

## 第5章 まとめと示唆

本調査研究を通して、50 歳代の意欲は全般的に低くないことが示された。ただしこれは、過去にマネジャー職に就いたことのある 50 歳代スタッフが仕事に対して高い意欲を持っていることと関係している。つまり、50 歳代スタッフの意欲の高さはマネジャー職として部下を持った経験がある 50 歳代スタッフの意欲の高さを反映している。マネジャー職の経験が、マネジャーの役割を降りてからも職業人としてのアイデンティティや自信の高さを下支えしており、50 歳代スタッフとしての意識や行動に対して重要な影響を与えている可能性がある。マネジャー職に就いたことのある 50 歳代スタッフが持つ職業人としての自信や自負の念自体は悪いとは言えない。しかし、それが過去への強いこだわりとなり、スタッフとして任される仕事に対する抵抗につながる場合には、職場の人間関係における歪みや若手の反発の原因となる可能性がある。マネジャー経験の有る 50 歳代スタッフの意欲や自信を職場でどのように活用していくかは重要な検討課題である。

ただし、今回の調査対象企業が大企業ばかりであることを考えると、分析の結果が広く一般化できる保証はない。この点には留意が必要である。しかし、少なくともこの調査から得られたエビデンスからは、「働かないおじさん」と揶揄されるような傾向は調査対象の 50 歳代には見られない。

第1章で「〈50代問題〉は〈今そこにある問題〉である」と述べたが、50代問題に関して念頭に置く必要があるのは、50歳代になってから個人の意識や行動を大きく変えることは決して容易ではないということである。加齢の影響が徐々に現れる50歳代になってから、「これを始めるべき、あれも大切、さあ行動を起こせ」と言われても簡単に対応出来ることばかりではないだろう。行動を起こすことが大切であると理解は出来ても、実際には行動に移せないことも少なくないはずである。意識としては高いレベルにあっても行動がついて来ないこともあるかもしれない。したがって、今回の調査で明らかになった「50歳代の意欲は全般的に低くない」ことは、決して「50歳代が意欲的に行動すること・出来ること」とイコールとは言えないことを押さえる必要があるだろう。

このように考えると、「〈50代問題〉＝〈40代問題〉〈30代問題〉」という視点に立ち、50歳代の働き方や生き方は30代、40代から中長期的なスパンで考え、いきいきと活躍できる50代のライフステージにつなげていく必要があると思われる。現在の30歳代、40歳代が50歳代になったときに、「働かないおじさん」と揶揄されないようにするためには、今の30代、40代の働き方・生き方を真剣に考える必要がある。

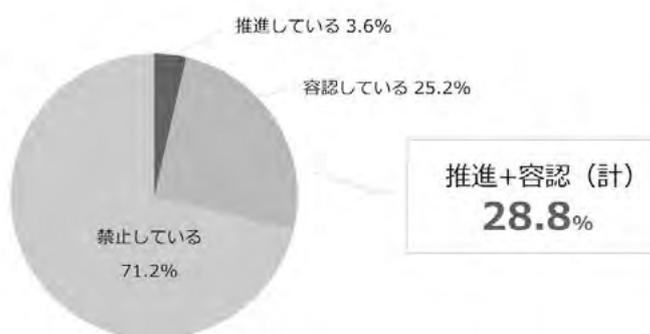
現在の30代、40代の働き方・生き方を考えるためのひとつの視点が「職場〈外〉へのキャリア展開」で、調査結果からもわかるように、これには副業や学び直しが関係する可能性がある。副業については、個人は早期から計画・準備を始めることが大切であり、会社はそのような個人のキャリアプランを積極的に支援するためのしくみを設ける必要がある。しか

し現状、日本の企業においてそのような支援体制は十分とはいえない。

朝日新聞が2019年11月に全国の主要100社に対して実施したアンケート調査では、「副業をすでに認めている」企業が30社、「副業を認める予定、または認める方向で検討している」企業が7社で、21社は「副業は認めていないし、認める方向での検討もしていない」と答えている。また、株式会社リクルートキャリアが2018年に実施した「兼業・副業に対する企業の意識調査」(N=2,271)では、兼業・副業を容認・推進している企業は全体の28.8%で(図5-1①参照)、2017年に実施した調査からは5.9%上昇していた。

図5-1 兼業・副業に対する企業の意識調査の結果

① 兼業・副業に関する推進・容認の割合 N=2271



② 兼業・副業を禁止している理由(複数回答) N=1617



③ 兼業・副業を推進/容認している理由/背景(複数回答) N=654



出典：株式会社リクルートキャリア

<https://www.recruitcareer.co.jp/news/pressrelease/2018/181012-01/>

リクルートキャリアの調査からわかるように、副業を容認・推進する企業は増加する傾向にあるが、そのような企業は全体の30%以下に止まっている。副業が広がりにくいことに関連する主な要因は労働時間管理の難しさである。図5-1②にあるように、兼業・副業の禁止理由は「社員の長時間労働・過重労働を助長するため」が44.8%と最も高く、次いで「労働時間の管理・把握が困難なため」が37.9%と高い。労働時間管理以外にも、情報漏えいや競争のリスクなども挙げられている。副業を容認・推進する理由(図5-1③)としては、現状、「特に禁止する理由がない」「社員の収入増につながる」など消極的な理由が上位を占めており、人材の活躍推進など積極的な理由を挙げる企業は相対的に少ない。

株式会社リクルートキャリアが2019年に実施した「兼業・副業に対する個人の意識調査」では、調査対象者(N=2,062)全体の約6割が兼業・副業の経験が無く、その理由は「兼業・副業する時間がない」(25.0%)、「まだそこまで兼業・副業に詳しくない」(14.8%)、「探し方がわからない」(14.2%)の割合が高いことを報告している。また、兼業・副業の経験が無い場合に、企業の容認に加え、経験者が身近にいること(28.4%)や、企業による「副業導入」に関する基礎知識の提供があることで挑戦してみようとする人(27.5%)が多いことが明らかになっている。この結果からも、社員の副業に対する企業の支援が重要であることがわかる。

副業のメリットには、雇用やキャリアを複線化することによる人材育成の効果や、企業のオープンイノベーションの促進や優秀な人材確保などがある(守島、2019)。特に、安定的に雇用されている人が本業以外の業務を経験する場合に、そのようなプラスの効果が期待できる。しかし守島(2019)によると、実際には副業を持つ人の多くは本業の所得を補填するために副業に就いている可能性が高く、そのような人々には必ずしも副業のプラス効果はないかもしれない。したがって、特に30代、40代の副業を「職場〈外〉へのキャリア展開」と関連付けて検討する場合には、何のための副業なのか、その目的を明確にしておく必要があるだろう。

アンケート調査の結果から明らかなように、50歳代のスタッフ・マネジャー職に共通して学び直しに対する関心は高く、過去のマネジャー職の経験による違いはほとんどない。また、50歳未満の間でも学び直しへの関心は高い。内閣府の「平成30年度次経済財政報告」によると、特に効果が大きい学び直しは大学等での再教育だが、他国と比較すると25歳から64歳のうち教育機関で学び直し(リカレント教育)をする人の割合は日本では2.4%で、イギリス16%、アメリカ14%、OECD平均の11%と比較しても大きく下回っており、日本との比較が可能な28ヶ国中で最も低い水準だという。学び直しを阻害する重要な要因は労働時間の長さである。労働時間と学習時間の確保は関係しており、労働時間を短縮することは学習時間の増加につながるため、ワーク・ライフ・バランスが学び直しの促進に不可欠といえる。また、学び直しを積極的に評価しない企業も少なからず存在しており、学び直しの成果を適切に処遇に反映することも重要だろう。

今回のアンケート調査の結果を考えると、学び直しを全て個人の意思に委ねてしまうのではなく、組織的に推進することが必要かもしれない。学び直しのしくみを作る場合、学び直しをいわゆる「自己啓発」としてとらえるのではなく、職場外に広がるキャリア形成に「つなげること」「活かすこと」を具体的にイメージできるような学び直しのプログラムに作り込むことで、50歳代からの新たなキャリア展開のきっかけになるかもしれない。

第4章 因果モデルでは、仕事の多様性や重要性、職場で受容され役立っているという感覚、また仕事に対する意味づけが、50歳代スタッフがイキイキと働くことと関係していることが示された。特に、上司による仕事の与え方、同僚による受容と承認、本人による仕事の意味づけの再構成を通じて、50歳代スタッフのいきいき度が高まる可能性が示された。

因果モデルにもとづく分析から、50歳代スタッフがイキイキと働くためにできることを、上司、同僚、本人の立場から整理しておきたい。

#### **上司の立場から**

##### 「仕事の多技能性」を高める

- ・複数の役割や仕事を割り当てる
- ・これまで培ってきた技能をどのように活かしているかを問う

##### 「仕事の重要性」を高める【過去マネジャー職】

- ・部門成果（業績）に直結するような仕事を与える
- ・任せる仕事の部門成果（業績）への影響の大きさを説明する

##### 「仕事の簡易性」を低減させる【過去マネジャー職】

- ・複数の役割や仕事を割り当てる

#### **同僚の立場から**

##### 「被受容感」を高める【過去もスタッフ】

- ・職場の一員として存在を認める
- ・同僚自身の受容力、共感力を高める

##### 「役立ち感」を高める【過去マネジャー職】

- ・必要な存在であることを伝える
- ・仕事をやってくれていることに感謝を伝える

## **本人の立場から**

### 「職業観（個人的）」を高める

- ・これまで培ってきた知識や技能を棚卸する
- ・先々の人生設計を考える

### 「職業観（社会的）」を高める

- ・職場で求められている役割を確認する
- ・経営理念に立ち戻る

本報告書の内容はアンケート調査のデータ全体をとらえた分析の結果であり、調査対象者の全般的な傾向を示すものである。大切な点は、今回の調査結果を、各職場において50歳代および50歳未満の働き方と生き方を議論するためのきっかけとして活用していただくことにあると思われる。本報告書の内容がそのための一助となれば幸いである。

### **【参考文献】**

守島基博(2019)「副業・兼業を再考する」『電機連合NAVI』No. 72、pp. 2-7