

2012年10月12日 「希望者全員65才雇用確保達成事業 経営者セミナー」

②「ワークシフト～これからの働き方を考える～」

一般社団法人 千葉IT経営センター  
代表理事 野村真実

本講演では、英ファイナンシャルタイムズが今後10年で未来にもっともインパクトを与えるビジネス理論家と評している「リンダグラットン女史」の著書である「ワークシフト」の骨子と実際に現場で起きているシーンを織り交ぜながらお話しいたしましたので、ご紹介いたします。

まず冒頭に高橋理事長で話題となった退職後人材のNPO活動の話題に触れ、小生が所属していた企業OBの方から、最近小生宛ての連携相談が多いことや、また事例として、三井物産OBを中心としたNPO活動が広がりを見せていることなどをご紹介しました。これからそのようなビジネスモデルが今後どんどん出てくるだろうと予測しています。

<なぜ定年制度があるのか？>

さて本題ですが、「定年制度」の素朴な疑問として、「年を取ればとるほど、経験、知識が積み重なり、企業にとって、不可欠な存在となる。そもそも「定年」とかで辞めてほしくないはず。」があります。その理由としては、3点挙げられます。

1点目が「ポスト不足で、新陳代謝が進まなくなること」です。2点目が「新しいことにチャレンジしなくなり、また指示しにくいこと」、3点目が「コストが高いこと」が挙げられます。

また今後さらにすぐにではありませんが、「80才定年制」まで突き進むと予測されますが、

その様な時代にも困らない企業はどのような企業でしょうか？

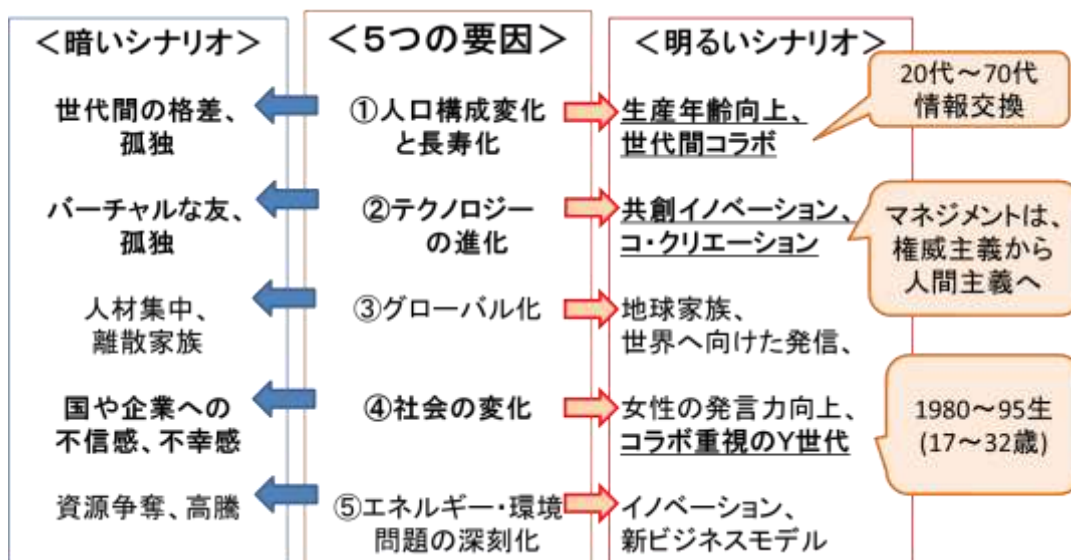
対応企業例の1社目は、「年齢に関係なく、「仕事の質」、「仕事の量」を求め続ける」会社です。実際にそのような指導者がおりました。小生がその尊敬する方の姿勢は、「自分よりも高い年齢の方にも、成長を期待する。」ということに尽きます。そのような姿勢が重要で、「いくつになっても、成長と完遂度がその方の幸福に繋がる。」という信念です。

2社目は「同じ能力なら、将来のために若手を登用する。」です。実際にどんな若手を登用している創業63年の企業を現在支援しています。幹部研修を行っ

ていますが、やはり軸は、「仕事の量」、「仕事の質」で、信念とリーダーシップ発揮を支援しています。

3社目は、「お金でなく、「表彰」で盛り上げる仕組みを作る。」です。年功には、永続勤務などの「表彰」や「勲章」で答えることがよいと考えています。お金や地位ではなく、表彰、勲章とかで「ありがたい」を伝える。徹底した例として、「プログラム本数」、「ステップ数」、「サポート件数」、「前年比増加数」、等等など、老若男女、みんなを表彰できるような工夫をしている金融機関のシステム部があり、毎年大変盛り上がっています。軍隊の勲章、バッジを与えるのと同じではないかと感じています。

<社会的トレンドが引き起こす明暗シナリオ>



「ワークシフト」では、5つの社会的トレンドについて、解説しています。①テクノロジーの進化、②グローバル化、③人口構成変化と長寿化、④社会の変化、⑤エネルギー・環境問題の深刻化です。このトレンドについては、高橋理事長の話とダブりますし、今に始まった現象ではないので、割愛いたします。その変化が引き起こす暗いシナリオでは、

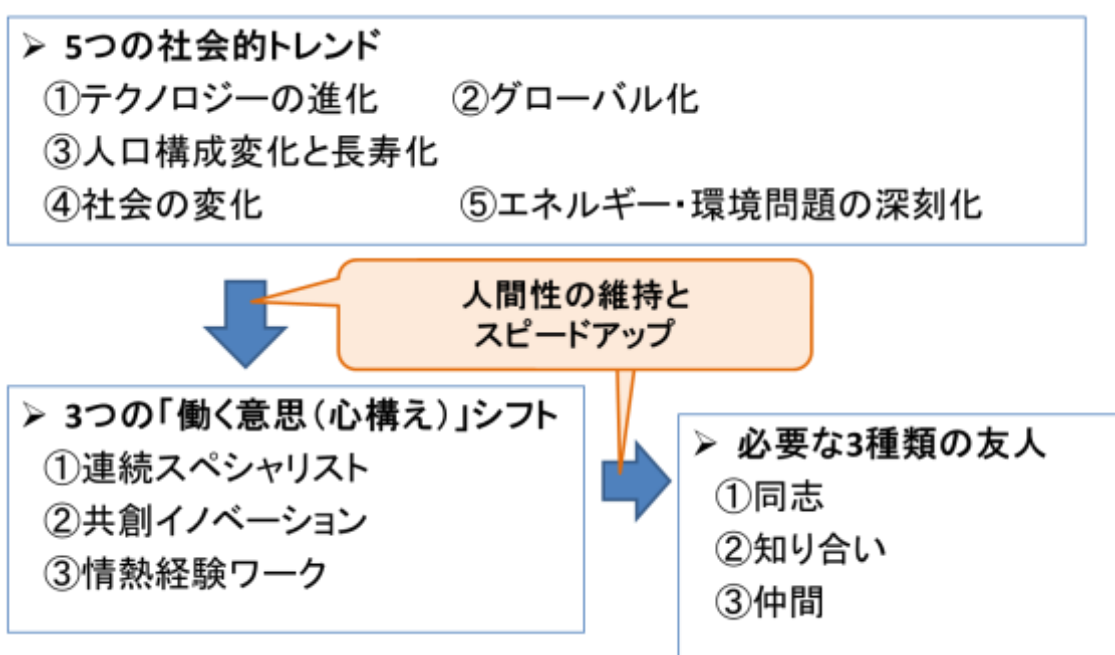
「世代間格差」、「バーチャルな友、孤独感の増加」、「国や企業への不信感」などが起こります。グローバル化ではある地域だけに優秀な人材が集中する。そのために離散家族が増える。などが起き始めており、自分の周りでも自分の息子、娘が欧米やアジアに暮らしている方も少なくありません。

明るいシナリオに向かうためには、生産年齢向上の仕組みを作ることが必要です。

ポストを離れた方も生産能力を維持、拡大していく仕組みです。また並行して、

世代間コラボが出来て、女性の発言力が向上する仕組みが必要です。その中核となってくるのが、コラボ重視のY世代（1980～95 生まれ）です。Y世代は、物心ついた時には、インターネットが存在し、ネット活用リテラシーを当たり前のように保有しています。コラボレーションツールである SNS の爆発的な普及に伴って、広く、速くネット上で伝搬させ、コラボありきの知識共有、感情共有を実現しています。このY世代が人間主義のマネジメントを学ぶことで、明るいシナリオが浮かび上がります。

<ワークシフト>



では働き方はどのようにシフトするのでしょうか？

まずゼネラリストは、連続スペシャリストへシフトする方が増えます。知識はネットで取れる時代になりましたので、浅い知識だけのゼネラリストは不要となり、スペシャリストにならなければならない。と考える人が増えています。しかも連続していかなければ、社会的な存在価値が少なくなります。組織も個人も変革認識が必要です。

また孤独な競争よりは、共にビジネスモデルを作り上げる共創イノベーターが「コ・クリエーション」の場を求めて、活躍する時代が幕を開けています。競争しなくても済む市場造りがブルーオーシャン戦略の骨子でしたが、その比較で考えると、レッドオーシャン市場でも、「共創」で問題解決するという発想です。また共創イノベーター係として、企業OBが活躍を始めています。

さらに「金儲けと消費」というライフスタイルから「情熱経験ワーカー」とし

て、価値ある経験のために働くというスタイルが浸透し始めています。金儲けと消費を中心としない、「経験」が幸福のために重要だと認識している世代です。企業OBも「経験を積みたい」と純粋に考えていただかないと無理で、お金をもらうこと当たり前というサラリーマンとしての立場から、変わらなければなりません。今後、新しい事業モデルを作るためには、「真摯さ」を追求して、いろいろな企業と共創し、経験して、作り上げていくことが肝要です。例えば、スマートシティ構築は、自治体+総合メーカー+ITベンダー+住宅メーカー+エネルギー会社等が協力し合い、作り上げようとしています。

#### <連続スペシャリスト例>

最近の日経ビジネスで「アラ 100 才」の記事紹介がありました。実際に 100 才を超えて働く方が出てきました。小生の周りでも 70 才過ぎても、現場で大変元気な方が増えています。

連続スペシャリストの例として、長野県の IT コーディネータ (75 才) を紹介いたします。元々ネットワークスペシャリストを経て、管理職 (センター長) でいらっしやいましたが、退職後に経営に興味を抱き、中小企業診断士を取得し、WEB コンサルなどもチャレンジされています。現在はセキュリティスペシャリスト (ISMS→P マーク) としても活躍中で、今後はクラウドスペシャリスト (特に中小向け) を目指しております。そのまた未来も、何かにチャレンジされていくことかと思えます。

#### <3 種類の友人>

「ワークシフト」に伴い、3 種類の友人が不可欠であると説いています。

1 種類目が、「信頼できる少数の同志」です。職場や異業種交流の場において、理念が共有できる同志を探すことが必要です。2 種類目が「、ちょっと意見を聞ける多数多様な知り合い」です。職場や地元、ネット上などで、多岐に渡る信頼できる情報が得られるように、ネットワークを作ることが求められています。最後の 3 種類目が「自己再生のための仲間」です。地元の仲間や趣味仲間とこの世知辛い時代の中で、ネットやテレビを離れ、一緒に笑い、飲み食いして、リラックスできる空間、「オフ」を感じられるひとときを過ごすことが重要です。

#### <共創イノベーション実践例>

大企業例としては、顧客の事業業績と連動したシステム使用料金を設定している大手ベンダーをご紹介します。新しいビジネスモデルを共に作り上げ、その役割としてシステム構築を担っているというスタンスです。このスタンスは、ビジネスはそれぞれ別であるという考え方ではなく、共通の目的を保有すると

いう覚悟です。

中堅企業例としては、「協調性」を徹底して、伸びている会社があり、また IT ベンチャー企業例としては、「不合理な人間のアナログ集団」だということを念頭に置き、「これはきらいだ」、「楽しい」、「面倒だ」等の「生の感情」をシェアしているある企業が伸びています。千葉 IT 経営センターでも、このように感情、性格とかをシェアすることが重要ではないかと考えて、運営しています。「強み・個性」を分かりあった上で、議論しながら、酒を飲みながら、ビジネスを進めて行く。共創イノベーションは、メンバーの融合と相乗効果を詰め上げて作るもので、瞬間的に生まれるものではないと実感しています。

<最後に>

- ①「食うための仕事」から「意味を感じる仕事」へのシフト
- ②「忙しいだけの仕事」から「価値ある経験としての仕事」へのシフト
- ③「勝つための仕事」から「ともに生きるための仕事」へのシフト

がグローバルに、ゆっくりと浸透を始めています。

覚悟を持って、「新しい人材像と心構え」を選べば、「暗いシナリオ」ではなく、「明るいシナリオ」の未来を迎えられます。

成功している会社＝社会に存在すべき会社であり、「本気で社員・家族の幸せを考えている」会社だと感じています。我々は、そういう会社を今後も支援していきたいと思います。

以上