

65歳までの雇用確保措置が完全義務に 70歳就業時代に向けた シニア人材活性化策



クレイア・コンサルティング株式会社
執行役員COO
針生 俊成

ことし4月から65歳までの高年齢者雇用確保措置が完全に義務付けられ、
介護離職防止のための雇用環境整備も求められています。

労働力不足解消に向けて、法的義務への対応にとどまらないシニア人材の活性化策と事例を紹介します。

- 1 | シニア人材に関連する法改正
- 2 | シニア人材の意欲と能力を引き出すには
- 3 | シニア人材の公正な処遇とは
- 4 | シニア人材の活性化事例

1 シニア人材に関連する 法改正

少子高齢化による労働力不足や年金不足等を背景に、シニア人材がより長く、よりよく働き続けられるような環境・制度づくりが政策主体で推し進められています。

65歳までの雇用確保措置が完全に義務化

ことし3月をもって、2013年に施行された高齢者雇用安定法の経過措置が終了し、65歳までの高齢者雇用確保措置が完全に義務化されました。

2012年度までに、労使協定により継続雇用制度の対象者を限定する基準を定めていた事業主は、経過措置として、老齢厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢以上の年齢の従業員について、継続雇用制度の対象者を限定する基準を定めることが認められていました。

しかし、今回の経過措置の終了によって、基準を設けて継続雇用制度の対象者を限定することが完

全にできなくなり、ことし4月からは、例外なく、次のいずれかの措置を行なうことが義務化されました。

- ① 定年制の廃止
- ② 65歳までの定年の引上げ
- ③ 希望者全員の65歳までの継続雇用制度の導入

なお、高齢者雇用安定法においては、2021年4月に「70歳までの就業機会の確保」が努力義務となっています。

高齢者雇用継続給付の縮小

ことし4月から高齢者雇用継続給付（60歳到達等時点に比べて賃金が75%未満に低下した状態で働き続ける60歳以上65歳未満の一定の雇用保険被保険者に支給される）の支給率が、最大15%から、最大10%に引き下げられました。

高齢者雇用継続給付を前提に再雇用後等の賃金制度を設計している場合は、給付の縮小に伴う見直しが必要となります。

また、高齢者雇用継続給付は、今後も段階的に縮小、廃止が検討されています。

介護離職防止のための雇用環境整備

同時に、改正育児・介護休業法が施行され、シニア人材を活用する際の課題として挙げられる介護について、介護離職防止のための雇用環境整備と個別周知・意向確認が義務化されました。

「介護離職防止のための雇用環境整備」について、介護休業や介護両立支援制度等（介護休業に関する制度、所定外労働の制限に関する制度、時間外労働の制限に関する制度、深夜業の制限に関する制度、介護のための所定労働時間の短縮等の措置）の申出が円滑に行なわれるよう、次のいずれかの措置を行なうことが義務化されました。

- ① 介護休業・介護両立支援制度等に関する研修の実施
- ② 介護休業・介護両立支援制度等に関する相談体制の整備（相談窓口設置）
- ③ 自社の労働者の介護休業取得・介護両立支援制度等の利用の事例の収集・提供

図表1 シニア人材に関する法的義務

	～60歳	60～65歳	65歳～70歳
高齢者雇用安定法	60歳未満の定年禁止 (1994年～)	65歳までの雇用確保義務 (2013年～) (①～③のいずれか) ① 定年制の廃止 ② 65歳までの定年引上げ ③ 希望者全員の65歳までの継続雇用制度の導入	70歳までの就業機会の確保の努力義務(2021年～) (①～⑤のいずれか) ① 70歳までの定年引上げ ② 定年制の廃止 ③ 70歳までの継続雇用制度の導入 ④ 70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入 ⑤ 70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入 a 事業主が自ら実施する社会貢献事業 b 事業主が委託、出資(資金提供)等する団体が行なう社会貢献事業
育児・介護休業法	介護両立支援制度等の個別の周知・意向確認、早期の情報提供の義務(①②のいずれも) ① 介護に直面した旨の申出をした労働者に対する個別の周知・意向確認の義務 ② 介護に直面する前の早い段階(40歳等)での情報提供の義務		
		—	—

- ④ 自社の労働者へ介護休業・介護両立支援制度等の利用促進に関する方針の周知

なお、同改正法では「介護離職防止のための個別の周知・意向確認等」も義務化され、「介護に直面した旨の申出をした労働者に対する個別の周知・意向確認」と「介護に直面する前の早い段階（40歳等）での情報提供」を行なう必要があります。

シニア人材に関する法的義務を整理しました（前ページ図表1）。

シニア人材の雇用確保の状況

厚生労働省の令和5年「高齢者雇用状況等報告」（図表2）によると、

- ① 定年制の廃止は3・9%
 - ② 定年の引上げは26・9%
 - ③ 継続雇用制度の導入は69・2%
- となっています。定年の廃止または引上げ（①＋②）に踏み切る企業は30%を超えました。

2019年は、定年の廃止または引上げ（①＋②）は22・1%でしたから、この4年間で定年の廃止または引上げに踏み切る企業が大きく増加していることがわかります。

定年の廃止または引上げに踏み切る企業は従業員300人以下規模の企業が多く、これは規模の小さい企業のほうが新卒採用などによる定期的な人材確保が難しく、現有人材の雇用延長に対するニーズがより深刻であることが理由と想定されます。

今後、「60歳前と変わらずに長く働ける就業環境」を小規模企業が先行して整備していくことで、50代・60代での、より規模の大きい企業からの転職が増える可能性があります。

また、「70歳までの就業機会の確保」については、2023年は、70歳以上の就業確保措置を実施済みの企業は29・7%でした。

2021年に「70歳までの就業機会の確保」が努力義務となつて以降、少しずつ取り組む企業が増えていくようです。

従業員数300人以下では30・3%、301人以上では22・8%が実施しており、「70歳までの就業機会の確保」においても小規模企業が先行していることがわかります。「70歳までの就業機会の確保」に取り組む企業は、シニア人材活用において先端的であるといえます。

図表2 「高齢者雇用状況等報告」（厚生労働省発表）

●65歳までの雇用確保措置

雇用確保措置	企業規模	2023年	2019年	増加率
① 定年制の廃止	全企業	3.9%	2.7%	1.2%
	301人以上	0.7%	0.5%	0.2%
	300人以下	4.2%	2.9%	1.3%
② 定年の引上げ	全企業	26.9%	19.4%	7.5%
	301人以上	17.4%	11.1%	6.3%
	300人以下	27.7%	20.4%	7.3%
③ 継続雇用制度の導入	全企業	69.2%	77.9%	-8.7%
	301人以上	81.9%	88.4%	-6.5%
	300人以下	68.2%	76.7%	-8.5%

●70歳までの就業確保措置

雇用確保措置	企業規模	2023年	2021年	増加率
① 定年制の廃止	全企業	3.9%	4.0%	-0.1%
	301人以上	0.7%	0.6%	0.1%
	300人以下	4.2%	3.3%	0.9%
② 定年の引上げ	全企業	2.3%	1.9%	0.4%
	301人以上	0.6%	0.5%	0.1%
	300人以下	2.4%	1.8%	0.6%
③ 継続雇用制度の導入	全企業	23.5%	19.7%	3.8%
	301人以上	21.3%	16.6%	4.7%
	300人以下	23.7%	20.0%	3.7%
④ 創業支援等措置の導入	全企業	0.1%	0.1%	0%
	301人以上	0.2%	0.1%	0.1%
	300人以下	0.1%	0.1%	0%

※300人以下の企業は従業員数21人以上300人以下。
2019年、2021年の調査は従業員数31人～300人の調査結果を表示

2

シニア人材の意欲と能力を引き出すには

シニア人材活用の理念とは

高齢者雇用安定法は1986年に制定されて以降、何度も改正されてきました。

1986年に「60歳定年の努力義務」が明記された後、1994年には「60歳定年の義務化」が明記され、1998年に施行されました。また、2000年に「65歳までの雇用確保措置の努力義務」

が明記された後、2004年には「65歳までの雇用確保措置の義務化」が明記され、2013年に完全施行となりました（今回の完全義務化は、2013年の法改正の経過措置の終了です）。

特に2013年の改正は「高齢者が少なくとも年金受給開始年齢までは」意欲と能力に応じて働き続けられる環境の整備とされています。雇用機会を確保すること以上に、「意欲と能力に応じて働き続けられる環境の整備」が強調されているのです。

福祉的雇用からの脱却

高齢者の雇用確保措置については、年金受給開始年齢の引上げに伴い、法律で強制された雇用であるという認識がまだに一般的であり、「義務化」に対応すべく、「仕方なく」シニア人材を雇用しているという考え方（もしくは処遇制度）の会社・組織がまだまだ多いように思われます。

「仕方なく」雇用し、ある程度の処遇を施しているにとどまっております。シニア人材のモチベーションは二の次となっています。

学習院大学名誉教授の今野浩一

郎氏は、義務化によって仕方なくシニア人材を雇用している状態を「福祉的雇用」と呼んでいます。

近年の労働力不足の下では、この「福祉的雇用」の考え方から脱却し、シニア人材の意欲と能力を引き出して本格的に戦力化するとに真剣に取り組まなければなりません。

これから、バブル期入社世代と団塊ジュニア世代がシニア人材となっていくますが、非常に層の厚いこの世代の代替労働力を確保することは極めて難しい課題であり、「シニア人材の意欲と能力を引き出していく」ことが、労働力確保の鍵であるとさえいえるかもしれません。

まずは会社側の認識の变革を

シニア人材の意欲と能力を引き出すための第一歩は、会社（および上司）側が、シニア人材の意欲と能力を引き出すことに「本気になる」ことです。

先に述べたように、シニア人材の雇用は、過去の経緯から「福祉的雇用」のように捉えられています。経営者だけがシニア人材の活用の本気になったとしても、現場

の従業員は（ときには当事者たるシニア人材さえ）いまだに「福祉的雇用」の認識から脱却できていないかもしれません。

シニア人材を戦力化しないことのリスク

筆者がコンサルティングに入る場合、次の4項目について、今後15年程度のシニア人材の人員構成変化をなるべく正確に把握し、まず経営陣と認識を共有します。

① 毎年の定年退職者数
② 毎年の定年後再雇用者数と再雇用満了者数（定年退職者は全員再雇用を希望することを前提とします）
③ 従業員数に占める定年後再雇用者数の比率
④ 従業員数に占める「50歳以上従業員数の比率」

①の「毎年の定年退職者数」が把握できたら、定年退職者が全員退職する（誰も再雇用を希望しない）場合の採用について考えてみます。国内生産年齢人口が減少していくなかで、定年退職者補充の採用（および定着）が現実的に可能であるか、地域性なども考慮しながら、具体的に想像してみるこ

新卒初任給の上昇や、中途採用市場での人材獲得競争の厳しさを踏まえると、定年退職者を戦力外とみなすことはできない、ということがはつきりするでしょう。

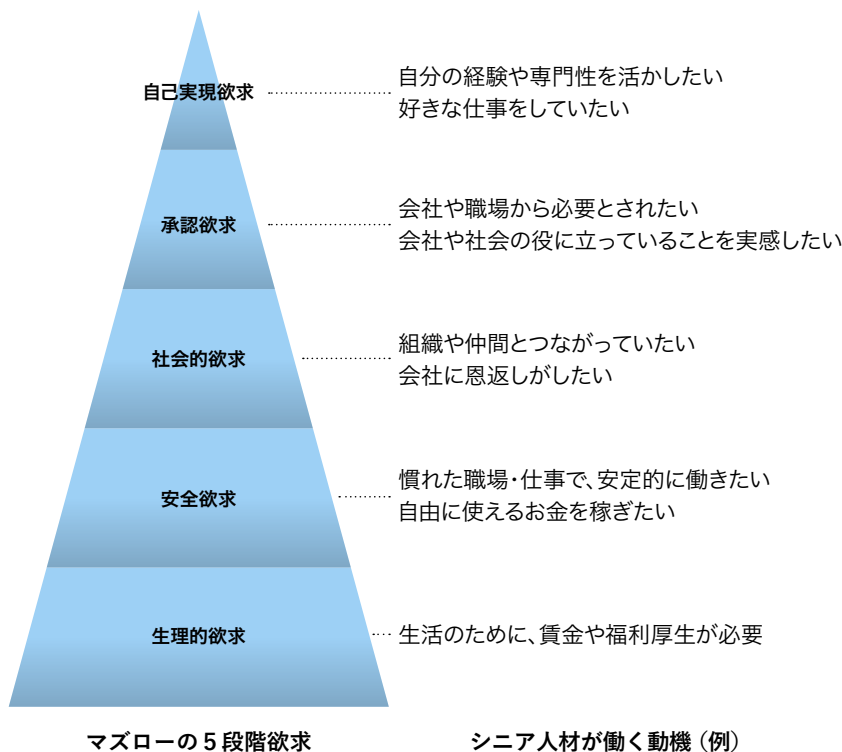
②の「定年後再雇用者数」は、福祉的雇用の考え方のままではモチベーションが低下する可能性が高い人材の数です。この人数が、現在よりもどれだけ増えるのか、そして③の「従業員数に占める定年後再雇用者数の比率」がどのくらい上昇するのか、確認します。

筆者のクライアントでは、バブル期入社従業員の定年退職により、「従業員数に占める定年後再雇用者数の比率」が今後10年以上にわたって上昇し続け、比率が20%超に達すると予想される企業もあります。

従業員の5人に1人が「再雇用でモチベーションが低下した状態」となっている組織を想像してみてください。生産性の低下なども懸念されますが、何より、若い働き手から敬遠されそうな組織だと思いませんか。

また、定年まで数年となった50歳以上の従業員は、定年後再雇用者の職務や処遇をみて、「将来のわが身」と捉えます。

図表3 シニア人材が働く動機(マズローの5段階欲求による例示)



定年後再雇用者に、やりがいのある職務や処遇が与えられていると感じられなければ、定年後を見据えて自己研鑽に励もうという気にはならないでしょうし、昇格や昇進の限界がみえている50代従業員は、早々にモチベーションの低下が始まるかもしれません。

60歳(65歳)以上のシニア人材のモチベーションや仕事への空気が真つ先に伝わりやすい「50歳以上従業員数の比率(④)」が高い会社・組織は、シニア人材の活躍を真剣に考える必要があります。これらの数字に基づいて「シニア人材の意欲と能力を引き出すこ

とに本気で取り組まなければ、事業継続が難しくなる」という切迫感を経営陣と共有します。もちろん、経営陣の次は、管理職とも切迫感を共有する必要があります。

シニア人材の意欲と能力を把握する

(1) シニア人材の労働に対するモチベーションとは

シニア人材は、意欲の程度も能力の種類も多様です。シニア人材の活性化には、ダイバーシティの考え方、すなわち、シニア人材を「成長は期待できない」「モチベーションが低い」などとステレオタイプにみるのではなく、個々に異なる意欲と能力を引き出して活かす、という基本的な認識が必要かもしれません。

シニア人材の意欲は、「定年後も働き続ける動機」に大きく左右されます。

古典的ですが、わかりやすいので、マズローの5段階欲求理論に当てはめて考えてみましょう(図表3)。

「定年後も働き続ける動機」はひとつではないかもしれませんが、「動機」の種類がわかれば、「どうすれば会社は、そのシニア

人材が定年後も働き続ける動機を満たすことができるか」を考える端緒となります。

ポイントは、「定年後も働き続ける動機」は人それぞれであること、そして、定年前後では「働き続ける動機」が変化しているかもしれないこと、です。

要するに、会社や上司が決めつけず、個々のシニア人材との対話の機会を増やし、面談などを通じて「定年後も働き続ける動機」を個々人ごとに把握することが重要です(「再雇用時に重視することは何ですか?」と一律でストレートに聞いてしまう方法もあります。全員がうまく表現できたり、正直に答えたりするとは限りません)。

(2) シニア人材に求めるべき能力

シニア人材の能力は、定年前後で同じ仕事に従事する場合であっても、求められるものが変化します。当然ながら、定年前後で従事業務が変わる場合は、求められる能力が大きく変わります。

図表4は、定年前後で変化する「求められる能力」の代表例です。

重要なのは、「シニア人材に求められる能力は(定年前後で)変化する」点です。

図表4 定年前後で変化する「求められる能力」

定年前		定年後
自律的に判断・行動して、成果・結果を示す能力	➡	(経験があることでも)勝手に判断・行動せず、自分より若い世代の判断や行動をサポートする能力
率先垂範して指導し、育てる能力	➡	後輩の強み・特長を見つけ、引き出す能力
明確な方針や指示を伝えて、徹底させる能力	➡	傾聴し、相手から相談される能力
率先して職場を盛り立てる能力	➡	幅広い視野で職場を見渡し、さりげなくサポートする能力
目標に向かって自分を成長させる能力	➡	期待役割に合わせて、自分を柔軟に変化させていく能力

そして、求められる能力の変化を、シニア人材とその上司が共に認識できるように、シニア人材用の評価制度を整備することが必要です。

(3) シニア人材特有の能力特性を考慮した対応

シニア人材の能力は、加齢に伴

って低下していく場合があります。一般論として、身体技能や持久力、集中力を必要とする細かい作業などは、パフォーマンスが下がっていくでしょう。そして、能力の低下には、能力の伸びと同じように、個人差があります。

筆者がコンサルティングをしている企業には、業務によって能力維持要件を定めることで、シニア人材が安全に業務に従事できるような仕組みを整備している企業もあります。

その企業は、60歳以降は意欲・能力の変化を踏まえて従事業務の見直しを行なうために、あえて定年延長ではなく、従事業務に合意したうえで再雇用契約を更新する方式を採用しています。

なお、今後、人手不足がより深刻になり、シニア人材への依存度が高くなっていくと、ほかに代わりがないから無理してシニア人材を活用せざるを得ない、という企業も出てくることでしょう。

このような、スキルや労働力が持続的でない労働供給に依存する「危険」を防止するための仕組みづくりも、シニアの身体特性に配慮した働き方の仕組みづくりと併せて進めましょう。

3

シニア人材の公正な処遇とは

再雇用で賃金が低下する仕組み

「高齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針」第2の4の(1)では、「年齢的要素を重視する賃金・人事処遇制度から、能力、職務等の要素を重視する制度に向けた見直しに努めること」と明記されています。

しかしながら、多くの企業において、定年を境に給与が低下します。これは「年齢的要素を重視する賃金制度」にあたり、公正な賃金制度といえるのではないのでしょうか？

仮に、定年前の処遇が、能力・業務内容・貢献度などの観点からみて合理的な水準であれば、定年を境に給与を下げるのは不合理であり、不公正な制度であるといえるでしょう。

しかしながら、多くの企業では、定年前に給与を下げるような評価・処遇を極力避けるので、定

年時には、能力・業務内容・貢献度などの観点からみて、割高な水準の処遇になっている場合があります。

そこで、定年を境に処遇をリセットして、合理的な水準の給与に見直すという方法をとっているものと考えられます(ちなみに、福祉的雇用の考え方で、最低賃金レベルまで賃金を下げてしまおうという企業は、減少してきています)。

すなわち、定年を境に給与が低下するのは、再雇用後の処遇制度だけではなく、定年前の処遇制度に問題がある場合が多いと考えられます。

定年前の処遇制度を「年齢的要素を重視する賃金・人事処遇制度から、能力、職務等の要素を重視する制度」に見直すとともに、能力・職務の変化に応じて賃金を上下させる運用を行なうようにすれば、定年を境に給与を低下させる必要はなくなります。

定年後再雇用者の処遇の見直し事例

「能力・職務の変化に応じて賃金を上下させる運用」には、能力や職務の価値を公正に評価できる仕組みが不可欠であり、その導入と運用は容易ではありません。

筆者のあるクライアント企業は、定年（60歳）前は能力給が主体で、月給が下がることは極めてまれな賃金制度を導入していました。が、定年前従業員について「能力・職務の変化に応じて賃金を上

図表5 定年後再雇用者の処遇の見直し事例

	定年前	再雇用(改定前)	再雇用(改定後)
月給	能力と貢献に基づく昇給 (原則として降給なし)	定年前の70% (一律)	定年前と同じ
賞与	月給4か月 (評価で変動)	月給2か月 (一律固定)	職務と貢献に応じた金額 (月給に連動しない) (平均で定年前の70%水準)

下させる運用」を適用するためには、会社と管理職の評価能力を上げることが先決であるという結論に至りました。

この企業では、定年後の処遇を年収ベースで「職務と貢献」に近似させるために、給与体系を**図表5**のように改定しました。

改定により、定年後も月給は維持されるため「再雇用は給与が下がる」という認識がなくなりまし。また、賞与は月給比例（月給〇か月）ではなく、職務レベルと評価に応じたものとなり、年収ベースでは、これまでよりも「職務と貢献」に比例するようになりまし。

この改定により、定年後再雇用者の人件費は上昇しましたが、元々総人員に占める定年後再雇用者の比率が上昇する見込みであったため、総額人件費はほぼ横ばいとなるよう設計しました。すなわち、月給の安定性（安心感）を確保しながら、賞与原資を「職務と貢献」に応じて再配分する仕組みに変えたということです。

この企業でも、次のステップとして、定年前従業員について「能力・職務の変化に応じて賃金を上下させる運用」を目指しており、

そのときには定年後再雇用者の処遇制度の再改定または定年延長を検討することになるでしょう。

これからシニア人材となる従業員の人数や構成比はある程度推定

4

シニア人材の活性化事例

【事例1】定年前後のさまざまな変化へのケア

A社（製造業）では、労働力の確保が困難になっていくとの見通しを踏まえ、再雇用制度の改革に着手しました。

改革前の再雇用制度では、処遇が最低賃金水準まで低下する仕組み（賃金の低下率に応じて対象となる高齢雇用継続給付を意識した設定）となっており、再雇用を希望する従業員は約半数でした。

また、定年前は事務系職種に就いていても、定年後は製造部門に配属されることも、再雇用率が低い原因でした。

そこで、再雇用者も基幹労働力として位置づけ、再雇用者の活性

できるので、この企業のように、段階的な制度変更を計画的に行なっていくことは、従業員と経営者の双方にとって、現実的に受け入れられる対策だと考えます。

化および再雇用希望率の向上を図るため、再雇用者の賃金水準、および評価制度を見直しました。

ただし、再雇用者の賃金水準を引き上げたとはいえ、急激な人件費上昇には限界があることから、再雇用者の賃金は定年前の75%前後の水準に設定しました。

同時に、毎年、57歳到達従業員を対象とした再雇用制度の説明会を開催し、再雇用後の賃金・評価制度を丁寧に説明することとした。説明内容としては、75%に低下した後の賃金水準が地域の年代別平均賃金を上回っていることや、評価による昇給や賞与加算があることなどです。

説明を受けた従業員の反応でも多かったのは、「再雇用後は大

きく給与が下がると聞いていたの
で、会社は定年を境に退職して欲
しいと考えているのだなと思っ
ていたが、そうではないことがわ
かった」というものでした。再雇用
直前まで、再雇用後の見通しが説
明されないことで、「自分たちは
必要とされていないらしい」「再
雇用後は不遇になるらしい」とい
う印象を抱かせていたようです。

また、労働力確保が必要なのは
製造部門であり、事務系職種であ
っても再雇用後は製造部門に配属
する方針は変わりませんでした
が、製造部門に配属されることへ
の抵抗感を和らげるため、再雇用
前に製造部門の業務体験を行な
い、全社運動会を復活させ、部門
間交流と体力増強を図るなど、製
造部門と他部門の壁を低くするた
めの交流施策を行いました。

結果として、再雇用時の給与低
下や製造部門への配属は変わりま
せんでしたが、再雇用制度がより
前向きに理解されるようになり、
再雇用希望率も上昇しました。

A社においては、再雇用（65歳
までの継続雇用）に対して、会社
側も従業員側も「法令上の義務的
な施策に過ぎず、待遇の低下や配
転は仕方がない」という後ろ向き

な認識からスタートしていまし
た。しかし、会社側が再雇用者の
活性化に本気になったことで、定
年前の勤務条件（業務や賃金）が
維持されなかったとしても、従業
員側の「仕方がない」「期待され
ていない」という後ろ向きの認識
を変化させることができました。

【事例2】 75歳までの継続雇用

B社（清掃サービス業）は、若
手人材には不人気な業種であり、
50代以上の従業員が中心の人員構
成です。

B社は、最新設備・セキュリティ
を備えたビル・施設の清掃サー
ビスを得意としており、従業員に
はしっかりとした立居振舞や、ビ
ル・施設ごとに異なる複雑な手順
を理解・習得できる人材だけを採
用しています。そして、業容拡大
に向けて、50代以上のシニア人材
の採用競争力を高め、活性化を図
るために、75歳までの継続勤務制
度を整備しました。

B社は、その事業戦略により、
清掃サービス業としては高い利益
率と給与水準を実現しています
が、他業種との給与水準比較で
は、採用競争力が高いとはいえま

せん。

そこで、長く働ける会社である
ことを「魅力」とすべく、75歳ま
で継続勤務が可能であることを、
対内的・対外的に明確に示しまし
た（以前から65歳を超えて雇用さ
れている従業員はいましたが、基
準や手続きが不明確でした）。

B社では、定年を65歳に延長す
るとともに、清掃サービス業務に
従事する従業員は、定年後も同水
準の賃金で処遇され、昇格・昇進
も可能としました。

ただし、65歳以降は1年ごと、
70歳以降は半年ごとの契約更新と
し、健康診断の結果や出勤率の成
績などを契約更新の条件としてい
ます。また、顧客からの信頼が厚
く、かつ、健康な場合には、会社
と本人の双方が希望することで、
75歳以降も契約更新が可能として
います（75歳以降は3か月単位の
契約更新）。

B社では、50代以上が主力であ
るということを明言しており、シ
ニア人材が働きがいを感じやすい
組織風土を創り出しています。

一方で、若手従業員がいないわ
けではなく、「面倒見のよいシニ
ア人材が多い」ことで、他社では
うまくはじめなかった若手従業員

をうまくフォローしながら育成す
ることもできています。

B社の場合には、シニア人材中
心とならざるを得ない業種特性も
影響していますが、シニア人材が
主力であるという考え方で、シニ
ア人材の活性化を図っている一例
といえます。

＊ ＊ ＊

2013年に法制化された「65
歳までの雇用」は、ことし、完全
義務化されました。

多くの企業・組織で、シニア人
材の存在感により高まっていくも
のと想定されます。元々は「年金
支給開始年齢の引上げに伴う収入
確保措置」としてスタートした高
年齢者雇用の制度ですが、もはや
「福祉的雇用」の位置づけでは企
業・組織は立ち行かない状況にな
ってきています。

法改正を「対応せざるを得ない
こと」と捉えるのではなく、シニ
ア人材の意欲と能力を引き出すこ
とに「本気になる」機会として活
用することが、最も重要ではない
かと考えます。



はりゅうとしなり ● クレイア・
コンサルティング株式会社執行
役員COO、組織・人事コンサ
ルタント。トーマツコンサルテ
ィング、アーサーアンダーセンを経て、クレイ
ア・コンサルティング株式会社に参画。