

TOPIC1

## 役職定年制の実情と導入上の留意点

TOPIC2

## 男女間賃金格差の開示義務とその対応

# サンプル

2023/APR

4

令和5年4月号

桃源郷 花見台 笛吹市 あずさ / PIXTA(ピクスタ)

**【年度の始まり】** 4月に入り、新年度がスタートしました。入社式などが催され、新生活に期待で胸をふくらませている方も多いことでしょう。しかし、なぜ年度の初日は4月1日なのでしょう。これは1886（明治19）年の法改正で国の会計年度が4月1日から翌年3月31日までと定められたことが始まりです。理由は諸説あり、農家の納税が米による現物納から金納に変わったからというもの一説。秋に収穫した米を現金化するのにかかる時間を踏まえて4月に設定されたというものです。やがて、会計年度に合わせて学校が4月入学となり、新卒採用の兼ね合いから企業の多くも4月入社となったようです。ただ、世界的に見ると4月入学や入社の日数は少なく、企業活動もグローバル化していることから今後は変化していくかもしれません。

## 役職定年制の実情と導入上の留意点

労働力の減少、年金の支給年齢の引き上げなどを背景に高齢者の活用が求められる中、定年年齢の引き上げなどによるポスト不足や組織活性化の対応策として「役職定年制」への注目が高まっています。ここでは役職定年制の現状と導入する際に検討すべき点を取り上げます。

### 役職定年制とは

2023年4月から国家公務員と地方公務員の65歳までの定年年齢の段階的引き上げに伴い、「役職定年制」が適用されることになっています。

「役職定年制」とは、企業等の組織構成をしている部長、課長など一定以上の役職者が、定年前の一定年齢に到達した段階でその役職を退く制度です。

似たような制度に「役職任期制」というものがありますが、これはあらかじめ一定以上の役職に関してその任期を定めて社員を登用する制度で、任期が満了するとその役職が解かれるものです。仕組みは異なりますが、いずれの制度も組織の新陳代謝の促進や人件費抑制が期待できるものとして導入している企業が多くあります。

### 役職定年制の動向

独立行政法人高齢・障害・求職

者雇用支援機構の調査（2019年）によると、役職定年制度（役職任期制度も含む。以下、同じ）を導入している企業数の割合は28.1%と全体の約3割でした。企業規模が大きいほど導入割合は高い傾向にあります。また、定年制との関係で見ると、定年年齢が64歳以下で、かつ、継続雇用制度を65歳までとする企業での導入割合が高くなっています。役職定年制の導入によってポスト不足や組織の新陳代謝の遅れ、人材育成への対応策としていることがうかがえます（図表参照）。

「高齢者等の雇用の安定等に関する法律（高齢者雇用安定法）」では、企業の定年年齢は60歳以上の雇用確保義務となっています。2021年4月1日に施行された改正高齢者雇用安定法では、2025年4月からは70歳までの労働者の就業機会を確保するため、「70歳までの定年引き上げ」もしくは

「70歳までの継続雇用制度」などの措置を講ずることが努力義務となります。このように企業にとって社員の長期雇用が義務となり、それに伴う組織活性化策として役職定年制を

導入する企業はさらに増えていくものと思われます。

### 役職定年制のメリット・デメリット

役職定年制を導入するメリットは、先に述べたように、役職者の世代交代を半ば強制的に行うことにあります。世代交代によって新しい感性や多様な視点を経営に取り入れることができれば、企業としての競争力を高めることにもつながります。また、役職に任期や年齢限度を設けることにより、早い段階で次の世代の目標やモチベーションを高め、優秀な人材の離職を防ぐこともできます。

他方、役職定年制の難しい点は、現役職者について、役職退任後にどのような仕事をしてもらおうかということにあります。役職者の多くは、これまで会社に貢献してきたこの職位にあるという自負があります。制度とはいえ、役職定年制はそうした役職者の意欲を低下させる大きな要因となります。定年前でまだ役割と責任を果たすことができているにもかかわらず、役職を解かれ、かつ、役職手当などがなくなり賃金も低下する。また、これまでの後輩（部下など）が上司になることなどもあり、モチベーションが低

役職定年制の導入状況

(単位：%)

		調査数	導入済み	導入を検討	検討も導入もしていない	無回答
全体		3,355	28.1	9.8	61.4	0.7
規模別	100人以下	380	20.3	9.7	68.2	1.8
	101人～300人	2,268	27.2	9.5	62.7	0.6
	301人以上	698	35.2	11.0	53.6	0.1
定年制別	65歳以上の定年	376	19.7	9.6	69.4	1.3
	定年64歳以下かつ継続雇用66歳以上	506	24.3	10.9	64.2	0.6
	定年64歳以下かつ継続雇用65歳まで	2,420	30.5	9.7	59.3	0.5

出典：「役職定年制度の導入状況とその仕組み 8章」(独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構)

下してしまうというデメリットもあります。したがって、役職定年制を導入する場合には、これまでの貢献を評価されて役職の地位にある者が、その意欲を低下することのないように、保有する「知識・技能・経験」や「人脈・人間関係」を活かせる新たなキャリアプランを設計するなどの対応策も検討すべきです。

### 役職定年制の仕組み

先の独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の調査によれば、役職定年制を導入している企業について、適用対象者の対象年齢の設定を見ると「役職・資格等に関係なく一律に設定している」とする企業は71.5%で、その適用対象年齢は平均で57.84歳となっています。また、対象役職別に見ると、「部長（事業部長を含む）クラス」が93.3%、「次長クラス」が52.0%、「課長クラス」が95.8%、「係長クラス」が43.6%、「主任クラス」が36.7%と、主に部長（事業部長

を含む）クラスおよび課長クラスが適用対象者となっています。対象年齢は、平均すると部長クラスで58.1歳、課長クラスで57.2歳とほぼ同じです。

また、役職定年になった場合は、降格して管理職手当がなくなるなどの影響で、給与がダウンするのが一般的です。さまざまな企業の事例を見ても役職定年前の賃金と役職定年後の賃金を比較すると、月額で2～3割程度はダウンする傾向にあります。

なお、賃金の低下に関しては注意すべき判例があります。とある銀行で55歳に到達した行員を役職から外し、専任職に移行させる新制度を導入しました。これにより、高齢者の賃金、賞与は大幅に減らされました。いわゆる「就業規則の不利益変更」に関する紛争です。裁判所は、役職定年制度に限っては合理性を認めましたが、賃金減額部分については「あまりに不利益が大きすぎるため」無効と判示しました。この事件は、「高

齢者の賃金を下げたい」という発想が原点で、その目的を達成するために役職定年を利用しようとしたこと、不利益に関して軽減措置の不十分さが問題となったものです（みちのく銀行事件 最高裁平成12年9月7日判決）。

以上の点から、役職定年制を設ける場合の適用対象年齢は55歳以降とするのが適当でしょう。その年齢ですと、子供の教育資金もかからなくなる場合が多く、賃金低下の影響も少なくなります。また、定年年齢を60歳と仮定すると、定年後の生活設計もしやすくなり、モチベーションの低下も抑えやすいといえるでしょう。ただし、賃金の低下に関して低下の度合いに応じて何らかの緩和措置、または経過措置を設けるなどの配慮が必要となるでしょう。

### 役職定年後の仕事と役割

先の調査によれば、役職を降りた後の主な仕事・役割は「部長（事業部長を含む）クラス」では、「後進への技術・技能の伝承」が47.2%で最も多く、次いで「通常業務の遂行」が24.8%。「課長クラス」でも同様に「後進への技術・技能の伝承」が44.5%で最も多く、「通常業務の遂行」が33.3%と続いています。

したがって、多くの場合は後進の育成、役職経験者としてその役職につく後進のサポートと人材育成の任に就き、企業の成長を支えることで評価される立場となる。これが本来の役職定年制の意義といえます。



## ジェンダー格差を是正するための取り組み

## 男女間賃金格差の開示義務とその対応

2022年7月、「女性活躍推進法（女性の職業生活における活躍の推進に関する法律）」に関する厚生労働省令の改正により、常用労働者数301人以上の企業に対し、「男女の賃金の差異」の公表が新たに義務づけられました。その具体的な内容と準備・対応について見てみましょう。

## 男女間賃金格差解消への道のり

厚生労働省「賃金構造基本統計調査」によると、日本における男女間賃金格差は、長期的に見ると縮小傾向にあります。先進諸外国と比較すると、その格差は依然として大きい状況にあることが報告されています。日本において、労働者が性別により差別されることなく、その個性と能力を十分に発揮できる雇用環境を整備することは、長年にわたり重要な課題となっています。

その対策として1985年に男女雇用機会均等法が施行され、企業における均等待遇の法的枠組みが整備されました。2008年には、学識経験者による「変化する賃金・雇用制度の下における男女間賃金格差に関する研究会」が発足しました。報告書では、男女間賃金格差の要因で最も大きいのは、役職の違い（管理職比率）であり、次いで勤続年数の差異であるとされています。

2016年には「女性活躍推進法」が施行されました。具体的な施策として、一定規模の企業に対し「一般事業主行動計画」（以下、行動計画）の策定・周知と、情報公表が義務づけられています。

## 法改正の具体的な内容

2019年には、女性活躍の取り

組みをさらに推進するため、義務の対象拡大などを内容とする改正法が交付されました。この改正女性活躍推進法により、2022年4月1日以降は、これまで努力義務であった「常時雇用する労働者数（以下、常用労働者数）101人以上300人以下の事業主」も、新たに義務の対象となりました。

こうした男女間賃金格差の現状を踏まえ、更なる格差縮小を図るため、厚生労働省令が改正されました。同年7月8日の施行に伴い、行動計画における情報公表の区分「①女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供に関する実績」および「②職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備に関する実績」のうち、①に「男女の賃金の差異」の項目が追加されました。常用労働者数が301人以上の一般事業主に対しては、当該項目は公表しなければならない必須項目となっています。

## 男女の賃金の差異の算出方法

まず労働者を正規雇用労働者（以下、正規）と非正規雇用労働者（以下、非正規）に区分します。正規とは、直接雇用し、期間の定めなくフルタイム勤務する労働者および短時間正社員を指します。非正規とは、正規以外の短時間・有期雇用労働者を指します。派遣労働者については、派遣元事業主に

情報公表義務があるため、派遣先の非正規からは除外する必要があります。

男女の賃金の差異の算出は、男女ともに同じ算出方法、人員数の数え方を用います。賃金は、賃金台帳や源泉徴収簿をもとに、区分別の労働者を男女別にして、直近の事業年度の賃金総額を算出します。この賃金総額を当該事業年度に雇用した区分別の人員数で除することにより、平均年間賃金を算出。次に、正規と非正規の平均年間賃金を合計し、全労働者の平均年間賃金を算出します。そして最後に、正規・非正規・全労働者の区分ごとに、女性の平均年間賃金を男性の平均年間賃金で除し、100%を乗じて得た数値（%）を算出します。数値は、小数点第2位を四捨五入し、小数点第1位までとします。この数値（%）が男女の賃金の差異であり、正規・非正規・全労働者の3つの区分により公表しなければなりません。

## 行動計画の公表方法

法に基づく情報公表は、事業主ごとに、厚生労働省運営の「女性の活躍推進企業データベース」や、自社のホームページを利用して外部へ公表する必要があります。

女性の活躍に関する情報は年に一度、データを更新する必要があります。女性

## 01 個人の学習や企業の人材育成の指針「デジタルスキル標準」を策定

経済産業省と独立行政法人情報処理推進機構（IPA）は企業・組織のDXの推進を人材のスキル面から支援するための「デジタルスキル標準」をまとめました。2022年3月に公開されていた「DXリテラシー標準」に、新たに「DX推進スキル標準」を合わせたもので、人材を「ソフトウェアエンジニア」や「データサイエンティスト」など5つの類型に整理。それをさらに業務やスキルの内容によって15のロールに区分し、それぞれ必要な知識やスキルを詳細に提示することで、自社のDXにおける能力や課題を可視化し、学習促進につなげています。

## 02 企業の生産拠点や商品調達の動向調査 4社に1社が「国内」「国産」に回帰

海外からの原材料や商品の調達難および価格高騰を受けて、生産拠点や原材料の調達先を国内にしたり、国産品に切り替える企業が増えています。帝国データバンクの「国内回帰・国産回帰に関する企業の動向調査」では、海外調達等を行っている企業の24.6%が「生産や調達の国内回帰または国産品への変更」を実施または検討していると答えました。その理由（複数回答）については「安定的な調達」が52.7%と最も多く、次いで「円安により輸入コストが増大（輸入材価格や輸送費の上昇など）」が44.6%、「品質重視」が24.3%となっています。

## 03 女性の就業者数が増加傾向 2022年の労働力調査

総務省統計局が公表した「労働力調査（基本集計、2022年平均）」によると、2022年の就業者数は6723万人で、前年に比べて10万人増加しました。このうち男性は3699万人で12万人の減少、女性は3024万人で22万人増加しています。2012年と比べると男性が77万人増、女性が366万人増となっており、女性の社会進出は確実に進んでいるようです。また、雇用形態においては正規の職員・従業員数は3597万人（前年比1万人増）で8年連続の増加、非正規の職員・従業員数は2101万人（前年比26万人増）で3年ぶりの増加となっています。

## 04 働く意欲のある高齢者を雇用するために 情報ポータルサイトをオープン

人生100年時代に向けて、高齢労働者が希望に応じて活躍できる環境整備が重要な課題とされています。そこで厚生労働省では、高齢者雇用対策の情報ポータルサイト「高齢者雇用対策ラボ」を公開。高齢者が働き続けるために事業主に課された義務・努力義務の内容、雇用に関する助成制度、高齢労働者に向けた支援窓口などの情報を発信しています。また、企業の努力義務となっている70歳までの就業機会の確保に関しては、その概要の説明とともに、業務委託契約など雇用によらない「創業支援等措置」の選択肢についても紹介しています。

## 四季を彩る言葉

今季節にまつわることわざや故事成語を挙げ、その意味や由来を紹介します。

## 三日見ぬ間の桜

江戸中期の俳人・大島蓼太の俳句「世の中は三日見ぬ間に桜かな」が転じたことわざで、「3日見ないうちに散ってしまう桜の花のように、世の中の移り変わりが激しいこと」を表しています。江戸の頃は今の時の流れの早さは変わらないようです。

## 春宵一刻值千金

同じく時に関する言葉で、「花は香り、月はおぼろな春の夜の一時は、まことに趣が深く、千金にも換えがたい」という意味。中国、北宋の文学者・蘇軾の漢詩「春夜」の一説で、「春のうららの隅田川」の歌い出しで知られる曲「花」（作詞：武島羽衣、作曲：滝廉太郎）の3番にある「げに一刻も千金の」は、この漢詩に由来するとも言われています。



## 非正社員の雇用・賃金についての調査

「働き方改革」では「雇用形態に関わらない公正な待遇の確保」を目的の一つとしています。同一企業内における正規・非正規間の不合理な待遇格差をなくすため、さまざまな施策がなされていますが、現状はどうなのでしょう。産労総合研究所の調査結果を見ていきます。

人事や労務分野の調査・研究機関である産労総合研究所は毎年、春季労使交渉の前に「春季労使交渉にのぞむ経営側のスタンス調査」を実施、結果を公表しています。賃上げの見通しとその背景などを企業にアンケート調査したのですが、ここでは2023年の同調査から非正社員の雇用と賃金および正社員の雇用についての結果を取り上げます。

### 4人に1人が非正社員

企業における全従業員に占める非正社員の割合を見ると、2022年12月の調査時点で平均23.5%でした。つまり約4人に1人が非正社員ということになります。今後の雇用について経営側はどのように考えているのでしょうか。

非正社員を雇用している企業の今後の見通しについての回答は、「パート等」「契約社員」「派遣社員」に対しては「現状維持」が最も多く、「パート等」が79.0%、「契約社員」が75.0%、「派遣社員」が75.9%でした。ただ、「嘱託社員」においては「現状維持」は58.3%で、「増加」が32.2%という結果になりました。これは2021年の高年齢者雇用安定法の改正で70歳までの就業確保措置が努力義務として課されたことから、定年後の嘱託社員が増えることを想定した数字だと産労総合研究所は分析しています。

一方、2023年度春入社予定の新卒採用は「採用（予定）あり」が88.4%。その採用状況については「計画どおり採用できた」が43.7%、「計画どおり採用できたものの想定以上に内定辞退者が出た」が16.5%、「採用枠に達しなかった」が39.8%でした。また、正社員の雇用に対する今後2～3年の企業の見通しについては、「増加」が38.2%、「現状維持」が55.4%、「減少」が6.4%という回答になっており、採用意欲は高いものの人手不足に苦戦しているようです。

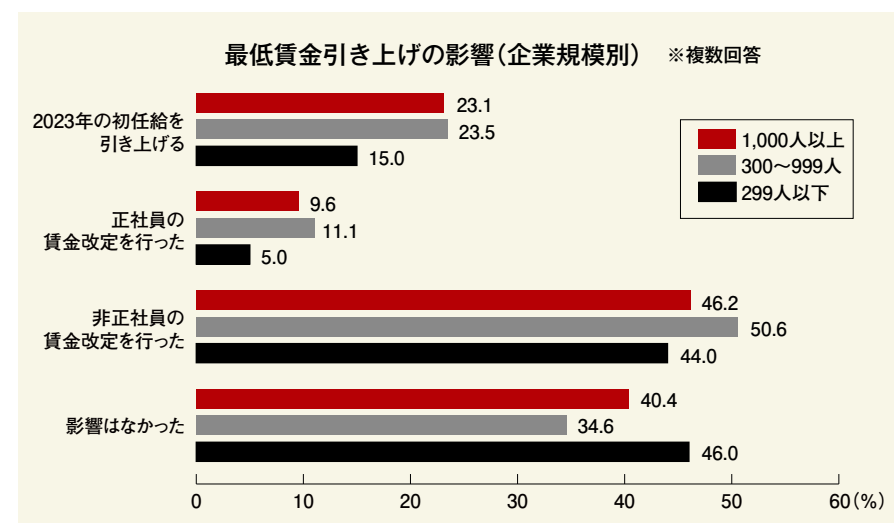
### 格差是正への取り組み

同調査では「同一労働同一賃金」への対応状況についても聞いています。「正社員と同じ仕事をしている非正社員がいる」と答えた企業は全体の52.8%。このうち、待遇差について「見直しが完了した」という企業は60.2%で、前回調査の47.7%から12.5ポイント増加しています。「見直しに着手した」は26.0%、「見直していない」は13.8%で、同一労働同一賃金への対応は徐々に進んでいるようです。

また、2022年度の地域別最低賃金の全国加重平均額は前年から平均で31円引き上げられて961円となりました。この引き上げ額は1978年度に目安制度が始まって以来の最高額で、その影響については図表の通り。「1,000人以上」「300～999人」「299人以下」のいずれの企業も「非正社員の賃金改定を行った」割合が高くなっています。

同一労働同一賃金や最低賃金の引き上げは正社員と非正社員の格差是正につながります。一方で人件費が増大するため、企業は設備投資の見直しなどの業務改善策を考えていく必要があります。

最低賃金引き上げの影響(企業規模別) ※複数回答



出典：「2023年 春季労使交渉にのぞむ経営側のスタンス調査」(産労総合研究所)

今月の  
相談

### 遅刻・早退と残業時間の相殺について

Q

当社の1日の所定労働時間は8時間です。一人の社員から私用で明日1時間遅刻したいので1時間残業することで相殺して欲しいとの申し出がありました。このような対応をしても問題はないのでしょうか。  
(K社人事部)

A

1日の所定労働時間に対して、1時間遅刻した場合、その遅刻相当分の賃金を控除することは、「ノーワーク・ノーペイの原則」に基づき、何ら問題がありません。

ところが、今回のご相談のように、遅刻した場合に、その遅刻時間相当分を所定の終業時刻を超えて労働することについて、労働者からの申し出または会社からの命により、相殺することができるのかということがあります。

例えば、1日の所定労働時間が8時間で、1時間遅刻をした日に、所定終業時刻を超えて1時間残業しても、その日の労働時間は法定労働時間内であるため残業代は発生しません。

労働基準法上、変形労働時間制を採用していない限り、1日の労働時間が8時間を超える場合には法定時間外労働に係る残業代として1時間あたり2割5分以上の割増賃金を支払わなければなりません。この「8時間」とは実労働時間をいうものです。したがって、遅刻した日の遅刻時間相当分について所定の終業時刻を超えて労働させても、8時間を超えない限り残業代の支払い義務はないこととなります。

早退についても同様のことが言えます。例えば、所定の終業時刻より1時間早く帰るために、所定の始業時刻より1時間早く出勤して労働する場合も同じように相殺できるということです。

なお、これら遅刻および早退の相殺運用は、それが同じ労働日に限ってのものであり、遅刻および早退時間に相当する分を他の日に振り替えて運用することはできません。例えば、1日の所定労働時間が8時間で、1時間分の遅刻または早退を翌日

の労働時間に加算して、翌日の労働時間を9時間(所定労働時間8時間+遅刻または早退時間1時間)として相殺し、1時間分を残業扱いにせず割増賃金を支払わない、とすることはできません。労働基準法上、1日の労働時間が8時間を超えたら、「日」単位で残業代を計算する必要があります。したがって、所定労働時間を超えた1時間分については、残業代として2割5分以上の割増賃金を支払う義務があります。

このように遅刻または早退した時間を調整できるのは同日に限られます。

しかし、遅刻および早退に関して同日調整を可能とすると、勤怠が乱れることにもつながります。したがって、就業規則に「会社が認めた場合には、始業時刻に遅刻した時間相当分または終業時刻前に早退した時間相当分を、その日の終業時刻を超えて、または始業時刻を前に勤務することができる。この場合には所定労働時間労働をしたものとする」などの定めをしておくことでの運用をするべきでしょう。

ところで、前日の所定労働時間を超えて残業させた残業時間分を、翌日に遅刻することまたは早退することを命じて残業代を調整することができるのかということがあります。このような調整は違法となります。

前述のとおり、労働基準法上、1日の労働時間が8時間を超えたら、「日」単位で残業代を計算しなければなりません。したがって、このような調整をすることは残業代の未払いとなります。また、遅刻または早退を会社が命ずることは、その時間について休業を命じたことになり、労働基準法第26条に基づき休業手当の支払いが必要となります。

今月の  
ポイント

遅刻・早退した当日であれば残業時間による相殺が可能。ただし、法定労働時間内となるため残業代は発生しない。

## 過去20年で最長に。日本の睡眠事情

「春眠暁を覚えず」と言うように、穏やかな気候が眠気を誘う季節になりました。しかし、日本は世界有数の“睡眠不足大国”と言われています。経済協力開発機構（OECD）の2021年の調査によると、日本人の平均睡眠時間は先進国を中心とした調査対象33カ国の中で最も短い7時間22分。厚生労働省はHPで一般成人の30～40%が何らかの不眠症状を有していると述べ、「不眠症は国民病」だと憂慮しています。睡眠不足は健康リスクを高め、仕事の生産性を下げると言われます。2016年11月に米国のシンクタンク「ランド研究所」が、国民の睡眠不足を原因とした日本の経済的損失が年間約15兆円になると発表したことは大きな話題となりました。睡眠不足は日本の社会問題なのです。

ただ、総務省統計局の「令和3年社会生活基本調査」からは少し変化が見られます。2001年以降、減少傾向にあった1日の睡眠時間が増加に転じ、男性7時間58分、女性7時間49分と過

去20年で最長になったのです。リモートワーク（在宅勤務）の普及で通勤時間が減ったことも理由の一つですが、国民の意識が高まっているのかもしれません。ちなみに、同調査をもとにした「社会生活基本調査から分かる47都道府県ランキング」を見ると青森県が8時間8分と最も睡眠時間が長く、次いで秋田県の8時間6分。最も短いのは神奈川県と東京都の7時間48分でした。通勤時間は神奈川県の1時間40分が最長で、次いで東京都と千葉県が1時間35分。睡眠と通勤時間との関係性はここからもうかがえます。

なお、厚生労働省では昨年、特設Webコンテンツ「良い睡眠で、からだもこころも健康に。」を「スマート・ライフ・プロジェクト」のサイト内に公開。睡眠に関する情報や良い睡眠を取るための工夫について紹介しています。



### 今月の一言

厚生労働省が発表した2022年平均の有効求人倍率は1.28倍で、前年から0.15ポイント上昇しました。また、総務省発表の同年平均の完全失業率は2.6%と前年より0.2ポイント低下。コロナ禍で落ち込んだ経済活動の持ち直しが雇用状況の改善に結びついており、本年度もこの傾向が続くことが期待されます。

※「今月の一言」の記載内容は今後の掲載を約束するものではありません。