

団塊世代のリタイアメントが迫る 企業社会のパラダイム転換

大森寛文



CONTENTS

- I なぜ団塊世代のリタイアメントに注目するか
- II 変貌する労働市場と疲弊する現場・中核人材
- III 懸念される団塊世代の再活用をめぐる現場の状況
- IV ベテラン人材再活用のための「組織内制度の革新」
- V ベテラン人材再活用のための「社会制度の革新」

要約

- 1 2007年以降、団塊世代が一斉に定年退職を迎える。同世代のリタイアメントは、①多くの若者に対して「働くことの意義」についての方向性を示唆し、②企業組織に囚われない新しいワークスタイルを確立する可能性を秘め、③シニアベンチャーの起業・創業を促し、日本独自の企業家精神を育む——など、企業社会のパラダイム転換に向けた嚆矢となり得る。
- 2 野村総合研究所（NRI）が実施したアンケート調査によれば、団塊世代より下の現役世代は、職場内における団塊世代の技能・ノウハウ・スキル・経験などの伝承に十分な対策が打たれていないことに強い危機感を抱いている。他方、団塊世代の多くも、定年退職後に「自分のこれまでの経験・知識・ノウハウなどが活かせる分野」で「仕事を続けたい」と思っている。
- 3 こうした状況下、大手企業を中心に、定年退職者の定年延長、子会社や関連会社での再雇用などに着手し始めた。しかし、現状を見る限り、「単なるベテラン人材の囲い込みと伝承問題の先送り」になりかねない懸念がある。
- 4 個別の企業自身が取り組むべき「組織内制度の革新」として、①伝承する側と伝承される側とのコミュニケーションを実現する機会・場の制度化、②今後も残していくべき知識・技能・ノウハウの峻別と形式知化、③形式知化が困難な領域での人材確保と雇用制度革新——を提案する。
- 5 一方、企業の枠を超えて、国などが公的な立場から取り組むべき「社会制度の革新」として、①期待されるベテラン人材の自己投資支援、②個人事業主への支援制度の整備・充実、③偽装業務委託をチェックする基準・体制の確立——を提案する。

I なぜ団塊世代のリタイアメントに注目するか

2007年から2010年にかけて、「団塊世代」(1947～49年生まれ)が60歳の定年退職を迎える。総務省の人口統計を基に54～59歳人口の推移を見ると、1980年の562万人から増加し続け、2004年で1.7倍の948万人に達する。このまま推移すると、これまでにない規模の定年退職者を世に送り出すことになる。団塊世代は、単に人数が多いだけでなく、生き方、働き方、趣味、食べ物などにこだわりを持ち、バイタリティにあふれ、コミュニティへの参加意欲が高いなどの特徴を持つ。

こうしたなか、筆者が改めてこの点について注目するのは、「少子高齢化」と「人口減少」という構造変化を控え、団塊世代のリタイアメントを好機と捉えることが、閉塞感漂う企業社会のパラダイム転換に向けた嚆矢になると期待するからである。

具体的には、次の3点に注目している。

第1に、団塊世代の生き方・働き方が後続世代の勤労観に大きなヒントを提示する可能性を秘めている。特にフリーターやニートに代表される若年層の勤労意識を刺激することが期待される。

第2に、企業組織に囚われない新たなワークスタイルを確立する可能性を持っている。全共闘世代と呼ばれ、社会や企業の矛盾を訴え続けながらも、生活のために鳴りを潜めてきた彼らが、そこから解き放たれようとしている。一方で、社会不安の観点から勤労意欲も高い。こうした世代から、新たなワークスタイルが生まれてくる可能性がある。

第3は、シニアベンチャーの起業・創業が

活発化し、日本独自の企業家精神を育む可能性を持っているはずだという期待である。日本では従来、ベンチャー企業の起業・創業による社会変革が期待されたが、思うように進展しなかった。それは会社組織に属していた方が、安定していたからである。しかし、会社との関係が薄れた団塊世代には、最早こうした感覚はない。シニアベンチャーという形態を通して、社会的にやるべきこと、自らやりたいことに本格的に着手するに違いない。

II 変貌する労働市場と疲弊する現場・中核人材

1 変貌する労働市場と人材ポートフォリオ

昨今、多様な人材が多様なスタイルで働く時代となった。その背景には、①競争激化が企業の利益を圧迫し、人件費負担が増大している、②不確実性の高まりから柔軟な人員調整が不可欠となり、正規社員から非正規社員(派遣社員、契約社員、パート、アルバイトなど)にシフトせざるを得なくなっている――という事情がある。このため、専門性と創造性が要求される業務を正規社員に集約させる一方で、定型業務は可能な限り短期の非正規社員を活用する形で人材ポートフォリオの調整を推し進めている。

なお、総務省の労働力調査によれば、非正規社員の比率は2002年に30%を超えて以来、緩やかな上昇傾向を示している。

2 常態化するイレギュラー対応と疲弊する中核人材

ところが、こうした傾向に変更を迫る問題

が出てきた。今日、グローバル化の進展や競争の激化により、経営のスピードアップ、開発・生産リードタイムの短縮が求められるなか、団塊世代が培ってきた技能・ノウハウ・スキル・経験などを伝承する余力がなくなっている。さらには、非正規社員の比率が拡大し、また長期化する不況のもとで若手労働者の採用を抑制してきたことなどが重なってきた。このため、企業活動の中核業務を担う正規社員が疲弊し切っている。

筆者が参画させていただいた機械メーカーや生活用品メーカーなどの事業改革プロジェクトでも、新製品開発、既存製品の改良・改善に加え、拡大する海外拠点のオペレーションを軌道にのせるために、エース級の中核人材が国内外の拠点を飛び回っている。単なる定型業務の拡大なら良いが、イレギュラー対応が常態化し、判断が必要な非定型業務を行える正規社員が不足しているのである。このため、現場が限界に近づきつつあり、中核業務を担える人材を拡充・強化することが喫緊の課題となっている。

こうした状況を背景に、中途社員や若手労働者の採用を急ぐ企業が増え始めている。

3 危うい若年労働者の採用—— コンサマトリー世代の若年層

今日、工作機械や自動車業界などの製造業を中心に、工場現場の技能伝承を目的とした高卒社員の大量採用が目につき始めた。

新聞報道によれば、こうした産業が集積する愛知県などでは、高卒求人倍率が2.08と全国の1.30を大きく上回り、必要な数が確保できない状況を招いている。たとえば、某自動車メーカーでは、財務上の好調なパフォーマ

ンスの裏で、現場は火の車のようである。

企業が若年労働者の確保に躍起になっている事情はうなずける。しかし、ここで気になる点は、いくら若年労働者の採用を急拡大しても、果たして期待どおりの戦力になり得るかどうかである。なぜなら、製造業、空調・電気設備業界、エンジニアリング業界、鉄道業界など比較的高齢化率の高い業界に対して行ったインタビュー調査によれば、ベテラン人材の技能・ノウハウ・スキル・経験などを伝承する必要性を強く認識しつつも、その受け手である若年労働者側の労働意欲の欠如、モチベーションダウンに関する指摘が非常に多かったからだ。

教えられる側が、その必要性をほとんど感じていない。彼らは、「金持ちになりたい」「豊かになりたい」「社会的に尊敬されるような人物になりたい」といった点にモチベーションを感じていない。「そのもの自体、その仕事自体が面白いもの、ノリのいいもの」を重視し、「それ以外は関係ない」「関心がない」という価値観なのである。これを社会的には、「コンサマトリー世代」という。

つまり、コンサマトリー世代を掌握し、モチベーションを高める術を開発しない限り、徒労に終わる危険性が高い。

こう見てくると、貴重な戦力となるのは、やはり経験を踏まえたベテラン人材にほかならない。そこで、団塊世代の再活用に関する問題認識と現状について、野村総合研究所（NRI）が2004年11月に実施した「自分の職場にいる今後5年以内に定年を迎える方に対する見方」と「定年退職後の就業意識」に関するインターネットアンケートの結果を基に具体的に見てみたい。

III 懸念される団塊世代の再活用を めぐる現場の状況

1 知識・技能・経験・ノウハウの 伝承に危機感を抱く現役世代

全国の「20歳以上49歳以下」の「公務員、教職員、会社役員、会社員」（以下では、便宜上、現役世代と呼ぶ）を対象に、自分の職場にいる今後5年以内に定年を迎える方の重要性をどのように認識しているかについて調査を行った（回収数500サンプル）。この結果、現役世代は、職場内における団塊世代の知識・経験・ノウハウの伝承が必要だが、十分な対策が打たれていないことに危機感を抱いていることがわかった。具体的には、以下のとおりである。

「自分の職場に会社の運営に必要な知識・経験・ノウハウを持つ団塊世代がいる」と考える人が、全体の52.0%と過半数を占める。このうち66.2%が、団塊世代の定年退職で「現在の業務に支障が出る」と見ており（図1）、88.4%が団塊世代のノウハウなどの伝承が「必要である」としている（図2）。

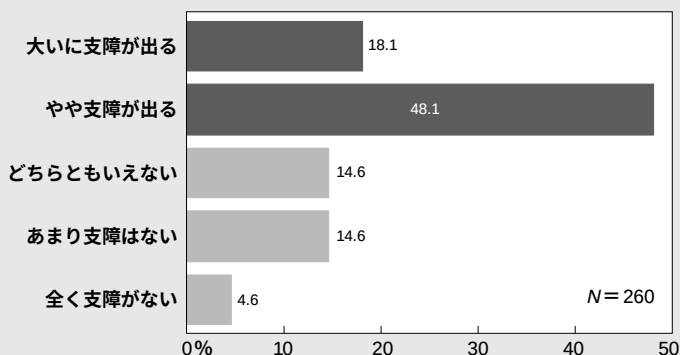
同じく、このうち47.4%が伝承のための社内的取り組み（研修、勉強会、マニュアル作りなど）が「行われていない」と回答しており（図3）、70.8%が対応策として再雇用、定年延長、個人契約などの形で団塊世代との付き合いを継続していくことが「必要である」と考えている（次ページの図4）。

2 定年後も働く意向が強い 定年退職予備軍

一方、全国の「55歳以上59歳以下（1945～49年生まれ）」の「公務員、教職員、会社役

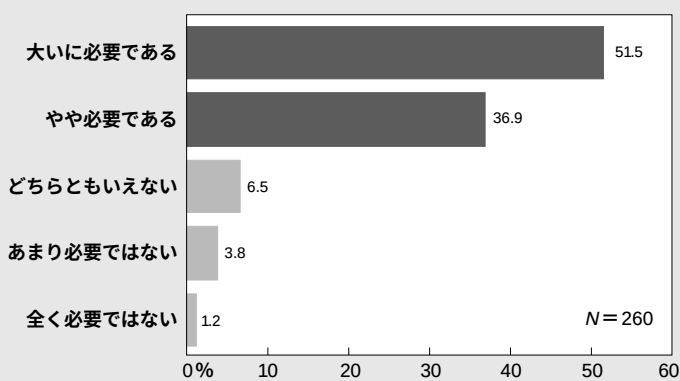
員、会社員（以下では、便宜上、団塊世代と呼ぶ）」に対し、「定年退職後の就業意向」について調査を行った（回収数500サンプル）。

図1 今後5年以内に定年を迎える人がなくなった場合に現在の業務に支障が出るか否か



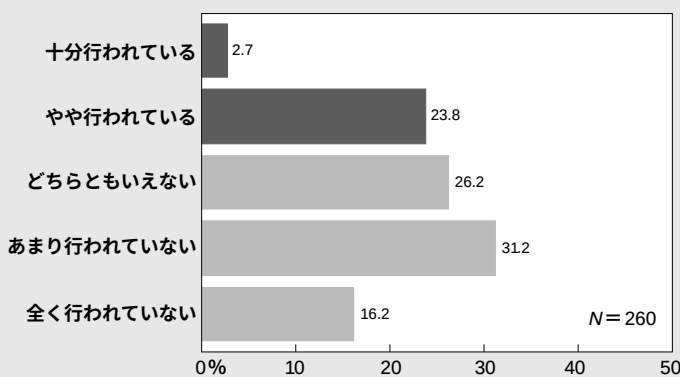
出所) 野村総合研究所「職場にいる今後5年以内に定年を迎える方に対する見方についてのアンケート」2004年11月

図2 定年予備軍の知識・経験・ノウハウを伝承することの必要性



出所) 野村総合研究所「職場にいる今後5年以内に定年を迎える方に対する見方についてのアンケート」2004年11月

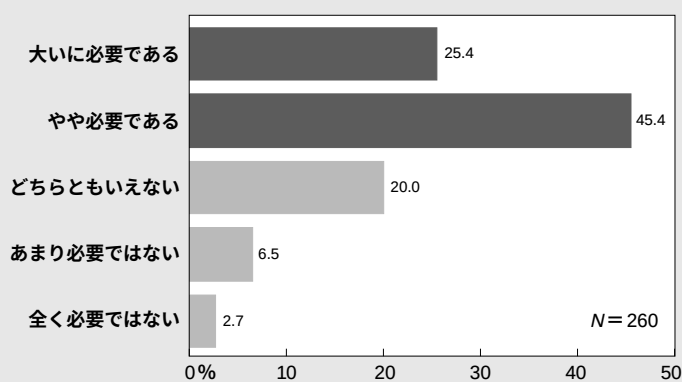
図3 定年予備軍の知識・経験・ノウハウを伝承する取り組みの有無



出所) 野村総合研究所「職場にいる今後5年以内に定年を迎える方に対する見方についてのアンケート」2004年11月

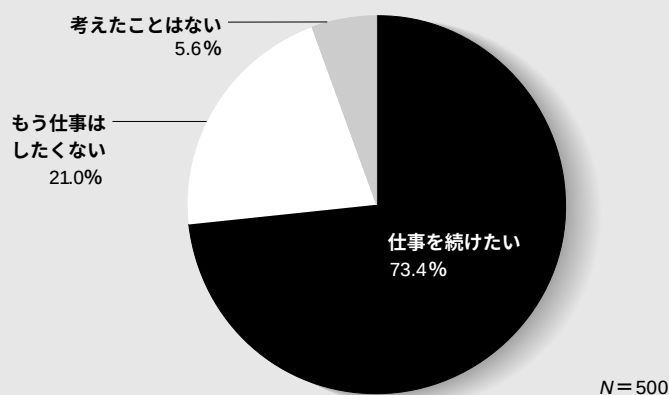
この結果、団塊世代の多くが、経験・知識・ノウハウなどが活かせる分野において定年後も働く意向が高いことがわかった。

図4 定年予備軍の再雇用・定年延長・個人契約などの必要性



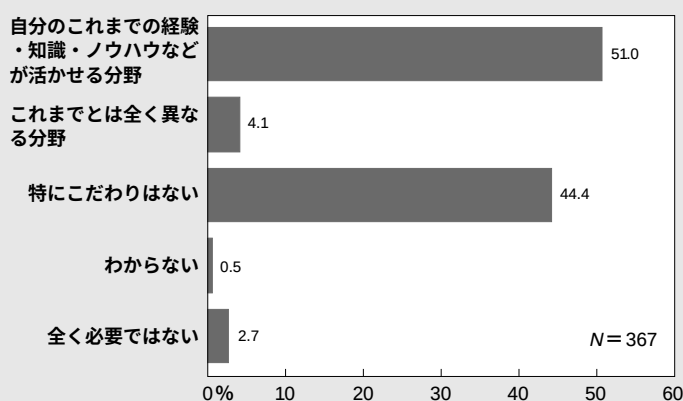
出所) 野村総合研究所「職場にいる今後5年以内に定年を迎える方に対する見方についてのアンケート」2004年11月

図5 定年退職後の就業意向



出所) 野村総合研究所「定年退職後の就業意識に関するアンケート」2004年11月

図6 定年退職後に希望する仕事分野



出所) 野村総合研究所「定年退職後の就業意識に関するアンケート」2004年11月

まず、団塊世代の73.4%が定年後も「仕事を続けたい」という意向を持つ(図5)。

そして、仕事を続けたいと回答した人のうち51.0%が、定年後に希望する仕事の分野は「自分のこれまでの経験・知識・ノウハウなどが活かせる分野」と回答した(図6)。

他方で、定年後に希望する職場として、54.0%が「特にこだわりはない」と考えていることもわかった(図7)。

世の中の就業者(現役世代と団塊世代)の目を通して、今後の事業活動をするうえで、先人の技能・ノウハウ・スキル・知識などを伝承していく重要性、必要性に加え、そのための対策の遅れが明らかとなった。他方、自らの技能・ノウハウ・スキル・知識などを世の中のために活かしていこうとする団塊世代の就労意向の高さも浮き彫りになった。

3 危惧されるベテラン人材の単なる囲い込みと伝承の先送り

今日、大手企業を中心に、ベテラン人材を再活用するための受け皿が整備されてきている。この特徴を大まかにいえば、「気力、体力、能力」のあるベテラン人材を「企業本体で定年延長する」か「顧問、嘱託などの形態で再雇用する」、または「子会社・関連会社で再雇用する」といったパターンである。

しかし、筆者は、こうした取り組みを評価する一方で、大いに問題含みだと感じている。誤解を恐れずにいえば、「伝承問題の先送り」に過ぎない。

一口に「ベテラン人材の定年延長、再雇用」といっても、いくつかの側面の複合的な産物としての性質を持っている。つまり、①終身雇用を前提とする日本的雇用慣行のも

とで、本体のスリム化を実現するための雇用調整としての側面、②高齢者等雇用安定法の改正（2004年6月）によって段階的に65歳までの継続雇用が義務化されたが、そのための布石としての側面、③技能・ノウハウ・スキル・経験などを有するベテラン人材の受け皿としての側面——である。

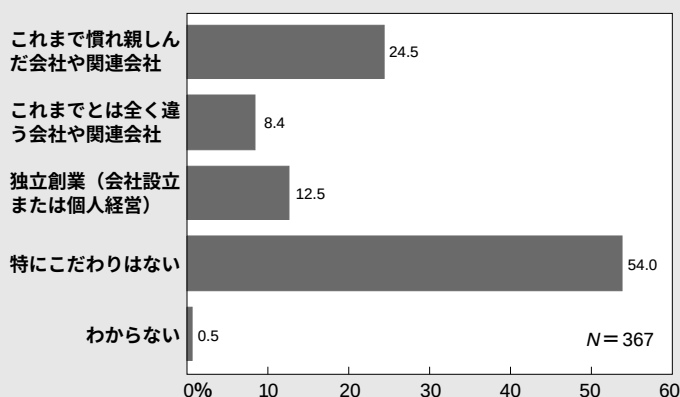
いずれの業界でも、ベテラン人材に技能・ノウハウ・スキル・経験などが蓄積されており、下の世代に十分に伝承されていないという状況は共通である。たとえば、電機業界や自動車業界などでは、企業全体として雇用不足傾向になり、なかでも中核人材が不足しており、ベテラン人材がいなくなってしまうと、仕事が回らなくなると切羽詰まっている。一方、建設業界や鉄道業界などでは、企業全体として雇用過剰なため、何とかベテラン人材を中心に雇用調整したいが、伝承が十分でないため思い切った調整ができない。

業界によって状況はさまざまだが、対処方法としては、とりあえず受け皿を作ってベテラン人材を囲い込んでおこう、というものに見えて仕方がない。

本来あるべきは、「技能・ノウハウ・スキル・経験などを伝承すること」だが、現状では「技能・ノウハウ・スキル・経験などを有するベテラン人材を別の器で囲い直した」に過ぎない。つまり、所属を変えたが、問題の構造は変わっていない。

定年退職後のベテラン人材を再活用している企業へのインタビュー調査によれば、おおむね65歳になると、本人の気力や体力が衰えてくることに加え、本人以外の家族の介護や病気などにより、退職を余儀なくされることが多いという。つまり、ベテラン人材の活用

図7 定年退職後に希望する職場



出所) 野村総合研究所「定年退職後の就業意識に関するアンケート」2004年11月

期間はせいぜい5年が限界である。

「ベテラン人材の受け皿作りによる囲い込み」で当面は問題を凌げるかもしれないが、「技能・ノウハウ・スキル・経験などの伝承方式」を早急に確立しなければ、単に問題を先送りしているだけだろう。いずれ同じ問題、否、より深刻な問題に直面する可能性が高い。

以上のような状況下で、団塊世代のリタイアメントを好機と捉え、そのために求められる対策について提言したい。本稿では、個別の企業自身が取り組むべき「組織内制度の革新」と、企業の枠を超えて国などが公的な立場から取り組むべき「社会制度の革新」という2つの側面から試案を述べる。

IV ベテラン人材再活用のための「組織内制度の革新」

1 伝承する側とされる側のコミュニケーションの機会・場の制度化

技能・ノウハウ・スキル・経験などの伝承

のために、何をすればよいのだろうか。まずは、先人が築き上げてきた伝承の方法論を振り返り、そこからヒントを得ながら、今後のあるべき方策を検討してみたい。

(1) 先人が築いてきた技能などの

伝承・維持・発展の方法

先人が築いてきた技能などの伝承・維持・発展の方法とは、簡単にいってしまえば、伝承される側自らが、伝承する側の一挙手一投足を「見る」「まねる」「盗む」ということになろう。これを繰り返しつつ、まずは最低限の正攻法を習得し、さらにはイレギュラー対応や、不具合の発生見通しと対処方法を習得した一人前となり、最終的には自分流のやり方を身に付けたベテランになる。

この方法論が成り立つためには、少なくとも以下の前提条件を満たす必要がある。

- 伝承される側に「見たい」「まねたい」「盗みたい」という欲求を生み出す「飢え＝ハングリー精神」があること
- それを実現すべき機会があること
- 実現できた暁には、それが周囲からも認められること

(2) 技能などの伝承・維持・発展に向けた 今後の方策

ところが、これら3つの前提条件が薄れている今日の現役世代、特に若年層にしてみれば、別に「見たくもない」し、「まねたくもない」し、ましてや「盗みたいなどとは思わない」だろう。そもそも「何でそんなことしなければいけないの」というのが関の山ではなかろうか。こうした状況のままでは、いくらベテラン人材を囲い込んだところで、何の

解決にもならない。

しかし、こうした方法論が伝統的に培われた普遍的なものだとするならば、そのための前提条件を人為的に作り出すことが有効だろう。たとえば、以下のような仕掛けを実現することが期待される。

①欲求を作り出すこと

仮に「欲求」が、自分の未熟さ、至らなさ、不満感といったギャップを感じることに起因すると考えるならば、何らかの「格差」を「見える」ようにすることが必要である。たとえば、処遇・待遇、業務環境などに、今以上に大きな格差を付ける。

しかし、重要なのは、単に露骨な階層化・階級化を図ることではなく、それがどのような意味を持つのかについてフォローする仕掛けである。たとえば、「ベテラン人材と若手人材の密なコミュニケーションの機会・場」を設定することが有効だろう。ここでは、仕事を離れた自分の趣味や家族の話、人生観、職業観を語り合うような演出が重要である。これは一昔前までは「飲みコミュニケーション」としてやってきたことかもしれないが、今日ではこうした機会が決定的に少なくなっている。これを思い切って制度化してはどうだろうか。

②チャレンジする機会を与えること

次に、キャリアパスという道筋を付けるとともに、各ステップそれぞれにチャレンジできる機会を与えることが重要である。改めてベテラン人材の技能を「見せ」「やらせる」という機会を与えることも必要である。今日、「技能塾」と称して、マンツーマンの指導機会を作る企業も多くなっており、参考になる。

③チャレンジした結果に報いること

高い目標にチャレンジした人、目標をクリアした人などを積極的に評価し、その姿勢と成果にしっかりと「報いる」体制を作ることが必要となる。このあたりは、多くの企業において目標の設定、達成状況の確認などの仕組みが導入されているため、あまり言及する必要はないかもしれない。むしろ、この仕組みの前提となる①や②の仕掛けこそが重要であろう。

(3) 求められる対応策の体系化と 経営のバックアップ

ところで、「そんな手取り足取りの方法なんて冗談ではない」「学校ではないのだから」といった声が聞こえてきそうだが、昔はそんなことをしなくてもよかったのにと嘆いてみただと、何の解決にもならない。また、こうした取り組みは、多かれ少なかれ部分的には実施されているようだが、全体を体系化している事例はあまり聞かない。

この仕組みは、とりわけベテラン人材と若手人材の密なコミュニケーションという点に軸足を置いている。ここが手薄なところに、仕組みがうまく機能し得ない決定的な原因があるような気がしてならない。すでに見たように、なかんずくベテラン人材の多くは、技能・ノウハウ・スキル・経験などが活かせる分野で働きたいという意志を持っているのだから、こうした役割を担ってもらうにはうってつけではなかろうか。そして、何より経営者が、このような機会と場を制度化することに対し、明確な意思表示とバックアップを行うことが必要不可欠である。

2 残していくべき技能・ノウハウ・経験などの峻別と形式知化

今後も残していくべき技能・ノウハウ・スキル・経験などとそうでないものとを峻別し、可能な範囲で形式知化して、それらの伝承を円滑にする取り組みが不可欠である。そのためには、次のような議論が有効である。

- ①代表的な業務の抽出
- ②業務フロー・モジュールへの分解
- ③当該業務モジュールの肝となるノウハウの明確化
- ④当該業務モジュールの肝となる実践者の特定化とリスクの検討
- 当該実践者がいなくなると「品質」の面でどのような支障が生じるか
- 当該実践者がいなくなると「コスト」の面でどのような支障が生じるか
- 当該実践者がいなくなると「納期」の面でどのような支障が生じるか
- ⑤形式知化できる領域の峻別と対応

形式知化できる領域については、KM（ナレッジマネジメント）データベースなどの整備により、効率的な処理と活用が可能となる。しかし、その適用範囲や有効性について慎重な検討が必要である。

3 形式知化が困難な領域での 人材確保と雇用制度革新

上記のような検討を踏まえ、形式知化が困難な領域に関しては、どのような人材をどのような形態で確保していくのか検討することが有効である。

(1) 再活用人材に関する指針・基準作り

企業はこれまでも「顧問」や「嘱託」など

の形で必要な人材を残してきた。しかし、どのような人材を再活用するかについては必ずしも明確な基準がなく、「会社が必要と認める者」という類のものしかなかった。

今後は、再活用していく人材とそうでない人材の客観的な峻別がますます重要となる。そこで、両者への納得性を高め、かつモチベーションを維持させるという観点からも指針や基準作りが重要となる。この点は、トヨタ自動車のスキルドパートナー制度のように、5段階の習得技能レベルを明示し、一定以上の者を対象とするという方式が参考となる。

(2) 雇用以外の就労方式への対策—— 業務委託契約社員の活用

これまで見てきた対策は、定年延長か再雇用のいずれかの形で人材を「雇用」する方法である。一方、雇用以外の就労方式についても検討することが有効である。つまり、企業が必要な人材を雇用するのではなく、人材を個人事業者とみなして業務委託契約を締結する方法である。

アメリカでは、「インディペンデントコントラクター（独立自営業者）」と呼ばれる層が、800～1000万人規模で存在する。もともとは雑誌の契約記者などフリーランサーが典型とされるが、IT（情報技術）ブームを契機に、個人のシステムエンジニアがプロジェクト単位・業務単位で仕事を請け負う形態で発展し、今日ではさまざまな専門サービス業の就労形態として普及している。

一方、日本では法人組織が個人に業務を委託するのを嫌う傾向がある。これは看板や信用のない個人では成果の保証が得られない、というのが大きな理由のようだ。しかし、元

従業員であれば、その実力と成果は見通せるはずである。したがって、個人事業者を活用するのも有効な方策と考えられる。

なお、インタビューに応じてくれた某食品メーカーでは、工場のラインで迅速な判断業務を要求されるベテラン人材を業務委託社員（シニア社員）として制度化している。シニア社員の社会保険などの加入について業者を紹介し、また契約にない対応といった取り組みは大いに参考になる。

このような仕組み革新は、日本に新たな企業家精神を醸成するとともに、企業と個人との新たな付き合い方を模索していくための手掛かりになるものと期待される。

V ベテラン人材再活用のための 「社会制度の革新」

1 期待されるベテラン人材の 自己投資支援

ベテラン人材が保有する技能・ノウハウ・スキル・経験などは、すべてが継承できるわけではない。むしろ、大いに必要な部分と、現代流にチューンナップすべき部分とがあろう。チューンナップすべき部分については、活用する企業自身の問題かもしれないが、自ら研鑽しようとするベテラン人材に対しては、国が補助してもよいのではないか。勤労者の語学習得に補助をすることに比べれば、より社会的意義のある措置といえよう。

こうした支援措置を拡充することは、ベテラン人材を活用する企業だけでなく、ベテラン人材自身が新たな働き方を模索し、これを広く促進するための有効な手段となり得る。

2 個人事業主への支援制度の 整備・充実

前述した個人事業者は、基本的に自らすべての業務を行う必要がある。そこで、以下の付帯業務については、支援サービスメニューが整備・拡充されることが期待される。

- 仕事の仲介
- 契約書の交わし方へのアドバイス
- 申告所得の方法
- その他の法律・税金・経理上の相談

先進国アメリカでは、これらにかかわるNPO（非営利組織）や民間サービス事業者が数多く存在している。こうした実態について調査・検討を深めることは、今後の日本の参考となる。

ところで、これらは、創業・起業支援のために、これまで多くの自治体が提供してきたサービスと類似・重複している。このため、既存の創業・起業支援サービスメニューの提供範囲を拡充する方向で対応していくことも有効ではなかろうか。たとえば、全国各地に存在するインキュベーター施設などについて、こうした観点からその位置付けを再確認してみるのも一案である。

3 偽装業務委託をチェックする 基準・体制の確立

業務委託は企業にとってメリットがある反面、これを悪用して人件費負担の軽減を図ることが起きないとはいえない。実際に、インディペンデントコントラクターが多いアメリカでも、業務委託であるにもかかわらず、その実態は自らの雇用者と同様の扱いをしてい

たため、税逃れだとして内国歳入庁から追徴課税を受ける企業が続出している。昨今の新聞報道でも、業務請負なのか人材派遣なのかで議論が紛糾しているようだが、すでに日本でも同様の事件が発覚している。

そこで、真に業務委託なのか、偽装業務委託なのかをチェックする基準・体制を確立することが必要である。日本でも、人材派遣業まわりの制度改革の際に、類似した議論が深まったが、一層の検討が必要となろう。

日本は少子高齢化が進み、このまま放置すると国力が低下するのではないかという懸念が多方面から指摘されている。こうした懸念を払拭するためには、先人たちが築き上げ、蓄積してきた知識・技能・ノウハウなどを伝承して活用し、これまで以上に付加価値のある新たな世界を築き上げていくことが必要である。一方で、人材を活用する側も、労働力を提供する側も、多様な価値観と就労形態を認め合い、相互にメリットを享受しつつ、豊かな社会を築くための仕組みを確立することが求められる。

団塊世代のリタイアメントという目前に迫った事象は、日本の企業社会のパラダイム転換の契機となる。そのための第一歩として、本稿が多少なりとも貢献することを期待したい。

著者

大森寛文（おおもりひろふみ）

事業革新コンサルティング部上級コンサルタント

専門は産業政策、経営改革、事業改革など