

ミドルのモチベーション向上秘策

バブル世代のこの先20年間の「働き方」改革とは

株式会社オフィスたはら 代表取締役 田原洋樹

第1回	20年後の「働き方」
第2回	なぜこの世代のモチベーションが低いのか
第3回	ミドルに「副業」という選択肢を提供する
第4回	ミドルにおススメの副業パターン
第5回	副業認可の留意ポイントとは
第6回	ミドル世代の能力開発を考える

第2回 なぜこの世代のモチベーションが低いのか

彼らの置かれた環境とこの世代特有のモチベーションの状態を考察し、どこを刺激していけばいいのか、向上させていくべきモチベーション項目を整理します。

あの時代を考察する

バブル期に入社したミドル社員にとって、入社当時の状況はどのような状態だったのか？ 大きく分けると3つの傾向がありました。

(1)空前の売り手市場で大量採用期…

今年に入り、有効求人倍率は1.43倍となりましたが、これが1つのニュースとなりました。というのも、1月期に有効求人倍率がこの数字になったのは、26年ぶりのことで、今回は1991年、すなわちバブル期の後半以来のことでした。

当時は、学生1人が複数の内定を獲得するのが、当たり前のような時代でした。いわゆる超売り手市場で就職活動を展開できた時代だったのです。

すでに、入社前から「ちやほや」され、我々は社会人をスタートさせました。

(2)好景気で経費が自由に使えた…

入社してもしばらくは、バブル状態が続きます。私の新入社員歓迎会は、支店の予算達成パーティ

ーを兼ね、豪華なホテルで盛大に行われたのを覚えています。

週刊ダイヤモンド誌の調べによると、業種別の交際費は、1991年を100として、金融、小売り、化学工業、鉄鋼金属、鉱業あたりが、2009年には60以下となり、バブル崩壊とともに、急落していったことが分かります。

しかし、当時まだ若かった我々ミドル社員は、急速に社内の雰囲気がかえ込んでいくを感じながらも、なお夢を抱き続けたのです。

(3)先輩の賃金を知り夢が膨らんだ…

私自身、当時の先輩や上司の賃金カーブの上昇に興味津々で見っていました。我々が就職活動をしていた当時、「30歳モデル賃金」という項目があって、30歳時に年収1,000万を突破するか否かが、会社選びの1つの指標でした。この時期の我々を象徴する「価値観」ともいえるかもしれません。

そして、実際にバブル崩壊後も賃金は上昇し、1997年をピークに、減少に転じるのです。

1990年後半に相次いだ大手金融機関の破綻、国内景気のさらなる後退という外部環境の変化、賃金制度の見直し、終身雇用や年功序列の崩壊という内的環境の変化を経て、入社10年目（2000年前後）

くらいから、我々ミドル世代は夢を諦め、現実を直視するようになっていきました。

バブル世代の現在地

※本節ではより特徴的にミドル世代をバブル世代と呼びます。

(1)迫りくる2020年問題

そして、入社25年～30年を迎えている、バブル世代の現在はどうなっているのでしょうか？

今、企業では「2020年問題」が囁かれています。大量採用されたバブル世代、そしてすぐその後を追う団塊ジュニア世代とともに、2020年を境に、一斉に50代に差し掛かることで、人件費が急騰するという問題です（右図参照）。

(2)バブル世代を襲う3つの恐怖

では、バブル世代に、この2020年問題がどのような影響を及ぼすのかを考えます。

①部下なし課長の増大……まず

1つ目は、当然のことながら、ポストに対し、ポストを狙う世代の人員が飽和するため、必然的にポスト不足となります。企業側は何とかモチベーションを維持させようと、いわゆる部下なし課長のポストを増やすこととなります。この部下なし課長（企業によっては担当課長などと呼ばれます）は、肩書上は管理職ですが、実質は部下がおらず、今までの1プレイヤーという立



田原 洋樹 (たはら ひろき) 人材育成コンサルタント。1969年、大阪府生まれ。同志社大学卒業後、大手旅行会社JTB入社。常にトップセールスとして実績を残し、2005年、当時の史上最年少営業マネージャーに就任。その後、人材育成コンサルタントに転身し、リクルートマネジメントソリューションズ専属トレーナーを経て、2011年、株式会社オフィスたはらを設立、代表取締役を務める。現在、人材育成を軸とした各自治体主催のセミナーや講演活動、また多くの民間企業の経営者、マネージャーから若いビジネスパーソンまでを対象にトレーニングやコンサルティングを手がけている。ジャーナリスト田原総一郎は本人の伯父(おじ)にあたる。著書に『課長のための「やらない」教科書』(三笠書房)など。

▶モットー「あらゆる機会を活かす!」

場と変わりません。

②万年平社員の恐怖……たとえ部下

下がいなくとも、「課長」というポストが与えられるならまだ幸いかもしれません。怖いのは、そのポストすら満杯になってしまい、歳はとっても、万年平社員という事態も予想されます。管理職に支払われる手当を得られないばかりか、年下の有能な上司にこき使われ、懐も心身も疲弊していくことが考えられます。

③職を奪われる恐怖……さらには、最悪はリストラ、雇用整理

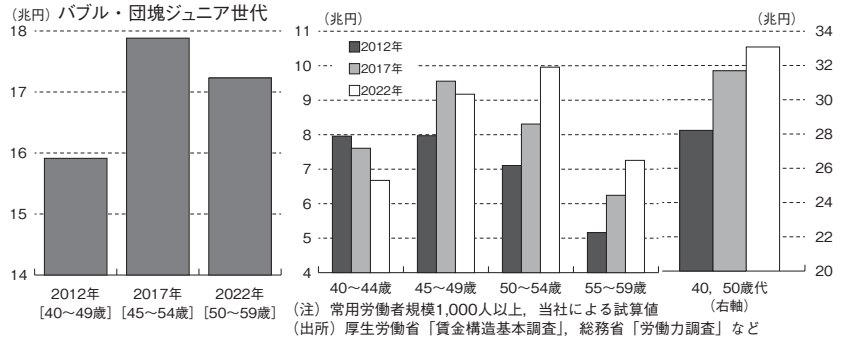
の対象とされる人が出ることも考えられます。そこまでは至らぬとも、本体から離れ、関連会社へ出向を命ぜられたり、たとえ本体に残ったとしても、いわゆる「閑職」へ追いやられる機会も増えることが予想されます。

必要なのは内発的モチベーション

入社当時の華々しい記憶と、現在の厳しすぎる現状のはざままで、ミドル世代は苦しんでいます。そんな彼らに対し、どのような対処が必要なのでしょう？

企業で人事をご担当されている読者の方には、釈迦に説法ではありますが、人を「やる気」にさせる、動機づけ、すなわちモチベーションには、外発型と内発型があります。

40歳代、50歳代およびバブル・団塊ジュニア世代に対する人件費の見通し



外発型モチベーションとは、いわゆるニンジンによる刺激ですが、その代表格には、昇格や昇給といった処遇が挙げられます。先に述べたように、ミドル世代におけるポスト不足を鑑みると、この「外発型」でモチベーションを高めていくのはもはや、限界となってきました。まして、一般的に、外発的なモチベーションは短期的には有効であるとしても、中長期的に見ると、持続性が弱いといわれています。

では、どうするか？ 結論からいえば、「内発型」のアプローチをすることが有効です。仕事を通じて、心の奥底からふつふつと、喜びが湧いてくるような状況をつくっていく必要があるのです。

例えば、私が日頃、人材育成のコンサルタントとして推奨していることとして、ミドル層に、いわゆる斜めの関係での「メンター役」を担ってもらうことがあります。直接、自セクションの先輩後輩のような関係ではなく、他のセクシ

ョンを横断する「斜めの関係」をあえて構築することで、ミドル層も自身の上司に気兼ねすることなく、思い切った指導ができるはずです。

マズローは、人間の幸福感、自己実現の先にあることは、「自己超越」であると説いています。つまり、他者貢献をする喜びを実感することが、人間にとって最大の幸福感をもたらすことだと述べています。

モチベーションが低下しているミドル層に「社内の誰かの役に立っている」という実感を持ってもらうことで、内発的モチベーションが喚起されることを狙います。

昇給や昇格など、夢のキャリアを描いて数十年前のバブル期に入社したミドル層。数々の苦楽を経て、今メンターとして、社内の若手に接することは、若手の育成のみならず、ミドル世代の彼ら自身にとって、今後のキャリアをドライブさせる良い方策ではないでしょうか。