

民間企業における役職定年制・役職任期制の実態

1 導入経緯等

役職定年制

「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1980年代以前から導入した企業もあるが、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、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年代以降に職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。

役職定年制は、企業規模が大きいほど導入している企業の比率が高く、500人以上の企業では、4割弱の企業が導入している。(表1参照)

役職定年制の実施企業は、近年減少傾向にあり、1000人以上の企業では、平成11年から平成19年までの間に10%ポイント以上減少している。(参考：中央労働委員会調査)

役職任期制

「役職任期制」は、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とされている。

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、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 導入実態

人事院が実施した平成19年民間企業の勤務条件制度等調査結果によれば、役職定年制の導入実態は次のとおりとなっている。

導入割合

役職定年制を導入している企業割合は23.8%であり、これを企業規模別にみると、500人以上では、36.6%、100～499人では、25.5%、50～99人では17.1%となっており、企業規模が大きいほど導入比率が高くなっている。(表1)

表1 役職定年制の有無別企業数割合

(母集団：定年制がある企業)

単位：%

| 項目 | 計 | 役職定年制 がある | 役職定年制 がない | 検討中 | 不明 |
|----------|-------|--------------|--------------|-----|-----|
| 企業規模 | | | | | |
| 規模計 | 100.0 | 23.8 | 71.1 | 3.4 | 1.7 |
| 500人以上 | 100.0 | 36.6 | 60.3 | 2.7 | 0.4 |
| 100～499人 | 100.0 | 25.5 | 69.2 | 3.7 | 1.7 |
| 50～99人 | 100.0 | 17.1 | 77.6 | 3.2 | 2.1 |

役職の範囲別企業数割合

役職定年制がある企業のうち、部長級を役職定年の対象としている企業は83.7%、課長級を役職定年の対象としている企業は88.3%となっている。また、部長級と課長級の双方を対象とする企業は81.3%にのぼる一方で、部長級、課長級のみを対象とする企業はそれぞれ2.4%、6.9%と少なくなっている。(表2)

表2 役職定年の範囲別企業数割合

(母集団：役職定年制がある企業) 単位：%

| 企業規模 | 項目 | 計 | 部長級 | | 課長級 | | 不明 | |
|----------|----|-------|-------|-------|-------|------|-----|------|
| | | | 部長級のみ | 課長級あり | 課長級のみ | | | |
| 規模計 | | 100.0 | 83.7 | 2.4 | 81.3 | 88.3 | 6.9 | 9.4 |
| 500人以上 | | 100.0 | 94.0 | 2.7 | 91.4 | 94.9 | 3.5 | 2.4 |
| 100～499人 | | 100.0 | 81.5 | 0.6 | 80.9 | 90.5 | 9.6 | 9.0 |
| 50～99人 | | 100.0 | 81.1 | 6.1 | 75.0 | 78.7 | 3.7 | 15.2 |

└──────────────────┘
複数回答

役職定年年齢

役職定年年齢については、部長級の役職定年年齢は「55歳」とする企業の割合が最も高く38.3%、「57歳」とする企業の割合が次いで高く24.8%となっている。

また、課長級の役職定年年齢は「55歳」とする企業の割合が最も高く45.3%、「57歳」とする企業の割合は16.1%となっている。(表3)

表3 役職定年年齢(部長級・課長級)別企業数割合

(母集団：役職定年制がある企業) 単位：%

| 企業規模 | 項目 | 計 | 役職定年年齢 | | | | | | 不明 | |
|------|----------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| | | | 55歳未満 | 55歳 | 56歳 | 57歳 | 58歳 | 59歳以上 | | |
| 部長級 | 規模計 | 100.0 | 79.6 | (1.2) | (38.3) | (10.9) | (24.8) | (16.5) | (8.2) | 20.4 |
| | 500人以上 | 100.0 | 95.5 | (1.2) | (35.7) | (13.7) | (20.5) | (22.2) | (6.6) | 4.5 |
| | 100～499人 | 100.0 | 78.8 | (0.8) | (37.4) | (9.9) | (25.3) | (19.2) | (7.3) | 21.2 |
| | 50～99人 | 100.0 | 71.3 | (2.0) | (42.3) | (10.6) | (27.5) | (5.7) | (11.9) | 28.7 |
| 課長級 | 規模計 | 100.0 | 84.0 | (6.8) | (45.3) | (14.0) | (16.1) | (10.7) | (7.1) | 16.0 |
| | 500人以上 | 100.0 | 96.6 | (11.8) | (43.3) | (15.1) | (13.1) | (11.6) | (5.2) | 3.4 |
| | 100～499人 | 100.0 | 84.9 | (5.9) | (45.7) | (12.3) | (16.8) | (13.1) | (6.3) | 15.1 |
| | 50～99人 | 100.0 | 73.9 | (4.7) | (46.3) | (17.5) | (16.7) | (3.8) | (11.0) | 26.1 |

(注)()内は役職定年年齢があるとした企業を100とした割合

(参考)

(母集団：役職定年制がある企業、企業規模計)

単位：%

| | | 課長級役職定年年齢 | | | | | | | | | | | 計 |
|-----------------------|-----|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|-----|-----|-------|
| | | 50歳未満 | 50歳 | 51歳 | 52歳 | 53歳 | 54歳 | 55歳 | 56歳 | 57歳 | 58歳 | 59歳 | |
| 部長級 役職 定年 年齢 | 50歳 | - | 0.2 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 0.2 |
| | 51歳 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 0.0 |
| | 52歳 | 0.5 | - | - | 0.1 | - | - | - | - | - | - | - | 0.6 |
| | 53歳 | 0.1 | 0.1 | - | - | 0.1 | - | - | - | - | - | - | 0.3 |
| | 54歳 | - | 0.1 | - | - | - | 0.2 | - | - | - | - | - | 0.3 |
| | 55歳 | 0.8 | 1.2 | 0.1 | 0.1 | 1.8 | 0.1 | 36.0 | - | - | - | - | 40.1 |
| | 56歳 | - | - | - | 0.1 | 0.1 | 0.2 | 1.3 | 10.2 | - | - | - | 11.9 |
| | 57歳 | - | 0.6 | - | - | 0.3 | 0.3 | 6.5 | 2.2 | 16.9 | - | - | 26.8 |
| | 58歳 | - | - | - | - | - | 0.2 | 3.7 | 3.6 | 1.0 | 9.2 | - | 17.7 |
| | 59歳 | - | - | - | - | 0.4 | - | - | 0.1 | 0.4 | - | 1.3 | 2.2 |
| 計 | | 1.4 | 2.2 | 0.1 | 0.3 | 2.7 | 1.0 | 47.5 | 16.1 | 18.3 | 9.2 | 1.3 | 100.0 |

役職定年後の仕事内容

部長級の役職定年後の仕事内容は「概ね同格の専門職」とする企業の割合は57.9%と過半数を占めており、役職定年前に比べ格下となるケースは37.5%（「概ね格下の専門職」とする企業の割合が29.3%、「概ね格下のライン職」とする企業の割合が8.2%）にとどまっている。

また、課長級の役職定年後の仕事内容についても「概ね同格の専門職」とする企業の割合が52.4%にのぼるが、役職定年前に比べ格下となるケースも43.2%（「概ね格下の専門職」とする企業の割合が32.4%、「概ね格下のライン職」とする企業の割合が10.8%）あり、部長級の場合に比べ格下となるケースが多い。（表4）

表4 役職定年後の仕事内容（部長級・課長級）別企業数割合

(母集団：役職定年制がある企業)

単位：%

| 企業規模 | 項目 | 計 | 役職定年後の仕事内容 | | | | 不明 | |
|------|----------|-------|--------------|--------------|---------------|--------|-------|------|
| | | | 概ね同格の 専門職 | 概ね格下の 専門職 | 概ね格下の ライン職 | その他 | | |
| 部長級 | 規模計 | 100.0 | 88.2 | (57.9) | (29.3) | (8.2) | (4.6) | 11.8 |
| | 500人以上 | 100.0 | 95.2 | (52.9) | (35.2) | (6.4) | (5.5) | 4.8 |
| | 100～499人 | 100.0 | 88.6 | (58.4) | (27.9) | (9.9) | (3.8) | 11.4 |
| | 50～99人 | 100.0 | 83.2 | (60.6) | (28.0) | (6.0) | (5.5) | 16.8 |
| 課長級 | 規模計 | 100.0 | 86.8 | (52.4) | (32.4) | (10.8) | (4.4) | 13.2 |
| | 500人以上 | 100.0 | 94.3 | (51.6) | (34.3) | (9.3) | (4.8) | 5.7 |
| | 100～499人 | 100.0 | 87.9 | (51.5) | (32.7) | (12.3) | (3.6) | 12.1 |
| | 50～99人 | 100.0 | 79.3 | (55.4) | (30.2) | (8.4) | (6.0) | 20.7 |

(注) ()内は役職定年後の仕事内容について回答した企業数を100とした割合

給与の減額、廃止の実態

課長級を役職定年の対象とする企業のうち、役職定年後に減額する項目を「基本給」とする企業の割合は36.6%、「賞与(支給月数)」とする企業の割合は33.1%、「管理職手当」とする企業の割合は30.7%といずれも3割台の比率を占めている。

役職定年後に廃止する項目については、「管理職手当」とする企業の割合が最も多く37.7%である。(表5)

表5 役職定年後の減額項目別、廃止項目別企業数割合

(母集団：課長級の役職定年制がある企業) 単位：%

| 企業規模 | | 項目 | 計 | 基本給 | 管理職手当 | 賞与(支給月数) | その他の手当 | 不明 |
|------|----------|----|-------|------|-------|----------|--------|------|
| 減額 | 規模計 | | 100.0 | 36.6 | 30.7 | 33.1 | 9.4 | 34.0 |
| | 500人以上 | | 100.0 | 45.2 | 28.8 | 34.9 | 8.3 | 27.8 |
| | 100～499人 | | 100.0 | 33.0 | 32.3 | 33.5 | 8.9 | 35.5 |
| | 50～99人 | | 100.0 | 39.0 | 28.2 | 31.0 | 11.3 | 34.9 |
| 廃止 | 規模計 | | 100.0 | / | 37.7 | 3.8 | 7.4 | 60.2 |
| | 500人以上 | | 100.0 | | 31.5 | 2.6 | 7.7 | 65.6 |
| | 100～499人 | | 100.0 | | 37.8 | 3.7 | 6.1 | 60.4 |
| | 50～99人 | | 100.0 | | 41.5 | 4.8 | 10.1 | 56.4 |

複数回答

役職定年後の年収水準

課長級の役職定年後の年収水準は、役職定年前と比べて「下がる」とする企業の割合は82.5%であり、「変わらない」とする企業の割合は8.8%となっている。また、課長級の年収水準が下がるとする企業の年収水準は「約75～99%」が最も高く78.2%、次いで「約50～74%」が20.4%となっている。(表6)

なお、課長級の役職定年年齢は「55歳」とする企業の割合が最も高い(45.3%(表3))が、55歳時点の年収水準は、「変わらない」が8.5%で、「下がる」が91.5%、下がる比率は「約75～99%」が83.4%となっている。55歳以降は「変わらない」が「57歳」から「59歳」までは1ポイントから約10ポイント上がり、「下がる」が1ポイントないし約10ポイント下がる状況となっている。(表7)

表6 役職定年後の年収水準別企業数割合

(母集団：課長級の役職定年制がある企業) 単位：%

| 企業規模 | 項目 | 計 | 変わらない | 下がる | | | 不明 | |
|----------|----|-------|-------|---------|---------|--------|-------|------|
| | | | | 約75～99% | 約50～74% | 約50%未満 | | |
| 規模計 | | 100.0 | 8.8 | 82.5 | (78.2) | (20.4) | (1.4) | 8.8 |
| 500人以上 | | 100.0 | 11.2 | 86.1 | (80.6) | (18.1) | (1.3) | 2.7 |
| 100～499人 | | 100.0 | 10.4 | 81.5 | (80.2) | (18.5) | (1.3) | 8.1 |
| 50～99人 | | 100.0 | 3.6 | 82.2 | (72.2) | (26.1) | (1.6) | 14.2 |

(注)()内は年収水準が下がると回答した企業を100とした割合

表7 課長級の役職定年年齢別、年収水準別企業数割合

(母集団：課長級の役職定年制がある企業のうち、役職定年年齢の回答があった企業)

(企業規模計)

単位：%

| 給与水準 役職定年年齢 | 計 | 変わらない | 下がる | | | |
|----------------|-------|-------|-------|---------|---------|--------|
| | | | | 約75～99% | 約50～74% | 約50%未満 |
| 50歳未満 | 100.0 | 0.0 | 100.0 | (75.0) | (25.0) | (0.0) |
| 50歳 | 100.0 | 6.9 | 93.1 | (90.4) | (9.6) | (0.0) |
| 51歳 | 100.0 | 0.0 | 100.0 | (100.0) | (0.0) | (0.0) |
| 52歳 | 100.0 | 26.7 | 73.3 | (100.0) | (0.0) | (0.0) |
| 53歳 | 100.0 | 15.1 | 84.9 | (100.0) | (0.0) | (0.0) |
| 54歳 | 100.0 | 4.9 | 95.1 | (92.2) | (7.8) | (0.0) |
| 55歳 | 100.0 | 8.5 | 91.5 | (83.4) | (15.5) | (1.1) |
| 56歳 | 100.0 | 5.8 | 94.2 | (78.1) | (21.9) | (0.0) |
| 57歳 | 100.0 | 9.5 | 90.5 | (81.4) | (18.1) | (0.5) |
| 58歳 | 100.0 | 14.8 | 85.2 | (83.9) | (15.7) | (0.4) |
| 59歳 | 100.0 | 19.1 | 80.9 | (88.9) | (11.1) | (0.0) |
| 60歳以上 | 100.0 | 15.5 | 84.5 | (53.1) | (35.9) | (11.0) |
| 計 | 100.0 | 9.4 | 90.6 | (81.4) | (17.4) | (1.2) |

(注)()内は年収水準が下がると回答した企業を100とした割合

平成19年民間企業の勤務条件制度等調査

調査方法：実地調査(800社)及び通信調査(5546社)

調査対象：平成19年10月1日現在における全国の常勤従業員50人以上の企業

調査客体：調査対象38,740社のうち、産業及び企業規模によって層化した上で無作為に抽出した6,346社

集計企業：3,633社(結果の数値を母集団に復元し、集計)

(参考1)

【平成19年賃金事情等総合調査(退職金、年金及び定年制事情調査)(中央労働委員会事務局)】

実施期間：平成19年6月末日 調査対象 資本金5億円以上 労働者 1,000人以上

調査対象企業：373社 うち定年制採用企業238社

回答企業：257社 うち定年制関係232社(集計社数232社)

表1 役職定年制(停職制)の有無別企業数割合

単位：%

| 計 | 役職定年制 | | | 役職定年制 がない |
|-----------------|--------------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| | がある | 規程がある | 慣行による運用が ある | |
| 100.0 (232社) | 45.7 ----- (100.0) | ----- (70.8) | ----- (29.2) | 54.3 |

表2 役職定年(停職)年齢の定め方

単位：%

| 計 | 役職ごとに定めている | 定めていない |
|-----------------|------------|--------|
| 100.0 (106社) | 89.6 | 10.4 |

表3 役職定年(停職)後の処遇

単位：%

| 計 | 一般の定年 年齢まで在勤 | 在籍出向 | 移籍出向 (退職) | その他 |
|--------|-----------------|------|--------------|-----|
| (106社) | 90.6 | 14.2 | 18.9 | 1.9 |

複数回答

表4 定年年齢まで在勤する場合の賃金

単位：%

| 計 | 役職在任時 の賃金水準 を維持 | 役職に関連 する手当額 を減額 | 別の賃金体 系へ移行し 基本給減額 | その他の 賃金項目を 減額 |
|-------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------|
| (96社) | 13.5 | 53.1 | 28.1 | 13.5 |

複数回答

<参考> 役職定年制(停職制)の有無別企業数の推移(平成11年~平成19年調査)

単位：%

| | 平成11年 | 平成13年 | 平成15年 | 平成17年 | 平成19年 |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 役職定年(停職)制有 | 56.0 | 54.9 | 54.0 | 51.1 | 45.7 |
| 役職定年(停職)制無 | 44.0 | 45.1 | 46.0 | 48.9 | 54.3 |
| 計 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

(参考2)

中高年層の処遇と継続雇用制度の実態に関する調査(2006年)

【産労総合研究所 賃金事情2006年9月 NO.2505掲載】

〔役職定年制度の有無〕

(単位:%)

| 産業・規模 | 合計 | 制度あり | 制度なし | 役職定年制はない = 100 | | | | 制度の導入を検討している | その他 | 無回答 |
|-------|---------------|------|------|----------------|----------|-------|--------|--------------|-----|-----|
| | | | | もともとない | あったが廃止した | その他 | 無回答 | | | |
| 調査計 | 100 <337社> | 40.4 | 56.4 | (74.7) | (10.0) | (0.5) | (14.7) | 2.4 | 0.3 | 0.6 |

〔役職任期制度の有無〕

(単位:%)

| 産業・規模 | 合計 | 制度あり | 制度なし | 制度の導入を検討している | その他 | 無回答 |
|-------|---------------|------|------|--------------|-----|------|
| 調査計 | 100 <337社> | 2.7 | 70.9 | 1.2 | 0.6 | 24.6 |

〔役職定年の対象となる役職と定年年齢の設定〕

(単位:%)

| 産業・規模 | 合計 | 同一年齢で一律に | 役職名(同一年齢一律 = 100) | | | | | 平均役職定年年齢(歳) |
|-------|---------------|----------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|------|-------------|
| | | | 主任以上のすべての役職 | 係長以上のすべての役職 | 課長以上のすべての役職 | 部長以上のすべての役職 | 無回答 | |
| 調査計 | 100 <136社> | 69.9 | 41.1 | 11.6 | 28.4 | 1.1 | 17.9 | 55.6 |
| | | 役職別に定年年齢を定めている | その他 | 無回答 | | | | |
| | | 24.3 | 5.1 | 0.7 | | | | |

136社:「役職定年制がある」と回答した企業

〔役職定年後の賃金及び資格等の取扱い〕

(単位:%)

| 産業・規模 | 合計 | 役職手当の取扱い | | | | | 基本賃金の取扱い | | | |
|-------|---------------|----------|------|-------------|------|-----|----------|------|-----|-----|
| | | 支給しない | 減額する | もともと役職手当はない | その他 | 無回答 | 変わらない | 減額する | その他 | 無回答 |
| 調査計 | 100 <136社> | 39.7 | 30.9 | 19.9 | 5.9 | 3.7 | 50.7 | 43.4 | 2.9 | 2.9 |
| 産業・規模 | 合計 | 資格等の取扱い | | | | | | | | |
| | | 変わらない | 変わる | その他 | 無回答 | | | | | |
| 調査計 | 100 <136社> | 63.2 | 23.5 | 2.9 | 10.3 | | | | | |

〔役職定年後の配置と役割(職務)〕

(単位:%)

| 産業・規模 | 合計 | 役職定年後の配置 | | | | |
|-------|----------|----------------------|-------------|----------|-----|-----|
| | | 原則として同一職場で役割(職務)が変わる | 原則として職場が変わる | 人によって異なる | その他 | 無回答 |
| 調査計 | < 136社 > | 46.3 | 3.7 | 48.5 | 1.5 | 2.2 |

| 産業・規模 | 合計 | 役職定年後の役割(職務) | | | | | | |
|-------|----------|--------------|--------|--------|----------------|----------|-----|-----|
| | | 専門職になる | 専任職になる | 一般職になる | 関連会社や子会社等に出向する | 人によって異なる | その他 | 無回答 |
| 調査計 | < 136社 > | 30.9 | 37.5 | 17.6 | 7.4 | 45.6 | 3.7 | 1.5 |

複数回答

〔現行制度の運用状況〕

(単位:%)

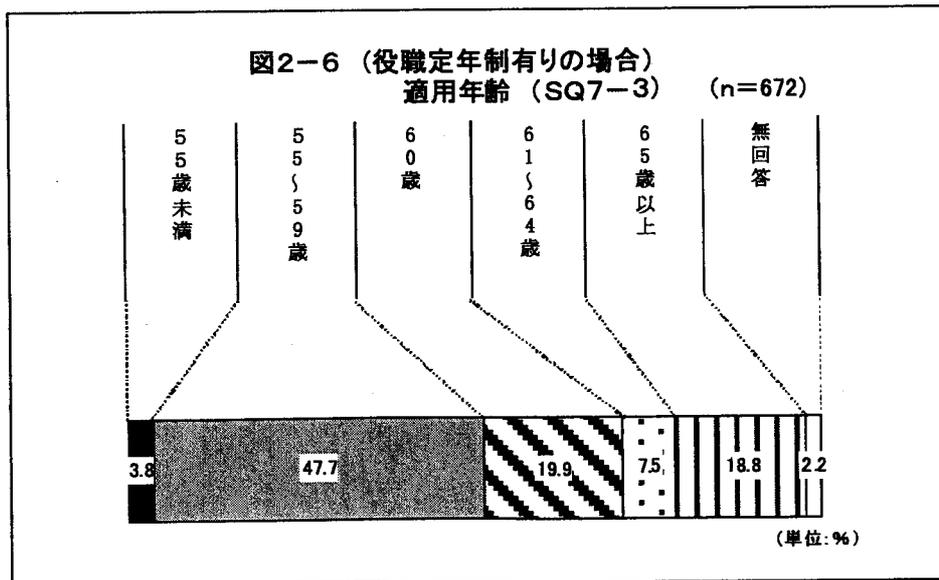
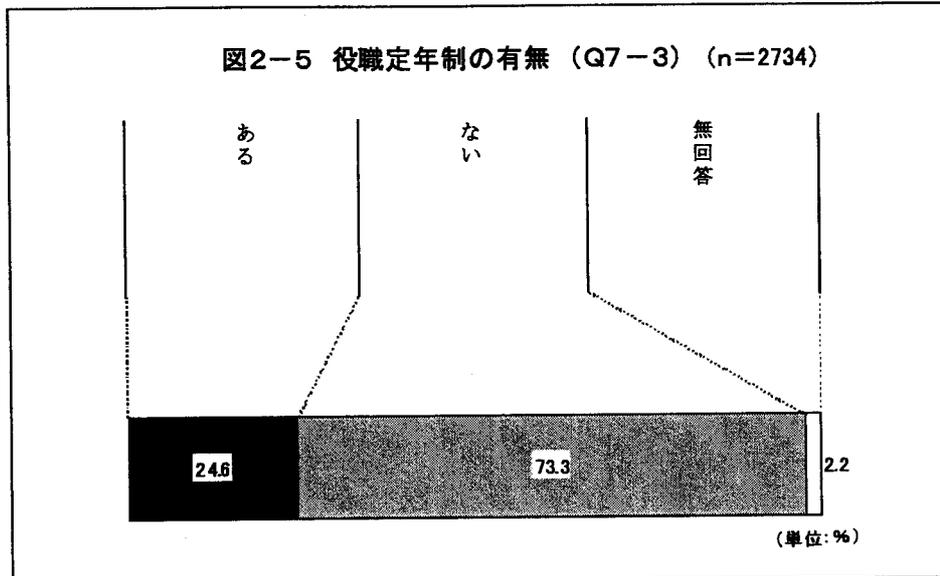
| 産業・規模 | 合計 | 厳格に運用している(全員に適用) | 一部役職にとどまる者もいる(柔軟に運用) | 制度(規定)はあるが、運用されていない | その他 | 無回答 |
|-------|-----------------|------------------|----------------------|---------------------|-----|-----|
| 調査計 | 100 < 136社 > | 29.4 | 59.6 | 6.6 | 2.2 | 2.2 |

調査時期: 2006年6月下旬～7月中旬(原則として3年ごとに実施)
 調査方法: 郵送によるアンケート調査方式
 調査対象: 全国1・2部上場企業と過去に本調査に回答のあった会員企業から任意に抽出した約3,500社
 集計企業: 337社 1,000人以上 64社 300～999人 101社 299人以下 172社
 製造業 136社 非製造業 201社

内閣府（平成17年7月）「高齢者の社会参画に関する政策研究報告書—高齢社会対策の総合的推進のための政策研究（企業調査編）」

役職定年制(問7-(3)) —「あり」は25%、適用年齢は平均58.8歳

- ・ 役職定年制が「ある」企業は24.6%、「ない」企業が73.3%である。
- ・ 役職定年制のある企業における役職定年の適用年齢は、平均58.8歳である（最大70歳、最小30歳）。分布で見ると、「55～59歳」が最も多く役職定年制のある企業の47.7%、「60～64歳」は同27.4%となっている。



調査期間：平成17年1月

調査方法：郵送によるアンケート調査方式

調査対象：東京商工リサーチに収録された25万社の企業データより従業員30人以上の企業約8,000社を無作為抽出

集計企業：2,734社 5,000人以上 54社 1,000人～4,999人 203社

300～999人 379社 100～199人 649社 30～99人 1,449社

製造業 33.5% 非製造業 65.1% ※無回答1.4%