

第2章 中高年齢者のキャリア開発と自己啓発

はじめに

中高年齢者（注1）のキャリア開発のあるべき姿を考えるに当たって、最近日本の人事管理の中で、従業員のキャリアの問題がどのように取扱われ、その中で、中高年齢者のキャリア開発の問題がどのような位置づけにあり、その内容はいかなる問題を含んでいるかということを考えてみたい。

1 日本の人事管理の中での従業員のキャリアの問題

(1) 日本的人事管理とキャリア形成

ここでは、主として、日本的人事管理といわれてきたシステムの中で、キャリアの形成がどのように行なわれてきたのかということについて考えてみたい。

従来、終身雇用、年功序列、ということを特長とするといわれる日本的人事管理の中にあっては、従業員のキャリアは、原則として、文字通り、年功を重ねることによって、賃金も、地位も上り、定年到達日には、従業員本人の職業生涯における最高の賃金、最高のポストで、職業生涯の幕を閉じるというのが最も典型的な姿であったといえることができる。

次にこのような日本的人事管理におけるキャリア形成の特長を考えてみたい。

先ず、学校を卒業した若者が、どのような形で企業の中に入り、どのような形でキャリアを重ねていくかというキャリア形成のプロセスについて考えてみたい。

一般に新規学校卒業生が企業の従業員となるためにうける試験は入社試験といわれる。それは、文字通り、「入社することができるか、どうかを決定するための試験」である。そして、この入社決定の際には、多くの場合、どのような仕事を担当するのかということは余り大きな問題とはならない。従って、この場合の試験は、「具体的にその学生・生徒がどのような仕事をする能力を持っているか。」という着眼点ではなく、「その学生・生徒は従業員となるのにふさわしいか。」「将来よい仕事をするであろう能力の可能性」を持っているかを主眼として行なわれているといえるであろう。

このような経過をたどって入社した新入社員は、企業からの命令に従いながら、勤務地や仕事の内容が変わって、段々とそのキャリアを重ねていくことになる。この場合、

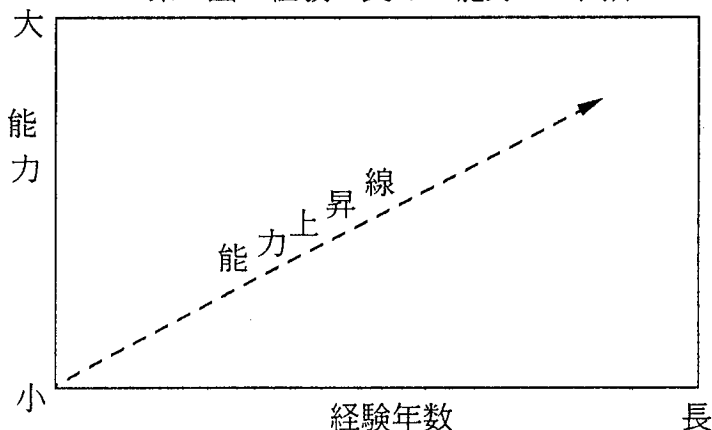
非常に特長的なことは、どのような分野でキャリアを重ねるか、という点では、個人の意思は余り積極的な役割を果たしていないということである。勿論最近では自己申告制の普及率は企業の62%（注2）に及ぶといわれ、企業として従業員の意見をとり入れようとする努力は、年をくわえるごとに上昇はしている。しかし、その制度が運用されているということと、内容的に、従業員が、その制度導入の狙い、目的にそって、自分のキャリアを開発するために積極的に、主体的に動いていることは同一であるとは考えられない。むしろ、従来、日本の人事管理の中で、慣行的に考えられてきたことは、先にも述べたように、若者は、先づ従業員となるということによって登場するということである。その上で、自分自身がどのような仕事につき、どのような仕事でキャリアをつみ上げていくかということは、企業側に多くの部分をまかせているということである。やや心情的な表現を用いるならば、若者側の心情は、「（私の職業上の）生命あずけます。」ということであろうし、企業の側の心情は、その声をうけて、「生命あずかりました。」ということであろう。そして、企業と従業員の間には、以上のような暗黙の了解が存在していたということが出来よう。このような考え方は、企業の命ぜられるままに、黙々として働いていけば、望ましいキャリアがひらけるということにつながっていくことになる。

以上第一の特長として、「従業員個人の意見よりも、企業側の意向により強い影響を受けたキャリア形成である。」ということが出来る。

第二に、年功序列の下におけるキャリア形成は、「終りよければすべてよし。」という考え方を基本にしたキャリア形成である。年功がキャリア形成の最も重要な要素であるとみられている人事管理制度の下にあっては、年功を積み重ねていけば、その年功にふさわしい処遇が得られることになる。

ところで、年功序列という人事制度が成り立つ理論的背景として、年功を積み重ねて

第1図 経験の長さとの関係



いけば、職務の遂行能力は、経験を通して、上昇していくものであると理解されている。そこでの職務遂行能力の上昇カーブは第1図のようになるとみられている。

ここでの一つの理解は「経験年数の長さは能力の高さを意味する。」ということである。そしてその理解を背景に、人事の処遇も勤務年数を基礎に行なわれることになり、定年到達日をピークとする人事管理ということになる。

以上従来の人事管理におけるキャリア形成の第二の特長としては、「経験年数の長さは能力の高さを意味する。」という理解を基礎にした、「定年到達日を人事処遇のピーク時とする管理である。」ということになる。

さて以上のように把えられる日本的人事管理におけるキャリア形成の特長は、特に、日本の企業の従業員の年齢の高齢化、技術革新、従業員の価値観の多様化等により、大きく変化しつつあるように考えられる。ここでは、主に、定年延長との関係において、その変化の事情を考えてみたい。

(2) 56歳より60歳迄の定年延長を可能にするためにとられた対策

56歳より60歳迄の定年延長を考えるに際して、定年延長を必要とする要因としてあげられたものは主として次のようなものである。

○平均寿命の伸長

55歳ではまだ十分働ける。

○老後の生活保障

公的年金の受給開始年齢60歳迄、56歳から60歳迄をどう生活を続けられるようにつなげていくか。

○若年労働力の不足

○高齢者非労働力人口の増加

55歳で定年退職するようになると、非労働力人口がそれだけ増加することになり、就業者全体に対する扶養負担義務が増加していく。

それに対して、定年延長は困難であるとする要因としてあげられたものは、次の通りである。

○労務費の大幅増加

年功賃金体系、退職金制度をそのままにしておいて、定年を延長すると、経営全体としては、労務費が大幅に増加することになり、企業としてはとても負担することが出来なくなる。

○人事管理面での停滞

定年延長の結果、56歳より60歳層の人達が高齢のまま管理者のポストについていることになると、後輩としては、大変長い間管理職につくことが出来なくなり、人事管理の全体としては、モラルの低下をもたらすことになる。

○生産性の低下

肉体的年齢を加えることによって、生理的にも様々な機能が低下し、体力が衰えることになる。従って、56歳から60歳層の人達のつく適職を開発することは非常に困難である。

そこで56歳より60歳までの定年延長を可能にするためにとられた対策は、以上困難点としてあげられた諸要因をいかに克服するかということである。次にその詳細を検討することとしたい。

第1表は、その具体的施策を、先に述べた要因別にまとめたものである。

ここで、先に述べた要因別に、諸種の施策の実施状況を分析してみたい。

○労務費の大幅増加

「年金制度の導入」

「年功賃金体系の修正」

が実施率50%以上、

「退職金制度の手直し」

が実施率49%~35%となっている。

労務費対策に企業が熱心に対応していることが明確になっている。

○人事管理面での停滞化

「再雇用・勤務延長」

「再就職斡旋」

「職位（役職）と資格の分離」

「自己申告にもとづく適正配置」

等が実施率50%以上

「専門職制度の導入」

が実施率49%~35%となっている。

人事管理の停滞化という面でも、企業は非常に熱心で、雇用の確保という面で、様々な努力をしていることがよく理解できる。

○生産性の低下

「健康管理、体力づくり」

が実施率49～35%であって、他の二つの要因に比較して、この分野では、企業は決め手となる施策をみつけ出すことは出来ない状態にあることがよくわかる。

さてこのような諸施策を通して、56歳～60歳の定年延長を可能とするためにうたれた施策の本質的な特長を吟味しておきたい。そのことは一口でいえば、年功序列といわれてきた諸施策がここで崩れ始めているということである。

先ず労務費の面では、先にものべたように、年功序列が持ってきた「定年到達日を人事処遇のピーク時とする管理」ということが崩れているということである。

次に、人事管理面での停滞化という領域で考えてみても、雇用の確保という面では、諸種の施策はうたれてはいるが、56歳～60歳の従業員がつくポストという面から考えると、「定年到達日を人事処遇のピーク時とする管理」ということがここでも崩れていくということになる。

そこで、次に、以上のような施策を実施した上で行なわれた56歳～60歳の定年延長の結果どのようなことがおきたのかを考えてみたい。

(3) 56歳より60歳までの定年延長したことによって新たにおきた問題

(財)高年齢者雇用開発協会が行なった研究「定年延長と人事管理の動向」には、定年延長によって、新たに生じた問題の調査が行なわれている(同書P21)。この問題を先の困難点としてあげられた要因の区分に従って分類すると第2表のようになる。

この表でみる限り、困難点としてあげられた三つの領域のすべてにわたって、問題が深刻になっていることを知ることができる。

ところでキャリア形成という視点より考えれば、第二の領域である人事管理の停滞化ということが特に関係があると思われる。そこで、この領域にあげられている、

○役職ポストの不足

○役職候補者のモラル低下

ということの本質を考えてみたい。

従来日本の人事管理を支えてきた一つの従業員理解は、「立身出世モデル」であり、それは先にのべた、「終りよければすべてよし」という人事管理のシステムにつながっているということが出来る。そして、その立身出世モデルの具体的内容は、課長・部長というような管理職志向ということである。このように考えてみると、

○役職ポスト不足

○役職候補者のモラル低下

ということの本質は、従業員の管理職志向の意識に対応できないことによるモラルダウンということにあるとみることができる。そして若しこの管理職志向の意識、また表現をかえるならば年功序列意識が変化しないという前提に立つならば、この問題は非常に大きな問題になると思われる。

次にここにとりあげた「役職ポスト不足」の問題に対応する措置として役職定年制という施策がとられている。既に第1表においても実施率が僅かに19%以下ではあるが、「管理職定年制」ということで採用されている。先に引用した(財)高年齢者雇用開発協会の研究では、実施している24.9%、実施を検討中である18.8%で合計44%弱の企業で支持されている。なお、今後の動向についても、「役職定年制は必要だ。」という意見に対して、「そう言える。」とこたえているのが25%に及んでいる。(財)高年齢者雇用開発協会の研究は、「高齢化社会における人事管理の展望」という研究で終ることになるが、その中で、役職定年制について、新しい提案が行なわれており、注目に値する問題をなげかけている。次にその部分を引用したい。

「役職定年が実施されるのは、またそもそも定年制が施かれるのはなぜか」というと、その年齢の平均的な社員の貢献と報酬のバランスがとれなくなっているために、企業は本人の意に反して解雇(定年)したり、役職を外ずして大幅に労働条件を切り下げたり(役職定年)するわけである。役職定年のない企業の人事の実態を見ると、旧定年のかなり以前の段階から、能力要件により役職の離脱、間接部門への横すべり、賃金上昇の抑制が実行されている。より若い時期からの能力主義人事と個人別昇進昇格差別化が見られるわけである。

今や、かつての年功序列的一律役職昇進制は物理的に不可能になっている。旧定年55歳で一律に役職を解き、給与を大幅に下げ、本人のプライドも、居る場所もなくしてしまう役職定年制をやめて、それよりもむしろ、もっと早い時期(たとえば、45歳)から役職も給与も上がらない人が出てくるという事態の方がよいのではなかろうか。そんなに早くから本人を意気そそうさせる必要はないという反論があるかもしれないが、もはや全員一律昇進期待は幻想に過ぎないことは皆知っている。65歳までの定年延長を展望するなら、「なだらかな調整」の必要性は尚更のことだろう。(「高齢化社会における人事管理の展望」P13~P14)

ここでの問題は、

○役職定年ということで、旧定年時で急にポストを外し、その他の処遇も一せいに低下させるということは、大変不合理である。

という第一の指摘がある。

第二に、

○能力というものは、旧定年時に到達したから急に下がるというものではなくて、それまでに段々と下がっているのが、旧定年時になって、急に色々な対策を講ずるよりも、旧定年に到達する以前に、能力に応じて、長期にわたり「なだらかな調整」を行なうべきである。(この主張の趣旨からいえば、若し旧定年時で、能力が十分にあると認められるならば、そのポストをつづけてもよいことになる。)

という指摘である。ここでの極めて重要な問題は、

○能力というものは、定年到達日にむけて、上昇の一途をたどるものではなくて、職業生涯の一定時をピークとして、段々と、フラットになり、更に下降線をたどるものである。

という能力の理解である。

このように考えてくると、56歳から60歳への定年延長したことによって新たにおきた問題は、次のように整理することが出来る。

○従業員の年功序列意識がかわらないということを前提条件として考えるのであれば、管理者のポスト不足等によって、年功序列意識が満足されないことによるモラル・ダウンがおきるであろう。

○しかし、一方では、かつて、年功序列を支えていた、「能力は定年到達日迄は上昇の一途をたどるものである。」という能力理解は、具体的職務の遂行場面を考えても困難になりつつある。特に定年が延長されたことにより、加齢による能力の低下ということも考えねばならず、「能力は職業生涯の一定時にはピークに到達するが、それ以降は定年到達時にむけてフラットになり、更に下降線をたどるものである。」という理解をとらざるを得ない。

ここで新しく提起されている問題は、年功序列意識を支えていた、「能力は定年到達日迄は上昇の一途をたどるものである。」という能力理解がいかに崩れていくか。もっと端的な表現を用いるならば、

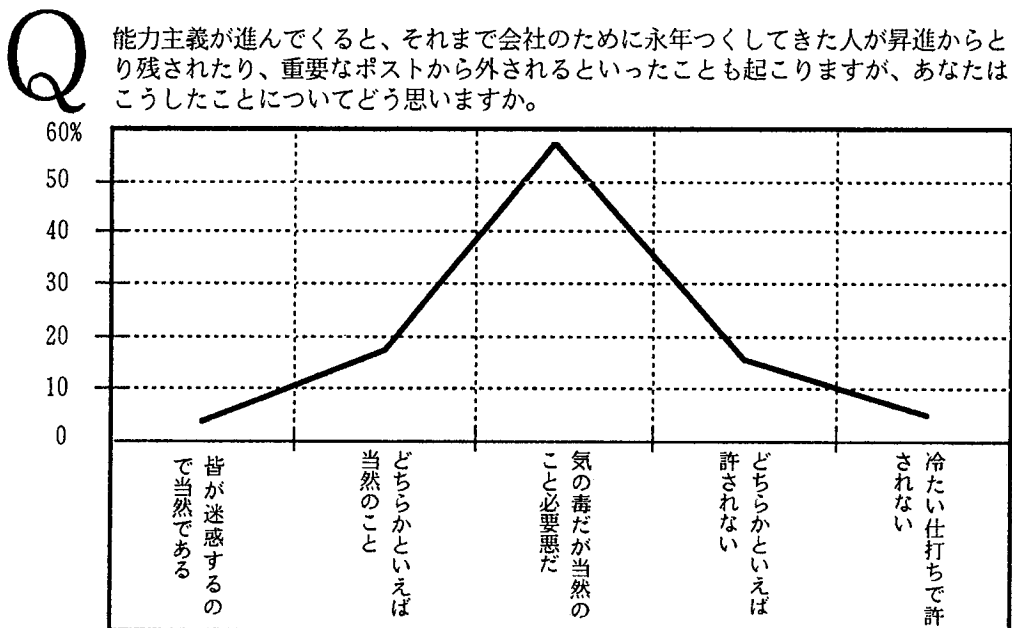
○年功主義から能力主義への意識の変化がどのように従業員の間を受け入れられるか。

ということが重要な問題となり、又今後のキャリア形成の問題を考えるにあたっては、避けて通ることのできない問題であるということである。

そこで、次に、最近の能力主義についての意識を考えてみたい。

(4) 最新の調査にみる「能力主義についての意識」

第2図 功労者の処遇



第2図は、かつて非常に功労のあった人の処遇について、質問した回答を表にしたものである。ここでは、「能力主義が進んでくると、それまで会社のために、永年つくしてきた人が昇進からとり残されたり、重要なポストから外されるということも起こりますが、あなたはこうしたことについてどう思いますか。」という質問をしている。第2図をみると、

- 皆が迷惑するので当然である。3%位
- どちらかといえば当然のこと。18%位
- 気の毒だが、当然のこと。必要悪だ。58%位

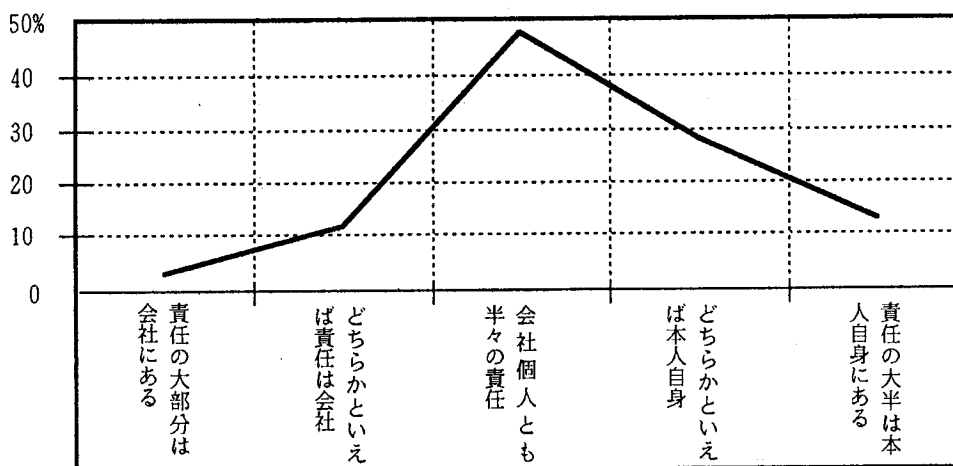
以上合計約70%の人達が、かつての功労者がポストから外れざるを得ないということを受け入れているということである。このことは非常に重要なことを意味している。第一に、かつて、先輩の人達が能力の十分でなくなったために、ポストから外されていく姿をみて、後輩はその先輩に同情し、先輩の姿の中に将来の自分の姿を投影して考えてみてモラルダウンするものであるということが起きていた。しかし今回

の調査では、もはや若い人達は、先輩が能力が十分でないという事でポストから外されることには同情しなくなっている。むしろ、「不適格な人がポストにいると皆が迷惑するので、ポストにつけるべきではない。」という冷静な判断をしているということである。そのことは、これ迄吟味してきたように、「能力は定年到達日にむけて上昇の一途をたどるものである。」という能力観が否定されているということである。従ってそこでは、「能力は職業生涯の一定時をピークとして上昇し、それ以降はフラットになり、更に下降線をつづけるものである。」という能力観が受け入れられていることになる。かつての年功序列意識は段々と姿を消して能力主義が受け入れられている様子を見ることが出来る。

このように能力主義ということが段々と人々の間に受け入れられているということ的前提とするならば、キャリア形成との関係で重要な問題は、そのような能力開発を誰の責任とみるのかということである。

第3図 能力開発の責任の所在

Q どの会社でも従業員の能力開発のためにいろいろのことが企業責任において行われていますが、ひとりひとりの従業員の能力開発の責任は、個人と企業のどちらにあると思いますか。



(社) 日本能率協会 昭和61年度経営課題実態調査 - 当面する企業経営課題 -
 <人事・教育部門報告書> 昭和61年11月 N=813人 男子564人 女子249人

第3図は、従業員の能力開発の責任の所在が個人と企業のどちらにあるかを問うたものである。第3図をみると、

- 責任の大半は本人自身である。 13%位
- どちらかといえば本人自身。 28%位
- 会社、個人とも半々の責任。 47%位

となっている。

本人自身の責任とみるのが合計約40%、会社、個人とも半々の責任を加えると87%となり、本人自身の責任とみるのが非常に多いことが判明する。

本論のはじめに、日本的人事管理とキャリア形成のところで、従来の人事管理におけるキャリア形成の特長を「従業員個人の意見よりも、企業側の意向により強い影響を受けたキャリア形成である。」ということ述べたが、最近の環境変化の中で、従業員の意識が、特に能力開発の責任の所在という側面から大きくかわりつつあるとみることができる。かつては、「^{いのち}生命あずけます。」とあって入社し、企業の中で働いていた人達は、現在では、自ら自分の進路を考え、自分で自分自身の能力開発をしなければならないことを自覚してきているということである。

最後に、先に引用した（財）高年齢者雇用開発協会の「高齢化社会における人事管理の展望」の終りの部分でふれられている65歳までの定年延長の問題をここでふれておきたい（実は以下考えたいのは正確には、60歳台前期就労ということで、65歳定年延長ということではない）。定年延長というのはすべての従業員がその年齢迄働らくということである。65歳迄の就労ということを見ると、すべての人が65歳迄働らくということは、健康上の理由その他で、無理な人も出てくるので、健康と意欲の面で働ける人は60歳台前期迄は働らくことができるようにしようということである。この問題が何故ここで問題になるかということ、日本の人事管理の中で、中高年のキャリア形成を考える時、その終着点を何歳で考えるかということが重要な問題となるということである。この点について、昨年10月1日より施行された高年齢者雇用安定法の考え方についてふれておきたい。

(5) 高年齢者雇用安定法の考え方について

高年齢者雇用安定法の背景にある考え方として、雇用審議会答申第19号には次のような骨子が述べられている。

- ①高年齢者の雇用、就業問題は、今日の我が国が解決すべき極めて重要な国民的課題であり、早急に一定の方向を見出し、将来に向けての努力が求められている。
- ②21世紀を展望した今後の高年齢者の雇用、就業のあり方としては、当面65歳程度までは雇用、就業の場の確保が図られ、65歳を超える者については、その他の分野での社会参加活動ができるような社会、すなわち、高年齢者就業社会をめざすことを基本とすることが最も適切であり、現実的である。

③具体的には、次のような方向での新たな社会作りをめざしていくことが必要となっている。

- a. 65歳程度までは、同一企業又は同一企業グループにおいて継続して雇用就業の場の確保が図られるようにする必要があり、そのため、60歳定年を基盤として、60歳程度までは普通勤務雇用が継続されるようにするとともに、60歳を超える層についても65歳程度までは多様な形態での雇用、就業の場の確保が図られるようにすること。
- b. aに併せ、再就職を希望する高年齢離職者の早期再就職を促進するため、早急に高年齢者に係る労働力需給の円滑な調整のための体制整備を図ること。
- c. 65歳以上においても生きがいをもって社会に参加できるような社会がめざされるべきであり、そのため、在職中から退職後の人生設計のための準備を行うことができるようにするとともに、定年退職後等において任意的な就業の場の確保が図られるようにすること。
- d. 以上の方向の実現のためには、それについての社会的合意の形成が急務であり、それを踏まえ、企業及び労働者が積極的に取り組む必要があり、同時に行政においてもあらゆる努力を傾注していくことが必要である。

以上のような文脈の中で理解されるのは

○60歳程度迄は普通勤務雇用

○60歳を超え層についても、65歳程度までは多様な形態での雇用

ということである。

このように考えると、今後中高年齢者のキャリア形成にあたっては、60歳迄ではなく、60歳台前期就労ということを考えて上で、どのような対策を打つかを考えておかなければならないということである。この際60歳迄と61歳から65歳迄の就労とはかなり事情が違ふであろうことが考えられる。健康上、体力上の問題等より、従来のような形での普通勤務が困難な場合には、様々な形での短時間就労ということが考えられるのであろう。キャリア形成という面では、65歳位迄どのような領域でどのように働くのかということを考えながら、職業生涯設計をしていくということであろう。

以上のような分析を通して、もう一度明確にしておかねばならないことは、65歳迄の就労ということを経験形成の射程の内に見据えた時、これ迄に考えたように、「能力は定年到達日にむけて上昇の一途をたどるものである。」という能力の理解ではなく、

「能力は職業生涯の一時期迄は上昇し、ある一時点をピークにして、フラットになり、更に下降線をたどるものである。」という理解にたたざるを得なくなるということである。そして問題は、60歳台前期に十分に活用できる能力をそれ以前にいかに関蓄積しておくかということが重要な問題となる。

(6) まとめ

以上日本的人事管理におけるキャリア形成の問題を考えると次のような軸が考えられる。

- 「従業員個人の意見よりも、企業側の意向により強い影響を受けたキャリア形成」から「能力開発は自分自身の責任である。」という能力開発理解を基礎としたキャリア形成。
- 「能力というものは定年到達日にむけて、上昇の一途をたどるものである。」という能力理解から「能力は職業生涯の一時期迄は上昇をたどるが、ピークをすぎると、フラットになり、更に下降線をたどるものである。」
- これからのキャリア形成は長期的には、60歳台の前期迄の就労を考えて行なわれるべきである。

2 能力主義人事管理とモラルの問題

これ迄の分析によって、大きな流れとしては、年功主義から能力主義へという流れであることは確認することが出来たといえることができる。ところで、キャリア形成の問題を考える前提として、能力主義人事管理とモラルの問題をとりあげてみたい。

(1) 能力主義人事管理とモラルとの関係

能力主義は日本では年功序列主義の対極にあるものとして理解されてきている。そこでは、年功の基礎となっている勤務年数を基礎とした処遇ではなく、その従業員のもっている能力を基礎として処遇を決めていこうという考え方である。従って能力主義人事管理は先ず最初には、「能力による差別」又は「差別原理としての能力主義」という形で運営されることになる。そこでは、最も典型的には、非常に能力があるとされたものは、優秀者としてよいポストに選抜され、そうでない者は劣等者として処遇されることになる。そこでは世にいわゆる「選抜の人事管理」という表現がその通り通用するように思われる。企業が激しい企業競争に打ちかってゆくためには、優秀者を選抜することは極めて重要なことである。しかし、企業として、決して見落してはならないのはモラル

の問題であろう。選抜の論理は極めて単純な表現を用いるならば、選抜されて、優秀者とされた者をモラルアップさせるのには効果があるであろう。だが一方では、選抜されなかった多数の人達のモラルダウンをもたらすことになる。そして、企業としては、考えねばならないことは、いかにしたら、全従業員のモラルをあげるかということである。このようにして考えると、能力主義人事管理の基本的課題は

○能力による選抜と従業員全体のモラルアップをいかにして同時に実現させるかということであろう。

(2) 能力による差別を従業員が受け入れることができるシステムの研究

先に出された問題は、能力があると認められた者はモラルアップし、そうでない者はモラルダウンするというものであった。そこでは、能力による差別をいかにして従業員に受け入れさせて、モラルダウンを防止するかという研究が必要なことになる。そこでは例えば次のような施策が考えられることになる。

○能力の評価方法の確立

○評価結果の利用方法の確立

○能力開発施策の充実

○敗者復活の方策の確立

○組織目標と個人目標を統合させることのできる管理者の能力開発

以上の施策はそれぞれ今後の能力主義人事管理とモラルアップを同時実現させていくという面では極めて重要なことであろう。しかし、以上のような施策がいかにきめ細かく実施されたとしても、問題の本質は、そのような能力による差別を従業員自身が本心から納得して受け入れるであろうかということであろう。

例えば、先の（財）高年齢者雇用開発協会の研究による提言にいわれる「なだらかな調整」ということも、調整をうける従業員自身がそれを本心から受け入れないと、従業員自身は意欲的に新しい仕事に取り組むことをしないであろう。このようにして考えると、問題は、従業員の新しい仕事を経営側が一方的に能力の有無を基準にして決めるのではなく、どのような仕事につきたいのか予め従業員に聞き出した方が仕事と従業員との円滑な結びつきを考え、更に、高いモラルで新しい仕事に取り組むことが出来るであろうということである。そのためには、従業員がつくであろう仕事には予めその仕事に必要な資格要件が事前に明確に従業員に公開されていることが必要になる。そして、非常に意欲的な従業員は高いレベルの仕事に挑戦するであろうし、又肉体的その他の理由

で、給与は下っても、レベルの低い仕事或いは短時間勤務の仕事を望む人はその仕事を希望することになるであろう。勿論一つ仕事に沢山の人の希望が集まることもあり得ることであるので、そのような場合は、従業員から第一希望から第三希望位迄の仕事の希望をとっておけば、たとえ第一希望にはつくことが出来ない場合にも、第二、第三の希望にはつくことが出来るようになるであろう。問題は、「この仕事は私が自分で選択した仕事である。」ということを確認にし、従業員が納得できるようにすることであろう。

このように考えると、ここでの結論は、今後の人事管理の方向は、

○「企業による選抜の人事管理」から「従業員による選択の人事管理」に移ることになるであろう。

3 「選択の人事管理」と中高年齢者のキャリア形成

今後の中高年齢者のキャリア形成ということを考えてみると、これ迄明かにしてきたように、60歳台前期迄の就労を考えざるを得ないという事であろう。そのように考えると、かつてのような、「能力は就労している最終日迄上昇の一途をたどる。」というような能力観ではなくて、「能力は職業生涯の一定時迄は上昇するが、それ以降はフラットになり、更に下降線をたどる。」という能力観を持たざるを得なくなる。そこで問題は、何歳をもって、自分の能力のピーク時と考え、それ以降どのような程度まで下降線をたどっていくのかということは、従業員本人自身が最も冷静に考えてゆかねばならない問題である。ここに「選択の人事管理」の本質がある。

さて、このように考えてくると、従業員は、中高年齢になる以前から、又中高年になってからでも、いつも「自分の本当にやりたい仕事はどんな仕事であるのか。」

ということを常に真剣に考えてゆかねばならないことになる。このようなことのために、最近の日本の人事管理の中で、実施率の状況をみると、第4図のようになる。

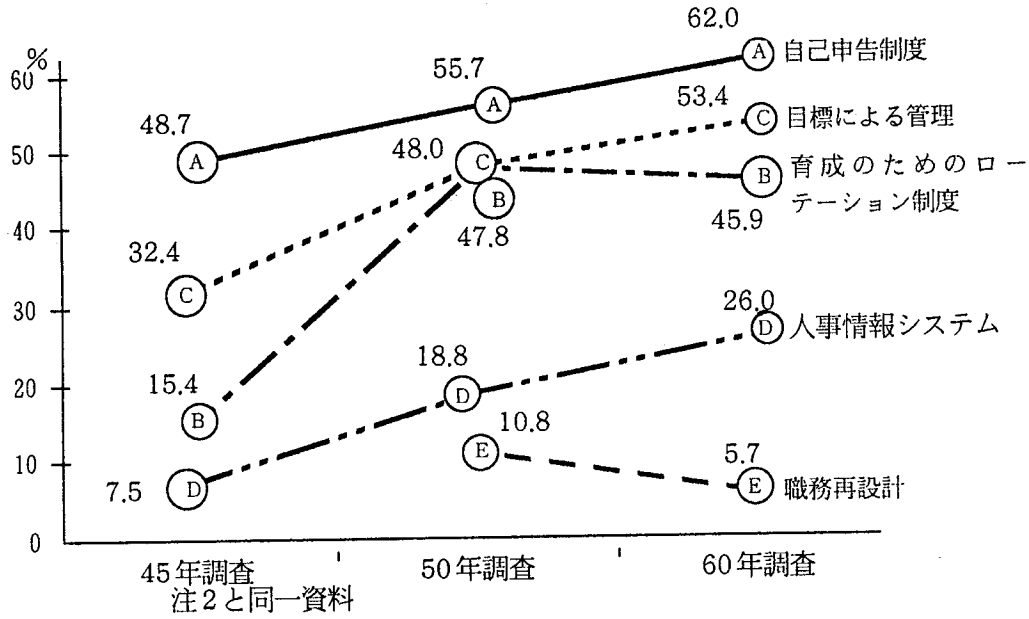
第5図をみると、殆んどの制度が、今後大いに普及すると思われる。この中で、

○キャリアプランに関するワークショップ

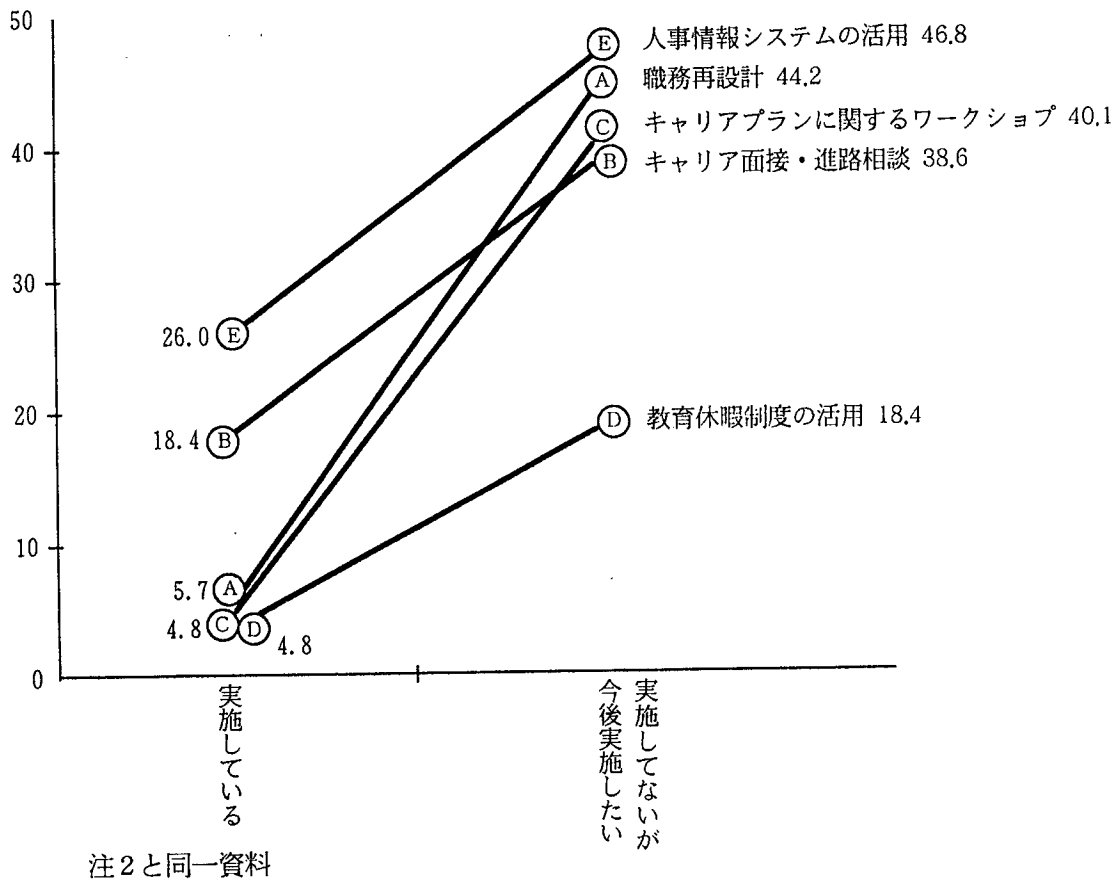
○キャリア面接・進路相談

等は別に掲載されるモービル石油（株）の横山氏の論文に相当する部分である。これらを通していうことは、キャリアの自己設計ということであろう。

第4図 人材育成関連制度の導入・実施状況の推移



第5図 人材育成関連制度の今後の実施見通し



まとめ

今後の人事管理を「企業による選抜の人事管理」から「従業員による選択の人事管理」ということで特長づけ、その延長線で中高年齢者のキャリア形成の問題を考えてみた。そのための施策として、現在企業の中で考えられているものをあげてみたが、この部分の吟味は、正直いって、極めて不十分であるといわざるを得ない。直ぐに考えつく問題として、

- 従業員が自分のキャリアについて、自己申告しようとしても、そのために、判断の参考となる企業についての情報が不十分であること。
- 管理者が部下従業員のキャリア、カウンセリングを行なう事で出来るようになる必要があること。(現在はこの面では全く訓練をうけていない。)(注3)
- 従業員個人個人も自分のキャリアを自分で考えるという点では、ほとんど訓練をうけていない。別に掲載されるモービル石油(株)のようなワークショップの研修によって、十分に考える能力を鍛える必要がある。

等のことがあげられる。

ようやく、これからの人事管理の方向づけが出来たところで、何れ次の機会に、施策の面で検討を行ないたいと思う。(天谷 正)

注1 ここていう中高年齢者という定義は、従来の法体系(中高法)において用いられてきた、「中高年齢者」とは45歳以上の者をいうこととし、そのうち55歳以上の者を「高年齢者」ということにする。

注2 日本経営者団体連盟・(社)日本産業訓練協会 昭和60年度産業訓練実態調査報告

注3 キャリア・カウンセラーの養成という側面では、次の本は非常に参考になる。

公企労センター 調査研究資料132号「中高年齢者の転職に伴う適応援助の技法について」
雇用職業総合研究所 転職問題研究グループ 昭和62年2月9日

第1表 定年延長の困難点に対する克服策

労務管理諸職能		定年延長に対して“否”とする要因	・労務費の大幅増加 “年功賃金体系・退職金”	・人事管理面での停滞化 “経営の活力が低下すること”	・生産性の低下 “体力の低下 適職がない”
課題本	(イ) 労務理念 (ロ) 労務方針 (ハ) 労務監査				
労働力	雇用	・再生産 (再就職・老後等) 就業時間外の問題 過程 労働力購買 (採用・再雇用)		◎再雇用・勤務延長 ◎再就職斡旋 △進路相談・生活相談 カウンセリング ×高齢者専用会社の設置 ×管理職定年制 (ある年齢で管理職位を離れる制度) ×フレックス定年制 ×退職後生活設計についての申告制度 ×定年延長	△進路相談・生活相談 カウンセリング
		労働力消費過程 (生産過程)		◎職位 (役職) と資格の分離 ◎自己申告に基づく適正配置 ○専門職制度の導入 △組織のフラット化 (動態化) ×職務再設計	×職務再設計
管理	教育	過再購勞 程生買働 産・力			×有給教育休暇
		費勞 過働 程力 消			△能力再開発 ×自己啓発援助制度 (中高年齢者を対象にするもの)
理	賃金	(ヘ) 安全衛生 労働力購買・再生産過程 労働力消費過程			○健康管理・体づくり
		(ト) 労働力購買・再生産過程 労働力消費過程	◎年金制度の導入 △退職金制度の手直 ◎年功賃金体系の修正	「賃金コスト計算サービス」 高年齢者雇用開発協会	
管理人間	(チ) 福利厚生				
	(リ) 人間関係				
係労働使理関	(ヌ) 労使関係				

菊野一雄著「労務管理の基礎理論」P. 231 を参考に天谷が作成
 電気通信総合研究所「変貌する社会生活構造と企業の中の人間」1978年付属資料P 3,
 Q 2, Q 3, およびP 7, Q 7-3に基づき菊野再構成
 ◎実施率50%以上 ○実施率49-35%, △実施率34-20%, ×実施率19%以下

第2表 定年延長が惹起した問題

領 域	具 体 的 問 題	%	N (595)
○労務費の大幅増加	○賃金総額の増大	44.9	(267)
	○退職金支払額の増大	28.2	(168)
○人事管理の停滞化	○役職ポストの不足	30.4	(181)
	○再就職あっせんのむずかしさ	15.6	(98)
	○企業活力の低下	11.6	(69)
	○役職候補者のモラル低下	7.9	(47)
○生産性の低下	○高年齢者の適職開発のむずかしさ	45.5	(271)
	○高年齢者の体力の低下	22.5	(134)
	○不応者の増大	10.8	(64)
	○生産性の低下	8.6	(51)