

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。

実際にどのようにして雇用継続、転職、引退が決定されていくのかを見てみよう。ここで紹介する事例は、学卒後F社の生産部門に入社し、同時期に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2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。計測器や制御装置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と、同部門のライン次長になり、その後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、生産工程を一本化し、合理化するためのシステム構築を検討することである。この仕事は広範囲の知識が必要とされる。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氏自身もこの仕事を担当するのは自分しかいないと思っていた。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、入社時からパネル設計に携わり、系列外への出向を含めて、各種設備や工場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、製鉄所の工計パネル設計のジョブリーダーとなり、さらに海外支社に転勤し、応用技術部パネル課に着任後も海外赴任を繰り返し、本社のパネル設計課課長を務めた。そして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。職場の所属長の判定は、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。入社後半田付けに従事し、その後電気系組み立てや調整、検査の仕事に従事した後、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、ここ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。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¹¹⁾。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。

1. 自ら気づかせるプロセス：全社的な人事異動・ジョブローテーション

図2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繰り返していく。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。そして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ていく。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て認識していく。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多面的に評価できる。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。つまり日本企業の人事管理の特徴である、全社的な人事異動・ジョブローテーションが、職場のみならず会社全体の中での雇用継続の可能性を「自ら気づかせる」プロセスとなっている。

2. なんとなく知らせる仕組み：キャリアセミナー・カウンセリング

しかしこればかりではない。図3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では、これまでの働き方を振り返り、そして今後の働き方について考えることが求められる。また50歳代からは、定年後の就業意欲や職業生活について具体的に考

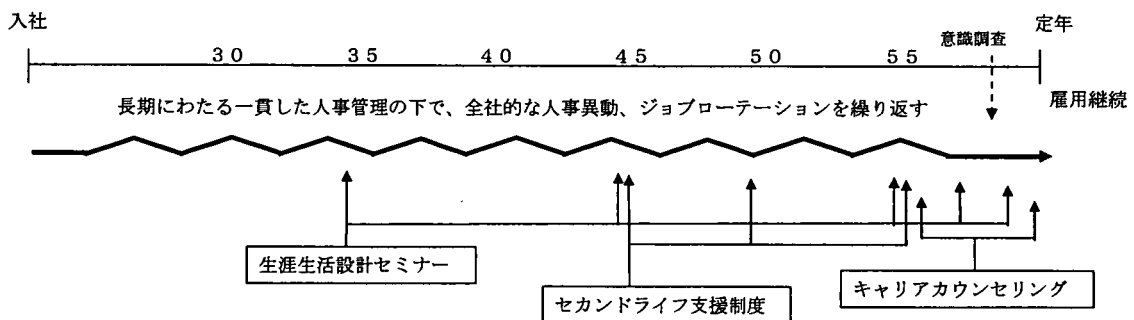
え、当事者と企業側が対話をする場にもなっている。そこでは自ずとこれまでに習得してきた知識や能力の棚卸しをすることになり、自分の社内での人材としての価値を具体的に認識する機会となる。つまり随時行われていくキャリアセミナーやカウンセリングが、雇用継続の可能性を本人に「なんとなく知らせる」仕組みとして作用している。

一般的にいつて定年後の雇用継続は、企業側による選抜より前に、定年後の就業に関して本人が就業希望を持っていることが前提となるために、当該定年到達者による選択（self-selection）の問題が先立つことになる。その意味で、定年後の雇用継続者の組織への再入職プロセスは、新人が組織の入り口に立ち、入職が決定されていくプロセスと本質的に似ている。この入り口管理（entry management）において、Wanous（1992）は「RJP（realistic job preview：職務についての現実的な予告）」の重要性を指摘している¹²⁾。先に示した人事施策を通じた場合には、このRJPが上手く作用し、本人が雇用継続に関するリアリティを認識していくものと考えられる。

なお事例のような本人と企業側の意向の一致は、インタビューを行った他の企業でも同様にあらわれていた。「労働組合員意識調査ではかなりの中高年従業員が定年後の就業を希望しているのに、実際には全員が希望を出してくるわけではない」（G社、P社）、「（企業側が）残ってほしい人は、本人も分かっている」（T社）、「制度を作った時は沢山の人が応募してくると思った。しかし蓋を開けてみるとそうでもなかった」（Q社）としている。

全社的な人事異動・ジョブローテーションは、日本企業ではよく知られた人事施策である。しかし一般的には、従業員の能力開発や労働需給のバランスを取るために行われるのであり、会社全体の中で従業員に自分の立ち位置を認識させるような人事異動が必ずしも行われているわけではない。また生涯生活設計セミナー、退職準備プログラムやカウンセリングを行う企業は少なく、労働政策研究・研修機構（2007）によると、僅かに17.2%となっている。インタビューを行った中で、この施策が上手く運用されていない企業では、定年直前まで雇用・不雇用の調整が行われ、本人と企業側の意向に不一致が生じている事例もあった。

図3 入社から定年までの人事施策



3. 「自己選別」：雇用継続から引退への意識転換

F社では誰もがW氏のように雇用継続されるわけではなく、本来的に就業希望を持っていても、Y氏のように引退していく人もいる。3氏と同期で定年後の雇用継続を実現した人は、最終的には67.1%であった¹³⁾。次に、Y氏のように引退を選択したZ氏の事例も交えながら、引退者が自ら意思決定を下すまでの思考過程を見ていきたい。

Y氏は定年前に配属された生産技術部での雇用継続を希望していた。一方Z氏は、これまで半田付けや溶接と組み立ての仕事を長く経験し、定年前には部品管理と調整に従事していたが、定年後は溶接の仕事に戻り、就業を続けたいと考えていた。しかし、定年の年に行われる生涯生活設計セミナーの段階では、2人とも引退を決心しており、受け取る退職金や年金額等の説明を受け、OB会の案内や会社が主催する地域ボランティアの案内を受けた。そして定年後の就業に関する意識調査では、本人も職場も引退という判定で一致した。

本来的に就業希望を持っていた両氏は、最初は上述のようにそれぞれの部署での雇用継続を考えていた。そこでまず、これまでに度々行われてきたキャリアセミナーやカウンセリングを通じて、すでに診断されている自らの職務能力を振り返り、同僚たちと比較する。これによって当該部署での雇用継続が厳しいと判断した場合には、これまでに経験したことのある他の部署での雇用可能性を検討し始める。Y氏の場合、それは半導体の薄膜や厚膜の製造部署であり、Z氏の場合は、製品組み立てと調整を行う部署であった。こうした部署の選定は、これまでの人事異動・ジョブローテーションの経験から、単一の部署ではなく会社全体の中で自分の職務能力等を位置づけることで見出されていく。そこで先と同様に、他者との比較の中で雇用継続の可能性を自ら判定していく¹⁴⁾。このような探索は何度かにわたって行われていくものと考えられる。そして最終的に希望する部署から雇用要請を得られる可能性が低いと判断した場合には、就業希望を出すこと自体を取りやめる。

もし雇用不継続者に対して、企業側が具体的に不雇用を言い渡すならば、本人の中に不平や不満が沸き起こってくることを免れ得ない。しかし自己選別を通じたならば、「最終的には自分で決断したのだ」という意識があるために、本人の心理的軋轢が解消される。例えばY氏は、インタビュー時には「F社の書道部で先輩の指導をしていくつもりです」と語り、仕事以外で活動の場を見出していた。またZ氏は「健康がすぐれないので辞めてよかった」として、納得しているようであった¹⁵⁾。

雇用継続者の決定は、制度上では、定年後の雇用に関する意識調査を実施することから始まる。しかし上述のメカニズムが作用している場合には、この段階ではすでに本人は自分が雇用継続される可能性を検証済みであり、もしその可能性が低いと判定した場合には就業希望を出さない。よって本人と企業側の定年後の雇用に関する意向は高い確率で一致する。つまり雇用継続は「自己選別」という方式によって、あらかじめ雇用継続者の選抜に関する合意形成がなされている中で行われる。そのために選抜に伴う摩擦の可能性が回避されていると考えられる。

VI. 転職への意識転換に関する合意形成—「すりかえ合意」の構造

1. なぜある人は残り、ある人は転職するのか

雇用継続か不雇用かの選抜における摩擦回避の構造は前節の通りである。しかし 1 つの疑問が残る。なぜ W 氏は従来企業に残り、X 氏は転職という意思決定に流れていったのか。

Ⅲ. 節で示したように、はじめから転職を希望している人は稀である。X 氏の事例に見られるように、高年齢層の転職は企業側の紹介や斡旋によって実現されることが多い。従業員たちは確かに、キャリアの初期から広範な人事異動・ジョブローテーションを経験し、そこには系列外への出向も含まれている。また仕事を遂行していく上で社外の人々との付き合いも多い。こうした社外との関わりは、事例 3 氏のような生産技能職系のみならず事務管理職系も同じように経験している。しかし当該者はその時には、自分の 60 歳以降の再就業先に関する有効な情報が、これらの社外との接点からもたらされる可能性についてはほとんど気づいていない。X 氏のように、60 歳以降の就業を意識して出向するのは、転職という意思決定を下した後である。したがって、外部ネットワークを通じて就業先が見出されてから転職という意思決定に至る例は、高年齢層の場合には少ない。それではどのようにして転職が決定付けられていくのだろうか。

Granovetter (1974, 1985) は、人間行動は経済的要因のみならず、社会構造においてどのような種類のネットワークに当該者が位置しているのか、その「埋め込み (embeddedness)」の様子や強さによって異なるとしている。この議論に従えば、もしある人が組織関係において「弱い埋め込み」の状況にいるならば、「強い埋め込み」の状況にいる人よりも比較的容易に他社への転職という意思決定に至りやすいと想定できる。

インタビュー調査でわかったことは、本人がこれまでのキャリアで重要であったと考えている事柄が、雇用継続者の場合には「人との出会い」で、転職者の場合には「仕事」である場合が多いということである¹⁶⁾。その結果をまとめたのが表 1 と表 2 である。

雇用継続者の話には、職場の同僚や上司がよく登場する。たとえば W 氏は、職場で「原価計算の神様」といわれている人が手取り足取り簿記を教えてくれたから今の自分があると語っている。W 氏以外にも表 1 に記されるように、雇用継続者は人との関係やつながりを重視し、その中における自分の立場を基点として物事を捉え、行動する傾向がある。一般的には、組織の中で職務を遂行していく際に、組織コミットメントと職務コミットメントの両方が必要とされる。しかし人によってその比重は異なり、相対的にみて雇用継続者は、どちらかといえば組織志向の価値観を持ち、その結果、職場での行動スタイルは「組織コミットメント」を重視する度合いが強いと考えられる。

対して転職者の場合、人の話をすることは稀であり、無論自分を評価してくれた上司の話や、助けてくれた同僚の話がないわけではないが、仕事に関する話題が圧倒的に多い。たとえば X 氏は、営業部付けの SE としてジョブリーダーを務めることで、これまでの仕事を俯瞰できたことが、パネル屋としての今の自分をつくったと語っている。X 氏以外にも表 2 にあるように、転職者は自分が担当する職務への関心が極めて強く、仕事の内容と

表1 雇用継続者がこれまでのキャリアで重要と考える出会い

事例	職務	出会い	内容(コメント)
1	生産組立て	同僚	他社との合併で工場が統合され、新しいメンバーと腕の張り合いをした。
2	生産組立て	同郷の同僚	中学卒業と同時に上京し、帰りがたかったが、同じ状況にある仲間と頑張った。
3	生産組立て	同僚	友達がいるから仕事を続けられる。
4	部品発注業務	上司と同僚	家庭の事情で休みがちになったが、周囲の人がフォローしてくれた。
5	海外営業	海外拠点のスタッフ	新規顧客の開拓の仕事で最も厳しい時代を共に乗り切った。
6	生産半田付け	同僚	溶接を担当していたときに、長期にわたり腰を悪くしていたが、重たい物を持たなくてよいよう周囲の人が配慮してくれていた。
7	切削加工	昔の上司	職業訓練学校の教師に推薦してくれた。自分のこれまでの仕事を振り返るよいきっかけになった。
8	生産塗装	上司と同僚	塗装技術について教わった。ISO14000内部監査員資格の候補者に推してくれた。
9	生産技術	上司	研究開発部門から経営企画室に自分を引いてくれた。
10	経営・企画	上司	技術部門にいたが、営業のほうが向いていると進言され、海外事業部で再スタートをきった。
11	経営・企画	同僚	国内外の業界団体の集まりに共に出席し、経営企画業務において信頼できる相手となった。

注) 事例は W 氏と同じ時期に F 社に雇用継続された者。

表2 転職者がこれまでのキャリアで重要と考える出会い

事例	職務	出会い	内容(コメント)
1	販売	化学会社を担当	広く浅い仕事から、ひとつを深く追求する仕事へ。仕事の見方が変わる。
2	経営・企画	海外の公的仕事	アジア地区での支援業務によって、海外での活動が自分に適していることを見極める。
3	経理	営業経理	工場工務から営業付けの経理に。簿記資格を取り、本腰をいれるきっかけとなる。
4	営業	ライン部長への昇進	転職を考えていたが、昇進が決まり留まる。
5	企画業務	人事関連の企画業務への移行	これまでの営業企画での経験を人材関連の企画業務と結びつけ、持っていた悩みが緩和される。
6	生産技術	本社への移籍と営業付けで工事担当	多くの仕事を体験し、仕事に係る周辺業務にも携わり、専門性を高める。

注) 事例は X 氏と同じ時期やその前後に F 社から他社に転職した者。

それに対する自分の係りを強調する側面が強い。つまり転職者は、どちらかといえば職務志向の価値観を持ち、その結果、職場での行動スタイルは「職務コミットメント」の度合いが強いと考えられる。

転職者は組織コミットメントよりも職務コミットメントの傾向が強く、つまり雇用継続者と比べた場合、組織関係において弱い埋め込み状況にあり、転職という意思決定に流れ

やすかったものと推察される。

2. 転職までの意思決定プロセス：ショックに対する過反応性

転職者は転職行動に出やすい状況にあったとしても、実際に転職の決断に至るには、もうひとつ何らかの作用が関係しているように思われる。なぜならば、従来企業での雇用継続よりも、転職に成功するほうがはるかに難しく、心理的ハードルは高いはずである。

Porter and Steers (1973) 等の初期の転職研究は、職務への不満足が退出の意思を生じさせ、代替職務の探索を引き起こし、転職行動へと繋がっていくとしている。しかしこれまでの転職研究とは異なる次元から、なぜ人々は組織から退出するのか、その誘発メカニズムを考察した研究がある。その1つとして Mitchell and Lee (2001) は、統制不可能な予期できない出来事や理由といったものが、退出の主要な先行要因となりうるものであり、よって人は職務に満足していても衝動的に退出することもあると指摘する。そして、そのような転職行動プロセスに影響を及ぼし実際の転職を始動させる要因を、「ショック (shock to the system)」と呼んだ。ショックにはたとえば、企業の合併や、親族の死、昇進の失敗、結婚、同僚の転職などがある。

インタビューを行った転職者は、自らのキャリアを振り返りながら、また退職のきっかけとして、いくつかの出来事（ショック）について語り、自分がそのことについてどのように感じたかを語っている。その例を表3にまとめている。たとえばX氏（表中事例7）は、ブラジル支社に係長として着任し、慣れない土地での拡販活動に関わった。これは営業部付けのSEとして仕事が面白くなってきた直後の異動であり、X氏は大いに落ち込んだという。転職したいと思ったもう1つの出来事は、30年間関わったパネル設計の仕事を離れ、ビル空調システム部門に異動した時であった。X氏はメインの仕事から外されたと感じ、会社を辞めたいと毎日思っていたという。X氏の他にも転職者にとって、転職へと心が強く傾く出来事が経験されていた（特に表中の網掛け）。これらは直ちに転職行動を生起させるようなショックではないが、転職者をキャリアの途中で立ち止まらせ、組織からの退出を考

表3 出来事（ショック）の発生

事例	出来事
1	合併→ <u>辺境地への海外出張</u> →未知の顧客担当への配属→・・・
2	<u>主流ではない海外での支援業務を任される</u> → <u>出向による昇進の遅れ</u> →財団への出向→・・・
3	慣れない部署への異動の連続→ <u>上司の異動</u> →・・・
4	海外への赴任→ <u>プロジェクトの失敗</u> → <u>上司の転職</u> →・・・
5	合併→ <u>企画倒れ</u> →新しい部署への配置→・・・
6	本社へ転籍→ <u>他社との競合に敗れる</u> →・・・
7 (X氏)	海外赴任→ <u>海外転勤</u> → <u>未知の部署への異動</u> →・・・

えさせる契機となっていると考えられる。

しかし予期せぬショックという事象が転職行動へと結びついているという想定は、転職者の意思決定プロセスの全てを説明できるものではない。なぜならば会社を辞めたいと思うほどの出来事は、転職者のみならず従来企業に留まり雇用継続者となった者からも度々語られており、よって働く人の多くが一般的に経験する事象であると考えられるからである。それではなぜ一部の人においてのみこうしたショックが転職への契機となりうるのか。

Lee 他 (1994) は、人の思考枠組みには個人差があると指摘する。たとえば同じ出来事に対しても、それを複雑に多面的に捉え真摯に受け止める認知の複雑性が高い人と、直接的に捉え即決する認知の複雑性が低い人がおり、また環境変化に強くすぐに適応ができる刺激欲求が高い人と、その逆で安定を好む刺激欲求が低い人がいるという。そうであるならば、経験されたショックをどのように捉える人であるかによって、意思決定も影響を受けると考えられる。

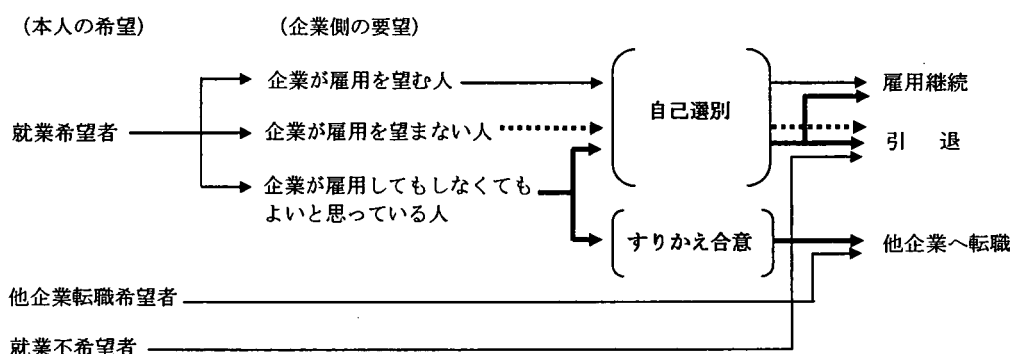
転職者とその元上司、現上司へのインタビューから推察されることは、転職という決断に至る人々は、概してショックに対して敏感に反応し行動を起こす、「過反応性 (over-reactive)」という特性を有しているということである¹⁷⁾。たとえば、従来企業での雇用継続者がショックに対して「じっと見守り、様子をうかがうタイプ」であるとするれば、転職者は「敏感に反応し、行動に出るタイプ」ということができる。こうした過反応性という特性が転職者に特徴的にあらわれるのは、転職者が組織関係において「弱い埋め込み」の状況にいることと無縁ではない。転職者は日頃より組織関係に依存的でないがゆえに、本来ならば組織全体で受け止めるべきショックを、より個人的な出来事として受け止める傾向があると考えられる。ショックに対するこのような情動的な「過反応性」という反応特性ゆえに、雇用継続者と比較して、転職者は他社への転職という意思決定に一層接近しやすいものと推測できる。

3. 「すりかえ合意」：非自発的転職から自発的転職への意識転換

上述をまとめると、転職者には、当初は自発ではなかったが後づけで自発的転職に至っている人々がいることがわかる (図 4)。就業希望者のうち、企業が雇用を望む人はそのまま雇用継続され、企業が雇用を望まない場合には、自己選別の構造を通じて当該者は概ね引退という意思決定へと促されていく。また企業が雇用してもしなくてもよいと思っている場合には、一部は雇用継続されるが、一部は自己選別の構造を通じて引退し、また一部はすりかえ合意の構造を通じて他社への転職という意思決定へと促されていく。つまりこの場合は半自発的な転職ということができよう。

半自発的転職は、自発的転職との境界線があまり明確ではない。企業側もできる限り人件費を削減したいわけであるから、その人材が組織にとって有用であると見なしていても、全員が残ることは大きな負担となるために、積極的に雇いたいわけではない場合がある。したがって、この中からある程度の人々が転職していくことが望まれることになる。

図4 「自己選別」と「すりかえ合意」の構造



このような事情を背景として、転職者が自ら他社への転職という意思決定を下すまでの思考過程は概ね次のようである。これまで転職について考えたことがあっても、これは雇用継続者として同じである。転職者の意識は基本的には具体的な行動を起こすまでには至っておらず、また社外ネットワークからもたらされる再就業先情報には日頃から意識が向いていない。したがって定年後の雇用についても、はじめは従来企業での雇用継続を検討する。しかしこれまでの全社的な人事異動・ジョブローテーションを通じて、会社全体の中で同僚と比較しつつ、自分の立場を再確認するならば、組織コミットメントを重要視してきた他の同僚のほうが、自分よりも雇用継続が受け入れられる可能性が高いことを察する。またこうした雇用継続者との明確な違いが明らかに表面化するのには、能力の棚卸や就業に関する将来の展望を具体的に思い描くことを要請される、キャリアの節目節目で開催される各種セミナーやカウンセリングの時である。つまり雇用継続者の選抜と同様に、全社的な人事異動・ジョブローテーションとキャリアセミナー・カウンセリングを通じて、自分が置かれた「弱い埋め込み」状況に気づき、自分が持つ「過反応性」という特性をなんとなく知らされていく。そして定年前に実施される意識調査の時には、既に転職という決断に至ることになる。

こうした本来は自発ではない後づけの意思決定は、しかし本人の不満を具体的に想起させるものとはなっていない。インタビューを行った転職者全員が、自ら主体的に選択した意思決定であると見なしていた。「ここ（F社）にい続けるという選択肢もあった」と考えながらも、「転職するほうが自分の力を試せる」、「やりたいことができる」とし、他社に転職することが自分にとってよい選択であったと納得しているようであった。

転職者は職務能力の面から見ても、転職を実現できる可能性を持っている。本人もそのことを知覚している。そうしたことから、当初は自発ではなかったはずの転職という意思決定は、最終的には自らの主体的意思決定として選択されていく。つまり他社への転職は、こうした非自発から自発への「すりかえ合意」という意識転換に関する合意形成がな

されている中で行われる。そのために転職者の選抜に伴う摩擦の可能性が回避されていると考えられる。

VII. 結論と含意

最初の団塊世代が定年を迎え、60歳代前半層の雇用促進が求められている。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。そのため雇用・不雇用の選抜が暗黙的に前提となる。つまり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。本稿は事例分析を通じて、摩擦回避的な高年齢者の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してきた。

円滑な高年齢者雇用のためには、法改正や雇用継続制度の整備とともに、働く側の心理に配慮した人事管理の仕組みが必要とされている。比較的円滑に雇用を行っている企業では、選抜に伴って起こりうる摩擦を回避するために、雇用の可能性について「自ら気づかせる」プロセスと「なんとなく知らせる」仕組みの両方が利用されている。全社的な人事異動・ジョブローテーション、また職業人生の全体を見越したキャリアセミナーやカウンセリングがこれに当たる。そして最終的には、このような人事管理を経て、雇用・不雇用を事前に検証する「自己選別」と、非自発から自発的転職への「すりかえ合意」が生じられ、定年後の雇用継続、転職、引退に関する合意が形成される。

しかし会社全体の中で自分の立ち位置を認識させることを意図した人事異動・ジョブローテーションが、必ずしも多くの企業で行われているわけではない。またキャリアの節目のマネジメントとして、あるいはこれからの職業人生について本人への「気づき」を提供する機会として、生涯生活設計セミナーや退職準備プログラム、キャリアカウンセリングを完備し運用している企業は少ない。また日本の高年齢層が社外ネットワークを通じて自助的な再就職を実現することは難しいが、従業員のキャリア管理に関する裁量が、これまでほぼ全面的に企業に委ねられてきた以上、定年前後の退職管理についても企業が采配を振るう必要があるだろう。さらにここで挙げてきた施策効果が、長期にわたる一貫した人事管理の下でこそ発揮されることを考えると、このシステムは、長期安定的な雇用関係を土台として形成されているといえよう。したがって、高年齢者雇用の拡大に向けて、企業の人事管理が担うべき役割は大きく、今後諸課題への取り組みが望まれる。

なおここで示した合意形成の根底にあるのは、当事者の納得である。Simon (1947) がいうように、人は合理的であろうとしても限定的な合理性しか持ちえず、したがってその行動指針も「最適」ではなく、「満足」を基準とするものであるという。しかし「自己選別」や「すりかえ合意」の行動指針は、満足の手前の「納得」という、より低い次元におかれている。終身雇用慣行の下で、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、60歳定年を迎え、はじめて真に人材としての価値を厳しく診断されることになる。そこには心理的な軋轢が生じやすい。しかし、「自己選別」と「すりかえ合意」の構造を経たならば、当事者は当初は想定していなかった選択肢を、最終的にはあたかも自

分でそれを選んだかのように納得し、受け入れる。

しかしこれは決して悪いことではない。多くの人がすでに経験しているように、全てが自分の思い通りにならないのが世の常である。キャリアという点で述べるならば、職業人生の岐路に立ち、自分が選択した道が最善ではない、あるいは本当は望まない道であることに気づいている場合がある。しかしキャリアの節目では、どこかで手を打ちその道を進まなければならないことも多分にありうる。この時、進もうとする限りは、少なくとも納得していなければ上手くはいかない。事例企業において引退者や転職者たちの間に具体的不満が生じていないのは、「自己選別」と「すりかえ合意」が、この納得に至る過程を自助のみでなく、組織の力を借りて上手く乗り切る仕組みとなっているからであろう。その意味で事例に見られる合意形成の構造は、定年後の雇用に関する「納得点」を根気強く探す、あるいはつくる、企業の人事管理システムであるといえる。

こうした摩擦回避のマネジメントの有効性は、高年齢者雇用の場合のみに限らない。日本企業の人事管理は、これまでよりも成果や業績を重視する厳しい評価・処遇制度に変化しつつある。そこでは人材としての価値を厳格に測定し、従業員に知らせていかねばならない場面が多くなる。したがって日本の人事管理には、労使間、労働者間の摩擦を回避すべく、その制度の適用を受ける当事者の心理に配慮した仕組みが、今後ますます必要となるであろう。

最後に、本研究には検討すべき課題が残されている。事例研究は分析サンプルが限られ、多くの場合、一般化可能性の問題から免れ得ない。また本稿はその含意として、人々の心理に配慮した制度の重要性を指摘したが、人々の思考枠組みや意識の問題を科学的に捉えることの難しさを認識し、今後の課題としていきたいと考えている。

謝辞

ご協力くださいました事例企業の皆様に深くお礼を申し上げます。また丁寧かつ的確なコメントをくださいましたシニアエディターの金井壽宏先生と匿名レフェリーの先生方に心から感謝いたします。なお本研究の一部は、厚生労働科学研究費補助金（H17-政策一般-016）の支援を受けています。

¹⁾ 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（定年年齢以降も退職することなく引き続き雇用する場合）、再雇用（定年年齢で一旦退職手続きを取り再び雇用する場合）があるが、ここでは主流となっている後者2つを雇用継続としている。

²⁾ 労働政策研究・研修機構調査（2007）によると、再雇用制度は91.3%、勤務延長は7.7%、両者を併用する企業は3.3%となっている。また55歳以上労働者で、定年後も収入のある仕事を続けたいとする割合は74.2%（無回答を除くと88.5%）、厚生労働科学研究費補助金調査（2007）では85.7%となっている。また過去の調査でも、この数値は事務・技術職系で74.9%、現業職系で85.2%（旧日本労働研究機構、2000）となっている。つまり日本の高年齢者の就業意欲は、基礎年金部分の支給開始年齢が引き上げられた2001年以前から高く、経済的理由だけでなく心的な意欲が極めて高いことがうかがえる。

³⁾ このほかに独立創業もあるが、この場合は自分が雇い主になるので雇用労働とはいえない。そのため本稿の議論からは省いている。

- 4) 本調査は、省庁による55歳以上を対象とする大規模調査で最も新しいものに当たる。具体的数値はそれぞれ36.3%、13.8%。55歳当時雇用労働者で、その後定年を経験した60～64歳男性労働者の回答による。なお労働力調査によると、60歳代の人口は増加しているにもかかわらず、労働力率は逆に減少しており、高齢者雇用が一向に進んでいないことを表している。
- 5) 無論日本にも、上級管理職候補者に対するファスト・トラックはあるが、これは一部の従業員が対象となるのみである。また確かに、小池(1991)が言うように、長期雇用というものが日本企業特有のものではなく、欧米諸国にも見られる慣行であるという議論もある。しかし、評価・処遇の基準を年齢や勤続年数に置く日本の人事管理は、それが成果主義的人事管理が導入され始めた原因でもあり、またその特徴が強く根付いているために結局その運用が難しくなっている現状を見るならば、日本特有の特徴として否定できないと思われる。
- 6) たとえば比較的穏和な雇用不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は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。この事例E社は、後に高齢者雇用の先駆企業として知られている企業である。この事件は筆者が当企業へ調査を行う約10年前に起きたとされる。その当時、後述の事例で見ると、キャリアセミナーやカウンセリングといった、定年前従業員と会社側との間で将来設計について話し合い、意思を確認し合うような施策が充分には整っていなかった。人事担当者は当時を振り返って、「希望通りに雇用されなかった人たちの間に、やり切れない鬱憤が溜まっていることを知った。きちんと説明すること、納得していただくことの重要性を知った。」と語っている。
- 7) 平成16年法律第103号、高齢者雇用安定法第9条第1項。同法は、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、継続雇用制度の導入を講じることを定めている。また同条第2項および附則第5条によって、雇用継続の対象者に係る基準を、労使協定・就業規則によって策定することを認めている。なお本改正法の適用者は、年金の定額部分支給開始年齢までで、現時点では63歳である。その後2013年までに、この年齢は段階的に65歳に引き上げられる予定となっている。
- 8) 本調査は、労使関係特別委員会「人事管理の変化と労使関係」の研究の一環として行われた。従業員のDI値は、「貴社の従業員の意識や行動について、どのように認識していますか？」という問いに対する人事担当者の回答である。企業側のDI値は、「貴社では、従業員が、以下の項目を有することを、どの程度重要であると考えていますか？」という問いに対する人事担当者の回答である。
- 9) インタビューは1回当たり平均2時間で、多い場合で一人当たり13時間(累計)となっている。また企業調査は1社につき2時間から4時間半で、研究会調査の一環として行われた。なお受け入れ企業7社は最小で15名、最大で962名、業種は製造業やサービス業である。インタビュー内容はMDおよびICレコーダーに保管し、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を行っている。
- 10) Q社では、定年後の雇用継続実現のために、60歳前から給与・賞与額を調整する制度となっているため、このような早い時期に意識調査が行われている。
- 11) 3氏と同期の2001年9月期の定年者82名中、雇用継続の希望について本人と企業側で意向が一致したのは75件(91.5%、うち雇用継続61件、雇用不継続14件)となっている。なお雇用不継続者の中には、本人が転職を希望し企業側が雇用してもしなくてもよいと判定した3名が含まれる。
- 12) Wanousによれば、新人がこれから入ろうとする組織や従事する職務に関するリアリティを前もって正しく認識していることが入り口管理では重要であり、この情報を開示する手法がRJPであるとされる。RJPが行われた新人は、無邪気な期待(naive expectations)を抱いて入社してくる新人よりも、職務満足、業績、定着率が高まるという。その後、この理論はメタ分析を通じて批判を受けたが(例えばBreugh, 1983; Saks and Cronshaw, 1990)、RJPの概念は、個人のキャリアにおける自己選択、自己責任が重要な課題となってきた現代日本において、再び重要な意味を持つと考えられている(金井, 1993; 守島, 2004)。
- 13) 本人と企業側の意向が雇用継続で一致したのは61名(74.4%)となっている。しかしその後の事情で引退した者(6名)がおり、理由は、病気、専門学校への入学、他社への転職(親類の事業手伝い、家業を継ぐ必要が出た者、兄弟の事業の家族従事者への転身)、親の介護となっている。
- 14) このような雇用可能性の探索によって、定年時と異なる部署で雇用を実現した例は3名となっている。
- 15) だが一部には、意識調査で不一致が起きている場合があり、意識転換に応じない人がいる。調査対象の82名のうち、不一致は6件(うち本人希望、企業側希望なし4件、本人希望なし、企業側希望2件)、不明(休職者)1名となっている。人事情報データを用いたキャリア分析によると、意識転換に応じな

い人および引退を希望する人は、他社からの転職組で勤続年数が相対的に短い場合や、長期勤続者でも人事異動の回数が少なく単調なキャリアである場合が多いことがわかっている。つまり自己選別やすりかえ合意が可能となるような、F社での人事管理を十分に受けてこなかったことが、不一致等に結びついていると考えられる。

- 16) 実際の質問では、「現在の職務能力を形成する上で、最も重要だったことや思い出深いことは何か」「なぜ途中で仕事を辞めずに続けることができたのか」という聞き方をしている。
- 17) 転職者とその上司からは、次のような証言が見られた。「自分の仕事は主流ではないから。間接業務っていうんですか、営業とは違うんです。・・・自分の役目を見つけなくちゃいけないんです。自分は何ができるのか、それとの戦いです」(J社への転職者、表3事例2)。これに対しJ社の上司は、「いろいろ悩んでいたみたいですね。(前の職場の人事担当者から)そう聞いています。長いサラリーマン人生の中には色々なことがあるんですが、そういうのが、なんていうんですか、・・・難しいわけです」と述べている。また別の事例では、転職者の元上司が、「エンジニアにいたころに、計装取り付けの仕事がよそに流れてしまっていて、・・・しょうがないんです。どうしようもなかったんです。だけど、彼はそのことをすごく気にしていましたね」と発言している。本人も「自分は工事資格を持っていて、工事をするのが仕事ですから、・・・仕事が無ければどうしようもないんです。他の仕事は他の人でもできるんだから意味がないんです」(K社への転職者、表3事例6)と発言していた。またN社への転職者(表3事例4)は、「そのころのIA環境技術部っていうのは、本当に対応が遅くて。じゃあ自分でマーケもやっちゃったほうがいいやってことになって、営業とマーケ両方やったんです」といっていた。

参考文献

- Breaugh, James A., "Realistic Job Previews: A Critical Appraisal and Future Research Directions," *Academy of Management Review*, Vol.8, 1983, pp.612-619.
- Granovetter, Mark, *Getting a Job*, The University of Chicago Press, 1974.
- Granovetter, Mark, "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, Vol.91, 1985, pp.481-510.
- Lee, T., W., and T. R. Mitchell, "An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover," *Academy of Management Review*, Vol.19, 1994, pp.51-89.
- Mitchell, Terence R. and Thomas W. Lee, "The Unfolding Model of Voluntary Turnover and Job Embeddedness: Foundations for a Comprehensive Theory of Attachment," *Research in Organizational Behavior*, Vol.23, 2001, pp.189-246.
- Porter, L. W. and R. M. Steers, "Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism," *Psychological Bulletin*, Vol.80, 1973, pp.151-176.
- Saks, Alan M. and S. F. Cronshaw, "A Process Investigation of Realistic Job Previews: Mediating Variables and Channels of Communication," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.11, 1990, pp.221-236.
- Simon, H. A., *Administrative Behavior*, New York: Macmillan Company, 1947.
- Wanous, John P., *Organizational Entry: Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers*, 2nd ed., Addison-Wesley, 1992.
- Watts, Duncan, *Small Worlds*, Princeton University Press, 1999. (栗原聡他訳『スモールワールド』東京電機大学出版局, 2006年.)
- 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.
- 金井壽宏『エンタープライズマネジメントにおけるリアリズム』21世紀HRMビジョン研究会『21世紀HRMビジョン研究会報告書』1993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『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18年度総括研究報告書(研究代表:高木朋代)』2007年.
- 財団法人 社会経済生産性本部「キャリア開発等に関する企業調査」2005年.
- 財団法人 高齢者雇用開発協会『企業の高齢化諸施策の実態に関する調査研究報告書』2002年.
- 財団法人 高齢者雇用開発協会『高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。
- 高木朋代「高年齢者雇用と人的資源管理システム」第6章・第7章，一橋大学博士学位論文，2005年。（『高年齢者雇用のマネジメント』日本経済新聞出版社（forthcoming））
- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構『高年齢者の継続雇用の実態に関する調査報告書』2007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。
- 西口敏宏『遠距離交際と近所づきあい：成功する組織ネットワーク戦略』NTT出版，2007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。
- 守島基博『人材マネジメント入門』日本経済新聞社，2004年。

60歳定年以降における雇用・不雇用の分岐点

—「自己選別」による雇用可能性の事前診断—

高木 朋代

第1節 はじめに

日本の高齢者の就業希望率は極めて高い。他国に比して高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。たとえば、Atchley (1972, 1974) や Palmore (1971) 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。しかし現時点においても日本の労働力率は依然として高い。

OECD「Labour Force Survey」(2005)によると、60～64歳男性で日本の労働力率が70.3%であるのに対し、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。AtchleyとPalmoreは、社会保障給付が用意されている先進諸国では、多くの高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くと指摘した。確かに他国においてこの現象は当てはまっている。しかし日本では、他国で見られるような、年金給付と職業からの引退との大幅なトレードは必ずしも生じてはいない。

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¹。したがって他の高齢諸国の経験や諸制度の一部は確かに日本の参考となり得るが、全てを転用することはできない。日本には日本独自の高齢社会の姿があるはずであり、現代日本の高齢社会の現状を見極め、これに即した高齢者雇用実現の筋道を考えていくことが求められよう。

1. 高齢者雇用に関する法

そもそも諸外国では、日本より先んじて高齢者の人権保障や雇用問題に関してあらゆる

¹ 詳しい議論は、厚生労働科学研究費補助金政策科学推進研究事業(2008)を参照されたい。

対策が講じられてきた。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。しかし興味深いことは、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²。

これに対して日本では、現行の高年齢者雇用安定法は 65 歳までの段階的な雇用確保措置を講じる内容となっており、また募集・採用においても年齢制限の禁止を昨年から義務化したところである³。つまりわが国は、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。しかし労働力率が高いという現状は、日本の高年齢者が、前述のような勤労観に基づいて、本来的に働き続け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表しているのではないだろうか。このことは 7 割という高い労働力率の数値によって裏付けられている。

2. 就業希望を実現できない人もいる

いうまでもなく労働力率には、実就業者とともに就業を希望する失業者が含まれている。たとえば自営業者や農林水産業者の場合には「引退」という概念も曖昧であり、60 歳以降の就業希望は比較的容易に叶えられるであろう。しかし雇用労働者の場合には状況は異なる。働きたいと考える人が働き、引退したいと考える人がその後の生活を案ずることなく生きていける社会は、多様な個人の生き方を尊重する理想的な社会といえる。しかし少なくとも企業は現状において、就業希望者全てを雇用できるわけではない。

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なのであり、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る。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、他の年齢階級の労働者がそうであるように、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。この

² 厚生労働省「2005-2006 海外情勢報告」(2007)。なおアメリカでは公式引退年齢は定められていない。

³ 高年齢者雇用安定法第 9 条、および雇用対策法第 10 条。

点で、現行の高年齢者雇用安定法が雇用継続制度の適用者の選定を認めていることは、企業の実情を踏まえると現実的であり、定年後の就業において雇用・不雇用の選抜があることは現状では不可避といえるだろう。

3. 多くの人が就業を実現していくために：本分析の目的

雇用・不雇用の選抜があるとして、しかし当然のことながら、より多くの人々が就業希望を叶えられることが望ましいことはいうまでもない。本稿は、上述の現状を前提として、企業で働く高年齢従業員が60歳以降も働き続けるという選択肢を選び、またその希望が実際に実現されていくためには、人的資源管理上においてどのような視点が必要となるのかを探索的に考察していく。定年以降も働き続けたいという人は多いが、しかし雇用を実現する人は相対的に少ない中で、高年齢者の就業希望が実際の雇用に結びつくための道筋を検討することは、これからの日本にとって必要と考えられる。

分析では、定年到達前の雇用労働者を対象に、第一に、どのような人が60歳以降の就業希望を持つのか、第二に、どのような人が実際に就業を実現できているのか、この両面を定量的に考察し、60歳以降の雇用継続者予備軍（60歳以降も現企業あるいは現企業以外で働き続ける可能性が高い人々）と不継続者予備軍（引退する可能性が高い人々）の人的資源としての特性の違いを検証する。また現企業での就業希望の場合と、現企業以外での就業希望の場合とに分けた分析も行い、双方の違いにも触れる。用いるデータは、JILPTが2006年10月に実施した『団塊の世代』の就業と生活のビジョンに関する調査の本人調査データである。また次節で概観する高年齢者雇用の現状と定年前従業員の状況に関しては、JILPTが2006年10月に実施した「高年齢者の継続雇用の実態に関する調査」と、2007年2月に実施した「60歳以降の継続雇用と職業生活に関する調査」のデータが用いられている。

第2節 就業希望率が高い、しかしなぜ実雇用比率は低いのか

1. どのくらいの人実際に雇用されているのか

60歳定年制を定める企業が多数を占めている現状では、高年齢者雇用とは概ね60歳定年後の雇用と捉えられる。なお従来企業での高年齢者雇用には、定年延長、勤務延長（定年年齢以降も退職することなく引き続き雇用する場合）、再雇用（定年年齢で一旦退職手続きを取り再び雇用する場合）があるが、ここでは主流となっている後者2つと、従来企業以外に籍を移し働き続ける場合をまとめて雇用継続と呼ぶこととする。

JILPT「高年齢者の継続雇用の実態に関する調査」（以下、「JILPT企業調査（2006）」と記す）によると、再雇用制度は91.3%、勤務延長は7.7%の企業で設置され、そのうち両制度を併用する企業は3.3%であった。つまりほとんどの企業が何らかの雇用継続制度を備えており、特に再雇用によって高年齢者雇用に応じている企業が多数を占めていることになる。一

方、50歳代後半の定年前雇用労働者で、定年後も収入のある仕事を続けたいとする割合は、各種調査によって概ね8割に達することが確かめられている。たとえばJILPT「60歳以降の継続雇用と職業生活に関する調査」（以下、「JILPT個人調査（2007）」と記す）によると、この数値は74.2%（無回答を除くと88.5%）であり、また旧JILPTが2000年に行った「職場における高年齢者の活用等に関する実態調査」でも、この数値は事務・技術職系で74.9%、現業職系で85.2%であった。つまり日本の高年齢層の就業意欲は、基礎年金部分の支給開始年齢が引き上げられた2001年以前から一貫して高く、60歳以降も働き続けたいと考える人は常に8割前後に達していることになる。

しかし、決して全ての就業希望者が60歳以降の雇用継続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主として2つある。従来企業での雇用継続か他社への転職である⁴。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（36.3%）、転職を実現するものは10人に1人（13.8%）となっている⁵。つまり就業希望者は多いが、60歳以降の実雇用継続者比率は少ないことがわかる。

2. 低い実雇用比率の背後にあるもの：「自己選別」という人間行動

高年齢者雇用問題に関してよく議論されている課題は、雇用と年金受給の間に生じている経済的空白期間の問題と、引退後の経済生活の水準の問題である。この点に関して、もし働かなければ生活が成り立たないならば、あるいは十分な年金額が得られず生活に困窮するのであれば、人は何がなんでも職に在りつこうとするはずである。しかし「JILPT個人調査（2007）」の回答者の70.9%が58～60歳定年間近の年齢層であり、本来ならば60歳以降の身の振り方について具体的な意思決定をしなければならない段階にいるにもかかわらず、実際に雇用継続の希望を会社側に提出した人は22.2%に過ぎないことがわかった。通常雇用継続制度を設ける企業の多くは、60歳以降の雇用について本人の意向を尋ねる意識調査を実施している。この意識調査は早い企業で55歳の段階で、また遅くとも定年の1年前から半年前に行われるのが一般的である。本調査では69.7%の人が、まだ希望を出していないが今後提出する予定であると回答しているが、しかしこの段階でこれだけ多くの人が意思表示をしていないということは、この中の決して少なくはない人々が、雇用継続の希望を最後まで企業側に表明しない可能性がある。

なぜならば、もし仮に雇用継続希望を企業側に表明したならば、これを実現できる確率は決して低くはない。確かに、「JILPT企業調査（2006）」によると、雇用継続制度の適用者を原則として希望者全員とする企業は全体の24.6%に過ぎず、逆に企業側が設定する基準に適合する者を選定的に雇用継続するという企業は72.2%に達している。しかしその選定基準は「健康上支障がないこと（88.7%）」「働く意思・意欲があること（83.5%）」が複数回答の第

⁴ このほかに独立創業もあるが、自分が雇い主になり雇用労働とはいえないため、本稿の議論からは省いている。

⁵ 55歳当時雇用労働者で、その後定年を経験した60～64歳男性労働者の回答による。

1位と第2位であり、60歳以降も働こうと思っている人の多くはこの基準を満たすことができると想定され、その意味でこの基準は本当の選定基準とはなっていない。したがって本来的には、就業希望を実際に出したならば、その人たちの多くは雇用継続されることになる。

よって就業希望者が多いが、実雇用比率が低いその背景には、企業から選別されて雇用が実現されない場合もあるだろうが、それとは別に、就業希望の意思を表明しさえすれば雇用継続される可能性があるにもかかわらず、本人がその希望を自身の心のうちに留め、企業側に伝えない場合が思いのほか多く存在していると考えられる。つまり就業希望と実際の就業の間には、何らかの障壁が存在していると推測される。定年前の高年齢従業員たちは、自らで雇用可能性について事前に自己診断を行い、その結果、この障壁を越えられないと認識したならば、就業希望自体を取り下げる、「自己選別」という本来ならば経済合理性を欠いているともいえる人間行動を起こしている可能性がある。

その障壁が何であるのか、また自己選別という経済合理性を欠いた行動がなぜ始動されるのか、これを明らかにするのが本稿の主要な課題である。以下では、どのような人が就業希望を持ち、そして実際にこれを実現できると思っているのかについて、その人が持つ個人的・職務的特性を、就業希望を持たず、また就業できないと思っている人との対比によって明らかにする。そして高年齢者雇用拡大のためにこれからの企業の人的資源管理に求められている視点について論じる。

第3節 高年齢従業員のエンプロイアビリティの実態

1. 雇用継続は難しいとして、転職の場合はどうなのか

まず念頭に入れておかなければならないことは、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ということである。この点で60歳以降の雇用環境は厳しいといえる。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⁶。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が、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; 稻上, 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いとなれば、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。そしてまた、高年齢従業

⁶ (財)高年齢者雇用開発協会(現[独]高齢・障害者雇用支援機構)『企業の高齢化諸施策の実態に関する調査研究報告書』(2002)による。

員自身も、今後転職を念頭に入れた雇用継続先の探索を考えていくであろう。しかし現在のところ、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⁷。

2. 雇用されることの難しさ

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、自ら新たな再就職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。

一般的な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。本来的には強い親密度を持つ人のほうが、当該者の転職支援に関して強い動機を持っているかもしれないが、これらの人々は当該者と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。よってむしろ就職を成功に導く情報は、強い紐帯 (strong-tie) 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。

この点について、Watts (1999) および西口 (2007) もまた、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向上と有効な機会獲得が実現される

第2-3-1表 エンプロイアビリティに関する従業員と企業側の考え

従業員側の考え ('あてはまる-あてはまらない' DI 値)		企業側の考え ('重要-重要でない' DI 値)	
自社内でキャリアを築きたいと考えている	55.2	現在の会社でキャリアを形成したいという考え	77.3
転職や独立を含めたキャリア開発を考えている	-73.2	複数の会社でキャリア形成したいという考え	-35.8
自社内での昇進や昇格を重視している	81.4	組織の中で、昇進・昇格したいという考え	68.3
他社でも通用するスキルを開発しようとしている	0	他社でも活用可能な汎用性の高い能力やスキル	56.9
社外に広範な人的ネットワークを築いている	-68.3	社外の広範な人的ネットワークを持っていること	55.3

データ出所：社会経済生産性本部「キャリア開発等に関する企業調査」(2005)より作成。

注) 1) 従業員側の考え 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) 企業側の考え DI 値 = (重要+やや重要) - (重要でない+やや重要でない)

⁷ (財)高年齢者雇用開発協会(現[独]高齢・障害者雇用支援機構)『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)、および(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)による。