

2017年 秋号

小冊子 プラチナニュース

第14号

企業における

生涯現役社会構築に関する研究



はじめに

日本の超高齢化に伴って、生産年齢人口は減少し、年金支給年齢が引き上げられる中、今後ますます高齢者の活躍が期待されています。企業では、①定年年齢の引き上げ ②継続雇用制度の導入 ③定年制の廃止のいずれかの雇用確保措置が義務づけられ、希望する高齢者すべてを65歳まで雇用することが求められています。

しかしながら、高齢者雇用には、処遇や職種の問題、身体面の問題、現役世代との関係の問題などがあることによって、企業が高齢者を雇用する上でのネガティブな側面にばかり目を向けられがちです。しかしながら、高齢者の雇用が高齢者自身のメリットになるだけではなく、他世代にとっても非常に有益な状況をもたらすのではないかと考え、ぜひその実態を明らかにしてみたいと考えました。

前川製作所は、創業当時から変わらずに希望する高齢者を雇用し続けている(※)ものの、この状態が社員全体にどういった影響をもたらすのかはよくわかっていませんでした。そこで、前川ヒトづくり財団

では、白百合女子大学の田島信元先生との共同研究によって、前川製作所の若年層・中年層・高齢層の三世代を、発達心理学的側面から捉えてみることにしました。

※前川製作所で定年後も働き続ける3条件

- ①健康であること
- ②やりたいことが明確であること
- ③それを周囲が受け入れていること

発達心理学から見た、親子三世代とは

現代の核家族化で、三世代が常に一緒に過ごすという状況はとても珍しくなってしまうました。ですが、多くの研究によって次のような結果がもたらされてきました。

- ・ 孫世代との関わりによって、祖父母世代の身体的・精神的健康に影響がある
- ・ 祖父母世代は孫を育てることで、学びなおしをする

- ・ 孫世代は、祖父母世代と暮らすことで、情緒的な育ちが促進される
- ・ 親世代は子どもを通して、自身の親子関係を構築し直す

このような良い影響をもたらす関係性ではあるものの、あくまでも家族内での考え方に留まっています。

前川ヒトづくり財団では、この三世代の関係性が企業内にも活かされているのではないかと考え、白百合女子大学との共同研究を通して明らかにしていきたいと考えています。

プラチナニュース第14号の内容

今回の共同研究では、2つの調査を行いました。

- ・ 若年層・中年層・高齢層の三世代を対象としたインタビュー調査
- ・ 前川製作所社員を対象としたアンケート調査

プラチナニュース第14号では、第1弾として行ったインタビュー調査についてご紹介します。個人が企業内で働く上で、他世代との関わりは個人にどのような影響があるのか、という点に着目し、「生涯現役」を考えてみたいと思います。



インタビュー調査の概要

前川製作所では、定年後も働き続けることができることから、若年層・中年層・高齢層の三世代が一緒に働く環境がどうして成り立っているのか、前川製作所の共同性を構成する要素はなにかを探るため、まずはインタビュー調査を実施しました。

インタビュー調査

目的：前川製作所の各世代の特徴と傾向を把握する。

対象者：前川製作所に勤務する社員 計19名
(若年層6名、中年層8名、高齢層5名)

質問内容：三世代での仕事について

※若年層（〜39歳）

中年層（40〜54歳）

高齢層（55歳以上）

インタビュー調査の結果について

《若年層の特徴》

若年層6名にインタビューしたところ、次のような語りの特徴が見られました。

- ・ 中年層への遠慮
- ・ 中年層からの配慮（私生活も含めて）
- ・ 高齢層への信頼や尊敬
- ・ 高齢層との考え方の違いへの戸惑い
- ・ 同輩と愚痴を共有する

若年層にとって、中年層と高齢層の先輩がいるという環境は大変恵まれたものかもしれませんが、その中でも、組織の中心を担っている多忙な中年層には遠慮があり、わからないこともなかなか聞くことができません。このように、若年層が多かったです。このようなとき、高齢層の先輩がチーム内にいることで、技術面での疑問やお客様との関わり方を教わっているようでした。しかしながら、高齢層とは年齢の幅が広く、お互いに

理解できない部分があったとしても、中年層が間に入
ってつなぎ役をしてくれるという状況が、若年層の不
安を解消してくれていました。また、中年層は若年層
の様子をよく見てくれて、仕事と私生活のバランスを
配慮してくれるという面もあるようで、若年層にとっ
ての中年層と高齢層は、先輩として違う役割を担って
くれる存在であるということがわかりました。特徴的
な語りをご紹介します。

中年層と高齢層の違いというと、高齢層はど
ちらかというところご意見番というところだと思っ
んですが、やっぱり中年層は処理しきれない量
を抱えたときに率先してやってくれたりとか、
あとはノウハウは彼らも知っているのです。そっ
いうところではフォローしてもらってます。高
齢層の方は局所的というか、難しい局面とか、
そういうときにこういう切り替えし方がいいと
か、そういうことを教えてくれるというのが私
の勝手な感覚です。

また、先輩ばかりの若年層にとって、愚痴を共有で
きる同輩（同期や年齢の近い人）は非常に重要な存在
であり、関係性や距離感も近く、精神的な支えとなっ
ているようでした。

《中年層の特徴》

中年層8名にインタビューしたところ、次のような
語りの特徴が見られました。

- ・ 若年層への気づかい
- ・ 今後の若手育成の方法についての懸念
- ・ モデルとなる高齢層の姿
- ・ 仕事でつながる同輩との関係

中年層は、若年層と高齢層に挟まれていて、仕事面
でも非常に責任の重い立場にあります。一般的にも、
中期の危機という言葉があるほど、仕事だけではな
く多くの場面で困難な面が多い世代でしょう。前川製
作所の中年層にも、揺れ動く発言が多く聞かれました。

若年層との関係については、自身が育ってきた時代や環境との違いを敏感に察知し、接し方への気づきいや今後の育成方法を懸念しているようでした。特徴的な語りをご紹介します。

僕は「習うより慣れろ」というかんじで来てしまったのですが、若い人にはしっかりした資料なりをもって、もう丁寧にやらなければいけないと思うので、自分たちと同じじゃかわいそうだなと思います。それなりに社会的に求められるものも見られ方も変わってくるので、もう町工場じゃないよというのはある気がします。全社的にもうちよっとやらないといけない。

高齢層に対しては、後輩との関わり方や技術の高さに対してモデルとして捉えており、さらに高齢層としての組織の中での働き方はどういふものかいいのか、自身が高齢層になったときの姿について考える語りも見られました。

中年層の同輩との関係は、やはり仕事でつながるも

のが多いようです。組織の中核として判断し進行させていく中年層にとって、仕事を展開することができる同輩とのつながりは、重要なかもしれません。

《高齢層の特徴》

高齢層5名にインタビューしたところ、次のような語りの特徴が見られました。

- ・ 若年層への不満
- ・ 若年層とのコミュニケーションの難しさ
- ・ 中年層への信頼と共感
- ・ 三世代が融合できる小集団活動
- ・ 同輩と気持ちや状況を分かち合う場がある

高齢層からは、年代が離れた若年層への不満や、コミュニケーションの難しさが語られました。高齢層の時代とは大きく違う社会環境や学校教育、家庭環境ですから、簡単には理解し合えないのかもしれませんが、しかしながら、このような世代の違いを埋める役割を、

中年層が担っているのでしょうか。そんな中年層に対しての語りをご紹介します。

チームリーダー的な年齢層は40代くらいのメンバーですね。よくやっているとします。メンバーの力量を上げていくことを考えたいと思います。それはたぶん、中年層が若いころ、先輩から指導されてきたころを受け継いでいるんじゃないかなと思います。

中年層の大変さや辛さに対して共感することにも、自分たちが中年層を育ててきたという誇りも実感しているようでした。自分たちが残してきた功績を、中年層が受け継いでくれているという喜びにつながっているのかもしれない。

また、個人差が大きい高齢層の生活において、気持ちや状況を同輩と共有することができる場があることは、大変強いことだと思います。高齢層になって再び、若年層の頃のような精神的支えとして、同輩の力が生きるのかもしれない。

インタビュー調査のまとめ

三世代へのインタビュー調査から、各世代が他世代に対して感じていることの大枠が見えてきました。若年層は中年層を実務の中で、高齢層を知識の面で頼りにしながら、先輩方の頭と体を自分のものにしようとしていました。中年層は、これからの前川製作所を担っていく若年層を育てなければという責任感をもち、高齢層の先輩をモデルとしながら、自身が高齢層になっていく心の準備をしている姿が見られました。高齢層は、若年層との距離感を感じながらも、中年層が頼もしく成長してくれたことで、自分たちのこれまでの仕事を再評価し、喜びとなっているようでした。

このインタビュー調査からわかったことは、それぞれの世代に対して思いを巡らせることが、結果的に自身の精神的な面に影響を及ぼしているということです。また、三世代が同居していることで、ある世代についてわからないことを、他の世代が補完するという役割を自然と担い、間接的な相互理解につながっているということもわかりました。もちろん、二世代だからといってそれが不可能なわけではありません。なぜ

なら、関係性を補うという役割をもつものは、「世代」だけではないからです。少なくとも前川製作所では、「三世代であり、世代を超えた関わりがあること」が組織としての基礎となるのかもしれない。

インタビュー調査から考える『生涯現役』

企業という場所で『生涯現役』で働くには、組織が個人をどう扱うかということと同時に、自分がどう在りたいのかを常に意識していくことが大切です。今回のインタビュー調査においては、他世代の存在が個人の今後の在り方を考えることに影響を及ぼしていました。つまり、高齢層になって初めて自己の在り方を見直すのではなく、若年層の段階から、生涯働く上で自己の意識を少しずつ作り上げているということでしょう。

しかしながら、三世代同居が当然になっている前川製作所でも、三世代の良さをうまく活用して新たな発想を得るという点では、まだまだ課題が残っていることもわかりました。世代間のコミュニケーションは、

高齢者の創発的な活動を促進させるという認知心理学の知見もあります。高齢者の能力や可能性を引き出すための〈世代間コミュニケーションの在り方〉については、今後しっかりと考えていく必要があります。

調査の詳細について

今回のインタビュー調査の詳細な内容と、調査の第2弾として行ったアンケート調査につきましては、当財団で主催しております、【生涯現役社会に向けたヒトづくりの会】で共有していきたいと考えています。ご興味のある方は、ぜひ前川ヒトづくり財団にお問い合わせください。よろしくお願いいたします。

小冊子 プラチナニュース
第14号

発行日 2017年10月18日

発行 一般財団法人

前川ジュビルス財団21

〒135-8482

東京都江東区牡丹3-14-15

TEL 03-6643-6491

MAIL mail@mpic21.org

※ご意見・ご感想をお寄せください。
お待ちしております。

≫ 非売品 ≪
