慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	雇用延長が企業のHRMの戦略に与える影響：高齢者雇用と成果主義の関係について
Sub Title	
Author	竹内, 俊介(Takeuchi, Shunsuke) 大藪, 毅(Oyabu, Takeshi)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2012
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2012年度経営学 第2770号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002012-2770

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（　　2012　年度）

論文題名

雇用延長が企業の HRM の戦略に与える影響

―高齢者雇用と成果主義の関係について―

主　査	大藪　毅
副　査	大林　厚臣
副　査	坂爪　裕

2013 年　　1 月　　7 日　提出

学籍番号	81130636	氏　名	竹内　俊介

論 文 要 旨

所属ゼミ	大藪 研究会	学籍番号	81130636	氏名	竹内俊介

（論文題名）

雇用延長が企業の HRM の戦略に与える影響
―高齢者雇用と成果主義の関係について―

（内容の要旨）

2012 年 8 月、60 歳の定年後も希望者全員を雇用義務付けとした高年齢者雇用安定法改正案が成立した。これは 2013 年度から厚生年金の受給開始年齢が引き上げられるのに対応するためである。2025 年度には 65 歳まで雇用義務付けする予定となっている。

本研究では、この高年齢者雇用安定法の改正により、雇用延長しなくてはならなくなった結果、人件費総額が増加することからそのコストを抑制するために、企業は人的資源管理（HRM）を変化せざるを得なくなるのではないかという仮説に基づいて、調査を進めることを目的としたものである。特に、1990 年代後半から多くの企業に導入された成果主義が、HRM の評価・報酬制度や育成・選抜制度において、より強化されるのではないかという視点から調査を進めた。

調査にあたり、定年制、雇用延長、成果主義についての先行研究から示唆を得て、それらが HRM 上どのような位置づけがなされているのかについての認識を明らかにし、その上で、重工業メーカーA 社に対して事前にアンケート調査を行い、それに基づいて、A 社の人事担当者にインタビュー調査を行って、A 社における雇用延長の HRM 上の位置づけと、それが成果主義に影響を与えるかどうか、そして最終的には A 社において雇用延長が HRM の戦略・方針にどのように影響を与えるかについての調査・分析・考察を行った。

調査の結果、雇用延長と A 社の HRM の関係について、以下のことが確認できた。
雇用延長によって、成果主義については強化されるのではなく、むしろ「ソフト」に移行する傾向にある。
管理職任用の時期は前倒しに、役職定年制は後ろ倒しにする方向である。
ホワイトカラーとブルーカラーにおいて人材育成は若干異なる。
A 社の HRM には特に従来からの年功的な色合いが残る側面と、成果にそれほどこだわらないといった社風が色濃く反映されている。

以上の調査結果から、A 社においては「長期能力開発型 HRM」とでも呼べるような、人材に対する姿勢が、HRM の戦略・方針に表れているということが明らかになった。このことより、雇用延長と成果主義は直接的な因果関係はなく、むしろ総合的な HRM の戦略・方針の下にそれらは組み込まれているということが考えられる。

もちろん、A 社の事例のみをもってして、一般化することはできないが、少なくとも、一般的な定説にあるような「雇用延長によって、人件費抑制のために賃金カーブを抑えるか、成果主義を強化する」といった議論は、どのような企業にも当てはまることではなく、企業の HRM の戦略・方針がそのような HRM の施策に反映されるのではないかということが言えるのだろう、という結論に達した。

目次

第１章　はじめに　1

１－1.高年齢者雇用安定法の改正と雇用延長　1
１－2.問題意識　2

第２章　研究について　6

２－1.研究テーマ　6
２－2.研究目的　6
２－3.研究の意義　8
２－4.研究内容と研究の流れ　9

第３章　雇用延長について　11

３－1.65 歳雇用延長義務化とは　11
３－2.雇用延長の背景　16

第４章　先行研究　30

４－1.定年制の歴史に関する先行研究　30
４－2.雇用延長に関する各企業の取り組み　39
４－3.日本企業における成果主義導入の失敗とその修正についての先行研究　51

第５章　インタビュー調査　61

５－1.調査目的及び調査における着眼点　61
５－2.調査仮説　62
５－3.調査対象及び調査方法　65
５－4.調査結果　70

第 6 章　調査結果の分析及び考察　87

6－1.調査結果の分析　87
6－2.調査仮説の検証　94
6－3.調査結果の考察　97

第 7 章　結論　109

7－1.雇用延長と HRM の戦略化　109
7－2.今後に向けて　110

謝辞　111

参考文献・資料　112

第 1 章　はじめに

1－1.高年齢者雇用安定法の改正と雇用延長

「65 歳まで雇用、企業身構え　義務付け法 29 日成立
60 歳の定年後も希望者全員を雇用することを企業に義務付ける高年齢者雇用安定法改正案が 29 日、成立する。来年 4 月から厚生年金の受給開始年齢が引き上げられるのに対応し、定年後に年金も給料も受け取れない人が増えるのを防ぐ狙い。2025 年度には 65 歳までの雇用を義務づける。企業は継続雇用の対象者を能力などで絞り込めなくなるため、負担増に備え対応を急いでいる。」[1]

2012 年 8 月 29 日、60 歳の定年後も希望者全員を雇用義務付けとした高年齢者雇用安定法（高年法）[2]改正案が成立した。2013 年度から厚生年金の受給開始年齢が引き上げられるのに対応するのが目的。2025 年度には 65 歳まで雇用義務付けする予定としている。
少子化・高齢化といった社会環境の変化に伴って、社会保障がうまく回らなくなってき始めるようになった。このようなマクロ外部環境の変化と社会保障の揺らぎを所与のものとして考え、それへの対応策として政府が打ち出したのが高年法の改正、つまり 65 歳までの雇用延長を各企業に要求するというものであった。
この動きに先だって、国内では各企業がそれぞれ自発的に高齢者雇用に関する施策を打ち出していた。例えば、小売り大手のイオンでは正社員・パート社員共に 65 歳定年制を取り入れたし、日本マクドナルドは定年制を廃止して社員をいつまでも雇用できるようにした。日本マクドナルドは結局 2012 年に 60 歳定年制に戻してしまったのだが、高齢従業員の活用を多くの企業がさまざまな形で試みている。その一方で、「定年前 OB 化（高齢労働者は会社に貢献することから一足早く卒業して、割り当てられた業務を大過なく処理するという生き方に変わること）」[3]が顕在化して高齢従業員のインセンティブ・マネジメントに苦労している企業も多くあるのも事実である。
今、日本企業の人的資源管理（HRM：Human Resource Management）における最も重要な課題の一つは、このような高齢従業員をいかに活用するか、という点にある。一口に高齢従業員と言っても、さまざまなタイプがいることを忘れてはならない。技術職や研究開発職などのように、それまで培ってきた能力を企業側が確保し続けたいと考えるものもあれば、同じ技術職でも IT 産業のような開発サイクルがめまぐるしく変化するような技術の陳腐化が早く進む業界であれば、それほど能力は必要とされない可能性がある。一時期話題になった、「2007 年問題」のように、技術力のある団塊世代が一斉に定年を迎えて企業を

---

[1]『日本経済新聞』2012 年 8 月 29 日付　朝刊による。
[2] 正式名称は「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」
[3] 高齢・障害者雇用支援機構（2008）

去るのに備えて、技術の継承を早く進めなければ、とあわてて企業が指導や教育に力を入れるという問題も、高齢従業員の活用に関する課題の一つであろう。またマネジメントを担う管理職であれば、あまりその職位に長く居続けると、次の世代がマネジメントする機会が減るということもある。それだけではない。団塊世代とバブル入社組に集中的に偏る人口構成に伴って生じる、高齢者雇用による人件費負担。リーマン・ショック以降、国内の景気もそれほど上回らず、各社コスト削減に躍起になっている中で人件費もまた抑制しようという傾向にある。したがって、各社が高齢者雇用にどのように対応するのかというのは、そのような意味でも重要な課題となっている。高度成長期には親会社から子会社・関連会社への出向や転籍によって中高年社員が受け入れられることで人件費を抑制するという対策を企業はとっていた。しかし、それも低成長期になると子会社等の増加・成長にストップがかかり中高年社員が親会社にだぶつくようになる。そこで役職の新設（課長補佐、課長代理、課長心得、課長補佐代理など）がなされる。これに加えて今回の雇用延長という条件が重なり、中高年以上の従業員のだぶつきと人件費の増大という問題と、一方で技術の継承など彼らをいかに活用していくべきかという問題といったさまざまな側面に対してのアプローチを企業はとっていかなければならない状況にある。

1－2.問題意識

私は、今回の政府の決定による雇用延長が、企業の HRM に大きく影響をもたらすのではないかと考えた。というのも、現在のように企業の経営に戦略性が求められる環境の中で、各企業は HRM においても戦略をもって取り組まなければならない状況にあるからである。

1－2－1.雇用延長と HRM の戦略

守島（2004）は、HRM を「人材マネジメント」と訳して、人材を長期と短期の双方の視点から企業がマネジメントしなければならないとし、人材マネジメントが今後考えるべき四つのデリバラブル（目的・提供価値）を次の表のように示した。

表 1－1　これからの人材マネジメントにとって重要な 4 つのデリバラブル[4]

	短期的目標	長期的目標
経営の視点	成果による戦略達成への貢献を高める	戦略を構築する能力の獲得と向上
人の視点	公平で情報開示に基づいた評価と処遇を提供	キャリアを通じた人材の成長を支援

[4] 守島基博『人材マネジメント入門』2004 より。

表 1－1 が示すのは、企業は HRM を実行する際に、短期的な成果を上げるための施策と長期的な戦略を構築するための施策という軸と、経営上の業績を上げるための施策と内部の人材をどう扱うかについての施策という軸の二軸を意識していかなければならないということである。

この表によれば、企業は HRM を 4 つの側面から戦略をもって取り組まなければならないということが分かるが、ここで雇用延長という選択がとられた時に、企業はどのようにその戦略を変更していかなければならなくなるのだろうか。まず、雇用延長することによって人の視点についての長期的目標（表 1－1 の右下）が単純に長期化して、企業は人材をより長期的な視点に立って育成する、ということが考えられる。しかし、単純にそのようなキャリアの長期化と同時に育成も長期化するとは考えられない側面もある。人間の人生を 5 つの発達段階に整理し、段階毎の発達課題に取組むことを通じて人間的な成長を遂げてゆく、としたスーパー（1960）のライフステージ理論のように、職業人としての人材の育成には適した期間があり、その時期を超えるとその安定志向が高まり、既存のキャリアを維持することに関心をもつようになる、とする考えもある。

表 1－2　人生における 5 つの発達段階[5]

発達段階	年齢	発達課題
成長段階	0～14 歳	家庭や学校での経験を通じて、仕事に対する空想や欲求が高まり、職業への関心をよせる。
探索段階	15～24 歳	学校教育・レジャー活動・アルバイト・就職などから、試行錯誤を伴う現実的な探索を通じて職業が選択されていく。
確立段階	25～44 歳	前半は、キャリアの初期であり、自分の適性や能力について現実の仕事のかかわりの中で試行錯誤を繰り返す時期。 後半は、職業的専門性が高まり、自分の能力・適正を生かすことに関心を持ち、キャリアを確立する。
維持段階	45～64 歳	自己実現の段階となり、安定志向が高まり、既存のキャリアを維持することに関心をもつ。
解放段階	65 歳～	職業世界から引退する時期。セカンドライフ（新しい役割の開発）が新たな課題となる。

[5] ドナルド・E・スーパー『職業生活の心理学』1960 より作成。

この考えに沿って企業の HRM を実施することとなれば、キャリアが長期化したからといって育成期間も延長するわけではないということになる。表 1－2 で言えば、「確立段階」までに企業は人材育成に投資をするが、「維持段階」に入った人材には企業は積極的な投資をしなくなる、ということになる[6]。
また、小池（2005）は、大卒ホワイトカラーの知的熟練について、ジョブローテーションによって育成が進められるとして、その上で、ある年齢まではリーグ戦方式で選抜が進められ、一定年齢以上になるとトーナメント方式で選抜が進められるとしている。こうしてホワイトカラーについては育成と選抜が、段階を経て進められることで、キャリアが構築されると述べている。
このように、HRM における長期的な人材育成のためにとりうる戦略については、長期化あるいは現状維持の双方が考えられ、同時に選抜については形を変えながらも進められるわけで、育成と選抜の両方が実行される中で、一貫して長期的な人材育成が定年までずっと進められるということは考えにくい。
一方で、経営に関しての長期的目標（表 1－1 の右上）については、雇用延長によってより戦略構築能力の獲得は容易になったということが言える。幅広い年齢層から戦略構築能力を獲得できるようになるからである。ただし、これについても戦略構築能力が高いのは中堅社員であって、高齢社員の雇用を確保したからと言ってそれがプラスに働くとは必ずしも言えない、という主張も考えられる。
議論の余地はあるが、いずれにしろ企業の HRM にとって長期的目標と短期的目標の双方において戦略を策定する選択肢があるということが重要なことであり、私はそこに着目した。

1－2－2.雇用延長とコストのバランス

企業の HRM の戦略策定において選択肢があるということは、何を意味するのか。それは、企業が経営判断する際に、ある価値観に基づいてその方向性を定めることが可能になるということである。もちろん、その選択は全く自律的で自由な選択と言い切ることはできないだろう。雇用延長と HRM の関係で言えば、マクロ社会環境における少子化・高齢化と政府決定による年金支給年齢の高齢化と雇用延長の義務化といった事象は、企業にとっては所与の条件として捉えなければならず、その上で各企業は HRM の戦略について選択するということになる。しかし、そのような条件下でいかに価値観を定めて経営の方向性を打ち出すかは、各企業の意思決定としてとらえるべきであり、そこに企業経営の戦略策定の意義、さらには経営者の存在意義があるはずである。

---

[6] ただしスーパーもキャリアの発達段階には個人差があり、全ての職業人のキャリアがそれぞれの年齢時期で区切られるわけではないとしている。またキャリアの発達段階が繰り返される、つまり「確立段階」の後に再び「探索段階」に戻ることもあるとも指摘している。

したがって、企業の HRM の戦略策定において選択肢があることによって、企業経営が価値観を元に意思決定ができるということになるわけだが、そこにはどのような価値観が働いているのだろうか。私は、そこにコスト抑制と競争力向上の両立を目指そうとする企業の考えが表れるのではないかと考えた。

1－1 で述べたとおり、雇用延長は高齢従業員をうまく活用できれば企業にとってはプラスの側面もあるが、決してそれだけが雇用延長に関する企業のマネジメントの全てではない。人件費の増加など、雇用延長は企業には負担となっている側面がある。そこで、企業にはその負担を何とかバランスさせようとするインセンティブが働くはずである。その過程で、企業の HRM は従来のものから変化するのではないか。その変化の中で、「定年制は雇用保障として労働者保護に寄与する」とする通説に反する事実が表れるのではないか。そして、その根底に流れるのは雇用延長と組織全体の競争力向上との両立を目論む企業の狙いだと考える。

では、具体的にその変化とは何だろうか。一言で言うならば、それは個別人事管理（成果主義）が集団人事管理（雇用延長）とのバランス上、強化される[7]、というものだと私は考える。

1990 年代後半になって、多くの企業が成果主義に基づく賃金制度、つまり業績に基づいた評価・報酬制度の導入を進めた。その試みは、現在に至る過程で一概に成功だったとは言えず、さまざまな反論がなされた[8]が、現時点でも多くの企業が何かしら形を変えて成果主義を HRM の中に組み込んでいる。そのような中で、今回の雇用延長という局面を各企業は迎えた。そこで雇用延長と並行して、今後、この成果主義が一層強まるのではないかと考えた。つまり、HRM の中でも雇用保障に関しては雇用延長で強化される一方で、コスト面でのバランスをとるために他の HRM に関しては成果主義を強化して、組織全体の競争力を向上させようとする可能性があるのではないかと考えた訳である。こうして企業の HRM の中で一方では個別人事管理が、もう一方では集団人事管理が強化されることで雇用延長のコスト面に与える影響をバランスさせようとするのではないだろうか。このような問題意識に立って、本研究を進めていきたい。

---

[7] 成果主義に基づいた賃金制度にすると個人個人を業績等に基づいて評価しなければならないため、人事管理の個別化が進む、ということになる。一方で従業員を一斉に雇用延長するという措置をとるということは彼らをある年齢で区切って集団で扱うことになるため、人事管理の集団化が進む、ということになる。

[8] 高橋伸夫（2004a）や城繁幸（2004）など

第 2 章　研究について

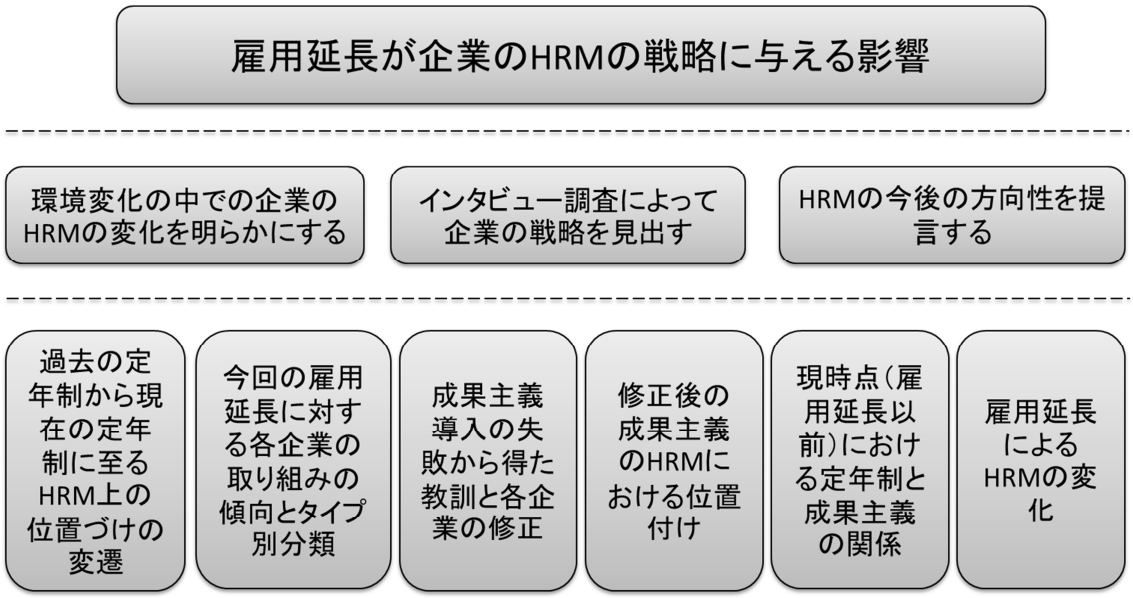
2－1.研究テーマ

本研究では、「雇用延長が企業の HRM の戦略に与える影響」について研究を進める。
今回の高年法の改正による雇用延長が、企業の HRM に変化をもたらすであろう。その理由として挙げられるのが、HRM にかかるコストのうち、雇用延長によって雇用保障に充当するコストが増加するため、そのバランスを取る形で評価・報酬制度や人材育成といった他の HRM にかかるコストを抑制しようとするインセンティブが企業にはあるはずだからである。
企業の HRM はさまざまな視点からの戦略を持った施策がなされなければならないという状況の中で、経営はある意図をもって意思決定を行うであろう。その背景には、日本企業が雇用の面で実施してきた「定年制」という制度の存在があり、また、HRM の戦略を打つ上で重要となる成果主義の導入という問題もあり、さらには、雇用延長そのものによって引き起こされるマネジメント上の問題（もちろん、デメリットだけでなくメリットもある）もある。以上のようなメカニズムを明らかにし、その上で、各企業は実際に雇用延長に対応するべくさまざまな施策を打ち出しているので、それらの HRM の戦略及び今後実施されていくであろう戦略について分析することが本研究の主なテーマである。

2－2.研究目的

本研究では大きく三つの目的を立てて研究を進めていくこととする。まず、少子化・高齢化による人口構成の変化とそれに伴う社会保障の揺らぎ、グローバル化に伴う競争激化、リーマン・ショック及び欧州経済危機などを発端とする世界経済の落ち込み、継続する円高による日本企業の輸出の落ち込みなどさまざまな外部環境の変化が急速に進んでいる状況の中で、企業は HRM もそれらに対応する形で何かしらの変化をするのではないかと考え、その変化を明らかにしていきたいというのが第一の目的である。
次に、実際に研究調査（本研究においては先行研究調査と企業に対するインタビュー調査）を進めていく中で、外部環境の変化に伴う HRM の変化を実行する企業の意思決定の背景にあるはずである、各企業の戦略を、主にインタビュー調査を通して見出したいというのが第二の目的である。
さらに、以上のような研究を通して、企業がとるべき HRM の今後の方向性についての提言をすることが第三の目的である。外部環境の変化を所与の条件としたときに、企業はどのような戦略をもって HRM を変化させるのか。このような実態を明らかにした上で、HRM の今後の変化していく方向性を示していくことを最終的な目的としたい。
そして、本研究を進める上で、三つの大きな目的の下に、いくつか小さな目的を設定する。

まず、今回の雇用延長の HRM 上の位置づけを明らかにするために、過去から現在に至る定年制及びその周辺の HRM の政策の変遷をたどりたい。日本企業に固有の定年制についての経営上の考え方が明確にされれば、現在の環境変化による雇用延長との整合性について示唆が得られると考えた。
次に、実際に今回の雇用延長に対する各企業の取り組みについて調査することで、その取り組みに傾向があるのか、それはあらゆる産業や職種について共通に言えることなのか、そうでなければ産業や職種ごとにどのようなタイプ別の分類ができるのか、といったことを明らかにしていきたい。これにより、現時点での雇用延長の実態が分かると考えた。
さらに、1990 年代後半からの成果主義導入の失敗についての分析を先行研究をもとに概観しておきたい。私の問題意識にある、雇用延長と HRM の戦略の変化を考える上で、成果主義をどのように企業が取り入れているのかを考えることは重要なポイントになると考えたからである。したがって、成果主義導入の失敗から得た教訓とそれに基づいて各企業が修正をどのように行っているかを明らかにすることも本研究における目的だと考えた。そして、そのような修正を行った後の成果主義は現在の企業の HRM においてどのような位置付けにあるのかも明らかにしたい。
また、現時点（雇用延長以前）での定年制と成果主義の関係についても明らかにしたい。HRM におけるそれぞれの位置づけを把握した上で、それらがどのような関係にあるのか、あるいは無関係なのかを明らかにすることで、雇用延長した後にそれぞれがどのように影響し合って HRM 全体を変化させるのかを理解するための材料になると考えた。
こうして、「雇用延長が企業の HRM の戦略に与える影響」を明らかにするという大きな目的をもち、最終的には今後の HRM の方向性の提言にまでつなげたい。



2－3.研究の意義

本研究の意義を企業にとっての意義と、若年者と高齢者の双方の従業員個人にとっての意義の 2 つの側面から考えてみたい。

2－3－1.企業にとっての意義

前述したとおり、少子化・高齢化や年金支給年齢の高齢化といった社会保障の揺らぎや円高などによる経済環境の悪化など企業をめぐるマクロ社会環境はこの数年で大きな変化を遂げている。それに伴って企業の HRM も大きな転換期を迎えていることが予想される。

企業は、環境変化に対応しようとする一方で、成果主義導入の失敗や雇用延長対策の難しさなどから、十分な HRM の変化を成し遂げているとは言えない現状がある。

そのような意味で、企業の HRM はこの転換期をどのように乗り越えるかの試行錯誤を繰り返している過渡期にあるということも言えるだろう。そこには、もちろん各企業の HRM に対する考え方、しいては経営の方向性に基づく戦略が HRM についても表れるということが言える。つまり、過渡期における各企業の戦略が雇用延長についての HRM の対策を通して見ることができるということだが、本研究でそのような HRM の変化の構造を明らかにして、より明確な形で経営戦略と HRM を結び付けられるようにしたい。それが結果として、各企業の HRM の策定に参考になると考えている。

2－3－2.従業員個人にとっての意義

雇用延長によって企業の HRM がどのように変化するかを理解することは、企業にとってだけでなく、従業員個人にとっても有意義であると考えている。従業員個人と言ってもさまざまな立場の個人がいるわけだが、私が想定しているのは、経営層未満の従業員であり、特にそのうち人材育成の教育を受ける恩恵の強い若年層と再雇用される世代を含めた高齢層の二つの層にわたる個人である。

まず若年層に対しては、企業が雇用延長に伴って彼らに対する HRM も変化させることが考えられる。例えば、人材育成については雇用延長の下で積極化あるいは消極化するのか、賃金制度についてもどのように変化するのかを見極めて、それが経営側のどのような思惑でなされることなのかを理解することは、若年層の従業員が企業の人材に対する考え方を理解するためにも必要なポイントとなることは間違いない。

次に高齢層に対しては、雇用延長が直接的に反映されるのだが、影響はそれだけではない。雇用延長に伴って企業は高齢従業員をどのように扱うかは、決して雇用期間の延長だけにとどまらず、評価制度、賃金制度、雇用契約の形態、求められる職務などさまざまな領域にまたがる問題となっている。つまり、高齢層にとっては残りの職業人生においてどのように仕事をするのかの形が雇用延長と共に大きく変化することになるわけである。したが

って、雇用延長が HRM にもたらす変化の構造を知ることは高齢層の仕事の背景にある企業の意図を理解することにつながるのであって、仕事に対する総合的な理解にもつながるポイントになる。

上記 2 つの側面に対して本研究が有意義な示唆をもたらし、組織の戦略性が明確になり、従業員一人一人も自分のキャリアに対して明確な道筋を持って働くことができるようになることを期待している。

2－4.研究内容と研究の流れ

調査については主に先行研究調査、ニュースリソース調査、インタビュー調査の 3 つを中心に進めていく。

先行研究調査により、過去の定年制から現在の定年制に至る HRM 上の位置付けの変遷と 1990 年代後半からの成果主義導入の失敗から得た教訓と各企業の修正及び修正後の成果主義の HRM における位置付けについて明らかにしていく。同時に、HRM の戦略についての先行研究も調査していく。

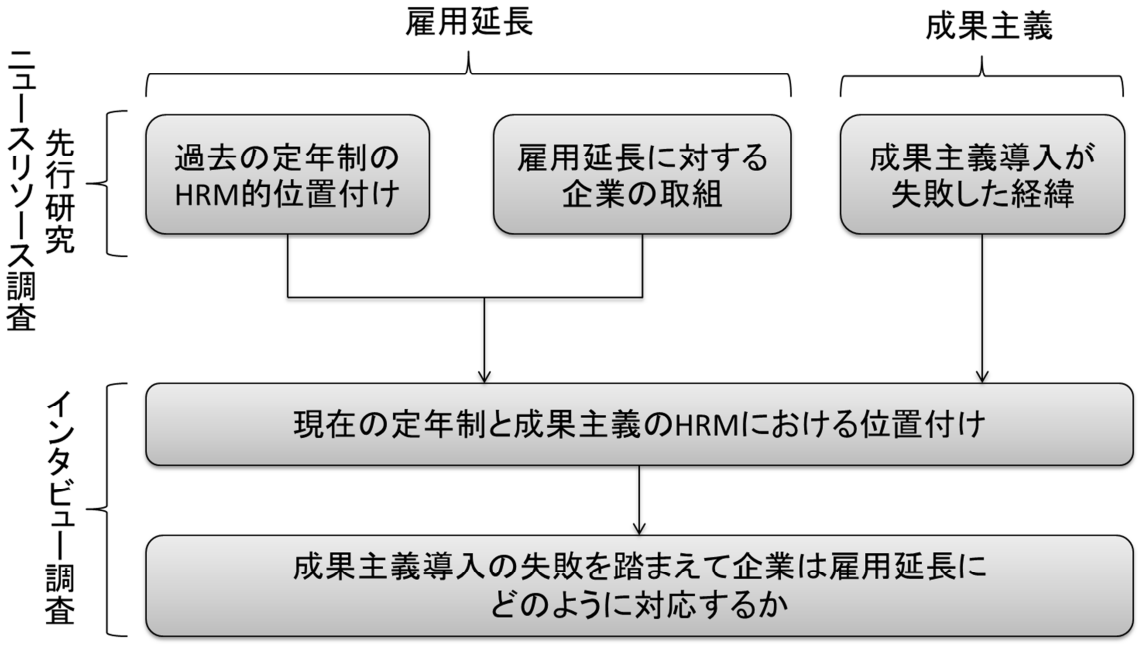
ニュースリソース調査によっては、各企業の最新の雇用延長に関する取り組みについて情報公開されたものを整理して、今回の雇用延長に対する各企業の取り組みの傾向とタイプ別分類をしていく。

以上のような調査を通して､雇用延長と成果主義の HRM における位置付けを明らかにし、その上で企業に対するインタビュー調査を実施したいと考える。

これらの調査によって、現時点（雇用延長以前）における定年制と成果主義の関係と雇用延長による HRM の戦略の変化について明らかにしていく。

そして、最終的にはそのような変化の構造と企業の戦略を明らかにし、HRM の今後の方向性の提言につなげていきたい。

【研究の流れ】


雇用延長
成果主義
ニュースリソース調査
先行研究
過去の定年制の
HRM的位置付け
雇用延長に対する
企業の取組
成果主義導入が
失敗した経緯
インタビュー調査
現在の定年制と成果主義のHRMにおける位置付け
成果主義導入の失敗を踏まえて企業は雇用延長に
どのように対応するか

第 3 章　雇用延長について

ここで、今回の高年法改正に伴う雇用延長について、その内容と背景を改めて述べておきたい。

3－1.「65 歳雇用延長義務付け」とは

第 1 章で述べたように、2012 年 8 月 29 日、60 歳の定年後も希望者全員を雇用義務付けとした高年法改正案が成立した。2013 年度から老齢厚生年金の報酬比例部分の受給開始年齢が引き上げられるのに対応するためである。以下が厚生労働省が発表している改正の趣旨である。

「少子高齢化が急速に進展する中、労働力人口の減少に対応し、経済と社会を発展させるため、高年齢者をはじめ働くことができる全ての人が社会を支える全員参加型社会の実現が求められている。また、現在の年金制度に基づき 2013 年度から特別支給の老齢厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢が段階的に引き上げられることから、現状のままでは、無年金・無収入となる者が生じる可能性がある。このような状況を踏まえ、継続雇用制度の対象となる高年齢者につき事業主が労使協定により定める基準により限定できる仕組みを廃止するなどの改正を行ったものである」[9]

これにより、従来は能力や勤務態度などの条件を労使協定で定めていた 60 歳以上の雇用について、原則全員という方針が義務付けられることになる[10]。また雇入れる企業は、定年を迎えた会社と子会社だったのに加えて、グループ企業まで対象に含まれることになる。もし違反した場合は、従来は勧告処分だったのが、今後は指導や助言に従わない企業名を公表するという処分を下すことになる。

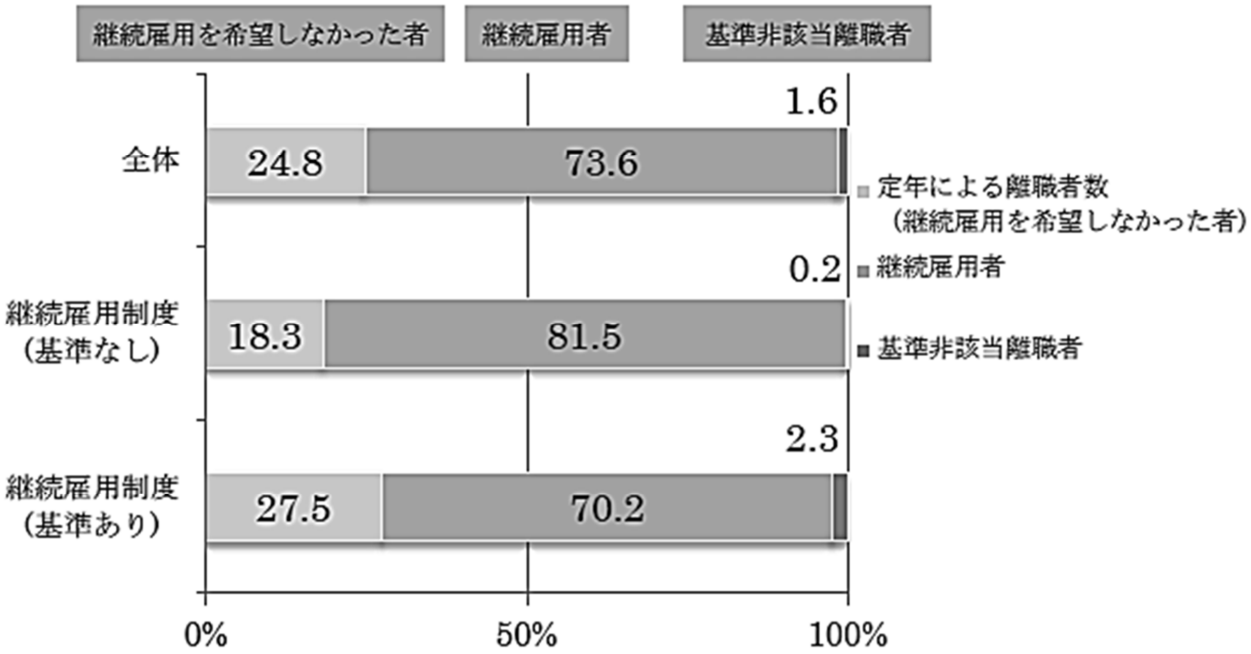
厚生労働省（2012）によると、過去 1 年間に定年年齢に到達した 430,036 人のうち、継続雇用された人は 316,714 人（73.6%）、継続雇用を希望しなかった人は 106,470 人（24.8%）、基準に該当しないこと等により離職した人は 6,852 人（1.6%）となっている。

---

[9] 厚生労働省の関係通達「高年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等の施行について」より。

[10] 今後、厚生労働相の諮問機関である労働政策審議会が作る指針で心身の健康状態が著しく悪い場合などは除外される。

図 3－1　定年到達者の動向



しかし、今後は年金の受給年齢が上がり、定年後もしばらく年金を受け取れなくなるため、2013 年度以降は希望者は増えることが考えられる。

詳細は次章で説明することになるが、そもそも高年法は 1971 年に制定された法律であり、主として高齢者の雇用促進に関する一般原則を定めるものであった。高齢者の就業を支援するいわゆるシルバー人材センターの枠組みなどを規定しているのもこの高年法であり、当初はまだ本格的には雇用拡大が目的ではなかった[11]。しかし、その後は雇用における年齢制限の緩和に対応する形で改正が繰り返されることとなった。

その中の大きな法改正の一つが 1986 年から施行されたもので、企業に対して「60 歳定年努力義務」化としたのである。当時、一律定年制を定めている企業の中で定年年齢を 60 歳以上と定めている企業の割合は 39.7%であった[12]という状況を踏まえると、当時の政府が企業の雇用規制を大幅に変更しようとしたことがうかがえる。あくまで「努力義務」化ではあったものの、各企業は急速に定年年齢の延長措置をとることになった。そして、1998 年以降雇い主に定年年齢 60 歳以上を義務付ける高年法の改正が行われた。企業はこれに対して役職定年制や早期退職優遇制度による他社への出向などの措置をとることで対応したという背景はあるものの、1999 年には定年年齢 60 歳以上とした企業の割合は 99.2%に達した[13]状況を見れば、高齢者の雇用状況はこの時までに大きく様変わりしたことが分かる。

さらに状況が変化するきっかけとなったのが、1994 年に行われた公的年金制度の中の厚生

---

11 清家篤（2009）
12 厚生労働省（2004）
13 厚生労働省（2004）

年金制度の改正である。これについては次節で詳説するが、この改正で二階建ての厚生年金給付の一階部分に当たる定額部分の支給開始年齢がそれまで 60 歳だったのを 2001 年度から 3 年ごとに 1 歳ずつ引き上げて 2013 年度までに 65 歳とすることとなったのである。さらに 2000 年には厚生年金給付の二階部分に当たる報酬比例部分の支給開始年齢も 2025 年までに 65 歳へと引き上げるという改正が行われた。これらに対応する形で、高年法も 2004 年に改正されることとなったのである。その内容は、表 3－1 のとおりとなっている。

表 3－1　2004 年の高年法改正の概要[14]

65 歳未満の定年を定めている事業主はその雇用する従業員の 65 歳までの安定した雇用を確保するため、 ①　定年退職制度の廃止 ②　定年の引上げ ③　定年後の継続雇用制度導入 のいずれかの措置を講じなければならない。このとき、事業主は労働組合との協定によって継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準を定めた上で継続雇用制度を導入することもできる。 雇用を確保すべき年齢は 2006 年 4 月～2007 年 3 月末　62 歳まで 2007 年 4 月～2010 年 3 月末　63 歳まで 2011 年 4 月～2013 年 3 月末　64 歳まで 2013 年 4 月～　65 歳まで これに加えて、企業は高年齢者等の再就職の促進と定年退職者等に対する臨時的かつ短期的な就業等の機会の確保をしなければならない。

こうして、年金制度の改正（1994 年と 2000 年）に伴う年金支給開始年齢を 2025 年までに 65 歳へと段階的に引き上げる措置により、2004 年 6 月 5 日に高年法の改正法が成立し、同年 12 月から施行されることとなったのである。

[14] 定年制とは、労働者が一定の年齢（定年年齢）に達すると自動的に雇用関係が終了する制度。継続雇用制度とは、定年後に雇用を何らかの形態で継続する制度。この中に、再雇用制度（退職者や一時解雇した従業員を再び雇用する制度）と勤続雇用制度（定年到達後も退職の形をとらず継続して雇用する制度）が含まれる。本研究では、雇用延長とは定年制の延長と継続雇用制度の両方を含めることとする。

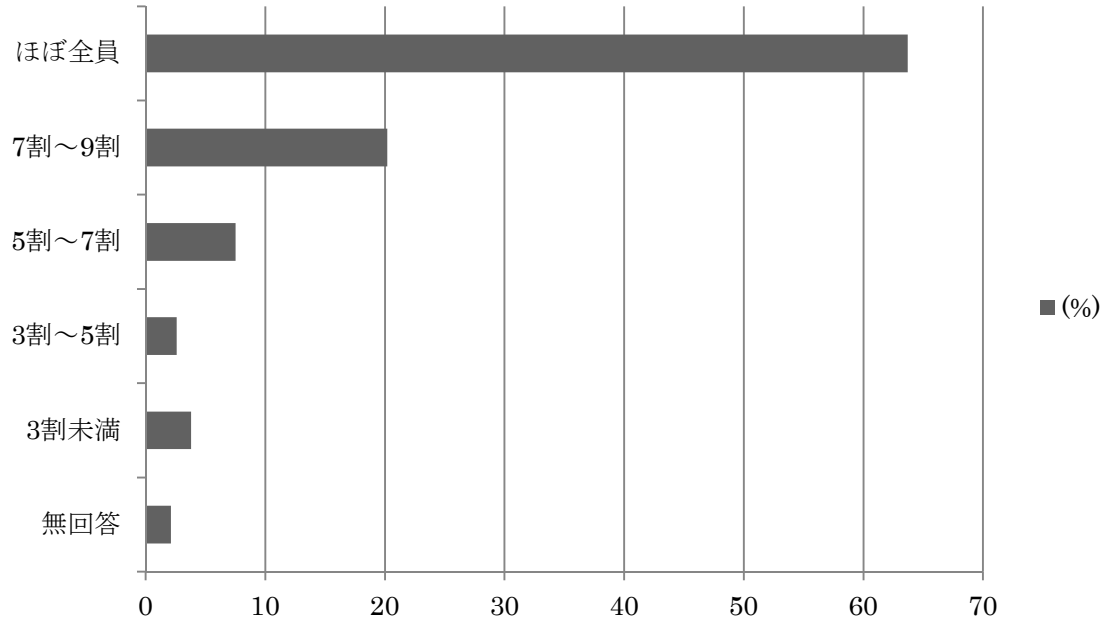
この結果、2008 年時点での企業の定年制導入状況は以下のとおりとなっている。

表 3－2　定年制導入状況[15]

総数	定年制がある	一律に定めている				職種別に定めている	その他	定年制が無い
		60 歳	61～62 歳	63～64 歳	65 歳			
100	73.5	55.0	1.0	1.1	9.9	4.1	2.3	26.5

定年制を定めている企業の内、継続雇用制度を導入している企業の割合は 89.1%と、ほとんどの企業が継続雇用制度の整備を行っていることが分かる。60 歳以上の労働者を雇用している事業所の割合は 59.4%で、これは年々増加の傾向となっている。
また継続雇用制度に関して、制度を導入している企業の中で雇用対象者を希望者全員としている企業は 24.6%、基準を設定している企業は 72.2%となっており[16]、規模の大きな企業ほど基準を設定している割合が大きくなっている。また、その基準の内容は「健康上支障がないこと」、「働く意思・意欲があること」、「出勤率、勤務態度」、「一定の業績評価」といったものになっている。また、継続雇用を希望する社員のうち、どのくらいの割合の社員が実際に継続雇用されているか（過去 3 年間でのおおよその平均）を見ると「ほぼ全員」とする企業が 63.7%と最も多く、8 割以上の企業が企業者の 7 割以上を実際に継続雇用している。

図 3－2　制度活用を希望する人のうち実際に継続雇用される人の割合



[15] 厚生労働省（2008a）
[16] 労働政策研究・研修機構（2007a）

以上のような状況の中で 2012 年に高年法は再び改正され、2004 年の改正法の上に、

・継続雇用に関して労使協定で取り決めた基準を廃止し、原則希望者全員雇用を義務付け
・継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲をグループ企業にまで拡大
・違反した企業に対しては、指導や助言に従わない企業名を公表

というポイントを主に加えることとなったのである。
現在、企業マネジメントにおける高齢者雇用の位置づけは、各社の資料によると、企業の社会的責任（CSR）を果たすという意味合いと、人材のダイバーシティマネジメント、つまり国籍、性別、宗教、年齢、価値観などがさまざまに異なる人材を企業内に雇用することで、企業の発展につなげようとするという意味合いの二つの意味の下に位置づけられているところが多い。

3－2.雇用延長の背景

今回の高年法の改正に伴う企業の雇用延長の背景には、どのような社会環境の変化があるのだろうか。この背景について把握することで、今後の議論を進めやすくしたい。

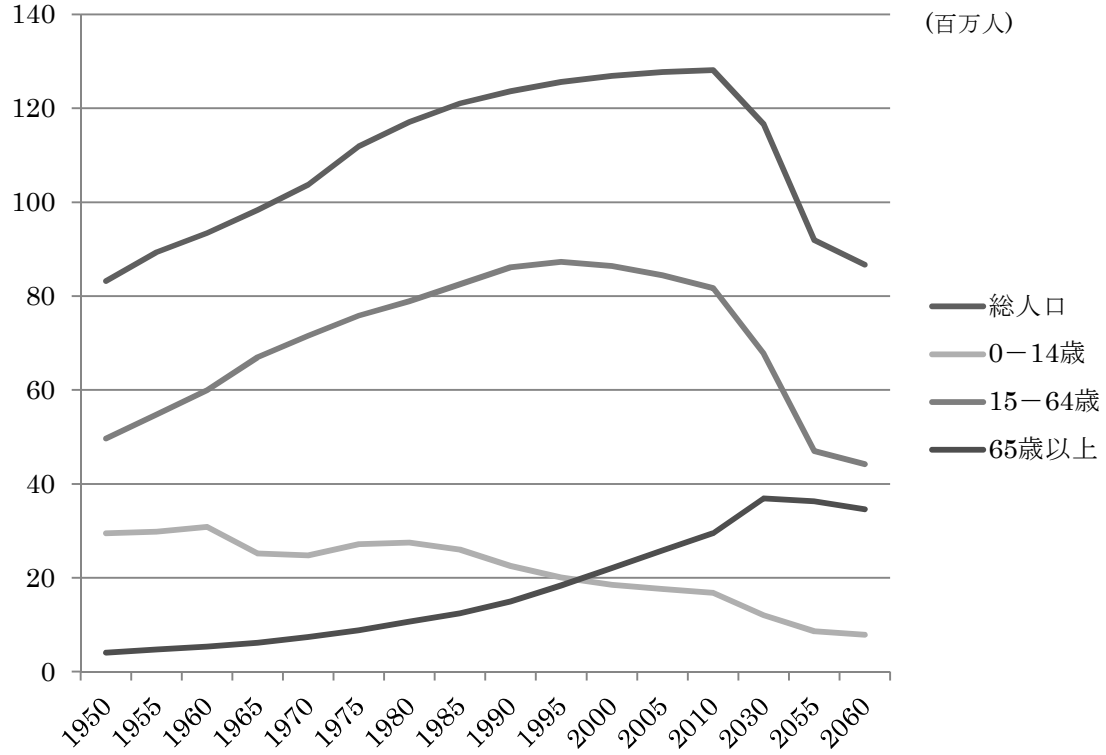
ここでは背景を、高齢化・少子化とそれに付随して実施された年金制度の改正と昨今の国内における経済成長の鈍化の三つに分けて述べていきたい。

3－2－1.高齢化・少子化

日本は平均寿命、高齢者数、高齢化のスピードという三点において、世界一の高齢化社会だということが言われている。まず、平均寿命においては現在、日本は 83.7 歳と世界で最も老年まで生きられる社会となっている。

次に、高齢者数においては次の図のように 1990 年代には 65 歳以上の老年者が 15 歳未満の若年者の数を上回り、その割合も増加し続けていることが分かる。

図 3－3　日本国内の人口構造の推移[17]



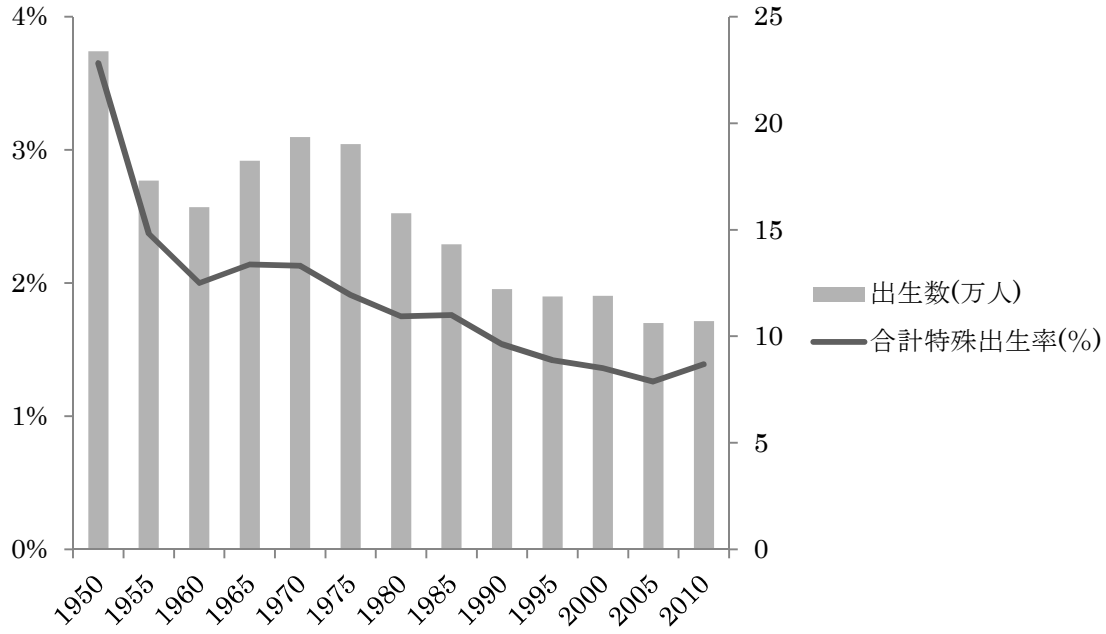
[17] 2010 年までは総務省統計局『国勢調査』から。それ以降は国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口』2012 年 1 月推計分より作成。

総務省（2010）の推計人口によると、65 歳以上の人口は前年より 46 万人多い 2944 万人となり、総人口に占める割合は 23.1%と過去最高を更新した。
高齢者人口は今後、いわゆる「団塊の世代」（1947～1949 年に生まれた人）が 65 歳以上となる 2015 年には 3395 万人となり、「団塊の世代」が 75 歳以上となる 2025 年には 3657 万人に達すると見込まれている。その後も高齢者人口は増加を続け、2042 年に 3878 万人でピークを迎え、その後は減少に転じると推計されている。さらに、総人口が減少するなかで高齢者が増加することにより高齢化率は上昇を続け、2013 年には高齢化率が 25.1%で 4 人に 1 人となり、2035 年に 33.4%で 3 人に 1 人となる。2042 年以降は高齢者人口が減少に転じても高齢化率は上昇を続け、2060 年には 39.9%に達して、国民の約 2.5 人に 1 人が 65 歳以上の高齢者となる社会が到来すると推計されている[18]。日本の高齢化のスピードについては、国際的に見ても早く、国内の全人口における 65 歳以上の人口割合が 25%に到達する年次は、シンガポールが 2028 年、韓国が 2033 年、ドイツが 2025 年、イタリアが 2027 年、オランダが 2034 年、カナダが 2045 年、フランスが 2033 年となっており[19]、2013 年に到達する日本の状況はまさに急速に高齢化が進んでいることが分かる。

[18] 内閣府（2011）
[19] 国際連合（2008）

日本の場合は、ただの高齢化だけでなく、図 3－4 のように少子化も同時並行で進んでいるために、人口構成の極端な高齢化が加速的に進んでいることも一つの特徴として言える。それにより、年金・医療・福祉などの分野において、財政面で世代間の不公平感や収支の不均衡からそもそも制度を維持できないといった様々な問題が生じている。こうして「少子高齢化」として一つの大きな社会問題化しているわけである。

図 3－4　日本国内の合計特殊出生率と出生数の推移[20]



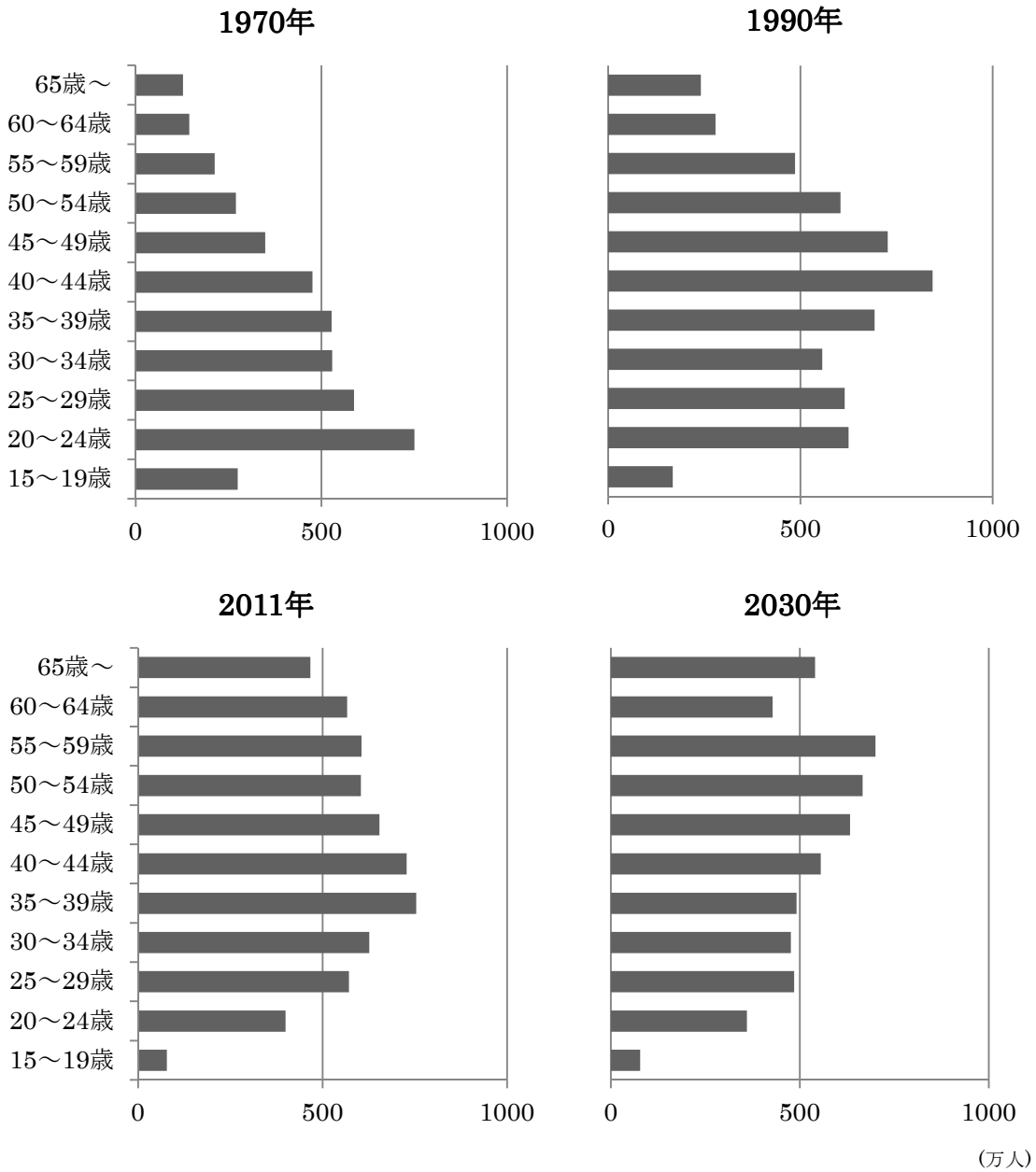
以上のように、人口構造については高齢化・少子化が進んでいることが明らかなわけだが、これが日本の雇用延長にどのように影響しているのだろうか。

一つは、高齢化の進展によって年金受給者数が増加し、一方で少子化等によって現役世代数が減少するために、従来の年金制度のままでは、老齢世代に支給を約束した年金額が現役世代の賃金に比べ手厚いという世代間の不公平感が広まり、財政を圧迫する要因となっているといった、年金制度に関する問題が挙げられる。結局、制度は改正されたわけであるが、この問題については次節で詳しく説明することにする。

[20] 厚生労働省『人口動態統計』各年より作成。※1947 年～1972 年は沖縄県を含めない。

本節では、高齢化と少子化が企業の HRM、特に雇用をめぐる問題について述べることとしたい。高齢化・少子化共に年金制度の改正以外に企業の雇用に対して大きな影響を与え、変化を強いている状況がさまざまな側面から見ることができる。
まず高齢化は、雇用においても、いびつな人口構成をもたらしているということが言える。図 3－5 は 1970 年、1990 年、2011 年に全国で実際に企業に雇用された就業者（非農林業）と 2030 年の推計値による人口ピラミッドである。

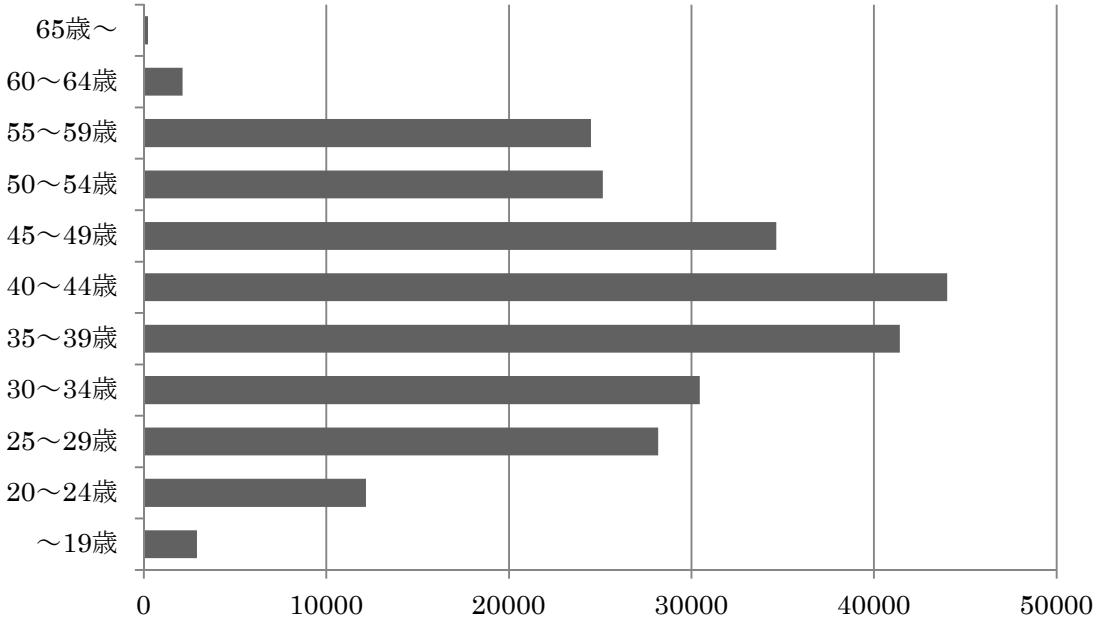
図 3－5　年齢階級（5 歳階級）別就業者数[21]



[21] 総務省統計局『労働力調査』各年より作成。※1970 年統計分は沖縄県は含まれていない。2030 年分は独立行政法人労働政策研究・研修機構（2005a）年より作成。

図からも分かるように、団塊の世代、あるいはその子供世代に当たる団塊ジュニア世代が山を作っており、それ以降は減少傾向になっている。この傾向は業界別に見た場合にもあてはまるものであり、例えば 1000 人以上の規模の電機メーカーに限って人口構成を見ても（図 3－6）、同様の形になっていることが分かる。

図 3－6　電機メーカー（1000 人以上）における人口ピラミッド（2008 年）[22]



このケースで 30 代後半から 40 代前半にかけて大幅に割増しとなっているのは、日本経済がバブル時の大量採用の名残によるものである。また、IT 業界のように若年者を積極雇用している産業ではこの形はまた異なってくるが、ここではメーカーを中心とした高度成長期以来日本経済を支えてきた企業を対象に論ずることとする。

この他にも、2007 年頃に団塊の世代が定年を迎えることで、企業内の人材が一斉に減少し、技術継承などが思うようにいかなくなるという、いわゆる「2007 年問題」も話題になった。実際の現場でこのような問題がどうであったかという議論はともかく、企業内の人口構成がいびつな状態にあることは言うまでもないことが分かる。

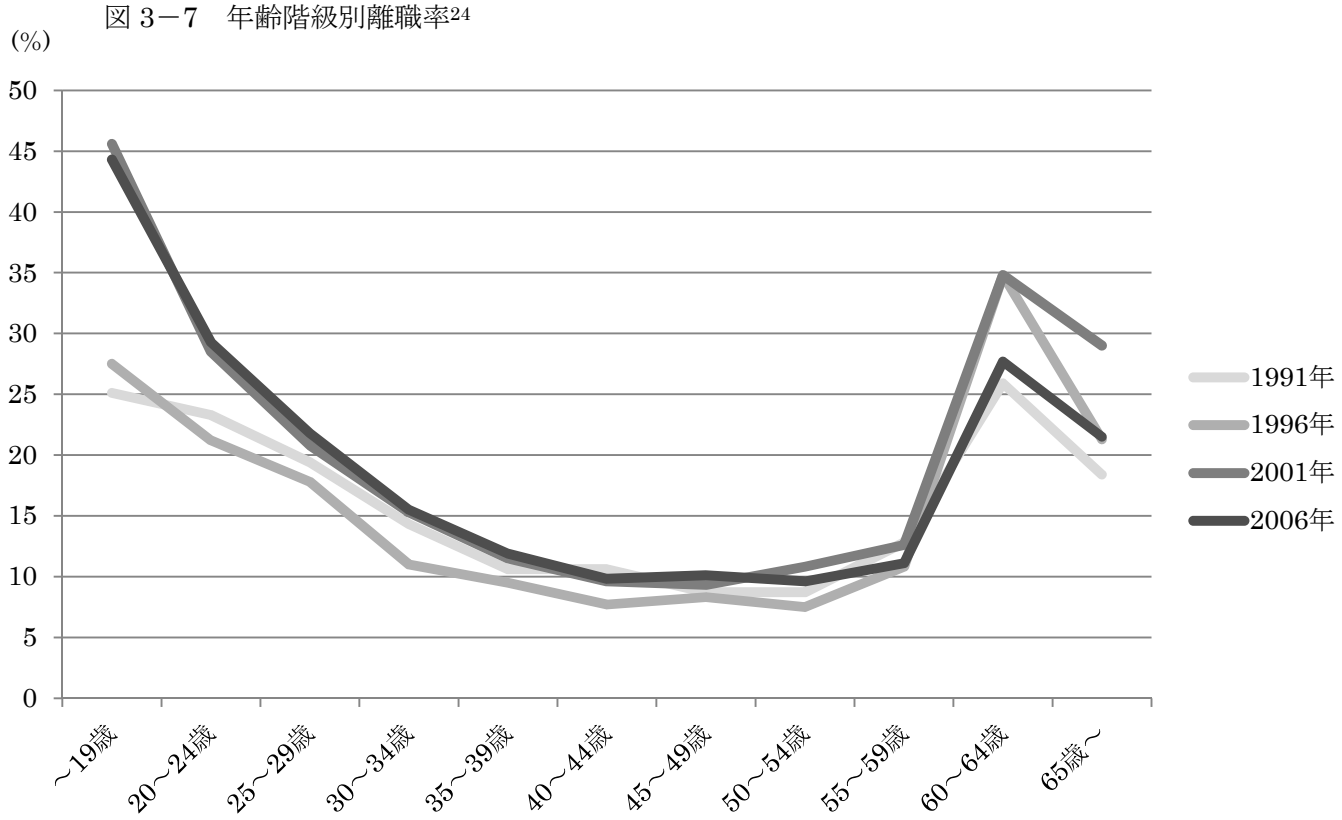
そして、このいびつな人口構成が雇用コストの抑制のために、給与の削減などといった企業の雇用政策に影響を与えているという指摘もある[23]。その他にも、役職定年制や早期退職優遇制度の推進といった措置も今後とられる可能性も否定できない。このように考えると、

[22] 厚生労働省（2008a）
[23] 東京三菱銀行（2002）

企業内の人口構成の現状は企業の HRM に多面的な対応を迫るものとなっていると言うことができる。

次に、高年齢層の外部労働市場について目を向けてみたい。労働市場は人的資源を効率的に配置する機能を持つ。少子化問題が顕在化していなかった時代は、企業間における人的資源の需給調整は主として新規学卒者で行われていた。ところが、特に 1990 年代以降に少子化が問題となってくると、転職市場における需給調整が増加するようになった。

図 3－7　年齢階級別離職率[24]



景気の影響もあり年によって水準は異なるが、図 3－7 にあるように 2000 年代に入ると特に若年層において離職率が大幅に高くなっているのが分かる。中高齢期は比較的低下しているものの、高年齢層は再び離職率が高くなっている。中高齢期の離職率が低いのは、この年齢の労働者が関係特殊的人的資本、つまり所属する組織に固有の技術やノウハウといった能力を身に付けたことによって、転職しづらくなったためである。転職者が産業を移動する場合、転職前に比べて転職後の賃金はより大きく低下しており、その低下幅は年齢が高まるほど大きくなるという研究結果もある[25]。もちろん、特殊的人的資本ではなく企業間あるいは産業間で移動しても通用する汎用人的資本が企業内で主に必要となっている場

[24] 厚生労働省『雇用動向調査』各年より作成。
[25] 阿部（2005a）

合もあるだろう。例えば、IT 産業界のシステムエンジニア職などは汎用人的資本が必要とされる仕事である。このような例外を除けば、多くの日本企業は関係特殊的人的資本が労働者に求められる能力であり、これが結果として中高齢期における低い離職率をもたらしているということになる。図 3－7 で 60 歳以上の高齢者の離職率が高くなっているのは 2006 年当時まではまだ 60 歳が定年年齢であった企業がほとんどだったからである。しかし、今後 65 歳まで雇用が継続されることになると、これからの高齢化の傾向は、それまで中高齢期にいた労働者が関係特殊的人的資本を抱えたまま高齢期を迎えることになる。そうなると、離職率が低い状態が高齢期にも続くことになり、つまり高齢者にとって流動性の低い外部労働市場が継続されることになる。

次に、高齢労働者の海外への人材流出の問題を挙げたい。最近、技術を有する高齢労働者が海外へ流出するケースが増加している。まず、人材会社や海外企業からのヘッドハンティングで引き抜かれるケースがある。次に、自分の技術を国を選ばず、若者に伝承するケースがある。また、技術を有するものの経営側が雇用を延長しないので、海外企業で働くケースもある。そして、業績悪化でリストラにあった大手家電メーカーや自動車の高齢技術者が、中国や韓国や東南アジアのメーカーに就職するケースである[26]。国内企業よりも自分を高く評価し、高い賃金を支払う海外企業に転職するのは、労働者としては経済合理的な行動である。例えば、サムソンに多くの日本人技術者が転職し、技術も同時に流出したことで、急速にサムソンの競争力が向上したことは周知の事実であるし、韓国の製鉄企業であるポスコに新日鉄住金の社員（当時は新日鉄社員）が特許技術の情報ごと引き抜かれたという疑いで新日鉄住金側が訴えを起こしている裁判もあった[27]。このように特に定年を迎えるあたりの高齢の技術者らを海外に流出させないための雇用対策が国内企業に求められている状況がうかがえる。

[26] 浜口（2011）

[27] 日本経済新聞 2012 年 10 月 25 日朝刊による。

高齢化の一方で、少子化も企業の雇用に大きな影響を及ぼしている。まず、少子化により若年層が減少すると、企業内の人口構成が変化してくる。つまり、若者不足ということになるのだが、これにはある偏りがある。

図 3－8　大卒求人数・求人倍率推移[28]

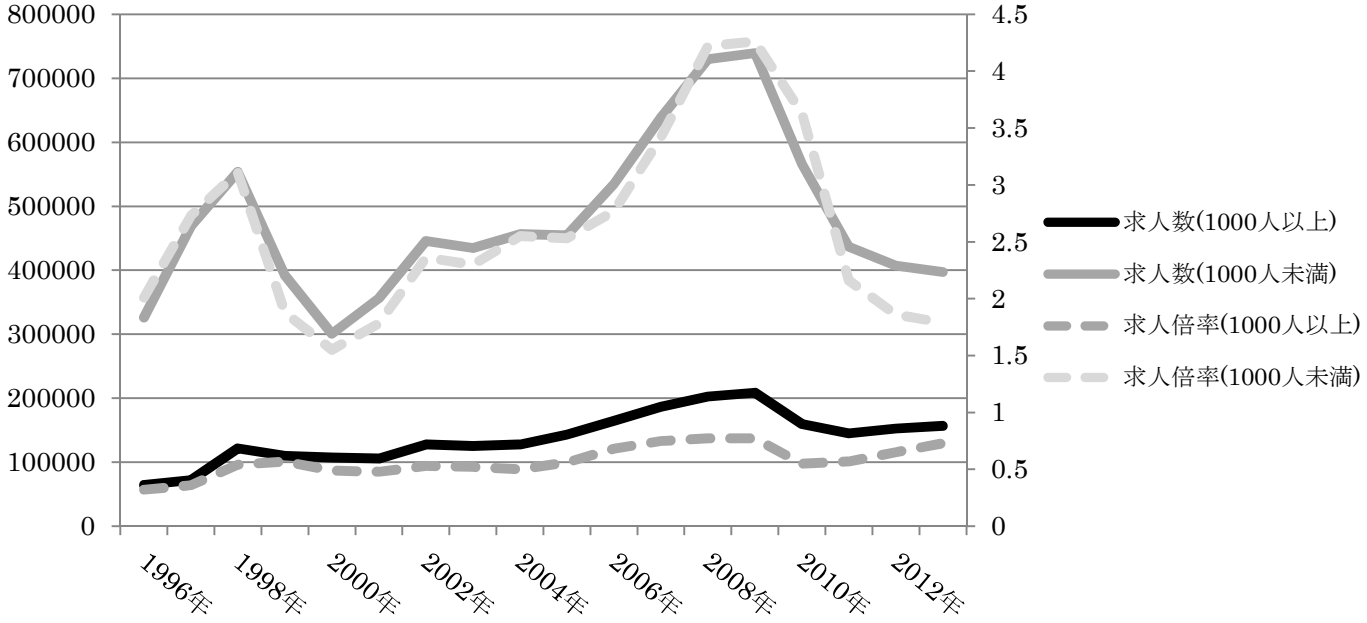


図 3－8 は、新規学卒者のうち大卒の求人数及び求人倍率を 1000 人以上の規模の企業と 1000 人未満の規模の企業の二つに分けてその推移を示したグラフである。景気の変動にしたがって求人数も求人倍率も変化はするのだが、総じて言えるのが 1000 人以上の大企業の求人倍率は 1.0 を下回る数値で推移しており、1000 人未満の中小企業の求人倍率は 1.5～4.5 の間を大きく変動しながらも推移しているということである。これは雇用、特に新卒採用に関しては中小企業ほど景気の影響を受けやすいということと、景気にいくら左右されるとはいえ、中小企業は比較的常に若年層の人材が求めている、あるいは不足しているということを示している。そして、逆に大企業は比較的若年層の雇用数は安定しており、人材も不足してはいないということも言える。つまり、最近は中小企業を志望する新規大卒者が増えてきているものの[29]、やはりいまだに新規大卒者は大企業志望の傾向があり、また中小企業数自体が多かったということもあって、少子化によって雇用の影響を受けやすいのは中小企業であるということが言える。

---

[28] リクルートワークス研究所（2012）を元に作成
※求人倍率＝求人数／民間企業就職希望者数
[29] リクルートワークス研究所（2012）

また、少子化の傾向が顕著に表れているのが高卒の就職者数である。今や大学進学率が 50%を超える状況の中、高卒で就職する若者の数は減少している。

図 3－9　高卒者の求人数・求人倍率及び就職者数の推移[30]

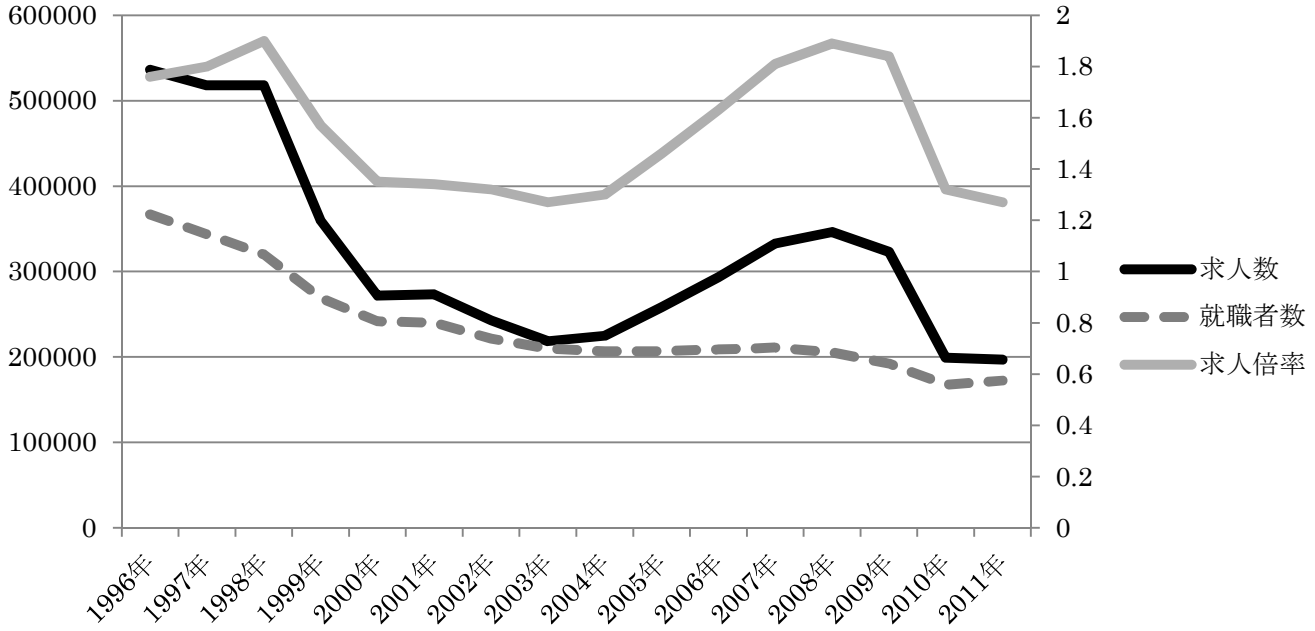


図 3－9 のように、高卒就職者数は年々減少しており、求人数・求人倍率も景気の変動の影響は受けながらも減少傾向にあることが分かる。大学進学率がますます上昇するであろう状況の中で、少子化が進むと高卒就職者の減少傾向というのはさらに進むことが予想される。

以上のような少子化に加えて、若年層の離職率の高さや正社員率の低下といった若者の仕事観の変化[31]というものも相まって、若年層の雇用は変化の時代を迎えている。

こうして高齢化及び少子化と共に、企業の雇用政策の変化が進む中で、企業内の人口構成のうち、相対的に高齢者層の割合が増加すると、総従業員数を大幅に削減するか給与の削減をしない限り、総人件費は増加するという状況が生まれることになる。

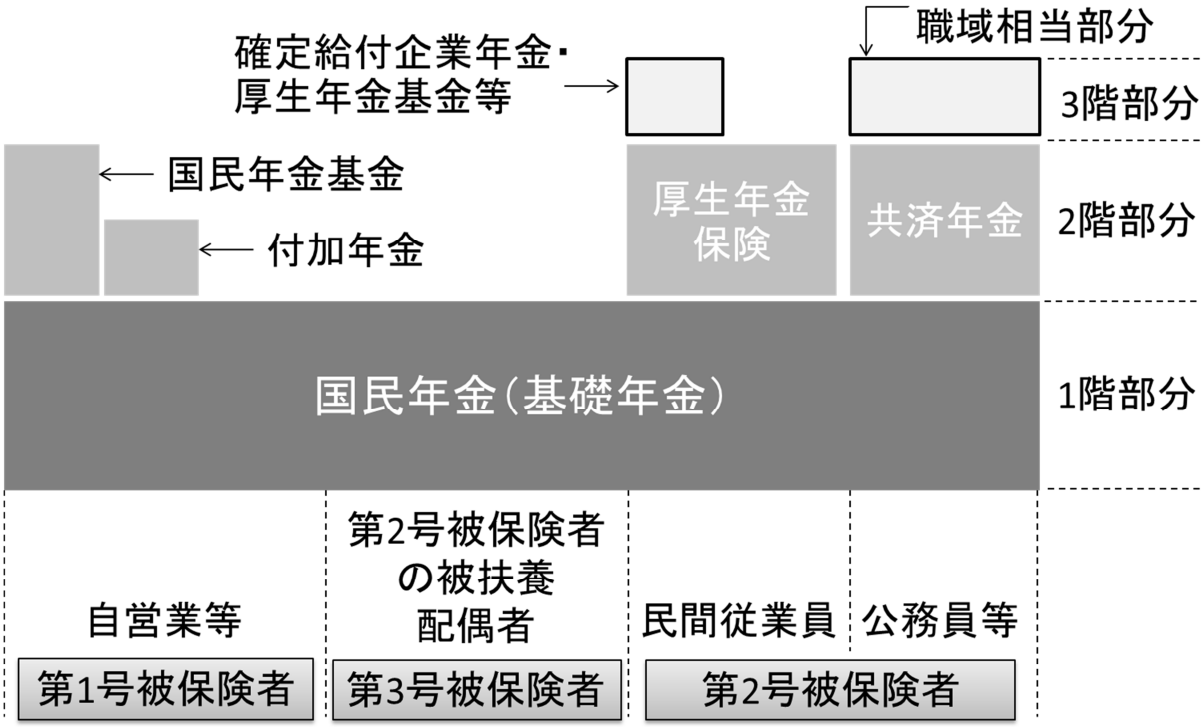
[30] 求人数と求人倍率は、厚生労働省（2011）を元に作成。就職者数は、文部科学省『学校基本調査』各年を元に作成。

[31] もちろん、これらの問題は若者の仕事観だけの問題ではなくて、企業側の雇用・労働環境の整備といった問題も絡んでくる。

3－2－2.年金制度の改正

まず、年金制度について簡単に説明しておく。国民年金に原則として 25 年以上加入した人が 65 歳から受ける、全国民に共通した年金が老齢基礎年金。厚生年金の加入者が、老齢基礎年金の受給資格期間を満たしたときに、65 歳から老齢基礎年金に上乗せして受ける年金が老齢厚生年金。民間企業の従業員は厚生年金、公務員は共済組合（年金）に加入することになるが、毎月給与から天引きされる保険料の一部は、自動的に国民年金へ拠出される。したがって厚生年金・共済組合加入者は、手続きをしなくても「第 2 号被保険者」として、国民年金に自動的に加入していることになる。

図 3－10　公的年金の仕組み[32]



1985 年の年金制度改正により、65 歳になれば全国民共通に給付される基礎年金が創設され、老齢厚生年金の支給はそれまでの 60 歳からが、65 歳からになった[33]が、厚生年金の加入期間が 1 年以上あり、老齢基礎年金の受給資格期間を満たしていれば、当分の間、60 歳から 64 歳までの老齢厚生年金が特別に支給される制度を、このとき設けた。これを特別支給の老齢厚生年金という。特別支給の年金額は、いわゆる 1 階部分にあたる定額部分と 2 階部分にあたる報酬比例部分で計算される。

[32] 日本年金機構 HP より作成。

[33] 女性については、それまでの 55 歳からが、1999 年度までに段階的に 60 歳からへと受給開始年齢が引き上げられた。

以上、簡単に現時点（2012 年 12 月末時点）の年金制度についての説明を行ったが、今回の高年法改正に伴う企業の雇用延長に直接影響を与えることとなった年金制度の改正は、1994 年と 2000 年の二回にわたって行われた年金支給開始年齢の変更によるものである。具体的には、次のような改正が行われた。

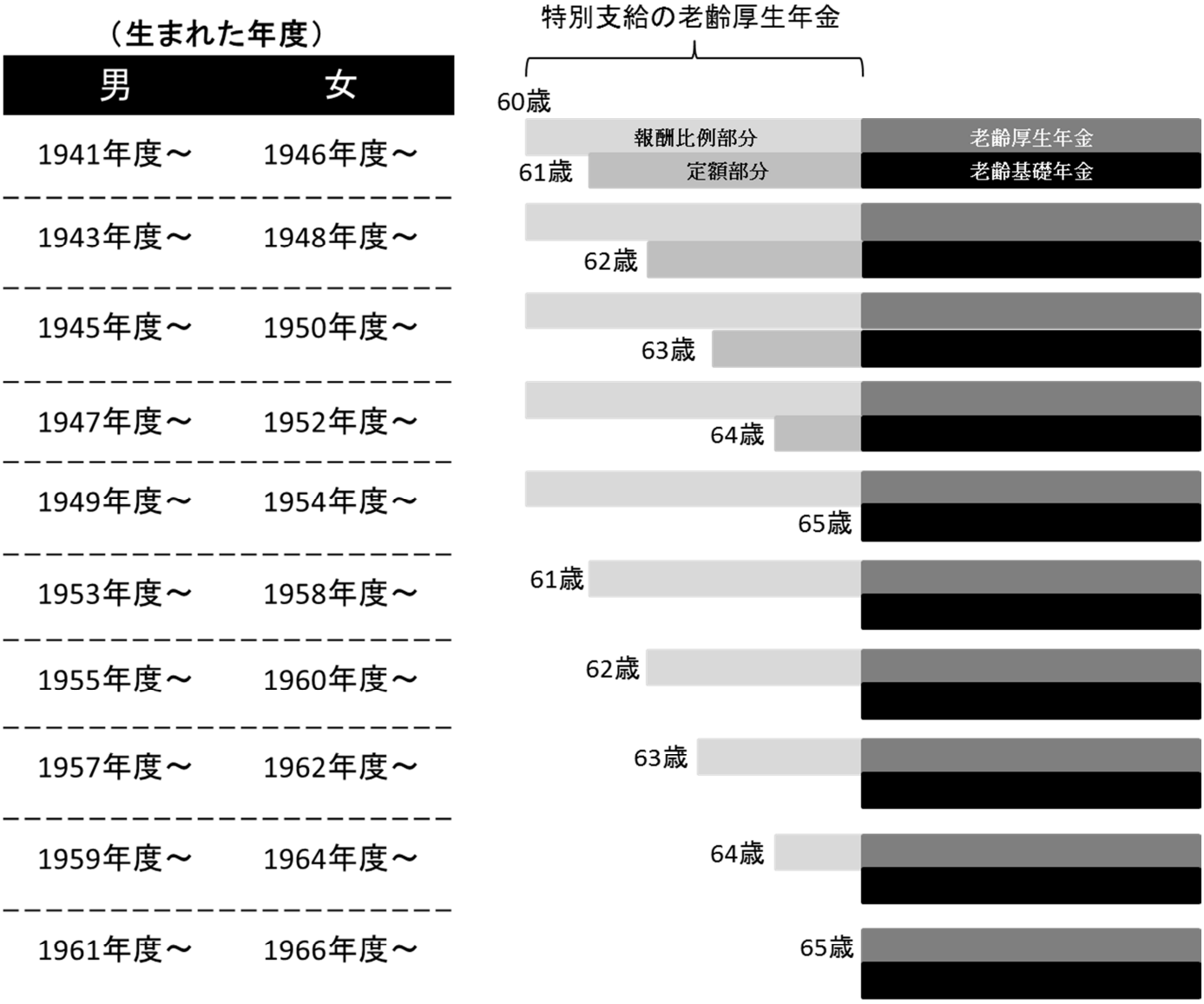
表 3－3　年金制度改正（1994 年と 2000 年）の概要[34]

1994 年改正	老齢厚生年金の特別支給の定額部分について、 男子 60 歳 ⇒65 歳（3 年に 1 歳ずつ。2001 年度から 12 年かけて引上げ） 女子 60 歳 ⇒65 歳（3 年に 1 歳ずつ。2006 年度から 12 年かけて引上げ）
2000 年改正	老齢厚生年金の特別支給の報酬比例部分について 男子 60 歳 ⇒65 歳（3 年に 1 歳ずつ。2013 年度から 12 年かけて引上げ） 女子 60 歳 ⇒65 歳（3 年に 1 歳ずつ。2018 年度から 12 年かけて引上げ）

これを合わせて、図にして表したのが次項の図 3－11 である。
厚生白書（1996）によると、1994 年改正の基本的考え方は「第 1 に高齢化が急速に進行していく中で、我が国の経済社会はあらゆる面において対応を迫られているが、年金制度についてもこれに対応し、人生 80 年時代にふさわしいものに見直していくということであった。第 2 は、年金制度の長期的安定を図るため、年金給付と保険料負担のバランスを図り、現役世代の負担を過重なものにしないということであった」とある。高齢化・少子化という社会環境の変化に対応しようという意図がうかがえる。
高年法は、この年金制度改正による支給開始年齢の変更が直接的な原因となって改正に至ることとなったのである。

[34] 厚生労働省 HP より。

図 3－11　特別支給の老齢厚生年金の支給開始年齢の引上げ[35]



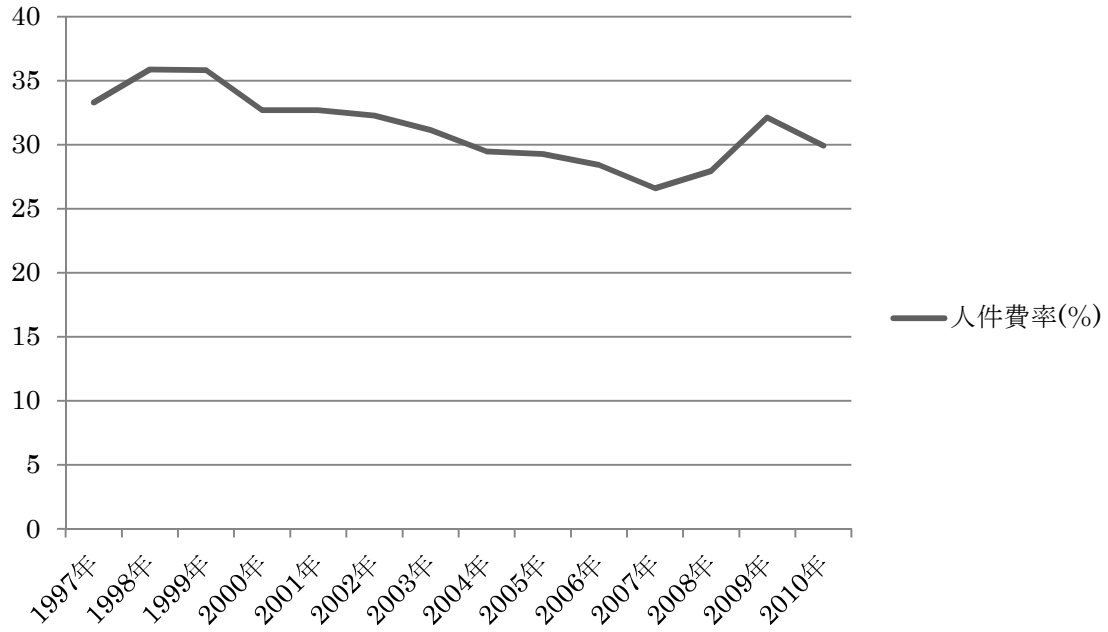
[35] データは、厚生労働省の年金財政ホームページによる。1994 年と 2000 年の法改正を受けたもの。http://www.mhlw.go.jp/topics/nenkin/zaisei/01/01-04.html

3－2－3.経済成長の鈍化

昨今の日本国内での経済成長の鈍化についてはさまざまなところで論じられているので、本研究ではあえて経済成長の鈍化に伴う人件費率と賃金上昇率の低下にポイントを絞って触れておくにとどめておきたい。

まず、人件費率の推移については図 3－12 のようになっている。

図 3－12　全産業の人件費率の推移[36]



この図にあるように、人件費率は売上高が経済成長の鈍化と共に伸び悩んでいるにもかかわらずやや低下傾向にある。このことが示すのは、売上高が伸び悩む一方で人件費の削減を各企業は着々と進めているということである。

[36] 人件費率＝人件費／売上高。人件費は財務総合政策研究所『法人企業統計』各年より、売上高は経済産業省『企業活動基本調査』各年より作成。

では、実際に賃金上昇率はどう推移しているのかを見てみたい。

図 3－13　所定内給与額及び賃金上昇率の推移[37]

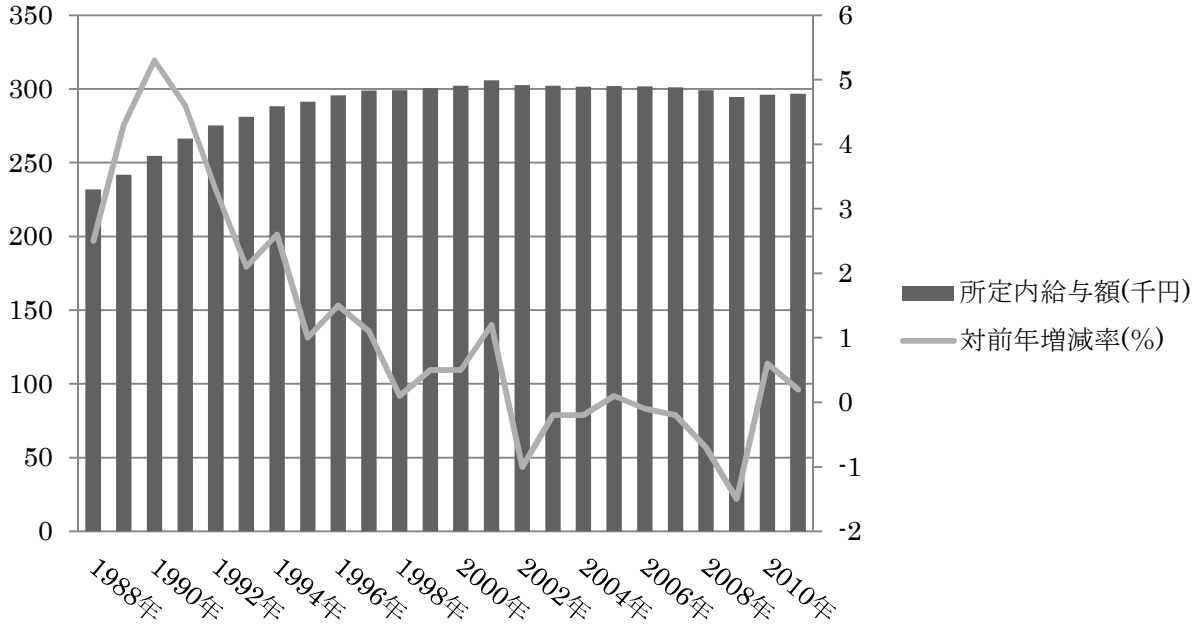


図 3－13 は 1988 年～2011 年の各年の所定内給与額（月額）とその対前年比を表したものである。ここからも分かるとおり、1990 年代前半のバブル期までは賃金上昇率も約 2%以上を保っていたのが、景気が悪くなり始めると途端に落ち込み、2000 年代は 0%辺りを前後する程度、特にリーマン・ショック後の 2009 年にはマイナス 1.5%辺りにまで低下している。
企業内の総従業員数が団塊の世代が大量に退職していった中で、賃金上昇率もこれだけ低く抑えられたということは、各企業が人件費の削減を実行していったという事実は明らかだと言える。

このように、日本国内のバブル期以降の経済成長の鈍化に伴って、企業の人件費を抑制あるいは削減しようとするインセンティブが強く働いていたことがうかがえる。そして、これが企業の雇用延長が実行された時代の背景に潜む事実であるということをここでは主張しておきたい。

[37] 厚生労働省『賃金構造基本統計調査』より。データは 1988 年～2011 年分。

第 4 章　先行研究

本章では第 2 章で述べた研究の流れのとおり、定年制の歴史に関する研究、現在の雇用延長に関する各企業の取り組みに関する研究及びデータを調べることによって企業の HRM における雇用延長の位置づけについて明らかにし、同様に日本企業における個別人事管理導入の失敗とその修正についての先行研究から企業の HRM における成果主義の位置づけについて明らかにしたい。

4－1.定年制の歴史に関する先行研究

まず、定年制の歴史について述べる際に、定年制が企業の雇用制度として誕生してからの歴史とその時の社会的背景について触れ、そして定年制の意義はどのような形で変遷を遂げていったかの整理をしたい。その上で、定年制の HRM における位置付けをしたいと考える。

4－1－1.定年制の歴史及びその社会的背景

定年制の歴史に関する研究は、その誕生から研究対象とした荻原（1984）や隅谷（1980）、佐口（2000）、他にも 70 年代後半以降の再雇用・勤務延長の実態について、主に雇用管理サイドに着目した小林（1982）といった研究などがある。いずれの研究も当時の社会的要請、つまり人口構造の高齢化の進展から高齢者の雇用に直結する定年制に対する関心が高まってきた時期になされているという特徴がある。

このように、定年制の歴史に関してさまざまな先行研究がある中で、本研究では定年制の歴史的変遷とその折々の社会的背景に焦点を当てた先行研究を取り上げたい。そこで、この定年制の歴史を主に荻原（1984）を参考にして、その誕生期（明治時代）、普及期（大正時代）、確立期（昭和初期）、中断期（昭和 10 年代）、定年延長の時代（昭和 30 年代後半～50 年代前半）、60 歳定年制と役職定年制及び早期退職優遇制の普及期（昭和 50 年代後半以降）と大きく 6 つに分けて振り返ることとしたい。

まず、日本国内の近代産業における定年制の起源であるが、しばしば 55 歳定年制度の起源の一つとして日本郵船の「社員休職規則」（1902 年）が挙げられている。他にも、荻原（1984）は定年制を最初に実施したのは 1887 年（明治 20 年）の海軍火薬製造所で、次いで、横須賀海軍工廠も職工の年齢を 1889（明治 22）年に規定した[38]と論じており、これについては諸説ある。荻原（1984）は海軍火薬製造所及び横須賀海軍工廠については、共に定年規定は、

ア　退職年齢を満 50 歳ないし 55 歳と規定していること。

イ　技術的に優れているものは退職年齢到達後も再雇用する。

[38] 隅谷（1980）は、横須賀海軍工廠の規則が日本の近代産業の初めての記録だとしている。

という但し書きを設けているという両面において、その後の日本の定年制既定の典型となっている、としている。その後、一定の年齢に達すれば退職して恩給または終身退隠料を受けるという制度は、次第に公務員、他の官営工場、民間企業に波及していくことになった。明治時代に、雇用の基本的な形態として発達したのは「定期職工制[39]」であり、当時は、工場の技術がそれほど細分化されておらず、万能熟練工が要求されていたので、職場を転々と遍歴することは、労働者にとって熟練を形成する上でプラスであったし、実際、急速な近代的重工業の発展の中で熟練労働者の需要の増大と共に彼らの移動は極めて激しかった[40]。そこで、職工の激しい移動を防ぐために事業所は、長期勤続を奨励しようとした。その一環として定年制が設けられたわけである。

次に定年制の普及期である。定年制は、大正時代に入ってから、経済活動の発展に伴う事業規模の拡大と従業員数の増加、近代的な人事労務管理制度の整備などの条件変化の中で、広く産業全体にわたって徐々に普及していくことになった。

表 4－1　大正時代の定年制の普及率と定年年齢[41]

	調査工場数	定年制のある工場数	普及率%	定年年齢					
				60 歳	55 歳	50 歳	男 50 歳 女 35 歳	男 55 歳 女 50 歳	不詳
染織	17	3	17.6	1	1		1		
機械	24	7	29.2		5	1		1	
化学	20	4	20.0		3	1			
飲食物	5	0	0						
雑工場	5	2	40.0		1				1
官営工場	4	3	75.0		2			1	
計	75	19	25.3	1	12	2	1	2	1

表 4－1 のように、それまでの一律定年制の他に、男女別定年制や定年年齢の分化、さらには資格別定年制など様々な定年制が見られるようになったのもこの時期の特徴である。第一次世界大戦後は、大正デモクラシーで労働組合活動が活発化したのも、もう一つの特徴で、企業は労働者の経営に対する批判意識をかわすために企業帰属意識を強化する必要があった。さらに、企業は内部で養成・訓練した若手労働者を中心に、期間労働者の長期勤続を図り労働者の質的向上を期すためにも、長期勤続奨励策が講じられた。その過程で終身雇用制度も次第に形成されていった。

[39]一定の年期を定めて雇用される現場作業員で、明治から大正時代中期にかけての、わが国重工業における代表的な雇用形態。
[40] 隅谷（1980）
[41] 協調会（1925）より作成。

1929（昭和 4）年にはニューヨーク株式市場の大暴落を契機として、世界的大不況となり、日本も巻き込まれた。こうした経済不況を克服することを目的として 1930（昭和 5）年、政府は産業合理化運動[42]を大々的に展開するに至る。このような運動に伴って、高齢労働力の排出を中心目的とする雇用調整を制度的に実施することを意図して、新たに定年制を導入する企業が増加すると同時に、雇用調整をさらに一層徹底させるために、定年年齢を引き下げる企業が続出した。定年制を実施する企業が増加するにつれて、「定年（停年）」という言葉も社会的に認知されるようになり、定年制も確立し始める。この頃には労働者の移動率も大きく減少した。背景には、労働者の長期勤続策が定着したことにもよるが、それと同時に、昭和初期の不況の中で労働市場が縮小し、退職しても次の職場が中々見つけにくいという事情もあった。また、この当時、一定年齢に到達した場合には役員を退いて後進に道を譲るということを制度的に規定する役職定年制を導入する企業も登場し始めた。
昭和 10 年代、太平洋政争に突入すると同時に日本政府は、「労働調整令」を公布して、労働力の配置・移動規制を行った。戦局の激化に伴い兵力動員数が増加したため、労働力の不足はいよいよ深刻化する。こうした労働力不足の中で企業は、深刻な事態を少しでも解決するための一策として、定年制の適用を一時ストップし、定年退職予定者の労働力を活用することを計画した。戦争が終わると、外地からの引き上げ、軍需工場の閉鎖等によって労働力の供給が急増した。ところが、生産能力が荒廃していた状況の中での過剰労働者は大量の失業者と水ぶくれ雇用を生み出した。そこで各企業は、人員整理（労働者解雇）、労働時間の短縮、希望退職者の募集、操業率の低下、操業時間の短縮とともに定年制の導入・実施という手段を講じることとなった。1955（昭和 30）年の人事院の調査[43]によると、昭和 22～24 年の間に定年制を制定した企業が多い。そして、定年制の普及率は戦後大幅に増加することとなる[44]。1951 年には企業の 80%以上が定年制を導入していたと言われていた。佐口（2000）をはじめ、この背景には労使における思惑が結果的に一致したことが挙げられると論じられている。つまり、企業にとっては摩擦無く雇用調整が可能であり、一方、労働者にとっては雇用保障の効果を持っていたということである。この時期、定年制をめぐっては労使間で「同床異夢」の状態であったと佐口（2000）は主張している。また、当時、年金制度はマヒ状態で退職後は子供の扶養を受けていた高齢者の経済的状況もそれを後押しした。
昭和 30 年代後半では、一律定年制の場合の定年年齢は企業の大小を問わず多くの企業が 55 歳としている。しかし、戦後、医療技術の進歩、保健行政の発達、栄養水準の上昇、社会

---

[42] 産業合理化政策とは、カルテル・トラスト化の促進、中小工業の整理統合、科学的管理方式の普及奨励、国産品愛用運動による輸入防止などであり、労働面では、老朽工場の整理等による労働力の配置転換、人員整理、賃下げ、労働時間の延長となってあらわれた。
[43] 人事院事務総局（1956）
[44] 母数が少ないため参考であるが、黒住（1957）によると労働省労働基準局の調査では、1951（昭和 26）年の時点で、定年制を導入した企業の割合は、全体で 80.5%、500 人以上で 100%、200~499 人で 93%、50～199 人で 67%、30～49 人で 71%となっている。

保障の充実等によって平均寿命が著しく伸長する[45]。これは、高学歴化が進み、高等教育機関へ進学することがほぼ常識化し、子供が 20 歳を過ぎるまで教育費の負担から解放されなくなった、当時の社会背景と合わさって、ライフ・サイクルが循環し終わらないうちに定年を迎える勤労者が増えることとなった。さらに、当時の厚生年金保険における老齢年金の受給開始年齢は 60 歳であったため、定年年齢 55 歳と、老齢年金受給開始年齢 60 歳との間に 5 年のギャップがあり、高齢労働者の不満が募っていった。こうした中で、労働組合が積極的に定年延長要求するようになる。以下、その動きと政府の対応についてまとめた。

表 4－2　昭和 40 年代以降の定年制をめぐる労働組合と政府の動き[46]

年	動き
1967（昭和 42）年	総評（日本労働組合総評議会）が 55 歳定年制を 60 歳に引き上げるように運動方針を変更。
1968（昭和 43）年	同盟（全日本労働総同盟）が運動方針に 60 歳定年延長を加える。
1970（昭和 45）年	衆院社会労働委員会決議で「60 歳定年努力」が明言。
1970（昭和 45）年以降	高齢化の進行と高年齢者雇用対策の重要性に関する認識の普及を背景にして、定年延長を要求する企業組合が急増する。
1971（昭和 46）年	中高年失業者の再就職を促進するための雇用対策を総合的に運営するため、「中高年齢者等の雇用の促進に関する特別措置法（中高年齢者雇用促進法）」が制定された。
1972（昭和 47）年	労働大臣の私的諮問機関である「労働者生活ビジョン懇談会」が以下のようにまとめた。 ・定年は 65 歳と考えるのが自然。 ・しかし、55 歳定年制が支配的であることや賃金・雇用制度の変更に相当の期間がかかることなどを考えると、当面 60 歳をめどとして定年延長を図るのが現実的。
1973（昭和 48）年	第二次雇用対策基本計画が閣議決定。 ・計画期間中に 60 歳定年が一般化することを目標とした定年延長の促進。 ・定年退職者の再就職促進。 ・適職の拡大と再就職援護措置の充実による中高年齢者の雇用促進。
1975（昭和 50）年	雇用保険法が公布・施行。高齢者雇用及び定年延長を実施している企業に対する奨励金等の援助策がとられる。
1979（昭和 54）年	第四次雇用対策基本計画が策定。高年齢者の雇用の安定を図るための対策作りが行われる。

[45] 厚生労働省（1978）によると、1960（昭和 35）年には男性が 65.3 歳、女性が 70.2 歳であった。
[46] 荻原（1984）及び厚生労働省（2006）を参考に作成。

この結果、1980（昭和 55）年には定年制を導入している企業の割合は 82.2%となった[47]。また、定年延長と並行して、賃金を年齢・勤続年数に応じて決める体系から、職務内容・職務遂行能力等に応じて決定する体系へと改訂する動きも企業に見られたのも、この時期の特徴である。

その後も、定年制を導入する企業の数は増加し続け、前述したとおり、1986（昭和 61）年に中高年齢者雇用促進法が「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（高年法)」に改正され、事業主が定年を定める場合に 60 歳以上とすることを努力義務とすることなどが定められた。さらに、1994（平成 6）年には 60 歳定年制の普及もあり、同時に厚生年金の定額部分の支給開始年齢の段階的な 60 歳から 65 歳への引上げに対応するべく高年法が改正され、60 歳未満の定年制が禁止されるとともに、65 歳までの継続雇用の導入等が事業主の努力義務とされた。一方で、企業側も、中高年齢層の増大による人件費の抑制、人事のローテーションの円滑化、中高年齢層を活用できる職場・職種の不足への対処、不況時における雇用調整といった目的で早期退職優遇制度を導入し始めるのであった。こうして、80 年代は定年制は導入されるものの実態は高齢労働者の退職前出向という「定年制の空洞化」が進むこととなったのである。

[47] 厚生労働省（1980）

4－1－2.定年制の意義の変遷

先行研究により定年制をめぐる歴史的背景について振り返ったとおり、現在に至る定年延長のムーブメントは公的年金制度にリンクしているだけではなく、各時代の社会的要請やマクロ経済環境、さらには当時の労働者が高齢者雇用についてどう認識し、感じていたかといったことが関係していることが分かる。それを定年年齢を延長した各時代（戦後、高年法へと改正・施行した 1986 年、高年法を改正した現在）においてどうであったかを整理すると以下の表のようになる。

表 4－3　定年制の背景の比較

	戦後	*1986 年*	*現在*
定年年齢	55 歳	60 歳	65 歳まで雇用継続義務化
公的年金制度	マヒ状態	支給開始年齢は 60 歳	支給開始年齢が 65 歳に
社会的要請	労働者の雇用保障	高齢化	少子化・高齢化
経済環境	復興期	バブル期に入り好況	リーマン・ショックや欧州危機で経済は停滞
家庭環境	子供の自立は早い	高学歴化により、親の負担が長期化	高学歴化はさらに進む
労働者の意識	雇用保障	関連会社への出向	無収入・無年金状態の回避

このように、戦後は年金制度が有効に機能していなかったのと経済が復興に入ったばかりという状況で、労働者は所属する企業に雇用保障を求める傾向にあった。一方で、企業側は定年制度がないと、いつまでも労働者を雇用し続けなければならなくなる論理が働くため、定年制度導入を口実に一定の年齢で雇用を打ち切る雇用調整のニーズが高まった。こうして労使間で「同床異夢」ながらも一致点を見出したことで定年制度の導入が多くの企業でなされたことになる。

その定年年齢が延長努力義務化されることになったのが、高年法へと改正された 1986 年であった。この頃は、急速な高齢化が社会問題として顕在化してきたころであり、年金支給開始年齢も既に 60 歳となっていたことから労働者からはより長く働き収入を得たいというニーズが高まっていた。それに対して企業側は当時バブル期に入りつつある時期で経済は好況であったということもあって人材需要が高まっていたが、その需要は若年層の雇用で埋めていたために高齢者雇用は人件費の増大を防ぐ意味でもそれほどインセンティブが働かない状況であった。当時の定年制導入企業の割合であるが、厚生労働省（1976）によると、一律に定年を定めている企業（52.4%）のうち定年年齢が 55 歳が 47.6%、55－59 歳が 15.9%、60 歳以上は 35.9%であった。定年年齢を 60 歳まで引き上げようという世論の高まりはあったものの、企業側が難色を示していた理由には、人事の停滞や配置転換が円滑にいかない、職務内容や作業環境が高齢者に適していないなど人事管理上の問題と退職

金、賃金支払額の増大など賃金面での問題が挙げられている。このように 55 歳以上の高齢者雇用の少なさが目立つ一方、依然として高齢期の経済生活において稼得所得の役割は大きく、高年齢者の就労意欲は高いため、彼らの雇用確保が雇用政策の最重要課題となる。そこでさらなる定年制延長の推進や高年齢者の再就職促進のための施策の実施・強化が図られることとなる。まず、政府は 1974 年に「失業保険法」を「雇用保険法」へと改めた。同法改正により、特に雇用情勢の悪化していた中高年齢者等就職困難者等を中心に、所定給付日数などの失業補償機能が拡充された。1977 年度には 55 歳以上 65 歳未満の労働者を常用労働者として雇い入れ、高年齢者の雇用割合を高めた事業主に給付金を支給する「高齢者雇用安定給付金」を新設し企業に高齢者を雇い入れるインセンティブを強化した。雇用者の就業希望と企業の雇用管理意識に大きな隔たりがあったものの、以上のように政府主導で企業を雇用延長へと方向付けていき、1985 年に年金受給開始年齢の引き上げ[48]を決定する年金制度の改正が行われたのを契機に、翌年、労働行政においても雇用延長がなされることとなったわけである。この動きに対応すべく、企業は関連会社や子会社に出向させる形で定年延長に対応するケースが増えた。これによって結果的に労働者側と企業側との間で一致点を見出したのである。

しかし、現時点では過去に見られたような労使間の一致点というのは見られない。年金受給開始年齢の 65 歳への引き上げにより、無年金・無収入状態の回避という労働者側の要求はあるものの、企業側に高齢者を雇用し続けるインセンティブは働きづらい。事実、今回の高年法改正までは、企業は一定の基準を設けて、それをクリアした者のみ希望者を雇用するという体制をとる企業がほとんどであった[49]。また、詳しくは後述するが、各企業によって高齢者雇用に対する思惑が異なるのも、現在の高齢者雇用のポイントである。それは、再雇用者の賃金をどれだけ削減するのかといった点、勤務形態、高齢者雇用に向けての職務開発といった各企業の姿勢に表れている。

しかし、過去において見られた労使間の一致点が現時点で見られないというのは、まだ定年延長が議論に入って間もないため、企業側も労働者側もはっきりとした対応ができていない状況にあるからだということも言える。企業側からすれば、経済が停滞し続けているということもあって定年延長に関する人事マネジメントが定められないでいるし、産業ごとに高齢労働者に対する需要が異なるためそれぞれ異なる対策がとられることも当然ではある。そうした中で、現時点で過去のような一律の定年制をめぐる労使の一致点が見られることはないということも考えられる。

---

[48] 60 歳から 65 歳への引き上げ。ただし、60 歳から 65 歳までの間には特別支給が支払われることとなった。

[49] 労働政策研究・研修機構（2007a）によると、72.2%の企業が「継続雇用制度の対象者についての基準に適合する者」を継続雇用すると回答している。

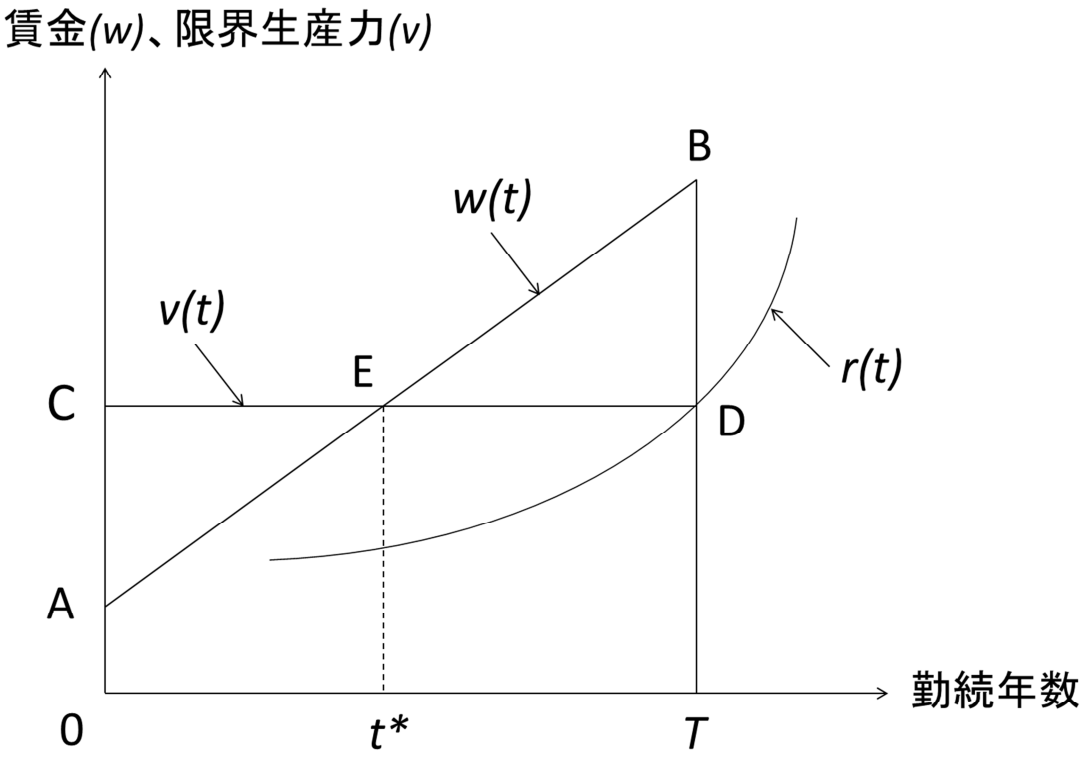
4－1－3.定年制の HRM における位置付け

以上述べてきたように、定年制は、その折々の社会的背景によって、急速な普及を遂げたり、定年年齢の延長といった制度変更をしながらも、今日まで存続し続けてきた。次に、この定年制がさまざまな変遷を経た上で、現在、企業の HRM においてどのような位置付けとされているのかについて述べたい。

高齢労働者のマネジメントに関する研究は、高齢労働者の就業意識、各企業における人事管理のケース、公的年金制度改正が先に動いたフェーズに対する研究、法律面からのアプローチ、Lazear（1979）の定年制と賃金体系の関係を分析した研究から示唆を得たものなどさまざまな分析が行われている。

まず、なぜ定年制が存在するのかについて直接研究したものが、Lazear（1979）である。Lazear（1979）は労働経済学の立場から定年退職制度を経済学的に説明したもので、下の図 4－1 のモデルから説明している。

図 4－1　限界生産力、賃金、留保賃金のグラフ[50]



w(t),v(t)はそれぞれ勤続年数が t の時の賃金と限界生産力である。つまり、入社したばかりの時は限界生産力が賃金を上回り（△ACE）、若手労働者は企業の為に滅私奉公するわけであるが、ある時期（t*）を過ぎると今度は賃金が限界生産力を上回るようになる。そして、

[50] Lazear（1979）を元に作成。

「△ACE＝△BDE」[51]となった T の時点で企業としては労働者に辞めてもらいたいと考えるわけである。さらに、労働者の留保賃金 r(t)（それ以上でなければ働きたくない最低労働供給価格）が限界生産力 v(t)と一致するところで引退するのが、労働者にとって最適だということになる。以上が簡単に言うと定年制が企業で採用されている経済的な理由だという Lazear（1979）の説明である。

Lazear（1979）は経済学的な視点から合理的に定年制を説明したが、日本企業における定年制は、このような経済合理的な説明だけでは収まらない、別の理由からなる HRM 的位置づけがなされていた。

吉澤（2010）によれば、法律上では定年制は、定年退職制（解雇の意思表示が不要）か定年解雇制（解雇の意思表示が必要）かの議論があり、判例[52]では定年退職制ととらえている。つまり、企業からすれば、あえて「解雇」と意思表示をしなくても設定した定年年齢を迎えた従業員を辞めさせられる制度が定年制だということになる。しかし、一方で法解釈論としては、定年制の合理性については、判例では肯定しつつも、学説[53]には異論も少なからずあり、定年制がゆるぎないものとされているわけではない、としている。

HRM 上での定年制の位置づけは、歴史に関する先行研究からも分かるとおり、雇用保障と雇用調整による経営上の生産性追求の手段の一つであったと言える。まず、雇用保障であるが、J・アベグレン（1958）の『日本の経営』にある「日本的経営」の三種の神器であった、終身雇用・年功制度・企業別組合のうちの一つである終身雇用が従業員の雇用を保障することによって彼らの心理的保障と生涯訓練による生産性向上が図られたのである。つまり、定年まで働けることを保障されることで、従業員は会社に対する忠誠心を保ち、同時に企業側としても長期的な人材教育が可能となったというわけである[54]。その一方で、ある年齢まで到達すれば、彼らの給与といったコストの増加やポスト不足といった問題から、辞めさせることが必要となり、その雇用調整としての役割も定年制は果たしていたのである。もちろん、歴史的に見て両者は緊張関係にあったのも確かである。それでも、特に高度経済成長期に、企業はうまく定年制等を活用して生産性を向上させていたのである。それが、1980 年代後半の定年延長の際に、企業は役職定年制や早期退職優遇制度や関連会社への出向制度などによって定年延長によるコスト増のリスクを担保するようになった。こうして、定年制は周辺の人事管理制度と共に HRM 上では、雇用保障と雇用調整という位置づけがなされてきたことが言える。

---

[51] 現在価値において等価という意味。

[52] 東京地判平成 6 年 9 月 29 日「アール・エフ・ラジオ日本事件」

[53] 菊池（2005）

[54] さらに、氏原（1988）によると、定年制度・定期昇給制度・退職一時金制度が組み合わさって、訓練投資を行った労働者の足止めと「有用ではなくなった労働者」の排出という機能を担ってきた、という位置づけがされている。

4－2.雇用延長に関する各企業の取り組み

本節では、雇用延長が企業経営に対してどのようなメリット・デメリットを与えるのかを整理し、その上で雇用延長の HRM における位置付けを明らかにしたい。そして、現在、各企業がさまざまな形で雇用延長の施策を行っているので、具体的にどのような事例があるかを挙げていき、その類型化を行うこととしたい。

4－2－1.雇用延長の HRM におけるメリット・デメリット

まず、雇用延長が企業の HRM に対してどのようなメリット・デメリットを与えるのかを整理し、それについての簡単な説明をしておきたい。

表 4－4　雇用延長のメリット・デメリット[55]

メリット	デメリット
経験の活用	人件費の増加
技能・技術・ノウハウの継承	高齢労働者の体力低下
低コストでの人材活用	生産性の低下
長期雇用による従業員定着	新たな賃金体系の整備
長期的戦略の策定が可能	新陳代謝の滞り
真面目な勤務態度	職場のモラールダウン
	求人ニーズと就職希望ウォンツのマッチング
	高齢者の仕事の確保及び適職開発
	多様化する社員の指向への対応

表 4－4 にあるポイントが全てではないが、雇用延長に関して現時点で企業が重視しているメリット・デメリットは以上のようになるだろう。そこで、今度はそれぞれにポイントについて、簡単な説明を加えたい。

メリット

・経験の活用

高齢労働者は、それまでに培ってきた経験を仕事に生かすことで、さまざまな困難や課題に取り組むことができる。例えば、顧客とのトラブルが生じれば、かつて自分が経験した、似たような問題をいかに解決してきたかといった課題解決の手法をアレンジして現時点でのトラブルに対応することも可能となる。

・技能・技術・ノウハウの継承

高齢労働者のうち、特に専門職や技術職あるいは研究開発職といった専門分野に特化した職種であれば、若年労働者に技能・技術・ノウハウを継承することが求められる。

55 労働政策研究・研修機構（2007a）他の調査データを元に作成。

・低コストでの人材活用
これは高齢労働者をどのような賃金制度で雇用し続けるか、企業によって異なるが、仮に60 歳以前の給与体系より低賃金で雇用することとなれば、低コストで経験の豊富な人材を活用できるということになる。さらに、教育などの初期投資がかからないなどの理由で総じて人件費は削減できるとしている企業もある。
・長期雇用による従業員定着
雇用を 65 歳まで延長することとなれば､それだけ長期雇用が保障されるということであり、人生設計を所属企業で考えている従業員にとっては所属企業に対する信頼感や愛着心、忠誠心といったポジティブな印象が高まることが予想される。
・長期的戦略の策定が可能
長期雇用によって長期的戦略の策定が可能になるとは、必ずしも言えない部分はあるものの、例えば、ある一つの長期間にわたる研究開発が計画された際に、その中心メンバーとなる研究員が長期にその研究に従事できることが保障されていれば、その分だけ長期的戦略が策定できるということが言えるだろう。また、あるプロジェクトをチームを組んで実行しようとする際に、ここでもその中心メンバーが長期雇用されるということになればそのプロジェクトは長期的視野を持って計画を組めるということになるだろう。
・真面目な勤務態度
個人差はあるものの、高齢労働者は、長年、企業で仕事を続けていたために、比較真面目に仕事に取り組む傾向にあるということも言える。そのため、彼らが仕事をすること自体は一概に若年層や中高年層に対して悪い影響を与えるばかりではないということも言える。

デメリット
・人件費の増加
デメリットの側面で、まず挙げられる課題が、総人件費の増加である。それまで雇用しなくても良かった人材を強制的に雇用せざるを得ない状況にさせられたので、当然の結果である。これにより、企業によってはコスト削減のために若年層の雇用を抑制するところが出てくることも予想される。もちろん、メリットでも述べたように、人件費を削減できる側面もあり、企業の対策次第でこの人件費に関するポイントはメリットにもデメリットにも転がる可能性がある。ちなみに、現時点では、50 代半ばあたりで役職を解任して一般従業員に戻すという役職定年制を導入することで 60 代の労働者の賃金を大幅に削減しているケースが多くの企業で見られる[56]。

[56] 例えば、ソニーは、2000 年に一度廃止した役職定年制度を 2013 年 4 月に再導入することを決定した。幹部人材の高齢化から、組織の若返りや社内の活性化へと転換する狙い。導入する役職定年は、事業部長以上が 57 歳、統括部長が 55 歳、担当部長や統括課長は 53 歳とする予定。日本経済新聞 2012 年 10 月 20 日付朝刊による。

・高齢労働者の体力低下
高齢になると体力が低下するのは致し方ないことで、企業としてはなるべくこの体力低下を防ぐように社員の自己啓発を促進したり、体力を考慮した勤務形態を構築することが求められている。また、高齢労働者の健康状態にも配慮した雇用形態を考える必要もある。
・生産性の低下
高齢労働者の体力低下とも関係するが、若年労働者や中高年労働者のようにフルタイムで気力・体力を求められるような仕事が全ての高齢労働者にもできるかと言うと、決してそうとは言い切れないだろう。となると、果たして彼らの雇用にかかる人件費に見合った生産性が保てない可能性もある。この点について懸念を抱いている企業が少なからずあることは確かである。
・新たな賃金体系の整備
高齢者雇用に際して、彼らの賃金をどのように設定するのか、といった問題はもちろんのこと、総人件費の増加を問題視している企業であれば、高齢労働者だけでなくそれ以外の若年層から中高年層といった従業員の賃金体系を考え直す必要がある。実際、経団連によれば、「65 歳までの雇用確保を前提にした賃金カーブ全体の見直し」や「仕事・貢献度を基軸とした賃金制度の再構築」といった改革の必要性が報告されている[57]。
・新陳代謝の滞り
高齢労働者が長く職場に居続けることで若年層の活躍できる場所が減り、結果として社内の人材の入れ替わりが進まないということも懸念されている。役職定年制によって責任ある役職については、ある程度若手の抜擢というのも可能にはなっているのだが、その一方で責任ある仕事については能力ある高齢労働者が職場にいると、若手に積極的に任せるというインセンティブが働きづらい環境になっている。
・職場のモラールダウン
新陳代謝とは別に、真面目な勤務態度の高齢労働者のいる一方で、やる気のない（それまでとは異なる仕事をさせられることによりモチベーションの低くなった）高齢労働者が職場にいることで、他の労働者に対しても悪影響を及ぼすことも考えられる。また、役職定年制とも関係してくる問題として、高齢労働者自身が自分の上司がそれまで自分の部下だったり年下になることが十分考えらえるので、働きづらかったり、ついつい手出しや口出しをしてしまうという状況がありうる。それは高齢労働者の上司になった中高年層にも言えることで、部下となった高齢労働者や元上司を扱いづらいという側面を指摘する企業も少なからずある[58]。
・求人ニーズと就職希望ウォンツのマッチング
継続雇用制度を導入している企業の場合、再雇用の際にそのままの職場で働ける企業なら問題はないが、そうでない企業では各部署が高齢労働者雇用の求人ニーズを出し、労働者

[57] 日本経済新聞 2012 年 12 月 11 日付朝刊による。
[58] 労務行政研究所（2004）や労働政策研究・研修機構（2010a）年等

側が就職希望を出すという形となり、どこかで双方のマッチングが行われないといけない状況になっている。となると、社内でそのようなマッチングシステムを構築しなければならず、それも必ずしもうまくいくとは限らないという懸念がある。

・高齢労働者の仕事の確保及び適職開発

上記のマッチングとも関係してくる問題だが、高齢労働者の仕事をいかに確保するかというのは、企業にとって大きな課題となっている。実際、労働政策研究・研修機構の調査によると「高年齢社員の担当する仕事を自社内に確保するのが難しい」と回答している企業が 39.6%にも及んでいる[59]。

それに伴って、高齢労働者の適職開発も問題となっている。それまでの経験やノウハウを活用できるなら必要ないが、また新たな職務についてもらうとなるとその職務開発というのは難しく、現実的ではない。そこで雇用延長される前に資格を取らせるなど汎用的な職務の開発をさせるなど、工夫が必要になってくる。

・多様化する社員の指向への対応

社員によっては、働き続ける動機として、無収入・無年金状態の回避のためだとする者もいれば、経験を活用したいとする者もいて、さらには賃金も以前と同水準を望む者もいる。他にも、自身の健康を維持したいだけという社員もいて、さまざまな意図をもって就業希望を出す現状がある[60]。これに対して企業は全て社員の願望をかなえることは不可能にしても、これだけ多様だと一律の条件で雇用するのはどこかで反発を受けたり、ひずみが生じることが考えられるため、対応が必要となっている。

4－2－2.雇用延長の HRM における位置付け

前節で定年制の HRM 上の位置づけについて確認したが、それは今回の高年法改正を受けた雇用延長によってどのように変化するのだろうか。ここではその点について述べておきたい。

そもそも、各企業がとっている雇用延長の取り組みについて、現状では、再雇用など定年延長以外の手法が大半を占めている。労働政策研究・研修機構の 2007 年の調査によると、「再雇用制度」を導入している企業が 9 割（91.3%）と圧倒的に多く、「勤務延長制度」が 7.7%、60 歳より上の年齢へ「定年引上げ」を実施している企業は 2.4%にとどまっている。そして、同調査によれば、継続雇用制度を導入している企業において、継続雇用された場合の雇用形態について、「嘱託・契約社員」83.4%と圧倒的に多く、「パート・アルバイト」が 19.8%、「正社員」が 12.0%などとなっており、また、その雇用契約期間についても「1 年」とする企業が 8 割を超え（83.5%）、圧倒的に多くなっている。そして、彼らに対する賃金の設定については、図 4－2 のようになっている。

---

59 労働政策研究・研修機構（2007a）

60 労働政策研究・研修機構（2010a）

図 4－2　定年到達時のの年収と比較した継続雇用者の年収水準[61]

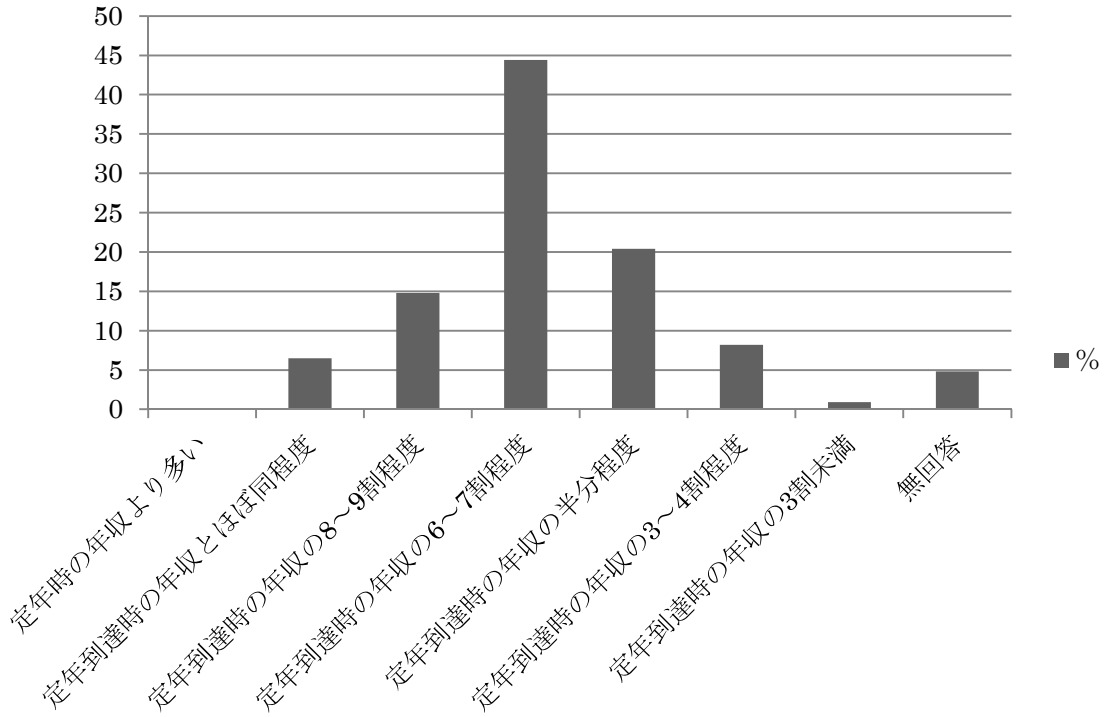


図 4－2 のとおり、ほとんどの継続雇用者の賃金は、定年時の 6～7 割程度に設定されているということになる。

武田ら（2006）によれば、その理由は、年功型賃金体系の下での定年延長は、総人件費の増大を引き起こし競争力の低下を招きかねないとの懸念や危機感を多くの企業が抱いているからである。すなわち、我が国における雇用延長への取り組みは総人件費の維持･抑制がその前提条件なのである。もちろん、第 3 章でも述べたとおり、現在の経済成長の鈍化が人件費の全体的な抑制の方向に向かっていることもその背景にはある。つまり、従来の終身雇用や年功型昇進・昇給の見直し、すなわちそれらを基礎とする日本的経営システムの変革と雇用延長が大きく関係していることを意味しているのである。

年金受給開始年齢の高齢化や少子化による全体的な労働力不足といった社会環境の変化による雇用延長への強制がなされる一方で、労働者側としては高齢労働に対する意識は多様化しており、同時に、企業側も先述したとおり賃金の減額や勤務形態の多様化やワークシェアリングといったさまざまな対策を打ち出すことで雇用延長へ対応しているというのが、現状であることが言える。

以上のような状況を踏まえた上で、高齢者雇用についての調査をもう少し詳細に振り返ることでさらに細かな現状を把握しておきたい。労働政策研究･研修機構の 2007 年の調査[62]に

[61] 労働政策研究・研修機構（2007a）より作成。
[62] 労働政策研究・研修機構（2007b）

よると、定年の 60 歳以降も継続雇用を望む労働者は 74.4%、仕事を続けたくない労働者は 9.7%となっており、多くの高齢者が仕事を続けたがっている現状が明らかにされている。継続雇用を望む労働者が定年後の勤務で重視する条件は、経験の活用、体力的な負担の少ない仕事、賃金、勤務時間といった順になっている。それに対して企業側は、仕事の確保・開発、短時間勤務、人事評価の整備、賃金体系の見直しといった対策を打っており、その傾向は大企業ほど力を入れているということが明らかにされている。しかし、厚労省の就労条件総合調査（2012）によると大企業の方が継続雇用に関する人事制度を導入している割合が多いにもかかわらず、中小企業の方が高齢者を雇用している割合が多いという実態も明らかにされている。また、労働政策研究・研修機構の調査（2007）により、職種ごとに高齢就業に対する認識に差があることも分かっている。事務系は体力的にはそれほどきつくないという認識がある一方で、専門的・管理的な仕事は高齢者の方が能力が上回っているという認識があり、技能継承が必要だとしている。また、それまでサービス・販売を担当していた労働者は定年後の仕事内容にはこだわらない傾向にあり、専門・管理系はそれまでと同様のものを求める傾向にあり、事務系は仕事の要求については傾向はなく人によりバラバラであるということが明らかにされている。この他にも、労働政策研究・研修機構（2007）は賃金の要求水準と実態についても調査しており、図 4－2 にあったとおり、企業が実際に支払う賃金水準は定年時の 6～7 割程度であるのに対して、高齢者は継続雇用時の賃金は定年以前の 6 割以上を要求しており、賃金の面での両者の折り合いはついていることも明らかにされている。高齢者の就業動機については労働政策研究・研修機構の 2009 年の調査[63]にあるとおり、経済上の理由が 72.8%で最も多く、次に生きがい・社会参加のためというのが 22.3%で、時間に余裕があるから（11.8%）、健康上の理由（11.4%）と続いている。

以上のような現状についての調査結果を踏まえて、現在の雇用延長・高齢者雇用に関する人事マネジメントについての先行研究を振り返りたい。樋口・山本（2006）や山田（2009）によると Lazear モデルにおける処遇が労働生産性から乖離しないように制度を改正している企業ほど、高齢者を活用している傾向にあるとされている。前述したとおり、賃金を、労働生産性と比較して若いころに低く見積もり、高齢になってから高く見積もることで、労働者が「ずるける」ことのないように仕向け、賃金と労働生産性の乖離の積算が±0 になったところが定年として設定される、というのが Lazear（1979）の主張するモデルなのであるが、その乖離をなるべく小さく抑えて長くすることで高齢者を長く働かせられるような賃金体系の整備を行っている企業の方が、高齢者を活用しているというのが樋口・山本（2006）の主張である。また、高木（2009）は高齢者が 60 歳以降の就業希望を企業に表明するかどうかは、それまでの雇用保障やキャリア開発が企業によってなされているかどうかにより大きく左右されると主張している。つまり、雇用保障やキャリア開発されていないと就業者は本当は継続して就業したいのにもかかわらず、60 歳以降のキャリアにポジ

[63] 労働政策研究・研修機構（2009）

ティブなイメージを持てないため「自己選別」という形で就業希望を示さない行動に出るのである。また、産業や業種が異なれば高齢者雇用の形は当然変わってくるし、八代(2009)は同一業種、同一規模の企業であっても事業戦略が成長戦略をとっているのか、それとも国内において労働集約戦略をとっているのかによって高齢者雇用の細かなマネジメントは異なることを明らかにしている。例えば、同じ小売業であっても成長戦略をとっていれば人材流出防止のために定年延長策をとっているが、労働集約戦略をとっていれば若手の積極活用のため継続雇用制度による再雇用という対応をとっているのである。このように企業の高齢者雇用についてはそれぞれバックグラウンドが異なれば取り組みも異なり、その取り組みも人材ごとに評価や賃金体系を整備したりキャリア開発を行うという、いわゆる「個別人事管理」の導入が進んでいるところの方が高齢者雇用を企業戦略の中にうまく組み込んで活用できているというケースがいくつかの研究から明らかにされている。

4－2－3.各企業の雇用延長の類型化

次に、現在、実際に各企業が行っている雇用延長対策についていくつか事例を取り上げて、具体的にはどのような対応がとられているのかを見て、そしてそれを類型化することで雇用延長に対する見方を深堀していきたい。

今回の高年法の改正により、企業が希望者全員を65歳まで雇用義務付けとなったわけだが、①定年退職制度の廃止、②定年の引上げ、③定年後の継続雇用制度導入のいずれかを対策として打たなければならない。そこで、この三つの取り組みを行っている企業をそれぞれいくつか取り上げて、各企業の対策の特徴を述べていきたい。ちなみに、本節で取り上げる雇用延長対策を打っている企業を選んだ基準は、メディアで取り上げられたり、その取り組みが話題となった企業を中心に取り上げたのであり、ここに述べたものだけであらゆる雇用延長対策を取り上げたというつもりはない。

① 定年退職制度の廃止

＜日本マクドナルド＞

日本マクドナルドは2006年、それまでの60歳定年制を廃止した。実力主義に基づく処遇を一歩進め、従業員本人に働く意欲があり企業が能力を認めれば、60歳を超えても年齢に関係なく働けるようにしたのである[64]。定年制の廃止は、ベテラン社員の経験やノウハウ、スキルが活かされるメリットがあり、原田泳幸CEOはこの決定について「働く人の意欲がそがれないように、能力と成果に基づく処遇を徹底するため」とその意図を述べていた。ところが、2012年1月には60歳定年制を復活させ、65歳までの再雇用制度を導入するという決定がなされた[65]。同社はその理由を、「経験豊かなベテラン社員が自身の成果をあげ

[64] 日本経済新聞2006年5月24日付朝刊による。
[65] 日本経済新聞2011年9月17日付朝刊による。

ることを優先してしまい、ノウハウなどの若手社員への伝承・育成がうまく進まなかったため」だとしている。

＜前川製作所[66]＞

前川製作所では、1924 年の創業時より、定年がない。形式的には一応 60 歳の定年年齢はあるが、昔から 60 歳になっても辞めていく人がいなかったこともあって、いわゆる「定年ゼロ制度」を取り入れている[67]。この制度は、「本人にやる気がある」「自分にあった自分らしい、やっていきたいという仕事がはっきりしている」「一緒に働く職場の人たちの支援の環境ができている」という三つの条件を整えて、雇用を持続させる取り組みである。60 歳を迎えると原則として同社が設立した高齢者雇用を扱う財団法人に転籍し、そこでカウンセリングを受けることで雇用環境を整えるようにしている。

＜西島＞

愛知の豊橋市にある西島は、自動車などの特殊部品を作るために使われる製造ラインを作る工作機械メーカー。同社には、定年制がない。形式的にも定年年齢は存在せず、西島では 70 歳をとうに過ぎた職人たちが第一線で働いている。60 歳を過ぎても週 5 日・8 時間勤務が出来れば、いつまでも正社員でいられる上に、技能が向上すれば給料も上がっていく仕組みになっている。この「一生現役」でいられる仕組みが、70 歳を越えた超ベテラン社員たちのやる気を支えている[68]。

② 定年の引上げ

＜川崎重工業＞

60 歳だった一般従業員の定年年齢を、2005 年から段階的に延長し、2009 年からは 63 歳としている。また、定年後も原則として希望者全員を 65 歳まで再雇用する「定年後再雇用制度」を実施。さらに、55 歳に到達する従業員を対象に「生活設計気づきセミナー」を開催し、制度の理解とそれに基づく生活設計について考えさせる機会を作っている。特に高度な技能伝承や後進の育成指導などが求められており、会社が必要かつ重要と考えている仕事につけるために高齢労働者のモチベーションも高い[69]。

＜白元＞

防虫剤・消臭芳香剤・脱臭剤・使い捨てカイロといった日用雑貨商品の製造・販売が中心事業である白元では、独自の人事制度として「職群別人事制度」と「65 歳定年制」を導入している[70]。前者は、要求される働き、役割、成果、行動、能力を明確な基準にしてそれに基づいて人事処遇を行うというものである。そして、定年制については、日用雑貨業界が

---

66 形式的には「②定年引上げ」に含まれるのだが、事実上定年はないということなので「①定年退職制度の廃止」に含めることとした。

67 前川製作所 HP 及び日本経団連出版（2005）より。

68 テレビ東京 2011 年 4 月 14 日 放送分より。

69 川崎重工業 HP 及び『Forbes Japan』2005 年 6 月号より。

70 白元 HP より。

カテゴリーが多種にわたるために結果として生活者全てがターゲットとなるために、各年代層の経験が活かされる、といった視点から 65 歳を定年年齢と設定した。

＜イオン＞

小売り大手のイオンでは 2007 年に現役時代と同等の賃金で働ける 65 歳までの定年延長を導入した。60～65 歳までの働き方を以下の三通りから選択できる。①59 歳までと同じ条件で働く。②希望する地域に異動し、フルタイムで働く。③希望する地域で再雇用による契約社員として短時間勤務する。さらに、60 歳以降も職務や仕事内容が変わらなければ同一賃金とし、管理職の役職定年はなく、60 歳以降の昇格も可能とし、パート社員の雇用年齢も 65 歳まで拡大したところに大きな特徴がある[71]。

＜富士電機＞

富士電機では、2006 年から、55 歳を迎えると定年を最長 65 歳まで 1 年単位で選択することのできる「選択制定年延長制度」を導入した。勤務時間や働く日数を本人が選ぶが、60 歳以降も「正社員」として扱われる。ただし、定年延長を選択した場合、56～60 歳までの給与（賃金・賞与）は減額される。60 歳以降の処遇は別体系で、賞与については成果主義に基づき±10%程度のインセンティブを持たせてある[72]。

③ 定年後の継続雇用制度導入

＜三菱東京 UFJ 銀行＞

三菱東京 UFJ 銀行では 2006 年 4 月以降、60 歳になる行員に原則として希望者全員を雇用する「エルダー嘱託制度」を導入した。勤務時間はフルタイムの約 80%で、給料は 30～40%減額される。職種は結果的には従来に仕事を継続する人が多い[73]。

＜帝人＞

帝人グループでは働き方の多様化を支援する一環として、全ての国内グループ会社において定年退職者向けの「シニアパートナー」という再雇用制度を設けている。「シニアパートナー」とは、定年退職者のうち希望者を再雇用する制度であり、2011 年度は、101 人のうち、95%に当たる 96 人を再雇ました（グループ 48 社合計）[74]。

＜三菱重工＞

定年後も能力を発揮できる場を提供するのを目的として、原則として希望者全員を再雇用する再雇用制度をグループ全体で導入している。フルタイム勤務型とパートタイム勤務型があり、最長 65 歳まで契約更新が可能となっている。2012 年 4 月 1 日時点の再雇用社員数は、三菱重工のみで約 2200 名。再雇用者は、実務従事者及び技術・技能の伝承者として主に仕事を行っている[75]。

---

[71] 日本経済新聞 2008 年 5 月 5 日付朝刊による。
[72] 富士電機 HP、『THEMIS』2006 年 7 月号及び日本経団連出版（2005）より。
[73] 『THEMIS』2006 年 7 月号より。
[74] 帝人の HP より。
[75] 三菱重工 HP より。

＜日本アイ・ビー・エム＞
日本 IBM では、2006 年 4 月より単年度契約によって 65 歳まで勤務できる継続雇用制度を三種類の雇用形態によって提供している。高度専門職制度とシニア・エキスパート制度とプロフェッショナルコントラクト(有期雇用契約)／セルフ・エンプロイド（準委任契約）制度の三つであり、それぞれ、高い能力を保有した職員を最大 65 歳まで単年度契約で、再雇用できる制度を導入した[76]。
＜JR 東日本＞
JR 東日本では、定年退職後の雇用を希望する社員を満 65 歳に達するまで、「エルダー社員」として再雇用する制度を設けている。定年を迎えた多くの社員が、グループ会社等において各自の能力やスキルを活かして働き続けるとともに、グループ全体でのノウハウ等の蓄積に寄与することが目的[77]。
＜日立製作所＞
日立製作所では、「ライフプラン選択制度」を 2001 年より導入している。まず、50 歳時点で、ライフプラン研修セミナーとして高齢期の仕事・生活設計を立てる研修を行い、59 歳時点で、そのライフプランの選択と再雇用希望者については今後の職務とのマッチングを行う。そしてマッチングした社員については本社あるいは関連会社においてシニア所員として再雇用される[78]。
＜トヨタ自動車＞
トヨタ自動車は、1991 年から技能職を対象に再雇用を促進する「スキルド･パートナー制度」を導入していたが、一定以上の技能職の資格が必要だった。それが、60 歳以降の就労意識の多様性、改正高齢者雇用安定法の施行に対応する目的で、2006 年 4 月から再雇用制度を見直した。対象を全従業員に拡大。基幹職は「プロフェッショナルパートナー」、事技･医務･技能職は「スキルパートナー」として再雇用する制度に改めた。「選択式再就労システム」では、これまで以上に就労職務の拡大を行っています。また、「ライフプランセミナー」の 40、50 歳代からの受講促進や定年退職した工場技能者･直接作業者の短時間勤務の整備などに取り組むことで雇用延長を図ろうともしている[79]。
＜三越伊勢丹＞
定年後の再雇用制度として、三越では 1998 年から「シニアスタッフ制度」を、伊勢丹では、2000 年から「エルダー社員制度」を導入してきた。そして 2011 年 4 月の株式会社三越伊勢丹誕生を機に、「エルダースタッフ制度」に統一し、約 8 割の従業員が定年後も引き続き勤務している。定年前の役職は次世代に委譲し、豊富な経験や知識のもと、現場における後輩人材の指導育成を担う役割を果たしている[80]。

---

76 日本アイ・ビー・エム HP より。
77 JR 東日本 HP より。
78 日立製作所 HP より。
79 トヨタ自動車『Sustainability Report 2012』より。
80 三越伊勢丹ホールディングス HP より。

＜タニタ＞
健康計測機器メーカーのタニタは、2011 年に 65 歳までのシニア社員の活用とノウハウ継承などを目的としてタニタ総合研究所を設立し、60 歳の定年を迎えたシニア社員のための第 2 会社という位置づけを行っている。シニア社員になった時に気持ちをリセットするためと、雇用延長の原資を捻出するには組織を分けた別会社として収支を明確にするほうがよいと判断したからである。業務としては、従来は本社が外部のリース会社やビル管理会社に委託していた清掃などの業務を総研が一括して請け負う形になっている。賃金は減額されるものの勤務時間は選択の幅を持たせるなどしている[81]。
＜ダイキン工業＞
ダイキン工業は既に 2001 年に希望者全員が 65 歳まで働ける再雇用制度を設けていた。しかし、再雇用制度では高齢労働者のモチベーションを高めるのが難しいという理由で、2004 年には会社が認めた人材を 65 歳以降も再雇用するという「シニアスキル契約社員制度」を導入した。契約されたシニアスキル社員は「長年の経験に裏打ちされた専門性、ノウハウ・スキル、知識、人脈、経験から余人をもって代えがたい人材」と定義されアグレッシブに働いている[82]。

以上のような各企業の高齢者雇用の取り組みを類型化していきたいのだが、そもそも中小企業と大企業とでは、高齢者雇用に対するスタンスが異なる。中小企業であれば、前述したように少子化による人材不足は今後加速していく可能性がある。そうであれば、いかに高齢労働者を社内で主力に近い人材として活用していくか、といった点に力を入れていく可能性は十分にある。一方、大企業であれば、CSR の中のダイバーシティ経営の一つとして高齢者雇用を位置づけるところが多く、中小企業のように高齢労働者を主戦力として扱うのではなく、高齢労働者が持つ経験やノウハウなど若手の持っていない部分を活かし、その能力を発揮することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげようとする経営の一環として雇用延長を行っている。つまり、高齢労働者に求められる役割は、中小企業における高齢労働者と比べて狭い範囲ということになり、企業の中には高年法改正に伴う雇用延長の義務化に伴ってようやく高齢者雇用を変革させている企業もある。ただ、一口に大企業といっても、業界や労使関係や経営方針や競争環境などさまざまなファクターが絡んでおり、そのために各企業さまざまな意図を持ってさまざまな形の高齢者雇用に挑んでいる、というのが現状だということが言える。
このような現状の中で、長嶋（2004）は高齢者の能力を活性化させている高齢者雇用企業のタイプを、表 4－5 にあるように全 10 タイプに分類した。

---

81 『日経情報ストラテジー』2012 年 7 月号より。
82 『日経情報ストラテジー』2012 年 7 月号より。

表 4－5　高齢者雇用企業の 10 タイプ[83]

タイプ	*コンセプト*	*雇用延長の手法*
生涯福祉タイプ	生涯福祉	ダイバーシティ経営の一環としての高齢労働者の活用
若年→高齢者転換タイプ	中高年齢者を基幹労働力へ	高齢労働者のニーズに合わせた勤務体系や職場改善
在宅勤務タイプ	通勤負担の軽減と有能な人材の活用	サテライトオフィスやテレワークなど
マイスター、技能伝承タイプ	高度な技術の活用・継承	高度技能保有者にマイスター等の資格を付与して技能継承に努めさせる
外部専門能力活用タイプ	高齢者の経験を外部委託して活用	経験のある有資格者等を活用
民間能力活用タイプ	民間企業出身の高齢者の専門能力の活用	民間企業の高齢専門技術者を行政事務処理に活用
独立・ベンチャータイプ	高齢者の高齢者による高齢者の為の企業	高齢者をターゲットにしたシルバー・ベンチャー
地域活性化タイプ	地域経済の活性化	地域自治区や商店街が街づくりに高齢者を活用
ワークシェアリングタイプ	人件費削減と多様な就労需要のマッチ	世代間・地域間でのワークシェアや専門技術の穴埋めとして高齢者を活用
NPO タイプ	働きがい、生きがい、地域社会への貢献	人材登録して、ボランティアを含めた活動を行う

本研究ではこの 10 タイプを元に雇用延長について分析していきたい。前述した企業のケースはほとんどが生涯福祉タイプかマイスター、技能継承タイプのいずれかに当てはまる。中小企業であれば、若年→高齢者転換タイプや在宅勤務タイプや外部専門能力活用タイプや独立・ベンチャータイプやワークシェアリングタイプに当てはまるものが多い。公的機関であれば、民間能力活用タイプや地域活性化タイプや NPO タイプに多くが当てはまるだろう。もちろんこの類型化で全てが説明できるわけではなく、大企業で生涯福祉タイプの中にもワークシェアリングを積極的に行っているところもあり、その形態はさまざまでタイプの境界をまたぐ取り組みを行っているものも多くある。したがって、その点を踏まえた上で、本研究ではこの 10 タイプに基づいた議論を進めていきたい。

[83] 長嶋（2004a）、（2004b）を元に作成。

4－3.日本企業における成果主義導入の失敗とその修正についての先行研究

ここまで、定年制及び雇用延長に関する先行研究について述べてきたが、HRM における雇用延長と成果主義の関係性について、次章から分析を進めたいという意図があるので、本節では、成果主義に関する先行研究について触れておきたい。特に、日本国内企業における成果主義導入は失敗だったとする先行研究や、その後、幾度も修正が行われたとする先行研究が多くなされており、本節ではそのような先行研究を主に取り上げることとしたい。そこで、まずは成果主義といわゆる個別人事管理についての定義を行い、次に成果主義が日本企業に導入された 1990 年代の社会的背景について述べ、そして成果主義導入の失敗の経緯とその原因及び背景を整理し、その後成果主義がどのように修正されて、現在の HRM においてどのような位置付けにあるのかを明らかにしたい。

4－3－1. 成果主義と個別人事管理の定義

成果主義とは、「企業の人事管理において、一定期間内の目標達成度で成果を評価し、賃金・昇進などに反映させようとする考え方」と大辞林【第三判】にはある。この制度を導入するということは、一元管理を基本とする集団主義から、個別に処遇を考える個人主義への移行、つまり個別人事管理への移行につながるとするものである[84]、と一般的には言われている。日本企業の経営においては、この以前に、能力主義への移行ということが行われてきた。能力主義も、一般的に従業員が長期間にわたって培った「職務遂行能力」によって評価・処遇が行われる場合を指す。1960 年代に、それまでの年功主義から脱皮しなくてはならないという議論のもと、職能資格制度を伴って普及した。これに対し長期的に形成した潜在的な職務遂行能力ではなく、顕在的なアウトプットに基づいて評価や処遇を行うのが成果主義だと言われている。そして賃金や給与に限って言えば、従業員の短期的な生産性の変動に応じて報酬額を変えていくというのが、成果主義の大きな狙いである[85]。

しかし、一口に成果主義と言っても、その実態はさまざまである。中村（2006）は、成果主義をその実態に沿って、四つのタイプに分類した。まず、売上や利益などの数値の実績と報酬を直結させる「素朴な成果主義」。次に、成果だけでなく、成果を生むプロセスにも着目する「プロセス重視型成果主義」。三つ目が、最終成果を評価の対象とせずに、成果そのものではなく成果を生み出すために発揮した能力に着目して評価する「意図的な分離型成果主義」。四つ目が、成果主義をうたい、精緻な人事評価制度を導入しているが、実際の運用では成果と評価が結びついていない「結果的な分離型成果主義」。他にも、守屋（2004）は、そもそも年功を考慮に入れていないベンチャービジネス型タイプ、年功色を排した「貢献度」・「成果に基づく」処遇を行っている欧米外資系タイプ、一部の従業員の給与のみ増大させて給与が削減された従業員層を自主的な早期退職に追い込む大規模「人員削減」リ

[84] 立道・守島（2006）
[85] 守島（1999）

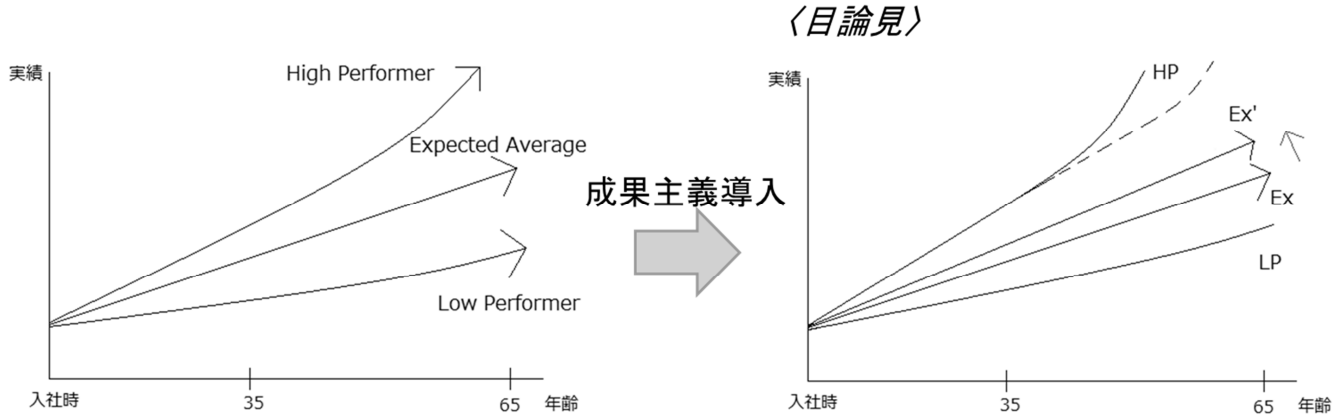
ストラ型タイプ、長期雇用を維持しながら成果主義賃金へ移行しようとする長期雇用維持型タイプ、成果主義賃金の見直しのパターンといった類型化を行っている。と、このように成果主義に対する取り組み方が、企業によって大きく異なることがうかがえる。本研究では、このような違いにはあえて着目せずに、これらをまとめて成果主義として、ひとくくりにとらえることとしたい。
また、成果主義が個別人事管理への移行につながるとする考えに対しても、異論があり、守島（2010）は、経営層など組織にとって最も重要な人材群については、従来から個別人事であり、規模の小さい中堅・中小企業では、個別人事中心だったとしている。そして、それは賃金制度というよりも異動や配置転換などの場面で行われていた[86]という。さらに、成果主義の導入によって、実際に進んだのは、人材の「分別管理」であり、つまり、選抜型の人事やリーダー層への傾斜投資など、ハイパフォーマーに多くの関心を払い、それ以外の従業員はできるだけ効率的にマネジメントしていたというのである。このように成果主義と個別人事管理は決して並行して実施されるわけではないとする立場の意見もあるが、本研究では、成果主義導入によって、個別人事管理が進められるという立場に立って、HRMの変化について考えていくこととする。

4－3－2.成果主義が日本企業に導入された 1990 年代の背景
アメリカでは 1980 年代から、ホワイトカラーを対象に、半年や一年程度の短期的な個人業績に応じて賃金を決める成果主義が盛んに導入されて、代わりに長期的な雇用保障の廃止が進められた。ピーター・キャペリ（2001）は 1990 年代前半までに、GE や AT&T をはじめとし約三分の二の企業が雇用保障をやめ、80%以上の企業が成果主義の方針を打ち出したとしている。
日本ではどうだったかというと、山本（2006）によると 1990 年代前半は、バブル経済が 1990 年をピークに下降していたということもあって、ビジネスプロセスではなく、ビジネスモデルを変革しなくてはならないということを議論するようになってきていた。しかし、人事施策の変化としては初任給の上げ幅や賞与原資の縮小、ベースアップや自動的昇給など昇給の圧縮が主であり、ほとんどの企業は成果主義導入とまではいかなかった。それでも、日本 IBM や村田製作所、あるいは富士通といったいくつかの企業が成果主義を導入している。
それが、1990 年代後半、人事の面でも変革が必要だということが言われるようになり、それまでタブーとされてきた賃金に手を付ける人事制度改革を行う企業が増えてきた。武田薬品工業や花王、合併前の都市銀行などがこの時に導入した主な企業である。武田や花王

[86] この点について、高橋（2004a）も従来の日本型人事システムの本質は、給料で報いるシステムではなく、次の仕事の内容で報いるシステムだとしている。つまり、年功制とはいえ、40 歳代になると明らかに昇進・昇格といった側面で差が出ていたとしている。

はグローバル競争の激化により、マネジメントがトップダウン型に変わったり、EVA マネジメントが導入されたりしたため、この流れに人事制度を合わせるべくして成果主義が導入された。一方の都市銀行はリストラや金融庁からの改善計画の達成のために成果主義導入をするという、企業によって異なった背景を持ちながらも導入するような状況であった。
阿部（2006）は、この時期の成果主義導入の背景には、労務管理コストの高騰、つまり従来多くの企業がとってきた職能資格制度による報酬管理制度は、年功により処遇が高くなるという構造的な仕組みが内在していたという問題のみがあっただけではないとしている。
一つが IT 技術の進歩に伴うホワイトカラー職場の技術革新である。それまでは顔、勘、コツがものを言う商社営業は勤続年数とマッチしていたが、インターネット取引の活用がものを言う世界になったことで、年齢とそういった技術に対応する能力が必ずしも比例しなくなってきた。そこで、年功制賃金ではなく、成果主義賃金を導入ようになったのである。
もう一つはコーポレート・ガバナンス（企業統治）構造の変化である。個人業績を月例賃金に反映するいわゆる成果主義的報酬体系は、外国人株式所有率が高い企業で導入される傾向にある。外国人株主の多くは投資信託・ファンドであるが、ROA（純資産利益率）や ROE（株主資本利益率）を重視する傾向が強く、企業経営者に対しては短期的利益を追求する傾向にあった。そこで成果主義が導入されたということになる。日本企業が導入した当時の意図は、簡単に言えば次の図のようなことを目論んでいたということが言える。

図 4－3　企業内人材の実績推移



つまり、ハイパフォーマーHigh Performer にはより高い賃金を支払う代わりにもっと頑張ってもらい、ローパフォーマーLow Performer に対しては実績を変えてもらわずに賃金だけを低く抑え、場合によっては自発的に退職させることを選ばせて、結果として組織全体の生産性向上（平均期待値；Expected Average）を狙うという、企業内の人材構造における成果主義の効果というものを導入する際に目論んでいたはずである。
2000 年代前半になると、ますます M&A が盛んになって組織再編が起こり、新しいビジネスモデルによる事業がスタートするようになっていた。人事ではビジネス現場に遅れてき

たものの、改革が盛んに行われたのはこの時期であった。企業の組織再編などに合わせて人事制度の改革、主に成果主義の導入が進められたのであった。また、組織再編とは無縁だった企業でも、多くの企業で成果主義導入による賃金制度改革が実施された。この時代の賃金制度改革の特徴としては、人件費の圧縮や変動費化を目的とした、職責や評価結果により降格や降級が起こる制度の導入であった。ただ、その背景としては各企業で異なり、成果主義を中長期的な戦略達成のためのインフラとして捉えていた企業と、短期戦略達成のためのものとして捉えていた企業と、明確な目標がなく導入している企業など、背景によってタイプ分けが山本（2006）はできるとしている。ちなみに日本能率協会（2005）によれば、2004 年時点での企業の成果主義の導入率は 83.3%となっている。

4－3－3.成果主義導入の失敗の経緯とその原因及び背景

以上、述べてきたように各企業によって成果主義の背景及び目的はやや異なる面がある。それでも、さまざまなところで成果主義の導入は失敗したと言われている。ここでは、まず、どうして成果主義導入が失敗といわれるようになったか、その経緯を概観し、次にその原因について挙げていき、そしてその背景についてまとめておきたい。

そもそも、1990 年代後半からの成果主義導入が失敗だったと述べている主張は数多くある[87]。厚生労働省（2008）でさえも、非正規雇用と成果主義賃金は仕事の意欲も生産性も低下させる、とはっきりと指摘している。主に「賃金が低いから」と「評価の納得性が確保されていないから」といった理由で仕事の意欲が低下したとしている。『週刊ダイヤモンド』（2000.3.11）は割と早い段階で、成果主義により給与の格差が拡大していると指摘し、その上で、労働意欲に直結する評価システムの運用に失敗すれば会社の経営は危機に陥ると述べている。そのような中で、実際、2000 年代に入ると徐々に導入した成果主義を見直す動きが見られるようになる。2001 年には他企業に先駆けて成果主義を導入した富士通が成果主義制度を見直す動きを見せるようになる[88]。また、同じく他社に先駆けて 1994 年に制度を導入したブリヂストンは、徹底した評価とそれに結びついた賃金制度であったために普通の社員のモチベーションを下げてしまった。金融業界でも、優秀な人材を成果主義でつなぎとめようとして導入した UFJ 銀行（当時）では、個人業績の数字だけでかなり差がつく評価がなされたことから、社内で「負け組」が発生してしまった。そこで部門単位で評価する制度へと変更した。一方で、1999 年度から成果主義を導入していた伊藤忠商事は、個人と部門（課）の二つの要素で業績評価する制度を設けていたが、300 弱もの課がある中で毎期最高益を更新する課もあれば、大赤字を続ける課もある状況の中で、赤字部門の若

[87] 前掲の高橋（2004a）、城（2004）の他にも、『週刊ダイヤモンド』2000 年 3 月 11 日号、『週刊ダイヤモンド』2002 年月 14 日号、『Voice』2004 年 12 月号、日本能率協会「成果主義に関する調査」2005 年、『労経ファイル』2006 年 10 月号、鹿田（2008）など

[88] 『週刊ダイヤモンド』（2002.9.14）による。結果重視からプロセス重視へ評価方針を変更した。

手から、配属先の不運に不満が噴出したということもある。当然、何年も前からの取引関係がその年になって実を結んで大きな契約となるということもままある世界であり、不運を嘆く赤字部門の社員の主張は一理あるということで、同社では、予算など定量評価のウェイトを落とし、今は直接売り上げにつながらないが将来を見据えた業務などの定性評価のウェイトを上げるという変更を行った。こうして、結果的に成果主義制度の修正を行わざるを得ない企業が多数生じ、『日経ビジネス』(2009.5.11) のアンケート調査によると「あなたの会社が導入した成果主義は？」の問いに対して、「成功だった」と答えた企業は 31.0%で、「失敗だった」と答えた企業は 68.5%にも及んだことが明らかになり、多くの企業が成果主義は失敗だったと考えていることが分かる。

では、なぜ成果主義の導入が失敗だと考える企業がそれほどまでに多いのか、その原因について述べたい。成果主義に対する批判が急速に広まった発端となった高橋（2004a）は成果主義について主に二つの側面から批判を加えている。一つが Deci（1975）の、仕事における自己決定の度合いが大きいほど満足度が高まる点や外的報酬が自己決定の度合いを制限する点（内発的動機付けのクラウディング・アウト）といった心理学的な側面からの批判である。前者は、金銭的報酬を与えることでそのインパクトの強さから職務遂行と職務満足の間に金銭的報酬が割り込んでしまい両者は分離するので、金銭は有能さに関する情報として使うべきで稼いだ額に見合った報酬としては使うべきでない、とする批判である。後者は、あらゆる外的報酬はもし受け手にとって統制的側面がより顕現的であれば自己決定の感覚が弱まり、外的報酬を獲得するために活動に従事していると知覚し始め、つまり満足を後ろに押しやってしまうために外的報酬が内発的動機付けを制約する大きなインパクトを持っている、とする批判である。さらに、高橋（2004）は、ゲーム理論に基づいて、競争が長期化すると、協調[89]が継続的な勝利のための必須条件となるにもかかわらず、短期の仕事の成果が評価や処遇に結びつく成果主義では、結果的に協調と長期的な勝利は得られないとも批判している。この他にも、多くの企業で成果主義導入が行われた 1990 年代後半に新卒者を含めた若年者の離職率が高くなっていることも明らかになっている[90]。さらには、社内のハイパフォーマーHigh performer とローパフォーマーLow performer との間で賃金格差が生じたときに経営側は、ローパフォーマーは会社を去れと言うわけにはいかず、結果的に社内で殺伐とした雰囲気となり、チームワークの必要な分野では、逆に個人主義に走るなどネガティブな影響をもたらす。日本企業がこれまで年功制であったことも成果主義がなじまなかった要因の一つとも数えられている。それまでは能力が足りなくても真面目に頑張ればそれなりに処遇するという年功賃金だったのが、成果の出せない従業員は

---

[89] ゲーム理論では、終身コミットメントのような要因が存在するところでは、正に戦争のような極端な敵対状況にあってさえも敵同士の間で協調関係が生まれ、維持されるということが明らかにされている。

[90] 小葉（2007）によれば、成果主義導入により、期待賃金が低下するとその企業からの離職率を高めるものの、経済全体の賃金分布が低賃金方向にシフトするのであれば、転職先でも低賃金が予想されるため、転職するとは限らないこととなっている。

賃金を下げられるために頑張るのがばからしくなってくるという問題である[91]。また、富士通などで明らかにされている問題は、あえて低く目標設定することで、成果主義の目標管理制度において楽に良い評価を得られるように自らハードルを下げるという問題（ラチェット効果）である。また、評価の運用の側面の問題として、SA から E までである各評価は、人事評価にコストをかけられないなどの理由により、事前に人事部によって決められた分布比率に従って各従業員に振り分けられていたという事実もある。他にも、成果主義は若手社員に高いハードルを課した[92]のだが、社内の現実は自分たちの能力と成果を評価してくれるのがそれまで何のハードルを越えてこなかった上司たちであるという矛盾だったということと、管理職の評価制度自体がブラックボックス化して長く従業員の目から隔絶されていたために、成果主義に対する不信感が若手を中心に募っていったことも事実である[93]。この他にもマルチタスクエージェンシー問題といって従業員がいくつかの仕事に直面した時、より努力が少なくて済む仕事に労力を偏重するという問題もある[94]。評価制度の運用の側面で、結局は評価者の主観によるところが大きくなったために、評価に対して不満を感じる従業員が増えたのも事実である。また、そもそも成果主義導入の背景に経済不況というのがあり、昇給の原資もないような状況の中で成果主義を導入した企業が、お金をインセンティブに使えるわけがないという批判もある[95]。また、一部の企業ではハイパフォーマーにもっと頑張ってもらおうと高い賃金を支払うことにより、彼らが疲弊しきってしまい、最終的には転職するに至ってしまうというケースも出てきた[96]。人材育成機能が低下したということも大きな問題になった。前述の日本マクドナルドのケースもそうであるが、管理職の最大の役割である部下育成を、自分の成果を上げることに躍起になって、じっくりと後進を育成しようとする体制が崩されたという問題が生じた。人材育成に関しては、他にも問題があり、貢献度（短期的実績）次第で報酬が決まるため目先の業績のみを追うようになったために、長期的な視野に立った人材能力の開発が進まなくなったとか、前述した低い目標設定が挑戦の阻害要因となったというデータも出ている[97]。他にも、技術や製品開発の現場でも、リスクテイクしなくなるため、革新的な商品・技術が生まれにくくなるといった問題も顕在化している。このように、成果主義の失敗には様々な要因が語られている。評価制度自体に問題があったとする立場。配置換え、役割の見直し、研修、日ごろの指導など育成とセットで処遇システムを運用しなかったことに問題があったとする立場。成果主義に関してはさまざまな立場から様々な批判がなされていたのは事実である。

---

91 野村（2002）
92 ほとんどの企業は管理職以上に限定して成果主義を導入したが、富士通等は一般職員に対しても成果主義を導入した。
93 以上、富士通の事例に関する分析は城（2004）による。
94 Holmstrom and Milgrom（1991）
95 高橋（2004b）
96 高橋（2006）
97 労働政策研究・研修機構（2004）

では、このような失敗に至る因果関係や背景はどうなっていたのか。まず、企業は総合的な人件費の削減と社員、特にハイパフォーマーのモチベーションアップを見込んで成果主義を導入したわけだが、評価制度の未熟さや育成システムの不備や従来の年功制のメリットを打ち消すような効果が相まって、前述のデメリットのような不満が企業内に蔓延する。すると、企業内で優秀な人間ほど企業に対して不信感を持ったり、あるいは企業そのものの業績悪化といったことから転職を選択するようになる。そして、残った優秀とは言えない人材はと言うと、評価が以前よりも下がる、あるいは変わらないという状況が続き、さらにはデメリットの影響から仕事の生産性を下げてしまう。このような失敗の背景もしくは、成果主義導入に当たって欠けていた考慮すべき点について以下の三つの点にまとめられると考える。

① 総合的な HRM の取組の欠如 ; 企業は成果主義制度だけを導入しても生産性を向上させることはできず、育成システム・目標コミットメント・評価システムなどの総合的な取組を行わなければ結果的に全体の士気、生産性を下げてしまう。そのため、成果主義導入の目的を理解していない従業員が多数いた[98]。
② 年功制のメリットの享受を失うことへの抵抗 ; 年功序列制度は従業員の組織コミットメント（会社への愛着）を高めることができていた。「企業はあなたを必要としていますよ」というメッセージを全従業員に人事制度を通じて伝えることで優秀な人間は残り、そこそこの人間も頑張るという効果をもたらしていた。企業としては無能な社員だけを首切りすることは難しく、全社員を一括りで抱え込むことによって結果的に全体の生産性を向上させていたわけである。また、従来、年功制とはいっても、高橋（2004a）の主張にあるとおり昇進に格差をつけるなど、ある程度の個別主義はあったのに、成果主義を導入したことで個別主義の悪い側面ばかり出た。また、従業員、特に若年者は、実は給料ではなく、やりがいのある次の仕事を与えられていることを期待しているのだという主張もある。
③ 未発達な外部労働市場 ; アメリカでは評価の低いローパフォーマーは他にチャンスのある会社に転職するのだが、日本ではまだ転職が日常的ではなかったため、逆にローパフォーマーは雇用保障を求めて会社に残った。一方のハイパフォーマーについては当時、特に外資系企業という受け皿が増えてきていたため、ヘッドハンティングなどの形で引き抜かれていたという状況があった。このように日本国内の未発達な外部労働市場が成果主義を効果的に機能させていなかった側面があった。

[98] 日本能率協会（2005）によると、成果主義を導入して 3 日～10 年の企業の人事部と従業員それぞれに、成果主義の理念・方針が伝わっているか、と質問したところ、肯定的に回答したのは、人事部で 39.7%、従業員では 29.4%と 3 割以下にとどまっていることが明らかにされている。

4－3－4.成果主義の修正とその現在の HRM における位置付け

「中間管理職の過半数が人事考課のあり方について『成果主義を修正した上で実施すべき』と考えていることが日本経営協会の調査で分かった。成果主義の意義は認めながらも、仕事に取り組む姿勢など数字に表れない部分も考慮することが部下の士気向上につながると判断しているようだ。～中略～（回答者のうち）『成果主義を修正した上で実施すべき』と答えた人は全体の 53.8%を占めた。」[99]

実際に、一旦導入した成果主義を改善した企業は 32.3%に及んでいるという調査結果もある[100]。半数以上の企業が成果主義は失敗だったと感じ、その修正の必要性を感じながらも、そのほとんどが成果主義を修正しているというわけではなく、3 割程度の企業が修正するに至っているということである。例えば、日産自動車は 2008 年にそれまでの目標管理方式のコミットメント経営を修正することを決めた[101]。三井物産は、2006 年まで成果主義的な人事制度をとってきたが、ディーゼル車の排ガス浄化装置のデータ捏造や、国後島のディーゼル発電設備工事を巡る不正入札等の相次ぐ不祥事を起こしたことへの反省から、成果主義の見直しを行い、賞与は「業績評価制度」の変動部分を 6 割から 2 割に縮小、給与では業績評価に加えて個人能力評価に力を入れるようになった。富士通は、個人が立てた目標の達成度で評価する目標管理制度を推進していたが、業績低迷や正当に評価されていないといった不満が社内で強くなったため、これまでの評価の主な対象を個人から各組織に移すなど、従来の日本企業の特徴であるチームワークを重視するとした。こうした事例からも読み取れるように、従来導入していた数値目標を定めた上での個人の業績評価に基づく成果主義では当初目論んでいた効果は期待できず、結局、各社はそこで生じた問題を解決するための修正を余儀なくされていることが分かる。ベネッセは、結果中心の評価に基づく成果主義だったのが、プロセスやチームへの貢献を重視するように制度を修正した。キリンビールは、それまでの成果評価のみだったのに加えて、「期待される社員像」に基づいて働いたかどうかで評価されるように制度を修正した。パナソニックは、目標設定の内容が個人に関するものだったのだが、それに「部下や後輩の育成に関する項目」を追加する修正を行った。

ここで、成果主義が成功するための必要な要素についても、各社の修正状況とも重なる部分もあるので触れておきたい。前述したとおり、成果主義導入に伴って総合的な HRM の整備が必要であるわけであるが、その中から、まず、評価・処遇制度自体の公平性や納得性を確保することという要素が挙げられる。これはそもそも成果主義自体の特徴の一つでもあるのだが、日本企業においてこのような企業文化・風土がそれほど無かったことから、うまく実行されなかったという背景もある。守島（1999）によれば、情報公開と苦情処理・

---

99 日本経済新聞 2007 年 3 月 5 日付朝刊による。

100 日経ビジネス（2009）の「成果主義に関するアンケート」調査より。

101 日本経済新聞 2008 年 4 月 2 日付朝刊による。

問題解決と発言・参加の三つの方法が公平性や納得性を確保するのに重要だとされている。他にも、ただ数値目標の達成度を評価するのではなく、コンピテンシーを評価項目に加えることによって、モチベーションを多角的な方面から高めようとする取り組みが効果的だとする研究もある[102]。コンピテンシーとは「動機、特性、技能、自己像の一種、社会的役割、知識体系などを含む個人の潜在的特性」であり、つまり、どのように状況、仕事、課題が変化しても安定して長期的にわたって観察される個人的特性のことである[103]。このように個人の成果を総合的に評価して報酬を決めることも重要だとされている[104]。この、コンピテンシーとも関係してくるのが、会社に対する理解と忠誠心を従業員が持っているかどうかという問題である。GE のジャック・ウェルチ前 CEO は、社員はプロパーである必要はなく、一番重要視するのは、成績を上げることではなく、愛社精神、つまり会社の目的や理念をどこまで深く理解しているかだと考えていた[105]、という。その上で成果主義を制度として運用していたというのである。各企業が成果主義を修正した方向性というのは、生じた問題点を解決するために、以上のような要素を含めた形で進められたと考えてよいだろう。

では、修正された成果主義とは、現在、HRM においてどのような位置づけになるのだろうか、その点について整理したい。そもそもの成果主義導入の目的の一つと言われていた人件費圧縮については、前述したようにモチベーションの低下を含めた様々な理由から達成は難しい状況であった。そこで、各企業は成果主義を修正するわけであるが、その方向性についても前述したように、個人の数値目標の達成度を基準とした評価制度であるだけではない、より多角的あるいは HRM において総合的な側面からのアプローチによって修正しているということである。これは、傾向からすると、HRM 的には成果主義と年功制の中間的位置づけに向かっているということが言える。労働政策研究・研修機構の「企業戦略と人材マネジメントに関する総合調査」（2004 年）によれば、成果主義を導入した企業のうち、約 2 割は職能資格制度をそのまま維持し、約半数は職能資格制度をより明確化することを方針としている[106]。職能資格制度の下で成果主義の導入を図っている企業がほとんどなのである。つまり、既存の制度との組み合わせにより、成果主義を導入しており、それは部分的に修正するというのが日本企業のあり方であり、宮本（2009）はこれを「日本型

---

102 White（1959）、金井・高橋（2004）

103 岡本（2009）

104 一方で、福田（2004）によると、コンピテンシーを重視しすぎても職務ばかりに職員の目が向き、結果として仕事や組織の硬直化という問題も生じるという指摘もある。

105 『Voice』2004 年

106 職能資格制度とは、従業員の能力の程度に応じて役職とは異なる「資格」を付与する制度のこと。これを導入している企業ではほとんどの場合、職能資格に基づいて給与が決定される。職能資格は職務や役職に関係なく、従業員が保有していると思われる能力の程度に応じて「資格」が付与されることから、年功序列及びローテーションを基礎とする日本型人事制度を根幹から支えてきた制度である。

成果主義」と呼んでいる。また、1990 年代以降の成果主義を中心とする人事施策は多くの場合、総合的な視点により導入されているとは言い難く、ネガティブな影響が顕在化してしまったが、特に 2000 年代後半以降の成果主義は、同時に育成の視点、組織力の向上、モチベーションの向上といった視点を入れつつ、以前の年功制に戻すところまではいかなくても、以前の HRM の長所を生かして成果主義制度を総合的な HRM の視点から組み立てなおす方向に移ってきているという主張もある[107]。成果主義の修正だけでなく、成果主義の導入年によっても、制度と運用において格差が異なるという現象も確認されている。2000 年以降に成果主義を導入した企業の方が、1999 年までに導入した企業と比較すると、制度と運用ともに格差が小さいという調査結果もある[108]。これを受けて、立道・守島（2006）は、比較的、最近に企業に導入された方を「マイルドな成果主義」と呼んでいる。このような呼び方の違いはいろいろあるが、修正された成果主義は HRM において、より年功制に近づき、かつ総合的な視点を取り入れているということが言える。ただ、そもそも日本企業は従来から超長期経営型の企業が多く、成果主義のような短期経営とは水が合わないということも言われている。例えば、高度な技能者を育成するためには、長期間の雇用関係を維持しながら、自社内で技能形成、能力開発を行う必要があり、企業特殊的な熟練の度合いが高ければ高いほど、それは結果的に他社との差別化の要因となり、競争力の源泉となるという日本的経営慣行からすれば、果たして成果主義的な HRM が日本企業に浸透するのかといった観点に基づいた批判もある[109]。この他にも、成果主義の思想を許容する企業文化・風土が現在の日本企業にあるかどうか、といった視点も含めて考えると、世代論まで広げて議論を進める必要が出てくるが、本研究では成果主義についてはここまで述べるにとどめたい。

---

107 『労経ファイル』2006 年
108 労働政策研究・研修機構（2005b）
109 立道・守島（2006）

第 5 章　インタビュー調査

本研究では、研究テーマ追究のために 1 社にインタビュー調査を行った。そこで、どのような流れでこれらの調査を行ったかについて述べていきたい。

5－1.調査目的及び調査における着眼点

前章で、定年制と成果主義についての先行研究では、それぞれ日本企業に特有の形で HRM における位置づけがなされていることが分かった。雇用延長についての先行研究では、雇用延長にはさまざまなタイプがある中で、個別化の傾向も見られるということが分かった。これらを踏まえて、本研究では、大枠として、実際の企業において、今回の雇用延長を企業全体の HRM においてどのように位置づけているか明らかにする、という目的を立てることとした。

具体的には、以下のように着眼点を設け、調査を進めていくこととした。

① 企業の HRM における成果主義の位置づけ

企業は成果主義をいつ、どのような形で導入し、HRM 上、それをどのように位置づけているのかについて明らかにしていきたい。前章で述べたように、成果主義導入の際にはコスト削減の目的を持っていたり、導入しても修正されるなどといった経緯があった。これが実際の企業ではどのような経緯が見られるのかを明らかにしたい。

② 雇用延長の HRM 上の位置づけ

雇用延長は企業にとってポジティブに受け止められているのか、それともネガティブに受け止められているのか、まずはその姿勢を明らかにし、その上で、どのような雇用延長対策を行っているのか、具体的な形を明らかにしたい。そして、雇用延長が企業の HRM においてどのように位置づけられているのか、つまり、どのような企業の HRM の方針・戦略の下で雇用延長対策がなされているのかについても明らかにしたい。

③ 雇用延長による HRM 全体への影響

HRM における位置づけとも大きく関連してくる問題だが、実際に、企業でとられている雇用延長対策は、他の HRM にはどのように影響してくるのかについて明らかにしたい。具体的には、雇用延長によって強化された雇用保障とともに、評価・報酬制度や育成・選別といった側面で成果主義が強化されるのではないかという視点に基づいて調査を進めていきたい。

④ 雇用延長により企業は賃金カーブを抑制する必要がある、という一般的な議論は実際の企業においても正しいと言えるのかについて明らかにする。

経団連は今回の高年法改正に伴う雇用延長により、人件費の総額を抑えるには、「賃金カーブの見直しが必要」との考えを示した[110]が、それは実際の企業の HRM を見てみた時に、正しいと言えるのかどうかを明らかにしていきたい。本研究としては、それは一般論としては言えるかもしれないが、実際の企業からすれば、賃金制度だけでなく、育成や選抜制度、若年者雇用や採用方針などあらゆる側面からのアプローチが、成果主義の強化に向かうことで人件費の総額を抑制するようになるのではないか、という立場に立って調査を進めることとしたい。

5－2.調査仮説

以上のような着眼点に基づき、「企業は雇用延長に際して、人件費の大幅な増加を防ぐために、全体的な HRM を変更する」という仮説を立てて調査を進めていきたい。具体的には、「雇用が延長されると雇用以外の HRM は成果主義が強化される」ということで、一方では雇用保障の強化により集団人事管理が進められ、もう一方では成果主義の強化という形で個別人事管理が進められることを明らかにしていきたい。

なぜ、このような調査仮説の設定をするに至ったか。もう一度、先行研究によって明らかになった定年制と成果主義の HRM における位置づけと雇用延長の傾向について簡単に整理しておきたい。

表 5－1　定年制と成果主義と雇用延長についての整理

テーマ	内容
定年制の HRM における位置づけ	HRM 上での定年制の位置づけは、雇用保障と雇用調整による経営上の生産性追求の手段の一つであった。雇用保障については、終身雇用が従業員の雇用を保障することによって彼らの心理的保障と生涯訓練による生産性向上が図られた。これにより、企業側としても長期的な人材育成が可能となった。その一方で、ある年齢まで到達すれば、彼らの給与といったコストの増加やポスト不足といった問題から、辞めさせることが必要となり、その雇用調整としての役割も定年制は果たしていた。また、企業は役職定年制や早期退職優遇制度や関連会社への出向制度などによって高齢者雇用のコスト増のリスクを担保するようになった。こうして、定年制は周辺の人事管理制度と共に、HRM 上では雇用保障と雇用調整という位置づけがなされてきた。

[110] 日本経済新聞 2012 年 12 月 11 日付朝刊による。

成果主義の HRM における位置づけ	そもそもの成果主義導入の目的の一つと言われていた人件費圧縮については、モチベーションの低下を含めた様々な理由から達成は難しい状況であった。そこで、各企業は成果主義を、より多角的な側面からのアプローチによって修正した。つまり、HRM 的には成果主義と年功制の中間的位置づけ（日本型成果主義あるいはマイルドな成果主義）に向かっている。
雇用延長の傾向	企業の高齢者雇用についてはそれぞれバックグラウンドが異なれば取り組みも異なり、その取り組みも人材ごとに評価や賃金体系を整備したり、キャリア開発を行ったりという、いわゆる「個別人事管理」の導入が進んでいるところの方が高齢者雇用を企業戦略の中にうまく組み込んで活用できている。

以上の整理から、本研究の仮説につなげたい。まず、年金制度改革や少子化・高齢化といった社会環境の変化により、雇用延長が不可避となった。これにより、今まで定年制が役割を果たしてきていた雇用保障の部分が今回の雇用延長とともに強化されることとなった。ところが、年功型賃金体系の下での雇用延長は、総人件費の増大を引き起こし競争力の低下を招きかねない。Lazear モデルにおける賃金カーブを低く抑える方向に行くか、成果主義の強化により従業員に格差をつけて全体的には人件費を抑制させる方向のいずれか、あるいは両方を進めることを企業は考えなくてはならなくなった。その成果主義については導入時の失敗を踏まえて、総合的な HRM のアプローチへの修正と、より年功制に近い方向への修正へとなされている現状から、全体としては修正を加えながらも徐々に個別化していく傾向にあると考え、企業としても年功制のまま賃金カーブを低く抑えるよりも、成果主義をあらゆる HRM において強化することで、コスト増を避けるようにするのではないか、と仮説を立てるに至った。

また、成果主義が強化されるのは賃金制度だけに限らず、育成や選抜といった HRM においても同様に成果主義が進むのではないかと考えている。それは、若年者の教育期間を短期化させることにより、従業員を成果主義制度の下に組み入れる時期が早まるという側面と、役職定年制が 55 歳くらいからだったのが 50 歳くらいからへと早まることにより賃金制度が完全に成果主義の下に組み入れられる従業員の年齢の幅が広がる（長期化する）という側面の両面から、コストを抑制するような HRM の方針があるのではないか、と仮説を立てた。こうして、企業は雇用延長によって若年者と高齢者の双方に負担を掛ける方向に HRM の制度を変更するのではないかと考えた。以上の仮説を次項の図 5－1 と図 5－2 に表した。

図 5－1　HRM における雇用延長と成果主義の関係についての概念図（仮説）

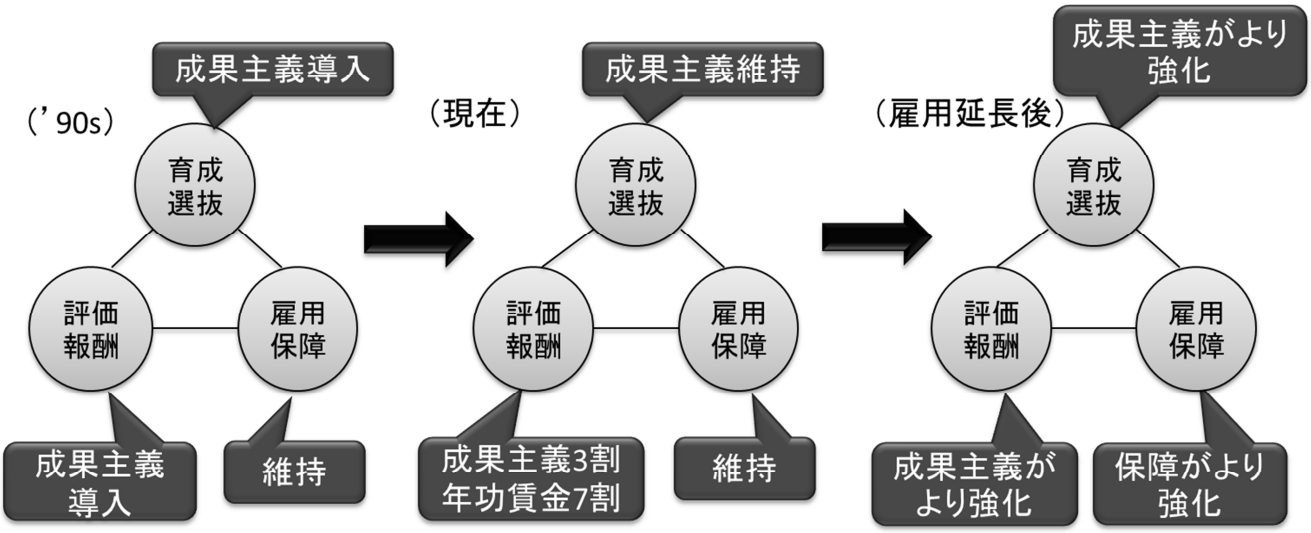
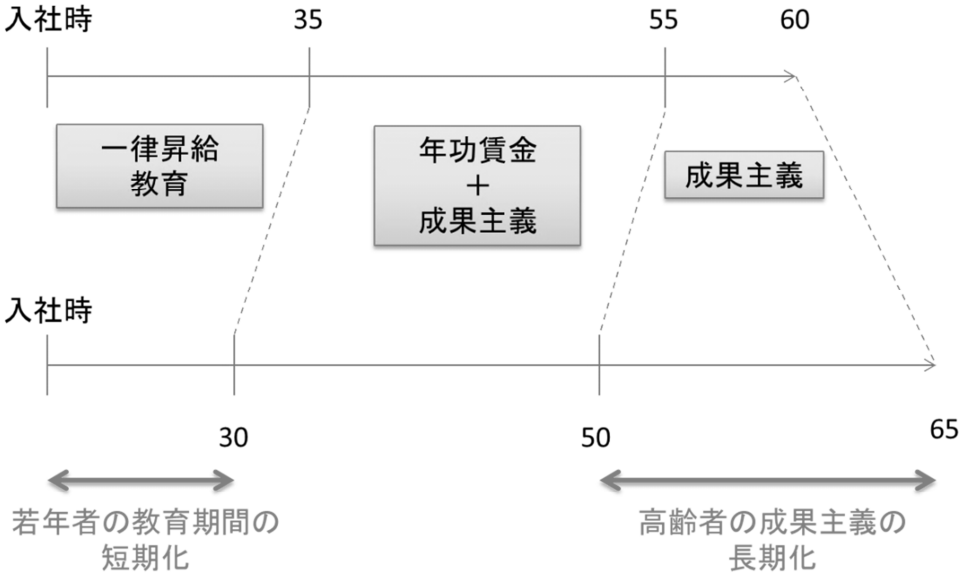


図 5－2　雇用延長による成果主義促進がもたらす育成・選抜の制度変更（仮説）



5－3.調査対象及び調査方法

本調査の対象企業として、重工業メーカーA 社を取り上げた。

A 社を取り上げる理由としては、A 社が技術力のある日本のメーカーであり、創業から 150 年以上も経っていることから、部分的にはいろいろと修正を行っているだろうが、基本的には日本的な経営スタイルを維持している企業であるだろうと考え、他の伝統的な日本のメーカーにおいても同様の形態の組織マネジメントや HRM が行われていると推測されるためである。また、調査を始める前に A 社に話を聞いたとき、A 社が雇用延長に対して前向きな姿勢であり、同時にさまざまな取り組みを行っているということだったので、詳しく調査を進めれば、雇用延長について企業はネガティブな姿勢をとるという定説に対する反論ができるのではないかと考えた。さらに、A 社がこれまでの日本経済を支えてきたうちの一つの企業であることから、今後の日本企業の HRM の全体的な方向性についても示唆に富んだ調査結果が得られると考えたため、A 社が調査対象として適切であると判断した。

A 社の企業概要については、表 5－2 にまとめたとおりである。

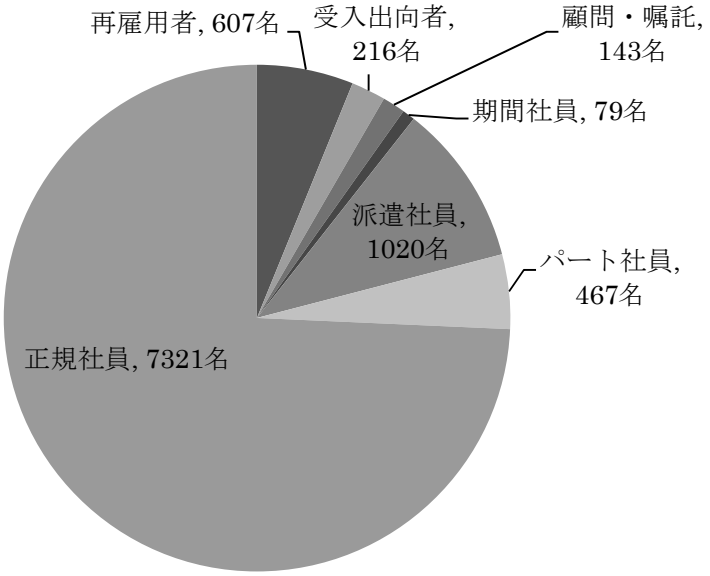
表 5－2　A 社の企業概要[111]

創業	1853 年 12 月 5 日
資本金	957 億円
年間売上高	5,592 億円（2012 年 3 月期）
連結売上高	1 兆 2,218 億円（2012 年 3 月期）
従業員数	7,944 名
連結対象人員	26,915 名
工場数	10 工場
支社・オフィス	18 か所
海外事務所	13 か所
海外支店	1 か所
関係会社数	2012 年 6 月 30 日時点 国内関係会社：78 社（国内子会社　61 社、国内関連会社　17 社） 海外関係会社：109 社（海外子会社　82 社、海外関連会社　27 社）
従業員平均年齢	40.8 歳
従業員平均勤続	19.6 年
管理職比	20.2%
経営理念	「技術をもって社会の発展に貢献する」 「人材こそが最大かつ唯一の財産である」

[111] A 社 HP より作成。

A 社のホームページによれば、A 社では定年後の再雇用制度を導入しており、ベテラン社員の持つ豊富な経験・知識を生かし、技術の伝承や後継者の育成・指導に力を入れている、としている。2012 年 3 月末時点で 607 名の定年後または 60 歳以降の再雇用者が在籍しており、グループ会社に在籍する再雇用者は 2011 年 10 月時点で 1,451 名となっている。また、2012 年には会社と労働組合で話し合い、満 65 歳までの選択定年制度を導入することとしている。2013 年 4 月の制度運用開始に向け、労使で話し合いを継続している、ということであった。

図 5－3　A 社の国内における労働力の内訳[112]



調査方法は、まず、A 社に対して事前に作成したアンケート質問票（図 5－3）を送信し、それに沿ってあらかじめ回答していただき、次に、実際に A 社に赴き、アンケート質問票に回答していただいた人事担当者に対して、質問項目を深堀りしたり、追加質問するといった形でインタビューすることとした。

調査方法をインタビューにした理由についても述べておきたい。本研究の調査仮説（「企業は雇用延長に際して、人件費の大幅な増加を防ぐために、雇用以外の HRM において成果主義が強化される」）を明らかにするには、多くの企業からデータを集めてその傾向を明らかにすること、つまりアンケート調査によっても可能であるのだが、より深く雇用延長と総合的な HRM の関係性を明らかにするには、一企業の人事担当者に詳細をインタビューする方が適当であるし、企業の HRM の実態を知るには人事担当者に直接質問を尋ねたり、その場でふと浮かんだ疑問などを直接尋ねたりすることで、企業の HRM の輪郭がはっきりするだろうと考えたためである。

[112] A 社 HP より作成。2012 年 3 月末時点。

また、インタビューの際に、A 社が大企業のメーカーであることを鑑みて、雇用延長のタイプは、前述の生涯福祉タイプとマイスター、技能継承タイプの両方を部分的に取り入れているのではないかと考えた上で質問を行った。

図 5－4　事前に企業に送ったアンケート質問票

研究テーマ概要

現在、定年延長・継続雇用制度についての企業の対応が問題になっている。調べを進めるうちに、過去の定年延長をめぐる議論及びここ 10 年間の人事管理の変遷からの学びをヒントに、高齢者雇用に対する自分なりの考えと今後に向けての示唆が得られると考え、「雇用延長が企業の HRM の戦略に与える影響」について研究する。

特に、今回の各企業の雇用延長措置は、コストの上昇を抑制するためにも、結果的に成果主義賃金制度の導入がより進むのではないかと考えている。そして、各企業は成果主義と雇用延長を組み合わせて戦略的に人事管理を変化させると考えた。最終的には、その分析を通して現在の高齢者雇用における人事管理にどのように活かせるかについての考察を行う。

質問票

成果主義に関する質問・雇用延長に関する質問・雇用延長の HRM への影響についての質問の三項目に関して、それぞれいくつか質問（全部で 20 問）がございます。すべての質問に対して、一般論ではなく、あくまで御社の個別の事例についてご回答下さい。よろしくお願いいたします。

【成果主義に関する質問】

問 1：成果主義をいつ、どのような形で導入したか？その背景の意図は？

問 2：成果主義導入の意図は、組織全体の業績は上げつつも人件費は削減したい、という思惑があったのではないか？

問 3：世代・キャリアごとに成果主義によるインセンティブ付与の意図は異なるか？例えば、「入社時～30 代半ば／30 代半ば～50 代前半／50 代前半～65」と年代を三つに分けて考えたとき、それぞれのステージで異なるインセンティブがあるように考えられるのだが、それについてはどう考えていたか？

問 4：成果主義導入は成功／失敗？なぜそうだと考えるか？

問 5：失敗を踏まえて成果主義から年功制度方向へ修正した中で、成果主義のどの部分を残してどの部分を変えたか？その背景にある意図は？

問 6：実際に成果主義導入によって賃金格差は広がったか？

問 7：成果主義導入後、トップは残るが中～上クラスの人材が転職し、Low Performer は残るようになったのでは？

問 8：また、それは外部労働市場の発達していない日本国内ではそうはならないという予測が立っていたのではないか？

問 9：昨今の景気悪化により、Low Performer の業績は落ち、High Performer は成長産業等に転職するようになったのでは？

【雇用延長に関する質問】
問 10：雇用延長について welcome／not welcome か？

問 11：高年齢者雇用安定法改正により高齢者雇用についてどのような制度変更を行ったか？あるいは行わなかったか？その背景にある意図は？

問 12：雇用を継続した高齢労働者に望むことは？

問 13：現在の制度設計は 10 年後も維持されると考えるか？

問 14：職種（ホワイトカラー／ブルーカラー）やコース（所属部署）別に雇用延長の形は異なるのではないか？

【雇用延長の HRM への影響についての質問】
問 15：雇用延長となると成果主義が加速するのではないか？つまり、雇用保障が強化される中で、評価制度と報酬に関してはより成果主義が強化される傾向になるのではないか？

問 16：雇用保障は組織コミットメントを向上させると考えているか？その組織コミットメントは若年層と高齢者層とで異なる形をとるのではないか？

問 17：雇用延長で、若年者への教育投資が削減されたり、従業員の成果主義が強化されたり（選別が早まったり役職定年が増えたりする）したのではないか？

問 18：その背景には人件費の総コストの問題があるのではないか？

問 19：雇用延長とともに、若年者雇用や中途採用についてはどのように考えているのか？

問 20：雇用延長によって、評価・報酬の成果主義以外に何か人事管理の変更点があるか？その意図は？

以上で、質問は終了です。
ありがとうございました。

以上のような事前の質問を深掘りするような質問に加えて、インタビューでは追加の質問として以下のような質問を行った。

図 5－5　インタビュー時の追加質問

- ✓ 企業側からすれば、個別化が進められている側面と、雇用延長により雇用を保障しようとする側面とに HRM の方向性は分離しているのではないか。
- ✓ 成果主義導入に伴って、賃金制度はどのように変更されたか。
- ✓ 評価制度や賃金制度も事務職（ホワイトカラー）と現業職（ブルーカラー）とで違いはないのか。
- ✓ 少子化の影響で新卒採用の応募者数は減っているか。
- ✓ 年齢別の人員構成はどのようになっているか。
- ✓ 若年層と高齢者層で組織コミットメント・モチベーションを向上させる要素は何だと考えているか。
- ✓ 再雇用者の賃金制度はどのように設定されているのか。
- ✓ 技能継承のために特別なセミナーを行ったり、マイスター制度のような技能保持者に対するタイトル付与などを行ったりと、何か特別な対策をしているか。
- ✓ 高齢従業員のモチベーションの維持はどのように考えているのか。
- ✓ 再雇用制度を導入したことで、組織全体の生産性が向上したなど、企業にとってポジティブな効果があったという認識はあるか。
- ✓ 雇用延長はイノベーションを進めると考えるか、それとも進めないと考えるか。
- ✓ 雇用延長について、今後、どのような制度設計を考えているか。

5－4.調査結果

本節では、前述のとおり行ったインタビュー調査結果を記述する。記述にあたっては下記の項目について整理をし、記述する。

① 成果主義導入について

成果主義導入の経緯。成果主義の方針。賃金制度の内容。成果主義導入の影響。導入後の修正・今後の課題。

② 社員の組織コミットメントやモチベーションについて

海外企業からの引き抜き対策。若年層と高齢層の組織コミットメント・モチベーション。ホワイトカラーとブルーカラーのモチベーション。

③ 雇用延長について

再雇用制度導入の経緯。再雇用制度の内容。課題及び今後の方向性。技能継承の取り組み。ホワイトカラーとブルーカラーの対策の違い。雇用延長の組織への効果（生産性が向上したか、イノベーションは維持できるかなど)。

④ 雇用延長の HRM への影響について

雇用延長によりそれ以外の HRM については成果主義が強化されるのではないか。雇用延長による雇用保障（集団化）と成果主義による個別化の二方向に企業の HRM は分離しているのではないか。雇用延長の組織コミットメントへの影響。雇用延長による HRM の変更点。役職定年制等周辺制度。

⑤ その他、A 社の人事管理制度全般について

ホワイトカラーとブルーカラーの人材育成。管理職の処遇。HRM の方針の労働組合へのメッセージ（組合対策)。年齢別人員構成。新卒・中途採用。

5－4－1.成果主義導入について

・成果主義導入の経緯

成果主義は、2001 年 4 月に労使交渉の上、人事処遇制度改訂という形で導入した。労使双方のねらいは、「従業員の貢献を引き出すための仕組み作り」「貢献の態様にあわせた勤務制度の導入」「人事評価の可視化」にあった。

制度改訂においては，人件費総額は不変との大前提での改訂であったため，直接的な削減を意図したものではない。毎年、労使における昇給原資・平均賃金等の確認の場が設けられており、改訂後から現在にいたるまで労使の確認を継続している。しかしながら、原資一定の中で、年功昇給部分を成果給部分に組み替えた（配分方法を変更した）ことから，ある意味では「成果加算幅の増大に伴う追加原資を抑制した」とも言える。

基本的には、給与決定の方法を、「年齢・勤続年数軸」に「成果軸」を加えたというもの。加えて、月例給与に占める成果部分の割合は、管理職で約 15%、組合員層で 6%に抑えている。したがって、制度改訂におけるインセンティブの与え方の意図については、世代共通に「組織の求める成果にも軸足をおく」というものであったと考えている。

導入時期については、他社がどうかははっきりしないが一番早い時期だったと思う。同業 6, 7 社の中では、管理職では成果主義をとっている企業はあるが、一般従業員の上の方まで入れたというのは、同業でもそのようなことはしてない。2000 年時点で、管理職は成果主義を入れており、この時点から労使協議を始めた。

・成果主義の方針

前の制度があまりにも年功序列的だった。あまり骨格は変えてないし、激しく変えてないつもりだが、制度的にはそう見えると思うが、職能資格制度はもともとあって、きっちりと何職の何級には何歳でなるという運用をきっちりやっていた。それまでの運用であれば、大卒であれば、ほぼ全員が課長に 38 歳とか 39 歳とかでなれると。そんな制度だったので、頑張っている人の頑張り買いがないというのが一つの問題意識としてあって、もう一つは、会社の方針というのが、きっちり打ち立てることができなかったという問題と、それが従業員に伝わらないという問題があった。というのは、弊社には 40 以上の SBU（戦略的ビジネスユニット）があって、一つ一つが戦略的でなかった問題もあるが、それだけ数があると、上の方の方針がホッチキス止めに近いというイメージだった。そうじゃなくてもっと事業ポートフォリオなんかを組んで、集中と選択をするような体制に持って行って、とかいうことを考えると、もう少し全社方針を立てられて、それを下におろしていって、お前のやることはこれだ、と明らかにする体制にしたいと思った。

別の言い方をすると、仕事の重さ、役割、昇進を含めて、年功的・集団的にやっていたのをもう少し個別にやっていこうというのがあった。例えば、管理職だけで 6 等級あり、ある人を抜擢しようと思って、一生懸命人事考課で評価しても結局、普通より 1 年程度早いだけ。それをブロードバンド化して、場合によっては課長になった人を部長さらに役員と、

3，4 年で上げられる制度にした。

・賃金制度の内容

以下、A 社の賃金制度のとおりとなっている。

① 職能等級制度（図 5－5）

特務系列は、警備員等を意味しているが、現状ほとんど存在しない。

基幹職は、いわゆる管理職（非組合員）を意味している。

② 賃金制度（図 5－6）

基幹職・E 職（課長代理）・S1/S2/S3 職を例示（なお技能系については S1/S2/S3 と同様の賃金構成。ただし F 職（職長）のみは E 職と同様の賃金構成）。

本給は、実年齢により決定される賃金項目。

職能給は、①の職能等級ごとに定められた賃金項目。

業績給・成績給は、業績評価（目標管理）により決定される賃金項目だが、業績給は毎年洗い替え（したがって上位等級である課長代理・職長層にのみ適用される）。

成績給は積上げ方式。

図 5－6　A 社の職能等級制度[113]

基幹職		
	ランクⅠ	セクター長・工場長・副事業部長・部長・主幹　etc.
	ランクⅡ	部長・担当部長・主幹　etc.
	ランクⅢ	担当課長・主査　etc.

↑　↑　↑

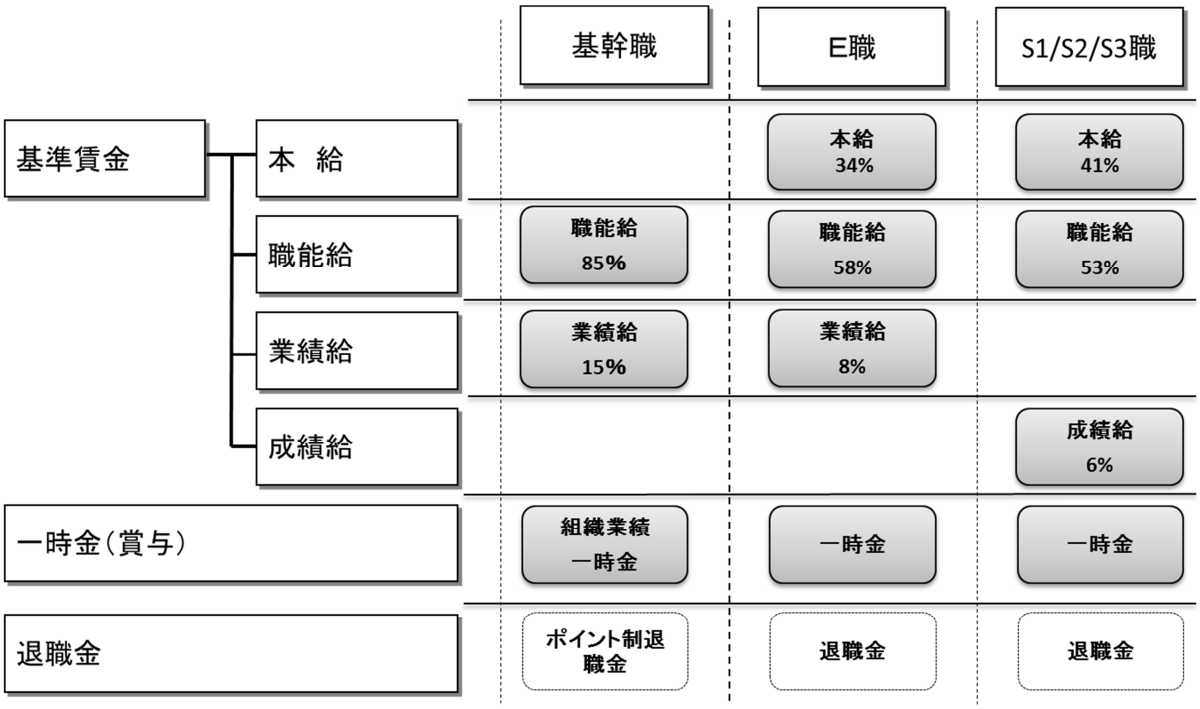
事務・技術系列（事技系）	
職区分	等級
E職（課長代理）	
S1職	1
	2
S2職	1
	2
	3
S3職	1
	2
	3
	4

技能系列	
職区分	等級
F職（職長）	1
	2
	3
HT職	
T職	1
	2
	3
	4
PT職	1
	2
	3

特務系列	
職区分	等級
CG職（警備長）	1
	2
HG職	
G職	1
	2
	3
	4
PG職	1
	2
	3

[113] A 社より提供の資料より。

図 5－7　A 社の賃金制度概要[114,115]



・成果主義導入の影響

成果主義導入については、功罪ともにあったと考えている。

成功した点は、「組織目標を示し、それに対する個人ごとのミッションを明確にし、達成度をフィードバックする」という組織行動が定着したこと。工夫を要すると考えた点は、達成度をどう賃金・処遇につなぐかという点。

それほど大きな格差にはなりえない制度ではあるが、課長代理層については、課長と同等の賃金にもなりうる制度となっている。当初は混乱もあったものの、一定のバランス感覚で運用されている。

年間十数名にまで退職者数が減ったこともあって、退職理由にそのような傾向があるかというと、そこまでの傾向は読み取れない。ただし、処遇制度への納得度・満足度という形では、その傾向がみられると考える。若干の傾向としては、昇進遅れの者が退職する傾向はみられる。

成果主義と昨今の景気悪化により、ローパフォーマーの業績は落ち、ハイパフォーマーは成長産業等に転職するようになったのかというと、あまりそのような傾向はみられない。

成果主義を導入した直後に、賃金カット時代が来た。私の分析だと、成果主義よりも賃金カットの効果が大きい。これで大卒が年間 100 人以上やめていった。その後は会社が安定

114 A 社より提供の資料より。

115 数字は、それぞれ、基幹職・E 職・S1/S2/S3 職ごとの構成比率。

しない状況が続いていたため減少気味ではあるが、ほぼ横ばい。今は、完全に安定して、2011 年は、史上最高益が出るようになった。それで、年間辞める人は 10 人くらいまで減った。元々、弊社に来るような人たちは変わった人が多いのかもしれないが、その中で成果主義が入ったものの、その点に関してあまり眼中にない人が多くて、そもそも給料もほどほどもらっていればよいという人が多い。給与が高くなったり低くなったりする人はいるのだが、退職者が、年間 10 人程度で済んでいることを鑑みると、成果主義の悪影響はそれほど出てないと考えている。
ただし、今後、影響が出ないとは言い切れない。今、大卒外の人が、2000 人くらいいる。昔（20 年前）は、5000 人くらいいた。さらに 10 年たつと 1000 人に減る。例外的な数になる。となると、今、状況が変わってきていて、大卒同士のたたき合いになっていて、格差も広がっていて、下の方の大卒が成果主義によって低く抑えられると、嫌になる可能性はある。今後はありうる。昔は「大卒」というタイトルが格上げしていたが。今後成果主義の度合いが進めばそうなる可能性がある。

・導入後の修正・今後の課題
年功制度への復帰は行っていないが、工夫を要する点について、次のとおり改訂を行った。

① チームワーク・後進の育成を「成果」と認め、MBO シートにも明記するようにした。
② 達成度を昇給決定のための評定に結び付ける際、昇給金額幅を小さくする、評定原資平均を「B と C の中間」から「B」へ変更する、等の工夫を行った。評定平均原資の変更は、ほとんどがまずまずの頑張りをしている部下に対して、「もっとやれと鞭をうつ」のではなく「褒める」形へ変更しようという意図がある。

この他、修正について、大きな流れはない。だが、これから来ると考えている。外国人が現場でも、ホワイトカラーでも増えているし、既に国内だけで 3，40 人いる。これから新しい中期経営計画が出て、それによるとまず東南アジアを攻めるということなので、急にそのようなことはできないので、まずリーダー層は外国から採ってきたりとか、現地で探したりとか。それを現地の処遇制度じゃなくて、場合によっては本体の役員にも登用するような、そんな形もありにできる制度にもしてほしいという声が強く、組合とも話して、昇進年齢管理と学歴管理は取っ払っていこうということになっている。
海外の人材というのは、まさにそういう成果主義的な方がマネジメントしやすいかというと、そもそも会社に残ってもらえてないから、そういう議論になる。それに加えて、それを管理できるのかという組織の評価能力の問題がある。確かに彼らを管理する制度を入れられればいいと思うが、日本企業はどこもそうかもしれないが、そこの評価を外国人だけならいいけど、日本人に対してもできるのか。そうされた部下たちをモチベートできるかという、評価能力は弊社には、かなり無いと思われる。10 人いれば、一人を上げるのは簡単だけど、残りの 9 人が腐って動かなくなる、となると、大量の人的不良資産を抱えるということになる。そのような課題を今後克服していかなくてはならない。

また、成果主義・再雇用制度などを含めた HRM 全体をどう運用するかというのは、組織の持っている評価能力・運用能力の高さによる。従業員のモチベーションを上げるような力が備わっていれば、たぶんドラスティックな運用もできる。そうでなければ、年功的な運用になる。どうしても組織の人事権の単位が小さいから、全社を 40 で割られた単位になるので[116]、そうなるとどうしても人事担当者・責任者の能力や意欲が少しずつ違うので、たぶん組織によってバラバラになってくる。この点についても運用力を上げるためにも今後克服していかなくてはならない課題の一つと捉えている。

5－4－2. 社員の組織コミットメントやモチベーションについて

・海外企業からの引き抜き対策

最近は韓国中国に引き抜かれるケースが特に造船関係で多くて、気が付くと弊社を辞めた人が向こうでバリバリ 70 歳くらいになっても営業やっていて、というのが結構いる。そういうのを技術やネットワークが陳腐化するまで引き留めておく、せめてそこまでの制度を作る、という意味もあって雇用延長対策を打っている。特にメーカー系はそういうケースが多いかもしれない。結構、社内にまだ特許になってない、技術も多い。いわゆる造船についても、作業手順などは、特許にならない。ところが、その良し悪しで全く作業効率とかコストが変わってくる。こういったノウハウについては、日本企業の現場で工場長さんとかが非常に価値がある。

・若年層と高齢層の組織コミットメント・モチベーション

若いうちは成長したいという欲求があって、なるべく早く昇進したい、早く大きな仕事をしたい、というのが強い。それが 10 年以上やってきて中堅になって、いや組織はそんな単純な話じゃないっていうことが分かってきて、それよりもマネジメントをしっかりしようということになってくる。それが、退職が見えてくる 50 歳後半になってくると、組織に対するコミットメントが強くなってくる。当然それを引き出そうとする施策というのもあるが、弊社は、そもそも社員がなぜこの会社で働いているかというと、あまり、そういうことを考えるよりも、むしろ職場全体が、「私、橋を造るんです」というような方に関心を持っている方が多い。自虐的だが、処遇を求めるなら、そもそもこの会社来ないなということもある。ただ、同期が先に行ったりすると、不公平だと思うようなところもある。そういうのが無ければ、日常生活としては、評価や報酬とは別に、もう一つ目的を持っている人が多い。やっぱり諸先輩が残してきた、いろいろな実績があって、その実績を元に、今も顧客から頼られている部分があったり、グローバルに行くと得意な国だとか、トルコだとか、ブラジルだとか。そのような広い意味での組織コミットメントを、入社したての頃から植え付けていくといったことをやらないといけない。やろうと思った時に、やっぱり A

[116] 前出のとおり、SBU（Strategic Business Unit）が A 社内に 40 あるため。

社版プロジェクトXみたいな、そういう伝え聞かせていくことが必要かもしれない。
一方、高齢者に対しては、弊社では余り考えずにやっているが、彼らは自然とそういう組織コミットメントを身に付けていて、「俺はこういうことやったんだぞ」というような、誰でも一つは自慢話を持っていて、若い頃からそういう話ができるように意識してやっている。ただ、若手に一つ言えると考えているのは、むしろ大きい仕事をバーンと任せてもらえるというか、そういう風土が結構昔からあるかもしれない。実は、今、それがダメになっているのは、受注が少なくなってきていて、収益責任もかなり厳しく見られるようになってきているので、失敗が許されなくなってきていること。つまり、若手にはもちろんそのプロジェクトのトップにさせられなくなっていて、昔は課長で良かったのが部長に任せているとか一段階上がっているかもしれない。ただ、最近は人数的にも余裕が出てきて安定してきたので、そういう部長層の監視のもとで、判断を若手がやるというのは多くなってきている。管理責任と作業責任を分離させるということ。いろんな仕事を自分でやり遂げて、一回り大きくなる。その先輩を見て後輩が、「私にはいつさせてくれるんですか」みたいなモチベーションを育む風土は結構ある。
一方で組織コミットメントについては、いろいろ辞めた若手社員と話しをすると、どうも処遇の問題よりも、本人の忠誠心の問題だと感じられる。弊社が危機的な状況にあるときに、結局、A社という会社を立て直そうとは思わない。もちろん、「会社の経営側の言っていることが信じられるか」という部分もあったと思う。「絶対立て直して見せる」と発信してきたのだが。

・ホワイトカラーとブルーカラーのモチベーション。
現業職のモチベーションについては、地域によっても、職位によっても違う。例えば、現場を束ねるA社の強みの源泉である職長という職位が150人くらいいる。その人たちは、成果が上がる人と上がらない人といるが、たとえ上がらなくても現場のトップのレベルの人には違いない。だから、運が悪くて最後まで上がらなくてもそれなりの処遇をしないといけない。そういうのを下が見て、「定年までには少しでも職長ポストをやるぞ」という気が働くので、職長の処遇は最低ライン維持しようというのが弊社の基本スタンス。そのため、55歳くらいまで職長になれるタイミングはある。現業職はそれに向かって頑張ってもらう。再雇用になると、職長は社内にいたら50%まで減る。ただ、制度的に図らずも工夫されているのが、60歳になったら関係会社に移籍になる制度がある。それで、多くの職長が関係会社に行って管理職の給料をもらうことになる。そういう制度の切れ目で工夫するということになっている。
ただ、若手の現業職の話を聞くと、自分の技術を高めることが一番大切だと思っているものと認識している。彼らは、今の技術分野でさらに自分の力を磨きたい、世に問うてみたいという気持ちが強い。それが、高齢者になってくると、段々、学会での地位を固めることに目が向いてきて、そういうところにインセンティブが働くようになる、ということも

ある。そういうことに関しては、あまり弊社の報酬にリンクさせていなかった。ただ、その支援をしてきたいと考えている。今後も海外からの引き抜きが多くなってくると報酬につなげないといけないかもしれない。昔は、学会にどんどん出て行けとか、場合によっては学会の経費を会社が持っていた時代もあったのだろうが、経費節減で、自分で払うようになってきていたり、現業職もホワイトカラーもローテーションが重要だということで学会に長らく出せなくなった。それをベースに戻して、どんどん学会に出て行けということになるだろう。あと、弊社は重工業のメーカーだから、学会を抑えるということは業界基準を作ると等しいということで、例えば、法規制とか学会が関与する部分が大きいので、したたかに考えると学会を抑えることは重要。ただ、それは結果であって、目的としてはそういう人を作りたいということはない。むしろその分野で頑張れと支援をしてやるという意味合いの方が強い。
それ以外の現業職の人については、そこまでうまい運用や制度になっているか余り考えたことがないが、地方の B 市とか C 市の工場職員は大体半農となっている。したがって、60 歳を過ぎると、「会社はもうあんまり言わないでくれ。俺はもうパートタイマーでいいんだ。農繁期は忙しいんだ」となる。ところが、都心に来るとそうはならない。このように、中々地域色が強くて、そこは制度的な整理をするに至っていない。B 市の工場職員にも、ずいぶん若手の教育してくれと言ったが人によって違う。
※ホワイトカラーの育成に絡んだモチベーションの向上に関しては後述。

5－4－3.雇用延長について
・再雇用制度導入の経緯
2006 年の改正高齢法施行に伴い、年金受給開始年齢までを上限とした一年単位の再雇用制度の導入を行った。企業としての社会的責任、従業員の定年後の経済的基盤を支えるという観点、および、いわゆる「2007 年問題」に代表される労働力不足・技能伝承への対応というねらいが主にあった。この他、前述の海外企業からの引き抜き対策という意図もあった。
今回の雇用延長については、概ね welcome で、技能伝承のための時間的余裕が得られること、熟練技能者を継続して雇用し続けられることはプラスと考える。ただしラインマネジメントの新陳代謝には意を用いるべきと考えている。再雇用した高齢労働者には、技術・技能の伝承と、専門性を持った労働力としての活躍という役割を期待している。
制度導入の背景だが、弊社は長らく銀行と同じ構造を親会社と子会社の関係で持っていて、昨今、子会社が減ってきている。そのため、ポストも減って、退出も減っており、社内に残る人が増えている。そういう中で、定年延長制度にするとなると、処遇も画一にしないとならないし、能力次第で 100%の給与が続く人と、能力評価によって 50%に落ちる人と、ワンセットで制度にしてもよいのだが、大体、管理職になると、自分が一番だと思ってい

る人が多くて、評価に決して納得しない。むしろそうなると、残ってライン長を継続してもらう人が 100%、そうでない人が今までどおり、再雇用で 50%となる。役職定年を迎えた後の 55～60 歳は職能給 10%削減という制度になっている。したがって、60 歳以降は、それまで 100%を維持していれば 50%だが、90%に落ちている人はそれ掛ける 50%という仕組みにした。
つまり、給料と処遇について格差をつけたいという面と、定年延長だと中々この人辞めてほしいなという人を現役として 65 歳まで雇用し続けなければならないという面の両面を考えて、一律の定年延長ではなく今回の再雇用制度導入ということになった。

・再雇用制度の内容
弊社では定年（60 歳）後の再雇用制度を導入しており、ベテラン社員の持つ豊富な経験・知識を生かし、技術の伝承や後継者の育成・指導に力を入れている。2012 年 3 月末時点で 607 名の定年後または 60 歳以降の再雇用者が在籍しており、グループ会社に在籍する再雇用者は 2011 年 10 月時点で 1451 名。また 2012 年には会社と労働組合で話し合い、満 65 歳までの選択定年制度を導入することとした。2013 年 4 月の制度運用開始に向け、労使での話し合いが継続中。賃金に関しては、60 歳以降の契約は、一般的には、60 歳に到達した時点での給与掛ける 50%となっている。役職定年（55 歳）を迎えた後の賃金構成については前述のとおり、職能給掛ける 90%。

・課題及び今後の方向性
今後 10 年間、現時点の制度設計を変更することはないかというと、歪な人員構成から、しばらくは再雇用者が増加するものの、数年で減少に転じることになる。また外部環境も変化すると考えると、全て維持されるとは考えにくい。
今回、経営会議とは違う役員会議で、再雇用を 65 歳まで全員を雇うことにすることを決めたが、ついでに再雇用ではなくて、定年延長にするという意見も出た。さらに、個別に自分で定年時期を選べる、選択定年制にする。このようなことを組合側と協議し始めている。この場合、管理職については定年延長しないという結論にしている。一定以上の低いハードルをクリアすれば、65 歳まで嘱託という形で雇うことになる。
また、高齢者で一番分かりやすいのが、資格関係。建業法だとかは経験年数が一定の人を置かないと受注すらできないということがある。それを考えると、再雇用者は 4，5 年は増えるが、有資格者に絞って並べ替えると、増えて減るんじゃなくて減る一方になる。10 年後には半分になる見積もり。経験のある人は必要。中には、経験さえ積めば自動的に入ってくる資格もあるので、彼らを引き留めないといけないという事情もあって、雇用延長の形はそういったことに合わせて変えていかなければならないかもしれない。

・技能継承の取り組み
組合員も管理職も 55 歳で「ライフプランセミナー」があり、そこでは表向き、年金制度とか退職金を本人に伝えて、生活設計を今のうちからやってもらうということを伝えて、その上で、これからの老後をどう走りきるかがよい人生だったかどうかの境目になる、ずっと社会とのかかわりを持っていくべきだ、と伝えている。その中で会社もその一つとして考えたときに、どんなプランを立てるかというのをセミナー内で実施している。同セミナーは社内の階層別セミナー、公開講座含めた全セミナーの中で満足度が一番高い。前向きに受け入れられている。このセミナーの中で、冒頭、私が、「今後、ラインを降りたら、役割を変えてもらうことになる。当然、専門性を発揮してもらう部分は続けてもらうのだが、マネジメントはしてもらわなくなる代わりに、後輩を何としてでも育成してくれ」と伝えている。「後輩、一人、二人を残してくれ」と。それについては組合員も管理職もそうだよな、と納得してもらっている。
あと、現業職については、具体的にこの人は技術的に相当なものをもっている、という組合員については「匠」制度というのを入れて「匠」に認定している。これは「匠」になれば、月 1 万円程度支給されるというおまけつきのもの。ヘルメットにそういう印がついたりする。つまり、指導的な立場になっていくということ。同様の制度は、ホワイトカラーにもあり、「高度専門家」を入れている。「高度専門家」になると、これは管理職だが、55 歳になっても減額されることはない。一般的に 60 歳以降は、管理職は 3 年間は 50%になって、そのあと 2 年間 30%になるのだが、60 歳から一年ごとに、100，80，60，40，30%というなだらかな賃金カーブになる。全社で、戦略的技術を持っている、あるいは事務系の場合は重要な業務の領域にいる人で、それに足る能力を持っているという人を特別に認めるという制度。一度、認定されても、「あなたの事業領域は戦略的な領域じゃなくなったので、もうお引き取りください」ということもある。
つまり、従業員の持っている技能認定という側面と、会社の持っている戦略的な面が重なる場合に、それが適用されるということ。ところが、ここからが弊社の風土で、除外された人は運用上、まだ一人もいない。ただ、賃金カーブがなだらかに落ちるというのは人による。上限が前述のカーブで、下限は普通の再雇用者のラインになる。中には戦略的事業領域にいて、能力は認めるけれども、会社に全然それを協力しない人には、一旦それを認めて、最低限の給料ラインにするというのは何件かあります。能力は高いけど全然発揮してくれない人。そのレベルの人を認定から外すのもありだが、ただ、「この分野はあの人だよね」という人を認定しないことによるデメリットもあるので。また、ホワイトカラーの「高度専門家」は、基本的には、役員になれない人を同様のポストにするという意図が裏にある。

・ホワイトカラーとブルーカラーの対策の違い
管理職層は異なるものの，ホワイトカラーとブルーカラーは同一の待遇。

・雇用延長の組織への効果（生産性が向上したか、イノベーションは維持できるかなど）
結論的には雇用延長は、良かったと思っている。なぜなら、人員構成が、弊社だと 1978 年とか 1986 年だとかに、合わせて 4000 人くらい首を切っていて、今、やっと人口ピラミッドの凹んだ部分が頭の方に来た。昔はワイングラスといって下の方にくびれていたのが、今は徳利型になってきているので、それがぐっと落ち込んでいるあたりから雇用延長を決めたので、ある意味、会社を救ってくれたかも分からない。技能継承という話ではない。単純に、注文をこなす人材不足だった。そういう意味で、まずは救ってくれたような気がする。
弊社は 2007 年に過年度決算訂正があったり、2004 年と 2005 年に赤字が続いて賃金カットした中で、受注残がきわめて多かった。だから 2004～2005 年は人の単価を減らすか、人数を減らすかで経営側と組合側でバトルになったが、その時に人員構成をこれ以上歪めてはいけないと私は思って、単価を切るということになっていた。その時の経営側のメッセージは、「これだけの受注残をどうやってこなすかと、違約金払いますか、なんとかしますか、どっちですか」ということだったので、「違約金は難しい。信頼を裏切ってはならない」ということで単価を減らした。それで 2005 年に再雇用制度が整備されてきて、何人かの従業員が残ってくれたのは非常にプラスになった。それは制度に謳っているような後進の育成だとか、そういうこととは違ったかもしれない。
ただ、これからは少し違ってくるだろう。今、徳利型で若手が増えているので、今後、能力がないのが増えては困るということで、高齢従業員に、技能継承が求められるようになる。
次に、イノベーションが保てるかという話だが、保てないだろう。だから、やはり、いろいろなところとの接点がないといけないから、外の人材を取り込んでいくことになる。
※イノベーションの維持のための、中途採用については後述。

5－4－4. 雇用延長の HRM への影響について
・雇用延長によりそれ以外の HRM については成果主義が強化されるのではないか
雇用延長は行うものの、立場・役割を「現役世代へのサポート」へシフトしてもらうことをイメージしている。したがって、再雇用者については、現時点では、現役世代と同様の成果主義を徹底せよとの議論は起きないと考えている。
その他、雇用延長による人事政策への影響はない。教育投資は増加している。成果主義はむしろ若干後退して、「ソフトな成果主義」に移行しつつある。
今後変化するとすれば、雇用延長よりも、外国人採用などによる雇用制度のグローバル標準化が原因となっていくように感じる。
雇用延長によるコスト増加は大きいが、人事政策のスタンスを変えるところまでは至らない。今、1000 億円くらいの営業利益が求められている中で、そのような努力をするより、

もっと違う努力した方がいいのではないかと考える。賃金カットしても本当に浮かない。一年かけてやっても数億円程度。その程度浮かせるために、有害なもの残していくよりは、違う努力すべき。

・雇用延長による雇用保障（集団化）と成果主義による個別化の二方向に企業の HRM は分離しているのではないか
個別化や成果主義が進んでいくにもかかわらず、雇用は延長しろという流れ。それは年金の問題や少子高齢化によるものではあるが、一方では、ケツ叩いて頑張れっていう制度になっていて、もう一方では、今よりも雇用は保証しろという方向があって、従業員からも経営者からしても、二方向に裂かれているように感じる。

・雇用延長の組織コミットメントへの影響
今回の再雇用制度改訂は年金不支給期間が発生することへの対策であり、安心して働くための最低限の施策でもある。したがって、この改訂がなければ、高齢者だけでなく、現役世代も含めて、組織コミットメントを低下させてしまうと考える（若年層は、遠い将来のことでもあり、程度の差はあると思われる）。

・雇用延長による HRM の変更点
人事政策としては、せっかく雇用延長するのであるから、これをよい方向で活用していく視点が必要と考える。例えば、新興国企業からのリタイア人材の引き抜き等への対抗、高い経験値の活用（後進育成・人脈の活用等）など。一方で、高齢者が増加することによる建設現場等での安全・衛生管理の重要性は高まる。また弊社の場合、定年を延長する形の雇用延長であるため、福祉・金融制度を中心として、60 歳以降も継続利用できる制度改訂や、60 歳定年を前提とする「ライフプランセミナー（定年後に備えての教育）」の改訂も必要。

・役職定年制等周辺制度
従来、役職定年により、55 歳でラインオフを迎える。年次にもよるが、大体 80～100 人くらいが一世代で、そのラインオフを迎えて、そこで実はパーッと散る。関係会社に行く人、その中で役員になる人は処遇も高まる。みんなこの辺りを狙っている。処遇的にもいいし、ガンガン上からも来ない。他には、役員にはなれないけど、関係会社の管理職になるのもいる。実はそれ以外に本社内に残る人がいて、100 人いたら 20～30 人くらいいる。大半がいろんなコースに分かれていく。
処遇については、役職定年になると職能給を 10%ほど下げる。人によっては常に下げられる危機にさらされることになる。それより関係会社に行った方がよい。そういう心理もあって関係会社に行きたがる人が多い。残った人は、関係会社にも行けず、本社の役員にも

なれないという人と、あるいは今は明快に役員候補になっていないけど、あと 2，3 年でなりうる人と、一番上と一番下が残る。
以上のような実態を踏まえて、雇用延長によって、高齢者の成果主義強化のために役職定年制を早めたかというと、むしろその逆で、役職定年は後ろ倒しになる傾向。他社を視野に入れて説明しておくべきなのは、弊社では課長任用や部長任用を早めた。課長になる最速は 35 歳。部長は 40 歳。同業他社からすると、3 年くらい早い。それはそれで良かったが、一方で、課長一覧に見える人が小粒に見えてきてしまった。そのため、55 歳の人をラインオフしてしまうと客先との関係が薄まるだとか、結構若い人ばかりの組織になってしまうというのも、ダメなところがあると判断した。決断する人は若い人の方が前向きな決断するのだが。そこで我々の思い込みかもしれないが、そういう顧客との関係を持つ人というのは、やはりライン長でないと相手も信用置けないだろう、という認識もあって役職定年を後ろ倒しにした方がいいと判断した。新しい若手にどんどん権限移譲させて、どんどんやる気も優秀な人はどんどん取り立てていくという、実力主義的な動きというのと、同時にそういう人たちには長く働いてもらいたいという方針。前にも後ろにも伸ばしたいという感じ。できる人にはそのように働いてもらいたい。したがって、一律な役職定年は行わないということ。でも永遠に伸ばしたいかというと、やはり 65 歳くらいまで、というのは一つあるが。

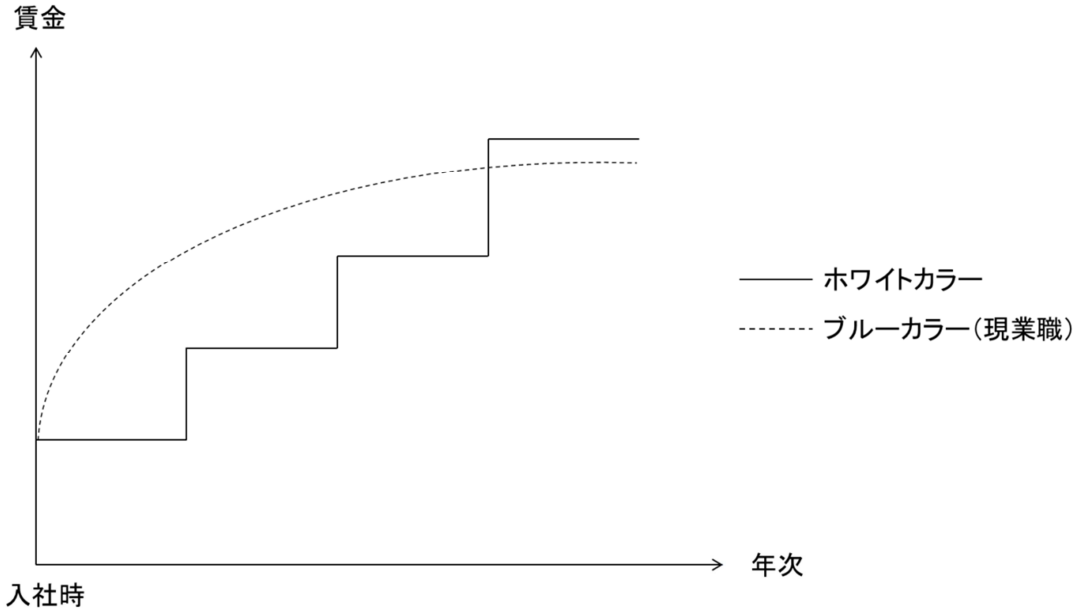
5－4－5.その他、A 社の人事管理制度全般について
・ホワイトカラーとブルーカラーの人材育成
ホワイトカラーの場合は移ることが能力開発であって[117]、現業職というのは一つの部門だったり、関連するところでの異動に限られるので狭い。そこの蓄積の仕方とホワイトカラーみたいにいわゆる社内専門家となって、ネットワークを作る。現業職はどこかで能力がグッと上がることがあるが、ホワイトカラーの場合はどこかでピークが来るのかもしれない。もちろんホワイトカラーも能力は伸びていくのだろうが、やる気がなくなったとたんに貢献 0 になる人もいる。また、出世競争によって、絞られていくという側面もある。
弊社では現業職とホワイトカラーは、賃金体系は異なっていて[118]、現業職は若い時から班長になるくらいまではグッとカーブを上げたが、基本的にはなだらかに上がっていくという形にしている。現業職の場合、一日一日が昨日の積み上げ、それが賃金に反映されるということ。ホワイトカラーは昇進させるごとに段階的に賃金が上がるが、その後、様子見で寝かされて、また段階的に上がる。それが、入社早々上がるのが終わる人もいるが、現

[117] 事務職の場合、同じ部署にずっといさせるわけにはいかない理由が他にもあり、特に総務や調達や人事などは、コンプライアンスの側面で、硬直化させずに動かした方がいいとされている。
[118] 図 5－7 を参照。

業職の場合は大体その年齢が来れば上がっていく構造になっている。つまり、理論的な言い方に変えれば、現業職の技能形成は、時間と経験に比例していて、それに対してホワイトカラーはどちらかというと、よい仕事にあたったとか、よいポストにあたったとか、よい上司にあたったとかいう、個別性が高いという意味が大きい。伸びるタイミングも程度も人それぞれ。だから一律で上げるわけにはいかない。昔みたいに「何年卒の大卒は 80%上げろ」とかいうのは辞めて、この枠の中で上げたい人は上げる、とそういう風に言っている。そのような中で、みんな相場感を知りながら少しずつ、早めたり遅くしたりをやっている。

ただ、55 歳をピークにコストが勝ってしまっているというのが、どうしてもマクロで見るとある。その中でも、ホワイトカラーと現業職の違いというのはあると思う。現業職は、技術がやっぱり蓄積されていて、55 歳になったからと言って能力は下がらない。60 歳になっても下がらない。65 歳になると体力的にしんどい人は出てくるかもしれないが、それでも、一流のものを作られる。そういう世界に対して、ホワイトカラーは上に行けば行くほど傾向が強いのだが、上（経営陣）からガンガン言われて世の中からもいろいろ言われて、ということで、嫌になってモチベーションが下がる人が出てくる。

図 5－8　ホワイトカラーとブルーカラー（現業職）の賃金カーブイメージ



・管理職の処遇
今回ほんの少しだけ、管理職の降格制度を作った。足がかりとして。できる人は上げる。そうでない人は下げる。柔軟にすればいいではないか、という議論もあるが、社風はそうはいかないので中々変更しづらい。

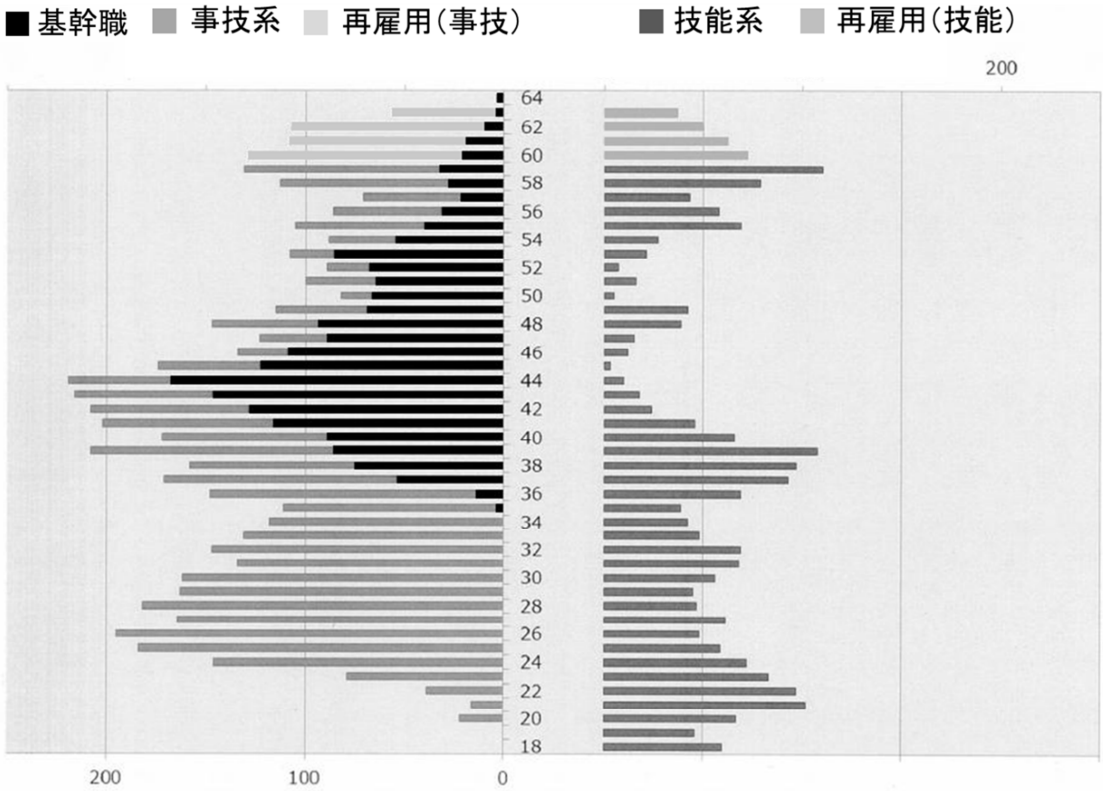
・HRM の方針の労働組合へのメッセージ（組合対策）
労使関係ではこれを強めていて、「成果主義部分というのは賃金の 10%台くらいで、9 割方は能力主義で、今までどおりですよ」と言っている。ただ、その 10%部分が運用によっては、例えば管理職が 10 人いれば、そこに 50 万円の原資が来て、一人に 50 万与えてもいいし、ちょっとばらばらにしてもいい、という制度だったものだから、当初は大変なことになりそうだという認識が組合にあった。同世代でも 300 万くらい年収が違ってくる。そのようなことも組合が言ってきた。ただ、落ち着いてみるとそんなすごい人はいなくて、組合からは「もっとメリハリつけてもいいんじゃないか」と逆に言われながらも、程々のところで運用している。ただし、当初の思惑と少し違ってきたのは、当時、言っていたのは、「成果というのは単年度で求められる成果だ」というようにやってきた。ところが、上司の中には、「お前は俺の雑務やっているだけだから、お前に配分はないよ」とか、後輩の面倒見ていたら、「お前全然成果ないじゃないか」とか言われることがあった。それでまずいということで、二年前、労使でいろいろ交渉した。そこで組合側も尖った意見ばかり持ってくるから、「成果主義を辞めたらいいんだ」とか言うが、では、辞めたら年功序列の制度に戻るのか、とそういう問いかけをすると、誰も答えてくれない。結局、成果主義を維持しつつ、後輩の面倒見を頑張っている人がいたらそれは成果に入れようと、MBO シート[119]にはっきり書こうということになった。
また、選択定年制にしようという協議の際、組合がそこに、「定年延長だから、体力的にも精神的にもフルで働くのだから、100%に近い賃金にしてくれ」と言っており、賃金を上げるかどうかについての議論も始めている。

[119] MBO シートとは目標管理（設定）シートのこと。

・年齢別人員構成

A 社の年齢別人員構成は現時点（2012 年 12 月）で、以下の図のとおりとなっている。

図 5－9　A 社の年齢別人員構成[120]



・新卒・中途採用

経営環境の急激な悪化等がある場合を除き、若年者雇用やそれを補完する中途採用は現状を継続する。これは造船不況による過去の人員整理が招いた「人員構成の歪さ」による弊害を見ての反省でもある。人員構成の歪さは技術・技能の伝承、賃金水準・昇進管理等、様々なところで影響を及ぼすことになるため。

昨今の新卒採用に関して、応募者数は増えている。ただ、技術系は四苦八苦しているかもしれない。高卒の方は取りにくくなっているため。少子化で大学進学率が上がって、彼らのうち、優秀層だけ取ろうとすると難しい。一方、大学では今、ネット上で簡単にエントリーとか手続きができるので、大卒採用の応募者数は減ったとは思わない。ただ、調子悪かったときはダメだった。ただ、それでも定員数は来てくれた。それでも来てくれた層は強いと思っている。不景気でも来てくれる人というのは、不景気でも去らない人だから。端的には入社式にそれが表れた。2004 年の賃金カットだとか、2007 年の過年度決算編成の

[120] A 社提供の資料より。

時、上場廃止になるかもしれないという時、ビシーッと全員入社式や内定式に来た。ただ、それ以降、去年とか一昨年の時は、入社式に遅れてくるとか、風邪ひいて休むとか、緩んできている。
中途採用に関しては、弊社は余り中の人材を外に出そうとは思わないが、中途採用だけはひたすらやっている。事務系・技術系を含めて。今はどの部門にも一人は中途採用者がいる。さらには、中途採用のレベルを超えて、ヘッドハンティングもどんどんやっていくことになると思う。同業他社には迷惑をかけられないので、それ以外の業界から。あまり、同業から引き抜いても仕方がないというのもある。次の飯の種ということを考えると、他業界のところ、あるいは海外からの人材を取り入れることがイノベーションの維持のためにも必要だと考えている。

第 6 章　調査結果の分析及び考察

前章で得られたインタビュー内容を元に、その分析及び調査仮説の検証、それらについての考察を行いたい。

6－1.調査結果の分析

インタビュー調査から明らかになった A 社の HRM を整理し、本節にてその内容について分析を行う。

6－1－1.成果主義

A 社では、2001 年度から成果主義を「従業員の貢献を引き出すための仕組み作り」「貢献の態様にあわせた勤務制度の導入」「人事評価の可視化」という目的の下に導入した。人件費の削減という狙いが経営側にあったかどうかについては、労使交渉で事前に「人件費総額は不変との大前提」を設けていたため、その狙いは否定された。その他、個人個人の頑張り具合いを評価しようとする意図と、A 社には 40 以上の SBU があり、経営方針を中々現場にまで伝えきれないという問題があったので、それを成果主義に基づく目標管理によりマネジメントしようという意図もあった。また、管理職だけでなく一般職の上の方にまで導入したのは他社と比べても珍しい。

制度の内容については、前章の図 5－6 と図 5－7 にあるように、比較的「ソフトな成果主義」ということが言える。これは、A 社の導入時期が 2001 年と比較的遅い時期での導入だったことから、先行して導入した企業の行き過ぎた成果主義の失敗事例を知ることができたという面と、インタビューにもあったが従来の制度が年功的な側面の強い制度であったためドラスティックな変更をしづらい状況にあったという面の二つの側面が言えるだろう。

また、年功制寄りの成果主義というよりは、成果主義の中でチームワークや後進の育成を成果に含めたり、成果そのものの評価方法を「褒める」形にすることで、厳格な成果を求める成果主義ではなく、緩やかに評価する成果主義へと進めたことがうかがえる。

この成果主義導入は、目標管理に関してはうまく機能したが、評価の運用面では課題が残ったということが挙げられている。成果主義の悪影響として言われている、若年離職率の増加の問題については、A 社の場合は無かったとしている。それよりも、業績悪化による組織コミットメントの低下と退職者の増加の方が問題であったようである。ただし、今後については大卒者の割合の増加と共に大卒者内での格差が生まれることによる弊害が生じる可能性を指摘していた。その他、海外の人材のマネジメントに成果主義を適用させることや、A 社の評価能力・運用能力を上げていくことが成果主義的な方向へと進めていく際に課題となるということも指摘していた。

表 6－1　A 社の成果主義概要

導入時期	2001 年度
制度内容	・目標管理によりマネジメント ・賃金制度は図 5－6 と図 5－7 にあるように、比較的「ソフトな成果主義」 ・チームワークや後進の育成を成果に含める
目的	・従業員の貢献を引き出すための仕組み作り ・貢献の態様にあわせた勤務制度の導入 ・人事評価の可視化 ・「人件費総額は不変」との大前提から人件費削減の目的はない ・目標管理により、経営方針を個人レベルに落とし込む
課題	・評価の運用面では課題が残った ・今後は大卒者内での格差が生まれる ・海外の人材のマネジメントへの適用

6－1－2.雇用延長

A 社では、2006 年の改正高齢法施行に伴い、定年（60 歳）後、年金受給開始年齢までを上限とした一年単位の再雇用制度の導入を行った。社会的責任（CSR）と従業員の定年後の経済的基盤を支えるという目的と、労働力不足・技能伝承への対応という目的、及び、海外企業からの引き抜き対策という目的からの導入であった。労働力不足・技能伝承という観点から、雇用延長についてはポジティブに捉えている。賃金については、60 歳以降の契約は、一般的には、60 歳に到達した時点での給与掛ける 50%となっているが、能力によってある程度格差をつける制度にしている。さらに、2013 年度から満 65 歳までの選択定年制度を導入するために労使協議中である。

人件費総額が増加することについてであるが、図 5－9 にあるように、現在、歪な人員構成になっていることから、しばらくは再雇用者が増加するものの、数年で減少に転じるために、A 社としては大きな懸念材料とはなっていないことがうかがえる。むしろ、徳利型の人口構成であるがゆえに、若年層から中高年層の人口が大きく膨らんでいることから、経験や資格や技術・ノウハウを豊富に有する少ない高齢者層を少しでも長く雇用し続けて、そういった技術などの継承を行うことが、能力のない若年層と中高年層がそのまま企業の上に行くことを回避するためにも必須だということで、高齢者雇用に対しては積極的に進めなければならないという認識をしている。また、建設業法上、必要な資格を有する高齢者を引き留めなければならないという事情もあった。その技能継承ついては、セミナーで訴えたり、「匠」及び「高度専門家」制度による若干の賃金体系の変更といった取り組みを行っている。

また、技能継承とは別に、雇用延長した当初は、経営難ということもあって人材を首切り

していたため、受注をこなす人材として再雇用者が活躍してくれたという効果もあった。今後については、雇用延長だけではイノベーションが保てないだろうとの予想から、外の人材を中途採用を中心に取り込んでいくとしている。

表 6－2　A 社の雇用延長概要

導入時期	2006 年度
制度内容	・定年（60 歳）後、年金受給開始年齢までを上限とした一年単位の再雇用制度 ・賃金は 60 歳以降は、60 歳到達時点の給与掛ける 50% ・2013 年度から満 65 歳までの選択定年制度を導入予定
目的	・社会的責任（CSR） ・従業員の定年後の経済的基盤を支える ・労働力不足の補充 ・技能伝承 ・海外企業からの引き抜き対策 ・有資格者の引き留め
課題	・人件費総額の増加については問題視していない ・歪な人員構成のため、技能継承 ・イノベーションが保てない

6－1－3. HRM の方針・戦略

A 社は、「技術をもって社会の発展に貢献する」、「人材こそが最大かつ唯一の財産である」という経営理念のもと、技術者の育成と高度な技術保有者に対する処遇を向上させることに力を入れていることがうかがえる。また、社風というか社内の雰囲気も、評価や成果に対するこだわりよりも、自分の技術力を高めることだったり、仕事そのものに対する意識に目が向いているということもうかがえる。この他、組織全体としても成果主義的な方向性よりも従来の日本的な経営慣行に近い、より年功的な側面が、各制度においても強く反映されている。それでも、徐々にではあるが成果主義の導入を各 HRM において進めているようで、現時点での A 社の各制度の関係、及び評価制度については次項の図のとおりとなっている。

図６－１　Ａ社の各制度の関係図[121]

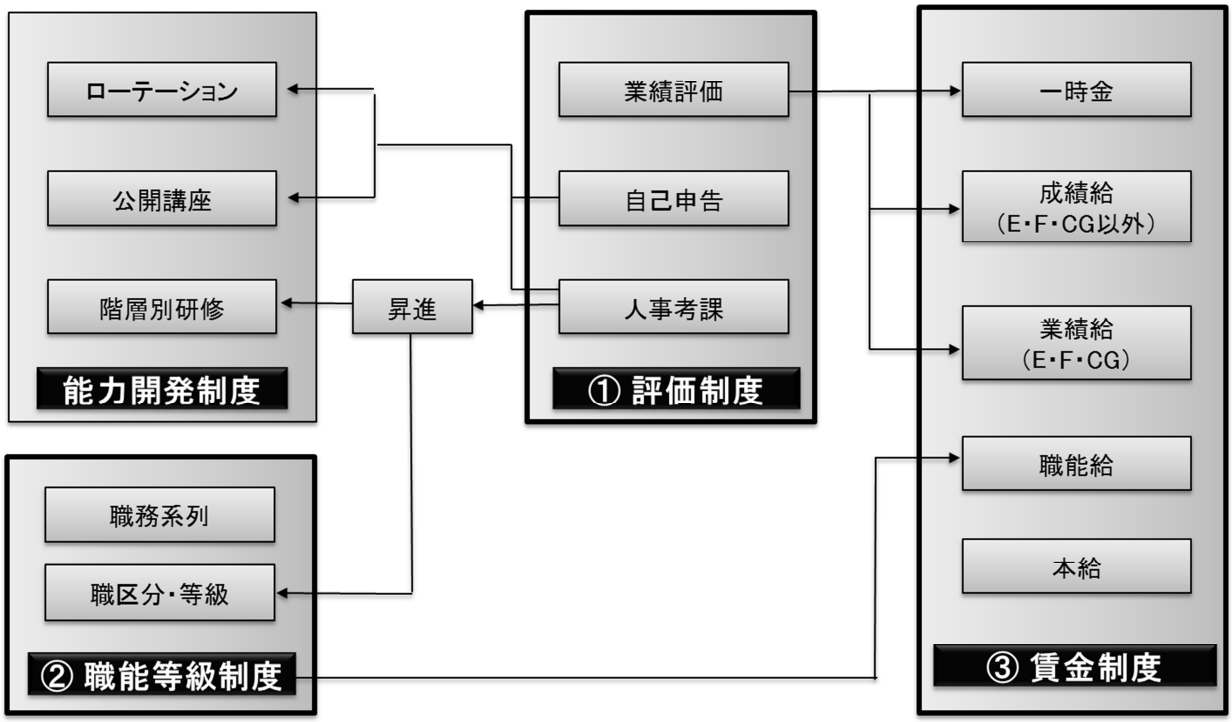
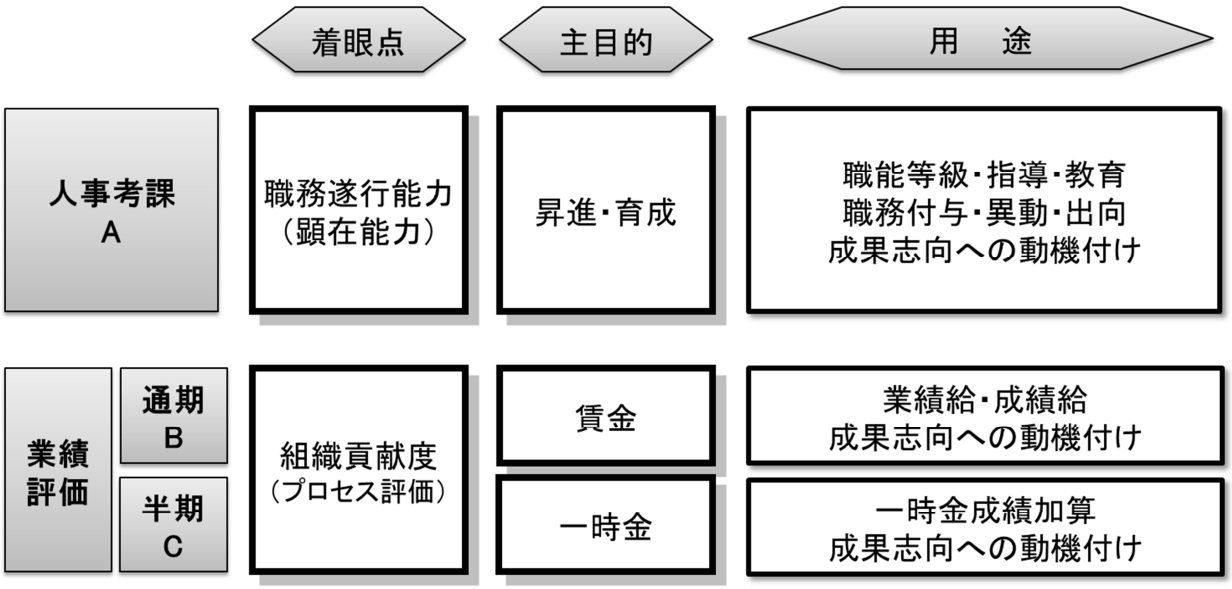


図６－２　評価制度（組合員）[122]



[121] Ａ社提供の資料より。
[122] Ａ社提供の資料より。

ホワイトカラーとブルーカラーの間で評価・報酬制度及び育成・選抜制度が異なるという特徴も見られた。ブルーカラーについては技術力が蓄積されていくものとの認識から比較的年功に近い形で運用がされているのに対して、ホワイトカラーについては当たった上司や仕事など、個人によって成長するタイミングが異なってくることから、人材を長期的に見て、かつ幅を持たせた成果主義へと方向をシフトしつつあるということがうかがえる。
若年層に対するモチベーションの向上やインセンティブ付与の仕方も、そのようなホワイトカラーかブルーカラーかで変えている。高齢層に対しては、特に意識してモチベーションの向上対策を行っているわけではないようだが、賃金体系の整備で工夫したり、セミナー等での意識づけはしているようである。
組合に対しては、経営側は制度改定の際はもちろん、制度の内容についても事細かに労使協議を行って合意を得ようとしていることがうかがえる。
新卒・中途採用に関しては、かつての造船不況による人員整理が招いた「人員構成の歪さ」によって、技術・技能の伝承、賃金水準・昇進管理等さまざまな側面で弊害が生じたことの反省を踏まえて、毎年必ず、一定数を採用するように心掛けている。ただし、中途採用については前述のとおりイノベーション維持のためにもより積極的に進める方針である。
総じて、A 社は HRM の戦略を以下のキーワードの下で進めようとしていると考える。

・技術力向上とその維持 ・ホワイトカラーの人材育成の個別化 ・人材育成の長期化 ・ソフトな成果主義 ・年齢別人員構成のバランス化

6－1－4. 雇用延長の HRM への影響
A 社での雇用延長は、再雇用者の立場・役割を「現役世代へのサポート」へのシフトとイメージしているので、彼らに対して成果主義を強化するということはない。一方で、若年層に対して成果主義が強化されるかというと、むしろこれも「ソフト」な方向へと移行する傾向にある。成果主義が強化されるのは、雇用延長よりも海外人材採用といった別の角度からの影響によるものである可能性はある。雇用延長による人件費総額の増加に関しては、事実として認めてはいるものの、社会的責任や技術継承・労働力確保などといった目的意識の下、必要経費の範囲内だと捉えている。とはいうものの、HRM 全体としては、雇用延長による雇用保障強化と成果主義強化の集団化と個別化の二極化というのは、従業員からも経営側からも二方向への分離として感じられる現象だと認識している。
雇用延長が組織コミットメントへどのような影響を与えるかについては、若年層と高齢層とで程度の差はあるものの、年金受給年齢の高齢化の問題もあって、組織コミットメントを低下させないために最低限守らなければならない対策だと捉えている。

また、雇用延長は 60 歳以降も福祉・金融制度を継続利用できる制度改定も必要だとしている。
雇用延長により、役職定年制については、今後、年齢が後ろ倒しになる方向性にあるという。元々、A 社ではラインオフについては一般的な企業と同じ 55 歳でラインオフを迎える制度になっているのだが、管理職任用される年齢は最速で 35 歳と設定されており、同業他社と比べても、3 年程度早い任用となっている。そのため、顧客との関係性や意思決定の責任などの問題といった、組織自体が若い年齢層を中心に動くことの弊害を回避するために、ラインオフを今度は逆に伸ばそうという判断を下している。つまり、新しい若手への権限移譲を進めて、優秀な人は積極的に取り立てていくという、実力主義的な動きと、同時に、そういう人たちには長く働いてもらいたいという HRM 上の方針があるということになる。それは、一律な役職定年は行わないということにもつながっている。

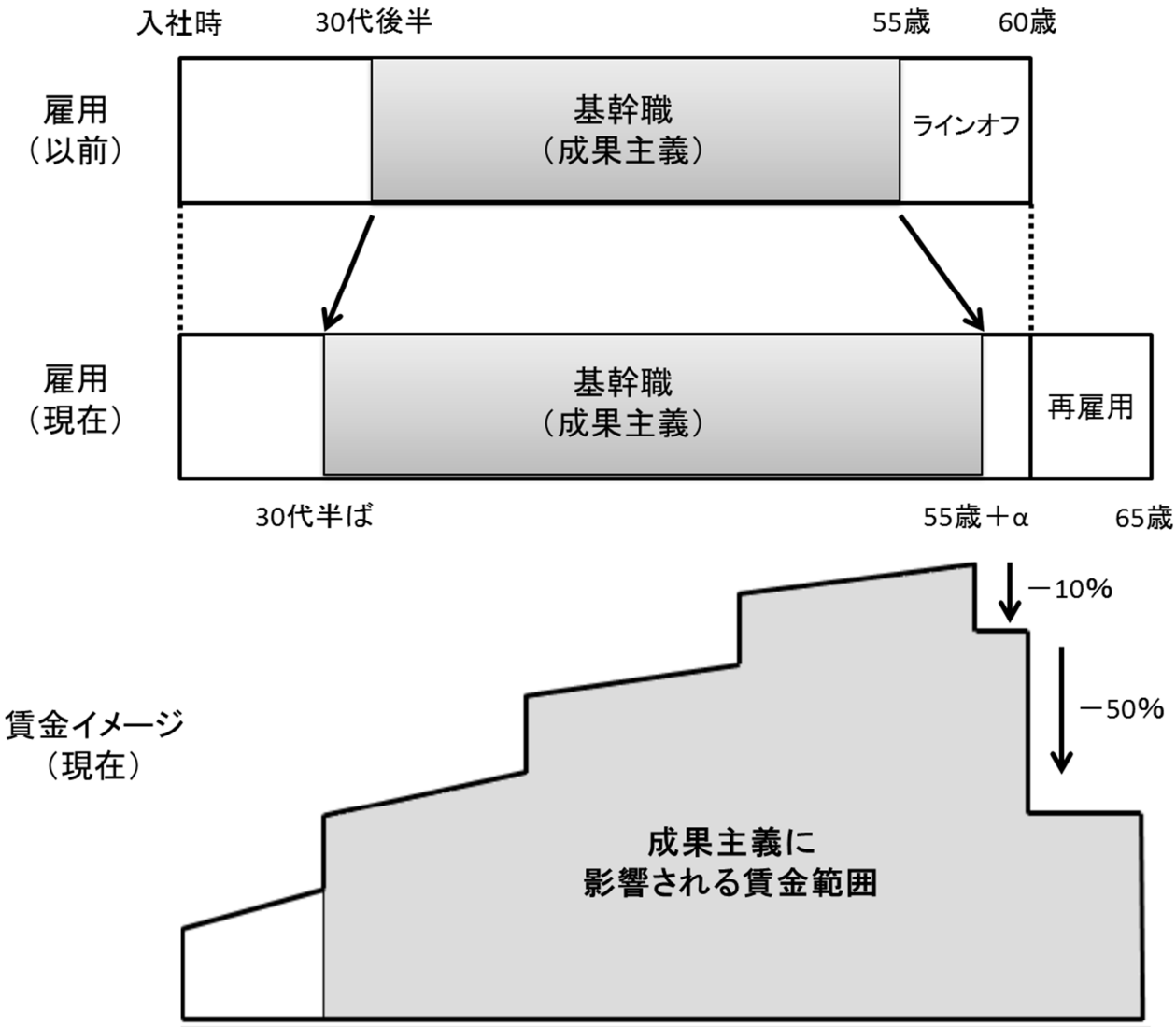
表 6－3　雇用延長の HRM への影響

成果主義	・再雇用者に対しては成果主義は強化しない ・若年層に対してもソフトな成果主義へと移行する ・雇用延長と人件費総額増加の関係は認めるが、それが直接成果主義強化には結びつかない
組織コミットメント	・年金の問題などから雇用保障は組織コミットメント低下を防ぐ
福祉・金融制度	・再雇用者も継続利用できる福祉・金融制度へと改定
役職定年制	・雇用延長が直接の要因ではないが、役職定年は伸ばし、管理職任用は早めることで、結果的に長期間、ハイパフォーマーに活躍してもらえるように制度変更

6－1－5.A 社の HRM についての分析
以上の調査結果の整理より、A 社における雇用延長を含めた HRM の意味するところを明らかにしたい。
A 社の成果主義というのは、できれば優秀な人には長く働いてもらいたいというものであり、「A 社型成果主義」と言うことができるだろう。確かに若い時期にはあまり伸びない人や、アイドリングが長い人といった、いわゆる大器晩成型の社員だと、一般的な成果主義の下では 3 年程度で、すぐ首になる。しかし、A 社では、雇用は長く保障し、その中でいつ伸びるのか、というのをきちんと管理したい、長い雇用期間の中でいろいろなパターンを見ていきたい、という方針の下で HRM が進められている。「ソフトな成果主義」という形で導入を進めているのだが、これでも、表面的には成果主義が強まったというように見える。このような意味で、雇用延長と成果主義は同時進行で進められているということが現時点では言えるものだと考える。

このような A 社の事例から読み取れる雇用延長と成果主義の関係性について、次の図のように表した。

図 6－3　A 社における雇用延長と成果主義賃金制度の関係（イメージ図）



もちろん、この中でもホワイトカラーとブルーカラーとでは、待遇に差異はある。そして、高齢労働者に求められる仕事も異なるということが言える。ホワイトカラーは人員不足を補うためで、ブルーカラーは技能継承を進めるためである、という傾向が強いのは確かだろう。職種による違いは若干見られるものの、A 社における雇用延長と成果主義の HRM の方針というのは、以上のようになっている。

6－2.調査仮説の検証

調査分析を元に調査仮説を検証する。

ここで、もう一度、前章で述べた仮説について整理すると、大きな仮説として立てたのが「企業は雇用延長に際して、人件費の大幅な増加を防ぐために、全体的な HRM を変更する」というものであり、ではどのように HRM を変更するかというと、「雇用が延長されると雇用以外の HRM は成果主義が強化される」とするものであった。つまり、それは一方では雇用保障の強化により集団人事管理が進められ、もう一方では成果主義の強化という形で個別人事管理が進められる、というものである。この仮説で基本的に念頭に置いていたのは、評価・報酬制度といった賃金に絡む問題であったのだが、この他、「成果主義が強化されるのは賃金制度だけに限らず、育成や選抜といった HRM においても同様に成果主義が進む」という仮説も同時に立てた。つまり、若年者の教育期間を短期化させることにより、従業員を成果主義制度の下に組み入れる時期が早まるという側面と、役職定年制が 55 歳からだったのが 50 歳から、へと早まることにより、成果主義の下に組み入れられる従業員の年齢が長期化する、と考えたのであった。

以上のような仮説が、調査によってどのように証明、あるいは否定されたのかについての検証を行っていく。

6－2－1.雇用延長による賃金制度の成果主義強化、という仮説の検証

まず、現役（定年前）世代の従業員の賃金について検証したい。A 社において、成果主義は 2001 年度の導入時より、それほどドラスティックに導入した制度ではなく、一般職（S1/S2/S3 職）の基準賃金の 6%、基幹職（管理職）でも基準賃金の 15%が成果給として設定されており、割と「ソフト」な形で導入されている現状となっている。これは、事前の労使協議で「人件費総額は変更しない」という合意がなされていたということと、前節でも述べたように、A 社の社風やそれまでの HRM の方針が年功的な色合いが強かったこともあって、急激には変更できなかったという事情が見受けられる。また、評価する成果そのものについても、個人の単年度の業績だけではなく、チームワークや後進育成への貢献度も評価に入れるなど、成果主義導入の先進企業の失敗事例などを踏まえて、その弊害を回避するような形で導入するといった工夫も、「ソフトな成果主義」へとつながっているものと考えられる。以上のような形で導入された成果主義が、雇用延長で強化されたかというと、むしろ若干「ソフト」な方向へと移行しつつあるという回答が得られた。人件費総額を成果主義強化によってカットするといっても、一年間で数億円程度。年間 1000 億円の営業利益を求められる現状では微々たるものに過ぎず、むしろその弊害によるデメリットの方がリスクがある、という認識であったように、雇用延長のコスト増以上に成果主義強化によるリスクの方を重く見ているということがうかがえる。

次に、再雇用者（定年後）の賃金について検証したい。再雇用者の賃金については、基本

的に定年（60 歳）時の給与掛ける 50%となっているため、彼らに成果主義が適用されているということはない。ただし、役職定年（55 歳）後の待遇に差が生じることで、人によってはそれまでの給与の 100%を定年まで維持できる人もいれば、10%削減される人も出てくる。それによって自動的に再雇用時の給与も変化してくるため、役職定年前の頑張り具合が再雇用時の給与に反映されるということは言える。ただし、再雇用者に対する成果主義が強化されるということはなく、もし、そうなれば彼らは自分個人の業績にばかり目を向けることになり、A 社が高齢労働者に求めている後進育成・技術継承といった役割を果たさなくなるリスクが生じるため、成果主義の強化はなされていない。

6－2－2.雇用延長による育成・選抜制度の成果主義強化、という仮説の検証

まず、若年層に対する育成・選抜制度の成果主義が強化されたかどうかについては、前述のとおり、雇用延長による人事政策への影響はない。逆に若年層に対する教育投資は増加している、ということであった。若年層の能力開発制度は、図 6－1 のとおり、ローテーション・公開講座・階層別研修の三つを中心に行われているのだが、これについてはホワイトカラーか、ブルーカラーかで育成方針が異なってくる。ブルーカラーについては、技術力は蓄積されていくものとの認識から、ローテーションも大きく部門をまたがずに、関連する部門に限定したり、あるいはローテーション自体を行わないという方針であるし、処遇も年功的に運用することで、今の分野で頑張れば、いつかは自分も職長になって、それなりの処遇がなされる、というモチベーションを引き出そうとする方針が見られた。これに対して、ホワイトカラーについては、当たった上司や仕事など、個人によって成長するタイミングが異なってくることから、人材をブルーカラーよりも長期的に見て、かつ幅を持たせた評価・報酬制度へと方向をシフトすることで人材育成に結びつけようとしているということがうかがえる。また、総じて言えることは、A 社では、社風や社内の雰囲気といった方向が、成果主義強化によって競争意識が芽生えるというよりも、むしろ職場全体が「私、橋を造るんです」というような方に関心を持っている社員の方が多いということも、HRM が成果主義強化に進まない一因だと捉えられる。

高齢層に対する選抜制度の成果主義が強化されたかどうかについても、こういったことに関連付けて考えることができる。顕著に表れるのが、高齢層に対する役職定年制の扱いである。A 社では、雇用延長により、役職定年制については、今後、年齢がむしろ後ろ倒しになる方向性にある。これはラインオフの年齢が 55 歳と同業他社と同じ年齢設定であるにもかかわらず、若手を積極的に任用したいという HRM の方針から、管理職任用される年齢を最速で 35 歳と設定し、これは同業他社と比べても、3 年程度早い任用となっている。その弊害となりうる、顧客との関係性や意思決定の責任などの問題といったデメリットを回避するために、ラインオフを逆に伸ばそうという判断を下しているのである。つまり、優秀な人材の見極めのために、長期的に能力開発が可能となるような仕組みづくりをしてい

るということであり、そこに雇用延長が一役買っているということが言える。

6－2－3.仮説検証詳細

企業は雇用延長に際して、人件費の大幅な増加を防ぐために全体的な HRM を変更する、という仮説について、A 社の事例を元に検証すると、決して、そうだとは言い切れないことが明らかになった。ただし、雇用延長と成果主義への移行が同時並行で進められていることは確認されたわけで、それが人件費総額の抑制が要因となっているということではなく、その二つはむしろ両方セットで導入を進めることで、HRM の中の特に人材育成や能力開発においてある目的を達成させようとする意図が働いているということであった。その目的とは、人材をより長期的かつ評価の上下に幅を持たせた上で育成するシステムを作ることであった。もちろん、ホワイトカラーとブルーカラーにおいて、人材育成方法が異なることから、同じようなシステムを作ろうとしているわけではないのだが、少なくともホワイトカラーにおいてはそのような傾向が見られるということが確認された。したがって、経団連の議論にもあったような、雇用延長によって企業は賃金カーブを今まで以上に抑制しなければならない、といった定説や、本研究で仮説として立てた雇用延長によって HRM 全体が成果主義強化の方向に移行するという議論の前提として考えていた、雇用延長によるコスト（人件費総額）の増加という問題は、少なくとも A 社の場合は、直接的には関係はない、ということも明らかにされたと言える。

以上のことから、本研究の調査によって当初立てた調査仮説は、雇用延長によって全体的な HRM が変更されるという現象面においては正しいということが証明されたが、コスト抑制が目的ではなかったという点で、その因果関係においては間違っていたということが証明されたということが言える。

ただし、後述するように、この調査結果は A 社におけるものであり、それには A 社の所属する業界や社風といったものも大いに関係していることであるため、一般的な結論にまでは発展させることはできないということも付け加えておく必要がある。

6－3.調査結果の考察

調査結果及び分析結果を元に、企業の雇用延長と HRM についてどのようなことが言えるのかを本節では述べていくこととする。

本研究における研究目的についてだが、まず、第一の目的である、企業は HRM も社会保障の揺らぎや景気悪化に対応する形で何かしらの変化をするはずでそれを明らかにする、ということについては、先行研究調査及びニュースリソース調査で明らかになったとおり、年金制度改革及び高年法の改正によって 65 歳までの雇用延長が努力義務化となっているし、成果主義についても 1990 年代の景気の悪化とともに急激に導入が進んだように、企業は HRM をマクロ環境に大きく影響を受けて形を変えている。

次に、第二の目的である、実際に研究調査（先行研究調査とインタビュー調査）の中で、HRM の変化を実行する企業の戦略を見出す、ということについては、特に A 社へのインタビュー調査によって明らかになったように、ある一定の方向性というものが見受けられた。この点については、それが一般的な議論へと発展できるかどうかも含めて、本研究の流れに沿って整理しながら、本節でこれから述べていきたい。

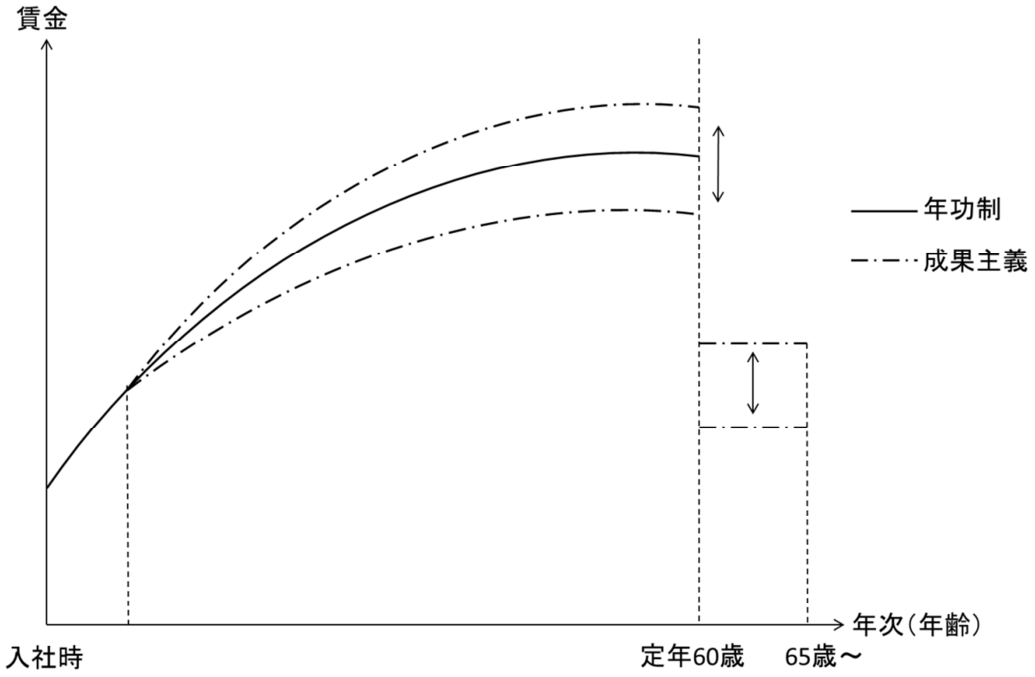
第三の目的である、企業がとるべき HRM の今後の方向性についての提言は、以上の考察を踏まえた上で、これも本節で最後に述べることとしたい。

6－3－1.A 社の HRM のポイント

まず、はじめに A 社の HRM のポイントをおさらいしておきたい。これにより、A 社の事例がどこまで一般化できるかの議論の参考になると思われる。

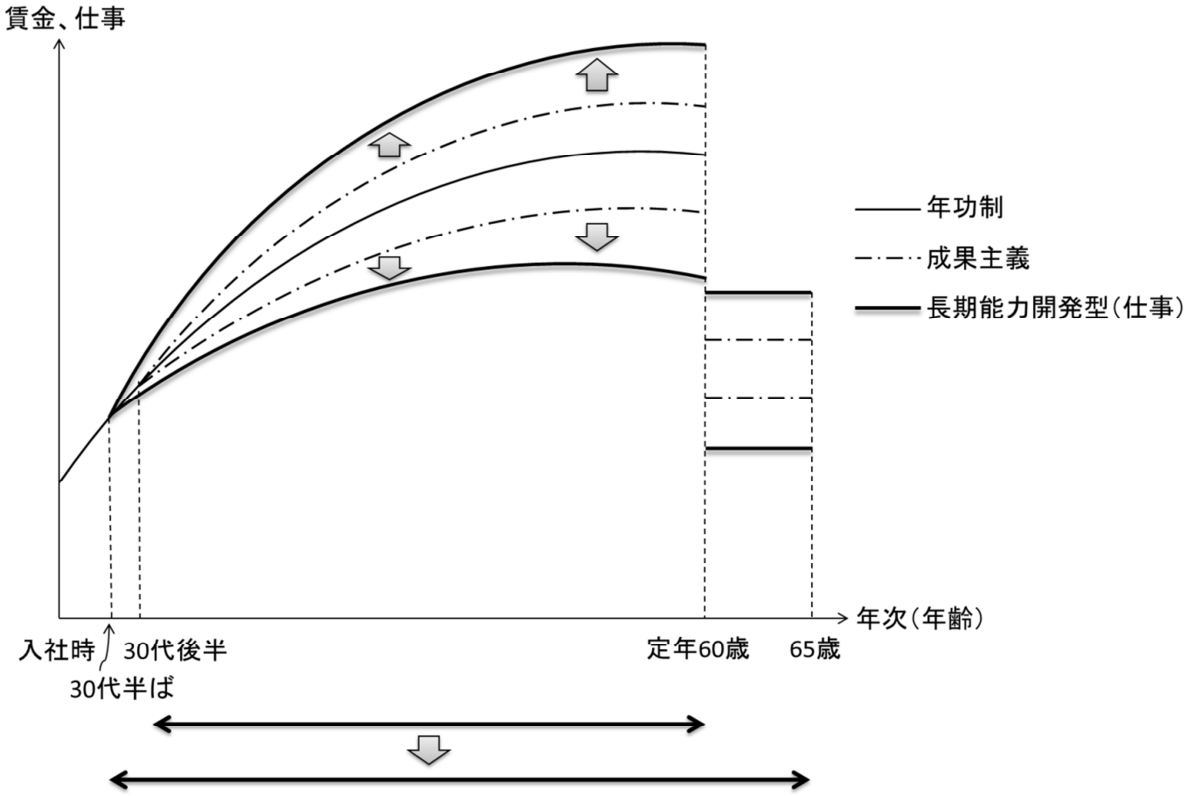
第一のポイントとして､A 社の HRM の政策には社風が大いに関係しているということが言える。日本企業では長いスパンで人材育成したいという傾向が強い。A 社のようなメーカーのブルーカラーであれば、日々の経験が蓄積されながらそれが技術力として育成されていくために、できるだけ長期的に雇用を確保しながら、年功的な運用の下で人材を育成したい、ということになる。これを図に表すと次の図 6－4 のようになるだろう。

図 6－4　A 社のブルーカラーの賃金カーブ（イメージ図）



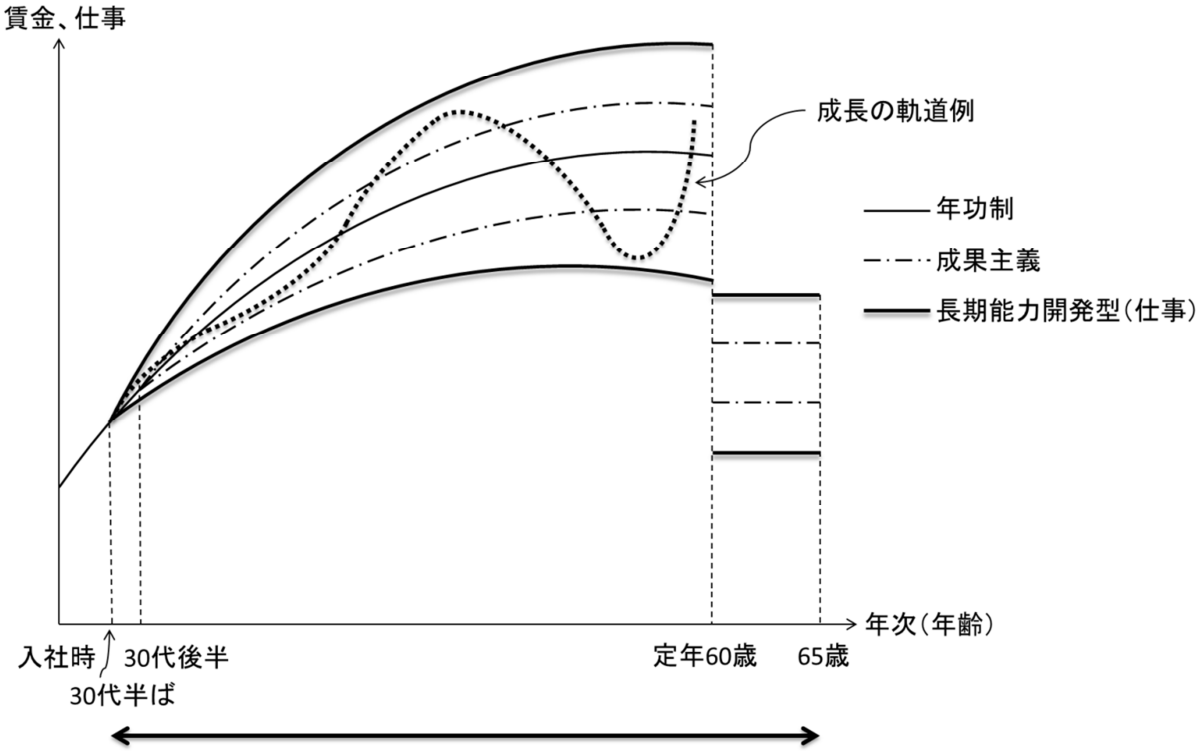
その一方で、ホワイトカラーの場合は、ジョブローテーションなどもあり、タイミングだったり、出会った上司だったり仕事だったりと、いろいろと人によって伸びる時期が異なるので、長いスパンでその人材を見たい、という傾向が強い。このため、特に、A 社では雇用保障で 65 歳まで延長しながら、管理職任用の早期化を進め、役職定年については後ろ倒しにして、それと同時に、評価には幅を持たせるようにすることで、結果として、人材を長期的かつその能力に見合った形で見ることできちんと育成したいという意図があるということが言える。このことから、特に A 社でのホワイトカラーのマネジメントについては「長期能力開発型 HRM」とでも呼べるだろう。これを図に表すと、図 6－5 のようになる。

図 6－5　A 社のホワイトカラーの賃金カーブ（イメージ図）



つまり、長期化させるけど個別化は進めたいというのが企業の本音であり、実際には前述したようにタイミングや仕事や上司などで社員の成長は上下することになる。その成長軌道をイメージで図に表すと次の図 6－6 のようになる。

図 6－6　A 社のホワイトカラーの賃金カーブと社員の成長軌道例（イメージ図）



A 社の HRM のもう一つのポイントが、「長期能力開発型 HRM」と関係してくるのだが、「人事のフレキシビリティ」を上げようとする点である。これまで述べてきたように、A 社では形としては「ソフトな成果主義」を推し進めてきたし、これからもその傾向は強まるとしている。その一方で、図 6－5 に見られるように、成果主義のラインに乗せる期間は長期化したいという意図もある。つまり、成果主義をソフトにしようとする部分と逆に強化しようとする部分の両面が見られるのである。これは、結局は、「人事のフレキシビリティ」を上げたいということにつながるものと考える。例えば、企業の業績が良いときは、成果主義を強化できるが、不景気の時は人材の引き留めが必要になるなど、状況に応じて HRM も変化させることが求められるためではないかと考えるのである。この「人事のフレキシビリティ」を上げることは、長期的に人材を見る上でも、その人材が伸びるタイミングを待ったり、一度上げた評価を据え置いたりと、運用面で融通を効かせることで、柔軟に人材育成及びその評価を変更できるというメリットが出てくる。明言はしていなかったが、A 社も、ある程度、このような意図を持って HRM の方針づくりをしているのではないかと考

える。
この「人事のフレキシビリティ」の考え方の背景には、従来の日本企業固有の HRM がある。それは、職能資格制度に基づく賃金体系である。A 社のような日本企業に多く見られる給与決定のシステムは、職位（職制）と資格（等級）の二本柱による職能資格制度である。職位は部長や課長といった肩書のことである。資格は与えられた仕事をこなす能力を資格という形で評価されたものである。この双方に基づいて給与が決定されるのが日本企業において見られる賃金体系である。これに対して、米国企業などに見られるのが、職務給というシステムである。これは「職位＝資格」という考えの下、ある職位を与えられれば、その職位がこなすべき仕事能力は固定的に考えられており、したがって給与もそれに基づいて決定されると考えるものである。例えば、「部長職であれば、当然この程度のマネジメント能力があり、仕事をこなすものである」という前提が敷かれた上で、職位が与えられるので、「部長職であればこれだけの給与が与えられる」ということが自動的に決まっているシステムだということが言える。この違いの背景には、日本企業には米国企業のように厳格な職務記述書がなく、仕事が明確に定義されずに柔軟に従業員が対応するということがある。つまり、仕事そのものに対する考え方が曖昧な部分があり、それに伴ってその仕事をこなす従業員の能力もある程度幅をもって評価するというのが日本企業の HRM の考え方だということであり、それが前述の「人事のフレキシビリティ」につながるものだと考える。

6－3－2.雇用延長についての考察

A 社における雇用延長の機能は、企業としての社会的責任や高齢者の年金受給開始年齢までの経済的基盤を支えるというだけではなく、歪な人口構成による労働力不足を補う実質的な戦力として、若年層に対する技能継承として、さらには海外企業からの引き抜き対策といった目的を果たすためのものであった。労働力不足については、A 社における業績悪化に伴うリストラが直接的な原因となっており、これに関してはホワイトカラー・ブルーカラーともに高齢者雇用が大きな役割を果たしている。技能継承については、特にブルーカラーに対して求められる役割であった。海外企業からの引き抜きについては、技術的な側面だけでなく営業といった顧客とのコネクションを生かす側面でも問題視しているようであり、これに関してはホワイトカラー・ブルーカラーともに対策を打つべき問題として捉えられている。このように、雇用延長の機能は、決して一般的に議論されているような、企業の社会的責任や年金制度改正に伴うものだけを企業は意図しているわけではなくて、その企業が固有に抱える問題（A 社の場合は年齢別人員構成の歪み）や、メーカーであれば技術力をどう維持、あるいは発展させていくかといった問題を解決するために応用される形で雇用延長を生かしているということがうかがえる。これは、A 社だけに限られたことではなくて、一般企業にも少なくともある程度はあてはめることができる議論ではないだろうか、と考える。つまり、さまざまなマクロ環境の変化から影響を受けて、企業は HRM も変化させていくことから、現在の環境の変化は決して年金制度の改正だけではなく（もちろんこれが雇用延長の直接的な原因とはなっているが）、経済環境のグローバル競争の激化や継続する経済不況や少子化・高齢化といった変化や、社内の競争能力、メーカーであれば技術力やコスト管理能力などが低下しているといった状況から HRM も何らかの工夫が必要となっている。そこで、今回の高年法改正に伴う雇用延長を良い機会ととらえて、企業経営全体を向上させる方向につなげていこうとしているのではないか、あるいは企業経営全体を向上させようと方向づけしようとしていた状況の中で今回の雇用延長をうまく取り込もうとしているのではないか、と考える。つまり、雇用延長については、個々の企業が置かれている環境によって取り組みが異なるのは当然であって、それは言い換えれば雇用延長には”Best Practice”はないのであって、各企業にとっての ”Best Fit”を探すことが大切だということが言えると考える。

A 社の雇用延長の話に戻ると、このケースは第 4 章の先行研究の長嶋（2004）の類型化に基づけば、どのような位置づけとなるのか、について検討しておきたい。A 社のケースを見てみると、生涯福祉タイプとマイスター、技能継承タイプの両方を基本的なスタンスに置きながら、雇用延長導入当時の不況期には、一時的に若年→高齢者転換タイプとしてスタンスをとっていたのだということが言えるだろう。しかし、A 社の HRM の方向性からうかがえるのは、それだけにとどまらず、長期的な視野の下で人材育成したいという方針から雇用延長や役職定年をその一環として取り入れようとしているスタンスである。詳しくは前述したとおりだが、これは長嶋（2004）の言うような雇用延長を類型化した中にはとど

まらず、むしろ HRM の全体的な変更の中に雇用延長を位置づけようとしているスタンスであるように見受けられる。

6－3－3.成果主義についての考察

雇用延長と成果主義は関係するという仮説に立って本研究を進めていった中で、明らかになった A 社の成果主義の内容については分析結果のとおり、「ソフトな成果主義」として賃金制度においても評価制度においても比較的緩やかな形で成果主義は導入されていた。この背景には A 社が元々年功的な側面の強い企業であったということと、ドラスティックに成果主義を導入した先行企業の失敗事例があったということと、社員がそこまで成果に基づくインセンティブに対して執着していなかったということなどが挙げられていた。

また、成果主義の評価項目については、個人の業績だけでなくチームワーク・後進の育成も含めるという方針にした点が A 社の工夫であり、他社の失敗事例の反省からの制度導入であったことがうかがえる。その他、まずまずの頑張りをしている従業員に対して「鞭をうつ」形で配分しないのではなく、「褒める」形で配分するという工夫をしていることにより、従業員の反発を和らげ、成果主義の悪影響を抑えようとしていることもうかがえる。

こうして、成果主義がソフトに導入された A 社であったが、成果主義に基づく目標管理によって経営方針を個人レベルに落とし込むという機能を果たしていた。特に A 社の場合は 40 もの SBU に分化しており、中々経営方針が個人の行動の指針になるところまで機能していなかったのだが、それが成果主義によって機能するようになり、組織コミットメントを向上させられたというメリットはあったようである。

このいわゆる「ソフトな成果主義」は、第 4 章の先行研究にもあったような各企業の成果主義の修正の方向性と合致する部分が大きい。それこそ「日本型成果主義」や「マイルドな成果主義」というのは A 社における成果主義と近いと言えるだろう。その意味では、比較的に一般的な成果主義の形が A 社においても見られるということが言える。ただし、管理職未満の一般従業員の上の方にまで成果主義を取り入れているところがあるように、若干異なる側面は見られる。

第 4 章でも触れたが、総じて、日本企業でよく見られたように、高度な技能者を育成するためには、長期間の雇用関係を維持しながら、自社内で技能形成、能力開発を行う必要があり、企業特殊的な熟練の度合いが高ければ高いほど、それは結果的に他社との差別化の要因となり、競争力の源泉となるという日本的経営慣行からすれば、より強い成果主義的な HRM は A 社においても浸透しているとは言い切れない。このことから、A 社については、特に日本の技術力を重視するメーカーにおける一般的な成果主義導入のタイプに当てはまるということが言えるかもしれない。

6－3－4.雇用延長の HRM への影響についての考察

前節でも述べたが、経団連の主張である「雇用延長によって企業は賃金カーブを抑える」や同様に「雇用延長によって企業は成果主義を強化する」といった定説は、その方向性自体は一般的には言えるのかもしれないが、A 社のような大企業で技術重視のメーカーで HRM に何らかの方針があるとその方向性はある程度近いものがあるとしても、その論理（因果関係）が異なってくる。つまり、会社によっては景気次第で儲かっている、儲かっていないという事情があるかもしれないが、A 社としては、長期的な事業展開の再構築として 2013 年度からは 65 歳定年制（選択定年制）を制度化したいという考え方である。それに対して、今、不景気な経済環境の中で雇用延長を義務化するとなると、賃金カーブは抑えなくてはならないというのが経団連の文脈である。高齢者が年金をもらえなくなるから、仕方がなく企業が彼らを 65 歳まで雇用して、その結果、雇用を 65 歳までにすると賃金カーブを抑制するか、成果主義を強化しなくてはならないという定説。それはマクロレベルで見たら確かに当てはまる議論かもしれない。しかし、A 社の場合はちょうど歪な人員構成から、人材不足であったという状況もあったが、それに加えて、あえて、将来への布石、つまり長期的な能力開発を積極化したいという意味で、雇用延長を実施したいという HRM の方針の下での決定であったということになるのだと考える。そのような意味で、先ほどの定説は、各企業の HRM の方針ごとによって、解釈というか、中身の因果関係が異なってくるということが言えるのではないか。つまり、ただ、雇用延長することによる人件費総額の増加を抑制するためだけに賃金カーブを抑える、あるいは成果主義を強化するというだけではなく、雇用延長は企業の HRM の方針次第では長期的な事業展開をするために必要な施策としてとらえることが可能であり、そのような方針の下で雇用延長はむしろ積極的に活用していこうとする企業があって当然だということが考えられる。そもそも A 社の場合は、成果主義導入自体でさえ、人件費抑制のためという目的は持っていなかったのであり、雇用延長によるコスト増を成果主義強化で抑制しようとする意思決定をすることは考えにくい。A 社のケースを一般化することは難しいが、このように各企業、HRM についての方針が異なれば、雇用延長に対する取り組みも大きく意図や形を変えるのが当然であるということが言えるだろう。

6－3－5.本研究の問題点

本研究の問題点としては、まず、調査対象が A 社のみに限られたことによって、一般化がしづらいという点が挙げられる。前章で述べたように、調査対象に A 社を選んだ理由として、技術力のある日本のメーカーであること、歴史のある企業で日本的な経営スタイルを維持していること、これまでの日本経済を支えてきたうちの一つの企業であることから、他の伝統的な日本のメーカーにおいても同様の組織マネジメントや HRM が見られるだろうと考えたためと、今後の日本企業の HRM の全体的な方向性についても示唆に富んだ調査結果が得られると考えたためであった。とは言うものの、A 社自体が大企業であることから分析結果を中小企業にはあてはめて考えることはできない、歴史のあるメーカーであることから同様に IT 産業やベンチャー企業にもあてはめて考えることはできない、といった制約があり、一般化した議論を展開することができなかった。

この他にも、実質的な賃金制度の内容についても追及すべき点がまだある。それは、労働組合対策に対する工夫についての点である。これは A 社についてというか、一般的に言えることで、多くの企業で実践されていることであるが、成果主義の導入に関する組合へのメッセージをどのように行うかで大きく変わってくる。例えば、賃金制度について、「我が社は、成果主義部分（成果給）は 10%で済んだ」とメッセージを発したとしても、実は、成果給以外の部分で、本給部分は基本的に年功で保障されているものの、職能資格給は勤続年数によって決まる仕事給的な習熟給の部分と、個人の能力を人事考課で評価して決める能力給とに分かれ、後者の能力給の部分が多いほど、賃金に格差が生まれるという仕組みになっている。つまり、職能資格給は年次で決まる生活保障給の部分と、功績で決まる給与の部分と両方があり、実は後者において事実上の格差が生じているというわけである。一般企業では、この割合が、1990 年代以前は 7 : 3（年功 : 能力）だったのが、今は概ね 4 : 6 くらいになっていると言われている。このように制度設計だけでなく、運用によっても社員間に差をつける賃金制度が、企業一般で行われているのである。このような制度内容によって、企業はある程度人件費を抑制できる仕組みにはなっていることから、成果主義がどこまで強化されているのかを正確に把握するまでには至らなかったという点も問題点として挙げられる。

また、本研究ではインタビューと同時にアンケートも A 社の同業他社に対して行ったのだが、十分な数の回答数を得ることができなかったため、研究対象には入れなかった。もしこの調査である程度の回答が得られれば、少なくとも重工業メーカーについては一般化した議論が展開できたかもしれない。アンケート質問自体がかなり各社の HRM に対して突っ込んだ内容となっていたため、企業によってはまだ調整中で、現時点では回答できないという事情が多かった。このことを考えると、一般化につなげられる範囲内でもっと簡素な形の質問にすれば良かったと、反省している。

6－3－6.企業の HRM の今後の方向性についての提言
このように、本研究では一般化した議論まで発展させることがなかなかできなかったのだが、それでも可能な範囲で雇用延長と HRM の今後の方向性について提言をしたい。

・少子化・高齢化の加速による労働力不足問題
インタビュー調査にもあったが、A 社のように大企業だと、たとえ少子化が進んで若年者数が減少傾向にあろうとも、採用 HP やネット応募などの新卒採用のプロセスの簡略化によりむしろ応募者数は増加し、採用数も一定数を確保できている状況にあることが言える。しかし、これが中小企業になると、どうしても優秀な人材のパイの大部分が大企業に採られてしまい、応募者数と採用者数が傾向としては減少しているということも一方では言えるという現状がある。この問題の克服方法として企業によっては定年延長したりして高齢労働者の雇用の確保に力を入れているところが多い。高齢労働者の活用は、年金制度改正だけでなく、そのような意味でも喫緊の課題となっており、特に中小企業においてその問題は顕在化してきている。つまり、大企業と中小企業の間で人材の年齢レベルの格差が拡大する傾向にあるということが言える。この問題に関しては新卒・中途採用といった外部労働市場のさらなる流動化など、労働市場のインフラ整備が必要になるはずであり、それは一企業だけではどうしようもない問題であるが、中央・地方政府を含めてこの問題に対する積極的な対策というものが求められるようになるだろう。

・海外企業からの引き抜き対策の強化
今後、特に技術系のメーカーにおいて大きくなるであろう問題が、海外企業からの引き抜きである。高い技術力やノウハウやコネクションを有する高齢労働者をいかに自社内に引き留めておくかは、グローバル競争激化とともにメーカーにとっては必須の対策課題であることは間違いない。最低でも高齢労働者の技術等が陳腐化するまで彼らを引き留めておくことためには、賃金や福利厚生などの待遇や、組織に対する忠誠心を高めることなどの対策が企業には求められている。A 社の場合は、再雇用者は減る一方だと言っていたが、メーカーによっては再雇用者数を一定数保たなければならない人員構成になっている企業もあるはずである。そういった企業は、雇用延長するだけでなく、もっと複合的な HRM の政策を打ち出して、彼らの雇用を継続させるためのインセンティブの付与が必要になってくるだろう。

・高齢労働者の海外支社・工場への出向・派遣に伴う問題
海外進出の増加に伴って、海外支社・工場をマネジメントする人材が必要になり、企業によっては優秀な現地人を採用して、マネジャー候補として育成しているところもあるが、未だに本社から高齢労働者を現地に出向、あるいは派遣させてマネジメントさせようとする企業も多い。そのような企業で問題となっているのが、出向・派遣された高齢のマネジ

ャーのモチベーションの低下である。インタビュー調査にもあったが、能力はあっても力を発揮しない人材がいるのと同じで、特に海外に出向・派遣されればモチベーションが低下してもおかしくはないし、そもそも海外赴任経験が少ない人材であれば、文化の違いの戸惑いの方が大きくて、マネジメントどころではなくなってしまうかもしれない。企業は、そのような意味で、人選には注意しないとならないし、彼らに対するインセンティブの付与もそれなりのものを考えなければならなくなるだろう。

・定説のように一般化して議論をもっていくのは間違った経営判断を導く
企業だけでなく、いわゆる定説を鵜呑みにすることによるリスクについても問題提起したい。経団連が発表したような、「雇用延長によって企業は賃金カーブを抑えなければならなくなる」とか「雇用延長によって成果主義が強化される方向になる」といった定説は、春闘前に労働組合に対するメッセージとしては強烈に響くのかもしれない。しかし、その定説どおりに HRM を変更するかどうかは、各企業次第であるし、企業の HRM の方針がどのようなものであるかによって、賃金制度も成果主義もその他の HRM 施策もまちまちとなるはずであることは、考察のところでも述べたとおりである。となると、定説のように一般化して議論をもっていくのは、経営側からすれば「一般的な傾向だから、賃金は抑制しよう」とか「成果主義を強化しよう」といった経営判断の基準になりうる。それは、各企業が本来持っている、あるいは持つべきである HRM の方針を無視した意思決定をもたらす危険性があるということにつながってしまう。したがって、定説のような一般化した議論展開は、間違った企業の経営判断を導くリスクのあるものであり、この点については問題提起すべきだと考える。

・経営側の視点に立って、どのように労働組合側に理解・納得させるか
結果的に、もし経営側が従業員の賃金カーブを抑制したり、成果主義を強化したりすることとなれば、どのように労働組合側に理解・納得させるかという問題もあるだろう。A 社においては「選択定年制」導入に当たって労使協議をしているように、そもそも制度変更プロセス自体に労働組合が絡んでいるケースもあるだろう。そうであれば、容易に理解・納得された上で制度変更ができるのだろうが、そうでない場合は何かしらの対策を打たなければならない。もちろん、一言「賃金カーブを下げます」とか「成果主義を強化します」というのでは、中々納得はされないだろう。そこで、重要なのは、やはり企業が HRM についてどのようなコンセプトをもって推し進めようとしているのか、その方針を改めて労働組合側に説明して、その上でどうしてもこういった対策が必要だということを丁寧に説明する他ないのかもしれない。企業にとってもこういった対策で組織コミットメントやモチベーションが下がるのは回避したいと考えているはずであり、代わりに何らかの HRM 施策を打つ必要も出てくるということも言えるだろう。

・雇用の様々な形と HRM、そして外部労働市場の関係

チャンドラーは「組織構造は戦略に従う」とし、アンゾフは「戦略は組織文化・風土に従う」とした。その組織文化・風土を決めるのは経営方針と共に HRM であり、HRM は企業の方向性の決定に大きな役目を果たしている。その HRM は労働市場に大きく影響を受ける。したがって、労働市場と経営戦略あるいはイノベーションは何らかの因果関係があるのではないか、と考えている。また、事実としてシリコンバレーの雇用環境（HRM や労働市場など）がイノベーションに通じている。逆に言えば、定年延長し、雇用保障を強化する日本企業はイノベーションに逆行しているのではないか、とさえ見えてしまっていた。以上のことを踏まえて、定年制がある企業もない企業も両方あってよい、と私は考えていた。問題はもっと流動的な外部労働市場の発達。例えば、短期的なイノベーションを求められる IT 産業のような産業では定年制は無くてもよいし、その代わりそれに合った HRM システムが必要となる。短期的な雇用と退職後の教育機関への斡旋、そして、再雇用の保証といったサイクルを作るなど。逆に人材の長期的育成が求められる産業（例えば研究・開発に時間のかかる製造業など）では、定年制はあってもよい。つまり、人材に見合った雇用保障とそれを支える外部労働市場が重要なのではないかと考える。後は、雇用される側が条件を見て選択できるような形になればよいのではないか。もちろん、その際には、長期の雇用保障がなされない労働者に対するセーフティネットの整備も必要になってくるだろう。ただし、これが日本人の仕事観にマッチするという確かな確証はないし、ましてや少子化で将来、若年労働者の人口が減少する中でよりリスクを背負ったシリコンバレー型の労働市場や人事管理を採用した産業に人が集まるかと言うと、それも不明確である。やはり、教育段階から長期的に国の経済や産業の方向性をどのように定めるかを決定する政府及び各界リーダーのビジョン・方針が、これまで述べてきた定年制や高齢者雇用に加えて、外部労働市場をどのように変えていくかを大きく左右することは間違いない。

第 7 章　結論

本章では、調査・分析・仮説検証・考察から得られた結論と、本研究に関する今後の方向性について述べたい。

7－1.雇用延長と HRM の戦略化

A 社に対するインタビュー調査から得られた結論としては､高年法の改正によって雇用延長が義務化され、それによるコストの増加を抑制するために成果主義を強化して人件費総額を抑制するという企業の HRM の方向性は一部においては当たっているが、一部は間違っているということが言えるということであった。つまり、A 社において、雇用延長は、結果的には成果主義を強化する部分も見られたが、それは成果主義の下で評価・育成される社員の年齢幅が広がったという意味であり、賃金制度を中心とした成果主義に関してはむしろソフト化しつつあるということであった。また、なぜ、そのような形に成果主義が変更されたかの因果関係についても、人件費総額の抑制が目的にあったのではなく、人材、特にホワイトカラーを、長期的に幅をもって評価・育成したいという人材育成の方針があったという、A 社の「長期能力開発型 HRM」とでも言うべきコンセプトがあったために、成果主義に関してもそのような形になったということが言えるということであった。雇用延長はその一環としての位置づけの方が意味合いが強いということがここからうかがえることであり、総合的な HRM の方針の下、雇用延長も成果主義も形を変えることとなったということが言える。

以上の A 社のケースから考えられるのは、企業の HRM は戦略性をもって推進されているものであり（結果的に戦略性のある HRM になっているだけかもしれないが)、その中に雇用延長も組み込まれているということである。もちろん、これを一般化して言うことはできないが、逆に、決して雇用延長が成果主義を強化するとか賃金カーブを抑制するとかいった議論も一般化して言うことはできないということも本研究で証明されたのではないだろうか。

確かに、先行研究調査からは、企業の HRM が必ずしも戦略性をもっていたということは言い切れない側面があることが見られた。元々、定年制はマクロ環境、労使関係などに大きく影響を受けてきた歴史があった。それでも、戦後から高度成長期を経てバブル崩壊前までは、そのような中で企業は戦略をもって定年制を位置付けていた。雇用保障と雇用調整という両側面の意味合いと役職定年制や出向制度などによる高齢者雇用の負担低減対策などが具体的にはその下で実行されていた。ところがバブル崩壊と共に企業はコスト削減の意図から従来の人事戦略を変更するようになった。まず企業が導入したのがコスト削減と生産性向上を謳った成果主義。ところがそれは育成システム・評価制度の空転を招いた。そこには、企業の HRM の戦略性の不在であったり、間違った状況認識に基づく戦略性であったり、と問題が多く、うまく HRM の戦略を状況に合わせて立てることのできた企業はむしろ少なかったのかもしれない。というか従来の HRM の戦略から中々大幅な変更し

づらい環境にあったということも言えるかもしれない。そのような中で、成果主義を一部変更しながら HRM を修正してきた企業の多くは、今回の雇用延長により、さらに HRM を変えざるを得ない状況に追い込まれることになった。
こうして、本研究の仮説にも結びつくことになったわけだが、実際の企業においては HRM に対してある戦略や方針を持って進めている企業があり、そういった企業は雇用延長をその中にうまく組み込んで利用しようとしているという現状が一社でも見られたことは、本研究における一つの収穫だったと考えている。

7－2.今後に向けて

最後に、今後の研究的課題について述べておきたい。
まず、何度も述べているが、議論の一般化に向けた調査研究の推進をする必要がある。これについては、A 社のケースが一般化できるということではなくて、さまざまな産業・職種るいは規模によって異なる種類の雇用延長と HRM が見られるのではないかということが予測される。事実、先行研究にもあったように雇用延長の類型には中小企業も含めれば、10 タイプもあり、それらの組み合わせも含めればさらにそのタイプは増えるということが言える。したがって、まずは、A 社と同業他社に対しても調査対象に加えて調査を進めることで、産業を絞ったケース分析が可能になるだろう。
また、前述の定説に対する反証を目的とするなら、産業を絞らずともあらゆる企業に対してアンケート調査を行い、質問項目を雇用延長とコスト削減と成果主義の因果関係に絞れば、容易に調査を進められるかもしれない。ただし、企業によっては現在、雇用延長については人事が取り組んでいる最中の課題であり、中には労使協議も継続中のところもあるため、回答を得られない可能性も高い。したがって、時期をもう少し遅らせて、大体の企業が方針を固めた段階で、ニュースリソースや IR 情報を元に研究を進めるといった方法の方が研究ははかどるかもしれない。

謝辞

本研究調査にあたり、業務多忙の中、多大なご協力を頂いた A 社の皆様、特にインタビューに応じていただいた人事担当者様には感謝を申し上げたい。また、今回の調査にあたり、アンケートも実施したのであるが、こちらについても、業務多忙の中、ご回答いただいた各企業の担当者様に感謝を申し上げたい。

私自身、組織の内部について元々興味があったとはいえ、今まで前職で経験してきたこととは、全く異なる人的資源管理（HRM）という分野の中で、どれだけの研究ができるか不安ではあったが、先行研究やインタビュー調査などをとおして知識を深めるうちに、人的資源管理の奥深さに面白みを感じ、組織のあり方にはさまざまな形がある中で、この人的資源管理が大きくそれに関係しているということを学べたことは、私にとって、今後の社会人人生の大きな糧になるというように感じた。

また、指導教員である大藪先生にはご多忙にもかかわらず、大所高所からのご指導をいただき、本研究作成の大きな指針になっていただいた。副査をお願いした、大林先生・坂爪先生からも貴重なお時間をいただき、意見交換をさせていただき、的確なアドバイスをいただいた。改めて皆様方に御礼申し上げる。

そして、このような機会と時間を KBS という場所で経験することができたということを、今後の社会人人生に生かし、そして、社会への貢献に微力ながらも役立てていきたいと思った次第である。

2012 年 1 月 7 日

竹内　俊介

参考文献・資料

阿部正浩『日本経済の構造変化と労働市場』東洋経済新報社、2005 年
阿部正浩「『成果主義』成功のポイント」労働政策研究・研修機構、2005 年
阿部正浩「成果主義導入の背景とその功罪」『日本労働研究雑誌』2006 年 9 月
阿部正浩「人口減少・高齢社会の進展と労働市場」『高齢者の働きかた』ミネルヴァ書房、2009 年
ジェームズ・C・アベグレン『日本の経営〈新訳版〉』日本経済新聞社、2004 年
安藤至大「企業に工夫の余地与えよ」『日本経済新聞』2012 年 5 月 17 日
石井加代子・黒澤昌子「年金制度改正が男性高齢者の労働供給行動に与える影響の分析」『日本労働研究雑誌』2009 年 8 月
石田英夫『定年延長と人事管理の動向』財団法人高年齢者雇用開発協会、1984 年
稲上毅「『制度的空白』と 65 歳定年延長」『日本労働研究雑誌』1998 年 6 月
氏原正治郎『日本経済と雇用政策』東京大学出版会、1988 年
戎野淑子「『定年制』を考える」『日本労働研究雑誌』2008 年 4 月
太田聰一「若者との『互譲』『補完』推進を」『日本経済新聞』2012 年 5 月 18 日
大橋勇雄「定年退職と年金制度の理論的分析」『日本労働研究雑誌』1998 年 6 月
大藪毅『長期雇用制組織の研究』中央経済社、2009 年
岡本英嗣「アメリカ型成果主義の導入とコンピテンシー」『目白大学経営学研究』2009 年
小川直宏「人口高齢化と高齢者の所得・消費」『高齢者の働きかた』ミネルヴァ書房、2009 年
荻原勝『定年制の歴史』日本労働協会、1984 年
奥山明良「高齢者の雇用保障と定年制問題」『成城法学』1995 年
金井壽宏・高橋潔『組織行動の考え方』東洋経済新報社、2004 年
菊池高志「高齢者雇用－政策の到達点」『法律時報 77 巻』2005 年
ピーター・キャペリ『雇用の未来』日本経済新聞社、2001 年
協調会『主要工場就業規則集』協調會、1925 年
黒住章『停年制』日本評論新社、1957 年
経済産業省『企業活動基本調査』各年
玄田有史『仕事のなかの曖昧な不安』中央公論新社、2001 年
小池和男『仕事の経済学』東洋経済新報社、2005 年
厚生労働省『人口動態統計』各年
厚生労働省『雇用動向調査』各年
厚生労働省『厚生白書』1978 年
厚生労働省『雇用管理調査』1976、1980 年、2004 年
厚生労働省『厚生労働白書』2006 年

厚生労働省『賃金構造基本統計調査』2008 年
厚生労働省『高年齢者雇用実態調査』2008 年
厚生労働省『労働経済白書』2008 年
厚生労働省『「高校・中学新卒者の求人・求職状況」取りまとめ』2011 年
厚生労働省『高年齢者の雇用状況』2012 年
高齢・障害者雇用支援機構『新しい雇用ポートフォリオによる超高齢社会の人材戦略』2008 年
国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口』2012 年
国際連合”World Population Prospects: The 2008 Revision（中位推計）”2008 年
小葉武史「成果主義の導入と若年離職率」『神戸大学経済学研究科 Discussion Paper』2007 年
小林謙一『高齢者の雇用保障』御茶ノ水書房、1982 年
財務総合政策研究所『法人企業統計』各年
佐口和郎「定年制度とは何か」『経済学論集』2000 年
鹿田勝一「『非正規雇用と成果主義賃金は“失敗”』と労働白書」『賃金と社会保障』2008 年 10 月
城繁幸『内側から見た富士通』光文社、2004 年
人事院事務総局『民間企業における定年制度等の実態調査報告』1956 年
ドナルド・E・スーパー『職業生活の心理学』日本職業指導学会、1960 年
隅谷三喜男「定年制の形成と終身雇用」『年報日本の労使関係　昭和 55 年度版』日本労働協会、1980 年
清家篤「定年はなぜあるのか？」『日本労働研究雑誌』2003 年 4 月
清家篤、山田篤裕『高齢者就業の経済学』日本経済新聞社、2004 年
清家篤「高齢者の雇用・就業促進に向けた政策」『高齢者の働きかた』ミネルヴァ書房、2009 年
清家篤「率先すべきは賃下げではなく定年延長」『週刊社会保障』2011 年 11 月
関ふ佐子「高齢者雇用法制」『高齢者の働きかた』ミネルヴァ書房、2009 年
関口功『終身雇用制』文真堂、1996 年
総務省統計局『国勢調査』各年
総務省統計局『労働力調査』各年
総務省統計局『統計からみた我が国の高齢者―「敬老の日」にちなんで―』2010 年
高木朋代「高年齢者の就業と引退」『日本労働研究雑誌』2009 年 8 月
高橋伸夫『虚妄の成果主義』日経 BP 社、2004 年
高橋伸夫「人はなぜ働くのか」『Think!』2004 年夏号
高橋伸夫「『成果主義』を終焉させる時が来た」日本の人事部 HP　2006 年
https://jinjibu.jp/article/detl/attnrept/728/

滝田誠一郎『65 歳定年時代に伸びる会社』朝日新聞出版、2010 年
武田公男・武田嘉孝「日本的経営システムと雇用延長」Review of economics and information studies、2006 年
立道信吾・守島基博「働く人から見た成果主義」『日本労働研究雑誌』2006 年 9 月
東京三菱銀行「企業の雇用調整に関する一考察」『東京三菱レビュー』2002 年 7 月 23 日号
内閣府『高齢化の状況』2011 年
長嶋俊三「高齢者雇用を活性化する　第 2 回　高齢者雇用のタイプ別企業事例」『中小企業と組合』2004 年 6 月
長嶋俊三「高齢者雇用を活性化する　最終回　高齢者雇用のタイプ別企業事例」『中小企業と組合』2004 年 7 月
永野仁「定年延長と企業集団内労働移動」『三田商学研究』1985 年 4 月
中村圭介『成果主義の真実』東洋経済新報社、2006 年
西村健一郎「65 歳現役社会と定年制の課題」『日本労働研究雑誌』1998 年 6 月
日経連労働力高齢化問題小委員会「高齢化に伴う人事諸制度のあり方」『賃金と社会保障』労働旬報社、1979 年
日本経団連出版編『定年延長・再雇用制度事例集』日本経団連出版、2005 年
日本能率協会「成果主義に関する調査」2005 年
野村正實「成果主義と年功賃金」『家計経済研究』2002 年
浜口晴彦「高齢者就業の状況と課題」『高齢社会統計要覧』2011 年
樋口美雄・山本勲「企業における高齢者の活用」『少子化の経済分析』東洋経済新報社、2006 年
福田秀人「成果主義及ベコンピテンシー評価導入に伴うリスクに関する理論的考察」『21 世紀社会デザイン研究』2004 年
藤本真「60 歳以降の勤続をめぐる実態」『日本労働研究雑誌』2011 年 11 月
宮本光晴「なぜ日本型成果主義は生まれたか」『日本労働研究雑誌』2009 年 4 月
守島基博「成果主義の浸透が職場に与える影響」『日本労働研究雑誌』1999 年 12 月
守島基博『人材マネジメント入門』日本経済新聞社、2004 年
守島基博「成果主義は企業を活性化するか」『日本労働研究雑誌』2004 年 4 月
守島基博「イキイキ社員をつくる『個別人事』のススメ」『プレジデント』2010 年 3 月 29 日
守屋貴司「日本企業における成果主義賃金制度の類型化と労使関係」『労務理論学会誌』2004 年
文部科学省『学校基本調査』各年
八代尚宏「高齢者就業と雇用保険制度の役割」『日本労働研究雑誌』1998 年 6 月
八代充史「定年延長と継続雇用制度」『日本労働研究雑誌』2009 年 8 月
八代尚宏「規制による延長は弊害大」『日本経済新聞』2012 年 5 月 16 日

柳澤武「高年法の雇用確保措置をめぐる新たな法的課題」『日本労働研究雑誌』2009 年 8 月
山上俊彦「定年延長は必要か」『スミセイエコノミックレビュー』1997 年 11 月
山田篤裕「高齢者就業率の規定要因」『日本労働研究雑誌』2009 年 8 月
山田篤裕「高齢者の所得保障」『高齢者の働きかた』ミネルヴァ書房、2009 年
山本紳也「コンサルタントが見た成果主義人事の 15 年」『日本労働研究雑誌』2006 年 9 月
吉澤昭人「定年制度の今日的位置」商学研究科紀要、2010 年
リクルートワークス研究所「大卒求人倍率調査」2012 年
労働政策研究・研修機構「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」2004 年
労働政策研究・研修機構「労働力需給の推計」2005 年
労働政策研究・研修機構「変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略」2005 年
労働政策研究・研修機構「高年齢者の継続雇用の実態に関する調査」2007 年
労働政策研究・研修機構「60 歳以降の継続雇用と職業生活に関する調査」2007 年
労働政策研究・研修機構「『団塊の世代』の就業・生活ビジョン調査」2007 年
労働政策研究・研修機構「高年齢者の雇用・就業の実態に関する調査」2009 年
労働政策研究・研修機構「高齢者の雇用・採用に関する調査」2010 年
労働政策研究・研修機構「定年退職者の働き方の選択―条件変更との取引―」2010 年
労働政策研究・研修機構「高年齢者の雇用・就業の実態に関する調査」2010 年
労務行政研究所「役職定年・任期制の最新実態」『労政時報』労務行政、2004 年 1 月 23 日

「定年延長ではなく再雇用制度による『65 歳までの雇用機会の確保』が主流」『エルダー』2005 年 6 月
「ここまできた給料格差の実態」『週刊ダイヤモンド』2000 年 3 月 11 日
「きしむ成果主義」『週刊ダイヤモンド』2002 年 9 月 14 日
「高齢者の再雇用を促すか!?妥協の産物 “定年延長法” の実効性」『週刊ダイヤモンド』2006 年 3 月
「いくつまで働きたいか　定年延長―企業の計算と中高年のホンネ」『テーミス』2006 年 7 月
『日経情報ストラテジー』2012 年 7 月
「成果主義の逆襲」『日経ビジネス』2009 年 5 月 11 日
「定年延長・再雇用と高齢者の働きがい」『Forbes/Japan』2005 年 6 月
「成果主義が失敗する理由」『Voice』2004 年 12 月
「人材マネジメントの評価と今後の方向性（上）」『労経ファイル』2006 年 10 月 1 日

Edward L. Deci, Intrinsic Motivation New York: Plenum Press(1975)（邦訳　安藤延夫・石田梅男訳『内発的動機付け』誠信書房、1980 年）
Edward Lazear, ”Why is there mandatory retirement?” Journal of Political Economy(December 1979)
Gad Levanon and Ben Cheng, “U.S. workers delaying retirement: who and why and implications for businesses”　Business Economics(October 2011)
Holmstrom Bengt and Paul Milgrom, “Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design.” Journal of Law, Economics, and Organization 7(1991)
Lars W. Mitlacher, “Work-life balance accounts, strategic human resource management and demographic change – The case of the German chemical industry” International Journal of Employment Studies(April 2011)
Neal E. Cutler, ”Working in retirement: The longevity perplexities continue” Journal of Financial Service Professionals(July 2011)
Richard H. Price and Liluo Fang, “Unemployed Chinese workers: the survivors, the worried young and the discouraged old” International Journal of Human Resource Management(May 2002)
Richard Jackson, “The global retirement crisis” The Geneva Papers on Risk and Insurance(October 2002)
Robert W. White, “Motivation Reconsidered: The Concept of Competence” Psychological Review(1959)