

# 高齢化する日本社会

——大企業と中小企業の中高年労働者について——

牧 正 英

はじめに

- 〔Ⅰ〕企業の中高年齢化問題
- 〔Ⅱ〕企業の中高年労働者の人事労務管理問題
- 〔Ⅲ〕企業の中高年労働者の雇用問題

むすびにかえて

## はじめに

戦後、日本の高齢化は一貫して続いており、21世紀にかけてますます高齢化が進むことが予想されている。特に、1947年から49年（昭和22年～24年）の第一次ベビーブーム期に生まれた、いわゆる団塊の世代が2000年の始めに60歳台に入り、高齢化が一気に進むことになる。

このような本格的な高齢化社会の到来に対応するために今後、様々な分野での施策が必要になるが、なかでも労働力人口に対する施策は最も重要な課題と考えられる。すなわち、その課題とは第一に、45歳以上の男子中高年労働者<sup>1)</sup>が今後、企業内で増加してくること。第二に、このように増加すると予想される

---

1) ここでの企業内男子中高年労働者とは、近年の有効求人倍率をみると、彼らが大変に厳しい求人環境にあり、この点から将来に雇用不安を抱える年齢層と定義づけ、その年齢区別の基準については、年齢階級別失業率（総理府統計局「労働力調査年報」）と職業安定所の有効求人倍率（労働省職安局「職業安定業務統計」）の資料から、45歳以上をひとまず中高年齢の始まりと判断した。

中高年労働者の所得をどのようにして確保していくかということ。そして第三は、中高年労働者を労働力人口のなかに円滑に組み入れるために、企業の雇用政策をどのようにしてうまく変えていくかということにある。また、このことは換言すれば中高年労働者の所得や仕事、統合の諸問題<sup>2)</sup>をどのように考えていくかという人事労務管理<sup>3)</sup>の課題と言ってよいだろう。

日本の労使は、たしかに雇用と所得保障の維持や経済の活力を損なうことにならないようにこれまで定年制の手直しに努めてきた。しかしながら、定年年齢を動かせば賃金制度や労働者の配置の問題等、そして企業年金といった分野でも手直しが次々に必要になる。このように労使関係についても社会保障の面でも大幅な修正が必要になってくるだろう。そこで企業内中高年労働者の高齢化施策は、彼らに与える影響が大変に大きいと予想されるので慎重な対応が望まれる。

## 〔I〕 企業の中高年齢化問題

人口高齢化の問題の深刻さがここ数年来強く取り上げられて以来、今日まで実に多くの書物や論文そして研究報告書が発表され、広汎な主張がおこなわれている。ここではその主張のすべてを取り上げることが目的ではないが、人口高齢化が広範囲で、往々にして甚大な社会経済的衝撃をわれわれの生活に与えることについての認識には、多くの議論のなかで共通点のように思われる。

そこで本稿は、上での議論の材料を提供するという観点から近年、変わりつつある人事労務管理制度の変更とその実態を洗い出そうとしたいいくつかの調査研究に着目し、それらを紹介しながら、簡単なコメントを行うことを試みたい。その調査研究とは、労働大臣官房政策調査部編『日本の雇用慣行の変化と展望』（1985-86調査：以下「雇用慣行」と記す）と一橋大学人事管理研究会『高齢化

- 
- 2) 拙稿「高齢化する日本社会—将来に向けての問題点—」『関西学院大学社会学部紀要』59号1989.3のなかでも所得、仕事、統合の観点から中高年問題を概説している。
  - 3) 人事労務管理という言葉は、近年ホワイトカラー労働者、ブルーカラー労働者の両処遇を扱う言葉として用いられている。間 宏著「経営社会学」有斐閣、1989.5.199ページ。

等の下での人事制度に関する専門委員会』の報告（1987調査：労働省「企業活力の維持とこれからの人事・労務管理—人事・労務研究会62年報告—」1988. 10. 以下「人事制度」と記す）である。

最初に、後者の人事制度の資料からみていく。労働省の昭和61年度賃金構造基本統計調査（賃金センサス）の第1表「年齢階級別きまって支給する現金給与、所定内給与額及び年間賞与その他特別給与額」産業計の資料から、わが国の企業規模10人以上の企業において、45歳以上の中高年齢層の数は、昭和61年男女合わせて6,386,690人で、全体の労働者数21,784,550人のうちの29.3%を

表1 男子中高年齢者比率の推移

(%)

		昭和49年	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61
規模計	45～49歳	9.6	9.8	9.1	9.6	9.9	10.1	10.6	10.9	11.1	11.3	11.3	11.4	11.7
	50～54	6.1	6.7	6.4	6.8	7.2	7.5	7.8	8.1	8.3	8.5	8.7	9.1	9.5
	55～59	3.7	3.7	3.5	3.7	3.8	4.0	4.5	4.8	5.0	5.3	5.6	5.7	5.9
	60～64	2.4	} 3.3	} 3.3	} 3.3	2.0	2.0	1.9	1.9	1.9	1.9	2.0	2.1	2.0
	65～	1.6				1.5	1.4	1.4	1.3	1.3	1.2	1.1	1.0	1.0
	計	23.4	23.5	22.3	23.4	24.5	25.1	26.3	26.9	27.5	28.1	28.6	29.2	30.1
1,000人以上	45～49歳	11.6	11.7	9.8	10.2	10.3	10.6	10.9	11.2	11.4	11.8	11.9	11.9	12.5
	50～54	7.1	7.6	6.8	7.2	7.8	7.9	8.3	8.3	8.7	8.6	8.6	9.0	9.3
	55～59	2.8	2.8	2.2	2.5	2.6	2.7	3.1	3.3	3.6	4.0	4.3	4.6	4.8
	60～64	1.0	} 1.2	} 0.9	} 0.9	0.6	0.6	0.7	0.7	0.6	0.6	0.6	0.6	0.7
	65～	0.5				0.3	0.3	0.3	0.3	0.2	0.3	0.3	0.2	0.2
	計	23.1	23.3	19.7	20.8	21.7	22.1	23.2	23.8	24.5	25.3	25.7	26.3	27.4
100～999人	45～49歳	7.9	8.3	8.4	9.0	9.5	9.6	10.0	10.4	10.6	10.6	10.8	10.8	11.2
	50～54	5.0	5.6	5.6	6.1	6.4	6.8	7.3	7.5	7.6	7.9	8.2	8.5	8.9
	55～59	3.7	3.4	3.4	3.4	3.7	3.8	4.2	4.6	4.9	5.0	5.4	5.6	5.6
	60～64	2.3	} 3.1	} 2.9	} 2.9	1.9	1.8	1.7	1.8	1.7	1.7	1.9	1.8	1.8
	65～	1.4				1.2	1.2	1.2	1.1	1.0	0.9	0.8	0.8	0.7
	計	20.3	20.4	20.1	21.4	22.7	23.2	24.4	25.2	25.7	26.2	27.1	27.5	28.2
10～99人	45～49歳	8.6	8.9	9.0	9.6	10.0	10.2	10.9	11.1	11.4	11.3	11.2	11.5	11.5
	50～54	5.9	6.5	6.7	7.1	7.5	7.7	8.6	8.3	8.6	8.9	9.3	9.7	10.2
	55～59	5.0	5.0	4.8	5.0	5.0	5.3	6.0	6.2	6.4	6.6	6.9	6.8	7.3
	60～64	4.3	} 6.2	} 5.8	} 5.9	3.5	3.3	3.2	3.2	3.3	3.2	3.2	3.6	3.5
	65～	3.2				2.8	2.6	2.7	2.6	2.4	2.2	2.1	2.0	1.9
	計	26.9	26.6	26.3	27.6	28.8	29.1	30.8	31.5	31.9	32.2	32.7	33.6	34.3

資料出所) 労働省統計情報部「賃金構造基本統計調査(賃金センサス)」

出所) 労働省政策調査部「企業活力の維持とこれからの人事・労務管理—人事・労務研究会62年度報告」1988. 10. 100ページ。

占め、そして、この45歳以上の中高年労働者数のうち7割を少し超える4,512,670人が男子労働者であり、この中高年労働者の割合は全体の男子労働者のうち30.1%となっている。(表1)

また、この男子中高年労働者の比率は、昭和50年23.5%であり、昭和61年までの11年間で6.6%の高い上昇を示し、昭和55年以降一貫してその比率上昇が顕著なことがうかがえる。この主な理由として、人事制度の資料では昭和50年代後半以降の定年延長の影響が大企業を中心に表われ、それが従業員の中高年労働者比率の急速な高まりとして指摘されている。この点を今少し詳しく言及してみよう。まず、1,000人以上の大企業について年次ごとの推移をみると、昭和49年の45歳以上の計の比率は23.1%で、この後昭和51年はいわゆる減速経済化の影響からか、その比率は19.7%にまで落ち込んでいる(これを人事制度の資料は「高齢化」に対する「若年化」と表記している)そして、昭和55年には、昭和49年の水準に戻り、続いて昭和61年には27.4%と急速に中・高齢化が進んだ状態である。次に中・小企業規模をみると、大企業の傾向と同様に昭和55年以降に中・高齢化の状況がみられ、なかでも小企業規模での高齢化が大変に進んでいることがうかがえる。(表1)

このように、昭和55年以降の高齢化の進展と大企業ほどそのテンポが早いこと、そして小規模企業での高齢化等の指摘は注目される点であるが、人事制度の資料ではすべての企業の雇用労働者が高齢化するとは限らないとし、各企業ともに60歳以上の割合については昭和49年以降、低水準のままほとんど変化していないと説明している。(表1)

上に述べた点は、たとえば、60歳以上の高齢者の労働供給が経済発展とともにどのようになっているのかを知ることは<sup>4)</sup>、その結果、高齢者に最も適切な引退政策や労働市場政策を考える上で、上の資料は非常に役に立つように思われる。しかし、ここでの筆者の関心は同じ企業に残る中高年労働者の増加状況にある。人事制度の資料では、これを「コーホート (Cohort) 残存率の高まり」

---

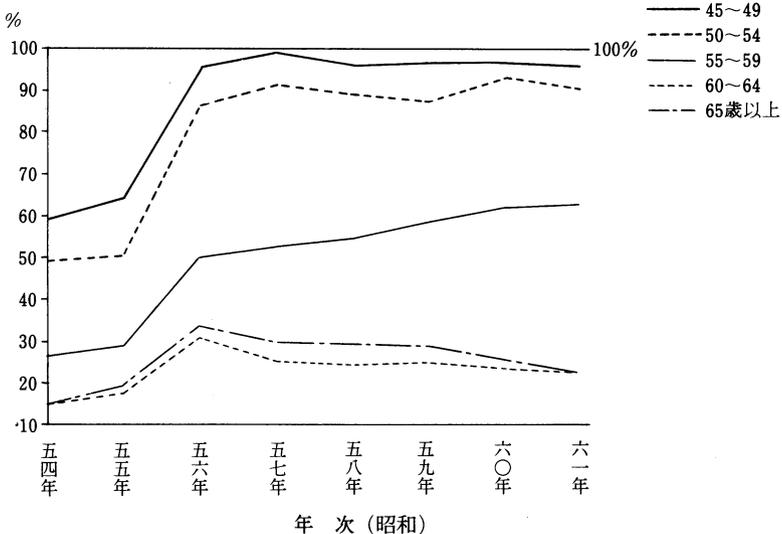
4) Robert L. Clark and Richard Anker "Labour Force Participation Rates of Older Persons : An International Comparison" ILR Vol. 129. 1990. 2. 255ページ。  
雑誌名: ILR=International Labour Review。

として紹介し、この高まりが昭和55年以降、中高年労働者の高齢化が顕著に進展した背景であると主張している。

ここで筆者は、この高まりこそが非常に重要な要因ではないかと考えられたので、そのデータを詳細に検討してみた。その結果、データの一部に計算上の誤りがあったので、執筆者の了承のもとに再計算したものを図示しておいた。その図1が大企業、図2と3が中・小企業の残存率の推移状況である。

これらの図をみると、明らかに、大企業を中心とした企業内の中高年労働者の大幅な増加が生じていることがうかがえ、先に示した昭和55年以降の定年延長とその一方で定年前の関連企業への転出政策の影響が考えられる。

図1 コーホート残存率の推移 (1,000人以上規模)



資料出所) 前出「賃金センサス」

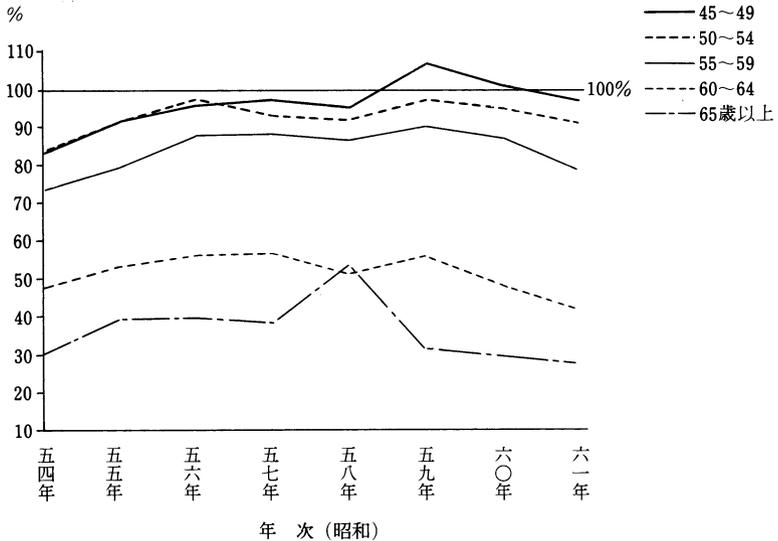
注) コーホート残存率の計算方法は、継続して同一規模の労働者として残存している割合を算出したもので、例えば、昭和54年を例にとれば5年前の昭和49年労働者数を計算の基礎としている。

1. 1000人以上の規模で45~49歳の場合  

$$\frac{54年 \cdot 1000人以上 \cdot 45 \sim 49歳労働者数}{49年 \cdot 1000人以上 \cdot 40 \sim 44年労働者数} \times 100 = \frac{44,780}{75,928} \times 100 = 59.0$$

(10人)
2. いずれも産業計で男子労働者

図2 コーホート残存率の推移（100～999人規模）

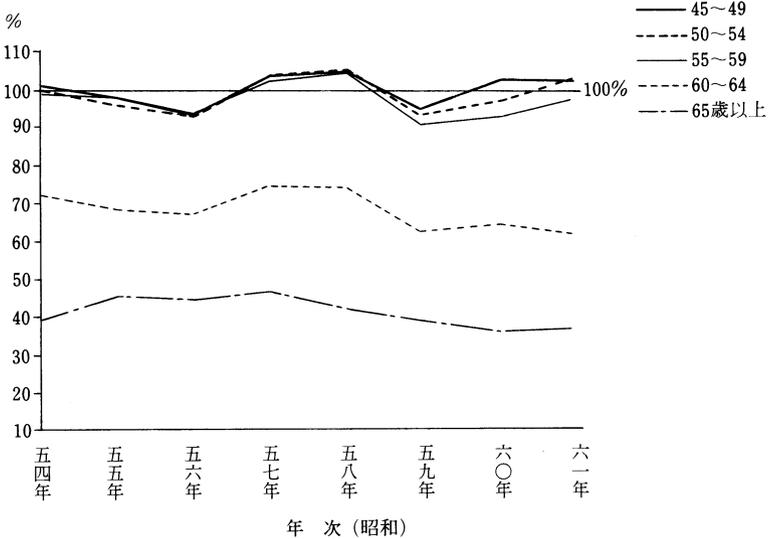


資料出所) 前出「賃金センサス」  
 注) 年次により流入が多い場合には、その割合は100%を超える  
 ことがありうる。なお、算式は図1と同じ。

このことをさらに中小規模の残存率でみると、60歳台前半層の残存比率が大企業の約3倍となっている。(図2・図3) これは前述の大企業の転出政策として、この年代層の中小企業への移動を知ることができる。もちろん、中小企業での残存率の割合が高いことについては、次の点をも考慮に入れておく必要がある。それは中小企業は表向きは定年が大企業より早い、実際には定年を実施せず、働き続ける者が多いということである。このように中小企業の残存率には、二つの流れによるもの、つまり、中小企業に勤め続ける者と、大企業からの移動組<sup>5)</sup>による残存率の割合が大きいのである。そして、この中高年労働者の増加の問題は、今後、処遇活用面での問題として、さらに今日では、企業の中高年労働者に対する雇用過剰感が高まってきたとする一橋大学人事管理研究

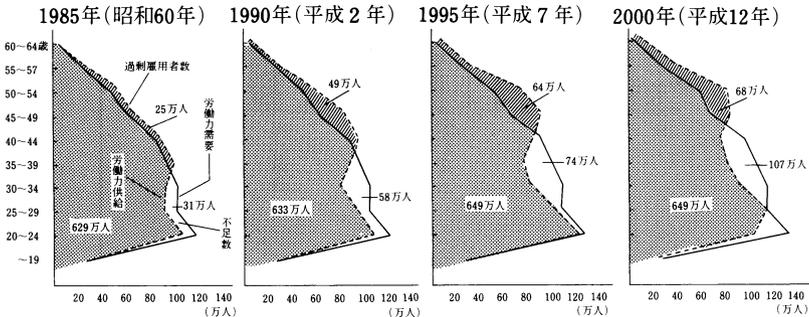
5) 小池和男「高年労働者の活用」一やさしい経済学—日本経済新聞、1990. 10. 11(木)のなかの中小企業への移動<sup>3)</sup>の説明は参考になる。

図3 コーホート残存率の推移（10～99人規模）



資料出所) 前出「賃金センサス」  
注) 算式は図1と同じ。

図4 大企業における労働者の年齢別過不足状況の推移（企業規模1,000人以上）



(備考) 東京商工会議所「労働力の過不足状況に関する調査」(昭和62年2月)及び「賃金構造基本統計調査」により、労働省産業労働調査課推計  
資料出所) 前出「企業活力の維持とこれからの人事・労務管理—人事労務研究会62年報告」1988.10. 131ページ。

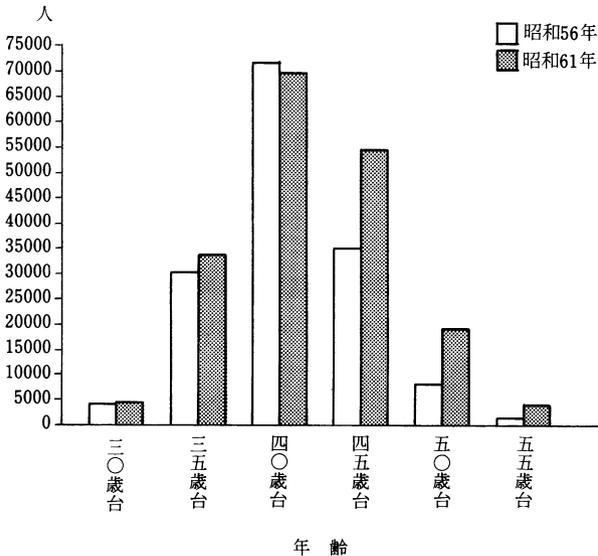
注) 括弧内の年号は筆者が書き加えたもの。

会の調査結果や、人事管理の資料での東京商工会議所「労働力の過不足状況に関する調査」(昭和62年2月)をもとにした将来の企業内における労働者の年齢別過不足状況を求めた図4(企業規模1,000人以上)で、現在の大企業での年齢別選考が続くとすると、今後中高年労働者の雇用過剰感は現在の4倍程度まで高まる<sup>6)</sup>、との説明は中高年労働者の企業外排出政策をより一層強めていくことになろうし、残存率問題<sup>7)</sup>と合せて人事労務管理上の重要な課題と言えよう。

## 〔Ⅱ〕 企業の中高年労働者の人事労務管理問題

上の〔Ⅰ〕でみた昭和50年代以降、企業の中高年労働者の高齢化が急速に進

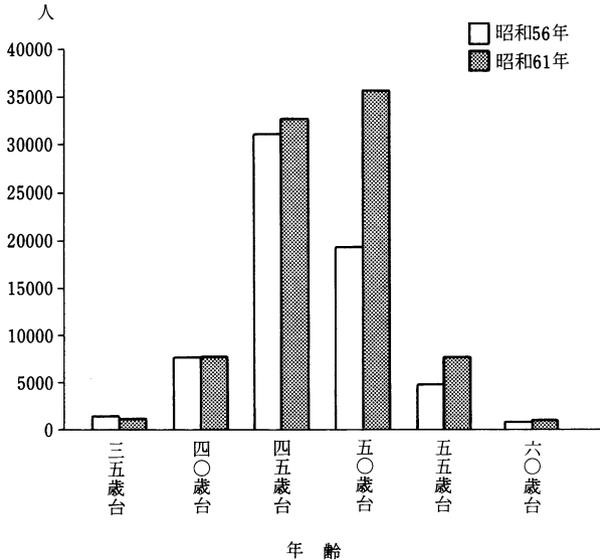
図5 年齢別課長数



資料出所) 前出「賃金センサス」

- 6) 前出「企業活力の維持とこれからの人事・労務管理—人事・労務研究会62年報告」1988. 10. 130ページ。
- 7) 紹介したデータはいずれも産業計・男子労働者の資料であるが、製造業などの個々の残存率の検討も今後必要であろう。

図6 年齢別部長数



資料出所) 前出「賃金センサス」

展していくなかで、企業は中高年労働者に対して、どのような人事労務管理（処遇）を行っているのか。ここではまずこの点をみながら、次に企業の中高年労働者に対する人事労務管理には非常に厳しいものがあることについてふれる。

図5と図6は、中高年労働者の役職の状況を昭和56年と同61年を比較してみたものである。ごらんのようにポスト数の増加の傾向がみられる。すなわち、課長職では、45～49歳層で課長の新たな設置が、部長職では、50～54歳層でのポスト増がうかがえる。このように中高年労働者の役職上の増加がみられるが、次の表2をみていただきたい。この表は上にあげた昭和56年と同61年の年齢別にみた役職比率を表したものであるが、ここで注目したいのは、「その他の職階」（たとえば、50～54歳層の伸び率は約115%）「非職階」（たとえば、55～59歳層の伸び率は約96%）の増加が顕著なことである。このことは団塊の世代

表2 年齢別役職比率  
(大卒, 1,000人以上, 産業計)

			部長	課長	係長	その他職階	非職階	計	
実 数 (十 人)	45～49歳	昭和56年	3,095	3,481	384	3,514	1,660	11,134	
		61	3,260	5,444	821	3,605	2,638	15,768	
	50～54	56	1,923	810	161	1,040	1,042	4,976	
		61	3,565	1,899	252	2,235	1,394	9,345	
	55～59	56	459	119	43	300	442	1,363	
		61	759	398	81	545	866	2,649	
	60～64	56	58	12	2	46	270	385	
		61	78	20	—	130	227	455	
	割 合 (%)	45～49歳	56	27.8	31.3	3.4	22.6	14.9	100.0
			61	20.7	34.5	5.2	22.9	16.7	100.0
		50～54	56	38.7	16.3	3.2	20.9	20.9	100.0
			61	38.2	20.3	2.7	23.9	14.9	100.0
55～59		56	33.7	8.7	3.2	22.0	32.4	100.0	
		61	28.7	15.0	3.1	20.5	32.7	100.0	
60～64		56	14.9	3.1	0.5	11.9	69.6	100.0	
		61	17.1	4.4	—	28.6	49.9	100.0	
伸 び 率 (%)		45～49歳		5.3	56.4	113.8	2.6	58.9	41.6
		50～54		85.4	134.4	56.5	114.9	33.8	87.8
	55～59		65.4	234.5	88.4	81.7	95.9	94.4	
	60～64		34.5	66.7	—	▲34.8	▲15.9	18.2	

資料出所) 労働省「賃金センサス」

出所) 前出「企業活力の維持とこれからの人事, 労務管理—人事労務管理研究会62度報告」  
1988.10. 107ページ.

(昭和22～25年までの4年間に生まれた世代)を中心に、労働者数の増加があったにもかかわらず、企業内にポスト数の増加がなく、その結果、この世代の昇進の遅れが生じ、さらに中高年労働者の数の増加にもかかわらず、それに見合ったポスト増設がないことを表したものとして理解してよい。このようにその他の職階等の数値の高まりの状況は、中高年労働者の人々の処遇の困難な高まりとなってきている。

表3 男子標準労働者の賃金及び年齢間格差  
(企業規模計)

年齢階級	年齢間格差 (20～24歳=100)			
	高卒		大卒	
	60年	61年	60年	61年
20～24歳	100	100	100	100
25～29	130	128	122	123
30～34	163	162	165	165
35～39	196	195	208	209
40～44	240	239	261	259
45～49	274	272	313	309
50～54	292	294	346	346
55～59	270	275	345	338

資料出所) 前出「賃金センサス」(昭和61年度)

注) 標準労働者とは、学校卒業後直ちに企業に就職し、  
同一企業に継続勤務している者をいう。

次に処遇の第二の点として、中高年労働者の最も関心のあると思われる賃金面での状況である。表3は昭和60年と同61年の男子標準労働者の賃金とその格差をみたものであるが、大卒で20～24歳層賃金を100とした場合の賃金は、45～49歳で層では313から309、50～54歳層では346から346と前者の賃金カーブは下向、後者は横ばい傾向にある。人事制度の資料ではこれを5年間（昭和55年～昭和61年）のデータで紹介しながら、その説明として企業間の賃金コストの抑制政策と実在者の賃金カーブは年齢の上昇とともに、そのカーブは逆に立っていく傾向であると述べ、企業内のこの年齢層の賃金コストの増加を指摘している。たしかに、賃金の増加は働く者にとってモラルの上昇に結びつくと思われる。そして、事実、人事制度の資料の説明どおりであれば、中高年労働者にとって大変に好ましい状況であろう。しかしながら、現実はそうではないようである。たとえば、高齢者はしばしば勤めてきた企業で再雇用される。そして、仕事はかわらず、賃金は上の表3のように減少し、役職をはずすことが彼らのモラルの低下につながることを企業も知り、現在では以前ほどではないが賃下げ、役職はずしをおこなう割合がかなり減少してきている。それでも賃

表4 今後の人事労務管理の重点課題

(単位：%) (M.A.)

産業・企業規模		能力主義の徹底①	多様な形態の活用②	人材教育の強化③	中高年の能力開発④	研究技術陣の充実⑤	専門職制度の本格化	小集団活動の促進⑥	配置転換の積極化⑦	労働条件の改善⑧	福利厚生の実	労使関係の安定	実数
産 業	鉱業	33.3	33.3	66.7	—	—	—	33.3	—	66.7	—	33.3	3
	建設業	85.7	15.9	84.1	33.3	20.6	25.4	47.6	33.3	30.2	38.1	20.6	63
	製造業	76.9	35.7	85.9	47.7	56.3	30.3	52.7	37.9	27.4	24.5	40.1	277
	電気ガス水道業	60.0	40.0	90.0	40.0	20.0	10.0	70.0	20.0	30.0	40.0	70.0	10
	運輸・通信業	72.6	37.1	80.6	32.3	3.2	14.5	35.5	27.4	38.7	27.4	64.5	62
	卸売業	92.4	33.3	86.4	36.4	6.1	25.8	36.4	40.9	33.3	34.8	16.7	66
	小売業	83.9	60.7	89.3	44.6	3.6	35.7	55.4	30.4	19.6	37.5	32.1	56
	金融保険不動産業	83.3	52.8	100.0	58.3	5.6	36.1	50.0	30.6	36.1	36.1	27.8	36
サービス業	69.6	51.8	89.3	35.7	8.9	12.5	30.4	23.2	26.8	33.9	19.6	56	
企 業 規 模	300人未満	74.9	33.8	78.7	28.5	18.4	14.5	45.4	22.7	32.9	33.3	24.6	207
	300～1000人未満	77.4	27.4	87.8	36.6	29.3	23.2	47.6	36.6	30.5	29.9	31.7	164
	1000～3000人未満	78.4	50.0	89.7	50.9	28.4	33.6	50.9	38.8	32.8	27.6	44.8	116
	3000～5000人未満	86.5	43.2	97.3	54.1	48.6	48.6	56.8	27.0	18.9	32.4	43.2	37
	5000人以上	87.0	51.0	93.0	68.0	48.0	42.0	43.0	51.0	20.0	25.0	49.0	100
合 計	78.9	38.3	86.6	42.4	29.6	26.6	47.1	33.9	29.4	30.0	35.3	629	

資料出所) 労働大臣官房政策調査部編「日本の雇用慣行の変化と展望(調査編)」(大蔵省印刷局, 昭和62年) 86頁。

注: ①能力主義, 業績主義の徹底

②多様な形態の労働者の活用(高学歴女子, パート, アルバイト, 派遣社員等)

③人材育成, 教育訓練の強化

④中高年齢社員の能力開発

⑤研究技術陣の充実と地位向上

⑥QCなど小集団活動の促進

⑦配置転換, 職種転換の積極化

⑧基本的労働条件(賃金, 労働時間など)の改善

金は大半は下がり<sup>8)</sup>、役職からはずれているのがまだまだその現状ではないだろうか。このことは、中高年労働者にとっても同じことが言えるだろう。だとすると中高年労働者にとって企業側の処遇問題は、かたや一方、定年延長の面があるが、彼らにとってその職場は大変厳しい状況にあると言える。

このような現実と大変に相違すると思われる点を、前述の調査資料「雇用慣行」から最後にみておきたい。表4は今後の人事労務管理の重点課題<sup>9)</sup>であるがその順位をみると、その合計は「人材育成・教育訓練の強化」が1位で86.6%、2位が「能力主義・業績主義の徹底」の78.9%となっている。しかし、前の2

8) 前出「高年齢労働者の活用」高年齢者賃金の下落②、日本経済新聞、1990. 10. 11. (休)。

9) 前出「企業活力の維持とこれからの人事・労務管理」1988. 10. 42ページ。

つに継いで従業員規模5,000人以上の大企業になると「中高年の能力開発」が68%と高い比率となっている。大企業の人事担当者が中高年労働者のこのような能力活用に着目している事実には大賛成である。しかしながら、このような活用面はこれまですでに中小企業が行っており、今まで大企業がなぜやれなかったのか大変に不思議な点である。

### 〔Ⅲ〕 企業の中高年労働者の雇用問題

中高年労働者の雇用問題は〔Ⅰ〕でふれた企業内での中高年労働者に対する雇用過剰感の高まりと近年の企業の厳しい経営環境は、中高年労働者の雇用方針を大きく変えようとしているように思われる。この点を最近の雇用管理調査の(昭和62年)実態からみていこう。

わが国の長年にわたって保持されてきた雇用慣行でもある終身雇用について、間 宏は現在でも終身雇用と呼ぶのは適当ではないとし、正確には特定企

図7 人事制度の適用企業割合

(%)

項 目		30人以上 企業規模計	5,000人以上	30~99人
採用 制度	① 採用方式 新規学卒者(事務)	企業採用58.9	91.5	51.6
	中途採用者(事務)	職務採用66.0	59.9	68.2
	② コース別採用制度	2.8	32.2	2.5
役職 制度等	③ 資格制度	25.3(27.0)	88.1(87.8)	16.6(21.1)
	④ 専門職制度	13.0(7.1)	43.5(36.2)	9.0(5.6)
	⑤ 役職定年制度	11.8	34.5	10.3
退職 制度	⑥ 定年制	89.2	100.0	85.6
	一律定年制のうち60歳以上	58.7(56.6)	84.9(84.9)	59.6(59.6)
	同上(予定,決定を含む)	74.5(69.8)	97.1(97.3)	72.6(70.1)
	⑦ 早期退職優遇制度	4.2(4.1)	50.1(45.1)	1.0(2.2)
	⑧ 勤務延長・再雇用制度 うち60歳以上定年制の企業	69.6(74.1) 64.4(71.3)	45.8(51.3) —	68.2(74.4) —

資料出所) 労働省政策調査部編「雇用管理の実態」(昭和62年)7ページ。

注) ③④の( )内は56年調査, ⑥の( )内は61年調査, ⑦の( )内は57年調査,  
⑧の( )内は60年調査の各数値である。

図8 人事異動の割合

	人事異動者の全労働者 に対する割合〔実数〕		年齢別状況（5,000人以上）							
	30人以上 企業規模計	5,000人以上	25歳	30	35	40	45	50	55	60歳
			（昇進が最も高い年齢）							
①職位昇進	2.6 %	4.7 %								
②昇格	2.2 %	10.9 %								
③配転	3.8 %	13.5 %								
④一時出向	0.86% 万人 〔14.9〕	1.60%								
⑤退職出向	0.15% 万人 〔2.6〕	0.24%								
⑥早期退職	0.17% 万人 〔2.9〕	0.38%	適用開始年齢 ×(43.4%)							
⑦定年退職	0.8 % 万人 〔13.9〕	0.6 %	×定年							

資料出所) 前出「雇用管理の実態」(昭和62年) 7ページ。

注 1) 配転率が最も高いとする年齢(企業割合10%以上年齢区分)

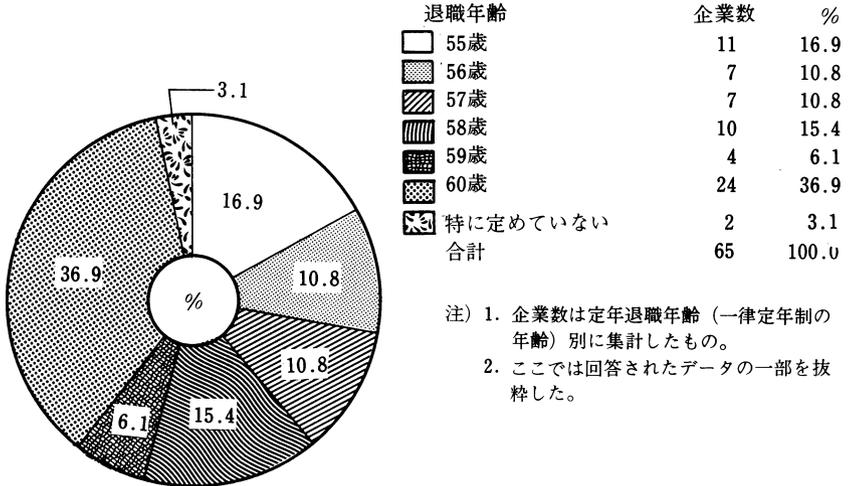
2) 一時出向率が最も高いとする年齢(企業割合10%以上年齢区分)

3) 退職出向率が最も高いとする年齢(企業割合30%以上年齢区分)

業(または「企業グループ」)内長期安定雇用とよぶべきであろう<sup>10)</sup>、と述べている。この彼の言う雇用安定雇用の内容とは、ここでの雇用問題と強く関連する。すなわち、その内容とは、①正規従業員制度(その反面としての臨時従業員制度)②新規学卒者採用(企業採用)③系統的、定型的社内教育訓練④多様な人事異動⑤一律定年制であり、そのそれぞれについて、図7の人事制度の適用企業の割合と図8の人事異動の割合の資料が用意されている。まず図7からみることにする。採用制度では、その方式は従業員規模5,000人以上の大企業では9割強が新規学卒者(事務)採用で、役職制度等では、資格制度を導入している同規模の大企業は9割弱となっている。また、100%の大企業で定年制が実施されており、その一律定年制を採用している約85%が60歳以上を定年年齢としている。この60歳以上といっても他の資料(図9)ではあるが、その年

10) 間 宏著「経営社会学」有斐閣、1985. 5. 201ページ。

図9 定年退職年齢



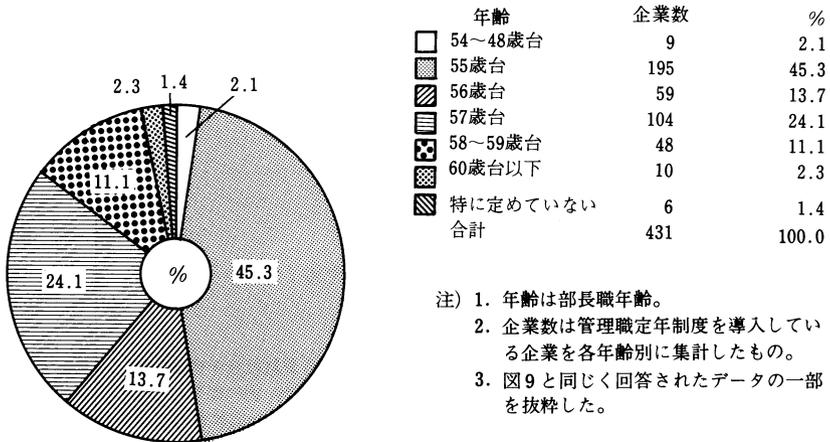
注) 1. 企業数は定年退職年齢（一律定年制の年齢）別に集計したもの。  
 2. ここでは回答されたデータの一部を抜粋した。

資料出所) 日経「会社情報」(季刊 90-1)  
 会社の定年制度より作成。

年齢は約3社に1社の割合で60歳なのである。そして、退職制度は近年、注目されている勤務延長・再雇用制度は、とりわけ中高年労働者に関連するもので、それは大企業より中小企業において普及率が高く、その比率は7割弱である。また、採用制度の中途採用者（事務）もその実施率は、中小企業の方が高くここでも7割弱となっている。

次に図8の人事異動の割合をみると、この資料は人事制度の資料でも取り上げられているが、これによると、人事異動の主なるものは①から⑦であるが、ここでは④から⑥が中高年労働者にとって関連すると思われるのでこの点を中心にみる。まず、④一時出向は関連会社への出向のことであるが、その年齢別状況では、35歳から始まる。退職出向比率も50歳をすぎると高まっている。最近、大企業を中心に早期優遇退職制度を取り入れている企業が増加しつつあるが、この適用開始年齢も退職出向が高まる50歳がほぼ半数近くとなっている。

図10 管理職定年制度



資料出所) 日経「会社情報」(季刊 90-1)  
 会社の定年制度より作成。

男性の就業率の国際比較 (%)

(歳)	日本 (1987)	アメリカ (1984)	西ドイツ (1984)	フランス (1984)
50～54	95.6	87.6	93.0	90.9
55～59	91.0	78.8	80.1	70.0
60～64	71.7	55.0	35.3	29.9
65～	35.6	15.5	5.7	4.3

資料出所) 総務庁「労働力調査年報」  
 注) カッコ内の数字は調査年・西暦

そして、先の雇用管理調査の資料ではないが、最近、管理職定年制度を導入する企業が多く、その定年年齢をみると55歳が45.3%である。(図10)

こうした雇用管理の実態からみた場合、45歳以上の大企業の中老年労働者はその昇進適齢期をすぎる50歳～54歳層からは、ピラミッドの制約から企業外への転出をその方針として強く意識するものとなっている。そして、これを総務庁の「労働力調査年報」の国際比較でのわが国高齢者(男性)の高い就業率と

あわせてみると、先にあげた企業側の政策（中高年の能力開発）とのかい離を感じずにはおかない。

## むすびにかえて

本稿は、企業内中高年労働者の中高年齢化の問題を中心に、大企業と中小企業の人事労務管理、雇用の問題を比較しながらコメントしてきた。そして、ここで指摘できることは、やはり彼らの労働力の活用、特に大企業での活用の問題ではないだろうか。中高年労働者のもつ能力と企業の処遇でのかい離は、すでに述べたごとく、企業の転出政策を強める結果となっている。しかしながら、仮に今後中高年労働者を企業外へ転出させることを政策の重点とするならば、高齢化、高学歴化が今後も長期にわたり続くと考えられるため、この政策は永久のものとなろう。はたしてこれでよいのであろうか。今日、体力も知識も経験もそして人脈もある中高年労働者を一方で排除しながら、労働力不足を嘆くのは大企業の自己撞着<sup>11)</sup>と思われる。中小企業が現に行っている中高年労働者の活用を考える人事労務管理面での抜本的な政策が今、大企業側に切に待たれる。

### その他の参考文献と資料

1. 金森久雄・伊部英男編「高齢化社会の経済学」東京大学出版会、1990. 7。
2. 賃金実務「特集 60歳台前半層の雇用と処遇」No. 648. 1990. 11/ 1 の関連資料の「事例」は大企業の動向を知る最近の資料である。

---

11) 島田晴雄「新卒男子偏重の採用に限界—女性・中高年活用を一」日本経済新聞、1990. 9. 10 (月)。