

中高年管理職の雇用問題解決の途

——日本的雇用慣行の変革——

戸 田 忠 一

目 次

1. 中高年管理職問題の原因と状況
2. 対策の現状
3. アメリカの中高年管理職雇用問題
4. 中高年管理職問題の新しい対策

この論文は、顕在失業者100万人を越える現下の雇用問題について、その中でも特に問題の切実な中高年管理職の雇用問題について検討しようとするものである。今、著しい社会変化の進行する中で、古い社会システムから新しいシステムへの移行、適応過程が不十分なため様々な問題が生起している。そうした問題の中でも、重要性が高いのが、中高年管理職問題である。それは一方で社会が高齢化していること、他方で知識社会化（高学歴化）していることに対応し、高齢化した知識労働者の雇用問題として現下の雇用問題を典型的に示している。この問題は、大きな社会、経済的变化の視野の中で把握すべきもので、一時的対策で処理できるものでない。以下、問題の原因と実情の検討、外国（アメリカ）での状況との比較検討および問題の対策について論じていきたい。

1. 中高年管理職問題の原因と状況

現下の雇用問題は、一頃の人手不足から一転して人員過剰の問題となり、失業者の増加、就職難、潜在失業者の増加（企業内のそれを含む）が生じていることである。雇用不安、失業、人員過剰が生じているのは、とりわけ中・高年層

に著しいが、現在の特徴は従来余り問題化しなかった管理職層（専門職を含む）の失業、過剰問題が生じていることである。こうした現象は、景気変動にともなう不況という一時的原因によるものではない。その原因は、わが国の社会、経済が先進国化していること、およびわが国の雇用慣行システムが問題を激化していることに基づくのである。社会・経済の先進国化の内容については、色々の要因があげられるが、雇用問題との関連において(1)経済の低成長化、(2)人口高齢化、(3)知識社会化（高学歴化）の3つに限ることとする。以下これらの要因について検討していくが、注意を要するのは、これらの原因が個々に雇用問題を起しているのではなく、諸原因が互に影響し合って問題の大きさを増幅していることである。例えば、人口高齢化は、経済成長の低下、社会の保守化に作用し、逆に低成長は人口構造に何らかの影響を及ぼしている⁽¹⁾のである。

(1) 経済の低成長化：経済の高度成長は雇用を拡大するが、低成長は雇用を縮小する。わが国の経済成長率は、戦後長く10%台の高成長を続けたが、今後は6～7%程度以下の低成長に転換するといわれる。そして、低成長は一時的現象でなく、長く継続すると予想される。わが国の経済は上昇期を過ぎて成熟期に入ったのである。雇用需要の減少は、とりわけ中高年齢者に向けられやすい。彼らは労働能力（肉体的意味での）が低下しているうえに、相対的に高賃金を受けているからである。

(2) 人口高齢化：わが国人口の年齢別構成（したがって、また年令別労働力構成）は、かつての年令の高い老齢層を頂点にし、若年層を底辺にもつピラミッド型から、ズンドウ型へ急速に移行しつつある。

高年齢者層が人口全体および労働力全体に占める比率が次第に増大してきている。15～24歳の若年層は、昭和45～55年の10年間に約3割（390万人）減少するのに対し、45～64歳の中高年層は同期間に約4割（510万人）増加し、昭和55年には労働力人口の約3分の1が中高年層によって占められる。

また例えば、労働力の平均年齢が昭和35年の30.9歳から15年後の昭和50年には35.2歳へと4.3歳上昇している。（労働省賃金構造基本統計調査）

こうした、わが国人口の高齢化は、先進国の一般的パターンである高出生率

・高死亡率から低出生率・低死亡率への移行によってもたらされたものである。しかし、わが国の高齢化が他の先進諸国のそれと異なる点は、そのテンポが極めて急速なことで、欧米諸国にみられた老人人口（65才以上）が増加する過程とともに、中高年齢層（45～64才）の増加が同時にはげしく進行する二重構造⁽²⁾があることである。

急速な高齢化の結果、45歳以上の中高老年層の増加、人員増加、雇用不安の問題が生じているが、たまたま、わが国では55歳定年制を大部分の企業がとっているため定年時点を境にして二つの異なった形（定年後の高年、老年層の問題と定年前の中年層の問題）をとって発現している。細部については、わが国の雇用慣行の問題を取扱うさい述べることとする。

(3) 知識社会化（高学歴化）：企業の中に高学歴者（知識労働者）が増加する傾向は著しい。企業の経営管理がますます複雑高度化するにともない、それを担当する管理者や専門職が増加する。それは、経営の進歩の反映でもある。

しかし、知識労働者である管理職は、ドラッカーもいうように、肉体労働者と異なり意義ある仕事を求める傾向があるが、組織体（企業）の中で、そうした欲求が満足されない場合が少くない。それは、組織体が本質的にピラミッド構造であることのために、多くの知識労働者にとって45歳前後で彼の職業経歴の最高点に達してしまうことに関係する。昇進のストップとマスターしてしまった専門分野の仕事に余りにも長くたずさわることからする無気力化が生じる。

(4) 日本的雇用慣行：以上のように経済の低成長化、人口高齢化および知識社会化の進行が組合わさって、きびしい中高年管理職の雇用問題が生じている。しかし、これらの社会・経済的变化という発生原因は、企業の雇用問題に対して外的な与件であるが、この他に内部的に雇用問題を一層激化している事情がある。それは雇用制度ないし雇用慣行の問題である。

わが国大企業の雇用慣行である終身雇用、年功序列制は、労働力構成が若年層中心である間は、高度成長経済とあいまって極めて効率的に機能した。しかし同制度は、低成長化、人口高齢化の進行とともに、知識労働者管理の不備と重なって、マイナスの効果を多くもつようになってきた。次のとおりである。⁽³⁾

第1 高年齢者の再就職の困難。高年齢者は欧米においても再就職が困難であるが、終身雇用制の下では、それが一層困難になる。終身雇用制は定年まで雇用を保障する代りに中途採用を原則として行なわないシステムであり、特に大企業では定年以後の年齢者の採用はない。

第2 早すぎる定年。終身雇用制は55歳定年のうえに成立している。しかし、終身雇用制の下で55歳定年退職した場合、寿命延長にともなって約20年の余命がある。社会保障が不十分な現状（公的老年年金は60才開始、その金額も不十分）では定年後も働かざるを得ない。したがって定年後の求職人口が増加し、高齢化人口増加に20年の期間（余命期間）が加わるので、深刻な雇用問題が発生する。もし、定年が欧米のように65歳であれば、職業生活から引退する者も多くなり、大きな失業問題とはならないだろう。

第3 産業間、企業間の労働力移動の抑制。終身雇用は、産業間、企業間の労働力移動を抑制する作用をもつ。労働力の配分は、原則として新規学卒採用の時に行なわれるのみである。そのため産業構造の転換にさいし、有効な労働力の移動が阻害される。なお、定年制は、一種の社会的労働力再配置の効果をもつが、後述するように、それは社会的にも定年者個人にも合理的な再配置となっていない。

第4 定年前中年層の能力およびモチベーションの低下。定年後の高年齢層の境遇とは逆に、定年前の中年層については、別種の問題が生じる。

終身雇用制、年功序列制のもとでは、定年まで雇用が保障され、また報酬も年齢、勤続とリンクするので、従業員がその身分に安住し、能力開発を怠りモチベーションが低下する傾向がある。知識労働者については、先述のとおり“中年の危機”があるといったが、これと終身雇用制が結びつくと、能力およびモチベーションの低下は一層甚しくなる。

以上、中高年管理職問題を引起している諸原因を個別に検討したが、それらが相互に作用し合って生じている問題は、次の2点に要約できよう。

a 定年後の高年齢層：社会、経済的变化によって中高年知識労働者が増大していく中で、55歳定年制によって強制退職させられた高年齢層は、失業者また

は不完全就業者化している。働く能力と意欲を有するにもかかわらず、失業したり、能力を発揮できない職務についている事態である。定年者は、たとえ再就職できた場合でも給与が大幅にダウンし(定年前の70%以下が大部分)、しかも家計の責任者であるので生活は苦しい(昭和50年度労働省・定年到達者調査を参照のこと)。

まことに、それは那須宗一中大教授の次の言葉「日本のめざましい経済成長は、定年後の社会保障を未成熟のままに、再就職者の窮迫販売的な労働のダンピングに支えられてきたといえないだろうか⁽⁴⁾」が、当てはまる状況である。

b 定年前の現役中年年齢層：企業内部においても中年知識労働者層が増大している。前述の諸原因のため昇進ポストや挑戦的職務が不足し、能力発揮の機会をもたず、老朽化している者が多数生じている。技術その他の進歩に立ち遅れ、能力や意欲も低下した者を、定年前というために温存する結果を招いている。企業内“失業”の管理職は、全管理職の3割に及ぶといわれる。それはa定年後の高年齢層の状況と対蹠的な、「甘すぎる」事態である。

2. 対策の現状

以上のような問題に対し、現在とられている対策は次のようなものである。

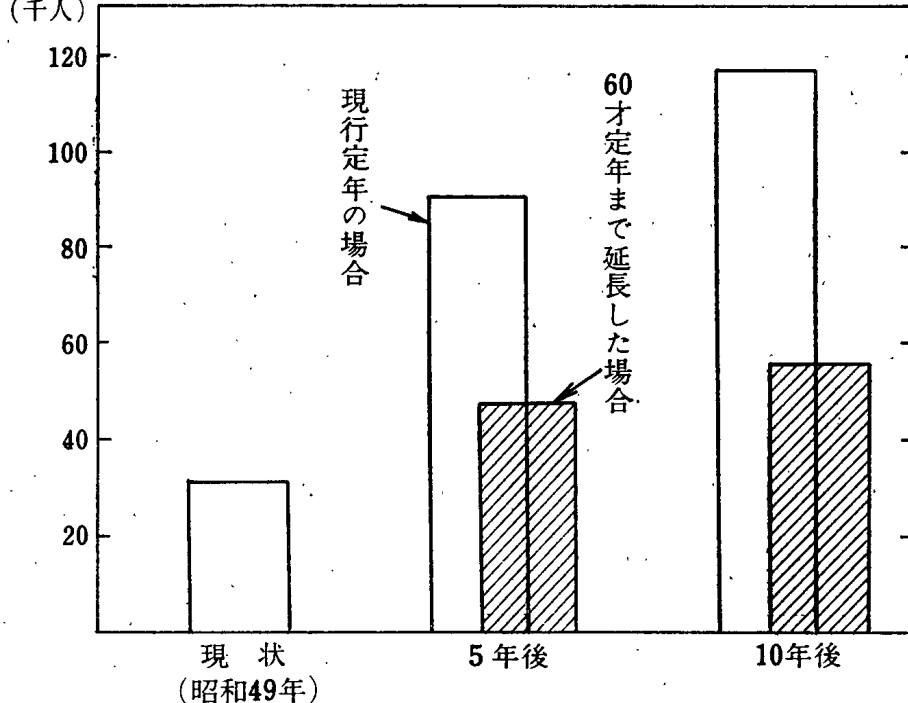
(1) 定年者対策

政府は雇用政策の一環として65歳定年を目標とするが、当面の施策として60歳までの定年延長を推進することを打ち出している。寿命延長の現在、定年の延長は当然であり、これによって定年と厚生年金受給とが連結される。また定年退職者の急増を抑える効果がある(第1図参照)。政府は、この方針に基づいて数々の定年延長施策を推進中である。

しかし、企業の方は政府の方針を理解はするが、低成長下、経営の必要上定年延長にふみきらないところが多い。定年延長することは、労働力構成の高齢化、人事若返りの抑制、人件費の上昇および後述する(2)管理職過剰問題を激化する怖れがあるからである。一頃56、57歳まで定年延長する企業が相当あったが、最近は大きく減少している。特に管理職については、新陳代謝を求める要請が強いことなどのため、一般従業員について定年延長が行なわれても、定年

第1図 定年制度の変更による定年退職者数の変化

(男子, 定年到達後勤務先を変更する雇用者数), (出所: 昭和51年度労働白書)
(千人)



延長が進みにくい傾向がある。定年延長は、思うように進んでいないのが現状である。

(2) 企業内管理職の過剰および能力、モチベーション低下対策

政府は、労働白書その他において屢々年功賃金制など従来の雇用慣行を見直す必要があることを説いてきた。しかし、この問題の切実さは政府よりも企業が痛感している。対策は3つの面で行われている。

a 人員過剰対策：合理化、減量作戦がとられている。終身雇用制とはいえ経営不振の甚しい場合、背に腹はかえられず、肩たたき、希望退職募集が行なわれ、また関係会社、関係先への出向、追出しが盛んに行なわれている⁽⁵⁾。終身雇用の「甘やかし」の姿勢から一転して、「きびしすぎる」施策へと極端化している。一部には55歳以前の「早期退職」が強制されている。数か月前の朝日新聞は、「中高年受難時代をどうするか」と題する社説の中で、次のように論じている。

「(前略) 中高年の管理職に対して企業の姿勢がきわめてきびしい。定年を延長した企業の中でも、中高年管理職が途中で系列会社へゆくか、あるいは55歳で

やめて60歳まで年金をもらうか、それとも今の会社にとどまるかは会社の決定次第という例もある。強まりつつある中髙年管理職受難時代の風潮は、社会保障の不備によって最大の犠牲者になるこの層の不安をかきたてている(下略)。

b 賃金抑制対策：年功賃金を改め、能力主義管理に基づく賃金制度を次第に取入れてきており、その結果、年功による賃金格差は次第に縮小している。

c 能力やモチベーションの低下対策：職能資格制の採用、専門職制度の設置、各種の能力開発制度、ジョブ・ローテーション(関係会社への派遣を含む)が行なわれている。しかし、これらの施策は、例えば内容の伴わないポジションや資格を与えても結局は意欲向上に繋がらず(職能資格制、専門職制度、組織改正による新役職の設置)、また現職に関する業務遂行能力の向上があっても、その効果が限定されていたり、折角養った能力も発揮する機会が乏しかったりするため効果が薄い(教育訓練)うらみがある。

要するに、現在の対策は中髙年知識労働者問題の解決に十分役立っていないのである。

3. アメリカの中髙年管理職雇用問題

以上、中髙年管理職問題について、問題点、発生原因および対策の状況について論じてきた。既述のように、問題は先進国化によって生じ、それが日本独特の雇用慣行によって激化されているのである。したがって、わが国ほど激しくないが、一般的な形での中髙年労働者の雇用問題は、アメリカなどの先進諸国では既に経験済みのものなのである。わが国の場合、経済の高度成長で問題が隠されていたが、低成長化と高齢化の進行によって一挙に顕在化したのである。

その意味で、欧米、特にアメリカの中髙年管理職問題の現況とその対策を参考にするのは意味があるであろう。アメリカの経済は、わが国の水準からいえば既に長い間低成長のそれであった。また人口構造は、わが国のそれが高齢化進行中であるのに対し、アメリカのそれは既に高齢化している。高学歴化についても、高齢化と同じような比較が可能である。したがって、アメリカでは企

業における中高年管理職問題は、屢々研究され、検討されてきたのである。

(1) アメリカの中高年管理職問題の状況

アメリカでは、定年 (retirement : 日本の定年と区別する意味で、「引退」と訳すべきかもしれない) は65歳である。それで定年後と定年前に分けて検討することとする。

a 定年後 (65才以後)

老年層の問題として扱われる。老年層になると、一方で体力、気力の衰えも進み、他方国家の老齢年金や企業年金も支給される時期に当たるので、職業生活を続けるか、余生を楽しむか、その中間的生活を送るか、を各自が選択することになる。65歳以後の生活について、就業する職種の問題や就業機会の不足などに問題があり、連邦政府、州政府で審議会を設け対策を進めている⁽⁶⁾。しかし、65歳以後の問題は、今日のおが国の定年者が直面している問題とは質的に異なっている。おが国では生活権確保の問題であるが、アメリカでは生活の仕方の選択の問題である。

b 定年前 (65才以前)

アメリカの定年前管理職の雇用問題は、おが国のそれと二つの異なった特質をもっている。第1は、アメリカは終身雇用制でないこと。したがって日本的な意味での雇用保障はないので、企業が危機に陥ったときは、当然のこととして人員合理化が行なわれる。おが国の希望退職募集に似た“早期退職 (early retirement)” が用いられることもある。企業成績に関係なく、労働能力と意欲の低下した者には解雇や降職がありうる。したがって企業内に過剰人員を抱える可能性は少ない。しかし、企業が通常の成績をあげている限り、働く能力と意欲を有する者を解雇することはない。中高年管理職の場合、過去に貢献したことが多いので、現在、力と意欲が多少おちていても直ちに解雇とならない。

第2は、定年が65歳のため、45~65歳の20年分の中高年齢層が企業内にいることになる。層の厚い中高年管理職を、如何に有効に働かせるか、その適正配置、能力開発、意欲向上が重要な意味をもってくるのである。

以上の背景の下に生じているのが、中高年管理職の老朽化問題 (Executives

Obsolescence) であって、能力と意欲の低下した管理職をどうするかの問題である。以下2, 3の証拠を示そう。

① ドラッカーは、この問題を「断絶の時代」においても強調しているが、近著「マネジメント」においても次のように述べている。

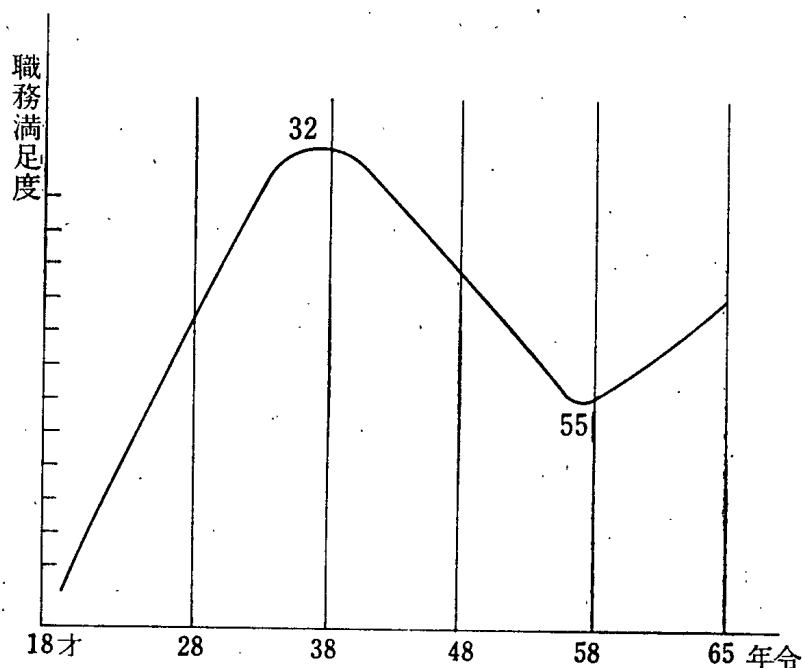
「現代の社会において、深刻な社会問題を事業上の機会に転化することによって解決できるかもしれない分野の一つは、中年の「知識労働者」の疲労、欲求不満、「消耗」と彼に必要な「第2の職業」であるといえよう。中年の「知識労働者」つまり管理職や専門職のうちで「現職にとどまりながら引退同様に」興味を失い、ただ機械的に動作している人は、隠された費用であり、1913年当時のフォード社の転職にともなう費用と比べてみても大きいといえよう。と同時にこれらの男女の欲求不満と無言のあきらめは、かつての肉体労働者が味っていた貧窮、反感、あきらめなどよりも、社会にとって大きな危機になるかもしれない。⁽⁷⁾」(下略)

② ハーバード・ビジネス・レビューやアメリカ経営者協会(AMA)の人事労務に関する機関誌「パーソネル」には、屢々「老朽化管理職対策」の問題が登場する。以下はハーバード・ビジネス・レビュー所載の一論文からの引用である。老朽化管理職とは、同僚や若手に追い抜かれ長年同レベルの地位に止まる人々である。彼らは体力こそ多少おちているが、従来どおりの仕事なら相変わらず遂行できる。しかし、進歩についていけず、働く意欲が低下している。これらの人々は、別名「棚ざらしになった人々」(shelf-sitters)とも呼ばれ、大企業の中で全管理職中10% (6~12%) いるという。

過去20年間に「経営管理者資源の過剰蓄積」の問題は、次第に重大化してきている。ある情報通によると、工業関係の大企業における陳腐化管理職の数は、1950年初期の頃の3ないし5倍に達しているといわれる。⁽⁸⁾

③ 次は、実態調査によって中高年管理職の意欲低下を示す資料である。この調査は、経営管理職について年令の推移と職務満足度の相関関係を扱ったもので、3年間にわたり、1,400人の管理職について行なわれた。その結果は第2図にあるとおり、職務満足度は32歳くらいまで急上昇し、38歳辺りで高原に

第2図 年令と職務満足度の相関関係



達し、以後55歳頃まで次第に低下する。55歳以後再上昇するが、これはアメリカの場合65歳定年のため、人生に再適応していくためと思われる。⁽⁹⁾

(2) アメリカの中高年管理職対策

この問題に対するアメリカでの取り組み方について、定年後と定年前に分けて検討しよう。

a 定年後対策

前に述べたように、65歳で定年になるので文字どおり職業生活から引退する人も多いが、年金生活による収入低下に応じた生活程度の切下げがうまくいかなかったり、余暇生活が定年前に想像していたほど愉快でないなどのため再就職を求める人もある。

会社の対策としては、定年予定者に対し、定年後生活についての周到な計画をたてるよう援助し、また計画に助言を与えることが行なわれている。定年後計画は、できるだけ早期に立てるのがよく、40歳台が適当とされている。定年予定者にしてみれば、定年後のことを考えるのは余り愉快的ことでなく、定年間近になって慌て出すのは、わが国の場合と変らない面があるようである。しかし、定年後を漠然とした空想で美化したり、いまわしい状態として無視する

のでなく、人生の現実の1面として直視させることが大切なのである。定年後の老後の問題は、生計(財務)、保健、職業および趣味・娯楽の四つの面があるが、職業・雇用の面については、老後においても何らかの仕事をもつようにし、次第に負担の少ないものに切換えていくのがよいとされている。なお、アメリカの管理職の定年の実情、問題点、対策については、少し古いが(1951年)Hall著「管理職の定年退職に関する調査(Some Observation on Executive Retirement)」が詳しい。Hallはハーバード大学経営大学院研究所教授であるが、就任前は大企業の幹部であった。同大学に入って自らの体験を含め実証研究を行ったのである。

b 定年前の中高年管理職対策

厚い層を形成する中高年管理職を如何に活発的に働かせるかの問題であり、その中には老朽化管理職の発生防止と再活用が含まれる。対策は二つに分かれる。①企業内で能力を伸ばし活用を図る方法、②早期退職(65才以前に)させて第2の人生に就かせる方法である。②が基本的対策であろうが、事情によっては、①の方が本人のためにも企業のためにもよりよい場合が少くない。一般に老朽化した管理職は、これを元通りにするのは頗る困難であって、老朽化対策としては治療でなく、予防こそが効果的であるとされている。

二つの対策に共通しているのは、能力開発にしる、社外転職にしる本人が自主的に決定推進していくことで、会社は必要な援助を行うに止まるという個人責任の建前に立っていることである。

① 企業内で能力を伸ばし活用を図る方法

能力、意欲を向上させるため、会社は各種の教育訓練の機会や援助を提供している。本人に会社経歴上の生活設計をさせる Life Goal Setting System または Career Planning Program を設置している会社もある。これは専門職能に応じて数種の経歴コースを予め設定しておいて、各自に入社後早い時期にコースを選択させる。コースの選択やコース決定後の活動において、上司がいろいろ援助するシステムである。自らの経歴を計画的に追求できるので、意欲も高くなる。

企業内で十分職責を果たし、老朽化しないためには、会社の施策もさることながら、本人自身の心構えが基本である。心理学者兼コンサルタントである H. Levinson は、次のような心構えが大切としている⁽¹⁰⁾。

1 常に弾力性を保持すること。新聞、雑誌（自己の専門分野のものを含む）に常時目を通し、担当分野について社会の流れを把握している。

2 生涯教育、継続学習。会社の提供する教育訓練コースを利用するだけでなく、自分の求めるもの、自分の目標について考える。失業した場合どうするかを常々自問し、適当な準備をしておく。現に従事する分野以外に、も一つの研究分野ないし職業を考えておく。二つの分野にわたって専門能力をもつことは、個人的にも会社のためにも、よりよく役立つ。それは個人の自信と独立心を強める。また定年後も役立つだろう。

3 高齢を意識しないこと。自らを高齢者と考えるのが、老化を進める一番の原因である。中高年層は、とかく消極的になりやすい。問題に取り組む前に結論を出してしまう。これを自戒することが大切である。

⑥ 早期退職させ、第2の人生につかせる方法。

対策の第2は「早期退職制度」の活用である。これは、わが国の希望退職募集に似ており、比較的有利な退職条件によって退職者を募る制度である。希望退職と異なるのは、わが国のそれが企業の経営危機に際して、対象者の年齢を限定せずに、かつ恩恵的な形で提供されるのに対し、「早期退職制度」は、経営が正常であっても行なわれ、対象者が中高年者に限られ、かつ労働者の協約上の権利である点である⁽¹¹⁾。

早期退職の内容は、いろいろの形があろうが、およそ次のようなものである。

① “早期退職”するか否かは、基本的に本人の選択による。

② 早期退職（60～63才が多い）にともない、減額された企業年金（65才退職の場合より割引かれた年金）が支給される（国の老令年金についても同様）。

③ 退職後の家計設計の財務相談、再就職のための手段、方法についての助言を会社が与える場合が少くない。再就職の斡旋まで行う企業は少い。再就職はあくまで本人の責任であるから。

④ 再就職のため、新しい能力をつける必要上、相当長期の教育を受ける費用を会社が負担し、援助する方法もある。⁽¹²⁾

この早期退職が有効であるためには、本人の気構えと準備が大切なのはいうまでもない。先にあげた Levinson の主張である「老朽化しないためには、現職務だけでなく、二つの専門分野をもつべきである」を実践することは、早期退職の準備にもなる。Levinson と同趣旨の意見をドラッカーが述べているので、次に要旨を紹介する。⁽¹³⁾

「中年の危機は重大である。人生に挫折はつきものである。会社を人生のすべてにしていると、失望する時が必ずくる。その時貴方は無防備である。昇進に洩れる場合があろう。3年間営々と努力して作った計画案が、トップによってすげなく却下される場合もあろう。

こうした衝撃から自衛するには、一つには自分で生涯設計することだ。自分の長所を反省し、追求し、たえずそれを強化すべく努力することである。

それよりもっと大切なことは、現職と別の本格的関心事を作ることである。そんなことをすると、企業への忠誠心が分裂し、仕事に身が入らなくなると考える人がいるかもしれない。事実はその反対であって、それこそ生き生きしたより良い管理職を作るのだ。企業は、管理職がそうした外部関心分野を開発するよう援助すべきである。」

以上アメリカの中高年管理職対策をみてきた。わが国の事情と比較してみるとその特色は、次のように要約できよう。

第1：定年が65歳であり、わが国と比べ55～65歳の10年間わが国であれば定年退職している人々の仕事と生活が保障されるとともに、個人的にも社会的にもその年齢の高齢者の労働力が有効に活用されていることである。わが国にみられる労働力の窮迫販売はない。

第2：中高年層（45～65才）の能力、意欲を高めるよう本人および企業の双方が努力していることである。能力、意欲が雇用や昇進を確保する手段であるからである。個人の自由と責任の考えに基く生涯計画の設定、とその計画が企業の枠をこえて考えられるべきことが勧められている。

4. 中高龄管理職問題の新しい対策

先進国化したわが国は、先進国的雇用パターンに移行し、現下の雇用問題を解決しなければならない。アメリカの問題状況と対策を参考にし、次の対策をとるべきである。

第1は定年の延長である。65歳定年を目標とし、当面60歳まで定年を延長する。定年者の窮状を救済し、またその能力を有効に活用するため、定年を延長することは現下の急務である。

第2は、企業内中高龄層の能力開発、意欲管理の充実である。定年延長にともなって企業内に中高龄層労働力が増大する。現在でさえ中高龄管理職層の肥大化が叫ばれているので、その有効活用は一層緊要なものとなろう。この対策は、アメリカの場合と同様、今後の最大の課題の一つとなろう。企業内人事管理は、従来の若年層中心のそれから高龄層中心のそれに代らなければならない。(一橋大学津田真澄教授のかねてからの主張)中高龄層管理職を「活性化」することは、いたずらにその尻を引きたたくのでなくて、その能力を引き出し活用するものでなければならない。その能力開発は、現に担当している職務遂行能力の向上といった狭いものだけでなく、一般的視野、知識、教養の拡大を志向するものでありたい。変化の激しい社会においては、企業に在職中はもちろん定年退職後の職務を十分こなせるため、適応力、判断力、弾力性の養成が重要であるからである。この方向は、ユネスコ(国連・教育・科学・文化機構)が成人中級管理者教育について説いているところである⁽¹⁴⁾。それはまた、集合教育とは別に、個人の生涯計画(定年後の生活設計を含む)や個人の関心事にそって、それを援助する個別訓練計画でもあるべきである。それは、各人の自由と責任を尊重する基本に立っているべきであり、どうしても能力、意欲のない者は、次に述べる「早期退職」に回ることになる。

第3は早期退職制の導入、実施である。早期退職は次の場合に適用される。

① 病気その他能力、意欲の著しく低下した者に対し、会社が定年前(60歳以前)に退職を勧める場合

② 本人が定年(60才)以前に、能力発揮の場を求めて自発的に転職する場合、早期退職制は、経営危機のさい行なわれる非常措置ではなく、企業の好不況に関係なく行なわれ、60歳定年の時と比べ退職金その他の条件は余り不利でないよう設定される。

① の場合は、会社が定年前解雇を行うことを明確に認めることになり、終身雇用制を否定することになる。しかし、その適用には能力低下などの制約条件が置かれていること、および現在わが国企業で実際行なわれている能力、意欲に無差別に追出し作戦がとられていることに比較すると、ずっと温健かつ合理的方策である。

② の場合は、中年管理職が第2の人生を求めて自発的に退職することである。現在のような不況下では、自発退職の決心は中々つけにくいと思われる。しかし、企業としては大量の中高年層を抱えることになること、また今後は社会全般として産業・企業の消長がはげしくなり大企業といえども安泰でなくなること、などのため企業内の管理が一層厳しくなる。他方、各人としても入社と同時に生涯設計をたてて生活を進めていくとなると、「転職」の現象も増えてこざるを得ないだろう。しかし、この問題はアメリカにおいても解決されていない社会的課題である。今後は、個人、企業および社会が協力して解決の方策を見出さなければならない。個人は生涯計画を推進し、企業はそれを援助する諸施策を実施し、国はそうした職業移動がスムーズに行なわれる社会的基盤作りに努めなければならない。

第4は、終身雇用制、年功序列制の廃止である。ここでいう終身雇用制とは、定年まで雇用を保障する代りに、企業が従業員に対して家父長的権限を有し、企業に対し減私奉公を要求する制度である。⁽¹⁵⁾その規律の適用は厳格で、それを怠る者は組織から追放された。そうした減私奉公的雰囲気の中では、上記第3早期退職制②で述べたような個人の自立精神、専門能力の十分な発達が行なわれにくい。公(会社)の目標と私(個人)の目標とが同時に達成されるシステムに変らないと、知識労働者の能力の完全利用はできない。本当の意味の目標管理が実施できるよう組織開発が行なわれなければならない。企業への忠誠心が

極めて強いが、過度に依存心の強い人間では、先進国化してきた社会では、かえって企業の足枷になる。

年功序列制、年功賃金制については、既に崩壊しつつあり、この方向を推進し、職務中心、業績主義を高めることが必要である。

労働省は、かねてから定年制、年功序列制など日本的雇用慣行の修正を主張し、推進してきている。しかし、終身雇用制については言及していない。むしろ終身雇用制の継続を予定しているようである。しかし、上述のように、終身雇用制を維持しつつ定年延長することはむずかしい。能力、意欲が低下し、ただ忠誠心のみ強い大量の中高年管理職を抱えては、企業経営は成立しないであろう。中高年管理職の自由と責任を尊重する経営システムに立って初めて、その雇用管理は成功するのである。ドラッカーによれば、わが国の高度成長の主因をなした生産性の向上は、実はその半分を若年層が多数を占めていた人口構成、労働力構成に負うていたということである。⁽¹⁶⁾ 今や、そうしたメリットは失なわれつつある。若年層が減少する一方で、中高年層が激増し、中高年層が全労働力の3分の1を占めるようになりつつある。これら中高年層、特に知識層の能力を最大限に活用することは、実施しなければならないゾルレンであるばかりでない。実施しないと社会経済全体が活力を失い停滞する危機に直面しているのである。

- (1) 貝塚啓明「高齢化社会への適応」季刊中央公論経営問題、昭51年夏季号。
- (2) 黒田俊夫「日本人口構造の転換」古今書院、昭51年。
- (3) 「OECD 対日労働報告書」労働省訳編、日本労働協会、昭47年、p.37参照。
- (4) 那須宗一「定年」日経新書、昭47年。
- (5) 日本能率協会発行「マネジメント」昭51年11月号「余剰管理職特集」に、その実態が詳しく報告されている。
- (6) その審議状況については、次を参照。1971年 White House Conference on Aging 刊行「Retirement: background and issues」, 「Retirement Roles and Activities」
- (7) ドラッカー「マネジメント：課題・責任・実践」風間禎三郎他訳、ダイヤモンド社、昭49年上巻 p.558.
- (8) Connor and Fielden「Rx for managerial shelf-sitters」(Harvard Business Review, Nov-Dec. 1973)
- (9) N.Miller「Career Choice, Job Satisfaction, and the truth behind the Peter Principle」

(AMA 発行 Personnel 誌 July-August 1976) .

(10) H. Levinson 「Is there an obsolescent executive in your company-or in your chair ?」 (IBM —発行 Think 誌 Jan-Feb, 1968).

(11) 次を参照。

R. Kinzel 「Resolving executives' early retirement problems」 (AMA, Personnel 誌 May-June, 1974).

J. Walker 「Will early retirement retire early ?」 (AMA, Personnel — Jan-Feb, 1976).

(12) 拙稿「大企業における中高年管理職対策—アメリカの例に思う」(日本産業訓練協会発行「産業訓練」昭50年1月号) 参照。

(13) J. Tarrant 「Drucker : the man who invented the corporate society」 Cahners Books, Inc., 1976, pp.100-104.

(14) A. Gretler 「the training of adult middle-level personnel」 Unesco Paris, 1972.

(15) 三戸公「公と私」未来社, 昭51年参照。

(16) ドラッカー「見えざる革命」佐々木実智男, 上田惇生訳, ダイヤモンド社, 昭51年「日本版への序文」