

Works Report 2026

ポストオフの新常識

人と組織のあらたな関係

研究プロジェクト

ポストオフの新常識：人と組織のあらたな関係

プロジェクトリーダー

千野翔平(研究員)

プロジェクトメンバー

坂本貴志(研究員/アナリスト)

辰巳哲子(主任研究員)

橋本賢二(研究員)

菅原良枝(アソシエイト)

森 亜紀(アソシエイト)

協力

星野万喜子

法律監修

p32~37 弁護士 白石紘一(東京八丁堀法律事務所)

デザイン

インサイトコミュニケーションズ

校正

ディクション

印刷

北斗社

2026年3月発行

リクルートワークス研究所

〒100-6640

東京都千代田区丸の内1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社インディードリクルートパートナーズ

<https://www.works-i.com>

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Indeed Recruit Partners Co., Ltd. All rights reserved.

本報告書に掲載の記事・事例の詳細は、
こちらからお読みいただけます。

<https://www.works-i.com/research/project/postoff>



Works
Report

2026

POST OFF

CAREER ON

ポストオフの新常識

人と組織のあらたな関係

ポストオフの新常識

人と組織のあらたな関係

- 04 はじめに ポストオフをめぐる前提が変わり始めている
- 05 【第1章】現状 | ポストオフをめぐるこれまでの理解
 - 06 現状01 | ポストオフはどのように理解され、運用されているのか
 - 10 現状02 | ポストオフの現在地 「役職を降りた日」の衝撃と葛藤
 - 12 現状03 | 現場の摩擦と「左遷」のイメージ
 - 14 現状04 | 制度と現場の間から捉える、ポストオフのこれまで
- 15 【第2章】課題 | 当事者たちへの調査から見えた理想と現実
 - 16 課題01 | 受動的ポストオフがもたらすアイデンティティ・ショック
 - 18 課題02 | ポストオフ後はどうなるのか
 - 22 課題03 | 自らポストオフを選んだ人と会社からの意向でなった人
- 26 【第3章】提言 |
人と組織のあらたな関係 「キャリア・オン」への提言
 - 27 ポストオフを再設計する
 - 28 提言01 | 企業への提言 人と仕事の関係を設計し直す
 - 29 提言02 | 企業への提言 社員が動き出せる環境をつくる
 - 30 提言03 | 個人への提言 役割ベースでキャリアを語り直す
 - 31 提言04 | 企業と個人をつなぐ提言 役割をすり合わせる対話を制度化する
 - 32 法的観点から考える ポストオフをめぐる個人と組織の関係
- 38 おわりに ポストオフを、次の選択にする

ポストオフをめぐる前提が変わり始めている

ポストオフは、日本企業において長らく、人員構成を調整するための制度として位置づけられてきた。一定年齢に達した社員が役職を外れることは、組織の新陳代謝を進める合理的な仕組みである一方で、当事者にとっては、その後の働き方や役割が十分に示されないまま迎える転換点となることも少なくなかった。その結果、ポストオフは「役職を終える出来事」として受け止められやすく、キャリアの区切りや後退と結び付けて語られてきた側面がある。

労働力不足と 職業人生の長期化がもたらす変化

しかし近年、こうした前提は大きく揺らいでいる。労働力不足の深刻化や職業人生の長期化を背景に、役職を外れた後も人が働き続けることは例外ではなくなった。定年延長や再雇用の拡大によって、役職を外れた後の期間は以前よりも長くなり、その時間をどのように働き、どのように組織と関わるのかが、個人にとっても企業にとっても重要な課題となっている。加えて、専門性の高度化や仕事の分化が進むなかで、管理職であることと価値を発揮することが必ずしも一致しない場面も増えている。役職に就いているかどうかではなく、どのような役割を担い、どのような貢献を果たすのかが、あらためて問われるようになっていく。

それにもかかわらず、ポストオフの多くは、依然として年齢到達や組織都合を基点とした一律の運用として行われている。役職を外れた後の期待や役割が十分に共有されないままでは、当事者は自らの立ち位置を見失い、周囲もどのように関わればよいのか分からなくなる。こうした状態が続くと、本人の意欲や経験が十分に活かされないだけでなく、職場全体に気まずさや遠慮が生まれ、組織としての力も発揮されにくくなる。ポストオフが問題化するとき、その核心にあ

るのは処遇水準そのものではなく、人と仕事の関係が更新されないまま固定されている点にある。

ポストオフを転機と捉える人々

一方で、本レポートの調査やインタビューからは、ポストオフを前向きな転換点として受け止める人々の姿も確認された。役職を外れることで、これまでとは異なる形で経験や専門性を活かそうとする人、マネジメント中心の働き方から離れ、実務や育成、支援といった役割に軸足を移そうとする人も少なくない。こうした人々に共通していたのは、役職を外れること自体よりも、その後どのような役割が見えるか、組織からどのような期待が示されているかが、行動や意欲を大きく左右しているという点である。

ポストオフを関係の節目として捉え直す

本レポートは、ポストオフを「役職を外す制度」としてではなく、人と組織の関係を見直す節目として捉え直すことを目的としている。ポストオフを経験した当事者や企業の実態をもとに、現場で生じている違和感や摩擦を整理するとともに、ポストオフがどのような経緯や条件のもとで生じているのか、その後の行動や意識にどのような変化がみられるのかを確認する。役職に依存しない役割設計や期待をすり合わせる対話を手がかりに、ポストオフをキャリアの組み替えの契機へ転換する示唆を示す。

ポストオフをめぐる問われているのは、役職をいつ外すかではなく、外れた後にどのような役割と関係を用意できるかである。本レポートは、ポストオフを「終わり」ではなく、人と組織があらたな関係を築き直す基点として捉える視点を示したい。そしてそれは、次の挑戦へ踏み出す「キャリア・オン」を支える発想にもつながるはずである。

ポストオフは、どのように理解され、運用されているのか

ポストオフは、しばしば特定の制度や年齢施策として語られてきたが、実際の運用はそれほど単純ではない。企業ごとに異なる人事思想や制度設計のもとで、目的や位置づけ、運用のされ方は大きく異なっている。本章では、約20社への企業との対話やヒアリング（以下、企業ヒアリング）をもとに、ポストオフをめぐる理解と実態を整理し、その背後にある共通の構造的課題を明らかにする。

ポストオフは、特定の制度名称や単一の施策を指すものではない。本レポートでは、課長、部長、役員などの管理職に就いている状態から、企業の判断または本人の意思によってそのポストを外れることをポストオフと捉える。ポストオフは企業ごとに異なる人事思想や既存制度との組み合わせのなかで、多様な形で設計・運用されている。企業ヒアリングからも、ポストオフは「導入したか否か」で理解できるものではなく、どのような目的で、どのような運用として位置づけられているかによって、その意味や機能が大きく異なることが確認された。

定年延長や役職定年、降格、再雇用といった施策は、いずれもポストオフと関連する要素を含んでいるが、それらがどのように組み合わせられ、どのような考えのもとで運用されているかによって、当事者の受け止め方や、その後の行動は大きく変わる。

以下ではまず、企業がポストオフの仕組みにどのような背景や目的を見出しているのかを整理する。次に、企業ヒアリングから見てきた施策の全体像を確認し、そのうえで対象企業ではどのようなポストオフが見られるのか、その運用パターンを提示する。最後に、こうした運用の違いを超えて共通して現れる構造的な課題について検討する。

企業はポストオフに何を求めているのか

企業ヒアリングの結果からは、企業がポストオフの仕組みに期待している役割が一律ではないことが明らかになった。最も多く挙げられたのは、「組織の新陳代謝」や「次世代リーダーの登用促進」「管理職ポストの適正化」といった、組織構造の更新に関わる目的である。これらは、役職ポストの滞留や昇進機会の停滞に対する対応策として、ポストオフが位置づけられていることを示している。同時に、「ベテラン人材の再配置」や「定年延長・役職定年との整合」といった、雇用の長期化を前提とした活用・調整を目的とする回答も多く見られた。職業人生が長期化するなかで、役職に就いていない期間をどのように働くのか、どのような形で組織に貢献してもらうのが、企業にとって重要な論点となっていることがうかがえる。

さらに、「自律的なキャリア開発の促進」や「本人の申し出の許容」、「柔軟な働き方と事業成長の両立」といった、個人のキャリア意識や選択を重視する目的も一定数確認された。ポストオフは、単なる処遇調整や年齢対応策としてだけでなく、働き方やキャリア設計の見直しと結び付けて捉えられている。重要なのは、これらの目的が互いに排他的ではない点である。多くの企業では、複数の狙いが併存しており、その優先順位や重みづけが企業ごとに異なっている。この違いが、後述する運用の多様性を生み

出す背景となっている。

ポストオフ施策はさまざま

リクルートワークス研究所が実施した「ポストオフ後の働き方と職場の受け止めに関する調査」によれば、ポストオフに関連して実施されている施策は多岐にわたっており、単一の制度のみで対応している企業は少ない(図表1)。最も多く導入されているのは定年で、全体の66.7%の企業が実施している。これに続いて、役職定年制度も51.9%と半数を超えており、年齢を節目として役職や処遇を調整する仕組みが、ポストオフ施策の中核を成していることが分かる。

一方で、こうした年齢基準の制度に加えて、降格といった施策を併用している企業も多い。降格を実施している企業は47.7%にのぼり、役職を固定的な地位としてではなく、状況に応じて見直す対象として扱っている実態がうかがえる。また、本人の自己申告によるポストオフを取り入れている企業は32.8%、組織改編によるポストオフを実施している企業は28.8%であり、役職の変更が必ずしも年齢到達のみによって決まるわけではないことが示されている。

これらの結果から、ポストオフに関連する施策は、「定年」や「役職定年」といった年齢を基点とする制度を中心としつつも、降格、自己申告、組織改編といった複数の施策が組み合わせられて運用されていることが確認された。ポストオフは、特定の制度によって一

律に行われているというよりも、年齢や役職、処遇、配置に関わる施策が重なり合うなかで進められているのである。

一方で、同じ施策名称であっても、その運用のされ方は企業ごとに大きく異なる。例えば、役職定年を設けていても、役職を外れた後の役割や期待が明確に示される場合もあれば、処遇調整のみが先行し、仕事の中身が十分に再設計されないケースも見られる。このことは、ポストオフを理解するうえで、制度の有無や種類だけでなく、運用の思想や現場での扱われ方に目を向ける必要があることを示している。

企業ヒアリングから見てきた

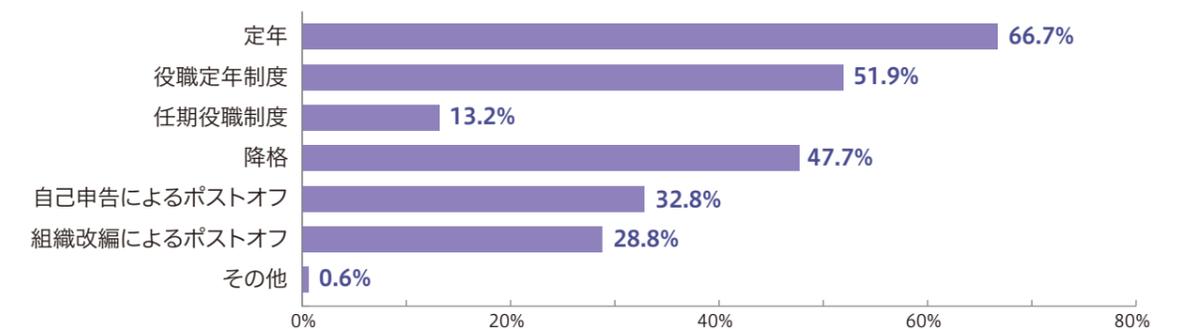
3つの運用パターン

企業ヒアリングを進めるなかで、ポストオフの運用には3つのパターンが見えてきた(図表2)。第一に、一定の年齢を節目として役職や処遇を調整する運用である。この運用では、年齢を基点とすることで制度設計や運用ルールは比較的明確になる。一方で、役職を外れた後の役割や期待については、現場に委ねられる傾向が強く、部署や上司によって扱いが異なる場面も見られた。

第二に、年齢ではなく、個人の成果やパフォーマンスを基準に役職や処遇を見直す運用である。個人の業績や成果水準を判断基準として役職や配置が調整される点に特徴がある。

第三に、固定的な役職ではなく、組織からの期待

図表1. 企業におけるポストオフの実施形態（複数回答）



図表2. ポストオフ運用の3つの方向性



やミッションとして役割を設計し、状況に応じて柔軟に付け替えていく運用である。このパターンは「役割」を主語とし、判断軸は組織の期待や戦略上の必要性に置かれる。

**運用パターンを超えて
 共通して表れる構造的課題**

企業ヒアリングおよびアンケート調査を通じて明らかになったのは、ポストオフの運用がどのパターンを採っているかにかかわらず、共通して表れる課題が存在しているという点である。

その背景としてまず挙げられるのが、シニア層の比率上昇と人手不足の進行である。働き手の年齢構成が高まる一方で、管理職ポストの数には限りがあり、役職を維持したまま全員が働き続けることは難しくなっている。この状況に対応するため、多くの企業では、定年延長や役職定年、役職解除、降格など、複数の施策を組み合わせる形でポストオフに対応している。しかし、こうした施策によって形式的に役職から外れる人が生まれても、その後の仕事や役割が十分に整理されないまま運用されているケースは少なくない。

第一に、役職を外れた後に「何を期待され、どのように貢献すればよいのか」が不明確になりやすい点

が挙げられる。役割や期待が共有されないままでは、本人も周囲も動きづらくなり、結果として仕事が限定的になりやすい。第二に、スキルや経験の可視化が十分でないために、異動や配置転換が進みにくいという問題がある。これまで培ってきた専門性や強みが明確に整理されていなければ、適切な役割付与や配置判断が難しくなる。情報の不透明さが、結果として人材の流動性を阻害している側面も見逃せない。第三に、こうした状況が積み重なることで、ポストが滞留し、組織の新陳代謝が機能しにくくなる構造が生じている。役職を外れた人があらたな役割に移行できないままとどまり続けられれば、次世代への役割交代や育成も進みにくくなる。この問題は、単に役職数の調整にとどまらず、組織全体の活力や持続性にも影響を及ぼす。さらに、シニア層のパフォーマンスと人件費のバランス、処遇に対する納得感、技術や知識の承継といった課題も、これらの構造と複合的に絡み合っている。ポストオフをめぐる問題で処遇やコストに議論が集中しがちなのは、役割や期待が十分に再設計されないまま、結果だけが表面化しているためとも考えられる。

これらの共通課題の背後には、各社に共通する構造的な制約条件が存在している。前提となっているのは、人口構造の変化、すなわちシニア比率の上昇である。図表3に示すように、企業の年齢構成は一律ではないが、ほし(星)型(23.4%)とひょうたん型(18.1%)で約4割を占めており、世代構成の偏在は依然として重要な経営課題である。加えて、中堅層が厚いつぼ型も将来的な高齢化圧力を内包している。

年齢構成は短期的に大きく変わるものではなく、その影響は今後も人材配置や役割設計に及び続ける。

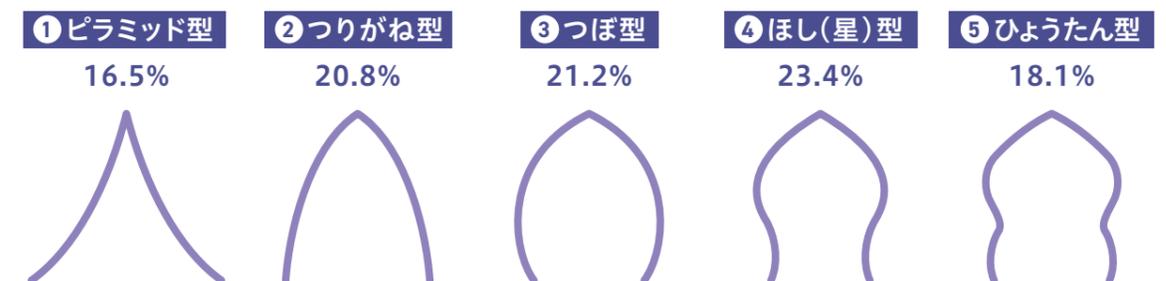
こうした年齢構成のもとでは、役職や処遇の柔軟な調整が常に求められる状態にある。その一方で、人手不足の進行や、組織としての期待と本人の役割認識が十分に共有されない状況が重なることで、「ポストが空かない・人が動かない」という問題が生じやすくなる。その結果、役割移行や世代交代が進みにくくなり、シニアの活用や技術・知識の承継といった課題が、より複雑なものとして表面化している。

このように、ポストオフをめぐる課題は、役職から外すかどうかという一点に集約されるものではない。背景には人口構造の変化や人手不足といった外部環境があり、そのなかで仕組みが十分に機能しきれていないことが問題を生み出している。役職、役割、処遇、配置、対話といった要素が噛み合わない状態が続くことで、課題は構造的なものとして表れやすくなっている。

ここまでの整理から浮かび上がるのは、この問題が制度設計や施策の選択だけでは十分に捉えきれない段階に来ているという点である。ポストオフは、組織から見れば役職や処遇の調整であっても、当事者にとっては仕事観や自己認識、組織との関係性が揺さぶられる出来事である。

次ページでは、「制度と個人の間」に生じる摩擦やズレに目を向ける。ポストオフ経験者の語りをもとに、その受け止め方や葛藤、選択の背景を見ていく。

図表3. 企業における年齢構成の類型



ポストオフの現在地 「役職を降りた日」の衝撃と葛藤

ポストオフをめぐる当事者の心情は、単なる「寂しさ」にとどまらない。23人へのグループインタビューから浮かび上がったのは、旧来型の制度と個人の貢献意欲の間に生じる深刻な不整合である。本稿では「左遷感」や「不全感」の背後にある、個人の資質ではなく組織構造に起因する課題を分析する。仕組みの掛け違いがいかに当事者のエネルギーを阻害しているか、その現在地を詳らかにしたい。

グループインタビューから得られた、ポストオフを経験した人々の声

給与が何百万単位で落ちちゃったんです。こんなに落ちるんだっていうのが自分のなかで、ちょっとショックだった。(40代・元課長)

自分は何をしたらいいんだろうって。どこまで積極的に関わっていいものか、自分の立ち位置が非常に難しくて。その戸惑いは1年ぐらいありました。(50代・元総務部長)

ほぼ左遷みたいな感じ。元同僚ともあまりしゃべりたくなかったので、1年半ぐらいずっと隅っこに座っていました。(40代・元営業課長)

このままやっていたら恐らく医者にかかるような状態に追い込まれてたんじゃないかなって思います。(40代・元役員)

冗談で『首ですか』って話をしたら、そのまま降格だった。もうその日は興奮して寝られなかった。人生の中で一番きつかった通達です。(50代・元部長)

自分が評価していた人間が、今度は自分の上長になる。非常に過ごしづらい、やる気はなかった。与えられたことしかやらないようにしていました。(50代・元部長)

ようやくノルマから解放されたなっていう安堵感が鮮明にありました。3割年俸が減っても、この苦しさを逃れられるならバランスしている。(60代・元部長)

自分を取り戻すために必要な選択だった。降格を申し出て良かったなって心から思っています。(50代・元総務課長)

人生の終盤で振り返ったときに、あのときこうしとけばよかったと後悔しないための、ベストタイミングで切ったカードだと思っています。(60代・元部長)

役職はあくまで役割でしかないので、あまり意識してない。自分の必要な役割を、自分で考えていかなきゃいけないと思っています。(40代・元役員)

年齢一律という旧来型制度が生む 現場の閉塞感と不全感

定年制や役職定年制に代表される「年齢による一律のポストオフ」は、長らく組織の新陳代謝を支える合理的装置として機能してきた。しかし、平均寿命の伸長と労働力不足が進む現代において、この仕組みは限界を迎えている。グループインタビューからは、年齢を基準とした一方的な線引きが、個人の意欲や能力を置き去りにしている現状が見て取れる。現場の不全感、当事者の能力不足によるものではなく、変化した労働環境に適合しなくなった制度そのものによって生み出されている。

「左遷感」を抱くミドル層の痛みと 市場価値への危機感

キャリアの半ばでポストオフを経験するミドル層にとって、その通告は「王道からの脱落」という厳しい宣告として響く。ある当事者は、営業課長からスタッフ部門への異動を「ほぼ左遷」と捉え、自尊心の欠如から元同僚との接触を断ち、組織の隅に身を置くことを選んだ。こうした「左遷感」は、社内キャリアの断絶のみならず、自身の市場価値に対する焦燥感に直結している。意欲ある人材が、硬直的な仕組みによって「終わった人」というレッテルを貼られてしまうことは、当事者の受け止めや将来への展望に重大な影響を与えている。

貢献意欲を阻害する仕組みと 空回りするシニアのエネルギー

シニア層のポストオフでは、重責からの「解放」という安堵感が語られる一方で、あらたな「役割」を見出せないもどかしさが目立つ。管理職を離れた当事者は、自身にまだ十分なエネルギーと貢献意欲があるにもかかわらず、それが活用されない現状に戸惑いを感じている。「まだやりたい、役に立ちたい」という内発的なエネルギーが、組織の仕組みによって

行き場を失い、空回りしている現状がある。これは個人のわがままではなく、意欲あるシニアを戦力として定義しきれていない組織構造の問題である。

「期待の沈黙」が招く 孤独と人的資本を埋もれさせる構造

ポストオフ後に生じる最大の問題は、組織側が「これから何を指すべきか」という期待を語らなくなることである。周囲の「気を遣って仕事を任せない」という無言の配慮は、当事者を静かな孤独へと追いやる要因となる。期待が言語化されない環境下で、当事者のアイデンティティは漂流し、貢献実感は徐々に摩耗していく。これは個人の資質の問題ではなく、適切なフィードバックと役割再定義を欠いた、組織的な人的資本の死蔵というべき構造的な損失状態に他ならない。

役割の再設計を通じて実現する 個人と組織のあらたな共創モデル

当事者の貢献意欲は、年齢一律の旧来制度に阻害されている。多くの当事者は、知見を組織に還元したいエネルギーを持つが、発揮の場が制度上用意されていない。この不全感、個人の能力不足ではなく、キャリアの長期化と硬直的な制度の不整合に起因する。

肝要なのは、離脱で終わらず、「役割の再設計」までを一体で構想することだ。役割の再定義を通じ、当事者は「新たな局面を担う存在」へ再生する。役割と期待が明示されれば、その再生はより確かなものとなる。個人との対話を通じ、ポストオフを個人と組織が価値を編み直す共創モデルへ転換するべきだ。

現場の摩擦と「左遷」のイメージ

役職を降りた日、彼らは何を思い、組織とどう向き合うのか。グループインタビューから見てきたのは、年齢一律の仕組みが個人の意欲と衝突し、本来発揮されるべきエネルギーが組織内で空回りしている実態だ。アイデンティティの揺らぎと不信の背景にある、構造的な「ボタンの掛け違い」を解き明かす。

図表4. ポストオフの瞬間の感情マトリクス

	ミドル (～55歳)	シニア (56歳～)
受動的 (会社主導)	「左遷感」とキャリアの焦り ・評価の確定と受け止め ・経済的衝撃と転機の検討	寂しさと「解放」の混在 ・役割からの解放 ・会社人生の集大成と受容
能動的 (自己申告)	「自己防衛」と心身の痛み ・燃え尽きからの回避 ・自分を取り戻すための決断	「価値観の転換」とあらたな始まり ・ライフイベントが契機 ・自分の時間を取り戻す選択

受動的ミドル: 「左遷」の痛み。自身のパフォーマンス評価と直結し、社内キャリアへの見切りや離職のトリガーとなる。

受動的シニア: 寂しさと「解放」の混在。長年の重責から解き放たれる安堵感が、寂しさを上回ることもある。

能動的ミドル: 「自己防衛」。心身の限界を感じ、持続可能なキャリアのために自ら重荷を下ろす選択。

能動的シニア: 「価値観の転換」。家族や自分のために時間を取り戻すためのポジティブな決断。

年齢一律の硬直的制度が

人的資本の価値を毀損

日本のポストオフ制度は、長らく組織の新陳代謝を支える「装置」として機能してきた。しかし、労働寿命の伸長に対し、旧来の仕組みは個人の内発的な貢献意欲を置き去りにしている。グループインタビューでは、役職を降りることでこれまで培った専門

的知見やエネルギーが組織内で適切に循環せず、行き場を失い、活かされていないシニア層の実態が浮き彫りになった。不全感の本質は、決して個人の能力不足によるものではなく、長寿命化した職業人生と硬直的な旧来制度の間に生じた「ボタンの掛け違い」に他ならない。当事者の貢献意欲を静かに削いでいるのは、「察すること」を美徳とする期待の沈黙だ。

象限ごとに見る「分かなさ」と不全感

受動的ミドルが直面する

「左遷感」と評価の断絶

会社主導でポストを追われるミドル層にとって、その通告は「キャリアの敗北宣言」に等しい衝撃を伴う。成果主義のもとで結果を出せなかったことへの自責と、自らの市場価値の低下への焦燥感が彼らを襲う。ある男性は「王道から外れた者」という視線を恐れ、周囲との関わりを断ち、組織の辺境へ身を隠した。この深刻な「左遷感」は、企業への帰属意識を急速に萎えさせ、優秀な人材の離職トリガーとなっている。時代と制度の「ボタンの掛け違い」に他ならない。

受動的シニアの揺らぎ

安堵の裏に潜む「空白」

定年延長に伴うシニア層のポストオフは、長年のノルマからの「解放」という安堵感をもたらす一方で、深刻な役割の喪失感を生んでいる。後進への譲歩を理解しつつも、昨日までの影響力が一気に霧散する事実戸惑いを隠せない。組織から「もう頑張らなくていい」という暗黙のメッセージを受け取ることで、かつての輝かしい実績は過去の遺産へと変わり、現職での貢献意欲は静かに削ぎ落とされていく。

能動的ミドルが下す苦渋の決断

自己防衛としての降格

能動的に役職を降りるミドル層の背景には、心身の健康を脅かすほどの過大な責任とプレッシャーがある。彼らは自らを守るための「積極的な自己防衛」として、年収の大幅な減額という代償を払ってでもポストを離れる選択を下す。これは単なる「逃げ」ではなく、持続可能なキャリアを歩むための苦渋の決断である。組織が彼らのSOSを「管理不全」として見過ごせば、誠実な人材ほど燃え尽き、組織から去っていく。

能動的シニアのポジティブな乖離

「仕事中心」からの価値観の転換

ローン完済や子どもの独立を機に、人生の優先順位を「仕事」から「自分や家族」へとシフトさせるシニア層にとって、ポストオフは人生の再設計に向けた戦略的カードである。彼らは収入減を許容し、時間を自分自身への投資に充てたいと願う。しかし、組織が依然として「仕事中心」の価値観を押し付け、あらたな貢献の形を提示できなければ、彼らの意欲と組織の期待は交わらないまま、漂流を続けることになる。

「期待の沈黙」が招く

組織と個人の心理的断絶

現場で最も深刻なのは、ポストオフ後に会社側が具体的な役割期待を語らなくなる「期待の沈黙」である。周囲の「気を遣って仕事を振らない」という配慮は、当事者からすれば「戦力外通告」に等しく響く。貢献意欲があるにもかかわらず、自身の立ち位置が見えない不安のなかで、次第に「もういいや」と意欲が折れる瞬間が訪れる。仕組みの欠如により、本来活用できるはずの人的資本が十分に活用できなくなってしまう。

再契約のボタンを掛け直す

あらたな価値共創への道筋

本来、ポストオフは地位(Status)から役割(Role)へとシフトし、あらたな貢献の形を模索する「キャリアのオン」の始まりと捉え直すべきだ。現状の不全感、個人と組織の心理的契約が時代にそぐわなくなった結果に過ぎない。必要なのは、不確実な評価に基づく地位の分配ではなく、個々の経験を活かす「役割の再設計」である。期待を言語化し、対話を通じて契約を更新すること。その一点に、現場の不全感を解消するカギがある。

制度と現場の間から捉える、 ポストオフのこれまで

ここまで、ポストオフがどのように理解され、どのように運用されているのかを整理してきた。確認されたのは、ポストオフが特定の制度や単一の施策として一義的に捉えられているわけではなく、企業ごとの人事思想や既存制度との関係のなかで、多様な位置づけがなされているという実態である。

企業がポストオフに見出してきた 多層的な意味

多くの企業において、ポストオフは「組織の新陳代謝」や「次世代リーダーの登用促進」「管理職ポストの適正化」といった構造上の要請と結び付けて語られている。同時に、雇用の長期化を背景に、ベテラン人材の活用や、役職に就かない期間を含めたキャリア再設計といった論点も重なっている。期待される役割は一律ではなく、複数の目的が併存したまま運用されているケースが多い。

単一目的では語れないポストオフ

調査からは、定年や役職定年を中心に、降格、自己申告、組織改編などを組み合わせて対応している企業が確認された。ポストオフは特定の制度を「導入したか否か」で把握できるものではなく、年齢、役職、処遇、配置が重なり合うなかで運用されている。

また、企業ヒアリングからは、ポストオフの運用が、年齢を基準に役職や処遇を見直す「年齢基準型」、個人の成果やパフォーマンスを基準に調整する「成果基準型」、そして組織戦略に応じて役割そのものを再設計する「役割基準型」に整理できることが確認された。

制度の背後で生じている 当事者の戸惑い

グループインタビューは、この整理を当事者の視点から補足するものである。23名へのインタビューからは、ポストオフが単なる処遇や役職の変化にとどまらず、仕事観や自己認識、さらには組織との関係のあり方の変化として受け止められている様子が語られた。ミドル層では、「左遷」と受け取られる場面もあり、評価の断絶感や市場価値への不安が強く意識される語りが見られた。一方、シニア層では、重責から解放される安堵感が語られると同時に、「これから何を期待されているのか分からない」という戸惑いが表明された。共通していたのは、意欲が失われたというよりも、役割や期待が明確に示されないことで、行動の拠り所を見失う感覚であった。

特に、ポストオフ後に組織側が具体的な期待や役割を十分に語らない状況は、当事者にとって孤立感として受け止められやすい。配慮としての「任せない」「踏み込まない」といった対応が、結果として当事者を組織の周縁へ押し出してしまう場面も語られた。これは個人の心構えや能力の問題というより、制度と運用の間に残る前提や慣行が影響している可能性を示している。これまでの理解では、制度や施策の選択に焦点が当たりがちであり、その受け止め方の違いや当事者の経験は十分に共有されないまま見過ごされてきた側面がある。

次章では、本章で見えてきた実態と受け止め方を踏まえ、現場で生じている課題の輪郭をさらに具体的に確認していく。

第2章

課題

当事者たちへの
調査から見えた理想と現実
～データが語る、ポストオフの功罪と分岐点～

受動的ポストオフがもたらす アイデンティティ・ショック

会社主導で進められるポストオフは、当事者にとって単なる職務変更ではなく、「予期せぬ着地」による衝撃を伴う出来事である。長年築き上げてきた自負が揺らぐ「アイデンティティ・ショック」として受け止められ、非自発的なポストオフは断絶の契機ともなりうる。グループインタビューからは、過去の瞬間を境に、個人と組織の関係性が大きく揺らぐ実態が見えてきた。

ポストオフ経験者のコメント

辞令交付の5分で、
30年の会社人生を
否定された気がした
(60代・元部長)

部下だった人間に
頭を下げる屈辱に、
整理がつかない
(50代・元部長)

給与明細を見るたびに、
やる気が削がれていく
(60代・元課長)

受動的ポストオフがもたらす アイデンティティの根源的崩壊

制度が明文化されていても、当事者の多くは「自分は例外である」という正常性バイアスを抱いている。そのため、実際の通告は当事者にとってまさに青天の霹靂として訪れる。例えば、昇進の打診だと思いきや、会議室へ向かった矢先、突然の降格を通告され、呆然自失した事例もあった。こうした予期せぬ展開は、長年築いてきた会社への信頼を一瞬にして深刻な不信感へと反転させてしまう。自ら選択していない受動的なポストオフにおける衝撃の正体は、単なる職務の変更にとどまらない「存在意義の否定」そ

のものである。特に、組織に献身し、高い成果を上げてきたという自負が強い人材ほど、その通告を「使い捨てられた」「トカゲの尻尾切りだ」と理不尽かつ深刻に受け止めてしまう傾向がある。役職という鎧を突如はぎとられた当事者は、何者でもない剥き出しの自己と向き合うことを強いられ、深いアイデンティティの危機に苛まれることになる。

こうした喪失感は、その後のあらたな役割への適応や再出発に向けた意欲を著しく阻害する大きな要因となる。また、通告に至る理由や背景が十分に説明されない不透明さは、組織と個人の間結ばれていた心理的契約を根底から破壊し、組織に対する貢献意欲を致命的に減退させてしまうのである。

元部下が上司になる「逆転」の苦悩 周囲の気遣いが招く居場所の喪失

職場内の人間関係の変質は、当事者に想像以上の負荷を与える。昨日までの部下が今日の上司となる逆転現象は、単なる「過ごしづらさ」を通り越し、深刻な心理的孤独を生む。元部下であった新上司や周囲のメンバーがどう接しているかわからず、業務の話を選ばないといった「配慮という名の疎外」は、当事者に自身の不要論を突きつけ、かつての居場所を「異郷」へと変えてしまう。組織図上の位置が変わるだけでなく、インフォーマルな関係性のなかに築かれた見えない壁が、当事者を静かな絶望へと追いやるのである。

納得感を阻害する説明不足の通告 「なぜ」が不明確な運用の理不尽

通告の際に納得感のある理由が語られないケースは少なくない。役員候補と目されていた男性に対し、明確な根拠の説明もなく「すまん。おまえを守れなかった」とだけ告げるケース、人事部から「余計なことはしないでくれ」と釘を刺すような不誠実な運用は、組織への致命的な不信感を植え付ける。納得できる丁寧な理由の説明がない限り、当事者は組織の意思決定を「厄介払い」や「処分」といったネガティブなメッセージとして受け止める。この「なぜ今なのか」という問いへの未解消な憤りが、組織と個人の間深い溝を残すのである。

役割を空白化させる「期待の沈黙」 「これから」が見えない孤独の深層

ポストオフ後の役割期待が組織から語られない「沈黙」が、当事者の貢献意欲を著しく蝕む。後任や周囲への配慮を盾に仕事を任せない、あるいは具体的な業務指示を出さないといった組織の対応は、本人の知見を死蔵させる構造的損失である。貢献したい意思があっても「自分は何をしたらいいのかわからない」という問いに答えが出ない状況が数年も続くなかで、人材は次第に

諦めを学習し、組織へのコミットメントを完全に喪失していき。期待を伝えない一言の欠如が、個人の意欲だけでなく、組織の活力をも奪う結果を招いている。

生活と尊厳を揺さぶる経済的衝撃 減額が突きつける厳しい労働評価

給与の大幅な減額は、単なる家計へのダメージにとどまらず、「自身の労働価値への最低評価」として心に深く突き刺さる。数百万円単位の年俸減は生活設計を揺るがすと同時に、それまでの努力や貢献を否定されたような衝撃を与える。この経済的衝撃をきっかけに、社内での再起を「時間の無駄」と判断し、社外に活路を求めるミドル層は少なくない。経済的報酬の減少が、ストレスからの解放という精神的安堵のトレードオフとして受け入れられる場合もあるが、理由なき減額は有能な人材流出を招く強力なトリガーとなるのである。

「もういいや」と意欲が折れる瞬間 埋没する人的資本が招く組織的損失

当初は必死に自身の立ち位置を模索していた者も、組織からの期待を得られない期間が長期化すると、ある瞬間に「気持ち切れる」。重い責任を負わない気楽さに慣れてしまう現状は、組織にとって「いてもいなくても同じ」存在を自ら作り出す人的資本の死蔵に他ならない。かつての管理職が役割を見失い、その経験や判断の背景が次世代に引き継がれないまま埋もれていくことは、組織の学習能力を静かに、かつ確実に損なわせる。この不全感こそが、対話なきポストオフが現場に生み出す最大の悲劇であり、組織的損失なのである。

さらに深刻なのは、損失が数値化されないまま進行することだ。表面は人員やコストが維持されているように見えながら、意思決定の質や育成の厚みは徐々になくなっていく。意欲を失ったベテランの沈黙は、組織の未来の静かな撤退宣言だ。気づいたときには、積み重ねた経験知が失われつつあるのである。

ポストオフ後は どうなるのか

日本型雇用システムにおいて、組織の新陳代謝とシニア人材の処遇適正化を目的として運用されてきた役職定年制度やポストオフ（役職からの退任）の実態は、個人のキャリア観の多様化とともに複雑化している。本パートでは、リクルートワークス研究所が実施した「ポストオフ^(※)後の働き方と職場の受け止めに関する調査」のポストオフ当事者1,200名のデータに基づき、ポストオフがもたらす変化の実態と、個人および組織がいかにしてこの転換期に適応すべきかを論じるものである。

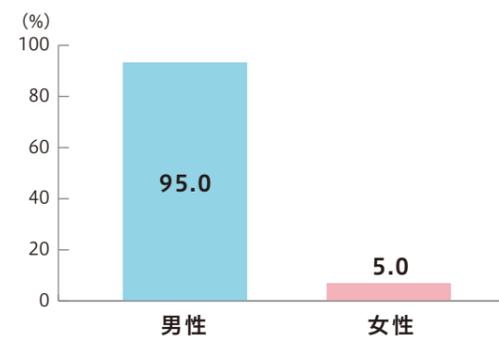
中高年の男性が中心であるが、比較的若い層も含む

本調査の分析結果を読み解く前提として、対象となったポストオフ経験者がどのような属性を持っているかを確認する。ここでは、現在の日本企業における管理職層の実態が色濃く反映されている。

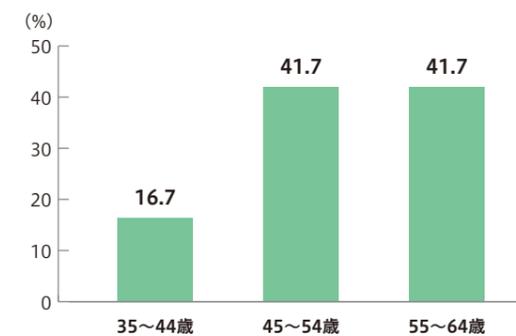
まず、性別構成を見ると、男性が圧倒的多数を占めている状況が確認できる。回答者の95.0%に当たる1,140名が男性であり、女性は5.0%の60名にとどまっている（図表5）。ポストオフ経験者のアンケートに答えた時点での年齢は、調査の時点で割付を行っており、35歳から44歳までが16.7%（200人）、45歳から54歳までが41.7%（500人）、55歳から64歳までが41.7%（500人）としている。役職定年が適用されやすい55歳前後の層と、定年後の再雇用等を含む60代前半の層が中心であるものの、40代後半や50歳前後など比較的若い年齢の回答も聴取しているのが本調査の特徴である（図表6）。

※ なお、本調査においてポストオフとは、単に役職定年制度の適用を受けることだけでなく、役職から外れること、あるいは部下がゼロになるケースを含む広義の役割変更を指すものとして定義している。

図表5. 性別



図表6. 年齢



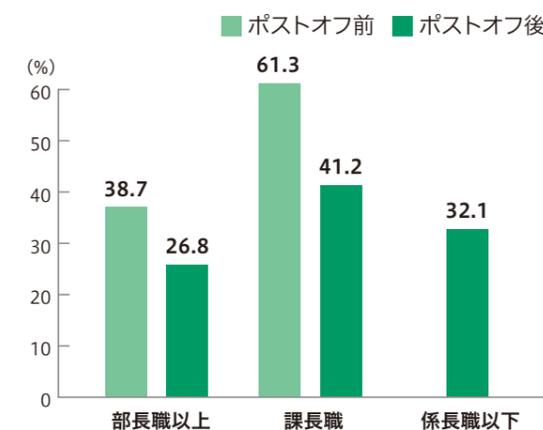
肩書を失う人もいるが、肩書をあえて残す企業も多い

続いて、ポストオフの前後で社員の役職がどのように変化するかを確認する（図表7）。本調査ではポストオフの対象となる社員が直前までどのような地位にあったのかも調べている。今回の調査の対象となるポストオフ前の役職は課長以上としていることから、ポストオフ直前の役職で最も高い割合を占めるのは課長職で61.3%となっている。一方で、部長職以上の役職者は38.7%を占める。

ポストオフを経て、これらの社員はどのような役職へと移行したのか。ポストオフ直後のタイミングにおける役職分布を見ると、おおよそ3人に1人は係長職以下（32.1%）へ移行している。一方で、ポストオフ後も依然として課長クラス以上の役職にとどまっている層も多い。部長職以上が26.8%、課長職が41.2%となっている。

本調査におけるポストオフの定義は、役職から外れることだけでなく部下がゼロになるケースも含んでいる。このため、この7割の人のなかには、部下を持つライン管理職としての部長から、部下を持たない担当部長・専任部長や、管理職待遇を維持したままの専門職へと役割を変更したケースが多く含まれていると考えられる。

図表7. 役職



役割は専門職、実務プレイヤー、後任の育成など多様

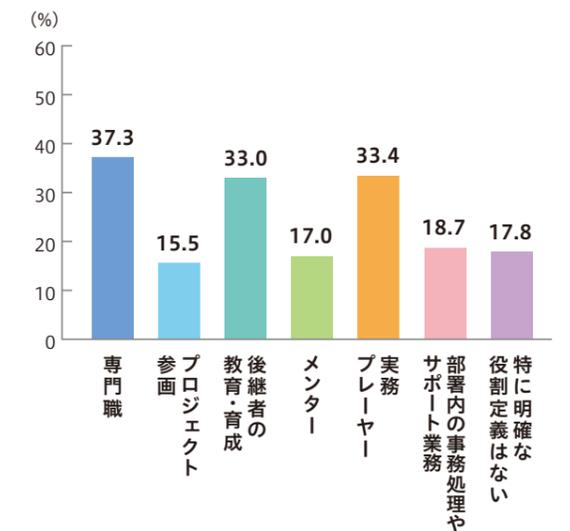
「ポストオフ後の働き方と職場の受け止めに関する調査」では、ポストオフの経験がある当事者1,200名へのアンケートと合わせて人事担当者約600名にポストオフの実態について尋ねるアンケートを実施している。同調査でポストオフ後の社員の役割について聞いたところ、専門職としての役割を任せていると回答した企業が37.3%に上り、最も多い割合を占めた（図表8）。ポストオフ後の役割については、他にも実務プレイヤーとなった人は33.4%、後継者の教育・育成が33.0%、部署内の事務処理やサポート業務が18.7%などとなっている。

一方で、明確な役割が与えられず、処遇や期待が曖昧なままポストオフを迎えるケースもある。「特に明確な役割定義はない」と回答した企業が17.8%あり、役割や期待が十分に言語化されない課題も浮かがる。

収入は2割弱減少する、ただ一定水準は維持している

ポストオフに伴う待遇の変化として、多くのビジネス

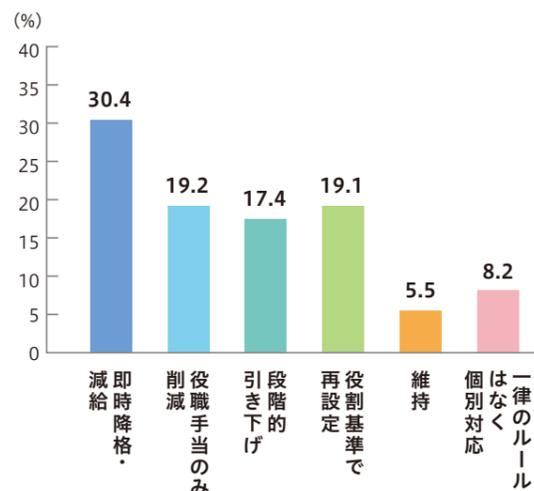
図表8. ポストオフ後の役割（複数回答）



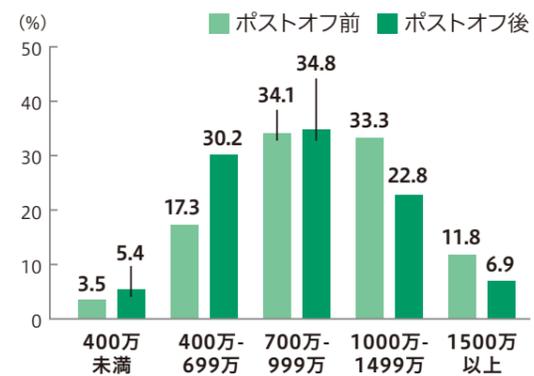
スーパーソンが懸念するのは年収の減少である。実際に、ポストオフ後の処遇変化について企業人事に尋ねたところ、「即時降格・減給」が30.4%、「役職手当のみ削減」が19.2%、「段階的引き下げ」が17.4%となっており、多くの企業においてポストオフ後は年収を減少させることが分かる(図表9)。

ポストオフ直前とポストオフ直後の実際の年収分布を見ると(図表10)、ポストオフ直前の年収が1,000万~1,499万円の人は33.3%、1,500万円以上が11.8%と1,000万円以上の層が45.1%となっている。一方、ポストオフ直後の年収変化を見ると1,000万円以上の人は29.7%に減少する。他方で、400万~699万円の層はポストオフ前で17.3%であったもの

図表9. ポストオフ後の給与の決め方



図表10. 年収



がポストオフ後で30.2%に増加していた。なお、ポストオフ前と後での年収の平均値を比較すると、1,010万円から844万円へと2割弱減少となった。

以上のように、多くの企業では確かにポストオフ後には収入水準は低下するものの、ポストオフ直後の低下幅は必ずしも極端ではないことも分かる。これはポストオフ後にライン管理職からは外れるものの、部長クラスや課長クラスと同等の待遇を維持した専門職として再配置されるケースや賃金の激変緩和の仕組みなどが存在するからだと思われる。

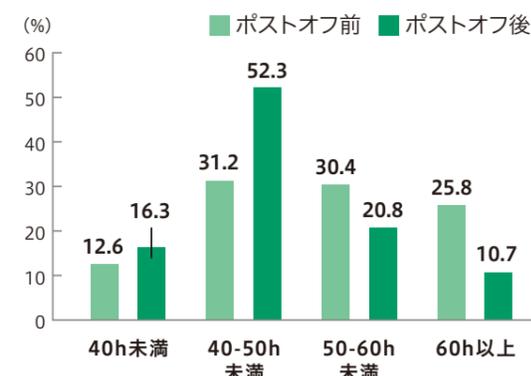
ポストオフ前に長時間働いていた人も、ポストオフ後には労働時間が大きく減少

一方で、労働時間のデータを見ると、年収よりも明確に減少する傾向が見て取れる(図表11)。

ポストオフ前の状況を見てみると、週の労働時間が60時間以上に及ぶ人が全体の25.8%を占めており、4人に1人がかなり過重な労働状態にあった。そこに50時間以上60時間未満の層である30.4%を加えると、過半数の56.2%が週50時間以上の労働を行っていたことになる。

一方、ポストオフ後には長時間労働層の割合が大幅に減少している。60時間以上の層は10.7%へと半分以下にまで急減し、50時間以上60時間未満の層も20.8%へと約10ポイント減少する。調査データに

図表11. 労働時間



よれば、ポストオフ直前の週当たり平均労働時間が48.4時間であったのに対し、直後には43.2時間へと減少していた。これは1日当たりに換算すると1時間程度の労働時間が削減されている計算となる。

仕事に対する満足度はやや下がり、特に不満層が増加

こうしたなか、ポストオフに伴う個人の仕事満足度は、役職を外れた直後に一度大きく落ち込むものの、時間の経過とともに回復し、最終的にはポストオフ前よりも高くなるという「V字回復」の傾向がある(図表12)。

ポストオフ前の状況を確認すると、仕事に対して「満足」「やや満足」と答えた人は合計で33.2%、「満足ではない」「やや満足ではない」と答えた人は合計で36.3%と、満足と不満が拮抗した状態になっている。

一方で、役職を外れたポストオフ直後には、このバランスはやや崩れる。特に大きく変化しているのが仕事に対して「満足ではない」としている不満層である。ポストオフ直前で14.3%であったものが22.6%まで増える。「満足ではない(22.6%)」「やや満足ではない(20.6%)」を合わせた不満層は43.2%になり、仕事に対してネガティブな感情を抱く層がやや増える。この結果から推察すると、ポストオフ経験者全員が仕事に対して不満を抱くということはないもの

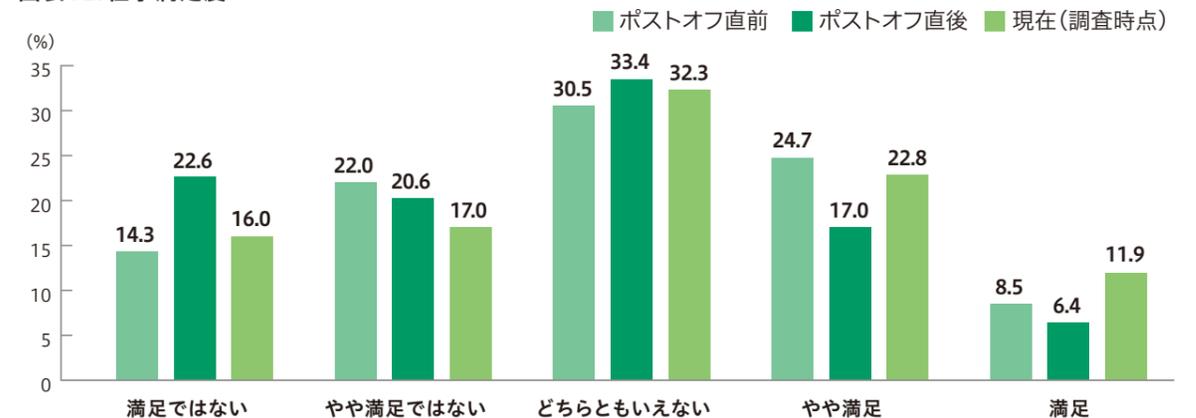
の、一部の当事者がポストオフという経験に対して大きな葛藤を抱き、その結果として仕事に対しても不全感を抱えているのかもしれない。

仕事に対する満足度はやがて回復し、もとの水準に戻る

ただ、この満足度の低下は実は一時的なものである。現在(調査時点)のデータを見ると、不満層は33.0%にまで低下し、ポストオフ前の水準(36.3%)よりも低い数値に落ち着いている。一方で、満足層に目を向けると、「満足(11.9%)」「やや満足(22.8%)」を合わせて34.7%となり、ポストオフ前の満足度(33.2%)を上回る結果となった。

このように、ポストオフという経験は、ポストオフ直後に特に一部の層を中心に一時的なモチベーション低下を引き起こす。しかしながら、そうした人も時間が経つにつれて新しい役割や働き方に適応し、以前よりも高い満足度を得られるようになるというポジティブな適応プロセスをデータが示しているのだと考えられる。

図表12. 仕事満足度



自らポストオフを選んだ人と会社からの意向でなった人

本パートでは、ポストオフに至る経路の違いに着目し、「自らポストオフを選んだ人」と「会社からの意向によってポストオフとなった人」という2つのタイプに分けて整理する。ポストオフ後の受け止め方や行動の差を大きく分けていたのは、本人の意思がどの程度関与していたかという点であった。そこで本節では、「能動か受動か」という軸に焦点を絞り、ポストオフを捉え直す。

3人に1人は自らの意思でポストオフになっている

企業組織において役職を離れる、あるいは部下がいなくなる状態を指すポストオフは、会社からの辞令によって受動的に発生するものというイメージが根強くある。

しかし、「ポストオフ後の働き方職場の受け止めに関する調査」のデータを分析すると、自身のキャリア観やライフステージの変化に合わせて、自らの意思で役職を降りる選択をする人が決して少なくない実態が浮かび上がってくる(図表13)。ポストオフを経験した人のうち、会社の判断でポストを外れた人は65.5% (786人)であった。それに対し、自ら申し出てポストを外れた人は34.5% (414人) 存在する。およそ3人に1人が自らの意思で役職を降りる選択をしていることになる。

年功で処遇している企業でも能動的なポストオフが存在

一般的に成果主義が徹底されている企業ほど、個人の意思で柔軟にキャリアを選べるような印象を持たれるかもしれない。こうしたなか、ポストオフの発生形態と勤務先の報酬制度との関連性はどうなっているか。図表14では、報酬制度別に能動・受動的ポ

ストオフの割合を算出しているが、成果・役割を基準に報酬を決定する職場でも能動的なポストオフの割合は31.0%と全体平均とあまり変わらない結果となった。

一方で、年齢や能力の蓄積を重視するいわゆる年功的な処遇を行っている企業においても能動的ポストオフの割合は36.0%であり、大きくは変わらない結果となっている。なお、職務の難易度を基準とするジョブ型に近い制度の職場は能動的なポストオフの割合が46.6%と高かったが、サンプルサイズが58と小さかった点に注意が必要だ。

能動的ポストオフの人は仕事に対するモチベーションが高い

ポストオフに至るプロセスは、その後の仕事に対する意欲に大きな差をもたらす。

図表13. 能動的ポストオフと受動的ポストオフ

	サンプルサイズ	割合
会社の判断でポストを外れた	786人	65.5%
自ら申し出てポストを外れた	414人	34.5%
合計	1,200人	100%

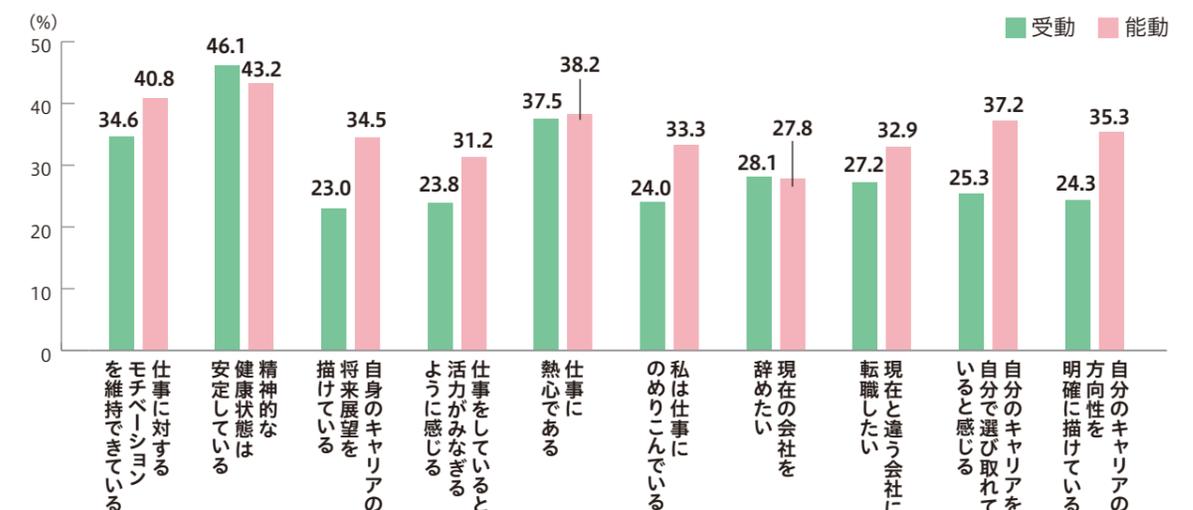
図表14. 報酬制度別の能動・受動的ポストオフ

報酬制度	能動・受動的ポストオフ		Total
	能動	受動	
年齢・能力基準	240人 36.0%	427人 64.1%	667人 100.0%
職務基準	27人 46.6%	31人 53.5%	58人 100.0%
成果・役割基準	147人 31.0%	328人 69.1%	475人 100.0%
Total	414人 34.6%	786人 65.6%	1,200人 100.0%

ポストオフ後の心理状態を比較すると(図表15)、能動グループでは「仕事に対するモチベーションを維持できている」と答えた人が40.8%であったのに対し、受動グループでは34.6%にとどまっていた。また、「自身のキャリアの将来展望を描けている」人の割合も、能動グループが34.5%である一方、受動グループは23.0%と低くなっている。さらに、「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」と答えた人も、能動グループの方が高い結果となった。

このように総じて自らポストオフを決断した人は、役職を離れた後の新しい環境や役割を、自分が望んだ前向きな変化として受け入れ、意欲的に取り組むことができていると言える。対照的に、会社主導で決定された人は、納得感の欠如や喪失感が尾を引き、意欲や活力の低下を招きやすい状況にある可能性がある。

図表15. 受動・能動別のモチベーション



能動的ポストオフの人ほど解放された、安堵した気持ちを持つ

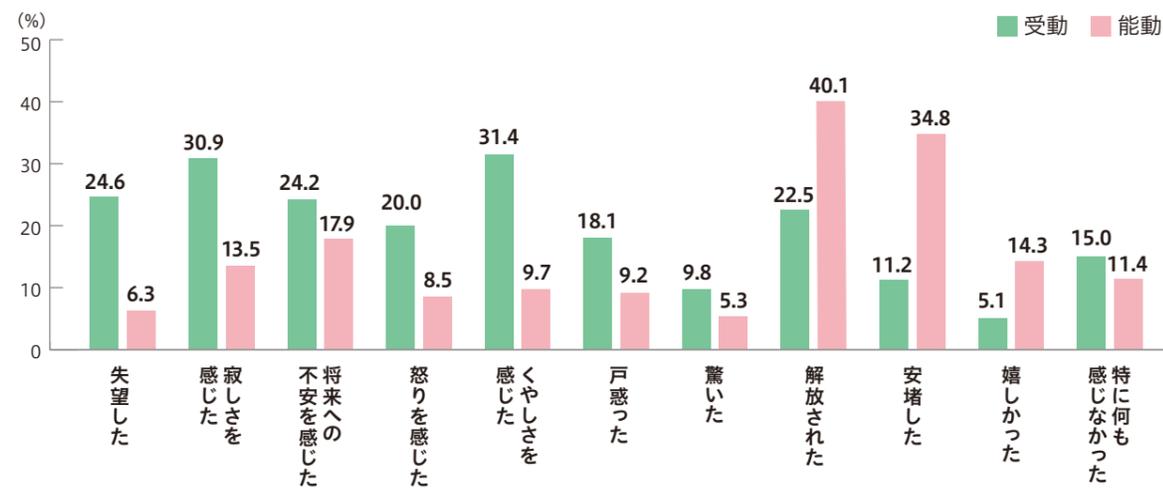
この心理的な差は、ポストオフ直後に抱いた感情の違いとしても鮮明に表れている。

図表16によれば、ポストオフに伴って「解放された」と感じた人は能動グループで40.1%に達し、受動グループの22.5%を大きく上回る。また、「安堵した」という回答も能動グループでは34.8%に上る。

その一方で、受動的なポストオフとなった人の感情はネガティブなものが支配的となっている。「くやしさを感じた」人は31.4%、「寂しさを感じた」人は30.9%、「失望した」人は24.6%と、喪失感や組織への不信感が上位を占める結果となった。特に失望したという回答については、能動グループではわずか6.3%に過ぎず、受動グループとの間には大きな感情の差異が存在している。

これらのデータは、ポストオフという人事施策において、社員本人の意思決定や納得感がいかに重要であるかを物語っている。組織の新陳代謝や適材適所を進めるに当たり、単に会社側が一方向的に通告するのではなく、社員自身がキャリアを見つめ直し、自ら役割の変更を選択できるような土壌をつくること、社員のメンタルヘルスを守り、組織全体の活力を維持するためのカギになる。

図表16. 受動・能動別ポストオフの気持ち（複数回答）



能動が受動の違いには収入の影響は小さく、むしろ労働時間が関係している

それでは役職を自発的に降りるのはどのような人なのだろうか。自発的にポストオフを選んだかどうかを被説明変数、ポストオフ前後の収入や労働時間などさまざまな要因を説明変数として回帰分析したものが図表17である。

役職を降りる決断には年収が大きく影響すると考えられがちだが、本分析の結果を見るとポストオフ前後の収入水準は大きな影響を与えていなかった。一方でポストオフの選択に強い影響力を持っていたのが労働時間である。分析によると、ポストオフ後の労働時間が短くなるほど能動的に選択する確率が高まるという結果が出ている。これは収入がある程度減っても構わないから長時間労働や重責から解放されたい、自分の時間を確保したいという動機が自発的なポストオフの誘因になっていることを示唆している。

転職活動経験の有無が大きく影響

個人のキャリア経験のなかで、強くポストオフの選択を後押ししているのが、過去に転職活動をした経験である。実際に転職をしたかどうかにかかわらず、応募や面接といった活動を通じて社外の労働市

場に触れた経験がある人は、社内のポストに固執せず自律的にキャリアを選択する傾向があった。

また、家庭環境も決断を支える要素として機能している。配偶者が正社員である場合、能動的にポストオフを選ぶ確率が高まった。パートナーの安定した収入による世帯年収の確保が、役職を降りるといふ経済的リスクを伴う決断を支える安全網となっているとみられる。

さらに中学生以下の子どもがいる場合も、能動的な選択を促していた。収入が減るといふことで躊躇する要因になるとも考えられるところ、子どもに手がかかる時期において管理職としての激務よりも家庭での時間を優先したいという意向が働いている可能性がある。一方で、高校生や大学生以上の子どもがいる場合には、こうした有意な傾向は見られなかった。

ポストオフに至るまでのコミュニケーションが重要

ポストオフが自発的な選択となるか、会社からの強制となるかは、決定に至るまでのプロセスにおけるコミュニケーションによっても大きく左右される。

分析結果によると、ポストオフの可能性について事前に話し合う機会や、ポストオフにならないためのサポートや助言があった場合、その結果としてポ

ストオフになったとしても、それは能動的な選択と認識されやすいことが分かる。逆に、なぜポストオフの対象になったのか、その理由や背景の説明がなされたという変数は、能動的な選択に対して負の影響を与えていた。この結果は、ポストオフが本人の申し出ではなく会社の判断によって行われた場合に、その理由や背景について事後的な説明がなされるケースが多いことを反映していると考えられる。

ポストオフの過程についての分析を見ると、会社と本人が早期からキャリアについて対話し、納得したうえでプロセスを進めることが、自ら前向きにポストオフを選ぶことにつながっていると考えられる。

大企業、部長職以上の人は自ら役職を降りにくい

所属する組織や現在の地位によっても、役職を自ら降りやすいかは変わる。企業規模で見ると、大企

業に所属している人は、中小や中堅企業に比べて自らポストオフを選びにくい傾向がある。

また、役職別では、課長職の人は自らポストオフを選びやすいという結果が出ている。裏を返せば、部長職以上の人は自ら役職を降りにくいということが分かる。なお、性別による有意な差は見られず、男性か女性かによって選びやすさが変わることはなかった。同様に、外資系企業か日系企業かによる差も確認されず、資本形態は個人の選択に影響を与えていない。

また、身近にポストオフを経験した同僚がいる場合、自らポストオフを選ぶ確率は下がるという結果が出ている。この解釈は難しいが、同僚のポストオフの状況を見てネガティブな印象を持つことが、自発的な選択を躊躇させている可能性がある。

図表17. 能動的にポストオフを選ぶ人はどんな人か

説明変数		影響の方向性	有意水準
労働条件	収入 (ポストオフ前)	-	
	収入 (ポストオフ後)	-	
	労働時間 (ポストオフ前)	-	
	労働時間 (ポストオフ後)	-	***
転職・退職経験	転職活動経験あり	+	***
	退職経験あり	+	
	住宅ローンあり	-	
家族属性	配偶者が正規雇用	+	**
	子どもあり (中学生以下)	+	***
	子どもあり (高校生)	+	
	子どもあり (大学生以上)	-	
ポストオフに至る過程	ポストオフ前の話し合い	+	***
	サポートや助言	+	***
	理由や背景の説明	-	***
	ポストオフ後の話し合い	+	**
	新しい役割の期待の提示	+	
	賞金や責任の提示	-	
	性別	女性	+
企業規模 (基準: 中小企業)	中堅企業	-	
	大企業	-	**
その他	同僚にポストオフ社員がいる	-	*
	外資系の企業	+	
ポストオフ前の役職 (基準: 部長以上)	課長職	+	**

注1 統計的有意差については、***が1%有意、**が5%有意、*が10%有意を表している。

注2 企業規模の基準は中小企業、ポストオフ前の役職の基準は部長以上としている。

人と組織のあらたな関係 「キャリア・オン」への提言

ポストオフを再設計する

多くの企業ではシニア層の人数が増加する一方で、現場では人手不足が常態化している。一見すると両者は補完し合える関係にあるようにも見える。しかし実際には、その間をつなぐコミュニケーションや役割の整理が十分とは言えず、人材の活かし方をめぐる齟齬が構造問題として顕在化している。ポストオフは、こうした複数の課題が長らく向き合われないうまま積み重なり、結果として表面化してきた現象である。

ここまでポストオフをめぐる課題と実態を見てきたとおり、本報告書では、ポストオフが必ずしもキャリアの前向きな転機として機能していない現状を明らかにしてきた。ポストオフは役職や処遇の変更として現れるが、その影響は個人の意欲や納得感、組織への関わり方にまで及ぶ。一方で企業側の対応は、年齢到達時の一律運用や場当たりの調整にとどまっているケースが少なくない。その結果、本人にとってポストオフは「説明のない変化」として受け止められやすくなる。ここから見えてくるのは、ポストオフをめぐる問題の多くが個人の姿勢ではなく、一度ポストを外れた人やシニア人材の経験や知見を十

分に活かしきれないまま、人と仕事の関係を更新してこなかった企業側の構造に起因しているという点である。

本来、ポストオフは人と組織の関係を見直す重要な節目である。役職という肩書きを外すこと自体が目的なのではなく、これまでとは異なる形での価値発揮や役割分担を再設計するための基点であるはずだ。その意味で、ポストオフは単なる「キャリアオフ」ではなく、次の役割や挑戦へとつながる「キャリア・オン」の契機として捉え直す必要がある。

こうした実態を踏まえると、ポストオフを前向きな転機へと変えるためには、制度の部分的な修正や個別対応では不十分である。人と仕事の関係をどのように捉え直すのか、個人がどのように関与できる余地をつくるのか、そしてそのプロセスをいかに対話として成立させるのか。これらを一体として設計し直す必要がある。

次ページ以降では、以上の問題意識を踏まえ、ポストオフを「降りる経験」から「役割を選び直す契機」、すなわちキャリア・オンへと転換するための具体的な提言を示す。

- 提言 01 人と仕事の関係を設計し直す
- 提言 02 社員が動き出せる環境をつくる
- 提言 03 役割ベースでキャリアを語り直す
- 提言 04 役割をすり合わせる対話を制度化する

提言 01

企業への提言

人と仕事の関係を設計し直す

— 評価・処遇・配置を「役割基準」に転換するための制度と運用

ポストオフを「処遇調整」から「役割再設計」へ転換するには、評価・処遇・配置の前提を年齢一律から役割基準へと切り替える必要がある。重要なのは理念だけでなく、制度と運用を連動させ、現場で同じ言葉で説明できる状態をつくることである。本調査でも、ポストオフ後に「納得感がない」「一方的に告げられた」といった声が聞かれた。人と仕事の関係を設計し直すには、決定プロセスの透明化と説明のあり方を含めて再構築する必要がある。

ここまで見てきたように、ポストオフをめぐる最大の問題は、処遇水準そのもの以上に、「なぜその判断に至ったのか分からない」「一方的に告げられた」という納得感の欠如にあった。人と仕事の関係を設計し直すとは、役割だけでなく、決定プロセスと説明のあり方を含めて再構築することを意味する。

役割を定義し、期待を明確にする

第一に、役割を定義する必要がある。役職ではなく、組織が必要とする貢献の単位として「役割」を定義し、期待成果、責任範囲、発揮能力、裁量をセットで明文化することが不可欠だ。ここが曖昧なまま役職から外せば、「期待が下がった」「価値が否定された」と受け止められやすい。役割の定義は、経営戦略や重点事業、人材投資方針と接続させ、「なぜこの役割が必要なのか」まで語れる形にすることが重要である。役割の定義と期待の明確化は、組織としての意思表示でもある。

評価と処遇を役割に紐づけ直す

第二に、評価制度を役割に紐づけ直すことが求められる。多くの企業では、評価項目が役職者向けの管理行動を前提に設計されており、役職を外れた際

間に「評価されにくい立場」に置かれがちである。役割基準への転換に当たっては、役割ごとの成果やプロセス、専門的貢献(プロジェクト推進、顧客価値の創出、知の体系化、育成・支援など)を評価軸として整理する必要がある。これにより、役職の有無にかかわらず、どのような貢献が評価されるのかが可視化される。

処遇についても同様である。役職手当中心の設計から、役割の責任・難度・希少性に基づく役割給と成果・貢献を組み合わせた設計へ、段階的に移行することが現実的だ。急激な変更が難しい場合でも、小さく導入し、役割定義の浸透とともに比率を高めていくことで、制度への理解と納得感を高めることができる。

通告ではなく、役割移行の対話を行う

第三に、配置と運用を「一方的な通告」から「自己申告と合意形成」へと組み替える必要がある。ポストオフを辞令一枚で告げるのではなく、半年から1年前を目安に「役割移行面談」を設定し、本人の経験や意向を丁寧に聴き取ることが重要である。これまで担ってきた役割や今後発揮したい強みを言語化し、企業としての期待とすり合わせる。

あわせて、ポストオフ後の役割を「見える形」で提示することも重要である。人事部門は、現場プレイヤーや専門職などの具体的な役割を示し、その貢献の意義を明確にする必要がある。

最後に、制度の実効性を左右するのは説明可能性である。「なぜこの役割で、なぜこの処遇なのか」を説明できるよう、制度と運用の両面で担保する必要がある。決定プロセスを透明化し、丁寧な対話の場を設けることで、ポストオフは降格ではなく、役割を更新するプロセスとして受け止められる。

提言 02

企業への提言

社員が動き出せる環境をつくる

— 能動的に選べる仕組み

制度を整えても、社員が動かなければ、ポストオフは依然として「告げられる出来事」のままである。社員が能動的に動き出すためには、意識改革を促す前に、「動いても大丈夫だ」と感じられる環境を企業側が設計する必要がある。

役割を可視化し、選べる仕事を示す

まず、第一に、役割の可視化を進める必要がある。シニア層が担いえる貢献領域を明確にし、期待や責任範囲を具体化することが重要である。特別な業務として切り出すのではなく、組織の通常業務のなかに位置づけ、段階的に拡張していくことが現実的である。

再チャレンジの余地を制度として確保する

第二に、再チャレンジできる制度を組み込むことが欠かせない。ポストオフ後も、学び直しや経験の積み直しを通じて、より難度の高い役割に再挑戦できる道筋を明確にする必要がある。役割別のリスクリング機会——例えば研修、社内留学、プロジェクト参画などを用意し、一定期間の実績に応じて役割を引き上げられる仕組みを設けることで、「一度外れたら戻れない」という感覚を払拭できる。再挑戦の余地が残されているかどうかは、社員が守りに入るか、行動に踏み出すかを分ける大きな分岐点となる。

第三に、インセンティブの再設計である。ポストオフに伴う最大の懸念は収入の減少であり、企業は納得感のある透明性の高い報酬体系を設計しなければならない。年齢一律で処遇を決めるかどうかという二項対立ではなく、実際に担っている役割の内容や責任の所在がどこにあるのかを丁寧に可視化することが重要である。成果や貢献がどのように評価さ

れるのかが明確であれば、役職に就いていなくてもモチベーションを維持しやすい。さらに、金銭的報酬に限らず、働く環境や権限、称号といった非金銭的要素も組み合わせることで、役職以外の魅力を提示することができる。

能動的な行動を引き出す環境設計

第四に、個人の受け身を変えるためのトリガーを仕込むことが有効である。一定年齢に達した時点で一律に通告するのではなく、役割棚卸しのワークショップ、キャリア申告の定期化、社内公募や兼務の活用など、能動的な行動を促す接点を増やす。その際に重要なのは、動いた人が不利にならないルールをセットで整えることである。評価の扱い、上司による過度な引き留めの抑制、異動後のフォローなどを明示することで、行動への心理的ハードルは大きく下がる。

さらに、処遇を透明化し、社外の活動も含めて本人が生活設計を行えるよう支援することも、企業の重要な役割である。処遇が変わる場合には、その根拠と影響を事前に示し、必要に応じて調整給などの緩和措置を講じることが、安心感につながる。加えて、資産形成やマネープラン、年金制度に関する情報提供を行うことで、将来への不安を和らげることができる。副業や起業、転職といった社外活動への支援も、社員のキャリア自律を後押しし、結果として組織の新陳代謝と活力につながる。

社員が能動的かどうかは、意識の問題ではない。動いても大丈夫だと感じられる環境があるかどうかで決まる。役割の可視化、再挑戦の道筋、納得感のある処遇と評価、そして行動を後押しする仕組みを組み合わせることで、ポストオフは「避けたい出来事」から「選び取れる選択肢」へと転換していこう。

提言 03

個人への提言

役割ベースでキャリアを語り直す

—自己申告を「希望表明」から「役割提案」へ

ここまで示してきたとおり、企業側には、評価・処遇・配置を役割基準へと切り替え、社員が能動的に選べる環境を整える取り組みが求められている。こうした前提が整っていくなかで個人に求められるのは、制度の受け手として待つ姿勢ではなく、役割を軸に対話に参加する関わり方である。

役職から役割へ、 キャリアの語り方を切り替える

ポストオフは、キャリアの終盤に突然起きる出来事ではない。それまで役職を基準に評価され、役職を軸に語ってきたキャリアを、役割という視点で語り直すことを迫られる転換点である。企業側が役割基準へと移行する以上、役職や処遇だけを基点にした希望表明では、対話が噛み合いにくくなる。個人に求められるのは、「次はどのポストか」ではなく、「どのような役割で、どのような貢献ができるのか」を示すことである。

ここで重要なのは、精神論的な主体性を求めることではない。前向きな覚悟や意欲を強調しても、役割や評価の前提が共有されていなければ、対話は空回りしやすい。必要なのは、自身が担える役割や提供できる価値を言語化し、提示できる状態にすることである。役割で語ることは、組織に対する要求や主張ではなく、企業側が進める役割基準の設計と噛み合う形で、関係を更新していくための実務的な手段である。

役割を基点に経験を整理する

役割ベースでキャリアを語るための第一歩は、これまでの経験を役割として丁寧に棚卸しすることである。自分がどのような役割を担い、どの場面で価値を発揮してきたのかを整理する。そのうえで、今

後も継続して担いたい役割、あらたに挑戦してみたい役割、年齢や状況に応じて負荷を調整したい役割といったことについて考えることが有効である。これは、過去を振り返るための作業であると同時に、今後どのような形で組織に貢献できるかを見通すための準備でもある。

次に重要なのは、企業側が用意している制度や対話の場を、受け身ではなく意図的に活用することである。目標管理制度やキャリア面談は、評価結果を一方的に伝えられる場ではなく、本来は役割や期待をすり合わせるための対話の機会である。何ができるのか、何を担いたいのか、今後どのような役割で貢献したいのかを具体的に示すことで、ポストオフは告げられるものではなく、本人が関与する「役割を提案する」プロセスへと性格を変えていく。

ポストオフを、役割を更新する契機とする

こうした自己申告は、最初から完成度の高いものである必要はない。役割基準へと移行する過程では、将来の姿や最適な役割が最初から明確であることはむしろ少ない。重要なのは、役職という肩書きに依存した自己理解から距離を置き、役割という単位で自分を捉え直すことである。そのうえで、現時点で考えうる選択肢を対話のテーブルに並べ、企業とのすり合わせに委ねていく姿勢が求められる。役割で語ることができれば、ポストオフは地位を失う出来事ではなく、役割を更新するプロセスとして位置づけ直すことができる。

本来、ポストオフは、地位から役割へと軸足を移す再調整のプロセスである。現時点で担える役割や試してみたい役割を言葉にして示し、対話することが重要である。そうすることで、キャリアは判断されるものから共に調整するものへと捉え直される。

提言 04

企業と個人をつなぐ提言

役割をすり合わせる対話を制度化する

—面談設計・運用体制・現場上司支援

ポストオフをめぐる混乱や不全感の多くは、単に対話不足だけで生じているのではない。対話が十分に行われていないことに加え、それを支える仕組みが整っていない、あるいは機能していないことが大きな要因となっている。

しかし現実には、役割や期待が十分に言語化されないまま役職だけが外され、対話も「説明」や「通告」に近い形で処理されるケースが少なくない。その結果、人的資本が十分に活かされないまま組織内で停滞している。

対話が機能しない背景には、役割を調整する対話が制度として組み込まれていない問題がある。面談の目的や論点、アウトプットが曖昧なままでは、上司も本人も踏み込んだ話ができず、結果として形式的なやり取りにとどまってしまう。

役割移行を前提とした 面談を設計する

まず必要なのは、ポストオフに関する対話を「結果の通告」ではなく、「役割移行を検討するための面談」として明確に位置づけることである。評価結果や処遇を伝える場にとどめず、今後どのような役割で、どのような貢献を期待するのかをすり合わせる場として設計する必要がある。

そのためには、面談で扱う論点とアウトプットを共通化することが重要である。本人のこれまでの役割や強み、今後の貢献の方向性、負荷調整の希望を整理し、複数の役割案を検討したうえで、次の行動の合意を図る。何を決める面談なのかを明示することで、対話は属人的なやり取りから、組織的なプロセスへと変わっていく。

次に欠かせないのが、運用体制である。役割移行や配置の判断が特定の上司に閉じてしまうと、引き

留めや場当たりの判断が生じやすく、運用のばらつきが起きて納得感を損なう。

人事部門が定期的に関与し、自己申告の内容や役割案、配置の方向性をレビューする仕組みを設けることで、公平性と一貫性を担保することができる。段階的な役割移行を行う場合には、その基準や評価の扱いを事前に明示し、「話し合った結果がどのように扱われるのか」を見える形にしておくことが重要である。

上司任せにしないための支援を用意する

さらに重要なのが、現場上司への支援である。部下の役割変更やポストオフに関する対話は、上司にとっても負荷が高い。どこまで踏み込んで話してよいのか、何を約束してよいのかが分からなければ、対話は表層的なものにとどまってしまう。面談の進め方ガイドや想定問答、役割基準での評価の考え方を示すことで、上司は安心して対話に臨むことができる。対話の質を個人の力量に委ねるのではなく、組織として支える姿勢が、安定した運用につながる。

ポストオフを「当たり前の選択肢」 にするために

ポストオフを前向きな選択肢として定着させられるかは、制度の有無ではなく、その後の運用にかかっている。役割を選び直した結果が評価や処遇に反映され、再挑戦の余地があるか、対話が継続しているかが問われる。役職ではなく役割を軸に説明でき、一度の選択でキャリアが固定されないというメッセージを示すことが重要である。評価・処遇と再挑戦の仕組みが機能すれば、ポストオフは特別な調整ではなく、役割を選び直す「選択肢」として根づいていく。

法的観点から考える ポストオフをめぐる個人と組織の関係

これまでのポストオフは、労働者が「分からなさ（不確実性）」やネガティブな印象を抱くことが少なからずあった。そのようなポストオフが個人と組織のあらたな関係をつくる制度となるためには、双方にとって合理的で納得性の高い制度の設計と運用が必要である。そこで、あらたな関係づくりに資するポストオフの制度設計と運用のポイントを法的な観点から整理した。

問われているのは、誠実さ

ポストオフは労働者の尊厳や生活に及ぼす影響が大きい。組織の活力を維持する観点からは、企業にとって不可欠な選択肢である。ポストオフの導入や運用に当たっては、個人に及ぼす影響を考慮しながら、引き続き企業に貢献してもらえる関係を築けるように向き合っていかなければならない。

裁判例に見る法の眼差し

ポストオフをきっかけとして、労働者と企業の関係がこじれて、裁判にまで発展するケースがある。裁判では、権限や権利濫用の有無が、裁判所が認定した事実と法律に基づいて審査されることになるが、法律への適合性だけが問われているわけではないように思われる。個別具体的な事件において、裁判所は、単に当事者が法律を遵守しているかという形式面だけでなく、どのように遵守しようとしていたのかという実質面にも注目している。つまり、裁判所が問うていることは、問題に対して「いかに誠実に向き合っているか」という姿勢である。

また、ポストオフの導入や運用に関する問題が裁判となったとき、裁判所は、労働者が受ける不利益の程度と、企業におけるポストオフの必要性や妥当

性を比較して、総合的に判断することになる。そのため、裁判所がどのような判断をするかは、見通しが立てづらい。だからこそ、法的なリスクを回避することを意識するだけでは不十分であり、労働者の「納得」を得ようとする努力が重要になる。

では、どうすれば、労働者から「納得」を得られる制度の導入や運用ができるのだろうか。

“導入”編

まず、ポストオフを導入するために何をすべきか。職位や役職などの「ポスト」の引き下げは、権利の濫用とならない限り、企業に比較的広い裁量が認められている。一方で、職位や役職の引き下げに「給与」の引き下げが伴う場合には、労働者に不利益を及ぼすことから、就業規則による根拠が必要とされる。ポストオフを個人と組織の関係づくりに活かす観点からは、就業規則による根拠をきちんと整備することが欠かせない。

就業規則は労働者との約束である

そもそも就業規則とは、労働者全体に統一的に適用される労働条件や職場の規律を定めたものである。この就業規則を労働者と企業の関係に着目して

捉え直せば、双方の間に交わされる「約束」とみることができる。

曖昧な約束が後に誤解や不信を生み出すように、曖昧な就業規則はトラブルの原因となる。だからこそ、「ポスト」や「給与」の変更が、どのようなときに生じて、適用されるとどうなるのか、また適用の際のプロセスなどをあらかじめ明らかにして、労働者と約束しておくことが望ましい。

納得感を生む制度をデザインする

就業規則の変更によって、誰かに不利益が生じるのであれば、それは就業規則の不利益変更として扱うべきである。この不利益変更を行う場合には、労働契約法などが求める合理性の確保や手続きの遵守が必要となる。しかし、法律的に内容を満たして、手続きを守るだけでは、労働者の納得感を醸成することは難しい。だからこそ、変更後の就業規則だけを提示するのではなく、運用まで含めた制度の全体像を説明し、労働者がポストオフについて具体的にイメージできるようにデザインすることが大切である。

導入の合理性は慎重に積み重ねる

ポストオフの導入においては、労働者が受ける不利益の程度や内容に配慮した制度を設計し、可能な限りの丁寧な説明と適法な手続きを経ることが重要となる。

役職や職位の変更は、企業の人事権として比較的広い裁量が認められているため、就業規則等にポストオフの根拠となる規定がなくても行うことができる。しかし、企業がその権限を行使することについては、権利濫用に当たらないかが問題となる。このため、トラブル防止の観点からは、根拠となる規定を明記しておくことが望ましい。

一方で、賃金の減額を伴うポストオフを導入する場合は、就業規則に根拠を明記しなければならない。また、「労働条件の不利益変更」に当たることから、変更（導入する制度）の内容が合理的なものであり、

その変更が労働者に周知されていることも必要となる(34頁①)。

まず、変更の合理性は、労働契約法第10条などに基いて、5つの要素が総合的に考慮される(34頁②)。これらの要素への対応が不十分であれば、裁判になったときに、制度の導入そのものが無効と判断されてしまう可能性がある。制度設計に当たっては、拙速な検討は禁物であり、これらの要素を満たすように丁寧に検討しなければならない。この際、使用者の都合だけでなく、労働者との交渉内容も踏まえながら検討することが重要になる。

また、不利益を受ける労働者から、制度の導入に対する同意をできる限り得るように努めることが重要である。就業規則には、全員から個別の同意を得られなくても全員の労働条件を変更できるという強い効力があるが、不利益を受ける労働者からの同意がどれだけ得られているのかが、不利益変更の合理性を判断する際の重要な考慮要素となるためである(34頁③)。

次に、変更の周知は、その方法と内容の両面から検討が必要となる。周知の方法に関しては、法令や通達に定められた方法(労働基準法第106条、労働基準法施行規則第52条の2など)に則り、労働者が知ろうと思えばいつでも存在や内容を知ることができる状態にしなければならない。また、労働契約法第4条第1項が労働者に提示する労働条件等の内容について、労働者の理解を深めるようにすることを求めていることから、周知する内容は、的確かつ具体的であることが必要となる。この趣旨に合うために、賃金の減額を伴うポストオフの導入に際しては、労働者に対して、金額や算定根拠などを含めた制度の具体的な内容を明確に説明し、導入のためのプロセスを誠実に進めることが重要になる(35頁④)。

最後に、変更した就業規則を事業場ごとに所轄する労働基準監督署長に届け出ること忘れてはならない(35頁⑤)。

▶ ポストオフ制度“導入”時の流れと留意点

1 新たに設けようとする制度が不利益変更に当たるか

誰かに何かしらの不利益が生じるのであれば、不利益変更と考える。

役職や職位のみを
引き下げる



企業に比較的広い裁量があるが、権利の濫用に注意
トラブル防止の観点から、根拠となる規定を明記

上記に伴って給与等も
引き下げる



不利益変更に該当するため、就業規則に根拠を明記
変更内容の合理性 + 労働者への周知

2 制度導入の合理性を整える

以下の5つの要素を満たすように留意する（労働契約法第10条、厚生労働省解釈通達（H24・8・10基発0810第2号））。

① 労働者の受ける不利益の程度	変更によって個別の労働者が受ける不利益の程度
② 労働条件の変更の必要性	使用者にとっての就業規則による労働条件の変更の必要性
③ 変更後の就業規則の内容の相当性	変更後の就業規則の内容自体の相当性、経過措置や激変緩和措置の有無・内容、代償措置などの労働条件の改善状況、同種の事項に関する社会における一般的な状況など
④ 労働組合等との交渉の状況	多数・少数組合、過半数代表など、労働者の意思を代表するものが広く含まれ、これらとの交渉状況
⑤ その他の就業規則の変更に係る事情	1～4を含めた就業規則の変更に係る諸事情を総合的に考慮

<合理性を判断するポイント>

- ・ 不利益の程度①が大きいほど、より高度な必要性②と相当性③が求められる。相当性③が認められるためには、どのような場合にポストオフとなり、またポストオフとなったときにどの程度の不利益（給与の減額幅など）が生じるかが明示されていることが重要。
- ・ 労働者との交渉内容も考慮される④ため、誠実に交渉することが必要。

3 同意の取得範囲・明示的な同意

不利益を受ける労働者の同意をできる限り得るように努める。

- ・ 多数の労働者から同意を得ている場合、合理性は認められやすくなる。しかし、不利益の程度や内容によっては、多数労働者の同意だけではなく、不利益を被る労働者の同意を得ることが、合理性を補強することになる。
- ・ 黙示の同意は認められない。同意は、労働者が不利益性について十分に認識したうえで、自由な意思に基づいて表明されたものでなければならない。

なお、同意の取得は全社への周知の前、または並行して丁寧に行うことが望ましい。

4 変更内容を周知する

労働者が知ろうと思えばいつでも存在や内容を知ることができる状態にする。

1 周知の方法

法令や通達に定められた以下の方法等によって周知する。

- ・ 常時各作業場（個々の現場）の見やすい場所へ掲示する、備え付ける
- ・ 書面を労働者に交付する
- ・ 社内の共有ネットワークなどに保存し、内容を常時確認できる機器を設置する（労働基準法第106条、労働基準法施行規則第52条の2参照）

2 周知する内容

労働者に提示する労働条件等の内容について、労働者が理解を深められるように、的確な情報を具体的に周知する（労働契約法第4条第1項、第10条）。

- ・ 変更点や不利益が生じる点について、具体的にどのような不利益が生じるのかを説明したり、減額される場合の具体的な決定や計算方法が分かる規定や資料を添付したりする。
- ・ 変更の必要性について労働者からの理解を得るために、経営陣からの趣旨説明やメッセージの発信も検討に値する。

5 労働基準監督署への届出

変更した就業規則に、労働者代表の意見を記した書面を添付して、事業場ごとに所轄する労働基準監督署長に届け出る（労働基準法第89条、第90条）。

“運用”編

企業には、労働者との労働契約に基づいて、誰をどこに配置するのかを決める「人事権」が認められている。しかし、その権限は無条件に行使できるものではない。特に、労働者に不利益が生じる人事権の行使には、それを行使するのに相応な理由とプロセスが必要になる。

個人の尊厳を守る

制度を整えても、運用を誤ればすれ違いが生じてしまう。運用こそが制度を機能させるための分かれ道であり、企業が最も心を砕かなければならない。ポストオフは当事者への影響が大きい繊細な制度だからこそ、対象となる当事者の尊厳を守り、「納得」を得ようとする姿勢が重要になる。ポストオフを「ルー

ルだから」の一辺倒で運用してしまうと、当事者は企業に貢献する意欲を一瞬にして失ってしまうだろう。

期待と役割をあらたに提示する

ポストオフは企業主導で行われるケースも少なくない。だからこそ、ポストオフの運用の流れとその留意点を確認しておくことが重要である。企業主導によるポストオフを運用する際、当事者とのすれ違いを防ぎ、「納得」を得ることが大事だ。そのためには、いくつかの運用上の留意点がある。

まず、企業主導でも、近年増えつつある労働者からの自発的なポストオフの申し出でも、大事な点は手続きの分かりやすさと透明性を確保した運用にある。企業主導であれば、ポストオフの可能性を早期に予告して、当事者に不意打ちと感ぜさせないことである。裁判例においても、ポストオフの適用までに、改善指導が十分に行われていたかが問われている。企業の

裁量権は、あくまで就業規則等に記した基準の範囲内であり、かつ、その基準を満たす「具体的な事実」に基づいて行使されなければならない。日々のマネジメントのなかで積み重ねた事実に基づいてポストオフの適用について検討し、状況や手順についてお互いの認識を確認しながら進めていく必要がある(下図)。

次に、本人の能力や適性、経験や意向を踏まえながら、ポストオフ後の適所を検討することである。そのうえで、ポストオフ後の働き方について、あらたな期待や役割を提示しながら、貢献の仕方について理解を得ることが重要になる。受け入れることになる部署を巻き込みながらポストオフの当事者がオンボードできるよう連携することが大事である。加えて、ポストオフの運用においては、人事部門などから、当事者と向き合うことになる現場の管理職に対する支援も欠かせない。具体的には、留意点や伝えるべき内容のすり合わせ、当事者との面談への同席など、不安を解消できるように配慮することが必要

である。納得感のある運用のためには、現場の管理職が誠実な対話ができる環境を整えることが重要なカギとなる(次頁下図)。

また、ポストオフの適用によって給与が減額となる場合、生活への影響に対する懸念にも配慮しなければならない。減額の幅について、明確な基準があるわけではないが、その幅が大きいほど、より高い合理性が求められることになる。実務上は、減額幅は10%以内という水準を一つの目安として意識することが望ましい。仮に、規程に則したポストオフであっても、10%を超える減額が生じる場合には、激変緩和措置を設けるなど、労働者の生活への影響を和らげる配慮も検討に値する。

組織の活力に目配りする

ポストオフは個人の働き方や貢献意欲に影響するだけでなく、組織やチームの受け止めにも影響を

及ぼす。ポストオフとなった労働者に引き続き活躍してもらうためには、組織やチームの理解が欠かせない。職場に気まずさや周囲の過度な配慮が生じない雰囲気をつくっていくことも大切になる。ポストオフ後の期待や役割を明らかにして、ポストオフが「役割の変更である」との認識を、組織のなかで徹底し、人事の仕組みや運用を最適化していくことも必要である。労働者の気持ちを尊重しながら、次の活躍の道を示し、組織への影響にも配慮することが、個人だけでなく組織の活力を高めることにつながる(下図)。

あらたな関係をつくる

誠実なポストオフの運用は、当事者だけでなく、その様子を見ている他の社員に対しても、「この会社は、貢献している社員を最後まで大切に扱う」という強いメッセージとなる。逆に言えば、不誠実な対

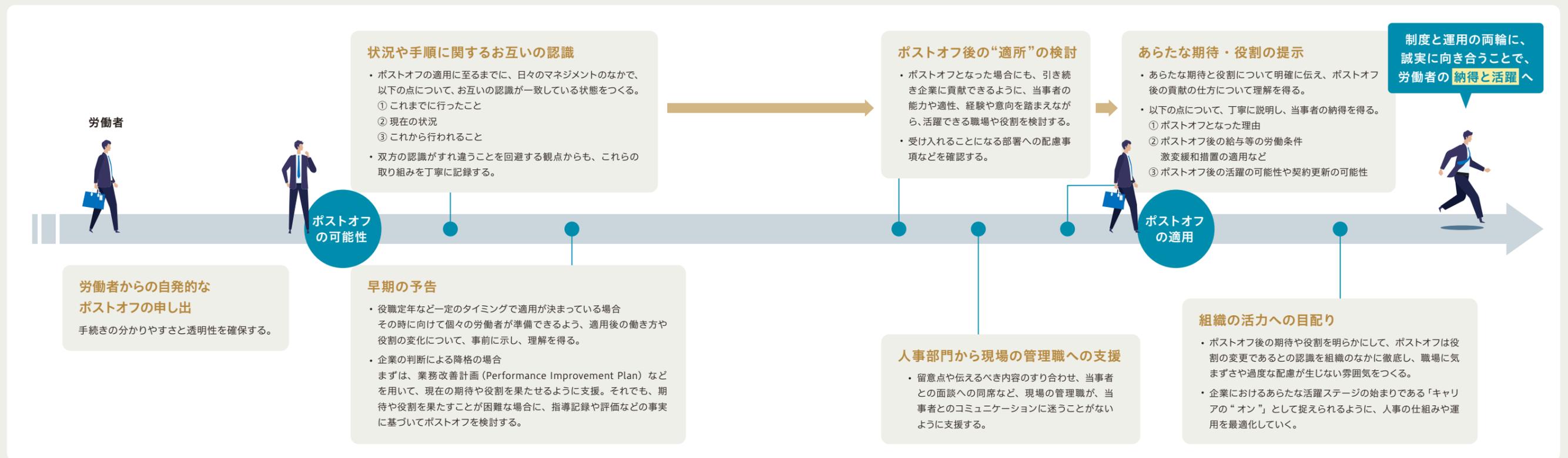
応は、将来の自らの姿として映り、会社への愛着や貢献意欲を失わせかねない。丁寧に対話を積み重ねる姿勢が、会社への信頼という資産になる。

法律を守ることは、企業を守るだけでなく、労働者の「キャリア」を守るにも通じる。本レポートの整理で示したポストオフの導入と運用のポイントは、法律的問題が生じやすい論点に絞っている。しかし、導入や運用に当たっては、具体的な状況に応じて、ここでは示していない法律上の問題や対応に悩む場合も生じてくるだろう。このため、これらの疑問や不安な点をすぐに相談できるように、法務部門や顧問弁護士と連携することも重要である。

参考文献
 荒木尚志(2022)『労働法 第5版』有斐閣
 白石紘一編著(2021)『弁護士・社労士・人事担当者による労働条件不利益変更の判断と実務』新日本法規出版

法律監修
 弁護士 白石紘一(東京八丁堀法律事務所)

▶ ポストオフ制度“運用”時の流れと留意点



ポストオフを、次の選択にする

本プロジェクトを通じてあらためて確認されたのは、変わりゆく時代のなかで、ポストオフをめぐる議論が依然として十分に深まっていないという現実である。労働力不足の深刻化や職業人生の長期化、働き方や価値観の多様化が進む一方で、役職を外れた後の人の位置づけや、組織との関係のあり方は、これまでの延長線上で扱われがちであった。

調査やインタビューから見えてきたのは、ポストオフが特定の年齢層やキャリアの終盤に限られた出来事ではないという点である。ミドル層を含め、さまざまな理由から役職を降りる人が存在し、その背景や受け止め方、次の行動は一様ではなかった。しかし、制度の多くは依然として年齢到達や組織都合を前提として設計されており、ポストオフ後にどのような役割を担い、どのような貢献が期待されているのかが十分に示されないまま運用されているケースも少なくない。結果として、役職を外れた途端に、経験や意欲を発揮しにくい状態に置かれている人が生まれている。

本プロジェクトを進めるなかで特に印象的だったのは、企業が人手不足を課題に抱えている一方で、社内にいるポストオフ経験者を十分に活かしきれていない場面が数多く見られたことである。役職を外れたことをきっかけに、これまで培ってきた知見や専門性が活かされにくくなり、本人も周囲も「どのように関わればいいのか分からない」状態に陥ってしまう。この構造は、個人の問題ではなく、人と仕事、そして人と組織の関係を更新する仕組みや対話が不足していることに起因していると考えられる。

一方で、ポストオフを前向きな転換点として捉え、次の役割や働き方を模索する人々の姿も確認された。役職を外れること自体ではなく、その後どのような役割が見え、どのような期待が示されるのかによって、行動や意欲は大きく異なっていた。適切な役割設計と対話があれば、人はキャリアの途中であっても、何度でも新しいスタートを切ることができる。その可能性は、特定の属性や段階に限られたものではないということも付け加えたい。

本レポートを通じて明らかになったのは、ポストオフをめぐる問われているのは、役職を外れるという事実そのものではなく、役職を外れた後に、どのような役割と関係が実際に用意され、個人の意思とどのように重なっているのかという点である。個人がどうしたいのかという点である。ポストオフを「終わり」として扱うのではなく、人と組織があらたな関係を築き直していくための節目として捉え直すことが、いま、あらためて求められている。本レポートがポストオフの議論のきっかけになれば幸いである。

ポストオフの新常識プロジェクト 調査概要

「ポストオフ経験者の実態把握に関するグループインタビュー調査」

調査期間	2025年8～9月
調査目的	ポストオフ前後における心理的・行動的变化および新たな役割への移行プロセスの実態を明らかにし、必要とされる支援のあり方を検討すること。
調査方法	半構造化フォーカスグループ法による
対象者	過去2～5年以内にポストオフを経験した管理職・中堅社員(男性/37～64歳)
実施概要	事前に実施したアンケート調査の結果に基づき、参加者を世代(ミドル/シニア)およびポストオフの受け止め方(能動的/受動的)で分類し、4群構成でグループを編成し、各4名ずつ計6グループで実施(1グループのみ3名)
主な調査内容	ポストオフ制度の導入状況や対象条件、役割変更の実態、説明のあり方、当時の気持ち、その後の仕事観・キャリア観の変化など。

「ポストオフ後の働き方と職場の受け止めに関する調査」

調査期間	2025年12月
調査目的	ポストオフ経験者の意識・行動の変化を把握し、職場同僚への影響を検証するとともに、人事部門への調査を通じて制度の導入・運用実態と課題構造を定量的に明らかにすること。
調査方法	インターネットモニターに対する定量調査
調査対象	ポストオフ経験者、ポストオフ経験者の職場同僚経験者、人事部門担当者
サンプル数	計2,819名
主な調査内容	ポストオフ制度の導入状況や対象条件、役割変更の実態、説明や対話のあり方に加え、当事者の受け止めや感情、仕事観・キャリア観の変化、満足度や現在の状態への影響、さらに周囲や組織風土への影響など。

