

シニア活用 逆説の真実

～不活性状態の真因は何か？ 効果のある打ち手とは？～

人事・戦略コンサルタント／HR戦略 代表 松本 利明

CONTENTS

●定年後も再雇用、雇用延長と働く機会を延ばしたのに……

× **定説1** 役職定年→定年再雇用の流れで長年培った知見を活かしてもらう

○ **逆説の真実1** シニア社員が活躍できる複数のキャリアパスを用意する

【A部長の声】シニア社員にいつまでも高い職位についてもらうわけにはいかない。組織の未来は今の中堅・若手が支えていくことになるので、新陳代謝が必要だ。……

●長年の経験を尊重し、若手社員のサポート職を依頼したのだが、あまり機能していない……

× **定説2** 長年の経験を活かす意味合いでメンターやキャリアアドバイザー等のサポートをシニアに依頼した

○ **逆説の真実2** 現場や若手にメンターやキャリアアドバイザーを逆指名させる

【B部長の声】長年の経験を活かし、かつ、若手にその蓄積されたノウハウを伝授してもらう目的で、役職定年後のシニア層にサポート職を依頼することにした。……

●キャリア研修を通してシニア社員のマインドセットを狙ったが……

× **定説3** マネープランとキャリア研修でシニア層に働く意味を見つけてもらう

○ **逆説の真実3** 今の職場で自分を「どう扱って」ほしいかを可視化し、その期待に答えるアクションを即実施してもらう

【C部長の声】管理職等、要職を後進に譲ったとはいえ、シニア

社員には今まで培った経験やスキルを活かして組織に貢献してほしいし、やりがいを持って働いてほしい。……

●年上部下のマネジメントが難しい、年下上司への接し方が難しい……

× **定説4** 年上部下には寄り添い、経験を認めて褒めて、コーチングで能力・やる気を引き出す

○ **逆説の真実4** 感謝することで年上部下を目指す方向に動かす

【D部長の声】役職定年後のシニア社員には後進に道を譲ってもらう一方、「新任管理職のサポート役で支えてほしい」と、そう伝えてきた。……

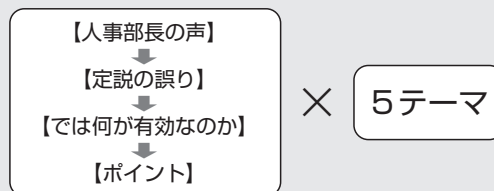
●現実を受け入れ、リスクリングで新しい挑戦をしてもらう狙いだったが……

× **定説5** リスクリングを本人に促し、研修等、学習施策を用意する

○ **逆説の真実5** スキルを身につけさせるのではなく、活躍できる場を先に用意する

【E部長の声】変化のスピードが激しく加速しているため、リスクリングやスキル・知識のアップデートは全社員に必要な。教育の投資対効果は……

基本構成



■松本利明 人事・戦略コンサルタント／HR戦略 代表

PwC、マーサージャパン、アクセンチュアなどのプリンシパルを経て現職。組織・人事戦略から経営管理、人事制度、タレントマネジメント、IT化まで一貫通貫で担当。25年間で外資系・日系大手企業から中堅企業まで300社以上の働き方や人事改革に着手、成功に導く。5万人のリストラ、7,000名以上のリーダーの選抜と育成に関わる。「ビジネスの結果に直結しない人事改革は無意味」がポリシー。『できる30代は、「これ」しかやらない』（PHP研究所）、『「いつでも転職できる」を武器にする』（KADOKAWA）、『「ラクして速い」が一番すごい』（ダイヤモンド社）をはじめベストセラー続出。英国BBC、ロイター通信、TBS、日経、AERA、ほかメディア実績多数。講演多数。HR総研客員研究員。

●E-mail : toshiaki.matsumoto@hrstrategy.jp ●URL : http:// hrstrategy.jp

