

## 第7章 自己啓発促進のシステムづくりと教育産業、人材あっせん機関の役割

### 1 キャリア開発とそれに伴う自己啓発の遅れ

失業率も3%を超え製造業を中心に雇用調整する企業が半数近くに達するなど失業雇用問題は増々深刻化するばかりである。経済企画庁の見通しでは第三次産業への構造調整が順調にいけば、労働人口の推移から見て68年度から失業率が減少すると言われているがあくまでも構造調整を前提としており予断をゆるさない。円高不況の進行、輸出衣存体質の改善の遅れがあれば、68年以後も失業率が増大する可能性もある。

深刻化する失業、雇用問題に対処するためには、内需拡大による雇用促進や業種間、職種間の労働移動をはかる一方、中高年のキャリア開発とそれに伴う自己啓発を強力に推進していくことが急務になる。特にキャリア開発は現有の労働力の有効活用だけではなく中高年者の雇用の安定や働きがいの醸成にも欠かせぬものとなってくる。

だがキャリア開発の実態をながめてみると退職準備プログラムの実施、高齢者のワープロ研修、一部高齢者の技能訓練、資格取得の奨励などいくつか散見される程度で、体系的に実施されているとは言い難い。

そのための自己啓発となると個人の管理下にあることや転職のためと受けとられるため公けにできぬなどの理由により水面下に置かれているのが実状である。

「自己啓発の方向がわからない」「高齢化すればするほど学習意欲と能力が低下する」「自己啓発の機会も少いし活用する情報やツールも不足している」なども自己啓発促進の障害になっている。

幸い中高年者の潜在的な勤労意欲は高く、一部の中高年者は特定分野での適応力も高く、若年層と同等の労働機能を持ち合せていると言われているから、キャリア開発の機会と自己啓発の方向づけを確実に与えていけば早急とは言えないまでもキャリアは開発されていくはずである。

キャリア開発イコール自己啓発という構図は成り立たないが最後の決め手が自己啓発にあるならそこに的を絞るのも賢明な方策であろう。

キャリア再開のための自己啓発には継続的、段階的な計画が欠かせない。自己啓発の

システムづくりこそ中高年問題に直面する企業の最大の課題になる。

## 2 教育戦略による自己啓発のシステム化

自己啓発を推進していくためには、中高年者に対し、経済や社会構造の変化に関する情報や職業情報、期待される能力情報を与え、自己のキャリアと適応能力を認識させ、キャリア開発の自己プランを練らせ、実践に結びつく機会と啓発のツールを与えていくことである。どう動機づけるかのシステムを考え、それに基づいて自己啓発を展開していくことである。

システム化は教育戦略であるから、長期的視点に立つた多面的なアプローチが必要となる。教育戦略にはOJT、Off-JT、自己啓発援助の3つのアプローチがあるがこれを相互に関連づけ、体系的に実施していくことがシステム化に結びついていく。キャリア開発の促進を必要とする対象者は主として達成動機の低い人が中心となるから、主体性を促すだけでなく、システムに乗せて半強制的に仕向けていくことも必要となろう。とるべき主な教育戦略には次のものがある。

### (1) 定時面接とカウンセリング

一部の民間企業では、35歳、45歳、55歳時面接や40歳時面接を実施しているところもあるし、キャリア開発と再就職のカウンセリングを行う再就職相談室をもうけているところもある。こういった場の設定は、自己のキャリアを見直させるだけでなく、進路決定やキャリアプランの立案を動機づける絶好の機会となる。また良い意味での危機感を植えつけさせる場にもなる。また定年近くでの面接や相談では、職業情報や求人情報を与えることにより、再就職準備を促すこともできる。

面接とは異なるが自己申告（制度）によりキャリア開発目標を出させるとか、目標管理を導入している企業では、目標項目の中に啓発目標を入れさせるなども1つの方法である。

これらの施策だけでは単なる動機づけだけに終るがキャリア開発は本人の自覚にゆだねる部分が多いから、第一段階としてこのような場を設定することが望ましい。

面接やカウンセリングは直属の上司や人事担当者（役員、管理者）があたるため教育形態から言えばOJTによるアプローチに該当する。

### (2) 人事施策に直結した集合教育

キャリア開発のための集合教育はキャリアプランを練らせたり自覚を促す意味で効果

的な方法だが、中高年者教育というタイトルで実施している企業は少ない。特別扱いや定年対策ととられ敬遠されるだけでなく、モデルケースが少ないことや指導者不足といったことも実施の障害となっている。しかし、プログラムの組み方に難しさがあるが人事政策や処遇制度に関連づけて実施すれば抵抗は起らないであろう。そのいくつかをあげてみる。

第一は、専門職制度にからめての専門職教育の実施である。管理職のポスト不足から専門職制度を導入する企業が増えているが、この任用時に行うのが専門職教育である。現在は専門職の比率が低いため、実施企業は少いが逆転現象が起るにつれて必要性が増していくことが予想される。一橋大学の津田真澄教授はいくつかの専門を持つ複合専門職の育成を提唱しているがこれもキャリア開発の重要な方向づけになる。

第二は、営業職などへの職種転換教育である。定期配置転換時に組込むのは難しいが、人材のアンバランスの是正や業績不振に伴う大量配置転換時には組込める。企業にとっても早期戦力化に結びつくし、中高年にとってもキャリア再開に役立つ教育施策である。第三は、出向派遣に伴う出向者教育である。

この出向もキャリア開発を意図したものと減量化を目的としたものに大別できるがいずれにせよ出向させるだけでも主体性と危機感を植えつけさせる効果もあり即戦的なキャリア開発にも結びつく。

とりわけ出向は大企業から小企業への例が多いから再就職への準備教育にもなる。ただ教育に関しては専門職教育と同様、プログラム化が難しいから実施している企業は少ない。今後の課題であるが、出向者教育も検討の余地がある。

最後は職務再設計教育の実施である。一般的にはシルバープラン、ゴールドプラン、人生設計プログラム、自己開発プログラム、45歳見直し研修などと呼ばれる退職準備プログラムを言う。ただ内容的には45歳見直し研修を除いて退職後の生活設計に重きがかけられているため、福祉的な効果はあっても真のキャリア開発に結びついた教育になっていない。企業によっては組合のつき上げでやむ得ず実施しているところも多いところを見ると本腰を入れているとはいえずらい。中高年教育の目的は、現在の職務領域を拡大させ、自らをその仕事に向けて動機づけさせるところにあるから、職務開発や専門能力開発に重点を置いたプログラムが必要になる。

仮に退職後に焦点をあてたとしても再就職問題に重きを置いたプログラムにしなければならないであろう。そのためにも新しい職務再設計教育の開発が急がれる。

この他にも中高年を対象にした職能別教育や管理職、専門職の適性検査を組込んだヒューマンアセスメント研修などがあるが、いずれもキャリアの見直しや潜在能力の発見や現有能力の強化に役立つ内容になっている。

これらの教育はすべて集合研修という形をとるためOff-JTによるアプローチになる。

### (3) 自己啓発制度による推進

面接やカウンセリング、集合教育によるアプローチは、キャリア開発の動機づけと場の設定であるためさらにそれを補完し継続して持続させる手だてが必要になる。

それを援助するのが自己啓発制度である。主なものとしては、大学、大学院、ビジネススクール、専修学校、職業訓練施設への派遣、海外、国内留学派遣、通信教育による資格取得の援助、専門技術習得のセミナーへの参加、学会への参加などがある。

自己啓発の援助を制度化している企業は多いが、すべて若年層、青壮年層を対象としており、中高年に特定しているものは少い。海外視察（短期派遣）などは年功順になっているがキャリア開発に直接結びついてはいない。制度の活用状況を見ても若年層や青壮年層が中心でそこにも中高年層の意識の低さがうかがわれる。

大学や専修学校、職業訓練施設への派遣を中高年者に大幅に広げたり、資格取得を優先させたり、通信教育の受講コース案内の中に中高年向き、再就職向きを特定するなどの配慮がほしい。できるなら中高年者のみを対象にした自己啓発の援助等を別途に考えるほどの意気込みがあればと思う。

自己啓発でもう1つ忘れてならないことに推進のための環境づくりがある。例えば、大学や職業訓練施設へ入学のために有給の休暇制度をもうけたり、資格取得や学会、講習会参加のための自己申告による勉強休暇制度をもうけたり、短期出向、派遣制度や夜間校通学のためのフレックスタイム制を導入するなどがそれである。

通信教育で行われている受講料の援助なども環境づくりの1つに入る。中高年に重点を置くなら通信教育のみならず、資格取得費、外部の大学や講習会の受講料などを全額負担するくらいの援助がほしい。それが不可能なら貸付金制度も考えられる。

これらの自己啓発制度と環境づくりはあくまでも援助等でしかないが、集合教育などによるキャリア開発には限度があるし、自己啓発が最後の決め手になるからこれを柱にすえていく必要がある。

以上、教育戦略による3つのアプローチについて述べたが、最後に考えなければならないことはこの施策をどう相互に関連づけ長期的観点に立って段階的、体系的に実施し

ていくかである。例えば、専門職昇格に関連する通信教育を受講させるとか、関係会社への出向時に面接を行ったり外部講習会へ参加させるなどとの連動である。。

こういった教育戦略を実施する前提としてC.D.Pに基づいた計画的ローテーションや職務拡充の施策が必要なことは言うまでもない。ここでは中高年のキャリア開発に限定したため詳しくは触れなかったが生涯教育と関連づけた場合には大変重要になってくる。

人材育成の人事施策と教育政策が有機的に結合したとき始めてキャリア開発の効果も生まれ、自己啓発も促進されていくはずである。

### 3 キャリア開発推進のための企業と教育産業ならびに人材あっせん機関の連携

キャリア開発と自己啓発を推進していく母体は言うまでもなく企業にあるが現状は手探りの状態で行っているため、労働省等の公共機関や民間の教育産業機関や人材あっせん機関からの情報収集と援助が必要となる。

専門職教育や職種転換教育、職務再設計教育を行ったり、自己啓発のための通信教育システムや面接等のOJTシステムを導入するには、教育産業機関の援助が必要になるし、キャリア開発のみならず企業間、グループ間をまたがった再就職の促進を意図とするなら、公共機関からの援助や人材あっせん機関との連携も必要になる。

さらに学校教育関係への派遣も考えるなら学校教育機関との情報交換も必要となる。再就職相談室の相談員も企業の人では機能しないという例もあるから人材あっせん機関にゆだねる必要も出てくる。

企業の指導、援助にあたる教育産業機関や人材あっせん機関の現状を見てみよう。

キャリア開発に関する教育としては退職準備プログラム、人生設計プログラム、中高年活性化講座などの公開、講師派遣のほかヒューマンアセスメント研修、企業独自で行うキャリア再開発研修への講師派遣などがある。また、中高年者に特定したものではないが、管理職や専門職を対象とした適性検査なども実施している。変わったものでは、自衛隊の定年退職予定者を対象として資格取得講座などもある。

いずれも各機関の得意とする分野を部分的に行っている程度であり、機関同志で情報交換したり協力し合ってノウハウを開発する段階に到っていない。

企業との関連でも相互に連携が必要でありながら情報の流通も断片的だし、相互の活

用は一方通行になっている。その理由は企業側から見れば自社独自の問題であり、外部に恥をさらけ出したくないという心情が働くところにあるし、指導、援助する機関側も試行錯誤の段階にあるため積極的に働きかけづらいというところにもある。

キャリア開発の問題は、特定の企業の問題でなく、すべての企業が直面する問題である。企業からも積極的に働きかけるのはもちろんだが指導、援助を行う公共機関や教育産業等の機関も相互に情報を交換し合いながら、システムの開発に、集合教育や自己啓発などの教育ノウハウの開発に全力をあげていく必要が出てこよう。

#### 4 残される今後の課題

公共機関や教育産業機関等の指導、援助の下に、キャリア開発のシステムが体系化され、自己啓発が促進されたとしてもそれが即再就職に結びつくとは言いきれない。

資格を取得したり通信教育を受講しただけでは雇主側が期待する即戦力までは到達し得ないからである。特に要求される能力や技能、技術がハイレベルである場合には、その差をどう埋めるかが問題となる。高度技術を教えられらる人も少いし、技術化する場もゆとりもないからこれをどう乗りきれられるかも問題となる。

再就職が成功するかどうかは、資格や専門能力の他、人柄や社会性や柔軟性といった人間性が大切と言われているが、これをキャリア開発のプロセスでどう組込んでいくかも問題となる。潜在的にある年功序列調整への抵抗をどう排除し自己啓発に目を向けさせるか、会社のためから自分のためへの価値観をどう植付けさせるかという障害も克服していかなければならない。また再就職のみを考えた場合、業種間、職種間、地域間の移動や賃金ダウンの抵抗をどう意識づけていくかも今後の課題になるし、退職後の自己啓発の促進問題も残る。

中高年者の適応力を見捨ててはならないが、こういった問題が段階的に解決されて始めて真のキャリア開発が実践されていくのだと考えなければならない。（田中久夫）

	実施状況	企業				公共機関	教育産業機関	人材幹旋機関	
		不雇用調整		要雇用調整					
		A	B	A	B				
人事施策	C, D, P.	△	○	○					
	人事情報システム	△	○	○					
	育成(計画的)ローテーション	○	○	○	△				
	資格制度	△		○	○	△			
	自己申告	◎	○	○	○	○			
	関連企業(他)出向派遣	○		△	○	○			
	キャリア面接	△	○	○	○	○			
	資格取得援助	△		○	○		○	△	
	勉強休暇制度	△	○	△	△				
	再就職情報の提供	△			○	○	○	○	○
	再就職面接	△			○	○	△		○
	ヒューマンアセスメント	△	○	○	△			△	
自己啓発集合教育	O J T	○	○	○	○	○	○		
	教育訓練機関への派遣	◎	○	○	△		○	○	△
	通信教育制度	◎	○	○	○	○	○	○	
	社内外検定制度の活用	○	△	○	○	○	△		△
	専門職教育	△	○	○				○	
	出向者教育	△			○			○	
	配置転換教育	△			○			○	
	中高年能力再開発	△		○	○			○	
	退職準備(再設計)	△		○	○		△		
	実務・実技教育						○		○
再就職幹旋					○	○			

自己啓発のシステム

