

ところで、現在では 60 歳定年制が一般的であるが、しかし 60 歳定年制が定着したのは比較的最近のことである。これまで戦後の長い間、定年年齢は 50 歳あるいは 55 歳に設定されていた。しかし平均余命の伸長で、定年退職後の再就職者が増えるにしたがって、定年延長の動きが大企業を中心に広まり、1979 年に「昭和 60 年までに 60 歳定年制の一般化」を目標とする雇用対策基本計画が示され、60 歳定年制が着実に企業に浸透しはじめた。そして現在では定年年齢を 60 歳以上とする企業はほぼ 100%となっている<sup>5)</sup>。

実はこの頃、定年以降の雇用を確保する制度である再雇用、勤務延長といった雇用継続制度の設置率は、60 歳定年制の普及とともに一時期低下傾向にあった。しかし 1994 年度の年金制度改正で、2001 年から徐々に基礎年金の支給開始年齢が引き上げられることが決定したのに伴い、2000 年には高年齢者雇用安定法の改正で、定年引き上げや雇用継続制度の導入により 60 歳以降の雇用を確保することが努力義務化された。これによって雇用継続制度の設置率は上昇し、2004 年には高年齢者雇用安定法のさらなる改正で、60 歳以降の雇用確保措置の義務規定化が決定したことから、改正法が施行される 2006 年には、一律定年制を設ける企業の 76.3%が雇用継続制度を設置するまでに至った。

しかし確かに多くの企業が雇用継続制度を設置しているが、先に確認したように雇用継続者数が少ないということは、実際の運用はまだ充分には行われておらず、多くの企業では、60 歳以降の雇用を実際に実現する体制を整えられずにいることがうかがえる<sup>6)</sup>。そのことは、急速に普及した雇用継続制度の中身を見ることによっても推察される。60 歳以降の雇用確保の努力義務化が決定する前の、たとえば 1995 年には、定年退職することなく、比較的これまでと同じかたちで就業を続ける勤務延長制度は 34.8%、一旦退職の手続きを取り、再び新たな労働条件の下で就業する再雇用制度は 49.6%の企業で設置されていた（それぞれ両制度併用 15.0%を含む）。しかし 2006 年には勤務延長は 23.2%、再雇用制度は 62.7%となり、近年では再雇用制度が中心となっていることが明らかとなっている（それぞれ両制度併用 9.6%を含む<sup>7)</sup>）。このことは、企業が、高年齢者雇用の難しさを実感する中で、雇用促進方法として労働条件が勤務延長よりも劣るが、多くの人々に適用しやすい再雇用制度を選択したことを表している。

このように、高年齢者雇用を速やかに広く確保していくひとつの方法は、一人当たりの賃金等の労働条件を調整することによって、より多くの人々で雇用機会を分かち合うことである。この具体的手法が再雇用制度といえるだろう。そしてこれと似て異なるもうひとつの方法は、一人当たりの労働日数や時間を短縮することによって、より多くの人々で雇用機会を分かち合うことである。この具体的手法は短時間勤務制度といえる。つまり企業の高年齢者雇用の方法として、賃金を分かち合うことと（再雇用制度）、仕事を分かち合うこと（短時間勤務）の両方が、高年齢者雇用の手始めとして比較的着手しやすい、すなわち高年齢者雇用を速やかに広く確保していきやすい方法であると想定できる。

だが短時間勤務制度の運用はフルタイム勤務に比べると困難性が高い。短時間勤務は、仕事を分割し複数人で分け合うワークシェアリングが前提となる。一般的には、チームメ

ンバーの連携によって、職場単位で職務を遂行することを求められることが多い日本の組織では、個々の労働者の生産性を損なわずに仕事を時間単位で分割したり、同じチーム内で一部の従業員に異なる労働条件を適用するのは難しく、またそういった職務を開発することも難しいであろう。さらには、職務そのものよりも組織へのコミットメントを重視する日本の職場では、時間単位で担当職務のみを粛々と遂行していくワークシェアリングの考えは、根本的に沿わない感もある。

また短時間勤務制度の労働条件においても様々な考慮が必要である。企業側としては、在職老齢年金や高齢者雇用継続給付金を最大限利用できる均衡点を考えて、就業時間と賃金を設定することになるであろう。そして週労働が20時間以上であれば雇用保険に、さらに30時間以上であれば厚生年金・健康保険に加入することも考慮しなければならない。つまり多様な労働条件を設定するという事は、管理コストが高まることを意味する。

高齢者雇用のさらなる促進のために、短時間勤務という多様な働きかたを用意していくことが今後一層求められることは確かであろう。しかしはたしてどうすれば、この仕組みは企業において広く運用されていくのであろうか。この課題を明らかにするためには、まず現状においてすでに短時間勤務制度を活用している企業がどのような企業であり、またどのような人が同制度を希望しているのかを知る必要がある。次節からは、第一に、短時間勤務制度を導入している企業の特徴について、第二に、短時間勤務を希望する人の人的資源としての特徴について考察していく。

### 第3節 どのような企業が短時間勤務制度を実施しているのか

本節の課題は、短時間勤務を実施している企業がどのような取り組みを行い、またどのような特徴を持つ企業であるのかを明らかにすることにある。ここでは、賃金決定や人事施策、高齢従業員に対する意識や対応といった企業の取り組みと、短時間勤務制度との関係を見ていく。用いるデータは、労働政策研究・研修機構が実施した「高齢者の雇用継続の実態に関する調査」(2006)から得ている<sup>8)</sup>。

分析結果を示した図表7のモデル〔1〕は、短時間勤務の実施状況を被説明変数として、同制度を設定する企業の取り組みと特徴を分析したものである。またモデル〔2〕は、フルタイム勤務のみによって高齢者雇用を推進している企業が、どのような特徴を持つ企業であるのかを分析している。これに対してモデル〔3〕は、短時間勤務のみによって高齢者雇用を推進している企業が、どのような特徴を持つ企業であるのかを見ている。以下に、これらの分析結果から推定されることを確認していく。

#### 1. 短時間勤務実施企業の賃金決定基準は市場ではなく会社内部にある

60歳以降の賃金を決定する際に、企業がどのような基準を考慮しているのかを観測するために、ここでは「会社賃金」「公的資金」「市場賃金」変数を設定した。このうち「会社

図表7 短時間勤務実施企業の特徴に関する分析結果

変数名	[1] 短時間勤務=あり		[2] 60歳以上比率 サンプル:フルタイム勤務のみ		[3] 60歳以上比率 サンプル:短時間勤務のみ		
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	
<b>&lt;説明変数&gt;</b>							
賃金の決定基準	会社賃金	0.242 *	0.179	0.000	0.005	0.000	0.004
	公的資金	0.310 *	0.174	-0.002	0.005	0.001	0.004
	市場賃金	0.314	0.181	0.003	0.005	0.000	0.004
高齢者に対する認識	対高齢者プラス認識	0.060	0.048	0.000	0.001	0.000	0.001
	対高齢者マイナス認識	0.080 *	0.047	-0.002 *	0.001	0.000	0.001
高齢者従業員への対応	作業工程の改善	0.016	0.029	0.000	0.001	0.000	0.001
	新知識・技術習得教育訓練	-0.070	0.135	0.005	0.004	0.000	0.003
	退職準備・生涯生活設計セミナー	0.222 *	0.119	0.000	0.003	0.001	0.003
人事施策	非正規・外部人材の活用	0.139	0.113	-0.001	0.003	-0.003	0.003
	業績給・成果給の導入	0.127	0.114	-0.002	0.003	0.000	0.003
	自己申告・社内人材公募実施	0.188 *	0.106	-0.001	0.003	-0.003	0.003
企業属性	業況=良い	0.013	0.053	0.000	0.001	-0.002 *	0.001
	従業員数	0.000 **	0.000	0.000	0.000	-0.007	0.000
	創業年数	0.001	0.004	0.000	0.000	-0.005	0.000
	労働組合=あり	-0.075	0.178	0.015 ***	0.005	0.007	0.004
	中高年比率	0.683	0.575	0.190 ***	0.016	0.131 ***	0.014
	産業:建設	0.033	0.386	0.010	0.009	0.024 **	0.010
	産業:運輸	0.665 **	0.317	0.000	0.008	0.011	0.008
	産業:卸売・小売	0.613 **	0.250	0.010 *	0.006	0.005	0.006
	産業:情報・金融・不動産	0.582	0.403	0.007	0.011	0.001	0.009
	産業:サービス	0.397	0.273	0.021 ***	0.007	0.007	0.007
	産業:その他	0.344	0.309	0.013	0.008	0.011	0.008
	定数項	-4.159 ***	1.135	-0.013	0.027	0.022	0.029
	サンプル数	688		587		416	
修正R2乗	-		0.338		0.361		
カイ2乗	48.185***		-		-		
対数尤度	874.366		-		-		

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)。

注) 1)モデル[1]はロジスティック回帰分析、モデル[2][3]は重回帰分析である。\*\*\* $p < .01$ , \*\* $.01 < p < .05$ , \* $.05 < p < .10$ 。

2)産業のレファレンスグループは「製造業」である。

賃金」とは、定年時の賃金や、初任給の水準、退職金の状況など、いわゆる企業内部における賃金基準を表す。また「公的資金」とは、もし働いた場合に支給される在職老齢年金や、高齢者雇用継続給付金の状況を表す。また「市場賃金」は、業界他社の賃金や担当職務の市場相場、最低賃金など、企業外部における賃金基準を表す。

分析の結果わかったことは、会社内部での賃金、すなわち初任給や定年時の賃金、退職金などを基準として、60歳以降の賃金水準を決定している企業ほど、短時間勤務を取り入れている場合が多いということである。また同時に、在職老齢年金や高齢者継続雇用給付金などを考慮して賃金設定する場合も多い。一般的にみて、短時間勤務の賃金は、これまで当該高齢従業員が受けてきた会社内部での報酬制度から切り離され、職務毎の市場賃金相場や他社の賃金水準、あるいは最低賃金などといった、いわゆる市場賃金を考慮して設定されやすいと考えられがちである。しかし本分析の結果は、こうした一般論や予測が実際とは異なっていることを示している。短時間勤務を推進している企業では、60歳以降の賃金も、市場賃金ではなく、これまでの貢献や会社独自の賃金設定に基づいて決定している場合が多いことを示唆している。

## 2. 高齢者に対するマイナス認識から短時間勤務を導入している企業が多い

高齢者に対する企業側の意識として、ここではプラスの意識を持つ「対高齢者プラ

ス認識」と、どちらかといえばマイナスの意識を持つ「対高年齢者マイナス認識」を設定した。この2つの項目は、主成分分析によって新たに設定された変数であり、したがってこれを構成する項目は異なっており、両変数は必ずしも拮抗する内容とはなっていない。「対高年齢者プラス認識」は、高年齢者は高い技能・知識を持ち、その伝承のために不可欠な存在であり、また仕事も真面目にこなすことから、積極的に高年齢社員を活用したいと思っている企業側の意識を表している。一方の「対高年齢者マイナス認識」は、高年齢者は能力や体力の個人差が大きく、再教育や再訓練が必要で、能率が悪く、健康面についても特別な配慮が必要な存在であると考えている企業側の意識を表している<sup>9)</sup>。

分析の結果、高年齢者に関してマイナスの認識を持っている企業ほど、短時間勤務制度を設定している場合が多いことがわかった。これは一見して意外な結果と見られるが、先に示した老年学の理論を用いて理解することができる。高年齢者の生物的機能の低下を強調し、その過程において、個人と社会とのかかわりは徐々に減退していくものであり、社会と高年齢者の双方が社会から徐々に撤退していくことを期待していると主張する「離脱理論」の考えに則ると、高年齢者の働き方として相応しいのは、定年前と同様に働くのではなく、ある程度緩やかな働き方が良いという考えに落ち着くであろう。そうした志向性を持つ企業が、高年齢者の勤務形態として短時間勤務を導入しているものと推察される。

またモデル〔2〕を見ると、〔1〕とは異なり、高年齢者に対してマイナスの認識を持っていない企業ほど、フルタイム勤務制度のみを実施していることがわかる。これは老年学における「活動理論」の考えに則る企業の場合、もし働くのであれば、高齢期といえども現役時代と同じように活躍すべきである、または同じように活躍できるはずであるとの認識を持つゆえに、フルタイム勤務のみが設定されているものと考えられる。

### 3. 従業員との対話がある企業ほど短時間勤務を導入している

次に本分析では、高年齢従業員の雇用対策を示す変数として、「作業工程の改善」「新知識・技術習得教育訓練」「退職準備・生涯設計セミナー」の3変数を設定した<sup>10)</sup>。このうち「退職準備・生涯設計セミナー」は、当該高年齢従業員が60歳以降の就業について具体的に考え、就業か引退かの選択を熟考する契機となるものである。また企業側にとっても定年を間近に控えた従業員との対話により、雇用継続のあり方を検討するよい契機となりうる。これを踏まえ、これらの項目が短時間勤務の実施にどのように関係しているのかが注目される。

また企業の全社的な人事施策として、業務推進の外部依存がどのくらい進んでいるのかを示す「非正規・外部人材の活用」と、成果主義的人事制度の推進状況を表す「業績給・成果給の導入」、従業員の意向を汲んだ人事異動や配置がどの程度行われているのかを示す「自己申告・社内人材公募実施」の3変数を設定している。一般的に言って、高年齢者の雇用は非正規雇用と代替されやすく、なおかつ非正規就業者の仕事は時間単位で分割可能な仕事が多いと認識されている。もしそうであるならば、非正規・外部人材の活用が進ん

でいる職場では、時間単位で働く短時間勤務制度が導入されている可能性があるだろう。あるいはその逆で、非正規・外部人材の活用を推進することで、高年齢者の雇用の場そのものが縮小し、短時間勤務も進んでいない可能性もある。次に、成果主義的人事制度が進展すると年齢に係わらず当該労働者が持つ職務能力が評価・処遇の基準となることから、高年齢者雇用が進むという議論がある。これを踏まえ、業績給・成果給の導入が短時間勤務にどのように関係してくるのが注目される。またもし従業員の意向を重視した人事制度がとられているのであれば、60歳以降の人的資源管理においても、当該高年齢従業員の意向を汲んだ制度を導入している可能性が高い。短時間勤務を希望する高年齢者も少なくない現状を考えると、従業員の意向を汲んだ、自己申告・社内人材公募実施を進めている企業では、短時間勤務の導入が進んでいるものと予測される。

分析の結果、高年齢者社員を対象とした退職準備プログラムや生涯生活設計セミナーを実施している企業ほど、短時間勤務を取り入れている場合が多いことが明らかとなった。これは定年を間近に控えた従業員との対話の中で、企業が当該高年齢従業員の意向を捉えた結果と見て取ることができる。またこうした施策を持つ企業は、60歳以降の雇用について計画的かつ前向きに取り組んでいる可能性があり、雇用を広く確保する施策として、短時間勤務制度を実施していると考えられる。

さらに自己申告制度や社内人材公募制の実施が短時間勤務制度の実施に影響を与えている。これは一般従業員を含めた全社的な人事制度において、従業員の意向を汲み取るという志向性を持つ企業が、60歳以降の人的資源管理においても、当該高年齢従業員の意向を汲み、希望者が少なからずいる短時間勤務制度を設置していることをうかがわせる。なお、非正規・外部人材の活用と業績給・成果給の導入については、有意な結果は見られなかった。

またサンプルを分けて行ったモデル〔2〕とモデル〔3〕の分析においても、充分に有意な水準を持つ変数はあまり見られなかった。おそらく短時間勤務制度は60歳以降の雇用を実現するひとつの施策として利用されてはいるものの、現状では高年齢者雇用の量的拡大に結びつくまでには至っていないものと推察される<sup>11)</sup>。

#### 4. 分割可能な業務がある職場で短時間勤務制度は進んでいる

このほかにコントロール変数として、企業属性「業況」「従業員数」「創業年数」「労働組合」「中高年比率」「産業」を設定している。産業の準拠グループは「製造業」である。企業属性や産業においても幾つかの結果が見出された。短時間勤務は、従業員数が多い企業ほど設定されている場合が多く、同制度が高年齢者の雇用を確保していくひとつの手段として用いられていることがうかがえる。また運輸業、卸売・小売業において短日・短時間勤務が利用されている場合が多く、そうした産業では時間で分割できる業務が多く存在しているためと考えられる。

ただしモデル〔2〕〔3〕からは、フルタイム勤務はサービス業で多く活用されており、一方短時間勤務は建設業で多用されていることがうかがえる。建設業で短時間勤務が利用

されることによって雇用量が増えるということは、先と同様に、分割可能な仕事があるような産業で多く存在しているという説明で理解できる。しかしサービス業でフルタイム勤務が多いという結果は、一般的認識と相反するようと思われる。サービス業の主流的業務は営業や販売であろう。一般的には事務系・営業系の仕事は一人の担当者が自己完結型で進める業務と考えられ、そのために短時間勤務が進めやすいとの印象がある。しかしもし事務系・営業系の仕事が自己完結型であるならば、むしろそうした業務は時間単位で他者と分け合うことが難しい職務と捉えることもできるだろう。サービス業の職場では職務遂行の采配が各人に委ねられている可能性も高く、フレキシブルな働き方が推進されていることも想定できるが、しかし生産性の低下を考慮すると、担当職務を何人かで受け持つことには難しさがあり、フルタイム勤務が主流となっていると解釈することもできる。

なお業績が悪いほど、短日・短時間勤務によって高年齢者雇用を実施している傾向がある。これはコスト削減を目的に、分割可能な業務を、人件費を抑えられる高年齢者に割り当てる企業行動が背後にあると考えられる。また労働組合がある企業ほど、中高年比率が高いほど、60歳以降の雇用は進んでおり、この点はフルタイム勤務のみの企業も、短時間勤務を実施する企業も同じである。

#### 第4節 どのような人が短時間勤務を希望しているのか

本節からは働く側に視点を移し、短時間勤務を希望する高年齢層がどのような特徴を有しているのかを明らかにしていく。またここでは、実際に就業する場合に短時間勤務となる可能性が高い人が、どのような特徴を有しているのかも見ていく。用いるデータは、労働政策研究・研修機構が実施した「60歳以降の継続雇用と職業生活に関する調査」(2007)から得ている<sup>12)</sup>。

分析結果を示した図表8のモデル〔1〕は、短時間勤務の希望の有無を被説明変数として、同制度希望者の人的資源としての特徴を分析したものである。またモデル〔2〕は、実際に短時間勤務となるのはどのような場合であるのかを分析している。これらの分析結果から見出されたことは以下のとおりである。

##### 1. 60歳以降の働き方や経済生活を把握している人ほど短時間勤務を希望している

定年後の就業に関する項目として、ここでは「希望引退年齢」「現企業での就業希望」「労働条件・年金について説明を受けた程度」の3つの変数を設定した。このうち「労働条件・年金について説明を受けた程度」は、定年以降も現企業で働き続ける場合の労働条件、すなわち正社員か契約・嘱託社員かなどの就業形態、雇用契約期間、フルタイム勤務や短時間勤務などの勤務時間、勤務場所、仕事内容、賃金について、また企業年金と公的年金の受給見込みについて、どの程度会社側から説明を受けているのかを表す尺度となっている。

分析の結果わかったことは、企業側から十分な説明を受けて、60歳以降の労働条件をき

図表8 短時間勤務の希望と実現可能性に関する分析結果

変数名	〔1〕 短時間勤務希望=あり		〔2〕 短時間勤務の可能性=高い		
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	
<b>&lt;説明変数&gt;</b>					
定年後の就業	希望引退年齢=高い	-0.262 ***	0.069	-0.033	0.078
	現企業での就業希望	-0.175 *	0.095	0.292 ***	0.109
	労働条件・年金について説明を受けた程度=十分に受けた	0.077 ***	0.010	0.052 ***	0.011
職務上の特性	勤続年数	0.009 **	0.004	0.010 **	0.005
	中途入社	-0.170 *	0.099	-0.271 **	0.115
	仕事経験:特定分野で単一的な仕事をしてきた	-0.235 *	0.130	-0.210	0.150
	仕事経験:特定分野で幅広く多くの仕事をしてきた	-0.057	0.103	0.047	0.118
	最も長く従事した分野での通算経験年数	0.007	0.005	-0.008	0.006
	職務能力の他社での通用性=自信あり	-0.109 *	0.062	-0.046	0.071
	職位:現場管理・監督	0.094	0.198	0.076	0.218
	職位:係長	0.122	0.153	-0.013	0.171
	職位:課長	-0.158	0.128	-0.057	0.143
	職位:部長	-0.292 *	0.159	-0.430 **	0.185
	職位:役員	0.156	0.327	-0.386	0.413
企業属性	企業規模:従業員数	0.120 ***	0.038	0.192 ***	0.042
	産業:建設	-0.064	0.187	-1.309 ***	0.342
	産業:運輸	0.497 ***	0.160	0.473 ***	0.179
	産業:卸売・小売	0.439 ***	0.131	0.595 ***	0.146
	産業:情報・金融・不動産	0.403 **	0.185	0.928 ***	0.195
	産業:サービス	0.234	0.143	0.518 ***	0.160
	産業:その他	0.003	0.168	0.238	0.193
経済状況	年収	0.124 **	0.051	-0.070	0.058
	住宅ローンの返済=まだある	0.120	0.128	0.140	0.144
	扶養あるいは経済的支援が必要な子供がいる	-0.229 **	0.092	0.127	0.104
個人属性	年齢	-0.065 **	0.033	-0.036	0.034
	性別=男性	-0.478 ***	0.146	-0.164	0.165
	学歴=高い	-0.032	0.049	-0.080	0.056
	要介護者=あり	0.213 **	0.107	0.332 ***	0.118
	健康状況=良好	-0.414 ***	0.085	-0.298 ***	0.095
	定数項	3.742 **	1.908	0.665	1.958
サンプル数		2454		2454	
カイ2乗		230.395***		204.090***	
対数尤度		3011.146		2451.301	

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)。

注) 1)モデル〔1〕〔2〕はロジスティック回帰分析である。\*\*\* $p < .01$ , \*\* $.01 < p < .05$ , \* $.05 < p < .10$ 。

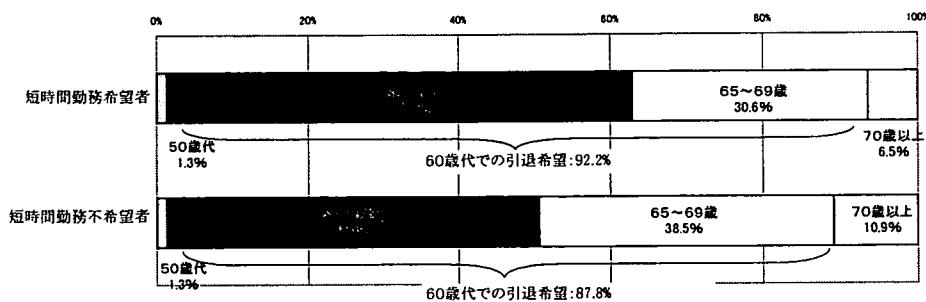
2)仕事経験のレファレンスグループは「特定分野の一部の仕事、あるいは同分野を管理する仕事を長く経験」である。

3)職位のおよび産業のレファレンスグループは、それぞれ「一般」「製造業」である。

ちんと理解し、年金受給見込みについても把握している人ほど、短時間勤務を希望し、また実際に雇用継続される場合には短時間勤務となる可能性が高いということである。このことは、定年後の就業と経済生活を見極め、冷静に判断すると、多くの人が短時間勤務という選択肢に至る可能性があることを予見させる。またモデル〔1〕では、現企業での就業を希望していない人のほうが短時間勤務を希望しているが、モデル〔2〕では、実際に短時間勤務となる可能性が高いのは、現企業就業希望者であることがわかる。つまり現在ではあまり浸透していない短時間勤務という働き方は、新しい職場では通用する可能性は低く、これまで長きに亘って勤め上げ、関係を築いてきた職場との間であるからこそ可能となるということであろう。

そして本分析では、希望引退年齢を低く設定している人ほど、短時間勤務を希望していることが示された。はたしてあまり積極的に長くは働きたくないと思っている人が、フルタイムで目一杯働きたくないために、短時間勤務を希望しているのであろうか。この点に

図表9 短時間勤務希望者と不希望者の希望引退年齢



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)から作成。  
 注) 1)回答は企業に勤務する50歳代後半の雇用労働者である。  
 2)無回答者を除いた数値である。

ついて、短時間勤務希望者と不希望者に関して、希望引退年齢の状況を再集計して比較を行った。図表9によると、確かに短時間勤務不希望、すなわちフルタイム勤務希望者のほうが、希望引退年齢を高く設定している傾向がある。しかし、短時間勤務者の約6割は60歳代前半まで働きたいと考えており、60歳代後半まで働きたい人も3割にのぼっていることがわかる。その結果、短時間勤務希望者で60歳以降も働き、60歳代で引退したいと考えている人は全体の92.2%で、フルタイム勤務希望者の87.8%とあまり変わらないことになる。つまり短時間勤務希望者は、必ずしも早期引退を考え、あまり働きたくないという消極的な就業意欲のために、短時間勤務で働きたいと思っているわけではない。おそらく高齢期での働き方のバリエーションとして、短時間勤務という勤務形態を望んでいるものと推測される。

## 2. 長期勤続者ほど短時間勤務を希望し、実際にその希望が叶う可能性が高い

当該高年齢者が所持している職務上の特性として、「勤続年数」「中途入社の有無」「これまでの仕事経験のタイプ」「最も長く従事した分野での通算経験年数」「職務能力の他社での通用性」「職位」を設定した。また当該者が所属する企業の属性として「企業規模」「産業」を設定した。仕事経験の準拠グループは「特定分野の一部の仕事、あるいは同分野を管理する仕事」であり、「職位」と「産業」の準拠グループは、それぞれ「一般社員」「製造業」である。

分析の結果、現企業での勤続年数が長いほど、また中途入社者ではないほど、短時間勤務を希望する場合が多く、実際にそうなる可能性が高いと認識していることがわかった。つまり一般的に考えて、短時間勤務というのは、ワークシェアリングが可能などちらかといえれば縁辺的な職務に従事することが多いと見なされがちである。しかし先の第3節でも



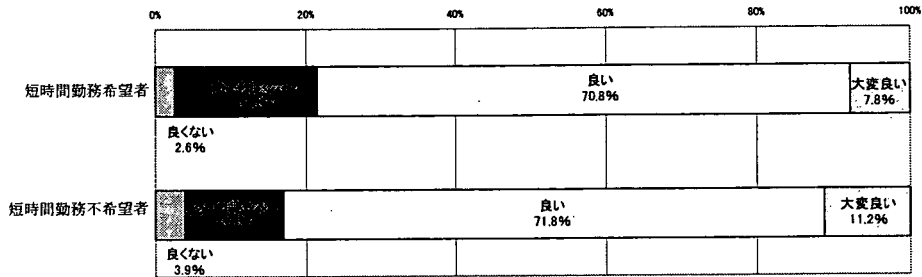
確認されたように、「非正規・外部人材の活用」を行っている企業が、必ずしも短時間勤務制度を推進しているわけではない。つまりこれらの分析結果を合わせると、実際に60歳以降に短時間勤務で働く人は、これまで勤めてきた企業での経験を活かし、また長期勤続の中で培ってきた職場との関係性の上に、短時間勤務という働き方を実現させているものと考えられる。前節の「高齢者の雇用継続の実態に関する調査」(2006)によると、短時間勤務制度を実施している企業は産業にやや偏りが見られるものの、比較的幅広い産業で導入されていることも確かであり、なおかつ短時間勤務を実施している企業の約7割は、定年以降も従前の職場や仕事に従事するかたちの雇用継続を行っている。このような特徴は、本分析で用いた「60歳以降の継続雇用と職業生活に関する調査」(2007)でも見られ、モデル〔2〕を見ると、短時間勤務を実施する企業の産業は、準拠グループである製造業に比べ、一部を除きどの産業においても利用されていることがわかる<sup>13)</sup>。また前出図表4で確認したように、雇用継続される場合は定年以降も同じ事業所で同じ仕事に従事するケースが多いことが明らかである。したがってここから推測されることは、短時間勤務を実施している企業では、はじめから短時間勤務が可能な、どちらかといえば縁辺的な業務を行う職場のみで同制度を導入しているのではなく、従来の仕事に関連する監督的あるいは補助的仕事や、それ以外にも従来の仕事を分割したり、時間単位で分割可能な職務の開発を従来の職務に関連した形で行うことによって、短時間勤務による雇用促進を実現している可能性が高いということである。つまり短時間勤務にありがちな単純作業や縁辺的な仕事での就業ではなく、60歳前の本来の業務での短時間勤務が実現されている可能性が高いと予測される。

また仕事経験の種類として、単一的な仕事経験ではないほうが、また職務能力の他社での転用が難しいと考えている人のほうが、短時間勤務を希望するケースが多い。おそらく現組織で1つの仕事よりも幅広い仕事を体験している人のほうが、また今の職場においてのみ自分の能力が活かされると考えているほど現組織に強く埋め込まれている人のほうが、短時間勤務で働ける可能性を見出せる機会が多いために、このような結果がもたらされているのであろう。そして一般社員に比べ、部長職という高い役職者のほうが短時間勤務を希望せず、実際にフルタイム勤務となる可能性が高いことがうかがえる。おそらくこのような役職にある人の職務内容は、時間単位で他者と分け合うことが困難で、生産性を考えると、フルタイム勤務が現実的となるのであろう。

### 3. 経済的理由や家庭の事情によって、希望する勤務形態も変わってくる

次に、当該者の経済的状況を示す変数として、「年収」「住宅ローンの返済状況」「扶養あるいは経済的支援が必要な子供の有無」を、また個人属性として「年齢」「性別」「学歴」「要介護者の有無」「健康状況」を設定した。おそらく確実に収入を得ることが必要な経済状況におかれている場合、フルタイム勤務によって高い収入を得ようとするであろう。また介護を必要とする親などがいる場合には、そのための時間が必要であり、短時間勤務を希望

図表10 短時間勤務希望者と不希望者の健康状況



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)から作成。  
 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)無回答者を除いた数値である。

する確率は高まるであろう。そして60歳以降も働く意思はあっても、健康上に問題がある場合には短時間勤務を希望するものと予測される。

分析の結果、年収が相対的に高いほど短時間勤務希望が多くなり、また扶養や経済的支援が必要な子供がいる場合には、フルタイム勤務を希望する傾向が見られる。これはこれまでの年収が高く定年以降に経済的な懸念がない場合には、高い収入を必要とせず、短時間勤務が志向されるということを暗示している。このことは、別の角度から見れば、経済的に困らないのであれば、60歳以降は引退することもありうるが、あえて短時間勤務というかたちで現企業とのつながりを維持し、しばらくは働いていたいという意識の表れと取ることができる。おそらく働くということが、経済生活を支えるという意味以上のものとなっており、生きがいや生活の一部となっているのであろう。そしてその逆で、子供に対する支出がまだ見込まれる場合には、生活のために十分な経済力が必要とされ、フルタイム勤務が志向されることになる。

また定年が近づく年齢になるにつれ、フルタイム勤務を志向するようになり、男性のほうがフルタイム勤務を多く希望している。しかし実際の短時間勤務の実現には、これらの個人的背景は関係がないことが見受けられる。さらに健康状況については、予想通り不良としている人のほうが短時間勤務を希望する場合が多いことが示された。この点に関して、短時間勤務希望者がどの程度の健康不良状況であるのかを確認するために、短時間勤務希望者と不希望者に関して、健康状況を再集計して比較を行った。図表10によると、短時間勤務希望者で健康不良とする人は2割程度で、70.8%が良好で、7.8%が大変良好としていたことがわかった。この数値は短時間勤務不希望、すなわちフルタイム希望者の71.8%、11.2%と比較すると確かに下回るが、しかしフルタイム勤務者と同様に約8割の人が健康状態を良好としていることが明らかである。つまり短時間勤務希望者は、必ずしも健康上重

篤な問題があるが、働く必要があるために短時間勤務を愛好しているというわけではない。健康上やや自信がなく、フルタイム勤務を避ける傾向がみられるものの、本節1. で見た希望引退年齢の場合と同じで、おそらく高齢期での働き方のバリエーションとして、短時間勤務という勤務形態を望んでいるものと推測される。

## 第5節 短時間勤務による雇用促進への展望

本章は、高齢者の雇用機会を広く確保していくひとつの方法である、短時間勤務制度について考察してきた。現在のところ、多様な働きかたの中で最も現実的で実効性のある方策は、希望者の多い短時間勤務であると考えられる。1日の勤務時間を短くしたり、週のうちの勤務日数を少なくする短時間勤務制度を、高齢期の働きかたのひとつのバリエーションとして用意することで、雇用を促進し、また働く個人が納得のいく漸進的な引退を実現できるものと考えられる。また企業側のマネジメントの観点から見ても、一人当たりの賃金を調整し多くの人々で雇用機会を分かち合う再雇用制度と同様に、一人当たりの労働時間を短縮することで雇用機会を分かち合う短時間勤務は、高齢者雇用の手始めとして比較的着手しやすい方法といえる。そしてこの制度は、高齢者雇用に伴うコストを削減する方法ともなっており、企業の経営活動にとってそれなりの合理性がある。

それではなぜ、現状において短時間勤務制度は十分に進んでいないのであろうか。その理由として、労働者の生産性を損なわずにひとつの仕事を時間単位で分割することが難しいことにある。また従業員毎に異なる労働条件を適用することによって、管理の煩雑さが生じる。そして賃金設定によって在職老齢年金や高齢者雇用継続給付金の受給額が変わり、また労働時間の設定によっても雇用保険や厚生年金・健康保険への加入の有無が変わってくるために、管理コストが必然的に高まらざるを得ないという問題がある。

確かに短時間勤務には、一律にフルタイム勤務とする場合に比べ、ワークシェアリングの難しさや管理コストの問題が伴う。しかし諸外国では、短時間勤務はすでに一般的な勤務形態となっている。また日本でも高齢国家公務員の雇用継続では、再任用制度の制定当初から短時間勤務が念頭に入れられ、実際に短時間勤務が多くなっている。民間ではワークシェアリングや短時間勤務は実際にはシルバー人材センターが担う形になり、企業においては同制度の検討は置き去りにされてきた観がある。またすでに行政では、『70歳まで働ける企業』の実現に向けた取り組みを進めており、60歳代後半層の雇用を考えた場合には、今後ますます短時間勤務を組み合わせた多様な働きかたを高齢期における勤務形態の選択肢として準備していくことが求められるであろう。

それではどうすれば、短時間勤務制度は企業において広く運用されていくのであろうか。この課題を検討するために、本章では、現状においてすでに短時間勤務制度を活用している企業がどのような特徴を持つのか、また同制度を希望している人がどのような人的資源としての特徴を有するのかを統計的に考察した。分析の結果、短時間勤務制度を運用して

いくために、企業のマネジメントに必要とされる視点として次のことが示された。

一般的にみて短時間勤務の賃金は、当該職務の賃金相場や他社の賃金水準など、いわゆる市場賃金に照らし合わせて決定されやすいと見なされている。しかし短時間勤務をすでに実施している企業では、定年後の処遇は、在職老齢年金や高年齢者雇用継続給付金を考慮に入れつつも、定年時の賃金や初任給の水準、退職金の状況といった企業内部の賃金水準に照らし合わせて決定されていることがわかった。つまり短時間勤務も市場原理に則って運用を考えるのではなく、これまでの人的資源管理の延長線上にあるものとして、組織原理に則って、当該高年齢従業員のこれまでの貢献度や会社独自の賃金設定に基づいて行うほうが成功しやすいものと推察される。

ただし、短時間勤務を導入している企業は、高年齢者を弱者とみなすマイナス認識を以って実施している場合があることも明らかとなった。これに対し高年齢従業員側は、マイナス志向からではなく、むしろ働き方のバリエーションとして短時間勤務を要望していると考えられる。こうしたことから企業は、先にも述べたとおり高年齢者雇用の手始めとして比較的着手しやすく、またコストを削減する方法ともなっている同制度を、高年齢者雇用の積極的手法として今後はもっと活用していくべきであろう。現状では働きかたの選択肢に自由度がないために、労働市場からの退出する人々が少なからずいるのであり、そうした人々を働く場に結びつける方法としても、同制度の推進が望まれる。

それでは具体的にどうすれば短時間勤務制度は運用可能となるのだろうか。分析では、既に同制度を導入している企業では、退職準備プログラムや生涯生活設計セミナーを実施している企業が多く、また全社的な人事制度においても、自己申告制度や社内人材公募制を実施している企業が多いことが明らかとなった。このことは、従業員との対話の機会を設け、その意向を汲み取ることによって、これらの企業が制度を導入し運用していることをうかがわせる。高齢期の雇用機会を広く確保していくためには、60歳前後の雇用管理のみならず、全社的な人的資源管理において、従業員と対話を行っていく志向性が企業に求められていると考えられる。

またこれと関連して、60歳以降も働く場合にどのような労働条件で働くことになるのか、また引退した場合にどのくらいの年金を受け取れる見込みがあるのか、そういった60歳以降の就業と経済生活に関する説明を企業側から十分に受け、理解している人のほうが、短時間勤務を希望し、また実際に短時間勤務で働く可能性が高いことがわかった。このことは定年後の就業と引退の選択において、今後の生活設計を正確に把握しておくことの重要性を示唆している。これは個人の問題でもあるが、情報を開示し周知させる義務が企業側にはあるであろう。また扶養義務のある子供がいる場合はフルタイム勤務を希望し、要介護者が家庭にいる場合は短時間勤務での就業を希望するケースが多い。キャリアの後期には家庭事情の多様性も高まる。職業生活は家庭生活の上に成り立っているものであり、そのことを考慮に入れて様々な働きかたを用意していくことは、企業の社会的責任といえるかもしれない。

そして本分析からは、実際に60歳以降に短時間勤務で働く人は、これまで勤めてきた企業での経験を活かし、また長期勤務の中で培ってきた職場との関係性の上に、短時間勤務という働き方を実現させていることがうかがえた。また短時間勤務を実施している企業では、短時間勤務にありがちな単純作業や縁辺的な仕事での就業ではなく、60歳前の本来の業務に結びつけるかたちで、短時間勤務が実現されている可能性が推察された。どうすれば生産性を低下させることなく、従来の仕事を分割し、統合することができるのだろうか。また時間単位で分割可能な職務の開発はどのようにしてなされているのだろうか。無論全ての職務において短時間勤務が適切なわけではなく、また分割不可能な役職もあるであろう。これらのことを先駆企業から学ぶことは、高年齢者雇用の促進が求められている多くの企業にとっての課題であり、また本研究における残された課題でもある。

本章で見てきたように、短時間勤務という働きかたが、企業側の高年齢者雇用機会の創出という観点から、また高年齢者側が希望する勤務形態のひとつとして必要とされていることは事実であろう。しかしキャリアの後期においては、いかに雇用促進を進めるのか、という問題とともに、どのようにして円滑で納得的な引退プロセスを実現していくか、という問題も同様に重要である。老年学における離脱理論と活動理論の論争からもわかるように、現実社会ではこの理論のどちらかだけが当てはまるのではなく、両方がある。働きたい人がいる一方で、働きたくない人がいるのも事実であり、引退を希望する人達が経済的に安定した人生を送れるような信頼できる年金制度の整備は欠かせない。その上で、多くの人が望んでいるように、職業から徐々に引退する手立てを準備していくことで、生産的な活動から離脱していく際の心的不安というものが最小化されていくのであろう。現代社会では企業で雇われ働く雇用労働者が多い以上、働く人々がキャリアの終盤から引退生活へと軟着陸できるか否かは、企業によるマネジメントに多くが委ねられている。したがって高年齢者の雇用と引退プロセスにおいて、企業の人的資源管理が担うべき役割は大きいといえるだろう。

---

1) 60歳定年制を定める企業が多い現状では、高年齢者雇用とは概ね60歳定年以降の雇用と捉えるのが妥当と考えられる。なお労働政策研究・研修機構による「60歳以降の継続雇用と職業生活に関する調査」によると、定年後の就業を希望する者は74.2%となっている（無回答16.1%を除くと88.5%）。また筆者が2007年3月に実施した「60歳以降の雇用と仕事・職場に関する意識調査」によると、この数値は84.1%となっており、極めて多くの高年齢従業員が60歳以降の就業を希望していることがわかる。

2) ボランティア活動、家事労働といった無報酬労働や、就業と不就業の境界線が曖昧な家族従事者、定年がなく引退年齢を自分で決定できる自営業主はここでは扱わない。また、定年まで勤めた企業で培ってきた知識や能力が活かされづらいシルバー人材センターでの臨時的・短期的な就業もここでは扱わない。これまでに蓄積した技能が活かされるという点では、従来企業での雇用継続が企業の経営活動という観点からみて理にかなっているといえるだろう。

3) 「離脱理論」にはこの他に、役割に応じて異なる度合いで離脱が起きるという「分化的離脱理論(differential disengagement theory)」(Streib and Schneider (1971)がある。このように多くの理論が提唱された背景には、アメリカ社会においても、「離脱理論」や「活動理論」のどちらかだけでは、高年齢者の引退プロセスを上手く説明できない事例が多く存在しており、一律に捉えることができない状況にあったことを示している。

- 4) Atchley (1972) によると、それは「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るという。しかしそうした仕事志向を持つ高齢労働者は、この研究の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。
- 5) 2006 年就労条件総合調査によると、定年制を定める企業は 95.3%であり、そのうちほぼ 100%が 60 歳以上定年制をとっている。また 60 歳定年制企業が 90.5%を占めている。但し各種調査によると、60 歳未満の定年制企業が現在でもあることが示されている。たとえば労働政策研究・研修機構『『団塊の世代』の就業と生活のビジョンに関する調査』(2006)の本人調査の結果では、定年年齢が 60 歳未満である企業の比率は 1.7%となっている。
- 6) 高齢者雇用を支援するために、各種助成・奨励金として、継続雇用定着促進助成、高齢者雇用環境整備奨励金、緊急雇用創出特別奨励金、新規・成長分野雇用創出特別奨励金、高齢者共同就業機会創出助成金等の給付も試みられている。しかし雇用実現の状況は先の図表 3 にあるとおりととなっている。
- 7) なお 300 人以上企業を対象にした前出労働政策研究・研修機構 (2007) の調査では、60 歳以降の雇用確保措置を講じている企業のうち、再雇用制度を設置している企業は 91.3%、勤務延長制度を設置している企業は 7.7%となっている (それぞれ両制度併用 3.3%を含む)。
- 8) 本調査は労働政策研究・研修機構に設置された「高齢者のさらなる活用に向けた人事労務管理に関する研究会」の一環として行われ、調査設計には筆者も参加している。本データの使用を許可して下さった労働政策研究・研修機構に感謝する。同調査は無作為抽出した 300 人以上企業 5000 社を対象に実施され (郵送による配布・回収、2006 年 10 月 2 日から 16 日まで)、有効回答は 1105 社 (有効回答率 22.1%) であった。
- 9) 具体的には、「対高齢者プラス認識」は、「高い技能・技術や豊富な知識を持っている」「技能・技術・ノウハウの継承のため不可欠な存在である」「勤務態度や仕事ぶりがまじめである」「他の労働力が確保できても、高齢社員を積極的に活用していきたい」の項目から構成されており、これらの総合得点によって表されている。また「対高齢者マイナス認識」は「能力や体力に個人差が大きい」「活用のためには再教育・再訓練が必要である」「作業能力や能率が悪い」「病気や健康管理に特別の配慮が必要である」の項目から構成されている。分析の際の共線性の可能性を検証するために、変量間の相関関係を確認したが、その数値は低くなっている。
- 10) このうち「作業工程の改善」は、互いに高い相関が見られた 6 つの項目の総合得点を用いており、「高齢社員の体力に配慮した職務への配置」「高齢社員に適した仕事の開発」「高齢社員の健康状態の改善」「作業環境の改善 (照明、温度、湿度)」「機械器具や設備の改善」「マニュアル・作業指示書の改善」から構成されている。
- 11) また分析にはこの他に、企業の経営方針を表す 5 つの変数が投入されている。しかしいずれのモデルにおいても有意な結果が見られないことから、図表 7 からこの結果を省略している。そのうち「従来型戦略」と「新事業展開戦略」の 2 つの変数は主成分分析によって抽出されたもので、「従来型戦略」は既存事業の拡大や製品開発、低コスト、差別化戦略といった基本的な経営戦略方針を持つことを表す。また「新事業展開戦略」は、新事業への進出と同時に低優位事業を撤退させていく、積極的志向を持つ経営方針を表す。また主成分分析で第 3 成分として抽出された変数は、各項目間における信頼性分析を行った結果、クロンバック  $\alpha$  値が 0.4 を下回ったことから、各項目を分解し、「アウトソーシング」「間接コスト削減」「CSR・コンプライアンス重視」の 3 変数が設定された。
- 12) 本調査は労働政策研究・研修機構に設置された「高齢者のさらなる活用に向けた人事労務管理に関する研究会」の一環として行われ、調査設計には筆者も参加している。本データの使用を許可して下さった労働政策研究・研修機構に感謝する。同調査は同研究会で実施された「高齢者の雇用継続の実態に関する調査」(2006)対象企業である 300 人以上企業 5000 社の 57~59 歳正社員を対象に実施され (郵送による配布・回収、2007 年 2 月 1 日から 28 日まで)、有効回答は 2671 名 (有効回答率 5.3%) であった。
- 13) 本分析では前節とは異なり、建設業で負の影響があらわれた。本分析は当該者の認識によるものであるために、このような結果の相違が示されたものと考えられる。

---

<参考文献>

- 厚生労働科学研究費補助金政策科学推進研究事業『雇用と年金の接続に係わる研究 平成 19 年度総合研究報告書 (研究代表: 高木朋代)』2008 年.
- 高木朋代『高年齢者雇用のマネジメント』日本経済新聞出版社 (近刊).
- 労働政策研究・研修機構『高齢者雇用継続に向けた人事労務管理の現状と課題』(労働政策研究報告書 No.83) 2007 年.
- Atchley, Robert C., *The Social Forces in Later Life: An Introduction to Gerontology*, Belmont, California: Wadsworth, 1972.
- Cumming, Elaine and William E. Henry, *Growing Old: The Process of Disengagement*, New York: Basic Books, 1961.
- Friedman, Eugene, and Robert J. Havighurst (eds.), *The Meaning of Work and Retirement*, Chicago: University of Chicago Press, 1954.
- Streib, Gordon F., and Clement J. Schneider, *Retirement in American Society*, New York: Cornell University Press, 1971.

## 高年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—

Management of Employment and Retirement for the Elderly:  
Friction Avoidance by Self-selection and Replaced-agreement

高木 朋代

これまで団塊世代の大量退職の議論は、雇用促進施策に焦点が当てられてきた。しかし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。それゆえ雇用のマネジメントは、引退のマネジメントと表裏一体を成している。本稿は、雇用継続者、転職者、引退者の事例分析によって、制度設計だけでなく、雇用の可能性について自ら気づかせるような、働く側の心理に配慮した人事管理の仕組みが、円滑な高年齢者雇用に効果を持つことを示す。

Discussion concerning the massive retirement of baby boomers has focused on the promotion of employment. However, firms cannot continue employing all employees who reach the mandatory retirement age. Therefore, the management of employment and retirement make up two sides of the same coin. This paper examines, through the case analysis of employed persons, turnover persons and retirement persons, how to conduct friction-avoidance employment policy for the elderly. As a result, the paper clarifies that the friction-avoidance management of employment and retirement needs not only the design of the institutional policies but also the structure of human resource management which takes account of the psychology of workers.

キーワード：高年齢者、雇用継続、転職、引退、合意形成

Keyword: the elderly, continued employment, turnover, retirement,  
consensus formation

### 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60歳代前半層の雇用確保措置を義務づける改正高年齢者雇用安定法が昨年から施行され、各企業において高年齢者雇用



のさらなる推進が求められている<sup>1)</sup>。

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、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なんら異なるものではない。60歳以降の雇用・就業に関して高年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。

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。現在、定年後の再雇用制度や勤務延長制度を設置する企業は9割を超え、60歳以降も働き続けたいと考える人も8割前後に達している<sup>2)</sup>。しかし決して多くの高年齢者がその希望を実現しているわけではない。定年到達者がその後の雇用を実現する方法は2つある。従来企業での雇用継続か他社への転職である<sup>3)</sup>。平成16年度高年齢者就業実態調査によると、定年到達後も雇用継続される者は3人に1人、転職を実現するものは10人に1人に過ぎない<sup>4)</sup>。

企業が人々の要請に応じていく社会的存在であるとともに、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。よって高年齢者の雇用は、雇用・不雇用の選抜が暗黙的に前提となる。それゆえ持続的な高年齢者雇用の実現のためには、確かに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、雇用不継続者の円滑な引退プロセスにも関心を向ける必要がある。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。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

一般的にあって、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従業員は、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<sup>5)</sup>。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。

しかし定年後の雇用・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、定年前の高年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。しかし雇用継続を実現できなかった者の中に潜在的に鬱積している不平や不満が、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<sup>6)</sup>。

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、2006年4月から施行されている改正高年齢者雇用安定法が、各企業で設けた選定基準に基づく雇用継続者の選抜を認めていることから、この潜在的摩擦は今後ますます広がる可能性がある<sup>7)</sup>。定年を間近に控えた高年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。

### Ⅲ. 高年齢者のエンプロイアビリティ

高年齢者の雇用継続および転職は、基本的には企業側にニーズがなければ実現しない。この点で60歳以降の雇用環境は厳しいといえる。前述のように雇用継続制度を設置する企業は9割を超えるが、そのうち7割以上が選抜型の雇用を行っている（労働政策研究・研修機構、2007）。企業側は「技術や知識・経験などを活用できる」とするものの、「対象者の職場や仕事が確保できない」とし、高年齢者雇用の難しさを感じている場合が多い（高年齢者雇用開発協会、2002）。そこで、定年到達後の就業機会を確保する他の施策が講じられていくことになる。それが他社への転職である。

高年齢者の転職は、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、出向・転籍による中高年労働者の再就職はすでに飽和状態にあり、また関連会社・子会社の交渉力が増すことで、従来のような出向・転籍が難しくなっていることが指摘されている（玄田、2002；駿河、2002；稲上、2003）。従前企業やグループ企業だけでは雇用機会を確保できなくなれば、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させるという高年齢者雇用施策が、今後用いられていく可能性が強い。しかし中途採用を行う企業のうち、60歳以上を対象に含める企業は2割程度に過ぎない（平成16年度高年齢者就業実態調査）。また企業側は転職者に、「職能の専門能力」や「管理・折衝能力」を期待しているが、「人件費に見合った貢献をしていない」と見なしている場合が多く、高年齢者の中途採用についても難しさを感じている（高年齢者雇用開発機構、1998；高齢・障害者雇用支援機構、2005）。

上述のように、高年齢者の経験・技能に関するニーズは一部にはあっても、能力のマッチングは難しく、就業機会の確保が難しいのが現状である。それでは高年齢者側は、自ら新たな就業先情報にアクセスし、転職を実現する力をどのくらい持っているのだろうか。

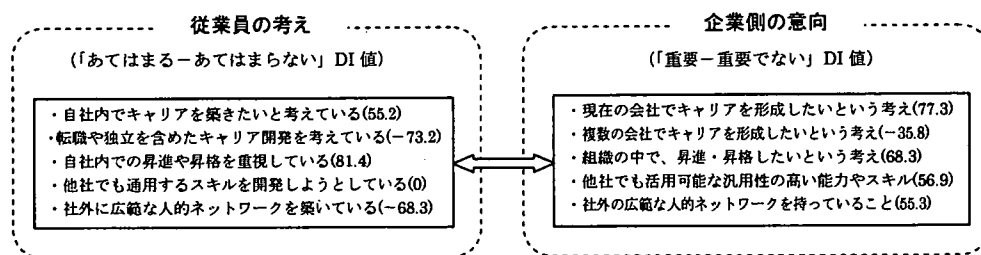
つまり高年齢者自身が持つエンプロイアビリティ (employability) の問題である。

転職に関する情報ネットワークの議論について、Granovetter (1974) は「弱い紐帯仮説 (weak-tie hypothesis)」を提唱している。強い親密度を持った人々は同様の社会圏に属しているため、所持する就職情報に関しても重複している場合が多い。よって就職を成功に導く情報は、強い紐帯を持つ人々よりも、稀にしか会わない弱い結びつきしか持たない人々からもたらされるという。一方、Watts (1999) および西口 (2007) は、ネットワークの結合形態 (topology) が情報伝達の精度に強く関係しており、近隣だけでなく遠方へとそのネットワークの結合が延びている場合、飛躍的な情報伝達精度の上昇と有効な機会獲得が実現されると指摘する。これらの議論を踏まえるならば、高年齢者の再就職先の探索においても、社内や近隣ではなく社外の広いネットワークの形成が有効と考えられる。

だが、日本の従業員のネットワーク形成はどちらかといえば内向きであり、社外ネットワークを形成するという志向性は低い。社会経済生産性本部 (2005) によると、図 1 に示されるように、従業員側も企業側も、自社内でのキャリア形成を重視しており、特に従業員側は、他社でも通用するスキルの開発や社外ネットワークの形成について関心が低い<sup>9)</sup>。実際に高年齢層の転職希望率は僅か 3% であるという (労働政策研究・研修機構, 2007)。

つまり従来企業での雇用継続においても、他社への転職においても、企業側の高年齢者に対するニーズは決して高いとはいえない。高年齢従業員の転職意識は低く、自ら社外ネットワークを築き、その誘引力によって転職していく例も少ないと推察される。よって雇用・不雇用の選抜は不可避であり、その際には摩擦が生じる可能性が高い。そうした難しい状況にあっても、企業は高年齢者雇用を推進していくことを求められている。次節では、成功企業がどのようにして摩擦回避のマネジメントを行っているのかを考察していく。

図 1 エンプロイアビリティと人的ネットワークに関する従業員の考えと企業側の意向



データ出所：社会経済生産性本部 (2005) より作成。

注) 1) 従業員の考え DI 値 = (あてはまる+ややあてはまる) - (あてはまらない+ややあてはまらない)

2) 企業側の意向 DI 値 = (重要+やや重要) - (重要でない+やや重要でない)

## IV. 事例研究

### 1. 定性調査の概要

雇用継続者、転職者、引退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)。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、人事部から独自に入手した雇用継続者、引退者の人事情報データに当たっている。
- 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)。また上記と同様に、転職者の人事情報データに当たっている。
- 3) 先駆的に高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調査(2004~2005年)。

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社の規模や事業内容は様々である。なおインタビュー内容は全て記録媒体に保管し、フィールドノーツの作成を行っている。分析に際してはこのノーツが基本資料となっている<sup>9)</sup>。

### 2. 雇用継続、転職、引退の決定

雇用継続者の決定は、制度としては、定年後の雇用に関する希望を本人と職場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に行われることが多いが、遅い例として3ヶ月前や、早い例として55歳時に実施される場合もある(G社、Q社)<sup>10)</sup>。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(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

図2 W氏、X氏、Y氏の入社から定年まで

