



くすぶっている大きな力

中高年社員の心に 火を灯す

仕事でも人生でも経験を積んでいるのが中高年ですが、モチベーションが上がらず、くすぶっていることもあります。会社にとっても本人にとっても、それは大きな損失です。ベテランをもう一度奮い立たせるにはどうしたらいいのでしょうか。おもに人事の面から経営を支援する会社、プレビスを経営し法政大学客員教授も務める徳山誠さんのお話から、考えてみましょう。

勘 低下しがちなモチベーション

40歳代以上の中高年社員が意欲を持って働き職場の力になることは、多くの会社にとって重要な経営課題になっています。まずは「問題の形」を大枠でつかんでおきましょう。

社会全体の高齢化にともなって、従業員も高齢化が進んでいます。45歳以上の社員は1968年1月には29.5%でしたが、それが2016年1月には51.3%と半分近くになっています。他方34歳以下の社員は、同じ期間に、46.8%から25.6%へと大きく減っています（総務省「労働力調査」）。バブル期に積極的に採用したが、その後新卒採用を控えてきた、といった事情があれば、その会社の中高年比率はさらに高まります。

若い時はイキイキと働いていた社員でも中高年になるとモチベーションが下がって、力を発揮できなくなることはめずらしくありません。

人事上の課題や施策を会社に尋ねたアンケートによると、従業員499人以下の企業では、ベテラン社員の職場適応とモチベーションの維持・向上について20.9%が、60歳以上社員については18.2%が、「課題解決に苦労している」と答えて

中小企業が問題解決に困っていること

ベテラン社員の職場適応、モチベーションの維持・向上	20.9%
60歳以上社員の職場適応、モチベーションの維持・向上	18.2%

出典：複数回答。厚生労働省委託研究、平成26年度「キャリア・コンサルティング研究会」報告書

います（上の図参照）。

従業員の半数、会社によってはそれ以上を占める中高年社員が、意欲を持って仕事に打ち込むのか、「事なかれ」で日々を過ごすのかは、若い社員たちのモチベーションにも、会社の利益にも大きく関わってきます。ではなぜ、中高年社員のモチベーションは低下しがちなのでしょうか。

一つには、最新のIT機器操作についていけず、若手に引け目を感じてしまうことがあります。中高年のアナログ世代は、子どもの頃からゲームやスマホをいじって育った世代と比べると、慣れも、習熟のスピードも違ってきます。

出世コースから外れたり役職定年を迎え、「先が見えて」しまうことで、モチベーションが落ちるというパターンもあります。「もう役職も上がらない。給料も上がらない。自分はもう期待されていないのだ。だったらそんなに頑張ることもない」となりがちなのです。

体力の低下や介護など家庭の事情で、若い頃の

ようにがむしゃらには頑張れないという制約条件も、いろいろと増えてきます。

そうした事情が重なるので、中高年社員のモチベーションは低下しがちです。「**さんは最近ちょっと……」というような個人的な問題というより、構造的な問題であり、会社として向き合い、対処すべき課題だといえます。

「くれない族」と他責の文化

こうした状況のなかで起きている問題を、徳山さんは、プレビスがコンサル（支援）している実例を交えながら、具体的に話してくれました。

「自己肯定感、自己効力感が下がった人が多い組織は、おのずと活性化しなくなるんですよ」と切り出した徳山さんが提示したキーワードは「くれない族」と他責の文化です。

くれない族というのは、「自分の方を向いてくれない」「仕事を認めてくれない」「ほめてくれない。叱ってもくれない」「指導もしてくれない」など、「～してくれない」という意識を募らせているありようのことです。

上司である人は、会社は～してくれないという不満が高じると、「この職場で、私はほんとうに必要な人間なのだろうか」という不安につながります。この職場で、この仕事に自分は必要とされているのだという自己肯定感が持てなければ、モチベーションが上がりようもありません。

徳山さんは、「とくに40代、50代ともなると、朝来て定時までいればいいやとなりがちです」とし、こんな例をあげました。

部下と業務の進捗について話すとき、上司が「わかったか」と言い、部下が「はい」と答える。日本中の会社で日常的に繰り返されている会話ですが、ここにも問題が潜んでいる、というのです。

「『わかったか』『はい』で済ませるのは、他責の文化です。部下ができなかったとき、『わかったって言っただろ。なのになぜできないんだ』と

部下のせいにはできる」

中高年の上司やベテランが若い部下や後輩に発する「わかったか」という言葉は、質問のようでありながら、往々にして「答を封じる」効果があるのです。徳山さんは『『なぜ売れないと思う？一緒に考えよう』と課題を引き受ける、自責の文化にしていかなくちゃいけないのですが、忙しいし数字（目標）を背負わされていると、『わかったか』の丸投げになりがちなんです』と言い、もう一つ例を挙げました。

自分たちのセクションやチーム、個人が課題や目標を課されたとき、若手が、「どうしてですか」と訊く。それに対し

「社長が言ってるんだよ」

と答える、というものです。

徳山さんは言います。

「これも中小企業にありがちです。咀嚼をして説明するのではなく、とにかくやれ。部下は背景も趣旨もわかりませんから、とりあえず適当にやりますよね。理解が足りないから、結果も出にくい。結果が出ないと叱られ、ますますやる気が下がっていく。そんな悪循環を自ら経験してきた中高年世代がいるはずなのに、見て見ぬふりで、関わろうとしない」

この仕事は、この課題は、こういう意味があるんだと頭でわかるだけでなく、ストンと腹に落ちれば、頑張る意欲もわいてきます。それが「問答無用」「とにかくやれ」では、感情を持った「人間」は100%の力など出せるものではありません。

たしかに、「今の若手は何を考えているかわからない。俺たちの若い頃は、職場でも呑み屋でも本音をぶつけあったものだ」という話を聞きます。ただ、ベテラン世代が「若手はわからない」と感じているなら、ほとんどの場合、若手の方も「中高年社員はわからない」と感じているものです。

徳山さんは「めったにない呑みニケーションの場で、俺の時代は…と昔の自慢話を延々と聞かされるだけなら、二度と呑みたくないと思うでしょう」と言います。

「以心伝心、阿吽の呼吸」が、もう通じない。気が付くと「先」が見え、業務は複雑化し、上からも若手からもなかなか認めてもらえない。中高年社員は、そんな状況に置かれているのです。

勘 ベテラン社員は「会社の宝」

そんな他責の文化がはびこっていた風土を変えるため、徳山さんはある会社の改革を支援します。

そのために立ち上げられたのが「働き方改革プロジェクト」でした。若手をリーダーに抜擢して、職場の活性化をめざしたのです。朝礼のやり方を変え、出張報告をまめにし、全社的なコミュニケーションの活性化を仕掛けました。

ところが、若手は本来業務で忙しいし、「年上の部下」にはものが言いづらい。しばらくすると、プロジェクトは足踏みし始めます。

かつて管理職だった50代後半の社員が、意を決して徳山さんのところに來たのは、そんなときでした。彼は、こう言います。

「私にできることはないですか」

どうということかと徳山さんが尋ねると、「プロジェクトが始まったのはわかっているけど、私たちには声がかからない。プロジェクトにはお金も時間もかかっているわけだから、成功させるため、何かお手伝いできないか」というのです。

わが意を得たり。徳山さんは喜び、人脈を使って部門間の連携を図ってもらったり、ミーティングのコーディネーターを引き受けてもらう等、経験の浅い若手には難しそうなお願いをしました。

その人が変わったのはもちろんですが、それだけではありません。彼の周りでくすぶっていた、同世代のベテラン社員たちが目覚めたのです。「まだ、勝負は終わっていない。自分たちにはできることがある」

徳山さんは、こう振り返ります。

「自分が関心を持たれているとか、職場で役に

立っていると、か、ありがとうと言われるとか、そういうことがとても大事なだと改めて感じました」

このケースは、モチベーションが低下し、会社の「お荷物」のようにも見える中高年社員が、実は大きなパワーを秘め、もう一度頑張れる可能性を示唆しています。

中高年ならではの強みは必ずあります。

キャリアに関わる研修のなかで、「あなたの強みは何ですか」と尋ねると、「英語もできないし、資格もないし。せいぜい部下の話聞くことくらいしかできないから、なにもないな」という言う人がいます。徳山さんが「それこそが強みでしょ！」と言うと、びっくりされます。

徳山さんは、「人の話を聞いてあげるとか、表情を見たら何となく気持ちがわかるとか、それは大切な強みです」と言い、少し意外なことを付け加えました。「あとは失敗のキャリアですよ」

成功体験ではなく失敗体験が、なぜ強みなのか。それは、計画通りいかなかったときこそ経験の力が活きるからです。

考えてみれば、すべてが計画通り順調に進むことなど、めったにありません。苦い失敗を味わい、懸命に対応して難局に立ち向かってきた経験こそ、会社にとって、またそこで働く人々にとって、大きな価値を持つのです。

徳山さん自身、大手自動車メーカーで労働組合の役員と経営企画室とを歴任し、不祥事や経営問題、自身のアイデンティティの危機も経験しています。

労使双方の立場から難しい問題にぶつかった経験や、自身が悩んだ経験は、苦しかった分だけ、支援先へのアドバイスに魂を込める基礎になっているのでしょう。

失敗や苦闘の経験を伝えながら、若い社員に「大丈夫だよ。俺は、もっとひどい失敗をやらかし、辞表を書いたことがあるんだ」などと話せるのは、ベテラン社員ならではの役割です。

熱 についていきたいリーダー

組織力は「個々人の力×つながり力」だと言います。個々人が持っている力や人脈をつなぎ合わせるから、5人の組織でも、気が付いたら10人分の仕事ができるのです。

「社員一人ひとりの力を、足し算ではなく、掛け合わせないと。中小企業こそ中高年の眠っている力、とくに失敗をしてのりこえたキャリアを共有化して、それを『個人×つながり』で高めていく。そうすれば必ず、盛り上げられると思います」と徳山さんは力を込めます。

そのために経営者、管理職は何を心がけたいのでしょうか。徳山さんは「自分の部下をきちんと見ることです」と強調します。

たとえば、朝のあいさつです。徳山さんが、全国各地の会社に研修に行き、「朝、挨拶していますか」と聞くと、どの会社でも「してますよ」という答えが返ってきます。ところがよく聞くと、パソコンの画面を見ながら部下に、「おはよう」と返すということが多いというのです。

徳山さんは、すかさずこう言います。

「顔を見ていないのであれば、それは挨拶とは言いませんよ。顔を見て、『あれ、ちょっと顔色悪いな。風邪か、花粉症か』『花粉症なんです』『そうか、じゃあいいお茶あるから教えてあげるよ』などとコミュニケーションに発展していく源が挨拶であって、顔も見ないで声だけ交わしているのは挨拶じゃない。顔を見て、アイコンタクトするのが挨拶です」

競争が厳しくなり人事にも成果主義が入ってきて、管理職も、部下の指導管理より、まずは自身に課せられた数字の達成に追われています。たしかに数字は重要ですが、そこに部下の育成は位置づいているのかと、徳山さんは心配します。

「経営トップが、自分の言葉で、本音で、部下を育てて欲しいとメッセージを出すことが大切です。その上で、部下の育成について、評価項目に

もきちんと入れるべきでしょう」

トップのメッセージをいかに伝えるか。徳山さんのアドバイスで、ある会社では、毎月、『経営短信』を全従業員に出すことにしました。いわば、社長から社員への手紙です。

すると、現場の一社員から、社長あてにメールが届きます。「うちの会社の経営、こんなに厳しかったんですか。短信を読んで目が覚めました。もっと頑張ります」。別の社員からは、手紙もきました。社長に自分の意見や気持ちを伝えていいんだと、社員は初めてわかったのです。社長と一般社員を隔てる「ドア」が開いた瞬間でした。

「見る」と「伝える」こと。それは中高年社員にも重要です。プロジェクトのサブリーダーにする。コーディネーターを頼む。社長が自分から出向いて、頼っているところを見せる…。役割を明確にして責任を持たせながら、「会社はあなたを必要としている」ということを、一人ひとりに伝えるのです。

もう一つ大切なことがある、と徳山さんは言います。それは「有言実行、言行一致」です。今のビジネスはスピードが速い。言ったことを撤回し違う方向に進むこともあるでしょう。そのときは、そう話せばいいのです。そこにコミュニケーションが生まれ、信頼関係につながります。

徳山さんは早稲田大学ラグビー部のOBですが、そこには大西鐵之祐という伝説のリーダーがいました。徳山さんたち選手は、「この人にだったらついていける。死ぬ気で頑張れる」という思いが衝き上げてくることが多々あったと言います。

会社も一つのチームです。徳山さんは「だから小さい早稲田がでっかい明治に勝った」とその頃を思い出しながら経営者にエールを贈ってくれました。

「スポーツでも会社でも、あの人についていきたいと思えるのが強い組織。経営者が自信を持ち部下を信じて、言行一致で踏ん張れば、中小企業は必ずよい方向に変わり続けていくことができるでしょう」