

第11章 組織は辞めていく人とどのように関わるのか

演習問題

- ① 定年制の機能とその現状についてまとめてみましょう。
- ② 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構のウェブサイト (<https://www.jeed.go.jp/>)を訪ねて、高齢者を雇用する企業の事例を調べてみましょう。
- ③ 退職管理のあり方に対して、「結局、組織は有能な人だけにいてほしいのだろう」という批判もありますが、これについて考えてみましょう。

さらに進んだ学習のために

- (1) 大内伸哉・川口大司 編 [2018] 『解雇規制を問い直す——金銭解決の制度設計』有斐閣。

解雇に関する「常識」は少し忘れて、虚心坦懐に読むことをお勧めします。法学者と経済学者が協働して新しい解雇規制の提案をしています。その結論は、「企業が従業員を解雇するときには、その従業員がその後の職業人生に被る賃金面の不利益をすべて補償（完全補償）しなければならない」（i ページ）というものです。金で解決するとは!! と憤らずに読み進めれば、著者らに賛成するかどうかはさておき、論の展開には納得するのではないかと思います。

- (2) 高杉良 [2023] 『転職』角川書店。

小説をここにあげることを躊躇いましたが、本書はまったくのフィクションではなく、著者の娘婿という実在のモデルがいての小説なので、そして若い読者には、自分の働き方を考える取っ掛かりとして読みやすい小説も有用だろうと考えて取り上げました。外資系のコンサルティング会社をスタートとする6回の就職（5度の転職）とそこでの働きぶりが、一社一話の形で綴られています。実在するモデルのインタビューや記事は、ネット上にも溢れていますので、それらを併せ読むのも面白いでしょう。

- (3) 濱口桂一郎 [2014] 『日本の雇用と中高年』筑摩書房。

従来の日本型雇用システムは、ルールに乗ればずっと面倒をみってくれるメンバーシップ型労働社会であり、「若者であれ中高年であれ、『得』だからこそそこからこぼれ落ちると『損』する構造」と捉えられます。しかし、損得の感情論ではなく、どのような制度設計を行えば中高年での再挑戦も可能になるかが検討されています。結論は、メンバーシップ型労働社会からジョブ型労働社会へ変えていくことですが、その必要性、進め方が冷静に丁寧に説かれています。より深く考えたい人は、さらに濱口 [2009], [2021] も読むことをお勧めします。

演習問題の出題意図と解答のポイント

- ① 2-2, 2-3 を中心にまとめてみましょう。

これまでの定年制は、人口が増大し、経済も成長する社会を前提に構築されてきたものです。そうした社会では、労働力人口も多く、組織メンバーの入れ替えをどんどん行うことが可能でした。この社会的背景を意識しながらまとめてみるのが重要です。さらに、少子高齢化が進む現代社会において退職のあり方も多様化してきていますが、定年制の機能のどれは存続し、どれは変化すべきか、さらには、多様化に伴って新たに生じる定年制の機能はないのか、といった点も考えてみましょう。

- ② トップページから「高齢者雇用の支援」→「高年齢者活躍企業事例サイト」へと進み、例えば、フリーワードに「定年が65歳以上」と入れたり、「定年年齢」「従業員数」「業種」などの検索条件を設定したりすることで、条件に合った企業の事例を見ることができます。当該サイトにはその他にもさまざまな事例があげられていますので、関心のある事象からページをたどってみてください。

事例を調べる際には、高齢者雇用を進めている目的、そのために行っている特別な措置、それを進めた結果見られる変化など着目点を定めて、複数の事例を比較してみるとよいでしょう。

- ③ この問いを考える際に、例えば次のような点を意識してみてください。ひとつは、何をもって「有能」とするのかという点です。その際、さらに考えてもらいたいのは、本書の考え方として貫かれていた、人間は成長する(☞15ページ)という視点です。これは、どれだけの時間幅でものごとをみるかという点にもつながります。もうひとつは、企業の雇用責任という点です。組織が「有能な人」だけを雇っていけば、雇われない人が出てくることになるわけですが、それは社会的に許されるのでしょうか。従業員を雇用して育成する責任が企業にはあるのではないか。あるいは、それぞれの組織が求める「有能な人」のレベルは異なるから、結局は誰もがどこかの組織に雇われる形に落ち着くのか。こうした点からも考えてみましょう。