

60 歳からの働き方

～経験値をコンサルティングに生かす～

中小企業診断士
中川貞夫

はじめに

筆者は会社生活を卒業した 60 歳から中小企業の経営改善支援に携わっている。40 歳代後半、勤めていた会社で人事制度の企画に関わった。団塊の世代が 40 歳代を迎え管理職候補年齢層は増えたがポストは増えず、制度（処遇や意欲づけ）が硬直化してきたのが背景にあった。

その頃から中高年社員の活性化という命題を意識した。50 歳代の初めに名古屋市立大学大学院へ通い、修士論文「創造活動による中高年社員の活用」を書いた。その後を振り返ると論文主旨に沿った生き方をしてきたと思う。

その内容を 60 歳代の後半に論文「キャリア分析にもとづく能力開発の要点」でまとめた。「定年延長時代の人、仕事の在り方を考える」は前 2 作を引き継ぎ、自分の体験をもとにした定年問題への提言であった。本論文は「キャリア分析にもとづく能力開発の要点」の続編として、60 歳から 71 歳までの 10 年余の振り返りである。

70 歳を過ぎてまで本格的に仕事を続けることは 50 歳代には想像できなかった、自分の能力を生かして社会に関わって多少でもお役に立てているのは限りない喜びである。

古希を過ぎてでもコンサルタントとして声をかけていただき、難題へ立ち向かう機会があることはありがたいし、多少は同世代やあとに続く世代に何か刺激や勇気を差し上げられるのではないかと考えている。

そこで自分が仕事を遂行するときに大事にしていること、何に拘ってやってきたか、声を掛けていただけるよう心掛けてきたことをこの論文で棚卸ししてみたい。

1. 60 歳を迎えて

40 歳で会社の「40 歳ライフプラン研修」を受けて自分の将来像を「浜松を拠点に中小・中堅製造業の生産管理を中心とした総合的な経営改善・改革において、長年の経験と独自の研究を通じたノウハウを蓄積し顧客の評価を受ける。」こととした。

地場の中小企業のお役に立ちたいという思いを込めて屋号を「ひくまの経営研究所」、「この街の人と会社を生き生きと」をミッションとした。

註)「ひくまの」は筆者が住んでいる三方原地域の古くからの呼称。

事業部責任者として定年の日までお客様を飛び回っていた、定年に向けた準備は特にしなかった。定年後、知人から“中川さんこれやってみない！”と声を掛けられたのが 2 項(1)、(2)、(4)、(5)の仕事である。後から振り返ると、40 歳からのキャリアの積み重ねが定年後に向けた助走だった。

2. 60 歳からの歩み

60 歳台に関わった仕事の内容と自分のキャリア開発における意味（何をして何が分かったか、

何が身に付いたか) を振り返ってみた。

(1)ポリテクカレッジ浜松ビジネス情報科講師(60歳～62歳)

再就職を目指す社会人向けのコース(20名)で経営戦略や情報化に関する講座を担当した。再就職に役立つよう事例を交え講義内容を工夫した。教材は殆ど自分で作成する、自分が体験したことをどう伝えるか試行錯誤の連続だった。

結果的に教材作成、講義を通してこれまでのノウハウ(知的資産)を再構築でき、作った教材はコンサルティングでも活用できた。

(2)静岡大学情報学部特別講師(60歳～70歳)

情報学部の特別講義において社会人講師の一人として中小企業経営、ITコーディネータ、キャリア開発等のテーマを講義した。これから社会に出て行く学生に企業というもの、そこに生きる上での心構えが伝わるよう配慮した。

講座を主管する教授が出席票を兼ねて学生に感想を書かせてくれたので、年齢が離れていても共感してもらえたことが分かり自信となった。

(3)ITコーディネータ(57歳～69歳)

ITコーディネータ(ITC)は中小企業経営者がITを自社経営力強化のために使いこなせるよう支援するもので、平成13年に資格を取得した。経営者研修のカリキュラムを作成し、参加者を募集、研修を実施して中小企業経営者が真剣に自社の将来像を考える手伝いできた。

ITCとして経営改革を支援したマロニー㈱は平成22年に中小企業IT経営力大賞優秀賞を受賞した。

(4)技能伝承支援コンサルティング(61歳～64歳)

㈱浜名湖国際頭脳センターに勤める知人から、団塊の世代の大量退職を控えた地元製造業に役立つサービスを提供したいと声を掛けられた。

CUDBASというメソッドを見つけこれをもとに技能伝承を進めるプログラムを開発した。サービスを知ってもらうためにセミナーを開き、参加者アンケートを手に企業を回って契約をもらい、コンサルティングを実践した。前職で業務ソフトをセミナーで周知し顧客開拓した経験を生かした。セミナーでは技能伝承を支援した会社に講師をお願いして、参加者に自社でもできることをアピールした。

※CUDBAS (Curriculum Development Based on Ability Structure)

CUDBASと提唱者の森和夫先生に巡り合い、人を育てることは管理者の責務、教えることは科学、テクノロジーであると知った。

平成19年、コンサルティング体験をもとに「中小企業経営診断シンポジウム」に論文応募したと



ころ優秀賞を受賞、この事例は平易で他にも展開が可能と評価され自信となった。

(5)中小企業支援アドバイザー（64歳～現在）

経済産業省が新たな施策として中小企業支援センターを各地に設けることになり、支援センターを務める信用金庫さんから声をかけてもらいアドバイザーとなった。

各金融機関の取引先を訪問して経営相談を聞いて助言を実施する、または相談内容にふさわしい専門家を紹介した。

小売、サービス業等、製造業以外の業種へのコンサルティングを体験して仕事の幅を広げることができた。短い面談の中で問題状況と解決方向を出さなくてはいけないので初期診断能力が身に付いた。

経産省へ報告する優秀支援事例を作成することでコンサルタントとしての「引き出し」も増えた。支援事例が事務局の目に留まり、啓蒙セミナーやアドバイザー研修の講師も務めた。

経産省のアドバイザー制度は平成24年で終了したが、それまでに関わった信用金庫2社からアドバイザーを依頼され続けている。

(6)経営革新等支援機関として経営改善計画策定支援(68歳～現在)

平成25年、金融円滑化法の終了に伴い、窮境にある中小企業の経営改善を支援するため経営革新等支援機関制度が始まりこれに登録した。金融機関と力を合わせ、経営改善計画策定を支援している。経営改善計画は金融機関が企業を支援する「担保」となる、改善計画が具体的（裏付けがある）で現実に実行できる計画でないと支援を続けてもらえない。緊張感の中での仕事で、これまで培ったコンサルティング能力を総動員し、困難と向き合う、逃げない、成果が出るまでやり遂げることを実践している。

初めての仕事で3千万円の赤字が翌年は僅かな黒字、その翌年は3千万円超の黒字という大きな成果につながり、勇気もらった。経営改善の成否は経営者に負うところが大きい、経営者の変化（成長）を見出して励ましている。

経営改善計画のモニタリング(3年)を含めると同時に10社以上が進行中なので、訪問する時は前回の報告書を頭に入れて行く、頭の切り替え方が身に付いた。

(7)ふじのくに論文塾主催(68歳～現在)

中小企業診断士協会の会報「診断ニュース」の投稿ページを見ると静岡県の診断士からの投稿は少ない。「伝えたい思いがある人、自分の記録を残したい人、“こんなことをやっている”とまわりに知ってほしい人」はいるはずだ、その人たちが「これならできそうだ」と思ってもらえる場を作りたいと考えた。不安もあったがこれまで8期、延べ30人が参加してくれた。

論文テーマはその人が最も大事に思う、こだわりのあるものが多い。論文塾では参加者が原稿を読み上げ他のメンバーが質問や助言をする、したがってその人の社会人としての生い立ちや価値観を知ることになる。単なる論文作成作法の場ではなく他者を理解し、自分を見つめ直す場になっている。

3. 10年間の振り返り

60歳までと比べて最も大きな違いは一人、つまり個人事業主になったということだろう。仕事を請け、責任を担うのは自分一人である。外から見るとプレッシャーのある仕事で、なんでそんなに難しいものを引き受けるのだと思うかもしれない。

あくまで自分のミッションとして自分で決めたこと、ベストを尽くして言い訳せずに結果評価を受け容れる姿勢でいるのでつらいと感じたことはない。お客様や自分自身の小さな変化を見つけて元気の源としている。その結果、年齢がハンディと感じたことは一度もなかった。

10年間を振り返って良かったと思えたことを下記に述べる。

(1) 見ていてくれる人がいる

いくつかの仕事で声をかけてもらえたのは、自分の仕事ぶりを見てくれて評価してくれた人がいるということ。仕事にはお客様（依頼者）がいる、その期待に応えることに全力投球する、その積み重ねである。

手応えのあった体験は論文で発表し世の評価を問うている。シンポジウム論文に応募3件うち1件が入選、診断ニュースへの投稿3件、いずれも掲載された。

(2) 前向きに仕事を請ける

声を掛けられたら多少の不安があっても請けることにしている、ポリテクカレッジや静大の仕事は請けてからの苦労もあつたが自分の能力の棚卸し、幅を広げるのに役立った。教える立場に立つと理解が曖昧だったところが明らかになる。

(3) 自分の武器が使えることを確認でき、磨きをかけられた

前職（システム会社）で使っていた分析手法、プロジェクト計画手法は相談案件の概要を理解し、コンサルティング方針を立て関係者（お客、金融機関）との合意を得るうえで役立った。

仕事に恵まれ経験を積む中でコンサルタントとしての「引き出し」を増やすことができた。

(4) 記録、報告が生きる

コンサルティング方針を関係者に説明して理解を得る、現状の問題点を分析して改善着眼点、その期待効果を報告する、その日の打合せ内容（分かったこと、決まったこと、認識した課題等）は手を抜かずに記録、報告を作成する。

同時に複数でしかも期間の長いコンサルティング案件を進める時、頼りになるのは記録や報告書である。顧客を訪問する時は前回の報告書を読み直し、今日の進め方を考えて行く。

3(1)項で述べた論文もコンサルティングで役立っている。

4. 仕事で心がけていること

仕事をいただき、成果を上げ、お客様の期待に応えるよう次のことがらを大事にしている。

(1) 依頼者（お客様）の期待を意識する

仕事に来るのは、依頼者（お客様）が自分に何かを期待してくれるからと考えている。その期待

に応えているかを常に自問自答している。

(2)経営者、社員が変わること

窮状にある会社はこれまでの経営において何か問題があるはずである。今までの考え方、行動を変えない限り、得られる成果も変わらないことを伝えている。企業内部だけでは変わるきっかけが作りにくい、外部から見るコンサルタントの大事な使命だと考えている。

財務分析や現場診断で社内では気づけなかったムダを指摘してあげる、同規模同業種の平均値と比べる、いわゆるベンチマークは有効と考えている。経営者には社員に任せきりにしないで自ら先頭に立って取り組むことをお願いしている。

注)ベンチマークについては「中小企業の経営改善の勘どころ～何を調べ、どこを解決するか～」を参照ください。

(3)成果を得るために知るべきこと

仕事を始めるにあたって、お客様を知る、お客様の期待を知る、達成目標を確認する、支援手順を考えて関係者の理解を得る、何を知れば何が分かるのか、その何かのあたりを付けることが大事と考えている。

課題発見のために知るべきことは何か、自分が立てた仮説から聞くべきことが決まってくる。仮説とは、たとえば“このような問題状況にある会社にはこういった原因がある筈だ”、これが外れると調査のやり直しになる。仮説は体験した問題解決の事例（引き出し）が多いこと、これはあの時のケースだなど引き出しの選び方で決まる。

(4)支援計画(プロジェクト計画)を立てる

解決すべき課題のあたりが付いたら次は進め方である。支援計画は依頼者（お客様）の抱えている問題状況を解決するための手順（目標設定、現状分析、問題点の整理、課題の抽出、実行計画作成）を決めて、日時、参加者等を決め文書にしたものである。支援計画のフェーズごとの着地イメージ（成果物）を明確にし、達成できるようにする。

(5)プロジェクトを効果的に運営する

シナリオ（プロジェクト）遂行にあたってステップごとの着地（達成目標）を頭に入れて、計画通りに進んでいるか常に留意する。経営改善は大変な仕事だが計画に沿って進めれば経営改善の光が見えてくることを伝え、励まし、やるべき課題ができていなければお客に指摘して前進させる。お客を元気づけ困難に立ち向かってもらう、お客の小さな変化（成長）を見つけ褒めて励ます、自らの疲れも飛ばし元気になる。

5. これから 60 歳を迎える人への提言

60 歳を過ぎてもコンサルタントとして充実感のある仕事ができている訳を自分なりに考えると下記のような要因が挙げられる。参考にしてほしい点である。

(1)自分のテーマを持つ

私が中小企業の経営改善に関わる仕事を自分のテーマにしようと考えたのは45歳で中小企業診断士の資格を取得した時だった。幸いにも40歳代の後半から企業内で生かす仕事に就けた。

ある研究者が学生の頃、卒論テーマで悩んでいた時に指導教官から「それをやらなければ生きていけない問題を探せ」と助言されて自分の一生の研究テーマを決めたと聞いた。50歳代の初めにこの指導教官の言葉を知って、自分のテーマに確信が持てた。

(2)経験値を生かす

この10年間、主に中小企業の経営改善支援に携わって一歳ずつ齢を重ねて行くが、加齢が仕事の障害になったことはない。障害にならないどころか、60歳までの自分と比べて今の方が頭脳を駆使していると感じている。

仕事が増えるごとに経験値が蓄積されていく、しかし経験を積み重ねただけでは経験値として残らない。面倒がらずに分析レポート、報告書(議事録)、論文など経験をドキュメントとして残す、講演で他者に伝えることで経験値となりコンサルティングの武器になると考えている。

経験値は使わないと消えていってしまう、客先である問題状況を把握したら、「これは、あの会社の解決策が役立つのではないか」と浮かんでくる。

(3)お客様や関係者に貢献する

人はどんな時に喜び、満足感、達成感を感じるのだろうか、私の場合は直接のお客様や私をコンサルタントとして勧めてくれた関係者(金融機関、産業支援機関)が成果を認めてくれた時、「この仕事を中川さんに頼んで良かった」と思ってくれた時である。

そうなることは簡単ではない、こんな成果でいいのか?もっと改善できないか?自問自答する、これを妥協せずやり切るのはきついしごとである。

(4)50歳台までに能力のベースを作る

60歳から新しい生き方を円滑に開始するにはそれまでに60歳代を通して使える能力の基盤を作っておきたい。まずは自分のキャリアの棚卸しをおすすめする。下表は60歳代の半ばに20歳代から10年単位で振り返ったものである。詳細は「キャリアの自己分析にもとづく能力開発の要点」を参照。60歳代後半以降はこの論文で追加した。

年代	キャリア開発	役割
20歳代	メソッドを知らず、見よう見まねで覚えた年代	実務担当
30歳代	未経験ゾーン、壁にあたって覚えていった年代	プロジェクトリーダー
40歳代	未体験ゾーンながら自己啓発に目覚めた年代 人と経営に関わりだした年代	経営スタッフ
50歳代	中小企業の経営とコンサルティングを体験した年代	事業責任者
60歳代前半	能力を社会に還元しながら新しい発見も多い年	個人事業者

	代	
60 歳代後半～	より難易度の高い仕事に挑戦しながら自分の経験を後の世代に伝えて行く	個人事業者

終わりに

人生 80 年と言われる高齢化社会となり、定年後もサラリーマン生活の半分の期間がある。この間をどう過ごすかは人生の大きな要素になってくる。何歳まで生きたかでなくどう生きたか、クオリティオブライフが問われている。

趣味を楽しむ、ボランティアとして社会に貢献する等、いろいろな道がある。企業 OB の技術者が子どもの理科教育を行っている素晴らしい事例も聞く。どのような役割であっても関係する人や組織に貢献できていることがやりがいであり、元気の源だと思う。

私は会社生活で培った自分の能力を中小企業に役立てたいと考えている人に何かお役にたてればと考えてこの論文を書いた。

これから 60 歳を迎える方々に 60 歳以降を生き生きと送るために多少でもヒントになれば幸いである。

※ 参考文献（ひくまの経営研究所ホームページで閲覧可能）

「創造活動による中高年社員の活用」名古屋市立大学大学院経済学研究科修士論文。

「キャリアの自己分析にもとづく能力開発の要点」ふじのくに論文塾第 1 期論文集。

「成果を上げるための“仕事の武器”を作り込む」ふじのくに論文塾第 2 期論文集。

「定年延長時代の人、仕事の在り方を考える」ふじのくに論文塾第 3 期論文集。

「中小企業の経営改善の勘どころ～何を調べ、どこを解決するか～」ふじのくに論文塾第 6 期論文集。