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

Title	役職定年制の現状に関する考察 : シニアマネジメント戦略の観点から
Sub Title	
Author	鈴木, 奨之(Suzuki, Shōto) 大藪, 毅(Ōyabu, Takeshi)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2018
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2018年度経営学 第3447号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002018-3447

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（　　2018　年度）

論文題名

役職定年制の現状に関する考察―シニアマネジメント戦略の観点から―

主　査	大藪 毅
副　査	木村 太一
副　査	林 洋一郎
副　査	

氏　名	鈴木 奨之

論 文 要 旨

所属ゼミ	大藪研究室	氏名	鈴木 奨之

（論文題名）役職定年制の現状に関する考察―シニアマネジメント戦略の観点から―

日系企業では「年齢と比例して人材の能力は成長していく」という前提のもと、終身雇用によって定年まで従業員を雇用し続ける雇用慣行が存在している。しかし、中には年齢に比例した能力を有していない人材が会社に雇われていたことも否定はできない。また、終身雇用制では管理職などのポスト数に限りがあり、昇進した人材のポストが長らく埋まる状態が続く。そのため、自らの昇進が実現しないことによる会社への不信感や労働意欲の減退、離職などの悪影響を若手人材に与える可能性が指摘できる。

以上の課題に対する対処法として役職定年制が挙げられる。役職定年制は、役職段階別に管理職がラインから外れて専門職などで処遇される制度であり、メリットとして人件費増加の抑制、職員構成の高齢化によるポスト不足の解消などが指摘できる。企業は役職定年制の活用によって、組織の若返り化と仕事への関与度が低く能力が足りない人材を排除し、終身雇用制度を維持しているといえる。しかし、2018 年現在においては終身雇用制を中心とする以上の流れが崩れつつあると指摘できる。2013 年の高年齢者雇用安定法改正による公的年金の支給開始年齢引き上げと、改正に伴う 65 歳までの雇用確保措置の完全義務化によって、日本の企業は従業員をより長く雇用し続けなければならなくなった。また少子高齢化に伴う若手人材の雇用難は、今後も企業の労働力不足をより深刻化させていくことになると推測できる。

これら外部環境の変化は、企業の 60 代以降の高齢者人材に加え、50 代のミドルシニア人材（本稿ではまとめてシニア人材と定義する）に対する考え方を改めるきっかけになったといえる。年金支給年齢の引き上げによる定年延長と雇用確保措置の義務化により、企業はシニア人材をより長期的に雇用することが義務として求められるようになった。それに伴い、企業はシニア人材雇用における投資対効果・シニア人材の十分な活用・人材のより長期的な雇用と活用を考慮したシニアマネジメント戦略を策定し、実行する必要がある。しかし、外部環境の変化を踏まえるとシニアマネジメントと役職定年制の間には政策的一貫性がないと考える。役職定年制のデメリットとして、制度対象のシニア人材は給与の低下、「役職から外す」という会社からの戦力外通告、そして入社時の「年次の上昇に比例して給与が上がること」に関する暗黙的契約を企業が事実上破棄したことを受け、労働意欲が減衰することから能力面での生産性[1]を落とすことが指摘できる。また、役職定年制により対象者の任務レベルは下がり、企業・人材双方にとって相対的に価値の低い業務を行うことになるため、任務面での生産性が落ちることも指摘できる。

そこで本稿では、役職定年制は企業のシニアマネジメント戦略との親和性や政策的一貫性を欠く制度であることから、今後制度の衰退が進んでいくことをラジアーの暗黙的契約仮説のモデルを用いて示していく。

[1] 本稿では生産性を労働生産性（=産出 / 投入）の意として用いることとする

役職定年制の現状に関する考察―シニアマネジメント戦略の観点から―

M40 81730619
大藪研究室
鈴木 奨之

目次

はじめに
1 日本の労働市場とシニア人材の活用について
　1-1 日本の労働市場の概要
　1-2 企業におけるシニアマネジメント戦略
2 役職定年制について
　2-1 役職定年制とは
　2-2 役職定年制の問題点
3 ラジアーの暗黙的契約仮説について
　3-1 暗黙的契約仮説とは
　3-2 役職定年制による生産性への影響
4 役職定年制の現状に関する考察―シニアマネジメント戦略の観点から
おわりに
参考文献

はじめに

少子高齢化、という言葉をニュースや新聞、会話の中で聞く機会が増えたことは勘違いではないだろう。日本人にとって、国民の中で高齢者が占める割合が増えていき若者の数が減少していく結果、国家全体が老いていく現象を指した少子高齢化は徐々に当たり前のこととして認識されつつあり、私たちはこの大きな変化を素直に受け入れつつある。しかし、少子高齢化に伴う労働力人口の減少・国民１人当たり税務負担の増加・未婚率の上昇と少子化などの問題についても同様に認識し、何かしらの対策を十分講じているといえるだろうか。変化の背後に存在している多くの問題に対し、解決策を模索していく必要があ

る。そこで、企業について取り上げるべき問題の 1 つとしてシニア人材のマネジメント戦略と役職定年制との政策的一貫性の無さについて挙げる。

2018 年現在の時点で少子高齢化は進行しており、労働人口の減少という形で日本国内の企業に大きな打撃を与えている。また、2013 年の高年齢者雇用安定法の改正により老齢厚生年金の支給開始年齢の引き上げ（60 歳から 65 歳）が段階的に始まったことで、企業は希望者全員を対象とする 65 歳までの雇用を義務付けられた[2]。これら 2 つの変化により、企業は「投資対効果を考慮したシニア人材の雇用・シニア人材の価値を最大限に発揮するための十分な活用・より長く自社へ貢献してもらうための長期的雇用と活用」の 3 点を考慮したシニア人材のマネジメント戦略を策定しなければならなくなったと考える。しかし、重視しなければならないはずのシニアマネジメント戦略と相反するものとして挙げられるのが、多くの日系企業が運用している役職定年制である。

役職定年制とは、企業内において役職に就いている役職者が（役職段階別に）一定年齢に達した際、ラインの管理職ポストを外れて専門職などに移動する制度のことを指す[3]。特徴として 1）人件費の削減を実現できる点、2）ポスト委譲による組織の若返り化を可能にする点[4]、3）強制的なキャリアシフトを促すことで意識改革ができる可能性がある点[5]が挙げられる。この制度は 1970 年代以降に段階の世代を大量雇用したことによるポスト準備や、企業内ポストの円滑な循環を目的として導入が進み[6]、2018 年現在でも日本の上場企業と規模面で匹敵する中小企業の 29.5%が制度を運用している[7]。

しかし、役職定年制は対象者の生産性を低下させるというデメリットがあると考える。まず、役職定年制は制度対象者の給与を減らす措置を伴うため、シニア人材は自身の給与水準が低下したことで労働へのモチベーションが下がり、生産性が落ちてしまう。また、役職定年制による減給措置は、多くの日系企業が導入している職能給制の賃金決定プロセスと矛盾している点があるため、減給措置のプロセスに不満を抱いたシニア人材は生産性を下げる可能性があると考えられる。

次に、役職定年制は対象者をポストから外し給与を削減する制度であるため、企業が制度を通して「22 歳の新卒採用から定年まで企業に貢献してもらった代わりに、労働者に年次と比例して給与が昇給していく年功給を長期的に保証する」という企業と労働者間の暗黙的契約を破棄することを意味すると捉えることができる。契約を破棄された労働者は属してきた企業に対する信頼を失い、自身の能力を企業のために発揮する意思を失くすと推測する。これは労働者の能力の生産性を低下させると言いなおすことができる。

---

[2] 厚生労働省「高年齢者雇用安定法の改正」
https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/topics/tp120903-1.html
[3] 原(2012) p.52
[4] 公務員の高齢期の雇用問題に関する研究会 b(2008) p.27
[5] 高齢・障害・求職者雇用支援機構(2015) p.266
[6] 青木(2009) p.75
[7] 労務行政研究所(2018) p.47

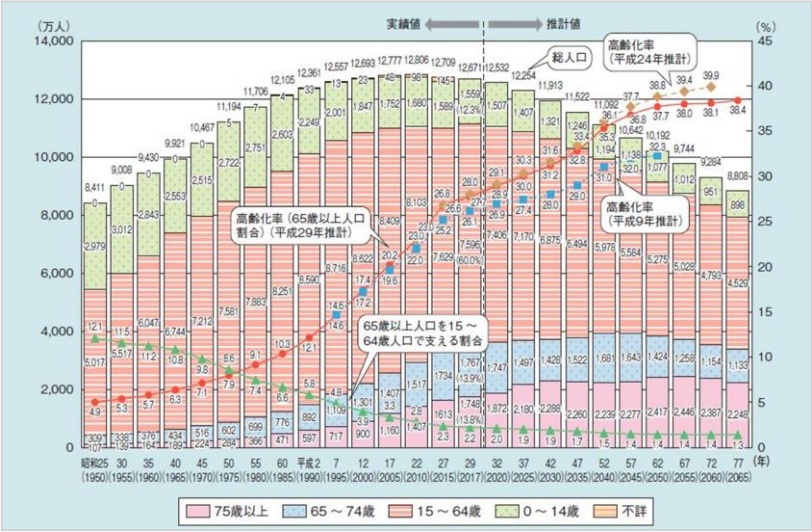
最後に、役職定年制によって対象者に企業が与える任務は、それまで対象者が従事してきた任務内容はおおむね同格の専門職あるいは格下の業務となる。任務内容が変化することで、人材が任務を遂行した結果生じる付加価値の量は減少するため、労働者の生産性は低下することになる。これは、労働者の仕事の生産性を低下させると言いなおすことができる。つまり、企業が役職定年制を採用することで人材が持つ能力の生産性と、企業が人材に与える任務の生産性が低下するため、先述した企業のシニアマネジメント戦略と相反する効果を生み出すと考えられるのである。しかし、役職定年制に注目した先行研究は非常に少なく、役職定年制のデメリットについて論じている研究や企業が役職定年制を実施している理由について考察した研究、また役職定年制を採用する企業が減少している理由について考察した研究はいまだ存在しない。

そこで本稿では役職定年制の概要や問題点について整理するとともに、「労働者の生産性と賃金の関係を分析することで、従業員の長期雇用を実現する仕組みと定年制度の意義を説明した理論」であるラジアーの暗黙的契約仮説モデルを活用した理論研究を通し、役職定年制は労働者の生産性を著しく損なうことから企業のシニアマネジメント戦略との政策的一貫性を欠いており、今後も制度の衰退が続いていくという結論を導いていく。

1 日本の労働市場とシニア人材の活用について

1-1 日本の労働市場の概要

図 1: 日本の人口動態



出所: 内閣府(2018)

2018 年現在、日本社会は今まで前例のない超高齢社会を迎えつつある。内閣府(2018)によれば、日本の総人口は 2017 年 10 月 1 日の時点で 1 億 2671 万人となっているが、そのうち 65 歳以上の人口は 3515 万人となり、総人口に占める割合は 27.7%となった。65 歳以上人口は 1950 年には総人口の 5%にも満たなかったが、1970 年には 7%、1994 年には 14%を越え、2017 年では全人口の約 3 割を占めるまでに至った。一方、15～64 歳人口は 1995 年の 8716 万人をピークとして迎えたあとは継続して減少し、2013 年位は 7901 万人と 8000 万人を下回った。統計を整理すると、1950 年には 1 人の 65 歳以上の者に対して 12.1 人の現役世代（生産年齢人口）[8]が存在したのに対し、2015 年には現役世代は 2.3 人しか存在していないことを意味している。以上の統計から、日本は国や企業、家庭を支えていくような現役世代の人口が減少している反面、人生のピークをある程度乗り越えた 65 歳以上の人口が急増している少子高齢化問題を抱えていることがわかる。

2018 年以降も少子高齢化問題はより深刻化していくと推測できる。国立社会保障・人口問題研究所(2017)は、日本の総人口は長期の人口減少過程に入っており、2029 年に 1 億 2000 万人を下回った後も減少を続け、2053 年には 1 億人を割り 9924 万人となり、2065 年には 8808 万人になると推計する。また、65 歳人口は 2042 年に 3935 万人にピークを

[8] 15 歳～64 歳の人口を指す

迎えたのち減少に転じると推計するが、総人口が減少する中で 65 歳以上の人口が相対的に増加し、高齢化率[9]は 2036 年に 33.3%、2065 年位は 38.4%にまで達すると推計する。加えて、平均寿命は 2016 年の男性が 80.98 歳、女性は 87.14 歳から、2065 年には男性が 84.95 歳、女性が 91.35 歳と伸びていくと見込んでいる。一方、出生率は減少を続け、2065 年には年間 56 万人になると推計している。結果、年少人口[10]は 2056 年に 1000 万人を下回ると推測できる。これは生産年齢人口に影響を与えることになり、2029 年には 6951 万人、2065 年位は 4529 万人になると推計している。以上の統計から、日本は将来的に 2018 年時点以上に働き手不足の問題が深刻化するといえる。しかし、平均寿命の延長と健康寿命（次節にて後述）の延長により、従来は働き手からのリタイア世代と認識されてきた 66 歳以上の超高齢者人材であっても健全に労働に従事することが可能になると推測できる。よって、超高齢化社会においては 50 代～60 代のシニア人材はもちろんのこと、60 代後半以降の超高齢者人材も働き手として期待されるようになり、生産年齢人口の再定義がおこなわれると考える。

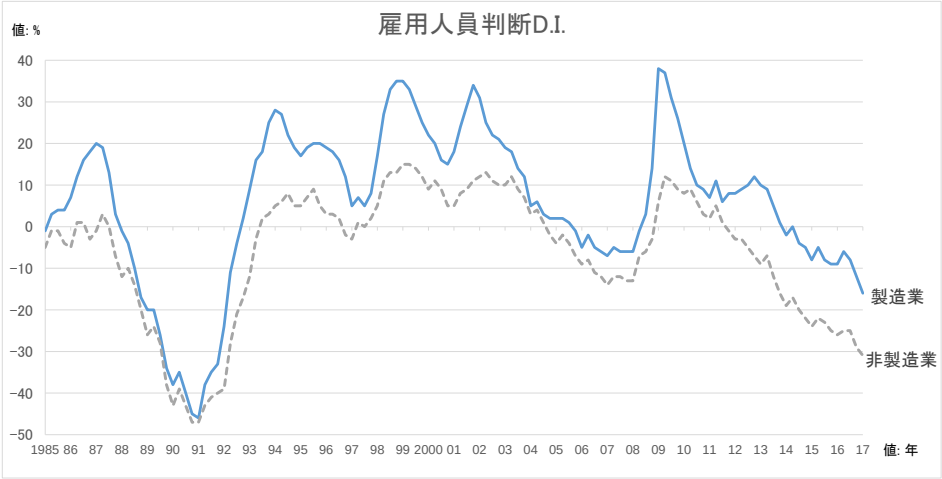


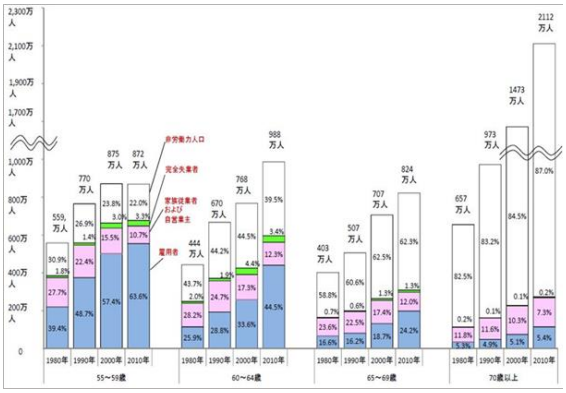
表 1: 日本の人材需要動態
参照: 日本銀行『全国企業短期経済観測調査』より筆者作成

企業におけるシニア人材活用の兆候は現在でもあらわれつつある。まず、日本銀行の全国企業短期経済観測調査を参照してみると、2009 年以降から雇用人員判断 DI[11]は減少を続けており、2017 年時点ではマイナス値に落ち込んでいることから、製造業・非製造業と

[9] 人口全体に占める 65 歳以上人口の割合を指す
[10] 0～14 歳の人口を指す
[11] 人材の過不足感を判断する指標を指す。企業に対してアンケート調査を実施し、雇用者数が過剰という回答の割合から不足の割合を引くことで求める。

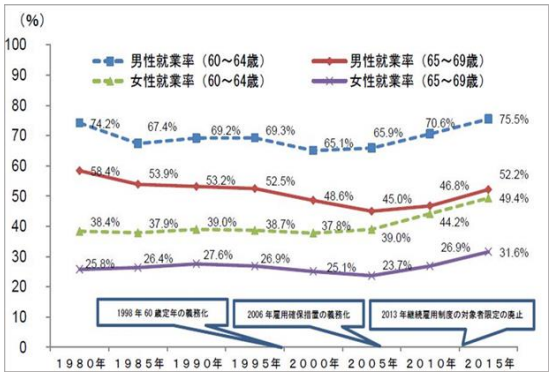
もに人員が足りないと感じている企業の割合が増えており、かつてのバブル期に迫るほどの人材不足であることがわかる。

図 2: 高齢者雇用者数の推移



出所: 労働政策審議会(2015)

図 3: 高年齢者の就業率推移



出所: 厚生労働省(2017)

結果、労働市場におけるシニア人材の重要度は徐々に増しつつある。労働政策審議会(2015)によれば、55 歳以上の雇用者としての高年齢人材は 1980 年以降増加傾向にあり、とくに 2010 年時点において 55～59 歳では年齢層人口全体の 63.9%、60～64 歳は年齢層人口全体の 44.5%が労働者として働いているとともに、これら年齢層の労働者人口は 1980 年時点の割合と比較すると約 2 倍に増えていることがわかる。また、厚生労働省(2017)によれば主に 60 代のシニア人材の就業率は男女ともに 2006 年以降増加傾向にあり、60～64 歳の男性にいたっては年齢層全体の約 75%が就業していると示している。以上の統計より、企業は人手不足を埋めるためにシニア人材へ目を向けており、重要度は年々増しているといえるだろう。

近年シニア人材の活用が日本企業で急激に進展した背景には 2 つの理由があると考えられる。1 つ目は先述した通り、日本における人口の高齢化と出生率及び若年層人口の減少による生産年齢人口の相対的・絶対的な減少である。健全に働くことのできる人材が減少し、若年層の優秀な人材の採用が難しくなりつつあることを受け、企業は定年退職間近あるいは定年退職を迎えたシニア人材の活用を対応策として見出したのである。人工知能や RPA(Robotic Process Automation)の活用に見られる IT による人材能力の代替など、昨今で話題になっている対応策はいくつもあるが、少子高齢化が加速していく中では単一の対応策のみでの対処は困難を極めると推測できるため、シニア人材の活用は今後も進んでいくと考える。そして 2 つ目の理由は、2013 年の高年齢者雇用安定法の改正に伴う雇用措置の義務化である。

高年齢者雇用安定法の改正は、厚生年金・共済年金の支給開始年齢の段階的な引き上げが背景に存在する。1941 年 4 月生まれ以降を対象とした基礎年金相当部分の支給開始年齢の引き上げが 2001 年に始まったことで、定年退職年齢と年金受給開始年齢にギャップが生じることとなった。対策として、年金支給開始年齢までの雇用確保措置を講ずることを企業に対して義務付けたのである[12]。2006 年 4 月の改正では、老齢基礎年金の支給開始年齢までの雇用確保措置が企業に義務付けられた。具体的に雇用確保措置とは、「定年の引き上げ・継続雇用制度の導入・定年の廃止」のいずれかの措置を指し、継続雇用制度については原則希望者全員の制度導入を求めたものの、労使協定による制度対象者の基準を定めた場合には該当しない従業員を対象としないことができた[13]。その後、2013 年には老齢厚生年金の低額部分の支給開始年齢が 65 歳に達し、比例報酬部分も 65 歳に向けて引き上げが開始した。以上の状況を踏まえ、2013 年度の改正高年齢者雇用安定法では継続雇用制度の対象者を労使協定による基準で限定できる仕組みを廃止することとし、希望者全員を対象とする 65 歳までの雇用確保措置が義務化されたのである[14]。

図 4: 雇用確保措置の実施状況統計

参照: 厚生労働省(2018)

法令の改正により企業も対応を進めている。厚生労働省(2018)によれば[15]、2018 年時点で年金が支給される 65 歳まで人材を雇用し続けることができる雇用確保措置を実施している企業は 99.8%を占めていることから、日本国内におけるほぼ全ての企業が雇用確保措置によって人材を従来以上に長期雇用する体制を整えているといえる。加えて、66 歳以上

[12] 近藤(2014) p.14
[13] 労働政策研究・研修機構(2007) p.7
[14] 労働政策・研究機構(2017) P.71
[15] 全国の常時雇用する労働者が 31 人以上の企業 156,989 社を対象にアンケート調査を実施した

になっても働くことができる企業は 27.6%、70 歳以上になっても働くことができる企業は 25.8%となっており、約 4 分の 1 の企業はすでに超高齢者人材の活用に目を向けていることがわかる。具体的な雇用確保措置の内訳については次節にて後述する。

整理すると、2013 年の高年齢者雇用安定法の改正は 65 歳まで従業員を雇用し続けることを企業に義務付けるものであるため、企業は従来よりも長期的にシニア人材を雇用し続けなければならなくなった。結果、法令の影響によりシニア人材の活用は進展することとなり、図 3 に見られるように 2006 年に加え 2013 年を起点として高年齢者の就業率が高まったと考えられる。以上が 2018 年における労働市場の概要である。

1-2 企業におけるシニアマネジメント戦略

少子高齢化の進展と高年齢者雇用安定法の改正により、企業はシニア人材の活用に目を向けなければならなくなった。大規模な変化は雇用確保措置に代表されるような追加的な労力を企業に強いることになったものの、変化を前向きに捉えることができれば、シニア人材の活力や人材価値を企業利益や持続的成長へと還元させることができる要因となりうる。実現のためにはシニア人材を上手くマネジメントすることが重要であり、日本の企業は 1）シニア人材雇用における投資対効果、2）シニア人材の十分な活用、3）シニア人材のより長期的な雇用・活用の 3 点を考慮するような、シニアマネジメント戦略を策定していると考える。

1）シニア人材雇用における高い投資対効果

人材の雇用について考えた場合、企業は人材の雇用や能力投資にかかるコストと比較して、人材の生産性や生み出す付加価値など企業にもたらす利益が長期的にコストを上回るように雇用施策や支援をおこなっていくことが前提であり、シニア人材の雇用に対しても同様のことがいえる。しかし、シニア人材の場合には前述の高年齢者雇用安定法の改正に伴う雇用確保措置により、従来よりもシニア人材雇用における投資対効果を意識した雇用施策を実行しなければならなくなったと考えられる。理由としては 3 つの異なる雇用確保措置の存在を挙げることができる。

高年齢者雇用安定法における雇用確保措置には人材の継続雇用、定年の延長、定年制の廃止の 3 つの方法が提示されている。以下に各雇用確保措置の詳細について記載する。

人材の継続雇用とは、あくまで定年退職の年齢は 60 歳のまま維持するが、60 歳を転換点として職務・処遇・キャリアを見直し、再設定する雇用確保措置である。具体的には退職後に雇用契約を再締結する形で事実上の継続雇用をはかる企業が多く、再雇用後の待遇

については個人の関心や退職以前の実績などによって決まるといえる[16]。企業は従来、継続雇用の対象者に該当するかどうかの基準を労使協定によって設定することができたが、2013 年の法令改正に伴い継続雇用希望者は全員雇用する義務が生じた。以下のような特徴があると考えられる。

・雇用契約の再締結をおこなうため、労働条件や処遇を変更した雇用が可能である
・キャリアシフトに伴う幅広い職務提供により、本人の意思を尊重することに繋がる
・処遇変更により社員の給与や待遇が悪化した場合、モチベーションの低下を招く可能性がある

定年の延長とは、定年退職の基準年齢を 60 歳から 65 歳へと引き上げる雇用確保措置である。従業員の働き方や処遇は 60 歳前後で連続性を持つため、職務や処遇は 60 歳以前から 65 歳の定年退職まで連続したものとなる[17]。以下のような特徴があると考えられる。

・全社員に定年延長と定年までの連続的な処遇・職務提供を保障することで安心感を与えることができる
・全社員の定年を延長することで人件費負担が増加する
・より長期的に雇用を維持するため、人材の過剰雇用に繋がる
・シニア人材が従来よりも長く企業に居座ることで、管理職ポストの不足や職場内マネジメントのやり辛さなど、若年社員に悪影響を与える可能性がある

そして定年制廃止とは、文字通り 60 歳で強制的に雇用契約を解除する定年退職の制度自体を廃止し、社員が就労を希望する限り企業は雇用し続ける雇用確保措置である。定年という概念自体が存在しないため、人材が健康で働く技術があり、就労意思を持っていれば何歳まででも働き続けることができると考えられる。以下のような特徴があると考える。

[16] 藤原(2017) p.81
[17] 同上 p.80

・全社員の希望通り雇用を保障することで安心感を与えることができる
・社員が希望する限り雇用が継続するため、人件費は高騰する
・より長期的に雇用を維持するため、人材の過剰雇用に繋がる
・シニア人材が従来よりも長く企業に居座ることで、管理職ポストの不足や職場内マネジメントのやり辛さなど、若年社員に悪影響を与える可能性がある
・いつまでの雇用を希望するのか / 退職までのキャリア像など、個々の社員の要望をくみ取る必要がある

以上のように 3 つの雇用確保措置にはそれぞれ長所と短所が存在しており、企業にとってどの措置がもっとも望ましいかどうかは企業の経営戦略や人事戦略、財務面での余力などさまざまな要因によって変わる。また、雇用確保措置の選択は短期的な利益・損失だけでなく長期的な利益・損失にも影響を与える。よって、企業は目前の利益とコストのみで施策の判断をおこなうのではなく、経営戦略との一貫性を持った人事戦略を考案し、判断する必要がある。加えて、人事施策の選択と実施は経済的な利益や損失だけでなく、非経済的な利益・損失（シニア人材が長期的に企業で働くことによる職場内マネジメントの困難さ等）をも伴うものであることを企業は理解しなければならない。企業はこれらの要因を踏まえつつ、シニア人材の雇用によって最大の投資対効果が得られるような雇用確保措置やほかの人事施策を選択し、実行していかなければならないと考えられる。

2）シニア人材の十分な活用

企業がシニア人材を含めた高年齢の人材に目を向けた理由の 1 つとして、人材の期待役割の重要さや貢献度の高さが挙げられると推測する。高齢・障害・求職者雇用支援機構(2014)の調査によれば[18]、企業が 60 代の社員を雇用する主要な理由として回答が多かった順に「任せた仕事はきちんとこなしてくれるから（64.8%）・専門能力や人脈を活用したいから（40.5%）・代わりを任せられる人がほかにいないから（34.7%）」を挙げており、60 代社員の活用効果に対する評価としては「職場の生産性の向上（51.9%）・製品やサービスの品質の向上（49.6%）・労務費の削減（53.3%）」などに対してある程度効果があったと企業が回答していることを示している。また、労働政策研究・研修機構 a(2016)によれば[19]、65 歳以降の高年齢者を雇用している理由として「意欲と能力があればとくに労働者の

[18] 1）株式会社及び 2）農業、林業、漁業、協同組織金融行、学校教育、保健衛生、社会保険、社会福祉、介護事業、協同組合、政治経済文化団体、宗教、その他サービス業、外国校務、国家公務、地方公務、分類不能の産業を除いた産業、の条件に合う企業から規模の大きい順に調査票を配布し、回収できた 4,203 社が対象である
[19] 農林漁業、工業、複合サービス業を除く、全国の従業員数 50 人以上の民間企業 20,000 社を無作為に抽出し、調査票の回答があった 6187 社が対象である

年齢は関係ないため（65.5%）・高年齢者の身に着けた能力や知識などを活用したいため（62.6%）」などの点を挙げている。

上記の調査は 60 代あるいは 65 歳以降の人材に関するものではあるが、企業の人材に対する期待役割は 50 代のミドル層人材と 60 代の人材ではそこまで変化するものではなく、また人材の能力も 50 代の時点である程度既定されるものであると推測できる。よって、調査結果から企業はシニア人材に対して労働に対する勤勉さ・任務における専門性・高い生産性を人材価値として期待しており、シニア人材はこれらの長所によって特徴づけられるといえる。企業はシニア人材が人材価値を十分に発揮できるようなマネジメントや人事施策を実行していかなければならないと考えられる。

3）シニア人材のより長期的な雇用・活用

少子高齢化により若年人材の採用が困難であることから、シニア人材の長期的雇用が人材不足への対応策の 1 つとして重要な位置を占めるようになったといえる。個々のシニア人材に企業に留まってもらうことで、より長期的に企業へ貢献してもらうためである。シニア人材の長期的雇用を実現するためには、労働環境の工夫や制度運用により人材の離職を抑える必要があると考えられる。

また、日本人の平均寿命の延長と健康寿命の延長により個人が人生の中で働くことのできる時間はより増えていくと推測する。厚生労働省は、健康寿命を日常生活に制限のない期間と定義している。従来は健康についてあらわす総合指標として平均寿命がもちいられてきたが、平均寿命がめざましく延伸している現代においては単に寿命が長いだけではなく、健康で長生きであることを示す指標をみる必要があると考えられるようになった。2012 年 7 月に厚生労働省が出した健康日本 21（第二次）において健康寿命が記載されたことから、健康増進の基本的な方向や目標指標の中に健康寿命が位置付けられるようになった[20]。

[20] 尾島(2015) p.4

図 5: 平均寿命と健康寿命の推移

参照: 内閣府男女共同参画局(2018)

図 6: 平均寿命の将来推計

参照: 内閣府(2018)

平均寿命と健康寿命は近年伸びつつある。内閣府男女共同参画局(2018)は、2016 年の平均寿命は女性が 87.14 歳、男性が 80.98 歳、健康寿命は女性が 74.79 歳、男性が 72.14 歳であり、伸び幅の差はあるものの両者とも 2001 年から継続して上昇傾向にあることを示している。また、内閣府(2018)によれば平均寿命は今後も伸び続けると推計しており、2050 年には女性が 90.40 歳、男性が 84.02 歳に達すると推測している。健康寿命は平均寿命と比例して増減する傾向にあるため、健康寿命に関しても今後伸び続けていくものと推測する。そのため、企業はシニア人材に対する能力開発を通して人材価値の底上げをはかり、シニア人材を長期的に活用することが重要になる。

よって、寿命（とくに健康寿命）が今後も伸び続けた場合には、個人が企業において活躍することができる時間も比例して伸びることになる。よって、企業はシニア人材に対する制度運用やマネジメントにより人材の離職を防ぎ長期的に雇用するとともに、能力開発を通した長期的な活用を実行する必要があると考える。

以上の 3 点が、企業が策定しているシニアマネジメント戦略の要点であると考えられる。シニアマネジメント戦略は、企業にとって少子高齢化に伴う人材不足を解消し、低成長時代における持続的成長を実現する一因となるといえる。しかし、企業がシニアマネジメント戦略を重視すべきである一方、シニア人材や組織全体に悪影響を与えていると考えられるのが役職定年制である。

2 役職定年制について

2-1 役職定年制とは

役職定年制とは、役職者が役職段階別に一定年齢に達した際にラインの管理職ポストを外れ、専門職などに移動する制度である[21]。

人事院(2009)は[22]、役職定年制の対象となる役職は主に部長級（83.7%）と課長級（88.3%）であり、年齢は両者とも 55 歳（38.3%・45.3%）に設定している企業が多いことを示している[23]。また、役職定年制により対象者の仕事内容は変化し、概ね同格の専門職（部長職: 57.9%、課長職: 52.4%）か格下の専門職（部長職: 37.5%、課長職: 43.2%）になることが多い。加えて給与の減額が実施されるケースが多く、役職定年後に年収水準が下がるとする企業は 82.5%を占めている。減額する項目としては基本給（36.6%）、賞与（33.1%）、管理職手当（30.7%）があり、役職定年制を実施する企業はいずれかの項目で従業員の給与減額をおこなっていることがわかる。また、労務行政研究所 b(2016)によれば制度の適用対象となる年齢は役職・資格などに関係なく一律に設定する企業が 60.7%を占めている。階級の高い役職の場合には、さらに上位役職の候補者として見極めるために役職定年を遅く設定したり、成果を出している人材に対して例外措置を講じるなどのケースは存在するものの、年齢によって全社員を制度対象とし、ポスト循環をはかる企業が多いことがわかる。

役職定年制普及の社会的な背景としては 4 つの要因がある。1 つ目の要因は大量雇用層の管理職登用のためのポスト用意の側面である。最初のきっかけは 1965 年から 70 年まで続いたいざなぎ景気であり、好景気に乗じて企業が新卒採用を拡大したことで、対象の世代が管理職適齢期を迎えた 1980 年前後に企業は役職定年制に注目した。次のきっかけは 1947 年から 49 年に出生した団塊の世代の雇用対策であり、約 270 万人弱の人材層が管理

[21] 原(2012) p.52
[22] 資本金 5 億円以上、従業員数 1000 人以上の企業 257 社（うち定年制採用企業は 238 社）に対して調査を実施した
[23] 割合は以下全て、役職定年制がある企業を 100 とした場合の割合である

職適齢期を迎えた 1985 年前後に管理職ポストを準備するため、企業は役職定年制を活用したのである。2 つ目の要因は経済停滞に伴う人員整理である。第 2 次石油ショックにより 1979 年から 80 年にかけて日本経済は停滞したため、企業の規模拡大により増加傾向にあった企業のポストに対して人員の過剰感が生じた。よって、企業は過剰人員を整理するために役職定年制を活用した。3 つ目の要因は、処遇としてポストを活用するための人員循環の活性化である。日系企業は伝統的に労働の対価として従業員にポストを与え、給与などポストに合った処遇をおこなっており、若年層人材はいつか自分が昇進することを目標に労働に勤しむ。そのため、企業はポスト循環を円滑にし、若年層のモチベーションを低下させないために役職定年制を導入した。そして最後の要因は 86 年の高齢者雇用安定法の施行である。86 年の法令施行に伴い、企業に対して従業員の 60 歳定年制の努力義務化が求められたことから、定年退職の年齢を従来の 55 歳から 60 歳へと変更する企業が増加した。雇用期間の延長は人件費が高騰を導くため、企業は役職定年制によって従業員の処遇を変更し、人件費の抑制をはかったと推測できる[24]。

役職定年制には主に 3 つのメリットがあると整理できる。1 つ目は人件費の削減である。上述したように役職定年制の実施により基本給・賞与・役職手当のいずれかが引き下げられ、対象者の年収水準は下がるケースが多い。また、役職定年制が注目された背景として法令による定年延長があり、雇用期間の延長に伴う人件費の高騰に対して企業が役職定年制を活用したことからも、給与や賞与などの処遇を引き下げることで人件費負担を軽減することがメリットとして指摘できる。

2 つ目はポスト委譲による組織の若返り化である。若年層人材の労働に対する対価としてポストを準備するためには、現時点で管理職ポストに就いているシニア人材を何かしらの形でポストから引きはがす必要がある。ポスト委譲を目的として役職定年制を活用することで、若年層人材のための将来的な管理職ポストの確保が可能であり、彼らが昇進を求めて努力するようになると期待できる。また、若年層人材に対して早期に管理職ポストを確保・委譲することは、早い段階で責任と権限を与えることで若手の経営幹部候補を育成できることを意味する[25]。企業は役職定年制を活用することで組織内の人材の流動化をはかり、若年層人材を企業の要とする組織の若返り化を実現することができるのである。

そして 3 つ目はシニア人材に対する強制的なキャリアシフトである。2013 年の高年齢者雇用安定法改正により、企業はシニア人材をより長期的に雇用する義務を負うことになった。しかし、希望者全員雇用を実現するためには個々人の実現したいキャリアプランの実現や、興味のある任務あるいは従来と同様の任務を与え続けるなどの個別要望を反映させることは難しいことから、企業はシニア人材に対して意識面・実務面でのキャリアシフトを促す必要がある。役職定年制は対象者を管理職ポストから外すことで任務内容を変化

[24] 青木(2009) p.75
[25] 同上 p.77

させることができるため、制度実施後の対象者の任務について企業が十分に考慮し、セカンドキャリアに関する研修や面談などを通したフォローによって対象者の意識改革を促した場合には、シニア人材の強制的なキャリアシフトを実現できる可能性がある。

表 2: 企業における役職定年制の実施率
出所: 労務行政研究所(1981~2018)より筆者作成

以上のようなメリットを持つ役職定年制であるが、企業の実施率は近年減少している。労務行政研究所が 1981 年から実施している人事労務諸制度の実施状況によれば[26]、役職定年制は 1990 年代初頭のバブル崩壊に伴い導入する企業は増加しており、91 年には 29.1%だった実施率は 93 年に 40.8%、95 年に 46.5%と急増している。バブル崩壊に伴う経済不況により、人件費を抑制することで企業活動の継続をはかる企業が多かったことが理由として考えられる。しかし、97 年の 47.9%をピークに企業による役職定年制の実施率は下がり始め、2018 年時点で割合は 29.5%となっている。ここまで急激に役職定年制を廃止する企業が急減した背景としては、少子高齢化社会の進展により制度活用を通して得られる便益が少なくなり、反面デメリットが組織に与える影響が大きくなったことに気づく企業が増えてきたことが考えられる。端的に表現すれば、制度が時代に合わなくなってきたことが最大の理由だといえる。では、具体的に役職定年制のデメリットとは何なのか、なぜ問題となるのかについて次節で示していく。

[26] 全国 8 証券市場の上場企業と、それに匹敵する非上場企業（資本金 5 億以上、従業員数 500 人以上）を対象に調査を実施した。調査対象数は毎回変化するが、基準は変わっていない。

2-2 役職定年制の問題点

さまざまなメリットを有する制度ではあるものの、役職定年制には以下のようなデメリットがあると考えられる。

1 つ目は組織下部に対する悪影響の波及である。役職定年制は対象者から管理職ポストをはく奪し、同格の専門職や格下の職へと移行させるとともに、給与の引き下げを伴う制度である。企業による制度の実施は対象者に対して悪影響を与えるだけでなく、上司が企業によってないがしろにされ、企業の思惑にキャリアを左右される様を間近に見ている若年層やミドル層人材に対しても悪影響を与えると考えられる。具体的には、「自分も将来的には上司のように会社から必要とされなくなり、仕事を奪われたり給料を下げられたりするのではないか」という不安や企業に対する不信感が生まれ、結果として属している企業で働くモチベーションの低下や、より良い処遇を下してくれる会社を求めた離職などを促すことが指摘できる。あるいは、年次面では上の元管理職が役職定年によりかつての部下の下で働くことになった場合、仕事のやり辛さやコミュニケーションの取り辛さなどといった職場内マネジメント上の問題が生じると考えられる。以上のように、役職定年制の実施はシニア人材だけでなく、現在あるいは将来的に企業の中核を担う若年層・ミドル層人材に対しても悪影響を与えうるのである。

2 つ目は制度単体では機能を発揮しにくいことである。前節で指摘した通り、役職定年制には対象者に強制的なキャリアシフトを促す可能性があることがメリットとして推測できる。しかし、役職定年制が担うのは対象者の処遇変更と共に与える任務内容を変えるという実務面におけるキャリアシフトの機能のみである。シニア人材に対する円滑なキャリアシフトを実現するためには、セカンドキャリアに関する企業内研修や面談や対話を通した要望調査と説得などの意識面でのキャリアシフトが必要不可欠になると考えられる。以上のように、役職定年制単体だけでは制度の便益を得にくいため、人事制度の組み合わせや改革が必要になるといえる。

本稿で注目したいのが、3 つ目のデメリットとして挙げられる制度対象者の生産性低下である。役職定年制の実施は、対象者であるシニア人材の生産性を著しく下げることが指摘できる。具体的には a) 減給によるモチベーション低下、b) 企業―労働者間の暗黙的契約破棄、c) 任務レベルの引き下げの 3 つの要因から労働者の生産性は下がると考えられる。

a) 減給によるモチベーション低下

一般的に労働生産性が高まるほど賃金は上昇するため、両者の間には正の相関が成立しているといわれている[27]。前節で示した通り、役職定年制は実施により対象者の基本給・賞与・役職手当のいずれかを引き下げるか廃止するケースが多いため、役職定年制の実施によってシニア人材のモチベーションは低下し、生産性も下がると考えられる。では、なぜ役職定年制による減給が対象者のモチベーション低下につながるのだろうか。以下の 2 つに理由があると推測する。

1 つ目は所得低下によって物理的・精神的欲求を満たすことができなくなるためである。当たり前のことではあるが、現代社会においてお金は物々交換の際の価値尺度機能や、決済手段の機能を担っているため、生きていくためのあらゆる物品やサービスを受けるために必要なものである。また、年齢と共に生活水準は向上し、より贅沢を求めて自分の物理的・精神的欲求を満たすため、必要となる資金額は年齢と比例して増加していくといえる。つまり、年収の増加に伴い生活水準も高くなったシニア人材が役職定年制の対象に選ばれた場合には減給されることが多いため、従来の生活水準を維持することができなくなり、私生活での充実を得られなくなる。私生活で自身が満たされなくなったシニア人材は、属している企業での労働を頑張ろうと思う気持ちを失うことからモチベーションは低下し、生産性は低下すると考えられる。

2 つ目は減給が賃金評価の手続き的公正を欠くためである。手続き的公正(Procedural justice)とは意思決定プロセスやプロセスの基準を遵守する公正さに対して感じる感覚や考えのことを指し、一貫性・先入観の無さ・修正可能性・意見表明の機会の有無・正確さ・道徳性などを基準に公正さを判断するものである[28]。従業員の給与に対する満足感は、この手続き的公正の影響を受けるとされている[29]。しかし、役職定年制はあくまで企業本位の制度であり、とくに職能給制を踏襲してきた企業が実施した場合には対象者の待遇に公正さを欠いていると考える。

職能給制度とは労働者の職務を遂行する能力を基準にして賃金を決める制度[30]である。企業は長期雇用を前提に職能資格制度により社員を格付けし、格付けに応じて賃金を支給する点や[31]、昇格期間の管理を通じて概ね勤続年数に比例した能力プールを形成・維持することを主眼としている[32]と共に、職務遂行能力の高さが昇格・昇進に影響するため社員の能力開発を促す点などが特徴として挙げられる[33]。よって、職能給制を実施している企

---

27 内閣府(2010) pp.82-83
28 Colquitt(2001) p.386
29 林、鳥取部(2016) p.31
30 同一労働同一賃金の実現に向けた検討会(2016) p.9
31 同上
32 安田(2005) p.119
33 同一労働同一賃金の実現に向けた検討会(2016) p.9

業は研修やOJTなどを通して従業員の能力開発をおこない、能力の高低によって格付けを決めていることから、管理職ポストに就いているシニア人材は企業が能力の高さを認めて昇格させ、賃金を上げ続けてきたことを意味しているはずである。

以上の評価基準を正しいと仮定した場合、企業の役職定年制による減給および管理職ポストの剥奪・降格は評価基準との一貫性を欠いており、公正な処遇をおこなっていないと考えられる。企業が従業員に対してどのように役職定年制を実施する理由を説明しているのかは推測の域を出ないが、「従業員の能力と生産性が年次と共にそこまで上昇していないため、役職定年制によって生産性に合った賃金レベルに引き下げる」というのが理由であると推測できる。企業が自社に貢献してない人材を排し、例外措置によって貢献してくれている人材を雇用し続けることで資源の無駄を省き、人件費の削減をはかるというのが、役職定年制を実施する思惑であると考えられるためである。しかし、職能給制度による昇格と昇給は企業自身が規定した能力の格付けによっておこなわれてきたはずであり、管理職に就いているシニア人材は能力基準を満たした人材であるのが正しいことから、従業員の能力と生産性は企業が期待する水準に達しているべきである。つまり、上記の推測のもと企業が役職定年制を実施しているとするならば、それまでのシニア人材の処遇が職能給制によっておこなわれていないか、職能給制とは全く別の基準を役職定年制では活用しており、新たな基準によってシニア人材を処遇し、減給と降格を実行していると考えられるのである。よって、役職定年制による処遇は賃金評価の公正さを欠くことから労働者は企業に対して不信感を抱き、貢献意欲を失うため、労働へのモチベーションが低下する。モチベーションの低下は労働者の生産性低下へとつながると考えられる。

b) 企業―労働者間の暗黙的契約の破棄

多くの日系企業は先に述べた長期雇用を前提とした職能給制によって人材を雇用としており、人材の職務遂行能力は能力開発や任務の遂行に伴い年次と共に向上していくと推測できるために、おおよそ年功と報酬は比例しているといえる。しかし、具体的な労働条件・給与・処遇・労働環境・禁止事項などを書面に反映した上で人材と雇用契約を結ぶ外資系企業とは対照的に、職能給制あるいは年功報酬制に重きを置いている日系企業では、雇用契約の内容については具体性に欠いたまま、あくまであいまいな条件で（多くの場合）大学卒人材との契約を結び、雇用し続けることが指摘できる。日本の企業は、従業員に対して「報酬と年功を結びつけることで年次の上昇に比例して給与が上がること」を事前に、かつ暗黙的に約束するのである。

詳細については3章で考察するが、企業による役職定年制の実施は上記の暗黙的契約の破棄を意味しており、従業員は企業による約束の反故に対して絶望することで自身の生産性を意図的に下げる行動をとると考えられる。これはシニア人材の能力面での生産性低下であると言いかえることができる。

c) 任務レベルの引き下げ

人材が労働を通して発揮する生産性は、投入した労力に対して産出したモノ（売上・付加価値など）で測ることが多い。つまり、生産性について議論をする場合、人材が自身の能力を上手く活用し、どれだけのアウトプットを得ることができるかを重視するケースが多いといえる。昨今の日本における働き方改革の一連の動きについても、人材の能力をどれだけ底上げするか、より効率的に人材の能力を活用するには何が必要か、などの点を重視している印象を受ける。しかし、企業における人材の生産性を規定する要素が何かを考えた場合、人材の能力に加えて人材がどのような任務に就くかという任務内容も生産性に大きな影響を与えると考えられる。

たとえば事務作業と外回りの営業を比較した場合、前者の任務で人材が発揮すべき能力は雑務をこなす能力、資料作成能力、電話応対能力などであるのに対し、後者は交渉力、関係構築能力、相手の目線に立つ姿勢などであり、任務に必要な能力は全く異なる。また、企業が人材に期待しているアウトプットも、前者は組織内のコミュニケーションコストの削減や補助業務の実行などであるが、後者は顧客獲得や市場における認知拡大などであり、企業における期待役割が異なることは明白である。よって、生産性は人材の能力だけでなく、人材がどのような任務に就き働くかという任務の内容やレベルによっても左右されると考えられる。本稿ではこれを仕事の生産性と定義する。

詳細については 3 章で考察するが、役職定年制は、仕事の生産性に対しても大きな影響を与えると考えられる。前節で述べたとおり、役職定年制は対象者を管理職ポストから外した後、同格あるいは格下の専門職・スタッフ職に割り振る制度であることから、役職定年を迎えたシニア人材の仕事の生産性は落ち込むと考えられる。

以上の 3 点が役職定年制のデメリットである。これらデメリットに加え、少子高齢化の進展に伴い若年層人材の雇用が難しくなり、管理職ポストを委譲する対象である若年層人材が企業内で減少したため、制度活用によって組織の若返り化をはかる必要がなくなった等制度に対する需要が減ったことが、近年になって役職定年制を実施する企業が急激に減った理由であると考えられる。本稿ではデメリットの中でも制度対象者の生産性低下に着目し、分析をおこなうこととする。

次章以降では、役職定年制が(a)・(b)・(c)の要因により制度対象者の生産性を引き下げていることをラジアーの暗黙的契約仮説から示すとともに、シニアマネジメント戦略との一貫性をどのように欠いているのかについて考察していく。

3 ラジアーの暗黙的契約仮説について

3-1 暗黙的契約仮説とは

ラジアーの暗黙的契約仮説（以下 Lazear モデル）とは、労働者の生産性と賃金の関係を分析することで、企業が従業員の長期雇用を実現する仕組みと定年制度の意義を説明した理論である。理論の特徴として、企業はキャリア初期に低賃金、キャリア中期以降に高賃金を従業員に支払う約束をすることで従業員の意欲的な労働を促し、限界生産物価値（VMP）[34]の最大化をはかる点と、従業員の余剰（給与－生産性）と企業の余剰（生産性－給与）が等しくなる時点で定年退職は設定される点が挙げられる。

図 7: Lazear モデル

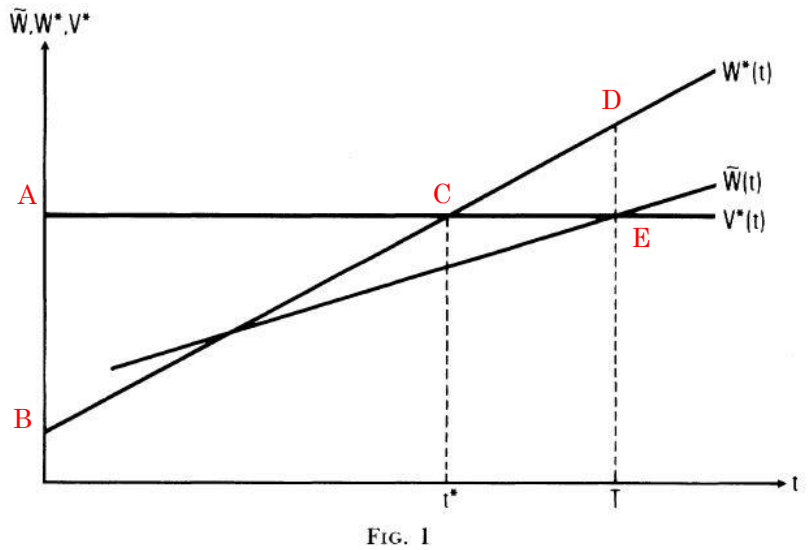


FIG. 1

参照: Lazear(1979)

図 7 は従業員の賃金と生産性の関係を示したものである。縦軸に賃金（W）と生産性（V）、横軸にキャリア上の時間軸（t）を示し、W*(t)はある企業の賃金カーブを、V*(t)は従業員の生産性を示している。なお、単純化のために他企業の賃金カーブ$\widetilde{W}(t)$は考慮しないものとする。

まず、企業における従業員の賃金は、新卒採用時点などのキャリア初期（t*まで）では人材の生産性よりも低い金額に、キャリア中～後期（t*~T）では高い金額に設定されることが指摘できる。背景には 3 点の理由がある。

[34] 人を 1 人雇うことで増加する収入のこと

イ）人材の選別

1つめの理由は、企業が従業員のキャリア初期を試用期間として捉え、彼らに初期の低い給与を受け入れさせると共に、将来的に実績を上げ昇進すれば高い給与を支払うことを示すことで、長期的雇用に適した人材かどうかの自己選別を促すためである[35]。ある種の保釈金を活用した自己選別の促進により、企業は自社に適さない求職者が応募することを避けることができ、能力が高く努力する人材を雇用することができるのである。

ロ）ホールドアップ問題の解消

2つめの理由は、企業特殊的人的資本の教育コストと将来的な利益を企業と従業員で折半することで、ホールドアップ問題をある程度解消するためである。企業特殊的人的資本（以下 FHC）とは、当該企業以外の企業にとっては全く価値がない人的資本のこと[36]を指す。企業が長期的に雇用し続けることができる人材に対して（OJT などを通し）FHC を教育することは「人材の自社のみにおける生産性の向上」というリターンを得ることを意味しているため、従業員に十分な見返りを与え、長期的雇用を促すことができれば企業・従業員共に利益のある投資となる。研修期間中は従業員の生産性が落ち込むことに加え、給与を支払う必要もあることから、企業は研修後の従業員の生産性向上を見込んで給与額を決める必要がある。しかし、企業が研修前後で生産性に等しい給与を従業員に支払う場合、研修コストを従業員に負担させる代わりに研修後の利益を企業は諦める（生産性＝給与）ことになるが、教育投資のリターンを得たいと考える企業には従業員との雇用契約を再交渉したい思惑が働く[37]。一方、企業が研修前後で従来と変わらない給与を従業員に支払う場合、企業は研修コストを負担する代わりに研修後の利益（生産性－給与の余剰）を得ることになるが、今度は従業員が給与の昇給を求めて企業と再交渉したいと考え、交渉が決裂した場合にはより高い給与を支払ってくれる外部企業へと転向してしまう[38]。このホールドアップ問題を解消するためには、研修前後の給与を従業員の生産性と外部企業で得られる給与の中間に設定することで、企業―従業員間で研修コストの折半と生産性向上の見返りの共有を実現するのが有効である。費用と利益の折半は、研修中に従業員が離職するリスクと、研修後に企業と従業員の両者が互いに再交渉をおこなう裏切り行為をある程度防ぐことが可能になるためである[39]。

---

[35] ラジアー(2017) p.43
[36] 同上 p.69
[37] 同上 p.77
[38] 同上 p.78
[39] 同上 p.79

ハ）関係性の維持によるインセンティブ

そして 3 つ目の理由は、成熟した FHC を持つ人材に高い給与で報いることで、従業員と企業が関係性を維持するためである。FHC を従業員に教育し続け、当該企業でのみ評価されるスキルが培われるようになることは、将来的に従業員が社内外で発揮できる生産性に大きな差が生じることを意味しているため、人材の離職は従業員自身にも企業にも損失となる。よって、企業と従業員には関係性を維持するインセンティブが働くようになることから、企業は FHC に対する投資機会の増加や高い給与によって自社に従業員を留めようとするのである[40]。

以上の理由から、企業は従業員に対し「キャリア初期には生産性よりも低い給与で我慢してもらうが、将来的には生産性よりも高い給与で報いる」という約束をすることで、支払う賃金に差をつける。加えて、怠けている従業員には罰則（解雇など）を与えることで、将来的な高給を失わないように従業員がより多くの労力を払うように促す[41]。この手法を活用することで、企業は長期的に従業員の意欲的で高い労働パフォーマンスを引き出し、限界生産物価値の最大化をはかることができる[42]。

特徴的なのは、企業の従業員に対する約束は正式な契約ではなく、両者の信頼に基づく暗黙の契約によるものだということである。企業は従業員の成果や FHC への投資に対し、後に報いるという実質的な約束をしている。企業が約束を守るだろうという信頼を従業員が十分に持つことができる理由があれば、従業員も進んで約束を守ろうとするはずである[43]。よって、ある種の年功報酬の仕組みを伴う暗黙的契約は、歴史が古く安定している企業のように、公正な雇用主としての評価を確立した企業でより上手く機能する[44]。

次に、企業における従業員の定年退職は従業員の余剰（給与－生産性）と企業の余剰（生産性－給与）が等しくなる時点で設定されることが指摘できる。上述の年功報酬制により自身の生産性以上の給与を得るようになった従業員には、給与と生産性のかい離が生じていることから、企業がキャリア後期の従業員の雇用を必要以上に続けることは企業にとって損となる。そこで企業はゼロ利益賃金経路[45]に則り、従業員がキャリアの中で企業に貢献し続けた生産性（ABC）と、企業が従業員の貢献以上に支払っている賃金（CDE）が等しくなる時点で定年退職を設定することで、従業員に対しての報いに区切りをつけるのである[46]。本稿では面積 ABC に該当する部分を企業の余剰、面積 CDE に該当する部分を従業員の余剰と呼称する。

---

40 ラジアー(2017) pp.80-81
41 同上 p.368
42 Lazear(1979) p.1264
43 ラジアー(2017) p.86
44 同上 p.370
45 雇用期間全体を通じ、企業が支払う賃金と従業員の生産性が一致するような賃金支払い形態を指す
46 Lazear(1981) pp.608-610

以上が Lazear モデルの概要であるが、ラジアーが分析対象としていたのは米系企業であるため、怠けた従業員に対する罰則として解雇をするなど、日系企業の雇用慣行や賃金モデルとは多少異なる点が存在する。そこで、Lazear モデルを日系企業の特徴に合わせて再設計したのが八代(2014)による Lazear モデルの考察である。

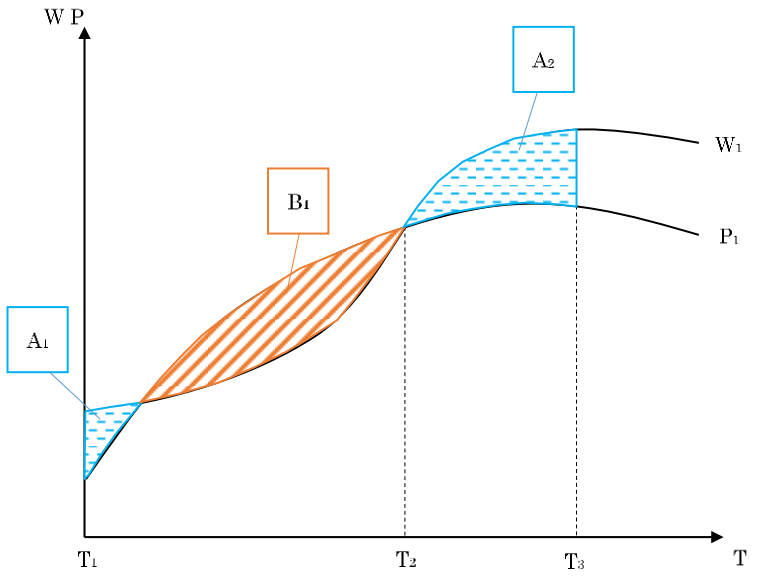


表 3: 企業における従業員の賃金と生産性の関係（八代モデル）
出所: 八代(2014)を元に筆者作成

表 3 はより日系企業の状況に合う形で、企業における従業員の賃金と生産性の関係をモデル化したものである。縦軸に賃金（W）と生産性（P）、横軸にキャリア上の時間軸（T）をとった上で、W_1は従業員の賃金モデルを、P_1は従業員の生産性モデルを示している。また、T_1~T_3はそれぞれキャリア初期・中期・後期を表している。ゼロ利益賃金経路に則り、従業員が得る余剰$(A_1 + A_2)$と企業が得る余剰(B_1)が等しくなるようにT_3の時点で従業員は定年退職を迎えるとする$(A_1 + A_2 = B_1)$。本稿では表 3 を八代モデルと呼称する。

Lazear モデルと異なるのは、従業員はキャリア初期に自身の生産性以上の賃金を得る代わりに、キャリア中期の大部分では生産性以下の給与しか得られない点である。これは、キャリア初期の FHC の研修において、研修前と変わらない給与を従業員に与える形で教育投資にかかる費用を企業が負担することを意味している[47]。代わりに企業はキャリア中期に従業員の高い生産性から得られる利益を享受することで、FHC の教育投資に対するリターンを得る。つまり、Lazear モデルとは対照的に「長期雇用のもと、キャリア中期には

[47] 八代(2014) p.30

企業に貢献してもらうが、キャリア初期とキャリア後期の高い給与で働きに報いる」ことを企業と従業員の間で暗黙的に契約するのが日系企業の特徴であるといえる。

先に挙げた、Lazear モデルの背景にある、従業員の賃金をキャリア時期によって変える(イ)～(ハ)の理由は八代モデルに当てはまるだろうか。イ）人材の選別は、新卒採用時点で高い給与水準に惹かれて応募する人材が増えるため、八代モデルにおける賃金モデルは人材の選別機能を発揮しにくいと考える。一方で、キャリア中期での比較的低い給与水準を理解した上で、長期的に働くことを望む人材の選別をおこなうことができる可能性があると推測する。ロ）ホールドアップ問題の解消は、企業と従業員が暗黙的契約を理解し互いに信頼し合う関係性が築けていれば、八代モデルにおいても機能として問題なく発揮すると考える。日系企業は歴史が古く従業員を重視する文化を伝統的に有してきたといえるため、従業員が企業を信頼する根拠は十分であると考えられるためである。ハ）関係性の維持は、企業と従業員が互いにインセンティブを得るために長期的に雇用する / されることは必要であるため、八代モデルにおいても重要な意味を持つと推測する。

以上のように、プロセスや仕組みは多少異なるものの、従業員は暗黙的契約のもと、将来的に高い給与で報われることを目的に働くようになるため、Lazear モデルと同じく限界生産物価値の最大化を実現できると考えられる。

本稿では八代モデルをフレームワークとして役職定年制の分析と考察をおこなっていく。

3-2 役職定年制による生産性への影響

本節では 2 章で指摘した役職定年制の問題点を踏まえ、役職定年制が従業員の生産性に与えている影響について分析していく。

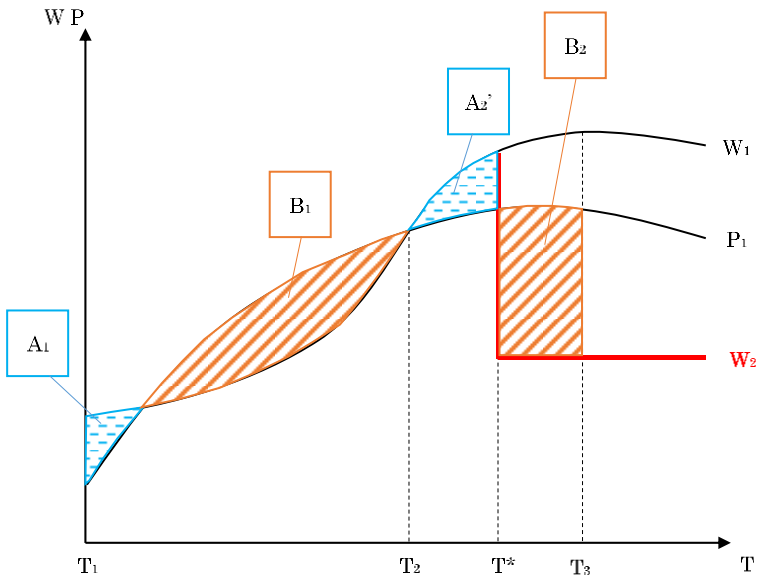


表 4: 役職定年制の機能
出所: 筆者作成

表 4 は企業が役職定年制を実施した場合に従業員の賃金がどのように変化するのかを示したものである。T^*は役職定年を実施する年齢、W_2は役職定年後の従業員の賃金モデルをあらわしている。日系企業において、従業員の賃金は本来W_1に則るはずであるが、T^*時点（50 代前半～中盤）で役職定年制の対象に選ばれたシニア人材は基本給・賞与・役職手当の減給あるいは廃止がなされるため、シニア人材の賃金モデルはW_2へと変化し、給与は落ち込むことになる。

役職定年制を実施した結果、大きく変化するのは企業と従業員が得る余剰である。まず、役職定年を迎えることでシニア人材がキャリア後期に受け取る賃金は大幅に減額される。これはキャリア後期にシニア人材が受け取るはずであった余剰の大幅な減少（$A_2 \Rightarrow A_2$'）を意味しており、シニア人材がキャリア全体を通して得られる余剰も比例して減少する（$A_1 + A_2$'）ことになる。

一方、企業の余剰は従来の余剰（B_1）に加え、本来暗黙の契約上では予定していなかったシニア人材のキャリア後期における賃金引き下げによって得る生産性の余剰分だけ増加する（$B_1 + B_2$）ことになる。前章で役職定年制を企業が実施する背景には、人件費を抑制したいと考える企業の思惑があることを指摘したが、言い換えるならば企業はシニア人材

の人件費を抑え、彼らの生産性から生じる利益を得るために役職定年制を実施すると考えられるのである($A_1 + A_2' < B_1 + B_2$)。

しかし、役職定年制により企業が受け取る余剰が大幅に増加することは、2 章で指摘した(a)～(c)の要因により、シニア人材の生産性を引き下げる結果を招くと考えられる。

a) 減給によるモチベーション低下

前述した通り、役職定年制による給与水準の引き下げはシニア人材の比較的高い生活水準の維持を困難にするとともに、私生活における贅沢によって物理的・精神的な満足を得ることを抑制させるきっかけとなるため、シニア人材の労働に対するモチベーションは低下すると考える。また、企業が「従業員の能力と生産性が年次と共にそこまで上昇していないため、役職定年制によって生産性に合った賃金レベルに引き下げる」という言い分をシニア人材に対して用いていると仮定した場合、職能給制によって FHC の教育による能力の向上によりキャリア後期まで昇進・昇格してきた従来の評価基準や昇進プロセスとの矛盾があると指摘できる。よって、役職定年制の実施は手続き的公正を欠いていることから、シニア人材は評価基準や減給そのものに対する不満を抱くことで、自身の生産性を意図的に落とす行動に出ると考えられる。これはシニア人材の能力面における生産性低下であるといえる。

b) 企業―労働者間の暗黙的契約の破棄

八代モデルでは、企業と従業員が「キャリア中期では人材の生産性以下の給与しか支払わないが、キャリア初期とキャリア後期に生産性以上の給与を支払うことで貢献に報いる」という信頼に基づいた暗黙的契約を結ぶ。暗黙的契約により、企業は長期的に従業員の労働意欲の向上と限界生産物価値の最大化を実現することができ、従業員は真面目に働き企業に貢献することで成熟した FHC を獲得し、年次と共に高い給与を安定して得ることができる。長期的な利益を互いに享受するため、企業と従業員には関係性を維持するインセンティブが働くことになる。企業と労働者による暗黙的契約は、心理的契約によって説明づけられる。

心理的契約とは、完全な契約書の作成に必要な情報を探索できないことから将来の変化への予測が完全にはできず、契約当事者による合理性には限界があるという前提のもと、組織と従業員の関係を形成・維持する 1 つの形である[48]。雇用関係の開始に先立って成立し、法律によって履行を担保される文章化された契約のみでなく、組織参入前や参入後に形成される「文章化されない約束」を含めた相互期待の早退を持って契約とみなす[49]。主な特徴として文章化されない契約である点と、契約の不履行を防止する評判効果のメカニ

[48] 服部(2013) p.17
[49] 同上 p.18

ズムが働く点が挙げられる。文章化された契約は法律が履行を担保するのに対し、文章化されない約束は多くの場合不履行だとしても法的な制裁が課されることはない。しかし、企業と労働者は雇用契約により企業内労働市場で長期的な交換をおこなうため、約束の履行状況が契約相手や他の潜在的な契約相手にも容易に知られてしまう。また、企業による約束の不履行は市場における評判を低下させ、労働者との今後の交換に支障をきたす可能性がある。よって、企業が文章化されない契約を不履行することで得る短期的利益よりも、契約の履行により長期的に市場での評判を守るインセンティブが生じるのである[50]。これが評判効果のメカニズムである。

企業による役職定年制の実施は暗黙的契約、つまり心理的契約の一方的な破棄を意味している。企業はキャリア後期に入ったシニア人材に対して暗黙的契約の約束通り人材の生産性以上の給与を支払っているため、従業員が得る余剰の分だけ損をしていることになる。たとえ約束通りだとしても、自社に生産性以下の貢献しかしないシニア人材に対して高い給与を支払うことに不満を抱いた企業には、約束を反故にして自身の余剰を増やしたいという思惑が働く。よって、役職定年制の実施によってシニア人材の給与を引き下げ、企業の余剰を増やそうとするのである。

以上のように企業が役職定年制を通して暗黙的契約を破棄することは、従業員にとって長年の貢献を無下にされ、ないがしろにされることを意味している。企業の裏切り行為によりシニア人材の企業に対する信頼は失墜し、貢献しようとする意欲を失う。そして、企業に対する報復として怠惰や手抜きを通じて自身の生産性を意図的に落とす行動をとると考えられる。これも減給によるモチベーションの低下と同様、シニア人材の能力面における生産性低下であるといえる。

c) 任務レベルの引き下げ

役職定年制は対象者であるシニア人材の賃金レベルを引き落とすだけでなく、管理職ポストから外すことで任務レベルの引き落としも実行する。企業はシニア人材を管理職の仕事から外し、従来と同格か格下の専門職あるいはスタッフ職に割り振るためである。

スタッフ職及び専門職の定義は企業によって異なるが、一般的にスタッフ職は「企業や行政組織で専門的な知識や経験を活かして特定の業務を担当し、指揮命令系統には属さずライン職に対して援助・助言をおこなう職種[51]」と定義され、専門職は「高度な専門知識を活用し、企業戦略と結びつく研究・開発・調査・企画などの分野で特定の職務を担当するスタッフ職であり、原則として部下は持たない[52]」と定義される。シニア人材が格下の

---

[50] 服部(2013) pp.17-18
[51] コトバンク「スタッフ職」
https://kotobank.jp/word/%E3%82%B9%E3%82%BF%E3%83%83%E3%83%95%E8%81%B7-1740386
[52] 労働政策研究・研修機構 c(2016) p.16

役職へ割り振られた場合には、業務の実行により生じる産出物の量と質は従来よりも低下することは明白である。また、スタッフ職はライン職に対する援助や助言を主な任務としている点、専門職は部下を持たず管理職としての権限を持たない点から、仮に役職定年によってシニア人材が同格の職種に割り振られたとしても、業務の実行難易度や業務の遂行を通じて生じる産出物の量および質は低くなると推測できる。

加えて、役職定年に伴い変化するシニア人材の業務内容は、必ずしも人材の能力に見合ったものではないことから、人材の生産性は相対的に低下すると指摘できる。企業の経営戦略を理解し、具体的なタスクを部下へと割り振った上でマネジメントする能力に長けていたシニア人材が、専門職やスタッフ職としてタスクを実行する能力にも長けているとは限らないように、任務によって人材が発揮する能力の種類は異なるためである。企業がシニア人材の要望や能力を考慮した転向を可能にする努力をしていなければ、企業はシニア人材の個性や能力は無視して役職定年制を実施すると考えられる。

整理すると、従来と同系統の業務をおこなう場合でも役職定年による職種の変更はシニア人材が担う任務のレベル低下を招く。そして、業務内容の変化によりシニア人材は長けている能力を十分に発揮できない可能性がある。結果、シニア人材が任務で発揮する能力は変化し、任務を通して生じる産出物の上限は管理職よりも制限されるため、生産性は従来よりも落ち込むと考えられる。これは、シニア人材の仕事面における生産性低下であると言いかえることができる。

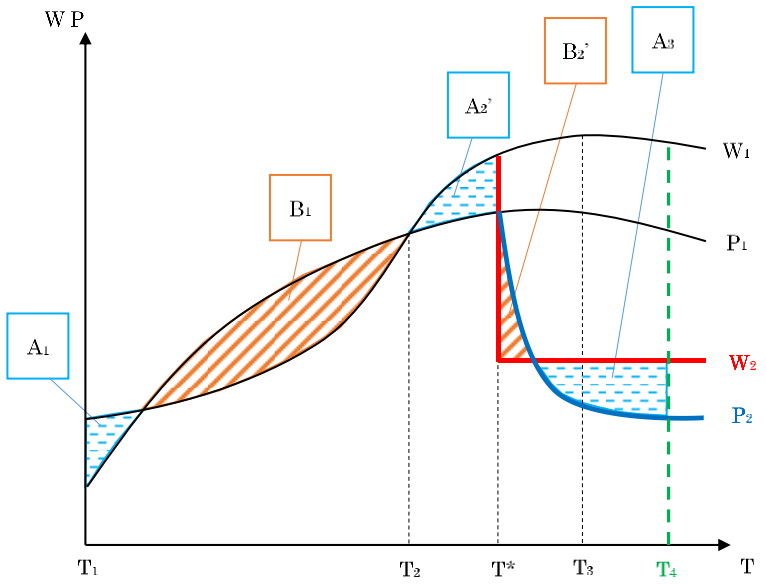


表 5: 役職定年制が従業員の賃金・生産性に与える影響
出所: 筆者作成

役職定年制によるシニア人材の生産性低下を反映したものが表 5 である。P_2は役職定年により低下したシニア人材の生産性モデルをあらわしている。

(a)、(b)、(c)の要因により、役職定年（T^*）を迎えたシニア人材の生産性が低下した場合、生産性は定年退職する年齢（T_3）まで逓減する。すると、企業とシニア人材が得る余剰も人材の生産性低下の提供を受けると推測する。

まず、役職定年制によって増えるはずであった企業の余剰は、シニア人材の能力・仕事面での生産性低下により企業が想定した余剰よりも大幅に下がる（$B_1 + B_2{}'$）ため、人件費の抑制によって新たな余剰を得るという企業の思惑は外れることになると考えられる。一方でシニア人材の生産性は、役職定年によって下げられた給与以下の水準にまで落ち込むと推測する。とくに(b)で指摘したように、シニア人材は自身が長年貢献してきた企業が利己的な思惑で役職定年制を実施し、暗黙的契約を破棄した企業に対して不信感を持つようになったことから、シニア人材は能力の生産性を給与以下に落とすことで余剰を増やし、自身の得を得ようと利己的に行動すると考えられるためである。結果、シニア人材の余剰は増加する（$A_1 + A_2{}' + A_3$）と考える。

以上より、役職定年制の実施によってシニア人材の生産性が低下したことで、企業の得る余剰はシニア人材が得る余剰を下回ることになると考えられる（$A_1 + A_2' + A_3 > B_1 + B_2{}'$）。また、2013 年の高年齢者雇用安定法の改正により定年退職の年齢が 65 歳に延長された（T_4）ことで、企業には役職定年制によって生産性が低下したシニア人材をより長期間にわたり雇用し続ける義務が生じた。雇用の長期化はシニア人材が得る余剰（A_3）を増加させるため、企業は役職定年制によってさらに損害を受けることになるのである。

4 役職定年制の現状に関する考察―シニアマネジメント戦略の観点から

最後に役職定年制と、1）シニア人材雇用における投資対効果、2）シニア人材の十分な活用、3）シニア人材のより長期的な雇用・活用によって特徴づけられる企業のシニアマネジメント戦略との一貫性について考察していく。

1）シニア人材雇用における投資対効果

人材の雇用において、雇用することで生じるコストよりも経済的・非経済的便益が上回るようにマネジメントや制度設計をおこなうことが企業にとって重要となる。しかし 3 章で指摘したように、役職定年制を企業が実施することはシニア人材の生産性を著しく落とし、企業が支払う給与よりも低い生産性しか発揮しなくなると考えられる。また、2013 年の高年齢者雇用安定法の改正により企業には希望者全員を 65 歳の定年退職時期まで雇用し続ける義務が生じたため、生産性が低下したシニア人材をより長期的に雇わなければならなくなった。企業自身の施策が原因で生産性が低下した人材を長期的に雇用することは、企業が得る経済的便益、つまり余剰の大幅な低下を招くため、端的に表現すれば損をするといえる。それだけに留まらず、役職定年制によって長期的に企業に貢献してくれた人材をないがしろにすることは、組織下部の若年層人材の忠誠心や企業外部からの評価にも悪影響を与える。役職定年制の実施は、企業の非経済的価値を毀損する可能性がある。

よって、企業による役職定年制の実施は企業が得る経済的・非経済的便益を減少させるため、シニア人材雇用における投資対効果は悪化すると考えられる。

2）シニア人材の十分な活用

企業はシニア人材に対して真面目な勤務態度や専門性の発揮を期待しており、期待役割を全うしてくれるような努力や施策が企業のマネジメントには必要となる。しかし、企業による役職定年制の実施は、暗黙的契約の一方的な破棄や減給、任務レベルの低下を通して能力面の生産性と任務面の生産性の低下を招く。能力の生産性低下はシニア人材が任務に対して怠惰になり手抜きをすることや、企業に対する貢献意欲を失うことを意味しているため、シニア人材の誠実さ・真面目さは期待できなくなる。また、任務の生産性低下はシニア人材に対して能力を十分に発揮できる任務を割り振っていないことが一因であることから、任務内容によってはシニア人材の専門性は活用されない可能性がある。

よって、企業が役職定年制を実施することはシニア人材の十分な活用にいたらないと考えられる。

3）シニア人材のより長期的な雇用・活用

日本社会の少子高齢化に伴う若年層人材の採用難や、高年齢者雇用安定法の改正に伴う人材の長期的な雇用確保措置義務化は、企業によるシニア人材の長期雇用と活用を促すことになった。しかし、シニア人材は役職定年の対象に選ばれることで、企業による企業―労働者間の暗黙的契約の破棄や減給基準のあいまいさなどに不満や不信感を抱くようになる。企業を信頼しなくなったシニア人材は、自身を適正かつ公正に評価し、重用してくれる外部企業を求めて離職する可能性がある。重要なのは、企業が役職定年制を年齢基準によって一律に実施するのではなく優秀なシニア人材を制度対象外としていた場合、人材を重用しない企業だという印象を与えた場合には優秀な人材も離職行動をとる可能性があることである。制度対象者の自助努力や成果が足りないことが原因だと捉えるのは容易であるが、2 章で指摘した通り企業が職能給制によって人材の給与・昇進管理をおこなっていた場合にはシニア人材を管理職ポストまで上げてしまった点と、能力や成果が足りていない点には矛盾が生じる。企業による制度対象者の選定基準に公正さが欠けていることで、優秀なシニア人材の離職を促す可能性は十分に考えられるのである。

また、企業は高年齢者雇用安定法の改正に伴い、希望者全員を 65 歳まで雇用する義務を負う。そして、企業による役職定年制の実施はシニア人材を適材適所に配置しない可能性が高いため、人材の能力や個性を発揮できない任務を割り振ることに繋がると推測できる。加えて、役職定年制による任務レベルの低下は業務遂行を通して生じる産出物の量・質の低下を招くため、シニア人材が発揮する生産性は相対的に低下する。以上の状態は仕事面の生産性が低下したシニア人材を長期的に雇用することを意味しており、経営資源としての人材を上手く活用できていないといえる。結果として企業が得る余剰低下を招くことを踏まえると、役職定年制はシニア人材の長期的活用において障害となると考えられる。

以上より、役職定年制はシニアマネジメント戦略の特徴である 1）シニア人材雇用における投資対効果、2）シニア人材の十分な活用、3）シニア人材のより長期的な雇用・活用と相反していることから、役職定年制とシニアマネジメント戦略には政策的一貫性が欠けていると考える。企業は少子高齢化がより深刻化していくことでシニアマネジメント戦略を重視せざるを得ないため、役職定年制の実施を取りやめるようになる。結果、役職定年制は今後衰退していくと考えられる。

では今後、企業によるシニアマネジメントはどうあるべきかについて考察していく。ポイントとなるのは本稿で指摘してきた能力の生産性に対する企業の定義であると考える。Lazear モデルにおいて対象である外資系企業は職務主義を採用していると仮定しており、人材の能力は特定分野・職務の専門能力を指している。つまり外資系企業は任務の内容に合う人材を採用し、人材の能力に合う任務を配分するマネジメントをおこなっているといえる。また、仕事の内容ごとに人材に求める能力や要件を具体的に定義しているため、人材の能力がどの程度かを測定しやすいことも指摘できる。企業は個々の人材が持つ能力の生産性をある程度把握し、彼らが持つ生産性を発揮できるような任務を割り当てることができるのである。

一方、日本企業の多くは職能資格制を採用していることから、人材の能力に合わせた任務を人材に与える方法をとっている。しかし、能力は OJT 経験により、人材に与える仕事の経験から培われると企業は捉えていると推測できる。この方式では個々の人材が持つ能力は経験した任務に依存するため、企業が能力を具体的に測定し、把握することは膨大なコストがかかり、困難であると指摘できる。よって、日本企業では人材の能力は年次による「みなし」能力（○○歳であれば△△ができるだろう）か、今までの人材がある年齢であった時点、あるいは何かしらの仕事を経験したことで持っていた能力、という経験から推測できる能力への期待（○○歳、あるいは△△をしていたなら◇◇ができるだろう）によって定義されると考える。職能資格制のもと、日本企業が能力についてあいまいな捉え方をしていると仮定すれば、管理職の人材が持つ能力の生産性に対して過大評価をする・役職定年制によりみなしではなく実際の能力に見合う職務および処遇に引き下げる、などの役職定年制に関わる問題が生じることも容易に推測できる。加えて、人材が持つ本当の能力に見合う職務配分をおこなうというマネジメント感覚は薄れるため、日本企業は能力の生産性を十分に発揮させるような人材の活用に至らないといえるだろう。

以上を踏まえたうえで、企業による今後のシニアマネジメントのあり方について、高年齢者雇用安定法に伴う雇用確保措置と絡めて提言していく。

・継続雇用パターン

継続雇用措置を取る場合、企業は 60 歳で従業員の雇用契約を打ち切り、65 歳定年まで別の雇用契約を結ぶことで再雇用する方法を取るケースが多いと考えられる。この場合のメリットとして、新たな雇用契約を結ぶことで従来とは異なる職務・処遇を人材に与えることが可能である点が挙げられる。

そこで、60 歳までは八代モデルで示した通りの賃金モデルを踏襲し（W_1）、60 歳以降は個々のシニア人材が持つ適性・能力に見合う職務と処遇を与える（$P_1 = W$）。個々の人材に適切な仕事を与えることで人材は自身の能力を最大限に発揮できるため、役職定年制によって生じていたシニア人材の仕事の生産性低下を防ぐことが可能となる。また、シニア

人材の貢献・働きぶりに見合う報酬を与えることで、企業は従業員に対して手続き的公正をある程度示すことができる。よって、処遇プロセスへの不満から生じるシニア人材の能力の生産性低下を抑えることが可能となる。

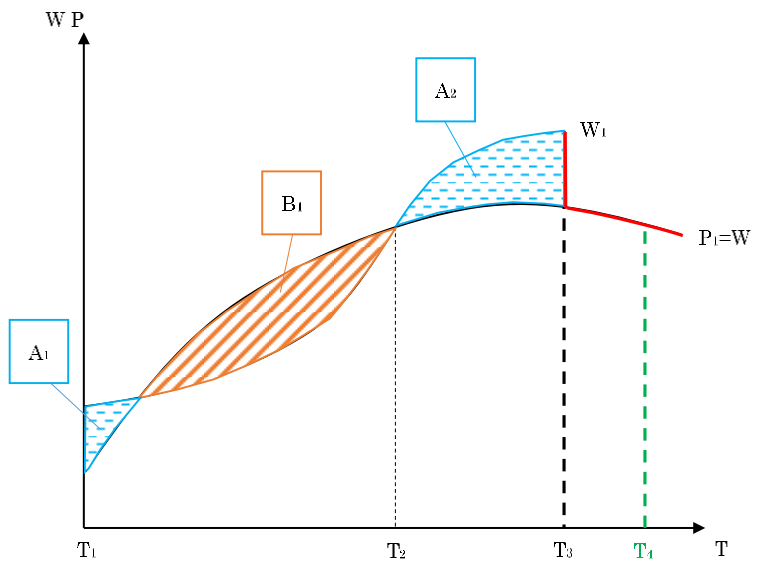


表 6: 継続雇用措置パターン
出所: 筆者作成

しかし、この手法を日本企業が採用するには個々の人材が持つ適性・能力を具体的に測定する必要があるとともに、各職務に必要となる人材能力や評価基準を定義しなければならない。そのため職能資格制を導入し、みなしによって能力を測定・定義している日本企業では実現が難しいと考える。

・定年延長パターン

定年延長措置を取る場合、企業は従業員の定年退職年齢を従来の 60 歳から 65 歳へと延長し、正社員として雇用し続ける措置をおこなうと考えられる。変更点は定年退職の年齢が 65 歳まで伸びた点のみであり、企業が意図的に操作しなければシニア人材の処遇や職務は変わらないことが特徴である。

そこで、八代モデルで示した賃金モデルを新卒入社時から 65 歳の定年退職の期間で再構築し（W^*）、人材の長期的雇用が必要な時代に合う新たな賃金モデルを活用することで、企業が得る余剰と従業員が得る余剰の均衡化をはかる。より滑らかな賃金カーブを描くようになるものの、企業と従業員の両者が得る余剰の量は従来のモデルと変わらないため、企業にとって方針変更の手間がかからないことがメリットであると考えられる。

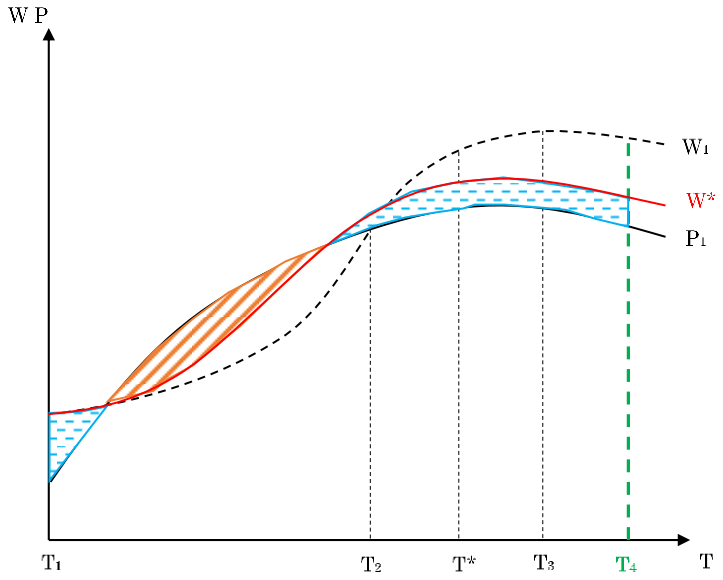


表 7: 定年延長パターン
出所: 筆者作成

しかし、定年延長措置に伴うシニアマネジメント変革にはいくつかの問題点が存在すると考える。まず、従来の日本企業においてシニア人材が享受していた「キャリア後期には高い給与で報われる」という報酬は、キャリア後期の昇給幅が大幅に下がることで報酬としての価値が薄れた、とシニア人材に捉えられてしまう可能性が指摘できる。また、従業員が従来の賃金モデルと同じ余剰を得るには 65 歳の定年退職時点（T_4）まで働き続けなければならないため、シニア人材は自身が報われるために相対的に低い賃金で定年退職まで働き続ける必要がある。これらの問題点は従来よりも相対的に低賃金かつ長期的に働くことを人材に促すことを意味しており、新たな賃金モデルはとくにシニア人材のモチベーションを下げ、生産性を低下させうると考えられる。

以上を八代モデルに当てはめて考えてみると、仮に定年延長措置によってシニア人材のモチベーション低下が生産性の低下に繋がる場合、人材が得る賃金と発揮される生産性の差分である余剰は増えることになるため、キャリア後期にシニア人材が得る利益は結果的に増加することがわかる。シニア人材の余剰増加は企業が被る損失の増加を意味しているため、企業には損失を抑えるために従業員の賃金を下げることで自身の利益を守ろうとする動機が生まれる。つまり、企業が役職定年制を活用して余剰の調整をおこなう理由が生じてしまうと考えられるのである。本論で指摘した通り、役職定年制の実施はシニア人材のモチベーション低下による能力の生産性低下と、任務レベルの低下による仕事の生産性低下を招くことから、企業は定年延長措置を活用したシニアマネジメントにより更なる悪循環に巻き込まれる可能性がある。よって、定年延長措置を通じた新たなシニアマネジメントのあり方は企業に望ましくない効果を与えると考える。

・職務主義的マネジメント

日本企業は職能資格制のもと、人材の能力をみなし、あるいは期待によって定義していることから、人材の能力を正確に測定することが難しく、能力の生産性を最大限発揮しうるような職務配分が難しいと指摘した。従来の方式のまま人材をマネジメントしている限り、日本企業は人材が持つ本来の能力を活かすことができないであろうことは容易に推測できる。

そこで、外資系企業と同じく人材マネジメントのあり方を職務主義へと抜本的に転換し、職務に必要とされる人材の能力や要件を定義することで職務に合う人材を仕事へと割り振るマネジメント方式を日本企業も導入するあり方が 3 つ目の提言である。職場主義的マネジメントにより日本企業も人材能力の正確な測定が可能になるため、個々の人材に適した任務を割り振ることができる。また、仕事ごとの能力基準が明確であるため、基準に沿った人材育成や計画的な育成スケジュールの構築、職務別の明確な能力管理が実現できる。これらを継続しておこなうことで、長期的には日本企業も職務をベースとした人材配置と能力開発を実現することができるのである。

ただし、職場主義的マネジメントを日本企業が導入するには従来のような「みなし」による能力定義ではなく、職務ごとに必要となる専門性や人材要件など、実際の能力を定義したうえで能力や生産性を測定する必要がある。また、マネジメント方針の転換だけでは効果を生み出さないため、組織全体に職場主義的マネジメントが浸透し、従業員にとって新たな人材配置や能力開発のあり方が当たり前になるまで長期的に継続する努力が企業には必要となる。

以上の 3 点が、日本企業が抱えている人材能力の測定誤差、役職定年制による処遇・職務の引き下げ、能力に見合う職務配分感覚の希薄化など、能力の生産性に関わる問題への対処法である。

対処法として望ましいのは、長期的には職場主義的マネジメントを導入することで人材能力の正確な測定を可能にし、職務ベースの人材配置と能力開発をはかりつつ、短期的には継続雇用措置に伴って 60 歳以降の人材に対する処遇・職務を適性と能力で測る方式を採用することであると考える。企業は職場主義的マネジメントにより人材が持つ能力を正確に測定・把握できるため、実際の能力と期待値のズレが生じるのを防ぐことができる。また、企業はキャリア後期に個々の人材の能力や適性、生産性に見合う仕事を人材に与え、成果に応じて処遇することで人材の能力を最大限発揮させることが可能であり、処遇における手続き的公正を保つことで人材のモチベーション低下を避けることができる。加えて、長期的な職場主義的マネジメントの実施は 60 歳以降だけでなく、キャリア初期である新卒入社時から個々の人材が持つ能力や適性に応じた職務配分と処遇、効率的な能力開発を実現できる。キャリア初期から人材の能力開発を効率的におこない、能力を発揮で

きる仕事を割り振り、適切な処遇を実施することは生産性の増加（P_1の上方への平行移動）と賃金の増加（W_1の上方への平行移動）に繋がると指摘できるため、結果として企業と従業員の両者が得る余剰量の増加を促すと考えられる。

よって、継続雇用措置と職場主義的マネジメントを採用することが、日本企業におけるシニアマネジメントの望ましいあり方として提言したい。

おわりに

本稿では役職定年制の問題の中でも、とくに a）減給によるモチベーション低下、b）企業―労働者間の暗黙的契約破棄、c）任務レベルの引き下げを通してシニア人材の能力・仕事の生産性を低下させる点について指摘した。また、役職定年制は 1）シニア人材雇用における投資対効果、2）シニア人材の十分な活用、3）シニア人材のより長期的な雇用・活用の 3 点から特徴づけられるシニアマネジメント戦略との一貫性を欠いており、制度は今後衰退していくことを Lazear モデル及び八代モデルを通して示してきた。企業はシニア人材の生産性と貢献意欲を削ぐことなく暗黙的契約を完了し、65 歳まで追加的に雇用し続ける工夫をしなければならない。そのためには 60 歳以降から成果と報酬を連動させる、65 歳まで生産性を向上し続けられるような長期的な能力開発プランを策定する、定年退職そのものを廃止するなどさまざまな方法が考えられるが、いずれにしても企業は人材の数ではなく質によって利益を獲得し、企業活動を継続していく方向へ転換しなければならないことが指摘できる。そして、企業による新たな施策には外部環境の変化にも柔軟に対応できるような経営・人事面の戦略が必要不可欠であり、戦略との一貫性が欠けた施策の実施は役職定年制―シニアマネジメント戦略との間で生じた問題と似た問題を再発させるだけであることを強調したい。もはや慣習と経験だけに頼った施策では、前例にない外部環境の変化を迎えている現代を企業が生き抜いていくことは困難なのである。

今回の分析では役職定年を取り巻く状況や効果などについて仮説を前提としたため、より正確な制度の分析をおこなうためにも、役職定年制が人材に与える影響やデメリットについては、企業に対するインタビュー調査などを通した検証が必要である。

また、役職定年制は近年実施率が低下していることから実際に制度として衰退し始めており、企業は役職定年制が持つ問題点について既に理解している可能性があると指摘できる。よって、企業がシニア人材のマネジメントにおいて直面している次の問題として、高年齢者雇用安定法の改正に伴う 3 つの雇用確保措置が企業に与える影響についての分析と考察が今後の研究に求められる。

参考文献

・青木昌一「人事制度の”サブシステム”を作りこむ(4) 役職定年制・役職任期制」『労政時報』、第 3759 号、2009 年、pp.74-90
・尾島俊之「健康寿命の算定方法と日本の健康寿命の現状」『月刊心臓』、第 47 号、2015 年、pp.4-8
・厚生労働省「65～69 歳男性の就業率の推移について」『労働市場分析レポート』、第 76 号、2017 年、pp.1-3
・厚生労働省『平成 30 年「高年齢者の雇用状況」集計結果』、厚生労働省、2018 年
・公務員の高齢期の雇用問題に関する研究会 a「民間企業における役職定年制・役職任期制の実態」『第 15 回配布資料』、別添 2、2008 年、pp.10-18
・公務員の高齢期の雇用問題に関する研究会 b「役職定年制と役職任期制の対比」『第 15 回配布資料』、別添 5、2008 年、p.27
・高齢・障害・求職者雇用支援機構「『役職定年制』・『役職の任期制』の役割とキャリア・シフト・チェンジー求められる『役職定年制』・『役職の任期制』の再構築－」『高齢社員の人事管理と展望―生涯現役に向けた人事戦略と雇用管理の研究委員会報告書―』、第 3 部第 5 章、2015 年、pp.265-277
・高齢・障害・求職者雇用支援機構「65 歳以降の社員の職業能力」『高齢者の人事管理と人材活用の現状と課題―70 歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会報告書―』、第 1 部第 10 章、2014 年、pp.101-108
・国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」『人口問題研究資料』、第 336 号、2017 年、pp.1-384
・近藤絢子「雇用確保措置の義務化によって高齢者の雇用は増えたのか―高年齢者雇用安定法改正の政策評価」『日本労働研究雑誌』、第 56 号、2014 年、pp.13-22
・人事院『平成 19 年民間企業の勤務条件制度等調査』、2009 年
・同一労働同一賃金の実現に向けた検討会「日本の賃金制度について」『同一労働同一賃金の実現に向けた検討会』、資料 1、2016 年、pp.1-83
・内閣府『高齢社会白書 平成 30 年版』、内閣府、2018 年
・内閣府「賃金面・雇用面からみた労働生産性の上昇の果実」『平成 28 年版労働経済の分析―誰もが活躍できる社会と労働生産性の向上に向けた課題―』、第 2 章第 2 節、2016 年、pp.82-95
・内閣府男女共同参画局『平成 30 年版男女共同参画白書』、内閣府、2018 年
・服部泰宏『日本企業の心理的契約―組織と従業員の見えざる約束』白桃書房、2013 年
・林洋一郎、鳥取部真己「我が国の賃金制度に関する心理学からの考察――公正理論に基づくレビュー」『日本労働研究雑誌』、第 670 号、2016 年、pp.28-42

・原佳奈子「再確認！労務管理の重要用語 第 9 回役職定年制 / 有期雇用（パート、契約社員など）/ ゆとり社員」『労務事情』、第 1242 号、2012 年、pp.52-53
・藤原崇「定年後再雇用者の戦力化をどう進めるか」『労政時報』、第 3929 号、2017 年、pp.77-92
・労働政策研究・研修機構「日本の高年齢者雇用の現状と課題―各種調査結果から」『海外労働情報』第 2 号、2017 年、pp.71-100
・労働政策研究・研修機構 a「第 6 章 65 歳以降の高年齢者の雇用」『高年齢者の雇用に関する調査』、第 156 号、2016 年、pp.42-60
・労働政策研究・研修機構 b「労働力不足時代における高年齢者雇用」『労働政策研究報告書』、第 186 号、2016 年、pp.1-313（4 章）
・労働政策研究・研修機構 c「企業内プロフェッショナルのキャリア形成―知的財産管理と企業法務の分野から―」『JILPT 資料シリーズ』、第 178 号、2016 年、pp.1-90
・労働政策研究・研修機構「高齢者継続雇用に向けた人事労務管理の現状と課題」『労働政策研究報告書』、第 83 号、2007 年、pp.3-331
・労働政策審議会「高年齢者雇用の現状について」『第 104 回資料』、資料 4、2015 年、pp.1-23
・労務行政研究所「人事労務諸制度の実施状況 前編」『労政時報』、第 3956 号、2018 年、pp.46-88
・八代充史『人的資源管理論―理論と制度』、中央経済社、2014 年
・安田均「賃金における能力主義の行方」『山形大学紀要』、第 35 号、2005 年、pp.107-126
・ラジアー E、ギブス M.『人事と組織の経済学―実践編』、日本経済新聞出版社、2017 年
・Colquitt J A, “On the Dimensionality of Organizational Justice: A construct Validation of Measure,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, 2001, pp.386-400
・Lazear E. P, “Agency, Earnings Profiles, Productivity, and Hours Restrictions,” *The American Economic Review*, Vol. 71, No. 4, 1981, pp.606-620
・Lazear E. P, ” Why Is There Mandatory Retirement?,” *Journal of Political Economy*, Vol. 87, No. 6, 1979, pp.1261-1284