

人事管理の変化と高年齢者雇用

高木 朋代

(敬愛大学経済学部専任講師)

1. はじめに

少子高齢化に伴う労働力人口の高齢化、また公的年金の定額部分支給開始年齢の引き上げを背景に、高年齢者の雇用が企業の経営上においても重要な課題とされている。特に2004年の「高年齢者雇用安定法の改正」により、2006年4月から少なくとも年金の定額部分支給開始年齢（現時点では62歳）までの雇用確保を義務とする法的規制が設けられ、そのため近年では、各企業の人材マネジメントの現場でも、60歳代前半層の雇用を拡大していくために、どのような人事施策が必要であるのかを模索する動きが出ている。

これとは別に、人材マネジメントに関してもうひとつの重要な動きがある。不況の長期化、国際化、情報化による経済・産業構造の変革のなかで、この厳しい経営状況を乗り越えるべく、わが国企業では1990年代から今日に至るまで、日本的経営の是非をめぐる議論とその見直しが行われてきた。その流れのひとつである人事管理の見直しについては、従業員の終身雇用を暗黙的に前提とし、勤続年数を基調とした職能階級に基づく「集団的な人事管理」から、個人の能力やその時々業績や達成成果に応じて一人ひとり評価し、処遇を決定していく「個別的・成果主義的な人事管理」への移行が進められている。この新しい人材マネジメントの要点とは、1) 評価の基準として年齢や勤続年数よりも成果の比重が高められる、2) 総人件費の原資は各人の成果に応じて分配するために、総じてこれまでのような年功賃金カーブは描かず、

年齢、勤続年数にかかわらず個人間で賃金格差が拡大する、3) 昇進・昇格は年功を基準としないために、その差が生じる時期は早まり、また昇進の早い者が上位年次者を追い越すこともありうる、というものである。

本稿では、このような人材マネジメント上の今日の特徴である個別的・成果主義的人事管理の進展が、企業における高年齢者雇用の問題にどのような影響を与えているのかを、定量・定性の両面から分析を行い検討する¹⁾。

2. 人材マネジメントの個別化・成果主義化は本当に高年齢者雇用を促進しているのか

(1) 高年齢者雇用に関するこれまでの議論

60歳代前半層の雇用問題は、具体的には1994年の年金改革により、2001年から2013年までに、公的年金の満額支給開始年齢が段階的に65歳まで引き上げられることが決定したことにより、より深刻化したといえよう。この間に日本経済の低迷が続き、国会においても従来の日本型雇用システムそのものを見直すことにより、高年齢者雇用を促進していく方針が示された。すなわち、「労働力が高齢化すれば、年功的な賃金・処遇制度を前提としたこれまでの雇用システムの維持は困難となり、……こうした年功賃金・処遇制度等の企業の雇用制度の見直しが求められる（1999年7月閣議決定）」、そして「従来の人事管理制度の見直しを行いながら、高齢者が働き続けることができるよ

うな条件整備を図り、高齢労働力を一層活用していくことが必要となる。……これにより高齢者の労働力需要を大幅に高めていく（同年8月閣議決定）」ことが政策方針として示されたのである。これを受けて翌年2000年には、定年の引き上げと65歳までの雇用確保措置に関わる努力義務規定が法制化された²⁾。そしてさらに2004年には、公的年金の定額部分支給開始年齢と合わせて、最終的には2013年までに65歳までの雇用確保措置の実施が義務づけられることが決定した。2006年4月から施行されるこの改正法により、少なくとも現時点において62歳までの定年の引き上げか、定年制の廃止、もしくは労使協定・就業規則による対象者の基準設定を認める継続雇用制度の導入を講じることが求められることとなった³⁾。

このような高齢者雇用政策の動きを背景として、企業の人材マネジメントの変化と高齢者雇用問題とを結びつけて議論する研究が、高齢者雇用研究においても行われるようになった。例えば清家（1998, 2000, 2001）は、Lazear（1979）の理論を用い、高齢者の雇用拡大を阻む要因が現行の人事管理のあり方にあり、その中でも年功賃金制度が高齢者雇用の最大のネックであるとして、その見直しの必要性を指摘した⁴⁾。ここでいう年功賃金制度の見直しとは、業績や達成成果に応じて評価を行い、賃金を決定していくことにほかならない。すなわち「集団的な人事管理」から「個別的・成果主義的な人事管理」への転換である。つまり、「人材マネジメントの個別化・成果主義化により、高齢者雇用も拡大する」という論理的期待がここで示されているといえる。そしてその後、この論理を実証的に検討する研究が現れた。例えば玄田（2001）は、個別的人事管理の進展が定年制の延長や廃止に必要な条件となることを、また守島（2001）および富田（2001）は、それぞれ異なるデータを用いて、ともに、個別的・成果主義的な人事管理を行っていることが、雇用継続制度の進展に効果を持っていることを実証的に確かめている。

このような個別的・成果主義的人事管理の進展が高齢者雇用の拡大に結びつくというメカニズ

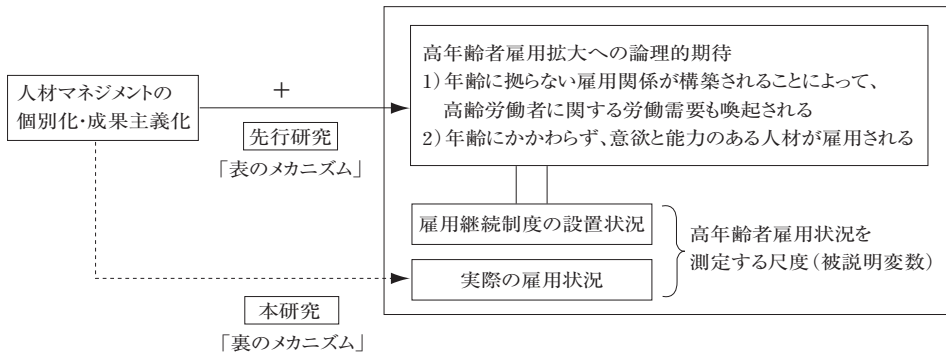
ムについて、先行研究の見解をまとめるならば以下のようになる。人材マネジメントの個別化・成果主義化により、1) 年齢に抛らない雇用関係が構築されることで、高齢労働者に対する労働需要も喚起される、2) 働く意欲と能力があれば高齢期においても就業ができ、また企業は年齢にかかわらず必要人材に限って雇用することが可能となる。したがって結果的に高齢者雇用も拡大する。以上が先行研究の主張を支える論理である。

(2) 問題提起

労働経済学分野を中心とする従来の研究が、高齢労働者の就業行動を引き出す要因を解明する、労働供給サイドの分析に重点がおかれたのに対し（例えば、清家, 1993; 清家・島田, 1995; 小川, 1998; 経済企画庁経済研究所, 1998; 清家・山田, 1998; 大橋, 2000）、労働需要サイドである企業における人的資源のマネジメント（human resource management）という新たな観点から高齢者問題を議論した点で、これらの研究の貢献は大きい。しかし、人材マネジメントの個別化は本当に労働需要を喚起し、高齢者雇用を促進しているのだろうか。なぜならば、個別的・成果主義的人事管理が各企業に進展しはじめて久しいものの、高齢者雇用の方は期待通りには進んでいないといえる。

一連の従業員意識調査によると、高齢労働者の就業意欲は常に高いことが示されている。例えば、まだ年金支給開始年齢が引き上げられていない1999年の旧高齢者雇用開発協会の調査においても、55歳以上労働者で61歳以降も働きたいと考える割合は76.5%であった。そして年金支給開始年齢が実際に引き上げられた後の、2003年の旧高齢者雇用開発協会による同様の調査においても、この数値は75.6%となっている。また同様に、2000年の旧日本労働研究機構調査によると、50歳代労働者のうち、60歳以降も就業を希望し、定年前企業での雇用継続を希望する者は、事務・技術職系で74.9%、現業職で85.2%に及んでいる。しかしこうした実態の一方で、実際に定年後も雇用継続を実現している割合は、わずか3割にも満た

図表-1 分析枠組み



ないという現実がある⁵⁾。この数値は、就業希望者比率に対してかなり小さいといえる。

だが企業側も高年齢者雇用に対して必ずしも否定的なわけではない。企業は基本的には、自社での雇用継続によって60歳以降の雇用を確保していく意向を示しており、実際に事実上の定年者雇用を実現する手段である再雇用・勤務延長制度の設置率は、一律定年制を定める企業において約7割に達している⁶⁾。それにもかかわらず、いっこうに高年齢者雇用が進展していないという事実は、現行の高年齢者雇用の仕組みに少なからず問題があることを予見させる。

企業側の定年後の雇用に関する意識や、雇用継続制度の設置率の高さを踏まえれば、この問題は、単に現下の厳しい経済情勢のみに起因しているのではないと思われる。人材マネジメントの変化と高年齢者雇用の関係に関しては、先行研究とは異なる視点からの検討が求められていると考えられる。

(3) 分析枠組み

先行研究の分析は、確かに個別的・成果主義的人事管理の進展が、高年齢者雇用を拡大するという論理的期待を実証している。しかしその分析にはいくつかの点で、再検討の余地があると考えられる。第一に、先行研究の分析は、暗黙的に雇用継続制度が浸透することや、定年制の廃止、あるいは61歳以上の定年制の導入や希望者全員雇用を規定する雇用継続制度があることが、高年齢者雇用の拡大と同義であると考え、雇用継続制度の設

置状況、定年制の有無、希望者全員雇用の雇用継続制度の設置状況を、高年齢者雇用状況の代理変数として用いている。確かに、「高年齢者雇用の拡大」といえる現象は、次の2つの側面から測定できるといってよい。ひとつは先行研究が着目した「高年齢者雇用に向けた諸制度の整備状況」であり、もうひとつは「実際の雇用状況」である。

先に述べたように、再雇用・勤務延長制度といった雇用継続制度を設置する企業は7割以上に達する。しかしたとえ制度を設置する企業でも、定年後の就業を希望するすべての人にこの制度が適用されるわけではなく、制度の適用を「原則として希望者全員」あるいは「会社が定めた基準に適合する者全員」とする企業もあれば、「会社が特に必要と認めた者」に限って限定的な雇用継続をする企業もある。そして適用者を限定する企業においても、比較的多くの高年齢者を雇用している場合も見受けられる一方、その逆で、希望者全員を雇用する雇用継続制度を持つ企業が、決して多くの高年齢者雇用を行っているわけではないことも経験的に明らかとなっている⁷⁾。したがって高年齢者雇用の実態を捉えるためには、制度の整備状況のみならず、実際の雇用状況を観測する必要があると考えられる。

そして第二に、定年制を定めていない企業や61歳以上定年制をとる企業には、ある偏った傾向があることが指摘できる。2002年度および2003年度雇用管理調査によると、定年制がない企業や61歳以上定年制を定める企業は、企業規模としては中小規模企業が多い。一般的にいて、中小企業は

ど人材の流動性が高く、本来的に個別的・成果主義的人事管理を行っていることが多く、また若年層の採用が比較的困難なために高齢者比率が高い傾向がある。また産業としては建設業、運輸・通信業、サービス業に偏っている。

つまり分析を、定年制がない企業や61歳以上定年制企業に絞った段階で、すでに企業規模や産業特性あるいは人事管理の面で、ある偏向を持った企業を対象に偏った分析を行っている可能性を否定できない。したがって、人材マネジメントの個別化・成果主義化が高齢者雇用にどのような影響を与えているのかを明確にするには、雇用継続制度の整備状況だけではなく、実際の高齢者雇用への直接的影響を測定することが必要と考えられる。

以上をまとめ、本稿の分析枠組みは次のようになる(図表-1)。先行研究は前述のように、人材マネジメントが個別化・成果主義化することで、年齢に拠らない雇用関係が構築されることにより、1) 高齢者に対する労働需要が喚起され、また2) 年齢にかかわらず必要人材の選別雇用が可能となり、結果的に意欲と能力のある高齢者であれば、その雇用も拡大する、という論理を提示している。そしてこれを支持する実証分析は、高齢者雇用継続制度の設置状況を高齢者雇用の代理変数として分析を行い、人事管理の変化と雇用継続制度の設置状況との間に正の関係を見出し、個別的・成果主義的人事管理の進展によって、高齢者雇用が促進されていると結論づけている。

これに対し本稿は、人事管理の個別化・成果主義化が、高齢者雇用の拡大に結びつくという、先行研究が想定するような「表のメカニズム」とは別に、実際の雇用により強い影響を及ぼしている「裏のメカニズム」が存在しているのではないかと、という仮説を提示する。先のデータが示すとおり、現状では人材マネジメントの個別化・成果主義化は進んでいるものの、高齢者雇用はいっこうに進んでいないのであり、先行研究の見解と高齢者雇用の実態とは乖離していることは確かである⁸⁾。本稿は実際の高齢者雇用の状況を観

測することによって、人材マネジメントの変化と高齢者雇用の関係を実証的に明らかにしていく。

3. 定量分析：個別的・成果主義的人事管理の進展が高齢者雇用に与える影響

(1) 利用データ

まず、個別的・成果主義的人事管理の進展が、高齢者雇用にどのような影響を与えているのかを定量的に分析する。この分析の要点は、実際の高齢者雇用への直接的影響を明らかにすることにある。

分析には、結果に対する信頼性を高めるために2つの調査データを利用した。ひとつは旧日本労働研究機構(現労働政策研究・研修機構)が2002年2月から3月に実施した「IT化がホワイトカラー労働者の仕事や職場に与える影響調査」から収集された⁹⁾。またもうひとつは、旧財団法人 高齢者雇用開発協会(現高齢・障害者雇用支援機構)が1998年1月から2月に実施した「高齢従業員の継続雇用に関する企業調査」から収集された¹⁰⁾。両調査は異なる目的を持って行われたものであるが、ともに人材マネジメントの変化と高齢者雇用の状況を捉えており、本稿の趣旨に適合的なデータを提供している。有効回答はそれぞれ1,225票、18,542票であった。

(2) 方法

分析は重回帰分析およびロジスティック回帰分析法を用いて推定した。すでに述べたように、被説明変数として用いられるのは、高齢従業員の雇用状況である。一律定年制を定める企業の約9割が60歳定年としているため、分析では60歳定年制をとる企業を抽出し、「60歳以上従業員の在籍状況」を高齢者雇用の実態を表す変数としている¹¹⁾。なお先行研究の分析が、高齢者雇用状況の代理変数として「雇用継続制度の設置状況」を利用していることから、これを被説明変数とする分析も行った。また推定式に関して次の点を補足説明しておきたい。

図表-2 「雇用継続制度の設置状況」に関する分析結果-①
(旧日本労働研究機構調査データ)

説明変数		被説明変数：雇用継続制度あり				
		「個別人事指数」 投入 (1)	「賃金格差」 投入 (2)	「昇進時期」 投入 (3)	「抜擢人事」 投入 (4)	「成果重視」 投入 (5)
企業属性	業績状況：良好	-0.028 (0.085)	-0.009 (0.084)	-0.039 (0.084)	-0.017 (0.083)	-0.024 (0.083)
	従業員数：増加	0.287*** (0.104)	0.249** (0.102)	0.276*** (0.103)	0.256** (0.102)	0.253** (0.102)
個人属性	雇用保障に対する意識：強い	0.284*** (0.093)	0.288*** (0.093)	0.306*** (0.092)	0.299*** (0.092)	0.298*** (0.092)
人材マネジメント の変化	個別人事指数 (4変数相 $\alpha=0.7783$)	0.064 (0.054)				
	賃金格差 ：拡大した		0.127 (0.157)			
	昇進・昇格 ：差をつける時期早まった			0.275* (0.158)		
	抜擢人事 ：行われるようになった				0.026 (0.153)	
	成果重視 ：重んじられるようになった					0.019 (0.165)
労働組合	労働組合：ある	0.195 (0.170)	0.160 (0.168)	0.197 (0.168)	0.206 (0.167)	0.238 (0.167)
	定数項	1.052 (0.831)	1.136 (0.782)	1.041 (0.778)	0.991 (0.811)	0.990 (0.778)
	サンプル数	915	927	925	932	936
	カイ2乗	87.361***	84.662***	85.739***	85.404***	85.097***
	対数尤度	1114.690	1133.818	1129.821	1141.992	1148.127

注：1) 分析はロジスティック回帰分析による。()内は標準誤差 *** $p<.01$, ** $.01<p<.05$, * $.05<p<.10$

2) 結果を省略しているが、推定式には、他に勤続年数、職場のIT能力の必要度が組み込まれている。また産業、企業規模、所属部門、性別、職位をコントロールしている。それぞれレファレンスグループは、「製造業」「3000人以上企業」「営業」「女性」「部長・次長職相当」である

旧日本労働研究機構の調査データ分析(図表-2)では、個別的人事管理の進展を表す変数として、「賃金格差の変化」「昇進・昇格時期の変化」「抜擢人事の実施」「成果重視の評価」の4変数を用いている。ただし共線性の可能性を検証した結果、各変数間に高い相関が見られたため、それぞれを投入すると同時に[モデル(2)~(5)]、4変数の総合得点からなる新たな変数「個別人事指数($\alpha=0.7783$)」を投入した分析を行った[モデル(1)]。

また旧高齢者雇用開発協会の調査データ分析(図表-3)では、個別的人事管理の進展を表す変数として、「賃金カーブの変化」に関する「過去5年間の状況」と「今後5年間の見通し」の変数と、「賃金格差の変化」に関する「過去5年間の

状況」と「今後5年間の見通し」の変数を用いている。先と同様に共線性の可能性を検証した結果、過去の賃金カーブの変化および賃金格差の変化と、今後の賃金カーブの変化および賃金格差の変化の間に中程度の相関が見られたため、全変数を投入するとともに[モデル(1)]、過去と今後のそれぞれを説明変数から除いた場合の分析を行った[モデル(2)(3)]。

これらの変数はすべて、個別化・成果主義化しているほど高い数値を取るよう設計している。よって、人材マネジメントの個別化・成果主義化が、雇用継続制度の設置や、60歳以上従業員の雇用に関して有効であるならば、分析結果は正の符号をとることになる。逆に制度設置や雇用を減退させているとすれば、負の符号をとることになる¹²⁾。

図表-3 「雇用継続制度の設置状況」に関する分析結果-②
(旧高齢者雇用開発協会調査データ)

説明変数		被説明変数：雇用継続制度あり					
		(1) 全変数投入		(2) 「今後」の賃金カーブの変化、 賃金格差の変化を除く		(3) 「過去」の賃金カーブの変化、 賃金格差の変化を除く	
		係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
企業属性	業績状況：悪化	-0.034	0.022	-0.027	0.021	-0.017	0.022
雇用問題 の大きさ	高齢者比率：高、雇用：問題	0.190***	0.056	0.171***	0.055	0.213***	0.049
	高齢者比率：高、雇用：問題なし	0.619***	0.062	0.593***	0.060	0.658***	0.055
人材マネ ジメント の変化	賃金カーブ（過去5年）：緩やかに	0.038	0.055	0.060	0.049	—	—
	賃金格差（過去5年）：拡大した	0.093	0.065	0.065	0.056	—	—
	賃金カーブ（今後5年）：緩やかに	0.046	0.051	—	—	0.064	0.041
	賃金格差（今後5年）：拡大する	-0.073	0.052	—	—	-0.010	0.042
定数項		0.678	0.198	0.675	0.196	0.686	0.179
サンプル数		11,592		11,978		15,960	
カイ2乗		600.289***		610.129***		777.221***	
対数尤度		12498.052		12927.774		16160.597	

注：1）分析はロジスティック回帰分析による *** $p < .01$, ** $.01 < p < .05$, * $.05 < p < .10$

2）結果を省略しているが、産業、企業規模をコントロールしている。それぞれレファレンスグループは、「製造業」「500人以上企業」である

3）雇用問題の大きさのレファレンスグループは、「若・中年者比率が高く、高齢者雇用は大きな問題とはなっていない」である

(3) 分析結果

まず雇用継続制度の設置に関する結果は図表-2 および図表-3 のようであった。旧日本労働研究機構データの分析結果（図表-2）を見ると、雇用継続制度の設置に関しては、個別的人事管理に関するすべての変数が正の符号をとっていることがわかる。特に「昇進・昇格時期の変化」変数は10%有意の影響を持っている。次に旧高齢者雇用開発協会データの分析結果（図表-3）を見ると、「賃金格差の変化」に関する今後の見通し以外は、やはり正の符号をとっている。つまり、本分析では有意性が弱いものの、先行研究の結果と同様に、人事管理の個別化・成果主義化が雇用継続制度の設置にプラスの関係を持つものと考えられる。

しかし次に、60歳以上従業員の在籍状況への影響結果（図表-4 および図表-5）を見ると、すべての変数において符号は負へと転じることがわかった。旧日本労働研究機構データの分析結果（図表-4）では、「個別人事指数」「賃金格差の変化」「昇進・昇格時期の変化」では1%有意、「抜擢人事の実施」では5%有意で負の影響を与えており、この結果はかなり強いものであるといえる。

また旧高齢者雇用開発協会データの分析結果（図表-5）では、今後5年間における「賃金カーブの変化」と「賃金格差の変化」がそれぞれ5%、1%で有意に負の影響を与えている。またモデル(2)では、過去5年間における「賃金格差の変化」変数が5%有意で高齢者雇用にも負の影響を与えていることがわかる。モデル(3)における「今後の変化」変数がそれぞれ1%有意で正の影響を持つことと合わせると、この結果もやはりかなり強いものであるといえる。

まとめると、2つのデータを用いた分析からは、ほぼ同じ結果が導き出されたといえる。つまり、1) 人事管理の個別化・成果主義化は、雇用継続制度の設置にプラスの関係を持つものの、2) 実際の高齢者雇用に対しては、有意に強いマイナスの影響を与えている。

個別的人事管理の下では、年齢に拠らない雇用関係が前提となるために、定年制を定めている場合には、定年以降の雇用を可能とする雇用継続制度を同時に設置することが必然となろう。よって1)の結果は先行研究の見解と整合的である。しかし2)の結果は、個別的人事管理の進展によって雇用継続制度が浸透しようとも、実際の雇用に

図表-4 「60歳以上従業員の在籍状況」に関する分析結果-①
(旧日本労働研究機構調査データ)

説明変数		被説明変数：60歳以上従業員がいる				
		「個別人事指数」 投入 (1)	「賃金格差」 投入 (2)	「昇進時期」 投入 (3)	「抜擢人事」 投入 (4)	「成果重視」 投入 (5)
企業属性	業績状況：良好	0.066 (0.080)	0.064 (0.079)	0.047 (0.079)	0.064 (0.079)	0.052 (0.079)
	従業員数：増加	-0.019 (0.096)	-0.032 (0.095)	-0.033 (0.096)	-0.017 (0.095)	-0.025 (0.095)
個人属性	雇用保障に対する意識：強い	0.088 (0.086)	0.082 (0.085)	0.083 (0.085)	0.088 (0.085)	0.109 (0.085)
人材マネジメント の変化	個別人事指数 (4変数と $\alpha = 0.7783$)	-0.154*** (0.051)				
	賃金格差 ：拡大した		-0.411*** (0.148)			
	昇進・昇格 ：差をつける時期早まった			-0.482*** (0.150)		
	抜擢人事 ：行われるようになった				-0.328** (0.145)	
	成果重視 ：重んじられるようになった					-0.209 (0.153)
労働組合	労働組合：ある	-0.472*** (0.157)	-0.469*** (0.155)	-0.477*** (0.156)	-0.461*** (0.155)	-0.479*** (0.155)
	定数項	-0.035 (0.746)	-0.015 (0.737)	0.005 (0.734)	-0.052 (0.730)	-0.039 (0.733)
	サンプル数	1004	1020	1017	1025	1026
	カイ2乗	142.029***	143.996***	144.248***	144.521***	139.838***
	対数尤度	1246.458	1266.724	1262.417	1272.556	1278.990

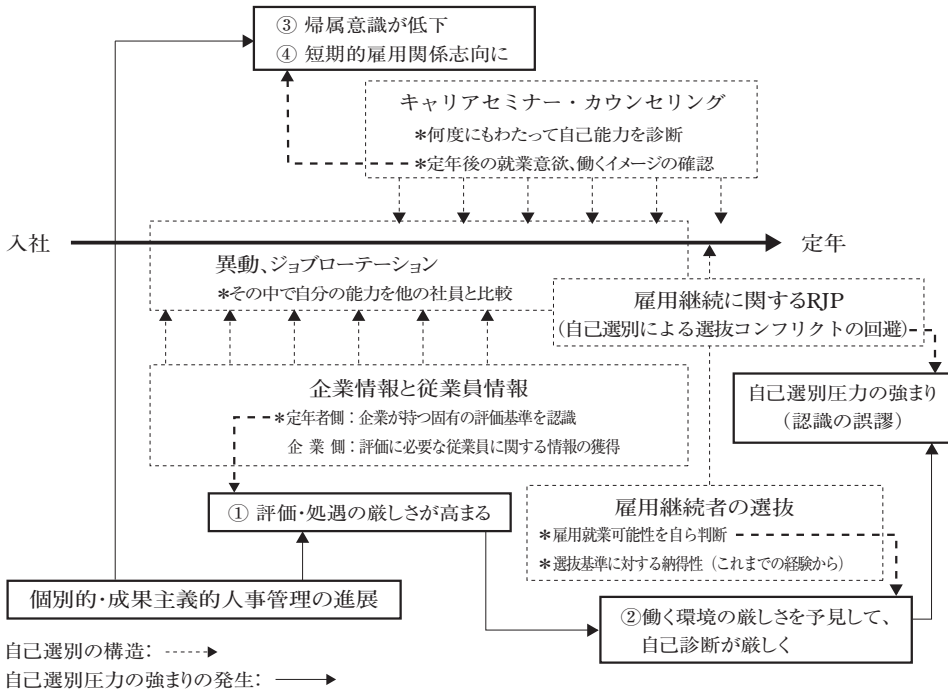
注：1) 分析はロジスティック回帰分析による。()内は標準誤差 *** $p < .01$, ** $.01 < p < .05$, * $.05 < p < .10$
 2) 結果を省略しているが、推定式には、他に勤続年数、職場のIT能力の必要度が組み込まれている。また産業、企業規模、所属部門、性別、職位をコントロールしている。それぞれレファレンスグループは、「製造業」「3000人以上企業」「営業」「女性」「部長・次長職相当」である

図表-5 「60歳以上従業員の在籍状況」に関する分析結果-②
(旧高齢者雇用開発協会調査データ)

説明変数		被説明変数：60歳以上従業員比率					
		(1) 全変数投入		(2) 「今後」の賃金カーブの変化、 賃金格差の変化を除く		(3) 「過去」の賃金カーブの変化、 賃金格差の変化を除く	
		係数	標準誤差	係数	標準誤差	係数	標準誤差
企業属性	業績状況：悪化	-0.0035***	0.001	-0.0034***	0.001	-0.0025***	0.001
雇用問題 の大きさ	高齢者比率：高、雇用：問題	0.0352***	0.002	0.0345***	0.002	0.0365***	0.002
	高齢者比率：高、雇用：問題なし	0.0398***	0.002	0.0396***	0.002	0.0438***	0.002
人材マネジメント の変化	賃金カーブ (過去5年)：緩やかに	-0.0002	0.002	-0.0019	0.002	—	—
	賃金格差 (過去5年)：拡大した	-0.0009	0.002	-0.0038**	0.002	—	—
	賃金カーブ (今後5年)：緩やかに	-0.0040**	0.002	—	—	-0.0066***	0.001
	賃金格差 (今後5年)：拡大する	-0.0043***	0.002	—	—	-0.0052***	0.001
	定数項	0.0022	0.007	0.0002	0.007	0.0003	0.006
	サンプル数	11,591		11,977		15,014	
	修正R ² 乗	0.137		0.135		0.138	

注：1) 分析は線形重回帰分析による *** $p < .01$, ** $.01 < p < .05$, * $.05 < p < .10$
 2) 結果を省略しているが、産業、企業規模をコントロールしている。それぞれレファレンスグループは、「製造業」「5000人以上企業」である
 3) 雇用問題の大きさのレファレンスグループは、「若・中年者比率が高く、高齢者雇用は大きな問題とはなっていない」である

図表-6 自己選別の構造と自己選別圧力の強まりの発生



は結びついていないことを示している。

ではなぜ、雇用継続制度があることが実際の雇用結びつかず、人事管理の個別化・成果主義化が高年齢者雇用に対してマイナスに作用してしまうのか。先行研究に従うならば、個別的人事管理が進むことによって年齢に拠らない雇用関係が構築され、働く意欲と能力のある労働者に関しては労働需要が喚起されて、高年齢者雇用は拡大するはずである。この疑問に関し、先行研究の論理的期待を断ち切っている、その背後にあるメカニズムを質的に分析した。

4. 人事管理の変化と高年齢者雇用に関する質的考察：裏のメカニズムの検討

(1) 定性調査の概要

ここでの定性調査のひとつは、雇用継続をある程度の規模で実現している企業A社、およびB社の人事担当者と定年到達者の計32名へのインタビュー調査（2000～2002年、一人につき1時間半か

ら6時間）である。またもうひとつは、この調査の後、近年の経営状況の厳しさから、人材マネジメントの個別化・成果主義化が進められたA社において行われたインタビュー調査（60歳前後従業員、転職者、送り出し企業と受け入れ企業の職場上司、人事担当者の計25名、2003年、一人につき1時間から5時間）である¹³⁾。本節の定性分析はこれらの調査に基づく。

A社は創業80余年、単独従業員数約6,000名、計測器・制御情報機器を中心とする製造業者である。またB社は創業110余年、単独従業員数約18,000名、産業機械、プラント、船舶・海洋の総合重機器を手掛ける製造業者である。2社はともに定年者の雇用継続に積極的に取り組む企業であるが、基本的に雇用継続は、企業側と定年者側のニーズの一致があった場合にのみ実現する方式をとっている。なおA社は選抜がありながらも「会社が定めた基準に適合する者全員」に近い雇用が行われており、対してB社は「会社が特に必要と認めた者」に限って雇用するより厳しい選抜が実施され

ている。聞き取り対象者はこのような企業で定年を迎えた人々であり、そのほとんどが学卒直後に入社した長期雇用者である¹⁴⁾。

(2) 雇用継続者の選抜における「自己選別」の構造

まず実態として、厳しい経済情勢を背景に、就業意欲を持つすべての高齢者を企業は雇用できないため、一般的にいつても明示的、暗示的に、定年後の雇用には選抜がある。したがって高齢者雇用における課題のひとつとして、雇用継続者の選抜に伴う摩擦の問題が浮上するが、聞き取りを行った2社では、この問題が次のような仕組みによって回避されていた(図表-6の破線の流れ)。

全社的な異動・ジョブローテーションを経験することで、定年者は企業のもつ価値観、そこで望まれる仕事のやり方、達成水準といった固有の評価尺度を認識していく。この評価基準に照らし合わせて、自分の職務能力を他の社員との比較の中に位置づけ、雇用継続の可能性を検討する。一方、企業側もこれまでの仕事ぶりを見て、当該定年者が定年後も必要となる人材か否かを評価できる。つまり、定年後の雇用契約に必要な情報は、双方に十分に与えられていることになる。

また自分の持つ職務能力を確認する機会は、定年を迎えるまでに何度にもわたって行われるキャリアセミナーやカウンセリングといった人事施策によって具体的に与えられている。これらは、定年後に働く意欲がどの程度あるのか、定年後の職業生活がどのようなものであるのかのイメージを、当事者と企業側がともに確認する場にもなっている。

最終的な雇用継続は、企業側と定年者本人の雇用・就業希望に関するニーズが一致した場合のみ実現する。しかし両者の意向がこの段階で乖離する可能性は小さい。なぜならば、定年者本人もこれまでの自己診断を通して、企業側から雇用希望が期待できないと判断した場合には、就業希望を出さないからである。つまり雇用継続は「自己選別」という方式によって、選抜に対する合意形成があらかじめ用意されている中で行われている。そのために選抜に伴う摩擦の可能性が回避されて

いる。

以上のように、定年後の就業に関するリアリティを、定年者に非公式的かつ暗示的に認識させる仕組みが、現行の人的資源管理の中にあり、定年者自らによる自己選別という調整機能に「ほどよい」圧力がかかることで、雇用継続者の数がうまく調整されている。そのために、雇用継続者の選抜が双方合意の下で行われている2社では、比較的円滑な高齢者雇用が実現されている。

(3) 個別的・成果主義的人事管理の進展による「自己選別圧力の強まり」の発生

しかし、個別的・成果主義的な人事管理が進展することで、この自己選別にかかっている「ほどよい」圧力に、変化が生じることがわかった(図表-6の実線の流れ)。

人材マネジメントが個別化・成果主義化することで、従業員は「①評価・処遇の厳しさが高まる」ことを実感する。これに伴い定年到達者らは、雇用継続に関して「②働く環境の厳しさを予見し、自己診断が厳しく」なる。また一方で、従業員は同時に、人事管理の変化により職場における働き方や組織との関係にも変化が生じていることを察知する。すなわち、部や課での評価より、個人の仕事の評価が重要となることから、個人ベースで仕事を進める度合いが大きくなり、職場への「③帰属意識の低下」が生じてくる。また職場の結束力が希薄化すると同時に組織との関係も希薄化し、意識として「④短期的雇用関係志向に」傾斜していくことになる。これにより、定年後を含めて長期にわたって現組織で働くことのイメージは描きにくくなる。以上のような意識変化により、以前よりも厳しい選抜基準を自ら設定して、より激しい自己選別を行うようになると考えられる。

人事管理の変化が、従業員の心理に微妙な歪みをもたらしていたことは、2003年に行った聞き取り調査からも明らかであった¹⁵⁾。

転職者C氏の元上司「……(本来ならば)いてもいい(残ってもよい、あるいは残るべき)人が辞めていった……。 (C氏は、)少し前であれ

ば、確実に残った人です」

A社の人事担当者「ちゃんとした人ほど厳しい状況を見極めて身を引いていく……」

転職者D氏の現上司「いろいろ悩んでいたみたいですね。（前の職場の人事担当者から）そう聞いています。長いサラリーマン人生の中には色々なことがあるんですが、そういうのが、なんていうんですか、……難しいわけです。……」

同様のコメントは、他のインタビューにおいても多々見受けられた。つまり、これまでの経験上、本来であれば継続就業するであろうと思っていた人が、近年においては引退もしくは転職していったことを、職場の人々も明確に認識していたことができる。いったん離職した高齢労働者の再就職事情は、概して従来企業での雇用継続よりも厳しい。よって、従来企業を離職した高齢労働者のうち、他社への転職に成功した者よりも、本来であれば雇用継続された可能性が高いにもかかわらず、定年前後で引退していった者のほうが多いと予想される。

一般的にいつて定年後の再雇用は、企業側による雇用継続者の選抜より前に、定年後の就業に関して当該定年者が就業希望の意思表示を持っていることが前提となるために、当該定年者による選択（self-selection）の問題が先立つことになる。その意味で定年後の再雇用者の、組織への再入職プロセスは、新人が組織の入り口に立ち、入職が決定されていくプロセスと本質的に似ているといえる。この入り口管理（entry management）を検討する際に、Wanous（1973, 1976, 1992）は「RJP（realistic job preview：職務についての現実的な予告）」が重要な役割を果たすことを指摘している¹⁶⁾。RJPの要点は、組織や職務に関するリアリティを公式的、明示的に提示することで、あらかじめ入職の選択を新人側にさせることにある。定年後の再雇用の場合も、就業意欲のある人全てが実際に継続就業の希望を表明するのではなく、定年到達者それぞれが自らで認識した定年後

の就業に関するリアリティと就業可能性を見合わせた上で、最終的に継続就業の選択を行うという意思決定プロセスを踏む。

高齢者雇用を比較的円滑に実現している事例2社では、定年後の雇用継続に関するRJPの仕組みが、非公式的、暗示的な形で従前の人的資源管理の中に組み込まれていることは先に示したとおりである。しかし雇用継続者の選抜に伴うコンフリクトを緩和するという意味で有効に機能していたRJPの作用が、個別的・成果主義的人事管理が進展している場合には、そのバランスを欠いてしまい、自己選別に対して強すぎる圧力を与えてしまう。つまり職場環境の厳しさや評価の厳しさが強まることによって、従業員の定年後の就業に関するリアリティの認識に誤謬が生じる。こうした労働者心理が、高齢者雇用の拡大を阻む負の影響プロセスを形成していると考えられる。

2002年雇用管理調査によれば、雇用継続制度の適用を「原則として希望者全員」あるいは「会社が定めた基準に適合する者全員」とする企業は約4割に及ぶ。これは「会社が特に必要と認めた者」に限って限定的な雇用継続を行っている企業比率を下回るが、数としては決して少ないとはいえない。しかし上記のようなメカニズムが働き、厳しい選抜基準を自ら設定するために、たとえ希望者全員を対象とする雇用継続制度が設置されたとしても、実際の雇用にはマイナスの結果がもたらされていると考えられる。

(4) 「自己選別圧力の強まりによる負の影響プロセス」に関する補足分析

このような、質的考察によって明らかにした「自己選別圧力の強まりによる負の影響プロセス」という因果プロセスは、果たして客観的に見て妥当な解釈なのだろうか。これを確かめるために、先の旧日本労働研究機構調査データから利用可能な変数を抽出し、統計的に分析した。なおこの調査は従業員調査であり、その調査結果は回答者の認知的な（cognitive）結果を反映している点に着目されたい。

まず分析に際していくつかの準備作業を行っ

図表-7 「自己選別圧力の強まり」に関する分析結果

		①勝敗が顕在化したと感じる	②希望を出せば今の会社で定年後も働けると思う	③チームプレーから個人プレーになったと感じる	④終身雇用よりも短期的雇用志向が強まった	(定年後もこの企業で働きたい)
人材マネジメントの変化	個別人事が進展 (4変数 $\alpha = 0.7783$)	0.253*** (0.061)	-0.250** (0.116)	0.089 (0.070)	0.080** (0.037)	0.215* (0.112)
	サンプル数	282	234	282	285	245
	修正 R 2 乗	0.179	—	0.022	0.049	—
	カイ 2 乗	—	49.898**	—	—	47.184**
	対数尤度	—	274.426	—	—	290.983

注: 1) 使用データは、図表-2 および図表-4 で用いた、旧日本労働研究機構調査

2) 職場の変化は線形重回帰分析、定年者の意識はロジスティック回帰分析による。() 内は標準誤差

*** $p < .01$, ** $.01 < p < .05$, * $.05 < p < .10$

3) 結果を省略しているが、他に業績状況、労働組合の有無、雇用に対する意識、勤続年数、職場のIT能力の必要度が組み込まれている

4) 結果を省略しているが、産業、企業規模、所属部門、性別、職位をコントロールしている。それぞれレファレンスグループは、「製造業」「3000人以上企業」「営業」「女性」「部長・次長職相当」である

た。先に示した「①評価・処遇の厳しさが高まる」という現象は、職場において従業員が評価・処遇の格差をどれだけ認識しているかに関わり、「③帰属意識の低下」という現象は、その組織や職務に埋め込まれている程度に関わる。よって上記の現象を測定する指数として、主成分分析により抽出した変数「勝敗が顕在化したと感じる」と、「チームプレーから個人プレーになったと感じる」をそれぞれ代理変数として利用した。これらの作業処理に関しては、文末の「補足」に記しているので参照されたい。また「②働く環境の厳しさを予見し、自己診断が厳しく」という現象は「希望を出せば今の会社で定年後も働けると思う」という同調査の項目をそのまま利用し、同じく「④短期的雇用関係志向に」という現象も同調査の項目から「終身雇用よりも短期的雇用志向が強まった」という変数を利用した。なお分析は、中高年層(45歳以上)サンプルを抽出して行った。

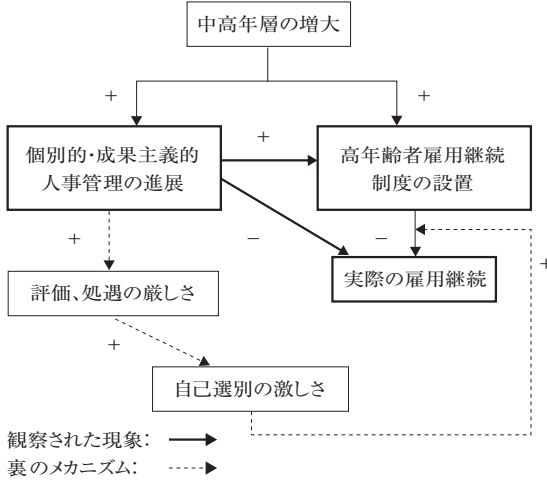
結果は図表-7に記される。個別的・成果主義的人事管理の進展によって、「勝敗が顕在化したと感じる」「終身雇用よりも短期的雇用志向が強まった」とする意識がそれぞれ1%、5%有意で強められ、「チームプレーから個人プレーになったと感じる」に関しては、有意ではないが正の符号をとることがわかった。また「希望を出せば今の会社で定年後も働けると思う」に関しては5%

有意で負の影響がみられ、また補足として「定年後もこの企業で働きたい」か否かについて分析したところ、10%有意で正の影響があることが明らかとなった。

この結果からは、次のことが予測される。個別的・成果主義的人事が進むことで職場環境の厳しさを強く認識する高齢従業員が、他社で働くことも難しいであろうと考えて、現企業での就業希望を高める。しかし職場の雰囲気も殺伐としはじめており、決して居心地のよい環境とは考えられず、また評価の厳しさも増していることから、希望を出したとしても雇用継続される可能性は低いであろうと事前に診断してしまう。このような厳しい自己診断を行っている従業員は、たとえ就業意欲を持っていようとも、最終的には継続就業の意思表示を出さないものと考えられる。以上から、質的考察によって明らかにした「自己選別圧力の強まりによる負の影響プロセス」というメカニズムは、定量的考察によってもおおむね支持される解釈であると想定される。

個別的・成果主義的人事管理の進展によって、場合によっては先行研究が想定するように、企業側の選別の精度も高められているのかもしれない。しかし同時に、以上のように定年後の就業に関して厳しい診断を行ってしまう労働者心理が、高年齢雇用を減退させていると考えられる。

図表-8 個別的・成果主義的人事管理の進展が
高齢者雇用に与える負の影響プロセス



5. 結論

以上の分析により、先行研究の「人材マネジメントの個別化・成果主義化が高齢者雇用の拡大に結びつく」という主張は、そのまま受け入れることはできないように思われる。ここでの議論をまとめると次のようになるだろう（図表-8）。団塊世代が高齢期にさしかかり、経営環境の厳しさのみならず、総人件費の増大や役職・ポスト不足の問題を契機として、個別的・成果主義的人事管理が採られていくのは自然な流れであり、実際多くの企業で導入され始めている。同時に、この世代の定年後の雇用対策である60歳以降の雇用確保を義務化する法改正の流れを受けて、高齢者雇用制度の設置も進められる。また個別的・成果主義的人事管理の下では、年齢に拠らない雇用関係が前提となり、定年以降の雇用を可能とする雇用継続制度を同時に設置することが必然となる、という理屈も成り立つ。いずれにしてもこのことは、先行研究において、個別的・成果主義的人事管理の進展と雇用継続制度の設置との間に、正の関係が確認されたこととも整合的である。

そして個別的・成果主義的人事管理の進展によって、評価、処遇の厳しさは増していく。高齢従業員は、定年後の継続就業が厳しい雇用環境の中

で始まることを予見する。守島（2001）によれば、成果主義人事が浸透している職場では、実際に定年後の雇用契約もより厳しくなる傾向があるとされる。そのような職場において、定年を目前にした高齢従業員は、定年後の就業可能性に対してより厳しい判断をするようになる。つまり、たとえ定年後も雇用される制度があろうとも、選抜の厳しさや働く環境の厳しさを強く感じ、定年後の就業に関するリアリティの認識に誤謬が生じてしまい、各人がそれぞれ激しい自己選別を潜在的に行うようになる。そのために、雇用継続制度の設置が必ずしも実際の雇用継続の拡大には結びつかないのである。

このように「自己選別圧力の強まり」が生じることによって、個別的・成果主義的人事管理の進展は、理論どおりには高齢者雇用の拡大に結びつかない。この結果は、高齢者雇用と人材マネジメントのあり方に関しては、今後さらなる実証を積み重ねつつ、新たな視点を持って論じていく必要があることを示唆している。

またここでは大きくは触れないが、高齢者雇用の数を、摩擦を回避して調整する機能である「自己選別圧力」を、企業側が主体的にコントロールできないか、という問題も考えられよう。守島・高木（2003）は、個別的人事管理の導入と同時に、人事情報の公開やキャリア決定への参画といった過程の公平性施策や、仕事役割の明確化、能力開発の機会や裁量性の高まり〔この点に関しては玄田・神林・篠崎（2001）また大竹・唐渡（2002）も指摘している〕といった補完的人事施策を実施することにより、従業員の制度に対する納得性が高められ、職務満足や職場の結束力の低下をある程度抑制できることを明らかにしている¹⁷⁾。つまり、もしこの結果が真であるとすれば、人材マネジメントの個別化・成果主義化が進もうとも、例えば同時に、過程の公正性施策や補完的人事施策を強めることで、定年後の就業に関するリアリティへの認識が修復され、自己選別圧力の強まりが元に戻るということも考えられる。あるいは、人材マネジメントの個別化・成果主義化をより一層強めることで、自己選別圧力の強まりは

図表-9 「自己選別圧力の強まり」分析における利用変数

現象	指標	指数（利用変数）
①評価・処遇の厳しさが高まる	職場において従業員が評価・処遇の格差をどれだけ認識しているか	勝敗が顕在化したと感じているかどうか
②働く環境の厳しさを予見し、自己診断が厳しく	—	希望を出せば今の会社で定年後も働けると思うかどうか
③帰属意識が低下	職務の遂行における他の従業員とのかかわりの度合い	チームプレーから個人プレーになったと感じているかどうか
④短期的雇用関係志向に	—	終身雇用よりも短期的雇用志向が強まったと思うかどうか

織学会年次大会、「平成15年度関西労働研究会」での報告を土台に執筆したものである。報告会では多くの方々から貴重なコメントを頂いた。また本研究の各部分は、多くの機関からのご支援により遂行されたものである。調査研究の過程では財団法人社会経済生産性本部による生産性研究助成、財団法人ユニバーサル財団に

図表-10 「職場の変化」主成分分析結果

	成分	
	1	2
特定社員への仕事の集中化	0.840	0.08520
特定社員への情報の集中化	0.841	0.01362
部門を越えたプロジェクトへの参加	-0.113	0.569
結束力より個人主義	0.506	0.212
仕事ができる人とできない人の能力格差	0.336	0.771
能力格差の識別の容易さ	0.276	0.784
バリマックス回転後の負荷量平方和合計	1.872	1.586
累計	57.636	
主成分	チームプレーから個人プレーになったと感じる	勝敗が顕在化したと感じる

さらに強化されるかもしれない。この点を論じることは次の課題である。

〔補足〕

図表-7の「自己選別圧力の強まり」に関する統計的分析をする際に、図表-2および図表-4で用いた2002年旧日本労働研究機構調査のデータを用いて次の作業を行った。まず図表-6に示した現象を次のように定義した（図表-9）。「①評価・処遇の厳しさが高まる」という現象は、職場において従業員が評価・処遇の格差をどれだけ認識しているかにかかわる。また「③帰属意識の低下」という現象は、その組織や職務に埋め込まれている程度に関係しており、職務の遂行における他の従業員とのかかわりの度合いを測定することによって代替できると考えられる。そこで同調査の質問項目のひとつである「職場の変化」に関する項目を主成分分析にかけ（図表-10）、2つの主成分を抽出した。第1主成分（ラベル：チームプレーから個人プレーになったと感じる $\alpha = 0.6240$ ）を先の説明の「③帰属意識の低下」を代理する変数とし、また第2主成分（ラベル：勝敗が顕在化したと感じる $\alpha = 0.5529$ ）を、「①評価・処遇の厳しさが高まる」を表す変数として利用し分析を行った。

〔謝辞〕

本稿は「日本労働社会学会第14回大会」、「2004年度組

による研究助成、財団法人サントリー文化財団による研究助成、文部科学省科学研究費補助金、厚生労働省厚生労働科学研究費補助金、また所属機関である敬愛大学から補助金を受けている。ここに心より感謝の意を表したい。

注

- 60歳定年制度を定める企業が多数を占める現状では、高齢者雇用とはおおむね60歳定年後の雇用と捉えられる。また従来企業での高齢者雇用には、定年延長、勤務延長、再雇用があるが、ここでは後者2つを雇用継続として定義している。
- 「高齢者等の雇用の安定等に関する法律（高齢者雇用安定法）」第4条第2項。
- 平成16（2004）年法律第103号、高齢者雇用安定法第9条第1項。同条第2項および附則第5条。
- Lazearによれば、企業は従業員の帰属意識を高めるために、若年期にはその従業員の労働限界生産性（VMP：value of the worker's marginal product（＝貢献度））よりも低い賃金設定を行い、中高年期にその差し引き部分を回収できるように、限界生産性よりも高い賃金が設定されるとする。この長期収支勘定を合わせる年功賃金制度の仕組みの下では、企業は収支割れを起こさぬようある時点、すなわち当該従業員への支払い賃金総和と限界生産性総和が等しくなる時点、つまり定年で、従業員に強制的退職（mandatory retirementあるいはadministrative retirement）を強いることが不可欠となる。したがって、もし賃金を限界生産性にある程度即したかたちで支払うようにして、現行の賃金プロファイルの傾斜を緩めるならば、定年年齢にかかわらずその後も雇用を延長していくことが可能になる。またこうした年功的要素の抜本的見直しにより、年齢を基準とした雇用制度の意味が失われ、高齢者側にとっては働く意思と能力があれば就業を実現できる一方で、企業側も必要人材を雇用できるとした。
- 以上のデータ出所は、同協会『継続雇用に関する従業員意識調査結果報告書』（1999）、『高齢者の就業に関する従業員意識調査』（2003）、同機構『職場における高齢者の活用等に関する実態調査』（2000）、厚生労働省『高齢者就業実態調査』（2000）。また高齢者就業実態調査（1996、2000）による経年比較では、60

歳以上従業員在籍比率が全く増加していないことが示されている。

- 6) 旧日本労働研究機構によれば、定年年齢の引き上げは困難としながらも、84.4%の企業が、自社での継続雇用によって高齢者雇用を促進していく意向を示している（『中高年者の転職実態と雇用・職業展望』（1998））。雇用継続制度設置率は、2002年度雇用管理調査。
- 7) 一例では、希望者全員型の約4万5千人規模C社の高齢者雇用数は200人に満たない一方、選別型の約6千人規模D社では500名以上に達する（旧高齢者雇用開発協会 1998, 1999）。
- 8) この件に関しておそらく別の説明もありうるだろう。個別的的人事管理を進める企業では、先行研究のいうように高齢者雇用が拡大してきているが、従来型の人事管理を行う企業では高齢者雇用が減退しており、これが全体の高齢者雇用の実績数を押し下げているという説明が考えられる。あるいは、個別的・成果主義的人事管理の効果が高齢者雇用に表れるのに、いまだ時間のずれが生じている段階にある、という説明もありうるだろう。しかし、従来型の人事管理が高齢者雇用を減退させるという仮定は、今のところいずれの研究においても、また実態としても確認されていない。また時間的ずれに関しては、個別的・成果主義的な人事管理の手法が企業に持ち込まれてから、その変化を観測できる程度の時間はすでに経過していると考えられ、実際に仕事や職場への影響を観測する研究報告が蓄積されはじめています。
- 9) この調査は報告者自身が設計に参加したものである。調査票の作成は守島基博（一橋大学）、呉学殊（旧日本労働研究機構）と行った。データの利用を許可くださった旧日本労働研究機構（現労働政策研究・研修機構）に深く感謝する。なお同調査の結果報告は旧日本労働研究機構『情報技術革新と雇用・人事管理の変化——ホワイトカラー労働者の仕事と職場に与える影響』（2003）に記される。
- 10) データの提供は、東京大学社会科学研究所附属日本社会研究情報センターSSJデータ・アーカイブによる。また変数の作成段階では、同調査の結果報告書（奥西 2001）から多くを学び、また同氏よりご助言を頂いている。記して感謝の意を表したい。
- 11) このような手続きは、質問項目の制約上、旧高齢者雇用開発協会の調査データにのみ施している。ただし旧日本労働研究機構の調査対象は大企業が中心となっていることから、その大部分が60歳定年制企業と予測される。また60歳以上従業員数には、正に60歳定年退職直前にあるものが60歳従業員として計上されている可能性もある。しかし通常定年退職は、60歳を迎えた年次に引退するほかに、半期あるいは4半期決算末月に引退する場合や、60歳の誕生日に引退する場合があり、ここでの誤差は大きくはないものと捉えられる。
- 12) 本文ですべて述べたとおり、中規模以下の企業では人材の流動性が高く、個別的的人事管理を行っている場合もある。よって、分析では人事管理の変化（1999～2002年、1993～1998年）を変数としている（ただし、

旧高齢者雇用開発協会調査データ分析では、今後5年間の予測も変数として利用している）。一方の高齢者雇用の状況に関しては、調査票の制約により、一時点（2002年、1998年）の60歳以上従業員在籍状況を変数としている。しかしこれは、一時点において高齢者雇用が多いあるいは少ないという状況が、過去の人事管理のどのような変化を受けてもたらされたものであるかを推定するという意味で、有効な分析といえよう。

- 13) この調査は、転職者分析のためにA社の高齢従業員を対象に行われたものであるが、本稿の分析を補完するデータを提供している。
- 14) また分析に際しては、聞き取り調査のほか、2社の人事部より提供された聞き取り対象者を含む定年者（転職者、出向・転籍者を含む）231名の人事情報を、補完データとして参照している。この人事情報は「入社前キャリア」「内部キャリア」「資格・技能」「研修記録」「処遇経歴」などが記されており、定年者の入社から定年に至るキャリアを正しく把握する補助データとして、また2社の全社的なキャリア管理のあり方を理解する補完資料として利用された。
- 15) 2003年7～8月転職者元上司、現上司、人事担当者インタビューより。なお（ ）内は筆者の理解による加筆である。
- 16) Wanousによれば、新人がこれから入ろうとする組織や従事する職務に関するリアリティを前もって正しく認識していることが入り口管理では重要であり、この情報を開示する手法がRJPであるとされる。RJPが行われた新人は、無邪気な期待（naive expectations）を抱いて入職してくる新人よりも、職務満足、業績、定着率が高まるという。その後、この理論はメタ分析を通じて批判を受けたが（例えばBreaugh, 1983; Saks and Cronshaw, 1990）、RJPの概念は、個人のキャリアにおける自己選択、自己責任が重要な課題となってきた現代日本において、再び重要な意味を持つと考えられている（金井, 1993; 守島, 2004）。
- 17) この分析は、自分の賃金が同業他社と同じような仕事をしている人より「高い」と認識している、いわゆる「勝ち組」グループと、「低い」と認識している「負け組」グループとに分けて行っている。ここでの結果は、「勝ち組」グループに特に一貫して確認された傾向である。

文献

- 大竹文雄・唐渡広志、「成果主義的賃金制度と労働意欲」 mimeo., 2002.
- 大橋勇雄, 2000, 「定年後の生き方と引退年齢」『労働市場の構造変化とマッチングシステム』雇用・能力開発機構, 150-171.
- 小川浩, 1998, 「年金が高齢者の就業行動に与える影響について」一橋大学経済研究所編『経済研究』49(3), 245-258.
- 奥西好夫, 2001, 「高齢化と雇用制度改革の方向性——60歳定年制からポスト定年制へ」清家篤編著『政策研究シリーズ 生涯現役時代の雇用政策』日本評論社, 39-84.

- 金井壽宏, 1993, 「エントリーマネジメントにおけるリアリズム」21世紀HRMビジョン研究会『21世紀HRMビジョン研究会報告書』, 91-140.
- 玄田有史, 2001, 「定年延長、人事管理、そして採用計画」『60歳台前半層の雇用延長の制度化を進めるための方策に関する研究報告書（中間報告）』高年齢者雇用開発協会, 43-51.
- 玄田有史・神林龍・篠崎武久, 2001, 「成果主義と能力開発——結果としての労働意欲」『組織科学』34(3): 18-31.
- 経済企画庁経済研究所, 1998, 『経済分析』.
- 清家篤, 1993, 『高齢化社会の労働市場』東洋経済新報社.
- , 1998, 『生涯現役社会の条件——働く自由と引退の自由と』中央公論社.
- , 2000, 『定年破壊』講談社.
- , 2001, 「年齢差別禁止の経済分析」『日本労働研究雑誌』487: 44-56.
- 清家篤・島田晴雄, 1995, 「日本の公的年金と高齢労働者の供給」野口悠紀男・デヴィット・ワイズ編『高齢化の日米比較』日本経済新聞社.
- 清家篤・山田篤裕, 1998, 「引退決定過程に及ぼす社会保障・雇用制度の影響にかんするハザード分析」『三田商学研究』41(4): 115-144.
- 富田安信, 2001, 「定年後の就業行動について」『60歳台前半層の雇用延長の制度化を進めるための方策に関する研究報告書（中間報告）』高年齢者雇用開発協会, 69-80.
- 守島基博, 2001, 「勤務延長・再雇用制度の特徴：制度を採用する企業の特徴と、従業員の選好」『60歳台前半層の雇用延長の制度化を進めるための方策に関する研究報告書（中間報告）』高年齢者雇用開発協会, 81-95.
- , 2004, 『人材マネジメント入門』日本経済新聞社.
- 守島基博・高木朋代, 2003, 「個別的人事管理の進展と従業員の反応」2002年度統計研究会労働市場研究委員会『構造調整と労働市場——賃金・雇用構造の変化に関する調査研究報告書』, 1-18.
- Breaugh, James A., 1983, "Realistic Job Previews: A Critical Appraisal and Future Research Directions," *Academy of Management Review*, 8: 612-620.
- Lazear, Edward P., 1979, "Why is There Mandatory Retirement?" *Journal of Political Economy*, 87 (6): 1261-1284.
- Saks, Alan M. and Steven F. Cronshaw, 1990, "A Process Investigation of Realistic Job Previews: Mediation Variables and Channels of Communication," *Journal of Organizational Behavior*, 11: 221-237.
- Wanous, John P., 1973, "Effects of Realistic Job Preview on Job Acceptance, Job Attitudes, and Job Survival," *Journal of Applied Psychology*, 58: 327-332.
- , 1976, "Organizational Entry: From Naive Expectations to Realistic Beliefs," *Journal of Applied Psychology*, 61: 22-29.
- , 1992, *Organizational entry: Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers*, 2nd ed., Massachusetts, Addison-Wesley.

たかぎ・ともよ 敬愛大学経済学部専任講師。主な論文に「年齢差別と高年齢者雇用」（『日本労働社会学会年報』16, 2006）。人的資源管理論専攻。(t-takagi@u-keiai.ac.jp)