2015. 4. 25

“ＯＢシニア”は、宝の山　-職場における高齢者の参加の形を考える-

成熟したシビルエンジニア活性化小委員会
委員兼幹事　玄間千映子

・はじめに

本格的な高齢者社会の到来と共に“シニア”と称される年齢層の幅も、40 才代後半から後期高齢者と呼ばれる 75 才まで、テーマによって随分幅が生じている。そこで、ここで扱う“シニア”の年齢層を概ね 60 才以降で意欲的、且つその中でも当該職場と同業、できれば同組織の現役と先輩-後輩という繋がりのある人々を対象にした。

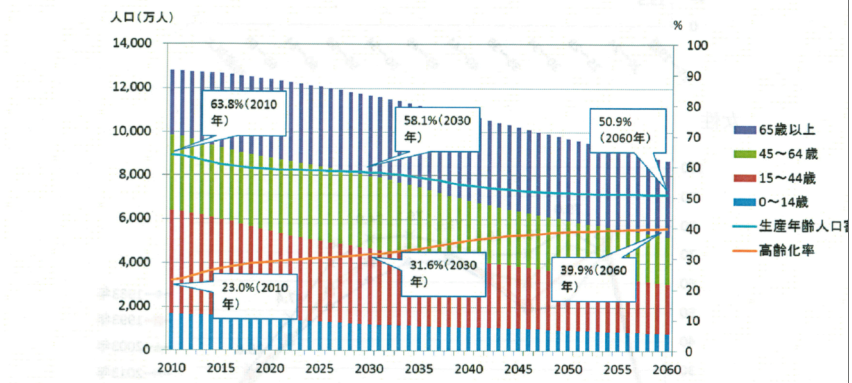
その方々を本稿の中で“ＯＢシニア”と名付け、彼らの職場参加の形を考えてみた。

１　生産年齢人口と GDP

人口に占める生産年齢人口の割合は、その社会のＧＤＰに影響する。日本の場合、2010 年には全人口の 63.8%であった生産年齢人口が 2030 年には 58.1%、2060 年には 50.9%にまで減少するというから、2010 年時の一人当たりＧＤＰを 2060 年時でも維持するには、単純にいえば 12.9%の生産年齢人口が不足する。

そこで育児・介護・年齢等による離職者の職場復帰の活性化に向けた様々な策が取られているが、これらの策の効果により経済を押し上げるまでには、相当程度時間がかかると思われる。

図表１　日本の将来人口の推移



（出典）国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成 24 年 1 月推計）」に基づき、三菱総合研究所作成

しかし、日本はこの状況を悲観的に眺める必要もないと思う。なぜなら、不足している労働力を「量」で確保するのなら、時間と速さと正確さでは人間が到底適わないＩＴやロボットが、賃金で対応するなら安価な外国人労働力の調達で日本社会は十分、対応可

能だろう。

２必要なのは「“質”を、カストマイズする力」

問題なのは労働の「質」の確保と維持だと考える。働きに伴う「質」には２種ある。需要側の要望とは切り離して予め供給側が設定したものを提供することで生じるものと、需要側の期待に供給側が応える形で提供されてくるという、２種がある。

前者はファミリー・レストランのようにマニュアルに従って提供される類であり、後者は料亭のように受け手側の中に満足感という形につくられる類をいう。ここでは、前者を「規格化された“質”」とし、後者を「カストマイズされる“質”」と呼ぶことにする。

生産方法で眺めれば、大量生産の場合は製品に伴う質は「規格化された“質”」であり、注文生産の場合に製品に付いてくるのは、「カストマイズされる“質”」となる。

これらの内、日本が国際社会でも抜きんでて提供することができている「質」とは後者、「カストマイズされる“質”」の方である。この「カストマイズされる“質”」の付加価値は、大量生産より注文生産の方が付加価値が高いのと同様に、「規格化された“質”」よりも、高い。その上に「カストマイズされる“質”」は、リピーターによる市場維持の機能も併せ持つので、競争力にも強い。

よって日本の場合、労働力の「量」が確保できたときに、それに伴うのは「カストマイズされた“質”」であることが必要なので、その質を全ての「量」に付与できる体制を整えることが必要だ。

しかし「規格化された“質”」とは違い、こちらにはマニュアルや手順書はない。従って、量産体制を整えることは非常に難しいとされている。そこでその量産化には、当人の資質に依存しがちな「“質”をカストマイズする力」を客観的に整理し、それを産出するときの取り組み方を「カストマイズされる“質”」の産出方法として、なぞれる訓練を社員教育として整えることが必要だ。

その講師役に、“ＯＢシニア”の力をあてはめることができればと思う。

２−１「カストマイズされる“質”」の量産体制

「カストマイズされる“質”」は、“質”をカストマイズすることで生まれる。あくまでも相手とのやりとりによって、満足感を相手の中に産出していくという活動だ。一方的に与える「規格化された“質”」と違い、定型の活動で生み出すことはできない。

では、全く量産化の方法がないのかといえば、そうでもない。量産化とは活動の規則性によって可能になるわけだが、同時に多くの人に同じような行動を取らせることはマニュアルがなくても、難しくはないのである。例えば、道を渡る時を想定してみよう。信号機のサインに従わなくても、無事故で道を横断できる人は少なくない。彼らが無事故で道を渡れるのは、「無事故で渡る」という最終イメージと「渡るという意志」を明瞭に持てていることと、「渡りきるまでに抱えている危険」という制約情報を適切に持てていること、そして制約の下で描いたイメージを具現化するための「知識や技術を適切に活用する」ことができているからである。

そのように、①結果が具体的に描け、②達成しようという意志があり、③その結果に至る過程に生じている制約を明瞭に認識し、④その制約の下で描いたイメージを具現化するための知識や技術を適切に活用するという“マインドセット”ができれば、「カストマイズされる“質”」の量産化は可能だ。このマインドセットを強固なものにし、その活動の結果をよりよいものにするには、「“質”をカストマイズする」という活動を賃金に繋げる評価手法の整備が不可欠だが、今回ここでは“量産化”に絞って触れていく。

これら①～④が揃うと人が活動できる「場」と呼ばれるモノが現れるのだが、「“質”をカストマイズする」活動の量産化には、組織として共通した目線で「場」を構成する力が人に求められる。

それには「相手の欲求／需要の深読みする力」と、「コストバランスの視点から提供する“質”の内容を決める力」が鍛えられていることが必須だ。
一つの組織の中で長年勤め上げてきた“ＯＢシニア”とは、組織目線の下でこれらの力を鍛えてきた存在ではないかと思う。そしてそれは、現役世代がこれらの力を付けるときに、必要な目線なのである。

３「場数」を減らした“ＩＴ化”

ＩＴとの協働が進むにつれ、人材が育たなくなったという声を聞くようになった。その原因は、ＩＴが促す高速処理と業務の定型化だ。人は試行錯誤によって、新たな判断軸を身につけ成長するものだが、それには「場数」が必要だ。

「場」は、【①結果が具体的に描け、②達成しようという意志があり、③その結果に至る過程に生じている制約を明瞭に認識し、④その制約の下で描いたイメージを具現化するための知識や技術】によって構成されている。この組み合わせの数が「場数」だが、それまで人間の頭脳が縦横無尽に組み立てていた「場」は、ＩＴのプログラミング技術によって簡易化された。

③と④は「場」の活動を制約する情報だ。つまりこれが、ＩＴによる業務処理の前提条件となっている。目的達成に至る「場」は、プログラム化により殆ど定型化されたものに変わり、「場数」の意味が人から希薄化し、人を育てる「場」を組み立てる機会が、人の活動から急減した。

②という“人の意志”は、作業確定の「エンターキー」の押下で代替されるようになった。エンターキーの押下は、人に Yes/No の結論しか求めない。結論に至る方法がエンターキーの押下に代替されたことによって、結論に至る過程で生じる試行錯誤という活動機会が消えた。

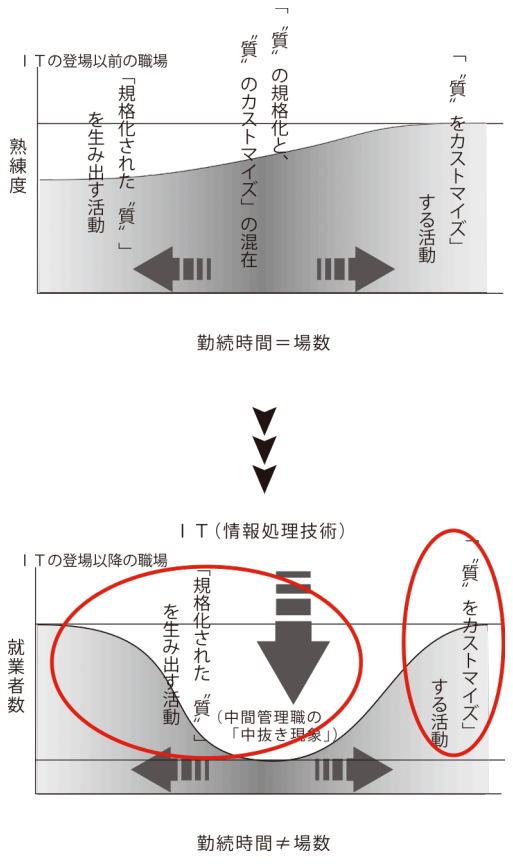
人の活動から試行錯誤を行う「場」が消えたことにより、本来能動的であるべき仕事の仕方が、脊髄反射的、受動的活動となり、「“質”をカストマイズする」という力が人から急速に削がれることに繋がった。

もう一つ、ＩＴの処理速度が促した業務処理の再構築は、業務の習熟の流れに断絶を生んだ。業務処理の再構築により、組織内の業務は定型業務と判断業務に２極化し、組織の職位もスタッフレベルと上級管理職の 2 極化構造へ変わった。それと共に、それらを繋いでいた“中間管理職”という職位が職場から消えた。“中間管理職”の職位の消失ということは、それまでの勤続年数と場数の関係に異変が生じ、上級管理職の仕事の仕方を身につけるという「場」を得る機会の消失を意味した。（図表２）

定型業務を担うスタッフレベルは受動的で「規格化された“質”」を生み出す活動であり、判断業務を担う上級管理職は能動的で「“質”をカストマイズする」活動だ。２極化した職位の中でのスタッフレベルから上級管理職への昇進は、「昇進」と共に一夜にして上級管理職的活動に切り替わることが求められる。

しかし、この切り替えには、「“質”をカストマイズする」活動にむけての「場数」の蓄えが必要だ。ＩＴ化によって急減した場数の補充は、一朝一夕にはいかない。

図表２



労働生産性を“量”で測るのなら、「規格化された“質”」で十分だ。しかしその活動では前例踏襲、想定内の活動から抜けることはできない。階層研修や OJT というような従前の社員教育体制では、今日の急速に切り替わる事業環境へ適応ができる人材の育成が望めなくなっているのである。

ＩＴの登場で、現実的に「場」を組立て、それを経験する機会を増やすことは至難となっている。しかし、人間には他人の体験から「場」を仮想し、自らの体験として取り込むと云う機能がある。その機能を活用し、組織は現役世代に“ＯＢシニア”が豊富に抱く「場」を組み立てた経験を仮体験させ、ＩＴ化の加速の陰で現役世代が取りこぼしてしまっている力を補う研修を用意することが必要だ。

４“ＯＢシニア”の、指南のコツ

ところで、現役世代は必ずしもシニアの話を学習材料として受け止めることは少ないようで、「旧聞、あるいは利益よりもコストアップに繋がるもの、自慢話し」と届いてしまうことが多いようだ。

彼らに耳を傾けさせるには、コツがある様に思う。シニアが語る経験談は、自分が主

役になるものが多いようだが、ここでの目的は「“質”をカストマイズする」という能動的な姿勢の取り方を伝えることにある。

現役世代が抱えている最大の課題は、ＩＴの登場によって「場を組み立てる機会」そのものを失っているわけだから、その組立に必須な組織の目線を共有するための対策に、まずは注力して伝えるとよいだろう。

それには、なぜ自分がその行動を取ったかということよりも、自分がそういう行動に至った背景にある要求内容や制約情報という、背景事情に軸足を置いた話の組み立てをすることが有効だ。

“経験を継承する”とは、「同じ様な場面にぶつかったとき、同様な行動を取れること」だとするならば、その場面をどう解釈するかによって、組み立てられる「場」は変わり、行動の中身も変わってきてしまうのである。よって、場面への対応よりも前に行なっている解釈の仕方を伝えることから始めることが必要だ。

話し手の行動の内容に関心が持てるのは、話し手と同じ目線に立って眺めることができてからのこと。まずは背景、そして理由、それから行動という話の組み立てにするとよいのではないかと思う。

今回、「シニアに学ぶ『退職後の輝き方』」の誌面に登場された方々は、皆、口を揃えて「相手が求めるものは何か」「使う側の視点で考える」ことの大切さ、「相手の側に立って仕事を進める」ことの大事さを語っておられる。

そうであるなら、相手が求めているものを「どうやってキャッチしたか」を、まずは是非とも現役世代に伝えて欲しい。日本が他国に誇る「“質”をカストマイズする力」という労働特性は、そういう目線から生まれてくるものだと思う。

５終わりに

日本は幸いだ。一生一社という人生設計が定着していたため、組織の判断基準等、内情をよく知った組織の“ＯＢ”が 他国のように散逸せず、捉まえやすい状況にある。そして社内育成という文化が定着していたため、シニアの殆どは現役世代が取りこぼしている「中間管理職」という職位において、スタッフレベルからの移行という時空間で「場」を組み上げた経験を持っている。受講者側の目線も共有出来るそういう人材が、日本の社会には十分に存在し、健康であり、その上に、自分たちの経験を伝える場面を求めているのである。ＩＴによって社内育成の階段が断絶されても、それを補える指南役は山ほどいるのだから、この資源を有効活用しない手はないだろう。

他国では人材を社内育成せず、必要な能力を、必要な時に調達するという外部調達が軸となっている。日本の組織でも、外部調達という方法はある。けれど、ＩＴ時代が求める素早い判断とは机上ではなく現場目線から組織を統合的に見る力があること、組織の価値観、文化観を皮膚感覚として抱いていることが必須のように思う。そういうことを備えた人材は、やはり外部登用では難しいのではないか。

生産年齢人口減少の下で労働生産性を維持するには、業務のＩＴ化は加速させることが必須だ。様々な形で就業率を上げることも必要だ。しかし、これでカバーできるのは

“量”であって、付加価値の高い「“質”をカストマイズする」活動は、相変わらず人間の側に置かれているのである。

日本のシニアは、単に高齢であることを指しているのではない。彼らが培ってきた「“質”をカストマイズする」という高付加価値を生み出す思考法を、是非とも次世代の後輩諸氏に伝える役目を担って欲しいものだと思う。