

日本企業における退職管理の現状と課題

— 一定年制を中心として —

The Mandatory Retirement System in Japanese Companies

井 藤 正 信

Masanobu ITO

要 約

本稿は、日本企業における退職管理の現状と課題について特に一定年制に焦点をあて検討を加えたものである。21世紀を迎えた日本は世界でも類をみないほどのスピードで人口の高齢化が進んでおり、それは企業の労務管理の出口部分である退職管理にも大きな影響を与えている。なかでも、その中核的位置を占める一定年制の問題は、従来年功制の下で働いてきた中高年労働者の処遇に悩む企業にとっては極めて重要な問題である。定年年齢の設定については「高齢者雇用安定法」の度重なる改正や年金制度改革もあって延長される方向にはあるが、そうした国家の社会政策や社会の趨勢に抗するかのよう企業は高齢労働力の活用について明確な方針を出しているようにはおもわれない。本稿はこうした点に注目し企業の一定年制への対処の仕方とその問題点について検討した。

目 次

- I はじめに
- II 一定年制の現状
 - 1 一定年制の現況について
 - 2 公的年金改革と一定年制
- III 一定年制をめぐる諸議論
 - 1 定年年齢設定に関する諸議論
 - 2 一定年制撤廃論（エージフリー雇用）
 - 3 一定年制と2007年問題
- IV 一定年制問題と退職管理
 - 1 早期退職優遇制度
 - 2 転籍・出向制度
 - 3 退職金制度
- V おわりに

I はじめに

前稿¹⁾でも指摘したように、バブル崩壊以降の中高年労働者（以下、中高年と略記）の大量失業時代を迎えて、多くの企業で退職管理の重要性があらためて認識されている。それにもか

かわらず、現実には質的にも量的にも従来と変わらない退職者対策しか企業には用意されておらず、この問題が企業の労務管理上のネックとなっている。しかも、中高年の退職問題は、彼らの退職がもたらす影響が社会問題化しているがゆえに、単なる個別企業の労務管理ないしは労務政策的対応だけでは根本的な問題の解決には至らず、企業の立場とは異なる国家の経済政策や社会政策といった観点からの議論や対策も

1) 井藤正信「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—」愛媛大学『愛媛経済論集』第23巻第3号、2004年、23頁。

必要になっている。逆に、退職管理の中核をなす定年制や退職金制度（退職一時金と企業年金制度）などの問題は、国家の社会保障制度にも直接的・間接的に影響を及ぼすことから多面的な角度からの分析が不可欠ともいえるのである。

さて、退職管理には様々な内容が含まれているが、旧労働省によれば、主として定年年齢の設定、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などが挙げられている。ただ、これらの諸制度は、その一つ一つが制度（慣行を含む）や仕組みといった点で相互に絡み合っているところに退職管理に関する議論の難しさがある。そうした点を勘案しながら、本稿では退職管理のなかでも最も重要だと考えられる定年制の問題を取り上げ、現状に至る経緯に触れながら、近年定年制をめぐる議論されてきた様々な論点を批判的に整理するとともに、あわせて退職管理の今後の方向性についても議論を深めることにしたい。

ところで、定年制とは継続的に雇用されていた正規労働者を彼らの意思や能力にかかわらずある一定の年齢に達すれば強制的に退職させる制度である。この制度の問題点は、上記の定義でも述べているように「一定の年齢に達すれば労働者の意思や能力にかかわらず」、「強制的に退職させる」という点にある。こうした問題点を解消すべくこれまでも多くの議論が展開されてきたが、なかでも有力なのは「定年制を廃止して何歳までも働く意思と能力があれば働け

る社会をつくる」という、いわば「ユートピア」的な議論と年金受給開始までの空白期間をどのように埋めるべきかという定年制延長に関する具体的かつ実質的な議論とであった。

前者の議論は、かつて日本の経営の三本柱の一つであった年功制の弊害を説きながら、それに代わる成果主義の導入によって中高年の高賃金化傾向を防ぎ、しかも定年年齢を設定せずに職務遂行能力が高い高齢者に職業機会を与えることを意図したものである。とはいえ、成果主義の是非については議論が分かれるところなので、必ずしもその導入が定年制撤廃の解決策として高齢者の就業機会の増加に結びつくかどうかは疑問の残るところである。むしろ、成果主義の導入を口実に中高年の切り捨てにつながりかねない面も否定できないため、この議論は現実味を欠いているといえなくもない。それに対して、もう一方の年金受給開始までの空白期間を埋めるという、いわゆる定年制延長論は政府（旧労働省や厚生労働省）の諮問機関や委員会を中心に長く議論されてきた問題である。

ただ、2004年6月に成立した「改正高年齢者雇用安定法」は、公的年金の支給開始年齢の段階的引き上げに対応したもので、前回の改正と違って65歳まで働く意思のある人を雇うことを企業の『義務』に格上げしている。この改正によって法律上は年金受給開始までの空白期間の問題は解消されたことになるが、それで問題が解決したわけではない。最も懸念されることは定年が法律上延長されたことによって逆に定年まで勤務できる正規労働者数のいっそうの減少が懸念されることである。ただでさえ、派遣、パートタイムやその他の非正規雇用が増加している今日、定年の延長がそうした傾向を加速させるおそれは十分にありとみねばなるまい。さらに、定年年齢と年金の受給開始年齢との空白期間の解消については年金制度自体の空洞化が懸念されていることもあって両者の空白期間を埋めたこと自体にどれほどの意味があるのかあわせて検討することも必要であろう。

2) 西村は法律家の立場から定年制を「定年制（一律定年制）とは、労働者の労働継続の意思および能力の有無にかかわらず、一定年齢に到達したことを理由に一律に労働契約を終了させる制度をいう」と定義している。西村と筆者の理解に基本的な差異はないが、筆者は「強制的に」という文言を入れており、それだけ労働者の意思を無視しているという面を強調した。西村健一郎「65歳現役社会と定年制の課題—法律学の観点から—」（『日本労働研究雑誌』No. 456）、1998年6月、3頁。

II 定年制の現状

ここでは、定年制の現状と定年年齢の設定と不可分な関係にある年金制度改革の動向について検討を加えることにする。

1 定年制の現況について

まず、ここ20年あまりの企業の定年制への取組状況を旧労働省および厚生労働省の雇用管理調査に基づいてみることにする。1986年1月実施の労働省雇用管理調査では、定年年齢は一律定年制のある企業の56.6%で60歳以上となっている。88年1月の同調査では、一律定年制を定めている企業の58.8%に増加し、90年には63.9%、92年には76.6%、94年には84.1%、96年には88.3%と年々増加の一途をたどり、1998年1月実施の同調査では、定年年齢を60歳以上とする企業は一律定年制を定めている企業の93.3%に達し、これに今後60歳以上に改定が決定している企業と今後60歳以上に改定の予定がある企業の割合を合わせると98.7%に達する。続いて2002年1月実施の厚生労働省雇用管理調査では、定年制を定めている企業の割合は91.5%（前年91.4%）であり、定年制を定めている企業のうち一律定年制を定めている企業の割合は96.0%（前年96.4%）に増加している。具体的な定年年齢をみると、60歳とする企業の割合が90.3%（前年90.6%）となっており、60歳以上が99.4%（前年99.0%）、61歳以上が9.1%（前年8.3%）、65歳以上が6.8%（前年6.7%）となっている。

これらの調査から、ここ20年の間に60歳定年制を採用する企業の割合が急速に増えたことが確認できる。さらに一律定年制を敷いている企業の割合も2001年以降は95%を超えていることから、上記の数字と合わせて考えるとほぼ60歳定年制は定着したといえるであろう³⁾。このような企業の定年制への取組の変化の背景には、急速な高齢化社会の到来といった社会的な事情や中高年の失業問題といった社会・経済問

題の他に、政府の要請、とりわけ高齢者雇用安定法⁴⁾の度重なる改正が企業への対応をよりいっそう求める方向に働いていることも看過できない。

この間の政府（旧労働省もしくは厚生労働省）の定年制への取組としてまず注目されるのはバブル経済不況が深刻化した1991年に「今後の（高齢者雇用：筆者）施策の立案に反映させること」を目的に「65歳雇用システム研究会」を発足させたことである。同研究会では、日本の高齢者をめぐる状況を「長く働き続けることを希望する者の比率が高く、就業意欲が強い」としており、現実の高年齢層の労働力率に関しても「他の先進諸国と比べて高い」ことから高齢者雇用推進の必要性を強調している⁵⁾。そして、定年制との関係では、その報告書において「年齢を意識することなく高齢者がその希望と能力に応じた働き方が可能となるような『エージェレス雇用』が実現すること」が望ましいとしながらも、「65歳までの雇用確保を社会全体の目標として掲げることが現在におけるコンセンサス」となるよう提言している⁶⁾。そのために企業側に対しては「継続雇用制度の整備と相まって企業の雇用管理・職場環境を『高齢者現役型』に変革」するよう求めており、他方労働者に対しては「高齢期には自由時間を持て余し気味になるというライフスタイルを変えていくことが求められ、生涯生活設計の観点に立つて、

3) ちなみに厚生労働省の『雇用管理調査』によると、一律定年制を敷いている企業の割合は、1986年に73.0%、88年79.6%、90年81.8%、92年88.1%、94年87.7%、96年89.9%、98年86.5%、2000年89.4%、02年96.0%、04年96.8%である。

4) 同法は1971年に正式名称「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」として成立したもので、幾度も改正されながら現在に至っており、その基本目的は「定年の引上げ、継続雇用制度の導入等による高齢者の安定した雇用の確保の促進…中略…高齢者退職者に対する就業の機会の確保等の措置を総合的に講じ、…中略…経済及び社会の発展に寄与することを目的とする」とされている。

5) 労働省職業安定局編報告書『「65歳現役雇用システム」の構築に向けて』大蔵省印刷局、1993年、3頁。

6) 「同上報告書」、33頁。

自己啓発や健康管理などを早い段階から意識して進めていくことが重要」だと指摘している。

この研究会に続いて旧労働省が1996年に立ち上げた高齢者問題委員会が「65歳現役社会研究会」であった。ここでは「65歳現役社会政策ビジョン」としてその検討結果が取り纏められ、三つのシナリオが提起されている。一つは「60歳定年を基盤とした65歳までの継続雇用という現在の政策体系を今後とも基本として強化する」という内容で、二つめは「定年制が我が国に広汎に定着していることを重視して、65歳定年制を実現する」というもので、最後の三つめは「年齢に関係なく能力に応じて働くことができる、『エージレス社会』を目指す」という内容である⁷⁾。ここで特に強調されたのが二つめの65歳定年制であった。その前の65歳雇用システム研究会の「65歳までの雇用確保」という表現から、この研究会では「65歳定年制」というこれまでより積極的な言葉が使われ、具体的な目標がはっきりと打ち出されている。これはやはり短期的には定年年齢と公的年金受給年齢とのつながり、さらに中長期的には超高齢化社会の到来を強く意識したものと理解される。

定年制への取り組みや中高年の雇用確保を重視したのは政府に限らず労働組合側も同様であった。2000年の春闘では、組合側は「雇用延長」を賃金交渉と並んで大きなテーマとして掲げた。しかし、実際の交渉では両者はパートナー的な取引で折り合い「雇用延長」を経営側に約束させる反面、賃金交渉では譲歩した労働組合が多かったのが現実である。それはバブル崩壊後の企業のリストラが長く続き、雇用に対して労働側が過敏になっていたことも背景にあると考えられる。このときの春闘で組合側の雇用

面での成果を挙げると、「雇用延長」は産業別では電機産業が具体的成果を勝ち取っており、個別にみると富士電機では定年延長を、三菱電機では65歳までの再雇用、松下電器や日立などは1年ごとに契約する再雇用といった内容であった。ただ、実際に定年延長要求に応じた企業は少なく、その代わりに三洋電機では「シニアスタッフ」として、三菱電機では「シニアエキスパート」といった名称の職位を設け、再雇用に応じたのである⁸⁾。したがって、2000年の春闘においては定年年齢の引き上げや定年延長を確約した企業はほとんどなく、労働側の高齢者の雇用保障への取組は中途半端に終わったとみることができる。

ところでこの時期に政府や労働組合のこういった積極的な働きかけにより定年年齢を引き上げる企業が徐々に増加してきたにもかかわらず、バブル経済の後遺症が強く残っていることやIT技術革新の動きが急速に高まったことを背景に総じて中高年の活用に前向きに取り組む企業は極めて少なかったのである。むしろ多くの企業はバブル不況が深刻化したこの時期には「経営の多角化」から「コア・コンピタンス」（経営資源の集約化）へと経営戦略を転換したことにも示されるように、中高年層のリストラを積極的に図っている。このことは社会的な要請でもある定年年齢の引き上げや「60歳定年制」の導入に表向きは企業として積極的に対応する姿勢をみせる一方で、中高年層をリストラで減らすことによって企業内労働力の高齢化抑止に企業側として努めたことを物語っている。

このような動きに対して、政府は、「65歳現役社会研究会」の意見も踏まえて2004年6月に「改正高齢者雇用安定法」を成立させ、「65歳定年制」を義務づけたのである。これを受けた形で数としてさほど多くはないが、さっそく対応を諮る企業もでてきた。例えば、日本IBM

7) 「同上報告書」, 33頁。

8) なお、この研究会報告は1997年12月の旧労働省雇用審議会で議論された。<http://www2.mhlw.go.jp/info/shingi/kanbo/koyou/shg971218.htm>を参照されたい。

9) <http://www.workers-net.org/wk175item.html> なお、富士電機等の個別の対応については各企業のWeb等でみられたい。

では60歳定年を単年度契約によって65歳まで延長できる新制度「シニア・エキスパート」を2006年4月に導入することを決定しており、さらに川崎重工業では定年年齢を63歳まで引き上げるなどいくつかの企業がこの法律への対応策を早々と決めている¹⁰⁾

2 公的年金改革と定年制

定年年齢の設定と最も関係が深いのが年金制度（正確には年金受給年齢の設定）である。極論すれば、年金が老後を送るに十分な額が支給されかつ定年年齢と年金受給年齢とが接続されているならば、社会的にあまり問題は生じない。しかし、現実には年金制度それ自体に対する国民の不安が根強いのに加えて、たとえ今後制度が維持されても高齢化社会のいっそうの進展が確実である状況においてはその受給額に対してあまり多くは期待できないというのが一般的な認識である。

むしろ、企業の正規労働者はその大多数が厚生年金に加入¹¹⁾しており、その他の国民年金加入者よりも老後に対する不安は少ないといえるかもしれない。とはいえ、厚生年金を含む公的年金は年々制度変更され、退職者の受給額は実質的には目減りしている。しかも、最も懸念されるのは厚生年金加入者の減少による厚生年金制度それ自体の空洞化の問題である。企業は労務費の削減（その中には厚生年金保険料負担の回避も含まれている）を狙って正規労働者を削減し労働力のアウトソーシング（外注化）を図

る傾向が年々強まっている。加えて、企業の厚生年金未加入問題も発生している。駒村が指摘しているように、利益計上法人の割合と、法人数に占める厚生年金加入事業所数の割合の相関をみた場合、両者の相関は強いことから赤字企業が増えると未加入率は高くなる傾向があるため、景気状況如何によっては厚生年金の空洞化がよりいっそう懸念されるのである¹²⁾。それでは年金制度は定年制との関係でどのような変遷をたどってきたのか、その点を若干後づけておく。

ここ20年あまりに渡る年金改革を時系列的に追っていくと、まず最初の大規模な改革は1985年に行われた。この公的年金の抜本的改革により、基礎年金の一元化が図られ厚生年金及び共済年金は基礎年金に上乘せする形で報酬比例の年金を支給する制度に改変された。厚生年金から支給される老齢年金は一般企業の退職年齢後にあたる60歳支給開始となり、55歳から60歳までの間に定年年齢を定めている企業が4割以上を占めていた当時においては最長5年間の空白期間が生ずるという問題が発生したのである¹³⁾したがって、そうした企業に対しては定年年齢の引き上げもしくは何らかの形での雇用延長を望む声が強くなっていったといえる。そうした声に応えるべく政府は翌86年には前年の雇用審議会の答申第19号を踏まえ、「中高年齢者等の雇用の促進に関する特別措置法」を抜本的に改正することによって「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」を制定したのである¹⁴⁾

この法律について定年年齢に限定して述べると、「60歳定年の努力義務」が企業に課せられ、労働大臣（旧労働省）は60歳を下回る定年年

10) 日本IBMについては以下の同社のホームページを参照されたい。<http://www-06.ibm.com/jp/press/20051027001.html> この他には三井物産がすでに1999年に定年を63歳に延長しているが、今法改正を受けて、65歳までの雇用延長を検討しており、他の総合商社でも三菱商事や伊藤忠などが60歳の定年後も希望者を65歳まで継続雇用する方向で検討している。

11) 大多数という表現を用いたのは社会保険庁の2004年度の調査では、調査した約19万事業所（これには法人の他、従業員5人以上の個人事務所も含まれる）のうち、約2万7,000事業所が2004年度末時点で未加入状態であることが判明したのである（毎日新聞、2005年10月10日付朝刊）。

12) 駒村康平『年金はどうなる一家族と雇用が変わる時代』岩波書店、2003年、81-82頁を参照されたい。

13) 厚生労働省の雇用管理調査によれば、1985年当時一律定年制を敷いている企業の割合は70.3%あり、そのうち59歳以下に定年年齢を定めている企業は44.5%あった。

14) 労働省職業安定局高齢・障害者対策部企画課編『Q&A 高年齢者雇用安定法』(株)ぎょうせい、1995年、3頁。

齢を定めている事業主にその引き上げを要請できることになった。とはいえ、それは企業の努力義務であるから必ずしも従う必要はなくしかも罰則規定がないこともあって、この法律の制定によって60歳以上に定年年齢を変更する企業が著しく増加したわけではなかった¹⁵⁾

続く1994年の年金改革¹⁶⁾はそれまで60歳から支給されていた特別支給の厚生老齢年金のうち、報酬比例部分の年金の支給開始年齢を、この改革で段階的に65歳に引上げることを決定するに至ったのである。

次いで1999年の年金改革では部分年金の廃止が決定された。この部分年金とは1941(昭和16)年4月2日以降に生まれた人が満額を受け取るまでの間に受給できる年金のことで、1953(昭和28)年4月2日以降に生まれた人から段階的に廃止し、1961(昭和36)年4月2日以降に生まれた人は60歳から65歳になるまでの期間は年金が受給できない。これも実質的な年金の減額措置である。続いて可決された2004年の年金改革法では、「保険料の引き上げ」と「給付の引き下げ」がセットになっており、これまで以上に現役労働者の生活を脅かしかつ退職者の生活不安を煽る内容になっているといえる。ちなみに厚生年金の保険料は、2004年9月までは本人負担と会社負担を合わせて13.58%であったが、2004年10月から年0.354%ずつ引き上げられ、2017年度以降は最終的に18.3%になる。

一方、給付については2004年時点で65歳のモデル世帯(平均的賃金で40年間働いた労働者と専業主婦だった妻)の給付水準は現役世代の59.3%に設定されている。この年金改革法

では、「公的年金加入者数の減少や平均余命の延びに応じて給付水準を自動的に引き下げる『マクロ経済スライド』が盛り込まれて¹⁷⁾いる。この「マクロ経済スライド」とは、年金加入者の増減や受給者の平均余命の動向によって年金財政収支が揺れ動くのに対応しようというもので、高齢化が進んでいる現状ではこれも年金受給額の減額につながる可能性が大きい¹⁸⁾

Ⅲ 定年制をめぐる諸議論

幾度も繰り返すように、定年年齢の設定に関する政府(旧労働省や厚生労働省)の議論は、社会的諸事情の変化、とりわけ少子高齢化による生産年齢人口の減少や高齢化に伴う社会保障費の増大などがその議論の前提になっている。なかでも年金受給開始年齢の60歳から65歳への引き上げに伴って生じるこの期間の高齢者の無収入状態を回避する措置が政府内でも問題になり、政府はとうとう2004年6月に労働者が65歳まで働ける制度の導入などを盛り込んだ高年齢者雇用安定法の改正を成立させるに至った。もちろん、前節でも述べたように同法改正にはそこに至る種々の議論があったことはいうまでもない。そこで、ここではまず65歳定年制が法的に整備されるまでに至る議論を跡づけるとともに、根強く存在する定年制の撤廃(エイジフリー雇用)論と団塊の世代が大量退職を迎えるいわゆる「2007年問題」についてもあわせて検討することにした。

1 定年年齢設定に関する諸議論

バブル崩壊後の1990年代中頃にはすでに、従業員30人以上の企業ではほぼ9割で定年が設けられており、その大部分は60歳に定年年齢を設定していた¹⁹⁾その一方で、すでに公的年金の受給年齢も段階的に引き上げられており、

15) 厚生労働省の雇用管理調査によれば、一律定年制を定めている企業の割合は1986年に73.0%であったが、翌87年には80.4%に増加しているものの、そのうち60歳以上に定年年齢を定めている企業の割合は86年で56.6%、87年には58.7%であった。その前後の年と比較すると、伸び率は若干であった。

16) 一般には年金改革と呼ばれているが、改革というよりは改悪という表現が妥当なほど退職者に犠牲を強いる内容であることを断っておきたい。

17) <http://www.yomiuri.co.jp/iryuu/ansin/an461601.htm>

18) マクロ経済スライドについては駒村康平『前掲書』、200-208頁に詳しい。

60歳定年が続くと、すでに述べたように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が心配されていた。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 α 、b.65歳マイナス β 、c.エージェレスという3つの選択肢が提示され、議論が積み重ねられてきた。

aは、定年はそのままで65歳までの雇用にできるだけ近づけるというもので、bは、定年を65歳に引き上げ、個々人が定年前 β 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うものである²⁰⁾。企業としては、若年労働者からの高齢労働者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ったが、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かった。ただ、「この方式が広く受け入れられているのは、現行の人事制度には手をつけずに、定年以降の雇用制度を考えればいい」からとされているが、高齢者雇用の抜本的対策とはなっておらず、あくまで「当面の対策」でしかなかった²¹⁾。

にもかかわらず、60歳プラス α 方式に議論が集約されていったのは、65歳マイナス β 方式が定年年齢の引きあげを実質的に意味するため企業側の抵抗が大きかったことに加えて、労働者も定年それ自体の延長を望む声が比較的少なかったため、消去法として浮上してきた面もあったのである²²⁾。

ともあれ、1986年の高齢者雇用安定法の制

定以降、60歳定年制が定着していくとともに、政府の高齢者雇用政策も60歳プラス α 方式、すなわち「60歳代前半層の継続雇用機会を確保することに移っていった」のである²³⁾。続いて2004年6月に成立した「改正高年齢者雇用安定法」の中味をみると、これは公的年金の支給開始年齢の段階的引き上げに対応したもので、国民の老後の生活に関する不安を取り除くことを狙いに行っていることはいうまでもない。同法の前回の改正では、定年は1998年から「60歳以上」とされ、希望者を65歳まで雇用することを企業の「努力義務」としていた。これに対して、今回の改正では65歳まで働きたい人を雇うことを企業の「義務」に格上げしている。この改正措置は、厚生労働省の労働政策審議会（厚労相の諮問機関）の答申を基に策定された。現在、定年を65歳未満に設定している企業に対し、2006年4月から(1)定年を引き上げる、(2)退職後に雇用契約を結び直して再雇用する「継続雇用制度」を導入する、(3)定年制を廃止する、のどれかを実施するよう義務付けている。

具体的な雇用延長は2006年度から62歳までとなり、その後段階的に引き上げられる。最終的には2013年度に65歳までの雇用が義務づけられる。さらに、企業側が労働者を募集・採用する際に上限年齢を設定する場合、その理由を明示することを求める条項なども盛り込まれている。

ところで、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実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悪化することが懸念され

19) この点を再度正確に確認すると、ちなみに厚生労働省の雇用管理調査では、1996年には一律定年制を設けている企業の割合は89.9%で、そのうち60歳定年を定めている割合は80.4%、60歳以上では88.3%に達している。

20) 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, 2001年1月所収), 31頁。

21) 「同上論文」, 31頁。

22) 「同上論文」, 32頁。

23) 富田安信「不況の前に立ち止まる高齢者雇用」(『日本労働研究雑誌』No.501, 2002年4月所収), 60頁。

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。労働組合に批判的な労働者が再雇用されないおそれもある²⁴⁾。第四に企業側はこの法改正へ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してうまく機能しないことも考えられる。むしろ、この法律の施行によって高齢者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懸念され、高齢労働者の収入が激減する事態も考えられる。

一方、企業側も高齢労働者雇用へのその取組状況をみると必ずしもこの法改正を歓迎しているようにはみえない。大和総研の調査では約4割の企業が60歳を超える労働者の再雇用を「増やす予定がない」と答えており、逆に1割を少し超える企業が「増やす予定」としているにすぎない。この調査から判断すると、この改正に対して前向きに取り組む企業は必ずしも多くないと判断される。大和総研の鈴木準主任研究員も「法改正によって、高齢者の雇用システムが劇的に変化するわけではない。高齢者が多様な働き方ができるような仕組み作りを官民で考える必要がある」といった指摘をしている²⁵⁾。

高齢者を「増やさない理由」としては「高齢者に適した仕事がない」と答えた企業が4割を超えている²⁶⁾。確かにIT技術革新の進展が中高年から仕事の間を奪ってきた面は否定できない。だが、そうした理由が企業の本音かどうかは疑わしい。これまで多くの企業で中高年のリストラが行われてきたが、その最大の理由は若

年層に比べて相対的にも絶対的にも高い賃金水準にあったのは前に指摘したとおりである。とりわけ、職務と賃金水準とのアンバランスが特に中高年に目立っていると企業側は判断しており、その背景には年功的処遇があったことを看過すべきではないし、成果主義的処遇に中高年がなじみにくいことも企業側として彼らの雇用を増やさない理由の一つであろう。

したがって、65歳定年制が法制化されたからといって高齢者の雇用が確保されたと手放しでは喜べないのである。むしろ、結果的に定年を全うできる労働者の数は現在よりもかなり少なくなる可能性さえ否定できない。もっと大胆な見方をすれば、65歳定年制の法制化が文字通り終身雇用制の終焉を加速するのではないかと筆者は危惧している。

2 定年制撤廃論（エージフリー雇用）

結論からいえば、定年制撤廃（エージフリー雇用）については実現の見通しはまったくっていない。それどころか現実の企業の労務管理、とりわけ退職管理の実情をみて判断する限り、その実現が直ちに望ましいといえないのが筆者の率直な感想である。むしろ、働く意欲を持ち、かつその能力が高い高齢者が働ける環境を整備することに異論があるわけではない。まして、今後ますます進行する高齢化社会において高齢者の生き甲斐など精神的充実という観点からも彼らが働くことの持つ意味は大きいことは十分理解している。

だが、現実に国際競争にさらされている日本企業が労働コスト面でNEEDS諸国に対抗できない状況にあり、それを補うべく技術力や生産性といった面で対抗できなければ競争力を失ってしまう状況下ではこのような議論が現実的でないことは明らかである。つまり、費用対効果という面から、さらには技術力や生産性といった観点から企業側が高齢労働力をどれほど必要としているかである。もちろん、職種や労働内容によっては長年の経験や勘に頼る仕事や職場

24) なお、再雇用制度については労働側の基本的姿勢は「原則全員」採用、企業側は「採用の自由」を主張している。したがって、労使協定によって企業によって対応は分かれることになる。これについては、朝日新聞、2004年6月6日付朝刊を参照されたい。

25) 日本経済新聞、2005年10月23日付朝刊。

26) 同上記事。

が存在しないわけではないが、それは極めて限られた範囲にすぎない。したがって、企業側としては多くの場合、高年齢者が企業にとどまる措置を講ずることには概ね消極的である²⁷⁾。その証拠に、年功制や終身雇用(＝長期的雇用慣行)が大企業の処遇・雇用慣行の特徴とされた高度経済成長期においてさえ、「職務遂行能力が低い」など様々な理由をつけて多くの中高年が定年前に会社を去らざるをえないケースは、出向や転籍という形をとるなど少なからずあった。現在においても同様の関連企業への異動は日常的に行われているし、40代から50代の時期に退職を前提にしたコース選択を迫る企業も決して珍しくはない状況である²⁸⁾。

以上のように現実を直視すると、単純に定年制の撤廃とかエージフリーといったところで現実性がないのはいうまでもない。これに対して定年制撤廃論者の主張は、成果主義の導入によって中高年の働く裾野は広がるとみている。その主張を要約すると、成果主義が導入されることによって必ずしも中高年の処遇＝高賃金ではなく、成果に見合った賃金が支払われるわけであるから、企業側も労務費削減のために彼らを辞めさせる意味はなくなるというのである²⁹⁾。それでは仮に定年制を廃止し、労働者の自発的退職に任せるとするならば、企業の雇用(とりわけ退職)管理はいったいどうなるのか。「定年制がなくなると、自発的退職者数は事前にはわからず、タイミングも一斉ではなく五月雨的に辞めていくことになる。よって、採用も五月雨的になり、新卒採用も一括は減って通年採用と

か随時採用が増え、中途採用も通常のことになる」というのである³⁰⁾。また、退職のきっかけについては「日本では高齢者の就業意欲が高いので欧米ほどではなからうが、やはり多くの方は公的年金支給開始とともに退職する」としている³¹⁾。

このような認識には多くの問題点があるといわざるを得ない。ここでは主に二点指摘するにとどめる。まず、成果主義それ自体の問題点である。成果主義は一言でいえば高業績(成果)を上げた者は高く処遇するという一種の「能力主義」であるが、それを実行するには目標管理とセットにする必要がある。なぜなら、成果の判断基準となる指標を設定するには目標の設定が不可欠だからである。つまり、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の達成に対する評価方法などその他諸々の問題が生じている³²⁾。

元来、成果主義はその能力を正当に評価されていないことに不満を持っていた若年層の支持と、年功制的処遇によって生じた高労務費の体質からの脱却を企図していた企業側の思惑とが一致したことから導入されるに至ったとおもわれ、従来年功的に処遇されてきた中高年にとっては必ずしも歓迎できるものではなかった。とりわけ、中高年に多くみられる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経てきた者にとっては極めてなじみにくい処遇方法であった。したがって、成果主義の導入は、決して中高年にとっては退職を早めこそすれ長期に渡って雇用を保障するシステムではないといえるのである。

次に、定年制の廃止は企業側としては自発的退職を待つより他に退職を円滑に進める方策はないが、これは計画的な採用ができないことを

27) 高齢者雇用については、例外的に技術の継承性を重んじる企業では積極的に対応するケースがみられる。

28) 選択定年制の事例は大企業の多くで採用されているが、例えば、東電通では満54歳時に55歳以降の進路を選択させ、選択肢として①雇用延長コース、②早期退職コース、③60歳定年コースを設定している。以下の会社のpdf資料を参照されたい。(http://www.todentsu.co.jp/company/library/file/tdt0031.pdf)

29) 横溝雅夫・北浦正行『定年制廃止計画—エイジフリー雇用のすすめ—』東洋経済新報社、2002年を参照されたい。

30) 『同上書』、150頁。

31) 『同上書』、151頁。

32) 成果主義の問題点については守屋貴司『日本企業への成果主義導入—企業内「共同体」の変容—』森山書店、2005年を参照されたい。

意味し、ひいては人員計画や労務コストの算定にも支障がでてくるおそれがある。したがって、企業としてのメリットは退職管理に要する費用が節約できることぐらいしかないである。そうであるならば、企業が定年制の廃止を前向きに検討することは決してないことになる。さらに、日本では高年齢者の多くが公的年金支給開始とともに退職する³³⁾との予想にもおおいに疑問を持たざるを得ない。というのは、国民一般に公的年金制度に対する不安が根強くあることに加えて、欧米よりも高年齢者の就業意欲が高いため、彼らが体力の許す限り働くとみるのが妥当だともわれるからである。とりわけ、現在の中高年世代は「会社人間」として会社のなかに自分のレゾンレートルを見いだしてきた者が多く、しかも年金に多くを期待できなくなれば、たとえ処遇方法として成果主義が定着して賃金の減額が著しかったとしても再就職が難しい年齢であれば同一企業に長くとどまると考えるのが自然であろう。

少なくとも定年制の廃止(エージフリー雇用)が現実になるには社会保障の充実が前提とならなければならないし、さらには一定の年齢に達すればリタイアして余暇をエンジョイするようなライフスタイルが国民に定着する必要がある。

3 定年制と2007年問題

2004年の「改正高年齢者雇用安定法」成立の背景にはいわゆる団塊の世代が2007年から順次定年を迎える、「2007年問題」があることはこれまでも指摘されてきた。2000年時点において689万人と総人口の5%強を占める団塊の世代の大量退職が社会に与える影響ははかりしれなく大きい。事実、彼らの「大量定年退職期には、厚生年金の支給開始年齢引上げが一部進んでおり、老後不安解消のため、定年後の

雇用確保が重要となる」との指摘もある³⁴⁾樋口美雄を座長とする「団塊世代の退職と日本経済に関する研究会」の報告書では、一部の論者が定年後の高年齢者の処し方についての日本企業の主流は「60歳定年+ α 方式」で、企業、労働者双方にとって現実的な手法(労働者側にも定年延長を望まない層が相当数存在)であり、団塊世代の大量定年退職者の雇用確保にはこの方式を発展させていくことが望ましいとの結論を出している³⁵⁾確かにこの方式は現実的な方法であるかもしれないが、根本的な問題の解決一定年年齢と年金受給年齢との一致には至らないということで、2004年の「改正高年齢者雇用促進法」成立という形で決着をみたのである。企業側からすれば、この法的足枷がはめられたため、高年齢者の処遇には頭を痛めるものの、中期的には団塊の世代の大量定年退職自体が大幅な労務費の削減につながり、若年者の雇用増により企業内労働力の高齢化に歯止めがかけられる点では歓迎している面もある。

反面、働く側からすれば、社会保障に不安を抱えている団塊の世代がたとえ65歳定年まで働けたとしてもそれ以降に働く場を探そうとすると、それは容易なことではない。

IV 定年制問題と退職管理

定年年齢の設定が他の退職管理のありように大きな影響を及ぼしているのは先に示したとおりであるが、ここでは早期退職優遇制度と関連会社への転籍・出向制度、さらには退職金制度について定年制との関連をみることにする。

1 早期退職優遇制度

早期退職優遇制度は「選択定年制」や「セカンドキャリア支援制度」など企業によって様々な名称がつけられているが、その特徴はまず定

33) 横溝雅夫・北浦正行『前掲書』, 151頁を参照されたい。

34) 財務総合政策研究所編, 「団塊世代の退職と日本経済に関する研究会」報告書, 2004年6月, 4頁。

35) 「同上報告書」を参照されたい。

年前に退職するという点で定年制の実質的変容（否定）であり、第二にあくまで自己都合に基づく雇用関係の終了を意味し、第三にその名が示すとおり通常の自己都合退職と異なり退職金などで優遇されるといった点にある³⁶⁾ この制度の導入状況を見ると、企業規模が大きいほど実施率が高く、また平均年齢の高い企業ほどやはり実施率が高いという傾向がある。とりわけ、後者については労務行政研究所の調査にも現れており、表1からも明らかのように労働者の平均年齢が40歳以上の場合、実施率が極めて高くなる。これを定年年齢の問題と結びつけてみた場合、定年年齢が延びればそれだけ早期退職優遇制度が活用される可能性が高くなることを示唆している。つまり、定年延長を法律で定めても企業にその抜け道として早期退職優遇制度が利用されるのであれば、法律の制定それ自体意味がないことになる。したがって、この制度が多くの中高年に適用された場合、定年制の実質的否定につながるおそれが出てくる。言い換えれば、定年年齢の延長は中高年失業者の増加を招きかえって定年制の形骸化をもたらす危険性を孕んでいるとみることができる。

むしろ、早期退職優遇制度や希望退職制度は早期退職にあたって労働者自身の自由意思に基づいているため、その選択権は労働者にあるという見方もできるが、労使の力関係如何によっては自由意思が必ずしも尊重されないことも十

表1 平均年齢階級別にみた早期退職優遇制度の有無

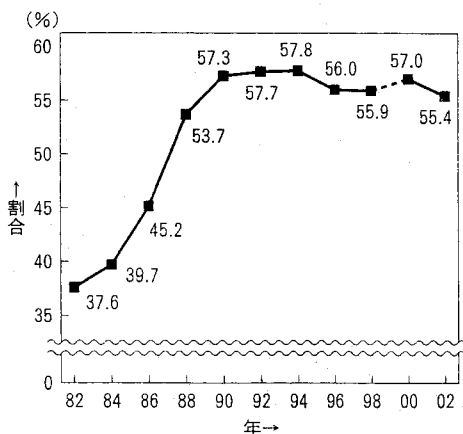
—(社), %—

区分	合計	制度あり	制度なし
合計	(193)100.0	46.6	53.4
30歳未満	(8)100.0		100.0
30～35 ㄱ	(39)100.0	30.8	69.2
35～40 ㄱ	(92)100.0	50.0	50.0
40歳以上	(54)100.0	59.3	40.7

出所：労務行政研究所『退職金・年金事情』、2003年版、
労政時報別冊、2003年、73頁。

36) 加藤修・児玉博昭「わが国における『早期退職優遇制度』」(『日本労働研究雑誌』No.456)、1998年6月、32頁。

図1 制度実施率の推移



- 注：1. 調査は隔年で実施。
2. 2000年以降については早期退職優遇制度と希望退職制度の両方、またはどちらか一方を実施している企業の割合。98年以前は特に両者の区分なく調査したもの。

出所：労務行政研究所『退職金・年金事情』、2003年版、
労政時報別冊、2003年、76頁。

分に考えられ、労働力の若返りを図りたい企業では従前よりも頻繁に活用される傾向がみられる。ちなみに労務行政研究所の調査では、図1に示されるように早期退職優遇制度（希望退職制度を含む）の実施率は1982年に37.6%と4割に満たなかったが、88年には53.7%と半数を超え、90年以降は5割台後半で推移している。

2 転籍・出向制度

早期退職優遇制度と同様、定年制の延長により中高年の人減らしにいつそう活用されるとおもわれるのが転籍・出向制度である。転籍（転籍出向）は出向元の企業との雇用契約を終了し、今度は新たに出向先の企業と雇用契約を結ぶことであり、出向（在籍出向）は出向元の企業に籍を残したまま出向先の企業で働くことを指している。この制度は関連企業や子会社を多く有する大企業ではかなり以前から活用されてきたものであるが、早期退職優遇制度とは異なり、必ずしも労働者自身の意思を尊重したものではない³⁷⁾ 2000年の労務行政研究所の調査で

は、「高年齢者を中心とした出向は、ほぼ企業施策として定着した感があるが、『在籍出向』は7～8割台、『転籍出向』は3割台の実施となっている³⁸⁾と指摘されているように、この制度が高年齢者対策として活用されているのは明らかである。こうした事実から定年制の延長をせざるをえない企業ではこれまで以上にこの制度は積極的に活用される可能性は高いのである。

3 退職金制度

65歳定年の法制化は退職金制度にも相当の影響を与えることは間違いない。すでに退職一時金については中途退職の増加などに対応すべく「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³⁹⁾」しかも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ている。労務行政研究所の調査では、退職一時金について2000年以降制度の改定を行った企業は、従業員3,000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3,000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⁴⁰⁾。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⁴¹⁾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年齢に適用された場合、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ほとんど考慮されず、業績への直接的貢献度が重視されるからである。

こうした中高年の懸念に対して多くの企業は、ポイント制の対象者をこの制度を適用開始後に採用した労働者に限定しているとしているが、現在の退職を迎えようとしている者が受け取る退職一時金への影響はまぬがれない。

一方、企業年金についてはトヨタ自動車では、「2001年3月期には退職給付に係る会計基準を適用し、同期に特別損失を計上して積立不足を一括償却し」、「その後も、確定拠出型年金制度の導入や厚生年金基金の代行返上など、法制度の変更に対応した施策を実施している」が、他の多くの企業も企業年金については団塊の世代の退職などに十分に対応しきれていないのが現状である⁴²⁾。

V おわりに

働く誰もが高齢を理由に退職を余儀なくされることには少なからず疑問をもっている。というのも、ある決められた年齢で否応なく退職を強いられる定年制は働く意欲がありかつ働くための高い能力を維持している労働者をも強制的に企業から排除する仕組みだからである。少なくとも、労働能力は加齢とともに減退することは否めないにしても、そこには個人差があり一律に測ることは不可能である。それは、企業社会以外で活躍する人材のなかにはかなりの高年齢者が相当数いることにも示されている。ま

37) 早期退職優遇制度との違いは退職勧告ではなく、あくまで雇用はグループ企業を含めて継続されるわけである。それだけに逆に労働者の意思は通りにくいという側面がある。この制度の普及によって「広域的終身雇用」といった名称も使用されるようになった。

38) 労務行政研究所「企業における注目の人事労務政策—主要項目の実施率の推移と話題のテーマ—」労務行政研究所、2001年4月、ここではpdf資料に拠った。<http://www.rosei.or.jp/press/pdf/200104a.pdf>

39) 労務行政研究所「同上誌」、14頁。

40) 「同上誌」、18頁。

41) 「同上誌」、17頁。

42) 萩野勝彦「民間企業における団塊世代退職関連施策」（樋口美雄他編著『団塊世代の定年と日本経済』日本評論社、2004年所収）、130頁。

た、当の企業においても経営者にはかなりの高年齢者が相当数含まれており、彼らは経営の第一線で活躍している。

したがって、高齢を理由に退職を強制する定年制という仕組みは、人口の高齢化が進みかつ労働力不足が近い将来心配される日本ではそれを存続させる合理的理由はないのである。なにしろ2015年には労働者5人のうち1人は60歳以上の高年齢者になると予想されていることから高年齢労働力の活用を真剣に考えることが今こそ求められている。だからといって、筆者は定年制を廃止してエージフリー雇用を採用するという議論には直ちには賛成できない。その理由をここでもう一度整理すると、第一に中高年に対する厳しいリストラが続く状況の下では、定年制の廃止はかえって平均雇用年数を短くしかねないこと、第二にその際の処遇方法としては成果主義が想定されているが、それ自体の適用にはかなりの問題点が指摘されていること、第三に中高年がリタイアの時期を安心して決められるように年金制度をはじめとした社会保障制度の充実が前提としてなければならないこと、などである。とりわけ、第二の成果主義の導入については、処遇と成果を一致させるという点で高年齢労働力の活用を模索する企業から一定の支持を得ることができると考えられるが、働く側、なかでも中高年にとってはかえって退職を早めかねない面がある。

要は定年制を含めた退職管理を社会の実情を踏まえて無理なく企業が実践するには、その前提として企業自体の高年齢者雇用に対する前向きな姿勢が求められるとともに、政府の積極的な支援、とりわけ高年齢者に対する社会保障の充実が求められているのである。