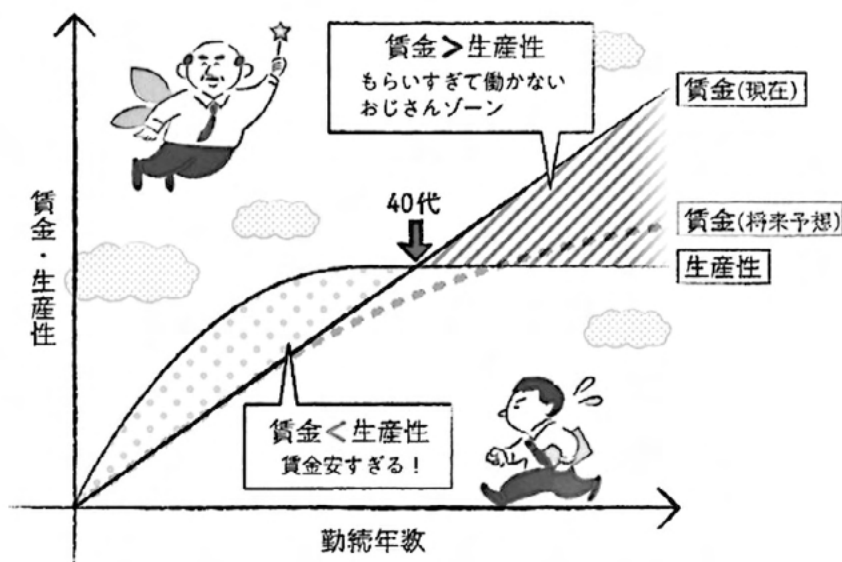


## 第1章 調査研究の基本構想

本調査研究のテーマは「50歳代のスタッフがイキイキと活躍できる働き方」である。その根底にある問題意識は、いわゆる「働かないおじさん」の人材マネジメントに関わるものである。いつの時代にも「働かないおじさん」は存在する。しかし「働かないおじさん」が〈企業で働く50代男性〉の問題としてセンセーショナルに取り上げられ始めたのは、『週間ダイヤモンド』が「オジサン世代に増殖中、職場のお荷物社員」の特集記事（8月2日号）を掲載した2014年頃だったといえる。

「働かないおじさん」は誰を指すのか。図1-1は勤続年数（年齢）と賃金、生産性の関係を示したもので、横軸に勤続年数（年齢）、縦軸に賃金・生産性をとっている。一般的に、新卒を一括採用する終身雇用のもとでは、若い頃は賃金が安く、年齢とともに賃金上がる。その一方で、生産性は賃金よりも早く上昇し、高齢になると頭打ちになる。「働かないおじさん」は、斜線で示した生産性よりも賃金が高くなっている部分にあてはまる人々だが、ここで言う「働かない」という状態は、何も仕事をしないことを指すのではなく、「賃金に見合うだけの働きをしていないこと、生産性をあげていないこと」を指している。

図1-1 働かないおじさん



出典：朝日新聞デジタル 2019年11月11日

<https://www.asahi.com/articles/ASMBL4H8TMBLUHBI01S.html>

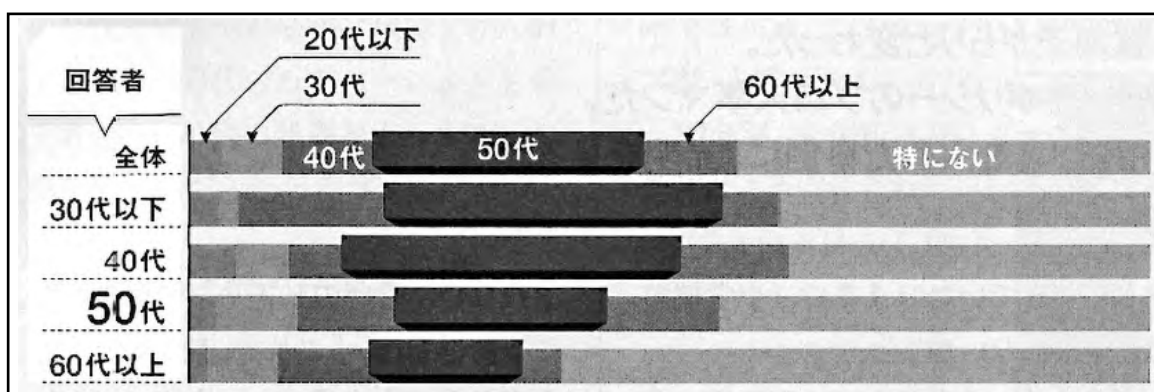
50歳代になると、これから先自分のキャリアがどうなるかはほぼ見えてきている。しかし、50歳代になってから起死回生の転職をすることにはリスクが伴う。また、これまで一企業の仕事に専念してきたため、急速に変化する市場で求められる新しいスキルを身に付けることは容易ではない。さらに、50歳代という年齢層の場合、まだ子どもの教育費やマイホームの費用負担がかかる可能性が高い。したがって、会社にしがみつき、なんとかこのまま逃げ切りたい、という心理が50歳代男性に働くことになる。

この「働かないおじさん問題」は『週間ダイヤモンド』の特集以降もくすぶり続け、特集が掲載された2014年の5年後にあたる2019年10月に『日経ビジネス』が「トヨタも悩む新50代問題」と題する特集を組んだ。この特集では「50歳代社員」に関して、以下のような言説を指摘している。

- 会社にぶら下がる
- 働かない
- 頭が固い
- スキルを転換できない
- 現状に満足して安住
- 「もう50代」と感じる人は多いが、「まだ50代」という人は少ない

これらの言説は50歳代の男性が「周囲からどのように見られているか」を示すもので、その内容から、50歳代には冷ややかな視線が向けられていることが想像できる。

図 1-2 あなたの職場で十分な働きをしていないと思うのはどの世代ですか

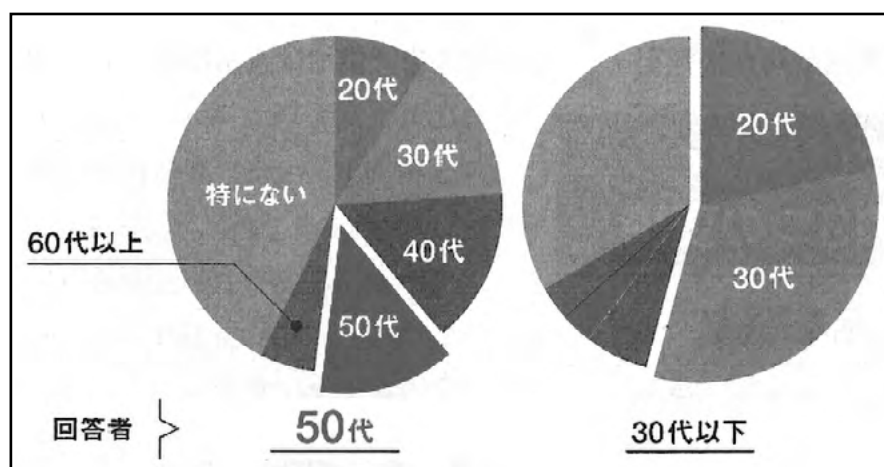


出典：『日経ビジネス』2019年10月14日号  
 2019年8~9月に日経ビジネス・日経BPコンサルティング  
 が実施したオンライン調査「働く意識に関する調査」より N=575

図 1-2 と 1-3 は上述した 2019 年 10 月発行の『日経ビジネス』の特集に掲載されたものである。図 1-2 は「あなたの職場で十分な働きをしていないと思うのはどの世代ですか」の問いに対する回答を年代別に整理したものである。この図を見ると、「50 歳代が十分な働きをしていない」と考える人の割合が特に 40 歳代と 30 歳代以下の層で全体の 3 分の 1 ほどを占めていることがわかる。

また、「あなたの職場で十分な活躍の場を与えられていないと思うのはどの世代ですか」の問いに対する回答分布（図 1-3）を見ると、やはり 30 歳代以下の若い年齢層で「自分たちが一番活躍の場を与えられておらず、割を食っている」との不満を持っていることが推察される。

図 1-3 あなたの職場で十分な活躍の場を与えられていないと思うのはどの世代ですか



出典：『日経ビジネス』2019年10月14日号  
2019年8～9月に日経ビジネス・日経BPコンサルティング  
が実施したオンライン調査「働く意識に関する調査」より N=575

図 1-4 と 1-5 は朝日新聞デジタルが 2019 年 12 月 26 日～2020 年 1 月 14 日に実施したアンケート調査の結果から、「あなたの身の回りに、勤め先で働かない（あまり業務がない）中高年の方はいますか」と「働かない中高年」現象をどう思いますか」の問いに対する回答を整理したものである（回答者 191 人）。図 1-4 を見ると、回答者の約半数が自分の身近に働かない中高年がいると答えている。また、図 1-5 には、回答の上位に「働きに見合わない給与をもらう社員がいると、社内で不公平だ」「会社にとって無駄で、コストを上げている」の意見が見られるが、それ以外にも「働きがいのない職場に勤め続ける本人が不幸だ」や「世代間の分断をあおるような見方はよくない」と考える回答者も一定数存在していることが示されている。これらは簡易のアンケート調査の結果であり、回答者数も少なめであるため、一般化出来るかの判断には注意を要するものである。また、特に図 1-5 では結果が回答者の

年齢で分けられていないため、50歳代と50歳未満の層で意識がどのように異なるかはわからない。しかし、ここでもやはり、「働かない」中高年世代に対して「不公平」や「無駄」といった負の感情が向けられていることがわかる。

図1-4 「働かない中高年」現象をどう思いますか(二つまで選択可)



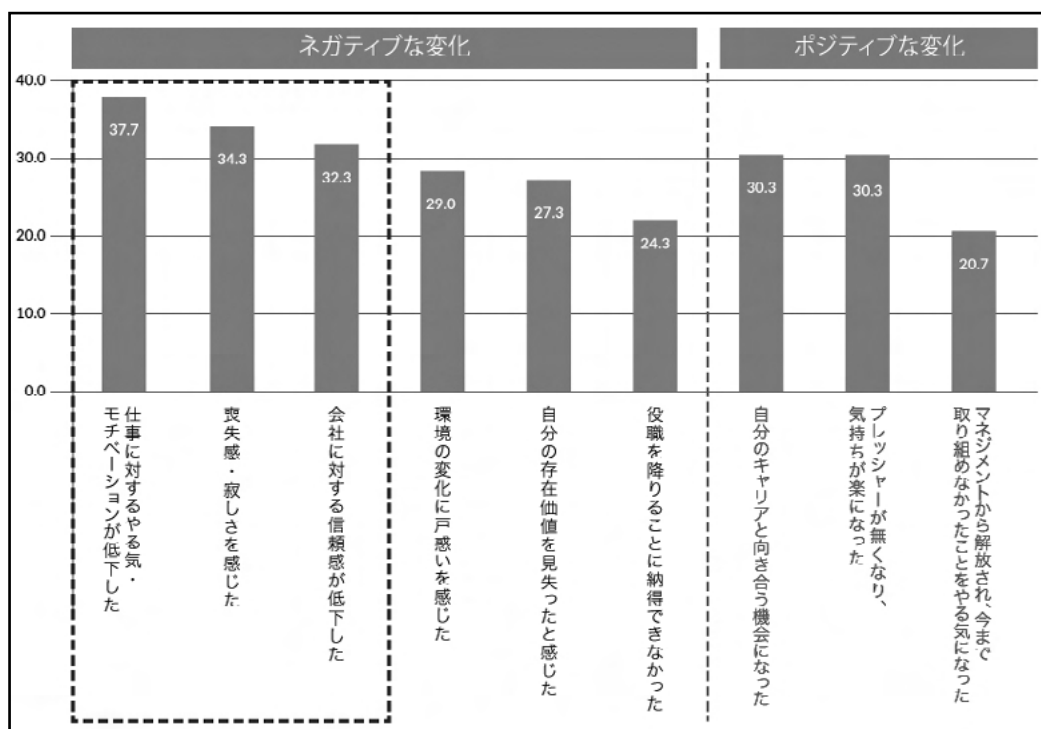
図1-5 「働かない中高年」現象をどう思いますか(二つまで選択可)



出典：朝日新聞デジタル 2020年1月20日  
朝日新聞デジタル 2019年12月26日～2020年1月14日実施のアンケート調査より  
[https://www.asahicom.jp/articles/images/AS20200118002213\\_comm.jpg](https://www.asahicom.jp/articles/images/AS20200118002213_comm.jpg)

50歳代がイキイキと働くことができていない兆候も見られる。役職定年制度が導入されている企業では対象年齢が50歳から55歳に設定されているケースが多いが、役職定年を経験した50歳代の就労意識に少なからず影響が出ている可能性がある。図1-6は、パーソル総合研究所・法政大学石山研究室が、役職を退任した経験がある300人に対して実施した「ミドル・シニアの躍進実態調査」(2017年)、の結果を整理したものである。図を見ると、定年退職後のネガティブな変化として、「仕事に対するやる気・モチベーションが低下した(37.7%)」、「喪失感・寂しさを感じた(34.3%)」、「会社に対する信頼感が低下した(32.3%)」については3人にひとり程度以上が経験しており、また「環境の変化に戸惑いを感じた(29.0%)」、「自分の存在価値を見失ったと感じた(27.3%)」、「役職を降りることに納得できなかった(24.3%)」については4人にひとり程度以上が経験していることがわかる。ただし、役職定年によるポジティブな変化も生じている。例えば、「自分のキャリアと向き合う機会になった(30.3%)」、「プレッシャーがなくなり、気持ちが楽になった(30.3%)」、「マネジメントから解放され、今まで取り組めなかったことをやる気になった(20.7%)」などの前向きな変化も報告されている。

図1-6 役職定年後の仕事に対する意識の変化



出典：パーソル総合研究所・法政大学 石山研究室「ミドル・シニアの躍進実態調査 2017」  
 図中の数値は「あてはまる」と「ややあてはまる」の合計割合(単位%)

朝日新聞は2019年12月に「50代の居場所」と題する5回の連載記事を朝刊に掲載している。早期退職の募集が増え「居場所」に不安を抱える中高年が増加するなか、50歳代で新しい居場所探しに挑戦する人々を紹介するもので、50歳代の生き方に関する社会的関心の高さを反映する内容である。連載記事には「56歳 文書管理を告げられて」、「女性のキャリア〈答え〉は外に」、「〈左遷〉の先 開けた世界」、「居心地いい椅子 座り続けられない」などのタイトルが付けられているが、いずれも50代後半で自身のキャリアを振り返り、自分らしい働き方、生き方を新たに切り開こうとチャレンジする人々の物語である。

このように、50歳代の働き方・生き方についていくつかの観点で見ると、「50代問題」は「今そこにある」問題であることがわかる。しかし、マスコミが「働かないおじさん」を誇張気味な表現を用いて取り上げると、50歳代に関して一律否定的なイメージが形成されてしまうように思われる。たしかに、50歳代の働き方や仕事に対する意欲には検討すべき課題があるが、本調査研究では、まず、「働かない」と揶揄される50歳代は、自分たちの「〈これまで〉と〈これから〉の働き方や生き方」をどのように考えているのかを、50歳未満との比較を通して、丁寧に確認する必要があると考えた。また、『週間ダイヤモンド』も『日経ビジネス』も、50代問題を日本型雇用の問題と関連付けて、人事制度や評価制度の改革の必要性を論じているが、そのようなマクロレベルでのとらえ方以外にも、職場組織の「メゾレベル」ないしは50歳代の「ミクロ（心理）レベル」の要素にもこの問題を考えるための糸口があるのではないかと考えた。

このような問題意識をもとに、今回の調査研究では50歳代、特に部下を持たない50歳代のスタッフが、能力や経験を活かし、イキイキと組織に貢献できる働き方をするためには何が必要かを探ることを目標としている。本研究が展望する50歳代の働き方と職場のあり方は以下の3点である。

- 50歳代のスタッフ本人が、やりがいと達成感を感じながら、組織への貢献に向けベストを尽くすことができていること。
  
- 50歳代のスタッフ本人が、自身のミッションを理解し、これまでの専門性と経験をいかしつつ、組織の求める期待通りの成果をだしていること。
  
- 上司は、本人に業務の期待値を明確に示し、本人の能力が100%発揮されて成果を出すための最大限のサポートができていること。

以上の3点を実現するうえで有効なヒントを探るために、今回実施したアンケート調査ではふたつの「モデル」を設定している。ひとつは、50歳代スタッフの意識の実態を丁寧に探るための「記述モデル」で、もうひとつは、イキイキとした状態を引き起こす要因を探るための「因果モデル」である。

調査の対象は（1）事務系および技術系の正社員で、（2）課長級（課長相当）から一般までを範囲としている。また、年齢については50歳代と50歳未満の比率をほぼ同数（半々）になるように設定した。