

企業は中高年社員を どのようにしたいのか

低下する賃金、早期退職の狙い撃ち。企業はいま、中高年世代と
どのように向き合おうとしているのか、その実態を探る

▶ ジャーナリスト 溝上 憲文

人材不足が顕在化しつつあるなかで、なぜか40代以降の社員の処遇が低下している。賃金を引き下げるだけでなく、バブル期入社組の社員をターゲットにしたリストラも少なくない。企業はボリュームゾーンの中高年世代をどうしようとしているのか。

早期退職のターゲットにされるベテラン社員 中高年をリストラする企業の思惑とは

多くの企業で社員の高齢化が加速している。経団連の「ホワイトカラー高年齢社員の活躍をめぐる現状・課題と取組み」（2016年5月17日）によると、団塊ジュニア層やバブル期の大量採用層を含む40代前半～50代前半層が、人員構成上最も厚い年齢層となっている企業の割合が6割に達している。とくにバブル期（1988～1992年）に入社した世代は50歳を超えつつあり、『日経ビジネス』（2015年8月3日号）の調査では、売上高1兆円を超える東証1部上場企業の6人に1人がバブル期入社組だという。

今年11月7日。百貨店大手の三越伊勢丹ホールディングスが、中期経営計画の柱の1つとして、同社の早期退職制度である「ネクストキャリア制度」を充実し、今後3年間で800～1,200人の応募を想定していると公表した。応募対象者の年齢を従来の50歳から48歳に引き下げ、通常の退職金に最大で4,000～5,000万円を加算するというものだ。明らかにバブル期入社組をターゲットにしたものだが、同社の杉江俊彦社長はその理由として「不安を感じる社員に選択肢を示すのが会社の義務」とし、「最終赤字を覚悟してもやり遂げることがV字回復につながる」と語ったと報道されている。

何やら社員のための思った施策のようだが、結果

として会社の収益重視の姿勢も垣間みえる。大手機械メーカーの人事担当役員は「結局、これまで無策でした。特別損失でやれということでしょう。一定のキャッシュがあると、経営者は特損でリストラをやりたがる。仮に経営不振を招いた原因は社員が無能だからというのならば、彼らを採用し、育ててきた経営者としての責任はどう取るのかと言いたい」と批判する。

かつてトヨタ自動車の奥田碩元会長は、「社員のクビを切るなら経営者は腹を切れ」と述べて経営者の責任を厳しく問うたが、今ではリストラはあたり前になっている。しかも決まって対象になるのは中高年だ。今年11月8日に、東証1部上場の半導体検査器具製造の日本電子材料が早期退職者の募集の実施を発表したが、対象は「50歳以上かつ勤続1年以上の社員」だ。

同じく製紙大手の大王製紙も11月1日に100人の希望退職者の募集を発表したが、対象は「40歳以上60歳未満かつ勤続3年以上の総合職一般社員と、60歳未満かつ勤続3年以上の管理職」。9月27日発表の大日本住友製薬の早期退職募集でも、対象者は生産本部に所属する「45歳以上かつ勤続5年以上社員」だった。同社は昨年夏にも募集しており、295人が退職している。東京商工リサーチの調査によると、希望・早期退職者を募った上場企業が5年ぶりに前

年を上回った(図)。

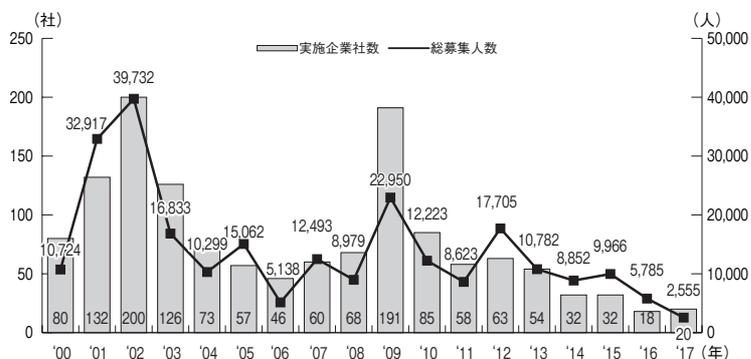
もちろんリストラに至る個々の事情は違うだろうが、なぜベテランの社員なのか。今年、50歳以上の社員を対象に、数百人の早期退職募集を実施した大手企業の人事部長に、話を聞くことができた。人事部長は、リストラの目的は労務構成の是正にあると語る。

「当社は40代以上の社員が半数を占めますが、4年後には50代以上が30%を占めます。早期退職者の対象をベテラン社員にする目的は、今のうちに労務構成を正しておきたいこと。加えて、これまで長く年功的賃金が続いてきたことで、50歳以上は非管理職でも賃金が高いのです。このままでは会社の体力が耐えられなくなるという不安もあります。もちろん退職に伴う提案はしますが、それでも会社にとどまっていきたいというのであれば、がんばってほしいし、転進するのであれば支援もします」

予想したことだが、賃金が高いというのは各社に共通する理由だろう。それならば賃金制度改革を実施すればと思うが、「賃金改革をしても50代の既得権が残り、急激に減らすことは困難」(人事部長)と言う。同社は新規事業を含めた事業構造改革に同時に着手している。実はもう1つの狙いとして「伝統ある企業で何十年も同じ仕事をしてきた50～55歳の人たちに、今後新しい価値を生み出す仕事をしようと言っても難しいでしょう。逆に新しいことをやろうとすると、抵抗勢力にならないとも限らない。そうであれば転進してはどうかという提案です」と、本音を吐露する。

会社が変わる、事業が変わるといえるときに、新たな能力を身につけさせるのは、本人の意欲を含めて、たしかに難しい課題かもしれない。人事部長は去就については「本人に選択肢を与えている」と言っており、社員は多少救われるかもしれない。

図 主な上場企業の希望・早期退職者募集状況



【東京商工リサーチ調べ】2017年は8月31日時点
※募集人数で募集枠を設けていないケースは応募人数をカウントした



低下する中高年の賃金 その背景にあるものとは

一方、高いとされる中高年の賃金だが、徐々に低下している。「賃金構造基本統計調査」をもとに労働政策研究・研修機構が作成した一般労働者の「勤続年数階級による賃金カーブ」(所定内給与額, 男性)にも表れている。1995年と2016年の比較では全世代で2016年の賃金が低いが、30代後半以降の入社15～19年から30年以上にかけて乖離幅が大きく、とくに入社20～29年以上は明らかに賃金上昇ペースが鈍化し、フラット化していることがわかる。

中高年世代の賃金の減少は、いくつかのシンクタンクも指摘している。ではなぜ下がっているのか。大和総研は40代労働者のうち「部長」「課長」の割合が低下していることに着目し、その理由をこう分析している。

「企業は40代雇用者の昇進を遅らせる、昇進できる人数を減らす、といった取り組みを行っている可能性がある。なお、40代には団塊ジュニア世代が含まれるため、人件費全体に占める割合も大きい。企業は、ボリュームゾーンを形成する雇用者の昇進を遅らせることで、人件費の削減を図っていると言えそうだ。」>「194回日本経済予測」(2017年8月17日)

また、みずほ総合研究所は、賃金の抑制は世代間の人件費シフトだと推測する。

「改正高年齢者雇用安定法が施行され、65歳までの雇用延長が義務化されたことも影響している」とみら

れる。すなわち、高齢者の人件費を捻出するため、企業がほかの世代の労働者の賃金ベースを緩やかにすることにより、全体の人件費増大を抑制したと考えられる。>「みずほレポート 賃金はなぜ上がらないのか」(2017年10月6日)

大和総研は昇格・昇進を遅らせることで中高年の人件費を削減していると分析し、みずほ総研は高齢者の人件費を捻出するのが目的だとし、因果関係は明確だ。いずれにしても、今の中高年世代にとって受難といえるが、一方、これでは働く意欲が失われるのではないかという懸念も残る。上記の分析はマクロ的視点からみた推計であるが、実際の賃金操作はどのように行われているのかをみていきたい。

賃金制度の変化として起こっているのが、職能給から役割給へのシフトである。日本生産性本部の「第15回 日本の雇用・人事の変容に関する調査」(2016年)によると、管理職層の賃金については「職能給のみ」は16.5%だが、「役割・職務給のみ」が24.1%と逆転している。最も多いのは「職能給と役割・職務給併用」(49.6%)だが、職務・役割給へのシフトが顕著である。非管理職では「職能給のみ」が34.6%、「職能給と役割・職務給併用」46.6%だが、「役割・職務給のみ」も9.8%存在する。また、近年では日立製作所、ソニー、パナソニックのように職務・役割給で一本化する大手企業も増えている。

年功的賃金制度に比べて、役割給はグレードの見直しによって人件費管理を容易にできるメリットがある。数多くの賃金制度設計を手がけてきた赤津雅彦(賃金システム研究所[®]) 所長は、「役割給を導入すると最初は人件費が増えるが、結果的に減らす効果もあります。昔に比べて、たしかに40~50代の賃金下がってきていますが、制度設計上、従来の賃金カーブを早期に立ち上げ、30代である程度の生活ができる賃金水準にする。それ以上は同じ仕事をしていたら基本的に上がらず、上がるには管理職になるか高度専門職になるしかない仕組みにしている企業が多い」と指摘する。

賃金制度の変革が、中高年の相対的な賃金低下を

もたらしていることが推測できるが、このこと自体は全社員共通の仕組みなので中高年をねらい撃ちにしたものとはいえない。だが、なかには賃金制度そのものをいじらずに、意図的に引き下げている企業もある。

「年功的な職能給を導入している企業のなかには、一定年齢になると評価に関係なく、2ランク降格させて給与を2割程度下げるところもあります。給料が50万円なら40万円になる。表向きは仕事が変わり役職を降りたことになっていますが、実際に本人に聞いたら、部下の面倒をみるなど以前と同じ仕事をしている。そういうケースは結構あります。その背景にあるのは、年功による積み上げ給的な構造を放置しているからです」(赤津所長)

賃金引き下げの背景は、前述した「賃金が高いから」というリストラの理由と重なる。本来であれば役割や貢献度に見合った賃金制度に変革すべきだろう。赤津所長は「貢献度に連動した制度に変えることを経営トップが決断すると下も動きやすい。しかし、プロパーではない経営者のなかには、在任中の2~3年の間に波風を立てたくないの、自分がいるときにはやらないでくれ、という人がいるのも事実」と指摘する。



停滞している中高年社員を活性化し 戦力へ

しかし、そのままでは中高年の仕事に対する意欲が失われてしまう。一方では、中高年社員の活性化と戦力化も叫ばれている。企業は、この世代をどうしようとしているのか。ベテラン社員のキャリア開発研修を手がける組織・人事コンサルティング会社ジェイフィールド取締役の片岡裕司コンサルタントはこう語る。

「業界によって違いますが、総論としては活かしていかなければならないという認識が広まり、活性化に取り組む企業が増えています。ただ、各論ではモチベーションや能力が停滞している人をどうするのかというのが論点になる。余剰だから切ろうという会社もありますが、方向性としてはモチベーショ

ンを上げるために工夫している企業も多い」

たとえば、人事制度の観点から中高年の活性化に取り組んでいるのがテルモだ。同社では40代以上が約55%を占め、2021年末には50代以上のシニア世代が34.6%と3人に1人になる見込みだ。ベテラン社員の意欲と能力の発揮を促す施策として、2011年に上級職の「等級更新制」を導入。上級職に昇格後の任期を6年とし、その間の貢献度を定期的にレビュー。6年間の評価が標準以上であれば任期を更新し、標準以下であれば更新試験を受験させる。更新試験は業績評価結果に加えて論文と面接などで行われ、その結果で再任または降格が決定する。更新試験に合格すれば4年間の任期が更新され、その後は4年おきに更新の対象者となる。また不合格になれば役割変更による降格となる。

狙いは、同じ等級に留まっている人の活躍を促すことにある。任期最終年の4月に、評価が低迷している人に対して、このままでは更新試験を受けてもらうことになることと伝え、今期の改善を促すために取組課題に関するレポートを提出してもらう。さらに任期の6年目を迎えた対象者全員に360度評価を実施し、意識の啓発も実施している。

2011年の導入時は初年度ということもあり、等級在任期間が20年以上の社員もいるなど、更新対象者はかなりの数に上った。当然、更新試験に不合格となり、降格した人も少なくなかったそうだが、今では仕事への意欲と緊張感を与えているという。同社の人事担当者は「当社の価値観である、メリハリの利いた処遇につながる仕組みでもあり、制度の運用によってシニア社員も、自分たちに求められている役割をしっかりと果たそうとするエネルギーになるなど、職場に健全な緊張感を与えている。更新試験に不合格となり、降格した人のなかにはリターン・マッチで奮起して再び昇格する人もいる」と言う。

ベテラン社員の意欲を失わせる制度として、組織の新陳代謝を図ることと人件費削減を狙いとした「役職定年制度」がある。テルモも2004年に導入したが、ベテランのやる気だけが削がれ、効果が限定

的だったことから、2008年に廃止している。同社には、中堅職と上級職に昇格するには登用試験があるが、役職定年制度の廃止によって54歳で登用試験に合格する人も誕生するなど、結果的にベテラン社員の働く意欲の醸成にもつながっている。

テルモに限らず上場企業の社員の平均年齢はすでに40歳を超えている。また、前述の大和総研の分析が指摘しているように、管理職ポストが減少し、今後の10年間に約340万人の50代非管理職層が生まれると推定されている（従業員1,000人以上）。

ジェイフィールドが実施した「仕事のやりがい度」調査によると、管理職層では40代の69.8%、50代の68.1%がやりがいがあると感じている。一方、非管理職層の40代の52.1%、50代の55.3%がやりがいを感じていないと答えている。片岡取締役はこうした現状を踏まえ、こう指摘する。

「新入社員は入社時に5年で主任、10年で係長を経て課長、部長に昇進していく標準昇格モデルを提示されます。だが今では課長になれる人は30%程度であり、標準ではなくなっています。同じ会社に40年働くとすれば30年間は係長のままであり、大半の人が規格外の負け組になってしまっている現実があります。そうしたなかで、企業が人の活性化やパフォーマンスを上げる力がどれだけあるのかを測るときに、ベテラン社員がどれだけがんばっているのか、あるいはがんばっていないのが指標になっています。ベテラン社員のもつポテンシャルを最大限に発揮させるかどうか、今後の企業の成長を大きく左右することは間違いありません」



中高年のモチベーションは、定年後の働く意欲にも直結する。前述した経団連の報告書によると「『接続期』（55～59歳）の時点におけるモチベーションの低下が『高齢期』（60～65歳）に影響」を与えていると回答した企業が約20%もあった。65歳、70歳雇用時代を見据えた場合、中高年世代の活躍なくしては企業の発展もない。どのように向き合っていくのか、企業の姿勢が大きく問われている。