

日本企業における中高年社員の活性化とその課題

谷田部 光 一

一 はじめに

本稿では、日本企業における中高年社員の活性化について論じる。筆者は別稿で「定年制度と継続雇用制度」^①、「中高年社員を対象とした退職管理」^②を論じているが、企業にとっては在籍している中高年社員の活用と活性化こそ、人材マネジメントの重要課題である。企業活動の中核となる、あるいはリードするのはキャリアを積んだ中高年社員であり、彼らの業務遂行如何が企業業績の向上、企業経営の発展に影響するからである。

ただ、いつの時代にも中高年社員の活用と活性化は人材マネジメント、ひいては企業経営の課題だと言われ続けている。とくに中堅社員から管理職適齢期に入った四〇歳前後は、ポスト不足やマンネリ化に直面する。キャリアの観点からいえば、四〇歳台前期はワーク・キャリア、ライフ・キャリアとも中間点であり、職業生活だけでなく家庭人

としての責任も増加していく。キャリアの壁、キャリアの霧に遭遇することも多く、キャリア中期、中年期の危機が指摘される所以である。⁽³⁾

中高年社員に関しては、キャリア・プラトー (Career Plateau ≡ キャリアの停滞) 現象にとくに注目したい。キャリア・プラトーは中高年社員の活用と活性化を阻害する要因であり、かつ、中高年社員の活用と活性化が実現しないことの帰結でもあるからだ。本稿では、年齢的には四〇歳代から五〇歳代の従業員に焦点を当て、キャリア・プラトー現象を解消する人材マネジメントシステムについて検討する。

本稿の大まかな構成は次のとおりである。まず、キャリア・プラトーの概念や種類に関して概観し、キャリア・プラトーの発生要因を検討し、中高年社員とキャリア・プラトーの関係を把握する。次いで、キャリア・プラトーに影響する仕組みである管理職定年制・管理職任期制に関して、その概要を功罪も含めて考察する。さらに、キャリア・プラトー現象を予防、解消し、中高年社員の活用と活性化に資する人材マネジメント施策として、従業員の意思を反映する配置・異動管理 (社内人材公募制度や社内FA制度など)、従業員のキャリア支援策であるキャリア関連の研修やキャリア・カウンセリングについて検討する。最後は、自律型能力開発制度の整備や仕事を通じた動機づけも含め、中高年社員の活用と活性化策の体系化を提案する。

二 キヤリア・プラトー現象と中高年社員

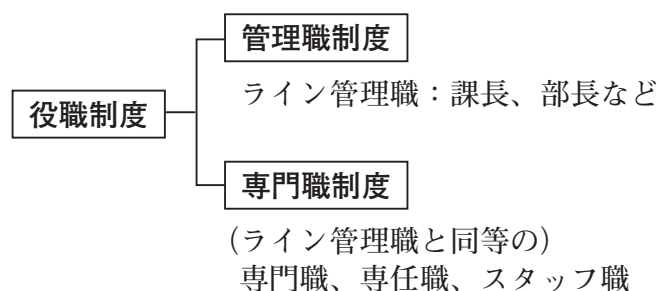
1. キヤリア・プラトー現象とその類型

(1) キヤリア・プラトー現象とは

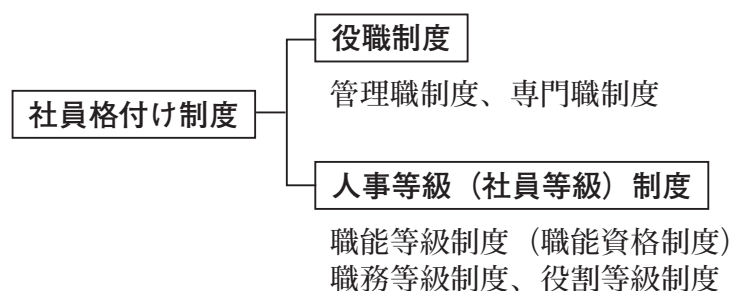
組織心理学の研究テーマに「キヤリア・プラトー (Career Plateau)」がある。プラトーとは直訳すれば高原(状態)のことであるが、キヤリア・プラトーは「キヤリアの停滞」と意識されている。キヤリアの膠着状態といつてもよい。キヤリア・プラトー(化)の代表的な現象は、管理職へ昇進できないこと、課長から部長などへの役職階層が上がらないことである。また、日本企業の役職制度には図表1のように「管理職制度」の系列のほかに「専門職制度」の系列がある。⁽⁴⁾ 専門職として任用されないこと、専門課長から専門部長へ昇進できないこともキヤリア・プラトー化である。さらに、日本の中堅・大企業には、図表2のように役職制度と並列して社員を格づける仕組みとして人事等級制度(社員等級制度)がある。企業によって異なるが、職能等級制度(職能資格制度)や職務等級制度、役割等級制度などの人事等級制度が導入されている。その昇格・昇級が停滞することもキヤリア・プラトー化といえよう。なお、人事等級(社員等級)の昇格・昇級運用は、役職制度の昇進制度と直接、間接に関連づけている企業事例が多い。⁽⁵⁾

この分野で顕著な業績を上げている山本寛は、「組織の従業員(管理職および非管理職を含む)が組織内の階層において、現在以上の職位に昇進する可能性が将来的に非常に低下する現象」と、キヤリア・プラトー現象を定義している。⁽⁶⁾ ただ、この定義では「職位」に限定しているので、人事等級制度の停滞は含めていないが、筆者自身は人事等級制度における停滞も含めて考えている。

図表 1 役職制度の種類



図表 2 社員の格付け制度



(2) 階層プラトール（昇進プラトール）と仕事内容のプラトール
以上のキャリア・プラトール現象は「階層プラトール現象」あるいは「昇進プラトール」（昇進の停滞）と呼ばれている。実はキャリア・プラトール現象には別の類型がある。「仕事内容のプラトール」つまり仕事の停滞である（図表 3）。

長期間同じような仕事を担当していてマンネリ化している、簡単な仕事ばかりで重要な業務を任せてもらえない、仕事でチャレンジする機会がない、仕事上の責任が与えられないなど、昇進とは別の仕事のプラトール現象があり、これを「仕事内容のプラトール」「内容プラトール現象」と呼んでいる。能力開発につながる異動や配置転換の停滞である「配属プラトール」や、組織の中枢的な部署やポスト、職務に関われないという「中心性プラトール」もこの内容プラトールに含めて考えられる。

相対的に豊かな時代になり、働くこと自体に意味を求める労働者が増加した今日、多くの人にとって内容プラトール化に陥る可能性は無視できない。仕事で能力を発揮したい（有能感を得たい）、仕事で達成感、充実感を得て自己充実したい、仕事で

図表3 キャリア・プラトールの類型

- └ 階層プラトール（昇進プラトール）
- └ 仕事内容のプラトール
- └ 客観的プラトール
- └ 主観的プラトール

成長し自己実現を図りたいという人が、若い労働者を中心に増加している。しかし、組織や職場が必ずしもそれに応える状況になっていないのは周知のとおりである。しかも、階層プラトール、昇進の停滞よりも仕事内容のプラトールのほうが、仕事のモチベーションを低下させる蓋然性は高い。

階層プラトール現象と内容プラトール現象が重なることも多い。両者は密接に関連しているからである。仕事が停滞したことで昇進が停滞し、昇進が停滞したことで仕事も停滞するという現象である。階層プラトール化と内容プラトール化の両方に陥っている現象を「ダブル・プラトール」という。当然、ダブル・プラトールは、昇進の停滞、仕事の停滞それぞれが単独で生じているプラトール状態より、相乗効果で組織や仕事に大きなマイナスの影響を与える。

(3) 客観的プラトールと主観的プラトール

プラトールには、客観的プラトール現象と主観的プラトール現象の別もある（図表3）。もともとは昇進をめぐる階層プラトールについて指摘されていたことである。客観的プラトールは、職位の在任期間、社員等級の滞留期間など外から客観的に観察可能な現象、指標を基準としたプラトール状態のことである。一方、主観的プラトールは、労働者自身によるプラトール状態にあるか否かの判断である。主観的な昇進可能性の認識であり、本人の意識であるから、主観的プラトール状態のほうがモチベーションに直接影響する。

ただ、客観的にプラトール状態にあっても主観的にはプラトール状態と認識していない場合と、

逆に客観的にはプラトー状態になくても（ノン・プラトー）、主観的にプラトー状態と判断しているケースもある。しかし通常、両者は関連するので、客観的にプラトー状態にあれば主観的な判断に影響するのが普通であろう。

以上のことは、昇進プラトーに限らず、仕事内容のプラトーについても同様にいえることである。前述のように、現在の部署の在籍期間が長く同じような仕事を長期間担当している、端から見ると簡単な仕事ばかりで重要な業務を与えられていないなどのほか、会社で出世コースと考えられている部署の経験がない、会社の中枢部署に配属されていないなど、客観的に把握可能な内容プラトーがある。そして、客観的な事実はともかく、その状態を労働者がプラトーと認識していれば、主観的にはプラトー状態であるといえる。また、客観的プラトー状態を主観的にはプラトー状態と認識していない場合と、逆に客観的にはプラトー状態になくても、主観的にプラトー状態と判断することがあることも、昇進プラトーと同様である。^⑦

2. キャリア・プラトーの発生要因

(1) 外的要因と内的要因

キャリア・プラトーが発生する原因は、組織・会社側の要因と、社会・経済的な要因が大きい。経済が停滞して経営規模が縮小すれば、役職ポストは不足する。社会が高齢化して企業内の年齢構成が高齢化すれば、管理職予備軍が増加して役職ポスト数は対応できない。大学進学率が五割を超えた現在、大学を出ても管理職になれない労働者は増えている。これらは、階層プラトー化が生じる外的要因である。

このほかに内的要因として、労働者個人の能力や意欲の低下が階層プラトー化に影響することも否定はできない。

しかしそれよりもむしろ、能力や意欲が高い労働者対し、組織側による不適切な仕事の与え方や配置管理などの外的要因で生じる仕事内容プラトリー化のほうが、発生の可能性が高いし、企業経営に対する影響も大きい。今日、前述した外的要因によって、昇進の停滞は不可避だという認識が共有されつつあり、昇進に代えて仕事にやりがいを求める労働者が増加していることが想定できるが、それが仕事内容のプラトリー現象、とくに主観的プラトリー状態の発生を増幅させる可能性は大である。

(2) 組織のフラット化とプラトリー現象

外的要因の一つだが、戦略的に組織をフラット化しても、昇進可能な役職数は減少する。もともと組織の構造はピラミッド型を成していることが多く、上に行くほど役職ポストは減少するので、階層プラトリー化は多かれ少なかれ避けられない。しかも、企業によっては階層構造の多いピラミッド型組織から、フラットで動態的な組織に変革するケースがある。主なねらいは意思決定の迅速化、環境変化への俊敏な対応である。また、重層的な役職段階を簡素化して、組織の効率的な運用を促進する目的もある。⁽⁸⁾ 企業が競争優位に立つことを目的に実施する組織戦略が、結果的に階層プラトリー現象を発生させあるいは増幅するという、副作用をもたらすのである。とくに主観プラトリー化に強く影響する。⁽⁹⁾

組織のフラット化によって、たしかにライン管理職は減少するので、「管理職」の階層プラトリーつまり昇進プラトリーは生じる。一方、フラットな組織の主役は前述した図表1の専門職・専任職であるから、専門職や専任職の役職に任用する専門職制度の運用で階層プラトリー現象は減殺される。また、フラットで動態的な組織は、分権化された（メンバーに権限委譲された）裁量の範囲が広く大きい自律集団を形成するから、⁽¹¹⁾ 仕事内容のプラトリーは生じにくく、む

しる従業員が活性化する蓋然性が高くなるはずである。ただ、フラットで動態的な組織が分権化された自律集団化すると観念的に論ずるだけでなく、具体的な施策を講ずることも必要である。それは後述するような仕事を通じた動機づけの仕組みである。

3. 中高年社員とキャリア・プラトー

キャリア・プラトーは誰でも陥る可能性のある現象だが、中高年期にはとくに現実的になる。四〇歳前後は管理職層に昇進する年齢に該当するものの、ピラミッド型の組織構造からいって、もともと誰もが管理職になれるわけではない。加えて前述したように、経済規模の縮小や企業内従業員構成の高齢化、高学歴化、組織のフラット化などで相対的なポスト不足傾向が顕在化している。それは五〇歳代の高齢社員層についても例外ではなくなっている。今日、中高年社員の客観的な昇進プラトー現象は不可避といつてよい^⑬。それに伴って昇進可能性に対する中高年社員の認識は否定的、悲観的になり、主観的な昇進プラトー化が発生する。

仕事内容のプラトーに関しても、中高年社員は陥りやすい。今日的な状況を理解し、昇進プラトー化はある程度不可避だと認識している中高年社員が、それに代わるものとして求めるのは仕事自体の充実化である。しかし、中高年期のベテラン社員は、職務遂行に関する実務能力に長け、既存の業務についてはすでに習熟している。とくに中高年社員が配属プラトー化していれば顕著だが、仕事に対してマンネリ感を抱き、成長感が得にくくなり、仕事に閉塞感を抱くことになる。正社員の採用を絞ったことから、かつては若年社員が担当していた職務を中高年社員が担当せざるを得ないケースがあり、そういった場合は充実感も乏しくなる。客観的な仕事内容のプラトー化が顕在化すれば、

中高年社員が主体的に業務の改善や変革にチャレンジする意識と仕組みがない場合、主観的にも内容プラトーン化現象が生じるのは必然的ともいえる。⁽¹³⁾

三 管理職定年制と管理職任期制

1. 管理職定年制の導入実態

(1) 管理職定年制の実施状況と導入目的

「管理職定年制」とは、定年到達前の一定年齢でライン管理職を離脱し、専門職系統へ移行したり、非役職の一般社員として勤務したり、関連会社等へ出向・転籍する制度である。なお、この制度を「役職定年制」と呼ぶこともあるが、筆者は前述したとおり役職制度をライン管理職制度と専門職制度から構成するものとして捉えており（前掲図表1）、この場合はあくまで組織管理者であるライン管理職から離れる制度なので、管理職定年制という名称を用いることにする。

図表4は、労務行政研究所が主要企業を対象に実施した、「人事労務諸制度実施状況調査」における管理職定年制の実施割合の推移である。回答企業が入れ替わるので、調査年によって実施比率は変動するが、同調査によれば概ね三割から四割の主要企業で実施している。また、日本生産性本部が上場企業対象に実施している調査⁽¹⁴⁾の二〇一三年集計では38・9%であった。これらの調査から、最近やや実施率が低下する傾向にあるものの、管理職定年制は主要企業の四割弱が実施しているといえよう。一方、中小企業の場合は人材の厚みがないので、管理職定年制を導入する企

図表 4 主要企業における管理職定年制、管理職任期制の実施状況の推移

（単位：％）

調査年 （集計社数）	2001 年 （372 社）	2004 年 （260 社）	2007 年 （229 社）	2010 年 （221 社）	2013 年 （214 社）
管理職定年制	39.8	40.0	33.2	28.1	34.1
管理職任期制	2.4	3.1	3.9	1.8	0.9

出所：労務行政研究所「人事労務諸制度実施状況調査（各年）」

（2007 年までの調査名は「人事労務管理諸制度実施状況調査」）

（注）調査対象は、全国証券市場（新興市場も含む）の上場企業と、それに匹敵する非上場企業（資本金 5 億円以上かつ従業員 500 人以上）。

業は少なくなる。

管理職定年制の導入・実施目的は、①管理職の新陳代謝（若返り）により、②組織の活性化を図る、③管理職の年齢を限定することによる後継者の育成、④組織管理経験を通じた人材の育成、組織上の地位に安住しがちな⑤従業員の意識改革、年功的な賃金制度の場合は⑥人件費増加の抑制、そして⑦ポスト不足対策、と多様である。そして本稿との関連でいえば、管理職層の新陳代謝を促し、組織を活性化し、人材を育成し、ポスト不足に対応することで、昇進プラトールと仕事内容のプラトールを予防、解消する制度、施策として期待される。しかし、管理職定年制には後述するようにデメリットもあり、問題点も多い仕組みなのである。

（2）管理職定年制の内容

管理職定年制の概要について、各種の調査やその中で掲載されている企業事例等から筆者なりに把握した内容を紹介する。¹⁵

管理職定年の適用年齢は、もちろん企業によって異なる。まず、課長、部長など役職位で一律に適用年齢を設定する場合と、課長や部長などの役職位によって適用年齢が異なる企業があり、一律に適用年齢を設定する企業のほうが多い。一律の場合は、かつて定年年齢を五五歳から六〇歳へ延長した際に導入した企業を先例に、五五歳という企業が最も多いものの、五七歳、五八歳の企業もある。一

方、役職位によって異なる場合は、課長が五五歳、部長は五七歳や五八歳とする企業が比較的多い。なお、「余人を以て代えがたい場合は解任しない特例」のある企業が少なからず存在する。

管理職から離脱後は、関連会社に出向や転籍をせず社内でも継続勤務する場合は、専門職や専任職に移行したり、役職のない一般社員として業務を遂行する。勤務場所は従前と同一の職場で、慣れた業務を遂行するケースが多いが、役割や責任の内容は変化する。また、後任の管理職が部下として使いづらいため、個別に判断して異なる部署に異動する例もある。

月例賃金に関しては、多くの企業で管理職手当が不支給になり、その分が減額になる（ただし、金額はともかく専門職にも専門職手当が支給される企業が多い）。また、管理職定年制を人件費抑制の目的で実施するケースが主だろうが、基本給自体を減額する企業も一定割合は存在する。職務等級制度や役割等級制度を導入している場合は、管理職離脱後の職務や役割で基本給（職務給、役割給）が決定されるので、基本給額も変動する可能性があり、それなりの説得力はある。ただし、管理職離脱を理由に基本給の一定割合を一律に減額する企業があり、その措置には合理性がなく、従業員の納得性も低い。

2. 管理職定年制の功罪

前述したとおり、管理職定年制はキャリア・プラトールの予防、解消につながる可能性がある施策と考えて、本稿で取り上げたのである。高齢の先輩社員がいつまでも管理職に止まらず、後進に道を譲る制度であり、直接的には昇進プラトールの解消に寄与する。若手社員や中堅社員にすれば、昇進可能性に希望が持て、昇進プラトールの閉塞感が解消

できる。また、派生的には仕事内容のプラトー化を予防することになる。管理職になれば責任も重くなるが、業務遂行上の裁量範囲は拡大し、権限も増大するので、仕事内容のプラトー化から逃れることができるからである。

しかし、管理職定年制には問題点も指摘されている。①管理職退任後に担当する仕事や役割が明確でない、あるいは確立されていない、②従前の上司と部下の立場が逆転することによる職場の人間関係の混乱と、③それを解消するための部署配属、職場配置の難しさ、④肩書処遇や賃金処遇の難しさ、といった運用上の諸課題があり、そして何より⑤管理職退任を経験することによって、仕事に対するモチベーションが低下することである。しかも、モチベーションの低下については、管理職離脱後だけでなく、管理職定年が確実に到来する（終わりが見えてしまう）ことにより、管理職就任時からすでに低下が始まっている場合もある。¹⁶ キャリア・プラトーを予防、解消するために、従業員とくに管理職層を目前にした社員のモチベーションを上げる目的で導入するシステムが、逆にモチベーションを下げる結果を招来する恐れがある。

管理職定年制は、年齢による退任というある意味で客観的な基準を用いる一見公平な制度である。しかしながら、職務遂行能力を無視した年齢という一律基準による解任という不合理さをもたらす。管理職定年制によって組織の活力を削ぐことがないように、余人を以て代えがたい場合は柔軟に運用する会社が多いが、それ自体が年齢基準による制度の矛盾を現している。また、人事・処遇システムが年齢や勤続基準ではなく、仕事（職務・役割）や職務遂行能力、それに成果・業績を基準とする制度にシフトしている現在、その不合理さは顕著になる。それで管理職定年制を廃止する企業もあり、前述したように実施企業の比率はやや減少傾向にある。

そこで筆者は従前から、管理職定年制よりも「管理職任期制」の導入を提唱している。

3. 管理職任期制度の導入状況

管理職任期制は、課長や部長の管理職位について二年あるいは三年といった任期を設定し、任期末にこの期間の業績を評価して管理職としての適否を審査し、再任するか、解任するか、さらに上位の管理職に任用するか、他の管理職ポストに任用するかを決定する制度である。導入する目的は管理職定年制とほぼ同様である。

ただ、導入している企業は管理職定年制より少なく、前掲図表4によれば主要企業でも実施割合の推移をみると数パーセントにしか過ぎない。また、日本生産性本部による上場企業対象の二〇一三年調査でも、実施している企業は5・4%に止まる^{①7}。能力や業績を無視した年齢による一律の制度でなく、成果・業績主義時代にふさわしい合理的な仕組みだと考えるが、管理職定年制と違ってシビアな制度であり、また、業績等の評価が難しいこともあって、ほとんど普及していない。キャリア・プラトールとの関連でいえば、従業員に対し、かえって昇進プラトールの可能性を認識させる制度なのかもしれない。

四 中高年社員の意思が反映できる配置・異動施策

1. キャリア・プラトール対策としての可能性

管理職定年制、管理職任期制は主として昇進プラトールの防止、解消策として取り上げ、検討した。次に、主として仕事内容プラトールの対応策として、中高年社員の意思に配慮し、反映できる配置・異動策に関して検討する。従業員の主体的なキャリア開発・形成システムとして、筆者が折に触れて取り上げている①自己申告制度、②社内人材公募

制度、③社内F A制度、④社内ベンチャー制度である。⁽¹⁸⁾これらは、必ずしも中高年社員だけを対象とした人事施策・制度ではないが、今回は中高年社員の活用と活性化策の観点から検討する。とくに、中高年社員のキャリア・プラトールの防止、解消の可能性に焦点を当てて考察する。

(1) 自己申告制度

自己申告制度は、仕事や勤務地、能力開発に関する従業員の意思や希望を把握し、潜在的な情報を収集する手段として、かなり前から多くの企業で実施している。とくに中堅以上の規模の企業で実施する割合が多い。自己申告制度の目的は、配置・異動の参考資料にする、将来の進路指導に役立てる、能力開発につなげるなど様々だが、最近はそれらを統合してキャリア開発・形成のツールとして用いる企業事例が増えている。イントラネットを通じてWebで自己申告する仕組みの企業が多い。

自己申告書に記入する項目例は、①過去および現在の職務経歴、②現在の担当職務・業務に関する質的、量的な適合度、満足度、③現在の職務・職場に対する意見、提案、④キャリア・プラン、将来の希望分野・職種、⑤当面の配置・異動、勤務地の希望、⑥過去教育・研修歴、自己啓発歴、保有資格・免許、⑦今後の能力開発プラン、自己啓発プラン、⑧家庭事情、健康状態などの配慮事項（任意申告）、など多岐にわたる。

このうち、中高年社員のキャリア・プラトール対策、つまり活用と活性化に関連する項目は、②現職務の適合度、満足度、③現在の職務や職場に対する意見、④将来の希望分野・職種、⑤当面の配置・異動や勤務地の希望、⑦今後の能力開発プランなどである。制度を効果的に運用し、これらの希望や期待が企業側にも資する形で反映、実現できれば、中高年社員の活用と活性化につながる可能性は高い。

(2) 社内人材公募制度

社内人材公募制度は、会社あるいは個別の事業部門が特定の能力を備えた人材について、社内の従業員向けに公募し、従業員がそれに応募するシステムである。募集と応募の範囲をグループ企業全体まで拡大しているケースも少なくない。もともとは、人事部門主導の配置・異動を補完する組織ニーズから始まったが、最近は従業員に対して多様なキャリアの選択機会を提供する意味合いが強くなっている。調査機関や調査年によっても異なるが、中堅・大企業の二割～四割程度で実施している。ただ、このところ実施企業の割合は横ばいである。

社内人材公募制を類型化すると、①新規事業立ち上げ型、②人材発掘型、③管理職公募型に大別できる。「新規事業立ち上げ型」は、新設事業部の要員募集や、既存部門の新規事業案件や新規プロジェクトを立ち上げる際に、その要員を広く社内から公募するパターンである。「人材発掘型」は、新規事業の立ち上げに限らず、既存部署の欠員補充や増員、海外要員の募集などに際して、特定の職務に適性を持った人材、特定の能力に長けた人材を募集する形態である。「管理職公募型」は、新設ポストの長や新規店舗の店長を公募する場合と、既存組織の長や既存店舗の店長に空席ができたときに公募で補充する場合などがある。

いずれにしろ従業員側から手を挙げて応募する社内人材公募制は、①多彩な人材の発見、②適材・適所の実現、③有能な人材の有効活用、④従業員の動機づけのほか、⑤自律型人材を育成する契機となることが期待されている。なお、上記三類型のうち、③の管理職公募型は昇進プラトールにも対応できる類型といえる。その他の類型も含めて社内人材公募制は、中高年社員のチャレンジ意欲を刺激し、仕事内容のプラトールを予防、解消できる施策、いやむしろ積極的に中高年社員を活用し、活性化させる施策といえよう。

(3) 社内F A制度

会社サイドがきっかけを作る人材公募制に対して、従業員側から働きかけ、自分を売り込む仕組みとして社内F A制度がある。プロ野球のF A (Free Agent) 制度に倣った名称で、キャリアチャレンジ制、ジョブリクエスト制などと称する企業もあるが、一般的な名称としては「社内F A制度」が定着している。社内F A制度には大きく分けると二つのパターンがある。一つは具体的な異動希望部署と職種・職務を特定して、その部署に直接応募する方法である。もう一つは、希望する部署、希望職種・職務、自己の能力などをPRしたシートをイントラネット上で全社的に登録・掲載しておき、興味を持った部署からのオファーを待つ方法である。このほうがプロ野球のF A制度に近い。実際には企業によって形態は多様であり、この二つのパターンの中間に様々なバリエーションがある。

社内F A制度の導入目的は、①成果・業績主義の人事・処遇システムの導入に伴い、従業員に仕事の選択権やチャレンジ機会を付与する、②有能な人材の発掘と活用、③人材の最適配置と組織の活性化、④キャリア選択の自由度アップ、⑤職務選択の機会拡大を通じた自律型人材の育成などで、社内人材公募制度のねらいとも重なる。つまり、中高年社員のキャリア・プラトリー化を解消し、活用と活性化に役立つ可能性のある施策である。

しかしながら、社内人材公募制に比べ後発の社内F A制度は、実施企業の割合が主要企業で10%前後にとどまる。しかも公募制同様、このところ実施企業の割合は頭打ちである。導入企業が少ないという実態は、社内F A制度の運用が難しいことを示唆している。この点は、後述するように社内人材公募制についても同様なことがいえる。

(4) 社内ベンチャー制度

社内ベンチャー制度は、従業員から提案、発案された新規事業のアイデアを社内で事業化する制度である。個人が

独立して起業するには設備、資金、経営ノウ・ハウなどの各種経営資源が不足する場合が多い。現に在籍している企業の経営資源が利用できるなら起業しやすいし、企業にとっても従業員の斬新なアイデア、企画が新規事業として成功すればメリットがある。

まず、従業員から提案された新規事業のアイデアについて、フィージビリティ・スタディ (Feasibility Study ≡ 事業化調査) を行つて事業化の可否を決定する。事業化する場合は、社内に新規プロジェクトあるいは新規事業部を立ち上げ、発案した従業員がその責任者になる。さらに発展した形では、社外に新会社を設立することもある。発案者も出資して分社化されたベンチャー企業の代表者になるが、現在の会社に籍を置いたまま出向する場合と、完全に転籍する独立型とがある。社内事業化、分社化にかかわらず会社からは資金、経営ノウ・ハウ、情報、人材などの支援がなされる。

働く業種や職種、能力を発揮する場を従業員が主体的に提案、選択する点で、窮極の従業員意思反映型の人事異動といえる。従業員が持っているアントレプレナーシップ (entrepreneurship ≡ 起業家精神) のエネルギーを、企業内で生かす仕組みでもある。その観点からいえば、中高年社員の活用と活性化にはきわめて有効な施策といえる。ただし、社内ベンチャー制度による起業の成功例は少ない。そのためか、導入している企業はきわめて少ない。

2. 中高年社員活性化策としての限界

上で述べた従業員の意思を反映する配置・異動システムには、以下で指摘するようにそれぞれ限界がある。

(1) 効果的に運用されない自己申告制度

自己申告制度は、実施する企業が多い施策の割には、あまり効果的に運用されていない制度でもある。従業員の希望や期待がそのまま実現するとは限らないので、従業員からの評価は低く、逆に不満が増す制度になるケースも少なくない。会社側とすれば、従業員の要望をすべて取り入れていたのでは、組織運営、業務運営がスムーズに行えないからであるが、従業員の申告事項、要望に対して会社側からのフィードバックが不十分な場合は、とくに信頼性が低下する。従業員の希望、要望に対する可否を含め、早めでの確かつ納得性のある対応が不可欠である。そのためには、後述するキャリア支援、とくにキャリア面談を通じてきめ細かなレスポンスを行って、効果的に運用することが求められる。これに関しては再度触れることにする。

(2) 社内人材公募制度と社内FA制度の問題点

両制度に共通する問題点としては、従業員が応募しやすいような仕組みの構築、制度を活用してメンバーが転出した職場の欠員補充の有無と方法、現在の職場に不満なだけの応募者のチェックなど、実務的に工夫しなければならぬことが多い。しかし、最もキャリア・プラトーと関連するのは、応募しても不合格（不採用）だった従業員に対するフォローが一番の課題になる。応募すれば必ず合格するわけではない。そこで通常は、不合格の理由、どんな能力・スキル、適性が不足しているかを明確にフィードバックする。本人の納得性を高め、今後の自己啓発、キャリア開発、キャリア・デザインの参考にしてもらい、再度のチャレンジに期待するためである。

募集する部署から見て魅力がない応募者は、やる気ばかり強調されても採用するわけにはいけないのである。しかし、これを中高年社員のキャリア・プラトーとの係わりでみると、不合格という結果は、どんな理由であろうとプラ

トー化につながる。キャリア・プラトー化を予防、解消して中高年社員の活用と活性化につながる施策と位置づけたが、逆の現象が生じる可能性も低くないのである。

ところで、両制度とも企業が導入した当初に比べて応募者と合格者が漸減する傾向がみられる。とくに社内F A制度の場合に顕著だが、最初の間は応募者が多く合格者も多いが、次第に応募者、合格者ともに少なくなる企業事例が多い。当然ながら合格の基準は厳格であり、また、異動希望者がひととおり応募してしまい、合格すべき人材は合格していることが原因である。両制度とも、現状は依然として会社主導による人事異動の補助的な役割にとどまっていることも影響している。また、主体的、自律的にキャリアを開発・形成するという意識がまだ従業員に徹底していない、あるいはそのノウ・ハウが不足していることもある。後述するキャリア関連セミナー、キャリア・カウンセリングなど、会社によるキャリア支援制度が必要とされる理由である。

(3) 成功例の少ない社内ベンチャー制度

中高年社員がその経験と能力で社内ベンチャー制度にチャレンジする機会があることは、中高年社員の活用と活性化につながると考えて取り上げた。だが、日本では一般的にいつても起業する人が少ない。ベンチャーは冒険事業であるから、夢もあるがリスクも大きいからである。本制度により中高年社員のリスクは軽減されるが、前述したとおり社内ベンチャー事業の成功例は少ないし、導入企業も少ない。社内ベンチャー制度に応募する積極性がある人材は、雇用労働者に止まっておらず、すでに起業しているのかもしれない。

五 キャリア関連研修・セミナーとキャリア面談・カウンセリング

1. 企業によるキャリア支援制度の必要性

前項で検討したような、人事異動で従業員の意思を尊重あるいは反映する施策、従業員が配置・異動で自己決定のチャンスを得ることが出来る仕組みは、中高年社員の活用と活性化に資する（消極的にはキャリア・プラトー現象を予防、解消する）システムである。しかし、同時に中高年社員に対して主体性と自律性を求めるものであり、視点を変えれば厳しい制度でもある。

今日、中高年に限らず労働者にとってキャリア開発・形成の自己責任化は避けられない状況にある。しかし、日本の労働者にはこれまで、主体的にキャリアを自己決定し、自律的にキャリアを開発・形成するという意識や慣習、ノウ・ハウや実績が乏しかった。現状でも、主体的、自律的なキャリア開発・形成能力が備わっているとはいえない¹⁹。これは中高年社員についても同様である。したがって、企業による支援が必要になる。本項では、企業のキャリア支援策のうち、キャリア関連研修・セミナーとキャリア面談、キャリア・カウンセリングについて、中高年社員に焦点をあてながら取り上げる。まず、キャリア関連研修について検討する。

2. キャリア開発研修、キャリア・デザイン研修

(1) キャリア研修の実施状況

キャリア関連研修・セミナーのネーミングは、実施企業によって、また実施対象の従業員層によっても様々だが、

図表 5 民間企業におけるキャリア研修の実施状況

(単位：％)

規模区分 (社数)	企業規模計 (169 社)	1000人以上 (55 社)	300人～999人 (54 社)	300 人未満 (60 社)
階層別キャリア研修	45.6	47.3	50.0	40.0
年代別キャリア研修	35.5	58.2	33.3	16.7

出所：労務行政研究所「企業のキャリア開発支援にするアンケート」(2016 年)

(注) 1. 調査対象は、「W E B 労政時報」登録民間企業から抽出した人事労務担当者 9024 人。

2. 集計対象は 169 社 (1 社 1 人)。

キャリア開発研修(セミナー)、キャリア・デザイン研修(セミナー)といった名称が一般的である。ここでは簡略化して「キャリア研修」と呼ぶ⁽²⁰⁾。

キャリア研修の実施状況に関する最近の資料として、労務行政研究所が二〇一六年に実施した、中堅以上の企業が主な対象である調査の集計結果を見よう。図表 5 によると、「階層別キャリア研修」の実施割合は、企業規模計で 45・6％である。規模別には 40％～50％と一〇ポイントの差にとどまる。一方、「年代別キャリア研修」の実施割合は、企業規模計で 35・5％と階層別より少なく、規模別には明らかな差が出ている。一〇〇〇人以上が 58・2％、三〇〇人未満は 16・7％と、四〇ポイント以上の差が存在する。階層別キャリア研修の中には、新入社員研修、中堅社員研修、新任管理者研修、管理職研修などの階層別研修に併せて、キャリアに関連した何らかの研修を実施するという企業があるため、高めの実施比率になっていると思われる。本稿のテーマは中高年社員の活用と活性化にあるので、以下では年齢を基準に節目に行う年代別キャリア研修に焦点を当てる。

(2) 年代別キャリア研修の目的と研修項目

キャリア研修の目的は多様だが、共通しているのは、①キャリア開発・形成やキャリア・デザインの必要性を認識し、②自分の人生、職業人生を改めて考えるきっかけを作り、節目で自分を見つめ直す機会を提供することで、③自己の能力、

適性、興味、価値観などを客観的に分析して、主体的にキャリアを構築できる力Ⅱキャリア能力を身につけることである。

年代別キャリア研修は、二〇歳代、三〇歳代、四〇歳代、五〇歳代を対象に、入社から定年までの節目に実施される。三〇歳（前後）、四〇歳（前後）、五〇歳（前後）の三年齢ポイントが標準的だが、最近は中間の三五歳、四五歳、五五歳時点にも実施する企業が出てきている。キャリア自律を重視する企業が増えていることの証である。本稿のテーマである中高年社員の活用と活性化からは、四〇歳以降のキャリア研修に注目すればよいようだが、実際にはその前の三〇歳からの研修が重要になる。

三〇歳（前後）は、大卒でいえば入社後七～一〇年程度にあたる。実務的な面からいえば、一つまたは複数の担当業務を一人前にこなせる中堅社員の域に達するところである。それまでに形成したキャリア、開発した職業能力を踏まえて、これから三〇年以上ある職業人としてのキャリアをデザインするステージである。中年期に向けたキャリア形成の準備段階であり、キャリア研修もそれを支援するカリキュラムに重点が置かれる。

四〇歳（前後）はまさに中年期の第一ステージであり、ワーク・キャリア、ライフ・キャリアとも中間点に位置づけられる。職業生活では管理職に登用される年代であり、家庭生活では様々な面で責任が増えるところである。すでに述べたように、キャリア・プラトーが発生しやすい年代であり、キャリア中期の危機の初期段階でもある。その意味ではキャリアを再チェックする最も重要な時期である。プラトー化を回避し、今後二〇年以上にわたる中高年期を充実した職業人として送るため、自己を見つめ直し、キャリアを再構築する機会になるような研修内容が実施される。

五〇歳（前後）は、企業内労働力としては高齢期に入る時期である。六五歳までの一五年間を生きいきと活躍でき

る職業生活にするため、キャリアを再点検し、必要ならリデザインする段階である。ただ、この段階で昇進プラトー化している場合には、仕事内容のプラトー化を避け、活性化できるような研修内容にする必要がある。定年まで大過なく無難に職業生活を送ろうとする「定年前OB化」⁽²¹⁾を防ぐような工夫である。また、管理職に任用されている場合は、後継者育成の役割を自覚し、管理職定年時の役割変化の受容なども研修の内容になる。

多くは一泊二日程度の日程で実施されるキャリア研修の内容は、企業や対象者の年齢層によっても異なるが、網羅的に列挙すると概ね次のような項目で構成される。

①自社の経営の現状と経営を取り巻く環境変化の理解、②今日的な雇用環境や雇用制度変化の理解、③自社の人事戦略・人材戦略、人事・処遇制度の説明、④キャリア・デザインの必要性の理解、⑤自己の適性、能力、興味、価値観の分析、⑥自己の人生観、仕事観の認識と確認、⑦過去のキャリア（職務経歴と実績）の棚卸、⑧職務遂行能力の自己評価、⑨過去の研修受講歴、自己啓発履歴の整理、⑩ライフ・ヒストリー（自分史）の作成、⑪将来のキャリア・ビジョン、ライフ・ビジョンの作成、⑫長期的なキャリア・プランの作成、⑬中期的なキャリア・プランと能力開発計画の作成、⑭短期的なアクションプランの作成、⑭個人別のキャリア・カウンセリング。

以上の内容・項目を各企業がすべて実施しているわけではなく、実施する企業の方針と対象層に応じて適宜選択している。年代別キャリア研修は、一般的には必須研修として、前述したような年代別の特徴、重点に配慮した内容・項目の選択と研修方法で実施される。前掲・労務行政研究所調査によると、四〇代以降の年代別キャリア研修の内容としては、「自身の振り返りなどを通じた自己理解」「環境変化、役割変化等に応じた期待・求められるものへの理解」「キャリアビジョン・行動計画の策定」が高い割合を示している。

3. キャリア面談とカウンセリング

(1) キャリア面談制度

キャリア面談の担当者は、人事担当部署、キャリア専門組織・人材なども考えられるが、直属上司による面談が最も効果的である。日常的に仕事を通じて接触している職場の上司と部下によるキャリア面談が、具体的に妥当性のあるキャリア・デザインにつながるからである。部下の仕事に対する価値観や希望、将来ビジョンを知る機会でもある。実際にも職場の上司によるキャリア面談を実施している企業が多い。ただ、人事部門による上司に対する側面的な支援、助言は必要である。

実施時期と頻度は、たとえば三〇歳、三五歳、四〇歳、四五歳、五〇歳、五五歳などの年齢ポイント（前後を含む）で行う方法のほか、三年に一度程度の間隔で実施する方法がある。しかし、直属上司が面談を担当するのであれば、定期的に年一回の頻度で実施することも可能であろう。その場合は、人事考課結果のフィードバック面談と兼ねて行うこともできる。中高年社員の活用と活性化の観点からは、少なくとも三〇歳後半以降はキャリア・プランの見直し、再構築のために毎年実施すべきである。「変動的キャリア・デザイン」⁽²²⁾を実現するためである。

以下、やや実務的なことを述べると、面談にあたって部下（被面談者）はまず、前述した自己申告の項目を中心とした「自己申告シート」を作成する。上司は部下の自己申告シートにあらかじめ目を通して、基本的な情報を把握したうえで確認事項、助言事項とその内容を明確にしておく。キャリア面談は、直属上司と部下がキャリアに関して話し合う機会だが、上司の適切な指導、アドバイスがあつてこそ有益な面談が実現できるからである。上司は部下の意見、主張を傾聴し、部下の意思を尊重しながらも、上司なりの見識に立って、部下のキャリア・プラン、能力開発プ

ラン等に対して指導、助言する。上司にはアドバイスできるだけの知識とアドバイス技法が要求される。そのための管理者研修を実施する企業もある。なお、中高年社員に関するキャリア面談では、若年社員と異なる複雑な事情が絡むこともある。上司の能力や権限を越える事案に対しては、しかるべき専門部署、専門機関にリファー (refer) することも必要である。

(2) キャリア・カウンセリング (コンサルティング)

キャリア・カウンセリングは、従業員のキャリア開発・形成に対する組織的、体系的な一連の相談支援サービスである。なお、厚生労働省は、キャリア・コンサルティングという言葉を用いる⁽²³⁾。その厚生労働省の調査によると、「キャリア・コンサルティングを行う仕組み」は、二〇一六年度の場合44・5%の企業で実施している (図表6)。狭義のキャリア・コンサルティング制度ではなく、緩やかな「コンサルティングを行う仕組み」という設問なので、実施企業の割合は高い。厚労省によるキャリア・コンサルティングの普及、推進政策で、実施比率は増加傾向にある。ただ、他機関の調査結果では、キャリア相談、キャリア・カウンセリングの実施割合は10〜20%程度と、もう少し低い⁽²⁴⁾。なお、図表6によると、「キャリアに関する相談」を利用する正社員の割合はあまり多いとはいえない。

狭義のキャリア・カウンセリング、キャリア相談を担当するのは、たとえば「キャリア相談室」「キャリア推進室」などの独立した専門組織の場合と、各部門、各職場にキャリア相談員を配置して対処する場合とがある。相談内容を人事部門に知られることを避けたい従業員が多いので、人事部門は側面的な支援だけにとどめて直接の担当者にならない企業事例が多い。キャリア相談を社内人材だけが担当するケース、社外の専門家に委託するケース、さらにその混合形態もある。企業の経営理念、経営戦略・方針、人事制度などに精通しているのは社内相談員だが、第三者の立

図表 6 キャリア・コンサルティングの実施割合と利用状況
(単位：％)

調査年度・事業所規模	キャリア・コンサルティングを行うしくみ	
	実施事業所割合	利用正社員割合
2012 年度	23.8	13.0
2013 年度	33.5	13.2
2014 年度	28.5	13.0
2015 年度	37.9	15.0
2016 年度		
事業所規模計	44.5	14.1
30 ～ 49 人	41.8	12.4
50 ～ 99 人	44.0	11.4
100 ～ 299 人	50.1	11.4
300 ～ 999 人	60.7	17.8
1,000 人以上	72.3	20.8

出所：厚生労働省「能力開発基本調査（各年度）」

(注) 利用割合は「キャリアに関する相談」の利用状況である。

場から客観的にカウンセリングできるのは外部専門家である。キャリア・カウンセリングには専門知識とノウハウが必要なので、社内外いずれの人材にしても、ほとんどの担当者は公的、私的のキャリア・コンサルタント資格を保持している。⁽²⁵⁾

(3) キャリア支援制度の功罪

ここまでは、キャリア研修、キャリア面談、キャリア・カウンセリングなどのキャリア支援制度が、中高年社員の活用と活性化を促進するという前提で概要を紹介してきた。しかし、キャリアの節目に実施されるキャリア研修、キャリア面談・カウンセリングの際に、中高年社員は自己の職務経歴とその実績、担当業務に対する適合度、教育・研修歴、業務知識、職業能力などに関する棚卸しを課せられることが多い。これらのプロセスの中で、中高年社員は企業における自己の人材価値を察知していくことになる。こうした「何となく知らせる仕組み」により、主観的プラトール化がさらに増幅する恐れも⁽²⁶⁾

ある。キャリア支援制度は、運用によっては両刃の剣になる可能性があることに留意しなければならない。

六 自律型能力開発制度の整備と仕事を通じた動機づけ―むすびにかえて

1. 自律型能力開発制度の整備

(1) 自己啓発援助制度の充実

企業能力開発の三本柱は、OJT、Off-JT、自己啓発である。自己啓発の方法は、ラジオ・テレビ、専門書、インターネットによる自学・自習、社内外の勉強会・研究会への参加、社内講座の受講、社外の講習会・セミナーへの参加、専門学校・大学等の講座受講、通信教育の受講など多岐にわたる。企業は、こうした従業員の自己啓発に対して援助、支援を行っている。厚生労働省「平成二八年度能力開発基本調査」によると、正社員に対して自己啓発の支援を行っている事業所は、規模計で80・9%に及ぶ。中小企業でも自己啓発援助制度の実施比率は七割を超えている。援助制度の内容は、受講料などの金銭的援助、教育機関・通信教育などに関する情報提供、社内勉強会などに対する講師謝礼や場所的援助、就業時間の配慮、教育訓練休暇、資格取得時の報奨金支給などである。

自己啓発援助制度は中高年社員に限定する制度ではないが、とかく新たなことに関する能力開発から遠ざかりがちな中高年社員に対する奨励の意味を込めて、若年者より優遇することを考えたい。自己啓発援助制度の対象は、通信教育に代表されるように、あらかじめ会社が指定するコース、推奨する講座が多い。会社が計画する従業員の能力開発体系上、ぜひ受講してほしい講座、コースがあるからだ。ただ、なかには従業員からの申請について上司が判断し

て、援助制度の枠組の範囲内で個別案件ごとに承認する企業事例も存在する。そこで、中高年社員に関しては、会社側が準備しているコース、講座、公的資格に限定せず、申請があれば個別に判断して支援する仕組みにすることを提案する。社内の勉強会・研究会の立ち上げを推奨したり、異業種交流会への積極的な参加を奨励するほか、中高年社員の自主的な申請に基づいて承認した自己啓発策に対しては費用、時間、場所などで特別な便宜を図るのである。

問題点は、一般的な自己啓発援助制度でも指摘されるように、利用する人が偏り、利用する制度が偏る恐れがあることである。本人の自主性に依存して能力開発する仕組みなので、積極的に利用しない中高年社員に対する勧奨策を工夫する必要がある。

（2）選択型研修の拡充

個を重視する人材マネジメント、自律性を尊重する能力開発、能力開発の自己責任化、自律的なキャリア開発・形成などを背景に、従業員選択型研修（能力開発）が企業で導入されるようになった²⁷。もともと前述した自己啓発援助制度は、通信教育をはじめ従業員の選択型能力開発に対する援助施策である。それだけでなく、職能別・専門分野別研修、語学や情報技術などの目的別・課題別研修の一部に関しても、従業員の希望で受講できる仕組みが存在した。それを選択型研修として意図的に制度化することにより、自己啓発以外の能力開発機会でも従業員が自主的に受講できる研修、講座は増加した。本来は会社主導型研修の典型である階層別研修の一部へ、選択の幅を拡大する企業もある。

選択型研修のメリットは、①従業員意思の尊重と自律性や主体性の涵養、②従業員の興味、関心、必要性に応じた講座を受講することによる教育効果、③従業員の多様性への対応などである。中高年社員に関しては、受講できる研

修、講座、コースの範囲を限定しないなどの優遇措置を講じること、能力開発のオープン化を図ることにする。ただ、管理職以上を対象とする階層別研修に関しては、おのずから制限される研修のあることを否定できない。

なお、選択型研修に関しても、①企業が受講を期待する（特定の）中高年社員が受講しない、②企業が受講して欲しい研修、講座、コースの受講者が少ない、③能力開発につながる体系的な講座受講がなされないなど、中高年社員を選択に任せる制度ゆえの問題点も想定される。

2. 仕事を通じた動機づけを核とする中高年社員活性化策の体系化

(1) 仕事を通じた動機づけ

従業員の動機づけ策には、賃金・金銭的報酬、組織上の地位・ステイタスなど様々な方法がある。なかでも、仕事を通じた動機づけ策が中核になると筆者は考えている。キャリア・プラトールの危機にある中高年社員に関しては、とりわけ仕事を通じた動機づけが重要で、かつ効果的でもある。

仕事を通じた動機づけは、仕事の結果で認められること、仕事の達成感・充実感、仕事を通じて自覚される自己効力感、仕事による成長などがその要素になる。中高年社員を対象とした具体的な方策は、

- ① 企業経営、業務活動の主要な意思決定に、何らかの形で参加、参画させる
- ② 役割・職務を明確にして、挑戦的な仕事や企業への貢献が感じられる仕事を付与する
- ③ 完結したひとまとまりの仕事を配分し、業務計画の策定、業務遂行に際して権限を大幅に委譲する
- ④ 企画、計画の段階から実行、統制まで自主的に意思決定と業務管理を行うことで自律的マネジメントを経験で

きるように、広範な裁量権を付与する

- ⑤ 能力が発揮でき、成長が期待できかつ実感できる仕事を付与することで能力開発・キャリア形成の機会を提供し、さらに開発した能力の活用チャンスを与える

ことである。キーワードは、権限の委譲・付与、裁量幅の拡大である。ただ、これらの方策は、中高年社員が仕事に大幅な権限、裁量権を求め、仕事で自己充実を図りたいと望んでいることを前提にしている。そうした意識のない中高年社員には必ずしも効果的ではない可能性がある。

(2) 中高年社員の活性化策の体系化

ここまで、中高年社員の活用と活性化の施策・制度として、役職制度(管理職定年制、管理職任期制)、配置・異動管理(自己申告制度、社内人材公募制度、社内FA制度、社内ベンチャー制度)、キャリア支援(キャリア研修、キャリア面談制度、キャリア・カウンセリング)、能力開発(自己啓発援助制度、選択型研修)、それに仕事を通じた動機づけに関して検討してきた。しかし、いずれもが活用あるいは活性化に役立つ可能性があると同時に、各施策・制度が逆にキャリア・プラトールをもたらす可能性のあることも指摘できる。とくに、中高年社員が仕事に対して意欲を持ち、仕事で活躍したいと望んでいるか否かによって、施策・制度を提示しても、期待した効果には差が出る。主観的プラトール化してモチベーションの下がった中高年社員の活性化につながらないことも考えられる。中高年社員のキャリア・プラトール現象、とくに主観的プラトール現象を解消するための施策が、主観的プラトール現象に陥っている中高年社員に対しては効果がない、という結果になる。

それでも今日、中高年社員の活用と活性化に意を注がなければ、企業経営の将来は不安定である。大過なく、ほど

ほどに働くという「定年前OB化」した中高年社員の出現、増加は避けねばならない。ただし、ある施策・制度を導入すれば中高年社員が必ず活用でき、活性化するという絶対的なものはない。中高年社員の意識や積極性の有無などにも影響される。したがって、企業としては、多様な施策・制度を導入して中高年社員に提示しなければならない。その際、各施策・制度を個々ばらばらに導入・実施するのではなく、役職制度、配置・異動管理、キャリア支援、能力開発のほか、本稿では取り上げなかった評価制度、賃金制度なども含めた人材マネジメントの諸制度を企業なりに関連付けて体系化する必要がある。しかも、網羅的に実施するのではなく、中高年活性化策として各企業が効果的に実施できる施策・制度を重点的に選択する必要がある。

制度の体系的導入、重点的实施といっても抽象的だが、筆者自身は年来の主張である厳密な専門職制度、専門・プロ人材制度を導入・実施することがその一つの方途だと考えている。従業員全員を高度専門能力保有者めざして育成し、活用し、処遇するシステムを軸とする中高年社員の活用と活性化策である⁽²⁸⁾。

- (1) 谷田部光一「日本企業における定年制度の実態と問題点」(『政経研究』第五三卷第四号、二〇一七年)。
- (2) 谷田部光一「日本企業における中高年社員に対する退職管理の実態と課題」(『政経研究』第五四卷第三号、二〇一七年)。
- (3) シャイン(Schein)、エドガー・H・二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミックス』[第13章 キャリア中期] (白桃書房、一九九一年) 二〇一頁―二二八頁、武田圭太『生涯キャリア発達―職業生涯の転機と移行の連鎖―』[第7章 中年期のキャリア危機] (日本労働研究機構、二〇〇三年) 一三二頁―一四八頁。
- (4) 谷田部光一『働きがいの人材マネジメント』(晃洋書房、二〇一六年) 五一頁―五三頁。なお、専門職制度に関しては、同『専門・プロ人材のマネジメント』(桜門書房、二〇一三年) 参照。

- (5) 谷田部・前掲書『働きがいの人材マネジメント』第4章参照。
- (6) 山本寛『昇進の研究「増補改訂版」―キャリア・プラト―現象の観点から―』（創成社、二〇一四年）二七頁。
- (7) ここまでの「キャリア・プラト―現象」に関する記述は、山本・同上書のほか、山本寛編著『働く人のキャリアの停滞―伸び悩みから飛躍へのステップ―』（創成社、二〇一六年）、山本寛『中だるみ社員』の罨』（日本経済新聞出版社、二〇一七年）を参考に、筆者なりの理解で整理した内容である。
- (8) 谷田部・前掲書『専門・プロ人材のマネジメント』一〇五頁―一〇六頁。
- (9) 櫻田涼子「フラット型組織における昇進展望に関する実証的一考察―キャリア・プラト―現象に着目して―」（『福島大学地域創造』第二二巻第二号、二〇一〇年）二〇頁―三四頁、同「フラット化した組織階層の下での新たなキャリア・プラト―現象の課題」（『日本労務学会誌』第一五巻第二号、二〇一四年）二〇頁―三三頁、山本編著・前掲書『働く人のキャリアの停滞―伸び悩みから飛躍へのステップ―』（第6章組織フラット化との関係にみる新たなキャリア・プラト―現象の考え方』（櫻田涼子・執筆）一三三頁―一五六頁。
- (10) 谷田部・前掲書『専門・プロ人材のマネジメント』一〇五頁―一二四頁参照。
- (11) 同上書、一〇六頁―一〇七頁。
- (12) 日本企業における昇進制度の実態については、谷田部・前掲書『働きがいの人材マネジメント』第4章参照。
- (13) 年齢とプラト―現象との関係は、山本・前掲書『昇進の研究「増補改訂版」―キャリア・プラト―現象の観点から―』、中年期のキャリア停滞に関しては、山本編著・前掲書『働く人のキャリアの停滞―伸び悩みから飛躍へのステップ―』（第5章 中年期のキャリアの停滞と仕事の動機づけ）（今城志保・執筆）一〇四頁―一三三頁参照。
- (14) 日本生産性本部「第14回 日本的雇用・人事の変容に関する調査」（二〇一三年）。集計企業は一七二社。
- (15) 産労総合研究所「2013年 中高年齢層（四〇～六五歳）の賃金・処遇に関する調査」（『賃金事情』二六五七号、二〇一三年）、同研究所「導入企業にみる役職定年制・早期退職優遇制度の運用実態」（『賃金事情』二六三五号、二〇一二年）、日本生産性本部「第12回 日本的雇用・人事の変容に関する調査」（二〇〇九年）その他による。

- (16) 日本生産性本部・同上調査。
- (17) 前掲注(14)参照。
- (18) 各制度に関しては、谷田部光一『キャリア・マネジメント―人材マネジメントの視点から―』(晃洋書房、二〇一〇年) 五四頁―六七頁、同・前掲書『働きがいの人材マネジメント』一〇九頁―一一五頁、同・前掲書『専門・プロ人材のマネジメント』一一三頁―一一七頁も参照。
- (19) 谷田部・前掲書『キャリア・マネジメント―人材マネジメントの視点から―』一三頁―一四頁、三二頁―三三頁参照。
- (20) 一般的なキャリア研修の詳細に関しては、同上書三六頁―四五頁参照。
- (21) 田中丈夫「高齢社員を生かすキャリア開発の考え方と雇用制度整備のポイント」労政時報別冊『60歳超雇用 制度設計と処遇の実務』(労務行政研究所、二〇〇五年) 三九頁―四一頁。
- (22) たとえば一年単位でキャリア開発・形成計画をチェックし、必要に応じて修正する可変的なキャリア・デザインのことである。
- (23) 厚生労働省によると、わが国ではカンセリングという用語が心理的な療法を想起させる面が強いことを考慮して、労働市場における職業キャリアの方向付けに係る相談、指導、助言を指す用語としては、キャリア・コンサルティングにしたという。厚生労働省『キャリア形成の現状と支援策の展開』(「キャリア形成を支援する労働市場研究会」報告書、二〇〇二年) 参照。
- (24) 谷田部・前掲書『働きがいの人材マネジメント』一一〇頁―一一七頁参照。
- (25) キャリア・コンサルタントの公的資格としては、以前から存在した国家検定資格の「キャリア・コンサルティング技能士(1級・2級)」と、二〇一六年に創設された「国家資格キャリアコンサルタント」がある。ちなみに、筆者は両資格とも保有している。
- (26) 高木朋代『高齢者雇用のマネジメント』(日本経済新聞出版社、二〇〇八年) 一八八頁―一八九頁。
- (27) 従業員選択型研修の詳細は、谷田部・前掲書『働きがいの人材マネジメント』第一〇章(二三三頁―二五八頁) 参照。
- (28) 谷田部・前掲書『専門・プロ人材のマネジメント』参照。