

### 第3章 60歳定年以降の就業希望と就業実現の間にある壁 —企業が抱える課題の分析—

#### 第1節 はじめに

定年年齢を迎えてもなお就業意欲を持ち、また心身ともに就労可能な状態にある人々が現在よりも多く働き続けるならば、社会を支える人の層が厚くなり、年金制度をはじめとする社会保障の仕組みも強化されることが見込まれる。そのため、60歳以降の雇用への社会的要請は強く、現在高年齢者雇用安定法の改正によって雇用確保措置の強化が促されているところである。

しかし企業は、法を遵守し高年齢期を含めた従業員たちの雇用維持の責務を担う一方で、同時に、企業組織体としての存続と持続的発展という経営責任を負っている。その責任を果たすためには、常に全体収益と総人件費との兼ね合いを戦略的に考慮していかねばならない。もし高年齢層をはじめとする従業員の雇用維持のために業況が悪化し、それが引き金となって経営破綻に至るならば、最終的には全ての従業員の雇用が失われることになる。これは企業経営としては最悪のシナリオであり、経営陣の技量が疑われることになる。

どのような業種においても日本企業は厳しい競争環境に置かれているのであり、いずれの企業も既に日頃から極限のコスト削減策に労を費やしていることは確かである。よってそうした経営努力を以ってしても収益悪化に陥ってしまったならば、短期間で効果を得やすいことも相俟って、従業員規模を縮小して人件費を抑制する施策が企業にとって最もとられやすい経営破綻防衛策となり得る。従業員数を減少させるひとつの方法は、定年退職による雇用調整であり、そのように考えると、過酷な経済情勢の中で定年以降の雇用を持続的に推進していくことは、企業にとって極めて難しいことであろう。

だがそうした一般的な企業行動の前提があったとしても、どのような時代にあっても従業員の雇用維持の責務を果たし、一定量の高年齢者雇用を着実に実現している企業もある。本章では、比較的多くの高年齢者を雇用している企業の特徴を分析し、高年齢者の雇用促進と従業員の雇用維持を進めるうえで企業が抱えやすい経営上の問題点を明らかにしていく。この時特に着目するのは、中間報告書で議論した「就業希望と就業実現の間にある壁（雇用・不雇用の分岐点）」の存在である。就業意欲を持つものは多い。しかしその全てが就業を実現できるわけではない。その壁が何であるのかを企業側の要因から見ていく。

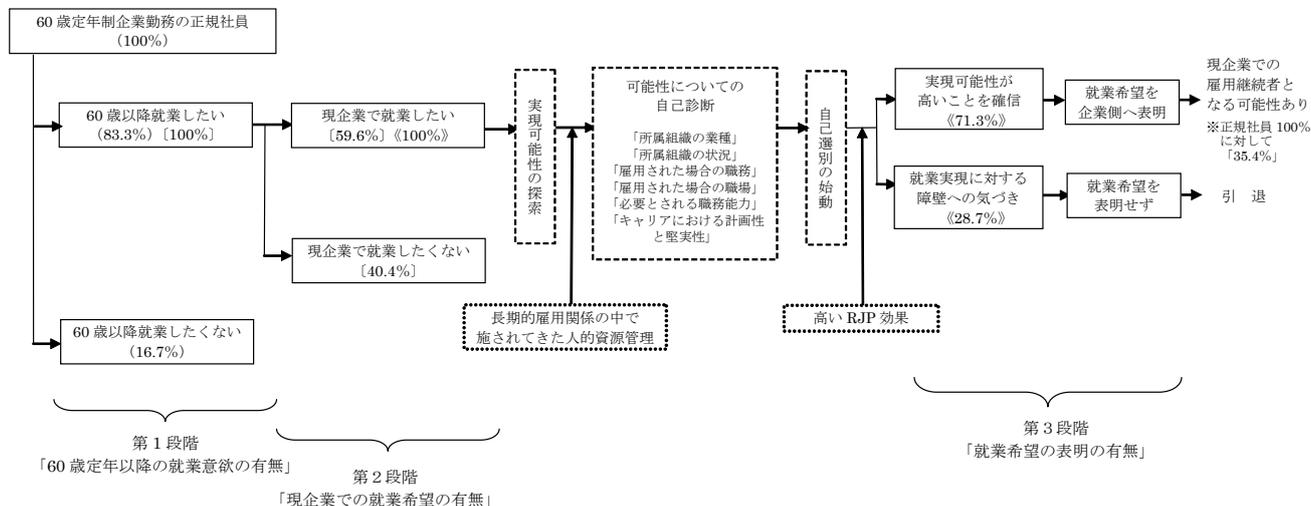
分析には、JILPTが2008年8月に全国の企業を対象に実施した「高齢者の雇用・採用に関する調査」から収集されたデータを用いる。現在主流となっている60歳定年制企業を対象とし、定年以降の就業希望者が多く、また雇用継続を相対的に多く実現している企業と、それらが実現されていない企業との比較分析を行う。

## 第2節 分析の視点：中間報告論文との関連を交えて

本研究会の中間報告書である『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）』（2008年5月）では、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』の本人調査データを用いて、就業希望と就業実現可能性を分かつ要因の分析を行った<sup>1</sup>。この分析では、これまで勤めていた企業で60歳定年以降も雇用継続される場合と、他社への転職の場合の両方について検討したが、本章の課題に関連して、現企業での雇用継続分析に絞って主な結果をまとめると次のようであった。

まず第3-2-1図に示されるとおり、60歳定年到達者がその後の雇用継続を実現していくプロセスは、3段階に分かれている。第1段階として、雇用継続の大前提として、定年という長い職業人生の区切りを迎えてそれでもなお働き続けたいかという、本人の根本的な「60歳定年以降の就業意欲の有無」がある。この段階でその意欲がないものは当然のことながら引退を選好し、就業意欲を持つ者のみが「それではどこで就業を続けるのか」という次なる案件に思考を巡らせることになる。これが第2段階である。なお本調査では、就業したい人の比率は、60歳定年制企業勤務の正規社員全体の83.3%にのぼっていた。

第3-2-1図 60歳定年到達者が雇用継続を実現するまでの3段階



出所：『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）』（2008）第2章「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」第2-4-4図および第2-7-1図から作成。  
（データは、JILPT『『団塊の世代』の就業と生活のビジョンに関する調査』（2006）の本人調査）

<sup>1</sup> 第2章「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」。

第2段階の、どこで働くかという選択肢は、概ねこれまで勤めてきた現企業か、あるいは他社や自営などといった現企業以外での就業の2択となる。つまり本人が考える「現企業での就業希望の有無」である。本調査では60歳以降も就業したい人のうち、現企業での就業希望者は59.6%であった。

問題は次の第3段階である。企業で雇用継続されるための前提は、先の述べたとおり、まず本人が現企業での就業希望を持っていることであるが、就業希望を持っているからといって、全ての人が雇用継続されるわけではない。たとえ法が定められていようとも、60歳以上の従業員全員を雇用し続けたならば確実に総人件費は膨れ上がるのであり、現状では多くの企業において定年到達者全員を安定的に雇用する環境は整っていない。したがって、雇用される者とされない者の選別が明示的、暗示的に行われているものと思われる。

この点について、本分析では、就業実現の可能性について自身による探索が行われ、その結果、雇用・不雇用に関する「自己選別」が始動される可能性を指摘した。もし人間が利得や効用の最大化を目指し、自分にとっての最適点を基準とする利己的行動を取るものと想定するならば、働きたいと思う全ての人は何がなんでも職に在りつこうと考え、そのための行動を起こすであろう。しかし実際には、雇用継続される可能性が高いと確信した人だけが就業希望を表明し、逆にこの段階で就業実現が難しいことを察知した人は、たとえ就業意欲があろうとも表には出さない<sup>2</sup>。つまり自己利潤の最大化を目指す人間行動とは異なる行動が、自己選別を通じて採択されるのである。当然のことながら、就業希望を表明した者は雇用継続される可能性を残すが、就業希望を表明しなかった者は確実に引退者となっていく。

少なくとも定年到達者全員を雇用できない企業にとっては、このようなかたちで従業員自身によって事前に自己選別が行われることには、雇用継続者の選抜に伴う摩擦発生を確率を低減するという利点がある。また働く側にとっても、正面きって不雇用を言い渡されるよりも、自ら身を引いたほうが心的摩擦は免れ得るであろう。重要なことは、こうした摩擦回避的な選抜方式の実現が、長期的雇用関係の中で施されてきた人的資源管理を通じて、自己選別に必要な情報が本人に十分に与えられることによって支えられているということである。

なお、第2段階において現企業での就業希望を持つ人は、概してこれまでと同じ仕事での就業を望み、収入獲得や健康維持といった個人的な理由を持ち、組織とのつながりが強いという特徴を持っていることも明らかとなった。だがその中で、第3段階において雇用実現可能性が高いと考える人は、ある分野のスペシャリストや職人タイプといった人的資源としての特徴を有し、また入社から定年到達までの職業人生を計画的に手堅く歩んでいる場合が多いこ

---

<sup>2</sup> 労働政策研究・研修機構が行った「60歳以降の継続雇用と職業生活に関する調査」(2007)によると、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ぬ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%に過ぎなかった。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、就業希望を最後まで企業側に表明しない可能性があると考えてよいだろう。

とが見出された。また本人が職場でリストラなどの苛酷な環境を経験している場合には、働き続けるという意欲自体が失われ、60歳以降の就業希望が減少し、雇用実現可能性も低いと考える人が多くなることが明らかとなった。

よってこの分析から最終的に導かれた含意は、60歳定年以降の就業希望と就業実現の間にある壁（雇用・不雇用の分岐点）は、実は定年時に存在しているわけではないということである。定年以降も雇用を繋いでいくことができるか否かは、定年に到達するまでの仕事経験および職業キャリアと、入社以降施されてきた人事管理にある程度依存している。したがって企業には、長期的視点に立った人材育成を行い、また従業員に人生設計を促す機会を提供していくことが必要とされている。また単に雇用継続のための制度を設置するだけでなく、従業員一人ひとりの心理やキャリア全体に目配りをした人的資源管理を行っていくことが求められている。

このように中間報告では、就業希望と就業実現の間にある壁の存在を指摘し、この希望と実現を分かつ要因が何であるのかを本人の意識分析を通じて検討し、以上の結論を得た。本章ではこの議論を踏襲し、就業希望がそのまま就業実現に結びついているわけではないという見解を前提として、雇用継続の実現に至るまでの道筋を分断している壁が何であるのかを、企業調査データを用いて、「企業のマネジメント」の観点から明らかにすることを試みる。だがこの課題に取り組むにあたって、理解しておかねばならないことがある。

### 第3節 企業が雇用継続を実現するまでの3段階

#### 1. 雇用保障の強度と就業希望・就業実現

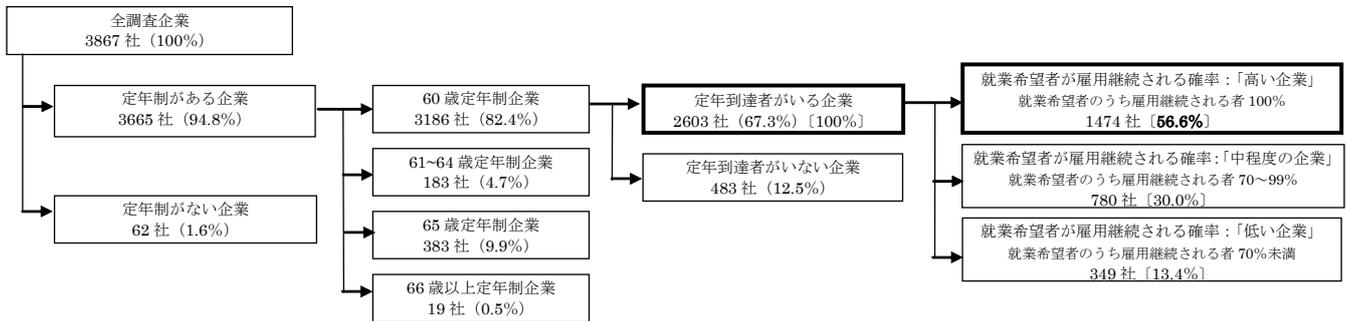
通常、企業が高年齢者雇用をどのくらい行っているのかを推測する目安として、就業希望者を雇用継続している割合が測定尺度になりやすい。なぜならば、就業を希望していない人は自ら引退を選好していると考えるのが一般的であり、企業にとっては実務上、引退希望者を除いた上で、就業希望者をどれだけ受け入れることができるかを問題視し、高年齢者雇用の達成指標とするからである。

この考えに立つと、**第3-3-1図**に示す数値が、高年齢者雇用の実施状況を表す指標と考えられがちとなる。これによると、60歳定年制を設け、また実際に定年到達者がいる企業のうち、定年以降の就業希望者全員を雇用継続している企業は56.6%ということになる。しかし5割を上回るほどの企業が、真に多くの高年齢者を雇用していると見なしてよいのだろうか。

定年到達者がその後の就業を実現するプロセスに3段階があるのと同様に、企業が定年以降の雇用継続を実現するプロセスも3段階に分かれていると考えられる（**第3-3-2図**）<sup>3</sup>。60

<sup>3</sup> **第3-3-1図**からもわかるように、現状では60歳定年企業が多くを占め、調査企業全体で82.4%（定年制企業では86.9%）となっている。また定年制企業のうち94.4%が雇用継続制度を設置している。そのため本章では、中間報告論文と同様に、60歳定年以降の雇用継続に焦点を当て、議論を展開している。

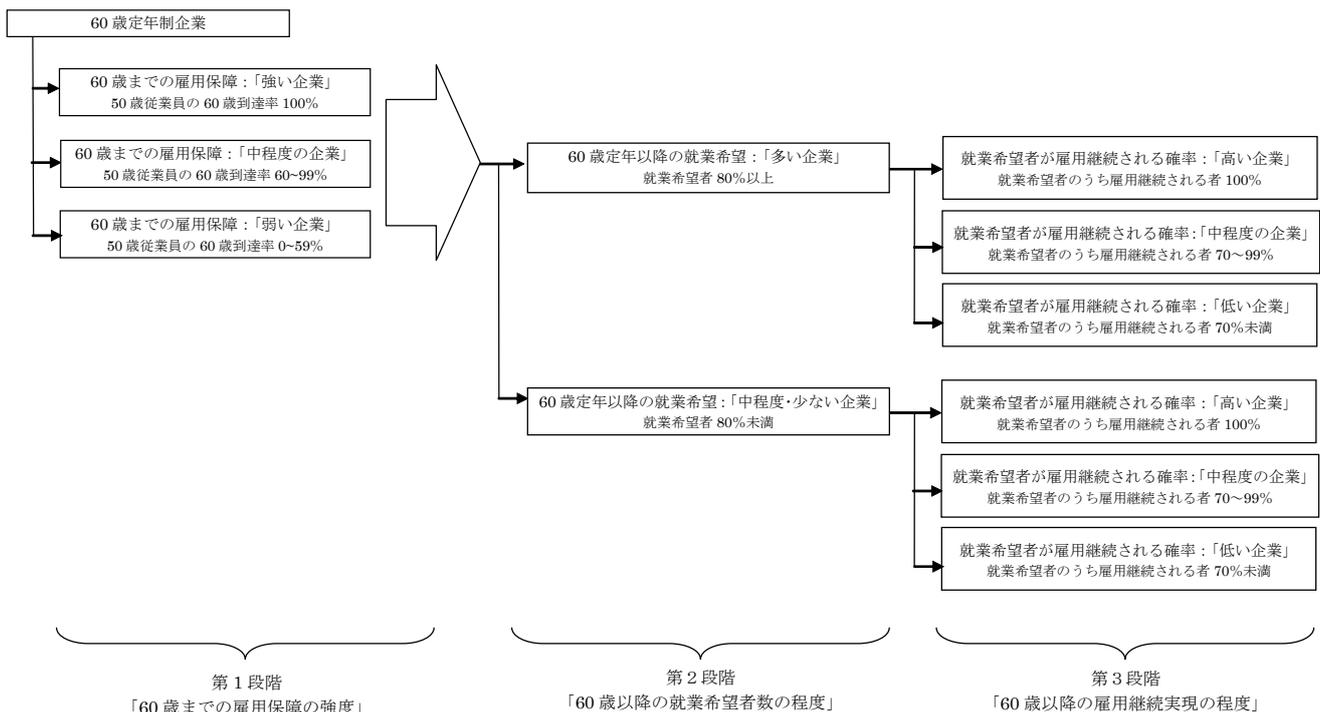
第3-3-1図 見かけ上の雇用比率



データ出所: JILPT「高齢者の雇用・採用に関する調査(企業調査)」(2008)より作成。

- 注) 1) 定年制がある企業には、一部定年制が適用されない社員もいる企業78社(2.0%)が含まれる。また、定年年齢別企業割合には、複数定年設定企業85社(2.3%)が含まれる。  
 2) 定年制設置の有無に関する無回答は140社(3.6%)、定年年齢に関する無回答は9社(0.2%)、定年到達者の有無に関する無回答は100社(2.6%)となっている。なお小数点第二位以下を四捨五入しており、必ずしも合計値が100になるとは限らない。

第3-3-2図 企業が60歳定年以降の雇用継続を実現するまでの3段階



歳以降の雇用は60歳までの雇用の延長線上にあるのであり、まず「60歳までの雇用保障の強度」を見なければならぬだろう。これが雇用継続実現の第1段階である。よって雇用保障が強い企業、中程度の企業、弱い企業の別に、雇用継続の度合いを測定する必要がある<sup>4</sup>。

<sup>4</sup> ここでは集計データの分布状況を考慮した上で、50歳従業員が60歳に到達する比率が100%の企業を雇用保障が「強い企業」とし、60%以上100%未満を「中程度の企業」、60%未満を「弱い企業」とした。

そして60歳まで当該企業で就業していることを大前提として、その後も雇用されるためには、実際に就業希望を企業側に表明していることが次の前提となる。したがって雇用継続の第2段階として、「60歳定年以降の就業希望者数の程度」を見る必要があるだろう<sup>5</sup>。その上で最後に、就業希望者が多い企業とそうでない企業の別に、「60歳以降の雇用継続実現の程度」を確認することによって、はじめて最終的な雇用比率が判明することになる。これが第3段階である<sup>6</sup>。

この3段階を念頭に入れて、雇用保障の強度と就業希望・就業実現との関係を予測したものが第3-3-3表である。本章の冒頭に述べたとおり、存続と持続的発展という経営責任を負う企業は、常に全体収益と総人件費との兼ね合いを考慮して組織の運営に当たらねばならない。よって多くの日本企業が厳しい競争環境に置かれる中で、定年到達者全員を安定的に雇用継続するほどの余力を持っている企業は稀である。このことは60歳までの雇用保障が強い企業ほど顕著であろう。そうした企業では定年到達者が多数いるのであり、全員が雇用継続されることは難しいと考えられる。

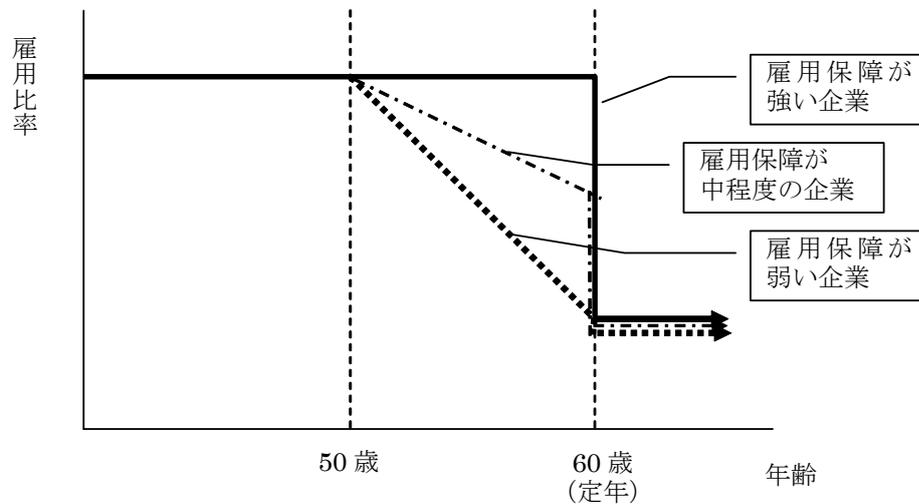
第3-3-3表 雇用保障の強度と就業希望・就業実現に関する予測

		60歳以降の就業希望者が 80%以上の企業	就業希望者が雇用継続さ れる確率が100%の企業	最終的な60歳以上雇用比率 が高い企業 〔 就業希望80%以上 雇用継続確率100%の企業 〕
60歳までの 雇用保障の 強度	強い	少ない	少ない	中程度 定年到達者が多数いる中で、 自己選別の圧力により、就業希望 者は少なく、就業実現確率も低い
	中程度	中程度	中程度	中程度 定年到達者数も、 就業希望者数も、 就業実現確率も中程度
	弱い	多い	多い	中程度 厳選された少数の定年到達者し かおらず、自己選別の圧力低く、 多くが就業希望、実現確率も高い

<sup>5</sup> 既存調査に基づくと、いずれの調査結果も50歳代後半層の約8割が60歳以降の就業を希望していることが明らかとなっており、よってこれを基準として、就業希望者が80%以上の企業を就業希望が「多い企業」とし、80%未満の企業を、標準を下回ることから「中程度・少ない企業」とした。また中程度企業と少ない企業は、分析サンプルを確保するためにひとつにまとめた。

<sup>6</sup> ここでは集計データの分布状況を考慮した上で、就業希望者のうち雇用継続される者が100%の企業を雇用継続される確率が「高い企業」とし、70%以上100%未満を「中程度の企業」、70%未満を「低い企業」とした。

第3-3-4図 雇用状況のイメージ



この点に関して、第3-3-3表の結果を図示した第3-3-4図も交えて説明すると次のようになる。まず雇用保障が強い企業ほど、雇用継続を希望している定年到達者が職場に多くいることになり、定年到達者自身が就業実現の難しさを察知し、中間報告論文で明らかにしたような「自己選別」が始動される可能性が高まるであろう。またこうした自己選別圧力の高まりは、60歳定年という職業キャリアの一区切りを迎え、「もう十分に働いてきた」という本人の納得によっても駆動されていると考えられる。よって60歳までの雇用維持を貫いてきた企業では、定年後の就業希望表明者は少なくなると予測できる。さらに、就業希望者数が減じたとしても、定年到達者の全体数は多いため、企業は雇用負担を軽減するためにさらに実際の雇用者数を絞り込むものと考えられる。その結果、雇用保障が強い企業では60歳までの雇用は守られるが、その後の雇用に関しては数が絞り込まれ、60歳以降の雇用比率は大きく落ち込むと予測される。

これとは逆に雇用保障が低い企業では、すでに選りすぐられた定年到達者しかいないため、選別の圧力は低く、多くの人が60歳定年以降の就業を希望し、かつ企業側にとっても、数少ない厳選された定年到達者を雇用継続することはそれほど難しくはないと考えられる。その結果、これらの企業では、50歳以降から雇用数は絞り込まれるが、60歳定年以降に雇用比率が大きく落ち込むことはないと予想される。そして雇用保障が中程度の企業は、就業希望も就業実現率も上記2つの中間に収まることになろう。よって第3-3-4図に示すように、結果として最終的な60歳以上の雇用比率としては、雇用保障が高い企業も、中程度の企業も、低い企業も、同じ程度に収斂すると考えられる。

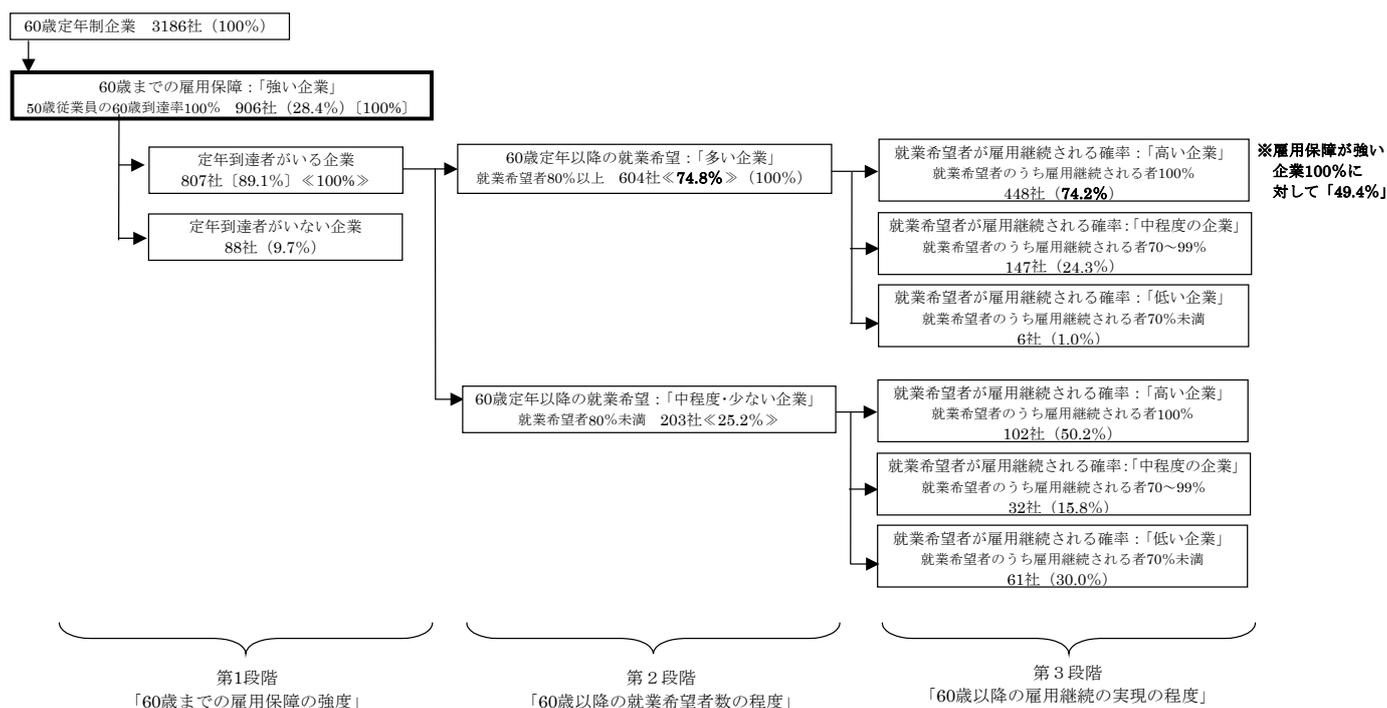
それでは実際のところはどうなのか。雇用継続プロセスの第1段階である「雇用保障の強度」の別に、第2段階の就業希望の状況と第3段階の雇用継続の状況に関してデータを集計し

た。その結果は第3-3-5-1図から第3-3-5-3図にまとめられる。

## 2. 雇用保障の強度別にみた雇用状況

まず第3-3-5-1図は、雇用保障が強い企業の結果である<sup>7</sup>。60歳定年以降の就業希望者が定年到達者の80%以上にのぼり、就業希望が多いと目される企業では、雇用継続される確率が100%の企業は74.2%、70%以上100%未満の企業は24.3%、70%未満の企業は1.0%と分布している。一方就業希望が80%に満たない企業では、雇用確率100%の企業は50.2%となり、雇用確率70%未満の場合は30.0%に及んでいる。つまり就業希望者が多い企業ほど、雇用継続される確率が高く、就業希望者が少ない企業ほど雇用継続される確率が低まっていることを表している。なお雇用保障が強い企業で就業希望者80%以上、雇用確率100%の企業は全体の49.4%であることがわかった。

第3-3-5-1図 実際の雇用比率 - 雇用保障が「強い企業」

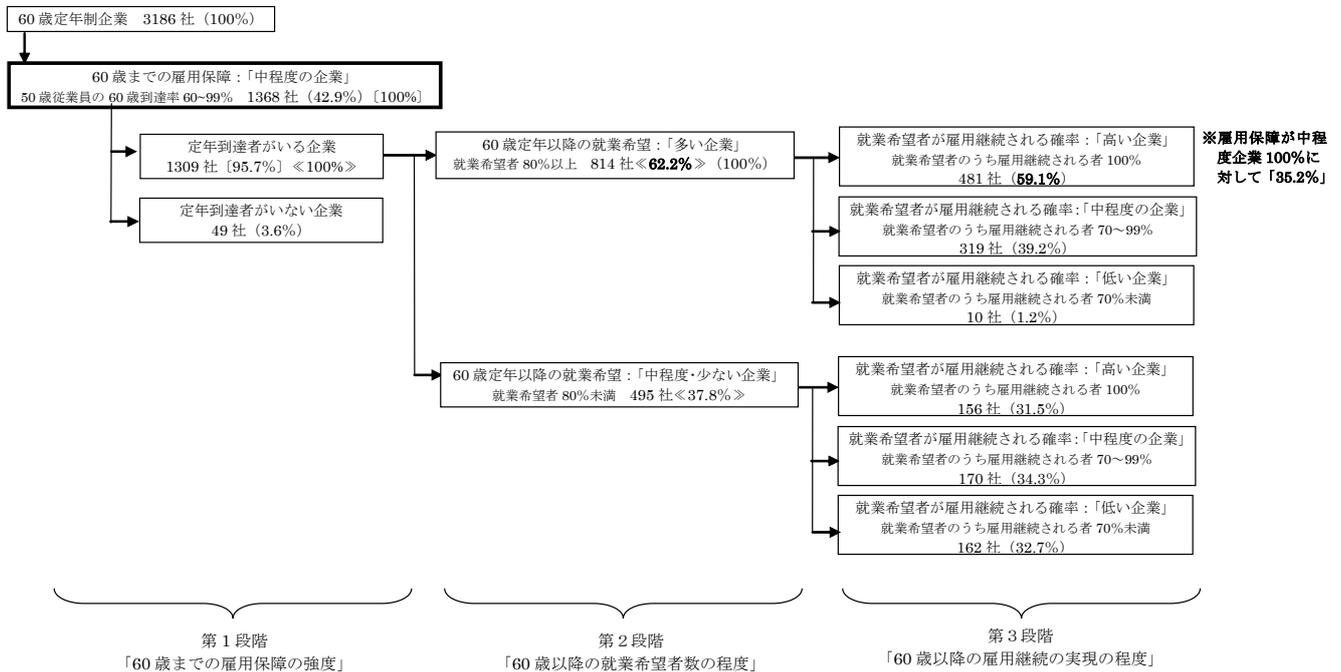


データ出所：第3-3-1図と同じ。

注) 定年到達者の有無に関する無回答は11社 (1.2%)、就業希望が多い企業における、雇用継続される確率に関する無回答は3社 (0.5%)、就業希望が中程度・少ない企業における同数値は8社 (4.0%) となっている。なお小数点第二位以下を四捨五入しており、必ずしも合計値が100になるとは限らない。

<sup>7</sup> 雇用保障が強い企業であるにもかかわらず、定年到達者がいない企業が9.7%におよんでいるが、これは本調査票の質問が、過去3年における状況を尋ねているためと思われる。

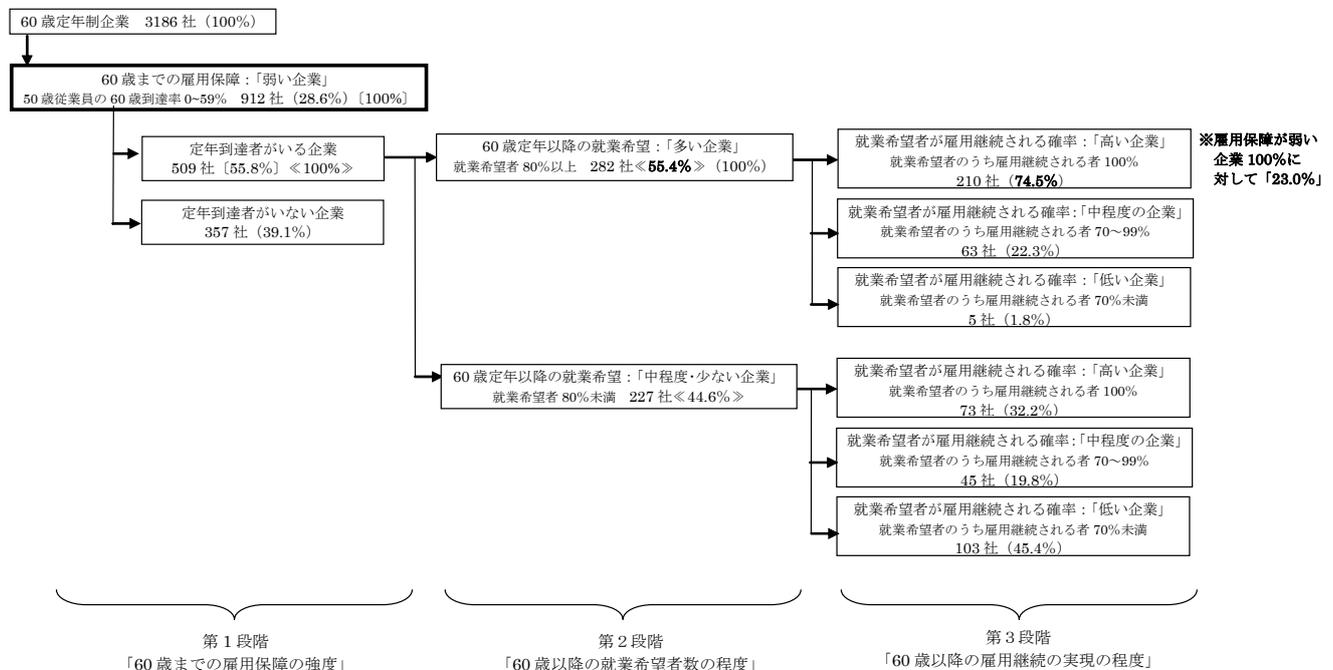
第3-3-5-2図 実際の雇用比率 —雇用保障が「中程度の企業」



データ出所：第3-3-1図と同じ。

注) 定年到達者の有無に関する無回答は10社 (0.7%)、就業希望が多い企業における、雇用継続される確率に関する無回答は4社 (0.5%)、就業希望が中程度・少ない企業における同数値は7社 (1.4%) となっている。なお小数点第二位以下を四捨五入しており、必ずしも合計値が100になるとは限らない。

第3-3-5-3図 実際の雇用比率 —雇用保障が「弱い企業」



データ出所：第3-3-1図と同じ。

注) 1) 雇用保障が弱い企業には無回答企業が含まれている。なおその多くは定年到達者がいない企業である。  
2) 定年到達者の有無に関する無回答は46社 (5.0%)、就業希望が多い企業における、雇用継続される確率に関する無回答は4社 (1.4%)、就業希望が中程度・少ない企業における同数値は6社 (2.7%) となっている。なお小数点第二位以下を四捨五入しており、必ずしも合計値が100になるとは限らない。

次に第3-3-5-2図の雇用保障が中程度の企業を見てみよう。就業希望者80%以上の企業比率は62.2%であり、先の雇用保障が強い企業よりも低くなることがわかった。さらにそのうち、雇用確率100%企業は59.1%、70%以上100%未満は39.2%、70%未満は1.2%で分布しており、就業希望が80%に満たない企業における雇用確率100%企業の割合は31.5%であった。やはり雇用保障が中程度の企業においても、就業希望者が多い企業のほうが雇用確率が高いことがわかる。しかし雇用保障が強い企業に比べると雇用される確率は大きく下がり、就業希望80%以上で雇用確率100%企業の割合は全体の35.2%であることが示された。

第3-3-5-3図は雇用保障が弱い企業の結果である。就業希望80%以上企業の割合は、雇用保障が中程度の企業よりさらに下がって55.4%となり、そのうち雇用確率100%企業は74.5%で高いことがわかった。しかし就業希望が80%に満たない企業で雇用確率が70%未満の企業比率は45.4%にもものぼっており、雇用保障が弱い企業で、かつ就業希望者も少ない企業では、雇用される確率さえも低まっていることが示された。

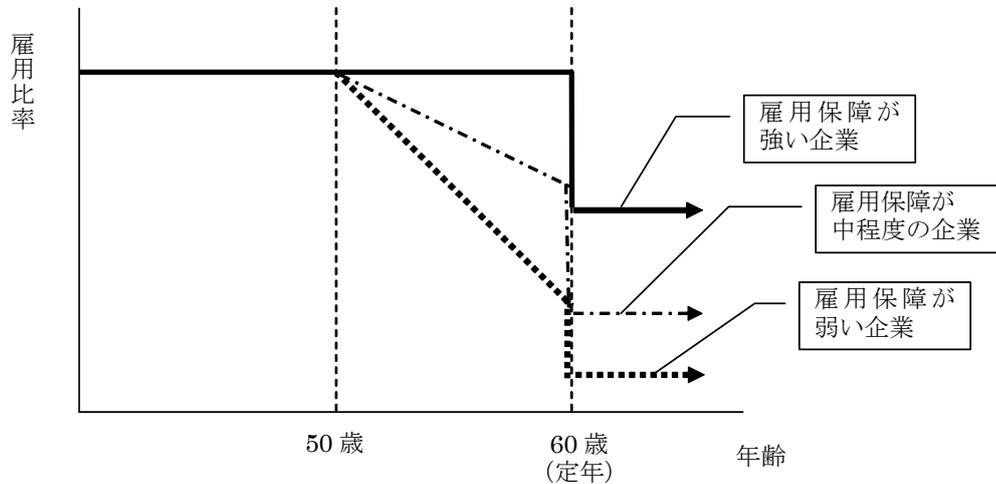
以上の結果を第3-3-6表にまとめた。第3-3-3表の予測とは大きく異なることがわかる。60歳までの雇用保障を確実に守っている企業では、定年後の就業希望者も多く、また就業実現率も高い。その結果、相対的に雇用比率が高くなっており、就業希望80%以上で雇用継続確率100%の企業が約5割に達する。逆に雇用保障が弱く、60歳到達率が低い企業では、定年後の就業希望者も少なくなっていることが明らかとなった。だがその数が極めて限定されているため、就業希望者が雇用される確率自体が高くなっている。この点のみ予測どおりの結果であったことになる。だが少ない定年到達者のうち、就業希望者も少ない状況においては、最終的な雇用継続比率が低まることは必然であり、就業希望80%以上で雇用継続確率が100

第3-3-6表 雇用保障の強度と就業希望・就業実現の程度に関する結果

		60歳以降の就業希望者が80%以上の企業	就業希望者が雇用継続される確率が100%の企業	最終的な60歳以上雇用比率が高い企業 〔就業希望80%以上 雇用継続確率100%の企業〕
60歳までの雇用保障の強度	強い	多い (74.8%)	多い (74.2%)	多い (49.4%) 〔定年到達者が多く、 就業希望者も多く、 就業実現確率も高い〕
	中程度	中程度 (62.2%)	中程度 (59.1%)	中程度 (35.2%) 〔定年到達者数も、 就業希望者数も、 就業実現確率も中程度〕
	弱い	少ない (55.4%)	多い (74.5%)	少ない (23.0%) 〔厳選された少数の定年到達者、 しかし就業希望は少ない、 就業実現確率が高い〕

データ出所：第3-3-1図と同じ。

第3-3-7図 実際の雇用状況



%の企業の割合は2割強でしかない。

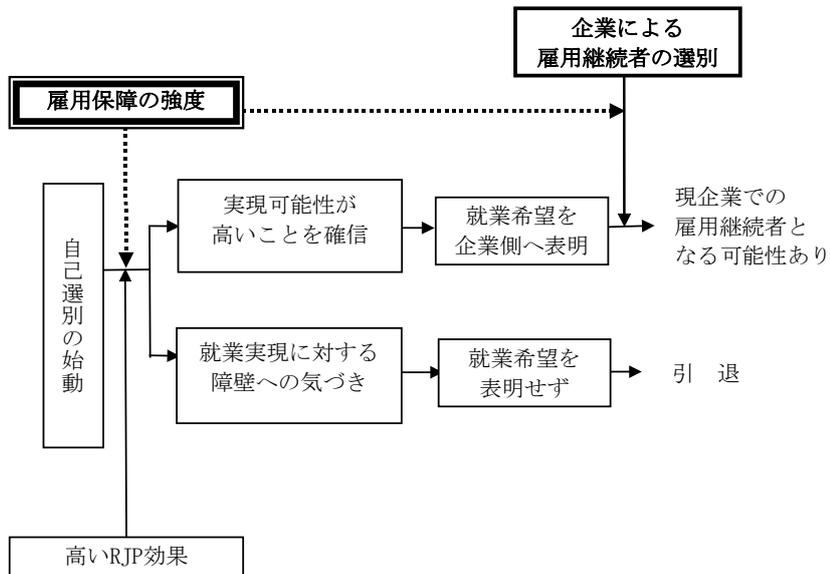
第3-3-7図は先の第3-3-4図と同様に、上記の結果を図示したものである。明らかになったことは、予測とは逆で、60歳定年まで確実に従業員の雇用を維持している企業のほうが、そうでない企業よりも先駆的に高年齢者雇用を行っているということである。逆に60歳までの雇用を果たせない企業は、すでに選りすぐられた定年到達者しかいないにもかかわらず、その人達の雇用継続さえ十分に行えないでいることになる。よって60歳以降の雇用実現については、現状ではそれができる企業とできない企業の二極化が起きているといえるだろう。

この結果は予測とは異なるものとなったが、前項で述べた中間報告論文の結果と合わせて考えると、次のような解釈が成り立つ。中間報告論文の分析では、本人が職場でリストラなどの苛酷な環境を経験している場合には、60歳以降の就業希望が減少し、雇用実現可能性も低いと考える傾向が強くなることが明らかとなった。おそらく具体的に企業によってリストラが行われたわけではなくても、雇用保障が弱く、同僚が次々と定年前に辞めていく職場では、残った者の働く意欲自体が失われ、また雇用環境の厳しさを強く認識することにより、自己選別の圧力が強まり、就業実現に対する障壁に過度に敏感になる人の割合が多くなるのであろう。そのため就業希望を表明する人は少なくなり、最終的な雇用継続実現者数は少なくなるのである。

### 3. 雇用継続実現の壁：雇用保障の強度

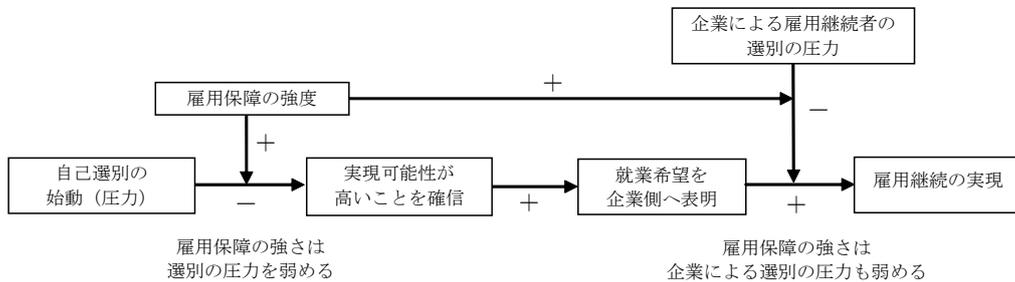
以上の分析で新たに明らかになったことは、第3-3-8図に示されるように、「雇用保障の強度」が60歳定年以降の雇用継続実現に影響を持つ可能性があるということである。中間報告分析で明らかにしたように、企業側に就業希望を表明している人は、既に自己選別によって

第3-3-8図 雇用保障の強度が雇用継続の実現に与える影響



出所：第3-2-1図の第3段階部分を抜粋し加筆

第3-3-9図 雇用保障が強い場合



雇用・不雇用の調整がある程度済んでいる人々である。長期にわたって受けてきた人的資源管理を通じて、雇用継続された場合にどのような職務に就き、どのような職場環境で働くことになるのか、そうしたWanous (1992) のいう「RJP (realistic job preview: 職務についての現実的な予告)」の効果をもって、雇用継続の実現可能性を各人が検証していく。だが無論自己選別には誤差があり、また企業側による雇用継続者の更なる絞込みも行われることになる。

この時、本分析で見出されたことは、第3-3-9図のように、雇用保障が強い企業ほど、就業実現可能性が高いと判断する人が多くなり、実際に雇用継続される割合が高まるということである。60歳定年時までの雇用維持が果たされている職場では、自己選別の際に過度な圧力が掛かることがなく、多くの人がこの職場で働き続けたいという意欲を持ち続け、また就

業希望を出せば雇用継続される可能性が高いという確信を持ちやすくなる。そして雇用保障が強い企業では、次の雇用継続実現の第3段階における企業による雇用継続者の絞込みの際にも、過度の選別圧力が掛かることがなく、結果的に多くの人の雇用継続が実現されやすい。

逆に雇用保障が弱い企業では、自己選別の圧力が過度に掛かり就業希望を表明する人の数は減少する。前出**第3-3-6表**では、雇用保障が弱い企業では就業希望者が絞り込まれているため、数少ない希望者の雇用継続確率は高いことが示された。だが雇用保障が中程度の企業は高い企業よりも雇用継続確率は低まっており、ここから想定されることは、雇用保障が弱い企業の定年到達者達には、高い企業の定年到達者達よりも、企業側による選別圧力が容赦なく掛かってきやすいということである。

中間報告論文では、60歳定年以降の就業希望と就業実現の間にある壁（雇用・不雇用の分岐点）は、実は定年時に存在しているわけではなく、雇用継続できるか否かの決定が、これまでの職業キャリアと受けてきた人事管理に依存していることを指摘した。企業側の要因を探った本章の分析においても、就業実現の壁は定年時に存在しているのではなく、雇用継続実現の可否が、定年前までの雇用保障の状況にも依存していることが見出されたことになる。

それでは、雇用保障が強く、就業希望者が多く、定年後の雇用継続が実現されやすい企業には、はたしてどのような特徴があるのだろうか。一般的に考えられることは、若年新卒者の求人が難しいとされる中小規模企業や運輸業・建設業、また人手不足とされるサービス業では、基本的には労働力が必要とされているために、従業員の雇用維持は守られ、さらに多くの定年到達者が雇用継続されやすいということである。だがそれ以上の特徴があるのだろうか。次節以降ではこの点を考察していく。

## 第4節 利用変数と基本統計量

### 1. 被説明変数と定義

本分析で用いる被説明変数とその定義は**第3-4-1表**に、また説明変数とその定義は**第3-4-2表**、これらの変数の基本統計量は**第3-4-3表**に示される。まず被説明変数について述べる。

本分析では、60歳定年制企業を分析対象として、第一に、60歳までの雇用が維持されている企業がどのような特徴を持つのかを見ていく（モデル〔1〕）。よってこの分析の被説明変数は、「雇用保障の強度」となる。この変数は、50歳正社員が60歳に到達する割合によって示される。

第二に、60歳以降の雇用継続希望者が相対的に多い企業がどのような特徴を持つのかを見ていく（モデル〔2〕）。被説明変数は「就業希望者の状況」であり、60歳定年を迎えた従業員のうち、雇用継続制度の適用を希望する割合がどのくらいいるのかによって示される。調査票の選択肢に従い、100%から10%未満までの9尺度によって表している。

第3-4-1表 被説明変数および定義

変数名	定義
＜被説明変数＞	
雇用保障の強度	50歳正社員が60歳まで到達する割合 0～100%（問8）
就業希望者の状況	60歳定年到達者のうち、雇用継続制度の適用を希望する従業員の割合 9(100%)～1(10%未満)（問2(6)）
60歳以上雇用比率	全従業員に対する60歳以上従業員比率(非正規を含む) 0～100% (F5(1)(3))

第三に、実際に多くの60歳定年到達者を雇用継続している企業がどのような特徴を持っているのかを見ていく。「60歳以上雇用比率」が被説明変数となり、全従業員に対して60歳以上従業員がどのくらいいるのか、その割合によって表される。なお60歳以降の雇用継続は契約・嘱託等の非正規契約になる場合が多いため、ここでは正規従業員と非正規従業員の両方を合わせた割合を設定している。

また第四として、60歳定年制企業のうち、雇用保障が強く（60歳到達率100%）、就業希望者が多い（80%以上）企業をサンプルとして、そうした企業で高年齢者雇用が促進されている要因を探るために「60歳以上雇用比率」を被説明変数とする分析を追加として行った。

以上の分析を行い比較検討することによって、就業希望と就業実現の間にある壁、すなわち高年齢者雇用を促進していくうえで企業が抱えやすい経営上の問題点を捉え、今後の雇用拡大に向けた道筋を考えていく。分析はいずれも重回帰分析による。

## 2. 説明変数と定義

次に、第3-4-2表の説明変数について説明する。「60歳以降の雇用」「高年齢者雇用での工夫と問題」「人事管理」「企業属性」の項目に別れ、それぞれ変数が設定されている。このうち幾つかの変数について述べておく。

まず、「60歳以降の雇用」項目の変数である「雇用継続制度適用基準」は、「本人の意欲」「職務能力」の2つの変数が設定されている。同変数は主成分分析によって抽出された第1成分と第2成分の項目から新たに作り出されており、その結果は第3-4-4表に示される。また「就業形態」は「嘱託・契約」「正社員」「パート・アルバイト、関連会社の社員」に分かれ、フレランスグループは「嘱託・契約」としている。「賃金決定基準」は、会社側が60歳以降の賃金決定の際に基準とするものを表わし、定年時賃金や入職者の初任給水準、退職金の状況など、企業内部の賃金基準を表す「会社賃金」と、働いた場合に支給される在職老齢年金の状況、高年齢雇用継続給付金の状況を表す「公的資金」、また業界他社の賃金や担当職務の市場相場や最低賃金など、企業外部の賃金基準を表す「市場賃金」に分かれている。さらに「雇用継続後の賃金指数」は、60歳定年直前を100とした場合の、60歳以降の平均的な賃金指数を示したものである。

第3-4-2表 説明変数および定義

変数名	定義
<説明変数>	
60歳以降の雇用	雇用継続制度適用基準＝本人の意欲 希望する者全員＝5、制度適用基準に関する主成分分析によって抽出された第2成分4変数の総合得点 0～5 4変数:「働く意欲があること」「出勤率、勤務態度」「健康上支障がないこと」「会社が提示する職務内容に合意できること」 4変数のクロンバック $\alpha$ ＝0.448 問2(4)
	雇用継続制度適用基準＝職務能力 制度適用基準に関する主成分分析によって抽出された第1成分3変数の総合得点0～3 3変数:「熟練や経験による技能・技術をもっていること」「専門的な資格をもっていること」「他の社員を指導・教育できること」 3変数のクロンバック $\alpha$ ＝0.686 問2(4)
	就業形態:嘱託・契約 就業形態:正社員 就業形態:パート・アルバイト、関連会社従業員 当該就業形態＝1、それ以外＝0とするダミー変数 レファレンスグループは「嘱託・契約」 問2(5)
	仕事内容＝以前と同じ 仕事内容が60歳以前と同じ＝1、それ以外＝0とするダミー変数 問13(2)
	雇用継続後の研修＝実施 60歳以上の雇用継続者を対象とした研修を実施＝1、していない＝0とするダミー変数 問14
	短時間勤務制度＝実施 短時間勤務制度を実施＝1、していない＝0とするダミー変数 問9(2)
	賃金決定基準＝会社賃金 雇用継続後の賃金決定基準が「60歳到達時の賃金水準」「自社の初任給水準」「退職金の受給状況」のいずれか＝1、それ以外＝0とするダミー変数 問11 i ②
	賃金決定基準＝公的資金 雇用継続後の賃金決定基準が「在職老齢年金の受給状況」「高齢雇用継続給付の受給状況」のいずれか＝1、それ以外＝0とするダミー変数 問11 i ②
	賃金決定基準＝市場賃金 雇用継続後の賃金決定基準が「業界他社の状況」「担当する職務の市場賃金・相場」「自社所在地の最低賃金」のいずれか＝1、それ以外＝0とするダミー変数 問11 i ②
	雇用継続後の賃金指数 60歳直前を100とした場合の雇用継続後の平均的な賃金水準 問12(2)②
	在職老齢年金受給社員＝いる 在職老齢年金の支給を受けている従業員がいる＝1、それ以外＝0とするダミー変数 問16
	高齢雇用継続給付受給者＝いる 高齢雇用継続給付の支給を受けている従業員がいる＝1、それ以外＝0とするダミー変数 問17
高齢者雇用での工夫と問題	雇用継続上の配慮＝本人の希望 雇用継続で配慮している点:本人の希望＝1、それ以外＝0とするダミー変数 問13(3)
	雇用継続上の配慮＝負荷の少ない仕事へ配置 雇用継続で配慮している点:負荷の少ない仕事への配置＝1、それ以外＝0とするダミー変数 問13(3)
	雇用継続上の配慮＝労働力不足部署への配置 雇用継続で配慮している点:労働力不足部署への配置＝1、それ以外＝0とするダミー変数 問13(3)
	雇用継続上の配慮＝技能ノウハウの継承 雇用継続で配慮している点:技能やノウハウの継承＝1、それ以外＝0とするダミー変数 問13(3)
	雇用継続上の配慮＝従業員が気兼ねしない配置 雇用継続で配慮している点:従業員が互いに気兼ねしないよう配置＝1、それ以外＝0とするダミー変数 問13(3)
	雇用継続上の課題＝仕事確保 高齢者の雇用確保で課題となっている点:自社内での仕事の確保＝1、それ以外＝0とするダミー変数 問15
	雇用継続上の課題＝子会社等での雇用確保 高齢者の雇用確保で課題となっている点:子会社・関連会社での雇用確保＝1、それ以外＝0とするダミー変数 問15
	雇用継続上の課題＝設備・作業環境整備 高齢者の雇用確保で課題となっている点:設備や作業環境の整備＝1、それ以外＝0とするダミー変数 問15
	雇用継続上の課題＝活用ノウハウの蓄積 高齢者の雇用確保で課題となっている点:活用のためのノウハウの蓄積＝1、それ以外＝0とするダミー変数 問15
	雇用継続上の課題＝管理職の扱い 高齢者の雇用確保で課題となっている点:管理職社員の扱い＝1、それ以外＝0とするダミー変数 問15
	雇用継続上の課題＝処遇決定 高齢者の雇用確保で課題となっている点:雇用継続者の処遇決定＝1、それ以外＝0とするダミー変数 問15
	雇用継続上の課題＝若・壮年層のモラル低下 高齢者の雇用確保で課題となっている点:若・壮年層社員のモラル低下＝1、それ以外＝0とするダミー変数 問15
	雇用継続上の課題＝人件費負担 高齢者の雇用確保で課題となっている点:人件費負担の増加＝1、それ以外＝0とするダミー変数 問15
	雇用継続上の課題＝生産性低下 高齢者の雇用確保で課題となっている点:生産性の低下＝1、それ以外＝0とするダミー変数 問15
人事管理	65歳以上雇用＝実施 65歳以上の雇用確保措置を実施＝3、検討＝2、していない＝1 問18
	生涯生活設計セミナーや説明会＝実施 60歳以降の働き方や生活に関するセミナー・説明会を実施＝1、それ以外＝0とするダミー変数 問3
	雇用継続を考えた60歳前従業員研修＝実施 60歳以降の雇用継続を考慮した60歳前従業員への研修を実施＝1、それ以外＝0とするダミー変数 問4
	転籍・早期退職・転職・独立支援制度＝実施 転籍、早期退職優遇、転職、独立開業支援制度のいずれかがある＝1、それ以外＝0とするダミー変数 問5問6
	55歳以上の中途採用＝実施 過去1年間において55歳以上の中途採用を実施＝1、それ以外＝0とするダミー変数 問19
	50歳時の賃金指数 入社時を100とした場合の50歳時の平均的な賃金水準 F6(2)②
企業属性	創業年数 調査年2008－設立年 F2
	従業員数 従業員数(人) F5(1)
	平均年齢 正社員の平均年齢(歳) F5(2)
	勤続年数 正社員の勤続年数(年) F5(2)
	人員構成最多層:高卒男子 人員構成最多層:高卒女子 人員構成最多層:大卒男子 人員構成最多層:大卒女子 人員構成最多層:その他 当該人員構成最多層＝1、それ以外＝0とするダミー変数 レファレンスグループは「高卒男子」 F6(1)
	従業員数の変化＝増加 過去5年における従業員数の変化 7(20%以上増加)～1(20%以上減少) F5(4)
	労働組合・労使協議機関＝ある 労働組合もしくは労使協議機関がある＝1、ない＝0とするダミー変数 F8、F9
	産業:製造業 産業:建設業 産業:情報通信業、金融・保険業、不動産業 産業:運輸業 産業:卸売・小売業 産業:サービス業 産業:その他 当該産業＝1、それ以外＝0とするダミー変数 レファレンスグループは「製造業」 F1
	所在地:東京都 当該所在地＝1、それ以外＝0とするダミー変数 レファレンスグループは「東京都」 F3
	所在地:北海道・東北地方 北海道、青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島
	所在地:東京都以外の関東地方 茨城、栃木、群馬、埼玉、千葉、神奈川
	所在地:中部地方 新潟、富山、石川、福井、山梨、長野、岐阜、静岡、愛知
	所在地:近畿地方 三重、滋賀、京都、大阪、兵庫、奈良、和歌山
	所在地:中国・四国・九州地方 鳥取、島根、岡山、広島、山口、徳島、香川、愛媛、高知、福岡、佐賀、長崎、熊本、大分、宮崎、鹿児島、沖縄

第3-4-3表 基本統計量

変数名	全サンプル			60歳定年企業サンプル			「60歳定年、雇用保障：強い、 就業希望：多い」企業サンプル			
	平均値	標準偏差	サンプル数	平均値	標準偏差	サンプル数	平均値	標準偏差	サンプル数	
<被説明変数>										
雇用保障の強度	77.456	30.905	3305	78.653	29.778	2752	—	—	—	
就業希望者の状況	6.635	2.550	2908	6.722	2.488	2625	—	—	—	
60歳以上雇用比率	10.012	11.977	3219	9.159	10.965	2668	11.561	10.667	530	
<説明変数>										
60歳以降の雇用	雇用継続制度適用基準＝本人の意欲	3.265	1.572	3867	3.554	1.285	3186	3.858	1.226	604
	雇用継続制度適用基準＝職務能力	0.395	0.805	3867	0.407	0.813	3186	0.363	0.793	604
	就業形態：嘱託・契約	0.626	0.484	3867	0.695	0.460	3186	0.647	0.478	604
	就業形態：正社員	0.152	0.359	3867	0.157	0.364	3186	0.228	0.420	604
	就業形態：パート・アルバイト、関連会社従業員	0.069	0.254	3867	0.069	0.254	3186	0.065	0.246	604
	仕事内容＝以前と同じ	0.795	0.403	3867	0.803	0.398	3186	0.925	0.263	604
	雇用継続後の研修＝実施	0.028	0.166	3867	0.028	0.166	3186	0.038	0.192	604
	短時間勤務制度＝実施	0.215	0.411	3867	0.223	0.416	3186	0.227	0.419	604
	賃金決定基準＝会社賃金	0.319	0.466	3867	0.342	0.475	3186	0.384	0.487	604
	賃金決定基準＝公的資金	0.119	0.324	3867	0.129	0.335	3186	0.162	0.369	604
	賃金決定基準＝市場賃金	0.195	0.396	3867	0.191	0.393	3186	0.194	0.396	604
	雇用継続後の賃金指数	71.094	17.185	2265	68.660	16.053	1944	69.919	15.316	430
	在職老齢年金受給社員＝いる	0.483	0.500	3867	0.496	0.500	3186	0.589	0.492	604
	高年齢雇用継続給付受給者＝いる	0.506	0.500	3867	0.552	0.497	3186	0.656	0.476	604
高齢者雇用 での工夫と問題	雇用継続上の配慮＝本人の希望	0.530	0.499	3867	0.542	0.498	3186	0.553	0.498	604
	雇用継続上の配慮＝負荷の少ない仕事への配置	0.186	0.389	3867	0.191	0.394	3186	0.199	0.399	604
	雇用継続上の配慮＝労働力不足部署への配置	0.077	0.266	3867	0.083	0.276	3186	0.088	0.283	604
	雇用継続上の配慮＝技能ノウハウの継承	0.304	0.460	3867	0.323	0.468	3186	0.339	0.474	604
	雇用継続上の配慮＝従業員が気兼ねしない配置	0.093	0.290	3867	0.095	0.293	3186	0.103	0.304	604
	雇用継続上の課題＝仕事確保	0.272	0.445	3867	0.289	0.453	3186	0.232	0.422	604
	雇用継続上の課題＝子会社等での雇用確保	0.050	0.217	3867	0.054	0.226	3186	0.023	0.151	604
	雇用継続上の課題＝設備・作業環境整備	0.065	0.246	3867	0.067	0.249	3186	0.053	0.224	604
	雇用継続上の課題＝活用ノウハウの蓄積	0.124	0.329	3867	0.134	0.341	3186	0.089	0.286	604
	雇用継続上の課題＝管理職の扱い	0.254	0.436	3867	0.273	0.446	3186	0.283	0.451	604
	雇用継続上の課題＝処遇決定	0.208	0.406	3867	0.222	0.415	3186	0.214	0.410	604
	雇用継続上の課題＝若・壮年層のモラル低下	0.075	0.263	3867	0.080	0.271	3186	0.071	0.257	604
	雇用継続上の課題＝人件費負担	0.161	0.368	3867	0.164	0.370	3186	0.154	0.361	604
	雇用継続上の課題＝生産性低下	0.129	0.336	3867	0.124	0.330	3186	0.131	0.337	604
人事管理	65歳以上雇用＝実施	1.588	0.839	3867	1.532	0.811	3186	1.700	0.893	604
	生涯生活設計セミナーや説明会＝実施	0.144	0.351	3867	0.166	0.372	3186	0.167	0.373	604
	雇用継続を考えた60歳前従業員研修＝実施	0.048	0.214	3867	0.053	0.224	3186	0.063	0.243	604
	転籍・早期退職・転職・独立支援制度＝実施	0.067	0.250	3867	0.075	0.263	3186	0.041	0.199	604
	55歳以上の中途採用＝実施	0.304	0.460	3867	0.282	0.450	3186	0.276	0.448	604
	50歳時の賃金指数	203.859	62.083	2531	207.287	60.980	2132	210.288	58.362	406
企業属性	創業年数	40.330	21.536	3754	41.035	21.527	3105	43.682	21.253	591
	従業員数	261.951	1,104.785	3804	279.867	1,193.422	3137	139.134	157.338	599
	平均年齢	40.303	5.969	3581	40.087	5.375	2971	41.099	5.068	570
	勤続年数	11.715	6.202	3456	12.099	6.208	2865	13.066	5.884	555
	人員構成最多層：高卒男子	0.502	0.500	3867	0.507	0.500	3186	0.588	0.493	604
	人員構成最多層：高卒女子	0.067	0.250	3867	0.060	0.237	3186	0.051	0.221	604
	人員構成最多層：大卒男子	0.275	0.447	3867	0.294	0.456	3186	0.237	0.425	604
	人員構成最多層：大卒女子	0.024	0.152	3867	0.021	0.145	3186	0.008	0.091	604
	人員構成最多層：その他	0.058	0.234	3867	0.052	0.223	3186	0.048	0.214	604
	従業員数の変化＝増加	4.392	1.841	3518	4.372	1.822	2917	4.399	1.755	552
	労働組合・労使協議機関＝ある	0.543	0.498	3867	0.559	0.497	3186	0.536	0.499	604
	産業：製造業	0.268	0.443	3867	0.286	0.452	3186	0.346	0.476	604
	産業：建設業	0.080	0.272	3867	0.080	0.271	3186	0.093	0.290	604
	産業：情報通信業、金融・保険業、不動産業	0.044	0.204	3867	0.044	0.206	3186	0.023	0.151	604
	産業：運輸業	0.088	0.283	3867	0.075	0.263	3186	0.078	0.268	604
	産業：卸売・小売業	0.192	0.394	3867	0.202	0.402	3186	0.177	0.382	604
	産業：サービス業	0.163	0.370	3867	0.157	0.364	3186	0.139	0.346	604
	産業：その他	0.141	0.348	3867	0.135	0.341	3186	0.121	0.326	604
	所在地：東京都	0.244	0.430	3867	0.241	0.428	3186	0.232	0.422	604
	所在地：北海道・東北地方	0.111	0.314	3867	0.109	0.312	3186	0.096	0.295	604
	所在地：東京都以外の関東地方	0.134	0.341	3867	0.136	0.342	3186	0.109	0.312	604
	所在地：中部地方	0.226	0.418	3867	0.227	0.419	3186	0.240	0.427	604
	所在地：近畿地方	0.170	0.376	3867	0.172	0.377	3186	0.200	0.401	604
	所在地：中国・四国・九州地方	0.104	0.306	3867	0.107	0.309	3186	0.114	0.318	604

第3-4-4表 「雇用継続制度適用基準」主成分分析結果

項目	成分			
	1	2	3	4
働く意思・意欲があること	-0.019	0.661	-0.016	0.091
出勤率、勤務態度	0.108	0.661	0.060	-0.059
健康上支障がないこと	-0.072	0.696	-0.017	-0.082
現職を継続できること	0.287	0.334	0.048	0.520
会社が提示する職務内容に合意できること	0.217	0.375	0.052	0.341
熟練や経験による技能・技術をもっていること	0.800	0.070	-0.007	0.083
専門的な資格をもっていること	0.766	-0.047	0.040	-0.015
他の社員を指導・教育できること	0.745	0.058	0.069	0.010
一定の業績評価	0.143	0.221	0.077	-0.794
定年到達前についていた役職	0.105	-0.069	0.701	0.115
定年到達時の社内における格付け	-0.066	-0.002	0.747	0.038
特定健康診査の結果	0.056	0.106	0.460	-0.184
バリマックス回転後の負荷量平方和合計	1.967	1.687	1.283	1.091
累計	50.234			
主成分	本人の 職務能力	本人の 就業意欲	—	—

注) 調査票問2(4)を使用。ただし第3成分の3変数および第4成分の2変数は、  
クロンバック $\alpha$ 値がそれぞれ0.286、0.104であることから、変数として利用していない。

「高年齢者雇用での工夫と問題」項目の変数である「雇用継続上の配慮」は、企業側が高年齢者雇用を行う際に配慮している点を示し、「雇用継続上の課題」は、企業側が高年齢者雇用を行う際に課題としている点を示している。それぞれ該当する場合を「1」、それ以外を「0」としている。

「人事管理」項目の変数である「65歳以上雇用」は、65歳以上の雇用確保措置を実施している場合を「3」、検討している場合を「2」、実施も検討もしていない場合を「1」としている。

「55歳以上の中途採用」は、過去1年間において55歳以上の中途採用を行ったか否かを示している。「50歳時の賃金指数」は、入社時の賃金を100とした場合の、50歳時の平均的な賃金水準を示したものである。なおデータを集計した結果、50歳をピークに55歳時には賃金水準が下降する企業も多く見られるため、ここでは50歳時の水準を計測することとした。

「企業属性」の変数である「人員構成最多層」は学歴と男女の別にわかれ、「高卒男子」をレファレンスグループとしている。また「従業員数の変化」は業況を表す指標として設定し、過去5年間における従業員数の増減を調査票の選択肢に従い7尺度で表わしている。また「産業」「所在地」のレファレンスグループは、それぞれ「製造業」「東京都」を設定している。

各変数の基本統計量は第3-4-4表に示される。「全サンプル」とともに、本研究の分析対象である「60歳定年制企業サンプル」、また「『60歳定年制企業で、雇用保障が強く、就業希望者が多い』企業サンプル」の別に統計量を記している。

## 第5節 企業が抱える問題：分析結果と解釈

分析結果は第3-5-1表と第3-5-2表に示される。また結果の要約を第3-5-3表に記している。モデル〔1〕～〔4〕の順に、第一に、雇用保障が強い企業の特徴について、第二に、60歳定年以降の就業希望者が多い企業の特徴について、第三に、60歳以上の雇用比率が高い企業の特徴について、第四に、雇用保障が強く就業希望者が多い企業のうち、60歳以上の雇用比率が高い企業の特徴について明らかにしていく<sup>8</sup>。そして、これらの結果の比較と考察、および本章の分析から導かれる含意を最終節にまとめる。

### 1. 雇用保障が強い企業の特徴：モデル〔1〕

まず雇用保障が強い企業、すなわち従業員の定年到達率が高い企業では、60歳以降も引き続き正社員のかたちで雇用契約を結ぶ場合が多く、1%有意で強い影響があることがわかる。ここから、60歳以降も60歳前と変わらぬ雇用関係を維持しようとする企業側の姿勢がうかがえる。だが「雇用継続後の賃金指数」には5%有意で負の影響が出ており、雇用保障が強いほど定年到達以降の賃金水準が低くなっていることが示されている。しかしこのことから即座に、従業員の60歳定年前までの雇用保障がコスト負担となっているために、定年以降は賃金水準を大きく下げざるを得ないのだと解釈することには注意を要する。なぜならば、「人事管理」項目の変数「50歳時の賃金指数」では、予想に反して雇用保障の強度に対して正の影響が出ているからである。

通常考えられることは、多くの従業員を定年まで確実に雇用することには相応の人件費負担が発生することから、雇用保障が強い企業ほど、そもそも賃金カーブの勾配を相対的に緩めているのであろうということである。しかし本分析の結果では、年功賃金の度合いが強い企業において、定年までの雇用が守られている場合もあることが示された。そして雇用保障が強い企業ほど、既に論じてきたように定年以降の就業希望者が多い。本分析においても1%有意で「就業希望者の状況」と雇用保障の強度の間に正の影響があることが示されている。よって高年齢者雇用を行う上での企業の課題のひとつは、まず60歳までの雇用維持が実現可能かどうか、そしてそれを支える人事管理となっているかという問題にあると考えられる。

また雇用保障が強い企業ほど、60歳以降の賃金決定の基準が、業界他社や相場といった市場賃金ではなく、定年前賃金や初任給水準といった会社内部の賃金基準や、在職老齢年金や高年齢雇用継続給付といった公的資金状況に置かれていることがわかった。そして実際に、雇用保障が強い企業ほど、高年齢雇用継続給付を活用していることが示された。

「高年齢者雇用での工夫と問題」の項目では、雇用保障が強い企業ほど、高年齢者の活用

---

<sup>8</sup> ただしモデル〔1〕〔2〕において、修正R二乗がそれぞれ0.107、0.121と低くなっており、分析の当てはまりの点でやや問題を残している点を記しておきたい。また各分析では、共線性の可能性がある変数を削除し、分析を行っている。

第3-5-1表 分析結果-①

説明変数	〔1〕 雇用保障の強度＝強い サンプル:60歳定年制企業		〔2〕 就業希望者の状況＝多い サンプル:60歳定年制企業		
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	
60歳以降の雇用	雇用継続制度適用基準＝本人の意欲	0.328	0.529	0.078	0.055
	雇用継続制度適用基準＝職務能力	-0.905	0.795	-0.148 *	0.083
	就業形態:正社員	5.187 ***	1.736	0.320 *	0.181
	就業形態:パート・アルバイト、関連会社従業員	0.850	2.665	0.125	0.277
	仕事内容＝以前と同じ	0.094	2.137	0.284	0.222
	雇用継続後の研修＝実施	0.780	3.275	0.168	0.341
	短時間勤務制度＝実施	-0.036	1.565	-0.069	0.163
	賃金決定基準＝会社賃金	3.639 **	1.770	0.026	0.185
	賃金決定基準＝公的資金	3.886 *	2.165	0.097	0.226
	賃金決定基準＝市場賃金	1.463	1.993	-0.289	0.207
	雇用継続後の賃金指数	-0.113 **	0.046	0.015 ***	0.005
	在職老齢年金受給社員＝いる	0.182	1.360	0.266 *	0.141
	高年齢雇用継続給付受給者＝いる	2.716 *	1.509	0.247	0.157
就業希望者の状況＝多い	1.999 ***	0.279	—	—	
高年齢者雇用 での工夫と問題	雇用継続上の配慮＝本人の希望	-1.817	1.268	0.221 *	0.132
	雇用継続上の配慮＝負荷の少ない仕事への配置	0.874	1.556	0.028	0.162
	雇用継続上の配慮＝労働力不足部署への配置	-0.105	2.199	-0.083	0.229
	雇用継続上の配慮＝技能ノウハウの継承	1.044	1.313	0.274 **	0.136
	雇用継続上の配慮＝従業員が気兼ねしない配置	2.497	1.941	0.135	0.202
	雇用継続上の課題＝仕事確保	0.795	1.436	-0.058	0.149
	雇用継続上の課題＝子会社等での雇用確保	-4.347	2.850	-0.074	0.297
	雇用継続上の課題＝設備・作業環境整備	-1.042	2.371	-0.030	0.247
	雇用継続上の課題＝活用ノウハウの蓄積	-4.867 **	1.932	0.126	0.202
	雇用継続上の課題＝管理職の扱い	2.325 *	1.357	0.121	0.141
	雇用継続上の課題＝処遇決定	-0.152	1.426	0.028	0.148
	雇用継続上の課題＝若・壮年層のモラル低下	1.734	2.006	0.127	0.209
	雇用継続上の課題＝人件費負担	-0.535	1.659	-0.215	0.173
雇用継続上の課題＝生産性低下	0.540	1.862	-0.209	0.194	
人事管理	65歳以上雇用＝実施	1.034	0.778	0.279 ***	0.081
	生涯生活設計セミナーや説明会＝実施	-0.560	1.639	0.038	0.171
	雇用継続を考えた60歳前従業員研修＝実施	-2.512	2.613	0.001	0.272
	転籍・早期退職・転職・独立支援制度＝実施	-7.190 ***	2.302	-0.276	0.240
	55歳以上の中途採用＝実施	-1.128	1.401	0.045	0.146
	50歳時の賃金指数	0.021 *	0.012	0.004 ***	0.001
雇用保障の強度＝強い	—	—	0.022 ***	0.003	
企業属性	創業年数	0.013	0.032	0.002	0.003
	従業員数	-0.000	0.001	-0.000	0.000
	平均年齢	-0.293 **	0.142	0.028 *	0.015
	勤続年数	0.506 ***	0.119	-0.036 ***	0.012
	人員構成最多層:高卒女子	-1.020	2.645	0.192	0.275
	人員構成最多層:大卒男子	-2.158	1.578	0.218	0.164
	人員構成最多層:大卒女子	-2.901	6.533	0.239	0.680
	人員構成最多層:その他	0.137	3.007	0.474	0.313
	従業員数の変化＝増加	0.836 **	0.376	0.070 *	0.039
	労働組合・労使協議機関＝ある	0.682	1.325	-0.329 **	0.138
	産業:建設業	0.498	2.310	0.279	0.240
	産業:情報通信業、金融・保険業、不動産業	-5.598	3.957	-0.160	0.412
	産業:運輸業	1.752	2.494	0.668 ***	0.259
	産業:卸売・小売業	0.451	1.806	0.090	0.188
	産業:サービス業	-3.822 *	2.141	0.332	0.223
	産業:その他	-2.680	2.176	0.233	0.227
	所在地:北海道・東北地方	-3.467	2.342	0.031	0.244
	所在地:東京都以外の関東地方	-2.843	2.189	-0.233	0.228
	所在地:中部地方	-2.155	1.834	-0.021	0.191
	所在地:近畿地方	-1.853	1.956	0.147	0.204
	所在地:中国・四国・九州地方	-1.015	2.316	-0.210	0.241
定数項	70.520 ***	8.381	0.619	0.899	
サンプル数	1191		1191		
修正R二乗	0.107		0.121		

注) 1) \*\*\* $p < .01$ , \*\* $0.01 < p < .05$ , \* $0.05 < p < .10$ . 第3-5-2表も同じ。

2) 就業形態、人員構成最多層、産業、所在地のレファレンスグループは、それぞれ「嘱託・契約」「高卒男子」「製造業」「東京都」である。第3-5-2表も同じ。

第3-5-2表 分析結果-②

説明変数	〔3〕 60歳以上雇用比率＝高い サンプル:60歳定年制企業		〔4〕 60歳以上雇用比率＝高い サンプル:「60歳定年制、雇用 保障:強、就業希望:多」企業		
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	
60歳以降の雇用	雇用継続制度適用基準＝本人の意欲	0.340	0.219	0.381	0.445
	雇用継続制度適用基準＝職務能力	0.497	0.329	-1.012	0.686
	就業形態:正社員	-0.216	0.709	-0.023	1.200
	就業形態:パート・アルバイト、関連会社従業員	1.328	1.114	-0.257	2.128
	仕事内容＝以前と同じ	0.125	0.884	-0.977	1.880
	雇用継続後の研修＝実施	-1.786	1.391	-2.652	2.548
	短時間勤務制度＝実施	0.652	0.650	1.084	1.270
	賃金決定基準＝会社賃金	-0.478	0.735	0.786	1.421
	賃金決定基準＝公的資金	-0.955	0.897	0.751	1.702
	賃金決定基準＝市場賃金	-0.128	0.827	-0.490	1.678
	雇用継続後の賃金指数	0.021	0.019	-0.038	0.040
	在職老齢年金受給社員＝いる	0.228	0.562	-0.715	1.151
	高年齢雇用継続給付受給者＝いる	1.019	0.624	1.165	1.190
	就業希望者の状況＝多い	0.410***	0.117	—	—
高年齢者雇用 での工夫と問題	雇用継続上の配慮＝本人の希望	-0.284	0.523	0.125	1.025
	雇用継続上の配慮＝負荷の少ない仕事への配置	-0.410	0.641	-0.276	1.256
	雇用継続上の配慮＝労働力不足部署への配置	1.434	0.917	1.936	1.742
	雇用継続上の配慮＝技能ノウハウの継承	0.653	0.542	0.390	1.066
	雇用継続上の配慮＝従業員が気兼ねしない配置	-0.839	0.799	0.164	1.554
	雇用継続上の課題＝仕事確保	-1.210**	0.593	-1.730	1.272
	雇用継続上の課題＝子会社等での雇用確保	-2.046*	1.197	-0.718	3.614
	雇用継続上の課題＝設備・作業環境整備	-0.125	0.995	1.773	2.177
	雇用継続上の課題＝活用ノウハウの蓄積	-1.429*	0.799	-1.920	1.666
	雇用継続上の課題＝管理職の扱い	-0.612	0.564	-0.253	1.177
	雇用継続上の課題＝処遇決定	0.065	0.591	1.631	1.206
	雇用継続上の課題＝若・壮年層のモラル低下	0.029	0.843	-2.254	1.826
	雇用継続上の課題＝人件費負担	-0.772	0.687	0.540	1.414
	雇用継続上の課題＝生産性低下	1.205	0.774	-0.474	1.589
人事管理	65歳以上雇用＝実施	1.850***	0.320	1.463**	0.576
	生涯生活設計セミナーや説明会＝実施	-0.281	0.673	2.918*	1.567
	雇用継続を考えた60歳前従業員研修＝実施	0.471	1.078	-1.592	2.478
	転籍・早期退職・転職・独立支援制度＝実施	-2.305**	0.976	-1.631	2.511
	55歳以上の中途採用＝実施	3.330***	0.583	4.229***	1.121
	50歳時の賃金指数	-0.005	0.005	-0.001	0.009
	雇用保障の強度＝強い	-0.004	0.012	—	—
企業属性	創業年数	0.020	0.013	0.046*	0.027
	従業員数	-0.000	0.000	-0.005	0.003
	平均年齢	0.966***	0.060	0.760***	0.115
	勤続年数	-0.213***	0.051	-0.034	0.097
	人員構成最多層:高卒女子	-0.474	1.139	3.552	2.497
	人員構成最多層:大卒男子	-1.088*	0.649	-3.752***	1.367
	人員構成最多層:大卒女子	-1.742	2.845	-5.814	8.135
	人員構成最多層:その他	0.457	1.260	-0.032	2.535
	従業員数の変化＝増加	-0.096	0.155	-0.499	0.318
	労働組合・労使協議機関＝ある	0.455	0.546	0.421	1.085
	産業:建設業	-0.058	0.944	-0.548	1.739
	産業:情報通信業、金融・保険業、不動産業	4.764***	1.663	4.587	4.102
	産業:運輸業	0.574	1.057	3.481*	2.072
	産業:卸売・小売業	1.130	0.742	0.100	1.475
	産業:サービス業	3.925***	0.890	8.619***	1.911
	産業:その他	2.589***	0.889	4.144**	1.833
	所在地:北海道・東北地方	-2.398**	0.979	-4.052**	1.774
	所在地:東京都以外の関東地方	0.437	0.905	-2.323	2.104
	所在地:中部地方	-0.489	0.763	-3.718**	1.486
	所在地:近畿地方	-1.163	0.815	-3.713**	1.603
	所在地:中国・四国・九州地方	-1.695*	0.960	-3.211*	1.760
	定数項	-35.384***	3.578	-19.134***	6.956
	サンプル数	1094		267	
	修正R二乗	0.381		0.368	



## 2. 就業希望者が多い企業の特徴：モデル〔2〕

次に、どのような企業において、60歳定年以降の就業希望者が多くなっているのだろうか。その企業の特徴と課題をモデル〔2〕の結果から推察していきたい。

まず雇用継続制度の適用基準を「職務能力」に置いている企業では、就業希望者数が少なくなる傾向が示されている。これは能力を厳密に精査されることによって、定年到達者自身が雇用継続の可能性が低まることを予見し、本章の前半で触れたような「自己選別」の圧力が強められている実態を反映しているものと考えられる。

また先の雇用保障の強度と同様に、就業形態が正社員となる場合に就業希望が高められ、在職老齢年金を受給している社員がいる場合のほうが、就業希望が高まっていることが示された。このことは、定年到達者たちが、60歳以降も60歳前と変わらぬ立場で働くほうが望ましいと考える一方、年金も諦めることなく多少なりとも支給を受けながら、就業と年金受給を両立させたいと考えていることを反映していると考えられる。あるいは別の解釈としては、「人事管理」項目の「65歳以上雇用」で1%有意で正の関係が見られているように、就業希望者が多い企業では65歳以上の雇用も進めており、在職老齢年金を受給している従業員が職場に多くいることを反映しているのかもしれない<sup>9</sup>。また雇用継続後の賃金水準が高いほうが就業希望者が多くなり、1%有意で正の影響が表れている。賃金が高いほうが就業意欲が高められることはある程度当然の結果といえる。

次に「高年齢者雇用での工夫と問題」の項目では、雇用継続上の配慮として「本人の希望」を重視している場合や、「技能ノウハウの継承」を重視している場合に就業希望者数が多いことがわかった。このことは、当該者が望む働き方ができる場合や、技能の継承という役割を担い、自分がこれまでに培ってきた知識や技能への期待がかけられていると自覚している場合に、就業希望が高められていることを表わしている。いずれも尊厳のある働き方ができるか否かが、就業希望の増減に影響を与える重要な要因になっているといえるだろう。そして先に論じてきたように、就業希望が多い職場で60歳以上の雇用確率が高いことを合わせて考えるならば、高年齢者雇用の促進を考える上で、このことは看過できない要件といえる。

「人事管理」の項目では「65歳以上の雇用」に関しては先に述べたとおりであるが、「50歳時の賃金指数」と就業希望数との間に、先の分析と同様に、予想に反して1%有意で正の関係が示された。また「雇用保障の強度」でも1%有意で正の影響が確認された。通常考えられることは、年功賃金体系の下、定年到達前までに十分な所得を得ていたならば、引退後の生活は安泰であり、就業せずとも豊かな経済生活が維持できるということである。したがって、経済的側面から見れば就業希望は減じられるはずである。しかし結果はこの逆であることを表わしている。従業員に対して安定的で十分な賃金を保障してきた企業のほうが、定年到達後も働き続けたいと考える人々が多く出現する。つまり就業希望者達は、必ずしも経済

<sup>9</sup> なお、「65歳以上雇用＝実施」と「在職老齢年金受給社員＝いる」の間には直接的な相関は見られず、分析では両変数を同時に投入した。

的な利得ばかりを考え、金銭的な豊かさだけを求めて働きたいと考えているわけではない。雇用保障が強い企業で就業意欲は高められ、就業意欲が高い企業で高齢者雇用が促進されていることを考えれば、60歳到達前にどのような人事管理を受けてきたかという問題が、60歳以降の雇用において重要な影響要因になるものと考えねばならないだろう。

「企業属性」の項目に関しては次のことが明らかとなった。平均年齢が高い企業ほど就業希望者が多いが、このことは定年に到達する人が相対的に多くなるためであろう。また従業員数が増加し成長している企業や雇用環境が厳しい運輸業で、就業希望が高くなっている。これらの結果は予測どおりといえる。だが一方で、「勤続年数」と「労働組合・労使協議機関」でいずれも負の影響が見られ、有意水準はそれぞれ1%、5%であった。

この点について、まず「勤続年数」に関しては次のような推測が成り立つかもしれない。中途採用者が多く流動性が高い職場では、長期勤続者ほどには十分な生涯賃金を得られていない人が多く、そのことが60歳以降の就業希望を強めさせている一因となっていると推察できる。そのため勤続年数が低いほど就業希望者が多いという結果が生み出されているのである。しかし「55歳以上の中途採用」と就業希望の間には特段の関係性は確認されておらず、高齢層の中途採用者がそのまま60歳以上の就業希望の申請者となっているわけではないことに留意が必要である。だが次に記すモデル〔3〕の結果では、55歳以上の中途採用を行っている企業のほうが、また勤続年数が低い企業のほうが、60歳以上の雇用が進んでいることが示されており、高齢層の中途採用と高齢者の雇用促進との間にはなんらかの関係があるものと考えられる。この議論の続きは次項で述べよう。

次に、労働者の労働および生活の諸条件の維持改善に向けて主要な役割を担うべき「労働組合・労使協議機関」が、なぜ定年以降の就業希望に対して有意に負の結果となっているのかについては、今後、質的分析も含めて深い洞察が必要とされる場所である。

そもそも労働組合は、かつて労働力の取引が市場を離れ内部組織化されていく過程で、従業員側と経営側との間に起こりうる衝突と紛争を穏便に解決する準司法的な機能を担う組織として結成されていったという経緯を持つ<sup>10</sup>。組織内部で起こる衝突や紛争の理由の多くは、賃金の引き上げや雇用の維持の要求といった極めて企業個別的な問題であり、日本では長期的雇用関係が恒常的に維持されていく中で、これらの紛争を処理するのに相応しい組織体として企業別労働組合が形成されていったとされる。したがって企業別労働組合の主要な役割は、労働社会における普遍的な要請に応じていくことよりは、企業内にいる現組合員の労働条件の改善や目前にいる組合員たちの雇用維持の要求に応じていくことに置かれやすいものと考えられるだろう。特に定年を間近に控えた高齢従業員の多くは役職についており、組

<sup>10</sup> 企業組織形成の理由として、Williamson (1975) は、機会主義による衝突が生じた場合でも、内部組織が準司法的な機能を引き受け、これを穏便に解決するために、機会主義行動に伴う費用を削減することができることを指摘している。日本においては、比較的強固な企業内労働市場が構築されるに従い、職種や産業別ではなく、企業別労働組合が、企業個別的な紛争を処理するのに適した準司法的な機能を持つ組織体として定着したとされる。

合員ではない場合が多いことをあわせて考えるならば、60歳以降の雇用延長の要求が、現組合員の労働条件の向上や雇用保障の要求よりも優先され、重要視されることはないものと想定できる。賃金引上げと雇用保障の要求を経営側に受け入れさせることは、同時に労働組合の意図に反して、60歳前従業員における雇用関係の硬直化を招いているのかもしれない。そのような雇用環境の下で、多くが非組合員である定年前従業員たちの間で、60歳以降の就業意欲が減じられるか、あるいは雇用可能性を低く見積もり就業希望を表明しない事態が生じていることも考えられよう。

無論「労働組合・労使協議機関」が、定年前従業員の就業希望に対して負の影響をもたらすような、何らかの作用の代理指標となっている可能性も否定はできない。また、労働組合と就業希望あるいは雇用継続実現の間にどのような因果プロセスが存在しているのかも、実証的に明らかではない。この点については今後検討を重ねる必要がある。

### 3. 60歳以上雇用比率が高い企業の特徴：モデル〔3〕

第三の分析である、60歳以上の雇用比率を被説明変数とするモデル〔3〕から、実際の雇用継続がどのような企業で実現されているのかを見ていく。まず先のモデル〔2〕の考察を受けて、「人事管理」項目の「55歳以上中途採用」と、「企業属性」項目の「平均年齢」「勤続年数」の結果について先に解釈を加えたい。

本分析において初めて有意な影響が見られた変数として、「55歳以上中途採用」があった。1%有意で強い正の影響を持ち、60歳以上の雇用比率が、これまでの強い雇用保障の下で長きにわたって勤めあげてきた生え抜き社員の雇用継続だけでなく、高年齢中途採用の実施によっても高められていることが推察される。だが無論、先のモデル〔2〕の結果で確認したように、55歳以上の中途採用の実施と就業希望者の状況との間に、有意な結果が見られなかったことから、高年齢層の中途採用者がそのまま60歳以上の就業希望の申請者となっているわけではないと見なすべきであろう。しかし明らかに、高年齢層の中途採用によって60歳定年以降の雇用継続が推進されていることは事実である。なお高年齢中途採用者がいるために、平均年齢が高く、かつ勤続年数が低い場合に、60歳以上雇用比率が高まっているものと見られる。こうした企業の特徴として、次のような予測できるだろう。若年層が採用しづらいなどの理由により、高年齢層が集められやすい職場であるか、あるいは高年齢層の持つ熟練が必要とされる職場であるということである。

この点について「企業属性」の産業を見てみると、「情報通信業、金融・保険業、不動産業」「サービス業」「その他の産業」で60歳以上雇用強い影響が見られることがわかった。また「人員構成最多層」を見ると、「大卒男子」が多い職場では高年齢者雇用が進んでいないことが見て取れる。なお事業所の所在地として「北海道・東北地方」「中国・四国・九州地方」といった関東都心部から離れている地域では高年齢者雇用が進んでいないことが示された。

この他「人事管理」の項目では、予測どおり65歳以上の雇用を実施もしくは検討している

企業のほうが、60歳以上雇用比率も高く1%有意で正の影響が見られ、また転籍や早期退職優遇制度、転職・独立開業支援制度を実施していない企業のほうが高年齢者雇用が進んでいる。また「60歳以降の雇用」の項目で有意な影響が見られたのは、「就業希望者の状況」だけであった。この結果は予測していたとおりであり、就業希望者が多い場合には雇用比率が高まっており、1%有意で強い影響があることが示された。「高年齢者雇用での工夫と問題」の項目では、「雇用継続上の課題」として自社内での仕事の確保や、子会社・関連会社での雇用確保が問題となっておらず、雇用創出に余裕がある企業で高年齢者雇用が進んでおり、また高年齢者の活用のためのノウハウ蓄積に困難性がない場合が多いことが示された。

#### 4. 雇用保障が強く就業希望者が多い企業のうち、60歳以上の雇用比率が高い企業の特徴：モデル〔4〕

最後に、雇用保障が強く、就業希望者が多い企業にサンプルを絞って、60歳以上雇用比率を被説明変数とした場合の結果を見てみよう。

まず本分析において初めて有意な影響が見られた変数として、「人事管理」項目の「生涯生活設計セミナーや説明会」と、「企業属性」項目の「創業年数」があった。本章の前半で議論したように、60歳までの雇用保障が強く、就業希望者が多い企業で、高年齢者雇用がもっとも進展しやすいことは明らかであり、その中で、特に高年齢者雇用を推進している企業では、さらに60歳定年以降の働き方や生活に関して定年到達前の従業員に説明するセミナーを開催することによって、着実な高年齢者雇用を行っていることになる。また、創業年数が長いほど、高年齢者雇用を実現しているということは、長い会社の歴史が、従業員たちの長期雇用の仕組みをつくり上げてきたのだと予想される。

この他に「人事管理」項目では、モデル〔2〕〔3〕と同様に、65歳以上の雇用を実施もしくは検討している企業のほうが、またモデル〔3〕と同様に、55歳以上の中途採用を実施している企業のほうが、60歳以上雇用比率が高いことが示された。「企業属性」では、モデル〔3〕と同様に、従業員の平均年齢が高いほど雇用継続が進んでおり、大卒男子が多い職場では雇用が難しくなっていることがわかる。産業については「運輸業」「サービス業」「その他の産業」で高年齢者雇用が進み、所在地に関しては、レファレンスグループである東京都に比べ、「東京都以外の関東地方」を除く全ての地域で、高年齢者雇用があまり進んでいないことが示された。つまり東京都を中心とする大都市圏で、最も高年齢者雇用が進んでいると解釈することができよう。

## 第6節 まとめ：60歳以降の雇用促進に向けて

本章では、JILPTが2008年8月に全国の企業を対象に実施した「高齢者の雇用・採用に関する調査」から収集されたデータを用い、中間報告書で議論した「就業希望と就業実現の間にある壁（雇用・不雇用の分岐点）」の存在に着目し、高年齢者の雇用促進と従業員の雇用維持を進める上で企業が抱えやすい経営上の問題点を考察してきた。最後に主要な結果と含意をまとめる。

本研究会の中間報告書である『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）』（2008年5月）で行った分析からは、60歳定年以降の就業希望と就業実現の間にある壁（雇用・不雇用の分岐点）は、実は定年時に存在しているわけではないことが示された。定年以降も就業を続けていけるか否かは、定年に到達するまでの仕事経験および職業キャリアと、入社以降施されてきた人事管理にある程度依存している。そして、企業側の要因を探った本章の分析においても、就業実現の壁は定年時に存在しているのではなく、定年後の雇用継続の実現が、定年前までの「雇用保障の強度」にも依存していることが新たに見出された。

一般的に想定できることは、雇用保障が強い企業ほど、多くの定年到達者が職場にいるために、雇用継続の際には厳しい選抜が課せられるということである。この時、定年到達者自身が就業実現の難しさを察知し、中間報告論文で明らかにしたような、事前に雇用・不雇用の審判を自ら下す「自己選別」が始動され、雇用継続者が絞り込まれると予測された。しかし実際には、雇用保障が強い企業ほど、就業実現可能性が高いと判断する人が多くなることが示された。

中間報告論文の分析結果では、定年前に職場でリストラが実施され、苛酷な環境を経験している場合には、60歳以降の就業希望が減退し、雇用される可能性も低いと考える傾向が強くなることが明らかとなったが、上述の結果においても、同じような労働者心理が作用しているものと考えられる。おそらく具体的に企業によってリストラが行われたわけではなくても、雇用保障が弱く、同僚が次々と定年前に辞めていく職場では、残った者の働く意欲も削がれ、雇用環境の厳しさも過敏に察知され、自己選別の圧力が強まることになる。就業希望を表明する人の数が減少するということは、将来的には雇用継続実現者数も少なくなっていく可能性があるということに留意が必要であろう。

逆に、60歳定年時までの雇用維持が確実に実現されている職場では、過度に自己選別の圧力が掛かることがなく、多くの人がこの職場で働き続けたいと考え、就業希望を出せば雇用継続される可能性が高いという確信を持ちやすくなる。またそうした企業では、企業側による雇用継続者の絞込みにおいても、過度の選別圧力が掛かることがなく、結果的に多くの人々が雇用継続されていく可能性があることが、集計データから示された。したがって、高年齢者雇用を行う上での企業の課題のひとつは、まず60歳までの雇用維持が実現可能かどうかと

いう問題に帰している。

また本分析では、こうした60歳以降の雇用において重要な影響要因となっている雇用保障の強度が、年功要素を反映した賃金体系をとっている企業において強められている場合があることが示された。例えば理論的には、年功賃金であるために60歳以降に急激に賃金水準が下げなければならないのであれば、その中間を取り、賃金カーブの勾配を緩めることで、60歳以降まで雇用を延長することができるかと考えることもできるであろう。しかし本分析の結果のように、年功要素を残した賃金体系の下で雇用保障が保たれ、就業希望者数が増加している場合があることを考えれば、賃金体系の改変については今後慎重な議論が要される。

取引費用理論によれば、労働者が労働市場を離れ、特定の企業組織との長期的な契約関係に入った場合に生み出される優位性は、企業側のみならず労働者側も享受できるものであるとされる<sup>11</sup>。特定企業に特殊化した人材は、他企業においては成し得ないような生産性の向上に寄与するものとなり、企業に収益の増加をもたらす。一方労働者側も現組織に留まるならば、継続的な育成投資によりさらに特殊能力の向上に努めることができ、その能力から生み出される収益の一部を享受できることになる。そのことは賃金カーブ上昇の裏付けともなっており、また特定企業に特殊化した能力は他企業での転用が難しいことから、現組織との長期的かつ安定的な契約関係に留まることが、労働者にとっても最善策となりやすいことを示唆している。しかしもし特殊能力から生み出される収益に見合った賃金上昇が期待できず、結果として現企業で受け取る賃金総額が減じることを予見するならば、労働者にとってはその組織に留まる動機付けが薄れるか、留まったとしても専門的熟練と知識を自己裁量的に不完全あるいは歪曲して開示するといった機会主義行動が誘発されることが考えられる。

多くの日本企業の従業員は、長く勤め上げるとともに賃金はある程度上昇していくという考えの下に、将来的にどのくらいの賃金が期待できるかを予想し、将来設計を組み立てていくものであろう。おそらく当初の予定通りの、着実に安定的な賃金が支払われている場合には、従業員たちの間で、その企業に居続けることへの安心感と信頼感が育まれ保たれていく。そうした場合に、定年以降も働きたいという意欲が喚起されやすく、また就業実現への確信が強められやすい。そのことは将来の高年齢者雇用の拡大に結びついていくであろう。

今後、高年齢者雇用の促進を図る上で企業が賃金カーブの下方修正を行わなければならない場合には、各従業員の最終的な受け取り賃金総額が期待を下回ることで機会主義行動が誘発されないよう、基本的には一律定年引上げによる全員雇用延長を前提とすることが望まれ

---

<sup>11</sup> 労働力取引が市場を離れ内部化した事情として、Alchian and Demsetz (1972) は、組織メンバーの怠業 (shirking) を監視し生産性を上げることができるとし、市場取引よりも効率的であることを指摘している。そのような事情から、特定企業との長期にわたる契約関係の下で、特殊化した技能を有するようになった人材は、Becker (1962) によって企業特殊的人的資本 (firm-specific human capital) と命名されている。取引費用理論を展開したWilliamson (1975) は、この企業特殊的人的資本から生じる準地代 (quasi-rent) に対しては、企業と労働者の双方が残余請求者 (residual claimant) となることができると指摘している。したがって怠業の監視という目的のみならず、企業と労働者の両方が長期的関係に留まろうとする内発的動機を持つものと考えられている。

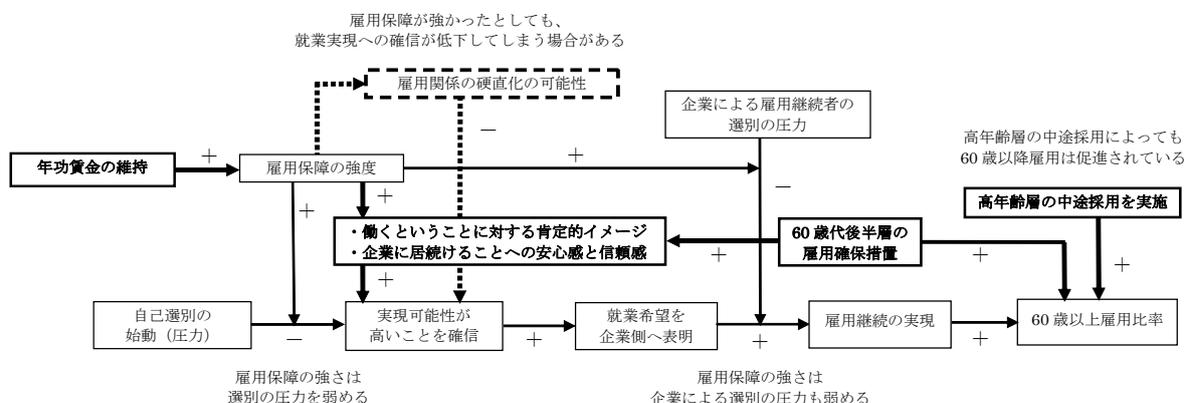
るであろう。また賃金の上昇率を押し下げる施策が、全従業員に及ぼす全社的な人事管理であることを踏まえ、働く意欲を削ぐような賃金体系の改変であってはならないし、高年齢層を含めた全従業員にとって経済生活を脅かすものとなってはならない。人事管理の基本に立ち戻るならば、60歳以降の雇用は60歳までの雇用の延長線上にあるのであり、従業員の雇用を守ることに努め、生活安定に配慮した賃金保障の努力をしていくことが企業に求められているといえるだろう。

またこの他に60歳以降の雇用比率を押し上げる要因として、新たに、「高年齢層の中途採用」の実施と、「60歳代後半層の雇用確保措置」が浮かび上がった。高年齢中途採用者がそのまま60歳以降の就業希望者になり、雇用継続されているとは限らないが、55歳以上の中途採用を実施しているような企業では、明らかに高年齢者雇用が推し進められていることは事実であろう。また65歳以上の雇用も行われていれば、60歳以降の雇用比率が上昇することは当然のことであるが、60歳代後半層の雇用を実施あるいは検討している企業において、定年到達者たちの就業希望が高められていることは着目すべき点である。

さらにひとつの推論として、労働組合や労使協議機関を通じて、現組合員の労働条件の改善や雇用保障の要求を経営側に受け入れさせることによって、意図せぬかたちで60歳前従業員における雇用関係の硬直化が招かれ、結果として非組合員であることが多い定年直前の従業員の雇用継続可能性が押し下げられている可能性もあると考えられる。労働組合と高年齢者雇用との間にどのような因果プロセスが存在しているのかに関しては、今後さらなる検討が必要であろう<sup>12</sup>。

上述をまとめ、本分析で見出された「雇用継続に影響を与える新たな変数」を第3-6-1図にまとめた。60歳以降の雇用は60歳までの雇用の先にあるのであり、高年齢者雇用の促進に必要な「雇用保障の強度」は、「年功賃金の維持」によって支えられている場合もありうる。

第3-6-1図 雇用継続に影響を与える新たな変数



<sup>12</sup> 労働組合と雇用継続の議論に関する予備的考察については、高木（2008a）のp. 421-422を参照されたい。

そして雇用保障の強度は、従業員たちの間に「働くということに対する肯定的イメージ」を抱かせ、「企業に居続けることへの安心感と信頼感」を育ませることにつながる。そのため、60歳定年以降もこの企業に留まり働きたいという意欲が喚起され、就業希望者を増加させることへと結びつくことになる。だがもし、この雇用保障の強度が雇用関係の硬直化を招いている場合には、逆に定年到達者の間では、雇用継続実現可能性に対する確信が低められていくものと予測される。さらに従業員たちの「働くということに対する肯定的イメージ」や「企業に居続けることへの安心感と信頼感」は、企業が60歳代後半層の雇用を実施あるいは検討している場合にはさらに強められ、60歳以上の雇用比率を上昇させていると考えられる。そして高年齢者雇用は、生え抜き社員の雇用継続だけではなく、高年齢層の中途採用の実施によっても促されている。

さらに上記以外の重要な結果として、60歳までの雇用保障が強く、就業希望者が多い企業の中で、特に高年齢者雇用を推進している企業では、60歳定年以降の働き方や生活に関して定年到達前の従業員に説明するセミナーを実施していることが明らかとなった。このことは注目すべき点であろう。なぜならば、中間報告論文でも明らかにされたように、就業希望を持ち、実際に雇用継続される可能性が高いと考えている人は、生活設計をきちんと立て、将来の生活に向けて周到に準備し、高年齢者雇用安定法の改正があったことも知っており、公的年金受給額を把握している場合が多いからである。つまり就業実現可能性が高い人は、計画性があり堅実な生き方をしている場合が多いことが明らかとなった。本分析においても、計画的かつ堅実な生活設計を立てられるような具体的な機会を従業員に用意している企業で、実際に高年齢者雇用が進展していることが示された。

また、就業希望と就業実現の間の相違点について、幾つかの結果が示された。雇用継続後の就業形態が正社員である場合には、契約・嘱託やパート・アルバイトの場合よりも、就業希望が高まっている。また雇用継続後の賃金水準が高いほうが、そして在職老齢年金が受給できるような働き方ができるほうが、就業希望が高められていることも明らかとなった。しかし実際の雇用継続には、これらの要件は有意な影響を持ってはいなかった。つまりこのことは、就業形態や賃金水準にこだわっている場合には、現段階では就業実現が難しくなっていることの証左といえよう。また本人の希望通りの働き方ができる場合や、技能やノウハウの継承が期待されるような尊厳のある働き方ができる場合には、就業希望が高められている。しかし実際の雇用継続には、これらの要件も有意な影響を持ってはいなかった。今後60歳以降の雇用を進めていく中で、働き方の多様性を認めたり、働き方の質を高めていく施策を講じることが求められる時が来るであろう。

なお従業員数が増加し成長している企業では、就業希望者が多くなっているが、実際の雇用には影響が見られないことが明らかとなった。また従業員規模には一貫していずれの分析においても影響が見られなかった。このことから想定できることは、高年齢者雇用を推進している企業では、業況の変動に係わらず雇用を実施しており、また高年齢者雇用の促進に企

業規模の大小はあまり関係していないということである。しかし事業所の所在地に関しては、明らかに他地域と比べて東京都を中心とする大都市圏で高年齢者雇用が進んでいることが明らかとなった。

以上をまとめると、本章の主要な結論として、リストラが行われず、安定的な雇用が行われている企業では、従業員たちはこの会社に居続けることに高い価値を見出しやすいということがいえる。おそらくそれは、働くということが、単なる金銭的な対価としての労働力の提供という以上の意味を持ち、各人の人生に深く根付く肯定的な役割認識を形成しているためと考えられる。そして働くことに対して肯定的なイメージを持ち続ける背景には、企業に対する深い信頼感がある。そのことが60歳以降の就業意欲を高め、将来的には高年齢者雇用の促進につながっていくものと考えられる。

したがって60歳到達前にどのような人事管理を受けてきたかという問題が、60歳以降の雇用・不雇用の決定において重要な要件になると考えねばならないだろう。高年齢者雇用の促進のためには、企業には、長期的視点に立った人材育成を行い、また従業員に人生設計を促す機会を提供していくことが必要とされている。また単に、雇用継続のための制度を設置するだけでなく、従業員一人ひとりの心理やキャリア全体に目配りをした人的資源のマネジメントを行っていくことが求められているという、中間報告論文と同じ含意が、ここでも示されることになる。

## 参考文献

高木朋代『高年齢者雇用のマネジメント』日本経済新聞出版社，2008年a.

高木朋代「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（労働政策研究報告書No.100）』第2章，2008年b.

Alchian, Armen, and Harold Demsetz , “Production, Information Cost, and Economic Organization,” *The American Economic Review*, Vol.62, 1972, pp.777-795.

Becker, Gary S., “Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis,” *Journal of Political Economy*; Vol.70 (5) Part II, 1962, pp.9-49.

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

Williamson, Oliver E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press, 1975