



ALPS CAREER

＜シリーズ連載：今求められるキャリア開発 第43回＞

定年延長時代の キャリアアーデザイン — 気持ちよく ゴールテープを切るために

いよいよ定年延長時代に

昨年4月に改正高齢者雇用安定法が施行され、企業に65歳までの雇用が義務づけられた。これは公的年金（報酬比例部分）の支給開始年齢が順次引き上げられるため、定年後に再就職できないと支給開始までの間が無年金（無収入）となってしまうからだ。

今年4月から公務員も同様に共済年金（報酬比例部分）の支給開始年齢が段階的に引き上げられるので、やはり再就職できないと無年金の期間ができることになる。国家公務員も地方公務員も既にある再任用制度で当面は対応するようだが、定年を65歳まで延長するという話もある。

いずれにせよ、実質的にはこれまで60歳定年だったのが、近いうちに65歳定年となる定年だつたのが、近いうちに65歳定年とな

るのは間違いない。しかも、61歳以降の5年間は、それまでとは異なる形で働くことになる。新しい環境で未経験な業務を担当することになる可能性が高いと思っておかなければならぬ。

そう考えると、60歳までこんなふうに働くこと思い描いていた人は、そのキャリアアーデザインを延長・修正することが必要だろう。

また、自分の将来について考えていかつたという人は、この機会にキャリアのあり方（働き方）を考えていただきたい。

本稿では、65歳の定年まで充実した職業人生を送るには、一人ひとりがどのように考えて何をすることが必要なのかを考えてみたい。また同時に、組織の視点から定年延長

時代とともに変わるキャリアアーデザイン

いまでは「私たちが自分に合った働き方をし、職業人生をより充実したものとするのにキャリアアーデザインが役立つ」との理解が広まりつつある。しかし、キャリアアーデザインという言葉が広く知られるようになったのは、ごく最近になってからのことだ。

少なくとも戦後の高度経済成長期からバブル経済期までは、企業（組織）が一方的に社員教育を実施し、組織が必要とする知識・スキルを修得させ働き方を決めてきた時代だった。個人は組織が敷いたレールの上を頑張って走れば自然にゴール（定年）にたどり着くことができた。

ところがバブル経済崩壊後に状況が一変する。大企業でも大幅なリストラ（整理解雇）



小堀 喜康

自学工房（人材育成アドバイザー）

【こぼり よしやす】1975年に岸和田市役所入庁。1993年から2007年まで人事課で人事・研修係長、参事（能力開発担当）。岸和田方式の人材育成型人事考課制度の開発・運用を中心となって進める。その後、市議会事務局長、会計管理者などを歴任し2013年3月退職。現在は講演・研修講師として活動する。著書に『元気な自治体をつくる逆転発想の人事評価』（ぎょうせい）がある。



が行われ、終身雇用が保障されなくなつた。また、成果主義の人事制度が導入され、個人が自分で努力して必要な知識・スキルを修得し成果を出していくことが求められるようになつてきた。このような状況のなかで、当時アメリカで研究・開発が進んでいた個人主導のキャリアデザインという考え方が90年代末に慶應義塾大学の花田光世教授らの研究者によつて紹介され、広く知られるようになつてきた。

私がキャリアデザインに出合つたのも、約10年前のことだ。いまでもビジネスマン向けのキャリアデザイン講座などでは、「キャリア・アップ」という言葉が使われ、より高い収入とポストを得るためのキャリアづくりといった内容のものを見かける。初期に紹介されたキャリアデザインは、最終目標（山顶）を設定して計画的に知識・スキルを修得し、経験を重ねてステップ・アップしていく「山登り型」だったよう気がする。

その後、神戸大学の金井壽宏教授によるキャリア・アンカー論、トラディション論の紹介や慶應義塾大学の高橋俊介教授による自律的キャリア論の紹介などにより、キャリアデザインがより広く知られるとともに、その考え方も「川下り型」に変わってきた。

変化の激しい現代社会では、こういう知識・スキルを身につけて将来こういう仕事をしようと計画するような「山登り型」のキャリアデザインがあつてはまらない。これだけ技術革新、経営革新が激しいと、10年、20

年後には求められる知識・スキルや働き方が全く変わつてゐるかもしれないからだ。最初から自分の可能性を絞り込みすぎると、環境の変化への対応力がなくなつてしまふ。それより自分の価値観や能力・行動特性から方向性だけをしつかりと持つておき、時々に変化する流れに身を任せつつ節目では舵を切り行動を起こして流れを乗り切っていく「川下り型」のキャリア形成の方がより現実的だという考え方が一般的になつてきている。

自治体でも変化が起きてる

では、自治体などで働く公務員はどう考えればいいのだろう。民間企業のように大幅な組織再編や経営刷新といった変化がない代わりに、行政職などの場合は数年に一度の人事異動がある。思つてもみない異なる部門・分野への異動も多く、それはまるで「転職」したようなものだと言える。新しい知識・スキルを一から学び直さなければならぬからだ。

また、この十数年間だけを振り返つても、多くの行政分野で毎年のように制度改革があり、さまざまな業務が拡大・複雑化しているのがわかる。1人に1台パソコンが配置され、コンピュータで処理する業務は大幅に増えたし、府内LANの導入などの情報化により業務処理の仕方自体が大きく変わつた。それは行政職だけでなく、他の専門的な職種についても同様だ。自治体で

変化に対応できるキャリアデザインを

キャリアデザインは、私たちが職業人生を歩むうえで迷わないための地図・ガイド（道するべ）のようなものだと言われる。確かに、それがキャリアデザインの役割だろう。だが、私は地図というより大雑把なイラストマップのようなものだと考えておく方がいいと思っている。変化の激しい時代だし、何が起つるかわからないのが人生だ。あるいは、もつと漠然としたイメージだと思つていなかもしれない。要は、ブレないで自分らしく働くための方向性を持てればいいのだから。

ブレないためには、次ページの図で示したように長期的・中期的・短期的な3種類のキャリアデザインを持つておくのがいいだらう。長期的キャリアデザインは、職業人生を通しての働き方のイメージだ。自分の価値

も業務に大小さまざまな変化が絶えず起きる時代、職場環境と働き方（必要とされる知識・スキル）がめまぐるしく変化する時代になつてきていると言えるだらう。

このような変化のなかで働き充実した職業人生を歩んでいくには、一人ひとりが自律的にキャリアデザインを持つておき、必要に応じてアクションを起こすことが必要となる。そうしなければ変化に取り残され、「役に立たない職員」「組織のお荷物職員」の惨めさを味わうことになるだらう。

といった元気が出る自分スローガンにして持つておくことをお勧めする。

中期的キャリアデザインは、職業人として

の組織内の役割意識を持つためのイメージづくりとするとよい。前期（20歳代）、

中期（30～40歳代）、後期（50歳代）くらいのスパンでいいと思う。例えば、前期は「いろいろ学んで何にでもチャレンジする」、中

期は「仕事を深掘りして成果につなげる」、後期は「知識と経験を後輩に伝える」とい

うたったイメージだ。それぞれの時期での自分の役割を考えておくことは、組織に貢献する

と同時に自分が成長するうえで大切な視点だと思う。

最期の短期的キャリアデザインは、イメージではなくアクションプラン的なものだ。

「川下り型」で言えば、流れの変化に合わせて舵取りをするためのものだ。業務や職場

環境の変化、異動や昇格による変化などが

あつたときに、その変化に対応するために何

が必要かを少し立ち止まって考えてみる。

そして、新たに必要となる知識・スキルを

学び直すなどのアクションをとるようにする

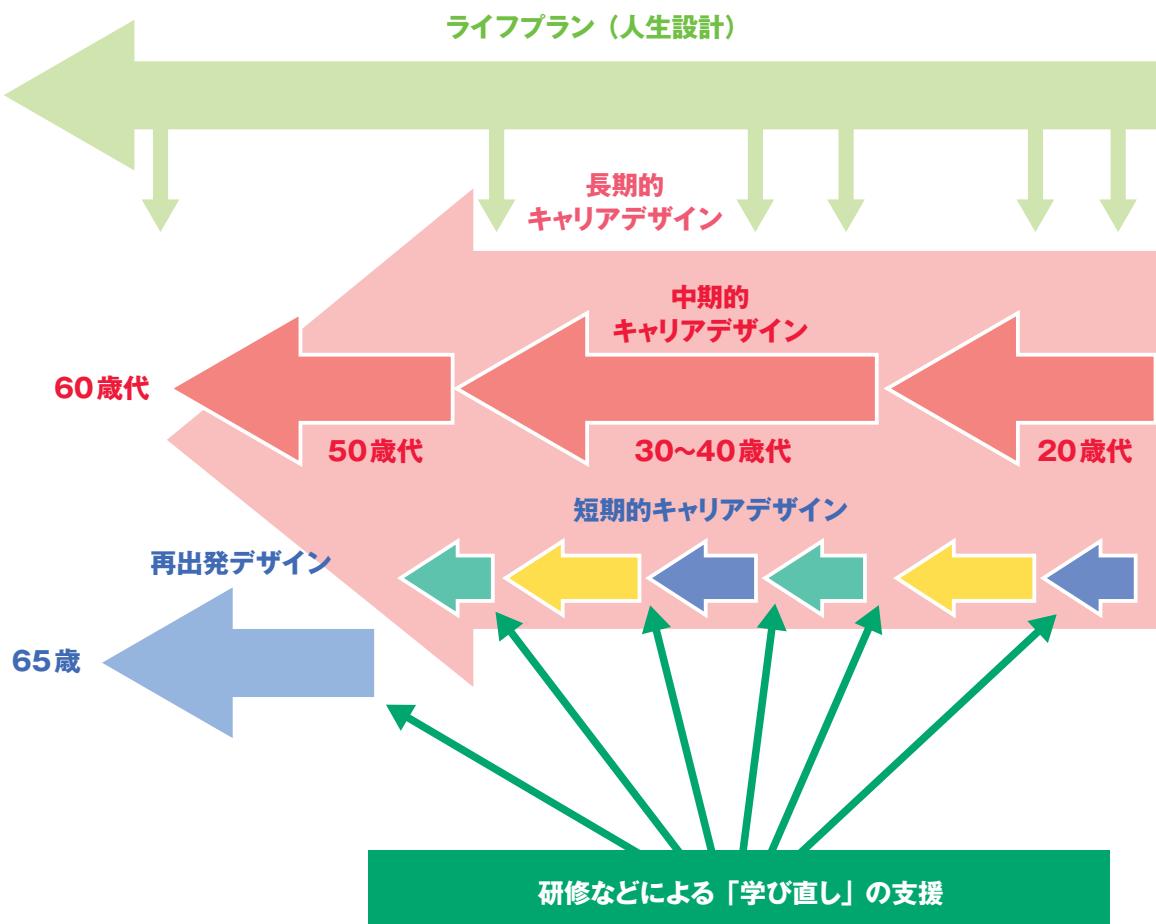
のだ。

もちろんワーク・ライフバランスも大切だ。プライベートの生活との折り合いをとりながら可能な範囲で、しかし確実に必要な「学び直し」をやっておくことが大切だ。こ

れを怠るとたとえ30歳代、40歳代であっても、仕事ができない「お荷物職員」になってしまふ。

「このまちを愛する心を持ちつづける」「市民によろこばれる仕事をする」「学び人間として成長する」「とにかく楽しく笑顔で働く」

図 キャリアデザインのイメージ



これからは「再出発デザイン」も

定年延長時代には、さらに「再出発デザイン」といったものも必要となるだろう。既に述べたように60歳までとは異なる形で働くことになるからだ。

現行の再任用制度は10年余り前に導入されたものだが、定年退職者を短時間勤務の嘱託員的な形で再雇用しているケースが多いようだ。本稿を執筆するにあたって、いくつかの自治体の人事担当者、再任用職員と一緒に働いている職員に話を聞いてみた。タ

テマエでは「公務で培ってきた知識・経験を活用する」ということになっているが、実態は必ずしもそうではないようである。

豊富な知識・経験を持つていて「大いに役立ち戦力になつている」「いろいろ助けてもらつて有難い」という再任用職員がいるのは確かだ。しかし、「まったく役に立たない」「プライドだけ高くて、そのくせ仕事ができない」「意欲がなく周りにも悪影響」「はつきり言つてお荷物だ」と思われている再任用職員も多い。

この「役に立つか」「役に立たないか」を分かつものは何だろうか。1つは、言うまでもなく必要とされる知識・スキルを持つているかどうかだ。そして、もう1つは意識の差だろう。再任用後も部長・課長風を吹かせる元管理職が「プライドだけ高くて、そのくせ仕事はできない」の典型だ。日常の実務から何年も離れていると、マネジメントは

できても実務処理ができなくなっているからだ。

このような状況を見ると65歳まで働くことと思えば、50歳代の後半で自分の持つ知識・スキル・経験の棚卸を一度しておくことが必要だ。そして、キャリアの「再出発デザイン」を考えて、必要となる知識・スキルの学び直しをしておかないといけない。定年延長時代のキャリアデザインには、「再出発デザイン」と「学び直し」というアクションが欠かせない。

組織によるサポートが必要

組織主導で職員の能力開発をする時代は、とうの昔に終わった。いまは一人ひとりの職員が必要な知識・スキルは何かを考え、主体的に能力開発に取り組むことが求められる時代だ。

とは言つても、職員がそのような認識を持つていなければ何も始まらない。そこに組織から見たキャリアデザインの必要性と役割がある。能力開発を従来の組織主導型から職員主体型へ切り換えるためには、職員にキャリアデザインを持つてもらうことが必要となる。

確かに「キャリアデザイン」という言葉は一般に使われるようになつてきてる。しかし、それは多くの職員が自らのキャリアデザインを持つようになつたことを意味しない。キャリアデザインを持つてもらうためには、

やはり研修などを実施して職員に働きかけることが必要である。ところが、自治体の職員研修が時代の変化についていけっていないのだ。「キャリアデザイン研修」が自治体でどのくらい実施されているかはわからないが、私の知る限りでは研修機関や一部の自治体で実施されている程度のようだ。

まずは、キャリアデザイン研修を新採用手職員だけでなく、広く全職員を対象に実施することが必要だろう。なかでも定年延長時代を迎えるいま、50歳代職員を対象にした「キャリアの再出発デザイン研修」の実施に急いで取り組むことが求められる。

次に、これまでの研修体系・内容を全面的に見直し、職員が必要性を感じたときに「学び直し」ができる職員研修へ改革することが不可欠である。変化の時代にあつては、キャリアの節目での「学び直し」が世代を問わず必要だからだ。

60歳定年が65歳定年になるというのは、「60m走」が「65m走」になるということだ。60mを全力で走り、ゴールテープを切つたあとは惰性で残り5mを流せばよいのではない。全力で65mを走つてゴールテープを切らがないと好タイムは出せないし、何より充実感が味わえないだろう。職業人生は勝ち負けのある競技ではないが、最後まで失速したり、転倒したりせずに気持ちよくゴールテープを切るのが、やはり「幸福なキャリア」ではないかと思う。