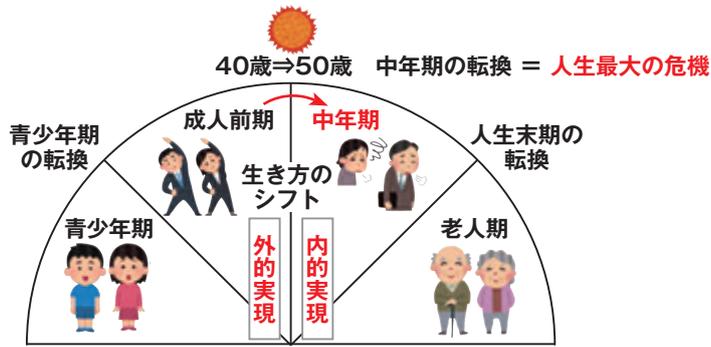




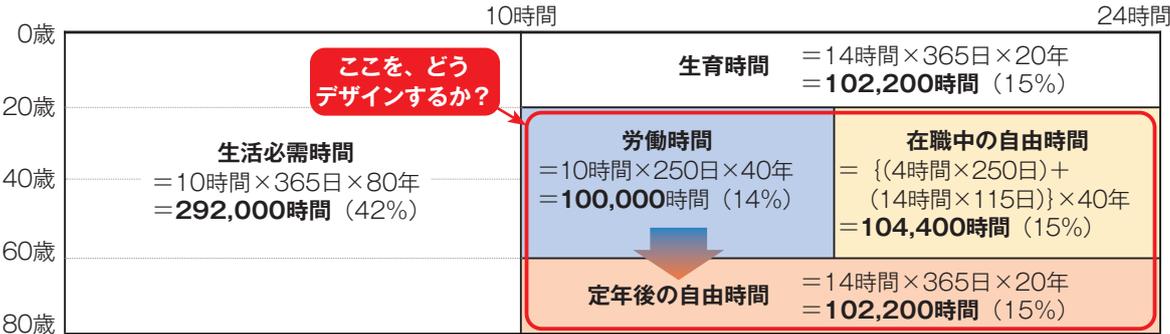
【図表1】 人生の正午 (ユングのライフサイクル論)

人生を1日の太陽の運行になぞらえて考え、人生を4つの時期に分けて定義



【図表2】 人生総時間の可視化

活動総時間=24時間×365日×80年=700,800時間



横軸に1日の24時間を取り、0歳から80歳までの人生総時間を可視化した図になります。20歳から60歳まで「長い、長い」と思っていた会社(組織)で仕事をしてきた時間(図の「労働時間」)よりも20歳〜60歳までの自

由時間(図の「在職中の自由時間」)の方が長いことにまず皆さんは意外感をお持ちになるのではないのでしょうか。

また、かつては「余生」と考えられていた60歳定年から80歳までの時間が、20歳から60歳まで会社(組織)で勤務していた時間よりも長いという事実に気づきます。「人生100年・現役80歳時代」には、**役職定年、定年退職から以降の期間が長い**のです。

**自らのキャリアをじっくり考える
タイミングを持つ**

前述の通り、これからの「人生100年・現役80歳」時代は、定年以降が長いのです。役職定年、定年到達をキャリアの重要な節目として認識し、新たなスタートを切る必要があります。もちろん、今の会社(組織)に継続して勤務する方が多いと思いますが、その場合でもこうした節目をスルーすることなく一度立ち止まってじっくり自分のキャリアを考えることが重要です。

これまでは、60歳という定年がキャリアを考える節目として機能していましたが、65歳継続雇用が義務化され、60歳という節目は単なる通過点になりつつあります。

かつては定年退職というと、一大イベントでした。部署内で大々的な送別会を開催し、最終日には定年退職者から最後のご挨拶、(筆者の勤めていた職場では)その後みんなでお見送り、その日だけはタクシーに乗って帰宅していただきました。

しかし、65歳雇用義務化により、今は60歳での定年退職といっても何も変わりません。多くの場合、雇用契約は正規から非正規の有期労働契約に変わりますが、人事課が進める一連の事務手続きに従うだけです。自分が有期契約社員になったという自覚のないまま、また、周囲も定年退職者に特別に気を払うことなく、今まで通り何もなかったように勤務を続けるシニアの方も多いためです。

「まわりの仲間もそうだから」「特にやりたいこともないから」と流されることなく、「**キャリアは自分で決める」という自己決定意識がその後の活躍に大きく影響**します。

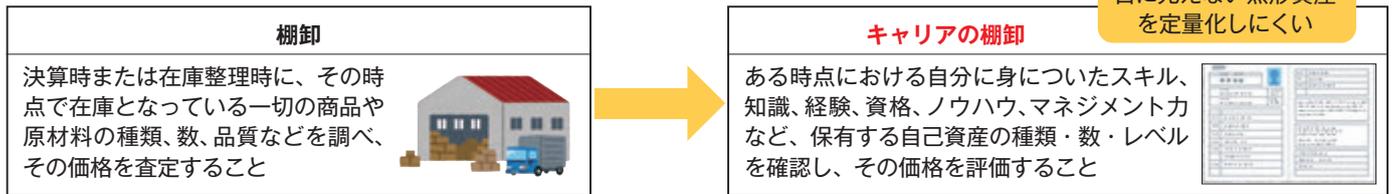
また、将来のキャリアを考える際には、60歳定年あるいは65歳定年再雇用終了までといった通常の枠組みの中で考えるだけでなく、今いる地面から一度飛び上がって「虫の目」から「鳥の目」に視点を変える必要があります。

**節目で行いたい
「キャリアの棚卸」**

今まで培ってきた経験・スキル・ノウハウをブラッシュアップして、社内(組織内)で再活用・有効活用を図るためにも欠かせないのが「キャリアの棚卸」です【図表3】。

「棚卸」を辞書で調べると、「決算時または在庫整理時に、その時点で在庫となっている一切の商品や原材料の種類、数、品質などを調べ、その価格を査定すること」などとありますが、これをキャリアの棚卸に置き

【図表3】キャリアの棚卸



換えると次のような内容になります。

「ある時点における自分に身についたスキル、知識、経験、資格、ノウハウ、マネジメント力など、保有する自己資産の種類・数・レベルを確認し、その価格を評価すること」

会社（組織）の棚卸と異なるのは、目に見えない無形資産であり定量化しにくいところ。しかし、今までの「暗黙知」の経験・スキルを「形式知」にしてこそ、シニアのキャリアは商品になります。このプロセスを

いい加減にしては、しっかりとしたキャリア戦略が立ち上がりませんので、ぜひここは時間をかけて取り組んでいただければと思います。
キャリアを洗い出すためには、以下のよう資料を手元を集めて時間をかけて行います。「二人合宿」と称してビジネスホテルなどに籠って行うと効果的です。

① 人事記録
会社（組織）によっては、毎年入社以来の異動記録をまとめて配布しているところもあります。

② 名刺
今まで所属した部署の正式名称がわかります。また、資格・役職も記載されていますので、その部署にいたときの役割・ポジションがわかります。

③ 辞令
節目節目で会社から渡された異動辞令、賃金辞令などです。これがあると異動年月、所属組織名、役職名、昇格年度などがわか

ります。

④ 受賞した「表彰状」

サラリーマンの皆さんは、外部の表彰でないと思いがちですが、そんなことはありません。営業成果、提案、小集団活動、安全衛生、防災活動、スポーツなどすべて、サラリーマンとしてこれまで活躍してきたことの証です。

⑤ 資格認定証

保有する資格すべてです。これも「国家資格でないから価値がない」「簡単な試験だから」「誰でも取れる資格だから」とご自身の思い込みの基準で取捨選択しがちですが、社内外を問わず、その人の実力を証明する貴重な資料です。

⑥ 免許証

交付日、更新状況がわかります。仮に今は利用していなくても、今後活用する可能性は十分あります。

⑦ 日記帳

個人のプライベートの日記帳、社用日記帳。
⑧ 社史など

忘れかけている時代を客観的に振り返ることのできる貴重な資料です。総務部のキャビネットなどに眠っていることがあります。一人合宿の際には、準備して閲覧できるようにしておくことも有効です。

⑨ 過去のアルバム

写真は記憶を呼び起こします。ビジュアルな資料は、今までの各人の活動を一目で知らしめる強力なPRツールとなります。

日経新聞の「私の履歴書」などでも、若い時代の仕事ぶりを紹介する写真が掲載されますが、言葉で説明されるよりも圧倒的な説得力を持ちます。

⑩ 論文、執筆原稿

業界（組織内）雑誌での投稿、社内報への投稿、社内掲載記事なども有益な資料です。

ベテランロールを考える

役職定年後「働かないおじさん」にならないための視点としてご紹介したいのが、次のステップとして自分が果たしていくべき「ベテランロール」を見つけることです。多摩大学大学院名誉教授 徳岡晃一郎先生と筆者の共著『ミドルシニアのための日本版ライフシフト戦略』（WAVE出版）の中でも紹介していますが、ベテランロールには、**レジエント（生き字引）、コネクター（世話人）、イノベーター（永遠の開拓者）の3つのパターンがあると考えています。**

レジエント（生き字引）とは、その道の**専門家・職人**であり、長い歴史を語れる存在です。専門職、ベテラン、知の宝庫、会社（組織）の基盤再構築といった役割が考えられます。国内で培った技術・スキルの海外での実践・指導・継承、後進育成やグループ・関係先へのスキル・ノウハウ・暗黙知の伝承、開発品質・サービス品質の抜本的向上やコンプライアンスの徹底順守など、**企業（組織）としての基盤固め**といった分野



執筆者の本

『ミドルシニアのための日本版ライフシフト戦略』
徳岡 晃一郎、木村 勝 著
[WAVE出版、2021年10月、1,870円]

で活躍できるようにしよう。

コネクター（世話人）は、人的ネットワークや人間関係力をベースに、顧客の間や組織内で「ノウフー（Know Who...誰が何を知っているか）」「ノウハウ」の達人となり、若手に人脈を紹介したり人間関係での問題を調整したりする存在です。顧客維持・拡大、社外講演、キャリアアドバイザー、コラボ先との縁結びなどといった役割が考えられます。また、組織間や顧客との間のトラブルや懸案事項について人間関係を活かした火消し役も、若手にとっては大変助かる存在ではないでしょうか。

イノベーター（永遠の開拓者）は第一線の若手では賄いきれない案件を、中長期的な視点で扱う存在です。若い人は会社の売上や組織の業績を伸ばすのに忙しく、腰を落ち着けて重要なことをじっくり考えていくには不向きなこともあります。そこでシニアが重要案件のプロジェクトリーダー、手つかずの重要案件、長期戦の仕事、ニッチだけでも重要なテーマを中長期的な視点から補っていくのです。

若手との良好な関係は重要

ここからはシニアにとっては、少々耳の痛い話です。

各種アンケート調査でも世代間意識の格差は如実に表れており、シニア世代に対する見方は年々厳しくなっています。

少し古い調査結果ですが、一般財団法人企業活力研究所が実施した『シニア人材の新たな活躍に関する調査研究報告書』を見てみます。これは、シニア人材（50歳以上）の新たな活躍の方向性につき、幅広い側面から調査した報告書です。

この中で、シニアと若手・ミドル間のコミュニケーションや協力関係についてアンケート調査を行っています。その結果ですが、シニア層の男性41・7%、女性50・0%が「うまくいっている」という回答をしているのに対して、若手・ミドル層で「うまくいっていない」と答えたのは、男性27・6%、女性35・2%とその意識に大きなズレが生じています。

また、「職場におけるシニアの地位・報酬」について、「適切」と思う人は若手・ミドル層に4人に1人（24・0%）、半数以上が「どちらともいえない」として態度保留になっています。さらに、男女とも年代が若いほど「適切でない」と感じる人が多くなっています。

2021年5月に公表されたパースル総合研究所の『シニア従業員とその同僚の就労意識に関する定量調査』でも、若い世代ほど「私の会社では、シニア社員が給料を貰いすぎていると思う」「私の会社では、シニア社員が必要以上に評価されていると思う」と答える比率が高くなっていること（両質問とも20代の約30%、30代の約27%が「そう思う」と回答）は頭に入れておく必要があります。

前述の3つのベテランロールを参考に、これから会社（組織）においてどのように若手と協働して貢献をしていくか自ら考えておくことは必須です。キャリアの方向性をきちんと持ったシニア社員は、若手にも魅力的で目指すべきロールモデルです。若手に揶揄される存在ではなく、きちんと自身のキャリアの方向性を持ったシニア社員になることは、これから求められるシニア社員の条件です。

終わりに

筆者は、1984年に企業に入社し、20代を生産工場や会社の独身寮といった生きた現場でキャリアを積んできたシニア世代です。実務に精通した叩き上げの先輩から叱られながら社会人として生活する上での基本動作から仕事の進め方まで、まさにマントーマンで指導を受けました。こうした経験を土台にして、どうにか60代の今までキャリアを歩んでくることができたと思っています。

自分たちが受けてきた恩を返すという意味でも、若手層が後に続けたいと思えるような新たな役割を果たしていくことも現在のシニア層の役割であり責務だと考えます。「役職定年」をネガティブに捉えることなく、貴重なキャリアの節目と捉え、人生100年・現役80歳時代への新たな再スタートを切っていただければと思います。