

働き方改革では高齢者

(シニア)の就業支援も推進しています。高年齢者雇用安定法の施行以降、再雇用や定年延長などの制度が整えられつつあり、知識と経験を持つシニアに大きな期待が寄せられています。

ところが、シニアを現役世代と同等にみるより「雇用保障」として導入している会社も少なくありません。背景には加齢とともに能力やモチベーションが低下する、というエイジズム

(年齢差別や高齢者差別)があるようです。加齢でモチベーションは低下するのでしょうか。エビデンス(データに基づく科学的根拠)

に基づきシニアの現状を理解する必要があります。

研究知見では、情報処理の早さや記憶力、学習意欲

## シニア活用 意義の再構築カギ

は加齢とともに低下しますが、知識や経験などの知性や興味・関心は上昇することが分かっています。

筆者による大企業を対象としたデータでも、管理職では職位が上がるにつれて達成へのモチベーションは上昇します。一方で管理職の有無を問わずにみると、加齢に伴い学習へのモチベーションは低下しますが、達成へのモチベーションは若手や中堅と比べ違いがありません。

これらの知見からシニアは現役世代と比べ、必ずしもモチベーションが減衰するとは言えません。しかし、現実には加齢とともに会社から求められる役割や職務は変化せざるを得ず、「シニア」と「環境」(職務や役割、制度)が適合するよ

うなマネジメントが必要だと筆者は見えています。

環境とは会社がシニアに付与する職務や役割、人事制度です。定年前と再雇用後の役割や処遇の変化がシニアの活力をそいでいる、との声も少なくありません。シニアを十分に生かす職務設計や人事制度構築の必要があるでしょう。

他方、シニアにとっても①与えられた仕事の意義を自分なりに捉え直す②職場での自らの存在意義を再構築する、ことが求められます。アイデンティティーの再構築とも言えます。

シニアという重要な資源を最大限活用するために、シニアと会社双方がこれまでの前提を見直し、新しい関係を再構築することが求められています。