

# 視点

## 成長から成熟へ ～50代からのキャリア再起動をデザインする～

50代はなぜ「伸びしろが見えない」と思い込むのか。

70歳雇用の時代、50代は「終わりの準備」ではなく、次の始まりへの「再起動期」である。企業には、70歳までの就業機会を確保する努力義務が課されるなど法整備が進む一方で、シニア社員からは「再雇用されてもモチベーションが上がらない」「若手の関わり方や育成に戸惑う」という声が多く聞かれる。

社員にとって雇用延長は、単に制度の問題ではない。それは生き方の問題であり、個人の納得感と人生をどう再起動するかということこそが、シニア期のキャリアデザインの核心である。学び直しというと、一般にリスクリキングが想起されがちだが、「再起動」において真に求められるのは成長から成熟への橋渡しである。

成長 (Growth) はスキルや知識の拡大を目指すアプローチで、若い時期ほど効果が大きい。資格取得・能力向上・成果志向など、How を磨く行為は短期的に成果が見えやすく、評価ポイントはスピード、成果などである。

一方、同じ方法で50代以降のキャリアをとらえると「もっと勉強する」「もう少し頑張る」といった過去の延長線の努力のみで考えてしまい、シニアが



小平達也  
こだいら・たつや

●株式会社グローバル人材戦略研究所  
代表取締役

人材育成・組織開発の専門家。50代社員向けキャリアデザイン研修をはじめ、学び直しや対話型プログラムを多数開発。組織における関わり合いを目に見えない無形資産としてとらえ、エンゲージメントの向上と組織活力の再生を行っている。

もっているはずの本来の価値が発揮しづらいという問題がある。

対して成熟 (Maturity) は、経験を通して「なぜそれを行うのか」という Why を掘り下げることであり、意味づけの質を高めていくことである。評価ポイントは判断力、決断力、安心感などであり、時間軸は長期 (内面で醸成される)、成果は人格や価値観を対象とするため見えづらい。「正解を選ぶのではなく、自ら正解を作る」「役割に合わせるのではなく、存在としてどうあるかを問う」——若手の定着に課題感をもつ組織は多いが、組織の雰囲気や安定性向上に50代の存在・振舞いは大きな影響力をもつ。

シニア期のキャリアデザインにおいては、成長と成熟の両立

が肝要であり、この2つをつなぐ懸け橋が「保留する力（ネガティブ・ケイパビリティ）」である。これは曖昧さを受け入れ、意図的に判断保留をする・簡単に正しいと判断しない知的耐力である（成長の「体力」に対し成熟は「耐力」である）。

ここでいう保留とは、単なる先延ばしではない。むしろ、焦って結論を出す誘惑にあらがう意思の力である。保留する力は内省（自己との対話による行為の意味づけ）、人生を左右するような重大な意思決定、不本意な人事や自身・家族の大病など、自分ではどうにもならないことなどによる葛藤や矛盾への向き合い方などを通じて獲得していくものであり、そこに経験した当事者でないとわからない、その人ならではの苦しさと、乗り越えたときに見える人生の景色がある。

若手の育成、場の調整、判断の安定感——数値化しにくいが組織の質を左右する領域にこそ、シニアのもつ成熟が生きる。70歳雇用の時代、50代は「終わりの準備」ではなく次の始まりへの「再起動期」であり、シニアのキャリアデザインは企業にとっても社員の経験を資産化し、次世代へつなぐという戦略的な意味をもつ。そしてこれは、すべての人にとて未来の自分事である。