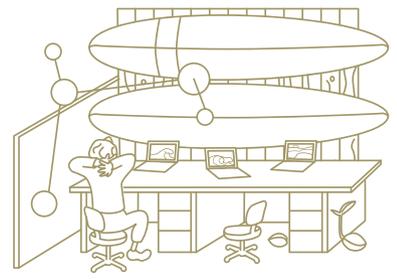


## 4-3 ミドルの活性化



### Worksはどう語ってきたか

#### 自らの「来し方」を振り返り、 キャリアの「行く末」を考える。 ミドル期のキャリアデザインという考え方を提唱



「中核を担うミドルの活性化なくして、日本企業の活性化は成し得ない」。そうした思いから、Worksでは何度もこのテーマを取り上げてきた。そこに通底するのは、「個人のキャリアのあり方」の立場に立った目線だ。

バブル崩壊後の不景気が続き、中高年がリストラの標的となっていた1996年。Worksはキャリア選択の軸足を「会社」から「個人」に置き換えることを提唱し、「そのために必要なのは、誰もが人生のある時期に人生の『来し方』を振り返り、自己のキャリアを客観的に『棚卸し』すること。そしてこれから本当にやるべきことは何かを考えること」だと訴えた（1996年5号「ミッドキャリアの選択」）。ミドル期のキャリアデザインという考え方は、Worksが取り上げたこの時期にはまだ一般的では決まっていなかったが、現在では一定の広がりを見せている。

#### 「何かを決断する節目」 実現する道筋を探る

2007年83号「バブル・ミドルの卒業」では、数の多いバブル期就職組（1988年から1992年頃に大学を卒業し、社会人となった人たちが）ミドルにさしかかることに注目した。多くの企業で彼らのモ

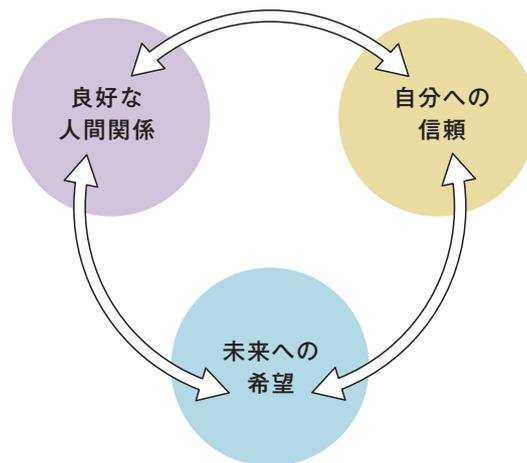
チベーション維持や処遇のあり方が問題となっているが、社外への転職・独立だけでなく、社内での昇進、プロ化、異動など、「何かを決断する節目」を卒業と定義。学校の卒業に値するような節目を、社会人キャリアのなかに持てるようにする道筋を探った。

ミドルが停滞する要因も多角的に分析している。アンケート調査のデータを基に、「組織内の役割」の観点では仕事や責任が集中する一方、「個人の成長・キャリア形成」の観点では、会社から十分な支援は受けていないことを明らかにした。

また、「係長クラス、役職なし」層がミドル全体のモチベーションのスコアを押し下げているというデータなどから、役職に代わり、仕事そのものや成果に対するモチベーション向上を目指す改革がうまくいっていないことを指摘した（2008年88号「展望 ミドルのブレイクスルー」）。

ミドル停滞の分析だけでなく、ミドルの活性化への突破口として「自己信頼」という概念も提示している。「自分への信頼」「未来への希望」「良好な人間関係」という3つの要素からなり、それらは互

#### ■自己信頼の3要素



ミドルの活性化への突破口として、3つの要素からなる自己信頼を提示した。

出典：Works 2012年110号



## 私の結論 野田 稔氏

明治大学大学院 グローバル・ビジネス研究科 教授  
一般社団法人社会人材学舎 代表理事

本コラムの関連動画を [www.works-i.com/works20/](http://www.works-i.com/works20/) でご覧いただけます。

### 「理解」「納得」「共感」の3段階で意思を伝え ミドルのキャリア自立を促す

ミドルの活性化については私自身、リクルートワークス研究所の研究顧問として特集の企画にも何度も携わっています。自己批判も含めて、これまでの歩みを振り返ります。

「ミッドキャリアの選択」という特集が組まれた1996年。一部の慧眼の士が、「日本企業のビジネスモデルの賞味期限切れ」を問題提起していた時期です。さらに進んで、新しいビジネスモデルは「トップダウンではなく、ミドルが多様な可能性を試す主体となるべき」だと、Worksは先駆的に主張しました。そうした視点は景況の悪化と企業業績の悪化のなか、ますます重要度が増しました。2008年の特集では私が、ミドルは事業をつくり、未来をつくる「プロジェクトスタ」になれと提言しています。

組織内の機能としてのミドルに焦点を当て、その機能を果たすため必要な成長にも目を配りました。ミドルの停滞を指摘し、今のままでは新しい役割に対応できないことも明確にしました。これらはWorksが積み重ねてきた実績だといえます。

一方でミドルの活性化やミドルのキャリア自立について、私は社会人材学舎の活動や企業研修の場などで実践を積んでいます。そこで日々感じることと、Worksの主張を重ね合わせると、やや

不足感があります。

人に物事を伝える際には、「理解」「納得」「共感」という、3つの形があると思います。このうちWorksの主張は理解に偏っていたのではないかと、自省の念も込めて、そう思っています。理解とは、まさに論理の世界。理屈を解きほぐすわけです。ですが人は論理だけでは動きません。納得とは、私の解釈では「自分にとっての損得の得が、腹に納まること」。たとえばミドルがキャリア自立を進めることが、自分にどんな得をもたらすのか。それを私たちは、うまく読者に伝えてこられたでしょうか。さらに重要なのは、共感です。ミドルに寄り添う姿勢があれば、情報の送り手と受け手の間で、感情の起伏までシンクロします。そうしたシンクロが起これば、読者はWorksのメッセージを、自ら進んで他者に伝えるようになり、大きなムーブメントにつながります。

これまでは理解にとどまっていたが、今後は納得、共感にも目を配った誌面をつくる。それが「ミドル活性化」「ミドルキャリア自立」ムーブメントにつながると思っています。

#### 私の評価

Worksが  
言ってきたことは



いに影響を与え合いながら、上下することを示した。なかでも、「未来への希望」が、ミドル期以降に下降傾向を見せることに着目。ミドル期以降、再び「未来への希望」を上昇させるため、部下の育成や中長期的な経営・事業ビジョン策定などを通じて、次世代に関心を寄せていく「世代継承性」に、ミドルの関心を向かわせることの大切さを訴えた。

また、プロフェッショナル度と、自己信頼のスコアの関係性を分析し、プロの段階が高まるにつれて「未来への希望」のスコアも上がることを紹介。プロとして

その道を歩むなかで、さらに大きな目標、取り組むべき知識や技能が見えてくるがゆえに、新しいことに挑戦する気持ちが生まれ、「未来への希望」を押し上げているのではないかと考えた(2012年110号「ミドルの自己信頼が会社を救う」)。

#### そして今、こうとらえる

#### 早くから注目していたが「決め手」には至らず

1990年代半ばからWorksの特集で取り組んでいる「ミドルの活性化」だが、直近では2014年126号の第2特集として、「ミドルのセカンドキャリア 脱・後ろ

向きへ新提案」を編んでいる。

「後ろ向き」なイメージの強いミドルのセカンドキャリアを「前向き」にするため、「キャリア観形成は対象を幅広く、時間をかけて」「強みを『見える化』」「本気の『お試し』が大事」という3つの提案を事例とともに打ち出した。

ごく最近の特集でも、「脱・後ろ向き」とうたわなくてはならない、ミドルのキャリア。これまでも活性化の糸口として「世代継承性」「自己信頼」といったキーワードを提起してきたが、多くのミドルや企業の行動を変えられるような、ミドル活性化の「決め手」の提示は今後の課題である。

