

これからの働き方を意思決定せよ！

40・50代 仕事の 未来予想図

AIやロボティクスが目覚ましく進展し、人の仕事を代替されることが現実になりつつある。社会構造の変化から、人間の働き方はおのずと変容を迫られている。そんな現実にとどう向き合い、キャリア形成に取り組みたいのかを、講師の話と先輩の事例から探る。

取材 文／高橋光一 撮影／田部雄生、大田正孝子、イナスト 左右真直

どんな変化が起こっているの？

年齢構造、産業構造、テクノロジーインパクトの変化

キャリアデザインを 変える必要性

リクルートワークス研究所は、2016年11月に「Work Model 2030」というレポートを発表しました。働く環境が激変している中、30年に向けて今何をなすべき

か、どんな能力や働き方を身につけるべきかを問うための。

では、働く環境はどう激変しているのか。3つの構造変化が挙げられます。1つめは、年齢構造の

変化です。少子高齢化で、従来の60歳定年退職の社会から、70歳80歳まで現役として働き続けるこ

とが望ましい時代が来ています。

2つめは、産業構造の変化です。

日本は長らく製造業が強かったのですが、世界経済の変動の中で日本国内のサービス経済化が進み、小売業や医療、介護などのサービス業の割合が増加。これに伴い、男性主体の製造業から女性に

人工知能やロボット等による 代替可能性が高い仕事の例

- 一般事務員
- セメント生産オペレーター
- 駅務員
- 繊維製品検査工
- 学校事務員
- 測量士
- 寄宿舎・寮・マンション管理人
- タクシー運転手
- 行政事務員
- 宅配便配達員
- 鍛造工
- 銀行窓口係
- 金属加工・金属製品検査工
- 通関士

<http://www.works-i.com/tech/>

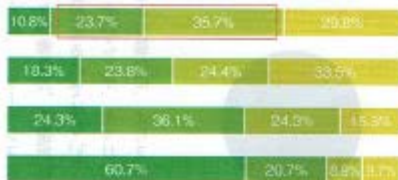


講師・中村天江さん
リクルートワークス研究所
労働政策センター長 主任研究員

東京大学大学院数理学部理学研究科修士課程修了後、1999年リクルート入社。2009年、リクルートワークス研究所に異動し、「労働市場の高度化」をテーマに調査研究を行う。専門は人的資源管理論。厚生労働省「第一労働力資金の実現に向けた検討会」委員等を務める。

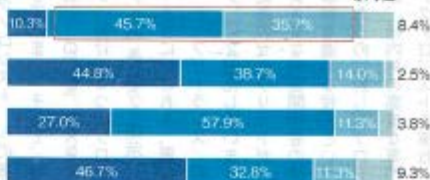
働き方の国際比較

地域性



A: 世界を飛び回って働く
B: 地域に根差して働く

専門性



A: 私のスキルはこの会社でも活かせる
B: 私のスキルはこの会社だから活かせる

多くの日本人の働き方は「National, not General」レポートを作成するに当たり、日本人のキャリア形成について調査した結果、N.G.な働き方が浮上りました。「National, not General, not」上の図の左をよご覧ください。働き方の国際比較調査の結果です。地域に根差して働きたい人は日本とアメリカに多いのですが、日本には転勤があり、地域に根差すことは困難です。一方、世界を飛び回って働く志向は低い。そこで、LocalでもGlobalでもない「National」と定義しました。次に、図の右側。自らのスキル

は、多くの日本人は自社でこそ生かせるものと考えています。配置転換を通じてさまざまな仕事はできても、社外でも通用する強みとまではいかない。Globalなキャリアの人が多いことが伺えます。これらのN.G.というキャリアのあり方は、終身雇用においては非常に合理的に機能しました。日本でも戦後においては自ら事業を起こす人が多かったのですが、高度経済成長とともに雇われる人が増え、いつの間にか90%の人が雇用される社会になりました。終身雇用などの日本型雇用形態は、経済成長に成功したモデルとして働く個人にも企業にも大きなメリットをもたらしたわけでは

向くサービス業へ人材がシフトするという構造変化があります。3つめは、テクノロジーのインパクト。AIやロボティクスがニュースにならない日はないほど進展し、日常生活や労働現場に入り込み始めています。こうしたテクノロジーに関わる仕事が増える一

方、テクノロジーによって代替される仕事も出現するという構造変化が起きています(下図)。これら3つの変化の中、働く人のキャリアデザインも大きく変える必要があるという問題意識が、「Work Model 2030」を提示した大きな背景としてあります。



何が問題なの？ 中途半端なキャリアで いることのデメリット

何が問題なの？

警備員
データ入力係
経理事務員
電子計算機保守員
建設作業員
ビル施設管理技術者
自動車組立工
ビル清掃員
人事係事務員
ボイラーオペレーター
新聞配達員
保険事務員
生産現場事務員
メッキ工

出所所: 「Work Model 2030」
リクルートワークス研究所

スムーズで豊かな
キャリアチェンジのために

しかし、前述のとおり時代は大きく変わっています。平均25年程度の企業の寿命は、産業構造の変化やテクノロジーの進展の中でますます短縮する可能性が大了。一方、人間の長寿命化は進み、70歳、80歳まで現役でいることは普通となるでしょう。社会に出て引退するまでの職業寿命は50年になるのです。会社の雇用の傘は伸びる職業寿命を最後まで保証しなくてはなりません。働く人は、どこかのタイミングでのキャリアチェンジが必須となります。

さらに、フリーランスなど「雇
われない働き方」も選択にする
必要があるのではないでしょ
うか。そのことが、キャリアチェ
ンジをより豊かに、よりスムーズに

することに繋がるからです。
にも関わらず、「NG」という
キャリアのあり方は、いかにも中
途半端ではないでしょうか。その
ままでスムーズなキャリアチェン

ジができるとはとても考えられま
せん。そこで私たちは、「Work
Model 2030」としてあるべき働
き方を提示したのです。それが左
ページの図です。

どうすればいいの？

プロデューサーと テクノロジストへの進化を

4つのプロのあり方で 仕事の付加価値を高める

「Work Model 2030」では、従
来のゼネラリストから、プロデュー
サー、ヘッジスペシャリストから
テクノロジスト、への進化を提
唱しています。そして、それぞれ
においてGlobal、Localで働くタ
イプに分け、4つのプロフェッ
ショナルのあり方を提示していま
す。さらに、これを「雇用ステー
ジ」と、フリーランス/起業ステ
ージ」に2層化しています。

従来のゼネラリストが、社内の
さまざまな利害関係者の間を調整
し事業を進める役割といった存在
感であるのに対し、プロデューサ
ーは、社内外の高度な専門性を持
つテクノロジストを束ね、かつ収
益を生み出している存在です。

テクノロジストとは、社内でも
か通用しない、タコツボ、的を專
門職ではなく、業務に必要なテク
ノロジーを使いこなす、仕事の付
加価値を高められる人材です。か
つ、変化スピードの速いテクノロ
ジーを不断にアップデートできる
自己開発力も必要です。新しいソ
フトウェアを開発するインベター
ー、定期業務を自動化し非定形業
務を迅速に執行できる事務職、感
情の機微に臨機応変に対応し目の
前の人を幸せにするサービス職、
といったイメージです。

LocalとGlobalについては、現
在のぼんやりした「National」を
脱し、「LocalなLocal」に密着して
地域の人と面白い仕事をし、付加
価値を生み出している環境づく
りが必要です。また、無限のチャ
ンスがある海外に目を向ける人を

もっと増やす仕組みが求められま
すし、大学はもっと学生を海外に
送り出すなどして早期から海外志
向を醸成すべきと考えます。

また、LocalとGlobalは密接に
繋がっています。語学に堪能でセ
ンスのある人が、地方の魅力を海
外に発信して旅行者を引きつけた
り販路を広げたりしていますし、
世界を知っているからこそ地方に
ビジネスチャンスを見つけ、地域
をコーディネートして新たな産業
をつくり出しています。

自社で働き続けるにしても 環境を変える。意思固めを

もう一つ重要なこととして、雇
われない働き方における同様のス
テージを整備し、雇用ステージと
自由に行き来ができる環境をつく
ることが挙げられます。そのこと



によって、90%が雇用される状況
よりもはるかに多様で豊かな社会
をつくる事ができるからです。

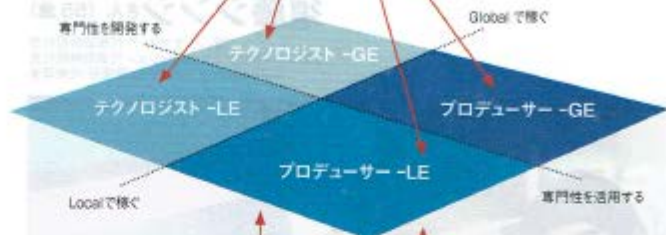
例えば、雇用されながらも副業
として自分のビジネスを手がけて
みたり、一旦仕事を中断し海外に
留学して新たな知見を身につけ、
帰国後にフリーランスとして活動
し、さらにそうした経験を企業に
入って発揮させるといった柔軟か
つ層層的な働き方ができると、職
業寿命50年の展望が開けるのでは

ないかと考えています。

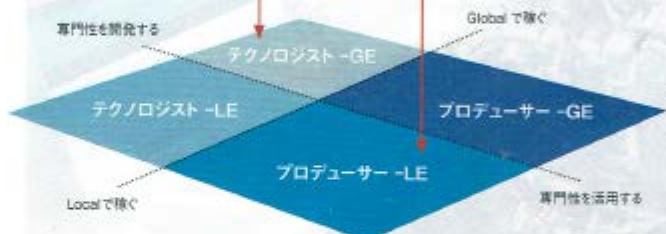
これまで詰ってきた環境の激変
に、本誌の読者のような40・50代
の会社員の多くは戸惑いを感じて
いるでしょう。では、具体的にど
う行動すればよいのでしょうか。
まずは、10年後に自分の仕事は
必ず変化すると捉えることです。
そして、現在の限られた場所に雇
われていては変化に遠慮できない
と自覚すべき。自社という「孤島」
の中で最適化された働き方のまま

Work Model 2030

Employee Stage
雇用ステージ



Freelance/
Entrepreneurial Stage
フリーランス/起業ステージ



申出所：「Work Model 2030」
リクルートワークス研究所



ではリスクが大きいということでは
す。「うちの会社ではこうなっ
ている」「うちの社長にはこうなっ
ておけば種々に済ませられる」
といった、内輪の論理、はどこに
も通用しません。もっと外に出て、
自らを客観視すべきです。

その上で、近い将来自分の開く
る業界や職務はどう変化するの
かを予測し、早く近づけるように社
内に働きかけるなり、学びなり、
就業場所を変える必要がありま
す。つまり、転職や独立だけでな
く、自社に残るにしても環境を変
える、意思固め、をすべきです。

まずは一歩踏み出して みるのが大切

いきなり起業するのはリスクが
高いと感じられる場合は、すでに
起業している知人を手伝うとか、
副業するなどの機会を自らつくっ
て視野を広げつつ、チャンスを開
くのがいいかもしれません。いず
れにして、付き合う人を社外に広

げ、会社の枠から出てみることで
肝要だということです。

「働き方改革」の中でよく言われ
ていることに、「早く帰れ」「副
業しても構わない」と言われても、
ほかにやりたいことはない」とい
う40・50代の役職者が多いという
現実もあります。もちろん、社会
に出てから厳しい競争社会の中で
真剣に仕事に打ち込んできたから
こそたと思えますが、非常にもっ
たいないことのようにも思いま
す。そうして培ったキャリアや専
門性を、ほかに生かせる可能性が
大きいからです。ただし、専門性
は陳腐化するスピードが速まって
いるので、常にアップデートし自
分の軸にする努力が必要です。

終身雇用の中では、人事異動や
配置転換などに従順でいたほう
が、無駄なフラストレーションも
生じず、会社の覚えめでたくい
ることもできました。その延長的に、
受け身でセミナーや異業種交流会
などに参加する会社員も数多くい
ます。しかし、環境を変えること
とは、能動的かつ主体的でなけれ
ばできません。受け身でいること
は、キャリアチェンジの足かせで
しかないのです。5年後、10年後
にどうありたいかとの意思を持
ち、まずは一歩踏み出してみること
が重要ではないかと思えます。

パフォーマンスをフルに発揮!

新ワーク・スタイル

人生目的のために複数の企業を経営する。副業的に自分の能力を他社に提供する。仕事の拠点を複数持ち、行き来しながら活動する。そんな先進的な働き方のケースを紹介する。

須藤シンジさん (55歳)

(有)フジヤマストア 代表取締役社長
(有)ネクスタイド・エヴォリューション 代表取締役社長
NPO法人ピープルデザイン研究所 代表理事



健康者、障がい者が交ざり合う街づくりのために3社を経営する。パラレルキャリアを実践

重度の脳性麻痺を持って生まれ、医師から「一生歩けない」と診断された次男が2歳の時に立ち上がった。その瞬間を目撃できた喜びにより、会社員として肩書や年収にこだわらず、自分の生活時間配分を会社に委ねるよりも、家族と生きる時間配分権を取り戻そうと独立を決意した須藤シンジさん。大手流通企業での経験を元に

マーケティングコンサルティング会社フジヤマストアを設立。その後、ファッションやデザインの世界で、障がい者と健康者が交ざり合うことが当たり前の社会づくりを目指す。ソーシャルプロジェクト/ネクスタイド・エヴォリューションの活動をスタート。心のバリアフリーをクリエイティブに実現する思想や方法論として「ピープルデザイン」という概念を提唱する。2012年、障がい者のみならずLGBT、高齢者、子育て中のママや外国人などマイノリティの課題を解決し、ダイバーシ

ティな街づくりを目指すNPOのピープルデザイン研究所を設立。渋谷区や川崎市などの行政や、国内外の教育機関と連携した多数の施策をプロジェクトしている。20%の時間をフジヤマストアに割いて収益を確保し、ほかの2社は取次トントンで活動を継続。フジヤマストアを100%にすれば収入は5倍に増えるが、生きる目的はもう、そこにはない。「一番やりたいことができる状態をつくるのができています。ものすごく充実感がありますね」と須藤さんは満足げに言う。

南紀白浜、鎌倉、札幌のトリプルワークで映像をコアに持続可能な社会づくりを目指す

国や自治体、企業との提携を受け、持続可能な社会を構築するための啓発活動や人材育成、映像やARを活用してプロデュースしている水野雅弘さん。南紀白浜に住まいと本社を、鎌倉と札幌にも拠点を置いて行き来している。「地方にいても、国や企業と遜色なく仕事ができることを示したかったのです。また、東京にオフィ

大手6社の組織人事における 経験を活かして、顧問として 世界を目指すベンチャーの組織づくりを支援

ブリヂストン、ファイアストーン、ポーターフォン、西友、日本マクドナルド、日本トイザらスという、主に外資系企業で人事や組織づくりを手掛けてきた青木岳彦さん。アメリカでも15年間過ごし、新工

場のゼロからの立ち上げや労働争議など貴重な経験をjする。

「日本企業における経験などを全く通用しませんでした。そこで、アメリカでこそ学べる組織人事の理論や諸企業から情報を収集して対

応しましたが、その知見が今のバックボーンとなっています」

帰国後、企業の人事担当者によるコミュニケーションづくり、ベンチャー経営者を招いて話を聞く企画を始めた。そこに招かれた海外進出コンサルティングベンチャー、TryLundsの丹野裕介社長に、「この場で会った約100人の中でピカイチ」と一目惚れ。協力を申し出て、顧問就任が決まった。

トップと関わりながら組織人事面で経営の一翼を担うことに自分の価値を見出している青木さん。ベンチャーに関わることは、本職である外資系流通業での職務にも好影響を及ぼしているという。

「新しい組織をつくることは、単純に面白い。自分の経験を丹野さんのような意欲のある若い世代に提供して、日進月遷とした日本企業の組織人事を刷新するようなチャレンジに少しでも役立てればうれしいし、やりがいがあります。自分なりに体系化した知見を試し、その結果で知見をさらに補強できますし、1社に所属しているだけでは難しいように感じます」

青木岳彦さん (59歳)

(株) TryLunds CHRO
外資系流通業 執行役員

水野雅弘さん

(株) トリー 代表取締役

でマッチングできる意義がある。「アータを稼ぐだけでは事業はうまく進まない」と水野さんは言う。また、目の前に海が広がる自然環境に恵まれたオフィスは、仕事の創造性や集中力が高まることを実感。そして、職住近接により、かつて東京にオフィスを設け鎌倉の自宅から通った通勤時間の損失が激減した。生活費も格安だ。「南

紀白浜空港が近くにあり、毎週飛行機に乗っているが、十分おつりが来る」と笑う。毎週飛行機に乗っているのは、いくら情報通信環境が進展しているとはいえ、対面でなければできない議論やリアルでなければ得られない情報があるから。つまり、水野さんにとってトリプルワークは、オムもオフも充実させる、最適解なのだ。

