

職場における高齢者の“居場所”

(株)アルティスタ人材開発研究所代表

玄間千映子

なんとも強烈なタイトルで、失礼します。「居場所とはなんだ!」とお叱りの声も聞こえてきそうで、すみません。ですが、経験重視で行ってきた年功序列であるのなら、「経験」というものの正体も職場では掴めているはずで、そういう職場であれば高齢者は有効活用されているはずで

ところが、現役世代からはお荷物的な意見もチラホラ。フタを開けてみるとどうもそこが上手くいっていないようで、なんとも、もったいないことです。そこで、第一線から引いた定年延長対象となったあたりからを視野に、活躍の場を考えてみましょう。

現代の業務にITは欠かせません。ですから現役世代にとってはITを駆使できるのは当然で、それが業務能力の分かれ目のように感じており、ITが使いこなせない高齢者はお荷物に映ってくるのだと思います。ですが、興味深いことに、日本ではITの活用性と労働生産性とは連動していないようなのです。

OECDの成人力調査という2011年に行った調査でも、ITを駆使する能力は調査参加国中の平均は283、日本は294と9ポイントも高いのに、(公財)日本生産性本部の日米労働生産性比較によると、時間あたりの単位労働生産性は1990年来66前後でほぼ変わっていないのです。これらのデータからすると、労働生産性を上げるのに有効な手段は別のところにありそうです。そう、お気づきかと思いますが、社内会議や先方との打ち合わせに要している活動が、問題なのですね。開催の時間や回数が問題なのではなくて、問題は密度のように思います。中身が希薄化している、ということはありませんか? 議題に潜在している課題の先読み力が弱いと、“議論は深まらないのにタイムアウト”と、なりかねません。そんなときに定番なのが高齢者の方々の業務経験です。

人の内面の活動の様子を整理したJ.ラズムッセンによると、人が何かの事象に対し対策を決めるには①価値特性②機能特性③状態と事象④対象と背景⑤感覚データについての情報が必要だと云っています。これらの情報は、業界事情に精通して初めて読み解ける内容だということがポイントです。現象として表れていることの“背景”が、肝心。

会議が白熱しないのは、議題に持ち寄る情報が表層的で、現象として起きていることとどまっていることが原因かかもしれません。そんなとき、高齢者の方々ならその現象をどう読み解くか? その読み解き方を、会議の前にちょっと意見を聞いてみるというのはどうでしょう。職場のIT化で生じている、OJTの機能低下の補正にもなります。もちろん高齢者の方々は求められているのは業務力よりも、経験力。その読み解き方を相談者が参考事例にできるよう、伝えられることが必要です。それには原因-結果-条件の関係として、伝えることがポイントです。

少子化による労働人口減少の下、高齢者といえども活躍が期待されています。高齢者の活用には、しっかり役割を持たせるといふ、“居場所作り”が必須です。



筆者紹介

玄間千映子 (げんま・ちえこ)



(株)アルティスタ人材開発研究所代表。國學院大学卒。
 米インマヌエル大学大学院卒後、米スタンフォード大学ビジネススクール修了。
 財団法人日本船舶振興会(現日本財団)役員、国会議員各秘書を経て1994年に前身の(有)アルティスタを設立し代表に。2006年現社名に改組。日本経済大学大学院非常勤講師、(一社)水底質浄化技術協会監事などを兼任。著書に「ジョブ・ディスクリプション一問一答」「リストラ無用の会社革命」など。