

# 高齢者の就業と引退

——自己選別はなぜ始動されるのか

高木 朋代

(敬愛大学准教授)

企業は現状において60歳以降の就業希望者を全員雇用できるわけではない。本稿は、今後より多くの人々の雇用継続が実現されていくために、人的資源管理上においてどのような視点が求められているのかを、就業希望と就業実現との間にある壁の存在を考察することによって検討した。分析の結果、当該者たちは希望と実現の間にある壁を認識し、自己選別という行動を自ら始動させることによって、雇用と引退の決定に至っていることが示された。そしてその壁は、実は定年時にあるのではなく、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ることが見出された。したがって雇用と引退の分かれ目は、定年に到達するまでの長きにわたる職業人生をどれだけ計画的に堅実に歩んできているのか、あるいはそうした志向性を持っているかという問題に帰結しているものと考えられる。このことは、60歳以降の雇用促進のために企業の人的資源管理に求められる視点として、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ことを認識し、定年前後の雇用管理だけではなく、入社から定年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必要があることを示唆するものである。

## 目次

- I はじめに
- II 自己選別という人間行動
- III 分析の方法
- IV 就業希望と就業実現の間にある壁
- V おわりに

## I はじめに

日本の高齢層の労働力率が他国に比して高いことは、既に30年以上も前から海外の研究者たちによって指摘されてきたことであり、当時は日本の社会保障給付水準が低いために、多くの高齢者が働かざるを得ないのだとされ、この見解は長い間支持されてきた<sup>1)</sup>。また現在でも、日本では定年前所得と年金受給間の所得代替率が低く、定年後も働かざるを得ない状況が生み出されている

るといふ指摘もある<sup>2)</sup>。しかし経済的理由のみによって就業意欲が高められているとはいえないと考えられる。

たとえば、労働政策研究・研修機構が2007年に行った「60歳以降の継続雇用と職業生活に関する調査」によると、50歳代後半の雇用労働者で、定年後も仕事を続けたいとする割合は74.2%であり、無回答を除くと88.5%となっている。また同機構が2000年に行った「職場における高齢者の活用等に関する実態調査」でも、この数値は事務・技術職系で74.9%、現業職系で85.2%であった。つまり日本の高齢層の就業意欲は、基礎年金部分の支給開始年齢が引き上げられた2001年以前から一貫して高く、60歳以降も働き続けたいと考える人は常に8割前後に達していることになる。

いうまでもなく、労働力率には実就業者ととも

に就業を希望する失業者が含まれている。たとえば、自営業者や農林水産業者の場合には引退という概念も曖昧であり、60歳以降の就業希望は比較的容易に実現されるのかもしれない。しかし雇用労働者の場合には状況は異なる。高い労働力率には、少なからぬ比率の求職者が含まれていると考えられ、また本来的には働きたいと思っていたが、就業を諦め引退していった人々も相当数いると見込まねばならないだろう。働きたいと考える人が働き、引退したいと考える人がその後の生活を案ずることなく生きていける社会は、多様な個人の生き方を尊重する理想的な社会といえるが、しかし企業は現状において60歳以降の就業希望者を全員雇用できるわけではない。

たとえ全員が雇用されるわけではないとしても、これからより多くの人々の就業希望がかなえられていくことが、本人にとっても日本社会にとっても望ましいことは間違いないだろう。本稿では、企業で働く高齢従業員が60歳以降も働き続けるという選択肢を選び、またその希望が実際に実現されていくためには、人的資源管理上においてどのような視点が必要となるのかを考察していく。

## II 自己選別という人間行動

### 1 雇用実現レベルの二極化

2006年の改正高齢者雇用安定法の施行に伴い、60歳代前半層の雇用確保措置が義務づけられるようになったが、その後も多くの企業が定年を60歳に据え置いたまま、雇用継続によって高齢者雇用を推進していこうとしていることには変わりはない<sup>3)</sup>。2008年に労働政策研究・研修機構が行った「高齢者の雇用・採用に関する調査」によると、定年制を設ける企業は94.8%であり、そのうち86.9%が定年年齢を60歳に据え置いていることが明らかとなった。また再雇用や勤務延長などの雇用継続制度によって、60歳以降の雇用を行っている企業は94.4%にのぼっていた。ここからは、定年到達者全員を雇用する一律定年延長を実施することが難しい企業側の実情をうかがうことができる。

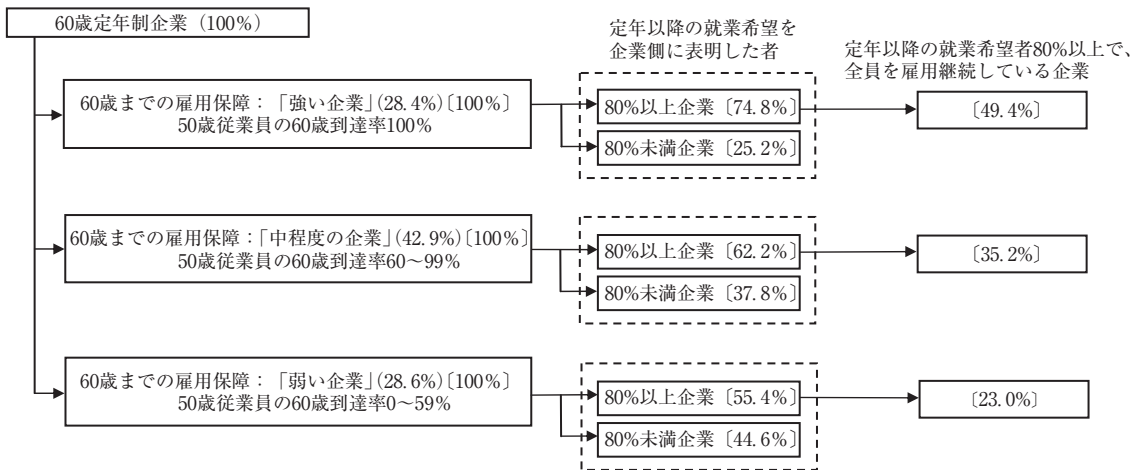
それでは、現在では60歳定年制が主流であるとして、実際にどのくらいの割合でその後の雇用が実現されているのだろうか<sup>4)</sup>。ここで雇用継続の実態を把握するために理解しておかなければならないことがある。60歳以降の雇用は60歳までの雇用の延長線上にあるのであり、各企業の中でどのくらいの人が60歳前で退職することなく定年を迎えることができているのか、まずはこの点を見ていく必要がある。その上で、雇用継続されるためには就業希望を企業側に表明していることが前提となることを踏まえ、就業希望を実際に出す人がどのくらいいるのかについて見ていかねばならないと考えられる。そこで図1では、60歳までの雇用保障の強度別に定年以降の就業希望状況を見た上で、実際に雇用が実現されている割合を集計した<sup>5)</sup>。

一般的には、いずれの産業も厳しい競争環境に置かれる中で、定年到達者全員を雇用し続けるほどの体力を持っている企業は稀であり、特に雇用保障が強い企業ほどこのことは顕著であろうと考えられる。なぜならば、雇用保障が強い企業では毎年多くの人々が定年を迎え、定年後の雇用継続者を必然的に絞り込まざるを得ないと考えられるからである。

しかし結果として明らかになったことは、60歳定年まで確実に雇用を行っている企業のほうが、そうでない企業よりも先駆的に高齢者雇用を行っているということである。図1によれば、雇用保障が強い企業では、定年以降の就業希望者が80%を超えている企業は74.8%にのぼり、さらに49.4%の企業がその就業希望者全員を実際に雇用継続していることがわかる。同じように雇用保障が中程度の企業について見ていくと、就業希望者80%以上の企業は62.2%に減少し、全員を雇用する割合も35.2%へと下がっている。そして雇用保障が弱い企業では、就業希望者80%以上の企業はさらに55.4%へと減少し、全員を雇用する割合も僅かに23.0%となっている。

つまり従業員が60歳定年を迎えるまでの雇用を守っている企業では、定年以降も働き続けたいと考える人が多く現れ、企業側も雇用継続を積極的に行っているものと推察される。逆に、60歳

図1 60歳定年以降の雇用継続の状況——雇用保障の強度別



データ出所：労働政策研究・研修機構「高齢者の雇用・採用に関する調査（企業調査）」（2008年）より作成。

注：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。

までの雇用を果たせない企業では、すでに選りすぐられた定年到達者しか社内に残っていないと思われるものの、就業希望者は決して多くはなく、雇用継続が充分に行えないでいることが予想される。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考えられる。

## 2 なぜ就業希望を表に出さないのか

企業毎に高齢者雇用の実現レベルに違いがあったとしても、就業を希望する当事者としては、もし働かなければ生活が成り立たないのであれば、あるいは、十分な年金額が得られず生活に困窮するのであれば、何がなんでも職にありつこうとするはずである。しかし前出労働政策研究・研修機構の2007年調査によると、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ない定年間際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%に過ぎないことがわかった。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、雇用継続の希望を最後まで企業側に表明しない可能性がある<sup>9)</sup>。

だが実際のところ、企業が設定する雇用継続制度が順当に適用されるならば、就業継続希望を企業側に表明しさえすれば、これを実現できる確率は決して低くはないと思われる。労働政策研究・研修機構が2006年に行った「高齢者の継続雇用の実態に関する調査」によると、確かに雇用継続制度の適用者を原則として希望者全員とする企業は全体の24.6%に過ぎず、逆に企業側が設定する基準に適合する者を選定して雇用継続する企業は72.2%に達している。しかしその選定基準は「健康上支障がないこと（88.7%）」「働く意思・意欲があること（83.5%）」が複数回答の第1位および第2位となっており、つまりこの基準は、60歳以降も働こうと思っている人の多くが満たすことができる平易なものといえるだろう。

無論、企業側から選別されて雇用が実現されない場合もあろう。だが就業希望の意思を表明すれば雇用継続される可能性があるにもかかわらず、そうしないのは、この基準による選定とは別に、本人がその希望を自身の心のうちに留め、企業側に伝えない場合が思いのほか多く存在しているからであろう。その意味で、上述の制度上の基準は本当の選定基準とはなっていないと見なすことができる。

つまり就業希望と実際の就業の間には何らかの

障壁が存在しており、高齢従業員たちはその存在に気づき、自ら事前に自己診断を行い、この障壁を越えられないと認識したならば就業希望自体を取り下げる「自己選別」という、本来的に考えれば合理性を欠いた人間行動を起こしている可能性がある。

### 3 まず考えられること

冒頭に述べたとおり、日本における高齢層の就業意欲の高さは、経済的理由のみによるものではない。前出労働政策研究・研修機構の2007年調査では、無回答を除く88.5%の人が60歳以降の就業を希望しているが、この中で引退した場合の経済生活を具体的に把握した上で、就業希望の決定を行っている人は少ない。たとえば、この段階で企業側から公的給付について説明を受けた人は18.2%、企業年金について説明を受けた人は17.9%しかおらず、公的年金受給見込み額を知っている人は27.0%に過ぎない。つまり定年後の経済的な生活設計を具体的に考えた上で、就業希望を持つに至っているわけではないといえるだろう<sup>7)</sup>。おそらく一般的な雇用労働者は、働かなければ生きていけないといった、切羽詰った経済的苦境に立たされているわけではないために、就業意欲を持っていようとも、結局その希望を最後まで企業側に表明しないという行動は、実は比較的とられやすいものと推測できる。

本当は働きたいと考えているのに、就業希望を表明することすらしない、その理由とは何であろうか。まず考えられるのが、仮に雇用継続が実現されたとしても、もしも企業側が本当は自分を積極的に雇用したいわけではない場合には、尊厳のある働き方ができない可能性があるということである。表1は、雇用継続後の働き方に関する本人の希望と、実際に働いた場合の可能性について比

較している。ここからは、正社員を希望していても実際には嘱託・契約社員となる場合が多いこと、また同じ事業所で同じ部署での勤務を希望する人が多いが、必ずしもそれが実現できるわけではないことがわかる。つまり一部の人においては、希望通りの働き方ができないことが本人によって察知されており、たとえばこれまでの仕事経験や知識・技能が活かせない、周辺的な仕事に従事させられる可能性も出てくることを予見しているものと推測できる。尊厳のある働き方ができないならば、当事者にとっては引退を選択するほうが最善策となりうるだろう。

このように、実際の就業が自らの判断によって阻まれていて、雇用継続されたとしても望んだとおりの働き方ができない可能性があるということ、特に、企業側から必要とされて雇用継続されるわけではないということがあるとすれば、その根幹にある問題点とは何なのか。また本人が就業希望と就業実現の間にある障壁、すなわち自らが持つ問題点を事前に認識できるとすれば、それはなぜなのだろうか。本稿が明らかにしたいことは、自己選別という合理性を欠いた曖昧な人間行動を始動させる根本的な要因である。以下ではこの課題に関して、どのような人が就業希望を持ち、これを実際に実現できているのかについて、その人が持つ人材としての特性を、就業希望を持たず、また就業できないと思っている人と対比させることによって検討していく。

## III 分析の方法

### 1 分析の枠組み

分析に用いるデータは、労働政策研究・研修機構が2006年10月に実施した「『団塊の世代』の

表1 働き方に関する希望と実際

最も希望する働き方		最も可能性が高い働き方	
正社員	56.1%	正社員	10.9%
嘱託・契約社員	29.7%	嘱託・契約社員	70.7%
同じ事業所同じ部署	75.0%	同じ事業所同じ部署	65.8%
同じ事業所だが異なる部署	10.2%	同じ事業所だが異なる部署	15.3%

データ出所：労働政策研究・研修機構「60歳以降の継続雇用と職業生活に関する調査」(2007年)より作成。

就業と生活のビジョンに関する調査」の本人調査データである<sup>8)</sup>。有効回答数は2722票であり、このうち雇用労働者数は1880名(69.1%)となっている。また定年制がある企業に勤務する者は1300名で、60歳定年制企業の勤務者は1039名であった。本分析は企業に雇われて働く雇用労働者を対象とし、60歳以降の就業について議論することから、60歳定年制企業に勤める正規従業員の雇用労働者に焦点を絞る。そのためサンプル数は最終的に821名となった。

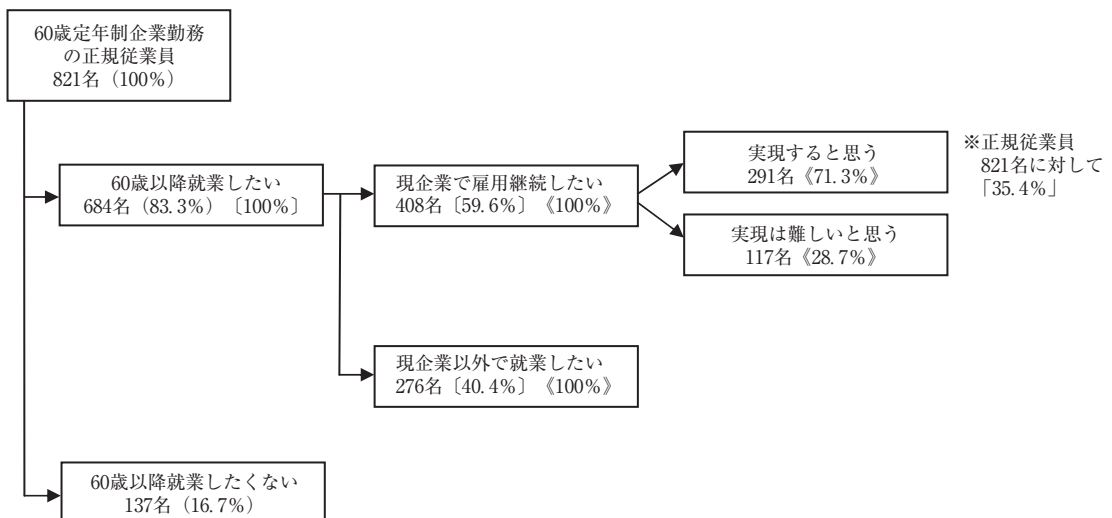
同調査データで本分析の対象となる60歳定年制企業勤務の正規従業員821名について、60歳以降の雇用に関する意向状況を示したのが、図2である。まず821名のうち、60歳以降も就業したいと考えている人は684名(83.3%)で、就業したくないとする人は137名(16.7%)となっている。この60歳以降の就業希望比率は、既に述べてきたように各種の先行調査によって確認されている数値とほぼ同じとなっている。そして60歳以降の就業希望者のうち、現在勤めている企業で引き続き就業したいという人は408名(59.6%)であり、逆に現企業以外での就業を希望する人は276名(40.4%)であった<sup>9)</sup>。さらに、現企業での就業希望者408名のうち、雇用継続を実現できると思っている人は291名(71.3%)、実現できな

いと思っている人は117名(28.7%)であった。

なお、雇用継続を実現できるとしている291名は、本分析の母集団である60歳定年制企業に勤務する正規従業員に対して35.4%に当たる<sup>10)</sup>。他企業等での就業が現企業での雇用継続よりも難しい現状を鑑みるならば、これらの人が、就業希望を企業側に表明し、実際に雇用継続され、60歳以上の雇用労働者の多くを占めていく存在になっていく可能性が高いと考えられる。

以上を踏まえ、本分析では第一に、60歳以降の就業希望者と不希望者の人的資源としての特性を比較検討する(モデル[1])。第二に、60歳以降の就業希望者のうち、現企業での就業希望者と不希望者の人的資源としての特性を比較検討する(モデル[2])。第三に、現企業での就業希望者のうち、雇用継続の実現可能性ありと考えている者と、困難と思っている者の人的資源としての特性を比較検討する(モデル[3])。これらの分析を通じて、60歳以降の雇用継続者予備軍(60歳以降も働き続ける可能性が高い人々)と不継続者予備軍(引退する可能性が高い人々)との間にある障壁が何であるのか、また自己選別という行動がなぜ始動されるのかを見ていく。

図2 就業希望の状況



データ出所：労働政策研究・研修機構「『団塊の世代』の就業と生活のビジョンに関する調査（本人調査）」（2006年）より作成。

## 2 利用変数と定義

ここで用いる説明変数のいくつかについて説明しておこう。項目は「企業属性」「個人属性」「職務上の特性」「60歳以降の就業についての考え」「老後の生活設計」に分かれ、それぞれいくつかの変数を設定している。これらは先の3つのモデルにおいて、探索的に60歳以降の雇用継続者予備軍と不継続者予備軍との間の違いを見出そうとするために作成されたものである。

まず「企業属性」の変数である「業況」は、過去5年間にリストラがあったかどうかを示している。また「個人属性」の「社会的活動」は、ボランティア等の社会活動をしているか否かを表している。

「職務上の特性」のうち、「転職経験」については、多くの転職を経験している場合とそうでない場合を区別するために、3回以上の転職経験、つまりこれまでの職業人生で4社以上を経験している場合を「1」、それ以外を「0」とした。次に「仕事経験」はこれまでのキャリアの特徴を表す変数であり、一貫して同じような仕事をしてきた「単一職務型」、特定職能での職務を経験してきた「特定職能型」、職能横断的なキャリアを経験してきた「多職能型」に分かれる。続く「職業キャリア」は「ジェネラリスト」「スペシャリスト」「職人タイプ」に分かれる<sup>11)</sup>。

また「職務上の特性」の「組織とのつながり」は、職場関係に埋め込まれている程度を示し、職場での上司、先輩、同僚との関係を示す指標の総合得点によって表され、組織とのつながりが強いほうが数値が高く設定されている<sup>12)</sup>。「自己啓発」は、60歳以降の仕事や活動の準備として、情報収集や研修への参加などを行っているか否かを示している。以上「職務上の特性」を表す変数は、これまでの当該者の職業キャリアが60歳以降の就業にどのように影響してくるのかを示す重要な変数となっている。

次の「60歳以降の就業についての考え」のうち、「法改正による就業意識」は、高年齢者雇用安定法の改正が60歳以降の就業意識に与えた影響の程度を示しており、数値が高いほうが変化を

もたらしていることになる。また「就業希望の理由」として、「収入のため」「知識・技能の活用のため」「健康のため」とする変数をそれぞれ設定している。また「希望する働き方」として、「これまでと同じ仕事」「知識経験が活かせる仕事」をそれぞれ設定している。

続く「収入へのこだわり」は、60歳以降も就業する場合の希望給与水準によって示され、「現在と同水準」を上限とし、「なんともいえない」を下限として、6点尺度が用いられている。「短時間勤務希望」については、現行の高年齢者雇用安定法で雇用確保措置が定められている63歳をひとつの目安として、60歳以降63歳までの間に、短時間での勤務を希望しているか否かを表している。先に述べたように、希望する働き方や尊厳のある働き方ができなければ、就業希望を持っていても、最終的にその希望を表明せず実質的な引退者となる場合があることが予測される。したがって60歳以降の就業に関するこれらの変数が、どのように就業希望や実現可能性に影響を及ぼすのかが注目される。

最後の「老後の生活設計」のうち、「生活設計」は老後の資金について目標をたて、すでにその目標を達成している場合を「4」とし、「考えたことがない」を「1」とする4点尺度からなる。そして「公的年金受給資格」はあるを「1」、「年金受給開始年齢」「公的年金の受給金額」は知っている場合をそれぞれ「1」としている。これらの変数は老後の生活に関する計画性の程度を表すもので、引退後の経済生活への認識と計画性が、60歳以降の就業希望や実現可能性にどのような影響を与えているのかを確認するためのものである。そして最後に、「子供の養育等の費用」は教育費等がまだ必要である場合を、また「住宅ローン」はまだ完済していない場合を「1」とした。これらは60歳以降の経済的負担の程度を表す。

分析はいずれも、60歳以降の就業希望あり、現企業での就業希望あり、実現可能性ありをそれぞれ「1」、なしを「0」として、多項ロジスティック回帰分析によって行った。

## IV 就業希望と就業実現の間にある壁

### 1 壁の認識

分析結果は表2に示される。ここでは本稿の課題に関連する事項を中心に、まず全体に共通して見られる傾向について述べ、次に就業希望と就業実現における結果の違いに着目し、両者の間にある壁の存在について考察していく。

最初に、すべての分析で共通して見出されたことは、「業況＝リストラあった」とする場合には、就業希望や実現可能性に関して一貫して1%もしくは5%有意の負の影響がもたらされているということである。60歳以降も働くか否かについての意思決定には、本人の意識の持ちようが強く反映されると考えられるが、たとえば職場でリストラといった従業員たちに負の感情を抱かせるような施策が行われた場合に、働くということ自体がいやになってしまうということであろう。おそらく企業が行う組織と従業員間の信頼関係を揺るがせるような施策を高年齢従業員たちは定年間近に目の当たりにして、企業組織に身をおくことについて疑念を持ち始め、60歳以降の就業に関して意欲も自信も減退させられているものと考えられる。

また「希望する働き方＝これまでと同じ仕事」としている場合に、60歳以降の就業希望を持ち、就業実現可能性もあると考えている場合が多いことがわかった。つまり前述のとおり、多くの人がこれまでと同じ仕事に従事したいと考えているが、体得してきた知識や技能を活かせるような尊厳のある働き方ができるならば、雇用継続は促進されていくと予想される<sup>13)</sup>。

次に本分析で最も着目すべきは、60歳以降も働き続けたいと思っているすべての人が就業を実現できるわけではない中で、単に就業希望を持つ場合と、実際に就業を実現できる可能性が高いと考えている場合における結果の違いにある。ここでは、両結果の間隙を解釈することによって、就業希望と就業実現との間にある壁が何であるのかを明らかにすることを試みたが、結果として壁の多くは、本人の人的資源としての特性に係わるも

のであることが見出された。要点は大きく3つにまとめることができる。

第一に、モデル[1]を見ると、60歳以降の就業希望者と不希望者の間には、多くの相違点が見出されるが、その中で特記すべきは、「組織とのつながり＝強い」が就業希望に対して1%有意の強い正の影響を与えていることである。職場の上司や先輩、同僚たちとの間によい人間関係を築き、職場関係に強く埋め込まれている場合には、60歳以降も働き続けたいという意欲を持ちやすいものと考えられる。しかしモデル[3]では有意な結果が見られない。つまりよい人間関係を築き、職場に強く埋め込まれ、60歳以降も働き続けたいと思っても、実際の就業実現には、そのこと自体はあまり関係がないものと推察される。まとめると、組織とのつながりが強いという、いわゆる所属組織への忠誠心と、組織への一体化行動は、実際の就業実現に有効なわけではない。良好な人間関係や職場との一体感だけでは、60歳以降の就業を実現できるわけではないといえるだろう<sup>14)</sup>。

なおモデル[2]の現企業での就業希望についてはこの変数は有意な結果が見られないということは、現企業希望か現企業以外での就業希望かは関係なく、組織とのつながりが強いタイプの人材は、現企業のみならず現企業以外での就業意欲さえ持ちやすいということであろう。逆に現企業において組織とのつながりが低い人は、現企業のみならず現企業以外であっても、60歳以降も働こうという気持ちにはなれない場合が多いことを暗示している。

第二に、職業タイプを見てみると、モデル[2]では「ジェネラリスト」で有意に正の結果が出ている。しかしモデル[3]では「ジェネラリスト」に有意な影響は見られず、「スペシャリスト」で1%有意、「職人タイプ」で5%有意の正の影響が示されている。このことは、ジェネラリストのほうが現企業での就業を希望する割合が多いが、実際に現企業での就業を実現できると思っている人は、「スペシャリスト」や「職人タイプ」であることを意味している。つまり特定分野の専門家としての職務能力が企業側に評価され、60歳以降

表2 就業希望と就業実現に関する分析結果

説明変数	〔1〕 60歳以降 就業希望 = あり		〔2〕 現企業での 就業希望 = あり		〔3〕 現企業での 就業実現可能性 = あり		
	係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差	
企業属性	産業：それ以外の製造業	0.324	0.485	0.030	0.390	-0.336	0.508
	産業：建設業	0.271	0.649	-0.372	0.471	0.575	0.655
	産業：運輸業	0.857	0.786	-0.021	0.574	-0.581	0.725
	産業：金融・保険、通信業	0.075	0.566	-0.362	0.457	-0.098	0.598
	産業：卸売・小売業	1.057*	0.574	-0.041	0.441	-0.561	0.573
	産業：サービス業	1.435*	0.750	-0.278	0.499	0.140	0.660
	産業：公共サービス業	-0.431	0.572	-0.953*	0.508	-0.226	0.650
	産業：公務	0.405	0.515	-0.465	0.415	-1.359**	0.569
	産業：その他	0.619	0.601	0.053	0.471	-0.765	0.582
	企業規模（従業員数）	0.059	0.085	-0.062	0.066	0.012	0.084
	業況 = リストラあった	-0.809***	0.298	-0.484**	0.222	-1.053***	0.301
個人属性	学歴：高校卒	0.242	0.429	-0.327	0.381	0.088	0.443
	学歴：各種学校・短大卒	-0.761	0.566	0.004	0.532	-0.665	0.622
	学歴：大学・大学院卒	0.169	0.481	0.186	0.411	0.504	0.468
	社会的活動 = している	0.711**	0.360	0.280	0.255	0.119	0.351
	性別 = 男性	0.550	0.416	-0.693*	0.401	1.235***	0.481
	要介護者 = あり	-0.322	0.286	-0.092	0.219	-0.468*	0.280
	健康状況 = 不良	-0.151	0.140	0.064	0.111	-0.109	0.134
	出身家庭 = 自営業以外	-0.068	0.289	-0.372	0.231	-0.460	0.299
職務上の特性	勤続年数	-0.015	0.015	0.000	0.012	-0.009	0.015
	職位：係長	0.180	0.431	-0.301	0.338	0.257	0.484
	職位：課長	0.245	0.448	-0.077	0.366	0.532	0.475
	職位：部長	0.321	0.524	0.271	0.389	-0.180	0.490
	職位：役員	1.499*	0.897	1.314**	0.600	-0.580	0.671
	職務：専門・技術	1.591***	0.457	0.047	0.375	-0.738	0.496
	職務：管理	1.012**	0.490	-0.132	0.393	-0.832	0.531
	職務：販売	0.789	0.560	-0.086	0.454	0.395	0.590
	職務：サービス	0.071	0.624	-0.083	0.602	-1.676**	0.763
	職務：保安、運輸・通信	2.471**	1.001	-0.298	0.668	1.311	0.980
	職務：生産技能	1.124*	0.679	-0.345	0.559	-0.031	0.750
	職務：その他	0.927	0.699	0.091	0.572	-0.906	0.678
	労働組合 = 加入	0.014	0.371	0.500*	0.291	0.531	0.389
	転職経験 = 3回以上	-0.430	0.407	0.059	0.329	0.478	0.401
	仕事経験：単一職務型	-0.282	0.589	0.219	0.521	-0.602	0.724
	仕事経験：特定職能型	-0.035	0.623	0.545	0.529	-1.122	0.727
	仕事経験：多職能型	-0.486	0.602	0.577	0.535	-0.189	0.724
	職業タイプ：ジェネラリスト	0.252	0.476	0.862**	0.350	0.356	0.425
	職業タイプ：スペシャリスト	-0.257	0.359	0.320	0.280	0.967***	0.358
	職業タイプ：職人タイプ	-0.480	0.467	0.069	0.402	1.176**	0.563
組織とのつながり = 強い	0.242***	0.087	0.051	0.071	-0.028	0.095	
自己啓発 = している	0.531*	0.303	-0.453*	0.248	-0.512*	0.296	
60歳以降の就業についての考え	法改正による就業意識 = 変化あり	0.149	0.148	-0.040	0.107	0.422***	0.141
	就業希望の理由 = 収入を得るため	2.377***	0.328	-0.171	0.327	0.642	0.482
	就業希望の理由 = 知識・技能の活用	0.588	0.369	-0.710***	0.252	0.305	0.325
	就業希望の理由 = 健康のため	0.732***	0.278	0.530**	0.225	-0.064	0.301
	希望する働き方 = これまでと同じ仕事	1.016***	0.358	2.900***	0.226	0.531*	0.304
	希望する働き方 = 知識経験が活かせる仕事	0.323	0.320	0.412*	0.236	-0.140	0.325
	収入へのこだわり = 強い	0.409***	0.102	0.416***	0.101	-0.031	0.137
61~63歳の短時間勤務希望 = あり	0.371	0.311	-0.631**	0.266	0.417	0.431	
老後の生活設計	生活設計 = 既に目標達成	-0.013	0.182	-0.016	0.163	0.628***	0.207
	公的年金受給資格 = あり	-0.261	0.492	0.173	0.384	-0.046	0.532
	受給開始年齢 = 知っている	-0.123	0.438	-0.117	0.339	-0.723	0.450
	公的年金の受給金額 = 知っている	-0.074	0.328	-0.095	0.266	0.686*	0.352
	子供の養育等の費用 = 必要あり	0.068	0.282	0.124	0.234	-0.659**	0.333
	住宅ローン = あり	0.505	0.350	0.250	0.230	-0.036	0.296
	定数項	-4.625***	1.263	-1.728	1.137	-0.348	1.390
サンプル数	806		674		404		
カイ2乗値	305.029***		306.375**		107.203***		
対数尤度	413.716		601.168		379.049		

注：1) \*\*\*p<.01, \*\*p<.05, \*p<.10.

2) 産業、学歴、職位、職務、仕事経験、職業タイプのレファレンスグループは、それぞれ「重機器系製造業」「中学卒」「一般」「事務」「不明」「不明」である。



も雇用継続されやすいということであり、そのことを本人も自覚しているということであろう。このことは、単に就業希望を持つということと実際の就業実現とを分かち人的資源としての特徴として、本人が持つ職業人としての職務能力の違いがあることを示唆している。したがって、特定分野や担当職能に関する高い職務能力を体得しているか否かが、就業希望と就業実現を分かちひとつの大きな障壁になっていると考えられる<sup>15)</sup>。

第三に、「法改正による就業意識の変化」について見ると、モデル[3]でのみ有意な結果が表われ、また「生活設計=既に目標達成」でも、モデル[3]でのみ有意な結果が見られており、両変数とも1%有意で強い正の影響が確認された。これと合わせ、「公的年金の受給金額=知っている」でも有意な結果が表れている。このことは、現企業での就業が実現可能と考えている人が、高年齢者雇用安定法の改正があり、60歳以降の雇用可能性が高まっていることを知っているということ、そして公的年金の受給額も把握しており、なおかつ老後の経済生活にもしっかりと見通しを立ててその準備をしていることを示している。単に60歳以降の就業を希望している人たちにはこのような傾向は見られなかった。つまり雇用継続の可能性が高いと考えている人は、概して日頃から計画的で堅実な経済生活を送っている場合が多いものと推察される<sup>16)</sup>。

この他に、役員である場合や専門・技術職や管理的仕事に従事している場合、また保安、運輸・通信関係や生産技能職系の職務で就業意欲が高まりやすいことがわかった。しかし就業実現可能性となると、これらの変数で有意な結果が見られないことから、これらの人々が希望はしても実現すると考えているわけではないことが予想される。特にサービス業務従事者を除き、モデル[3]で有意な結果が見られないことから、職務の種類は就業実現にあまり関係がないものと考えられる。また学歴については、一貫して就業希望においても就業実現可能性においても影響が見られないことから、60歳以降の就業の成功と失敗において特段影響を持たないものと考えられる。

またモデル[1][2]では、「健康のため」「収入へ

のこだわり」は就業希望に強い影響を与えており、収入獲得への意欲が高く、健康維持を考えている人は就業希望を持ちやすいと考えられる。しかしモデル[3]では有意な結果が見られず、実際の就業実現にはこれらは有意な影響を持っていないことがわかる。つまり収入の獲得や健康維持といった個人的な理由は、雇う側の企業には関係がなく、そのことを本人も認識しているといえるだろう<sup>17)</sup>。

すでに述べたように、他企業等での就業が現企業での雇用継続よりも難しい現状を踏まえるならば、現企業で就業実現可能性ありと考えている人々が、実際に60歳以降の雇用を確実に実現し、60歳以上の雇用労働者の多くを占めていく存在になっていくものと予想される。そのように考えると、これらの特性は注目すべき点である。就業希望と就業実現の間にある大きな障壁は、実は定年時に存在しているのではなく、これまでの職業キャリアの中で徐々に作り上げられているといえよう。しかしなぜ当該者たちは、就業希望と就業実現の間にあるこれらの壁を認識することができるのだろうか。

## 2 自己選別の始動

その「壁」の存在を認識しているからこそ、就業希望者と就業実現可能と考えている人たちの間には異なる分析結果が表れていると考えられる。この点について、まず就業希望者も就業を実現可能と考えている人たちも、ともに勤続年数が長いことが見出された。全サンプルで勤続年数は平均26.24年となっており、60歳以降就業希望者で26.01年、現企業就業希望者で24.83年となっており、いずれも長期勤続者である場合が多い。

この勤続年数の長さから推測できることは、高年齢従業員たちは他の同僚たちの様子もよくわかっており、その中に自分を位置づけて、60歳以降の雇用可能性を事前に診断することが可能になっているということである。このように、組織内における自分の立ち位置をある程度正確に自覚できるのは、その組織に長く勤務し、そこで一貫した人的資源管理を施され、長期にわたって企業内部の状況を見てきているからこそといえるだろう。

一般的にいつて定年後の雇用継続は、ここで見てきたように、企業側による選抜より前に、定年後の就業に関して本人が就業希望を持っていることが前提となる。入り口管理 (entry management) において、Wanous (1973, 1992) は「RJP (realistic job preview: 職務についての現実的な予告)」の重要性を指摘している。入職者が当該組織や従事する職務に関して事前に情報を得て、正しいリアリティをもって入職を決めた場合に、良好なマッチングが実現され、無邪気な期待 (naive expectations) を抱いて入職してくる人たちよりも、職務満足、業績、定着率が高まるという。この現象は、組織の入口にはじめて立つ新人のみならず、定年到達者の組織への再入職プロセスにおいても当てはまるであろう。

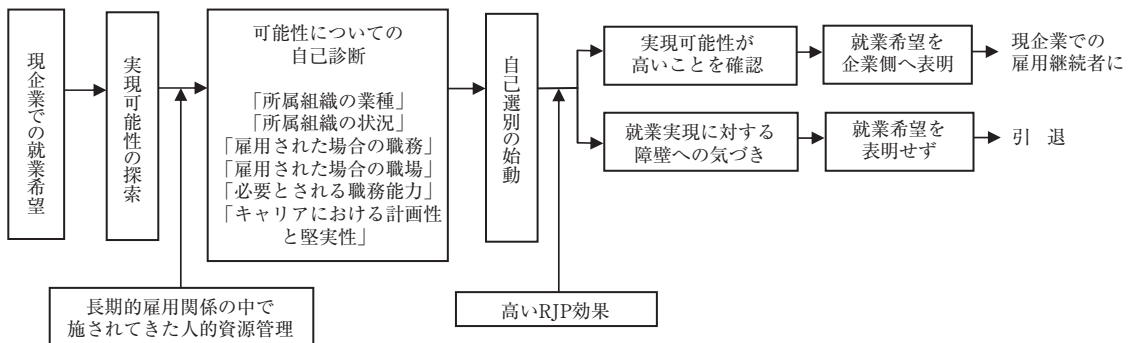
高齢従業員は長期にわたって企業内部の状況をよく見てきており、当該企業について詳細に把握している。よって雇用継続後に従事する職務や職場環境をよく認識できていると同時に、雇用継続される場合に自分にとって何が障壁となっているのかについても発見しやすい。つまり上述してきたような、就業実現可能性が高い人が有する人的資源としての要素を自分が持っていない場合には、たとえ就業が実現できたとしても、望まれて雇用されているわけではないために、希望通りの働き方や尊厳のある働き方ができない可能性がある。定年前の従業員たちはこのことを予見したならば、本来的には就業希望を持っていたとしても、その希望を企業側に表明することなく引退していく可能性が高い。そのような「自己選別」のプロ

セスを図示するならば、図3のようになろう。

現企業での就業希望者は、まずその実現可能性について探索を始める。これまで長期にわたって受けてきた人的資源管理を通じて、企業の状況や企業の評価基準に基づいてあらゆる項目について自己診断をしていく。そして高いRJP効果をもって、自己選別が自動的に始動されていく。その結果、実現可能性が高いと認識した場合には就業希望を企業側に表明し、他方、就業実現との間にある障壁に気づいたならば、就業希望を持っていくともそれを表明せず、最終的には引退していくことになる。無論、企業側から表立った選別を受けることもあろう。しかし定年到達者の多くは、このような自己選別のプロセスを経て希望と実現の間にある壁を認識し、雇用・不雇用が確定されていくものと考えられる。

高齢者雇用のさらなる拡大を考えた場合、高齢層を自動的に引退へと誘う上述のような自己選別プロセスは、社会的に見て肯定できるものではないように思われる。しかし「自己選別」は悪いことなのだろうか。もし仮に高齢従業員全員を雇用し続けたならば、企業は大きなコスト負担を免れ得ない。それでは持続的で確実な高齢者雇用の実現は望めないであろう。企業にとって、60歳以降の雇用継続に経営活動上の合理的な意味合いが見出されなければ、その雇用は長続きしないのであり、必要人材であるがゆえに定年を越えても組織内に留めさせるという理由によってこそ、高齢者雇用は企業組織の論理として成立しうるのである。

図3 自己選別のプロセス



したがって、必要人材としての雇用継続者の選抜において起こりうる労使間・労働者間の摩擦をいかにマネジメントするかということは、高年齢者雇用の促進における重要な視点のひとつといえる。もし「自己選別」のメカニズムが上手く稼動しなければ、選抜を巡って深刻な摩擦が生じる確率は高まり、雇用の促進に逆作用を及ぼすことも考えられるであろう。

## V おわりに

多くの人々の就業希望がかなえられ、就業が実際に実現されていくことが、本人にとっても日本社会にとっても望ましいことは間違いない。しかし現在のところ、企業はすべての人を雇用し続けることができるわけではない。そのことは、2006年施行の改正高年齢者雇用安定法に対して、多くの企業が定年を60歳に据え置いたまま、雇用継続によって対応したことからも明らかである。よって本稿では、今後より多くの人々の60歳以降も働き続けるという希望が実現されていくためには、人的資源管理上においてどのような視点が必要となるのかを検討してきた。

まず本分析では、60歳以降も雇用される可能性があるのは、担当職能に関する専門家として、高い職務能力を持つ人材となるべきキャリアを経てきた者であることが示された。つまり雇用・不雇用を決定づける分岐点は、定年時に存在しているのではなく、これまでのキャリア形成の中で徐々に作り上げられていることになる。そうであるならば、企業の人的資源管理としては、60歳を超えても必要とされ続けるような高い職務能力を有する人材を計画的に育成していくことが大切ということになるだろう。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、単に高年齢者の雇用促進のためだけに有効なのではない。高年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。そのためには本分析で見えてきたように、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。

また唯一、現企業での就業を実現できている人だけが、高年齢者雇用安定法の改正によって60歳以降の雇用可能性に関する認識を持ち、また老後の生活設計もきちんと立て、公的年金の受給額を把握し、計画的で堅実な経済生活を送っていることが見出された。単に60歳以降の就業を希望している人たちには、このような傾向は見られなかった。雇用・不雇用を決定づけるもうひとつの重要な分岐点もまた、定年時に存在しているのではないということになる。60歳以降の就業と引退の分かれ目は、定年に到達するまでの長きにわたる職業人生をどれだけ計画的に堅実に歩んできているか、またそうした志向性を持っているかという問題に帰結しているものと考えられる。

そのように考えると、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といえる。具体的施策として、生涯生活設計セミナーや退職準備プログラム、キャリアアカウンティングなどをキャリアの節目節目で行っていくということがあろう<sup>18)</sup>。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。

さらに本分析では、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。たとえば、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、組織との信頼関係が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ていることがわかった。企業が行う人事施策は、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

が求められているといえよう。本稿の前半で確認したように、雇用保障が強い企業で就業希望者は多く出現し、実際に雇用継続される確率は高まっている。このことは、定年までの長期にわたる雇用関係が維持される中で、高齢者の雇用が促進されていることを暗示している。

だがいずれにしても、企業がすべての高齢者を雇用できない限り、現状においては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的確に残し、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、ここで示した自己選別による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への道筋が見えてくるであろう。

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歳以降の雇用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、将来にわたって高齢者雇用を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) Atchley (1972, 1974), Palmore (1971) など。労働力率に関する直近のデータとして、労働政策研究・研修機構(2009)では、60~64歳男性で日本の労働力率が77.4%であるのに対し、他の主要先進国であるドイツでは45.1%、イギリス59.3%、フランス17.5%、アメリカ59.2%であることが示されている。
- 2) NBER (1998, 2003), OECD (2004) など。
- 3) 65歳までの雇用確保措置の実施義務(高齢者雇用安定法第9条第1項)は、2004年に公布され、2006年に施行された。これにより企業は「一 当該定年の引上げ」「二 継続雇用制度の導入」「三 当該定年の定めを廃止」のいずれかを講じなければならないこととなっている。なお雇用確保措置の対象年齢は、公的年金の定額部分支給開始年齢に合わ

せ、2007年4月から63歳、2010年4月から64歳、2013年4月から65歳である。また同条第2項では、労使協定により継続雇用の対象となる高齢者に係る基準を定めた制度の導入も認められ、さらに附則第5条では、労使の協議が調わない場合における就業規則等による基準の設定が認められている。なお労働政策研究・研修機構の2006年調査によると、法改正後に定年の一律引上げを行った企業は僅かに2.4%となっている。

- 4) 60歳定年制を定める企業が多数を占める現状では、高齢者雇用とは概ね60歳定年後の雇用と捉えることができるだろう。従来企業での高齢者雇用には、定年延長、勤務延長(定年年齢以降も退職することなく引き続き雇用する場合)、再雇用(定年年齢でいったん退職手続きを取り再び雇用する場合)があるが、ここでは主流となっている後者2つをまとめて雇用継続と呼ぶこととする。
- 5) ここではデータの分布も考慮に入れ、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」としている。なおデータの出所は前出の労働政策研究・研修機構(2008)である。
- 6) 回答者の70.9%が58歳から60歳定年間の従業員となっている。通常雇用継続制度を設ける企業の多くは、60歳以降の雇用について本人の意向を尋ねる意識調査を実施している。この意識調査は早い企業で55歳の段階で、また遅くとも定年の1年前から半年前に行われるのが一般的となっている。
- 7) 総務省『家計調査』によると、日本の高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、高齢貧困帯は少なからずあるだろうが、一般的な高齢者の場合には、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。
- 8) 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ます。また本報告の定量分析の主要部分は、同機構に設置された「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。
- 9) 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2007年の労働政策研究・研修機構調査では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人未満企業が含まれた場合、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も高いためであろう。
- 10) この数値は、『平成16年度高齢者就業実態調査』から割り出した、雇用継続を実現した人の比率36.3%と近似していることから、高齢雇用労働者の実質的な雇用継続実現率と予測することができよう。
- 11) 「仕事経験」「職業キャリア」は「不明」とするものをレファレンスグループとしている。
- 12) 同変数は、質問票の設問である「仕事をする上で役に立ったもの」として、「会社上司、先輩のアドバイスや指導」を

- 第1位に挙げている場合を「3」、第2位の場合を「2」、第3位を「1」とし、さらに設問「上司や同僚とは仕事外でも付き合いたいかな」という意識に関する5点尺度（5〔高〕～1〔低〕）の総合得点8～1によって示されている。
- 13) 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「知識経験を活かせる仕事」に対する行き過ぎた期待があり、そのことが実際の就業実現を厳しくさせていると予想できるだろう。
- 14) この他の結果として、何らかの自己啓発的な活動を普段からしている人は就業意欲が高いことが示された。しかし実際には、そうした準備をしていない人のほうが現企業での就業を希望し、また実現可能と思っていることがわかる。これは余暇の時間もなく現企業での仕事に没頭している人か、あるいは現企業で雇用継続されるためには、現仕事以外に何かをする必要はないと考えている人が、現企業での雇用継続を希望し、また実現できると考えていることを暗示しているものと考えられる。
- 15) これら職位や職務、収入や健康状況に関する結果については、どのような要因が就業意欲を高めるのかという点に着目した多くの先行研究と同じ結果が導かれたことになる。しかし本稿の課題である就業実現可能性という観点から見ると、就業意欲を高める要因によって実際の就業が必ずしも実現されるわけではないということが出来る。また本分析では、公務に従事している人も、現企業での就業実現可能性は低いと考えていることが見出された。このことは、公務部門では60歳前に勤奨退職等によって現組織を離れることが一般的であり、なおかつ民間企業の再雇用制度にあたる、60歳定年以降の再任用制度もあまり活用されてはならず、60歳以降の雇用継続の実現は難しいと本人も認識しているためと考えられる。
- 16) 補足として分析結果では、「子供の養育等の費用」で負の影響が確認されたが、そうした費用がまだ必要ということは、計画的で手堅い生活設計を立てていないことの表れとも受け取れ、そのために就業実現可能性に対して有意に負の影響が見られるものと予想される。
- 17) この他に、「要介護者＝あり」は、現企業での就業実現可能性について有意に負の影響が見られた。介護の必要がある場合には、60歳以降の就業について企業側から選定されるか否かの問題以前に、働き続けることは難しいと自発的に判断していることがわかる。つまり労働供給側の判断として、就業は難しいと考えるに至る理由のひとつは、介護が必要な家族がいるという家庭事情にもある。高齢社会においては介護に従事する人も必要であるが、しかし本当は働き続けたいのに、介護ゆえに就業を諦めなければならないと本人が思っ

ているとすれば、雇用促進政策という視点からも、政府は介護の問題について何らかの施策を講じていくことが必要となるだろう。

- 18) しかし労働政策研究・研修機構の2006年調査によると、現状ではこれらの施策を実施している企業は少なく、僅かに17.2%に留まっている。

#### 参考文献

- Atchley, Robert C. (1972) *The Social Forces in Later Life: An Introduction to Gerontology*. Belmont, California: Wadsworth.
- (1974) “The Meaning of Retirement” *Journal of Communication*, Vol. 24, pp. 97-100.
- NBER (1998) *Working Paper No. 6534*.
- (2003) *Working Paper No. 9999*.
- OECD (2004) *Ageing and Employment Policies: Japan*.
- Palmore, Erdman (1971) “Why Do People Retire” *International Journal of Aging and Human Development*, Vol. 2, pp. 269-283.
- 労働政策研究・研修機構 (2007) 『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.
- (2008) 『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.
- (2009) 『データブック国際労働比較』.
- 高木朋代 (2007) 「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.
- (2008) 『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.
- (2008) 「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.
- Wanous, John P. (1973) “Effects of Realistic Job Preview on Job Acceptance, Job Attitudes, and Job Survival.” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 58, pp. 327-332.
- (1992) *Organizational Entry: Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers*, 2nd ed., Addison-Wesley.

たかぎ・ともよ 敬愛大学経済学部准教授。主な著作に『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，2008年）。人的資源管理論専攻。