

### 第3章 貢献度認識の異なるグループの高齢期雇用の実態と問題

第1章で、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、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。ではその仕組みづくりを何から始めれば良いか。貢献度認識の異なるグループの高齢期雇用の実態の比較を通じて、その対策を見出すこととしたい。

#### 1節 分析の方法

##### 1. 分析対象

分析対象は、全回答者のうち組織貢献が把握しやすい「企業・公的機関に就労している者」の1,339人とした。

図表Ⅱ-3-1-1 分析対象

	人	%
企業・公的機関	1,339	62.1
NPO・シルバー	64	3.0
働いていない	752	34.9
計	2,155	100.0

##### 2. 貢献度認識の区分

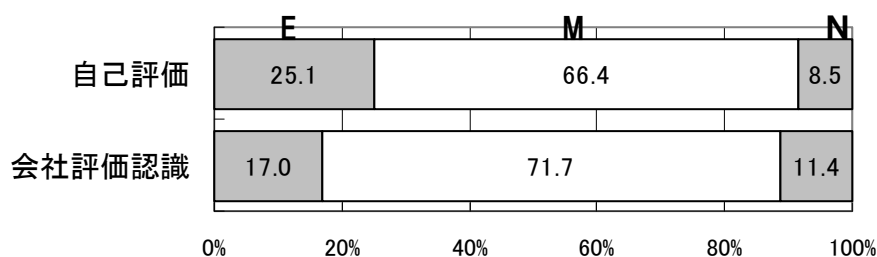
貢献度認識の違いは〔貢献度会社評価認識（Q4（6））〕で区分した。これは、「あなたの仕事の貢献度を会社はどのように評価していますか」という設問である。つまり、自分の貢献度を会社がどう評価していると認識しているかを問うもので、3つの回答が準備されている。第1は「会社は、私の貢献が、期待以上であると思っている（あなたの貢献＞会社の期待）」で、回答者の17.0%がこれを選択した。第2は、「会社は、私の貢献が、期待と同程度であると思っている（あなたの貢献＝会社の期待）」で、回答者の71.7%がこれを選択した。第3は、「会社は、私の貢献が、期待以下であると思っている」で、回答者の11.4%がこれを選択した。

図表Ⅱ-3-1-2 貢献度認識の区分

	人	構成比(%)
E(貢献＞期待)グループ	227	17.0
M(貢献＝期待)グループ	960	71.7
N(貢献＜期待)グループ	152	11.4
計	1,339	100

この回答結果をもとにグループ分けを行った。それぞれのグループは、「期待」を基準とした米国の評価制度ケース（笹島,2008）にならって、「貢献>期待グループ」を E（Exceeds expectations）グループ、「貢献=期待」グループを M（Meets expectations）グループ、「貢献<期待グループ」を N（Needs expectations）グループと呼ぶこととした。

図表 II -3-1-3 2つの評価認識



この設問には類似の「貢献度自己評価（Q4（6）」がある。これは自分の貢献度を自分がどう評価しているかを問うもので、同様に、E（貢献>期待）、M（貢献=期待）、N（貢献<期待）」の回答が準備されている。その結果は図表 II -3-1-3 のとおりである。これを見ると、自己評価に比べて会社評価認識は E（貢献>期待）が減少し、M（貢献=期待）、N（貢献<期待）」が増加している。この差は、会社評価認識には会社（上司や職場）からの仕事成果に対するフィードバックが織り込まれているためと考えられる。その意味でより客観的な評価に近いものと考えられ、当分析では、会社評価認識による区分を採用することとした。

### 3. 分析の視点

分析は図表 II -3-1-4 のとおり、第 1 章で述べた 8 つの視点で行うこととした。まず実態が大きく異なると考えられる E グループと N グループの相違点を見た上で、その中間的な実態にある M グループとの関係を見て、それぞれの視点の傾向を把握することとしたい。

図表 II -3-1-4 分析の視点



## 第2節 分析の結果

### 1. 仕事能力

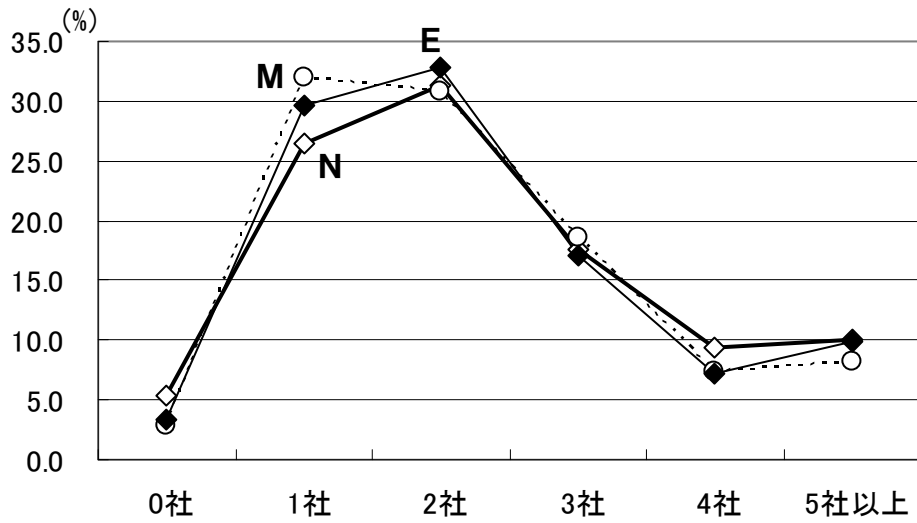
仕事能力の実態を把握する手がかりとなるのが、〔転職経験（Q17）〕である。その結果は図表Ⅱ-3-2-1、図表Ⅱ-3-2-2のとおりである。まず転職経験、つまりこれまで正社員として勤務した会社数の分布について、E,M,N各グループ間に大きな違いは認められなかった。

また、〔年代毎の転職経験（Q17（2））〕も、図表Ⅱ-3-2-3、図表Ⅱ-3-2-4のとおり、適職探索期の20歳代をピークとし、役職定年や高齢期雇用のための出向・転籍等が増加する50歳代に再び増加する傾向は、E,M,N各グループに共通である。第1章で述べたとおり、長期安定雇用を背景に企業内で能力形成を行う傾向の強いわが国では、転職経験が能力形成の程度に与える影響が大きい。しかしブルーカラー・ホワイトカラーの比較とは異なり、貢献度を基準とする比較では転職経験に大きな相違はなく、そのことから推測して能力形成についてもグループ間の大きな相違は無いと考えられる。

図表Ⅱ-3-2-1 転職経験

	E		M		N		計	
	人	%	人	%	人	%	人	%
0社	12	5.3	28	2.9	5	3.3	45	3.4
1社	60	26.4	307	32.0	45	29.6	412	30.8
2社	71	31.3	296	30.8	50	32.9	417	31.1
3社	40	17.6	179	18.6	26	17.1	245	18.3
4社	21	9.3	71	7.4	11	7.2	103	7.7
5社以上	23	10.1	79	8.2	15	9.9	117	8.7
計	227	100.0	960	99.9	152	100.0	1,339	100.0

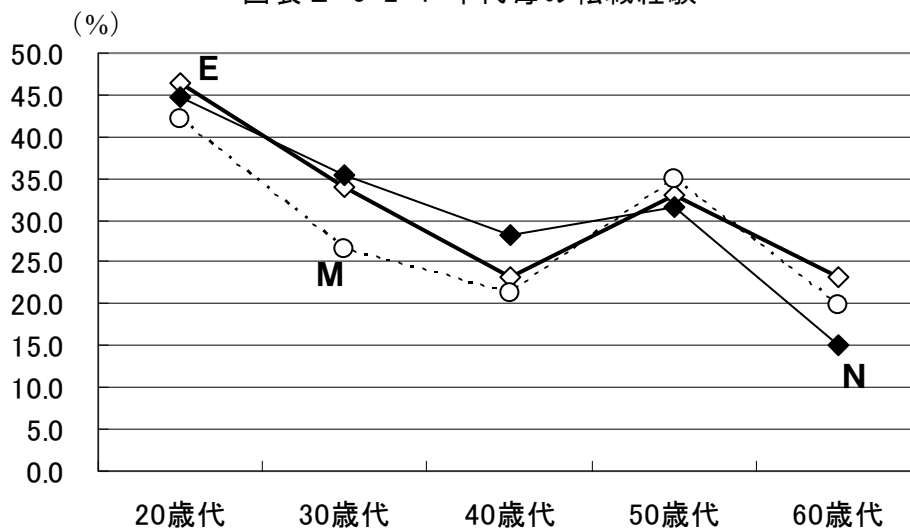
図表Ⅱ-3-2-2 転職経験



図表Ⅱ-3-2-3 年代毎の転職経験

	E		M		N		計	
	人	%	人	%	人	%	人	%
20歳代	105	46.3	404	42.1	68	44.7	577	43.1
30歳代	77	33.9	255	26.6	54	35.5	386	28.8
40歳代	53	23.3	204	21.3	43	28.3	300	22.4
50歳代	75	33.0	336	35.0	48	31.6	459	34.3
60歳代	53	23.3	191	19.9	23	15.1	267	19.9

図表Ⅱ-3-2-4 年代毎の転職経験



このことは決して不思議ではない。貢献度とはそれぞれのレベルの期待の達成度である。同じ 90 点の成績でも小学生のそれと高校生のそれとでは、期待される能力のレベルが異なる。企業においては、それぞれの能力形成レベルに応じた職務（期待）が設定され、その職務（期待）に対して高い成果をあげる（貢献度の高い）者と低い成果にとどまる（貢献度の低い）者がでてくる。つまり貢献度は能力とともに仕事成果を産み出す要件（能力×貢献度＝仕事成果）であるが、それぞれ独立した要件と言える。したがって図表Ⅱ-3-2-5 のような組み合わせができる。そこで「高貢献」にも高能力（→高期待）の者（Ⅰ）と低能力（→低期待）の者（Ⅳ）がおり、「低貢献」にも、高能力（→高期待）の者（Ⅱ）と低能力（→低期待）の者（Ⅲ）がいる。つまり、期待に対する貢献度の高低でグループ分けした E,M,N のグループそれぞれに、能力形成ができていない者がいるということである。そして図表Ⅱ-3-2-6 の学歴構成から、その構成が似通っていることがわかる。グループ間に能力形成の違いがうかがえなかったのはそのためと考えられる。

図表Ⅱ-3-2-5 能力と貢献度

高 専門 能力 低	Ⅱ 高能力 × 低貢献	Ⅰ 高能力 × 高貢献
	Ⅲ 低能力 × 低貢献	Ⅳ 低能力 × 高貢献
	低	高

貢献度

図表Ⅱ-3-2-6 学歴構成

	(%)	E	M	N
小中卒		3.1	3.2	3.9
高専短卒		44.9	42.9	43.4
大院卒		52.0	53.9	52.6
計		100	100	100

そこで第 1 章では Y 軸の「専門能力の高低」が、高齢期の雇用に及ぼす影響の実態と問題を分析した。第 3 章では X 軸、つまりそれぞれの能力レベルにおける「貢献度の高低」が、高齢期の雇用に及ぼす影響の実態と問題を分析する。まずは「仕事意識」の実態である。

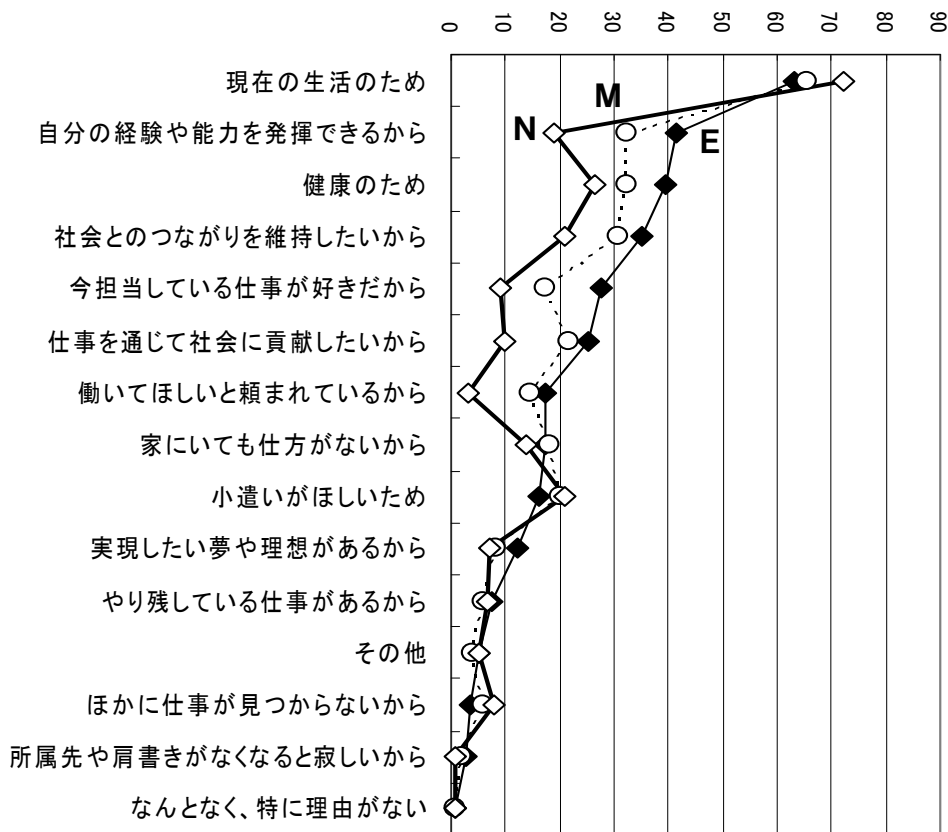
## 2. 仕事意識

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））〕〔仕事の考え方（Q4（7））〕〔高齢期の仕事で重視すること（Q4（8））〕の 3 つの設問である。

まず〔現在働いている理由（Q2（4））〕の結果は図表Ⅱ-3-2-7 のとおりである。E（貢

献>期待)グループも N (貢献<期待)グループも最大の理由は「現在の生活のため (E63.0%, M65.1%, N72.4%)」であるが、Nグループの選択率がEグループを上回っている。Eグループはその分、「自分の経験や能力が発揮できるから (E41.4%, M31.9%, N19.1%)」や「今担当している仕事が好きだから (E27.8%, M16.9%, N9.2%)」や「仕事を通じて社会に貢献したいから (E25.1%, M21.5%, N9.9%)」などでNグループと比較的大きな格差がある。このことからE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、自分の能力を活かせる仕事がしたいという指向をより強く併せ持っていることがわかる。これに対してNグループは、これらの理由の選択率がEグループより明らかに低位にあることから、生活のために働くという生活指向がより強いことが推測される。

図表 II-3-2-7 現在働いている理由 (複数回答、%)

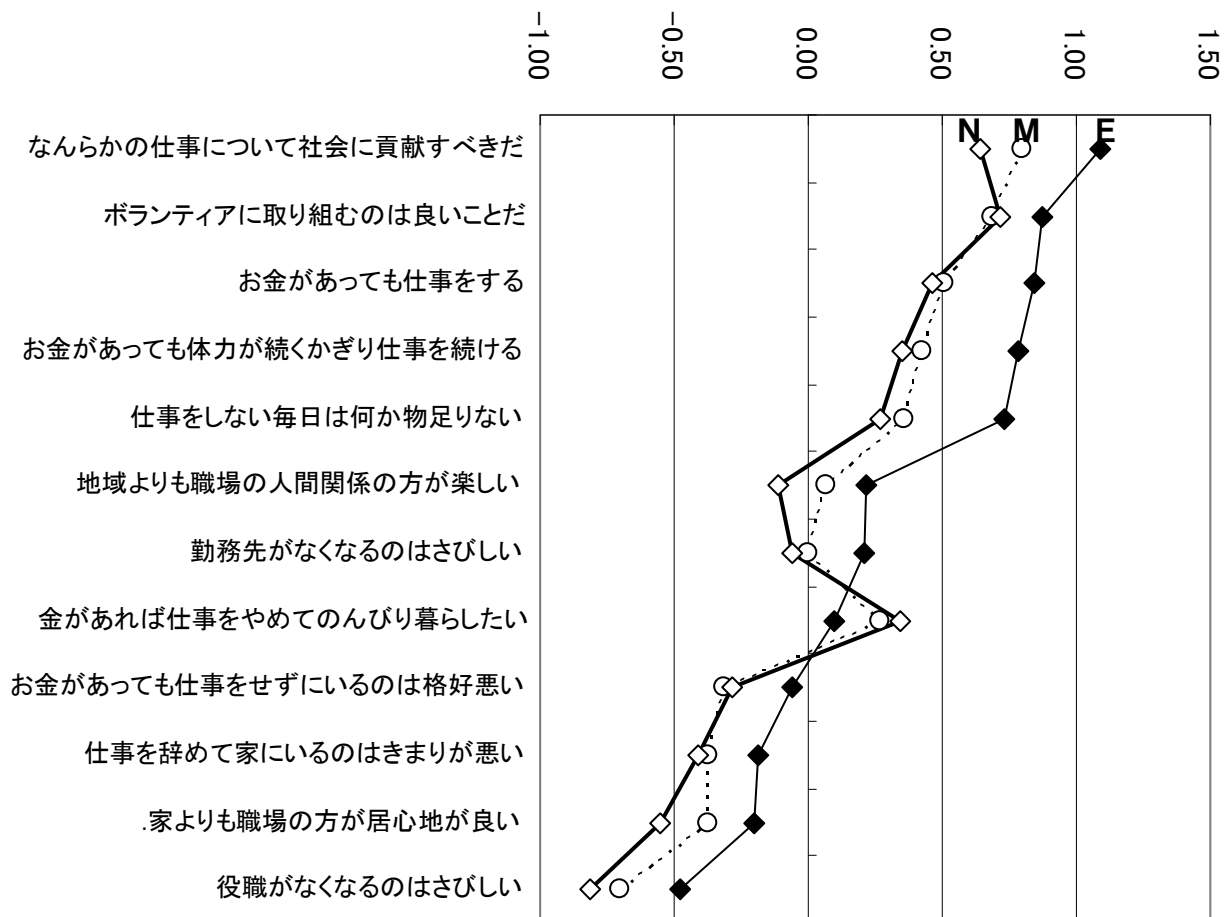


この傾向は「仕事の考え方 (Q4 (7))」からもうかがえる。図表 II-3-2-8 はその設問への回答を次の基準で点換算し、設問に対する該当点をとったものである。

- 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

E (貢献>期待) グループは、「人は何らかの仕事について社会に貢献すべきだ (E1.09, M0.79, N0.64)」「たとえ十分なお金があっても、体力が続くかぎり仕事を続けるべきだ (E0.78, M0.42, N0.35)」と考え、「たとえ十分なお金があっても自分は仕事をする (E0.84, M0.50, N0.46)」「仕事をしない毎日では何か物足りない (E0.73, M0.35, N0.27)」とする該当点が高く、仕事指向の強さがうかがえる。これに対して、N (貢献<期待) グループのこれらの該当点は、E グループより明らかに低位にある一方、「お金が充分にあれば、仕事をやめてのんびり暮らしてみたい (E0.10, M0.26, N0.34)」は E グループを上回っている。この点からも E グループは仕事指向、N グループは生活指向の傾向があることがうかがえる。

図表 II -3-2-8 仕事の考え方 (該当点)



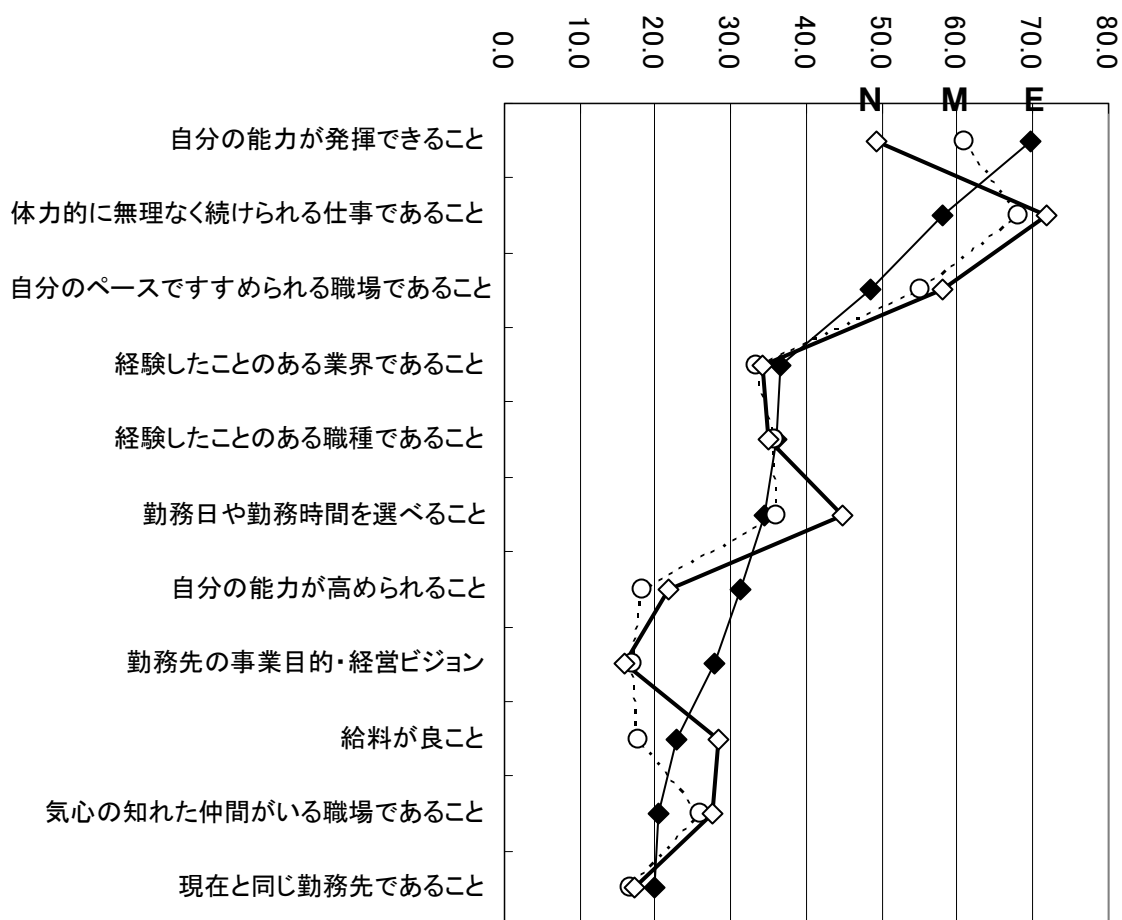
さらに図表 II -3-2-9 の〔高齢期の仕事で重視すること (Q4 (8))〕を見ると、E (貢献>期待) グループの最大の重視点は、「自分の能力が発揮できること (E69.6%,M60.7%,N49.3%)」であるのに対して、N (貢献<期待) グループの最大の重視点は「体力的に無理なく続けられる仕事であること (E58.1%,M67.8%,N71.7%)」である。

これも、E グループの仕事指向、N グループの生活指向という傾向の違いを反映したものと考えることができる。

以上3つの設問に対する回答結果から、E グループの「仕事指向」とは、仕事をとおして自分の持てる能力を発揮することを好み、そのことによる充足感を生活に組み込んでいる、そういう傾向の強い意識とすることができる。またNグループの「生活指向」とは、できることなら仕事などしないで済ませたいが、生活のためにやむをえず働く、そういう傾向の強い意識とすることができる。

以上3つの設問のいずれも、M（貢献=期待）グループはおおむね中間にある。このことから、E グループの仕事指向、N グループの生活指向という傾向の違いは、貢献度認識と強いかわりがあると考えられる。つまり貢献度認識の高い者は仕事指向が強く、貢献度認識の低い者は生活指向が強い傾向があると言える。

図表Ⅱ-3-2-9 高齢期の仕事で重視すること（複数回答 %）



### 3. 仕事スタイル

仕事スタイルにも違いがある。その実態は、まず〔仕事の進め方（Q4（10））から推測



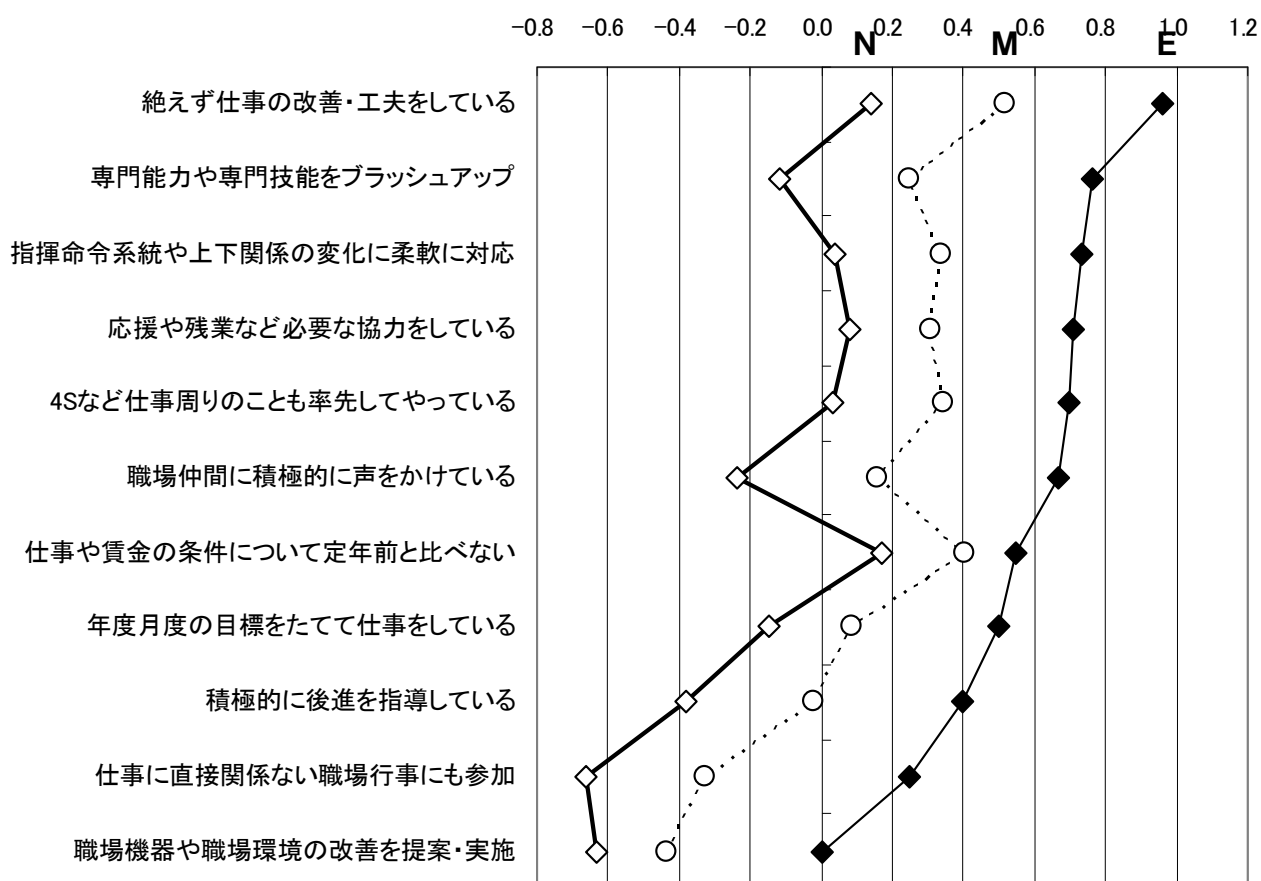
できる。

図表Ⅱ-3-2-10はその設問へ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

この結果から推測される E (貢献>期待) グループの特徴は、60 歳を過ぎても「絶えず仕事の改善工夫 (E0.96,M0.51,N0.14)」をし、「専門能力や専門技能のブラッシュアップ (E0.76,0.24,N-0.12)」を行い、「指揮命令系統や上下関係の変化にも柔軟に対応 (E0.73,M0.33,N0.04)」し、「応援や残業など必要な協力 (E0.71,M0.30,N0.08)」をするとともに「4S など仕事周りのことも率先してやっている (E0.70,M0.34,N0.03)」ところにある。そしてこれらの点について N (貢献<期待) グループとの格差はきわめて大きい。

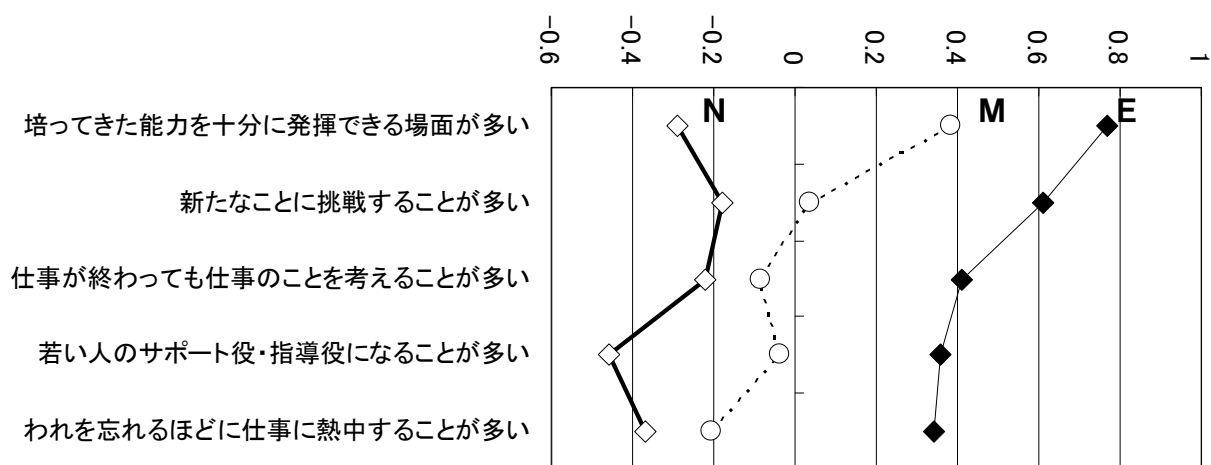
図表Ⅱ-3-2-10 仕事の進め方 (該当点)



またその仕事内容も大きく異なる。図表Ⅱ-3-2-11は「仕事へのかかわりかた（Q4（4）」について、先に述べた5段階の基準で該当点をとったものである。Eグループは「培ってきた能力を十分に発揮できる場面が多い（E0.77,M0.38,N-0.29）」「新たなことに挑戦することが多い（E0.61,M0.03,N-0.18）」でNグループと明確な格差がある。貢献度は、このような職場成果に貢献できる仕事の内容とその進め方によって決まるものであるから、両グループにこれだけの格差がつくのは当然の結果とも言える。またM（貢献=期待）グループが、測ったように両グループの中間の結果を示していることから、貢献度認識の高い者ほど、期待される仕事内容と進め方ができていることがわかる。

組織コミットメントについても、図表Ⅱ-3-2-10「仕事の進め方」を見ると、「同一視（identification）」の指標となる「年度年度の目標をたてて仕事をしている（E0.50,M0.08,N-0.15）」や「積極的に後進の指導をしている（E0.40,M-0.03,N-0.38）」、「忠誠（loyalty）」の指標となる「職場仲間に積極的に声をかけている（E0.67,M0.15,N-0.24）」や「仕事に直接関係ない職場行事にも参加している（E0.25,M-0.33,N-0.66）」について、Eグループは、いくぶん該当点の低いものもあるが、いずれもプラス領域にある。

図表Ⅱ-3-2-11 仕事へのかかわりかた（該当点）



また「没入（involvement）」については、図表Ⅱ-3-2-11「仕事へのかかわりかた」を見ると、Eグループの実態は、「仕事が終わっても仕事のことを考えることが多い（E0.41,M-0.09,N-0.22）」「われを忘れるほどに仕事に熱中することが多い（E0.34,-0.21,-0.37）」と能力発揮や新たな挑戦に比べると該当点は低い、プラス領域にある。

これに対してNグループは軒並みEグループを大幅に下回っており、該当点がマイナス領域にあるものも少なくない。このことから、組織コミットメントの低下はEグループにも見られるが、Nグループの低下はきわめて顕著であることがわかる。この点につ

いても、M（貢献=期待）グループが、測ったように両グループの中間の結果を示していることから、貢献度認識の高い者ほど組織コミットメントが強い傾向があることがわかる。

#### 4. 仕事成果

これまでの分析から、Eグループ、つまり「会社は私の貢献が期待以上であると思っている」グループの特徴は、①仕事指向の意識が強いこと、②仕事スタイルについても、期待される仕事内容と進め方ができ、組織コミットメントも相対的に強いことがわかる。彼らの仕事成果の程度を客観的に把握する設問は無いが、それぞれの能力レベルにおいて期待される成果をあげていることが推測される。

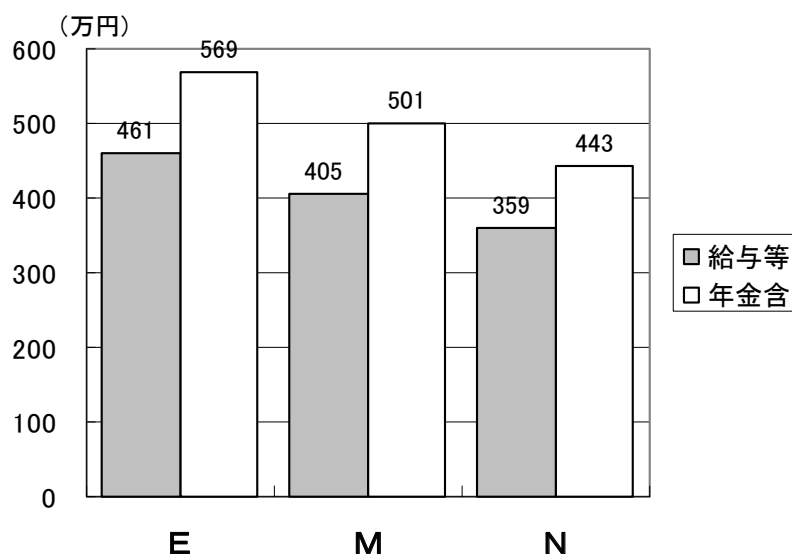
#### 5. 賃金処遇

そしてこのような仕事意識や仕事スタイルの相違は、賃金処遇にも反映されている。

図表Ⅱ-3-2-12は、〔主に働いている組織からの年収（Q15（1））〕と〔ひとつきあたり年金額（Q15（3））〕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。主に働いている組織からの年収（給与等）はE（貢献>期待）グループで461万円、M（貢献=期待）グループで405万円、N（貢献<期待）グループで359万円と、しかるべき格差がついている。ただ注意しなければならないのは、この賃金格差は現時点の貢献度の違いだけを反映したものでは無いということである。

第1章で述べたように、60歳過ぎの賃金の多くは、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つの基準で再評価される。現在の賃金は、言わば定年までの成績の再評価によって決められているわけである。つまり現在、貢献度認識の高い者は、定年等再評価ポイント以前から高い仕事成果をあげ、貢献度認識の低いものは再評価ポイント以前から低い仕事成果であったということに他ならない。組織コミットメントの状態から、定年等の再評価ポイント以降、そのレベルの低下がうかがえらるとしても、仕事意識や仕事スタイルは大きく変わるものでないことがわかる。

図表Ⅱ-3-2-12 年収額



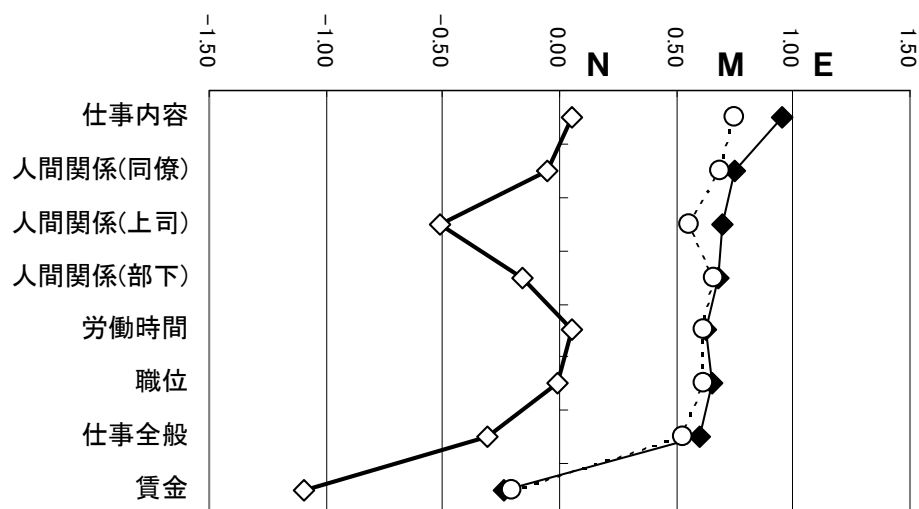
## 6. 仕事満足

このような仕事意識やスタイルの違いは仕事の満足度にも影響している。図表Ⅱ-3-2-13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

E（貢献＞期待）グループは、「仕事内容（E0.95,M0.74,N0.05）」「人間関係（同僚）（E0.75,M0.68,N-0.05）」「人間関係（上司）（E0.70,M0.55,N-0.51）」「人間関係（部下）（E0.68,M0.65,N-0.16）」「労働時間（E0.63,M0.61,N0.05）」「職位（E0.65,M0.61,N-0.01）」「仕事全般（E0.60,M0.52,N0.31）」の全てについて高い満足度を示している。このことから、仕事のやりがいや良好な人間関係等の職場生活全般に満足感を持っていることがうかがえる。ただ一点、賃金についてのみ不満感がある（E-0.24,M-0.21,N-1.09）。この大きな理由は、第1章でも述べたように、「市場賃金と貢献度」で賃金が再評価され、結果として賃金水準が低下することが、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-3-2-13 職場・仕事などへの満足状況（満足度）



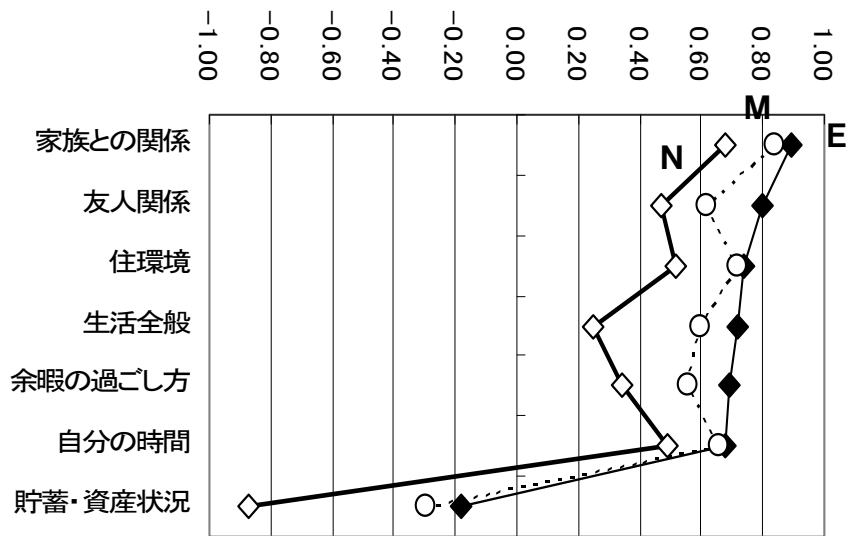
一方、N（貢献<期待）グループの満足度は、Eグループより大幅に低く、仕事満足度は顕著に異なっている。特に差が大きいのは「人間関係（上司）」で、期待に応える仕事をしない高齢社員と、職場責任を担う上司との険しい関係が推測される。また賃金に対する不満がきわめて強いのは、賃金再評価の受容に加えて、相対的に低い賃金水準が生活維持により強い不安感を抱かせているからではないかと考えられる。仕事満足度についても、M（貢献=期待）グループは、Eグループよりながら中間の結果を示しており、貢献度認識の高い者ほど仕事満足度も高い傾向があることを示している。

## 7. 生活満足

図表Ⅱ-3-2-14は、〔生活に対する満足（Q15（9））〕の回答を先に述べた5段階の基準で満足度をとったものである。E（貢献>期待）グループの生活満足度は、「貯蓄・資産状況（E-0.18, M-0.30, N-0.87）」を除いて軒並みに高い。一方、N（貢献<期待）グループの生活満足度は、Eグループに比べて明らかに低い。M（貢献=期待）グループが、おおむねその中間の結果を示していることから、貢献度認識の高い者ほど生活満足度も高い傾向があることを示している。

ただし「貯蓄・資産状況」のみは各グループとも不満領域にある。そのこと自体は、貯蓄・資産状況の“満足できる水準”に限りがない一方で、一般の会社勤務者の生涯収入額に自ずと限界があることから、当然の結果とも考えられる。しかしEグループとNグループの不満足度は大きく異なる。貯蓄・資産状況は、現在の賃金と高齢期に至るまでの賃金水準の累積に応じたものである。先に述べたとおりEグループとNグループの収入額は現在も格差があり、過去にも相応の格差があったと考えられるから、その結果、貯蓄・資産状況にも格差が生じる。

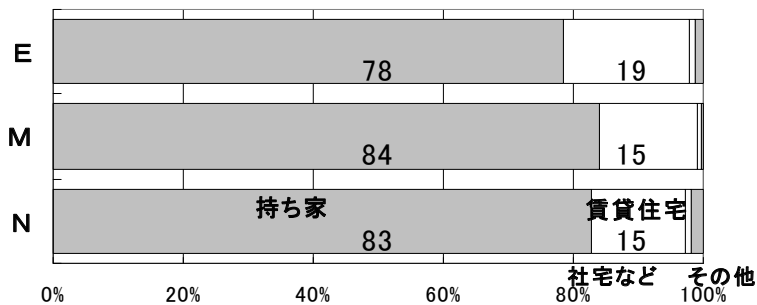
図表Ⅱ-3-2-14 生活に対する満足（満足度）



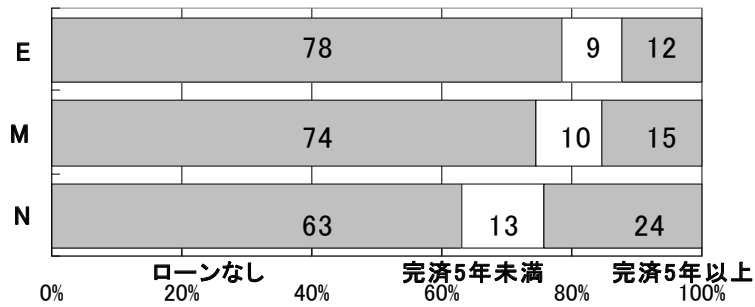
このような経済事情は、高齢期生活の基盤となる〔現在の住まい（Q15（4））や〔ローンの状況（Q15（5））〕にも影響する。

図表Ⅱ-3-2-15 と図表Ⅱ-3-2-16 を見ると、持ち家の状況は各グループに大きな違いはないが、ローンについては、E（貢献>期待）グループの 78%が返済を済ませているのに対して、N（貢献<期待）グループは 63%と明らかな差がある。特に完済 5 年以上が 24%を占めており、遠からず年金中心の生活に入った場合の経済生活を考えると、不安は高まるだろう。

図表Ⅱ-3-2-15 現在の住まい

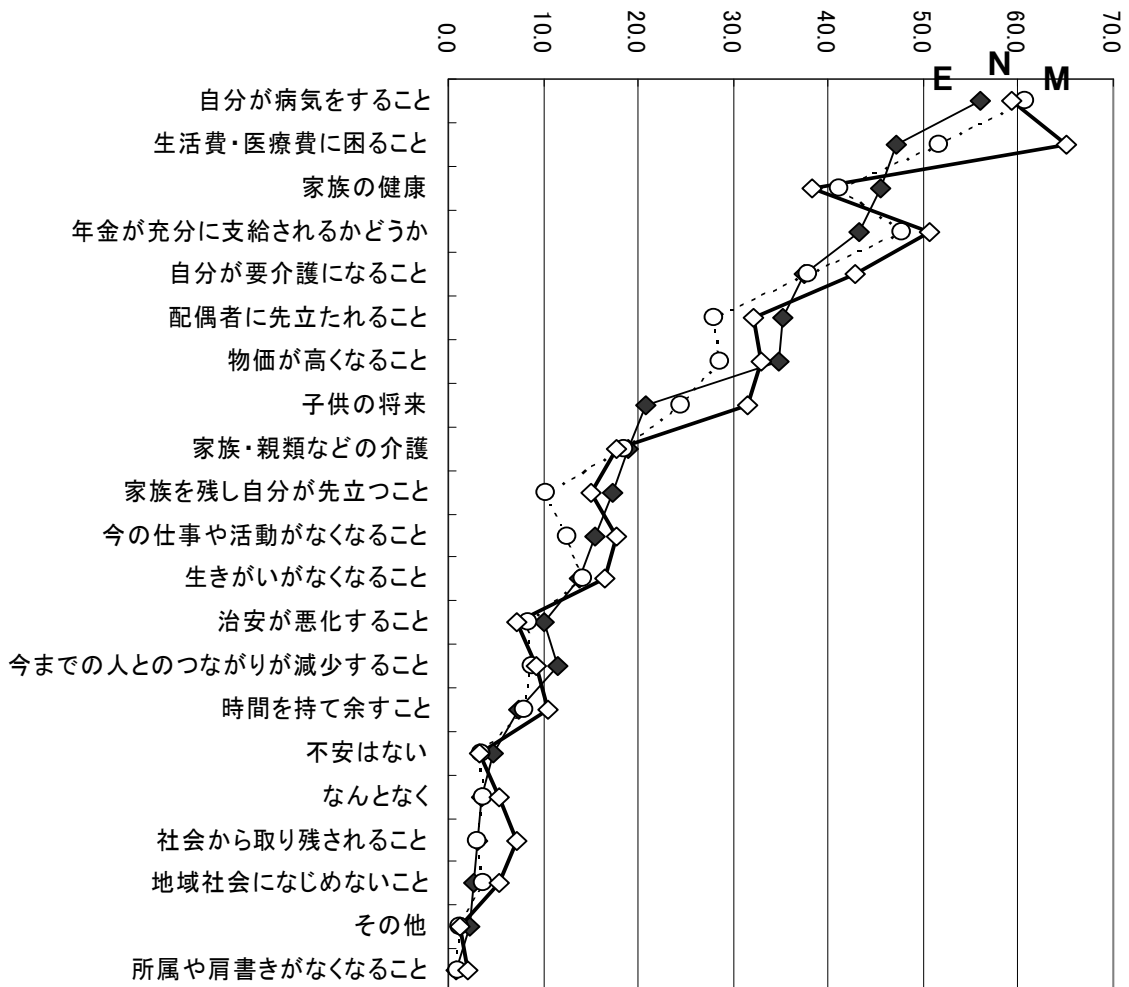


図表Ⅱ-3-2-16 ローン状況



そのことは図表Ⅱ-3-2-17〔今後の生活不安（Q16）〕からもうかがえる。

図表Ⅱ-3-2-17 今後の生活不安（複数回答 %）



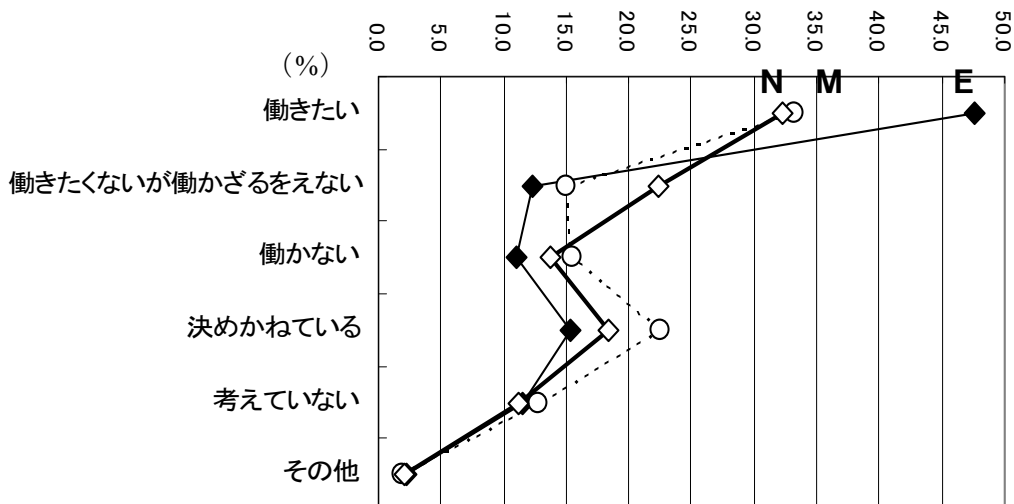
E（貢献＞期待）グループと N（貢献＜期待）グループの格差が最も大きいのは、「生活費・医療費に困ること（E47.1, M51.5, N65.1）」であり、次に大きいのは「年金が十分に支給されるかどうか（E43.2, M47.5, N50.7）」である。

〔生活に対する満足（図Ⅱ-3-2-14）〕で、「貯蓄・資産状況」に次いで格差の大きい「生活全般（E0.72, M0.59, N0.25）」についての満足度は、このような経済事情を反映したものと考えられる。以上のことから、経済状況が高齢期の生活満足度を大きな左右していることがうかがえる。その点で、貢献度の高い E グループは、貢献度の低い N グループとの比較において、より高い賃金処遇を通じて、より高い生活満足を得る傾向があることがわかる。

### 8. 65 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。

図表Ⅱ-3-2-18 65 歳以降どのようにしたいか



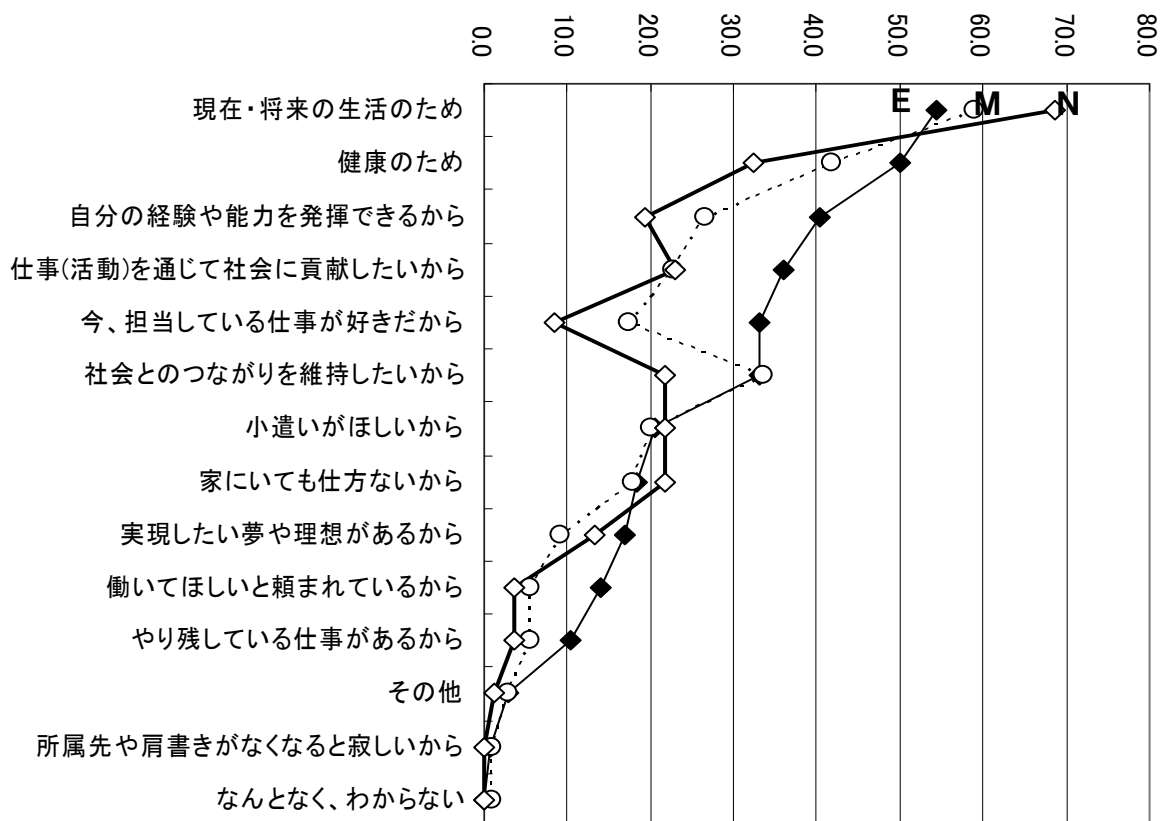
その実態は「65 歳以降どのようにしたいか（Q5）」から把握できる。その結果は図表Ⅱ-3-2-18 のとおりである。各グループとも最も多いのは、「働きたい（E47.6%, M33.0%, N32.2%）」であるが、E（貢献＞期待）グループは N（貢献＜期待）グループを大幅に上回っている。その代わりに N グループは「働きたくないが働かざるをえない（E12.3%, M14.9%, N22.4%）」で E グループを上回っている。「働かない」や「決めかねている（E15.4%, M22.3%, N11.2%）」でも N グループが E グループを上回っているが、M（貢献＝期待）グループがさらに N グループを上回っており、貢献度の違いに対応した傾向とは考えにくい。そこでなぜ E グループは「働きたい」とする傾向が強く、N グループは「働きたくないが働かざるをえない」とする傾向が強いのか。その理由は「65 歳以降も働く理由（Q6（1））」から推測できる。



65歳以降も働く理由は図表Ⅱ-3-2-19のとおり、「現在働いている理由（Q2（4）」とおむね同じ傾向を示している。

E（貢献＞期待）グループもN（貢献＜期待）グループも最大の理由は「現在・将来の生活のため（E54.4,M58.9,N68.7）」であるが、Nグループの選択率が高く、Eグループを上回っている。Eグループはその分、「自分の経験や能力が発揮できるから（E40.4%,M26.3%,N19.3%）」や「仕事を通じて社会に貢献したいから（E36.0%,M22.4%,N22.9%）」「今担当している仕事が好きだから（E33.1%,M17.2%,N8.4%）」などでNグループを上回っている。このことからEグループが65歳以降も仕事を続けたい最大の理由は「現在・将来の生活のため」ではあるが、自分の能力を活かせる仕事を続けたいという仕事指向がより強いことがわかる。これに対してNグループは、これらの理由の選択率がEグループより明らかに低位にある一方で、「現在・将来の生活のため」でEグループを上回っていることから、働きたくないが、現在・将来の生活のためには65歳以降も働かざるをえないという生活指向がより強いことが推測される。

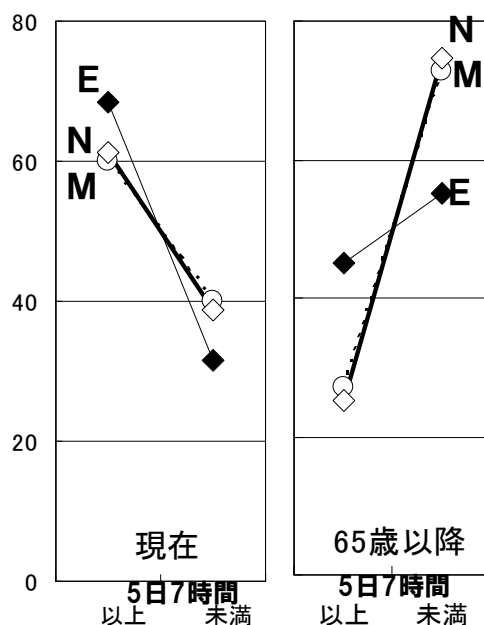
図表Ⅱ-3-2-19 65歳以降も働く理由（複数回答 %）



このような就労意欲の違いは就業選択にも現れている。図表Ⅱ-3-2-20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（E68.3%,M60.0%,N61.2%）、E（貢献>期待）グループとN（貢献<期待）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。

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（E55.2%,M72.8%,N74.8%）するが、NグループがEグループを大きく上回る。Eグループが、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は仕事指向が強いためであり、Nグループが、これ幸いと短時間を選択するのは生活指向が強いためと考えることができる。

図表Ⅱ-3-2-20 現在の仕事に費やす時間と65歳以降希望する仕事時間



### 3節 問題と提言

#### 1. 問題

以上の分析を通じて、貢献度認識の高いグループは、低いグループに比較して、次のような特性を持っていることが分かる。

- ① 仕事をとおして自分の持てる能力を発揮することを好み、そのことによる充足感を生活に組み込んでいる、そういう仕事指向の意識が強い、

② 期待される仕事の進め方ができ、組織コミットメントも相対的に強く、高い仕事成果がうかがえる仕事スタイルを持っている。

そして①②の結果として、

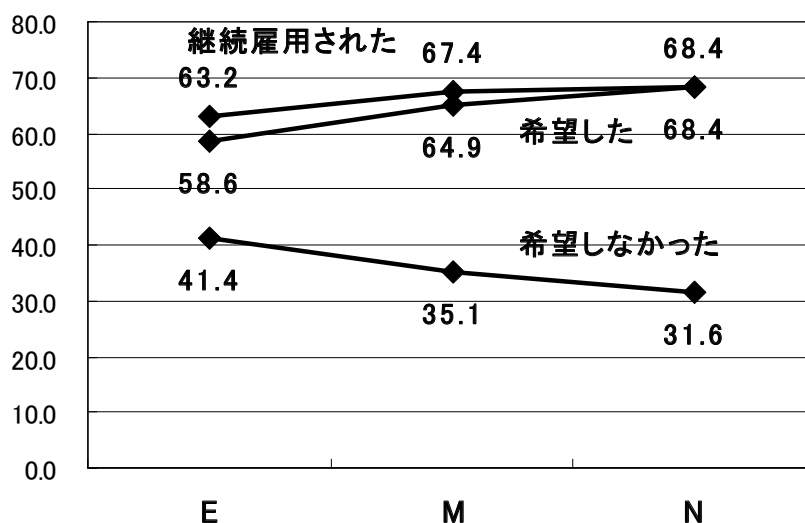
③ 仕事満足度、生活満足度が相対的に高い

④ 65歳以降についても、仕事指向の就労意欲が強い。

60歳を過ぎてもなおこのような特性を持ち続けている労働力は、企業にとって、年齢にかかわらず活用し続けたい貴重な戦力になるはずである。しかし現実にはそのような積極的活用は行われていないようである。

〔継続雇用の希望 (Q19 (2)) 〕〔継続雇用の可否 (Q19 (3)) 〕は、回答者で定年を経験した者 (616人) のうち、継続雇用制度を有する経営組織に勤める者 (546人) の継続雇用制度の実施状況を見たものである。分析対象者 (546人) は、回答者の40%強に過ぎないが、厚生労働省の調査 (2010) によれば、31人以上の企業で定年後の継続雇用制度を実施している企業は83.3%にのぼっており、そういう多くの企業に参考になる示唆が得られるはずである。その結果は図表Ⅱ-3-3-1のとおりである。

図表Ⅱ-3-3-1 継続雇用の希望と継続雇用の可否

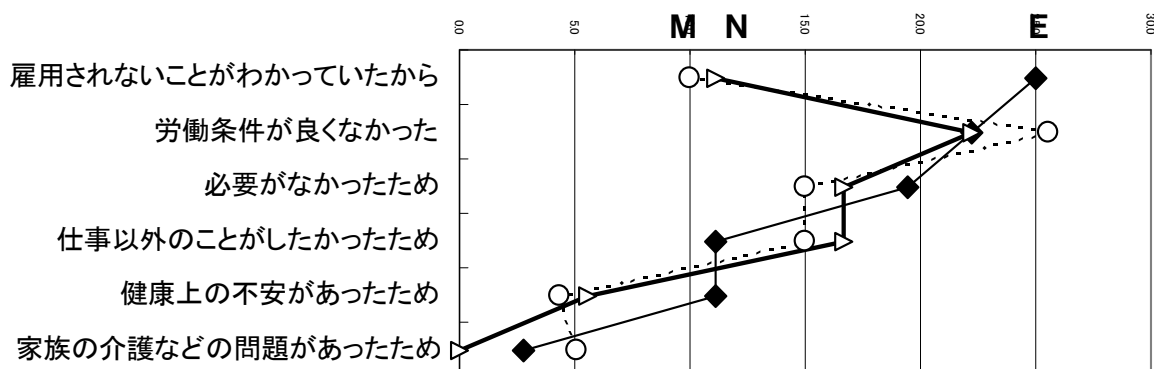


E (貢献>期待) グループで継続雇用を希望した者は58.6%と、M (貢献=期待) グループの64.9%、N (貢献<期待) グループの68.4%を下回っている。継続雇用された者の率が、おおむねこの希望率にそっているのは、希望者全員継続雇用の原則を反映したものであるだろう。

ここで不思議なことは、仕事指向が強く、高い仕事成果が期待できる仕事スタイルを持ち、高齢期の就労意欲も旺盛なEグループの継続雇用希望率が、なぜ低いのかということである。その理由は〔なぜ継続雇用を希望しなかったか (Q19 (2) -1) 〕から推測す

ることができる。

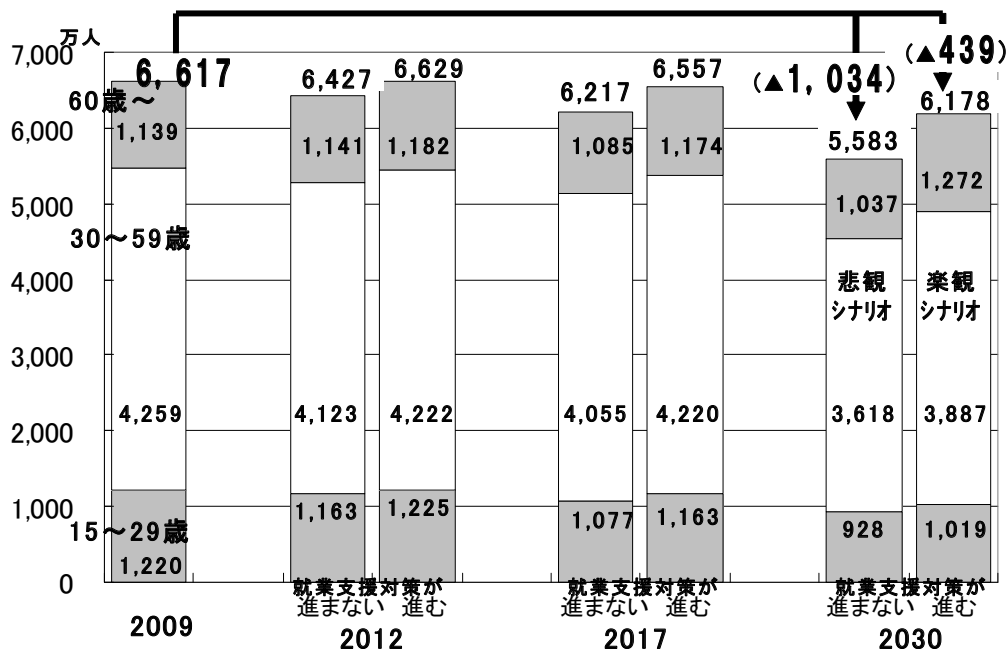
図表Ⅱ-3-3-2 なぜ継続雇用を希望しなかったか



図表Ⅱ-3-3-2 のとおり、M グループのポジションが E,N グループの中間を占めているわけではないので、必ずしも貢献度認識に対応した傾向とは言いきれないが、3 グループを通じて高い率を示しているのは「労働条件が良くないから (E22.2%,M25.5%,N22.2%)」である。ただし E グループは「希望しても雇用されないことがわかっていたから (E25.0%,M9.9%.N11.1%)」が最も高く、M,N グループを大きく上回っている。

「希望しても雇用されないことがわかっていた」とは、希望しても納得できる仕事が無いことがわかっていたということにほかならない。また「労働条件が良くないから」という理由とあわせると 50%弱を占める。職務内容、労働条件、処遇条件の設定によって、継続雇用に期待を抱かせないようにすることは決してむづかしいことではない。このことから、会社が、社員の貢献度ではなく、その時点々の仕事事情で継続雇用の可否を決定していることが推測される。つまり貢献度の高い社員でも、あてる仕事が無ければ継続雇用を歓迎しない。貢献度の高い社員を活かすためにわざわざ継続雇用後の職務を開発・編成したりはしないという会社側の雇用姿勢が見えてくる。そこで貢献度の高い者はあえて継続雇用を希望しなくても他社転職という選択が残されているのに対して、貢献度の低い者は他社転職が困難なので、少々、条件が悪くても現在の会社にしがみつ়く。そういう傾向の違いが、貢献度認識が低いほど継続雇用希望率が高いという傾向をもたらしているのではないかという解釈も成り立つ。少なくとも、貢献度の高さを積極的に活用する仕組みが無いのではないかと考えることができる。仮にそうであるとするならば、いずれ企業は深刻な問題を抱えることになる。

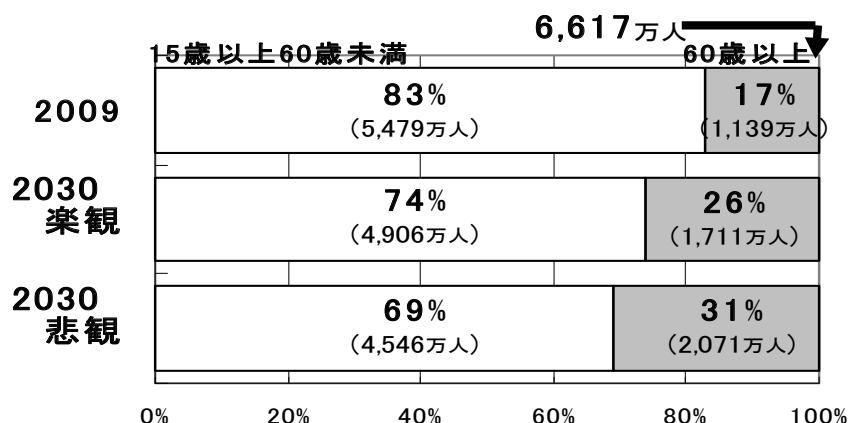
図表Ⅱ-3-3-3 労働力人口の予測



厚生労働省（2007）の労働力人口の推計によれば、図表Ⅱ-3-3-3のとおり、2030年の労働力人口は、悲観シナリオでは5,583万人、若者や女性の就業支援効果を目いっぱい見込んだ楽観シナリオでも6,178万人となる見通しである。現時点（2009年）の労働力人口は6,617万人であるから、楽観シナリオで439万人、悲観シナリオでは1,034万人という大幅な減少を見ることになる。その結果、会社は、60歳に達した者の全てを少なくとも70歳程度まで雇用しなければ必要な労働力が確保できなくなる。

こうなると企業の労務構成は大きく変化する。図表Ⅱ-3-3-4はこの厚生労働省の推計をもとに、2030年の労働力人口の減少を60歳過ぎの高齢社員で補填した場合の構成を見たものである。現時点（2009年）の60歳過ぎ高齢社員の構成は17%であるが、2030年には楽観シナリオで26%、悲観シナリオで31%まで増加する。これはあくまで平均的な数字である。したがって会社によって程度は異なるとしても、高齢社員の構成は大きく増加すると考えておかなければならない。

図表Ⅱ-3-3-4 労務構成の変化



そこで高齢社員の規模が小さい間は、能力・貢献度の程度に関係なく、使える範囲で使えば良いという雇用政策でも大きな問題は生じない。しかしこれだけ規模が大きくなると、高齢社員を補助的労働力ではなく、職場業績を主体的に担う戦力として活用しなければ企業力は低下する。そして高齢社員を戦力として活用するには、その能力と貢献度を最大限に活かす仕組みが必要になる。

この2030年の予測は各会社にとって遠い先のことではない。労務構成の高齢化が進んでいる会社はもとよりのこと、低迷する経済情勢が回復基調に転じればこのような事態を見越して、大手企業による適齢労働力の囲い込みが行われるであろう。したがって多くの会社にはこの状態がもっと早く来ると考えておく必要がある。それまでの間に高齢社員の能力と貢献度を最大限に活かす仕組みが機能していなければどうなるか。厳しい労働力不足の中で、能力・貢献度の低い高齢社員でも、それに頼らないと必要な手間が確保できないという事態となり、その結果、労働生産性、ひいては企業力も低下するという深刻な問題を抱えることになる。

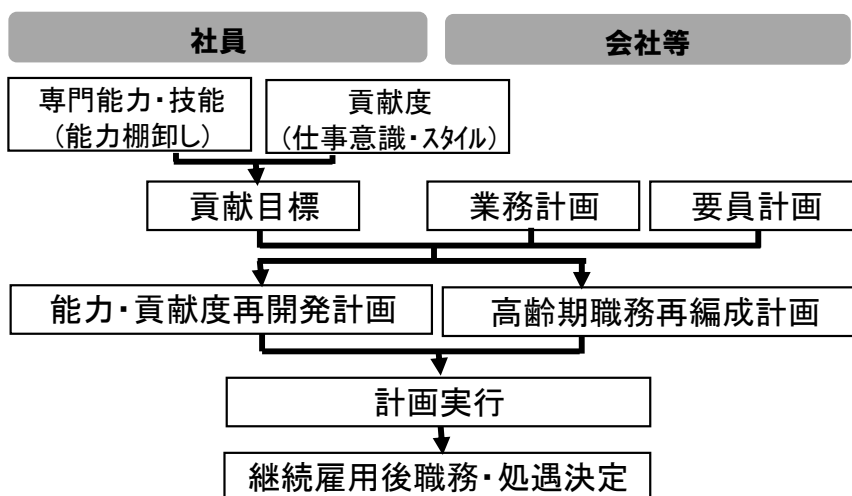
## 2. 提言

ではどのような対策を講じれば良いか。高齢社員の能力と貢献度を最大限に活かす仕組みとして高齢期職務再編成を提言したい。その概要は次のとおりである。

まず50歳代のしかるべき時点で、社員それぞれが自らの専門能力・技能を棚卸ししてその強みを把握する。その上で、それぞれの貢献意欲に応じて、定年後、自分の強みをどう活かしていきたいかを考え「貢献目標」をたてる。しかし社員のたてた貢献目標が職場利益をもたらすものでなければ意味がない。そこで会社は、①中長期的な「業務計画」、②その実行体制、つまり何人が定年を迎え、何人の新規補充が可能か、能力構成はどう変化しているかという「要員計画」をたてる。そして③社員の考えた貢献目標とつきあわせて、社員の能力と貢献度を効果的に活用する高齢期（継続雇用後）職務再編成

計画をたてる。その上で、社員とすりあわせて双方納得できる目標と計画をつくり、定年までの間、それぞれの計画を実行する。つまり社員は能力・貢献度の再開発を行い、会社は職務の開発再編成をすすめる。そして定年に至り、それぞれの準備の結果をふまえて、社員の能力・貢献度に応じた職務内容と賃金処遇を決定する。つまり“今ある仕事の範囲”で高齢社員を活用する仕組みから、高齢社員の能力・貢献度が最大限に活かせる仕事を開発再編成する仕組みに変えるわけである。

図表Ⅱ-3-3-5 高齢期職務再編成



しかしただこの仕組みをつくるだけでは大きな変化は期待できない。大事なことは継続雇用後の賃金処遇（継続雇用開始時の賃金再評価と、その後の仕事成果に応じた賃金処遇）をこの能力と貢献度に応じたものにするところである。継続雇用後の賃金処遇が定年までの能力と貢献度に応じたものになれば、定年前後社員の大きな動機づけとなり、そのレベルアップや改善が期待できる。

さらに大きい効果は、次世代社員の生涯能力形成の動機づけとなることである。年金支給条件が悪化する一方で老後の生計費が上昇する中で、次世代社員も70歳程度まで働かないと満足できる生涯生活はむつかしいという認識が定着してくるだろう。そこで継続雇用後も「より高い能力・貢献度により良い仕事・処遇」という仕組みが動きだせば、先輩の定年前後社員の中に、生きがいと経済的条件に恵まれたケース、そうでないケースを見ることになる。その結果、定年以降10数年の賃金と雇用が、定年までに身につけた能力・貢献度の値打ち次第で大きく変わること、生涯収入も高齢期の生きがいも変わることが分かる。そして高い能力や貢献度は定年に至るまでの仕事とそれを通じての能力形成の取り組みの結果であることも分かる。それが分かれば、生涯能力形成についての認識も変わる。第1章で、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、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。この高齢期職務再編成が、その仕組みづくりの第1歩になると考えられる。

もちろん生涯現役活用体制は何も継続雇用だけで実現するものではない。定年を機に、新しい仕事世界に転じる、NPO法人やボランティア団体等で活動することによって、より満足度の高い高齢期を得る人も少なくないと思われる。しかし平均的な社員にとって最も満足度の高い高齢期雇用の場合は、多くの場合、これまで勤めてきた会社である。社員は、その会社で蓄積したその会社でこそ価値のある固有能力を活かすことができる。その結果、より高い仕事の充足感が得られるだけでなく、「市場賃金＋貢献度」で再評価される高齢期賃金も、他社に転職するより高い評価を得ることができる。したがって継続雇用は、定年までの能力・貢献度を高める大きなモチベーションになる。また会社にとっても、会社固有の専門能力・技能を蓄積しているだけでなく、組織文化や人間関係を共有している社員は貴重な人的資産である。

しかし会社は2つの理由で継続雇用に慎重にならざるをえない。ひとつは「業務継承」である。たとえば役職を引き渡した役職定年者をどう活用するか、部下の独り立ちで担当業務を引き渡したエキスパート技能者をどう活用するかという問題である。しかしこれらの問題は、第1章の生涯能力形成ステップで述べたとおり、自立できる専門能力・技能を形成していれば、役職定年後もプロフェッショナル・スタッフとして活用でき、担当業務を引き渡した後もさらに高度の課題を追求するプロフェッショナル技能者として活用できる。

もうひとつの理由は「業務リストラ」である。担当者の定年を機に、その業務を合理化・廃止したいという問題である。この問題についても、高齢期職務再編成で述べた中長期の業務計画と要員計画の中で業務リストラをあらかじめ計画していれば、リストラ業務の担当者の専門能力・技能を転用する準備をすすめることができ、貴重な人的資産を廃棄せずに活用できる。

たしかに継続雇用制度は、成り行き任せで実施している会社には、やっかいな問題や負担をもたらし、“今ある仕事の範囲”という消極的な運営とならざるをえない。しかし、高齢期職務再編成や生涯能力形成の働きかけといった手立てを加えれば、会社は高齢社員を強力な戦力として活用でき、社員は生涯戦力として貢献する仕事生活を通じて、生きがいと安定的な生活を得る、そういう仕組みにすることができる。そしてやがて、社員の1/4から1/3を60歳過ぎの社員に頼らなければ必要な労働力が確保できない超高齢社会になれば、このような仕組みがある企業とない企業とでは、人的戦力に決定的な格差がつくことになると考えられる。

(田中丈夫)



【参考文献】

- 笹島芳雄（2008）『最新アメリカの賃金・評価制度 日米比較から学ぶもの』日本経団連出版
- 雇用政策研究会（2007）『すべての人々が能力を発揮し、安心して働き、安定した生活ができる社会の実現～本格的な人口減少への対応～』厚生労働省
- 厚生労働省（2010）『平成 22 年「高年齢者の雇用状況」集計結果』