

JEED 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 青森支部

「世代をつなぐ人事戦略 －高齢者雇用の実践ヒント」

2025年高齢者雇用推進セミナー

2025/10/16

HRSTRATEGY

登壇者プロフィール 人事・戦略コンサルタント 松本利明

- 世の中から「ムダな努力をなくしたい。誰もが自分らしく、感謝されやりがいを持っていきいてける世の中にしたい！

■ 職歴と経験

- 1970年生まれ。アーサーアンダーセン、PwC、マーサー、アクセンチュアなどのプリンシパル（部長クラス）を経て現職。
- 世界を代表する外資系企業をはじめ、日系の大企業から中堅企業まで300社以上
- 5万人以上のリストラと7000人以上の次世代リーダーの選定と育成に携わる
- 「クライアントの売上や成果が出ないコンサルティングは無意味」がポリシー。
- 人事制度設計や研修を単発で考えるのではなく、事業開発や人材開発の課題に対し、現場に入り込み、クライアントと一緒に汗をかきながら成果を出すコンサルティングに24年以上従事。外資系的な論理的な問題解決だけでなく、行動科学・心理学をベースにした現場の「心理」を動かすアプローチが持ち味。

■ 著書、寄稿（抜粋）※著作累計18万部以上

- 『できる30代は、「これ」しかやらない』（PHP研究所）
- 『稼げる人稼げない人の習慣』（日経新聞出版社）
- 『「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）
- 日本経済新聞、週刊東洋経済、AERA、週刊SPA!、新R25、英国BBC放送、ロイター通信、TBS、日本テレビ、など メディアへのメディア出演多数。

■ 講演、その他

- HR総研客員研究員など
- 寄稿、講演多数



中高年が置かれている状況

中高年でも、役員や幹部等に上り詰めた一部の人材以外が置かれている状況は厳しいことが現実。

年下の部下に囲まれ、
お互いやりずらい・・・

寄り添ってくれても、
あなた（中高年）のようになり
たくない・・・

働かないおじさんになって
聞く耳もたない・・・

時代にあわない俺流
を押し付けてくる・・・

お互い気遣いして疲れる割に
生産性があがらない・・・

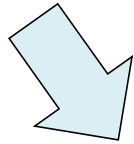
そもそもですが・・・

「中高年」がやる気を失う理由を考えてみましょう。

歴史的な前提

今のベテランは、終身雇用・年功序列が前提で入社し、働いてきた

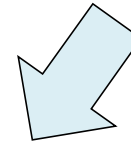
- 賃金後払いのはずが、その前提が崩れた・・・
⇒騙された被害者感が出るのが当たり前
- 年功/年次の序列で動くのが基本だった・・・
⇒年下の上司のもとで動く経験が乏しく、
どうしていいかわからない、慣れていない



人として当たり前の心理

役職定年という「年齢」で職位を下ろされる等、ベテランというだけで外されるのはプライドが傷つく

- 職位や給料が物理的に下がった・・・
⇒本音では納得できるわけがないのが当たり前
- ベテランの知見を活かしたり、リスクリングを促しても・・・
⇒理屈で正論を言われても左記や上記の理由より、
「給料分しか働かない」、「働かないおじさん化」等、
割り切り、心を貝のように閉ざす



日本の組織を勤め上げた「中高年、特に年上部下」がやる気を失うことは当たり前の自然現象

「べき論」では 1 ミリも問題は解決しない

べき論は正論ですが、以下の事を解消しない限り、頭で理解しても動けないのは当たり前です。

実入りと感情のもつれ

「給料分しっかり働いて」と言っても・・・

- 賃金後払いのはずが、その前提が崩れた・・・
⇒騙された被害者感が出るのが当たり前
- 出世以外の道しかなかったため、尊厳が著しく傷つく・・・
⇒必要以上に屈辱を感じてしまい、うまく立ち振る舞えなくなる

リスキングの前に情報が入ってこない

やり方が時代に合わないと言われても・・・

- どんどん外されていくので、現場感が薄れる・・・
⇒アップデートできず、昔ながらのやり方しか
しらないので時代・世代と感覚がズレるのが当たり前
- なので、昔ながらの成功体験しか持っていない・・・
⇒人は「成功を繰り返し」「失敗は避ける」ため、
逆に過去の成功体験が大事になり手放せなくなる

現状を受け入れて後輩に貢献しようと思っても上手く動けない

- 年功/年次の序列で動くのが基本だった・・・
⇒年下の上司のもとで動く経験が乏しく、
どうしていいかわからない、慣れていない

中高年、特に年上部下のやる気を引き出し、戦力化する4つのアプローチ

中高年、特に年上部下のやる気を引き出し、戦力化を実現するアプローチの中から、
本日は視点をかえ、4つの視点から解説します。

とくべき課題

- 実入りと感情のもつれ
- リスキリングの前に情報が入ってこない
- 現状を受け入れて後輩に貢献しようと思っても上手く動けない

成功するアプローチ

1

まぜるな危険！
⇒ビジネスモデルと人事制度・配置の勘所

2

めざせ、古田新太の世界！！
⇒中高年を活かす役割付与とキャリアの勘所

3

過去ではなく未来に生きる！！
⇒感情のもつれをなくし、ポジティブに活躍する勘所

4

気を使うより、コツで動かす！！
⇒中高年だけでなく周り含めたコミュニケーション改善の勘所



1

まぜるな危険！

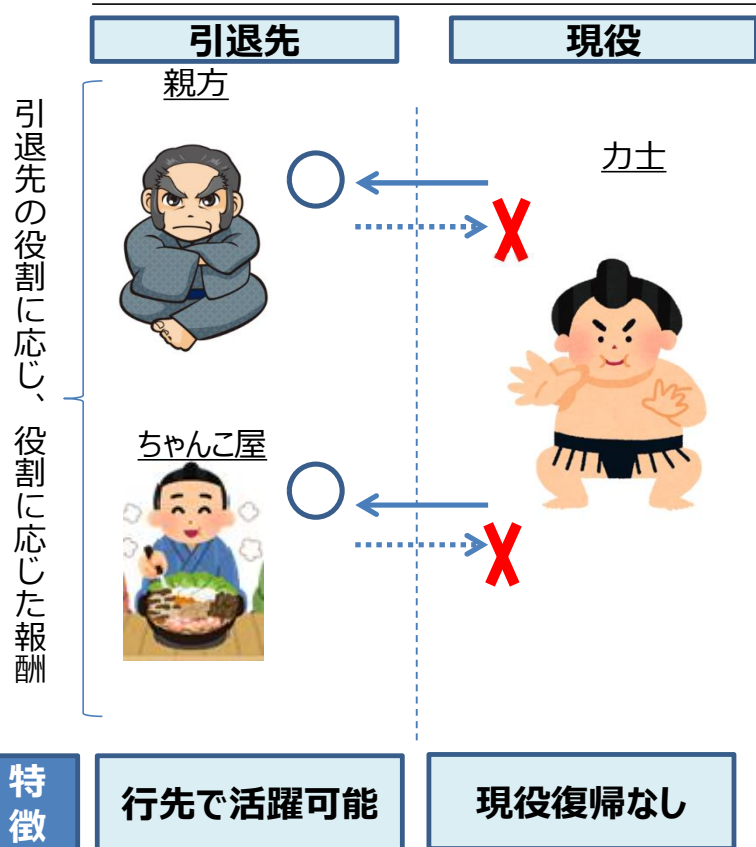
⇒ビジネスモデルと人事制度・配置の勘所

中高年と年下部下を混ぜた配置は日本企業では不幸を招く

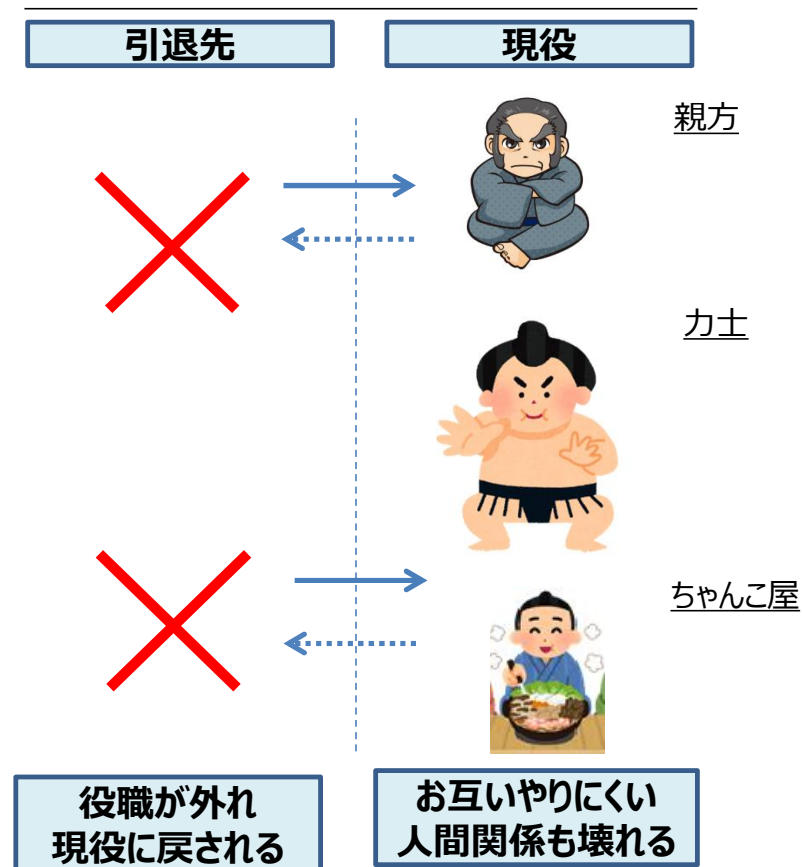
日本企業の人事制度はベテランの引退先（次のキャリア）を現場に戻すのではなく、個性を活かして活躍できる人事制度を導入し、活用することが正解。

- 1 まぜるな危険！
- 2
- 3
- 4

アスリートであれば引退後も大活躍



現役と混ぜるからうまくいかない



まぜずに分けることで、中高年がよみがえる

中高年がフェアに本気を全力で出せるようになり、成果/生産性があがり、それに報いることで、本人の尊厳に加え、社内で尊敬の念を集めることとなるため、分断ではなく、具合がいい形で接合させ、社内全体が活性化する。

- 1 まぜるな危険！
- 2
- 3
- 4

キャリアコースと仕事を分けてしまう

中高年未満

年上部下・同僚に気を遣わずに済むのでラク



中高年と同列で競争してみた結果、中高年の凄さがわかり、尊敬できる



中高年で尊敬できる〇〇さんから仕事を教えて欲しい
メンターとして相談にのって欲しい



従来通りの人事制度・配置

中高年



中高年は社外の横のつながりはキーマン率高く、本気を出せば業績アップも可能



現場にいれば自然とアップデートされリスクリングにも繋がる



成果主義なのでやった分だけ、外されている時より報酬もアップ

中高年だけの序列・配置・人事制度

年功序列のマネジメントに慣れているのでラク

その結果



いい形で
交じり会
える

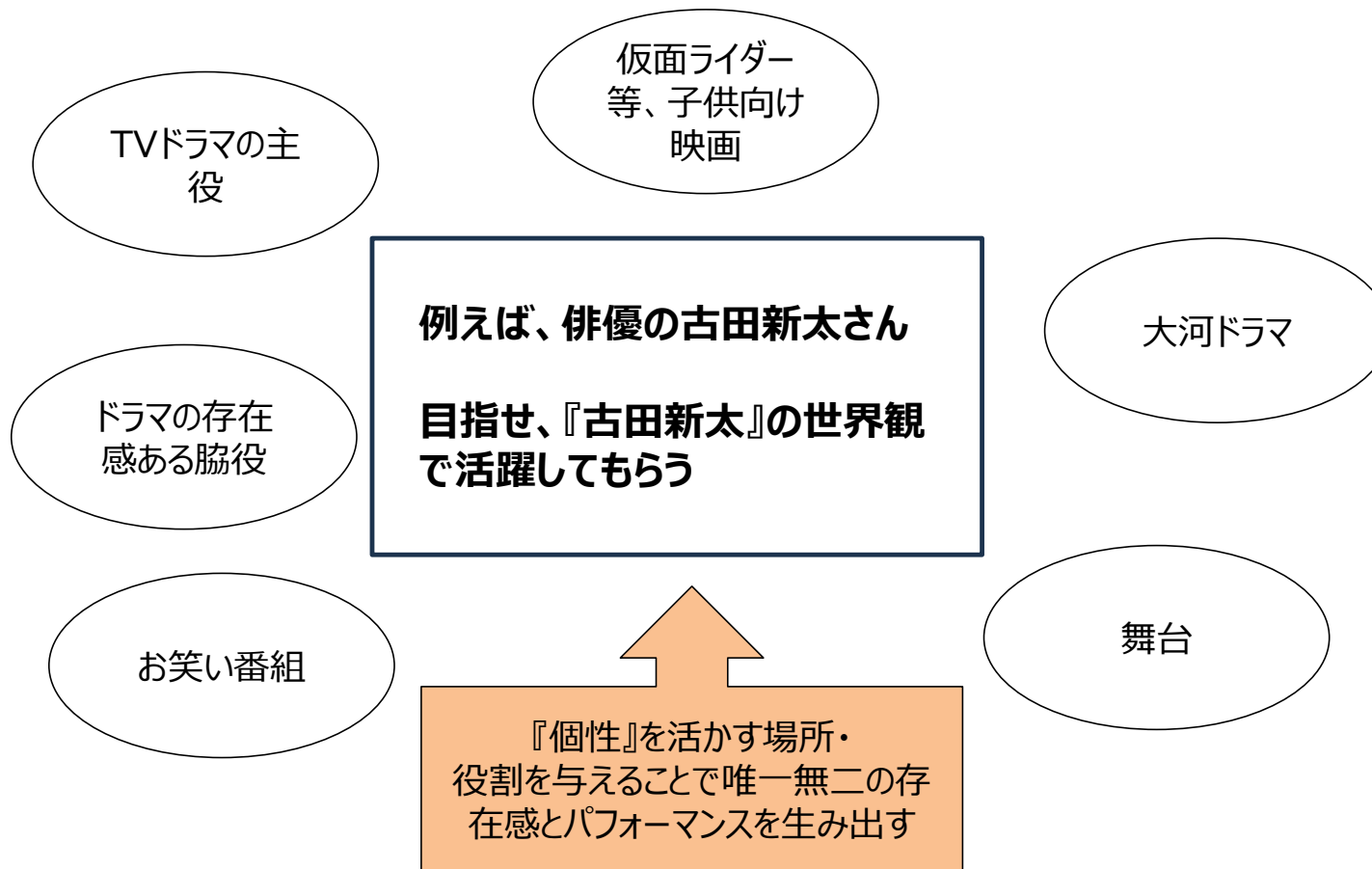
2

めざせ、 古田新太の世界！！

⇒中高年を活かす役割付与とキャリアの勘所

中高年こそ「個性」を活かす

今までの人間関係が逆転する扱いや、リスキングで過去を否定するより、
中高年こそ、「資質＝個性」を活かす方向で活躍してもらうことがお互いやりやすく、
成果に繋がりやすくなる



- 1
- 2 めざせ、古田新太の世界！！
- 3
- 4

HR STRATEGY

参考 資質とは

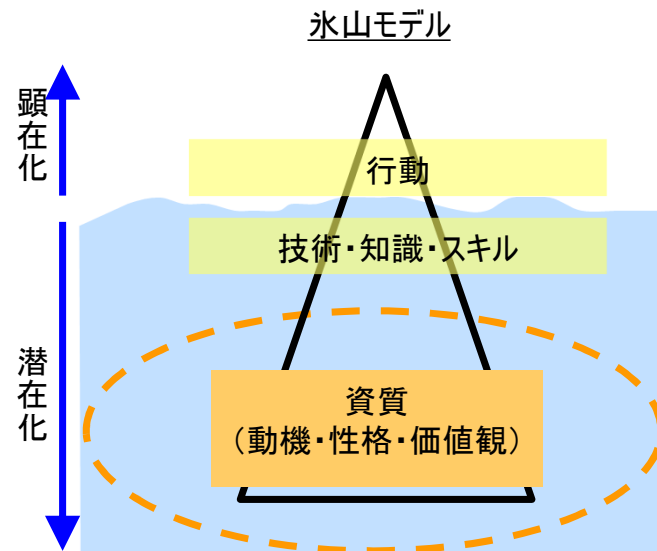
資質（動機・性格・価値観）に沿った方向でないと成長するのに苦労します。

資質を踏まえ、目指す姿を修正し、向いている方向にあわせた配置・採用・育成を考えると、中高年のアサインで考慮することで、活躍を促しやすくなります。

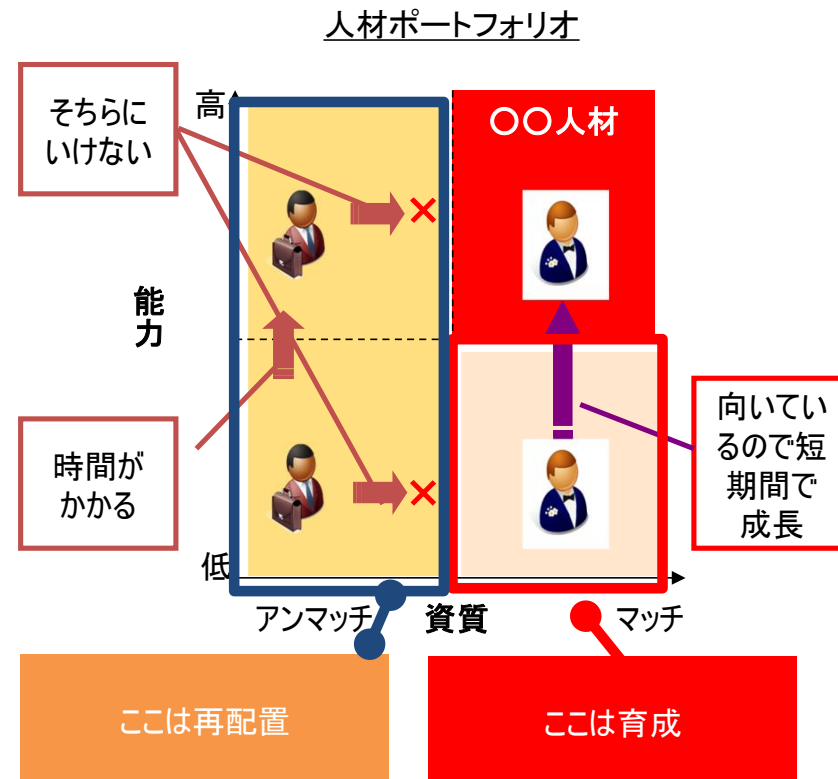
- 1
- 2 めざせ、古田新太の世界！！
- 3
- 4

個人の資質とは

- 資質は20歳までに形成され、それ以降は大きく変わりにくい
- 資質にあったスキルやないと成長しにくい

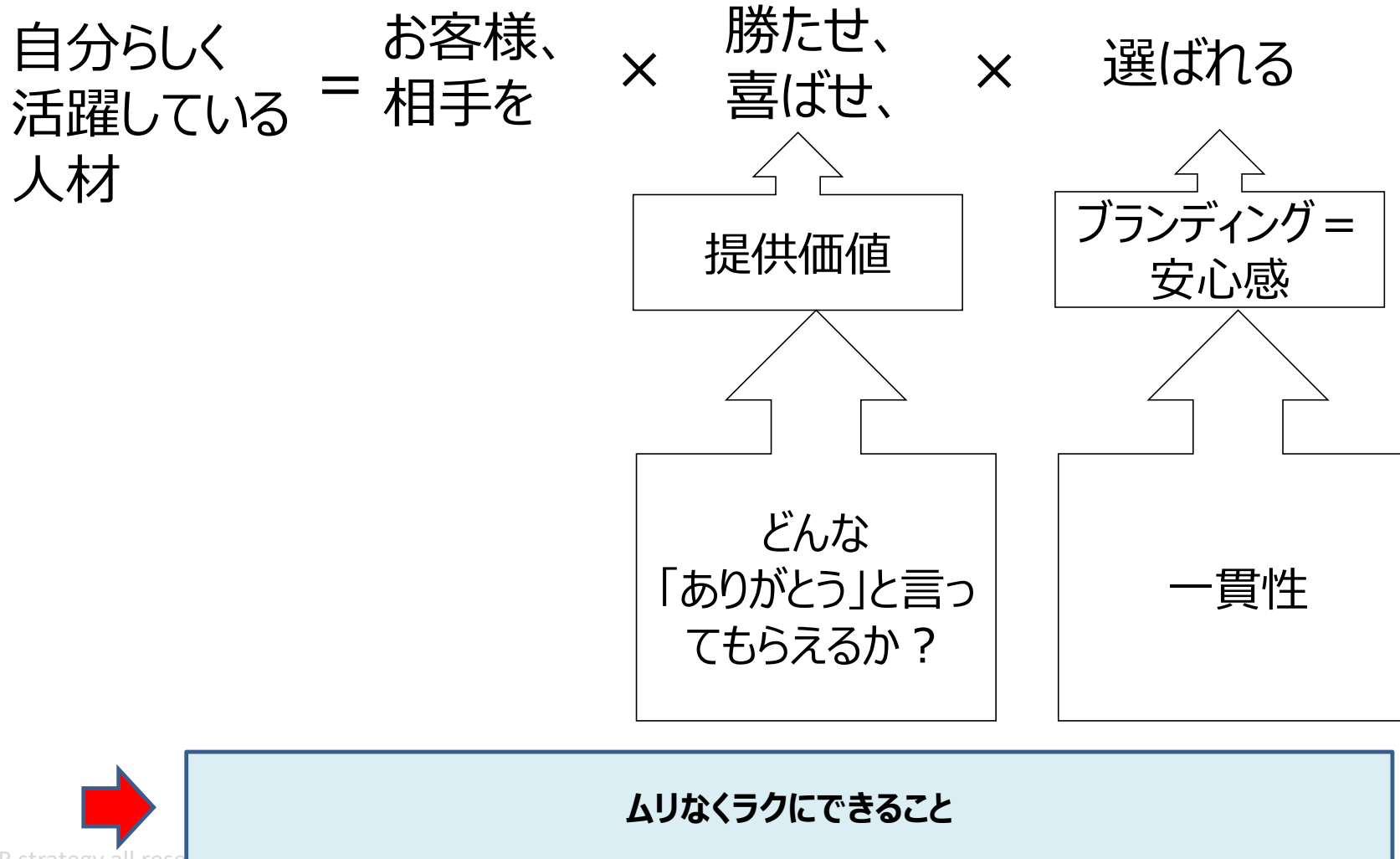


資質と人材の成長の関係



個人の資質を自身のキャラとしてハッキリさせる

- 1
- 2 めざせ、古田新太の世界！！
- 3
- 4



「ありがとう」の声は人の数だけある

1

めざせ、古田新太の世界！！

3

- 正確でありがとう。
- 締め切り前に出してくれてありがとう。
- 手早く対応してくれてありがとう。
- 隅々まで気配りしてくれてありがとう。
- 悪いこともつつみ隠さず伝えてくれてありがとう。
- 職場の雰囲気明るく楽しくしてくれてありがとう。（ムードメーカーでありがとう）
- 誠実でありがとう。
- 率先垂範してくれてありがとう。
- 最後の最後までやり切ってくれてありがとう。（逃げずにやり切ってくれてありがとう）
- ムリを頼んでも快く引き受けてくれてありがとう。
- 周りに気配りしてくれてありがとう。（気を効かせてくれてありがとう）
- 面白いアイデアや提案をありがとう。
- 後輩の面倒をみて、育ててくれてありがとう。（後輩に慕われる存在）
- トラブルが発生しない状況を保ってくれてありがとう
- 最先端の情報を教えてくれてありがとう など

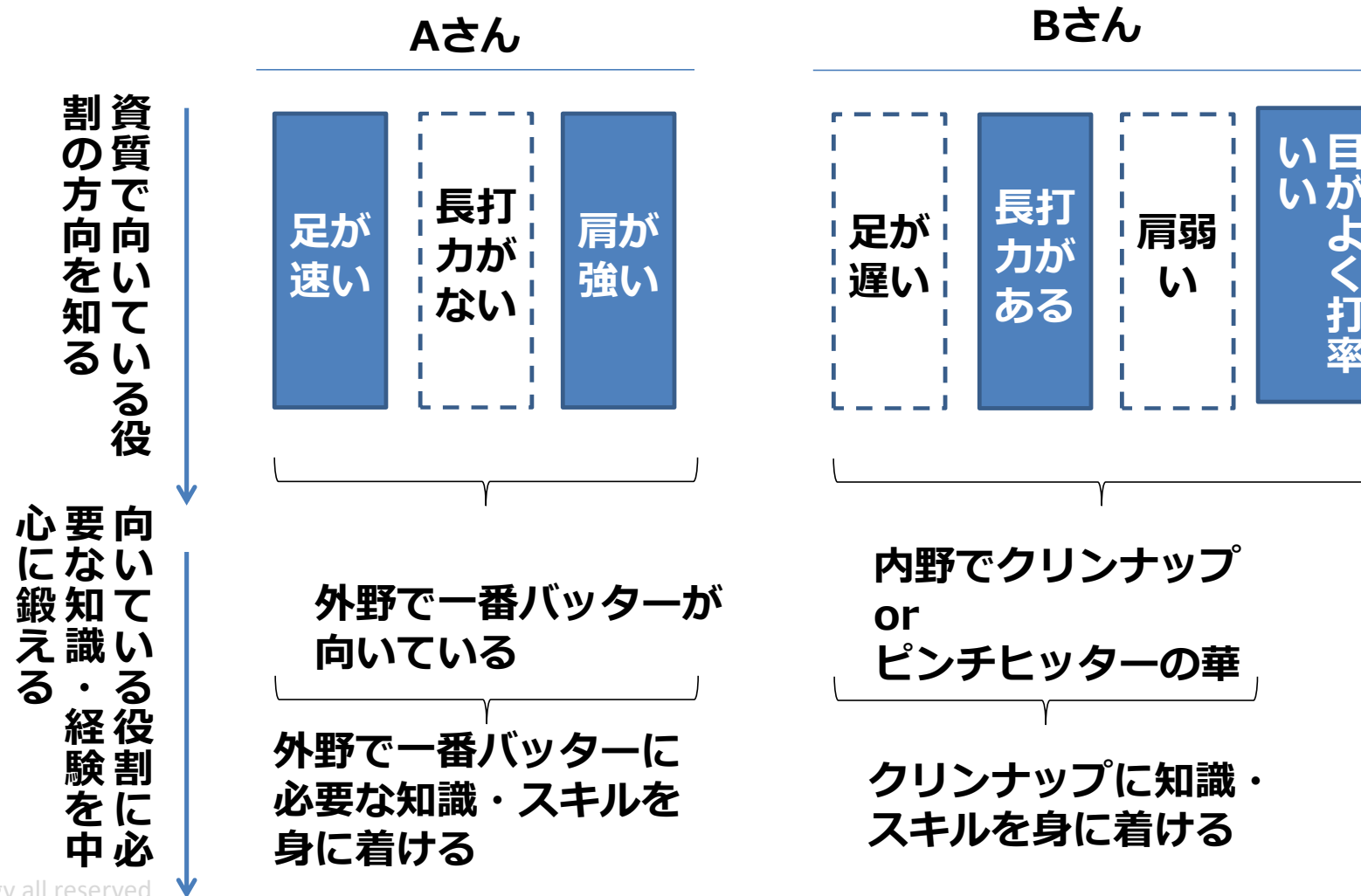
資質というカードを強くし、組み合わせでオリジナルへ

1

めざせ、古田新太の世界！！

2

3



人の魅力は「弱み」に隠れている

めざせ、古田新太の世界！！

Q.作曲家&プロデューサーのつんくさんが「この曲絶対に売れる」とわかるのはどんな時？

A.担当する歌手が「これ私が歌うのですか！」と嫌な顔をした時

「AND」の魅力とは

用意周到なのに、真っ先に行動する

全体を捉えることが得意なのに、細かいところにも気づく

論理的に考えることが得意なのに、話し方は凄く情熱的



自分の「いいところ」だけではなく、弱い・醜いと思っていることも愛することが、個人ブランディングのスタート

欠点を裏返して魅力に変える

1

2

めざせ、古田新太の世界！！

3

欠点		いい意味で		だから
臆病	→	慎重、ミスしない、 堅実	→	ミスなく堅実な仕事 が得意
ビジョンを 描けない	→	柔軟、仕事を断らない、 素直に受け止めて行動 を変えられる	→	何事にも縛られず柔 軟に仕事ができる

HR STRATEGY

資質を知ること、中高年の経験を現代に活かすことが可能となる

めざせ、古田新太の世界！！

- 成功体験の通りに実施すると、時代と合わないことであっても、その中にある資質に注目すれば、新たなスキルを速くラクに身に着けることが可能
- ここに気づけば、中高年は過去の栄光に意固地にならず、資質を活かして物事を前に進めることで、自然に成果が生まれ、リスクリングも進む上、
- 成功体験から若手を指導する時も、時代背景が違うノウハウではなく、仕事の肝になる「資質と活かし方」ベースで教えることで、再現性を確保できるようになる

資質を知る方法

1

めざせ、古田新太の世界！！

2

3

- 「ありがとう」の声を集める
- 仕事を頼む理由の解像度をあげる
- 「いい意味で」置き換えることで弱味を強みに変換する
- イライラしたことの中身をみつめる
- 叱られたことをみつめる
- 落ち込んだり、嫉妬した理由を見つめる

HR STRATEGY

3

**過去ではなく
今と未来に生きる！！！！**

⇒感情のもつれをなくし、ポジティブに活躍する
勘所

ベテランの活性化研修が機能しない本質

50歳代以上のシニア社員への研修で、過去の栄光と強みを引き出しても、それは今の職場に「無い」ので、ガス抜きにしかない。

1

2

3 過去ではなく未来に生きる！！

4

よくあるアプローチ

- ライフラインやエニアグラム等のパーソナリティテストを活用し、過去輝いていた頃の「強み」を思い出す
- 「強み」をもとに、これから職場でどう貢献するかを考え、動機づけを行い、行動計画を立てる

その結果起きている現象

- 過去の「強み」を活かしたやりたい事を、**現実の現場で任せてくれるとは限らない**（役割が違う、その仕事が無くなっている等）
- 研修という場で高揚して書いた行動計画を宣言しても、現実の職場では、冷ややかだったり、腫れ物に触るような**今まで通りの対応**を受ける

直ぐに今まで通りの意識・行動に戻る

（やろうとしても相手にされない、少しやっても認めてもらえない、経験や年齢によるプライドの高さから、長期間 新たなことにチャレンジする気力が持たない）

「定年までのんびり過ごしたい」「主流から外れて面白くない」といった本音に綺麗ごとは敵わない

ベテランは、過去の栄光ではなく、「今」どう見られたいかを意識させる

うずもれてしまった、やりたいことの本音を掘り出し、これから今の職場でどう進めていくか、未来視点に意識と行動を瞬時に切り替える、心理的なアプローチが中高年を救います。

- 1
- 2
- 3 過去ではなく未来に生きる！！
- 4

ベテランは、「今周りからどう扱って欲しいか」を気づかせ、「そう扱ってもらうには、今周りにどう働きかければいいのか」をハッキリさせることで、職場から浮かず、尊重される存在になる

心理学のアプローチ

何を言ってもタバコを止めないおじいさん



孫と一緒に釣りに行きたいと本音で思うことで

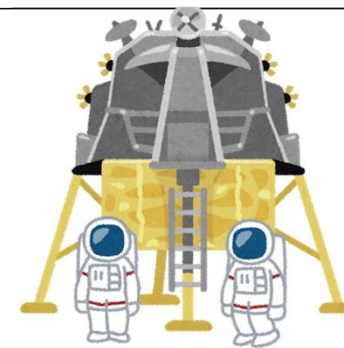


タバコを止めた



ビジネス領域に応用

NASAのアポロ計画も根本は同じアプローチ



本気で10年で人類が月に立つと考え、
たどり着くことだけに集中した
(飛行機の改善をし続けたらロケットになったわけではない)

世界では当たり前 – ソリューションフォーカス（解決志向）

社会心理学、カウンセリングの技法をもとに、未来に目を向けて今を変えるノウハウが世界では確立されており、それがソリューションフォーカス（解決志向）と言います。

1

2

3 過去ではなく未来に生きる！！

歴史

- 1980年代半ばにスティーブ・ド・シェーザーと韓国系米国人女性インスー・キム・バーグというセラピストを中心に米国ウイスコンシン州ミルウォーキーでBFTC（Brief Family Therapy Center）という拠点をづくり、SFAを開発
- 2年で200回もの面談が必要だったセラピーに、ソリューションフォーカス（解決志向）では2回の面談で77%の治癒率を達成するという飛躍的なイノベーションをもたらした
- 1990年代からカウンセリング領域を超え、ビジネス領域に応用、AI（アプリシエイティブ・インクワイアリー）、フィンランド式リレーティング等、組織開発手法として世界25ヶ国まで広がっている。

実績（抜粋）

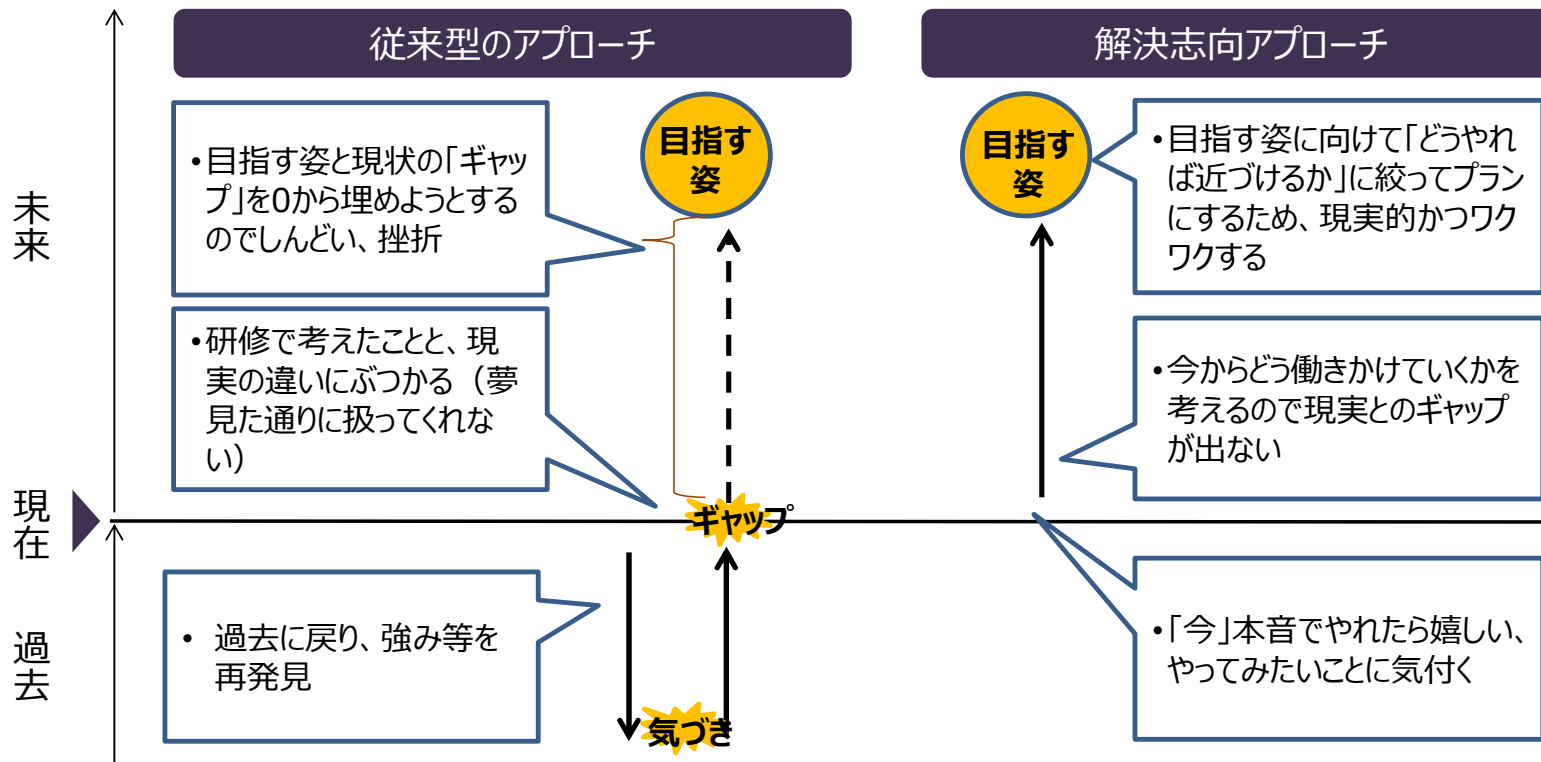


今回は50歳以上の社員の活性化に活用する観点でソリューションフォーカス（解決志向）アプローチを解説します

アプローチの流れ

今から定年までの明るい未来時間イメージを創ることで、「今から未来にこれをやりたい」という欲求を発火させ、「未来に向かっていく」視点を強化します。
未来時間イメージは職場の若手社員と共通であるために、職場に戻ってから周囲と協調性のある具体的な職務行動計画を描けるようになります。

- 1
- 2
- 3 過去ではなく未来に生きる！！



中高年社員がやる気を出すために本当に必要なのは「未来時間イメージ」と「共同体意識」

— 研修で直接扱う
-- 参加者の考えに委ねる

参考) 頭で考えた課題から本音の課題に気づくイメージ

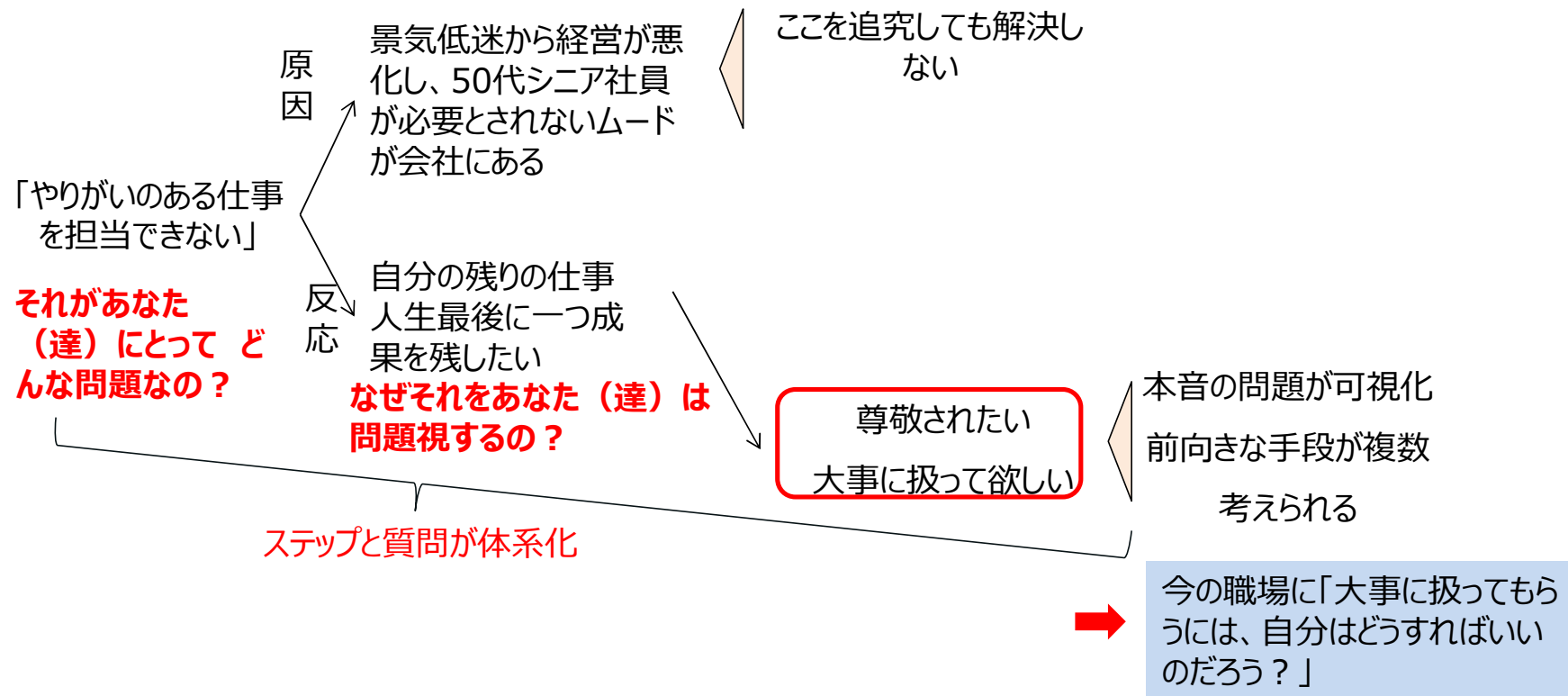
原因を追及しても、自分達で解決出来ないテーマも多いし、前向きな意見が出てきにくい。

「反応」を浮き彫りにすることで「本音」がわかります。

1

2

3 過去ではなく未来に生きる!!!



「未来に向かう視点」に気付いた後、参加者個人だけではなく、関係者に向けて、具体的で確実に乗り越えられるスモールステップを描かせることで、目指す方向へドライブがかかるようになります

人間関係マトリクスを活用することで信頼関係向上に繋げる

人ゆえに相性があることは前提。関係者一人ひとりに知っていることを書き出すことで、人間関係の「温度差」を知り、知らない情報を意識して知るようになる。

1

2

3 過去ではなく未来に生きる！！

		田中さん	斉藤さん	神林さん	...
知っていること	ポジティブ	・~~~~~ ・~~~~~ ・~~~~~			
	ネガティブ	・~~~~~	・~~~~~ ・~~~~~ ・~~~~~	・~~~~~	
感情を共有したこと	ポジティブ	・~~~~~ ・~~~~~ ・~~~~~			...
	ネガティブ	・~~~~~ ・~~~~~	・~~~~~ ・~~~~~ ・~~~~~		
伝えたいこと					...
確認したいこと					...

よく知っていて関係が近い

ネガティブなことしかしらず、苦手

そもそも、よく知らない

参考 ソリューションフォーカスの手法の一つ「リレーシング」を活用した例

リレーシングでは、うつ等でも抜群の効果を発揮する心理学の「質問」と「ステップ」が確立しており、再現性が高く安全で確実に効果が得られます。

1

2

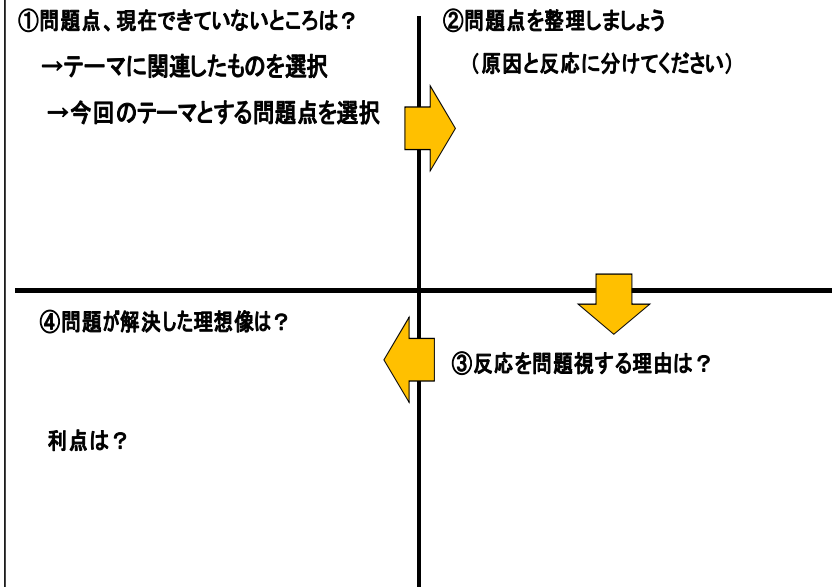
3 過去ではなく未来に生きる！！

12のポイントが自然に散りばめられており、ワークマットに沿って進行することで、講師の力量によるブレが出にくい仕掛けになっております

リレーシングのワークマットイメージ

リレーシングの12のポイント

1. 理想像を描く
2. ゴールを決める（理想像に近づくために具体的なゴールを設定）
3. サポーターを得る
4. ゴール達成のメリットを探る
5. すでにできていることを見つける（ゴール達成のためにすでに努力していること）
6. 今後どんな成長が見られるかを想像する
7. 想定される困難な部分を見つけ事前に心の準備をする
8. 自信をつける
9. 第一歩としてやることを周囲に公言する
10. 成長の記録をつける
11. 想定される失敗の準備をする
12. 成功を祝いサポーターに感謝する

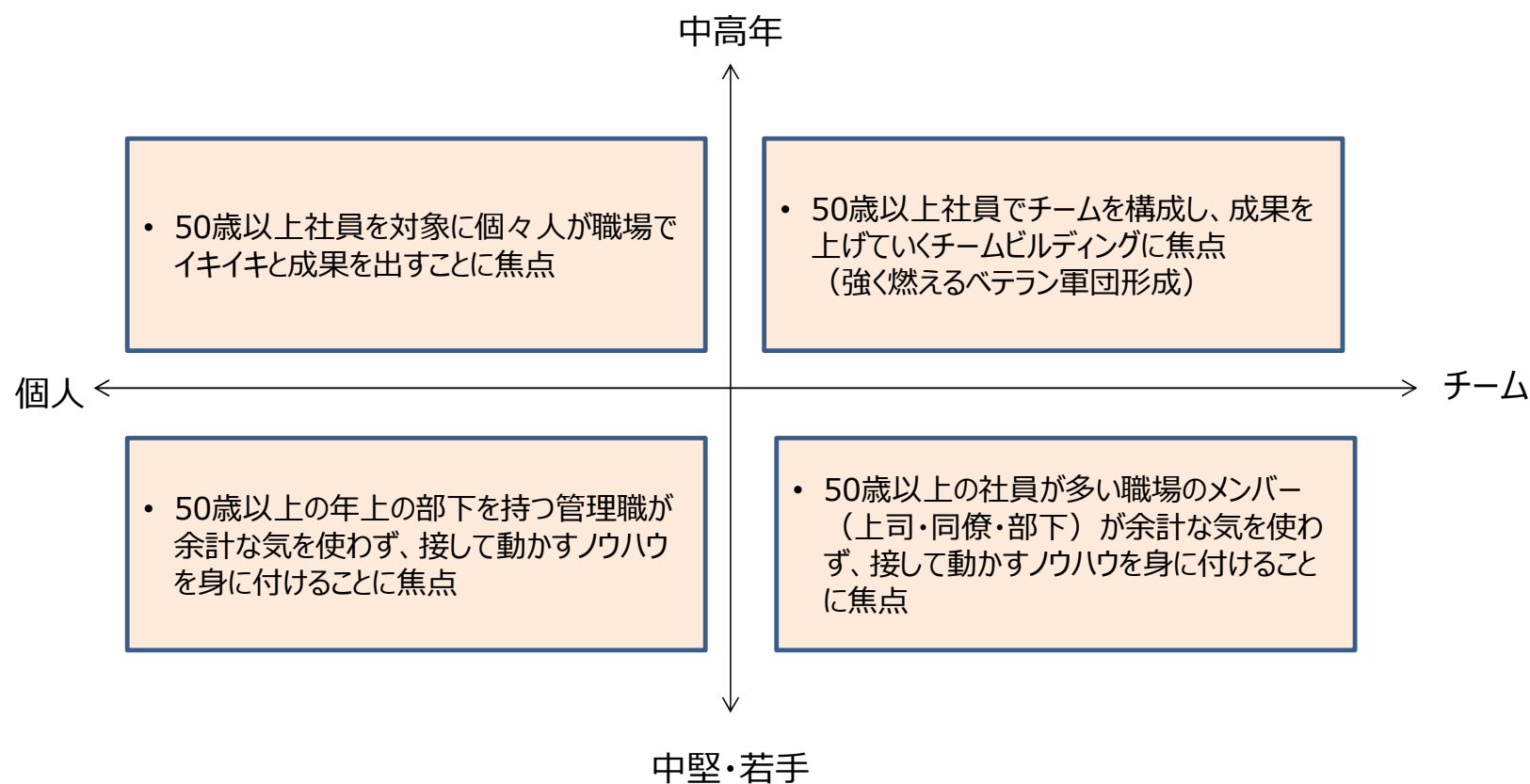


解決志向は、カウンセリングの世界では普及しているアプローチなので、この技法で中高年を対象に研修を企画する時は、顧問契約しているカウンセラーに相談してみるといいでしょう

対象は中高年だけでなく、周りのメンバーも交えて実施することで効果倍増

中高年の活性化に向けて解決志向を用いることで本人達だけではなく、受け入れ先の職場の管理職やメンバーの抱える「関わりか方・接し方」の課題も解決することが可能になります。

過去ではなく未来に生きる！！



4

**気を使うより、
コツで動かす！！！！**

⇒中高年だけでなく周り含めたコミュニケーション改善
の勘所

世間の正解を鵜呑みにすると振り回される

中高年本人や周りがコミュニケーションを取るため、褒め方、叱り方、コーチング、NLP等、沢山のテクニックを覚えようとしても、実務が忙しいため、全てを身に着ける余裕がないのが実情。

1

2

3

気を使うより、コツで動かす！！

一発で伝わり、効果があるノウハウに絞って身に着けることが要諦。

年下が中高年を動かすには

叱り方

コーチング

褒め方

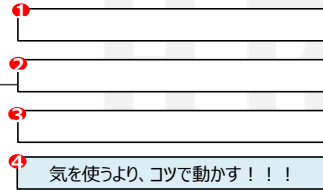
1 on 1



「感謝」伝えれば、相手は期待通りに動くようになる

「感謝」することで人を動かす

褒め方、叱り方、コーチング、NLP等、沢山のテクニックを覚えるより、「感謝」することで全ての人を動かす。



相手の名前をちゃんとと言うと好感度があがる

「相手にやってもらいたい行動」+「感謝の言葉」で動かす

「いつも真っ先に発言してくれて、ありがとう」

「ありがとう」の声のバリエーションを増やす

- ・感謝します：相手の行為や親切にたいして素直に感謝の気持ちを伝える言葉
- ・感激しました：相手の言動に心を動かされた気持ちを伝える言葉。
- ・嬉しいです：嬉しい気持ちを素直に伝える言葉。など、

「感じた想い」が相手の心に刺さる

- ・〇〇さんの一言が心に染みました
- ・〇〇さんに、足を向けて寝られません など

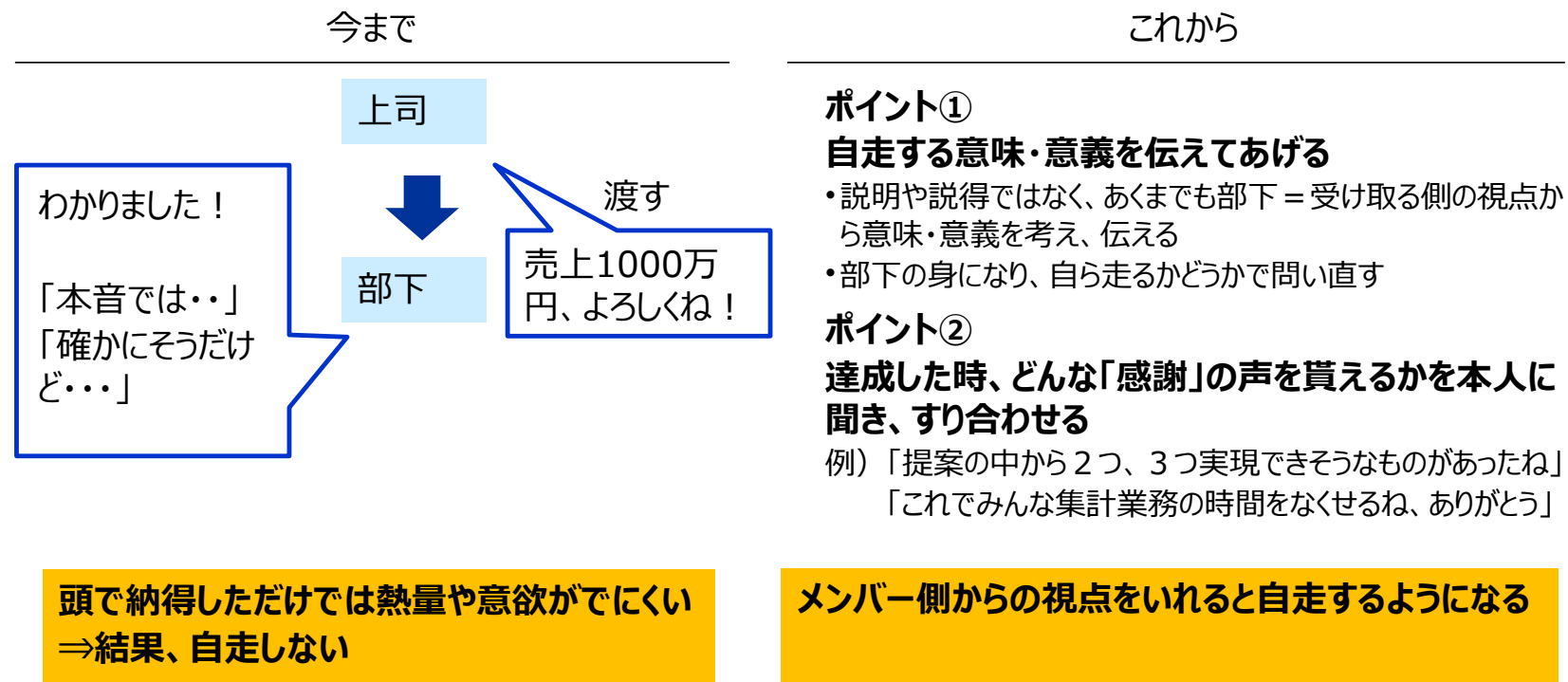
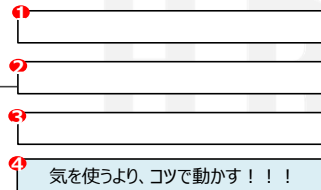
メールの追伸に「ありがとう」を添える

感謝の言葉を伝えると自分が満たされる

取り組む「意味」や「意義」を伝える

意味や意義を感じると、部下は

「**自走続ける**」(言われなくても、達成に向けて、自らやり続け、走り続けるもの)



取り組む「意味」や「意義」を部下自ら見出せるように問いかける

「どれくらいすごいの？」と聞くと部下は自分の仕事の意味付け・価値を考えられるようになる。



本人が自分の言葉で説明できるようになれば、チャレンジする価値が腹落ちし、自走できるようになる

チャレンジを聞いたら「それって、どれくらいすごいの？」を必ず聞く
達成した成果を聞いたら「どれくらいすごいの？」と聞く

例) 市場シェアの中で、どれくらいインパクトがあるものなのか？
部署の中で、どれくらいスケールするものなのか？
社会に対してどれくらい大きな影響を与えていくものなのか？

チャレンジは大きさだけでなく、自分にとっての意味・価値のほうが大事

- 1
- 2
- 3
- 4 気を使うより、コツで動かす！！

指導／FBのコツ ①指示の出し方の基本

あなたは、いま「ハンバーガー」屋で副店長として勤務しています。
今日は 新入りのアルバイトに、ハンバーガーのつくり方を教えることになりました。
ちょうど、「ケチャップの塗り方」を講義しています。
以下の教え方は、非常にまずい部分があります。どこが足りないでしょうか？

ケチャップは、バンズ（パン）の上に、均一に塗って下さい。
そのあとで、レタスとピクルスを生ケチャップを塗ったバンズの上にのせて下さい。



「指示」より「コツ」を伝えるのが先

先程の指示は何が悪いか？⇒What（何を：指示）しか言っていない

ケチャップは均一に塗りなさい。そのためには

ケチャップを真ん中に、丸く落とすといいですよ」

赤太字がHow：コツ

考えてみれば、何もできない相手には、「**どうやって**」を教えなければいけないのは、当たり前のことです

コツを話したつもりで指示を積み重ねている

上司「1週間であと20人、イベント参加者を集めてください」

部下「それってどうしたらいいのでしょうか」

上司「まずは最低でも1日5件は市民の自宅に訪問すればいいでしょう」

部下「そのためにはどうしたらいいんですか」

上司「1日30件は電話をかければいいでしょう」

部下「30件もですか」

上司「そう。そのためには電話先リストを毎日50件用意が必要だね」

この場合、コツは何だろう？

指示した内容を解決するために、指示を細かくして積み重ねるのはよくない。
指示を細かくするのではなく、どうすれば解決するか、という視点で組み立てなোস。

- 「たとえば、その30件のなかに、
- 必ず過去に市役所主催のイベントに参加された人がいるはず。
- でも今は来なくなった。
- だったらその電話で、なぜ市役所主催のイベントに来なくなったのか、その理由を聞こう。
- 理由がわかったら、今回のイベントでは解消できたものがあれば、それを案内したいという名目でアポがとれるよね。」

「理由」を伝えると部下は他にも応用できるようになる

ハンバーガー屋を例にとると

「ケチャップは均一に塗りましょう（指示）。
そのためには、ケチャップをバンズ（パン）の真ん中に丸落としなさい（コツ）。
そうすれば、どこから食べても同じ味になるでしょ。（理由）」

「ああ、ハンバーガーはお客様がどこから食べても同じ味になるようにしなければいけないんですね。」そう理解した新入りのアルバイトの行動はどう変化するでしょう



理由がわかれば、その理由の延長線上で、その他のことも見えてくる。
その結果、指示は「覚えること」ではなく、「考えること」に変わる。
そうすると、今度は、仕事とは考え、工夫することだとわかる

指導／FBのコツ② 自分も部下も、全ての人がキャラだと割り切り、旅の仲間と考える

一人ひとりが「キャラ」だと割り切るとストレスと無駄がなくなる。

漫画・アニメ『ONE PIECE』（尾田栄一郎 集英社 週刊少年ジャンプ ）

西遊記



最後に

HRSTRATEGY

中高年、特に年上部下を戦力化することは、すなわち

DEI

- Diversity（ダイバーシティ：多様性）、
- Equity（エクイティ：公平性）、
- Inclusion（インクルージョン：包括性）

を実現すること他ならない



HRSTRATEGY

ご清聴ありがとうございました



松本 利明（まつもと としあき）
人事・戦略コンサルタント

日本人材マネジメント協会（JSHRM）元執行役員
東京ワーキングママ大学 リーダーコース アドバイザー
HR総研 客員研究員&HRプロスクール講師

〒102-0074
東京都千代田区九段南1-5-6 りそな九段ビル5階
TEL: 03-6869-7469
Mobil:090-9677-7890

Email: toshiaki.matsumoto@hrstragey.jp
Facebook <http://facebook.com/matsumoto.toshiaki>
URL <http://hrstrategy.jp/>

HRSTRATEGY