

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的資源管理の特徴である、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。

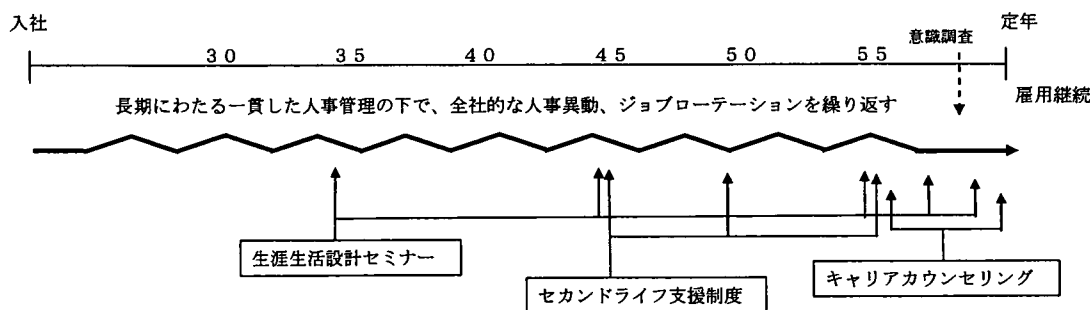
(2) なんとなく知らせる仕組み：キャリアセミナー・カウンセリング

しかしこればかりではない。図表10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。

(3) 自己選別による引退への意識転換

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自覚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、「JILPT企業調査(2006)」によると、僅かに17.2%となっ

図表10 入社から定年までの人事施策



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。また本人が引退していく前後で不満をあらわにする事件も生じていることが明らかとなった。

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。しかし納得性を得られるような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¹⁰⁾。

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。しかし自己選別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企業側から求められて雇用継続される人材なのかどうかについては検証済みであり、もしそうであれば就業希望を出し、そうではないと判定した場合には就業希望を出さない。そして特に上述したように高い納得性を得られる自己選別のプロセスを通じたならば、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し、また引退選択者達は不平・不満をあらわにすることなく、ある程度の納得性を持って引退していく。つまり雇用・不雇用の選抜において、「自己選別」という一見して経済合理性を欠いていると思しき人間行動が始動されることで、選抜に伴う摩擦が回避されているのである。

VIII. 高齢者の雇用拡大に向けてどのような視点が必要となるのか

本報告は、60歳以降の就業において、雇用・不雇用の選抜は不可避であるとの議論から始まった。しかし前述のような自己選別が始動されるとしても、将来的には現在よりも多くの人々が就業の実現可能性が高いという診断に至り、また多くの人々の就業希望が叶えられていくことが望ましい。そのためにはどのような視点、あるいは施策が必要なのだろうか。

まず企業の人的資源管理として、60歳を超えても必要とされ続ける人材を多く育成していくことが大切である。特定分野や担当職能についての仕事経験を蓄積し、高い職務能力を体得した人材を育成していくことは、単に高齢者の就労促進のためだけに有効なのではない。高齢期になっても雇用し続けたいと思うような有能な人材は、間違いなく企業の発展に貢献していく人材である。そのような人材の育成のためには、本分析で見てきたように、単に長期勤続者で職場とのつながりが強いというだけではだめで、企業と従業員間の長期安定的な雇用関係の中で、一貫性のある人的資源管理を施し、その中で計画的、意図的に従業員一人ひとりの能力育成を行っていくことが求められる。

また企業は従業員に対して、長期的観点で自身の職業人生と老後を含む経済生活について、設計図を描いていくことを促していくことも必要である。具体的施策として先駆企業では、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などがキャ

リアの節目節目で行われていた。従業員たちはこれらの施策を通じて、自身の能力の棚卸しを行い、これまでの職業人生を振り返り、またこれからの職業人生を展望し、60歳以降も働き続けたいという希望を実現するために何が必要なのかを考え、また60歳以降の就業も視野に入れた人生設計を描いていくであろう。企業はそのための具体的機会をつくっていく必要があるだろう。

そして本分析では、当事者本人では統制できない問題があり、そのために就業が阻まれていることが示された。ひとつにはリストラのような、従業員たちに負の感情を抱かせる施策が行われた場合、組織との信頼関係に高年齢従業員たちは疑念を持ち始め、60歳以降の就業意欲が全体的に減退させられることがわかった。企業が行う各種の人事施策は、そうした副次的効果を含め、実に様々な影響を及ぼすものである。そのことに注意が必要である。一つひとつの人事施策に揺れ動く従業員心理を念頭に入れた人的資源管理を行っていくことが求められている。また介護が必要な家族がいる場合、そのために就業を諦めなければならない場合があることも示された。雇用促進政策という観点からも、政府は介護の問題について対策を講じていくことが求められている。

だがいずれにしても、現状において、企業が全ての高年齢者を雇用できない限り、選抜に伴う摩擦を回避する企業のマネジメントは必須である。これはいわば必要人材を適確に残し、必要でない人材には穏便に去っていただくために必要とされる、企業の経営管理である。しかし将来的に、高年齢期においても必要とされ、雇用され続ける人材の数が増えていけば、ここで示した摩擦回避のマネジメントはいずれ必要なくなるかもしれない。定年到達者のほぼ全員が雇用継続されるに足る人材と見なされ、雇用継続されるようになれば、その先には企業にとって無理のない、定年延長実施への道筋が見えてくるだろう。

60歳以降の就業は、これまでの職業キャリアの延長線上にあるのであり、就業希望と就業実現の間にある壁は、実は定年時にあるのではない。これまでの仕事経験や職業上の様々な経験の中で、徐々に雇用・不雇用の分岐点の根幹となる要素が自身の中で形成されていくのである。したがって、60歳以降の就労促進のために、企業の人的資源管理に求められる視点は、定年前後の雇用管理だけではなく、入社から定年時に至る従業員一人ひとりのキャリア全体に目配りをしていくことにある。2030年には団塊世代の子供たちが60歳を迎え始めるが、将来にわたって高年齢者雇用に促進していく施策を展望していくことが今求められている。

- 1) 本調査は広義の団塊世代（昭和 22 年から 26 年生まれ）の男女 3000 人を対象に行われたものである（回収率 90.7%）。データの利用をご許可くださった労働政策研究・研修機構に深くお礼を申し上げたい。また本報告の定量分析の主要部分は、JILPT「平成 19 年度 高齢者の就労促進に関する研究会」の一環で行ったものである。
- 2) 「JILPT 企業調査（2006）」および「JILPT 個人調査（2007）」には報告者自身が調査票設計に参加し、分析を行っている。
- 3) 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。
- 4) 総務省「家計調査」によると、日本の高年齢層の金融資産保有額は概して高く、逆に負債は少なく、持ち家率は極めて高いことが明らかとなっている。また「高年齢者就業実態調査」では、概ね現在の年齢の「プラス 5 歳」を自らの引退希望年齢と定める傾向が見られ、これは年金支給開始年齢に関係なく 60 歳代後半まで一定して見られる特徴となっている。つまり、無論高年齢貧困世帯は少なからずあるだろうが、一般的な高年齢者の場合には、定年後の経済生活についてなんとなく不安があったとしても、明確な懸念に基づいて働かなければならないと考えていたり、稼がないと生活ができないという確かな理由によって、働き続けたいと思っているわけではない人が多いものと推測される。
- 5) 821 名のうち、男性は 676 名、女性は 145 名であった。なお定年制を設けない企業に勤務する者も 511 名と多く、雇用労働者の 28.2%に達していることがわかった。この数値は他の調査結果よりも多く、無視できない規模である。そのため定年制を設けない企業の特性を見てみると、その 81.8%が 300 人未満の中小規模企業であり、その中で 30.7%が 9 人以下の企業であることがわかった。また業種は製造業、小売業、個人向けサービス業、病院・学校・その他の公共サービス業が多くなっている。これらの産業や小規模企業では、定年を設けずに働き続けることが可能な職場となっていると予測される。なお定年制を設ける企業で、定年年齢が 60 歳未満となっている企業も未だに存在していた（1.7%）。
- 6) ちなみに現企業での就業希望比率は、300 人以上企業の正規従業員を調査対象とする「JILPT 個人調査（2007）」では 79.8%となっており、これと比較すると本調査の数値はかなり低いといえる。調査対象に 300 人以下企業が含められた場合、中小規模企業の従業員では転職や独立開業志向が相対的にみて高いためであろう。
- 7) ただし「希望する働き方=知識経験が活かせる仕事」については、就業希望においてのみ正の影響があらわれ、就業実現可能性については有意な結果は見られなかった。このことは、たとえば同変数に「知識経験が活かせるが『楽な仕事』」といった意味合いが含まれ、そうした行き過ぎた期待が実際の就業実現を厳しくさせているためと考えられる。
- 8) たとえば報告者がインタビュー調査を通じて知ったところでは、比較的穏和な雇用不継続者の心的不満の表現として、「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」というものがあった。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」という事例もある。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」などという事例もあった。この事例は、後に高年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。人事担当者は当時に振り返って、「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。
- 9) このことは、後述していく事例調査によって明らかとなった。
- 10) たとえば、本来的に就業希望を持っていたが最終的に引退選択をした人々から、「F 社の書道部で後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す発言が見られたり、「健康がすぐれないので辞めてよかった」として、納得している発言が見られた。だが一部には、意識調査で不一致が

起きている場合や、意識転換に応じない人がいることもわかった。たとえば詳細に調査を行った企業では、定年到達者 82 名のうち、不一致は 6 件で、そのうち本人希望、企業側希望なしが 4 件あった。なお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、他社からの転職組み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。つまり納得性の高い自己選別が可能となるような、人的資源管理を十分に受けてこなかったことが、自己選別の失敗に結びついていると考えられる。

<参考文献>

高木朋代『高年齢者雇用のマネジメントー必要とされ続ける人材の育成と活用』日本経済新聞出版社、2008年。

高木朋代「高年齢者の雇用と引退のマネジメントー自己選別とすりかえ合意による摩擦の回避」『組織科学』第41巻 第2号、2007年。

労働政策研究・研修機構『高齢者の就業実態に関する研究報告書』(労働政策研究報告書 No.100), 2008年。

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。

Wanous, John P., *Organizational Entry: Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers*, 2nd ed., Addison-Wesley, 1992.