



Profile

1974年生まれ。アサヒビール株式会社、同関連会社でのコンサルティング部門で活躍後独立。株式会社ジェイフィールに設立から参画し、組織開発やミドルマネジャー向けの研修講師を中心に数多くのプロジェクトを担当。

●自著を語る● BOOK

『なんとかしたい！「ベテラン社員」がイキイキ動き出すマネジメント』

日本経済新聞出版社 1620円
☎03-3270-0251



株)ジェイフィール組織開発コンサルタント

片岡裕司 / Yuji Kataoka

古参を活かすのは管理職 5段階で必ず元気になる

ターニングポイントは54歳

定年延長が予想される中で、40代後半から65歳くらいまでのいわゆる「ベテラン」社員を活かせない組織は生き残れないと言われています。

いま、多くの会社が悩んでいるのがこのベテラン社員の活性化です。制度として昇進・昇格がしづらくなることも多く、「昇進できないならがんばらなくていいか」と感じている人もいます。

しかし、彼らが最初からそうだったかという違いがあります。誰も輝いていた時期があるものです。私たちの調査では仕事へのモチベーションが大きく変化する年齢が54歳でした。それまで持っていた挑戦したい、成長したいという気持ちが起こりづらくなってくる。年齢を重ねるにつれ、さまざまなライフイベントに遭遇し、「人生何が起こるかかわからない」と実感するようになるのも要因の一つでしょう。そうした心境の変化を考慮せ

ず職場の問題児として見ている限りベテラン社員は活性化しないというのが私の考えです。

5つのステップでやる気アップ

本書はこうした課題意識を持ついくつかの企業とともにベテラン社員のモチベーション改善に取り組んだ経験を事例化したものです。ベテラン社員を活躍させる「5つのマネジメント・ステップ」を柱に具体的なモチベーション改善の方法を解説しました。

最初は改善の土台となる①ベテラン社員との関係づくりです。「仕事年表」というツールを使い自分の働き方を振り返ってもらい上司と対話します。そして②自ら目標を考えてもらい、上司は③ベテラン社員が自ら動き出せるきっかけを作ります。④周囲は目標達成に向けて支援をし、⑤全体でベテラン社員に対して感謝や期待をフィードバックする。このステップを継続することでベテラン社員の可能性を引き出すことができます。

結果へのプライドを持たせる

若手を対象とした研修との一番の違いは③のステップで、ベテラン社員の「心に火をつける」ことです。つまり、仕事に対するプライドを自覚めさせることです。例えば「年下にパソコンの使い方を教えてもらうのは恥ずかしい」、これは自分を守るうとするプライドです。そうではなく、「いい仕事をする」ことにプライドを持てるよう上司が対話によって導いてください。意識転換ができれば「パソコンの使い方を教えてくれる？」など、周囲とのかかわり方が変わってくるはずです。

本書にはそのための各種ツールをダウンロードできるURLを掲載しました。あるスーパールの社長が自社で活用し、「先代からのベテラン社員が元気になった」という嬉しい報告もいただきました。高齢化が進む社会でベテラン社員を生かす力を組織だけでなく日本社会全体で持てるきっかけになればと思います。