

・専門能力、高意欲、高生産性が強み

少子高齢化が進行する中、社会経済の成長を図るにはエイジフリーは避けて通れない課題である。企業はこれに対応できる準備をしておく必要がある。では、エイジフリーという人材戦略は成り立つのか。結論から言えば、イエスである。数多くの高齢者雇用事例をみると、高齢社員には高齢社員にしかない「専門能力」「高意欲」「高生産性」という3つの強みがあることがわかる。この強みを活かす仕組みと働きかけがあれば、企業にとってなくてはならない戦力として能力を活用できるはずである。

・最適問題解決能力を活用する

高齢者の持つ強みのもっとも大きなものは「専門能力」であるが、職務経験によって培われてきた「問題解決能力」は、仕事を進め、会社が利益を上げていくうえで非常に重要な能力である。人の知能には、「流動性知能」と「結晶性知能」があるといわれる。前者は情報処理を決める知能で、記憶力に代表され、20歳代をピークに低下するといわれる。一方、「結晶性知能」は、経験が蓄積された知識の結晶で生涯にわたり発達していく。加齢とともに流動性知能から結晶性知能へ、その知能の強みが変化してくる。20歳代では流動性知能の記憶力が強みで、仕事の正しい処理、操作ができるようになる。それが30歳代を越えるころから結晶性知能が発達してきて、仕事に習熟するだけでなく、職場で起きるトラブルに対し現状を回復させ、問題を解決していく問題解決能力が発達してくる。さらに年をとり職責もあがってくると、解決すべき課題の難度もあがってくる。それまでに直面したいくつもの解決策や最適な処理方法が頭に思い浮かぶようになる。これが最適問題解決能力である。

筆者紹介

長嶋俊三（ながしま・しゅんぞう）

1947年生まれ。明治大学卒。新聞記者、TVディレクターを経て、79年より（財）高年齢者雇用開発協会発行の月刊誌『エルダー』の編集を創刊から担当。2011年6月、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構を退職。著書に『60歳からの仕事』（清家篤慶應義塾大学教授と共著、講談社刊）、『エージェレス就業社会』（共著、日本能率協会マネジメントセンター刊）などがある。

・3段階ですすむ能力の陳腐化

専門能力という強みを持つ高齢者だが、個人まかせでほったらかしにすると、3段階で陳腐化していく。第1段階は、その場しのぎの能力開発である。とくに若い時期に基礎的な専門知識を体系的、系統的に学習するのではなく、その場の仕事に必要な能力開発で済ませていると、20代から陳腐化が始まることになる。こういう状態で年を重ねてくると、その職場でのライオン化のプロセスに入る。日常の仕事処理には必ずしも専門能力は必要ない。過去の知識経験があれば処理できるし、熟練してくれば早く正確にできるようになる。企業環境の変化に対応できる能力を持ったエキスパートがいればその熟練者の陳腐化を指摘できるが、いなければ熟練者は職場の頂点に立つライオンとなってしまふ。ライオン熟練者が管理職に昇進してくると、人も組織も中身のないテンプレ構造化してくるという第3段階に踏み込むことになる。変化に対応できる専門能力がなくても部下などを動かして仕事をすることもできるわけで、社内影響力を専門能力と誤認しつづけることになる。高齢者は組織人ではなく、固有の専門能力をもった職業人としなければ、エイジフリーの人材戦略にはならない。

