

# 高年齢者のさらなる 雇用推進のための思考と実践 —「すりかえ合意」による労働力均衡—

たかぎ  
高木ともよ  
朋代

●敬愛大学経済学部・教授

## 1. 高年齢者雇用における真の問題

高年齢者の雇用問題に関しては、これまで多くの議論がなされてきた。例えば、人口減少への対処として、さらなる高年齢者雇用が必要だとする議論がある。確かに、産業や業種によっては人材の獲得合戦が始まっている。しかし企業が求めているのは、実のところ高年齢層ではない場合が多い。「高年齢者・障害者の雇用と人事管理に関する調査」(2014)では、若年従業員の不足を訴える企業は49.4%に達するものの、高齢従業員の不足については僅かに6.3%、逆に29.3%が過剰と見なしていることが示されている。また、高年齢層の中途採用を募集したものの、68.8%の企業が、当該応募者が希望する職務能力を満たしていないとして、採用を取りやめている<sup>1</sup>。つまり、今でも、高年齢従業員の過剰や能力のミスマッチが問題視されており、高年齢層の雇用環境が厳しいことには変わりはない。

また、例え60歳以降の雇用が実現されても、賃

金の低下など就業条件が問題視されることがあり、そのことが就業意欲の低下を招いているという議論がある。再雇用後の待遇に不満を持つ人は、「60歳前と同じ仕事をしているのに給与が下がる。やってられない」と思っているのだろう。しかし、前出2014年調査によると、60歳前と全く同じ仕事をしている人は稀で、8割以上は責任や役割が軽減され、7割が嘱託・契約社員へと転換しているのが実態である。確かに、定年前と全く同じ仕事、責任、役割を担ってもらい、処遇も同じにすべきという考え方もあるかもしれない。しかし、定年で一旦退職の手続きをとり、新たな契約を結び直す再雇用の下では、働き方が変わり賃金が下がることは、実のところ、企業の人事管理としてみれば違和感はないという考え方もできるだろう。

それでは、何が高年齢者雇用における真の問題なのだろうか。2013年4月から改正高年齢者雇用安定法が施行され、企業は事実上、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られるようになった。そもそも段階的に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、

1. データ出所は、内閣府「最先端・次世代研究開発支援プログラム」の研究調査(研究代表:高木朋代)。ちなみに若年従業員の過剰を訴える企業は僅かに3.1%であった。なおここでいう高齢従業員とは55歳以上をいい、若年従業員とは35歳未満をいう。

2004年改正高齢者雇用安定法であった。その時から10年以上を経た現在、直近のデータである2016年厚生労働省「高齢者の雇用状況」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0.5%、定年の引き上げは8.2%で、残りの91.3%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<sup>2</sup>。つまり、大半の企業にとっては、未だ全員の雇用延長は困難なのであり、60歳定年を維持しながら、再雇用によって高齢者雇用を進めることで精一杯であると見なさねばならない。まずこのような実情を知ることが大切であろう。

2016年4月からは、報酬比例部分の年金支給開始年齢が62歳となっており、また、労働力減少の現状を鑑み、現行の希望者全員雇用の義務化を継続すべきか、それとも定年延長とすべきか、という議論が再び活発化している。政府としては、国家公務員の定年延長を手始めに、65歳定年制に向けた法整備のタイミングを見ているであろう。しかし、多くの企業が未だ再雇用によって対応することを選び、定年延長を回避している事実を知れば、たとえ人口減少下にあっても、継続就業を希望する高齢従業員の方が働き続けることができるとは限らず、雇用機会は相変わらず限られていると考えねばならない。

それではどうすれば、60歳以降の雇用は円滑かつ順当に実現されていくのだろうか。本稿では、高齢者雇用のさらなる推進のために、働く個人

と企業の双方においてどのような思考と実践が必要なのかを、日本と英国の高齢従業員の就業行動を読み解き、論じていく。

## 2. 雇用機会の分配 — 「すりかえ合意」による 自発的引退と自発的転職

高齢者の雇用促進は社会的要請であり、今後ますますの雇用努力が望まれている。しかし、全員雇用が難しい現状においては、一定量の雇用不継続者が出現することを前提として、せめて雇用・不雇用の選抜に伴って生じうる摩擦を最小化、もしくは回避するための手立てが必要と考えられる。職場のコンフリクトは、当事者間に留まらず、全従業員の士気低下や職場の雰囲気の悪化を招く。よってこれを避けることは、全社的な人事管理上の課題でもある。そこで、どのような場合に選抜における摩擦が回避されていくのかを見ていきたい<sup>3</sup>。

### (1) 自発的引退

もし深刻な経済的事情を抱える人ならば、とにかく働き口にありつこうとするであろう。しかし、日本の一般的な高齢者は比較的ゆとりがあることは、既によく知られていることである。そうした中で、本当は働き続けたいと思っけても、その全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明らかとなっている<sup>4</sup>。はた

2. 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%、16.1%、81.3%となっている。

3. ここでの議論は、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『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）、および「高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）、「65歳雇用義務化の重み」『日本労働研究雑誌』（No. 643、2014年）に基づく。

4. 2004年改正法施行後、高齢者雇用促進の意識が企業と職場にある程度浸透した2007年に行われた、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」では、60歳以降の就業を希望している人は88.5%であるものの、実際に就業希望を企業側に表明した人は22.2%で、調査時点で69.7%の人が思案中であるという結果が示されている。

して、定年到達者たちの間で何が起きているのだろうか。

日本企業の人事慣行として、全社を通じて行われる異動・ジョブローテーションがあるが、これは配置調整や人材育成という目的以外に、実は、重要な副次効果を持っている。従業員たちは全社を異動していく中で、企業が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、社内における自身の人材価値や立ち位置に徐々に気づいていく。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とになる。

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自己診断していく。そのため、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、最終的には企業側に希望を出さない。

つまり、本来は従来企業で働き続けたくとも、自分が望まれてはいないと予見した場合には、自分の真意をすりかえて、周囲からも期待されている二次選択（引退）を受け入れ、更には主体的にそれを選択し、引退に合意していく。こうした「すりかえ合意」によって、自発的に引退する人々が一定数出てくることになる。これが、雇用・不雇用の選抜における摩擦回避のメカニズムである<sup>5</sup>。

## (2) 自発的転職

また、60歳以降の就業としては、他社への転職という選択肢もある。転職者と雇用継続者の価値観と行動を比較分析すると、転職者には次のような特性があることが明らかになっている<sup>6</sup>。①転職者は組織において「弱い埋め込み」状況にあり、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」という特性が見られ、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、より個人的なこととして受け止め、情動的に反応する傾向がある。

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させていく。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。

つまり、本来は従来企業で働き続けたくとも、自分が望まれてはいないと予見した場合には、自分の真意をすりかえて、周囲からも期待されている二次選択（転職）を受け入れ、更には主体的にそれを選択し、他社への転職に合意していく。こうした「すりかえ合意」によって、自発的に転職する人々が一定数出てくることになる。これが、転職者の選抜における摩擦回避のメカニズムであ

5. この分析は、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く。

6. 社会構造と組織行動に関する研究（Granovetter, 1974他）は、人の行動が、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異なることを指摘しており、ここでの議論は、この理論を出発点とする調査・分析による。

る<sup>7</sup>。

以上のような、「すりかえ合意」による自発的引退と転職は、これまでの雇用関係の中で従業員たちの間に醸成された、組織メンバーとしての規範と、従前の人事管理システムとによって発動されていると考えられる。したがって、法が改正されても、このような人間行動は大きくは変わらないだろう。このメカニズムが適切に駆動した場合、希望者全員雇用を謳う法の下でも、雇用が直ちに急増することはなく、雇用数がコントロールされることを示唆している。

### (3) 人々が持つ公正理念に支えられた、円滑な「雇用・引退・転職」

それではなぜ、雇用機会を巡って正面切って闘うことなく、人々は「すりかえ合意」によって身を引いていくのだろうか。本来的には誰もが、必要とされ続ける有用な人材であり続けたいと願い、また、生涯所得を極大化したいという野心を持っている<sup>8</sup>。しかし人々は、そうした原初的な野心を持つ一方で、胸中の公平な観察者によって道徳判断を下す正義の感覚と、他者に思いを馳せる同感の心を持っている<sup>9</sup>。たとえ働き続けたいと願っていても、経済情勢や職場の状況を見て、就業機会が全ての人に拓かれてはいないことが明らかであるならば、己の野心ではなく、自分が属する組織を運営している基本ルールに従うことになる。つまり、正義の感覚と同感の心を備える人々は、定年以降の限られた雇用機会が誰に与えられるべ

きかという分配原則を理解し、これに抗うことはできない。なぜならば、長期にわたりその企業で勤め上げ、人事管理を施される中で、選抜において適用される原理を人々は相互に承認しており、これを公正とする考えが、人々の心性に備わっているからである。その意思決定には、「最終的には自分で決断したのだ」という選択の美学がある。

就業・引退・転職に係る選抜に関して、従業員間で公正理念に基づく「合意」が得られているのであれば、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。無論、高年齢者雇用の促進は社会的要請である。しかし全員にその機会を用意できない現状においては、こうした選抜に伴う摩擦を回避する手立ては、残念ではあるが、現在のところ必須と考えねばならないだろう。

## 3. 控えめで競争回避的な人間行動による労働力の均衡

### (1) 「すりかえ合意」による高年齢者の就業行動 — 英国の事例

ここまでは、日本の高年齢者の事例を見てきた。本節では、この「すりかえ合意」という人間行動の、国籍や個人レベルの違いを超えた普遍性について見ていきたい。高年齢者の問題は国際社会に共通する課題であるが、ここでは日本と同様に、雇用促進が社会政策として重視されている英国の事例を扱う<sup>10</sup>。

7. この分析は、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。

8. ロールズは、人々には必ず欲する社会的な基本財というものがあり、それは、自由と機会、所得と富、権利、自尊であると見た (Rawls, 1971)。高年齢者雇用もまた、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許されるべきなのかという、社会的な基本財の分配問題の一種と捉えられるであろう。

9. アダム・スミス (水田洋訳) 『道徳感情論』 (筑摩書房, 1973年) による。

10. ここでの分析は、2011年から2017年に行った、高年齢者と、職場のマネージャ、同僚、家族へのインタビュー、参与観察 (公式および非公式) に基づく。インタビューは一人当たり、2時間から計数十時間におよぶ。

欧米諸国をはじめ日本においても、一般論として理解されていることは、高年齢者の就業は年金受給によって抑制され、したがって、社会保障給付の水準によって就業・引退行動が決定づけられるということである。しかしながら、英国をはじめとする欧米諸国においても、実際には年金給付水準が良くとも、労働市場が良好であれば高年齢者は就業するのであり、逆に、年金給付が劣っている場合でも、労働市場が劣悪な場合には高年齢者は引退することが指摘されている（Esping-Andersen, 1990）。このことは、企業における雇用機会の状況に基づいて、就業か引退かを決定する人々が多いことを示唆しており、この点で、欧米諸国の高年齢者の就業行動は、実態として、実は日本の高年齢者の場合とほぼ似ている可能性がある。以下では2つの事例から、英国の高年齢者の就業行動を見ていく<sup>11</sup>。

### 事例 1

大学経理・総務部長を務めるA氏が学業を終えて最初に就職したのは船会社であった。最初の2年間は、船会社における各部門の機能を徹底的に教わるための訓練・研修に費やされた。その後は、船上ホスピタリティを担うトップマネージャ（パーサー）になることを目指して、厳しい昇進競争が始まった。A氏は船会社に勤務する僅か11年間で副マネージャ（副パーサー）まで昇進し、結婚を機にホテル（マナーハウス）のマネージャへと転職した。転職の決断は決して難しくはなかった。これまでの仕事が船上から陸上へと移ったようなものであった。A氏はその後、マナーハウスをはじめ英国有数のホテルなどをいくつか経験し、ホテルの経営を再生させるなどの仕事を担った。ホテルマネージャの仕事は過酷で、実質的には週7

日、1日24時間の勤務体制となる船上での仕事とほぼ同じであったが、苦にならなかった。そして、週80時間働けなくなる時が来ると認識し始めた50歳代になって、大学経理・総務部長の職に申請書を提出することとなった。

大学での仕事、つまり財政面の改善とカレッジ運営では、これまでの仕事経験が活かされ、在職中に、学寮・セミナー室のための新しい建物の建設や会議ビジネスの導入などを成功させ、飛躍的な財政改善を実現した。ただし、この大学特有の慣習、すなわちこの大学内でしか用いられない用語や隠語、特有の言い回し、カレッジ特有の業務手続や決裁、会議、経営陣の機能と役割、組織構造などを理解するには相当の時間を要した。そうした中で、上司であり、新参者の自分を指導する良きメンターであった同僚が、全てのことを一から教え、寄り添い、A氏の提案の実現を手助けし、恥ずかしいミスを起こしてしまう前にそれを未然に防いでくれたのだ。A氏の同僚たちによると、強く慕われ尊敬されていたA氏が定年後も留まり、引き続き役割を担うことを皆が期待していたという。しかし予定通り定年退職し、後継者にその職を引き渡した。65歳定年退職はほぼ例外なく適用されてきた制度であり、定年とともに身を引くことは、よいメンターであった前任者が自分に示した態度でもあった。A氏は引退し、現在は余暇を楽しみながら、ホテル業界でのフリーの仕事を計画中である。

### 事例 2

次は、学卒後、中央省庁である現・職業年金省に入省したB氏である。同省では担当職務をひたすらこなしていく日々であったが、一変したのは2002年からであった。1997年に労働党が政権を取

11. ここで示す事例の初出は、高木朋代『「すりかえ合意」行動と高年齢者・障害者の労働力均衡』『一橋ビジネスレビュー』(2016年夏号)である。

り、公約のひとつを年金制度改革とすることで得票につなげていたため、ブレア政権にとって年金問題への対応は必須であった。そこで登場したのが2002年の年金クレジット制度（Pension Credit：年金補足給付制度）である<sup>12</sup>。職業年金省に2002年に年金部が設置され、B氏はこの制度の広報担当に任命された。この制度は大変複雑で、そのことはB氏の活躍と役割の重要性を強調することとなった。この仕事では、B氏は普段は訪れることがないような奥地の村に足を運び、そこに住む貧困高齢世帯にこの制度の説明をするほか、制度の名前が書かれたバスを走らせるなど、様々な広報手段を考える業務に従事した。大変だが、自分の仕事の意義を確認できるこの仕事は、B氏の公務員としての誇りを思い出させるものであった。

しかしブレア政権が2007年に終わる頃には、この制度の広報の必要性は大きく低下していた。年金部では2006年頃から、人員削減のために退職勧奨が行われるようになった。B氏はまだ50代前半で、もし退職したならば、確実に次の職場を見つけ出す必要があった。だが、B氏には、自分の公務員としての最後の日々は、国民の生活を守る重要な任務に注がれたという自負があった。後悔はなかった。妻は働いており、退職後にゆっくりとできる仕事を探そうと思った。B氏は晴れやかな気持ちで早期退職優遇制度に応募した。B氏を含め3～4人の職員が退職した。その後、ご近所の口利きで、最初は幼稚園、その後は学童保育で教師補佐の職に就き、現在は小学校で働いている。

以上で見てきたように、日本の高齢労働者の雇用・就業において見出された「すりかえ合意」行動は、英国の高齢者にも普遍的に観察される

現象である可能性がある。すなわちこの行動は、国籍や個人間レベルの違いを超え、人間の本質的な思考と行動と見なしうる可能性があると考えられるだろう。

## (2) 企業の人事管理の役割

日本および英国で見られる、高齢者の「すりかえ合意」を通じた就業・引退・転職の選択行動は、我々の社会においてどのような意味を持つのだろうか。最後に、経済合理性とは真逆とも受け取れる、この控えめで競争回避的な人間行動によってもたらされる、高齢者雇用への含意について述べたい。

日本の高齢者の場合には、長期にわたる雇用関係の中で一貫した人事管理が施され、その過程で企業固有の評価尺度が認識されていき、この評価基準に照らし合わせて、社内における自身の人材価値や立ち位置が気づかれていくことが指摘された。これは、限られた雇用機会が誰に割り当てられるべきかという分配原則を、従業員たちが互いに理解することに繋がっていた。一方、英国の高齢者の事例から見出されたことは、日本ほど長期にわたる雇用関係ではない場合でも、引退を前に、職業人としての自分を内省する過程において、これまでの職業キャリアへの納得性が高く、職場への感謝の気持ちやこれまでの仕事への達成感などが本人に認識されている場合には、日本の高齢者と同様に、限られた雇用機会の分配原則を自然に理解し、引退や転職への「すりかえ合意」に至るということである。

これらの日本の高齢者、英国の高齢者に共通することとは何であろうか。要点をまとめると、それは、職場において「手を尽くしてもらってきた、自分は大切にされてきた」と実感しており、

12. 年金クレジットとは、従来のIncome Support（収入補助）とは異なり、年金受給者に対象を絞り、週計算の収入が、政府が定めた額を下回る場合には、その差額を年金クレジットとして受け取れるという仕組みである。

ここに至るまでの自身のキャリアに関する自己肯定的なイメージを持っていることである。そうした心性が、野心や利己心に基づく行動ではなく、公正理念やバランス感覚に基づく協調的な行動を導いていると考えられる。つまり、「すりかえ合意」の発動は、企業や職場がどのように1人1人に向き合ってきたかということに強く関わっており、つまり、ここで、人事管理が果たす役割は言うまでもなく大きい。従業員1人1人が、自身が持つ強みや弱みといった各人の特性、資質、能力を自分で理解していくためには、きめ細やかで長期的視点に基づく能力開発や人材育成が必要とされている。当該従業員が入社した時点から始まる、計画的で意図的な人事管理によって、人々は自身のあるべき姿を知り、組織での立ち位置を知る。働く個人と企業側とが共にそのことを理解することで、双方にとって納得的な居場所が従業員たちによって見出されていくのであり、そのための丁寧できめ細やかな個別的な人事管理が求められているといえるだろう。

### (3) 労働力の均衡

社会的要請は高くとも、高年齢者の雇用促進は企業にとって困難であり、雇用・不雇用を巡る選抜は現状では免れえないことを述べたが、このことは、換言すれば、高年齢者の労働市場においては、労働供給が労働需要を常に上回っていることを意味している。そうした中で、ここで見てきた

「すりかえ合意」は、各企業や各職場において、ひいては高年齢者の労働市場全体において、労働力均衡をもたらすメカニズムとなっていると見なすことができるだろう。しかも、限られた雇用機会を巡って繰り広げられる正面切つての闘いや摩擦なしに、それが実現されていることになる。また、「すりかえ合意」は、身を引いた全ての人を引退に導くわけではなく、次なる転職先、再就職先の探索を自発的に開始することを助けることにも貢献しうる。本来は最善策ではなかったとしても、結果的には新たに活躍する場を見出した人々がいるということは、高年齢者の労働市場全体での適材適所への再配置を促すメカニズムともなっていると考えられるだろう。そして、この控えめで競争回避的な選択行動が、もしも日本のみならず、国籍や個人間レベルの違いを超えた、普遍的な人間行動であるならば、あらゆる国々の高年齢者労働市場を均衡化へと導く可能性を持っている。

従来、高年齢者の雇用対策をはじめとする社会政策や労働政策は、マクロ理論を適用しマクロ視点で議論され策定される傾向があった。しかしながら、もし、「すりかえ合意」という組織原理が労働市場の均衡を導くとするならば、政策策定においては、組織における人間行動を観察し、その特質を政策に織り込むことが、マクロ視点からの策定と同様に重要であることを示唆していることになる。

### 【参考文献】

- Esping-Andersen, Gosta, *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Polity Press, 1990.  
Granovetter, Mark, *Getting a Job*, The University of Chicago Press, 1974.  
Rawls, John, *A Theory of Justice*, Cambridge: Harvard University Press, 1971.  
スミス, アダム『道徳感情論』水田洋訳, 筑摩書房, 1973年。