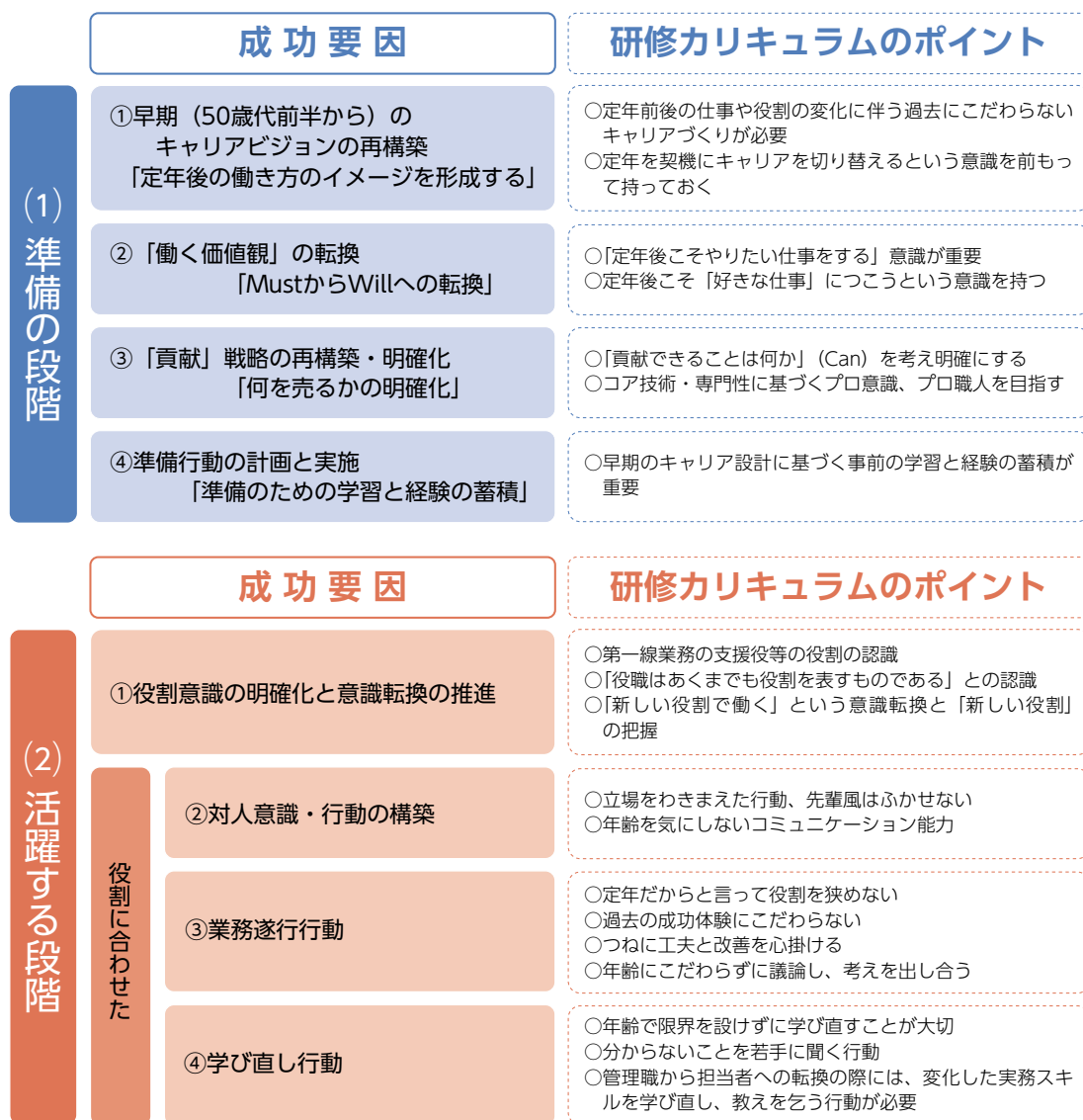
A series of horizontal dashed lines for writing.

Senior
×
Company

V. 研修プログラム 企画立案者用テキスト

1 「活躍するシニア社員」の成功要因と研修カリキュラムとの関係

- ・電機・電子・情報通信産業でいきいきと働くシニア社員及びその上司を対象としたヒアリング調査結果を基に、いきいきと働く＝「活躍するシニア社員」の成功要因を抽出した。
- ・「活躍するシニア社員」の成功要因は、大きく「(1)準備の段階」と「(2)活躍する段階」に分類でき、さらにそれぞれ4つの構成要因から成り立っていることが把握できた。
- ・ここでは、この「活躍するシニア社員」の成功要因を踏まえ、シニア社員がいきいきと働くために必要となる項目を身に付けさせるための研修カリキュラムを作成した。研修カリキュラムでは、「(1)準備の段階」に求められる、キャリアの再設計により60歳以降もいきいきと働くことを可能にするための「戦略」を構築させることを主な内容とした。



- ・なお、「(2)活躍する段階」に関しても研修を組み立てようとする場合は、研修カリキュラム作成時のポイントと教材作成に資する事例集を掲載してあるので（P.51～59）、参考にさせていただければ幸いです。

2 準備の段階

シニア社員がいきいきと働くために必要となる項目を身に付けさせるための研修カリキュラムを作成した。

研修カリキュラムでは、キャリアの再設計により60歳以降もいきいきと働くことを可能にするための「戦略」を構築させることを主な内容としている。本稿では、研修を組み立てる際の基本的な考え方と受講生に考えさせるポイント、また、教材作成に資する事例を取りまとめている。

(1) 本稿の狙い

「(1)準備の段階」では、シニア社員がいきいきと働くために、本人の「やりたいこと」(will)、「できること」(can)と会社が「求めていること」(must)を事前にすり合わせておくための方法を記載している。

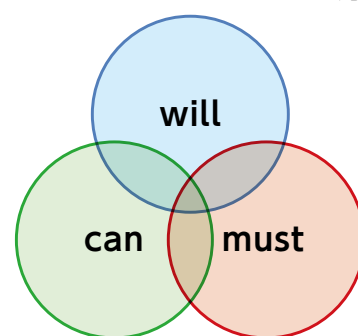
本人の「できること」、「やりたいこと」と会社が「求めていること」がうまくマッチングできることが、シニアになってもいきいきと働くための鍵を握るからである。

そこで、はじめに、60歳到達前の早い段階（例えば50歳代前半）から、自身がこれまで培ってきたキャリア全般に係る事項を棚卸しし、60歳以降はどのような強みを活かし、どういった活躍の場を見つけるのか、何をテーマに職業人生を歩むのか、あらかじめ考えておくことが必要であることを事前に認識させる（←Step1）。

その上で、本人に自身の「やりたいこと」(will)、「できること」(can)を洗い出させ（←Step2～3）、「キャリア Reデザインシート」として整理してもらうこととする（←Step4）。

作成した「キャリア Reデザインシート」と上司やマネージャーの意向（会社の「求めていること」(must)）をすりあわせ（←Step5）、「めざしたい姿」がオーソライズできたら、その「めざしたい姿」になるために必要となる行動計画を立てさせる（←Step6）。

こうした流れに基づいて研修を進めていくことにより、シニア社員一人ひとりにふさわしい、60歳以降もいきいきと働くことを可能にするための「戦略」を構築させることが本稿の狙いである。



(2) 本稿の構成

【テーマ】 Step〇 〇〇〇〇〇〇〇〇	
<p>▼研修目的▼ 〇〇〇〇</p> <p>研修のポイント</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> Point 〇 </div> <p>コンテンツ作成の考え方 ・本テーマの狙い、気付いてもらいたいことなど、コンテンツ作成の際の考え方を解説している。 ※文章の語尾を修正することで、講義用テキストとしても活用できるようにしている。(例：「…が必要であることを理解させる。」→「…が必要である。」)</p>	<p>個人ワーク、グループワークの題材例 ・キャリアの棚卸の必要性、また、実際に棚卸を行うための気づきを与えるための個人ワーク、グループワークを行う際の題材例</p> <p>【先輩社員（いきいきと働くシニア社員）の声】 ・当業界でいきいきと働くシニア社員に対するヒアリング結果の紹介</p> <p>【上司の視点（いきいきと働くシニア社員のために）】 ・当業界でいきいきと働くシニア社員の上司に対するヒアリング結果の紹介 ※自社の特徴や受講者の属性等に基づき、ワークの題材として活用してほしい。</p>

※なお、Step4は「キャリア Reデザインシート」の作成作業、Step5は上司やマネージャーとの面談となるため、以下のStepごとの説明からは外してある。

「定年後の働き方のイメージを形成する」

研修
目的

「変化」を前向きに乗り切り、自身でキャリアを切り開くという意識を持たせる



- 定年前後の仕事や役割の変化に伴う過去にこだわらないキャリアづくりが必要
- 定年を契機にキャリアを切り替えるという意識を前もって持つておく

【コンテンツ作成の考え方】……………

定年がこれまでのような職業生活の終着点から、職業生活の一つの通過点、もしくは新たな職業生活の出発点に変化している。例えば、50歳の人であれば65歳までの15年をいかに充実させ、意義のあるものにしていくかが自身の人生にとって大きな課題となる。まずは、職業生活が長くなることと、それに伴い自分自身で職業キャリアを考えなければならない時間軸が延びることになることを認識させる。

そのうえで、職業生活の後半戦もいきいきと働いていくためには、定年到達前の早い段階から、これまで培ってきた知識、スキル、行動特性、職業観といったキャリア全般に係る事項を棚卸しし、高年齢期はどのような強みを活かし、どういった活躍の場を見つけるのか、何をテーマに職業人生を歩むのか、あらかじめ考えておくことが必要であることを理解させる。

定年到達によって、それまで就いていた仕事が変わるだけでなく、役割の変化や専門性発揮の場の変化、上司と部下の関係の変化、といったさまざまな変化が訪れることが少なくない。こうした自身のキャリアをめぐる変化をうまく乗り越え、新たに活躍の場を見つけた人が、今までと同様、職場でいきいきと働き、周囲から尊敬される人でいられることを理解させる。

最初にやることは、こうした変化した自分をイメージさせること。そのためにも、定年後も“いままでの延長”という意識から脱却し、定年を「新しい自分になるための出発点」というように前向きに捉え直してもらう。そのために、いまのうちから自ら主体的にキャリアを作り、自らが望む働き方を選択するための準備をしておくことが必要であることを理解させる。

・【個人ワーク、グループワークの題材例】・

【受講生に考えさせるポイント】

- ①シニア社員になると、仕事をしていくうえでどのような変化が発生すると思うか？
例) 仕事内容、役割、上司・部下との関係、人間関係等
- ②こうした変化に見舞われた時、あなたはどのように感じると思うか？ また、シニア社員になった時、あなたは若い世代からどのように思われるか？
- ③こうした変化が訪れても、いきいきと働き続けるシニア社員とはどのような人か？
- ④あなたがいきいきと働き続けるシニア社員になるためにはどういった行動変容が必要になるのか？

【ケーススタディ】

- ・会社の研修で「過去のキャリアにこだわるのはやめましょう」と指摘されたが、その通りである。定年後は立場も役割も異なるのだから、これは心がけるべきことだ。それができないなら、雇用延長を選択しなければいい。
- といった意見に対してどう思うか？

【先輩社員（いきいきと働くシニア社員）の声】・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

● 役割変化に伴う過去にこだわらないキャリアづくり

- ・定年後こそ自分にとってやりたい仕事、気持ちが前向きになれる仕事に取り組めるとよいと思う。それだけに定年以前から検討を始めることが大事となるので、節目の研修を自身のキャリアについて考えるきっかけと捉えてほしい。

● 「定年契機にキャリア切り替え」意識の必要性

- ・40代後半のときにキャリアについて上司と話し合った。21世紀を目前にして、これからの時代の職業人のあり方などを考えたかったからである。そこで「挑戦したほうがいい」と上司からも背中を押されたので、50歳のときに社会保険労務士資格を取得した。この時期に自分の知識・スキルの確認ができたことは、大変によかったと思う。
- ・40代でのライフプランセミナーは、これまでキャリア、今後のキャリアを考えていくうえでは有意義な折り返し地点であり、好機であると思う。定年後のことを考えるにしても、十分な準備期間がとれるからだ。
- ・自分自身でキャリアを考えるとといったことは50代までなかった。いまの世代に対しては人事がそうした指導を始めているようで良いことだと思う。

【上司の視点（いきいきと働くシニア社員のために）】・・・・・・・・・・・・・・・・

- ・幹部を経験した人たちのなかには、プライドや実績を盾にして頑固な発言をする人もいるが、上司の立場としては、過去の業績にリスペクトをしながらも、いまの仕事では求められていないことは何か、逆にいまの職場に求められていることは何か、そして、シニア社員がこの業務に選ばれた理由をきちんと説明していくことが必要である。

「MustからWillへの転換」

研修
目的

「変化」に対する「マイナス」意識を「プラス」に転換させる



- 「定年後こそやりたい仕事をする」という意識が重要
- 定年後こそ「好きな仕事」をしようという意識を持つ

【コンテンツ作成の考え方】.....

これまでは企業によって与えられた仕事や役割を、幾多の困難を乗り越えながらも責任を持ってやりとげること生きがいを感じてきた社員が少なくない。

ただし、会社勤めをしていると、どうしても目先の仕事に追われ、将来のことを考える時間が無くなってしまふことも事実である。

気づいた時には定年まであと間近、定年後の自分の存在意義を見失ってしまい、喪失感に苛まれてしまふ社員も珍しくない。

そのためには定年後も会社がシニア社員に求めること (Must) を全うするのはもちろんであるが、せつかく定年という一つの区切りを迎えるので、今まで培ってきた長いキャリアのなかで感じてきた「好きなこと」「やりたいこと」(Will) を定年後の仕事にするという意識を持つことも、長い職業生活、最後までいきいきと働くためには重要であることを理解させる。

なかには役職から外れるシニア社員もいるが、見方を変えれば、役職から外れることで過大な責任から解放される、本来やりたかったことができる、といったポジティブなイメージに転化させることも重要である。

定年後も「好きなこと」「やりたいこと」を続けることは何も自らが主人公であり続ける、ということではない。もちろん、定年後も自身が「好きなこと」「やりたいこと」を行える環境にあることはうれしいことであろうが、自分の「好きなこと」「やりたいこと」を後進に伝えていくこと、要は自分がサポート役にまわることもやりがいに通じることを理解させる。

長きにわたるキャリアの中で見つけた「好きなこと」「やりたいこと」は大きな財産であり、こうした財産を定年以降も活かしていくことがシニア社員の生きがいにつながることを理解させる。そのために、まずは、自分の「好きなこと」、シニア社員になったら「やりたいこと」を主体的に考えさせる。

■ 【個人ワーク、グループワークの題材例】 ■

【受講生に考えさせるポイント】

- ①あなたのまわりにいるいきいきと働くシニア社員はどんな仕事をしているか？ 何らかの形で過去の経験を活かしているか？ それがどのような働きがいに結びついていると思うか？
- 例) 定年前と同じように第一線で働いている、以前からやりたいと言っていた仕事に従事している、培ったキャリアを何らかの形で活かしている、若い人へのスキルの継承、遊軍的な存在など
- ②あなたがいままで仕事をしてきた中で見つけた「好きなこと」はどういったことか？
- ③あなたはシニア社員になったら「やりたいこと」はあるか？ あなたの「好きなこと」を活かして働き続けるにはどうしたらよいと思うか？

【ケーススタディ】

- ・品質保証に関する仕事を一貫して行ってきたが、定年後もこれまでの経験を活かして、後輩に対して技術指導や顧客対応の指導をしている。これから定年を迎える人に対しては、私のように「やらされ感でなく、やりたいことをやるべきだろう」とアドバイスをしたい。
- あなたにとって定年後も「やりたい仕事」は何か？

【先輩社員（いきいきと働くシニア社員）の声】……………

● 「定年後こそやりたい仕事をする」意識が重要

- ・若いころに、尊敬する上司から、「人生の半分、いや3分の2の時間は仕事に費やしているのだからこそ、仕事を好きだと思ってやれ!」と言われ、その通りだと思っていまでも体現している。私のようなシニア社員の持つ人脈や情報チャネルという資産を若い人に利用してもらいたいと思っている。

● 定年後こそ「好きな仕事」をしようという意識をもつ

- ・入社以来一貫して取り組んできた設備保全という仕事が好きだからこそ、また、自身が培ってきた技術を活かしたいと思ったからこそ、定年後もこの会社でこの仕事を続ける決心ができた。
- ・後輩から再雇用に向けた相談を受けたときは、「仕事が好きなら、残ったら」と言っている。定年を機に他社へ転職した元社員を見てみると、「カネだけで動くな。義務感で会社に行くことになりかねないからだ」と、つい言いたくなってしまふ。

【上司の視点（いきいきと働くシニア社員のために）】……………

- ・定年前の社員にとって、いままで業務はMustで行わなければならなかったが、定年後は肩の荷を下ろし、持つべき責任が軽減されることもあり、自分のWill（意志ややりたいこと）を重視して会社に貢献してほしいと思っている。

「何を売るかの明確化」

研修
目的

定年後に会社や組織に「貢献できること」(Can) を考える



- 「貢献できることは何か」を考え明確にする
- コア技術・専門性に基づくプロ意識、プロ職人を目指す

【コンテンツ作成の考え方】.....

定年後もいきいきと働くためには、企業から必要とされる存在、職場の仲間が喜んで受け入れてくれる存在になることが前提となる。現役時代とは仕事の役割や立場、働き方が変わることもあり、また、若手・中堅社員を側面から支援するという視点も重要になることも受け止めさせながら、自分がどのようなことで会社や組織に貢献できるかを考えることが重要なことを理解させる。

定年後もいきいきと働いているシニア社員の特徴をみると、自身のキャリアの中で培ったスキルを継承する達人として、あるいは、特定の分野での専門性を活かして職場にとってなくてはならない存在として、周囲から一目置かれている姿が浮かび上がってくる。

要は、自分ができるとこと(Can)を強みにすることが基本となることから、「自分の強みは何で、それを定年後どのように活かしていけばよいのか」を、早い時期から考えることが必要であることに気付かせる。

なかには、自分はいろいろな仕事に従事してきたので、特に専門と言えるような高い技術や知識は持っていない、と悩む者もいるかもしれないが、それは自分が気づいていないだけで、長いキャリアを振り返ってみれば、必ずや自身の強みを見つけることができるはずだということを理解させる。

自身の経験してきた仕事から身に付いた「自分ができるとこと(Can)」を見つけるには、「仕事で身に付けた力」「保有資格」「人物面の素養」の3つの視点から考えさせるとよい。

- ・「仕事で身に付けた力」は職種(例えば、開発、品質管理、営業など)から得られた力
- ・「保有資格」は保有する資格やスキル(例えば、電気関係の資格、技能士、社内資格、弁理士など仕事に深く係る資格)
- ・「人物面の素養」は自身の強みとなる性格や特徴(例えば高いコミュニケーション力、サポートするのが得意、メンター経験、人的ネットワークなど)。

こうした視点を踏まえて自らのキャリアを振り返っていくと、「実はけっこういろいろな種類の仕事に携わっていたのだな」と改めて気づいたり、「この仕事にはこんなに長く携わってきたのか」といった再発見があったりするので、こうした「気づき」を得ながら自分ができるとこと(Can)を見つけていくように促す。

■ 【個人ワーク、グループワークの題材例】 ■

【受講生に考えさせるポイント】

- ①あなたはこれまでどのような仕事に就いていたか？ 年代ごと（20代、30代、40代…）に職種、部署などを洗い出す
- ②あなたはどのような資格や特別なスキルを持っているか？ それはいつ、どのような目的で取得したか？ 定年後も活かすにはどうしたらよいか？
- ③あなたはきれいな上司や部下ともうまく関係を築いてきたか？ そのためにどのような配慮や工夫をしたか？
- ④社内の人脈、また、顧客、取引先、提携先といった外部の方との人脈は？
- ⑤あなたは会社の中でどのような役割を担ってきたか？

【ケーススタディ】

- ・安全活動、組合役員を長くやっていたので工場内の人脈は豊富だ。職場では一番若い社員がCAD/CAMを担当しているが、設計部門には顔が利かず仕事が難航する場合がある。そういったときは、私の出番だ。
- あなたが定年後も会社に貢献できることは何か？

【先輩社員（いきいきと働くシニア社員）の声】……………

● 「貢献できることは何か」を考え明確にする

- ・定年後の仕事については、「これまで培ってきたものを、後輩に引き継ぎたい」と自分自身から上司に申し出た。これまでは業務をきっちりこなすことに邁進してきたので、定年を区切りに後進へバトンタッチしたいと考えていた。それがシニア社員としての使命だと思っていたからだ。
- ・定年を迎える直前までは辞めるつもりだったが、後輩から「これまで会社に迷惑を掛けたと思って、恩返ししてほしい」と言われた。確かにそれまで好きな仕事をやって会社人生を歩んできたのだから、後輩の言うとおり少し恩返しをすべきとの思いに至り、継続雇用を選択した。

● コア技術・専門性に基づくプロ意識、プロ職人

- ・設備管理業務に就いているが、簡単なものはすべて自前に対応して、メーカーに修理依頼するかどうかの判断も行っている。そういう意味では、部内、工場内の社員からは重宝がられていると思っている。故障の程度にもよるが、素早く対応することをモットーにしている。これが、相手から喜ばれ、やり甲斐につながっている。

【上司の視点（いきいきと働くシニア社員のために）】……………

- ・自分の部下にはシニア社員が何人かいるが、それぞれ確固たる技術を有しており、働きぶりは定年前後でまったく変わらない。やはり、技術のある人は「メッキが剥がれない」といえよう。

「準備のための学習と経験の蓄積」

研修
目的

定年後もいきいきと働くために今からやるべきこと、できることを考える



- 早期のキャリア設計に基づく事前の学習と経験の蓄積が重要
- 新しい仕事を早くこなせるようになるための新たな知識の習得も必要

【コンテンツ作成の考え方】.....

定年以降もいきいきと働くためには、早期にキャリアを設計し、それに基づく事前の学習と経験の蓄積が重要になる。

よって、めざしたい姿がオーソライズされたら、そのための具体的な行動計画を立てるように促す。

例えば、今から「5～4年先」「3～2年先」「1年先」といった順にめざしたい姿を具体的にイメージさせ、めざしたい姿になるために必要だと思われる行動計画や実施事項を明確にさせる。

「めざしたい姿」には、自分が定年後もいきいきと働くために、「この年齢までにはこうなりたい」という姿をイメージさせる。

「行動計画」には、なりたい姿になるために必要だと思われるレベルアップ項目、専門知識、スキル、資格などにはどんなものがあるかを具体的に記入させる。

「実施事項」には、なりたい姿を実現するためにやっておきたいこと、やらなければならないことなどを具体的に記入させる。

イメージは以下の通りである。

	めざしたい姿 どうなっていたいのか	行動計画 必要だと思われる 基本スキル項目等	実施事項 そのためにやっておきたいこと
()年先			
()年先			
()年先			
?			

また、定年以降新しい仕事に就くことが決まった際には、新しい仕事を早くこなせるようになるための知識の習得も必要になることを理解させ、必要となるスキルをすみやかに身に付けるように促す。

・【個人ワーク、グループワークの題材例】・

【受講生に考えさせるポイント】

- ①あなたの歩もうとするキャリアを確実なものとするために必要だと思われるレベルアップ項目、専門知識、スキル、資格などにはどんなものがあるか？
- ②①を踏まえ、いまからできることを「5～4年先」「3～2年先」「1年先」といった時系列でまとめるとどうなるか？

【ケーススタディ】

- ・40代後半のときにキャリアについて上司と話し合った。21世紀を目前にして、これからの時代の職業人のあり方などを考えたかったからである。そこで「挑戦したほうがいい」と上司からも背中を押されたので、50歳のときに社会保険労務士資格を取得した。この時期に自分の知識・スキルの確認はできたことは、大変によかったと思う。
- あなたが定年後もいきいきと働くために、今から準備しておくことや新たに身に付けたスキルは何か？

【先輩社員（いきいきと働くシニア社員）の声】・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

● 早期のキャリア設計に基づく事前の学習と経験の蓄積が重要

- ・役職定年とともに営業から人事系へ異動となった。その際、同僚たちから勧められ、また彼らのチャレンジ精神に大きく触発されたこともあり、産業カウンセラーやその他仕事に関連する資格を取得していった。こうした資格取得とその学びの中で、新しい職場で活動する基礎と多少の自信を獲得でき、キャリア転換がスムーズにいったと思っている。
- ・男女雇用機会均等法が施行される以前に入社したため、自分の世代では女性で管理職になった人は少なかった。当時は女性が男性同様に仕事をしようと思えば自分で積極的に手を挙げなければならず、自らキャリアを積み上げていく意思が今よりも必要な時代だったので、自費で弁理士資格を取得した。これが仕事で役立つだけでなく、社内外での評価にも繋がったと思う。
- ・入社以来研究開発部門に従事し、その後ソフトウェア開発のマネジメントに携わっていたが、47歳の時に「社員一人ひとりと向き合う仕事がしたい」と思い立ち、キャリアアドバイザーに転身した。キャリアアドバイザーへの転身は、それ以前の流されてきたキャリアを自ら変えた唯一の決断と実行であったと思う。その後、定年までキャリアアドバイザーとしての役割を遂行し、定年後も引き続きキャリアアドバイザーとして働いている。

● 新しい仕事を早くこなせるようになるための新たな知識の習得も必要

- ・会社で培ったスキルをしっかりと活かすことができれば、どのような仕事であっても前向きにチャレンジができると思っていた。実際、定年を迎えて指導員という今までとは全く異なる仕事に就いたが、事前に指導員として必要な文献を独学したり、指導員としての導入研修を受講することで適応できた。

MEMO

A series of horizontal dashed lines for writing.

【参考】活躍する段階

「(2)活躍する段階」に関しても研修を組み立てようとする場合は、本稿に研修カリキュラム作成時のポイントと教材作成に資する事例を取りまとめたので、参考にしていただければ幸いです。

(1) 本稿の狙い

「(2)活躍する段階」では、シニアになってもいきいきと働くための知恵を記載している。

シニア社員になり、求められる役割や取り巻く環境が変わることも少なくないが、こうした変化に伴い、自身も定年以前とは意識や行動を変化させないと、本人の能力を発揮させることはできない。それだけではなく、周囲の者のモチベーションも低下させてしまうことにもつながりかねない。

そうならないように、シニア社員一人ひとりが、変化を認識し、変化を受け入れ、変化に応じた行動を取ることが求められる。

そこで、まずは、新たな役割や立場を認識するとともに（←Step1～2）、変化に応じて求められる職場における行動を取り、自ら活躍できる場を創出する（←Step3）ことが求められることを意識させる。

その前提として、たとえ仕事や役割が変化したとしても、周囲の協力を得ながら学び直すことで、即戦力として働けるように対処しなければならないこと（←Step4）を再認識させる。

こうした流れに基づいて研修を進めていくことにより、定年以降の職場での振る舞い方や対応策をあらかじめ自分事として捉えさせることとする。それにより、シニア社員一人ひとりが周囲の者から尊敬され、職場で輝く存在であり続けることで、高齢期もいきいきと働くことを可能にするための「戦術」を認識させることが本稿の狙いである。

したがって、本研修の対象者は再雇用されることが決まった社員であり、概ね50歳代後半が研修の受講時期となる。

(2) 本稿の構成

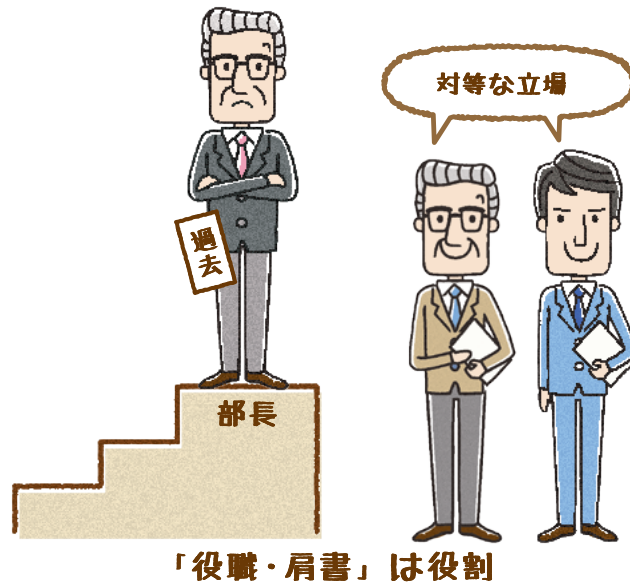
【テーマ】 Step〇 ○○○○○○	
<p>▼研修目的▼ ○○○○</p> <p>研修のポイント</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> Point ○・・・・・・・・ </div> <p>個人ワーク、グループワークの題材例 ・自分がシニア社員として働くにあたって注意すべき点について、個人ワーク、グループワークを行う際の題材例</p>	<p>【先輩社員（いきいきと働くシニア社員）の声】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当業界でいきいきと働くシニア社員に対するヒアリング結果の紹介 <p>【上司の視点（いきいきと働くシニア社員のために）】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当業界でいきいきと働くシニア社員の上司に対するヒアリング結果の紹介 <p>※自社の特徴や受講者の属性等に基づき、ワークの題材として活用してほしい。</p>

なお、本項は、Step1からStep4まで分かれているが、それぞれが変化を認識し、変化を受け入れ、変化に応じた行動を取るための一体となった「戦術」的要素となっている。したがって、「(1)準備の段階」(P.39～)のようにStepごとのコンテンツ作成の考え方については取りまとめていない。

Step1 役割意識の明確化と意識転換の推進

研修
目的

定年後に求められる新しい役割を受け入れ、どのように対応すべきか考える



- 第一線業務の支援役等の役割と認識する
- 「役職はあくまでも役割を表すものである」との認識を持つ
- 「新しい役割で働く」という意識転換と「新しい役割」の把握

・【個人ワーク、グループワークの題材例】・

【受講生に考えさせるポイント】

- ①あなたに求められる役割が変化し、今までのような第一線で華やかなスポットライトを浴びて働くとは限らないことに堪えられるか？
- ②元部下や年下の上司を「君付け」で呼んでいないか？
- ③あなたができることを自らやるのではなく、後輩や若手社員もできるようになるための支援をすることにあなたの存在意義を見出せるか？

【ケーススタディ】

・リーダーが年下であることは仕方のないこと。実際、下の人間が育ってくれないと困るのである。私自身、かつて“年上の部下”には手を焼いたことがあったが、今から振り返れば、コミュニケーションがやや足らなかったのだと思う。こうした経験が現在の自分の立ち位置を考えさせてくれた。そもそも職制上は上下関係とはいえ、本来は部下とは対等な立場なのである。

→あなたは年下の上司を立てながら、自分の新しい役割を全うできるか？

【先輩社員（いきいきと働くシニア社員）の声】……………

● 第一線業務の支援役等の役割と認識する

・シニア社員の役割は後進を育てることと、これまで若い人や先輩をみてきて思うようになった。だからこそ、これまでの信頼関係を損なうことなく、自分の持つ技術を若手社員に伝承したかった。なんといっても、自分がいなくなっても「残っている人に迷惑をかけたくない」と思ったことが大きい。

- ・「業務内容自体に大きな変化はない。給与水準程度の仕事をすればいい…」という意見もあるが、私は「後輩のため」に仕事をしているという感覚が強い。現役の頃と比べれば確かに給与水準は低い、その分責任の大きさは現役時に管理職をしていた時よりは小さくなっているのだから。
- ・表に立ってやる仕事は若い人に任せていくべきだと思う。現在は、「一歩引いた状態」で仕事をすることを心がけている。

● 「役職・肩書は役割である」との認識を持つ

- ・リーダーが年下であることは仕方のないこと。実際、下の人間が育ってくれないと困るのである。私自身、かつて“年上の部下”には手を焼いたことがあったが、今から振り返れば、コミュニケーションがやや足らなかったのだと思う。こうした経験が現在の自分の立ち位置を考えさせてくれた。そもそも職制上は上下関係とはいえ、本来は部下とは対等な立場なのである。
- ・上司にしても部下にしてもそれは役割形態と考えているので、特に年齢について意識はしていない。上司は自分よりも年下であるので、逆に気を遣ってくれているかもしれない。一方、後輩は自分が思っている以上にこちらを上位の者と認識しているのではないかと思う出来事があり、後輩に対しては自分から気にかけての方がよいかもしれないと思い直している。

● 「新しい役割で働く」という意識転換と「新しい役割」の把握

- ・ライフプラン研修で「過去のキャリアに拘るのはやめましょう」と言われたが、まったくその通りだと思った。シニアになれば立場も役割も変化するのだから。過去にしがみつくようであれば、そもそも雇用延長を選択すべきではない。
- ・若い人たちや上司には「私がお役に立てることがあれば、何なりと言ってください」と伝えている。これは女性として、キャリアを積んできた者として、凛とした姿勢で業務に臨んでいたい、後進に迷惑はかけたくないという思いが強いからである。また、複数の部門が連携してやるような仕事の場合、どちらがやるべきか境界線の曖昧な仕事があるが、そうした「大切だが宙ぶらりんになってしまいがちな仕事」を拾い上げていくのも私の役割ではないかと認識している。

【上司の視点（いきいきと働くシニア社員のために）】……………

- ・他の部下たちには、雇用形態が異なるシニアの方の仕事には大きな違いがあることを説明している。これはキャリアプランによる差であると伝えており、日頃は年長者としてリスペクトすることが大事であると言っている。

Step2 役割に合わせた対人意識・行動の構築

研修
目的

立場が変わったことを理解し、新しい人間関係の中で仕事をすることを意識させる



先輩風をふかせない



- 立場をわきまえた行動を取り、先輩風はふかせない
- 年齢を気にしないコミュニケーション能力が重要

▪ 【個人ワーク、グループワークの題材例】 ▪

【受講生に考えさせるポイント】

- ①あなたは一步退いて後輩を立てることができるか?
- ②あなたは後輩から頼りにされていると思っているか? 実際、相談を受けることがあるか?

【ケーススタディ】

- ・自分の価値観を押し付けるようなことはしてはいない。若い人から、気づかせてもらうことができるのも、コミュニケーション力に長けているからだろうとも思う。そもそもコミュニケーションのできないシニアは、淘汰される可能性があるかと自戒している。
- あなたは若手社員からも気づかせてもらうことができるという、謙虚な気持ちを持ちことができるか?

【先輩社員（いきいきと働くシニア社員）の声】……………

- 立場をわきまえた行動を取り、先輩風はふかせない
 - ・年下の上司には「会話や態度を含め自身の立場をわきまえるよう気をつけている」。
 - ・課長時代は守るべき部下もいたし、目標達成のために攻めることも多く、何かを言われても「NO」と答えることもあった。しかし、「老いては子に從え」で、これからの会社発展を担う人達の少しでも力になればという思いとプラス思考で、今では「まずはYESから」を心がけている。使いにくいおやじと言われたくはないので、仕事は気持ちよく受けたい。「自分が必

要とされているんだ」と思えることは幸せである。

- ・これからは年下の人たちの時代ということをしっかり認識している。上司は年下であり、若い一般社員の使い走りぐらいの心がけが必要だと思う。それでも、年上・先輩面が出てくるが、「教えよう」などと不遜な気持ちを持たず、後輩を前面に立てる気持ちや後輩に敬語を使う気持ちが必要だと思っている。こうした関係性の中で、後輩の活躍を喜ばしく感じるべきだと思う。
- ・40代後半の若いリーダーのサポートをしていると、本音では「俺のほうがかまできるな」と思うこともある。しかし、言葉遣いに気をつけながら、サポート役に徹している。というよりは後輩に対するこうした気遣いを悟られないようにしている。また、上司がシニアの私にどこまで責任を負わせるかという点で悩んでいることだろうと同情の念を持つので、期ごとの面談に拘らず、頻繁に上司と意見をすり合わせるようにしている。
- ・仕事を続けていくうえで重要なことは、「先輩風を吹かせないこと」だ。これまでと変わらない態度で社内の人間と接している。若い人に対しても煙たがれないように態度も言葉づかいも普段通りやっている。

● 年齢を気にしないコミュニケーション能力が重要

- ・「誰に聞いていいか、わからないので聞きに来ました」という40、50歳代の現役世代がいるというのは、よき先輩として指南役として存在しているからではないかと自負している。また、愚痴を言いに来る後輩もあり、少しは頼りになる先輩なのであろうと思っている。
- ・先輩風は吹かせないという持論をもっている。ただし、これはヒドイと思ったときは、上司であれ、誰であれ、助言すべきことはやっている。これは、上司から特別の指示ではなく、自身の持論だからだ。
- ・新しいことでわからないことがあれば、同じ職場にいた仲間に遠慮なく聞いている。20年のSE生活、その後の管理部門におけるキャリアと管理職としての経験で現場感覚が薄れたことは残念だが、運よく人間関係には恵まれていたので、日常業務で困ることはない。

【上司の視点（いきいきと働くシニア社員のために）】……………

- ・Aさんは、安全やカネが絡むときは必ず報告してくれる。担当者レベルでカネのかかることを即断されても困ることを理解してくれている。「上司を立ててくれるところは立ててくれ、決して自慢しない」ところが周囲から好かれる理由だろう。
- ・組織内にはモチベーションの低い人も多々いるが、これはつまるところ、本人というよりも「上司の問題」ではないだろうか。上司がしっかりとしたコミュニケーションをとり、対話を重ね、周囲を巻き込めばいいのである。
- ・どのような失敗も隠さず開示してくれるため、情報交換、情報共有によって前向きな話し合いの場を持つことができおり、まさにシニア社員の鑑だと思う。相手が年下であろうと、考えを出し合うときには「そこに、上下関係はない」からだ。
- ・変わらない人というのは、昔の部下に頭を下げられない人だ。元々自分に自信のある人は、「肩書きは役割」であるという認識のもとで自分よりも若い上司に接している。それゆえ、部下であった人たちは、その人を必ずリスペクトするものだ。

Step3 役割に合わせた業務遂行行動

研修
目的

新しい役割を全うし、活躍できる場を自ら作り出すための行動ができるかを考える



過去にこだわらず、考えを出し合う



- 定年だからと言って役割を狭めない
- 過去の成功体験にこだわらない
- つねに工夫と改善を心掛ける
- 年齢にこだわらずに議論し、考えを出し合う

・【個人ワーク、グループワークの題材例】・

【受講生に考えさせるポイント】

- ①あなたは嘱託だからと言って、また、役職から降りたからといって卑屈な態度を取っていないか？
- ②あなたは「昔はこうだった」といって自らの価値観を押し付けていないか？
- ③あなたは自ら積極的に新しいソフトやOA機器を使いこなそうとしているか？
- ④あなたは積極的に自らの意見を出し、また周囲の人の意見を受け入れ、吸収しようとしているか？

【ケーススタディ】

・若い人との接し方としては、「押しつけない」「昔の話をしない」「若い人たちの考え方を配慮しながら調整する」ことに尽きると思う。自分たちが若い時に、シニア社員や先輩たちに対して思っていたことを思い出してみるとよい。

→あなたは若い時に「ああはなりたくない」と思っていたシニアのようになっていないか？

【先輩社員（いきいきと働くシニア社員）の声】……………

- 定年だからと言って役割を狭めない
 - ・部門直轄でフリーに働かせてもらっているので、「部門を越えた人的ネットワークを活かした社内の優秀な人材の連携に、上司は口を挟むな」という考えのもとで行っている。
 - ・チームのなかで与えられた仕事は率先して取り組みたい。嘱託であれ、正社員であれ、仕事

に取り組むプレーヤーとしては分け隔てないと考えるからだ。

● 過去の成功体験にこだわらない

- ・特に先端の技術を扱う仕事をしているがゆえ、「昔はこうだった」という話は通用しないことは重々承知している。だからこそ、日々情報を収集し、若手社員には「最先端はこうだ」という苦言を呈している。

● つねに工夫と改善を心掛ける

- ・何度も聞き直すのは申し訳ないので、自分向けの手順書を作成して、新しいことなどに対処している。

● 年齢にこだわらずに議論し、考えを出し合う

- ・会議の場では侃々諤々と意見を戦わせている。会議はいつも2～3時間を要して行っており、腹を割って、打ち解けあうことのできる唯一の場である。皆で決めたことなら、後腐れもないし、先に進むだけだ。
- ・わからないことがあれば恥も外聞もなく聞きまくっている。新しいことには関心もあり、負けたくないという気持ちもあり、後輩のレベルについていっている。年下の上司には、会話や態度を含め自身の立場をわきまえるよう気をつけている。

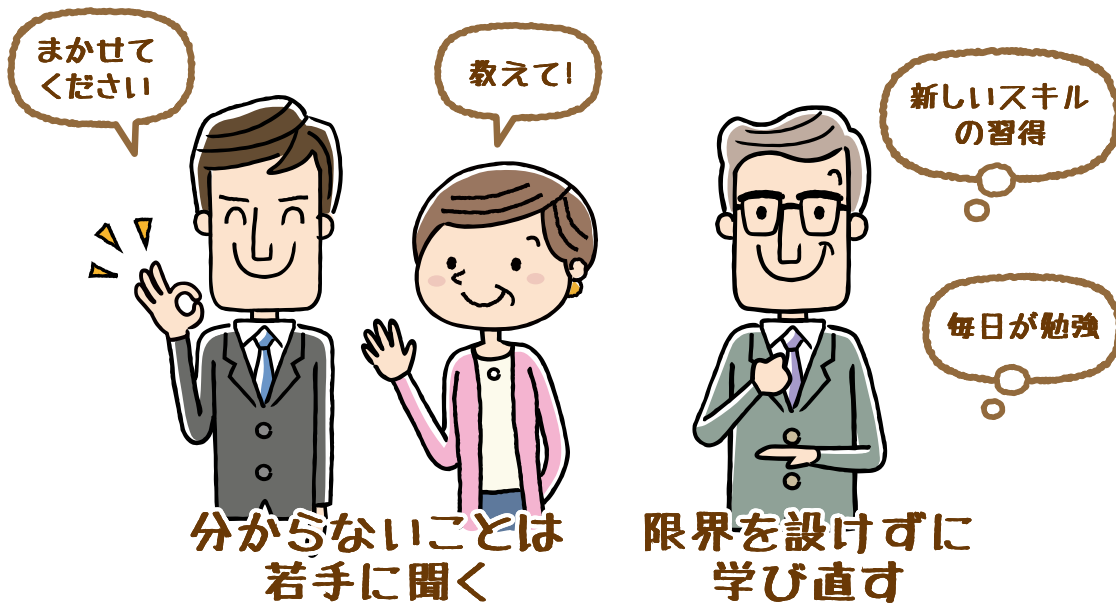
【上司の視点（いきいきと働くシニア社員のために）】……………

- ・「年だから」と言う同僚や50代の部下に向かって、「まだ現役なのだから」とBさんは喝破する。「最新技術を吸収せよ、IT世界にいるならその日進月歩を見るべきだ」と力説する姿を見ると、私も周囲もBさんを見習いたいと思う。知識を吸収することに貪欲なことは、「自分で限界を作るな」と言っているようでもある。
- ・Cさんは男女雇用機会均等法が施行される以前の入社であり、女性が管理職として活躍していくには相当な苦勞があったと思われる。だからこそ、これからの女性リーダーを育成していくのにも適任であるし、その指導力を高く評価している。Cさんは若手社員の良い点、悪い点を忌憚なく指摘し、アドバイスしてくれる。もちろん、意見が異なる場合もあるが、その場合はお互いに真摯に真剣に論議できる関係にあると思う。

Step4 役割に合わせた学び直し行動

研修
目的

周囲の協力を得ながら学び続ける、学び直すことの大切さを理解する



- 年齢で限界を設けずに学び直すことが大切
- 分からないことを若手に聞く行動が大事
- 管理職から担当者への転換の際には、変化した実務スキルを学び直し、教を乞う行動が必要

・【個人ワーク、グループワークの題材例】・

【受講生に考えさせるポイント】

- ①あなたは定年だからといって「もういいや」と思っていないか？ 新しいことを学び、それを日々の仕事に活かす楽しさを感じているか？
- ②わからないことはそのままにせず、周りの人に聞いているか？ その際、何度も同じことを聞かないように気を使っているか？

【ケーススタディ】

- ・営業一筋でやってきて、部長も務めたが、人事系の仕事に異動となった。新しい仕事は社員のメンタルヘルスに関することも多く、その対応に慎重さと専門性が求められるが、それまでの営業能力・スキルだけではまったく足らず、学び直しが必要と考えたので、産業カウンセラー、キャリアコンサルタント、第2種衛生管理者の資格を取得した。
- あなたは新しい仕事を行う上で足りないスキルは何で、どのようにそれを補おうと考えているか？

【先輩社員（いきいきと働くシニア社員）の声】……………

● 年齢で限界を設けずに学び直すことが大切

- ・定年を機に、自社の社員を主な対象とする危険体感教育の立ち上げに携わり、立ち上げ後は危険体感教育の講師などを行っている。私が経験したこと、得てきた人脈は、人に教えるという今の仕事に役立っているが、加えて、幅広い製品の知識も必要なので、“毎日が勉強” だと思っ

ている。

- ・コンピュータの基本ソフトの開発にキャリアのほとんどを費やしていたが、定年を機に障がい者の指導員という仕事に変わったので、異動の話があった時から指導員として必要な文献（障害者職業生活相談員資格認定講習テキスト）を独学した。

● 分からないことを若手に聞く行動が大事

- ・わからないことがあれば、素直に、かつ周囲の専門性を見極めてから聞いている。周囲が年下であっても、新しい職場ではニューフェイスなので「教えて!」とざっくばらんに言うようにしている。好奇心は強いので、新しいシステムなどはすぐに試すし、やってみたいという気持ちになる。
- ・私はわからないことがあれば、何度でも若い人に聞いている。若い人もきちんと教えてくれる。これについては、常日頃から活発にコミュニケーションを行い、笑いの絶えない職場ゆえ、互いに教えあう風土があるからだろうと思う。
- ・わからないことがあれば、恥も外聞もないので聞きまくる。また、新しいことには関心もあり、負けたくないという気持ちもあって、ついていっている。

● 管理職から担当者への転換の際には、変化した実務スキルを学び直し、教えを乞う行動が必要

- ・管理職ポストから下りた後は実務を自分で担当するようになったが、自分が管理職として実務から離れている間に実務で必要とされるスキルが変わっていた。そこで、心機一転、学び直そうと思い、わからないところは後輩や同僚に積極的に聞きにいった。

【上司の視点（いきいきと働くシニア社員のために）】……………

- ・新しい職場に赴くにあたり、2週間にわたる導入研修を実施している。評判が良いのは、先輩である元SEのキャリアカウンセラーによる1対1による面談である。これは通常1～3回実施され、普段振り返ることのなかったキャリアについて考える後押しとなっている。面談を受けた人は「本当に自分は何がしたかったのだろうか」と考えるよい機会となっているようだ。

電機・電子・情報通信産業高齢者雇用推進事業委員名簿

〈委員長〉

今野 浩一郎 学習院大学 名誉教授

〈委員〉

太田 圭亮 (株)東芝 人事・総務部 制度企画担当 参事

岡田 重博[※] 日本電気(株) 人事部 主任

山田 崇 パナソニック(株) 人事労政部 労政課 主幹

鈴木 直行 (株)日立製作所 人財統括本部 人事勤労本部 トータルリワード部
労務・雇用企画グループ 部長代理

深町 弘明 富士通(株) 人事本部 労政部 主任

広瀬 圭 富士電機(株) 人事・総務室 人事部 企画・労政課 主任

松本 功 三菱電機(株) 人事部 労政福祉グループ 専任

藤田 英樹 電機・電子・情報通信産業経営者連盟 専務理事

※人事異動により鈴木宏美氏と途中交替

〈シンクタンク〉

広田 薫 (株)日本能率協会総合研究所 主幹研究員

松井 結子 (株)日本能率協会総合研究所 研究助手

〈事務局〉

熊谷 聡 電機・電子・情報通信産業経営者連盟 事務局長

橋口 和明 電機・電子・情報通信産業経営者連盟 事務局次長

小林 郁夫 電機・電子・情報通信産業経営者連盟 事務局員

宮 由美江 電機・電子・情報通信産業経営者連盟 事務局員

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構
産業別高齢者雇用推進事業

シニア社員が活躍できるキャリアのつくり方 **－電経連版キャリア再設計研修プログラムの提案－**

発行 2018年11月

電機・電子・情報通信産業経営者連盟
〒102-0082 東京都千代田区一番町17-4 電機工業会館 5階
TEL.03-3556-5896 FAX.03-3556-5897
<http://denkeiren.com/>

無断転載を禁ず

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構委託
産業別高齢者雇用推進事業

シニア社員が活躍できる キャリアのつくり方

— 電経連版キャリア再設計研修プログラムの提案 —