

シルバー・キャリア・プログラムの設計と運用

後 藤 哲 彦

(マネジメント・コンサルタント)

今日の安定成長下における企業の合理化、省力化への道は、中高年問題をわが国の国民的緊急課題とした。世界長寿国の仲間入り（平均寿命男子73歳、女子79歳）を果たし、労働人口に占める中高年比率は昭和50年30.1%が同60年には37%になり、そのスピードは欧米の4倍にもなっている。

その意味で中高年対策の根底には、年齢ステロタイプ式の「排除の論理」ではなく、「活用の論理」を優先しなければならない。

人生は「白秋」の生き方こそが自己のアイデンティティ（存在理由）を問う際、最も重要だと思われる。中高年は人生の衰退期ではなく、ライフ・ワークの完成期だと考えるべきで、死の瞬間まで自己実現を図らなければならない。

産業ジェロントロジー（加齢学、老年学）によると中高年の職業能力には個人差があるので機能年齢を保持するため、大いに知的好奇心を刺激することが大切である。頭脳労働のピークは中高年層に分布するので、OA、ME、ロボット化を何ら恐れる必要はない。

要するに中高年問題は自分自身の問題であり、＜自主人間（自らが主人公）＞を志向する限りにおいて、老後は明るいものとなり、充実した「白秋」生活を送ることが可能となる。

そこで本稿では、シルバー・キャリア・プログラムとして「シルバー・カレッジ」と「退職準備プログラム（PREP）」について触れてみたいと思う。

1 シルバー・カレッジ

昨今、わが国企業における雇用構造の高齢化は、人事管理上の重要な政策課題とな

346 会員寄稿

っている。特にブルーカラーに比べホワイトカラーの中老年問題は深刻である。これに対応するため企業は各種の施策を検討している。

たとえば、

- ① 中高年者の処遇、取扱い制度の再検討。
- ② 中高年者（特にホワイトカラー）の能力再開発による生産性向上。
- ③ 選択定年制に伴う人件費負担の低減。
- ④ 定年延長あるいは再雇用、勤務延長。
- ⑤ 関連会社への出向、あるいは転職、再就職斡旋。（表1）

などが考えられるが、一応の対応策は出つくし決定的な決め手がないのが現状である。

これからの高齢化社会において、一人ひとりが充実した生涯設計をたてるのが絶対必要であるが、中高年者にとっては、企業からの離職、退職後の再就職不安、生活不安が影を落しているのも事実である。

いま、高齢者対策としては行政的にいくつかの対応措置が採られているが、現在の労働市場環境では退職後の高齢者の定職としては単純技能職種が大部分を占め、知的職業への参入は極めて困難な状況になっている。それ故、これからの高齢化社会において、経営コンサルタントという職業は代表的な知的産業の一つとして大きな社会的使命をもち、高齢者層にとっては最適な生涯職業といえよう。

そこで、㈱日本コンサルタント・グループでは昨年来このような企業サイド及び中高年サイドの課題を解決するための一助となるようマネジメント能力の育成、経営コンサルタントの養成機関として「シルバー・カレッジ」を開校したところ、日本経済新聞（昭和56年5月14日）、日経産業新聞（昭和56年10月19日）紙上に報道され、多大な社会的反響と賛同を得た。

日経産業新聞の報道によると、シルバー・カレッジの50歳代の受講生は多くが企業や官庁の部長級。中には元会社社長や役員経験者もいる。また、すでに中小企業診断士や衛生管理士の資格を持っている人もいるといった多彩な顔ぶれだ。主な人のプロフィールを紹介すると――

清水宏造さん。63歳。元カナダ三菱商事副社長。49年に定年となり子会社の前田軽金属（長野市）社長へ転出。この6月に社長を退いたばかり。退職後に東京・渋谷のベルリッツ英語会話学校に2か月ほど通っていた。

「健康なのであと10年は働ける。しかし人に使われるのはあと2、3年が限度。どうせなら独立、独歩の職業を考えた。私の経験からいっても決断を下す時には、これでいいと思って20～30%の不安はつきまとうもの。これを100%の自信に変えるのがコンサルタントの役目と思う」と言う。自宅は長野だが月曜から金曜までは東京

表1 中高年問題への対応度

(%)

対 応 策	計	深 刻 度			
		早期深刻	深 刻	発 生	無 発 生
1 資格制度の導入又は強化	44.3	43.1	54.4	43.7	15.6
2 専門職制度の "	28.9	35.4	43.7	25.0	11.3
3 管理職ポストの増加	18.0	33.8	26.3	12.5	0.7
4 職務の再編成・再設計	17.5	29.2	28.1	13.3	2.1
5 企業内活用のための能力開発・再訓練	16.8	30.8	20.6	15.6	4.3
6 中高年職場の創設	11.2	18.5	17.5	7.8	2.8
7 中高年層の昇進停止	10.9	15.4	21.3	7.8	—
8 役職定年制の採用	7.8	29.2	13.1	4.7	2.8
9 定年後再就職のための教育訓練	4.8	6.2	5.0	8.7	2.8
10 転職のための教育訓練	3.0	7.7	5.6	1.6	0.7
(出向又は転籍)					
1 在籍のままの子会社・協力会社へ出向	49.7	72.3	57.5	50.8	17.7
2 子会社・協力会社への転籍	26.5	36.9	36.9	27.3	8.5
3 別会社設置による転籍	17.7	23.1	3.1	14.8	2.8
4 在籍のまま貴社非関連の他社への出向	16.5	29.2	15.0	13.3	5.0

資料出所：「選択定年制の普及実態（高年齢者雇用開発協会）昭和55年3月

1・2部上場の1,000人以上、2000社

・渋谷の実兄の家に泊り込み猛勉強。コンサルタントになるまでは好きなゴルフ、麻雀を断っている。

では、ここでカリキュラムの概要について述べよう。企業経営の基礎理論の学習ならびに同社が開発し、数多くの臨床実績のあるコンサルティング・ノウハウを教材と

する事例実習、討議、実技演習等によってコンサルテーションの実務を習得できるよう編成されている。

(一) 基礎学習コースで学ぶもの

コンサルテーションの実務、マネジメントの実践には、経営全般にわたる専門知識と職業能力が求められる。このコースではマネジメント上の知識学習を単に表面的解決に止まることなく、その本質を明確に把握することを重点にしている。この基礎学習は大きく次の3段階に分類できる。

第1段階では企業戦略、経営管理、組織の概念を明確にする(表2)。80年代は乱気流の時代である。こうした時代に環境変化から自社を守り、その中で自社の生存と発展を保証するための王道は、計画作成システムにもとづく経営戦略(戦略計画)の展開以外にはない。そこで3~5年にかけての環境変化を予測して、それに対応できるような全社目的(企業のあるべき姿)を設定して、現有企業能力とのギャップ⁽²⁾分析が必要となるわけで、これを商品化したのがSP'80である。

第2段階は前段の展開として経営計画、人事労務、財務、販売、生産等の各論(表略)となり、学習と演習を組み合せ、より実務に密着させている。

第3段階は行動科学、能力開発、マーケティング(表略)と今様の経営課題の概念を明確にして、実務に応用できるような仕組みになっている。

(二) 事例演習コースで習得するもの

実務家にとって最大の課題は理論と実践との統合プロセスである。このコースではシミュレーションモデルとシナリオによってコンサルテーション及びマネジメントの体験的演習によって知行一致を実現する。この演習のポイントは企業診断事例演習(表3)で流通業と製造業に分けられている。これは慶応大学ビジネス・スクールで実施される「ハーバート・メソッド」(米国大手企業の実例演習)とは異なり、わが国の中小企業を対象としたコンサルテーションの生データを基に作成されているので、即、企業診断業務に活用することができる。

(三) 実技演習で体得するもの

このコースでは話し方、教育訓練の技術、診断技術、マイコン操作、プログラミング技術(表3)等に至るまでを実地演習で体得させるようになっている。

以上のように延日数47日間(18時より3Hコース)で約6か月のコースとなっている。しかし、この講座を終了したからといって直ちにコンサルタントとして独立でき

表2 カリキュラム

開講18:10~終講21:00(月・水・金)

受講者の構成、プログラムの進行状況によって、カリキュラム内容は、下表の基本構成を多少弾力的に修正することがあります。

会 合	カリ キュラム No.	カリキュラムテーマと主要項目	学 習, 演 習 の す す め 方
1 日 目	0	○開講式 ○オリエンテーション	・カリキュラム内容の説明 ・受講心得 ・自己紹介 ・受講目標, 自己啓発目標設定
2 日 目	1	○80年代の企業経営 ・80年代企業環境課題 ・対応経営政策と戦略 ○社会が囑望する経営コンサル タント	○基礎学習コース 80年代の企業経営課題を提起し, それに対応する経営政策, 戦略 は, どうあるべきかを明確に把握 する。
3 日 目	2	・経営コンサルタントの役割 ・経営コンサルタントの能力 要件	そのなかで経営コンサルタント及 び企業の経営管理者はどう行動す べきかを確認する。
4 日 目	3	○経営管理総論 ・企業とマネジメント	○基礎学習コース マネジメントの本質を把握する。
5 日 目	4	・マネジメントの理論, 学説	マネジメント実践の基礎となる理 論, 学説を学習し, その活用方法 を習得する。
6 日 目	5	・マネジメントの実践 ・日本的経営の功罪	
7 日 目	6	○経営管理とその技法 〔I〕 経営組織 ・組織管理のポイント ・組織の形態 ・組織の編成	○基礎学習コース 経営活動の骨格となる企業構造 (組織)の構築の方法を把握す る。 組織実例を提示して, 全員討議で 組織の本質を把握する。
8 日 目	7	〔II〕 組織開発 ・組織の活性化 ・組織開発の技法	組織を活性化するためにはどのよ うな技法を効果的に活用すべきか を学習する。

るわけではない。終了時の試験とその後の面談によってコンサルタントの見込みがあるとなると同社内の約2カ月間の特別訓練を受けることになる。この特訓をくぐって初めて同社と契約で結ばれる社外の経営コンサルタントに登録される。また、現在カレッジ出身者で数名の方が社内コンサルタントとして活躍している。

表 3

会 合	カリ キュラム No.	カリキュラムテーマと主要項目	学 習 , 演 習 の す す め 方
35日目	33	○事務分析技法 ・マネジメントと事務管理 ・事務量測定 ・事務分析技法	○基礎学習コース 事務というものを正しく認識し、 現状の把握、改善のための事務分 析の技法を把握する。 ○実技演習コース ・事務フローチャート作図演習
36日目	34		
37日目	35		
38日目	36	○マイコン教室 ・パーソナルコンピューター の機種、性能 ・経営管理への活用 ・ソフトウェアの開発	○実技演習コース キャノンB×10, シャープPC- 3000等を使用し、その操作技術、 プログラミング手法を演習する。
39日目	37		
40日目	38		
41日目	39	○オフィス・オートメーション (OA) ・OAと経営管理 ・OAの領域 ・OA導入の手順	○特別講座(その1) OAシステムを経営管理の側面か らとらえ、それにどのように取組 めば成功するか、具体的なアプ ローチまでを体系的に学習する。
42日目	40		
43日第	0	第二次学習反省テスト	
44日目	41	○教育訓練実技演習 セールスマン訓練講座	○実技演習コース 個人別にレッスンプラン作成, 実 技, 総合コメント。
45日目	42	○企業診断事例演習 〔I〕流通業	○事例演習コース シミュレーションモデルによる企 業診断事例演習 ・現状診断・問題提起 ・改善案策定・勧告書作成
46日目	43	○企業診断事例演習 〔II〕製造業	
47日目	0	○修了式	修了証書, 資格認定書授与

〔備考〕(1) 上記以外に特別講座課目を選定し、カリキュラムに組み入れます。

(2) 上記以外に全員に対し個別面接を実施し、要望、意見、提案等ならびに修了後の進路、希望等につき聴取します。

2 退職準備プログラム(PREP)

PREPは現在わが国において未だ導入期であり、その実態(三菱電機のシルバープラン等が有名)は体験者以外知る術もない。

私はPREPには、人生の伴侶である妻の声を大いに反映させるべきだという考えから、アンケート分析の結果をライフプランに生かすよう設計をした。

(一) 本講座の意図するところ

青春そして壮年期のひとりの人生の最も輝かしい時期を企業と社会の発展に捧げた後に定年は確実に訪れる。この厳しく残酷な現実を笑って迎えられる人は殆んどいない。定年後のあり方の問題は今日の社会問題であるが本質的には個人の問題である。というのは、身体的・生理的諸機能や職業能力には個人差が大きく、いわゆる「暦年齢」で画一的に測ることができないからである。それは各人の過去の経験と鍛え方によって、生理学上機能間差異が生じているからでもある。

定年後にどんな人生をもつか。それは定年後の人生を無為に過ごすのではなく、ライフワークの完成期として豊かに、したたかに生きることである。それ故、糟糠の妻とのパートナーシップを深め、新たに就業して己の活動する「場」(＝役割分担)を創り出すことである。そのためには、定年のある日が到来してからでは遅く、事前に心構えを構築し、ライフプランを作成することが大切である。

本講座は個人尊重による擬似体験学習、パネル討議、グループ相互啓発討議等による教育プログラムで、来るべき新たな旅路への門出をより確かに踏み出すための事前準備ができることを目的としている。

〔対象者〕定年前2～5年者。出席は原則として夫婦同伴とするが、単独参加も可。

〔準備〕主催者から事前に出席者の奥様へ「妻から夫に期待するもの」のアンケート調査を依頼する。

〔日数〕2泊3日の合宿。

(二) カリキュラムの概要

本カリキュラム(表4)の大きな特徴はライフプランを設計する上で妻の声が反映されることである。その第1が妻が夫に期待するアンケート調査であり、第2が夫婦同伴によるセミナー参加を原則としていることである。

〔L(講義)－1〕では、「豊かなシルバー・ライフを築くために」というオリエンテーションから始まり、その概念を明確にする。

〔GD(グループ討議)－1〕は「妻が望む定年後の夫像」(表5)のアンケート分析結果を発表し、その対応策を練り、妻へのレスポンスを考える。

〔CD(クラス討議)－2〕はパネル方式で、子供から自立した生活体験者の発表やその具体的方法を明確にする。

表4 PREPの事例

	第 1 日 目	第 2 日 目	第 3 日 目
9:00			
10:00	開始 10:00	(L-2) 「社会参加への意義」 「転職独立への心得」	(P-2) 「個別ライフ・プログラムの作成」
11:00	(L-1) オリエンテーション 「豊かなシルバー・ライフを築くために」	「健康・余暇管理」	
12:00			「ライフ・プログラムの発表とフィード・バック」
	昼食・休憩	昼食・休憩	昼食・休憩
13:00			
14:00	(GD-1) 「妻から夫に期待するもの」	「自己診断テスト」	「健康体操の開設」
15:00	妻からのレポート・アンケート分類による対応策の設計	(P-1) ライフ・プログラムの設計 「キャリア分析」	「今後への指針」
16:00		① 自己在庫調査表 ② 自己年表 ③ 自己特性マップ	「妻へ捧ぐメッセージ」及び「所感文」の作成
17:00	(CD-1) 「妻へのレスポンス」	「モデル・ライフ・プログラムの作成」 ① 妻の求めるプラン ② 夫の求めるプラン	終了 16:00
18:00			(記号注) (L) ……講義 (GD) ……グループ討議 (CD) ……クラス討議 (P) ……実習
19:00	夕食・入浴	懇親会	
20:00	(CD-2) 「子供に頼らない生活をするためには」 ——パネル方式——		
21:00			

〔L(講義) - 2〕は「社会参加への意義」「転職・独立への心得」「健康・余暇管理」の3点から講義中心で老後の大きな課題を採りあげている。

〔P(実習) - 1〕はライフプログラムを作成する上での基礎となる「キャリア分

析」をする。キャリア分析は「自己在庫調査表」(図1)、「自己年表」(図2)、「自己特性マップ」(図3)の3部作から構成されている。

(三) 「妻が望む定年後の夫像」アンケート分析(表5)

このアンケート調査は、PREP参加予定者の妻に事前に郵送して回答していただくところに特徴がある。なかには夫と相談の上での回答も見受けられたが、できるだけ妻だけで考えるのがのぞましい。それ故、夫はこのデータを謙虚に受け止め、自分のライフ・プログラム設計上、大いに生かすことが肝要である。〔以下()内番号はアンケートの設問番号を示す。〕

野村証券でサラリーマンの転職年齢を調査したところ、28歳、38歳、48歳がピークだという。大卒入社5年目で28歳、一通りの仕事を憶え、自分の向き、不向きが明確になる頃で第1の観念的転職期である。38歳。サラリーマン人生もはや半ばを過ぎ、人生の重荷をずしりと感じるようになり、企業ではエリートと非エリートとの第1次選別の岐路に立たされ、第2の肉体的転職期となる。定年が意識される48歳は第3の諦観的転職期となる。私自信は30代からこの道(経営コンサルタント)に入っているが、この仕事をするには少なくとも第2転職期を活用すべきである。若いうちの転職はやる気と才気が立派な自分のセールスポイントになるからである。

コミュニケーションは猛烈社員だったためか少なく、特に子供との対話不足は老後に影を落しそうである。また、仕事面で妻は相談相手に不向きであり、日本人の民族性であるパートナーシップに欠けるため妻との話し合いも少ない。会社人間の悲しさか、都会生活者の宿命か、町内会との交流もないが、対友人関係だけは大切にしている。(2)(3)(4)(5)

ここで大切なことは定年後は妻と2人だけになるという基本的事実と人脈の重要性を認識することである。それ故、友人を大切にすると共に定年後のコミュニケーションパイプは地域社会から始めよ、というのが私の主張である。また、旅に出るのも妻とのコミュニケーションを回復するのに役立つので大いに勧めたい。定年で失うものは多いが、得るものは余暇だけである。その意味で1日6時間位を費やす趣味をもつことが大切である。余暇開発センターの調べによると、勤労者の休日は昭和50年107日だったのが、昭和60年には154日になり、1日の労働時間は5.1時間、30%がスポーツや趣味・娯楽などの自由時間になるという。散策(15)が第5位にランクされているが、ベートーベンやルソー等東西古今「アタマ」で勝負する人には散歩好きが多いのは事実である。

定年延長(17)の声があるが、今日の55歳定年制(明治22年採用)は明治時代(平均寿命男子44歳、女子45歳)の遺物である。今日では労使の自主的話し合いによって60

表5 妻が望む定年後の夫像

昭和57年2月調査

(1) ご主人はライフ・プランをお持ちですか。

もっている	78%	もっていない	22%
-------	-----	--------	-----

(2) 定年後の生活について、ご主人と話合ったことがありますか。

よくある	19%	ふつう	19%	あまりしない	62%
------	-----	-----	-----	--------	-----

(3) ご主人は子供とよく話をしますか。

よくする	17%	ふつう	18%	あまりしない	65%
------	-----	-----	-----	--------	-----

(4) ご主人は自治会、町内会との交流があるほうですか。

よくある	0%	ふつう	37%	あまりない	63%
------	----	-----	-----	-------	-----

(5) ご主人は友人が多いほうですか。

多い	64%	ふつう	20%	少ない	16%
----	-----	-----	-----	-----	-----

(6) ご主人はおしゃれについて関心があるほうですか。

関心がある	2%	ふつう	78%	あまり関心がない	20%
-------	----	-----	-----	----------	-----

(7) ご主人はよく勉強をするほうですか。

よくする	98%	ふつう	2%	あまりしない	0%
------	-----	-----	----	--------	----

(8) 定年後も現住所で住む予定ですか。

はい	60%	いいえ	40%
----	-----	-----	-----

(9) 定年後の生活はどんなものを望みますか。

2人だけで暮す	81%	子供と同居する	19%
---------	-----	---------	-----

(10) 「定年後離婚」という言葉が流行していますがどう考えますか。

理解できる	42%	理解できない	58%
-------	-----	--------	-----

(11) 定年後の勤めについてどれを希望しますか。

1 嘱託として残る。	20%
2 他企業に再就職する。	42%
3 系列会社に出向する。	0%
4 独立・自営する。	38%
5 その他	0%

(12) 定年後の月間生活費はどの位を予定しますか。

1 10~15万	0%
2 16~20万	0%
3 21~25万	21%
4 26~30万	58%
5 30万以上	21%

⑬ 定年後の収入について何を頼り	優先順位	1	2	3	4	5	6	7	⑭ 定年後の余暇利用についてご主人に何を望みますか。	優先順位	1	2	3	4	5	6	7	
	退職金				100%					読書	50%	25%						
	企業年金		25%							スポーツ		25%						
	公的年金	20%	25%							旅行		50%	35%					
	預貯金		50%	50%						散策					100%			
	再就職	40%		50%						庭いじり	50%							
	自営	40%								囲碁			30%	100%				
	共働き・その他									日曜大工								
計	100%	100%	100%	100%				勉強会			35%							
⑭ 退職金の使途についてどのよう	預貯金	80%							⑮ 健康を望みますか。ご主人に	釣り・その他								
	住宅ローン	20%						計		100%	100%	100%	100%	100%				
	生活費		50%					酒を控える			50%							
	レジャー		25%					タバコを止める		40%								
	教育資金		25%					適度な運動する		60%	50%		100%					
	婚礼資金			50%				健康診断受ける				100%						
	その他			50%				その他										
計	100%	100%	100%				計	100%	100%	100%	100%							
⑯ 自由意見	主人は長い間、会社の第一線で苦勞をして来ましたのでこれからは自分の趣味を育て、人生を楽しんでもらいたいと思いますが、諸物価の値上りでまだまだそうも行きませんのでこれからは無理のない程度に再就職して頂きたいと思っています。（例えば会社の顧問程度）								寿命の延びた現在、57歳の定年は早すぎると思います。せめて60歳まで延長してよいと思います。そして退職金にまで沢山の税金をとることも悲しいと思います。とにかくサラリーマンは税金をとられすぎると思います。									

歳に延長する動きが出てきた。昭和55年度で55歳定年（39.5%）、60歳定年（36.5%）となっているが、中には65歳定年を考えている経営者もいる。また、一方老後の積極的生き方のため45歳選択定年制を敷く動きも出ている。

（四） キャリア分析

本カリキュラムで重要なポイントは前述のアンケート分析（表5）によるその対応策（ライフプラン）の設計にあるわけだが、その前段階としてキャリア分析は欠かせないものである。これは自己在庫調査表（図1）、自己年表（図2）、自己特性マップ（図3）の作成からスタートする。

ここで、X氏のケースを例示しておこう。

わが国社会では会社マイナス肩書イコール・ゼロ（専門職制度や降格人事や窓際族の流行）といわれるが、このゼロ視界に永住しなければならないのが中高年者である。自己のアイデンティティが何であったかが、退職後、始めて明確になるからである。

山本七平氏は「人は何かを模倣するとき、その対象はあくまでも〈相手〉であるが、手さぐりで探すときその基準は〈自分〉であり、探している対象も実は〈自分の位置〉すなわち〈自分〉である」と述べているが、⁽⁴⁾中高年人生でどのように自己を規定し、どのような社会的位置づけをするか、別角度から眺め直すことは必要である。今までは会社あっての〈自分〉であり、肩書きあっての〈自分〉であったはずだ。第2の人生をスタートするにあたって、まずやるべきことは、自己在庫調査をすることである。（図1）

われわれの歩んできた過去は、各人にとって貴重な財産である。それを今後の将来に生かす手だてもそこから生まれてくる。

そのステップは、

(1) 自分の得意分野と不得意分野は何か。

学生時代の好きな科目であったり、過去従事してきた業務（マーケティングとか財務とか）を中心に記述する。得意分野とするからには、その業務で業績を上げたものでなければならない。

(2) どの分野に積極的な友人がいるか。

志を同じくする友人もよいが、できれば異分野の友人と接触するのがのぞましい。

(3) 現在、何かの知的サークルに所属しているか。

最近学会等も一般人に門戸を開放しているので、できるだけ参加して自己啓発に励むべきである。また、一般サラリーマン向けの勉強会も盛んになっている。生涯教育という観点にたてば、知的サークルへの参加は不可欠のものである。

図1 自己在庫調査表

専門分野	得意分野	
	提出論文	
	不得意分野	
交友関係	どの分野に積極的な友人がいるか	
サークル活動	現在所属している知的サークル	
将来への関心	将来やってみたいと思う価値あること	
最高の人生経験	生きていること、人間であることを最上の喜びと、感じた経験	
自己啓発目標	今後、自己実現を図りたい方向は何か	

図2 自己年表

年代	昭和30年	35年	40年	45年	50年	
就職(学校)社	J予備校	H学院	K大学 経済学部	M協会	N社	
技(職能)	英・数重視	キャバレーボーイ クラブ支配人	映画出演 選挙応援	セールスマン 肉体労働者	家庭教師 自動車、家電ディーラーのマーケティング教育	建設業のシステム設計 能力開発のシステム設計と教育
場(住い)	世田ヶ谷	目白	新宿 柏木	目黒碑文谷	田園調布 目黒不動前	
イベント	上京		卒業 結婚	長女出生 次女出生	マンション新築 ハワイ旅行 ヨーロッパ旅行 マンション新築 ギリシャ旅行	

X氏が今日、彼にとって必要なことは何かの手がかりをつかむために自己特性マップを作成したところ、「忠恕」（思いやり）と「創造力の発揮」という2大結論を得たようだ。

この作成にはKJ法（川喜田二郎氏の創造力開発技法）とディバージェント・マッピング法⁽⁶⁾を活用する。

そのステップは、

- (1) まず、ブレン・ストーミングの要領で自己の特性を80項目位洗い出して原始データとする。
- (2) 原始データをよく観察した上で、なんとなく似通っている数項目をグルーピングして第1次の表札をつける。（外円の項目が第1次表札に相当する。）
- (3) 次に第1次表札から同様な方法で第2次表札を導き出す。（中円の項目が第2次表札に相当する。）
- (4) 第2次表札から同様に第3次の最終表札を導き出す。（中円の4項目が内円の2項目に収斂された。）
- (5) 外円の外側に分布された原始データは円の中心から離れるほど遠い過去の出来事を示している。

この「PREP」に参加した人々の大多数の声は、同じ悩みをかかえる同年配者の研修であったため、率直な意見交換ができ、妻との共同作業で自分のライフ・プログラムも作成できたので、充実した「白秋」生活が送れそうだったということだった。

老若男女を問わず、人間にとって明日の活力源は「遊び心」である。私流、「遊び3原則」を提示して、本稿の「結び」としたい。

- (1) 遊びは一生涯つづけるものである。
- (2) 遊びは生涯のあらゆる側面に関係する。
- (3) 社会変化に対応した遊びが必要である。

〔注〕

- (1) 年齢と生産性との関係を調査したベルツによるとリサーチ部門の第1ピークが40歳、第2ピークが50歳、ディベロップメント部門の第1ピークが45～50歳、第2が55～60歳であり、高齢者の生産性の高さを立証した。〔日経ビジネス 1979年7月30日号「高齢化先進国の実験」〕
- (2) Strategic Planning in the '80s（80年代の戦略計画システム）の略で、私がチーフとなって日本コンサルタントグループで開発した商品名。〔昭和56年6月「組織学会」（名古屋大学）で研究論文発表〕

- (3) 人間は社会的動物であるといわれるようにコミュニケーションなしには生きられない。その意味で妻とのコミュニケーションも大切であるが、定年後は身近なより多くの人々との接触が求められるからである。
- (4) 小川俊一著「40歳・男の設計図」(ダイヤモンド社) P. 22
- (6) この方法はS R I (スタンフォード研究所インターナショナル)が開発した環境予測の1手法である。「ディバージェント」とは「末広がり」という意味で拡散的な予測地図と考えてよい。

【参考文献】

- 三菱電機中高齢問題研究委員会編『中高齢危機に備える』時事通信社
- 野村証券『ハッピーライフのための99章』
- 小川俊一『40歳・男の設計図』ダイヤモンド社
- 後藤哲彦『人材育成の実践』日本コンサルタント・グループ
- 後藤哲彦『親父には黙っていてくれ』情報センター出版局
- 後藤哲彦『男らしさの探究』経営実務出版