

ベテランを支援することで 個人も組織も成長する

最近では、班長や主任を長年にわたり務めている、中年の方の相談が増加傾向にあります。ホール現場を支え続けている人たちですが、思い通りの転職は困難なのが実情です。今回は、40代の主任の事例を挙げ、クルンボルトの「社会学習理論」と合わせ、転職がうまくいかない理由、個人として何をすべきだったのかを考察。ここに企業が介入することで生まれるメリットも、説明していきます。

業務遂行の経験だけでは、 希望通りの転職は難しい

パチンコ業界の見通しが立たない先行き不安から、転職相談に来られる方が多くいます。特に最近の傾向として、中年ローキヤリア層の相談が増えているのですが、思うような転職ができていない実態があります。この方々の共通点について、事例を基にご紹介したいと思います。

石川さん（仮称）は1社で20年近く勤め、40代で主任職。直近の10年は同じ店舗で勤務していました。ホール現場を支える「縁の下の力持ち」のような存在で、「いい人」という言葉がしっくりくる、誠実で誰からも好かれるような人間性の持ち主です。上司、部下の双方から親しまれ、ホール現場では頼れる存在。石川さんにとっても働きやすく、公私ともに充実していたとのことですが、事業縮小から人員整理により、自主退職をしました。

それから約4カ月の間、転職活動を行うも次の職場が決まらず、新たな可能性を見いだしたいと、

相談に来られたのが出会いの経緯です。

班長職や主任職といった、ホール現場の業務遂行レベルの経験しかない40代の方が、「希望通りの転職」を実現させることは容易ではありません。本来、40代ともなれば、一般的なビジネスシーンで必要となってくる企画力、提案力、交渉力などのビジネススキルと戦略的思考や、ヒト、モノ、カネ、時間のマネジメント力が強く求められ、それらの経験値やノウハウ、何かしらの得意分野が求められます。

そして、中途採用の場では、数々の根拠を確認した上で、何を行ってきたのか、どのようなことを意識してきたのか、どのようなビジョンを描いているのか、といったことが重要になります。しかし、石川さんは任（まか）されてきた業務の特性上、現場感をもとにした話の展開が多くなり、結果として、具体性に欠ける、見ている視点が低いといった厳しい反応を受けていたようです。

転職相談の際、石川さんに自信があるスキル・能力について質問

すると、「どんな人たちとも、うまくコミュニケーションが取れる。だから、大丈夫だと思う」という回答。それ以外のことは、出てこなかったのです。

それはもちろん大切なことです。自身の市場価値を考えた場合、営業マネジメント、折衝力、数値管理といったスキルを伸ばしていきながら、何かしらの成果、実績を残していくことで、キャリアアップにつながっていきます。

スキルを伸ばしていくための要素としてコミュニケーション力は重要ですが、それだけではこの年代になると強みとはいえません。

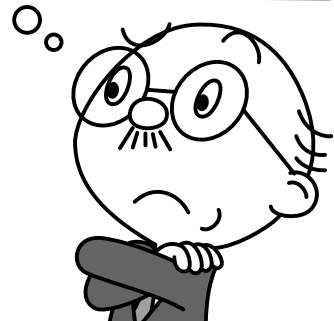
そういったことに気付かず、これまでの経験値がどういふものか、自覚する機会を得られないまま、10数年を過ごしてしまったようです。成長が止まっていたことと、それに向き合っていないことがうかがえました。

成長を止めてしまう要因は 慣れた業務と居心地の良さ

石川さんのようなベテラン社員は、経営側から見たら、とても心



成長が止まってる。
企画提出を命じて
「学習経験」をさせるか…。



強い存在です。

細かな説明をしなくとも業務を遂行し、勤務店舗に限れば、一言言えば十を理解する。阿吽の呼吸のようなやり取りができます。新入社員の育成役や、時には現場の若手メンバーの良き相談役として、ホールスタッフの精神的な支柱として、本人もやりがいを感じていたようです。手慣れた仕事をこなす日々には負荷はなく、居心地も良かったことでしょう。

しかし、そこが成長を止めてしまった要因ではないでしょうか。ベテランスタッフも現状維持することで、気付けば成長意欲が欠如し、それを見ている若手スタッフも、社内でのキャリア、自身のスキルの上限を勝手に設定してしまうということもあり得るはず。

自分でコントロールできる「学習経験」が重要

キャリア理論家のクルンボルツは「社会学習理論」で、キャリア選択には「先天的な資質」「環境的諸条件と出来事」「学習経験」「課題アプローチスキル」の四つの要因が、重要な役割を果たしていることを提唱しています。

「先天的な資質」は変えることができず、「環境的諸条件と出来事」も変えることは不可能に近いが、「学習経験」は自分でコントロールでき、それができれば、「課題アプローチスキル」にも影響を与えられると述べています。

「学習経験」とは、学習や経験から見識などを身に付けていくことです。

例えば、普段は企画を出さない方が上司から企画実行を求められ、必要に迫られて企画を実行したところ、思った以上の成功を収め、自発的な企画の提出が習慣化したこと。キャリアアップを意識していなかった方が、とある上司の部下になり、素晴らしい上司だと思ったときに、「自分もこのように上司になりたい」とプラスのイメージに変わり、意識変化が生まれるようなことです。

変わるために必要なのは本人の意思ですが、外部から刺激を与え、そのきっかけをつくることもできるのです。

社員の可能性の拡大が組織のためにもなる

人材不足といわれる採用難の時代だからこそ、企業が個人に新た

な仕事にチャレンジさせ、気付きを与え、今までなかった可能性を広げていくことも必要なのではないでしょうか。個人の意思を尊重することは大切ですが、一方では個人の意思に任せるだけでは職業人としての能力を高められないことも多いのです。そういった社員のキャリア形成には、会社や上司を含めた組織の介入が不可欠です。

その効果はベテラン社員にとどまらず、その姿を見ている若手社員にも影響し、個人の成長、ひいては組織の成長にもつながるでしょう。



高田堅一（しまだ・けんいち）
埼玉県出身。大学卒業後、バック・エックスに入社し、人材紹介事業を10年以上経験。国家資格キャリアコンサルタントを取得。これまでに2000人以上の支援を行う。