

1 1 月度月例会講演録

日時：平成21年11月16日（月）12：00～13：30

講師：高木朋代氏（敬愛大学経済学部准教授）

演題：「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—」

※以下「月例会資料」とあるのは、<http://www.z-koushikai.or.jp/download/091116getureikai.pdf>を指す。

- 働きたくても機会のない社会的弱者を労働市場に招き入れる仕組みに関心を持ち、大学院で障害者、高齢者の雇用・労働問題の研究を始めた。指導教官の薦めもあり、まずは高齢者の雇用問題に取り組んだ。当初は、社会システム論、NPO論、社会政策論等に傾倒していたが、企業が福祉的な意味合いだけで高齢者を雇用しても長続きしないという考えに行き着き、企業にも意味のある高齢者雇用となるために何が求められるかという観点からの研究を始めた。また、その観点からは、先行研究も少なく、意義があると考えた。【月例会資料 p.2～4】
- 研究では、高齢者雇用について定量分析を行い、マクロ的な観点から現象を捉えた。膨大な時間がかかったが、企業の人事部から400名以上の人事情報を直接収集し、それを数値化して分析した。また、人事担当者、雇用継続者、転職者、引退者、転職受入企業の人事担当者、転職者の現上司、元上司等100名以上に対して何度もヒアリングを行い、定性分析を行った。【月例会資料 p.5】
- 本日の話は、高齢者雇用を巡る企業と本人の関係に焦点を絞る。企業には、「雇い続けられるか（全員の雇用延長か、一部の人の雇用延長か）」、高齢者本人には、「就業機会があるか」、という問題があるが、これは、新卒者の entry management と類似していることに着目した。【月例会資料 p.6～7】
- 日本では、年金支給開始年齢引き上げ以前から、60歳以降の就業意欲は常に8割前後となっているが、これは諸外国に比べて特に高い。一方、希望者全員を雇用するとする企業は24.6%に止まるが、この数字でさえも実感より高く感じる。もっとも、企業が悪いと一方的には言えず、法律上も、各企業で設けた選定基準に基づく雇用継続者の選抜が認められている。確かに、理想は、希望する高齢者全員の雇用だが、日本の現状では、雇用・不雇用の選抜が前提とならざるを得ず、不雇用者が必ず出ざるを得ない。企業が利潤を追求する組織である以上、必要人材のみ組織内に留めたいという企業のインセンティブは、ある程度認めなければならない。【月例会資料 p.8～10】
- 9割の企業が60歳定年を据え置いており、定年後の雇用は、①従来企業での雇用継続、②他社への転職が中心となる。企業からは、雇用継続者について「技術や知識・経験が活用できる」という意見もあるが、「働く場を確保できない」という意見もある。一方、高齢層が自ら転職することは稀で、企業も、転職者について「専門能力」「管理・折衝能力」に期待する意見もあるが、多くは、「人件費に見合った貢献をしていない」という意見である。これらのギャップを埋めることが重要になる。【月例会資料 p.11】
- このため、①定年後の雇用継続及び転職は、どうすれば促進できるのか（高齢期になっても企業から必要とされ続ける人材であり続けられるような人の「着実な育成」のプロセスを知る）、②高齢者の

円滑な「雇用」と、それと表裏一体の円滑な「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（育成された人材を確実に雇用の場に結び付けていくことができるような人の「確実な活用」のプロセスを知る）、を研究の課題とした。【月例会資料 p. 12】

- ①の課題については、高年齢者を雇用する企業のデータについて定量分析を行うと、同一職能内年数が長いほど雇用継続に結びついていることがわかった。また、勤続年数は雇用継続に結びついておらず、むしろ単に勤続年数が長いだけではマイナスの効果となっていた。定性的に見ると、雇用継続された者では、同じ職能の中でジョブローテーションを繰り返し、様々な仕事経験を積んでいるという特性が見られた。一方、雇用継続されなかった者では、同一職能の中での年数が短く、仕事経験の多様性も薄いという特性が見られた。また、これらの特性は、生産系、事務・管理系で共通であった。

雇用継続された人の特性を踏まえると、同一職能内でのジョブローテーションにより担当職務に関する能力が高まり、60歳を越えても雇用されるような人材となったと考えられる。【月例会資料 p. 13~20】

- 転職についても、転職に成功した人は、同一職能内年数が長いことがわかった。単に勤続年数が長いだけではマイナスの効果となるのは雇用継続と同様だが、予想外にも、転職に成功した人は、転職経験がない場合が多かった。これは、転職を経験すると、同一職能に長期従事できない可能性が高まるためと考えられる。また、定年が近づくと雇用継続のために資格を取得する方もいるが、資格の取得は、転職の成功にあまり影響はなかった。定性的に見ても、転職に成功した者では、雇用継続された者と同様、生産系・事務系とも同一職能内年数が長く、その中でジョブローテーションを繰り返していた。

予想外にも、転職成功者の特性は、雇用継続者と近似していた。同一職能内でのジョブローテーションにより担当職務に関する能力を高めたことが、転職に役立ったと考えられる。【月例会資料 p. 21~25】

- このように、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る人材が生み出される確率が高まると言え、入社時から、職能内での経験を延ばすことを意図して行う人材マネジメントが重要となる。これは、高年齢者の雇用継続でも転職でも同じであると言える。【月例会資料 p. 26】

- ②の課題についてだが、定年後の雇用・不雇用の選抜における摩擦の問題は、あまり知られていない。終身雇用の下、評価・処遇の格差を経験していない日本の従業員は、人材の価値の厳格な測定に慣れておらず、「定年後も雇われる能力があり、働き続けたい」と思う人が雇用されないと、心理的な軋轢が生じる。この問題が知られていないのは、①定年者の多くが管理職であり、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、不満を訴えず心の中にとどめてしまうためもある。しかし、円滑な高年齢者雇用のためには、この摩擦のマネジメントが重要である。【月例会資料 p. 27~30】

- ある企業で、ある一時点に定年を迎える同期 82 名について調べたところ、定年後の雇用・不雇用について、9 割の確率で企業の意向と本人の意向が一致していた。同社では、事前に雇用・不雇用について話し合いを行っていないが、なぜ両者の意向が一致するのか。ここに摩擦回避のポイントがある。

従業員は、全社的なジョブローテーションを繰り返しており、それを通じて、会社全体の価値観、仕事のやり方、達成水準、企業固有の価値尺度を理解し、社内における自分の人材としての位置付けを認識できる。また、どこかの職場には、定年後の雇用継続で働いている人がおり、前例もわかる。つまり、ジョブローテーションが、定年後の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。

また、一定規模以上の会社では、節目に生涯生活設計セミナー、セカンドライフ支援、キャリアカウンセリング等を行っている。それらは、習得してきた知識や能力の棚卸しを行い、自分の人材としての価値を認識する機会となっており、定年後に働く意欲がどの程度あるか、定年後の職業生活がどのようなものかを考えることを通じ、定年後の雇用の可能性を「なんとなく知らせる」仕組みとなっている。

つまり、「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、本人が事前に自己検証し、可能性が低いと判断した場合は、定年後の再雇用を希望しないこととなる。その場合、「最終的に自分で決断した」という意識があるため、摩擦が起こりにくい。このような「自己選別」の方式によって合意形成が行われるため、選抜に伴う摩擦の可能性が相当程度回避されている。【月例会資料 p. 31~36】

- 当初から転職しようと思っていた人は非常に少ない中、結局雇用継続を選ぶ者と転職する者の違いは何か。これまでのキャリアで重要であったと考える事柄について尋ねたところ、雇用継続者では、「人との出会い」に関することを挙げる方が多く、人との関係やつながりを重視し、組織志向の価値観を持つ、「組織コミットメント」型であった。一方、転職者では、「仕事」に関することを挙げる方が多く、職務への関心が極めて強く、職務志向の価値観を持つ、「職務コミットメント」型であった。このように、転職者は職務コミットメントの傾向が強く、雇用継続者と比べて組織関係において Granovetter (1974, 1985) が指摘する「弱い埋め込み」の状況にあるため、転職という意思決定に流れやすかったと考える。

【月例会資料 p. 37~39】

- 雇用継続よりも、転職の方がはるかに難しく、心理的ハードルは高い中、転職行動はどのように誘発されるのだろうか。Mitchell and Lee (2001) は、統制不可能な予期できない出来事が、転職行動を始動させるといふ。転職者にインタビューを行うと、確かに、彼らをキャリアの途中で立ち止まらせるような「出来事」を経験していた。しかし、雇用継続者も同じような「出来事」を経験していた。

これについて、Lee 他 (1994) は、人は、① 物事を複雑に多面的に捉え、真摯に受け止める人と、② 物事を直線的に捉え、即決する人に大別できるとしており、私は、このような捉え方が転職の意思決定に影響すると考えた。実際に本人、元上司、現上司にインタビューを行うと、転職者は概して「出来事」に「敏感に反応し、行動に出るタイプ」であり、雇用継続者は「じっと見守り、様子をうかがうタイプ」であった。これは、転職者が組織関係に依存的でない「弱い埋め込み」の状況にあり、組織全体で受け止めるべき出来事も、個人的な出来事として受け止める傾向があるためと考える。

この結果、転職者は転職という意思決定に一層接近しやすかったと考える。【月例会資料 p. 40~44】

- 全社的なジョブローテーションにより、同僚に比べて自分が「弱い埋め込み」にあることに自ら気づく。また、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る。自己選別と同様の「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、転職という決断が自らの主体的意思決定として選択される。この構造を私は、「すりかえ合意」と言っているが、この方式によって、選抜に伴う摩擦の可能性が最小化されている。【月例会資料 p. 45~46】

- このような「自己選別」と「すりかえ合意」を通じ、自らの意思決定として引退、雇用継続、転職という選択が円滑に行われ、選抜に伴う摩擦の可能性が回避されている。「自己選別」、「すりかえ合意」は、悪いことではない。職業人生の岐路での選択の際には、少なくとも納得が必要である。引退者や転職者たち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」により、納得に至る過程を組織

の力を借りて上手に行っているからであり、この構造は、定年後の雇用に関する「納得点」を根気強く探す、あるいは作る、企業の人的資源管理システムといえる。【月例会資料 p. 47～48】

- 厳しい話をしてきたが、いずれにせよ今後、多くの高年齢者の就業希望が叶えられ、雇用が拡大することが望まれる。そのためには、まず、60歳以降の就業は、それまでのキャリアの延長線上にあることを認識する必要がある。高年齢者の雇用・不雇用の分岐点は、定年時にはではなく、それまでの蓄積にあり、入社時から長期的に個人のキャリアを見ていくことが、本人にも企業の人事担当者にも求められる。

60歳になってからでは遅いといわねばならない。担当職能について高い能力を持つ人材を、計画的に育成する必要がある。また、これは、企業の発展に貢献する人材の育成にも資する。働く側も、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ないよう注意する必要がある。これらは、他社に転職する場合でも同じである。

その上で、働く側の心理に配慮した人的資源管理を行うことが重要である。企業も、従業員に長期的観点で自身の職業人生と老後の設計図を描く機会を与え、長期にわたる人的資源管理によって、組織の中での立ち位置を、従業員に気づかせる必要がある。【月例会資料 p. 49～51】

- 日本の人的資源管理の中には良いところがある。変えるべきではないところを押さえた上で、変えるところを見ていくべきだ。従業員のキャリア管理の裁量は、ほぼ全面的に企業に委ねられてきた。であれば、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。それができないということは、企業の人事労務管理の放棄であるといえる。一方、従業員も、自分のキャリアを注意深く見守り、計画的に生きていく必要がある。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が重要である。【月例会資料 p. 49～52】

- 長期的視点に立った人材マネジメントは、高年齢者雇用の観点からも、企業の成長のためにも必要だが、それは、非正規的な働き方では実現できない。正規社員として長期的に育成投資をされる機会が、多くの者に与えられるべきであり、国は、正規雇用の維持拡大をもっと支援すべきだ。長期的視点に立った人材マネジメントの下、従業員が安心感を持って成長できることが重要であり、その先に高年齢者の持続的雇用の実現もある。【月例会資料 p. 53～54】

- 今後、これまでの研究結果の妥当性の再検証と普遍化を行っていく。まず、定性的な分析から出てきた自己選別、すりかえ合意の定量分析を行い、先日発表した（『日本労働研究雑誌』8月号）。また、国際比較研究も進めている。そして、私も来年、イギリスに渡り、ようやく障害者雇用問題の研究を本格的に開始する。私自身も、研究者としてさらに成長していきたいと考える。【月例会資料 p. 49～55】

【質疑応答】

（質問）昨今の企業は、40歳台の従業員に対して、敏感に動くタイプになることを求めており、個人のキャリア育成と矛盾するところがあるのではないかと。日本の企業の体質を変える上で、そのあたりがネックとなる面があるのではないかと。

（回答）変化が激しい中、組織全体が敏感に反応するという事は必須である。転職者に多く見られる過反応性とは、そのような変化を組織全体で受け止めて反応するのではなく、変化を個人的な事として捉え、個人として転職という反応に出てしまうということである。個人としては、じっくりと

見守り、様子を見て、組織としては敏感に動くということなのではないか。

なお、転職成功者は、敏感に反応して行動に出ることができ、また、転職に成功するのであるから、優秀な人材であることは確かだ。ただ、転職に至りやすいという特性があるということである。

(質問) どの会社も定年までの長期雇用を行っている中では、専門的な技術を身につけていても、他社に転職して仕事にあり就くことはできない。その点が問題なのではないか。

(回答) 先ほど述べた、今の人事労務管理の変えるべき点として、ご指摘の点が挙げられる。高い知識、技能の発揮は、その組織の文脈を理解して初めて可能となる。他社に移ると、文脈が変わってしまうので、知識、技能が発揮できないことを、転職者も企業ももどかしく思っている。そのような転職者を新組織に組み込み、活用していく工夫・努力が今の日本企業に足りないのは事実だと思う。

もちろん、これは容易なことではない。しかし、確かに、組織の中のコア業務を進めていく中心人物は、組織の文脈に通じている人とならざるを得ないが、それを高度な知識、技能を持つ転職者が補佐することは、十分可能である。そのような手立てを人事労務管理で考えていくべきである。

(質問) 日本の高年齢者の就業意欲が諸外国よりも高い理由は何か。

(回答) 自分が携わった共同研究では、先進国の中でも先発的に発展していった国々は、産業発展につながる基幹技術や革新的な新製品を自ら産みだし、市場を発展させていったが、我が国のような後発的な国は、先発的な国が産みだした市場に参入し、消費者のニーズを捉えて先進国化していった。先発的な国々では、新たな技術や製品を産み出す極めて優秀な一部の人材が必要で、それを確保する人事労務管理、すなわち、新卒で採用して育てるのではなく、既にできあがった優秀な人材を、外部から採用し活用することが重要となっており、企業は、かなり短期的な思考で人材を見ている。また、そのような人材は、職務コミットメントが強く、同一企業で働きたいという希望が弱い。このため、先発的な先進諸国の高年齢者の就業意欲は相対的に低くなっているという結論であった。

これに対して我が国のような後発的な国の場合は、既に市場に多くの企業が濫立する厳しい同質競争を戦い抜く必要があったといえる。この種の競争では人的資源への依存が高くなり、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が意図的にとられることとなった。その結果、従業員たちは引退年齢を迎えてもなお、「企業メンバーとしての自分」のイメージを持ち続けることになる。そうした意識が日本の高年齢者の高い就業意欲の源泉になっていると考えられる。

(質問) 公務部門では、行政需要の移り変わりとともに職域の伸び縮みが大きく、同じ職能の中でキャリアを積み上げることがうまくいかないのではないかと。また、高年齢者雇用として、企業には転職支援が求められる一方、国が公務員の再就職をあっせんすることは禁止されていることをどう考えるか。

(回答) 個人的には、天下りの禁止や官民人材交流センターによる再就職あっせんの禁止について、心配をしている。50歳を過ぎての自らの力で転職することは、官民を問わず、諸外国でも難しい。そのような中、勧奨退職年齢が変わらないのは問題であり、少なくとも民間企業と同じ位の年齢までの雇用を保障すべきであり、それは人材を活用する上でも重要であると考えられる。ただ、一方で人件費の削減も求められており、難しい課題である。また、公務員については、たとえ職域の伸び縮みがあるとしても、もう少し、同じ職能の中でキャリアを積み上げることができないかと感じている。