

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

パーソル 総合研究所
PERSOL

2018.3

vol.12

ミドル・シニア社員の新時代

～躍進のために個人と会社がすべきこと～



躍進する ミドル・シニアの今

特集

ミドル・シニア躍進の鍵を握る3つの視点

- 1 マネジメント編
- 2 キャリア支援編
- 3 役職定年制度・定年再雇用制度編

「活用」から「躍進支援」へ

変わる「日本企業のミドル・シニア人材マネジメント」

石山 恒貴氏 法政大学大学院政策創造研究科教授

連載 経営者Voice 03 ～今、人事部門に求めたいこと～

佐山 展生氏 インテグラル株式会社 代表取締役パートナー

連載 Bibliobibli 02 ～私の成長ライブラリー～

松沢 哲郎氏 京都大学高等研究院・特別教授
京都大学霊長類研究所・兼任教授
理学博士



CONTENTS

43	40	38	36	34	33	28	24	22	18	16	14	13	12	10	08	08	04
インフォメーション	連載 Bibliobiblii 02 私の成長ライブラリー	連載 経営者Voice 03 今、人事部門に求めたいこと	連載 Hit Consultant's View 01 組織人事コンサルタントの視点	100年ライフを前に 日本の雇用はどうあるべきか <small>櫻井功 編集長が語る</small>	まとめ 《ミドル・シニア躍進の鍵を握る3つの視点》	3 役職定年制度・定年再雇用制度編 自律した働き方を目指し 全社員を対象としたキャリア支援で 働き方変革への挑戦を続ける <small>YKK株式会社 人事部 人事企画グループ長 片野桂氏</small>	2 キャリア支援編 ケーススタディで知る	1 マネジメント編 「年上部下」を持つ年下上司の本音 <small>覆面座談会</small>	3つの視点 ミドル・シニア躍進に向けて企業がべきこと	特集 ミドル・シニア躍進の鍵を握る	躍進するミドル・シニアの今 データで見るミドル・シニアの躍進の実態 躍進するミドル・シニアに共通する5つの行動特性 躍進行動から見たミドル・シニアの人材プロファイル まとめ 《躍進するミドル・シニアの今》	活用から躍進支援へ 変わる「日本企業のミドル・シニア人材マネジメント」 石山恒貴氏 法政大学大学院政策創造研究科教授	PROLOGUE 躍進するミドル・シニアの今	KEY PERSON INTERVIEW 活用から躍進支援へ			

ミドル・シニアの躍進が
人事の重要な問題に浮上

いま、ミドル・シニアの活用に注目が集まっています。その背景には人口構造の問題で少子高齢化が進み労働力人口が不足するため、老若男女みんなに活躍してもらわなければいけないという考え方があります。

ただし『ミドルからの躍進を探究するプロジェクト』には単純にミドル・シニアの活用という視点にとどまらず、企業の中で大きな割合を占めているが社内競争の結果が見えるなどで停滞しがちなミドル・シニアの方たちにももっと活躍できる余地があるのではないかとこの問題意識があります。

活躍できていないミドル・シニアの要因については経験的に誰でも語れてしまうため、従来はエビデンスベースの提言にあまり焦点が当たらなかったり、単純に人事制度の問題だけに還元されてしまいうこともありました。

もちろん経験則や人事制度も重要ですが、個々人が活躍するためにはどうすればよいかとの視点がこれまでは抜け落ちていたのではないかと。データを通じて客観的にミドル・シニアを分

「活用」から「躍進支援」へ 変わる「日本企業のミドル・シニア人材マネジメント」

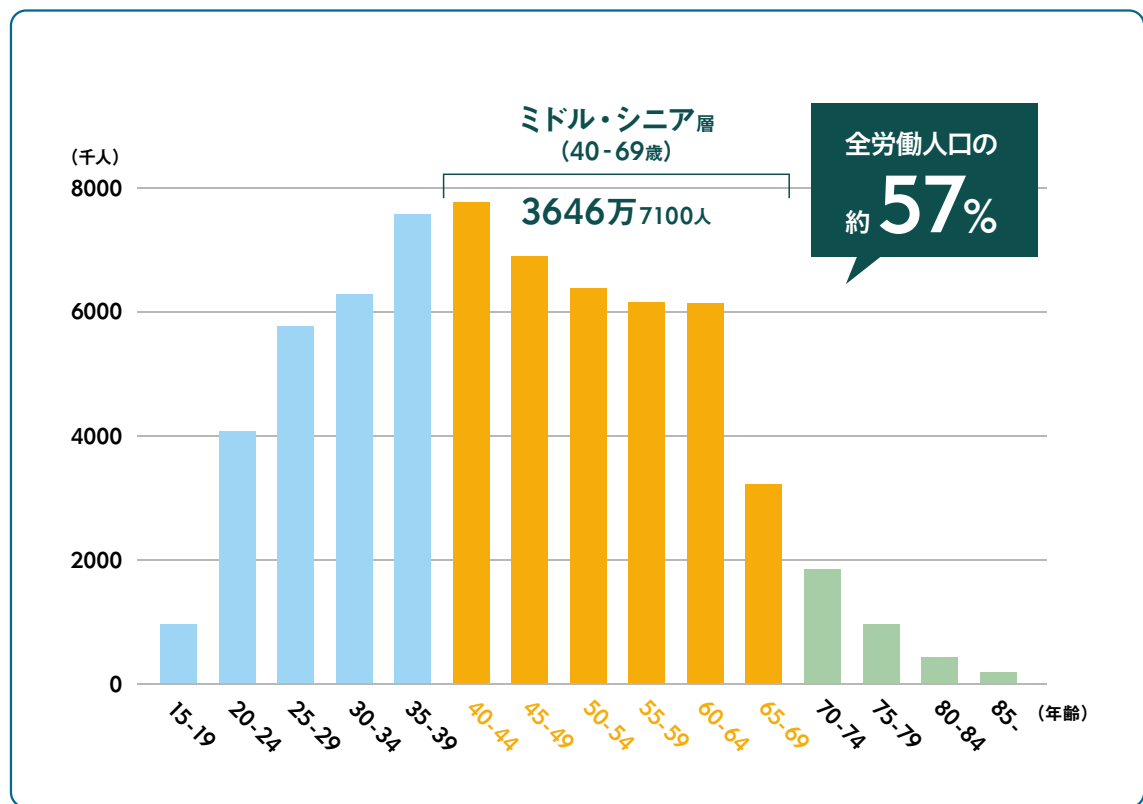
析してみると、みんなわかったつもりになっていたが実はわかっていないことがたくさん見えてくるのではないかとそんな観点からこのプロジェクトはスタートしました。

日本型雇用慣行とは一般的に終身雇用、年功序列、企業内組合とされますが、実は本当に特徴的なことは新卒一括採用およびその後の昇進原理で、いざれ経営幹部になれるかもしれない可能性を持った正社員の人たちが20年、30年という長期にわたって競争していく点にあります。

長期的な競争の中で人事異動が起こり、多くの上司から人事評価されることで複眼的かつ長期的な評価が可能な中で昇進が判断されていきますが、昇進の決定時期は遅い。経営幹部になれるかどうかについては入社20年、30年後に決まる場合が多いのです。その間は経営幹部になれる可能性が引き続きるのでみんな頑張って働く仕組み、という捉え方もできます。

このような原理が残っている中で、これまで、企業のミドル・シニアの問題は、昇進の勝負が決した後の処遇をどうするかという点にありました。従来は定年までほんの数年の話で、人数も多くはなかったので人事の主要課題

「元気がない」「モチベーションが低い」と指摘されがちな企業のミドル・シニア。しかし中にはいつまでも成長が止まることなく、継続的に活躍している人材も存在する。いったいミドル・シニアの躍進にはどのような要因が影響しているのだろうか。『ミドルからの躍進を探究するプロジェクト』のプロジェクトリーダーを務めた法政大学大学院の石山恒貴教授に調査の背景と調査結果の概要、そこから得られる示唆について話を聞いた。



石山 恒貴氏

法政大学大学院政策創造研究科教授

一橋大学社会学部卒業、産業能率大学大学院経営情報学研究科修了、法政大学大学院政策創造研究科博士後期課程修了。NEC、GEで人事労務業務を担当し、外資系ヘルスケア企業の執行役員人事総務部長を経て現職。人材育成学会理事。著書に「越境的学習のメカニズム：実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像」(福村出版)、『組織内専門人材のキャリアと学習』(日本生産性本部生産性労働情報センター)、『パラレルキャリアを始めよう』(ダイヤモンド社)がある。





にはなりません。しかし企業の人口構成に占めるミドル・シニアの割合が更に増加し、かつ定年延長、さらには定年廃止に踏み切る企業まで出てくるようになると、やがて副次的な問題ではなくなってくるでしょう。

個人にとっても、人生百年時代を迎える中でいかに長期間やりがいを持っていきいきと働くかは非常に重要な問題です。翻って見ると、個人がいきいきと働いていない企業は活力が失われているとも捉えられます。

年下上司の遠慮が年上部下の躍進を阻む

本プロジェクトはまず同じ課題認識を持つている大手企業3社、パーソル総合研究所と私の研究室で研究会をつくり、3社で実際に躍進しているミドル・シニア、うまくマネジメントしている上司の方にヒアリングし情報を集め、議論を重ねました。そして議論の内容に基づいて、ミドル・シニアの躍進行動に焦点を当てた大規模な統計調査を実施していききました。

ここでいう躍進とは、現在だけではなく将来にわたって持続的に成果を出

し続け、成長していく状態のことを指しています。

調査ではいま現場で成果を出しているかどうかの評価指標を設定し、成果を出すために重要な行動——これを我々は躍進行動と呼んでいます——を統計分析しました。すると躍進行動の遂行度の違いにより、ミドル・シニアが大きく5つのグループに分けられました(12頁参照)。そしてそれぞれの具体的な特徴を解明しました。

さらに躍進行動に対し、どのような要因が影響を与えているのかも分析することで、プラスの要因とマイナスの要因が明らかになりました。これらは個人側の要因もありますが、企業側の要因もあります。

本プロジェクトにおける主要な発見のひとつは、上司のマネジメントがミドル・シニアの躍進行動に大きな影響を与えている点です(16頁参照)。とりわけ重要だったのがミドル・シニアを尊重して権限委譲し裁量を付与する上司と部下で定期的に会話する、仕事をきちんと上司が観察するといったことで、これらが前述したプラスの要因にあたります。

さらにこれらの行動に年下上司、年上上司による違いがあるかを分析したところ、年下上司のほうが年上上司よ

くない、時間的に余裕のある人たちがろうと思っていました。

ところが調査結果を見ると、「伸び悩みタイプ」の人たちは日々の仕事を忙しいと感じ、かつ自分はまだ昇進できると思う一方、職場や上司に対する満足度は低かった。満足度が低いということは何かを変えなければいけないはずなのに、日々の忙しさに流されてしまっているのです。

躍進するためには一度日々の忙しさを断ち切って、これまでの振り返りと今後の職業人生をどうしていくかを考え、行動を変えていったほうがよいのではないかと。そんな示唆が調査から見えてきました。

また、調査アンケートでは衝撃的なことに、役職定年に対する準備をしているかとの質問に対して、「特にしていない」という回答が33・3%、「役職定年後は極力考えないようにしたい」という回答が22・0%との結果が出ました(30頁参照)。

業務の忙しさもあって役職定年後のことは考えない。だから役職定年後の状況がイメージできず、実際にそうなる時、モチベーションが非常に下がるといふ現象が起きています。

個人は不都合なことを見たくないし、会社も役職定年の制度は公開して

りも権限委譲と定期的な会話が苦手であることが明らかになりました。

いまや年下上司、年上部下は珍しくなくなりましたが、年下上司にとって年上部下は非常に経験豊かで、昔は自分の上司だったというケースもあるでしょう。そのため「自分が何か口を挟むのはよくないのではないかと」過度に遠慮するような状況が想定できます。

もちろん目上の方に対する配慮は必要ですが、年下上司は遠慮せずプラスの要因となるマネジメントを行い、企業もそれを促すような取り組みを行うことがミドル・シニアの躍進につながると考えられます。

ミドル・シニアを特別視せず若手と同様に成長を促せ

私自身が非常に印象に残った発見もありました。分析した人材タイプの中に「伸び悩みタイプ」と名付けたグループがあります。全体の4割弱もいるのですが、我々の分析ではもう少し行動を変えれば躍進できる人たちと捉えています。プロジェクトをスタートする前は、もし「伸び悩みタイプ」のような人たちがいるとすれば、それほど忙し

も、一歩踏み込んで伝えていないため浸透していないのかもしれない。

年齢を理由にしない、躍進のための人材育成を見直す

仮に53歳で役職定年、65歳まで定年延長になった場合、企業としては役職定年した人に役職定年後12年間活躍してもらわなければいけません。53歳で成長を止めてもらうわけにはいかないのです。その意味では、年齢を理由に人材育成の取り組みを変えること、ミドル・シニアを特別視してきたこと自体がおかしかったのだといえます。若手だけ成長してくればよいというのは非常におかしな話で、若手もミドル・シニアもみんな成長し、躍進してもらおうのだと捉え直すべきです。

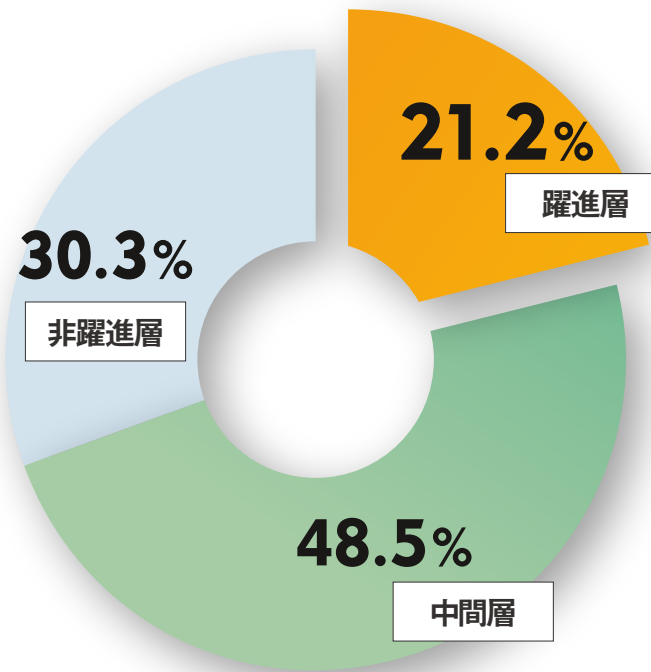
ミドル・シニアには、過去に培った経験や能力だけを活かしてもらえばいいとの発想はもうやめて、今後も成長の可能性を秘めた存在として人材観を見直していく必要があるでしょう。

躍進するミドル・シニアの今

データで見る ミドル・シニアの躍進の実態

ここからは、これまでベールに包まれていたミドル・シニアの就業意識・実態をデータから見ていきたい。パーソル総合研究所では、ミドル・シニア層（ミドル：40～54歳／シニア：55～69歳）2,300名に対し、就業意識や躍進の実態に関する大規模なアンケート調査を実施。その調査結果から見てきた「ミドル・シニアの躍進の実態」について紹介していく。

働くミドル・シニアの実態



働くミドル・シニア 「躍進層」は全体の約2割

私たちは躍進の実態を把握するために「ジョブ・パフォーマンス尺度」を用いて、ミドル・シニアの躍進状態を「躍進層」「中間層」「非躍進層」の3層に分類し、その割合を算出しました。調査の結果、仕事で高いパフォーマンスを発揮している「躍進層」は全体の約2割、「非躍進層」は全体の約3割ということがわかりました。活躍の定義としては、仕事の成果に着目した「ジョブ・パフォーマンス尺度」を用いています。他にも「働くことへのやる気（ワークモチベーション）」や「仕事に対する活力（ワークエンゲージメント）」などの指標が考えられますが、今回のプロジェクトでは、「生産性向上を通じて、企業経営に資する中核的な役割を担う」という趣旨から、「仕事上の役割を果たしているか」「成果を出しているか」といった「仕事の成果」に着目しました。以下、ミドル・シニアの躍進の実態をもう少し詳しく見ていきます。

※「ジョブ・パフォーマンス尺度」「躍進3層の分類基準」の詳細は13頁参照

職位の高さと躍進層の ボリュームは比例する

まず役職別・管理職別に見ていきましょう（図1、図2）。

役職別に見ると、役職が上位になるほど、「躍進層」が増加し、「事業部長相当」では6割を超えることがわかります。また、管理職別に見ると「部下あり管理職」で3割を超え、「部下なし管理職」と比較して10ポイント以上の差をつけ、「躍進層」が多いという結果が得られました。役職が高いことと「躍進層」の多さには一定の関連があり、躍進しているほど役職が高い、あるいは役職が高い人ほど躍進している、といえそうです。

40代前半と50代前半が ターニングポイント

次に、年代別に見ていきましょう。図3を見ると、40代前半と50代前半で「躍進層」が2割を下回っていることがわかります。さらに、「躍進層」の割合を2歳刻みで表した図4からは、51～52歳で最も落ち込む「M字カーブ」を描くことが示されました。これらの結果は何を意味しているのでしょうか。この意味について考える上で避けれ

れないのが「キャリアの2つのターニングポイント」というキーワードです。後の「キャリア支援編」（22頁参照）で詳しくご紹介しますが、当社が実施した別の調査の結果からは、40代前半で「出世を諦める人」が多数派になるといえることが明らかになっています。また、50代前半では、大手企業で導入されていることが多い「役職定年制度」が影響を及ぼしていると推察されます。しかし、この2つのターニングポイントに共通していることは、「躍進層」の減少が起こった後、下降の一途をたどるのではなく、再び増加傾向に

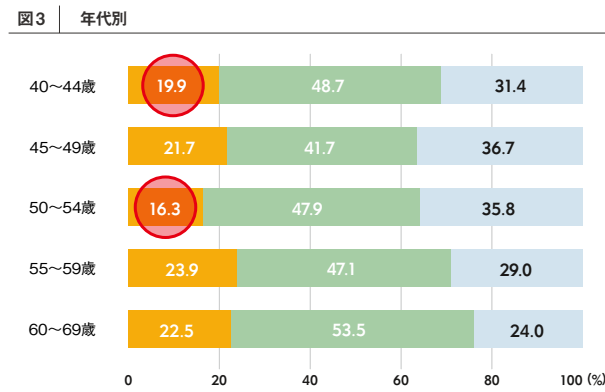
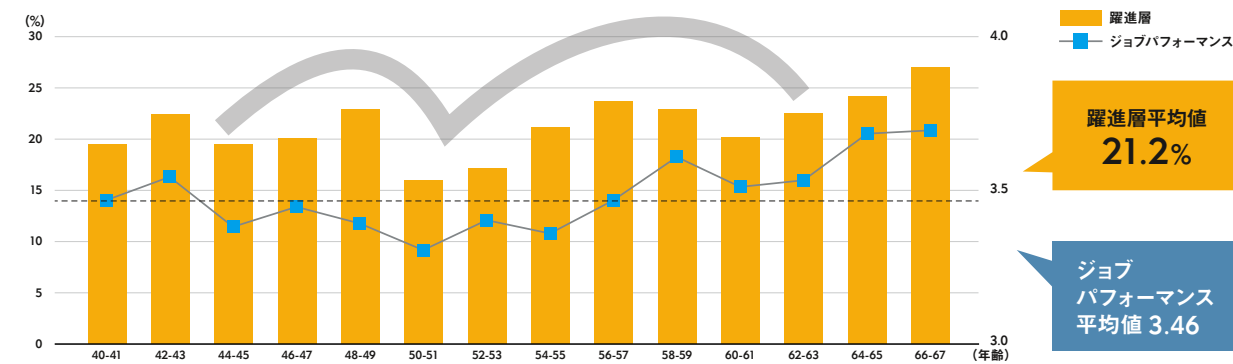
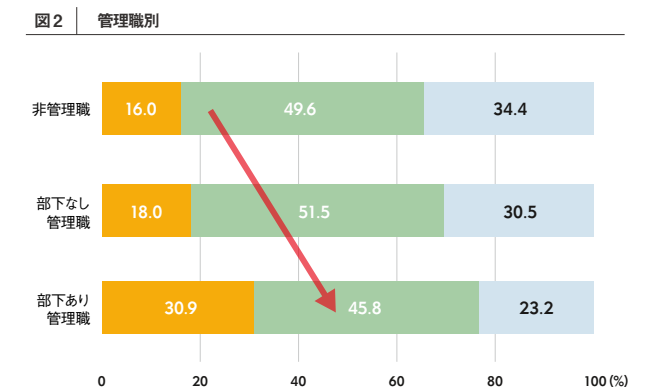
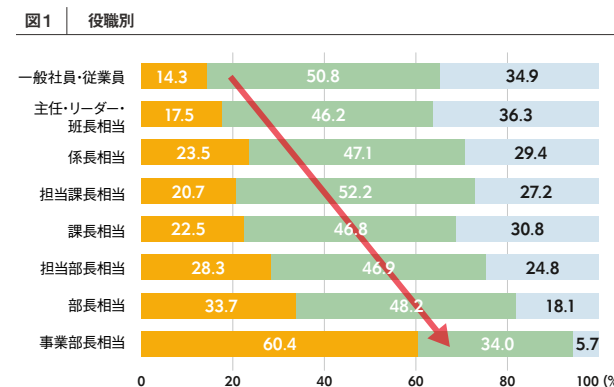


図4 躍進タイプの構成比×ジョブパフォーマンス×年齢



転じていることです。これは、このターニングポイントで自身のキャリアと向き合い、適切な気持ちの切り替えを行うことでミドル・シニアが再び躍進することが可能であることを示唆しています。見方を変えれば、事前に何らかの打ち手を講じることで、この2つのターニングポイントにおける「躍進層」の減少を緩和させることも可能だということになります。

それでは、より多くのミドル・シニアが躍進する組織をつくるために、人事や現場のマネジメントはどのような打ち手を講じればよいのでしょうか。私たちは今回の調査で、躍進するミドル・シニアに共通する「5つの行動特性」を抽出することに成功しました。次のページでは、調査結果から見えてきた「躍進するミドル・シニアに共通する5つの行動特性」について紹介していきます。



※いずれも石山恒貴・パーソル総合研究所(2017)「ミドル・シニアの躍進実態調査」(n=2300)より

5つの行動特性	
1/ 仕事を意味づける	40代以降、出世や昇進といったわかりやすい目標が失われたとしても、「専門性を発揮できる仕事か」「社会や組織の課題を解決する仕事か」といった自分にとってのやりがいや社会的意義に基づいて仕事の意味を捉えなおすこと。
2/ まずやってみる	失敗を恐れず、新しい仕事に積極的にチャレンジすること。キャリアが長くなると、周囲の目や過去の経験が足かせとなり、失敗を恐れれば一歩踏み出すことが難しくなる傾向にある。状況に応じて柔軟に変えていくことを前提として、まずアクションすることが重要。
3/ 学びを活かす	蓄積してきた経験や過去の仕事を振り返り、そこで得た教訓を異なる場面でも適応できるように自論化すること。同一組織内での経験だけでなく、社外・他部署での活動など、普段と異なる場での学習機会を多く得ることが効果的。
4/ 自ら人と関わる	関わる人の範囲を限定せず、積極的に多様な人と関わり、自分とは異なる主張や意見を引き出すコミュニケーションの「ハブ」としての役割を果たすこと。まずは仕事で抱える課題を自ら周囲に発信・相談する、多様な意見を求めることで交流のきっかけをつくることも有効。
5/ 年下とうまくやる	年下上司や職場の後輩など年下の仕事相手とも年齢差を気にすることなく、対等なパートナーとして仕事を進めようとする。受け身の姿勢で年下上司からの接触を待つのではなく、よき理解者・相談役となるよう積極的にフォローシップを発揮することが重要。



躍進するミドル・シニアに 共通する5つの行動特性

40代前半と50代前半の壁を 乗り越えるための行動特性

調査結果から5つの行動特性が躍進するミドル・シニアに共通することが明らかになりました。

なぜ5つの行動特性なのか。これを考える上で、前述したミドル・シニアのキャリアのターニングポイントとして挙げた「40代前半・昇進・昇格の分かれ道」、「50代前半・役職定年制度」の2つの壁を無視することはできません。

これらの2つの壁が個人に及ぼす大きな変化は2つ挙げられます。

ひとつは「出世の可能性が断たれる／昇進昇格が不透明なことによるモチベーションダウン」、もうひとつは「上司・部下の年齢や立場の逆転」です。この意識の変化と状況の変化に飲み込まれないために必要なのが、次の5つの行動特性です。

行動特性① 仕事を意味づける

ひとつ目は「仕事を意味づける」で

行動特性③ 学びを活かす

3つ目は「学びを活かす」です。躍進している人は「経験してきたことを分析し、応用し、自分のノウハウとしてものにする」という行動を実践しています。すなわち、経験したことを血肉化し、その後の業務に活かしているのです。過去の経験を棚卸しすることで、今からでも血肉化することが可能かもしれません。

行動特性④ 自ら人と関わる

4つ目は「自ら人と関わる」です。年齢と経験を重ね、組織の中で上司あるいは先輩となり、いつしか受け身の姿勢で周囲からの接触を待つようになっていくミドル・シニアはいないでしょうか。部下、後輩、年下側の立場からは気軽にコミュニケーションを取りにくいと感じている人も一定数います。この場合、お互いの遠慮により必要な情報伝達が不十分になっている恐れがあります。一方で、躍進している人は自ら能動的にコミュニケーションをとっ

す。躍進している人は、仕事の意味づけを「会社（出世）軸」ではなく「仕事（社会的意義・組織内での意義・専門性追求）軸」へ切り替えていることが明らかになりました。あなたの知るミドル・シニアの中に、「昇進・昇格」にこだわりの続け、「仕事軸」での意味づけがおろそかになっている人はいないでしょうか。躍進するためには外的キャリア（会社軸）から内的キャリア（仕事軸）への意識転換が重要です。

行動特性② まずやってみる

2つ目は「まずやってみる」です。躍進している人は「失敗を恐れず、新しい仕事に積極的にチャレンジする」という行動特性を実践しています。しかし、ミドル・シニアは長年の経験から物事を行った結果がどのようなかを容易に想像できてしまいます。つまり、これから起こりうるトラブルや苦労が想定できてしまい、新しい仕事にチャレンジできなくなってしまうのです。また、「失敗することが恥ずかしい」という「意識のハードル」が自分の中にある人は、まずそれを乗り越えることから始めなければなりません。

ています。立場、年齢は関係ありません。自ら歩み寄り「仕事上の情報交換」を積極的に行うことを実践しているのです。

行動特性⑤ 年下とうまくやる

最後が「年下とうまくやる」です。躍進している人は仕事を進める上で年齢にはこだわられません。仕事上、年齢は関係ないと割り切れているのです。一方で、周囲を見渡すと年下上司の指示やアドバイスを受け止められなかったり、年齢にこだわって仕事をうまく進められなかったりするミドル・シニアはいないでしょうか。年下とうまくやるかどうかは自らの躍進を阻害する要因のひとつとなっているのです。

この5つの行動特性が躍進するミドル・シニアに共通することがデータから明らかになりました。すなわち、人事やマネジメントはこれら5つの行動特性を促すような打ち手を講じていくことができれば、ミドル・シニアの躍進を支援することができるのです。

まとめ 《躍進するミドル・シニアの今》

40代前半と50代前半が「躍進」のターニングポイントに

40代前半と50代前半でミドル・シニアの躍進にブレーキがかかることが判明し、キャリアの分岐点との関連が推察されました。ミドル・シニアが躍進を続けるためには、このターニングポイントでキャリア意識を会社軸(出世)から仕事軸(社会的意義・組織内での意義・専門性追求)へ切り替えることが必要そうです。

ミドル・シニアの躍進を促す5つの行動特性

躍進するミドル・シニアに共通する「仕事を意味づける」「まずやってみる」「学びを活かす」「自ら人と関わる」「年下とうまくやる」の5つの行動特性が明らかになりました。人事やマネジメントはこれらの行動特性を促すような打ち手を講じていくことで、ミドル・シニアの躍進を支援することができそうです。

「躍進行動」から見たミドル・シニアの人材プロフィール

「5つの行動特性」指標を用いて、ミドル・シニアを5つの人材タイプにプロフィールすることができました。中でも、ボリュームがある「伸び悩みタイプ」に大きな課題がありそうなことがわかります。このタイプは会社に対する満足度が極めて低いにも関わらず、転職意向も低いという傾向が見られます。この「伸び悩みタイプ」を、キャリアの意識を仕事軸に転換できている「バランスタイプ」へシフトさせることが人材プロフィールから見た場合の支援のポイントになりそうです。

データ算出根拠

■ジョブ・パフォーマンス尺度

ミドル・シニアの躍進状態を測定する項目

1. 任された役割を果たしている
2. 担当業務の責任を果たしている
3. 仕事でパフォーマンスを発揮している
4. 会社から求められる仕事の成果を出している
5. 仕事の評価に直接影響する活動には関与している

※「あてはまる」～「あてはまらない」まで5件法

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. Journal of management, 17 (3), 601-617. で用いられているIRB (In-Role Behavior) 尺度のうち、逆転項目2つを除いた5項目を採用

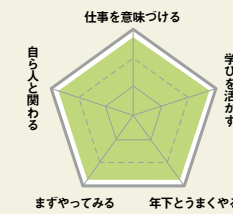
■躍進の定義

- 躍進層** ジョブ・パフォーマンス全5項目において「あてはまる」以上を回答した人
- 中間層** ジョブ・パフォーマンス全5項目のうち、1項目以上4項目以下に「あてはまる」以上を回答した人
- 非躍進層** ジョブ・パフォーマンス全5項目において、いずれも「あてはまる」以上を回答していない人

躍進行動から見たミドル・シニアの人材プロフィール

前ページで説明した「5つの行動特性」指標を用いてクラスター分析(非階層クラスタリング、k-means法)を行ったところ、ミドル・シニアを「ハイパフォーマータイプ」「バランスタイプ」「伸び悩みタイプ」「事なかれ・安住タイプ」「不活性タイプ」の5つにプロフィールすることができました。その中で、最もボリュームがあるのは「伸び悩みタイプ」です。このタイプは会社・職場の人間関係・上司に対する満足度が低いにも関わらず、転職意向も低いという特徴があり、大きな課題があるといえるでしょう。以下にタイプ別の特性を紹介します。

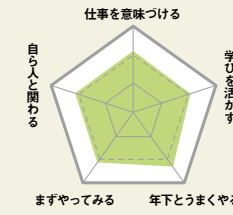
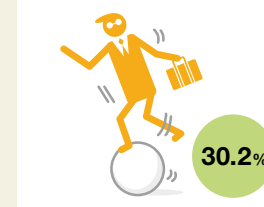
●ハイパフォーマータイプ



- 過去10年以内に何らかの研修を受けている人が多い
- 「社外の勉強会・交流会」などの躍進を促す過去経験が豊富
- 会社・職場の人間関係・上司に対しての満足度が非常に高い

多い属性	職位に比例し、役職が上がるほど割合が高くなる 「部下あり管理職」に多い 職種では「経営企画・事業企画」に多い
------	--

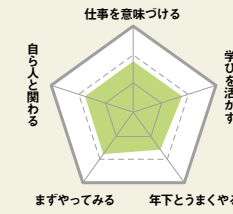
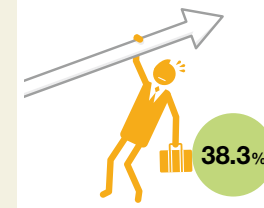
●バランスタイプ



- 組織内で「仕事の専門性を高める」、あるいは「やりがいを得る」という見通しを持っていて、キャリア意識を「昇進・昇格」から、「専門性・やりがい」へと転換できている
- 85%が「社外コミュニティ参加経験」があり、社外での活動も活発に行っている

多い属性	40代前半にやや多い 職種では営業・マーケティング・クリエイティブ職の人に多い
------	--

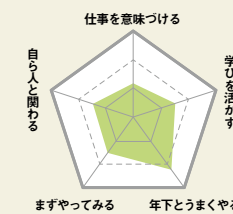
●伸び悩みタイプ



- 5つの行動特性の中で特に「年下とうまくやる」が不得意
- 「昇進・昇格」への期待を持ち、「専門性・やりがい」へのキャリアの意識転換が図れていない
- 会社・職場の人間関係・上司への満足度が低いにも関わらず、転職意向も低い

多い属性	50代前半でこのタイプが増加する 職種では研究・技術・製造職に多い傾向が見られる
------	---

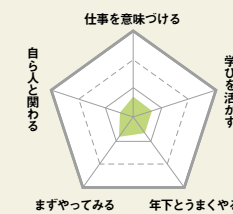
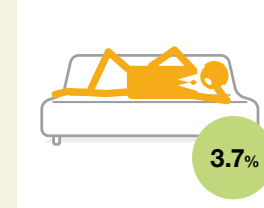
●事なかれ・安住タイプ



- 「年下とうまくやる」は平均を上回っている
- 約半数が「業務中に時間を持て余し気味」である
- 「昇進・昇格」へのこだわりはないが、「専門性・やりがい」への意識も乏しく、現状を変えようとする行動特徴が見られない「年下とうまくやる」は優れているので、社内では後輩から慕われる人も多いかも

多い属性	一般社員・従業員、主任・リーダークラスでこのタイプが多い 非管理職と共に、「部下なし管理職」にもやや多い傾向
------	---

●不活性タイプ



- 社外での活動や学習を全くしていない
- 8割が過去10年以内に研修を受けていない
- 会社に対する満足度が非常に低い

多い属性	非管理職層でこのタイプが多い 40代後半で若干増加
------	------------------------------

※P8で見た「躍進の定義」がジョブ・パフォーマンス尺度を基にした「仕事の成果」に注目したのに対し、上記は「5つの行動特性」からクラスタリングした人材プロフィールです。

ミドル・シニア躍進に向けて

1

マネジメント編

今回の調査では、上司の年齢が「年下」と答えた割合が「年上」と答えた割合を超えるのは53.5歳でした。つまり、50代前半以降の年代においては「年下上司にマネジメントされている」人が多いということです。マネジメント編では、ミドル・シニアのマネジメントの実態から、特にこれまであまり注目されることのなかった「年下上司によるマネジメント」に焦点を当て対策を考えていきます。実際に「年下上司」としてミドル・シニアをマネジメントされている4名の方にお集まりいただき、ミドル・シニアのマネジメントの課題やポイントなどについてお話しいただきました。

ミドル・シニア躍進に向けて

2

キャリア支援編

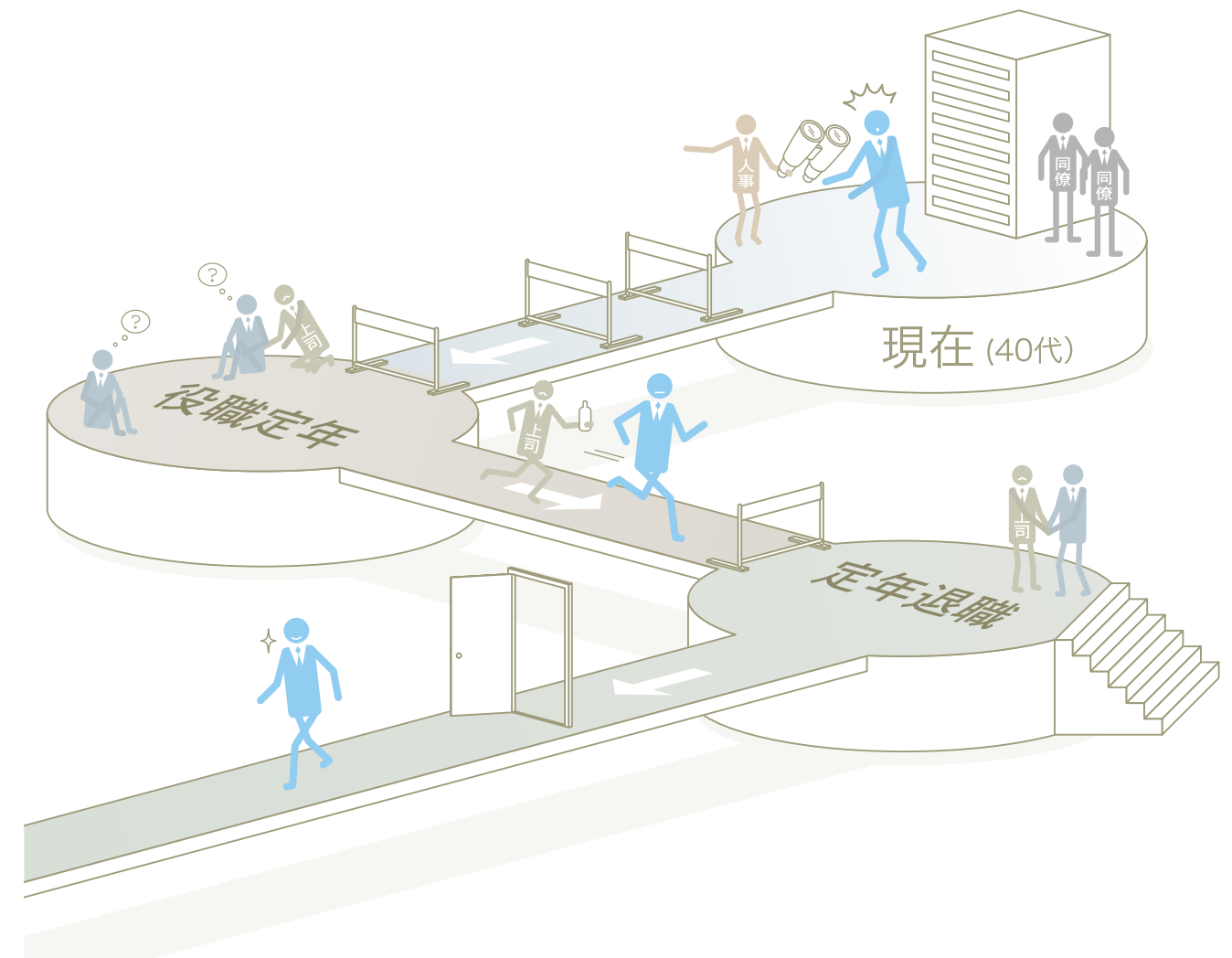
企業が行うキャリア支援はミドル・シニアにどのような影響を与えているのでしょうか。今回の調査では、「社内スタッフによるキャリアカウンセリング」が40代の躍進につながることに、「マネープラン研修」が50代の躍進にマイナスの影響があることなどが明らかになりました。これらの調査結果を踏まえ、実際にキャリア支援を積極的に行っている企業の取り組みを紹介します。ミドル・シニアにとどまらず、年齢に関係なく活躍できる組織づくりのために、全社員の自律した働き方を目指しているYKK株式会社に、そのポイントなどを伺いました。

ミドル・シニア躍進に向けて

3

役職定年制度・定年再雇用制度編

ミドル・シニアに関わる人事制度の中で、特に影響の大きい「役職定年制度」と「定年再雇用制度」。今回の調査からは、これらの制度により年収や部下の人数などの項目で大きな変化が起きているにも関わらず、仕事内容においては変化していないケースがあることなどが明らかになりました。例えば、「定年再雇用」されたミドル・シニアの56%は、年収が「定年再雇用」前の50%以下になっています。一方、「制度の前後で変化したこと」という項目の中で「仕事内容」と答えた割合は「役職定年」で約60%、「定年再雇用」においては約30%となっており、それ以外の人においては「仕事内容」に変化がないということがわかりました。このような実態に加えて、それらがミドル・シニアに与える影響についても詳しく見ていきます。



特集

ミドル・シニア躍進の鍵を握る3つの視点

企業ができる具体的支援策

ここまで、法政大学大学院石山教授にミドル・シニアの問題がこれからの日本社会にとっていかに重要であるかをお話しいただき、また、今回実施した定量調査の分析データからミドル・シニアの実態や躍進を促す行動特性について考えてきました。ここからはこれらの指摘を踏まえ、ミドル・シニアの躍進を促すための具体的な支援策について、以下の3つの視点から考えていきたいと思います。

ひとつは「上司のマネジメント」についてです。上司のどのようなマネジメントがミドル・シニアの躍進を促すのか。ミドル・シニアのマネジメントの実態を踏まえて考えていきます。2つ目は「企業によるキャリア支援」についてです。企業が行うキャリア支援はミドル・シニアの躍進にどのような影響を与えているのか。企業によるキャリア支援の実態を踏まえて考えていきます。3つ目はミドル・シニアに関わる「人事制度」についてです。特に影響の大きい「役職定年制度」と「定年再雇用制度」について、その影響の大きさと対策について考えていきます。

マネジメント編

ミドル・シニア躍進に向けて企業ができること

どのようなマネジメントが躍進行動を促すのか

日々、職場で関わる直属上司のマネジメントが、部下であるミドル・シニアの躍進行動に対して多大な影響を与えていることは想像に難くないでしょう。それでは、一体上司のどのようなマネジメントが部下であるミドル・シニアの躍進行動を促すのでしょうか。また、躍進行動を阻害してしまふマネジメントにはどのような特徴があるのでしょうか。ミドル・シニアを「40代」「50代」「60代」の3グループに分け、各年代のミドル・シニアの躍進行動に対して影響を与える上司のマネジメントを紐解いていきます。

「認めて・任せるマネジメント」への転換

まず、ミドル・シニアの躍進行動に影響する上司のマネジメントをまとめたのが図1です。興味深いことに、40代の部下の躍進行動を促す上司のマネジメントは、全27項目中、「仕事の仕方に対する尊重・裁量の付与」(質問文:上司は、私が自分のやり方で仕事を進めることを認めてくれる)という項目のみであることがわかりました。40代の場合、担当している仕事の特性や仕事に対する本人の意識など、上司以外の要因による影響が大きいことが想定され、上司の影響は極めて限定的であるとい

えるでしょう。
なお、この「認めて・任せる」マネジメントは40代だけでなく50代・60代にも共通してプラスの影響を与えており、ミドル・シニアを部下に持つ上司が意識すべき最も重要なマネジメントであるといえます。

50代の部下には定期的な会話の機会を

続いて、50代部下の躍進行動を促す上司のマネジメントは、「責任ある仕事の割り当て」「定期的な会話」「平等な関わり」「仕事の仕方に対する尊重・裁量の付与」という結果でした。つまり、責任のある仕事を与えて、やり方は本人に任せ、他のメンバーと同じように日々の定期的な会話の中で状況を確認するマネジメントが重要だということです。

一方、躍進行動を阻害するマネジメントとして、「好き嫌いによる評価」と「上司による社内調整」が挙げられました。ここで興味深いのは「上司による社内調整」です。新卒として

生え抜きのキャリアを歩んできた50代の場合、「社内調整」を強みとするケースが少なくありません。そうした「会社専門家」である部下を前にして、良かれと思って上司が社内調整に回るとは、「自分の強みが認められていない」という印象を部下に与えてしまう恐れがあるということですね。時には部下に依頼するなど、社内調整の仕方には工夫が必要だということが示唆されます。

図1 躍進行動につながるマネジメント

プラス に働くマネジメント		《40代・50代・60代共通》 仕事の仕方に対する 尊重・裁量の付与	
50代	60代	50代	60代
・定期的な会話をする	・上司から自己開示する	・上司が社内調整をしてしまう	・特別扱いをする
・平等に関わる	・仕事ぶりを観察する	・上司が好き嫌いによって評価する	・課題を明確に指摘する
・責任ある仕事を割り当てる			
マイナス に働くマネジメント			
50代	60代		
・上司が社内調整をしてしまう	・特別扱いをする		
・上司が好き嫌いによって評価する	・課題を明確に指摘する		

60代の部下にはまず自分の意見を伝えることが重要

最後に、60代部下の躍進行動を促す上司のマネジメントは、「上司の自己開示」「仕事ぶりの観察」「仕事の仕方に対する尊重・裁量の付与」であることがわかりました。一般にマネジメントの原則として「傾聴」の重要性が指摘されますが、今回の調査から60代の部下に対しては、まず上司自ら自分の考えや意見を発信することが重要であることがわかりました。特に上司との年齢差が開く60代部下の場合、年下上司が考えていることがわかりづらいと感じている人も少なくないでしょう。そこで、上司自ら意識的に意見を言葉にし、発信する習慣を持つとよいでしょう。

一方、60代部下の躍進行動を阻害するマネジメントは、「特別な配慮」と「課題に対する厳しい指摘」でした。年齢や立場に過剰に配慮したマネジメントはかえってネガティブな影響を与えてしまうという結果です。さらに、課題に対しては「受け止め方」を意識して、その伝え方を慎重に検

討した上でマネジメントを行う必要があります。

上司の年齢が年上から年下にシフトするのは53・5歳

さて、ここまでミドル・シニアの躍進に影響を与える上司のマネジメントについて見てきました。その結果、上司のマネジメントが影響を与えるのは、主に50歳以降の部下に対してであり、40代の部下に与える影響は僅少であることがわかりました。それでは、ここでいう「上司」とは一体どういう人たちなのでしょう。私たちの調査によれば、上司の年齢が部下より年上から年下にシフトするのは53・5歳でした(図2)。

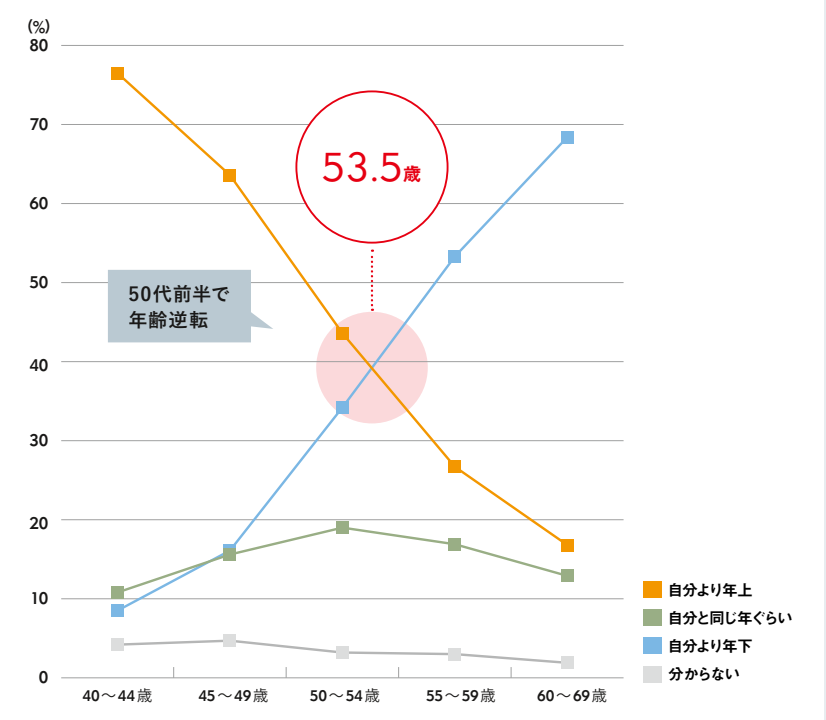
つまり、これまで見てきた調査結果のうち、50代、60代の部下を持つ上司の大半は、「年下上司」であるということです。

特に、年功序列の慣習が色濃く残る日本の大企業では、年上部下をマネジメントするケースはまだ例外的とされ、どのようなマネジメントが

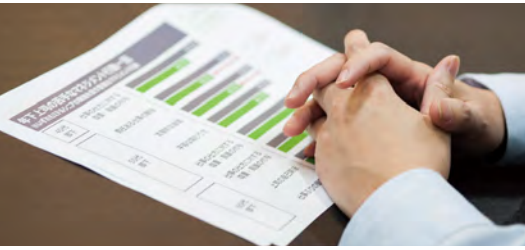
効果的なのか必ずしも明らかになっていないわけはありません。今回の調査結果から、年上部下と距離を置いて接したり、他メンバーと異なる関わり方をしたりと、遠慮からくる年下上司のマネジメントの特徴も明らかになりました。それでは、年下上司は具体的にどのような

ことを工夫していけばよいのでしょうか。今回の調査結果から明らかになった年下上司による年齢逆転マネジメントのポイントを踏まえて、次頁以降の覆面座談会では、より具体的なマネジメントの取り組みについて詳しく見ていくことにしましょう。

図2 直属の上司の年齢



※いずれも石山恒貴・パーソル総合研究所(2017)「ミドル・シニアの躍進実態調査」(n=2300)より



Aさん 私は現在、M&Aを行った会社へ役員として出向しています。社員の年齢層は高く、平均年齢はおよそ50歳で、60歳台でもバリバリ活躍している方がいるという職場です。人数は全体で約150人、そのうち100人は年上ですね。実はこの会社には、私の前職時代の直属の上司が働いていて、退職を申し入れた相手がいまの部下にいます。というちょっとやりづらい環境です。

Bさん 私はコンサルティングサービスを提供している会社の研究部門でマネージャーをしています。6人の部下は、年上の方が3人、年下は3人です。ただ私が修士卒のため、年下3名

田中 まずみなさんが日々マネジメントしている職場の状況について教えてください。

かつての上司が部下になるケースも

Cさん 私はマーケティング調査部門の責任者で、チームは全7名。年上が2人、同期が2人、年下は30代と20代が1人ずつと、世代的には万遍なくいます。会社のカルチャーは新卒一括採用した社員の多くが定年まで残るといいうケースが多く、私の代は約100人入社し、今でも8割以上の同期が在籍しています。ただし、キャリアの途中から年功序列は完全になくなり、力のある人は入社15年くらいで担当課長になります。30代後半から40歳にかけて年上部下がどんどん増える傾向にあります。

Dさん 私は1年前に現在の会社に転職しました。私は40代前半ですが、10数名いるチームのメンバーはほとんど40歳半ばから50歳手前です。ただしみなさん

のうち私より入社年次の浅い後輩というのは1人だけです。なので、部下6名中5名は私よりも年上か入社年次が上ということになります。社風的には実力主義なので、年齢と地位の逆転はよく起こります。

田中 みなさんがこれまで年上部下をマネジメントされる中で、「やってしまった…」という過去の痛い失敗経験はありますか？

Aさん 数えれば、キリがありません(笑)。例えば、先ほどお話しした、M&Aで元上司が部下

年上部下を「外す」チームは全体がギクシャクして失敗する

田中 なるほど。年上部下との1対1の関わり方は、本人だけ

Aさん はい。一方で、先輩を先輩として配慮し過ぎると、年下の部下にはえこひいきしているように映るんです。「あのマネージャー、年上部下には甘いよね」となって收拾がつかなくなってしまう。よい塩梅がわからず、いまでも悩むことがあります。

田中 良かれと思ってやった行動が裏目に出ってしまったというケースですね。

いろいろな会社のR&D部門から転職してきた人たちで、それぞれの専門分野を担当するという役割があるので、入社年次や年齢による上下関係はほとんどありません。メーカーなので始業時間などは一応決まっていますが、時間で働くよりそれぞれちゃんとアウトプットを出してください、オフィスも本社への通勤時間があったくないので都内に複数あるシェアリングオフィスを用意します、という働き方です。

になったときの話です。経営陣との顔合わせ会があった際、社長に「以前、私の上司だった○○さんで、こんな強みのある方です」と紹介したんです。私としては気を遣ったつもりだったのですが、「お前に俺の何がわかるんだ」と言われてしまいました。いま思えば、当時の私にはその方がこれまで歩んでこられたキャリアや気持ちに対して配慮が全くなかったのです。その元上司に対する気後れを今でも持っています。



覆面座談会

「年上部下」を持つ年下上司の本音

もはや「年上部下」は珍しい存在ではなくなったが、企業文化としての年功序列が根付いている日本の企業組織において、彼ら彼女らをマネジメントしている年下上司にはどのような困難があるのだろうか。今回はさまざまな業種から年上部下を持つマネージャー4名にお集まりいただき、年上部下と接するうえでの悩みや失敗談、ミドル・シニアにいきいきと働いていただくためのポイントについて語っていただいた。

ファシリテーター：田中聡(パーソル総合研究所 主任研究員)

ENTRY MEMBER



Aさん

大手サービス業の子会社執行役員。40代後半。M&Aを繰り返して成長した会社のため、かつて自分が在籍した企業が転職した現在の会社を買収されたというユニークな経歴を持つ。現在の職場は大半が年上だが、年上部下に配慮し過ぎると年下部下の反発を買う場合があり、バランスの取り方が難しいと語る。



Bさん

コンサルティングサービス会社の研究部門マネージャー。40代後半。実力主義の社風で年齢とポジションの逆転は日常茶飯事。中途入社してくる社員も多い。自立した社員が多く、かつ自分で考えて力をつけて欲しいとの考えからあまり部下の業務に介入しないマネジメントスタイルをとるが、そのため若手社員のケアが行き届かなかったとの反省も。



Cさん

大手メーカーのマーケティング調査部門責任者。40代後半。新卒一括採用した社員の多くが定年まで勤め上げる組織だが、昇進に年功序列は関係ない。年上・年下に関わりなく同じように接するのがポリシーだが、かつて上司だった年上部下と議論を行い、苦しい立場に追い込んでしまったと反省することも。



Dさん

ソフトウェア開発会社を経て1年前に日系大手メーカーのデータ分析部門へ。40代前半。チームのメンバーはそれぞれ高い専門性を持つプロフェッショナルで、部下とはいえやっている業務の詳細までわからないこともある。働き方もリモートワーク中心で、チーム全員が顔を合わせるのは忘年会くらいという。

キャリア支援編

ミドル・シニア躍進に向けて企業ができること

42・5歳で訪れる キャリアの 「ターニングポイント」

社員がキャリアを積みミドル・シニアに差し掛かるころ、働く意識に大きな変化が訪れます。

まず大きな転機となるのが、「出世」に対する意識の変化です。戦後から長く続く日本の雇用慣行のもとでは、「出世＝昇格」は大きな意味を持ちます。日本企業はこれまで、新卒一括採用により非熟練の新卒社員を大量採用し、終身雇用を前提にして、組織内の「出世」の可能性を広く、長く与え続けることで社員の意欲を引き出してきました。職務に縛られず、部の異動や転勤を伴いながら同

一企業内でキャリアのラダーを登っていくモデルです。

しかし、下記調査の通り、社員が組織の中で今後も「出世したい」と考える意識が、40代前半で大きく変化し(図1)、「出世したいと思わない」という回答割合が「出世したい」を抜く逆転が42・5歳のタイミングで起こっています。また、出世意欲の低下と並行するように、「自分のキャリアの終わり」を意識する社員が多数派になるのが45・5歳です(図2)。世代の影響を考慮する必要があるものの、40代前半から中盤にかけて、働く意識に大きな転換点があることが示唆されています。企業の視点でいうならば、組織内「出世」をインセンティブにした社員の意欲維持が難し

くなるのがこの時期ということですが。

「キャリア・カウンセリングの機会」が40代の躍進を促す

つまり、ミドル・シニアの躍進を考える際、社員のこの大きな「心の変化」に適切に対応することが、大きなポイントになりそうです。具体的には、この変化の時期に「キャリア」について見詰め直す機会を付与することです。研修とミドル・シニアの躍進行動の関係を分析してみると、40代では社内での「キャリア・カウンセリング」の機会を得ることで躍進行動に好影響がでていることが確認できました。一方、50代向け研修としてしばしば行われる「マネープラン研修」は、躍進行動を阻害してしまっている可能性が示唆されており、やはりキャリアの「終わり」を意識させるのではなく、意識の転換とともにさらなる躍進を促すことに特化した内容の支援が必要そうです(図3)。

不足している「キャリア支援」

では、現在、どのくらいの社員がキャリア支援を受けているのでしょうか。研修経験の状況を示した図4を見ると、リーダーシップ研修やマネジメント研修など、役職者に向けた定番の研修経験は20%を超えており、積極的に実施されていることが伺えます。また、ビジネススキルの取得という実務に直結するような研修経験も17・4%と、役職者向け研修に次いで多いことがわかります。

また、先ほど図3で40代の躍進行動に好影響を与えると確認できた「キャリアカウンセリング研修」については、わずか6・7%と極めて少数であることが見て取れます。

役職者に偏った ミドル・シニアへの支援実態

ここにも、先程ふれた日本企業の雇用慣行が背景にあります。未経験・非

図1 出世に対する「意欲」の変化

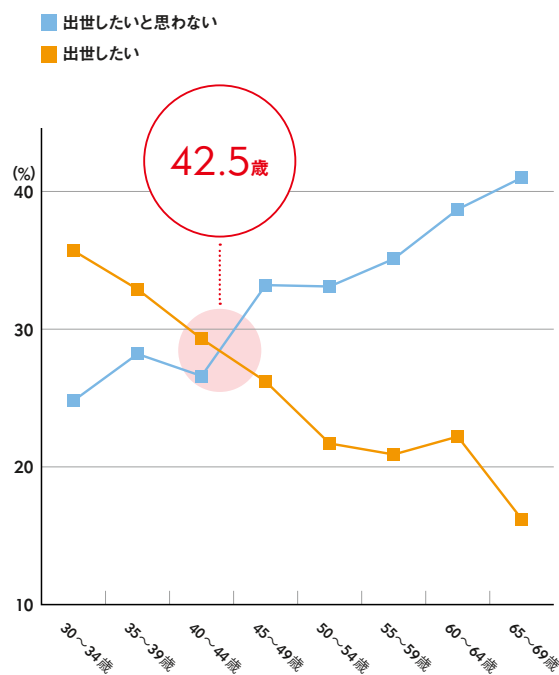


図2 キャリアに対する「意識」の変化

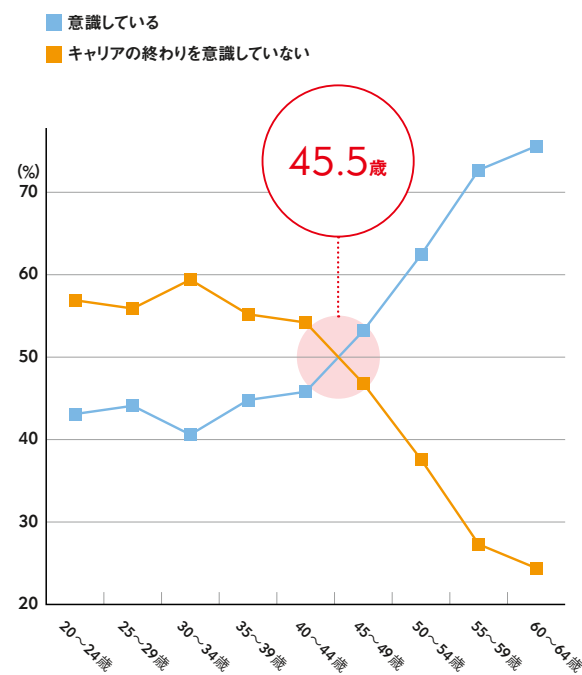


図3 躍進行動につながるキャリア支援

プラスに働くキャリア支援	
40代	50代
・社内スタッフによる キャリアカウンセリング	・マネジメントスキル研修
マイナスに働くキャリア支援	
40代	50代
・過去10年間、研修受講経験なし	・マネープラン研修

図4 過去10年以内に受講した主な研修内容

リーダーシップスキルの開発	22.2%
マネジメントスキルの習得	20.9%
ビジネススキルの習得	17.4%
マネープランの設計	9.9%
キャリアカウンセリング	6.7%
過去のキャリアの棚卸	6.5%

※石山恒貴・パーソル総合研究所(2017)「ミドル・シニアの躍進実態調査」(n=2300)より

パーソル総合研究所「1万人成長実態調査2017」(n=3879)より

自律した働き方を目指し 全社員を対象としたキャリア支援で 働き方変革への挑戦を続ける



YKK株式会社

人事部 人事企画グループ長
片野 桂氏

2013年度から段階的な定年延長を開始しているYKKグループ。年齢に関わりなく活躍できる組織づくりを行っていく上での鍵は、ミドル・シニア、延いては全社員のキャリア自律であるとし、グループの経営理念を原点においた働き方変革への挑戦は2012年度から展開している。

プロジェクト開始以来、社員のキャリア自律を目指した取り組みを複合的に行ってきた結果、キャリアを見据えて自己研鑽を積む社員は5割以上。取り組みの結果も着実に上ってきている。目指すは、公正な人事制度運用のもと社員全員が自律した「森林集団」の実現だ。

ミドル・シニアを含む 全社員を対象とした キャリア支援を実施

「2012年度から「働き方、変革への挑戦、プロジェクト」に取り組んでおられます。まずその背景と内容についてお聞きしたいと思います。」

「当社の働き方変革への挑戦が始まったのは、2000年度に役割を軸にした成果・実力主義の人事制度に舵を切ったところを土台として、少子高齢化による労働人口減少、公的年金の支給開始年齢引き上げといった社会の変化の中で、YKKグループとしてさらなる制度改革を追求した結果、「働き方、変革への挑戦、プロジェクト」が2012年度からスタートしました。」

「プロジェクトは当社の経営理念において大切にしている「公正」「フェアネス」を価値基準とした人事制度運用改革と社員意識改革が軸になっています。前者は年齢・性別・学歴・国籍等に関わらない人事制度、役割による評価・処遇の実現。後者は、会社の提示する働き方活用による自律型人生設計の奨励といったことを施策として、ミドル・シニアを含む社員に対してキャリア自律支援を行っています。」

「当社には組織を構成する社員を木に見立てた「森林集団」という創業者の考え方がベースにあります。木には大きな木もあれば小さな木も、細い木、太い木もあります。個々がそれぞれの持ち味を最大限に活かすことで、組織として一緒に大きく強く育つという考えですが、社内全世代が自律し、そこに会社が公正な人事制度運用をかけ合わせることで、適材適所のもとでの人材活性化を図りたいと考えています。」

「プロジェクトでは段階的にさまざまなことに取り組まれていますね。」

「初年度となる2012年度に50歳の管理職、一般社員全員を対象としたキャリア研修から始め、2013年度には定年延長を開始しました。2015年度には社員が自分の意志でキャリアの見直しを柔軟に図ることができるコース制度も導入しました。2017年度には社員のキャリア支援をサポートする役割である上司のマネジメント機能強化も図っています。大きな制度改革を行って7年目に入りますが、制度をどう運用していくかという運用改革と、社員の意識改革こそが難しく、時間がかかります。社員意識調査やさまざまな定点観測で流れを確認しながら進めている状況であり、人事管理

をどれだけ公正で愚直に実践・実行できるかにかかっています。社員が自律することで目指す働き方を描くのはもちろんですが、それを公正に評価するからこそ、社員一人ひとりがベストを尽くせるのだと思います。」

自律したキャリア形成を促す 30歳からのキャリア研修

「プロジェクト初年度から始まったキャリア研修は、現在は30歳、40歳、50歳、58歳と幅広く行われています。」

「自律的な人生設計や仕事設計をドラッグさせる上で、研修はとても大事な機会です。当社は1年輪あたりの人数が400人ほどになりますが、大きな特徴は機会均等、公正の原則に基づき管理職・一般社員を問わず、対象年齢の全員に研修機会を提供していることです。スタート時は定年延長を見据えるミドル・シニアである40歳と50歳に対して行いましたが、2013年度から58歳、現在は30歳にも拡充しました。実施タイミングとしては、ライフステージより節目の年齢に設定しています。最高年次の研修を60歳ではなく58歳にしたのは、事前調査で60歳をリタイアの大きな節目と考える人が

多かったからです。その一歩手前で今後65歳まで働くのか、60歳で辞めるのか、それとも選択定年を行うのか、ゴールラインを主体的に考える機会を設ける意味があります。」

「研修プログラムは、キャリアの状況が異なる管理職と一般社員を分けて設計するとともに、導入展開については全年齢を一気に行うのではなく、40歳、50歳の管理職からスタートしています。これは組織に大きな影響力を与える管理職のマイノリティがまず必要と考えたからでもあります。」

「役割を軸にした成果・実力主義の人事制度改革によって、たとえ部課長になったからといって、ずっとその処遇が保証される訳ではなく、役割変更に応じて昇格・降格もあり得る状況になりました。その人が100求められて100達成する力があっても、他に150、200できる人材がいれば年齢その他属性に関わらず組織はその人を登用するのが合理的。そうした意識改革がスタートでした。」

「キャリア研修で外的キャリアはずっと右肩上がりではないことを自覚させつつ、自分のキャリアに将来起きる不都合な現実について考える機会も持たせているわけです。」

公正な評価と 適切なフィードバックを 実現するために

「すべての部課長が降格するような大きなキャリアの変化はありませんが、制度運用の下方硬直性を改革すると自然にその傾向は強まります。また、会社が向かう方向と本人のキャリアの希望が同じであれば幸せなキャリア形成につながるでしょうが、アンマッチであれば違うキャリアステージを選択する方が幸せということもあります。当初は社員がど

う反応するか気がかりではありませんでしたが、将来どう仕事と向き合っていくかを考える機会として、研修を有意義な時間だと捉える方が大多数です。

——ポジション管理、運用管理、評価の相対分布管理、管理職の意識変革やスキルアップもかなり時間をかけて行っていると同っています。

寛大化、中心化を起こしていた評価を是正するために、2013年度から2014年度に評価運用改革に取り組みはじめました。特に厳しい評価をつけることにに対する抵抗感、本人へのフィードバックというのは、なかなかできていませんでした。このため管理職に対しては役割に基づく適切な目標設定、評価の目線合わせ、面談でのネガティブフィードバックのロールプレイといった研修を管理職全員に複数回行いました。いまは管理職に求められる能力・スキルの多面観察、360度評価を行いながらマインド醸成、スキル開発をどう行っていくかを考えています。

社員全員が自律的にキャリアを捉える状態を目指して

——社員全員に対して、これほどの頻度

でキャリア研修を行っている企業はあまりないと思います。これからの課題はどのようなものでしょうか？

研修の結果、キャリア自律意識の高い方々がそれなりに生まれてはいますが、製造現場まで含めるとまだまだです。現場を支える人材は会社の競争力の源泉であり、彼らも会社を牽引するリーダー層同様に自律意識を持って欲しいのですが、「研修をやる時間があるなら現場の仕事を」という声があるのも現実です。全員自律に向けたKPIとして見ている「目標を持つて中長期的キャリアのための自己研鑽を行っている方」は、今のところ6割弱という結果です。50%を越えたのは大きな変化ですが、これを100%にしなければいけません。自分が目指す働き方を描けないとギャップ認識もできないし、ドライブがかかりませんから。だから我々は信念を持ってこのプロジェクトを進め、制度に基づいた厳格な役割管理、評価管理を継続的にやっていく必要があります。会社の人事管理としては永遠のテーマでしょう。

ミドル・シニアの躍進で考えると、働き方、仕事の仕方、求められる知識スキルは日進月歩で変わっています。それに対応する教育メニュー、プログラム導入が大きな課題になります。キャリアチェンジして社内流動性を高めていくために

代の活躍は少子高齢化が更に進展する2030年頃になれば当たり前になるものだと考えています。一般的な60歳になって大きな役割転換を突然強いても無理があり、役割変更は公正に個別に行うべきです。制度改革自体はすぐにできませんが、運用改革と社員の意識改革は一足飛びにはできません。5年、10年のスパンで考えてやっていくべきことだと思います。当社が2000年度に成果・実力

主義へ舵切りを行ったときは役割管理や評価管理もそこまで厳格ではありませんでした。会社の制度改革や運用改革にゴールはなく、我々としてもまだ目指す姿が100%定着しているとはいえません。世の中では働き方改革といわれますが、当社がここまで行ってきたのは、働き方変革ではなく、変革への挑戦であり、そこに込められた意味は深く、重いもので

す。社員が仕事人生をリタイアしない限り、一人ひとりの『働き方変革への挑戦プロジェクト』は続きます。そもそも究極的なことをいえば働き方変革への挑戦自体を壊さなければならぬ。会社が主導しなくても当たり前のように本人と組織長によって、それぞれの持ち味を活かす形で全人材の活性化が取り組まれている、それこそが目指す姿だと考えています。

す。社員が仕事人生をリタイアしない限り、一人ひとりの『働き方変革への挑戦プロジェクト』は続きます。そもそも究極的なことをいえば働き方変革への挑戦自体を壊さなければならぬ。会社が主導しなくても当たり前のように本人と組織長によって、それぞれの持ち味を活かす形で全人材の活性化が取り組まれている、それこそが目指す姿だと考えています。

YKKグループ『働き方“変革への挑戦”プロジェクト』

	自律	公正
2009～2012年度 (第3次中期経営計画)	<p>■ フレックスタイム制度導入</p> <p>通常1日単位で決められている労働時間を、1ヵ月単位とすることで、1日ごとの労働時間は個人に委ねるという制度。月の中の業務の繁閑に応じてメリハリのある働き方をすることができる。</p> <p>■ キャリア研修開始</p> <p>これまでのキャリアを振り返り、今後のキャリアを考えていくことのできる研修。30歳・40歳・50歳・58歳という節目の年齢ごとに開催される。同じ年齢の受講者が集まるため、受講者から得られることも多い。</p>	<p>■ 管理職の給料制度見直し</p> <p>一部の管理職に支給されていた、属人的手当(扶養手当・勤務地手当)を段階的に廃止することで、より役割に基づく給料制度へと近づけた。</p>
2013～2016年度 (第4次中期経営計画)	<p>60歳を超えても、継続して社員として働けるようになった。選択定年制度を利用すれば、個人のライフプランに合わせて定年退職の時期を選択することができる。</p> <p>● 定年延長開始</p> <p>再雇用制度による年齢を基準とした処遇の引き下げを段階的に廃止する。</p> <p>■ 能力要件書・キャリアパス開示</p> <p>会社が目指すべき人材像と役割に対する必要要件を明確化することで、個人が取り組むべき課題が明確に。課題をクリアしていくことで、次のステップを目指すことができる。</p> <p>■ 確定拠出年金導入</p> <p>個人の拠出で年金を積み立てられるようになり、老後の資産を個人で管理・運用できるようになった。</p> <p>■ 通信教育の充実</p> <p>通信教育は、多様な講座が用意されており、必要な知識・能力の修得、資格への挑戦に動くことができる。</p> <p>■ キャリアリターン制度導入</p> <p>育児や介護を理由にやむを得ず退職する場合、同制度に登録しておくことでYKKグループへの再入社をすることができる。</p> <p>■ 在宅勤務制度導入</p> <p>特別な事情のある社員に、自宅で業務をおこなうことを認める制度。災害・緊急時に事業活動を継続する場合にも利用される。</p> <p>■ 時間単位年休導入</p> <p>年次有給休暇を時間単位で取得できるようになった。</p> <p>■ 健康教室・産業医面談開始</p> <p>主体的な健康づくりをおこなうための情報を得ることができる。50歳・59歳の節目年齢を対象として実施される。</p> <p>■ 有給休暇取得率取得目標方針</p> <p>従業員の権利である年次有給休暇取得を奨励することで、取得しやすい社風を目指す。</p> <p>■ 裁量労働制導入</p> <p>技術職掌などの専門業務を担当する一般社員に対して、会社の求める成果を出すことを条件に、業務の遂行方法や労働時間の裁量が与えられる制度。</p> <p>■ 働き方気付き調査開始</p> <p>50代のベテラン社員を対象とした、将来的な働き方の課題を、他者の視点を踏まえて明確にするための取り組み。</p>	<p>■ 役割記述書公開</p> <p>部長やグループ長といった組織長の役割記述書をオープンにすることで、YKKグループを構成する主要な役割に従業員が知ることができる。また、グループ全体における個々人の役割の位置づけを確認できる。</p> <p>■ 評価者訓練刷新</p> <p>上司が部下に対し適切な評価ができるよう、これまでの評価者訓練を刷新。また、評価を通じた部下育成、コミュニケーションの充実を目指す。</p> <p>■ 公正な評価制度運用の強化</p> <p>役割に基づく成果・実力主義を推進するために、各人の評価のメリハリを高め、成果や役割行動がより適切に反映されるようにした。</p> <p>■ 役割管理の厳格化</p> <p>各人が担う役割が適切かどうかを確認し、必要に応じて変更・見直しを実施することで役割と処遇の一致を図る。</p> <p>■ 賞与制度改革</p> <p>YKKグループの収益レベルが一段高い水準に上がった結果、社員へのより適切な利益配分を目指したルールへと改定した。</p> <p>■ 退職一時金の受給権強化</p> <p>退職一時金を企業年金に移行・管理することで、個人の資産として保全されるようになった。</p>
2017年度以降	<p>■ マネジメント機能強化</p> <p>職場における上司のマネジメント機能を強化し、部下である社員の自律的な働き方や将来のキャリア形成の更なる支援を図る。</p> <p>■ セカンドライフサポートシステムのさらなる拡充</p> <p>セカンドライフサポートシステムの対象となる年齢の拡大、特別加算金の増額をすることで、YKKグループ外での第2の人生を歩む社員を力強くサポートする。</p> <p>■ 柔軟な働き方支援制度のさらなる充実</p> <p>フレックスタイム、在宅勤務、モバイルワーク等の社員が柔軟に働くことができる制度をさらに利用しやすく、実効性のあるものにする。</p>	<p>■ 会社起点のコース転換実施</p> <p>「会社の期待」や役割に応じ、会社の意向・要請によるコース転換を実施する。</p> <p>■ 「気づき」による変化の促進</p> <p>■ 仕事選択や成長のサポート</p> <p>■ 柔軟な働き方の推進</p> <p>■ ワークライフバランスの推進</p> <p>■ 第2の人生に対する支援</p> <p>■ 役割の適正化</p> <p>■ 公正(厳格)な評価運用</p> <p>■ 公正な処遇</p>

会社が社員に期待する役割を5つのコースとして設定。社員はコース転換により、キャリアを主体的かつ柔軟に歩むことができる。

● コース制度導入

一人ひとりに対する会社期待を明確にし、育成・配置に活かすことができる。

YKK株式会社

片野 桂 氏

人事部
人事企画グループ長

かたの・けい / 人事制度改革の先頭に立ってYKK精神と経営理念に基づいた働き方変革を推進してきた。制度改革によって発生した複雑な人事の運用管理の難しさに直面することもあるが、公正・自律を求め続けていく会社の姿勢は変わらないという強い信念のもと、改革に取り組んでいる。

も、知識やスキル面を支えるプログラムの充実が重要な要素です。2018年度からはそこに踏み込んでいくことになるでしょう。

——2017年度からはマネジメント機能強化も実施していますね。

キャリア研修というのはある年齢で発生する一過性のイベントで、常にコミュニケーションを取っているのは職場の上長です。仕事設計について本人への支援・動機づけを行うのは人事のやることだという感覚もありましたが、限界があることは否めません。やはり社員のキャリア

支援・動機づけの鍵になるのがマネジメント、組織長であり、彼らが本人の自律的な働き方や将来のキャリア形成にどれだけ寄り添えるかだと思います。ですから、マネジメントの機能強化によるコミュニケーションの充実は一層求められます。

——YKK精神や経営理念、そしてこうした取り組みがあつてか、YKKでは仕事の意味づけができてきているミドル・シニアが活躍しているという調査結果も出ていますね。

現在行っている取り組みは先進的なように聞こえるかもしれませんが、全年



役職定年制度・定年再雇用制度編

ミドル・シニア躍進に向けて企業ができること

役職定年制度

「役職定年制度」「定年再雇用制度」について

高止まりする人件費を抑制すること、若手に成長を促す挑戦的な職務機会を提供することなどを主な目的とし、大企業をはじめとする日本企業の多くが、一定の要件（部署・役職・年齢など）を満たした社員を対象に、一律で役職を退任させる役職定年制度を導入・運用しています。私たちの調査によれば、役職定年制度の対象年齢のピークは55歳であることがわかっています。

さらに、「役職定年制度」と並んで、ミドル・シニアの働き方に大きな影響を与える人事制度が「定

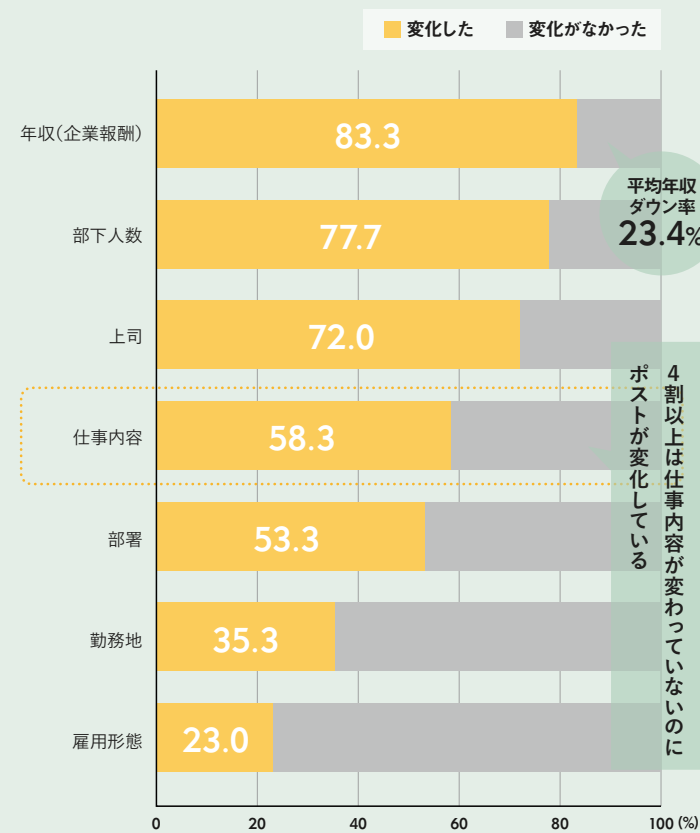
年再雇用制度」です。高年齢者雇用安定法の改正により、継続就業を希望する全ての社員に対して定年後、65歳までの就労機会を提供することが義務付けられました。

こうしたミドル・シニアの働き方に影響する「役職定年制度」「定年再雇用制度」について、これまで企業の視点から制度導入や運用の実態を明らかにした調査は多数ありますが、働く個人の意識や行動がどのように変化しているか、という個人の視点に着目した調査はほとんど例が見られませんでした。そこで「役職定年制度」「定年再雇用制度」がミドル・シニアの躍進行動に与える影響について見ていきたいと思います。

役職定年前後の変化

4割以上は仕事内容に変化なし

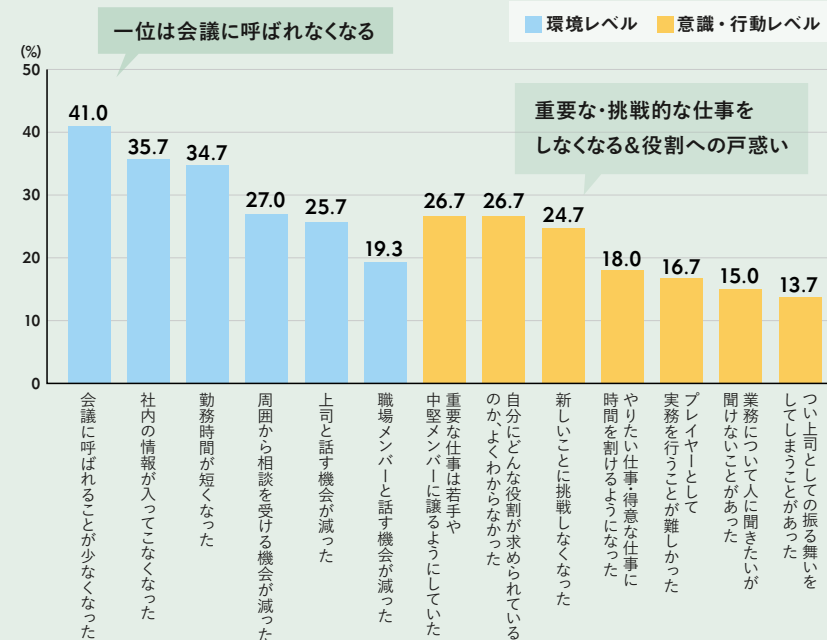
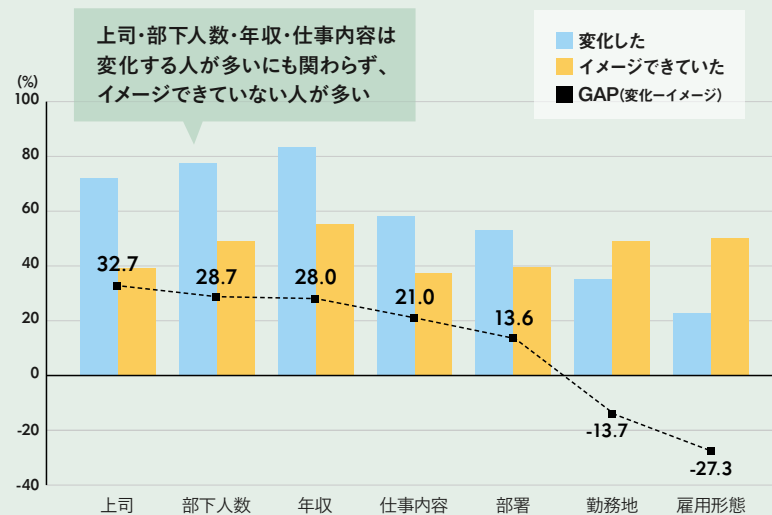
そもそも役職定年制度によって一体、何が変化するのでしょうか。調査の結果によれば、「年収」「部下人数」「上司」については7割を超える人が「変化した」と回答しているのに対して、「仕事内容」が変化すると回答した人は全体の6割弱という結果でした。つまり、4割以上は役職定年に伴ってポストは変化している一方、仕事内容は変化していないというのが実態です。役職ごとに明確な職務記述書が存在せず、仕事内容が役職ではなく個人に紐づいているという日本型雇用慣行の特徴が反映された結果といえるでしょう。



役職定年後の見通し

「変化を事前にイメージできていた」層は約4割

それでは、働く個人はどの程度、役職定年後の変化を前もってイメージできていたのでしょうか。先に見た「役職定年によって変化する割合」に対して、「事前にイメージできていた割合」を比較してみると、「上司」「部下人数」「年収」は、約7割が変化するにも関わらず、事前にイメージできているのは4~5割程度にとどまっており、その差は約30ポイントもあることが分かりました。また、前もってイメージすることが最も難しいのは「仕事内容」という結果でした。



役職定年による働き方の変化

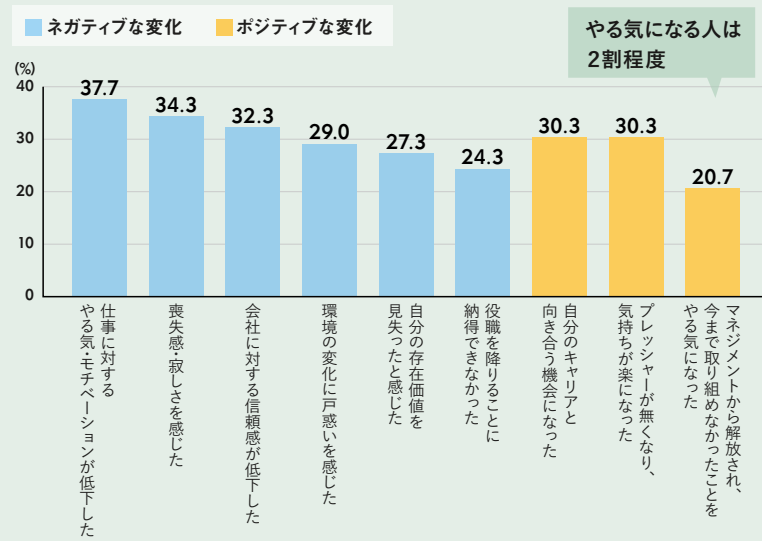
重要な仕事・新しい役割にチャレンジしなくなる傾向

役職定年は、個人の働く環境や行動面にどのような変化をもたらすのでしょうか。まず、環境レベルでの変化では、「会議に呼ばれることが少なくなった(41.0%)」「社内の情報が入ってこなくなった(35.7%)」など、コミュニケーションに関する項目が上位を占める結果となりました。また、意識・行動レベルの変化では、「重要な仕事は若手や中堅メンバーに譲るようにしていた(26.7%)」「自分にどんな役割が求められているのか、よくわからなかった(26.7%)」「新しいことに挑戦しなくなった(24.7%)」が上位を占めており、重要かつ新しい仕事に対して積極的に取り組まなくなるといった行動面での変化が伺える結果となりました。

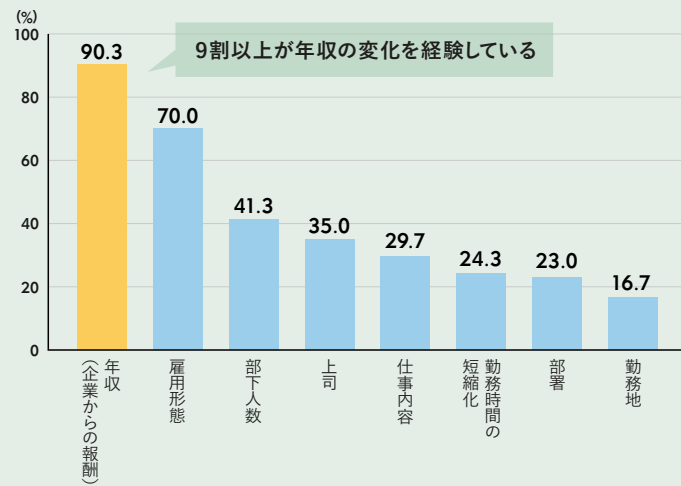
役職定年による気持ちの変化

4割弱がモチベーションダウン

続いて心理的な変化では、役職定年によってネガティブな変化を経験する人の割合が多いことがわかりました。具体的には、「仕事に対するやる気・モチベーションが低下した(37.7%)」「喪失感・寂しさを感じた(34.3%)」「会社に対する信頼感が低下した(32.3%)」が上位を占め、役職定年がいかにミドル・シニアの意欲を減退させているかが浮き彫りになる結果となりました。「同期でトップ出世を果たしてきたのに、なぜ役職をはく奪されるのか。疑問と喪失感で夜も眠れない日が続いた」(58歳・男性・卸小売業)といったコメントからも、年齢による一律の役職定年という制度運用の難しさが見て取れます。



※P28~32: いずれも石山恒貴・パーソル総合研究所(2017)「ミドル・シニアの躍進実態調査」(n=2300)より



定年再雇用制度

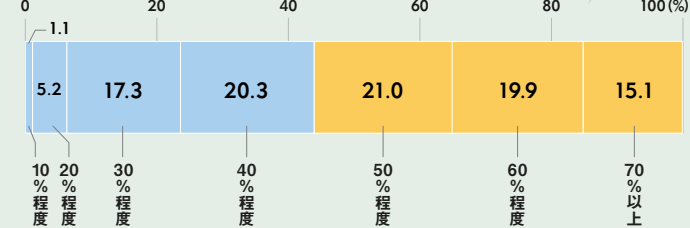
定年再雇用後の変化

半数以上が「年収5割以上減」「仕事内容」が変化したのは3割弱

まず、定年再雇用の前後で働く個人にはどのような変化が生じるのでしょうか。私たちの調査によると、9割を超える人が年収の変化を経験していることがわかりました。年収の変化を詳しく見ていったところ、定年再雇用への切り替え直前と比べて、年収ダウン率は平均47.5%で、「5割以上減少した」と回答した人が全体の半数を超える56%であることがわかっています。ここで興味深いのは、「仕事内容」の変化を経験した人は全体の3割弱にとどまるという結果です。以上より、日本企業の定年再雇用の傾向として、「担当業務は変わらないにも関わらず、給与が大幅にダウンする」という特徴が浮き彫りになりました。

定年再雇用後の年収ダウン率

※平均年収 DOWN 率 47.5%

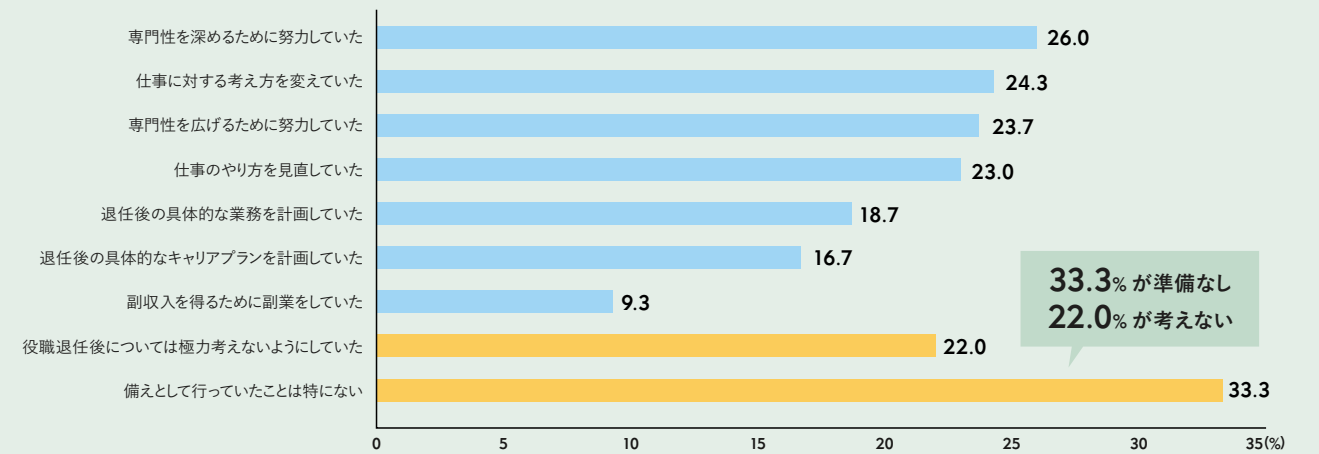


役職定年後に備えた事前準備

「役職定年後については、極力考えないようにしていた」層が2割以上

それでは、役職定年を控えたミドル・シニアは、一体どのような準備を行っていたのでしょうか。最も多かった回答が、「備えとして行っていたことは特にない」という項目で、全体の3割が事前準備をしていないという実態が明らかになりました。先の調査結果とあわせて考えると、仕事内容がイメージできない以上、準備のしよう

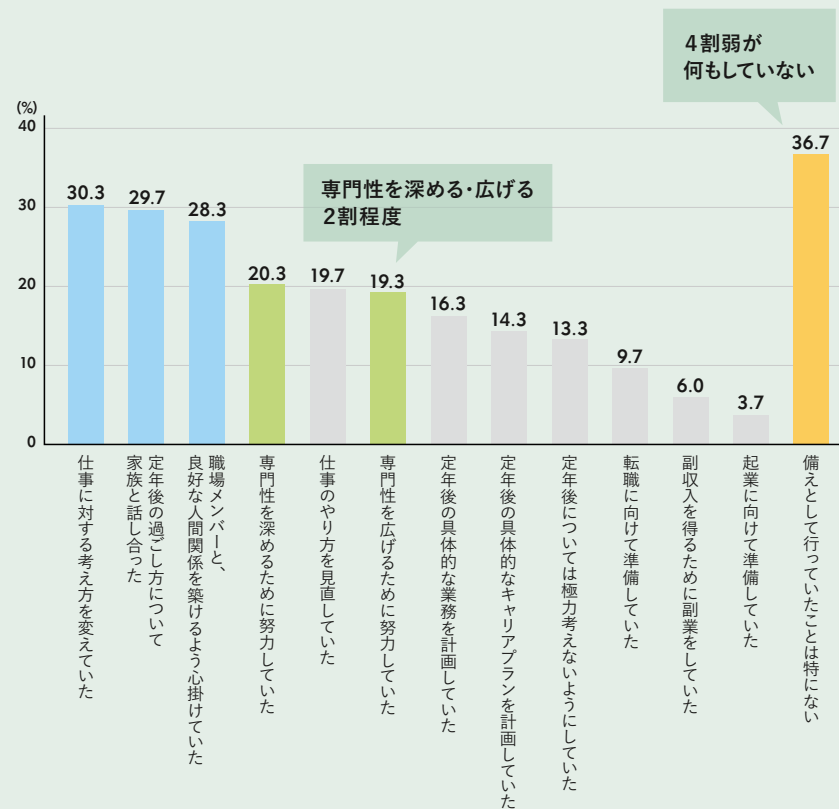
がないとも捉えられますが、「役職退任後については極力考えないようにしていた」と回答した割合が2割以上いることから、迫り来る「役職退任後の自分」を意識的に遠ざけていた、という心理的な抵抗も見受けられる結果といえるでしょう。



定年再雇用後のための事前準備

「事前準備していない」層は4割弱

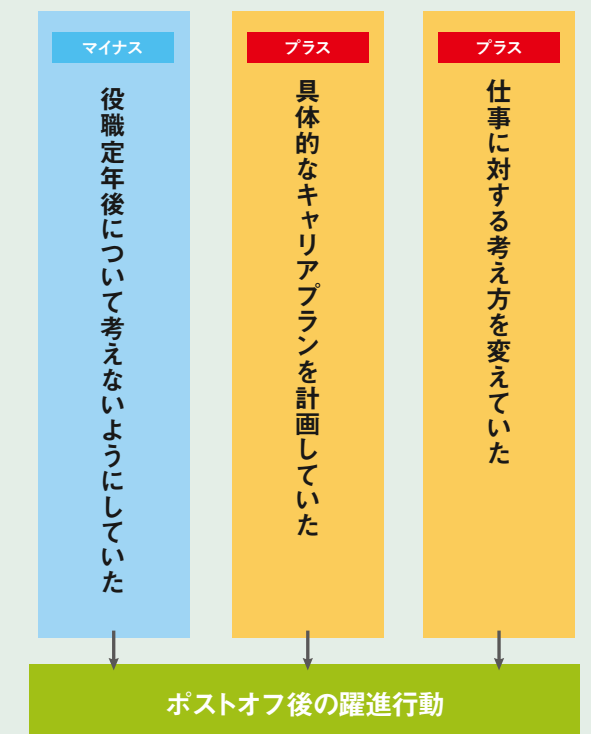
それでは、定年再雇用後のキャリアについて、どこまで事前にイメージし、準備していたのでしょうか。調査の結果、「事前準備はしていない」という回答が最も多く、その割合は全体の4割弱であることがわかりました。事前準備をしていた内容として上位に並ぶのは、「仕事に対する考え方の変化」「家族との話し合い」「職場メンバーとの良好な人間関係の構築」など、意識面や人間関係に関することが中心である一方、専門性を伸ばす努力をしていた層は全体の2割程度という結果となりました。



役職定年前の事前準備による影響

役職定年後の躍進を握るカギは「事前の準備」にあり

これまでの結果から、役職定年は個人の働き方に対して多大な影響を与えていることがわかりました。ポジティブな心理的变化を経験する人以上に、ネガティブな心理的变化を経験する人が多いという結果はこれまでご覧いただいた通りです。それでは、こうした役職定年後の変化に対して講じる打ち手はないのでしょうか。役職定年後の心理的变化に対して事前準備がどの程度影響しているのかを分析したところ、興味深い結果が明らかになりました。まず、「仕事に対する考え方を変えていた」という事前準備は、役職定年直後のポジティブな心理的变化を促していることがわかりました。一方、「役職定年後について考えないようにしていた」という人は役職定年直後にネガティブな心理的变化を経験していることがわかりました。さらに、具体的なキャリアプランを計画することもネガティブな心理的变化を阻止する上で重要な備えであることが確認されました。以上の結果から、役職定年を成功させるポイントは、いかに役職定年前に具体的なキャリアプランについて考え、仕事への考え方を換えられる機会を提供できるかが鍵といえるでしょう。



※P28～32：いずれも石山恒貴・パーソル総合研究所(2017)「ミドル・シニアの躍進実態調査」(n=2300)より

年下上司による年齢逆転マネジメント力強化の支援

年下上司のマネジメントを受けることが多くなる50代以降になると、上司によるマネジメントが躍進行動に与える影響は少なくないことがわかっています。しかし、これまでお伝えしてきたように、「裁量の付与」「定期的な会話の機会」「自己開示」など躍進を促す重要なマネジメントに対して、年下上司が苦手意識を持つ傾向が顕著に見られます。つまり、「年下上司による年齢逆転マネジメント力をいかに強化できるか」が、ミドル・シニアの躍進を支援する企業において重要な人事テーマとなることでしょう。

年齢逆転マネジメント力を強化する上でのポイントは、やや逆説的な表現になりますが、いかに「年齢逆転を意識しないか」です。調査の結果からも、年下上司による年齢への配慮や特別扱いは裏目に出やすいことがわ

かっています。年上部下がこれまでの豊富なキャリアの中で培ってきた強みや個性にフォーカスした目標設定と裁量権の付与を行い、近い距離で定期的に仕事ぶりを観察しつつ、時には耳の痛いフィードバックをも辞さない。こうしたマネジメントの基本を相手の年齢に関係なく、いかに年上部下に対しても行えるかが年齢逆転マネジメントの要諦といえるでしょう。

ただし、特に年功序列が根付いた日本企業のような組織では、こうした理屈を理解したからといって、すぐに実践できるほど容易なものではありません。上司個人の努力に委ねるのではなく、企業としても関係性の構築をベースとした年齢逆転マネジメントの実践をトレーニングする機会を提供することが求められています。

リアリスティック・キャリア・プレビュー (現実的キャリア予告)の支援

調査の結果から、40代前半から中盤にかけて、「出世」に対する意識や「キャリアの終わり」に対する意識に大きな転換点があることがわかっています。また、こうした働く意識の変化に符合するかのようにより、40代におけるキャリア・カウンセリング受講機会が躍進を促す重要な支援であることが明らかになりました。

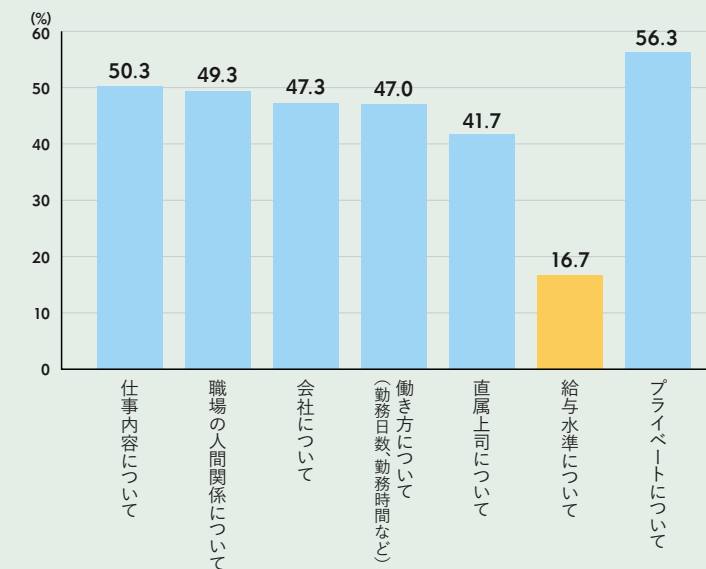
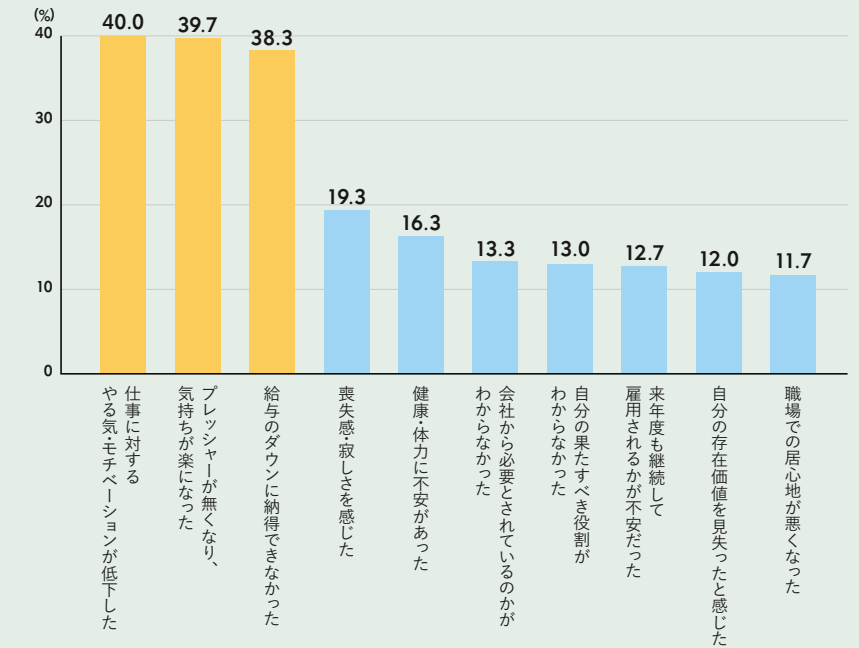
さらに、役職定年制度編でもご覧いただいたように、50代に訪れる役職定年という大きなキャリア・トランジションを乗り越え、その後も躍進し続けるためには、役職定年を経験する前段階でのキャリア設計や学び直しなど「事前準備」が重要な鍵を握ることがわかっています。

これらのデータが示唆することは、40代前半、さらにはYKK社のように30代から、自らのキャリアについて深く見つめ直し、将来の歩み方を見通す機会を提供することが必要だということです。そこでは、キャリアの棚卸や強みの発見など通り一遍のキャリア研修ではなく、将来直面する可能性のある『不都合さも内包した現実』に目を向け、「働き方」とその「意味」を考えるきっかけを提供する必要があります。自分のキャリアに生じうる事象をリアルに考えるためにシナリオ・プランニングの要素を取り入れながら、広い視野で働き方を考える機会を提供することが求められています。

定年再雇用後の気持ちの変化

約4割が給与ダウンに納得できずモチベーションダウン

定年再雇用を経験した人にはどのような心理的变化が訪れるのでしょうか。興味深いことに、「仕事に対するやる気・モチベーションが低下した」というネガティブな意見と、「プレッシャーがなくなり、気持ちが楽になった」というポジティブな意見が、ともに約4割とほぼ同程度であることがわかりました。一方、「給与のダウンに納得できなかった」という回答も同様に約4割います。これは、先に見たように「仕事内容が変化していないにも関わらず、年収が大幅に減少する」という定年再雇用制度の非合理性を反映した結果といえるでしょう。



役職定年後の満足度

会社・仕事・職場の満足度は高く給与面の不満が目立つ

定年再雇用後の満足度を調査したところ、仕事内容や職場の人間関係については約半数程度が満足しているという結果が得られました。一方、給与水準に対する満足度は著しく低く、満足している層は全体の2割に満たないという結果になっています。この結果はこれまで見てきたデータと同様に、仕事内容に見合う報酬が得られていないことに対する不満の表れといえるでしょう。また、「定年後も安い報酬でこれまで同様のアウトプットを求められることに辞意している」(61歳男性・製造業/生産技術・生産管理)というコメントにもあるように、仕事に求められる成果水準とのミスマッチも少なからず影響しているようです。

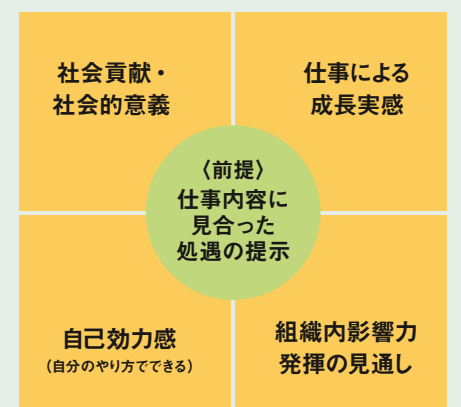
60代躍進層の4つの特徴

定年再雇用後の躍進を握る鍵は「仕事内容に見合った処遇の提示」

分析の結果、定年再雇用を経験した60代の躍進層に共通する仕事観・キャリア意識として、「社会の役に立つ仕事をしている」「今の仕事で成長を実感している」「自分のやり方で仕事をしている」「組織に影響力を発揮できている」4つの特徴が明らかになりました。これらを実感するには、専門性を発揮できる仕事をして、正当な評価を受けている、という前提が不可欠といえるでしょう。しかし、これまで見てきたように、多くの企業では必ずしも専門性を評価した正当な処遇がなされていないとはいい難い状況にあります。今後、更なる定年延長や定年廃止といった議論が現実味を帯びていく中、シニアの生産性向上はいままで以上に重要な経営課題となることでしょう。今回の結果から示唆されるひとつの提言は、「職務の専門性を評価し、仕事内容に見合った処遇を提示する」ことです。もちろんそれによって人件費の増加が見込まれる場合も想定されますが、シニアの躍進を促す上で不可欠な論点であることを正視し、自社の評価報酬制度のあり方を見つめ直すきっかけになると考えられます。

※P28～32：いずれも石山恒貴・パーソル総合研究所(2017)「ミドル・シニアの躍進実態調査」(n=2300)より

60代の躍進層に共通する仕事観・キャリア意識



年齢に関係なくいきいきと働ける社会にこそ
本来の意味での「キャリアの自律」が必要とされる

100年ライフを前に 日本的雇用はどうあるべきか

働くミドル・シニアは本当に
元気がないのだろうか

我々は人と組織を科学する研究所として、従来からさまざまな企業の経営や人事の方々、企業が直面する人事課題をお伺いしている。その中で特に最近「ミドル・シニアにもっと強い意欲をもって活躍してもらおうにはどうしたらよいか」という問いをいただくことが多くなったと感じる。その理由は、労働人口の年齢分布が急激に変わり、従業員の中で40代以上が大きな比率を占めるため、経営者の方々からすれば極めて重要な一群であるということもあるだろう。またそれだけに、少しの変化がとても目立ちやすく、気になりやすいこともあるだろうと思われる。

私自身、年齢的にはまさにその階層で、もはや20代の時のような「将来自分はなんにでもなれる」という根拠のない自信はなく、体力的にもあのころのような頑張りは利かない。だから20代と同じような「元気さ」を求められても困る、という自分の感覚はあるものの、経営者の問いに対して実証データで示すことは

できなかった。

そこで「元気がないというのは本当なのだろうか」とか「元気がないとしたらそれはどういう状況で、どうすれば元気になってもらえるのか」という問いに答えを出すべく、今回法政大学の石山先生とともに進めたのが「ミドルからの躍進探究」というプロジェクトである。

今回の調査・分析では、経営者の「肌感覚」をかなりデータで証明できたのではないかと考えている。躍進するミドル・シニアに共通する5つの行動特性や、その躍進を促すあるいは阻害する要素もかなり具体的に見えてきた。

分析の詳細は本誌特集ページをご覧いただきたいが、ここからは、調査データからは必ずしも見えてこない「元気がない理由と、改善のためにどうしたらいいのか」について、私なりの考察を述べてみたいと思う。

日本的雇用慣行と ミドル・シニアを取り巻く環境

今回のアンケート調査の対象は40

代、社員の社内転用も社外流動化もままならず、大量の社内失業者を生み出した。終身雇用はいつの間にか「キャリア自律」という言葉にすり替えられ、定期的に希望退職を募るようにもなっている。

年齢に関係なく 仕事に向かうためには

これほどまでに裏切られ続けてきた社員に、この仕組みの中で一方的に「元気をだせ」というのは、酷ではないだろうか。本当に企業は自らができるべき努力をしてきたのだろうか。私は長期にわたり米英の企業の人事部に従事してきたが、ここでは社員の年次運用も、人件費コントロールのための役職定年もそれに伴う給与カットも存在しなかった。なぜなら職務主義のため、原則として明確に役割の定義されていない、ポジションのない社員は企業内にはいないからである。組織はポジションをベースに戦略的にレビューされ、組織のポジション数以上の人件費はかからない。社員一人ひとりはある程度明

確化された役割を持つため、自らの労働時間は自分でコントロールしながら、いかに効率的に結果を出すかということに腐心している。

そんな働き方はチームワークと協調性を大事にする日本人には合わない、という意見もある。だが、日本的雇用の中心的仕組みである職能資格、年功給制度の歴史も決して古いわけではない。また現在日本国内で外資系企業に働く日本人も多数いることから、一概に日本人に合わないという意見も正しくはないだろう。

文化や歴史の違いもあり、すぐに日本に導入できるものばかりではないかもしれないが「100年ライフ」に向け、一人ひとりが本当の意味でキャリアの自律を手に入れ、年齢に関係なくいきいきと仕事に向かう生き方ができる社会にするためには、日本的雇用慣行を抜本的に見直すロードマップの具体的議論を早急に進めなくてはならない。





▶ 石橋 誉 | パーソル総合研究所 シニアマネジャー

国際会計事務所系コンサルティングファーム (PwC、デロイト)、シンクタンク系コンサルティングファーム (NTTデータ経営研究所)、リクルートグループを経て現在に至る。25年のキャリアにおいて、IT・業務改革コンサルティング、事業戦略コンサルティング、組織・人事コンサルティングの異分野のコンサルティングプロジェクト経験を持つ。2017年4月より現場に。

連載 | HR Consultant's View ~組織人事コンサルタントの視点~

ミドル・シニアの『働き方改革』とモチベーション3.0

「課長島耕作」に見るキャリアモデルの終わり

「課長島耕作」。80年台を舞台に大企業で働く末端サラリーマンの群像をリアルに活写し、ドラマ化、映画化もされた人気漫画である。連載開始は1983年。時はバブルに続く好景気。課長に昇格した主人公島耕作の課長昇格時の年齢は34歳。この漫画の連載は現在も続いており、会長編までが描かれている。いわば大企業で働くサラリーマンの立身出世物語の性格もあわせ持っている。だが、リアルさが売りだった当時の内容と異なり、いまとなつては、主人公に自分を照らし合わせ、共感できる読者は、ほとんどいないだろう。若手読者においてはその傾向はさらに強い。リアリティが売りだった本作において、内容はいつしかノスタルジー、ファンタジーへと変容してしまったのである。

実際に企業が高年齢化の進行と低成長の煽りを受けた結果、課長への平均昇格年齢は上昇の一途。2017年においては約40歳。その先への道のりはさらに険しい。厳し

い昇格の関門をくぐり抜けても、役職定年制度の導入拡大により50代で役職定年を余儀なくされる。現実には島耕作とは異なり、右肩上がりのキャリアを描くことは極めて難しい。これは、日本企業が長らく取り続けてきた、職位・処遇の上昇、重要な役割の付与といった外的キャリアを中心とした『動機づけ』の政策が崩壊していることを表している。そこで、大きな問題としてクローズアップされるのが、ミドル・シニアのモチベーションクライシス、延いては生産性低下である。

働き方改革の本質はミドル・シニアの労働生産性の向上

現在多くの企業で共通的に取り組まれている『働き方改革』。その本質は、労働時間の削減ではなく、『労働』生産性の向上である。単なる生産性向上としないうには訳がある。あくまで労務費あたりの生産性が向上しなければ、企業の競争力向上にはつながらないからだ。特に、平均年齢が40歳以上の企業においては、働き

方改革とは、人員構成の過半数を占めるミドル・シニアの労働生産性の向上であると言いつついいだろ。まず、労働生産性に関する図式は左図のように表すことができる。

業務のやり方、会議の進め方を効率化し、無駄な時間を減らすことで生産量が上がるといえるのは、生産

A 労働生産性	=	B 生産量(労働付加価値)	÷	C 労務費
B 生産量	=	D 投入時間	×	E 生産能力
E 生産能力	=	F 動機(モチベーション)	×	G 能力(スキル・知識)

量に直結する正味の **D** 投入時間を増やそう、というアプローチである。だが、ホワイトカラーを中心とした生産性を向上させるには、**D** 投入時間の改善を行ったところでたががしれている。大事なのは **E** 生産能力の向上を図ることである。この観点で見えた場合、外的キャリアが充足されない状況に置かれる可能性が高いミドル・シニアは、**F** 動機(モチベーション)が低下することにより生産能力が低下する可能性が高いといえる。

多くの企業で実施されている「社員満足度調査」の結果を拝見する機会を得ることが多くある。その中で、40代後半以降で初級管理職止まりとなつている社員、もしくは役職定年後や定年再雇用後の社員は、モチベーションが低い状況にあることをよく目にする。本人の知識やスキルを活かせる仕事を提供できなかった場合は **G** 能力(スキル・知識)の低下も生じる。労働時間だけに目を奪われていたのでは、ミドル・シニアの労働生産性の低下は到底防ぐことができないのだ。

ミドル・シニアとモチベーション3.0

ダニエル・ピンクが2010年に発表した『モチベーション3.0』。生き残りを目的にした動機づけを1.0、報酬と罰則というアメとムチで構築された動機づけを2.0と定義し、このアプローチはルーティンワークのみに有効で、創造的な業務においては生産性を削いでしまつてしまっている。その上で、彼が提唱しているのが『モチベーション3.0』である。

『3.0』とは、個人の興味、好奇心、才能の開花、自己の成長、キャリア意識、達成感、顧客や他のメンバー、更には社会貢献意識を中心とした内的動機づけである。この動機づけを図っていくには、個々の夢や挑戦を促し、キャリア達成を支援する職場づくりを進めることが基本だとしていいる。その具現化の上でポイントになるのが、上司、同僚と仕事を中心としたコミュニケーションの再構築と活性化である。特に、役職定年後や定年再雇用時においては、従前より仕事の役割が軽くなり、当人だけでは仕事の意味付けを行うことが困

難な状態に陥っているケースが少なくない。さらには、権限をベースとした『報・連・相』のコミュニケーションも失われてしまう。些細と思われ仕事の中で、少しでも意義を感じてもらうためには、仕事に関する目的説明やフィードバックを上司や同僚が頻度高く行うことが何よりも大切になってくる。先輩や元上司を慮るあまりなるべく声をかけないのは、無共鳴音室に閉じ込められるがごとく最悪のマネジメントなのである。

一方の個人においては、外的キャリアの有限性を自覚した上で、自分は『何のために働くのか?』『どのようなときに幸せ感を得るのか?』というシンプルなお問いを投げかけ、キャリアを選択していくことが、どの世代においても必要になるだろう。高度経済成長期において成立していた報酬、職位、やりがいある仕事といった一企業での拡大再生産モデルが終焉した今、個人の心の中への問いかけ、働きかけを行い、才能と働きがいの脈脈を探るとともに、働き方、貢献の多様性を広げていく、新たな再生産モデルの確立が必要とされている。



PROFILE

さやま・のぶお 1976年京都大学工学部卒。94年ニューヨーク大学MBA取得。99年東京工業大学社会理工学研究科博士後期課程博士(学術)取得。帝人を経て三井銀行(現・三井住友銀行)でM&Aアドバイザー業務を担当。98年にユニゾン・キャピタルを共同立ち上げ、04年M&Aアドバイザー会社のGCAを共同創業。08年Integral代表取締役パートナー就任。15年9月スカイマーク代表取締役会長就任。

経営者 Voice 03

Voices from Management

今、人事部門に求めたいこと

Integral株式会社

代表取締役パートナー 佐山 展生氏

2015年1月、経営破綻し民事再生法の適用を申請した航空会社、スカイマークの支援に乗り出したIntegral。Integralの佐山展生代表取締役は出資だけにとどまらず、自らスカイマーク会長に就任し現場主義で経営再建に奔走。申請からわずか1年余りで民事再生手続きを終結させた。現在は同社のさらなる飛躍に取り組んでいる佐山氏に、経営再建について人事・組織の観点から語っていただいた。

経営再建の中で学んだ 良いリーダーの条件とは？

「人間はこんなに不安な表情をするのか……」
2015年にIntegralがスカイマークの民事再生手続を手掛け始めたとき、私は従業員のみなさんの表情を見てそう感じました。生活ができなくなるかもしれない。そんな不安に見舞われたのだから当然です。しかし、スカイマークは1年余りで民事再生手続を終結し、課題だった欠航率、定時運航率は17年上半期、国内航空会社11社の中で1位になりました。

再生にあたり、まず従業員には「民事再生とは何か」と「ファンド」について説明することで不安を払拭しました。ファンドはすべてハゲタカだと思われていますから(笑)。そしてみなさんに「我々は人員削減も給与カットもしません」

と確認しました。辞めてもらっては事業継続に支障が出るので安心してもらいたかったからです。

投資先である事業会社の経営に張り付くのは初めてでした。15年9月29日に投資して以来の二年間、約二千人の従業員と接する中で学んだのは、リーダーは自分自身より会社と従業員のことを一生懸命に思い、愛するべきだということです。スカイマークに来てから二年間、毎週欠かさず写真付きのメッセージを従業員に配信しています。メッセージには、私のメールアドレスと携帯番号を記載していて、最近では従業員から週に2〜3の連絡があり、可能であればダブルヘッターでも飲み会に参加します。なぜなら、そうした場では、業務ラインを通じては上がってこない本音の話も出てくるからです。

投資に対するリターンはあくまで結果です。リターンを上げたい、じゃあどうしようと考えなくても現場が見えませんか。そうではなく会社と従業員のことを真剣に考え、みなさんの意見を聞くと、みんな頑張ってくれて良い会社になり、結果としてリターンを得られる。だから私たちは、投資先を愛し、みなさんと一緒に良い会社にするこだけを考えています。

人事評価制度改革に 抵抗勢力が出ない理由

良い会社の根幹となるのは人の評価です。スカイマークでも半年以上かけて人事評価制度を

抜本的に見直し、17年4月から新たな制度を導入しました。従来との一番の違いは360度評価です。上司の働きを最もよく見ているのはその部下ですから。ただし記名式では書きたくないことも書けません。従って無記名で評価を書き、外部機関が集約してフィードバックする方法にしました。私の知る限り、日本でトップクラスの人事評価制度だと思います。

トップが人事評価制度を変えようとする抵抗勢力に直面するという話も聞きますが、スカイマークではそんな事態は起きませんでした。なぜかという点とみなで良い会社をつくる、そのために最も重要なのは人事評価制度であるという共通認識ができていたからです。

スカイマークでは毎朝、執行役員以上が参加する朝会と、10カ所ある空港支店も結んでテレビ電話会議を開催しています。そこで情報を共有し、さらに毎週火曜日には定期的に経営戦略会議をしています。ここでほとんどの重要事項を決めることができます。

社員満足度日本一を実現し 大手2社を抜かしたい

就任以来スカイマークが目指しているのは「安全と定時運航率日本一」と言ってきました。定時運航率については、17年度上半期で日本一を達成できたので、次は「顧客満足度日本一」を目指します。しかし、そのベースになるのは社

員満足度なので、まず「社員満足度日本一」を目指し、そのためにできることは何でもしたい。

すでに人事評価制度は整備しました。これに加え、地道に現場の問題点を一つひとつ潰すことが極めて重要と考えています。不満のほとんどは毎日の仕事の中にあるからです。

また、賞与前の営業利益の30%をボーナスにすると従業員に宣言しました。利益が出れば出るだけ賞与に還元すると明確にしたのです。いずれは年収で航空大手2社を抜かしたい。新卒の就職人気ランキングでは大手2社が圧倒的です。しかし転職の口コミサイトを見ると、大手2社とスカイマークの評価はそれほど変わりません。大手は関係会社を含めものすごい数の従業員がいるので評価を上げるのが容易ではありませんが、幸いスカイマークは子会社もなく一体です。口コミ評価で大手2社を抜かしたとき、外からもスカイマークが良い会社に見えてきて、新卒ランキングでもトップに立つのも夢ではないと思います。そこを目標にしています。

コンサルタントはもつともらしい理屈を考えてまとめるのが仕事ですが、経営者や管理者は、理屈がよく分からなくても結果を出すのが仕事です。本社の机上で戦略や対策を考えるだけではなく、「現場の士気の向上」こそが企業価値の向上の基本であることを忘れてはならないと思います。100ある力を100出せる集団こそが、企業価値を継続して向上し続けることができる強い会社だと考えています。



What's "Ai Project" ?

アイ・プロジェクトについて

「人間とは何か」をテーマに、1977年、京都大学霊長類研究所へ来たメスのチンパンジー「アイ」を主たる研究パートナーとして始まったプロジェクト。人間とチンパンジーは、「ゲノム(全遺伝情報)」が約98.8%同じであるため、チンパンジーを知ることが人間を知ることになると仮説設定し、「比較認知科学」*の視点で研究している。

具体的な研究方法は、まずチンパンジーに図形文字やアラビア数字など、さまざまなシンボルを教える。そしてそれをタッチスクリーン付きモニターに問題として表示、指で触れて回答してもらい、人間もチンパンジーと同じ装置、同じ方法で実験することで比較検討するもの。その研究成果を1985年にネイチャーに発表し、アイは世界で初めてアラビア数字を理解できるチンパンジーとして世界中で有名になった。2000年からはチンパンジーの世代間の文化

伝達の研究をはじめ、07年にはチンパンジーの直観像の記憶能力はヒトにまさることを解明した。

また1986年以降、毎年、アフリカ、ギニアのボツウ村を訪れ、野生チンパンジーの生態調査もおこなっている。ここでは野生チンパンジーの道具使用の文化や、その基盤となる親子やなかま関係を明らかにした。

これらの研究により、人間とチンパンジーの違いは「想像するちからの有無」であり、チンパンジーは目の前に無いものに対して思いをはせることが難しいが、人間は過去を振り返ったり、未来に希望を感じたりできる動物であると定義した。

*比較認知科学とは、人間とその他の生物の知覚や記憶、言語理解を分析することで、人間の心の進化的起源を実証的に探究しようとするアプローチ。

「右肩上がりの成長」に縛られる必要はない
「深化」し、新たな挑戦を続けて
「変化」していきたい

Tetsuro Matsuzawa

松沢 哲郎氏

霊長類学者・理学博士

Bibliobibuli

～私の成長ライブラリー～

vol. 02

“数字を理解するチンパンジー・アイ”は1985年に科学雑誌ネイチャーに掲載され世界中の研究者の注目を集めました。また、1997年に放送されたNHKのドキュメンタリー番組をはじめ、多くのテレビ番組でも取り上げられ、日本中の人に知られる存在になりました。そのアイをパートナーに40年以上、京都大学でチンパンジーの研究を続けてきた松沢哲郎さんに「成長」をテーマにお話を伺いました。

求めているのは
「成長」ではなくて「深化」

最初にお断りしなければいけないのですが、私自身は「成長」したいと思っただけではありません。成長というと、右肩上がりのグラフを思い浮かべますが、そうなりたい欲求がないのです。私の中で新しい言葉を探すとすれば「深化」、下の方に深めていく志向があります。学者ですから、もっと知りたい、もっと学びたいという気持ちが強いです。深化欲求の源はその気持ち自体で、知ることが喜びです。研究をもとに本を書いたり、学生に

教えたりしますが、それは研究を続けるための手段のひとつ。深化するために研究するのはなく、「もっと知りたい」を追求した結果、深化していくのだと思っています。

「アイ・プロジェクト」を通して得た学び

アイ・プロジェクトでは、慎重で思慮深いアイ、意志の強いアキラ、打たれ弱いマリとそれぞれ性格が異なる3人のチンパンジーと向き合いました。まずは3人にまったく同じように図形と文字を教えたのですが、結果は三者三様で、進捗が大きく異なりました*。そのような結果になったのは、3人の個性を考慮せずにまったく同じ方法で教えたからです。その結果から、私は、指導法は画一的では駄目だと学びました。これは人間にもいえることで、本来の能力を引き出すためには、教える側がどう教えるか深く考える必要があると思います。画一的な教え方だと、偶然その教え方がフィットした人しか育ちません。

生物学上、人間に非常に近い存在のチンパンジーですが、まったく異なるところもあります。それは将来を想像したり、過去を振り返ったりしないということ

す。それを象徴するエピソードがあります。ある男性のチンパンジーが急性の脊髄炎にかかり、首から下が完全に麻痺してしまいました。人間なら「この先、私はどうなってしまうのだろう」と気持ちが沈んで、まともな精神状態でいられないと思います。でもいたずら好きの彼は、以前と変わらず人にちよっかいを出して楽しんでいました。これはチンパンジーがあくまでも「いま、ここ」を生きている証拠です。これに対して人間は、未来に思いをはせたり、過去を省みたりする動物です。ですから「こうなりたい」という成長欲求は人間固有の志向といえます。ときにはそれが重荷になることもあるかもしれませんが、現状が辛くても未来に希望を持つことができます。私はこれを「希望を生み出す知性」と呼んでいます。

*アキラは何度失敗しても諦めずに繰り返すことで成功、アイはどこを間違えたのか考えて、次は正解できるようになった。マリは、誤答のあとはいくわいキを押す。また誤答が続くと顔がひきつる。マリには、誤答をしたら次の問題にすすむ非修正法で接した方がよかった。

深化し続けるためには挑戦し、変化することが大切

アイ・プロジェクトを40年以上続け

HITO

Humanity, Intelligence and Talent for Organization

発行人 渋谷 和久
編集長 櫻井 功
編集 田井 千晶、田中 聡、小林 祐児、青山 茜、伊藤 将人、川畑 タ子、団 遊、高橋 美鈴
執筆 宮内 健 (P4～7、P18～21、P38～39)
魁生 佳余子 (P24～27)
下島 敦 (P40～42)
写真 加藤 武俊、井上 洋平
制作 アンブロック株式会社
デザイン イグアルグラフィックス
本文イラスト 渡邊 鉄平 (P12,14)
表紙イラスト 中田こぶし
印刷 株式会社DNPメディアサポート
2018年3月1日発行

発行・編集 株式会社パーソル総合研究所
〒151-0053 東京都渋谷区代々木 2-1-1
新宿メインスタワー

注意) 本誌掲載記事の無断転載を禁じます
無断模写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています

編集後記

1年以上にわたり進めてきた「ミドルからの躍進を探究するプロジェクト」の第1フェーズが終わり、その成果を世に問うことができた。世の中では少子高齢化がいわれて久しく、日本企業における大きな経営課題だが、従来は実務家や評論家の経験に基づき書かれたものが多く、ここまで定量分析したものはなかったと思う。ただ、いくら分析を発表しても、それだけでは社会は変わらない。企業には打ち手の開発と提供を、個人には書籍や研修での情報提供、行動変革のお手伝いなど、日本がより強くなるための努力を続けていきたい。(櫻井)

年末年始に実家に帰省した時のことです。数年前に定年を迎え、いまは新たな生活を送る父と久々にお酒を交わしながら本誌の話をしました。会社員生活から離れてしばらく経つ父にとって、仕事の話をする機会は新鮮だった様子で、照れくさそうに「俺もまだ働けるのかな？」と口をこぼす姿が印象的でした。本テーマを研究する中で、真の老化は加齢による身体的な老いではなく、「心の老い」であることを学びました。働きたいと思う人がいつまでも働き続けられる社会になることを切に願います。(田中)

本誌の内容に関するお問い合わせ

株式会社パーソル総合研究所
thinktank-rc@persol.co.jp

I N F O R M A T I O N

パーソル総合研究所 研究活動のご紹介

パーソル総合研究所では、人事の現場において、次なる行動を促す意思決定の役に立つ情報を発信するため、今号の特集テーマに関する「ミドルからの躍進を探究するプロジェクト」以外にも、様々な研究活動を続けています。『人と組織の成長創造インフラへ』というパーソルグループのグループビジョンの下、1万人を対象に働く人の成長に焦点を当てた「成長実態調査2017」、若手研究者の研究を支援する「研究助成プログラム」、サテライトオフィスの可能性について調査した「サテライトオフィス2.0」、アジア・パシフィックの13の国と地域を対象に労働に関する情報をまとめた「PERSOL HR DATA BANK in APAC」、長時間労働の実態とその解消について調査した「希望の残業学」などを行っています。プロジェクトによって研究成果を特設サイトや冊子、書籍等で公表しておりますので、ぜひご活用ください。



「ミドルからの躍進を探究するプロジェクト」



「希望の残業学」



「働く1万人成長実態調査2017」



「PERSOL HR DATA BANK in APAC」

<https://rc.persol-group.co.jp>

機関誌「HITO」バックナンバーのご案内



バックナンバーのご注文や定期購読は、雑誌・定期購読専門サイト「Fujiisan.co.jp」よりお申込みいただけます。
【ご注文方法】▶▶▶ <http://www.fujiisan.co.jp/>で「HITO」検索

メルマガ／Facebookページのご案内

パーソル総合研究所では、雇用や労働市場、人材マネジメント、キャリアなどに関する調査研究結果のレポートや、研究員・コンサルタントのコラムなどの情報を、メルマガ・Facebookで随時お届けしております。

メルマガ(無料)登録はこちら	https://rc.persol-group.co.jp/mail/
Facebookページ	https://www.facebook.com/rc.persol/



状況で人間の心や体がどうなるのか。私にとってはアイ・プロジェクトも登山も宇宙にいくことも、深化に向けた営みという意味で、すべて同一線上にあります。

境に感謝していきたいと思っています。

宇宙だと0グラビティの世界です。その状況で人間の心や体がどうなるのか。私にとってはアイ・プロジェクトも登山も宇宙にいくことも、深化に向けた営みという意味で、すべて同一線上にあります。

ていますが、もちろんそれだけをやってきたわけではありません。その間、ヒマラヤ山脈の8000メートル峰に4回登りました。また野生チンパンジーの調査をするため1986年から毎年アフリカに行っていて、今年で32年目になります。決して、アイ・プロジェクト一筋ではありません。一つのことを長く続けて深化するためには、新しいことに取り組む、変わっていく必要があるのです。

現状を受け入れ、小さなことでも積み重ねる。ところでチンパンジーの歯の裏は、人間と逆の向きに出っ張っているのをご存知ですか。私は実際にチンパンジーの口の中に手をつっ込んで調べ、事実を確かめました。小さなことかもしれないが、このような誰も知らなかったことを調べることの積み重ねが、深化を生むのだと思います。

新しいことを知りたい、深化したい、その気持ちが原動力となり、これまで研究を続けてきました。その結果、1985年には「チンパンジーが数を理解した」ことを科学雑誌ネイチャーで発表することもできました。しかし私も67歳になり、最近は何事もなく多くなってきました。でも悲観することはありません。なぜなら私の「新たなことを知りたい、学びたい」という意欲は旺盛なままですし、深化したい気持ちも衰えることが無いからです。この気持ちを大切に、そう思える環境に感謝していきたいと思っています。

現状を受け入れ、小さなことでも積み重ねる

松沢さんが選ぶ
POWER BOOKS



名人伝(李陵・山月記)

中島 敦
株式会社KADOKAWA

古代中国を舞台にした短編小説。天下一の弓の名人を志した男が修行を重ね、矢を放たずとも鳥を射落とせるほどの腕前になり、さらにはその名人芸すら披露しなくなる。さらには晩年には、弓の名前すら忘れ、「弓をとらない弓の名人」として有名になる。若くして亡くなった著者の綴る日本語が美しい。声に出して読みたくなる文章であり、文章作法の手本として、何度も繰り返し読んでいい1冊。
※解釈は複数ある



生物から見た世界

ユクスキユル／クリサート(著)、
日高 敏隆／羽田 節子(訳)

同じ世界でも人間、犬、ハエでは、全く異なるように見えているという。これをユクスキユルは「環世界」と名付け、すべての生物はそれぞれに特有の感覚領域が存在し、主観的にその世界を生きていると唱えた。大学4年生21歳の時に読んだことで触発され、人間以外の生物の生きている世界に関心をもち、チンパンジーの研究にたどり着いた。最初の著書「チンパンジーから見た世界」の書名は、この本のオマージュ。



処女峰アンナプルナ

モーリス・エルゾーグ(著)、近藤 等(訳)

1950年、著者を隊長とするフランス隊は、苦闘の末ついにヒマラヤ山脈のアンナプルナ峰に登頂成功。しかしその後、下山中に嵐に見舞われ、過酷な天候により命を落としそうになる。なんとか下山したものの、エルゾーグは凍傷で手の指を全て切断。しかし彼は不屈の精神で、その後の人生の新たなアンナプルナを見出す。大学入学直後に、18歳で読んだ本。人間だれしも登るべき未踏の山があり、それが自身にとってはチンパンジーとの「比較認知科学」とあると気づかされた1冊。