

## 初学ちゃん が行く



先生方から話を聞いたものの、うちの会社にはどんな制度を導入すれば良いんだろう。一番大きな課題は「高齢者の労働意欲の低下」らしいんだけど…。

そもそも、なんで意欲が下がるんだろう？

下がった意欲って上がるものなの？

会社がどうにかできるのかな？

先輩、一緒に考えてください！

**先輩** 初学、大学の先生方への取材は捗った？そろそろ取材成果を纏めて課長に報告する時期だよな。

**初学** せんば〜い。先生方には基礎を教えていただいて勉強になりました。ただ、実際に自社にどういう仕組みを導入するかという観点で上に報告すると、難しいなと悩んでいます。

**先輩** 課題は多いからね。とりあえず、高齢者雇用に関する会社の課題と方針を整理しようか。

### 会社の課題と方針

**初学** はい！うちの会社の課題は「高齢者の労働意欲の低下」です。

**先輩** 定年後にモチベーションが大きく下がった高齢者が社内に加え、「何とかしてほしい」という声が色々な部署から挙がっているから、何とかしたいと。

**初学** はい。ちなみに、高齢者と言っても主に60代前半です。うちは定年60歳、希望者全員65歳まで継続雇用、その後は特定の方のみ70歳まで雇用なので。

**先輩** 60代後半は選抜された方だから、モチベーションの問題は目立ってないわけだね。じゃあ、今60代前半の社員だけじゃなくて、今後60代前半になる社員も視野に入れていこう。

**初学** うちの会社は、高齢者雇用については、法令遵守の観点から継続雇用制度を導入した経緯もあり、特に積極的とは言えませんね。

**先輩** 現役の人材育成もある程度上手くいっているから、高齢者全員に第一線で活躍してもらわないと困る状況じゃないしね。会社としては、定年後は若手をサポートしながら働いてほしいという方針も当分は変えないようだよ。

**初学** とすると、今の“第一線から離れて若手のサポートをする”という期待役割のまま、どうにかモチベーションを上げて働いてもらえるような施策を考えないといけないんですね。

**先輩** そうだねえ。そのためには、現状の人事施策の確認から始めよう。

**初学** 現役には、OJT や部門ごとの判断で社外研修に派遣するなどしてしっかり教育の投資を行っています。異動に関しても本人の希望を聞いて、本人と会社双方にとって望ましいキャリアを考慮した上で決めていますね。

**先輩** 定年後も、配属先は希望を聞いて決めているよね。

**初学** 配属後にどんな仕事を任せるとかは現場の管理職に一任しています。ただ、定年時に役職を離れ、残業は原則禁止、仕事の責任も定年前より軽減してもらっています。また、転居を伴う異動もありません。なので、賃金水準は、概ね定年到達時の7割程度となっています。基本給の決め方は、定年到達時の職能等級に準じて決めています。賞与も昇給もありません。以上が、うちの会社の高齢者向けの人事施策です。

**先輩** よし。じゃあ、次に課題が生じている要因を考えよう。4つくらい考えられるかな。

### モチベーションが下がる理由

#### ①期待されていないと感じる

**初学** 定年を経て意欲が下がるってことは、定年を経て変化することが要因にあげられるんですね。大きく変わるのは待遇でしょうか。

**先輩** そうだね。高齢者は、現役と比べて待遇が下がったから、期待されていないと感じた。結果、意欲もそれに見合うだけ下げて働こうとしている可能性はある。

**初学** 確かに、昨日まで月100万円ももらっていた人が今日から月20万円になったら、仕事内容に関わらず意欲は下がる気がしますね。待遇の中でも期待役割や賃金の変化は大きな影響がありそうです。

**先輩** 待遇って漠然としているけど、何から構成されているんだと思う？

**初学** 仕事内容とか賃金とか、労働時間、働きやすさ職場環境といった労働条件でしょうか。

## モチベーションが下がる理由

### ②活躍できない

**先輩** もうひとつ、会社が、自分たちを好意的に扱ってくれると感じることも重要だよ。つまり、会社が自分たちに期待をし、仕事上で何らかの問題があっても援助してくれると（高齢者が）思えば、現役の時よりも労働条件が悪くなったと感じても活躍してくれるということ。

**初学** じゃあ、高齢者は、会社が積極的に支援してくれるか否かを、何から解釈するんでしょう。

**先輩** 能力開発や福利厚生、異動、賃金といった人事制度から総合的に判断するんだ。でも大事なことは、上司による人事管理行動も判断の対象に含まれることなんだよ。

**初学** 上司による人事管理行動って…凄く簡単に言うと、仕事をするうえで上司が自分に対してどんな対応をするか、ということですか？確かに、直接自分に仕事を振ったり、業績を評価するのは上司だから、上司が好意的に扱ってくれば、会社も自分のことを好意的に扱ってくれると感じるかもしれません。

**先輩** うん。社員は今あげたような方法で、会社がどれくらい自分を支援してくれるのかを測り、会社の意向を認識する。それを「知覚された組織支援」(Perceived Organizational Support)<sup>1</sup>というんだ。このPOSが高いと、組織への帰属意識や職務満足、役割を超えた職務行動等が高まることが研究では報告されているよ。

**初学** つまり、POSが高いというのは、実態はともかく、“会社が自分のことを良く支援してくれるな”と自分が思っているということですね。

**先輩** そのとおり。うちの高齢者の人事施策に話を戻すと、定年前と比べて待遇が下がったり、マネジメントが現場任せになるということだったね。そうすると、現役の時と比べて、高齢者は期待されなくなったと思うし、会社との関係性が希薄になったように感じてしまう。

**初学** そして、その待遇に見合うだけの意欲で働こうとしてくれていると。

**先輩** もちろん、会社としても、現役の時と比べてある程度意欲が下がるのは織り込み済みだった。でも、想定以上に高齢者の意欲が下がってしまっているから困ってしまった。というのが現状かな。

**初学** そうすると、人事制度は変えられないから、POSを高める方向で解決できるんですかね？

**先輩** できると思うよ。具体的な解決策は後で考えるとして、次の要因を考えよう。

**初学** 定年を経て人事制度が変わるって話がありました。期待役割の変化は大きな要因なんじゃないですか？うちの会社は、定年を機に役職から外れるから、管理職から一従業員になる人って一定数いるじゃないですか。管理職の時は皆を引っ張ってくれて頼りがいがあったのに、定年になった途端、全然働いてくれない！みたいな話を聞くんですけど…これって期待役割の変化が関係しているのかなって。

**先輩** 期待役割の変化で全ては説明できないけど、要因として大きいと思うよ。うち同様、役職を外れた場合には、係長・主任クラス一歩手前の仕事を任せている<sup>2</sup>会社が多いんだけど、他社でも同じ様な話を聞いたことがある。

**初学** 管理職までやった人って、会社としては“立派な人”とか、“仕事ができる人”とか、とにかくポジティブな評価の人が多くないですか。なのに、なんでそういうことが起こるんでしょう。

**先輩** 端的に言うと、定年後に活躍できないからじゃないかな？

**初学** え？活躍できないんですか？

**先輩** あくまでも、要因の一つだということに留意してね。管理職は管理業務がメインとなるから、時間的な制約があって、一従業員として先進的な技術や知識を獲得することは難しくなる。もし、定年後配属された部署が技術変化の速い部署だったら、その仕事の経験があって配属したんだとしても活躍できないよね。

**初学** そうしたら、他に活躍の場を見つけましょうよ。

**先輩** そうだね。ただ、その仕事を人事が見つけられればいいんだけど、現場の知識はないから難しい。とすると、仕事探しは、高齢者本人や現場の管理職、場合によっては他の部署の人たちに頼るほかない。定年を経て配属後に活躍できないことがわかったから改めて探しましょうといっても、あれやこれや探しているうちに月日が過ぎてしまって、高齢者のやる気もさらになくなってしまいます。

**初学** じゃあ、定年前からの仕事内容の変化が大きいほど、その変化に対応できるように前もって準備してもらわないといけませんね。気持ちを切り替える準備をしてもらったうえで、定年後も対応できるようにスキルを習得してもらわないと。

<sup>1</sup> 例えば、Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support, *Journal of Applied, Review*, 71, 3, 500-507, Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support, *Journal of Applied, Review*, 87, 4, 698-714, を参照のこと。

<sup>2</sup> 高齢者への期待レベルは、高齢・障害・求職者雇用支援機構（2019）『高齢社員の人事管理の現状と展望—企業と高齢社員対象の質問紙調査の分析結果から—』を参照のこと。

## モチベーションが下がる理由

### ③LMX

**先輩** 意欲が低くなる理由は、今のところ2つだね。一つは、期待されていないと感じるから、もう一つは、高齢者が活躍できる仕事が見つからないから。背景にある要因はともかく、管理職は意欲が著しく低い高齢者には、大切な仕事は任せられないよね。

**初学** 高齢者に限りませんが、意欲の低い社員に大切な仕事は任せませんね。余程あからさまにさぼっていない限り、そこそこ働いてくれれば良いやと。

**先輩** うん。つまり、管理職との関係性によって、ふられる仕事は変化する。ふられる仕事に変化するということは、活躍の程度にも影響するよね。

**初学** 上司である管理職が認めてくれれば活躍できる幅が広がるし、何らかの理由で認めてもらえなければ活躍できる機会も少なくなるということでしょうか。

**先輩** そうだね。初任配属先の上司が今後の昇進に大きく左右するという研究もある<sup>3</sup>。

**初学** うちの人事施策では、高齢者の人事管理は管理職に一任しているから、高齢者にとっては、活躍の程度は管理職との関係性にかかっているとさえいえますね。

**先輩** リーダーシップ論の中に、LMX (Leader-Member-Exchange) という研究領域<sup>4</sup>があって、上司は、①契約の範囲を超えて仕事を任せる部下と、②契約の範囲内で仕事を任せる部下を使い分けられていると言われている。①の部下には、その部下にとって本来の契約以外の仕事を引き受けてもらう代わりに、仕事上の裁量を与えたり、発言機会を与えたり、仕事で困らないように惜しみない支援などをするんだ。

**初学** 具体的にはどのような部下だと活躍できるんでしょうか。

**先輩** ①の部下に分類されるのは(1)部下の能力やスキルが高いこと、(2)信頼できる部下であること、(3)多くの責任を引き受ける動機を持つ場合と言われているよ。

**初学** 高齢者の場合にわざわざ考えてみると、どうでしょう。

**先輩** 高齢者だって現役だって部下ということに変わらないからね。上司が高齢者を信頼できる部下と認識す

れば、高齢者であっても裁量があり責任がある仕事を任せるとし、何かあっても積極的にサポートするはずだよ。

**初学** そうやって、活躍できる機会が貰えれば、高齢者の意欲があがる可能性もあるということですね。

**先輩** 一般的に、人は有能でありたい(有能さ)、他者との関係性を築きたい(関係性)、自分で決めたい(自律性)という欲求をもっていると、言われているんだ。

**初学** 自己決定理論<sup>5</sup>ですか？

**先輩** そう。そして、高齢期は若い時と比べて金銭的なニーズは高くはない。働くことを選ぶ場合、金銭的な理由だけでなく、自分の能力を活かしたい、組織に貢献したいと思うことが多いよ。だから、金銭的な動機づけ策に多くを依存する必要はなくなる。高齢期で重視することは、上司や同僚と信頼関係がある職場で働くことや、今までの職業経験が評価され仕事内容の決定や進め方<sup>6</sup>に大きな裁量を付与されることだったりするんだ。後者の非金銭的な動機づけで労働意欲は下支えできる可能性が高い、というわけ。

**初学** でも、最初に言ったように定年をきっかけに待遇が下がって、意欲が下がってしまうと、その上司は高齢者を②のグループに認定しますよね。そうしたら、活躍できる機会も少なくなるし、支援しようとしなくなってことですよ。

**先輩** そうだね。余程仕事やコミュニケーションに積極的な人じゃないかぎり、高齢者もこのままでいいと思って、ますます意欲をなくしてしまう。非金銭的な動機づけも機能しなくなる。

**初学** これって…悪循環じゃないですか。

**先輩** だね。これは解決した方が良いでしょう。

**初学** 解決できるのかなあ。

## 解決方法

**先輩** 4つ目の意欲が下がる要因は、賃金がかかることなんだけど、基本給の引き上げは難しいだったね。

**初学** はい。

**先輩** では、①期待されていない感覚、②活躍の場の喪失、③上司部下の信頼関係の問題、この3つの解決策を考えてみようか。

<sup>3</sup> 例えば、若林満 (1987) 「管理職へのキャリア発達—入社13年目のフォローアップ」『経営行動研究』第2巻第1号、1-13、若林満・斎藤和志 (1988) 「役割開発能力の形成とキャリア発達—民間企業の管理職を中心に—」『経営行動研究』第3巻第2号、63-73、を参照のこと。

<sup>4</sup> LMXの概要は、Baure, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, 6, 1538-1567、Dansereau, F., Jr., Graen, G., & Haga, William. (1975) . A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78、Dienech, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development, *Academy of Management Review*, 11, 3, 618-634、を参照のこと。

<sup>5</sup> 例えば、Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist*, vol.55, 67-78.を参照のこと。

<sup>6</sup> 例えば、永野仁 (2021) 『日本の高齢者就業』中央経済社を参照のこと。

**初学** ①期待されていない感覚は、POSを上げたら良いんですね。大木先生も藤波先生も、企業が社員の希望と能力を「知る仕組み」と、企業が社員に期待役割を「知らせる仕組み」が必要とおっしゃっていましたが、それで解決できる？

**先輩** うん。そういった取り組みをしている企業の、高齢者の満足度は相対的に高いんだよ<sup>7</sup>。

**初学** 今だって知る仕組み・知らせる仕組み、どちらも全くないわけではないですよ。

**先輩** でも、十分に機能していない。うちがやっているのは、定年到達時に期待役割を伝えるだけだね。これだと会社から大切にされている感覚は薄れると思うよ。

**初学** そうですね。人事評価や目標管理等を通じて、もっと早い段階から定期的に情報のやり取りがあれば、会社との繋がりも感じられるようになりますね。

**先輩** さらに、現場の上司ではなく、経営層に近い人が関与すればもっと、その感覚は高まるよね。

**初学** 経営層が自分のことを見てくれているなら頑張ろうと思いますね。

**先輩** ③上司部下の関係性の問題は、どうかな。

**初学** 一度、信頼できる部下じゃない方に分類されてしまったら、そこから信頼関係を構築しなおすのって余程、頑張らないと難しいように思いますか…。

**先輩** そうそう。管理職も高齢者も現状維持で良いと思って、積極的に関係性を改善する気にならないと困るよね。経営層や人事がこの関係改善に介入すれば、この関係性を改善できる可能性がある。

**初学** でも、なかなか難しそう。

**先輩** だからこそ、定年後に、定期的な面談機会を設けて相互のコミュニケーションを図り、経営層や人事部が状況を把握したり、両者に助言や指導をして、現場に働きかける仕組みを設けておく必要があるんだ。すべての管理職が、高齢者のマネジメントが上手なわけではないし、日々の管理業務も忙しいからね。

**初学** 人事のサポートが大切ですね。

**先輩** ただ、面談に参加する人事や経営層には契約更新の可否を決める権限がない人が適任のようだよ。管理職も高齢者も警戒してしまうからね<sup>8</sup>。

**初学** なるほど。詳細は今後決めるとして、次の課題解決に進みましょう。②活躍の場の喪失は、定年前から高齢者と調整すれば良いのでしょうか。

**先輩** 人事部では、現在、ライフプラン研修の中でキャリアを考えるための講義をしているけど、キャリアプラ

ン作成までは行ってないから、ここはしっかりやっておいたほうが良いね。

**初学** 研修の効果は、どれくらいあるんですか？

**先輩** キャリア研修の受講直後の満足度は高いといわれている。部下のマネジメントなど他者へのサービスを強化するための研修ではなく、自分のための研修だからね。そして研修の効果が実際にあったかどうかは、本人の満足度だけではなくて研修後に実際に行動に移したかという状況も捉えないといけないよね。キャリア研修は、この行動変容も期待できると報告されているよ<sup>9</sup>。

**初学** 研修ではどんなことをするんですか？

**先輩** 会社によって異なるけれど、うちの会社では、定年後に期待役割が大きく変わる可能性があるから、大きな変化があることを想定したカリキュラムを考えておいた方がよさそうだね。

**初学** どのような役割であれば社内でも活躍できそうか、自分が何を本当はしたいのか、しっかり考えてもらう研修が良いのかな。

**先輩** ここが上手く行くと、定年後の上司部下の関係性の問題も抑えることができるしね。

**初学** さっき、一番最後の要因で一瞬出てきた賃金は、どうでしょうか。高齢者全体の賃金水準を上げることは難しいなかで、どうにかできるのでしょうか。

**先輩** 理想を言えば、手厚くできれば良いんだけどね～。うちの会社の賃金制度を評価することから始めてみようか。

**初学** はい。

**先輩** 基本給は定年直前の職能等級を基準に決めている。

**初学** 昇給も賞与支給もしません。

**先輩** 高齢者の賃金決定において、現在、仕事を通じてどのような貢献をしているかは、全く考慮していないよね。

**初学** 高齢者は金銭的なインセンティブを与えなくても、しっかり働いてもらえると考えていることが根底にあるのかと思います。それに、高齢期になって業績や成果を厳しく問われるのは、辛いんじゃないかとも思います。

**先輩** たしかにそうだね。でも、今の賃金制度をみて、高齢者はどう思うかな。

**初学** 今の働きぶりは、あまり期待されていないとか、頑張っても評価されないと思うかな…。

**先輩** そういうメッセージを発してしまうよね。ただ、高

<sup>7</sup> 藤波美帆・大木栄一 (2012) 「企業が「60歳代前半層に期待する役割」を「知らせる」仕組み・「能力・意欲」を「知る」仕組みと70歳雇用の推進一嚟託(再雇用者)社員を中心にして」『日本労働研究雑誌』No.619, 90-101.を参照のこと。

<sup>8</sup> 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆 (2016) 「継続雇用者の戦力化と人事部門による支援課題——生涯現役に向けた支援のあり方を考える」『日本労働研究雑誌』No.667, 66-77.を参照のこと。

<sup>9</sup> 浅野浩美 (2020) 「中高年キャリア研修の仕事の行動面の検証の試み—傾向スコア・マッチング手法を用いて」『進化する高齢社員の人事管理』高齢・障害・求職者雇用支援機構.を参照のこと。

齢者は今まで会社を支えてきたという自負がある。今の会社は自分たちがいなかったら、つぶれているとかね。だから、そういった過去の貢献を評価することは、いいことでもあるんだ。今は、「過去の貢献」に基づいて基本給を決めているから、労働意欲が大きく下がることを防止していたともいえるね<sup>10</sup>。

**初学** 定年後に積極的に活躍してもらうには、基本給は「今の貢献」をベースに決めるのが望ましいということですね。

**先輩** 今の貢献に見合った報酬を払うという賃金の支払い原則<sup>11</sup>から言えば、その方法は正しいよ。それに高齢者は有期雇用契約になるから、他の有期雇用契約を結ぶパート社員や契約社員の人たちと同様に、賃金を今の貢献に基づいて払うことが望ましいよね。そうすれば社員の納得性も高まるし、現場の管理職も困らない。ただし、高齢者の意欲が下がるリスクはある。

**初学** どんなメカニズムでしょうか。

**先輩** 高齢者の現在の職務価値を基本給の決定基準とすれば、担当する仕事内容や責任レベル、業績への貢献等をベースに基本給が決まるよね。定年を機に役職を離れて、一従業員として働く場合は、どうなるかな。

**初学** 職務価値は下がるから、賃金は下がります。変化が大きいほど、賃金の低下率は大きくなるから、意欲は下がってしまいますね。

**先輩** 過去基準の場合は、今の仕事と賃金は切り離されていたから、仕事内容が変わっても賃金は変わらなかったよね。だから、労働意欲はまあまあ維持できていたわけだよ。

**初学** エルダーの記事<sup>12</sup>で藤波先生がおっしゃっていました。でも、どうすれば良いんでしょう…。

**先輩** 高齢者和其他の有期雇用契約者の活用方法（仕事内容・職責、異動の範囲）を変えておいて、その上で、今の貢献を基準に賃金を決める方針に舵を切る。ただし、激変緩和のために、過去の貢献も一部考慮しながら決めるという方法かな。全体的には賃金水準を上げることはできないから、個人差をつけるという選択になるよね。

**初学** 思い切った決断が必要ですね。もう少し緩やかな方法はないですか。

**先輩** 基本給の決定方法は変えずに、今の働きを賞与や昇給で反映させることかな。

**初学** そのほうが現実的です！でも、現役社員と活用方法は異なるから、現役の時と同レベルの賃金水準には引き上げられません。結局、活用が下がって賃金が下

がるから、意欲は下がってしまいますよ。

**先輩** あくまでも参考程度の話だけど、人は損失を極端に嫌がるという傾向があるんだ。この傾向を、「損失回避性」というよ。基準から少しでも損失があると、不満感が大幅に高まってしまう<sup>13</sup>。だから賃金が少し下がっただけでも、不満感が大きくなる可能性がある。

**初学** 給与がちょっと下がっただけで労働意欲が大きく下がってしまうのであれば、お手上げです。

**先輩** もう一つ重要な点は、「基準」からということなんだ。「人は、富の価値を、ある基準点からの変化で」決めるといわれている。高齢者の場合、定年を経ると役割が変わり、賃金も下がるよね。だから、意欲も下がってしまう。このとき、高齢者は、何を基準として下がったと思うんだろう。

**初学** 定年前の処遇と比べて？

**先輩** その可能性は高いよね。だから、高齢者が認識する「参照点」を変えることが、ひとつの方法になると思うよ。うちの会社の制度では、「60歳はキャリアの節目です、そこで働き方も変えます」という活用戦略になっているよね。それに応じて、賃金は内部労働市場の基準ではなく、外部労働市場の基準で賃金を決めることになるわけだね。だから、参照点を、定年前の自分ではなく、市場価値としてもらえれば、意欲が下がる高齢者は減ると思うよ。

**初学** あ、他の企業で、自分が定年転職した場合を想定して自身の市場価値を理解してもらい取組みをおこなっている事例がありましたね。

**先輩** まさにその取組みだね。市場価値を基準とすると、自社で定年後再契約の処遇の方が高い場合が多いから。

**初学** 「定年後は活用戦略が変わる」ことを、高齢者やその前の年齢層の人たちに、丁寧に説明する必要がありますね。

**先輩** そうだね。今は、定年後の働き方をきちんと示しているわけではないから、今の活用戦略を維持するのであれば（期待役割を大きく変え、まあまあ頑張ってもらおう）、会社が丁寧に説明する必要があるよね。結論として、知る仕組み・知らせる仕組み・調整する仕組みの整備が必要ということなんだけど、うちの会社は、かなり疎かにしてきたよね。

**初学** そうですね。とりあえず早急に考えた方が良いメニューは出そろった気がします。

**先輩** じゃあその後の手も考えておこうか。でも、これはコーヒープレイクの後にしよう。

<sup>10</sup> 例えば、藤波美帆・鹿生治行（2020）「高齢社員の戦力化と賃金制度の進化—仕事基準の基本給が選択される条件とは」『日本労働研究雑誌』No.715, 58-72.を参照のこと。

<sup>11</sup> 例えば、今野浩一郎（2014）『高齢社員の人事管理—戦力化のための仕事・評価・賃金』中央経済社を参照のこと。

<sup>12</sup> 藤波美帆・及川つかさ（2020）「教えて、先生 高齢者雇用は何かから始めたらよいの？」『エルダー8月号』高齢・障害・求職者雇用支援機構を参照のこと。

<sup>13</sup> 例えば、Tversky, A. & Kahneman, D. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice, *Science*, 211, 453-458.を参照のこと。