

●仕事能力の把握チェック

組織人から職業人へ転換する50歳代からの後期キャリア形成について前回は書いたが、エイジーフリーにつながる生涯キャリア形成を行うには、次の取り組みが必要である。第1は、人事管理すべてについて基本を年齢ではなく仕事能力に変える必要がある。第2は、年齢にかかわりなく貢献できる能力は短期間では身につかず、年月をかけないと形成できない。第3は、高齢社員は心身機能の低下という弱みをもっているので、これを補完する働きかけが必要になる。この仕事能力を把握するためには、次の5項目でチェックする。1. 業績貢献－会社の業績にどう貢献しているか、2. 仕事の仕方－専門能力、体力をどう発揮しているか、3. 専門能力－仕事の成果を生む専門能力をどう高度化しているか、4. 体力－仕事に必要な体力をどう維持改善しているか、5. 意識、意欲－仕事を通じて成長する意識をどう高めているか。

●高齢期に必要なヒューマンスキル

ある企業の人事担当者が高齢者の能力についてこんなことを言った。「高齢者には技術的な専門能力であるテクニカルスキル、プランニングやプロセス管理能力としてのマネジメントスキルという大きな能力があるが、でも最後に生き残る人をみると、人間関係のいい人、ヒューマンスキルのある人ということになる」。部下に威張らない人間的魅力の人というわけだ。

個性重視、人間尊重、ワークライフバランス、人生設計といった考え方が重要視される価値観の変化のなかで、ヒューマンスキル開発への取り組みは、若い社員の定着性の向上といった視点からも非常に重要なになってきている。しかし、生涯的キャリア形成のなかにヒューマンスキルを位置づけている企業はほとんどない。



●カウンセリングマインドが基本

今の企業では、従来の職制上の地位をベースとしたポジションパワー的なものが発揮しにくくなるとともに、個人のパーソナルパワーの位置づけが高まっている。そのため、管理者には部下自身が自発的に動機づけられるような信頼関係に基づく人間関係を構築する能力をもつことが求められる。ヒューマンスキルの開発は、管理者のパーソナリティの変容を求めるものであり一朝一夕にできるものではないが、その基本は人の話に耳を傾けるカウンセリングマインドである。

組織の人ととの関係は、「見知らぬ関係」から「傾聴の関係」、「人間尊重の関係」、「感動の関係」、「成長の関係」、「信頼の関係」へというプロセスで進むが、人は職場の仲間との対話を通じて尊重されることで信頼感を生み、それが自己変革を促し、自分の価値を再認識して成長エネルギーを生み出す。社員のやる気は育てるものではなく、人間関係や職場風土から自発的に育つものである。いつまでも能力を発揮するには、ヒューマンスキルが決め手となる。

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に著、講談社刊）、『エージレス就業社会』（共著、日本能率協会マネジメントセンター刊）などがある。