

65歳雇用義務化の重み

——隠された選抜，揺れる雇用保障

高木 朋代

(敬愛大学准教授)

目次

- I はじめに
- II 何が雇用を阻んでいるのか
- III 選抜の背後にある公正理念
- IV 強すぎる雇用圧力，揺れる雇用保障
- V おわりに

I はじめに

希望者全員を，段階的に65歳まで雇用することを義務づける改正高年齢者雇用安定法が，2013年4月から施行されている。これに伴い，総人件費の増大が企業にとって大きな負担になるとされ，人事の停滞を心配する声が挙がっている。また高年齢者雇用と引替えに，若年新卒者の雇用機会が奪われるという指摘もある。しかし実際には，別の問題がこれまで以上に表に出てくる可能性がある。本稿では，65歳雇用義務化の裏で，実際の雇用を妨げている人事管理上の2つの問題を考察する。

定年制の廃止，定年の引き上げ，継続雇用制度の導入のいずれかによって，段階的に65歳までの雇用確保措置を講じることを企業に義務づけたのは，2004年改正高年齢者雇用安定法であった。同法では，労使協定もしくは就業規則等によって，継続雇用制度の対象者基準の設定が認められていたが，2006年の施行から7年の歳月を経て，対象者基準を廃止し，希望者全員雇用を義務づける今回の改正法に移行したことになる¹⁾。

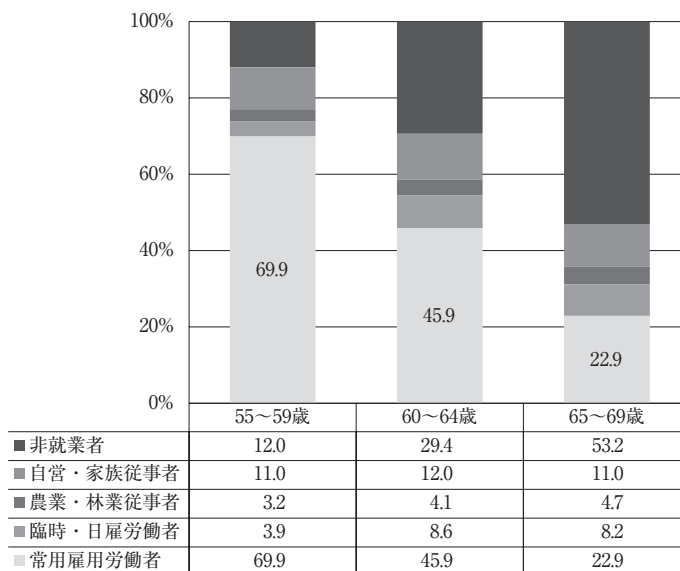
はたして前改正法の成果はどうだったのか。ここで幾つかのデータを参照してみたい。2012年厚生労働省「高年齢者の雇用状況」調査によると，定年制を廃止している企業は，301人以上企業で0.4%，定年の引き上げを実施する企業は6.2%に留まり，残りの93.4%が依然として定年を据え置いて，継続雇用制度を採用していることが示されている。この数値は，30人程度の小規模企業を含めても，それぞれ2.7%，14.7%でしかなく，82.5%の企業が，再雇用や勤務延長によって対処している。つまり，多くの企業にとっては，前回の改正法施行から年月を経ても，未だ全員の雇用延長が困難であることが窺える。

さらに興味深いデータがある。労働力率をみれば，周知のように日本の高年齢者雇用は進んでいる²⁾。しかし図1に示すとおり，総務省『労働力調査』を詳細に見るならば，60～64歳男性における，農業や自営，臨時・日雇労働を含まない，いわゆるサラリーマン比率は，短時間勤務者を含めても僅かに45.9%でしかない。55～59歳が69.9%であることと比較すれば，60歳前後で24%も下がっていることになる。

それでは，時系列で見ると，法改正を重ねる中で日本の高年齢者雇用は進展してきたのだろうか。OECD労働データを見る限り，概ね60～64歳日本男性の労働力率は1980年代から70%から75%付近で推移しており，景気変動を受けて上下するものの，実は大幅な変化があるわけではない。就業率を見ても状況は同じである³⁾。

これらの数値から察せられることは，法という

図1 55歳～69歳の就業状況



出所：総務省『労働力調査』（2010年）より作成。

規制の枠組みが整えられても、必ずしも着実に高齢者雇用が促進されるとは限らないということである⁴⁾。雇用が拡大していくかどうかは、実際のところ、企業に懸かっているといえないだろうか。制度を設計し運用していく企業が、法が目指す社会に共鳴し、また実現が可能であると考え、その枠組みが有効に機能するような人事管理の仕組みを持たなければ、いかなる法も期待通りの効果は得られまい。本稿はこのような視点から、雇用を妨げている2つの問題を通じて、高齢者雇用の推進に求められる企業のマネジメントについて論じていく。

II 何が雇用を阻んでいるのか

なぜ法が期待通りの効果を上げられないのか。雇用が妨げられているひとつの理由は、従業員たちの間で非公式に執り行われている「隠された選抜」にある。

1 就業希望者が急増することはない

前出の2012年「高齢者の雇用状況」調査によると、継続雇用制度を導入する企業のうち、42.8%がこの時既に希望者全員を対象とする制度

を設けており、基準を定めて雇用継続者を選定している企業は57.2%であった。重要な点は、その選定基準も、「働く意思・意欲がある」「健康上支障がない」といった、就業希望を持つほとんどの人が容易に満たせるものであったことにある。つまり、今回の法改正を待たずとも、制度上では希望すればある程度誰もが雇用継続される環境が既に概ね整っていたといつてよい。

したがって、働く意欲を持つ高齢者が多いことを考えれば、本来ならば、多くの定年到達者が雇用継続を希望し、相当数の高齢従業員が雇用されていて然るべきである。だが就業意欲を持つすべての人が就業希望を企業側に表明するわけではないことが、これまでの調査で明らかとなっている。前回の2004年改正法が施行され、その後に行われた労働政策研究・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）によると、88.5%の人が60歳以降も働き続けたいとしていながら、就業希望を企業側に表明した人は22.2%であった。そして69.7%が思案中であるという結果であった。

本来的に就業希望を持っているおよそ9割の人々が、なぜすぐにその意思を企業側に示さないのか。ここに「自己選別」「すりかえ合意」とい

う隠された選抜がある。

2 就業までの3つの意思決定プロセス

60歳定年到達者がその後の就業を実現するまでの意思決定プロセスには、図2のように3つの段階があると考えられる。第1段階は、基本的に就業意欲を持っているか否かである。そして第2段階は、現企業で働き続けたいのか否か、第3段階は、最終的に就業希望を企業側に表明するの否かである。当然のことながら、企業は、就業希望を出さなかった者や転職の意向を示した者に対して、雇用継続の義務はない。

もし経済的な事情を抱える人ならば、何はともあれまずは働き口にありつこうとするだろう。しかし普通に勤めてきた一般の高年齢者は、比較的ゆとりがあることも少なくない⁵⁾。日本の高年齢者の就業動機は、生きがいや社会とつながりを持っていたい、といった日本の理由であることも多い。この場合には、どのような働き方ができるのかが重要なのであり、納得のいく働き方ができないならば、自ら引退を選ぶこともある。

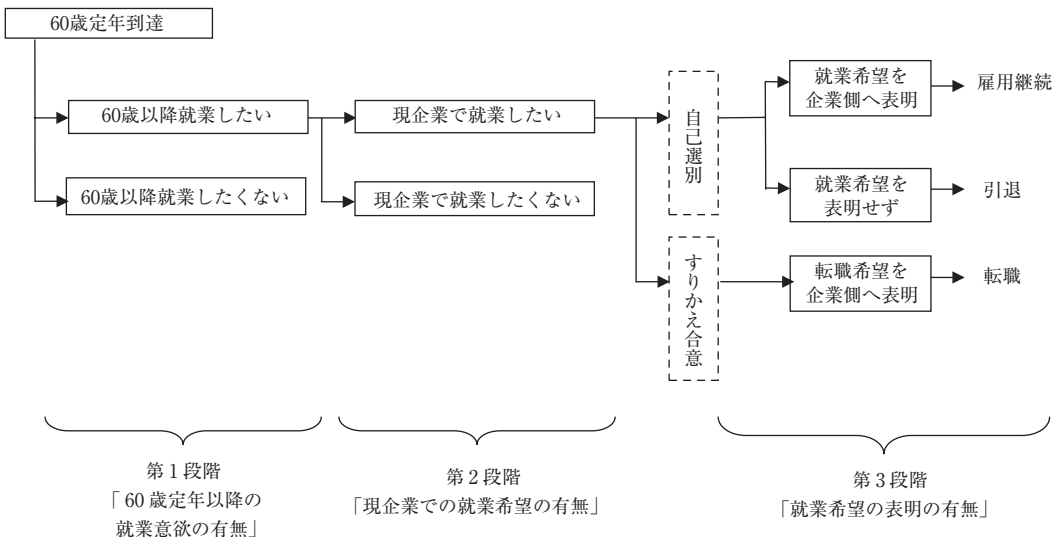
日本企業では、全社を通じて行われる異動・ジョブローテーションが一般的だが、この人事慣行には、配置調整や人材育成という目的以外に、重要な副次効果がある。従業員たちは全社を異動

していく中で、企業の持つ価値観や望まれる仕事のやり方、達成水準といった、その企業固有の評価尺度を認識していく。そのため、この評価基準に照らし合わせて、自身の人材価値や組織内での立ち位置に徐々に気づくこととなる。加えて、キャリアの節目などに行われるセミナーやカウンセリングの際に、培ってきた知識や能力の棚卸しが求められ、これを機会として、雇用継続後の働き方や可能性について認識していく。

このように日々施される人事管理を通じて、定年を間近に控えた従業員たちは、業況や職場の雰囲気、就業条件を鑑みながらも、自分が真に企業から求められている人材なのかどうかを事前に自己診断することがある程度可能となっている。もし企業が積極的に自分を雇用継続したいわけではないと察知した場合には、たとえ就業意欲があろうとも企業側に希望を出さない。期待するような仕事や職場ではなく、縁辺的な仕事に従事せられる可能性は十分にあるからだ。これが「自己選別」である。また業況が芳しくなく、雇用継続をする余裕が企業側にないとわかっているならば、長年お世話になってきた会社に対する遠慮もある。その場合にも自ら引退を選ぶことになる⁶⁾。

雇用継続か引退かの他に、他社への転職という選択肢もある。高年齢期の転職は難しく、自発的

図2 就業実現までの3段階



に希望する人は稀であるが、企業が定年到達者全員の雇用継続に難しさを抱える中で、一部の人々が他社へと移動していくことが期待されることはやむを得ない。

転職者と雇用継続者の価値観と行動を比べると、転職者にはある種の特性があることが明らかとなっている。社会構造と組織行動に関する先行研究は、社会のネットワークに埋め込まれている度合いによって、人間の行動が異なることを指摘している⁷⁾。この議論に従いつつ、定性的に独自の分析を進めた結果、1) 転職者は組織において「弱い埋め込み」状況にあることが多く、組織関係よりも職務に対する関心が強い、2) 様々な出来事に対して敏感に反応し行動を起こす「過反応性」という特性があり、転職者は日頃より組織関係に依存的ではないがゆえに、本来ならば組織全体で受け止めるべき様々な出来事をより個人的なことから受け止め、情動的に反応する傾向があることが見出された。

このような「弱い埋め込み」や「過反応性」という特性が、自己選別と同様に、全社的な人事異動やジョブローテーション、キャリアセミナーやカウンセリングを通じて、徐々に本人と周囲に気付かれていき、当該者を転職という意思決定に接近しやすくさせている。

転職者は職務能力の面から見ても、転職を実現できる力量を持っている。本人もそのことを知覚している。そうしたことから、当初は自発ではなかったはずの転職という意思決定は、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ことになる。これが「すりかえ合意」である⁸⁾。

「自己選別」「すりかえ合意」という人間行動が、この度の法改正によってなくなるとは考え難い。こうした暗黙の選抜の論理が、高年齢従業員

自身の心性に根差す、組織構成員としての規範によって発動されているためである。法改正を経て、就業機会拡大への期待があったとしても、微妙な労働者心理ゆえに、自ら就業希望を取り下げる隠された選抜はこれからも続くだろう。

III 選抜の背後にある公正理念

本来的には働き続けたいという意欲を持っている人々が、なぜ選抜を受け入れ、自発的に組織を去るのであろうか。この点に関して、ジョン・ロールズが説いた、正義の分配原則という概念を用いて解釈をしていきたい(図3)⁹⁾。

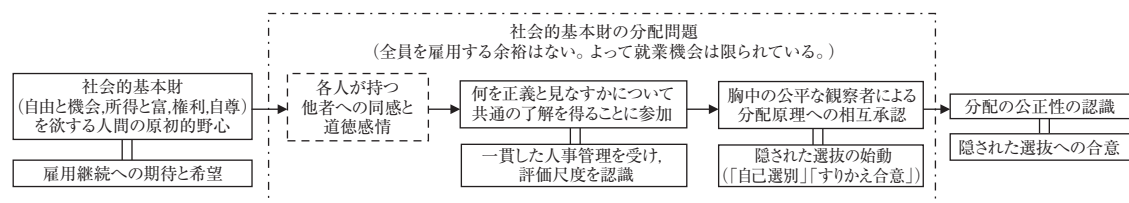
1 人間行動の基本論理

企業は持続的に成長し発展していくために、経済合理性を求める存在であり、利潤の極大化という行動基準を持つが、人もまた、これに準じるような基本的な行動基準を持つと考えられている。

話は17世紀の社会契約論の諸説までさかのぼる。人々は自由や平等を維持するために国家や社会と契約を結んだとされている。人々が市民社会のルールに従う前、すなわち、かつてホブズやロックが自然状態と呼び、その後ロールズが原初状態と呼んだ状況の時から、人々が必ず欲するものがあるとされ、これはロールズによって社会的根本財と名づけられた。自由と機会、所得と富、権利、自尊などがこれに当たる。そして現代においても、社会生活の維持における重要課題は、この根本財を社会の構成員間でどのように分配するかにあると考えられている。

定年期の多くの日本人は健康で就業意欲を持っており、そうした人々は、定年後も企業から請われ働き続ける有用な人材でありたいと願うである

図3 隠された選抜の背後にある公正理念



う。これは正に人々が欲する自尊の心ということが出来る。そして、そのような人材となるべく、高い職務能力を獲得する機会を欲し、また生涯所得を拡大したいという富への欲求も追求することになる。こうした原初的な野心は、根源的な行動基準として人々の中に初めから装備されているとあってよい。

だが定年到達者たちは、引き続き就業機会を得たいと考えたとしても、経済情勢や企業および職場の状態を鑑みて、その機会が限定的にしか開かれていないことを察することになる。ここで、雇用継続によって得られる機会、所得、自尊などの追求が、誰に割り当てられるべきかという、社会的基本財の分配問題に直面することになる。だがこの時、人々は必ずしも原初的な野心のみに従って行動するわけではない。

アダム・スミスによれば、自身の境遇をよりよく改善せんとする野心こそが、社会を繁栄へと導き、自由で公正な経済社会を駆動させるとするが、同時に、人には他者の感情や行為に思いを馳せる同感という心が備わっているという¹⁰⁾。そのため自分の行いが多くの他者からも是認されるような正しさを持っているのかを、各人が経験的に身に付けた胸中の公平な観察者によって道徳的判断を下し、自らの行動を制御すると考えた。定年到達者たちが、他者に対する同感や道徳心を持つならば、雇用継続によって得られる基本財の分配においても、各人が持つ胸中の公平な観察者が、分配の公正性について目を向けさせることになる。

ロールズそしてスミスにおいても、論議の前提にあるのは、正義感覚という道徳感情であった。正義という概念の源流はアリストテレス哲学に求めることができる¹¹⁾。人間は本質的に正義を望み、何を正義と見做すかについて、共通の理解を得ることに参加するポリスの動物であるとされる。つまり、どんなに自己の野心にかき立てられて社会的な基本財を欲するとしても、社会生活を始めるにあたって契約を結んだ人々が従うべき、社会を運営する基本ルールというものがある。それを規定する原理は、アリストテレスの倫理学に従えば、真つ当な正義感覚と適確な道徳判断を下す

ことのできる契約当事者間で、相互に承認されていることが想定される。

先に述べたとおり、定年到達者たちは長期にわたって特定の組織と契約を結び、その中で一貫した人事管理を受けていく。すなわちそれは、従業員たちが、いずれ行われる雇用継続者の選抜において適用されるであろう原理原則について、共通の理解を得るプロセスに既に参加していることを含意している。組織成員としての日々の活動を通じて、企業固有の評価尺度を認識していき、どのような人材が求められているのかを了解し、自己選別およびすりかえ合意という人間行動を始動させる。つまり選抜における合意が、当事者の間から、つまり上層部の意思決定というかたちではなく、下から積み上げられたかたちで形成されていくことになる。このことは、選抜において適用される原理を皆が採択し、承認している状態を意味している。

社会的な基本財の分配が、全員の了解によって採択された正義の原理に基づいていると、皆が考えている限りにおいて、そこには抜け駆けも、不満も、誰かを不幸にすることも、基本的には生じえない。ここで執り行われた正義の分配原則の根底には、本来的に自由で平等な契約当事者たちによる原理の相互承認という公正の理念があるためである。

2 「隠された選抜」のマネジメント

「自己選別」「すりかえ合意」のメカニズムが、従業員たちの間にある公正性という感覚によって支えられている限り、隠された選抜は今後も順当に作動していくであろう。

選抜メカニズムの根底にあるのは従業員自身の納得であるが、しかしそこに至る過程をつくりだしているのは企業であり、言い換えれば、全員を雇用できない企業の実情ゆえの計略的なマネジメントということもできる。先に述べたように、法という規制の枠組みが整えられても、制度を設計し運用していく企業がこの枠組みを有効化する仕組みを持たなければ、期待通りの効果は得られない。したがって企業が明確な意思を持って、選抜の圧力を解除する施策を講じなければ、法が想定

したようには雇用が促進されることはないということになる。

具体的には、60歳代の雇用を受け入れる職場の雰囲気づくりや、能力や仕事に応じた多様な処遇、本人の希望を反映した柔軟な勤務形態を用意するなど、人事管理を整備することである。尊厳のある働き方ややりがいのある仕事が期待でき、「自分は雇用継続されてよいのだ」という認識が従業員たちに広く行き渡るならば、就業希望者は今後確実に増えるだろう。

しかし逆にいえば、企業は雇用条件や職場環境をどのようにマネジメントするかによって、改正法後も雇用継続者の絞り込みを行えるとみてよい。前出2012年厚生労働省調査からわかることは、現状では、一律定年延長を講じることができる企業は少ないのであり、つまり企業にとって、定年到達者全員を雇用継続することは難しいということである。雇用するための体力が企業側にならない限り、選抜メカニズムの有効性を完全に否定することはできないことも事実であろう。

このように考えると、これまで定年退職制度が長年雇用調整の役割を果たしてきたが、これからは雇用継続後の就業条件や雇用環境をどのように整えるかが、企業にとっては定年制度に替わる新たな雇用調整の手法ともなりうるだろう。

IV 強すぎる雇用圧力、揺れる雇用保障

改正高齢者雇用安定法の背後には、さらなる問題がある。強すぎる雇用圧力によって60歳以降の雇用どころか、60歳までの雇用が危ぶまれる可能性があることを指摘しておきたい。

1 強まる雇用圧力

冒頭に述べたとおり前回の改正法の下では、労使協定もしくは、労使の協議が調わなくとも、附則第5条により、就業規則等で継続雇用制度の対象者基準の設定が認められていた。しかしこの附則の適用は、300人を超える企業では2009年3月まで、300人以下の企業では2011年3月までであった。それ以降は、労使協定による基準の設定のみが認められるだけとなった。つまり事実

上、希望者全員を雇用しなければならないという高齢者雇用の圧力は、この時すでに強く企業にかかることとなった。

先に示した通り、多くの企業は、全員を対象とする雇用延長に前向きではない。高齢者雇用を推進する体力を持たない企業では、厳しすぎる法規制を回避する方策がとられてもおかしくはない。実際に、2009年に実施された労働政策研究・研修機構「高齢者の雇用・就業の実態に関する調査」では、定年を迎えずして従前企業を50歳代で退職している人が38.7%にのぼることがわかった。

多くの企業が設置している早期退職優遇制度は、セカンドキャリア支援の一環として、人件費が高い中高年層を、退職もしくは転職や独立創業へと促す施策のひとつとなっている。高齢従業員が中途退職する場合、企業には求職活動支援書の作成が義務づけられている。だが企業にとっては、60歳以降の雇用継続を確約するよりも、文書を書いて送り出すほうが負担にならないことは明らかだ。そうであるならば、改正法によって60歳定年以降の雇用圧力が増す中で、高齢者雇用に難しさを抱えている企業では、60歳を迎える前の対処に力が向けられうるとみるのは妥当な見解だろう。皮肉にも、これまでまがりなりにもある程度守られてきた60歳定年までの雇用保障は、60歳を超えても働き続けることができる社会の実現を目指して改正された高齢者雇用安定法によって、ますます揺らいでくる可能性があるということになる。

また本改正法では、希望者全員雇用と並んで、もうひとつ着目すべき点がある。グループ企業での雇用が認められることになったことは、高齢層の雇用環境に重要な影響を与えうる。これまでもグループ企業での雇用が認められていた時期があったが、企業が講じた措置は、大分すると2つのタイプがあった。ひとつは関連会社で雇用継続し、そこから元の職場に派遣し、培われてきた経験や知識を活用する方法である。もうひとつは、特例子会社での雇用継続である。今回の改正法で後者のタイプが広まった場合、高齢者だけを一カ所に集めて、単純作業や働きがいとは無縁な縁

辺的業務に従事させるタイプの雇用継続が横行する可能性が出てくる。このような働き方に明るい展望はない。

2 揺れる雇用保障と労使関係

高齢者雇用の圧力が法規制によって高まろうとも、企業の、利潤を追求し持続的発展を遂げねばならないという使命は変わらない。多くの定年到達者が雇用継続された場合、増大する人件費は、これまで以上に大胆に、全社員を対象として賃金の上昇を抑制することで賄われていくだろう。またこれと併せて、成果・業績評価を賃金に反映させる人事制度が加速していく可能性もある。このような人事管理システムの変化を礼賛する声もある。

だが十分に理解しなければならないことは、60歳定年に達する前に中途退職を迫られる人がいたり、雇用継続を諦める人がいる現状においては、賃金水準の低下や業績評価による賃金決定は、労働者間の格差をさらに広げていくということである。例えば、65歳までの雇用を前提として賃金水準が押し下げられながら、結果的には60歳あるいは50歳代で退職を余儀なくされ、予定されていた賃金を受け取ることができない者も出てくることになるであろう。一方、評価が高く賃金水準が高い人は、有用な人材として60歳を超えて長期にわたって雇用継続されていく可能性が高く、生涯所得を大幅に増加させるであろう。要するに、確実な負け組と確実な勝ち組が生み出されることになる。

少なくとも定年までの雇用を前提とする心理的契約が労使間で取り交わされている現在においては、途中でこの契約関係から退出せねばならないことは、従業員側にとっては、企業側の契約不履行と捉えられるであろう。さらに、65歳までの雇用を前提に賃金水準が押し下げられながらも、65歳到達前に退職に追い込まれるならば、企業側の契約違反とするもの見方は、従業員達の間で確実に強められていくだろう。

また一方の使用者側である企業は、成果・業績を重んじる評価制度が一般化することによって、成果を上げられない従業員に容赦ない処遇を突き

付けることに、何の後ろめたさも感じなくなるに違いない。ましてや、業績次第で賃金を下げることが容易であるならば、当該従業員の能力伸長のためにどのような手立てが必要なのかを考えたり、教育訓練を工夫することなどは、多くの時間を費やすべき重要な業務とは見做されなくなるかもしれない。また育成のための投資は抑えられ、代わりに、その時々求められる能力を既に持っている人材を、その都度効率よく外部労働市場から調達することが、内部での人材育成よりも、人事管理の中心的な業務と考えられるようになるかもしれない。

これまでの日本の高度経済成長は、特徴的な人材マネジメントに支えられてきたことは確かなことだ。この国の経済力は、産業発展の後発組が先進国入りをするために、人と組織の強い連帯を梃子とした粘着質で強靱な人材マネジメントを、国と企業が意図的・計画的につくり上げてきた結果であったといっても過言ではないだろう。そしてこの日本特有の人材マネジメントと、これまで実施されてきた法や政策の下で、高齢化が進んだどの先進諸国よりも着実に高齢者雇用を実現してきた。他国の人々が驚く日本人の勤勉で真面目な勤労観と、他国の政府が羨む就業意欲の高さは、正に、この国および企業の優位性といえる。日本の従業員は職場や企業に対する信頼や忠誠心を今も完全には失ってはいないが、しかしわが国の産業界の美徳であったはずの、こうした労使の友好的な関係は、行き過ぎた成果・業績主義や60歳までの雇用保障の脆弱化によって、徐々に失われていく可能性がある。これは産業界だけの問題ではない。現社会システムは、これらの変化や、競争から脱落し弱者へと転じていく人々を受け止めることができるのだろうか。

高齢者雇用者数の過剰により、行き過ぎた競争や、やりがいも尊厳もない働き方が横行しないようにする必要があるが、そのためには、不条理だが、雇用継続者の絞り込みを掛ける仕組みが、現改正法の下でもある程度残されていることが求められるのかもしれない。この時、自己選別とすりかえ合意のメカニズムは、企業にとっては捨てがたい処方箋となりうるだろう。従業員達もま

た、60歳前に退職するよりは、また非人間的な働き方を受け入れるよりは、自身の尊厳が保たれる道を選ぶに違いない。

V おわりに

以上のような事態は、今回の改正法が本来目指していたものではないだろう。それでは、人々が安心して、誇りを持って、職業人生を全うしていけるためには、また、企業にとっても無理のない高齢者雇用であるためには、何が求められているのか。

高齢者雇用は社会的要請であり、雇用のさらなる拡大を考えた場合に、定年者を自動的に引退へと誘う自己選別のプロセスや、他社への転職を促すすりかえ合意のプロセスは、少なくとも社会的に見て肯定できるものではない。しかし経済性を追求せざるを得ない企業にとっては、福祉的な観点のみで雇用継続することは難しく、企業にとっても意味のある雇用とならなければ高齢者雇用の仕組みは長続きはしない。この時、もっとも確実な方法は、定年を迎えてもなお居続けてほしいと思える人材をできる限り多く企業内に生み出すことである。

企業にとって雇い続ける価値のある人材であれば、60歳を超えようとも、年齢に関わらず雇い続けたいと思うであろう。また従業員側も社会的な基本財を原初的に欲する存在として、尊ばれ求められる人材で居続けたいと願うのもであろう。

そうであるならば、働く側は、企業が雇い続けたいと思える人材となるために、生涯を通じて精進していかねばならない。もし企業から「あなたはいらない」と言われるならば、職務能力を高める努力を怠っていなかったか反省する必要があるだろう。そして企業は、雇い続けたいと思える人材を育てていくという意識を持たねばならない。もし「辞めさせよう」と思うならば、雇用し続けたいと思えるような、有用な人材に育て上げることができなかった人材育成の失敗を省みなければならぬ。

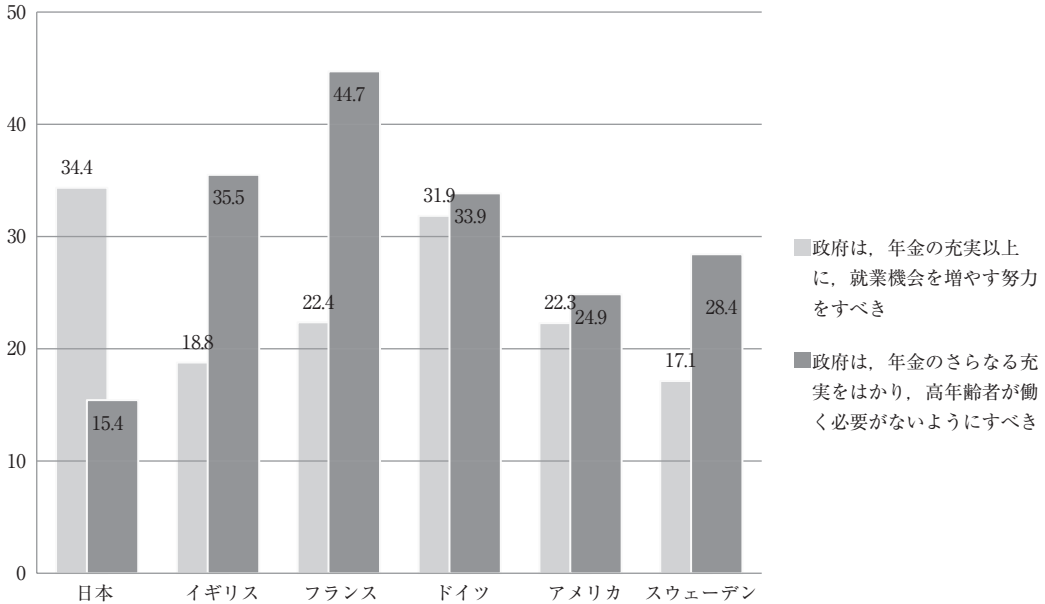
かつて行った分析によると、雇用継続された人とされなかった人の同一職能内での経験年数を比

べると、事務職系では36.58年、27.00年、生産職系では33.7年、25.64年となっており、雇用継続者と不継続者の間には、同一職能内経験年数に大きな開きがあることが明らかとなっている。雇用継続された人々は概してキャリア人生の多くを同じ職能内で過ごし、そこで少し背伸びをさせる職場への配置が度々行われ、同一職能内で起伏のあるキャリアを経験していることが特徴となっている¹²⁾。このような計画的なキャリア管理および人材育成は、企業と従業員がある程度長期的な関係を前提に、腰を据えて忍耐強く、雇用し続けたい人材を育てるという考えと、雇用され続ける人材に育つという考えを持つことによって可能となる。

口で言うのは簡単だが、実行するのは大変なことだ。だが65歳になってもいてほしいと思える人材を育てることができる企業は、高齢者雇用だけでなく、持続的な発展ができる企業となるだろう。また、65歳になっても請われ働き続けられるような有為の人々が、日本のみならず、国際社会の未来を拓いていくのに違いない。図4は、高齢者雇用に関して、人々が政府に対してどのような要望を持っているかを示したものである¹³⁾。日本は他国とは異なり、年金の充実よりも、就業機会を増やすことを求める人が多いことがわかる。働く意欲が高いこの国では、就業環境さえ整えば、喜んで働く多くの人々がいる。

このように考えると、少子高齢社会の中でこの国の持続的な発展を見据えるならば、企業は、一貫した人事管理を受けることが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、一層の努力をしていくことが求められる。また政府は、昨今の雇用システムの流れ行きに惑わされることなく、将来を見据え、企業が行う雇用努力に対してもっと強い支援をしていく必要がある。基本的には長期的視点に立った雇用関係の下で、人々は安心し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、無理のない希望者全員の雇用実現があるのではないだろうか。

図4 高齢者雇用に関する政府への要望



出所：「障害者・高齢者に関する意識調査」（2013）より作成。

謝辞：本稿の一部は、内閣府・日本学術振興会「先端研究助成基金助成金（最先端・次世代研究開発支援プログラム）」（「高齢・障害者の雇用と日本の新しい社会システム」〔研究代表：高木朋代〕）の研究事業によるものです。

- 雇用確保措置の義務化は同法9条1項による。同条については2006年4月から施行された。また労使協定により、継続雇用対象者に係る基準を定める制度の導入を認める同法9条2項と、労使協議が調わない場合には、就業規則等で基準を設定することを認める附則5条が定められている。
- 2010年OECD労働統計によると、60-64歳日本男性の労働力率は76.0%であり、アメリカ60.0%、イギリス57.9%、ドイツ53.7%、フランス20.2%となっており、労働力率自体はわが国では大変高いことがわかる（データベースOECD.StatExtractsより算出）。
- 就業率に関しては、わが国では概ね労働力率のマイナス5%程度で推移するという傾向がある。
- 他の先進諸国に比して、日本では、高齢者雇用が他国よりは進んでいるものの、これまでの高齢者雇用政策の効果をマクロ的に見るならば、労働力率や就業率に反映されるほどの成果が示せているわけではない。日本の高齢者雇用政策の評価すべき点は、雇用を強く推進させるというよりは、むしろ70%台の労働力率を安定的に持続させてきた点にあると考えられるだろう。一方で、景気が低調な中での行き過ぎた高齢者雇用促進政策は、労働市場全体に良からぬ影響を及ぼす可能性がある。例えば、前回の高齢者雇用安定法改正を受けて、2000年代後半に労働力率は一旦増加した。しかしこれとは逆に、同じ時期から、60歳前の50歳代労働力率及び就業率が微減してきており、また同年代層の正規雇用率も低下している点に留意が必要である。こうした数値の推移は、60歳以上の雇用促進と代替するかたちで、本稿IVで示した「雇用保障の揺らぎ」が既に生じていることを预见

させるものである。

- 5) 高齢層の経済生活については、これまで、年金受給年齢の引き上げや年金水準の低さが問題視され、また高齢世帯の貧困問題が度々議論されてきた。しかしながら、2009年全国消費実態調査をみると、60歳代世帯の平均総資産は4925万円、うち金融資産は1785万円となっており、70歳代以上ではこの数値は5024万円、1860万円となる。したがって少なくとも、平均的な高齢者を見るならば、生活に困窮する状況にあるとはいえないようだ。同調査では、30歳代1400万円（-262万円）、40歳代2395万円（74万円）、50歳代3710万円（927万円）であることが示されており、現役世代に比べて、日本の高齢者は依然として豊かであることが指摘されている。
- 6) 「自己選別」「すりかえ合意」の議論は、定年到達者とその職場への聞き取り調査によって、60歳以降の雇用継続・不継続が決定される仕組みを分析した、拙著（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）に基づく。なお自己選別の分析は、企業の人事担当者、雇用継続者、引退者、45名への一人当たり複数回にわたるインタビュー調査と、従業員人事情報ファイルをベースとするデータ解析に基づいている。
- 7) これらの議論は、Granovetter（1974）他によって支持されている。
- 8) 企業の人事担当者、転職者、その職場上司、受け入れ企業の職場上司と人事担当者、38名への一人当たり複数回にわたるインタビュー調査と、従業員人事情報ファイルをベースとするデータ解析に基づく。
- 9) Rawls（1971）。
- 10) スミス（水田訳、1973）による。
- 11) アリストテレス（高田訳、1971）による。
- 12) 前出、拙著（2008）。本研究結果の重要な点は、雇用継続と不継続を決定づける要因が、勤続の長さではなく、同一職

能内での経験の長さにあることにある。単に長く務めていることで定年後も雇用継続されているのではなく、同一職能での経験を蓄積し、担当職務に関する能力を高めることで雇用継続が実現されていると考えられる。なお本研究では同一企業内での就業経験を調査の対象としたが、他社に移りながら同一職能内での経験年数を積み増し、結果として高い職務能力を獲得し、高年齢期の就業を実現していくことも可能性としては考えられるだろう。

- 13) データは、「先端研究助成基金助成金（最先端・次世代研究開発支援プログラム）」研究事業による、6カ国サーベイ調査「障害者・高年齢者に関する意識調査」（2013）に基づく。

参考文献

アダム・スミス『道徳感情論』（水田洋訳、筑摩書房、1973年）。

アリストテレス『ニコマコス倫理学（上）』（高田三郎訳、岩波文庫、1971年）。

Granovetter, Mark (1974) *Getting a Job*, The University of Chicago Press.

Rawls, John (1971) *A Theory of Justice*, Cambridge: Harvard University Press.

たかぎ・ともよ 敬愛大学経済学部准教授。最近の主な著作に「高年齢者雇用と公正原理——選抜における合意形成と正義の分配原則」『ジュリスト』No.1441（2012年）。人的資源管理論専攻。