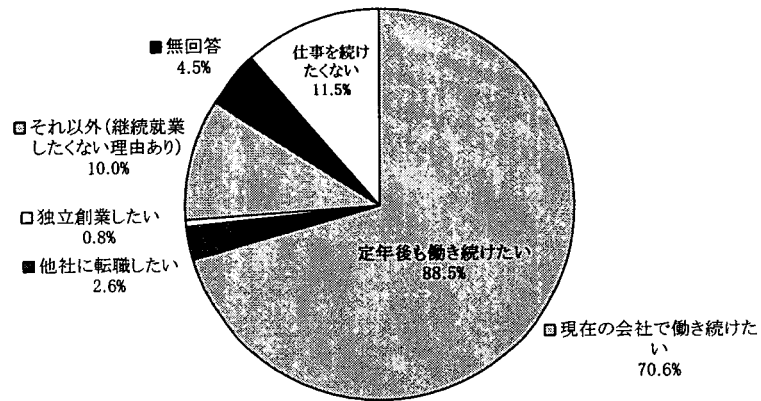


図表12 定年後の就業希望の状況



データ出所：労働政策研究・研修機構「60歳以降の継続雇用と職業生活に関する調査」(2007年)より作成。
 注) 1) 回答は企業に勤務する50歳代後半層の雇用労働者である。
 2) 数値は「定年後も就業を続けたいか」に対する無回答者を除く。

図表13 雇用継続した場合の働き方に関する希望と実際

最も希望する働き方		最も可能性が高い働き方	
正社員	56.1%	正社員	10.9%
嘱託・契約社員	29.7%	嘱託・契約社員	70.7%
フルタイム勤務	51.1%	フルタイム勤務	64.9%
短日短時間勤務	41.6%	短日短時間勤務	26.3%
現在の年収の8~9割程度	25.9%	現在の年収の8~9割程度	14.7%
現在の年収の6~7割程度	31.8%	現在の年収の6~7割程度	31.1%
現在の年収の4~5割程度	9.9%	現在の年収の4~5割程度	27.5%
同じ事業所同じ部署	75.0%	同じ事業所同じ部署	65.8%
同じ事業所だが異なる部署	10.2%	同じ事業所だが異なる部署	15.3%
現在と同じ仕事	77.7%	現在と同じ仕事	71.0%
現在と異なる仕事	15.4%	現在と異なる仕事	20.4%

データ出所：労働政策研究・研修機構「60歳以降の継続雇用と職業生活に関する調査」(2007年)より作成。
 注) 1) 回答は企業に勤務する50歳代後半層の雇用労働者である。
 2) 項目および数値は設問から抜粋であり、必ずしも各欄の合計が100%になるとは限らない。

余剰扱いされるから、などといった項目が挙がっている。つまり定年到達者の一部に、定年以降の働き方に不満を持ち、就業を断念している人々がいることも事実である。しかしその比率は 1 割程度に留まっていることも見逃せない事実である。

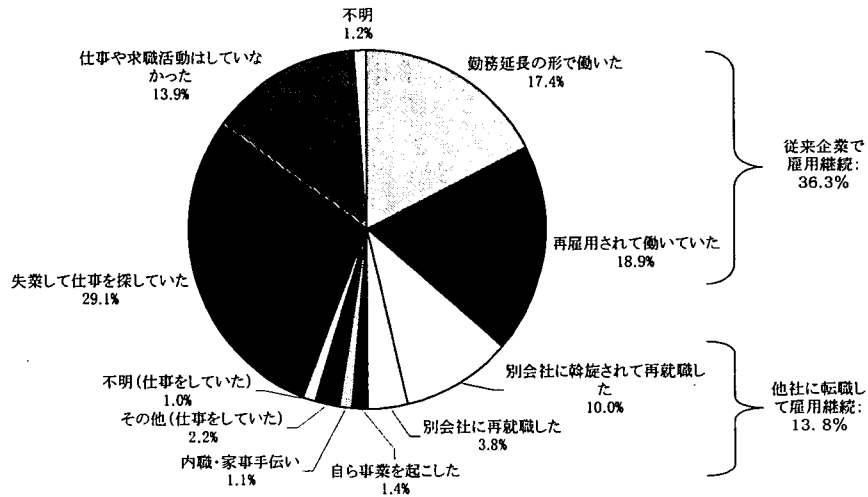
以上をまとめよう。日本の高年齢者の就業意欲は高く、その理由は必ずしも経済的理由ばかりではない。一般的には年金支給開始年齢の引き上げや、将来の生活に対する不安が背景にあると考えられているが、しかし高年齢者の資産保有額は概して高く、また自らも経済的には困ってはいないと考えている人が多い。日本の高年齢者の場合、働くということと個人的目標とを一体化させ、経済的基盤を自らで賄いながら、社会的弱者観からの脱却を試みようとする意志が見られる。そのことが、高い就業意欲となって現われていると考えられる。また定年到達後の就業形態としては、従来会社での雇用継続希望が極めて多く、他社での就業を希望する人は現状を見る限り少ないことが指摘できる。

1.5 定年後の雇用に関する労使の問題認識ギャップ

高年齢者は概して高い就業意欲を持ち、特に従来企業での就業を希望していることが確認された。これに対し、企業はどのような対応を行い、どの程度の規模で雇用を実現させているのであろうか。また今後、高齢従業員の雇用に対してどのような展望を持っているのだろうか。この点を確認していく。

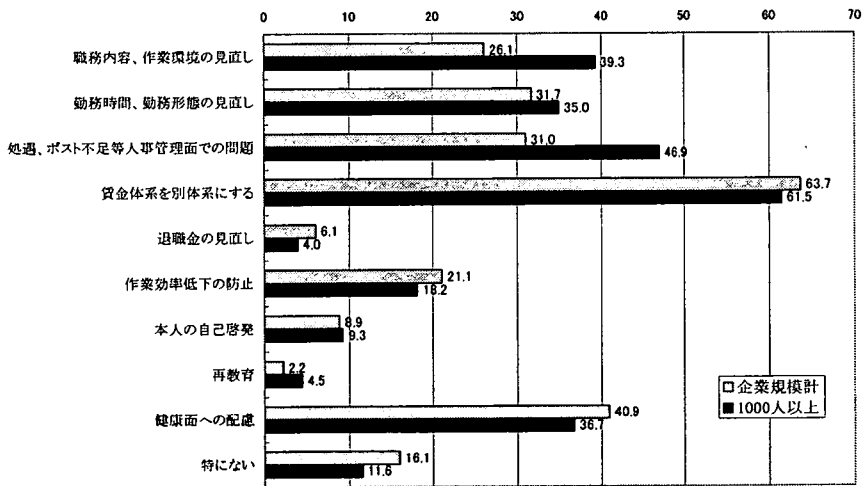
図表 1 4 は、退職後に働く意志を持っていた人々が、60 歳代前半においてどのような状況にあったかを示したものである。これによると、勤務延長によって従来企業で雇用継続を実現した人は 17.4%、再雇用では 18.9%であり、合わせて実際に雇用継続が実現できた人は、36.3%であることがわかる。前出図表 1 2 では、50 歳代後半の雇用労働者のうち、現在の会社で働き続けた人は 70.6%におよび、この数値は働きたくない人を除くと 79.8%に及ぶ。つまり、雇用継続の希望者は多いものの、実際に従来企業での雇用継続を実現できる割合はかなり少ないことになる。また図表 1 2 では、転職希望者は僅かに 2.6%であったが、実際に他社に転職してその後の雇用を継続する人は 13.8%となっている。

図表14 60歳代前半層での退職直後の状況



データ出所:厚生労働省『高齢者就業実態調査』(2004年)より作成。
 注) 1) 数値は60～64歳の男性高齢者回答である。
 2) 55歳当時会社に雇われていた者のうち、定年を経験または定年前に退職した高齢者で働く意思を持っていた者を100%とした数値である。

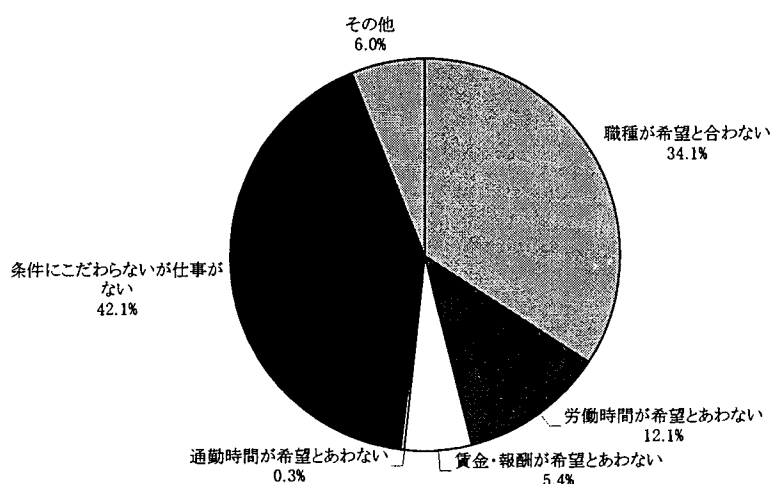
図表15 雇用継続における課題(企業回答)



データ出所:厚生労働省「就労条件総合調査」(2006年)
 (注) 数値は再雇用制度に関する複数回答である。

それではなぜ、企業は雇用継続を進めることができないのでしょうか。図表15は、雇用継続において企業が課題として挙げている項目である。「賃金体系」を問題として挙げる企業が多く、企業規模計では63.7%、1000人以上

図表16 高年齢者が就業できない理由〔本人回答〕



データ出所：厚生労働省『高年齢者就業実態調査』（2004年）より作成。
 注）1）数値は60～64歳の男性高年齢者回答である。
 2）数値は不就業者に占める就業希望者のうち、
 適当な仕事が見つからない者を100とした数値である。

企業では61.5%に達している。年功賃金カーブの上昇は、概して50代半ばに止まるか、徐々に降下する傾向にあるとされるが、しかし多くの企業では、依然として一般的傾向として定年時の賃金が高い状態で保たれている。企業にとってこの高い賃金を定年後に維持することは困難であり、賃金体系をどのように改めていくかが重要な課題となっていることがうかがえる。また「処遇、ポスト」の問題も高い比率で挙がっている。

これに対して高年齢者側は、定年後に就業が実現できない理由として、どのような要因を挙げているのだろうか。これを示したのが図表16である。先に見てきたように、高年齢者は必ずしも経済的理由のために就業を希望しているとは限らない。この図においても、就業できない理由として「職種が希望と合わない」が34.1%で、理由項目としては最も多く、「賃金」が希望と合わないために就業できないと考えている人は、僅かに5.4%となっている。また「条件にこだわらないが仕事がない」とする人が42.1%に上っていることも注目される。

つまり次のことがいえよう。定年以降も従来企業で就業することを希望す

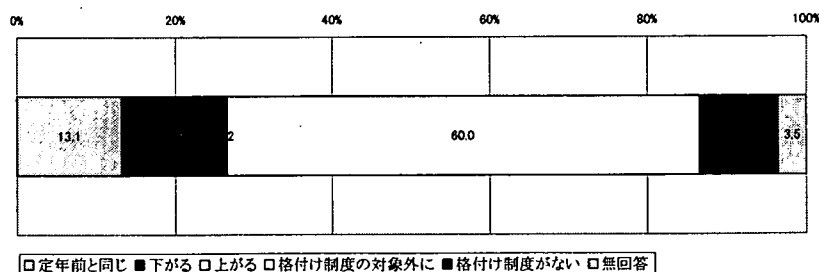
る高年齢者は多いものの、実際に雇用継続が実現できる人はそれほど多くはない。そして企業側と高年齢者側とでは、雇用継続が実現できないとする理由は異なっており、定年後の雇用・就業に関する両者の認識にギャップが生じていることが指摘できる。

以上では、企業における定年到達者の雇用継続の体制は、現在ではまだ充分には整ってはおらず、雇用推進は困難となっていることを見てきた。しかし高年齢者雇用全体でみた場合、従来企業における雇用継続が大きな割合を占めていることは明らかである。前出図表14では、失業者等を除き、就業をしている人に限って見てみると、65.1%が従来企業での雇用継続によって就業を実現していることがわかる。

それでは、現在のところ高年齢者雇用の中心となっている雇用継続は、どのような条件の下で成立しているのかを見てみよう。図表17から図表20は、それぞれ雇用継続した場合の働き方の変化を示している。また図表21から図表22は雇用継続後の労働条件を示している。

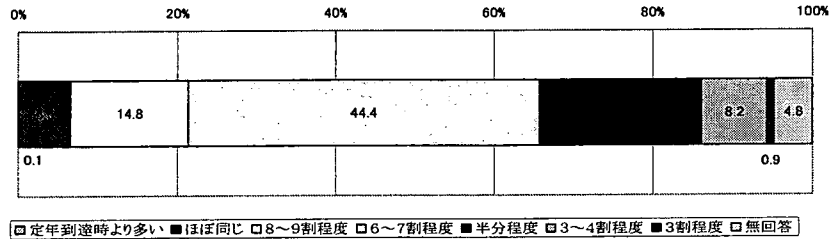
まず図表17の「社内での格付け」を見てみると、多くの場合、定年以降は格付け制度の対象外になることがわかり、その比率は60.0%となっている。次の図表18は「賃金」の変化を表している。定年以降の雇用継続では、定

図表17 雇用継続後の働き方の変化〔社内での格付け〕



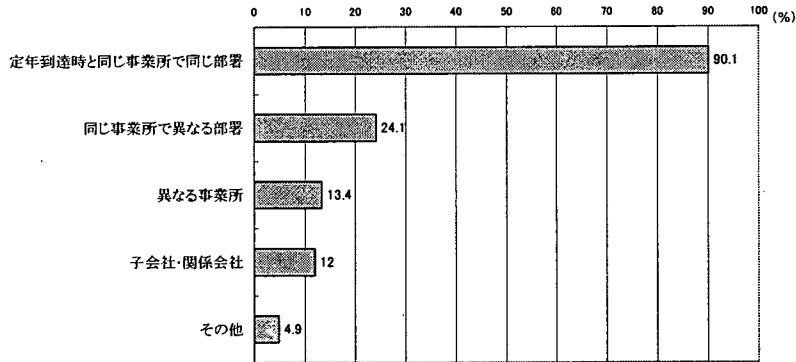
データ出所：労働政策研究・研修機構「高年齢者の雇用継続の実態に関する調査」（2006年）より作成。
 注）1）雇用継続制度のある企業を100とした数値である。
 2）格付けとは、職能資格制度などによる従業員の社内序列をいう。

図表18 雇用継続後の働き方の変化〔賃金〕



データ出所:労働政策研究・研修機構「高齢者の雇用継続の実態に関する調査」(2006年)より作成。
注) 雇用継続制度のある企業を100とした数値である。

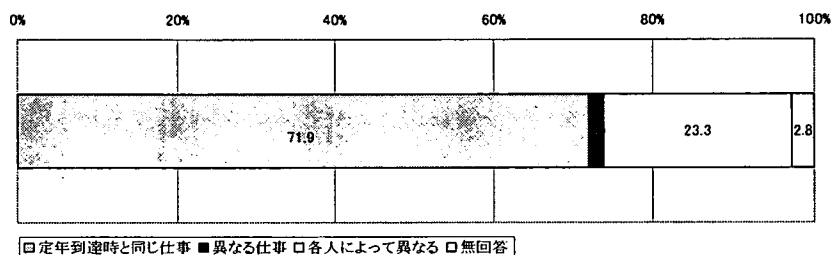
図表19 雇用継続後の働き方の変化〔勤務場所〕



データ出所:労働政策研究・研修機構「高齢者の雇用継続の実態に関する調査」(2006年)より作成。
注) 雇用継続制度のある企業を100とした数値である。

年到達時の6～7割程度の賃金となる人が多く44.4%となっている。また半分程度も20.4%いる。図表19と図表20は、それぞれ「勤務場所」と「仕事内容」の変化を示している。先に見たように格付けや賃金は定年以降大きく返還する。しかし90.1%が同じ事業所で同じ部署で雇用する機会が多いとし、71.9%が定年到達時と同じ仕事に従事する機会が多いとしている。つまり雇

図表20 雇用継続後の働き方の変化（仕事内容）



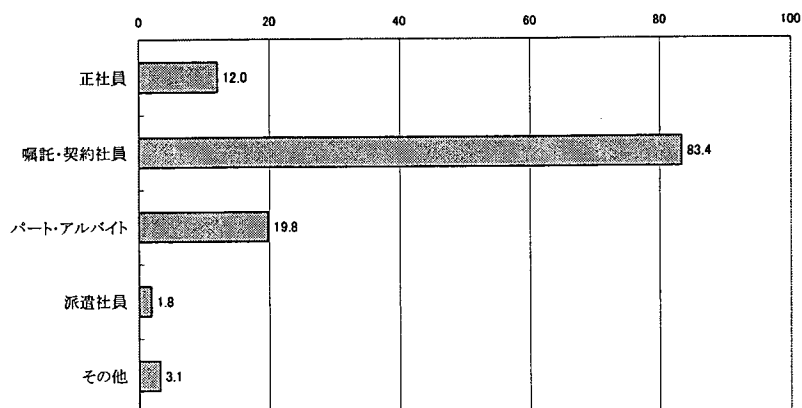
データ出所：労働政策研究・研修機構「高年齢者の雇用継続の実態に関する調査」（2006年）より作成。
注）雇用継続制度のある企業を100とした数値である。

雇用継続後に働く職場は、圧倒的に元の職場が多く、同じ仕事に従事することが多いは、しかし処遇は大きく下降する。これが一般的な雇用継続の働き方となっている。しかし図16で確認したように、就業できない高年齢層の多くが「条件にこだわらないが仕事がない」としており、処遇に不満があっても就業できないわけではないことも、合わせて留意しておくべき点であろう。

次に図表21から図表23を見てみよう。雇用継続後は嘱託・契約社員という雇用形態となり（図表21、83.4%）、この雇用契約は1年毎の更新制となっている場合が多い（図表22、83.5%）。そして、前出図表13では、働き方としてフルタイム勤務希望と並ぶかたちで短日短時間勤務希望も多かったが（それぞれ51.1%、41.6%）、図23を見ると、フルタイム勤務が圧倒的に多く89.1%となっており、これとおそらく組み合わせるかたちで短日短時間勤務制度が若干利用されていることがうかがえる。

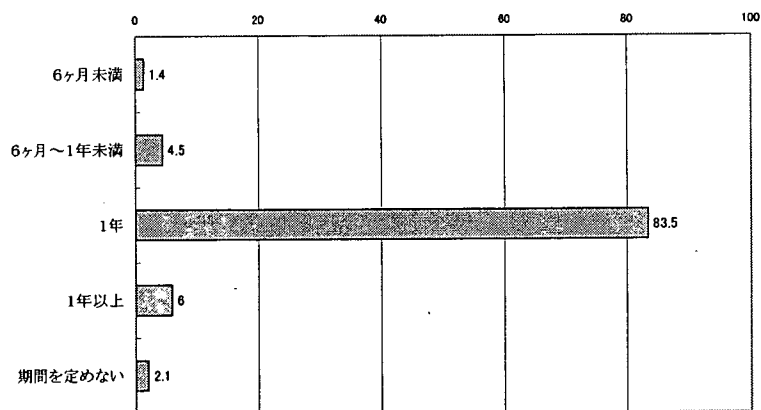
つまりまとめると、雇用継続後の働き方としては、格付けが変わることが一般的であり、また賃金も大きく下がるが、労働時間や働く職場、仕事内容は定年前と同じである場合が多い。また正規社員の立場を離れ、嘱託・契約社員となることが一般的となっている。前出図表14では、企業側が雇用継続の実施が困難である理由として、賃金、処遇・ポスト不足が高い比率で指摘されており、また職務内容や勤務時間の問題も理由として挙げられていた。

図表21 雇用継続後の労働条件〔雇用形態〕



データ出所：労働政策研究・研修機構「高年齢者の雇用継続の実態に関する調査」(2006年)より作成。
注) 雇用継続制度のある企業を100とした数値であり、また複数回答である。

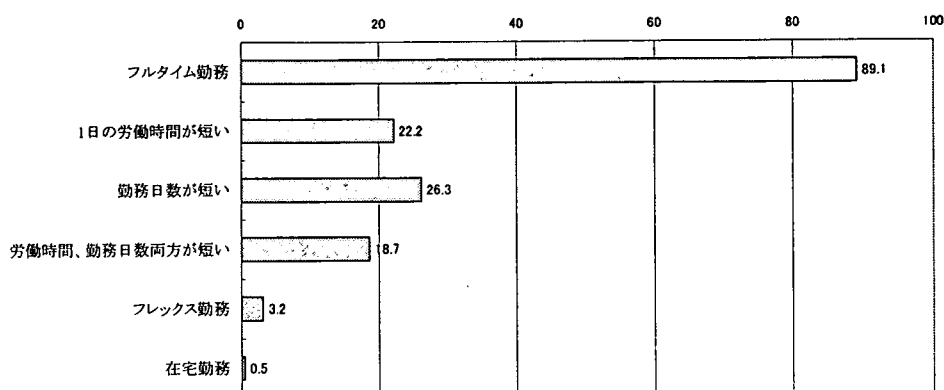
図表22 雇用継続後の労働条件〔契約期間〕



データ出所：労働政策研究・研修機構「高年齢者の雇用継続の実態に関する調査」(2006年)より作成。
注) 雇用継続制度のある企業を100とした数値である。

しかし、実際に雇用継続を果たしている高年齢者の処遇や労働条件を見れば、これら企業側の課題は、ほぼ雇用継続者側に受容されているものと見て取れる。前述の図表15で見られるように、高年齢者側が就業できない理由は、職種が希望とあわないが第一の理由として挙げられており、また条件にこだ

図表23 雇用継続後の労働条件〔勤務形態〕



データ出所: 労働政策研究・研修機構「高年齢者の雇用継続の実態に関する調査」(2006年)より作成。
注) 雇用継続制度のある企業を100とした数値であり、また複数回答である。

わらないが仕事がないとしているのである。つまり次のことが想定できる。高年齢者側は、雇用継続後に処遇や賃金が大きく変わることを認識しており、何らかの事由により、ある程度このことを受け入れている。このような見解は、多くの高年齢者が依然として従来企業での雇用継続を希望していることから説明づけられよう。

したがって雇用継続が困難となっている最大の理由は、雇用継続後の処遇が変化することにあるのではなく、むしろ従来の経験が活かせる場において当該高年齢者が就業できないことにある。そして当該高年齢者に対する労働需要が無いこと、また企業側も労働需要をつくることのできないこと、これこそが雇用継続が困難となっている主な要因であると考えられる。

以上、高年齢者の就業と雇用の現況について直近のデータを見てきた。高年齢者雇用の体制は未だ十分に整ってはいない。しかし少しずつではあるが、高年齢者雇用の努力は進められている。ここで見てきた高年齢者雇用の現状を踏まえ、人的資源管理の視点から就業意識と就業・引退行動を捉え、年金との接続について検討していくことが極めて重要と考えられる。

2. 高年齢者の高い就業意欲の源泉 — 一日独事例とサーベイ調査からの知見 —

他国に比して高年齢層の労働力率が高いことは、既に30年以上も前から海外の研究者によっていわれてきたことである。彼らはその理由を、日本の社会保障給付水準が低いために、多くの高年齢者が働かざるを得ないのだと指摘し、長い間この見解は支持されてきた。しかし前章で確認したように、現時点においても日本の高年齢者の就業希望率は極めて高い。そしてその理由は、必ずしも経済的に困窮しているためではないことも各種データによって示された。つまり海外研究者の諸説は日本には当てはまっていないことになる。

しかしそもそも、日本の高年齢者の高い就業意欲は、いったいどこからきているのだろうか。一般論としてよく言われるのは、日本人には他国にはない特有の勤労観があり、会社に尽くし続ける気質があるということである。確かに一時期の日本では、企業と一体化して仕事に没頭する人々を、会社人間、仕事人間として揶揄してきた風潮さえもあった。しかしそれがもし真であるとする、そのような特徴ある勤労観はどのようにして形成されたのだろうか。平成18年調査研究では、労働力内部化の優位性と日本の人的資源管理と雇用慣行についてまとめたが、そうした人的資源管理の仕組みの中で徐々に日本人の勤労観が形成されていったことは確かであろう。

本論は、年金支給開始年齢の引き上げと景気低迷という、日本と近似する状況を経験したドイツと、および諸外国との比較分析を通じて、日本人の勤労観はどのようなものであるといえるのか、また一般的に特有と見なされている勤労観は、いつ頃からどのようにして形成されたのか、この点を試論的に考察していくものである。

2.1 職業人としての気質

不思議な日本人

日本の高年齢層の労働力率、すなわち現就業者と就業希望者の割合は他国に比して高いといわれるが、具体的にどのくらいの人は何歳ぐらいまで働きたいと思っているのだろうか。ここではまず、前章を振り返りながら、他国との比較を交えて再言しておこう。

OECD「Labour Force Survey」(2005)によると、日本では60～64歳男性の労働力率は70.3%となっている。これ対し、他の主要先進国であるドイツでは40.7%、イギリスでは55.5%、そしてフランスで18.5%、アメリカで58.0%となっている。また内閣府「高齢者の生活と意識に関する国際比較調査」(2005)によると、日本では60歳以下での引退希望は少なく、82.6%がそれ以降、すなわち65歳くらいまで、あるいはそれ以降も働くことが望ましいと考えており、アメリカではこの数値は66.5%、ドイツで58.5%、フランスで25.7%となっていることが示されている。つまり既に確認したとおり、日本の高年齢者の就業意欲は他国より抜きん出て高い。

日本の高年齢層の労働力率が他国に比して高いことは、既に1970年代より海外の研究者によって指摘されてきたことである。たとえばAtchley(1972, 1974)やPalmore(1971)は、その理由として、当時の日本の社会保障給付水準が低いために、多くの高年齢者が労働力として留まらざるをえないことを指摘し、この水準が高まれば日本の労働力率も他国同様に低下するであろうと予測した。

明らかに社会保障給付が用意されている先進諸国では、多くの高年齢者が仕事からの引退を選好するために、労働力率は大幅に低くなっている。その意味で、AtchleyとPalmoreの指摘は、確かに他国においては当てはまっている。しかし日本では、現時点においても依然として労働力率は高く、他国のような年金給付と職業からの引退とのトレードは必ずしも生じてはいない。

だがそもそも諸外国では、日本より先んじて高年齢者の人権保障や雇用問題に関してあらゆる対策が講じられてきたはずであった。代表的なものとして、1967年アメリカの「雇用における年齢差別禁止法(Age Discrimination

in Employment Act ; ADEA)」がある。また EU 諸国においては 2000 年に「雇用および職業における均等待遇のための一般的枠組みを設定する指令 (2000/78/EC 指令)」が採択され、これに基づいて各国において立法化等による対応が進められている。そのため法規制の観点から見れば、諸外国のほうが日本よりも高年齢者雇用が進んでいてもおかしくはない。しかし興味深いことは、少なくとも他の先進主要国においては、法制定後も雇用労働者の実引退年齢は、概ね 65 歳と定められている公式引退年齢よりも早く、年金受給開始年齢前であっても多くは 60 歳前後あるいは遅い場合でも 60 歳代前半で引退していくという慣例は変わっていないことにある¹⁾。

一方、労働力率が高い日本は、必ずしも高年齢者雇用に関して他国より厳格な法規制が設けられているわけではない。現行の高年齢者雇用安定法も 65 歳までの段階的な雇用確保措置を講じることを定めるに留まっており、また募集・採用においても年齢制限の禁止を昨年より義務化しているに留まっている²⁾。しかしそれでも労働力率が高いという事実は、日本の高年齢者が、本来的に働きたいという心性を持っており、なおかつ日本の企業社会は強い年齢基準に基づく人的資源管理システムを持つといわれているものの、働くこと自体に関する年齢基準は他国に比すれば緩やかであることを示しているとも受け取れる。このことは労働力率 7 割という具体的数値によって裏付けられているといえる。

だが、もし日本人が本来的に働きたいという心性を持っているとするならば、そのような気質はどのようにして生み出されたのだろうか。高年齢者雇用を具体的にまた確実に促進していくためには、人々が持つ本来的な勤労観を明らかにし、それが生み出された背景に眼を向ける必要がある。付論 A では、労働力内部化の優位性と日本の人的資源管理と雇用慣行についてまとめたが、そうした人的資源管理の仕組みの中で徐々に日本人特有の職業人氣質が形成されていったことは確かであろう。しかしなぜ日本では現行の人的資源管理が作り出されたのだろうか。より踏み込んで言うならば、日本の企業社会はなぜ現行の人的資源管理を必要としたのだろうか。また日本の労働社会は、なぜ他国から見ても特異と目される職業人氣質を必要としたのだろうか。このことを試論的に考察することが本論の目的である。

調査の方法

おそらく日本の労働者にとって働くということは、「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」(Atchley, 1976) とは考えられてはいないと思われる。日本には、未だ仕事を一種の使命感を持つものとして捉える気質が残っている。日本の労働者は仕事を通じて自らの目標を達成しようとする意識、そしてその個人目標と企業目標とを一致させ、これを実現する場である企業と一体化しようとする志向性が強い。このような日本の労働者が持つ特有の勤労観は、日本は他国と異なる様相を描きながら、経済発展を遂げ、現在の高齢社会に到達したのだということを改めてわれわれに気づかせる。

しかし諸外国の中でもその勤労観が日本に似ているといわれる国もある。たとえば一般的にいわれているのは、ドイツ人は勤勉でまじめであり、日本と同様に、自らの職務に対して天職(vocation)もしくは技能(craft)といった使命感を持った表現が未だに残っているといわれている。

しかし勤労観は似ているといわれるものの、実は定年後の就業に関する意識は大きく異なっている。たとえば日本の高年齢者の場合、60歳以降も働き続けたいという割合は、すでに確認してきたように、いずれの調査においても8割に達する。これに対しドイツでは、たとえば若年層の失業防止のため、高年齢層の失業給付等を充実させて年金給付と接続させ、早期退職を促す社会政策アプローチがとられた時期があったが、この時、政府の予想をはるかに超えて多くの高年齢層が早期退職に応じたため、結果として財政悪化に陥った。つまり生活に困らなければ、ドイツの高年齢者にとって、職業からの引退という選択決定は比較的容易であることがうかがえる。

このことは一般的には勤労観が似ているといわれているドイツと比較した場合でも、高年齢期の就業に対する意識は大きく異なることを示している。日本人が持つ特有な勤労観、そして高齢期においても衰えない高い就業意欲の源泉を検討するために、平成18年度の調査研究では、日本企業およびドイツ他外国企業に勤務する従業員に対して質問票調査を実施した。また今年度にはこれに追加して、ドイツ本国企業に勤務するドイツ人従業員への質問票調査を実施した。以下に示す考察は、この質問票調査の結果と、日本とドイ

ツを代表する企業の事例分析に基づいている。なお質問票調査の有効回答は、日本企業 197 票、ドイツおよび外国企業 317 票であった。

具体的には、日本企業および外国企業従業員調査は、2007 年 2～3 月にかけて行われ、ドイツ企業従業員調査は 2008 年 3 月に行われた。なお外国企業従業員調査は、日本に活動拠点を持つ、外国資本比率 100%の外資企業勤務従業員に対して行い、ドイツ企業従業員調査は、ドイツ本国にある、外資企業を除くドイツ企業勤務従業員に対して行った。ドイツおよび外国企業 317 票の内訳は、外国企業従業員有効回答 117 票、ドイツ企業従業員有効回答 200 票である。また事例分析のためのインタビュー調査は 2005 年から 2007 年にかけて行われた³⁾。

なお、今年度に行ったサーベイ調査の方法に関して以下に記しておく。調査票は「別添 5 資料」に、日本語翻訳版とともに掲載しているので参照されたい。

◆平成 19 年度サーベイ調査方法

調査は web 上にて実施し、web アンケート目的のみで募集・登録された調査用モニタに対して調査依頼のメールを配信し、2008 年 3 月 25 日から 3 月 31 日にかけて 200 サンプルの回答を得た。

モニタリクルーティング方法

ポップアップ広告、バナー広告、テキストリンクなどの手法で広くモニタを募集して、偏りのないモニター獲得に努めた。また登録時にはダブルオプトイン方式をとることにより、不正登録を防止している⁴⁾。

回収方法

スクリーニングアウト方式と呼ぶ方式でサンプルを回収した。スクリーニングアウト方式とは、質問表の最初のほうに、対象者条件に関する質問を設置し、対象外の選択肢を選んだ者はその時点で調査終了となる方法である。対象条件に合致し、さらに調査に最後まで回答したモニタのみのデータを回収している。

データクリーニング方法

10%程度多くデータの回収を行い、以下のクリーニング方法を実施した。1) 極端に短時間の回答、2) IP アドレスの重複、3) マトリクスをすべて同じ

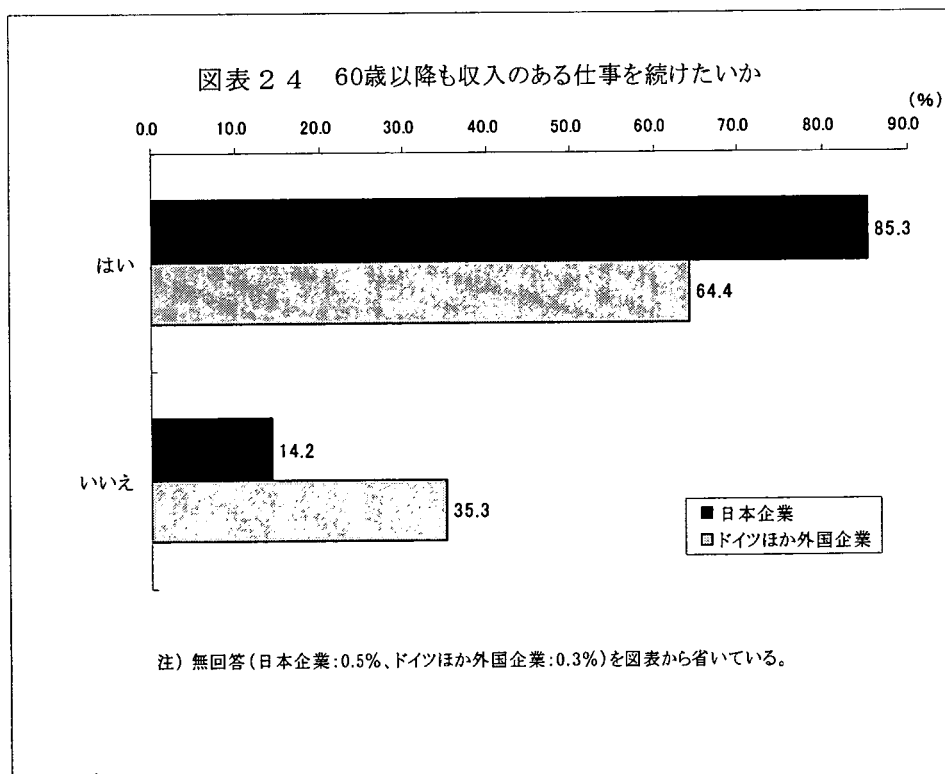
選択肢につけている回答、4) OA 設問で1文字しか書いていないなど明らかな不正回答。これらをスコア化して、スコアの低い回答から削除をしている。

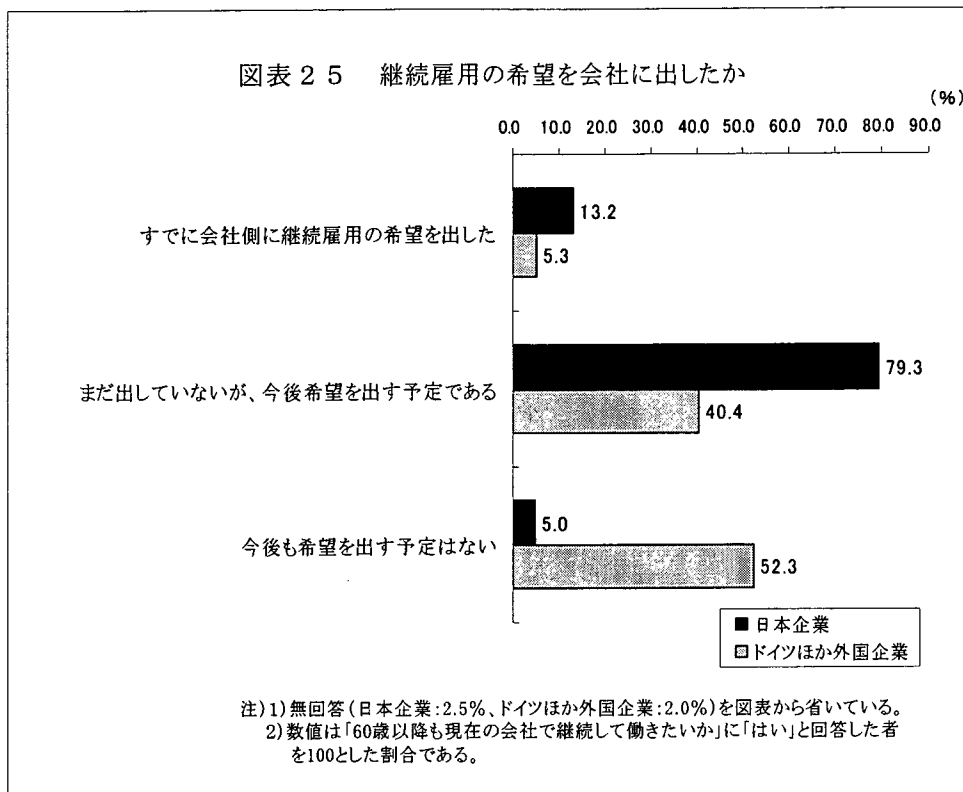
平成18年度サーベイ調査方法に関しては、平成18年度研究報告書に記載しているので参照されたい。

2.2 日本企業の人的資源管理の成果として醸成された 特有の勤労観

経済的状况を把握した上で就業を希望しているわけではない

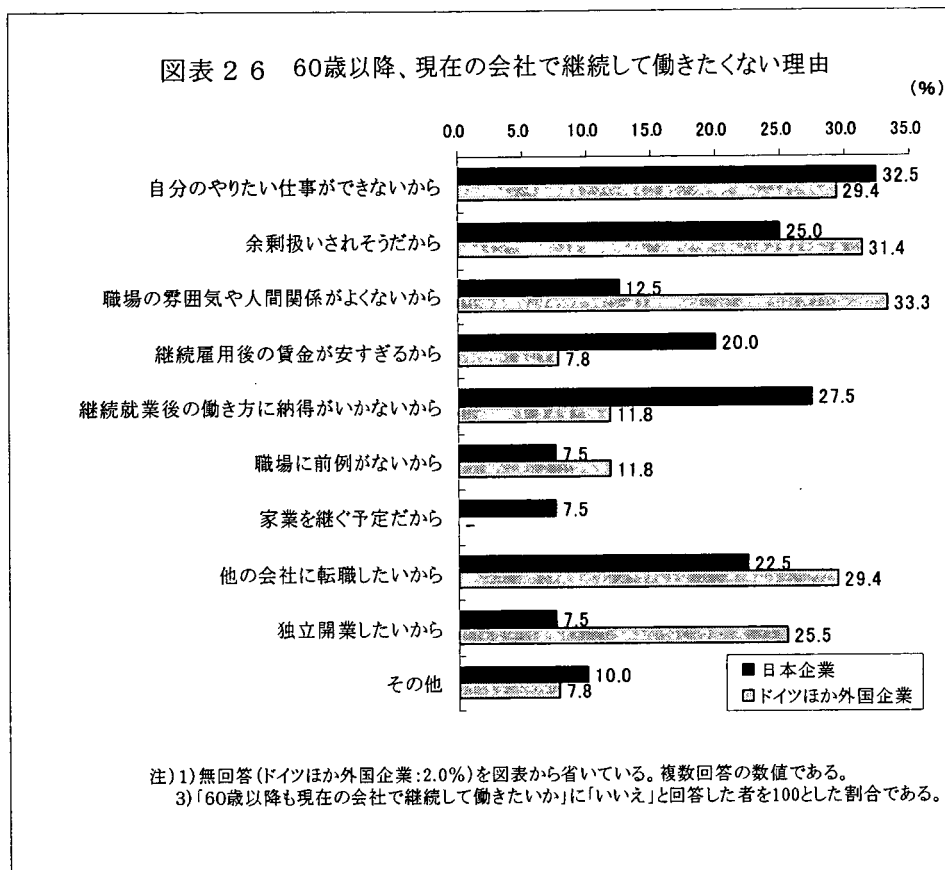
質問票および事例分析の結果、就業意欲の違いに関して次のような特徴が明らかとなった。日本の高年齢者はドイツ等他国と比して、確かに60歳以降の就業意欲が高い。しかし図表2-4に見られるように、ドイツ等他国においても64.4%の人が基本的には働き続けたいと考えていることがわかる。なおそのうち、現企業での就業希望率は日本とドイツ等他国ではほぼ同じで、72.0%、74.0%となっている。





しかし図表 2 5 から明らかなのは、日本企業の従業員の場合にはその就業希望を企業側に表明しようと考えている人が多く、既に表明した人は 13.2%、表明する予定である人は 79.3%となっているのに対し、ドイツ等他国の従業員の場合には、表明した人は僅かに 5.3%で、表明する予定とする人も 40.4%に留まっている。そして今後も働き続けたいという希望を表明するつもりはないとする人が 52.3%にもおよんでいることである。このことは序章で議論したように、法という籠をはめることによって年齢差別を禁じている他国よりも、日本には希望すれば働き続けることができる可能性が、より多く社会に残されていることを暗示しているといえよう⁵⁾。

次に現企業で就業を続けたくない人の少なからずいるが、それはなぜであろうか。図表 2 6 によると、日本の場合には、自分のやりたい仕事ができない、あるいは就業条件に納得がいかないからであり、対してドイツ等他国の場合には、職場の雰囲気や人間関係がよくない、あるいは余剰扱いされそう

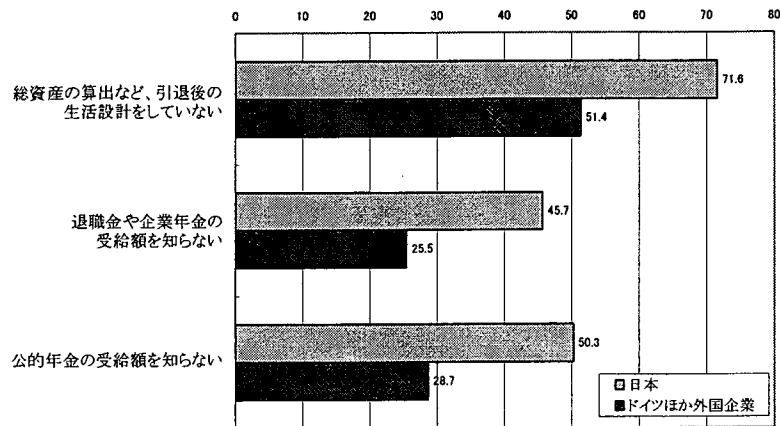


だからという理由が上位に挙がり、また転職や独立開業がしたいからという理由が多くなっている。

ドイツ等他国では、高年齢期以降も働き続けられるような職場の雰囲気が日本よりもないのかもしれない。また確かにドイツ等他国従業員の場合には転職や独立開業希望者が日本よりも多くなっている。しかし本調査によると、その見通しについては66.7%が全く立っていないとしており、見通しが立っているのは僅かに4.2%となっていることも事実である。日本と同様に高年齢期での転職・独立の実現は厳しい状況にあることから、実質的にはこれらの人々は引退者となる可能性が高いであろう。そのために第2章でも確認したように、60歳以降の就業率が日本よりも低くなることは免れないこととなる。

一方次の図表27からは、日本企業従業員の高い就業選択が、引退後の経済的状況を把握した上で行われているわけではないことがわかる。これによ

図表27 引退後の経済生活に関する把握状況



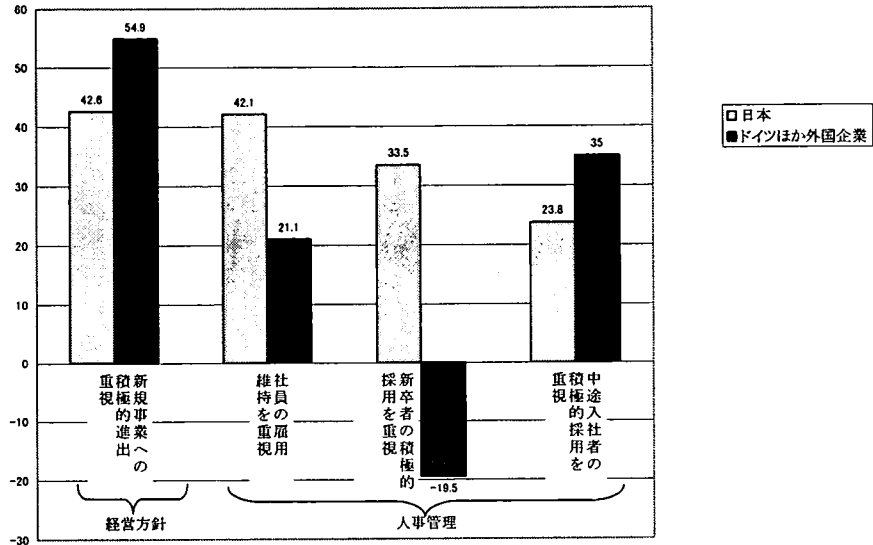
注) 無回答を図表から省いている。

ると、定年を目前に控えている従業員でさえ、総資産や年金受給額等を試算し、定年後の生活設計を具体的に立てている人は少ない。退職金や企業年金のみならず、公的年金等の受給額さえ知らない場合が多い。つまり経済生活に関する明確な懸念に基づいて、就業・引退の意思決定をしているわけではないと予想される。日本企業従業員の場合には、総資産の算出など、引退後の生活設計をしていない人が 71.6%におよび、退職金や企業年金の受給額を知らない人が 45.7%、公的年金の受給額を知らない人が 50.3%となっている。ドイツ等外国従業員の場合にはこの数値は、それぞれ 51.4%、25.5%、28.7%に留まっている。このように日本とドイツ等外国とでは、確かに高年齢期の就業に関する考え方や態度が異なっていることが明らかである。

高年齢者の高い就業意欲の源泉

こうした日本と他国との就業意欲や高年齢期の就業に関する態度の違いは、そのようにして生み出されたのだろうか。少なくとも日本の従業員の場合には、就業意欲は高く、またその希望を実現しようとする意欲も高いと察せられる。しかしその意欲は必ずしも経済的理由によるものとはいえないことが

図表28 経営方針と人事管理の比較



注) 数値は、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」と回答した割合から、「どちらかといえばそう思わない」「そう思わない」と回答した割合を差し引いたDI値である。

明らかである。就業意欲の源泉について考えた場合、一般的には日本とドイツの勤労観は似ているといわれているものの、本調査によると、その意欲はやはり本来的な勤労観の違いによるものである可能性が高いと推論できる。

たとえば図表28を見ると、ドイツ等諸外国企業では日本企業と比較して、新規事業への進出を重視する経営手法がとられてきたことがうかがえる。そうした産業社会においては、社内に新卒入社者を長く留まらせ、いわゆる人材を囲い込み、雇用維持を重視する人的資源管理よりも、新しい知識・技術を持った人材を外部から手っ取り早く中途採用することが、効率的な人的資源管理となりうるだろう。そのため従業員自身も転職志向が強く、職務関連の技能の形成と個人的成長に主眼を置いたキャリア形成が主流となっていく。企業のマネジメントも、他社でも通用する汎用性の高い能力の習得や、仕事の完遂を職場の人間関係よりも重視し奨励する人的資源管理へと傾斜していくこととなる。この点についてドイツ企業を定性的に考察しても、新しい技術や製品の開発および新しい市場の開拓に向けて、同業種あるいは異業種企業の吸収合併も行いながら外部資源を取り込み、人材も生え抜きではなく、

合併先企業や中途採用等によって外部人材を積極的に活用していく経営スタイルが貫かれていることが明らかであった。

これに対し日本の場合、他国とは異なる形で経済成長を遂げたといえる。すなわち他国によって生み出され、その後拡大していく市場の中で、基幹技術や革新的な新製品を開発することよりも、消費者の要請に応じた価格および製品ラインを並び揃え、これを広く市場に行き渡らせていくことが、多くの日本企業の経営指針であった。そのため必然的に、多くの企業が濫立する厳しい同質競争を戦い抜くことが、日本の経済発展プロセスそのものとなった。そうした産業社会では、人的資源への強い依存と、心理的契約に基づく雇用関係を軸に、組織関連的技能の形成、および組織コミットメントの重要性を強調する人的資源管理が暗黙的に行われてきたと考えられる。つまり、標準的な日本の従業員は、労働参加過程から徐々に意図的・計画的に組織コミットメントを強調する粘着性の強い人的資源管理システムの中に巻き込まれていき、その結果、引退年齢を迎えてもなお、「企業メンバーとして自分」のイメージを持ち続けることになる。

そのような特徴が図表29からもうかがえる。日本企業の従業員からは、ドイツ等他国の従業員に比べて、会社への忠誠心や所属意識が強く、経営理念に共感し、仕事や会社のために自己犠牲を払うことも厭わない姿勢がうかがえる。対してドイツ等他国の従業員の場合には、新しい技術や製品を生み出し、新規事業への進出を重視する経営方針ゆえに、専門的知識や技能、あるいは創造性によって職務を遂行していくことが何よりも求められ、実施に自分の仕事はそうした特徴を有するものであると考えている従業員が多い。そして組織との一体感や所属意識は日本企業従業員よりも低いことが明らかである。

その結果、図表30および図表31によってわかるように、日本企業の従業員は、ドイツ等他国の従業員に比べ、自らも現組織が最も自分を評価してくれていると考え、自分にとって相応しい場所であると認識し、他企業で働くことは難しいと考えていることがうかがえる。具体的には、ドイツ等他国の従業員は、自分の知識・技能は同業他社でも十分に通用すると考える人が63.1%におよんでいるが、日本企業従業員では僅かに19.0%となっている。また日本企業従業員は、他企業に転職した場合には、71.5%の人が賃金が下がると考えている