

しかし若年層からの批判には誤解もある。例えば「仕事が少ないが賃金が多い」といった批判については、日本の雇用慣行の下では、実質的に後払い型の年功賃金が採用されることが多いことが理由として考えられる。この場合、キャリアの後期には貢献度よりも高い賃金を受け取ることになるが、これは必ずしも不当とは言えないことになる。

このような関係性がある場合には、まずは職場における情報提供やコミュニケーションの強化を通じて、世代を超えた相互理解を促進することが求められる。またすべての高年齢者が指導的な立場に立つことはできないこと、また望まれていないことを理解してもらうことも必要である。さらには、現状に対して労働者が持つ不満のうち、どのような点には対応する必要があるのか、またどのような点については正確な理解を促すのかという切り分けも今後取り組むべき課題であるといえよう。

第2節：提言

1、複線的なキャリア

これまで日本企業におけるホワイトカラーの正規雇用労働者は、多くの場合において管理職候補であり昇進競争に参加するものとされてきた。これは採用時からマネジメント層と一般労働者を分けて扱う諸外国で見られる雇用制度と比較すると、高いモチベーションを保つ効果がある一方で、長時間労働などの原因とも考えられている。

このような日本的な働き方にはメリットもあるため一概に否定することはできない。しかし調査結果を踏まえると、これからのミドル以降の働き方として、一定の年齢（例えば 40 歳前後）から複線的なキャリアを当然のものとするのが考えられる。具体的には、以下の三種類のキャリアが想定される。

- (1) 管理職として昇進することではなく、専門職やスタッフ職として活躍する。
- (2) マネジメントスキルが高い一部の労働者は、管理職として活躍する。また後進への指導にも取り組む。
- (3) 出向・転籍・転職により、さらに活躍できる職場への転進を図る。

2、労働意欲と学習意欲の維持向上

複線的なキャリアを効果的に運用するためには、ミドル以降の労働意欲と学習意欲の維持向上も欠かせない。それは専門職やスタッフ職として、現場で働き続ける際には、特に重要なものとなる。仕事のやりがいや適材適所、また処遇のメリハリなどを通じて、納得感のあるインセンティブ設計が求められる。

具体的には、まず管理職候補として働くか、それとも専門職やスタッフ職として働き続けるかについては、使用者側が一方的に決定するのではなく、労働者側の希望や意見も聞くことが必要である。また、専門職やスタッフ職としての活躍が求められる場合には、その段階において、勤務地・職務内容・残業の有無や程度などを雇用契約において特定すること（いわゆる限定正社員）も有力な選択肢の一つだと考えられる。世界的には、一般的な労働者に対しては職務給型の処遇が行われており、職務記述書（＝ジョブディスクリプション）により働き方が特定されていることが一般的であるが、このような仕組みも参考になるだろう。

ただしその際には、職務を特定したら、その仕事を定年まで続けられるとは限らない点に留意が必要だろう。ICT 技術や AI の発達など、今後は急速な技術進歩により働き方が大きく変わる時代でもある。個々の労働者に対して、例えば年に一度など定期的な形でスキルの評価と求められるスキルアップの取り組みについての協議が労使により行われることも有益だと考えられる。

3、転進の阻害要因を減らす

日本では、これから急速な人口減少による労働力不足、特に生産年齢人口（＝15 歳から 64 歳まで）の人数だけでなく人口に占める割合も低下することが重要な課題となっているため、労働者の社会的な適材適所を考える必要がある。このような観点から、ミドル以降のキャリアとして出向・転籍・転職により、さらに活躍できる職場への転進が求められるケースも増えることが考えられる。

これに対して高度経済成長期に確立した日本的雇用慣行は、主に人手不足が原因であったため、労働者側からの離職を抑止する観点から、企業側によって年功賃金や退職金制度が作られてきた。しかしこのような賃金の実質的後払い制度の下では、途中で退社することによる経済的な不利益は大きい。

企業と労働者双方の視点から、また社会全体の視点から望ましい転進をサポートする人事制度や税制についても検討が必要である。具体的には、退職金に対する優遇税制の見直しを行うこと、また年金が企業に紐づけられるものではなくポータブルなものにすること等は、以前より多くの論者によって指摘されてきたものの、いまだに対応が不十分である。

4、若い世代からの意識改革

20歳代から30歳代の若手については、自分のキャリアについて早い段階から考えていくことが求められる。具体的には、マネジメント志向かプロフェッショナル志向かの判断が必要である。また自由記述の回答からは、若年層が高年齢者の働き方に対して不満を持っていることが判明したが、自分自身がそのような批判を下の世代から受けないように、技術進歩への対応等を含めて、常に学び続ける姿勢も求められる。

またキャリア選択や学習についての意思決定を行う際には、同じ企業で定年まで働き続けることが必ずかくなるケースも想定して、企業特殊な技能の蓄積のみではなく、労働市場で評価されるスキル形成についても同時に考えることが有益である。