

# 日本的労務管理の再編と退職管理 —中高年労働者の退職問題を中心として—

The reorganization of Japanese labor management system and the retiring management

井 藤 正 信  
Masanobu ITO

## 《要約》

今日、日本ではバブル経済崩壊の余波が続くなか、企業の雇用削減、とりわけ中高年労働者を対象としたリストラがかつてないほど大規模に断行され、社会問題化している。もちろん、定年まで運よく在職できた労働者にしても決して老後の生活が保障されているわけではなく、現行法では定年年齢と年金受給年齢との間には数年のギャップがあるなど、退職後の生活に不安を抱かざるをえないのも事実である。そこで、本稿は、日本の労務管理再編の経緯を概観するとともに、中高年を対象にした企業の人減らし合理化を背景に行われる退職管理に焦点をあてそれを構成する定年制、早期退職優遇制度、転籍・出向制度、退職金制度などについて個別に検討した。加えて、企業の中高年労働者対策に対する国の対応、なかでも改正高年齢者雇用安定法について批判的に検討した。

## 1. はじめに

今日、日本ではバブル経済崩壊の余波が続くなか、定年を待たずに中途退職を余儀なくされる中高年労働者（以下、中高年と略記）が急増している。彼らの退職事由は、不況で再就職が困難な状況から判断すると、おおむね本人の意思に反したリストラによる人員整理や勧奨退職など実質的には会社都合によるものが大半を占めているとおもわれる。こうした中高年退職者の急増は、一方では失業率を押し上げ国民経済に深刻な打撃を与えると同時に、他方では彼らによる犯罪や自殺の増加、さらには家庭崩壊といった社会問題をも惹起させている。しかも、中高年の失業問題は、経済面からみた場合、本人やその家族への影響にとどまらず国家財政に重大な影響を及ぼす社会保障費の増大に直結しているため、再就職支援のための官民一体となった対策が早急に求められている。

ところで、中高年の退職は中途退職と定年退職とに区分され、退職の形態を含めてその実態は千差万別であるが、企業側はそれらを一括して退職

管理という形で扱い処理している<sup>1</sup>。したがって、退職管理の内容は極めて多岐に及び、旧労働省によれば、定年年齢の設定、定年後のアフターケアとしての勤務延長制度及び再雇用制度、関連会社への転籍・出向制度、早期退職優遇制度、そして現在多くの企業で見直しが進んでいる退職金制度（退職一時金と企業年金制度）などが含まれている<sup>2</sup>。ただ、中途退職者のなかには転籍・出向制

1 なお、退職管理についての本格的な研究は、人事・労務管理の重要な要素でありながら驚くほど少ない。人事・労務管理を対象にした専門書もしくは教科書においても退職管理に章や節を設けているものは極めて少ない。そうしたなかで、退職管理を正面から取り上げた研究としては櫻井稔『退職・解雇の理論と実際』中央経済社、1994年、竹内一夫『人事労務管理』新世社、2001年などがある。また、本稿で扱う退職管理は、高齢者雇用管理をも内包する概念と捉えており、そのなかには勤務延長制度や再雇用制度などが含まれる。

2 以下の旧労働省ホームページを参照されたい。  
[http://www2.mhlw.go.jp/kisya/daijin/20000621\\_01\\_d/2000621\\_01\\_d.html](http://www2.mhlw.go.jp/kisya/daijin/20000621_01_d/2000621_01_d.html)

度などではなく企業側の支援がまったく得られずに退職を強いられるケースも少なからずあり、そうした退職者は企業側のいう退職管理の対象には含まれていない。いうならば、企業側から再就職支援が得られない彼らの存在それ自体が中高年全体の失業率を高める一因にもなっている。そこで、本稿では中高年に対する雇用調整とその施策としての退職管理に焦点をあてそこに含まれる個々の内容を分析するとともに、バブル崩壊以降の長期に渡る不況に伴う個別企業の処遇管理の変化を考察しつつ、退職管理の対象とはなっていない中高年の退職ないしは解雇の状況についても検討しそこに内在する問題を探ってみたい。

ところで、退職管理の問題は、今日の日本の労務管理の再編において企業が最も頭を悩ませている問題の一つであるといっても過言ではない。というのも、退職管理の対象者が主として中高年で、退職後の再就職が難しいがゆえにスムーズな退職に至らないケースが多いだけでなく、中高年退職者の未就労問題が社会問題化しており企業の社会的責任が問われかねない事態になっているからである。にもかかわらず、現在、企業側はリストラの一環として中高年に狙いを定めた人減らし合理化を積極的かつ大規模に押し進めている。企業内年齢構成の高齢化による労務コストの高止まり<sup>3</sup>が競争力低下の一因となっている現状が続く限り、さらには仕事の実績にそぐわない中高年の高賃金体質やポスト不足など処遇に対する若年労働者の不満が続く限り、中高年を対象にした人減らしが今後も継続的に断行されるとおもわれる。そこで、まずこのような事態に至った人事・労務管理上の最も大きな要因と考えられる年功制や終身雇用(=長期的雇用慣行)などの日本的労務管理とその再編の経緯について歴史的に概観することにしたい。

## 2. 日本の労務管理再編の経緯と現状

日本の労務管理とは、いわゆる日本の経営でい

<sup>3</sup> 労務費は90年代にはいと肥大化しており、個々の企業では「人件費管理の改革」が進められているとの指摘がなされている(今野浩一郎「企業の退職金・年金と雇用管理」『ジュリスト』,10月15日号,2001,45頁)。

う「三種の神器」(年功制,終身雇用,企業別組合)に基礎をおいた個別労働者および労働組合に対する日本企業独特の労務管理ないしは労務政策の総称とここでは規定しておく。もちろん,こうした日本の経営の諸要素がおおむね該当した企業は,高度成長期においても大企業と一部の中堅企業に限られていたことはいうまでもない。それに対して,中小及び零細企業では中途採用が多くかつ勤続年数が大企業に比べて相対的にも絶対的にも短いこと,さらには労働組合が存在しない場合が多いことなどこの「三種の神器」とは無縁な企業が圧倒的に多く,それらの企業では日本的労務管理とは異なる労務管理ないしは労務政策が採られていた。また,この「三種の神器」のうち,年功制と終身雇用については形骸化の指摘があつてからかなりの年月が経過しているが,実際には形骸化の時期などをめぐって必ずしも意見の一致をみているわけではない。

まず,年功制については,バブル崩壊後もしくは日本の大企業の労務管理は,基幹労働者についてはいうまでもなく,その他の労働者についても年功的要素を色濃く残しつつ行われてきたといつてよいであろう。ところが,近年の成果主義など新たな処遇管理の導入によって年功制は実質的に崩壊の一途をたどっている事実がある一方,依然としてそれに基づく仕組みを残している企業も相当数存在するため,研究者の間でも判断の分かれるところである。続いて終身雇用についてみると,バブル崩壊以前にすでに中高年に対する転籍・出向制度や早期退職制度が活用されていたため,定年までの雇用を約束された労働者は少なくなっていた。とりわけ,バブル崩壊以降はこの傾向が顕著になり,松下電器産業のような日本の経営の堅持を唱えてきた代表的企業でさえ,2001年には終身雇用の実質的廃止を余儀なくされたのである<sup>4</sup>。

<sup>4</sup> 松下の場合,2001年に45歳以上の従業員を対象に大規模な早期退職者の募集に踏み切った。これまで日本の経営の象徴的な存在であった松下がこのようなリストラを敢行したため,これ以降日本の経営の終焉を主張する論調がめだつようになってきた感がある。

以上のように、年功制と終身雇用とでは崩壊についての認識とその時期について若干の見方の違いがあるとはいえ、現在の趨勢をみるとこれらの労務慣行を「前提とした安定的な内部労働市場を日本企業が保有する」といった常識は、崩れつつある<sup>5</sup>といえるであろう。

これらの点を念頭におきつつ、高度成長期半ば以降から今日に至るまでの日本的労務管理再編の動きを年功制を中心に簡単に整理しておきたい。周知のごとく、年功制については日経連がはやくからその見直しを主張してきた。1965年の同総会において「職務遂行能力」を基本に労働者を処遇することを宣言し、翌年には「能力主義管理研究会」を立ち上げて議論した結果、報告書『能力主義管理』を発表している。

このなかで、年功制から脱却すべく「新たな昇進管理」の可能性を求め、そのためには「企業に所属する全従業員を何らかの基準をもって分類序列化することにより、採用、配置、異動、人事考課、教育、役職昇進、賃金、賞与等の人事管理の基礎」<sup>6</sup>にすることが重要になると説いている。つまり、能力主義管理を実践するためには、全従業員を何らかの基準で分類序列化することが不可欠なのである。その一つが従業員の職務遂行能力自体を基準として分類格付けする資格制度である。この資格制度は、「さらに能力的資格制度と、職務分類にもとづく職能的資格制度に分けられる」としている。いずれにしろ、能力主義管理、言い換えれば「実力主義人事管理を徹底するには」、「全従業員の序列化をはかる意味で、資格制度をとり、これを人事管理の支柱として採用、要員、配置、異動、役職昇進、賃金、賞与、退職金等の人事と処遇の管理に結びつける」ことが重要なのである<sup>7</sup>。

ところで、能力主義管理でいうところの「能力」

とは長期雇用とその間の能力開発を前提にしたものであり、そこで蓄積された「潜在能力」それ自体が個々人の処遇に際して問題とされた。その結果、実際に仕事が遂行可能か否かの「顕在能力」は、二の次とされ、むしろ「潜在能力」が職能資格という形で評価対象になり、それが格付けや賃金の査定に反映されたのである。

このような形で確立した職能資格制度は、1970年前後から急速に普及することになったが、ここにおいても年功的要素が考慮されていることに注意を払う必要がある。職能資格制度でいうところの「能力」の蓄積には時間を要するという前提で処遇が決められたため、賃金算定については勤続給や年齢給といった年功的要素が加味され、同様に昇格や昇進についてもそうした要素が考慮された<sup>8</sup>。実際、昇格についてみると遅れた者に対しては一定年数を経過すると自動的に上がれる仕組みをほとんどの企業は設けていた。さらに、年功制の最も重要な指標である年功賃金についてみると、バブル崩壊以降もしばらくその核ともいえるべき定期昇給制度（定昇と略記する）を見直す大企業は極めて少なかった。

ところが、バブルが崩壊して10数年が経過した今日、これまで「聖域」とされていた定昇の見直しに着手する企業が相次いでいる。読売新聞によれば、定昇の見直しは「国際的に高止まりしている賃金体系を改革して企業の国際競争力を回復する狙い」をもっており、「年功序列、終身雇用を前提としてきた日本の雇用制度の転換につながる」と指摘している<sup>9</sup>。同記事によれば、定昇を見直す企業にはいくつかのパターンがあり、例えば、日本水産などでは全社員の年齢給や勤続給を廃止する「全社員廃止型」を採用している。一方、 كانون やホンダなどのように中堅以上の従業員に限定して定昇を廃止することに踏み切った企業もみられる。その他のパターンとしては、全体を切り

<sup>5</sup> 玄田有史・中田喜文『「リストラ」と「転職」の新たな視点』玄田有史・中田喜文編『リストラと転職のメカニズム』所収、東洋経済新報社、2002年、1頁。

<sup>6</sup> 日経連能力主義研究会編『能力主義管理—その理論と実践—』日経連出版部、2001年、新装2刷、303頁。

<sup>7</sup> 同上書、303—308頁。

<sup>8</sup> 井藤正信「わが国における退職金制度の今日的動向と労務管理の再編—退職金算定基準の変更と企業年金制度改革の問題点を中心にして—」愛媛大学『愛媛経済論集』第19巻第1号、1999年、6頁。

<sup>9</sup> 読売新聞、2003年2月11日付朝刊。

つめる「圧縮型」があり、例えばトヨタのように2004年4月から全従業員の年齢給を全廃することを決定している企業や、富士通のように03年の4月から本給の昇給率を引き下げるところも現れている<sup>10</sup>。

その他の最近の事例としては、日立製作所、松下電器産業およびソニーの年功賃金の廃止が注目される。日立製作所の場合、2004年4月から工場労働者を含む全従業員に対して年功型賃金を廃し、「仕事の成果と毎年の能力評価で給与が決まる新賃金制度を導入」することを決定した<sup>11</sup>。その特徴は、定昇を含めた年功給の部分を若年労働者に対しても廃止しているところにあり、具体的には研修期間を終えた新規採用者に対しても成果・能力給を全面的に導入するという、大企業としては初の試みを実施する。一方、松下電器産業の場合、従来は年功部分に相当する「基礎給（年齢給）」が3割、資格や役職に応じた「仕事給」が3割、仕事の成果で決まる「実績給」が4割で構成されており、45歳までは基礎給部分が自動的に昇給する仕組みになっていた。2004年4月から導入する新しい賃金体系では年齢給部分が完全に廃止され、仕事給3割と実績給7割という比率で賃金が決定される。すでに労使間では大筋で合意されており、組合員約64,000人が対象になる。

ソニーの場合もやはり年功賃金の廃止、具体的には定昇の完全廃止と目標管理による成果給の導入が賃金制度見直し案の骨子で、家族手当や住宅手当の廃止も視野に入れた労務コストの思い切った削減を図ろうとしている。現在、2004年4月からの実施を検討しており、対象は国内従業員約12000名で労働組合との調整を進めている。キャノンやホンダなどが若年労働者に対しては年功給部分を残しているのは対象的に、日立製作所やソニーなどのケースは、全労働者を対象に年功的要素をまったく考慮しない大胆な賃金改革に踏み切ったとみることができる。

10 読売新聞、同上記事。なお、このあたりの事実関係については後ほどフォローする予定である。

11 日本経済新聞、2003年11月5日付朝刊。

このような大企業における賃金体系見直しの動きは、2004年春闘にあたって労働側に臨む日本経団連の方針にも端的に反映されることになった。日本経団連は、経営側の指針となる「経営労働政策委員会報告」を了承したが、そのなかで定昇については廃止・縮小を検討するとの文言が盛り込まれている<sup>12</sup>。日本を代表する企業が年功制の核心部分である年功賃金の廃止やそれを実質的に支えている定昇の廃止を打ち出しただけでなく、日本経団連がそれに言及した影響は極めて大きい。年功賃金の見直しがすぐさま年功制的処遇すべての廃止につながると即断するのは少々乱暴かもしれないが、日本の労務管理の再編がこうした処遇への成果主義的要素の導入で一挙に加速する可能性は否定できない。

以上の点をより詳細に分析するには、話は前後するが、成果主義について別途検討する必要がある。成果主義は1990年代に入るとその手法を導入する大企業が少しずつ現れてきたのは周知のとおりである。とりわけ、不況色が強くなった90年代中頃になると、メガコンペティションとも相俟って多くの日本企業は労務コストのいっそうの削減を迫られ、その方策として処遇にメリハリをつけるとともに結果的に賃金総額の引き下げに結びつく仕組みとして成果主義賃金の採用に踏み切ったのである。しかし、この賃金制度は電機産業を皮切りに急速に他産業にも普及したが、運用の難しさが当初から指摘されていた。通常、成果主義はそれを実行するための手段である目標管理とセットになっており、個人が立てた目標の達成度が成果として評価の対象となるのであるが、実際の運用に際しては目標設定の仕方や目標達成に対する評価方法などその他諸々の問題が生じる。

2001年に問題が表面化した富士通の場合、それまでも指摘されていた目標管理による成果主義の欠陥がそのまま現れたケースである。同社では、あらかじめ上司と相談して職能区分と等級のマトリックス表に規定されている職務レベルに見合った目標が立てられるが、その達成度によって評価

12 朝日新聞、2003年12月17日付朝刊。

が決まってしまうため、困難な目標を立てず容易に達成可能な目標を立ててしまうことになる。さらにチーム作業の場合、個人評価が困難になるため部門やチーム全体の横断的な仕事を敬遠する事態が生じた<sup>13</sup>。富士通以外のケースでも、上司による成績査定が客観性に欠けるものであったり、目標達成に追われるため、目標以外の職務がおろそかになったり、さらには長期的な視点から仕事に取り組むことができなくなったりするなどの弊害が指摘されている。

成果主義が採用された場合、年代別にみると中高年はその影響を最も被る層とみることができる。誤解を恐れずにいえば、それは中高年の排除を狙いにした労務管理手法であると解することもできる。それは導入当初の経緯にも表れており、成果主義は能力を正当に評価されないことに不満をもっていた若年層の支持と企業側の、年功制から生じた労務コスト削減への思惑とが一致したところから導入されるに至ったとおもわれるのである。ところが、従来の年功的処遇に慣れ親しんできた中高年、とりわけ近年の急速な技術革新に対応できない者やゼネラリスト的職務経験をしてきた者にとって、成果主義は必ずしも歓迎できるものではなかった。事実、成果主義は、経験年数やそれまでのキャリアをまったく考慮しないため、中高年の処遇に不利に作用することは疑うまでもなかった。一方、企業側からすれば、成果主義は年功制の恩恵を受けてきた中高年層の労務コストを切り下げる格好の手段であった。それゆえ、成果主義の導入を図る企業が増えるにしたがって、成果を出せない中高年が退職に追い込まれるケースが増加しているとみねばなるまい。したがって、成果主義的な処遇の実施は、当該企業にとって退職管理の見直しを必至とするのは間違いない。具体的には、企業の意に沿う成果を上げられない中高年は、転籍や出向を強いられるケースが多くでてくることが今後も予想されるし、早期退職優遇制度

の活用にも影響を与えることになるとおもわれる。しかもその影響は退職金制度や企業年金制度のあり方にまで及んでくる可能性は捨てきれないのである。

### 3. バブル経済崩壊以降の退職管理の実態

退職管理の具体的内容としては、定年制や勤務延長制度など基本的には定年、もしくは定年近くまで勤続を約束された労働者に対して適用されるものと転籍出向制度や早期退職優遇制度など中途退職を余儀なくされる労働者に対して適用されるものとに区別されるが、両者は分けて論ずる必要がある。加えて、退職に至る際に、会社都合か自己都合かによって退職金額や再就職支援などおのずから違いが生ずることになる。

#### a. 定年制

労働者の強制退職システムである定年制は、日本企業に独特なものとして機能してきた長期的雇用慣行—終身雇用—を制度的に支えてきたといっても過言ではないだろう。定年制について歴史的な経緯をみると、第二次世界大戦中は成年男子の労働力不足から定年は棚上げされていたが、戦後直後から1949年頃までに大企業を中心に急速に広まったとされている<sup>14</sup>。当時55歳定年が一般的であったが、1954年に厚生年金の支給開始年齢が55歳から60歳に引き上げられたことで、定年年齢とのギャップが問題となった<sup>15</sup>。これによって労働側からも定年年齢の引き上げ要求が高まったが、高度経済成長が始まるとともに、労働力の需給関係が労働側に有利に働いたこともあってこのギャップが社会問題化するには至らなかったのである。

ところが、今日中高年の雇用状況が著しく悪化しているため、公的年金支給開始年齢と定年年齢とのギャップは、再び極めて深刻な問題として取

13 藤田実「IT企業の『危機』とリストラ・事業構造転換—富士通の場合—」増田壽男・吉田三千雄編『長期不況と産業構造転換』所収、大月書店、2003年、134-5頁を参照されたい。

14 第二次大戦前に定年制が部分的に普及し始めるのは、1910年代から20年代にかけてとされている。この点については佐口和郎「定年制度とは何か—退職過程の制度・歴史分析—」東京大学『経済学論集』第66巻第3号、2000年10月、53-56頁を参照されたい。

15 大原社会問題研究所ホームページを参照されたい。  
<http://oohara.mt.tama.hosei.ac.jp/rn/51/rn1981-042.html>

り上げられることとなった。周知のごとく、1998年4月からの法制度の変更により60歳定年制がしかれたことは労働者側にとってはある意味<sup>16</sup>では歓迎すべきことであったが、そこには単純には喜べない次のような問題が内在している。

現在、従業員30人以上の企業では9割以上に定年が設けられており、その大部分は60歳に定年を設定している。その一方で、公的年金の受給年齢が段階的に引き上げられており、仮に60歳定年が今後も続くとする、1961年4月2日以降に誕生した男性と1966年4月2日以降に誕生した女性は、61歳から65歳まで無収入期間が生じることになる。この空白期間をどのように埋めるかについてはすでに旧労働省の1997年の研究会報告で a. 60歳プラス $\alpha$ 、b. 65歳マイナス $\beta$ 、c. エイジレスという3つの選択肢が提示され、議論が積み重ねられてきたという経緯がある。

a は、定年はそのまま65歳までの雇用にできるだけ近づけるといふもので、b は、定年を65歳に引き上げ、個々人が定年前 $\beta$ 年だけはやく自らリタイアするもので、c は、定年制を廃止して年齢に無関係に働けるようにするといふものである<sup>17</sup>。企業としては、若年労働者からの中高年に対する高賃金への不満と彼らに対する社会的責任の両面を考慮して a を採用する方向にあるが、そのプラスされた数字が彼らに必ずしも担保されているわけではない。

以上のように、たとえ定年まで企業で働けたとしても定年年齢と年金受給年齢とのギャップの問題は残されたままである。というよりも、第二次大戦後以降、この問題は棚上げされ放置されてき

16 このような表現を用いたのは、定年制は高齢者の企業からの強制的排除という側面を持っており、筆者は基本的にはこのような制度自体には問題があるという立場である。ただ、現実には定年制がない場合、不況下の今日では中高年に対してよりドラスティックなリストラが行われる可能性があり、その点からすると定年制はその抑止力になっているとおもわれる。理想としては、労働者が自らの意思で企業からリタイアすることであろう。

17 藤村博之「60歳代前半の雇用継続を実現するための課題」『日本労働研究雑誌』No.487所収、2001年1月、31頁。

たといったほうが正確で、年金改革と併せて抜本の見直しが現在こそ求められているのである。

ところで、定年制を定めている企業の定年年齢をみると、厚生労働省の雇用管理調査報告（平成15年版）によれば「60歳」とする企業の割合が89.2%、「61歳以上」9.6%などとなっている<sup>18</sup>。そのうち、定年年齢を「60歳」とする企業の割合は企業規模が大きいほど多く、逆に企業規模が小さな企業ほど「65歳」定年やそれ以上の年齢を定年に行っている企業の割合が多くなる傾向にある。また、同調査では45歳以上で定年前に退職した者がいる割合は企業規模が大きいほど多い傾向にある。退職年齢については事務・技術部門では「55歳以上60歳未満」で7.0%、現業部門では「50歳以上55歳未満」で10.7%になっている。これらの数字をみる限り、大企業ほど年功的処遇により中高年の労務費が負担になっており、その軽減のために定年年齢を法令の最低水準に抑え、かつ定年前の退職を積極的に進めていることが容易に推測できる。もちろん、労働者を自発的に（実際は、半ば強制的に）退職させるための様々なプログラムを企業は用意しているが、その代表的なものが早期退職優遇制度である。また、その背後に年功的な処遇管理から成果主義的な処遇管理への転換があることはいうまでもない。

#### b. 勤務延長制度および再雇用制度

勤務延長制度は、定年年齢に達した者を引き続き雇用する制度であり、再雇用制度は定年年齢に達した者をいったん退職させた後、再び雇用する制度で両者には微妙な違いがある。その違いは、おおむね処遇の違いや仕事の内容の違いに表れている。どちらも定年時の処遇（具体的には賃金やポストなどの面）よりも総じて低下するケースが多いが、再雇用のほうがその落差は大きい。しかも企業規模が大きくなればなるほど落差は大きい。

ただ、勤務形態面に限って表-1をみると、定年前と同じ勤務日数、勤務時間を維持している従

18 厚生労働省大臣官房統計情報部編『平成15年度版雇用管理の実態』(株)労務行政、2003年、21頁。

表-1 勤務延長, 再雇用後の勤務形態別企業数割合

制度、企業規模	一律定年制で 定年後の制度 がある企業	複数回答 (単位: %)								
		定年前と 同じ勤務 日数、勤 務時間	定年前と勤 務日数は同 じで、1日 の勤務時間 が短い	定年前より 勤務日数が 少なく、1 日の勤務時 間は同じ	定年前より 勤務日数が 少なく、1 日の勤務時 間も短い	勤務日と時 間着を自由 に設定する フレックス 勤務	本人の希望 による在宅 勤務	その他	無回答	
<b>勤務延長制度</b>										
総数	[24.9]	100.0	78.7	7.6	10.7	7.8	2.1	0.9	4.4	4.1
5,000人以上	[6.2]	100.0	68.4	31.6	15.8	10.5	-	-	15.8	5.3
1,000～4,999人	[13.5]	100.0	86.6	9.3	14.8	11.7	1.7	-	10.0	0.7
300～999人	[16.3]	100.0	81.5	3.5	8.8	6.3	0.5	-	10.4	3.8
100～299人	[20.4]	100.0	83.9	8.4	11.9	6.0	3.9	-	3.7	3.6
30～99人	[27.8]	100.0	77.2	7.6	10.4	8.2	1.8	1.1	4.1	4.3
<b>再雇用制度</b>										
総数	[53.1]	100.0	77.4	9.6	12.9	8.2	2.1	1.1	5.8	1.2
5,000人以上	[72.6]	100.0	78.9	35.9	33.6	30.5	3.6	-	6.7	0.9
1,000～4,999人	[64.5]	100.0	84.4	16.8	21.9	18.7	2.2	0.4	9.2	1.2
300～999人	[63.6]	100.0	85.7	12.5	15.2	10.2	1.8	0.1	3.9	1.5
100～299人	[59.8]	100.0	83.4	10.4	11.8	8.6	2.9	-	3.7	1.1
30～99人	[49.4]	100.0	73.6	8.4	12.4	7.2	1.8	1.8	6.8	1.2
平成12年										
勤務延長制度	[21.0]	100.0	85.5	3.4	6.4	9.4	0.9	0.5	5.8	0.2
再雇用制度	[53.1]	100.0	86.5	7.0	8.2	5.8	2.8	0.1	5.0	0.5

注: 1) 「勤務延長制度」、「再雇用制度」には、「両制度併用」を含む。

2) [ ] 内の数字は、一律定年制を定めている企業のうち、勤務延長制度又は再雇用制度かある(両制度併用を含む)企業の割合である。

出所 厚生労働省大臣官房統計情報部編『雇用管理の実態』(株)労務行政, 2003年, 28頁。

業員5000人以上の大企業では、勤務延長制度については68.4%で、再雇用制度では78.9%の割合になっている。一方、処遇面の変化を表-2からみると、役職については従業員5000人以上の大企業の場合、勤務延長制度では「変わらない」とするのが26.3%、再雇用制度では8.5%である。資格についてみると、同大企業の場合、勤務延長制度では「変わらない」とするのが26.3%、再雇用制度では6.3%となっているなど両者間には大きな違いがみられる。

この表をみる限り、企業規模が小さくなるほど勤務延長制度再雇用制度ともに役職が「変わらない」とする企業の割合が高くなる傾向がみられる。これらの数値から、企業規模が大きくなるほど年功的処遇が定着しており、中高年の処遇の見直しを図らざるをえない状況が推察される。

次に仕事の内容をみると、従業員5000人以上の大企業の場合、勤務延長制度では「変わらない」とするのが63.2%であるのに対して再雇用制度では32.3%にすぎず、やはり両者には大きな違いがみられる。最後に賃金(基準内)を比較すると、

「変わらない」とする同大企業が勤務延長制度では10.5%であるのに対して再雇用制度では0.4%にすぎない。あらためてこれらの点を整理すると、勤務延長制度と再雇用制度とを比較した場合、大企業と中小企業とでは処遇面の変化に相当の差があり、おおむね企業規模が小さくなるほど勤務延長と再雇用との間の処遇格差はなくなる傾向がある。この理由としては大企業ほど高齢者賃金の絶対的水準が高く、それはとりもなおさず役職や資格を反映したものであるため、処遇面全般で定年延長的色彩を帯びた勤務延長制度のほうが手厚い処遇を受けるのに対して、いったん定年で退職を余儀なくされる再雇用制度では退職前とでは処遇面で大きな差がつくのは当然ともいえる。したがって、中高年の労務コストの削減を図る大企業としては再雇用制度を積極的に利用する傾向が強くなるのである。

### c. 転籍・出向制度

転籍と出向とでは両者とも他の企業—その大部分は子会社もしくは関連会社—に移るとしても

表-2 勤務延長後、再雇用後の処遇の変化別別企業数割合

(単位: %)

制度、企業規模	一律定年制で 定年後の制度 がある企業	役 職				資 格				
		変わる	変わら ない	その他	無回答	変わる	変わら ない	その他	無回答	
勤務延長制度										
総数	[24.9]	100.0	39.6	33.6	16.6	10.2	25.3	47.4	15.5	11.8
5,000人以上	[6.2]	100.0	42.1	26.3	15.8	15.8	52.6	26.3	5.3	15.8
1,000～4,999人	[13.5]	100.0	41.0	29.0	29.3	0.7	32.8	39.0	25.5	2.8
300～999人	[16.3]	100.0	44.2	28.8	22.4	4.5	32.5	41.0	21.2	5.4
100～299人	[20.4]	100.0	41.2	34.2	19.2	5.4	35.7	41.9	14.3	8.0
30～99人	[27.8]	100.0	38.9	33.8	15.4	11.9	22.2	49.2	15.3	13.3
再雇用制度										
総数	[53.1]	100.0	59.6	18.0	16.5	5.8	47.5	29.4	15.2	7.9
5,000人以上	[72.6]	100.0	71.3	8.5	17.5	2.7	79.4	6.3	13.0	1.3
1,000～4,999人	[64.5]	100.0	65.6	11.2	21.0	2.2	73.7	12.7	11.3	2.3
300～999人	[63.6]	100.0	67.2	11.8	19.1	1.9	65.2	14.5	15.8	4.5
100～299人	[59.8]	100.0	62.4	17.4	17.3	2.9	53.9	22.0	16.7	7.4
30～99人	[49.4]	100.0	57.2	19.4	15.7	7.7	41.3	35.2	14.6	8.8
平成12年										
勤務延長制度	[21.0]	100.0	33.5	37.7	24.2	4.5	30.6	43.9	21.3	4.3
再雇用制度	[53.1]	100.0	55.6	19.9	22.0	2.4	49.1	28.0	19.1	3.8

制度、企業規模	一律定年制で 定年後の制度 がある企業	仕事の内容				賃金(基準内)					
		変わる	変わら ない	その他	無回答	変わる		変わら ない	その他	無回答	
						下がる	上がる				
勤務延長制度											
総数	[24.9]	100.0	10.4	72.7	9.9	7.0	54.4	-	26.2	13.1	6.3
5,000人以上	[6.2]	100.0	5.3	63.2	26.3	5.3	68.4	-	10.5	15.8	5.3
1,000～4,999人	[13.5]	100.0	4.8	57.2	37.2	0.7	63.1	-	25.5	10.7	0.7
300～999人	[16.3]	100.0	9.4	64.3	21.8	4.5	52.7	-	23.6	20.9	2.8
100～299人	[20.4]	100.0	11.5	72.8	11.0	4.8	53.7	-	27.0	15.6	3.7
30～99人	[27.8]	100.0	10.3	73.4	8.5	7.8	54.5	-	26.2	12.1	7.2
再雇用制度											
総数	[53.1]	100.0	19.5	63.3	14.1	3.2	78.2	-	9.2	11.2	1.4
5,000人以上	[72.6]	100.0	28.3	32.3	37.7	1.8	82.5	-	0.4	16.1	0.9
1,000～4,999人	[64.5]	100.0	25.3	46.8	25.7	2.2	84.2	-	2.0	13.1	0.8
300～999人	[63.6]	100.0	19.4	55.7	21.8	3.1	80.9	-	4.0	14.1	1.0
100～299人	[59.8]	100.0	20.6	60.0	17.4	2.1	83.9	-	6.3	8.7	1.0
30～99人	[49.4]	100.0	18.7	66.5	11.1	3.7	75.3	-	11.4	11.6	1.7
平成12年											
勤務延長制度	[21.0]	100.0	10.7	72.4	15.7	1.3	50.5	1.1	32.0	14.7	1.7
再雇用制度	[53.1]	100.0	18.1	64.4	16.5	1.1	72.9	0.4	13.0	11.9	1.9

注: 1) 「勤務延長制度」、「再雇用制度」には、「両制度併用」を含む。  
 2) [ ]内の数字は、一律定年制を定めている企業のうち、勤務延長制度又は再雇用制度がある(両制度併用を含む)企業の割合である。  
 3) 平成15年調査では、賃金が「変わる」のうち「上がる」と回答した企業はなかった。

出所 厚生労働省大臣官房統計情報部編『雇用管理の実態』(株)労務行政, 2003年, 29頁。

厳密には意味合いが違い、前者が転籍先と新たな雇用契約を結び転籍元との関係が切れるのに対して、後者は出向元に籍を残した状態のまま出向先で勤務する状態をいう。したがって、出向は厳密には退職管理に包括される概念ではないが、現実には出向先で出向期限がすぎた後もそのまま在職し転籍となるケースも多い。そのため、出向についても事実上退職管理の一環をなしているとみなすことができよう。

転籍制度を設けている企業は、当然ながら子会社もしくは関連会社等を多く抱えかつ中高年の労務コストが相対的に高い大企業ほどその割合は高

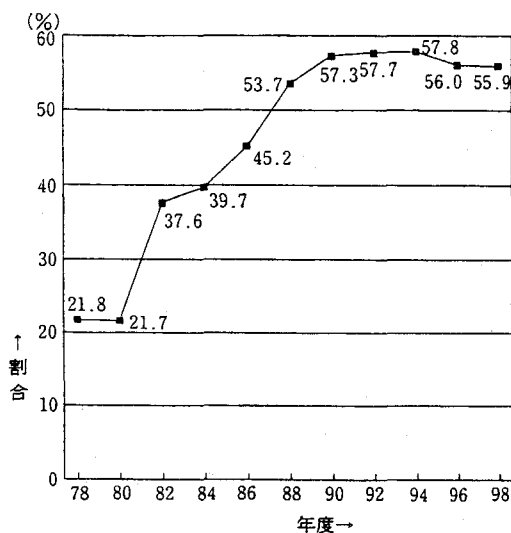
く、2003年版雇用管理調査報告によると、従業員5000人以上の企業では32.8%に達している。逆に従業員1000人～4999人では17.4%、従業員300人～999人では7.9%、従業員100人～299人では2.8%といったように、子会社等を有しない小規模企業ほど転籍制度を設けている割合は少なくなる傾向にある。

次に転籍の適用開始年齢をみると、「年齢条件はない」とする企業が56.6%で最も多く、「55歳以上」が18.2%、「50～55歳未満」が7.8%、「45～

19 同上誌, 17-18頁。



図-1 早期退職優遇制度の実施状況



出所 労務行政研究所『退職金・年金事情』, 2001年版, 労政時報別冊, 2001年, 5頁。

50歳未満」が4.3%などとなっている<sup>19</sup>。これについて従業員5000人以上の大企業に限ってみた場合、「年齢条件はない」とする企業の割合が18.9%と比較的低く、「55歳以上」が39.6%、「50～55歳未満」が32.1%といったようにその割合が高くなり、とりわけ大企業において転籍制度が中高年のリストラに利用されていることが確認できる<sup>20</sup>。

#### d. 早期退職優遇制度

早期退職優遇制度は、形式的には本人の同意もしくは納得のうえで中高年を減らす最も摩擦がない制度として多くの企業で活用されている。ただ、これも大企業ほどその普及率は高く、2003年の調査によると、従業員5000人以上の企業では57.3%が制度を設けているのに対し、企業規模が小さくなるにつれて制度それ自体がない企業の割合が高くなっている。従業員1000～4999人の企業においては制度が存在しない割合が58.9%、以下、従業員300～999人では76.5%、100～299人では86.5%、30～99人では94.2%に達している<sup>21</sup>。具体的優遇

措置としては企業規模の大小を問わず退職金の割増しがほぼ90%を占めており、それ以外の優遇措置を採る企業は極めて少ない。

大企業と中小企業との間で早期退職優遇制度に対する取り組みの違いがみられる理由としては、大企業ほど年功序列的色彩が強く中高年が厚遇されているため、本人の納得のうえで退職させるためには退職金の割増し支給などの優遇措置が不可欠であること、逆に中小企業ではこうした制度を実施する資金的余裕がないこと、さらに中小企業では退職金制度がないかもしくは極めて小額しか支払っていない企業が少なくなく優遇措置を設定しにくいことなどが考えられる<sup>22</sup>。また、従業員5000人以上の大企業のうち2000年1月以降に新たに早期退職優遇制度を設けた企業が14.9%、制度を拡充した企業が9.9%もあることから、この間の不況が原因で主に中高年を対象にした人減らしを企業が積極的に進めたことがうかがえる。その点について補足すると、すでにバブル期に大企業は中高年の増加や定年延長を見越して雇用調整を行う手段として早期退職優遇制度を活用する準備を進めていたことが図-1からも明らかであるのに対して、中小企業についてはバブル崩壊以降もむしろ資金難から制度を設ける企業はほとんど増加していない。

#### e. 退職金制度

周知のように、退職金制度は退職一時金と企業年金とで構成される。ただ、「1998年に松下電器が『全額給与支払い型社員制度』を導入して以来、同種の制度の導入が増えつつある」<sup>23</sup>との指摘もあるように、成果主義の導入により、前払い退職金制度が一定程度機能し始め、退職金制度の内容に変化の兆しがみられるようになったことは間違いない。一方、労務行政研究所の調査では、退職

<sup>22</sup> 2002年10月末現在、労務行政研究所の調査では、従業員1000人未満の企業では退職一時金制度がない企業が6.1%あり、さらに退職金・年金制度ともない企業が3.1%ある。労務行政研究所『退職金・年金事情』2003年版, 2003年, 15頁を参照されたい。

<sup>23</sup> 同上誌, 14頁。

<sup>20</sup> 同上誌, 33頁。

<sup>21</sup> 同上誌, 102頁。

一時金について2000年以降制度の改定を行った企業は、従業員3000人以上の企業では31%に達し、全体でも27.6%に上っている。その改定内容は、従業員3000人以上では「ポイント制に移行」が46.2%、全体でも39.6%に達している<sup>24</sup>。

ポイント制へ移行する理由としては、第一に退職金の算定基礎に給与（退職時賃金といった）を用いないため、退職金額の増大を防ぐことが可能なこと、第二に成果主義的処遇に対応していること、第三に従来の制度では長期勤続者が優遇され雇用の流動化に対処できないこと、第四に年功色を弱めることにより将来の制度変更を容易にすること、などである<sup>25</sup>。だが、こうした制度の変更は、多くは企業側にとってのみ利点があるもので、労働側、とくに中高年からみた場合、必ずしも納得のできるものではない。むしろ、ポイント制退職金が高中年に適用された場合、大多数が退職金の減額につながる可能性が高い。というのは、この制度では年功的要素があまり考慮されず、業績への直接的貢献度が重視されるからである。

一方、退職金制度のもう一方の柱である企業年金制度は、厚生年金基金と税制適格年金とで構成されている<sup>26</sup>。厚生年金基金は、基金の運用利回りが2000年度にはマイナス9.83%、2001年度にはマイナス4.16%、2002年度（ただし4～12月まで）にはマイナス10.36%といったように3期連続マイナスがほぼ確定している<sup>27</sup>。こうした状況を受けて、2002年4月から将来分の代行返上が可能になったことから、現在では基金の代行返上する企業が相次いでいる。2003年版『退職金・年金事情』調査では、2003年2月1日現在で333の基金が代行返上の認可を受けており、代行返上を実施済の企業と2002年度中に手続き予定の企業を併せると

37.0%、今後代行返上する予定の企業が20.7%もある。一方、「代行返上する予定はない」企業は12.0%にすぎず、制度の存続が危惧される。しかも、2003年9月から過去期間分の積立金も国に返還できるようになったため、今後も代行返上する企業が増加するのは必至である。

もう一つの税制適格年金制度も確定給付企業年金法の成立により2012年3月末に廃止が決定しているため、これを採用している企業は、現在の企業年金制度をどのような制度に改めていくのかを模索している状況にある。

さて、以上のような二つの企業年金制度の変更は、確定拠出年金法（2001年10月1日施行）と確定給付企業年金法（2001年6月成立、2002年4月1日施行）が成立したことによるものである。前者は、厚生年金基金と税制適格年金に加えて、企業または個人の掛金で自己責任の下で運用を図ることを企図した年金制度の創設を可能にする法律である。これによって、具体的には労使合意に基づき実施される企業型年金と企業年金に未加入の労働者や自営業者が加入できる個人型年金の創設が可能になったのである。この法律の制定によって、実質的に日本型401Kが解禁になったとみることができ、中小企業やベンチャー企業でも企業年金の創設が容易になりかつ雇用流動化に対応したポータビリティに優れたものとしておおむね企業側からは評価されている。反面、労働者側からみれば、給付額が自己責任によって大きく変動するため、老後の生活には不安が伴うといわざるを得ない。

後者の確定給付企業年金法は、二つの目的を有しており、一つは規制がほとんどない税制適格年

24 同上誌, 18頁。

25 同上誌, 17頁。

26 厚生年金基金は、厚生労働大臣の認可の下で設立される企業年金制度で老齢年金及び通算老齢年金の報酬比例部分を企業年金で代行する制度である。税制適格年金は、1962年の税制改正によって創設され、国税庁長官の承認を受けて税法上、事業主の掛金を損金扱いできる企業年金制度である。

27 労務行政研究所, 前掲誌, 14頁。

28 この法律制定の議論の出発点は、1997年3月の自民党行政改革推進会議が規制緩和推進重点事項として「年金基本法のような年金に関する包括的な法手当を検討する」ことから始まった。そして、同年6月に大蔵省・厚生省・労働省による「企業年金基本法に関する関係省庁連絡会議」（2000年からは通産省・金融庁も加わる）が発足して検討を進めた結果、1999年には年金審議会でも企業年金基本法のあり方が取り上げられて種々の議論の末、同法の成立に至った。なお、この経緯については柳楽晃洋「確定給付企業年金法」『ジュリスト』, 10月15日号, 2001年に詳しい。

金に対して受給権保護を図ることを目的としている<sup>28</sup>。この法律の施行に伴って新規の税制適格退職年金の設立は認められず、既存のものについても、2012年3月末までに他の企業年金制度（具体的には確定拠出年金や確定給付企業年金、さらには中小企業退職金共済制度も選択肢の一つ）へ移行しなければならなくなった。このような措置が採られる背景には、長引く不況による株価低迷の影響で、本来予定していた運用利益を得られず、掛け金の引き上げや積立不足の穴埋めが必要となっていること、確定拠出年金法の成立などにより税制適格年金それ自体の存在意義が薄れたこと、さらには契約の解約や給付の減額をする企業が増加していることなどが挙げられる<sup>29</sup>。

もう一つの目的は、厚生年金基金による企業負担の軽減である。周知のように、厚生年金基金は、国の年金運用の一部を企業が代行するもので、運用成績が良ければ、給付額はそれに伴って増える仕組みになっている。国に代わって給付を行うため、代行部分の保険料は、国への納付ではなく、厚生年金基金に納められることになる。その部分を国に代わって企業が運用する仕組みになっているが、景気の低迷による低金利と株価下落により、給付原資に積立不足が続いており、長引く不況の過程で企業からの代行返上の問題がとりざたされてきた。そして、この問題の解決に向けて制定されたのが確定給付企業年金法であった<sup>30</sup>。これにより、新たに徴収する掛け金の代行返上に加えて、すでに積み立てられている掛け金も国に返すことが可能になり、積立不足を解消した企業は直ちに代行返上に向かうものと考えられる。

しかし、この法案が成立したからといって問題が解決したわけではない。代行返上が続出する背景としては不況による基金の運用難があることはいうまでもないが、企業側の中高年に対する福祉

の軽視が背景にあることも忘れてはならない。しかも、代行返上が今後も続くと思われることを考慮すれば、この法案の成立は企業年金制度の崩壊をもたらすことにもなりかねない。

#### 4. 中高年退職者に対する政府の対応

##### a. 改正高齢者雇用安定法の成立とその問題点

国は、少子高齢化の進展や年金支給開始年齢と退職年年齢のギャップを埋めるべく2004年6月の国会で「高齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律」（いわゆる改正高齢者雇用安定法）を成立させた。この改正の骨子は、年金支給開始年齢である65歳までの雇用の確保と中高年退職者の再就職支援に置かれていた。前者の65歳までの雇用確保に関しては具体的には次のような内容になっている。第一に65歳までの段階的定年年齢引き上げ、継続雇用制度（再雇用制度）の導入もしくは定年の廃止といったもののうちいずれかを2006年度から義務づけるというものである。第二に継続雇用（再雇用）については対象者の基準を労使協定で定めれば希望者全員を対象としなくてもよいというものである。第三に当面大企業は3年間、中小企業は5年間は労使協定ではなく就業規則等に当該基準を定めることを可能にする。次に、中高年退職者の再就職促進の具体的内容には、第一に労働者の募集および採用について、事業主が上限年齢（65歳未満に年齢制限する場合）を定める場合には、求職者に理由を明示しなければならないこと、第二に事業主都合の解雇等により離職する高齢者らが希望すれば、当該者の職務歴や職業能力等を記載した書面（求職活動支援書）を作成し、交付しなければならないことが強調されている。

このように、国は年金支給開始年齢と退職年齢との溝を埋めるべく高齢者雇用安定法を改正したが、この改正法には多くの問題点も残されている。まず、定年退職者の再雇用については、企業側にその決定権があり、今回の改正においてもその点に関する修正はなされなかった。第二に65歳までの雇用確保を義務づけるといっても同年齢までの定年年齢を引き上げる企業や定年の廃止を实

<sup>29</sup> この点については金融広報中央委員会の以下のサイトを参照されたい。  
<http://www.saveinfo.or.jp/kinyu/kigyonen/kigyoy042.html#top>

<sup>30</sup> なお、この点については以下の厚生労働省ホームページを参照されたい。  
<http://www.mhlw.go.jp/topics/0102/tp0208-1.html>

行する企業はほとんどないと考えられるため、結果的には再雇用制度を選択する企業が大半を占めるようになり、再雇用の際の労働条件がいつそう悪化することが懸念される。そのため、再雇用の労働条件に関する歯止めが必要とおもわれる。第三にこの再雇用については対象者の基準を労使協定で定めれば必ずしも希望者全員でなくてもよい。第四に企業側はこうした制度の適用者を減らすために中途退職者を意図的に増やすことも考えられる。これらのことから、この法律が必ずしも年金支給開始年齢と退職年齢との溝を埋めるものとはなっていないことは明らかである。むしろ、この法律の施行によって中高年雇用にとって望ましくない再雇用制度の拡大につながることが懸念され、中高年労働者の収入が激減する事態も考えられる。また、中高年の就労意欲を削ぐことにもなりかねない。

一方、厚生労働省は、厚生年金受給開始時期を65歳より後に遅らせることができる選択制を2007年4月から導入することを決定した。1ヵ月遅らせると毎月の年金額は約0.7%ずつ増える計算になる<sup>32</sup>。これは、年金生活に入る時期を遅らせることにより、高齢者の就労を促す狙いであるとされるが、高齢者の労働市場が整備されていない日本では、年金支給開始年齢と退職年齢との溝を埋めるべく誕生した高年齢雇用安定法との間の矛盾が拡大する結果になりかねない。

#### b. 退職管理対象外労働者への国の対応

中高年退職者のなかには、深刻な不況が続くなか、企業からまったく支援が得られずに退職した労働者も少なくない。ここではこうした退職者を「退職管理対象外労働者」（対象外労働者と略記）と名づける。対象外労働者は、通常解雇された労働者がこれに該当する。解雇とは、使用者側から

の一方的な意思表示によって労働契約を解除することを指している。それには、勤務成績不良等を理由とする「普通解雇」、事業縮小等に伴う「整理解雇」、労働者の職場規律違反、非行等を理由とする「懲戒解雇」の3つが含まれる。バブル崩壊以降、これらのいずれかに該当する解雇が急速に増加しているのみならず、企業側による退職勧奨、一方的な給与の見直し（賃下げ）、労働者の意向を無視した配置転換、セクハラ、いじめ、嫌がらせなどによって退職に追い込まれるケースも決して少なくない。厚生労働省が纏めた2003年4月1日～2004年3月31日までの民事上の個別労働紛争に係る相談の件数は、140,822件にも達している。その内、解雇や退職に追い込まれるケースだけを挙げると、普通解雇34,910件、整理解雇7,783件、懲戒解雇, 4,484件、労働条件の引下げ25,070件、退職勧奨10,744件、出向・配置転換5,451件、セクシュアルハラスメント 2,948件、いじめ・嫌がらせ11,697件となっている<sup>33</sup>。

これらの解雇ないしは退職を強要された労働者は、企業から再就職支援を得られないこと、退職金が支払われないケースがほとんどであること、さらには貯蓄がないため求職活動にも支障をきたすケースが多いことなど、極めて事態は深刻である。もちろん、求職活動は自助努力に負うところが大きいのはいうまでもないが、国や自治体の支援が欠かせないことも事実である。求職者を支援する公的な団体としては、全国の主要都市に設置されているハローワーク（公共職業安定所）、独立行政法人の雇用・能力開発機構、独立行政法人の高齢・障害者雇用支援機構が存在するが、中高年の失業者に対してそのどれも十分な支援体制が取れているとはおもわれない。まず、ハローワークは、年齢に関わりなく就職支援を行うため、中高年失業者は若年の求職者との競合が避けられな

33 以下のホームページを参照されたい。

<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2004/05/h0519-1.html>  
なお、整理解雇には次の四つの要件が揃わなければ無効とされる。1. 人員削減の必要性、2. 整理解雇回避の努力義務を尽くしたこと、3. 解雇対象者の選定と基準が合理的であること、4. 労働組合や労働者との協議、説明が妥当であること、である。

31 なお、再雇用制度について労働側の基本的姿勢は「原則全員」採用、経営側は「採用の自由」を主張している。これについては、朝日新聞、2004年6月9日付朝刊を参照されたい。

32 日本経済新聞、2004年5月21日付朝刊。

い。そのため、彼らの就職機会は極めて限られてくるとおもわれる。次に雇用・能力開発機構は、雇用開発と能力開発を主な任務としているが、基本的には中高年を対象にしたものではなく、若年層を対象にした職業能力の開発やキャリア形成に重点が置かれている。確かに、同機構内には職業能力開発促進センターや生涯職業能力開発促進センターなどが置かれているが、前者は全国各地に62カ所設置され、地域の職業能力開発を担うセンターとして機能しており、やはり中高年よりも若年層を対象にした施設である。後者も基本的にはホワイトカラーの職業能力開発に重点を置いたもので、特に中高年を対象にして設置されたというものではない<sup>34</sup>。なお、高齢・障害者雇用支援機構についても高齢者雇用アドバイザーによる相談・援助の実施や企業に対する啓発活動を実施するなど種々の活動を実施しているが、それがどの程度高齢者雇用に結びついているかとなるとはなはだ疑問である。

以上の点から、成果主義の普及により企業から中高年を排除する傾向が強まっているにもかかわらず、国は中高年退職者に見合った施策や機関の設置にはあまり積極的であるとはおもわれない<sup>35</sup>。その一方で、厚生労働省は、企業年金の中核である厚生年金基金の財政悪化が続いた場合に基金の解散を促す制度を2005年度から導入することを決定した<sup>36</sup>。しかも、2003年度に給付水準の引き下げに踏み切った厚生年金基金が219基金に達していることも明らかになった<sup>37</sup>。中高年退職者を取り巻く環境はますます厳しさを増している。まさしく「公的年金と企業年金の両方で老後の備えが

細りつつある」<sup>38</sup> 現状を考えれば、中高年退職者の再就職を国と企業で支援するプログラムを早急に整えることが求められている。最近では、退職者の再就職支援活動としてアウトプレースメント(outplacement)という言葉が頻繁に用いられ、これを専門に扱う企業も誕生している。企業のなかには、退職者に対する手当の一つとして、再就職支援を無料で受けられるようにアウトプレースメント会社と契約しているケースもみられる。また、「アウトプレースメントは、解雇される従業員が失業の精神的ストレスに対処するのを助けるため、そして新しい仕事を見付けるのを支援するために作られた HRM プログラムのひとつである」<sup>39</sup> という見方もされており、これが国の再就職支援プログラムのなかに組み込まれれば、なおいっそう効果的なものになるが、それはまだ将来的な課題の域を出ていない。

## 5. おわりに

バブル崩壊以降、日本企業は、経営多角化の見直しやコアコンピタンス経営の追求へとその軸足を移している。具体的には、事業部制の縮小・再編、管理職を含む非生産的労働力の削減、コア事業以外の外注化(アウトソーシング)、正規採用の抑制などである。とりわけ、労働力の削減、なかでも中高年に対する企業側の姿勢はかつてないほど厳しい。関連会社や子会社への転籍・出向などは常態化し、早期退職優遇制度に代表される中途退職を促進する制度は、日本的経営—終身雇用—を基本方針としてきた企業においてさえ活用されるようになった。また、中高年のなかに運よく定年を迎えられた者がいるにしても、彼らの老後の生活に確たる保証があるわけではない。定年年齢と年金受給年齢とのギャップ、企業年金制度の給付水準の引き下げ、さらには公的年金制度の不安定さなど彼らを取り巻く環境には極めて厳しいものがある。

本稿では、こうした中高年の退職に関わる種々

<sup>34</sup> なお、雇用・能力開発機構については以下のホームページを参照されたい。<http://www.ehdo.go.jp/index.html>

<sup>35</sup> もちろん、中高年齢者雇用促進を目的とした継続雇用奨励金制度といった制度も存在する。これは、60歳以上の定年を定めている事業主で、61歳以上への定年の引上げまたは希望者全員を65歳以上の年齢まで雇用する継続雇用制度(勤務延長、再雇用、在籍出向)を設けた事業主などに対して助成しようというものであるが、筆者からみれば、その場しのぎの対策にすぎず、抜本的な対策とはなっていない。

<sup>36</sup> 日本経済新聞、2004年7月8日付朝刊。

<sup>37</sup> 日本経済新聞、2004年7月12日付朝刊。

<sup>38</sup> 日本経済新聞、同上記事。

<sup>39</sup> 二神枝保『人材の流動化と個人と組織の新しい関わり方』多賀出版、2002年、161頁。

の問題を企業の労務管理の一貫としての退職管理の観点から取り上げ、その問題点を分析した。なかでも現在の日本的労務管理の再編においてその核をなす成果主義的処遇の導入により、企業からはじき出される中高年の数はますます増加しており、その点からも退職管理は企業の人事・労務管理にとって重要になっていると指摘した。ただ、退職者のなかには企業の退職管理の対象からはずれた実質的に解雇ともいえる退職者も相当数含まれており、そうした人々が自力で再就職するにはかなり厳しい環境にあることも事実である。したがって、そうした人々に対する国の支援が不可欠になるわけである。厚生労働省傘下にあるいくつかの再就職支援機関をみても中高年退職者の実情に沿った形のものほとんど見あたらず、法制度の拡充を含めて早急に対策を打つことが必要である。そのための第一歩として国と企業との間の連携した取り組み、具体的には両者の代表による施策や制度について話し合う場の設置が不可欠であるのはいうまでもない。

2004年7月現在、大企業を中心に景気回復の兆しが見え始め、史上最高利益を更新した大企業が相当数現れてきている。しかし、その裏にはリストラという名の大規模な人減らし合理化があることを忘れてはならない。そして、その主な対象となっているのが中高年である。日本の経営がもてはやされた時代に採用された彼らは、「会社人間」として時には家庭を犠牲にしてまで企業に貢献してきた。その「お返し」がリストラであるというのはあまりにも悲しい。企業にとってヒトは最も大切な経営資源である。現在のIT化や技術革新に即応できないからといって中高年を切り捨てる労務管理手法は、企業からのヒト離れを招くおそれが高い。伝統的にヒトを大切にしてきた日本企業がヒトの大切さを忘れてしまったらおそらく明日の日本企業は存在しないであろう。

(2004年7月15日脱稿)