

中高年の潜在能力を引き出せ

一般社団法人 定年後研究所 所長 池口 武志

最近、企業の人事担当者から「役職定年や再雇用後の社員のモチベーション」が課題だ」「リスキング（学び直し）の機会を設けても中高年社員は取り組まない」という悩みをよく聞く。だが、多くの人事担当者が悩むのは、中高年の「組織に貢献したい」という強い思いをくみ取っていないからではないだろうか。

私に関わっている都内の大学の中高年向けリカレント講座では、各生徒のこれまでの人生の浮き沈み、培ってきたスキル・ネットワーク、さらにはこれからの生き方の希望や勤務先での役割不安を率直に開示しあう。生徒たちを通じて感じるのは、役割変化や退職後の居場所がないことに不安があるものの、それ以上に「いくつにな

っても組織や社会に自分らしく貢献したい」という強い願望や動機付けがあることだ。

ただ、年功序列や終身雇用を前提とする「メンバーシップ型雇用」のもとで、受け身のキャリアを重ねてきた多くの中高年世代にとって、定年後も長く続くキャリア人生を、自分一人で自律的に切り開くことは難しいだろう。

企業は定年や再雇用移行の節目を迎える社員を対象に、これまでのキャリアの振り返りや、今後の組織や社会への貢献をじっくりと検討する機会を提供すべきだ。その際には、長年慣れ親しんだ「目標管理的視点」からではなく、一人一人の価値観や志向を尊重した「やりがい創出型視点」に立つことが求められる。

キャリアビジョンそのものも、企業に貢献するだけではなく、セカンドキャリアの充実も視野に入れ、社内外での越境体験や副業を進めていく懐の深さを見せることが必要だ。若手や中堅社員にもプラス効果が期待できよう。

一方で、例えば、「企業で培ったコミュニケーション能力やマナー」「福祉とは違う視点からの意見」を高く評価し、民間企業の中高年社員を積極的に採用している社会福祉法人の経営者もいる。そこで、地域の実情を熟知している自治体や商工団体が音頭をとり、定年を控える地域住民向けに、本格的なキャリア教育の場を提供してはどうか。地域の潜在的な人的資源を社会全体で生かすきっかけになるだろう。

当欄は投稿や寄稿を通じて読者の参考になる意見を紹介します。
〒100-8066 東京都千代田区大手町1-3-7 日本経済新聞社東京本社「私見卓見」係または kaisetsu@nex.nik

kei.comまで。原則1000字程度。住所、氏名、年齢、職業、電話番号を明記。添付ファイルはご遠慮ください。趣旨は変えずに手を加えることがあります。電子版にも掲載します。