

## 第10章 人材銀行、労働者派遣業からみた中高年者の能力開発、再就職問題

### ◎ 会社の概要

私どもは人材紹介業を、労働省の民営の許可をいただきまして、昭和43年から行なっており、現在は東京、大阪、名古屋、九州、沖縄で、経営管理者、技術者、通訳などの職業斡旋をやっています。

また、昭和45年ごろから資格を中心とした通信教育業を始めました。現在、中小企業診断士、社会保険労務士、税理士、司法書士等、資格以外のものも含めまして56の通信教育講座があり、企業、個人あわせて年間で8万人の受講生が出ています。

人材派遣業につきましては昭和40年ごろ私どもと同じような名前のマンパワー・ジャパンが日本に上陸し、派遣業が日本でも行われるようになりなりましたが、初期のころは商社等へ英語ができるセクレタリーとか英文タイピストであるとか、特殊な人材について派遣が行われていました。

私どもも昭和47年頃に民営の人材紹介業で、派遣業をとの意見が出たんですが、どうもこれは労働者供給事業に触れるのではないかという問題等がありまして、われわれのほうはやるのは好ましくないという指導をいただきました。

昨年、派遣法が制定されましてグループとしてとり込んでいくことになりました。

業界での地位につきましては、通信教育の分野では、業界2、3位、人材紹介業等につきましては人数の上だけからいいますと2位ということになり、また、人材派遣業では、業界5位というところです。なお、全国的ネットワークという点につきましては私どもがいちばんネットワークを持っているのではないかと思います。

そういうことで日本マンパワーという会社をひと言でいいますと人材開発業を目指して進むという目標を持った会社ということができます。

### ◎ 人材紹介からみた中高年の転職状況

人材紹介のほうからまず述べますと、求職者の方が自発的に会社へ登録にお見えになる人数は東京でだいたい毎月200人から多いときで300人です。

大阪でもって100人から150人ぐらい、中部で50人ぐらいです。

年齢構成は30歳から45歳までが60%、30歳以下の方が30%です。45歳以上の方が10%です。技術者と経営管理関係との割合は55対45ぐらいです。それから現在お勤めの方と現在失業中の人とを分けると80対20です。上場会社に現在お勤めの方が35%ぐらい、上場会社以外が65%ぐらいです。

一方、求人会社のほうも常時だいたい1000件ぐらいの求人があります。それからデータベースとしましては常時使用に耐え、紹介できる人数1万人ぐらいのデータベースを持っており、この中から求人がありますと、それに基づいて選び出します。これはコンピュータ化までいっておりませんで、レーザーファイルを使って選ぶという方式を取っています。

決定者は東京で30人から多いときで50人、だいたい30人から40人ぐらいです。200人来て30人に決まりますから、7人に1人ぐらいです。大阪のほうは15人ぐらいの決定者で、だいたい100人から150人ぐらいですから10人に1人ぐらいです。しかし、中高年の決定者となりますと、最近6ヶ月の事例でみて、月に2、3人で全決定者の1割から2割程度しかありません。企業の中でやはり45歳以上の求人というのは極端に少なくなっています。ことに定年退職の58歳、60歳という定年退職後の人を採用したいという企業は求人としてはまだ出てきていません。しかし50歳以上の方でも非常に特殊な能力を持っておられる方、たとえばA大を出られて、貴金属の溶解の分析を中心としてやっておられた57歳の化学の方で、そういうことを欲しいという会社とうまく結びついたという例はあります。

それから国際関係等につきましては、だいたい資格も英検1級で、いままで外資系なり、国内の国際部で相当活躍された方がその能力を買われて転職をするということがあります。営業だと相当顔のきいて、商社等の部長さんなり課長さんをやられて、そして新しい求人会社のマーケットとある程度結びついて、そういうところで顔を生かして仕事の拡張ができる方です。また、経理関係では中小企業の総務部長、経理部長としてやっていただける方です。それから電算機関係については相当レベルの高い経歴を持った方です。そういうような方がだいたい中高年としては決定しています。

最近は大企業で定年までいてから第2の人生の転職をするというのではなくて、40歳から45歳くらいまでのうちに転職をしようという求職者の方の申し込みが増えてきています。やはり50歳を過ぎてから新しい仕事につくということは、能力的、肉体的にも非常に大変ですし、会社も選択定年制等、いろいろなシステムがあります。そういう意味

での転職者が増えています。

それから望ましい人物像ということでは、これをオイルショック前とオイルショック後とに分けますと、オイルショック前では協調性なり明朗性、責任感、勤勉というようないつの時代も通用する人物の資質を上げていたわけですが、オイルショック以後は積極性と創造能力の二つがわりあい企業の中で重要視されるようになってきています。

次に、転職に関わる事からを転職者に対するアンケート調査でみてみます。去年調査した結果ですが、年齢別にいきますと20代が22%、30代が45%、40代が22%、50代が10%で、だいたい240人の方を調査したものです。

転職回数がゼロの方が20%、転職回数1回が16%、2回が14%、3回が11%、それから4回以上というのが36%でわりあいに多く、ことにコンピュータ関係につきましては最近では10回に近いような転職回数の人もあります。転職回数が多いことが一つの勲章になってきている。しかし、人事労務等ではだいたい3回までで、3回以上転職している人はちょっと腰が軽いのではないかということでふつうは取りません。

転職の動機でいちばん高いのは自己の能力、経験が生かせず仕事に関心が持てないというものです。自分の能力をもっと生かせるところがあるはずだという非常に前向きな発想をしてきています。これをオイルショック前の調査データで見ますと、経営管理関係、文科系の転職の人の理由は人間関係がうまくいかないというのがいちばんの理由で、2番目は会社が倒産なり経営状況が悪いということでした。最近では自己の能力、経験が生かせず仕事に関心が持てないということ、それから2番目に会社の業績が不振で発展性がないということです。この場合にオイルショック前のときは会社が倒産しそうだとか業績が悪いというのは相当明瞭な人たちではっきり現われてきて、従業員の人が受け身をもって、相当自分に被害が来るのではないかということで転職した人が多いんです。最近では相当老舗でもって潰れる会社じゃない、給料も一応安定している、けれどもこの会社は発展性がないからおもしろくない。だから変わるという人が非常に増えている。3番目に社内での人間関係がうまくいかない。4番目に経営や研究開発方針が不満である。5番目に勤務条件、6番目に地理的条件等があります。いずれにしる転職の動機の1番目にありますように、キャリアプラン型というか、自分の能力をもっと発揮して、または転職をすることによってキャリア開発ができる、そういう考え方が若い人に非常に多くなってきているということが言えると思います。

## ◎ 専門性とその評価

次に、どういうふうに入材をセレクトするかということですが、自分たちなりのノウハウでやっています。たとえば、性格等の把握につきましてはMPテストというのを全求職者に行い判断しています。この例は攻撃型の職種に向いています。営業タイプの人なんかはだいたい対人折衝力が非常に高く、援助傾向、意欲的行動が非常に高い。それから神経質タイプではなく、同調傾向がある。だいたいこんなところが営業マンタイプです。必ずしもこれが適切かどうか分かりませんが、こんなかたちで性格テストはしています。

問題は面接のときに専門性というのをどういうふうの評価していくのだろうかということです。転職の相談に来られた大会社の課長さん部長さんとお話していく中で、“あなたのご専門は何でしょうか”と聞いたときに、皆さんちょっと当惑した顔になるんです。“専門と言われてもちょっと困る。私はこの会社に入って、こういう経路で営業畑を歩いて、営業課長で十何年やっている。この会社での営業の仕事のことについては一応ベテランであるということが専門性なんだ”ということをおっしゃるわけです。

大会社では、だいたい主任クラスで、商業学校を出て1級ぐらいの簿記の資格を持たれた方が具体的な実務はほとんどやってしまう。それで課長さんはだいたい総務なり人事なりでポンポンと動いて回ってきている。ですから経理ができない経理課長さんというのが実際はおられるわけです。しかし中小企業の場合ではそういう専門性ということが非常に要求されてきます。

こうした専門性の評価について私どもでは経験的に次の三つに分けています。第1は職能の範囲とレベルです。中小企業の経理課長さんにどういう職能が要求されるかということ为例にして説明しますと、実際にいくつもあると思いますが、いちばん大事なのはまず決算のとりまとめができることです。それから2番目には日常の経理システムを構築して運用ができることです。3番目には資金繰りです。これは銀行との折衝で資金繰り表なり資金計画表なりを作って銀行さんと折衝ができるかどうかです。

こういうことを聞いていく中でだいたいA、B、Cとレベルを判定していくんです。そのためのチェックリストを作りまして、チェックリストで聞きとって判定していくんです。

それから4番目にはメーカーですと原価計算です。それに5番目に税務の問題です。最近ではコンピュータ会計がほとんどになってきてますが、そういうコンピュータに対する知識です。それから中小企業ではやはり経営計画なり財務計画なり、そういうことを

やっていくような能力を持っているかどうかということです。第2には、いままでの仕事の中でどういう実績を上げてきているかです。業界のトップクラスの会社のセールスマンの方ですとだいたい年間売上をどのぐらい上げてきているか。そういうことをずっと聞いてきますと、その人の実績についての裏づけができます。

それから研究開発等の場合にはいままで出した論文はどのような雑誌にどのような論文を出しているか。特許はどのような特許があるかということなどです。

第3は仕事についての体系的な知識をどれだけ勉強してきているかです。大学でどういうことを専攻してどういう研究室にいたか。大学を卒業してから企業ではどのような訓練を受け、また自分ではどのような学校に行き、どのような勉強をしているか。これはできるだけ詳しく聞くことにしています。このようにその人がつこうとする職能の範囲とレベル、それからこれをやったというだけでは経験ですから、どのような経験が身についてアウトプットとして何が残っているのか。それを支える知識と技能資格は何なんなのか。この三つをチェックをしてみます。中高年の文科系の方の場合に、いちばん簡単にいま転職できる、売り物になるように教育するとすれば、それは総務課長なり総務部長さんで簿記の2級を取らせて、社会保険とかの実務のできる、経理のできる総務課長としての転換教育をすることです。大手の銀行さんから依頼を受けまして、出向者のための教育をやっていますが、その場合は銀行マンの方が出向された企業で総務部長が勤まるようにということをやっています。

それから企業側ではどのような人材を求めるのか、これを人材紹介業の目から見ますとオイルショック前まではだいたい量的な人材を求めていました。高度成長の中でGNPが毎年2割から3割伸びて、企業のほうでは工場をどこに建てようかという状態でした。だから員数合わせだけをなにしろやるということでの量的な人材でした。それから昭和49年から3年ぐらいは企業内での雇用調整ということで積極的な求人は差し控えねばなりませんでした。昭和52年ごろから今度は人材というものに目を向けるようになり、ことに最近では戦略的人材が求められるようになってきました。

ちょっと独断と偏見で、人材を人と作業的人材、管理的人材、専門的人材、それから戦略的人材という五つぐらいの種類に分けてみます。

よく中小企業で人材という場合は作業的人材が多いんです。セールス能力が非常にある、兵隊さんだけでも何しろあいつはよく売る。あいつはなかなか人材だ。そういうセールスマンとして一番の人を優秀だからといって今度管理的人材に登用すると、セー

ルスが一番が必ずしも営業課長としてあるいは営業部長としてうまくやれるかという疑問です。部下を十分育てることができない。部下が売のを見ていられないで自分に自分が出て行って、自分の手柄にしてしまう。そういうようなかたちの作業的人材です。

それから大会社でいままで多かったのは管理的人材です。これは現在の与えられた条件の中でどういうふうに管理をうまくやるか。非常に計画的であると同時に資源配分の使い方というのはある程度心得ている。だけどこれはいままでの仕事の中で生産を1割、2割伸ばしていくかまたはいままでの仕事を安定的に保つという能力です。

やはりいま必要になってきているのは戦略的人材です。新事業をやるために、いままで自分のところで全然やっていなかった事業の中核になる人、そういう人材です。その会社ではノウハウなり経験のない新市場に出て行って、苦勞してもなんとかそこでもものに仕上げる。そういう意味での戦略的人材というのが必要になってきます。

そうするとやはり管理的人材と戦略的人材とだいぶタイプが違ってくる。どっちかという癖のある人が戦略的人材の場合にはおります。いまこのあたりの区分けと選び出すテストをどういうふうにやったらいいかということの一つの研究テーマにしています。

## ◎ キャリアプランの必要性

それから、さっきの転職の動機でもありましたように、最近のビジネスマンは自己の能力、経験が生かせる仕事をやりたいとかもっと自分がやりたい仕事をやるといった傾向が強くなってきています。

非常にキャリアプラン型になってきている。同時に、日本的な経営の年功序列なり終身雇用制というのが崩れてきて、少なくとも人生2回以上の転職をしなければいけない状態になってきている。そして従業員一人ひとりが人生戦略すなわちライフプラン、キャリアプランを持って、その目で会社を見るようになってきた。ですから各企業の傾向としては、これらに対応した経営戦略なり経営計画を本格的に取り組む企業が多くなってきています。

しかし経営戦略は立てたけれども、人材開発の戦略なり計画が経営計画とうまくドッキングしているのかということどうもそのあたりがうまくドッキングされていないように思われます。

それでは会社のほうの長期的な経営計画なり、経営戦略なりと、個人の人生戦略とがどこでどういうふうにドッキングするのだろうか。これがほんとうにうまく全部合致し

てしまって、会社の発展と個人の発展というものが一体になって満足しているというのがいちばん理想ですが、なかなかそういうかたちにならない。これがどういうふうになるかという問題ですが、これが全然離れてしまった場合、若い良い人材からどんどんやめていって、やめられない人はこんな会社はしょうがないけれどもと、ブーブー言いながら残っている。そういうような会社がどんどん出てきている。

これもちょっと極端な言い方ですが、明治以来初めてビジネスマンがほんとうに主体性を持ちつつあるのは、オイルショック以後のビジネスマンじゃないかと思います。いままでは年功序列とか終身雇用ということにおぶさっていて、ビジネスマン自体の主体性、すなわち、自分で職業を選び、自分で将来の自分を決めていくということが、決めたくても実際のところ決められなかった。それらは会社が全部決めてくれた。

しかし、そういうようなことが変わってきています。いままでは年功形成のビジネス社会だったが、これからは専門形成または能力形成のビジネス社会となり、それによって出世の規準なりビジネスマンの格づけが決まるというパターンになっていくんではなかろうか。そんなことを私どもは人材紹介業と同時に教育業をやりながら感じているわけです。

それから教育業につきましては、昭和45年から始めました。私どもはCDS、キャリア・デベロップメント・システムということを行っています。オイルショック後入ってきたライフプラン・コースはリタイアメント・システム、プレリタイアメント・システムといった、退職前の準備教育プログラムでアメリカの焼き直し版が入ってきたんです。アメリカの焼き直しの、リタイアメント・システムにおいては、退職前やそこいらに退職準備教育をやりますが、転職の事前教育というのは30代ぐらいのときからしっかりした自分のライフワークを持って、または能力開発の目標を持って、キャリアプランに基づいて5年ごとぐらいに企業がやっていかなければいけないのではないかと思います。定年退職の直前にチョコチョコとライフプラン・コースをやって、それでうまくいきなさいといっても、そう簡単に人間というのは変わらない。30歳ぐらいのときから企業がCDSすなわちキャリア・デベロップメント・システムというのを取り上げて、一人ひとりに能力開発の目標を立てさせ、そしてどういう仕事に将来つきたいかといったライフプラン・コースを立てさせ、ゆくゆくはこれを経営計画とドッキングさせていくことが大事だと考えます。ですからこれからはキャリアの管理責任、キャリア開発というのが課長の重要な役割になるのではないかと思います。今後の職場の中でキャリア・カウ

セラーという役割なり仕事を担う人が相当できてこないといけない。そんなことも考えております。

## ◎ 資格取得制度について

それから資格の問題につきましては私どもで「通信教育受講修了者のアンケート調査結果概要報告書」というのを毎年作っています。たとえば受講生の人が転職に対してどう考えるかとか、いろいろな細かい点まで全部調査するんですが、ここではポイントだけまとめまして紹介します。まだ今年のができませんから去年の実例です。

会社で社員に取得を奨励している資格にはどういうものがあるのかというと、大きくくりますと一つは情報化時代を反映しての情報処理技術者です。この度中小企業診断士の中に情報科というのができましたが、それなんかの受講生も今後非常に増えてくるのではないかと思います。それから2番目は国際化を反映して、1級クラスの英語検定なり英語の勉強です。3番目にマネジメント能力です。これはサービスの仕事、コンサルタント的な仕事で、企業内における資材管理者といったものとか、各企業での経営サービスができるということで中小企業診断士、それから不動産の鑑定士であるとか取引主任、そういうような科目が非常に重要視されています。

さっきの専門形成と結びついて資格というのはどういうものかということ、これも個人的解釈ですけども、専門性の形式的な称号であるというふうに私は取っています。資格を取ったからといっても形式なんです。ほんとうに実力があるかというのとはまた別問題です。

それをどういうふうに先ほどの実務と結びつけて、そういう能力まで高めるかということなんです。

いままで資格というと国家資格だけしか取り上げられてこなかったんですが、今後は業界資格も重要です。これは証券セールスマンの資格であるとか、生命保険のセールスマンの資格であるとかいう業界資格です。それから社内資格です。ジャスコさんが販売士の資格を労働省の認定で一つの技能資格まで高めた。そういうような社内資格がだいぶ作られてきた。それから民間資格です。

こういうように国家資格だけに限らずいろいろな業界資格なり社内資格なり民間資格なりというのが先ほどの専門形成と結びついてくる。その形式的称号としての資格が強調されてくるのではないかと考えます。



## ◎ 質疑応答

Q 職業資格が専門性の形式的称号であるとししますと、それを取得した場合にどの程度社会で評価されるのかということについては、どうなのでしょう。これからの社会では専門性が非常に重要視される社会になっていき、いままでのゼネラリスト志向から専門職志向へと、社会のニーズがだんだん変化していくというようなことが言われていますことと関連してお伺いします。

Q 関連質問ですが、資格をとるために勉強して頭の中に例えば経理の知識を貯めこむことはできますが、実際にバランスシートは作れない。知識があっても資格がとれるということと具体的にできることの間にはギャップがありますね。

小野 知識と経験が結び付き、それが職能資格となったときには単なる形式的称号ではなくなると思います。各職能ごとに専門性が一つの資格として評価されるということになった場合には、それが全部転職のときについて回るということです。

たとえば経理の仕事では少なくとも簿記ができるということ、国際部の仕事の場合には英検1級を取っており、一応VOAが聞き取れる。そういうふうな職能と結びついた中核的な資格なり技能というものは十分に職業能力として流通するのではないかと思います。

Q たとえば商社で不動産の売買をやるという人は、不動産鑑定士を取れば、それは経験と連動したものだから評価されるということでしょうか。

ところが、いま転職をしたい、だけどいままでやってきた職種では役に立たないから、新しく資格を取って転職したい、という場合には経験と結びつかないですね。

小野 私どもはよく資格の勉強で来た場合にいままでやってきた経験、いままでやってきた自分の仕事と結びついた資格を取りなさいと言います。いままでやってこなかったことに関する資格を取って、それでもって生活ができるようになるためには、それなりの経験と投資と時間をかけないとできないんです。資格をとったらできると考えるのは間違いです。ですから私は、資格は、形式的なものであるということを強く言うわけです。

Q 確かに経験が生かされればいいのですが、今日のような変化の激しい時代に、例えば現場の人を同じような仕事に移すのは無理ですね。そこで経験のコンセプトを考え直すことも必要でしょう。

Q いちばん基本的な能力は、学習能力でしょうね。資格取得も、取得それ自体の効用よりも、取得のために勉強する、勉強の仕方を身につけることが評価の対象になるのではないのでしょうか。

Q 汎用性のある資格として経理のほかにどんなものが考えられますか。

小野 例えば生産管理がありますね。営業というだけでは評価されませんが、ルートセールスの経験は、新入社員に対するセールスマン教育の経験は、どのような教育プランを作ったかなどを聞いてゆくことで評価される項目がはっきりしてきます。

Q 最近、全員専門職制ということがいわれています。但し、それはデパートの話であって、メーカーにはでてこない。デパートの店員は、個人個人で専門の能力をどこまでも高めていくことが望ましいわけです。ところがメーカーでは、専門的能力の向上で仕事の管理能力が下がっては何にもならないわけです。はっきりいって同じ仕事に5年もついているベテランにもうこれ以上余計なことをやらせてもらわなくても結構というところがあります。

Q 組織のあり方にまで問題が波及してくるわけですね。アメリカと日本では仕事の仕方が違います。日本の企業が融通性を重視するのに対して、アメリカの企業は、専門重視ですね。専門職志向というのは、いずれ組織をアメリカ型に変えていった方がよいということでしょうか。

Q 企業の中で組織を変えるといいましてもなかなか変わらないと思うんです。ノンマニュアルで、人中心に動いているわけです。ですから専門性ということは特に大手企業になればなるほどあまり求められないのではないのか。むしろゼネラリストのほうがいいのではないのか。専門性のある部下を使えばいいわけですから。そういう仕組みで10

年、20年やってきたので、マネジメントの技能はそんなにかわっていないのじゃないかと思うんです。

ですから知識、資格というものがこれからもそんなにウエートが高くなるとは思えません。学習能力とか柔軟性とか状況判断力というものを形成していくような学習あるいはカリキュラム開発をやらないと、専門知識を身につけて勉強しろと言いましても、無理だと思うんです。とくに中高年になればなるほど専門性を身につけろというのはどうなんですか。

Q 大企業の場合、自分よりも上の人、専門性の高い人を使うのが下手で、専門性の高い人を排除してしまう。これが専門性が評価されない一つの理由だと思います。

小野 私の話した専門性というのはよく専門職の問題で広いか狭いかという問題がありますが、高度の専門性という意味ではないんです。職業の専門性という意味です。その意味ではデパートの女子にも当てはまるというものです。それともう一つは職業紹介をしていて思うことは大企業で通用するマネジメント能力と中小企業のマネジメント能力と根本的に違うということです。中小企業の経営能力というのはもっと実践性と同時に柔軟性もあり、同時にいろいろな人間的要素とかいろいろなノウハウも必要です。これからは重厚長大でなくて、スモールビジネスに分かれてきます。スモールビジネスの核になるマネジメント能力、ベンチャー能力、これは非常に重要なマネジメント能力だと思います。

Q スモールビジネスができる能力ははたして専門能力なのか、そうでなくてゼネラルな能力か、どうなんですか。ビジネスにはいろいろな領域があります。どうも専門的能力とは違うもの、たとえば企業家精神とかベンチャー精神とかが、最近は求められているのではないかと思います。

小野 管理者というのはやはり専門的能力だと思います。だけどいままでは名前だけの管理者はいるけれども、専門的管理者が少なかった。私は経営者も専門的能力だと思っています。ヨコ割りはゼネラリストじゃなくて、専門能力だと思っています。そこに一般のいう専門性と、私の解釈する専門性との違いがあります。

Q キャリア・デベロップメントの中でもいろいろな領域が未整理のままキャリアプランを作っているケースが多いみたいですね。資格さえつけておけば会社は高く評価してくれるのじゃないかという錯覚がまだあるような気がするんです。

小野 私どもは資格の問題で、うまい資格はないでしょうか、とよく聞かれます。うまい資格というのは何ですか、と聞き返すと、一つは専門の先生みたいに聞こえる格好のいいもの、それから勉強をしないで簡単に取れるもので収入が高いもの、といった答が返ってきます。そんな資格があったら、資格の商売をやっていますから私がまず第1に取りますよ、と言っています。

難しい資格というのはやはりそれなりの努力をしなければいけないし、それなりの経験をしなければいけない。ただ環境によっていろいろな資格が出てきますから、騒がれない資格でも、将来、社会ニーズなり環境ニーズでもって、これが大きくなるということとは言えます。

Q 中小企業というのは大企業よりも企業風土がはっきりしています。社長の意思ですべてが動くかたちになっているように思います。

大企業で勉強された方は、できれば自分の能力を次に行く中小企業で生かそうとする。ところが受け入れ側では、自分のところは自分のところなりの教育なり生かし方があるといったところがある。どうも、そこにギャップがあるような感じがするんです。大企業の方を中小企業に斡旋された中で中小企業の体質とか、うまくいったこと、うまくいかなかったこととかの例みたいなものはありませんでしょうか。

小野 やはり一つは企業風土にどう溶け込めるかということです。それは第1に社長と気心が合うか合わないかということと、同時にみんなの間に入って半年ぐらいの間に溶け込めるかどうかです。この人は優秀な人材だと外部から社長が連れてくるけれども、元からいる者はとにかくその人を排除しようとしがちなものです。

ですから社長とうまが合うか合わないかという問題と、あとは幹部の人の間にうまく溶け込めるかどうかということで、仕事の能力というのはその後で出てくると考えてもいいのではないかと思います。

Q 大企業から中小企業への移動には二つのタイプがあるような気がするんです。

一つは経営分身型です。おれの代わりに全部任せるというタイプです。これは成功するのが非常に難しいみたいです。それこそ裸の付き合いで、仕事上の女房に相性がないととても成功しない。

ところが実際に決算ができない、営業ができないということで困っている場合には、その社長もいわゆる専門性を埋める人材があれば、その人がいてくれないと会社全体が困る。みんなが困っているのが分れば、人柄説でなくて埋められるのだろうと思うんです。

ですから人を世話するときに分身型で要求されているのか、専門型で要求されているのかを見分けておかないと世話ができないのじゃないかという気がしています。

Q 焦点は50歳の人にあるとして、その人に対して、これからご自分の再就職にメリットを出すにはどういう努力をしたらいいとか、どういうふうにしたら就職に有利ですよとアドバイスなさいますか。

小野 私も50歳を超えていますが、やはり50歳まで生きてくるということは大変なことなんです。私はその人の30年間のキャリアをできるだけ具体的にし、その人に自分のキャリア・チャートを書かせて、その中から宝ものを探し出します。そしてそれを現在にどういうふうにかかしていかです。

ある中小企業の総務課長さんで、その人は書道の腕がものすごくうまいんです。小学校のときからきちっと習ったらしいんですが、定年5年ぐらい前から書道塾を自分のところで学生相手に開き、定年退職までには塾がうまく行くようになった。それで近くにもう1軒出すそうです。そんなふうに、総務をやったから総務のビジネス能力というかたちだけじゃなくて、その人の特色を生かしていくことが大事だと思います

その人のやってこられたキャリアの中に、仕事の歴史、その人の趣味とかいろいろな切り口があると思います。

Q 何がいちばん就職しやすいかという、いわゆる関連企業とか取り引き先の企業とかに、キャリアを身につけた人を送るのがいちばんいいとされているんですが、そういうことなんでしょうか。

小野 現在の中高年の労働の問題とか雇用の問題については、一つには枠を広げて考えてみるのがいいと思うんです。去年中国のハルビンまで行きました。そのときはほかの団体について行ったものですから、人材のニーズなんていうのはお金に結びつかないと、簡単な気持ちでカタログを置いてきたりしたんです。今日その瀋陽の対外友好協会の副所長さんから、瀋陽は重化学工業地帯でいまどんどん発展している、重化学工業関係の技術者の人材がほしいがそれを派遣というかたちでできるのか、というような手紙をいただいたんです。

日本の中では構造が変わってきているから、技術者や技能者が余ってきているけれども海外に出たら引っぱりだこだということです。そういうふうには枠を広げて考えるということです。

中高年の能力開発問題というのは50歳になってから直前に何年かやっても余り効果はないと思うので、少なくとも30歳ぐらいのときにキャリアプランというか、自分のキャリアの絞りだしをやって目標を立て、計画的にやるようにしていいたら、50歳になってからあわてないで済むのではないかと。

司会 いろいろお伺いしたいことはたくさんあるんですが、これからの研究課題として残るのはキャリアの切り口をどういうタイプで決めるかということです。どうも最近新聞紙上で経験が生かされないというけれども、漠然とした経験じゃなくて別の経験の切り込み方がまだまだあるだろうと思います。どういうふうな切り口で切ってみれば経験が生かされることになる可能性があるか。

蛇足ですが、時計メーカーがICを作るときに、時計の小さな歯車を作っていた人が全部失業するわけです。機械技術の技能工だと全部失業してしまうんですが、微細加工の技能工だとすればICのボンディング作業に手と顕微鏡に作業経験がそのまま生かせるんです。そうすると作業という側面から見て移っていけば、経験を生かしたことになるんじゃないか。

ところが外で見ると、時計の歯車を作っていた人だから経験を生かせないで、いきなり職場がなくなってしまうわけです。最近の問題、ブルーカラーにしてもホワイトカラーにしても経験が生かせるということを対象業務だけで見ようとしているところがある。いろいろなところでホワイトカラーの人も駄目ですよとおっしゃるんですが、履歴書の書き方でもう一度吟味する必要があるだろうと思います。これはこの研究会でぜひ

皆様方にもう少しいろいろな方の経験を聞いていただいて、そのへんの枠組みでもできれば重厚長大から軽薄短小へ、造船不況のときにどこに行っているのかという問題の研究もできると思います。

まだ小野社長からいろいろ伺いたいことがあると思うんですが、時間のほうもありますので、このへんで一応打ち切らせていただきたいと思います。どうもありがとうございました。（小野 憲）