

能力開発自体について考えなければならない。

ホワイトカラーは入社後あるいは新業務担当後、まず担当する領域についての仕事の原理原則を学習しなければならない。その上で業務課題に、学習した知識を活用してはじめて成果をあげることができる。そうすることによって単なる「知っている知識」に「工夫・活用できる知識」を加えて、現実の業務で「価値を産む知識」へと変えることができる。更に、系統的な業務経験と学習経験の中で、専門能力を絶えず更新して時代通用性を維持しつつ、知識と経験をネットワーク化し、それによって知識の価値を高めることができるのである。ここでは、学習された知識を「専門知識」、ネットワーク化された知識を「専門能力」と定義づけている。

このような専門能力を持つ中高齢期ホワイトカラーは、若齢期ホワイトカラーに置き換える必要はない。何故ならこの能力開発によれば、加齢とともに累積的に専門能力の持つ価値（即ち、業績貢献度）は上がるものであって、賃金が加齢とともに上昇しても、専門能力の価値もこれに見合っただけで上昇するから、専門能力の価値が相対的に低い若齢層に置き換えることは、経営組織にとっては経済性に反する。この能力は経営組織内固有の情報やノウハウを基盤としたものであっても、時代通用性と社外汎用性を有するものである。従って、経営組織内固有の情報やノウハウの無い社外能力に置き換えられることも無い。賃金と専門能力のミスマッチは定量的なものではなく、経営組織全体の経済性を評価するものである。もし、この過程によって能力を開発できれば、加齢にともなう賃金と専門能力のミスマッチを防ぐことができると考えられる。

この能力開発過程を経営組織のシステムとして構築するには、更に、この過程を構成する業務・知能・意欲の3つの要素からなるシステムの諸要因を明らかにしなければならない。

(1)業務

ミスマッチを防ぐ能力開発過程は「業務」に直結したものでなければならない。業務成果を産まない能力開発は無価値である。誰にでも習得できる汎用的な知識を、固有の業務課題の解決に活用することによってはじめて、競争優位

性をもった専門能力とすることができる。またこの過程は「役職」に直結したものでなければならない。なぜかと言えば、業務課題は取り組む立場によっては専門能力の内容とレベルが異なるからである。そして重要なことは、これが「系統的」に進められることである。時間あたりの知識や経験の吸収能力には限界があるから、蓄積される能力の高さは時間に比例する。従って、能力の高度化を図るには、時間をかけて系統的に能力を蓄積する以外に方法は無い。同じ時間をかけても、いきあたりばつりに挑戦したのでは能力の高度化はえられない。

「業務」や「役職」に結びつく能力開発には、いつ、どのような業務課題を、どのような立場で担当させるかということ、あらかじめ本人に明示することが必要である。生涯能力開発システムの第1条件は経営計画および人事計画（キャリア・ディベロップメント・プログラム）との連携を図ることである。

(2)知能

Shaie & Strother (1968)によると、成人期を通じて知能は安定しており、そのピークは50歳代後半にある。また西村 (1994) は、Perlmutter & Hall (1992) の認知の三層モデルを使って成人期の知能の変化を次のように説明している。成人知能は発達時期の異なる3種類の層からなり、第一層は注意・知覚スピード・記憶・推理のような基礎的認知プロセスからなる生物学的な層で、それは健康状態や加齢とともに低下するとみられる。第二層は結晶性知能をつくりだす能力で生涯、成長する。成長とともに努力的処理の自動的処理への転換がみられ、その熟練によって直感的解決能力が向上する。第三層はポスト形式的かつ弁証法的思考能力でメタ認知の出現を待って発達しはじめる。これによって人は変化を常態として受けとめ、絶えず統合をはかりつつ均衡を維持していく。

これらの知見からわかることは人の知能は加齢とともにその強みが変化するということである。業務遂行に多くの時間を取られるホワイトカラーがその時間の合間をぬって効果的な能力の向上をはかるには、年代毎の知的能力の強みを活かした能力開発が望まれる。また、多くの