

IV. 研究成果の刊行物・別刷-2

『日本労働社会学会年報』第16号、春号(2006年5月)掲載 26p/pp.101-126

年齢差別と高齢者雇用

敬愛大学経済学部

高木 朋代

I はじめに

最初の団塊世代(1947年生まれ)が60歳を迎える2007年を前に、高齢者の雇用問題が重要な社会問題となっている。また今後は日本の人口そのものが減り続け、2010年には日本人のおおよそ3人に1人が60歳以上になると推計されている。このような急速な人口の少子高齢化とこれに伴う年金財政の危機から、2004年6月には高齢者雇用安定法が改正され、各企業においても60歳代前半層の雇用に関する具体的な促進策が求められている。

しかし高齢者雇用の促進は、単に労働力の有効活用、あるいは年金財政危機の回避といった、産業社会における経済合理性の観点からのみ重要なのではない。高齢者雇用の問題が持つもうひとつの側面は、ある年齢を境に職業からの引退を取り決める現在の制度慣行によって、「高齢者は年金などの社会保障を受けて生活する隠居者である」という認識が、人々の心の中に潜在していることにある。しかし「高齢者=社会的弱者」と見なす画一的なものの見方、いわゆるエイジズム(ageism, 年齢に基づく差別的制度とその実践)がどのようにして生じたのかについては、これまであまり論じられてこなかった感がある。本稿の前半では、このエイジズム発生の経緯を確認していく。

そして後半では、年齢を基準としないエイジフリー社会の実現に向けて求められる視点を、高齢者のキャリア分析を通じて考察する。今日まで連綿と受け継がれてきたエイジズムを打破するひとつの方法は、職業労働に励む生きいきした高齢者の姿が実社会の中に示されていくことであろう。無論、年金給付によって生活していくことは、保険料を長きに渡って納めてきた人々にとって当然の権利である。しかし特に日本においては、60歳以降も働きたいと考える多くの人々があり、人々の価値観も多様化している。

ある年齢で一律に雇用関係を打ち切る管理退職(administrative retirement あるいは mandatory retirement)がなくなることは、自由で公正な社会のあるべき姿であり、年齢を基準としない雇用関係が構築されることが望ましいとする考えは、倫理的観点からも、また経済社会の活力の面から考えても受け入れられる見方である。しかし一方で、企業が経済組織である以上、年齢に係わりなく雇用され続けるためには、働く個人が高齢期においても企業から必要とされるような雇用される能力(employability, エンプロイアビリティ)を身に付けていることが前提となることも、自由で公正な社会のあるべき姿といえよう。

この「エンプロイアビリティ」という概念は、1990年代後半から2000年初頭にかけて、

日経連を中心に多用されてきた言葉である¹⁾。厳しい経済情勢を背景に、各企業は「雇用保障」の考えをこれまでのように雇用政策の柱とできないことから、これに代わるものとして、雇用され続ける能力の向上、あるいは他社でも通用する能力を自ら習得しておくことが重要であると一斉に唱え始めた。だがこうした言葉は、おおむね人件費が高く、従業員の構成比においても増大化しつつあった中高年従業員に向けられていたといえよう。時を同じくして雇用される能力の重要性とともに、「自律的キャリア」や「労働市場の流動化」という言葉も頻繁に目や耳にするようになり、これを是とする考えが、しばらくの間、人事労務の現場で支持されていたことも事実である。

確かにエンプロイアビリティの向上は、従前の企業で働き続けるのか、他社に移動するかにかかわらず、企業の経営管理において、また働く個人にとっても大切であるといえる。しかしそもそも労使双方において重要と目されるこの「雇用される能力」は、どのようにして獲得されるのだろうか。本稿は、年齢に係わりなく経済的基盤を自らの力で築き続ける、主体的で活動的な高齢者達のキャリア特性を明らかにし、エイジフリー社会の実現に向けて求められる視点を、企業の人的資源管理の観点から検討していく。

II エイジズムの起源

1. 前近代における高齢者観

高齢者は社会的弱者であるとする概念は、いつ頃から形成されたのだろうか。各時代において高齢者がどのような位相を占めていたかを、エイジング (ageing, 加齢) に関する諸研究に基づき見ていくと、「高齢者=守られるべき社会的弱者」とする画一的な概念は、前近代にはなかったものと考えられる。

Atchley (1976) によれば、最も初期の社会では、人々の生活は苦しく、食物、衣服、住居などの余剰は減多になかったため、生産的機能が果たせなくなった高齢者は生きていくことさえ許されなかった²⁾。しかしその後、農業社会の段階に入り、経済的剰余の発生と土地所有の概念が、一部の高齢者が生産的機能を果たせなくなった後も生きていくことを可能にさせた。具体的にはまず、経済的剰余の発生により、その剰余を基礎的生産の維持以外に使うことが許されるようになった。そして、農業社会では土地に対する財産権が発生することから、この財産権を持つ者が、老齢期においても土地と土地の使用に対する支配権を維持しながら、実質的責任は息子らに肩代わりさせつつ、自らは肉体的に過酷ではない労働、例えば顧問や監督といった役割に移行し、生を繋ぐことが可能となった。また一方では、このような高齢者の一部は、超自然界に影響力を働かせる長老という宗教的役割を担うことで、農業社会では力を維持していたという。一方それ以外の人々、すなわち財産権を持たない人々はどうであったかといえば、老齢になろうとも過酷な労働を免れ得ない。したがって長生きをすることは稀であり、長生きしたとしても家族や裕福な地域社会の善意に養護される機会を得られた少数を残し、それ以外は遺棄等によりほぼ死んだとされる。

つまり前近代の西洋社会においては、老齢に達するまで生きられた人は、基本的には経済的上流層の出身者であった。そして老齢まで生き延びた者は、長老や顧問、監督といっ

た名誉職に就くに相応しい事実上のエリートと見なされていた。すなわちこの時代の高齢者は、威信を保ち続け、畏敬の存在とされていた。

それでは初期の日本社会ではどうであったか。野口（2000）によれば、日本のみならず東アジアに広がる前近代の風習として、老人捨て（姥捨て）があったという。しかしその一方で、奈良・平安時代の『律令』には、既に官僚や軍人の致士（定年退職）は70歳と60歳であったという記述が残されており、さらには80歳以上の老人扶助の制度が定められていたという。この時代に高齢まで生きることができたのは、やはり一部の上層階級であったことは間違いないが、しかし貧困地域の高齢者を除き、高齢まで生き延びた人々は基本的には国による扶助を受け、儒教道徳に基づき尊敬され、畏敬の念をもたれていたと考えられる。

さらに鎌倉時代や室町時代の書物によれば、還暦となる60歳で出家する人が多かったこと、また村の寄合や逃散・一揆に参加できるのは60歳までと定められていることから、61歳以上の高齢者は社会の周縁的存在とされていたことがうかがえる。しかし同時に、世俗の秩序の拘束から開放される代わりに、高齢者は共同体社会の世話役・調停者の役割を期待され、知恵を子供たちに伝授伝達する教育機能を担っていた。また神祭りにおいては、最高の位置につき、聖なる側面を持つ神に近い存在として畏敬の対象とされていた。

無論この時代においても、高齢期まで生き延びる者は多くはなかったと考えられる。しかし南北朝期以降は、飛躍的な生産力の向上による余剰の増加により、高齢者の数も増えはじめ、それと同時に近世社会の村落共同体の多くが、高齢者の扶養を保障するようになっていった。またこの頃の武士社会においては、能力と体力のある者は、高齢になろうとも家父長権を前提として強大な権力を持ち続け、現役を貫いていたとされる。さらには江戸時代の『武家諸法度』によれば、この時代に老人の観念は60歳から50歳に引き下げられ、しかし同時に、出仕可能なものは引退の必要はなく、隠居の法定年齢は70歳とされており、経済の安定を背景に緩やかな法が施行されていたことが記されている³⁾。

以上をまとめると、東西を問わず、前近代において高齢を迎えることができたのは、おおよそ一部の上層階級出身者であったこと、また経済的剰余の発生により共同体社会に扶養される存在となる場合でも、高年齢者を畏敬しようという心性が社会の中にあっただと考えられる。こうした前近代における高年齢者像をまとめると、3つのタイプが存在していたといえよう。第1は、財産権や家父長権を前提に権力を持ち続けた人々、第2は、長老など宗教的役割により畏敬の対象となり得た人々、第3は、共同体社会に扶養されながらも年齢能力に見合った役割（世話役、経験、知識の伝達者、教育係）を果たした人々である。つまり前近代では、「高年齢者=社会的弱者」と一律で見なす考えは、一般化されてはいなかったと推測できる。

2. 工業社会の到来：社会保障システムの形成と退職慣行の出現

しかし19世紀の工業化社会においてもたらされた経済的剰余の増加、経営と所有の分離、科学的進歩によって、この高年齢者像は変化する。19世紀を工業化の時代とするならば、それ以前の社会は前工業社会時代ということが出来る。前工業社会では、高齢に達することができるのは一部の人々であった。しかし工業化は経済的剰余の飛躍的な増加と衛生シ

システムの改善をもたらした。これは死亡率を大幅に減らすことに繋がり、結果としてこの時代には人口の大部分が老齢を迎えることができるようになった。老齢者にとって、もはや生産機能を担えずとも、その後も生きていくことが当然のこととなり、そのことを社会は受け入れ始めたといえることができる。しかし大量の高年齢者を支える仕組みが、社会に必要となったことも事実である。

科学的進歩に裏付けられた工業社会の中では、効率化や画一化が最大の価値となる。前出 Atchley (1976) によれば、そのような価値観の中で、労働者はもはやシステム全体の中の、合理的に標準化された、相互に代替可能な歯車に過ぎないという考え方が生み出されたという。こうした社会組織の変化の中で、多くの人にとって仕事そのものが工程の一断片に過ぎなくなり、収入を得る方法として追求される生活の一要素に過ぎない存在となっていく。この時代に、天職 (vocation) もしくは技能 (craft) 等といった使命感を含んで表現された仕事は、その代わりに職務 (job)、職業 (occupation) といった言葉で表現されるようになったのはその現われであると Atchley は指摘する。しかし資本主義経済は、大量の無職の成人を養い得るほどの生産力を備えたことは事実であった。人々は罪の意識なしに勝ち得た「権利」として、生活するための一要素でしかない職務や職業から引退し、その後の生活を社会に擁護されることで生を繋ぐことができるようになった。この社会に養護・扶助される仕組みが、いわゆる年金、社会保障制度である。

Macnicol (1998) によると、福祉国家としての礎である老齢年金制度は、19世紀末の大不況下のイギリスで、高齢労働者の貧困が社会問題となり、それに対処する救済策として登場したとされる。これは社会が認めた「最小勤務年数」を勤め上げ、「今後生きている限り年金給付を受け取れるだけの経済的剰余を生み出した」と認定されるならば、誰もがこの剰余の分与に預かることができる仕組みである。「老齢年金の給付＝仕事からの引退」という慣行は、「産業のベテランから名誉ある引退へ」というイメージをまといながら、国家および労働組合もこれを奨励する中で、労働者の目指すべき目標となった⁴⁾。なお仕事から引退する時期、すなわち退職年齢は、社会保障退職年金の受け取りを、人々はどれくらい先まで据え置くことを許容するのかという「推測」を基礎として設定されたとされる。

以上をまとめると、老齢になったからといって生産社会から遺棄されることなく、生を繋ぐことができるシステムであり、工業社会の喜ぶべき帰結、それが社会保障制度と退職慣行であったといえることができる。そして社会保障給付と連動することから、当初は社会様式であったはずの退職慣行も、いずれ制度として定着するに至った。

3. エイジズムはどのようにして生まれたのか

前工業社会では、確かに高年齢者には威信があった。そもそも老齢に達するまで生き延びることのできた人は多くはなかったが、少なくとも生き延びた高年齢者は社会的弱者という一律的存在とは見なされてはいなかった。しかし工業社会ではこの高年齢者観に変化がもたらされることとなる。

先に述べたように、工業化は経済的剰余の飛躍的な増加をもたらし、医学の発達、衛生状態の改善も相まって死亡率を大幅に低下させ、多くの人が高齢を迎えることを可能にした。そのために前工業社会では、老齢者は長老や顧問、監督といった名誉職に就くに相応

しい事実上のエリートと見なされていたが、工業社会ではあらゆる階層の人々が長生きをし、大量に高齢化するために、もはやエリートとは見なされなくなった。皮肉なことであるが、多くの人が生き延びることができるようになったという社会的進歩が、高齢者の希少性を失わせることになった。

さらに工業社会における科学的進歩は、人々の超自然に対する考え方も変えさせた。これにより高齢者の長老といった宗教的役割は自然に失われていった。それに加え、資本主義社会の特徴である所有と経営の分離は、財産権に基づく高齢者の威信をも失わせた。また生産の大規模化、所有と経営の分離により、大企業体や金融機関が産業社会の中心となり、多くの労働者が企業に雇われて働く雇用労働者となるにつれ、財産権自体も多くが喪失されるに至った。

また効率化や画一化を最大の価値とする工業社会の中では、高齢者の経験や知恵は否定されるべきものとして位置づけられる傾向が強められた。結果として、ほぼ一括してあらゆる面において、高齢者の威信は次第に失われ、畏敬しようという心性も社会の中から失われていった。代わりに、高齢者は社会保障によって守られる「社会の依存者」であるという認識が、人々の意識の中で強調され始めたと考えられる。

資本主義社会の発展の中で、高齢者は年金制度の充実とともに労働市場から排除され、社会や国家の「厄介物」となる。(Vincent, 1995 (安川訳 [2002]))

つまりこの時代に高齢者観にもたらされた変化とは、第1に高齢者の希少性、権威の低下、第2に宗教的役割の喪失、第3に経験、知識の否定である。もはやこの時代には、かつての高齢者の威信はほぼ完全に失われていった。

工業社会の喜ぶべき帰結である社会保障制度と退職制度の恩恵を受けることは、当初は労働者にとって、既に「収入を得る方法として追求される生活の一要素に過ぎない」仕事に長きにわたり従事した先にある、勝ち得た「権利」であり、名誉な出来事であった。しかしこうした社会保障制度が進展する資本主義経済システムの中で、高齢であるということから労働の現場から引退し、弱者として保護され庇護されるという高齢者のライフコースが人々のイメージとして定型化し、徐々に悲観的な高齢者観が形成されていったと考えられる。そこからさらに、高齢者は無能で、効率の悪い、国家の厄介者というステイグマ (stigma) を付与されることとなる。保護が差別の根拠となり、エイジズムが成立した経緯を、安川 (2002) は次のようにまとめている。

…社会的「弱者」としての高齢者像が、…エイジズムを生み出す。…「年齢」を理由に社会的労働から排除されるシステムが「福祉国家」とともに整備された。高齢者が生物学的な「古い」を理由に、労働市場から排除され、「二流市民」とされる。(安川, 2002)

さらには、このような高齢者差別が現在においても継承され、正当化された背景には、実は医学や社会福祉分野での高齢者研究の厚い蓄積も関与している (Chudacoff, 1989)。人口の高齢化が認識され始めた 1980 年代に、年金や医療費の現役負担の増加、年金財政の

危機を問題視する中で、医学分野や社会福祉分野において加齢現象を理解しようとする老年学 (Gerontology) が盛んとなり、病気や障害と結びついた高年齢者の状況を報告する研究が多く発表された (Jatte, 1995)。この時期の一連の研究により、高年齢者はうつ病や痴呆や分裂症を持ち、骨折や関節炎を患い、また呼吸異常、排尿・排泄の障害といった心身障害や慢性病を抱え、よって医療やヘルスケアを受けるべき対象者であるというイメージが強化されたと考えられる。

かくして「高年齢者＝守られるべき社会的弱者」という概念は、今ではまるで初めからそうであったかのように、一般的な高年齢者観として定着するに至った。しかしこのようにエイジズム発生の起源を見ていくと、現代の画一的な高年齢者観は、長い人類史の中で、19世紀末からの現在に至る僅か1世紀の間に作り出された、一時代の社会的位相にすぎないことがわかる⁵⁾。

Ⅲ プロダクティブ・エイジングへの着目

1. プロダクティブ・エイジング論の登場

こうして形成されたエイジズムが社会的批判の対象となり始めたのは1980年代のことである。本来、当該高年齢者が職務および職業に長きにわたって従事した後に、年金給付を受けて生活していくことは、当然の権利といえる。しかしそれ以上に、周囲から「厄介者」「二流市民」扱いされる苦渋が、「退職者＝年金受給者」の中にはあったと思われる。もはやエイジズムは国際社会の三大差別のひとつと認識され、レイシズムやセクシズム (人種や性別に基づく差別的制度とその実践) と同様に、人権保障の問題として浮上するに至った。

まず1982年、国連において「高齢化に関する世界会議」が開催され、高齢者の生活や権利の保障の問題が議論された。高年齢者の権利の問題が具体的に国際会議上で議論されるようになった背景には、人口高齢化の認識と財政上の危機感があったことは確かであった。すなわち高年齢者比率の増加に伴い、老年学が進展し、「高年齢者＝守られるべき弱者」像が強化される一方で、同じ文脈の下で、年金や医療費の現役負担の増加や年金財政の危機が問題視され始め、社会保障費用の負担を軽減すべく、高年齢者の自立を提唱する議論が行われたといえることができる。

そして高年齢者の生活と権利に関する議論が交錯する中、高年齢者の労働権を主張する議論が現われた。その代表がButler & Gleason (1985) による「プロダクティブ・エイジング (productive ageing, 生産活動に参加しながらの加齢)」論である。人は加齢とともに、確かに心身障害や慢性病の問題を抱えることになるかもしれない。しかし全ての高年齢者に一斉にそのような症状が表れるわけではない。高齢社会においては社会、経済のあり方は大きな変革を迎えるのであり、その新たな社会構造の中で、高年齢者は行動的で職業労働等に励む生産的な存在となるべきである、と彼らは提唱した。

この議論は、加齢現象を研究してきた老年医学の大家であるButlerらが、高年齢者の心身問題を理解した上で、健康で成功した高年齢者像 (successful ageing) をつくる必要性と可能性を提起した点で意義深いものがある。高年齢者それぞれは、自由な個人として、こ

れからの自分の人生をどのように生きるのかを決める自己決定権を持つべきである。この権利を行使すべく、その選択権が社会に用意されている必要がある。Butlerらは、高年齢者は保護され、援助されるばかりではなく、生産活動に参加し続けるための労働権を奪回する必要があるとし、依存的な高年齢者像を打破するのはこの一点であると主張した⁶⁾。

このような「高年齢者の労働権の奪回」という強い主張が、既に1967年に「雇用における年齢差別禁止法 (Age Discrimination in Employment Act ; ADEA)」が制定されていたアメリカにおいて展開されたことは、注目すべきことである。なぜならば、法的にエイジズムの禁止が制定されたとしても、人々の心の中にある年齢差別の意識は消えることはなかったことを示しているのであり、プロダクティブ・エイジング論の出現は、1980年代のアメリカには未だエイジズムの風潮が根強く残っていたことの裏付けに他ならないからである。こうした状況は、後に「2000/78/EC 指令 (雇用や職業における年齢差別等を原則禁止とするための一般的枠組みを設定する指令)」が採択された EC 諸国においても同様であったといえよう。すなわちこれらの出来事は、職業労働に励む生産的な高年齢者の姿が、実際に社会の中で示されるのでなければ、高年齢者差別は無くならないのだということを示唆している。

2. エイジズムの打破：働いて自立する高年齢者像を求めて

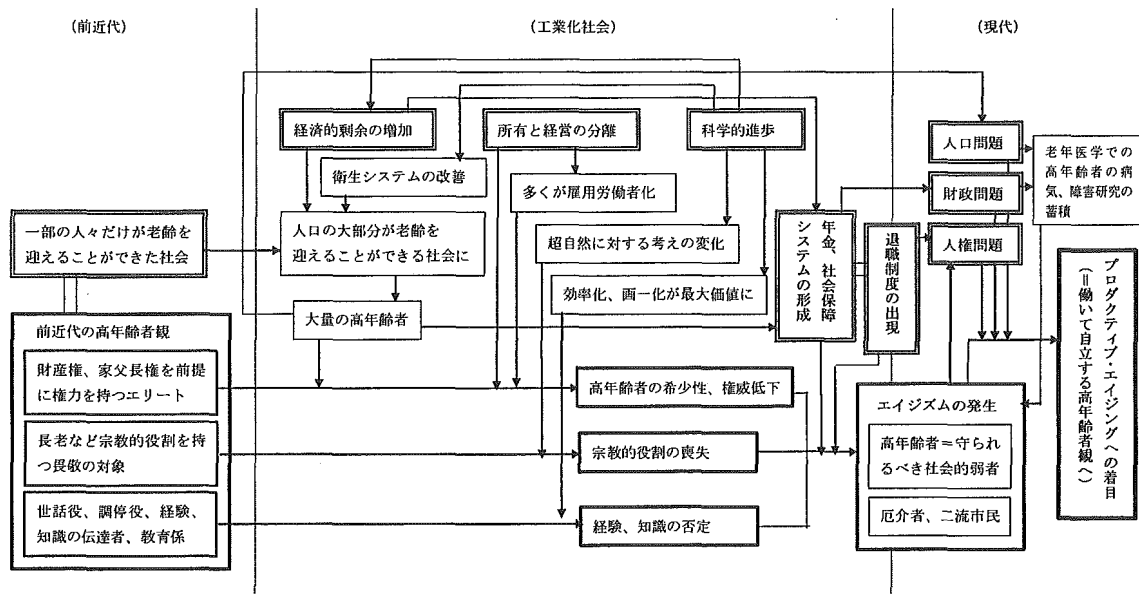
以上、高年齢者観の変遷とエイジズム発生の経緯を歴史をさかのぼって見てきたが、これをまとめると図 1 のようになろう。前近代においては、高年齢者は社会のあらゆる側面で役割を果たし、威信を持ち、畏敬の対象であった。しかし工業化とともに経済的剰余の増加、経営と所有の分離、科学的進歩が生じ、この高年齢者像は変化していった。またこの時代に高年齢者の生活を保障する年金、社会保障システムが形成され、同時に退職慣行が制度化された。そうした流れの中で、現在の「高年齢者＝社会的弱者」の概念が定着したと考えられる。しかし人口高齢化問題や、年金財政の逼迫、人権保障の問題を社会が抱えるにつれ、「働いて自立する高年齢者」となることの必要性と可能性の議論が起き始めた。そしてエイジズムを打破するためにも、「高年齢者＝守られるべき社会的弱者」とする高年齢者観から、「プロダクティブ・エイジング」の可能性に目を向けることの必要が、国際会議上でも議論されるようになった。

その後、1991年には「高齢者のための国連原則」が決議された。ここで強調されたことは高年齢者の自立であり、職業生活を維持する権利が確保されることの重要性が、アメリカやEU諸国等において共通の認識であることが確認された。高年齢者の自立原則としてうたわれたのは、収入を得る仕事に参加する機会が与えられること、そのための職業訓練の機会が与えられること、退職時期の決定に参加できるようにすることであった。

しかし21世紀を迎えた今も、「高年齢者＝守られるべき社会的弱者」という概念が根強く残る中で、国連原則が想定している、経済的基盤を自助努力によって確保する強い高年齢者観、すなわちButlerらが提唱する「プロダクティブ・エイジング」という新たな高年齢者観が、真に現代の高年齢者像として位置づけられるか否かは、現状を見る限り、未だ明らかではないと言わねばならないだろう。

高年齢者の自立や労働権確保の問題は、アメリカやEU諸国そして日本でも依然として

図1 高齢者観の変遷とエイジズムの発生



社会問題として提起されている。そしてエイジズムは今も消えてはいない。これまでエイジング研究は社会福祉論や老年学分野でのメインストリームであり、その枠組みのなかで議論されることが多かった。しかし高齢者の自立、労働権確保の問題が、生産活動への参加という意味で職業労働と密接に結びついている以上、この問題は社会保障や福祉論の分野では照射されることのなかった、新たな分析視角からの検討が求められていると考えられる。

IV 雇用される能力の獲得に求められるもの

上記で見てきたように、高齢者雇用の問題を論じることは、社会の活力の維持という側面からだけでなく、エイジズムの打破という観点から見ても重要と考えられる。60歳以降も働きたいという意思を持つ人々が、経済的基盤を自らの力で築き、生きいきと職業労働に励んでいる姿が、実際に社会の中に示されていくことが、エイジズムを打ち砕くひとつの有効な方法であると考えられる。しかし実際に高齢者の雇用を実現していくことは、現状では容易ではないと察せられる。

1. 高齢者雇用の現状

まず日本における高齢者雇用をめぐる現状について概観しておこう。旧高齢者雇用開発協会（現高齢・障害者雇用支援機構）の調査によると、55歳以上労働者のうち76.5%が、60歳以降も働きたいと考えていることが明らかとなっている⁷⁾。そして就業希望を持つ者のうち、従来企業での雇用継続を求める割合は、事務・技術部門で74.9%、現業部門で85.2%となっている⁸⁾。

しかし、55歳当時雇用者（55歳当時会社などで雇われ仕事をしていた者）で、実際に定年後も雇用継続を実現している割合は、僅かに29.1%にすぎない⁹⁾。この数値は、先の就業希望者比率に対してかなり小さいといえることができる。一方雇用管理調査によれば、事実上、定年者雇用を実現する手段である再雇用・勤務延長制度の設置率は、一律定年制を定める企業において約7割に達しており、また旧日本労働研究機構（現労働政策研究・研修機構）の調査によれば、企業の約85%が自社での雇用継続によって60歳以降の雇用を行っていく意向を持っていることが明らかとなっている¹⁰⁾。つまり企業側も、高齢者雇用を実施する制度を整備し、社会的要請に応じていこうという姿勢を持っていることが、こうしたデータからはうかがえる。しかしそうであるならば、なぜ高齢者雇用は一向に進展しないのであろうか。

そこで、高齢者雇用に関する企業の考えを見てみると、多くの企業が雇用する際に最も重視する要件として、職務能力を挙げていることがわかる。雇用管理調査によると、企業が再雇用制度を適用する場合に、79.0%が能力を基準にするとしており、勤務延長の場合でも、この数値は72.5%となっている¹¹⁾。そして約7割の企業が、会社が定めた基準に基づく選別型の雇用継続を行っている¹²⁾。

つまり、働き続けたいという意欲を貫き、年齢に係わりなく雇用され続けるためには、企業から必要とされるような能力、すなわち雇用される能力を持っていることが重要と考えられる。おそらくは高齢期の労働が、温情による雇用ではなく、真に本人が持つ雇用される能力ゆえに実現されるのでなければ、人々の心の中にある年齢差別の意識はなくならないであろう。それでは、どのようにしてその能力は獲得されるのであろうか。この疑問を明らかにするために、ここでは、60歳以降の雇用継続を実現している高齢者のキャリア分析を通じて、エイジフリー社会の実現に向けて求められる視点を、企業の人的資源管理の観点から考察する。

2. 雇用継続者のキャリアに関する定量的特徴

雇用される人の能力とキャリア

人々の持つ能力そのものを計測することはきわめて難しいといえる。それは、人の頭や身体や動作の中に内在するものであり、言語化する場合にも数値化する場合にも、信頼性や妥当性の欠如の問題から免れることはできない。しかし、企業にとってどのような能力が有益とされているのか、この点を考察したいいくつかの研究がある。

Katz（1955）によれば、それはコンセプチュアル・スキル（Conceptual skill）であるという。これは、「複雑な事象の分析」「変化への予測」「問題への対処法の発見」などが可能となるスキルであり、Katzは有用な人材であるために最も重要なスキルであると指摘した。また日本における研究として、小池（1991, 1997）および中村（1991）、猪木（2002）が挙げられる。いずれも「非定型的な仕事をこなす能力」と「不確実性に対処する能力」の重要性を指摘し、この能力の獲得のためには、「幅の広い職能型」のキャリア、つまり担当する特定分野での経験の幅を広くもつことが必要であるとした。なお、このようなキャリアの重要性は、生産技能職の場合のみならず、ホワイトカラーにも同様に当てはまるとし、またこの場合の職務能力の専門性とは、狭さを意味するのではなく、幅と厚みを意味

しているとした。

以上から、企業にとって有益とされる能力とは、「非定型的な仕事」や「不確実な状況」に対処する能力であり、その能力の獲得には「特定分野での幅広い経験と専門性の深耕」が必要であると考えられる。このような能力とキャリアの特徴は、高年齢者の雇用継続を決定する際にも、企業にとっての主要な基準になると想定できる。つまり、定年後も雇用される人材のキャリア特性として、「一つの職能内で長期の経験を積むこと」が重要であると考えられる。上記をはじめとする既存研究によれば、これは、単に長く勤めていることや、あいまいな職務分析や能力評価で決定される職位、あるいは Off-JT などで獲得された資格よりも重要であるとされる。そこで、定年後の雇用継続を実現した高年齢者と、実現できなかった高年齢者のキャリアデータから、一つの職能内での経験の長さ、いわゆる同一職能内年数を抽出し、比較分析を試みることにする。

使用データ

データは、比較的多くの高年齢者雇用を雇用している製造業 A 社の高年齢従業員の人事データを用いる¹³⁾。具体的には、2001 年に A 社で 60 歳定年を迎え、その後雇用継続された者とされなかった者のデータである。最終的に利用されたサンプルは、キャリアの途中で休職した者 1 名と、データに欠損値がある者 1 名を除き、80 名である。データは人事情報ファイルに記載されている「現況」「入社前キャリア」「資格・特殊技能」「内部キャリア」「職務履歴」「研修記録」「出向履歴」「特殊勤務」「勤怠管理」「自己 PR」「家族」の 11 項目から、本分析に必要なデータを抽出している。またこの他の資料として、「定年後の雇用・就業に関する職場と本人の意識調査原票」と「人事担当者との面接記録」が利用されている。

ここで利用する「同一職能内年数」とは、入社以降に同一職能に従事していた期間を表し、例えば生産技能系の場合は同部門内でのジョブ・ローテーションまで、あるいは他職能で他部門に異動するまでの期間を指し、また事務職系の場合は他職能に異動するまでの期間を指す。なお「職能 (function)」とは、各従業員が組織において担うべき仕事を指すが、特に機能面に焦点をあてた場合をいう。その意味で職務 (job) とは異なる。例えば生産、営業、研究開発、人事労務などは職能であり、組み立て、検査、塗装、工務などは職務ということができる。

この同一職能内年数は、人事情報の「内部キャリア」を整理することによって割り出している。内部キャリアには当該定年者が同社に入社した時点から、定年を迎えるまでの所属部門と担当職務、職位の経歴が、その年月日とともに記されている。これをたどることにより、当該定年者がいつの段階で他職能に異動していったのかがわかる。ただし従事期間が極端に短く、その後前職能に戻っている場合には、この異動が急激な需要変動に対応するための一時的な異動であることから、この期間を同一職能内期間に含めることとした¹⁴⁾。また組織改革による部署名の変更や、工場や事業所の移転に伴う名称変更、関連会社への業務委託に伴う同部署の全面的移動による所属名の変更の場合には、これを異動とみなすことができないことから、同一職能内に留まっているものとして計上した¹⁵⁾。こうした変更を確認するために、A 社の社史や社内報などの資料に当たっている¹⁶⁾。これらの作業を経て、一人一人の正確な同一職能内年数を割り出した。

表 1 同一職能内年数の比較

(年)

	雇用継続を実現した者	雇用継続を実現できなかった者
同一職能内年数平均値	33.88	25.94
標準偏差	9.40	12.61
サンプル数	62	18

表 2 ロジスティック回帰分析結果

説明変数	被説明変数：雇用継続の実現＝成功							
	(1) 基本モデル		(2) 経済的条件変数投入		(3) 「同一職能内年数」を除く		(4) 「勤続年数」を除く	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
勤続年数	-0.134	0.086	-0.205*	0.115	0.009	0.041	-	-
同一職能内年数	0.192**	0.088	0.259**	0.121	-	-	0.085**	0.042
職位＝管理職	10.933	29.505	13.409	45.871	8.792	34.153	9.327	32.880
資格技能	0.002	0.216	-0.001	0.233	0.126	0.220	0.055	0.234
語学	0.161	0.448	0.097	0.545	0.043	0.474	-0.061	0.498
勤怠管理＝良好	2.284**	1.018	2.826**	1.227	2.061**	0.958	2.263**	1.036
生産・技術職系	6.447	29.453	7.409	45.796	7.670	34.170	6.649	32.888
事務職系	6.589	29.460	7.161	45.805	7.928	34.168	6.734	32.889
定数項	-7.206	29.551	-8.209	45.865	-10.267	34.246	-10.432	32.949
サンプル数	80		80		80		80	
カイ2乗	37.171***		40.984***		31.093***		35.726***	
対数尤度	48.135		44.322		54.214		49.580	

注) 1) ***p<.01, **p<.05, *p<.10.

2) 「生産・技術職系」「事務職系」に対するレファレンスグループは、「経営・企画職」である。

3) 分析には上記のような職務的条件変数の他に、個人属性変数として、性別、学歴、健康状況、要介護者数、また経済的条件変数として、住居・職場間距離、同居人数、扶養子数、住宅ローンが含まれている。これらの結果を省略しているが、著者に問い合わせることによって知ることができる。

結果

まず表 1 が、同一職能内年数に関する単純集計である。この結果からわかることは、企業側から 60 歳定年以降も就業を続けてほしいという要請を受けた人、つまり実際に雇用継続を実現した人は、実現できなかった人と比べて、「同一職能内での経験年数」が長いということである。雇用継続を実現した人は同一職能内年数の平均が 33.88 年であるのに対し、実現できなかった人はこの数値が 25.94 年となっている。

さらに、より正確に同一職能内での経験年数が雇用継続の実現に与える影響を考察するために、雇用継続の実現した場合を「1」、実現しなかった場合を「0」とするダミー変数を被説明変数とし、ロジスティック回帰分析を行った。表 2 がその結果である¹⁷⁾。表中の (1) を基本モデルとし、(2) はこれに経済的条件を投入した場合の結果である。またモデル (3) と (4) は、共線性の可能性があることから、「同一職能内年数」と「勤続年数」をそれぞれ説明変数から除いた場合の結果である。この結果からわかることは、同一職能内年数の

長さは、5%有意で雇用継続の実現に正の影響を与えているということである。またモデル(2)から(4)の結果からは、単に勤続年数が長いのではなく、同一職能内年数が長いことが雇用継続の実現を決定付けていることがうかがえる。

以上をまとめると、次のことが推測できる。定年以降の雇用継続が実現できるか否かに関しては、数々の理由があると思われるものの、実際に60歳以降も働いている人は、雇用継続が実現できなかった人と比べて、概して同一職能内で長い仕事経験を積んでいる。次に、この結果を踏まえた上で、雇用継続者のキャリアを定性的に見てみよう。

3. 雇用継続者のキャリアに関する定性的特徴

事例

ここでは、先の分析において、データの欠損のために除外した2名のサンプルを加え、2001年にA社で定年を迎えた全82名について、その内部キャリアの特徴を定性的に見ていく。また分析に際しては、人事情報ファイルに記載された記述データ以外に、聞き取り調査を行うことによって、より詳細なキャリア情報を収集している。対象者はA社の人事担当者3名と、会社から雇用要請を受けなかった者4名を含む定年者20名である¹⁸⁾。

考察

表3は、2001年定年者82名の入社から定年に至る内部キャリアを、職務の種類別に分類し記述したものである。

表中にある雇用実現者の内部キャリアを見ると、同一職能内に留まっていた期間が長く、その中で移動を繰り返し、多様な仕事を経験していることが推察できる。例えば生産・技術職系は生産部門内でのジョブ・ローテーションを中心に多くの異動をしており(記号Js、Jo、Jp)、キャリアの前半で他の職能分野に移ることは稀である(記号※s、※o、※p)。また事務職系は部門内あるいは部門を横断して多くの異動を繰り返しているが、いずれも同じ職能分野内での異動に留まっている(記号Ss、So、Sp)。経営・企画職は同一職能内年数が他の職種に比べて比較的短い、それでも他職種の雇用継続を実現できなかった者よりも長い傾向がある。また聞き取りによりさらにわかったことは、そのキャリアの特徴として、単に同一職能であるだけでなく、常に関連性の強い職務間を異動しているということである。こうした傾向は、インタビュー対象者への聞き取りによっても確認された(例えば表中No.4,13,19,20,21,54,75,78ほか)¹⁹⁾。

また、雇用継続者のキャリアに見られるもうひとつの特徴として、異なる職務に移った後に、再び元の職場、すなわち前職務や前部門に戻っている場合が多いことが挙げられる(記号Jp、Sp、P)。こうした異動経験が、異なる職場での仕事経験を元の職場で活かすことを可能にしていると考えられる。以下に、聞き取り調査に基づき、より具体的な事例を見ていく。紹介するのは、雇用継続を実現したNo.21氏と、実現できなかったNo.36氏、そして同一職能内経験年数が長い、雇用継続を実現できなかったNo.40氏である。

No.21氏は入社後、長期にわたって工場内での電磁流量計の組立てと調整に従事していた。当時は、現在のように組み立てラインが細分化され、持ち場を決められているわけではなかったため、製品の最初から最後まで組み立てに携わることで、いろいろな製品の組み

立て工程を知る事となった。またその間に、組み立てた計測器を取り付けるエンジニアも兼務した。最終的には20年間、組み立て部門に所属し、取り付け作業で海外も含め、色々な地域への赴任や出張を経験した。ここでの仕事を通じて、他部門の担当者との仕事の進め方、他会社や下請会社のスタッフとの接し方など、人間関係や人を管理することも学んだ。その後、原価計算などの間接業務に従事する。工業計測器の中でも空気式は当時提携していた米D社のものであったため、製品や技術が分かると同時に、英語がある程度理解できることから、No.21氏にこの仕事が回ってきた。この時に原価について深く勉強することとなった。そして約4年後には2つの工場の工務を担当し、原価計算だけではなく、クライアントの要望に合う製品を造り、納期を守るために、いかに合理的に製品を完成させるか、いかに効率的に部品や資材を調達するかを学んでいった。

その後工場の移転とともに再び生産直接業務に戻る。ここでNo.21氏のキャリアは一巡したことになる。製造ラインの現場は、No.21氏がもっとも長く勤務し、よく知っている職場である。しかし今回は、製品をただ完璧に組み立てるのではなく、いかに合理的に完成させ、効率よく部材品を調達するかを念頭に入れて製造ラインを運営していくことが主たる仕事となった。その後、工業計器以外の素材加工部門の管理も経験したあと、同部門のライン次長になり、入社後30年目に製造の現場をはじめて離れ、本社の基礎部品本部加工部門の本部長室長となった。それからは、生産管理部長や業務部長を勤め、海外の工場設立にも関わった。定年前の仕事は生産部門工務グループで、生産の全工程を一本化し、合理化するためのシステムの構築を検討することである。生産工程のシステム化には、あらゆる角度からの検討が必要とされており、そのため担当者には広範囲に渡る知識が求められる。つまりこの職務の遂行は、No.21氏のような経験の持ち主でなければできないとさえいえる。よってB氏は会社からの要請を受けて、定年後も就業を続けることとなった。

対して雇用継続を実現できなかったNo.36氏のキャリアは、社内の需要に応じていろいろな部署をローテーションしていくものであった。入社後4年間のはんだ付けに従事し、その後電気系組み立てや調整、検査といった仕事に従事し、ここまでは生産部門の工員の、いわゆる一般的なキャリアを積んでいった。しかし入社後13年目には、取扱説明書などの印刷物の校正要員として駆り出されることになり、その1年後には、今度は計測器のメモリを書くスケール担当となった。半年後にはその任務を解かれて組み立て業務に戻るが、その半年後には、その頃急速に進展しつつあった職場のOA化に伴って、伝票を作成するオペレーターとして情報処理部門へと配置転換された。結局オペレーターとしての経験期間は、製造部門での経験とほぼ同じとなった。その後16年ぶりに製造現場に戻るが、配属された先は新設されたデバイス部門で、半導体の薄膜や厚膜を製造する仕事であった。ここでの仕事は昔に経験した仕事とは「勝手の異なる」ものであり、これまでの経験や技能を活かすことはできなかった。

このような、これまでの経験を活かせない非連続的なキャリアは、No.36氏の技能形成を中断したばかりでなく、No.36氏の仕事に対する意欲をも下げていったようである。そして、ようやくかつての製造部門に戻る事になったのは、定年の5年前である。しかしその後定年を迎えるまで、幾つかの部門を転々とする事となった。No.36氏は定年後も同職での就業を希望していたが、しかし会社側からの要請はなかった。人事部によって社内での適職探しが行われたが、適合する部署がなかった。よってNo.36氏はしばらくして、自ら就

業希望を取り下げた。

以上の事例に見られるように、雇用継続を実現した No.21 氏は同一職能内に長く留まり、そこで多様な仕事経験を積み、また最終的には元の職場に戻ることで、その能力を伸長させ、また遺憾なくこれまでに蓄積した能力を発揮していたものと考えられる。一方、No.36 氏は、社内における労働力の需要変動に即して異動しているために、同一職能内年数は短く、職務間の結びつきが薄い仕事経験を繰り返していると察せられる。なお No.36 氏と同様の特徴は、他の雇用継続非実現者にも見られていた（例えばインタビュー対象者 No.67）。

それでは同一職能内年数が長い雇用継続されなかった No.40 氏のキャリアはどうであったか。同一職能での経験年数自体は No.21 氏より勝っている。そしてそのキャリアを見ると、生産現場での比較的安定的な仕事を一貫して担当してきたように見受けられる。No.40 氏は、入社から定年までの間に、電磁流量計の組立てを初めとして、プリント板半田付け、アーク・ガス溶接、差圧計組立てを経験した。組み立てラインの仕事は、急な納品や不測の事態が起こった場合には、深夜まで仕事をすることもあり、徹夜もあるという。こうした事態は、半田付けや溶接の仕事でも同様に起こる。しかし基本的には工場の稼働は朝の 8 時半から 5 時半までであり、その間を勤め上げることで一日が終わる。その意味で No.40 氏のキャリアは No.21 氏に比べると、安定的な職業人生であったといえるだろう。しかし最終的に雇用継続は実現できなかった。

分析結果のまとめ

以上をまとめると、次のことが推測される。雇用継続を実現する者は、同一職能内に長く留まり、そこで多様な仕事経験を積み、その後再び元の職場に戻ることで、これまでの仕事経験のフィードバックを行っている。そうしたキャリアを積むことで、高齢期にも雇用されるような能力を体得しているものと考えられる。ただし同一職能内にただ留まるのではなく、その多様な仕事経験のつながりが、能力の伸長に結びつくようなものであることが重要である。能力の伸長に結びつくキャリアとは、決して安定的なわけではなく、むしろ多くの異動を経験する起伏の激しいものであり、その困難性を乗り越えるたびに能力の伸長を経験していくものと考えられる。つまり雇用される能力とは、同一職能内という一貫性を保ちつつも、その中で能力の伸長に結びつくやや不安定な配置と、これを通じた能力育成の結果として獲得されるものと推測される。

このように、先の定量分析によって導き出された「同一職能内での経験年数が長い」という雇用継続者のキャリアの特徴は、定年後も雇用される能力を育成する上で、重要な意味をもっていると考えられる。この分析からいえることは、高齢期においても雇用されるエンプロイアビリティの形成のためには、定年前後の人事管理のみならず、キャリア初期からの人事管理にも気を配り、個々人の能力開発を意図した計画的なキャリア管理が行われていく必要があるということである。そのためには、企業と従業員との間に、ある程度長期を見越した安定的な雇用関係が築かれていることが求められていると考えられる。

V おわりに

本稿は、高齢社会において重要な課題となっている高年齢者の雇用問題を扱った。議論

の前半では、高齢者を「年金などの社会保障を受けて生活する社会的弱者」と画一的にみならず年齢差別、いわゆるエイジズムがどのようにして形成されたのかを、歴史をさかのぼって確認した。そして後半では、こうしたエイジズムを打破するひとつの方法は、職業労働に励む生きいきとした高齢者の姿が実社会の中に示されていくことであり、したがって高齢期においても雇用される能力の獲得がどのようにして実現されているのかを、定年到達者の人事データを用いたキャリア分析によって考察した。

エイジズムの発生は、社会の発展とともに整備された年金をはじめとする社会保障給付が、職業人生からの引退と連動していることに、その起源を見出すことができる。当初は社会様式でしかなかった退職慣行が制度化するにつれ、高齢者を社会保障によって守られる「社会の依存者」とみならず差別意識が、人々の心の中で強調されていったものと考えられる。しかし歴史的に見て、こうした年齢差別を含む高齢者観は、ここ1世紀の間に作り出された一時代の社会的位相にすぎないといえる。

いまエイジズムは、人口高齢化、年金財政の逼迫、人権保障の問題といった幾重もの社会問題が圧力となって、打ち砕くことのできる段階にきているように思われる。そのひとつの方法は、働く個人が、高齢期になろうとも企業から必要とされるような「雇用される能力」を持つことである。本稿の分析によると、雇用される能力の育成のためには、キャリアの連続性と仕事経験のフィードバックの作用によって、従事する職能における技能の幅を広げ深めることが重要であり、これを十分に行える機会を確保する時間として、同一職能内での長期の経験が必要であると考えられる。したがって、キャリア管理がある程度企業の裁量に委ねられている以上、高齢期を含めた一人の人間のキャリア形成や能力育成は、自助のみによって達成できるものではなく、企業の人事管理のあり方と深く関わっていることが指摘できる。

厳しい経済情勢を背景に、企業は「雇用保障」をこれまでのように雇用政策の柱とできないことから、「エンプロイアビリティの向上」の重要性を唱え始めた。しかし雇用される能力の育成のためには、本分析が示唆するように、長期的視点に基づく人事管理が必要とされており、長期安定的な雇用維持の努力が企業に求められていると考えられる。つまり年齢差別のないエイジフリー社会の実現に向けて、法整備をはじめとする社会全体の雇用システムの再構築が求められている一方で、企業の人事管理が担うべき役割も大きいといわねばならないだろう。

<参考文献>

- Atchley, Robert C., *The Sociology of Retirement*, Schenkman Publishing Company, 1976. (牧野拓司訳『退職の社会学』東洋経済新報社, 1979年.)
- Atchley, Robert C., "The Meaning of Retirement." *Journal of Communication*, 1974.
- Atchley, Robert C., *The Social Forces in Later Life: An Introduction to Gerontology*, Belmont, California: Wadsworth, 1972.
- Butler Robert N., and Herbert P. Gleason (Eds.), *Productive Aging: Enhancing Vitality in Later Life*, New York: Springer Publishing Company, 1985.
- Chudacoff, Howard P., *How Old Are You? : Age Consciousness in American Culture*, Princeton University Press, 1989.
- Jatte, Alan M., "Disability Trend and Transition," in Binstock, Robert H., and Londa K. George(Eds.), *Handbook of Aging and the Social Sciences*, 4th edition, San Diego: American Press, 1995.
- Katz, R.L., "Skills of an effective administrator," *Harvard Business Review*, No.33, 1955, pp.33-42.
- 飯沼賢司「日本中世の老人像」利谷信義・大藤修・清水浩昭編『老いの比較家族史』, 三省堂, 1990年.
- 猪木武徳「ホワイトカラー・モデルの理論的含み」小池和男・猪木武徳編著『ホワイトカラーの人材育成』第2章, 東洋経済新報社, 2002年.
- 小池和男『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社, 1991年.
- 小池和男『日本企業の人材形成』中公新書, 1997年.
- 中村恵「製造業事務系のキャリア形成」小池和男編『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社, 1991年.
- 日本経営者団体連盟『エンプロイヤビリティの確立をめざして:「従業員自律・企業支援型」の人材育成を』1999年.
- 野口実「日本史に見る老人像:「たくましい老人」の再生のために」染谷俣子編著『老いと家族:変貌する高齢者と家族』第2章, ミネルヴァ書房, 2000年.
- 三品武男「アメリカにおける現代エイジング「問題」」安川悦子・竹島伸生編著『「高齢者神話」の打破:現代エイジング研究の射程』第4章, 御茶の水書房, 2002年.
- 安川悦子・竹島伸生編著『「高齢者神話」の打破:現代エイジング研究の射程』御茶の水書房, 2002年.

-
- 1) 例えば日本経営者団体連盟（1999）など。
 - 2) Atchley の引用を紹介すると、「…彼らは、ただ「重いお荷物」を養うゆとりがなかっただけのことである。「たとえば、エスキモーのおばあちゃんが年をとって、家族の長靴を作るための革すら、歯で引きちぎれなくなったら、彼女は捨てられるか、死を持ってイグルー（雪塊小屋）の壁に塗りこめられた」（Donahue, Orbach, and Pollak, 1960）」
 - 3) 以上のような、日本の高年齢者観の変遷を考察するために記した史実関係は、野口（2000）、飯沼（1990）から多くを学んでいる。
 - 4) 無論一部の人が、この時代にも社会保障制度や退職に馴染むことができず、適合不能と考えられていたとされる。Atchley（1976）によれば、それはごく僅かな「仕事がすべて」というような生き方をしている人々であり、その多くは手に技能を持つか、あるいは専門知識を持ち、政府高官、経営者、専門職などに従事する人々であったという。しかしそうした仕事志向を持つ高齢労働者は Atchley の研究によれば、調査対象となったアメリカ社会では約 15%に過ぎなかった。また退職後の所得が明らかならば明らかなほど、多くの人が退職に対する態度は積極的になるのが一般的傾向であることが確認されている。このことは、当時急速な工業化が促されたアメリカ社会において、人々の仕事の概念と生活に関する概念の分離が見事なまでに引き起こされていた事実を示しているといえよう。
 - 5) 以上の議論は、原著に当たりながらも、安川（2002）を大いに参考としている。また Atchley（1976）の引用は、原著に当たりながらも、牧野拓司訳書に多くを学んでいることを記しておきたい。
 - 6) ここで参照した Butler & Gleason（1985）は、原著に当たりながらも岡本祐三訳書から多くを学んでいる。またここでの議論をまとめるにあたって、安川（2002）、三品（2002）が大いに参考となったことを記しておきたい。
 - 7) 平成 11 年調査。また平成 10 年総務庁による同様の調査では、この数値は 81%となっている。
 - 8) 平成 12 年旧日本労働研究機構（現労働政策研究・研修機構）の調査による。
 - 9) 平成 12 年度高年齢者就業実態調査。
 - 10) それぞれ平成 14 年、平成 10 年調査。
 - 11) 平成 12 年調査。このように、当該高年齢者の能力を基準として雇用の可否を決定する傾向は、定年年齢を延長する場合にも、また他社からの転職を受け入れる場合にも同様となっている。
 - 12) 平成 12 年調査。この数値は、勤務延長制度の場合、企業規模計で 67.2%、5000 人以上企業で 90.0%、再雇用制度の場合、企業規模計で 73.0%、5000 人以上企業で 83.0%となっている。
 - 13) A 社は創業八十余年、従業員数約 6000 名、連結では約 2 万名（2000 年 3 月現在）の製造業者である。A 社は比較的早期から高年齢者雇用に取り組んでおり、本社のみでの再雇用実績数だけでも 720 名を超える。また現在在籍する 60 歳以上従業員数は、関連会社での雇用継続や直接契約を含め、約 560 名に及んでいる（2000 年 11 月現在）。
 - 14) このような手続きを適用した者は 12 名おり、内訳は 0.5 年 2 名、1 年 2 名、2 年 3 名、3 年 5 名である。
 - 15) 例えば A 社のプリント配線基盤の生産および実装・組立ラインを完備する関連会社 AH 社は、生産部門の業績悪化に伴い、2001 年 4 月に AC 社に統合され、同職務に従事していた者の所属名は自動的に変更

されている。しかし各人の担当職務欄には何の記述もない。このことは、同職務の従事者全員が、同じ職務を継続したままA社に異動していることを意味している。したがって所属部署は変わったが同じ職能に留まっていたと理解することができる。また別の例では、工業計器の国内エンドユーザー向け販売を手掛ける営業統括部第2営業本部に所属している者の内部キャリアを見ると、1998年7月に全員がIA第2営業本部に所属名が変わっていることがわかる。このことは組織改革によって部門の名称が変更になったと理解することができる。この時期、A社は新製品の販売とともに大規模な経営改革の方針を打ち出しており、この時に全社的な組織改革が行われた。

- 16) 方法としては、社史や社内報により、各時点での同社の業況や出来事、新製品開発の時期などを把握し、これを当該定年者の異動年と照合して、その異動が純粋に本人のキャリア上の配置転換であったのか否かを確認した。
- 17) 結果を省略しているが、分析には表中の職務的条件の他に、「住居・職場間距離」「同居人数」「扶養子数」「住宅ローン」を変数とする経済的条件、また「性別」「学歴」「健康状況」「要介護者数」を変数とする個人属性が含まれている。
- 18) インタビューは定年者の場合、一人につき1時間半から4時間、人事担当者の場合には、この件に関するインタビューのみで総計13時間にわたって行った。方法としては前もって質問項目を対象者に渡し、各人のこれまでのキャリアと職務についてインタビューが行われること示してから行う手法をとっている。
- 19) 興味深いことは、インタビューでは「異動ばかりで、いろいろなところを転々とした」と自分のキャリアを振り返っている場合でも、そのキャリアを詳細に追っていくと、同部門内や関連部門への異動や、他部門に移る場合でも同一職能内での異動を繰り返していることである。また一方で、「同じ仕事をずっとやってきた」といっている場合でも、特定職能内での細かな異動を繰り返し、かなり広範囲の仕事経験を蓄積していることが明らかであった。このように本人が意識しているか否かに関わらず、雇用継続者は関連性のある職務間で一貫性のある異動やジョブ・ローテーションを経験していると考えられる。

