

# 50代社員の活躍支援を急ごう

～ミドル・シニア社員に生産性を上げてもらうための人事の仕掛け～

## 第1回 50代社員の必要性と可能性

### はじめに

「成功体験に固執して融通が利かない」「保守的で新たに学ぼうとしない」「過大な給料をもらっている」などなど、平成を駆け抜けてきた50代社員に対する否定的な論調をよく見かけます。

政府は70歳定年の導入を目指すなど、高齢になっても働き続ける施策を進めています。それに併せて一部の大手企業ではリスクリングという名称での再教育を進めています。

社会の要求として、50代社員を労働力として捉え、生産性を高めることで企業の競争優位を高めなければいけません。他方、多くの企業において、特に管理職になっていない50代社員が否定的に見られているのも事実です。このような矛盾した状況を踏まえて、50代社員が真に活躍できる環境を作り出すことは可能なのでしょうか。

本連載では、50代社員活躍の必要性と可能性を考察しながら、企業業績拡大のための活躍を引き出すための人事の仕掛けを分かりやすく紹介します。

そのために今回は、50代社員がどのように今の状態に至ったのかを整理してみましょう。

### 1. 50代社員の特征と現在地

50代社員の多くは、1990年前後、バブル景気を受けて大量一括採用されました(図表)。当時は終身雇用・年功序列といった日本型雇用システムで出世し定年まで勤め上げるキャリアパスが理想とされ、当たり前な時代でした。

しかし、バブル崩壊後は深刻な不況により、人員削減で労働負荷が増える一方、管理職ポストの削減で出世が約束されない事態に陥ります。

そして近年、日本型雇用システムの転換やデジタル化の潮流により働き方そのものが劇的に変化しています。従来の価値観やスキルが通用しなくなっているのです。

このように外部環境の急激な変化に柔軟に対応できなかったことが冒頭の50代への否定的な論調につながっていると思われます。

### 2. 50代社員が活躍する必要性と可能性

否定的な論調で捉えられることもある50代社員には、今後、活躍の必要性や可能性はないのでしょうか。労働力と生産性の観点から考えてみます。

#### 1) 労働力の観点から

50代を含むミドル・シニア層は企業の要員構成的に大きなポリュ

ームを占めています。そのため、若年労働人口が確実に減少する状況で50代社員が70歳に至る今後20年間を、不活性なまま放置することは大変もったいないことです。企業の業績を拡大していくためには、ボリューム層である50代社員の活躍は欠かせないでしょう。

#### 2) 生産性の観点から

50代社員は、長い就業経験を通して、知識や経験、さらに幅広い人脈を蓄積してきました。以下、これらの要素を、クリエイティビティ(新たなアイデアの創出)やイノベーション(アイデアの具体化)の場で活用し、生産性向上に寄与させられないか考察します。

・クリエイティビティ(新たなアイデアの創出)の場面

新たなアイデアを創出する方法の1つに、複数の既存の知の組み合わせがあります。

50代社員が持つ知識や経験は、これまでの企業活動を支えてきた貴重な資産といえます。これらの資産を体系化・組織知化することで、多様な観点からの検討が可能となり、結果としてアイデアの創出が促進されます。

・イノベーション(アイデアの具体化)の場面

社会に新たな価値を提供して、企業の成長につなげるためには、新たなアイデアを具体化・実装化



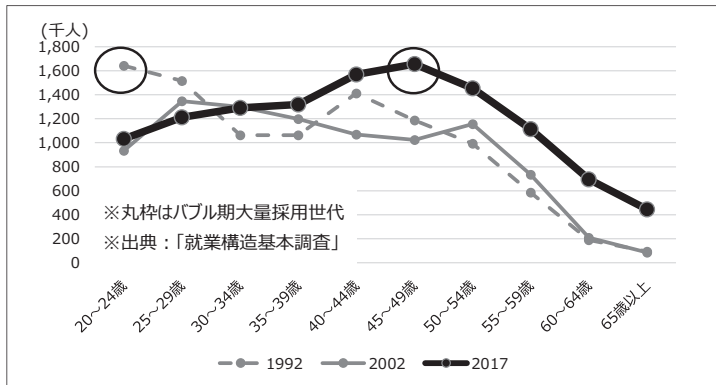
■ 柳瀬大地：セレクション&バリエーション株式会社 シニアコンサルタント

大学卒業後、地方公務員を経て中央省庁に入省。土地政策・情報化政策などの立案に従事。スケールの大きな仕事にやりがいを感じつつも「組織・人事制度設計の現場に携わり、個人の能力を十分に発揮できる社会を実現したい」と志し、セレクションアンドバリエーションに入社。「人事課題抽出から継続的な改善を実施するための従業員満足度調査」「優秀な若手の活躍とベテラン層の生産性向上を実現する人事制度構築」「経営理念の実現と組織風土改革を支えるための人事戦略グランドデザイン」などをテーマに日々奮闘中。

●住所：〒550-0005 大阪市西区西本町1丁目2-17 サムティ本町グランドビル7F  
●TEL：06-6695-7351 ●URL：http://www.sele-vari.co.jp

- 第1回 50代社員の必要性と可能性
- 第2回
- 第3回
- 第4回
- 第5回
- 第6回

図表 従業員構成推移（従業員規模1,000人以上の企業）



するための「橋渡し役」が必要となります。

特に営業部門などで長く従事してきた50代社員は、社内外に幅広く強い人脈を築いていることが多いと思われます。これまで築いてきた人脈を効果的に活用できればアイデアの具体化を加速させることができます。

### 3. 50代社員の活躍のカギを握る2つの阻害要因

企業の業績拡大を見据えて50代社員に活躍してもらう必要性や可能性は理解しつつも、生産性が低い働き方のまま放置されているとすれば問題です。50代社員に特有の課題があるとすれば、その要因は、「スキルの発揮度が低いこと」と「低調なモチベーション」が挙げられます。以下、それぞれの要因を具体的に見ていきます。

#### 1) スキルの発揮度が低いこと

##### ・スキルアップデートの不足

テクノロジーの進化やビジネスモデルの変化により、これまで蓄

積したスキルが通用せず、生産性が低下している可能性があります。こうした局面でも自主的な学び直しを実践していけばいいのですが、他の世代に比べて少ないのが50代社員の特徴でもあります。

##### ・自身の成功体験と異なる視点でのスキル活用の不足

既存のスキルは、異なる視点で活用するなど、使い方次第で新たな気づきを生み出す可能性があります。他方で、50代社員は保守的な傾向にあるので、従来の成功体験に基づく方法でしか使いこなせていない可能性があります。

#### 2) 低調なモチベーション

##### ・管理職への出世の可否がモチベーションに影響

多くの50代社員にとって、管理職への出世のタイミングがキャリアの転換点となります。

年功序列の日本型雇用システムのなかで「自分は順調に出世していけるはず」とこれまで漠然と考えていた50代社員は、出世の可能性が低くなることにより、今後の

キャリアや活躍機会が喪失するのではないかと危惧するようになります。こうした不安や危機感が、仕事に対するモチベーションの大幅な低下につながる恐れがあります。

このタイミングは概ね40代半ばまでに訪れます。キャリアの終わりを意識し始める人が多数派を占めるようになるのも40代半ばからというデータもあります。

### 4. 2つの阻害要因を克服し50代の活躍を促す人事の仕掛け

以上を踏まえ、50代社員活躍の実現に向けた、スキル、モチベーションに関する阻害要因への対応は、以下の通りです。

#### ・スキル

50代社員のスキルのアップデートとスキル活用方法を検討。

#### ・モチベーション

キャリアや業務に対する意識の变革を促しながら、出世だけではない、さらなる活躍に向けたモチベーション向上施策を検討。

当事者である50代社員個人の取り組みも必要ですが、それ以上に、企業側が彼らの取り組みを誘発し、後押しする仕組みを設計・運用することが大変重要になります。

次回からは、2つの阻害要因への対応につき、人材配置、評価、教育、組織開発といった切り口で50代社員の活躍を促す仕掛け作りを具体的に解説していきます。