

## 平成元年版労働経済の分析 参考資料

## II 参考分析資料

## 1 欧米諸国における早期引退制度

## 欧米諸国における早期引退制度

## 1 欧米諸国における早期引退制度

国	年金支給開始年齢(歳) (M:男子、F:女子)		制 度	受 給 要 件	年 金 額
	正 規	早期引退			
フランス	65(1983年 3月まで)	60	国家雇用基金の特別契約(1963年開始)	経済的理由による解雇者	前職の給与の80~90%
		60	所得保証 -解雇者に対するもの(1972~83年) -自発的離職者に対するもの (1977~83年)		離職前6ヵ月の給与の70%
		60	早期引退	過酷な労働条件、生産労働者、3人以上子供がいる母親、戦争による捕虜、退役軍人	
	60(1983年 4月以降)	55	鉄鋼業における社会的保護のための一般協約(1983年終了)	構造転換中の鉄鋼業の労働者	前職所得税等控除前の給与の70%、 政府が費用負担
		56	国家雇用基金の特別契約(1980年開始)	経済的理由による解雇者	所得税等控除後の給与の65%
		55	連帯契約(1982~88年)	若年者または失業者が2年間雇われなければならない:部分引退も可能だがその場合給与も含めて前職給与の80%(50%は企業から、30%は国から)を受給	前職給与の70%
	55(場合によっては50)	構造転換中の鉄鋼業の労働者保護に対する一般協約(1984年開始)	廃止された職務に就いていた労働者	前職の所得税等控除前の月間給与の70%および年間賃金の20%	
西ドイツ	63~65	60	早期引退(1957年開始)	15年以上被保険者であった女子	年金の全額
		60	失業者に対する早期引退	15年以上被保険者で、前18ヵ月に52週以上失業している者	年金の全額
		63	長期勤続者に対する早期引退(1973年に開始)	35年間以上被保険者	年金の全額
		59	Thyssen Co.等鉄鋼業大手のいくつかの企業による早期引退制度(1979年に開始) 自動車産業(Opel, Daimler-Benz, Volkswagen)	会社によって異なる	60歳まで失業手当と会からの補てん、それ以後は通常の早期引退制度による年金 会社によって異なる

国	年金支給開始年齢(歳) (M:男子、F:女子)		制 度	受 給 要 件	年 金 額
	正 規	早期引退			
西ドイツ (つづき)		60 58 58	個別産業・業種に対する制度： 金属工業(1981年開始) 化学工業(1982年開始) 労働協約(1984～88年)	欠員は企業外の労働者によって埋められなければならない。各企業とも従業員の5%以上に年金を給付することは要求されていない；協約間で受給要件は異なる；部分年金による早期引退も可能	前職の所得税等控除後給与の90% 前職の所得税等控除後給与の75% 前職給与の少なくとも65%；一定の条件の下で連邦雇用庁は年金の35%を支給
イギリス	65M 60 F	62～64M 59 F  60M 62～64M	Job Release Scheme (職務開放制度) (1977年開始)  Early Retirement(早期引退) (1981年開始) Part-time Job Release Scheme (パートタイム職務開放制度) (1983年開始)	使用者は登録失業者を引退者の代わりに雇う必要；男子に対する早期引退の年齢は婚姻状態や配偶者の収入による；障害者については60歳  少なくとも1年間失業している男子  当該労働者はパートタイム労働に移行し、他の2分の1の職務に失業者が採用される必要；1985年5月から一定の条件を満たす失業者を代わりに採用した使用者には£1,000までの助成金；障害者については60歳から	週当たり£50～£70、婚姻状態や障害の程度による  長期失業追加手当  週当たり£29～£41、婚姻状態により、£4の追加給付
アメリカ	65	62  55	減額年金オプション(女子については1956年開始、男子については1961年開始) 企業年金制度の早期引退 公務員年金制度の早期引退 基本鉄鋼労働協約 個別企業(例えばDupont, Caterpillar Tractor等、1985年開始)での早期引退	制度により異なる " 工場閉鎖等で離職した者 企業により異なる	正規の年金支給開始年齢より前の各月につき5/9%ずつ減額(62歳からの場合80%支給) 制度により異なる " 企業により異なる

資料出所 国際連合、Economic Commission for Europe, "Economic Survey of Europe in 1985-1986" および各国資料

## 平成元年版労働経済の分析 参考資料

### II 参考分析資料

#### 2 人事管理制度の改定に関する事例

ここでは、本編第II部第2章で取り上げた人事処遇制度の見直しの実態を中心に、先進的な取り組みを行っている五つの事例を紹介する。

紹介する5社はそれぞれ各業界を代表する大手企業である。そこにおける人事処遇制度の改定、見直しの内容をみると、ポスト不足問題に対応するための中高年齢労働者の処遇制度の改定という面も重要なねらいのひとつではあるものの、どちらかと言えばそれぞれの時点で人事管理システムの効率化や人材育成の活性化を図ったという面が強いようにも考えられる。これは、一つには高齢化が各社とも程度の差こそあれ、まだ本格化しておらず、高年齢者の処遇問題が深刻化するのはいずれの問題となっていることによるものと思われる。

しかし、そうしたなかにあって各社に共通するつぎの二つの大きな動きが注目される。第1には、職務に要求される能力の専門知識化、幅広い経験や技能の高度化に対して、どのように人材育成を図るかという問題について、いずれも従業員を専門家として育てることを基本としていることである。その場合に、いわゆる専門職制度をそのための基本に位置づけている場合が多いが、本事例にあるようにそれを設けずに行っている企業もある。第2の点は、人事管理の運用に能力的要素をかなり採り入れている点で、特に製造業の2社においては、管理職強化のために積極的な人材登用ができるよう制度改定を行っている。こうした動きは、今後高齢化が一層進展していくなかで、どのように変わっていくか、また、どのような新たな見直しが図られるのか注目される。

以下では、各社ともその人事処遇制度の見直しを中心に紹介することとしたが、高年齢者の職場開拓の事例や賃金制度の改定についても若干折りまぜて紹介した。

#### 百貨店業A社

##### 1 人事処遇制度の改定の歴史

ファッション・デザイン感覚あふれる時代を先取りした商品販売を行っているA社では、人事労務管理面でも先取の気風にみなぎり、比較的早い時から労使による取り組みが進められている。また、本年4月からは10年ぶりに改定された人事処遇制度が実施されている。その概要はつぎのとおりである。

昭和48年 定年年齢男女とも60歳。3年間の再雇用制度を導入、希望者は原則全員雇用されることとなった。

51年 専任職制の導入。再雇用期間を5年に延長。

54年 専任職を発展させた「全員専門職制度」を導入。これに合わせて課制を廃止。

平成元年 「全員専門職制度」を発展させた「職能資格制度」を導入。

##### 2 A社の専門職制度と能力開発

A社の人事処遇制度については、何よりも「全員専門職」であることを打ち出していることに大きな特徴がある。さらに、その上で個々の従業員が専門能力をより広くより高度に高めることができるように、個別

キャリア管理も採り入れた配置転換を行っている。

## (1) 全員専門職制度

昭和54年に導入された全員専門職制度は、現在の同社の人事処遇制度の基礎を形成している。本年4月から実施された制度改定もあくまで54年のこの考え方を基礎としたものである。全員専門職制度を導入した当時は、必ずしも高齢化問題はまだ深刻化していなかつたが、同社においても約10年後には専門職の数が役職ポストの4倍前後にまで増加することが見通されている。そうした意味で、この全員専門職制度が高年齢者の処遇制度としてその真価を問われるのは、今後ということかもしれない。しかし、高年齢者も処遇先は専門職であると位置づけられていることは、基本的に重要な点であろう。

なお、平成元年の改定の内容について簡単に触れると、大きくつぎの二点をあげることができる。

まず第1に、従来職能資格制度が「全員専門職」ということで全体で一本であつたのを管理職群、専門職群、一般職群の三つに分けた。これには、二つの主眼点が含まれており、一つは、54年に課制を廃止したが、それ以後実務上業務の管理責任の所在が不明確になるなど混乱があつたことから、これに対応するため、管理職群を明示することによって管理部門を明確化したことにある。

もう一つは、専門職群のなかに従来の係員職(新職能資格3級)を含め、意思と適性に応じて将来の基幹要員を育成できるよう制度的改善を図つたことである。

第2に、今後高齢化が本格化するのに対応して、今回初めて役職定年制を導入し、57歳で役職を解任することとした。従来は、定年まで役職を続けたのに対し、今後は役職解任後は専門職の職務に戻る事となる。

## (2) 専門領域と個別キャリア管理に基づく能力開発

A社では、企業内の職務を商品特性や業務遂行上の機能の面から専門領域という概念に基づいて大きくくりしている。今回の改定のなかでは、近年の事業多角化の動きに合わせてファイナンスなど百貨店関連の専門領域以外にもいくつかの専門領域を新たに設けている。その上で、すべての従業員はある専門領域のなかで、商品特性の上で相互により関連性の高い売場間を異動することにより、それぞれの専門性をより広くより高度なものに深めることとなる。特に今回の改定では、一つの職場での最高残留年数が新たに設けられたところであり、幅広い専門的能力をもつた従業員による全員専門職体制、能力開発体制を制度的にも保証する措置として期待される。なお、各々の与えられた専門性が個々の従業員の適性、希望と大きくそごのないよう、個別の適性判定に基づいたキャリア形成管理を行っている。

### 精密機器製造業B社

#### 1 人事労務管理制度の改定の歴史

B社においては、50年代以降人事処遇制度および賃金制度において、単に高齢化対策ばかりでなく、事業多角化の動きに合わせた積極的な適材登用など経営・人事管理上の様々な観点から大きな改定が行われてきた。その主たる内容は以下のとおりである。

昭和43年 60歳まで嘱託での採用制度導入(定年年齢は56歳)。

47年 60歳に定年延長(B社では56歳から60歳までの「雇用更新制度」と呼称。実質的に60歳までの定年延長と同一内容)。

52年 「管理職・専門職制度」(資格制度)導入。

59年 「高齢化社会に対する総合施策」策定。

62年 賃金制度の改定。

#### 2 現行の管理職・専門職制度の概要とねらい

52年に導入された現行の資格制度は、本来的には従来のライン役職制を管理職と専門職の二つに分けて専

専門職を活用することを趣旨としたものである。しかし、その背景をみると、必ずしもポスト不足に対応した中高年齢労働者の処遇を目的としたものではない。むしろ、事業多角化のなかで電子技術者の人材不足が大きな問題となり、有能な電子技術者を確保する必要が高まったことから、役職就任の基準となる資格の幅を広げて、管理職に適材登用を図り、早くから能力ある者にしかるべき待遇、処遇を実施する面が重要であった。また、以前は次長、課長代理という職制がラインの指揮命令システムを複雑にしていた面があることから、これを原則廃止した。このように、全体として管理職制度全体の機能の充実を図った面が強いといえよう。この結果、課長就任年齢が急速に若年化しており、以前は平均40歳ぐらいであったものが、現在では昇進の早い者では32歳ぐらいで課長となる者も出てきている。

### 3 高年齢者の職場開拓について

59年の「高齢化社会に対する総合施策」では、一つの柱として老後の生活設計を教育、相談を受けるライフプラン制度を設けており、45～50歳ぐらいの高年齢者の職域開拓の促進を図ることとした。その一環としていわゆる高齢者会社が2社設立された。いずれも、B社を定年等で退職する高齢の従業員の再雇用を目的として設立された企業で、一つは受付、警備などビル管理の企業、もう一つは機械のメンテナンスの企業である。特に、後者は以前は社外に外注していた仕事を取り込んだもので、コスト軽減に資する一方、そこに働く高年齢者にとっても本社での以前の経験が活かせることから、機能的な高年齢者の職場開拓の例として注目される。いずれも本社の定年60歳までは無条件で雇用され、その後は個々のケースに応じて雇用の継続が図られている。

## 総合電気機器製造業C社

### 1 人事処遇制度の改定の歴史

技術の変化の激しい電機産業にあって、とりわけ技術革新を重視するパイオニア精神の強い経営風土のあるC社においては、人事管理面においてもチームワークに基づく独創性が生まれるよう、早くから職階制度、資格制度、専門職制度を採り入れるなど、そのパイオニア精神を発揮した取組みがなされてきた。

特に、以下に述べる専門職制度の導入および廃止においても、ねらいはいずれも高度な専門的能力の重視とその保有者の適正な処遇による組織の活性化にあったのであり、同社のホワイトカラー層に対する一環した人事管理を反映したものといえよう。C社の人事処遇制度の改定の主な動きはつぎのとおりである。

昭和37年 専門職制度導入。当初は主として技術系従業員を対象にスタート。40年に改定。

43年 資格制度導入。

49年 特命業務担当職を設置、役職の職務分化が進む。

53年 資格制度改定。賃金をはじめとする処遇の基準をすべて資格とすることと改定。

53～56年 専門職、担当職等ライン管理職以外の役職を全廃、これにともない専門職制度は発展的に解消。

59年 定年年齢を60歳に引き上げる(従前56歳)。

### 2 専門職制度の創設から廃止まで

専門職制度の歴史はC社の人事制度の変遷の大きな柱であるが、同時に他社に先がけた専門職制度の早期導入から発展的解消までのその歴史は、人事処遇制度における専門職制度の位置づけ、その運用上の問題点等を考える上で貴重な材料を提供してくれるものといえよう。

#### (1) 専門職制度導入のねらいとその後の発展

専門職制度導入の契機となったのは、30年代半ばになって、本格的な技術革新への対応、大量の大卒採用時代を迎えて、高い技術力、総合的な専門能力を有する技術集団を強化育成する必要が急速に高まったことにある。そこで、37年に全体的な制度として組織上も管理職と同等の地位として明確に位置づけられた専門職制度が導入されたのである。

その後も、専門職制度は何度かの改定が行われたが、それらはいずれもライン管理職以外にも専門能力・経験的知識のある者には高級職務担当者として積極的に処遇することを旨としたものであった。49年の特命業務担当職の設置はそのいい例といえよう。

## (2) 専門職制度の廃止の背景

さて、こうした制度の改善の反面、専門職が期待された専門能力を狭くとらえる傾向がみられたほか、制度運用面ではその者の有する専門性や事業の必要から任用、昇進を行うよりも、その人相応の社会的地位を満足するために任用(処遇のために任用)する傾向が強くなったり、常にライン管理職との対比において任免や人事評価が行われ、独自性が乏しくライン管理職より低位にみられるなどの問題も現れてきた。40年代を通じて専門職の数もかなり急増した。

さらに、50年代を迎えると、経済成長が鈍化するなかで企業競争は一層激化し、先端・複合技術の急進展、市場動向のめまぐるしい変化がみられ、こうした変化に柔軟に対応できる従業員の育成と多面的な活用の必要性が高まった。

こうした局面においては、狭い限定的な範囲の専門性で運用される制度、しかも処遇的側面が強く、動機づけや活性化の点で問題をもつた当時の専門職制度は、むしろシステム全体を逆に硬直化させるものとして見直しを迫られた。

そこで、専門能力の育成を図ってきたC社では「全員プロフェッショナル」ということで専門職を廃止し、処遇問題の多くは資格制度で吸収することとし、肩書にとらわれず、適時適材の配置と組織運営を弾力的に行いうる素地を作っていくこととした。こうして、専門職制度は53年から3年間の経過期間を経て発展的に解消され、資格制度において専門的能力を自立的に評価し、従業員の能力向上意欲、序列上昇意欲を充たすとともに、これを基盤として適材配置を推進し、役職と組織の純化を図ることができた。

## 総合OA機器製造業D社

### 1 人事処遇制度の改定の概略

昭和11年 定年60歳(同年は創業年)。

44年 専門職制度の導入。

49年 職能資格制度の導入。

63年 専門資格制度の設立(専門職制度と職能資格制度とを統合整理)。

### 2 専門職制度創設のねらい

44年に導入された専門職制度は、当初技術系労働者の処遇に照準を絞った形で実施された。これは、当時技術革新の高度化、専門化が進展するなかで、従来のライン管理職のみによる処遇体制では、管理的能力に欠けても専門的知識・技能をもつた技術系の従業員に対し十分な処遇ができないという処遇体制上の問題があったからである。その後、事務、販売部門等についても実施するなど制度的に発展するにともない、専門職の数も急速に増加した。しかし、50年代に入って戦後の大量大卒採用の層が処遇適齢期を迎えるようになって、専門職制度の運用面では40年代までは処遇に恵まれなかつた層を処遇する制度としての面も強かったのに対し、昇格昇進もかなり厳しく運用されるようになってきており、いわゆる逆転人事もみられるようになってきた。

### 3 専門資格制度創設の背景

新しい専門資格制度は、63年4月にそれまでの専門職制度および職能資格制度を統合して一本化する形で導入された。

統合のねらいは、基本的には管理職の適材登用を促進して能力重視と若返りを図ることにあったということができよう。以前は、専門職制度のなかに位置づけられる主任以上部長までの専門職の登用には人事考

課と並んで昇進試験が用いられていたが、その際職能資格制度における資格水準が応募する専門職ごとに定められる一定の水準に達していることが受験資格とされていた。ところが、職能資格制度は従来かなり年功的に運用されていたため、別途定められた昇進基準にかかわらず実質的には昇進からつぎの昇進までにながりの期間の在職が必要となっていた。新制度では、職能資格制度と専門職制度を統合することによって、係長、主任を除き専門職には昇進試験の受験要件がなくなった。

こうして、専門職制度をより能力的要素の強い仕方で運用することができるよう改定を図つたものである。

なお、統合のもう一つのねらいとして、処遇の基準となる資格について社内だけでなく世間にも通用するような呼称を用いることとしたことも付け加えておきたい。一般に、今日、対外的な役職呼称を社内向けの資格名称とは別個に設けている企業が多いが、同社ではこれを一本化し、資格名称を世間的に理解されやすいものに改めることとしたものである。

#### 4 チャレンジプランの改定について

従来、D社の人事労務管理制度のもう一つの大きな特徴として、チャレンジプランと呼ばれるいわゆる経歴発展計画(CDP)に相当する個人別の計画的な能力開発制度があったが、これも平成元年4月から一部改定された。

昭和52年に導入された同制度は、将来高齢化が一層進展した時にも激変する企業環境に十分対応できる人材、スペシャリストを育成する観点から、個別に業務上の専門性、能力開発の目標作成および達成度管理を行うことを目的としていた。30歳以降45歳までの5年ごとをそれぞれ大きな「節」と位置づけ、それぞれの年齢に達した時点で個別面接・指導に基づいてその後の5年間(45歳時点では定年までの15年間)に達成すべき大きな目標を、そしてそのための各年ごとの細かい目標をそれぞれ立てて、年3回にわたって上司と面接し、個別に目標達成管理、相談・指導を行うというものであった。

さて、今回改定されたのは、従来この能力開発に係る個別目標・達成管理が基本的には人事考課とは独立して実施されていたのを、チャレンジプランの趣旨をより実りあるものにするために、日々の業務に対して評価を行う人事考課と一本化させることとした。これにともない、5年ごとの「節」での目標・達成管理を廃止する一方、年3回の面接を2回とし、能力開発の目標・達成管理および人事考課のための事務的負担を軽減した。

### 総合商社E社

#### 1 新人事制度の概要

E社の場合、現行の人事労務管理制度(同社では「新人事制度」と呼ばれている)は、53年の改定に基づいており、その後60年に定年年齢をそれまでの57歳から60歳に引き上げたほかは、大きな新しい改定は行われていない。

新人事制度は51年からの総合的な人事制度の見直しの結果導入されたものである。51年当時は第1次石油危機の直後で、経営環境が先行ききわめて不透明な時代であったが、これを乗り切るために人事制度についても見直しを図つたものであり、併せて同社の場合には、年齢構成に複数の山があるなど特殊事情もあったことから、不規則に到来する高齢化の波に対して対策を講じたものである。

さて、新人事制度については大きく三つの改定点がある。まず職能資格制度を新たに導入し、処遇については資格ですべて対応することとした。コース(職掌と呼ぶ)別に三つの職能資格制度があるが、一般職掌においては八つの資格がある。このなかで、課長代理相当以前の資格(1~3級)にあっては完全に年功的に運用する一方、課長代理相当(4級)以上の資格については人事考査に基づいて選抜昇進を行うこととしており、ここでは逆転人事も若干みられるところである。ライン管理職は課長相当(5級)以上の資格を有する者から選抜により任命されるが、役職と資格を基本的には分離したことから、職階である部長と室長のレベルでは資格の級が異なる部長と室長が併存している。

第2に、給与体系については従来年功的要素が強かったが、まず定期昇給について48歳でストップする取扱いとしたほか、資格4級以上の資格の給与体系については基本的には基本給(資格に応じた定額給。ベース

アップは反映する)に一本化し、年齢要素が給与に反映するのを排除した。さらに、退職金の額の算定に当たっては、算定基礎を給与と切り離して独自の算定方法によることとした。

第3に、早期退職優遇制度(同社では選択退職制度と呼ぶ)を導入した。具体的には、退職金を大幅に割増して支給するというものである。なお、同制度に関連して注目されるのは、E社においては中高年齢労働者の過剰問題は、まず社内でスタッフとして、あるいは別の支店での活用で対応するというのが51年からの総合的見直しのなかで出た基本的結論で、選択退職制度導入に当たって子会社、関連会社への就職斡旋も検討されたものの、結局実施に踏み切ったのは60年で、当該制度導入当初は実施を見送っている。これは、子会社、関連会社の経営、人事管理の自主独立を尊重したためである。

## 2 E社における人材育成と人事処遇制度

E社の新人事制度の特徴は、給与面でかなり思い切った年功制の見直しを図ったものの、処遇面では若干の能力的要素の強化がみられたとはいえ、大幅な変更をしていないところにあると考えられる。いわゆる専門職制度の導入も検討されたものの、最終的には制度として成功例はないと判断して導入を見送ったという。また、既述のように中高年齢者はできる限り社内で活用することとしている。

こうした一般的にみるとやや穏やかな改定内容にとどまっている背景には、一つの大きな要因として同社の人材養成のあり方が関係していると思われる。

E社では、入社後資格4級になるまでの11年間については、本人の適性を十分考慮してできる限り幅広く経験を積ませることを基本としており、その後はその適性を業務を通じてより深く掘り下げ専門化するという形で人材養成を図っている。