

# 研究委員会報告

# 「熟年世代のモチベーション向上策」

## 1. 委員会活動について

本会では、毎年人事・労務に係る企業の喫緊の課題を1つ取り上げ、本会副会長を委員長、会員企業の部長クラスを委員とする委員会にて1年間を掛けて研究し、その成果を報告書に取りまとめている。

現在、各企業では高齢者雇用安定法の趣旨に従い65歳までの雇用延長が着実に進められているが、経団連の調査によると熟年世代の活用上の課題として6割近くが「個々人の意欲の差が大きい」をあげるなど、「熟年世代の意欲の維持・向上」が企業にとって課題となっている。

少子高齢化社会を迎えるわが国において、熟年世代の活躍なくして持続的な発展の姿を描くことは難しい。

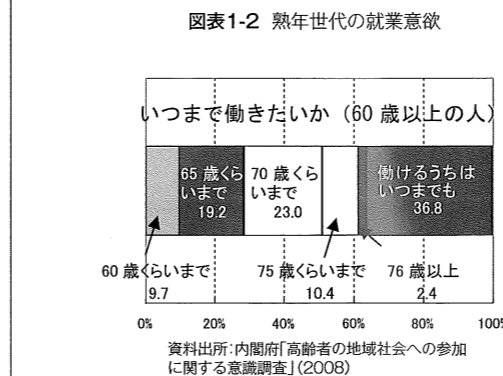
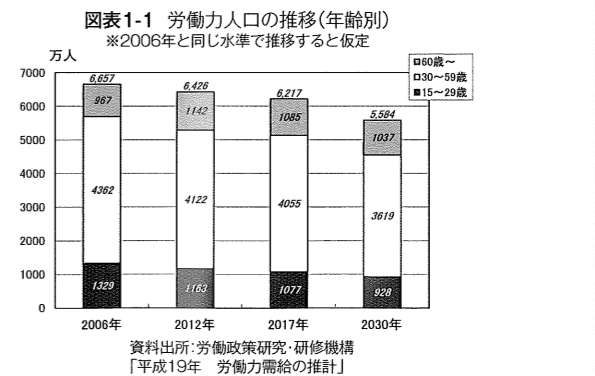
これらを踏まえ、平成23年度は「熟年世代のモチベーション向上策」をテーマとし、研究を行なった。

## 2. 報告書の構成

- 第一章 検討の背景  
〔社会・経済情勢〕
- 第二章 企業の取り組みと熟年世代の意欲の現状  
〔実態把握〕
- 第三章 意欲に影響を与える要因と企業の課題  
〔現状分析・課題の抽出〕
- 第四章 取り組み事例と課題解決の方向性  
〔課題の解決策〕
- 第五章 熟年世代の意欲向上に向けて  
〔まとめと企業への提言〕

## 3. 報告の概要

### 第一章 検討の背景



■少子高齢化の進展による深刻な労働力不足の進展が予想されており(図表1-1)、経済の担い手の減少による成長の鈍化・社会保障費負担の更なる増大も懸念。  
■一方、熟年世代の高い就業意欲はわが国の貴重な財産(図表1-2)。

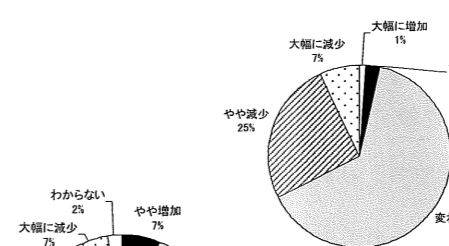
■企業の持続的発展に向け、熟年者の意欲を引き出す企業の主体的取り組みが重要に。

### 第二章 企業の取り組みと熟年世代の意欲の現状

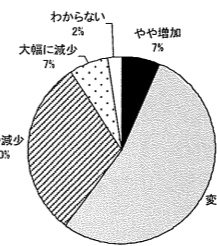
第一節 熟年世代の雇用制度および処遇の状況  
■会員企業への調査(219社が回答)の結果、定年到達者の72%、希望者の98%が再雇用されている。  
■賃金水準は定年前の5、6割の企業が多い。

#### 第二節 熟年世代の意欲の状況

図表2-1 本人の意欲(回答:172名)



図表2-2 上司・同僚から見た再雇用者の意欲(回答:164名)



■調査の結果、熟年者本人の約3割、上司・同僚の約4割が熟年以降意欲が「低下した」と回答(図表2-1、2-2)。  
■継続雇用される熟年者が増加する一方、意欲の維持・向上が企業の新たな課題となっている実態が浮き彫りに。

## 第三章 意欲に影響を与える要因と企業の課題

要因	就労環境の満足度	再雇用後の意欲	
		維持・向上(7割)	低下(3割)
仕事・責任	仕事にやりがいがある	79%	36%
	与えられた権限・責任が適切	76%	39%
達成・承認	仕事ぶりが認められていると感じる	75%	30%
	会社に必要とされていると感じる	75%	30%
人間関係	職場の人間関係が良好	87%	71%
	労働時間・作業環境が適切	85%	55%
労働条件	賃金が仕事に見合っている	47%	32%
	日々の業務を上司が把握している	78%	52%
管理・監督	働き方への多様なニーズへの対応	72%	39%
	会社が高齢者を尊重していると感じる	72%	39%

■調査の結果、意欲が維持・向上した者、意欲が低下した者両者とも「賃金が仕事に見合っている」の満足度は高くない。賃金以外の要因の満足度の差が意欲に影響。  
■満足度の低下をもたらす企業の9つの課題を解決することが、意欲向上につながる。

### 第四章 取り組み事例と課題解決の方向性

■各課題への企業の47の取り組み事例と、課題解決の方向性を解説。  
■47の取り組み事例の詳細は巻末に事例集として掲載。

#### 課題① 熟年以降の適職がない

〔事例(抜粋)〕  
・再雇用後に職場を変更する場合、事前に職業訓練を実施  
・社内業務の棚卸による仕事の創出  
・熟年者のスキルを活かして新規事業を展開

#### 課題② 権限・責任の低下への対応

〔事例(抜粋)〕  
・子会社の管理職として出向  
・再雇用後も重要ポストに配置

#### 課題③ 昇進や処遇改善等による達成・承認機会の減少

〔事例(抜粋)〕  
・部門長特別賞との支給で成果に報いる  
・社内認証資格「マイスター」制度で意欲向上と技術継承を図る

#### 課題④ 年齢差等に端を発する人間関係の軋轢

・人間関係は熟年者特有の課題とはいえ、取り組み事例はほとんどない  
・職場管理職のマネジメントへの側面支援が基本

#### 課題⑤ 体力低下への対応

〔事例(抜粋)〕  
・熟年者向け二人作業の創出付与  
・女性や熟年者に優しいラインの整備

#### 課題⑥ 働き方への多様なニーズへの対応

〔事例(抜粋)〕  
・業務を棚卸して短時間作業を用意  
・働き方と勤務地を本人が選択可能な制度を用意

#### 課題⑦ 賃金低下による意欲の低下

・個別企業の支払い能力に応じた決定が原則であり、事例紹介にはなじまない  
・検討の参考として短期・中期の懸案事項を整理

#### 課題⑧ 管理・監督がしづらい、行き届かない

〔事例(抜粋)〕  
・再雇用者の管理監督を部門長が務める  
・仕事以外の目標を持たせ、活力を引き出す

### 第五章 熟年世代の意欲向上に向けて

■熟年世代の意欲を引き出す企業の取り組みはますます重要に

・持続的発展に向けた企業の主体的取り組みとして、熟年世代の活用が必須の時代に。

■賃金・処遇に目が行きがちだが、その他の要因も意欲に大きな影響

・賃金や処遇の変化は意欲低下の要因の一つだが、他の要因の満足度を高めることで意欲の維持・向上は可能。

■熟年世代を貴重な人財として位置づけ、具体的な取り組みを積み重ねることが、意欲向上のポイント

・働く者にとっての意欲の源泉は、期待され、頼られるところにある。活躍に向けた具体的な取り組みの積み重ねが、期待されている実感につながり、意欲向上につながる。

■熟年世代の意欲向上を企業活性化につなげる熟年世代の意欲向上に向けた取り組みは、企業の人事管理の縮図。

・この取り組みを進めることは、熟年世代だけでなく多様な人材の活躍につながり、企業活性化にもつながる取組みである。