

2009年 中高年層の処遇と 出向・転籍等の実態に関する調査

中高年層の賃金減額を行う企業は 34.5%

早期退職優遇制度の導入率は 18.7%

役職定年（離脱）制度の導入率は 36.3%

◎ 2008年1月～2009年6月の1年半に、出向は62.7%、転籍は25.7%の企業で実施。
出向を実施した企業のうち、出向期間を明示した企業は64.0%

産労総合研究所

Sanro Research Institute, Inc

〒102-8616

東京都千代田区平河町2-4-7 清瀬会館

電話 03(3237)1611

FAX 03(3237)1634

〔担当〕堀之内、重山

URL: <http://www.e-sanro.net>

“2007年問題”として注目を集めた団塊世代は、無事定年を迎えました。その一方で、本格的な少子高齢化が進み、定年後の雇用延長が拡大する中、中高年層の活用と活性化は、依然として大きな経営課題となっています。

民間のシンクタンク機関である産労総合研究所（代表 高橋邦明）では、中高年層の処遇実態——とくに「一定年齢での賃金減額措置」「役職定年制度」「早期退職優遇制度」の現状を明らかにするために、1993年からほぼ3年おきに継続して調査を実施してまいりました。このほど、第6回となる2009年の調査結果がまとまりましたのでご報告いたします。

なお、今回は、未曾有の世界同時不況といわれる経営環境の中、企業における出向・転籍の実施状況についても調査を行いました。

【調査の要領】

調査名：2009年 中高年層の処遇と出向・転籍等の実態に関する調査

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当社会員企業から任意に抽出した約3,500社

調査方法：郵送によるアンケート調査方式

調査時期：2009年6月中旬～7月中旬

回答状況：有効回答284社

(1,000人以上54社、300～999人71社、299人以下159社。製造業112社、非製造業172社)

【中高年層の賃金の取扱い】

◇一定年齢で賃金減額を行う企業は34.5%、「年齢による賃金の減額は行わない」企業は64.8%。
1993年の調査開始以来、賃金減額を行う企業は一貫して減少してきたが、本年は2006年調査の32.0%とほぼ同様の割合となっている。

◇賃金減額を行う企業の内容をみると、74.5%が「全社員」を対象にしており、減額の開始年齢は「55歳」が38.6%、「56歳」が21.4%。平均的な減額率は、基本的賃金で13.6%、賞与・一時金で22.8%。また、75.5%の企業が今後も減額措置を継続するとしている。

【役職定年制度】

◇役職定年制度を導入している企業は36.3%。そのうち72.8%が「すべての役職について、同一年齢で一律に設定」している。役職は「主任以上」が最も多く40.0%。役職定年（離脱）の年齢は平均56.3歳である。ただし、後任者がいないなどの場合、50.5%の企業は制度を柔軟に運用している。

◇役職離脱後の役割（職務）は、「人によって異なる」が44.7%を占め、個別対応で新たに決定する企業が多い。「専任職」（29.1%）や「専門職」（21.4%）になる割合も比較的高い。

【早期退職優遇制度】

◇早期退職優遇制度を導入している企業は18.7%で、2006年調査（28.5%）から大きく減少している。そのうち56.7%が「一定年齢以上を一律に対象」としており、対象年齢の平均は49.0歳である。

◇退職金優遇の内容は「定年扱いの係数+特別加算金」が最も多く60.0%で、同年齢での自己都合退職と比べて、退職金が「3割増」以上になる企業が35.5%となっている。

【出向・転籍】

◇2008年1月～2009年6月の1年半に、出向を実施した企業は62.7%、転籍（移籍出向）を実施した企業は25.7%である。出向を実施した企業のうち、出向期間を明示した企業は64.0%で、出向期間は「3年」が29.8%、「1年」が28.1%。ただし、満了時の対応は「ケースバイケース」とする企業が38.6%と4割近くを占めている。

◇出向や転籍をめぐって、「とくに問題は起きていない」とする企業が69.0%と7割近い。

■中高年層を対象にした諸施策の導入状況と推移

本調査は、今から16年前の1993年、「60歳」への定年延長に伴う50歳台層の処遇実態を明らかにするために実施した第1回調査をルーツに、現在まで続いているものである。

定年延長を実現するために、当時、多くの企業で実施されたのが、一定年齢に達した中高年層の賃金減額措置のほか、役職定年（離脱）制度や早期退職優遇制度の導入などである。

年齢による賃金減額措置は、その当時の名残りともいえる施策であるが、今回の調査でも、何らかの賃金調整を行う企業が3割強に上っている。

本調査における各施策・制度の導入率の推移は、右の表のとおりである。

表1 一定年齢による賃金調整の有無

(単位：%)

年	合計 (社数)	何らかの賃金 調整を行う	賃金調整は 行わない	その他
1993	100.0 (250)	72.8	24.8	2.4
1997	100.0 (383)	65.0	35.0	—
2000	100.0 (252)	68.3	30.6	1.2
2003	100.0 (307)	38.1	59.3	2.0
2006	100.0 (337)	32.0	65.6	1.5
2009	100.0 (284)	34.5	64.8	0.7

表2 役職定年制度導入の有無

(単位：%)

年	合計 (社数)	導入している	導入して いない	現在導入を 検討している
1993	100.0 (250)	43.2	51.6	5.2
1997	100.0 (383)	35.8	54.0	9.1
2000	100.0 (252)	42.9	52.0	3.6
2003	100.0 (307)	43.0	52.5	3.3
2006	100.0 (337)	40.4	56.4	2.4
2009	100.0 (284)	36.3	61.6	1.8

表3 早期退職優遇制度導入の有無

(単位：%)

年	合計 (社数)	導入して いる	退職金規 定のなか で同様の 運用	導入して いない	現在導入 を検討し ている
1993	100.0 (250)	30.8	8.8	55.2	5.2
1997	100.0 (383)	25.3	3.4	62.1	8.6
2000	100.0 (252)	31.0	4.4	55.2	5.6
2003	100.0 (307)	30.6	7.5	45.3	8.8
2006	100.0 (337)	28.5	2.4	67.4	0.9
2009	100.0 (284)	18.7	2.5	76.8	1.1

1 中高年層（40歳代後半～50歳代）を対象にした賃金減額措置

■一定年齢で何らかの賃金減額を行う企業は34.5%で、3年前とほぼ同水準（図1）

中高年層の賃金減額について、「一定年齢で何らかの賃金の減額を行う」企業は34.5%、「年齢による賃金の減額を行わない」企業が64.8%となっている。

調査開始以来、回答企業に異同はあるものの、賃金減額を行う企業は一貫して減少している。1993年の第1回調査では72.8%であったものが、1997年65.0%、2000年68.3%、2003年38.1%、2006年32.0%と減少を続け、今回は、前回とほぼ同水準の34.5%となった。

以下、賃金の減額を行うと回答した企業について、その内容をみてみよう。

■賃金減額は7割強が「全社員対象」、減額を開始する年齢は「55歳」が38.6%

賃金を減額する対象者については、74.5%が「全社員」を対象にしており、「一般職のみ」（14.3%）や「管理職のみ」（3.1%）を対象とする企業は少数派である。また、賃金減額を開始する年齢は、旧定年の「55歳」が最も多く38.6%、次いで「56歳」の21.4%、「57歳」の14.3%と続いている。

■平均的な減額率は基本的賃金で13.6%、賞与・一時金で22.8%

減額の対象となる賃金項目をみると、「基本的賃金（本給や基本給など）」が8割近い79.6%で最も多く、次いで「賃上げの調整」（53.1%）、「賞与・一時金」（22.4%）、「諸手当」（15.3%）と続いている。

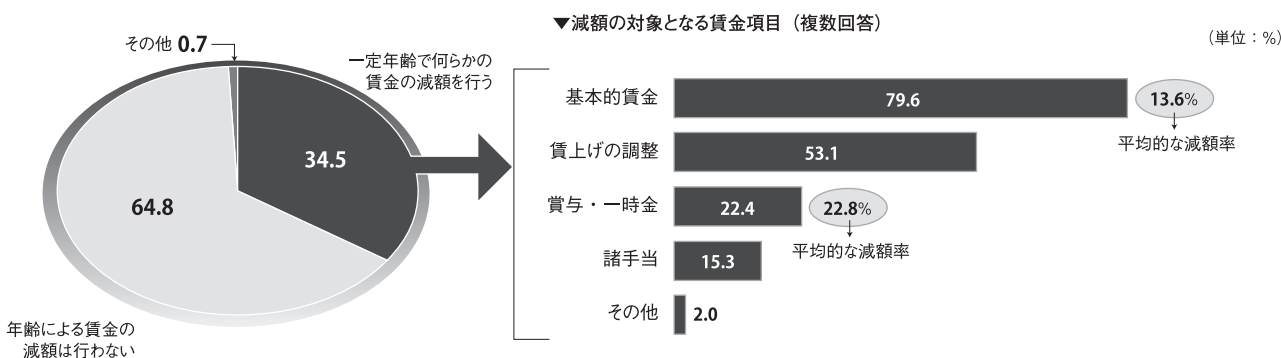
基本的賃金の平均的な減額率は13.6%で、前回の13.9%とほぼ同じ割合。賞与・一時金の平均的な減額率は22.8%で、前回の35.3%よりも低くなっている。賃上げについては、96.2%とほとんどの企業が「定期昇給の調整」を行っており、内容は「定昇なし」が58.0%、「減額して実施」が34.0%。ベースアップを調整する企業も46.2%と半数近く、内容は「ベアなし」が79.2%、「ベアの一部を実施」が12.5%となっている。

■7割強の企業が、今後も「賃金減額措置を継続」

現在実施している賃金減額措置について、今後どのようにしていく予定かを聞いたところ、「現行の賃金減額を継続していく」企業が75.5%（前回は62.0%）、「何らかの見直しを行う」企業が21.4%（同28.7%）で、前回よりも継続企業が多くなっている。

見直しを行う企業の内容をみると、「年齢に基づかない新しい賃金制度を導入する」23.8%、「年齢による賃金減額は廃止する」（23.8%）、「減額率を縮小する」（9.5%）といった対応のほか、逆に「減額率を拡大する」と回答した企業も19.0%（4社）あった。

図1 一定年齢での賃金減額の有無と減額の対象となる賃金項目



2 役職定年（離脱）制度の導入状況と運用実態

「役職定年制度」は、組織の新陳代謝を目的に、管理・監督者について、ある一定年齢に到達したことをもって役職を離脱（解任）させる制度で、年齢に着目した中高年施策の1つである。

■役職定年制度の導入企業は36.3%（図2）

役職定年制度の導入状況を見ると、「ある」企業が36.3%、「ない」企業が61.6%、「導入を検討している」企業が1.8%である。また、「ない」と回答した企業のうち、9.1%が「過去にあったが廃止した」と答えている。廃止する企業がある一方で、導入を検討している企業も1.8%みられるが、導入検討企業は毎回少なくなっており、総じて役職定年制度の導入企業は減少傾向にある。

■役職定年は「一律（全役職について同一年齢）」が7割（図2）

役職定年の設定方法をみると、「すべての役職について、同一年齢で一律に定めている」企業が72.8%、「役職別に定めている」企業が25.2%である。

一律の場合、役職は「主任以上」が40.0%と最も多く、次いで「課長以上」の30.7%、「係長以上」の13.3%と続く。役職定年年齢の内訳をみると、旧定年年齢の55歳とする企業が多く、平均年齢は56.3歳である。

役職別に離脱年齢を定めている企業の場合は、「班長・主任・係長・課長55歳、次長・部長57歳」、あるいは「係長50歳、課長52歳、部長54歳」といった設定が一般的である。

図2 役職定年制度の有無と役職定年年齢の設定

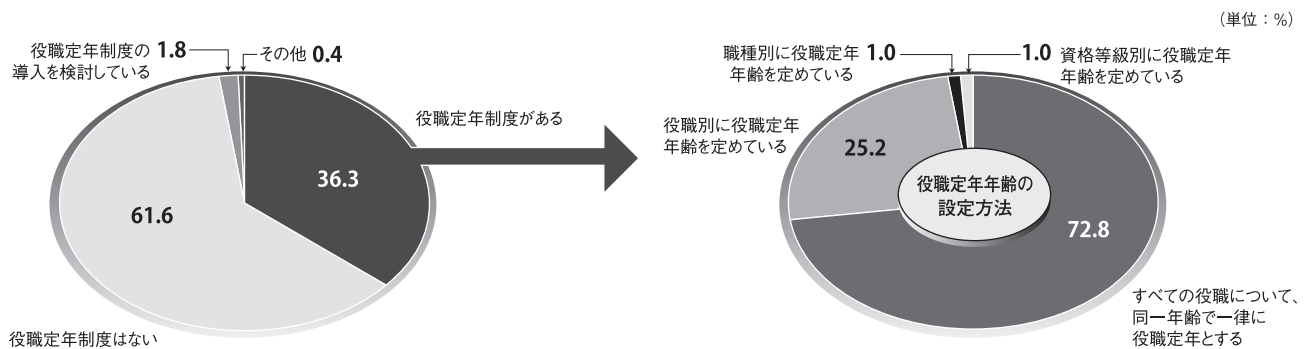


図3 役職定年後の賃金等の取扱い

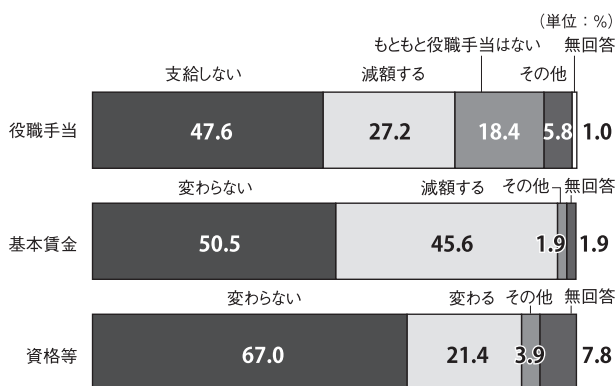
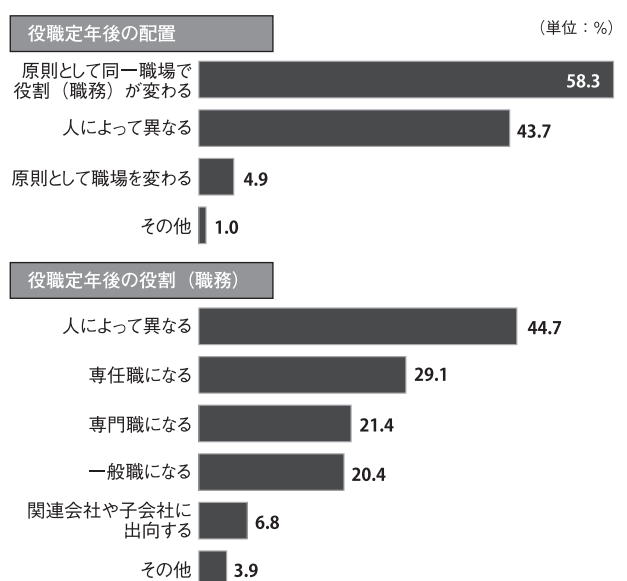


図4 役職定年後の配置と役割（職務）



■役職定年後の基本賃金は「変わらない」が半数、役職手当は「支給しない」も5割弱（図3）

役職定年後の賃金処遇がどう変わるかをみてみよう。まず役職手当は「支給しない」が47.6%、「減額する」が27.2%、「もともと役職手当はない」が18.4%。基本賃金の取扱いは、「変わらない」が50.5%、「減額する」が45.6%。資格等は、「変わらない」が67.0%、「変わる」が21.4%などとなっている。

■役職定年後の配置や役割は“個別対応”で新たに決定（図4）

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」（58.3%）と「人によって異なる」（43.7%）の2つに回答が集中している。同様に、役割（職務）についても、やはり「人によって異なる」（44.7%）が多く、次いで「専任職になる」（29.1%）、「専門職になる」（21.4%）のほか、「一般職になる」という回答も2割（20.4%）ほどある。

■5割の企業が役職定年制度は“柔軟に運用”

役職定年制度の実際の運用状況をみると、制度を「厳格に運用している（全員に適用）」企業は4割弱（37.9%）で、5割（50.5%）の企業が「一部役職にとどまる者もある（柔軟に運用）」と答えている。前回調査では、厳格運用が3割（29.4%）、柔軟運用が6割（59.6%）であったが、いずれにしても、柔軟に運用している企業が多いことには変わりはない。役職にとどまる場合の条件としては、「後任者がいない、あるいは後継者が育っていない場合」や「会社が必要と認めた場合」といった回答がほとんどで、こと役職者においては、実際には属人的な運用にならざるを得ないようだ。適用されない役職者がいることに社員の納得性が得られれば、組織運営にとっても、柔軟な運用のメリットは大きいと思われる。

3 早期退職優遇制度の導入状況と運用実態

定年前に退職する社員に対して、退職金の加算などの優遇措置を行うのが早期退職優遇制度である。独立した制度として設ける場合と、退職金規定の中で同様の運用を行う場合がある。

■早期退職優遇制度がある企業は、2006年調査の28.5%から18.7%に減少（図5）

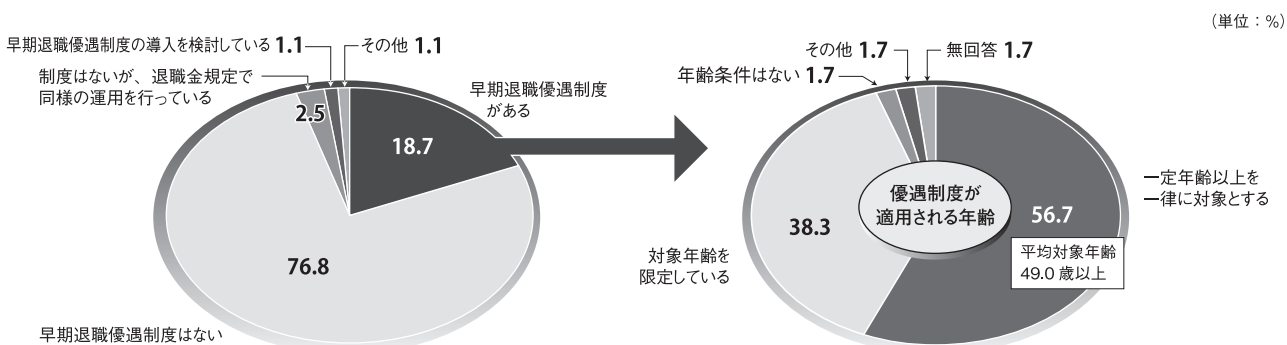
早期退職優遇制度の有無をみると、「制度がある」企業が18.7%、「制度はないが、退職金規定で同様の運用を行っている」企業が2.5%で、合わせて21.2%の企業に早期退職優遇に関する規程が設けられている。ただし、制度の導入率は、2006年調査の28.5%から大きく減少した。

■「一定年齢以上を一律に対象」が56.7%、「対象年齢を限定」が38.3%

早期退職優遇制度が適用される年齢をみると、「一定年齢以上を一律に対象とする」企業が56.7%、「対象年齢を限定している」企業が38.3%である。一律の場合、対象年齢は35歳から56歳までばらばらについているが、平均年齢は49.0歳である。年齢限定の場合、設定の方法としては、「45～58歳」「50～55歳」のように範囲を定めるものと、「45歳、50歳、55歳」のように年齢ポイントを特定するやり方がある。

また、勤続年数条件の有無については、「ある」が65.0%、「ない」が35.0%で、平均勤続年数は約15.6年である。

図5 早期退職優遇制度の有無と適用年齢



■退職金優遇の内容は「定年扱いの係数+特別加算金」が6割

退職金をどのように優遇しているかをみると、「会社都合（定年扱い）の係数+特別加算金」が最も多く60.0%、次いで「自己都合の係数+特別加算金」26.7%、「会社都合（定年扱い）の係数のみ適用」10.0%と続く。

このうち、特別加算金を支給する企業の加算の仕方や加算金の水準は、各社ごとに実にさまざまなので、同一年齢で比較した場合、早期退職優遇制度による退職金は、自己都合退職金のおおよそ何割増ぐらいになるかを聞いてみた。その結果、「3割増程度」が14.6%、「2割増程度」と「1割増程度」がそれぞれ10.4%などのほか、10割増、つまり2倍になる企業も6.3%（3社）ある（「5割増程度」以上の企業は、合わせて16.7%）。やはり、それなりの優遇措置を設定している企業が多い。

■早期退職する社員が毎年出ている企業は2割

早期退職優遇制度の運用状況をみると、「制度はあるが選択者は少ない」企業が65.0%で、「制度は定着しており、適用を受けて早期退職する社員が毎年出ている」企業は2割程度（21.7%）にとどまっている（ただし、1,000人以上の大企業の利用率のみ62.5%と高い）。

■景気悪化に伴う特別な運用はほとんどなし

周知のとおり、昨年秋以降の景気悪化の影響により、希望退職募集を行う企業が続出している。早期退職優遇制度は、雇用調整を目的とした臨時的・緊急避難的な希望退職募集と本来の趣旨は違うものの、たとえば適用年齢を引き下げるなどの運用により、希望退職募集と同様の効果をもつ場合が多い。

そこで、景気悪化に伴って特別な運用を行ったかどうかを聞いてみたが、「雇用調整等の一環として、早期退職優遇制度の利用を促した」とする企業は3.3%（2社）のみで、大半（93.3%）の企業は「特別な運用は行っていない」という回答であった。今回の回答企業においては、そこまでせっぱ詰まった状況に追い込まれた企業はほとんどなかったようである。

4 出向・転籍の実施状況

【在籍出向の状況】

■2008年1月～2009年6月の間に在籍出向を実施した企業は62.7%、2009年7月～2010年3月の間に出向の予定がある企業は38.6%（図6）

「在籍出向」は、社員を在籍のまま系列会社など他の企業・団体に出向させ、出向先会社の指揮下で勤務させる制度である。この1年半（2008年1月～2009年6月）の間に在籍出向を実施した企業は62.7%と6割を超え、「出向制度はあるが実施していない」とする企業は19.4%。そもそも「出向制度はない」企業も2割近い18.0%ある。

当然ながら企業規模の違いが大きく、1,000人以上企業の87.0%が出向を実施しているのに対して、299人以下企業の実施率は48.4%。出向制度がない企業も、規模が小さくなるほど多くなる。

次に、景気悪化の影響が深刻になってきた7月以降の出向実施予定をみると、2009年7月～2010年3月までの間に、出向を実施する予定がある企業は38.6%で、1社あたりの平均予定人数は8.4人（1,000人以上企業は25.9人）。半数を超える54.5%の企業は、「出向の予定はない」と答えている。

図6 出向の実施状況と今後の予定

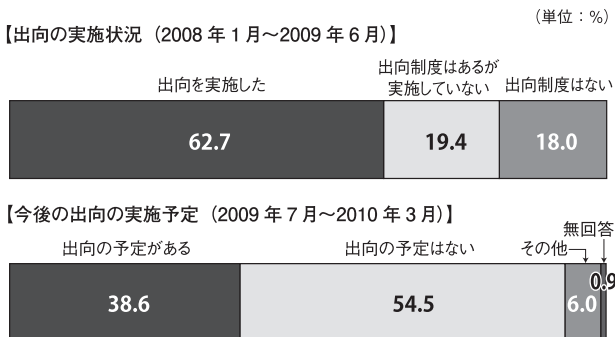
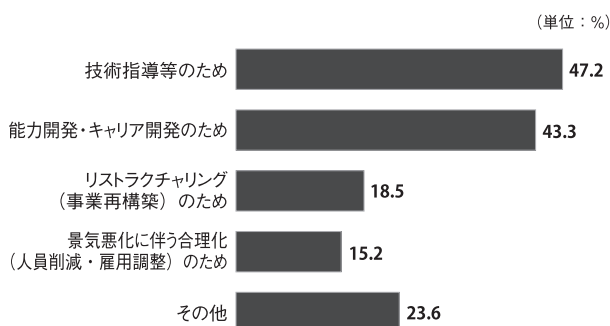


図7 出向を実施する理由



■ 出向の理由は「技術指導」がトップ、2番目は「能力開発・キャリア開発」（図7）

出向の理由をみると、「技術指導等のため」（47.2%）と「能力開発・キャリア開発のため」（43.3%）がほぼ同じ割合で、1位と2位を占めている。このほか、不況期の理由ともいえる「景気悪化に伴う合理化（人員削減・雇用調整）のため」が15.2%、「リストラクチャリング（事業再構築）のため」が18.5%となっている。この2つを合わせると33.7%になり、出向の理由として、それなりの比重を占めているといえよう。

なお、出向先を多い順にみると、「グループ関連会社」50.0%、「子会社」49.4%が多く、次いで「取引会社」29.2%、「親会社」23.0%と続く。

■ 6割が出向期間を明示、出向期間は「3年」が3割程度（図8）

出向を命じるにあたって、出向期間を「明示した」企業は64.0%、「明示しなかった」企業は37.6%である。明示した企業の出向期間は、「3年」が29.8%で最も多く、次いで「1年」が28.1%、「2年」が25.4%となっている。

■ 出向期間満了時の対応はケースバイケースが4割

さて、出向期間が明示されている場合であっても、現実には、出向先での仕事の進行状況やさまざまな事情で期間が延長されることも少なくない。そこで、「明示したときの期間満了時の取扱い」と「明示しなかったときの取扱い」について、実際の対応状況を尋ねてみた。

まず、明示した場合でも、「出向の理由によって、ケースバイケースで対応」が最も多く38.6%、次いで「期間満了時にアウト延長かどうかを判断することが多い」が35.1%で、「自動的に出向元に戻すことが多い」と回答した企業は2割程度（22.8%）である。

次に、明示しなかった場合の取扱いをみると、「出向の理由によって、ケースバイケースで対応」が59.7%と6割近く、「数年後に、アウト延長や転籍等の判断をすることが多い」という企業も13.4%ある。「数年後にアウト元に戻すことが多い」という回答は22.4%で、これも2割程度である。

出向は基本的に復帰を予定したうえでの人事異動である。期間の延長といった重要事項については、出向者の納得を得たうえで実施すべきであろう。

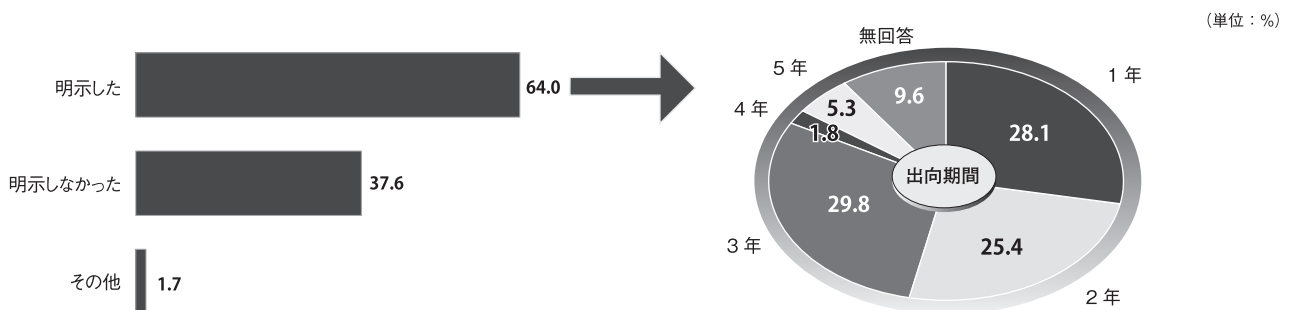
■ 「労働時間」は8割、「休日・休暇」は7割が出向先の労働条件を適用

出向は、出向元の身分のまま、社員を出向先の指揮命令下で労働させることなので、出向者に対する賃金・労働条件等の適用主体も、原則は出向元の規定や取扱いが適用されるのが一般的である。

ただし、労働時間や休日・休暇の取扱いについては、出向先の社員と一緒に働く関係から、出向先と同じ条件が適用されることが多い。

今回の調査では、労働条件等に関する12項目について適用主体を尋ねてみたが、出向元が適用主体となる項目を多い順に並べると、「昇格・昇給の取扱い」88.8%、「賃金・一時金の決定」88.2%、「企業年金」86.0%、「社会保険」81.5%と続く。他方、出向先が適用主体となる項目としては、「労働時間」83.7%、「休日・休暇」70.2%の2つが、前述したとおり、高い割合となっている。

図8 出向期間の明示の有無と出向期間



【転籍（移籍出向）の状況】

■ 2008年1月～2009年6月の間に転籍を実施した企業は25.7%、2009年7～12月の間に転籍の予定がある企業は17.5%（図9）

「転籍（移籍出向）」とは、会社の要請（命令）で、会社の籍を離れて（退職して）、系列会社など他の企業・団体に転出し、転籍先会社の社員として勤務する制度である。

この1年半（2008年1月～2009年6月）の間に転籍を実施した企業は25.7%、「転籍制度はあるが実施していない」企業が14.4%で、そもそも「転籍制度はない」企業が59.2%と6割近くを占めている。

転籍も企業規模による違いが大きく、1,000人以上企業の50.0%が転籍を実施しているのに対して、299人以下企業の実施率は14.5%である。転籍制度がない企業は、規模が小さくなるほど多くなる（299人以下企業の73.0%が「転籍制度はない」と回答）。

これから先の転籍実施予定をみると、2009年7～12月までの間に、転籍を実施する予定がある企業は17.5%で、1社あたりの平均予定人数は2.5人である。残る75.4%の企業は、「転籍の予定はない」と答えている。

■ 転籍の理由は、「景気悪化」と「リストラ」を合わせて46.5%（図10）

転籍を実施する理由をみると、出向と同様、「技術指導等のため」が38.4%と最も多いものの、「景気悪化に伴う合理化（人員削減・雇用調整）のため」が12.3%、「リストラクチャリング（事業再構築）のため」が34.2%となっており、この2つを合わせると46.5%と5割近くを占めている。やはり、転籍の場合は、出向に比べ、景気悪化の影響が色濃く反映されている。

転籍先も、出向同様、「グループ関連会社」（50.7%）と「子会社」（49.3%）の2つで占められており、1社あたりの平均転籍者数は、それぞれ5.3人、9.6人。転籍者の属性をみると、年齢層は、20代から50代まで広く分布している中で「50代」が67.1%と最も多く、職種は「一般職」（50.7%）よりも「管理職」（69.9%）が多いのが特徴である。転籍は、中高年層の管理職を中心に行われている様子が見えてくる。

■ 労働契約法施行を機に規定等を見直した企業は3.8%、「出向・転籍で問題なし」が7割（図11）

2008年3月1日に施行された労働契約法の第14条は、出向に関する権利濫用について定めている。出向に伴う不利益の程度、対象者の選定等において出向命令権の濫用が認められる場合、その命令は無効と判断される。

労働契約法の施行を機に、就業規則や出向規定等の見直しを行ったかどうかを尋ねてみたところ、「規定の見直しを行った」企業は3.8%（9社）のみで、8割の企業は「とくに規定の見直しは行ってない」という結果になった。

労働契約法に関しては、今のところ、とくに問題はなく、格別の対応を必要としていない企業が多いようであるが、出向や転籍をめぐる問題点についても、7割の企業が「とくに問題は起きていない」と答えている。

図9 転籍の実施状況と今後の予定

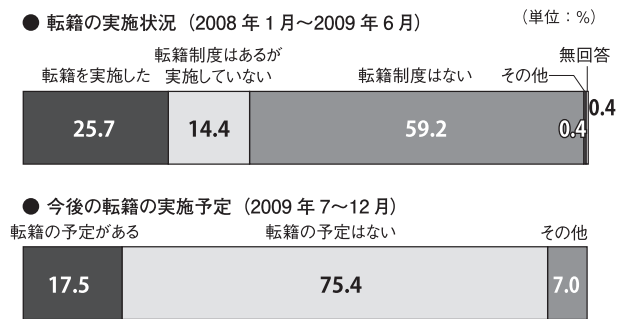


図10 転籍を実施する理由

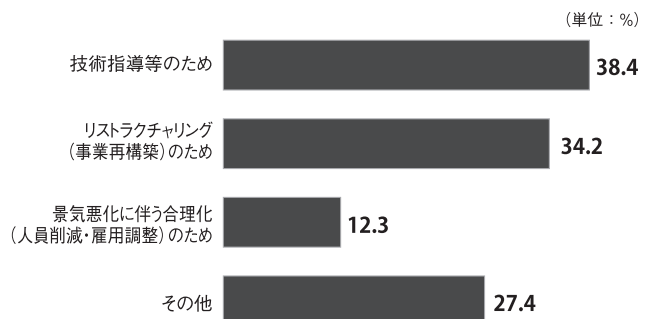


図11 出向・転籍をめぐる問題点や課題

