

第2章 「役職定年制」・「役職の任期制」の機能とキャリア意識の醸成

－ 50歳代経験者から見た「役職定年制」・「役職の任期制」の評価と課題－

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」と呼ぶ）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」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。

このように、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

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日とした。回収数は1,855票であり、回収率は18.6%であった。

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、効果的にキャリアをシフト・チェンジするための仕掛け、つまり、「キャリアを巡って、企業と従業員のニーズを調整する仕組み」を整備することが重要な検討事項になってくると考えられる。このニーズを調整する（「マッチング」）仕組みにはニーズに適合する準備に向けた支援も含まれる。とくに、企業よりも情報の非対称性が強い従業員への支援が重要になってくる。このことは、これまでの「企業主導型のキャリア管理」から「企業と従業員のニーズを調整する「調整型のキャリア管理」へ人事管理を変化させること表している。

現状でも、定年（60歳）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・チェンジは従業員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。しかしながら、効果的に従業員のキャリアをシフト・チェンジさせるためには、定年前に「キャリアを巡って、企業と従業員のニーズを調整する仕組み」を整備することが必要不可欠であり、こうした「調整する仕組み」を整備せずに、強制的にキャリアをシフト・チェンジすると、従業員の働く意欲・会社に尽くそうとする意欲の低下を招く危険性も伴っている。

同様なことは、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（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）」にも当てはまる。これまでに、企業で導入されている多くの「役職定年制」・「役職の任期制」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²。

² 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2016）『高齢社員の人事管理と展望—生涯現役に向けた人事戦略と雇用管理の研究委員会報告書—（平成27年度）』（委員長：今野浩一郎教授）で実施された経営者・管理職を対象に実施されたアンケート結果を分析した大木（2016）によれば、「役職定年制」・「役職の任期制」が役職定年を迎えた社員の役職を降りた後のキャリア形成・開発につながるような仕組みになっていないことを明らかにしている。このアンケート調査は経営者や管理職（課長以上）を対象に、高齢者の人事管理の実態把握を目的に実施した。調査方法は、大手調査会社が保有するモニターを対象とし、インターネットを用いた回答を依頼している。調査の実施時期は、2015年1月30日～2月9日である。調査対象者は、①年齢は59歳以下、②就業形態は、経営者または課長相当職以上の正社員、③従業員51人以上の営利企業勤務者（第一次産業を除く）、すべての条件にあてはまるものとした。管理職調査では、1,626件の回収を得た。

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、役職を降りた従業員のキャリアや働く意欲・会社に尽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。

こうした問題意識を踏まえて、本章では、第1に、どのような特徴を持った企業で、「役職定年制」・「役職の任期制」が導入されているのかについて、50歳代の従業員を対象にしたアンケート結果の分析を通して、明らかにする。とくに、勤務先の人材育成・キャリア形成の方針、過去3年間の勤務先のキャリア形成（昇進・昇格の状況）の特徴や勤務先の定年制の状況と「役職定年制」・「役職の任期制」の導入状況との関係について分析を行う。

第2に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」・「役職の任期制」で就いていた役職を降りる経験がある50歳代の従業員を対象にしたアンケート結果の分析を通して、「役職定年制」・「役職の任期制」がどのように運用され、そして、どのように評価され、さらに、どのような課題があるのかを明らかにする。こうした分析を行うことは、「役職定年制」・「役職の任期制」が「キャリアを巡って、企業と従業員のニーズを調整する」役割を担っているのかを明らかにすることでもある。

第3に50歳代の従業員を対象にしたアンケート結果の分析を通して、「役職定年制」・「役職の任期制」の経験の有無に関係なく、「役職定年制」・「役職の任期制」が「キャリアを巡って、企業と従業員のニーズを調整する」役割を担うためには、どのような条件を整備する必要があるのか、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 先行調査からみた「役職定年制」・「役職の任期制」の導入状況と特徴

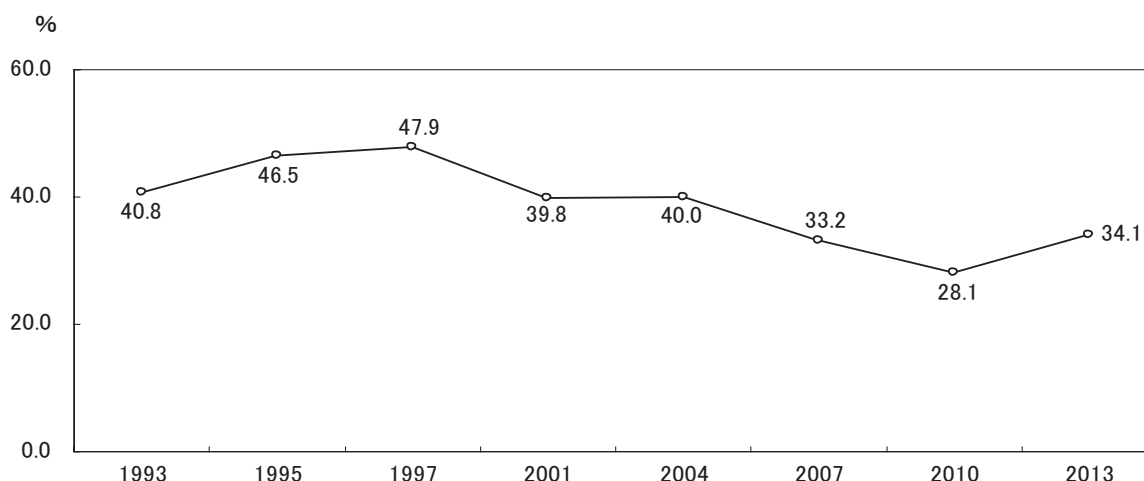
1. 「役職定年制」・「役職の任期制」の導入の経緯と導入状況

「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。

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。

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 1 から明らかのように、「役職定年制」実施企業は 1980 年代に 60 歳への定年延長が進んだことをうけて 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、1997 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。ちなみに、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—』によれば、平成 24 年法施行当時、役職定年制を導入する企業は、35.3% を占めていた³。

図表 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）

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 50% は役職定年制を導入している⁴。導入している大手企業では、課長以上の職

³ 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、株式会社に該当し、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。

⁴ 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。

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。

2. 「役職定年制」・「役職の任期制」の課題

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」、「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。しかし、大木（2016）によれば、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ことを明らかにし、今後は、「役職定年制」・「役職の任期制」が会社や次世代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指摘している。

3 節 50 歳代調査からみる「役職定年制」・「役職の任期制」の勤務先の導入状況と「役職定年制」・「役職の任期制」経験の有無

1. 使用するデータとデータセットの属性

本章の分析は、本調査委員会で実施した「50 歳代のキャリア管理に関する調査」（以下、「調査」と記述する）を用いる。調査は、大手調査会社が保有するモニターを対象に、2017 年 2 月 21 日～2017 年 2 月 25 日に実施した。回答者には、インターネットを經由した回答を求めた。

対象者の設定は、調査時点に 50 歳～59 歳であり、勤務する会社形態は株式会社、農林・水産・漁業及び公的機関を除いた産業に在籍し、現在勤務する会社において正社員経験は 3 年以上あり、現時点で「正社員」として勤務している者である。調査の割り付け条件と回収

件数は、合計：6,181名である。

a. 年齢 55 ～ 59 歳、かつ役職定年経験者～ 181 件

- ・ 職位：課長職未満（係長・主任・現場監督者クラス、一般クラス、その他）
- ・ 「役職定年」経験：55 歳以降の直近 3 年間
本調査では、役職定年経験者を、「現在の勤務先で、直近 3 年間に役職者であり、人事制度上、その役職を離脱する仕組みを適用されたもの」とする。
- ・ 正社員の部下への人事評価の有無：不問

b. 年齢 55 ～ 59 歳、かつ「役職者」～ 824 件

- ・ 職位：課長職以上（課長クラス、次長クラス、部長クラス）
- ・ 正社員の部下への人事評価：行っている
- ・ 役職定年：未経験

c. 年齢 55 ～ 59 歳、かつ「非役職者」～ 2,086 件

- ・ 職位：以下の 2 つのいずれかに該当する者
「課長職以上であり、かつ正社員の部下への人事評価を行っていない者」
「課長職未満」
- ・ 「役職定年」経験：不問、ある場合は、以下の 2 つのいずれかに該当する者
「55 歳以降に、直近 3 年間より前に経験している」
「54 歳以前に経験している」

d. 年齢 50 ～ 54 歳、かつ「役職者」～ 1,545 件

- ・ 職位：課長職以上
- ・ 正社員の部下への人事評価：行っている
- ・ 役職定年：不問

e. 年齢 50 ～ 54 歳、かつ「非役職者」～ 1,545 件

- ・ 職位：以下の 2 つのいずれかに該当する者
「課長職以上であり、かつ正社員の部下への人事評価を行っていない者」
「課長職未満」
- ・ 「役職経験」：不問

本章の分析対象者は、現在の勤務先に「役職定年制」・「役職の任期制」に導入されており、かつ、「役職定年制」・「役職の任期制」の経験者 312 名と未経験者の 5,865 名である。

データセットの属性を紹介すると、性別は男性 93.1%、女性 6.9% である。回答者の年齢は、平均 54.4 歳となる。最終学歴（中退は卒業とみなす）は中学校卒が 0.7%、高校卒が 24.4%、専修・専門学校卒が 7.8%、短大・高専卒が 5.3%、大学・大学院卒 61.8% である。

現在の勤務先の状況については、第 1 に、勤務先の正社員規模（正社員数）は、50 人以下が 19.8%、51 ～ 300 人が 24.5%、301 ～ 1,000 人が 16.3%、1,001 人以上が 38.4%、わからないが 1.0 名となっている。第 2 に、勤務先の業種は、農林・水産・漁業が 0.0%、鉱業が 0.1%、

建設業が 8.7%、製造業が 39.1%、電気・ガス・熱供給・水道業が 2.2%、情報通信業が 8.0%、運輸業、郵便業が 6.3%、卸売・小売業が 10.2%、金融・保険業が 5.9%、不動産業、物品賃貸業が 2.0%、飲食サービス・宿泊業が 1.2%、医療・福祉が 0.9%、教育・学習支援業が 0.6%、サービス業が 12.8%、公的機関が 0.0%、その他が 2.0%、となっている。

現在、就いている職種と職位は、職種は、専門・技術職が 32.6%、事務職が 31.3%、営業・職が 16.7%、販売職が 1.8%、サービス職が 4.4%、保安・警備職が 1.1%、生産・運輸・建設業等の現業職は 10.5%、その他が 1.6% となっている。他方、職位は、部長クラスが 20.0%、次長クラスが 6.8%、課長クラスが 26.5%、係長・主任・現場監督者クラスが 16.8%、一般クラスが 29.8%、その他が 0.2% となっている。

2. 勤務先の「役職定年制」・「役職の任期制」の導入状況—クロス集計の結果からみた特徴

50 歳代調査の結果（回答者数：6,181 名）から「役職定年制」・「役職の任期制」の導入状況についてみると、勤務先に「現在、導入されている（過去、導入されていた）」が 39.8%、「導入が検討されている」が 11.3%、「検討も導入もされていない」が 48.9% となっており、導入企業が約 4 割、検討企業が約 1 割、非導入企業が約 5 割という構成になっている。ちなみに、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—』で実施した企業調査での役職定年制の導入企業は 35.3% であり、ほぼ同じような結果となっている。

こうした「役職定年制」・「役職の任期制」の導入状況について（図表 2）、第 1 に、勤務先の業種別にみると、「情報通信業」（導入比率が 52.8%）、「金融・保険業＋不動産業、物品賃貸業」（同 47.6%）及び「製造業」（同 45.8%）で、勤務先に現在、「役職定年制」・「役職の任期制」が導入されている者が多くなっている。これに対して、「運輸業、郵便業」（同 27.4%）及び「建設業」（同 28.4%）で、「役職定年制」・「役職の任期制」が導入されている者が少なくなっている。また、現在、最も「役職定年制」・「役職の任期制」の導入比率が低い「運輸業、郵便業」では「導入が検討されている」比率が最も高くなっている。

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 50 歳代ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」が導入されている者が多くなっており、導入比率は「従業員規模 50 人以下」の 10.6% から「従業員規模 1,001 人以上」の 59.4% へ、約 6 倍も増加している。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、勤務先の人材育成・キャリア形成の方針別にみると、「会社主導のキャリア開発」戦略を採用している企業に勤務している 50 歳代ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」が導入されている者が多くなっており、導入比率は「自己責任によるキャリア開発である」企業の 34.9% から「会社主導のキャリア開発である」企業の 50.4% へ増加している。会社主導のキャリア開発戦略を採用している企業では、会社主導で従業員の人材育成や配置・異動管理も行っているだけでなく、会社が主導して行う管理職からのキャリア・シフト・チェン

ジも促す（つまり、強制的にキャリアの変更を行う）「役職定年制」・「役職の任期制」を導入し、従業員のキャリア管理を行っていると考えられる。

図表 2 勤務先の「役職定年制」・「役職の任期制」の導入状況

—クロス集計

(単位：%)

| | | 全体 | 現在、導入されている（過去、導入されていた） | 導入が検討されている | 検討も導入もされていない |
|--------------------|-----------------------------------|------|------------------------|------------|--------------|
| 全体 | | 6181 | 39.8 | 11.3 | 48.9 |
| 業種 | 鉱業+電気・ガス・熱供給・水道業+その他 | 267 | 39.7 | 12.4 | 47.9 |
| | 建設業 | 536 | 28.4 | 12.3 | 59.3 |
| | 製造業 | 2416 | 45.8 | 10.8 | 43.3 |
| | 情報通信業 | 496 | 52.8 | 10.7 | 36.5 |
| | 運輸業、郵便業 | 391 | 27.4 | 14.1 | 58.6 |
| | 卸売・小売業+飲食サービス・宿泊業 | 705 | 32.6 | 11.1 | 56.3 |
| | 金融・保険業+不動産業、物品賃貸業 | 487 | 47.6 | 11.9 | 40.5 |
| | 医療・福祉+教育学習支援業+サービス業 | 883 | 30.1 | 10.5 | 59.3 |
| 従業員規模 | 50人以下 | 1223 | 10.6 | 8.0 | 81.4 |
| | 51～300人 | 1517 | 30.4 | 11.6 | 58.0 |
| | 301～1000人 | 1006 | 44.9 | 12.9 | 42.1 |
| | 1001人以上 | 2371 | 59.4 | 12.2 | 28.3 |
| 勤務先の人材育成・キャリア形成の方針 | 会社主導のキャリア開発である | 280 | 50.4 | 9.3 | 40.4 |
| | どちらかと言えば「会社主導のキャリア開発である」に近い | 1905 | 45.9 | 14.5 | 39.5 |
| | どちらかと言えば「自己責任によるキャリア開発である」に近い | 2797 | 36.7 | 10.9 | 52.3 |
| | 自己責任によるキャリア開発である | 1199 | 34.9 | 7.4 | 57.6 |
| 勤務先のキャリア形成の特徴 | 部長クラスに昇進する者の年齢が低くなった | 392 | 54.8 | 9.9 | 35.2 |
| | どちらかと言えば「部長クラスに昇進する者の年齢が低くなった」に近い | 2506 | 45.0 | 12.6 | 42.4 |
| | どちらかと言えば「部長クラスに昇進する者の年齢が高くなった」に近い | 2549 | 34.6 | 11.4 | 54.0 |
| | 部長クラスに昇進する者の年齢が高くなった | 734 | 32.6 | 7.1 | 60.4 |
| | 昇進・昇格のスピードに個人差がなくなった | 146 | 32.9 | 14.4 | 52.7 |
| | どちらかと言えば「昇進・昇格のスピードに個人差がなくなった」に近い | 1273 | 32.4 | 15.9 | 51.7 |
| | どちらかと言えば「昇進・昇格のスピードの個人差が広がった」に近い | 3307 | 39.4 | 11.4 | 49.3 |
| 勤務先の定年制の状況 | 昇進・昇格のスピードの個人差が広がった | 1455 | 48.0 | 6.8 | 45.2 |
| | 定年なし | 288 | 3.8 | 4.5 | 91.7 |
| | 60歳の定年を定めている | 4426 | 44.9 | 11.0 | 44.1 |
| | 61歳～65歳未満の定年を定めている | 925 | 36.4 | 15.4 | 48.2 |
| | 65歳以上の定年を定めている | 355 | 33.0 | 13.0 | 54.1 |

第 4 に、過去 3 年間の勤務先のキャリア形成（昇進・昇格の状況）の特徴別にみると、部長クラスに昇進する者の年齢が低くなった企業に勤務している 50 歳代ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」が導入されている者が多くなっており、導入比率は「部長クラスに昇進する者の年齢が高くなった」企業の 32.6% から「部長クラスに昇進する者の年齢が低くなった」企業の 54.8% へ増加している。部長クラスへの昇進スピードと「役職定年制」・「役職の任期制」の導入との間には密接な関係があると推測される。また、昇進・昇格のスピードの個人差が広がった企業に勤務している 50 歳代ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」が導入されている者が多くなっている。実力主義的な昇進・昇格管理と「役職定年制」・「役職の任期制」の導入との間に密接な関係があると推測される。

第 5 に、勤務先の定年制の状況別にみると、定年年齢が低い「60 歳の定年を定めている」企業に勤務している 50 歳代ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」が導入されている者が多くなっている。導入比率は「定年なし」企業の 3.8% から「60 歳の定年を定めている」企業の 44.9% へ大幅に増加している。

3. 勤務先の「役職定年制」・「役職の任期制」の導入状況—多変量解析の結果からみた特徴

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、企業の「人材育成・キャリア形成の戦略」と「役職定年制」・「役職の任期制」の導入状況との間に関係が見られる。

第2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・活性化の維持や役職ポスト不足の解消などと密接な関係にある「昇進・昇格管理（キャリア形成）」と「役職定年制」・「役職の任期制」の導入状況との間に関係が見られる。

第3に、勤務先の定年制の状況と「役職定年制」・「役職の任期制」が導入状況の間に関係が見られる。定年年齢が低い「60歳の定年を定めている」企業に勤務している50歳代ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」が導入されている者が多くなっている。

こうした特徴について、ロジステ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」の導入状況の有無である。説明する変数は、①勤務先の業種、②勤務先の企業規模（正社員数）、③勤務先の人材育成・キャリア形成の方針、④過去3年間の勤務先のキャリア形成（昇進・昇格の状況）の特徴、⑤勤務先の定年制の状況、である⁵。

図表3から明らかなように、クロス分析と同様に、第1に、企業の「人材育成・キャリア形成の戦略」と「役職定年制」・「役職の任期制」の導入状況との間に相関関係が見られる。つまり、従業員の活用戦略と人事施策との間に整合性が図られており、企業主導型のキャリア開発戦略を採用している企業で、企業主導で強制的にキャリア・シフト・チェンジを行う「役職定年制」・「役職の任期制」が導入されている。

第2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・活性化の維持や役職ポスト不足の解消などと密接な関係にある「昇進・昇格管理（キャリア形成）」と「役職定年制」・「役職の任期制」の導入状況との間に相関関係が見られる。部長クラスへの昇進スピードと「役職定年制」・「役職の任期制」の導入との間には密接な関係がある。部長クラ

⁵ 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」の導入状況（「現在、導入されている」（過去、導入されていた）を1点、「導入が検討されている」を0点、「検討も導入もされていない」を0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「勤務先の企業規模（正社員数）」（「50人以下」を1点、「51～300人」を2点、「301～1,000人」を3点、「1,001人以上」を4点）、②「勤務先の人材育成・キャリア形成の方針」（「会社主導のキャリア開発である」を1点、「どちらかと言えば「会社主導のキャリア開発である」に近い」を2点、「どちらかと言えば「自己責任によるキャリア開発である」に近い」を3点、「自己責任によるキャリア開発である」を4点）、③「勤務先のキャリア形成の特徴（部長クラスへの昇進）」（「部長クラスに昇進する者の年齢が低くなった」を1点、「どちらかと言えば「部長クラスに昇進する者の年齢が低くなった」に近い」を2点、「どちらかと言えば「部長クラスに昇進する者の年齢が高くなった」に近い」を3点、「部長クラスに昇進する者の年齢が高くなった」を4点）及び④「勤務先のキャリア形成の特徴（昇進・昇格のスピード）」（「昇進・昇格のスピードに個人差がなくなった」を1点、「どちらかと言えば「昇進・昇格のスピードに個人差がなくなった」に近い」を2点、「どちらかと言えば「昇進・昇格のスピードの個人差が広がった」に近い」を3点、「昇進・昇格のスピードの個人差が広がった」を4点）については得点化して使用した。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。

スに昇進する者の年齢が低くなった企業ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」を導入している。また、昇進・昇格のスピードの個人差が広がった企業ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」が導入されている者が多くなっている。実力主義的な昇進・昇格管理と「役職定年制」・「役職の任期制」の導入との間に相関関係が見られる。

図表 3 勤務先の「役職定年制」・「役職の任期制」の導入の規定要因
—ロジステック回帰分析

| | B | Exp(B) | |
|--|---------|--------|-----|
| 建設業ダミー | -0.1186 | 0.8882 | |
| 製造業ダミー | 0.1396 | 1.1498 | |
| 情報通信業ダミー | 0.4366 | 1.5474 | *** |
| 運輸、郵便業ダミー | -0.5390 | 0.5833 | *** |
| 卸売・小売業ダミー | -0.0421 | 0.9588 | |
| 金融・保険業ダミー | 0.2002 | 1.2216 | |
| 医療・福祉、教育、学習支援業ダミー | -0.1656 | 0.8474 | |
| 勤務先の従業員規模 | 0.6163 | 1.8520 | *** |
| 勤務先の60歳定年制ダミー | 0.6885 | 1.9908 | *** |
| 勤務先の61歳～65歳未満の定年制ダミー | 0.5377 | 1.7120 | *** |
| 勤務先の勤務先の人材育成やキャリア形成の方針（会社主導によるキャリア開発であるVS自己責任によるキャリア開発である） | -0.1388 | 0.8704 | *** |
| 勤務先のキャリア形成等（部長クラスに昇進する者の年齢が低くなってきたVS部長クラスに昇進する者の年齢が高くなってきた | -0.1767 | 0.8380 | *** |
| 勤務先のキャリア形成等（昇進・昇格のスピードに個人差がなくなったVS昇進・昇格のスピードの個人差が広がった） | 0.2326 | 1.2619 | *** |
| 定数 | -2.6346 | 0.0717 | *** |
| -2 対数尤度 | 25.368 | | *** |
| NagelkerkeR2 | 0.212 | | |
| N | 5940 | | |

(注 1) 勤務先の業種の基準は鉱業+電気・ガス・熱供給・水道業+その他。

(注 2) 勤務先の定年制の基準は定年なし+65歳以上の定年を定めている。

(注 3) ***は1%水準有意、**は5%水準有意、*は10%水準有意。

第3に、勤務先の定年制の状況と「役職定年制」・「役職の任期制」が導入状況の間に相関関係が見られる。定年年齢が低い「60歳の定年を定めている」企業ほど、従業員の活用戦略を進めるに際して、人事施策の1つとして「役職定年制」・「役職の任期制」を導入している。

最後に、勤務先の経営特性との関係でみると、従業員規模と「役職定年制」・「役職の任期制」の間に相関関係が見られ、大手企業ほど、導入している企業が多くなっている。また、業種では鉱業+電気・ガス・熱供給・水道業+その他と比べて、情報通信業で「役職定年制」・「役職の任期制」が導入している企業が多く、これに対して、鉱業+電気・ガス・熱供給・水道業+その他と比べて、運輸業、郵便業で少なくなっている。

4. 「役職定年制」・「役職の任期制」経験の有無

勤務先に「役職定年制」・「役職の任期制」が導入されている（「過去に、導入されていた」含む）50歳代の者の2,462名のうちで、「役職定年制」・「役職の任期制」で、就いていた役職を降りた「経験がある者」は12.8%、「経験がない者は」87.2%である（図表4）。

こうした「役職定年制」・「役職の任期制」について、第一に、年齢別にみると、「役職定年制」・「役職の任期制」で、制度的に就いていた役職を降りる年齢が「50歳後半」が多いため⁶、それを反映して、50歳代前半（経験比率：3.6%）よりも50歳代後半（同22.7%）で、「役職定年制」・「役職の任期制」を経験した者が多くなっている。第二に、勤務先の従業員規模別でみると、勤務先の従業員規模に関わらず、「役職定年制」・「役職の任期制」の経験者の比率はほぼ同じである。第三に、職種別にみると、販売職で「役職定年制」・「役職の任期制」を経験した者（同33.3%）が多くなっている。これに対して、サービス職（同8.3%）及び保安・警備職（同6.3%）で経験した者が少なくなっている。

図表4 「役職定年制」・「役職の任期制」で就いていた役職を降りた経験の有無

(単位：%)

| | | 全体 | 経験がある | 経験がない |
|-------|---------------|------|-------|-------|
| 全体 | | 2462 | 12.8 | 87.2 |
| 年齢 | 50歳代前半 | 1273 | 3.6 | 96.4 |
| | 50歳代後半 | 1189 | 22.7 | 77.3 |
| | 50歳代後半 | 1189 | 22.7 | 77.3 |
| 従業員規模 | 50人以下 | 130 | 11.5 | 88.5 |
| | 51～300人 | 461 | 12.1 | 87.9 |
| | 301～1000人 | 452 | 15.5 | 84.5 |
| | 1001人以上 | 1409 | 12.3 | 87.7 |
| | 1001人以上 | 1409 | 12.3 | 87.7 |
| 職種 | 専門・技術職 | 920 | 14.5 | 85.5 |
| | 事務職 | 805 | 10.9 | 89.1 |
| | 営業職 | 389 | 11.6 | 88.4 |
| | 販売職 | 36 | 33.3 | 66.7 |
| | サービス職 | 60 | 8.3 | 91.7 |
| | 保安・警備職 | 16 | 6.3 | 93.8 |
| | 生産・運輸・建設等の現業職 | 199 | 14.1 | 85.9 |
| | その他 | 37 | 10.8 | 89.2 |

(注) 勤務先に「役職定年制」・「役職の任期制」が導入されている（「過去に、導入されていた」含む）50歳代（2,462名）の回答。

⁶ 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（1,485社）のなかで、就いていた役職を降りる年齢は平均すると58.1歳になる。

4 節 「役職定年制」・「役職の任期制」の経験者から見た「役職定年制」・「役職の任期制」の実態と評価・課題

1. 降りた役職（対象となった役職）

「役職定年制」・「役職の任期制」の経験者（316名）が降りた役職は、「課長」が半数以上の55.7%を占め最も多く、次いで、「部長」（21.8%）、「係長・主任・現場監督者」（11.4%）、「次長」（9.5%）がこれに続いている（図表5）。

こうした経験者が降りた役職について、第1に、勤務先の従業員規模別でみると、1,001名以上の大手企業に勤務している経験者ほど、降りた役職が「部長」である者が多くなっている。これに対して、中小企業に勤務している経験者ほど、降りた役職が「次長」である者が多くなっており、「次長比率」は「従業員規模1,001人以上」の7.5%から「従業員規模300以下」の12.7%へ増加している。また、「課長」に関しては、勤務先の従業員規模に関わらず、比率はほぼ同じである。

第2に、職種別にみると、専門・技術職で「部長」、営業職で「次長」、生産・運輸・建設等の現業職で「課長」及び「係長・主任・現場監督者」、が降りた役職として多くなっている。

図表5 経験者が降りた（対象となった）役職

（単位：％）

| | | 全体 | 役員 | 部長 | 次長 | 課長 | 係長・主任・現場監督者 | その他 |
|-------|---------------|-----|-----|------|-------|-------|-------------|-----|
| 全体 | | 316 | 0.6 | 21.8 | 9.5 | 55.7 | 11.4 | 0.9 |
| 従業員規模 | 300人以下 | 71 | 1.4 | 16.9 | 12.7 | 57.7 | 11.3 | 0.0 |
| | 301～1000人 | 70 | 1.4 | 15.7 | 11.4 | 55.7 | 14.3 | 1.4 |
| | 1001人以上 | 173 | 0.0 | 26.6 | 7.5 | 54.3 | 10.4 | 1.2 |
| 職種 | 専門・技術職 | 133 | 0.0 | 27.8 | 6.0 | 54.9 | 11.3 | |
| | 事務職 | 88 | 1.1 | 21.6 | 12.5 | 53.4 | 10.2 | 1.1 |
| | 営業職 | 45 | 2.2 | 24.4 | 17.8 | 51.1 | 2.2 | 2.2 |
| | 販売職 | 12 | 0.0 | 8.3 | 0.0 | 66.7 | 25.0 | 0.0 |
| | サービス職 | 5 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 100.0 | 0.0 | 0.0 |
| | 保安・警備職 | 1 | 0.0 | 0.0 | 100.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | 生産・運輸・建設等の現業職 | 28 | 0.0 | 3.6 | 0.0 | 64.3 | 28.6 | 3.6 |
| | その他 | 4 | 0.0 | 0.0 | 50.0 | 50.0 | 0.0 | 0.0 |

（注）「役職定年制」・「役職の任期制」の経験者（316名）の回答。

2. 対象となる役職を降りた年齢

「役職定年制」・「役職の任期制」の経験者が対象となる役職を降りた年齢は平均すると54.0歳になる（図表6）。こうした対象となる役職を降りた年齢について、第1に、勤務先の従業員規模別でみると、従業員規模に関わらず、役職を降りた年齢はほぼ同じである。同様に、第2に、経験者が降りた役職別にみても、役職に関わらず、役職を降りた年齢は変わらない。

図表 6 経験者が対象となる役職を降りた年齢・対象となる役職に就いていた期間

| | | 全体 | 対象となる役職を降りた年齢（歳） | | 対象となる役職に就いていた期間（か月） | |
|---------|-------------|-----|------------------|------|---------------------|-------|
| | | | 平均値 | 標準偏差 | 平均値 | 標準偏差 |
| 全体 | | 316 | 54.0 | 3.3 | 138.3 | 76.9 |
| 従業員規模 | 300人以下 | 71 | 54.0 | 3.5 | 121.6 | 79.04 |
| | 301～1000人 | 70 | 53.7 | 3.8 | 156.3 | 85.46 |
| | 1001人以上 | 173 | 54.1 | 3.1 | 137.9 | 71.00 |
| 就いていた役職 | 役員＋部長 | 71 | 54.4 | 3.70 | 93.3 | 52.8 |
| | 次長＋課長 | 206 | 54.0 | 3.04 | 150.1 | 76.0 |
| | 係長・主任・現場監督者 | 36 | 53.5 | 3.85 | 160.9 | 88.4 |

(注)「役職定年制」・「役職の任期制」の経験者（316名）の回答。

3. 対象となる役職についていた期間

「役職定年制」・「役職の任期制」の経験者が対象となる役職（降りた役職）についていた期間は平均すると138.3ヶ月になる（前掲図表6）。こうした対象となる役職についていた期間について、第1に、勤務先の従業員規模別でみると、従業員規模と対象となる役職についていた期間との間に有意な関係はみられない。これに対して、第2に、経験者が降りた役職別にみると、対象となる役職（降りた役職）で係長・主任・現場監督者に就いていた経験者ほど、対象となる役職についていた期間が長い者が多くっており、対象期間は「役員＋部長」の93.3ヶ月から「係長・主任・現場監督者」の160.9ヶ月へ増加している。

4. 役職を降りる前と降りた後の職場・職種の変化

「役職定年制」・「役職の任期制」の経験者が役職を降りた職場・職種は役職を降りる前とどのように変化したのであろうか。図表7から明らかなように、「職場と職種の両方が同じ」が半数を占め最も多く、残りを「職場と職種の両方が異なる」（20.6%）、「職場は異なるが、職種は同じ」（16.8%）、「職場は同じであるが、職種は異なる」（12.7%）に分かれている。

こうした経験者が役職を降りる前と降りた後の職場・職種の変化について、第1に、勤務先の従業員規模別でみると、大手企業に勤務している経験者ほど、「職場は異なるが、職種は同じ」である者が多くっており、「職場は異なるが、職種は同じ」の比率は「従業員規模300人以下」の12.7%から「従業員規模1,001人以上」の18.5%へ増加している。

第2に、経験者が降りた役職別にみると、対象となる役職（降りた役職）で役員＋部長に就いていた経験者ほど、「職場は同じであるが、職種は異なる」及び「職場と職種の両方が異なる」、これに対して、対象となる役職（降りた役職）で係長・主任・現場監督者に就いていた経験者ほど、「職場と職種の両方が同じ」及び「職場は異なるが、職種は同じ」、が多くなっている。対象となる役職（降りた役職）ごとに、役職を降りた後の職場や職種が異なっている。

第3に、職種別にみると、すべての職種で「職場と職種の両方が同じ」が多くなっているが、

その傾向は生産・運輸・建設等の現業職で顕著に見られる。また、事務職で「職場と職種の両方が異なる」が多くなっている。

図表7 経験者が役職を降りる前と降りた後の職場・職種の変化

(単位：%)

| | | 全体 | 職場と職種の両方が同じ | 職場は異なるが、職種は同じ | 職場は同じであるが、職種は異なる | 職場と職種の両方が異なる |
|---------|---------------|-----|-------------|---------------|------------------|--------------|
| 全体 | | 316 | 50.0 | 16.8 | 12.7 | 20.6 |
| 従業員規模 | 300人以下 | 71 | 50.7 | 12.7 | 16.9 | 19.7 |
| | 301～1000人 | 70 | 61.4 | 15.7 | 5.7 | 17.1 |
| | 1001人以上 | 173 | 45.1 | 18.5 | 13.9 | 22.5 |
| 就いていた役職 | 役員+部長 | 71 | 36.6 | 15.5 | 16.9 | 31.0 |
| | 次長+課長 | 206 | 53.4 | 16.5 | 12.6 | 17.5 |
| | 係長・主任・現場監督者 | 36 | 58.3 | 19.4 | 5.6 | 16.7 |
| 職種 | 専門・技術職 | 133 | 52.6 | 19.5 | 12.0 | 15.8 |
| | 事務職 | 88 | 45.5 | 9.1 | 14.8 | 30.7 |
| | 営業職 | 45 | 53.3 | 17.8 | 13.3 | 15.6 |
| | 販売職 | 12 | 25.0 | 25.0 | 8.3 | 41.7 |
| | サービス職 | 5 | 40.0 | 20.0 | 20.0 | 20.0 |
| | 保安・警備職 | 1 | 100.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | 生産・運輸・建設等の現業職 | 28 | 57.1 | 21.4 | 10.7 | 10.7 |
| | その他 | 4 | 50.0 | 25.0 | 0.0 | 25.0 |

(注)「役職定年制」・「役職の任期制」の経験者(316名)の回答。

5. 役職を降りた後の主な仕事・役割

「役職定年制」・「役職の任期制」の経験者が役職を降りた後の主な仕事・役割は「所属部署の主要な業務」が52.8%と半数以上を占め、残りを「社員の補助・応援」(20.3%)、「部下マネジメント等の管理業務」(10.8%)、「所属部署の後輩社員の教育」(5.4%)、「経営層・上司の相談・助言」(3.2%)がこれに続いている(図表8)。

こうした経験者が役職を降りた後の主な仕事・役割について、第1に、勤務先の従業員規模別でみると、中小企業に勤務している経験者ほど、役職を降りた後の主な仕事・役割が「社員の補助・応援」である者が多くなっており、「社員の補助・応援」の比率は「従業員規模1,001人以上」の17.3%から「従業員規模300人以下」の25.4%へ増加している。また、「所属部署の主要な業務」は従業員規模に関わらず、指摘率はほぼ同じである。

第2に、経験者が降りた役職別にみると、対象となる役職(降りた役職)で役員+部長に就いていた経験者ほど、役職を降りた後の主な仕事・役割が「部下マネジメント等の管理業務」、これに対して、対象となる役職(降りた役職)で係長・主任・現場監督者に就いていた経験者ほど、「社員の補助・応援」が多くなっている。対象となる役職(降りた役職)ごとに、役職を降りた後の主な仕事・役割が異なっている。

第3に、役職を降りた後の職場や職種の変化別にみると、役職を降りた後の職場や職種に関係なく、役職を降りた後の主な仕事・役割が「所属部署の主要な業務」が多くなっているが、その傾向は「職場と職種の両方が同じ」経験者で顕著に見られる。また、「部下マネジ

メント等の管理業務」については、「職場と職種の両方が同じ」及び「職場は異なるが、職種は同じ」で多くなっており、「社員の補助・応援」については「職場と職種の両方が同じ」で少なくなっている。

図表 8 役職を降りた後の主な仕事・役割

(単位：%)

| | | 全体 | 部下マネジメント等の管理業務 | 所属部署の主要な業務 | 社員の補助・応援 | 経営層・上司の相談・助言 | 所属部署の後輩社員の教育 | その他 |
|------------------|------------------|-----|----------------|------------|----------|--------------|--------------|------|
| 全体 | | 316 | 10.8 | 52.8 | 20.3 | 3.2 | 5.4 | 7.6 |
| 従業員規模 | 300人以下 | 71 | 11.3 | 50.7 | 25.4 | 1.4 | 1.4 | 9.9 |
| | 301～1000人 | 70 | 4.3 | 54.3 | 22.9 | 2.9 | 7.1 | 8.6 |
| | 1001人以上 | 173 | 13.3 | 53.2 | 17.3 | 4.0 | 5.8 | 6.4 |
| 就いていた役職 | 役員+部長 | 71 | 19.7 | 42.3 | 14.1 | 8.5 | 5.6 | 9.9 |
| | 次長+課長 | 206 | 9.2 | 57.8 | 21.4 | 1.0 | 5.3 | 5.3 |
| | 係長・主任・現場監督者 | 36 | 2.8 | 47.2 | 27.8 | 5.6 | 5.6 | 11.1 |
| 役職を降りた後の職場や職種の変化 | 職場と職種の両方が同じ | 158 | 12.7 | 57.0 | 13.9 | 2.5 | 8.2 | 5.7 |
| | 職場は異なるが、職種は同じ | 53 | 13.2 | 45.3 | 26.4 | 3.8 | 5.7 | 5.7 |
| | 職場は同じであるが、職種は異なる | 40 | 7.5 | 45.0 | 27.5 | 10.0 | 2.5 | 7.5 |
| | 職場と職種の両方が異なる | 65 | 6.2 | 53.8 | 26.2 | 0.0 | 0.0 | 13.8 |

(注) 「役職定年制」・「役職の任期制」の経験者(316名)の回答。

6. 役職を降りた後の「仕事に対する意欲」の変化

経験者が役職を降りた後の「仕事に対する意欲」の変化についてみると、仕事に対する意欲が「下がった」(「大幅に下がった」20.9%+「ある程度下がった」38.3%)が59.2%、「変わらない」が35.4%、「上がった」(「ある程度上がった」3.5%+「大幅に上がった」1.9%)が5.4%であり、6割弱の経験者が仕事に対する意欲が下がっている(図表9)。ちなみに、労務行政研究所(2016)によれば、「階層別キャリア研修」を導入している企業におけるキャリア開発支援で重要と考えられる対象層で、「役職定年後(ポストオフ)社員」を重要であると考えている企業は9.1%に過ぎない⁷。

こうした役職を降りた後の「仕事に対する意欲」の変化について、第1に、勤務先の従業員規模別でみると、300人以下の企業に勤務している経験者で、「仕事に対する意欲」が最も下がっている。

第2に、経験者が降りた役職別にみると、対象となる役職(降りた役職)に関わらず、「仕事に対する意欲」が下がっている比率はほぼ同じである。

第3に、役職を降りた後の職場や職種の変化別にみると、「職場と職種の両方が同じ」を除外すれば、職場や職種の変化に関係なく、「仕事に対する意欲」が下がっている比率はほ

⁷ 労務行政研究所(2016)によれば、「階層別キャリア研修」を導入している企業におけるキャリア開発支援で重要と考えられる対象層(5つまでの複数回答)で、「中堅社員(30歳以上で管理職手前)」が90.9%で最も高く、ついで、「若手社員(30歳未満)」(81.8%)、「ライン管理職」(74.0%)、「女性社員」(55.8%)、「技術系などプロフェッショナル社員」(35.1%)がこれに続いている。ちなみに、50歳代の非管理職は13.0%、60歳以降のシニア社員は6.5%、「役職定年後(ポストオフ)社員」は9.1%となっている。

ば同じである。また、「職場と職種の両方が同じ」である経験者ほど、「仕事に対する意欲」が下がっている比率が最も低くなっている。

第4に、役職を降りた後の主な仕事・役割別にみると、主な仕事・役割が「社員の補助・応援」を行っている経験者ほど、「仕事に対する意欲」が下がっている者が多くなっている。これに対して、「経営層・上司の相談・助言+所属部署の後輩社員の教育」を行っている経験者ほど、「仕事に対する意欲」が下がっている者が少なくなっている。

第5に、対象となる役職を降りた年齢別にみると、50歳代前半層で役職を降りた経験者ほど、「仕事に対する意欲」が下がっている者が多くなっている。これに対して、40歳代で役職を降りた経験者ほど、「仕事に対する意欲」が下がっている者が少なくなっている。

図表9 役職を降りた後の「仕事に対する意欲」の変化

(単位：%)

| | | 全体 | 下がった | 大幅に下がった | ある程度下がった | 変わらない | ある程度上がった | 大幅に上がった | 上がった |
|------------------|---------------------------|-----|------|---------|----------|-------|----------|---------|------|
| 全体 | | 316 | 59.2 | 20.9 | 38.3 | 35.4 | 3.5 | 1.9 | 5.4 |
| 従業員規模 | 300人以下 | 71 | 63.4 | 26.8 | 36.6 | 33.8 | 1.4 | 1.4 | 2.8 |
| | 301~1000人 | 70 | 57.1 | 17.1 | 40.0 | 31.4 | 8.6 | 2.9 | 11.4 |
| | 1001人以上 | 173 | 59.0 | 20.2 | 38.7 | 37.0 | 2.3 | 1.7 | 4.0 |
| 就いていた役職 | 役員+部長 | 71 | 60.6 | 25.4 | 35.2 | 38.0 | 0.0 | 1.4 | 1.4 |
| | 次長+課長 | 206 | 59.2 | 18.4 | 40.8 | 34.5 | 3.9 | 2.4 | 6.3 |
| | 係長・主任・現場監督者 | 36 | 58.3 | 27.8 | 30.6 | 33.3 | 8.3 | 0.0 | 8.3 |
| 役職を降りた後の職場や職種の変化 | 職場と職種の両方が同じ | 158 | 55.1 | 20.3 | 34.8 | 38.6 | 4.4 | 1.9 | 6.3 |
| | 職場は異なるが、職種は同じ | 53 | 64.2 | 9.4 | 54.7 | 34.0 | 1.9 | 0.0 | 1.9 |
| | 職場は同じであるが、職種は異なる | 40 | 62.5 | 22.5 | 40.0 | 30.0 | 2.5 | 5.0 | 7.5 |
| | 職場と職種の両方が異なる | 65 | 63.1 | 30.8 | 32.3 | 32.3 | 3.1 | 1.5 | 4.6 |
| 役職を降りた後の主な仕事・役割 | 部下マネジメント等の管理業務 | 34 | 58.8 | 11.8 | 47.1 | 35.3 | 0.0 | 5.9 | 5.9 |
| | 所属部署の主要な業務 | 167 | 56.9 | 19.2 | 37.7 | 39.5 | 3.0 | 0.6 | 3.6 |
| | 社員の補助・応援 | 64 | 73.4 | 29.7 | 43.8 | 18.8 | 3.1 | 4.7 | 7.8 |
| | 経営層・上司の相談・助言+所属部署の後輩社員の教育 | 27 | 48.1 | 14.8 | 33.3 | 44.4 | 7.4 | 0.0 | 7.4 |
| 対象となる役職を降りた年齢 | 40歳代 | 25 | 44.0 | 4.0 | 40.0 | 56.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| | 50歳代前半 | 73 | 63.0 | 24.7 | 38.4 | 28.8 | 6.8 | 1.4 | 8.2 |
| | 50歳代後半 | 218 | 59.6 | 21.6 | 38.1 | 35.3 | 2.8 | 2.3 | 5.0 |

(注)「役職定年制」・「役職の任期制」の経験者(316名)の回答。

7. 役職を降りた後の「会社に尽くそうとする意欲」の変化

経験者が役職を降りた後の「会社に尽くそうとする意欲」の変化についてみると、会社に尽くそうとする意欲が「下がった」(「大幅に下がった」22.2%+「ある程度下がった」37.0%)が59.2%、「変わらない」が35.4%、「上がった」(「ある程度上がった」3.2%+「大幅に上がった」2.2%)が5.4%であり、「仕事に対する意欲」と同様に、6割弱の経験者が会社に尽くそうとする意欲が下がっている(図表10)。

こうした役職を降りた後の「会社に尽くそうとする意欲」の変化について、第1に、勤務先の従業員規模別でみると、中小企業に勤務している経験者ほど、「会社に尽くそうとする意欲」が低下している者が多くなっており、「会社に尽くそうとする意欲」比率は「従業員規模1,001人以上」の56.1%から「従業員規模300人以上」の69.0%へ増加している。

第2に、経験者が降りた役職別にみると、就いていた役職が高い経験者ほど、「会社に尽くそうとする意欲」が低下している者が多くなっており、「会社に尽くそうとする意欲」比

率は「係長・主任・現場監督者」の47.2%から「役員+部長」の62.0%へ増加している。

第3に、役職を降りた後の職場や職種の変化別にみると、「職場は同じであるが、職種は異なる」経験者及び「職場と職種の両方が異なる」で「会社に尽くそうとする意欲」が低下している者が多くなっている。これに対して、「職場と職種の両方が同じ」経験者で低下している者が少なくなっている。

第4に、役職を降りた後の主な仕事・役割別にみると、主な仕事・役割が「社員の補助・応援」を行っている経験者ほど、「会社に尽くそうとする意欲」が下がっている者が多くなっている。これに対して、「経営層・上司の相談・助言+所属部署の後輩社員の教育」を行っている経験者ほど、「会社に尽くそうとする意欲」が下がっている者が少なくなっている。

第5に、対象となる役職を降りた年齢別にみると、50歳代前半層で役職を降りた経験者ほど、「会社に尽くそうとする意欲」が下がっている者が多くなっている。これに対して、40歳代で役職を降りた経験者ほど、「会社に尽くそうとする意欲」が下がっている者が少なくなっている。

図表10 役職を降りた後の「会社に尽くそうとする意欲」の変化

(単位：%)

| | | 全体 | 下がった | 大幅に下がった | ある程度下がった | 変わらない | ある程度上がった | 大幅に上がった | 上がった |
|------------------|---------------------------|-----|------|---------|----------|-------|----------|---------|------|
| 全体 | | 316 | 59.2 | 22.2 | 37.0 | 35.4 | 3.2 | 2.2 | 5.4 |
| 従業員規模 | 300人以下 | 71 | 69.0 | 31.0 | 38.0 | 26.8 | 2.8 | 1.4 | 4.2 |
| | 301~1000人 | 70 | 58.6 | 18.6 | 40.0 | 31.4 | 7.1 | 2.9 | 10.0 |
| | 1001人以上 | 173 | 56.1 | 20.2 | 35.8 | 39.9 | 1.7 | 2.3 | 4.0 |
| 就いていた役職 | 役員+部長 | 71 | 62.0 | 25.4 | 36.6 | 33.8 | 1.4 | 2.8 | 4.2 |
| | 次長+課長 | 206 | 60.2 | 20.9 | 39.3 | 33.5 | 4.4 | 1.9 | 6.3 |
| | 係長・主任・現場監督者 | 36 | 47.2 | 22.2 | 25.0 | 50.0 | 0.0 | 2.8 | 2.8 |
| 役職を降りた後の職場や職種の変化 | 職場と職種の両方が同じ | 158 | 55.7 | 21.5 | 34.2 | 38.0 | 3.8 | 2.5 | 6.3 |
| | 職場は異なるが、職種は同じ | 53 | 56.6 | 13.2 | 43.4 | 37.7 | 5.7 | 0.0 | 5.7 |
| | 職場は同じであるが、職種は異なる | 40 | 65.0 | 20.0 | 45.0 | 27.5 | 2.5 | 5.0 | 7.5 |
| 役職を降りた後の主な仕事・役割 | 職場と職種の両方が異なる | 65 | 66.2 | 32.3 | 33.8 | 32.3 | 0.0 | 1.5 | 1.5 |
| | 部下マネジメント等の管理業務 | 34 | 52.9 | 20.6 | 32.4 | 41.2 | 0.0 | 5.9 | 5.9 |
| | 所属部署の主要な業務 | 167 | 59.9 | 19.8 | 40.1 | 36.5 | 1.8 | 1.8 | 3.6 |
| 対象となる役職を降りた年齢 | 社員の補助・応援 | 64 | 65.6 | 28.1 | 37.5 | 25.0 | 6.3 | 3.1 | 9.4 |
| | 経営層・上司の相談・助言+所属部署の後輩社員の教育 | 27 | 44.4 | 14.8 | 29.6 | 48.1 | 7.4 | 0.0 | 7.4 |
| | 40歳代 | 25 | 52.0 | 4.0 | 48.0 | 48.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 対象となる役職を降りた年齢 | 50歳代前半 | 73 | 63.0 | 24.7 | 38.4 | 30.1 | 5.5 | 1.4 | 6.8 |
| | 50歳代後半 | 218 | 58.7 | 23.4 | 35.3 | 35.8 | 2.8 | 2.8 | 5.5 |

(注)「役職定年制」・「役職の任期制」の経験者(316名)の回答。

8. 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」・「役職の任期制」の評価

(1) クロス集計の結果からみた特徴

「役職定年制」・「役職の任期制」の経験は今後(役職離脱後)の職業生活(キャリア)を考えるために、どの程度役に立ったのであろうか。図表11に示したように、「役に立った」(「役に立った」5.7%+「やや必要である」32.3%)は38.0%、「役に立たなかった」(「あまり必要でない」39.9%+「必要でない」22.2%)は62.0%であり、否定的な回答が多く、今後のキャリアを考えるのに役立つと答えたのは、4割弱に留まっている。役職離脱は、大きな節

目とは感じず、意識の切り替えのきっかけにはなっていないようである。

こうした今後（役職離脱後）の職業生活（キャリア）意識の醸成と「役職定年制」・「役職の任期制」の評価について、第1に、経験者が降りた役職別にみると、就いていた役職が高い経験者ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」の経験が、今後（役職離脱後）の職業生活（キャリア）を考えるために、役に立ったと考える者が多くなっており、「役に立った」比率は「係長・主任・現場監督者」の33.3%から「役員+部長」の49.3%へ増加している。

第2に、これまでに職業生活（キャリア）についてどの程度考えてきたかとの関係でみると、これまで自分自身の職業生活（キャリア）について考えてきた経験者ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」の経験が、今後（役職離脱後）の職業生活（キャリア）を考えるために、役に立ったと考える者が多くなっており、「役に立った」比率は「考えてこなかった」の0.0%から「考えてきた」の64.3%へ増加している。これまで自分自身の職業生活（キャリア）について考えてきた者は「役職定年制」・「役職の任期制」の経験を大きな節目と感じ、意識の切り替えのきっかけにしたいと考えている。

第3に、これまでに職業生活（キャリア）の相談やアドバイスの受講状況との関係でみると、これまでに、職業生活（キャリア）の相談やアドバイスを受けることができた経験者ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」の経験が、今後（役職離脱後）の職業生活（キャリア）を考えるために、役に立ったと考える者が多くなっており、「役に立った」比率は「受けることができなかった」の23.4%から「受けることができた」の58.8%へ増加している。

図表 11 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」・「役職の任期制」の評価—クロス集計

(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 |
| 就いていた役職 | 役員+部長 | 71 | 49.3 | 11.3 | 38.0 | 35.2 | 15.5 | 50.7 |
| | 次長+課長 | 206 | 35.4 | 3.9 | 31.6 | 41.3 | 23.3 | 64.6 |
| | 係長・主任・現場監督者 | 36 | 33.3 | 5.6 | 27.8 | 38.9 | 27.8 | 66.7 |
| 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 |
| 職業生活（キャ リア）の相談や アドバイスの受 講状況 | 考えてこなかった | 9 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 44.4 | 55.6 | 100.0 |
| | 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 |
| 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 | 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 |
| | 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 |
| 職業生活（キャ リア）の希望に 関する把握状況 | 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」の経験者（316名）の回答。

第4に、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との関係でみると、勤務先が職業生活（キャリア）の希望を把握していると考えている経験者ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」の経験が、今後（役職離脱後）の職業生活（キャリア）を考えるために、役に立ったと考える者が多くなっており、「役に立った」比率は「把握していない」の17.9%から「把握している」の71.4%へ増加している。企業は従業員の職業生活（キャリア）の希望を把握することが、「役職定年制」・「役職の任期制」を用いたキャリア・シフト・チェンジにつながると考えられる。

(2) 多変量解析の結果からみた特徴

上記のクロス集計から以下の4点が明らかにされた。第1に、これまでの従業員自身の職業生活（キャリア）意識の醸成と「役職定年制」・「役職の任期制」の機能である今後（役職離脱後）の職業生活（キャリア）の意識の啓発との間に関係が見られる。

第2に、これまでの職業生活（キャリア）の相談やアドバイスの受講状況と「役職定年制」・「役職の任期制」の機能である今後（役職離脱後）の職業生活（キャリア）の意識の啓発との間に関係が見られる。

第3に、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と「役職定年制」・「役職の任期制」の機能である今後（役職離脱後）の職業生活（キャリア）の意識の啓発との間に関係が見られる。

第4に、就いていた（降りた）役職のレベルと「役職定年制」・「役職の任期制」の機能である今後（役職離脱後）の職業生活（キャリア）の意識の啓発との間に関係が見られる。

こうした特徴について、重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」の対象者の今後（役職離脱後）の職業生活（キャリア）の意識の啓発への貢献である。説明する変数は、①勤務先の企業規模（正社員数）、②従業員自身の職業生活（キャリア）意識の醸成、③職業生活（キャリア）の相談やアドバイスの受講状況、④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、⑤就いていた（降りた）役職、⑥対象となる役職を降りた年齢、である⁸。

⁸ 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」の機能である今後（役職離脱後）の職業生活（キャリア）の意識の啓発（「役に立った」を4点、「ある程度役に立った」を3点、「あまり役に立たなかった」を2点、「役に立たなかった」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対象となる役職を降りた年齢については実数値を用いた。また、②「勤務先の企業規模（正社員数）」（「50人以下」を1点、「51～300人」を2点、「301～1,000人」を3点、「1,001人以上」を4点）、③「これまでの従業員自身の職業生活（キャリア）意識の醸成」（「考えてきた」を4点、「ある程度考えてきた」を3点、「あまり考えてこなかった」を2点、「考えてこなかった」を1点）、④「これまでの職業生活（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」を4点、「ある程度受けることができた」を3点、「あまり受けることができなかった」を2点、「受けることができなかった」を1点）、⑤「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」を4点、「ある程度把握している」を3点、「あまり把握していない」を2点、「把握していない」を1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 12 から明らかなように、クロス分析と同様に、第 1 に、これまでの従業員自身の職業生活（キャリア）意識の醸成と「役職定年制」・「役職の任期制の機能である今後（役職離脱後）の職業生活（キャリア）の意識の啓発との間に相関関係が見られる。これまで自分自身の職業生活（キャリア）について考えてきた経験者ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」の経験が、今後（役職離脱後）の職業生活（キャリア）を考えるために、役に立ったと考える者が多くなっている。

第 2 に、これまでの職業生活（キャリア）の相談やアドバイスの受講状況と「役職定年制」・「役職の任期制の機能である今後（役職離脱後）の職業生活（キャリア）の意識の啓発」との間に相関関係が見られる。これまでに、職業生活（キャリア）の相談やアドバイスを受けることができた経験者ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」の経験が、今後（役職離脱後）の職業生活（キャリア）を考えるために、役に立ったと考える者が多くなっている。

第 3 に、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と「役職定年制」・「役職の任期制」の機能である今後（役職離脱後）の職業生活（キャリア）の意識の啓発との間に強い相関関係が見られる。勤務先が職業生活（キャリア）の希望を把握していると考えている経験者ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」の経験が、今後（役職離脱後）の職業生活（キャリア）を考えるために、役に立ったと考える者が多くなっている。

第 4 に、就いていた（降りた）役職のレベルと「役職定年制」・「役職の任期制の機能である今後（役職離脱後）の職業生活（キャリア）の意識の啓発との間には相関関係は見られない。

第 5 に、対象となる役職を降りた年齢と「役職定年制」・「役職の任期制の機能である今後（役職離脱後）の職業生活（キャリア）の意識の啓発」との間には弱い相関関係は見られる。対象となる役職を降りた年齢が低い経験者ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」の経験が、今後（役職離脱後）の職業生活（キャリア）を考えるために、役に立ったと考える者が多くなっている。

企業が「役職定年制」・「役職の任期制」を用いて、従業員のキャリアをシフト・チェンジさせるためには、「キャリアを巡って、企業と従業員のニーズを調整する（「マッチング」）仕組み」を整備することが必要不可欠である。そのためには、企業は従業員の職業生活（キャリア）の希望を把握することは重要である。さらに、ニーズを調整する（「マッチング」）仕組みにはニーズに適合する準備に向けた支援も含まれる。とくに、企業よりも情報の非対称性が強い従業員への支援が重要になってくるので、従業員の職業生活（キャリア）の相談やアドバイスを重要になってくる。こうした「調整する仕組み」を整備せずに、強制的にキャリアをシフト・チェンジすると、「役職定年制」・「役職の任期制」の経験を大きな節目とは感じず、意識の切り替えのきっかけにならず、その結果、働く意欲・会社に尽くそうとする意欲の低下を招くことにつながっていると考えられる。

図表 12 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」・「役職の任期制」の評価—重回帰分析

| | B | t値 | |
|---------------------------|---------|---------|-----|
| 定数 | 2.0264 | 2.6349 | *** |
| 勤務先の従業員規模 | -0.0571 | -1.1784 | |
| 職業生活（キャリア）についてどの程度考えてきたか | 0.1680 | 2.3714 | ** |
| 職業生活（キャリア）の相談やアドバイスの受講状況 | 0.1368 | 2.1013 | ** |
| 勤務先の職業生活（キャリア）の希望に関する把握状況 | 0.3206 | 4.9030 | *** |
| 就いていた役職：役員・部長ダミー | 0.2421 | 1.5368 | |
| 就いていた役職：次長・課長ダミー | 0.0213 | 0.1570 | |
| 対象となる役職を降りた年齢 | -0.0231 | -1.7466 | * |
| F値 | 11.301 | | *** |
| NagelkerkeR2 | 0.187 | | |
| N | 314 | | |

(注) *** は 1%水準有意、** は 5%水準有意、* は 10%水準有意。

5 節 50 歳代調査からみた「役職定年制」・「役職の任期制」の必要性

1. クロス集計結果からみた特徴

50 歳代（回答者数：6,181 名）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 13 に示したように、肯定的な考え（「必要である」18.4%＋「やや必要である」55.2%）は 73.7%、否定的な考えは（「あまり必要でない」21.3%＋「必要でない」5.1%）は 26.3%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、第 1 に、勤務先の業種別にみると、「医療・福祉＋教育学習支援業＋サービス業」（「必要性である」比率：76.2%）及び「製造業」（同 75.4%）に勤務している 50 歳代で、「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、情報通信業（同 69.0%）で必要であると考えている者が少なくなっている。

第 2 に、勤務先の規模別にみると、概ね、従業員規模が大きくなるにつれて、「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。

第 3 に、勤務先の人材育成・キャリア形成の方針別にみると、「会社主導のキャリア開発」戦略を採用している企業に勤務している 50 歳代ほど、「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、必要比率は「自己責任によるキャリア開発である」企業の 68.8%から「会社主導のキャリア開発である」企業の 80.4%へ増加している。

第 4 に、キャリア開発研修の必要性との関係でみると、職業生活（キャリア）について考えるための研修（キャリア開発研修）が必要であると考えている 50 歳代ほど、「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、必要比率は「必要でない」の 55.5%から「必要である」の 79.1%へ増加している。これまで自分自身の職業生活（キャリア）について考えてきた者ほど「役職定年制」・「役職の任期制」の経験を大きな節目と感

じ、意識の切り替えのきっかけにしたいと考えている。「役職定年制」・「役職の任期制」のキャリア・シフト・チェンジとしての機能を発揮するためには従業員が自分自身の職業生活（キャリア）について考えて機会として効果的なキャリア開発研修と必要不可欠であると考えられる。

図表 13 「役職定年制」・「役職の任期制」の必要性—クロス集計

(単位：%)

| | | 全体 | 必要である | 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 | 必要でない |
|--------------------|-------------------------------|------|-------|-------|---------|----------|-------|-------|
| 全体 | | 6181 | 73.7 | 18.4 | 55.2 | 21.3 | 5.1 | 26.3 |
| 業種 | 鉱業+電気・ガス・熱供給・水道業+その他 | 267 | 70.8 | 17.2 | 53.6 | 23.6 | 5.6 | 29.2 |
| | 建設業 | 536 | 69.6 | 13.4 | 56.2 | 25.7 | 4.7 | 30.4 |
| | 製造業 | 2416 | 75.4 | 20.9 | 54.5 | 19.7 | 4.9 | 24.6 |
| | 情報通信業 | 496 | 69.0 | 14.5 | 54.4 | 25.8 | 5.2 | 31.0 |
| | 運輸業、郵便業 | 391 | 71.9 | 15.6 | 56.3 | 22.0 | 6.1 | 28.1 |
| | 卸売・小売業+飲食サービス・宿泊業 | 705 | 72.6 | 17.7 | 54.9 | 21.3 | 6.1 | 27.4 |
| | 金融・保険業+不動産業、物品賃貸業 | 487 | 74.3 | 19.1 | 55.2 | 20.7 | 4.9 | 25.7 |
| | 医療・福祉+教育学習支援業+サービス業 | 883 | 76.2 | 18.7 | 57.5 | 19.4 | 4.4 | 23.8 |
| 従業員規模 | 50人以下 | 1223 | 66.9 | 12.7 | 54.2 | 28.0 | 5.2 | 33.1 |
| | 51~300人 | 1517 | 74.6 | 15.7 | 58.9 | 21.1 | 4.4 | 25.4 |
| | 301~1000人 | 1006 | 73.4 | 18.8 | 54.6 | 21.6 | 5.1 | 26.6 |
| | 1001人以上 | 2371 | 76.7 | 23.0 | 53.6 | 17.8 | 5.6 | 23.3 |
| 勤務先の人材育成・キャリア形成の方針 | 会社主導のキャリア開発である | 280 | 80.4 | 42.1 | 38.2 | 12.9 | 6.8 | 19.6 |
| | どちらかと言えば「会社主導のキャリア開発である」に近い | 1905 | 79.7 | 16.1 | 63.7 | 17.5 | 2.7 | 20.3 |
| | どちらかと言えば「自己責任によるキャリア開発である」に近い | 2797 | 70.9 | 13.5 | 57.5 | 25.0 | 4.0 | 29.1 |
| | 自己責任によるキャリア開発である | 1199 | 68.8 | 28.1 | 40.7 | 20.4 | 10.8 | 31.2 |
| キャリア開発研修の必要性 | 必要である | 856 | 79.1 | 34.8 | 44.3 | 14.4 | 6.5 | 20.9 |
| | やや必要である | 3914 | 77.7 | 15.5 | 62.2 | 18.6 | 3.7 | 22.3 |
| | あまり必要でない | 1191 | 59.8 | 15.0 | 44.8 | 35.0 | 5.2 | 40.2 |
| 自己申告制の必要性 | 必要でない | 220 | 55.5 | 24.1 | 31.4 | 20.5 | 24.1 | 44.5 |
| | 必要である | 948 | 77.4 | 37.9 | 39.6 | 14.7 | 7.9 | 22.6 |
| | やや必要である | 3705 | 79.2 | 15.7 | 63.5 | 17.8 | 3.0 | 20.8 |
| | あまり必要でない | 1256 | 58.9 | 10.6 | 48.3 | 36.1 | 5.0 | 41.1 |
| 就労希望年齢 | 必要でない | 272 | 52.9 | 23.9 | 29.0 | 23.2 | 23.9 | 47.1 |
| | 60歳 | 831 | 72.6 | 22.9 | 49.7 | 21.4 | 6.0 | 27.4 |
| | 61~64歳 | 1917 | 77.4 | 19.1 | 58.3 | 19.5 | 3.2 | 22.6 |
| | 65~69歳 | 2008 | 75.2 | 18.1 | 57.2 | 19.7 | 5.1 | 24.8 |
| | 70~74歳 | 416 | 71.2 | 15.9 | 55.3 | 23.1 | 5.8 | 28.8 |
| 75歳以上 | 265 | 67.5 | 20.4 | 47.2 | 21.5 | 10.9 | 32.5 | |

第5に、自己申告制の必要性との関係でみると、社員が仕事やキャリアなどに関する希望を会社に申し出る仕組み（自己申告制）が必要であると考えている50歳代ほど、「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、必要比率は「必要でない」の52.9%から「必要である」の77.4%へ増加している。企業が「役職定年制」・「役職の任期制」を用いて、効果的に従業員のキャリアをシフト・チェンジさせるためには、「キャリアを巡って、企業と従業員のニーズを調整する（「マッチング」）仕組み」を整備することが必要不可欠である。そのためには、企業は従業員の職業生活（キャリア）の希望を把握することが必要であり、把握する仕組みの1つが自己申告制である。「役職定年制」・「役職の任期制」を効果的に運用するためには自己申告制は不可欠な仕組みの1つであると考えられる。

第6に、就労希望年齢との関係でみると、就労希望年齢の60歳を除けば、就労希望年齢が低い50歳代ほど、「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いる。

2. 多変量解析の結果からみた特徴

上記のクロス集計から以下の4点が明らかにされた。第1に、企業の「人材育成・キャリア形成の戦略」と「役職定年制」・「役職の任期制」の必要性との間に関係が見られる。

第2に、職業生活（キャリア）について考えるためのキャリア開発研修の必要性と「役職定年制」・「役職の任期制」の必要性との間に関係が見られる。

第3に、社員が仕事やキャリアなどに関する希望を会社に申し出る自己申告制の必要性と「役職定年制」・「役職の任期制」の必要性との間に関係が見られる。

第4に、就労希望年齢の60歳を除外すれば、就労希望年齢と「役職定年制」・「役職の任期制」の必要性との間に関係が見られる。

こうした特徴について、重回帰分析を利用して、現在、「役職定年制」・「役職の任期制」が導入されている企業に勤務している50歳代と導入されていない企業に勤務している50歳代とに分けて、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勤務先の企業規模（正社員数）、②勤務先の業種、③勤務先の過去3年間の従業員数の増減、④勤務先の人材育成やキャリア形成の方針、⑤キャリア開発研修の必要性、⑥自己申告制の必要性、⑦就労希望年齢、⑧役職定年制の経験の有無、である⁹。

まず、現在、「役職定年制」・「役職の任期制」が導入されている企業に勤務している50歳代の特徴からみてみよう。図表14から明らかなように、クロス分析と同様に、第1に、企業の「人材育成・キャリア形成の戦略」と「役職定年制」・「役職の任期制」の必要性との

⁹ 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「勤務先の企業規模（正社員数）」（「50人以下」を1点、「51～300人」を2点、「301～1,000人」を3点、「1,001人以上」を4点）、②過去3年間の従業員数の増減（「増えた」を5点、「やや増えた」を4点、「変わらない」を3点、「やや減った」を2点、「減った」を1点）、③「勤務先の人材育成・キャリア形成の方針」（「会社主導のキャリア開発である」を1点、「どちらかと言えば「会社主導のキャリア開発である」に近い」を2点、「どちらかと言えば「自己責任によるキャリア開発である」に近い」を3点、「自己責任によるキャリア開発である」を4点）、④「苦アリア開発研修の必要性」（「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）、⑤「自己申告制の必要」（「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）、⑥「就労希望年齢」（「60歳」を1点、「61～64歳」を2点、「65～69歳」を3点、「70～74歳」を4点、「75歳以上」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。

間に関係が見られる。従業員の活用戦略と人事施策との間に整合性をはかる必要性があるということである。

第2に、職業生活（キャリア）について考えるためのキャリア開発研修の必要性と「役職定年制」・「役職の任期制」の必要性との間に相関関係が見られる。「役職定年制」・「役職の任期制」のキャリア・シフト・チェンジとしての機能を発揮するためには従業員が自分自身の職業生活（キャリア）について考えて機会として効果的なキャリア開発研修と必要不可欠であると考えられる。

第3に、社員が仕事やキャリアなどに関する希望を会社に申し出る自己申告制の必要性と「役職定年制」・「役職の任期制」の必要性との間に強い相関関係が見られる。企業が「役職定年制」・「役職の任期制」を用いて、効果的に従業員のキャリアをシフト・チェンジさせるためには、「キャリアを巡って、企業と従業員のニーズを調整する（「マッチング」）仕組み」を整備することが必要不可欠である。そのためには、企業は従業員の職業生活（キャリア）の希望を把握することが必要であり、把握する仕組みの1つが自己申告制である。「役職定年制」・「役職の任期制」を効果的に運用するためには自己申告制は不可欠な仕組みの1つであると考えられる。

図表 14 「役職定年制」・「役職の任期制」の必要性—重回帰分析

| | 役職定年制の導入企業 | | | 役職定年制の非導入企業 | | |
|--|------------|---------|-----|-------------|---------|-----|
| | B | t値 | | B | t値 | |
| 定数 | 3.0282 | 10.0039 | *** | 2.7923 | 12.3347 | *** |
| 勤務先の従業員規模 | -0.0014 | -0.0795 | | 0.0019 | 0.1647 | |
| 建設業ダミー | -0.1008 | -0.9970 | | 0.0644 | 0.8894 | |
| 製造業ダミー | 0.0884 | 1.1017 | | 0.0692 | 1.0732 | |
| 情報通信業ダミー | -0.1204 | -1.3225 | | -0.0297 | -0.3702 | |
| 運輸、郵便業ダミー | 0.0752 | 0.6868 | | 0.0600 | 0.7843 | |
| 卸売・小売業ダミー | 0.0283 | 0.3017 | | 0.0694 | 0.9805 | |
| 金融・保険業ダミー | -0.0346 | -0.3713 | | 0.1213 | 1.5572 | |
| 医療・福祉、教育、学習支援業ダミー | 0.1004 | 1.0941 | | 0.0896 | 1.3080 | |
| 過去3年間の従業員数の増減 | 0.0152 | 0.9109 | | -0.0079 | -0.5592 | |
| 勤務先の人材育成やキャリア形成の方針（会社主導によるキャリア開発であるVS自己責任によるキャリア開発である） | -0.0460 | -2.2966 | ** | -0.0208 | -1.2682 | |
| キャリア開発研修の必要性 | 0.0549 | 2.0604 | ** | 0.1454 | 6.9649 | *** |
| 自己申告制の必要性 | 0.1558 | 6.1644 | *** | 0.1323 | 6.7115 | *** |
| 就労希望年齢 | -0.0092 | -2.1526 | ** | -0.0115 | -3.6856 | *** |
| 役職定年制の経験者ダミー | -0.0806 | -1.6565 | * | | | |
| F値 | 6.670 | | | 13.291 | | |
| NagelkerkeR2 | 0.035 | | | 0.048 | | |
| N | 2225 | | | 3170 | | |

(注1) 勤務先の業種の基準は鉱業+電気・ガス・熱供給・水道業+その他。

(注2) ***は1%水準有意、**は5%水準有意、*は10%水準有意。

第4に、就労希望年齢と「役職定年制」・「役職の任期制」の必要性との間に相関関係が見られる。このことは、ポストの循環をよくして、次世代の人材を処遇するための機能として「役職定年制」・「役職の任期制」に期待していると考えられる

第5に、「役職定年制」・「役職の任期制」の経験の有無と「役職定年制」・「役職の任期制」の必要性との間に弱い相関関係が見られる。「役職定年制」・「役職の任期制」の未経験者ほど、「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いる。このことは経験者からみれば、現状の「役職定年制」・「役職の任期制」が経験者にとって、満足するような制度設計になっていないことを表している。

次に、現在、「役職定年制」・「役職の任期制」が導入されていない企業に勤務している50歳代の特徴からみてみよう。第1に、導入されている企業に勤務している50歳代と同様に、①職業生活（キャリア）について考えるためのキャリア開発研修の必要性、②社員が仕事やキャリアなどに関する希望を会社に申し出る自己申告制の必要性、③就労希望年齢、と「役職定年制」・「役職の任期制」の必要性との間に強い相関関係が見られる。

これに対して、第2に、企業の「人材育成・キャリア形成の戦略」と「役職定年制」・「役職の任期制」の必要性との間に関係が見られない。

6節 おわりに：要約と今後の課題

「役職定年制」・「役職の任期制」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制度である。これまでに、企業で導入されている多くの「役職定年制」・「役職の任期制」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。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、役職を降りた従業員のキャリアや働く意欲・会社に尽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。

こうした問題意識の基で、本章では、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。分析より明らかにされたことを整理すると、以下のようなになる。

どのような特徴を持った企業で、「役職定年制」・「役職の任期制」が導入されているのかについてみると、第1に、企業の「人材育成・キャリア形成の戦略」と「役職定年制」・「役職の任期制」の導入状況との間に相関関係が見られる。つまり、従業員の活用戦略と人事施策との間に整合性が図られており、企業主導型のキャリア開発戦略を採用している企業で、企業主導で強制的にキャリア・シフト・チェンジを行う「役職定年制」・「役職の任期制」が導入されている。第2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・活性化の維持や役職ポスト不足の解消などと密接な関係にある「昇進・昇格管理（キャリア

形成)と「役職定年制」・「役職の任期制」の導入状況との間に相関関係が見られる。部長クラスへの昇進スピードと「役職定年制」・「役職の任期制」の導入との間には密接な関係がある。部長クラスに昇進する者の年齢が低くなった企業ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」を導入している。また、昇進・昇格のスピードの個人差が広がった企業ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」が導入されている者が多くなっている。実力主義的な昇進・昇格管理と「役職定年制」・「役職の任期制」の導入との間に相関関係が見られる。第3に、勤務先の定年制の状況と「役職定年制」・「役職の任期制」が導入状況の間に相関関係が見られる。定年年齢が低い「60歳の定年を定めている」企業ほど、従業員の活用戦略を進めるに際して、人事施策の1つとして「役職定年制」・「役職の任期制」を導入している。

つぎに、「役職定年制」・「役職の任期制」がどのように運用され、そして、どのように評価され、さらに、どのような課題があるのかについて、「運用面」からみると、第1に、経験者が降りた役職は、「課長」が半数以上を占め最も多く、次いで、「部長」(21.8%)、「係長・主任・現場監督者」(11.4%)、「次長」(9.5%)がこれに続いている。第2に、経験者が対象となる役職を降りた年齢は平均すると54.0歳になる。また、経験者が対象となる役職(降りた役職)についていた期間は平均すると138.3ヶ月になる。第3に、経験者が役職を降りた職場・職種は役職を降りる前とどのように変化したのかについてみると、「職場と職種の両方が同じ」が半数を占め最も多く、残りを「職場と職種の両方が異なる」(20.6%)、「職場は異なるが、職種は同じ」(16.8%)、「職場は同じであるが、職種は異なる」(12.7%)に分かれている。第4に、経験者が役職を降りた後の主な仕事・役割は「所属部署の主要な業務」が52.8%と半数以上を占め、残りを「社員の補助・応援」(20.3%)、「部下マネジメント等の管理業務」(10.8%)、「所属部署の後輩社員の教育」(5.4%)、「経営層・上司の相談・助言」(3.2%)がこれに続いている。

「役職定年制」・「役職の任期制」の課題について、経験者が役職を降りた後の「仕事に対する意欲」の変化からみると、仕事に対する意欲が「下がった」が59.2%、「変わらない」が35.4%、「上がった」が5.4%であり、6割弱の経験者が仕事に対する意欲が下がっている。さらに、「会社に尽くそうとする意欲」の変化からもみると、会社に尽くそうとする意欲が「下がった」が59.2%、「変わらない」が35.4%、「上がった」が5.4%であり、「仕事に対する意欲」と同様に、6割弱の経験者が会社に尽くそうとする意欲が下がっている。

「役職定年制」・「役職の任期制」の経験は今後(役職離脱後)の職業生活(キャリア)を考えるために、どの程度役に立ったのかという視点からみると、「役に立った」は38.0%、「役に立たなかった」は62.0%であり、否定的な回答が多く、今後のキャリアを考えるのに役立つと答えたのは、4割弱に留まっている。役職離脱は、大きな節目とは感じず、意識の切り替えのきっかけにはなっていないようである。どのよう経験者が「役職定年制」・「役職の任期制」を評価しているのかについてみると、第1に、これまで自分自身の職業生活(キャリア)について考えてきた経験者ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」の経験が、今後(役

職離脱後)の職業生活(キャリア)を考えるために、役に立ったと考える者が多くなっている。第2に、これまでに、職業生活(キャリア)の相談やアドバイスを受けることができた経験者ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」の経験が、今後(役職離脱後)の職業生活(キャリア)を考えるために、役に立ったと考える者が多くなっている。第3に、勤務先が職業生活(キャリア)の希望を把握していると考えている経験者ほど、「役職定年制」・「役職の任期制」の経験が、今後(役職離脱後)の職業生活(キャリア)を考えるために、役に立ったと考える者が多くなっている。

企業が「役職定年制」・「役職の任期制」を用いて、従業員のキャリアをシフト・チェンジさせるためには、「キャリアを巡って、企業と従業員のニーズを調整する(「マッチング」)仕組み」を整備することが必要不可欠である。そのためには、企業は従業員の職業生活(キャリア)の希望を把握することは重要である。さらに、ニーズを調整する(「マッチング」)仕組みにはニーズに適合する準備に向けた支援も含まれる。とくに、企業よりも情報の非対称性が強い従業員への支援が重要になってくるので、従業員の職業生活(キャリア)の相談やアドバイスを重要になってくる。こうした「調整する仕組み」を整備せずに、強制的にキャリアをシフト・チェンジすると、「役職定年制」・「役職の任期制」の経験を大きな節目とは感じず、意識の切り替えのきっかけにならず、その結果、働く意欲・会社に尽くそうとする意欲の低下を招くことにつながっていると考えられる。

最後に、50歳代は「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かについてみると、肯定的な考えは約7割、否定的な考えは約3割であり、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」の必要性に対する50歳代の従業員の考え方を通してみると、企業が「役職定年制」・「役職の任期制」を用いて、効果的に従業員のキャリアをシフト・チェンジさせるためには、「キャリアを巡って、企業と従業員のニーズを調整する(「マッチング」)仕組み」を整備することが必要不可欠である。そのためには、第1に、従業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。第2に、企業は従業員の職業生活(キャリア)の希望を把握することが必要であり、把握する仕組みの1つが自己申告制である。「役職定年制」・「役職の任期制」を効果的に運用するためには自己申告制も不可欠な仕組みの1つであると考えられる。

(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.

大木栄一(2016)「「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—求められる「役職定年制」・「役職の任期制」の再構築—」高齢・障害・求職者雇用支援機構『高齢社員の人事管理と展望—生涯現役に向けた人事戦略と雇用管理の研究委員会報告書—(平成27年度)』

鍋田周一(2013)「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

櫻庭涼子(2008)『年齢差別禁止の法理』信山社

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)』

高齢・障害・求職者雇用支援機構(2016)『高齢社員の人事管理と展望—生涯現役に向けた人事戦略と雇用管理の研究委員会報告書—(平成27年度)』

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—」『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—」『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)

労務行政研究所(2016)『これからのキャリア開発支援—企業の育成力を高める制度設計の実務(労政時報選書)』労務行政