

人事異動 (13)

役職定年制度を「ほぼ例外なし」に運用している大手企業は3割にとどまる。役職定年年齢に達すると問答無用で役職から外れるものと一般的に思われているが、大半の企業が例外運用をしているのが実態だ。

運用状況は企業によって大きなバラつきがあり、役職定年の延長者数の割合から3タイプに分類できる。

まずは役職定年を厳格に運用しようとする企業だ。「ほぼ例外なし」の企業だけでなく、例外運用が「1割程度」の企業も役職定年を順守しようとしている企業に含めていだろう。両者を合わせて54%と、半数しかない。

次は、例外運用が「2～3割」の企業だ。役職定年を守ろうとしている企業に入れてもいいかもしれないが、実際の運用はかなり緩めだ。役職定年の延長はやむを得ないケースに適用する例外というよりも、ある程度の延長者数をあらかじめ想定している。

3つめが該当者の「半数以上」や「4～5割未満」の役職定年を延長する企業だ。「ほぼ例外なし」の企業と同じく全体の3割を占める。このタイプの企業は役職定年の延長者がほぼ半数を超えるので、もはや役職定年延長は「例外」とは言えない。役職定年は厳守すべきルールというより、役職離任の可否を検討する「目安の年齢」という位置づけに近い。

緩さが目立つ役職定年運用

そもそも役職定年制度は年齢を基準として役職を外す制度であり、年齢基準でなければ役職定年制度とは言えない。

例外適用の理由の典型は「後任者がいない場合」だ。例えば高度な専門性が求められる部門の管理職で、その分野の専門能力をもつマネジメント人材が他にいないとなれば、留任もやむを得ないということになるだろう。

「優秀な場合」を例外適用の理由に挙げる企業も多い。後任者不在に比べると、優秀な場合というのは曖昧な面が多く、優秀なのではないと運用が緩みやすい。

優秀な管理職には役職定年を適用しないとすると、それは年齢ではなく能力や業績を基準に運用していることになり制度の趣旨と矛盾する。例外運用が多いので役職定年制度は廃止したという企業があるのもうなずける。役職定年制度を維持する企業は、考え方をはっきりさせる必要があるようだ。

例外適用の判断を誰がしているのかという点も見逃せない。役職定年を厳格に運用する企業では、経営会議などで審議・決裁するなど例外適用の手続きが厳しい。一方、部長クラス以上の役職定年は人事部が管理するが、課長クラスは各部門に委ねる企業もあり、役職定年後の給与面での処遇も含め、企業によってスタンスが異なっている。

後任者不在問題については「サクセッションプラン（後継者計画）」が問われる。2022年のヒアリング調査では、少なくとも3分の1の企業が策定しており、ここ2年で策定する企業が一気に増えている。

ここでいうサクセッションプランは、役職階層別の人材プールではなく、例えば開発部長や大阪支社長といった個別具体的なポジションにひも付く後継者計画を指す。コーポレートガバナンスコード（企業統治指針）の改定や人的資本経営への関心の高まりが背景にあり、経営陣から人事部へのプレッシャーも強まっている。

役職定年制度の運用状況

