

第4章 中高年齢者の企業外転出

ーアウト・プレースメント業務を通じてー

1 中高年の再就職援助のあり方

(1) 中高年社員の労働移動

最近の急激な円高の影響によって、日本経済は大きく針路を変え、第二次産業の低迷と、サービス化、ソフト化による第三次産業への人材流動化が促進されつつある。従来は、製造業を中心とした各企業は、定年前の社員を子会社、関係会社へ再就職させて、人員構成のピラミッド化をはかり、中高年層社員の社外転出によるコスト削減をはかって来た。これは商社、銀行等の業種でも行なわれており、ある銀行等は、48歳～50歳で、他社への転出をルール化しているケースもある。特に、この傾向に拍車をかけたのがここ十年來進んで来た定年延長であったことは、皮肉であると思う。つまり、そもそもは従業員の福祉を目的とした定年延長の動きではあったが、各企業は、業務費コストの上昇を、社内活性化を目的として、人事制度、給与制度ひいては退職金制度の改訂等を行ない、従業員にとってみれば、改正とは言い難い制度改正を伴うケースが多かったのである。

中でも、工場労働者に比べて、管理者層、いわゆるホワイトカラーについては、厳しい取り扱いが制度化されたように見うけられる。

例えば、役職解任制度（55歳で役職を外す）、退職金減額制度（55歳以降減額する制度）、早期退職制度（47歳以上の者について、早期退職する場合は、退職金を加算する制度）等が各業界で見うけられるようになり、定年延長の理念とは裏腹に、企業外転出のシステムが制度化されつつあるように見うけられる。

たしかに、企業にとって、社長以下の階層は、ピラミッドである方が管理がしやすく、意思決定もスムーズである。各企業は、昭和40年代から、50歳前後になると、関係会社、子会社への転出を促進するような傾向が出て来たのである。この傾向は、各社が昭和40年代後半から、50年初めにかけて、軒なみ、社員相談室とか、派遣人事課、出向担当係等を人事部又は、人事部の外部機構として組織化したことを見ればうなづける。

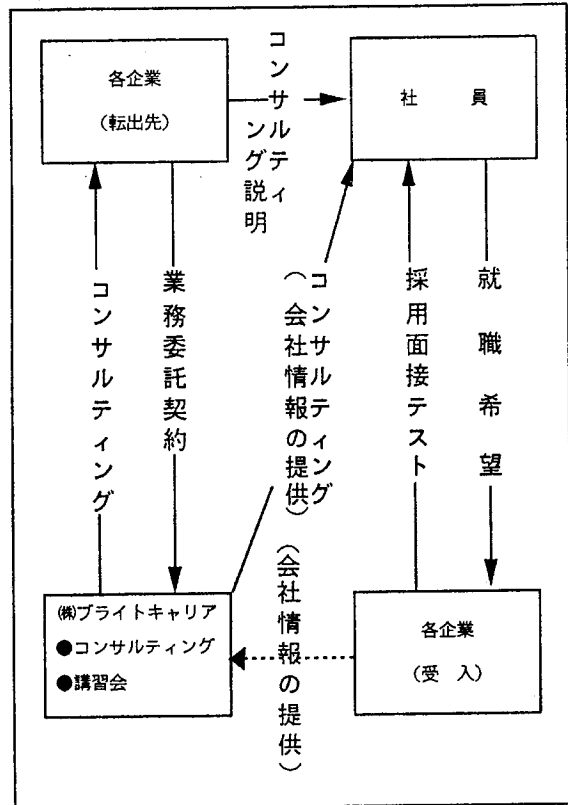
商社で言えば、このような社員相談室的機能は、大手グループでは、ほぼ各社とも、組織を持っていると言えるであろう。

(第1図)

「アウトプレースメント
コンサルティングシステム」

——三者円満の仕組み——

- 業務内容
1. 再就職、再配置、人材活用のコンサルティング業務
 2. 生活設計指導、定年退職前の準備、心構えなどのコンサルティング業務
 3. 能力開発のコンサルティング業務
 4. 採用から定年退職（解雇）にいたるまでの給与、人事管理制度に関するコンサルティング業務
 5. 企業内の従業員を対象としたストレスを解消するためのカウンセリング業務
 6. 講習会、研修会の企画実施業務
 7. 上記に付帯する業務



ところが、最近の数年間、各社で悩んでることは、関係会社、子会社のポストもほぼ満杯で、もし、現在いる従業員を転出させようとするれば、既に過去転出した先輩にリタイヤしてもらわなければならないという事態になり、子会社サイドも受入れ余地が少なくなったことである。

以上のような状況の中で、日本経済は、急激な円高の波をかぶっている。第二次産業の各社は、総労務費の削減、人員のスリム化と、企業外への転出を促進せざるを得ないのが実情である。

(2) 再就職援助業（アウトプレースメント）の導入

アウトプレースメントとは、アメリカで作られた言葉で、本来は、配置を外すと言う新語であると言われている。配置という概念を企業外に求めると言う意味で「外」であると言える。そもそもアメリカ社会では、人の採用と共に、企業理由による解雇が、我が国に比べても自由であったのであるが、従業員にとってみれば、生活権を守るために、その都度緊張が高まるのは止むを得ない。従業員は、解雇に当って、会社と交渉するのはもちろんであるが、不当であると考えた場合は、法廷闘争をも辞さないと言うことで、

各地で解雇に関する訴訟事件が起って来た。結果は、アメリカの場合でも弱い立場を保護するという観点から、会社側が敗訴するケースも多く、莫大な解決金を支払うことになって来た。このような状況の中で、約十年前、アメリカ社会の中に、アウトプレースメント・コンサルティングというビジネスが出て来たのである。

これは、一言で言えば、再就職援助であって企業外の第三者が、従業員の転職を援助する仕事である。会社が、従業員を企業外に転出させようとする場合、もめ事を最小限におさえ、かつ、本人の将来のためを考えて転出を援助するというコンサルティングである。三年前に行なわれた調査結果を見たところ、アメリカの企業の約三分の二がアウトプレースメントを利用したことがあると言い、ホワイトカラーの98%の人がこのサービスを知っていると答えている。又、約32%が過去一年間に、何らかの訴訟問題に巻き込まれていると述べている。(1984年調査、全米年間売上げ4、5億円以上、500社調査結果)

その後、アウトプレースメント・ビジネスは、小規模ではあるが、急成長し、今では全米で約200社とも言われている。具体的に言うと、ロスアンゼルスで約15社、ニューヨークで約30社と言ったところである。

このことを合理的なアメリカ社会の中における温情主義ととるか、コストに裏付けられた、より一層の合理性ととるかは人によって受けとり方がことなると思うが、私は、形は温情的に見えるが、実質的に企業にも個人にもメリットがあるという合理的なシステムと考える者である。

昭和59年5月アウトプレースメント・ビジネスを我が国で行うべく(株)ブライトキャリアを設立し、各企業に向けて、そのサービスの導入を始めた。

(3) アウトプレースメントの内容

次に、再就職援助の内容はいかなるものであろうか。

①企業による委託

企業は、様々な理由により、人員の増減を必要としている。「日経ビジネス」の調査によれば、企業寿命30年の時代とも言われ、戦後に上場していた企業で、今は、第一部から姿を消した企業も数多くある。日本の雇用の特徴は終身雇用と年功序列と言われるが、その終身雇用も形を変えつつあるようである。一般的に、事業縮小、合併、商品寿命が終了したこと等によって人員削減のニーズが出て来る。

この場合、企業としては、希望退職を募集したり、指名解雇を行なうこともある。一

部の企業は、退職金の割増を条件として提示するのみであるが、大部分は、再就職を会社としても最大限に援助することになる。特に組合等が協力を交渉する場合は、単に金銭的な解決のみでなく、雇用の確保という点にまで踏み込んで援助しなければ、従業員側も納得しないケースが多い。

ここに、再就職援助業の活躍の場が生じてくる。企業として、関係会社、子会社の枠をこえて、他の企業への転職援助を外部に委託することになる。

一部には企業からの委託のみでなく、本人の申し出で相談に来るケースもある。その場合、企業として在籍のまま、正式に委託する場合と就職活動を本人の自由意思にまかせて、本人の退職時点で、取り扱いを決める場合がある。

又、完全に失業中の個人が、再就職援助について、直接依頼してくるケースもある。

②コンサルティング

アウトプレースメントの中心は、何と云ってもコンサルティングが中心となる。従業員にとって20年、30年、勤めた会社をやめる迄には、個々の事情が複雑にからみ合っており、コンサルタントは、本人と共にこれらの事情を解明していく作業になる。

アメリカでは、退職が決った直後のコンサルティングをベンチレーションと呼んでいるが、日本語に訳すと個別事情、不満の吸い上げとでも言うことが出来る。

私が、アメリカで経験したコンサルティングは、ある大手石油会社の副社長が対象となっていた。今迄、絶大の権力を握っていたにもかかわらず退職せよという上司の決定に対する驚きと、何故自分が選ばれたのかという疑問、不満、怒り、落胆に対してコンサルタントは、良き聞き役にまわる。実際にはそのヒアリングは、一種宗教的ですからあり、心の通い合いという点に重点をおいていた。

コンサルタントは当然、本人との対話の中で真の信頼感を得ていくのであり、米国では、コンサルタントになってからも、相手の心を開き得ないタイプの人是不適となってその職を追われると言う結果になり、安住は許されないとのことである。

これら、優れたコンサルタントによりベンチレーション・コンサルティングが、数時間、数回、行なわれるうちに、本人の気持も平常心をとり戻し、一時的に会社と争うといった姿勢も柔軟になり、利害得失を判断出来るようになる。コンサルタントは、この時期に最大の精力を傾けることになる。

③本人の気持の切り換え

本人に対して、まず説得していくことは、自分のおかれた状況をいかに冷静にうけと

め、どのような方法、どのようなタイミングで、再就職活動に当るかをアドバイスする。この積極的姿勢への切り換えと、どのような姿勢で就職活動に取り組むかが大切であり、コンサルタントは、この気持の切り換えに総力を結集するのである。

④本人の適性の把握、希望の確認

本人の職業適性を改めて知るために、数種類のテストを実施すると共に、本人の希望を入れつつ、達成すべき目標を作っていく。通常は、住みなれた企業を退職せざるを得なくなっても、次に何が出来るか不明の場合が多く、コンサルタントは、徐々に本人に適性を自覚させていく。

⑤履歴書の作成

転職対象者の中には、学校卒業後、初めて履歴書を書く人もおり、就職先にアピールするように、何回も練り直していくのである。

コンサルタントは、本人にあらゆる長所、業績、趣味、友人関係等も列挙させ、魅力的なペーパーを作成するよう指導する。数回の書き直しの結果、当初まとまりのない履歴書が、簡潔でかつ魅力的なものに変身していく。

⑥家族への助言

洋の東西を問わず、退職通知を家族に対して、説明することが一番難しいようである。コンサルタントは、家庭状況を十分把握した上で、家族への説明の仕方、又は、家族の協力の必要性について助言する。本人が気が弱いケースでは、奥さんの同道を得て、良く事情を説明し、家庭の協力を要請する場合もある。

⑦面談訓練

再就職に当って、面接の日時が決定される段階になると、コンサルタントは、予備面接を行なう。ここでは、テレビ、ビデオ等を活用し、くり返し、数人の面接官による練習を行なう。コチコチになって面接を受けていた人も、中身がわかるにつれて、自然に対話が出来ようになり、たまには笑い声も出るようになるから不思議である。

⑧再就職先の見つけ方と情報の提供

アメリカの場合は、コンサルティングは行なうが、必ずしも再就職先の選定迄、コンサルタントが行なうわけではない。それは、協力はするが保障はしないという言い方であり、一つの限界でもある。(我が国と異なり、アメリカでは、コンサルティングが始まる前にコンサルティング・フィー、を徴収している。)

コンサルタントは、本人の希望、適性、能力を見て、どのような業種で、どのような

職務が望ましいか、客観的に判断すると共に、その仕事につくための最短距離の方法を助言することになる。その場合、あらゆる情報網の活用と、ネットワークの利用が指導のポイントとなる。(アメリカの場合、ネットワーキングと言って、友人、知人、会社関係のルートをいかに有効に活用するかが、ポイントであり、「ネット・ワーキング」という本が出されている程である。)

⑨再就職先の決定と労働条件の決定

面接も終了し、先方からの採用方針が決ってくると、数社にしぼってどの会社が最も有利か、コンサルタントと作戦会議を開くことになる。コンサルタントは、この段階ではクライアントと、あたかも家族か、親友のようになり、笑顔も見えてくる。本人は、最終的にどこで働くかを、決断することに悩むこととなるが、たいていは、失業時代の長さに比例して、会社決定迄の時間は短くなるものである。

コンサルタントは、会社決定に当り、労働条件をいかに交渉するかについても助言を行なう。我が国の場合は、あまりにもハードにネゴすることは、会社へ入社してから有利に働かないので、第三者が助言した方がスムーズなケースが多い。

⑩フォロー・アップ

再就職が決ってからも、コンサルタントとクライアントの会合は続く。新しい職場への適応状況、心配事などの相談に乗る。私共の経験では、この転職という一つの事業を共同で当たった両者の信頼関係は深くなるのが通例であり、その後三年間も定期的な夕食会を持っている人もいる程である。

優れたコンサルタントは、自分の世話した者との信頼関係をベースに、新たな情報を仕入れ、より大きな成果を上げていくものである。

(3) 我が国における再就職援助の意味

私共は、約三年にわたり、このアウトプレースメントという考え方を我が国に導入する方向で努力して来た。

その努力の内容を一言で言えば、中高年社員には、真の意味での労働市場が未だ確立されていないということである。たしかに、公的な人材銀行、民間の紹介会社もあり、各々努力されているのであるが、特に50歳を超えた者の再就職は、一般的に言えば困難である。

アウトプレースメントという考え方によって、市場性の薄い中高年の労働移動に関する一つの解決策になるのではないか、と言うのが、このビジネスを始めたきっかけである。

そもそも、我が国では、サービスに対する評価が定まっておらず、水と同じようにサービスも無料と考える風潮がある。しかし、コンサルティングと言うのは、まさにサービスのものであり、当初、このサービスに対して、対価を払ってもらえるものかと言うのが、私共の心配であった。しかし、ここ三年間の間に、企業からの理解も得られ、サービスを前提にしたコンサルティング委託業務は増加する傾向にある。

又、我が国では、アウトプレースメントの適用に関し、以下のような問題点がある。

一つは、先程述べたように、真の意味の労働移動システムが十分に整備されていないことである。世間一般にも、中高年に対する偏見があり、自らの意識と社会の受け入れについては、大きなギャップがあるのが実態である。各新聞の求人広告、就職情報誌をみても、35歳以下と言うのが一般的であり、50歳以上「可」と言うのは、探すのが困難である。

第二に、特に大企業に育った人に言えることであるが、従来 of 企業内にのみ通用する温情主義に慣れた人が、急に他の企業で働けと言われても、十分な準備が出来ていず、大企業風をふかして、ひんしゅくを買うといったことが、日常茶飯事である。どこの企業でも通用する労働観の確立が未だされているとは言い難い。

第三に、大企業と、中堅企業の給与、労働条件の差である。職が変わると従来給与の60%~70%と下るケースも多く、生活が成り立たなくなるおそれがある。例えば、アメリカのケースで言えば、転職した場合、約80%の人は、今迄と同じか、それ以上の給与となると言われているが、我が国の大企業、中小企業の賃金格差の大きさが、労働移動をさまたげる条件であることは、まちがいのないところであろう。

このような、種々、困難な問題があるのであるが、一方では、企業外に中高年者が転出せざるを得ない状況があり、ここに再就職援助を行なうことによって、労働移動の促進の一助にもなれば、社会的にも意義のあることであろう。

(4) 中高年の転職の実例

世の中の動きを見る場合、数字的に把握して全体像を把握する方法と、実例を通して、実態を見ていく方法があると思うが、参考迄に以下の数字を見ていただきたい。

また、機械振興協会経済研究所（松山美保子氏）が、昭和60年5月に実施した「労働移動に関する調査（大企業のホワイトカラー1,000人を対象）」によれば、中間管理職の約40%が、「これ迄に転職を考えたことがある。」と答えている。その理由は、36.5%が、「今の仕事と違った分野に挑戦したい」、29.6%が、「今の職場では、自分の適性を生かし

切れない」、そして、27%が、「能力を発揮出来ないから」を理由をあげている。これは、大企業ほど能力が過剰となり、組織内で十分に職責を果しているといった達成感を持ち得なくなっていることを推察させるのである。

第①表 「大企業の40代管理職の意識調査」

— 貴方は転職を考えたことがありますか —

	A社	B社
全くない	38%	31%
かつて考えたことがある	30%	26%
今考えている	2%	2%
将来考えるかも知れない	30%	41%

(出所) ハイテク時代の企業変身
(日経新聞S. 59. 4)

第②表 人事管理者の転職アンケート調査

(大手企業650名調査)

S59. 6. 1 (株)ブライトキャリア実施)

質問事項	YES	NO	OTHERS
日本の社会は転職がさかんになると思いますか	93%	2%	5%
貴社の定年は何歳ですか	55歳13% 57歳28% 60歳以上59%	—	—
社員の再就職に企業・社員とも苦勞していると思いますか	89%	4%	7%
能力が活かされるのであれば定年直前でなくても若い時に転職した方がよいと思いますか	92%	3%	5%
企業は採用した社員について経済変動があっても定年迄面倒をみるべきでしょうか	51%	32%	17%
企業に余力が発生したら生活条件を守りつつ転職を進めるべきだと考えますか	80%	9%	11%

現在の中高年をとり巻く環境は、20年前と比べると格段に厳しく、世は飽食時代などと言われていても、実際は、中高年の失業率は上って行かざるを得ないというのが実感である。

中高年社員は、家族をかかえ、住宅ローンの支払いに心を配り、教育費の増大に直面する。会社では、管理職として、部下の面倒も見ていかなければならない。ストレスは、転職の時にますます大きくなるのは避けられない。私の相談していたA氏は三ヶ月の失職の後、直接的な関係は不明であるが、心臓発作で不幸にも亡くなられた。背景に、中高年のストレスが無かったとは言えないのではないかと考え、唾然とした経験がある。

一概に、転職に関する事例は、暗い話ばかりではない。例えば、先方会社から、高く評価され、給与も昔に比べて上廻り、親元会社、本人、転出先企業の三者から喜ばれるケースも現実に数多く見られるのである。

これらの転職事例を本人が良かったと思うか否かは、大部分、本人の意識が、どこに重点があるか、(給与か、働きがいか、仕事の内容か等) という点と、転出元、転出先の経営者、人事管理者の考え方によるところが大きいと考えるのである。具体的に言えば、転出企業に対しては、社員に対する転職準備教育を行なっているか否か、転職に関する生活援助制度があるか否かが、転職成功のための条件である。又、個人にとっては、企業に対する考え方、仕事への取り組み方、経歴の内容、人生設計等が明確でなければならない。かつそれらが、現時点の経済状況にかみ合っていることが望ましい。失敗例の多くは、本人の現状認識が、実社会と大幅に違いがある場合にあると思われる。

受入先企業については、まず人を求めるニーズが明確であること、かつ受入れに関して、ある程度社内に受け入れる素地を作ってもらふ必要がある。社長一人は、良い人が来たかと思っても、若手従業員は、「又、大企業から天下りが来たか」「どうせ、二、三年で交代だろう。」等と見ている場合もあるのである。

当然であるが、中小企業の場合、成果を挙げなければ、本人への処遇も上げられないので、本人の実力が発揮される二、三年の間は、元企業が給与の差額補償をすると言うのも、ソフト・ランディングということで、日本においては適切な方法だと考えるのである。私共は、この間のスムーズな転職を目的とし、労働条件差を調整する目的で、一定期間、出向を適用することを提案している。ただし、この出向制度も、あまり長期間になり、本人に親会社への帰属意識を思い出させることになると、当初の目的であった転職そのものがうまく行かず、出戻りとなるケースも多くみえており、出向制度は、功罪相半ばするのが実態である。

第③表 「出向制度のメリット、デメリット」

	メリット	デメリット
I. 出向		
①給与	従来水準維持出来る	出向先企業としては自分の社員でないことになる
②指揮命令	問題なし	本人は、出向元がどう考えるか考えてしまう
③職務遂行	—	出向元との利害がある場合に支障が出る
④社会的評価	必要な時に出向中と説明出来る	—
⑤役員就任	—	二重籍となり、役員にしにくい
II. 転籍		
①給与	—	通常下がる
②指揮命令	—	—
③職務遂行	すっきりする意識も変り背水の陣でことに当ることになる	—
④社会的評価	—	通常下がる(ローンをかりにくくなる)
⑤役員就任	実力次第で可	—

(第4図)「新転籍制度の概要」(例)

①給与	出向元-嘱託料を支給する	20% (一定年限、3年間)
	出向先-給与を支給する	80%
②社員の籍	出向元-非常勤嘱託 (退職を前提とする)	
	出向先-正式社員	

私としては、あまりにも長期間にわたる「出向」は、先方受入れ企業に対しても、迷惑をかけることになるので、出来ることなら、転出元企業からの生活費援助システムが望ましいと考えつつある。

この「新転籍制度」は、元会社とは、原則的に籍を切ることとするが、我が国の賃金格差の存在を前提として、生活費の差額補償を元会社が一定期間することにより出向先企業の一員になり切って、仕事に精を出すといった制度である。従来、各企業とも自らの企業内で育てた者のみを中心に経営をしてきたが、今後は、各分野へ業態が広がり、かつ経営環境も一層厳しくなりつつある。

その場合、企業内純潔主義を守ることが、企業にとって、最善でなく、他社で育った、異質性、又、専門性、経営能力を身につけた者を中途採用していくことも大切である。その意味から、企業の採用方針を従来のクローズしたものから、途中で出入り自由な、オープンなものへと変えていく必要があると考える。その一環として、「新転籍制度」が各社で検討されることを願う者である。

(5) 今後、再就職援助業が果すべき役割

以上、アウトプレースメントについて述べて来たが、これから、中高年社員の労働移動が、ますます広範に行なわれる中で、どのような方針の下に、業務を行なっていくべきであろうか。

一つは、企業間移動をスムーズに行なうために、どのような条件を整備すべきかを見出し、一つの社会運動として、広めていくことであろう。例えば、中高年は頑固であるから使えないという間違った世間常識をどうして変えていくかが問題である。

第二に、中高年特有の精神的なストレス問題についても研究していく必要がある。いかにして、頑固さを避け、新しい環境に適応していくかを考えて行く必要がある。わかりやすい例で言えば、子供が転校する時に、新しいクラスになじみやすい条件とは何か、と考えてみてもよいであろう。

第三は、中高年労働移動問題は、公的な機関のみで、十分にそのサービスをはかれる

ものでなく、民間のサービスと、公的機関の安定的廉価なサービスとの組み合わせによって実を挙げることが出来るのではなかろうか。

いかにして、共同で事にあたるかが大切である。一つのアイディアとして、求人企業と社員を転出することを希望する企業を交えた、情報交換会等を官民合同で開いてみてはいかかであろうか。

第四に、各企業とも、社員を一企業に対してのみ、忠誠を求めるような育て方を改めるべきではなかろうか。社員の一生を見返して、数社に勤務することを想定した場合、今迄の企業内能力開発計画は、大幅な見直しが迫られるであろう。

第五に、本人の自覚である。「自立する中高年」を目指して、企業内にのみ通用する価値感を、複数企業に通用するものに切り換えていく必要がある。

これ迄述べてきたことは、いわゆる大企業の間管理職を主として対象に述べてきており、中小企業の中高年については、十分にふれていない。ところが、世の中の中高年の大部分が、既に中小企業において、生活をしている以上、問題は、大企業の恵まれた管理者のみに焦点をあてることは当を得ていない。しかし、今後は、大企業の雇用吸収力が失われる中で、中小企業の果すべき役割は、ますます高まるであろうし、大企業と、中小企業の給与格差もその中で、徐々に縮まることが予想されるのである。

良い会社とは、大きなことではなく、小さくても、働きがいのある、生活向上が期待出来る会社ということになっていくであろう。

次に、転出問題を考えるに、中高年社員の市場価値を考えて見ることとしたい。

2 中高年社員の市場価値とは

(1) ポストに限界

数年前、アルジェリアに勤務していた時のことであるが、中近東の地方都市では、搭乗券を持っていても安心出来ないことがある。私の前で満席の宣告。次の飛行機は二日後となり、日程は大幅に狂ってしまった。世の中というものは、椅子に限りがあると言うことをいやでも理解させられた。

考えてみると、日本も同じこと。企業の椅子は限られており、末は社長か、せめて部長と想っていても、40歳にもなると現実が見えてくる。会社はピラミッド組織であり、社長は一人であること、椅子がなければ座れないことに、ハタと気付くのである。

企業寿命は30年と言われて久しいが、この急激な円高の下、経済の仕組みそのものが、キシミを立てて変化しつつある時、私共、企業人も、この荒波を避けて通ることは出来

ない。私共は、長い間大企業の優位性、安定性に信頼をおいて来たが、「重厚長大」から、「軽薄短小」へ、さらには、「美感遊創」の時代へと、第二次産業からサービス化、ソフト化へと大きく流れを変えてきている。今や企業人が理想とすることは、大企業のポストを上って行くことだけなのか、見直しの時代であろう。

(2) 中高年の幸せ

昭和30年代、私共は幸せな先輩達を送り出した。55歳の定年迄勤め上げ、退職パーティーを盛大に行って、貸家でも持って、日々、盆栽いじりに精を出すといった姿である。

しかし、今や55歳と言えば、髪は黒々と働きざかり、60歳になっても、現実には男性のうち77%もの人が続けて働きたいと言っている（総理府調査）。人生80年時代に、定年は60歳で、家庭に戻っても本当の幸せがあるのか。一企業に頼っていても良いのかという疑問が出て来る。

やはり、健康や、安定した生活のための財産作りも大切であるが、最も大切なことは、生きがいを含めた「働くこと」への保障がなければ、真の幸せとは言えないのではなからうか。

(3) 中高年の労働市場

製造業を中心とした不況業種からは、仕事を求める中高年が続々と世の中に出て来ている。同時に、過去の大量採用や、定年延長の影響によって、各企業はポスト不足に悩み、又、スリム化のために合理化をはかっている。これらは、必然的に転職者を増加させることになる。

しかるに、中高年の労働市場は、若年層に比べると非常に狭く、公的人材銀行でも、求職者の二割も就職出来ない状況が続いている。

つまり、中高年にとって真の意味での労働市場が、存在するのかという疑問につき当る。御存知のように新聞の求人欄は、35歳以下というのが圧倒的なのである。

何故、40歳では駄目なのか、55歳でも出来る仕事は世の中に、数多くあるのではないかと考えてしまう。そこに、男女雇用問題とは別の、「年齢」による偏見が無ければ幸いである。

アメリカでは、人の採用に当り、性別、人種に加えて「年齢」による差別を法で禁止している。そこで、タイピストを募集すると、金髪の20歳の美人の代りに、50代の筋骨たくましい男性が応募して来ることになる。しかし、何故、タイピストは男性では駄

目なのか、仕事の出来る中高年では困るのか、と問われると答に窮するのである。我が国では、学歴社会でもあるが、それ以上に「年齢社会」になっているのではないか。

(4) 中高年ぎらい

何故、中高年になるときられるのだろうか。しかも、採用する責任者のほとんどは、中高年なのである。①頭が固い、②新しい組織になじめない、③専門的すぎて使いにくい、④給料が高すぎる等々。一部の経営者からの批判にも、もっともな点が多い。思うに、中高年は、長年にわたって、天下りのような形で大企業から、中小企業へ不用意に転職し、色々と迷惑をかけてきたのではないか。一度、中高年で失敗した会社は、なかなか次の採用に踏み切らないのが実情である。

私も含めて、中高年になると頑固になりやすいが、心理学者によれば、頑固とは、一種の自己防衛本能で、今迄の自分を是として、それを否定するおそれのある者に対して、カラを作る状況とのことである。しかし、私の知る限り、全ての中高年が頑固ではない。柔軟で、若い人々にとけ込み、穏かな人格者も多いのである。中高年が頑固を外に出さず、思考方法も多重回路をとる道が何かあると思うのである。

(5) 市場価値とは

物に需要と供給があるように、人にも市場価値（マーケット・バリュー）があるはずである。

中高年者雇用実態調査（昭和60年8月雇用福祉協会）によれば、各企業が中高年を雇用する理由として、①専門知識、技術、②積極性、③人柄、④指導力、⑤コネを挙げている。私の知っている中堅企業では、株式上場のために、経験のある中高年を数人ぜひ必要としている。

私共は、これまで、一企業内の経験のみを価値と信じて来たが、今後は、複数企業に通用する能力は何かと考える必要がある。45歳になったら、自らの価値は下り坂でないか、チェックしてみても如何であろう。

今後は、企業人の大多数は、好き嫌いは別として、一生の間に数社で働くことになると考えられる。どのような心構え、準備をしておけば、市場価値を高め、いつまでも世の中のお役に立てるのか、アウトプレースメント（中高年の再就職援助業）ビジネスを通じて、日頃感じていることを述べてみたい。

①企業に対する忠誠心を、今迄の会社一本槍を改め、少々距離をおいてみる。他企業に通用するプロ意識とは。家族に対する忠誠心も見直してみたい。

- ②出来るだけ多くの職場、小企業の経験を積み重ねて、何事でも自ら出来る能力を身につけてはどうか。小さな会社では、あらゆる事を処理すること、お茶を入れたり、パソコンを使う必要があるかも知れない。
- ③名刺で仕事をするのではなく、自らの力量で仕事をする訓練をする。会社のレッテルなしの自分を見つめてみたい。
- ④可能な限り、自分の住居を持つ。都会ではむづかしいが、いつまでも社宅住いでは、独立心を養えないのではなかろうか。
- ⑤頑固さをコントロールすること。「今の新人類はなってない。」なんて、酒の席でも言わぬことである。
- ⑥家族を味方につけること。「今のままで良いわ、何故変るの。」と言われぬよう対話が必要である。転職の強敵が身内であってはならない。
- ⑦他社の人と付き合うこと。勉強会、読んだ本を自分でチェックしてみよう。
- ⑧中小企業の実態を努めて知ること。
- ⑨土、日出勤も辞さない体力を維持すること。
- ⑩仲間外れをおそれないこと。新しい会社では、何事も、一人で始めることになる。

以上、転職準備についての参考意見を述べたが、最後に、自らの市場価値は、自分自身が決めるのではなくて、雇いたい人、又は世間が決めるものだとすることを肝に命じておきたい。（森下一乗）