

ミドルシニア期のキャリア支援と 変化適応能力

—人事管理からみた「経験と学びの循環」—

千葉経済大学 経済学部 教授
藤波 美帆

1 ミドルシニア期のキャリアを とらえなおす視点

日本社会では長寿化と就労期間の延伸が進み、60歳以降も働き続けることが一般的になりつつある。従来の60歳定年制を前提に設計された人事制度は、成長期の産業構造や賃金体系と整合的で一定の合理性があった。しかし就労期間が長期化した現在では、定年を境に処遇や役割が切り替わる仕組みによりキャリアの連続性を損なう恐れがある。

背景には、日本型雇用が長らく企業内育成に依拠してきたという構造がある。企業は新卒一括採用と長期雇用を前提に、OJTや配置転換を通じて能力形成を担ってきた。このモデルは一定の条件の下では合理的であったが、事業環境の変化が激しくなる中では、従来型の仕組みを維持すること自体が難しくなっている。

特にミドルシニア期では、役割更新や新たな挑戦機会が後回しになり、異動・昇進ルートも限定されるため、制度的・運用的に育成対象から外れやすい。その結果、環境変化への対応が最も求められる時期に、経験と学びの循環(能力の更新)が十分に確保されず、職務や役割の変化に対応しきれないというミスマッチが生じている。

職業キャリアの長期化という観点から、こうした状況を所与とせず高齢者雇用を捉え直す必要がある。60歳前後でキャリアが途切れるのではなく、40・50代での学習や経験を高齢期へと自然につなげるキャリアの連続性を再構築することが求められる。

2 「変化適応能力」という視点 —ミドルシニア期の経験と 学びの循環をとらえる枠組み

ミドルシニア期のキャリア支援を検討するうえで鍵となるのは、働き手が環境変化の中でどのように経験を積み重ね、学びを深め、役割を広げていくかというプロセスにある。VUCAの時代といわれる不確実性の高い環境では、このプロセスを支え、変化に適応し続ける力(変化適応能力)の重要性が一層高まっている。

変化適応能力とは、将来必要となる能力を確実に予測できない状況において、環境変化に合わせて自ら学び、経験を意味づけ、役割や仕事の範囲を柔軟に再構築していく力である。企業にとっては新たな環境への対応力を高める基盤であり、個人にとってはキャリアの持続性を確保するうえで欠かせない。

そこで本項では、筆者が参加した連合総研の調査結果をもとに整理した「変化適応能力」の枠組み(藤波2024)を手がかりに、ミドルシニア期における「経験と学びの循環」がどのように形成されるのかを考察する。

従来の企業内育成は業務遂行に必要な専門性や管理能力の獲得を軸としてきたが、環境変化が激しい現在では、より長期的かつ不確実性の高い状況で能力を磨き直す仕組みが求められている。

企業が社員に求める能力は、①いつ必要となる能力か(時間軸)と、②将来における有効性の不確実性(リスク)の2点で整理できる(図表1)。時間軸は「いま必要/将来必要」に、リスクは「小さい/大きい」に

分類され、両者の組み合わせで4タイプが導かれる。業務に直結する専門的能力は「いま必要・リスク小」に、基礎的能力やマネジメント力は「将来必要・リスク小」に分類される。しかし、企業にとって中長期的

にどの能力が必要になるかを見通すことが難しい現代社会では、「将来必要だがリスクが大きい」領域が拡大しており、この領域に位置づけられるのが本稿で扱う変化適応能力である。

表1 社員に求める能力を捉える枠組み

「求める能力」の時間軸			
「いま」必要な能力		「将来」必要な能力	
専門的能力	組織人としての基本的能力 リーダーシップ等のマネジメント能力	小さい	「求める能力」に対するリスク
(該当する状況がない)	変化適応能力	大きい	

出所) 藤波 (2024)

さらに調査では、変化適応能力の形成には3つの要素が相互に作用しながら経験と学びの循環が進むことが確認されている(図表2)。

①学習機会へのアクセス

新しい知識や技術の獲得だけでなく、仕事の進め方を見直す契機にもなる。しかしミドルシニア期では、「忙しさ」や「いまさら学んでも活かす場がない」といった理由でアクセスが乏しくなりやすい。一方でこの時期だからこそ、体系的なインプットと経験の振り返りが大きな意味をもつ。

②新しい役割や環境を経験する「場の変化」

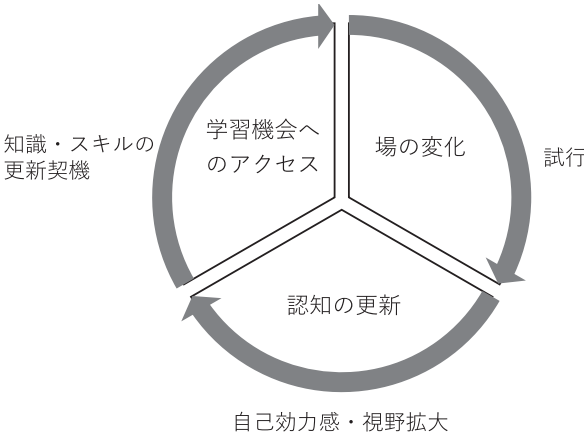
異動・出向・プロジェクト参画・社外との協働などの経験は、従来の仕事の枠組みや思考パターンを見

直す契機となる。ミドルシニア期は異動や新しい役割にアクセスする機会が制度的・運用的に縮小しやすく、そのことが経験の幅を広げるうえで制約として働く。しかし、企業内外を問わず「場が変わる」経験は能力と学びの循環に強く影響する。

③経験を意味づけ、行動を調整する「認知の更新」

上司との対話、評価のフィードバック、外部メンターとの議論などにより、経験や学習の価値を本人が再整理するプロセスである。過去の成功体験に引きずられやすいミドルシニア期では、この更新が起こりにくいと考えられるが、一度動き出すと行動が大きく変わる。

図表2 変化適応能力の循環構造—経験と学びの循環—



注) ミドルシニア期のキャリア形成を捉えるうえで、蓄積された経験を起点にその再整理が新たな学びや行動の変化へとつながっていく一連のプロセスについて、本稿では「経験と学びの循環」と位置づける。

これら3つは単独では機能せず、循環することで初めて変化適応能力の形成が加速する。学びがあっても試す機会がなければ定着しづらく、場の変化があっても意味づけが伴わなければ行動変容は起きない。認知が更新されても、それを裏付ける学習や経験がなければ持続しない。こうした経験と学びの循環をどう企業内で成立させるかが、ミドルシニア期のキャリア形成では重要となる。

3 経験と学びの循環を支える仕組み

—3つの要素と人事管理の3領域—

前章では、変化適応能力が「学習機会へのアクセス」「場の変化」「認知の更新」という3要素の循環によって形成されることを確認した。しかし実際の企業では、この循環が必ずしも意図した通りに機能していない。その背景には、人材育成、配置・異動、評価といった人事管理の仕組みが、3要素と個別に関わりながらも、相互に連動する仕組みとして設計されていないという構造的な問題がある。本項では、この循環を企業内でのように支えるのかを、人事管理の主要な3領域（人材育成、配置・異動、評価）との関係から整理する。

①人材育成領域—学習機会へのアクセスをどう再設計するか

人材育成領域は、3要素のうちもっとも直接的に学習機会を支える領域である。従来の教育訓練体系は若年層向けの階層別研修や管理職研修に重点が置かれ、ミドルシニア期向けは限られていた。加えてこの年代では業務負担が高まりやすく、研修参加や学びの実践の機会が確保されにくい。

変化適応能力を育てるには、研修の提供にとどまらず、経験と学びを循環させる設計が鍵となる。外部教育機関での学習と業務の接続、キャリア面談による学習テーマ設定、プロジェクト参画との連動などがその例である。

学習機会は「情報提供すれば参加する」性質のものではない。いまの仕事との関係性の明確化と、将来への意味づけが本人の中で成立してはじめて行動に繋がる。

②配置・異動領域—場の変化を創り出す仕組み

配置・異動は、3要素のうち「場の変化」を直接生み出す領域である。ここでいう場の変化とは、単に配置が変わるという意味ではなく、これまでとは異なる状況に身を置くことで新しい行動様式や視点を求められる経験を指し、変化適応能力を促す重要な契機となる。

異動、出向、プロジェクト配属など、新しい環境での経験は、ミドルシニア期でも大きな成長機会となる。しかし職場の年齢構成や人員バランス、役割の固定化などの制約から、活用機会が限定されやすい。調査でも、多くの企業が「場が変わる経験を提供できていない」と述べていた。

社内公募や自己申告制度など、社員が主体的に場の変化を選択できる仕組みは有効だが、希望が通らないリスクもある。そのためミドルシニア期でも挑戦しやすい「中間的な場の変化」の設計が求められる。

ヒアリングでは、

- ・本務を維持しつつ別部門プロジェクトに一定期間参画する

- ・グループ企業との共同業務の一部を担う

- ・地域・行政・NPOとの協働プロジェクトに参加する

といった部分的な場の変化（越境）は負担が小さく、挑戦の入り口として機能しやすいとの指摘が多かった。

③評価領域—経験の意味づけ（認知の更新）をどう支えるか

3要素のうちもっとも見えにくいのが、行動変容の起点となるのが「認知の更新」である。経験しても、それを本人が適切に意味づけできなければ行動は変わらない。

ミドルシニア期では、成功経験や役割意識が固定化しやすく、企業の期待や役割要件とのズレが生じても本人が気づきにくい。このギャップを埋めるには、評価や対話の仕組みによって「現在求められている役割」や「これから必要となる能力」を言語化し、本人に伝えることが不可欠である。定期面談やキャリア面談、360度フィードバックなどは認知の更新を促し、経験と学びの循環を次の行動へつなげる重要な手段となる。

これら3領域は一見独立しているようにみえるが、経験と学びの循環が成立するのは「学び→試す→意味づける」というプロセスが1つのサイクルとして結びついたときである（**前掲図表2**）。どれか1つが欠けても行動変容は起こりにくい。企業がこの3要素を制度として意図的につなぎ合わせてはじめて、循環が安定的に機能し、ミドルシニア期のキャリア再構築に結びつく。3領域の接続を意識した設計こそが、変化適応能力の形成を組織の中で持続的に支える鍵となる。

4 ミドルシニア期以降の 活用モデルの再構築

1で確認した構造的課題と、2及び3で整理した変化適応能力と人事管理との関係を踏まえると、ミドルシニア期以降のキャリア形成を考えるには、企業が「どのような活用モデルを前提とするのか」を再検討することが不可欠である。筆者がこれまでの調査研究を通じて整理してきた高齢社員活用モデルは、①消極活用型、②サポート活用型、③積極活用型、④統合活用型の4つに分類できる(藤波2024など)。

消極活用型は、雇用継続自体を目的とし、役割や責任は限定的で、業務量や責任を減らすことが多い。能力更新の循環を促すインセンティブが弱く、3要素のうち場の変化と認知の更新が生じにくい。経験と学びの循環が構造的に起こりにくいため、本人のキャリア選択肢を狭めやすい。

サポート活用型は、若手の補助や指導など部分的な役割付与が中心で、運用しやすい一方、能力活用の幅は限定される。このモデルの強みは経験の共有であり、認知の更新は一定程度生じるが、場の変化が乏しいため学習と経験の循環は限定的となる。育成役割が本人の学び直しや異分野経験と結びつくかが鍵となる。

積極活用型は、それまでの経験を基盤に、専門性の深化や新領域への挑戦を促すモデルである。成果に基づく処遇と組み合わせることで高い貢献が期待できる。近年はデジタル化や業務プロセス改革の進展に伴い、プロジェクト参画、部門横断業務、顧客価値創造に関わる実務など、多様な挑戦機会を制度的に整える企業が増えている。3要素が比較的バランス良く生じ、経験と学びの循環が成立しやすく、ミドルシニア期のキャリア拡張を実現しやすい。

統合活用型は、定年前後で人事制度を分けず、1つの枠組みの中で社員の役割と処遇を設計する。制度導入には賃金体系や期待役割の再設計が必要だが、年齢に依らず役割・貢献・スキルに応じて処遇や機会を決めるため、3要素の循環を年齢にかかわらず適応しやすい。個人にとってはライフステージに応じた柔軟なキャリア選択を可能にし、多様な働き手のキャリア形成と相性が良い。

4つのモデルは、高齢社員の能力や健康状態、企業の事業特性や労使関係などに応じて適切な形が異なる。どれか1つが絶対的に優れているわけではないが、前提とするモデルに応じ、キャリア支援の設計や制度運用は大きく変わる。特にサポート活用型のよう

に経験共有には適していても場の変化が限定されるモデルでは、3要素の循環が構造的に生じにくく、人材不足が進む環境下では持続的な人材活用につながりにくい。一方、積極活用型や統合活用型では、3要素を組み合わせる余地が比較的大きく、キャリアの選択肢を狭めにくい。

5 変化適応能力を支える仕組み —社会的分業の視点から

ミドルシニア期の活用をどのモデルで設計するにせよ、重要なのは、働き手が経験と学びを重ねながら役割を広げていくプロセスをどう支えるかである。VUCAの時代といわれる変化の激しい現代では、このプロセスの中心にある変化適応能力を、企業内の仕組みだけで継続的に育成・発揮させることには限界がある。

こうした点を踏まえると、ミドルシニア期のキャリア形成を企業内部だけで支えるという前提そのものを見直す必要がある。長期雇用を前提とした企業内教育は一定の合理性をもっていたものの、キャリアが長期化し役割が多様化する現在では、企業外の経験や学びも含めたより広い支援構造の中で変化適応能力をとらえなおす必要がある。

この意味で、企業・個人・公共・民間・中間組織が役割を分担しながら人材育成を支える社会的分業の重要性は、ミドルシニア期においても一層高まっている。企業は自社固有の技能形成を担う一方、職務領域を越えた学習機会や、新しい役割を試す場までは十分に提供しきれないことが多い。民間教育機関は専門性の獲得を、公共訓練は基礎的能力の強化を、中間組織は越境的な経験やネットワークの形成を支援するなど、各主体が補完的に機能することで、企業内だけでは埋まりにくい3要素(学習機会へのアクセス、場の変化、認知の更新)を社会全体で支える基盤が整う。また、こうした主体間の連携が可視化され、働き手がどの資源にアクセスできるのかを理解しやすくなることで、自律的なキャリア選択を促す効果も期待できる。

しかし現状では、この社会的分業関係が十分に機能しているとは言い難い。企業は内部の即戦力化に注力しがちで、外部資源の活用は例外的にとどまる。他方、民間教育機関や中間組織が提供する学習機会も、ミドルシニア層に十分届いているとは言えず、結果的に40・50歳代の段階で自身の経験を再整理し、将来を見通しながら変化適応能力を養うための「入口」

が見えにくい。

ミドルシニア期の活躍は、企業の人材活用にとどまらず、日本社会にとっても重要課題である。変化適応能力は年齢とともに必要性を増し、企業内外の多様な資源がそれぞれの役割を担うことで、キャリアの連続性はより安定的に確保される。ミドルシニア期の支援は、もはや定年後の「出口対策」ではなく、生涯にわたり経験と学びが循環する社会的基盤をどう整備するのかという視点へととらえなおす段階に来ている。

【参考文献】

- Ikujiro, Nonaka, & Noboru, Konno. (1998). The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation, California Management Review, 40(3) 1-15.
- J. Loucks, et al., Digital Vortex, DBT Center Press, 2016年（根来龍之(監訳)『対デジタル・ディスラプター戦略』日本経済新聞社, 2017).
- 伊丹敬之 (1992) 「場のマネジメント序説」『組織科学』 Vol.26 No1, pp.78-88.
- 今野浩一郎(2014)『高齢社員の人事管理—戦力化のための仕事・評価・賃金』中央経済社.
- 今野浩一郎・佐藤博樹 (2020)『人事管理入門 (第3版)』日本経済新聞社.
- 大木栄一 (2024) 「変わる企業の人材育成・キャリア形成と人事管理の課題—求められる「協力型のキャリア管理」の整備」『日本労働研究雑誌』 No.763, pp.20-29.
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2018)『65歳定年時代における組織と個人のキャリアの調整と社会的支援—高齢社員の人事管理と現役社員の人材育成の調査研究委員会報告書—』高齢・障害・求職者雇用支援機構.
- (2020)『進化する高齢社員の人事管理—65歳定年時代における高齢社員の人事管理研究委員会—』高齢・障害・求職者雇用支援機構.
- (2023)『65歳以降の雇用推進に向けた人事管理に係る研究報告書』高齢・障害・求職者雇用支援機構.
- 下村英雄(2013)『成人キャリア発達とキャリアガイダンス—成人キャリア・コンサルティングの理論的・実践的・政策的基盤』労働政策研究・研修機構.
- 藤波美帆(2021)「人事管理からみた中・高年期のキャリア支援—高齢社員の活用戦略と支援方針に着目して」『日本労働研究雑誌』 No.734, pp.52-61.
- (2024)「求められる「変化適応能力」の養成と人事管理の課題—企業と社員のリスク負担に注目して—」『人材育成と企業連携—技術革新や産業構造の転換への労使の対応—産業構造の大きな変化などをふまえた就労支援と能力開発の一体的な仕組みの実現に向けた調査研究委員会報告書』連合総合生活開発研究所, pp.70-79.
- (2024)「高齢社員の多様な活用戦略とキャリア支援の方向性」連合総合生活開発研究所『DIO』 No.403, pp.12-15.
- 藤波美帆・大木栄一(2012)「企業が「60歳代前半層に期待する役割」を「知らせる」仕組み・「能力・意欲」を「知る」仕組みと70歳雇用の推進—嘱託(再雇用者)社員を中心に—」『日本労働研究雑誌』 No.619, pp.90-101.
- 藤波美帆・鹿生治行(2020)「高齢社員の戦力化と賃金制度の進化—仕事基準の基本給が選択される条件とは」『日本労働研究雑誌』 No.715, pp.58-72.
- 連合総合生活開発研究所 (2011)『日本の職業訓練および職業教育事業のあり方に関する調査研究報告書』