

第9章 再就職市場における中高年者のキャリア評価

はじめに

昭和57年1月、伊藤忠商事は第一勧銀、朝日生命との共同出資で、「人材銀行」の民間版ともいえるべき新会社、(株) キャリアプランニングセンター(略称“キャプラン”)を設立した。

企業の高齢化対策として、定年延長を軸とする内部制度の改訂を基本策と考えれば、“キャプラン”はその補完策の役割を担うものであるが、一見ドライにもみえる再就職斡旋のための別会社構想の背後には、これまでの企業内人事制度の枠組みを乗り越えて、もっと広い次元の中で問題を解決してゆこうとする新しい「視点」が含まれていた。その第1は、社員の能力再開発の場を、企業の「中」だけでなく、「外」(社会)も含めて幅広く求め、必要に応じては企業が個人の背後から強くサポートしてゆこうとする考え方である。

もう一つは、後半生に向かったの社員の職務選択に当っては、個人の自主的な意志を加味してゆこうという姿勢である。定年以降も相当期間にわたる就労年齢の長期化傾向に対処して、個人がそれぞれの価値観に基いて選択する「生涯設計」を考慮に入れてゆこうとする視点であった。

このように、企業内対策の延長線上でスタートした“キャプラン”であったが、発足後5年間の社会環境の推移は、“キャプラン”の機能を一つの企業の業際的なものから、多くの企業と企業を「中高年人材」を通じて結びつけてゆく社会的なものへと、次第に変貌させてゆくことになったのである。

即ち、大手企業の社員の高齢化に追打ちをかけるように、円高による産業構造の急激な変化は数十万人に及ぶ労働移動の潜在ニーズを産み出し、とりわけ、コストの高い中高年社員の社「外」における再生が、企業自身の再生をも賭ける止むに止まれぬ手段として、強く意識される情勢となってきた。

然しながら、従来の労働需給システムは、労働移動の年齢別曲線が一貫して右下がりのカーブを示してきたように、加齢に伴って非流動性が強まり、中高年層の再就職を促進するための有効なメディアもまだ十分に整備されていないのが現実である。

“キャプラン”がめざした分野はこのような言わば未知の領域であったにも拘らず、発足後5年目の今日、年間の紹介件数は、当初の4倍、紹介累計320件、紹介者の平均年齢52.4才という実績を上げつつある。このことは、中高年者の雇用環境が、その背景の如何を問わず、確実に流動化の方向をめざしつつあることを示すものと考えられる。

今後、中高年者の再就職問題は益々重要な社会問題として意識され、行政、企業、個人それぞれの角度から様々なアプローチが行われることによって、これまでにない新しい労働移動の需給システムが形成されてくるものと期待される。とはいえ、現実のそれは依然厳しい藪の中であり、若年層の流動化に較べて遙かに苛酷なハンデキャップを負い続けているのが実情である。

以下、ささやかながら「中高年専科」の人材機関として5年間の実績を積み上げてきた“キャプラン”の実例の中から、再生のための条件を探ってみようとするのが本稿の目的である。

1 人材とキャリア評価

(1) 「人材」の社会的なアンバランス

産業構造の変化と雇用の継続的安定とは、本来トレードオフの関係に立つものと考えられる。この二つのテーマが両立するためには、雇用全体のパイが継続的に拡大し、かつ変化のテンポが企業内シフトの範囲で可能な程度に連続的であることが必要である。

昭和30年代から50年代にかけての二十数年間は、この二つの相反するテーマが両立するものと思えるような幸せな「日本的経営」の時代であった。

企業の量的及び質的な成長に呼応して、従業員の所得と地位が高まってゆく年功、終身の体系は、運命共同体としてイメージされた企業内の秩序の維持とモラルの向上には、極めて有効な求心的な原理であった。

然しながら、オイルショック後の低成長と円高による急激な構造転換、更には高度情報化やサービス経済化に対応するフルスピードの業務転換を強いられている企業にとっては、「人材」を、所与の条件としてではなく、可変の条件として戦略的に考えてゆかねばならない変動の時代に変りつつあるのである。

かくして、求心的な原理は一瞬凍結され、やがて遠心的な新しい原理によって徐々に

解凍の方向に向かうのであろうが、その過渡期として位置づけられる現状のビジネス社会を「人材」分布図として把えた場合、そこには驚く程のアンバランスな映像が写し出されてくるのである。

このようなアンバランスを構成してきた要因を、いま、その軽重を無視して列挙すれば、次のようなものが数えられるであろう。

- ①新卒中心の採用と企業内教育による人材育成（陽の当る産業の変遷も含めて）
- ②終身、年功の雇用慣行
- ③学歴による人事管理
- ④企業内組合の硬直性
- ⑤大企業と中小企業の多重構造
- ⑥安定重視の労働法体系と行政
- ⑦技術革新に伴うゼロサム企業成長
- ⑧人材流動化のシステム未整備等々

これらの要因の当否はともかく、このようなアンバランスの存在そのものが、いわば潜在的な「人材」ニーズの背景であり、それぞれの項目に対して解凍の方向を探ることが流動化への道と考えてみたい。とりわけ、中高年者の再生にとって重要な項目は⑤及び⑦であり、大企業から小企業への「人材」の流れを中心のテーマとして、以下その実態にふれてみたい。

(2) 「人材」のニーズ—3つのカテゴリー

中小企業が求める「人材」は、企業の発展段階に応じてそれぞれの特色を持っている。便宜上これを規模の大きさによって分類すれば、おおよそ3つのカテゴリーに分類される。

①従業員100人未満（売上20億円未満）

このグループの性格は、優れたトップによるワンマンコントロールの可能な規模である。求められる人材はトップとの同志的結合を前提として、補完的能力を中心としながらも、むしろ幅広い応用力が望まれる。トップとの相性が重要な要件となる。

②従業員300人未満（売上100億円未満）

ある程度の基盤は出来ているが、一段の飛躍を目指す企業。マネジメントの効果を高めるための機能的分権の責任者（営業・生産管理・総務全般等）や、新規地域、貿

易などの責任者の求人が多い。リーダーシップや行動力を中心とした管理能力が問われることになる。

③従業員300人以上（売上100億円以上）

組織形成を必要とする段階の企業であるが、多くは株式市場への上場を目標に置く。例えば、総務部を分割して経理、人事、総務の各部に分割編成するとしても、在来の社内人材では充足できず「即戦力」としてそれぞれの分野に経験の深い人材が求められる。この場合、業務に対する専門性が、第一の優先順位となってくる。

(3)「人材」に求められる能力

求める要件は常に過大であるのは人情として、一般的に「売れる人材」「売れない人材」といってもワンパターンの規格がある訳ではなく、むしろ、求人企業との適合性を発見することが最大の課題であると考えたい。

前項でも若干ふれたように、求人企業の発展過程、トップの個性、業種、企業風土等により発揮され易い能力は極めて相対的であり、求人企業と求職者とのマッチングを適格に行うことが中高年者の再就職を成功させるための最大のポイントと考えられる。

これを前提とした上で、一般的に求人企業が要望している「人材」の能力項目を、優先性の高いものから列挙すれば次の通りである。

- ①専門的知識・経験（即戦力であること）
- ②人格・人柄・個性（落差の大きい企業風土に溶け込み易いこと）
- ③積極性・自主性・実行力（自ら成果をあげてゆける力量）
- ④指導力・育成力（組織体験・人生経験）
- ⑤情報力・人脈（「セナカ」の力）

一般的な傾向としては、企業規模の大きいほど職務能力が優先し、小人数の企業であるほど人柄とか相性などが大事にされるようである。注目される事実は、大手企業の人事考課で上位ランクの管理職に要求されている抽象的能力（例えば、視野・先見性・洞察力・抱擁力・統率力等）よりも、むしろ中間管理者に要求される具象的能力（責任感・協調性・事務処理力・対人折衝力・忍耐力等）の方が高い評価を得ていることである。

（註） 資料1（求人企業のニーズ・図表1-1）

中小企業の業務が極めて具体性に富んだものであることが興味深く理解される。

(4) 採用条件

“キャプラン”の4年間の成立累計224件を対象として、採用時の諸条件を見てみると次の通りである。

①年令

総平均 52.4 歳	構成	～44 歳	6.7%
		45～49 歳	13.8%
		50～54 歳	40.2%
		55～59 歳	26.8%
		60 歳～	12.5%

②年収

総平均 644 万	構成	～44 歳	446 万
		45～49 歳	729 万
		50～54 歳	745 万
		55～59 歳	659 万
		60 歳～	304 万

③職種

営業	22.8%	貿易	19.6%
経営	14.7%	総務（含人事）	12.5%
経理	6.3%	その他（含技術）	24.1%

④その他の傾向

- ・ 業種は産業動向を敏感に反映する。景気の変動に対し半年乃至1年のタイムラグが認められる。一般に中小企業の景気動向に対する反応は敏速である。
- ・ 職種は経理、人事などの管理部門の求人は多いが、人材難の傾向がある。他方、営業は求職は多いが業種のミスマッチが多く成立難である。
- ・ 求職者の前歴では、課長・次長クラスが多く、部長クラス以上は敬遠されやすい。年齢も影響しているが、実務から遠去かっていること、使いにくいことなどが求人側に意識されている。

(5) 採用後の評価

中高年者の再就職の場合、採用迄の道は極めて「狭き門」ではあるが、一旦採用された後の評価については以外に高いことに驚かされる。

その具体的な例証として次の2つを挙げてみたい。

①能力評価に関するアンケート（資料1（求人企業のニーズ・表2-4））

採用した企業の満足度は、「期待以上である」9.8%「まあ期待した以上である」71.3%を合計すれば81.1%であり、「あまり期待した程ではない」12.3%「全く期待にそぐわない」0.8%の合計13.1%を大きく上回っている。新しい企業の中で、懸命に努力している中高年者の姿がまざまざと浮びあがってくる思いである。

②追加求人件数

前記調査の中で、高齢者（この場合、55歳以上）に対する採用の意向の有無についての設問に対しては、未採用企業の場合、41%であったのに対し、一旦採用経験をもつ企業の再採用の意向が70%に高まっていることは心強いデータである。

また“キャプラン”の紹介実績からみても、同一企業からの追加求人係数（全体の成立件数に対する追加成立件数の割合）が2年目は5%、3年目は14%、以下28%、31%と、逐年上昇傾向を示しており、中高年人材の採用成果を、追加求人依頼によって企業自身が認めたことを物語っている。従って、中高年者の採用にウサン臭さを感じている中小企業の経営者の偏見を如何に払拭するかが、今後の対策推進に当って重要な指針になるものと考えたい。

2 再就職を阻む諸要因

潜在ニーズの大きさに較べて、現実の成果は未だ険しい道程である。永年馴染んだ日本的な雇用慣行の壁は、求人側にも、求職側にも大きく立ちはだかっているが、抽象的な要因を論ずることはこの際置いて、具体的なネックポイントとなっていることについて、以下述べてみたい。

①年齢差

成立を阻む最大の障壁は年齢ギャップである。その背景となる事情は、

- ・ 中小企業にとって重要な役割りを担う管理職を採用する場合、少なくとも10年は働い

て欲しいと採用側が考えるのは当然の理である。前後数年のロスタイムを考えれば50歳前後がリミットと見なされる。

- ・ 他方、求職側が本格的に社「外」を意識するようになるのは50台後半であり、(40台はまだ企業「内」ポストへの期待感も強く、子女教育、住宅ローン等の制約から、特殊な事情のない限り現実の行動には慎重である。)平均して10歳程度の年齢ギャップを伴うのが通例である。

- ・ 中小企業の経営者にも、まだまだ年齢に対する偏見が強く、自分の年齢を上限としたい希望が多い。特殊業務の場合は別として、一般社員との年令乖離を気にする向きも多い。

- ・ 55～60歳層は、前歴の高い地位が災し、又、ラインに入り込むには時機を失しているため敬遠されがちである。幸いにして採用されても、低収入かつ不安定なスタッフポストであることが多い。年金受給の資格もまだなく、この年齢層は「魔の年齢帯」として関係者を悩ませている。

- ・ 60歳超は余程特殊な経験能力をもたないと難しい。歓迎される能力の双壁は経理と外国語であるが、収入も60歳を境にして激減する。大企業の中高年者は定年後のセカンドライフを期待するが、その道は険しい。その点、中小企業の場合は、制度としての定年はあっても企業にまだまだ貢献できる社員には、特例を設けて雇用延長の便宜を与えているケースが多くみられる。従って、60歳以降の長期就労をめざすならばむしろ早目に中小企業に転じ、その企業にとって必要不可欠な人材をめざすような、将来にそなえるライフプランを考えるべきであろう。

②業種差・職種差

構造改革を背景としている再就職には、業種のミスマッチは避け難い宿命である。経済全体がソフト化を志向している陰の反面として、製造業の地盤沈下が著しい。加えて大手企業の分業体制の結果として、中高年者が狭い分野の部分的専門性に偏っていたり、又、大組織のみに必要な管理のための管理業務などがそのまゝ中小企業には通用し難い。

その点、大手企業在職当時、小会社への出向経験者や、中央よりもむしろ支店管理経験、現場工場管理責任者などの経験者が、異業種へのナナメの転身に成功する場合がしばしば見られる。

③勤務地

中高年者にとっては、勤務地が以外に大きな制約要因として立ちはだかっている。子女教育、マイホームがその背景にある。たとえ、求職者が健気に単身赴任を決意しても、転職は大手企業内の一時的な転勤とは本質的に異なるものであるため、採用側が躊躇するのは当然であろう。同じ東京地区内であっても千葉から八王寺への通勤は無理である。居住問題にけじめがつけられるなら、地方の求人案件にまだまだ好い条件の仕事が選択できる。

④収入差

給与条件に大きなギャップがあることは事実であるが、職務内容の納得性、彼我の相性の一致などがあれば意外に折合いがつくケースが多い。一般的に言って、現給維持乃至向上は全体の1~2割にすぎず、平均して2~4割ダウンするのが通例である。このように、求職者は給与条件には受容的であるが、労働条件の過酷なものには警戒的である。流通、サービス業務の休日出勤や、歩合条件の求人案件が敬遠されがちである。

⑤無形要因

再就職に対する一般の意識は高まってきているとはいっても、いざ現実の選択に迫られる場合、様々な無形の要因が、中高年者の決断をにぶらせる。その代表的なものをあげてみると以下の通りである。

- ・ 社会的なステータスの低下（大企業の社員の地位を失うこと）
- ・ 家族への配慮（妻の反対・子女教育・子女の結婚）
- ・ 未知の分野への不安・怖れ（自信欠如）、
- ・ 安定志向（求人企業への不安）等

3 ケーススタディ

俗に、“3日・3月・3年” という諺で語られるように、再就職の成否も、スタート後の3ヶ月が鍵を握っているようである。

“キャプラン” の紹介事例から、成功と不成功の背後事情を探ってみると資料2の通りである。

残念ながら不成功に終わったケースは4年間累計38件であり、全体に占める割合は17%であった。その主な原因は次の様に判断している。

- ・ 求人企業の規模が小さい（従業員 30 人以下） 13 件
- ・ 本人の力量不足 9 件
- ・ トップの個性が烈しい 7 件
- ・ 本人の自発的退職 5 件
- ・ 企業の業績不振 4 件
- （計） 38 件

4 今後の課題

企業の定年がコンセンサスとして漸く 60 歳を主流とするようになってきたが、60 歳以上への延長はこれまでよりも遙かに困難な道と思われる。円高を契機とする産業構造の転換はこれからが本番であり、中高年者にしわ寄せされがちな摩擦失業は、不況業種にとどまらず、かつての花形産業であった自動車や電機にも及びつゝある超勢である。このように、中高年者の流動化動機は、もはや、例外的な一時的な現象ではなく、一般的な恒常的な動向として受けとめねばならない。にもかかわらず、その流動化を担うべき社会システムも、支援体制もまだ殆ど未整備ともいうべき状態にある。

この大きな課題に対して、今後、行政を中心に企業、個人それぞれの立場から、人生 80 年時代を視野に置いた様々なアプローチが為されてゆくであろうが、この稿を終るに当り、“キャプラン”の業務を通じて得られたものの中から、敢えてささやかな提言を試みてみたい。

即ち、これまで鏤々述べた通り、中高年者受け入れの道は「狭き門」ではあっても、彼等の経験と活力は、十二分に企業に役立っており高い評価を得ていることである。従って、当面の課題としては、あらゆる情報活動と政策支援を、中小企業における中高年者の雇用開発に重点集中すれば、点が線となり、線が面となる波及効果は極めて大きいと考える。

多くの制的要因を抱きつつもなおかつ、3 件に 1 件は成立に繋ってゆく中高年者の可能性の高さを、一人でも多くの中小企業経営者に認識してもらうことが、この大きな課題の出発点であると考え。 (横倉 馨)

資料①

求人企業のニーズ

資料：中高年齢者雇用実態報告書
 昭和60年8月調査
 (中高年齢者雇用福祉協会)
 調査対象：首都圏中小企業
 1,800社(回答)460社)
 従業員 30~299人
 調査内容：中高年齢者(55歳以上)の採用状況についてのアンケート

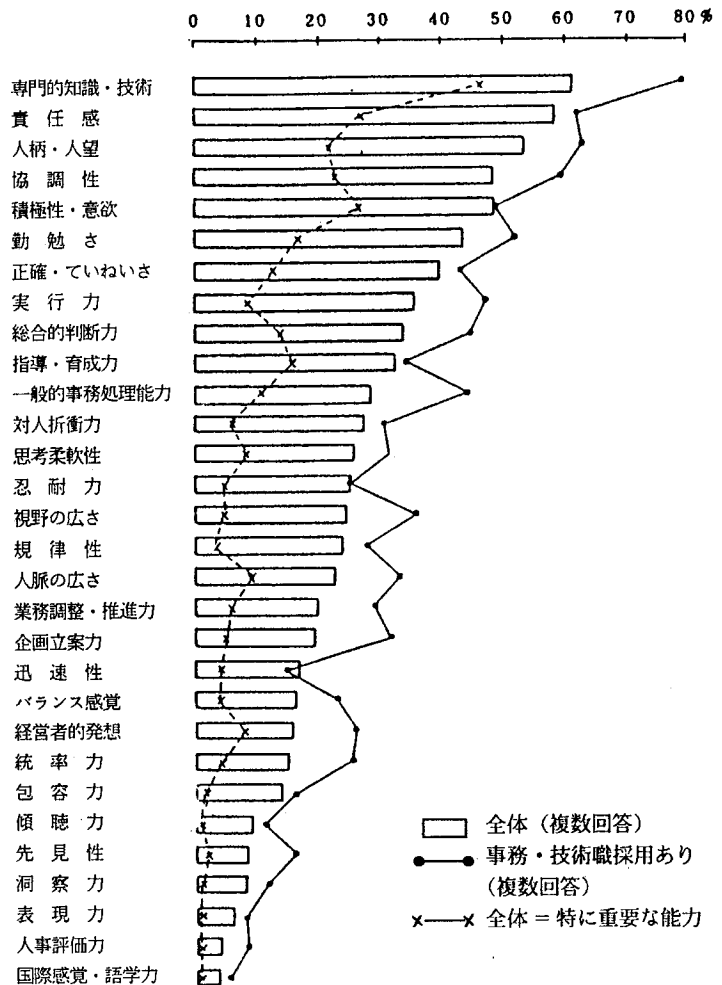
〈表1-1〉中高年齢者の採用の有無と職種(職種は複数回答)

	採用があった	職種						採用がなかった
		経営職	事務職	技術職	技能労務職	サービス職	その他	
全体 460社	189	2	103	34	81	9	12	271
100%	41.1	0.4	22.4	7.4	17.6	2.0	2.6	58.9

〈表2-1〉中高年齢の事務職・技術職の採用経路(複数回答)
 (N=122社 事務職・技術職採用企業)

1 縁故(取引先の紹介)	46.7%
2 縁故(取引先以外)	23.8
3 公共職業安定所	23.0
4 公共人材銀行	12.3
5 官公庁のあっせんによる紹介	10.7
6 求人広告	10.7
7 民間人材銀行	0.8
8 高齢者職業相談室(所)	0.8
9 その他(自社内再雇用)	5.7 (9.8)

〈図表1-1〉中高年再就職者に要請される能力や意識



〈表2-2〉 中高年齢の事務職・技術職の採用経路（複数回答）
 (N = 122社 事務職・技術職採用企業)

1	即戦力としての専門的な知識、技術が必要だったから	70.5 (%)
2	社会体験の豊富な人柄を必要としたから	40.2
3	縁故関係、取引先との事情から	38.5
4	まじめで良心的であるから	34.4
5	業務拡大につながる人脈が欲しかったから	22.1
6	勤労意欲が強く、職場に良い影響を与えるから	16.4
7	職場規律をよく守るから	15.6
8	若年労働者が得られなかったから	11.5
9	賃金が安いから	10.7
10	いやな仕事でも従事するから	4.1
11	その他	4.1

〈表2-3〉 採用した事務職・技術職中高年齢者の能力評価

(N = 122社：事務職・技術職採用企業)

	優と れても いる	優 れている	言 え ち な い と も	問 や 問 題 が あ る	問 題 が あ る	無 回 答
専門的知識・技術	18.0	48.4	19.7	4.9	0.8	8.2
自主的に仕事をやりぬく態度	4.9	50.0	29.5	5.7	1.6	8.2
利己的でなく仕事に取り組む意欲	6.6	31.1	42.6	9.0	0.8	9.8
長期継続勤務の意欲	4.9	29.5	40.2	17.2	0.8	7.4
職場環境の変化に対応できる忍耐力	7.4	32.0	46.7	4.9	0.8	8.2
一般的事務能力	6.6	45.9	33.6	4.9	0.8	8.2
健康	8.2	30.3	38.5	13.9	0.8	8.2
他人の苦情を聞きとれる包容力	5.7	50.8	30.3	5.7	0.8	6.6
若い社員の指導・育成力	5.7	47.5	34.4	4.1	0.8	7.4
新しいものに取り組む積極性・意欲	7.4	51.6	28.7	4.9	1.6	5.7
思考の柔軟性	4.1	50.0	28.7	9.8	0.8	6.6

〈表2-4〉 採用した事務職・技術職中高年齢者に対する総合満足度

(N = 122社：事務職・技術職採用企業)

	採用 企業	事務・ 技術 職 ある	期 待 以 上 で	通 り で あ る	ま あ 期 待 し た	た 程 で な い	あ ま り 期 待 し そ ぐ わ な い	全 く 期 待 に そ ぐ わ な い	無 回 答
全 体	122人	9.8%	71.3	12.3	0.8	5.7			
「経営・事務職」の採用	88	12.5	65.9	13.6	1.1	6.8			
「技術職」の採用	19	5.3	78.9	15.8	—	—			
「経営・事務職」及び「技術職」の採用	15	—	93.3	—	—	6.7			

A. 成功のケース

(企業サイドに見られる要因)

- ・ 或る程度の基盤があり、更に拡大・伸長が望まれる。
- ・ 受け入れ体制が確立しており、期待される「役割」が明確。
- ・ 新分野の開拓・展開の仕事。(企業側に人物が少ない。)
- ・ 経営者の人柄・社風。

(人材サイドに見られる要因)

- ・ 積極的・自主的な人。(未知の分野にも幅を上げられる精神的な若さをもっている人。)
- ・ キャリアが有効に行かせる職務。(貿易・財経 etc)
- ・ 自分の「背中」をうまく活用できる人。(CI、個人人脈 etc)
- ・ 苦勞人。(事業出向・失敗体験 etc)

B. 失敗のケース

- ・ 経営のトップの個性が極めて烈しい企業はリスクが大きい。
- ・ 小人数の企業は総ての物差しが違いすぎるし、個人のウィーク・ポイントがモロに出易い。
- ・ 人間関係のトラブル。(幹部の派閥・下からの反発)
- ・ 幹部の出入りの頻繁な会社は要注意。
- ・ 3日3ヶ月3年の節目
- ・ 特殊な業種。(風俗営業・特殊金融業 etc)
- ・ 相手企業の内情の把握不足。
- ・ 本人の自覚不足。(「逃げ」の再就職、もとの企業懐古 etc)