

## 第6章 技術革新、産業構造の変化とキャリア開発

中高年者のキャリア開発の在り方を考える場合、中高年者の潜在能力を生かせる職場ないし職域が拡大しているか、それとも縮小しているかが大きな問題である。ここでそれに対して的確な回答を用意することはできないが、第一次接近として産業構造の変化、技術革新の進展に伴う人材ニーズの変化について考えてみよう。

そのためまず、産業構造の変化については、知識集約化、サービス経済化という二つの大きな流れを概観し、その中で職業構造がどのように変化しているかを検討する。ついで中高年者に開かれた雇用機会の内容についてみてみよう。最後に、変化の激しい時代における中高年者のキャリア開発の在り方について考えてみたい。

### 1 産業構造変化の方向

#### (1) 知識集約化、情報化

昭和40年代は、わが国経済が高度成長から成熟段階に入った時期として位置づけることができるが、この時期以降、わが国の産業構造は、それまでの重化学工業化路線から知識集約化へと大きく転換することとなった。

戦後のわが国の産業政策は、欧米へのキャッチアップを目指して重化学工業化を志向し、昭和40年には重化学工業化率は7割を超え、技術力の面でもいくつかの業種で念願の欧米水準へのキャッチアップを果たすようになった。しかし、反面、公害、資源不足等の問題が表面化し、ここにおいて新たな産業構造のビジョンが求められるに至った。かかる事態に対処すべく昭和46年9月に、産業構造審議会から今後の産業構造の方向づけを示す答申が出された。

同答申の最も重要なポイントは、今後の産業構造のあるべき方向として、それまでの重化学工業化に代えて知識集約化を打ち出したことである。その考え方によれば、従来の重化学工業志向型の産業政策においては、所得弾力性基準と生産性上昇率基準によってリーディング・インダストリーを設定してきたが、これからの産業政策は、この両基準に過密環境基準および勤労内容基準を加えた4つの基準に照らして判断すべきものとする。新たに追加された基準は、環境への負荷が少ない産業、安全で快適な仕事の間を造出する産業の拡大を求めるものであった。

知識集約産業は、これら4つの基準を同時に満たし得る産業類型として構想されたもので、具体的には、つぎの4産業が挙げられた。

① 研究開発集約型産業

コンピュータ、航空機、原子力関連、海洋開発等

② 高度組み立て産業

通信機械、事務機械、省力機械、教育機器、工業生産住宅、高級プラント等

③ ファッション産業

高級衣料、高級家具、住宅用調度品、電気音響機器等

④ 知識産業

情報処理サービス、情報提供サービス、コンサルティング等

この産業構造審議会報告から2年後の昭和48年に石油ショックが発生し、以降、海外輸入原材料の高騰や開発途上国の追い上げが重なり、鉄鋼、非鉄、繊維、化学など素材産業および労働集約性の強い造船等、いわゆる重厚長大産業は停滞色を強めることとなった。ここにおいて省資源、高付加価値の知識集約産業の成長に対する期待はますます強まることとなった。

産業構造の知識集約化を進めるためには、上述のような知識集約産業の成長発展を図ると同時に、個々の産業内部で生産方法の知識集約化を進める必要がある。マイクロエレクトロニクス（ME）の急速な発展、それと連動したコンピュータ化、情報化の進展によって産業の知識集約化が一挙に加速されることとなった。

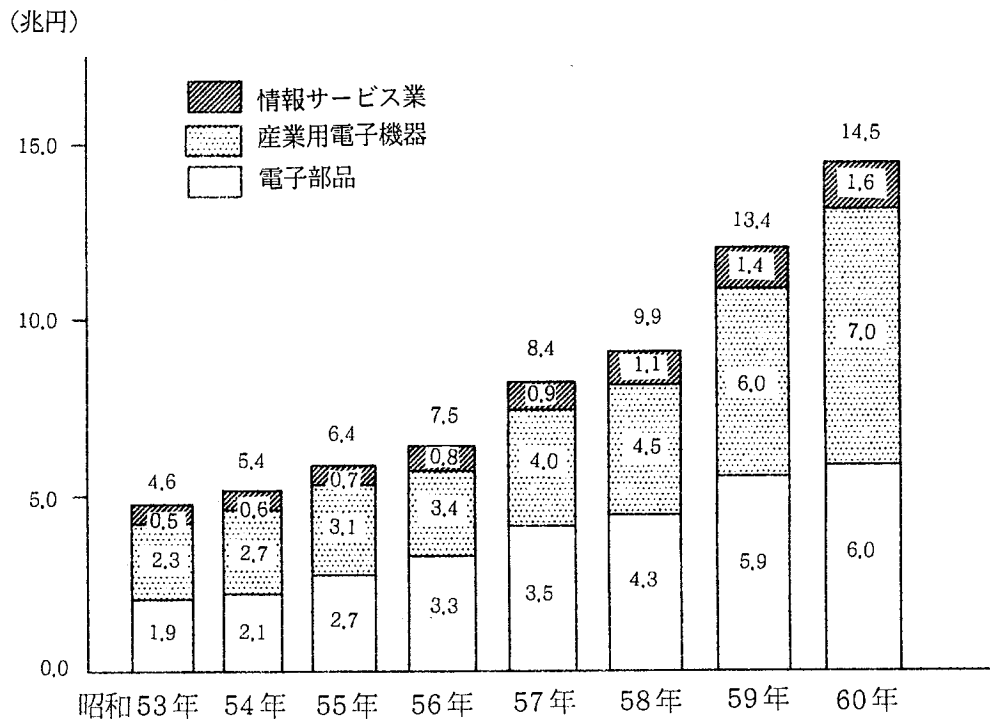
通産省資料によれば、コンピュータ・通信機など産業用電子機器、ICなど電子デバイス、および情報サービス業を合わせた情報関連産業は、近年、20%前後の高い成長を続けており、その生産額は1985年でGNP比4.8%に達し、今や日本産業をリードする15兆円産業に成長し、さらに1990年には29兆円産業に拡大し、GNP比6.9%を占めるものと予想している（図1、表1）。

このような産業の知識集約化、情報化の急進展に伴い表面化してきた問題がソフトウェア関連の人材不足である。

労働省職業能力開発局の調査で、システムエンジニア、プログラマーの不足数は5万6千人（1986年）に達している。

今後予想される情報化の進展に伴うソフトウェア技術者数について産業構造審議会

図1 情報産業生産高の推移



通商産業省「特定サービス産業実態調査」 「生産動態統計」

表1 情報産業の位置付け

(単位: 10億円, %)

|             | 1976年   | 1985年   | 1990年 (予測) |
|-------------|---------|---------|------------|
| G N P (A)   | 171,153 | 303,450 | 415,753    |
| 情報産業 (B)    | 3,766   | 14,507  | 28,800     |
| 産業用電子機器     | 2,023   | 6,965   | 12,560     |
| コンピュータ      | 719     | 3,327   | 7,037      |
| 通信機         | 709     | 1,748   | 3,016      |
| 電子部品        | 1,743   | 5,980   | 12,840     |
| 集積回路        | 197     | 1,841   | 6,800      |
| 情報サービス業     | -       | 1,562   | 3,400      |
| GNP比率 (B/A) | 2.2     | 4.8     | 6.9        |

- (注) 1 1990年の数値は(社)日本電子工業振興協会「電子工業の将来展望」  
 2 GNPは日本開発銀行「統計要覧」  
 3 1990年GNPは名目年6.5%の伸びで計算  
 4 その他の数値は「生産動態統計」「特定サービス産業統計」  
 資料出所 通商産業省調べ

の見通しによると、2000年で215万人の需要が見込まれるのに対して、供給は118万人にとどまり、97万人不足するが、これをプログラム開発の生産性向上で補ったとしても、なおSEが31万人、プログラマーが9万人、合わせて40万人不足するとしている。

## (2) サービス経済化

産業構造変化のもう一つの大きな流れの方向は、サービス経済化である。

国の経済活動において、物財に対する需要よりもサービスに対する需要の伸びが大きくなり、その結果、サービス関連就業者の比率が高まっていく現象がサービス経済化といわれるものである。

1973年の第一次石油ショック以降、わが国経済は、高度成長から低成長へ転換し、第2次産業では減量経営志向が強まり、当該産業の雇用吸収力は大きく低下したが、サービス経済化が進む中で第3次産業の雇用が堅調に推移したため、雇用吸収の中心は第3次産業へシフトすることとなった。

国勢調査で、45～50年、50～55年、55～60年における雇用者を比較してみると、第2次産業は、この期間に31万人増、38万人増、106万人増と45年から55年までは停滞し、55～60年にはかなり回復している。しかし、61年の急激な円高で第2次産業の雇用は再び停滞を強めるものと見込まれる。

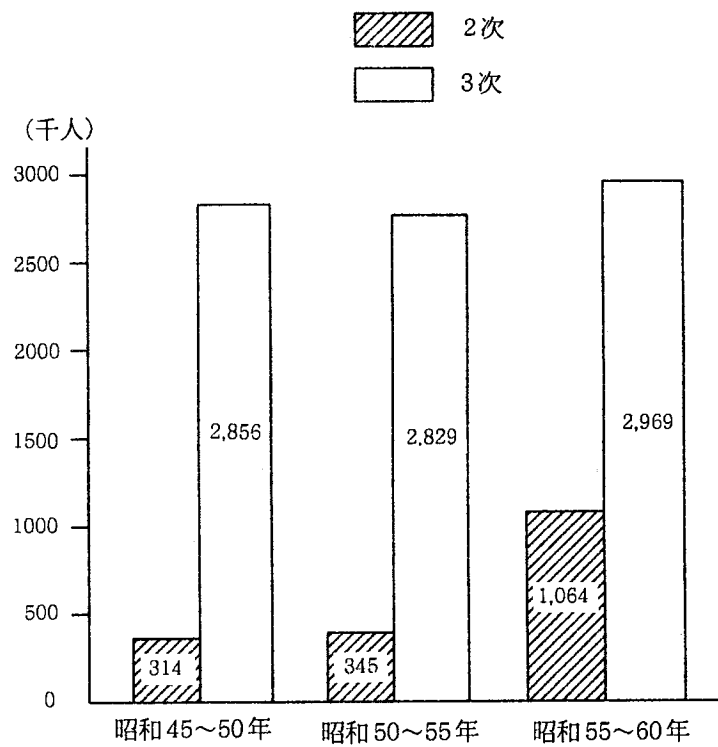
これに対して第3次産業の雇用者の変化を追うと、同期間に286万人増、283万人増、297万人増といずれの期間も大きく伸びている。第3次産業の中では、卸売小売業とサービス業の増加が大きい（図2）。

事業所統計調査で第3次産業中分類別に昭和47年から56年までの9年間の従事者の変化を図3に示す。本図から明かなように、この間に10万人以上の増加を遂げた業種は、医療、卸売業、各種商品小売業、その他の事業サービス業、専門サービス業、飲食店、情報サービス・調査・広告業などである。

卸売小売業の雇用増加の背景には、外食支出の増大やファッション商品の普及に支えられた飲食店、大型小売店、専門店の増加などが挙げられよう。

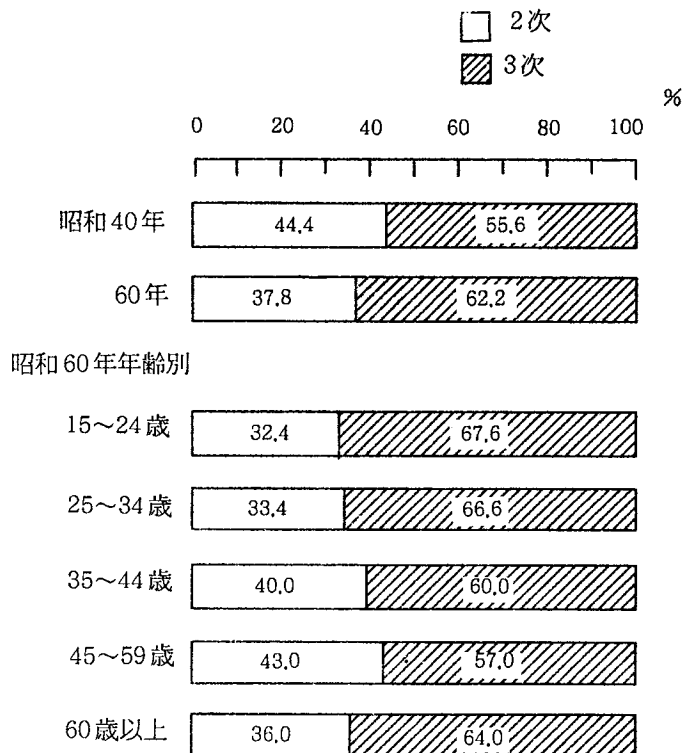
また、サービス業の場合、前述の情報化に伴う情報処理サービスやビル管理サービスなど対事業所サービスの成長が続いていること、医療・教育サービス、高齢者を対象とする福祉サービスの拡大、国民の余暇活動の活発化などが挙げられる。そのほか、ビル管理や輸送業務を外部委託する企業が増えていることも対事業所サービスの拡大の要

図2 2次, 3次産業別雇用者の増加数



資料出所 総務庁統計局「国勢調査」

図4 2次, 3次産業別雇用者の割合



資料出所 総務庁統計局「国勢調査」

図3 第三次産業従事者の中分類業種別変化（昭和47年～56年）

| (%)  |           | 増 減 額     |                         |         |                             |                                |                          |                                                                  |                 |
|------|-----------|-----------|-------------------------|---------|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------|
| (千人) |           | 100 ～ 199 | 80 ～ 99                 | 60 ～ 79 | 40 ～ 59                     | 20 ～ 39                        | 10 ～ 19                  | 0 ～ 9                                                            | マイナス            |
| 増    | 400 ～ 499 |           |                         | 医 療     |                             |                                |                          |                                                                  |                 |
|      | 400 ～ 399 |           |                         |         |                             |                                | 卸 売                      |                                                                  |                 |
|      | 200 ～ 299 |           | 各種商品小売その他の事業サービス・専門サービス |         | 飲食料品小売                      | 飲食店その他の小売                      |                          |                                                                  |                 |
| 減    | 100 ～ 199 | 社会保険・社会福祉 | 情報サービス・調査・広告            |         |                             | 自動車・自転車小売<br>中小企業、庶民、住宅等特定目的金融 | 道路貨物運送                   |                                                                  |                 |
|      | 50 ～ 99   |           |                         |         |                             | 不動産運輸に付帯するサービス<br>教育           | 銀行、信託<br>保険<br>旅館その他の宿泊所 |                                                                  |                 |
|      | 0 ～ 49    |           |                         |         | その他の個人サービス<br>政治、経済<br>文化団体 | 証券、商品取引<br>その他の修理              | 協 同 組 合                  | 織物、衣服身の回り品<br>小売、道路旅客運送、電気洗たく<br>理容、浴場<br>自動車整備及び駐車場<br>娯楽（除く映画） |                 |
| 数    | マイナス      |           |                         |         |                             |                                |                          |                                                                  | 家具、建具<br>じゅう器小売 |

資料 総務庁統計局「事業所統計調査」

(注) 1. 民営事業所の常用雇用者による

2. 56年の常用雇用者数が10万人未満の業種を除く。

因をなしている。また、自社高年齢従業員や定年退職者の雇用対策の一環として、社員の福利厚生、社内メールサービスなどを請け負う高齢者会社を別会社として設立する企業が多いことも第3次産業拡大の一因をなしているとみられる。

このような産業別雇用の動向を反映して、雇用者の第2次と第3次の比率は、昭和45年には44%対56%であったものが、60年には38%対62%へと第3次への傾斜を強めている。とくに若年層においてこの傾向が顕著である。昭和60年において、15～24歳、25～34歳層では、第3次の比率がそれぞれ68,67%を占め第3次への集中が目立つ。これに比べると、35～44歳、45～54歳では60%、57%でかなり低い。しかし、60歳以上ではふたたび64%に高まり、第3次産業は高年者の雇用吸収に大きな役割を果たしていることがわかる（図4）。

## 2 職業構造の変化と雇用需要

### （1）職業構造変化の概観

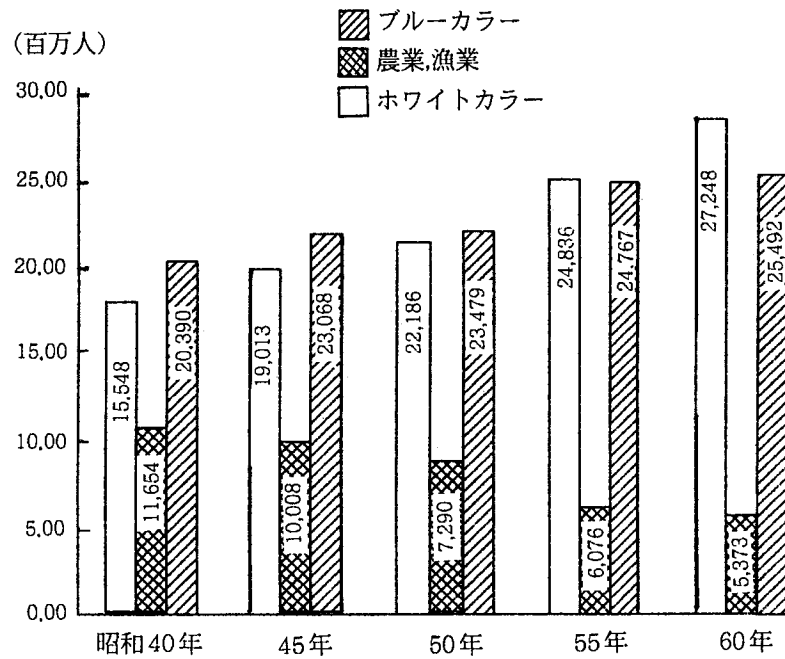
上述のように産業構造が大きく変化する中で、労働力の職業構造にも大きな変化が進行している。職業構造の変化は、ホワイトカラーが実数、比率ともに大きく増加し、農林漁業従事者は減少、ブルーカラーは実数では増加しているが、比率ではほぼ横ばいの状態が続いている。

専門的・技術的職業従事者、管理的職業従事者、事務従事者および販売従事者をホワイトカラーとして、就業者全体に占めるホワイトカラーの比率をみると、昭和40年には33%であったが、50年42%、60年47%と上昇している。これに対して農林漁業従事者は40年の25%が60年には9%に低下し、技能工生産工程を含むブルーカラーは、この間ほぼ44%で横ばいである。ホワイトカラーの比率を雇用者ベースでみると、昭和40年の33%が55年に40%を超え、60年には52%に達した（図5、6）。

同じ雇用者ベースで、昭和50年～60年の職業別増加数をみると、ホワイトカラー490万人増に対して、ブルーカラーは228万人増である。ホワイトカラーの中では専門的・技術的職業従事者184万人増、事務従事者170万人増、販売従事者132万人増と管理職を除きいずれも大幅な増加である。これに対してブルーカラーの中では、技能工生産工程従事者が189万人増と増加したが、他は僅かな増加にとどまった（表2）。

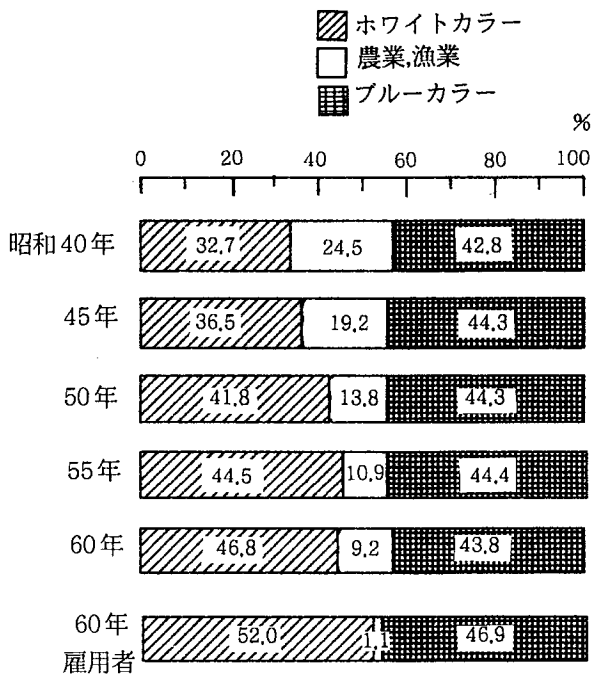
以上のようなホワイトカラー比率の高まりは、産業の知識集約化と密接に関連している。知識集約化は、研究・開発、デザイン、プログラミング、コンサルタント、教育な

図5 ホワイトカラー、ブルーカラー別就業者の変化



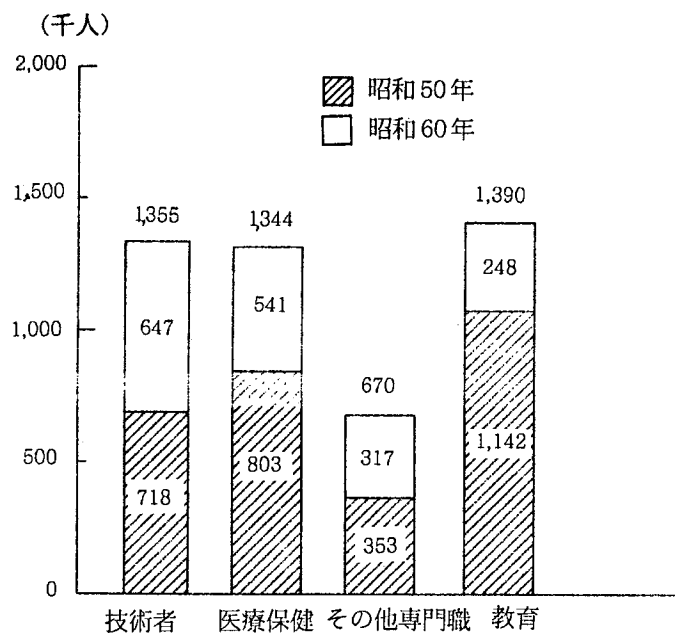
資料出所 総務庁統計局「国勢調査」

図6 ホワイトカラー、ブルーカラー別就業者の割合の変化



資料出所 総務庁統計局「国勢調査」

図7 技術者の中分類職業別増加状況



資料出所 総務庁統計局「国勢調査」

どの専門的技術的職業従事者が新たな情報を作りだし、あるいはそれを製品に体化させることによって進展するからである。

事務従事者は、各種OA機器の普及に伴う省力化効果によって増員が抑制される面もあるが、それ以上に情報に対する需要の拡大があり、その収集・解析の業務が増加していることが事務従事者の増加をもたらしたものと考えられる。また、わが国では、職業分類の上で事務従事者とされる者が、経営計画の企画、財務諸表の作成、人材開発、カウンセリングなど高度に専門性を要求される業務をこなしている場合が多いことにも留意する必要がある。

このような知識集約化に伴うホワイトカラー比率の上昇は、サービス経済化の動きとも連動している。サービス経済化は、販売、教育、ソフトウェア、ビル管理などサービスの生産活動に従事する就業者の増大によって進展するとともに、個々の産業内部における知識集約化、情報化の影響もある。これによって直接生産要員の縮小、間接業務ないしサービスの生産に従事する者の増加という構造変化が進行するからである。

以上で明かなように、知識集約化、情報化、サービス経済化は、専門的・技術的職業従事者の増大と深く係わってくる。そこで専門的・技術的職業従事者についてやや立ち入って検討してみよう。

## （２）技術・専門職の増加

専門的、技術的職業従事者（以下「技術・専門職」という。）は、昭和50～60年間に184万人（54％）の大幅な増加を示したが、50～55年と55～60年を比べると、前期72万人増（21％増）、後期112万人増（27％）で、増加数、増加率ともに前期よりも後期のほうがはるかに大きくなっている。

昭和50～60年間における技術・専門職の増加を中分類別にみると、技術者65万人増、医療保健技術者54万人増、保母・社会福祉事業専門員などを含むその他の専門職32万人増、教員25万人増などが主なものである（図7）。技術者について増加した産業をみると、サービス業26万人増、製造業23万人増、建設業12万人増などが主である（図8）。サービス業の技術者増加の背景には、いうまでもなく情報処理技術者需要の大幅増がある。

製造業雇用者は、全体で、50～55年、55～60年に14万人減、108万人増と変動しているが、技術者は、3万人増、20万人増と不況下にも増加を続け、雇用者中に占める技術者の比率は、50年の1.9％から60年には3.6％へ上昇している。ME化を中心とする

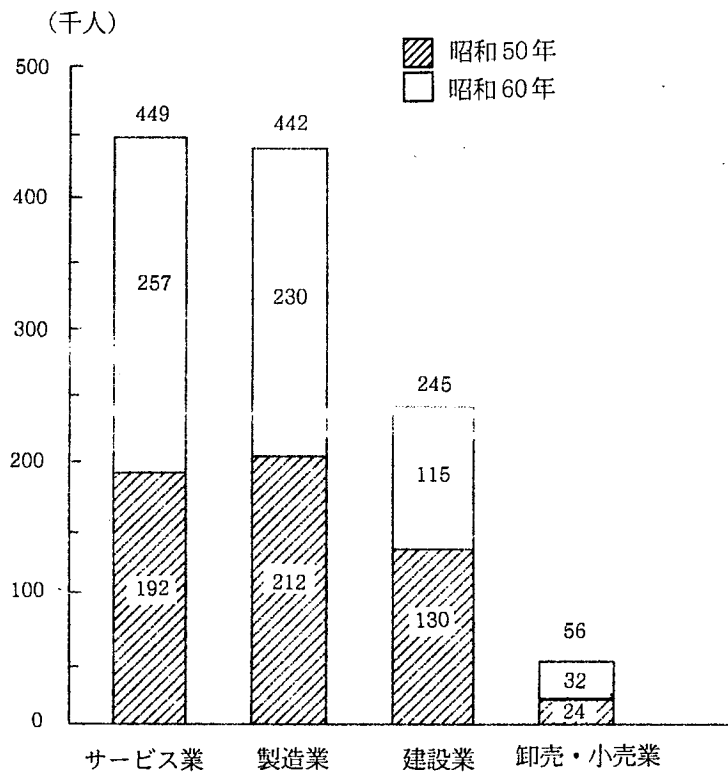
表2 職業別雇用者数の変化

(単位 千人)

|            | 昭和<br>50年 | 55年    | 60年    | 55～50 | 60～55 | 60～50 |
|------------|-----------|--------|--------|-------|-------|-------|
| 総数         | 36,830    | 40,043 | 44,066 | 3,213 | 4,023 | 7,236 |
| A ホワイトカラー  | 17,998    | 20,146 | 22,901 | 2,148 | 2,755 | 4,903 |
| 1 専門的・技術的  | 3,378     | 4,094  | 5,216  | 716   | 1,122 | 1,838 |
| 2 管理的      | 2,178     | 2,589  | 2,229  | 411   | △ 360 | 51    |
| 3 事務       | 8,305     | 8,721  | 10,004 | 416   | 1,283 | 1,699 |
| 4 販売       | 4,137     | 4,742  | 5,452  | 605   | 710   | 1,315 |
| B 農林・漁業    | 410       | 419    | 396    | 9     | △ 23  | △ 14  |
| C ブルーカラー   | 18,394    | 19,403 | 20,675 | 1,009 | 1,272 | 2,281 |
| 1 採鉱・採石    | 77        | 67     | 58     | △ 10  | △ 9   | △ 19  |
| 2 運輸・通信    | 2,233     | 2,246  | 2,235  | 13    | △ 11  | 2     |
| 3 技能工・生産工程 | 12,949    | 13,896 | 14,838 | 947   | 942   | 1,889 |
| 4 保安・サービス  | 736       | 773    | 792    | 37    | 19    | 56    |
| 5 サービス     | 2,399     | 2,420  | 2,752  | 21    | 332   | 353   |
| D 分類不能     | 27        | 77     | 94     | 50    | 17    | 67    |

資料出所 総務庁統計局「国勢調査」

図8 技術者の産業別増加状況



資料出所 総務庁統計局「国勢調査」

技術革新の進展が、その省力化効果により直接生産に従事する技能工生産工程作業者の需要を減らし、他方では、設計、開発、プログラミング、品質・工程管理等の技術者に対する需要の増大をもたらしていることがその理由である。

筆者等が熊本テクノポリスにおいて人材育成確保の実態を調査した際、誘致企業の下請けに入った中小企業や地場企業で近代化を進めている企業では、品質管理・工程管理要員、電子技術者、金型技術者等の不足を訴える企業が多く、高年者でも採用したいとする希望が少なからず聞かれた。

次に、技術者の中でも伸びの目立つ情報処理技術者についてみてみよう。

国勢調査によると、情報処理技術者数は、昭和50年の8万人が60年には32万人となり、10年間で4倍の増加である。

情報処理技術者のうちSEやプログラマーは、異動の激しい職種である。この業界がまだ歴史が浅く、急成長しており、慢性的な人手不足状態にあること、技術の企業間通用性が大いことがその背景にある。しかし、通産省の調査によれば、SEや上級プログラマー採用数のうち「経験者採用」の比率は、55年には32%を占めたが、57年には20%に低下し、代わって「社内の能力保有者の起用」が増え、57年に38%を占めている。本来、SE業務には、対象とする業務の流れに対する十分な理解が必要とされるところから、一般業務経験者の中から適格者を選抜し、コンピューター教育を行ってSEを育成している事業所が多い。

SEおよびプログラマーは、情報化社会の花形職種とみられているが、SEについては、高度の専門性と経験が要求されるため、中高年になってからこの道に入るとことはまず困難であろう。また、プログラマーの労働には、深夜勤務、長時間労働が多く、しかも集中力が要求されるため、ソフトウェア業界ではプログラマー30歳定年説がいわれているほどである。もっとも中高年の場合、コーディングの速さは低下するもののミスが少なく、デバッグの所要時間が短縮するので総合的な能率はそれほど若年者と変わらないとする見解もあり、中高年者がこの職種に進出する可能性もないわけではない。

1980年に職業訓練研究センターが実施した情報サービス業およびコンピュータユーザーを対象に実施した「電子計算機要員の需要に関する調査」によると、情報サービス業の場合、従業員の年齢構成は、35歳未満が90%を占め、35～44歳が14%、45歳以上は3%に過ぎない。コンピュータユーザーの場合でも、35歳以上は、18%である。このうちシステムエンジニアについては35歳以上が、前者で17%、後方で33%を占める。

このような情報サービス業の雇用実態からみて、SE、プログラマーは、中高年者の適職とはいえない。しかし、オペレータは、中高年者でも十分こなせる職務である。この点については後に再び取り上げる。

### (3) 高年者にかかれた雇用機会

前述のように、雇用者の2次、3次産業別の比率を年齢別にみると、20歳台、30歳台に比べて40、50歳台では第2次産業の比率が高いが、60歳以上になると再び第3次の比率がほぼ若年層なみに高まる。このことからある程度推察されるように、高年者にかかれた雇用機会は、第3次産業が中心になっている。

昭和60年国勢調査で55歳以上の雇用者の産業別構成をみると、大分類別では、サービス業が26.5%を占めて最も多く、これに卸売小売業16.6%、運輸通信業6.1%などを加えた第3次産業全体で60%を占める。他方、第2次産業に属する製造業は25.5%、建設業は11.9%である(図9)。雇用者中に占める55歳以上の比率は、サービス業が14.8%で、製造業の11.4%よりもかなり高い。

中分類別にみて10万人以上の55歳以上高年者を雇用している業種を多い順にあげると、卸売業、教育、その他の事業サービス業、金融保険業、地方公務、金属製品製造業、医療業、旅館・その他の宿泊所、飲食料品小売業等である。また、55歳以上高年者の比率の高い業種は、駐車場業、家事サービス業、宗教、林業、その他の事業サービス業(61~33%)等の順である。雇用者数の多い卸売業は9.7%、教育は14.5%である(表3)。

次に、55歳以上の雇用者の職業別構成をみると、技能工生産工程が36%を占めて最も多く、ついで事務職17.5%、管理職15.1%等の順である(図10)。

雇用者中に占める55歳以上の比率は、管理職36.7%が図抜けて高く、ついで保安職が16.5%、サービス職と技能職が13%台である。中分類別にみると、55歳以上の雇用者の多い職業は、一般事務従事者、役員、その他の労務作業者、建設作業者等である。また、55歳以上雇用者比率の高い職種は、管理職は別にして、林業作業者、その他サービス職業、その他の労務作業者、外勤事務職、等が高い(表4)。

国勢調査では、労働者の職業異動までは調査していないので、高年者の多い職種、必ずしも高年者採用の多い職種とは限らない。職業別年齢別に中途採用者(または転職者)を調査集計している全国統計として賃金構造基本統計調査がある。これも職種は限定されているが、参考までに同調査でみると、年間入職者に占める経験1年未満の者の比率

図9 55歳以上雇用者の産業別割合  
(昭和60年)

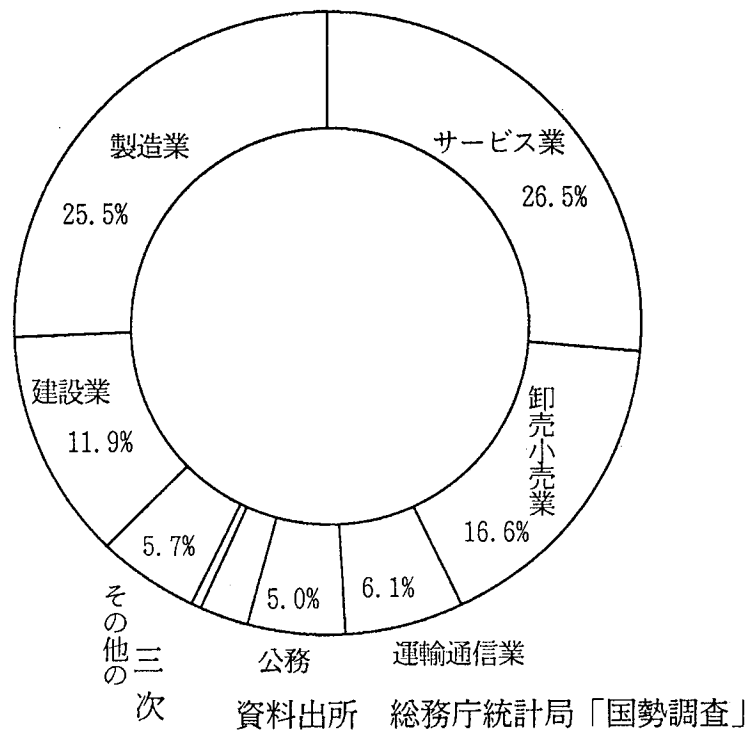


図10 55歳以上雇用者の職業別割合  
(昭和60年)

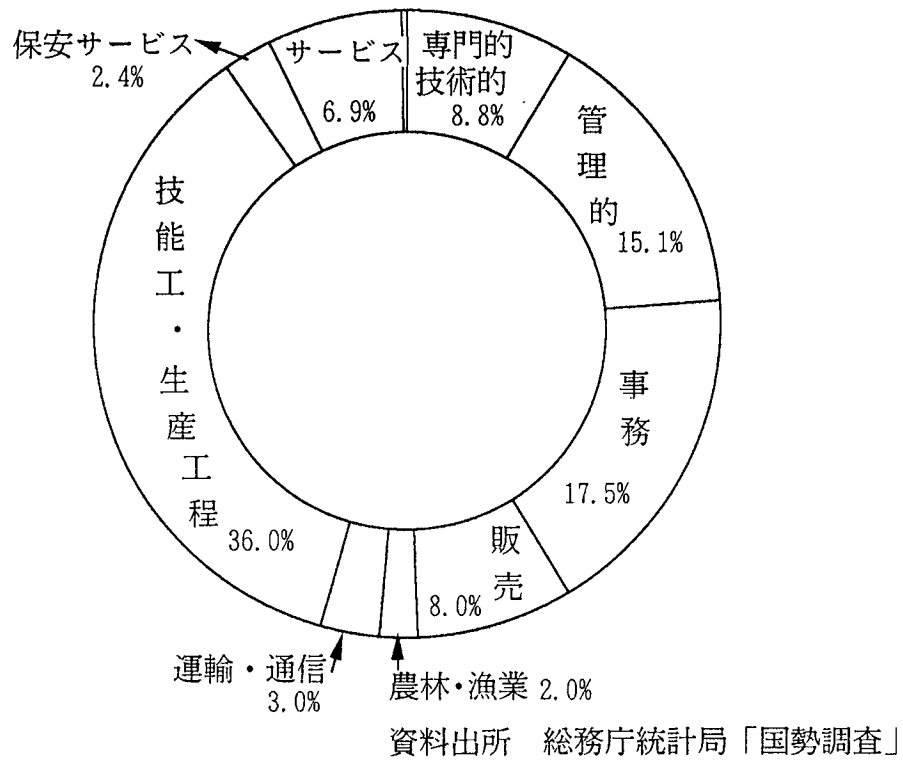


表3 55歳以上雇用者の多い中分類業種（昭和60年）

| 実数上位10業種 |                 |               |                   | 比率上位10業種        |               |                   |
|----------|-----------------|---------------|-------------------|-----------------|---------------|-------------------|
|          | 業 種             | 55歳以上<br>雇用者数 | 全雇用者中の<br>55歳以上比率 | 業 種             | 55歳以上<br>雇用者数 | 全雇用者中の<br>55歳以上比率 |
|          |                 | 千人            | %                 |                 | 千人            | %                 |
| 1        | 卸売業             | 369           | 9.7               | 駐車場業            | 12            | 60.8              |
| 2        | 教育              | 283           | 14.5              | 家事サービス業         | 14            | 43.4              |
| 3        | その他の事業<br>サービス業 | 234           | 32.8              | 宗教              | 42            | 41.1              |
| 4        | 金融保険業           | 165           | 1.5               | 林業              | 33            | 33.0              |
| 5        | 地方公務            | 158           | 12.1              | その他の事業<br>サービス業 | 234           | 32.8              |
| 6        | 金属製品製造業         | 153           | 14.4              | 不動産業            | 107           | 30.3              |
| 7        | 医療業             | 152           | 9.3               | 農業              | 48            | 27.8              |
| 8        | 食料品製造業          | 150           | 14.6              | 旅館、宿泊所          | 146           | 27.7              |
| 9        | 旅館、宿泊所          | 146           | 27.7              | 木材、木製品<br>製造業   | 72            | 26.8              |
| 10       | 飲食料品小売業         | 136           | 10.1              | 政治、経済、文<br>化団体  | 58            | 26.1              |

資料出所 総務庁統計局「国勢調査」

表4 55歳以上雇用者の多い中分類職業（昭和60年）

| 実数上位10職業 |           |               |                   | 比率上位の10職業 |               |                   |
|----------|-----------|---------------|-------------------|-----------|---------------|-------------------|
|          | 職 業       | 55歳以上<br>雇用者数 | 全雇用者中の<br>55歳以上比率 | 職 業       | 55歳以上<br>雇用者数 | 全雇用者中の<br>55歳以上比率 |
|          |           | 千人            | %                 |           | 千人            | %                 |
| 1        | 一般事務従事者   | 887           | 9.4               | 管理的公務員    | 49            | 44.6              |
| 2        | 会社団体の役員   | 620           | 43.1              | 宗教家       | 28            | 43.6              |
| 3        | その他の労務作業者 | 402           | 35.3              | 会社、団体の役員  | 620           | 43.1              |
| 4        | 建設作業者     | 353           | 17.0              | 林業作業者     | 37            | 41.0              |
| 5        | 個人サービス職業  | 275           | 11.1              | その他サービス職業 | 83            | 37.7              |
| 6        | 商品販売従事者   | 224           | 8.6               | 法務従事者     | 5             | 37.0              |
| 7        | 販売類以職業    | 210           | 7.4               | その他の労務作業者 | 402           | 35.3              |
| 8        | 教員        | 185           | 13.3              | 家事サービス職業  | 16            | 35.0              |
| 9        | 運搬労務作業者   | 133           | 13.6              | 外勤事務従事者   | 23            | 29.7              |
| 10       | 保安職業      | 130           | 16.5              | 農業作業者     | 48            | 28.0              |

資料出所 総務庁統計局「国勢調査」

が高い職種は、表5のように、男子では警備員、ビル清掃員、守衛、用務員、タクシー運転手、ボイラー工など、女子では、ビル清掃員、給仕員、保険外交員、調理師見習い、用務員などである。一目して明かなように、設備の維持管理などに関連した概して技能度が低く、中高年の職種転換者でも比較的簡単にこなせる職種が多い。

表5 職種及び年齢階級別入職状況

(その1) 男子上位10職種

| 25 ～ 29 歳                                                                               | 30 ～ 34 歳                                                                               | 35 ～ 39 歳                                                                                        | 40 ～ 44 歳                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 自家用貨物自動車運転手<br>タクシー運転手<br>外交販売員<br>調理士<br>自動車整備工<br>医師<br>調理士見習<br>溶接工<br>プログラマー<br>警備員 | タクシー運転手<br>自家用貨物自動車運転手<br>調理士<br>外交販売員<br>自動車整備工<br>医師<br>溶接工<br>鉄工<br>旋盤工<br>合成樹脂製品成型工 | タクシー運転手<br>自家用貨物自動車運転手<br>外交販売員<br>調理士<br>溶接工<br>金属プレス工<br>鉄工<br>合成樹脂製品成型工<br>自家用乗用自動車運転手<br>旋盤工 | タクシー運転手<br>自家用貨物自動車運転手<br>外交販売員<br>溶接工<br>調理士<br>金属プレス工<br>鉄工<br>警備員<br>家具工<br>合成樹脂製品成型工 |
| 45 ～ 49 歳                                                                               | 50 ～ 54 歳                                                                               | 55 ～ 59 歳                                                                                        | 60 歳 ～                                                                                   |
| タクシー運転手<br>自家用貨物自動車運転手<br>警備員<br>外交販売員<br>溶接工<br>金属プレス工<br>製材工<br>鉄工<br>調理士<br>用務員      | タクシー運転手<br>警備員<br>自家用貨物自動車運転手<br>守衛<br>溶接工<br>用務員<br>旋盤工<br>自家用乗用自動車運転手<br>仕上工<br>ビル清掃員 | 警備員<br>ビル清掃員<br>守衛<br>用務員<br>タクシー運転手<br>ボイラー工<br>旋盤工<br>溶接工<br>仕上工<br>製材工                        | 警備員<br>用務員<br>ビル清掃員<br>守衛<br>ボイラー工<br>調理士<br>製材工<br>タクシー運転手<br>外交販売員<br>仕上工              |

(その2) 女子上位10職種

| 25 ～ 29 歳                                                                           | 30 ～ 34 歳                                                                           | 35 ～ 39 歳                                                                       | 40 ～ 44 歳                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 保険外交員<br>販売店員<br>ミシン縫製工<br>準看護婦<br>看護婦<br>給仕人<br>看護補助者<br>娯楽接客員<br>百貨店店員<br>キーパンチャー | 保険外交員<br>ミシン縫製工<br>販売店員<br>給仕人<br>準看護婦<br>娯楽接客員<br>看護婦<br>調理士見習<br>看護補助者<br>通信機器組立工 | 保険外交員<br>ミシン縫製工<br>販売店員<br>給仕人<br>娯楽接客員<br>調理士見習<br>準看護婦<br>看護補助者<br>用務員<br>看護婦 | 保険外交員<br>ミシン縫製工<br>給仕人<br>販売店員<br>娯楽接客員<br>調理士見習<br>ビル清掃員<br>準看護婦<br>看護補助者<br>用務員 |
| 45 ～ 49 歳                                                                           | 50 ～ 54 歳                                                                           | 55 ～ 59 歳                                                                       | 60 歳 ～                                                                            |
| 保険外交員<br>給仕人<br>ミシン縫製工<br>販売店員<br>ビル清掃員<br>調理士見習<br>用務員<br>看護婦<br>娯楽接客員<br>看護補助者    | 保険外交員<br>給仕人<br>ビル清掃員<br>看護婦<br>調理士見習<br>用務員<br>ミシン縫製工<br>販売店員<br>娯楽接客員<br>織布工      | ビル清掃員<br>給仕員<br>保険外交員<br>調理士見習<br>用務員<br>看護婦<br>ミシン縫製工<br>販売店員                  | ビル清掃員<br>用務員<br>調理士見習<br>給仕人<br>看護婦<br>販売店員                                       |

資料出所 職業訓練研究センター「技能者の雇用と賃金」 昭和57年

しかし、高年者に開かれた雇用機会がこのような低技能職種だけに限定されているわけではない。この点をかつて筆者が実施した中高年者の転職実態調査でみてみよう。

表6は、昭和51～53年に離職した神奈川、愛媛両県の中高年者674名（有効回答366名、うち就業者243名）に対して54年3月に実施した追跡調査の結果である。

表6 地域別前職産業と現職産業

(%)

|          | 計      |        |           | 神 奈 川  |        |           | 愛 媛    |        |           |
|----------|--------|--------|-----------|--------|--------|-----------|--------|--------|-----------|
|          | A 前職   | B 現職   | C = B - A | A 前職   | B 現職   | C = B - A | A 前職   | B 現職   | C = B - A |
| N (人)    | 243    | 243    | —         | 83     | 83     | —         | 160    | 160    | —         |
| 農林水産業    | 0.0    | 4.5    | 4.5       | 0.0    | 1.2    | 1.2       | 0.0    | 6.3    | 6.3       |
| 鉱 業      | 4.1    | 0.4    | △ 3.7     | 0.0    | 0.0    | 0.0       | 6.3    | 0.6    | △ 5.7     |
| 建 設 業    | 6.6    | 20.1   | 13.5      | 6.0    | 3.6    | △ 2.4     | 6.9    | 28.8   | 21.9      |
| 製 造 業    | 59.3   | 33.8   | △ 25.5    | 67.5   | 48.2   | △ 19.3    | 55.1   | 26.3   | △ 28.8    |
| （軽・化学工業） | (14.4) | ( 6.6) | (△ 7.8)   | (15.7) | ( 4.8) | (△ 10.9)  | (13.8) | ( 7.5) | (△ 6.3)   |
| （金属機械工業） | (44.9) | (27.2) | (△ 17.7)  | (51.8) | (43.4) | (△ 8.4)   | (41.3) | (18.8) | (△ 22.5)  |
| 卸売小売業    | 8.6    | 12.3   | 3.7       | 9.6    | 15.7   | 6.1       | 8.1    | 10.6   | 2.5       |
| 運輸通信業    | 10.7   | 5.8    | △ 4.9     | 10.8   | 7.2    | △ 3.6     | 10.6   | 5.0    | △ 5.6     |
| サービス業    | 7.1    | 14.4   | 7.3       | 6.0    | 18.1   | 12.1      | 7.5    | 12.5   | 5.0       |
| そ の 他    | 0.8    | 1.7    | 0.9       | 0.0    | 0.0    | 0.0       | 1.0    | 2.5    | 1.5       |
| N A      | 2.9    | 7.0    | 4.1       | 0.0    | 6.0    | 6.0       | 4.4    | 7.5    | 3.1       |

資料出所 職業訓練研究センター「中高年者の転職と職業訓練」 昭和55年

この表から明かなように、転職による産業間異動は、地区によって異なる。愛媛では、製造業から建設業および農業への異動が多く、神奈川では製造業内部の異動および製造業からサービス業・卸売小売業への異動が多い。神奈川のサービス業は、建物サービス（ビル管理、清掃）、警備保障、旅館、洗濯などである。

職種間異動は、神奈川では、技能工生産工程の減少、販売、保安・サービスの増加が目立つのに対して、愛媛では技能工生産工程内部の異動が多く、ついで農林作業職での増加が多い（表7）。

表7 地域別前職職業と現職職業

(%)

|          | 計      |        |           | 神 奈 川  |        |           | 愛 媛    |        |           |
|----------|--------|--------|-----------|--------|--------|-----------|--------|--------|-----------|
|          | A前職    | B現職    | C = B - A | A前職    | B現職    | C = B - A | A前職    | B現職    | C = B - A |
| N (人)    | 243    | 243    | -         | 83     | 83     | -         | 160    | 160    | -         |
| 専門・技術・事務 | 9.5    | 9.9    | 0.4       | 12.0   | 14.4   | 2.4       | 8.1    | 1.9    | △ 6.2     |
| 管 理      | 7.0    | 2.9    | △ 4.1     | 8.4    | 4.8    | △ 3.6     | 6.3    | 7.5    | 1.2       |
| 販 売      | 5.3    | 8.6    | 3.3       | 3.6    | 12.0   | 8.4       | 6.3    | 6.9    | 0.6       |
| 農林漁業     | 0.0    | 5.3    | 5.3       | 0.0    | 1.2    | 1.2       | 0.0    | 7.5    | 7.5       |
| 運輸通信     | 15.6   | 11.9   | △ 3.7     | 18.1   | 14.5   | △ 3.6     | 14.4   | 10.6   | △ 3.8     |
| 技能工・生産工程 | 52.7   | 47.3   | △ 5.4     | 50.6   | 34.9   | △ 15.7    | 53.8   | 53.8   | 0.0       |
| (金属機械)   | (32.1) | (19.8) | (△ 12.3)  | (33.7) | (24.1) | (△ 9.6)   | (31.3) | (17.5) | (△ 13.8)  |
| (建設)     | (4.5)  | (16.0) | ( 11.5)   | ( 1.2) | ( 0.0) | (△ 1.2)   | ( 6.3) | (24.4) | ( 18.1)   |
| (機関・電気)  | ( 5.8) | ( 4.1) | (△ 1.7)   | ( 7.2) | ( 7.2) | ( 0.0)    | ( 5.0) | ( 2.5) | (△ 2.5)   |
| (その他)    | (10.3) | ( 7.4) | (△ 1.9)   | ( 8.4) | ( 3.6) | (△ 4.8)   | (11.3) | ( 9.4) | (△ 1.9)   |
| 保安       | 2.1    | 3.7    | 1.6       | 3.6    | 7.2    | 3.6       | 1.3    | 1.9    | 0.6       |
| サービス     | 1.6    | 4.9    | 3.3       | 3.6    | 6.0    | 2.4       | 0.6    | 4.4    | 3.8       |
| 雑役       | 0.4    | 2.5    | 2.1       | 0.0    | 3.6    | 3.6       | 0.6    | 1.9    | 1.3       |
| その他      | 0.0    | 0.4    | 0.4       | 0.0    | 0.0    | 0.0       | 0.0    | 0.6    | 0.6       |
| N A      | 5.8    | 2.5    | △ 3.3     | 0.0    | 1.2    | 1.2       | 8.8    | 3.1    | △ 5.7     |

資料出所 職業訓練研究センター「中高年者の転職と職業訓練」 昭和55年

再就職者のうち、専門的技術的職業、管理的職業、および事務の3職種に再就職した者は、前職の16.5%が現職では12.8%に減っているが、これは愛媛の再就職市場が極めて限定されているためで、神奈川県では前職の20.3%が現職では23.2%に増えている。前職経験を生かして就職した者の割合は、45～54歳で約5割、55～65歳で約4割となっている。また、その割合は、ホワイトカラーと運輸通信従事者で6割を超えている（表8）。再就職先は、労働市場の状況によって規定されるものの、中高年者離職者のうちにもホワイトカラーに就職する者は少なくないことがわかる。

また、筆者は、昭和54に中途採用された中高年者約2,000人を調査しているが、その再就職職種をみると、技術・専門職5.4%、管理職7.3%、監督職3.1%、事務職10.3%等となっており、これら4職種を合わせた比率は26.3%である。55歳を過ぎるとこのよ

表8 年齢及び最長前職職業別経験の活用状況

(%)

|                       |             | N (人) | 十分いか<br>している | ある程度い<br>かしている | あまりいか<br>していない | ほとんどい<br>かしていない | N A  |
|-----------------------|-------------|-------|--------------|----------------|----------------|-----------------|------|
| 計                     |             | 243   | 24.3         | 21.4           | 6.6            | 36.6            | 11.1 |
| 年<br>齢                | 45～54歳      | 107   | 30.8         | 20.6           | 3.7            | 33.6            | 11.2 |
|                       | 55～59歳      | 72    | 12.5         | 27.8           | 9.7            | 37.5            | 12.5 |
|                       | 60～65歳      | 64    | 26.6         | 15.6           | 7.8            | 40.6            | 9.4  |
| 最<br>長<br>前<br>職<br>業 | 専門・技術・管理・事務 | 37    | 43.2         | 21.6           | 10.8           | 21.6            | 2.7  |
|                       | 販売・保安・サービス  | 20    | 30.0         | 25.0           | 0.0            | 35.0            | 10.0 |
|                       | 運輸通信        | 27    | 44.4         | 22.2           | 7.4            | 22.2            | 3.7  |
|                       | 技能工・生産工程    | 119   | 20.2         | 25.2           | 5.0            | 47.9            | 1.7  |
|                       | (金属、機械)     | 66    | 19.7         | 28.8           | 1.5            | 48.5            | 1.5  |
|                       | (その他)       | 53    | 20.8         | 20.8           | 9.4            | 47.2            | 1.9  |
|                       | その他         | 9     | 0.0          | 0.0            | 11.1           | 66.7            | 22.2 |
| N A                   |             | 31    | 3.2          | 9.7            | 9.7            | 16.1            | 61.3 |

資料出所 職業訓練研究センター「中高年者の転職と職業訓練」 昭和55年

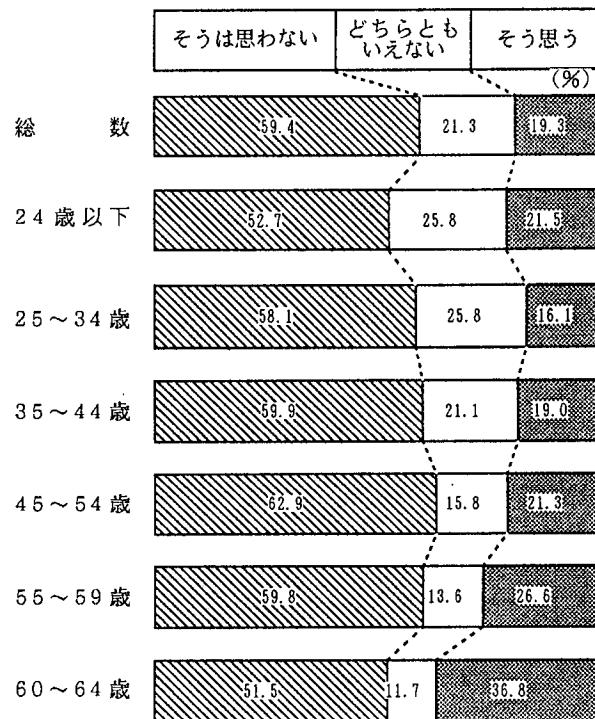
うな職種への就職比率は低下するのではないかと思われたが、結果は、55～64歳で30%近い高比率を示した。

この調査で確認された重要な事実、①前職と現職を比較して、前職がハイスキルレベルであった者は、再就職先の職種もハイスキルレベルに就く可能性が高いこと、②中高年中途採用の理由として経験、人柄、中高年向き職種の三つの理由が多く挙げられたことである（詳細については第15章を参照されたい）。

問題は、中高年者の経験が陳腐化し、情報化、知識集約化、サービス化時代に求められる人材ニーズに適合しない中高年者が増加するおそれである。生産現場で働く技能者の場合、45歳を過ぎると3～5人に1人が、中高年になると基幹部門から外され、補助部門に回されると考えていることである。しかし、中高年者は、学習に若干時間が長くかかるとしても新技術についていくことは十分可能であり、とくに実習を重視する訓練方法がとられた場合、その学習効果は高いことが各方面で指摘されている（図11）。

そのような実例として、情報処理に中高年者を活用して成功している次の例が参考になる。

図11 「工程の重要な部門は若い人が担当し、中高年者は補助部門へ回されるようになった」に対する年齢別技能工の反応（技能工構成比）



資料出所 職業訓練研究センター  
「技術革新、中高齢化と人材の有効活用に関する調査報告」（昭和58年）

東芝(株)の高年者受け入れ会社として設立された東芝リビングサービスがそれである。この会社は、昭和48年、東芝掘川町ふ工場の白熱球、蛍光灯のガラス管製造部門が静岡に移転した際、移住困難な者の受け皿会社として設立された経緯がある。調査時現在、従業員は約700名（パートタイマー約300名を除く）で、文書の集配・管理、部品の受け払い、緑化、営繕、販売、印刷と並んで各工場計算センターのコンピュータコントロールを担当している。オペレータは95名である。東芝(株)からこのリビングサービスに出向してくる年齢は、普通54、5歳で、本社の定年年齢60歳までは本社従業員なみの賃金が保障されている。リビングサービスの定年は63歳であるが、オペレータの場合は、60歳で他の部門に配転している。掘川町工場に配置されているオペレータ41名について前職をみると組長、作業長など監督職21名、一般現業職20名で、その職種は、ガラス管等製造工11名、生産管理業務5名、検査工・試験工5名、警備員4名などとなっており、コンピュータについては全くの未経験者である。

オペレータの業務内容は、次の5段階に区分されている。

- ① 補助オペレータとして指示に従って周辺機器の操作ができる。(コンピュータおよび周辺機器に対してある程度の知識をもった段階)
- ② 簡単な業務、指示書、マニュアル等によりコンソールのメッセージを解読し、一人でオペレーションできる。
- ③ 指示書に従ってすべての業務について処理ができ、エラーメッセージに対して的確な処理ができる。
- ④ OSおよびシステムの内容の概要を理解し、その時々の状態に応じて的確な対応ができる。(トラブルシュートが可能)
- ⑤ コンピュータの稼働管理、スケジュール調整、関連設備の管理、適正な人員配置等総合的に電算機室の運営管理ができる。

以上の業務のうち、④、⑤は、将来の課題とされており、③のレベルへの到達をもって一応、一人前としている。一ヶ月半程度の基礎教育をOff JTで行い、あとは現場に配属して教育する方法をとっている。

#### (4) 今後の見通し

わが国経済は、いま、急速な円高、対外経済摩擦が進行する中での企業の海外進出の増加、および素材産業や輸出依存度の高い産業の縮小などにより産業の空洞化が懸念されており、今後の産業構造の見通しについては予断を許さないものがあるが、産業の構造調整が一層進展することは避けられないであろう。

産業構造審議会は、昭和61年5月「21世紀産業社会の基本構想―産業構造の国際協調化と創造的知識融合化に向けて―」と題する報告を発表している。これによると、西暦2000年に向けて日本の産業社会が直面する①国際経済社会との融和と国際社会への貢献、②技術革新・情報化等の国内経済諸要因の変化に対応した産業のニューフロンティアの拡大、③新たな生活文化の創造への適切な対応という三つの課題を達成していくためには、次の施策が必要であるとしている。

(1) 内需主導の経済政策

(2) 海外直接投資の拡大、輸入の促進等による国際分業関係の構築

(3) 創造的知識融合化を推進し、技術革新に対応した産業のニューフロンティアの拡大、サービス産業・ハイタッチ産業の育成に努め、国際分業の育成で減少す

る雇用機会を積極的な産業構造転換政策を通じて吸収する。

知識集約化は、既に70年代から提起されている方向であるが、今次報告においては、異業種との共同研究の拡大、需要の多様化に対応して生活文化を創造する新たな文化型産業の展開など、産業の融合化がさらに進展していくという前提に立って、より業種横断的な「創造的知識融合化」を提案している。

同審議会報告は、今後2000年までの産業構造の変化等による職種間ミスマッチの見通しを試算しているが、それによると2000年において、専門的・技術的職業従事者で253万人の需要超過、技能工生産工程作業員で228万人の供給超過が見込まれるとしている（表9）。

表9 職種間ミスマッチの展望

|                  | 1975年実績<br>万人  | 1984年実績<br>万人  | 2000年予測<br>万人                          |
|------------------|----------------|----------------|----------------------------------------|
| 専門的・技術的<br>職業従事者 | 360            | 527            | 1,029<br>776                           |
| 技能工・生産工程<br>作業員  | 1,565          | 1,667          | 1,557<br>1,785                         |
| 職 業 計            | 5,223<br>5,323 | 5,766<br>5,927 | 6,448<br>6,590                         |
| (参考) 失業率         | 1.9 %          | 2.7 %          | $\frac{\text{総供給}}{\text{総需要}} = 1.02$ |

注) 業種別研究開発費、職業別・年齢階層別大卒者比率等を用い推計された職種別労働需給関数により試算。

資料出所 産業構造審議会  
「21世紀産業社会の基本構想」昭和 61年

### 3 技術革新の進展と求められる職業能力の変化

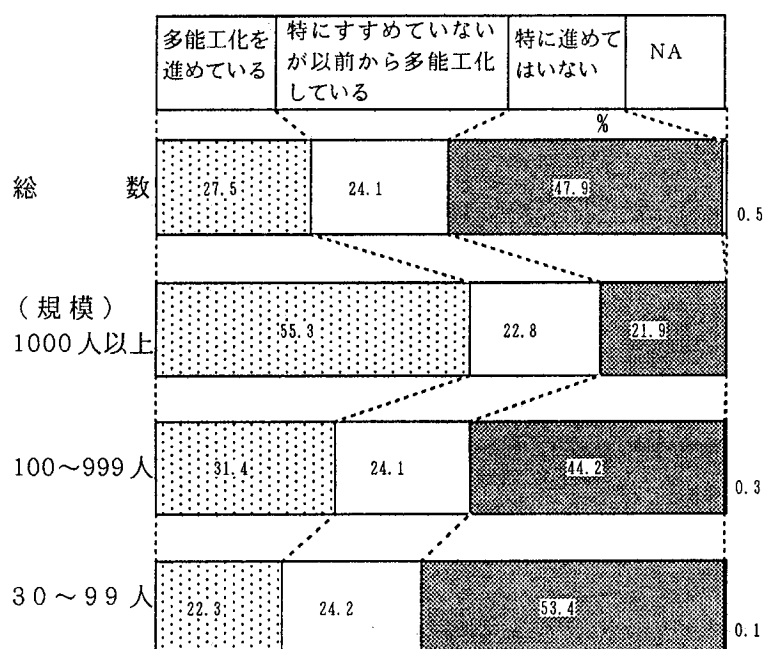
近年におけるマイクロエレクトロニクス（ME）およびコンピュータの発達を背景とする急速な技術革新の進展は、生産部門はいうまでもなく、流通、サービス、事務など経済・社会活動のあらゆる領域に極めて大きな影響を及ぼしている。

近年、市場ニーズがますます多様化し、その変化のスピードが速まり、また、高品質への要請が強まってきている。このような要請に対応し得る技術としてME化は不可欠

である。このため生産部門では、生産設備のME化が急速に進行し、そこではかつてのような手先の熟練は、機械自体のなかに組み込まれ、一見したところ、労働者は、ぼたんを押し、あとは機械を監視するだけの単純労働に転化したように見える。一時期、このような労働の単純化が進行したのは事実であり、技術革新に伴う技能の二極分解が危惧された。今日も、生産工程の一部では、あるいは一部企業では、パートタイマーなど不熟練労働への依存を強め、労働の単純化が進行していることは否定できないであろう。しかし、いま、生産現場で革新的に進展しているのは、労働の高度化、複合化への動きである。

ME化した設備を効率的に稼働させるため一人の労働者がいくつもの工程を受けもつ多工程持ちや、オペレータに設備診断やプログラミングを合わせて担当させる多能工化が進展している（図12）。

図12 多能工化を進めている事業所の割合

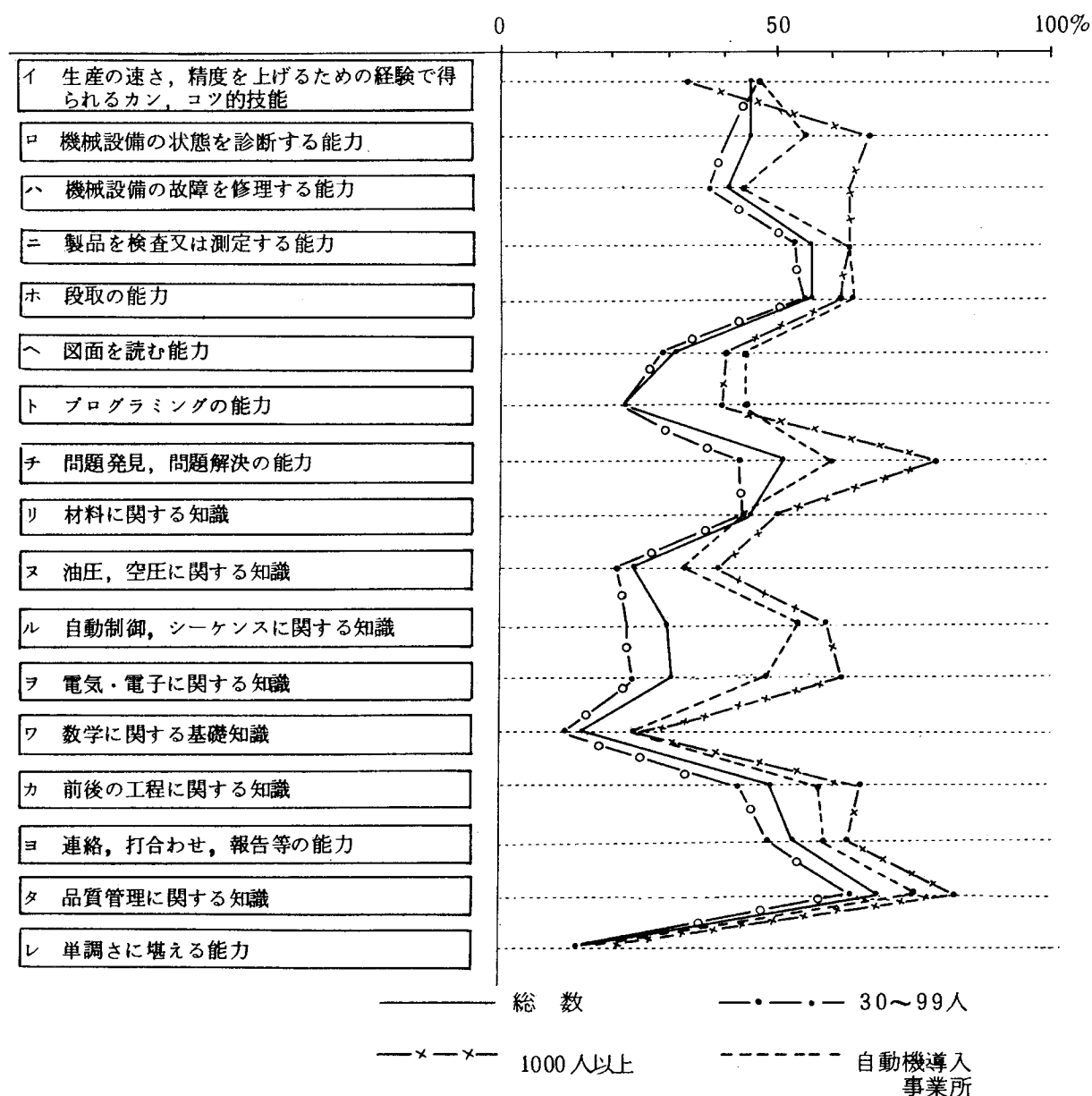


資料出所 職業訓練研究センター  
「技術革新・中高齢化と人材の有効活用に関する調査結果報告書」昭和58年

そこで必要とされる職業能力は、自動化した複雑な機械設備を正常な状態に維持していくための整備保全技能、自動化機械に動作指示を与えるための段取りやプログラミング能力、品質管理、工程管理など管理技術に係わる知識、技能などである。

筆者等が昭和57年に実施した「技術革新・中高齢化と人材の活用に関する調査」によって、製造業企業が最近、重要性の高まった能力要件として挙げた項目を順に列挙すると、「品質管理に関する知識」「問題発見・問題解決能力」「前後の工程に関する知識」「機械設備の状態を診断する能力」などが高い比率を占めている（図13）。

図13 事業所が中堅技能者に期待する知識技能  
（「重要度が高まった」の事業所構成比）



資料出所 職業訓練研究センター  
「技術革新・中高齢化と人材の有効活用に関する調査結果報告書」 昭和58年

また、昭和59年にやはり筆者が実施した「技術力の向上と人材開発に関する調査」でみると、製造業企業が最も必要としている人材は、「品質管理、生産管理技術者」「開発担当技術者」「技術のわかる技能者」（「コンピュータ技術者」）などである。

このような能力要件を備えた生産現場の労働者は、科学技術の原理に裏付けられた技術的知識を問題に応じて検索し、それを駆使できる能力と、経験を通じて身体に体得した技能の両者を併せ持つ技術的技能者である。そのような職務の担い手は、欧米では一般にテクニシャンと呼ばれているが、生産現場の基幹工は、かつてのような旋盤工、溶接工という特定領域の技能に熟達した技能者というイメージから、コンピュータと対話しながら段取りしたり、プログラミングしたり、ときにはデータを採って解析もする、そのような技術的技能者が求められるようになってきているのである。

品質管理については、品質管理の向上に専門的に取り組む技術者群と、品質を工程で作りこみ、後工程に不良を出さないための現場技能者一人ひとりの品質意識の向上とが要求されている。これまでのわが国企業の強い競争力は、多分にこのような品質管理、工程管理の向上に現場の生産労働者が力を発揮してきたことに求められる。

しかし、これからの厳しい国際競争に対処していくためには生産技術と並んで、技術開発力が問われることとなる。技術力の向上、独創的技術の開発を支えるのは、結局、人材であり、このような職務を担える技術者、技術的技能者が今後ますます求められることとなろう。

事務部門やサービス部門では、コンピュータやワードプロセッサなどOA機器の導入に伴う影響が大きい。OA化によって、一方では、定型的業務の機械化が進むが、他方では、情報を収集、加工し、分析し、意志決定に際してこれら情報システムを有効に活用することのできるコンピュタリテラシーが求められるようになってきている。

労働省「日本的雇用慣行と勤労意識に関する調査」によると、「端末、パソコン等をほとんどの従業員が活用するようになる」に対して「そう思う」が49%、「ある程度そう思う」が32%で、両者を合わせると8割を超える労働者がコンピュータの職場への急速な浸透を予感していることがわかる（表10）。

以上、技術革新の進展に伴う人材ニーズの変化を質的側面についてみてきたが、これを整理するとつぎのようになろう。

- ① 生産現場では、特定の技能に熟達した技能工からいくつもの工程を一人でこなす多能工へ、腕中心の熟練工から頭と腕を兼ね備えた技術的技能者（テクニシャン）へと

人材ニーズが大きく変化している。

- ② 技術分野では、品質管理・工程管理など生産技術担当技術者のレベルアップとともに、SEやプログラマーなど情報処理技術者、創造的技術開発を推進する技術者が強く求められている。
- ③ 事務・管理部門では、情報化、国際化の進展に伴い、コンピュータや各種OA機器の取り扱い能力、情報の収集・解析能力が求められている。
- ④ 職種を問わず求められている基礎的能力要件として、適応力、問題解決能力、コンピュータ取り扱い能力を挙げることができる。

表 10 高度情報化の行方

単位（％）

| 項 目                            | そう思う | ある程度<br>そう思う | そうは<br>思わない | わから<br>ない | 不 明 | 計     | 実 数  |
|--------------------------------|------|--------------|-------------|-----------|-----|-------|------|
| 端末、パソコン等をほとんどの従業員が活用するようになる    | 48.7 | 32.8         | 12.0        | 2.2       | 4.3 | 100.0 | 4142 |
| 管理職も意思決定に端末、パソコン等を利用するようになる    | 34.7 | 37.7         | 19.4        | 3.4       | 4.8 | 100.0 | 4142 |
| 社内において文書等送信も可能となるようなネットワーク化が進む | 58.0 | 27.4         | 6.2         | 3.7       | 4.7 | 100.0 | 4142 |
| 勤務時間や業務量がコンピュータで管理されるようになる     | 47.6 | 28.9         | 15.4        | 3.4       | 4.7 | 100.0 | 4142 |
| 職務区分が明確になり、専門的な職業能力が重要となる      | 40.6 | 35.6         | 14.1        | 4.8       | 4.9 | 100.0 | 4142 |
| テレビ会談の普及により、支店・工場間の出張が減る       | 24.1 | 33.6         | 29.7        | 7.7       | 4.9 | 100.0 | 4142 |
| 在宅勤務やサテライト・オフィスが一般的になる         | 9.2  | 27.4         | 47.8        | 10.1      | 5.5 | 100.0 | 4142 |

資料出所 労働省「日本的雇用慣行と勤労意識に関する調査」昭和61年

(注1) 2000年頃の予想である

(注2) サテライト・オフィスとは、自宅近くの小規模オフィスに通勤し、そこでコンピュータ端末等を利用して就業する勤務形態をいう。

## 4 キャリア開発の方向

中高年者にとって、中高年期に至るまでの経験、職歴の中で蓄積した職業能力の延長線上にそれからのキャリア見通しをもてるひとは幸いである。技術・専門職、管理職、監督職、熟練技能職、財務・経理の専門的事務職などで、企業グループ内の異動を含めて60歳前半までの雇用にある程度の見通しをもてるひとが最も恵まれたひとであるといえよう。しかし、現実には、すでに述べたように産業構造の変化、技術革新の進展で既有の知識、経験は絶えず陳腐化の危険にさらされており、これにポスト不足、雇用不安が重なり、そのような見通しを持てるひとは明かに少数派であろう。

また、企業にとっては、現在のような状況がさらに強まると、仕事に動機づけることの困難な中高年者が増加し、それが企業の発展に対する重大な障害となるおそれは多分にある。

このような状況の中で、これからのキャリア開発は、変化に対する適応力をこれまで以上に求められるとともに、社会的通用性のある専門性に対するニーズが高まることとなろう。中高年になってからでも比較的短期間に何度でも専門家になれる潜在能力を身につけることが必要となる。

既に指摘したように労働者の高齢化に伴う問題点として適応力の低下をあげる事業所が多い。技術革新の進展や事業内容の変化に伴い、労働者の習得した技能はどんどん陳腐化していくため、不断の学習によって新しいものを身につけていかなければならないが、中高年者は、その適応力が低下しているとみられているのである。

適応力の低下で何が問題視されているかについて、東京都立労働研究所が中小企業を対象に実施した「中高年労働者の職場適応と対策に関する調査」（1985年）をみても、「新しいことへの対応に積極的か」「配置転換（内容の異なる仕事に変わることを嫌がらないか）」「つけにくい仕事は多いか」といった面での適応力に対する評価が低くなっている。

適応力は、環境変化に対して合目的に行動するための問題認識能力と学習能力・学習意欲に規定されるものである。中高年者の適応力に対して企業の評価が一般に低いのは事実であるが、中高年者が仕事に動機づけられ、問題意識をもって業務を遂行している場合には、学習意欲が高度に維持されるため、たとえ記憶力が加齢によって衰えるとしても総合的適応力は、高く維持されるものと考えられる。中高年者の適応力低下を問題視する企業が中高年者を仕事に動機づける努力を払っているかどうかとも問題であら

う。やりがいのある仕事を与えることがなければ、労働者の適応力の向上もないであろう。やりがいのある仕事は、自由裁量の幅の広い役割を企業の中で作りだしていくことであり、そのための組織変革が必要となろう。

労働者にとって関心のある社会的通用性のある専門性とは何か。それは、まず、いま従事している仕事で専門家になることを目指すべきであろう。そこで問題形成・発見能力を身につけること、問題解決のために学習の仕方を身につけることが専門性獲得の道であり、また、適応力を高めることにもなる。与えられた職務を遂行するという受動的な態度から離れ、常に問題意識をもち、原理に遡って考えるようになれば、仕事を自分にとって面白いものに作りかえていくことも可能となり、専門性を高めることもできる。通信教育や資格取得はそのための一つの手段として位置付けるべきである。（泉 輝孝）