

(3)第3ステップ(おおむね入社後30年以降)
「能力のテンブラ構造化」

更に業務経験を重ねるにつれ、管理的業務の比率が相対的に高まっていく。学習からの卒業意識が基底にあるホワイトカラーは、若年期にはおこなっていた業務上必要な専門知識の学習さえも、部下にまかせる傾向が強くなるため、専門能力の陳腐化は拡大する。その一方で、経営組織内での役職などリーダーシップ・パワーの階層的構造と、同一組織に長期間いつづけた結果、社内での影響力は増大し、それに応じて賃金も上昇する。このため、その経営組織でこの時期(たとえばその役職にある時期)にしか通用しない、いわばテンブラのコロモのような、実力にそぐわない過大な社内影響力を自己能力と誤認するにいたる。日々多忙な業務処理に充実感・有能感を感じつつ年齢を重ねている間に、専門能力は安物のテンブラのネタのように形ばかりの状態となり、専門能力の陳腐化と賃金とのミスマッチは決定的なものになってしまう。

そこで本稿では、ホワイトカラーの賃金と専門能力のミスマッチを生じさせないような能力開発システムのあり方を考える第1段階として、上記の考え方を前提として生涯能力開発システムを検討し、その有効性について考察してみたい。なお本稿における中高齢期の定義は、研究の目的にあわせ、経営組織におけるリストラ対策の一般的な対象年齢と定年年齢を考慮し、45~60歳とする。

2. 経営組織の責任

加齢にともなうホワイトカラーの賃金と専門能力のミスマッチを解決するには、まず、その原因がホワイトカラー本人にあるのか、ホワイトカラーを雇用している経営組織にあるのかを明らかにしなければならない。長町、田中他(1996)は、次の理由により経営組織の責任が重いとしている。

即ち、入社後、時間的余裕も能力の柔軟性もある時期から、その場しのぎ型の自己能力開発で済ませてしまう傾向が強いの、当人が、会社に入った時点で学習活動から卒業してしまったという意識を持つことによる。これは経営組織が、業務に対応させるような人事配置を優先し、系統

的・計画的な専門能力の育成を図る強い働きかけを行わず、あくまで本人の自主的な学習を促進するという姿勢をとっているからではないかと考えられる。

また専門能力の陳腐化がすすんでいるにもかかわらず、社内では時代に通用する専門能力者として認められているホワイトカラーが、安易な気持ちで業務を行なった結果、すでに変化してしまった環境ニーズとの間のギャップが生じることは多い。当然のことながら、経営組織は問題の原因をつかみ、仕事の仕方を変えさせて環境変化に対応させなければならない。しかし多くの場合、そのような問題が発生し会社が不利益をこうむるのは、環境変化のためで、担当ホワイトカラーの責を問おうとはしない。経営組織の環境変化への対応は個々のホワイトカラーに依存しているという意識が希薄であるためと考えられる。ホワイトカラー本人にしてみれば、その責を問われないのだから、陳腐化した能力を更新するための動機づけとはならない。

経営組織は個々のホワイトカラーの業績向上に対してのみ強い働きかけを行い、ホワイトカラー当人もこれに応えるべく懸命の努力を行うのだが、経営組織は当人自身の専門能力の向上に働きかけることはほとんどないから、当人は自分自身の在り方について問題意識を持つこともなく、専門能力の陳腐化は放置されることになる。

以上のことから次のことが言える。即ち、ホワイトカラーの専門能力の陳腐化と賃金とのミスマッチという現象は、経営組織が直接的、間接的に期待する行動をホワイトカラーが取ってきた結果、発生したということになる。このことは、たとえば人員整理や賃金再評価等として表面化した時、ホワイトカラーの多くが、会社の方針に懸命に貢献してきたつもりであるから、どうしても感情的に納得できないケースが多いことから理解できよう。しかし、このことを逆に考えてみるとホワイトカラーへの期待および業務管理と能力開発のしくみを変えれば、賃金と専門能力のミスマッチは解決できることを示している。

3. 生涯能力開発システムの計画

加齢にともなう賃金と専門能力のミスマッチを防ぐ生涯能力開発システムを考えるには、まず、