

ミドル・シニア人材への 配置転換教育の進め方

社会の変化に対応するための事業改革に効果的なのが、人材の配置転換です。なかでも新しい挑戦に消極的なミドル・シニア人材の配置転換、教育方法等について解説します。

シンメトリー・ジャパン代表
米マサチューセッツ大学 MBA 講師
木田 知廣

中小企業において必要な ミドル・シニアの配置転換

昨今、企業における人手不足が深刻化しています。特に、採用に関して賃金・待遇面において余裕のない中小企業では、その傾向が顕著になっています。新しい人材の採用が難しい状況下では、現有的人材、なかでも新しい仕事に対する情熱が薄く、くすぶりがちなミドル・シニア人材に再び活躍してもらうほかありません。

中小企業における「ミドル・シニア人材の再活躍」と聞いて、筆者が思い浮かべるのはプロ野球の名監督、故・野村克也氏です。

「野村再生工場」の名の下に、他チームの戦力外選手や、出場機会に恵まれない選手をトレードで積極的に獲得し、助言や指導により再活躍できる場を与える手法には定評がありました。

実はこの手法、中小企業にもうってつけです。

本来、企業における配置転換は「適材適所」、すなわちそれぞれの人材の能力を見極めて、最も力を発揮できる仕事を割り振るべきものです。

しかし、中小企業の場合、人員数や職務内容に制約があるため、そうもいっていただけません。実際、「向き不向きは別にして、ミドルのあの人がやっても変わらない」といえない、あるいは「くすぶっているシニアのあの人が、やってももうしかない」という理由で配置転換をしていることも多いのではないのでしょうか。

だからこそ、中小企業ではその状況を逆手にとって、ミドル・シニア人材を配置転換により再生して、再活躍してもらうことが重要なのです。「仕方がないから」ではなく、その部署で再び活躍してもらうために配置転換をする。その点で、野村再生工場が参考になると筆者は考えます。

野村再生工場のポイントを筆者なりにまとめると、「観察」「対話」「教育」という3点に集約されると考えられます。

これを、配置転換する人材の見極め、本人への伝達、そして配置転換教育という流れと関連付けて、本稿では解説を進めていきます（次ページ図表）。

とはいえ、もちろんプロ野球での手法が、そのまま中小企業の現場で使えるわけではありません。

たとえば、危機感です。プロ野球で戦力外通告を受けた選手は、いわば「クビ」をいい渡されたようなものです。後がない状況ですから、本人も必死になって生き残りを模索しています。

一方のビジネスにおいては、ぬるま湯に浸かり切り、企業に貢献していないにもかかわらず給料をもらえているミドル・シニア人材もいるようです。そのため、そうした人材にも、適切な危機感を持たせるような工夫が必要です。

配置転換の際に重要な 「観察」とは？

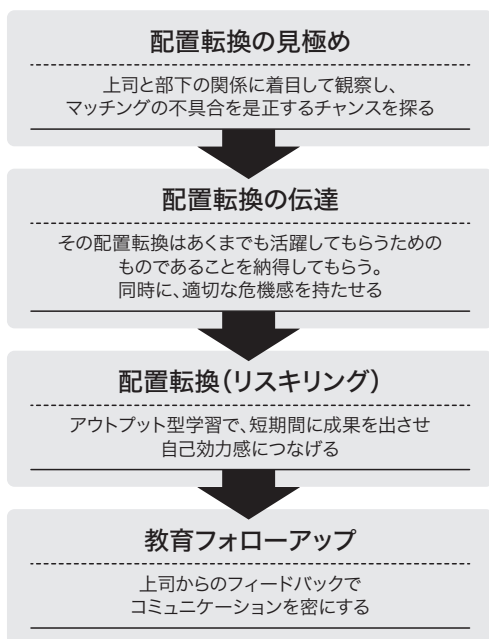
野村克也氏は、著書のなかで「人材再生のための第一歩は観察である」と述べています。

いわく、「先入観や固定観念を排して徹底的に選手を観察する」とのこと。企業における配置転換も、まったく同じであると筆者は考えます。

では、何を観察するのでしょうか。もちろん、能力、本人のやる気や適性もありますが、こと中小企業においては「上司との関係」を観察することが重要です。

中小企業の場合、制度としての

図表1 ミドル・シニア人材の
配置転換のステップ



ジョブローテーションがないことも多く、そりが合わない上司の下で実力を発揮できない、という人材がミドル・シニアにおいても出てしまいがちです。

いまの上司からは「能力が低い」「やる気が感じられない」と思われていた人材が、別の上司の下では能力を発揮して貢献する、ということはあるものです。

なお、観察は当然上司にも及びます。つまり、「課長の○○さんは、シニア人材を持ち上げながら使うのがうまい」「□□さんは、新しい仕事をミドル人材に指導し

て成長させるのがうまい」など、「その上司にはどのようなタイプの人材が合うのか」も把握しておきましょう。

観察を踏まえ、「あの上司の下に、あの人材を配置すればお互い仕事が入りやすいのではないか」が見つかれば、それを第一歩として配置転換を考えるのです。

配置転換前後は「対話」で 納得感と危機感を醸成する

野村克也氏といえば、「ぼやき」でも有名です。一般的には、不満

を伝えるぼやきは、ネガティブに捉えられます。しかし野村氏のぼやきは、選手指導のための戦略的なものであったといえます。実際、野村再生工場の事例を見ても、ぼやきも含めた選手との「対話」を十分に行なっている様子が見て取れます。

中小企業における配置転換においても同様で、異動対象者との対話は非常に重要なものです。定常的な配置転換でない場合、ミドル・シニア人材によつては「この異動は退職勧告なのか」と受け止めかねません。

そうではなく、あくまでも「本人のさらなる活躍を意図したもの」であることを納得してもらうために、必要であれば複数回の対話の場を設け、人事部門から本人に伝える必要があります。

とはいえ、ここで「甘い言葉」だけ並べてしまうと、「適切な危機感」を持たせるのが難しくなります。

したがって、異動対象者との対話においては、
▼いまの働きぶりでは、会社が期待する成果を上げていない
▼この状況を変えるために、配置転換したい

▼新たな仕事になじむための、時間と教育を提供する

▼会社側は「あなたならできる」と期待している

といった進め方が必要です。

なお、異動対象者との信頼関係が築けていない場合、パワハラ・セクハラの申し立てをされることもありえます。面談の場に、第三者にも同席してもらうことも検討しましょう。

配置転換後の「教育」は アウトプット型で

野村克也氏といえば、その育成力にも定評があります。

中小企業における配置転換においても、「教育」とくに「再教育」は重要な意味を持ちます。最近では「リスクリング」というキーワードで、経営の重要課題とも認識されています。

たとえば、従来型の営業職から、デジタル技術を用いた新規顧客開拓の部署に異動させたいでしょう。まずはとにかく、いままで経験したことのない部門に関する知識を、身に付けてもらわなければなりません。

しかし、たとえば研修や外部セミ

ナーに参加させても、ミドル・シニア人材はなかなか学びが進まないのが実情です。「この年で新しいことに取り組むのは……」「デジタルは苦手で……」のような言い訳をしまいがちです。

これを取り越える秘訣が、「アウトプット型」学習、すなわち受講した本人に「行動してもらう」学習法です。逆に「インプット型」、つまり人の話を「聞くだけ」「動画を「見るだけ」では新たな知識は身につけません。

とはいえ、いきなり業務のなかで「行動してもらう」というのは難しいものです。そこでお勧めの方法が、研修・セミナーに参加した後、レポートを書いてもらうことです。

最初は、図表2に掲載のサンプルのように、会社が指定した様式を埋めてもらうだけでもかまいません。受講直後に目に見える形で成果物ができたという達成感が、ミドル・シニア人材の自己効力感、すなわち「目標を達成するための能力を自らが持っている」と認識することにつながります。

人間誰しも、「自分にできない」と思っていることに、真剣に取り組むことはできません。会社から

の「あれをやれ、これをやれ」という指示だけでは、真剣になれなかったミドル・シニア人材を変えるのが、自己効力感なのです。

しかし、自己効力感「だけ」ではうまくいかないのも現実です。配置転換を告げる面談の際にも必要だった「適切な危機感」を持つための、継続的な仕組みを作成しましょう。それが、上司によるレポートのチェックです。

ミドル・シニア人材に限らず、学びが進まない、あるいは仕事の成果が上がらない人は、上司とのコミュニケーションが決定的に足りていないものです。

本来であれば、すぐに上司にアドバイスを求めるべきです。しかし、そのような人はなかなかそうはできません。

オフィスの片隅で、「なあ、あれ、わかった?」「いや、ぜんぜんダメ」「だよなあ。オレたちには無理だって……」そんな不毛な会話が交わされていることは、容易に想像できるでしょう。これを取り越えるのが、提出されたレポートに対する上司からのコメントです。

「この指摘は的を射ています」というポジティブなものだけでなく

く、「この文章だと、私は○○さんのいいたいことが読み取れませんでした」「レポートの提出は受講の翌日までなので、その期日は守っていただけますか」など、改善を促すコメントで、上司の、あるいは会社側の期待値に対して、足りていない部分を本人に認識してもらいましょう。

なお、上司側には、厳しいことをいえるだけの信頼関係の構築が必要なのは、いうまでもありません。仮に配置転換が「合う、合わない」に基づいてなされた場合でも、相互理解に十分な時間をとることをお勧めします。具体的な手法は、欄外参考文献①の「仕事年表」や「自己探求シート」が参考になります。

配置転換成功の秘訣は「愛情」

ここまで、厳しい話も含めて、ミドル・シニア人材の配置転換成功のコツを解説してきましたが、最後に野村克也氏の著書から「再生工場」を成功させる秘訣を引用します。

野村氏は、「どうやって人を再生させるのですか?」と聞かれる

図表2 | 典型的な研修後レポートフォーマット

研修名	
受講日時	
概要 (セミナー内容の簡潔なまとめ)	
当社の業務に活用できる3つのポイント	1. 2. 3.

たび、同じ答えを繰り返したそうです。それが、「その選手に対する愛、そして情熱です」というものです。

中小企業で人の問題に対処する際、一筋縄ではいかないことも多いものです。そのようなときでも、人材に対する責任感と、会社とお客様に対する愛情を持続けることこそが、ミドル・シニア人材の配置転換を成功させる秘訣といえるでしょう。