

別添1

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

—働くことへの意識の違いが

労働供給と年金受給の選択に与える影響に関する日独比較分析—

平成17～19年度 総合研究報告書

平成19年度 総括研究報告書

主任研究者 高木 朋代

平成20（2008）年 3月

別添 2

目 次

I. 総合研究報告書 (別添 3)	
働くことへの意識の違いが、定年後の就業・引退行動に与える影響	
一日独比較研究	----- 1
高木朋代	
I-2. 研究成果の刊行に関する一覧表 (別添 4)	----- 17
II. 総括研究報告書 (別添 5)	
日本人の勤労観はどのようにして形成されたのか	
一中高年齢者の就業意識と就業意欲が、労働供給と年金受給の選択に与える影響	
高木朋代	----- 19
III. 各論 (別添 5 の 2)	
1. 高年齢者の就業と雇用の現況—国際比較を交えて-----	24
2. 高年齢者の高い就業意欲の源泉—日独事例とサーベイ調査からの知見-----	44
(別添 5 資料) -----	60
IV. 研究成果の刊行に関する一覧表 (別添 6) -----	85
V. 研究成果の刊行物・別刷 -----	86

I. 総合研究報告書

I. 総合研究報告書

働くことへの意識の違いが、定年後の就業・引退行動に与える影響

— 一日独比較研究 —

主任研究者 高木 朋代
敬愛大学経済学部 准教授

《研究要旨》

本研究は、本来的な勤労観の違いが、働き続けるのか（労働供給）、引退するのか（年金受給）の選択決定に与える影響を、ドイツをはじめとする諸外国との国際比較によって明らかにし、企業の人的資源管理の観点から、雇用と年金の接続の議論における新たな視座を提供することを目的として行った。これまで雇用と年金の接続問題は、主として経済的空白期間が問題視されてきた。しかし高年齢期の就業意欲は、当該者が持つ経済的・職務的諸条件のみならず、働くことに関する本来的な意識が重要な影響を与えているものと予想される。そのため本研究では、日本人が所持する固有の勤労観が形成されていくプロセスを探ることから、高年齢層の高い就業意欲の源泉を考察し、特定のプロセスを経て形成された本来的な就業意識が定年到達後の就業・引退行動に与える影響について、定性・定量の両面から検討した。分析を通じて明らかになったことは、日本企業の内部では、同質競争を戦い抜いてきた日本特有の経済発展プロセスの中で、人的資源への強い依存と心理的契約に基づく職場関係を軸に、組織関連的技能の形成および組織コミットメントを強調する人的資源管理が形成されてきたということである。そのため日本の労働者の意識は、本来的にドイツおよび諸外国の労働者よりも強く職場関係に埋め込まれており、職場に身をおき働くことに自らの存在価値を見出す意識が形成されている。したがって、日本の普遍的な高年齢従業員にとっては、一般的に懸念されるような年金と雇用の空白期間よりも、自分と自分が所属している、あるいは所属していた組織との関係こそが重要課題である場合が多い。政策的含意としていえることは、今後日本において雇用と年金の接続が円滑に進むためには、高年齢者の雇用促進のための法整備や年金制度の再設計を行うことも重要

であるが、その際に、他国に比して極めて高い就業意欲と日本特有の労働者心理や勤労観を念頭に入れる必要があるということである。より良い高齢社会を築いていくためには、人々の就業意識を形成し統制する主体である企業のマネジメントの役割が極めて重要となるであろう。よって高年齢者雇用政策が着実に成果をあげていくために、行政は今後より一層、企業内部で行われている雇用と引退のマネジメントにも関心を向け、場合によっては、企業内部で執り行われている人的資源管理のあり方についても関与していくことが必要と考えられる。

分担研究者：

フランツ・ヴァルデンベルガー

ミュンヘン大学日本センター・経営学部教授

〔平成17年度、他年度は研究協力者〕

A. 研究目的

日本を含め、高齢化が急速に進んだ先進諸国において、高年齢者雇用の促進に向けた取り組みが重要な政策課題となっている。この議論の柱のひとつとして、雇用と年金の接続問題がある。本研究の目的は、本来的な勤労観の違いが、働き続けるのか（労働供給）、引退するのか（年金受給）の選択決定にどのような影響をもたらしているのかを、定性・定量の両面から明らかにし、雇用と年金の接続に関する昨今の議論に対して、働く人々の意識と企業内部のマネジメントの視点を加えることにある。

そのために、特に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および諸外国との比較分析を通じて、この課題を検討した。具体的には、1) 勤労観はどのように違うのか、またその違いはどのようにして形成されたのか、2) 勤労観の違いは、高年齢期の就業・引退行動にどのような影響をもたらしているの

か、3) 60歳以降の雇用継続、あるいは雇用から引退への移行が円滑に行われるには、企業においてどのようなマネジメントが必要とされているのか、この点を探索的に考察した。これらの分析を通じて本研究が最終的に目指すのは、年金制度の設計および高年齢者雇用安定法のあり方を考える上で、企業の人的資源管理という観点から新たな視座を提示することである。

B. 研究方法

上記の問題意識に基づき、研究開始の1年目である平成17年度には、2人の研究者がそれぞれの国の年金制度および企業の高年齢者雇用政策に関する現状を把握し、また就業意欲に係わる文献調査、ならびにヒアリング調査を行った。

18年度では、この前年度の調査から得られた仮説を軸として、日独を代表する企業に焦点を絞り、ヒアリング調査を行うとともに、質問票によるサーベイ調査を、日本企業及び外資企業で働く外国籍従業員を含む中高年層を対象に実施し、分析に資するデータを収集した。また高年齢者の就業意欲と雇用の実際に関する現状把握を行うために、既存調査の結果やデータの再集計を

行った。さらに高齢者の就業と引退行動に関する先行研究、およびこの課題に隣接する諸領域の関連理論の再考察を行った。

研究最終年の平成19年度は、さらにドイツ本国で働くドイツ従業員へのサーベイ調査を実施し、また再度、国際比較の視点を交えて既存調査の結果やデータの再集計を行った。そして前年度と今年度のサーベイ調査結果と、これまでのヒアリング調査、文献調査とを統合し、考察を掘り下げ、定性・定量の両面から本研究の提言の取りまとめを行った。

C. 研究結果と考察

1. 高齢者雇用政策と年金制度

1) 年金受給と引退慣行に関する考察

現在のところ高齢・高齢化諸国においては、「高齢者＝守られるべき社会的弱者」という高齢者像が一般的な高齢者観として定着しているものと思われる。平成17年度の調査研究では、まず、このような概念がいつ頃からどのようにして形成されたのかを歴史をさかのぼって考察した。

そもそも一部の人々だけが老齢を迎えることができた前近代には、高齢者は社会のあらゆる側面で役割を果たし、威信を持ち、畏敬の対象であった。しかし工業化社会においてもたらされた経済的剰余の増加、経営と所有の分離、科学的進歩によって、この高齢者像は変化する。財産権の喪失、雇用労働者化によって高齢者の権威は低下し、また多くの人々が老齢を迎えることが可能となったことから、高齢者の希少性は失われた。そして科学的進歩の前では高齢者の宗教的役割は不要とされ、効率化や画一化を価値とする中で、高齢者知識

や知恵の伝達は意味のないものと見なされるようになった。

一方で大量化した高齢者の生活を保障するための年金制度をはじめとする社会保障システムが形成され、それと共に退職慣行が制度化された。そしていつしか工業化社会の中で、高齢者はある年齢に達した時点で、労働市場から排除され、年金を受けて生活する社会や国家の厄介者、二流市民となるという「社会的弱者」像が、人々の意識のなかで生じられるようになった。このようなエイジズムは、老年医学や社会福祉分野での高齢者の病気や障害状況を伝える研究蓄積によっても強化され、現在の「高齢者＝社会的弱者」の概念が一般的な高齢者観として定着するに至った。

しかし人口高齢化問題や、年金財政の逼迫、そして人権保障の問題を社会が抱えるにつれ、「働いて自立する高齢者」となることの必要性と可能性の議論が起き始める。経済社会の後押しを得て、エイジズムを打破するためには、「高齢者＝守られるべき社会的弱者」とする高齢者観から、「プロダクティブ・エイジング」の可能性に目を向けることが必要との認識が、一部のエイジング研究者から提唱され、国際会議上でも承認され始めた。

しかし21世紀を迎えた今も、高齢者の自立や労働権確保の問題は、欧米諸国そして日本でも依然として社会問題として提起されている。そしてエイジズムは今も消えてはいない。年金制度の進展とともに定着した職業からの引退慣行によって、徐々に社会に浸透していった高齢者の労働問題が、生産活動への参加という職業労働と密接に結びついている以上、社会保障や福祉

論の分野では照射されることのなかった新たな分析視角から、年金制度と高年齢者の雇用政策のあり方を検討していくことが求められていると考えられる。

2) 日本の高年齢者雇用政策と年金制度

平成17年度調査研究では、さらに日本での高年齢者雇用の状況と法的枠組みの変遷をまとめ、60歳以降の雇用に関する法規制の現段階での限界点と問題点として次の点を挙げた。

65歳定年の法制化に関しては、年金支給開始年齢との接続の兼ね合いばかりではなく、実社会における61歳以上定年制の普及状況と、社会的要請の度合い、および企業におけるその受容可能性の程度を見極めながら検討されることが必要と考えられる。こうした点を踏まえるならば、現在度々行われている定年制引き上げ義務化の議論は早急すぎる観があり、ましてや1999年に目標として掲げられた65歳定年制の法制化には限界があると思われる。また実際のところ、2004年法改正による61歳以降の雇用延長の義務規定ですらも、企業の実情から見れば困難性が高いのが現状である。65歳までの雇用確保努力義務規定を、いずれ65歳定年義務規定としていくには、企業の61歳以上定年制の普及状況と60歳以上雇用の実比率を見極めながら、段階的に検討していく必要がある。

また、高年齢者雇用拡大に向けて示されている現行の法的枠組みにおいては、次の課題が指摘できる。まず、1999年の閣議決定は、人的資源管理の視点から60歳定年以降の雇用確保の議論が行われたが、その要点は次のようなものであった。a) 従前の年

功賃金・処遇を中心とする人事管理は、高年齢者の雇用の制約要因となる可能性を持ち、よってこれを能力に基づく人事管理へと変更していくことが求められる。b) 但し従前の人事管理体制を即時変更することは困難であるから、当面は従来企業での雇用継続と他社への再就職を中心に雇用確保を実現しつつ、将来的には人事管理の変更をもって、65歳定年制もしくは定年制の見直しによる高年齢者雇用の実現を目指す。

この閣議決定により、2000年高年齢者雇用安定法改正では、継続雇用制度導入による65歳までの高年齢者雇用確保措置の努力義務および再就職援助措置の努力義務が規定された。そしてさらに2004年にこの義務化が規定された。しかしながら、この法改正に関して次のような課題が指摘されよう。

第一に、これまでの人事管理体制の下で、雇用継続および再就職の実現が可能か否かは明らかではないが、同じく、これまでの人事管理体制を変更することでこれらが実現できるのか否かも明らかではない。またたとえば、従来の人事管理体制下で雇用継続、再就職が実現可能であったとして、これを支える人事管理が昨今の雇用環境とともに変化することでどのような影響を受けるのかも明らかではない。ひいては将来の高年齢者雇用の拡大は、年功賃金・処遇制度の変更により実現されるのか否かについても現状では明らかにされていないといわねばならない。つまり人的資源管理システムと高年齢者雇用との関係について十分に検討されなければ、現行の法的枠組みにおいて描かれている高年齢者雇用の将来展望は、確証を持ち得ないと考えられる。

第二に、雇用継続、再就職を中心に高年

年齢雇用確保を実現し、続いて65歳定年の法制化、もしくは定年制自体の見直しによる高齢者雇用の実現を展望するのであれば、まず雇用継続、再就職の持続的な実現と拡大を目指すことが重要と考えられる。現行の雇用継続制度は、雇用確保措置努力義務規定により、設置率自体は高まったが、制度適用率は義務規定となった現在でも未だ低い。また再就職に至ってはさらに厳しい状況にある。こうした実態が今後改善されるためには、義務規定化という法的枠組みの改正のみならず、実際の高齢者雇用の拡大に向けて、企業における雇用継続および再就職実現の仕組みにおいて、実際の雇用実現数が少ない背景にどのような問題があるのかを見極め、人事管理上の条件を整備していく必要があると考えられる。

平成17年度に見てきた高齢者雇用と年金制度の現状と、法的枠組みの限界と課題を踏まえ、人々の働き続けるのか（労働供給）、引退するのか（年金受給）の選択行動を理解し、雇用から年金受給への円滑な接続を実現するためには、従前の高齢者雇用政策や年金制度の設計のみならず、そうした諸制度があるにもかかわらず、期待通りの成果が得られない背景を捉える必要があるとの考えに至った。

3) ドイツの高齢者雇用政策と年金制度

少子高齢化が進行している多くの先進諸国において、社会保障制度の改革や労働力の需給バランスを鑑みた諸施策の導入が繰り返行われている。ドイツも例外ではない。平成17年度調査研究では、近年のドイツの社会保障制度改革と高齢者雇用政策の動向についてもまとめた。

ドイツでは1970年代から高齢者の早期引退と引き換えに若年失業者を労働市場に迎え入れる方針が打ち出され、たとえば1984年には、58歳以上の高齢者早期退職のあとに若年層の雇用を推進したならば、2割強の賃金補助が行われる制度が制定された。これにより高齢者の早期引退が促された。だが引退者の増加で公的年金負担は高まり、高齢者の失業者も増加した。同時に、若年労働者の就業率も一向に上がることはなかった。1990年代前半まで、この雇用および年金問題は解決されぬまま持ち越されることとなった。

次に1992年の年金改革で年金支給開始年齢が65歳に引き上げられることにより、高齢者を労働市場に留まらせようとする方針が打ち出された。そして1996年に「高齢者のパートタイム法」が実施された。これは年金支給開始年齢の5年前から短時間就業や5年間のうち半分をフルタイムで働き引退する方式に移行することで、漸進的に引退し年金受給への移行が可能となる制度である。フルタイムで勤続した場合の70%以上の給与と、年金保険料の90%が保障される。これは、シュミット政権下で施行された公的年金支給開始年齢の前倒しをふたたび65歳に引き上げるコール政権の年金改革の一環として策定されたもので、早期引退制度の廃止を補う制度として労使双方に支持された。しかし実態として、短時間就業を取り入れた漸進的引退は、早期引退制度と同様に、高齢者の雇用促進と年金財政の改善を進める上で、大きな障害となることは明らかである。

続いて、高齢者の雇用促進を支援する政策として、2000年に「50歳以上やればで

きる」キャンペーンを行い、各種施策を講じた。だがドイツ高年齢者の引退時期は50代後半から60歳代とばらつきはあるものの、概ね平均引退年齢は60歳であり、一向に雇用が促進していないのが現状である。

長期失業者の約半数は50歳以上の高年齢者であるが、これらの人々を労働市場に呼び戻すために、年金支給開始年齢を引き上げ、また社会保障給付の規定を厳しくするなど、各種施策を講じてきた。同時に就業を支援する施策も講じられてきた。しかし早期引退を支援する制度が制定されて以降、高年齢者の就業率は上昇せず、失業者数が増加し続けている。早期引退制度によって、政府が想定する以上の高年齢労働者が労働市場を去ったとされる。この現状を踏まえるならば、この制度に対して、どの程度の人が応じるのか、その推計を見誤ったことによる誤算であったと指摘できる。

1997年のアムステルダム条約、またEC指令により、EU諸国では年齢差別禁止が制定されたが、ドイツでは日本と同様に雇用における年齢差別は強固であり、いったん職を離れた55歳以上高年齢者は、高度な技能者でない限り再就職は難しいとされている。だが一方で、高年齢者の早期引退や高失業率が、雇用における年齢差別によって生じたのか、それとも労働よりも余暇選好が強いために生じたのかは明らかではないといえる。

ドイツが日本の場合と明らかに違う点は、経済的に困らないのであれば、職業生活から早く引退することはやぶさかでない。考える高齢労働者が、政府の予想以上に多いということである。

4) 小 括

現在多くの高齢諸国に見られる、年齢を基準に職業からの引退を取り決める退職慣行は、進展する資本主義経済システムの中で形成された年金制度をはじめとする社会保障制度に連動して定着したとされる。同時に、年金制度の充実とともに「高年齢者＝社会の依存者」という認識が人々の中に定型化されていった。しかし人口の高齢化、年金・医療保障財政の危機を背景に、高年齢者の労働権の奪回を主張する議論が国際社会で起こり、年齢差別禁止の潮流が各国で起きている。

こうした中で日本は、60歳代前半層の雇用確保の努力義務規定の後、年金満額支給開始年齢の引き上げに合わせて最終的に65歳までの雇用確保措置を義務付ける法改正が行われた。一方ドイツでは、高年齢者雇用を促進するために、社会保障制度の改革が強行された。だが、日本の高年齢者雇用は未だ十分に進展してはいない。またドイツでは特に高年齢層の失業率が増加している。

両国の政策が期待通りの成果が得られない背景には、雇用と年金給付の接続のみに専心する政策方針の誤謬がある。年金制度と雇用政策の設計において理論的整合性ばかりを追求し、国の社会保障制度と企業の人事・雇用政策の両面で、不条理が生じている。重要なことは、雇用と年金の円滑な接続は、両者の空白期間を隙間なくきっちりとは是正する完璧な制度によって実現されるのではなく、むしろ労働者自身の勤労観や就業意識によって揺れ動く心理作用を念頭に入れるならば、本人が年金受給と引退の時期を選択できる余地を残し

た、柔軟な仕組みによってこそ実現される可能性があるということである。

日独の労働者は制度に対する反応は大きく異なっていることがここで示したように明らかである。どのような制度を制定しようとも、就業か引退かの選択には、個々人の勤労観や就業意識が大きく作用する。もしそうした人々の心理作用の影響を捉えなければ、将来提供される労働力量の推定や年金財政のバランスを見誤ってしまう可能性がある。したがって、人々の選択に影響を与える各国特有の勤労観と就業意識の根本的特徴を捉えた上で、高年齢者雇用政策および年金制度のあり方を検討する必要があると考えられる。

2. 勤労観に関する日独比較分析

1) 勤労観に関する考察

先述のように、雇用と年金の接続問題について一般的に言われていることは、雇用と年金受給の間に生じている経済的空白期間を是正すべきとするものである。しかし経済的側面ばかりが、高年齢者雇用問題において重要なのではない。たとえば直近のデータによると、日本の高年齢者の金融資産保有額は概して高く、また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あり、これは年金支給開始年齢に関係なく見られる特徴であることが明らかとなっている。これらのデータは、日本の高年齢者の高い就業意欲は必ずしも経済的理由によるものだけではないことをうかがわせる。

一般的にいつて日本とドイツの就業意識の類似点および相違点についてはこれまでも指摘されてきたことであるが、就業に対

する意識の違いが、就業か引退かの選択決定にどのような影響をもたらすのかについて分析した研究は多くない。しかし雇用から年金給付への円滑な移行を考えるならば、この問題は重要といえる。よって平成18年度および19年度では、勤労観に関する考察をさらに深めることとした。

公的年金給付が概ね65歳であるドイツをはじめとするEU諸国においては、少なくとも65歳までの雇用が法的に保護されているにもかかわらず、多くの高年齢者は65歳に到達する前に引退する。さらにいえば、50歳代で短時間労働との組み合わせにより漸進的に引退する場合や、失業保険の給付を受けることが可能な50歳台半ばで早期退職を希望し引退する場合も少なくない。対して日本の高年齢者は、定年以降も働き続けたいと考え、その意欲は上述のとおり、年金支給年齢に関係なく強い。

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〔1974〕やPalmore〔1971〕など）。この理由に関して彼らは、当時の日本の社会保障給付水準が低いため、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。しかし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。また労働力の供給行動に影響を与える要因を解明する研究も、日本では少なからず行われてきた。ただしこれらは高年齢者が持つ経済的条件や、職務的条件、個人的属性などに限

定され、日本の労働者の特徴である、働くことに対する本来的な意識の問題には触れてはこなかった。

だが、もし働くことを生きがいとするような就業意識が日本独自のものであるとすれば、それはどのようにして生まれたのだろうか。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、その勤労観の特質とそれが生み出された背景を明らかにし、これを念頭に入れた上で、年金制度の設計や高年齢者雇用安定法改正等の高年齢者雇用政策を検討していくことが極めて重要と考えられる。

2) 就業意欲に関する日独の相違点

諸外国の中でもドイツの労働観は日本に似ているといわれる。すなわち勤勉でまじめであり、自らの職務に対して天職

(vocation) もしくは技能 (craft) といった使命感をもった表現が未だに残っているように思われる。しかし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、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、前述のように若年層の失業防止のために、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。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。

さらに平成18年度および19年度の質問票

調査の結果、上述の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、定年前に勤めていた従来企業での就業意欲が強い。その理由として、年金や引退生活における経済面での不安を挙げるが、しかし実際には引退後の退職金や年金額を必ずしもきちんと把握しているわけではない。また特に、従来企業での雇用継続を希望する傾向が強い。その理由として、後進の指導や交友関係の維持、社会及び会社への貢献のためとする傾向が諸外国より強い。また本来的に、職場での協力体制や経営理念および企業の雇用保障を重要視し、組織への忠誠心が強く、組織との一体化の度合いが強いことが見受けられる。

一方ドイツをはじめとする諸外国企業の従業員もまた、日本企業の場合と同様に、引退後の退職金や年金額を必ずしもきちんと把握しているわけではなく、60歳以降の就業希望は日本の場合と同じくらい高いが、従来企業での就業ではなく転職や独立希望が多く、また早期引退や短時間勤務を希望する傾向も見られる。日本との顕著な違いは以下の点である。新規事業への積極的進出や差別化戦略を志向する経営スタイルの下で、人材の内部育成よりも中途採用を重視し、従業員自身も転職志向が強い。日本よりも早く高年齢者雇用施策を講じてきた諸外国は、定年年齢の引き上げなど、60歳以降の就業施策が充実しているはずだが、実際には早くに引退していく傾向があるものと予測される。また働き続けたい理由は、自分の能力を活かすため、また仕事そのものが好きだからであり、日本のように組織や職場との関係維持を強調する側面は

見られない。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維持よりも重要視し、自分の持つ専門的、創造的能力ゆえにその仕事についているという意識が日本よりも強い。

つまりまとめると、日本の高年齢者は、引退後の経済的状況を把握した上で就業選択に至っているわけではない。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。これに対してドイツ等他国の場合には、就業意欲は同様に高いが、従来企業での就業希望は日本よりも低く、転職や独立創業を希望する高年齢層が多くなる。しかしこれらの人々は具体的な計画を立てているわけではなく、転職・独立の実現は厳しい状況にあることから、実質的には引退者となる可能性が高い。このように日本とドイツ等他国とでは、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。

3) 高い就業意欲の源泉：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

こうした日本の高年齢者の強い就業意欲の源泉について考えた場合、その意欲が本来的な勤労観によるものである可能性が高いと推論できる。たとえば、質問票調査の結果によると、ドイツ等諸外国企業では、日本企業と比較して、新たな産業や製品を

独自で生み出していく差別化戦略と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、人材の内部育成よりも中途採用が重視され、従業員自身も転職志向が強く、職務関連的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。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

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。

そのため就業か引退かの選択決定において、年金額や引退後の生活に必要な資金を確認することよりも先に、まず現組織との関係維持を考えることになる。そのことが高年齢期になっても衰えない、日本の高年齢者の従来企業での強い就業意欲となってあらわれている。そしてたとえ職業から引退したとしても、企業が主催する地域活動やボランティア等の活動に身を置こうとする二次的な代替行動があらわれることになる。つまり結果として、組織との関係を重視する特有の勤労観ゆえに、日本の高年齢者の就業意欲は極めて高いまま維持されていると推察される。

3. 企業における雇用と引退のマネジメント

1) 労働力内部化と日本の人的資源管理

それではこのように特徴的な従業員を生み出した、日本企業の人的資源管理システムの本質とは何であったか。それは労働力を内部化することで得られる優位性を十分に享受するために確立された各種の制度的慣行によって特徴付けられる。年功賃金体系、企業別労働組合、長期の昇進競争、職能資格に基づく評価処遇制度、企業特殊の人材への育成投資、定期的な人事異動・ジョブローテーションがこれにあたる。平成18年度には、日本の人的資源管理システムの形成プロセスを理解するために、労働力内部組織化の理論を用いた考察も、サーベイ調査と並行して行った。

まず、日本の人事管理制度の特徴である

「定期的に行われる人事異動とジョブ・ローテーション」、および「特殊的訓練への人材育成投資」によって、人的資本の企業特殊化が促されている。この投資は回収が可能であり、また企業特殊的人的資本の、市場での獲得が困難であるという事実から、探索コストの削減に繋がっている。

また「職能資格制度」は、この企業特殊的人的資本の獲得を従業員に促す制度となっている。上位の職能資格への昇格と、処遇や賃金の上昇が連動していることから、職務遂行能力を獲得するよう、従業員の行動が規律づけられる。昇格はOJTやOff-JTといった特殊的訓練を受け、各職能要件を充足することによってなされる。また職能による評価軸は、情報・経験の蓄積により納得性のある評定軸となっている。

「長期の昇進競争」は、選抜が行われる際の情報が適確に蓄積されるために、非対称性を軽減させる。当事者にとっても、情報・経験の蓄積により、評定への納得性は高まる。また多くの従業員の勤労意欲を維持し、組織へのコミットメントを深めさせる。そして、「年功賃金体系」と「転用不可能な福利厚生制度」は、機会主義を抑制させる1つの方策となっている。長期的契約から離れた場合の損失を大きくすることによって、関係の維持に貢献している。

「企業別労働組合」は、企業に個別的な問題に対応することに優れており、労使間の穏便な紛争処理に貢献している。最後に「残業による労働需要変動の吸収」は、正規従業員の雇用維持に貢献する仕組みとなっている。

つまり、限定合理性、機会主義、情報の遍在を克服する労働力内部化の仕組みや、

職務の特異性に基づく人的資本の内部育成と活用の仕組みは、日本の人的資源管理における制度的慣行としっかりと結びついている。日本企業は、労働力内部化の優位性を十分に享受する人的資源管理システムを作り出し、そして維持してきたのだといえる。そしてなおかつ、その各制度も、相互に複雑な連関関係をもってひとつのシステムをつくり上げられている。

したがってこのような特徴を持つ人的資源管理と雇用システムを所与とした上で、高年齢者雇用を促進する仕組みがどのようにして成立しうるのかを考察していくことが、企業のマネジメントという観点から高年齢者雇用を論ずる時には極めて重要となろう。そしてこれらの制度的慣行が、結果として日本企業の労使の間に長期的な雇用関係を生み出したことを念頭に入れる必要がある。

すでに確認したとおり、日本の高年齢者は就業意欲が極めて高い。だが現状において、高年齢者側がどんなに就業を望もうとも、企業は全ての高年齢者を雇用できるわけではない。つまり雇用・不雇用の選抜が必然とならざるを得ない。以上に記した心理的契約に基づく粘着性の強い人的資源管理システムの中で、企業に課せられた問題は、定年後の円滑な雇用継続をマネジメントすると同時に、円滑な引退プロセスをマネジメントすることである。この点について、これまでの調査研究をまとめた平成19年度の分析によって、幾つかの結論を導いた。

- 2) 雇用継続者の拡大はどのようにして実現されるのか
決して多くの人々が60歳以降の雇用を実現

できるわけではない中で、どのような人々が企業側から選ばれ雇用継続あるいは転職を実現しているのか。事例企業におけるある一時点の全定年者の内部キャリアを定量、定性から詳細に分析した。比較的多くの高年齢者を雇用している先駆企業では、次のような手法がとられていた。

第一に、一般的には雇用継続と転職とでは求められる人材像が異なると考えられてきた観がある。しかし雇用継続や転職を実現した者は、共に同一企業の中で同一職能内に長く留まり、担当職務に関する能力を蓄積していくキャリアを歩んでいる場合が多い。第二に、一般的にいわれているように、過去に転職経験があり職場が変わることに慣れていることや、資格を持っているということが、高年齢期の転職において有効なわけではない。第三に、「同一職能内の長期の経験」は、職務間や職場間を異動することで技能の幅を広げ深め、職務能力を向上するために必要なプロセスとなっている。第四に、雇用継続や転職を実現する人は、相対的に見て「起伏のある厳しいキャリア」を経験し職務能力の伸長が促されている場合が多い。

上記の結果を簡約すれば、定年後も雇用継続される人は、単に勤続年数が長いのではなく、ひとつの職能に長期にわたって従事し、その中で複数の人事異動やジョブローテーションを繰り返すことで、その職能に係わる多様な仕事経験を積んでいる場合が多い。対して雇用継続されなかった人には、上記のようなキャリア特性は見られなかったということである。つまり事例企業では、適切な職務能力を有する人材を企業内部で着実に育成することで、高年齢期に

においても必要とされ続ける人材を多く生み出し、結果として雇用機会が創出されていると考えられる。そのためにこの事例企業では、比較的多くの高年齢者雇用が実現されていることが明らかとなった。

ここで示されたように、具体的なキャリア育成を施された人々が、最終的に雇用される可能性が高いということは、今後企業が高年齢者雇用の拡大という社会的要請に応えていこうとする時に、人材育成のあり方にこれまで以上に関心を向ける必要があることを示唆している。一方、高年齢者を含む労働者に関しては次のことがいえる。どんなに定年後の就業を希望しようとも、企業が営利を追求する組織である限り、基本的には企業に貢献する者が優先的に雇用されていく。したがって定年後の雇用実現のためには、雇用され続けるような能力を入社以降着実に習得していくことである。

なお本分析の含意として、定年後も雇用される能力は、長期的な雇用関係の中で、長期の経験を積むことによって形成されていることが指摘できるが、高年齢期においても企業が活用し得るような高い能力の形成には、長期を想定した安定的な雇用関係が土台となっているといえるだろう。そして、高年齢者雇用拡大のための育成プロセスを探る工程は、企業にとって高い価値を持つ人材がどのようにして生み出されるのか、企業全体に係わる人的資源管理の仕組みを知ることもである。高年齢期においても必要とされ続けるような人材を育成できる企業は、おそらく持続的な発展ができる企業となるであろう。しかし一方、現在では企業の枠を超えて人材を活用していくために、労働力の流動化が推し進められてい

る。また現在の雇用関係は、業績と報酬を連動させることによってより短期的にその関係を決済していく方向にある。しかしそうした時代の趨勢に反するが、高年齢者雇用の拡大には、つまり換言すれば、雇用され続けるような人材を育成していくためには、長期的視点に立った人的資源管理システムが重要な役割を持つものと考えられる。

したがって将来に亘って高年齢者雇用を実現していくためには、入社から定年期に至るまで、企業による育成投資をしっかりと受け、労働力内部化の優位性を充分に享受し、必要とされ続けるような有能な人材の層を厚くしていくことが求められていると考える。

3) 円滑な雇用と引退はどのようにして実現されるのか

既に述べたように、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。企業は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り、必要人材のみを限定的に雇用したいというインセンティブを持っている。それゆえ高年齢者雇用は、雇用・不雇用の選抜が前提となる。雇用継続者の選抜が不可避ということになると、そこには摩擦が生じうる。

一般的にあって、長期安定的な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。そのため定年時の雇用・不雇用をめぐる選抜において、心理的な軋轢が職場に鬱積していくことが少なくない。2006年から施行されている改正高年齢者雇用安定法が、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っていく可能性がある。職場の軋轢を残したままでは高年齢者雇用は上手くはいかないだろう。よって平成19年度には、これまでの調査研究をまとめ、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実現されているのかを考察した。

分析の結果、次のことが明らかとなった。高年齢者雇用をある程度の規模で実現している企業では、定年後の雇用に関して本人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確率が高い。不雇用もしくは他社への転職の場合でも、本人が最終的には自ら決断しその選択肢を納得的に受け入れているため、摩擦が生じにくくなっている。

こうした摩擦回避的な高年齢者の雇用と引退のマネジメントは、日本特有の長期安定的な雇用関係の下で行われる一貫した人事管理の中に、定年後の雇用の可能性について「自ら気づかせる」あるいは「なんとなく知らせる」仕組みが内在しているために実現されている。具体的には、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これに当たる。またキャリアの節目で能力の棚卸しの目的で実施されるキャリアセミナーがこれを下支えしている。これらの人事施策を通じてWanous (1973) のいうRJP (realistic job preview) が上手く作動し、本人が雇用継続に関するリアリティを認識し、他の従業員との比較の中で雇用の可能性を自ら判定している。つまり「自己選別」によって表立った摩擦が回避され、雇用継続者の選抜に関する合意形成が実現されている。

また他社への転職の場合にも、Granovetter (1974) のいう社会構造への「埋め込み (embeddedness)」という点で、転職者は組織よりも職務コミットメント志向が強く、組織関係において「弱い埋め込み」状況にしていることをこの人事施策を通じて察知していく。またそれゆえ転職者は、転職行動を開始させる出来事 (Mitchell and Lee, 1994) に対して、本来ならば組織全体で受け止めるべきものも、個人的な出来事として受け止め、敏感に反応し行動する「過反応性」という傾向を持っている。この特性もまた、上記の人事施策を通じて本人および周囲の人々によって認識されていく。こうして転職者は転職という意思決定に徐々に接近していき、本来は転職を希望していない場合でも、最終的には非自発から自発への「すりかえ合意」というかたちで、転職に関する合意形成が実現されている。

またもし引退という選択決定をした場合でも、これまでの長期的雇用関係の結果として得られる、定年前の安定的な給与と定年後の十分な退職金と年金を担保として、経済的リスクが回避されるとの認識が、当該者たちの間で共有されている。

定年到達後の進路について、全ての人希望通りになるわけではない。しかしどこかで納得し手を打つ必要がある。「自己選別」と「すりかえ合意」による合意形成の構造は、定年後の雇用と引退に関する納得点を、自助のみでなく、組織の力を借りて根気強く探す、あるいはつくる企業の人事管理システムといえる。こうした当該者の心理を考慮した摩擦回避のマネジメントが、円滑な高年齢者雇用実現の一助となると考えられる。

ここで議論した企業における雇用と引退のマネジメントについてまとめると、先駆企業では、適切な職務能力を有する人材を企業内部で着実に育成することで、高年齢期においても必要とされ続ける人材を多く生み出し、さらにそうした人々を摩擦回避的に確実に雇用していくための仕組みを、従来の人的資源管理の中に作り出しているということである。つまりこのことは、定年後の円滑な雇用と引退のマネジメントは、日本の経済発展プロセスとともに形成された長期的視点に基づく人的資源管理を土台として実現されていることを示唆している。

D. 結論

日本の労働者の意識はドイツ等諸外国の労働者よりも、より強く職場関係に埋め込まれており、組織に身をおき働くことに自らの存在価値を見出す意識が形成されている。よって諸外国の労働者以上に、日本の労働者にとって定年退職は単に職業からの引退を意味するのではなく、社会における自分の存在意義を問う重い問題であると考えられる。そのために日本の高年齢者の場合には、年金制度や高年齢者雇用制度のあり方によって、必ずしも就業か引退かの選択が一律に決定付けられるのではなく、日本企業の人的資源管理の成果として個々の従業員の中に醸成された特有の勤労観が媒介変数となり、就業か引退かの選択決定を左右しているものと考えられる。

無論、十分な年金受給を得られない世帯や、働かなければ生活が成り立たない場合もあるだろう。しかし高年齢貧困世帯は一般的な日本の高年齢者の姿ではない。むしろこれらの人々には別立ての支援が必要であろう。職

業からの引退後、人々が案ずることなく健やかに過ごしていくためには、人が人らしく生きていけるだけの必要最低限の経済生活水準を全ての国民に保障していくことが、国の役割として重要である。だが一方で、ここで見てきたように、普遍的な雇用労働者の勤労観を考察していくと、日本の高年齢従業員にとっては、一般的に懸念されるような年金と雇用の空白期間よりも、自分と自分が所属している、あるいは所属していた組織との関係こそが重要課題である場合が多いと考えられる。

よって雇用と年金の接続が円滑に進むためには、高年齢者の雇用促進のための法整備や年金制度の設計を行う際に、他国に比して極めて高い従来企業での就業意欲と、日本特有の勤労観を念頭に入れる必要がある。たとえばドイツ等諸外国の場合、まず高年齢層の就業意欲を喚起するための施策が必要かもしれないが、日本の場合、そのような施策が高年齢者雇用促進のための最優先施策とはもはやいえないと考えられる。重要なことは、働きたいと考える高年齢者が働く場を得ることができる確率を高めることであり、そのためには高年齢期になろうとも雇用され続けるような有能な人材を多く育成していくこと、そしてそのような人材を確実に働く場に結びつける施策を講じることである。

人材の育成と活用のための核となる仕組みは、多くは企業のマネジメントの中にある。そして本分析で示唆されたように、高年齢者の雇用促進のマネジメントは、60歳前後の雇用管理に注視するだけでは実現しない。2030年には団塊世代の子供たちが60歳を迎えるが、将来にわたって高年齢者雇用を実現していくためには、入社から定年期まで長期

にわたって企業による育成投資をしっかりと受け、日本の人的資源管理の優位性を享受できる人々の層を厚くしていくことである。

したがって、社会保障の課題は、年金や介護の問題だけに留まらない。今後たとえば、年金制度改革や高齢者雇用安定法改正の方向性として、年金全額支給開始年齢のさらなる上昇や、雇用確保措置の60歳代後半層への拡大および雇用義務規定のさらなる強化がなされるかもしれない。しかし同時に、多くの人々が長期的視点に立った人的資源管理の下で着実に能力を形成し、必要とされ続ける人材となれるよう、企業が正規従業員の雇用を維持・拡大していくことに対して、これまで以上の支援を政策として行っていくことが必要である。日本はこれまでの経済発展プロセスの中で、従業員の就業意欲を引き出し、長期的な育成投資を実行し、強い雇用関係を生み出す人的資源管理システムを確立してきた。しかし今後こうした長期的視点に基づく雇用・労働システムがほころび始めるならば、高齢者雇用の促進も将来的に難しくなる可能性がある。だが基本的には、日本はこの優位性を活かし、高齢者雇用促進を行っていくことができる土台を持っている。日本企業のマネジメントの中に現存する、変えるべきでないものの本質を見極め、働き続けたいと考える人々の希望や期待を産業社会の諸力として組み入れることができるならば、日本は明るい高齢社会を築くことができるであろう。

E. 健康危険情報

該当なし

F. 研究発表

1. 論文発表

- ・『高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、平成20年6月、503p。
- ・「高齢者の多様な働きかた」『叢書 働くということ』（全8巻）第8巻「高齢者の雇用・就業」第2部第3章、ミネルヴァ書房、近刊。
- ・「高齢者雇用における就業希望と就業実現の間にある壁ー「自己選別」はなぜ始動されるのか」関西労働研究会報告論文、平成20年7月予定、24p。
- ・「60歳定年以降における雇用・不雇用の分岐点ー「自己選別」による雇用可能性の事前診断」『高齢者の就業実態に関する研究』（労働政策研究報告書No. 100）労働政策研究・研修機構、平成20年5月、pp. 66-97。
- ・「日本人の勤労観と社会保障」『企業年金』（商業誌、コラム）企業年金連合会、平成20年4月、pp. 40-41。
- ・Structural Reform of the Workforce in Ageing Society: In What Type of Career Have Elderly Workers in Japan Been Employed? *Reforms of Economic Institutions and Public Attitudes in Japan and Germany* (Symposium on Japanese and German Economies) December, 2007, pp. 161-185.
- ・「高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、平成19年12月、pp. 42-56。
- ・「短時間・短日数勤務による高齢者雇

用拡大の可能性」『高齢者継続雇用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)労働政策研究・研修機構、平成19年4月、pp. 91-107。

- ・「高齢者と転職—成功者のキャリア特性分析」『敬愛大学研究論集』敬愛大学経済学会、平成18年12月、pp. 313-341。
- ・「必要とされる人材であり続けること—明るい高齢社会の条件」『生産性新聞』(新聞、社会経済生産性本部、コラム)、平成18年10月。
- ・「年齢差別と高齢者雇用」『日本労働社会学会年報』第16号、平成18年5月、pp. 101-126
- ・「企業の人的資源管理における年齢基準—高齢者の持続的雇用に向けて」『エイジフリー社会』第1部 第1章、社会経済生産性本部、平成18年4月、pp. 27-49。
- ・「高齢者雇用の在り方」『年金時代』(商業誌、コラム) 社会保険研究所、平成18年4月。
- ・「人事管理の変化と高齢者雇用」『季刊 家計経済研究』No. 70、春号、平成18年4月、pp. 38-52。
- ・「シニア中途採用者を活用するマネジメントの実際」『りそな—れ』(商業誌) 平成17年9月、pp. 8-11。

2. 学会発表

- ・「日本人の勤労観と定年後の就業・引退行動」平成20年2月29日、厚生労働科学研究・政策科学推進研究事業公開シン

ポジウム「私たちの働き方と社会保障」(於 浜離宮朝日ホール)。

- ・「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」平成19年10月14日、組織学会年次大会(於 九州大学)。
- ・「高齢者雇用における就業希望と就業実現の間にある壁—「自己選別」はなぜ始動されるのか」平成20年7月25日予定、関西労働研究会(於 関西生産性本部)。
- ・Structural Reform of Workforce in Ageing Society: What type of the Elderly Has Been Employed? Symposium on Japanese and German Economics (at Toyo Univ.(Tokyo)) (in English)
- ・「60歳代雇用の成功とキャリア管理—同一企業内における雇用継続と、他社への移動による雇用継続の分析」平成17年6月4日、日本労務学会 関東部会(於 日本大学)。
- ・「中高年層の転職とキャリア・マネジメント」平成17年10月1日、キャリアデザイン学会(於 お茶の水大学)。
- ・「年金制度と雇用」平成17年11月8日、年金学会シンポジウム「公的年金制度の役割」パネリスト。

G. 知的財産権の出願・登録状況

該当なし

以上

I-2. 研究成果の刊行に関する一覧表

書籍

著者氏名	論文タイトル	書籍全体の編集者名	書籍名	出版社名	出版地	出版年	ページ
高木 朋代	—	単著	高齢者雇用の マネジメント —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	日本	平成20年 6月	503p
同 上	高齢者の多様な働きかた	監修：橋木俊詔 佐藤博樹 第8巻編者： 清家篤	『叢書 働くとい うこと』（全8巻） 第8巻「高齢者の雇 用・就業」第2部第 3章	ミネルヴァ 書房	日本	近刊	—
同 上	企業の人的資源 管理における年 齢基準 —高齢者の持 続的雇用に向け て	編者：清家篤	『エイジフリー社 会』第2部第1章	社会経済 生産性本部	日本	平成18 年4月	pp. 27-49

雑誌

発表者氏名	論文タイトル	発表誌名	巻号	ページ	出版年
高木 朋代	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	『組織科学』	第41巻 第2号	pp. 42-56	平成19年12月
同 上	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	『高齢者の就業実 態に関する研究』 (労働政策研究・ 研修機構)	労働政策研究 報告書No. 100	pp. 66-97	平成20年5月
Takagi, Tomoyo	Structural Reform of the Workforce in Ageing Society : In What Type of Career Have Elderly Workers in Japan Been Employed?	<i>Reforms of Economic Institutions and Pub lic Attitudes in Jap an and Germany</i> (Symposium on Japanese and German Economies)	—	pp. 161-185	December, 2007