

職業生活(キャリア)の長期化と 求められる役職定年制の再構築

2024年10月25日

大木 栄一
(玉川大学経営学部)

1. 役職定年制の特徴は役職段階別に管理職がラインから外れて専門職などで処遇される制度である。
2. 大手企業では、①概ね1980年代から行われた55歳定年制から60歳定年制への移行に際して、主に組織の新陳代謝・活性化の維持(次世代育成のため)、人件費の増加の抑制などのねらいで導入されたケースと、②1990年代以降に社員構成の高齢化に伴うポスト不足の解消などのねらいから導入されたケースが多いとされている。

3. キャリアの観点からみると、役職定年制はキャリアの成功者であり、キャリアに強くこだわってきた部長や次・課長等(のぼるキャリア)の経験者を対象に強制的にキャリア・シフト・チェンジ(降りるキャリア)を促すことができる制度である。

4. これまでに、大手企業で導入されている役職定年制は60歳定年をベースとして、50歳後半以降に就いていた役職を降りるような制度設計がされており、役職を降りた後の就労期間は短く設定されている。そのため、役職を降りた後のキャリアや働く意欲・会社に尽くそうとする意欲を考慮せずに、制度設計が行われている可能性が高いと考えられる。

5. しかしながら、今後は、高年齢者雇用安定法改正に伴い就業期間の長期化(70歳までの就労(他社へ移動し就業することを含む)が進展していくなかで、役職を降りた後の就労期間が長くなる可能性が高い。そのため、役職を降りた社員のキャリアや働く意欲(仕事への意欲)・会社になくそうとする意欲に配慮した制度に再構築していく必要に迫られている。→そのポイントは、社員が自分自身の職業生活(キャリア)について考える機会としてのキャリア開発研修の導入や社員が職業生活(キャリア)の相談やアドバイスを受ける機会の整備が必要である。

役職定年制を導入している企業からみた役職定年制の評価(1)

表 役職を降りた後の「仕事に対する意欲」―「部長(事業部長を含む)クラス」(単位: %)

		調査数	下がった	下がった	下がある程度	変わらない	上がある程度	上がった	上がった	部長クラスは対象でない	無回答
全体		944	46.9	7.3	39.6	38.5	0.2	0.2	0.4	4.9	9.3
規模別	100 人以下	77	37.7	7.8	29.9	45.5	0.0	0.0	0.0	1.3	15.6
	101 ～300 人	616	46.3	7.0	39.3	37.7	0.2	0.3	0.5	5.2	10.4
	301 人以上	246	50.8	8.1	42.7	38.6	0.4	0.0	0.4	5.3	4.9
「60歳以降の職業生活の設計」への意識程度	考えている	70	40.0	10.0	30.0	42.9	0.0	0.0	0.0	2.9	14.3
	ある程度考えている	508	44.5	3.9	40.6	41.5	0.4	0.4	0.8	6.5	6.7
	あまり考えていない	315	51.1	8.9	42.2	33.7	0.0	0.0	0.0	3.2	12.1
	考えていない	46	54.3	28.3	26.1	32.6	0.0	0.0	0.0	2.2	10.9
役職を降りた者に対する面談の実施状況別	行っている	493	45.0	5.9	39.1	43.2	0.2	0.4	0.6	5.3	5.9
	行っていない	418	52.6	9.6	43.1	35.9	0.2	0.0	0.2	4.8	6.5

(注) 役職定年制を導入している企業の回答。
(資料出所) 高齢・障害・求職者雇用支援機構(2019)『調整型キャリア形成の現状と課題』―「高齢化時代における企業の45歳以降正社員のキャリア形成と支援に関するアンケート調査」結果』(資料シリーズ No.1)

役職定年制を導入している企業からみた役職定年制の評価(2)

表 役職を降りた後の「会社にくそうとする意欲」―「部長(事業部長をむ)クラス」
(単位: %)

		調査数	下がった	下がった	下あがる程度	変わらない	上がる程度	上がった	上がった	部長クラスは対象でない	無回答
全体		944	41.6	5.8	35.8	43.2	0.2	0.2	0.4	4.9	9.9
規模別	100 人以下	77	33.8	7.8	26.0	46.8	0.0	0.0	0.0	1.3	18.2
	101 ～300 人	616	41.4	5.2	36.2	41.9	0.3	0.3	0.6	5.2	10.9
	301 人以上	246	44.3	6.9	37.4	45.5	0.0	0.0	0.0	5.3	4.9
「60歳以降の職業生活の設計」への意識程度	考えている	70	35.7	8.6	27.1	42.9	1.4	0.0	1.4	2.9	17.1
	ある程度考えている	508	37.8	3.1	34.6	48.0	0.2	0.4	0.6	6.5	7.1
	あまり考えていない	315	47.0	7.0	40.0	37.5	0.0	0.0	0.0	3.2	12.4
	考えていない	46	54.3	21.7	32.6	32.6	0.0	0.0	0.0	2.2	10.9
役職を降りた者に対する面談の実施状況別	行っている	493	40.4	4.9	35.5	46.9	0.4	0.4	0.8	5.3	6.7
	行っていない	418	46.2	7.4	38.8	42.3	0.0	0.0	0.0	4.8	6.7

(注) 役職定年制を導入している企業の回答。
(資料出所) 高齢・障害・求職者雇用支援機構(2019)『調整型キャリア形成の現状と課題』―「高齢化時代における企業の45歳以降正社員のキャリア形成と支援に関するアンケート調査」結果』(資料シリーズ No.1)

役職定年制を導入している企業からみた役職定年制の評価(3)

表 役職定年制の「60歳以降の職業生活(キャリア)」を考える際の役立ち度(単位:%)

		調査数	役に 立 て る	役 に 立 つ	役 あ い に る 立 つ 度	い に あ な 立 ま い つ り て 役	い い 役 に 立 つ	役 に 立 つ	無 回 答
全体		944	55.8	5.6	50.2	33.6	7.0	40.6	3.6
規模別	100 人以下	77	54.6	9.1	45.5	28.6	6.5	35.1	10.4
	101 ~300 人	616	54.9	4.9	50.0	35.2	6.7	41.9	3.2
	301 人以上	246	57.7	6.1	51.6	31.7	8.1	39.8	2.4
個人別育成計画作成への取り組み状況別	取り組んでいる	134	67.2	12.7	54.5	23.9	4.5	28.4	4.5
	ある程度取り組んでいる	358	60.3	4.5	55.9	31.8	3.9	35.8	3.9
	あまり取り組んでいない	345	50.4	3.5	47.0	38.3	8.4	46.7	2.9
	取り組んでいない	102	45.1	7.8	37.3	36.3	15.7	52.0	2.9
「60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」の実施別	できている	13	76.9	23.1	53.8	23.1	0.0	23.1	0.0
	ある程度できている	161	72.0	8.7	63.4	20.5	3.1	23.6	4.3
	あまりできていない	366	57.9	4.6	53.3	33.1	4.6	37.7	4.4
	できていない	397	46.9	4.5	42.3	39.5	11.1	50.6	2.5
役職を降りた者に対する面談の実施状況別	行っている	493	65.1	8.3	56.8	30.0	4.5	34.5	0.4
	行っていない	418	48.8	2.9	45.9	40.2	10.3	50.5	0.7

(注)役職定年制を導入している企業の回答。
(資料出所)高齡・障害・求職者雇用支援機構(2019)『調整型キャリア形成の現状と課題』―「高齡化時代における企業の45歳以降正社員のキャリア形成と支援に関するアンケート調査」結果』(資料シリーズ No.1)

役職定年制の経験者からみた役職定年制の評価

表 経験者からみた今後（役職離脱後）の職業生活（キャリア）を考えるため視点からみた「役職定年制」の評価（単位：％）

		全体	役に立った	役に立った	ある程度役に立った	あまり役に立たなかった	役に立たなかった	役に立たなかった
全体		316	38.0	5.7	32.3	39.9	22.2	62.0
職業生活（キャリア）についてどの程度考えてきたか	考えてきた	28	64.3	21.4	42.9	17.9	17.9	35.7
	ある程度考えてきた	177	42.4	6.2	36.2	36.2	21.5	57.6
	あまり考えてこなかった	102	26.5	1.0	25.5	52.0	21.6	73.5
	考えてこなかった	9	0.0	0.0	0.0	44.4	55.6	100.0
職業生活（キャリア）の相談やアドバイスの受講状況	受けることができた	17	58.8	17.6	41.2	23.5	17.6	41.2
	ある程度受けることができた	128	51.6	7.0	44.5	32.8	15.6	48.4
	あまり受けることができなかった	124	26.6	4.8	21.8	58.1	15.3	73.4
	受けることができなかった	47	23.4	0.0	23.4	17.0	59.6	76.6
勤務先における職業生活（キャリア）の希望に関する把握状況	把握している	14	71.4	35.7	35.7	7.1	21.4	28.6
	ある程度把握している	142	50.7	4.2	46.5	40.1	9.2	49.3
	あまり把握していない	121	25.6	3.3	22.3	51.2	23.1	74.4
	把握していない	39	17.9	7.7	10.3	15.4	66.7	82.1

（注）「役職定年制」・「役職の任期制」を経験した者の回答。
（資料出所）高齢・障害・求職者雇用支援機構（2018）『65歳定年時代における組織と個人のキャリアの調整と社会的支援－高齢社員の人事管理と現役社員の人材育成の調査研究委員会報告書－』

1. 効果的に役職定年制を運用していくためには、第1に、社員が自分自身の職業生活(キャリア)について考える機会としてのキャリア開発研修が必要不可欠である。併せて、社員が職業生活(キャリア)の相談やアドバイスを受ける機会の整備も必要である。

2. 第2に、組織は職員の職業生活(キャリア)の希望を把握することが必要であり、把握する仕組みとして不可欠なのが自己申告制度である。

3. 役職定年制を効果的に運用するためには組織と社員のニーズを調整する(「マッチング」)仕組みを基盤とした自己申告制の整備・拡充が求められる。→企業が社員に「期待する役割」を「知らせる」仕組み、社員の「能力・意欲」を「知る」仕組み、「60 歳以降の働き方を相談・アドバイスする」仕組み、を整備していくことが必要である。

- ①大木栄一(2018)「経験者から見た「役職定年制」の評価・課題とキャリア・シフト・チェンジャー求められる「役職定年制」の再構築」『エルダー』12月号
- ②大木栄一(2021)「役職定年制の機能とキャリア・シフト・チェンジ」『エルダー』12月号
- ③高齢・障害・求職者雇用支援機構(2018)『65歳定年時代における組織と個人のキャリアの調整と社会的支援—高齢社員の人事管理と現役社員の人材育成の調査研究委員会報告書』
- ④高齢・障害・求職者雇用支援機構(2019)『調整型キャリア形成の現状と課題—「高齢化時代における企業の45歳以降正社員のキャリア形成と支援に関するアンケート調査」結果』(資料シリーズ No.1)