

ミドルの モチベーション向上秘策

New

バブル世代のこの先20年間の「働き方」改革とは

株式会社オフィスたはら 代表取締役 田原洋樹

第1回	20年後の「働き方」
第2回	なぜこの世代のモチベーションが低いのか
第3回	ミドルに「副業」という選択肢を提供する
第4回	ミドルにおススメの副業パターン
第5回	副業認可の留意ポイントとは
第6回	ミドル世代の能力開発を考える

「ミドル世代のモチベーションを向上させたい」。そういう人事部の方の声をよく耳にします。彼らの多くはいわゆるバブル世代と呼ばれ、大量採用された世代と重なります。この先、働く環境が目まぐるしく変化することが予測される、定年までの約20年間で、モチベーションを維持しつつ、主体的にキャリアをデザインしていくことが、今後の企業の成長にも大きく寄与することでしょう。そのような彼らを人材育成するうえで、副業のあり方、能力開発の方向性など、キャリアの後半における持続的な成長を促すためのいくつかの方策、ミドルの「働き方」改革について、6回にわたり解説していきます。

第1回 20年後の「働き方」

あるモデルケース

2017年、40代後半から50代前半に差し掛かっている、いわゆるミドル世代にとって（ここではバブル世代88年入社～92年入社を中心とした世代と定義します）、20年後のそう遠くない未来を、今どのように思い描けばよいのでしょうか？ またその世代に、人事の立場でどのようにサポートするべきなのでしょう？

それを考えるにあたって、あるモデルケースをご紹介します。

【2016年:50歳 2035年:69歳,女性】

「50過ぎまでは、近所の会社で経理を担当していました。でも、経理業務はどんどんAIに代替されていきました。15年ほど前に転職し、今は地域の病院に勤めながら心理学の勉強もして、カウンセラーの資格も取得しました。かつては、この病院は医師不足、看護師不足が悩みの種でしたが、今ではAI、3DやVRを駆使したハイテクのチーム医療を

提供していて、病院全体のワークライフバランスも随分改善されました。私の仕事は、AIを使った問診のお手伝いですが、病院に来た患者さんがリラクセスできるように話をしながら、AIを操作して患者さんを診てもらうことです。病院に来る患者さんは不安です。「あら、〇〇さん、顔色よくなったじゃない」「大丈夫、きっとすぐ治りますよ」と声をかけるだけで、患者さんの気持ちの支えになります。病は気から。病院では、患者さんを診断するだけでなく、励ますことはとても大切です。そしてそれは、人間にしかできない仕事です」

ここに書かれたケースは、厚生労働省が、昨年8月に報告した『働き方の未来2035』に記載されている、20年後のミドル世代の姿です。

そう遠くない 「2035年」という未来

ここに書かれた2035年という未来は、2015年を基準にして、20年後の働き方を予想したもの

です。

ちなみに2015年から遡って20年、すなわち1995年を思い起こすと、一体どのような年だったでしょうか？

地下鉄サリン事件や阪神淡路大震災という大きなニュースがあった年です。また、ウインドウズ95の発売、PHSサービスも開始しました。デジカメも流行した年です。

あれからわずか20年の間に、世の中は大きく変わりました。今やすっかり社会に定着したスマートフォンは、影も形もなかったことが顕著な事例でしょう。

これから20年の歳月も、全く予想もしない様々なことが起こることでしょう。特にこのケースにもあるように、AIを軸とした社会は、「働き方」自体を大きく変えることが考えられます。

「まだ先」、ではなく、「もうすぐそこに」、未来はやってくるのです。

「定年」という概念自体が なくなる？

現在、多くの企業で取り入れられている定年制、その多くは、60歳（全体の81.4%）と定められています（右表参照）。

ちなみに65歳を定年とする企業は15.2%に留まりますが、2013年に、希望者全員に65歳までの



田原 洋樹 (たはら ひろき) 人材育成コンサルタント。1969年、大阪府生まれ。同志社大学卒業後、大手旅行会社JTB入社。常にトップセールスとして実績を残し、2005年、当時の史上最年少営業マネージャーに就任。その後、人材育成コンサルタントに転身し、リクルートマネジメントソリューションズ専属トレーナーを経て、2011年、株式会社オフィスたはらを設立、代表取締役を務める。現在、人材育成を軸とした各自治体主催のセミナーや講演活動、また多くの民間企業の経営者、マネージャーから若いビジネスパーソンまでを対象にトレーニングやコンサルティングを手がけている。ジャーナリスト田原総一郎は本人の伯父(おじ)にあたる。著書に『課長のための「やらない」教科書』(三笠書房)など。

▶モットー「あらゆる機会を活かす!」

雇用を義務化する法律が施行されてからは、その数字は増加傾向にあります。

一方、定年を定めていない企業は7.9%にすぎず、常用労働者1,000人以上の会社に限れば、その数字はわずか0.3%となっています。

ただ、30年前では定年55歳が主流であったことを考えると、今後定年年齢のさらなる引き上げや定年制の廃止に動く企業は間違いなく増加すると予想されます。

背景には、平均寿命が延びたこと、一方で少子化による慢性的な人手不足により、企業側とすれば、元気なシニア世代の叡智に頼る必要性が今まで以上に出てきていることが挙げられます。

また、シニア世代の立場で考えると、老後の年金生活も制度の見直し等によって、漠然とした不安感を抱いています。彼らにとっては60代でリタイアする経済的な余裕は今まで以上になくなってきているのも現実です。

そういったことを鑑みると、今後は「定年」という概念自体がなくなる可能性も出てきます。本人が希望すれば、何歳になっても働き続けることができる会社の存在が珍しいことではない時代がそう遠くないところまで来ているのです。

企業で人事を司るセクションにおいては、ミドル以降の人材に対

定年制の有無、定年制の定め方別、定年年齢階級別企業の割合 (%)

	全企業	定年制を定めていない企業	定年制を定めている企業									職種別に定めている	その他
			一律に定めている										
			60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳以上				
平成23年	100	7.1	92.9	(98.9)	[82.2]	[0.5]	[1.1]	[1.4]	[0.7]	[13.1]	[0.9]	(1.0)	(0.2)
平成24年	100	7.8	92.2	(98.8)	[82.7]	[0.2]	[1.1]	[0.9]	[0.5]	[13.6]	[1.0]	(1.0)	(0.2)
平成25年	100	6.7	93.3	(98.4)	[83.0]	[0.3]	[1.2]	[0.9]	[0.6]	[12.5]	[1.5]	(1.2)	(0.4)
平成26年	100	6.2	93.8	(98.9)	[81.8]	[0.8]	[1.0]	[0.7]	[0.1]	[14.5]	[1.1]	(0.7)	(0.4)
平成27年	100	7.9	92.1	(99.0)	[81.4]	[0.3]	[1.3]	[0.5]	[0.3]	[15.2]	[0.9]	(0.7)	(0.3)

出典：平成27年「就労条件総合調査」(厚生労働省)
 * () 内の数値は「定年制を定めている企業」を100とした割合
 * [] 内の数値は「一律に定めている」を100とした割合

し、彼ら自身の今後の「働き方」をいかに意識させるか、また仕組みを整えるかということが、大変重要になってくるといえるでしょう。

ミドル以降の キャリアを描かせる

オリックスでは、50歳以上を対象としたキャリア支援制度を取り入れています。

制度の内容は大きく3つの柱があります。

- (1) **キャリアデザイン制度**……50歳対象、セカンドキャリアへの気づきを喚起する研修を受講させる制度
- (2) **シニア社員向け社内公募制度**……50歳以上対象、グループ内各部門からの求人に応募できる制度
- (3) **シニア社員向けキャリアエントリー制度**……50歳以上対象、登録制。人事部がカウンセリングとマッチングを行い、グルー

プ内各部門への異動を実行する制度
 (労政時報第3906号「65歳定年制事例」より)

若年層に対してキャリアデザイン研修を施す企業は多いと思いますが、今後、オリックスのように、ミドル以降の人材を対象として、定年までの長いキャリアを再設定させることも大変重要になってくるでしょう。

昨年あたりから、バブル期の入社組(88年入社以降)が50歳を超えてきています。さらにはその後を団塊ジュニア世代が追って来ています。

この先20年の働き方を、まさに今、真剣に考えるときが迫っているのです。

本シリーズでは、この先の「働き方」について、特にミドル世代のキャリアパスについて取り上げていきますので、次回以降もどうぞよろしくお願いたします。