

NBC Plus

vol.67

The Veteran Power

ザ・ベテランカ

組織のシニア化へどう対峙するか！

ある経営者様からのご相談

ひと昔前に 賞味期限がきれた中高年軍団を どう働かせれば いいでしょう？

さかのぼることちょうど2週間前、弊社メルマガにこのような相談が寄せられた。内容としては決して珍しいものではないが、文字にされるとかなりインパクトがある……。

The Veteran Power ザ・ベテランカ

奇しくも、日経トップリーダー16月号の表紙には「おじさん再起動！中
高年を戦力化せよ」とのタイトルが。
ブリキのロボットがこちらをじっと
睨みつけている。なんともくいに
デザインだ。

さて、一口に「中高年」といっても、
40歳くらいから65歳くらいまでと実
に幅広い。今回は、読者自身の身の回
りを想像し読み進めていたきたい
ため、あえて明確に定義したり対象を
狭めたりせず、読者それぞれの設定に
委ねたいと思う。

人手が足りないのに、若手ばかり忙
しくて中高年は「働かない」。こ
のように、中高年社員にはやる気
がないと決めつけるのは早計だ。
経営者の考え方や組織の仕組み
が、やる気を失わせている可能性
もある。

「人が足りないんだから、
もっと働いてほしい」

「なぜ新しいことにチャレンジ
しようとしななんだろう」

「いっぱい給料もらっている
くせに、ホントに使えない」

職場にいる中高年社員を見て、こ
んな不満を抱いている経営者や
若手社員は多いはずだ。

こんな社員の姿は、若手にとって
「ああはなりたくない」という悪
いお手本となってしまう、貴重な
人材の流出にもつながりかねな
い。

出所：日経トップリーダー2017年6月号

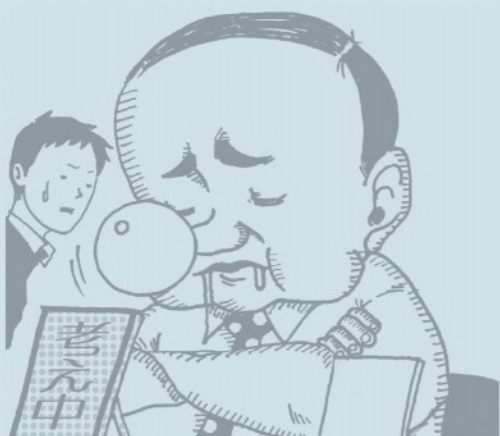
辞めたい理由を聞かれて「ああはな
りたくないからです！」とはなかなか
言えない。当たり障りのない、直属の
上司や先輩に矛先の向かない、さわか
かでのつびきならない理由を告げる
のが退職のセオリーだ。しかしその内
実たるや？

リクナビネクスト「退職理由の本音
ランキングBest10」によると、退
職理由の1位は「上司・経営者の仕事
の仕方が気に入らなかった」というも
ので、2位の「労働時間・環境が不満
だった」を10%近く上回っている。給
与などの労働条件よりも、職場を共に
する自分より地位の高い人間の存在
が、退職の引き金を引いているのだ。
調査結果には生々しい声が連なる。

退職原因になりかねない 上司のタイプとは？

藤野祐美氏（株式会社Y'sオー
ダー代表取締役）は、上司のタイプ
を「混沌型」「完璧主義型」「介入型」「攻
撃型」「不在型」「先送り型」と分類し
ている。

おそらく、この6タイプにバッチリ
振り分けられるものではなく、実際に
は複数のタイプが掛け合わさってい
るだろう。



例えば【完璧主義型】×【攻撃型】。

このタイプは**有能な働き者**で、部下の中に一人でもいると非常に頼もしく参謀になりえる。ところが上司にするに少々厄介だ。求めるものが高すぎる、そして隙がない。「完璧」を求めるあまり、部下にもついつい攻撃的になつてしまう。彼の口癖は「普通に考えればわかるだろ！」彼のボヤキは「なんでわかんないんだろうなあ…」。

こんなタイプもいる【不在型】×【介入型】。非常に面倒なのがこのタイプだ。彼は**無能な怠け者**である。普段は会社にちつとも寄り付かず、なんだかんだと理由をつけては基本外勤【不在】で希少性の高い（出現率の低い）管理職。答えに窮すようなことがあると「お前らに任せてるから！」と電話やメールも滞りがち…。理解のある上司を演じるが、実際にはサボり魔のネグレクトだ。そんな彼はトラブルが起きると、突如としてグイグイ【介入】してくる。

た通りにしろ。で都度報告しろ！」こういうタイプは無責任の典型であり、守りたいのは自分自身（の体面）だけだ。そこからしばらく続くスネークチェックと、川上から川下まですべてへの介入は非常に煙たがられてしまう。

有能な怠け者は司令官に、

有能な働き者は参謀にせよ。

無能な怠け者は、連絡将校か

下級兵士にすべし。

無能な働き者は、すぐに銃殺刑に処せ。

（ハンスラオンゼクトドイツ陸軍を再建した軍人）

ハンス・フォン・ゼクトが示唆するように、本来無能な怠け者は「連絡将校か下級兵士」にすべきだろう。ところが、一度上げてしまった位を下げることがなかなか難しいというのが世の常、人の常。経営層も手を焼いているが「何かあった時に頼りになる（ハズ）」といった期待と「ゆうてもベテランやし！」と、もはやおぼろげな経験値や一緒に過ごした年月が、彼らへの判断を鈍らせる。結果、無能な怠け者管理職たちとズルズル永く付き合うことになる…。



トラブルが起きると 豹変するナマケモノ



【特技】棚上げと仮病
【通称】ナマケモノ
【好物】部下の失敗、部下の悪口を着(アテ)にして飲む日本酒

- 基本働かない、すぐ怠ける、飲んでばかり、休みたい放題。そのくせ偉ぶって説教してくるウザいやツ。
- 話が長い、手が遅い、だらしない、話題が古い、新聞を読んでない。そのくせ部下や後輩をなじってくるヒマなヤツ。
- このタイプの上司は、“攻撃は最大の防御なり”を地で行く。それを叫びながら生きている。

このまま
あそこに居続けたら、
あんな風になるかと思うと、
もう一刻も早く
辞めたかったです

ああいう40代に
なりたくなかったです

この他にも、社内にながらにして積極的に閑職に就き「セミリタイア」というフレーズを髣髴とさせる中高年や、あまりの働きの悪さに若手から仕事を奪われ、社内失業者になった中高年。はたまた自分よりも若い上司の話を徹底的に封じ込めようとする中

高年が生息する会社もあるようだ。いずれも、かなり余裕のある会社だろう。人事コンサルタントの楠木新氏によれば、若い頃どんなに優秀でも、8割は働かないオジサンになるそうだ。

キレやすい中高年？

2017年5月14日(日)の読売新聞にこんな投書が掲載された。

「若い人に比べ、中高年のお客さんはキレやすく、対応に困ります」「私はテレパシーが使えるロボットでもなければ、誰かの奴隷でもありません」「上司は『何か言われたら、とりあえず謝れ』と言いますが、落ち度がないのに、なぜ謝る必要があるのかと思います。こういうお客さんにどう対応すればいいでしょう」

この投書がその後ネットでも話題になったのは、ある大学教授が次のように意見したからだ。

「謝るのも仕事の一部、キレる人は本当にかわいそうな人と感情労働(※)でやり過ごす。そんな時代だと思って頑張ってみませんか」

これに対し、「感情労働というレッテル貼り接客業に不必要な我慢を強いるのは良くない。理不尽なこと

を言う人は客ではないというスタンスを組織で共有することが必要」「感情労働だと言うなら、その分の特別手当も要求する必要がある」という声や、「大学教授がそれを推奨するのはふさわしくないのでは」などといった意見が相次いだ。

上記は、“接客場面”での中高年の態度に関する投稿だが、“職場”においてはどうか？中高年は若者よりキレやすいだろうか……。イメージだけで決めつけるのもよろしくないし、時として厳しい叱責が必要なこともある。しかし、理不尽・横柄と映ったり、まして“キレてる”なんて受け手に感じられているようでは、育てる目的の愛ある叱責も台無しだ。

社歴や年齢・役職といったその時点では抗うことのできない要素から考えれば、感情労働を部下や後輩に強いてしまう可能性は、若者よりも当然中高年の方が高い。このあたりは、NBC Plus vol.49が参考にしていただけたと思う。

※感情労働：感情が労働内容に不可欠な要素であり、かつ適切・不適切な感情がルール化されている労働のこと。肉体や頭脳だけでなく「感情の抑制や鈍麻、緊張、忍耐などが絶対的に必要」である労働を意味する。例えば、顧客に特定の感情状態を作り出すために、従業員が自分の感情をコントロールすることが必要な労働を指す。客室乗務員や看護師、コールセンターのオペレーターなどがその典型例。この概念を提唱したアメリカの社会学者ホックシールドは、感情労働は労働者の心理的負担を増やし、精神的な変調をもたらすと指摘している。

なぜ、やる気を失ってしまったのか？ 働かないオジサンが出現する理由

話が散らかってしまっただが、今号の目的は「中高年をいかに再戦力化するか」である。もとより怠け者（やる気がない）タイプは別だが、年齢を重ねることで周囲から「やる気がない」と見られるようになってしまった中高年についてだ。

日経トップリーダーでは、彼らがやる気を失う理由を大きく3つに分けて紹介している。

まず1つ目が「社内におけるポジションの問題」だ。いわく、役職定年を迎えたり、幹部ポストを巡る「椅子取りゲーム」に敗れたりすることだ。昇進も昇給も見込めないだけでなく、かつての部下が上司になれば、心の中はさらに複雑になる。

そして2つ目が「健康問題や体力の低下」。思わぬ大病に襲われたり、自身でなくても家族が病氣

で倒れることもある。また不眠の悩み、体力や集中力の低下に対する悩みも……。さらには、親の介護が現実問題としてのしかかってくるのもこの頃である。

3つ目が「知的体力の低下」だそう。新しいことにチャレンジしようという気持ちがなくなり、前例のないことができなくなるとか。

これらさまざまな要因が複雑に絡み合っただけで、中高年のやる気は失われているとの指摘である。

また、前出の楠木氏は「働かないオジサンになる構造的な原因」として、上記の「椅子取りゲーム」に敗れ、やる気が減退する現象を次のように表している。

仕事に懸命に取り組もうと思っても、組織の構造はピラミッド型になっているので、多くの社員が、いずれ中軸の仕事から外れざるを得なくなる。また昨今の組織のスリム化やポスト削減によって、管理職に就けない社員も増えている。中軸の仕事から外れたオジサンは、往々にして働く意

欲を失いやすい。加えて、次の2つがあると述べている。

1つ目は、サラリーマンは、社会的な要請と直接インターフェースを持つていない。個人事業主と違って、サラリーマンは会社を通して、社会的な要請（顧客など）に間接的に接している。働く実感を得にくい。社内の仕事は分業制であり、どんな仕事をするかは配属によって決められる。社内の仕事で働く実感を得られる人は、極めて幸運だと言えそうだ。

2つ目に、20歳過ぎから60歳までの会社人生を、一気に走り切ることは難しいということ。年齢を経る中で、求められる通過儀礼も異なる。40歳までの前半戦の通過儀礼は、組織の中で一緒に働く仲間や顧客に役立つ自分を、どう作り上げていくかということだ。一方、40歳以降の後半戦の通過儀礼は、老いることや死ぬことを意識して、どのような働き方をするのかという難題である。

働かないオジサンは、この後半戦の通過儀礼でつまづいている

人が少なくなる。

狙いのポストは埋まっており、出世コースから離れる会社から期待されていないことは誰に言われなくとも自分が一番理解している。

それに認めたくはないが、確実に感じる自身の体や心の変化、そして重くのしかかる家族の病氣や親の介護。さらには別離といった最大級のストレスサーが加わることも……。『若い単身者は気楽だ』とも言いたくないが、中高年のこうしたさまざまな背景も慮る必要がある。

人手不足の中で求められているのは、企業側の中高年社員を活かす力。中高年が『使えなくなる』のは、経営者や上司の思い込みや間違ったマネジメントが原因になっている場合がある。中高年には仕事面だけでなく、健康問題など千差万別の事情がある。それを考慮しないまま若手や中堅社員と同じマネジメントをして、本来持っているやる気を失わせている面もありそうだ。

もう一度！中高年再燃の方法

すぐに実践できる4つの具体策

1. 資格取得など目標を設定

2. かける言葉を変えてみる

3. これまでの経験を聞く

4. 「手紙」で感謝を伝える

出所：日経トッパーリーダー 2017年6月号

① 資格取得など目標を設定

明確な目標設定をすることが重要。資格取得は目標となるだけでなく成果も検証しやすく、人事評価項目に含め給与と連動されることもいい。

② かける言葉を変えてみる

「変わってください」「活躍してください」ではなく「活力を取り戻してください」という変換だ。言うまでもなく、無為自然にオジサンたちを気持ちよくさせる術をもつ若手もいるが、「中高年社員はこちらが想像する以上に敏感」で「彼らの承認欲求は屈折している」と同志社大学太田肇教授は指摘する。嫌味でも上から目線でもなく、意気が上がるような言葉をかけていかななくてはならない。

③ これまでの経験を聞く

長年の経験により培われてきたスキルやノウハウが俗人化しており、ナレッジとして共有されていないことは珍しくない。本来は明文化され、それを基にトレーニングするような仕組みがあればよいが、とっかかりとして話してもらおう、聞かせてもらおうが大事だ。若手社員はもちろんのこと、経営者自身もこうした中高年の経験や培ってきたものを理解していな

いことが多い。

話を聞いたことで、その人の持つ意外な特技や経験に気付き、それを活かせる部署に配置転換することで、本人のやる気が格段に高まり、人手不足も解消できたケースがあると日経トッパーリーダーは伝えている。

④ 「手紙」で感謝を伝える

感謝の気持ちを素直に伝えることが中高年のやる気向上には欠かせない。そして、その方法として推奨されているのが手紙だ。電子メールやチャットなどオンラインでのやり取りに終始しがちだが、なるほど手書きの手紙は効果的かもしれない！

日経トッパーリーダーはこのように締めくくられている。

若手社員は、会社がベテラン社員をどんなふうに出遇しているかをよく見ている。それを意識した経営をすべき。若手にとって、中高年社員は未来の自分の姿。彼らが楽しそうに仕事をしていたら、若手社員の意欲も高まる。中高年社員が生き生きとしている会社は誰もが働きやすい組織ということだ。

編集後記

職能システムから職務システムへ？

1億総活躍社会に基づき、政府は3月28日、今後の“働き方改革の工程表”を盛り込んだ実行計画を公表した。これにより働き方改革への動きはますます本格化するだろう。早ければ2年後には働き方の新ルールが動き出すとされている。「労働時間の上限規制＝長時間労働の是正」や「同一労働同一賃金＝非正規社員の待遇改善」など、企業側が考えなくてはいけない問題が山積みだ。

昨年12月、働き方改革実現会議が示した「同一労働同一賃金」のガイドライン案では、賞与について「無期雇用フルタイム労働者と同一の貢献である有期雇用労働者またはパートタイム労働者には、貢献に応じた部分につき、同一の支給をしなければならない」としている。同一労働同一賃金の導入は、同じ企業や団体の中での、正社員と非正規労働者の不合理な待遇差の是正が目的と言われる。

現役バリバリの経営者にとっても、次世代を担う後継者や幹部にとっても、働き方の多様化と相まって、<人手の確保とその戦力化>は、常に対峙し続ける課題……。パートなど時短勤務労働者が、現場の要だという企業も多いはずだ。一方で、正社員と仕事内容にさして差がないのに、時給評価の時短勤務労働者を何か機械(駒)のように捉え、ちょっと冷たく、ちょっと厳しく接してしまうことでの「歪み」や「古めかしさ」は是正なくてはならない。非正規社員の場合、成果ではなく、成長を軸にして評価することなど、頭では理解していてもなかなか実践できていないポイントに着手していく必要がある。

ハイパフォーマンスでガチガチ働くパートさん、ローパフォーマンスでぼんやり働く正社員さん。ガチガチさんがぼんやりさんをグングン抜いていく日が来てほしいと思う。

さて、近いことが若手と中・高年にも言えるのではないだろうか。人手不足の昨今、本誌に取り上げたいような働き方の悪い中・高年や、声だけが大きい中・高年がいたとしても、彼らを辞めさせるという判断には至らない。まずもって代替りの確保が難しいからだ。しかし直面する現実にはシビアだ……。自身の体力・知力の衰えや、家族の健康問題やライフイベントの到来に、やる気もパフォーマンスも減退。若手と同水準の給与であれば問題ないが、さまざまな事情があるにせよ、2倍・3倍の高給取りが実際には稼いでいない(付加価値が低い)ことは由々しき事態である。

先述の働き方改革実現会議の中で安倍首相は次のように自身の考え方の変遷を述べた。

「(日本は)能力や経験など、さまざまな要素を考慮して働く方の処遇が決定しているのです。私も、かつて、同一労働同一賃金の導入は直には難しいと話してきた。しかし、女性では結婚、子育てなどもあって、30代半ば以降に自ら非正規雇用を選択している人が多く、非正規雇用で働く方の待遇を改善し、女性や若者などの多様な働き方の選択を広げていきたいと思う。このため、何とかして同一労働同一賃金を導入したいと考え続けてきた」

政府の働き方改革実行計画では、日本的な「職能システム(能力に応じた待遇)」を欧州型の「職務システム(仕事内容に応じた待遇)」へシフトすることになっている。日本的な雇用慣行が敷かれた企業において、これは抜本的な人事改革を意味するだろう。

オジサンやオバサンの退屈なポジショントークに辟易する若手に目を配りつつも、体力・知力ともに衰え始めた層を慮り、会社の最適解を追求する。経営者には広い視野と深い洞察が必要だ……。

一方では、根気強く経営者の視点を理解させる働きかけを行うことが、中・高年との健全な対峙の仕方だろう。

(まつ)

