

高齢化社会における労働者の自己啓発促進について

1 高齢化社会の雇用問題

日本の社会は、いまだかつて経験したことのない高齢化社会へ向かって急テンポで移行しており、それに伴い、高齢労働者の雇用確保とその能力の有効発揮が重要な政策課題となっている。

(1) 高齢者の雇用不安

高齢者の労働力率の国際比較からも明らかなたうに、我が国の高齢者の就業意欲は極めて高い。今後も、年金支給開始年齢の引き上げがすでに既定方針とされていることもあって、高齢者の就業意欲は引き続き高水準を保つものと見込まれている（表1）。

しかし、職業安定所の年齢別求人・求職比率のアンバランスが示すように、離職した高齢者の再就職は容易でない状態が続いており、産業調整対策の進展いかんでは状況はさらに悪化するおそれもある（表2、3）。

(2) 適応力の低下によるミスマッチの増加

我が国では、これまで加齢による労働能力の低下を過大視するあまり、高齢者をややもすると厄介視する風潮があることは否定できない。中高年労働者自身も、高齢になると基幹部門から外され、単純な仕事に回されるのではないかと危惧する者が少なくない（図1）。

今後、FA化、OA化などマイクロエレクトロニクスを中心とする技術革新の急速な進展に伴い、情報処理のような高度な判断作用を必要とする業務が増加し、他方、在来の技能の陳腐化が進むため、変化に適応していけない中高年者が増えるようなことがあれば、労働力の需給のミスマッチが拡大していくおそれがある。

(3) 能力開発への動機づけ、モラルの低下

戦後の日本経済の成長、発展を支えた原動力として、若年労働力が豊富に存在したことのほか、経済成長に対する強い確信、そして労働者の高いモラルと、変化に対する高い適応力などがあげられよう。適応力の向上には、労働者一人ひとりが新しい仕事を体験することを自らの成長のステップとして受け止め、そのための努力をいとわなかったことがこれに大きく寄与しているとみられる。

しかし、企業における従業員構成の高齢化と低成長下の減量経営は、これまでのような企業内において幅広い仕事を体験させながら昇進と連動した形で従業員を学習に動機づけ、職業能力の開発を図っていくという、いわゆる日本的人材育成システムの維持を次第に困難にさせつつある。

かつての高度経済成長期に大量に採用した若年者がその後、四半世紀近くを経過して中高年化し、とくにホワイトカラーの場合、増加する管理職予備軍に対して適切なポストを用意することが次第に困難となっている。このため、中高年層だけでなく労働者全体の勤労モラルの低下を危惧する事業所が増えていることは、すでに各種調査で明らかにされているとおりである（表4、図2、3、4）。

2. 高齢者雇用対策の前進と問題点

(1) 定年延長と高齢者の有効活用

高齢者の雇用安定とその有効活用を図るため、労働省がいま、最も力を入れている雇用対策は、60歳定年制の推進である。労働者が長年の経験のなかで蓄積した経験を同一企業において生かせるように、定年を延長し、雇用制度を改善していくことは、労働者個人の雇用安定に望ましいだけでなく、労働力全体の生産性を高水準に維持し、日本経済のパフォーマンスを高めていく道でもある。

定年延長については、幸い労使の協力を得て近年目に見えて改善が進みつつある。雇用管理調査によると、60歳以上の定年制を採用する企業の割合は、昭和55年には39.7%であったものが、昭和61年1月には56.6%と半数を超え、これに60歳以上への引き上げを決定、または予定している企業を含めた場合、その割合は約7割に達する（図5）。

定年延長と並行して、仕事の内容を高齢者向きに再編成する職務再設計に対する援助措置や継続雇用促進措置の拡充なども図られている。

しかし、定年延長は、他方で、管理職になれない中高年者の増大等を通じて従業員全体のモラルの低下を招く等の影響が危惧される。このため、多くの企業で専門職制度の導入、拡充が図られているが、我が国ではこれまで専門職制度が管理職になれない者の救済対策的な運用がなされてきたこともあって、この制度は、専門職従事者を高度に仕事に動機づけるという制度本来の機能を十分果たすまでには至っていない（図6）。

従業員の側でも、これまでのように管理職、ジェネラリスト志向一辺倒の生き方を改め、自らの専門性を高めること（それもできるだけマルチスキルの専門性追求が求められている）によって専門職の威信を高める努力が要請されているといえよう。

(2) 企業グループによる高齢者の雇用確保

定年延長だけでは増大する高齢者の雇用確保に限界があり、多くの企業が高齢者受け入れ会社の設立や関連企業への出向先確保を高齢者雇用対策の重要な柱にして

いる。しかし、これら受け入れ企業も自らの採算を度外視して高齢者を受け入れるわけにはいかず、今後このような形での受け入れが大きく増えるとは考えられない。これには、最近、これら企業内部で登用すべき人材が育ってきていること、受け入れ企業の求める高度の能力を有する人材と高齢者の現に有する能力との間にミスマッチがあること、などの事情が指摘されている。

(3) 再就職の促進

60歳定年が主流になってきても、定年後の再就職を希望する者が多く、また、経営不振、事業転換などのため、好むと好まざるとにかかわらず、中高年者の転職は増加していくこととなろう。企業グループを超えた中高年者の就職促進対策として、労働省では、能力再開発訓練の拡充、職業紹介機能の強化、高年者採用事業主に対する各種給付金の支給などの対策を講じている。

いうまでもなく、これらの諸対策は、労働移動の自然な流れを助長したり、ある程度抑制する効果を期待しているものであって、その流れを大きく変えようとするものではない。その意味で、自然な移動を規定している要因を的確に把握しておく必要がある。

企業が中高年者を中途採用する場合の重視項目を職業訓練研究センターの調査結果でみると、「経験があるから」52%、「人柄がよいから」33%、「中高年に向いた仕事だから」28%、「若い人が採用できないから」17%などの順となっている(表5)。

また、実際に採用した中高年者の中途採用に「仕事を直ぐにこなせるだけの知識、技能、経験の有無が、その採否の決定にどの程度影響しましたか」という質問に対する回答は次の如くである。すなわち、「大いに関係があった」が46%、「少しは関係があった」が27%を占めており、職種別にみると、技術・専門職、管理職、監督職において「大いに関係があった」がとくに高い比率を示している(表6)。

同じ調査で、中途採用された中高年者が過去の経験を生かしているかどうかをみると、「十分に生かしている」32%、「ある程度いかしている」27%となっており、やはりハイスキルレベル従事者においてその比率が高い(表7)。

高齢になってからの転職は、主に大企業からの定年退職者が中小企業に移る場合と、中小企業間で移動を繰り返す層の二つのタイプが考えられるが、いずれの場合も経験を生かして再就職できた者とそうでない者との間には再就職時の賃金や満足感に大きなギャップがみられる。

高齢期における移動にはスキルレベルの低下を伴う場合が多いが、できるだけ過去の経験を新しい職場でも生かす方向での再就職が雇用の安定につながることで、従

って、他企業においても評価される専門性を青壮年期から継続的に高める努力とその努力を通じて培われた変化への適応力（適応意欲）がものをいうということである。

この場合問題になるのは企業規模によって同じ職種でも職務にかなり違いがあることである。人事経営組織が確立していて、職務範囲が明確に規定され、特定の専門領域に特化した職務を分担している大企業従業員の場合、再就職先の中小企業で求められる非定型的で広範な職務遂行能力を備えていないため、再就職後に職務への適応面で戸惑いを感じる者が少なくないようである。これはとくに事務系従業員にその傾向が強いとみられている。

(4) 労働者の不安感

中高年労働者で老後の生活に不安感を抱く者が少なくないが、終身雇用制の下で定年までの雇用が保証されているとみられる大企業ホワイトカラー従業員についても、彼ら自身が抱く高齢期の雇用見通しにはかなり厳しいものがある。

(財)機械振興協会の調査によって、定年まで企業に働き続けることができるかどうかについての大企業従業員の意識をみると、「定年まで勤めたいし、勤められる」とする者は全体の55%にとどまり、「定年まで勤めたいが出向制度などで勤められないだろう」が24%、「わからない」が20%あり、自分の先行き見通しに対して不透明感を持つ者が多いといえよう（図7）。

同じ調査で転職意識をみると、「転職を考えたことがある」が39%を占め、その理由として「違った分野に挑戦したい」37%、「自分の適性が生かされていない」30%などとなっている。役職ポスト不足時代のサラリーマン意識を示すものであろう（表8）。

3 生涯学習の振興と問題点

(1) 高齢化社会における生涯学習の必要性

以上にみたように、高齢化社会において高齢者が生き生きとした生活を送っていくためには、青壮年期からキャリア形成のための継続的な職業能力開発が必要である。

定年延長によって、高齢期に入ってからでも同一企業で継続的に雇用される者が増えてくるが、高齢労働者が誇りをもって働き続けるためには、技術革新、国際化、産業構造の変化など企業を取り巻く内外環境条件の急激な変化の中で新しい知識や技能の吸収に努め、自らの変化への適応力を高く維持していくことが何よりも重要であろう。このような適応能力は、一朝一夕に形成されるものではなく、まさに若

い時期から学習する習慣をつけておくことが重要である（表9、図8、9、10、11）。

幅広い職務を経験するなかで自分の得意な専門を持ちそれを深めていく学習を続けておけば、専門職として自信をもって職務を遂行していくこともできるし、また、有利な再就職も可能となる。

労働者の実践的職業能力の開発、向上に最も大きな役割を果たしている教育訓練は、企業内教育訓練であり、なかんづくオンザジョブ訓練（OJT）である。個人個人の適性能力に応じて挑戦的課題を与え、それをマスターすると、ジョブローテーション等によってまた次の課題を与えるというようにして従業員一人ひとりを学習に動機づけ、かくして、OJTは優れた実践教育の方法となる。

しかし、最近の急速な技術革新の進展は、ホワイトカラー、ブルーカラーを問わず、コンピュータリテラシーのようにOJTだけでは習得しがたい学習課題が増加しており、企業内集合教育や部外の教育訓練機関への派遣などが重視されるようになってきている。

さらに、問題は、中高年者に対する企業内教育訓練の実態である。加齢による学習能力の低下が避けられないため、中高年者の場合、教育訓練に時間がかかること、また、せっかく育成してもその訓練投資の効果を回収する期間が加齢によって次第に短くなるため、企業の中高年者に対する教育訓練はどうしても消極的になる傾向がある。高齢化が急速に進みつつあるが、企業内教育訓練の重点対象を中高年者に置いている企業は現状では大変少ない（表10、11）。

このため、労働省では、企業が中高年者の職業能力開発に積極的に取り組むように支援するため、生涯能力開発給付金制度において、とくに高年者を対象とする教育訓練を自企業内で実施したり、あるいは高年者を外部の教育訓練機関に派遣する事業主に対しては手厚い援助を行っているところである。

このような促進対策によって中高年者対象の能力開発が次第に拡大しつつあるが、企業に対する、あるいは企業を経由する促進対策だけでは、中高年者の能力開発の促進に限界のあることも否定できない。

その限界は次の2点に求められるであろう。

一つは、労働者のうちには、現在の職務をよりよく遂行するために強い学習動機を有しながら、企業内教育の基準に合致しないために教育訓練の機会にめぐまれぬまま、自己啓発的に学習活動を続けている者が少なくないことである。このような者は、若年者よりも中高年者や、管理監督的立場にある者に特に顕著にみられる傾向である。企業に教育の拡充を申し出ればよさそうにも思われるが、例えば、コン

ピュータ教育がよい例であるが、若年者や部下が簡単にマスターしているものを時間をかけて学習しなければならないため、自らの学習能力の低下を公にするような行動は取り難いのである。

第二は、労働者が現に与えられている職務を超えて、より長期的視点から能力開発を志向するとき、企業内教育ではカバーされない学習ニーズとなる。それは、定年後の再就職に備えようとする場合、あるいは現在、自己の能力を十分生かしていない従業員が能力発揮の機会を現在の職務領域外に求めて準備しようとする場合などが典型的であるが、なにも転職を意識したものでなくても、自分の専門領域を広げるために学習しようとする場合にも同様な障壁が現れる。そのような学習ニーズを有すること自体、企業に対するロイヤリティの低下として受け取られかねないとの危惧があるからであろう。実際、部外の教育訓練機関に行ってみると、教育訓練を受けている者のなかにそこでの学習が自分の所属する企業に知られることを危惧している者が多いことに驚かされるのである（図12、13、14）。

我が国では、企業内教育は、自己啓発が基本といわれるが、それは、現在従事している職務をよりよく遂行するためのものでなければならない。その範囲を超えて外部の教育機関で教育訓練を受ける場合には、企業の上司から白い目でみられるのではないかと心配し、また、同僚や部下から「つきあいにくいやつ」「そんなにまでしなくても」とみられがちであるため、これを企業に知られたくないとする者が多いのである。

また、定年退職予定者等高齢者に対する能力開発の必要性については、退職準備計画の一環として各方面で論じられているものの、実施企業は極めて少なく、しかも実施している企業でもその内容は、定年退職後の生活設計を含めたガイダンス的なものが多く、再就職の促進という観点からは不十分なものとなっている（表12、13、図15、16）。

このようなわけで、生涯教育の必要性が強調され、個人の学習ニーズにも顕著な高揚が各種調査で認められるのであるが、中高年者の職業能力開発の現状は不十分な面が多く、中高年者個人の学習ニーズに応える教育訓練機関についても、現段階では、通信教育と公共職業訓練施設に限られているのが実態である。

(2) 中高年者自己啓発促進対策の必要性

以上で明らかのように高齢化社会において労働者の適応性を高く維持することによって、社会全体として高齢化する労働力の有効活用と企業活動の活力の維持、向上を促進するため、また、高齢期において労働者が安定的雇用と自己実現の機会を確保し得るようになるため、青壮年期からの継続的能力開発によるキャリアの形成

が重要である。それには現状のような企業主導型の教育訓練だけでは不十分であり、労働者が自らを培っていくための自己啓発が促進される必要がある。

労働者の自発的な能力開発意欲を基礎におく自己啓発を促進するために要請される対策の方向を挙げると次のようになる。

① 自己啓発のための時間の確保

労働者が自己啓発に充てる時間の確保が自己啓発促進の重要な条件をなすことは多言を要しないであろう。

このため、有給教育訓練休暇制度その他自己啓発のための教育訓練の受講に関する休暇、休職の制度化の促進をはじめ労働者の自己啓発に対する企業による様々の援助の促進と休日の増加を中心とする労働時間の短縮が推進される必要がある。とくに、労働者の職業生涯における適切な時期に比較的長期の自己啓発のための時間を与える有給教育訓練休暇制度の果たす役割は重要であり、企業内でこの制度が活用されることを促進するため「自己啓発助成給付金」の充実と普及を図る必要がある。また、長期休暇制度（サバティカルイヤー等）導入について労使のコンセンサスを形成する努力も必要であろう。

② 中高年者自己啓発に対するインセンティブの付与

高齢労働者の適応性増進と雇用促進は、労働者、高齢者を雇用する企業のみならず国民経済的観点からも極めて重要な課題であり、その対策を企業や個人だけに任せることなく国も中高年者自己啓発に対するインセンティブの付与に対して積な施策を講ずる必要がある。

このため、個人が自ら経費を負担して自己啓発活動を行った場合、その経費負担を軽減するシステムの導入が要請される。具体的には、中高年期において勤務時間外に専修学校等に通学する者、あるいはキャリア形成に役立つ通信教育を受講する者に対して能力開発助成給付金を支給する制度の導入が期待される。また、要した経費を税制面で考慮する施策の導入についても検討される必要がある。

③ 中高年キャリア開発のためのガイドライン

労働者が中高年期になってからも適応性を高く維持し、安定的な雇用機会を確保し得るようにするため、定年退職前の準備教育だけでなく青壮年期からキャリア開発の在り方について適切なガイドラインを提供していく必要がある。

具体的には、コンピュータ化、知識集約化、サービス経済化など技術革新、産業構造の変化が進むなかで企業がどのような人材を求めているか、また、そのために中高年者は、自らの適性、経験に応じてどのようなキャリア形成に努力すべきかなどに関し、的確な情報の提供、カウンセリングの充実が要請される。

このため、企業内での従業員に対するカウンセリング態勢の充実と合わせ、職業能力開発サービスセンター、公共職業訓練施設、人材銀行など公的機関における各種の支援態勢の拡充強化が必要である。

すでに述べたように高齢期の職業能力は、若い時期からの継続的能力開発が必要であるため、以上の施策は、少なくとも40歳前後からの中高年者を対象とすることが望ましい。

企業内教育研究会委員名簿

氏 名	所 属
相 澤 昌 弘	(株)日立製作所人事教育部部長代理
*安 達 二 郎	日産自動車(株)人事部次長
(座長)奥 田 健 二	上智大学教授
*斉 藤 詢	日本経営者団体連盟教育部次長
島 田 晴 雄	慶応大学教授
高 橋 弘 道	小西六写真工業(株)人事部部長部員 (部長格)
武 沢 信 一	立教大学教授
泊 久 次	丸紅(株)総務部副部長
西 村 捷 敏	日本電気(株)国際研修所所長
前 田 洋 二	日本経営者団体連盟教育部課長
山 田 雄 一	明治大学教授

注 *印は、人事異動による委員委嘱中途解除を示す。

(オブザーバー)

労働省職業能力開発局長

同省 職業能力開発局能力開発課長

同省 同局 企画室長

(研究担当)

雇用促進事業団職業訓練研究センター 泉 輝 孝