

「ベテラン社員」が イキイキ活躍する 組織はどう作るのか?

株式会社ジェイフィール
コンサルタント 片岡 裕司



片岡裕司（かたおか ゆうじ）アサヒビール（株）の営業部門、関連会社でのコンサルティング部門を経て独立。ベンチャー企業の戦略アドバイザーを務め、ジェイフィールには設立段階から参画し、組織開発プロジェクトやミドルマネジャー向けの研修講師を担当。現在は、組織風土改革およびその実現に向けたコンサルティングを行っている。多摩大学大学院博士課程前期修了。2016年10月に発売した『何とかしたい「ベテラン社員」がイキイキと動き出すマネジメント』はベテラン社員活性化のバイブルとして高い評価を受けている。

1・はじめに

「ベテラン社員のモチベーションが低い」、「ベテラン社員は新しい技術の習得ができるおらず、不良債権化している」、「ベテラン社員が貴重なノウハウを持つているものの、コミュニケーション力が低く、次世代に教えることができていない」等、ベテラン社員とそれをとりまく環境が、多くの企業で課題視されつつある。また多くの職場で部下が年上という状況が増えており、マネジャーの大きな悩みの種となっている。

各社の年齢構成や技術変化のサイクルなどで異なってくるものの、ベテラン社員に関する問題は、まだ序章にすぎない。二〇一五年から二〇二五年の十年間で日本の労働人口は六百万人近く減少する。六百万人という数字が、ピンとこない人も、千葉県の人口や九州全土の労働人口に匹敵する数字と聞けばその大きさに驚くのではないだろうか。

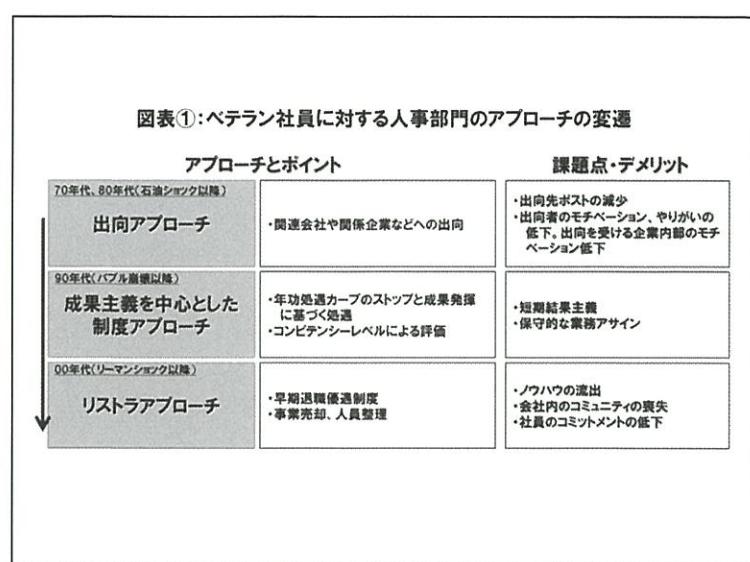
これと同時に、同じく二〇二五年までに労働人口に占める四十五歳以上の比率は49・7%から55・1%へと引き上がり、とうとう過半を越えることになる。課長の平均年齢が四十七歳と言われていることから考えて、年上の部下やベテラン社員は組織の中でマイノリティからマジョリティに変わるという節目を日本の方で、ベテラン社員が活力を失つて多くの職場が迎えることになる。

ベテラン社員に対する人事部門のアプローチの変遷

ベテラン社員が年齢に関係なくイキイキ活躍できる組織に変えていく、ということである。本レポートでは、どうやってそれを実現していくかについて事例も交えながら処方箋を提示していく。

いくという問題は、決して新しい問題ではない。図表 1 のように、時代の変遷とともにいろいろな対応が行われてきた。しかし、問題は何れも対症療法に終始してきたという点だ。（図表 1 参照）

ベテラン社員がマジョリティとなる時代に向け、私たちはこの問題を根本解決していく必要がある。つまり、「ベテラン社員」が年齢に関係なくイキイキ活躍できる組織に変えていく、ということである。本レポートでは、どうやってそれを実現していくかについて事例も交えながら処方箋を提示していく。



2・キャリア研修で問題が悪化する？

ベテラン社員の活性化に向けて、多くの職場で取られる施策の一つが、キャリア研修の実施である。しかし、残念ながら逆効果に終わってしまったという声をよく聞く。

ある企業ではベテラン社員向けのキャリア研修を実施した結果、「会社は俺たちを捨てる気か」、「もう会社を信じない」という声が高まり問題になった。また他の企業では、「キャリア研修をやつたらベテラン社員が元気になつたのはいいが、職場で勝手な行動をとつてマネジヤーが困つている」ということが問題になつた。前社の失敗ケースは、キャリア自立を強く訴えた研修内容だったが、これが逆に会社から期待されていなかつた。また後社のケースは、「W—I—L—L」や「過去の経験から築きあげた強み」にフォーカスした結果、モチベーションの向上が見られたものの、一方で組織貢献という観点でのすり合わせが欠如した行動を促進する結果となつた。

では、一体どうすればこの問題を解決できるのか。

3・何が変革の鍵か

先程の事例のように、問題は大きく、本人の問題とマネジメントの問題という二つの側面がある。この問題を解決する鍵を一言で表現すると、キャリア観とマネジメント能力の革新なのだ。

では、革新すべきキャリア観とは一体何か。ロンドンビジネスクールのリンダ・グラットンは、「教育→勤労→引退」というキャリアの基本モデルが近いうちに破たんすると指摘している。その前提是長寿化だ。二〇一六年時点では日本には百歳を超える人は六万人強と言われている。これが二〇五〇年には百万人を突破すると言われている。将来、過半の人は七十五歳まで働く前提でキャリアを再考

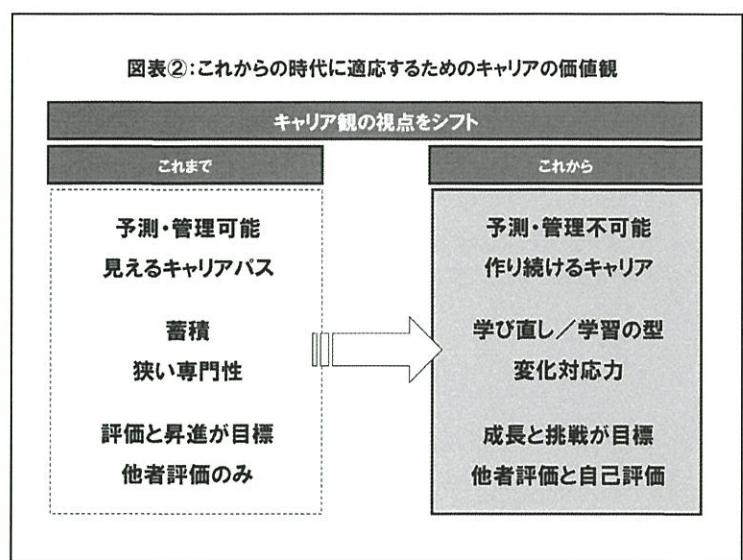
要な役割が与えられず、再びモチベーションが低下するという結果に終わったというケースもある。

あるベテラン社員は、研修を通じ再び

営業の最前線で頑張りたいという思いが高まり、また現状の職場で新規開拓が進んでいないという課題を捉え、新規開拓をリードしたいと課長に提案したもの、「もういい年なのだから、大人しくしていってください」と言われてしまつたという

する必要があるということだ。

キャリアは劇的に長期化するという前提に立つと、現状の日本型のキャリアモデルも、また個人のキャリア意識も破綻している可能性が高い。定年が七十五歳となれば、五十歳はまだキャリアの折り返し地点にもついていないのだ。五十歳のキャリア研修で、「今まで培った経験を後進に伝えていきたい」という考えは今まで是とされてきた。しかし、過去培った知識と経験だけで、今後二十五年間、価値提供し続けられるとは考えにくい。例えば五十歳であれば、その時点で



そんなことが本当に起こるのだろうか、と懐疑的な人もいるかもしれないが、二〇一七年一月には日本老年学会が高齢者の定義を六十五歳以上から七十五歳以上に引き上げるという提言を行った。肉体的、精神的等、いろいろな側面から見て七十四歳はもう老人ではないと医療サイドが提起していると、ということをわれわれはしっかりと受け止める必要がある。

マネジメント能力の観点に立つと、外発的動機に依存できなくなるという点が大きい。あらゆるモチベーションの本を読んでも、内発的動機付けの重要性が説かれているが、例えば、みなさんの会社の人事制度はどのようなメカニズムになっているだろうか。

業績を中心とした成果が評価され、評価の高い人により高い報酬を払い、また評価の高い人の中から選りすぐられた方が管理者になっていくという仕組みになつていいのではないだろうか。これは賃金とポストという二つの外発的動機要因によりマネジメントされていると言わざるを得ない。

上記の人事制度のモデルをベテラン社員がマネジヨリティになつていく時代という観点から見ていくと、多くの人がモチベーションを下げていく仕組みになつてしまふとも言える。

制度の再考も必要だが、より大事なのはマネジヤーがしっかりと内発的動機を開発していくマネジメントができるかどうかにかかっている。一人ひとりにしっかりと向き合い、個人に合った成長とやりがいと一緒に作っていく必要があるのだ。

またマネジヤーは、キャリア観の転換を組織的に進めていく必要もある。組織のメンバー全員が、年齢に関係なく一人ひとりを理解し、誰もが挑戦する組織に変えていくということだ。

ベテラン社員活性化に大成功したある企業では、その取り組みのスタートでの部長が集められた。そして、そのキックオフでトップ自ら、「問題はベテラン社員だが、問われているのは、われわれマネジヤーが内発的動機をつける力を個人として、また組織として作つていけるかどうかの戦いだ」と宣言した。

マネジヤー側がこの問題は自分たちの問題だというスタンスで取り組む形が作れると、私の経験則的には、この問題の過半は解決したと言える。逆に言うと、マネジヤーのコミットを作れないとの問題を解決することは難しだ。

4・取り組みのポイント

ここまで、この課題に取り組むべき背景と、取り組む際のポイントについて解説してきた。ここからはより具体的に、読者のみなさんの実践に向けて各ステップでの重要なポイントを考えていく。

4-1-1・取り組みの位置付け

まずスタート地点で大事になるのが、この取り組みの組織的な位置づけをしっかりと打ち出すことだ。しかし、ベテラン社員のモチベーションが低いので、これを改善していくこうというスタンスでは上手く行かない。「誰が」問題ではなく、「何が」問題なのか。またそれを将来の環境変化やビジョンと結び付けて、どうありたいかということを語る必要がある。またそのメッセージはポジティブでなければいけない。綺麗事と受け止められるかもしれないが、誰も反対できない方向感を組織として出すことが重要となる。ある企業の経営者は、このテーマについて「総論賛成」を作るのが自分の仕事。「あとの各論」は人事と現場のマネジャーが汗をかいて欲しい仰っていた。メッセージの出し方としては図表 3 のようになる。（図表 3 参照）組織的な位置づけを、ポジティブかつ、組織課題として置く

ことで、この後のマネジャーの巻き込みもスムーズになっていくのだ。

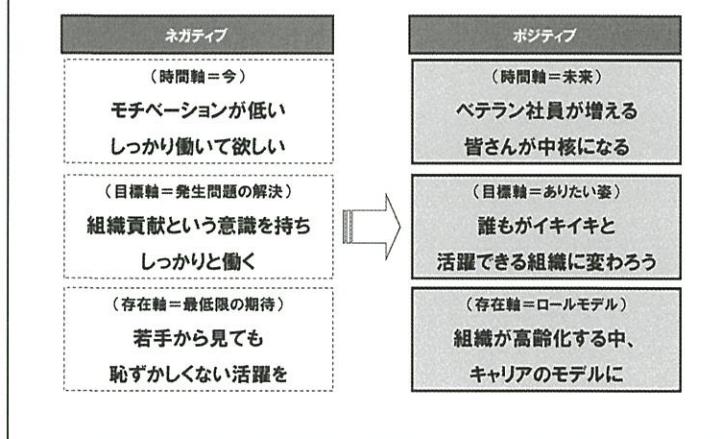
4-1-2・マネジャーから取り組む

前段でも述べたが、取り組みはマネジャーから始めなければいけない。なぜかと言えば、われわれが実現したいのは、ベテラン社員のモチベーションアップではなく、ベテラン社員の活躍だからだ。

4-1-3・壁に向き合わせる

組織的な位置づけが明確になり、マネジャーのコミットが高まれば、ベテラン社員本人へのアプローチとなる。ここでキャリアについて考えてもらう場を作つ

図表③：ベテラン社員活性化に向けたメッセージの出し方



セスで成長し、そして最終的に組織成果に貢献できることが重要だ。成長もしていない、組織成果にも貢献しない形でのモチベーションアップは組織として逆効果になることもある。

マネジャーには、ベテラン社員の活躍が自社の課題として重要であることをしっかりと理解してもらう必要がある。まずは左脳で理解してもらう。その次は右脳で理解してもらう。例えば、マネジャー自身が六十歳、六十五歳で、役職定年などで一般社員になっているとして、イキイキと働くには何が大切かを考えてもらう。そうすると、多くの場合以下の四つに集約される。やりがいのある仕事。上司の理解、もしくは信頼できる上司。そして良い仲間、職場との関係性である。そして大前提としての健康だ。

そして健康以外の三つは、実は上司としての自分が極めて大きく関わっていることに気付くと、ベテラン社員の活性化というテーマについて、矢印が自分に向いてくる。また自分たちがそういう立場になつたとき、自分もイキイキ働きたい。自分のためにも、そういう風土をつくつていこうという思いを持つてもらうことが重要となる。

ていくことになるが、この際、キャリアのアクセルとブレーキという両面を見ていくことが重要だ。

キャリア研修の失敗事例で述べたように、ブレーキだけだと元気になつても組織貢献意識が無いといった問題が起こつてしまふのだ。キャリアのアクセル作りについては、みんながよくご存じのキャリア研修モデルである。自分がワクワクすることは何か。また自分の得意なことは何かを探求していく研修だ。

ベテラン社員については、これに加え、自分のブレーキを見つめてもらう必要がある。いろいろポジティブなことをベテラン社員について書いてはきたが、現状モチベーションが低い、もしくは活躍していないのは事実である。その事実について、本人が自分で向き合つてもらうことは避けられない。

例えば、自分が若い頃にモチベーションが高かつた時は新しいことに取り組んでいた時だったと振り返りから気付いたとする。そして、現状自分が新しいことに取り組んでいないのが問題だと気付く。ここで新しいことに取り組ませてもらつていらないと考えてもらうのだ。自責で原因を考へてもらうのだ。自責で原因を考へてもらうことで、自分の課題に気付いてもらう。「五十歳になつてもう新しいことをやらなくていいと考えていた」、「新しいことは若者がやるものだと考えて

いた」という考えを自分が持つていてるとに気付く。しかし一方で、挑戦しないことで自分のモチベーションが下がつていて、ということにも気付いてもらう。

このようなタイプの人は、新しいことへの挑戦が動機の源泉にも関わらず、新しいことは若者がやるものという自分のキャリアの価値観によつて、自分のモチベーションを下げてしまつてはいるのだ。これがまさにキャリアのブレーキである。ブレーキは主に価値観や考え方によつているため、徹底的な内省を通じ、自分で価値観的な課題について気付き、自ら変わつてもらう必要がある。

4-14・徹底する

ベテラン社員の活性化に向けて、ベテラン社員自身の価値観転換と能力向上が必要となる。残念ながら、モチベーションは短期で変化させることはできるが、価値観と能力はすぐには変化しない。新たな価値観を作るには、やはり新たな成功体験が必要になるし、能力向上に向けては、実践を通じての経験学習が必要になる。

これを実現するには、ベテラン社員本人のモチベーションの維持とマネジャーとのコミット「向上へ」の支援が重要だ。そのため、人事部門が継続的な場と機会を作つていくことが重要になる。またトップもブレることなく、成果ができるまでやり続けるぐらいのメッセージを出し

続けることが重要なこと。

企業として、年齢に関係なく、いつまでも挑戦と成長をし続ける人材集団に変わるのが、というぐらいいの目標感で取り組み続けることが重要だ。

5・おわりに

ここまで、ベテラン社員の活躍促進に向けての処方箋を解説してきた。既に読者の方は感じられているかもしれないが、ここで述べてきた活躍促進のプロセスは、ベテラン社員に限つた方法論ではない。何らかの原因で活躍できていない人にに対する汎用性の高いプロセスに過ぎない。結果として、この取り組みを推進した多くの企業で、女性の活躍や若手のモチベーション改善など、思わぬ波及効果がしばしば見られる。マネジャーの内発的動機付けの能力が強化されたのだから、その他の世代についての問題解決につながつていくのは、ある意味当然である。ベテラン社員だけに着目するだけではなく、真にイキイキと、誰もが、何歳になつても働き続ける組織になるということは、すべての社員が向き合うべき課題なのだ。

ベテラン社員の活性化は日本の労働環境を背景に、待つたなしの課題となりつある。しかし近視眼的になることなく、大きなあるべき姿に向かつて、全社員一丸となつて取り組むことが成果への近道となるのだ。