

## HRガイド

# 70歳雇用時代の シニア活性化ノウハウ

～“役割リセット”を促す研修体系と行動化ツール～

(学)産業能率大学 経営管理研究所 客員研究員 金津 健治

### ■ 役割をリセットしてもらおう研修プログラムを

希望者が70歳まで働けるよう企業に努力義務を求めた法整備が進み、人事の対応も現実味を増してきた。一方で、職場に中高年社員が増えるに従い“働かないおじさん”の存在を疑問視する社内世論も日々大きくなっているのではないだろうか。役職者ならその立場は負うべき責任と表裏であり、仕事ぶりにも緊張感が伴って当然だが、問題は役職を降りてなお10年以上の長い時間を職場で過ごすシニアたちの働き方だ。加齢に伴い、身体・気力ともに一定の衰えが生じる現象は誰にも抗えない。会社も若手も本人も、そのこと自体は受け入れ、責め立てる気もないだろう。今、各所でコンフリクトが生じているのは、“立場・役割が分かっていない”（と思われてしまう）もどかしさではないだろうか。かつての上司が部下になってしまったら、若い管理者はやりづらいし、シニア自身も面白くない。そこでシニアがひねくれて、職場に背を向け、テキトーにやり過ごそうという態度をとっても、齟齬は解消しないのだ。70歳雇用を意識するなら、早い段階で状況を理解してもらい、新しい働き方の準備を促す人事施策が求められる。正面突破はやはり役割をリセットする研修だろう。ただ、“そんなことは全部分かってる、若手に操られるような研修なんてまっぴらだ”というシニアの思いももっともだ。そこで、今回はご自身が65歳を超えたというベテランの著者に研修プログラムの設計を提案いただいた。ツールとノウハウに要注目。（編集部）

### CONTENTS

#### 1. 70歳雇用時代が来た

#### 2. シニア（60歳以降）のリアル

(1) 上司に助けられ、60歳（還暦）の節目に湧き出る期待と不安に向き合う／(2) 加齢に伴って業務生産性低下、労災事故の増加を招くゆえに、健康管理・安全管理が大切／(3) シニアへの不満は期待の表れ。60歳再雇用を機に、関係者とのコミュニケーション活動のリセットが必要

#### 3. シニアに適切に働いてもらうポイント

(1) 健康で安全に働けるよう導く／(2) メンバーと齟齬のないよう導く／(3) 管理職を困らせないよう導く

#### 4. シニア向けの研修体系と研修&行動化ツール

(1) シニア向けの研修体系は2つで構成／(2) 定年準備研修の特徴／(3) 役割・職務・行動リセット研修／(4) 研修&行動化ツールの活用法

#### ■ 研修&行動化ツール1「役割・職務・活動等リセットシート」

#### ■ 研修&行動化ツール2「働く意義の点検シート」

#### ■ 研修&行動化ツール3「共有化ノウハウ事例」

#### ■ 研修&行動化ツール4「フリーランス開業時の各種届け出業務、事業運営上の主な業務一覧表」

#### ■ 社会貢献事業を目指すなら、自治体の相談窓口利用

#### 5. 66歳シニアからのアドバイス

(1) 70歳の先を見据え貢献することを意識・行動する／(2) 自身のなかに“老化研究所”を設け、生き方・仕事の仕方を工夫する

### ■ 金津 健治 (かなづ けんじ) :

1976年慶應義塾大学法学部法律学科卒業。金融機関勤務後、日本能率協会コンサルティング、産業能率大学を経て現在に至る。管理職のマネジメント強化、目標管理・人事考課の運用強化研修、シニア活性化に従事。主な著書に『管理職のための七つの道具術』（プレジデント社）、『人事考課の実際』（日経文庫）、『目標による管理-組織成果を高める運用法、職場水準に応じた展開法』（経団連出版）他多数。マネジメントユースウェア研究所代表、日本キャリア開発協会CDA（キャリアディベロップメントアドバイザー）。

### ■ (学)産業能率大学総合研究所 :

●住所：〒158-8630 東京都世田谷区等々力6-39-15 ●TEL：03-3704-9601（代表） ●URL：https://www.hj.sanno.ac.jp/cp/