

# 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3回 50代社員のモチベーション向上のために

前回は、棚卸により50代社員の既存スキルを可視化する方法と、既存スキルの活用方法を提示しました。とはいえ、既存スキルによっては、活用できる場面が限定的です。となるとスキルのアップデートをしてもらう必要があるのですが、まずその前に着目すべきポイントがあります(図表)。

それは仕事に対するモチベーションの問題です。50代社員の多くがモチベーションを下げてしまっている現状を踏まえ、その原因と対策について考えてみましょう。

### 1. 50代社員のモチベーションはなぜ低下するのか

そもそも、50代社員のモチベーションが下がってしまう原因は何なのでしょう。

現状、「終身雇用・年功序列のエスカレーターに乗り会社の指示や期待に添えていけば将来安泰」「自分の将来は会社が決めてくれる」と、どこか他律的に考えている50代社員は多いのではないのでしょうか。その証左に、労務行政研究所が各社人事担当者に対して行ったアンケートにおいて、40代・50代社員に対する課題感として、「キャリアビジョンがなく、受け身の姿勢で仕事を進めている」を挙げる回答者が多数いました。

しかし現実には経済成長の停滞、

産業構造の変化、グローバル化等によって日本型雇用制度が機能しなくなり、50代社員がこれまで漠然と楽観視してきた年功での昇格、報酬増加、権限の拡大といった見返りが期待できなくなっています。このような従来型の年功管理による淡い期待と実際に降りかかる現実とのギャップに対応できなくなると50代社員はモチベーションを低下させることとなります。

50代社員が他律的な考え方に至り、現実にはうまく対応できなくなっている背景には、以下3つの阻害原因が複雑に絡み合っていることが考えられます。

#### 1) 仕事に対するモチベーションの偏重

日本型雇用慣行のなかで30年近く働いてきた50代社員は、自身の価値判断で社会的意義ややりがいを見出していく内発的動機づけではなく、昇格・昇給に代表される外発的動機を、モチベーションの源泉にしてきた傾向にあります。そのため、上述のようなギャップに困惑することとなります。

#### 2) OJTによる既存の組織と業務への過度なコミットメント

日本型雇用慣行での人材育成は、OJTとジョブローテーションが主流だといわれています。OJTでは、「組織内の既存業務スキルをいかに習得し、使いこなすか」

が重視されるため、時代や技術、環境の変化に応じたスキル・価値観のアップデートにどうしても苦勞する、という側面があります。そのため、50代社員も過去の成功体験に固執し、変化にうまく対応できなくなっている可能性があります。

#### 3) コミュニケーションの減退

パーソル総合研究所が実施したアンケートでは、高齢になるほどダイバーシティに対する抵抗感が強くなるといった結果が出ています。若い世代や異性との意見交換に抵抗を感じるようでは、変化を理解し取り入れようとする意識が高まらず、ますます自身の価値観や考え方のアップデートが困難となっていきます。

### 2. モチベーションを向上させるキャリア自律研修

50代社員のモチベーションを向上させるには、まず本人の意識変革が不可欠です。それを支援し、促進させる会社側の取り組みとしては、「キャリア自律研修」の実施が考えられます。

50代社員のキャリアに対する期待と現実をうまく調整し、働くことの意味を捉え直す「きっかけづくり」としてこの研修を行います。具体的には、アンラーニングに基づく「自身の現在地の認識お



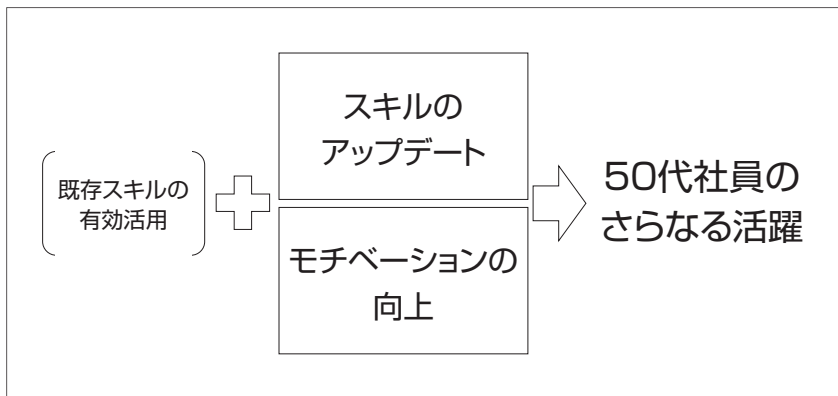
■ 柳瀬大地：セレクション&バリエーション株式会社 シニアコンサルタント

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 スキルの可視化と人材活用戦略
- 第3回 50代社員のモチベーション向上のために
- 第4回
- 第5回
- 第6回

図表 50代社員の活躍に必要な要素



よび提供価値の模索」とナラティブアプローチに基づく「働きがいの再定義」を実施することが考えられます。

### 1) アンラーニング

一度学んだ知識や価値観を意識的に捨て去り、再び学び直す手法です。実際の研修では以下のポイントを踏まえながら実施します。

- 社内外の環境変化を把握しながら自身のこれまでのスキルや経験、価値観を批判的に見直す
- 見直しを踏まえて、社内外における立ち位置を客観的に認識し、今後の自身の提供価値の可能性を検討する

このとき、様々な価値観を持った人となるべく多く対話できるよう、異なる部署や職種の社員とワークショップ形式で進めることをお勧めします。

### 2) ナラティブアプローチ

臨床心理学領域から生まれたカウンセリング手法であり、対話を通じて個人の持論や解釈を引き出し、それを別視点で置き換えて問題解決を図ります。

自身の仕事のこれまでを振り返る場合、「これまで会社のために懸命に働いてきたのに出世もできず報われない」「自分より上の世代はもっと待遇が良かったと思う」というように、どうしてもネガティブで近視眼的な「自分語り」に陥りがちです。しかし、ナラティブアプローチを実施することにより、「自分や会社のためというよりも社会のために役割を果たしていきたい」「仕事を通じて社内外のカウンターパートの期待に応え、いい関係を築きたい」といった、従来とは異なる視点で仕事の意味を捉え直すきっかけがつかめるかもしれません。

ナラティブアプローチにおいては、本人の腹落ちが不可欠です。本人の本音をうまく引き出し、決

して上からの押し付けにならないよう、自然な形で意識を変えていくことを心がけましょう。そういう意味では、人事部だけでなく、ナラティブアプローチ手法に知見があり、ファシリテーション能力が高い外部研修コンサルティングを活用することで効果が高まるでしょう。

### まとめ

以上、50代社員のモチベーションを向上させる取り組みを検討しました。50代社員のモチベーション向上のためには、自身のキャリアを自律的に考えさせるように方向づけていくことが何よりも大事です。前述の研修を一過性のものにせず、日々の業務においても意識して取り組んでいけるよう50代社員をフォローしていくことが会社側に求められます。

他方、50代社員の活躍に向けては自律的なキャリア志向の確立だけでは十分ではありません。自律的な「思考」ができるようになれば、次に「思考」を「行動」に移し、成果を出していく必要があります。

連載の第2回では、既存スキルを新たな視点で活用する方法で活躍してもらう場を提案しましたが、今回は、50代社員の活躍の機会をさらに広げるためのスキルのアップデートに向けた教育のあり方を考えていきます。