



## ジェロントロジー ジャーナル

人事管理における喫緊の高齢化問題  
中年ホワイトカラーをどう処遇するか生活研究部門 主任研究員 松浦 民恵  
e-mail : matsuura@nli-research.co.jp

## 1——ホワイトカラーの人事管理における高齢化問題

## 1 | 今後10年は管理職ポストが不足

人事管理における高齢化問題としてしばしば挙げられるのは「労働力人口の減少」だが、ホワイトカラーの人事管理に限定しても、高齢化問題はその一言で表せるほど単純ではない。図表1は2007年時点における正規の職員・従業員の数を年代別にみたものである。定年後の60歳以上は別として、50代からバブル経済期の大量採用層が属する40代、団塊ジュニア世代が属する30代と、年代が下がるほどボリュームが大きくなる一方で、20代は30代の7割強にとどまる。「管理的職業従事者」、「専門的・技術的職業従事者」、「事務従事者」といったホワイトカラー職種や大企業については、この傾向がさらに顕著になる<sup>1</sup>。このうち、「管理的職業従事者」については、99人以下の企業では7割強、1000人以上の企業では9割弱を40代および50代が占める。

つまり、管理職候補の絞り込みや登用が始まってくる30代・40代のボリュームが膨張してきている。一方で、2002年には554,100人だった管理的職業従事者（正規の職員・従業員）は、組織のフラット化やスリム化などを背景として、2007年には453,300人まで減少した。

このようななかで中年ホワイトカラーをどう処遇するかという点は、高齢社会における人事管理における喫緊の課題であり、この高齢化問題は今後10年程度、一層深刻になってくると考えられる。そしてこの先には、多くの企業が管理職のみならず一般社員についても、逆に人材不足に苦悩する時代が待っている。

本稿では、人事管理における高齢化問題のうち、特に喫緊の課題といえる中年ホワイトカラーの処遇問題に着目する。

<sup>1</sup> 総務省「平成14年就業構造基本調査」で、団塊世代が50代に、バブル採用層が30代に、団塊ジュニア世代が20～30代に属していた2002年時点のホワイトカラー（ただし、正規の職員・従業員ではなく雇用者）の年代別構成をみても、50代が4,549,000人（雇用者の22.1%）、30代が5,483,100人（同22.6%）、20代が4,988,500人（同22.4%）と、当時の20代や30代は50代よりも多くなっている。

図表1 正規の職員・従業員等の年代別構成（2007年時点）

正規の職員・従業員		(人)					
		20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上	
就業 者 数	計	34,324,200	7,071,300	9,772,100	7,783,400	7,495,600	1,908,700
	99人以下	12,007,000	2,370,300	3,335,400	2,405,300	2,589,600	1,208,100
	100～299人	3,530,700	801,100	1,077,800	746,900	724,200	134,800
	300～999人	3,470,300	811,000	1,087,800	773,100	668,900	87,600
	1000人以上	7,002,000	1,442,000	2,098,300	1,803,500	1,459,200	127,600
うち、ホワイトカラー		(人)					
		20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上	
就業 者 数	計	15,010,700	3,065,900	4,309,200	3,701,100	3,222,600	658,400
	99人以下	3,412,100	723,800	979,900	732,800	649,400	310,900
	100～299人	1,168,400	285,400	381,600	258,400	202,600	32,900
	300～999人	1,287,200	298,600	433,100	286,800	233,600	28,600
	1000人以上	3,059,000	595,100	923,000	863,600	627,100	37,900
うち、管理的職業従事者		(人)					
		20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上	
就業 者 数	計	453,300	4,100	29,100	128,000	232,000	60,200
	99人以下	71,600	1,500	7,100	21,900	28,500	12,300
	100～299人	47,200	600	3,400	15,200	23,500	4,500
	300～999人	51,000	1,200	4,300	15,400	25,500	4,600
	1000人以上	134,700	400	9,600	57,700	61,700	5,400
正規の職員・従業員		(%)					
		20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上	
構 成	計	100.0	20.6	28.5	22.7	21.8	5.6
	99人以下	100.0	19.7	27.8	20.0	21.6	10.1
	100～299人	100.0	22.7	30.5	21.2	20.5	3.8
	300～999人	100.0	23.4	31.3	22.3	19.3	2.5
	1000人以上	100.0	20.6	30.0	25.8	20.8	1.8
うち、ホワイトカラー		(%)					
		20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上	
構 成	計	100.0	20.4	28.7	24.7	21.5	4.4
	99人以下	100.0	21.2	28.7	21.5	19.0	9.1
	100～299人	100.0	24.4	32.7	22.1	17.3	2.8
	300～999人	100.0	23.2	33.6	22.3	18.1	2.2
	1000人以上	100.0	19.5	30.2	28.2	20.5	1.2
うち、管理的職業従事者		(%)					
		20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上	
構 成	計	100.0	0.9	6.4	28.2	51.2	13.3
	99人以下	100.0	2.1	9.9	30.6	39.8	17.2
	100～299人	100.0	1.3	7.2	32.2	49.8	9.5
	300～999人	100.0	2.4	8.4	30.2	50.0	9.0
	1000人以上	100.0	0.3	7.1	42.8	45.8	4.0

注：表側の内訳に「官公庁など」「その他法人・団体」、表頭の内訳に「15～19歳」を掲載していない。  
資料：総務省「平成19年就業構造基本調査」より作成。

## 2 | 中高年ホワイトカラーに対する人事管理の変化

管理職は、大きくライン管理職とスタッフ管理職に分類される。ここでは前者を「構成員を管理する役割を担う組織の長」、後者を「ライン管理職ではないが、同等の立場にある管理職層」と定義する。これまで多くの中高年ホワイトカラーが、年功的な人事管理のもとで管理職として処遇され、特に大卒ホワイトカラーが一般社員のまま中高年となるケースは限定的だった。

図表2は、ライン管理職、スタッフ管理職、一般社員のそれぞれについて、1970年代以降の中高年ホワイトカラーの変化（イメージ）を示したものである。高度経済成長期には企業の成長とともにライン管理職のポストも拡大したが、1970年代以降、安定成長期に入るとライン管理職のポスト不足が顕在化した。そこで多くの企業で、役職と資格を分離させる職能資格制度や、専門能力を有する社員

を処遇するための専門職制度が普及し、役職にはつかないが（ライン管理職ではないが）、職能（職務遂行能力）資格はライン管理職と同等であるスタッフ管理職が増加した<sup>2</sup>。このことは、高齢化とあいまって人件費の膨張を招いた。その後経営環境が悪化してきた1990年代以降、企業が人件費の抑制を余儀なくされるなか、職能資格制度を見直し、役割や職務を重視した賃金制度を導入する事例が相次ぎ、管理職間の処遇格差が広がってきた。一方で、経営リスクが多様化するなかでライン管理職の責任や負担が増大するとともに、要員のスリム化などを背景としてスタッフ管理職や一般社員の負担も増大したと推測される。

企業は前述のとおり、賃金制度の見直しなどを活発に行っているが、図表2のような中高年ホワイトカラーの役割タイプの枠組み（ライン管理職、スタッフ管理職、一般社員）は大きく変わっていない。管理職ポストや賃金の財源に絶対的な制約があるなかで、中高年ホワイトカラーのモチベーションを維持・向上させるために、彼ら・彼女らを今後どう処遇していくべきなのか。それを考えるうえでは、それぞれの役割タイプの社員が、どういう労働条件のもとでどのような就業意識を持って働いているのかを知る必要があるが、こうした役割タイプ別の分析結果は少ない<sup>3</sup>。

そこで、本稿では、アンケート調査の個票データを用いて役割タイプ別に中高年ホワイトカラーの労働条件や就業意識を分析し、その結果を踏まえて今後の中高年ホワイトカラーの処遇について考察したい。

図表2 中高年ホワイトカラーの役割タイプと処遇の変化（イメージ）

	ライン管理職	スタッフ管理職	一般社員
	構成員を管理する役割を担う 組織の長  (部下の評価を行い、組織の売上げ や利益に責任を持つ)	ライン管理職ではないが、同等の 立場にある管理職層  (専門職としての役割が期待され、課 長・部長などの呼称で呼ばれるケー スが多いが、部下の評価は行わず、 組織の売上げや利益に対する責任も 負わない)	管理職ではない社員
1970～80年代	同等の高い職能資格と賃金水準		低い職能資格と賃金水準 (ただし、大卒ホワイトカラーのなかでは 少数派だった)
～職能資格制度から役割・職務を重視した賃金制度へ～			
1990年代以降	賃金水準 高⇒高(やや抑制)	賃金水準 高⇒中	賃金水準 低⇒低(やや抑制)
	昇進の可能性が高い	昇進の可能性が低い	昇進の可能性が低い
	責任や負担が重くなる	負担が重くなる	負担が重くなる

<sup>2</sup> 大井方子（2005）「数字で見る管理職像の変化」（日本労働研究雑誌 No.545、pp.4-17）では、1979年から2004年の管理職像の変化について、①管理することを職務とする狭義の管理職が2000年代に若干減少した一方で、同等の資格を持つスタッフ管理職は1979年から1984年にかけて急増したこと、②部長への昇進が遅くなったこと、③役職者と一般職（非役職者）との相対賃金の格差が減少したこと等が明らかにされている。

<sup>3</sup> 八代充史（2001）「管理職層におけるホワイトカラーの仕事とその専門性」（三田商学研究第44巻第4号、pp.73-86）では、管理職（職位に関する設問で「管理職」を選択し、人事考課に関する設問で「人事考課をする立場にある」を選択した者）、専門職（職位に関する設問で「専門職」を選択し、人事考課に関する設問で「人事考課をする立場にない」を選択した者）、一般職（職位に関する設問で「一般職」を選択した者）それぞれの仕事について、郵送質問紙調査をもとに比較分析が行われている。このなかで専門職については、「管理職に比べて仕事の専門性が高いとは必ずしも言えないが、仕事の属人性は高く、しかも部下がいなかったために、本来の課業に加えて部下がいれば肩代わりしてくれるであろう補助的業務までせざるを得なくなっている」と指摘されている。

## 2—役割タイプ別にみた中高年ホワイトカラーの現状

### 1 | 役割タイプによる中高年ホワイトカラーの分類

分析に使用するデータは独立行政法人労働政策研究・研修機構（以下「JILPT」と記す）が2007年1月～2月にかけて実施した「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査」の従業員調査である<sup>4</sup>。同調査は、全国の従業員数100名以上の企業10,000社と、そこで働く正規従業員100,000人（企業1社あたり10人に調査票配付を依頼）を対象として実施された郵送質問紙調査であり、従業員調査では7,168人（有効回収率7.2%）の有効回答が得られている。

本稿では中高年ホワイトカラーの処遇について考察するので、このうち50歳以上<sup>5</sup>の中高年のホワイトカラー職種（計1,220人）を分析対象とする。具体的には、「専門的・技術的な仕事（技術的、専門的な仕事。建築・測量技術者、プログラマーなど）」、「管理的な仕事（課相当以上の組織の管理的な仕事。部長、課長など）」、「事務の仕事」に従事する50歳以上のサンプルを抽出し、図表3の6つの役割タイプに分類した。

各役割タイプのサンプル数はライン管理職が605人、スタッフ管理職（専門的・技術的な仕事）（以下「スタッフ管理職（専門）」と記す）が73人、スタッフ管理職（事務の仕事）（以下「スタッフ管理職（事務）」と記す）が73人、一般社員（男性）が154人、一般社員（女性）が180人、60歳以上が135人である<sup>6</sup>。

図表3 役割タイプの分類の考え方

	現在の仕事内容（職種）に一番近いものはどれですか。	現在の勤務先での役職についてお答え下さい。	あなたの年齢をお答え下さい。	あなたの性別をお答え下さい。	各役割タイプのサンプル数（人）
ライン管理職	管理的な仕事	課長相当職 or 部長相当職以上	50～59歳	男性 or 女性	605
スタッフ管理職（専門的・技術的な仕事）	専門的・技術的な仕事				73
スタッフ管理職（事務の仕事）	事務の仕事				73
一般社員（男性）	専門的・技術的な仕事 or 事務の仕事	一般社員（係長相当職以下）		男性	154
一般社員（女性）				女性	180
60歳以上	管理的な仕事 or 専門的・技術的な仕事 or 事務の仕事	一般社員（係長相当職以下） or 課長相当職 or 部長相当職以上	60歳以上	男性 or 女性	135

<sup>4</sup> JILPTデータアーカイブより調査データの提供を受け、筆者が再分析を行った。

<sup>5</sup> 厚生労働省「平成21年賃金構造基本調査」によると、課長級の平均年齢は47.3歳、部長級の平均年齢は51.6歳である。また、2009年度のモデル賃金（中央労働委員会調べ）をみると、事務・技術労働者の賃金カーブは50歳を境に横ばいになり、その後下降していく。

<sup>6</sup> 前述の大井（2005）は「いわゆるライン管理職のような管理・監督性の高い狭義の管理職は日本全国で約50万人しかおらず、企業内では2%程度しかいない」、「スタッフ職も含めた管理職は（中略）約340万人もいることがわかった」ことから、「広義の意味の管理職が狭義の意味の管理職に比べかなり多いことを示している」と指摘している。本稿での分析対象にライン管理職が多く、スタッフ管理職が少ないのは、調査票が結果としてライン管理職に偏って配付されたためである可能性が高い。ただし、役割タイプ別に分析する限りにおいては、役割タイプ間の配付の偏りは問題にならない。

以下、この6つの役割タイプに基づいて中高年ホワイトカラーの属性、労働条件、就業意識を分析する。同じスタッフ管理職でも、専門的・技術的な仕事に従事し高度専門職として活用されているホワイトカラーと、ライン管理職のポストがなく事務の仕事に従事しているホワイトカラーでは、その労働条件や就業意識が異なると考えられることから、仕事によってスタッフ管理職を2つのタイプに分類している。また、調査票の区分に合わせ、係長相当職以下を一般社員とし、この年代では性別によってキャリアが大きく異なることを考慮して男女を分類した。さらに、65歳までの雇用延長が義務化されたものの、大部分の企業では60歳定年制が堅持されており、60歳を境に労働条件や就業意識が大きく変化することから、60歳以上を別に分類した。なお、50歳以上で「管理的な仕事」に従事している一般社員15名については、サンプルが少ないことから分析対象から除外した。

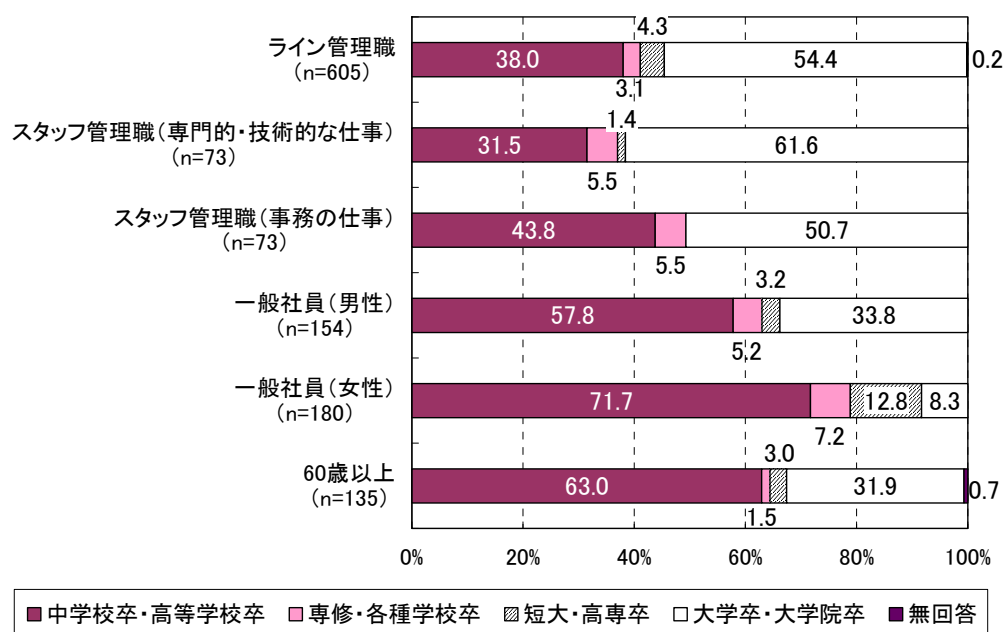
## 2 | 分析対象の属性

分析結果を示す前に、分析対象の属性をみておきたい。まず性別の構成をみると、ライン管理職は97.2%、スタッフ管理職（専門）は97.3%、スタッフ管理職（事務）は82.2%、60歳以上は92.6%が男性である。次に年齢構成をみると、50～54歳の割合は、ライン管理職とスタッフ管理職（専門）が5割強、一般社員が6割弱にのぼる一方で、スタッフ管理職（事務）は45.2%とやや低い。なお、60歳以上は87.4%が60～64歳である。

最終学歴については、スタッフ管理職（専門）（61.6%）、ライン管理職（54.4%）、スタッフ管理職（事務）（50.7%）では過半数が「大学卒・大学院卒」である。一方、一般社員（女性）の7割強、60歳以上の6割強、一般社員（男性）の6割弱は「中学校卒・高等学校卒」である（図表4）。

調査が実施された2007年時点では、管理職には大卒以上の男性が、一般社員には女性や高卒以下の男性が多いといった特徴が顕著に見受けられる。

図表4 中高年ホワイトカラーの最終学歴



資料：JILPT「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査」従業員調査を筆者が再分析。以下同様。

### 3 | 中高年ホワイトカラーの労働条件

次に、中高年ホワイトカラーの労働条件のうち、年収と労働時間を役割タイプ別にみていくこととする（図表5）。

年収（税金・社会保険料を差し引く前の支給金額で、ボーナス等の臨時的に支払われる金額を含む）については、ライン管理職（772万円）、スタッフ管理職（専門）（748万円）、スタッフ管理職（事務）（680万円）、一般社員（男性）（594万円）、60歳以上（519万円）、一般社員（女性）（393万円）の順に水準が顕著に低下していく。同じ管理職でも、ライン管理職とスタッフ管理職（事務）の差は93万円にのぼる。また、一般社員（女性）の年収水準は全役割タイプのなかで最も低く、定年後の60歳以上の年収水準をも下回っている<sup>7</sup>。

1週間の労働時間（残業や深夜・休日出勤なども含む）は、ライン管理職とスタッフ管理職（専門）がともに49時間と最も長く、次にスタッフ管理職（事務）が47時間、一般社員（男性）が46時間、60歳以上が45時間、一般社員（女性）が44時間と僅差で続いている。役割タイプによる労働時間の差は、年収水準の格差に比べると小さいといえる。

図表5 中高年ホワイトカラーの年収と労働時間

	n	年収(万円)		1週間の労働時間(時間)	
		平均値	ライン管理職との差	平均値	ライン管理職との差
ライン管理職	605	772	-	49	-
スタッフ管理職(専門的・技術的な仕事)	73	748	-24	49	-0
スタッフ管理職(事務の仕事)	73	680	-93	47	-2
一般社員(男性)	154	594	-178	46	-3
一般社員(女性)	180	393	-380	44	-5
60歳以上	135	519	-254	45	-4

注1：年収は「150万円未満」を150万円、「150万円以上250万円未満」を200万円、「250万円以上500万円未満」を375万円、「500万円以上750万円未満」を625万円、「750万円以上1000万円未満」を875万円、「1000万円以上1500万円未満」を1250万円、「2000万円以上」を2000万円として算定。

注2：1週間の労働時間は、1週間の労働日数と1日の労働時間から算定。

<sup>7</sup> 年収水準については企業規模や業種による差が大きいことから、本来はこれらの要素をコントロールしたうえで、各役割タイプを比較する必要があるが、従業員調査のなかにこれらに関する設問が含まれていないことから、ここでは単純な比較のみを掲載している。

#### 4 | 中高年ホワイトカラーの就業意識

ここからは、中高年ホワイトカラーの就業意識を役割タイプ別にみていくこととする。

仕事に対してはどの役割タイプも過半数が「満足」しているが、満足している割合（「満足」と「やや満足」の計）および満足度（「満足」を4点、「やや満足」を3点、「やや不満」を2点、「不満」を1点として得点化）を比較すると、60歳以上が79.3%、3.15点と最も高く、スタッフ管理職（専門）（76.7%、2.90点）、ライン管理職（69.1%、2.85点）、一般社員（女性）（65.0%、2.83点）、一般社員（男性）（57.8%、2.64点）、スタッフ管理職（事務）（54.8%、2.57点）の順に満足度が低下していく（図表6）。

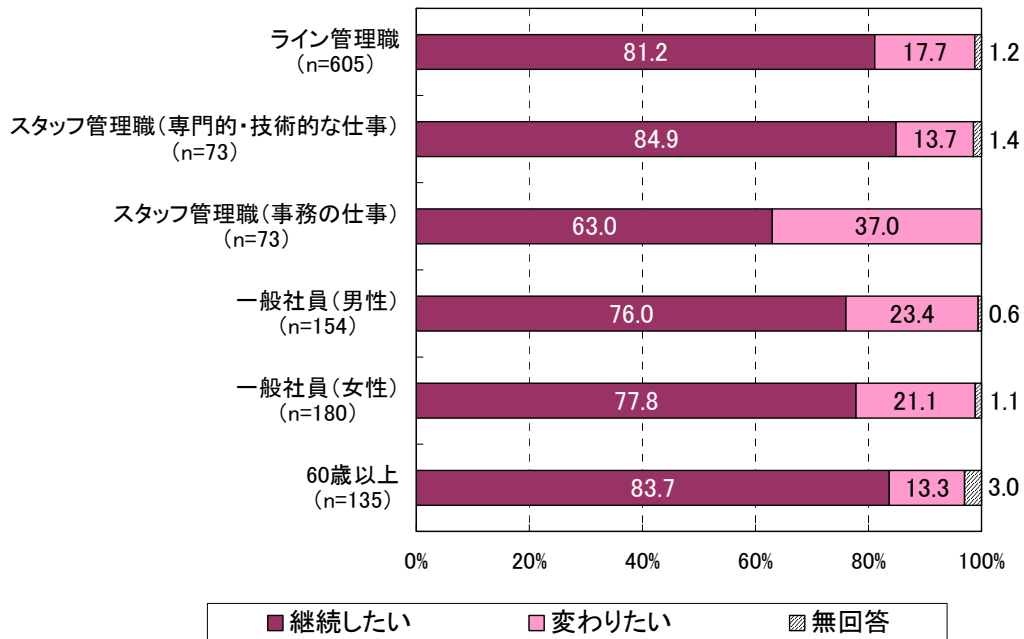
60歳以上の満足度が最も高いことは、企業における処遇というよりも、彼ら・彼女らが置かれている状況に起因する面が大きいと考えられる。すなわち、60歳以上については、最も処遇が厳しくなる時代を前に定年を迎え、比較的安定的な公的年金に加えて定年後の雇用が確保されていることが、仕事に対する満足度の高さにもつながっている可能性が高い。また、昇進の可能性が高いライン管理職よりもスタッフ管理職（専門）の満足度のほうが若干高いという点も注目される。一方、一般社員（男性）やスタッフ管理職（事務）の満足度の低さは際だっている。スタッフ管理職（事務）については現在の仕事を「変りたい」とする割合も37.0%と4割弱にのぼっている（図表7）。

図表6 中高年ホワイトカラーの仕事に対する満足感

	n	仕事の満足感(%)			満足度 (点)
		満足	不満足	無回答	
ライン管理職	605	69.1	29.3	1.7	2.85
スタッフ管理職(専門的・技術的な仕事)	73	76.7	20.5	2.7	2.90
スタッフ管理職(事務の仕事)	73	54.8	41.1	4.1	2.57
一般社員(男性)	154	57.8	40.9	1.3	2.64
一般社員(女性)	180	65.0	24.4	10.6	2.83
60歳以上	135	79.3	17.8	3.0	3.15

注：満足度は「満足」を4点、「やや満足」を3点、「やや不満」を2点、「不満」を1点として算定。

図表7 現在の仕事の継続意思



それでは、中高年ホワイトカラーの仕事に対するモチベーションは、何によって高められるのだろうか。この点を、図表8でみていくこととしたい。

何によって仕事に対する意欲が高まるかという設問に対する、ライン管理職とスタッフ管理職（専門）の回答をみると、「取り組む仕事自体への興味・関心」（各57.9%、63.0%）、「仕事を通じた自己実現」（各42.8%、45.2%）、「仕事が自分にとって楽しいと思えること」（各40.2%、42.5%）が上位3位にあげられている。他の役割タイプと比較すると、ライン管理職は「自分の成果に対して昇進で報われること」（15.7%）、「自分の能力や仕事への努力に対して昇進で報われること」（12.4%）が高いという特徴もみられる。

一方、スタッフ管理職（事務）は「取り組む仕事自体への興味・関心」（56.2%）に続いて、「職場における良好な人間関係（協力し合う雰囲気があるなど）」（43.8%）、「仕事が自分にとって楽しいと思えること」（31.5%）が高くなっている。スタッフ管理職（事務）は他の役割タイプに比べて回答率の高い項目が多く、「自分の成果が同僚や上司などから認められること」（30.1%）、「自分の能力や仕事への努力に対して賃金で報われること」（26.0%）、「労働時間への会社の配慮」（19.2%）、「年次有給休暇の取得についての会社の配慮」（16.4%）、「会社による教育訓練機会の提供」（9.6%）は全役割タイプのなかで最も高い。また、「自分の成果に対して昇進で報われること」（15.1%）、「自分の能力や仕事への努力に対して昇進で報われること」（12.3%）、「自分の能力や仕事への努力が同僚や上司から認められること」（24.7%）、「職場における良好な人間関係」（43.8%）も、スタッフ管理職（事務）の回答率が2番目に高い。別の見方をすると、スタッフ管理職（事務）がこれらの対策が十分にとられていないと感じていることが、仕事の対する満足度や継続就業意欲の低さの背景にあるのではないだろうか。



一般社員（男性）は「取り組む仕事自体への興味・関心」（47.4%）、「職場における良好な人間関係」（37.0%）、「仕事を通じた自己実現」（33.1%）が上位3位であり、僅差で4位に続く「自分の成果に対して賃金で報われること」（32.5%）は全役割タイプのなかで最も高くなっている。また、一般社員（男性）は「自分の成果が同僚や上司などから認められること」（25.3%）、「自分の能力や仕事への努力に対して賃金で報われること」（25.3%）、「自分の能力や仕事への努力に対して昇進で報われること」（9.1%）、「自分の能力や仕事への努力が同僚や上司などから認められること」（23.4%）といった評価や昇進に関わる項目の回答率も比較的高い。

一般社員（女性）は「仕事が自分にとって楽しいと思えること」（50.0%）、「職場における良好な人間関係」（45.6%）、「取り組む仕事自体への興味・関心」（45.0%）と、スタッフ管理職（事務）と同じ項目が上位3位となっている。一方、60歳以上は「仕事を通じた自己実現」（40.0%）、「取り組む仕事自体への興味・関心」（40.0%）、「仕事が自分にとって楽しいと思えること」（36.3%）といったライン管理職やスタッフ管理職（専門）と同じ項目が上位3位にあげられている。

なお、一般社員（女性）と60歳以上は、昇進等に関する意識の面で他の役割タイプと大きな相違がみられる。60歳以上は賃金、評価、昇進が仕事に対する意欲の向上につながるとする割合が他の役割タイプに比べて低い。一方、一般社員（女性）も、昇進が意欲向上につながるとする割合は低い。ただし、「自分の能力や仕事への努力が同僚や上司などから認められること」（28.9%）は全役割タイプのなかで最も高く、「自分の能力や仕事への努力に対して賃金で報われること」（23.9%）も3番目に高くなっている点は、60歳以上の就業意識と異なっている。

図表8 何によって仕事に対する意欲が高まるか

	n	(%)							
		仕事を通じた自己実現	取り組む仕事自体への興味・関心	自分の成果に対して賃金で報われること	自分の成果に対して昇進で報われること	自分の成果が同僚や上司などから認められること	自分の能力や仕事への努力に対して賃金で報われること	自分の能力や仕事への努力に対して昇進で報われること	自分の能力や仕事への努力が同僚や上司などから認められること
ライン管理職	605	42.8②	57.9①	28.8	15.7	29.8	21.2	12.4	20.0
スタッフ管理職(専門的・技術的な仕事)	73	45.2②	63.0①	30.1	13.7	21.9	23.3	5.5	20.5
スタッフ管理職(事務の仕事)	73	28.8	56.2①	26.0	15.1	30.1	26.0	12.3	24.7
一般社員(男性)	154	33.1③	47.4①	32.5	11.0	25.3	25.3	9.1	23.4
一般社員(女性)	180	20.0	45.0③	27.8	2.8	22.8	23.9	4.4	28.9
60歳以上	135	40.0①	40.0①	21.5	5.9	22.2	17.0	5.2	17.0

	n							
		労働時間への会社の配慮	年次有給休暇の取得についての会社の配慮	会社における教育訓練機会の提供	職場における良好な人間関係(協力し合う雰囲気があるなど)	仕事自分にとって楽しいと思えること	その他	無回答
ライン管理職	605	3.0	5.1	5.3	37.9	40.2③	1.7	1.2
スタッフ管理職(専門的・技術的な仕事)	73	6.8	11.0	6.8	26.0	42.5③	2.7	2.7
スタッフ管理職(事務の仕事)	73	19.2	16.4	9.6	43.8②	31.5③	0.0	1.4
一般社員(男性)	154	7.1	8.4	3.9	37.0②	28.6	2.6	1.3
一般社員(女性)	180	6.1	15.0	6.7	45.6②	50.0①	3.9	5.6
60歳以上	135	4.4	4.4	5.9	34.1	36.3③	2.2	5.2

注1：複数回答。

注2：①②③は各役割タイプのなかで回答率が高い上位3位。網掛けは役割タイプ間の比較で、濃い網掛けは最も高いこと、薄い網掛けは2番目、3番目に高いことを表す。

次に、中・高年ホワイトカラーは仕事や職業生活において、どのような不安や悩みを感じているのだろうか。不安や悩みを感じる程度を得点化（「非常に感じている」を4点、「やや感じている」を3点、「あまり感じていない」を2点、「全く感じていない」を1点）した結果を、役割タイプ別にみていこう（図表9）。

いずれの役割タイプも「定年後の仕事、老後」、「会社の将来性（業績低迷など）」、「自分の専門知識や能力が活かせるかどうか」について不安や悩みを感じる程度が特に高い。

役割タイプのなかで比較すると、「自分の専門知識や能力が活かせるかどうか」はスタッフ管理職（専門）（2.75）で最も高くなっている。また、スタッフ管理職（事務）は「長時間勤務等のため健康を損なうのではないかと」(2.34)、「長時間勤務等のため家庭生活が犠牲になるのではないかと」(2.28)、「現在の仕事は自分に不向きではないかと」(2.37)、「職場に協力し合える雰囲気がないこと」(2.44)、「昇進や配置転換が希望通りにいかないのではないかと」(2.32)、「職業能力を高められないのではないかと」(2.40)、「雇用が不安定であること（リストラなど）」(2.19)といった多くの項目で回答率が最も高い。一方、一般社員（女性）は「将来の賃金水準」(2.94)が、60歳以上は「仕事が世の中のためになっているかどうか」(2.57)が全役割タイプのなかで最も高くなっている。

このような役割タイプ間の分析から、役割タイプによって不安や悩みに少なからぬ相違があることに気づかされる。社員の不安や悩みは人事管理上の課題に直結する。特にスタッフ管理職（事務）は、多くの事象に対して不安や悩みを抱えている。

図表9 仕事や職業生活で不安や悩みを感じる程度

	n	自分の専門知識や能力が活かせるかどうか	仕事が世の中のためになっているかどうか	長時間勤務等のため健康を損なうのではないかと	長時間勤務等のため家庭生活が犠牲になるのではないかと	現在の仕事は自分に不向きではないか	職場に協力し合う雰囲気がないこと	昇進や配置転換が希望通りにいかないのではないかと
ライン管理職	605	2.66④	2.44	2.25	2.23	2.10	2.25	2.26
スタッフ管理職(専門的・技術的な仕事)	73	2.75④	2.44	2.19	2.24	1.84	2.16	2.25
スタッフ管理職(事務の仕事)	73	2.53④	2.30	2.34	2.28	2.37	2.44	2.32
一般社員(男性)	154	2.52④	2.29	2.19	2.09	2.26	2.39	2.28
一般社員(女性)	180	2.40④	2.22	2.09	2.19	1.98	2.35	2.31
60歳以上	135	2.65①	2.57②	1.84	1.80	1.80	2.09	1.89

	n	職業能力を高められないのではないかと	将来の賃金水準	転居を伴う転勤(単身赴任を含む)	雇用が不安定であること(リストラなど)	会社の将来性(業績低迷など)	定年後の仕事、老後
ライン管理職	605	2.26	2.67③	1.74	2.03	2.73②	3.07①
スタッフ管理職(専門的・技術的な仕事)	73	2.37	2.92②	1.71	2.11	2.90③	3.23①
スタッフ管理職(事務の仕事)	73	2.40	2.73②	1.62	2.19	2.65③	2.97①
一般社員(男性)	154	2.33	2.88②	1.64	2.09	2.69③	3.18①
一般社員(女性)	180	2.38	2.94②	1.27	2.13	2.69③	3.16①
60歳以上	135	2.04	2.42	1.38	1.84	2.50④	2.56③

注1：「非常に感じている」を4点、「やや感じている」を3点、「あまり感じていない」を2点、「全く感じていない」を1点として得点化。

注2：①②③④は各役割タイプのなかで得点が高い上位4位。網掛けは役割タイプ間の比較で、濃い網掛けは最も高いこと、薄い網掛けは2番目、3番目に高いことを表す。

### 3—分析結果を踏まえた考察

最後に、ここまでの役割タイプ別の分析結果を踏まえて、中高年ホワイトカラーの処遇について考察し、本稿の結びとしたい。

#### 1 | 性別、年齢、学歴に依拠した人事管理からの決別

役割タイプ別に年収と属性の関係をみると、スタッフ管理職（事務）と一般社員（男性）の年収格差の背景には学歴の相違が、一般社員（男性）と一般社員（女性）の年収格差の背景には性差が、60歳以上とそれ以外の役割タイプ（男性）の年収格差の背景には年齢差が浮かび上がってくる。

まず、学歴の相違については、大学全入時代とまでいわれるなか、学歴でもって処遇に差をつけるのはもはや難しくなっている。次に、性差についても、1986年に男女雇用機会均等法が施行され、企業における女性の活躍の場が大きく広がり、管理職ポストを巡る昇進競争にも男性だけでなく女性が参戦できるようになった。女性であることを理由として、一般社員として低水準の賃金で活用できる時代は終わった。さらに、年齢差についても、いびつな年齢構成のもとで年齢に準拠した処遇設定が立ち行かなくなることは自明である。

つまり、スタッフ管理職（事務）と一般社員（男性）、一般社員（男性）と一般社員（女性）、60歳以上とそれ以外の役割タイプに関する年収格差については、今後それぞれの活用の仕方の変化に伴って、資源配分を見直す必要性が高まってくるだろう。

企業としては、社員間の処遇の相違を説明するために、学歴でも、性別でも、年齢でもない基準を持つ必要がある。年功的かつ下方硬直的に運用された職能資格制度の職務遂行能力だけで、処遇の格差を説明するのはもはや難しい。役割や職務の差を明確にすることも、今後、処遇の格差を説明するための一つの拠り所になっていくと考えられる。ただし、役割や職務、すなわちチャンスの付与ルールが公正でなければ、社員の納得は得られない。つまり、どうして特定の役割・職務が与えられたか、といった点について説明する必要性は残る。

これまで、学歴、性別、年齢といったある意味客観的・固定的な基準で処遇が区分されてきたことは、たとえば「こんなに頑張っているのに処遇が低いのは、年齢のせいだ」という一種の諦めや割り切りにつながった面もある。こうした客観的・固定的な基準なしに、処遇に格差をつけていけば、これまで以上に社員のモチベーションが低下する事態も懸念されよう。こうした事態にならないように、企業としては、チャンスの付与ルールを明確にするとともに、一度低い処遇となった者が復活できる道を広げるなど、これまで以上に柔軟な昇進管理を行っていく必要があるだろう。

#### 2 | 専門職制度の見直し

従来の専門職制度は、専門能力の有効活用が目的として掲げられる一方で、実際にはライン管理職のポストにつかない層の受け皿として運用されてきた面が大きい。つまり、役割タイプのなかのスタッフ管理職（事務）のように、必ずしも高度な専門能力を持たない社員も専門職として処遇されてきた。このため専門職の役割や定義が曖昧となり、専門職がライン管理職の人材ストック、あるいは昇進競争の敗者として位置付けられ、ライン管理職よりも低い評価を受け、専門職のモチベーションが

低下するという悪循環が生まれた<sup>8</sup>。

役割タイプ別の分析をみても、スタッフ管理職（専門）は仕事に対する満足度が高いが、スタッフ管理職（事務）の満足度は最低であり、他の仕事に変わりたいとする割合が4割弱にのぼっている。また、スタッフ管理職（事務）は仕事や職業生活において多様な分野で不安や悩みを感じている。こうしたスタッフ管理職（事務）の現状は、これまでの専門職制度の矛盾が露呈した結果だといえよう。

前述の役割タイプのなかのスタッフ管理職（専門）には、社外でも通用するような高度専門職が多く含まれると考えられる。仕事の専門化・高度化が進むなかで、多くの企業でこうした高度専門職の人材ニーズが高まっている。また、高度専門職としてのキャリアを志向する社員も増えてきた。にもかかわらず、従来のように専門職の役割や定義を曖昧にしたまま、ライン管理職よりも一律に低位の処遇に位置付けることは、専門職の育成や活用を阻害する。専門職としてのキャリアを認め、その役割や職務に見合った処遇を行うべきである。

ただし、ライン管理職とスタッフ管理職（専門）の処遇設定には慎重さも必要である。分析結果では、昇進の可能性が高いライン管理職よりもスタッフ管理職（専門）の満足度のほうが、若干ではあるが高かった。この背景には、専門職としてのキャリア志向の高まり等があると考えられるが、一方で、ライン管理職の責任や負担が過度に大きくなってきているという懸念も残る。スタッフ管理職（専門）を一律的にライン管理職より低く処遇するのは問題であるが、個別の役割・職務の内容や負担感を精査し、その結果に応じて処遇に差をつけることは否定しないし、むしろそれぞれのモチベーションを維持するうえで重要だと考えられる。

一方、スタッフ管理職（事務）には、ライン管理職と同等の能力を持っているが一時的にライン管理職のポストに就いていない者、ライン管理職には不向きだが別の分野での活躍が期待できる者等が混在している。前者については、ライン管理職への昇進競争に参加できる道を残しておく必要がある。後者については、昇進競争とは別の道で、付加価値の高い役割・責任を担ってもらう必要がある。高度専門職ではないが、特定の職能分野で豊富な経験や高い能力を持つ者を、専門職の一類型として処遇することも考えられる<sup>9</sup>。あるいは、既存の仕事の枠組みにとらわれず、付加価値の高い新しい仕事を開拓・創造する社内起業家のような役割で、活躍できるスタッフ管理職（事務）もいるのではないか。このような専門職の新しい類型を作っていくためには、企業が仕事の意義を十分に説明し、それに見合った処遇や支援体制を設定するだけでなく、職務遂行のために必要な教育を行うことも重要である。多くの企業は、若年層に対する教育には熱心だが、中高年ホワイトカラーについてはライン管理職に対するマネジメントの教育がメインであり、スタッフ管理職に対する教育が十分になされているとはいえない状況にある。

なお、ライン管理職や高度専門職になれず、上述したような付加価値の高い職務も担えない中高年ホワイトカラーについては、一般社員として責任や労働時間を軽減し、それに見合った処遇を行うこともやむを得ない。一般社員でしか活躍の場がないことをこういう形で伝えることは、一時的なモチベーションの低下を招くに違いないが、一方で社員が自身のキャリアについてより深く考える契機と

<sup>8</sup> 専門職制度の課題や今後の展開については、佐藤博樹・藤村博之・八代充史（2007）『新しい人事労務管理第3版』（有斐閣アルマ）や今野浩一郎・佐藤博樹（2009）『人事管理入門第2版』（日本経済新聞出版社）などが詳しい。

<sup>9</sup> 専門職の類型の例として、佐藤・藤村・八代（2007）は仕事の処理に関する独自のノウハウや高度専門職が生み出した創造性を継承する「熟練専門職」（p.132）を、今野・佐藤（2009）は特定の職能分野内で幅広い専門能力を持った「マルチ専門職」（p.176）をあげている。

もなり得ると考えられる。

### 3 | やり甲斐ある仕事や良好な人間関係をつくる

仕事に対する満足度は、60歳以上が全役割タイプのなかで最も高く、一般社員（女性）も一般社員（男性）やスタッフ管理職（事務）を上回っている。年収水準という面では最も低いカテゴリーに入る60歳以上と一般社員（女性）の満足度が、このように高いのはなぜなのか。

この疑問を解き明かすヒントになるのが、何によって仕事に対する意欲が高まるか、仕事や職業生活での不安や悩み、に関するこれらの役割タイプの結果である。

仕事に対する意欲の向上につながるものとして、60歳以上と一般社員（女性）で共通して上位にあげられているのは「取り組む仕事自体への興味・関心」、「仕事が自分にとって楽しいと思えること」、「職場における良好な人間関係」である。逆に、60歳以上は賃金、評価、昇進が、一般社員（女性）は昇進が、意欲向上につながるとする割合が低い。また、60歳以上は「仕事が世の中のためになっているかどうか」に対して、一般社員（女性）は「将来の賃金水準」に対して、特に不安や悩みを感じている。

つまり、人件費の制約から賃金、評価、昇進で報いることが難しいなかでも、人間関係良好な職場で、やり甲斐のある仕事に従事できれば、仕事に対する意欲が向上する余地はあるということであり、この点は、スタッフ管理職（事務）や一般社員（男性）の処遇を考えるうえでも重要な示唆になる。仕事に対する意欲向上につながるものとして、スタッフ管理職（事務）の回答率が高い上位3位にも「取り組む仕事自体への興味・関心」、「仕事が自分にとって楽しいと思えること」、「職場における良好な人間関係」が入っている。

従来の人事管理においては、賃金制度や昇進管理が社員のモチベーションの向上に大きな役割を果たしてきた。一方で、人事管理において、やり甲斐のある職務の開発に十分な努力がなされてきたか、今一度問い直す必要がある。ちなみに仕事に対する意欲向上につながるものとして上位3位にあげられるのは、いずれの役割タイプにおいても賃金や昇進ではない。

また、社員の責任や負担が重くなり、処遇格差が拡大するなかで、職場の人間関係が悪化しているといわれる。企業は社員のモチベーションの向上という観点から、職場の良好な人間関係の形成に、より大きな関心を向けるべきだろう。職場の人間関係を賃金制度や昇進管理によって変えることは難しいが、職場内のコミュニケーション施策など福利厚生を活用によって変えられる余地が少なくない。

なお、いずれの役割タイプも「定年後の仕事、老後」に対して、大きな不安や悩みを感じていることが明らかになった。本格的な高齢社会の到来に向けて、定年後の雇用の確保も、モチベーション向上の手だての一つとなる。

高い賃金やライン管理職への昇進という「装置」によって、人事管理の当面の高齢化問題、中高年ホワイトカラーの処遇問題を解決することは不可能である。企業が中高年ホワイトカラーのモチベーションを維持・向上させるためには、役割タイプによる就業意識の相違を踏まえながら、やり甲斐のある仕事、人間関係良好な職場、定年後の雇用など、多様な「装置」を用意する必要がある。