

59	特集2	若手の意欲と発想がビジネスを変える	取材・文 稲泉連
18	特集1	シニアの力——知恵と経験が社会を援ける	取材・文 長野修
90	第三回 目標実現アンバサダーグランプリ大会発表		
81	THINK—Z世代が『理念と経営』を読んで②		
80	編集長が選ぶ経営にいきる映画⑥『マネーボール』		
76	歴史の「なぜ？」に学ぶ人間洞察力 第七回		
68	今日の精一杯生き 「命の音」を出す ジャズ・ミュージシャン 坂田明	野地秩嘉	
50	あの時、あの言葉⑭ 作詞家 秋元康	野地秩嘉	
46	企業事例研究② 脈々と受け継がれる創業者のDNA 三興バルブホールディングス株式会社 代表取締役社長 長崎洋也		
40	企業事例研究① そこに愛があれば、会社は必ず変わる 株式会社染野屋 代表取締役社長兼CEO 小野篤人		
15	一枚の絵		
16	経営指南 根本的に価値観が変わる社会の到来に備えよ グローバルビジネス学会名誉会長／福井県立大学客員教授 丹羽宇一郎		
06	トップインタビュー みんなが経営に参加する躍動感もアートである パティシエ 辻口博啓		
02	道③④ くちびるに歌を持って心に太陽を持って④ 作家 小檜山博		
01	道③④ ジャーナリスト 勝見明		
07	巻頭対談 陽はまた昇る		
30	お客様の喜びをつくれ！ ネジにもつくり手の性格が表れる 顧客満足推進フォーラムコーディネーター 松原誠		
31	企業の成功法則——社長力・管理力・現場力 三位一体論 健全な好奇心が人間を育て、 無関心が人を駄目にする 田舞徳太郎		
38	松下幸之助に学ぶ指導者の一念……パナソニックホールディングス終身社員 木野親之 渋沢栄一に学ぶ仕事道⑬ 佐々木常夫		
56	経営の神様にみる創造的生き方 PHP研究所客員 谷口全平		
66	指標に「未来」を見る③④ エコノミスト 永濱利廣		
72	マーケティング塾 固定観念を捨ててみませんか？ 株式会社CODコンサルtant取締役主任研究員 古永泰夫		
74	名将・野村克也——リーダーに不可欠な人生と仕事②⑨……山城真路 逆境！その時、経営者は…… 「暖簾を捨てる覚悟」で拓いた突破口 近江屋ロープ株式会社 取締役会長 野々内達雄		
52			
73	ニューノーマル時代の情報力②② 井坂暁		
82	鎌田流らくらく健康術⑥⑨ 医師・作家 鎌田實		
84	伊與田先生に学んだ、論語と経営⑥⑥ 吾日に吾が身を三省す 株式会社シンコウ 古市光明		
88	私が選んだ論語の一句 株式会社シンコウ 古市光明		
89	今月のビジネス用語		
93	共に学ぶ会……オカセイ株式会社 高見義政 株式会社丸タカ 久留知晃		
94	経営者の会……志命塾 竹野一茂 増田支部 増田秀勝		
95	読者の声／アンケートのお願い		
96	次号予告／編集室より／AD MENU		

表紙撮影 中村ノブオ/デザイン・DTP 箭内勇三 工藤 光 長谷真希 稲川静香

いま再びのベンチャー精神を！

ベガス・テック・ベンチャー代表パートナー兼CEO アニス・ウツザマン／一橋大学名誉教授 米倉誠一郎



46	企業事例研究② 脈々と受け継がれる創業者のDNA 三興バルブホールディングス株式会社 代表取締役社長 長崎洋也
40	企業事例研究① そこに愛があれば、会社は必ず変わる 株式会社染野屋 代表取締役社長兼CEO 小野篤人
15	一枚の絵
16	経営指南 根本的に価値観が変わる社会の到来に備えよ グローバルビジネス学会名誉会長／福井県立大学客員教授 丹羽宇一郎
06	トップインタビュー みんなが経営に参加する躍動感もアートである パティシエ 辻口博啓
02	道③④ くちびるに歌を持って心に太陽を持って④ 作家 小檜山博
01	道③④ ジャーナリスト 勝見明
07	巻頭対談 陽はまた昇る
30	お客様の喜びをつくれ！ ネジにもつくり手の性格が表れる 顧客満足推進フォーラムコーディネーター 松原誠
31	企業の成功法則——社長力・管理力・現場力 三位一体論 健全な好奇心が人間を育て、 無関心が人を駄目にする 田舞徳太郎
38	松下幸之助に学ぶ指導者の一念……パナソニックホールディングス終身社員 木野親之 渋沢栄一に学ぶ仕事道⑬ 佐々木常夫
56	経営の神様にみる創造的生き方 PHP研究所客員 谷口全平
66	指標に「未来」を見る③④ エコノミスト 永濱利廣
72	マーケティング塾 固定観念を捨ててみませんか？ 株式会社CODコンサルtant取締役主任研究員 古永泰夫
74	名将・野村克也——リーダーに不可欠な人生と仕事②⑨……山城真路 逆境！その時、経営者は…… 「暖簾を捨てる覚悟」で拓いた突破口 近江屋ロープ株式会社 取締役会長 野々内達雄
52	

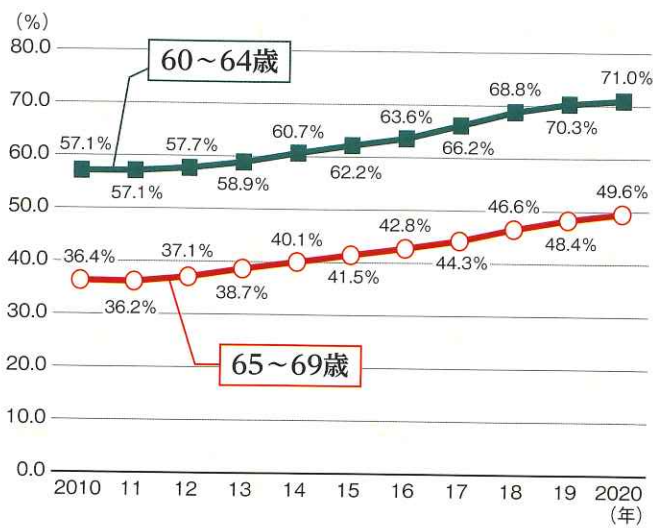


援というのは、単に独立を勧めるのではなく、独立する方に元の勤務先が業務委託をするなど、元の勤務先と紐付きになった形での支援です。また仕事を、元の勤務先だけに限らず、取引先や仕入先など縁のある他の会社を広げていくことも想定していると言えるでしょう。

合、それを勤務先が経済面でサポートするようなことも想定しています。――つまり、働き方の多様化を進めようとしているのです。

池口 そうです。単に一つの会社で一生涯雇われ続けるだけではなくて、さまざまな働き方を実現して、それぞれがやりたいことをできるように支援をするわけです。

シニア就業率の推移



総務省「労働力調査」2010～2020年より作成

――従来の雇用延長した場合の働き方と、何が違ってくるのでしょうか。

池口 従来の雇用延長は、どちらかといえば「福祉的雇用」と言っても過言ではなかったと思います。多くの大企業は六〇歳が定年で、その後契約社員として一年更新を続け、法律上のマスト義務である六五歳まで雇うわけですが、もし企業が雇用延長をしないと従業員は経済的な不安も増すでしょう。そうならないように「福祉的な感覚」で継続雇用をしてきた面もあるので、仕事の内容は、どうしても現役世代の補助的なもの

「福祉的雇用」から「戦略的雇用」へ

――従って、フルタイムで働くよりも、働く日数や時間を柔軟に設定してもらうことで、本来自分がやりたかったことやボランティア活動に参加する時間も生まれてきます。働く側にとっては、非常に嬉しい環境ですね。

今後はさらに、「終身雇用・フルタイム・一社専属」を前提とした伝統的働き方に固執しない柔軟な働き方が社会に広がっていくと思います。

――戦略的雇用を促進するためには

インタビュー

一般社団法人定年後研究所
所長 池口武志

定年後は 人や組織をつなぐ 架け橋になろう

ここまで三社の企業事例を通じて、現場で活躍するシニアの姿を見てきた。定年後も私たちが長く働き続けるためには、どのような点に留意したら良いのか。また、企業側はシニアの力をどう活かすべきなのか――

シニア世代にも多様な働き方が広がっている

――少子高齢化が進み人口が減少する中でシニアが活躍できる環境整備をするために、「高年齢者雇用安定法」の一部が改正され二〇二二（令和3）年四月一日施行されました。そこでは「七十歳就業確保措置」が努力義務化されています。その概要について教えてください。

池口 七〇歳までの就業機会の確保

――について多様な選択肢を法制度上整えて、その中のいずれかの措置を事業主が制度化するよう努力目標を設けています。例えば、七〇歳までの継続雇用制度や定年の引き上げ、定年制の廃止などです。ただし、これは努力義務です。

その他にも、創業支援や社会貢献活動なども推奨しています。創業支

いけぐち・たけし 1963年京都府生まれ。86年同志社大学経済学部卒業後、生命保険会社へ入社。所謂「ジェネラリスト」としてさまざまな業務を体験し、本部と販売現場の両面で管理職として多様な職種の人材育成に携わる。2018年、一般社団法人定年後研究所を設立に伴い、理事に。21年4月、同所長に就任。



何が大切でしょうか。

池口 明確な役割付与に基づく人事評価と期待感の共有が大事だと思います。従来の福祉的な雇用延長では目標設定や人事評価が軽視されがちでしたが、六〇歳を過ぎてもやる気があ

企業はシニア人材をどう活用すべきか

——シニア人材をうまく活用している事例をいくつか教えてください。

池口 ある大手建設会社では、不動産取引に関してシニア人材を活用しています。土地の権利者とは、長い付き合いを通して信頼関係を構築して初めて仕事がスムーズに進みます。人的つながりと信頼のあるシニアは、そこでは貴重な財産なのです。また、ある大手損害保険会社では、査定部門でシニア人材が活躍しています。例えば、大規模災害などが起きると、会社は信頼を高めるために一日でも早く保険金を支払いたいと考えているのですが、査定するのは人間です。手間暇がどうしてもかかってしまいます。そこで、査定に詳しい経験豊富なシニアが活躍すること

があって結果を出した人に対しては、正当な評価をして報いるのが道理です。それが本人のモチベーションにもつながるし、会社のためにもなります。

で、迅速な査定ができると聞いています。

また、大企業のキャリア相談室で活躍するシニアもたくさんいます。上司と言っても、「キャリア形成」の専門家とは限りませんし、上司に悩み事を相談すると自分の弱点があらわになるので、相談者は上司とは別の第三者の専門家に相談したい。そこで活躍するのが、キャリアコンサルタントの資格を持った、人生経験豊富なベテラン社員なのです。

——雇用継続という形以外でも活躍するシニア人材はいいますか。

池口 「顧問」や「アドバイザー」として活躍する人も多いです。大企業で実績を積んできた有能なシニア人材を、中小企業が顧問やアドバイザーとして活用している事例は、マッチングの面談の際には、履歴書だけではなくその人の人柄も見て、会社に馴染んで活躍できるかどうかを見極めてほしいと思います。また、本人の開示意向を尊重しつつ、持病や病歴、介護など働く上での制約要件なども可能な範囲で確認しておきましょう。

定年後も活躍する「リエゾンシニア」

——池口所長は、定年を迎えても社会で活躍するシニアを「リエゾンシニア」と名付けておられます。

池口 リエゾンとは、連絡・連携・橋渡しを意味するフランス語です。自分はその道の専門家ではなくとも、人と人、組織と組織をつなぐことで、新たな付加価値を生み出せる人材をリエゾンシニアと命名しました。定年後も活躍するシニアには、こうした働き方を得意とする人が多いのです。

今後ますます複雑化する社会の中では、いろんな人や企業とつながって新しい価値を作り出すことが大事です。全部自前主義というのは難し

いからこそ、ますますリエゾンシニアが大切なのです。彼らには共通した特性があります。それは、周囲への感謝の気持ち、社会貢献への意欲、いつまでも成長したいという意欲を持っていることです。

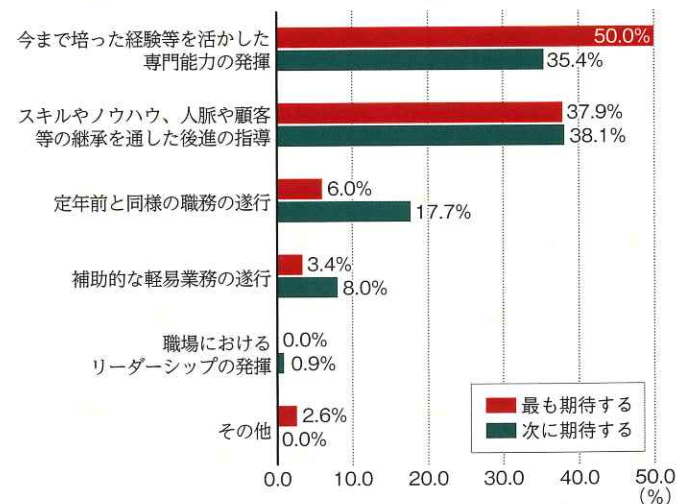
——一〇年後にシニアになる五〇代の方がリエゾンシニアになるためには、何が大切でしょうか。

池口 大事なことは「WILL・CAN・MUST」の三つを考え、それぞれを拡げていくことです。つまり、「自分のやりたいことは何か(WILL)」、「自分が提供できる価値はどんなことか(CAN)」、「自

ザーとして業務委託し、月に数回程度、事業に関する相談に乗ってもらうのです。オンライン面談が普及した今は、非常に有効だと思います。——会社がシニア人材を受け入れる場合の留意点について教えてください。

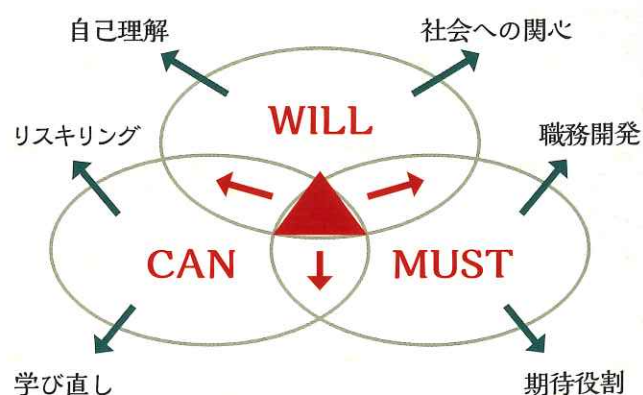
池口 まず、新しい環境で働くシニア人材側の話ですが、何よりも大事なことは、昔の肩書きにこだわらないこと。特に大企業から中小企業に転職する場合、前の会社の自慢話を何度もするようでは話になりません。社員と同じ目線に立って、自分がどんな貢献ができるのか自問自答するような、謙虚な姿勢を持っている人は必ず活躍します。過去の栄光はご自宅の神棚に掛けて外に持ち出さないこと。これが大事です。もう一つ。大企業は分業制です。職務権限規程というのがあり、自分

企業が高齢社員に期待すること



経団連「中高齢従業員の活躍促進に関するアンケート調査結果」2015年9月より作成

「リエゾンシニア」になるためのポイント



(出所) 定年後研究所資料より編集部作成

分が会社や社会から求められることは何か(MUST)」。こうしたことを考える自己理解作業と拡げる取り組みが必要です。自分でやるには難しい場合もあるので、プロのキャリアコンサルタントに、「自分を見える化」してもらうことも一つの手段だと思っています。

また、広くアンテナを立てることも絶対的に重要で、アンテナに引

かかった情報を逃さない心構えや、社会や会社の変化にヒントを合わせ余力を持つことは、セカンドキャリアの成否を握っていると言っても過言ではありません。

少子高齢化時代における企業の持続的な発展と、シニアが生涯いきいきと働き続けるためのカギは、「年齢だけを判断軸にしない」「柔軟な感覚と具体的行動なのです。