

ミドル・エイジの生活設計とキャリア開発

中 尾 清

1. はじめに

(1) 社会経済情勢の変化

1960（昭和35）年から始まったわが国経済の高度成長は、1970（昭和45）年、ちょうど大阪万国博覧会開催の年に終焉したといわれている。その後、1971年のニクソンショック、1973年と1978年の2度にわたるオイルショックを経て、日本経済は高度成長から低成長、安定成長へと移行してきた。そして、1985（昭和60）年秋以降の急激な円高も乗り切り、経済は好調で、わが国の歴史にかつてない繁栄をもたらした。

ところが、さらなる円高が進み、円は実体以上の力を持つようになった。国内ではカネが膨れ上がり、株式、土地、高級絵画などへの投資・売却益獲得に血まなこになり、説明ができないほど短期間で資産価値が増大した、いわゆる“バブル経済”の時期が到来した。

“バブル経済”は、1989（平成元）年末にピークに達して、翌1990（平成2）年初めにはじけ、一気に不況に突入した、と指摘されている。この「平成不況」は、いまだもって続き、ますます深刻になってきている。企業のリストラ、リエンジニアリング、相次ぐ金融機関の破綻、証券会社の自主廃業、失業者の増大など、社会経済環境は激変しており、個人消費支出の手控えなど、わが国経済は、厳しい環境にさらされているが現状である。

特に、ミドル・エイジの勤労者をめぐる雇用情勢は厳しく、大企業では、45歳、50歳、そして55歳の節目で、否、近年では、その節目にかかわらず、ごく少数の人を除いて、関連会社に出向・転籍する事例がほとんどである。この出向・転籍は、片道切符（ワンウェイチケット）で、その会社で能力を発揮できれば、60歳から65歳ぐらいまで継続して働くことはできるが、出向・転籍

後すぐに退職する事例も多く見られる。

(2) 会社の盛衰と現下の雇用情勢

しかし、このようなリストラや出向・転籍、失業の事例は、わが国の社会現象として多かれ少なかれ存在していた。そして、それは、会社の盛衰¹⁾と大いに関連があった。

1984年に発行された『会社の寿命』（日経ビジネス）では、1894（明治27）年から1982（昭和57）年までの100年弱にわたって、10期に分けて、それぞれの時代の総資産額を基準とした「トップ企業百社」の変遷を調べて分析している。この間に1期だけランク入りした会社は、194社、2期のみが73社、3期のみが54社で、全体の8割近い企業が3期以内にランキングから姿を消しているという実体が判明した。そして、「企業が成長段階から成熟、そして衰退期を迎えるライフサイクルは、何もせずに放っておく限り、30年程度に過ぎない」と分析している。

この100年弱の歴史をたどってみると、明治の中頃、殖産興業の国策に則って糸への会社が多くできたが、昭和初年の金融恐慌や世界大恐慌などで、相次いで倒産した。戦後の歴史はどうか。昭和20年代前半は、石炭会社が随分繁栄して、そこへ優秀な人材がどんどん就職した。そして、朝鮮戦争により我が国は、特需ブームにわき、その後、重厚長大の鉄鋼・造船業が隆盛を極め、これらの会社へ優秀な人材が集まった。しかし、現在では鉄鋼・造船など“ものづくり”産業は、生産拠点の海外移転により衰退し、本業では「メシは食えない」ということで、多角化戦略に移行している。

翌（1985）年には、『続・会社の寿命』が、日経ビジネスから、引き続き発刊され、会社の寿命を診断している。その中から少し紹介すると「かつて隆盛を誇った名

門企業が今、古いさらばえて、苦境にあえぐ。驀進を続ける優良企業の体内にも、活力をむしろ危険な芽が潜む。盛者必衰の理は企業社会をも冷徹に支配する」と指摘している。次に老いの兆しを見抜く手がかりはないか、打開策はあるのか、という部分では、「いかなる企業も、本業比率が7割以上を占め、かつ従業員の平均年齢が30歳を越えた時に明確に衰退の道をたどり始める」としている。そこで、先手必勝という意味で、30歳という“老衰警報”に敏感に反応するためには、「現状に固執しない柔軟な発想と、それを受け入れる組織風土が不可欠だ」と、指摘している。さらに『続々・会社の寿命』まで、発行されたが、こうしたものからも、会社は永遠のものではないことをわれわれは知ることができる。

このようにみえてくると、「企業が繁栄を謳歌できる期間、すなわち会社の寿命は平均わずか30年に過ぎない」との指摘は、正に“的”を得ている。

現在のミドル・エイジの勤労者たちは、入社した会社で定年まで働きたい、という気持ちで就職した者が多いと思われるが、実際は、入社した会社が経営破綻をきたして失業したり、ミドル・エイジになると中小企業への出向したり、転籍したりする事例が多い。

最近の新聞紙上を見ると、失業率の増加、有効求人倍率の低下や高校生の就職率の低下などが報道されている。大学生の就職も厳しく、中には就職口がないため自主的に留年したり、大学院に進学して就職活動をする学生が増えているようだ。また、Y証券やS百貨店など経営破綻した会社の社員の再就職についても、若い人は何とか就職先が決まったようであるが、45歳を過ぎた人はなかなか決まらないという現実がある。

ここに至って、2001年9月に米国で、ハイジャックした航空機が乗員・乗客もろとも世界貿易センタービルや国防総省に激突させるという、同時多発テロが発生した。多くの犠牲者を出し、一時的に世界経済の中樞がマヒし、その影響は量り知れないほど大きい。米国の個人消費の冷え込みや世界の観光産業などにも大きな影響を及ぼし、世界の景気は後退の傾向が見られる。

また、わが国では、小泉内閣の構造改革の本格的な取り組みが始まってきている。ミドル・エイジの勤労者は、小泉内閣の唱える“国民の痛み”の度合いやセフティネットがどこまで張りめぐらされるのかが量りきれず、景気の先行き不安と雇用不安に包まれてきているのが現状である。

(3) 本稿の目的

だが、どの様な状況におかれようとも、ミドル・エイジの勤労者にとって、今日、例え失業しなくても「キャリアショック」を身近に感じる時代に突入したというのが実感であろう。すなわち、ある日突然、社長が外国人になったり、高度なITの導入により、仕事の質が変わり、旧来のキャリアが全然使えなくなるという事例は、枚挙に暇がない。

高橋俊介は、「キャリアショックというテーマを提起するのは、IT（情報技術）の世界におけるドッグイヤー（6、7年の変化が1年で起きる）と同様の劇的な変化が、キャリアの世界においても起きつつあるからである。（略）キャリアショックの危機は、誰にでも確実に訪れる。キャリアの安全地帯は、もはや存在しない²⁾と、ミドル・エイジのみならず全勤労者のキャリアが置かれている立場を的確に指摘している。

われわれは、目まぐるしく変わる社会経済情勢や雇用情勢の下であっても、1年1年が“ドッグイヤー”であっても、人生80年時代を生き抜かなければならない。したがって、ミドル・エイジの勤労者は、自分自身の定年や意に反する失業に至る前に、自分自身のキャリアを「棚卸しし、いかにして磨き、不測の事態に備えるべきか」に気づき、生活設計のなかでキャリア開発を位置づけて、その方法や心構え、開発手法の修得し、絶えずキャリア開発に務め、職業能力と職務能力を磨いておく必要がある。

本稿の目的は、ミドル・エイジの勤労者に、将来の生活の仕方やキャリア開発の方向性を示し、人生80年時代を“よく生きる”ための指針を検討するものである。また、勤労者の予備軍である本学の学生諸氏にも読んでいただき、自分の人生や職業生活を考えるための“第一歩”にしていただきたいと念願するものである。

筆者は、かつて神戸市職員として、勤労市民向けの「キャリア開発」研修を担当したことがある。本稿は、その研修の経験を踏まえてまとめている。

なお、本稿では、ここまでミドル・エイジの年齢の範囲を定義せずに使ってきた。「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律施行規則」の規定によると、中高年齢者の年齢の範囲は、45歳以上65歳未満である。本稿では、高年齢者を対象外とするため、現在のわが国における勤労者の定年退職の実態に合わせて、45歳以上60歳以下をミドル・エイジとして扱う。

2. 生涯生活設計の必要性

(1) 伸びる平均寿命

「2000年簡易生命表(日本人の平均余命)」によると、2000(平成12)年の日本人の平均寿命は、女性が**84.62**歳、男性**77.64**歳で、女性は、前年を**0.63**上回り最高記録を更新し、**85**年から**16**年連続して世界一を記録した。男性は、「平成不況」下での中高年齢者の自殺増加やインフルエンザ流行の影響で、**1998、99**年と2年連続で前年を下回っていたが、**2000**年は、前年を**0.54**上回り、男性も世界一の長寿国に返り咲いた。なお、男女差は、**6.98**歳で、前年より**0.09**歳広がった。

今後の推計では、平成**37**年に男が**78.27**歳、女が**85.06**歳と、ますます伸びるとされている(表1)が、現時点においても正に、“人生**90**年時代”を迎えている、といっても過言ではない。

このような平均寿命の大幅な伸びの原因は、近年の①経済的な生活水準の向上、②医学、医療技術の進歩、公衆衛生の普及、③社会・医療保険制度による医療サービスの普及など、により、死亡率が低下し、長寿化してきたためである。

(2) 少子・“超”高齢社会の到来

われわれの子供の頃(1950年代)は、「人生**50**年」といわれていた。たとえば、その当時、勤労者の定年は、**55**歳であったが、その頃の平均寿命は短く、父親は、**55**歳の定年を全うして**2~3**年すると亡くなり、母親は、**5**人も**6**人も子供を産んで、一番下の子供に手がかからなくなると、親の役割を果してか、亡くなるケースが多かった。ところが、平均寿命は、すでにみてきたように、わが国の高度経済成長に歩調をあわせるが如く年々延びて、今や“人生**80**年時代”を迎えている。

しかも、予測では、少子・“超”高齢社会の到来は目前といわれている(表2)。すなわち、**2015**(平成**27**)年には、**65**歳以上が**25.2%**(国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」平成**9**年**1**月推計)になると推計されている。これは、**4**人に**1**人が**65**歳以上ということである。道を歩くと、出会う人の多くが**65**歳以上という“超”高齢社会が、目の前にぶら下がっており、平均寿命の伸びからいって“人生**90**年時代”を視野に入れた生活設計が要請されている。

1970(昭和**45**)年に**65**歳以上の高齢者は**7.1%**であった。国連の定義では、**65**歳以上が**7%**を越えると“高齢化”社会といっている。日本が高齢化社会に入ったのは、**1970**年ということになる。そして、**65**歳以上が**14%**を越えると“高齢化”の“化”がとれて、“高齢”社会というが、日本では**1994**(平成**6**)年に**14%**を越えて、高齢社会となった。したがって、現在の高齢社会と**4**人に**1**人が**65**歳以上になる“超”高齢社会とは、分けて考えるほうが現実的である。

この区分に従って、政府も地方公共団体も高齢社会、“超”高齢社会を踏まえた、いろいろな社会福祉や社会保障の問題と取り組んでいる。

特に年金の問題に深刻な影響が出てくるのは必至である。現在の年金制度は、たくさん的高齢者を現役世代が支える仕組みであり、その現役世代が少子化で、どんどん減ってくる。厚生労働省の人口動態統計(概数)によると、**2000**年の合計特殊出生率は、過去最低であった前年の**1.34**人をわずかに上回る**1.35**人であったが、「長期減少傾向に歯止めがかかったとは言えない」としている。このような少子化傾向に歯止めがかからなければ、「労働力不足や公的年金制度などの社会保障制度に深刻な影響を与えることは必至である」と多くの指摘するところである。

そういったことを踏まえて、今、政府は、年金財政が

表1 平均寿命(0歳平均余命)の推移

年次	男	女	年次	男	女
明治24 ~ 31年	42.80	44.30	平成7(1995)年	76.36	82.84
大正15~昭和5年	44.82	46.54	10(1998)年	77.16	84.01
昭和22(1947)年	50.06	53.96	11(1999)年	77.10	83.99
35(1960)年	65.32	70.19	12(2000)年	77.64	84.62
45(1970)年	69.31	74.66	22(2010)年	78.69	85.71
55(1980)年	73.35	78.76	32(2020)年	79.02	86.06
平成2(1990)年	75.92	81.90	42(2030)年	79.27	86.31

(資料)厚生労働省「簡易生命表」、平成**22**(**2010**)年以降は、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(1997年1月推計)」である。

表2 老年人口(65歳以上)比率の推移

年次	%	年次	%
昭和5年(1930)	4.8	平成7年(1995)	14.6
15年(1940)	4.7	12年(2000)	17.3
25年(1950)	4.9	17年(2005)	19.6
35年(1960)	5.7	22年(2010)	22.0
45年(1970)	7.1	27年(2015)	25.2
55年(1980)	9.1	32年(2020)	26.9
平成2年(1990)	12.0	37年(2025)	27.4

(資料)平成**12**年以前は総務省統計局「国勢調査」
平成**17**年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成**9**年1月推計)」

パンクしないように 65 歳まで働ける社会をつくろうと取り組んでいる。雇用継続とかオランダで成功した（「ダッチミラクル」³⁾と呼ばれている）ワークシェアリングの導入も声高に叫ばれているが、バブル崩壊後の長期の不況下において、経営破綻やリストラが続いている状態では、実行の見通しも暗いといわざるを得ない。

わが国の経済は、一応底を打って、明るい兆しが見えてきたと何回もいわれたが、2001（平成 13）年 9 月に起こった米国での同時多発テロ事件後、世界経済は、ますます混迷の度合いを深め、不透明な状態に陥っている。

このような状況であるので、個人の将来は、生活設計の面でも、ある程度しっかりしたプランを立てて、自分の人生に備えなければならないといえよう。自助努力に負うところが多い。この自助努力によって“人生 80 年時代”を生き抜いていかなければならない。

(3) “人生 80 年時代”の生涯生活時間と人生の区分

“人生 90 年時代”も目前とはいっても、現段階では、“人生 80 年時代”として、生涯生活時間を計算してみると、1 日 24 時間×365 日×80 を掛けると、合計で 70 万時間になる。個々の計算は、図 1 のとおりである。

ここで、人生の区分を整理しておくとして、まず、生まれてから就職するまでを第 1 の人生、就職してから定年退職（一応 60 歳とする。）するまでを第 2 の人生、定

年退職後を第 3 の人生と区分して考える。

第 1 の人生は、成育の期間で、遊んだり、学校で勉強したりして、社会へ巣立つための準備の期間である。

第 2 の人生は、当然によって異なるが、波瀾万丈だ。それを振り返ってみると、学校を出て就職をし、職業人としての生活を送る。まず、一生懸命に仕事を覚え、仕事にも慣れる。適齢期が来ると多くが結婚する。子供が生まれ、家を買って、ローンを抱える者もある。仕事の間では、中堅から責任の重いポストに移るなど、子育てや仕事に忙しい人生を送る。そして、子供が大きくなって独立していく。そのうちに、自分や配偶者の父母の介護などにも直面し、ハッと気がついた時には、「自分の人生はこれからどうなるのだろうか」「今までの人生は何だったのだろうか」「今からの人生をどのようにしたら良いのだろうか」と考え始める年代で、しかも、それがまだじっくり考えられていないというのが、この第 2 の人生の特徴である。

特に、50 歳代前半ぐらいになると、リストラに直面するものが多い。やれ「早期退職だ」、「転籍だ」と深刻な問題も出てきて、「これからの人生がどうなるのか」、「新しい転籍先でうまく仕事がやっていけるのか」など、いろいろ不安な要素が出てくる年代である。そこに子供たちの独立、年老いた親の介護などの家庭問題を抱える。

第 3 の人生には、計算の仕方にもよるが、自由時間が 10 万時間も残されている。この時間は、考えてみると、第 2 の人生で、一生懸命働いている労働時間の 10 万時間に匹敵する時間である。しかも、第 2 の人生は会社に拘束されていたが、第 3 の人生は全く会社に行かないとすると、完全な自分の時間が 10 万時間もあることになり、この時間を管理運営するのがわれわれ自身だということになる。

いわば、自分自身が、この 10 万時間を管理運営する会社の“社長”であり、“専務”かもしれない。この 10 万時間の使い方が、人生 80 年時代を生き抜くためには、「非常に大事だ」ということである。

(4) 退職後への不安と生涯生活設計の必要性

それでは、定年になったらどうなるのだろうか。否、ミドル・エイジになってから会社がつぶれて失業したり、リストラにあつて退職を余儀なくされたらどうなるのだろうか。その後の生活の答えは自ずと明白である。

まず、①定収入がなくなる。②身体が衰えてくる。そして、再就職しないかぎり、③“サンデー毎日”、すな

図 1 生涯生活時間（24 時間×365 日×80 年＝700,800 時間）

0 歳	生活必需時間 30 万時間 $10 \times 365 \times 80$ = 292,000	成育時間 10 万時間 $14 \times 365 \times 20 = 102,200$		第一の 人生
20 歳		労働時間 10 万時間 $10 \times 250 \times 40$ = 100,000	在職中の 自由時間 10 万時間 $(4 \times 250 + 14$ $\times 115) \times 40$ = 104,400	
40 歳		定年後の自由時間 10 万時間 $14 \times 365 \times 20 = 102,200$		第三の 人生
60 歳				
80 歳				
	0 時間	10 時間	24 時間	

(注)・生活必需時間とは、睡眠とか、食事とか、排泄の時間などをいう。

・労働時間には、通勤時間を含む。

・年間の労働日は、250 日とし、年間の休曜日 115 日とする。

・生育時間は、大学へ行く人も、高校で就職する人もいるので平均して、14 年間として計算する。

わち、毎日が日曜日になる。④夫婦が一日中顔をつきあわせて、共に生活することになる。⑤やがて伴侶の一人が欠けて、孤独になる。⑥そして、第三の人生の最後は、必ず死ぬことである。

まず、1番目からは、“カネ・家計・経済”=『経済』に対する不安が出てくる。定年ということで計算しても、退職後の20年間の生活費の問題が大きいのしかかる。

2番目からは、“カラダ・健康”=『健康』に対する不安が出てくる。

3番目～6番目からは、“孤独”=『いきがい(心)』に対する不安が出てくる。

このように“サンデー毎日”になって何もすることがない、夫婦の間で話をすることもないという状態は、深刻な問題といえる。特に男性の場合、在職中は、「メシ、フロ、ネル」しか話さず、子供のことは全部奥さんに任せきりという生活を送る人が結構多いのではないか。また、そういう人ほど、定年退職後は何もすることがなくて、だんだん孤独になり、将来に不安を抱くことになってしまうのである。

これらに対する対策には、定式はない。誰でも気がついたときからでも遅くない。できれば、若いときから『経済』『健康』『いきがい(心)』の貯蓄をしておくことが望ましい。

「人間らしく死ぬということは、人間らしく生き抜くことである」⁴⁾といわれている。定年後の20年、仮に、80歳で亡くなるとして、20年間といえはかなり長い時間である。

3. 「いきがい」と自己実現

この長い時間をいきいきと生活するには、心の持ちよ

うが肝要である。すなわち、「いきがい」を持つということである。

「いきがい」とは、「生きていることに意義・喜びを見いだして感じる、心の張りあい」である(三省堂、『新明解国語辞典』)。人間は、ただ単に“生きる”のではなく、“よく生きる”ということが重要である。「いきがい」を持つことが、“よく生きる”ことにつながる、といえる。

この定義を頭に入れて、「自己実現のパターン」(図2)を見ていくことにする。たとえば、勤労者は、報酬を得て生活をしているので、右上に就職(パート勤務等を含む)という欄に位置づけられる。定年などで退職すると、右へ行って、もう一度戻り、再就職をする人もあればそれを機会に起業する人もいる。

経済的な理由や働きたいとの意欲のある高年齢者には、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」に基づき、仕事が紹介され、再就職の斡旋、就労を支援するいろいろな国の制度もある。

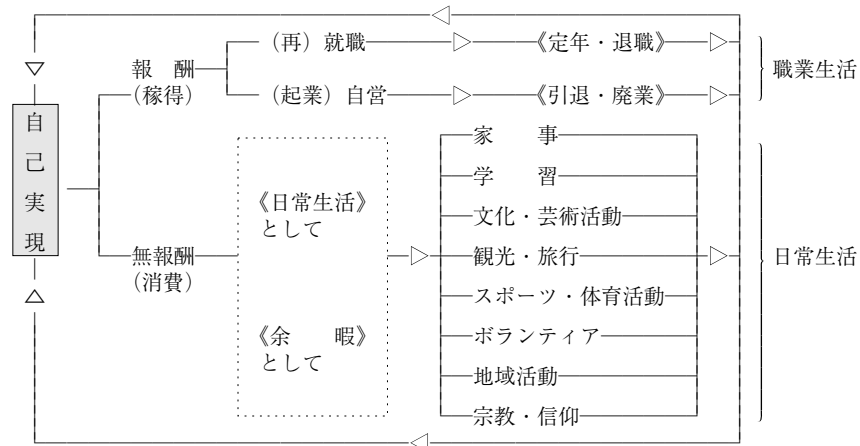
あるいは、もう定年になったので、もう趣味の世界に生きる、ということで、下の無報酬のところの活動をする人もいる。ボランティア活動を一生懸命やったり、地域活動、自治会のお世話をして第三の人生をいきいきと過ごし、自己実現を図ろうとする人もあり、まさに人生、さまざまである。

4. キャリア開発の必要性

(1) キャリア開発の必要性

自己実現を図ろうとするには、“日常生活の仕方”と“職業生活の仕方”のキャリアを磨いておく必要がある。本稿では、職業人としての“職業生活の仕方”のキャリア開発をとりあげる。

図2 自己実現のパターン



キャリアという言葉は、いろいろな意味に使われている。例えば、中央官庁に採用されるような国家公務員を指す場合もあるし、キャリアウーマンという言葉もある。

キャリアとは、職業生活を遂行するうえで保有している能力のことで、職業能力と職務能力に分かれる。職務とは「その人が受け持っている任務（事務）」(三省堂『新明解国語辞典』)とある。

つまりキャリア開発とは、仕事という軸を中心に置きながら、環境の変化を認識し、自分を見つめ直すことによって、自分の人生目標とそれを達成する手順を計画し、実践することである。抽象的な表現だが、これがキャリア開発の意味であり、生涯生活設計における“働きがいづくり”のための重要な要素の一つであるといえる。

したがって、人生のできるだけ早い時期において、生涯生活設計におけるキャリア開発・プランを策定して、計画的にキャリアを伸ばして蓄積・更新していくこと、すなわち、キャリア開発が、来るべき“人生90年時代”の職業生活を生き抜くためには、必要不可欠である。

(2) 職業能力と職務能力⁵⁾

望月衛は、職業人としての基礎能力を職業能力といい、職業人としての専門能力を職務能力といっている。すなわち、職業能力とは、職業人として仕事や業務を遂行する、もっとも基本的な基礎能力である。その能力とは、健康・性格・知識・経験（含む技能）・人脈をさしている。

- ①健康 職業生活を継続できる体力の維持が必要である。
- ②性格（態度＝やる気・感性・知的的好奇心） 職業を遂行するために、性格や態度が悪ければ職業生活を支えることはできない。
- ③知識 職業に関する基本的知識が必要である。
- ④経験（含む技能） 職業を遂行するために経験によって培われた基本的な基礎技能が必要である。
- ⑤人脈 職業を遂行しようとするならばそれに加えて職業にかかわる人脈が必要である。自分だけでいくらキャリアを磨いても、人脈がなければ、それは生きてこない。自分が磨いたキャリアを誰かに知ってもらわなければ生きてこないという意味で、人脈は大事なものである。

このように職業能力は、現在従事している仕事へ取り

組む積極的・精神的な態度や日々の挑戦的な自助努力で開発できる。しかも、自助努力なしには全く開発できないものである。また、職業能力はゼネラリストとして仕事遂行上保有すべき能力である。

一方、職務能力とは、自己の担当する職務（業務・仕事）を遂行する能力である。この職務能力は、例えば、人事部、総務部、経理部、営業部、生産部、購買部など、勤労者自身が配属され所属している部署において、実際に扱っている職種（例えば、営業・企画、マーケティング、人事・教育、財務・経理、経営計画・戦略、総務・庶務、広報・宣伝、開発・建設、海外事業など）で、自己のキャリア形成上、“母港”となりうる職種の具体的な実務処理能力である。

また、この職務能力は、人事評価で評価される職務遂行の具体的能力部分であり、スペシャリストとして仕事遂行上保有すべき能力である。

しかし、キャリア開発という時に、すぐこの職務能力を思い浮かべて、“経理部にいたから経理の仕事ができる”、あるいは“営業部にいたから営業のことはできる”と考えるかもしれないが、われわれが従事している仕事は、その会社では通用するが、他の会社では通用しない場合がある。したがって、この職務能力だけでは足りないのである。つまり、職務能力と職業能力の両方を磨いておかなければならないということである。

(3) キャリア・アンカーのカテゴリー（領域）

誰もが、どのような会社・組織で、どのような仕事をしていても、職業生活のあり方を導き、方向づける錨（アンカー）のようなキャリア志向を持っているといわれている。キャリア・アンカーとは、この志向性と能力を指す言葉である。

これは、米国・マサチューセッツ工科大学（MIT）のエドガー・H・シャイン教授が分類したもので、最初は5つのカテゴリー（領域）であったが、現在は、次の8つに分類されている。

- ①技術的／職能的能力（Technical Functional Competence）→TF
- ②一般管理的能力（General Managerial Competence）→GM
- ③自律／独立（Autonomy/Independence）→AU
- ④安全／安定（Security/Stability）→SE
- ⑤企業家的創造性（Entrepreneurial Creativity）→EC
- ⑥奉仕／主義への献身（Service/Dedication to a

Cause)→SV

⑦純粋な挑戦 (Pure Challenge)→CH

⑧ライフスタイル (Life Style)→LS

以下、Edgar H. Schein 著 (1993) 『Career Anchor』に述べられているキャリア・アンカーの8つカテゴリー(領域)を、一般的な特徴、そのアンカーを持つ人を管理する際の仕事のタイプ、給料とその他の給付、昇進システム、そのアンカーを持つ人に好まれる認知のタイプを含む諸問題の順で、紹介する。

1) 技術的/職能的能力 (Technical Functional Competence)→TF

一般的な特徴 ある人々は、自分のキャリアが広がるにつれて、特定の種類の仕事について強い才能と高い動機づけを持っていることを発見する。彼らは、自分の仕事の中身、すなわち、成功を収めている技術的、職能的分野を中心にアイデンティティの感覚を育て、そしてそれらの分野でスペシャリストとしての専門的スキルを磨く。(例えば、エンジニア、セールスマン、製造業の管理者、財務アナリスト、教師、医師などのスペシャリストなど)。

仕事のタイプ このグループの人々にとって望ましい仕事の唯一で最も重要な特徴は、その仕事が彼らにとって挑戦的であることである。一般的に彼らが仕事を適切に達成できるようにするためには、無制限の設備、予算などあらゆる種類の資源を求める。専門的職能のコストを制限しようとする一般管理者と、仕事をきちんとするために必要なものはなんでも使えることを望むスペシャリストとの間に、しばしば²藤が生じる。

そして、彼らが仕事を成し遂げることが何より重要と考える限り、管理的な仕事も我慢する。しかし、そのような仕事は本質的に楽しく望ましいというよりは、むしろ苦痛ではあるが可能なものとみなされている。

給料とその他の給付 このグループの人々は、しばしば教育と仕事の経験によって決定される自分の技術レベルに応じて給料が支払われることを望む。彼らが自分の組織の中では最高の給料を得ているとしても、他の組織の同様の地位にいる人と比べて給料が低ければ、公平に取り扱われていないと感じる。また、表彰の形を除けば、ボーナスやストックオプションなどの特別のインセンティブよりも絶対的な給与水準を志向している。

昇進システム このグループの人々は、明らかに、典型的な管理職コースと平行して機能する専門的昇進コースを好む。彼らは昇進すると管理監督の仕事に移らざるを得ないような昇進システムは不快であると思う。

認知のタイプ このグループの人々は、経営陣からの内々の報酬をもらうよりも同じ専門の仲間からスペシャリストとして認められることのほうに価値を置く。価値を置かれる認知のタイプとしてリストの一番上にあるのは、専門分野での一層の学習と自己啓発の機会を得ることである。このように、教育の機会、組織がスポンサーとなった休暇、専門会議への参加の奨励、書籍や器具を購入するための予算などが高く評価される。

このグループの人々は、同僚や組織の他のメンバーに価値あるスペシャリストとして認められることによる公式の認知に価値を置く。賞与、賞金、公表、そしてその他の公の承認が、もし基本的な給料が正当なものと認められるならば、給料の割増しよりももっと重要である。

2) 一般管理的能力 (General Managerial Competence)→GM

一般的な特徴 このグループの人々(一般管理者)は、いくつかの職能分野を良く知る必要があることを認める。一般管理者の仕事でうまく機能するためには、自分が属する事業又は産業におけるエキスパートにならねばならないことも認める。しかし、一般管理者にとってキーとなる価値と動機は、より高度な責任や、リーダーシップを発揮する機会、組織の成功への貢献、高い収入に向かって、社内の階層を登っていくことである。

特にキャリアとして一般管理に携わってきた人にとっては、経験を経るとともに、単にトップにたどり着きたいという高い動機づけだけでなく、次の3つの基本的な分野で才能と技術の組み合わせが必要である、ということが次第に明らかになってきている。

①分析的能力：不完全な情報と不確かさという条件下で、ことを見極め、分析し、総合し、問題を解決する能力。

②対人及び対グループ能力：組織の目標達成に向けて、組織のすべての階層の人々に影響を与え、彼らを監督し、指導し、操作し、支配する能力。

③感情的な能力：情緒面のまた対人関係上の出来事や危機によって消耗し衰弱するというよりも、むしろ刺激を受ける能力。高度の責任に耐えて麻痺しない能力。そして、罪の意識も恥の意識も持たずに権力を行使し、難しい決定を行う能力。

このグループの人々は、基本的に、分析的能力や対人的・対グループ的能力や情緒的能力を持つという点で、他のアンカーを持つ人とは異なる。彼らはどれかひとつの分野で高いレベルまで達することはなくても、これらのそれぞれの分野である程度の能力がなければ、十分な

役割を果たすことができない。一般管理者になるには長い時間がかかる。

仕事のタイプ このグループの人々は、高度な責任や、挑戦的で変化に富み統合的な仕事や、リーダーシップを発揮する機会や、彼らの組織の成功のために貢献できる機会を望んでいる。ある意味では彼らこそが、効果的に管理できる組織を持つことに自己のアイデンティティを認める真の「組織人」と言える。

給料とその他の給付 このグループの人々は、所得水準で自らを評価し、非常に高い給料をもらうことを期待する。

昇進システム このグループの人々は、功績や測定された成果や結果に基づく昇進を主張する。

認知のタイプ このグループの人々にとって最も重要な認知の形は、より高い責任のある地位への昇進である。彼らはそのようなポジションを、肩書、給料、部下の数、予算規模などの組合せだけでなく、与えられたプロジェクトや、部、課が会社の将来にとってどれほど重要かといった、彼らの上役から示されたよりあいまいな要素によっても測る。

このグループの人々は、昇給、ボーナス、ストックオプションなどの形の金銭的な認知に非常に敏感である。彼らは肩書や、広いオフィス、車、特別扱いなどのステイタスシンボルや、そして最も重要なこととして、上役からの賞賛を楽しむ。

3) 自律/独立 (Autonomy/Independence)→AU

一般的な特徴 ある人々は、職業生活の早い時期に、通常どのような組織においても決まって生じるような、例えば、規則や手続き、勤務時間、服装規定その他の規範に縛られるのに堪えられないということに気づく。そして、組織での生活は、制約が多く、不合理で、自分のプライベートな生活を侵されるようなものだと考えるので、自分のやり方でより独立したキャリアを追求する方向を好む。(例えば、コンサルティング、教育、研究開発、データ処理、マーケットリサーチ、財務分析など)。

仕事のタイプ このグループの人々は、自分の専門領域の中で明らかに輪郭を描かれ、しかも時間を限られた種類の仕事を好む。請負仕事やプロジェクトの仕事は、パートタイムであろうとフルタイムであろうとあるいは臨時的なものであっても受け入れやすく、しばしば望ましいものとする。このグループの人々は、厳しい監督には堪えられない。

給料とその他の給付 このグループの人々は、仕事の成果に基づく業績給や、即時支払い、ボーナスその他の制

限や義務を伴わない形の報酬を好む。

昇進システム このグループの人々は、過去の業績を反映した昇進に一番反応する。

認知のタイプ このグループの人々は、持ち運びできる認知の形に一番反応する。メダル、表彰状、推薦状、賞品、賞金その他のそのような報酬が、多分昇進や肩書の変更やあるいは金銭的なボーナスよりも大きな意味を持つ。

4) 安全/安定 (Security/Stability)→SE

一般的な特徴 ある人々にとっては、安全であると感じられるように、また、将来の出来事が予測できるように、そしてリラックスし成功したと感じられるように、自分のキャリアを構成したいという欲求が最も強い。誰もが人生を通じてある程度安全と安定を必要としている。例えば、家族を育てたり教育したりするとき、あるいは引退に近づきつつあるときのように、あるライフステージにおいては、財政的な安全が支配的な課題になるかも知れない。

そのような人々はしばしば、終身雇用を提供するような、レイオフを避けるという評判のある、優れた退職計画と給付計画を持つ、そして強く信頼できるというイメージを持つそのような組織に仕事を求めようとする。(例えば、政府と公共サービスの仕事)

仕事のタイプ このグループの人々は、安定した予測可能な仕事を好み、仕事自体の性質よりも仕事の周辺状況のほうにより気を使う。

給料とその他の給付 このグループの人々は、勤務年数に応じて安定的に賃金が支払われる事を好む。

昇進システム このグループの人々は、年功制の昇進システムを望み、昇進が期待できるまでにある地位にどれだけ長く勤めなければならないかをあらまし示す公表された職階システムを歓迎し、明らかに、終身雇用制を好む。

認知のタイプ このグループの人々は、彼または彼女の忠誠心と安定した業績によって評価され、より一層の安定と雇用の継続が再保証されることを望む。

5) 企業家的創造性 (Entrepreneurial Creativity)→EC

一般的な特徴 ある人々は、人生の早い時期に、自分は新製品や新サービスを開発することによって、または財政上の操作を通じて新しい組織を作ることによって、あるいはまた、既存の事業を引き継いで、それを自分の仕様書にそって作りなおすことによって、新しい事業を創造したいという強い願望を持つことに気づく。このグループの人々は、典型的に人生の非常に早い時期にこれ

らの夢を追求し始め、しばしば、中等学校の間にも小さな金儲けの会社を始めたりする。

仕事のタイプ このグループの人々は、創造の欲求に取りつかれており、そして容易に退屈する傾向がある。

給料とその他の給付 このグループの人々にとっては所有が根本的に最も重要な事柄である。

昇進システム このグループの人々は、彼らのキャリアの間のどの時点においても彼らが必要とされる場所にいることを許すようなシステムを求める。(例えば、研究開発のヘッドや役員会の議長など)。

認知のタイプ このグループの人々は、どちらかというとき自己中心的であり、個人的に非常に目立つことと公の認知とを求める。

6) 奉仕/主義への献身 (Service/Dedication to a Cause) → SV

一般的な特徴 ある人々は、彼らが仕事を通じて具体的に示したいと望む中心的価値のために仕事につく。彼らのキャリアの決定は、世界を何らかの方法で改良したいという願望に基づいている。このグループの人々は、医療や看護、ソーシャルワーク、教育、聖職などの人の助けとなる職業についている人が多い。しかし、このような奉仕志向の職業につく人がみんな奉仕への願望によって動機づけられるものではない。ある医師、法律家、聖職者、ソーシャルワーカーは、技術的/職能的能力や自律性、安全性に、アンカーを持つかもしれない。また、ある者は一般管理者になることを望んでいるかもしれない。

仕事のタイプ このグループの人々は、明らかに、彼らを雇っている組織や社会政策に対して、彼らの価値の方向に向かって影響を及ぼすことができるような仕事を望む。

給料とその他の給付 このグループの人々は、彼らの貢献に見合った公平な給料と持ち運びできる給付を望む。

昇進システム このグループの人々にとって、金銭的報酬よりももっと重要なのが、彼らの貢献を認め、彼らをより大きな影響力を持ち、自律的に動ける自由のある地位に移動させるような昇進システムを望む。

認知のタイプ このグループの人々は、彼らの専門家仲間と上役の両方からの認知と支持を求めている。

7) 純粋な挑戦 (Pure Challenge) → CH

一般的な特徴 ある人々は、彼らは何事をもまた誰をも征服できるという認識にキャリアのアンカーを持つ。彼らは、成功を、「不可能な障害を乗り越えること」、「解決不可能な問題を解決すること」、「非常に強い相手

に勝つこと」などと定義する。彼らは前進するに従って、常により強力な挑戦を求める。(例えば、ある高度な戦略/経営コンサルタント)

仕事のタイプ (仕事の分野や雇用される組織の種類)、給料とその他の給付、昇進システム、そして認知のタイプなどは全て、その仕事が常に自己テストの機会を与えるかどうかということと比べると二次的であると考えている。

8) ライフスタイル (Life Style) → LS

一般的な特徴 このグループの人々は、適当なときに適当な選択が行えるならば、組織のために喜んで仕事をする。そのような選択としては、家庭の事情が許す場合にだけ出張や転勤をすること、生活の事情によるパートタイムの仕事、休暇、出産休暇・出産補助休暇、デイケアの選択、フレキシブルな勤務時間、通常の勤務時間中の在宅勤務などである。(これらは特に、増大する共働きの夫婦や未婚の親の人口に関連してくる)。

そして、一つのはっきりしたライフスタイルに関する問題は、キャリアを持つ者が次第に地理的な異動を望まなくなってきたことである。最初、これは安全性アンカーの一側面と考えられたが、次第に、異動しながらいない人々は、安全/安定の理由よりも個人、家庭、キャリア上の問題の統合の理由のためにそのように感じるのだ、ということが明らかになってきている。

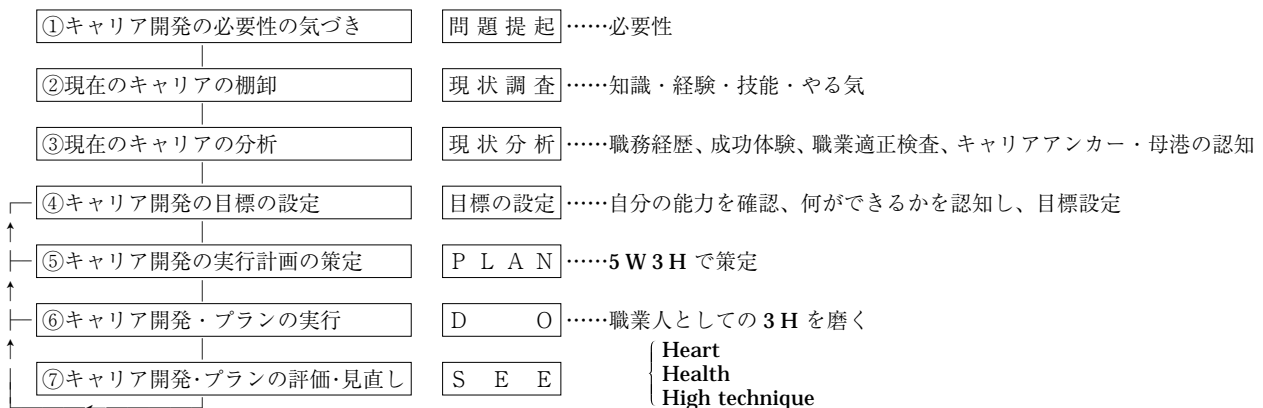
5. キャリア開発・プラン策定の手順

(1) キャリア開発・プラン策定の手順

それでは、どのような手順(図3)でキャリア開発・プランを策定するか。何事もそうであるが、まず、問題の存在を認識し、問題を提起する。次に、現状調査・分析、目標の設定、キャリア開発・プランの策定(PLAN)、実行(DO)、評価(SEE)、というのが手順である。

まず、問題提起であるが、すでにキャリア開発・プランの必要性に気づいているので、もう問題提起はなされているといえる。次に、過去から現在に至るキャリア、つまり自分自身が持っている知識、経験、技術、技能、やる気などの棚卸しをする。続いて、キャリアの分析をする。自分の能力を知ること、自分は何がうまくできて、何が苦手なのか、得意分野、不得意分野を見つける作業を行う。そして、自己のキャリア・アンカーを見つける。さらに、キャリア開発の目標を設定する。キャリア開発・プランを策定し、それを実行に移す。実行に移した後は、適宜、評価し、見直し、不備なところがあれば

図3 キャリア開発・プラン策定の手順



ば、その都度フィードバックして、元に戻ることもあり得る。

このように、キャリア開発・プランを策定するにあたり、自己の能力を棚卸して、キャリア・アンカーを見つけ、キャリア開発・プランに反映することが、その後のキャリア開発の実践をする上において最も重要である。

(2) キャリア開発の方法

キャリア開発の方法は、まず公的資格の取得が考えられる。近年特に、社会保険労務士の人気が高い。年金をはじめ、金融関係、財産形成のアドバイスを仕事ということで、これからますます人気が高くなりそうである。他にも公的資格としては、中小企業指導診断士、税理士、公認会計士、弁護士などがある。取得は難しいが、こういった資格を取得するために勉強するのも一つの方法といえるだろう。

また、厚生労働省が推進するビジネスキャリア制度（職業能力習得制度）がある。これは、「人事・労務・能力開発」「経理・財務」「営業・マーケティング」「生産管理」「法務・総務」「広報・広告・宣伝」「国際実務」といった分野の試験があり、どの程度習得しているかを厚生労働省が認定するものである。

ただ、こうした公的資格の取得や認定されたからといって、すぐに就職や起業につながるものではない。たとえば、税理士の資格を取ったとしても、今すでに仕事をしている税理士のマーケットの一部を“のれん分け”してもらわなければ開業は難しい。弁護士の場合には、司法試験に合格すれば、司法修習生になり勉強をし、終了後、“イソ弁”として修業をして、やはり“のれん分け”をしてもらい開業というケースが多い。

このように、資格を取ることの困難性と「資格取得」

即「就職や開業」の役に立つかどうかを見てもそう簡単にはいかない。やはりこうした部分でも人脈がモノをいうかもしれない。したがって、公的資格の取得や認定そのものが目的ではなく、取得あるいは認定後、それを自己のキャリアにどう生かすかが肝要である。

次に、新聞・雑誌・専門紙誌の活用をすすめたい。新聞・雑誌の情報量は膨大なものである。この中には自分のキャリアを磨くために必要なものが結構掲載されているので、切り抜きなども有効である。専門書・話題書（ベストセラーなど）の活用、テレビ・ラジオの活用も有効である。さらに、インターネットを活用することにより、膨大な情報を得ることができる。

また、通信教育の活用や、大学・大学院に入学（社会人特別選抜）する方法もある。最近、社会人の間で大学院への入学して、キャリア開発をするケースが顕著になってきている。

さらに、セミナー・研究会・学会などへの参加もすすめたい。社外人脈を広げるためには、同窓会・県人会・異業種交流会などへもどんどん参加していくことである。

キャリア開発にあたって効果的なことは、「これこれを開発する」「これこれを勉強する」と人前で宣言することも、自分自身を奮い起こさせ、励ますことにつながる。さらに、研究したり勉強したことを、人前で発表したり、論文にして公表することができれば、非常に励みになるばかりでなく、ひとつひとつ自分自身で、何かサクセスストーリーのようなものを作っていきることになり、自分で自分自身をおだてる（ほめる）ことができる。「念ずれば通じる」ということを信じたい。

このようにキャリア開発のための手段は、われわれの周りにいくらでもある。これらを組み合わせて、キャリ

表3 キャリア開発法

①公的資格の取得
②職業能力習得制度(ビジネスキャリア制度-1993年より)の活用 「人事・労務・能力開発」「経理・財務」「営業・マーケティング」 「生産管理」「法務・総務」「広報・広告・宣伝」「国際実務」
③新聞・雑誌・専門紙誌の活用
④専門書・話題書(ベストセラーなど)の活用
⑤テレビ・ラジオ・インターネットの活用
⑥通信教育の活用
⑦大学・大学院への入学(社会人特別選抜)
⑧セミナー・研究会・学会などへの参加
⑨同窓会・県人会・異業種交流会への参加

ア開発に努めることが肝要である。しかし、いくら自分自身を磨いても他の人が全然知らないのでは宝の持ち腐れになってしまう。そうした意味でも、自分を売り込んでいく「営業力」が大切である。

6. キャリア開発の実践的課題

キャリア開発の実践的課題として、次のようなことが考えられる。まず、一つ目は、キャリア開発の必要性は認識するが、なかなかキャリア開発・プランが立てられない。これは、猫(“自分”)の首に、誰(内なる“自分”)しか、いないが……)が鈴を付けに行くかというようなもので、このように必要性は認識できても、「キャリア開発・プランを立てて実践に移せない」ということが考えられる。

二つ目は、「キャリア開発をしよう。……」と“空念仏”を何回唱えても、キャリア開発・プランを実際につくらないことには、前には進めない。

三つ目は、やっとキャリア開発・プランづくりを始めても、必要性を十分認識していないと“シャボン玉”のようにすぐに立ち消えになってしまう。

四つ目は、最適のキャリア開発・プランができて、その実践目標を定めても、ぐずぐずして実践に移せずに、キャリア開発の予定の期日をオーバーしてしまう。まさに“腐った鯛”になってしまう。

五つ目は、キャリア開発・プランを作成し、それを実践に移すと、“突貫工事”でやっつけてしまおうとする。例えば、自分で何かの資格を取ろうとするが、“日常”に流されて、“非日常”の勉強(?)になかなか取りかかれない。試験直前になってから慌てて“突貫工事”で勉強を始めるが、“突貫工事”では、必ずしも「すぐに効果があがるとは限らない」。(ローマは一日にして成ら

ず)。

これらを概観してもわかるように、キャリア開発の実践的課題は、“自分”の意思の強弱に起因するものばかりである。要は、“本人次第”である。粘り強く“自助努力”の積み重ねが肝要である。

“ドッグイヤー”といわれるようにキャリアの陳腐化の速度は速い。しかし、それに恐れをなし、躊躇してはならない。キャリアは、蓄積してもすぐに陳腐化する。絶えず開発・更新していくことが求められる。

7. おわりに

——キャリア開発を成功させるために——

三木信一前神戸商科大学長は、(財)神戸勤労福祉振興財団主催の熟年生活講座(1999年9月30日)の講義のなかで概略次のように述べている。

キャリア開発を始めるにあたって、「自己分析をして進路の選択をする場合に、まず、①できる(経験と体験)ということ、と②好きであるということが重要である。“経験がありできる”と“適性がある”ということは、イコールではない。これは全くの誤解である」と指摘している。また、「人格は、①生来の性格、②教育により身につけた人格、③天賦の才能、④現在の体験、に基づく能力の複合体である。したがって、自己分析と客観的分析とは、一致しないことがよくあるので、一流の人(*超一流の人ではない)のやり方を見るか、相談するのが、有効である」と指摘し、進路の選択は、「“ほどの適性”があり“好き”であることが良い」と言っている。そして、①計画的に、勉強の戦略的目標を設定すること。②ステップごとの評価を客観的にすること。③専門学校などで勉強する人は不要であるが、一人で勉強するのは、いろいろな困難を伴うので、困ったときの補助、サポートしてくれる家庭教師(チューター、指導者、同職の仲間)を持つこと、を勧めている。

これを踏まえて筆者は、ミドル・エイジの勤労者が自分自身のキャリア開発を成功させるための要素として、①「運」、②「縁」、③「根」と④「営業力」の四つを挙げたい。また、⑤「愚公移山」⁶⁾の精神と⑥「虎穴に入らずんば虎児を得ず」の勇気を持って、自らのキャリアを磨き続けることが肝要である、と考える。正に「継続は力なり」。

ところが、「運」がいいとか、「縁」があるとかは、自分の力ではどうすることもできないものがある。一生懸命にキャリアを開発しても、「運」もなければ「縁」も

ない場合もある。

ミドル・エイジの勤労者がキャリア開発をして、その成果（「虎兇」）を得ようとすれば、まず、キャリア開発・プランをつくり、自分の力で実践する。つまり自助努力をすること。まず、「虎穴」に入っていくこと。「虎穴」に入ってひたすら実践すること。そして、成果があれば、「営業力」を発揮して、「世間」に売り込んでいくこと、が肝要である。このように、「根」と「営業力」があれば「運」も「縁」も呼び込むことができるに相違ない。

高橋俊介は、「個人が自律的にキャリアを切り開いていこうと思ったら、偶然を必然化する、つまり偶然の出来事を自ら仕掛けていくことが必要である」⁷⁾と、指摘している。そのためには、「好奇心が旺盛でありながら、同時に、自分の基本的な考え方にこだわりを持ち、柔軟かつ楽観的にものごとをとらえ、進んでリスクを取っていくという行動・思考パターンが必要である」⁸⁾としている。正に「営業力」と「愚公移山」「虎穴に入らねば虎兇を得ず」の精神の必要性ではなからうか。

われわれは、毎日できるだけ安穩に暮らしたい、面倒なことはしたくないという気持ちがある。現状に甘んじて自己革新や自助努力を怠りがちである。そんなときに“ゆでガエル現象”⁹⁾に陥りかねない。“ゆでガエル現象”とは、ぬるま湯にカエルを入れてトロ火でトロトロとたくと、カエルは変温動物であるため、はじめは「気持ちがいいな」と思って(?)温度の変化にも慣れて適応する。少し熱くなっても「まだ大丈夫、まだ大丈夫」と思っている。そのうちにぬるま湯はグラグラゆだって、最後にカエルは昇天してしまう、という話である。カエルといえども、はじめからグラグラゆだった鍋に放りこまれたら、体力のあるうちにパンと跳ねて逃げるはずだ。

多くのミドル・エイジの勤労者は、かつての高度経済成長の下で、日本的経営（①終身雇用、②年功序列、③企業内組合の三点セット）の恩恵を享受した。今や日本の経営の枠組みは崩壊したのにもかかわらず、「まだ大丈夫、まだ大丈夫」だと会社や組織（ぬるま湯）に浸かっていると、知らぬ間に“ゆでガエル”になってしまう。

いま時代は、大きな転換期にある。バブル経済の破綻から始まったこの「平成大不況」は、いつまで続くのか、先行きは全く不透明である。ミドル・エイジの勤労者は、否応なく危機意識を持たざるを得ない。

わが国の勤労者のおかれている立場は、正に、グラグラゆだった鍋の中に放り込まれた状況になりつつある。

ところが、多くのミドル・エイジの勤労者は、「まだ大丈夫、まだ大丈夫」だと思って、そこから抜け出せずにいるように思われる。それこそ反発力のあるうちにボンと跳ねなければ、“ゆでガエル”になってしまう。ミドル・エイジの勤労者にとって、“ゆでガエル”にならないために、できるだけ早いうちにキャリア開発の必要性に気づき、プランを立ててキャリア開発を進めることが、“ゆでガエル現象”から脱却し、人生の成功への切符を手に入れることになるだろう。

稲盛和夫は、成功のため方程式¹⁰⁾として「人生の結果＝考え方×熱意×能力」を掲げている。熱意と能力の点数は、1～100点、考え方は、-100～100点としている。たとえ“熱意”と“能力”が満点であっても、“考え方”が-であれば、人生の結果はマイナスとなる。したがって、プラス指向で“熱意”と“能力”があれば、人生の結果は、きっと良いものになる。キャリア開発の結果も同様である、と考える。

本稿は、ミドル・エイジの勤労者を対象に、実践的な側面から「生活設計とキャリア開発」について考察したものである。ミドル・エイジの勤労者のみならず若い学生諸氏にも、ぜひ読んでいただき、前途洋々の“人生を考えるため”の参考にしていただきたい。

注

- 1) 中尾 清 (2001)「会社の盛衰と経営哲学」『大阪明浄大学紀要』第1号、93-98頁で、会社の盛衰について、所論を展開している。
- 2) 高橋俊介 (2000)『キャリアショック』東洋経済新報社、2頁。
- 3) 森永卓郎 (2000)『リストラと能力主義』講談社、17頁。
- 4) 野尻武敏 (1991)『長寿社会を生きる』晃洋書房、69頁。
- 5) 望月 衛 (2000)『人材開発経営戦略 (改訂版)』(社)中高年齢者雇用福祉協会、106-107頁。
- 6) 「愚公移山 (愚公山を移す)」は、中国の故事である。昔、ある男が自分の家の南側に大きな山があるため、日当たりが悪く作物も実らない。そのため、その男は一念発起してモッコを担いで山頂に登り、その土をモッコに入れ、自分の家の北側に運び積み上げて、南側の山を移そうとした。村人はその男を見て、頭がおかしくなったのではないかとバカにした。男は、「自分の代でできなくとも息子や娘が引き継いでくれるだろう。そしてその代でできなければ次の代がやる。子孫が同じように引き継いでいけば、南側の山は低くなり、何代か後には山は北側に移る」と答えたという。非常に「根気強くやる」という考え方が中国らしい故

事である。

神戸市のポートアイランドの建設は、15年の歳月をかけ、背山を削りその土で海を埋め立てて436haの島を造成し、「住み・働き・憩い・学ぶ」という機能を持った「海上文化都市」を建設した。まさに「愚公移山」を実践したということで、中国からたくさん視察にやってきた。元国家主席の華国鋒や趙紫陽などの要人が来日した時には、神戸が実践した「愚公移

山」を学ぶため、ポートアイランドと神戸港を見学に来ている。

- 7) 森永卓郎、前掲書、32頁。
- 8) 森永卓郎、前掲書、32頁。
- 9) 金井壽宏(1999)『中年力マネジメント』創元社、44-45頁に紹介されている。
- 10) 稲盛和夫(2001)『成功への情熱』PHP研究所、36-38頁。

参考文献

Edgar H. Schein (1993) 『Career Anchor』 Jossey-Bass/Pfeiffer

稲盛和夫(2001)『成功への情熱』PHP研究所

グロービス・マネジメント・インスティテュート(2001)『ビジネス・リーダーへのキャリアを考える技術・つくる技術』東洋経済新報社

(財)神戸勤労福祉振興財団(1996)『熟年ガイドブック』

金井壽宏(1999)『中年力マネジメント』創元社

金井壽宏他編(1994)『創造するミドル』有斐閣

小林 司(1989)『「いきがい」とは何か』日本放送出版協会

高橋俊介(2000)『キャリアショック』東洋経済新報社

野尻武敏(1991)『長寿社会を生きる』晃洋書房

平野光俊(1999)『キャリア・ドメイン』千倉書房

平野光俊(1994)『キャリア・ディベロップメント』文眞堂

PREP 経営研究所(2001)『ないすらいふ情報 2001▷2002』(社)中高年齢者雇用福祉協会

望月 衛(2000)『人材開発経営戦略(改訂版)』(社)中高年齢者雇用福祉協会

森永卓郎(2000)『リストラと能力主義』講談社