

## 第Ⅲ章

# 「“使えるスキル”発見法」 をベースとする 研修プログラムについて

ここでは、第Ⅱ章で示した「“使えるスキル” 発見法」をベースとする研修プログラムの概要（プログラムの名称、対象者、目的等）と、個々の企業において研修プログラムを開発するための手順を示します。

## 1. 研修プログラムの骨格

### (1) 研修プログラムの概要

①名称	「シニア期の“使えるスキル” 発見研修プログラム」
②対象者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 定年を数年後に控えた社員</li> <li>・ 役職定年を控えた社員</li> <li>・ 再雇用などで、職場や役割が変化する社員</li> <li>・ 他社を定年などで退職した後に採用した中途採用者</li> <li>・ 「定年後」に備えて働き方やキャリア形成を考えるべき50代の社員 等</li> </ul>
③目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ シニアになっても、必要とされていると感じ、いきいきと働くために、シニア期の職場や役割で“使えるスキル” を過去のキャリアの中から「発見」する。</li> <li>・ また、そのことを通じて、活躍するために何が必要かを考えてもらうとともに、活躍する上で自分に不足しているスキルや伸ばすべきスキルを知り、今後の能力開発に役立てる。</li> </ul>
④到達目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自分が習得しているスキルの中で、シニア期にも“使える” ものを知る。</li> <li>・ シニア期に活躍するために、会社から求められるスキルを知る。</li> <li>・ シニア期に活躍するために、自分に不足しているスキル、伸ばすべきスキルを知る。 研修プログラムの構成によっては、下記を到達目標とすることもできます。</li> <li>・ シニア社員が活躍できる場や仕事を見つける。</li> </ul>
⑤研修の構成	<p>研修は、「“使えるスキル” 発見法」の4ステップ (p.26) に沿った流れで行います。 「⑥研修の要素」に示す要素を組み合わせ、半日程度の研修プログラム (たとえば案1) とすることも、1日ないし2日間の研修プログラム (たとえば案2) とすることもできます。(詳細は(2)参照)</p> <p>&lt;案1&gt;シニア社員が「“使えるスキル”」についての気づきを得ることを目的とする、半日程度の研修プログラム Step1: ①②、Step2: ③～⑤、Step3: ⑧(⑨)、Step4: ⑩ ※()はoption</p> <p>&lt;案2&gt;気づきを得ることにとどまらず、社内に活躍できる場や仕事を見つけることを目標とする1日ないし2日にわたる研修プログラム Step1: ①②、Step2: ③～⑤、Step3: ⑧(⑨)、Step4: ⑩(⑪⑫)</p>

⑥研修の要素

■Step 1. 事前準備:課題をリストアップする・研修参加者を決める

No.	概要	内容	手法
①	課題をリストアップする	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社や職場の課題をリストアップする。</li> <li>リストアップには全社または複数部門に協力してもらうことが考えられる。シニア社員自身に参加してもらうことも考えられる。</li> </ul>	(研修担当チーム)
②	研修の目的を共有する・参加者を決める	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修の目的、ねらいを社内で共有する。誤解や不安が生じないように、正しく伝える。</li> <li>参加者を決める。</li> </ul>	(研修担当チーム)

■Step 2. シニア社員に課題を選ばせる

No.	概要	内容	手法
③	研修について説明する	<ul style="list-style-type: none"> <li>シニア社員に、研修について説明する。</li> </ul>	講義 (5～15分)
④	課題を選ぶ	<ul style="list-style-type: none"> <li>シニア社員に、課題リストの中から、取り組めると思う課題を選んでもらう。</li> </ul>	個人ワークor 事前課題 (15～30分)
⑤	「取り組める」根拠を記載する	<ul style="list-style-type: none"> <li>シニア社員に、「取り組める」と思う根拠を記載してもらう。(必要なスキルや知識・経験の有無、やりかたの提案等)</li> </ul>	個人ワークor 持帰り課題 (30～60分)
⑥	【option】他薦により気づきを得る	<ul style="list-style-type: none"> <li>「取り組める」と思うシニアを他薦させることも考えられる。(他薦により気づきを得る) ※行う場合、④⑤の一部もグループワークにすることも考えられる。</li> </ul>	グループワーク
⑦	【option】キャリアを振り返る	<ul style="list-style-type: none"> <li>根拠を記載してもらうため、シニア社員に、過去のキャリアや経験の振り返り、スキルの棚卸しをしてもらう。</li> </ul>	個人ワークor キャリア カウンセリング

■Step 3. 課題と提案を突き合わせる

No.	概要	内容	手法
⑧	課題と提案を突き合わせる	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題と提案の突き合わせを行い、シニア社員がその課題に取り組めるかどうか検討する。</li> <li>検討結果をシニア社員にフィードバックする(伝える)。</li> </ul>	グループ ディスカッション (発表・検討共5分/提案)  (研修担当チーム) (15～30分/提案)
⑨	【option】根拠(提案)を説明する	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要に応じて、シニア社員に提案について説明(プレゼン)してもらったり、質疑応答を行うことが考えられる。</li> </ul>	グループ ディスカッション or 面談

■Step 4. “使えるスキル”を知る

No.	概要	内容	手法
⑩	使えるスキルを考える	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 検討結果を踏まえ、“使えるスキル”が何かを考える。</li> <li>・ 活躍するために何が必要かを考える。 (不足しているスキル、伸ばすべきスキル等)</li> </ul>	個人ワークor キャリアカウンセリング (30～60分)
⑪	【option】 結果の見方を説明する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 検討結果(フィードバックシート)の見方や、結果のとらえ方について説明する。 ※特に⑩をフィードバックシートを使って行う場合に実施する</li> </ul>	講義 (15～30分)
⑫	【option】 情報の共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ シニア期の“使えるスキル”について共有する。</li> <li>・ 活躍するために何が必要かについて共有する。</li> <li>・ 講師(研修担当チーム)がとりまとめを行う。</li> </ul>	全体討議 (15～30分)
⑬	【option】 スキルを活かす方法を考える	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 発見した“使えるスキル”を活かす方法について考える。</li> <li>・ 発見した“使えるスキル”を伸ばす方法や、不足しているスキルを習得する方法について考える。</li> </ul>	キャリアカウンセリング or全体討議 orグループワーク (30～60分)
⑭	【option】 態度や振る舞い方を知る	<p>“使えるスキル”以外に、シニア期に活躍するために必要な態度や振る舞い方を知る。(気持ちの切り替え、若い上司との接し方等)</p>	キャリアカウンセリング or講義 orグループワーク

⑦受講者数

想定する受講者数：5～15名

※ただし、グループディスカッションのグループを増やすことで多人数にも対応可能です。

また、グループディスカッションを個人面談に変えることで、1名、2名での実施も可能です。

⑧研修の実施体制

○コアメンバー（研修担当チーム）

- ・ 研修担当責任者（人事部等）
- ・ 研修担当者 1名以上

○「研修の構成」に応じた追加メンバー

■Step3 をグループディスカッションで行う場合（たとえば案1）

- ・ 少なくとも1名／グループ数のファシリテーター役
- ※キャリアカウンセラーや、研修担当者が務めることが考えられる

■Step3 を研修担当チームで検討する形で行う場合（たとえば案2）

- ・ 提案を評価できる人（課題を出した人や部門の関係者）に、検討に参加してもらう

■Step2～4 でキャリアカウンセリングを取り入れる場合

- ・ キャリアカウンセラー 1名以上

(2) 研修プログラムの構成案

本研修は、「⑥研修の要素」に示した要素を組み合わせて、半日程度の研修プログラム（たとえば案1）とすることも、1日ないし2日間の研修プログラム（たとえば案2）とすることもできます。

（<研修の要素>の詳細と開発手順は、「2. 研修プログラム開発手順」をご参照ください。）

<案1>

- ・ シニア社員が、自分が習得しているスキルの中でシニア期にも“使える”ものを知る・気づきを得ることを目標とする研修として組み立てます。（所要時間：半日程度）
- ・ 「“使えるスキル” 発見法」のStep3 とStep4 に対応した研修プログラムを、グループディスカッションとして行います。シニア社員がひとりずつ課題に対する提案を発表し、他の人は、そのシニア社員が課題に取り組めるとするか、意見を表明したり質問をします。ファシリテーターがディスカッションをサポートします。（受講者が少ない場合は、個人面談やキャリアカウンセリングとして行うことができます。）
- ・ 取り組めると思える場合、その課題に取り組むのに必要なスキルや知識があると見なせます。それが何かを考えて、“使えるスキル”を明示化します。一方、不足しているスキルや伸ばすべきスキルについて考えることで、シニア社員が活躍するために必要なことが明らかになります。
- ・ 研修の構成：Step1：①②、Step2：③～⑤、Step3：⑧(⑨)、Step4：⑩ ※()はoption

■Step 1. 事前準備:課題をリストアップする・研修参加者を決める <事前準備>

No.	概要	内容	手法
①	課題をリストアップする	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会社や職場の課題をリストアップする。</li> <li>・ リストアップには全社または複数部門に協力してもらうことが考えられる。シニア社員自身に参加してもらうことも考えられる。</li> </ul>	(研修担当チーム)
②	研修の目的を共有する・参加者を決める	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 研修の目的、ねらいを社内でも共有する。</li> <li>・ 誤解や不安が生じないよう、正しく伝える。</li> <li>・ 参加者を決める。</li> </ul>	(研修担当チーム)

■Step 2. シニア社員に課題を選ばせる <約120分>

No.	概要	内容	手法
③	研修について説明する 9:30~9:45	・シニア社員に、研修について説明する。	講義 (5~15分)
④	課題を選ぶ 9:45~10:15	・シニア社員に、課題リストの中から、取り組めると思う課題を選んでもらう。	個人ワークor 事前課題 (15~30分)
	10:15~10:30	(休憩)	
⑤	「取り組める」根拠を記載する 10:30~11:30	・シニア社員に、「取り組める」と思う根拠を記載してもらう。 (必要なスキルや知識・経験の有無、やりかたの提案等)	個人ワークor 持帰り課題 (30~60分)

■Step 3. 課題と提案を突き合わせる

No.	概要	内容	手法
⑧	課題と提案を突き合わせる	・シニア社員に「取り組める」と思う根拠(提案)を発表してもらう(5分/人)。 ・他の人は、シニア社員がその課題に取り組めるかどうかについて、意見を表明したり質問をする(5分/人)。	グループ ディスカッション (⑧~⑩で60分)
⑨	【option】根拠(提案)を説明する 13:00~14:00	・ファシリテーター役(研修担当者orキャリアカウンセラー)がディスカッションをサポートする。 ・必要に応じて各自で「根拠」を書き直す。	※受講者が少ない場合は、個人面談やキャリアカウンセリングとして行うことも可

■Step 4. “使えるスキル”を知る

No.	概要	内容	手法
⑩	使えるスキルを考える	・検討結果を踏まえ、“使えるスキル”が何かを考える。 ・活躍するために何が必要かを考える。 (不足しているスキル、伸ばすべきスキル等)	グループ ディスカッション (Step3 参照)

※Step1 にかかる時間は研修の所要時間には含めていません。

※④⑤は、質疑応答のみ集合研修で行い、それぞれ事前課題、持ち帰り課題として実施することもできます。

※Step3・4 は、受講者が少ない場合は個人面談やキャリアカウンセリングとして行うこともできます。  
(60分/人)



<案2>

- ・ シニア社員が気づきを得ることにとどまらず、シニア社員に実際に課題に取り組んでもらい、社内に活躍できる場や仕事を見つけることを目標とする研修として組み立てます。  
(所要時間：1 日または2 日)
- ・ 「“使えるスキル” 発見法」のStep3 に対応した研修プログラムを、課題に対するシニア社員の提案を採用するかどうか検討するプロセスとして行います。研修担当チームだけでなく、課題を出した人や部門に参加してもらい、提案を採用するかどうか（誰の提案を採用するか）等について検討します。フィードバックシートを作成し、検討結果をシニア社員に伝えます。
- ・ Step4 は、個人ワークまたはキャリアカウンセリングとして行います。
- ・ 研修の構成：Step1：①②、Step2：③～⑤、Step3：⑧(⑨)、Step4：⑩(⑪⑫) ※()はoption

■Step 1. 事前準備:課題をリストアップする・研修参加者を決める <事前準備>

No.	概要	内容	手法
①	課題をリストアップする	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会社や職場の課題をリストアップする。</li> <li>・ リストアップには全社または複数部門に協力してもらうことが考えられる。シニア社員自身に参加してもらうことも考えられる。</li> </ul>	(研修担当チーム)
②	研修の目的を共有する・参加者を決める	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 研修の目的、ねらいを社内で共有する。</li> <li>・ 誤解や不安が生じないよう、正しく伝える。</li> <li>・ 参加者を決める。</li> </ul>	(研修担当チーム)

■Step 2. シニア社員に課題を選ばせる <午前中 75～120分>

No.	概要	内容	手法
③	研修について説明する 9:30～9:45	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ シニア社員に、研修について説明する。</li> </ul>	講義 (5～15分)
④	課題を選ぶ 9:45～10:15	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ シニア社員に、課題リストの中から、取り組めると思う課題を選んでもらう。</li> </ul>	個人ワークor 事前課題 (15～30分)
	10:15～10:30	(休憩)	
⑤	「取り組める」根拠を記載する 10:30～11:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ シニア社員に、「取り組める」と思う根拠を記載してもらう。 (必要なスキルや知識・経験の有無、やりかたの提案等)</li> </ul>	個人ワークor 持帰り課題 (30～60分)



■Step 3. 課題と提案を突き合わせる <1日研修:昼休み、2日研修:午後>

No.	概要	内容	手法
⑧	課題と提案を突き合わせる (12:00~13:00)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 課題と提案の突き合わせを行い、シニア社員がその課題に取り組めるかどうか検討する。</li> <li>・ 検討結果をシニア社員にフィードバックする(伝える)。</li> </ul>	(研修担当チーム) (15~30分/提案)
⑨	【option】 根拠(提案)を説明する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 必要に応じて、シニア社員に提案について説明(プレゼン)してもらったり、質疑応答を行うことが考えられる。</li> </ul>	面談 (研修担当チーム)

■Step 4. “使えるスキル”を知る <1日研修:午後 60~120分、2日研修:2日目>

No.	概要	内容	手法
⑩	使えるスキルを考える	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 検討結果を踏まえ、“使えるスキル”が何かを考える。</li> <li>・ 活躍するために何が必要かを考える。 (不足しているスキル、伸ばすべきスキル等)</li> </ul>	個人ワークor キャリアカウンセリング (30~60分)
⑪	【option】 結果の見方を説明する 13:00~13:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 検討結果(フィードバックシート)の見方や、結果のとらえ方について説明する。 ※特に⑩をフィードバックシートを使って行う場合に実施する。</li> </ul>	講義 (15~30分)
⑫	【option】 情報の共有 15:30~16:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ シニア期の“使えるスキル”について共有する。</li> <li>・ 活躍するために何が必要かについて共有する。</li> <li>・ 講師(研修担当チーム)がとりまとめを行う。</li> </ul>	全体討議 (15~30分)

※Step1 にかかる時間は研修の所要時間には含めていません。

## 2. 研修プログラム開発手順－担当者用テキスト

ここでは、「1.」で示した<研修の要素>の詳細と、これらを組み合わせて研修プログラムを開発する手順を示しています。

### ■ Step1. 事前準備

- ・ 研修を行うための準備をします。
- ・ シニア社員に選んでもらうための課題をあらかじめリストアップします。
- ・ 研修の目的を共有した上で、参加者を決めます。

No.	概要	内容	手法
①	課題をリストアップする	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会社や職場の課題をリストアップする。</li> <li>・ リストアップには全社または複数部門に協力してもらうことが考えられる。シニア社員自身に参加してもらうことも考えられる。</li> </ul>	(研修担当チーム)
②	研修の目的を共有する・参加者を決める	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 研修の目的、ねらいを社内で共有する。</li> <li>・ 誤解や不安が生じないよう、正しく伝える。</li> <li>・ 参加者を決める。</li> </ul>	(研修担当チーム)

#### ① 課題をリストアップする

##### 【やること】

- ・ 研修担当チームが主導し、シニア社員に選んでもらうための課題リストを作成します。

##### 【ポイント】

- ・ 「シニア期の“使えるスキル” 発見研修プログラム」は、会社が抱える課題に対し、シニア社員がどのように解決できるかを提案することで、シニア社員がもつ“使えるスキル”を顕在化させようというものです。
- ・ ここで作る課題リストは、シニア社員の“使えるスキル”を発見するためのものです。“使える”ためには、ニーズのあることが大事です。そのため、できるだけ現実の課題——会社や職場が抱える課題、困りごと、やってほしい仕事などをリストアップすることが望まれます。
- ・ それには、課題のリストアップに際し、研修担当チームだけでなく、社内の他の部門に協力してもらうことが考えられます。また、「改善運動」のように、シニア社員自身を含む社員も参加させ、課題を指摘してもらうことも考えられます。
- ・ 協力してもらう部門や社員の範囲をどうするかは、各社の考えでお決めください。  
(全社で行う、シニア社員が働く部門で行う、等)

##### 【やりかた】

- ・ 課題リストのフォームとしては、たとえば次頁のようなものが考えられます。こうしたフォームを使って、課題をリストアップします。
- ・ リストは、「分野」「件名」「仕事の詳細」「要件（資格等）」「発注部門」を基本構成としています。
- ・ このほか、より詳細な情報として、「区分（課題の大きさ。所要時間による分類）」「所要時間の見込み」「期限の有無」「期限」などを記載することも考えられます。
- ・ 「課題」の記載レベルは、様々となることが予想されます。（解決方法（やるべきこと）が分かっているもの、具体的な仕事・作業を指定するもの～解決方法そのものを考える必要がある課題・困りごと）
- ・ リストアップにあたっては、研修担当チームだけでなく、社内の他の部門や、社員にも協力してもらうことが考えられます。2年目以降は、過去にリストアップした課題も再利用できます（課題のストックができます）。

【課題リストのフォーム(案)】

連番	分野	件名	仕事の詳細	要件(資格等)	区分 (課題の大きさ)	所要時間 の見込み	期限の 有無	期限	発注部門

(記載例)

連番	分野	件名	仕事の詳細	要件(資格等)	区分 (課題の大きさ)	所要時間 の見込み	期限の 有無	期限	発注部門
1	管理	大型案件のプロジェクトマネジメント	大型案件の設計プロジェクトについて、プレイングマネジャーを補佐し、プロジェクトの進捗状況全体を見渡し、効率的な進め方を考えたり、進捗管理を行う	大型プロジェクトのマネジメント経験	大	1年程度	無	-	設計事業部
2	人事/システム	勤怠管理システムの比較検討	勤怠管理システムの更改にあたり、候補となるシステム・事業者をリストアップし、比較検討の上、提案する	当社の勤怠管理について理解すること	小	3か月	有	2020/4から稼働させたい	人事部/システム部
3	業務改善	協力工場の業務改善指導	対象となる協力工場(〇社)について、現場の業務改善を指導する	-	中	半年程度	有	2020年内	生産管理部
4	業務改善	ペーパーレス化の推進	次期中期計画に掲げるペーパーレス化の目標(全社、各部門)と、それを達成する方策について検討し、提案する	-	小	3か月	有	2021/9頃	経営企画部

② 研修の目的を共有する、参加者を決める

【やること】

- 研修の目的、ねらいを社内で共有します。
- 研修の参加者を決めます。

【ポイント】

- この研修を成功させるには、シニア社員にこの研修を後ろ向きのものととられないことが重要です。研修の目的、ねらいを正しく伝え、理解してもらう必要があります。
- シニア社員にこの研修を後ろ向きのものととられないためには、周囲の人たちにも、研修の目的、ねらいについて正しく理解してもらうことが必要です。
- 研修の参加者の決め方、伝え方も、間違ったイメージが持たれないよう注意が必要です。

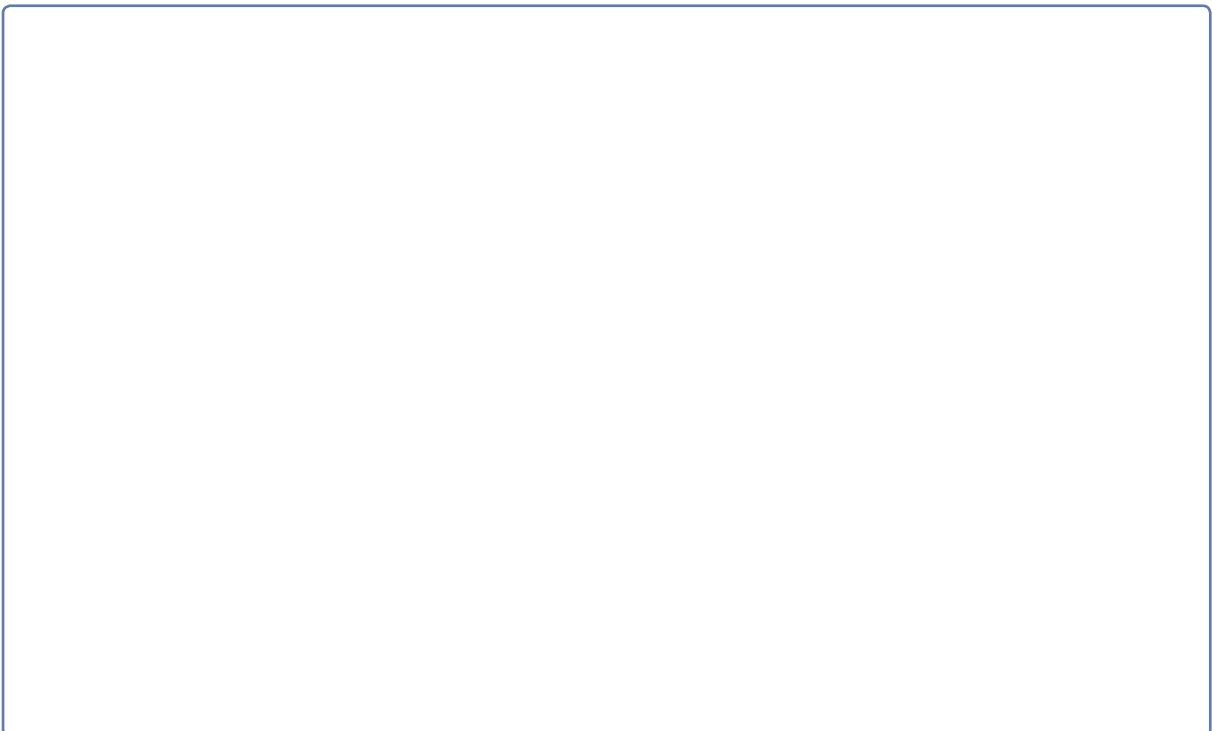
【やりかた】

- 研修の目的、ねらいを社内で共有する方法は様々です。各社の考えでお決めください。  
(朝礼、説明会、研修、通達、など)
- 研修の対象者を決めます。対象者としては、たとえば以下などが考えられます。
  - 定年を数年後に控えた社員
  - 役職定年を控えた社員
  - 再雇用などで、職場や役割が変化する社員
  - 他社を定年などで退職した後に採用した中途採用者
  - 「定年後」に備えて働き方やキャリア形成を考えるべき50代の社員 等
- 各回の実際の参加者を決めます。決め方としては、年齢や要件（役職定年前等）により一律に選定することのほか、人事部や所属部門長の判断による選定、公募（自薦）などが考えられます。

- 研修の目的、ねらいを社内で共有する方法について、考えてみましょう。



- 研修の対象者、選定方法について、考えてみましょう。



■ Step2. シニア社員に課題を選ばせる

- ・ 課題リストの中から、シニア社員に、取り組めると思うものを選んでもらいます。
- ・ 「取り組める」と思う根拠を記載してもらいます。

No.	概要	内容	手法
③	研修について説明する	・ シニア社員に、研修について説明する。	講義 (5～15分)
④	課題を選ぶ	・ シニア社員に、課題リストの中から、取り組めると思う課題を選んでもらう。	個人ワークor 事前課題 (15～30分)
⑤	「取り組める」根拠を記載する	・ シニア社員に、「取り組める」と思う根拠を記載してもらう。 (必要なスキルや知識・経験の有無、やりかたの提案等)	個人ワークor 持帰り課題 (30～60分)
⑥	【option】 他薦により 気づきを得る	・ 「取り組める」と思うシニアを他薦させることも考えられる。 (他薦により気づきを得る) ※行う場合、④⑤の一部もグループワークにすることも考えられる。	グループワーク
⑦	【option】 キャリアを 振り返る	・ 根拠を記載してもらうため、シニア社員に、過去のキャリアや経験の振り返り、スキルの棚卸しをしてもらう。	個人ワークor キャリア カウンセリング

③ 研修について説明する

【やること】

- ・ 研修会場に参加者を集め、研修について説明します。

【ポイント】

- ・ 研修の目的、ねらいについては、Step1 の①において社内での共有を図っていますが、あらためて、参加者に研修の目的、ねらいを説明します。
- ・ 今回実施する研修のスケジュール、段取り、やり方、到達目標について説明します。

【やりかた】

- ・ 講義方式で行います。
- ・ レジュメを配布したり、プロジェクターでレジュメを投影すると参加者に親切です。
- ・ 所要時間の目安は、5～15分程度です。
- ・ 講義前に、講師の自己紹介、アイスブレイクなどを行うことも考えられます。

④ 課題を選ぶ

【やること】

- ・シニア社員に、課題リストの中から自分が取り組めると思うものを選んでもらいます。

【ポイント】

- ・「取り組める」ものを少なくとも1つは選んでもらってください。  
(ある程度、選べるリストを作成することも必要です。)
- ・「取り組める」ものが「ない」という場合も、他の人からみれば「ある」場合があります。  
自薦だけでなく他薦(グループワーク)を取り入れることも考えられます。【⑥:option】
- ・「取り組める」ものが複数ある場合は、そのなかから「他の人よりも強みを持っていると思うもの」を選ぶことが考えられます。それが無い場合は、「取り組みたいもの」を選ぶことが考えられます。
- ・複数の人が同じ課題を選んでも構いません。
- ・選んだ課題については、根拠(提案書)を記載してもらうことになります。(⑤)

【やり方】

- ・個人ワークで行います。
- ・あるいは、事前課題として、あらかじめリストを渡し、考えてきてもらうことも考えられます。
- ・また、グループワークを組み込み、「〇〇さん、以前、△△の経験をしているから、これもできるんじゃない?」などと、他者から気づきを与えることも考えられます。【⑥:option】
- ・グループワークを組み込む場合、④⑤の一部もグループワークにすることも考えられます。課題について、グループごとに意見交換を行い、課題のイメージを膨らませたり、判断の参考にすることも考えられます。
- ・所要時間の目安は、リストの長さにもよりますが、15~30分程度です。

連番	分野	件名	仕事の詳細	要件(資格等)	区分 (課題の大きさ)	所要時間の 見込み	期限の 有無	期限	発注部門
1	管理	大型案件のプロジェクトマネジメント	大型案件の設計プロジェクトについて、プレイングマネジャーを補佐し、プロジェクトの進捗状況全体を見渡し、効率的な進め方を考えたり、進捗管理を行う	大型プロジェクトのマネジメント経験	大	1年程度	無	-	設計事業部
2	人事/システム	勤怠管理システムの比較検討	勤怠管理システムの更改にあたり、候補となるシステム・事業者をリストアップし、比較検討の上、提案する	当社の勤怠管理について理解すること	小	3か月	有	2020/4から稼働させたい	人事部/システム部
3	業務改善	協力工場の業務改善指導	対象となる協力工場(〇社)について、現場の業務改善を指導する		中	半年程度	有	2020年内	生産管理部
4	業務改善	ペーパーレス化の推進	次期中期計画に掲げるペーパーレス化の目標(全社、各部門)と、それを達成する方策について検討し、提案する		小	3か月	有	2021/9頃	経営企画部

- ・リストの中から、シニア社員に「取り組める」と思う課題を選んでもらう
- ・「取り組める」「できる」と思う根拠(提案書)を記載してもらう





⑤ 「取り組める」 根拠を記載する

【やること】

- ・ シニア社員に、選んだ課題について「取り組める」と思う根拠を記載してもらいます。  
(必要なスキルや知識・経験の有無、やりかたの提案等)

【ポイント】

- ・ 「取り組める」「できる」と思う根拠を、「課題解決に必要なスキルや知識、経験の有無」「課題解決のための方法の提案」に分けて、他人に伝わるように記載させます。
- ・ 「課題解決に必要なスキルや知識、経験の有無」として、その課題に取り組むのに必要な知識やスキル、経験、資格を自分が持っていることを示させます。
- ・ それには、その課題に取り組むには、どのような知識やスキル、経験、資格が必要かを検討することが必要です。課題リストに明記されていない場合は、提案するシニア社員に考えさせます。
- ・ その上で、それらをシニア社員自身が持っているかを考えさせます。そのために、過去のキャリアや経験の振り返り、スキルの棚卸しをすることも考えられます。【⑦:option】
- ・ 逆に、その課題に対して「やれる」と思った理由を考えさせ、それを通じて自分が持っているスキルや経験に「気づかせる」という方法も考えられます。
- ・ 解決方法そのものを考える必要がある課題・困りごとについては、「課題解決のための方法」を提案させます。(取り組み方法、所用時間、取り組み体制、コスト等)

【やりかた】

- ・ 個人ワークで行います。
- ・ あるいは、グループワークを取り入れ、「課題解決に必要なスキルや知識、経験」や「課題解決のための方法」について、意見交換させることも考えられます。
- ・ 提案書の記載は、持ち帰り課題にすることも考えられます。
- ・ 所要時間の想定は、30～60分です。  
一方、持ち帰り課題にするなどして、提案書の作成に十分な時間をとることも考えられます。
- ・ 根拠を記載するためのシートとしては、例えば次頁のようなものが考えられます。
- ・ オプション研修として、キャリアや経験の振り返りやスキルの棚卸し、キャリアカウンセリング等を取り入れることも考えられます。【⑦:option】

【option】

- ⑥ 他薦により気づきを得る
- ⑦ キャリアを振り返る
- ・ Step2 の【option】です。④⑤に記載したように、必要に応じて研修プログラムに組み入れます。

[根拠記載シート(提案書)のフォーム(案)]

[氏名・所属・連絡先]
[選択した課題の連番・件名]
[課題に取り組めるとする根拠の概要] <ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> <li>・</li> <li>・</li> </ul>
<b>「課題解決に必要なスキル・知識・経験・資格」について</b>
[「課題解決に必要なスキル・知識・経験・資格」についての所見]
[「課題解決に必要なスキル・知識・経験・資格」の有無、有の場合はその根拠]
<b>「課題解決の方法」について</b>
※課題解決の方法をできるだけ具体的に提案してください。

■ Step3. 課題と提案を突き合わせる

- ・課題と提案を突き合わせ、シニア社員がその課題に取り組めるかどうかを検討します。

No.	概要	内容	手法
⑧	課題と提案を突き合わせる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課題と提案の突き合わせを行い、シニア社員がその課題に取り組めるかどうか検討する。</li> <li>・検討結果をシニア社員にフィードバックする(伝える)。</li> </ul>	グループ ディスカッション (発表・検討共5分/提案) (研修担当チーム) (15～30分/提案)
⑨	【option】 根拠(提案)を説明する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・必要に応じて、シニア社員に提案について説明(プレゼン)してもらったり、質疑応答を行うことが考えられる。</li> </ul>	グループ ディスカッション or 面談

⑧ 課題と提案を突き合わせる

【やること】

- ・課題とシニア社員からの提案を突き合わせ、シニア社員がその課題に取り組めるかを検討します。
- ・検討した結果をシニア社員にフィードバックします。

【ポイント】

- ・「会社が抱える課題に対し、シニア社員がどのように解決できるかを提案することで、“使えるスキル”を顕在化させる」という目的を忘れないようにしましょう。(「取り組める」という検討結果は、「会社のニーズに応えることができる=使える」スキルを持っていることを意味します。)
- ・提案の優劣ではなく、どのようなスキルを活かすことが、「会社のニーズに応える=活躍できる、必要とされる」ことにつながるか、という観点で検討結果(評価)を伝えましょう。
- ・十分なスキルを持っていないとされた場合も、それを悲観するのではなく、「どうやったら会社のニーズに応えられるか=活躍できるか、必要とされるか」「どのようなスキルを伸ばせばよいか」を考えてもらうきっかけとしてほしいことを伝えましょう。
- ・会社としても、シニア社員が活躍するためのスキル習得を支援することが望まれます。

【やりかた】

- ・グループディスカッションとして行うやり方と、研修担当チームで「取り組める」根拠(提案)を検討するやり方があります。
- ・グループディスカッションとして行う場合は、⑨やStep4 の⑩も一体的に行います。シニア社員が提案を発表し、その可能性について皆で意見を表明したり質問をします。ファシリテーターがディスカッションをサポートします。所要時間は1提案あたり発表5分、ディスカッション5分です。(受講者が少ない場合は、個人面談やキャリアカウンセリングとして行うことができます。)
- ・研修担当チームで突き合わせを行う場合は、課題を出した人や部門(シニア本人を除く)にも提案の検討に参加してもらいます。必要に応じて、シニア社員に説明(プレゼン)してもらったり、質疑応答や意見交換を行うことも考えられます。所要時間の目安は、1提案あたり15～30分程度です。フィードバックシートを作成し、検討結果をシニア社員に伝えます。

【option】

- ⑨ 根拠(提案)を説明する
- ・Step3 の【option】です。上記のように、必要に応じて研修プログラムに組み入れます。

[検討結果のフィードバックシート(案)]

[提案者の氏名・所属・連絡先]
[選択した課題の連番・件名]
[検討結果] 採択 条件付き採択 不採択 保留
<b>「課題解決に必要なスキル・知識・経験・資格」について</b>
[有無の判定] 有 無 保留
[判定の補足説明]
<b>「課題解決の方法」について</b>
[検討結果] 採択 条件付き採択 不採択 保留
[検討結果の補足説明]
<b>「所見」</b>
[採択されるために必要と思われること]
[伸ばすべきスキル、獲得すべきスキル]

■ Step4. “使えるスキル”を知る

- ・ 検討結果を踏まえ、“使えるスキル”が何かを考えます。
- ・ 活躍するために、伸ばすべきスキル、不足しているスキルについて考えます。

No.	概要	内容	手法
⑩	使えるスキルを考える	・ 検討結果を踏まえ、“使えるスキル”が何かを考える。 ・ 活躍するために何が必要かを考える。 (不足しているスキル、伸ばすべきスキル等)	個人ワークor キャリアカウンセリング (30～60分)
⑪	【option】 結果の見方を説明する	・ 検討結果(フィードバックシート)の見方や、 結果のとらえ方について説明する。 ※特に⑩をフィードバックシートを使って行う場合に実施する	講義 (15～30分)
⑫	【option】 情報の共有	・ シニア期の“使えるスキル”について共有する。 ・ 活躍するために何が必要かについて共有する。 ・ 講師(研修担当チーム)がとりまとめを行う。	全体討議 (15～30分)
⑬	【option】 スキルを活かす方法 を考える	・ 発見した“使えるスキル”を活かす方法について考える。 ・ 発見した“使えるスキル”を伸ばす方法や、不足しているスキルを 習得する方法について考える。	キャリアカウンセリング or全体討議 orグループワーク (30～60分)
⑭	【option】 態度や振る舞い 方を知る	“使えるスキル”以外に、シニア期に活躍するために必要な態度や 振る舞い方を知る。(気持ちの切り替え、若い上司との接し方等)	キャリアカウンセリング or講義 orグループワーク

⑩ “使えるスキル”を考える

【やること】

- ・ 検討結果を踏まえ、「使えるスキル」について考えます

【ポイント】

- ・ 検討結果(フィードバックシート)は、シニア社員が持っているどのようなスキルが、「会社のニーズに応えることができる＝使える」ものであるかを示すものです。
- ・ どのようなスキルをもっていれば、「会社のニーズに応えることができる＝活躍できる、必要とされる」かをシニア社員が知ることが大事です。
- ・ 研修の到達目標(p.28)を意識しましょう。
- ・ 自分が習得しているスキルの中で、シニア期にも「使える」ものを知る。
- ・ シニア期に活躍するために、会社から求められるスキルを知る。
- ・ シニア期に活躍するために、自分に不足しているスキル、伸ばすべきスキルを知る。

【やりかた】

- ・ Step3の⑧をグループディスカッションで行う場合は、⑨【option】や⑩も一体的に行います。
- ・ Step3の⑧を研修担当チームで検討する形で行う場合、⑩はフィードバックシートを見ながら個人ワークで行います。この場合、研修担当者やキャリアカウンセラーが、シニア社員が考えることをサポートすることも考えられます。
- ・ フィードバックシートの見方や結果のとらえ方や、“使えるスキル”の共有、“使えるスキル”を活かす方法についての集合研修等を行うことも考えられます。【⑪⑫⑬：option】

【option】

- ⑪ 結果の見方を説明する
- ⑫ 情報の共有
- ⑬ スキルを活かす方法を考える
- ・ Step4の【option】です。上記のように、必要に応じて研修プログラムに組み入れます。

⑫ 情報の共有

【やること】

- ・ 発見した“使えるスキル”について情報共有します。
- ・ Step4 の【option】です。必要に応じて研修プログラムに組み入れます。

【ポイント】

- ・ どのようなスキルを活かすことが、「会社のニーズに応える=活躍できる、必要とされる」ことにつながるかについて、情報共有します。シニア期の活躍イメージを共有します。

【やりかた】

- ・ 全体討議（講義）で行います。
- ・ 全体討議（講義）に、グループワークを組み込むことも考えられます。
- ・ シニア社員に、発見した“使えるスキル”について発表してもらいます（全員または一部）。  
研修担当者（講師）が、事例としていくつか紹介することも考えられます。
- ・ 最後に、研修担当者（講師）が総括します。
- ・ 所要時間の目安は、30～60分です。

⑭ 態度や振る舞い方を知る

【やること】

- ・ シニア期に活躍するために必要な態度や振る舞い方を知ります。
- ・ Step4 の【option】です。必要に応じて研修プログラムに組み入れます

【ポイント】

- ・ “使えるスキル”だけでなく、活躍するためには、態度や振る舞い方も大事であることに気づきを得ます。
- ・ 新しい役割を考え、それにふさわしい態度と行動について考えます。
- ・ 気持ちの切り替えが必要です。（図 22）

【やりかた】

- ・ Step2 の⑧やStep3 の⑪を行うキャリアカウンセリングと一体的に、気づきを促すことが考えられます。
- ・ 講義形式で行ったり、グループワークを組み入れることも考えられます。
- ・ グループディスカッション、ロールプレイのテーマ（案）
  - ・ 「新しい役割で働く」ことに対応した、働く態度や行動パターンはどのようなものか
  - ・ 「昔はこうだった」と過去の成功体験を押しつけていないか
  - ・ 若い人たちの考えを尊重できているか
  - ・ 対等な立場、謙虚な態度で接することができるか
  - ・ 上記を体験した振る舞い、行動はどのようなものか。誤解を生む振る舞い、行動はどのようなものか
- ・ 所要時間の目安は、20分×2テーマ程度です。
- ・ 最後に、研修担当者（講師）が総括します。

(参考)

- ・シニア社員が活躍するには、気持ちの切り替えが必要と考えられています。

図 22 60歳以上の従業員が活躍するために必要なこと(キャリアのリセット)

(n=45)

