

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4回 スキルアップ教育 (ポータブルスキル編)

今回は、自律的なキャリア志向を高めることで、50代社員の仕事に対するモチベーションが向上する効果を紹介しました。「自律性」を持ち「高いモチベーション」を獲得した50代社員に対して、会社は次の手を打つ必要があります。それが具体的なスキルの獲得です。では、50代社員に今求められるスキルとは何でしょうか。今回は業界や職種、年齢にかかわらず身につけるべき、基本となるスキルを紹介します。そのうえで50代社員にそれらのスキルを習得してもらうためのポイントを考えていきます(図表)。

1. どこでも活躍できる人材になるために必要なスキル

業界や職種、年齢を問わず身につけるべきスキル。それが「ポータブルスキル」です。

ポータブルスキルとは言葉通り、持ち運べる知識や能力のことです。特定の業界や企業にとどまらず、どんな仕事を行う場合でも必要であると一般的に定義されています。つまり、グローバル化の急速な進展や労働人口の減少、働き方の多様化により流動性が高まる現在の労働市場において、円滑な就職や転職を実現するための重要なスキルといえます。これは、社員が高い成果を出すために必要

となる基礎的なスキルなのですが、特定の会社で長く過ごすうちに、忘れてしまいがちなものもあります。なぜなら同じ会社ですべて働いている場合には、社内のキーパーソンを知っていると、業界慣例に詳しいなどの企業特殊スキル、業界特殊スキルを発揮する場面が増えるからです。

けれども時代の変化とともに、こうした特殊スキルの賞味期限は切れてしまいがちです。キーパーソンだった上司が定年退職し、部下だった社員が新たなキーパーソンになったとき、これまでの関係性の維持が難しくなったりするからです。また業界常識も変わります。数値を追いかけることが当たり前だった金融業や製薬業で数値目標が廃止されるなど、新しい働き方が求められています。

だからこそ改めてポータブルスキルに立ち戻る必要があるのです。

ポータブルスキルの中身は多様な切り口・考え方がありますが、ここでは「対課題スキル」「対自己スキル」「対人スキル」の3つに分類してみます。それぞれの分類を構成する主なスキルは次の通りです。

①対課題スキル

情報収集力、課題解決力、計画力、発想力、実行力など

②対自己スキル

忍耐力、継続力、決断力など

③対人スキル

コミュニケーション能力、リーダーシップ、協調性、交渉力など
いずれも若いうちはしっかり発揮できていたものの、年齢とともにおろそかにしてしまっていないでしょうか。

ではポータブルスキルを習得してもらうためには、どのような支援をすればよいでしょうか。50代社員もかつては発揮できていただろう「対課題スキル」「対自己スキル」「対人スキル」について、どうすれば再び身につけられるかを考えてみます。

2. ポータブルスキルを身につけるための勘所

ポータブルスキルは多岐にわたるので、万遍なく身につけようとするのは効率的ではありません。社員の皆さんには、「自身の強みを伸ばすのか」、または「今後のキャリアや現在の仕事で成果を上げるために必要なスキルを伸ばすのか」といった視点で優先順位をつけながら、集中的に鍛えてもらうようにしましょう。その際、第2回で紹介したスキルの可視化による現状把握や、第3回で示したキャリア自律研修などによる仕事観やキャリアの再構築が役に立つ



■ 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

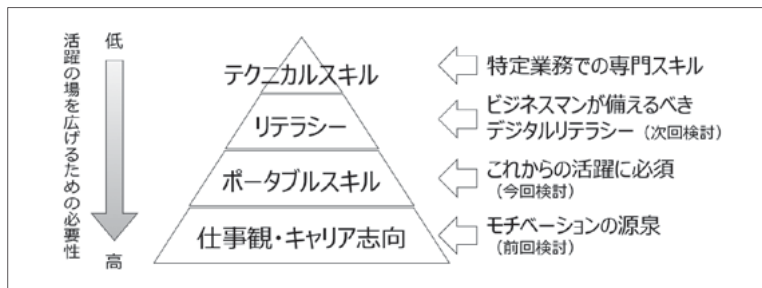
大学卒業後、地方公務員を経て中央省庁に入省。土地政策・情報化政策などの立案に従事。スケールの大きな仕事にやりがいを感じつつも「組織・人事制度設計の現場に携わり、個人の能力を十分に発揮できる社会を実現したい」と志し、セレクションアンドバリエーションに入社。「人事課題抽出から継続的な改善を実施するための従業員満足度調査」「優秀な若手の活躍とベテラン層の生産性向上を実現する人事制度構築」「経営理念の実現と組織風土改革を支えるための人事戦略グランドデザイン」などをテーマに日々奮闘中。

●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

50代社員の活躍支援を急ごう

- 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 スキルアップ教育（ポータブルスキル編）
- 第5回
- 第6回

図表 50代社員の活躍の場を広げるために必要なスキル階層図



*（横）リンクアンドモチベーションが定義する人材要件フレームを参考に、セレクション&バリエーション（横）が作成

でしょう。

ポータブルスキル習得を短期間で完了させる方法はありません。集合研修やeラーニングを通したインプットと、業務内での実践によるアウトプットを継続反復することが重要です。学んだ内容を着実に定着させることで、活躍するための勘所を取り戻していただきましょう。

3. 効果的なインプットを実現するための教育

インプットを促す方策の1つとして、外部の集合研修の活用が考えられます。集合研修ではリアルタイムでのグループワークやディスカッションが可能であり、ロジカルシンキングなどの対課題スキルやリーダーシップなどの対人スキルの習得に最適だからです。withコロナの現下では、オンラインによる集合研修の需要も高まっており、場所にとらわれない研修も可能となっています。

ただし、新たに研修を実施すると、一定のコストがかかり

ます。また、集合研修は内容や実施時間が一律のため、社員それぞれの勤務態様や習熟度に応じたきめ細かなフォローが難しく、コストに見合う効果を見込めない場合があります。

こうした課題の克服・補完策として、LMS（Learning Management System）を基盤としたeラーニングコンテンツを活用する会社も増えてきました。最近のLMSの多くはクラウド型のサービスのため、システムを新たに導入する必要がなく初期コストが抑えられるのが特徴です。また、数百から数千のeラーニングコンテンツを毎月定額で受講でき、そのうえフィードバックも受けられるため、受講者は自身の希望や習熟度に合わせて時間や場所を選ばずスキルアップを目指すことが可能です。

さらに、LMSでの学習進捗管理機能やスキル管理機能などを社員データベースと連携させることで、タレントマネジメントの観点から、戦略的な人材配置や人材開発が可能となり、優秀人材の育成・抜擢

などに役立てることができます。

4. アウトプットを支える体制づくり

インプットした学習内容を日々の業務のなかで繰り返し実践することでスキル定着を図ります。その際、社員に明確なゴールを持ってもらうために、人事・教育部門からは会社の成長に向けたポータブルスキルの必要性や重要性をしっかりと示す必要があります。「評価される具体的な行動は何か」「業務上求められる考え方は何か」といったことを可能な限り目標管理や評価制度に反映させていく運用方法を検討してみましょう。

また、収集・管理している社員情報を所属部署の上司に随時共有するようにしましょう。そうすることで、上司は部下のスキルの到達度を適切に認識し、日々のコミュニケーションにおいて部下に的確なアドバイスを送ることが期待でき、社員のさらなるモチベーション向上につながるでしょう。

まとめ

以上、ポータブルスキル獲得のポイントについて主に教育の観点から検討しました。

今回は、50代社員の活躍のカギを握るもう1つのスキルであるデジタルリテラシーの伸ばし方を考えていきます。