

第7章 団塊世代の就業希望

第1節 はじめに

1. 問題意識

本章の目的は、団塊世代の就業希望の背景を探ることにある。

2012年から団塊世代は、65歳を迎えはじめることになる。2013年には、65歳以上の人口は25%を超え、団塊世代が75歳を迎える2025年には約30%となる。生産年齢人口が2012年から毎年110万人の減少が見込まれるなかで、日本経済がより一層発展するにはこれまで長く社会を支えてきた団塊世代の叡智を積極的に社会に還元し、団塊世代が経済社会を支える側としてより長く活躍してもらうことが期待される。彼らの叡智を活かす仕組みがなければ、日本社会が大きな損失をこうむることになるであろう。

このような問題意識をもつ近年の研究に目を向けると、労働経済学的なアプローチからは、2007年の団塊世代の大量退職問題を控え、労働力確保と年金財源の確保の問題を背景に、高齢者の就業確率の決定要因が検討されてきた¹。このアプローチでは、就業確率や就業形態と、定年経験や職種、健康、年金受給状況との関連を明らかにしている。

同一企業での雇用継続を進めるにせよ、外部労働市場を整備して雇用確保を進めるにせよ、高齢者雇用対策の政策効果を高めるには、雇用管理や賃金管理等の人事制度の効果的な整備方法に関する情報提供を行い、高齢者を活用する企業への支援活動を行うことが求められる。企業の受け入れ体制が未整備であれば高齢者数の増加を受けて上司や人事部の負担が増加する。職場での対応の困難さを回避するため、高齢者の仕事の範囲を限定して活用することになる。この結果、高齢者雇用政策が意図する広く経済活動を支える人材としての活用は期待できなくなる。

このため、企業の人事制度を対象とする研究の重要性が高まることになる。人事制度改革の研究では、次の3点の問題意識（今野2009、藤波・大木2011、等）から、研究が進められてきた。①団塊世代が60歳を超え、職場に高齢者が増加すること。②個別対応では人事部の対応が困難になるため、高齢者向けの人事制度を整備し、仕組みによる管理を進める必要があること。③60歳代前半層の人事制度を整備することで、65歳超の雇用が進むこと、以上である。上記の問題意識から、人事制度改革の研究では、継続雇用者の活用戦略（永野2008、今野2009）や賃金制度、従業員のキャリア支援（大木・藤波2011b、鹿生2012）を対象とする研究が行われてきた。

団塊世代は、第6回調査を実施した2011年8月時点では61～64歳になっている。団塊世代は既に60歳を超えており、人生の一つの節目となる「定年」を迎えた人も多く存在する。また、

¹ 労働経済学的なアプローチの文献サーベイは、馬（2010）に詳しい。

引退している人も多く存在する。高い経済的な必要性から就業をせざるを得ない人もいれば、悠々自適な生活を送れる状況にある人もいる。団塊世代と一括りにいっても、個別にみると生活様式には多様性がある。この状況の下で、現在働いてない人も含めて、高齢者はいかなる条件のもとで「就業」を希望するのかという理解を進めることが必要となろう。

2. 分析視角

以上の問題関心から、本稿では、高齢者が今後の就業希望を決める要因を検討する。この分析にあたり、現役世代との相違点に留意して調査の枠組みを設定することにしたい。

現役世代との大きな違いは、経済的な理由に強く動機づけられていない点にある。特に、定年という節目を迎えると、ライフステージが異なるため、就業に対する考え方も変化する。高齢者は社内の人間関係や多くの知識を習得する行動よりも、家族など親密な関係にある人たちとの関係を充実させるようになる（鈴木2006）。この結果、定年後の仕事満足度は賃金に加えて仕事内容や人間関係の満足度が強く影響を与え、上司や同僚・部下への影響力との関係は弱まる（木村2011）ことになる。このため第一に、就業の意思決定は経済状況や企業の人事制度の整備状況に限定されることなく、高齢者の生活基盤となる家族からの要請からも影響を受けることが考えられる。

更に、社内で自らの役割を見つけられる確証がある場合に、高齢者は積極的に就業を希望すると考えられる。定年経過後も企業で就業する高齢者を分析した奥津（2011）によれば、与えられた仕事が職場全体の業務の動きの中での位置や貢献度、その成果が職場全体にもたらす意義の大きさについて労働者が納得できる状況があると仕事の取り組みに創意工夫や改善努力がより積極的になることを明らかにしている。また、企業で選抜された、65歳を超えて企業で活躍する高齢者の行動特性を分析した森田等（2009）は、高齢者の行動特性のひとつに、会社からの要請に照らし合わせて自らの役割を形成する行動をとるという特徴を挙げている。これらの点を踏まえれば、高齢期の職業生活において、高齢者が自らの居場所を作り出す力を持ち（望月2011）²、社会や企業がそれを容認する環境があれば、高齢者は就業を希望するのではないかと考えられる。

本稿では、高齢者の就業希望の決定要因を分析するが、このとき企業の人事制度に加えて、居場所の形成力や家族からの支援状況も含めて要因を探ることにする。この検討を進める時に、ライフステージの違いを考慮して分析を進めていく。大きく団塊世代と括ってみても、現在の活動領域や仕事への関わり方には違いがある。それによって、高齢者の就業希望に与える要因に差が生じることが考えられる。このため本稿では、第一に、就業者と不就業者を

² 望月（2011）によれば、高齢期に居場所を確保する能力は3つから構成されるという。第一は、個人・家族・地域社会生活の基礎能力である。これは「読み」・「書き」・「算盤」である。「読み」は今後を予測するため、「書き」は記録に残して改善するため、「算盤」は他人の利益を考えるために必要であると。第二は、職業生活の基礎能力である。これは「性格、人間性」と「健康」である。第三は、問題解決能力、職務能力（職務を完遂する力）、職業能力（雇われる能力）である。

区分し、第二に、就業者については、定年経験の有無で区分することにした。後者を区分する理由は、現役世代からの延長で勤務する人と、定年という節目を迎えて、新たな役割のもとで再び働き始める人では、先行研究が示すように働き方の意識の面で違いがあると考えられることによる。

本稿で扱うデータは、経営者を除き、人事制度上、雇用上限年齢が定められる雇用者を対象とすることにした。更に、雇用者は、NPO法人勤務者やシルバー人材センター就労者を除き、企業もしくは行政機関等で働く人たちを対象とする。

第2節 団塊世代の就業希望と経済生活状況

1. 就業希望

最初に、団塊世代の就業希望の全体像を見ることにしよう。定年経験別、就業状況別の就業希望について見たのが、図表7-1である。図表を見ると、大きく2つの特徴がわかる。第一は、定年経験・未経験を問わず、就業者は働くことを希望する割合が高く、仕事をしていない人（不就業者）は今後も就業を希望していない点である。働きつづけている人がより積極的に働くことを希望することがわかる。第二は、定年経験者と未経験者を比べると、定年を経験した人のほうが、不就業を希望する割合が高くなる点である。定年という節目を迎えた後に働いていない人は、就業からの引退を望む傾向が見られる。

図表7-1 定年経験、就業状況別、これからの就業希望（（）内は件数）

		働きたい	働きたくはないが、働かざるをえない	働きたいが、働けそうもない	働きたいとは思わない	合計	
定年未経験	主に仕事をしている	49.4%	35.0%	5.3%	10.3%	100.0%	(320)
	仕事をかたわらにしている	47.5%	35.0%	10.0%	7.5%	100.0%	(40)
	仕事をしていない	11.8%	5.6%	41.5%	41.2%	100.0%	(323)
合計		31.5%	21.1%	22.7%	24.7%	100.0%	(683)
定年経験	主に仕事をしている	41.5%	39.1%	8.8%	10.5%	100.0%	(419)
	仕事をかたわらにしている	42.9%	31.0%	7.1%	19.0%	100.0%	(42)
	仕事をしていない	14.9%	5.6%	31.4%	48.1%	100.0%	(497)
合計		27.8%	21.4%	20.5%	30.4%	100.0%	(958)

次に、就業を希望する人を対象に（「働きたい」＋「働きたくはないが、働かざるをえない」＋「働きたいが、働けそうもない」）、何歳まで就業を希望するのを見たのが、図表7-2である。図表から、定年未経験者と定年経験者とを、就業状況の有無を問わず、定年未経験者のほうが就業希望年齢は低くなっている。第二に、定年未経験者でかつ主に働いている人は、70歳を超えて働くことを希望する割合が高くなり、主に働く人の32.8%を占めている。図表7-1と図表7-2をあわせると、定年という節目を迎えると、就業希望割合も低くなり、かつ就業を希望する場合であっても就業希望年齢も低くなることがわかる。定年が新たな人生をスタートさせるという機能を持つことの表れであると考えられる。

図表 7-2 定年経験、就業状況別、就業希望年齢（（）内は件数）

		～64歳	65～69歳	70～74歳	75歳以上(年齢に関わりなく)	わからない	合計
定年未経験	主に仕事をしている	9.1%	49.5%	18.5%	14.3%	8.7%	100.0% (287)
	仕事をかたわらにしている	24.3%	43.2%	5.4%	13.5%	13.5%	100.0% (37)
	仕事をしていない	12.6%	41.6%	7.9%	10.5%	27.4%	100.0% (190)
合計		11.5%	46.1%	13.6%	12.8%	16.0%	100.0% (514)
定年経験	主に仕事をしている	12.3%	62.4%	10.7%	5.3%	9.3%	100.0% (375)
	仕事をかたわらにしている	14.7%	61.8%	14.7%	5.7%	2.9%	100.0% (34)
	仕事をしていない	17.4%	51.2%	6.6%	7.4%	17.4%	100.0% (258)
合計		14.4%	58.0%	9.3%	6.1%	12.1%	100.0% (667)

2. 経済生活の状況

次に、団塊世代の就業希望別に、経済面での今後の見通しをみることにしよう。図表 7-3 から特徴をみると、回答者全体の傾向として、生活が賄える人（「十分賄える」＋「何とか賄える」：39.9%）は約4割を占め、5割以上の方が年金で生活を賄えないと考えている。就業希望別にみると、「働きたいとは思わない」人のほう（「充分賄える」＋「何とか賄える」：58.8%）が、「働きたい」人（「充分賄える」＋「何とか賄える」：41.3%）よりも、年金で今後の生活が賄えるという見込みを持っている。「働きたいとは思わない」人は、将来展望として生活が困窮する可能性は低いと考えているようである。

図表 7-3 就業状態別、年金で収入を賄える見込み（（）内は件数）

		充分賄える	何とか賄える	ちょっと無理	完全に無理	わからない	合計
	働きたい	3.7%	37.6%	31.6%	22.9%	4.3%	100.0% (490)
	働きたくないが、働かざるを得ない	0.3%	16.8%	46.6%	35.5%	0.9%	100.0% (352)
	働きたいが、働けそうもない	0.6%	35.8%	34.6%	24.5%	4.5%	100.0% (355)
	働きたいとは思わない	8.4%	50.4%	22.5%	14.3%	4.3%	100.0% (462)
合計		3.6%	36.3%	32.9%	23.5%	3.6%	100.0% (1659)

第3節 就業希望の決定要因

団塊世代は、どのような条件のもとで働くことを希望するのであろうか。本節では、「働きたい」人と「働きたいとは思わない」人を比較しながら、就業希望を決める要因を検討することにする。積極的に働くこと希望する背景を探るため、「働きたいが働かざるをえない」人、「働きたいが働けない」人は分析を行わない。なお、就業者を分析するときには、NPO法人やシルバー人材センターでの就労者を除き、民間企業と行政機関で働く人を対象とする。本節では、図表 7-4 に示す変数を用いることにする。表中の「変数を使用した分析」とは、

当該変数を用いた分析の項番号を示している。

図表 7-4 就業決定要因の変数作成方法

変数名	変数を使用した分析	変数作成方法
現在の仕事	満足度(仕事内容)	1
	満足度(人間関係)	1
	満足度(労働時間)	1
	満足度(賃金)	1
	満足度(今の仕事の総合的満足度)	1・3
	就業可能年齢(歳)	1・3
生活	年間収入(万円)	1・3
	年間総収入(万円)	2
世論認識	世論の考え	1・2
	会社の考え	1・2
	世論・会社の考え	3
家族認識	家族の考え	1・2・3
役割認識	会社で果たすべき役割	1・2・3
	地域で果たすべき役割	1・2・3
健康状態		1・2・3

注：「変数を使用した分析」の該当番号は、次の項番号に該当する。

1. 就業者の分析

最初に、就業者を対象にして定年経験別に、今後の就業希望を見ることにしよう。今後の就業希望は、①現在勤務する会社から獲得できる便益（職務満足、就業可能年齢、収入）、②本人の健康状態、③就業に関する世間の目（世間や会社が就業を肯定的に捉えているのかという認識）、④就業に関する家族からの理解状況、⑤使命感（会社や地域で果たすべき役割を認識すること）、により影響を受けるものと考えられる。そこで図表 7-5 から、就業希望別に上記項目の平均値の差を見ていくことにする。

定年未経験者の場合、就業希望者のほうが不就業希望者と比べて、①就業可能年齢が高く、②現在の年間収入が低く、③世間は団塊世代が働くことに、より肯定的であると考えており、④一般的に会社側も働くことに対して肯定的であると考えている。また、定年経験者の場合には、①当該企業での就業可能年齢が高く、②現在の仕事からの年間収入は低く、③家族が就業に対してより肯定的に捉えていると考えている。

図表 7-5 定年経験別、就業者の就業希望

【参考】

		MAX	MIN	働きたい	働きたいとは思わない		働きたくないが、働かざるを得ない	働きたいが働けそうもない	
雇用者 (経営者を除く) 定年未経験	現在の仕事	満足度(仕事内容)	7	1	5.46	5.31		4.67	4.62
		満足度(人間関係)	7	1	5.33	5.03		4.55	4.52
		満足度(労働時間)	7	1	5.31	5.25		4.37	4.57
		満足度(賃金)	7	1	4.53	4.92		3.43	3.81
		満足度(総合)	7	1	5.12	5.14		4.21	4.38
		就業可能年齢(歳)	77	62	69.19	66.13	**	70.23	65.13
	世論認識	年間収入(万円)	1050	100	413.69	635.71	**	363.33	444.74
		世論の考え	4	1	3.15	2.72	**	3.01	3.05
	家族認識	会社の考え	4	1	3.01	2.72	*	2.74	2.76
		家族の考え	4	1	3.76	3.58		3.48	3.38
	役割認識	会社で果たすべき役割	4	1	3.15	3.06		2.78	2.71
		地域で果たすべき役割	4	1	2.75	2.69		2.53	2.29
	健康状態		4	1	3.24	3.06		3.02	2.71
	定年経験	現在の仕事	満足度(仕事内容)	7	1	5.22	5.08		4.82
満足度(人間関係)			7	1	5.04	4.90		4.77	4.68
満足度(労働時間)			7	1	4.99	5.10		4.67	4.98
満足度(賃金)			7	1	3.94	4.31		3.44	3.98
満足度(総合)			7	1	4.73	4.96		4.41	4.6
就業可能年齢(歳)			77	62	67.33	65.95	**	67.36	64.82
世論認識		年間収入(万円)	1050	100	356.49	372.45	**	298.81	345.71
		世論の考え	4	1	3.10	3.06	**	2.95	3.03
家族認識		会社の考え	4	1	2.93	2.96	*	2.88	2.83
		家族の考え	4	1	3.70	3.44	**	3.54	3.45
役割認識		会社で果たすべき役割	4	1	3.21	3.19		3.03	3.03
		地域で果たすべき役割	4	1	2.77	2.69		2.58	2.55
健康状態			4	1	3.28	3.33		3.03	3.03

注1：アスタリスクはT検定の結果を示している

注2：**：1%有意水準、*：5%有意水準

2. 不就業者の分析

次に、不就業者についてみることにしよう。不就業者の場合、就業者とは異なる変数を用いることにする。第一は、現在は働いていないため、会社から得られる便益に該当する項目（職務満足度、現在の会社からの収入、就業可能年齢）を除くこととし、第二は、余暇と労働の代替関係を見るため、現在の生活から得られる総収入の項目を加えている。

図表 7-6 を見ると、不就業者の場合には、不就業希望者と比べて就業希望者のほうが、①家族が就業に対して理解があり、②会社で果たすべき役割を理解し、③地域社会での果たすべき役割を理解している、以上の特徴がある。

図表 7-6 不就業者の就業希望

【参考】

		MAX	MIN	働きたい	働きたいとは思わない		働きたくないが、働かざるを得ない	働きたいが働けそうもない	
不就業者	世論認識	世論の考え	4	1	2.80	2.65		2.59	2.72
		会社の考え	4	1	2.46	2.56		2.33	2.43
	家族認識	家族の考え	4	1	3.28	2.91	**	3.17	2.90
		会社で果たすべき役割	4	1	3.11	2.75	**	2.61	2.82
	役割認識	社会で果たすべき役割	4	1	2.88	2.62	**	2.43	2.59
		年間総収入(万円)	1050	100	240.82	275.50		165.85	217.84
	健康状態		4	1	3.07	3.18		2.93	2.62

注1：アスタリスクはT検定の結果を示している

注2：**：1%有意水準、*：5%有意水準

3. 就業希望の決定要因

前項までに就業希望との関係を見てきたが、これは見せかけ上の関係に過ぎない場合もある。そこで、就業希望を「1」とし、不就業希望を「0」とする二項ロジスティック回帰分析を行うこととする。投入する変数は、前項と違う点がある。投入する変数間の相関係数が高い項目について、変数の統合や変数の削除を行っている。具体的には、①職務満足度は「総合的な職務満足度」のみとし、②「会社で果たすべき役割」と「社会で果たすべき役割」は企業での就業に限定するために後者を除き、③「世論の考え」と「会社の考え」は統合して「世論・会社の考え」という変数を作成した。また、コントロール変数として、①現在の仕事の責任度を示す代理指標となる「雇用形態」、②「年齢」を投入した。

(1) 就業者のケース

就業者を対象に、定年経験別に就業希望の結果を示したのが、図表7-7である。定年未経験者の状況を左段からみると、①「世論・会社の考え」と②現在の会社での「就業可能年齢」は就業希望に正の影響を与え、③仕事から得られる「年間収入」と就業希望は負の関係がある。次に、右段を見ると、就業希望に正の影響を与えるのは、①「家族の考え」と②現在の会社での「就業可能年齢」である。定年経験の有無で、就業希望に与える影響が一部異なることがわかる。

図表7-7 就業者のうち定年経験別、2項ロジスティック回帰分析(従属変数:就業希望 参照は不就業)

		定年経験前		定年経験後	
		B	オッズ比	B	オッズ比
説明変数	世論・会社の考え	0.537	1.711 *	-0.314	0.731
	家族の考え	1.108	3.027	1.329	3.776 **
	会社で果たすべき役割	0.081	1.084	-0.064	0.938
	健康状態	0.164	1.178	-0.043	0.958
	現在の会社で働ける年齢	0.309	1.362 *	0.150	1.162 *
	年間収入	-0.003	0.997 *	0.000	1.000
	今の仕事の総合的満足度	0.546	1.727	-0.260	0.771
	就業形態(参照は会社役員・正社員以外)				
コントロール変数	会社役員ダミー	1.285	3.615	-0.492	0.611
	正社員ダミー	0.399	1.490	-0.200	0.980
	年齢	-0.514	0.598	-0.312	0.732
	定数	3.695		9.652	
Cox & Snell R ²		0.239		0.106	
N		148		174	

** : 1%有意水準、* : 5%有意水準

図表 7-8 記述統計量

			最小値	最大値	平均値	標準偏差	N
雇用者 定年未経験 (経営者を除く)	被説明変数	就業希望(1:希望、0:希望しない)	0.00	1.00	0.84	0.36	148
	説明変数	世論・会社の考え	3.00	8.00	6.09	1.23	
		家族の考え	2.00	4.00	3.76	0.47	
		会社で果たすべき役割	1.00	4.00	3.22	0.70	
		健康状態	1.00	4.00	3.21	0.68	
		現在の会社で働ける年齢	62.00	77.00	68.70	4.17	
		年間収入	100.00	1050.00	490.54	343.72	
		今の仕事の総合的満足度	2.00	7.00	5.24	1.01	
		就業形態					
		会社役員ダミー	0.00	1.00	0.18	0.38	
		正社員ダミー	0.00	1.00	0.43	0.50	
年齢	62.00	77.00	67.14	3.75			
雇用者 定年経験 (経営者を除く)	被説明変数	就業希望(1:希望、0:希望しない)	0.00	1.00	0.79	0.41	174
	説明変数	世論・会社の考え	2.00	8.00	6.01	1.11	
		家族の考え	2.00	4.00	3.65	0.51	
		会社で果たすべき役割	1.00	4.00	3.23	0.63	
		健康状態	1.00	4.00	3.29	0.65	
		現在の会社で働ける年齢	62.00	77.00	67.14	3.75	
		年間収入	100.00	1050.00	378.74	22.06	
		今の仕事の総合的満足度	1.00	7.00	4.49	1.05	
		就業形態					
		会社役員ダミー	0.00	1.00	0.05	0.22	
		正社員ダミー	0.00	1.00	0.35	0.48	
年齢	61.00	64.00	62.56	0.88			

(2) 不就業者のケース

次に、現在働いていない人の就業希望についてみることにしよう。図表 7-9 を見ると、就業希望と正の関係があるのは、①「家族の考え」、②「会社で果たすべき役割」であり、負の関係があるのは「年間総収入」である。

図表 7-9 不就業者の2項ロジスティック回帰分析 (従属変数: 就業希望 参照は不就業)

		B	オッズ比
説明変数	世論・会社の考え	-0.084	0.919
	家族の考え	0.657	1.929 **
	会社で果たすべき役割	0.590	1.805 **
	健康状態	-0.129	0.879
	年間総収入	-0.002	0.841 *
コントロール変数	年齢	-0.173	0.998
	定数	7.075	
Cox & Snell R ²		0.090	
N		447	

注 ** : 1%有意水準、* : 5%有意水準

図表 7-10 記述統計量

		最小値	最大値	平均値	標準偏差	N
不就業者	被説明変数	就業希望(1:希望、0:希望しない)	0.00	1.00	0.22	0.41
	説明変数	世論・会社の考え	2.00	8.00	5.24	1.34
		家族の考え	1.00	4.00	2.99	0.75
		会社で果たすべき役割	1.00	4.00	2.83	0.78
		健康状態	1.00	4.00	3.14	0.80
		年間収入	100.00	950.00	267.90	173.02
		年齢	61.00	64.00	62.79	0.92
						447

第4節 解釈と企業の対策

上記の結果を踏まえ、以下の2点の検討を行いたい。

第一は、キャリアステージの違いによって、就業希望に影響を与える主体が異なる理由である。①定年を経験していない就業者の場合は、世論や会社が「団塊世代が働くこと」に肯定的であると認識することと就業希望には正の関係があり、②定年後に就業する人と働いていない人の場合、家族が就業に理解がある場合と就業希望には正の関係があった。就業希望に影響を与える主体が、社会の雰囲気・世論という単位が大きく不特定多数のものから、家族という小規模で個別的な単位に変化する。この差が生じるのは、現役世代の延長として就業を捉えるか、現役世代と違うものとして就業を捉えるかの違いによるものと考えられる。

定年未経験者は、現役世代のように収入を得るために働き、会社からの期待役割は現役時代と同じ、もしくはその延長での働き方を求められる。一方、定年到達者や不就業者の場合には、退職準備プログラムや中高年期のキャリア支援の経験と、更に（定年）退職という経験をもって、職業生活に一つの区切りをつけていると思われる。定年後に働く場合も、現役世代の支援など現役時代と異なる役割を期待されることが多い。（定年）退職を迎えるにあたり、会社ではなく家族と過ごす時間が相対的に増加するため、引退にむかう過程ではこれからの人生設計を家族とともに設計することが要請される。（定年）退職を経験して働き続ける人・退職した人達は、この過程を経て就業や引退を選択するため、家族という身近な人たちの意向が就業希望に影響を与えるものと考えられる。

更に、不就業者の場合は、会社で果たすべき役割を認識している場合に、就業を希望する傾向がある。不就業者の不就業理由をみると、主な理由は「これまでに、十分に働いてきたから」（45.5%、2つまで選択）である。現役世代とは違う役割を持ち、自分でなければ果たせない役割が会社の中にあるという強い誘因がなければ、一度、職業生活から距離をおいた生活から、再び職業生活に復帰しようと思うことはないと思われる。

第二は、企業が団塊世代の定着・活用を進める対策に関することである。ひとつめは、雇用上限年齢の設定である。団塊世代の就業可能年齢の高さと、就業希望には正の関係が見られた。企業が高齢者の活用を進める場合には、当然のことながら会社で働ける年齢を高く設

定することを必要とする。

二つめは、収入である。定年前の就業者と不就業者の場合、収入と就業希望には負の関係があり、定年後の就業者と就業希望には関係が見られなかった。図表7-5に見るように、現在は就業者で、かつ今後就業を希望しない人のうち、定年経験者と未経験者を比べると、後者のほうが平均年収で約250万円高くなり、経験者の場合は、賃金水準をみると大卒初任給レベルにまで落ち込むことになる。別の観点からいえば、多くの企業では、役職定年や定年を迎えると大幅に賃金が低下することになる。定年未経験者の場合には、働き続けても将来的に大幅な賃金低下が見込まれ、かつ高い経済的な必要性にも迫られていないことから、引退生活の価値が高まるために就業を選択しないものと考えられる。一方、定年経験者の場合には、定年後の労働条件を受け入れているため、今後の就業希望と関連がないと思われる。このため、企業が高齢者の定着や活用を進める場合には、高齢期の賃金の決め方や水準の設定方法を見直す必要があるといえる。

三つめは、家族の意向である。第一で述べたように、①定年前の就業者については、世論・会社の考えが、②定年後の就業者や不就業者の場合には、家族の理解と就業希望には正の関係があった。企業が団塊世代の人材活用を図る場合、定年前の人たちには、①高齢者の就業が当然であると現役社員が認識する組織風土を作ること³、定年後の人たちには、家族に就業への理解を促すことが求められる。家族が高齢者の就業環境を知らないため、高齢者の健康に気遣って引退を勧める場合もある。このため、企業が高齢者の活用を図る対策を講じる場合には、自社の職場環境を家族に伝達・公開する機会を設けること⁴、今後の職業生活の設計を家族と交えて相談する機会を設けることが必要になると考えられる。

最後は、果たすべき役割の認知である。引退している人から企業が高齢者の採用を試みる場合には、当該高齢者に期待する役割を明確にし、その高齢者ではないと果たせない役割があることを示し、高齢者から理解をえることが求められる。なぜなら上述したように、就業から距離をおいた不就業者が職業生活に復帰する場合には、働くことへの強い意味づけを必要とするためである。

第5節 まとめ

本章では、団塊世代の就業希望を決定する要因を検討した。この分析から明らかになったのは、就業希望を決定する要因は、キャリアステージによって異なる点である。就業状態別にまとめると、以下のようになる。

①定年未経験者でかつ就業者の場合、(a)現在の企業で働ける年齢が高いこと、(b)団塊

³ 組織風土づくりの重要性は、企業側の高齢者活用の質的・量的パフォーマンスと正の関係があること（今野2009）、高齢者の満足度と正の関係があることが明らかにされている（森田等2009）。

⁴ アルタホープグループの事例が該当する（『エルダー』2011年11月号）。

世代の就業に世間や会社が肯定的であると捉えていることと、就業希望には正の関係があること。(c) 年収の高さと、就業希望には負の関係があること。

②定年経験をもつ就業者の場合、(a) 就業への家族の理解状況、(b) 現在の企業で働ける年齢が高いことと、就業希望には正の関係があること。

③不就業者の場合、(a) 就業への家族の理解状況、(b) 会社で果たすべき役割を認識すること（強い使命感があること）と、就業希望には正の関係があること。(c) 現在の収入の高さと、就業希望には負の関係があること。

このように、就業希望に与える要因に違いがあるのは、団塊世代が職業生活を現役世代の延長として捉えるのか、それとも異なるものとして捉えるかの違いにあると考えられる。仕事から引退した人、もしくは引退への過程を歩む人は、現役世代の職業生活とは一線を画した生活を送っている。これからの人生に費やす総時間のうち家族と過ごす時間が以前と比べて長くなるため、今後の人生を設計するときには、家族の意向とのすり合わせが必要になる。この過程を経ているために、家族の意向が就業希望に影響を与えるものと考えられる。

特に、現在働いていない人たちは、団塊世代が果たすべき役割を認識する場合に、就業を希望する結果となった。社会的な使命という、就業に強く動機づける内的要因がなければ、高齢者の就業に逆風が吹くなかで、引退生活から再び職業生活に戻る意欲は生じないと考えられる。

この結果を踏まえると、団塊世代の叡智を企業が活用する場合には、キャリアステージにあわせた対策が必要になることがわかる。就業者については、定年経験の有無を問わず、雇用上限年齢を高く設定することが求められる。新たな労働条件を受け入れていない人たちの群となる①就業者でかつ定年未経験者と②不就業者の活用を検討するときには、高齢者の賃金水準や決め方の見直しが必要となる。職業生活に一つの区切りをつけた人（定年経験者でかつ就業者、不就業者）の活用を進める場合には、家族の理解を得られるように働きかけを行うことが求められる。また、引退した人（不就業者）からの採用を試みる場合には、培った経験を現役世代に伝承することや経験を持って経営層の支援をするなど、当該高齢者あるいは団塊世代以外では果たせない役割があることを明確に示し、高齢者の理解を得ることが求められる。

最後に今後の課題を述べておこう。今後検討すべき点は、パネルデータから就業希望が変化しやすいのかという就業希望の「可塑性」を検討し、同一の個人を対象に就業希望がどのような状況によって変化するのかを明らかにすることにある。これらは今後の課題としたい。

(鹿生治行)

【参考文献】

今野浩一郎（2009）「第4章 結論～70歳雇用を実現するための人事管理の方向」『「70歳まで働ける企業」基盤作り推進委員会調査研究報告書（平成21年度）』独立行政法人高齢・障

- 害者雇用支援機構, 20～30ページ
- 大木栄一・藤波美帆 (2011a) 「第Ⅲ部 高齢者雇用と人事管理の整備」『70歳雇用に向けた企業・従業員・社会の役割—人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究—』独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構, 99～122ページ
- 大木栄一・藤波美帆 (2011b) 『60歳代従業員の戦力化を進めるための仕組みに関する調査研究—人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究報告』独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構
- 奥津眞理 (2010) 『定年退職者の働き方の選択—条件変更との取引』独立行政法人労働政策研究・研修機構
- 鹿生治行 (2012) 「なぜ高齢期に継続的な従業員支援が必要になるのか?—前川製作所にみる高齢者の配置管理の工夫—」『立教経済学研究』第65巻第3号
- 木村琢磨 (2011) 「第2章 高齢期の就労における仕事満足度と政治スキル」『団塊世代の就業・生活意識実態調査研究報告書』独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構, 44～56ページ
- 鈴木忠 (2008) 『生涯発達のダイナミクス—知の多様性、生きかたの可塑性』東京大学出版会
- 高木朋代 (2006) 「人事管理の変化と高年齢者雇用」『季刊家計経済研究No.70』財団法人家計経済研究所, 38～52ページ
- 永野仁 (2008) 「第2章 希望者全員型の継続雇用の意義と限界」『高年齢者雇用確保措置の実態と70歳まで働ける企業の実現に向けた調査研究—第二次報告書—』独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構, 11～26ページ
- 西村孝史 (2011) 「第3章 継続雇用者の人的資源管理」『首都圏におけるエイジフリー社会構築に向けた就業・社会活動に関する調査研究報告書』独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構, 46～70ページ
- 馬欣欣 (2010) 「第7章 60歳代高齢者における就業形態の選択の決定要因—職業経歴の要因を含む実証分析」独立行政法人労働政策研究・研修機構, 169～219ページ
- 望月衛 (2011) 「60歳（還暦）からの適応力—居場所を求めて—」(上) (下) 『JADAニュース』第380号、第381号
- 森田等 (2009) 『高業績・活動的高齢者の職業経歴と活動状況に関する調査研究報告書』独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構
- 藤波美帆・大木栄一 (2011) 「嘱託（再雇用者）社員の人事管理の特質と課題—60歳代前半層を中心に—」『日本労働研究雑誌』独立行政法人労働政策研究・研修機構, 112～122ページ