

第Ⅱ部

本編

第1章 ホワイトカラーとブルーカラーの高齢期雇用の実態と問題

少子・高齢化が急速に進行している。このため労働力人口は減少しつつあり、企業が必要な労働力を確保するには、近い将来、社員の生涯現役活用体制が必要になると考えられる。社員を年齢の上限なく活用することによって、企業力を強化するとともに、社員は満足度の高い高齢期を送る。そういう生涯現役活用体制や、その段階としての70歳雇用体制をどうすれば実現できるだろうか。

60歳代前半の雇用期にある団塊世代は、高齢者活用対策の側面から考えれば、70歳雇用体制を切り拓く先頭集団ととらえることができる。その現状を分析すれば、70歳雇用体制を阻害する要因や実現のための要件を見出すことができるはずである。本章では、そのことを目的にホワイトカラーとブルーカラーの比較を行った。ホワイトカラーとブルーカラーは、その能力形成を促進する仕組みや実態が異なる。この違いが、高齢期雇用にどのような影響を及ぼしているかをみることによって、70歳雇用体制推進の手がかりつかむこととしたい。

1節 分析の方法

1. ホワイトカラーとブルーカラーの区分

ホワイトカラーとブルーカラーは〔最終学歴（Q15（6））〕で区分することができる。

ちなみにわが国の職業分類にホワイトカラーの定義はない。米国の職業分類では、わが国の職業分類の①専門的・技術的職業従事者、②管理的職業従事者、③事務従事者、④販売従事者に相当する者をホワイトカラーとしており、本章でも、この4つの職業従事者をホワイトカラーとした。技術スタッフが実験データという原情報に知的加工処理を加えて新商品製造法という価値情報を生み出す、販売スタッフが市場調査データという原情報に知的加工処理を加えて新たなビジネスモデルという価値情報を生み出すように、知的加工処理を行うのがホワイトカラーの特徴である。

図表Ⅱ-1-1-1 学歴と職業分類

(%)

	ホワイトカラー ①専門的・技術的職業従事者、②管理的職業従事者、③事務従事者、④販売従事者	ブルーカラー ①生産工程・労務作業従事者、②保安職業従事者、③運輸・通信従事者、④サービス職業従事者	その他 ①農林漁業作業従事者、②分類不能の職業	計
小・中学校卒	15.7	78.7	5.6	100.0
高等学校・専門学校・短大卒	46.9	49.7	3.5	100.1
大学卒・大学院修了以上	80.0	17.5	2.5	100.0
計	54.7	42.0	3.2	99.9

総務省統計局「平成19年度就業構造基本調査」

一方、ブルーカラーは自らの身体機能を活かして、プロダクツやサービスを生み出す仕事で、①生産工程・労務作業従事者、②保安作業従事者、③運輸通信事業者がこれに該当する。なお④サービス職業従事者は、米国では、ブルーカラーとは別の分類となっている。しかしわが国の職業分類によれば、サービス職業従事者とは、「個人の家庭における家事・介護サービス、身の回り用務・調理・接客・娯楽など個人に対するサービス、他に分類されないサービスの仕事に従事する者」となっており、ブルーカラーの特性を有していること、さらに近年これらのサービスが経営組織によって運営されるものが増えてきていることを考慮して、当章ではサービス職業従事者を含めた4つの職業をブルーカラーとした。

そこでこの整理に従って、学歴毎の構成を見たのが図表Ⅱ-1-1-1である。「小・中学校卒」はブルーカラーの比率が78.7%と圧倒的に大きく、「大卒・大学院修了以上」はホワイトカラーの比率が80.0%と圧倒的に大きい。そして「高等学校・専門学校・短大卒」はホワイトカラー46.9%、ブルーカラー49.7%と、両者の中間の構成となっている。このことから「小・中学校卒」はブルーカラーの特性、「大卒・大学院修了以上」はホワイトカラーの特性、「高等学校・専門学校・短大卒」はその中間の特性をもったグループと考えることができる。そこで「小・中学校卒」をブルーカラー（B）グループ、「大卒・大学院修了以上」をホワイトカラー（W）グループ、「高等学校・専門学校・短大卒」を中間（WB）グループとして、比較分析を行うこととした。分析対象の構成は図表Ⅱ-1-1-2のとおりである。

図表Ⅱ-1-1-2 分析対象の構成

	人	構成比(%)
Bグループ(小・中学校卒)	74	3.4
WBグループ(高等学校・専門学校・短大卒)	984	45.7
Wグループ(大学卒・大学院修了以上)	1,097	50.9
計	2,155	100.0

なおBグループの回答者数は3.4%ときわめて少ない。この点については中間の特性をもったWBグループの傾向を併せ見ることによって、それがブルーカラーの特性といえるかどうかを確認していくこととする。

2. 分析の視点

図表Ⅱ-1-1-3のとおり回答者は、「企業・公的機関に就労している者」が62%、「働いていない者」が35%で、両者をあわせると97%となる。そこでまず企業・公的機関に就労している者について、次の視点にそって分析した上で、非就労者について、〔働いてい

ない理由（RQ2）]を中心に就労者の分析との整合性を見ることとしたい。

図表Ⅱ-1-1-3 分析対象の就労状況

人(%)	W	WB	B	計
企業・公的機関	715 (65.2)	580 (58.9)	44 (59.5)	1,339 (62.1)
NPO・シルバー	33 (3.0)	28 (2.8)	3 (4.1)	64 (3.0)
働いていない	349 (31.8)	376 (38.2)	27 (36.5)	752 (34.9)
計	1,097 (100)	984 (99.9)	74 (100)	2,155 (100)

当調査の設問は多岐にわたっている。そこで「企業・公的機関に就労している者」について、次の仮説モデルにもとづき、8つの視点で70歳雇用体制推進にかかわりを持つ設問を選択し分析した。

回答者の全てが、60歳代前半の雇用期にある。現在の状態に基本的な影響を及ぼしているのは、高齢期に至る能力形成の結果としての「1.仕事能力」と、同様に高齢期に至る仕事経験の結果としての「2.仕事意識」、つまり何のために働くか、どのように働くかの意識であろう。この仕事能力と仕事意識にもとづいて、職場仲間と協働して仕事を進めていくことになるが、その進め方や組織コミットメントなどのいわゆる「4.仕事スタイル」も、仕事能力と仕事意識を受けて異なるものとなるだろう。そして、これらのことがそれぞれの「5.仕事成果」をもたらし、それに応じた「6.賃金処遇」が行われることになる。

この一連のステップは、社員個々の「7.仕事満足」の程度を決定し、それが「8.生活満足」にも大きな影響を与えるだろう。そしてこの60歳前半期の仕事満足と生活満足の有り様が、65歳以降の就労意欲の鍵を握ると考えることができる。以下の考え方にたち、この8つの視点にもとづいて、グループ間の相違を分析することとする。

図表Ⅱ-1-1-4 分析の視点



2 節 分析の結果

1. 仕事能力

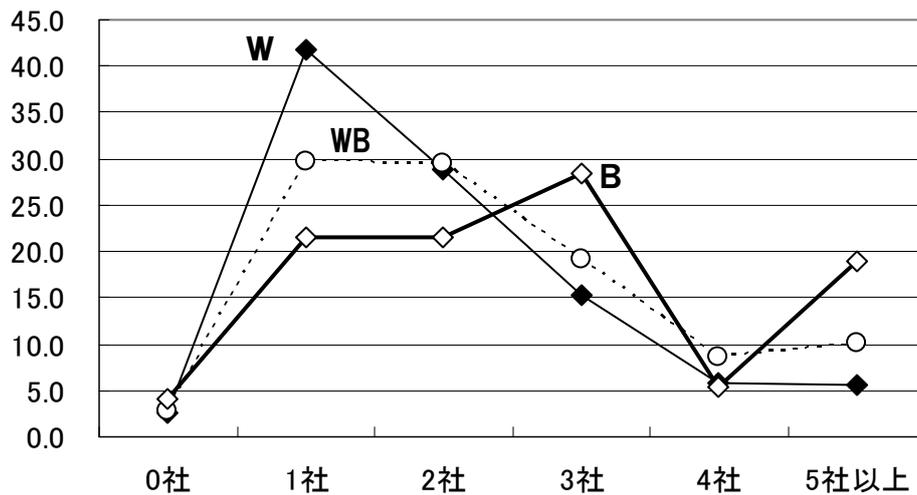
(1) 転職経験

設問の中で、仕事能力の実態と問題を把握する手がかりとなるのは、[転職経験 (Q17)]である。その結果は次のとおりであった。

図表Ⅱ-1-2-1 転職経験

	W		WB		B		計	
	人	%	人	%	人	%	人	%
0社	29	2.6	28	2.8	3	4.1	60	2.8
1社	457	41.7	293	29.8	16	21.6	766	35.5
2社	317	28.9	291	29.6	16	21.6	624	29
3社	168	15.3	188	19.1	21	28.4	377	17.5
4社	65	5.9	85	8.6	4	5.4	154	7.1
5社以上	61	5.6	99	10.1	14	18.9	174	8.1
計	1,097	100.0	984	100.0	74	100.0	2,155	100.0

図表Ⅱ-1-2-2 転職経験



図表Ⅱ-1-2-1、図表Ⅱ-1-2-2は、転職経験、つまりこれまで正社員として勤務した会社数の分布を見たものである。

Wグループは1社経験が41.7%と最も多く、少転職・長勤続の傾向が強い。これに対してBグループは3社経験が28.4%と最も多く、さらに5社以上経験も18.9%を占めるなど、Wグループとは異なって多転職・短勤続の傾向が強い。WBグループがおおむねこの中間の実態にあることから、ブルーカラーには多転職・短勤続の特徴があることがわかる。

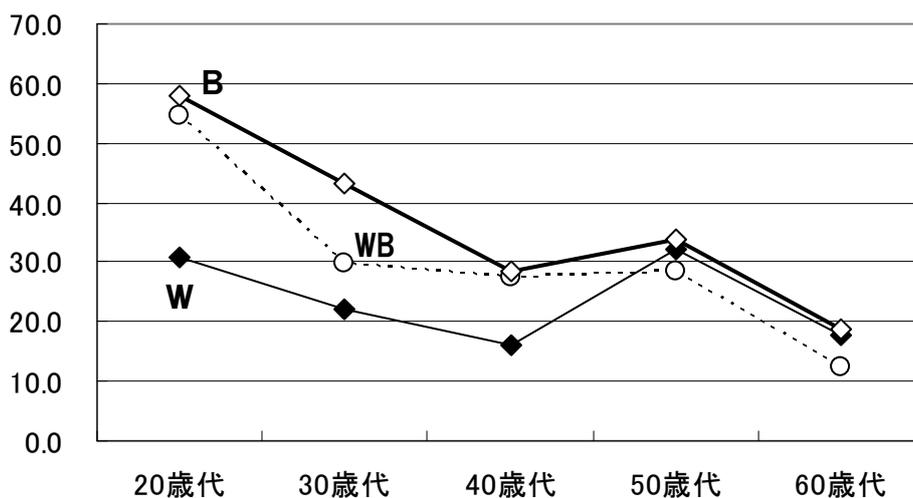
このことは年代毎の転職経験の有無を問う図表Ⅱ-1-2-3 図表Ⅱ-1-2-4からも推測できる。年代毎に転職有りとした者の比率は、WグループとBグループで大きな差がある。20歳代のBグループの転職経験者の比率は、58.1%とWグループを27.4%上回っており、

30 歳代、40 歳代とその差は縮まっていくものの、10%から 20%の差がある。この年代毎の転職経験についても、WB グループがおおむねこの中間の実態にあることから、ホワイトカラーに比較してブルーカラーは、特に若年期から中年期にかけて転職経験が多いという特徴があることがわかる。

図表Ⅱ-1-2-3 年代毎の転職経験

	W		WB		B		計	
	人	%	人	%	人	%	人	%
20歳代	337	30.7	538	54.7	43	58.1	918	42.6
30歳代	243	22.2	292	29.7	32	43.2	567	26.3
40歳代	178	16.2	263	27.3	21	28.4	462	21.6
50歳代	353	32.2	279	28.4	25	33.8	657	30.5
60歳代	193	17.6	122	12.4	14	18.9	329	15.3

図表Ⅱ-1-2-4 年代毎の転職経験



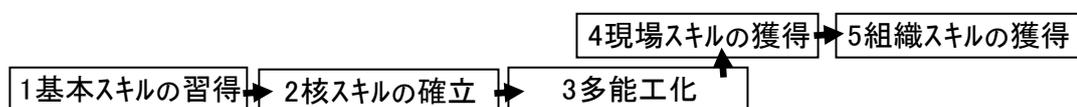
このような多転職・短勤続の傾向はブルーカラーの能力形成にどのような影響を及ぼすであろうか。久本（2008）が指摘するとおり、「企業内での能力開発・キャリア形成が十全に行われるには、長期安定雇用が必要である。雇用期間が短期であることを前提とする場合は、企業も個人もそうした志向を持つことは少ない。」

そこでまず、長期安定雇用を背景に企業内での能力形成はどのように行われるのかということから、ブルーカラーとホワイトカラーに分けて考えてみよう。

（2）ブルーカラーの能力形成

樋口（2007）によれば、ブルーカラーの主体を占める技能労働者の能力は次の 5 段階で形成される。

図表Ⅱ-1-2-5 ブルーカラーの能力形成



第一段階は機械装置の仕組みを知り、動かすことのできる「基本スキルの習得」である。安全衛生、品質管理、図面の見方、機械装置の基本的な操作・取り扱いの方法等を学ぶ。

第二段階は「核スキルの確立」である。現場で実際に仕事につき、エリア（自職場）内の機械装置を使いこなして所期の仕事ができるようになる。つまり技能労働者として中核的技能を確立して独り立ちする段階である。

第三段階は「多能工化」である。エリア（自職場）外の機械装置を経験して、多能工としてのスキルを確立する。

第四段階は「現場スキルの獲得」である。多能化で複数のエリアの仕事を習得することは、必然的に機械装置をめぐるワーク（機械部品）や人の動きに関する知識を得ることになる。そこで実践的な技能と関連知識を背景として、機械・ワーク・人の三者を関連づけ、職場を総合的に理解する能力、「現場スキルを獲得」する。この段階から班長、職長といった監督者につく者もでてくる。

第五段階は「組織スキルの獲得」である。長い期間をかけて段階的に獲得された技能の結実として、ニーズの変化に応じて機械・ワーク・人を効果的かつ効率的に組織化あるいは再組織化する能力を獲得する。

以上の能力形成段階は一品生産型職場における知見である。量産工についてはどうだろうか。量産工には熟練は無いとする伊原（2003）等の主張もある。しかし小池等（2001）は、量産工にも知的熟練が存在することを確認している。新人は職場で最も簡単な工程を担当し、まずそれに必要な技能を習熟した上で、組内の他のいくつかの工程を経験して組内多能工となる。さらに組外の隣接領域の職場を経験することによって変化や異常への臨機応変の対応力（変化と異常に対処する知的熟練）がついてくる。つまり量産型職場においても一品生産型職場と同様の能力形成が行われている。これらのことから、その他の技能労働者も多かれ少なかれこのような段階を経て能力形成しているものと考えられる。

（3）ホワイトカラーの能力形成

ホワイトカラーには高学歴者が多いが、米国のように、大学で学んだ専門領域が職業キャリアを規定する度合いは高くない（本田 2002）。つまり高学歴者と言えども、企業内

での能力形成によるところが大きい。

図表Ⅱ-1-2-6 ホワイトカラーの能力形成



わが国ホワイトカラーの能力形成の特徴は下積み仕事の経験である（小池 2002）。小池（同）や本田（同）のモデルに依拠すれば、能力形成の第一段階は「基礎知識の習得」である。仕事の基礎となる原理原則の知識や業務知識を、自己学習や OJT によって習得する。

第二段階は「仕事範囲の拡大」である。生産管理、販売、経理、人事といった企業機能の大きな区分けを職能部門と呼び、その中の細分化された実務の区分けを職域と呼ぶならば、隣接あるいは関係する職域の学習・経験を積んで専門的な知識・技術を蓄積していく。下積み仕事の経験蓄積である。

それがまとまった業務単位、たとえば課や相応のグループに必要な専門能力となれば、第四段階「コア能力の確立」である。課、グループの意思決定者として業務環境の不確実性やニーズの変化に効果的・効率的に対処する。そしてその過程を通じて、企業の中で自らの存在価値を認知させる専門能力の核（コア能力）を確立する。櫻井（2007）は大手メーカーの調査にもとづき、ホワイトカラーのキャリア形成タイプを分析した上で、事務系・技術系を通じて、期待されるタイプは「軸足型ジェネラリスト」であるとしている。「軸足型ジェネラリスト」とは、キャリアの核となる専門能力をもった上で、専門領域以外の経験も積んでいるタイプを言うが、この段階ではその軸足を確立するわけである。

この軸足を基点とし、さらに職域や職能の範囲を広げていけば、第四段階「組織中核への移動」である。Schein（1978）のキャリア錘（career cone）の考え方によれば、キャリアは、その範囲が広がるにともない、組織の中核に移動する（キャリアの横移動）。つまりより難度と政策性の高い業務を担うことができるようになる。これに応じて役職も部長あるいはその相当職、さらに経営職へと上昇していく（キャリアの縦移動）。

（４）能力形成の実態

このように能力形成が、長期安定雇用を背景に企業内での継続的な業務経験を主軸に行われる実態にある中で、転職は能力形成に大きな影響を及ぼす。1社勤務（転職0回）が41.7%、2社勤務（転職1回）を含めると70.6%を占めるWグループの場合は、業種差、企業差、個人差はあれ、おおむね先に述べた段階にそった能力形成を行っている者が多いと考えられる。しかし1社勤務（転職0回）が21.6%にとどまるBグループでは、

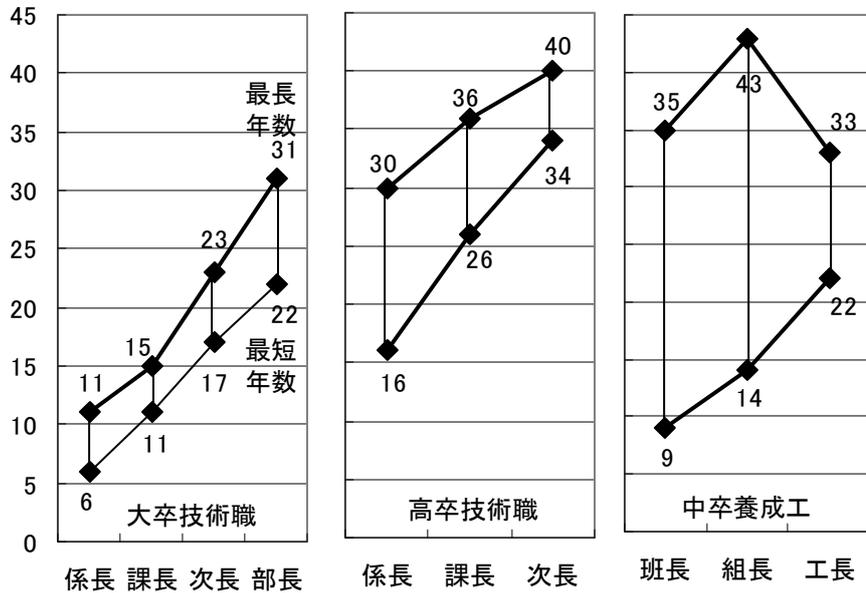
大半の者が十分な能力形成が行われていないことが推測される。特に問題なのは20歳代（58.1%）、30歳代（43.2%）の転職の多さである。樋口（同）によれば、一品生産職場で、第二段階の核スキルの獲得、つまり独り立ちできる技能を修得するのに10年を要する。業種、企業、個人の違いはあれ、いずれにしても相当の期間が必要とされることは間違いないだろう。そこで独り立ちできる段階に至らない未熟練技能のまま転職を繰り返していればどうなるか。なくてはならない熟練者として企業に必要とされる技能を確立しないまま、中年期、高年期に至ることになる。

なぜBグループに転職が多いのか。その原因は社会的な問題も含んだ複合的なものである。しかし人事処遇制度の有り様にもその原因の一端がある。

樋口（2008）が行ったトヨタの1960年入社社員の分析によれば、ホワイトカラーとブルーカラーは昇進の仕組みが異なる。図表Ⅱ-1-2-7は樋口（同）の調査結果をもとに、ホワイトカラー（大卒技術職、高卒技術職）とブルーカラー（中卒養成工）のキャリア・ステップに至る最短年数と最長年数をとったものである。この図を見ると、大卒技術職は最初の昇進ステップである係長に、最短者は勤続6年目に昇進するが、最長者でも11年目に昇進できる。昇進差は5年である。同様に課長昇進の最短（11年）・最長（15年）差も4年、次長昇進の最短（17年）・最長（23年）差も6年と短く、ようやく最終キャリアに近い部長昇進で最短（22年）・最長（31年）差も9年となり、ここで昇進競争の決着とも言える格差がつく。このことからホワイトカラーの昇進の仕組みは、キャリア最終段階のターゲットをめざして、長期にわたって競争をさせる、つまり長期勤続を促進するものと言える。

一方、中卒養成工は、最初の昇進ステップである班長に、最短者は勤続9年目に昇進するが、最長者は勤続35年目と、26年間という大きな昇進差がつく。次の組長昇進も、最短者は勤続14年目だが、最長者は勤続43年目と、昇進差は29年に及ぶ。ここまで来ると60歳定年に近い年齢となる者も少なくなく、次の工長への昇進者は限られてくるため、さすがに昇進差は最短（22年）・最長（33年）の11年に圧縮する。この仕組みを樋口（同）は、きつい現業職場の人員をできるだけ確保するための昇進可能性の長期的提示と指摘している。つまり、“いつかは昇進できる”というご褒美で、きつい現業作業を継続することを促す仕組みと言える。しかしそのご褒美がでる時期が30年近くも先になるようなものであれば、企業にとどまる誘引力はそれだけ弱くなる。加えて昇進が遅くなれば、長期勤続の大きな動機付け要因である賃金の上昇も限られる。このため、雇用の選択肢が出てくれば、その条件次第で転職動機が働いてもおかしくない。特に中小企業では、現場作業人員を安く長期に確保する仕組みが、もっとあからさまにとられていると考えられる。トヨタのような福利厚生条件を含め総合的な労働条件の充実した企業はともあれ、そういう中小企業ではこの仕組みがダイレクトに転職動機に影響を及ぼすことになると考えられる。

図表Ⅱ-1-2-7 昇進の仕組み

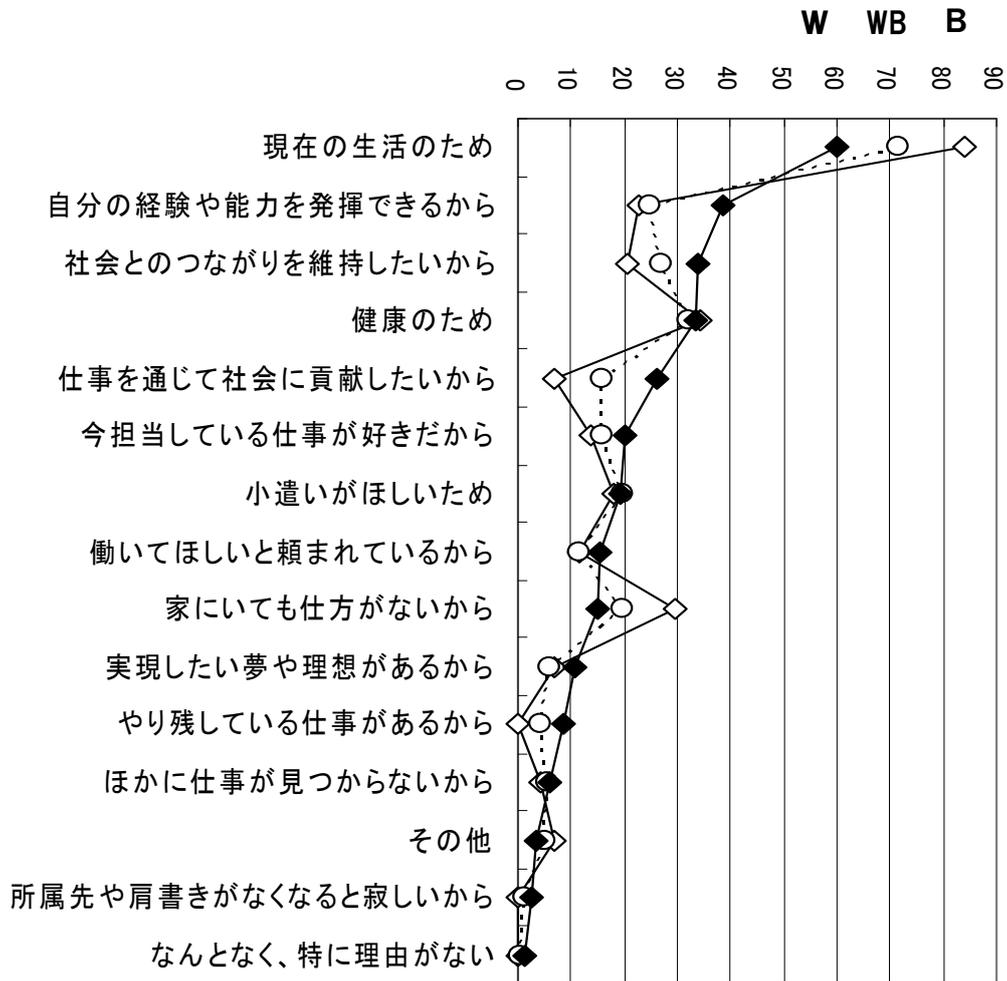


ホワイトカラーとブルーカラーの以上のような仕組みは、わが国の人事処遇のひとつの典型であり、ホワイトカラーが小転職・長勤続型、ブルーカラーが多転職・短勤続型となる理由が説明できる。このことから、ホワイトカラーについては多くの者が、多かれ少なかれ先に述べた4段階の能力形成を行っているものと考えられる。しかし多転職・短勤続型のブルーカラーでは、先に述べた5段階の能力形成を行えない者が多数生じる。とくに問題なのは、若年期から中年期にかけて転職経験が多いことである。先に述べたとおり、自らの売り物にできるスキルが確立できないうちに他企業・他業種に移り、また基本スキルの習得から始める、そのような実態にある者が多いこと、そしてそういう人達はその仕事能力に応じて、賃金水準も低くならざるをえないことが推測される。このような能力形成の実態は、「仕事意識」以降の分析視点にどのような影響を及ぼしているだろうか。

2. 仕事意識

仕事意識の実態を推測する手がかりとなるのは〔現在働いている理由（Q2（4））〕（図表Ⅱ-1-2-8）である。Wグループ、Bグループともに最大の理由は「現在の生活のため（W59.9%,WB71.2%,B84.1%）」であるが、Bグループの選択率が極めて高く、Wグループを大きく上回っている。Wグループはその分、「自分の経験や能力を発揮できるから（W38.7%,WB24.5%,B22.7%）」や、「社会とのつながりを維持したいから（W33.8%,WB26.4%,B20.5%）」や「仕事を通じて社会に貢献したいから（W26.0%,WB15.3%,B6.8%）」などで、Bグループを上回っている。

図表Ⅱ-1-2-8 現在働いている理由(複数回答%)



このことから、Wグループが仕事をする最大の理由は「現在の生活のため」ではあるが、自らの能力を活かしたいという指向も強く併せ持っている。つまり生きがい指向が強い。それに対して、Bグループの場合は生活の維持という経済的指向が強いことがうかがえる。このことは、前項で述べたとおり、小転職・長勤続型のホワイトカラーに比較して、多転職・短勤続型のブルーカラーは、生きがいを求めるほど十分な能力形成が行えず、またそれに応じて賃金も低水準にならざるをえないその結果を反映したものと考えられる。この傾向はWBグループがおおむねこの中間の実態にあることから、ブルーカラーの特徴と考えることができる。

3. 仕事スタイル

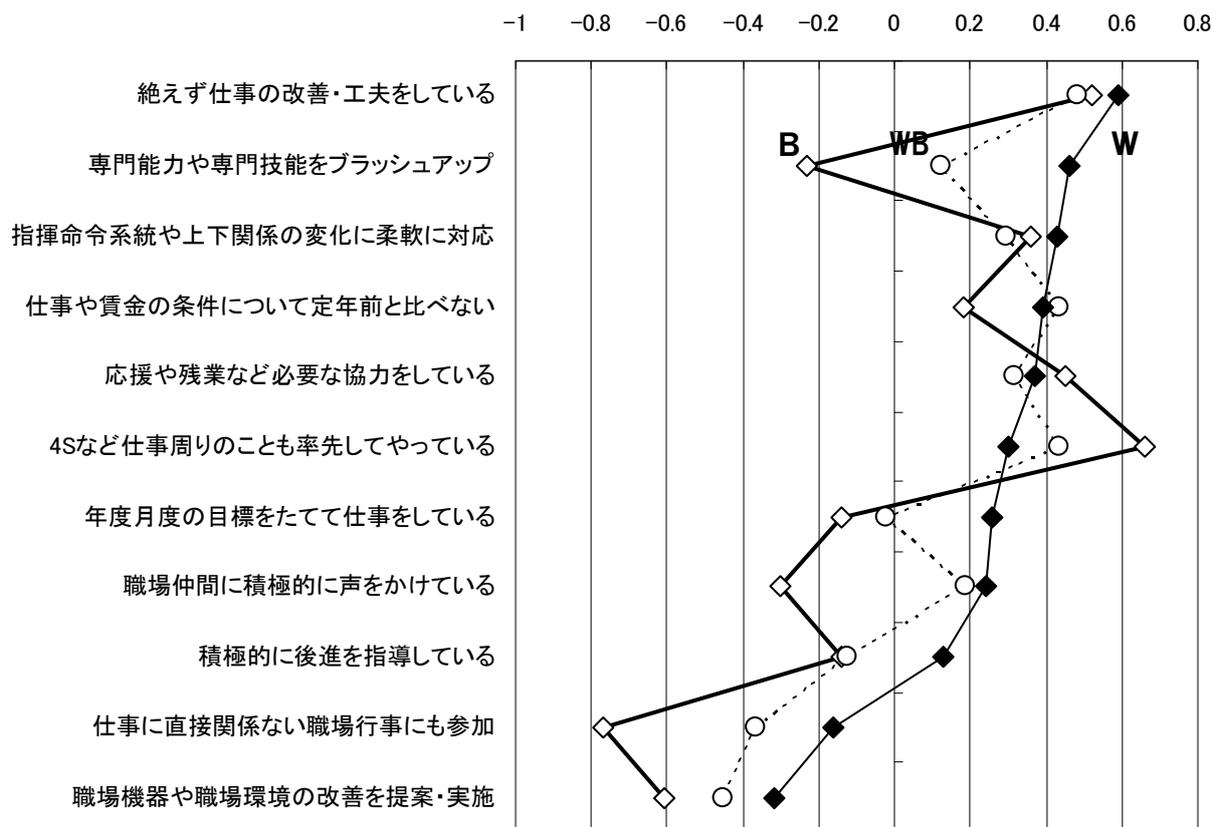
仕事スタイルに関する設問の結果からわかることは、①仕事の進め方の違いと、②組織コミットメントの低下である。

(1) 仕事の進め方の違い

図表Ⅱ-1-2-9は、「仕事の進め方 (Q4 (10))」の回答を次の基準で点換算し、設問に対する該当点をとったものである。

- ①大いにあてはまる 2 点、②ややあてはまる 1 点、
- ③あまりあてはまらない -1 点、④全くあてはまらない -2 点

図表Ⅱ-1-2-9 仕事の進め方(該当点)



ホワイトカラーは、「絶えず仕事の改善工夫 (W0.59, WB0.48, B0.52)」をし、「専門能力や専門技能のブラッシュアップ (W0.46, WB0.12, B-0.23)」を行い、「指揮命令系統や上下関係の変化にも柔軟に対応 (W0.43, WB0.29, B0.36)」し、「仕事や賃金の条件について定年前と比べず (W0.39, WB0.43, B0.18)」高齢期の条件と割り切る傾向が見られる。ブルーカラーとの比較では、特に「専門能力や専門技能のブラッシュアップ」の格差が大きいことから、その仕事の進め方の特徴は、高齢期に至っても引き続き自らの専門能力を活かして仕事成果をあげることにありと考えられる。

これに対してブルーカラーは、「4Sなど仕事周りのことも率先してやる (W0.30, WB0.43, B0.66)」や「応援や残業など必要な協力をしている (W0.37, WB0.31, B0.45)」でホワイトカラーを上回っているだけでなく、「絶えず仕事の改善・工夫をしている」や「指揮命令系

統や上下関係の変化にも柔軟に対応している」でもホワイトカラーと変わらない水準にある。このことから、その仕事の進め方の特徴は、与えられた役割はきちんと果たす勤勉な仕事ぶり（勤勉性）にあると考えられる。

この2つの仕事の進め方を決定的に特徴づけているのは「専門能力や専門技能のブラッシュアップ」である。ホワイトカラーとブルーカラーの格差は11個の要件のうち、0.69と最も大きい。これは先に「1.仕事能力」で述べたとおり、ブルーカラーには、ブラッシュアップすべき、つまり強み（核）となる専門能力が形成されていない者が多いことを示している。またこのことから「4.仕事成果」であらためて述べるが、ホワイトカラーとブルーカラーに対する会社の活用姿勢の違いが生じることになる。

（2）組織コミットメントの低下

いまひとつ明らかなことは、ホワイトカラーとブルーカラーで程度の差はあるが、組織コミットメントの低下が見られることである。Buchanan（1974）によれば、組織コミットメントの構成要件は3つある。第1は「同一視（identification）」、つまり組織の目標や価値を自分のものとして受け入れること。第2は「没入（involvement）」、つまり担当する仕事に没頭すること。第3は「忠誠（loyalty）」、つまり組織に強い愛着を持つことである。

そこでまずホワイトカラーについて、2つの要件がマイナス領域にある。このうち「職場機器や職場環境の改善の提案・実施（W-0.32, WB-0.46, B-0.61）」は、肉体的負荷の小さいホワイトカラー業務にその必要性が低いことは理解できる。しかし「仕事に直接関係ない職場行事にも参加（W-0.16, WB-0.37, B-0.77）」がマイナス領域にあるのは、職場に愛着を持つ「忠誠（loyalty）」の低下を示していると考えられることができる。

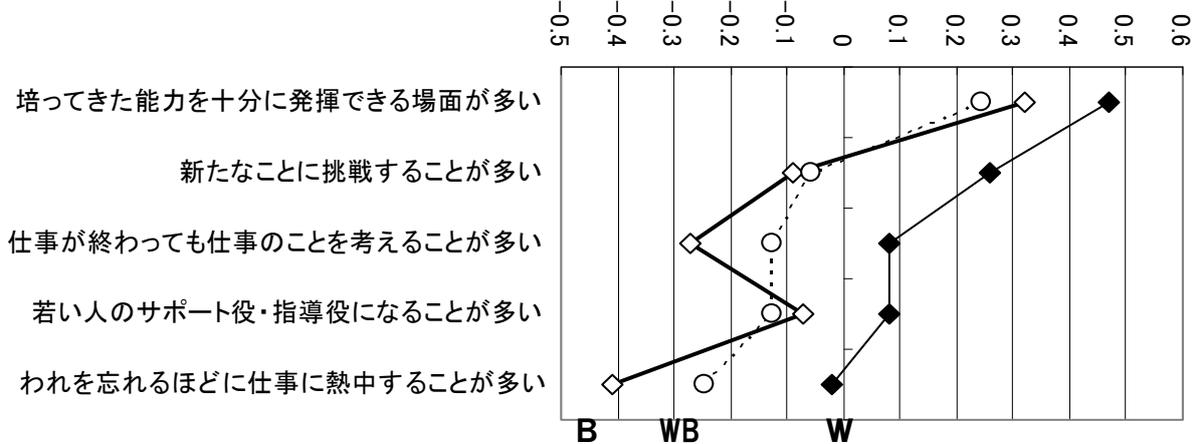
また「仕事へのかかわりかた（Q4（4）」には「没入（involvement）」に関連する設問がある。図表Ⅱ-1-2-10はその回答を次の基準で点換算し、設問に対する該当点を見たものである。

- ①大いにあてはまる2点、②ややあてはまる1点、③どちらともいえない0点
- ③あまりあてはまらない-1点、④全くあてはまらない-2点

「没入（involvement）」の指標となる「仕事が終わっても仕事のことを考えることが多い（0.08）」はかろうじてプラス領域にあるものの、「われを忘れるほどに仕事に熱中することが多い（-0.02）」はマイナス領域にあり、「没入」のレベルも決して高くないことがわかる。

もちろんこれらの指標で比較できる若中年層のデータはないから、これが高齢期ホワイトカラーの特徴とは言い切れない。しかし、定年制下の長期雇用を基本とするわが国企業で、定年までの社員のコミットメントがこのような低水準にあるとは考えられず、高齢期にいたって組織コミットメントが低下する傾向にあると考えられることができる。

図表Ⅱ-1-2-10 仕事へのかかわりかた(該当点)



ブルーカラーの組織コミットメント低下はもっと顕著である。「同一視 (identification)」について、図表Ⅱ-1-2-9の「年度月度の目標をたてて仕事をしている」の該当点は-0.14とマイナス領域にある。「積極的に後進を指導している (-0.14)」も、技能伝承が自分も果たすべき職場の大事な目標という認識があればもっと高い該当点になるはずである。これらのことから組織の目標や価値を自分のものとして受け入れる「同一視 (identification)」の低下がうかがわれる。

また職場に愛着を持つ「忠誠 (loyalty)」についても、「職場仲間に積極的に声をかけている」は-0.30、「仕事に直接関係ない職場行事にも参加」は-0.77と、ホワイトカラーより大幅に低くその低下が顕著である。

また自らの仕事に没頭する「没入 (involvement)」についても、図表Ⅱ-1-2-10の「仕事が終わっても仕事のことを考えることが多い」は-0.27、「われを忘れるほどに仕事に熱中することが多い」は-0.41ときわめて低い。

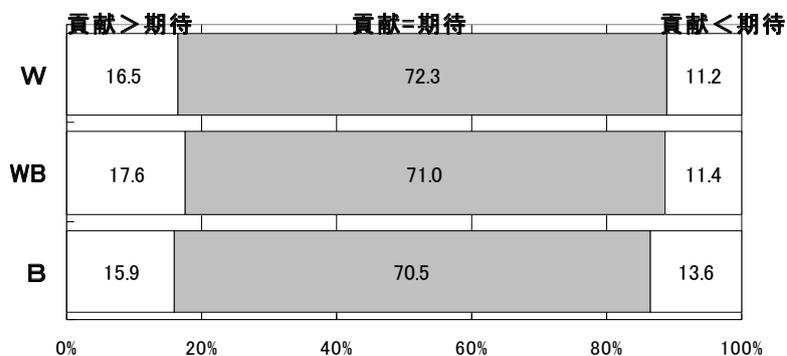
組織コミットメントの低下は高齢期就業のひとつの傾向と考えられる。しかしそれがブルーカラーに強く出るのは、「2.仕事意識」で指摘したとおり、仕事の生きがいの側面よりも経済的側面が重視される、つまり仕事の楽しみや仕事を通じての職場仲間との共感よりも、お金のために働いている意識がより強いためと考えることができる。

4. 仕事成果

ではこのような「仕事スタイル」の結果としての「仕事成果」はどのように認識されているであろうか。当調査には、仕事成果を客観的に評価する設問はないが、自分の仕事の貢献度を会社がどう評価していると思うかを問う〔仕事の貢献度 (Q4 (6))〕を通じて、ホワイトカラーとブルーカラーが自らの仕事ぶりをどう認識しているかが推測できる。その結果は、図表Ⅱ-1-2-11のとおりで、ホワイトカラーとブルーカラーには、ほと

んど違いが無い。

図表Ⅱ-1-2-11 貢献度



「会社は、私の貢献が期待と同程度であると思っている（あなたの貢献=会社の期待）」が W グループ、B グループともに 70%強を占めており、「会社は、私の貢献が期待以上であると思っている（あなたの貢献>会社の期待）」も「会社は、私の貢献が期待以下であると思っている（あなたの貢献<会社の期待）」にも W グループと B グループに大きな差異はない。

自分の貢献が会社の期待並だと思っているということは、仕事成果について会社（上司）から特段のマイナス評価やプラスをめざしての指導を受けていないということである。そしてその程度も、ホワイトカラーとブルーカラーとでは大きな違いがない。このことから二つのことがわかる。

先に述べたとおり、ホワイトカラーとブルーカラーの仕事の進め方で最も異なるのは、「専門能力や専門技能のブラッシュアップ」であった。この点についてブルーカラーとホワイトカラーに大きな格差があるにもかかわらず、ブルーカラーにより強い指導が行われていないということは、ブルーカラーは「専門能力や専門技能のブラッシュアップ」が必要ではない労働力、つまり専門能力・技能を期待しない労働力と考えられていることに他ならない。

もうひとつは組織コミットメント低下への問題意識である。先に述べたとおりブルーカラーは、仕事の楽しみや仕事を通じての職場仲間との共感よりも、お金のために働いている意識がより強く、このため組織コミットメントの低下がホワイトカラーよりも大きかった。しかしだからということでブルーカラーにより強い指導が行われていないことから、組織コミットメントの低下についても、会社に大きな問題意識がないことがうかがえる。

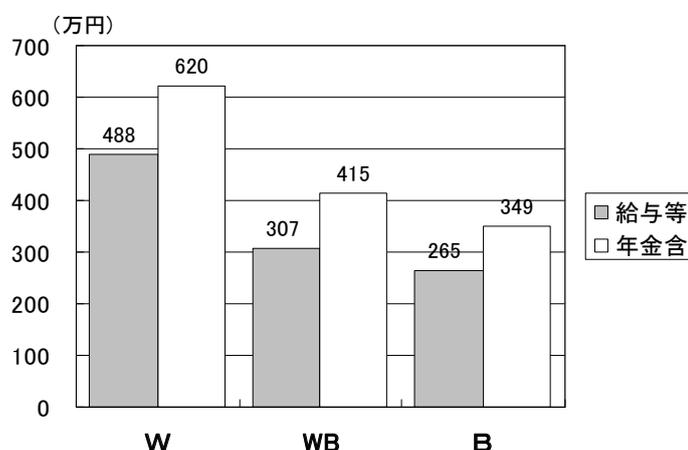
このことから、ブルーカラーの高齢者には、高い技能を必要としない補助的な仕事や比較的単純な仕事を、勤勉に処理してくれさえすればそれで良いとする会社の活用姿勢

が見えてくる。しかしそんな働きがいの薄い仕事であっても、ブルーカラーの高齢者は仕事を続けざるを得ない。続けなければ安定した経済生活が得られないからである。

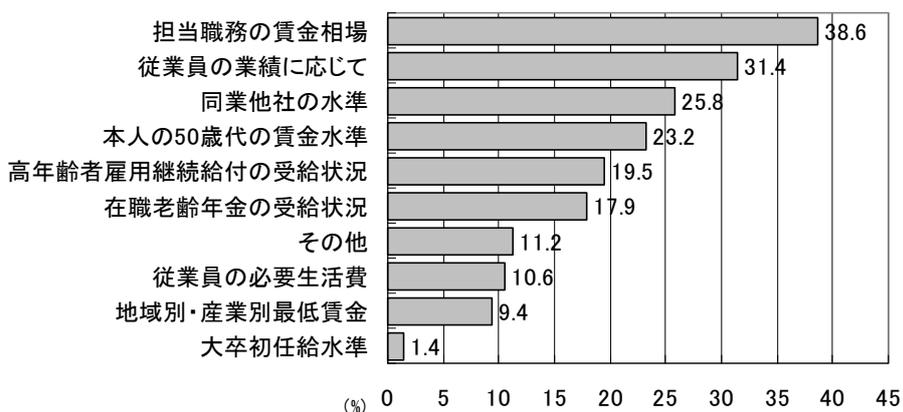
5. 賃金処遇

賃金処遇の違いは〔主に働いている組織からの年収（Q15（1））〕から把握することができる。図表Ⅱ-1-2-12は、主に働いている組織からの年収（給与等）および年金含み支給額について、選択肢の金額幅の中央値を使って回答者の加重平均値をとったものである。Bグループの給与等の平均は265万円と、Wグループの488万円と220万円強の格差がついている。この格差がつく要因は2つある。

図表Ⅱ-1-2-12 年収額



図表Ⅱ-1-2-13 高齢従業員の賃金水準の決め方(複数回答)



高齢・障害者支援機構の調査(2008年)によれば、高齢従業員の賃金水準は図表Ⅱ-1-2-13のとおり、「高年齢雇用継続給付(19.5%)」や「在職老齢年金(17.9%)」の受給状況も考慮されるが、主として「担当職務の賃金相場(38.6%)」や「同業他社の水準(25.8%)」

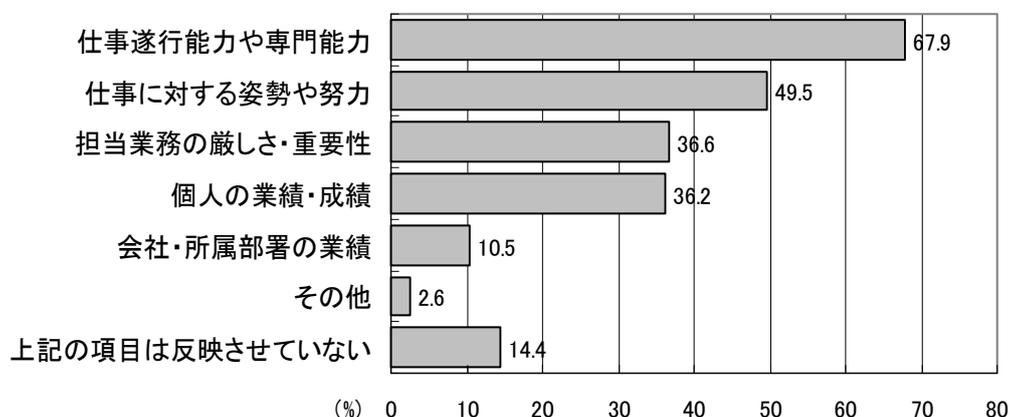
等のいわゆる市場賃金と、「従業員の業績(31.4%)」や「本人の50歳代の賃金水準(23.2%)」等の高齢期にいたる業績の蓄積とその貢献度によって決定される。

定年制下の賃金制度は、定年をもって貢献と賃金の収支バランスをとる長期決済方式がとられる。したがって60歳過ぎ(定年後)賃金は、多くの場合、定年あるいは再雇用・再就職のポイントで、「市場賃金と貢献度」の2つの指標で再評価される。つまり市場賃金にそって賃金水準が決定された上で、個々の貢献度にそって一人ひとりの賃金が決定される。

そこで「市場賃金と貢献度」の2つの要因のうち、まず市場賃金については、わが国の多くの企業が職能給制度をとっている結果として、高学歴者が主体を占めるホワイトカラーの賃金水準が、ブルーカラーに比べて相対的に高くなるという構造的な格差があり、まずこの再評価で相応の格差がつく。その上で貢献度の評価である。

貢献度の内容をもう少し詳しくみた図表Ⅱ-1-2-14(高齢・障害者雇用支援機構、同)によると、多くの企業では、「仕事の遂行能力や専門能力(67.9%)」、「仕事に対する姿勢や努力(49.5%)」や「担当業務の難しさ・重要性(36.6%)」「個人の業績・成績(36.2%)」が貢献度を評価する要件として採用されている。そこでブルーカラーの「仕事の遂行能力や専門能力」は「1.能力形成」で述べたとおり、十分な形成が行われていない者が多い。「仕事に対する姿勢や努力」は、「3.仕事スタイル」で述べたとおり、勤勉な労働力ではあるが、専門能力の低さによる限界があるとともに組織コミットメントが低下した消極的なものである。そして「担当業務の難しさ・重要性」や「個人の業績・成績」については、「4.仕事成果」で述べたとおり、高い技能を必要としない補助的な仕事や比較的単純な仕事など、期待レベルの低い仕事に就いている者が多いことが推測される。220万円というきわめて大きな格差は、この市場賃金と貢献度があいまって産み出されたものと考えられる。

図表Ⅱ-1-2-14 高齢従業員の賃金の決め方(複数回答)



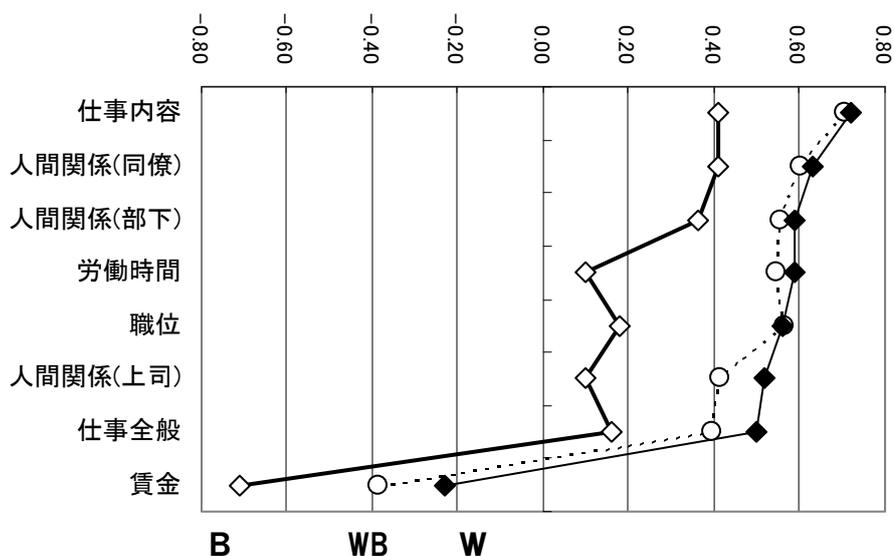
6. 仕事満足

以上のとおりの仕事の状態や賃金処遇に対する満足度はどうであろうか。図表Ⅱ-1-2-15は「現在の職場・仕事などへの満足状況（Q4（3）」の設問への回答を次の基準で点換算し、設問に対する満足度をとったものである。

①満足2点、②まあ満足1点、③どちらとも言えない0点、④やや不満-1点、⑤不満-2点

まずホワイトカラーについては、賃金（W-0.23, WB-0.39, B-0.71）を除き、おしなべて満足度は高い（0.72~0.50）。相応の専門能力を活かして仕事の手ごたえが得られることが、仕事内容や職場の人間関係に対する満足感をもたらしているものと考えられる。賃金に対する不満感が強い大きな理由は、先に述べた賃金再評価で、市場賃金への焼きなおしによる賃金水準の低下が、定年までの右肩上がり賃金に慣れきった意識で受容しきれないことによるものと考えられる。ただこれはこれと割り切られているようで、他の満足要因に対する影響は見られない。

図表Ⅱ-1-2-15 職場・仕事などへの満足状況（満足度）



ブルーカラーはホワイトカラーに比較して仕事満足度は明らかに低い。まず賃金についての不満度（-0.71）がホワイトカラーよりも顕著に大きいのは、先に述べた年収格差の大きさからも理解できる。仕事内容（W0.72, WB0.70, B0.41）、人間関係-同僚（W0.63, WB0.60, B0.41）、人間関係-部下（W0.59, WB0.55, B0.36）は比較的高い満足度を示してはいるが、ホワイトカラーとの差は明確である。これは相応の専門能力を活かして仕事の手ごたえが得られるホワイトカラーとは異なり、期待レベルの低い仕事でも、より高いレベルの仕事（賃金）を求めてアピールしたり転職したりするまでの技量や意欲はないから、

生活のために（1.仕事能力、2.仕事意識）、職場仲間とも波風はおこさず、与えられた仕事だけは勤勉に処理する（3.仕事スタイル）。そういう消極的勤勉で得られる満足感には自ずと限界があることを示しているものと思われる。

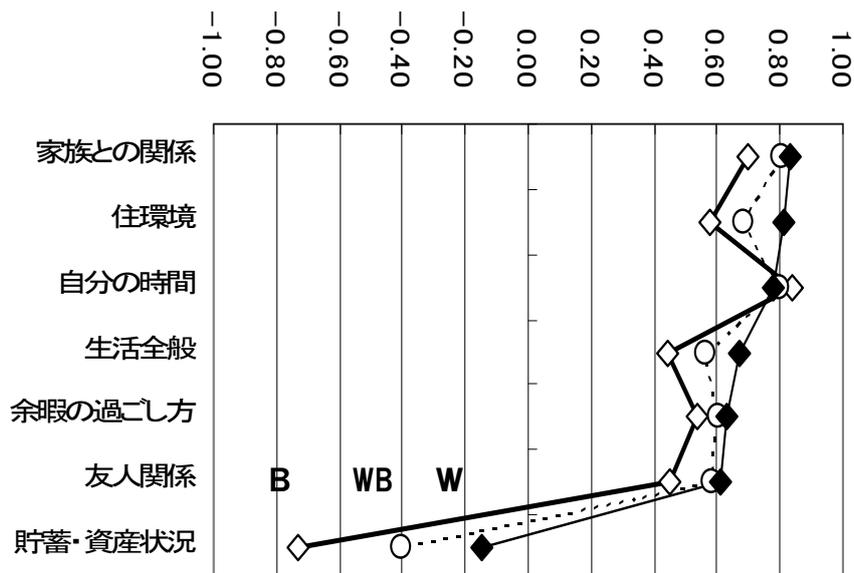
労働時間（W0.59,WB0.54,B0.10）、人間関係-上司（W0.52,WB0.41,B0.10）の満足度がさらに低いのは、代替困難な特別の技量をもった労働力ではないために、シフト勤務や短日、短時間等の変動的な勤務を仕事の都合次第で求められることが多いためとも考えられる。そしてそのような勤務を直接指示する上司への満足度が低くなるのも理解できないことではない。

7. 生活満足

このようなホワイトカラーとブルーカラーの違いは生活満足にどのような影響を及ぼしているだろうか。図表Ⅱ-1-2-16は〔生活に対する満足（Q15（9））〕の回答を先に述べた5段階の基準で該当点をとったものである。ホワイトカラーとブルーカラーのパターンはよく似ている。但し異なる点が3つある。

第1は貯蓄・資産状況（W-0.15,WB-0.41,B-0.73）で、最も違いが大きい。先に述べた年収格差は定年までの収入格差を反映したものであり、これらの蓄積の結果として貯蓄・資産状況にも格差が生じていることがわかる

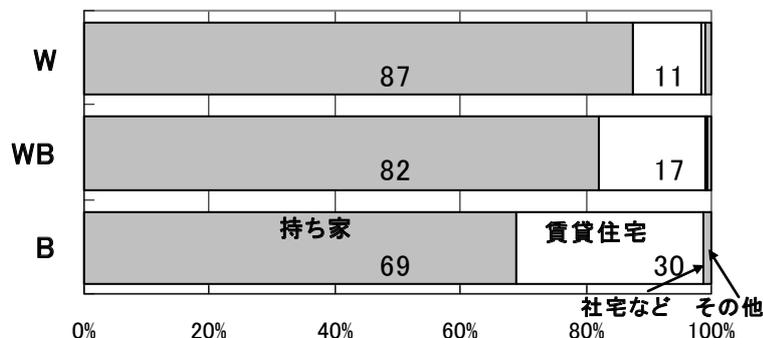
図表Ⅱ-1-2-16 生活に対する満足(満足度)



第2は住環境（W0.81,WB0.68,B0.58）についての満足度の違いである。その内容は〔現在の住まい（Q15（4））〕を整理した図表Ⅱ-1-2-17、〔ローンの状況（Q15（5））〕を整理し

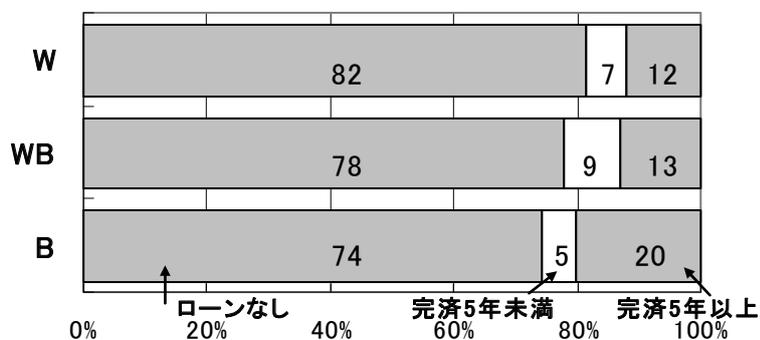
た図表Ⅱ-1-2-18からもうかがうことができる。

図表Ⅱ-1-2-17 現在の住まい



持ち家は W グループが 87%に対して、B グループは 69%にとどまっており、賃貸住宅が 30%を占めている。現金収入が減少する高齢期の借借料は大きな生活負担となる。また持ち家に住んでいるがローン返済が残っている者が、ホワイトカラーの 19%に対して、ブルーカラーは 25%と比較的多い。このような状況を考えると住環境の満足度の格差も理解できる。

図表Ⅱ-1-2-18 ローンの状況

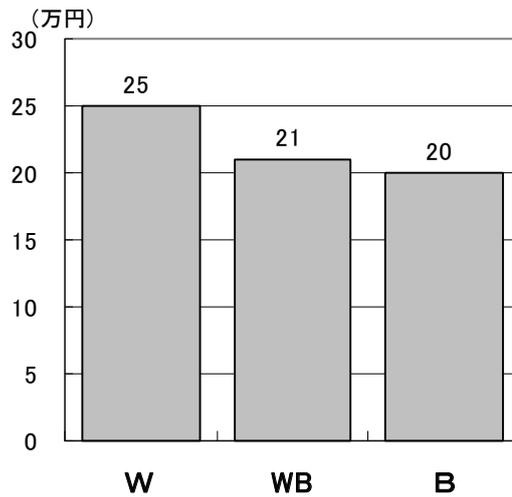


第3は生活全般 (W0.67, WB0.56, B0.44) である。生活全般というとりとめがない。しかし、貯蓄・資産状況と住環境で差が認められるが、それ以外のことがらは W グループと近似していることから考えて、経済的な要因が生活全般の満足度の差となっていると考えてもあながち間違いとはいえないだろう。このことは関連する次の2つの設問の結果からも推測することができる。

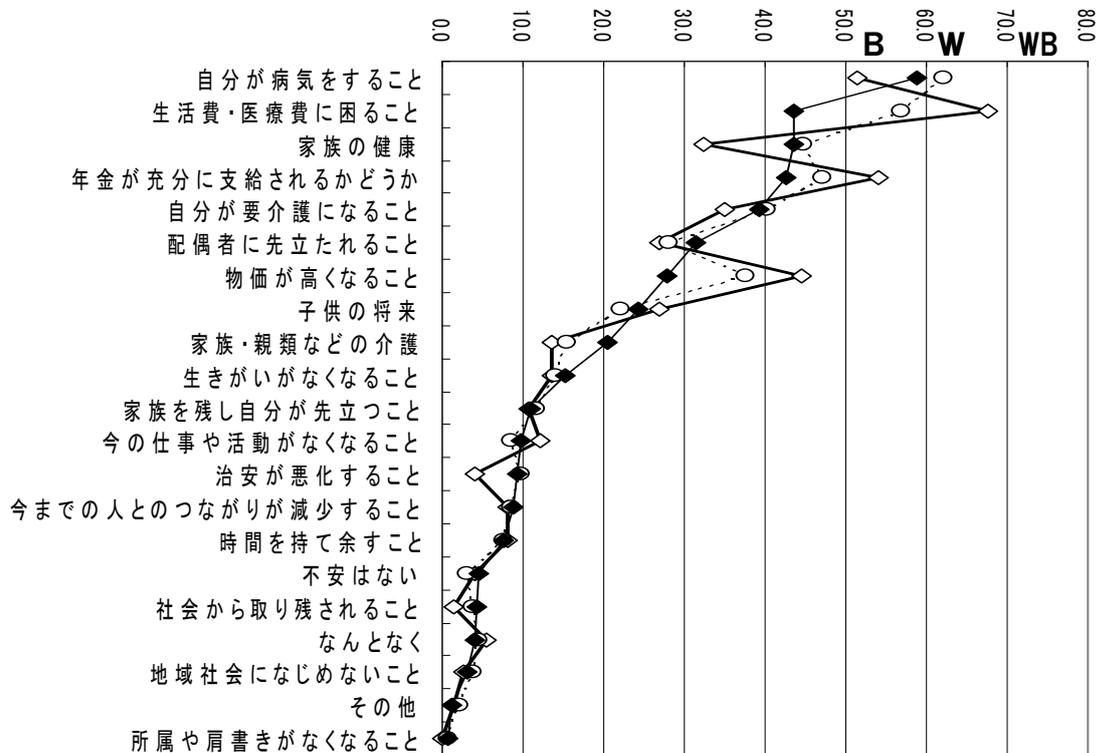
ひとつは「65歳以降の必要生活費 (Q12)」である。これは65歳以降の生活費として最低月額どれくらい必要と思うかを問うたものである。選択肢の金額幅の中心値を使って加重平均値をとると、図表Ⅱ-1-2-19のとおり、W グループと B グループには月5万円

の差がある。65歳以降の必要生活費は現在の生活費をもとに予測されるものであろうから、現在の生活費にも相応の差があり、Bグループは相対的に切り詰めた経済生活を送っていることがわかる。

図表Ⅱ-1-2-19 必要生活費



図表Ⅱ-1-2-20 今後の生活不安(複数回答 %)



もうひとつは「今後の生活不安 (Q16)」である。図表Ⅱ-1-2-20 のとおり、W グループと B グループが明確に異なるのは、①生活費・医療費に困ること (W43.6, WB56.6, B67.6)、②年金が十分に支給されるかどうか (W42.6, WB47.0, B54.1)、③物価が高くなること (W27.9, WB37.3, B44.6) の3つである。いずれも経済的な不安である。貯蓄・資産が乏しく住環境も不安定であれば、なによりもまずこれらのことが不安になることは理解に難くない。

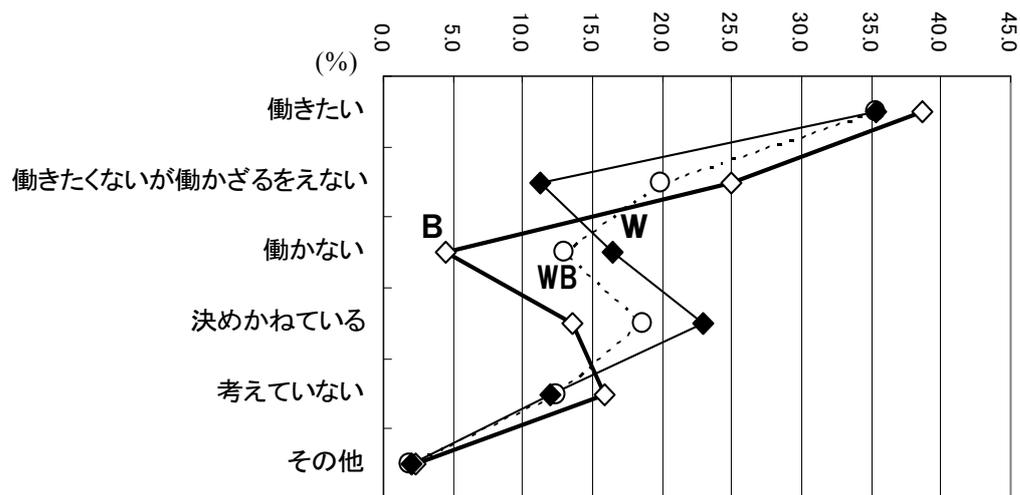
以上のことから生活満足についてホワイトカラーとブルーカラーが最も異なるのは、経済生活に対する満足度であることがわかる。

8.6 5歳以降の就労意欲

65歳以降の就労意欲は、このような仕事満足、生活満足の内容に大きく影響される。その実態は「65歳以降どのようにしたいか (Q5)」から把握できる。その結果は図表Ⅱ-1-2-21 のとおりである。

W グループ、B グループともに「働きたい (W35.4%, WB35.2%, B38.6%)」が最も多く、その比率に大きな違いはないが、3つの点について W グループと B グループの選択が異なっている。第1は、「働きたくないが働かざるをえない (W11.2%, WB19.7%, B25.0%)」で、B グループが W グループを上回っている。先に述べたとおり、ブルーカラーはホワイトカラーに比べて仕事満足度は低い。しかし経済的な問題を抱え、安定した生活を得るためには働かざるをえない。そういうブルーカラーの実態を表したものと考えられる。

図表Ⅱ-1-2-21 65歳以降どのようにしたいか



第2は、「働かない (W16.5%, WB12.8%, B4.5%)」で、これは W グループが B グループを上回っている。B グループの選択が 4.5%にとどまっているのに対し、W グループは 16.5%にのぼっている。この差から、ホワイトカラーはブルーカラーに比べて、生活のた

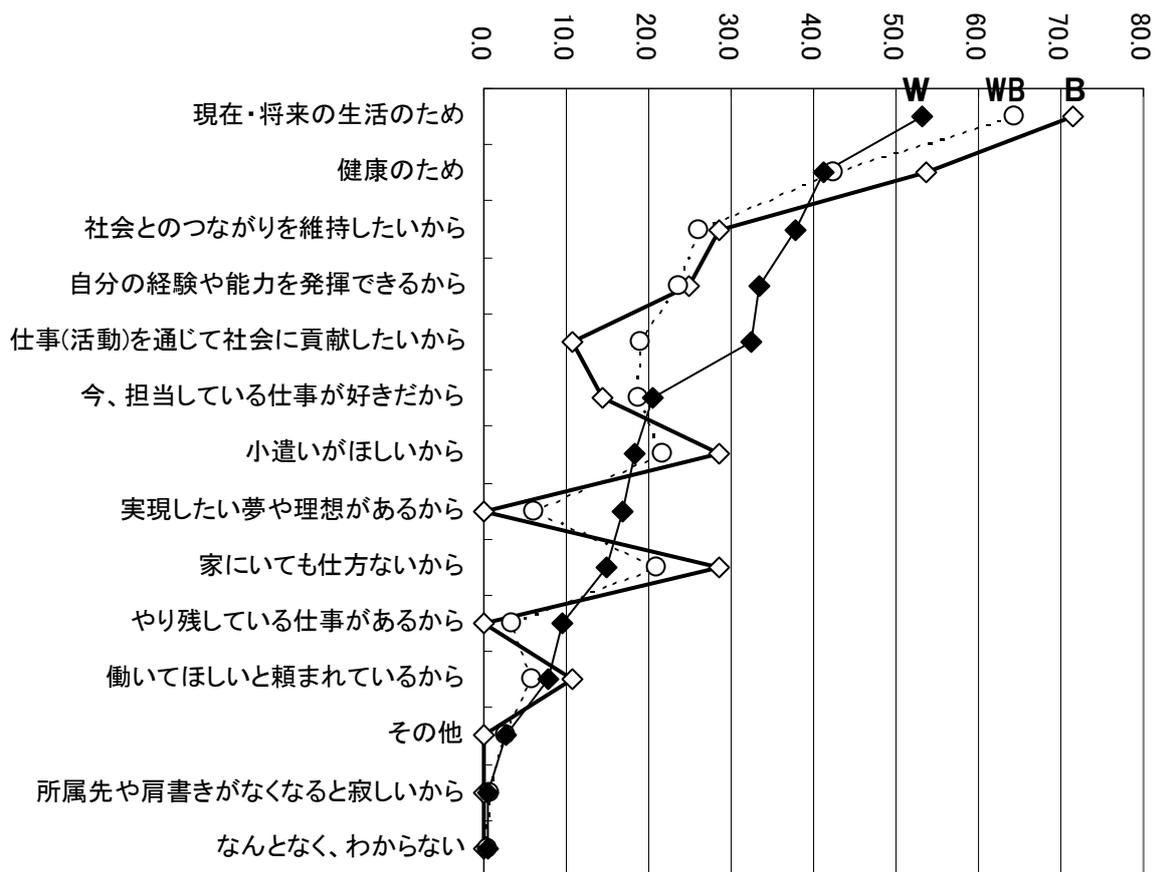
めに働かなくても良いと考えられる者が多いことが推測される。

第3は、「決めかねている (W22.9%,WB18.4%,B13.6%)」で、これもWグループがBグループを上回っている。これを選択したのは、「生活のために必ずしも働く必要はないが、生きがいや健康のために働いても良い」、そのいずれにするか未だ決めかねている者と考えられる。

第2第3を選択したのは、いずれにしても生活のために必ずしも働く必要がない者と考えられ、この二つを合わせてみるとBグループの18.1%に対し、Wグループは39.4%と大幅に上回っている。

このことは「65歳以降も働く理由 (Q6 (1))」からも推測できる。この設問は「65歳以降どのようにしたいか (Q5)」で「働きたい」「働きたくないがはたらかざるをえない」と回答した者に対して、65歳以降も働く理由を聞いたものである。その結果は図表II-1-2-22のとおりである。

図表II-1-2-22 65歳以降も働く理由(複数回答 %)

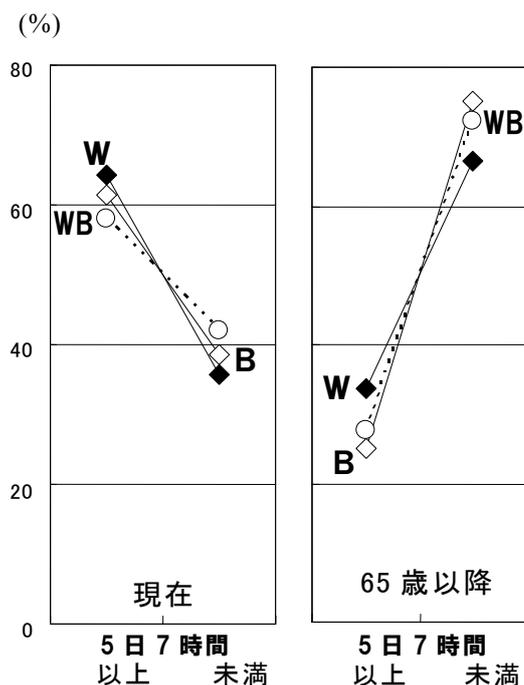


Wグループ、Bグループともに、「現在・将来の生活のため (W53.2%,WB64.2%,B71.4%)」が最大理由ではあるが、WグループはBグループを大きく下回っている。その一方で「社会とのつながりを維持したいから (W37.8%,WB25.8%,B28.6%)」「自分の経験や能力を発

揮できるから (W33.3%,WB23.3%,B25.0%)」「仕事(活動)を通じて社会に貢献したいから (W32.4%,WB18.9%,B10.7%)」などで B グループを上回っており、仕事に生きがいを求めようとする傾向が強い。生活のためには働かざるをえないが、生きがいを得る手段は働くことだけではない。仕事以外に生きがいを得る手段の見当がついていれば、「働かない」「決めかねている」という選択になるだろう。これらのことから W グループには、生活のために必ずしも働く必要がない者が相対的に多いことが推測できる。

このような仕事意識の違いは就業選択にも表れている。図表 II-1-2-23 は〔現在の仕事に費やす時間 (Q2 (3))〕と、〔65 歳以降希望する仕事時間 (Q6 (4))〕を整理したものである。現在の就業時間はフルタイムを含む週 5 日・日 7 時間以上が多く (W64.3%,WB58.1%,B61.4%)、W グループと B グループの差はほとんど無い。これは年金支給開始年齢の引き上げとこれを補う継続雇用制度のもとで、フルタイム制を採用している企業が多いためと考えられる。

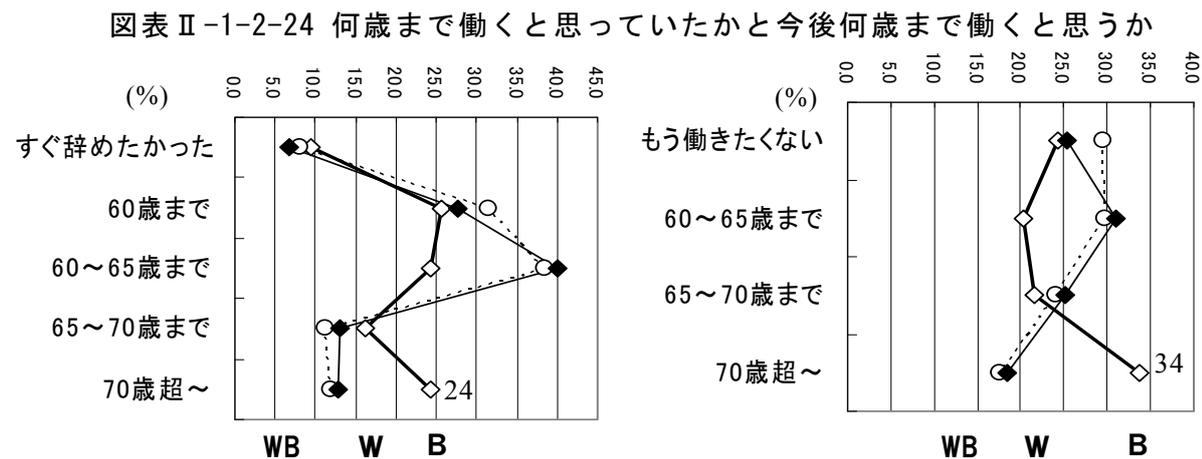
図表 II-1-2-23 現在の仕事に費やす時間と 65 歳以降希望する仕事時間



しかし 65 歳以降の就業になると、両グループとも一転して週 5 日・日 7 時間未満のいわゆる短時間勤務が増加 (W66.3%,WB72.3%,B75.0%) するが、B グループが W グループを 9%上回る。相対的に生きがい指向の強い W グループは、65 歳以降年金の満額受給ができるようになった後も、長時間勤務を継続する者が少なくないのに対して、経済的指向の強い B グループの方は、これ幸いと短時間選好が強くなることは理解できる。この就業選択についても、WB グループがおおむねこの中間の実態にあることから、ブルー

カラーの傾向と考えることができる。ここにもブルーカラーの能力形成と賃金水準の影響を見ることができる。

一方、「働きたい」「働きたくないが働かざるをえない」あわせると64%を占めるBグループは何歳程度まで働こうと思っているのだろうか。図表Ⅱ-1-2-24は設問「今後何歳まで働くと思うか(Q25(2))」を整理したものである。



Wグループは「60歳超 65歳まで (W31.0, WB29.5, B20.3)」が最も多いのに対して、Bグループは「70歳超 (W18.5, WB17.3, B33.8)」が最も多く、Wグループを大きく上回っている。年金受給後は短時間勤務にして仕事負担を軽くするとしても、生活のために働ける間は働き続けなければという者が相対的に多いことがわかる。またBグループの「70歳超」について、図表Ⅱ-1-2-24の「50歳代、何歳まで働くと思っていたか(Q25(1))」をみると24%にとどまっている。これが34%に増えているのは、現実に高齢期の生活に入ってみて、仕事収入を失った場合の厳しさが実感できるようになったことの影響と考えることができる。

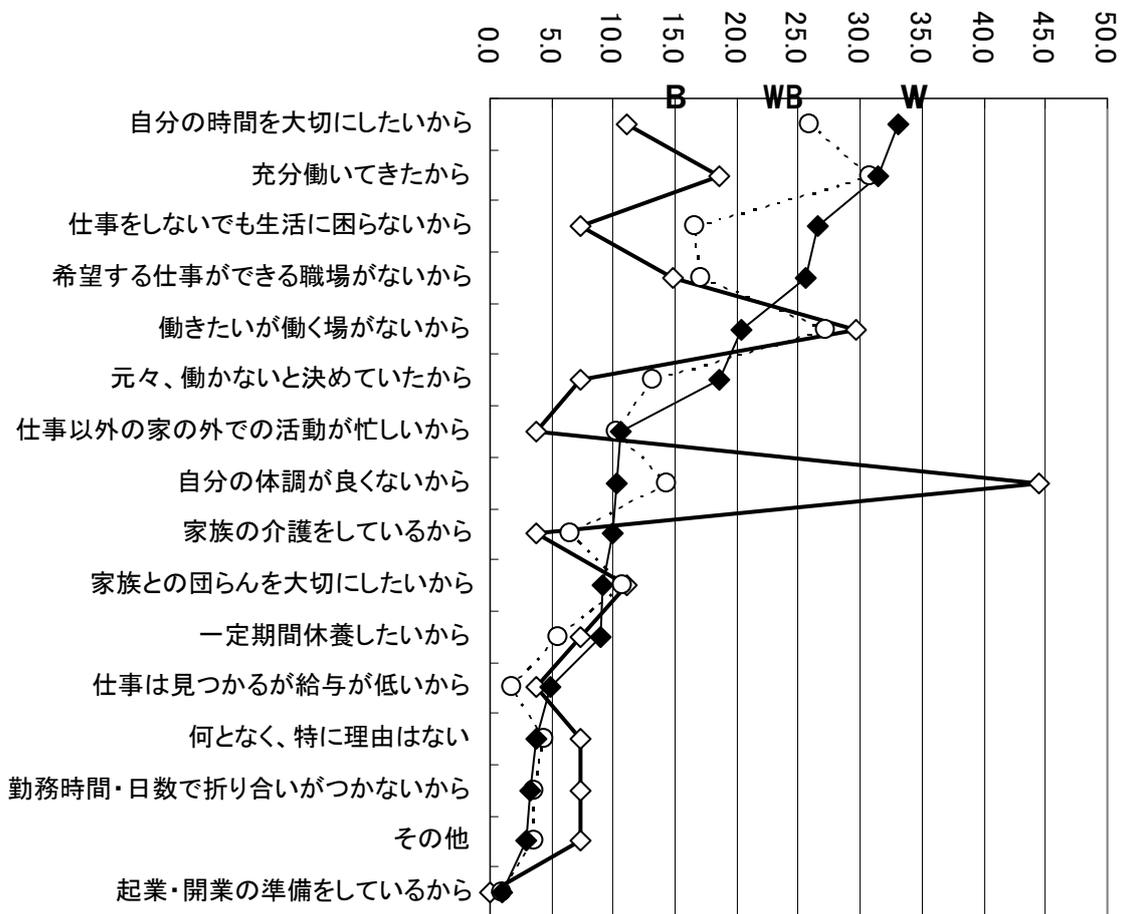
以上のようなホワイトカラーの生きがい指向とブルーカラーの経済指向の傾向は、現在、働いていない者を対象とした「働いていない理由(RQ2)」からもうかがうことができる。

図表Ⅱ-1-2-25によれば、Wグループの働いていない理由のトップは「自分の時間を大切にしたいから (W33.0%, WB25.8%, B11.1%)」であり、これに「十分に働いてきたから (W31.5%, WB30.6%, B18.5%)」「仕事をしなくても生活に困らないから (W26.6%, WB16.5%, B7.4%)」「希望する仕事ができる職場がないから (W,25.5%, WB17.0%, B14.8%)」が並んでいる。生活に心配せず、生きがい指向を優先する者が多いことがわかる。これに対してBグループの働いていない理由のトップは、「自分の体調が良くないから (W10.3%, WB14.1%, B44.4%)」であり、「働きたいが働く場がないから (W20.3%, WB27.1%, B29.6%)」がこれに次いでいる。つまり自分の体調さえよければ、働く場さえ

あれば働きたいということであり、生活のために働きたい、働かざるをえない者が多いブルーカラーの実態がうかがえる。

このように整理してみると、ブルーカラーには、十分な能力形成が行えず、それに応じた低位の仕事と賃金にならざるをえないために、生涯にわたる経済生活に不安があり、そのため70歳を過ぎてても、働ける間は働きたいという者が多いということがわかる。一方ホワイトカラーは、それなりの能力形成を行い、それに応じた仕事と賃金で、相応の資産、貯蓄、収入を確保し、生きがいという観点から高齢期就労の年齢や内容が選択できる者が多い。そこで、そういうホワイトカラーよりもブルーカラーの方が、安価で勤労意欲に勝る労働力として活用しやすいという考え方もでてくる。しかしそのような考えにたった活用政策には大きな問題がある。

図表Ⅱ-1-2-25 働いていない理由(複数回答%)



3 節 問題と提言

人的資源としての高齢労働力が他の年代と異なる特性は2つある。仕事経験年数が相

対的に長いことと、子育ても終わって生計費負担が相対的に軽いことである。

そこで「相対的に長い仕事経験年数」から2つの強みが生じる。「習熟性の強み」つまり専門能力、技能が蓄積され、高度化していることと、「勤勉性の強み」つまり勤勉に仕事をこなす生活習慣が身についていることである。

また「相対的に軽い生計費負担」から2つの強みが生じる。「経済性の強み」つまり比較的安価な賃金で活用できることと、「変動性の強み」つまり生計費負担が軽くなったことや身体的理由によって、必ずしもフルタイム勤務や定時定日勤務に拘らないという強みである。

この習熟性、勤勉性、経済性、変動性の4つの強みの中で、最も重要なのは習熟性の強みである。加齢は、その間の知識・経験が蓄積できれば人的資源価値を高めるが、その蓄積がなければ、中年期以降、心身の老化とともに人的資源価値を低下させる。つまり習熟性の強みの無い高齢労働者は「二流の労働者」(安川,2002)となる。そこでそのような労働力は未熟練労働につかざるをえない。しかしその領域では心身の強健さで優位に立つ若年労働者には勝てないし、あえて高齢者をあてれば生産性が低下するだけでなく、若年労働者の雇用の場を奪ってしまう。生涯現役活用体制やその段階としての70歳雇用体制は、各年代の労働力が競合するのではなく、それぞれの年代の強みを活かして棲み分けることによって、無理のない雇用体制として定着できるものでなければならない。

しかしこの章の分析から推測される企業のブルーカラー活用政策の実態は、多転職・少勤続によって習熟性の低い高齢労働力を、労働力需給も背景に市場賃金そこそこで雇用して「経済性の強み」を活かすとともに、仕事の増減・変化に応じた柔軟な勤務体制をとることによって「変動性の強み」も活かすというものである。そしてそのような活用政策の下であっても、生活のかかっている社員は勤勉に分担した仕事を処理するから、消極的ながら「勤勉性の強み」も活かせる。

しかしそういう活用政策のもとで社員の組織コミットメントが低下していることを看過してはならない。仕事の楽しみや仕事を通じての職場仲間との共感がえられない仕事生活では次第に組織コミットメントは低下し、職場目標に無関心になる、仕事に没頭しなくなる、職場に愛着をもたず、職場仲間とも積極的に協調しなくなる、後進の指導の手をぬくようになる。こういう仕事は社員自身にとっても愉快的なものではないから、仕事満足度は低下し、勤勉性の質は更に低下していく。このような社員では年代の強みを活かした戦力になりえず、その規模が大きくなってくれば職場のチームワークを阻害する要因にもなりかねない。

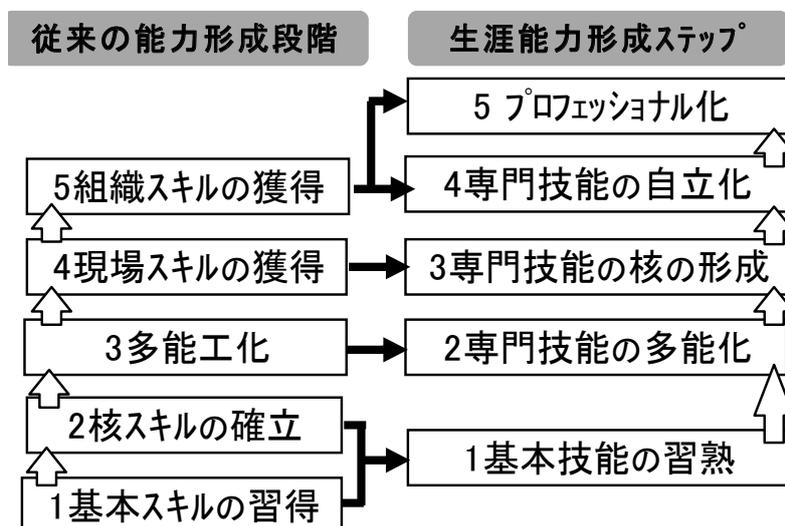
このように整理すると、高齢社員を年代の強みを活かす戦力にする鍵が「習熟性」にあることがわかる。ではどのように習熟性を高めれば良いか。企業内での能力形成段階についての知見は先に紹介した。そこで留意しておかなければならないのは、これらの

知見が 60 歳定年を仕事生活の終点とする体制を前提としたものであることである。生涯現役活用体制やその段階としての 70 歳雇用体制を実現するには、中年期以降の一部修正が必要になる。まずブルーカラーについて考えてみよう。

(1) ブルーカラーの生涯能力形成

第 1 ステップでは「基本技能の習熟」を図る。つまり標準手順書やマニュアル等にもとづいて定型的な仕事を習得し、熟練する。そして処理や操作の速さと正確さを高めるとともに、トラブルが発生した時の基本的処理や日常的改善ができるようになり、技能者として独り立ちする。従来能力形成段階の「1.基本スキルの習得」と「2.核スキルの確立」がこのステップに相当する。

図表Ⅱ-1-3-1 ブルーカラーの能力形成



第 2 ステップは「専門技能の多能化」を図る。つまり習熟業務の範囲を前後の工程、左右の工程に広げる。習熟した仕事の範囲が広くなれば、より広い範囲のプロセスやメカニズムが理解・判断できるようになり、一連の仕事を状況に応じて段取り良く処理できるようになるとともに、異常や変化の原因を素早く発見して適切に処理できるようになる。その結果、技能の効率性を高めることができる。従来能力形成段階の「3.多能工化」がこのステップに相当する。

第 3 ステップは「専門技能の核の形成」を図る。前ステップまでの、仕事が効率良くこなせるという技能だけでなく、責任者として職場をまとめて仕事を仕上げる過程を通じて、この製品なら、この工程なら、責任をもって要求されるものが作りだせる、そういう自分ならではの強みの核となる「ものづくり力」を確立する。

従来能力形成段階の「4.現場スキルの獲得」がこのステップに相当するが、“職場を総合的に理解する現場スキル”を、自分の仕事生涯にわたる専門技能の核、強みの核と

して確立するところが従来の段階と異なる。

第4ステップは「専門技能の自立化」である。ものづくり力の実績や信頼が高まれば、さらに要求の厳しい仕事が回ってくる。そこで職場の責任者として要求に応えるべく頭を絞り、腕をふるっているうちに、ただ良いものが作れるというものづくり力だけでなく、コストと品質のバランスや顧客事情など、職場内外の利害関係をうまく調整して、要求に最適の商品を仕上げることができるようになる。このような判断調整力（最適解決能力）をつけることにより、管理・監督職という組織の立場を離れても、難度の高い仕事を独力で請け負うことができるようになる。

従来の能力形成段階の「4.組織スキルの獲得」がこのステップに相当するが、“変化に応じて機械・ワーク・人を効果的かつ効率的に組織化する能力”で自立できる、つまり役職を離れても自らの力でできる専門技能を確立するところが、従来の段階と異なる。

そして以上の能力が確立できれば、管理監督職を離れても、年齢の上限無く、専門性・自律性・内発性をもったプロフェッショナルとして活躍し続けることができる。第5ステップの「プロフェッショナル化」である。

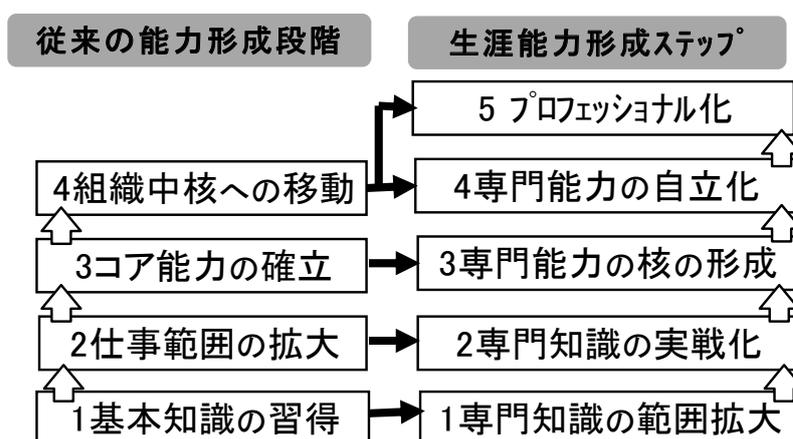
（2）ホワイトカラーの生涯能力形成

この能力形成の問題は何もブルーカラーに限られた問題ではない。当章では能力形成の実態とその問題を把握する手段として、平均的な特性の異なるホワイトカラーとブルーカラーの比較をしたのであって、ホワイトカラーの中にも、習熟性が十分に発揮できない者が少なからずあることは、第3章の貢献度分析からうかがうことができる。そのようなホワイトカラーは程度の差こそあれ、ブルーカラーで指摘したことと同様の問題を抱えている。したがってホワイトカラーに対しても習熟性を高める働きかけが必要である。しかし、従来の上級管理職や経営職をめざした能力形成段階では、生涯に通用する、つまり役職を外れた後も貢献できる専門能力を確立することはできない。そこでホワイトカラーについても次のような能力形成が求められることになると考えられる。

第1ステップは「専門知識の範囲拡大」で、担当業務領域の基礎となる原理・原則の知識を学習する。従来の能力形成段階の「1.基本知識の習得」がこのステップに相当する。

第2ステップは「専門知識の実戦化」である。学習した専門知識を活かして業務課題を解決する、その過程を通じて学習した専門知識を実戦に活用できる知識、つまり専門能力に変えながら、業務領域を拡大していく。従来の能力形成段階の「2.仕事範囲の拡大」がこのステップに相当する。

図表Ⅱ-1-3-2 ホワイトカラーの能力形成



第3ステップは「専門能力の核の形成」である。管理職やプロジェクトリーダーとして経營業績に直接、間接の影響を与える経営課題を解決する。その過程を通じてこれまで蓄積・拡大してきた専門能力を更新する、つまり今の時代に通用するものにする。とともに体系化する、つまりこれまでの知識・経験を関連づけてひとつのまとまった専門能力にする。この更新と体系化によって、この領域なら誰にも負けないという専門能力の強みの核を確立する。

従来の能力形成段階の「3.コア能力の確立」がこのステップに相当するが、昇進競争の中で自らの存在価値を認知させるだけでなく、仕事生涯に通用する専門能力の核をつくるところが従来の段階とは異なる。

第4ステップは「専門能力の自立化」である。専門領域を確立するとさらに要求の厳しい経営課題を任されることになる。その解決の責任を負って仕事をしているうちに、会社内外の不確実で複雑な要因を適切に判断して解決する判断調整力（最適解決能力）が付き、役職を離れても、難度の高い経営課題を独力で請け負うことができるようになる。つまり専門能力者として自立できるようになる。

従来の能力形成段階の「4.組織中核への移動」がこのステップに相当するが、部長、さらに経営職といったキャリアの縦移動の他に、役職を離れても貢献できる専門能力を確立する、つまり第5ステップの「プロフェッショナル化」へのキャリア・パスとするところが、従来の段階と異なる。

しかしこのような能力形成のステップを整えても、これを促進する人事処遇の仕組み

がなければ絵に描いた餅になってしまう。特にブルーカラーの場合、先に述べた“昇進可能性の長期的提示”という仕組みのもとでは、能力形成を阻害する多転職・小勤続の問題は解決できない。この点で、トヨタが行った1990年代の一連の人事処遇制度の改定が参考になる。湯本（2007）によれば、トヨタはこの改定で、「技能」を職能資格の基礎として明確に位置づけ、技能水準にリンクした職能等級、賃金等級を設定した。つまり、班長・組長・工長という限られたポストに“いつかは昇進できる”というご褒美でモチベーションを引き伸ばすのではなく、技能の等級を設定し、それに応じた昇格・昇給を行うことによって、モチベーションを高めるとともに、技能の長期的な蓄積・高度化を図ることにしたものである。

生涯現役活用体制やその段階としての70歳雇用体制を実現する施策のひとつとして、以上のとおりの生涯能力形成のステップと、これを促進する人事処遇の仕組みづくりを提言したい。ではその仕組みづくりを何から始めれば良いか。そのことについては第3章で考察することとしたい。

（田中丈夫）

【参考文献】

- Buchanan,B.（1974） Building organizational commitment : The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*,19
- 樋口博美（2007）「第1章 一品生産型職場の仕事とキャリア形成」辻勝次編著『キャリアの社会学』ミネルヴァ書房
- 樋口博美（2008）「職種・学歴を焦点としたトヨタの昇進格差—1960年トヨタ入社社員のキャリア・ツリー分析から—」立命館産業社会論集第44巻第1号
- 久本憲夫（2008）「第3章 能力開発」仁田道夫、久本憲夫編『日本的雇用システム』ナカニシヤ出版
- 本田由紀（2002）「第7章 電気通信企業の日米比較」小池和男、猪木武徳編著『ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較』東洋経済新報社
- 伊原亮司（2003）『トヨタの労働現場—ダイナミズムとコンテクスト』桜井書店
- 小池和男・中馬宏之・太田聡一（2001）『もの造りの技能—自動車産業の職場で』
- 小池和男（2002）「第1章 問題、方法、意味」「第4章 伝統ある大メーカーの日英比較」小池和男、猪木武徳編著『ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較』東洋経済新報社
- 高齢・障害者雇用支援機構（2008）『高年齢者雇用確保措置の実態と70歳まで働ける企業実現に向けた調査研究—第一次報告書—』
- 櫻井純理（2007）「第5章 ホワイトカラー労働者の企業内キャリア形成」辻勝次編著『キャリアの社会学』ミネルヴァ書房

- Schein,E.H. (1978) Career Dynamics: Matching Individual and Organization Needs,
Addison-Wesley Pub Co. (二村敏子、三好勝代共訳『キャリア ダイナミクス』白桃書
房,1991)
- 辻勝次 (2007)「終章 職業能力と職業経歴の過去と現在」辻勝次編著『キャリアの社会学』
ミネルヴァ書房
- 安川悦子 (2002)「第一章 現代エイジング研究の課題と展望—文献解題をてがかりに—」安
川悦子・竹島伸生編著『「高齢者神話の打破」—現代エイジング研究の射程』御茶ノ水書
房
- 湯本誠(2007)「第3章 技能系職場におけるキャリアの複線化—トヨタ労働者の事例研究—」
辻勝次編著『キャリアの社会学』ミネルヴァ書房