

8 役職定年制度の導入状況とその仕組み

(1) 役職定年制度の導入状況

「役職定年制度」（管理・監督者についてある一定年齢に到達したことをもって役職を離脱（解任）させる制度）・「役職の任期制」（管理・監督者の在任期間をあらかじめ定めておく制度）を「導入している」企業は28.1%、「導入が検討されている」企業が9.8%、「検討も導入もされていない」企業が61.4%となっている。なお、以下では、「役職定年制度」と「役職の任期制」を併せて「役職定年制度」と呼ぶことにする（図表46）。

こうした「役職定年制度」の導入状況は、第1に、定年制と関係が見られ、60歳時点を契機として、期待する役割が現役時代（59歳以下）と変わる「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」の企業ほど、役職定年制度を「導入している」企業が多くなっている。次世代の人材育成のために「役職定年制度」が導入されていると推測できる。第2に、従業員規模とも関係が見られ、従業員規模が大きい企業ほど、役職定年制度が導入されている。それは従業員規模が大きい企業ほど、「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」の定年制を採用している企業が多いからである。第3に、「人材育成（キャリア開発）責任主体」の方針と関係が見られ、会社主導型のキャリア開発を採用している企業ほど、「役職定年制度」を導入している企業が多くなっている。会社主導型のキャリア開発を推進していくためには、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・課長等の経験者を対象に強制的にキャリア・シフト・チェンジを促すことができる役職定年制度が欠かすことができない仕組みの1つになっていることがわかる。

図表46 役職定年制度の導入状況

(単位：%)

		調査数	導入している	導入が検討されている	検討も導入もされていない	無回答
全体		3355	28.1	9.8	61.4	0.7
規模別	100人以下	380	20.3	9.7	68.2	1.8
	101～300人	2268	27.2	9.5	62.7	0.6
	301人以上	698	35.2	11.0	53.6	0.1
定年制別	65歳以上の定年	376	19.7	9.6	69.4	1.3
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	506	24.3	10.9	64.2	0.6
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2420	30.5	9.7	59.3	0.5
人材育成責任主体の方針別	会社主導によるキャリア開発	330	31.8	10.0	57.9	0.3
	どちらかといえば会社主導のキャリア開発に近い	1724	29.9	10.2	59.2	0.7
	どちらかといえば自己責任によるキャリア開発に近い	1136	25.4	9.9	64.3	0.4
	自己責任によるキャリア開発	150	19.3	4.0	75.3	1.3

(2) 役職定年制度の仕組み：適用対象者の対象年齢の設定方法

役職定年制度を導入している企業に関して、適用対象者の対象年齢の設定方法についてみると、「役職・資格等に関係なく一律に設定している」企業は71.5%、「役職・資格ごとに設定している」企業は26.8%である。なお、「役職・資格等に関係なく一律に設定している」企業の対象年齢は平均すると57.8歳になる。こうした適用対象者の対象年齢の設定方法は従業員規模と関係が見られ、従業員規模が小さい企業ほど、「役職・資格等に関係なく一律に設定している」企業が多くなっている（図表47）。

図表47 役職定年制度の仕組み：適用対象者の対象年齢の設定方法

(単位：%)

		調査数	役職・資格等に関係なく一律に設定している	役職・資格ごとに設定している	無回答	調査数	平均(歳)	標準偏差
全体		944	71.5	26.8	1.7	671	57.84	3.07
規模別	100人以下	77	76.6	18.2	5.2	58	59.19	3.51
	101～300人	616	73.1	25.3	1.6	448	57.84	3.05
	301人以上	246	66.3	32.9	0.8	162	57.38	2.81

(注) 役職定年制度を導入している企業の回答

(3) 役職定年制度の仕組み：適用対象者の役職位・対象年齢

適用対象者の役職位は「役員クラス」が15.3%、「部長（事業部長を含む）クラス」が93.3%、「次長クラス」が52.0%、「課長クラス」が95.8%、「係長クラス」が43.6%、「主任クラス」が36.7%、「現場監督者クラス」が21.6%であり、「部長（事業部長を含む）クラス」と「課長クラス」が適用対象者である企業が多くなっている（図表48）。ちなみに、「部長（事業部長を含む）クラス」における対象年齢は平均すると58.1歳、「課長クラス」における対象年齢は平均すると57.2歳であり、対象年齢はほぼ同じである。こうした適用対象者の役職位は従業員規模と関係が見られ、従業員規模が大きい企業ほど、「次長クラス」及び「現場監督者クラス」、これに対して、従業員規模が小さい企業ほど、「役員クラス」、を役職定年制度の適用対象者としている企業が多くなっている。また、「部長（事業部長を含む）クラス」及び「課長クラス」に関しては、従業員規模に関係なく、適用対象者としている。

図表48 役職定年制度の適用対象者の役職位（複数回答）

(単位：%)

		調査数	役員クラス	部長（事業部長を含む）クラス	次長クラス	課長クラス	係長クラス	主任クラス	現場監督者クラス	無回答
全体		944	15.3	93.3	52.0	95.8	43.6	36.7	21.6	1.3
規模別	100人以下	77	19.5	93.5	44.2	92.2	40.3	31.2	15.6	3.9
	101～300人	616	14.6	93.2	52.6	95.8	46.6	39.0	21.3	1.1
	301人以上	246	15.4	93.5	53.3	97.2	37.4	32.9	24.4	0.8

(注) 役職定年制度を導入している企業の回答

(4) 今後の対象者の年齢に関する方針

今後の対象者の年齢に関する方針についてみると、部長（事業部長を含む）クラスでは「現状維持」が70.0%で最も多く、「年齢を低くしたい」（「大幅に年齢を低くしたい」1.0%+「少し年齢を低くしたい」6.1%）は7.1%、「年齢を高くしたい」（「少し年齢を高くしたい」12.3%+「大幅に年齢を高くしたい」1.2%）は13.5%となっている。同様に、課長クラスでも「現状維持」が72.0%で最も多く、「年齢を低くしたい」（「大幅に年齢を低くしたい」0.7%+「少し年齢を低くしたい」7.7%）は8.4%、「年齢を高くしたい」（「少し年齢を高くしたい」11.7%+「大幅に年齢を高くしたい」1.4%）は13.1%となっている（図表49）。こうした今後の対象者の年齢に関する方針は定年制と関係が見られ、「65歳以上の定年」企業で、「部長（事業部長を含む）クラス」及び「課長クラス」に共通して、対象者の「年齢を低くしたい」と考えている企業が多くなっている。

図表 49 今後の対象者の年齢に関する方針

(単位：%)

		調査数	大幅に年齢を低くしたい	少し年齢を低くしたい	現状維持	少し年齢を高くしたい	大幅に高くしたい	部長クラスあるいは課長クラスは対象ではない	無回答	
部長クラス	全体	944	1.0	6.1	70.0	12.3	1.2	4.8	4.7	
	定年制別	65歳以上の定年	74	4.1	8.1	67.6	12.2	2.7	4.1	1.4
		定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	123	1.6	6.5	69.1	12.2	1.6	2.4	6.5
		定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	737	0.5	6.0	70.3	12.3	0.9	5.3	4.6
課長クラス	全体	944	0.7	7.7	72.0	11.7	1.4	1.9	4.6	
	定年制別	65歳以上の定年	74	4.1	9.5	67.6	10.8	2.7	1.4	4.1
		定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	123	0.0	7.3	69.1	13.8	1.6	2.4	5.7
		定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	737	0.5	7.7	73.0	11.5	1.2	1.9	4.1

(注) 役職定年制度を導入している企業の回答

(5) 役職を降りた後の主な処遇・職場

役職を降りた後の主な処遇は「部長（事業部長を含む）クラス」及び「課長クラス」ともに「定年まで在勤」（「部長（事業部長を含む）クラス」84.9%、「課長クラス」89.8%）が大きく占めている。

同様に、役職を降りた後の職場は役職に就いていた職場と「部長（事業部長を含む）クラス」及び「課長クラス」ともに「同じである」（「部長（事業部長を含む）クラス」73.5%、「課長クラス」79.4%）が7割強を占めている。こうした役職を降りた後の職場は従業員規模と関係が見られ、従業員規模301人以上の企業で、「部長（事業部長を含む）クラス」及び「課長クラス」ともに役職を降りた後の職場は役職に就いていた職場と「異なる」が多くなっている（図表50）。

図表 50 役職を降りた後の職場

(単位：%)

	調査数	部長クラス				課長クラス				
		同じである	異なる	部長クラスは対象ではない	無回答	同じである	異なる	課長クラスは対象ではない	無回答	
全体	944	73.5	12.4	4.9	9.2	79.4	11.2	2.0	7.3	
規模別	100人以下	77	75.3	10.4	1.3	13.0	76.6	9.1	1.3	13.0
	101～300人	616	75.3	9.3	5.2	10.2	80.4	9.7	2.1	7.8
	301人以上	246	68.3	20.7	5.3	5.7	78.5	15.4	2.0	4.1

(注) 役職定年制度を導入している企業の回答

(6) 役職を降りた後の主な仕事・役割

役職を降りた後の主な仕事・役割は「部長（事業部長を含む）クラス」では、「後進への技術・技能の伝承」が47.2%で最も多く、次いで、「通常業務の遂行」(24.8%)がこれに続いている。同様に、「課長クラス」では、「後進への技術・技能の伝承」が44.5%で最も多く、次いで、「通常業務の遂行」(33.3%)がこれに続いている。こうした役職を降りた後の主な仕事・役割は従業員規模と関係が見られ、「部長（事業部長を含む）クラス」と「課長クラス」に共通して、従業員規模が大きな企業ほど、「後進への技術・技能の伝承」、これに対して、従業員規模が小さい企業ほど、「通常業務の遂行」が多くなっている（図表 51）。

図表 51 役職を降りた後の主な仕事・役割

(単位：%)

	調査数	後進への技術・技能の伝承	現場の管理・監督	周囲からのよき相談相手	周辺業務のサポート	通常業務の遂行	その他	部長クラスあるいは課長クラスは対象でない	無回答		
部長クラス	全体	944	47.2	6.9	2.2	5.3	24.8	1.1	5.0	7.5	
	規模別	100人以下	77	41.6	5.2	2.6	5.2	31.2	1.3	1.3	11.7
		101～300人	616	46.4	7.0	2.1	5.0	25.3	0.6	5.4	8.1
		301人以上	246	50.8	7.3	2.4	5.7	21.5	2.0	5.3	4.9
課長クラス	全体	944	44.5	5.0	1.9	7.1	33.3	0.7	2.0	5.5	
	規模別	100人以下	77	36.4	6.5	2.6	7.8	35.1	0.0	1.3	10.4
		101～300人	616	44.2	4.9	2.1	6.5	33.9	0.5	2.1	5.8
		301人以上	246	48.0	4.9	1.2	7.7	31.7	1.6	2.0	2.8

(注) 役職定年制度を導入している企業の回答

(7) 役職を降りた後の「仕事に対する意欲」・「会社に尽くそうとする意欲」の変化

①部長（事業部長を含む）クラスでは

「部長（事業部長を含む）クラス」について、役職を降りた後の「仕事に対する意欲」についてみると、意欲が「下がった」（「下がった」7.3%+「ある程度下がった」39.6%）は46.9%で最も多く、「変わらない」は38.5%、「上がった」（「ある程度上がった」0.2%+「上がった」0.2%）は0.4%で1%にも満たない。他方、「会社に尽くそうとする意欲」は「下がった」（「下がった」5.8%+「ある程度下がった」35.8%）は41.6%で最も多く、「変わらない」は43.2%、「上がった」（「ある程度上がった」0.2%+「上がった」0.2%）は0.4%であり、「仕事に対する意欲」と比較すれば、「下がった」が少なくなっている（図表52）。

こうした役職を降りた後の「仕事に対する意欲」・「会社に尽くそうとする意欲」の変化は、第1に、従業員規模と関係が見られ、「仕事に対する意欲」・「会社に尽くそうとする意欲」に共通して、従業員規模が大きな企業ほど、意欲が下がったと考えている企業が多くなっている。第2に、45歳以上の管理職が「60歳以降の職業生活（キャリア）の設計」を自分自身でどの程度考えているのかという評価別にみると、「60歳以降の職業生活（キャリア）の設計」を自分自身で考えていないと評価している企業ほど、「仕事に対する意欲」・「会社に尽くそうとする意欲」に共通して、「部長（事業部長を含む）クラス」で意欲が下がったと考えている企業が多くなっている。つまり、「60歳以降の職業生活（キャリア）の設計」を自分自身で考えている管理職ほど、強制的にキャリア・シフト・チェンジを促すことができる役職定年制度の役割を理解しているため、役職を降りた後の「仕事に対する意欲」・「会社に尽くそうとする意欲」が下がらないと考えている。第3に、役職を降りた者に対する面談の実施状況別とも関係が見られ、面談を実施していない企業ほど、「仕事に対する意欲」・「会社に尽くそうとする意欲」に共通して、「部長（事業部長を含む）クラス」で意欲が下がったと考えている企業が多くなっている。役職を降りた者に対する面談を実施することにより、役職を降りた後の「仕事に対する意欲」・「会社に尽くそうとする意欲」の低下を抑えることができることがわかる。

図表 52 役職を降りた後の「仕事に対する意欲」・「会社に尽くそうとする意欲」の変化

— 「部長（事業部長を含む）クラス」

(単位：%)

		調査数	下がった	上がった ある程度下	変わらない	上がった ある程度上	上がった	部長クラスは 対象でない	無回答	
仕事に対する意欲	全体	944	7.3	39.6	38.5	0.2	0.2	4.9	9.3	
	規模別	100人以下	77	7.8	29.9	45.5	0.0	0.0	1.3	15.6
		101～300人	616	7.0	39.3	37.7	0.2	0.3	5.2	10.4
		301人以上	246	8.1	42.7	38.6	0.4	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	10.0	30.0	42.9	0.0	0.0	2.9	14.3
		ある程度考えている	508	3.9	40.6	41.5	0.4	0.4	6.5	6.7
		あまり考えていない	315	8.9	42.2	33.7	0.0	0.0	3.2	12.1
		考えていない	46	28.3	26.1	32.6	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	5.9	39.1	43.2	0.2	0.4	5.3	5.9
		行っていない	418	9.6	43.1	35.9	0.2	0.0	4.8	6.5
会社に尽くそうとする意欲	全体	944	5.8	35.8	43.2	0.2	0.2	4.9	9.9	
	規模別	100人以下	77	7.8	26.0	46.8	0.0	0.0	1.3	18.2
		101～300人	616	5.2	36.2	41.9	0.3	0.3	5.2	10.9
		301人以上	246	6.9	37.4	45.5	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	8.6	27.1	42.9	1.4	0.0	2.9	17.1
		ある程度考えている	508	3.1	34.6	48.0	0.2	0.4	6.5	7.1
		あまり考えていない	315	7.0	40.0	37.5	0.0	0.0	3.2	12.4
		考えていない	46	21.7	32.6	32.6	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	4.9	35.5	46.9	0.4	0.4	5.3	6.7
		行っていない	418	7.4	38.8	42.3	0.0	0.0	4.8	6.7

(注) 役職定年制度を導入している企業の回答

②課長クラスでは

同様に、「課長クラス」についても、役職を降りた後の「仕事に対する意欲」についてみると、意欲が「下がった」（「下がった」8.8%+「ある程度下がった」41.8%）は50.6%で最も多く、「変わらない」は39.8%、「上がった」（「ある程度上がった」0.5%+「上がった」0.1%）は0.6%で1%にも満たない。「部長（事業部長を含む）クラス」と比較すると、若干、「課長クラス」で「仕事に対する意欲」が下がった者が多くなっている。

他方、「会社に尽くそうとする意欲」は「下がった」（「下がった」7.3%+「ある程度下がった」38.8%）は46.1%で最も多く、「変わらない」は44.1%、「上がった」（「ある程度上がった」0.3%+「上がった」0.1%）は0.4%であり、「部長（事業部長を含む）クラス」と同様に、「仕事に対する意欲」と比較すれば、「下がった」が少なくなっている。また、「部長（事業部長を含む）クラス」と比較すると、若干、「課長クラス」で「会社に尽くそうとする意欲」が下がった者が多くなっている（図表53）。

図表53 役職を降りた後の「仕事に対する意欲」・「会社に尽くそうとする意欲」の変化
— 「部長クラス」と「課長クラス」の比較（N=944社）

		(単位:%)						無回答
		下がった	ある程度下がった	変わらない	ある程度上がった	上がった	部長クラスあるいは課長クラスは対象でない	
仕事に対する意欲	部長クラス	7.3	39.6	38.5	0.2	0.2	4.9	9.3
	課長クラス	8.8	41.8	39.8	0.5	0.1	2.0	6.9
会社に尽くそうとする意欲	部長クラス	5.8	35.8	43.2	0.2	0.2	4.9	9.9
	課長クラス	7.3	38.8	44.1	0.3	0.1	2.0	7.4

(注) 役職定年制度を導入している企業の回答

こうした役職を降りた後の「仕事に対する意欲」・「会社に尽くそうとする意欲」の変化は、「部長（事業部長を含む）クラス」と同様に、第1に、従業員規模と関係が見られ、「仕事に対する意欲」・「会社に尽くそうとする意欲」に共通して、従業員規模が大きな企業ほど、意欲が下がったと考えている企業が多くなっている。第2に、45歳以上の管理職が「60歳以降の職業生活（キャリア）の設計」を自分自身でどの程度考えているのかという評価別にみると、「60歳以降の職業生活（キャリア）の設計」を自分自身で考えていないと評価している企業ほど、「仕事に対する意欲」・「会社に尽くそうとする意欲」に共通して、「部長（事業部長を含む）クラス」と同様に、「課長クラス」で意欲が下がったと考えている企業が多くなっている。第3に、役職を降りた者に対する面談の実施状況別とも関係が見られ、面談を実施していない企業ほど、「仕事に対する意欲」・「会社に尽くそうとする意欲」に共通して、「部長（事業部長を含む）クラス」と同様に、「課長クラス」で意欲が下がったと考えている企業が多くなっている（図表54）。

図表 54 役職を降りた後の「仕事に対する意欲」・「会社に尽くそうとする意欲」の変化

— 「課長クラス」

(単位:%)

		調査数	下がった	上がった ある程度下 がった	変わらない	上がった ある程度上 がった	上がった	課長クラスは 対象でない	無回答	
仕事に対する意欲	全体	944	8.8	41.8	39.8	0.5	0.1	2.0	6.9	
	規模別	100人以下	77	10.4	28.6	46.8	0.0	0.0	1.3	13.0
		101～300人	616	8.8	42.0	39.1	0.5	0.2	2.1	7.3
		301人以上	246	8.5	45.1	39.8	0.8	0.0	2.0	3.7
	「60歳以降の職業生活の設計」への意識程度	考えている	70	10.0	31.4	42.9	0.0	0.0	4.3	11.4
		ある程度考えている	508	5.5	42.7	43.1	1.0	0.2	2.2	5.3
		あまり考えていない	315	10.2	45.1	34.9	0.0	0.0	1.6	8.3
考えていない		46	32.6	26.1	34.8	0.0	0.0	0.0	6.5	
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	7.9	42.4	44.8	0.8	0.2	1.2	2.6	
	行っていない	418	10.5	44.3	36.8	0.2	0.0	3.1	5.0	
会社に尽くそうとする意欲	全体	944	7.3	38.8	44.1	0.3	0.1	2.0	7.4	
	規模別	100人以下	77	10.4	24.7	48.1	0.0	0.0	1.3	15.6
		101～300人	616	7.1	39.1	43.2	0.5	0.2	2.1	7.8
		301人以上	246	6.9	42.3	45.1	0.0	0.0	2.0	3.7
	「60歳以降の職業生活の設計」への意識程度	考えている	70	8.6	28.6	42.9	1.4	0.0	4.3	14.3
		ある程度考えている	508	4.7	37.8	49.0	0.4	0.2	2.2	5.7
		あまり考えていない	315	8.6	43.2	38.1	0.0	0.0	1.6	8.6
考えていない		46	23.9	34.8	34.8	0.0	0.0	0.0	6.5	
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	6.3	39.4	48.9	0.6	0.2	1.2	3.4	
	行っていない	418	9.1	40.9	41.6	0.0	0.0	3.1	5.3	

(注) 役職定年制度を導入している企業の回答

(8) 役職を降りた者に対する面談の有無

役職を降りた者に対して、面談を「行っている」企業は52.2%、「行っていない」企業は44.3%である。こうした役職を降りた者に対する面談の有無は、第1に、従業員規模及び定年制の状況と関係が見られ、従業員規模が小さい企業ほど、「65歳以上の定年」企業ほど、役職を降りた者に対して、面談を「行っている」企業が多くなっている。第2に、個人別育成計画作成への取組み状況との関係が見られ、取り組んでいる企業ほど、面談を「行っている」企業が多くなっている（図表55）。

図表55 役職を降りた者に対する面談の有無

(単位:%)

		調査数	行っている	行っていない	無回答
全体		944	52.2	44.3	3.5
規模別	100人以下	77	57.1	32.5	10.4
	101～300人	616	54.5	42.5	2.9
	301人以上	246	44.7	52.4	2.8
定年制別	65歳以上の定年	74	55.2	39.0	5.8
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	123	51.9	45.8	2.3
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	737	45.5	51.7	2.8
個人別育成計画作成への取組み状況別	取り組んでいる	134	68.7	26.1	5.2
	ある程度取り組んでいる	358	54.2	42.5	3.4
	あまり取り組んでいない	345	49.3	47.8	2.9
	取り組んでいない	102	35.3	61.8	2.9

(注) 役職定年制度を導入している企業の回答

(9) 役職定年制度の「60歳以降の職業生活（キャリア）」を考える際の役立ち度

役職定年制度が「60歳以降の職業生活（キャリア）」を考えるために、「役に立っている」「役に立っている」5.6%+「ある程度役に立っている」50.2%）は55.8%、「役に立っていない」（「あまり役に立っていない」33.6%+「役に立っていない」7.0%）は40.6%であり、役職定年制度が「60歳以降の職業生活（キャリア）」を考えるに際して、役に立っていると考えている企業が多くなっている（図表56）。

こうした役職定年制度の効果は、第1に、「個人別育成計画作成への取組み状況」との関係が見られ、取り組んでいる企業ほど、役職定年制度が役に立っていると考えている企業が多くなっている。第2に、45歳以上の正社員に対する「60歳以降の職業生活（キャリア）の相談やアドバイス」の実施状況とも関係が見られ、「60歳以降の職業生活（キャリア）の相談やアドバイス」ができていない企業ほど、役職定年制度が役に立っていると考えている企業が多くなっている。役職定年制度を活用して、今後の職業生活（キャリア）を考えてもらうためには、個人別育成計画作成への取組みや「60歳以降の職業生活（キャリア）の相談やアドバイス」の取組みを併せて行うことにより、より一層の効果が上がることがわかる。第3に、役職を降りた者に対する面談の実施状況別とも関係が見られ、面談を実施している企業ほど、役に立っていると考えている企業が多くなっている。役職を降りた者に対する面談が今後の職業生活（キャリア）を考えてもらう機会として機能していることが伺われる。

図表56 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	役に立っている	ある程度役に立っている	あまり役に立っていない	役に立っていない	無回答
全体		944	5.6	50.2	33.6	7.0	3.6
規模別	100人以下	77	9.1	45.5	28.6	6.5	10.4
	101～300人	616	4.9	50.0	35.2	6.7	3.2
	301人以上	246	6.1	51.6	31.7	8.1	2.4
個人別育成計画作成への取組み状況別	取り組んでいる	134	12.7	54.5	23.9	4.5	4.5
	ある程度取り組んでいる	358	4.5	55.9	31.8	3.9	3.9
	あまり取り組んでいない	345	3.5	47.0	38.3	8.4	2.9
	取り組んでいない	102	7.8	37.3	36.3	15.7	2.9
「60歳以降の職業生活（キャリア）の相談やアドバイス」の実施別	できている	13	23.1	53.8	23.1	0.0	0.0
	ある程度できている	161	8.7	63.4	20.5	3.1	4.3
	あまりできていない	366	4.6	53.3	33.1	4.6	4.4
	できていない	397	4.5	42.3	39.5	11.1	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	8.3	56.8	30.0	4.5	0.4
	行っていない	418	2.9	45.9	40.2	10.3	0.7

(注) 役職定年制度を導入している企業の回答

(10) 役職定年制度の必要性

①次世代の人材育成の視点からの必要性

「役職定年制度」が次世代の人材育成のために「必要である」（「必要である」22.3%+「ある程度必要である」50.0%）と考えている企業は7割強を占め、「必要ではない」（「あまり必要ではない」19.1%+「必要ではない」8.0%）と考えている企業の3割弱を大きく上回っている（図表57）。

こうした次世代の人材育成の視点からみた役職定年制度の必要性は、第1に、定年制と関係が見られ、60歳時点を契機として、期待する役割が現役時代（59歳以下）と変わる「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」の企業ほど、次世代の人材育成のために「役職定年制度」の必要性を強く認識している企業が多くなる。第2に、従業員規模との関係も見られ、従業員規模が大きい企業ほど、「役職定年制度」の必要性を強く認識している。それは従業員規模が大きい企業ほど、「定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで」の定年制を採用している企業が多いからである。第3に、「人材育成（キャリア開発）責任主体」の方針と関係が見られ、会社主導型のキャリア開発を採用している企業ほど、次世代の人材育成のために「役職定年制度」の必要性を強く認識している企業が多くなっている。会社主導型のキャリア開発を推進していくためには役職定年制度が欠かすことができない仕組みの1つであることがわかる。第4に、役職定年制度の導入状況別にみると、役職定年制度を導入している企業ほど、次世代の人材育成のために「役職定年制度」の必要性を強く認識している企業が多くなっており、その比率は9割を超えている。また、役職定年制度を検討・導入していない企業であっても、6割弱の企業が必要であると考えている。

図表57 役職定年制度の必要性一次世代の人材育成の視点からの必要性

(単位:%)

		調査数	必要である	ある程度必要である	あまり必要ではない	必要ではない	無回答
全体		3355	22.3	50.0	19.1	8.0	0.6
規模別	100人以下	380	19.7	46.6	23.7	8.2	1.8
	101～300人	2268	21.4	49.8	19.7	8.6	0.5
	301人以上	698	26.5	52.4	15.0	6.0	0.0
定年制別	65歳以上の定年	376	20.7	43.1	21.5	13.3	1.3
	定年64歳以下、かつ継続雇用66歳以上	506	19.6	50.0	22.1	7.9	0.4
	定年64歳以下、かつ継続雇用65歳まで	2420	23.1	51.2	18.2	7.1	0.4
人材育成責任主体の方針別	会社主導によるキャリア開発	330	32.1	43.3	16.1	8.2	0.3
	どちらかといえば会社主導のキャリア開発に近い	1724	21.6	52.2	18.9	6.8	0.5
	どちらかといえば自己責任によるキャリア開発に近い	1136	21.0	49.5	20.2	8.7	0.6
役職定年制度の導入状況別	自己責任によるキャリア開発	150	18.0	43.3	22.0	16.0	0.7
	導入している	944	43.1	50.2	5.8	0.8	0.0
	導入が検討されている	330	31.5	64.8	3.6	0.0	0.0
	検討も導入もされていない	2059	11.5	47.8	27.9	12.6	0.2

②正社員に自分自身の職業生活（キャリア）を考えてもらうための視点からの必要性

つぎに、正社員に自分自身の職業生活（キャリア）を考えてもらうための視点から「役職定年制度」の必要性についてみると、「必要である」（17.5%）あるいは「ある程度必要である」（50.7%）からわかるように、7割弱の企業は「必要である」と考えているが、次世代の人材育成のための必要性と比べると、若干、「必要である」と考えている企業が少なくなっている（図表 58）。

こうした自分自身の職業生活（キャリア）を考えてもらうための視点からみた役職定年制度の必要性は、第 1 に、定年制と関係が見られ、「定年 64 歳以下、かつ継続雇用 65 歳まで」の企業あるいは「定年 64 歳以下、かつ継続雇用 66 歳以上」の企業で、正社員に自分自身の職業生活（キャリア）を考えてもらうために「役職定年制度」の必要性を強く認識している企業が多くなっている。第 2 に、従業員規模とも関係が見られ、従業員規模 301 名以上の企業で役職定年制度の必要性を強く認識している。第 3 に、「人材育成（キャリア開発）責任主体」の方針と関係が見られ、自己責任によるキャリア開発（「調整型のキャリア開発」）を採用している企業よりも会社主導型のキャリア開発を採用している企業で、自分自身の職業生活（キャリア）を考えてもらうために「役職定年制度」の必要性を強く認識している企業が多くなっている。第 4 に、役職定年制度の導入状況別にみると、役職定年制度を導入の検討している企業ほど、自分自身の職業生活（キャリア）を考えてもらうために「役職定年制度」の必要性を強く認識している企業が多くなっており、その比率は 9 割を超えている。また、役職定年制度を検討・導入していない企業であっても、6 割弱の企業が必要であると考えている。

図表 58 役職定年制度の必要性

—自分自身の職業生活（キャリア）を考えてもらうための視点からの必要性

(単位：%)

		調査数	必要である	ある程度必要である	あまり必要ではない	必要ではない	無回答
全体		3355	17.5	50.7	22.7	8.3	0.8
規模別	100 人以下	380	15.5	50.0	24.2	8.4	1.8
	101～300 人	2268	16.9	50.4	23.1	8.8	0.8
	301 人以上	698	20.6	51.9	20.3	6.7	0.4
定年制別	65 歳以上の定年	376	17.3	44.1	23.7	13.0	1.9
	定年 64 歳以下、かつ継続雇用 66 歳以上	506	16.2	50.8	23.5	8.7	0.8
	定年 64 歳以下、かつ継続雇用 65 歳まで	2420	17.9	51.6	22.5	7.4	0.6
人材育成責任主体の方針別	会社主導によるキャリア開発	330	26.4	43.6	19.7	9.7	0.6
	どちらかといえば会社主導のキャリア開発に近い	1724	16.5	53.8	22.2	6.9	0.6
	どちらかといえば自己責任によるキャリア開発に近い	1136	17.2	48.5	24.0	9.3	1.0
	自己責任によるキャリア開発	150	12.7	46.7	24.7	14.7	1.3
役職定年制度の導入状況別	導入している	944	32.3	53.7	11.7	2.0	0.3
	導入が検討されている	330	23.0	67.6	8.8	0.6	0.0
	検討も導入もされていない	2059	10.1	46.9	30.1	12.5	0.5