

高齢者のモチベーションを 高めるためには

日本産業力ウンセリング学会名誉会長

神奈川大学特別招聘教授

桐村晋次

日本産業力ウンセリング学会常任理事

北里大学非常勤講師

堤 貞夫

堤 今日は、高齢者の仕事のモチベーションをいかに上げていくかというテーマで、お話をしたいと思います。

今年(2012年)問題が話題となつていますが、要するに日本の労働市場では、団塊の世代の働き方が今後どうなるかというのが、非常に大きな要素です。団塊の世代が60歳を迎える2007年問題がありました。それが再雇用・雇用延長という形で大体収まったものの、今度は2012年が本当の定年問題になってきたようです。

一方、団塊の世代が働くのか遊ぶのかにより、労働市場、年金、財政など多くの問題に影響します。団塊の世代を中心とした人たちが、今後65歳から75歳にかけて、どのような

生き方・働き方をするのか、この問題から入りたいと思います。

人との繋がりを求める

桐村 団塊の世代が一つのキーになるといふのは避けがたいお話で、現在は日本の全人口の5人に1人が65歳以上、9人に1人が75歳以上の後期高齢者です。ところが2015年になると、65歳以上が3000万人を超えて、4人に1人が高齢者になる。

国民の4人に1人は高齢者になることが目前に來ていますので、個人の問題、企業の間

題を超えて、社会の問題としてどう対応するかを考えなければなりません。高齢化の問題は、年金や生活の問題とも非常にリンクしていますから、どうやって働いてもらうかの条件を作り、どう本人をモチベートしていくかということが重要だと思います。

それを考えると、高齢者がどういう心境にあるかということですが、2007年に内閣府が行った60歳以上を対象にした調査でも、ほかの国と比較しても、日本の場合は、高齢者はやはり働きたい、世の中と関わりを持ちたいという人が多いのです。

私は今年で75歳になりますが、私のまわりを見ると、いったん仕事を辞めても何かあれば仕事をしたいという気持ちを持つ人が結構

いて、そのうちの何人かは、自分が持っている特技で仕事を探しています。社会とのかかわりを持たないと、引きこもったのでは自分が駄目になってしまうという意識があり、自分が社会人としての生活のなかで先輩から引き継ぎ、蓄積してきた知恵を社会に還元したいことがあります。それから意外に大きいのは、夫婦の関係。私の学校の同窓会でも、夫婦のあり方は結構話題になります。ほとんど家にいなかった亭主が1日中家にいると、奥さんが朝・昼・夕と三食の準備をするのは大変なので、1日に1食ぐらいは外へ行ってくれとか、そういうことが話題として出てきます。そのトラブルで奥さんがうつになったり、

なかには離婚したり。大企業でバリバリ活躍していた人が家庭でうまくいけなくなる。そういうことが現実に出てくるので、家庭のバランスのため、社会に対する役割を担う点でも、本人の健康と生きがいのためにも、働く場を用意できるということが、お金にならないにかかわらず、非常に大事なことだと思います。

堤 夫が外に出て何かしてくれていると、奥さんは奥さんのほうで、自分のやりたいこととできるということでしょうね。

桐村 そういうことです。このように考えると、加齢によって体力も落ちていきますから、活動の範囲を徐々に狭めるにしても、やはり夫は外に出て活動することが、社会全体とし

ても望ましいということですね。そこから広げて考えて、どういうときに、人間は元氣を出して働くか。いろいろな説があります。基本として考えられるのは、やはり心理学者のマズローの欲求階層説とかアルダーファのERG理論(Existence:生存欲求、Relatedness:関係欲求、Growth:成長欲求)。これをみると、最初、人間は生きることに関心づけられる。どんなに死にたいという人でも、突然、「金出せっ」と強盗が入ってきたら逃げ出しますね。それから、仕事があったりして生きていけるとなると、より安全とか、より気持ちいい環境や職場を求めます。これが安定欲求・安全要求です。

その次がグループ。つまり、人と人とのかわり方です。人はだいたいどこかのグループに属して過ごしますから、そこで認められる。つまり、そこへ行って、「おはよう」といえば、「おはよう」と返ってくるようなグループです。声をかけてくれる人がいるとうれしいわけです。

この段階を過ぎてもう少し突き抜けると、今度は自分のいいところや能力を認めてくれることを望みます。いっぱい持っているのだからそれを活かして、できればほめて評価してほしい。

堤 承認の欲求ですね。

桐村 ただ、いまの職場では若い人たちも忙しいから、高齢者に対してそこまで配慮でき

ない。ですから年配の人が持っている若者に足りない要素、あるいはいまの若者ではできない要素を、積極的に使ってくれ、というよりも、自ら打ち出す方法を考えられないものでしょうか。そうすると、仕事への意欲や動機づけが出てきます。動機づけ理論は、成果、どういふごほうびが得られるかという誘因と、それをやろうと思ふ動機が重なっていくと考えられています。誘因のなかには、お金もあるだろうし、まわりから信頼されるといふこともあるでしょうが、基本はやはり誰かの役に立っている、つながっているということが大きいと思います。

堤 そうですね。

桐村 私の友人が、大きな電機メーカーを辞めて数年経った。彼は中国進出事業スタッフの草分けだったので、中国で新しいプロジェクトがあつて、半年だけ行ってくれないかといわれたら、ものすごく喜びましたね。あんなに喜ぶのかなと思つたけれど、一度辞めた会社に指名されたということと、もう一度仕事 came からでしょうね。非常に張り切つて、いい仕事をして帰ってきました。また、別の友人は、定年後健康維持のために、毎日1時間、近所を散歩していたら、小学校児童の登下校の交通安全を手伝ってくれといわれて、朝夕、旗を持ってやっていたら、子どもたちと顔なじみになって「ありがとう」といわれるようになったと喜んでます。地域貢

少し心配に思い、現場を回って製造課長とか職長たちに話をすると、ちょうど55歳から57歳まで定年を延ばす時期だった。彼らがいっただのは、50歳を過ぎると個人差が非常に大きいと。だから、高齢者の心と身体の変化がどう起こってくるか、専門家からの話を聞かせてほしいというのです。怒りっぽくなった根気のない人も出てくるから、そういう話が聞きたいというので、それを中心にした教育にしました。教育プログラムは高齢者にも参加してもらって、学ぶ姿勢、役に立った自己啓発の進め方、「報・連・相」の仕方などの自己を振り返る実践的プログラムを作らせたほうがいいのかもありません。

そして、若者同士、高齢者と若者、と同時に、高齢者だけのサロンみたいなものを月に1回ぐらい作って、ぼやきでもいいけれど、こういうふうにやったらよかったですか、おまえそれは言いすぎだよとか、そういう話をする反省の場をもうけるといいでしょう。また、私がある部門の部長のときに、55歳以上の人を集まり——10人くらいでしたけれど、休日ハイキングに行ったり、昼食会をやりましたら、とてもいい雰囲気が出てきました。昼休みに弁当を食べながら自らを省みる時間。あるいは若者から解放されて、堅苦しくなく少しほっとする時間とか。

堤 職場のガス抜きや反省ですね。
桐村 自分の日常の振り返りです。また現場

の若い課長からも、こういうことに気をつけてもらいたいとか。これはよかったですか意見を出してもらってもいいと思います。
堤 やはり40代のうち、50歳になる直前ぐらいにそういう長期計画のようなものをイメージさせた方がいいかもしれない。一種のCDP（キャリア・デベロップメント・プログラム）で、会社で何歳くらいまでやるかやらないかの方針をそれぞれ50歳くらいで考えるシステムを作って、これからは、65歳までではなく70歳くらいまでは雇用できるような仕組みにしないといけません。

仕事への尊重と期待

堤 もちろん会社に残ってやってもらうに越したことはないですが、世の中に高齢者を活用する場を、もう少し広げるようなことはできないでしょうか。

桐村 ひとつは、高齢者というのはこういういいところを持っているということを、整理して広めなければいけないでしょう。何かができるというスキルだけでなく、職場の人間関係のなかでの悩み——上司に叱られるとか、同僚とぎくしゃくしたときの対処法も高齢者は体験してきていますから、そういう聞き役・相談役ができます。高齢者にカウンセ

リングなどの傾聴訓練をすることは、高齢者・若者の双方に役立つだけでなく、家庭にも効果があります。また、高齢化後に備えて、自分の特技・専門性を計画的に準備しておくことが重要ですね。

堤 そうですね。それから、高齢者は何か一緒に働きにくいというイメージがあったり、スキルも狭く考えられているけれど、もっと応用範囲が広くあるので、そういう動き方があるということも、両者が勉強しないといけない。

桐村 それから、中小企業で業績をあげているところは、高齢者を上手に使っています。とかく大企業に目が向きがちですけど、中小企業の成功例が知られるようになれば、ずいぶん違うのではないのでしょうか。

堤 確かに中小企業のほうがやりやすいかもしれません。目が行きとどくわけだし、他に人がいないから活用せざるを得ない。

桐村 また、日本人は学歴による能力差がそれほどないと思うので、場を与



堤貞夫・常任理事

えられて使命感ができれば、たいていの人はかなりのことができるのではないでしょう。私の郷里は下関で、昭和28年に中学校を出た頃は、半数は中卒で就職しました。彼らは仕事を転々としながら苦労して人生を歩み、やがて結婚し子どもを育て、家を持った。一方、大卒で大企業に就職した人たちは、定年後どうしていいかわからなくなったり病気になる者も少なくない。結果的には、日本人の能力差はそれほどないと思います。学歴にかかわらず、同じ新聞を読み、同じテレビを見ているわけですから。

堤 たいていの人は、何でも同じようにできるようになるのでしょうか。それから、高齢者雇用に関するコスト・費用面ですね。処遇面での見直しというのは、どうしても必要になってくるでしょう。モチベーションを高くしたいとする一方で処遇を変える、下げるといのはなかなか難しいと思いますが、何とか納得してもらおうという、納得性の問題でしょうか。

桐村 ある年齢で辞めなければいけないということはわかっているし、高い給料は出さないとということも周知されてわかっていると思います。ある年代からは年金併用も可能になり、役割も違ってくるわけですから。

何といっても、スタミナが間違いない落ちます。午前中はいいけど午後くたびれて、夕方はだめだとか。

堤 ほとんどの企業は60歳から65歳のときに、再雇用という形で給料を大幅に下げていると思います。しかも並大抵の下がり方ではない。いいですね。

桐村 そう、時給で換算しているところも多いですね。
堤 だけど、それは本筋の問題ではないというか、お金ではなくて、やりがい・生きがい・働きがい、そちらのほうが重要ではないでしょうか。

桐村 自分の先輩はもう退職しているわけだから、残るだけでもいいやと、さきほど話した机と電話と定期があればということでも、喜んで残る人はいます。ただし、専門性が高く貢献度の大きい人や、企業の業績が良かったときは、ボーナスで柔軟に動機づけすることはやってもらいたいですね。

堤 そのときの働き方に、いろいろな意味での処遇のつけ方といいますか、お金は少ないけれど、あなたの仕事は尊重して期待しています、という名目や配慮をする。給料で値打ちを評価しているわけではないということが会社の中で浸透すれば、逆にこのおじさんにはこんなことを聞けばいいとか、むしろ積極的に活用するという形になる。

桐村 いま、会社も苦しいわけだから、給与を下げてもしようがないというか、下げざるを得ないこともあると思います。下げないかわりに非正規社員を増やすというのはやはり

まずい。
堤 そうです。

桐村 仮に、ある人が時給2000円だったら、8時間働いたら1万6000円で、20日間働いたら32万円。実際には健康も考えて週に3〜4日の勤務をして15日労働で24万円。

1日の労働時間を少なくして、午前中だけという方法もある。自分の居場所があって、役割がある。そして社会のためになるという状況を作り出すことが大切でしょう。

堤 フルタイムではなくて、時間を短くしたらいと思います。体力的にもきついし、それだけの時給にしておいても半分ぐらいの間でいいよとおっしゃったら、16万円ですむわけだから。

桐村 交渉事です。月に20何万だと年間300万ぐらいになります。非正規労働が増えて若い人でも所得が200万円、300万円以下の人が多いでしょう。高齢者自身、俺はもつと働いていると思っても、新陳代謝も求められますから。働きに応じての給与でなく、社会への参加・貢献、これまで元気にやってこられたことへの恩返しと思うようにはないと。高齢者も意識を変えることが大切です。

堤 定年になる頃に、まだ年功型の遺産で給料が高い人は、おれはいままでこれだけもらっていたのに300万？と思うかもしれないけれども、年金と連動して考えてみたら十



分な待遇だと納得しなければ。

桐村 ともかく毎日勤めるところがあって、それもまったく新しい仕事ではなくて、自分のやれることをやって後輩にも指導できるという仕事だったらいいでしょう。会社に頼らず、自分でどうぞご自由に200万円以上稼いでください、といわれたら、とてもそんなわけにはいかない。仲間がいて、会話ができて、それなりの存在価値を認めてもらえる場があることは楽しいことです。

堤 楽しいです。

桐村 僕のまわりでも、給料を聞いてみると相当低いかれど、それで不満を持っている人はあまりいません。

堤 おそらく不満が出るんじゃないかという、会社側の制度上の不安ですね。

桐村 日本人は愚かではないから、給料を下げても、心配されるほど、「これくれ、あれくれ」といわないのではないかと思います。

知っているかぎりでは、最初はショックを受けているけれど、時間がたてば理解します。

とりあえず通うところがあって、行けばなにがしかの金がある。ということは昔の人から見ると恵まれてるという感じです。元気がいいから、突然もう行くところがなくなると困るんです。



女性のキャリア・デザインを参考に

堤 こういう問題で不思議なのが、定年後の再雇用というと、男性の問題が中心で、女性の問題はあまり出てこないような感じがします。

桐村 そうですね。

堤 女性の問題が出てこないというよりも、逆に女性は自分の世界を持っています。お孫さんの世話とか、お母さんの介護とか、趣味のサークルとか。地域で、多様な活躍をされているのは、女性が断然多いのではないのでしょうか。

桐村 男は特別能力の高い人とか、幅広く生きてきた人は別にすると、やはり職場の経験にとらわれていますね。それで、基本的には手慣れた仕事をしているのが一番楽ですからね。

堤 そうですよ。

桐村 毎日同じ同僚に会って、多少違うにしろ仕事の基盤があるわけですよ。その点、

女性は大変です。結婚すると、毎日、家事や子育て、時には介護も入ってくる。そのうえ、仕事もしている。未知への挑戦を女性はやり続けているのです。男はやっていない。少し変化があるだけで、それを未知への挑戦だと思っ込んでいます。

定年後の長い人生を自分に納得のいくようにやっていくには、女性のキャリア・ヒストリーと人生の知恵が参考として役立つと思います。学生を見ても、女性はライフイベント（結婚、出産、子育て、介護）を視野に入れて、キャリアの作り方を考え始めています。結婚するにしても、頼りになる男性という考え方から、自分の人生を妨げない男性、自由にさせてくれる男性を選ぶということが顕著になってきているように思います。男が働いて女性が養ってもらう時代ではなくてきましたから。高校の進学率も短大と合わせた大学の進学率も、もうかなり前から女性の方が高くなっています。私は、食事の後片付けと、たまにカレーライスや鍋物など簡単な食事をつくるくらいですが、私の友人には家事を手伝っている人もいますし、若い世代では家事を交代でやる人も少しずつ増えてきています。高齢化時代のキャリア・デザイン、定年後の設計も男女共同参画の時代に入ってきたのでしょう。

堤 長時間ありがとうございます。いろいろ考える材料が出ましたね。