

2009年11月16日
「浩志会」11月度月例会

高年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、2008年刊)

敬愛大学 経済学部

高木 朋代

◆ 研究の背景

■ 今から10年前の1999年：

社会的弱者とみなされ、働きたいと思ってもその機会を得ることができない人々を、働く場に招き入れるための仕組みについて考えたいと思った。

→障害者、高年齢者の雇用・労働問題に焦点化。

→まずは高年齢者の雇用問題に取り組むことに。

■ 修士論文：「日本企業の高年齢者再雇用メカニズム—企業特殊スキル、低賃金、摩擦の解消」

■ 博士論文：「高年齢者雇用と人的資源管理システム—同一企業内における雇用継続、移動による雇用継続」

◆ 問題意識

- 調査研究に着手した当初は、社会システム論、NPO論、社会政策論などに傾倒。
- しかし、
もし企業が福祉的な意味合いだけで高年齢者を雇用したならば、コスト負担となるばかりでその雇用は長続きはしないであろう
—という考えに行き着く。
- 企業にとっても意味のある高年齢者雇用となるためには何が求められているのかを、「企業のマネジメント」という観点から見ていくことに軸足を定める。

◆ 論 点

■ 意味のある雇用となるためには—

(1) 働く個々人が、高年齢期になっても企業から必要とされ続けるような人材となること。そうすれば、定年後の雇用継続や転職は促進されるであろう。

→「着実な育成」のプロセスを知る。

(2) そうした人材を活用の場にしっかりと結び付けていくこと。そうすれば、円滑な雇用が実現されるであろう。

→「確実な活用」のプロセスを知る。

◆ 方法

■ 定量分析:

- 2つの大規模データを用いた統計解析。
- 人事部から400名以上の人事情報を直接収集し、データを抽出し、統計解析。

■ 定性分析:

- 事例企業の人事担当者、雇用継続者、転職者、引退者、転職受け入れ企業の人事担当者、転職者の現上司、元上司など、100名以上へのヒアリング。(一人当たり何度にもわたってヒアリング)
- 二次資料の入手、分析。(「意識調査原票」「人事担当者との面接記録」「近況報告原票」、社史、社内報など)

◆ 高齢社会の問題

行政

- 年金・医療をはじめとする社会保障財源の問題。



- 働いて健康で居続けてもらい、保険料を納める側にももらいたい。

企業

- 従業員の年齢構成の変化、高年齢層の雇用問題への対応。



- 雇用を保障する期間の延長？
(処遇、役割、配置...)

- **そもそも雇い続けることができるのか？**

「全員雇用延長(定年引上げ)」

あるいは

「一部の人の雇用延長(再雇用・勤務延長)」

本人

- 高年齢者自身の、選択の問題。
(働き続けるか／引退か)
- 老後の経済生活の設計。



- **そもそも就業機会はあるのか？**
(自分は雇用されるか／されないか)

◆ 高年齢者の労務問題

企業

- そもそも雇い続けることができるのか？
「全員雇用延長(定年引上げ)」
あるいは
「一部の人の雇用延長(再雇用・勤務延長)」

本人

- そもそも就業機会はあるのか？
(自分は雇用されるか／されないか)」

- この点に焦点を絞る。つまり、高年齢期で再び迎える **entry management** に焦点を当て、企業がこの問題にどのように取り組むべきなのかを議論していく。

◆ 企業は、就業希望者全員を雇用できるわけではない。

■ 60歳以降も働きたい人：常に、8割前後（50歳代後半層回答）

- 2007年調査：74.2%（無回答除くと88.5%）

※JILPT「60歳以降の雇用継続と職業生活に関する調査」

- 2000年調査：74.9%（事務・技術職系） 85.2%（現業職系）

※JILPT「職場における高年齢者の活用等に関する実態調査」

→基礎年金の支給開始年齢引き上げ以前から、就業意欲は一貫して高い。

■ これに対して

- 希望者全員を雇用している企業：僅かに24.6%

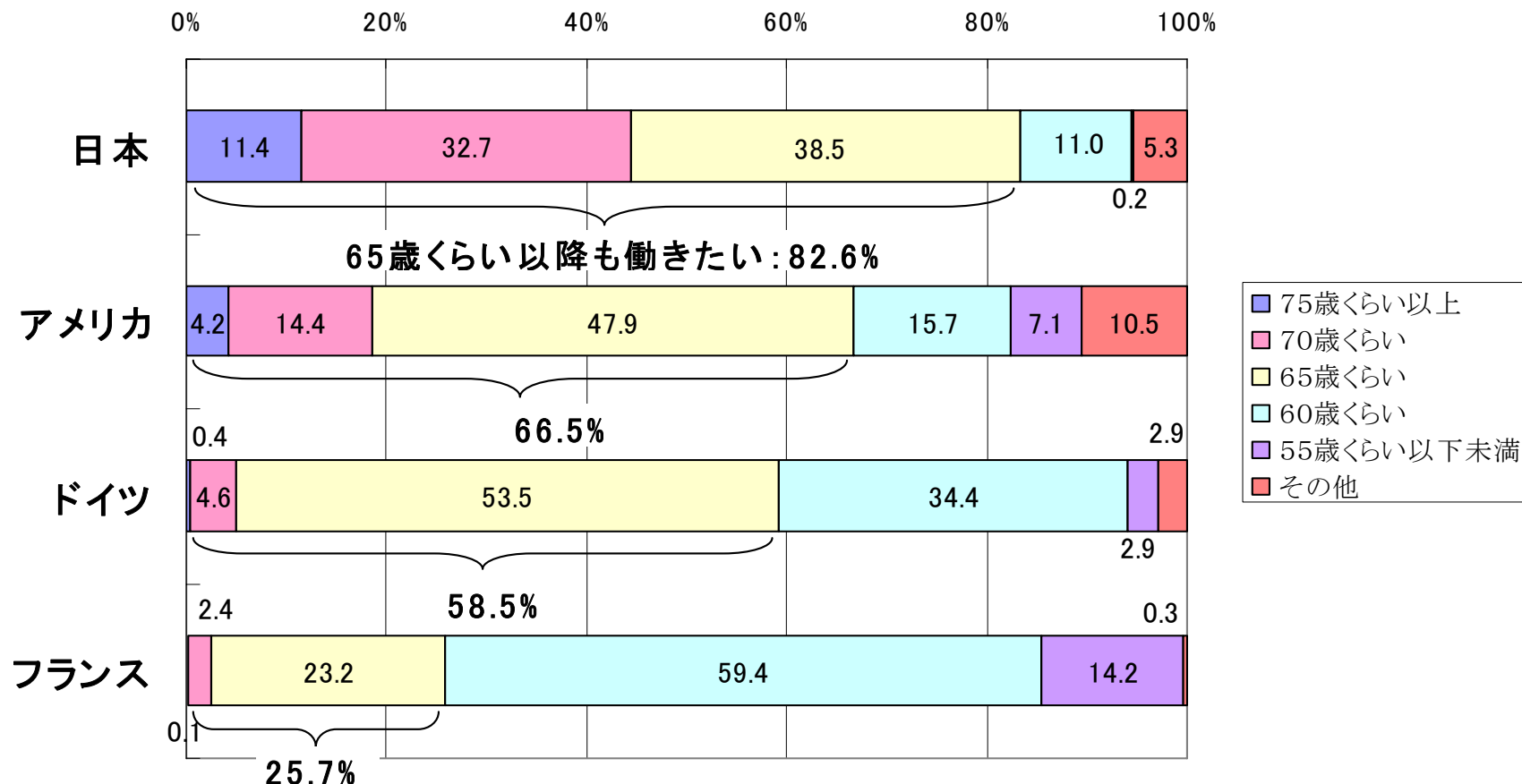
※JILPT「高年齢者の継続雇用の実態に関する調査」（2006年）

■ 企業が悪いのか？

→現状63歳までの雇用確保措置を定める「改正高年齢者雇用安定法」（2006年4月施行）も、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。（同法第9条第2項および附則第5条）

◆ 日本の高年齢層の高い就業意欲

希望引退年齢に関する国際比較



データ出所: 内閣府「高齢者の生活と意識に関する国際比較調査」(2005年)より作成。
 注) 60歳以上(自営業含む)を対象とする質問の回答であり、数値は男性回答である。

◆ 現状では、雇用・不雇用の 選抜が前提となる。これはやむを得ない。

- 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もいえる。
 - 企業側と労働者側の双方が、雇用・就業の選択権の行使に際して、本来的には同等かつ自由な立場にあるといえる。
- 高年齢者の雇用促進は確かに必要である。しかし、「不雇用者が必ず出る」ということも念頭に入れる必要がある。

◆ 企業がおかれている難しい状況。

- 60歳定年制企業が多勢を占める。(定年制企業の90.5%が60歳)
- 定年到達者がその後の雇用を実現する方法:
 1. 従来企業での雇用継続
 2. 他社への転職
- 企業側の言い分:
 1. 雇用継続の場合:「技術や知識・経験が活用できる」
しかし「働く場を確保できない」。
→だが、高年齢層の転職意識は低く(僅か3%)、
自ら転職先を見つけ出すことは稀である。
(社外ネットワークの形成:8割が「していない」。)
 2. 転職の場合:「職能の専門能力」「管理・折衝能力」に
期待。しかし「人件費に見合った貢献をしていない」。

◆ 本報告の目的

■ 約10年にわたる高年齢者雇用研究から—

(1) 定年後の雇用継続および転職は、どうすれば促進していくことができるのか。

〔人の「着実な育成」のプロセスを知る〕

(2) 円滑な「雇用」とともに、円滑な「転職」と「引退」のマネジメントは、どうすれば実現できるのか。

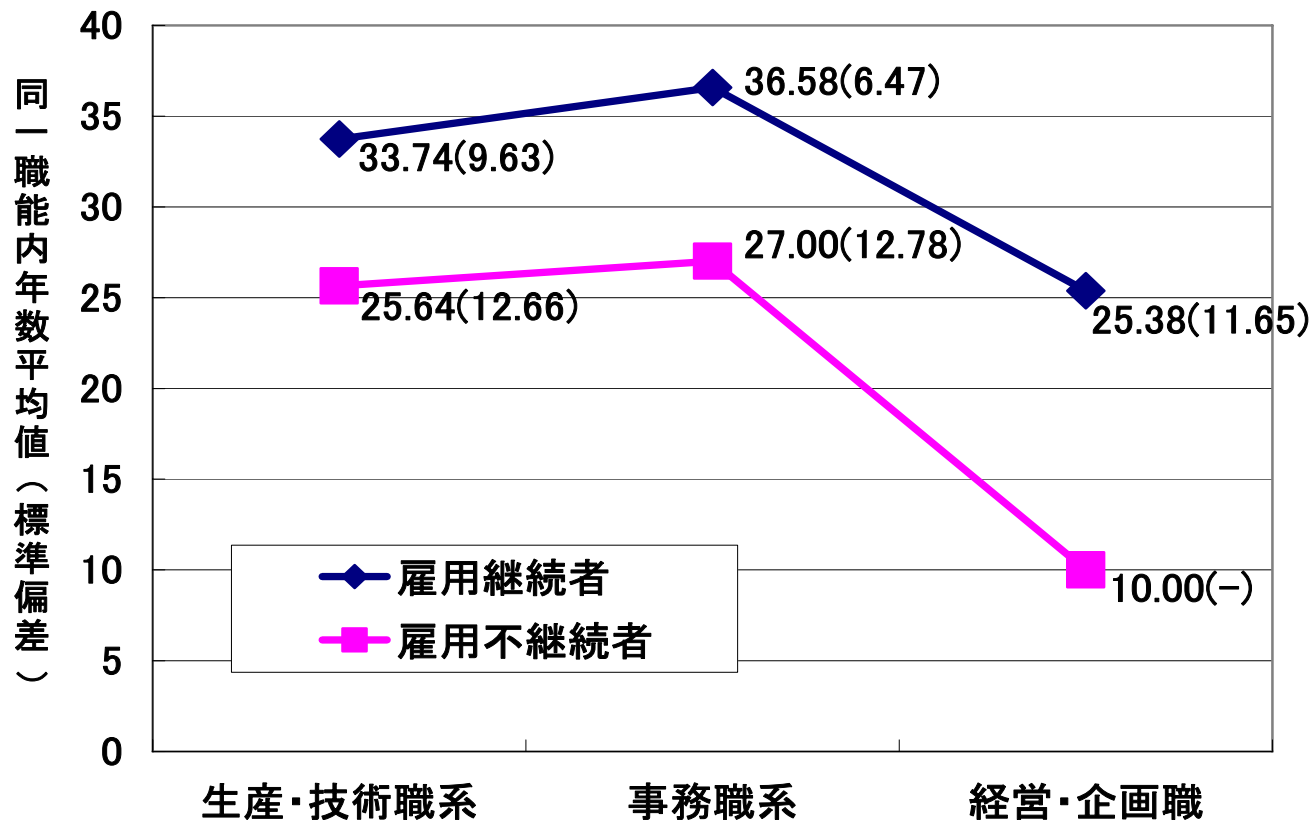
〔人の「確実な活用」のプロセスを知る〕

**(1) 定年後の雇用継続および転職は、
どうすれば促進していくことができるのか。**

- **雇用継続をある程度の規模で実現している事例企業
(産業機器製造業)の、本社従業員を対象とする雇用継続者
と不継続者のキャリア分析。**

◆ 従来企業での雇用継続の場合。

雇用継続者と雇用不継続者の同一職能内年数



- 雇用継続される人は、ひとつの職能に長期にわたって従事している場合が多い。

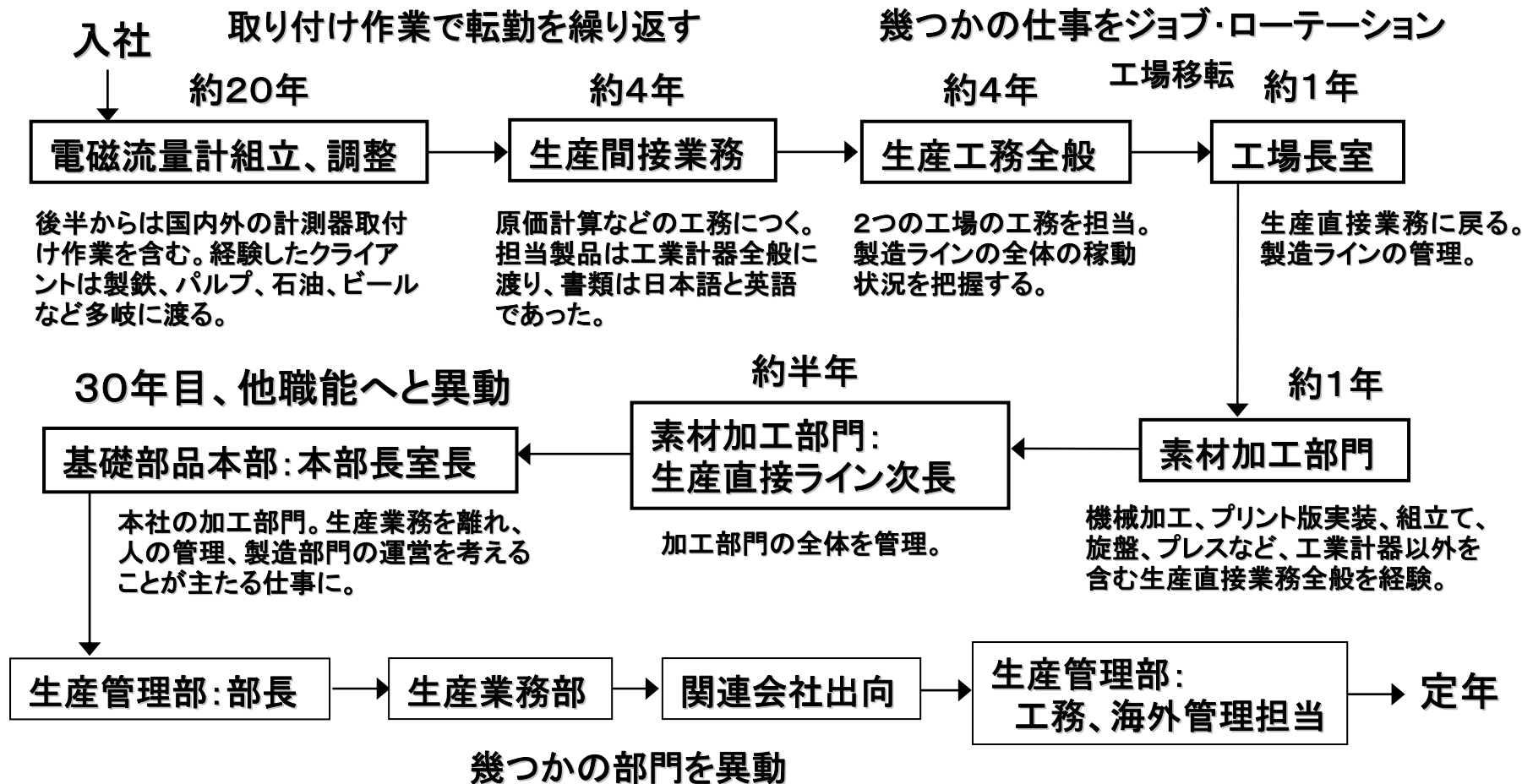
雇用継続者分析の結果(要約)

	雇用継続された人		
	基本モデル	「同一職能内 年数」を除く	「勤続年数」を 除く
勤続年数	— *	——	/
同一職能内年数	+ **	/	+ **
勤怠=良好	+ **	+ **	+ **

注) 1)「企業から雇用要請を受けた」を被説明変数とするロジスティック回帰分析の結果である。 2)この他に個人属性や経済的条件を含む13項目が投入されている。詳しくは高木(2008)P.117参照。 3) *は有意水準10%、**は5%を表す。 4)表内「——」は有意な結果が見られなかったことを示す。「/」は変数が投入されていないことを示す。

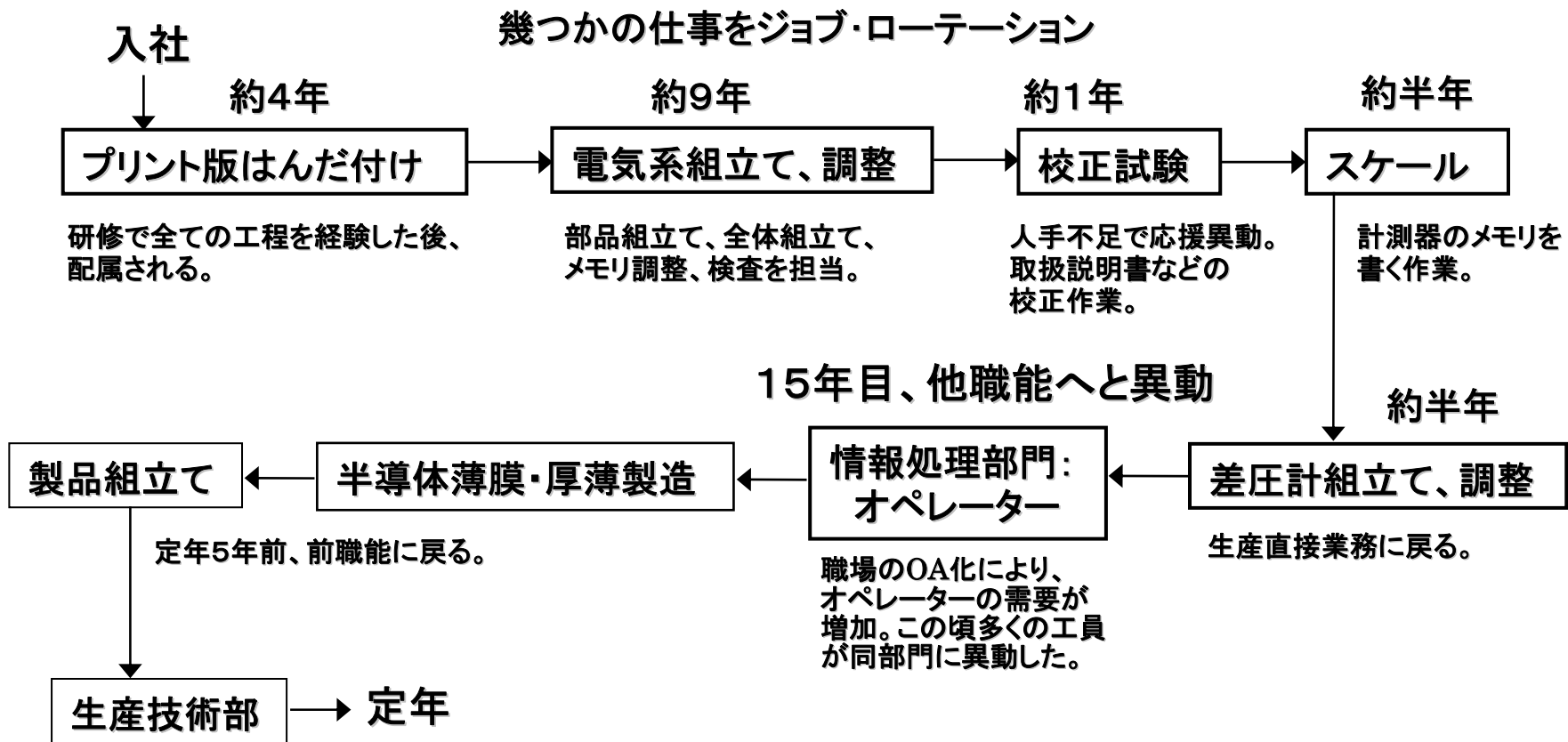
- 雇用継続される人は、単に勤続年数が長いのではなく、同一職能内での経験蓄積が長いという特徴を持つ。

雇用継続されたA氏のキャリア(生産系)



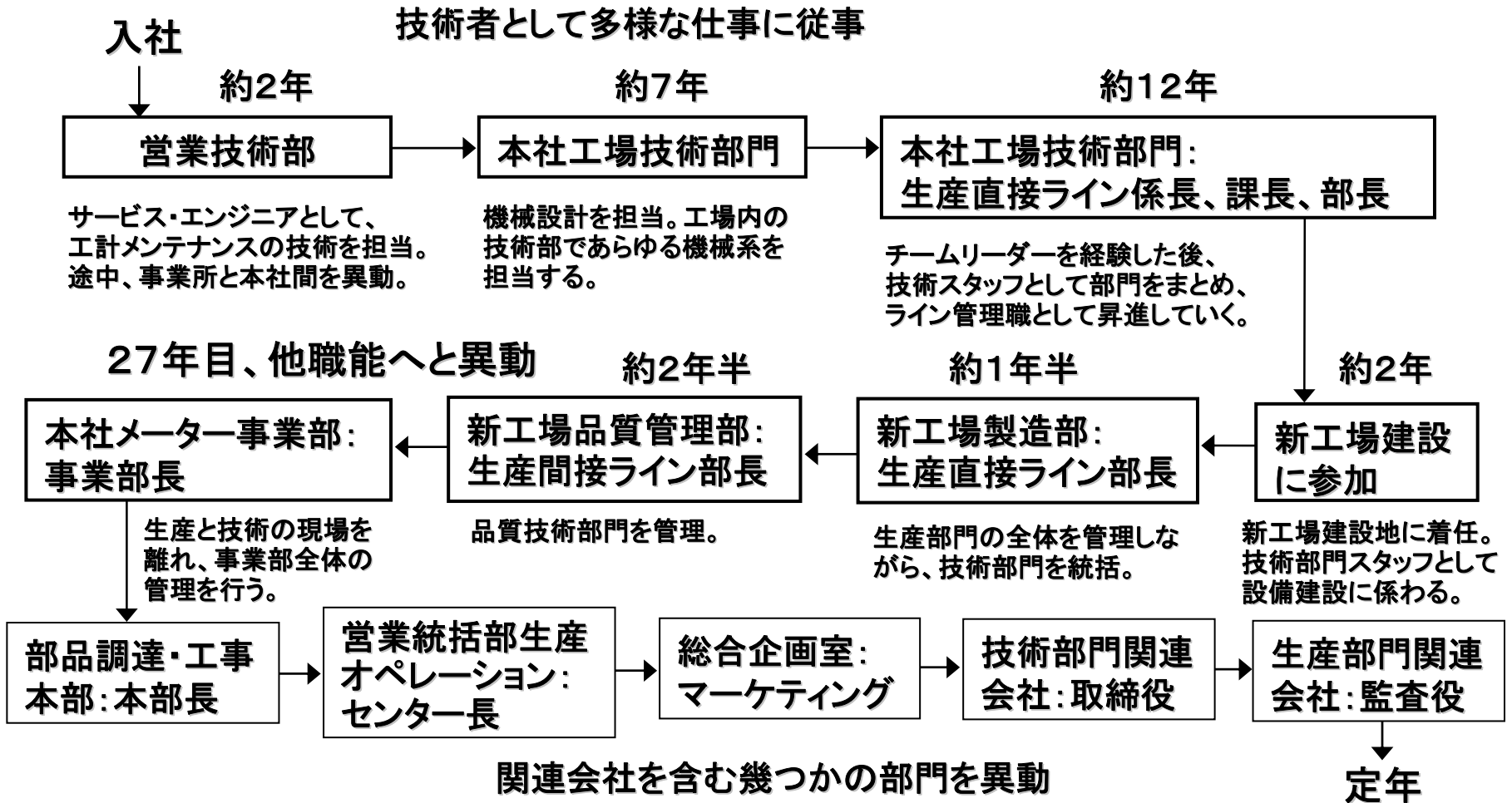
- ひとつの職能の中で、複数の人事異動やジョブローテーションを繰り返し、その職能に係わる多様な仕事経験を積んでいる場合が多い。

雇用継続されなかったB氏のキャリア(生産系)



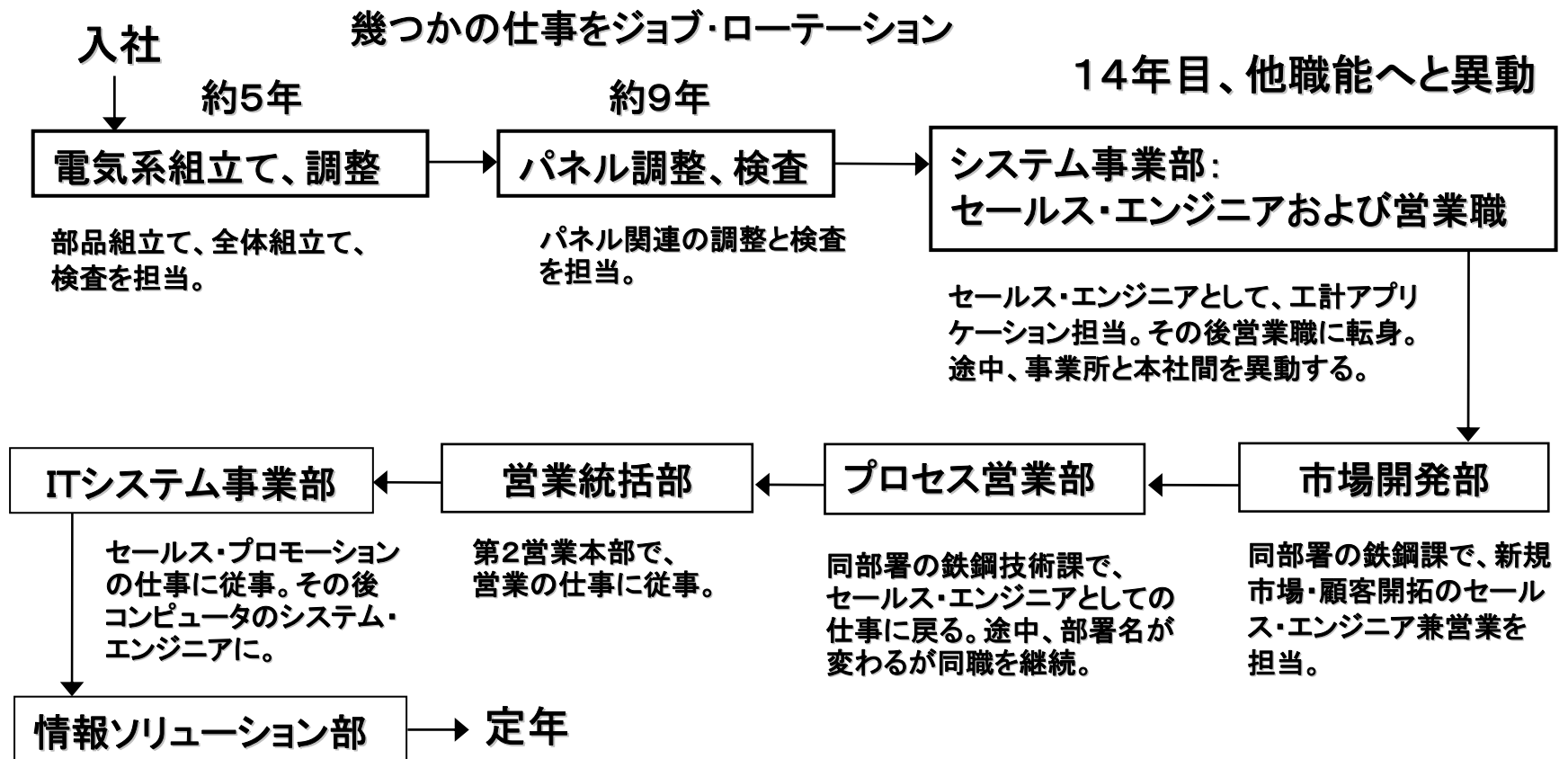
- 雇用継続されたA氏と比較し、同一職能内年数が短く、仕事経験の多様性が薄い。

雇用継続されたC氏のキャリア(事務・管理系)



- 生産系で雇用継続されたA氏と同様に、同一職能内年数が長く、複数の人事異動やジョブローテーションを通じて多様な仕事経験。

雇用継続されなかったD氏のキャリア(事務・管理系)



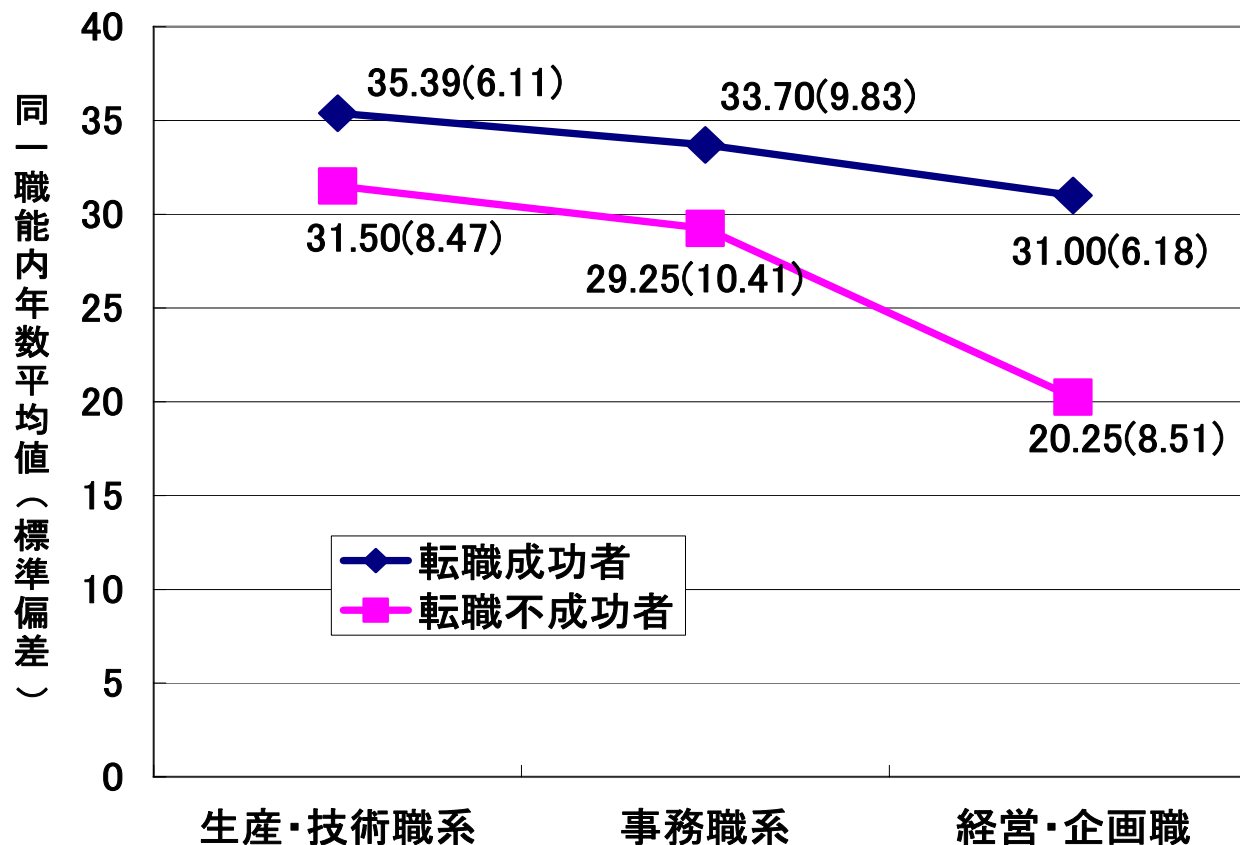
- 生産系で雇用継続されなかったB氏と同様に、同一職能内年数が短く、仕事経験の多様性が薄い。

◆ どういう人が雇用継続を実現しているのか。

- 企業は、利潤を追求する経済組織である以上、企業にとって有益な人材を選ぼうとするだろう。
- 雇用継続者にはある種のキャリア特性が見られる：
 - 「長期の同一職能内年数」
 - 「その中での度重なる人事異動・ジョブローテーション」
 - 「多様な仕事経験」
- この特性は、生産系、事務・管理系に共通している。
- 上記のようなキャリアを経ている人が、担当職務に関する能力を高め、最終的に60歳を越えても雇用されるような人材となっているものと考えられる。

◆ 他社への転職の場合。

転職成功者と不成功者の同一職能内年数



- 転職に成功している人は、ひとつの職能に長期にわたって従事している場合が多い。

転職成功者分析の結果(要約)

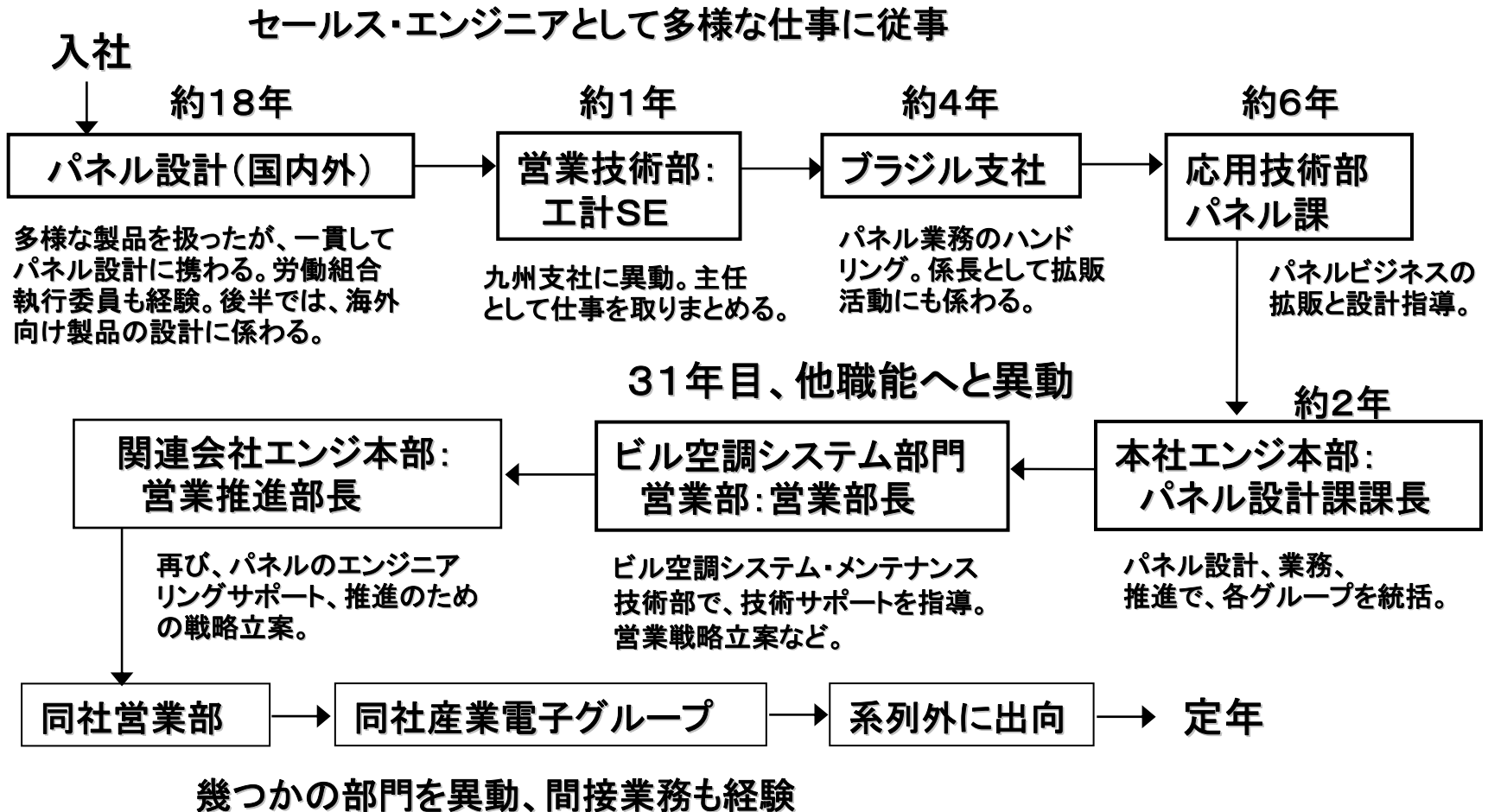
	転職に成功した人	
	基本モデル	「勤続年数」を除く
勤続年数	— *	/
同一職能内年数	+ ***	+ **
転職経験=あり	— *	——
資格技能	——	——

注) 1) 転職の成功を被説明変数とするロジスティック分析の結果である。 2) この他に個人属性や経済的条件を含む13項目が投入されている。詳しくは高木(2008)P.117参照。 3) *は有意水準10%、**は5%、***は1%を表す。

4) 表内「——」は有意な結果が見られなかったことを示す。「/」は変数が投入されていないことを示す。

- 転職に成功している人は、単に勤続年数が長いのではなく、同一職能内での経験蓄積が長いという特徴を持つ。また、過去に転職経験がない場合が多く、資格技能の取得は転職成功に特段有意な影響力を持ってはいない。

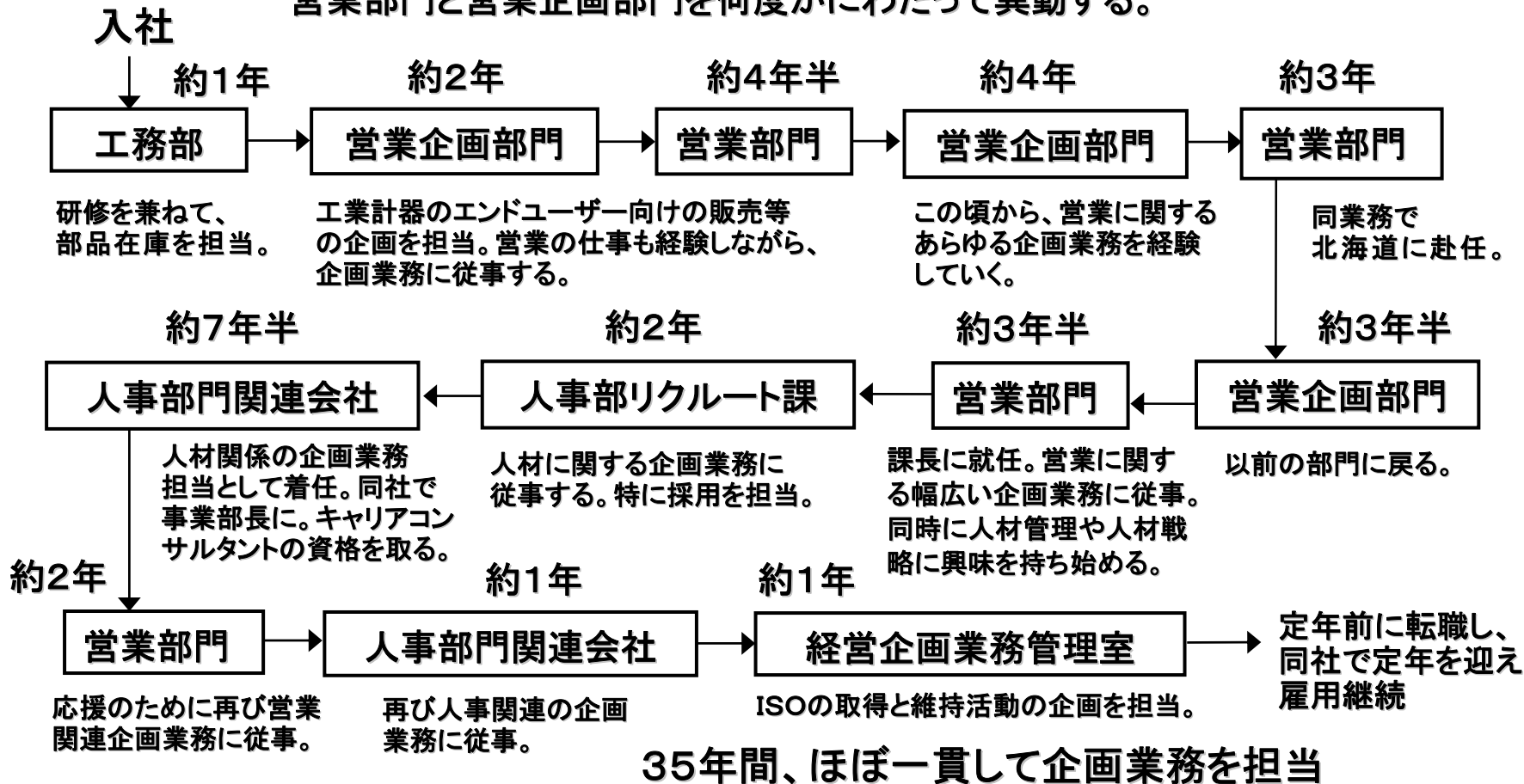
転職に成功したE氏のキャリア(生産系)



- 雇用継続されたA氏やC氏と同様に、同一職能内年数が長く、複数の人事異動やジョブローテーションを通じて多様な仕事経験。

転職に成功したF氏のキャリア(事務・管理系)

営業部門と営業企画部門を何度かにわたって異動する。



- 先のE氏と同様、生産系か事務系かにかかわらず、雇用継続者と同様に同一職能内年数が長く、多様な仕事を経験。

◆ どういう人が転職に成功しているのか。

- 一般的には、雇用継続と転職の場合とでは、求められる人材像が異なると考えられてきた：
 - 1人で何役もこなせる広範な職務能力、転職経験や資格があるほうが、転職に有利と思われがち。
- しかし、転職成功者のキャリア特性は、雇用継続者と極めて近似している：
 - 長期の同一職能内年数、その中での度重なる人事異動・ジョブローテーション、多様な仕事経験。
- 上記のようなキャリアを経ている人が、担当職務に関する能力を高め、最終的にその能力は、他社に移った場合でも有用とされているものと考えられる。

◆ まとめ：雇用継続および転職は どのようにして実現されているのか。

- 先駆企業においては、担当職務に関して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ような人材が多く生み出されている。
→その結果、定年後の雇用継続が多く実現されている。
- 転職成功者も、決して特殊なキャリアを経験しているわけではない。雇用継続者と同様に、入社以降、具体的なキャリア育成を受け、その結果、他社でも求められるような人材となっている可能性が高い。
→その結果、転職もある程度の規模で実現されている。

(2) 円滑な雇用はどうすれば実現できるのか。

- 雇用継続をある程度の規模で実現している2つの事例企業（産業機器製造業）を対象とする定性分析。特に、雇用継続者の「選抜」と雇用不継続者の「転職・引退プロセス」を考察。

◆ 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、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。
- よって、「自分は定年後も雇われるだけの能力があり、働き続けたい」と思っている人が、不雇用を言い渡されてしまったならば、それを厳粛な事実として受け入れることは難しい。

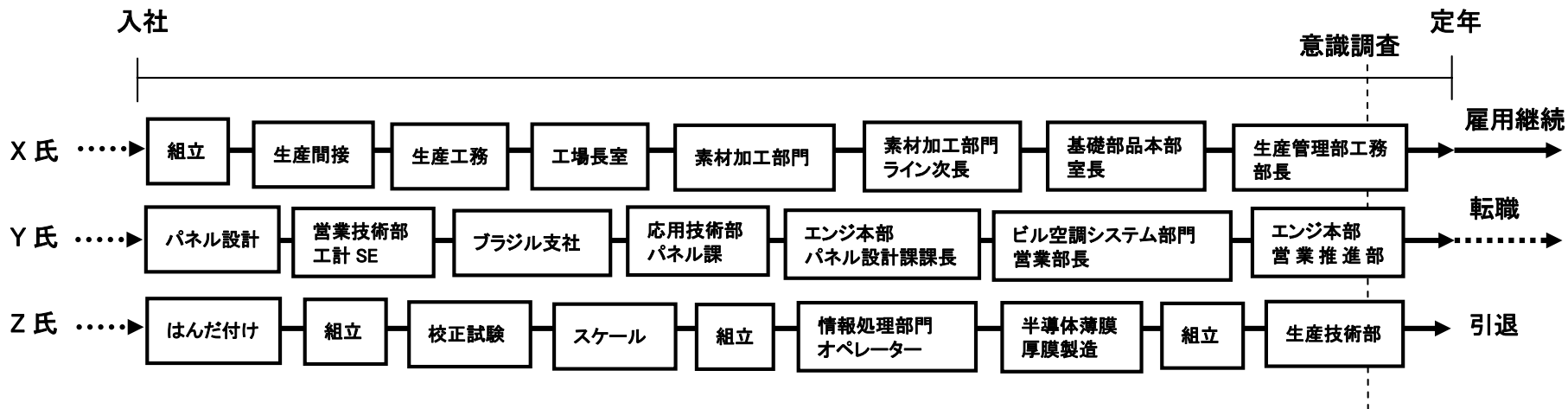
→そこに、心理的な軋轢が生じてくる。

◆ 円滑な雇用のマネジメントは、 円滑な引退のマネジメントを必要としている。

- 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。
 - 摩擦が表に出にくい理由：
 1. 多くが課長職以上。組合を通じて苦情の申し立てができない。
 2. 個別的労使関係に不慣れであり、一人で不満の訴えをしない。
 - しかし、事件は起きている。
 - 比較的穏和な事例：「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」
 - やや歪んだ事例：「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」
 - 過激な事例：「拡声器を持って毎朝正門に現れ、会社の体制に対する抗議を始める」
- 有用な高年齢層の「確実な活用」は、選抜を巡って起こりうる摩擦を、いかにマネジメントするかにかかっている。

◆ 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。

3氏のキャリア



X氏(先のA氏): 生産工務→従来企業での雇用継続

Y氏(先のE氏): パネル設計→他社に転職

Z氏(先のB氏): 生産技術→引退

◆ 雇用・不雇用に関して、
9割の確率で企業と本人の意向が一致。

	本人の意向	企業側の意向
X氏	雇用継続を希望	雇用継続を要請
Y氏	転職希望	雇用してもしなくても、どちらでもよい
Z氏	引退希望	雇用継続の要請なし

■ 3氏の同期82名の状況

〔企業側〕

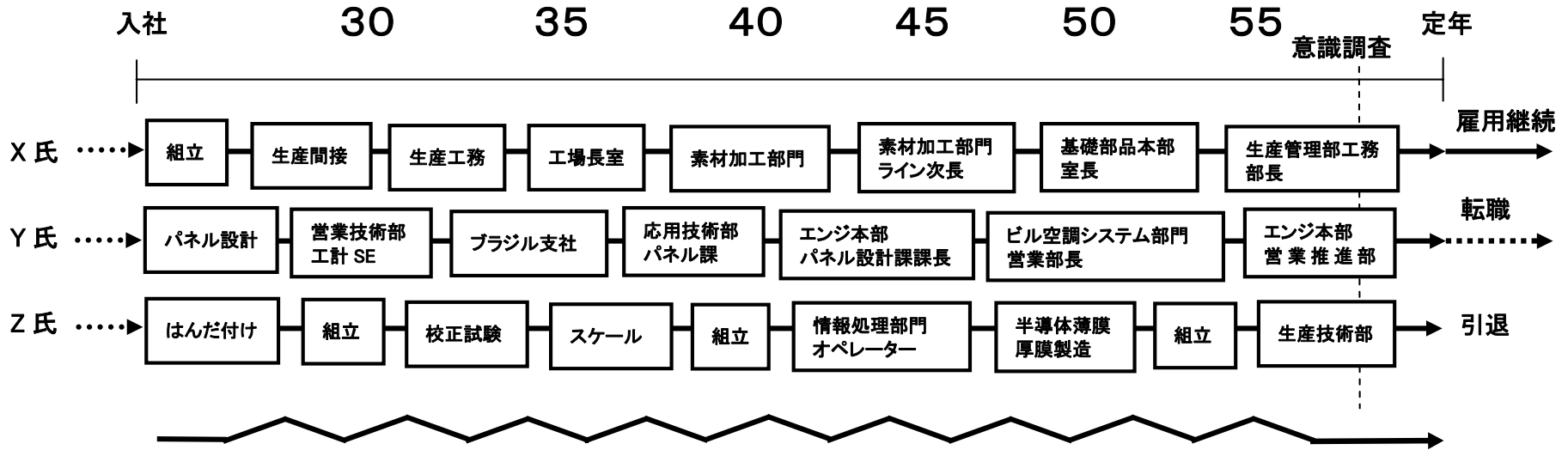
	雇用希望	不希望
〔本人〕 雇用希望	61	4
不希望	2	14

一致率：
91.5%

注) 1) 1名休業中。

2) 不希望には、「転職希望」「雇用してもしなくても、どちらでもよい」が含まれる。

◆ なぜ両者の意向が一致するのか—①



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す

◆ 全社的な人事異動・ジョブローテーション ＝「自ら気づかせる」プロセス

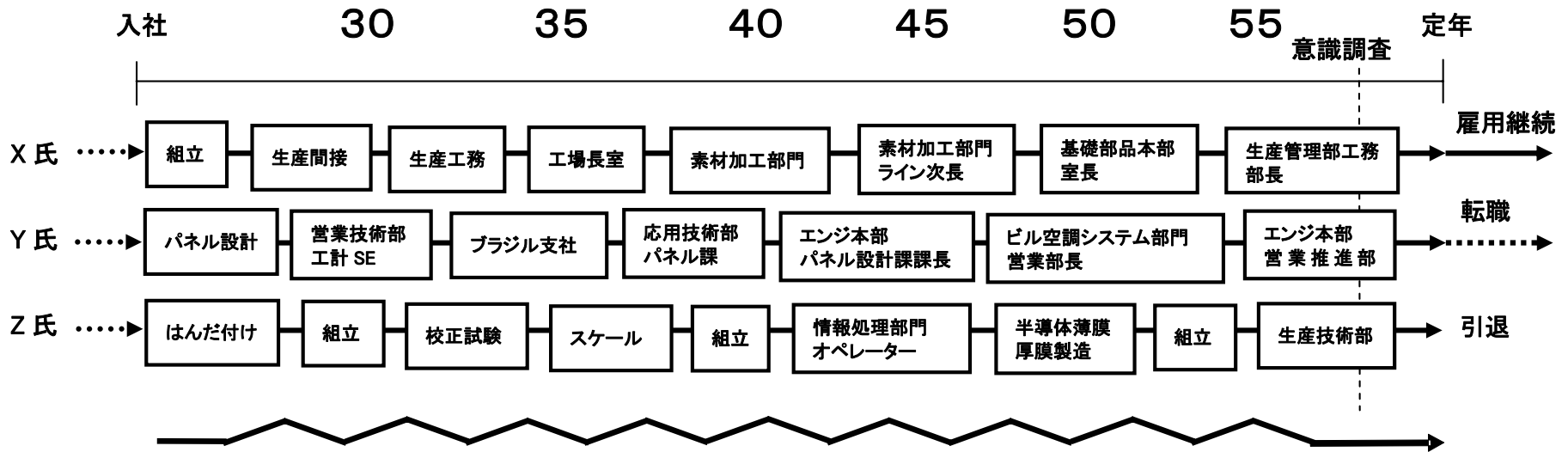
- 企業の価値観、仕事のやり方、達成水準、企業固有の価値尺度を理解していく。

→この尺度に基づき、自分の社内における人材としての価値を、他の社員と比較しながら認識していく。

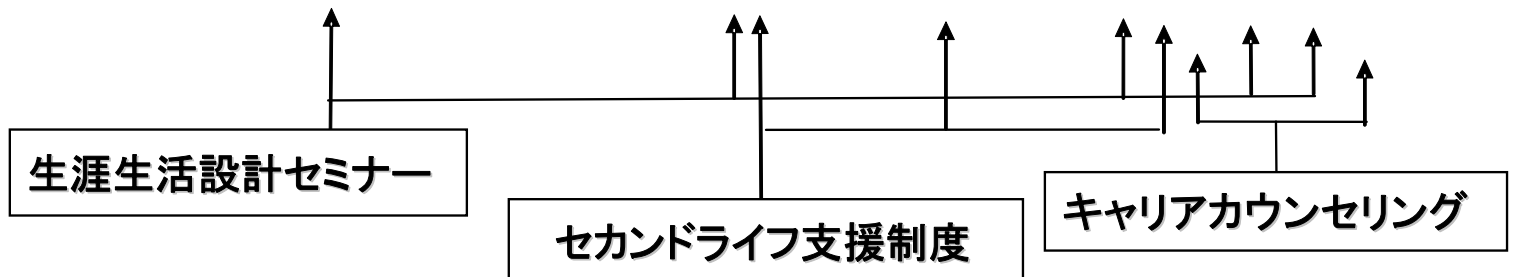
- どこかの職場には、定年後の雇用継続で働いている人がいる。 →前例を知る。

➡ 職場のみならず、会社全体の中で、雇用の可能性について「自ら気づかせる」プロセスとなっている。

◆ なぜ両者の意向が一致するのか②



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す



◆ キャリアセミナー・カウンセリング ＝「なんとなく知らせる」仕組み

■ 生涯生活設計セミナー、セカンドライフ支援制度、 キャリアカウンセリング

→これまでに習得してきた知識や能力の棚卸しが求められ、
自分の人材としての価値を具体的に認識する機会に。

→定年後に働く意欲がどの程度あるのか、定年後の職業
生活がどのようなものであるかを具体的に考え、当事者
と企業側が定年後の雇用について対話をする場に。

➡ 雇用の可能性を、「なんとなく知らせる」仕組みと
なっている。

◆ 雇用継続者の選抜に関する合意形成 ：「自己選別」の構造

- 雇用不継続者に対して、企業が具体的に不雇用を言い渡すならば、本人の中に不平・不満が生じるであろう。
- しかしこの「自ら気づかせる」プロセスと「なんとなく知らせる」仕組みを経て、事前に自己検証した結果、雇用される可能性が低いと判断した場合は、就業希望を出さない。
- 「最終的には自分で決断したのだ」という意識がある。だから、摩擦が起こりにくい。
- 雇用継続者の決定が、「自己選別」という方式によって、あらかじめ合意形成がなされている中で行われている。そのため、選抜に伴う摩擦の可能性が回避されている。

◆ それでは、なぜ

ある人は残り、ある人は転職するのか。

- はじめから転職しようと思っていた人は非常に少ない。
- Granovetter (1974, 1985):
人間行動は、社会構造のネットワークへの
「埋め込み (embeddedness)」の様子や強さによって
異なるものである。

→ 転職者の場合、どうなのか。

◆ これまでのキャリアで重要であったと考える事柄

〔雇用継続者〕

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	生産はんだ付け	同僚	長期間腰が悪かった。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。自分の仕事を振り返るよききっかけになった。
8	生産塗装	上司と同僚	塗装技術について教わる。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	マーケティング	上司	技術部門にいたが、営業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	マーケティング	同僚	国内外の業界団体の集まりに出席し、経営企画業務において信頼できる相方となった。
12	生産公務	同僚	「原価計算の神様」といわれる人が手取り足取り簿記を教えてくれた。

〔転職者〕

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・企画職	海外の公的仕事	アジア地区での支援業務で、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	営業企画の経験を人材関連の企画業務と結びつけ、これまでの悩みが緩和される。
6	生産技術	本社への移籍と営業付けで工事担当	多くの仕事を経験し、仕事に係る周辺業務にも携わり、専門性を高める。
7	生産技術	営業部付けSEの仕事	ジョブリーダーをつとめ、これまでのパネル設計の仕事を俯瞰することができた。

◆ 転職者は、概して組織関係において「弱い埋め込み」状況にある。

- 雇用継続者の重要な事柄:「人との出会い」
→人との関係やつながりを重視。相対的に組織志向の価値観を持ち、行動スタイルは「組織コミットメント」重視。
 - 転職者の重要な事柄:「仕事」
→担当職務への関心が極めて強い。相対的に職務志向の価値観を持ち、行動スタイルが「職務コミットメント」重視。
- ➡ 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、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と想定される。

◆ そればかりではない。 何が転職行動を始動させるのか。

- 本来的にあって、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。
→それでは、転職行動はどのようにして誘発されるのか。
- **Mitchell and Lee (2001):**
統制不可能な予期できない「出来事 (shock to the system)」
が、転職行動を始動させることがある。
例: 企業の合併や、親族の死、昇進の失敗、結婚、同僚の転職など

◆ 転職者の経験

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

■ 確かに転職者は、彼らをキャリアの途中で立ち止まらせるような「出来事」を経験している。

→しかし、会社を辞めたいと思うほどの出来事は、だいたい誰もが経験するものである。(雇用継続者も語っている。)

◆ なぜ一部の人においてのみ、こうした「出来事」が転職への契機となりうるのか。

■ Lee 他 (1994): 人の思考枠組みには個人差がある。

➤ 物事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」

「安定を好む刺激欲求が低い人」

➤ 物事を直線的に捉え、即決する

「認知の複雑性が低い人」

「環境変化に強くすぐに適応ができる刺激欲求が高い人」

→ そうであるならば、経験された出来事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、現上司から見られた証言。

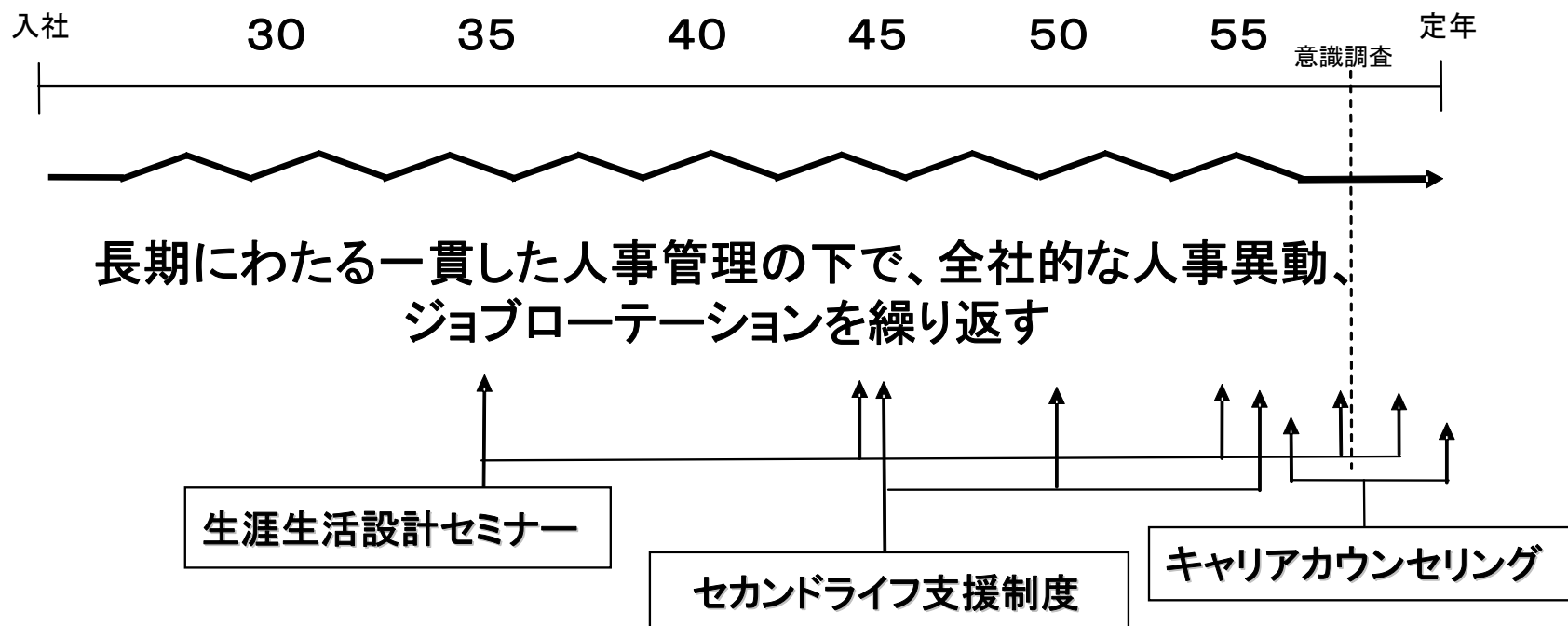
- 転職者：「自分の仕事は主流ではないから。間接業務っていうんですか、営業とは違うんです。・・・自分の役目を見つけなくちゃいけないんです。自分は何ができるのか、それとの戦いです」(表の事例2)。
- これに対し現上司：「いろいろ悩んでいたみたいですね。(前の職場の人事担当者から) そう聞いています。長いサラリーマン人生の中には色々なことがあるんですが、そういうのが、なんていうんですか、・・・難しいわけです」
- 転職者の元上司：「エンジ部にいたところに、計装取り付けの仕事がよそに流れてしましまして、・・・しょうがないんです。どうしようもなかったんです。だけど、彼はそのことをすごく気にしていましたね」
- 転職者：「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、・・・仕事がないと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」(表の事例6)
- 転職者：「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」(表の事例4)

■ 転職という決断に至る人々は、概して「出来事」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考えられる。

◆ 転職者が持つ、「出来事」に対する過反応性。

- 雇用継続者：「じっと見守り、様子をうかがうタイプ」
転職者：「敏感に反応し、行動に出るタイプ」
 - こうした過反応性という特性が転職者に特徴的に表れるのは、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。
 - 転職者は日頃から組織関係に依存的でない。そのため、本来ならば組織全体で受け止めるべき出来事を、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。
- ➡ この情動的な「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。

◆ 非自発から自発的転職への意識転換

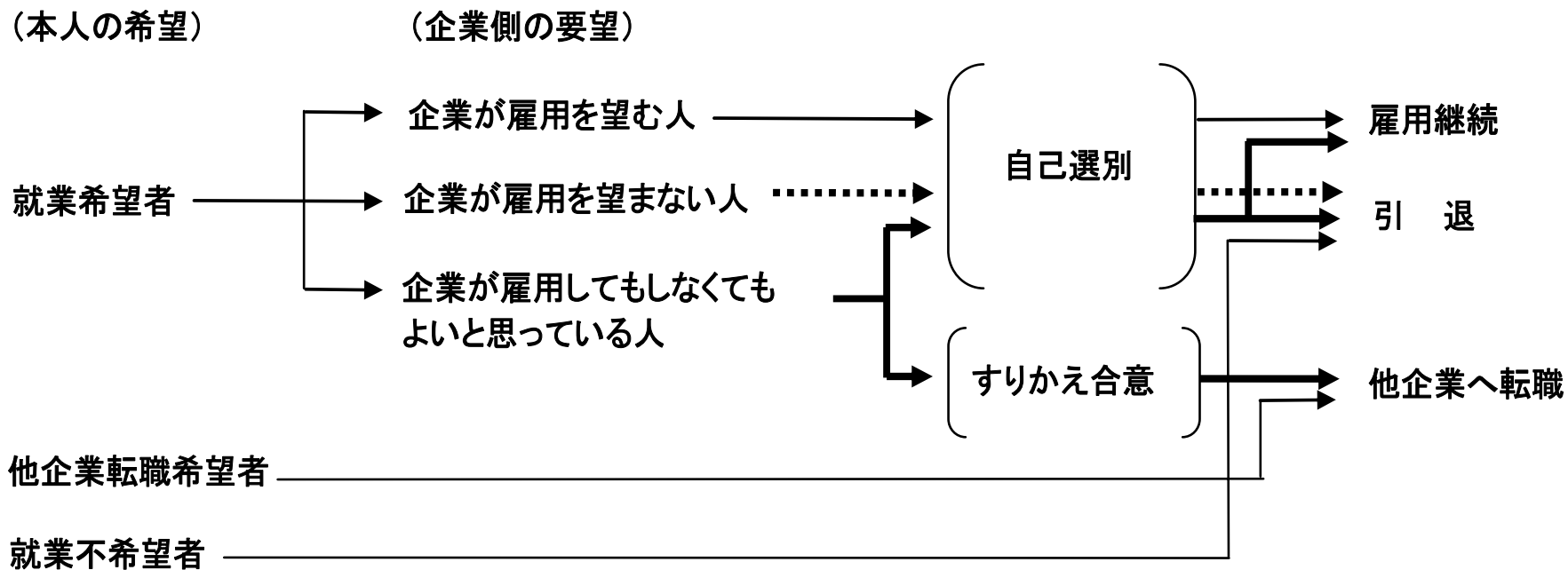


- 全社的な人事異動を通じて、同僚との比較の中で自分が置かれた「弱い埋め込み」に自ら気づき、キャリアセミナーやカウンセリングを通じて、「過反応性」という自分の特性をなんとなく知らされていく。 → 転職への決断

◆ 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

- 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。
- そのため自己選別の構造と同様に、「自ら気づかせる」プロセスと、「なんとなく知らせる」仕組みを経て、当初は自発ではなかったはずの転職という決断が、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。
- 「最終的には自分で決断したのだ」という意識がある。だから、摩擦が起こりにくい。
- 転職者の決定が、「すりかえ合意」という方式によって、あらかじめ合意形成がなされている中で行われている。そのため、選抜に伴う摩擦の可能性が回避されている。

◆ 「自己選別」と「すりかえ合意」の構造



- 企業が雇用を望まない場合、自己選別を通じて概ね引退へと促される。
- 企業が雇用してもしなくてもよいと思っている場合、一部は雇用継続され、一部は自己選別を通じて引退し、一部はすりかえ合意を通じて他社へと転職していく。

◆ 「自己選別」「すりかえ合意」は、悪いことか。

- 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、企業の人的資源管理システムであるといえる。

◆ 最後に: 高年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。だが将来的には、現在よりも多くの人々が雇用を継続するに相応しい人材と見なされ、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や施策が必要なのだろうか。
- まず、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、雇用・不雇用の分岐点は、実は定年時にあるのではない。そのことに企業の人事担当者も、そして本人も、気づく必要がある。

■ その上で、

長期的視点に立った、人の「着実な育成」にむけて—

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重要である。

- 特定分野や担当職能について仕事経験を蓄積し、高い職務能力を体得した人材を、大切に育成していく。
(これは、安定的かつ計画的に育成投資がなされる場合に最も効果的に
行いうるであろう。)
- それは単に、高年齢者の就業促進のためだけに有効なの
ではない。企業の発展に貢献していく有用な人材の育成に
つながる。
- 働く個々人は、自身のキャリア形成に主体的に参加し、
能力育成の機会が分断されることがないよう、もっと
関心を払う必要がある。
- これらは、たとえば他社に転職する場合でも同じである。

❖ 長期的視点に立った、人の「確実な活用」にむけて—

雇用、転職、引退の選抜について、本人の納得が得られるような、働く側の心理に配慮した人的資源管理の仕組みを形成していくことが重要である。

- 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について設計図を描いていくことを促していく、具体的機会をつくっていく必要がある。
- 長期にわたる人事施策によって、組織の中での自分の立ち位置について、従業員に気づかせる必要がある。
- 働く個々人は、自身の職業人生を定期的に自己点検する意識を持たねばならない。

◆ おわりに

- 近年、日本の雇用システムは変わらねばならないといわれ、また実際に変わってきたといえる。
- しかし、現有の日本の人的資源管理は、これまでの産業発展プロセスの中で徐々に築き上げられてきたシステムなのであり、良いところがある。
- これまで、従業員のキャリア管理に関する裁量は、ほぼ全面的に企業に委ねられてきた。だからこそ、60歳以降の雇用についても、企業が采配を振るう必要があるだろう。
- 高年齢者雇用の促進のためには、定年前後の雇用管理に注視するだけでは不十分である。従業員一人ひとりのキャリア育成を念頭に入れた、入社から定年に至る長期的視点に立った人のマネジメントを行っていくことが求められている。

■ **だがこれは、労働力の流動化、多様な人材ポートフォリオを組むという、人的資源管理に関する今日的潮流とは相反する。**
しかし—

- ▶ **具体的で計画的なキャリア育成を受け、企業にとって重要な業務の計画と実行に携わるような、仕事の核心に深くかかわる働き方をした場合、職務能力は格段に引き上げられるであろう。だが複数の企業を転々とし、組織での経験が浅い者は、そのような仕事の一部分か縁辺的で表面的な仕事にしか係われない可能性がある。その場合、高齢期においても雇用されるような高い職務能力の獲得は難しくなるだろう。企業にとって、そうした人材を長期にわたって雇うインセンティブは低くなる。**
- ▶ **人材コストからみて、正規と非正規を組み合わせる人材ポートフォリオを持つことは、企業としてはやむをえない。しかし過度の外部人材の利用は、企業内部で着実に大切に育成された、高質な人材の層が将来にわたって薄くなることを意味している。**

- したがって企業は、着実に育成し確実に活用することのできる、正規従業員の雇用を維持・拡大していくことに対して、将来を見据えて一定の努力をしていく必要がある。また政府は、こうした企業の努力に対して、これまで以上の支援を政策として行っていく必要がある。
- 修正すべき点はもちろんあるが、基本的には長期的視点に立った人材マネジメントの下で、人々は安心感を持って、必要とされ続ける人材へと成長していけるのであり、その先に、高年齢者の持続的雇用の実現もあるのではないだろうか。

◆ 今後の研究について

- これまでの研究結果の妥当性の再検証と普遍化。
 - ・個票を用いた計量分析による一般化可能性の検討。
 - ・中小企業を含めた更なるヒアリング調査。
- 1つの成果として、「自己選別の構造」の定量分析による実証。
 - 『日本労働研究雑誌』(8月号)に掲載
- 国際比較研究による、本課題に関する多面的な考察。
 - 科研費による海外研究者を含めた研究の推進
 - 「高年齢者・障害者雇用と企業のマネジメント」(基盤c、代表:高木)
- ・ 障害者雇用研究の本格始動

以 上

どうも有難うございました。