

## 人事異動 (12)

大手企業へのヒアリング調査では、「役職定年制度あり」の企業が約6割を占める。その中には、ここ数年で制度を「新設」した企業が1割、「廃止予定」の企業も1割含まれる。

一方、「役職定年なし」と「廃止予定」の企業を合わせると、「役職定年あり」の企業と同じく約6割だ。一見、役職定年制度について肯定派と廃止派が拮抗しているが、役職定年制度は基本的には廃止方向だと言ってよさそうだ。

新設した企業はいずれも「60歳定年かつ役職定年なし」の企業が定年を65歳に延長した際に役職定年を新設している。役職定年を60歳として実質的に従来と変わらないようにした企業が多い。調査対象企業の大半は60歳定年だったが、今後、徐々に定年を65歳に延長する企業が増えるだろうが、役職定年の新設は定年延長と抱き合わせパターンに限られそうだ。

役職定年制度を「廃止」「廃止予定」の企業は約3割ある。時代の要請として年齢にかかわらず働ける「エイジフリー」に真正面から取り組もうとする企業も増えている。課長不足による管理職の兼務が常態化しており、今後さらにマネジメント人材の不足が深刻になると考えている企業も多い。役職定年を個別に延長する例外運用が多く実質的に機能していないことを挙げる企業もある。

# 揺れる役職定年制度

エイジフリー、人材不足、例外運用による機能不全、これら3つの理由の濃淡は企業によって異なるものの、総合的に勘案して役職定年を「廃止」「廃止予定」と回答している。

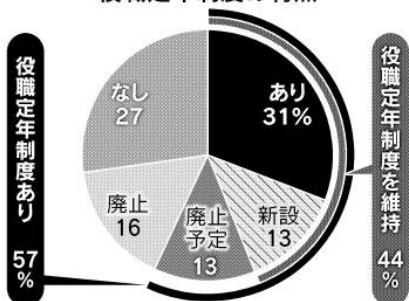
「役職定年あり」の企業の多くも、このまま制度を維持すべきだというより、当面の選択肢に過ぎないと考えている。流れはエイジフリーに向かっているからだ。ただし、役職在任を60歳までとするか、60歳以降も可能とするかで企業のスタンスは分かれそうだ。60歳定年の企業が多い現状では、定年までは役職在任可能な方向と言えそうだが、60歳以降も役職在任が可能な企業が多くなるかはまだ不透明だ。

現状では、役職定年を「55～57歳」の間に設定している企業が約7割を占め、57歳とする企業が最も多い。役職定年では「役職を問わず一律」に設定する企業が6割だ。かつては課長より部長の役職定年年齢を遅くするのが定番だったが、「役職別」に年齢を設定するタイプは3割弱に過ぎず、一律設定が主流になっているようだ。

「その他」のパターンも6%ほどある。中には、課長より部長の役職定年が早い企業、部長クラス以上には役職定年を設けるが課長は対象外とする企業なども見られる。変則的に見えるが、部長はポスト数が限られるのでポストオフ（役職定年）の仕組みで新陳代謝させる必要性が高い一方、課長はポスト数が多く人材不足だと考えているためだ。

役職定年後の給与については、「ほぼ変わらない」「数%減程度」「1割減程度」という企業も少なくなかった。1社を除き職能型の人事制度の企業だった。職能型の場合は、役職定年になっても役職手当の部分が減額されるだけで、給与水準は大きくは変わらないという企業も多い。新陳代謝の促進という点ではメリットがあるが、責任や権限とそれに伴う報酬の関係という面では矛盾が残る。

役職定年制度の有無



(注) パーソル総合研究所「管理職の異動配置に関する実態調査(2022)」