

行われたサンプルを利用していることも、分析結果に影響を及ぼす諸条件、たとえば業況の変化や経営方針の変化などをコントロールすることに寄与している。

(2) データの作成

分析に用いた変数は、表 2 のようになっている。これらは、先の仮説を検証することを目的として、さらに転職による雇用継続の成功あるいは不成功という結果が、各人の有する個人属性、職務的条件、経済的条件のどの要因から影響を受けているのかを推定するために作成された。なお、基本統計量は表 3 に記している。ここでは、転職者データ 23 名と、出向・転籍を通じた他社での雇用継続者 67 名の、計 90 名の統計的データがどのようにして作成されたのかについて説明しておこう。

転職による雇用継続の成功と失敗の状況は、その後の追跡調査として人事部によって実施されている「近況報告原票」によって割り出している。この「近況報告原票」は、当該高年齢者が退職後 1 年を経て 1~2 年の間に、人事部が近況を尋ねるために郵送する質問票である。ここには転職先での状況などが記されており、勤務を続けているか、既に退職しているかがわかる。しかし質問票が返送されてこない場合や、実際には勤務を続けていると書かれていても直後に退職している場合があることが、その後の聞き取り調査でわかった。こうした曖昧な状況を補正するのに用いられたのが、口伝えの情報である。A 社の引退者組織である OB 会を通じて、人事担当者に伝わってくる情報を活用し、口伝えの情報から転職の成功と失敗が明らかになった場合には分析データに加え、また明らかにならなかった場合にはサンプルから除外した¹⁵⁾。

転職者データに関して留意すべきことは、何を以って転職の成功といえるのか、という点である。一旦は再就職してもその後直ちに退職しているのであれば成功とはいえない。ここでは、近況報告調査票が返送される 1~2 年の間をひとつの目安として、この間に退職していないようであれば、転職の成功とみなすこととした。なぜならば、高年齢期にある転職者がその後長期にわたって就業するとは想定しがたい。その一方で既に指摘したように、高年齢期の転職はきわめて難しく、退職して再就職先を探す場合の難易度は本人も十分に認識しており、転職後 1~2 年を超えたならば、その後はある程度定着する可能性が高いと想定できるからである¹⁶⁾。そのため転職後 1~2 年間で定着の如何を見極める期間と定めることが妥当と考えられ、この間に退職してないのであれば転職の成功とみなした。

また出向・転籍を通じた雇用継続の成功と失敗の状況は、「他社への出向発令リスト」に、定年後に雇用継続されたか定年退職したかが記されており、この情報を利用した。但しその後の聞き取り調査により、最終的にはこのリストの記載とは異なる場合があることが分かった。そこで出向・転籍の手配を担当している人事担当者に再び最終的な雇用継続の状況を確認し、データを補正した。このような手順を経て、最終的に分析に利用可能なサンプルは 90 名となった。

この 90 名に関して、説明変数となる人事データが抽出された。A 社の人事ファイルは「現

表2 変数定義一覧

変数名	定義
明変数	
転職による雇用継続	「成功」= 1、「失敗」= 0とするダミー変数 ¹⁾
変数	
人属性	性別 学歴 要介護者数
職務的条件	勤続年数 同一職能内年数 転職経験 職位 資格技能 語学 職務の種類：生産・技術職系 職務の種類：事務職系
経済的条件	住居・職場間距離 同居人数 扶養子数

1) 転職による雇用継続には、転職と、他社（系列外）への出向・転籍による雇用継続が含まれる。

2) 「生産・技術職系」には「生産技能」「現場管理・監督」「(資格)専門」「研究開発・技術・設計」が含まれる。なお「生産技能職」には、調整、検査、出荷、生産工務、生産工程・生産設備の計画・設計・改善が含まれ、「研究開発・技術・設計」には品質管理、特許管理が含まれる。

3) 「事務職系」には「事務」「総務・人事労務・教育」「営業・販売・サービス」「財務・経理」が含まれる。なお、「営業・販売・サービス職」には、営業技術（セールスエンジニア、サービスエンジニア、システムエンジニア、情報処理）が含まれ、「事務」には、法務、秘書が含まれる。なお以上のレファレンスグループは「経営・企画職」である。「経営・企画」には、関連会社取締役、コーポレートマーケティング、監査役が含まれる。

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項目から構成されている。ここに記述された人事情報から幾つかの作業を経て統計的データが作り出された。

個人属性は、「性別」「学歴」「要介護者数」からなる。このうち「学歴」は最終学歴を指し、同社に勤務しながら学位を取得している場合も含まれている。また「要介護者数」は人事情報の「家族」欄を参照している。定年者の父母は、概ね80歳を超えていると考えられ、要介護者となっている場合が多いと推測される。よって同居する父母名が記載されている場合には、その人数を要介護者数として算出した。

次に、職務的条件は「勤続年数」「同一職能内年数」「職位」「資格技能」「語学」「職務の

表3 基本統計表

変数名		全サンプル		転職による雇用継続 成功		転職による雇用継続 失敗	
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
個人属性	転職による雇用継続＝成功	71.1%	0.455	—	—	—	—
	性別＝男性	98.9%	0.105	98.4%	0.125	100.0%	0
	学歴＝大卒者	55.6%	0.499	59.4%	0.495	46.2%	0.508
職務的条件	要介護者数（人）	0.21	0.410	0.23	0.427	0.15	0.367
	勤続年数（年）	36.66	6.157	36.63	6.696	36.73	4.686
	同一職能内年数（年）	31.96	9.366	33.97	8.265	27.00	10.209
	転職経験＝あり	15.6%	0.364	12.5%	0.333	23.1%	0.429
	職位＝管理職	98.9%	1.116	92.2%	0.270	76.9%	0.429
	資格技能（点）	2.74	3.511	3.08	3.696	1.92	2.911
経済的条件	語学（点）	2.60	1.459	2.55	1.424	2.73	1.563
	職務＝生産・技術職系	32.2%	0.469	35.9%	0.483	23.1%	0.429
	職務＝事務職系	50.0%	0.502	51.6%	0.503	46.2%	0.508
	住居・職場間距離＝通勤1時間以内	56.7%	0.498	54.7%	0.501	61.54%	0.496
	同居人数（人）	2.80	1.201	2.88	1.046	2.62	1.525
	扶養子数（人）	0.38	0.680	0.43	0.709	0.23	0.587
サンプル数		90		64		26	

データ出所：A社内部資料およびインタビュー調査に基づき作成。

種類」によって構成される。このうち「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、また事務職系など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た。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。ただしこの作業には幾つかの点で注意を必要とする。

まず、他の職能に異動した場合でも、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、いわゆる「応援部隊」としての一時的な異動であることがうかがえる。インタビュー調査によれば、この期間は通常の定期異動の一期間に当たる、3年間にまで及ぶ場合もあるという。よってここでは、従事期

間が3年以内であり、なおかつその後前職能に戻っている場合には、この期間を同一職能内期間に含めることとした¹⁷⁾。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にも注意しなければならない¹⁸⁾。よって、A社の社史や社内報などの資料にあたり、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。これらの作業を経て、正確な同一職能内年数を割り出した。

また「職位」の管理職とは、同社の規定に従って、職能資格M1、M2、S1、S2職を指しており、それ以外の非管理職は職能等級1～8級を指している。「資格技能」は、公的資格を「3」、管理に関わる資格を「2」、作業に関わる資格を「1」として、その合計値によって表している¹⁹⁾。

また「語学」は「資格・特殊技能」欄にある、会話力、読解力、作文力の評価1（高）～5（低）の平均を算出し、「5」および「試験未受験者」を「1」、「4.9～4」を「2」、「3.9～3」を「3」、「2.9～2」を「4」、「1.9～1」を「5」とし、また英語以外の語学評価のある者はこれに1を加算して数値を算出している²⁰⁾。

また職務の種類「生産・技術職系」には、調整、検査、出荷、生産工務、生産工程・生産設備の計画・設計・改善などの生産技能職系や、品質管理、特許管理などの研究開発・技術・設計系職種が含まれる。「事務職系」にはセールスエンジニア、サービスエンジニア、システムエンジニア、情報処理などの営業技術職系や、法務、秘書も含まれている。「経営・企画職」には、関連会社取締役、コーポレートマーケティング、監査役が含まれている。なお「生産・技術職系」「事務職系」に対する基準は、「経営・企画職」となっている²¹⁾。

「転職経験」の有無は、「入社前キャリア」欄にある「入社前職歴記事」に当たっている。ただしここに記載がない場合もあった。その場合、学卒年と入社年の間に著しく間が開いている場合には、他社からの転職の可能性が高いため転職経験者とみなした²²⁾。

最後に経済的条件であるが、これは「住居・職場間距離」「同居人数」「扶養子数」からなる。このうち「住居・職場間距離」は、労働者にとっての、通勤に生じるであろう時間的、心理的負担をコストとみなすことによって設定された変数である。また同時に、企業にとっては交通費という形で負担せねばならないコストとみなすことができる。同変数は、各定年者の現住所から職場までの距離を時間に換算して測定し、最終的には、通勤1時間以内かそれ以上かのダミー変数とした²³⁾。

また「同居人数」「扶養子数」は、「家族」欄から割り出している。そのうち「同居人数」は、扶養義務はないが同居している子供がいる場合には、何らかの経済的負担があるものと考えられ、その数に妻を加えた人数を経済的条件の変数に加えた²⁴⁾。またそのうち、20歳以下の子供の人数を特に「扶養子数」とした。

分析は、転職による雇用継続の成功を「1」、失敗を「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法を用いて行われた。

表4 「転職による雇用継続を実現した者が持つ条件」分析結果

説明変数		被説明変数：転職による雇用継続＝成功					
		(1) 基本モデル		(2) 経済的条件変数投入		(3) 「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
個人属性	性別＝男性	-5.034	22.264	-5.272	22.274	-5.749	22.270
	学歴＝大・短卒	0.269	0.152	0.234	0.714	0.497	0.684
	要介護者数	0.763	0.833	0.698	0.868	0.636	0.827
職務的条件	勤続年数	-0.106*	0.064	-0.104	0.065	—	—
	同一職能内年数	0.103***	0.039	0.102***	0.039	0.066**	0.030
	転職経験＝あり	-1.323*	0.769	-1.333*	0.799	-0.726	0.714
	職位＝管理職	1.406	0.886	1.388	0.893	1.367	0.848
	資格技能	0.048	0.087	0.047	0.089	0.053	0.086
	語学	-0.036	0.223	-0.030	0.228	-0.016	0.223
	生産・技術職系	0.451	0.854	0.468	0.855	0.757	0.832
	事務職系	0.473	0.740	0.451	0.743	0.669	0.720
経済的条件	住居・職場間距離			0.149	0.584	0.012	0.567
	同居人数			0.039	0.256	0.053	0.251
	扶養子数			0.131	0.490	0.245	0.470
	定数項	4.948	22.373	4.939	22.374	2.293	22.299
サンプル数		90		90		90	
カイ2乗		22.815**		23.011*		19.981*	
対数尤度		85.393		85.197		88.226	

データ出所：表3に同じ。

注) 1) 分析はロジスティック回帰分析による。*** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .10$ 。

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) 分析結果

「転職による雇用継続を実現した者が持つ条件」の分析結果は表4のようであった。なお企業が高年齢労働者の採用をしようとする場合に、一般的にいて本人の経済状況を考慮に入れて温情心から採用を決定するとは想定できないことから、本人の経済的条件を除いた(1)を基本モデルとし、(2)で経済的条件を投入している。またモデル(3)は、「勤続年数」と「同一職能内年数」との間に1%有意で0.527の中程度の相関が見られていたことから、「勤続年数」を除いた場合の結果を記している。但し「同一職能内年数」を除いたモデルはデータとの適合が得られなかったため(モデル係数検定：カイ2乗値＝15.229、 $p = 0.293$ 、対数尤度＝92.979)、本表から除外している。

(1)から(3)の結果について見てみよう。転職による雇用継続の成功に有意な影響を与えている変数は、いずれも職務的条件に属する「勤続年数」「同一職能内年数」「転職経験」であることがわかる。そして当該移動者の所持する能力を示す「資格技能」は、いずれのモデルにおいても有意な影響を持っていない。同様に、能力を客観的に示す指標と目

される「職位」「語学」も有意ではない。また個人属性や経済的条件の全ての変数においても、有意な影響は見られなかった。

影響を与えている3つの変数のうち、特に強い影響を与えているのは「同一職能内年数」である。モデル(1)(2)では1%有意であり、モデル(3)においても5%有意となっている。また「勤続年数」は移動の成功に負の関係を持っており、モデル(1)では10%有意で負の影響を与えている。すなわち、ただ単に勤続年数が長いことは移動による雇用継続の成功に正の効果を持っておらず、同一職能内での経験年数が長いことが、転職や他社への出向・転籍の成功を決定付けているものと推測される。

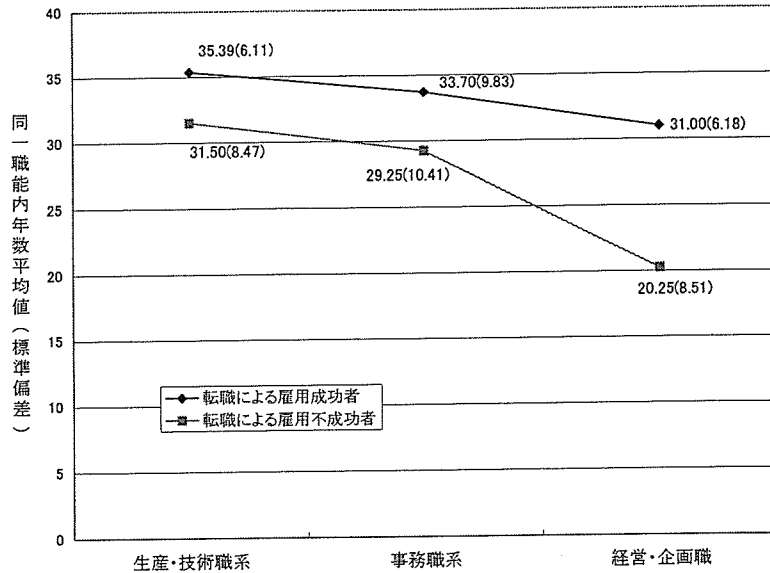
また過去に「転職経験」があることが、移動による雇用継続の成功に負の影響を与えていることがわかる。モデル(1)(2)においてこの影響は10%有意となっている。この結果を上述の結果と合わせて解釈するならば、次のようになろう。単に1社に留まり勤続年数が長いだけでは、他社への移動を成功させることには結びつかない。しかし幾つかの企業を移動して職業キャリアを積んできたという経験が、高齢期の他社への転職や出向・転籍を通じた移動を成功に導いているわけでもない。また資格の有無も特段影響力を持っていない。ここで明らかなことは、「幾つかの職能を横断して職業経験を積むこと」よりも「同一職能内で長期の経験蓄積を行うこと」こそが、他社への転職による雇用継続の実現にプラスの効果を持っているということである。

(4) 解 釈

以上の結果を、先に示した仮説および先行研究との関係を交えてまとめておこう。まず同一職能内での経験年数が長いというキャリアを持つ者が、実際に他社への転職に成功しているということは、このようなキャリア特性が、特定職能における専門能力のみならず、受け入れ企業が求めている管理・折衝能力や調整能力の形成にも結びついている可能性があると考えられる。すなわち、中馬・キャプラン研究会(2003)が指摘する、部をまたがった異動回数が多いジェネラリスト型のキャリアよりも、むしろ同一職能内での経験を中心とするキャリアによって、中小企業で必要とされるような幅広い能力も育成されている可能性が指摘できる。

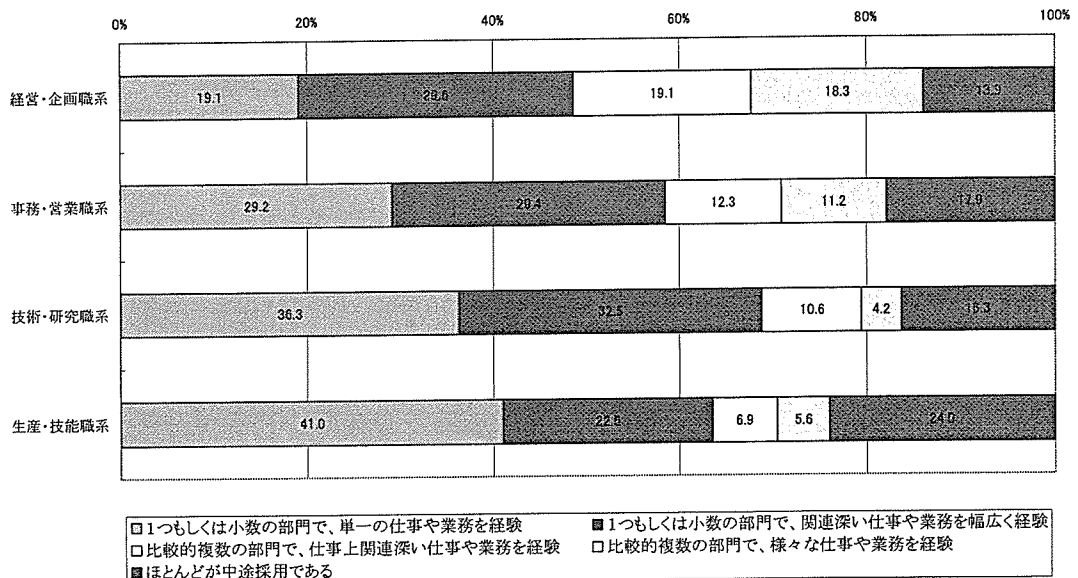
つまりこの結果は、仮説1)「転職による雇用継続を実現するためには、高い専門能力とともに広範の能力を習得するために、『幾つかの職能を横断して職業経験を積むこと』が重要であると考えられる。」を覆すことになる。要するに、他の年齢階級を含めた一般的な転職者分析で黒澤(2002)が指摘した、特定職能を中心とする関連職務の経験を積むキャリアの重要性は、高年齢期における他社への転職による雇用継続の場合にも当てはまるということになる。したがって高年齢期の転職の成功においても、能力に関する一般理論の重要性が当てはまり、同一職能内での経験蓄積型のキャリアが有効であるという点で事情は同じと考えられる。またこの結果は、玄田(2002)が指摘するように、転職のために自助努力によって獲得された新たな職務能力は移動の成功において重要な効果は持っていない

図1 転職による雇用継続成功者と不成功者の同一職能内年数



データ出所: 表3に同じ。

図2 50歳代労働者の職業キャリアパターン



データ出所: (独)高齢・障害者雇用支援機構「中高齢従業員の採用等の状況と今後の展望」に関する調査(2005)

ことを暗示している。

この発見事実に関して、先の分析で利用したデータを用いて、さらに職務別に同一職能内での経験年数の違いを図示したのが図1である。この図により明らかなことは、職務別に見た場合にも、転職による雇用継続者すなわち成功者は、不成功者よりも同一職能内年

表5 職業キャリアと高齢者雇用の関係

(経営・企画職系)		
	61歳以上従業員比率 平均値 (%)	標準偏差 (%)
1つもしくは少数の部門内で職業 経験を積むキャリア	5.4107	7.0045
比較的複数の部門を横断して職業 経験をしていくキャリア	5.3200	8.9369
(事務・営業職系)		
	61歳以上従業員比率 平均値 (%)	標準偏差 (%)
1つもしくは少数の部門内で職業 経験を積むキャリア	5.8727	8.7958
比較的複数の部門を横断して職業 経験をしていくキャリア	5.1459	8.1594
(技術・研究職系)		
	61歳以上従業員比率 平均値 (%)	標準偏差 (%)
1つもしくは少数の部門内で職業 経験を積むキャリア	5.9065	8.0299
比較的複数の部門を横断して職業 経験をしていくキャリア	4.4549	5.7510
(生産・技能職系)		
	61歳以上従業員比率 平均値 (%)	標準偏差 (%)
1つもしくは少数の部門内で職業 経験を積むキャリア	5.9462	7.9047
比較的複数の部門を横断して職業 経験をしていくキャリア	4.7361	6.4020

データ出所：(独) 高齢・障害者雇用支援機構『中高年齢従業員の採用等の状況と今後の展望』に関する調査
(2005)

数が長いということである。

ところで、一社の事例分析から導かれた上記の議論は、他の企業においても妥当な見解なのであろうか。ここで指摘した同一職能内での長期の経験が、高齢者の雇用継続に有効であるという結果の一般化可能性を見るために、高齢・障害者雇用支援機構が2004年12月から2005年1月に企業を対象に実施した「中高年齢従業員の採用等の状況と今後の展望に関する調査」から収集されたデータを見てみよう²⁵⁾。

図2は、職務別に最も代表的なキャリア・パターンを各社に尋ねた結果である。これによると、いずれの職種においても、1つもしくは少数の部門での職務経験を中心とするキャリアが若干多いものの、部門横断的な異動を中心とするキャリアと比較した場合、大よそ半々

表6 雇用継続成功／不成功と転職経験の関係

	転職経験なし	転職経験あり	合計
雇用継続成功者	56 (87.5)	8 (12.5)	64 (100)
雇用継続不成功者	20 (76.9)	6 (23.1)	26 (100)

データ出所：表3に同じ。

注) () 内は%。

に分布することがわかる。そして、こうした職業キャリアの違いが、その企業における高年齢者雇用の状況にどのような影響を持つのかを示したのが表5である。いずれの職種においても、1つもしくは少数の部門内での職業経験を中心とするキャリアを志向している企業のほうが、部門横断的な異動を中心とするキャリアを志向している企業よりも、61歳以上従業員の在籍平均比率が高い。無論この中には他社から移動して勤務している者の他に、以前から努め続けて雇用継続された者が含まれよう。しかし本稿の分析結果が示唆するように、同一職能内での経験蓄積型のキャリアのほうが、高年齢者の雇用が実現されている可能性が高いということは明言できそうだ。

次に、転職経験と資格の有無の影響に関してまとめよう。本分析では転職経験があることが移動による雇用継続の成功に正の影響を持っていないことが明らかにされた。また資格の有無が移動の成功に有意な影響を与えていないことが示された。前述のように、高年齢者雇用開発協会(1998)は、中高年期に他社に移動する者は過去にも移動の経験がある場合が多いことを指摘し、また中馬(2002)および中馬・キャプラン研究会(2003)は、過去の系列外への出向・転籍の失敗が、次の移動の成功率を高める可能性があることを指摘している。また先行調査は、公的・社会的資格を持っていることが、高齢期の転職を成功させる有用な要件であることを示している。しかし本分析は、こうした見解とは異なる結果を導いたことになる。つまり過去の転職経験も、公的・社会的資格も、転職の成功に実質的には有効とはいえない。

ここではさらに、雇用継続成功者と不成功者について転職経験の有無の分布を確認した(表6)。これによると、雇用継続成功者の場合、転職経験のある者は相対的に少ない。そして雇用不継続者の方が、転職経験の比率が若干高い。具体的には、雇用継続成功者のうち転職経験者は12.5%であるのに対し、不成功者は23.1%となっている。つまり過去に転職経験がない者の方が、相対的にみて最終的に雇用継続を実現している確率が高いと考えられる。つまり、一般的な転職者分析で守島(2001)が指摘した、過去に転職経験がなく初めての転職のほうが、移動の成功に効果があるとする見解は、年齢階級にかかわらず、高年齢期における他社への移動による雇用継続の場合においても当てはまるものと考えられる。

4. 結 論

本稿は、独自に収集した人事データを用いて、転職や出向・転籍と通じて他社に移動することによって60歳以降の雇用継続を実現した人が、どのようなキャリア特性を持つのかを定量的に考察した。主要な結果として次のことが明らかとなった。

- 1) 転職による雇用継続の成功は、「幾つかの職能を横断して職業経験を積む」キャリアではなく、「同一職能内で長期の経験蓄積を行う」キャリアによって実現される可能性が高い。そのようなキャリア特性が、特定職能における専門能力のみならず、受け入れ企業が求めている管理・折衝能力や調整能力の形成にも結びついていると考えられる。
- 2) 過去に転職経験があるよりも、どちらかといえば学卒後1社に留まり経験を積んでいる方が、担当する職能における高い専門能力を修得している可能性が高く、高齢期に他社に移動して60歳以降の雇用継続を実現する際には有利である。
- 3) 公的・社会的資格を持っているか否かは、高齢期の転職成功には特段関係がない。

以上の結果からは、今後望まれる高年齢者雇用拡大のために、企業の人事管理においてどのような視点が求められているといえるのだろうか。最後に若干の含意を述べておきたい。

先行研究が主張するように、高年齢期において他社への転職を成功させるためには、公的・社会的な資格の取得や、他社でも通じるような、多様なニーズに応じられる柔軟で幅広い能力の習得が有効であると考えられてきた感がある。しかし転職による雇用継続の成功者は、過去の転職経験が少ない場合が多く、また目立って公的・社会的な資格を取得しているわけでもなく、そして、多様な職能を経験している場合よりも、同一職能内で長期にわたって仕事経験を蓄積しているタイプのキャリアが多いことが明らかとなった。このことは、入社以降の長きにわたる職業キャリアにおいて、特定分野での連続的なキャリア形成を行うことこそが、高年齢期での雇用継続の成功を決定付けていることを示唆している。そして、過去の転職経験が移動による雇用継続の成功にマイナスの影響を与えているという分析結果は、転職行動によってキャリアの連続性に必要な「同一職能内での長期の経験蓄積」が断ち切られる可能性が高いことを暗示させる。したがって、高年齢者雇用の拡大という社会的要請に応じていこうとする場合に、企業は、定年前後の雇用管理のみならず、従業員の入社にまでさかのぼる人材育成のあり方に、これまで以上に関心を払い、またキャリアの繋がりが断ち切れぬよう注意を払う必要があると考えられる。

また、流動化が進む今日の労働市場において、円滑な移動に向けて、新たな職務能力の獲得のための公的給付、公共・民間職業訓練の充実が重要であると一般的には言われている。しかし他社への移動を成功させる能力が、従来企業における継続的な育成投資の結果として得られる職務能力であるとするれば、能力育成における企業が担う役割は、公的機関

のそれよりも大きいといえるだろう。そうであるならば、行政は、企業内の人材育成に対して、より厚い支援を行っていくべきと考えられる。

一方、当該労働者自身は、高齢期での移動を成功させるために次のことに注意しなければならない。資格を取ることや、柔軟性や適応力を身に付けることに注意を払うよりは、まずは現在の仕事をしっかりとこなし、特定分野で高い職務能力を発揮できるように、同一職能内での仕事経験の蓄積とキャリアの連続性に注意を傾ける必要がある。そのためには60歳直前での対応ではなく、職業キャリアの初期から自分のキャリアに積極的に関与していくことが求められる。そうしたキャリアが、専門分野における高い職務能力の獲得のみならず、万が一、中高齢期に他社に転職する場合があったとしても、転職先企業から必要とされるような「幅広い能力」を習得する一助ともなっている可能性に気づく必要がある。

なお本稿の分析からは、60歳以降の雇用継続のためには、同一職能内での長期の経験を積むことによって、十分な職務能力を養うことが重要との結果が導かれたが、これは、ある程度長期を前提とした安定的な雇用関係の下でこそ可能となろう。もし今後、労働市場の流動化が進展し、短期的な雇用関係が前提とされていくなれば、職業キャリアの初期における育成投資はいったい誰が担うのか、という難しい問題が浮上するだろう。長期を想定した能力育成システムが脆弱化するということは、将来的には高年齢期の雇用可能性を今以上に低めていくことになりかねない。高年齢者雇用の拡大には、一人ひとりの職務能力を、高齢期においても企業から必要とされるほどまでに高めていくことが求められており、そのためには長期的視点に立った人事管理システムが重要な役割を持つと考えられる。

-
- 1) 平成16年法律第103号、高年齢者雇用安定法第9条第1項。同条第2項および附則第5条。
 - 2) 60歳定年制度を定める企業が多数を占める現状では、高年齢者雇用とは概ね60歳定年後の雇用と捉えられる。また従来企業での高年齢者雇用には、定年延長、勤務延長、再雇用があるが、ここでは後者2つを雇用継続として定義している。
 - 3) 高年齢者雇用開発協会の調査では、55歳以上労働者で60歳以降も働きたいと考える割合は76.5%であり(平成11年)、また日本労働研究機構の調査によると、50歳代労働者で60歳以降も就業を希望し、従来企業での雇用継続を求める割合は事務・技術職系で74.9%、現業職系で85.2%に及んでいる(平成12年)。
 - 4) データ出所は、厚生労働省(2000、2004)。
 - 5) 高年齢者雇用開発協会の調査は、高年齢者雇用の4割以上が、自社ではなくグループ企業によるものである場合が、既に全企業の約35%に上っていることを報告している(2001)。また2003年度雇用管理調査によると、「自社で定年までの雇用を守る」とする企業は、現在では75.5%であるのに対し、将来の展望ではこの数値は60.1%に下がっている。また5千人以上企業の場合、この数値は72.8%から47.7%となっている。つまり、定年を迎える以前に他社へ移動することによって雇用を継続していくことを、従業員に期待せざるを得ない企業の実情が垣間見られる。
 - 6) データ出所は、厚生労働省(2000、2004)。

-
- 7) 求人倍率数値は厚生労働省（2002）、失業率数値は総務省統計局（2002）。
- 8) データ出所は、厚生労働省（2000、2004）。
- 9) 数値は19.2%。過去3年間に中高年層を中途採用しなかった企業の回答結果である。1位は「体力的に対応できないから」（20.5%）、2位は「従業員の年齢構成を若くしたいから」（19.9%）。
- 10) データ出所は、高齢・障害者雇用支援機構（1998）。数値は出向・転籍者と中途採用者、それぞれ「人件費に見合った貢献をしていない」が22.9%（2位）、23.5%（2位）、「他社の職業経験の活用が難しい」が20.3%（3位）、19.2%（4位）、「専門能力を持った人が少ない」が10.9%（6位）、11.2%（6位）。
- 11) データ出所は、高齢・障害者雇用支援機構（1998）。
- 12) この能力に関する一般理論は、Katz（1955）による「コンセプチュアル・スキル（Conceptual skill）」（「複雑な事象の分析」「変化への予測」「問題への対処法の発見」などが可能となるような能力）の議論に端を発し、日本では小池（1991、1997）によってまとめられた。小池は、「不確実性に対処する能力」が職務能力として最も重要であると指摘し、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ローテーションを経験することが必要であるとした。この特定分野でのローテーションは、事業所、工場、支店などの企業内のあらゆる範囲に及ぶという。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、事務管理職、いわゆるホワイトカラーにも同様に当てはまるとした。キャリア・ファイル分析によってこの小池の見解を裏付けたのが、中村（1991）である。これによれば、ホワイトカラーのキャリアも、生産部門でのローテーションと同様に、特定の分野での幅広い異動を中心としており、これにより専門性を深めるものが主流であるという。したがって、ホワイトカラーのキャリアもまた、ジェネラリスト論によって通説とされてきた、多様な職能を横断するものではないことを明らかにした。その後の研究蓄積により、現在では、能力育成のために一つの職能を深く経験することが重要であるとする見解は、人事労務管理の研究者の間で概ねコンセンサスを得られた理論として知られている。
- 13) 上方移動から下方移動を差し引いた数値。
- 14) このリストには、出向先で定年を迎える前に転籍をする場合に、同制度を利用して移動した者が含まれている。ただしこれらの場合には、「他社（系列外）への出向発令リスト」にも名前が記載されており、これらの人々は出向・転籍による移動者に含めることとした。なおこの23名には、調査時点の2003年時点でまだ60歳に達していない事例が含まれ、転職分析に関しては55歳以上を高年齢者とみなし、分析に含めることとした。なお調査時点で60歳未満だった事例は、59歳3名、58歳8名、57歳3名、56歳2名となっている。
- 15) 年度の古い事例に関しては追跡調査が難しく、基本的には「近況報告原票」を基本として、転職の成功と失敗を割り出している。
- 16) こうした見解は、送り出し企業の人事担当者や、受け入れ企業の人事担当者および職場の上司へのインタビュー調査においても度々指摘された点である。
- 17) このような手続きを適用した者は12名いる。内訳は0.5年2名、1年2名、2年3名、3年5名である。また入社後最初の配属期間が3以内で、その後、別の職能に移り、長期間に従事している場合には、この期間を2度目の配属先における同一職能内年数に含めることとした。3年5名のうち3名がこれに当たる。
- 18) 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AC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してよい。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せねばならない。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も行われたと考えられる。

- 19) 公的資格の例としては、工事資格や公害防止管理者、ISO14000内部監査員資格などがある。管理に関わる資格の例としては、職業訓練指導員やNYPSトレーナー、衛生管理者資格などがある。また中学・高校等の教諭資格は、ある種の管理的資格と考え管理にかかわる資格と位置づけている。また作業に関わる資格の例としては、アーク溶接技能者や玉掛技能者、放射線取扱主任者資格などがある。なお簿記検定資格や英語検定資格も作業に関わる資格に含めている。
- 20) 語学能力は、昇進・昇格を決定する際の、評価指標のひとつとされ、実際に試験を義務付けている企業が多い。語学力がある者は、役職に就くに足る能力があるとの考えからであろう。これは生産部門でも同様であり、試験を放棄する一部の者を除き、A社では概ね全員が語学試験を受けている。
- 21) ここでは、通常行われる大卒ホワイトカラー（事務・技術職）とブルーカラー（生産技能職）という区分方法をとらず、仕事内容から判断し区分を行った。その結果、2001年9月期定年者のうち、技術職にある者は5名おり、その仕事内容は生産工程の改良や設計、品質管理などであることから、技術職を生産技能職と一つにまとめることが適当と思われる。最終的に「生産・技術職系」「事務職系」「経営・企画職」の3つの職務に区分した。なお通常では、技術職に従事する者は、定年前に経営・企画職などに職務を転換する人が多いことが確認されている（人事担当者へのインタビューによる）。
- 22) また働きながら学校に通い、卒業と同時に入社している場合には、勤労学生という身分であることから転職に含めないこととした。また前職が記載されていても1年以内の転職の場合には、これも転職経験から除いている。さらに関連会社での直接採用者で、その後本社に転籍している場合も、これを転職経験から除いている。
- 23) これは次のような手順によって行われた。人事情報の「現況」欄には各人の住所が記されている。住所から最寄りの駅を調べ、自宅から最寄駅、当駅から勤務先の最寄駅、駅から勤務先までの最短時間の合計を算出した。例えば、A社の生産部門関連会社AE社に勤務するF氏は埼玉県入間町南峯〇〇番地に住んでいる。この地区の地図に当たると、最寄駅はJR八高線金子駅であることが分かる。またF氏の勤務先AE社の最寄駅はJR青梅線小作駅になる。F氏自宅から金子駅までの最短距離の道筋の見当をつけ、これを不動産業界の慣例に従い、80メートルを1分に換算して徒歩時間を算出した。駅までの推定所要時間は14分であった。金子駅から小作駅までの時間は、日立グループが公開している「時刻表&経路・運賃検索ソフト、ハイパーダイア (<http://grace.hyperdia.com/hyperWeb/>)」によって明らかにした。AE社の始業時間は8時50分であり、これに合わせて送迎バスを出している。F氏が小作駅を8時21分に出発するバスに乗ると想定し、8時10分に小作駅に着くようソフトに入力すると、金子駅から小作駅までの最短経路での所要時間は43分となる。巡回バスの乗車時間は約15分であり、以上を合計すると、F氏の推定通勤時間は1時間12分であることが分かる。このようにして各定年者のおおよその通勤時間が割り出された。ただし、自宅から駅までは、路線バスや自動車を利用している可能性もある。あるいは別の経路で通勤している可能性もある。したがってこの推定時間が正確性を欠くことから、最終的には1時間以内かそれ以上かのダミー変数を用いた。
- 24) なお、同居人に本人もしくは妻の兄弟がいる場合も、何らかの経済的負担があるものとみなし、同居人数に加えている。
- 25) 本調査は（独）高齢・障害者雇用支援機構に設置された「エイジフリー・プロジェクト」によって実施された。質問票調査の設計には著者自身が参加している。14,817社の人事労務担当部長あてに質問票を郵送し、有効回答数は3,034票であった（有効回収率20.5%）。本データの使用を許可くださった同機構に感謝の意を表す。

<参考文献>

- Katz,R.L., "Skills of an effective administrator," *Harvard Business Review*, No.33, 1955.
- 稲上毅『企業グループ経営と出向転籍慣行』東京大学出版会, 2003年.
- 黒澤昌子「中途採用市場のマッチング:満足度、賃金、訓練、生産性」『日本労働研究機構』No.499, 2002年.
- 玄田有史「『幸福な転職』の条件」佐藤博樹編著『変わる働き方とキャリア・デザイン』第4章, 勁草書房, 2004年.
- 玄田有史「リストラ中高年の行方」玄田有史・中田喜文編『リストラと転職のメカニズム』第2章, 東洋経済新報社, 2002年.
- 小池和男『日本企業の人材形成』中公新書, 1997年.
- 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.
- 厚生労働省『雇用動向調査』2002年.
- 厚生労働省『高年齢者就業実態調査』2000年、2004年.
- 財団法人 高年齢者雇用開発協会『平成13年度厚生労働省委託ミレニアム・プロジェクト 60歳台前半層の雇用延長に制度化を進めるための方策に関する研究報告書(最終報告)』2001年.
- 財団法人 高年齢者雇用開発協会『継続雇用に関する従業員意識調査報告』1999年.
- 財団法人 高年齢者雇用開発協会『高年齢者の再就職に関わる職域拡大に関する調査研究報告書:中高年ホワイトカラーの転職の実態と諸条件』1998年.
- 駿河輝和「希望退職の募集と回避手段」玄田有史・中田喜文編『リストラと転職のメカニズム』第5章, 東洋経済新報社, 2002年.
- 総務省統計局『労働力調査』2002年.
- 中馬宏之「中高年の転籍出向における成功要因」玄田有史・中田喜文編『リストラと転職のメカニズム』第3章, 東洋経済新報社, 2002年.
- 中馬宏之監修・キャプラン研究会編『中高年再就職事例研究』東洋経済新報社, 2003年.
- 独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構「『中高年齢従業員の採用等の状況と今後の展望』に関する調査」2005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.
- 日本労働研究機構『職場における高年齢者の活用等に関する実態調査』2000年6月.
- 日本労働研究機構『中高年者の転職実態と雇用・職業展望』1998年.
- 守島基博「転職経験と満足度」猪木武徳・連合総合生活開発研究所『「転職」の経済学』第6章, 東洋経済新報社, 2001年.
- 労働大臣官房政策調査部 産業労働調査課『雇用管理調査報告』2003年.

高齢者の雇用と引退のマネジメント

—自己選別とすりかえ合意による摩擦の回避—

高木 朋代

I. はじめに

最初の団塊世代（1947年生まれ）が2007年に60歳定年を迎え、また2010年には日本人の3人に1人が60歳以上になるとされている。そのため企業そして日本社会が活力を失わないためにも、各企業において60歳代前半層の雇用継続を促進していくことが求められている¹⁾。1986年に高齢者雇用安定法が制定されて以来、具体的促進策として企業は定年後の再雇用制度や勤務延長制度を整備してきた。近年ではこれらの雇用継続制度を設置する企業は95.7%に及んでいる²⁾。そして高齢者側の就業意欲も高く、いずれの調査においても、60歳以降も働き続けたいと答える割合は7割から8割に達している³⁾。

もっとも定年に達したからといって引退することなく、働き続けることができる社会は、同時に、働きたいと思っても希望通りに働くことができない人々が現れることを意味している。なぜならば雇用とは、企業側と労働者側の双方が、雇用・就業の選択権を行使可能な状況にあってはじめて成立する契約の問題だからである。つまりその選択権の行使に際しては、互いに同等かつ自由な立場にあり、その意味で定年後の雇用継続は、基本的には他の年齢階級の採用の場合と異なるものではない。60歳以降の雇用・就業に関して、高齢者が働くという選択をする代わりに、働かないという選択をすることもあり得ると同様に、企業は雇うという選択をする代わりに、雇わないという選択をすることもあり得るのである。

そうした前提に立つならば、われわれは、企業は全ての定年到達者を雇用継続できるわけではないという考えを持たねばならないだろう。高い雇用継続制度の設置率、そして高い高齢者の就業意欲にもかかわらず、実際のところ雇用継続が実現される割合は3割程度となっている⁴⁾。企業が、地域や人々の要請に応じていく社会的存在であると同時に、利潤を追求する経済組織であることを考えれば、必要人材のみを経営資源として組織内に留めたいとする企業行動は当然のことといえる。そのため高齢者の雇用は、雇用継続・不雇用継続の選抜が暗黙的に前提となる。

それゆえ持続的な高齢者雇用の実現のためには、法改正や雇用継続制度の整備によって雇用促進施策を検討することも重要であるが、同時に不雇用継続者の円滑な引退プロセ

スにも関心を払う必要がある。つまり円滑な高年齢者雇用のマネジメントは、同時に、円滑な引退のマネジメントを必要としており、両者は硬貨の表裏のごとく一体を成しているといえる。本稿の目的は、雇用継続者、転職者、引退者の事例研究によって、円滑な雇用と引退のマネジメントがどのようにして実現されるのかを明らかにすることにある。

Ⅱ. 高年齢者雇用における摩擦の問題

企業は本来的な経済組織の原理に則って、必要人材と判定した高齢従業員を選抜し、限定的に雇用継続をしたいというインセンティブを持つ。しかし問題は、長期安定的な終身雇用慣行の下で、同期入社者の同時昇進・昇格を基本として、評価・処遇における際立った格差を経験してこなかった日本の労働者は、人材としての価値を厳格に測定されることに慣れていないことにある⁶⁾。そのためにたとえば、「自分は組織に留まるだけの価値があり、なおかつ働き続けたいという意欲を持っている」Aさんが、もし不雇用を言い渡されてしまったならば、また同期のBさんが雇用継続されることを知ってしまったならば、結果の平等性に慣れている分だけ、それを厳粛な事実として受け入れることは難しくなる。よってそこに心理的な軋轢が生じてくる。

定年後の雇用・不雇用の選抜において、深刻な摩擦が生じていることはあまり知られていない。その理由のひとつは、定年前の高齢従業員の多くが課長職以上の役職についており、労働組合員でないことによる。組合員でないから組合を通じて苦情の申し立てをすることはできない。しかし個別的労使関係にも慣れていないため、自ら人事部等に個人的に不満や苦情を訴えることもしない。だからこの摩擦は表に出にくい。しかし不雇用継続者となった者の中に潜在的に鬱積している不満や不平が、具体的な表現となって顕在化する出来事がしばしば起きている。

たとえば比較的穏和な不雇用継続者の心的不満の表現としては、「会社やOB会が引退者に送る諸連絡に一切返事を返さない」(C社の事例)というものがある。またやや歪んだ表現としては、「不満を書き綴った長い手紙を人事部に何度も送ってくる」(D社の事例)ということもある。さらにより過激な表現として、「拡声器を持って毎朝会社の正門に現れ、会社の体制に対する抗議を始める」(E社の事例)などということもある⁶⁾。

定年後の雇用継続者を表立って選抜するならば、労使間、労働者間に摩擦が生じるであろうことは容易に想像できる。だが、2004年に改正され、2006年4月から施行されている高年齢者雇用安定法は、60歳代前半層の雇用確保措置として、定年引き上げか、定年制の廃止、もしくは労使協定・就業規則による対象者に係る基準の策定を認める継続雇用制度の導入を講じることと定めており、各企業で設けた選定基準に基づき、雇用継続者の選抜を可能とする制度の設定を法的にも認めているのである⁷⁾。つまり雇用継続者の選抜に伴う潜在的摩擦は今後ますます広がる可能性があり、また摩擦が強まれば一部は顕在化してくる可能性もあるだろう。

定年を間近に控えた高齢従業員達の間で芽生えた摩擦は、そのまま現役従業員がいる職場にも伝播する。職場の軋轢を残したままでは、真に持続的な高年齢者雇用は上手くはいかないし、職場の雰囲気も悪化しかねない。したがって、高年齢者の雇用と引退のマネジメントとは、雇用継続者の選抜を巡って労使間、労働者間に起こりうる摩擦をいかにマネジメントするかということでもある。本稿は、成功事例を通じて、摩擦回避的な雇用と引退のマネジメントがどのようにして行われるのかを考察する。

Ⅲ. 定年後の雇用継続、転職、引退

定年到達後の高年齢者がその後の雇用を実現する方法は 2 つある。定年前まで働いていた企業での雇用継続か、他社への転職である⁸⁾。それ以外が引退ということになる。

先に述べたとおり、雇用継続制度を設置する企業は約 96%に及び、60 歳以降も働き続けたいと考える高年齢者は 7 割から 8 割もいるが、実際に従来企業での雇用継続が実現されている割合は 3 割程度である。このことから企業はすべての定年者を雇用継続できないことが明らかである。そのために企業は、定年到達後の就業機会を確保する他の施策を講じていくこととなる。それが他社への転職である。

一般的にいつて高年齢労働者の転職は、出向・転籍を通じてグループ企業間で行われることが多い。しかしそうした出向・転籍はすでに飽和状態にあり、中高年労働力を吸収する機能は低下しつつあると指摘されている（玄田，2002；駿河，2002）。またグループ連結経営を背景に関連会社・子会社の交渉力が増し、必要人材のみを受け入れる傾向になり始めていることが指摘されている（稲上，2003）⁹⁾。

従前企業やグループ企業での雇用継続だけでは就業希望者の要望に応じることができなくなれば、定年前後で「系列外」に移動すること、つまり実質的には他社に転職するという高年齢者雇用施策が、今後各企業で用いられていく可能性が強い。そうした企業の意向は既に現れ始めている¹⁰⁾。しかし現状では、他社への転職によって雇用が実現される比率も極めて小さく、僅かに 15%~20%未満に過ぎない¹¹⁾。

企業は高年齢者雇用促進策として雇用継続と転職という 2 つの方法を用いることになる。しかしそれでも決して多くの人の実現できるわけではない。それ以外の人引退していくことになる。次節では比較的円滑に高年齢者雇用を実現している事例を通じて、企業が摩擦回避的な雇用と引退のマネジメントをどのようにして行っているのかを見ていきたい。

Ⅳ. 事例研究

1. 定性調査の概要

雇用継続者、転職者が決定していくプロセスを考察するに当たって、次の 3 つのインタビュー調査の資料が用いられている。

- 1) 雇用継続をある程度の規模で実現している産業機器製造業の F 社、および G 社の人事担当者と雇用継続者、引退者の計 32 名へのインタビュー調査 (2000~2002 年、一人につき 1 時間半から 13 時間 (累計))。なお各氏の企業内でのキャリアや仕事経験の状況を詳細に把握するために、分析の際に雇用継続者、引退者の人事情報データにも当たっている。
- 2) F 社から他社へ定年前後で転職した者、その転職者の F 社時代の職場上司、受け入れ企業 7 社 (H、I、J、K、L、M、N 社) での職場上司と人事担当者の計 25 名へのインタビュー調査 (2003 年、一人につき 1 時間から 5 時間 (累計))。上記と同様に、分析の際に転職者の人事情報データにも当たっている。
- 3) 先駆的に高年齢者雇用を行っていると言われる電機産業 7 社 (O、P、Q、R、S、T、U 社) と労働組合連合 V の人事担当者と労働組合の計 13 名へのインタビュー (2004~2005 年、1 社につき 2 時間から 4 時間半)¹²⁾。

上記の F 社、G 社、電機産業 7 社はともに 5000 人以上の大規模企業である。また転職者の受け入れ企業 7 社の規模は最小で 15 名、最大で 962 名にわたり、事業内容も各種製造業やサービス業と様々である。

インタビューの内容は、全て記録媒体 (MD) に保管され、全記録に関して全文もしくは一部省略したテープ起こし、およびフィールドノーツの作成によって、文章化を行っている。分析に際しては、このフィールドノーツが基本資料となっている。

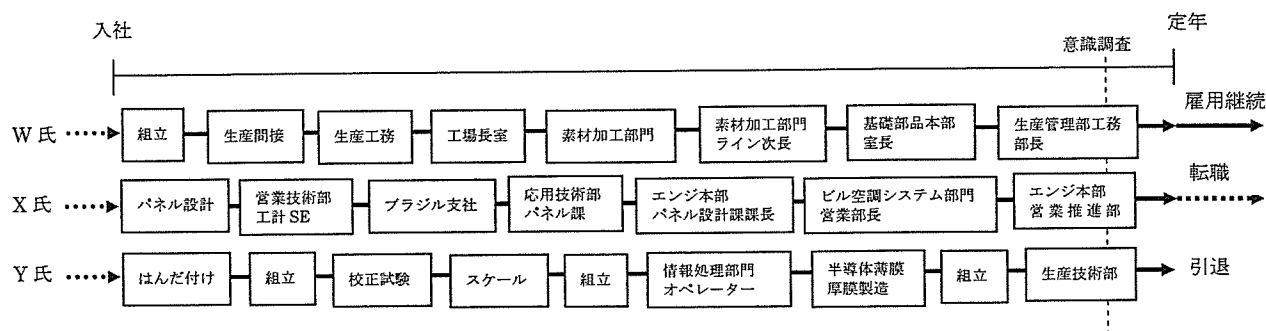
2. 雇用継続、転職、引退が決定していくプロセス

雇用継続者の決定は、制度上では、定年後の雇用継続に関する希望の有無や、希望する職種や部署を本人に尋ねる意識調査を実施することから始まる。これは定年の半年前頃に行われることが多いが、遅い例として 3ヶ月前 (G 社) の場合や、早い例として 55 歳時に実施される場合もある (電機産業 Q 社)¹³⁾。また労働組合員にのみ調査を実施し、非組合員には人事担当者が個別に面接を行う例もある (電機産業 T 社)。このほかに同様の意識調査を当該定年予定者の職場の所属長に行い、当該者に対する雇用継続要請の有無を記入させる場合もある (F 社)。いずれにしてもこの意識調査に基づき、本人と人事担当者や所属長との間で具体的に雇用継続者が決定されていく。

実際にどのような人々がどのような経緯で、雇用継続、転職、引退の決定がなされていくのかを見てみよう。ここで紹介する事例は、高校を卒業後、F 社の生産部門に同期入社し、60 歳定年を迎えた人々である。3 人の入社から定年までを概観したのが図 1 である。

定年後の雇用継続を実現した W 氏は、入社後しばらくの間、電磁流量計の組立てと調整に従事していた。計測器が設置される場所は、製鉄所や製紙会社、石油会社などのプラントであり、取り付け作業も兼務するようになってからは、各営業所へと転勤を繰り返した。その後、原価計算などの間接業務に従事した後、2 つの工場の生産工務を担当し、再び生産直接業務に戻り製造ラインの監督者となる。そしてさら素材加工部門の管理を経験したあ

図1 W氏、X氏、Y氏の入社から定年まで



と、同部門のライン次長になり、その後製造現場を離れ、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、W氏のような経験の持ち主が適任者である。W氏は数年前に大病を患っていたけれども、W氏自身もこの仕事を担当するのは自分しかないと思っていた。よって定年の半年前に実施された意識調査では、現在の部署での雇用継続を希望する旨記入し、職場側からもW氏の雇用継続の要請が出ていたことから、定年後も同社で雇用継続されることとなった。

次に、定年の直前に他社へ転職したX氏は、入社当時からパネル設計に携わってきた。ソーダの重合設備の計装盤やガス工場の計装盤、鉄鋼所の高炉設備の計装盤や製油所の計装盤などのあらゆるパネル設計に従事した。W氏と同様、取り付け作業のために各事業所への転勤が多かった。その後営業部付けのセールスエンジニアとして、製鉄所の工事化成工計のパネル設計のジョブリーダーを担当し、その後海外支社に転勤、また応用技術部パネル課に着任後も海外赴任を繰り返し、その後本社のパネル設計課課長を務めた。一旦パネル関連部門を離れた後、再びパネル業務に戻り、さらにいくつかの部署を異動して定年を迎える年となった。雇用継続に関する意識調査では、他社での就業を希望した。通常、転職を希望する人は少ない。たがX氏は当時を振り返り、「自分はパネル屋ですから、最初から最後まで・・・移るほうが（転職するほうが）自分の力を試せると思ったんです。」と述べている¹⁴⁾。職場の所属長の意識調査の結果は、雇用継続してもしなくてもどちらでもよいというものであった。よって定年直前にX氏は希望する系列外のパネル設計・製造会社（I社）へと出向・転籍し、定年を迎えた後もその会社で就業を続けることとなった。

最後に、引退したY氏の仕事経験は、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た後、取扱説明書などの印刷物の校正要員となり、その1年後には計測器のメモリを書くスケール担当となった。その後差圧計の組み立て、調整の部署を経て、その頃急速に進展していた職場の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異動した。その後16年ぶりに製造現場に戻り、半導体の薄膜や厚膜を製造する部署を経験した後、かつての組立部門に戻り、生産技術部で差圧計に使われるIC(集積回路)の検査に従事し、そこで定年を迎えた。Y氏はこの部署に着任して以来、この部署で定年後も働きたいと思っており、人事担当者にも以前からそのように話していたという。しかし定年半年前の意識調査では、最終的に雇用継続の希望を出さなかった。職場の所属長からも雇用継続の要請はなかった。よってY氏は引退することとなった。

V. 雇用継続者の選抜に関する合意形成—「自己選別」の構造

雇用継続、転職、引退と異なる進路を最終的にとった3氏であるが、共通点は、定年後の雇用について自身が最終的に下した決断と、企業側との意向が一致している点である。3氏と同期の定年者についても調べてみると、本人と企業の意識調査の結果は、約9割の確率で一致している¹⁵⁾。

なぜ本人と企業側で、定年後の雇用に関する意向がこのように高い確率で一致するのだろうか。図1から分かることは、3氏とも、学卒後F社に入社し定年を迎えるまでの間に、比較的小刻みな異動を経験していることである。この間に、本人の判定と企業側の判定が乖離する可能性を最小化する以下のメカニズムが生み出されていることが分かった。

入社者たちは定年までの長期にわたる一貫した人事管理の下で、全社的な人事異動・ジョブローテーションを経験する。多くの異動を通じて、当該者は企業のもつ価値観、そこで望まれる仕事のやり方や達成水準といったその企業固有の評価尺度を認識していく。この評価基準に照らし合わせて、自分の企業内での人材としての価値を他の社員と比較しながら、雇用継続の可能性を検討する。また全社的な異動をしていくと、どこかの職場には必ず定年後の雇用継続で働いている人がいるため、雇用継続した場合にどのような条件で働き、どのような役割が期待されているのかも前例を見ることで認識していく。一方、企業側も当該定年者について、これまでの仕事ぶりを見て、定年後も必要となる人材か否かを評価できる。よって定年後の雇用に関する判定に必要な情報は、双方に十分に与えられており、その意味で情報の非対称性は低いといえる。つまり日本企業の人事管理の特徴である、計画的かつ全社的な人事異動・ジョブローテーションを通じて、職場のみならず会社全体の中で、自ら雇用継続の可能性を検証することが可能となっているのである。

しかしこればかりではない。図2に示すとおり、キャリアの節目節目で生涯生活設計セミナーを受けることが義務付けられ、またキャリアの中盤からはセカンドライフ支援制度やキャリアカウンセリングを随時受けることになっている。これら各種セミナーやカウンセリングの受講は、人事異動やジョブローテーションと同様に、自分の社内での人材とし