

キャリア開発に定年はない

雇用問題コメンテーター 長嶋俊三

大量生産時代のキャリア

経営者や人事担当者のなかには、「高齢者にはキャリア開発は必要ない」という意見もあるが、70歳雇用時代にはコストにも見合うし、それにキャリアの意味についての理解が違うのではないかと思うことがある。昨年、流行語にもなった倍返しドラマを見て驚くのは、意に沿わない会社からの命令に無条件で従っていれば後は安泰だ、という風土がまだあるのではないかということである。

これまでのキャリア管理は、物をつくれば売れた大量生産時代の名残りがあり、均質、均等、よい子の人材育成が行われているが、質の高い製品が売れる多様化時代のものではない。それが証拠に、わが国の産業から世界を席巻する独創的な製品は長い間生まれていない。創造性は集団主義組織からは出てこない。異質、異能、多様な能力を持った組織でなければ、創造性は生まれない。

キャリアの意味は2つある

キャリアをデザインするとは、自分の人生のなかで職業についての問題意識を明確にすること、であろう。自分は何に取り組んでいきたいのか、何を実現したいのかを選択決定していくこと、つまり「志」をたてることである。志を立てた人間は、自分で行動するようになる。それは自分の人生を築くことになるから。その行動の結果としてキャリアは形成される。

いま言われているキャリアは、会社の組織のなかで、目指す位置をキャリア・ゴールとして、それに到達するためのキャリア・パスとしての職能要件を計画的にクリアしていくことで使われる。いわば名刺の肩書き、履歴書の職業欄の内容である。それは、志によって自ら選んで積み上げてきた結果で、それによって自己実現を目指すことがキャリア・デザインなのである。

キャリア・デザインを社員の手に取り戻す

この意味でのキャリア・デザインは、社員の個性や能力を十分に活用している中小企業に見ることができる。茨城県内にあるアルミ部品の製造を行っている社員200人の会社は、定年の時期、キャリア開発について社員自らが選択、決定していく制度づくりをおこなっている。定年は65歳だが、55歳からはフリー定年として社員の自由意思にまかせている。70歳までの雇用を保障している。

この70歳雇用を土台から支える制度として、社員が自由にキャリアを開発するシステムをつくった。支援するキャリアの内容は、仕事に関連するセミナーなどはもとより、資格取得、通信講座、海外研修なども支援対象となっている。人事担当者は、「英会話の講座でも支援します。いま会社の役に立たなくても、いずれその社員のプラスになればいいのです。それも会社の社員に対する責任です」という。

キャリアは、自分が選択して積み上げていくものである。いまは、その決定権を会社から取り戻す時代なのである。

筆者紹介

長嶋俊三（ながしま・しゅんぞう）

1947年生まれ。明治大学卒。新聞記者、TVディレクターを経て、79年より（財）高年齢者雇用開発協会発行の月刊誌『エルダー』の編集を創刊から担当。2011年6月、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構を退職。著書に『60歳からの仕事』（清家篤慶應義塾大学教授と共に著、講談社刊）、『エージレス就業社会』（共著、日本能率協会マネジメントセンター刊）などがある。