慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	1.5次キャリア研究 : 定年退職年齢延長と役職定年年齢前倒しによる人事管理への影響と対策
Sub Title	
Author	古澤, 典明(Furusawa, Noriaki) 大藪, 毅(Oyabu, Takeshi)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2015
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2015年度経営学 第3095号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002015-3095

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（　　2015　年度）

論文題名

１．５次キャリア研究

―定年退職年齢延長と役職定年年齢前倒しによる人事管理への影響と対策―

主　査	大藪　毅　専任講師
副　査	坂爪　裕　教授
副　査	林　洋一郎　准教授
副　査	

学籍番号	８１４３１１０３	氏　名	古澤　典明

論 文 要 旨

所属ゼミ	大藪研究室	学籍番号	８１４３１１０３	氏名	古澤　典明

（論文題名）

１．５次キャリア研究
―定年退職年齢延長と役職定年年齢前倒しによる人事管理への影響と対策―

（内容の要旨）

本論文の目的は、今後増え続けるであろう役職定年から定年退職までの社員のＨＲＭ（人材管理）戦略を提唱し、企業価値向上を目指すためのものである。

既に大企業を中心に６５歳定年退職が適用されつつあるが、２０２５年に定年退職年齢が６５歳以上に義務化される。定年年齢が引き上げられることに伴い、ほとんどの企業で役職定年年齢の引き下げが行われると予想される。生涯賃金総額を一定に保つためである。例えば、今まで、６０歳を定年退職・５５歳を役職定年としてきた企業は、６５歳に定年退職を延長した際、生涯賃金総額を一定に保つため、役職定年年齢を５０歳に引き下げざるを得ない。すると、役職定年期間が元の５年から１５年に延長される。役職定年期間が１５年となることを考えると、サラリーマン人生約４３年の内、三分の一が役職定年期間である。役職定年から定年退職の期間は、平社員待遇に降格されることが多く、それに伴い、賃金は今までの５割～６割に引き下げられるケースが多い。当然、仕事の責任の範囲は狭くなり、権限も低下する。すると、役職定年を迎えた社員はモチベーションを喪失するケースが多く、賃金の低下以上に企業に対する貢献度は低下してしまい、企業価値を下げてしまう可能性が指摘される。

そこで、本研究では就職から役職定年までのキャリア形成期を１次キャリア、役職定年から定年退職までを１．５次キャリア、定年退職以降を２次キャリアと位置づけ、特に社員モチベーションの低下の大きいであろう１．５次キャリアをクローズアップし、役職定年をネガティブに捉えるのではなく、企業価値を向上させるためのドライバーとして役職定年者に活躍してもらうためのポジティブなＨＲＭ（人材管理）戦略を提唱する。

そして、役職定年制度の想定されるマイナス効果として、①役職定年者のモチベーション低下による生産性低下、②役職定年者の再配置および業務設定の困難さ、③新任者への引き継ぎ不足、及び新任者の経験不足による生産性低下を打ち消すことができれば、企業価値向上に貢献できると考えた。

このマイナス効果をもたらしている原因はＺ社への調査の結果、①役職定年制度の運用を開始するにあたって、不明朗さがあった。②役職定年前の的確なアセスメントの仕組みがなく、役職定年者の適正配置を行うことができなかった。③経験値が最高潮に達している役職定年者の技能や経験を若手に伝承するシステムがなかった。④役職定年者に対する会社側からのミッションがなく、役職定年者は定年までの道筋を見失っていた。ということであった。

そしてマイナス効果を打ち消すためには、定年退職と役職定年制度の一体運用を実現するために役職定年制度専門部署を立ち上げた上で、役職定年制度を明文化し、役職定年前にアセスメントを実施し、役職定年後の適正配置を行い、１．５次キャリアのマネジメントを行い、会社・役職定年者・若手が独立して生産性を高めようとするのではなく、３者が互いに関わり合いながら業務を行うことで、達成することができると考えた。