

本調査の目的は、日本企業およびドイツをはじめとする諸外国企業の従業員について、その勤労意識の違いを比較し、高齢期の就業・引退行動への影響を明らかにすることにある。よって抽出する外資企業の条件として、外国資本比率が100%であることを必須とし、親企業がドイツにある企業を抽出した。次に第二の抽出条件として、一般的に高齢化が進んでいる OECD 加盟国に親企業がある外国資本比率 100%の企業を選定し、従業員数と外国人従業員の在籍状況という条件を加味して抽出した。

なお調査票を集計した結果、外資企業勤務者は概ね外資系企業での経験年数が長い場合が多く、一貫して外国企業特有の人事管理を長期にわたり受けてきていると推察できる。したがってドイツをはじめとする外国企業勤務者の代理サンプルとして、こうした外資企業勤務者のサンプル抽出方法は、本調査の目的に適合的といえる。

調査票は外資企業 1000 社の人事部にそれぞれ日本語調査票 2 部、英語調査票 2 部、計 4000 票を送付し、50 歳以上の労働者（該当者がいない場合には 45 歳以上）に配布するように依頼した。

またいずれの企業においても、調査票を受け取った従業員は、同封の返信用封筒で記入済みアンケートを返信してもらうよう依頼した。

調査時期

回収期間は 2007 年 2 月 22 日（外資企業は 2 月 28 日）から 3 月 12 日とし、そのご督促状を送付した。なお調査時点は 2007 年 2 月 1 日としている。

有効回答数

(1) 日本企業有効票

197 票（有効回収率：企業ベース 19.7%、配布ベース 6.6%）。

(2) 外資企業有効票

117 票（有効回収率：企業ベース 11.7%、配布ベース 3.0%）。

2. 調査結果の概要および考察

ここではサーベイ調査の集計結果の概要と、その結果について、本課題の問題意識に基づき考察を述べていく。項目は、会社の経営・人事管理の方針、高年齢者雇用制度の実施状況、60歳以降の就業意欲と引退プロセスに関する考え、引退後の生活設計を具体的に立て年金受給額を把握しているか否か、自分の保有する職務能力に関する認識、仕事観と会社観についてまとめている。

2.1 会社の経営・人事管理の方針

経営方針

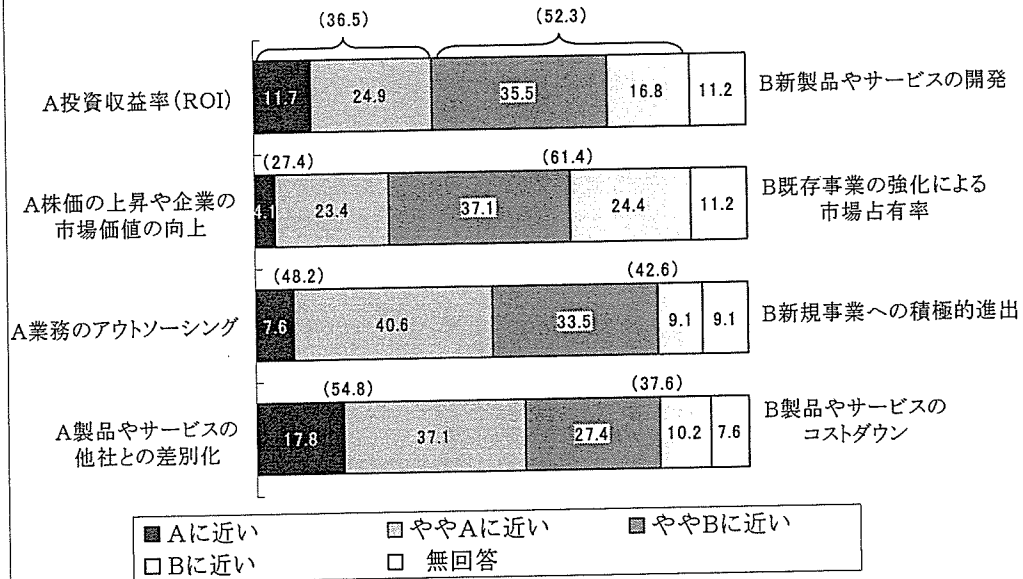
会社の経営方針を見ると、ドイツをはじめとする外国企業のほうが、製品やサービスの差別化戦略をコスト削減戦略よりも重視する傾向が強いことがわかる。また新規事業への積極的進出を志向する傾向も日本企業に比べて強い（図表1）。

一般的に日本はその産業発展のプロセスとして、他国が生み出した技術や新製品市場へ後発進出をし、すでに多くの企業が濫立する厳しい同質競争の中で、市場シェアを獲得もしくは市場を拡大するための経営活動に多数の企業が主力を向け、ようやく経済成長を遂げてきたという経緯がある。つまり「戦略性」よりは、実行力つまり戦術での勝負である。これについてM. Porterは「日本企業には戦略がない」といい、またG. Hamelは「差別化しない戦略」と命名した。

日本企業のこうした特徴的な経営スタイルの推進は、必然的に従業員のモチベーションと、企業と従業員間の心理的契約を基盤とする粘着性のある組織力に依存せざるをえない。日本固有とされる長期雇用保障、年功序列制に元づく従業員の長期囲い込みと組織への忠誠心の醸成、組織目標と個人目標との一体化を実現する人事管理が日本企業に必要とされてきた理由のひとつは、この日本特有の産業発展プロセスに起因すると推察される。そして日本企業は、おそらくこの人事管理の戦略的構築には十分に成功してきたといえるだろう。

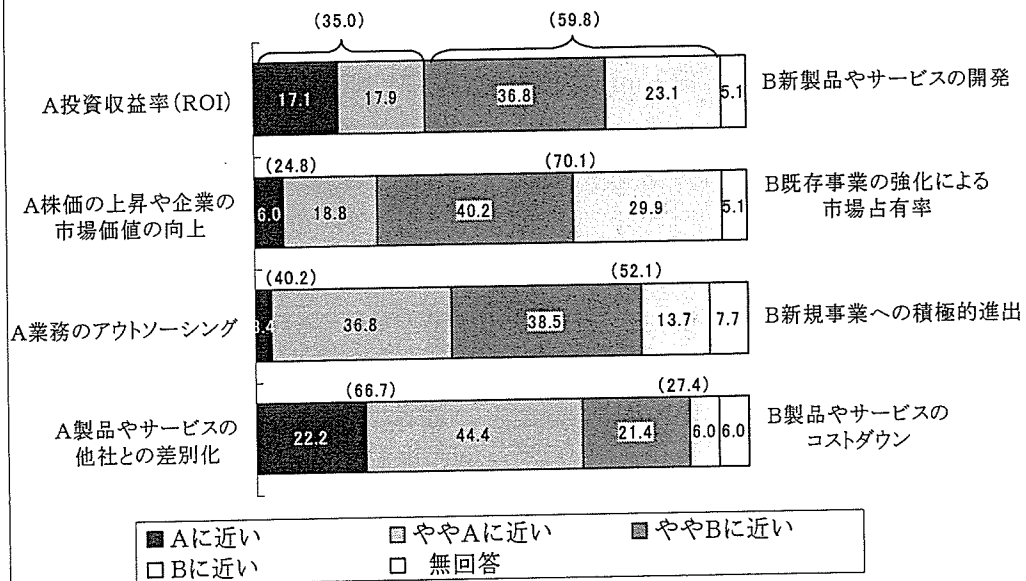
一方ドイツをはじめとする外国企業は、差別化戦略と新規事業への積極的進出を重視する経営スタイルを推進するために、組織力つまり従業員と組織の連携力よりは、従業員一人一人に内在する職務能力や新しいものをつくり出す創造力を重用する人事管理を構築してきたものと考えられる。戦略の遂行を実現するためには、必要人材は社外から任用してこることも厭わない。従って人材の流動性は高く、組織と従業員間の関係も日本企業とは異なるものと想定できる。

図表1 会社の経営方針(日本企業)



注) 1) 日本企業質問票問8の回答である。
 2) 「Aに近い」「ややAに近い」の合計値、「ややBに近い」「Bに近い」の合計値を()内に表示している。

会社の経営方針(ドイツほか外資企業)

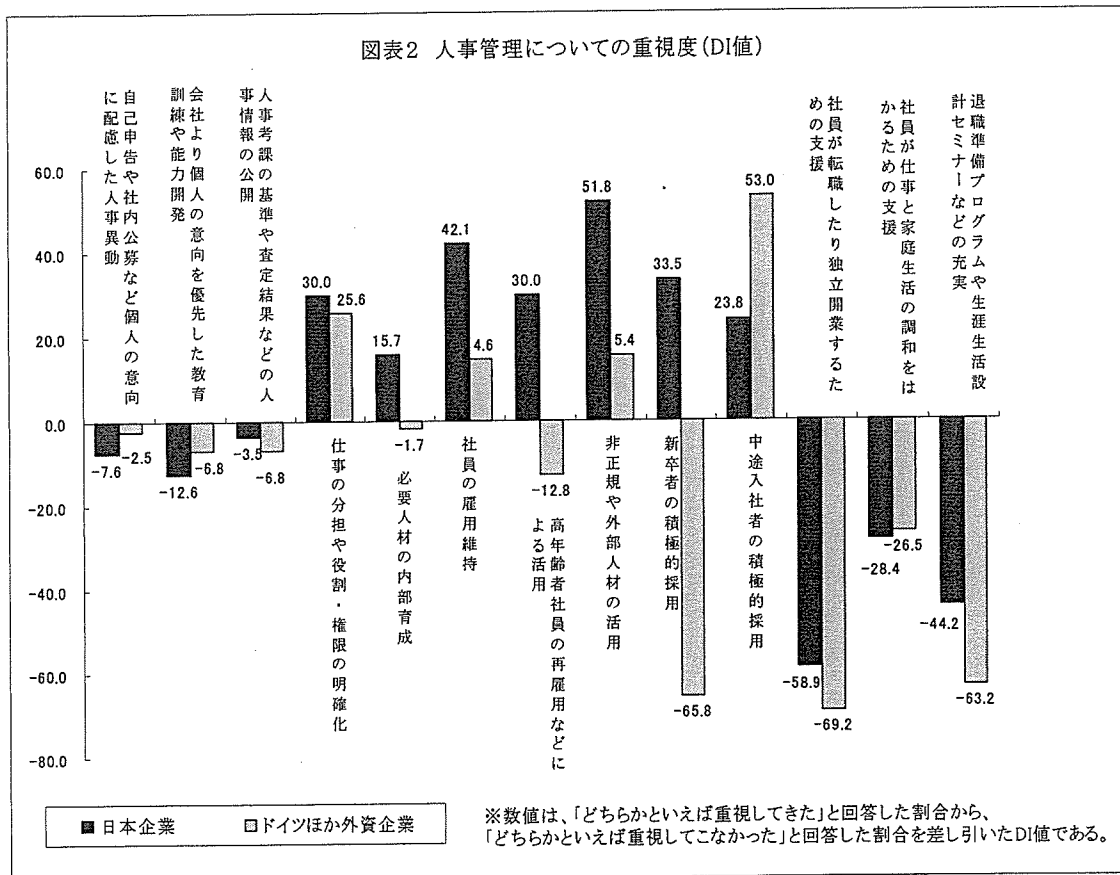


注) 1) 外資企業質問票問10の回答である。
 2) 「Aに近い」「ややAに近い」の合計値、「ややBに近い」「Bに近い」の合計値を()内に表示している。

人事施策

上述のような経営方針の違いは、日本およびドイツをはじめとする外国企業が取るべき人事管理の違いを生み出している。それは図表2の人事諸施策の違いによっても明らかである。

日本は必要人材の内部育成志向が外国よりも強く、社員の雇用維持も重要視している。そしてドイツをはじめとする外国企業の場合、新卒採用はあまり行わず中途採用者を重用していることがわかる。また日本は雇用維持の延長として高年齢者社員の活用も重視し、しかしその一方で、従前の従業員の雇用維持とトレードするかたちで、非典型労働者の活用を進めていることがわかる。

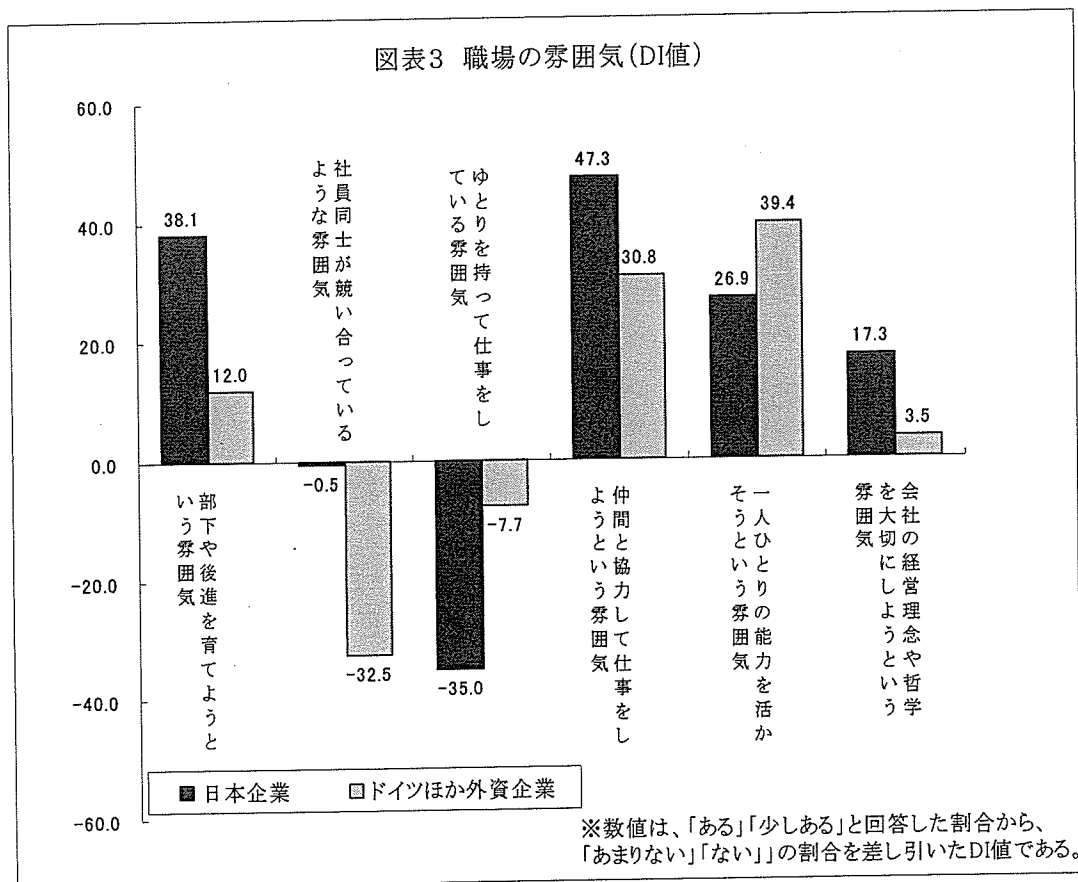


職場の状況

それでは、各国で異なる人事管理が取られていることで、従業員間にどのような意識が醸成されているのだろうか。職場の雰囲気を見ているのが図表3である。

日本企業には部下や後進を育てようという組織風土、そして仲間と協力して仕事をしようという意識があることがわかる。一方ドイツをはじめとする外国企業の場合、一人ひとりの能力を活かそうという風土があり、ここに人の中に体化する能力を重視している気風が垣間見られる。外国企業の従業員に、社員同士が競い合っている雰囲気がないのは、組織関係を重視して仕事をするよりは、個々の能力を駆使してそれぞれの職務を粛々と遂行しているからであろう。

こうした職場の状況の違いは、会社の経営理念や哲学に対する思いの違いをも生み出している。



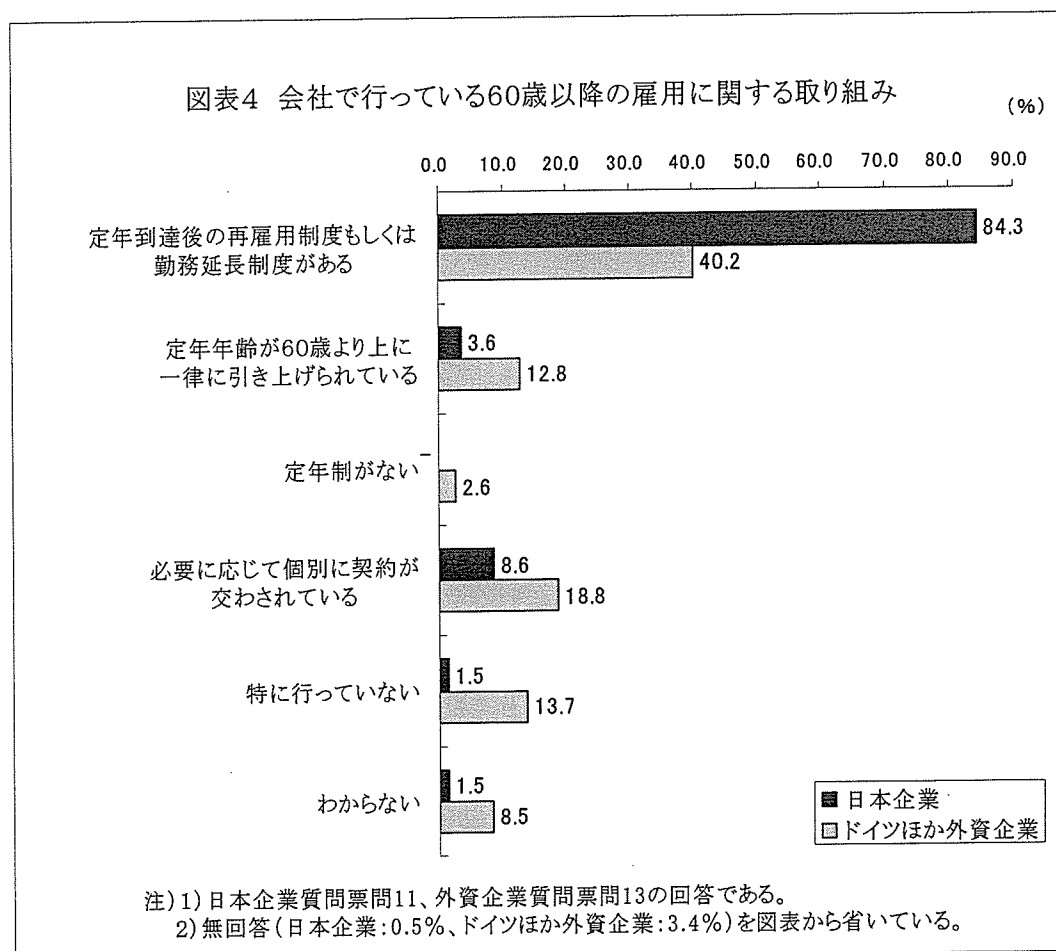
2.2 高年齢者雇用制度

高年齢者雇用制度の実施状況

60歳以降の雇用に関する制度、つまり高年齢者雇用制度の仕組みも日本とドイツをはじめとする外国企業では異なっている。

概ね OECD 諸国の多くが、日本に先んじて雇用における年齢差別を撤廃する法政策を取っており、実際に多くの外国企業で定年の撤廃もしくは定年年齢の60歳以上への引き上げが実現されている。そのため図表4でも、定年の一律引き上げが日本に比して外国企業で進んでいることがわかる。また定年制度がすでに撤廃されているためか、特段、高年齢者雇用制度を設けていない企業も見られる。

日本企業で最も主流なのは、再雇用制度等の雇用継続の仕組みであり、外国企業はこれに加え、個別契約も比較的行われていることがわかる。

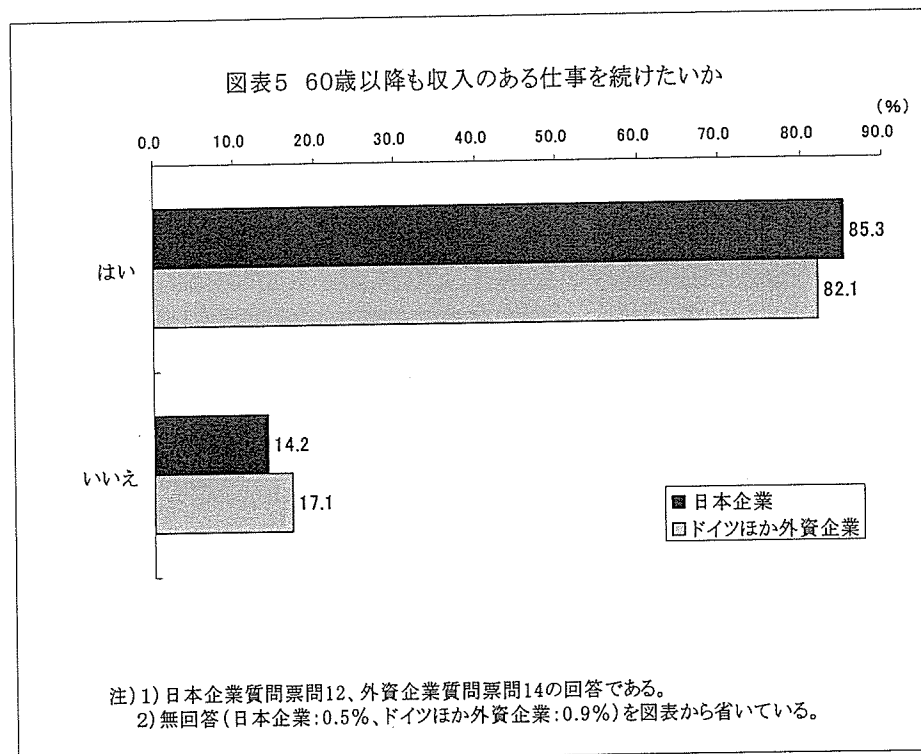


2.3 60歳以降の就業意欲

就業希望状況

各国で実施されている高年齢者雇用政策には違いがあることが確認された。それではこうした施策の下で、従業員自身は60歳以降の就業についてどのように考えているのだろうか。

一般的通説としては、諸外国の高年齢者はハッピーリタイアメントを望み、たとえ65歳や70歳まで働ける仕組みが会社にあったとしても、経済的に困らなければ、その多くが60歳前後で引退していくことを望むといわれている。しかしながら、図表5が示すとおり、外国企業の従業員も日本企業の場合と同じように、60歳以降の就業希望が強いことがわかる。



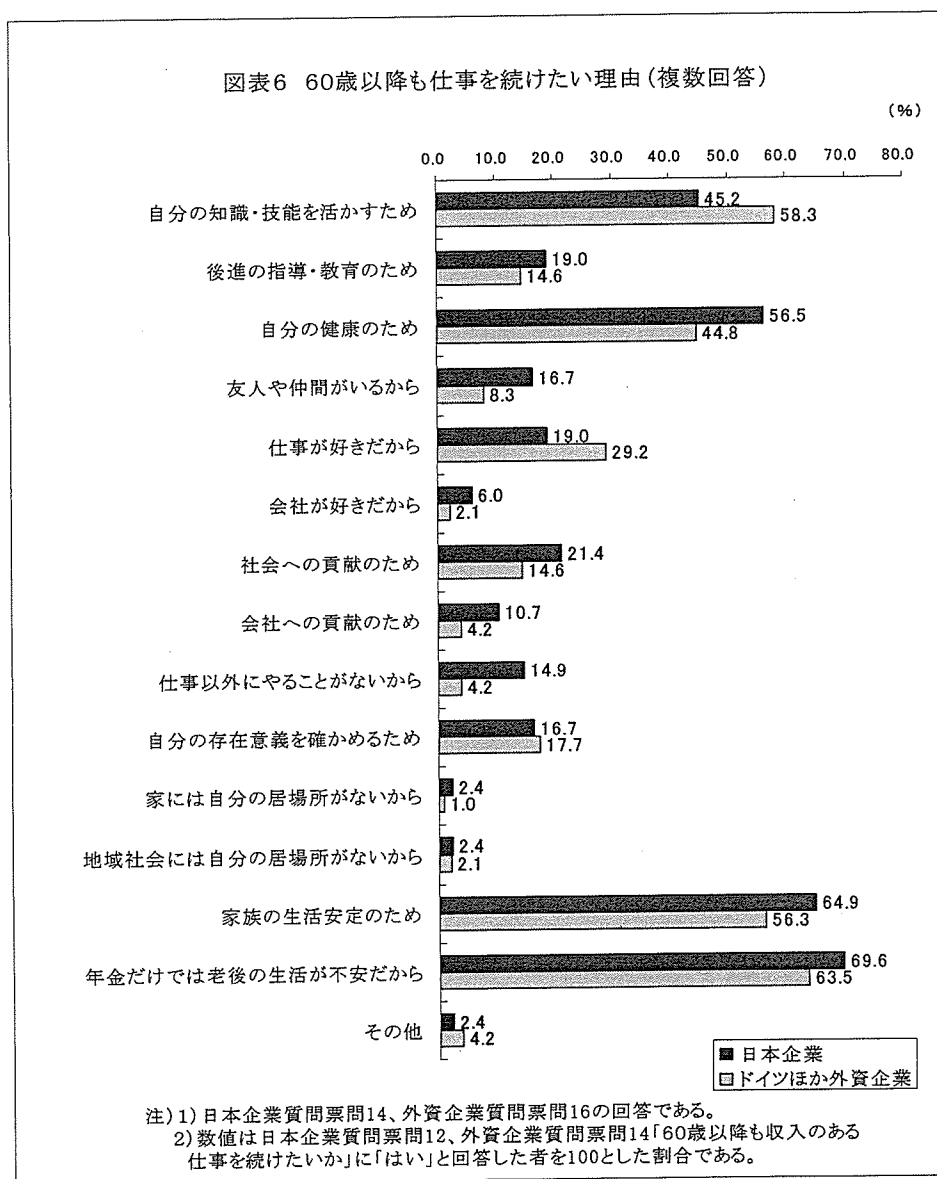
働き続けたい理由

次に働きたい理由について見てみよう。図表6では、日本とドイツをはじめとする外国企業では、就業希望の理由に違いがあることが読み取れる。

外国企業従業員の場合、60歳以降も働くことで自分の知識や技能を活かした

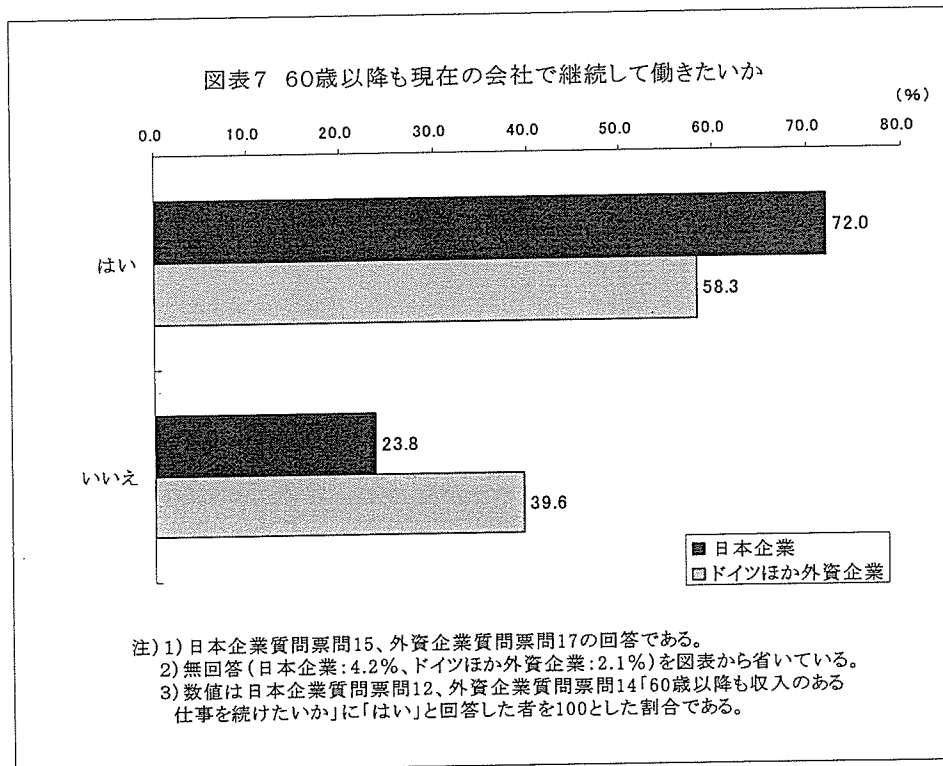
い、また仕事が好きだから働きたいと言う意識が日本よりも強い。一方日本企業の従業員の場合、後進の指導と教育のため、自分の健康のため、友人や仲間がいるから、社会および会社への貢献のため、働き続けたいと考えており、企業組織の一員としての志向性が、就業意欲に強く反映されていることがわかる。

また日本企業および外国企業の従業員の多くが就業希望理由として挙げているのが、年金に対する不安、そして家族の経済生活についての心配である。しかし次節の「2.4 引退後の生活について」で述べるように、約半数の人は実際の年金受給額を把握しているわけではなく、また7割の人は引退後の生活に必要な資金等の算出など具体的な生活設計を立てているわけではない。



現在の会社で働き続けたいか

先の図表5では、外国企業従業員も日本同様に8割強の人々が60歳以降も働きたいと考えていることがわかった。しかし図表7に見るように、日本の従業員の場合には、現在勤めている会社での雇用継続を多くの人が望むのに対して、外国企業従業員の場合は、その数が減り、現在の企業では働きたくないと考える人々が多くいることがわかる。



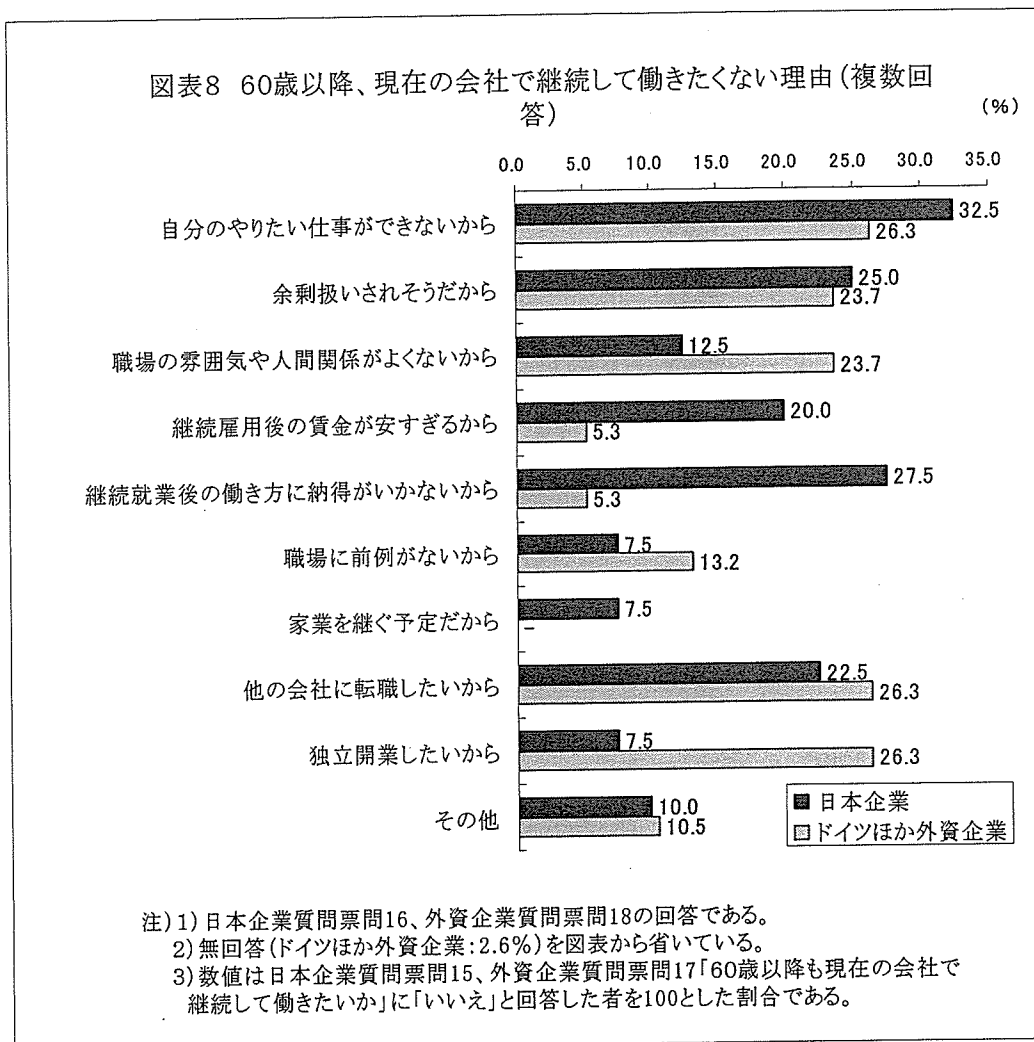
現在の会社で働き続けたくない理由

約4割の現在の企業で働きたくない外国企業従業員の理由は、日本の場合と大きく異なる(図表8)。その理由は独立開業したいからであり、転職を考えている人も日本よりも多い。また職場の雰囲気や人間関係を理由に働きたくないとする回答や、日本よりも法的には60歳以降の就業の機会が開かれているはずだが、職場に前例がないという回答が多いことは注目すべきことである。

一般的通説とは異なり、60歳以降も働きたいという人が外国企業でも多く、また雇用における年齢差別を撤廃する法的措置も取られているにもかかわらず、

実態として60歳以降も働き続ける人が少ない職場もあり、また組織関係よりは仕事の遂行を重視する職場では、人間関係上において就業を続けることが困難であることも垣間見られる。

一方日本企業の従業員の多くは従来企業での雇用継続を望んでいるが、現在の会社で60歳以降も働きたくないとする約24%の人々は、仕事の内容や賃金等の就業条件に納得がいかない場合が多いようである。

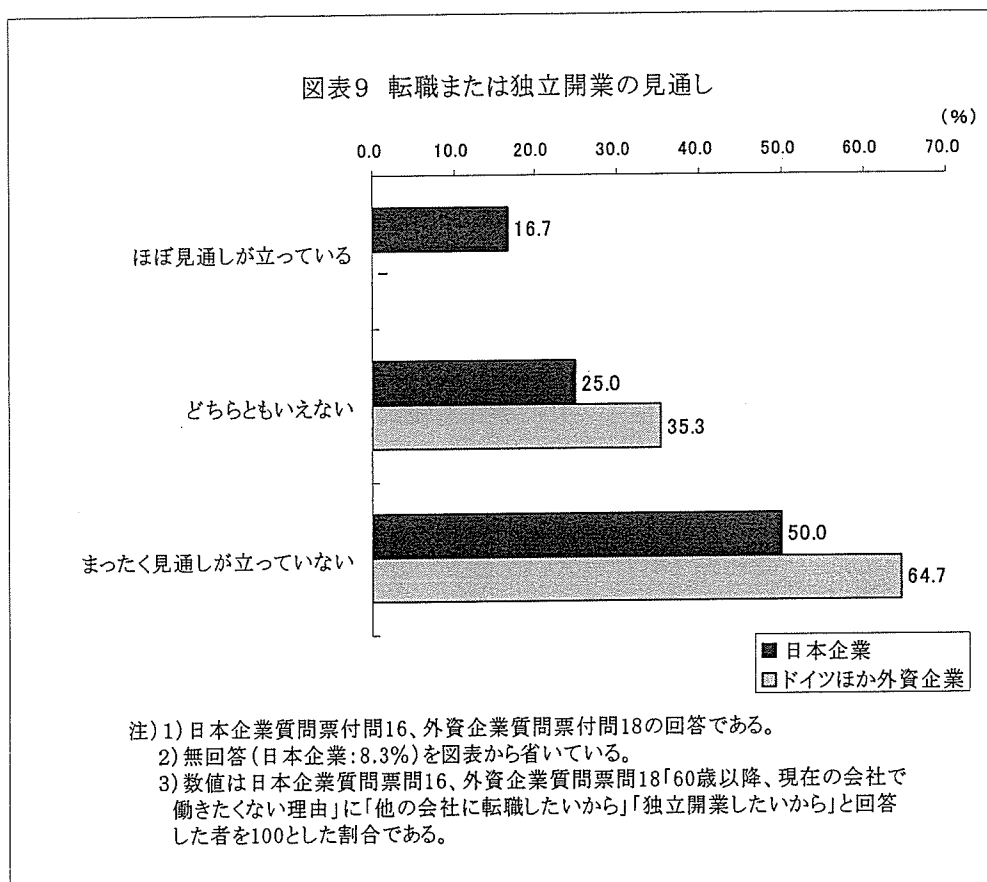


ところで、現在の企業で働きたくない外国企業従業員で、その理由として独立開業や転職をしたいという意向を持つ人々は、実際にその希望を実現できるのだろうか。端的に言えば、50歳以降での転職は従来企業での雇用継続を実現するよりも難しく、

高年齢での起業の件数は実際には少なく、廃業率も高い。これは日本も諸外国も同じである。

図表9でわかるように、転職や独立開業をしたいという人のほとんどは、その見通しがまったく立っていない。つまり、転職や起業をしたいという夢はあるが、実際には本当に計画を立てるまでの具体性は持っていないことがわかる。従来企業での雇用継続を実現する以上に難しいこうした選択肢は、実際には夢で終わる場合が少なくない。そのため現在の企業で働きたくないとする人々の多くは、たとえ就業意欲を持っていたとしても、実際には引退していく可能性が高い。

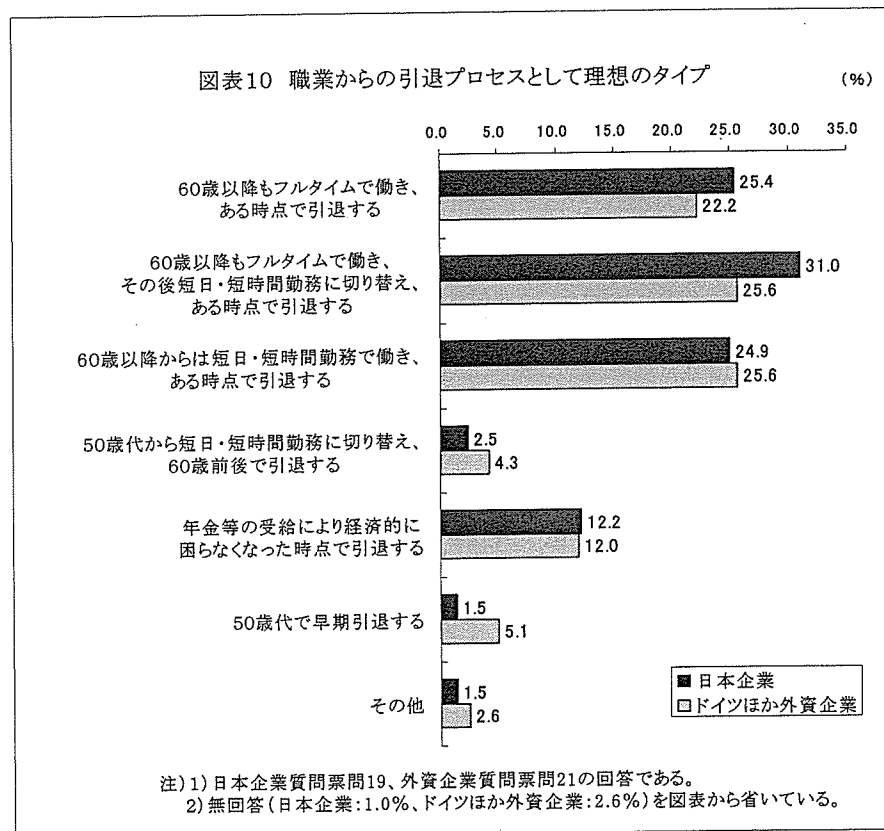
ドイツをはじめとする諸外国での高年齢層の労働力率が低い理由のひとつは、ここにあるのかもしれない。つまり本来的に働きたいという意識はある。しかし現在の会社では働きたくない。だが現在の会社を離れて高年齢者が働き続けることは、年齢差別を禁ずる社会においても容易ではないのである。



職業からの引退プロセスについての考え

本来的には就業意欲があっても実際には従来企業で就業を継続する以外に働く手立てがない。また職場の人間関係も働き続けたいと思えるものではない。そのために実際には早期に職業から引退していく。こうした外国企業従業員の置かれた状況を反映してだろうか、引退プロセスに関する考えについては、一般通説どおりの結果が見られる。

外国企業従業員の場合、50歳代で早期引退する、あるいは50歳代から短日・短時間勤務に切り替え60歳前後で引退するという回答が、日本企業を上回っている。また日本企業従業員の場合にも、60歳以降引退するまで、フルタイム勤務で現役時代と同じように働くよりは、60歳代のある時点から短日・短時間勤務に切り替えたいという意向、あるいは60歳を過ぎたら短日・短時間勤務にしたいという意向も多いことは着目すべき点である。諸外国では、高年齢従業員の短日・短時間勤務のみならず、短日・短時間勤務の正社員という就業形態も一般化されている。一方日本ではフルタイム勤務を基本とする企業が多い。だが短日・短時間勤務という制度をある程度整備することが、60歳以降の就業を拡大するためには必要とされていることを示唆している。

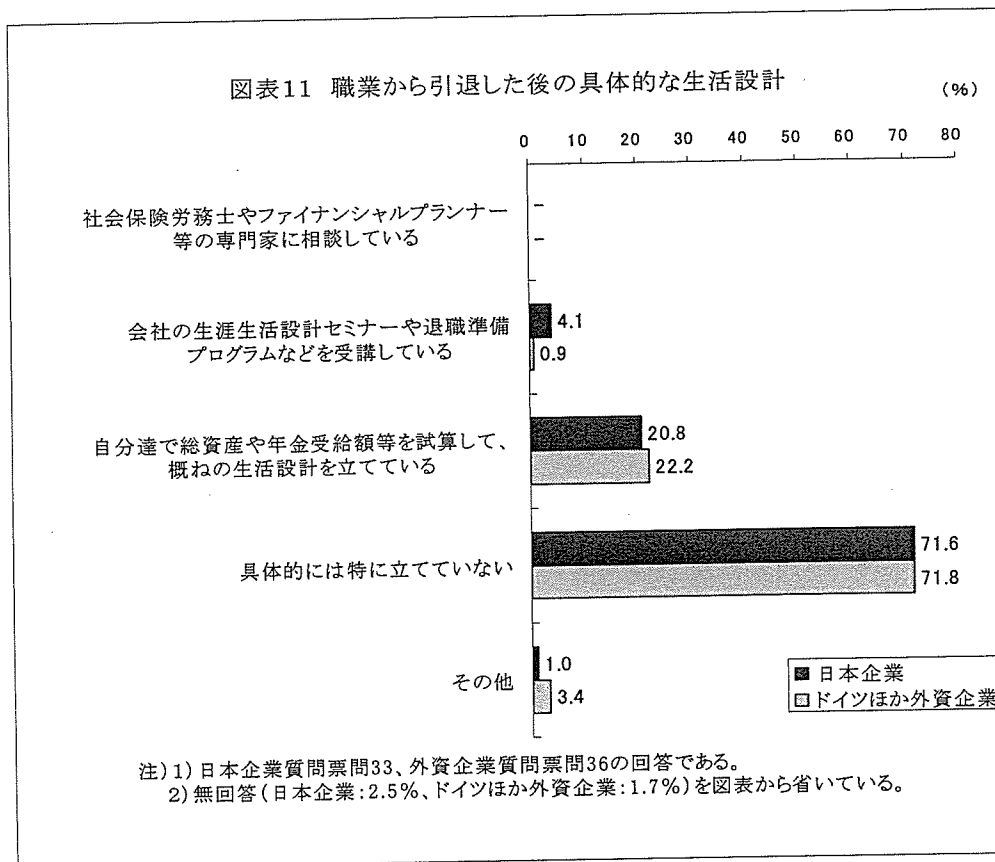


2.4 引退後の生活について

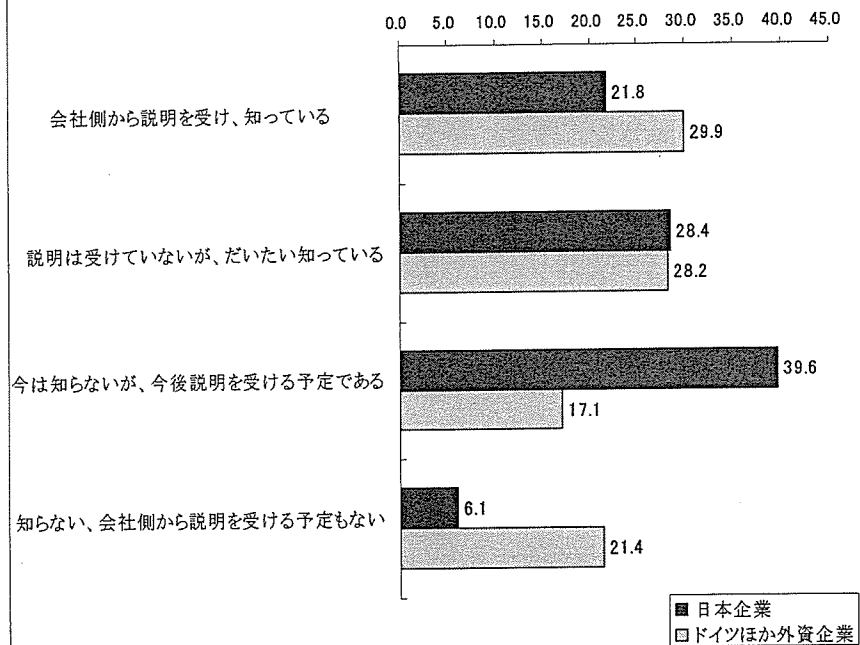
年金受給額を把握し、生活設計を立てているか

図表6で見てきたように、日本企業従業員そして外国企業従業員もともに、その多くが就業希望理由として挙げているのが、年金に対する不安、そして家族の経済生活についての心配である。しかし図表11を見てわかるように、約7割の人は引退後の生活に必要な資金等の算出など具体的な生活設計を立ててはいるわけではない。つまり、多くの人々が職業からの引退後に感じている経済的不安は、本当の意味でどの程度深刻なものであるかを推し量れるほどに具体性を持っていないといえる。経済的に困るので働き続けたいという意識は、本来ならば、受け取る年金額や引退時の総資産を見極め、生活にかかる諸費用を算定した上でなければ実体がない。

続く図表12および13からわかるように、日本もそして外国企業の従業員もともに、経済的理由から働き続けなければならないとしながらも、実際には退職金や企業年金の受給額を知らないものも多く、公的年金の受給額に至っては5割以上の人が知らず、引退後にどのくらい経済的に困るのか、あるいは困らないのかを、本当は把握していないのである。

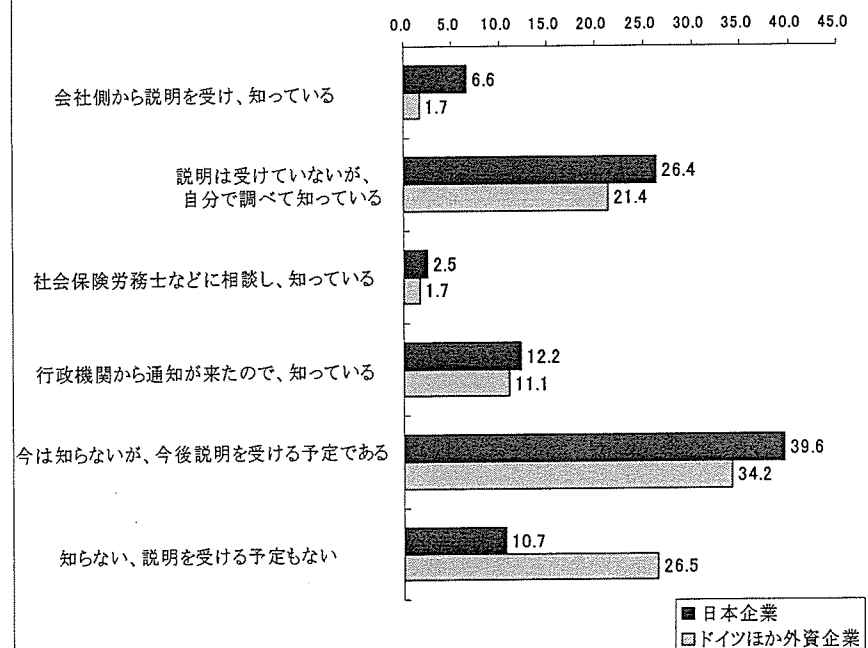


図表12 退職金や企業年金の受給額の周知度合い (%)



注) 1) 日本企業質問票問34②、外資企業質問票問37②の回答である。
 2) 無回答(日本企業:4.1%、ドイツほか外資企業:3.4%)を図表から省いている。

図表13 公的年金の受給額の周知度合い (%)



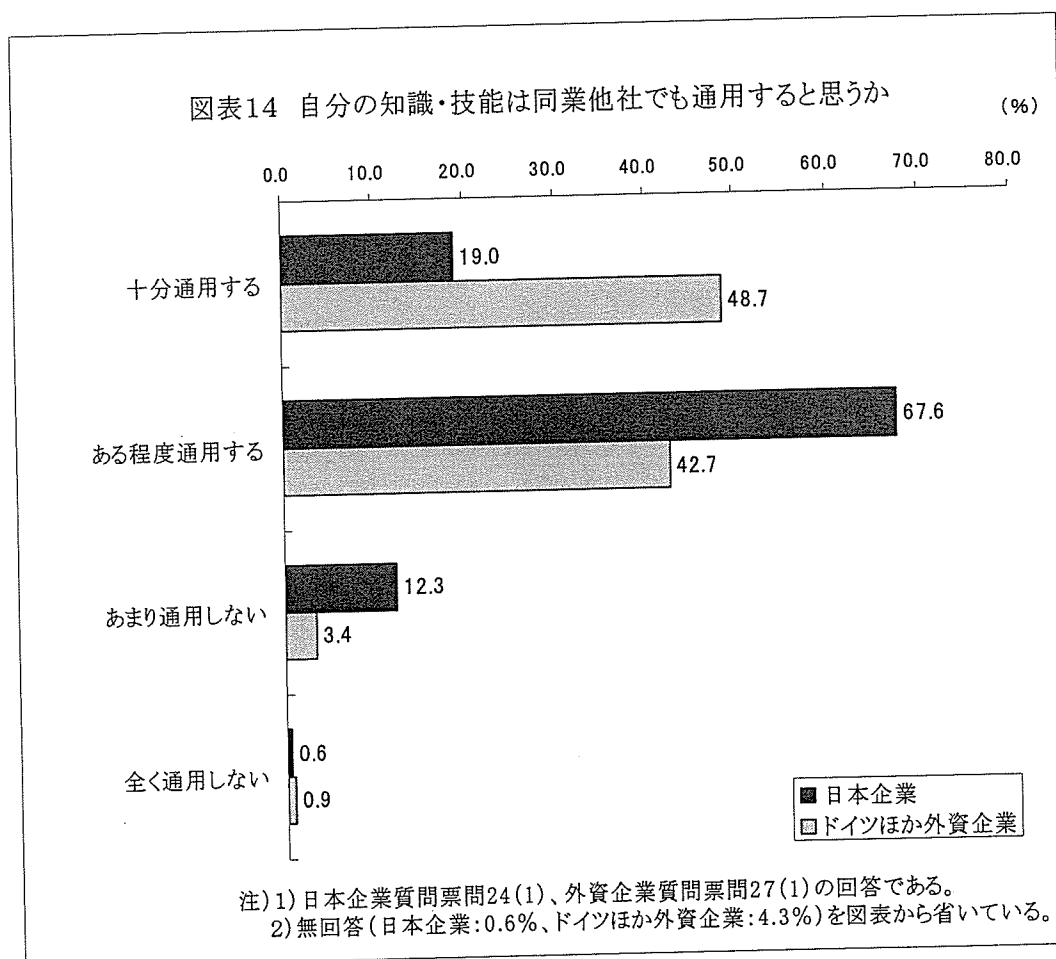
注) 1) 日本企業質問票問35①、外資企業質問票問38①の回答である。
 2) 無回答(日本企業:2.0%、ドイツほか外資企業:3.4%)を図表から省いている。

2.5 職務能力

自分の職務能力についての考え

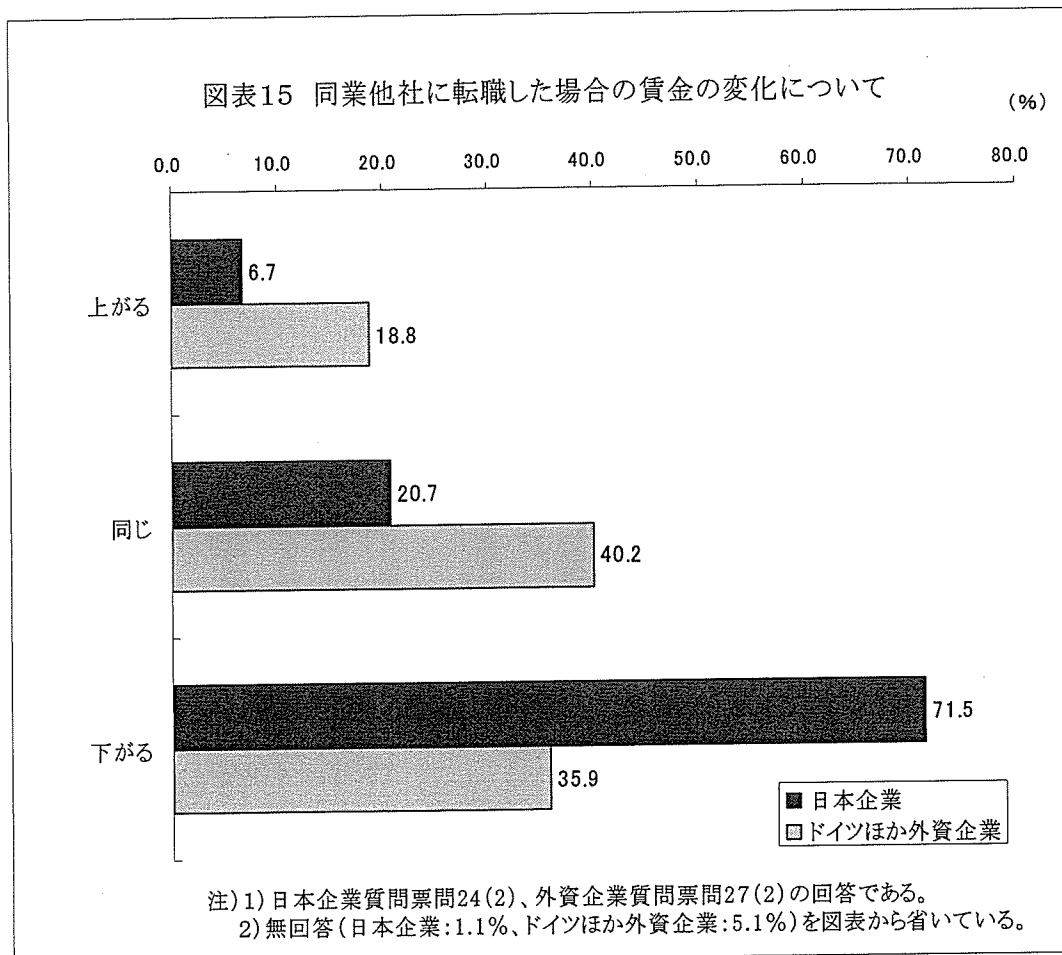
本来的にいつて企業と労働者の間で雇用契約が締結するには、労働者にとってその雇用条件が納得的なものであり、他方企業にとって支払い賃金にふさわしい労働力をその人が提供してくれるということが確約されなければならない。

当該者は自分が保有する職務能力をどのように評価しているのだろうか。図表14および15によると、ドイツをはじめとする外国企業では、他社でも充分通用する知識や技能を自分は持っていると思っている人が多く、日本企業ではその自信はやや低まり、もし他社に転職したならば現在よりも給与が下がると見積もっている場合が多い。



図表7で見てきたように、日本企業の従業員は従来企業での雇用継続希望が多い。その理由のひとつはこの点にあるのかもしれない。人的資本理論によれば、ひとつの企業と長期の雇用関係を結び、そこで一貫した能力育成を受けると、その人はいずれその企業専用の企業特殊のスキルを習得した人材になるとされる。そのことは逆にいえば、他企業ではそのスキルは通用しないために、人材としての価値は他企業においては目減りするということになる。

この点に関しては、後述する図表18において、外国企業従業員は企業特殊のスキルよりも一般的スキルの習得志向が強いことが示されており、他社でも利用可能な汎用性の高い知識・技能の育成は、企業の人事管理のみならず外国企業の場合には、当該従業員の意思によっても要請されていることがうかがえる。



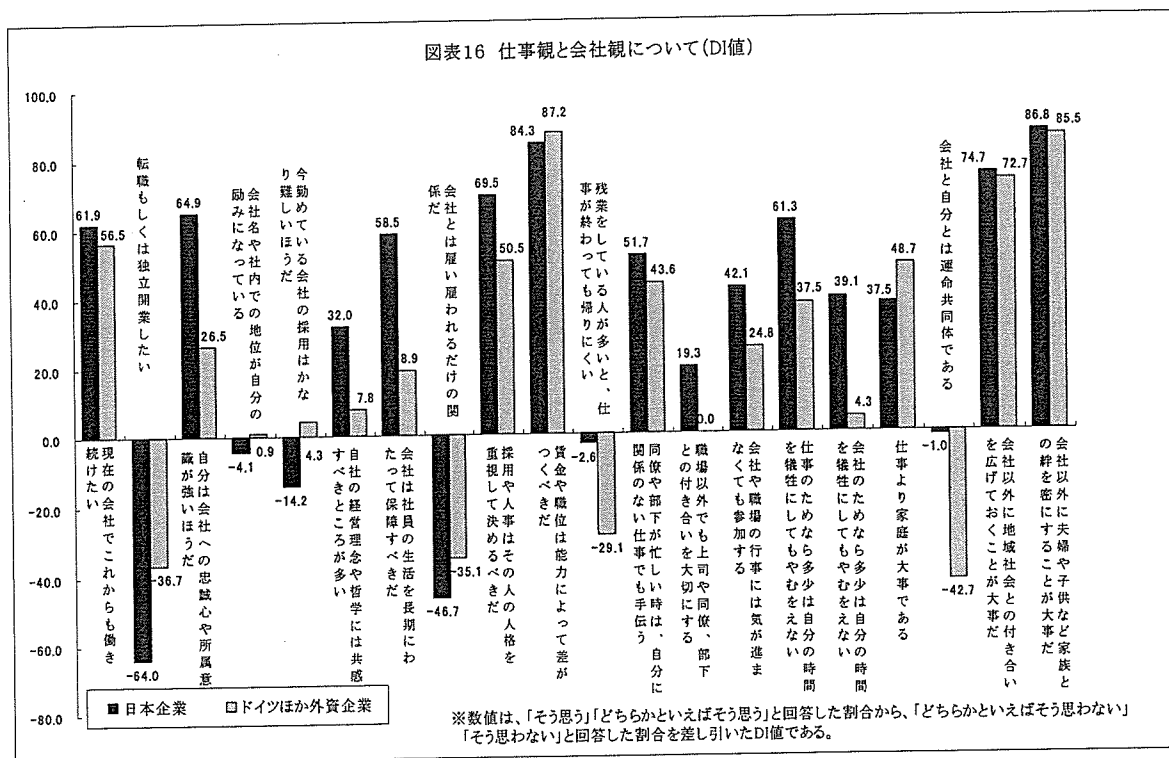
2.6 仕事観、会社観

仕事観と会社観

各国企業の経営スタイルと、それによって要請された人事管理の特徴は、そのまま当該企業で働く従業員の仕事観や会社観を形成する。そのことは図表16にあらわれている。

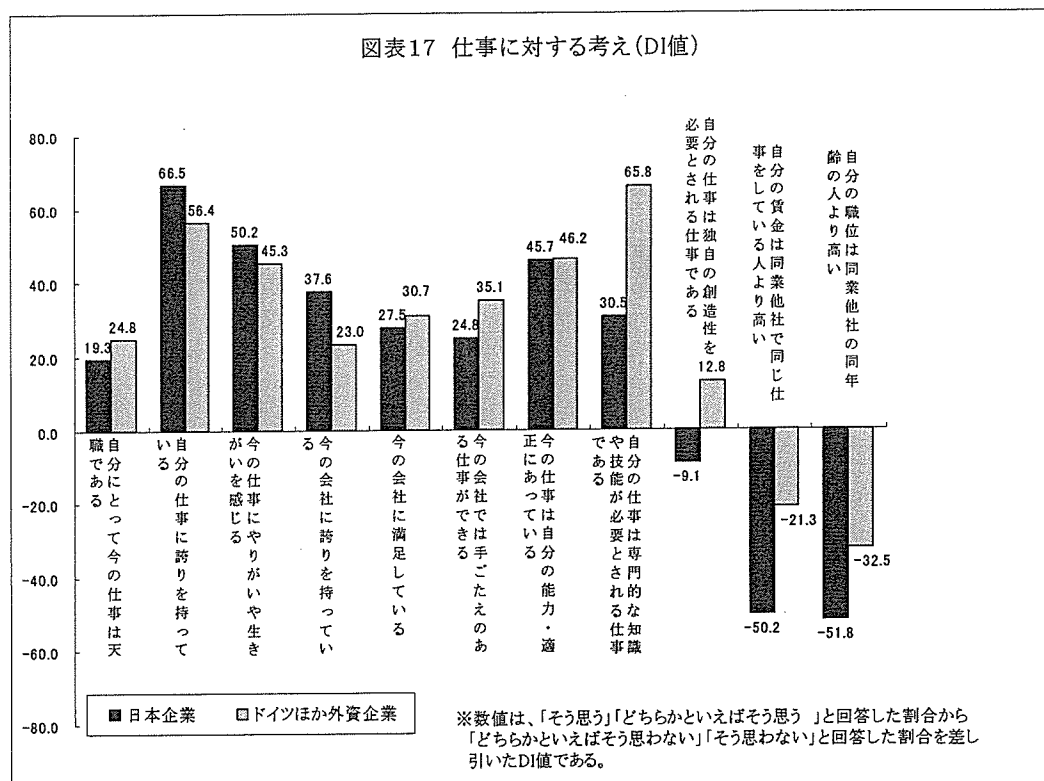
日本企業の従業員はドイツをはじめとする外国企業従業員よりも、会社への忠誠心や所属意識が強く、経営理念や哲学に共感して人が多い。そして社員の雇用保障を重要視し、社員の人事管理についての人格重視を求める傾向がある。また職場の人間関係においては、自分の仕事が終わっても同僚や部下の仕事を手伝い、職場外での付き合いや職場の行事にも参加し、仕事のため、また会社のためにはある程度の自己犠牲はやむをえないと考えていることがわかる。

一方ドイツをはじめとする外国企業従業員の場合、上記のような志向性は日本より低い、あるいはまったく見られないのが特徴である。



自分の仕事について

次に自分の仕事に関する認識を見てみよう（図表17）。日本企業の従業員は、ドイツをはじめとする外国企業従業員よりも、自分の所属する会社に誇りを持っている傾向が見られる。一方外国企業の場合、自分の仕事は専門的知識や技能が必要とされ、また創造性を必要とするものであり、仕事に手ごたえを感じている従業員が日本より多いことがわかる。

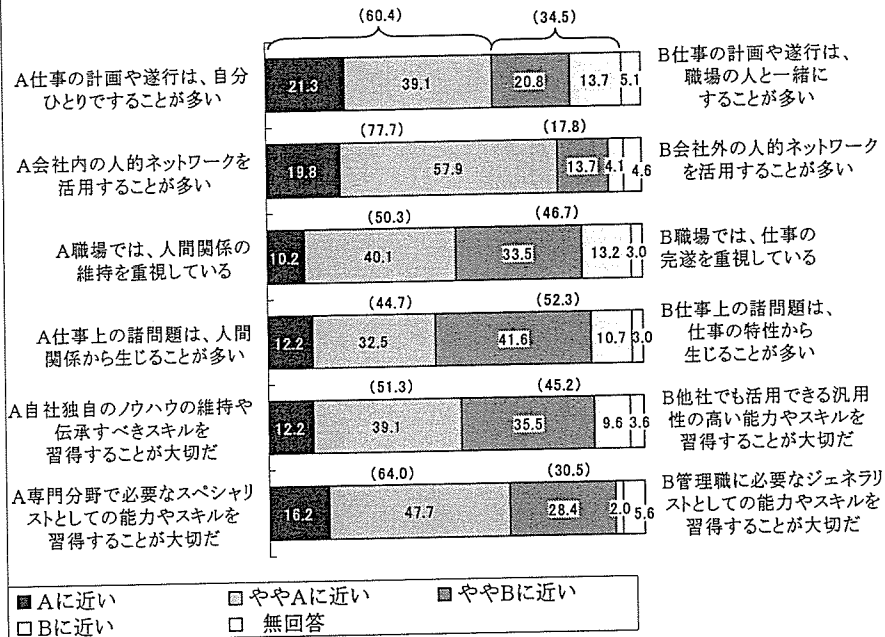


仕事、職場、能力について

図表18では、日本およびドイツをはじめとする外国企業の従業員の仕事、職場、能力に関する志向の違いが明らかとなっている。

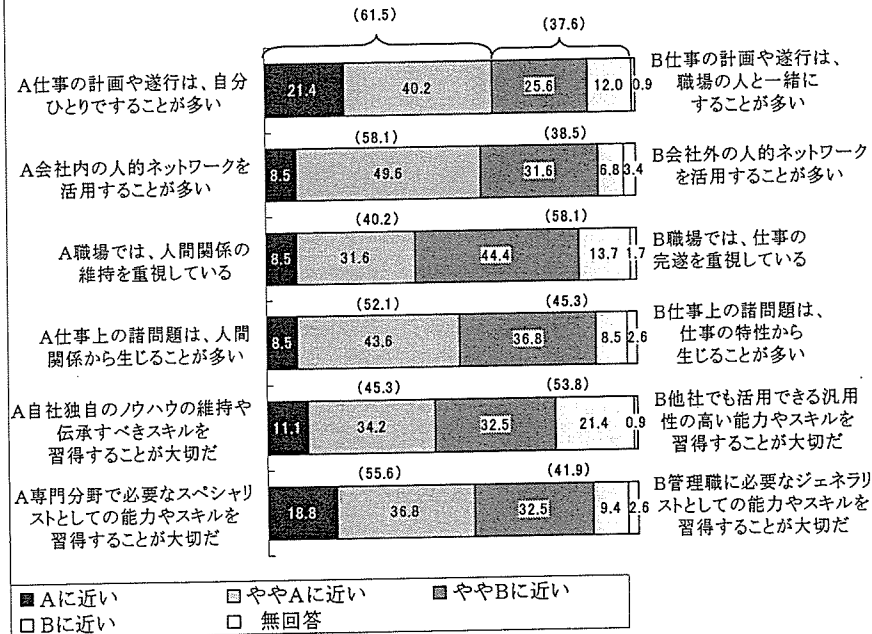
日本企業従業員は仕事の遂行に社内の人的ネットワークを利用することが多いが、外国企業の場合、利用するネットワークは社外にまで広がっていることが多い。また日本企業では職場の人間関係を重視する傾向が強いが、外国企業の場合は仕事の完遂を何よりも重視している。その結果、日本の従業員が仕事上の問題を抱える時、その原因が仕事そのものの特性から生じることが多いと感じている

図表18 仕事について(日本企業)



注)1) 日本企業質問票問32の回答である。
 2) 「Aに近い」「ややAに近い」の合計値、「ややBに近い」「Bに近い」の合計値を()内に表示している。

仕事について(ドイツほか外資企業)



注)1) 外資企業質問票問35の回答である。
 2) 「Aに近い」「ややAに近い」の合計値、「ややBに近い」「Bに近い」の合計値を()内に表示している。

のに対し、ドイツをはじめとする外国企業の場合には、それは普段気を払わない職場の人間関係から生じていることが多いと感じていることがわかる。

そして習得すべき重要な知識や技能として、日本の従業員は自社独自のノウハウや伝承すべきスキルを挙げるのに対し、外国企業従業員は、他社での活用可能な汎用性の高いスキルを挙げている。また日本企業従業員は特定分野での専門能力の習得を重要視するが、外国企業従業員の場合は管理職に必要なジェネラリストとしての能力の習得を重要視していることがわかる。

2.7 企業の属性

以下に回答者の所属する企業の属性を記す。項目は、業種、従業員数、外資企業の親企業国籍、労働組合の有無、業況、従業員の増減、中高年従業員の増減である。

業種

図表19 業種(日本企業)

調査数	100.0 (197社)
【業種】	
建設業	6.6
(一般機械器具製造業)	1.5
(電気機械器具製造業)	8.1
(輸送用機械器具製造業)	2.5
(精密機械器具製造業)	2.0
2～5以外の製造業	21.3
電気・ガス・熱供給・水道業	-
情報通信業	5.6
運輸業	10.2
卸売・小売業	16.2
金融・保険業	1.5
不動産業	1
飲食・宿泊業	-
サービス業	19.3
その他	3.6
無回答	1.0

注) 日本企業質問票問1の回答である。

業種(ドイツほか外資企業)

調査数	100.0 (117社)
【業種】	
建設業	3.4
一般機械器具製造業	6.0
電気機械器具製造業	2.6
輸出用機械器具製造業	4.3
精密機械器具製造業	11.1
2～5以外の製造業	18.8
電気・ガス・熱供給・水道業	-
情報通信業	6.8
運輸業	1.7
卸売・小売業	16.2
金融・保険業	4.3
不動産業	-
飲食・宿泊業	-
サービス業	8.5
その他	13.7
無回答	2.6

注) 外資系企業質問票問1の回答である。