

第3章：自由記述欄の傾向と分析

第1節：仕事のやりがい

続いて自由記述欄の回答について整理したい。まず問17「あなたが仕事にやりがいを感じるのはどのようなときですか。自由に書いてください。」への回答について見ていこう。

主要な回答としては、「自分に任された困難な業務を達成したとき」「目標達成・周囲から認められたとき」「お客様から感謝されたとき」「自分の業務が社会に役立ったと感じるとき」「成果が出たとき。成果が正当に評価されたとき」などがある。

米国の心理学者であるマズローの欲求5段階説によれば、人間の欲求は5段階に分けることができ、下位の欲求が満たされてから次の欲求を持つものとされている。その5段階とは、下から生理的欲求・安全欲求・社会的欲求・尊敬評価の欲求・自己実現の欲求とされる。

回答欄から読み取ることができるのは、仕事のやりがいについても尊敬や評価、また自己実現といった高次の欲求が満たされることが仕事に対する高い満足度につながるという点である。

それでは具体的にどのような対応が求められるのか。ミドル以降に限らず、労働者が意欲的に仕事に取り組むことを求めるのであれば、アンケート結果からもわかるように適切な評価が承認欲求の面から求められるとともに、適切なゴール設定と達成により自己実現の欲求を満たすことも必要となる。

特にバブル期入社組については、周囲から高い評価を得ることが難しかった環境にあることを踏まえると、今後いかにしてその役割を明確化し、適正に評価していくのがモチベーションの維持のためにも重要であろう。

第2節：50歳代以上の働き方：現状と本人の取り組み

問18では「あなたの会社における50歳代・60歳代の社員の働き方について、現状では、あなたはどのように評価していますか。また50歳代・60歳代の社員が、これからどんどん活躍していくためには、本人たちはどのようなことに取り組めばよいと思いますか。自由に書いてください。」と訊いている。

その回答を見ると、ミドル以降の働き方について、中高年層は、意欲的に活躍しているグループとそうではないグループとに二極化していることがわかる。このことは中高年層自身の回答よりも、主に若年層の認識において指摘されている。これには人材の有効活用の面で問題があるだけでなく、周囲のモチベーション低下などの副作用も存在する。

具体的には、高年齢者自身は「健康で元気に頑張りたい」「謙虚に頑張りたい」「知識・経験を伝えたい」「経験を生かしたい」といった前向きな回答が多く見られる。これに対して若年層の認識にはかなりの幅がある。まずポジティブな評価としては、「知見・経験を持っている」「経験を伝えて欲しい」「経験を生かして欲しい」「環境を作って欲しい」「今まで同様頑張ってもらいたい」といった回答があるが、ネガティブなものとしては「できる・できない人の2極化」「頑固でやり方を変えない」「仕事が少ないが賃金が多い」「謙虚さがない」「排除して欲しい」などがある。

ポジティブな評価をしている若年層と高年齢者の間には、いわば相思相愛の関係がある。今まで通りに頑張りたい、また経験や知識を伝えたいと考えている高年齢者と、それを求める若年層が会社にいることは、相互が補完的な関係となるため、企業業績にもプラスの影響を与えることになる。この場合には、高年齢層がマネジメントや教育などのスキルを向上させることが今後の課題といえる。

一方で、ネガティブな評価をしている若年層と高年齢者は、非常に難しい関係にあるといえよう。高年齢者自身は、仕事面で頑張りたい、自分の経験を伝えたいといった希望があるものの、それを若年層が望んでいないからだ。

しかし若年層からの批判には誤解もある。例えば「仕事が少ないが賃金が多い」といった批判については、日本の雇用慣行の下では、実質的に後払い型の年功賃金が採用されることが多いことが理由として考えられる。この場合、キャリアの後期には貢献度よりも高い賃金を受け取ることになるが、これは必ずしも不当とは言えないことになる。

このような関係性がある場合には、まずは職場における情報提供やコミュニケーションの強化を通じて、世代を超えた相互理解を促進することが求められる。またすべての高年齢者が指導的な立場に立つことはできないこと、また望まれていないことを理解してもらうことも必要である。さらには、現状に対して労働者が持つ不満のうち、どのような点には対応する必要があるのか、またどのような点については正確な理解を促すのかという切り分けも今後取り組むべき課題であるといえよう。

第3節：50歳代以上の働き方：会社にできること

問19では「あなたの会社の50歳代・60歳代の社員が、これからどんどん活躍していくためには、会社はどのようなことに取り組めばよいと思いますか。自由に書いてください。」と尋ねている。これに対しての主要な回答を見ると、「適正な処遇と裁量を与えること。育成すべき人材を明確にして、むやみに異動や担当業務を変えない」「キャリアプランの明確化。能力や成果に応じた処遇制度の策定」「働き方の選択肢を増やす。週4日勤務など」「50歳代は、専門性を高めるため、業務をある程度固定する。60歳代は、嘱託にしても、ある程度待遇を改善して、これまでの知識経験を、遺憾なく発揮してもらえ環境を整備する」「適性にあった業務の割り振りや人員配置」などがある。

具体的には何が必要か。まずミドル以降の世代に対しては、能力が高く、後継世代に対して教育的な役割を果たせる労働者にはそのような役割を積極的に果たしてもらうための仕組みづくりが必要である。例えば自分の知識を次世代以降に伝えてしまうと自分の居場所がなくなるような環境では、後進を育てようとは思わないだろう。これまでも日本では、団塊世代の一斉退職に伴う2007年問題や2012年問題といった技能や知識の継承に不安を抱いてきたという経緯がある。

これに対して、ミドル以降の労働者の中でも、残念ながら本人が望むような形で後継者に教育的な役割を果たすのではなく、現場の実務家としてその役割を果たし続けることを通じた活躍が期待される人も存在する。このような労働者については、年下の上司の指揮命令を受けて働くこともありうるため、いかにしてそのような環境に適応できるかが鍵になるだろう。

現役世代に対しては、やはりミドル以降の世代の働き方についての理解を促すことが、企業内の融和に役立つことが考えられる。また本人がミドル以降になったときに、どのような形で現役世代に接することが望ましいのかを現時点から定期的に考える機会を設けることも、長期的には有用なことだと思われる。