

# 高年齢者の就業と政策的課題

## — 綻びゆく雇用システム、失われゆく日本企業の強み



敬愛大学経済学部教授 高木 朋代

### ～要旨～

本稿では、昨今の変革を説く論調からは距離をおき、何によってこれまでの仕組みが上手く稼働し成果を生み出してきたのかを考えることから、高年齢者の就業と政策課題について論じていく。日本の産業界に目を向けるならば、そこには他国を凌駕する確かな独自の強みがある。労働力内部化の優位性を最大限に引き出す企業の人事管理は、その創出を下支えしてきた。日本の高年齢者雇用もまた、こうした産業界の独自性を生み出し支える人材の育成と活用、そして継承という一連のプロセスの中で実現されてきたといえるだろう。しかし、近年の急進的な雇用・労働政策はその土台を綻びさせていく可能性がある。日本企業の強みが失われていく中にあるのは、高年齢者の就業も従来通りにはいかないであろう。高年齢者雇用の未来は、日本がどのような産業界をつくりあげたいと考え、実際に作りあげていくのか、その方針と戦略に密接に関わっている。

### 1 はじめに

近年、雇用・労働に係る仕組みを変革させようとする議論が進んでいる。しかし、現状を見据え、今後起こりうる問題に向き合おうとするとき、大切なことは、何を变えるのかということと共に、何を变えるべきでないのかということ捉えることにあると考える。言い換えれば、はたして何ゆえに従来の仕組みが上手く稼働してきたのかを考える必要があるということだ。

これまで日本は産業政策や雇用政策を検討する際に、先に先進国化した欧米諸国のシステムにならね、また、遅れをとらぬよう改めることを常に求めてきた。しかし日本には、特に日本の産業社会においては、今まで評価されてきた

独自の強みというものが確かにある。その強みがどのようにして生み出されてきたのかを、企業の人事管理の観点から理解することは、雇用システムの変革を急進的に行おうとしている昨今においては、ことのほか重要なことのように思われる。その上で、変えるものと変えるべきではないことを識別し、なおかつ、何かを变える時には、システムの連関を伝って意図していなかった何らかの変化が将来的に生じること、前もってある程度は予見できている必要があるだろう。特に、変えようとするものが雇用や労働に係わる制度や法であった場合には、その変化は直ちに企業の人事管理に影響をもたらす。そして、人事管理システムの変化は、人々

の生活に直接的な影響を及ぼす。したがって、雇用や労働に係わる法制度の制定や改正の際には、それが現実社会にもたらす影響および連鎖的な作用について、常に敏感でなければならない。

本稿では、変革や改革を説くことからではなく、むしろ、何によってこれまでの仕組みが上手く稼働し成果を生み出してきたのかを考えることから、今後の高年齢者雇用と政策課題について論じることを試みる。

## 2 高年齢者の就業に関するこれまでの議論と雇用の実際

### (1) 人材不足であっても全員が雇用されるわけではない

高年齢者の雇用問題については、これまで多くの議論がなされてきた。団塊世代が本格的に引退する時期を迎え、職場から知識や技能が失われることを懸念する議論、年金受給と雇用の空白期間を問題とする議論、また、在職老齢年金制度が高年齢層の就業抑制を引き起こしているとする説や、雇用継続後の賃金低下が勤労意欲を減退させているという見方など、実に多くの意見が提示されてきた。そして現在においては、労働力人口の減少と共にあらゆる業種で人材不足が起きており、各職場で生じている空席に高年齢層が入って活躍できる余地があるとす、やや楽観的な展望が示されている。

しかしながら、どれほど人材不足が生じていても、就業希望を持つ高年齢者全員が雇用されるということは恐らくない<sup>1)</sup>。仕事が高度化し知識労働が中心となってきている現代においては、雇用・就業は、数合わせで収まるような問題ではないからである。60歳代前半層の雇用確保措置を義務付ける 2004 年改正高年齢者雇用安定法から 15 年が経ち、また、65 歳までの希望者全員

の雇用を義務付ける 2012 年改正法から 7 年が経つ現在においても、多くの企業は 60 歳以上の一律雇用延長は困難であると考えている<sup>2)</sup>。例えば、人材不足が経営上の深刻な問題となっている昨今においてでさえも、定年を廃止する企業は 0.5%、定年を引き上げる企業は僅かに 9.8% でしかない。89.7% の企業が定年を 60 歳に据え置いて、継続雇用によって高年齢者雇用を実施しているという実態がある<sup>3)</sup>。

しかしだからといって、このような状況を憂慮し、高年齢従業員の一律雇用延長を強いることは得策ではない。目下のところ国家公務員の定年延長の議論が進んでいるが、企業に 65 歳定年制を無理に強いた場合、使用者側だけではなく労働者側にとっても悲劇的な結果をもたらすことになりかねない。当然のことながら、企業側は、給与の支払いに見合う人材の有効な活用を望むであろうし、働く側もまた、これまでの知識や技能が活かされ、延長された就業期間が尊厳のあるものとなることを望むであろう。しかし、企業が全員の雇用延長に困難性を感じている中においては、職場での職務開発がよほど上手くいかない限り、一定数の人々が不本意なかたちでグループ企業内外の何処かに追いやられ、あるいは単純で縁辺的な作業につかされることを免れ得ない。こうした事態を避けるためには、労使双方にとって意味のある高年齢者雇用となることが求められる。つまり、量的にではなく、質的なマッチングが果たされていくことが必須となる。

### (2) 有用な人材であれば企業は雇用し続ける

全員の雇用延長は困難ではあっても、日本の高年齢者雇用は非常にうまく行われてきたといえる。既によく知られている通り、他国と比較しても日本の高年齢層の就業率は高い。2018 年

労働力調査によれば、日本男性の就業率は60歳代前半で81.1%であり、他の主要国であるアメリカ61.1%、イギリス60.2%、ドイツ65.4%、フランス30.9%、イタリア50.7%、スウェーデン72.1%と比較しても高い水準にあることが分かる。また、60歳代後半をみても日本は57.2%であり、他国に比して高い水準にある<sup>4)</sup>。こうした日本の高い就業率の説明として、年金等の社会保障給付水準が低く、働かざるを得ない状況にあるとする言説があるが、しかしそもそも雇用とは、企業側と働く側の双方の了解があって成立するものであって、高年齢層が例え高い就業意欲を持っていようとも、企業側が雇える状況になれば本来的には難しい。社会的要請に応じるための福祉的雇用、もしくは法令遵守のためだけの雇用であるならば、短期的には持ち堪えられても、企業の経営活動という点から見れば長続きさせるには明らかに無理がある。そうした中で、日本が着実に高年齢者雇用を推進することができた要因を探るならば、ひとつには、全員ではないがある程度の人々を長期的に雇用できる独自性を、産業界が備えたことにあると考える。このことを逆から捉えれば、日本の産業界の独自性を生み出し支える働き手を、安定的かつ着実に育てていく特徴ある人事管理の手法が、産業界に求められ確立されたのだといえることができる。こうした産業社会の特性は、戦後の高度経済成長期を通じて醸成され現代まで受け継がれてきた。

ここでいう日本の産業界における他国を凌駕する独自の強みが何であるかは、もはや言うまでもないことのように思われる。きめ細やかで信頼できるサービス、高い信用度を誇る高品質な製品群は、あらゆる産業・業種に共通して世界から認められているところである。そうしたサービスや製品群をつくりだす質の高い人的

資源は、企業経営に準えて表現するならば、日本国の持続的運営におけるコア・コンピタンスといえることができる<sup>5)</sup>。そして、日本の人事管理は、このようなコンピタンスを産業界にもたらすことを成功させた。高年齢者雇用もまた、産業界の独自性を生み出し支える人材の育成と活用、そして継承という一連のプロセスの中で実現されてきたのだといえよう。

### 3 産業界の独自性を育ててきた日本の人事管理

#### (1) 労働力内部組織化の優位性

日本の産業界に独自性をもたらした人事管理はどのようにして生み出されたのか。その根本原理は、労働力内部組織化に関する一般理論から紐解くことができる。

市場利用コストが削減されうることを企業組織の形成理由として説いたCoase(1937)の理論をうけ、Williamson(1975)は3つの次元から、市場取引が内部組織によって置き換えられる諸事情を解釈した。第一は、「限定された合理性」に基づく不確実性と複雑性への対処である。Simon(1947)のいう「合理的であろうと意図されたとしても、それは限られた程度での合理性しか持ちえない」とする人間行動の限界性から、Williamsonは、1)各個人は情報処理に限界性を持つものの、組織に内部化されることにより逐次的な方法が編み出される、2)共有すべき情報を他者に正確に伝達することには限界があるが、内部組織では効率的な符号化(coding)が起これらを容易にさせる、3)内部組織にいる者たちはいずれ思考や行動が類似してくるため、個別の意思決定であっても収斂しやすく齟齬が生じ難くなるとした。つまり不確実性と複雑性が内部組織では軽減されることになる。

第二は、「機会主義」の問題への対処である。

市場取引よりも内部組織での契約が企業にとって優位となる理由として、1) もし組織成員が機会主義的行動を取ったとしても、他から利得を得られる可能性はない、2) 組織成員の行動を監視することができる、3) 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穏便に解決されるとした。また、第三は、先に示す2つに関連する「情報の偏在」に対する内部組織の優位性である。Hayek (1945) のいうように、knowledge (情報、知識) はあらゆる時空間に不完全に点在している。これに対し、1) 内部組織が、組織成員たちが情報の偏在を機会主義的に利用しようとする誘因を弱めさせ、内部組織が持つ監視能力が情報の偏在を軽減させる、2) 前述のような効率的な符号化が、個人が入手している情報を第三者に開示することを容易にする、3) 内部組織は経験に基づく適切な評定により、効率的に有用情報を蓄積しやすいと指摘した。以上が、従来の市場取引が組織内部に取り込まれ、構造化されることによる優位性の説明であるが、これらに加え、Williamson 他 (1975) は、労働力の取引に関して「職務の特異性 (job idiosyncrasy)」という第四の次元を説明に加えた。

## (2) 職務の特異性と内部育成のメカニズム

「職務の特異性」に関する議論は、Becker (1962) によって指摘された人的資本理論を、労働力内部化の解釈と関連付けて、さらにその優位性を指摘するものである。企業と労働供給者が、長期的かつ安定的な契約関係に入った場合、労働者は特定企業に特異化した人的資源となり、他企業においては成し得ないような生産に寄与するものとなる。このような特殊な技能を、Becker は「投資と回収」という視点から「企業特殊の人的資本 (firm-specific human capital)」とよんだ。

企業特殊性を有する労働者がもし同一組織に留まるのであれば、特殊化した人的資本から生じる準地代 (quasi-rent) に対し、企業、労働者の双方が残余請求者 (residual claimant) となることができる。したがって、企業特殊の人的資本という要素は、企業、労働者の両方を、現在の長期的関係に留まろうとする内発的動機を生じさせる。このように組織内部に構造化された労働市場を Doeringer and Piore (1971) は、「内部労働市場」とよんだ。そして、職務における特異性は、1) 設備の特異性、2) 作業工程の特異性、3) 非公式的チームへの適応、4) コミュニケーションの特異性という事情により生じると指摘した。よって例えば、最も単純とされる仕事やルーティンの作業であっても、各人の仕事の上での職務を遂行するという能力は、特定の企業とそこでの職務に固有のものになるという。

以上の議論を前提とした上で、Williamson は、「それ自体が複雑」であるか、あるいは、「技術的かつ組織的に複雑な条件の組み合わせの中にはめ込まれている」という職務の特異性が、企業特殊的能力をつくり出す所以であり、不確実性や複雑性に対処する「熟練」というものを特徴づけているとした。熟練のための訓練は、内部組織での仕事を通じてでなければなされない。なぜならば、複雑性を持つ熟練の内容を「伝達する者」と「受信する者」の双方に情報処理能力の限界という「限定された合理性」の問題があり、この克服には前述のように、その複雑性を要約する効率的な符号化を必要とするからである。また、訓練と経験によって生み出された専門的熟練と知識は、それを有する先発者が優位となり機会主義を誘発しやすいが、前述のように、労働力内部化によってその行動を監視し、もし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穏便に解決することが可能に

なるとした。

### (3) 高年齢者雇用の推進を支えてきた育成と活用のシステム

ここでの議論における要諦は、日本の人事管理は、この労働力内部組織化の優位性を最大限

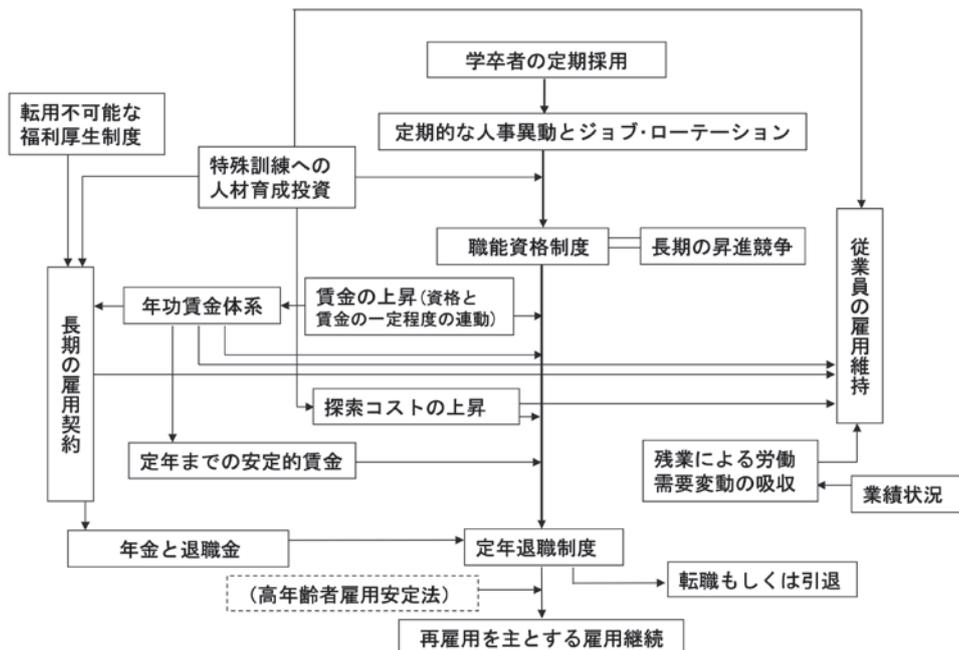
に享受できるよう忠実に体现化されているということである。それを図示したものが図1と2である。日本企業を特徴づけてきた人事管理の諸施策は、労働力内部化の優位性と密接に結びついている。そしてひとつの連関したシステムとして稼動し、日本経済の発展を支えてきた。

図1 労働力内部化の優位性と日本の人事管理

労働力内部組織化の優位性	日本の人事管理施策
<p>「限定された合理性」に関して</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>情報の適確な受容、蓄積、利用</li> <li>言語化できない諸事象の「符号化」による理解の深化</li> <li>意思決定経路の同質化による行動一体性</li> </ul>	<p>「年功賃金体系」</p> <p>「企業別労働組合」</p> <p>「長期の昇進競争」</p> <p>「職能資格制度」</p> <p>「特殊的訓練への人材育成投資」</p> <p>「定期的な人事異動とジョブ・ローテーション」</p>
<p>「機会主義」に関して</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>監視と利害一致により機会主義抑制</li> <li>準司法的機能により、機会主義による紛争処理が穏便化</li> </ul>	
<p>「情報の偏在」に関して</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>言語化できない諸事象の「符号化」が、伝達を容易に</li> <li>情報・経験蓄積により納得性のある評価軸の設定が可能に</li> </ul>	
<p>「職務の特異性」に関して</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>企業特殊的人的資本の形成               <ul style="list-style-type: none"> <li>①それ自体が複雑で企業特殊</li> <li>②技術的・組織的に複雑な条件の組み合わせの中にはめ込まれ企業特殊</li> </ul> </li> <li>探索コストの削減</li> </ul>	

(出所) 高木 (2008) 「表付 A-1」の改訂版。

図2 日本の人事管理と連関システム



(出所) 高木 (2008) 「図付 A-1」の改訂版。

今日ではこうした日本的システムを悪しき慣行として否定的に見る向きがあるが、その見方は観念的で、理論的あるいは実証的にその根拠が具体的に示されたことはない。明らかなことは、このシステムの中で、人々は、現在でも世界から称賛され時として模倣すべき手本と見做されさえもする日本の産業界の独自性を生み出し支える人材へと、育成されてきたということである。そして、もちろん全員ではないが、高年齢期を迎えてもなお長期的に雇用される人々となっていくた。

日本を比較的短期間のうちに先進国へと押し上げたこうした産業社会の特性は、修正すべきところや改善点はもちろんある。しかし、維持していく価値もあるだろう。特に、高年齢者雇用をさらに推進させていく仕組みとしては有効といえる。ここで再び議論を高年齢者雇用問題に焦点化すれば、こうした産業界と個々の企業の努力とは別に、高年齢者雇用の推進のために多くの行政支援も行われてきた。例えば、現在では、65歳超雇用推進助成金等により企業による雇用努力を支援する体制が整えられ、また、一旦職場を離れた中高年層のための再就職支援窓口を増設し、自治体を中心に高年齢層の雇用機会確保を進める協議会の設置などが進められている<sup>6)</sup>。そうした行政支援のあり方は全て正しい。しかしこれらの支援は、高年齢者雇用の推進を下支えはするが、まず、企業にとって雇用可能な人材がいる、という状況が作り出されなければ上手く稼働しない。そしてまた、日本が高年齢者雇用を促進するうえで重要な役割を果たしてきた高年齢者雇用安定法は、年齢を具体的に設定した雇用義務規定を設けることにより、企業における着実な雇用を実現させてきた<sup>7)</sup>。だが、雇用安定法もまた、企業にとって雇用可能な人々がいるのでなければ、正しく作動する

ことは難しいであろう。真に確実に持続可能な雇用を実現するための仕組みであるためには、まずは、企業が雇いたいと思ひ雇い続けることができる人材を、産業社会の中に少しでも多く育て上げていくということより他にはない。

#### 4 労働力内部化の優位性を失いつつある日本 (1) 日本企業の強みが失われていく

労働力内部組織化の優位性を最大限に引き出す日本の人事管理において、その土台にあるのは、「長期的視点で見据える」という時間軸である。したがって、このシステムの中に短期的な視点を持ち込んでも、恐らく上手くは稼働しない。

現在、日本の雇用・労働に係る仕組みを変革させるための議論が進んでいる。働く人々の安心や幸せを確かなものにするには間違いなく大切である。しかし同時に、変えるべきではないことにも目配せをしつつ、何かを変える時には、システムの連関を伝って意図しなかった影響が生じる可能性があることを察知することも必要であろう。現在進行している未来投資会議では、多様な働き方の拡大や、兼業・副業の奨励、成果に応じた処遇などに向けた法整備が議論されている<sup>8)</sup>。これらが高年齢期の労働に限定された施策であればよいが、前出図1の人事管理システム上にいる人々も対象にするのであれば、注意を要する。

ここでいう多様とは、正規社員たちが多様な条件で勤務するということよりは、非正規や非典型労働と称される働き方を包括的に指し示しているだろう。これらの人々の層が拡大していくことは、上述の人事管理システムの中には入っていない、つまり、企業から育成投資を受けることが難しい人々が増えることを意味する。また、契約・嘱託社員など、そもそも非正規の契

約で働く社員であるならば、その者が兼業や副業をしようとも企業が関知するところではない。しかし、人事戦略に則って昇進・昇格をさせる対象となっている正規社員が、担当職務に専従せずに、兼業や副業をすることを企業が認めるだろうか。多様な経験を職業人生の中で積むということが、企業の人事管理システムの中で、ある程度企業の差配によって行われるのであれば別だが、兼業・副業が企業での活動を離れて労働者個人の私事となった場合には、労働力内部化の優位性の枠には収まらなくなる。そのため、もし法で守られ認められても、企業は、兼業・副業を通じて新しい職場を探索したり、情報開示の主導権を握るなど、その者が起こしている機会主義行動を察した場合には、暗黙のうちに、短期的な関係しか持たない者として振り分けていく可能性がある。また、成果・業績主義に至っては、それ自体がその時々計測されるものであるから、当然のことながら、システム全体の土台が短期的視点へと流れていくであろう。

## (2) 産業界の独自性を育ててきたシステムが綻んでいく

短期的な関係を前提とする人事管理になった場合、労働者側に起こりうる悲劇とは何であろうか。まず、現在保有している仕事をこなす職務能力に、以前にもまして強く焦点があてられることになるだろう。このことの意味は、将来を念頭に入れて、能力の伸長であるとか、幅広い経験を積ませるとか、そういった観点から人材を見ることがなくなるということである。結果として、目の前にある仕事を遂行することだけに長けた人々で職場は埋まり、極端に特化しすぎた専門化と分業体制が職場に蔓延る可能性がある。そのような偏狭な仕事群が将来にわたって存在し続けることが確約されていけばよいが、

そうでない限り、労働者たちは一時的には活躍できても、将来的には応用が利かない、柔軟性の乏しい人材と見做されかねない。そうした人々が、日本の産業界の独自性、すなわち、きめ細やかで信頼できるサービス、高い信用度を誇る高品質な製品群の創出を、将来に渡って担う人材になるとは思えない。このことは、例えば、現在政府の成長戦略の柱に据えられているデジタル進化による第4次産業革命を担う人材像に当てはめた場合にも言えるだろう。

日本の人事管理システムは、担当職能に軸足を置きながらも、育成を目的とした人事異動やジョブ・ローテーションを施すことで、専門分野を中心に幅広い仕事経験を積ませ、応用や機転が利く知識や技能の体得を従業員たちに求めてきた。しかし長期的な関係を前提としない限り、企業にはそうした育成投資を施す動機がない。当該労働者が非正規であった場合や、正規社員であっても職能の軸足を定めない兼業・副業を続け、結果として高い技能を習得するに至らなかった場合、また成果主義によりどちらかといえば低い賃金となり十分な経済生活設計ができてこなかった場合には、この悲劇はなお一層深いものとなる。

さらなる憂事もある。働き方改革が閣議決定を経て、関係法律の整備に関する法律として制定され、この4月から順次施行されている。長時間労働を改め、私生活も大切に、ゆとりのある人生を送ることは誰にとっても悲願であった。問題は、職業人として担当分野を極めることは、どの職業でも簡単なことではないが、長時間労働是正の流れの中で、力を尽くして働くことを軽んじ、一人前になるために鍛錬を積むことを時代遅れのものとして忌み嫌う人々が、少なからず出てきたりはしないだろうかということだ。そうした人々が高年齢期になっても産

業界から求められるような魅力ある職業人となり、雇用され続けるとは思えない。また、非正規労働者の処遇改善を目指すという意味での、同一労働同一賃金の理念は正しい。しかし、先に記す通り、非正規では育成のシステムに乗ることはできない。普通に考えれば、自助努力だけではなく、企業からも育成投資を受けることのできる正規社員は、より高い知識や技能を必要とする職務への階段を、非正規労働者よりも早く昇っていくだろう。結果的に、公正と目される仕組みの下で、知識・技能の格差と賃金格差の両方が決定づけられてしまう可能性を否定できない。

このような人事管理上の問題もまた、先に示す、デジタル技術やデータ活用による第4次産業革命によって進展していく業種において、同様に生じるであろう。何かを変えた時には、意図しなかった結果を招かないよう補完や補正する施策を講じる必要がある。少なくとも、綻びたシステムの内外で、産業界の独自性を生み出し支える人材として重宝され、高年齢期でも雇用される人材が育っていくと考え難い。

日本の産業界は、戦後一貫して、欧米諸国との比較を通じて至らぬ点や遅れている点を見出し、それを改めることを求められ、また求めてきた。だが実際のところ、信頼性の高いサービスや高品質な製品群を生み出してきた日本企業のシステムは、海外でも高く評価されてきた。合わせて、それを支える人的資源の高さも評価されてきた。人的資源という日本企業の経営活動における競争優位の源泉は、その本質を可視化することも、また模倣することも難しいがゆえに、恐れられてもきた。こうした人材の育成と活用の一連のシステムを通じて高年齢者雇用も進展していったわけだが、しかしこのような事情の詳細が海外で理解されているわけではな

い<sup>9)</sup>。一方で、雇用促進を実務としている企業の人事担当者の間では、意外なことに、日本に特徴的な人事施策である異動およびジョブ・ローテーションの仕組みが、長期を前提に雇用し続けることを可能にし、また、高年齢期に職場を移動する必要が出てきた際には、適合する職場を探索する施策となり得ることが分析され理解されている<sup>10)</sup>。また、前出の未来投資会議では、新卒一括採用を中心とする採用制度の見直しが検討されているが、海外では、学卒直後の定期採用が、職業人生の大切な時期を無駄にすることなく、仕事経験と能力形成が着実に進むという点で、低技能者を少なくし高技能者を生み出す仕組みであるとして評価されている<sup>11)</sup>。しかし当の日本では、それらの優位性と独自性が今まさに手放されようとしている。

## 5 おわりに

労働力内部組織化の優位性を最大限に引き出すシステムとして、日本企業の人事管理はつくりあげられた。このシステムは、日本の産業界が他国と肩を並べていくことを可能とさせる、コア・コンピタンスを生み出すことを成功させた。日本の高年齢者雇用は、このような産業社会の特性を生み出し支える人材の育成と活用、そして継承という一連のプロセスの中で実現されてきたといえる。

また、日本の企業は、国が掲げた雇用政策に則して非常に粘り強く高年齢者雇用を推進してきた。しかし例えば、諸外国のように、経済合理性を強く志向するマネジメントからは、日本の今日のような高年齢者雇用施策は生み出されなかったとも考えられるだろう。だがそもそも、人の育成と活用をはじめ、長期的な視点で帳尻を合わせていくという手法は、日本の産業界の慣行の一例であって、このような時間軸を据え

た日本の産業社会の構えは、おおもとを辿れば、戦後、他の先進諸国に追いつかんがために舵をとった国の、方針や戦略、哲学から発せられたものであったといえよう。合理性や効率性を究極的なかたちで追求してはこなかったと考えられる日本は、確かに労働生産性は低い<sup>12)</sup>。しかしながら、もとより日本は、欧米諸国とは異なる次元の勝負をしてきたのであり、国際社会から見れば異質であったかもしれないが、そのことにより唯一無二の独自性が生まれ、先進国化したといえる。ここで留意すべきは、もはや今はそれさえも失われようとしているということだ。

高年齢者の雇用・就業問題を、産業社会の発展と人事管理システムの形成過程の中に位置づけて見ていくと、国の戦略や、目指す方向性、国の運営における哲学などが見えてくる。逆にいえば、国がどのような産業界をつくりたいと考え実際に作りあげたのか、その方針や戦略、哲学の一端が、その国の高年齢者雇用のあり方に滲出しているとみることができる。つまり、高年齢者雇用の未来は、日本が今後どのような産業界をつくりあげていきたいと考えるのかということ、そして、どのような道筋を辿ってそこに向かうのかということに、密接に関わっているとみることができる。

#### 【付記】

- (1) 本稿は、「高年齢者雇用の現在と未来に関する試論」『年金と経済』（第38巻第2号）の前半の議論に焦点を絞り、修正を加えたものである。
- (2) 本研究は、科学研究費補助金（17H01000）を受けて行われた。但し、ここでの議論は著者個人の見解であり、記述内容に関する全ての責任は著者が負うものである。

#### 【注】

- 1) 例え希望者全員雇用を義務付ける法により就業が守られていても、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）を受け入れる「すりかえ合意」行動によって、一定数の高年齢従業員が就業希望を出さずに引退していくことが確かめられている（高木, 2018）。
- 2) なお、2004年改正法における雇用確保措置義務規定の施行は2006年4月から、2012年改正法の希望者全員雇用義務化の施行は2013年4月からである。
- 3) データの出所は厚生労働省「2018年高年齢者の雇用状況」調査であり、数値は30人以上規模企業である。なお、30人以上の小規模企業も含めた結果でも、定年制廃止は2.6%、定年制引き上げは18.1%でしかない。また、労働力人口の不足が問題視され始めた時期に実施された「高年齢者・障害者の雇用と人事管理に関する調査」（2014）（注：本調査は「最先端・次世代研究開発支援プログラム」研究事業の一環として行われた、50人以上規模の日本企業を対象とするサーベイ調査）では、若年齢従業員の不足を訴える企業は49.4%に達するものの、高年齢従業員の不足については僅かに6.3%、逆に29.3%が過剰と考えていることが示されている。
- 4) 欧州諸国データについてはEurostat、アメリカはOECD.statによる。なお、60歳代後半については、アメリカ36.4%、イギリス27.1%、ドイツ21.0%、フランス7.8%、イタリア17.2%、スウェーデン28.6%となっている。
- 5) コア・コンピタンス（core competence）とは、Prahalad and Hamel（1990）によって提唱され、企業の経営活動における競争優位の源泉を、組織内部で形成され蓄積された資源に求めるもので、戦略の中核をなし、模倣困難性が高く、その企業

特有の強みとなりうる能力や技術の束を意味する。

6) 各種の「65歳超雇用推進助成金」や「特定求職者雇用開発助成金」の設定や、「生涯現役促進地域連携事業」「高年齢退職予定者キャリア人材バンク」などの実施、ハローワークにおける「生涯現役支援窓口」の設置などがこれにあたる。

7) 年齢を設定し雇用義務を規定する法律自体が、国際社会における中心的な法枠組みである年齢差別に当たるとする批判的な論調もあるが、日本ではこうした具体的な法を定めることにより高年齢者雇用が着実に進展したことも事実であろう。

8) 「未来投資会議」は、2016年9月から官邸で行われ、今後の成長戦略に関する議論を行う会議である。AIをはじめとするデジタル進化による第4次産業革命を推進するために、企業や労働、地域社会のあり方について議論されている。

9) 「日本の企業がなぜ多くの高年齢者を雇えるのか、なぜ日本の高年齢者の就業意欲がこんなにも高いのか、フランス人には全く理解できない。」(2010年7月、銀座のレストランでのフランス雇用担当大臣 A 氏との懇談)。「高齢化が進んでいる日本の高年齢者雇用がどのようにして行われているのかについては、みんな興味を持っているが、例えば、OECD レポートなどでも上がってくることはない。」(2016年8月、イギリス B 大学 C 氏との打ち合わせ)。「高年齢者や障害者の雇用は差別禁止法によってこそ推進すると考えている。しかし差別禁止法に拠らないで、日本がどのようにして雇用に取り組んでいるのかは分からない。」(2017年3月、イギリスの雇用コンサルティング会社 D 氏インタビュー)。「高年齢者・障害者雇用について、日本はドイツから学ぶこともあるだろうが、日本から学ぶことがあるように思っている。共有していくことが大切だ。」(2019年2月、元ドイツ連邦議会議員 E 氏インタビュー)。

10) ドイツを代表する企業 F 社でのインタビューから (2019年2月)。

11) イギリスの大手小売業 G 社でのインタビューから (2016年8月)。

12) 『成長戦略実行計画案』(第28回未来投資会議資料 (2019年6月5日))によると、時間当たりの実質労働生産性の対米国比水準は、ドイツ：94、フランス：93、カナダ：78、イギリス：76、イタリア：75、日本：65であるという。(アメリカ = 100。購買力平価ベース。OECD.stat を基に作成されている。)

#### 【参考文献】

Coase, Ronald, (1937) "The Nature of the Firm," *Economica*, Vo.4, pp.386-405.

Doreinger, Peter B., and Michael J. Piore, (1971) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Massachusetts : D.C. Heath and Company  
Lexington.

Hayek, Friedrich, (1945) "The Use of Knowledge in Society," *The American Economic Review*, Vol.35, pp.519-530.

Prahalad, Coimbatore. K. and Gary Hamel, (1990) "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 79-91.

Simon, Herbert A.,(1947) *Administrative Behavior*, New York : Macmillan Company.

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

Williamson, Oliver E., Michael Wachter, and Jeffrey Harris,(1975) "Understanding the Employment Relation : The Analysis of Idiosyncratic Exchange," *The Bell Journal of Economics*, Vol.6, 1975 b, pp.250-278.

厚生労働省 (2018) 「諸外国の年金制度の動向に

ついて」(第3回社会保障審議会年金部会資料)  
2018年7月30日。  
厚生労働省編(2018)『世界の厚生労働2018』  
高木朋代(2018)「人口減少下における高年齢従業  
員の雇用と就業」『日本労働社会学会年報』第28号、  
pp.60-82。  
高木朋代(2008)『高年齢者雇用のマネジメント』  
日本経済新聞出版社  
首相官邸(2019)『成長戦略実行計画案』(第28回  
未来投資会議資料)2019年6月5日。  
首相官邸(2019)「人生100年時代を見据えた多様  
な就業・社会参加の実現に向けて」(第27回未来  
投資会議「厚生労働省」資料)2019年5月15日。  
首相官邸(2018)「働き方改革を推進するための関  
係法律の整備に関する法律(平成30年法律第71  
号)の概要」(2018年7月6日公布における資料)。

---

たかぎ ともよ

【専攻(専門)分野】

人的資源管理、組織行動論、労働社会学

【学歴】

一橋大学大学院社会学研究科博士課程 博士(社会学)

【職歴】

敬愛大学経済学部専任講師、准教授を経て現職。

【委員等】

総務省「高齢国家公務員の人事管理等に関する研究会」、  
厚生労働省「労働政策審議会勤労者生活分科会」「生涯現  
役促進地域連携事業 選抜・評価委員会」「社会保障審議  
会年金部会」、国土交通省「建設産業政策会議」、内閣府「高  
齢社会対策検討会」ほか。

【著書】

『高年齢者雇用のマネジメント』日本経済新聞出版社(「第  
49回エコノミスト賞」「第23回冲永賞」「第25回組織学  
会高宮賞」「日本労働学会賞」などを受賞)

『社会保障と経済 第1巻「企業と労働」』(共著)東京大  
学出版会

『叢書 働くということ 第8巻「高齢者の働きかた」』(共著)  
ミネルヴァ書房 など

---