

日本企業における中高年社員に対する 退職管理の実態と課題

谷田部 光 一

一 はじめに

本稿では、日本企業における中高年社員を対象とする退職管理について考察する。

人材フローマネジメントは、入口としての人材の採用管理、プロセスとしての配置・異動管理、出口としての退職管理で構成され、人材マネジメントにおける雇用管理の領域で中核的な役割を担っている。人材フローマネジメントのうち退職管理には、定年制度を軸に、解雇、自己都合退職、早期退職、転籍、雇用延長など、様々な態様と雇用プロセスに応じた多様な種類の制度・施策が存在する。既に筆者は別稿で定年制度を中心に継続雇用（勤務延長・再雇

用)制度も併せて論じているが、本稿ではそれ以外の退職管理に係る制度・施策について検討する。

しかも、従業員全般ではなく、中高年社員層を対象にした制度・施策に焦点を当てる。定年制度と関連する退職管理の実態と課題を明らかにするのが本稿の目的だからである。論じるにあたっては、企業主体による退職マネジメントの視点だけではなく、従業員によるキャリア選択の視点も取り入れることが特徴である。

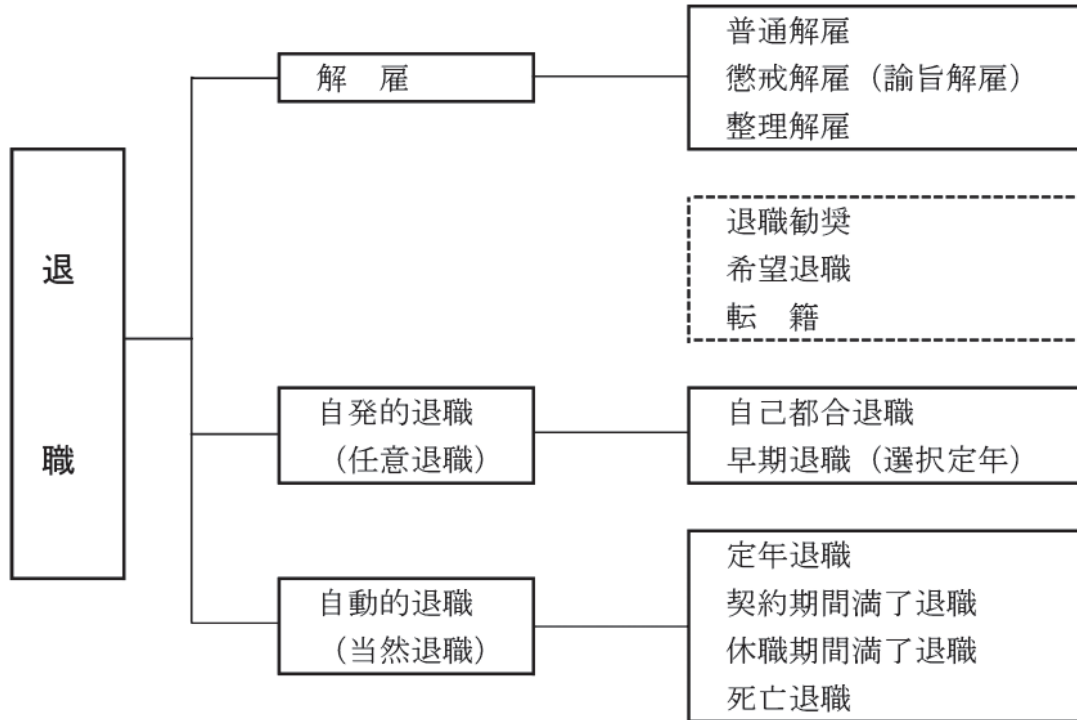
本稿の大まかな構成は次のとおりである。まず、従業員全体を対象にした一般的な退職の態様・種類について概観したうえで、中高年社員を対象とする退職管理の実態についてやや詳しく考察する。これらの実態を受け、企業による雇用調整としての退職管理とキャリア支援、それに対する従業員のセカンドキャリア選択との相互関係を論じ、さらに中高年齢層の就業継続とその課題について検討する。最後は、むすびにかえて中高年社員の複線型セカンドキャリアシステムについて提案する。

なお、本稿で対象とする「中高年社員」の年齢は、おおむね四五歳前後から六〇歳代までの層を想定している。また、本稿で論じるのは民間企業における退職管理である。

二 従業員の退職の種類、多様な退職管理

中高年社員に限らず、民間企業における従業員全体を対象とした退職の態様・種類を整理したのが図表1である。企業が主体の「解雇」、従業員による「自発的退職」、制度的な「自動的退職」に大きく分類できる。しかも、企業による解雇なのか、それとも従業員による自発的退職なのか、境界線が曖昧な退職の態様も存在する。以下それぞれの

図表1 退職の態様・種類



区分について概要をみていくことにする。

(1) (企業による) 解雇

企業による解雇にも種類がある。「普通解雇」は、労働能力の不足、勤務成績不良、規律性の欠如などを理由とする解雇である。「懲戒解雇」は懲戒処分のもっとも重い措置で、企業に対する重大な非違行為、経営秩序に対する著しい混乱・妨害行為、企業の名譽を毀損する反社会的行為などがあつた場合にに行われるもので、退職金を支給しない例が多い。「諭旨解雇」は懲戒解雇を情状に応じて軽減した処分である。退職を勧告して普通解雇か自己都合退職(諭旨退職)扱いとし、退職金は一部あるいは自己都合退職分を支給するが、勧告に従わない場合は懲戒解雇になる。

「整理解雇」は企業業績が悪化したときに、一定の基準で対象者を選定して解雇(人員整理)する措置である。解雇にあつて具体的な従業員を指名するので「指名解雇」という場合もある。整理解雇の有効性の判断に関しては、①経営上の高度の必要性、②解雇回避の努力、③対象者選定の合理性、

④労働者・労働組合に対する説明・協議、—いわゆる整理解雇の四要件（あるいは四要素）が必要だとする判例法理が形成されている。

日本企業の場合、経営不振に陥っても解雇は最後の手段であって、なるべく実施しないといわれてきた^②。整理解雇は年齢が高く勤続の長い中高年社員を対象とすることが多いので、経営状況が回復して再度労働力が必要になっても、解雇した労働者に匹敵するような自社の業務に習熟した労働者を短期間で確保することは難しい。また、整理解雇の対象とならずに残った従業員は、若年層も含めて働くモラルが低下して、モチベーションが上がらず、結果的に企業業績に好影響は与えないからである。

しかし実際には、長期継続雇用慣行（いわゆる「終身雇用」）が定着した高度経済成長期以降から今日まで、不況期や企業経営の悪化時には、後述する「希望退職」も含めて「整理解雇」は繰り返し実施されてきた^③。

(2) 自発的退職（任意退職）

従業員の自発的退職（任意退職）の典型は「自己都合退職」である。転職のため、家業を継ぐため、自営業を始めるため、起業するため、大学院や専門学校へ入学するため、完全引退など、自己都合退職に至る理由は様々である。ただ、自己都合といいながら、家族の介護・看病のため、配偶者の転勤のためなど、家族都合で不本意ながら退職するケースもある。

企業の恒常的な制度として導入された「早期退職優遇制度」や「選択定年制度」などの選択型退職システムを利用して、従業員が真に自らの意思により定年前に早期退職する場合も、自発的退職に含められる。なお、早期退職優遇制度と選択定年制度の内容に関しては、中高年社員に対する退職管理について検討する際に説明する。

(3) 自動的退職（当然退職）

解雇や自己都合退職など以外にも、企業の就業規則等で制度として規定されている自動的な退職の仕組みがある。図表1では自動的退職（当然退職）と分類しており、「定年退職」がその典型である。労働契約期間満了や退職期間満了による退職、死亡による退職もこれに含めることができる。

(4) 退職のグレイゾーン

前述したように、企業による解雇なのか、従業員の意思による退職なのか境目の曖昧な退職措置も存在する。図表1で、解雇による退職群と自発的退職群の間に、破線で囲った項目群である。「退職勧奨」は希望退職を集团的に募集するときに会社側から働きかけることも多いが、それ以外でも会社が判断する成績や能力不良者等を対象に、個別のいわゆる「肩たたき」が行われ、それに応じた従業員が自己都合退職するケースがある。

「希望退職」は、業績悪化時における「整理解雇」の前段として、年齢、勤続、その他会社が設定する応募条件を提示して、期限と目標人数を定めて退職希望者を募集する仕組みである。希望退職の要件・条件の多くは、希望退職者が少ない場合に最終手段として実施される整理解雇の要件・条件になる。希望退職の募集にあたっては退職金等の上積みがあるのだが、整理解雇に移行すると不利になる。しかし、従業員の意思だけに依存しては、会社として退職して欲しい従業員が応募せず、残って欲しい従業員が応募する可能性⁴がある。それで、退職して欲しい従業員に対しては個別に「肩たたき」（退職勧奨）を行い、残って欲しい従業員には「逆肩たたき」（慰留）が行われることが多い。こうして希望退職に感じると、官庁統計上は自発的退職にカウントされるが、自発的でない応募者も実際にはかなりの人数で存在するのである。

なお、希望退職実施による企業のデメリットは、「整理解雇」で指摘したこととほぼ同じである。それでも整理解雇を回避する手段として、あるいは経営合理化策の一環として、今日では希望退職が以前よりも比較的緩やかに多用される傾向がある。企業が希望退職の実施にあたって「早期退職を実施する」と、あえて後述する「早期退職優遇制度」と混同するような表現を用いることもある。

「転籍」は、現在の企業を退職して転籍先企業と新たに労働契約を結ぶ仕組みである。労働者が主体的に意思決定する転職とは異なり、転籍元企業と転籍先企業が労働者の移籍に何らかの形で関与する。したがって、グループ企業や取引先企業間で転籍が実施されることが多い。ただ、労働契約の当事者が変わることになるので、労働者の個別的な同意がないと法的には実施できない。つまり、労働者が転籍に応じるということは、現在の会社を自分の意思で退職することになる（自発的退職）。しかし、転籍にいたるまでの従業員の意思決定プロセスは単純な自発的退職とは異なる。それも含めて、転籍に関しては中高年社員の退職管理のところで詳しく論じることになる。

以上のように、解雇と自発的退職の間には、グレーゾーンとしての「自発的とはいえない自発的退職」あるいは半自発的退職ともいえる形態が存在するのである。

三 中高年社員に対する退職管理の実態

1 中高年社員に対する退職管理システムの概要

図表2が、中高年社員を対象とした退職管理システムについて、関連する制度・施策をグループごとにまとめたも

のである。従業員全般の退職について整理した前掲図表1と共通する制度・施策もあるが、「解雇」と一般的な自発的退職である「自己都合退職」は検討の対象外にしている。また、①「定年退職・雇用延長」を除けば、主として定年前の退職に係わるものである。

定年制度と雇用延長（継続雇用）制度に関しては、「一 はじめに」でも触れたとおり既に詳しく論じている。⁵⁾しかし、継続雇用制度に関しては、定年到達者の雇用延長の観点からのみ検討している。実際には、継続雇用制度（勤務延長制度や再雇用制度）が適用され、定年を超えて雇用が延長されても、定められた年齢に到達すれば退職することになる。ただ、勤務延長後退職や再雇用後退職に

関しては今回の検討対象としない。

図表2 中高年社員の退職管理システム

①	定年退職 雇用延長（継続雇用） 勤務延長後退職、再雇用後退職
②	出 向 転籍予定出向 出向後転籍 出向後定年、出向後定年時転籍 転 籍 定年前転籍 定年時転籍
③	早期退職優遇制度 選択定年制度
④	セカンドキャリア支援制度（狭義） 転職支援制度 転身（進）・独立支援制度

②「出向・転籍」のうち転籍は、定年前に退職して別企業に移籍する形が多いものの、定年時移籍（転籍）というパターンもある。出向は出向元企業に在籍したままなので直接的には退職とはいえないが、数年先の転籍を前提に出向するケースも多いので、転籍と同一グループとした。③「早期退職優遇制度・選択定年制度」は、従業員の意思による選択型退職システムの典型である。また、④「セカンドキャリア支援

制度」は、転職支援制度や転身(転進)支援制度、独立支援制度などの総称であり、従業員の選択的退職に対して上記③よりさらに企業の関与度合いを強めた施策である。以下、②③④のグループについてももう少し詳しく内容をみていくことにする。

2 出向と転籍

(1) 出向・転籍の形態

出向は、出向元企業との雇用関係(労働契約)を維持したまま出向先企業の指揮命令下で業務を遂行する就業形態で、出向先企業との雇用関係も生じる二重の労働契約関係にあることが特徴である。かつては在籍出向という言い方もあったが、最近は単に出向と言うことが多い。これに対して転籍の場合は、転籍元企業との労働契約を解除し転籍先企業と新たに労働契約を締結する。かつては転籍出向と称することもあったが、これも単に転籍と言うようになった。なお、中高年社員の退職管理そのものではないが、近年は会社分割、事業譲渡による転籍も少なくない。

前述したとおり、出向は転籍と異なり直接的には退職システムとはいえないのだが、転籍予定出向の場合は、トライアルとしての出向期間中の職務遂行状況によって、出向先企業と労働者が合意すれば転籍に移行することが前提になっている。出向先企業が労働者を雇用するかどうか選別するだけでなく、労働者も当該企業にそのまま転籍するかどうかの選択肢を持っている。合意が成立せず出向先から復帰することもあり、もともとが転籍つまり出向元企業からの退職を予定した出向なので、別の企業に再度出向するケースもあるという。出向後転籍という形態は、必ずしも転籍が前提になっていない出向の場合だが、結果的に転籍予定出向と同様なプロセスで転籍に移行する。出向後定年

は、出向のまま出向元企業の定年を迎える形態である。その場合、その時点で退職するケース、出向元企業の継続雇用制度（勤務延長・再雇用）に移行するケース、出向先企業に転職するケースなどいくつかのパターンが考えられる。

以上のように、中高年社員を対象とした出向は転籍とセットになり（出向・転籍）、中高年社員の退職管理システムの一部を構成している。企業間の強いつながり（強い紐帯）に基づくことの多い出向・転籍は、能力のマッチングだけでなく、転職者の新しい職場への適合を見定めるプロセスを提供し、一種のバッファ^⑥として円滑な転職につながっている、という研究もある。

(2) 出向・転籍の目的

若手から中堅社員を対象とする出向は、従業員の能力開発、人材育成が主要目的だが、中高年社員を対象とする出向と転籍の目的はやや異なる。しかも、出向と転籍がセットで運用されることが多いことでも分るように、両者のねらいはほぼ同様である。具体的には、①出向・転籍先企業の経営指導、技術指導、②出向・転籍先企業の人材不足対策、③出向・転籍元企業と出向・転籍先企業の人的結びつき強化、業務連携強化、④出向・転籍元企業の雇用調整・人員削減、⑤出向・転籍元企業のポスト不足対策、⑥出向・転籍元企業の中高年社員の雇用機会確保、などである。^⑦

①～③は前向きであるが、④～⑥はどちらかといえば後ろ向きイメージが持たれやすい。しかし、中高年社員にとつては、これまでに身に付けた職業能力を引続き発揮・活用できる場と機会が得られるのであるし、キャリア開発・形成の観点からは、さらにキャリアをアップする可能性もある。出向・転籍元企業の目的はどうであろうとも、中高年社員自身がセカンドキャリアを豊かにするチャンス、新天地で活躍するチャンス、社会に貢献できるチャンスと前向きに捉えることもできよう。

図表3 50歳以上の正社員を対象とした早期退職優遇制度等の実施状況

(単位：%)

制度の内容	企業規模計	100人未満	100人～300人未満	300人～1,000人未満	1,000人以上
出向後定年時に移籍	1.1	0.3	0.6	3.0	8.6
転籍	2.2	1.3	2.0	3.5	11.7
早期退職優遇制度	4.0	1.6	3.8	7.6	25.7
転職支援のための取組み (転籍は除く)	0.8	0.3	0.8	1.3	5.9
独立開業支援のための取組み	0.7	0.4	0.6	0.9	3.6

出所：労働政策研究・研修機構「高年齢者の雇用に関する調査（企業調査）」
(2015年)

(注) 調査結果の詳細は「労働政策研究・研修機構 調査シリーズNo.156」(2016年5月)参照。

(3) 出向・転籍の実施状況

図表3は、労働政策研究・研修機構による50歳以上の正社員を対象にした早期退職優遇制度などの実施状況に関する調査結果である⁽⁸⁾。同調査の対象年齢は、本稿が想定する検討対象の下限である四五歳前後よりは少し高い五〇歳以上だが、中小零細企業も含めたわが国企業における中高年社員に対する取組の実態を把握する資料として利用できる。図表3によると、自社から他社への「転籍」は、企業規模計でわずか2.2%の企業でしか実施しておらず、「出向後定年時に移籍」する実績があった企業は1.1%のみである。規模計でみた実施企業の割合は低いが、企業規模別の実施割合をみると、一〇〇〇人以上規模では転籍が11.7%、出向後定年時移籍は8.6%で、一方、一〇〇〇人未満企業は転籍が1.3%、出向後定年時移籍は0.3%、規模格差が大きいことが分る。また、集計結果の掲載は省略したが、全体的に実際の適用従業員数は少ないし、調査対象期間の一年間に適用者がいない企業もある。

なお、同調査における回答企業の規模別割合は、わが国企業の

図表 4 主要企業における各種退職管理の実施状況の推移

(単位：%)

調査年 (集計社数)	2001年 (372社)	2004年 (260社)	2007年 (229社)	2010年 (221社)	2013年 (214社)
在籍出向	78.0	75.4	72.9	73.8	78.0
転籍出向	35.2	35.4	35.8	35.3	44.4
選択定年制					
・早期退職優遇制度	34.1	39.6	22.3	21.7	25.2
転進・独立援助制度	4.8	8.1	4.8	7.2	5.6

出所：労務行政研究所「人事労務諸制度実施状況調査（各年）」

（2007年までの調査名は「人事労務管理諸制度実施状況調査」）

（注） 調査対象は、全国証券市場（新興市場も含む）の上場企業と、それに匹敵する非上場企業（資本金5億円以上かつ従業員500人以上）。

規模別構成を反映して三〇〇人未満が約82%と圧倒的多数を占めており、規模計の実施割合はそうした中小規模企業の実態を示している。そしてこの調査結果に限らず、一般論としても中小零細企業で出向や転籍を実施する割合は少なく、大企業で実施する割合が多い。中小企業は出向と転籍を受け入れる側であって、送り出す側ではないのである^⑨。大企業の場合は出向、転籍とも送り出し側、受け入れ側双方の立場になる比率は高いが^⑩、中高年社員についてはとくに送り出す側になるケースが多くなるのである。

そこで、出向・転籍で送り出し側の主体となる主要企業対象の調査結果をみてみよう。図表4は、労務行政研究所が上場企業中心に三年ごとに実施している「人事労務諸制度実施状況調査」の結果である。調査項目が継続している二〇〇一年から二〇一三年まで五回分の調査を掲載してある^⑪。同調査の場合は中高年社員に対象を限定していないが、出向制度（同調査では在籍出向）の実施企業割合は、回答企業の一定割合が毎回入れ替わっているにもかかわらず72.9%～78.0%と75%前後を維持している。転籍制度（同調査では転籍出向）は、二〇一〇年まで35%台が続き二〇一三

年は44・4%であったが、大まかにいって35%～40%程度の実施割合といつてよいだろう。図表3の一〇〇〇人以上規模企業の数値とは異なるものの、図表4の調査結果(従業員規模三〇〇人未満の上場企業が含まれる)をみる限り、主要企業における出向と転籍の実施比率は高く、結果的に中高年社員の退職管理システムとして活用されていることが推測できる。

(4) 出向・転籍の受け入れ企業と送り出し企業との関係

出向・転籍は、基本的に会社(経営)が主導する企業間の人事異動・配置である。ただし、他社へ出向あるいは転籍するのであるから、出向・転籍先企業は、現在の在籍企業つまり出向・転籍元企業と資本や事業・業務で何らかの緊密な関係を持った企業が多い。資本関係にある親子会社、関連会社などのグループ企業、業務提携関係や取引関係にある企業である。持株会社を中心にした連結経営、グループ経営が主流の今日、グループ企業間の出向・転籍は、いわばグループ人事、拡大した内部労働市場における人事異動とも位置づけられる。業務関係や取引関係にある企業との出向・転籍まで広げれば、内部労働市場と外部労働市場をつなぐ「中間労働市場」における広域人事異動という性格を持つようになる。ただ、二〇〇〇年代に入ってから、資本関係や取引関係にある企業だけでは出向・転籍先を確保することが難しくなり、それ以外の企業に対象を拡大し、新たな出向・転籍先を探索することが行われている^⑬。

いずれにしろ出向・転籍においては、労働者が自己判断で行う転職とは異なり、出向・転籍元企業と受け入れ先企業の積極的意思、意図が介在し、対象となる従業員はそれを能動的あるいは受動的に受け入れ、同意するプロセスを踏む。しかしながら、送り出し側企業と受け入れ側企業が特定労働者の出向・転籍に関与することで、一般的な転職

より、情報の不完全性（情報不足と情報の非対称性）¹³を減少させることが可能になる。出向・転籍元企業は、対象労働者の資質、能力、適性などの情報を有しており、出向・転籍先企業の情報も当該労働者よりは豊富である。受け入れ側企業にすれば、送り出し側企業から対象労働者の職務経歴、職務遂行能力その他の情報を得ることができる。完全ではないが、情報不足と情報の非対称性を原因とするミスマッチを防ぐ蓋然性は高まる。

(5) 出向・転籍の中高年社員退職管理システムとしての性格

若年・中堅社員を対象とする出向は、前述したように能力開発・人材育成の意味合いが強いが、中高年社員を対象とする出向・転籍は、そのかなりの部分が退職管理システムを構成している。もちろん、出向・転籍の目的でみたように、中高年社員の能力と経験を前向きに活かすケースは少なくないが、その場合も含めて出向・転籍元企業の雇用調整、中高年社員の雇用機会確保策としての役割、機能をかなりの割合で有している。大企業では、出向・転籍が中高年社員に対する退職管理システムの一部として構造化されている、といってもよいだろう。ただ、受け入れ先企業はすでに飽和状態であり、いまや出向・転籍による雇用調整機能、中高年労働力を吸収する機能は弱くなっているという指摘もある。¹⁴

当初からの転籍や転籍予定出向の場合は、転籍元企業の定年（たとえば六〇歳）より長い転籍先企業の定年（たとえば六五歳）まで在籍できることなど、あらかじめ何らかの有利な条件を提示できなければ、従業員の同意を得ることは容易ではない。転籍の場合に退職金について支給率等の優遇措置をとる企業が多いが、¹⁵これもその施策の一つだろう。高年齢者雇用安定法により、選択的だが定年延長や継続雇用制度が義務づけられたので、単に六〇歳定年と任意的な雇用延長（勤務延長・再雇用）を組み合わせていたところに比べ、出向・転籍元企業における労働者に対する動機づ

けと運用は難しくなる。そこで企業によつては中高年社員向けのセカンドキャリア選択システムとして、定年後の同じ企業における継続雇用(勤務延長・再雇用)のほか、定年前の出向(転籍予定出向)・転籍だけでなく、早期退職優遇制度、他社転職支援制度、転身・独立支援制度など各種の選択肢を従業員に提示し、その枠組みの中で従業員の主体的な意思によつて選択するシステムを構築している例もある(選択型退職システム)。

3 早期退職優遇制度

(1) 類似概念の整理

ここで、早期退職優遇制度と類似した制度、名称である選択定年制度、希望退職制度の内容、概念に関してまず整理しておく。

現在では早期退職優遇制度とほぼ同様に捉えられている仕組みに選択定年制度がある。かつて定年が五五歳から六〇歳へ延長されることに導入された選択定年制は、たとえば、①今までどおりの仕事と処遇(地位と賃金)を保障するが五五歳で退職する、②賃金は若干ダウンするが六〇歳まで自社で勤務できる、③子会社等関連会社に転籍して処遇は大幅に変わるが六五歳まで勤務できる、という選択肢から従業員の意思(会社の承諾が必要な企業事例もある)で五〇歳時点で選択する―といった制度である。この企業事例でいえば、定年年齢の選択と賃金等の処遇がセットになつていたところに特徴がある。

だが、選択定年制度といつてもここに挙げた内容とは異なる企業事例も多く、単に定年前に退職すると退職金等で自己都合より優遇される制度も選択定年制と称する企業が次第に増加した。たしかに、本来の定年たとえば六〇歳よ

り前の五五歳から五九歳までに従業員が自分の意思で早期退職すれば、従業員が定年年齢を選択する制度Ⅱ選択定年制度といえよう。しかも、こうした場合の選択定年制度にも退職金の優遇Ⅱ加算があるので、早期退職優遇制度と内容的には異なることになる。それで、一定の条件の下に本来の定年前に従業員が自主的に退職し、退職金の上積みがある制度を一般的には早期退職優遇制度と呼ぶようになった。キャリア選択の視点からは、選択定年制度という呼び方のほうが優れているかもしれない。現在でも、以下で説明する仕組みを選択定年制度と称している企業は多いが、ここでは早期退職優遇制度の呼称で統一する。

もう一つ紛らわしい制度に希望退職制度がある。これは前述したとおり雇用調整の一環として、通常は整理解雇の前段として実施される。定年より前の本人の「希望」による早期退職であり、退職金が大幅に加算されるので、現象的には早期退職優遇制度と同じようにみえる。しかも、企業イメージに配慮する実施企業が「早期退職」とソフトな言葉を用いることが少なくないので、マスコミ等も含めなおさら混同されている。しかし、希望退職は緊急的な雇用調整のため、臨時的施策として期限を短く区切って実施される。結果的には同様に退職につながるにしても、ここで説明する早期退職優遇制度の場合は恒常的制度、あるいは期限を設ける場合にも長期的に設定され、そもその趣旨がキャリア選択制度なので、希望退職とは性格が全く異なるのである。

(2) 早期退職優遇制度の実施状況

前掲図表3によると、早期退職優遇制度の実施状況は企業規模計で4・0%にしか過ぎない。一〇〇〇人未満企業の実施率が10%を大きく下回っているのに対して、一〇〇〇人以上規模企業は25・7%の実施率と規模格差が大きい。従業員の定着率が低い（離職率が高い）中小企業では、従業員の退職を促進する制度を導入する必要性は少ないし、

図表5 上場企業における早期退職優遇制度・転職支援制度の実施状況の推移

(単位：%)

調査年 (集計社数)	2001年 (339社)	2004年 (253社)	2007年 (173社)	2012年 (154社)	2016年 (133社)
早期退職優遇制度	59.8	45.1	50.9	39.0	39.1
転職(転進)支援制度	23.6	36.4	38.7	19.5	24.1

出所：日本生産性本部「日本的雇用・人事の変容に関する調査」

(2007年までの調査名は「日本的人事制度の変容に関する調査」)

(注) 調査対象は全上場企業。

退職金を優遇するだけの資力も乏しいからである。この制度もやはり大企業向けの施策である。そこで主要企業を対象にした図表4をみると(項目名としては選定年制を併記している)、調査年によつてばらつきはあるが、20%~40%の実施率である。また、上場企業を対象にした図表5をみると、これも調査年によつて増減しているが、最近では40%程度である。さらに、超大企業を対象とした中労委調査¹⁶では、集計二一六社のうち一一一社(51.4%)に制度がある。制度としての実施率は以上のとおりであるが、実際の利用者数や利用者の割合は、図表3の基となった調査によると少ないし、調査対象期間に適用者がゼロの企業もある(集計結果の掲載は省略)。他に良好な雇用機会や自営業で成功する目処がなければ、退職金の上積みがあつても、定年前に自ら退職することを選択するのは躊躇するだろう。日本経済が厳しいときはなおさらである。

(3) 早期退職優遇制度の概要

図表6は、筆者がコンサルタント時代に早期退職優遇制度の設計をアドバイスした際のフレームである。この枠組に沿い、かつ、同制度に関する時期的には少し前の調査になるがその結果も参考¹⁷にしながら、筆者が理解している早期退職優遇制度の概要を説明する。なお、制度の適用期間については、恒常的制度が原則だが、一部トライアル的な実施も含めて適用期間を数年に限定する企

業事例もある。

△適用者の要件▽

同制度が適用される対象者の要件としては、一定の年齢と勤続年数が設定される。年齢要件の場合は、「四五歳、五〇歳、五五歳」といった年齢ポイントによるほか、「四五歳以上五九歳まで」といった年齢ゾーンで設定する方法があるが、年齢ゾーンによる設定企業が主流である。その場合の年齢は四五歳以上と五〇歳以上が多く、かつて五五歳から六〇歳へ定年延長した際の名残である五五歳以上は最近減少し、逆に四〇歳前後から適用する企業が出てきた。勤続要件は一〇年が最も多く、その他では一五年、二〇年が多い。

退職金を優遇するので、「会社が承認する者」という要件を設定する会社もあるが、そもそもがキャリア選択の幅を拡大する施策なので、よほど問題がある従業員でない限り適用しても運用は緩やかである。それよりも、会社にとって有為な人材のほうが他に良好な雇用機会や独立開業する可能性があるるので申請する蓋然性が高く、これに対して経営側が承認しないケースもある。ただし、そうした優秀な人材は、現在の企業に魅力がなければ早期退職優遇制度が適用されなくても退職していく。

△退職金の優遇措置▽

早期退職優遇制度の「優遇」の中心は、退職金の加算措置である。まず、退職金計算の基礎給だが通常は基本給で、定年まで在籍したと仮定した基本給を用いる方法もあるが、定期昇給の査定やベースアップなど不確定要素もあるので、一般的には退職時の基本給を用いる。また、最近はポイント制など基本給に連動しない退職金制度が大企業中心に普及している。

勤続年数は退職金の支給率を決定する基本的要素である（勤続年数別退職金支給率）。定年まで在籍すると仮定した勤続年数を用いる企業もあるが、退職時の勤続年数を用いる企業のほうが多い。退職事由別支給係数は、勤続年数別支給率と並んで退職金額を決定する重要な要素である。会社都合扱い、定年扱い、自己都合扱いの別があり、会社都合と定年を同じ支給係数にする企業も多い。この

支給係数については、会社都合扱い・定年扱いとする企業が圧倒的に多い。

以上の措置を講じるので特別な加算は行わないという企業も少数だが存在する。しかし一般的には、退職時基本給に退職時までの勤続年数に応じた支給率を乗じ、会社都合・定年扱いの支給係数で退職金を計算したうえで、さらに金額の上積みを行っている。その場合の加算方法は、定年までの残余勤続年数に応じて、①定額を加算する、②賃金（基本給）の〇カ月分を加算する、③所定退職金の〇%加算する、という方法がとられる。②が比較的多いが、中小企業では①の定額で加算する例も多く、③もそれなりの導入企業がある。

図表6 早期退職優遇制度のフレーム

<p>(1) 適用者の要件</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 年齢要件 <ul style="list-style-type: none"> Ⓐ 年齢ポイント Ⓑ 年齢ゾーン ② 勤続要件 ③ 会社の承認の有無 <p>(2) 退職金の優遇措置</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 退職金基礎給 ② 勤続年数の取扱い（退職金支給率） ③ 退職事由別支給係数の取扱い <ul style="list-style-type: none"> Ⓐ 会社都合扱い（定年扱い） Ⓑ 自己都合扱い ④ 退職金の加算（残余勤続年数別） <ul style="list-style-type: none"> Ⓐ 定額加算 Ⓑ （基本給）月数の〇カ月加算 Ⓒ 所定退職金の〇%加算 <p>(3) 適用期間</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 期間限定 ② 恒常的制度

勤続年数や支給係数の扱いよりも、具体的な加算額が早期退職優遇制度の実効性を決定する。実際の加算額は企業によってかなり大きな格差があり、その程度の加算額では早期退職に応募する従業員はいないだろう、と思われる金額を設定している企業もある。定年まで引続き在籍した場合の収入金額合計のほうが退職金の加算額より通常は多いので、退職後の転職、転身のメリットに割増退職金を加味して、比較考量のうえ従業員は早期退職の意思決定を行う。企業が与える優遇措置ではあるが、キャリアの選択肢を付与するという観点からは、制度の実効性を考えた仕組みが求められるだろう。

4 セカンドキャリア支援制度（狭義）

(1) 概念の整理

前掲図表2では、転職支援制度、転身（進）支援制度、独立支援制度を総称して、セカンドキャリア支援制度という言葉を使っている。前述した早期退職優遇制度の利用者は、早期退職しても職業人生から引退するより転職や独立開業するケースが多いので、キャリアの視点からはセカンドキャリア支援制度になる。また、これらの支援制度でも退職金の優遇措置がとられることがあつて両者は関連しているが、図表2では別の施策として区分した。しかし、後述するように本稿後半では、セカンドキャリア支援制度を早期退職優遇制度だけでなく、出向・転籍なども含めたさらに広い概念で使用することになるので、「（狭義）」と表示した。

転職支援制度では、転職可能な企業の情報提供がなされ、退職金を割増しする企業もある。転身（進）支援制度は、従業員の起業、独立自営など、単なる転職ではなく異なるキャリアへ「転身（進）」するケースを支援の対象とする

場合が多い。転身(進)という観点からいえば、士業等⁽¹⁸⁾で独立開業する場合の独立支援制度も含まれる。したがって、転身(進)・独立支援制度と並列的に表現されることが多い。そこで、ここで取り上げる狭義のセカンドキャリア支援制度については、転職、独立自営、起業に対する支援制度を包摂するものとして、転身(進)・独立支援制度を代表させて説明する。

(2) 転身(進)・独立支援制度の実施状況

前掲図表3で企業の実施状況をみると、企業規模計では転職支援が0・8%、独立開業支援は0・7%と実施企業はごくわずかで、一〇〇〇人以上企業でもそれぞれ5・9%、3・6%である。図表4の主要企業でも、転進・独立支援制度の実施割合は5〜8%である。ただし、図表5の上場企業対象調査では、転職(転進)支援制度の実施率は20%〜40%弱と高い。回答企業が、転職・転進に対して何らかの支援策を講じていると、独立支援より広く緩やかに捉えていることが考えられる。

制度の概要は後述するが、自社を退職する従業員にそこまで手厚く支援する必要があるのかという考え方をとれば、制度を実施する理由はない。キャリア支援制度、キャリア選択制度の一つとして広い観点から捉えなければ、制度導入にまでは至らないだろう。人材豊富な大企業でなければ導入できない施策である。

(3) 転身(進)・独立支援制度の概要

図表7が転身(進)・独立支援制度の支援内容を網羅的にまとめたものである⁽¹⁹⁾。①退職金の割増し支給とそれ以外の特別支援金の支給、②独立資金の融資といった金銭的援助がある。③転身・独立の準備をするための特別有給休暇付与や有給休暇制度などは、時間的な面からの支援である。④転身・独立の準備としては、公的資格を取得したり独

図表7 転身（進）・独立支援制度の支援内容

①	割増退職金、特別支援金支給
②	独立資金融資
③	転身前有給休暇・休職制度
④	転身前研修費（時間）・資格取得費（時間） 援助
⑤	開業・経営指導
⑥	転身・独立関連の情報提供

立開業向けのセミナーを受講することも含まれ、そのための研修や資格取得の金銭的、時間的な援助がある。フランチाइズの「のれん分け」的な転身に多いだろうが、⑤開業・経営指導を行う例もある。もともとこの支援制度は、自ら転身先を開拓したり、独立開業の具体的な予定がある従業員が利用する制度だが、なかには⑥転身・独立関連の情報を提供する企業事例もある。独立というよりは転進（転職）支援の色彩が濃い場合は、転職先の情報提供、斡旋が施策の中心になる事例が多いだろう。

なお、どの企業でもここに挙げた全ての支援策を設けているわけではない。この中のいくつかの支援策に限定して実施している企業が多い。単なる転職支援でない場合は、金銭的にも時間的にも負担の大きい支援内容になるので、年齢や勤続要件、上位レベルの社員等級や管理職であること、具体的な資格の取得など、一定の申請条件を設けている事例も当然ながら多い。

四 退職管理システムとセカンドキャリア

1 雇用調整とキャリア選択

本稿でこれまで確認してきた退職管理システムは、ポジティブな面を強調すれば、人材の新陳代謝による組織の活性化をもたらす意義と役割がある。一方、別の面からいうと、雇用調整による人件費の抑制・削減の機能を持っている

る。企業業績の悪化に対応する雇用調整もあるが、昨今は戦略的な観点から希望退職を募集するケースが少なくない。退職金の割り増しによる一時的な特別損失は、その後の業績向上のための必要コストと割り切っている。たしかに、定年まで雇用し、定年後も継続雇用するには、そのために必要な労働費用を上回る貢献が労働者に求められるし、生産性の向上は不可欠である。経営面を考えれば、単純に雇用維持、雇用継続すれば済むという問題ではない。中高年齢層の雇用が成果・業績を期待しない「福祉的雇用」²⁰であつては、企業にとつても労働者にとつても幸せではないのである。現状の定年後における継続雇用制度（勤務延長・再雇用）の問題点、とくに再雇用制度が人材の活用に繋がっていないことはすでに別稿で指摘したとおりである。退職管理システムは、企業にとつて不可欠の仕組みといえよう。

キャリア開発・形成の視点からいうと、入社から定年後の継続雇用まで、必ず同一企業で職業人生を送ることが必ずしもベターではない。とりわけ職業人生の半ばを超えた中年期以降で、労働者個人の職業能力の向上と変化、価値観・労働観の変化、家庭環境の変化が生じる可能性が高く、併せて在職企業の経営環境や社会的環境も変化する。これに対応してキャリアを変える（転職する）、という選択肢もある。しかも、中高年社員を対象にセカンドキャリアを支援する制度を積極的に導入している企業がある。それが、早期退職優遇制度や転身・独立支援制度であり、能力開発支援制度やキャリア開発セミナーであり、出向・転籍制度も含めることができる（広義のセカンドキャリア支援制度）。こうしたセカンドキャリアの支援制度について、「主として企業の視点からみて必要性の薄れた従業員に対して」積極的にサポートする制度で、退職によつて従業員が被る衝撃の緩和を目的に、企業の社会的責任の一環として行われる、²²—という見解もある。たしかにバッファアの役目やCSRの側面もあるが、早期退職優遇制度や転身・独立支援制度に依じてくるのは、企業にとつて必要性の薄い従業員ばかりではない。むしろ残つてほしい有為な人材が申請

して来る。したがって、企業による広義のセカンドキャリア支援制度は、有能な従業員が退職する可能性が存在することをある程度は容認した、キャリア選択の支援制度、選択型退職システムと前向きに捉えて評価すべきだし、従業員としては積極的に活用すべきだと考える。

2 継続雇用における企業による選別と従業員自身による暗黙の選抜

ところで、定年（六〇歳）以降の同一企業における継続雇用者の選別や、出向・転籍を中心とした在籍企業からの退職（転職）の意思決定に関してだが、従業員自身による暗黙の選抜、隠された選抜が存在するという研究がある。⁽²³⁾ 選択型退職システムにおける従業員の意思決定過程に関して参考になるので、以下、筆者なりの理解と再構成によってそのポイントを紹介する。

日本企業では長期継続雇用慣行の下における人事異動・配置転換、ジョブローテーションなどを通じて、従業員は企業固有の価値観、企業独自の評価尺度を学習していく。加えて、キャリアの節目に行われるキャリア関連セミナー、カウンセリングなどの際、自己の仕事キャリアと業務知識や職業能力の棚卸しが求められる。これらのプロセスの中で、従業員は次第に組織における自己の人材価値を察知し、自己診断することになる。また、自分が継続雇用された場合の働き方についても認識していく。こうした「自ら気づかせる仕組み」と「何となく知らせる仕組み」によって、継続雇用可能性について従業員は「自己選別」する。そして、もともとは非自発的退職（転職）だったのが、「すりかえ合意」によって自発的退職（転職）に転化していくという（半自発的退職・転職）。従業員の「納得」を介して選別による摩擦を回避するメカニズムでもある。

なお、高年齢者雇用安定法の改正で、継続雇用制度(勤務延長・再雇用)の適用対象者を労使協定で設定する基準によつて限定できる仕組み(選別基準制度)が廃止された(二〇一三年四月一日施行)。したがつて、六五歳までの継続雇用を希望する従業員については、解雇・退職事由に該当しない限り、事業主は全員を雇用する義務が生じたが、上記研究はこの改正法が施行される前のものである。しかし、こうした改正があつても、従業員の「自己選別」や非自発的退職から自発的退職への「すりかえ合意」による「暗黙の選抜」、「隠された選抜」という人間行動は、高年齢従業員の心性に根ざす組織構成員としての規範によつて発動されるので、大きく変わらないと主張する⁽²⁴⁾。

たしかに「気づきの仕組み」や「何となく知らせる仕組み」が効果を持つ場合もあるだろうが、それ自体が企業による「計略的なマネジメント」⁽²⁵⁾の側面もある。筆者は、この研究が指摘する事実と理論を一定程度肯定するが、「暗黙の選抜」より、むしろ明確な選別の仕組みに基づいて従業員の組織内継続雇用の可否が判断され、出向・転籍の人选に際しても、従業員に対して直接的な働きかけが行われるケースのほうが多いのが、企業の実態だと認識している。

3 中高年齢層の就業継続

(1) 継続雇用者と転職者

筆者はここまで、従業員はセカンドキャリアの支援システムを前向きに捉えて積極的に活用すべきだといひながら、企業は実際には厳しい選別を行っているとも述べた。それは、厳しい現実の存在を認めながら、キャリア選択の観点からは強靱なセルフ・マネジメントで対応すべきだという趣旨である。

誰が定年後に自社で継続雇用できることになるのか、だれが出向・転籍も含めて転職していくことになるか、と

いった絞り込みは五〇歳代から始まっているという先行研究があるが、企業実務的には四〇歳代からと考えた方が今日の実態には合っているだろう。厚生労働省による平成二八年「高齢者の雇用状況」集計結果によると、六〇歳定年企業における定年到達者のうち、子会社等も含めて継続雇用された労働者は82・9%で、継続雇用を希望しない労働者が16・9%存在し、希望したが継続雇用されなかったのは0・2%であった。継続雇用を希望しなかった労働者の中には、真に希望しなかった人のほか、いわゆる「自己選別者」も含まれていると思われる。

前述「従業員自身による暗黙の選抜」の存在を指摘した高木朋代の研究によると、定年後に自社で雇用継続が可能な人材の能力形成と、他社に転職して雇用継続が可能な人材の職業能力形成は類似しているという。それは、同一職能内に長く留まるキャリアを歩み、その中で関連性の強い職務間で比較的多くの人事異動、ジョブローテーションを繰り返し、特定職能に関する様々な仕事経験を積んで技能の幅を広め質を高めること²⁷同一職能内経験蓄積型のキャリアである²⁷。ただし、転職を選択する労働者の価値観と行動にはある種の特性があるという。その特性は、①組織コミットメントが弱く職務に関する関心が強い、②長い職業キャリアの中で誰もが経験する様々な出来事に対して、敏感に反応して行動する「過反応性」である²⁸。これが、自社での継続雇用と転職（の受け入れ）を分ける一つの要因とということだろう。

なお、高木は、雇用継続者と転職者のキャリア形成の類似性を踏まえ、高齢者雇用促進に向けた企業の人材育成は、定年前後の雇用管理に注視するだけでは不十分であり、雇用を継続したいと企業が思う有能な人材を、長期一貫した人的資源管理の中で意図的・計画的に育成すべきだと主張する²⁹。人材育成は長期的観点から行うべきだという指摘は、企業サイドからいうとそのとおりであるが、それは労働者側からみると必ずしも同一企業で職業能力を獲得する

ことに限らない。中高年期に至る前に転職や独立自営を行うことによって自立的、自律的に職種特殊的能力を獲得する方法もある。とくに中小企業で働く労働者にとっては、大企業のように人事異動やジョブローテーションを通じて仕事の幅を広め高め深めることができず、企業の人材育成制度にもそれほど期待できないので、職業能力獲得のための転職も選択肢なのである。

(2) 「雇用」と「非雇用」

中高年者が就業する場合の形態には、雇用つまり雇われて働く場合と、非雇用つまり自営業等で働く場合がある。総務省統計局の「平成二八年労働力調査(基本集計)」によると、全年齢・男女計の数値で、就業者のうちの89・0%が雇用労働者である。社長や役員を除く雇用労働者の割合に限っても83・6%である。一方、自営業主は8・2%、家族従業者を加えても10・6%にすぎない。つまりわが国の場合は、全体的にみれば圧倒的に雇用労働者として働く比率が高いのである。ただ、同調査で年齢階級別にみると、若年層よりは中高年齢層のほうが自営業主・家族従業者の比率は高くなる。また、総務省統計局「平成二四年就業構造基本調査」によると、自営業主や会社役員が起業したときの年齢は、男女とも五五歳以上六九歳までが多く、とくに「六〇歳〜六四歳」が最も多い。

労働者としては、中高年齢層になってセカンドキャリアの選択に直面するとき、まずは同一企業での継続雇用を望み、次いで転職によって他企業での雇用継続の途を模索することになる。その場合、労働者には企業が期待する職業能力を保有していることが求められるし、そのための自己開発を継続的に行うことが必要になる。エンプロイアビリティ (Employability) の保有と質が求められるからである。

なお、エンプロイアビリティについては、雇用され得る能力、同一企業で雇用を継続され得る能力と狭く解するの

ではなく、「労働市場価値を持った就業能力」と広く解すべきだと筆者は考えている。就業能力は雇用労働に限らず、独立自営も含む広く働くこと全般に関する職業能力である。その観点からいえば、中高年齢層は雇用に限定せず、非雇用の働き方、雇われない働き方も視野に入れるべきであろう。たとえば、スモールビジネスを起業する、独立開業して自営業にキャリアチェンジする、IC (Independent Contractor ≡ 独立契約者) や業務請負、フリーランスで働くといった選択肢である。

雇われて働くことがすっかり定着したせいも、日本人の独立・開業志向は低い³⁰。しかし、前掲「就業構造基本調査」で中高年齢層による起業割合が相対的に高い実態は、雇用労働者としての転職が困難なのでやむを得ず起業したケースもあるだろうが、これまでに培った専門能力を活かして社会にとって有用な価値を提供したい、それによって職業生活を充実させたい、という想いによる起業も少なくないと思われる。起業に限定する必要はないが、中高年齢者には雇用以外の就業形態で働くセカンドキャリアの選択肢も存在するということをあらためて確認したい。

五 中高年社員対象のトータルなセカンドキャリアシステム―むすびにかえて

1 セカンドキャリアの多様な選択肢を設けた企業事例

中高年社員のトータルな退職管理システムの好事例として、ここでは東京ガスが五〇歳以降の社員を対象に実施している「セカンドライフ支援制度」を紹介する³¹。図表8は同社の六種類あるセカンドライフコースの概要をまとめたものである。

再就職コースに三種類あり、①関係会社再就職コースは、定年前に関係会社・取引先への出向・転籍を経て、定年と同時に再就職するコースで、当該企業による選考がある。②社内再雇用コースは、定年後に「先任契約社員」として同社に再就職するコースである。③社外転進コースは、グループ外企業等へ転進・再就職するコースで、再就職支援会社などの求人情報を利用し、その費用は会社が負担する。再就職コースと異なる④フリー契約コースは、同社との業務委託契約による自営コースである。⑤マイプランコースは、いわゆる早期退職優遇制度であり、このコースは四五歳から申請できる。自らの計画実現のため新分野へ転進するコースのため、事前に人材バンク室で面談を行い、十分な計画かどうかを見極めて適用の可否を判断する。⑥のスタンダードコースは、普通に定年を迎えるコースである。

内訳は、⑥のスタンダードコースを選ぶ社員が約二割、③社外転進、④フリー契約、⑤マイプランを選ぶ社員は少数で、七割以上の社員が①と②を選択している。管理職層は①関係会社再就職コース、一般社員は②社内再雇用コースを選択する傾向があるという。同社では五〇歳時点で希望コースを申告させるが、それ以降でも変更は可能である。同社のセカンドライフ支援制度は以上のコース設定だけではない。まず五〇歳の五月時点で「キャリアデザインセミナー」を実施し、同社のセカンドライフ支援制度の紹介や、自己のキャリアの振り返りなどを行う。次いで九月に上長との「五〇歳CDP面接」、「キャリア開発計画(五〇歳CDPシート)」の作成、部門人事担当者との「セカンドライフコース申告面接」が実施される。ここで立てたキャリア開発計画は、以降、毎年秋に行われる上長との面談で随時見直しと確認を行っていく。五五歳時点では「セカンドライフ支援セミナー」が実施される。準備状況の再確認、ライフプランについての情報提供が主な内容で、この時点でも五〇歳時点に立てたライフプランの確認や見直しを行

図表 8 東京ガスのセカンドライフコース

コース名	概 要
①再就職コース (関係会社希望)	<ul style="list-style-type: none"> ●定年前に関係会社・取引先等へ出向・転籍し、定年と同時に当該企業の選考を経て再就職するコース ・転籍は、本人・転籍先・会社の合意が前提 ・再就職後の勤務形態・処遇は転籍先会社の規定による
②再就職コース (社内再雇用希望)	<ul style="list-style-type: none"> ●定年後、「先任契約社員」として東京ガスに再就職するコース ・勤務形態・処遇は仕事（職務）とその期待役割に応じて決定 ・1年ごとの有期雇用契約で、最長は65歳到達月の末日
③再就職コース (社外転進希望)	<ul style="list-style-type: none"> ●グループ外企業等へ転進・再就職するコース ・再就職支援会社等の求人情報を介してグループ企業外へ転進 ・再就職支援会社にかかる費用は会社負担
④フリー契約 コース	<ul style="list-style-type: none"> ●会社との業務委託契約による自営的コース ・在職中に培った高い専門性や技能を活かして、会社から特定の業務を受託
⑤マイプラン コース (早期退職制度)	<ul style="list-style-type: none"> ●自らの計画実現のために早期に新分野へ転進するコース ・45歳以降早期に自立し第二の人生をスタートする ・通常の退職金に加え、早期退職割増を支給 ・早期退職制度の適用には会社の承認が必要 ・個々人の適切な判断を支援するため、事前に人材バンク室での面接が必要
⑥スタンダード コース	<ul style="list-style-type: none"> ●再就職等について会社の支援を受けず、定年を迎えるコース

出所：『人事実務』第1139号（産労総合研究所、2014年）、
『労政時報』第3835号（労務行政、2012年）から筆者作成。

う。定年三カ月前には「ニューライフセミナー」を行い、退職に関する制度や手続、年金などについて説明する。このように、一連の体系的なセカンドライフ支援が実施されているのである。

2 複線型セカンドキャリアシステムの提案

前項の東京ガス「セカンドライフ支援制度」は、実に網羅的な中高年社員向けのセカンドキャリアシステムである。大企業だから可能な施策だという指摘があるかもしれないが、人事制度の改革や人材育成に熱心な同社ならではの取り組みだといえる。もちろん企業規模や従業員の労務構成(年齢・勤続構成、職種構成、男女比率など)、グループ企業や取引先企業の数、そして人的・金銭的な対応力等によって、導入できる施策の種類と数は異なってくるだろう。

筆者が以下に提案する中高年社員対象の「複線型セカンドキャリアシステム」は、基本的に従業員選択型のトータル退職管理システムであり、東京ガスの制度も参考にしながら、今まで本稿で取り上げた各種制度・施策を体系的に整理したものである。

まず、当該企業を「退職」するコースとして、①(転籍予定) 出向・転籍、②早期退職優遇制度、③転身・独立支援制度、④定年退職を設定する。①の出向はあくまで転籍を前提とした出向である。②早期退職優遇制度を選択した後に転職するのか、独立・開業するのか、完全にリタイアするのかは問わない。③で支援の対象になる転身は独立自営、起業を想定した転身であり、単なる他社転職は支援の対象にしない。また、会社との業務委託契約による自営コースは③に含まれる。なお、④定年に関して、筆者は別稿で六〇歳から七〇歳までの範囲で従業員が選択する「選択型ゾーン定年制」³²⁾を提案しているが、ここでは必ずしもそれにこだわらず、六〇歳、六五歳等の年齢ポイント型定

年も含める。

次に、セカンドキャリアシステムなので、トータルな退職管理システムといいながら、「継続雇用」のコースも選択肢として設定する。⑤勤務延長制度（定年年齢に達しても退職させず引き続き雇用し、原則として定年前の職務、処遇を継続する制度）と⑥再雇用制度（定年年齢でいったん退職させて退職金も支給し、改めて通常は一年単位の雇用契約を締結する）である。勤務延長にしても再雇用にしても、雇用契約期間が通常は無限でなく六五歳ぐらゐまでが目処になっており、遅かれ早かれ退職するからである。なお、以上の各コースは、従業員が自らの意思で主体的に選択することが基本になっているが、⑤の勤務延長制度の適用は、会社が選別して従業員が合意するプロセスを踏む。

これらのコースを四五歳あるいは五〇歳時点で選択する制度を設計する。またこうしたセカンドキャリアの選択コースのほかに、当然ながら中高年社員対象の能力開発・研修制度を整備し、節目におけるキャリアデザインセミナー、キャリア開発研修、ライフプランセミナー、キャリアアカウンセリング等を実施し、中高年社員がセカンドキャリアを選択するにあたってサポートを行うのである。これらのセミナー、説明会、カウンセリング、上司等との個別面談は、それが仮に「自己選別」や「すりかえ合意」の契機になろうとも、労働者がキャリア選択をする際の支援策として有効だと考えている。

以上に提案した複線型セカンドキャリアシステムについて、すべての選択肢を設けるのは困難な企業の方が多いかもしれない。その場合は、各企業の実情に応じて、このうちいくつかを選択することになる。無理のない範囲で制度を作り、ノウハウを蓄積しながら運用を重ねることで制度を充実させながら、従業員にとってキャリアの選択肢が多い働きがいのある会社を目指せばよいのである。

なお、労働政策研究・研修機構が労働者個人対象に実施した調査によれば、転職・再就職の際に前事業主からの支援制度を活用したかどうかの問いに対して、現在四五歳〜五九歳層の回答(男女計)は「制度がなかった」46・1%、「知らなかった」42・1%、現在六〇歳〜六四歳層はそれぞれ47・8%、32・9%であった。制度がないという回答の中には、実際には制度の存在を知らないケースも含むと思われる。多様な機会と方法を通じて、制度の存在と内容に関する周知を図ることの必要性を示唆した調査結果である。

- (1) 谷田部光一「日本企業における定年制度の実態と問題点」(『政経研究』第五三卷第四号、二〇一七年)。
- (2) 実際、厚生労働省「労働経済動向調査(四半期調査)」によると、雇用調整の手段として解雇を実施する企業は少ない。
- (3) 筆者は人材マネジメント専門誌の編集・記者時代(一九七三年〜一九八八年)、循環的に起こる不況の度に、業績悪化による希望退職・整理解雇を実施する企業事例について取材し、希望退職・整理解雇基準に関する労使協定などの資料を入手して、記事を執筆した経験がある。
- (4) 最近では、瞬時に希望退職募集の予定人員を満たす企業事例や、募集予定人員を設定しない場合に想定以上の大量の応募者が出る企業事例も時々見られる。
- (5) 谷田部・前掲論文参照。
- (6) 高木朋代『高齢者雇用のマネジメント』(日本経済新聞出版社、二〇〇八年) 三二一頁―三二二頁。
- (7) 谷田部光一『キャリア・マネジメント―人材マネジメントの視点から―』(晃洋書房、二〇一〇年) 五五頁、今野浩一郎・佐藤博樹『人事管理入門(第二版)』(日本経済新聞出版社、二〇〇九年) 一〇五頁。
- (8) 労働政策研究・研修機構が、全国の従業員数五〇人以上の民間企業二万社を対象に二〇一五年七月に実施した「高齢者雇用の雇用に関する調査(企業調査)」で、有効回答数は六一八七社(有効回答率30・9%)。

- (9) 谷田部・前掲書、一二四頁―一二五頁。
- (10) 労務行政研究所「出向に関する実態調査（二〇〇九年）」『労政時報』第三七六三号、二〇〇九年）八頁―九頁。
- (11) 最新調査は二〇一六年であるが、調査方法、調査項目がそれまでとは変更されていて継続性がない。
- (12) 今野・佐藤前掲書、一〇七頁。なお、厚生労働省と産業界が協力して設立した公益財団法人産業雇用安定センターでは、企業間の出向・移籍（転籍）支援サービスとして情報提供、相談、斡旋などを行っている。
- (13) 谷田部・前掲書、一三二頁。情報の非対称性とは、企業にとって、たとえば求職労働者が自社に必要な職業能力や適性などを真に備えているかどうかを判断する情報が乏しく、一方、労働者にとっては、たとえば就職希望先企業における実際の業務遂行方法や組織風土、人間関係などを判断する情報が乏しいことをいう。企業、労働者双方の意思決定のための情報量の違いから、雇用のミスマッチが起りやすい。
- (14) 高木・前掲書、二四三頁―二四四頁。玄田有史「リストラ中高年の行方」玄田有史・中田喜文編『リストラと転職のメカニズム』第二章（東洋経済新報社、二〇〇二年）二五頁―四九頁。
- (15) 前掲・労務行政研究所「出向に関する実態調査」『労政時報』第三七六三号、一八頁―一九頁。
- (16) 中央労働委員会「平成二七年退職金、年金及びび定年制事情調査」。
- (17) 労務行政研究所「早期退職優遇制度・希望退職制度、転進支援施策に関する実態調査」（『労政時報』第三七四六号（二〇〇九年）二頁以下。調査対象は図表4の（注）参照。調査時期は二〇〇八年二月―二〇〇九年二月で、集計社数二二二社。
- (18) 士業とはサムライ業ともいわれ、弁護士、司法書士、行政書士、弁理士、公認会計士、税理士、社会保険労務士、中小企業診断士など、独立開業が可能な専門資格とその所有者を指している。
- (19) 前掲・労務行政研究所「早期退職優遇制度・希望退職制度、転進支援施策に関する実態調査」『労政時報』第三七四六号、一四頁―一五頁も参照。
- (20) 今野浩一郎『高齢社員の人事管理―戦力化のための仕事・評価・賃金』（中央経済社、二〇一四年）九七頁―九九頁。

- (21) 谷田部・前掲論文、五二頁―五六頁。
- (22) 安藤史江『コア・テキスト 人的資源管理』（新世社、二〇〇八年）一九八頁―一九九頁。
- (23) 高木・前掲書、高木朋代「高齢者の就業と引退―自己選別はなぜ始動されるのか」（『日本労働研究雑誌』第五八九号、二〇〇九年）三〇頁―四二頁、同「高齢者雇用をめぐる人事上の課題と方向性」（『日本労働法学会誌』一二四号、二〇一四年）五五頁―六四頁、同「六五歳義務化の重み―隠された選抜、揺れる雇用保障」（『日本労働研究雑誌』第六四三号、二〇一四年）二二頁―三〇頁。
- (24) 高木・同上論文「高齢者雇用をめぐる人事上の課題と方向性」、同・同上論文「六五歳義務化の重み―隠された選抜、揺れる雇用保障」。
- (25) 高木・同上論文「六五歳義務化の重み―隠された選抜、揺れる雇用保障」二五頁。
- (26) 山田篤裕「高齢者雇用の規定要因―定年制度、賃金プロフィール、労働組合の効果」（『日本労働研究雑誌』第五八九号、二〇〇九年）。
- (27) 高木・前掲書。
- (28) 高木・同上書、同・前掲論文「高齢者雇用をめぐる人事上の課題と方向性」六〇頁、同・前掲論文「六五歳義務化の重み―隠された選抜、揺れる雇用保障」二四頁。
- (29) 高木・同上書。
- (30) 谷田部・前掲書、一五二頁―一五三頁。
- (31) 詳しくは、『人事実務』第一二三九号（産労総合研究所、二〇一四年八月）一八頁―二三頁、『労政時報』第三八三五号（労務行政、二〇一二年二月二四日）三三頁―四六頁参照。
- (32) 谷田部・前掲論文、六三頁―六四頁。
- (33) 労働政策研究・研修機構『中高年齢者の転職・再就職調査』（JIPPT調査シリーズNo.149、二〇一六年）一九頁―二〇頁。