

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6回 50代社員の成長・活躍を支える環境の作り方

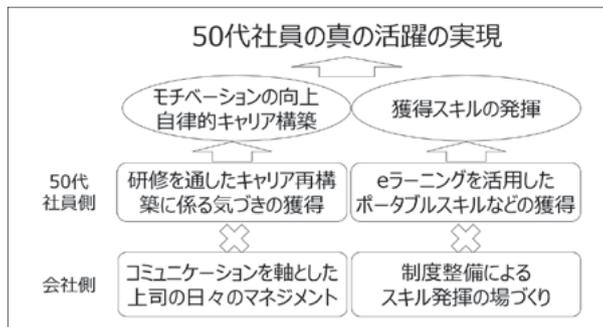
過去5回にわたり、50代社員の活躍を促す人事の仕掛けを紹介してきました。いずれの回も活躍のために重要な視点となる「モチベーション」と「スキル」を軸とした内容でした。「モチベーション」についてはキャリア自律を目指した研修の実施を、「スキル」についてはポータブルスキルとデジタルリテラシー両方の獲得を目指した教育体制の充実を紹介しました(図表)。

今回は、こうした取り組みを継続かつ確実に下支えし、50代社員の活躍をより効果的に促すための社内環境作りのポイントを考えたいと思います。

1. モチベーション向上を後押しするための上司の存在

50代社員のキャリア意識を見直し、業務や仕事観に関するモチベーションを向上させるための仕掛けの1つとして、キャリア自律研修を紹介しました(第3回)。アンラーニングやナラティブアプローチを用いたこの研修は、50代社員の方々に自身の仕事観や働きがい捉え直すきっかけとなります。といっても、受講後すぐに自律的なキャリア観を持ち、モチベーションを向上させられるわけではありません。研修での気づきを日々の業務、または周囲のメン

図表 50代社員支援策の全体像



バーとの関わりのなかで意識的な行動へと昇華させていく必要があります。この過程で重要な役割を果たすのが上司の存在です。

1) 上司の関わり方の勘所

50代社員にとっての上司は年下であるケースが多いのではないのでしょうか。パーソル総合研究所の調査でも、上司の年齢と部下の年齢が逆転するのが53.5歳という結果が出ています。管理職はマネジメントを通して部下のモチベーションや仕事ぶりに良い影響を与えていく必要があります。これは部下が年上でも変わりありません。ここでは、年下上司が年上部下をマネジメントする際に意識して取り組むポイントをご紹介します。

・信頼関係の構築

まずは、年上部下との信頼関係構築を支援するようにしましょう。互いに信頼関係がなければ、年上部下のモチベーションを上げるためにいくら働きかけても効果は薄く、かえってマイナスイメージを

抱かせる恐れもあるからです。

信頼関係を築くための一歩は、年上部下の目線に合わせたコミュニケーションです。業務の話題を中心に、年上部下が現在抱いている課題感や要望を聞き出すこと、共通の認識・話題を作ることなどについて、管理職に徹底した指導が重要です。年上部下の存在や話題を否定せず、前向きなフィードバックを行う「傾聴」スキルの獲得支援も有効です。これらのスキルを持った管理職に対して年上部下が「自分にしっかり向き合ってくれる」「理解しようとしてくれている」という信頼感を持つようになるからです。短期間で成果が出づらいう取り組みではありますが、人事部としてしっかりと対応を進めましょう。

・仕事を「任せる」

年上部下との関係性が築ければ次に、個々人の特性を踏まえた業務管理ができるようにしましょう。責任ある仕事を割り振り、他



■ 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 スキルアップ教育(ホータブルスキル編)
- 第5回 スキルアップ教育(デジタルリテラシー編)
- 第6回 50代社員の成長・活躍を支える環境の作り方

のメンバーと同じように日常における会話のなかで状況を確認しながらサポートすることがポイントです。その際、年上部下の業務の進め方にあまり干渉せず、基本的には「任せる・サポートする」ことを意識・実行してもらうよう管理職を指導していきましょう。

2) 上司のマネジメント能力の向上

上司が日常業務のなかで50代社員を気にかけて、支援していくことは、50代社員の今後のキャリア形成・モチベーション向上につながります。こうした効果をさらに高めるために、人事部において、上司側のマネジメント能力の底上げ・向上のための教育を体系的・計画的に実施することをお勧めします。

具体的には、先ほど紹介した「傾聴」など部下の成長を促すコミュニケーションスキルや部下の納得度と信頼感を高める評価スキル、周囲を巻き込みながら組織成果を出すためのリーダーシップなどの研修が考えられます。また、キャリア再構築を促すために活用した「アンラーニング」や「ナラティブアプローチ」といったスキルについて、上司側でも一定程度理解することで50代社員へ多様なアプローチが可能になるので、上司側に積極的に情報共有しましょう。

前回、前々回で紹介した2つのスキルは、50代社員の活躍の場を広げるものです。ただし、スキ

ルを発揮する機会がなければ会社としては宝の持ち腐れとなってしまいます。また、スキル発揮の機会があっても適正に評価・報酬に反映できなければ人材流出につながる恐れもあります。会社としては、スキルアップした50代社員に真に活躍し、会社に貢献してもらうために、制度面から以下のようなサポートをしていくことが考えられます。

2. アップデートしたスキルを活かすために

1) 業務内容の再整理、明確化

まずは社内の業務を職務基準で見直してみましょう。「人」ではなく「職務」をベースで考えることで、会社の成長に向けて職務レベルごとにどのような成果を求めるのか、成果創出のために必要なスキルや行動は何か、が明確になります。

50代社員のスキルアップに向けた保有スキルの整理・可視化の取り組み(第2回で紹介)と連動させることで、より機動的な人材配置ができ、ひいては50代社員のスキル発揮を促し、さらなる活躍につなげられるでしょう。

2) 成長を促すための評価と報酬のあり方検討

職務レベルに応じた成果やスキルを評価対象とし、成果は達成度、スキルは習得度として捉え、それぞれ報酬に反映する仕組みを検討

していきましょう。特にスキルは自分の努力によるところが大きいので、適切な評価の仕組みは50代社員のさらなる自己研鑽を促し、スキルのアップデートを加速させる原動力にもなるでしょう。

3. 会社を巻き込んだ取り組みへ

以上、50代社員の真の活躍を実現するための環境作りの例を紹介してきました。これらの取り組みは、経営層を含めた会社全体で実行していくことが欠かせません。

会社の持続的な発展のために50代社員を含むミドル・シニア社員の活躍を実現するという経営スタンスを明確にし、制度構築・運用推進に向けた組織体制の確立、予算化など必要な経営資源を投入していくことが求められます。会社側が全社的に取り組む姿勢を示し、実行に移すことで、50代社員にも会社の本気度が伝わり、変革を促すことにつながります。

4. 最後に

50代社員の活躍は、一朝一夕で実現するものではありません。まずは会社の成長に向けて50代社員にどのようになってほしいか、あるべき姿を明確にしましょう。そしてあるべき姿の実現に向けた取り組みについて、会社を巻き込みながら、優先順位をつけて地道に、着実に進めることが期待されます。