

5 章 「役職定年制」・「役職の任期制」の役割とキャリア・シフト・チェンジ ー求められる「役職定年制」・「役職の任期制」の再構築ー

1 節 はじめに：問題意識

平成 24 年度の高年齢者雇用安定法改正では公的年金の支給開始年齢の引き上げを受け、継続雇用制度において事業主が定める基準の撤廃により、65 歳まで希望者すれば働ける仕組みを設けることが義務化され、雇用確保措置の充実を図る改正が行われた。これにより 65 歳までの雇用確保措置の完全義務化が図られることになった。

こうした法改正に伴い就業期間が長期化し、それに対応する形で、60 歳代前半層（「高齢社員」）への期待役割が変化してきている。その変化とは、高齢・障害・求職者雇用支援機構（2013）『企業の高齢者の受け入れ・教育訓練と高齢者の転職に関する調査研究報告書』で実施されたアンケート結果¹の再分析をした大木・鹿生・藤波（2014）によれば、「第一線で働く能力」よりも「現役世代の力になる能力」である。こうした傾向は、高齢社員の雇用形態が非正社員である企業ほど、言い換えれば、雇用形態として非正社員を採っている大企業ほど、顕著に見られる傾向である。さらに、「現役世代の力になる能力」が必要であると考えている企業ほど、「専門知識・技能取得のための研修」よりも「意識改革に関する研修」（現役正社員の力になる働き方に踏み出すための意識転換を促進し、その働き方に求められる仕事の仕方や姿勢を養成するための研修）が重要であると考えている。その理由は、高齢社員にとって、60 歳以降になってから、これまで培ってきた自ら仕事の仕方や姿勢を変えることは難しいので、それを支援するための研修体制を職場の管理職にだけに任せるのではなく、企業全体で整備することが必要であると考えている。加えて、「第一線で働く能力」が必要であると考えている企業であっても半数以上の企業で「意識改革の研修」（仕事の仕方や姿勢に関する研修）が必要であると考えており、「第一線で働く能力」を求めていたとしても現役時代とは異なった仕事の仕方や姿勢を高齢社員に求めていることが推測される。

しかしながら、50 歳代の正社員を対象にした「60 歳以降の職業生活について考える研修」を「実施している」企業は約 1 割に過ぎず、さらに、実施している企業のなかでも独立した

¹ この調査は、高齢・障害・求職者雇用支援機構が設置した「高齢期のエンプロイアビリティ向上にむけた支援と労働市場の整備に関する調査研究会」（座長：永野仁明治大学教授）のなかで実施された。企業（事業所）調査は、高齢・障害・求職者雇用支援機構が保有しているデータベースから、常用労働者で 60 歳以上 65 歳未満の高齢者が在籍している事業所で、かつ、産業分類で第一次産業（産業中分類 01～04）、医療（同 83）（ただし、保健衛生・社会保険・社会福祉・介護（同 84・85）を含めた）、学校教育（同 81）、公務（同 97・98）、その他のサービス業（独立行政法人、（公益）社団法人、財団法人）、政治・経済・文化団体（同 93）、宗教（同 94）、外国公務（同 96）、人材ビジネス企業（同 90）、分類不能（同 99）、を除外した。さらに、被災 3 県（岩手県、宮城県、福島県）を除いた。抽出された事業所のなかで、事業所の常用労働者数が多い順に 1 万事業所を最終的に抽出し、調査対象とした。調査票は平成 24 年 9 月 12 日に発送し、回収期日を平成 24 年 10 月 5 とした。回収数は 1,855 票であり、回収率は 18.6%であった。

研修として実施している企業は非常に少なく、「退職準備のための研修」のなかで実施している企業が多いため、現状では、「意識改革に関する研修」（仕事の仕方や姿勢に関する研修）が十分に整備されているとは言えない状況にある。ただし、「意識改革に関する研修」（仕事の仕方や姿勢に関する研修）に関して、企業は必要性を感じており、現状では、「60歳以降の職業生活について考える研修」を実施していない企業のなかで、こうした研修の必要性を感じている企業は5割強で、そのうち、「現役世代の力になる能力」が必要であると考えている企業ほど、研修の必要性を感じている企業が増える傾向にある。言い換えれば、雇用形態として非正社員を採っている大企業ほど、研修の必要性を強く感じている。しかしながら、「現役世代の力になる能力」が必要であると考えている企業ほど、「本人（50歳代の正社員）がいまさらという意識で教育訓練を嫌う傾向がある」ことが課題になっており、今後は、企業として「意識改革に関する研修」の必要性を明確にし、その必要性をすべての従業員に知らせる仕組みを整備することも重要になってくる。

大企業を中心に高齢社員への期待役割が変化するなかで、高齢社員が60歳以降の高齢期に能力を発揮するには、中高年期（45歳以降）に60歳以降の高齢期に必要な職業能力を獲得し、かつ、意識面（仕事の仕方と姿勢）で適応できるように高齢期の働き方の準備を、企業と従業員の両方で整えておく必要がある。さらに、今後は、就業期間の長期化に伴い、企業と従業員が新しく働き方のキャリア・ステージをどのように設定していくのかが重要になってくる。たとえば、第1ステージは能力を形成する時期、第2ステージは能力を発揮する時期、第3ステージは現役世代をサポートする時期、と捉えた場合、各ステージごとに、キャリアをシフト・チェンジするための仕掛けを用意することが重要な検討事項になってくると考えられる。

現状でも、定年はこれまでのように職業人生の終着点ではなく、新たな職業人生の出発点もしくは職業人生の1つの通過点へと変化しており、59歳以下の正社員（「現役正社員」）にとっては強制的にキャリアをシフト・チェンジする機会と位置づけることもできるようになってきている。高齢期に向けてのキャリア・シフト・チェンジは個人一人の力だけではできないものではなく、会社や職場の上司からのサポートも重要であるが、最終的には、「定年制」に代表される組織とし強制的にキャリアをシフト・チェンジする仕組みも重要になってくると考えられる。

こうした問題意識を踏まえて、本稿では、キャリアの成功者であり、かつキャリアに強くこだわってきた部長や次・課長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可能性がある「役職定年制（一定年齢に達した時に役割を解く制度や仕組み）」・「役職の任期制（管理職の役職を一定期間で改選することを前提にこの期間の業績を厳しく管理し、任期末に管理職としての適・不適を審査し、再任、昇進、降職、他のポストへの異動などを行う役職への就任年数を限定する制度）」に注目する。経営者・管理職を対象にし

たアンケート結果²の再分析を通して、第1に、経営者・管理職がどの程度「役職定年制」・「役職の任期制」を必要であると考えているのか、さらに、必要であると考えている者はどのような者であるのか、を明らかにする。これは、現状における「役職定年制」・「役職の任期制」の役割を明らかにすることである。第2に、経営者・管理職が「役職定年制」・「役職の任期制」のキャリア・シフト・チェンジ機能をどの程度認識しているのか、を明らかにする。最後に、明らかにされたことを整理し、今後の課題を提示する。

2 節 「役職定年制」・「役職の任期制」の役割と導入状況

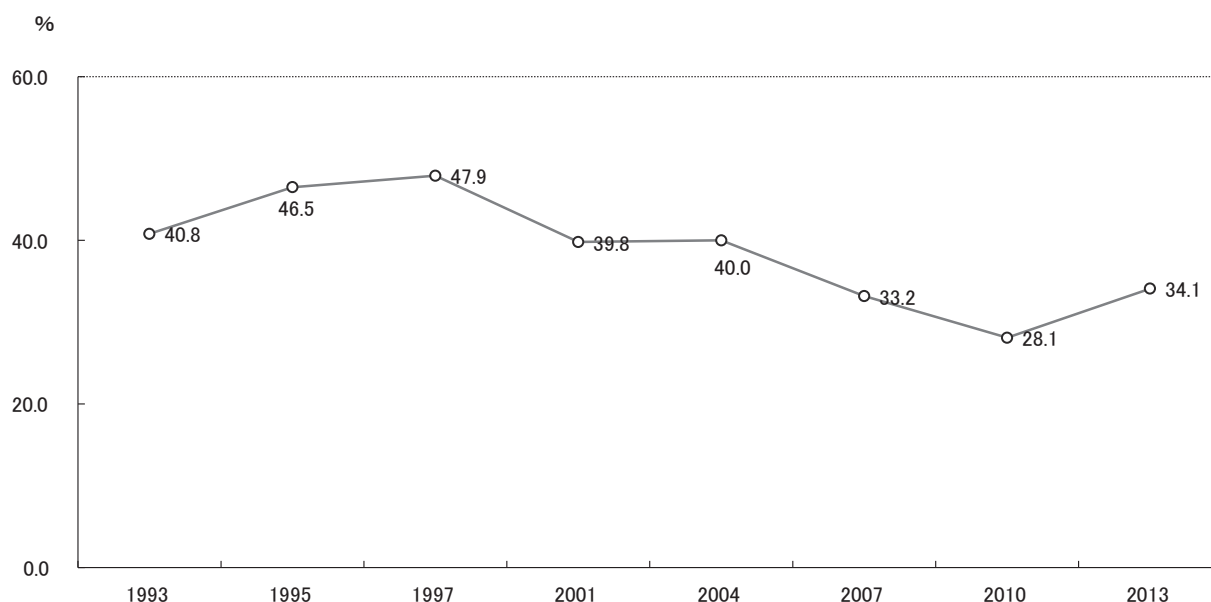
「役職定年制」は、役職段階別に管理職がラインから外れて専門職などで処遇される制度であり、大手企業では、概ね1980年代から行われた55歳定年制から60歳定年制への移行に際して、主に組織の新陳代謝・活性化の維持（次世代育成のため）、人件費の増加の抑制などのねらいで導入されたケースと、1990年代以降に社員構成の高齢化に伴うポスト不足の解消などのねらいから導入されたケースが多いとされている。厚生労働省「平成21年賃金事情等総合調査（退職金、年金及び定年制事情調査）」によると、慣行による運用を含め47.7%の企業が役職定年制を導入しており、従業員1,000人規模以上の企業の約半数が役職定年制を導入している。導入している大手企業では、課長以上の職位を対象にして55歳を解任年齢として、解任後の賃金は低下するというのが一般的である（人事院（2009）「平成19年民間企業の勤務条件制度等調査」）。他方、民間企業において「役職任期制」を導入している企業は少なく（労務行政研究所（2013）「人事労務諸制度実施状況調査」）、導入している企業においても「役職定年制」と併用している企業が見受けられる。

青木（2009）は「役職定年制」普及の社会的な背景として大きく2つの要因を指摘している。1つは、大量雇用層の管理職登用のためのポスト用意の側面である。いざなぎ景気時に大量採用された世代と、それに続く団塊の世代が管理職適齢期を迎えるに当たり、彼らのためにポストを用意しておかなければ企業としてもこの世代を処遇しきれなかったためである。もう1つは、当時は、概ね、処遇がポストによって決まっていた点が挙げられる。ポストに就かなければ処遇は上がらないため、ポストの循環をよくして次世代の人材を処遇するために役職定年制が導入された。

² 高齢・障害・求職者雇用支援機構に平成24年～25年度に設置した「60歳以降の人事管理と人材活用に関するアンケート調査」（委員長：今野浩一郎教授）結果をまとめた高齢・障害・求職者雇用支援機構（2015）『高齢者の人事管理と人材活用の現状と課題—70歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会報告書（平成26年）』によれば、役職定年制を導入している企業は35.3%、役職を退く年齢は平均すると58.1歳である。なお、調査票の回答は人事担当部長宛に依頼した。郵送先は、大手信用調査会社のデータベースから、株式会社へ該当し、かつ①第一次産業、協同組合金融業、学校教育（学習塾は除く）、保健衛生、社会保険・社会福祉・介護事業、協同組合、政治・経済・文化団体、宗教、その他サービス、その他・分類不能の産業を除いた産業を対象にしている。企業規模の大きな順から2万社に配付し、4,203社の回収（21.0%）を得た。

つぎに、鍋田（2013）を用いて、「役職定年制」の導入状況の長期的な推移についてみてみよう。図表 5－1 から明らかなように、「役職定年制」実施企業³は 1980 年代に 60 歳への定年延長が進んだことをうけて、1993 年の 40.8%から 1997 年の 47.9%まで増加した。しかし、1990 年代後半から 2000 年代には、成果主義志向の下で、処遇と年齢とを切り離す動きが強まった。加えて、いわゆる団塊世代の定年退職があり、ポスト不足と呼ばれる状況の改善が進み、2001 年以降の役職定年制実施率は低下傾向が続き、2010 年には 20%台まで低下した。その後、2013 年には実施率が反転上昇しており、今後の動向が待たれるところである。

図表 5－1 役職定年制の実施率の推移



資料出所：労務行政研究所（2013）『労務行政』（第 3857 号）

役職定年制の難しい点は、役職の解任後に「どの部門に配置し、何の仕事をしてもらうか」の配置とキャリア開発の問題であり、多くの場合には、これまでの「知識・技能・経験」や「人脈・人間関係」を活かすために、役職をしていた元の職場に配属される。しかしながら、元の部下の同僚や部下と働くことになるので、「本人や部下のモチベーションは低下する」や「部下が以前の上司なので、上司が指示・命令をしにくい」などを配慮して、他の職場に配置する企業もある（今野・佐藤（2009）及び日本労働研究機構（1999））。産労総合研究所（2006）によれば、第 1 に、役職定年後の配置については、「原則として同一職場で役割（職務）が変わる」が 46.3%、「原則として職場が変わる」が 3.7%、「人によって異なる」が 48.5%と

³ 労務行政研究所がほぼ 3 年ごとに実施している「人事労務諸制度実施状況調査（2013 年）」によると、役職定年制について、同調査では「管理職定年制・離脱制」の語を用いている調査を行っている。

なっている。第2に、役職定年後の役割（職務）については、「専任職になる」が37.5%、「専門職になる」が30.9%、「一般職になる」が17.6%、「人によって異なる」が45.6%である。

このように、役職定年制は50歳代の現役正社員のキャリアのあり方に大きな影響を及ぼす制度であり、これからの、45歳以降の現役正社員のキャリア・シフト・チェンジを考えていくために欠かすことができない制度・仕組みの1つである。

3 節 経営者・管理職調査からみる「役職定年制」・「役職の任期制」の役割と必要性

1. 勤務先の経営特性との関連でみると

経営者・管理職は「役職定年制」・「役職の任期制」についてどの程度必要であると考えているのであろうか。図表5－2に示したように、肯定的な考え（「必要である」24.4%＋「やや必要である」50.0%）は74.4%、否定的な考え（「あまり必要でない」20.5%＋「必要でない」5.2%）は25.7%であり、肯定的な考えが大きく上回っている。

こうした「役職定年制」・「役職の任期制」の必要性について、得点化して（算出方法は図表5－2の注を参照のこと）、勤務先の経営特性等の関係についてみてみよう。

第1に、勤務先の業種別にみると、電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産業に勤務している経営者・管理職（得点：3.01点）で、「役職定年制」・「役職の任期制」が必要であると考えている者が多くなっている。これに対して、運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス業に勤務している経営者・管理職（同2.86点）で必要があると考えている者が少なくなっている。

図表 5－2 勤務先の経営特性格別にみた「役職定年制」・「役職の任期制」の必要性

(単位：％)

		件数	必要である	やや必要である	あまり必要でない	必要でない	得点 (点)
全体		1626	24.4	50.0	20.5	5.2	2.94
業種	鉱業、建設	118	21.2	53.4	22.0	3.4	2.92
	製造業	506	24.7	50.0	19.8	5.5	2.94
	電気・ガス等、情報通信、金融・保険、不動産	363	27.5	49.9	18.2	4.4	3.01
	運輸・郵便、卸売・小売、飲食サービス	337	20.2	51.0	23.4	5.3	2.86
	医療・福祉、教育学習支援、サービス	299	25.8	48.2	20.1	6.0	2.94
正社員規模	～100人	304	20.7	45.4	27.3	6.6	2.80
	101～300人	338	22.5	48.8	24.3	4.4	2.89
	301人～1000人	305	23.3	55.7	15.7	5.2	2.97
	1001人～5000人	337	27.0	49.9	17.5	5.6	2.98
	5001人～	342	27.8	50.3	17.8	4.1	3.02
高齢社員雇用比率	0～2％未満	462	24.7	48.3	22.1	5.0	2.93
	2～5％未満	556	25.4	49.5	20.5	4.7	2.96
	5～10％未満	268	24.6	52.2	19.4	3.7	2.98
	10％以上	151	19.9	58.3	17.2	4.6	2.93
人事関連の管理職の有無	人事関連の管理職	886	23.4	52.0	20.0	4.6	2.93
	人事関連の管理職以外の管理職＋経営者・役員	740	25.2	48.3	20.9	5.6	2.94

注1：「得点」は「必要である」を4点～「必要でない」を1点として、算出した平均値である。

第2に、勤務先の規模別にみると、大手企業に勤務している経営者・管理職ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」が必要であると考えている者が多くなっており、得点は従業員規模100人以下の2.80点から従業員規模5,001人以上の3.02点へと増加している。既存調査から明らかにされている大手企業で役職定年制が導入されている状況と一致している。

第3に、高齢社員雇用比率別にみると、比率に関わらず、「役職定年制」・「役職の任期制」が必要度合い変わらない。第4に、同様に、人事関連の管理職の有無別にみても、人事関連の管理職か否かに関わらず、「役職定年制」・「役職の任期制」の必要度合いは変わらない。

2. 「現役社員」の人事管理の見直しとの関連でみると

つぎに、「役職定年制」・「役職の任期制」の必要性和勤務先での60歳以降の雇用を視野に入れた場合における「現役社員」の見直しの程度及び今後の「平均的な現役社員」の年齢別賃金カーブに関する考え方との関係についてみてみよう（図表5－3）。

第1に、現役社員の人事管理の全体の見直しの程度別にみると、人事管理全体を大幅に見直す必要があると考えている経営者・管理職ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」が必要であると考えている者が多くなっており、得点は「見直す必要がないと考えている」の2.43点から「大幅に見直すと考えている」の3.23点へと増加しており、人事管理全体の見直しが必要であると考えている経営者・管理職ほど、人事管理のサブシステムの1つでもある「役職定年制」・「役職の任期制」が必要であると考えており、人事管理全体の見直しの方向性によっては、「役職定年制」・「役職の任期制」のこれまでの役割だけでなく、新たな役割も担

う可能性がある」と推測される。

第2に、現役社員の「配置・異動」の見直しの程度別にみると、「配置・異動」を大幅に見直す必要があると考えている経営者・管理職ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」が必要であると考えている者が多くなっており、得点は「見直す必要がないと考えている」の2.67点から「大幅に見直すと考えている」の3.11点へと増加している。同様に、第3に、現役社員の「教育訓練」の見直しの程度別にみると、「教育訓練」を大幅に見直す必要があると考えている経営者・管理職ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」が必要であると考えている者が多くなっており、得点は「見直す必要がないと考えている」の2.76点から「大幅に見直すと考えている」の3.13点へと増加している。

「役職定年制」・「役職の任期制」の役割である組織の新陳代謝・活性化の維持や社員構成の高齢化に伴うポスト不足の解消などと密接な関係にある「配置・異動」や「教育訓練」を見直す必要があると考えている経営者・管理職ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」が必要であると考えており、「配置・異動」や「教育訓練」の役割が見直されれば、連動して、「役職定年制」・「役職の任期制」の役割も見直される可能性は高いと考えられる。

図表5－3 「現役社員」の人事管理の見直しの程度別にみた
「役職定年制」・「役職の任期制」の必要性

(単位：％)

		件数	必要である	やや必要である	あまり必要でない	必要でない	得点(点)
全体		1626	24.4	50.0	20.5	5.2	2.94
現役社員の人事管理の見直し	大幅に見直す	165	54.5	24.2	10.9	10.3	3.23
	やや見直す	1041	22.7	57.0	18.1	2.3	3.00
	あまり見直さない	350	14.0	48.0	32.6	5.4	2.71
	見直さない	70	30.0	17.1	18.6	34.3	2.43
現役社員の「配置・異動」の見直し	大幅に見直す	217	41.0	35.5	17.1	6.5	3.11
	やや見直す	726	25.1	55.9	16.0	3.0	3.03
	あまり見直さない	510	16.5	54.9	25.7	2.9	2.85
	見直さない	103	19.4	36.9	35.0	8.7	2.67
現役社員の「教育訓練」の見直し	大幅に見直す	217	42.9	33.6	17.5	6.0	3.13
	やや見直す	662	22.8	56.5	17.7	3.0	2.99
	あまり見直さない	524	18.3	56.1	22.9	2.7	2.90
	見直さない	153	22.9	39.2	29.4	8.5	2.76
平気的な現役社員の年齢別賃金カーブ関する今後の考え	上昇	699	18.9	49.8	25.6	5.7	2.82
	ある時点から横ばい	722	24.4	51.8	19.1	4.7	2.96
	ある時点から下降	205	42.9	44.4	7.8	4.9	3.25

注1：「得点」は「必要である」を4点～「必要でない」を1点として、算出した平均値である。

第4に、今後の「平均的な現役社員」の年齢別賃金カーブに関する考え方との関係についてみると、年齢別賃金カーブを「ある時点から下降する」のが望ましいと考えている経営者・管理職ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」が必要であると考えている者が多くなっており、得点は「賃金カーブは上昇するのが望ましいと考えている」の2.82点から「ある時点から下降するのが望ましいと考えている」の3.25点へと増加している。人件費の増加の抑制な

どが必要であると考えている経営者・管理職ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」が必要であると考えており、「役職定年制」・「役職の任期制」は人件費の抑制と密接な関係にあることが改めて確認することができる。

3. 40歳以降の社員のキャリア・シフト・チェンジとの関連でみると

最後に、「役職定年制」・「役職の任期制」の必要性和40歳以降の社員のキャリア・シフト・チェンジとの関係についてみてみよう（図表5－4）。

こうした40歳以降の社員のキャリア・シフト・チェンジとの関係に接近する方法として2つのアプローチを用いることにする。1つは、大木・鹿生・藤波（2014）が明らかにしたように、高年齢者雇用安定法改正に伴い就業期間が長期化し、それに対応する形で、高齢社員への期待役割が変化してきている。その変化とは、「第一線で働く能力」よりも「現役世代の力になる能力」である。さらに、「現役世代の力になる能力」が必要であると考えている企業ほど、「専門知識・技能取得のための研修」よりも「意識改革に関する研修」（現役正社員の力になる働き方に踏み出すための意識転換を促進し、その働き方に求められる仕事の仕方や姿勢を養成するための研修）が重要であると考えている。その理由は、高齢社員にとって、60歳以降になってから、これまで培ってきた自ら仕事の仕方や姿勢を変えることは難しいので、それを支援するための研修体制を職場の管理職にだけに任せるのではなく、企業全体で整備することが必要であると考えている。つまり、就業期間が長期化することは、40歳以降の社員に対して、強制的にキャリアをシフト・チェンジする仕組みを構築する必要に迫られることでもある。とくに、これまで、日本企業では、社内でより高いポジションを目指す方法で、社員（現役正社員）のキャリアを構築してきており、その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・課長経験者に自発的にキャリア・シフト・チェンジを促すのは難しいからである。

では、会社として、定年に関わりなく働きつづけることを希望する社員の雇用をつづけるべき年齢と「役職定年制」・「役職の任期制」の必要性和関係についてみてみよう。雇用を続ける年齢を「65歳以下」と考えている経営者・管理職ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」が必要であると考えている者が多くなっており、これに対して、「71歳以上＋年齢の上限は設けずに雇用すべき」と考えている経営者・管理職ほど、必要性であると考えている者が少なくなっている。このことから、経営者・管理職がキャリア・シフト・チェンジ機能として「役職定年制」・「役職の任期制」を認識していないことが伺われる。

もう1つは、60歳を超えて雇用が伸びることによって、「40歳以降の社員」に「職業人生・キャリアを自分で考える意識」や「能力開発に対する意欲」に対して、どのような影響があるという観点から接近する方法である。40歳以降の社員が「職業人生・キャリアを自分で考える意識」あるいは「能力開発に対する意欲」が高まることにより、「役職定年制」・「役職の任期制」の役割をキャリア・シフト・チェンジ機能として認識するということである。

残念ながら、図表 5－4 に示したように、「職業人生・キャリアを自分で考える意識」の変化と「役職定年制」・「役職の任期制」の必要度合いはほぼ同じである。また、同様な傾向は「能力開発に対する意欲」の変化との関係でも見られる。現状では、経営者・管理職はキャリア・シフト・チェンジ機能として、「役職定年制」・「役職の任期制」を認識しておらず、それは「役職定年制」・「役職の任期制」がキャリア・シフト・チェンジ機能を果たすには十分に整備されていないということでもある。

図表 5－4 40 歳以降の社員のキャリア・シフト・チェンジとの関連でみた
「役職定年制」・「役職の任期制」の必要性

(単位：%)

		件数	必要である	やや必要である	あまり必要でない	必要でない	得点(点)
全体		1626	24.4	50.0	20.5	5.2	2.94
雇用すべき年齢に関する考え	65歳以下	762	26.5	49.9	19.2	4.5	2.98
	66～70歳	580	23.3	53.3	19.0	4.5	2.95
	71歳以上+年齢の上限は設けずに雇用すべき	284	20.8	43.7	27.1	8.5	2.77
職業人生・キャリアを自分で考える意識	高まる	120	35.8	45.0	14.2	5.0	3.12
	やや高まる	703	22.8	52.1	20.2	5.0	2.93
	変わらない	653	22.2	51.0	21.7	5.1	2.90
	やや低くなる	127	28.3	44.9	22.0	4.7	2.97
	低くなる	23	52.2	13.0	17.4	17.4	3.00
能力開発に対する意欲	高まる	93	29.0	46.2	17.2	7.5	2.97
	やや高まる	609	22.0	56.0	17.9	4.1	2.96
	変わらない	776	23.7	47.7	23.3	5.3	2.90
	やや低くなる	119	31.1	44.5	19.3	5.0	3.02
	低くなる	29	48.3	20.7	13.8	17.2	3.00

注 1：「得点」は「必要である」を 4 点～「必要でない」を 1 点として、算出した平均値である。

4. 「役職定年制」・「役職の任期制」の役割と必要性—順序ロジスティック回帰分析

上記のクロス集計から以下の 3 点が明らかにされた。第 1 に、「役職定年制」・「役職の任期制」の役割である組織の新陳代謝・活性化の維持や社員構成の高齢化に伴うポスト不足の解消などと密接な関係にある「配置・異動」や「教育訓練」を見直す必要があると考えている経営者・管理職ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」が必要であると考えている。第 2 に、人件費の増加の抑制などが必要であると考えている経営者・管理職ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」が必要であると考えており、「役職定年制」・「役職の任期制」は人件費の抑制と密接な関係にある。第 3 に、現状では、経営者・管理職はキャリア・シフト・チェンジ機能として、「役職定年制」・「役職の任期制」を認識していない。

こうした特徴について、順序ロジスティック回帰分析を利用して、確認しよう。分析により説明されるのは、「役職定年制」・「役職の任期制」の必要性に対する考え方である。説明する変数は、①業種、②企業規模（正社員数）、③正社員に対する高齢社員の比率、④人事関連の管理職か否か、⑤現役社員の「配置・異動」の見直しに関する考え方、⑥現役社員の「教

育訓練」の見直しに関する考え方、⑦今後の「現役社員」の年齢別賃金カーブに関する考え方、⑧高齢社員を何歳まで雇用すべきか、⑨雇用延長による40歳以降の社員への影響・職業人生・キャリアを自分で考える意識の変化に対する考え方、⑩雇用延長による40歳以降の社員への影響・能力開発に対する意欲の変化に対する考え方である⁴。

図表5-5から明らかなように、クロス分析と同様に、第1に、「役職定年制」・「役職の任期制」の役割である組織の新陳代謝・活性化の維持や社員構成の高齢化に伴うポスト不足の解消などと密接な関係にある「配置・異動」や「教育訓練」を見直す必要があると考えている経営者・管理職ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」が必要であると考えている。とくに、「配置・異動」との関係が強く見られる。第2に、人件費の増加の抑制などが必要であると考えている経営者・管理職ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」が必要であると考えており、「役職定年制」・「役職の任期制」は人件費の抑制と密接な関係にあることが改めて確認することができる。第3に、現状では、経営者・管理職はキャリア・シフト・チェンジ機能として、「役職定年制」・「役職の任期制」を認識していない。

⁴ 各変数に対するデータの取扱いについて説明すると、被説明変数については、「「役職定年制」・「役職の任期制」の必要性に対する考え方」（「必要である」を4点、「やや必要である」を3点、「あまり必要でない」を2点、「必要でない」を1点）については得点化して被説明変数とした。

他方、説明変数については、①「企業規模（正社員数）」（「5人未満」を1点、「5～30人」を2点、「31～50人」を3点、「51～100人」を4点、「101～300人」を5点、「301～500人」を6点、「501～1,000人」を7点、「1,001～5,000人」を8点、「5,000人以上」を9点）、②正社員に対する高齢社員の比率（「0%超～2%未満」を1点、「2%～5%未満」を2点、「5%～10%未満」を3点、「10%～20%未満」を4点、「20%～30%未満」を5点、「30%以上人」を6点）、③現役社員の「配置・異動」の見直しに関する考え方（「見直さない」を1点、「あまり見直さない」を2点、「やや見直す」を3点、「大幅に見直す」を4点）、④現役社員の「教育訓練」の見直しに関する考え方（「見直さない」を1点、「あまり見直さない」を2点、「やや見直す」を3点、「大幅に見直す」を4点）、⑤今後の「現役社員」の年齢別賃金カーブに関する考え方（「上昇」を1点、「ある時点から横ばい」を2点、「ある時点から下降」を3点）、⑥高齢社員を何歳まで雇用すべきか（「65歳以下」を1点、「66～70歳」を2点、「71歳以下」を3点、「年齢の上限を設けずに雇用すべき」を4点）、⑦雇用延長による40歳以降の社員への影響・職業人生・キャリアを自分で考える意識の変化に対する考え方（「低くなる」を1点、「やや低くなる」を2点、「変わらない」を3点、「やや高くなる」を4点、「高くなる」を5点）、⑧雇用延長による40歳以降の社員への影響・能力開発に対する意欲の変化に対する考え方（「低くなる」を1点、「やや低くなる」を2点、「変わらない」を3点、「やや高くなる」を4点、「高くなる」を5点）については得点化し使用した。これら以外の変数は、すべてダミー変数であり、変数名として示された事柄に該当する場合に「1」、そうでない場合を「0」とした。

図表 5－5 「役職定年制」・「役職の任期制」の必要性の規定要因
—順序ロジスティック回帰分析

	係数値	標準誤差
製造業ダミー	0.016	0.111
勤務先の正社員数	0.029	0.023
正社員に対する高齢社員の比率	0.014	0.044
人事関連の管理職ダミー	0.025	0.104
現役社員の「配置・異動」の見直しに関する考え方	0.334	0.080 ***
現役社員の「教育訓練」の見直しに関する考え方	0.127	0.074 *
今後の「現役社員」の年齢別賃金カーブに関する考え方	0.499	0.078 ***
高齢社員を何歳まで雇用すべきか	-0.121	0.050 **
雇用延長による 40 歳以降の社員への影響・職業人生・キャリアを自分で考える意識	0.023	0.095
雇用延長による 40 歳以降の社員への影響・能力開発に対する意欲	-0.022	0.098
- 2 L L	2970.070	
χ^2	95.425	***
NagelkerkeR ²	0.074	
N	1383	

注 1：*** は 1%水準有意、** は 5%水準有意、* は 10%水準有意

4 節 おわりに：要約と今後の課題

大企業を中心に高齢社員への期待役割が変化するなかで、高齢社員が 60 歳以降の高齢期に能力を発揮するには、中高年期（45 歳以降）に 60 歳以降の高齢期に必要な職業能力を獲得し、かつ、意識面（仕事の仕方と姿勢）で適応できるように高齢期の働き方の準備を企業と従業員の両方で整えておく必要がある。さらに、今後は、就業期間の長期化に伴い、45 歳以降にキャリアをシフト・チェンジするための仕掛けを用意することが重要な検討事項になってくると考えられる。現状でも、定年はこれまでのように職業人生の終着点ではなく、新たな職業人生の出発点もしくは職業人生の 1 つの通過点へと変化しており、59 歳以下の正社員（「現役正社員」）にとっては強制的にキャリアをシフト・チェンジする機会と位置づけることもできるようになってきている。高齢期に向けてのキャリア・シフト・チェンジは個人一人の力だけではできるものではなく、会社や職場の上司からのサポートも重要であるが、最終的には、「定年制」に代表される組織とし強制的にキャリアをシフト・チェンジする仕組みも重要になってくると考えられる。

こうした問題意識の基で、本稿では、キャリアの成功者であり、かつキャリアに強くこだわってきた部長や次・課長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可能性がある「役職定年制」・「役職の任期制」に注目した。その結果、以下の 3 つのことが明らかになった。

第 1 に、「役職定年制」・「役職の任期制」の役割である組織の新陳代謝・活性化の維持や社員構成の高齢化に伴うポスト不足の解消などと密接な関係にある「配置・異動」や「教育訓練」を見直す必要があると考えている経営者・管理職ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」

が必要であると考えており、「配置・異動」や「教育訓練」の役割が見直されれば、連動して、「役職定年制」・「役職の任期制」の役割も見直される可能性は高いと考えられる。とくに、「配置・異動」見直しと関係が重要である。

第2に、人件費の増加の抑制などが必要であると考えている経営者・管理職ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」が必要であると考えており、「役職定年制」・「役職の任期制」は人件費の抑制と密接な関係にあることが改めて確認することができる。

第3に、現状では、経営者・管理職はキャリア・シフト・チェンジ機能として、「役職定年制」・「役職の任期制」を認識しておらず、それは「役職定年制」・「役職の任期制」がキャリア・シフト・チェンジ機能を果たすには十分に整備されていないということでもある。今後は、「役職定年制」・「役職の任期制」が会社や次世代の社員だけのためにあるのではなく、役職定年を迎えた社員のキャリア開発につながるような仕組みに再構築していく必要があると考えられる。

(大木栄一)

【参考文献】

- 青木昌一（2009）「人事制度の“サブシステム”を作り込む（4）役職定年制・役職任期制」労務行政研究所『労政時報』（第3759号）
- 今野浩一郎・佐藤博樹（2009）『人事管理入門（第2版）』日本経済新聞出版社
- 今野浩一郎（2012）『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞出版社
- 今野浩一郎（2014）『高齢社員の人事管理—戦力化のための仕事・評価・賃金』中央経済社
- 大木栄一・鹿生治行・藤波美帆（2014）「大企業の中高齢者（50歳代正社員）の教育訓練政策と教育訓練行動の特質と課題—65歳まで希望者全員雇用時代における取り組み」『日本労働研究雑誌』第643号．
- 鍋田周一（201）「役職定年制はどのように運用されているのか—対象ポスト、退任時期、退任後の処遇等を探る—」労務行政研究所『労政時報』（第3857号）
- 鹿生治行・大木栄一・藤波美帆（2016）「継続雇用者の戦力化と人事部門による支援課題—生涯現役に向けた支援のあり方を考える」『日本労働研究雑誌』No.667
- 産労総合研究所（2006）「中高年層の処遇と継続雇用制度の実態に関する調査」『賃金事情』NO.2505号
- 人事院（2009）『平成19年民間企業の勤務条件制度等調査』
- 高齢・障害者雇用支援機構（2010）『60歳代従業員の戦力化を進めるための仕組みに関する調査研究報告書—人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究』
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2013）『企業の高齢者の受け入れ・教育訓練と高齢者の転職に関する調査研究報告書—高齢期のエンプロイアビリティ向上にむけた支援と労働市場の整備に関する調査研究会報告書』
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2015）『高齢者の人事管理と人材活用の現状と課題—70歳雇用

時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会報告書（平成 26 年）』
日本労働研究機構（1999）『職場における高年齢者の活用等に関する実態調査』
藤波美帆・大木栄一（2011）「嘱託（再雇用者）社員の人事管理の特質と課題－ 60 歳代前半層を中心にして」『日本労働研究雑誌』 No.607
藤波美帆・大木栄一（2012）「企業が「60 歳代前半層に期待する役割」を「知らせる」仕組み・「能力・意欲」を「知る」仕組みと 70 歳代雇用の推進－嘱託（再雇用者）社員を中心にして」『日本労働研究雑誌』 第 619 号 .
労務行政研究所「人事労務諸制度実施状況調査（2013 年）」『労政時報』（第 3847 号）