

## HRガイド

# ミドルのキャリア開発

## ～バブル期入社世代を再活性する方法～

㈱日本マンパワー ソリューショングループ 専門部長 マネジメントコンサルタント 秋本暢哉

### ■「70歳定年」時代でも耐えうる人と組織を

社会に出て25年。個々にはそれなりに職業生活への自負はあるのだろうが、組織貢献を問い続ける人事部門にとって“意外にやっかいなボリューム”に映るのがバブル入社世代の存在だ。処遇できるポジションはすでに限られ、かといって「65歳定年」を前提にすれば先は長く、よりマクロで俯瞰すれば“70歳まで雇用義務化”などという時代もありうる。就職氷河期に厳選採用した精鋭たちと、今後は事実上の逆転人事も進む。内外の経済環境を視野に入れば、本人たちにとっても「今までそこそこやってきたわけだし、これからは適当に何とかなるだろう」「私は〇〇一筋ですから」などといった逃げ腰では早晚キャリアの選択肢を見失うリスクに直面する。“自分は何に価値を認め、どのように働きたいのか”といった問いは極めて個人的な領域の課題ながら、一方で年齢に関係なく力量を磨き上げ、いつでも前向きに働いてもらうために会社側から働きかける施策（キャリア開発）も欠かせない。これ以上放っておかないために、今からやることは何か。多くの案件に関わってきた専門家に先行する事例紹介を含めて取り組みの指針を整理してもらった。

(編集部)

### CONTENTS

- はじめに
- 40代よりも若手を育成しろ!?
- 70歳雇用時代がやってくる
- ミドル再活性化の処方箋
  - (1)意識の変革
  - (2)能力の強化・更新
  - (3)活躍場所との適合
- ミドル活性化施策の取り組みポイント
  - I キャリア開発を促進する制度・仕組み作り
    - (1)GDP(キャリア・デベロップメント・プログラム)制度
    - (2)評価処遇制度の改定
  - II 自己成長を考える機会・場の提供
    - (1)キャリア開発研修
    - (2)個別キャリアカウンセリング
  - III 職場での継続支援・活躍場所とのマッチング
    - (1)キャリア開発行動の継続支援
    - (2)活躍場所とのマッチング
- キャリア開発支援を円滑に導入・運用するポイント
  - (1)経営者への支援施策導入の説得
  - (2)施策導入後の効果測定と報告
  - (3)管理者の施策への「巻き込み」
  - (4)ロールモデルの紹介
- 最後に

### ■秋本暢哉 (あきもと のぶや)

企業向け人事教育サービスの営業マネージャーを経て、法人向けのキャリア開発研修のプログラム開発および講師養成の責任者を務める。現在はミドル・シニア世代のキャリア開発支援を中心に、企業のキャリア開発支援施策のコンサルティングやキャリア開発研修のファシリテーションを行っている。中小企業診断士・CDA(キャリアデベロップメントアドバイザー)・ニューコードNLPマスタープラクティショナー。

### ■株式会社日本マンパワー

「人とキャリア」をキーワードに、キャリア開発のパイオニア企業として、40年以上人材に関わる事業を展開。人材開発を通して人と組織の活力を開発・育成・統合し、企業価値の創造と個人のキャリアプランの実現を支援している。

●住所：〒101-0042 東京都千代田区神田東松下町47-1 ●TEL：03-5294-5070 ●URL：http://www.nipponmanpower.co.jp/cp/

