

第2章 企業の不確実性適応力を高める高齢労働力

第1節 本章の目的

高齢者の雇用継続が若年者の雇用を圧迫しているとする指摘は少なくない（三谷2001、玄田2004等）。しかし大田（2010）の就業率に関する分析によれば、若年男性（15-29歳）就業率と40歳代50歳代の就業率は代替関係にあるものの、60歳以上との代替関係は見られない。この理由は次のように考えられる。経済状況が悪化し雇用量に制限が生じた場合、インサイダー・アウトサイダー効果（Lindbeck & Snower1988）や、わが国特有の解雇権濫用法理の効果によって、既雇用者の雇用が優先され、新たな若年者の雇用が抑制される。しかしそれと同様に60歳以上についても、その過半（労働力調査によれば60%強）が非正規雇用であることから、比較的容易に雇用量の調整が行われる。つまり若年者と60歳以上高齢者が同様に景気変動のバッファーとなっていることを示しているものと思われる。

企業が利益を追求する組織である以上、景気変動にともなう雇用調整は必要不可欠の経営手段である。しかしその結果としての若年者の失業率や非正規雇用比率の上昇は、人的資本レベルの長期的低迷、貧困の連鎖、年金破綻等の問題を招く（鶴2011）。このため今後、若年者のバッファーとしての活用は、雇止めルールの厳格化や正社員化、待遇格差の解消等の制限が加えられるものと考えられる。そうなれば、60歳以上高齢者の活用のあり方が、その増加ともあいまって、「企業が事業環境の変化に柔軟に対応していく力（不確実性適応力）」に大きな影響を与えることになる。そこで本章では、その全てが60歳をこえた団塊世代の活用の実態を通じて、不確実性適応力を高める高齢者活用のあり方を探ることとしたい。

第2節 分析の方法

人的資源として的高齢労働力の特徴は、「相対的に長い仕事経験年数」と「加齢にともなう心身機能の低下」である。したがって「相対的に長い仕事経験年数」の間に、どれだけの専門能力、技能を蓄積し高度化できたか、つまり「習熟性」の程度が高齢労働力の値打ちを決める。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からである。したがって若年労働者には強健な心身機能や能力の可塑性という強みがあるのに対し、高齢労働力は習熟性を最大の強みとする。つまり高齢労働力を活用して企業の不確実性適応力を高める鍵は、この「習熟性」がどこまで活かせるかにある。

そこで高齢者の習熟性の実態を把握するために、調査回答者2,100人のうち仕事をしている1,280人から経営者・自営業主・家業手伝い・内職等を除いたいわゆる雇用者839人を対象に、

次の2つの設問により4つの領域に区分した。

① 「過去の習熟の必要の有無 (Q20)」

あなたの今の仕事には、専門的な能力や技能が必要ですか。

② 「今後の習熟の必要の有無 (Q21)」

今後、専門的な能力や技能を高めていくことが求められていますか。

図表 2 - 1 4つの業務領域

		今後、専門的な能力や技能を高めていくことが	
		求められていない	求められている
今の仕事には専門的な能力や技能が	必要である	II 熟成業務 (173人,21%)	I 発達業務 (444人,53%)
	必要でない	III 単純業務 (193人,23%)	IV 習得業務 (29人,3%)

その結果は図表 2 - 1 のとおりであった。今の仕事に専門的な能力や技能が必要であり、さらに高めていくことが求められている「発達業務従事者」が53%と最も多く、今の仕事に専門的な能力や技能が必要だが、今以上に高めていくことは求められていない「熟成業務従事者」が21%を占めている。この2領域の従事者は、程度の差こそあれ、高齢者の強みである「習熟性」が活用できている人達とすることができる。

しかし習熟性とは無縁の単純業務に従事している者も少なくない。今の仕事に専門的な能力や技能は不要であり、今後高めていくことも求められていない「単純業務従事者」は23%と回答者の約1/4をしめている。「単純業務」から「習得業務」に至る領域は、若年層の能力形成過程となる仕事領域であり、若年層の雇用を圧迫するおそれがある。さらに問題なのは、高齢労働力の最大の強みである「習熟性」が活かさない仕事につくことが、仕事意欲や取り組み、仕事や生活の満足度を通じて職場の生産性にもマイナスの影響を及ぼしているのではないかと考えられることである。そこで、最も習熟性の高い「発達業務従事者」との比較によって、「単純業務従事者」の実態を分析し、その問題点と改善の手がかりを見出すこととした。

第3節 分析の結果

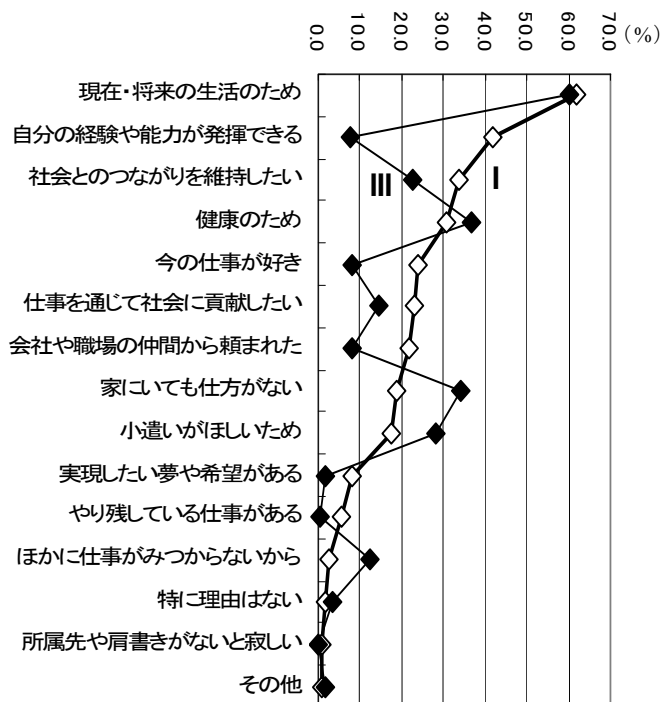
「単純業務従事者」の仕事への意欲、職場での行動と貢献、仕事や生活の満足度の実態は、次のとおりであった。

1. 仕事への意欲

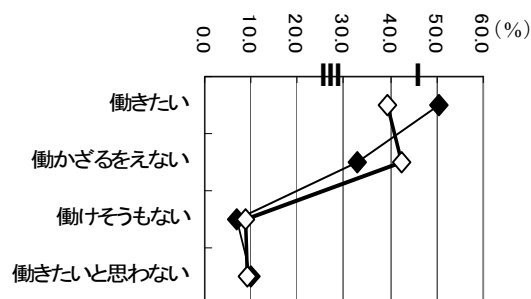
仕事への意欲の実態は、「働いている理由 (Q15)」と「今後の労働意向 (Q52)」の比較から推し量ることができる。

まず「働いている理由 (図表 2-2)」について、「発達業務従事者 (I)」の上位3理由が、1.現在、将来の生活のため (61.9%)、2.自分の経験や能力を発揮できるから (41.7%)、3.社会とのつながりを維持したいから (33.6%) であるのに対して、「単純業務従事者 (III)」は、1.現在、将来の生活のため (60.1%) は変わらないものの、第2理由は、健康のため (36.8%)、第3理由は、家にいても仕方がない (34.2%) であり、働く理由が、きわめて消極的なものであることわかる。

図表 2-2 働いている理由 (MA)



図表 2-3 今後の労働意向



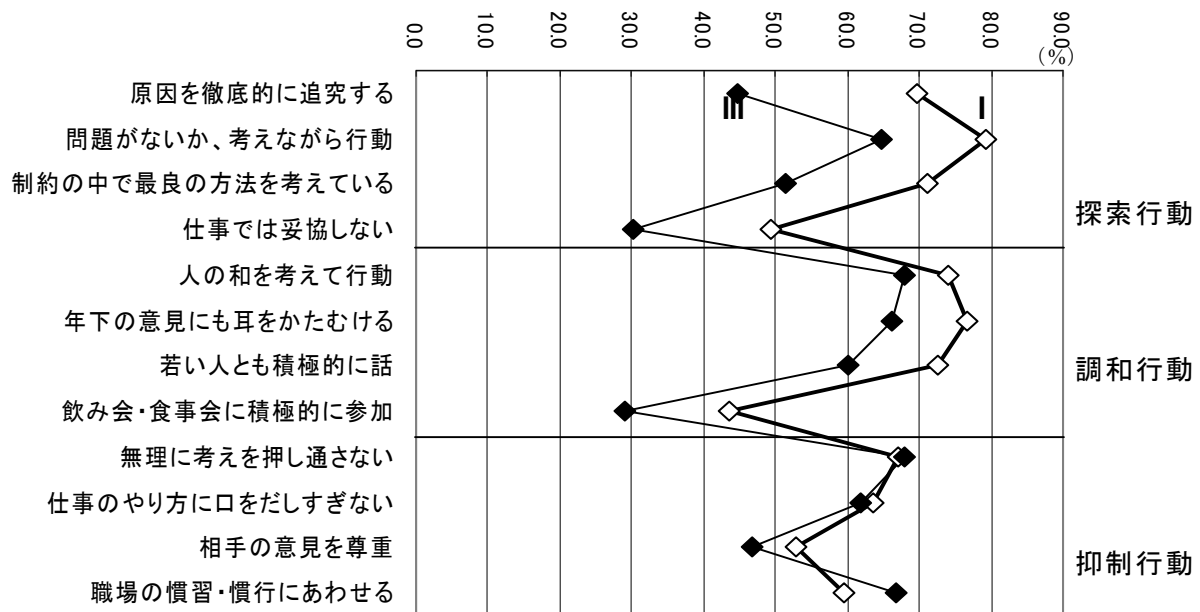
このような傾向は、「今後の労働意向 (図表 2-3)」からもうかがうことができる。「働きたい」とする者は、「発達業務従事者 (I)」が50.5%であるのに対し、「単純業務従事者 (III)」は39.4%にとどまっている。その一方で、「働きたくないが働かざるをえない」者が、「発達業務従事者 (I)」が32.7%であるのに対し、「単純業務従事者 (III)」は42.5%とこれを上回っている。

つまり、「単純業務従事者 (III)」には、決して働きたくはないのだが、生活のため、健康のため、暇つぶしのためにやむなく働いているという者が多い。これらのことから仕事意欲に明らかな差があることがわかる。

2. 職場での行動と貢献

「職場での行動 (Q33)」もこの仕事意欲の実態に応じたものになっている。木村 (第3章参照) は、12の職場行動について主成分分析により3つの因子を導いている。最良の仕事方法を考え実行する「探索行動」、職場での人間関係に配慮する「調和行动」、そして我意を抑える「抑制行動」である。そこでこれらの行動をについて、「あてはまる」「まああてはまる」の回答数合計の比率を、「発達業務従事者 (I)」と「単純業務従事者 (III)」で比較したのが図表2-4である。

図表2-4 職場での行動



これをみると探索行動、つまり①困難にぶつかったとき、原因を徹底的に追求する (I .69.8%, III .44.6%)、②自分の仕事のやりかたに問題がないかどうか考えながら行動している (I .79.3%, III .64.8%)、③設備や人員、資金などに制約があっても、その中で最良の方法を考えている (I .71.2%, III .51.3%)、④仕事では妥協しない (I .49.3%, III .30.1%) の各項目について、単純業務従事者は発達業務従事者を大きく下回っている。

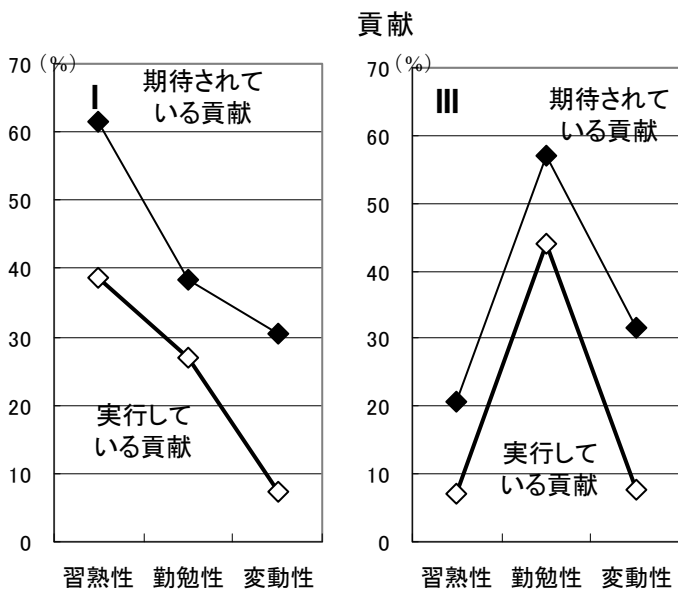
また調和行动、つまり①人の和を考えて行動している (I .73.9%, III .67.9%)、②年下の意見にも素直に耳をかたむける (I .76.6%, III .66.3%)、③若い人とも積極的に話をしている (I .72.7%, III .60.1%)、④年齢の離れた人との飲み会・食事会などに積極的に参加している (I .43.5%, III .29.0%) についても単純業務従事者は発達業務従事者を大きく下回っている。

ただ抑制行動、つまり①自分の意見・考えを無理に押し通さない (I .67.1%, III .67.9%)、②職場での仕事のやり方に口を出しすぎない (I .63.5%, III .61.7%)、③年下の人と意見がぶつかったとき、相手の意見を尊重するようにしている (I .52.7%, III .46.6%)、④たとえ自分の考えとあわなくても、職場の慣習・慣行には合わせるようにしている (I .59.5%, III .66.8%) については、両者に明確な相違が認められない。

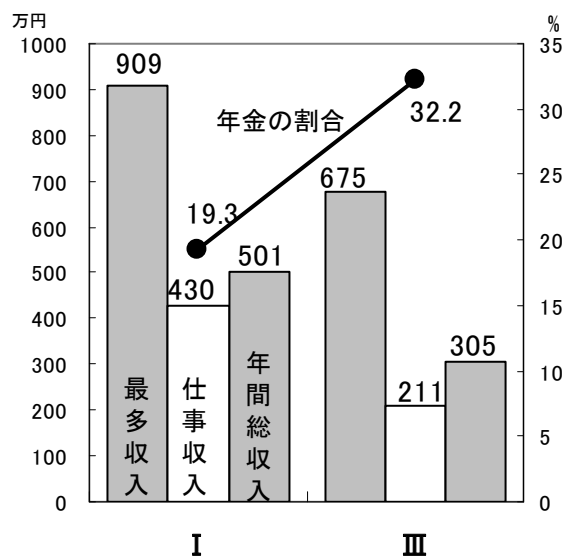
これらのことから単純業務従事者は、高齢社員のわきまえとも言うべき一定の抑制行動は、発達業務従事者と同様に心がけてはいる。しかしそれはあくまで消極的協働であり、仕事や職場の人間関係へのコミットメント、つまり積極的協働のレベルは明らかに低いことがわかる。では、このような単純業務従事者はどのような仕事で職場に貢献しているのだろうか。

先に、高齢者の最大の強みである習熟性について述べたが、高齢者はこれ以外に付帯するいくつかの強みを持っている。人的資源としての高齢労働力が他の年代に対して強みにできる特性は、先に述べた「仕事経験年数が相対的に長いこと」に加えて、子育ても終わって「生計費負担が相対的に軽いこと」がある。そこで「相対的に長い仕事経験年数」から「習熟性の強み」に加えて、「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という強みが生じる。また「相対的に軽い生計費負担」から2つの強みが生じる。「変動性の強み」つまり生計費負担が軽くなったことや心身の理由によって、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と、「経済性の強み」つまり比較的安価な賃金で納得できるという強みである。

図表 2-5 期待されている貢献と実行している



図表 2-6 年間収入額と年金依存度



これらの中でどの強みが会社から期待されていると感じているかを見たのが、「勤務先から期待されている仕事ぶり (Q30)」であり、高齢者自身が特にどの強みで貢献しているかを見たのが、「勤務先への貢献内容 (Q29)」である。両設問とも高齢者自身がどう感じているかを問うものであることから、意図的な選択にならないよう、Q29はこれらの強みを直接問う設問に、Q30はこれらの強みを展開した具体的な設問になっている。その結果をまとめたのが図表 2-5 である。

「発達業務従事者 (I)」が最も期待されている貢献は、習熟性を活かした質の高い仕事 (I .61.5%, III .20.7%) であり、高齢者自身もその期待に応じて (実行している貢献)、①改善

工夫の成果をあげること（Ⅰ.26.6%,Ⅲ.10.9%）、②専門能力・技能にさらに磨きをかけること（Ⅰ.48.2%,Ⅲ.2.1%）、③後進を指導すること（Ⅰ.41.4%,Ⅲ.8.3%）等、習熟性を活かし高めることに努めている（「期待されている貢献」と「実行できている貢献」の水準の差は、設問設定の違いによるものであり意味はない）。一方、「単純業務従事者（Ⅲ）」が最も期待されている貢献は、勤勉な仕事ぶり（Ⅰ.38.5%,Ⅲ.57.0%）であり、高齢者自身もその期待に応じて（実行している貢献）、①決められた仕事をきちんと処理すること（Ⅰ.47.3%,Ⅲ.78.2%）、②皆が嫌がる仕事をやること（Ⅰ.6.5%,Ⅲ.9.8%）等、勤勉性の発揮に努めている。

最後の経済性の強みについては図表2-6のとおりである。このような貢献内容のちがいに対応して両者の賃金額も大きく異なる。「単純業務従事者（Ⅲ）」の「現在の仕事からの年間収入（Q23）」について、収入段階の中間値を使った平均額は211万円であり、「発達業務従事者（Ⅰ）」の430万円を大幅に下回っている。「一番多いときの年間収入（Q59）」の平均額は、それぞれ、675万円と909万円である。この額は仕事以外の収入額も含んでいるので割り引いて見る必要があるが、単純業務従事者の仕事収入はその時の31%、発達業務従事者は47%まで低下する。定年制下の賃金制度は、定年で会社と社員の借り貸しが精算され、以降の賃金は「市場賃金＋貢献度」で再評価されるから、多くの社員の仕事収入は低下する。このことが高齢者の経済性の強みをもたらすわけだが、単純業務従事者と発達業務従事者との低下幅の差は16%ときわめて大きい。勤勉性だけが売り物の労働力では、他の非正規雇用との競争も激しく、賃金額には一定の限界がある。その社員ならではの付加価値をつけることができる発達業務従事者との間に顕著な賃金額の差がついていることがわかる。

この単純業務従事者の貢献内容とそれに応じたより大きな賃金の低下が、仕事や職場の人間関係へのコミットメントの低下を助長させていることが考えられる。単純業務従事者の働く理由のトップ3は、1.将来の生活のため（60.1%）、2.健康のため（36.8%）、3.家にいても仕方がない（34.2%）であった。永年の仕事経験も活かせず、大幅に低下した給料で、他の非正規雇用者と同様の決められた仕事処理をもくもくとこなす。こういう仕事では、生活収入の確保はなにより重要だが、それ以外に積極的にコミットメントする理由は見出せないということも理解できる。

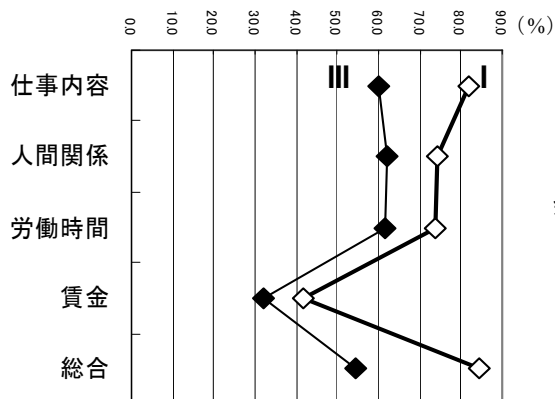
なお仕事収入が低ければ年金額は相対的に大きくなるから、「年金の占める割合（Q40）」は、「発達業務従事者（Ⅰ）」の19.3%に対して「単純業務従事者（Ⅲ）」は32.2%と大きくなり、その結果として、「年間総収入（Q39）」は「発達業務従事者（Ⅰ）」の501万円に対して「単純業務従事者（Ⅲ）」は305万円と差はちぢまる。しかしこのような在職老齢年金の仕組みも、仕事へのコミットメントを低下させる要因のひとつになっていることは否定できない。

3. 満足度

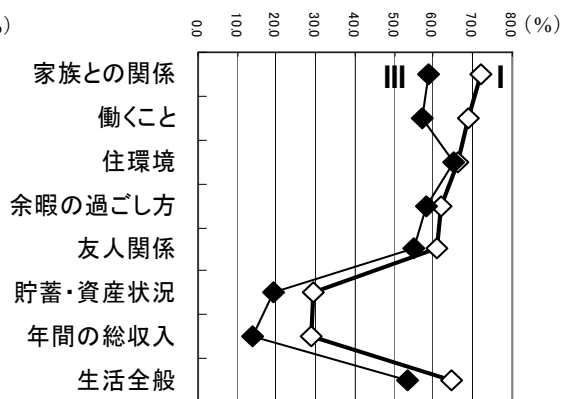
このような職場での行動、貢献そして報酬のありようは、仕事満足や生活満足にどのような影響を及ぼしているだろうか。まず仕事の満足度から考えてみよう。

図表 2-7 は「現在の職場・仕事などへの満足状況 (Q26)」の「非常に満足」「満足」「まあ満足」の回答数合計の比率をとったものである。仕事の満足度は、おしなべて「単純業務従事者 (Ⅲ)」が「発達業務従事者 (Ⅰ)」を下回っている。最も格差が大きいのは「仕事の内容 (Ⅰ.81.8%,Ⅲ.60.1%)」で、「発達業務従事者 (Ⅰ)」で仕事内容に不満を持つのは20%弱であるのに対し、「単純業務従事者 (Ⅲ)」はその倍の40%が不満を持っている。「人間関係 (Ⅰ.74.3%,Ⅲ.62.2%)」「労働時間 (Ⅰ.73.6%,Ⅲ.61.7%)」「賃金 (Ⅰ.41.7%,Ⅲ.32.1%)」についても、「単純業務従事者 (Ⅲ)」の満足度は相対的に低い、「仕事内容」に比べるとその差は小さい。しかしこれらをあわせた「今の仕事の総合的満足度 (Q27)」には顕著な差がある (Ⅰ.84.5%,Ⅲ.54.4%)。これらのことから、仕事に対する総合的な満足度は、どのような仕事についているか、その仕事内容により大きく影響されることがわかる。単純作業従事者の約半数が仕事に満足感を持つことができないのは、その少なくない理由が、特別の能力や技能を求めない仕事であることにありと考えることができる。

図表 2-7 現在の職場・仕事などへの満足状況



図表 2-8 生活に対する満足度



生活の満足度は、「生活に対する満足度 (Q43)」の結果から推し量ることができる。図表 2-8 は「満足」「まあ満足」の回答数合計の比率をとったものである。生活の満足度も、仕事の満足度ほどではないが、おしなべて「単純業務従事者 (Ⅲ)」が「発達業務従事者 (Ⅰ)」を下回っている。その差が最も大きいのは「年間の総収入 (Ⅰ.28.8%,Ⅲ.14.0%)」であり、「貯蓄・資産状況 (Ⅰ.29.3%,Ⅲ.19.2%)」とともに、先に年間収入額でみた経済条件の差が、満足度の差となって現れている。次いで「働くこと (Ⅰ.68.9%,Ⅲ.57.0%)」にも差が認められる。これは、仕事満足度で述べた理由によるものと考えられる。「家族との関係 (Ⅰ.71.8%,Ⅲ.58.5%)」になぜこのような差が生じるのかは明らかではない。経済条件の厳しさや職場での鬱屈が家族との円満な関係を制約するといった理由が考えられるが、推測の域を出ない。ただし従事している仕事の違いが「家族との関係」にもなんらかの影響していることは、認識しておく必要がある。いずれにしても、単純業務従事者は、その職場での行動、貢献そして報酬の結果として、仕事満足度や生活満足度が発達業務従事者より低位にある

ことがわかる。

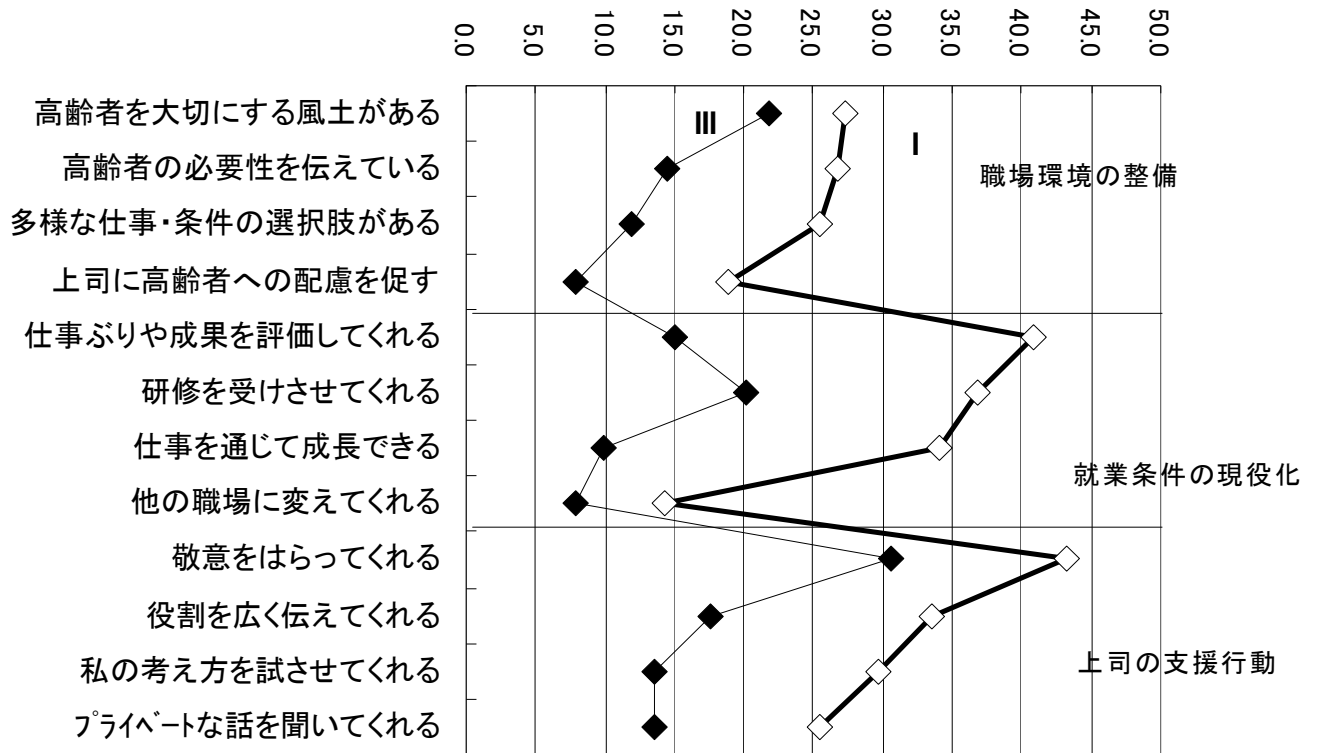
4. マネジメント

高齢者に対する会社のマネジメントにも、発達業務従事者と単純業務従事者には差が認められる。木村（第3章参照）は、組織側の社会化政策として、①職場環境整備、②就業条件の現役化、③上司の支援行動の3つのカテゴリについて4つずつ、計12の設問を準備した（「会社の状況（Q31）」「上司について（Q32）」）。そのそれぞれについて「あてはまる」と「まああてはまる」の回答数合計の比率をとり、「発達業務従事者（Ⅰ）」と「単純業務従事者（Ⅲ）」で比較したのが図表2-9である。程度の違いはあれ、12項目全てについて「単純業務従事者（Ⅲ）」は「発達業務従事者（Ⅰ）」を下回っている。

まず職場環境整備は、①勤務先には、高齢者を大切に作る風土が作られている（Ⅰ.27.3%,Ⅲ.21.8%）、②勤務先では、高齢者が必要であることを従業員に伝えている（Ⅰ.26.8%,Ⅲ.14.5%）、③勤務先では、仕事内容や労働条件について、多様な選択肢が設けられている（Ⅰ.25.5%,Ⅲ.11.9%）、④勤務先では、私の上司に対して高齢者に配慮するように促している（Ⅰ.18.9%,Ⅲ.7.8%）の4項目である。全体的に低水準にあり、未整備の企業が多いことがうかがわれるが、そのレベルにおいても「単純業務従事者（Ⅲ）」と「発達業務従事者（Ⅰ）」には明らかな差がある。つまり単純業務従事者は発達業務従事者に比べてこのような施策の恩恵にあずかる機会が少ないということにほかならない。

就業条件の現役化は、①勤務先では、わたしの働きぶりや成果を評価してもらえる（Ⅰ.40.8%,Ⅲ.15.0%）、②勤務先では、会社負担で研修を受けさせてくれる（Ⅰ.36.9%,Ⅲ.20.2%）、③勤務先では、仕事を通じて成長する機会が与えられる（Ⅰ.34.0%,Ⅲ.9.8%）、④勤務先では、仕事についていけない場合、他の職場に変えてくれる（Ⅰ.14.2%,Ⅲ.7.8%）の4項目である。これを見ると、成果評価、研修参加、成長機会について、発達業務従事者の相当数が現役の延長上の施策の適用を受けていることがわかる。それに対して、単純業務従事者の実態は、過去の習熟も今後の習熟も必要としない仕事に従事しているのだから、当然の結果とはいえ、大きな差がある。

図表 2-9 会社の状況と上司について (%)



上司の支援行動は、①上司は、年長者に敬意を払ってくれる（Ⅰ.43.2%,Ⅲ.30.6%）、②「上司はわたしの役割を、他のメンバーに広く伝えてくれる（Ⅰ.33.6%,Ⅲ.17.6%）、③上司は、意見の食い違いがあったとき、私の考え方を試させてくれる（Ⅰ.29.7%,Ⅲ.13.5%）、④上司は、家族や趣味などプライベートな話を聞いてくれる（Ⅰ.25.5%,Ⅲ.13.5%）の4項目である。決められた処理を行なうことが主体の単純業務であるから、「役割を伝えてくれる」ことや、「私の考え方を試させてくれる」ことに、発達業務従事者との差が生じるのは理解できる。しかし仕事内容と直接関係しない「年長者への敬意」や「プライベートな話」にも明確な差がある。このことから、職場での役立ちの程度に応じて、上下の関係のありようにも差が生じていることが推測される。つまり同じ高齢者でありながら、単純業務従事者には人間関係的な配慮がより低くなる傾向が見られる。上司のそういう傾向は職場全体の人間関係にも影響を及ぼすであろう。先に「仕事満足度」でみた「人間関係」についての満足度の差が「仕事内容」に次いで大きかった理由もこのあたりにあると考えることができる。

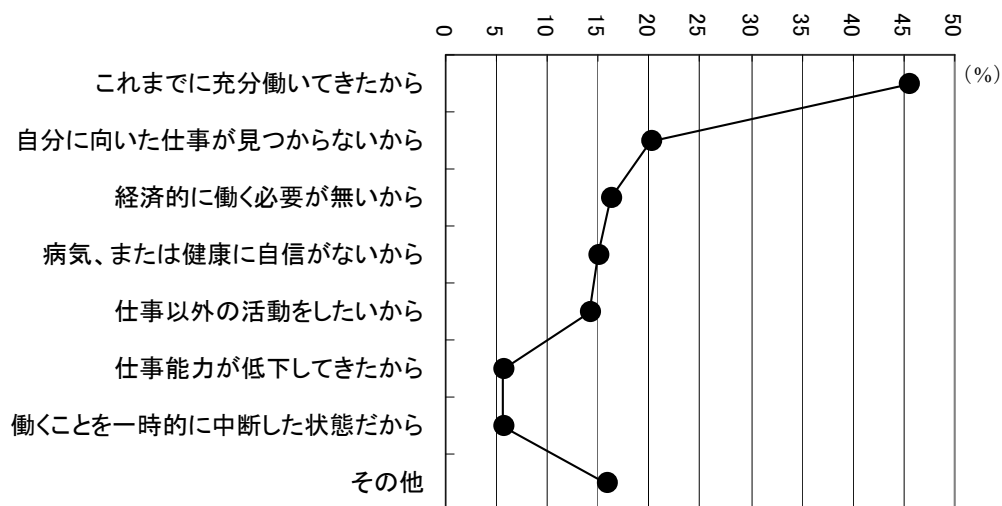
第4節 考察

企業には多かれ少なかれ単純業務が存在し、市場水準に見合った賃金でさえあれば、高齢者

をこれにあてることにはなんら問題はないとも言える。先に見た仕事収入額の低さからも、単純業務従事者の多くがこのような“採算のとれる労働力”として活用されているものと見られる。一方、働く側も、60歳を過ぎたら、気楽に働きたいという者も少なくないであろう。その意味で“採算のとれる労働力”と“気楽な仕事”は幸せなカップリングという見方もできる。

しかし先に見た「現在の職場・仕事への満足状況（Q26）」で「仕事の内容」に約40%が満足していない現状は看過できない問題である。60歳に至るまで、なんらかの仕事経験や知識を蓄積していない者は多くないと考えられるから、この40%は、仕事と習熟能力のミスマッチにより、習熟性が活かさない仕事につかざるをえなかった、言わば不本意型単純業務従事者が、その多くを占めているものと考えられる。この規模が今後、増加していくおそれがあるからである。

図表 2-10 現在働いていない理由（2L A）



団塊世代2,100人を対象とした当調査の回答者のうち、39%が不就業者である。決して少ない数字ではない。彼らが「現在働いていない理由（Q34）」は図表2-10のとおりである。最も多い理由は「これまで十分に働いてきたから（45.5%）」であり、これに「自分に向いた仕事が見つからないから（20.1%）」「経済的に働く必要がないから（16.2%）」という理由が続いている。そこで高齢者をめぐる経済的環境は今後も変化する。公的年金は、定額部分に続いて2013年度から報酬比例部分も段階的に65歳支給になる。さらに、年金財政を考えると70歳をめざして年金支給開始年齢の引き上げを行なわざるをえなくなると考えられる。一方で、医療費、消費税等、老後の必要生計費は上昇する。このように経済的環境が変わると、そう簡単に仕事から離れることができなくなる。

これまででは、自らの習熟性が活かさない不本意な単純業務しかなければ、「自分に向いた仕事が見つからない」という理由で、あるいは、「これまで十分に働いてきたから」、「経済

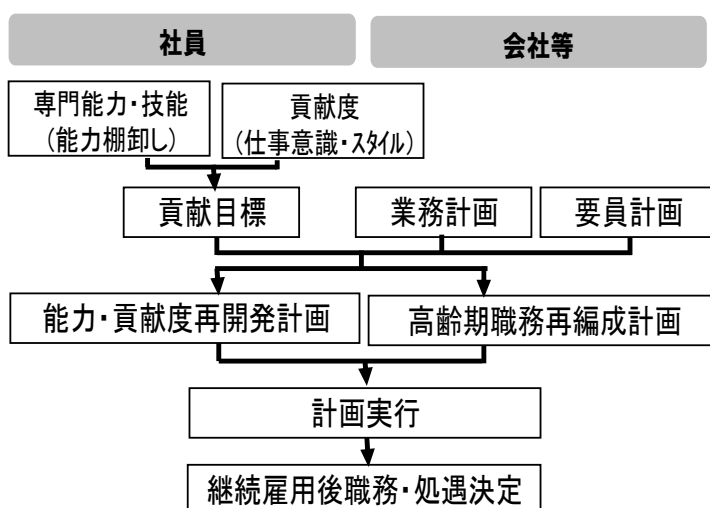
的に働く必要がないから」、そんな不本意な仕事までする必要はないだろうという理由で仕事から離れていた人達も、仕事を続けざるをえなくなる。その結果、希望者全員継続雇用の厳格化等ともあいまって、不本意型単純業務従事者は増加するものと考えられる。そしてその増加は職場の生産性を低下させる。

本来、若年者の場合のように、単純業務が習得業務・発達業務への前段階となる場合は、右肩あがりの能力形成過程となり、仕事や職場へのコミットメントを高める効果が期待できる。しかし高齢者の単純業務は、それぞれの熟成業務からの言わばシフト・ダウンであり、また発展のないその場かぎりの仕事とならざるをえない。先にみたように仕事や職場へのコミットメント低下の本質的な原因はここにあると考えられる。そして、そのような高齢者が職場の多数を占めるようになれば、当然の結果として職場の生産性は低下する。

ではどう対策すれば良いか。先に見たマネジメントで、単純業務従事者には、意図的な働きかけがあまり行なわれていなかった。したがって意図的な働きかけを強めることによって、単純業務従事者の仕事意識や仕事成果を改善することは可能であろう。しかしそれも単純業務であるがゆえの限界がある。この問題を解決するには、不本意型単純業務従事者自体を減らす、より本質的な対策が必要である。

不本意型単純業務従事者がでてくる最大の理由は、仕事と習熟能力のミスマッチにあると考えられる。そこで高齢期職務再編成の仕組み（高齢・障害者雇用支援機構2010）を入れれば、この問題を大きく改善することができる。

図表 2 - 1 1 高齢期職務再編成



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、自分の習熟能力の強みをどう活かしたいかを考え「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。

高齢者の活用は、定年後の短期的かつ付加的な労務政策と考えている多くの企業では、そこまでのことをしなければならないのかという疑問も生じるだろう。しかし少子・高齢化にともなう労働力人口の大きな変化の中で、近い将来、稼働人員の1/4～1/3を高齢者に依存しなければ、事業活動が困難になる事態を想定しておく必要がある。その時、高齢者を、その習熟性を活かした発達業務や熟成業務で活用できるか、単純業務でしか活用できないかが職場の生産性を左右することになる。それだけではない。企業が事業環境の変化に柔軟に対応していく力（不確実性適応力）にも大きな影響を与える。

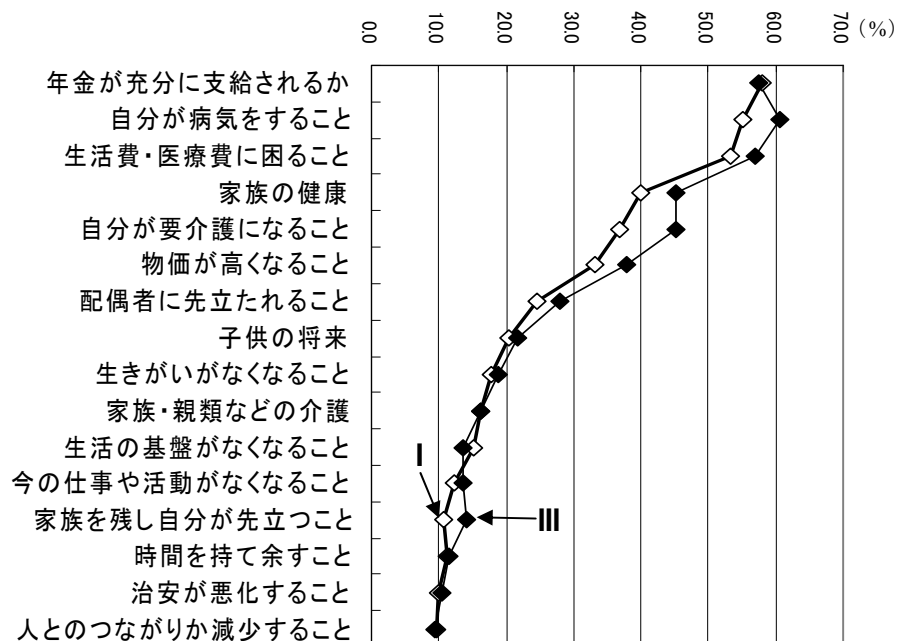
現在多くの企業が、非正規社員の雇用増減によって、事業環境変化への適応を図っているが、この方策は、主として短時間で習得でき、汎用性も高い定型業務を対象としたものである。しかしこのような定型業務の量を増減するだけで、企業が事業環境の変化に適応しつづけることができるわけではない。21世紀は「知識社会（Drucker,1993）」と言われ、知識（技術）を糧に、いかに新たなニーズに応じた事業を生み出していけるかが、企業の存続を決定する。その鍵を握るのは「知識（knowledge）ワーカー（野中・竹内1996）」であり、その意味で、加齢とともに知識（技術・ノウハウ）を蓄積し高度化してきた、つまり習熟性を高めた高齢者はきわめて貴重な人的資源と言える。当然のことながらこの知識（knowledge）ワークにも、事業環境やニーズの変化に応じて仕事量の増減がある。そこで習熟性の高い高齢者であれば、この仕事量の増減に活用することができる。次に述べるように、高齢者は雇用継続への執着性が高くないという傾向があり、そこを活かせば、仕事量の増減に応じた柔軟な業務体制を組むことができるからである。

図表2-12の「今後の生活などの不安（Q56）」の結果を見ると、「今の仕事や活動がなくなること」への不安（仕事量減少や失業の不安）は、「発達業務従事者」も「単純業務従事者」ともきわめて低位にあり、かつ大差はない。つまり、仕事能力が高いからと言って、雇用継続に強く拘る傾向は認められない。このように雇用継続への執着性の程度が低く、かつ従事している仕事で大差がないのは、安定収入確保（年金開始）までの期間が限定されていること、心身機能の低下過程に入っていること等の高齢者固有の要因により、60歳を過ぎると、老後の安寧を求める傾向が強まり、従事している仕事にかかわりなく「働ける間、働く

ことができれば良い」と言う意識が強まるからではないかと考えられる。

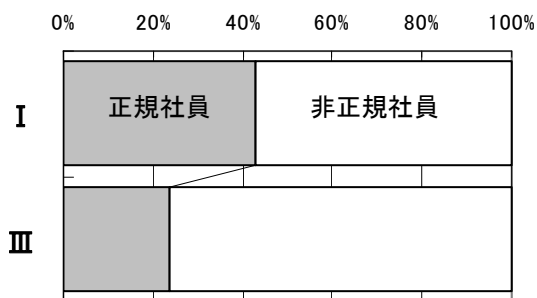
高齢者のこのような特性を活かせば、技術開発、商品開発、事業開発等のプロジェクトに、テンポラリーな雇用契約や、柔軟な勤務形態で高齢者の仕事能力を活用することができ、固定的な労務費を負担することなく、事業環境やニーズの変化に柔軟な対応をしていくことができる。その結果として、企業の不確実性適応力を高めることができる。

図表 2 - 1 2 今後の生活などの不安 (MA)

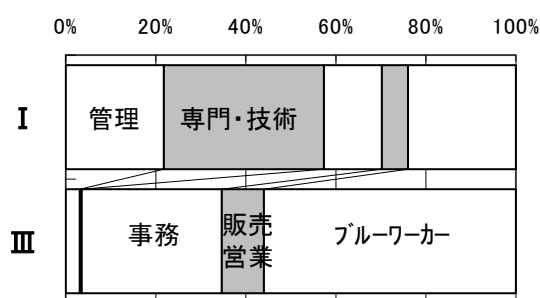


このような高齢者の活用は、すでにそれなりの企業で実施されていることである。そのことは図表 2 - 1 3 のとおり、「発達業務従事者 (I)」の57%が非正規社員の雇用形態をとっていること、そして発達業務従事者の仕事内容で多いのが「専門的・技術的な仕事 (36%)」「管理的な仕事 (22%)」であることから、非正規雇用の専門・技術者あるいはプロジェクト・マネージャーという組み合わせが少なからず行われているものと考えられる。

図表 2 - 1 3 現在の雇用形態



図表 2 - 1 4 仕事内容 (Q18)



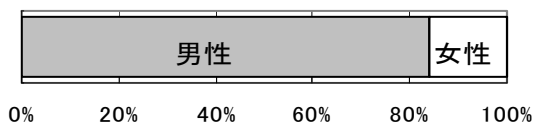
しかし問題はこのような発達業務従事者の能力形成が意図的に行われたものではないことである。先に述べた高齢職務再編成の仕組みを持つ企業は多くない。加齢に伴い多くの社員が専門能力を陳腐化させる傾向がある（田中2005）。そこで、このような意図的な能力形成の働きかけが行われなければ、専門能力の陳腐化によって、その活用の範囲や程度は自ずと限られたものになる。さらには習熟性を必要としない単純業務にしか従事できなくなる。これが「単純業務従事者（Ⅲ）」であり、図表 2 - 1 4 のとおり、ブルーワーカー業務（56%）、や事務作業（31%）のような定型業務にしかつけないくなる。もちろん、先にのべたとおり、“採算のとれる労働力”と“気楽な仕事”の幸せなカップリングを否定するものではない。しかしこのような仕事内容に40%の者が不満を持っている。ということは、働きかけ次第で、習熟性を活かせる高齢者の範囲を広げることができるということである。つまり高齢職務再編成の仕組みを入れれば、発達業務従事者の貢献度のレベルを高めるとともに、発達業務従事者の範囲を広げることができ、もって企業の不確実性適応力を高めることができる。

以上、Ⅰ.発達業務従事者とⅢ.単純業務従事者の比較に終始し、Ⅱ.熟成業務従事者（今の仕事に専門的な能力や技能が必要だが、今以上に高めていくことは求められていない業務への従事者）について言及できなかった。Ⅱ.熟成業務従事者のデータは、多少の変動はあるが、おおむねⅠ.発達業務従事者とⅢ.単純業務従事者の間に、位置している。このことから、専門的な能力や技能をさらに高めていこうとしているかどうか、仕事への意欲、職場での行動と貢献、満足度に少なからず影響することが考えられる。

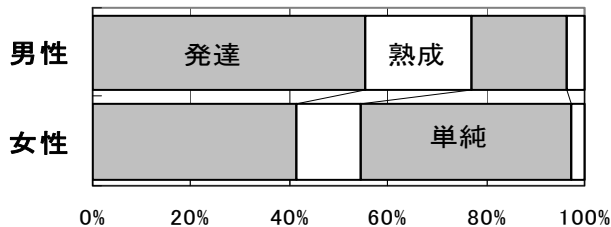
なお当調査対象839人のうち男性が84%と圧倒的に多い（図表 2 - 1 5）。しかし業務領域の分布は図16のとおり、男女で大きく異なる。男性の場合は、全体分布と同様に、半数強（55.2%）を発達業務従事者が占め、残りを熟成業務従事者（22.0%）と単純業務従事者（19.2%）が二分する構成となっている。これに対して女性の場合は、単純業務従事者（42.6%）が多く、発達業務従事者（41.2%）とほぼ等しい。男性に比較して単純業務従事者が多い理由は、図表 2 - 1 7 の非正規雇用比率の違いから推測できる。高年期に至る中年期（35～54歳）の非正規雇用比率は男性の8.1%に比較して55.6%ときわめて大きい。その約70%がパート社員で

あり、中年期の単純業務を継続して高年期に至っている者が多いものと考えられる。つまり、その多くが正規社員として加齢してきた男性の場合とは異なる実態にある。その意味で、この章での考察は主として男性高齢者についてのものと言える。しかし少子・高齢化による労働力構造の変化が進む中で、女性高齢者の活躍も強く期待されている。そのためにどのような方策がとれるか。次の課題である。

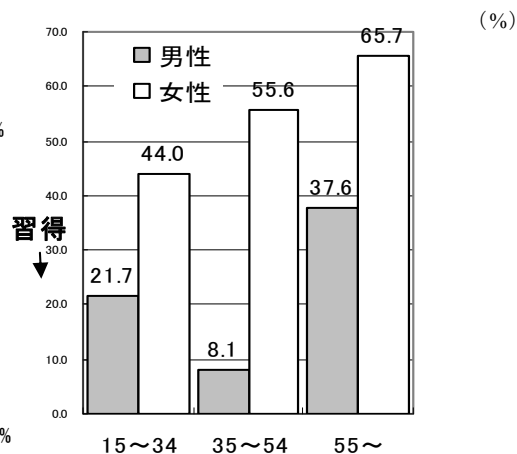
図表 2-15 調査対象の性別 (F1)



図表 2-16 性別の業務領域



図表 2-17 年代毎非正規雇用比率 (労働力調査)



(田中丈夫)

【参考文献】

三谷直樹 (2001) 「高齢者雇用政策と労働需要」猪木武徳・大竹文雄編『雇用政策の経済分析』第11章 東京大学出版会

玄田有史 (2004) 『ジョブ・クリエイション』日本経済新聞社

太田聡一 (2010) 『若年就業の経済学』日本経済新聞社

鶴光太郎 (2011) 「非正規雇用問題解決のための鳥瞰図 有期雇用改革に向けて」鶴光太郎、樋口美雄、水町勇一郎編著『非正規雇用改革 日本の働き方をいかに変えるか』日本評論社

Lindbeck, Assar and Dennis J.Snowder (1988) *The Insider-Outsider Theory of Employment and Unemployment*, The MIT Press

高齢・障害者雇用支援機構 (2010) 『団塊世代の就業・生活意識実態調査研究報告書』

Drucker,P.F. (1993) *Post-Capitalist Society*. Oxford: Butterworth Heinemann. (上田惇生・佐々木実智男訳『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社,1993)

野中郁次郎・竹内弘高著 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社

田中丈夫 (2005) 「高齢社員を活かすキャリア開発の考え方と雇用制度整備のポイント」『労政時報別冊 60歳超雇用 制度設計と処遇の実務』労務行政研究所