

高齢者雇用の促進に向けた取組みと今後の課題

2008年11月18日
(社) 日本経済団体連合会

目次

| | |
|---------------------------------|----|
| 【第1部 報告書編】 | 1 |
| 1. はじめに..... | 2 |
| 2. 企業における高齢者雇用確保措置の取組み | 2 |
| (1) 高齢者雇用確保措置の状況について..... | 3 |
| (2) 継続雇用制度の具体的形態..... | 5 |
| (3) 再雇用制度における対象者の選定基準について..... | 7 |
| (4) 再雇用時の処遇水準 | 8 |
| 3. 65歳までの雇用確保のためのさらなる課題 | 10 |
| (1) 高齢者の能力と職務のマッチング..... | 10 |
| (2) 今後の定年退職者絶対数増加への対応..... | 11 |
| 4. おわりにかえて－65歳以上の雇用の確保への課題..... | 12 |
| 【第2部 事例編】 | 15 |

【第 1 部 報告書編】

1. はじめに

急速に進展する少子・高齢化を背景に、今後、労働力人口の一層の減少が予想される中、2006年4月に施行された改正高年齢者雇用安定法（以下改正高年齢法）では、高齢者に対する雇用確保措置が義務化され、企業も着実に対応を図っているところである。今後、雇用確保措置の上限年齢は2013年度までに、65歳へと引き上げられていくが、この過程において、企業の人員構成上、高齢者の占める割合も厚みを増し、高齢者が活躍できる職域の拡大、健康面への配慮、モチベーションの維持など、高齢者雇用確保措置を着実に推し進めていく上で、さまざまな課題が出てくることも想定される。

これらの状況認識を踏まえ、今般、日本経団連では、会員企業に対するヒアリング調査（巻末に事例集を掲載）と、「改正高年齢者雇用安定法に対する企業の取組み状況に関するアンケート」¹（以下アンケート調査）を実施し、企業における高齢者雇用に関する取組み状況と今後の高齢者雇用促進に向けての課題を整理した。

2. 企業における高齢者雇用確保措置の取組み

改正高年齢法では、①定年年齢の引き上げ、②継続雇用制度の導入（再雇用、勤務延長など）、③定年の定め廃止のいずれかにより、年金支給開始年齢の引き上げにあわせ、段階的に雇用確保措置を講ずることが義務化されている。さらに、2007年10月に施行された改正雇用対策法²では、事業主は労働者の募集・採用に際し、年齢に関わりなく均等な機会を与えなければならないこととされ、原則として、年齢制限の禁止が義務化された。

また、政府では高齢者雇用の促進のため、「定年引上げ等奨励金」³「自立就

¹ 調査対象は日本経団連会員企業及び東京経営者協会会員企業 2009社の労務担当役員以上のトップ・マネジメント。有効回答数 502社（回収率 25.0%）。調査期間は2008年5月1日～6月13日。

² 労働者の募集及び採用について、同法10条において「年齢に関わりなく均等な機会を与えなければならない」ことを規定し、原則として年齢を不問とすることを事業主に対し義務付けている（一部例外あり。合理的な理由がある場合を厚生労働省令で定めている）。

³ ①65歳以上への定年引き上げ、②定年の定め廃止、③希望者全員を対象とする70歳以上までの継続雇用制度を導入した中小企業主等に対する助成制度（08年度予算額約55億円）。

業支援助成金(高年齢者等共同就業機会創出助成金)」「⁴「特定求職者雇用開発助成金」⁵「試行雇用奨励金(中高年トライアル雇用奨励金)」⁶など各種の助成措置を講じているところである。

(1) 高齢者雇用確保措置の状況について

労働者自身の希望や健康状態などの個別の事情に応じるとともに、経営環境に柔軟に対応するために、継続雇用制度を選択する企業が多い。

こうした法律による義務化や、助成金による高齢者雇用の促進などの取組みを背景にして、企業における高齢者雇用確保への対応は着実に進んでいる。アンケート調査結果では、改正高齢法に基づく雇用確保措置への対応として98.4%の企業が再雇用等の「継続雇用制度」により対応しており、「定年の引き上げ」あるいは「定年の廃止」による対応は双方あわせて1.4%にとどまっている(図表1)。

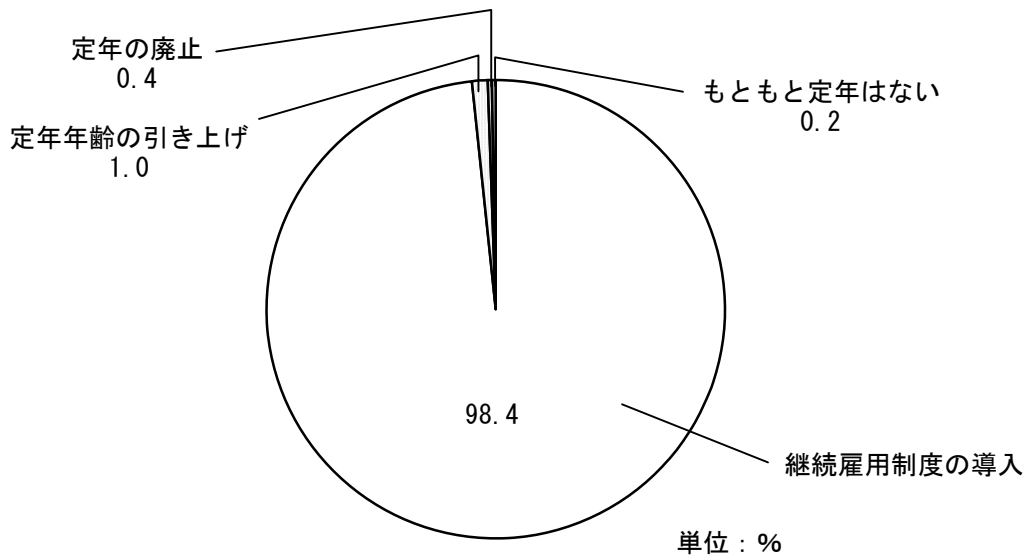
継続雇用制度による対応を選択する理由としては、一度定年により退職することで、「個別の事情に応じて仕事を提供し、労働条件の決定ができるため」(69.6%)、「定年以降、継続勤務を希望しない従業員の意志を尊重できるため」(56.5%)、「健康上の不安など従業員の個別の事情に対応しやすいため」(41.0%)などの回答が多かった。また、「総額人件費の適正な管理をするため」、「経営環境に応じて最大限の雇用確保に取り組めるため」といった指摘もそれぞれ3割程度あった(図表2)。

⁴ 就業機会の確保が困難な高年齢者などが共同で設立した新たな法人に労働者を雇い入れ、継続的な雇用機会を自ら創出する場合の事業開始経費を一部助成する制度(08年度予算額約14億円)。

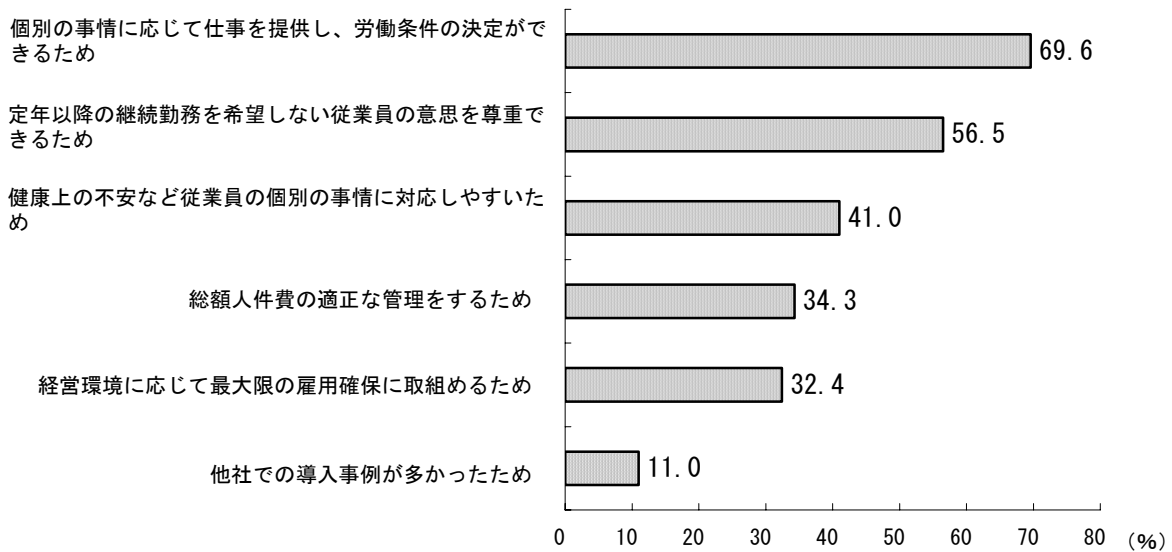
⁵ 高齢者(60歳以上65歳未満)や障害者などの就職困難者をハローワーク等の紹介により、継続して雇用する労働者として雇い入れる事業主に対して賃金相当額の一部を助成する制度(同約250億円)。

⁶ 中高年齢者を試行的に受け入れて就業させる事業主に対して、試行雇用奨励金を支給する制度。世帯主など再就職の緊急性が高い中高年労働者の雇用確保を図ることが目的(同約5.4億円)。

図表1 改正高年齢者雇用安定法への対応



図表2 継続雇用制度の導入を選択した理由(複数回答)



ヒアリング対象企業においても、60歳以降の就労継続に対するニーズが定年到達者によりそれぞれ異なり、また、健康状態や職務遂行能力の面においても個人差が大きいなどの理由から、再雇用制度を導入している事例が多い。

また、少数ではあるが、定年延長を選択している企業もあり、その理由としては、人材やノウハウの確保、技能・技術の伝承などがあげられている。

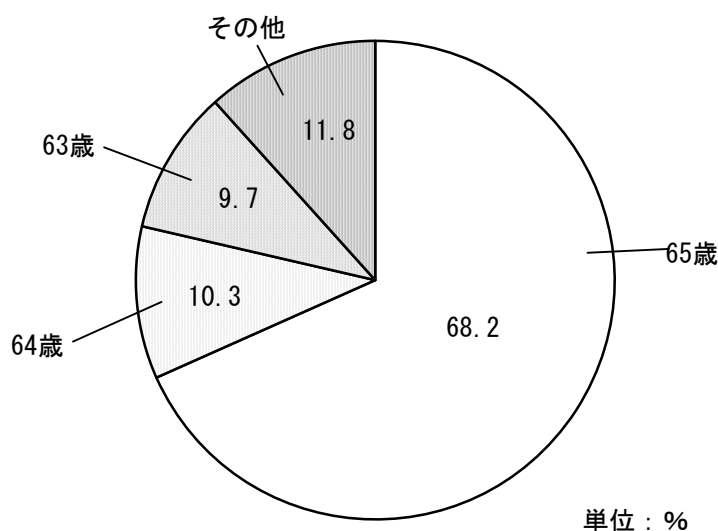
(2) 継続雇用制度の具体的形態

継続雇用の上限年齢はすでに 65 歳までとする企業も多いが、短時間勤務の活用などさらに柔軟な働き方に対するニーズに応える工夫も必要である。

雇用確保措置として再雇用制度を選択している場合、1年の有期契約を更新する形態がヒアリング対象企業の多くで取られている。その理由としては、たとえば、高齢者の健康状態や能力、仕事への意欲を十分把握するために1年単位での契約を更新するとの指摘などがあった。

継続雇用期間の上限年齢については、改正高齢法では年金支給開始年齢にあわせて段階的に引き上げていくことが求められているが(2008年度現在で法定の上限年齢は63歳)、アンケート調査結果では65歳までの雇用確保措置をすでに制度化している企業が68.2%に達している(図表3)。また、高齢者の能力次第では、年齢に関わりなく働いて欲しいと考えている企業もヒアリング対象の中にはあった。

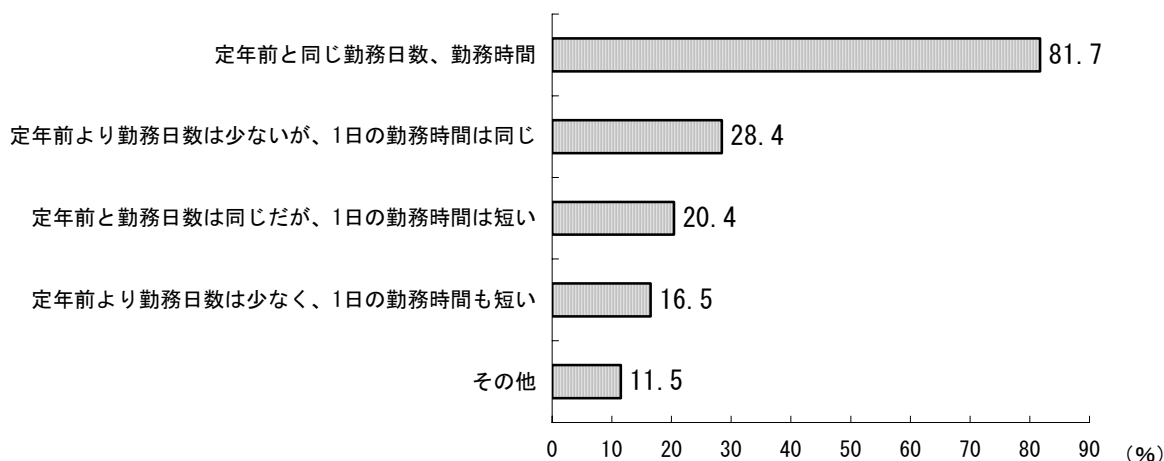
図表3 継続雇用制度の上限年齢



勤務形態については、81.7%が「定年前と同じ勤務日数、勤務時間」となっており(図表4)、ヒアリング対象企業においても原則フルタイムとする企業が

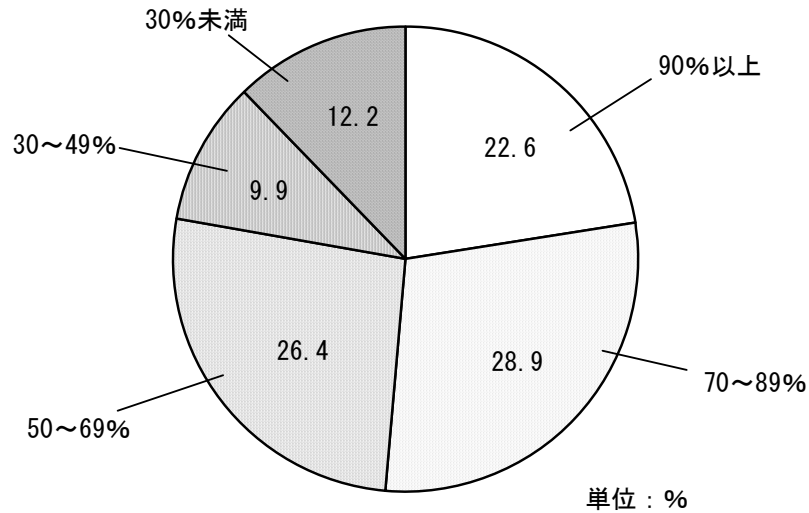
主であった。短時間・短日勤務などは、制度上は設定されているが、実績がごく限られるなど、多くの場合、例外的な取扱いとなっている。

図表4 継続雇用制度適用後の就業形態(複数回答)



このように、60歳以降の柔軟な働き方への対応が必ずしも進んでいないことなどもあり、アンケート調査結果では、各企業において継続雇用制度を希望した者の割合が「90%以上」とであると回答した割合は22.6%にとどまっている(図表5)。ヒアリング対象企業においても定年到達者のうち、再雇用等の継続雇用を希望した者は「50~69%」という企業が多く、60歳定年を迎える者が、必ずしも定年以降も働くことを選択するとは限らないという実態がうかがえる。高齢者個人にとっては定年以降の就労継続はあくまでも一つの選択肢であり、60歳以降のライフスタイルには多様なニーズがある。ヒアリング対象企業の多くでもこのような多様なニーズに対応するため、従業員が定年時に適切な選択を行えるよう、定年の数年前時点で「ライフプランセミナー」などを開催し、60歳以降の生き方に対する意識づけを行っている。

図表5 継続雇用制度を希望した者の割合

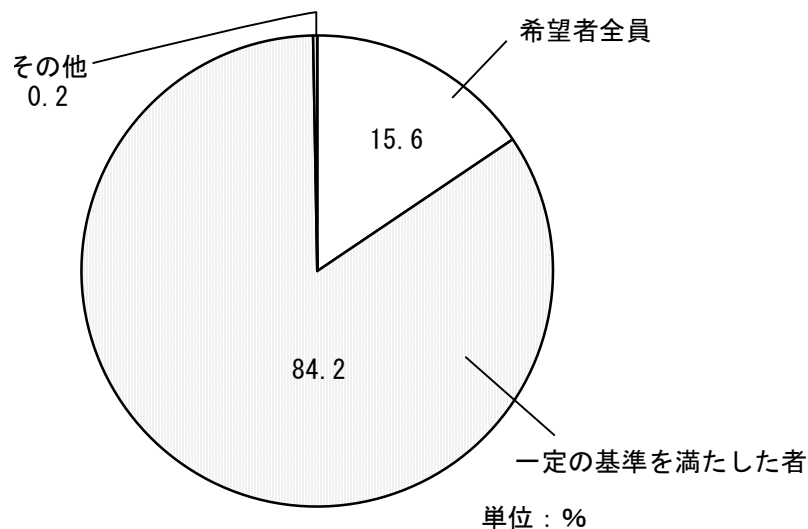


(3)再雇用制度における対象者の選定基準について

再雇用の際には「健康状態」「勤務実績」などを選定基準として設ける企業が多いものの、結果として希望者の大多数が継続雇用されている。

改正高齢法では、再雇用などの継続雇用制度を導入する際、原則として労使協定を締結した場合に限って、対象者を限定する基準の設定が可能となっており、アンケート調査結果によれば、「希望者全員」とする企業が 15.6%であるのに対し、「一定の基準を満たした者」とする回答が 84.2%と大多数を占めている（図表6）。

図表6 継続雇用制度の対象者



ヒアリング対象企業においても、その多くが再雇用の対象者について選定基準を設けており、具体的な基準としては「健康状態」のほか、人事考課などこれまでの「勤務実績」を採用しているケースが多い。個人差が大きいために「健康状態」を重要な選定基準としているとの指摘もあり、「産業医の判断」なども取り入れている企業もある。また、特に、運輸業における現業部門に従事する場合などは、体力面などを含め、加齢に伴う安全上の配慮から各種研修や実技指導などを定期的に行っている企業もある。このように、業種・業態によっては安全面など客観的な事由からむしろ積極的に基準を設けなければならないという事情もある。

ただし、何らかの基準を設けていても、ヒアリング対象企業の多くでは、結果的に希望者の大多数を継続雇用している。

さらに、希望者のうち再雇用基準を満たさない定年退職者についても、関係協力会社への再就職斡旋など可能な限りの対応を行っている企業もあった。

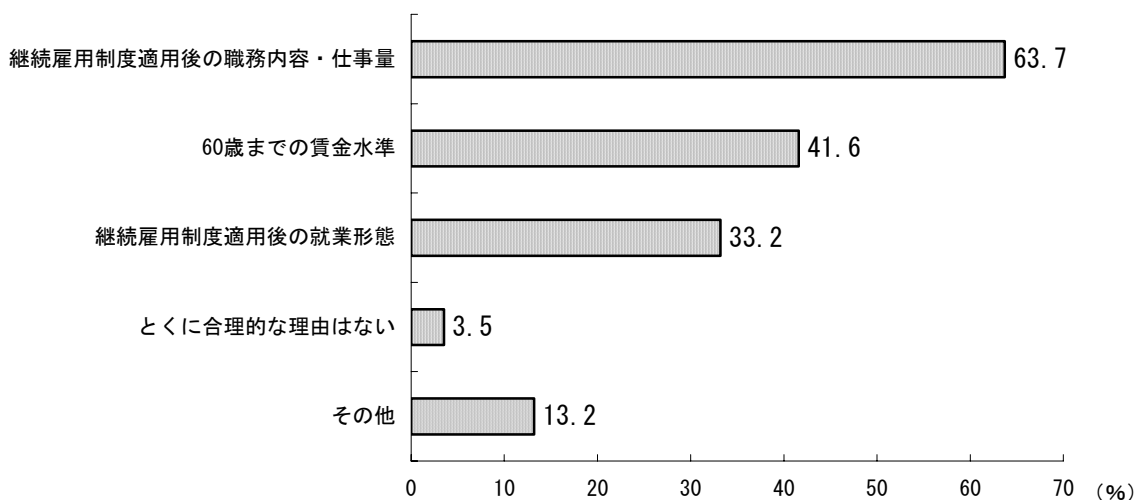
(4)再雇用時の処遇水準

公的給付の活用で企業負担は低く抑えられるメリットがある一方、処遇の決定方法が硬直的になるケースもある。

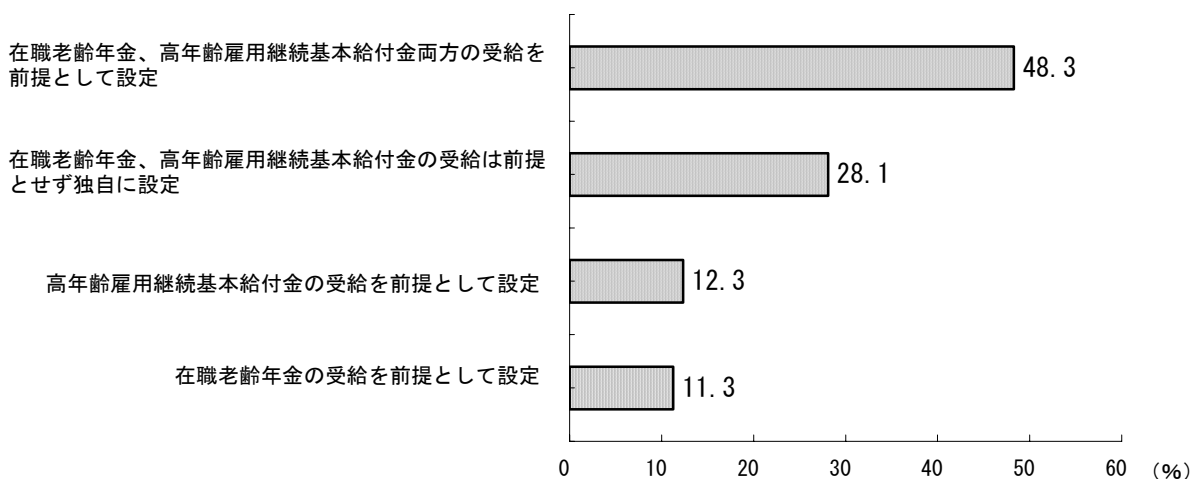
賃金等の処遇水準について、アンケート調査において処遇決定に際して配慮した点を聞いたところ、「継続雇用制度適用後の職務内容・仕事量」が63.7%、「60歳までの賃金水準」との回答が41.6%となっている（図表7）。

高齢者雇用確保措置の際の処遇の在り方は各社各様であるものの、多くの場合は在職老齢年金、高年齢雇用継続給付といった、公的給付を考慮して設計を行っている。アンケート調査結果では、「在職老齢年金、高年齢雇用継続基本給付金両方の受給を前提として設定」したとの回答が48.3%、また、「高年齢者雇用継続基本給付金」と「在職老齢年金」のいずれかの受給を前提として設定しているとの回答もそれぞれ12.3%、11.3%となっている（図表8）。

図表7 継続雇用制度の処遇決定時に配慮した点(複数回答)



図表8 在職老齢年金、高年齢雇用継続基本給付金の受給について



ヒアリング対象企業においても、公的給付を勘案するケースが多く、その結果、再雇用時の処遇について企業が負担する水準は定年到達時の50～60%程度となるケースが多い。このように、公的給付によって、企業側にとっては少ない負担で高齢者の雇用が可能となるメリットがあるため、公的給付を急激に縮減することは、企業の高齢者雇用の促進に大きな影響を与えるとの指摘もある。一方で、公的給付を活用するがゆえに、賃金水準の引き上げは公的給付額の減少に繋がり、企業が処遇水準を引き上げても、必ずしも労働者のインセンティブに直結しないなどの課題も挙げられた。

なお、ヒアリング対象企業においては、処遇を決定する際に定年到達時の実績なども考慮しており、さらに再雇用期間に応じた退職金制度を導入するなど、高齢者のモチベーションの維持・向上のための工夫を行っているケースもある。

企業によっては、定年の数年前時点（55歳前後）で60歳定年到達時点の再雇用の希望の有無について従業員に選択させた上で、再雇用を希望するものについては60歳前時点から賃金水準の見直しを行なう場合もある。

3. 65歳までの雇用確保のためのさらなる課題

(1) 高齢者の能力と職務のマッチング

高齢者の能力や体力に応じた職務の適正なマッチングのため、負担軽減や能力開発などによる対応策が見受けられる。

高齢者雇用の促進については、ヒアリング調査やアンケート結果から改正高齢法に則り、多くの企業で既に対応が進んでいることが判明した。また、実際に働いている高齢者に対する企業の評価、従業員側の制度に対する受け止めも概ね良好との意見が多かった。とくに、少子化に伴う労働力の不足を背景に対象者を「主戦力として期待する」企業も多い。企業によっては技術力の高い再雇用者については、海外での工場立ち上げなどに従事してもらうなど、積極的な登用を行っている企業もあった。何よりも、高齢者がこれまで培ってきた技術やノウハウを伝承・継承していくという観点から高齢者の活躍に期待が寄せられている。

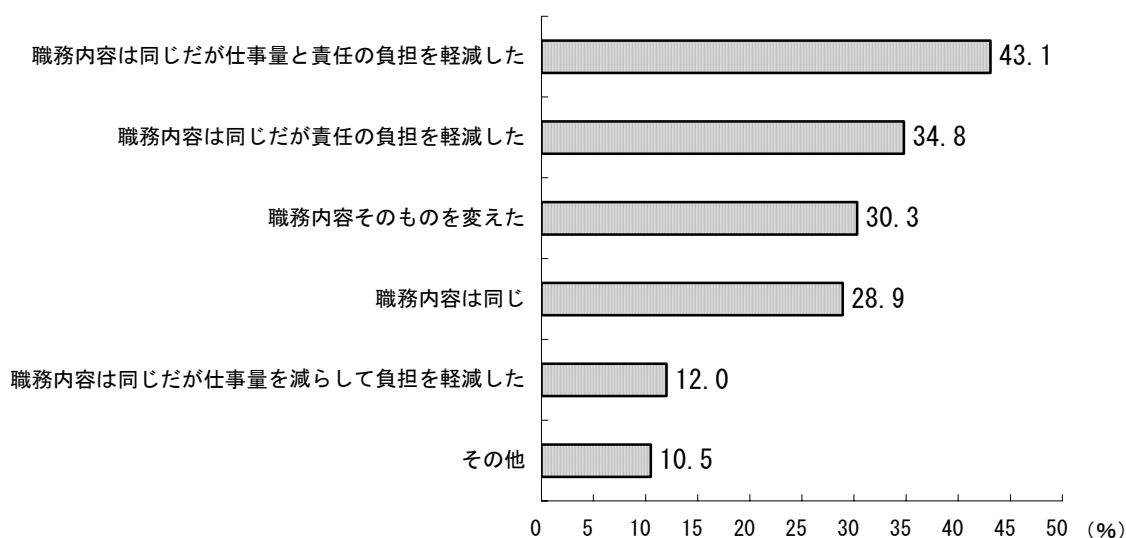
一方でヒアリング対象企業からは、高齢者の雇用を促進する上で、対象者の定年到達時点での職務上の能力と提供できる職務のマッチングをいかに図っていくかなどについても課題として指摘された。アンケート調査において継続雇用制度適用前後の職務内容について聞いたところ、「職務内容は同じだが仕事量と責任の負担を軽減した」（43.1%）や「職務内容は同じだが責任の負担を軽減した」（34.8%）、あるいは「職務内容そのものを変えた」（30.3%）など、何ら

かの負担軽減措置を講じる企業も多い（図表9）。

また、ヒアリング対象企業においては、とくに定年退職時と異なる職務に就く再雇用者に対して、新たな能力開発機会と捉え、改めて研修を行った上で再雇用を行なうという事例もあった。今後は、職務の開発、処遇、高齢者の意欲、そして健康状態などにも配慮した上で、高齢者自身も満足できる働き方をいかに見出していくかが重要な視点となろう。

さらには処遇面からも、個々人の能力や健康面に加え、「短時間で働きたい」「定年退職前より軽微な仕事につきたい」などの本人の希望なども勘案し、仕事内容や就労形態に応じた賃金の設定をどのように行っていくかが課題になる。その際には、各企業の処遇のあり方はもちろんのこと、政策的には前述のような公的給付の在り方なども検討課題となろう。

図表9 継続雇用制度適用前後の職務内容（複数回答）



(2) 今後の定年退職者絶対数増加への対応

今後、定年到達者の増加に伴う、職務の確保や組織活性化とのバランスの確保も課題となる。

一方で、継続雇用の対象者の従事する職務の確保そのものに苦慮している企

業も多い。現状においては、希望する者に対して概ね職務を確保できても、今後の定年到達者の絶対数の増加と、雇用確保措置の法定上限年齢の段階的引き上げに従い、定年後の職務の確保が困難になるとの意見が多くのヒアリング対象企業から聞かれた。

さらに、高齢者の雇用確保措置のために、新卒者など新規採用の抑制につながるという声も聞かれたほか、高齢者の再雇用が若手・中堅層のモチベーションに与える影響を懸念する指摘もあった。そのため、組織活性化を阻害しないためにも、再雇用対象者が管理職である場合は職務を変更して一般職の業務に従事させるという工夫を行っている企業もある。

このように、高齢者の雇用確保は企業側にも技術や技能の伝承という点においてメリットがある一方で、組織の新陳代謝の停滞や若年者のモチベーション低下などとのバランスをいかに保っていくかという課題が改めて浮き彫りになっている。

4. おわりにかえて—65 歳以上の雇用の確保への課題

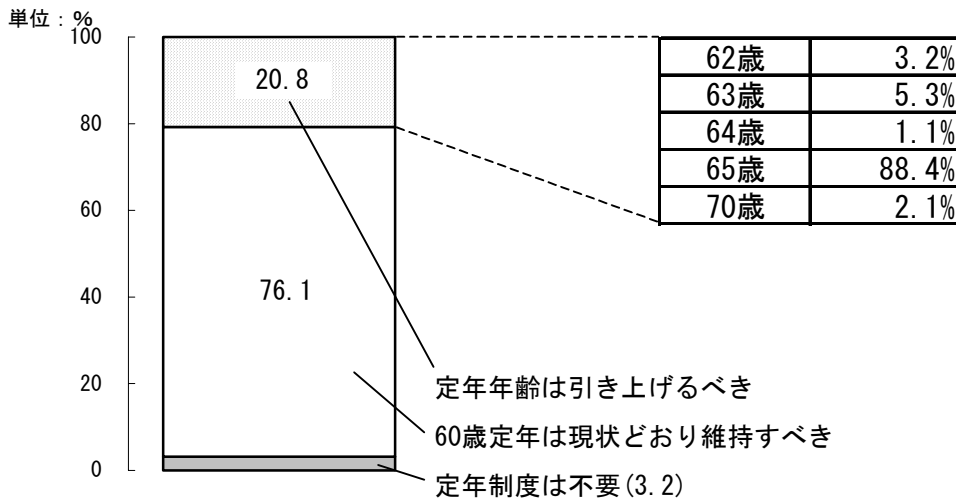
改正高齢法により雇用確保措置が義務化されているのは年金の支給開始年齢にあわせ、65 歳までである。一方で、政府の社会保障国民会議や「社会保障の機能強化のための緊急対策—5つの安心プラン—」（2008 年 7 月）などでは、年齢に関わり無く働ける社会の構築などに対する言及がなされている。とくに、『経済財政改革の基本方針 2008』（2008 年 6 月）の中に位置づけられた『新雇用戦略』においてはすでに 65 歳以降を見据え、「70 歳まで働ける企業」といった記述なども見受けられる。

今般実施したアンケート調査においては、60 歳定年制のあり方については「維持すべき」との回答が 76.1%を占め、「定年年齢を引き上げるべき」との回答は 20.8%となっている。なお、「引き上げるべき」と回答した企業のうち 88.4%がその引き上げ年齢を「65 歳」と回答している（図表 10）。

図表10 60歳定年についてどう考えるか

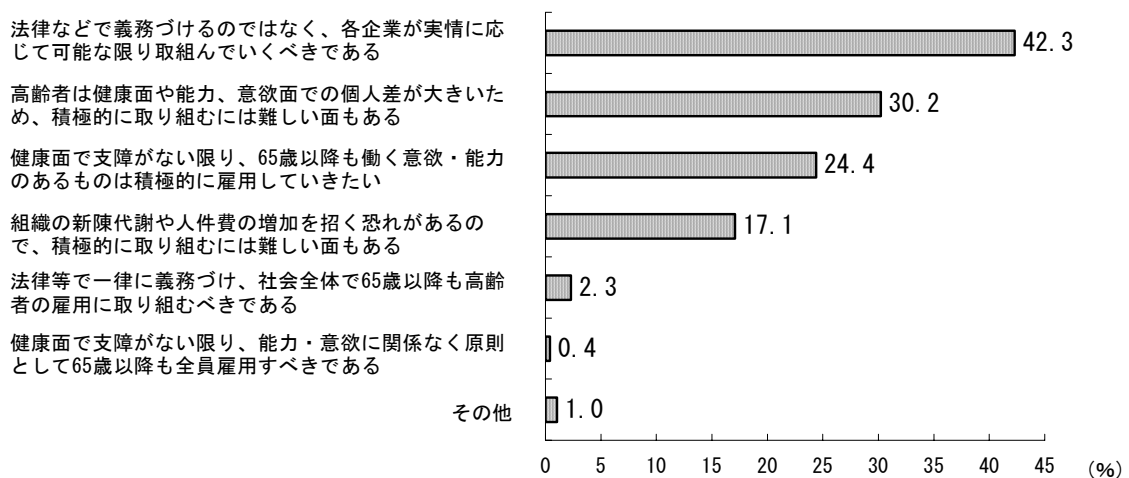
図表10-1 60歳定年について

図表10-2 引き上げるべき定年年齢



また、65歳以降の雇用について複数回答で聞いたところ「健康面で支障がない限り、65歳以降も働く意欲・能力のあるものは積極的に雇用していきたい」との積極的な回答が24.4%あったが、最も多かったのが「法律などで義務づけるのではなく、各企業が実情に応じて可能な限り取り組んでいくべきである」（42.3%）との回答であり、「高齢者は健康面や能力、意欲面での個人差が大きいため、積極的に取り組むには難しい面もある」（30.2%）が続いている（図表11）。

図表11 65歳以降の雇用(70歳まで働ける企業)についての各社の考え(複数回答)



ヒアリング対象企業においても、65歳以降の雇用については個人差の大きい健康面や能力、あるいは高齢者自身の意思の尊重といった観点からも一律に法定化していくことに対しては慎重な意見が多く、こうした指摘は、改正高齢法に基づく65歳までの雇用確保措置を進める過程で浮かび上がる課題とも重なる。

当面は、改正高齢法に則り、65歳までの雇用確保措置をいかに着実に進展させていくかが、今後の企業にとっての最優先の課題となることが今回のアンケート調査とヒアリング調査により明らかになった。

以上

【第2部 事例編】

【事例掲載企業一覧】

1. 定年延長

| | |
|----------------------|----|
| イオン(株)..... | 17 |
| 富士電機ホールディングス(株)..... | 18 |

2. 再雇用

| | |
|------------------------|----|
| (株) I H I | 19 |
| 味の素(株)..... | 20 |
| (株)伊勢丹..... | 21 |
| 大阪ガス(株)..... | 22 |
| 花王(株)..... | 23 |
| 関西電力(株)..... | 24 |
| サントリー(株)..... | 25 |
| J F E スチール(株)..... | 26 |
| 新日本石油(株)..... | 27 |
| 全日本空輸(株)..... | 28 |
| 大成建設(株)..... | 29 |
| (株)大和証券グループ本社..... | 30 |
| トヨタ自動車(株)..... | 31 |
| 東京ガス(株)..... | 32 |
| 東京電力(株)..... | 33 |
| 日清紡績(株)..... | 34 |
| 日本アイ・ビー・エム(株)..... | 35 |
| 日本生命保険(相)..... | 36 |
| 日本通運(株)..... | 37 |
| 野村証券(株)..... | 38 |
| パナソニック(株)..... | 39 |
| (株)みずほフィナンシャルグループ..... | 40 |
| 三菱地所(株)..... | 41 |
| 三菱電機(株)..... | 42 |

●高年齢者雇用確保措置の概要

(1)確保措置の内容：定年延長

2007年2月より「65歳定年制度」を導入。定年年齢は65歳で、役職定年は設けず、働き方が同じであれば、59歳までの職務・処遇を65歳まで継続させる。転居転勤の有無・居住地・労働時間等について、幅広い選択を可能とする制度である。毎年、勤務地・労働時間等の希望を確認し、変更も可能となっている。

(2)定年延長制度対象者：無期雇用社員

(3)契約期間：定年延長なのでなし（65歳まで）。

(4)勤務形態／担当職務／勤務地：

| | | | | |
|-------------|--------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| 勤務地 | 全国の事業所 (N社員) | 一定エリア内の 事業所 (R社員) | ホームタウンから 通勤可能な事業所 | |
| 給与形態 ・水準 | ①月 給(i) (N社員水準) | ①月 給(i) (R社員水準) | 月 給 (コミュニティ社員水準) | 月 給 (コミュニティ社員水準) |
| 労働時間 | フルタイム | | フルタイム | ②短時間勤務(ii) |

(注) (i)59歳時点の給与を65歳まで継続する。

(ii)一旦退職後、再雇用とする。1年契約で65歳到達までを最長に雇用契約を結ぶ。給与は時間比例支給である。

(5)処遇水準（公的給付活用の有無）：

59歳までと同じ（日給月給）、もしくは時間給。

(6)その他支援制度等：

毎年10月に次年度以降の勤務形態、勤務地、勤務時間等の希望の確認、変更の場
合は個人面談による確認を実施する。

●高年齢者確保措置の実績（無期雇用社員）

| | 2005年 | 2006年 | 2007年 |
|---------|-------|-------|-------|
| 定年退職者数 | 127名 | 180名 | 238名 |
| 再雇用希望者数 | 84名 | 144名 | 212名 |
| 再雇用者数 | 39名 | 144名 | 212名 |

(注)定年延長制度を導入したのは、2007年2月21日からだが、2006年下期（9月21日以降翌年3月20日）までに60歳を迎えた者から定年延長としている。よって2005年は、84名、39名とも再雇用になるが、2006年は、下期以降は定年延長で、該当者は、111名、希望者は98名、継続勤務は98名となる（残りの69名が再雇用対象で、希望者が46名、再雇用46名となる）。

●高年齢者雇用確保措置に対する評価、運用面等における課題

定年延長の導入により、従業員の安定した継続勤務の希望に対応し、従業員にとって、仕事と生活のバランスがとれた継続した勤務が可能となる。

さらに①年齢に関係なく、資産としての人材の能力伸長と有効活用による競争力を維持・向上させる、②イオンでの十分な経験・技能・知識を積極的に経営に生かす、③会社ニーズと従業員ニーズの最大限の調和を図り、モチベーション、生産性を向上させるという効果も見込める。また中期成長戦略実現に向けたノウハウ・風土の伝承、人材の社外流出の防止、コスト増を抑えながら、信頼できる人材を確保することも期待される。

●高年齢者雇用確保措置の概要

(1)確保措置の内容：選択制定年延長制度

少子高齢化や年金給付開始年齢引き上げ等の社会情勢、退職給付債務の償却負担増や年金基金運用環境の長期低迷等による経営への圧迫等を背景に 2000 年に制度を導入し、その後定年延長選択者の拡大を狙い 2006 年 9 月に制度改訂を実施した。

(2)制度の概要：

これまでの課題を踏まえ、改訂後の制度は以下のとおりとした。

- ①定年年齢ニーズの多様化に対応し「60 歳もしくは 65 歳のいずれかからの選択」から「60～65 歳の各年齢から選択」に変更した。
- ②出来るだけ実感のある定年選択を行ないたいとの要望を踏まえ、定年選択時期を 55 歳から 57 歳に変更した（最終確認は 59 歳）。
- ③定年前の働くモチベーション低下を考慮し 56 歳から 59 歳の賃金カットを廃止（制度改訂前に賃金制度を成果主義に切り替えていたため）する事で、定年延長を選択し易い制度へ見直しを図ってきた。

(3)勤務形態／担当職務／勤務地：

制度改訂前は通常勤務のみの勤務としていたが、改訂後は通常勤務を基本としつつも、事業会社の事業内容や職種事情に応じた弾力的な就業形態を設置できるような仕組みとしている。

(4)処遇水準（公的給付活用の有無）：

60 歳以降は、60 歳以前同様の処遇基準に基づき評価を実施する。
賃金額は 60 歳以前の 60%レベルの水準（公的給付を含めると 70～80%の水準）である。

●高年齢者確保措置の実績

| | 2000～2004 年度 | 2005～2006 年度 | 2007 年度 |
|---------|--------------|--------------|---------|
| 定年退職者数 | 2417 名 | －（注） | 247 名 |
| 定年延長選択者 | 82 名 | － | 116 名 |
| 定年延長選択率 | 8% | － | 47% |

（注）2005～2006 年度は制度移行に伴い面談時期を 55 歳から 57 歳へ変更したことによって、この期間における対象者が 2 年後ろ倒しになったために、数字が記載されていない。

●高年齢者雇用確保措置に対する評価、運用面等における課題

高年齢者活用は当社グループを支える技能・技術の伝承の観点からメリットが大きい。現時点では、高齢者の職務確保の為の問題は特に発生していない。

2007 年度は制度改訂を踏まえ定年延長選択率が高まったが、今後はこの選択率を維持・向上させていくことが課題である。そのためには、世の中における高年齢者活用の気運や、当社グループにおける定年延長選択率の推移等を総合的に見極めつつ、更なる処遇レベルの改善や就労形態の弾力化についても検討していく必要がある。

●高年齢者雇用確保措置の概要**(1)確保措置の内容：再雇用制度**

2006年4月より制度を導入した。

(2)再雇用制度対象者選定基準：

60歳定年者が再雇用を希望する場合、一定基準に満たない者を除き、原則、全員を再雇用する。退職6ヵ月前に本人意思を確認したうえで、基準と合致しているかを判断する。

①本人意思：再雇用を希望しない者

②健康：(a)産業医が就業は難しいと判断した者

(b)定年退職日前3年間に於いて業務外傷病による欠勤休職がある場合

③職能等級：定年到達時の職能等級がS3職、T4職、PT職、G職4級、PG職の者…(i)

④評価：定年退職日前3回の通期業績評価のうち最低評価がついた者

⑤態度：(a)定年退職日前3年間に於いて懲戒、事故欠勤ならびに無届欠勤がある者

(b)職場適合性に著しく問題がある者…(ii)

(注)(i)S職(事務職・技術職)、T職・PT職(技能職)、G職・PG職(警備員)において、それぞれ一番下の職能等級を設定。

(ii)55歳以降の通期業績評価フィードバック時に「規律」「主体性・当事者意識」「チームワーク」に基づき、問題点がある場合はその内容をフィードバックし、最終的に改善が見られないようなら「職場適合性に著しく問題がある」と判断する

(3)契約期間：

雇用形態は1年間の有期雇用契約。厚生年金の満額支給開始に合わせて段階的に引き上げ、最終的には65歳までの再雇用期間を設定する。更新の際は上記基準の「本人意思」「健康」「態度」を満たす必要がある。

(4)勤務形態／担当職務／勤務地：

再雇用後の職場は原則として定年退職時の部門とする(出向先を含む)。勤務形態は原則としてフルタイム勤務とするが、短時間勤務(週の所定労働時間30時間以上)も認める。原則として時間外労働はなし。

(5)処遇水準(公的給付活用の有無)：

定年到達時の支払い基準賃金をもとに年間支給額を決定し、公的給付を含めた手取り収入が最大となるよう月例賃金と一時金に分配する。

「(定年到達時の賃金の半分)×14÷再雇用時の年収」となる。再雇用後、更新時に3段階の評価を実施し、翌年の年間会社支給額に反映させる。

●高年齢者確保措置の実績

| | 2006年度 | 2007年度 |
|-----------|--------|--------|
| 定年退職者数 | 346名 | 297名 |
| IHIで再雇用 | 91名 | 97名 |
| IHI以外で再雇用 | 132名 | 100名 |

●高年齢者雇用確保措置に対する評価、運用面等における課題

スペシャリストの再雇用が今後の課題である。優秀な人材は海外から引き抜かれることもあり、技術を持つ人材の処遇制度の見直しが必要と考えている。

●高年齢者雇用確保措置の概要

(1)確保措置の内容：再雇用制度

2006年4月に、60歳で定年退職を迎える基幹職（管理職）及び一般職（出向者を含む）を対象とした「味の素シニア人材再雇用制度」を導入した。対象者は定年前に「Aコース：定年後再雇用」（定年前の在籍職場もしくは別の職場）、「Bコース：人材派遣登録」、「Cコース：定年での退職」の3つのコースより進路を選択する。Aコース選択者で調整不調の場合には、Bコースへの登録変更を認めている。

(2)再雇用制度対象者選定基準：

再雇用の条件は「心身ともに健康であり、就業できる状態であること」のみである。

(3)契約期間：

再雇用契約期間は改正高年齢者雇用安定法に準拠した期間設定である。ただし別途労使協定を締結していた関係で2008年度以降の定年退職者からは65歳の誕生日（月末1日前）までの5年間となる。再雇用契約方法は1年ごとの更新であり、契約更新時に職務内容、報酬レベル等の契約条件について再認定を行なう。

(4)勤務形態／担当職務／勤務地：

再雇用勤務形態は①シェアタイム型（週3日労働）、②フルタイム型（週5日労働）、担当職務については定年退職前の担当継続が大半である。

(5)処遇水準（公的給付活用の有無）：

再雇用報酬レベルは、担当職務により各々4ランクを設定する。なお職務ランク、報酬レベルについては、当該職場と管轄人事部門との協議の上で決定する。再雇用者について人事評価は行わない。そのため、昇給も無い。

(6)その他支援制度等：

味の素厚生年金基金主催による「ライフプランセミナー」を開催し、定年後の生活設計に関する検討をサポートしている。

●高年齢者確保措置の実績

| | 2006年度 | 2007年度 |
|---------|--------|--------|
| 定年退職者数 | 97名 | 70名 |
| 再雇用希望者数 | 81名 | 46名 |
| 再雇用者数 | 81名 | 46名 |

●高年齢者雇用確保措置に対する評価、運用面等における課題

再雇用制度に対する評価については、概ね良好と捉えている。現状では、再雇用者のための職域開発は考えていない。

基幹職（＝管理職）については、組織活性化の観点から再雇用時に原則、役職からはずしている。ただし、まさに「余人を以って変え難し」という状況が発生した場合には、役職継続という運用もあり得る。

マッチング率向上を目的として、勤務形態にシェアタイム型勤務（短日労働）を導入したが、利用者は再雇用者の約1割に留まっている。

●高年齢者雇用確保措置の概要**(1)確保措置の内容：再雇用制度**

社員は定年後のキャリアについて、退職 10 ヶ月前に「エルダー社員として伊勢丹で働く」「社外へ転職」「その他の選択」の中から選択する。エルダー社員については、主戦力としての期待、補助業務として期待の両面がある。処遇については職種に応じて時間給（昇給なし）で対応している。毎年 8 月に所属長が、意欲・能力・健康の 3 つの視点から再契約をしようかどうかの判断を行ない、本人の意思を確認して、4 月に再契約する。ただし、職種や配属先の変更はある。また、サマタイム社員（パートタイムの社員）については、60 歳以降の継続雇用を望む者には、一定以上の人事評価であれば雇用継続（再雇用）できる選択肢を用意している。

(2)再雇用制度対象者選定基準：①エルダー社員としての雇用を希望すること、②職務とのマッチングが成立すること、③定年退職直後にエルダー社員としての勤務を開始すること、のすべてを満たす場合に、エルダー社員として再雇用することとなる。

(3)契約期間：1 年。65 歳誕生日の月末前日まで更新可能である。

(4)勤務形態／担当職務／勤務地：

勤務形態は社保加入タイプと非加入タイプがある。本人の希望配属先はヒアリングするが、原則、会社主導で配属先を決定する。勤務時間は、勤務可能時間帯をヒアリングの上、会社主導で決定する（1 週間当り 15～35 時間）。

(5)処遇水準（公的給付活用の有無）：

【月例給】全員変動時間勤務とし、職種（役割）に応じて賃金を設定する（昇給なし）。

【賞与（年 2 回）】時間給×週契約時間×52 週÷12 ヶ月（＝1 ヶ月分の賃金相当額）

| 職種 | 職務内容 | 時給 |
|---------|---------------------|--------|
| 店頭販売 | 販売および販売関連 | 1,100円 |
| 顧客サービス | 苦情処理・サービスカウンター | 1,100円 |
| 得意先セールス | 得意先 | 1,300円 |
| 外商セールス | 外商 | 1,100円 |
| 事務・業務 | 一般事務・一般作業・納金処理・電話受注 | 1,000円 |

(6)その他支援制度等：

定年後、社外に転職することを希望する場合、再就職支援会社への登録を行なう。

●高年齢者確保措置の実績

| | 2005 年度 | 2006 年度 | 2007 年度 |
|---------|---------|---------|---------|
| 定年退職者数 | 72 名 | 118 名 | 99 名 |
| 再雇用希望者数 | 36 名 | 62 名 | 52 名 |
| 再雇用者数 | 36 名 | 62 名 | 52 名 |

●高年齢者雇用確保措置に対する評価、運用面等における課題

団塊の世代の退職者増により、運用の見直しを迫られている。職務創造も今後は難しくなることが予想され、本人と所属のニーズに合わせた、マッチングの方法を確立することが課題である。また、国の施策（在職老齢年金、高齢雇用継続給付、社会保険制度、年金支給開始年齢の段階的引き上げなど）と連動した制度の見直しも必要と考えている。

●高年齢者雇用確保措置の概要

(1)確保措置の内容：再雇用制度

現行制度は 2006 年 4 月より導入した。定年退職する者で再雇用制度の適用を希望する者のうち、一定の基準を満たす者を再雇用嘱託社員として再雇用する。

(2)再雇用制度対象者選定基準：

意欲・能力・健康状態・勤務成績のいずれをも満たすことである。

(3)契約期間：

1 年単位の有期雇用である。雇用上限年齢については、法対応を踏まえ、2008 年度定年退職者は 64 歳、2009 年度以降の定年退職者は 65 歳と段階的に引き上げを実施している。

(4)勤務形態／担当職務／勤務地：

業務内容および勤務形態は、業務上の必要性および本人の適性・能力等を勘案のうえ決定する。勤務形態は原則、①週 3 日タイプと、②週 5 日フルタイム（現役社員と所定労働時間・日数が同じ）タイプの 2 種類である。

(5)処遇水準（公的給付活用の有無）：

賃金は職務内容に応じ、3 段階のテーブルを設定している。

(6)その他支援制度等：

45 歳時・・・キャリアガイダンス、53 歳時・・・キャリア開発面談（ともに今後のキャリア設計について考える集合研修および個別面談）、54 歳時・・・ナイスライフセミナー（定年退職後のライフプランに関する集合研修）を実施している。

●高年齢者確保措置の実績

| | 2006年度 | 2007年度 |
|---------|--------|--------|
| 定年退職者数 | 74名 | 90名 |
| 再雇用希望者数 | 39名 | 45名 |
| 再雇用希望率 | 53% | 50% |
| 再雇用者数 | 39名 | 45名 |

●高年齢者雇用確保措置に対する評価、運用面等における課題

2013 年以降、定年退職者が大幅に増加する予定である。現在は再雇用希望率が半分程度であるが、今後、希望率を高め、実就労人員数を増加させていきたい。特に、フルタイムタイプでの再雇用を一層促進していきたい。

●高年齢者雇用確保措置の概要

(1)確保措置の内容：再雇用制度

2006年4月より管理職を対象とした「シニアパートナー制度」を運用開始した。2008年4月より一般職も対象とした制度に拡充した。

(2)再雇用制度対象者選定基準：

管理職対象の制度は、その人のもつ専門性やスキル・ノウハウが会社(部門)にとって不可欠であり、現役社員ではカバーできないものであることに条件が限定される。具体的には、専門知識・スキル・ノウハウの伝承(教育等)、高度な専門性を必要とする業務(特定の資格、語学力等)、プロジェクト業務(特定の研究等)、社外とのネットワークが必要とされる業務(対官公庁、学会、他社等)、海外会社アドバイザーなどである。

一般職の再雇用制度は、①働く意思や意欲を有する、②再雇用後の職務に従事するに足る健康状態である、③過去4期(2年)の実績評価で標準以上である、④過去4期(2年)の勤務態度、出勤日数が良好であることが条件である。

(3)契約期間：

再雇用の身分は「契約社員」。契約は1年ごと更新の有期契約で、最長3～5年である。高齢者雇用安定法に準拠した形で契約年齢を引き上げていく予定である。

(4)勤務形態／担当職務／勤務地：

一般職の再雇用では、再雇用後の配置は原則として現職継続である。管理職層対象の「シニアパートナー制度」による再雇用者は、会社より個人を指名する形式で選抜し、本人と業務等について調整する。勤務形態はフルタイム勤務である。

(5)処遇水準(公的給付活用の有無)：

公的給付を活用することを念頭に、定年前の半分程度の賃金水準を設定する。年棒は12等分し、給与として支給する。賞与はなし。

●高年齢者確保措置の実績

| | 2006年度 | 2007年度 | 2008年度(見込み) |
|--------|--------|--------------|--------------|
| 定年退職者数 | 45名 | 57名 | 74名 |
| うち管理職 | 17名 | 12名 | 27名 |
| 再雇用者数 | 管理職3名 | 管理職8名、一般職10名 | 管理職7名、一般職17名 |

●高年齢者雇用確保措置に対する評価、運用面等における課題

労働組合側は再雇用者に対し、フレキシブルな働き方(短日・短時間)ができるような制度として欲しいとの要望を出しているが、会社としてはオペレーション上の問題により、「現職継続・フルタイム労働」としている。

●高年齢者雇用確保措置の概要

(1)確保措置の内容：再雇用制度

1996年に60歳定年退職者の再雇用制度として「シニアパートナー制度」を新設した。2001年に従業務を拡大する等の見直しを行なったうえで、「e-スタッフ制度」に改称した。2006年には、改正高年齢者雇用安定法施行に合わせ、雇用の上限年齢を段階的に65歳まで延長するとともに、より幅広い業務に従事出来るように制度の見直しを実施した。年一回の上長との面談時に、定年退職に近い者については、60歳以降の就労希望についてヒアリングを実施する。再雇用希望者については、定年半年前に会社より再雇用についての条件提示を行なう。対象者が提示条件での再雇用を希望する場合には、再雇用契約を締結。対象者が希望しない場合には定年退職となる。

(2)再雇用制度対象者選定基準：

再雇用後の勤労に耐えられない健康状態にある者等を除き、会社が指定する業務に従事することを希望する者を再雇用する。

(3)契約期間：

関西電力本体で有期（1年更新）の再雇用契約を締結する。雇用上限年齢は段階的に65歳まで引き上げる。

(4)勤務形態／担当職務／勤務地：

勤務形態は、①フルタイム型(週5日労働)、②パートタイム型(短日・短時間)で、約6～7割がフルタイム型、約3～4割がパートタイム型の勤務形態である。個々の対象者ごとに、対象者の適性および業務量や要員の配置状況等を踏まえたうえで、定年退職前に従事していた業務や、定年退職前に従事していた業務に関連する業務を中心に、付与業務および勤務形態（フルタイムあるいはパート）を会社が決定し、条件提示を行なっている。

(5)処遇水準（公的給付活用の有無）：

年間給与換算で標準260万円。高年齢者雇用継続給付、在職老齢年金、企業年金とセットで、総計で相応の支給水準となるように制度設計している。

(6)その他支援制度等：

45歳以上の社員を対象とした選択定年退職制度も設けている。

●高年齢者確保措置の実績

| | 2005年度 | 2006年度 | 2007年度 |
|---------|--------|--------|--------|
| 定年退職者数 | 58名 | 69名 | 110名 |
| 再雇用希望者数 | 13名 | 26名 | 46名 |
| 再雇用者数 | 13名 | 26名 | 46名 |

●高年齢者雇用確保措置に対する評価、運用面等における課題

再雇用制度についての評判は概ね良好である。将来の要員構成や生産性といった観点や高齢者の安心・やりがいといった観点等から、入社から満65歳までの一連のライフスタイルや高齢時における生活との調和等を踏まえ、満60歳到達以前の人事、賃金制度も含めた高齢者雇用制度のあり方について、今後検討を行なうこととしている。

なお、検討に際しては、当社本体での雇用確保に先立ち、主に管理職層を対象とした関係会社への転籍制度によるグループワイドでの雇用確保を行なってきたり、転籍制度のあり方についても今後の課題となる。

●高年齢者雇用確保措置の概要

(1)確保措置の内容：再雇用制度

2000年4月に再雇用制度を導入した。2006年4月の法改正にあわせて従来の制度を改定した。58歳から再雇用制度についての説明を行ない、59歳時点で制度利用の意思確認を実施する。退職6～3ヵ月前に本人へ再雇用時の業務内容を通知する。

(2)再雇用制度対象者選定基準：

- ①再雇用を希望している者で、健康上問題なく、通勤可能圏内に自費で住居を用意できる
- ②職能等級・役割等級の中で一定基準以上に位置づけられている
- ③考課が標準以上である、のいずれにも該当する者。

(3)契約期間：

期間は1年契約で、更新年数は法定の上限に合わせている。

(4)勤務形態／担当職務／勤務地：

再就職先は約8割が現職となっている。現職を継続することで、個々人の技術・スキル・経験が活かされ、本人のやりがいにつながるるとともに社業への貢献度も高くなっている。また、定年退職日が60歳になる誕生月の末日ということでもちまちまであるため、現職以外の職場へ再雇用する場合に、現職の後任の人選、再雇用先の受入時期等の調整が困難であることも現職継続が多い理由のひとつである。

(5)処遇水準（公的給付活用の有無）：

処遇は定年退職時の役職、資格にかかわらず一律で設定する。

公的年金の受給を念頭に置き、本人の手取りベースで、フルタイム勤務者で年収500万円、パートタイム勤務者で年収400万円となるように設定する。

(6)その他支援制度等：

40～60歳を対象に定期的にライフプランセミナーを開催し啓発している。また、これとは別に、定年退職2年前に参加必須のセミナーも実施している。賞与は業績連動制を導入してインセンティブをつけるようにした。

●高年齢者確保措置の実績（1～12月決算のため暦年）

| | 2005年 | 2006年 | 2007年 |
|---------|-------|-------|-------|
| 定年退職者数 | 87名 | 76名 | 127名 |
| 再雇用希望者数 | 55名 | 49名 | 87名 |
| 再雇用者数 | 47名 | 48名 | 85名 |

●高年齢者雇用確保措置に対する評価、運用面等における課題

現職に再雇用された場合、処遇の低下によるモチベーションの低下が懸念される。

高齢者は他の年齢層と比較してパフォーマンスの個人差が大きく、現在の一律の処遇ではモチベーションを保つことは難しい。将来的には職務給を含めて、個別の案件に応じた処遇に改定していかなければならない。

●高年齢者雇用確保措置の概要

(1)確保措置の内容：再雇用制度

再雇用制度を2003年に導入した。法改正対応のため2006年に制度を改訂した。一定の基準を満たしたものを、シニア・エキスパートとして再雇用する。

(2)再雇用制度対象者選定基準：

下記内容にて労使協定を締結する。

①次のいずれにも該当する者

- ・社内に在籍し、定年退職後も引き続き現職にて勤務する意思があること
- ・以下の成績基準を満たすこと
 - －グループⅠ（総合職）：職能資格副課長以上であること
 - －グループⅡ（技能職）：職能資格基幹1級以上及び本給昇給査定率80%以上
- ・産業医より就業制限を受けていないこと
- ・定年前1年間の出勤率が90%以上であること

②その他会社が必要と認めた者

(3)契約期間：

契約期間は、1年間の有期雇用契約である。上限年齢は法に則り段階的に引き上げ、最終的には65歳までの再雇用期間を設定する。

(4)勤務形態／担当職務／勤務地：

現職継続を原則とする。

(5)処遇水準（公的給付活用の有無）：

公的給付を含めて現役時代の7割程度である。管理職（課長以上）は副課長以下との処遇バランスを考慮し、個別に年収水準を決定する。再雇用期間が段階的に伸びていく中で、高齢者のモチベーション維持のため退職金制度を導入した。時間外労働プレミアム（時間外労働割増賃金相当額）を別途プレミアムとして支給する（具体的には時間外割増を2倍にしている）。

(6)その他支援制度等：

2008年4月1日よりシニア短日数勤務社員制度を導入した。シニア・エキスパートとして雇用されない者のうち、労使協定に基づき、会社が必要と認めた者を再雇用する制度である。

●高年齢者確保措置の実績

| | 2006年6月～2007年12月末 |
|---------|-------------------|
| 定年退職者数 | 531名 |
| 再雇用希望者数 | 403名 |
| 再雇用者数 | 370名 |

●高年齢者雇用確保措置に対する評価、運用面等における課題

60歳を境にした収入ダウンに絡むモチベーション・モラルの維持や、公的給付が廃止された場合の自社での処遇体系のあり方が今後の課題である。

●高年齢者雇用確保措置の概要

(1)確保措置の内容：再雇用制度

2006年4月に制度を導入した。定年を迎える従業員の能力、労働意欲、体力などに個人差があることを踏まえ、定年延長や廃止という一律的な対応ではなく、再雇用制度を選択した。

対象者は59歳の12月に再雇用の希望を提出し、翌年2月に再雇用後の処遇が決定し、通知される。

(2)再雇用制度対象者選定基準：

①就労意欲がある、②過去3年の評価が標準もしくは標準に準ずる、③健康上就労に問題がない—という3つの基準すべてを満たすことである。

(3)契約期間：

1年の有期契約。上限年齢については2010年3月までは63歳、それ以降は65歳となる。更新時には上記基準を準用し、更新の可否を判断する。

(4)勤務形態／担当職務：

勤務形態はフルタイムとなる。職務内容は本人の能力、職務経験等を勘案して個別に決定することになるが、基本的には定年前と同じ職務に就く。

(5)処遇水準（公的給付活用の有無）：

定年前の約40%程度となる。公的給付との併用を勘案しての水準である。

(6)その他支援制度等：

55歳以上が対象のライフプランセミナーを実施している。また、高年齢者が就業する上での安全対策として、製油所装置の更なる自動化などに取り組んでいる。

●高年齢者確保措置の実績

| | 2005年度 | 2006年度 | 2007年度 |
|---------|--------|--------|--------|
| 定年退職者数 | | 71名 | 95名 |
| 再雇用希望者数 | | 54名 | 67名 |
| 再雇用者数 | | 43名 | 53名 |

(注)再雇用希望者数と再雇用者数の差は、グループ会社などに再雇用された者をさす。

●高年齢者雇用確保措置に対する評価、運用面等における課題

定年退職者には体力、気力に個人差があるため、特に現業部門の配置には個別対応が必要となる。また、高年齢者が引続き雇用されることで人材の新陳代謝の遅れに繋がる懸念される

さらに、辞める時期が人によりまちまちで予想が難しいために、採用計画を立てにくいという面もある。

●高年齢者雇用確保措置の概要

(1)確保措置の内容：再雇用制度

2003年までに、担当管理職・一般職キャリアプラン制度における雇用延長コースの運用を開始した（雇用上限年齢は62歳）。2006年の改正高年齢者雇用安定法の施行にあわせ、雇用延長制度を大幅改定し、雇用上限を65歳まで段階的に引き上げ、あわせて経営管理職にもコースを設定した。

現業を中心とした業務で専門性に基づいた雇用基準を労使協定により導入し、若年層にも社内周知している。①総合職掌・特定地上職掌、②客室乗務職掌、③運航乗務職掌ごとに3つの異なる制度を設けている。経営管理職も対象である（以下は、総合職掌・特定地上職掌を対象とする制度の概要）。

(2)再雇用制度対象者選定基準：

人事考課などの「共通雇用基準」と、業務領域ごとの「個別雇用基準」（スキル・技術資格等）がある。

(3)契約期間：

1年更新で、最大で法定年限（2008年度で63歳）までである。

(4)勤務形態／担当職務／勤務地：

専門性の発揮をベースに設計しており、業務領域の中から自分で選択し申請する。通常勤務（フルタイム）のほか、部分就労（フルタイムの6割）も制度化している。

(5)処遇水準（公的給付活用の有無）：

基本嘱託料（月額）を個人ごとに設定の上、専門性認定と前年度の人事考課に基づき、0.8～2.0の係数を乗じ当年度適用嘱託料（月額）を決定する。賞与は年間で適用嘱託料の3ヵ月分である。

(6)その他支援制度等：

関連企業転籍コース、早期退職コース、転進支援コースあり。また、雇用延長制度適用となる管理職に対しては、ANA人財大学においてマインドアップ研修や実務研修を用意している。

●高年齢者確保措置の実績

| | 2005年度 | 2006年度 | 2007年度 |
|--------|--------|--------|--------|
| 定年退職者数 | 133名 | 214名 | 343名 |
| 再雇用者数 | 27名 | 100名 | 181名 |

●高年齢者雇用確保措置に対する評価、運用面等における課題

現状では再雇用者として必要とされる業務スキル・知識が一部の人材に偏っている傾向が見られ、若年時から専門性の深化について中長期的に取り組んでいく必要がある。また、管理職の場合は、60歳以降に現業を中心とした業務に就くこともあるため、業務及び意識の切り替えが大切な要素となっており、ANA人財大学での研修が効果を上げている。

●高年齢者雇用確保措置の概要

(1)確保措置の内容：再雇用制度

2001年から再雇用制度を実施している。改正高年齢者雇用安定法に合わせて対象者を拡大し、雇用確保措置の上限年齢も順次引き上げを行っている。

対象者に対し、58歳の時点で再雇用後の職務を提示し、本人の意思確認を行っている。

(2)契約期間：

1年契約。勤務成績や健康状態を勘案し、1年ごとに契約を更新する。

(3)再雇用制度対象者選定基準：

①直近の業績、②健康状態、③等級の3つを基準として設けている。定年到達者のうち約8割がこの基準をクリアしている。

(4)勤務形態：

これまで原則フルタイムであったが、2009年4月からは、1日5時間もしくは週3日勤務のいずれかを選択できるようにし、勤務形態の柔軟化を図っている。

(5)処遇水準（公的給付活用の有無）：

退職時の等級をもとに算定する。おおよそ退職時の40～80%の範囲で設定しており、50%前後とするケースが最も多い。これに公的給付が加わると、退職時の60%くらいの水準になる。

その他、年1回賞与を支給。三段階評価で金額を設定している。なお、非常勤・短時間勤務の者は、所定労働時間に応じた支給水準とする予定である。

●高年齢者確保措置の実績

| | 2006年 | 2007年 |
|-------|-------|-------|
| 定年退職者 | 280名 | 340名 |
| 再雇用者 | 190名 | 240名 |

●高年齢者雇用確保措置に対する評価、運用面等における課題

高齢者はこれまでの経験やスキルを保有しており、積極的に活用していきたい。今後は再雇用制度を希望する社員の比率が高まるよう、職責手当などを厚くし、再雇用制度の魅力を高めていきたいと考えている。

しかしながら、現行の公的給付の仕組みでは、報酬を増やしたとしても公的給付が減少してしまい、結果として社員のトータルの手取り額はほとんど増えない。公的給付の仕組みを見据えた制度運用が課題だと考える。

●高年齢者雇用確保措置の概要**(1)確保措置の内容：再雇用制度**

2000年に、年齢にかかわらず意欲と能力の高い人材を積極的に活用するため、定年退職者を再雇用する「大和エルダー制度」を導入した。また、2006年4月から、それと並行して、法改正に対応した「大和マスター制度」を新たに導入した。

「大和マスター制度」は、一定の基準に達する定年退職者を希望に応じて65歳まで継続雇用する。対象者は、職種、勤務地などの希望を提出し、これをもとに会社が判断し職務を提示する。「大和エルダー制度」は労使双方のニーズが合致した場合にのみ契約が成立する。

(2)再雇用制度対象者選定基準：

大和マスター制度の場合、①過去3年間の業績、②欠勤の有無、③一定基準以上の制裁の有無、④健康状態、のすべてを満たすことである。

(3)契約期間：

65歳を上限とし、契約は1年更新である。

(4)勤務形態／担当職務／勤務地：

勤務形態はいずれの制度の場合もフルタイムとパートタイムとがある。パートタイムはニーズにより個別に対応し、担当職務、勤務地も個別に対応する。

(5)処遇水準（公的給付活用の有無）：

処遇は、定年前の水準にかかわらず一律の金額（定年前の50～60%程度）としていたが、2008年7月より、定年前の業績や再雇用後の業務内容を参考にするなど処遇面の改善をはかっている（同50～70%程度）。公的給付を前提にした処遇設定は行っていない。

(6)その他支援制度等：

53歳時点でライフデザインセミナーを実施。定年退職の前年度には1泊2日のセミナーを実施（配偶者の同伴可）。定年の3ヵ月前に「大和マスター制度」の対象者に再雇用希望の調査を行なう。35～58歳を対象とした自由定年制度を導入しており、制度利用者には退職準備金を支払う。

●高年齢者確保措置の実績

| | 2005年度 | 2006年度 | 2007年度 |
|----------|--------|--------|--------|
| 再雇用者数（注） | 20名 | 33名 | 37名 |

（注）各年度において新たに再雇用された人数。大和証券グループ本社、大和証券、大和証券SMB C3社合計の人数。2007年度末現在の在籍者は100名

●高年齢者雇用確保措置に対する評価、運用面等における課題

定年退職後も高いモチベーションをもって働くことのできる環境の整備が課題である。

●高年齢者雇用確保措置の概要

(1)確保措置の内容：再雇用制度

1991年導入のスキルド・パートナー制度（技能職再雇用制度）を2006年から60歳以降の再雇用制度として見直し、対象者を全従業員に拡大するとともに、選定基準、処遇等の見直しを行なった。定年退職時の資格に相応しい能力を発揮し、現役メンバーの一人としての活躍を期待。既存の「話し合い制度」を活用し、55歳以降、毎年、選定基準への到達状況を確認している。

(2)再雇用制度対象者選定基準：

①健康(再雇用者が担当する業務に直接影響する就業制限がつかないこと)、②職務遂行能力・技能(定年退職時の資格の期待水準を満たしていること)、③チームワーク・勤務態度(職場がスムーズに運営されること)、である。

(3)契約期間：

1年ごとの契約更新を行なう。制度見直し直後は63歳まで、その後は公的年金の支給開始年齢引き上げに連動させる。

(4)勤務形態／担当職務／勤務地：

半日勤務・隔日勤務等、職場の職務ニーズと再雇用者本人の勤務ニーズに基づいた、柔軟な勤務形態を導入した。

| 職 種 | 定年時資格 | 名 称 | 働き方・職務 |
|------------|--------------|---------------------|--|
| 技能職 事技職 | 基幹職 | プロフェッショナル・ パートナー | ・「高度な専門性を有するスタッフ」 として活躍 |
| 技能職 | C X級 S X級 | スキルド・パートナー | ・主に海外支援・生産準備支援、もしくは、 各種課題への対応等、高度な機能を活かせる 「特命的な業務」 |
| | E X級以下 | | ・複数の実作業、及び実作業の指導 |
| 事技職 | 主任以下 | | ・原則、「一人工の実作業」 |
| | | | ・定年退職時の資格に応じた業務で、 「専門性の高いスタッフ」として活躍 |

(5)処遇水準（公的給付活用の有無）：

賃金・賞与を合わせた年収水準は、60歳以降の労働市場を勘案し、現役世代の50%程度で設定する（企業年金、在職老齢年金、高年齢雇用継続給付を合算した年収は、定年退職時の60%程度）。定年退職時の資格に応じて、年収水準を設定（働き方・職務の違いを考慮）。半期ごとに、個々人の活躍状況を評価し、賞与の加算額に反映する。

●高年齢者確保措置の実績

| | 2005年度 | 2006年度 | 2007年度 |
|--------|--------|--------|--------|
| 定年退職者数 | 767名 | 1331名 | 1589名 |
| 再雇用者数 | 179名 | 738名 | 912名 |

●高年齢者雇用確保措置に対する評価、運用面等における課題

定年退職者増と再雇用上限年齢の引き上げに伴い、今後再雇用者の急増が予想され、その場合、軽作業・特命業務を中心とした現在の活用方法では限界がある。このまま間接業務への再配置が進むと、大きく効率悪化を招く恐れがある。

●高年齢者雇用確保措置の概要

(1)確保措置の内容：再雇用制度

1997年にセカンドライフコース制度を導入。「セカンドライフ支援」の一環としての取組みである。セカンドライフ支援のメニューとしては再雇用制度のほか、①関係会社への再就職コース、②社外転進の再就職コース、③フリー契約コース、④早期退職制度コース、⑤定年退職コースがある。対象者は50歳時点でコース選択を申告し、会社は毎年秋に面談を行ない、意向を確認する。定年半年前に最終意向を調査し、定年3ヵ月前に再雇用の可否について提示を行なう。定年1ヵ月前に具体的な条件を提示する。なお、制度の対象は社員だけではなく、契約社員等にも適用される。

(2)再雇用制度対象者選定基準：

「健康状態、勤務態度、業績考課」あるいは「職場における上長所見および人事部による面接結果により判断」の2つを基準として設けている。

(3)契約期間：

1年の有期契約で最長65歳まで。ただし、会社が必要とすることを前提に、極めて高い業績をあげている場合については65歳以降も契約する場合がある。

(4)勤務形態／担当職務／勤務地：

原則フルタイムとなる。勤務場所は定年退職時の職場である。

(5)処遇水準（公的給付活用の有無）：

再雇用後の仕事のランクによって決定される仕組みになっている。公的給付について考慮はしているものの、給付を前提とした処遇の設計をしていないわけではない。

(6)その他支援制度等：

人材バンク室が中心となり各種セミナーによる再雇用者の意識付けを行なっている。

●高年齢者確保措置の実績

| | 2005年度 | 2006年度 | 2007年度 |
|---------|--------|--------|--------|
| 定年退職者数 | 112名 | 201名 | 238名 |
| 再雇用希望者数 | 58名 | 127名 | 144名 |
| 再雇用者数 | 52名 | 118名 | 138名 |

●高年齢者雇用確保措置に対する評価、運用面等における課題

再雇用制度を実施してから長いため、社内での認知度も高く、組合側の評価も高い。社員の高齢化が進展する中、会社全体を活性化するためにも、高年齢者のモチベーション維持・向上が課題である。

●高年齢者雇用確保措置の概要

(1)確保措置の内容：再雇用制度

2001年から一般職層を対象として62歳までの再雇用制度を導入しているが、改正高年齢者雇用安定法への対応を行なうため、2007年より、管理職も含め、最終的な上限年齢を65歳とする新たな継続雇用の仕組みへ見直しを行なっている。対象者は原則として55歳となる年度から57歳となる年度までに、①再雇用制度（雇用切替）による65歳までの就労とするか、②従来どおりの60歳までの就労とするかを選択する。65歳までの就労を選択した場合、雇用切替年度の7月末で社員を退職し、翌8月から新しい雇用形態で65歳まで勤務する（以下は2007年度から運用の新制度についての記載である）。

(2)再雇用制度対象者選定基準：

健康状態に問題がある者、過去一定期間内に故意や重過失による懲戒実績がある者等を除き、原則として希望者全員を対象とする。

(3)就労パターン：

65歳までの就労を選択する場合、以下の3つの就労パターンから本人の希望を踏まえて決定する。

- ①新たな雇用形態（A社員）として東京電力本体での特定業務への就労
- ②派遣会社等を通じたグループ外企業等への出向・派遣（A社員）
- ③グループ会社への転籍

上記就労パターン、および担当する業務の決定に当たっては、社内各部門・関係会社が人事に対しそれぞれ「A社員職務票」「人材要請票」を提出し、人事が求人情報をホームページ上に掲載する。65歳までの就労を希望する者は第三希望まで選択をして申請を行ない、職務・転籍先のマッチングを行なう。

(4)勤務形態：

A社員として雇用される場合は①週5日、②週4日、③週3日、④短日勤務（所定労働時間5時間40分）のいずれかとなる。グループ会社への転籍の場合は、各会社の就業規則に基づく。

(5)雇用期間：

雇用切替年度の8月から65歳を迎える月の月末まで。

(6)処遇水準（公的給付活用の有無）：

当社A社員として再雇用された場合の処遇水準は、就労パターン・勤務形態により異なるが、週5日勤務の場合、60歳までの年収は対象年齢の社員の平均的な年収の60%程度、60歳以降65歳までは60歳までの年収の60%とし、高年齢者雇用継続給付、在職老齢年金の給付を考慮した設計となっている。

●高年齢者雇用確保措置に対する評価、運用面等における課題

高年齢者雇用確保措置により、高齢者は自身の希望に応じて、東京電力や東京電力グループの社員として働けることで、モチベーション向上に繋がっているものと考えている。

今後の課題としては、高齢者の雇用確保のみに留まらず、65歳まで高い就労意欲を維持させ、組織の総合力向上につなげていくこと、および、再雇用制度の対象者が増加することが想定される中、高齢者に対する適切な業務付与・転籍先の確保を行なっていくことが考えられる。

●高年齢者雇用確保措置の概要

(1)確保措置の内容：再雇用制度

1991年に60歳代前半の再雇用制度を導入し、さまざまな改定を実施してきた。現行制度は2003年10月から実施している再雇用制度を基に、06年の法改正の趣旨等を踏まえ、若干の手直しを行なったものになっている。

(2)再雇用制度対象者選定基準：

再雇用の基準は、①解雇に準ずる理由に該当しない者、②健康である者、③働く意思・意欲がある者、の3つであり、60歳定年を迎えた管理職を含む全社員が対象となる。

(3)契約期間：

再雇用される者は60歳定年到達日の翌月1日付で再雇用している。雇用契約は1年単位で、期間の限度は生年月日に合わせて最大65歳までである（男性の年金の支給開始年齢と連動）。

(4)勤務形態／担当職務／勤務地：

再雇用者は「シニア社員」と呼称し、再雇用後の勤務場所や職種は、会社が選定することとしている。ただし、定年時に管理職だった者はポストオフ（役職をはずれる）となる。

勤務形態は、①フルタイプ、②ショートタイプ（短日と短時間）の2パターンで、②の勤務時間は週20～27時間である。

(5)処遇水準（公的給付活用の有無）：

賃金は公的給付の受給を包含した設計となっており、具体的な水準は、再雇用退職者の60歳到達時の資格職や本人の能力・成果等を勘案し、各人ごとに査定を行ない、決定する。

(6)その他支援制度等：

毎年5～6月に開催される「ゴールデンライフセミナー」で50歳代社員に制度を説明し、さらに定年約1年前に対象者に制度の説明を行なっているので、再雇用制度に関する従業員の理解は進んでいると考える。

●高年齢者確保措置の実績

| | 2005年度 | 2006年度 | 2007年度 |
|---------|--------|--------|--------|
| 定年退職者数 | 21名 | 24名 | 29名 |
| 再雇用希望者数 | 13名 | 17名 | 14名 |
| 再雇用者数 | 13名 | 17名 | 14名 |

●高年齢者雇用確保措置に対する評価、運用面等における課題

生産の拠点が海外にシフトしていることもあり、今後は技術支援等で再雇用者を海外勤務とすることもあり得る。

65歳を超える雇用延長の検討については、体力や意欲の個人差が大きくなっていくこと、また、持っているスキルがいつまで通用するかといったこともあるので、慎重に対応したい。

●高年齢者雇用確保措置の概要

(1)確保措置の内容：再雇用制度

2006年1月より再雇用による継続雇用制度を導入した。高い能力を有し、貢献度の高い社員が、60歳以降も当社での勤務の継続を希望する場合、最大65歳までの雇用機会を提供する。係長相当職以上の専門職を対象に55歳または56歳時に制度の利用を選択することができる。また、特に高度な専門性を持ち、社内外に対して退職前と同じ役割の貢献が継続して可能な社員を対象とした高度専門職制度(部長職相当以上)を設けており、後進の育成と技術の継承を目的としている。

(2)再雇用制度対象者選定基準(カッコ内は高度専門職に追加される要件)：

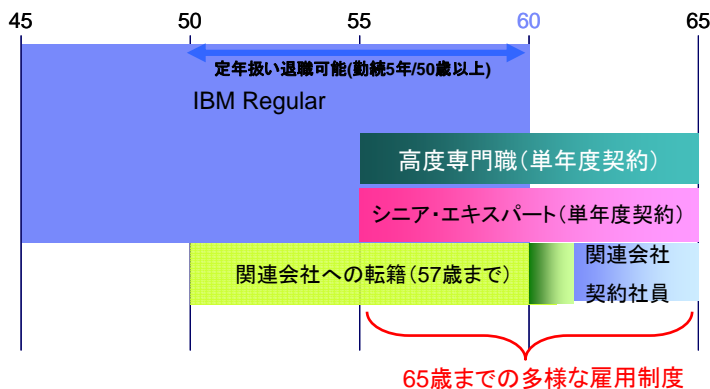
- ①定年扱い退職後、継続雇用を希望し、勤労意欲がある社員
- ②勤務に支障がない健康状態にある社員
- ③直近2年間で標準未満の評価がない社員(直近2年間で少なくとも1回は優もしくは良の評価であること)
- ④過去に重大な懲戒処分を受けていない社員
- (⑤ビジネスニーズを踏まえ部門長の承認と人事の同意が必要である)

(3)契約期間：有期雇用(単年度契約)。最大65歳までの更新が可能である。

(4)勤務形態／担当職務／勤務地：週3～5日。原則としては定年前に従事していた業務を基本に本人の意向等を総合的に判断し、決定する。

(5)処遇水準(公的給付活用の有無)：再雇用された職務の資格ごとの年俸目安を基に個人別に報酬を決定。社員時代の報酬の高・低によらない。賞与・インセンティブなし。

(6)その他支援制度等：50歳からの定年扱い退職(終身年金即時受給開始)をベースとした高齢者層の多様な雇用形態による多様な活躍の機会提供を行なう。



(注) 関連会社では会社により定年年齢が取締役会の同意のもと62まで延長される

●高年齢者確保措置の実績

| | 2007年12月実績 |
|------------|-------------|
| 再雇用者 | 定年退職対象者の26% |
| グループ会社転籍 | 定年退職対象者の29% |
| 定年／定年扱い退職者 | 定年退職対象者の45% |
| 合計 | 100% |

●高年齢者雇用確保措置に対する評価、運用面等における課題

適切な層別化と処遇水準、再雇用したシニア世代の役割についての検討が必要であり、高齢者の継続雇用制度と他の制度(転籍制度)の位置づけを明確にしていくことが課題。

●高年齢者雇用確保措置の概要

(1)確保措置の内容：再雇用制度

2006年より「シニアアソシエイト制度（以下アソシエイト）」、「シニアスペシャリスト制度（以下スペシャリスト）」という再雇用制度を導入した。

アソシエイトは原則として、希望者全員を再雇用する制度であり、再雇用後の職務内容は主に顧客対応業務（既契約者に対するアフターサービス等）となり、定年前と職務が変わる場合もある。

スペシャリストは会社の指定する職務に必要な能力・資質を有する職員のうち会社が認めた者を対象とした制度で、基本的には定年前と同様の職務内容となる。

(2)再雇用制度対象者選定基準：

アソシエイトは①就労に支障がない健康状態であること、②60歳定年前の勤務態度、勤務状況が定年後の勤務に大きな支障がないと判断されること、の2点である。

スペシャリストの選定基準については、担当する職務内容等によりさまざまである。

(3)契約期間：

アソシエイト、スペシャリストともに雇用形態は1年更新の有期契約。アソシエイトは高年齢者雇用安定法の定めに基づき、段階的に65歳まで引き上げる。

スペシャリストについては、一部の高度専門職（65歳まで）を除き、62歳到達年度末までとなっている。

(4)勤務形態／担当職務／勤務地：

勤務形態はフルタイム勤務が原則である。アソシエイトについては、勤務地を本人が指定できる（スペシャリストは会社が指定）。

(5)処遇水準（公的給付活用の有無）：

アソシエイトの賃金水準は定年時の概ね3割程度（顧客対応業務の場合）。公的年金・継続給付や会社支給の年金水準等を考慮した水準としている。スペシャリストは個別に決定する。

●高年齢者確保措置の実績

アソシエイトについては、定年退職者のうち3～4割程度が希望し、全員が再雇用されている。

●高年齢者雇用確保措置に対する評価、運用面等における課題

現時点では賃金水準等を含め、評判は良い。

当該層の就労ニーズに応えながら、知識や経験を持った人たちを定年退職後も引き続き活用でき、職員・会社双方にとってメリットがある。

アソシエイトについては勤務地希望ニーズを踏まえた制度であり、全国各地に同一の職務を提供する必要があるため、会社にとっては職務開発という点で一定の制約がある。

●高年齢者雇用の概要

(1)高年齢者雇用の内容：再雇用制度

2002年から再雇用制度（エルダー制度）を導入した。その背景として、少子化により、特に技能職（ドライバー・作業職）の採用が困難となっていくことや、組合からの制度構築の要望があったことなどがある。制度導入時点ですでに2006年の改正高年齢者雇用安定法に対応し得る内容となっていた。

(2)再雇用の判断基準：

健康状態、勤務評価、体力面などの基準を設定しているが、原則として希望者全員が再雇用されている。

(3)契約期間：

1年の有期契約とし、厚生年金満額受給開始年齢まで更新可能である（2008年度は63歳まで）。

(4)勤務形態／従事業務：

①フルタイム、②週30時間以上、③週20～30時間、④週20時間以下の4区分である。②～④については雇用保険の被保険者区分とあわせている。再雇用後の従事業務は原則として定年退職時に従事していた業務となる。

(5)処遇水準（公的給付活用の有無）：

水準はフルタイム勤務において公的給付との併用で退職時と同等の基準内賃金となるように制度設計している。会社支給分については、再雇用1年目は退職時の約58%、2年目以降は約55%となる。

●高年齢者確保措置の実績

| | 2005年度 | 2006年度 | 2007年度 |
|--------|--------|--------|--------|
| 定年退職者数 | 426名 | 516名 | 624名 |
| 再雇用者数 | 232名 | 375名 | 400名 |

●再雇用制度（エルダー制度）に対する評価、運用面等における課題

制度に対する従業員の評価は概ね良好であると考えている。会社側としても、公的給付の活用や、新たに一から教育する必要がないなどのメリットがある。

技能系の課題としては、加齢にともなう各種能力の低下を踏まえた安全の確保がある。そのため、再雇用者に対し、再雇用時の安全教育に加え、各種研修や実技指導を行なっている。

一方、事務系については、当面不足感がない。退職者の職域確保により、新卒採用の抑制を行なう等の影響が今後予想される。

●高年齢者雇用確保措置の概要

(1)確保措置の内容：再雇用制度

定年後の仕事と生活の充実が図れるよう支援すると共に、高年齢者の能力と経験を活用するという目的から、2006年4月に再雇用制度として導入された。①シニア社員、②シニア営業職社員と、大きく2つの社員区分に設定される。①については、会社が個別に職務（業務）とそれに応じた処遇を提示し、②については定年前の業務及び処遇体系をほぼ継続する。

(2)再雇用基準：

定年後も引き続き就労を希望する者を、原則としてすべて再雇用する。

(3)契約期間：

65歳を上限として、1年間の有期雇用契約を締結・更新していく。

(4)勤務形態／担当職務：

シニア社員の勤務形態としては、①フルタイム勤務（週5日・1日7.5時間）②パートタイム勤務（週3日・1日7.5時間、あるいは週4日・1日5.5時間）の中から選択でき、本人の定年後の多様な働き方、生き方を可能にするよう柔軟な制度設計にしている。担当職務は、能力・適性・実績等を十分に考慮し、各人に適した業務・処遇を提示する。

(5)処遇水準：

処遇は職務内容に応じて設定されており、世間の水準等も勘案しながら、シニア社員でフルタイム勤務の場合、現在のところ月収15～50万円程度になっている。

(6)その他の支援制度等：

普遍的・汎用的な能力を発見し、自分らしい働き方や生き方の追求へ意識改革を行なうことを目的とした「後期キャリア研修」、定年退職後の生活に備えて様々な知識や情報の取得を目的とした「ライフプランセミナー」等の他、定年後の社員にも現役社員とほぼ同内容の各種研修機会及び福利厚生制度が提供される。

●高年齢者確保措置の実績

| | 2006年度 | 2007年度 |
|----------|--------|--------|
| 定年退職者数 | 179名 | 248名 |
| シニア社員 | 71名 | 103名 |
| シニア営業職社員 | 108名 | 145名 |
| 再雇用希望者数 | 136名 | 173名 |
| シニア社員 | 56名 | 66名 |
| シニア営業職社員 | 80名 | 107名 |
| 再雇用者 | 129名 | 173名 |
| シニア社員 | 49名 | 66名 |
| シニア営業職社員 | 80名 | 107名 |

●高年齢者雇用確保措置に対する評価、運用面等における課題

再雇用を希望する者が対象者の約7割であり、これらを原則としてすべて再雇用している実績から、制度に対する社員の評価も再雇用者からの評価も良好であると考えている。

今後とも、新たな職域の開発、そのための能力開発が課題である。

●高年齢者雇用確保措置の概要

(1)確保措置の内容：再雇用制度

1982年にシニア・パートナー制度を導入。2001年に制度を再構築し、ネクストステージプログラム（ネクストステージパートナー制度、ライフプラン支援制度、キャリア設計セミナー等）を導入。2008年よりネクストステージプログラムを拡充し、NEWネクストステージプログラムに改編した。

定年退職者は今後増加し、2012年には約2,000人を超える見通しである。54～58歳の定年を控えた年代に定年以降の就労希望調査をしたところ、約7割の者が就業を希望した。労使で検討を重ねた結果、本年度制度を拡充し、NEWネクストステージプログラムとして制度をリニューアルした。

高齢者雇用に対する基本的な考え方は、①社会との調和（経済活力の維持、雇用機会の提供）、②従業員との調和（生活収入の確保、生きがいを感じられる働き場の確保）、③経営との調和（多様な人材の積極的活用、技能伝承、人件費コストのバランス）の3点。58歳時点で定年退職後の進路希望を確認する。継続雇用コースを希望する者には定年6ヵ月前に定年後の職務、処遇を提示する（職務については会社側が選定）。提示された職務、処遇で合意した場合はネクストステージパートナー制度を利用して本体もしくは関係会社に再雇用される。

(2)再雇用制度対象者選定基準：

健康であることと通勤圏内に住居を用意できること。

(3)契約期間：

1年契約で、65歳まで更新可能である。

(4)勤務形態／担当職務／勤務地：

勤務形態・職務は会社側が従業員の能力に見合った職務を選定し提示する。

(5)処遇水準（公的給付活用の有無）：

処遇は職務に応じて4段階に分かれている（年収約180～約360万円）。

(6)その他支援制度等：

45歳からの「チャレンジ・転身コース」は早期に社会に活躍の場を見つけて転身するプログラムである。社外出向や他社への再就職活動支援などがある。

●高年齢者雇用確保措置の概要**(1)確保措置の内容：再雇用制度**

従来から関連会社・関連会社以外の企業への斡旋転籍および転籍先での継続雇用を行ってきたが、高年齢者雇用安定法改正に対応するため、2006年4月よりグループ派遣子会社からの特定派遣（シニアスタッフ制度）を新たに導入した。60歳定年後、みずほスタッフ（グループ派遣会社）で嘱託雇用して、機動的にシニア人材を活用することを企図する。

(2)再雇用制度対象者選定基準：

全職員を対象とするが、服務規律懸念、健康等の基準がある。

(3)契約期間：

雇用形態は、1年間の有期雇用契約。最長65歳まで雇用する。

(4)勤務形態／担当職務／勤務地：

勤務形態は月13日、7時間／日勤務（雇用保険対象、厚生年金非対象）で、職務内容は、労働者派遣法上の制約の範囲内（いわゆる26業務）である。

(5)処遇水準（公的給付活用の有無）：

従事職務・取得資格により時給を決定（1,100～1,700円）する。派遣社員マーケット水準をベースに本人のスキル・経験によって加算を実施する。

(6)その他支援制度等：

人材開発室を設置し、グループ内の主要6社に計13名のベテランスタッフを配置している。出向、転籍前後のキャリアカウンセリング、退職金、年金等の個人別説明会、相談窓口として機能させる。グループ共通のセミナー・研修を運営している。

●高年齢者雇用確保措置に対する評価、運用面等における課題

関連会社経営層の職務開発や、マネジメント層の活用方法などがあげられる。

一方で、銀行の関連会社は裾野が広いので、人が足りない状態が続いている。グループ派遣子会社による継続雇用であり、労働者派遣法の改正（グループ内派遣の制限）に向けた対応が必要と考えている。

●高年齢者雇用確保措置の概要

(1)確保措置の内容：再雇用制度

以前より一部の層を対象に再雇用制度を導入していたが、2006年4月に現在の制度（ジョブマッチング制度）をスタートさせた。定年退職者の働く機会の確保にとどまらず、これまでの専門知識・ノウハウ・人脈などの継承、会社の活性化やサービス品質の維持などが制度導入の目的である。

57歳の段階で、再雇用制度・早期退職制度の概要説明と定年退職後の働き方に関する意向を確認するための個別面談を行なう。60歳以降の再雇用希望者に対しては、59歳時点でジョブマッチング制度利用の申し込みを行ない、定年3ヵ月前に再雇用後の条件が通知される。一方、早期退職を希望するものは「セカンドライフ支援制度」により、58歳あるいは59歳での早期退職（割増退職金支給）を選択することができる。

(2)再雇用制度対象者選定基準：

働く意志、健康状態、勤務評価、体力基準をもとに条件を設定している。

(3)契約期間：

1年の有期契約。最長65歳まで更新可能である（ただし、改正高年齢者雇用安定法に定める年金支給年齢引き上げに併せて段階的に実施している）。

(4)勤務形態／担当職務：

常勤アドバイザーとして、原則、定年退職時の業務を継続する。当面該当業務がない場合には非常勤アドバイザーという形になる。

(5)処遇水準（公的給付活用の有無）：

退職時の資格により決定される。定年退職前より下がるが、これは企業年金、在職老齢年金、高年齢雇用継続給付を前提として設計しているためである。非常勤アドバイザーについては老齢基礎年金を踏まえた設定としている。

(6)その他支援制度等：

再雇用を希望しない社員に対する選択肢を設け、多様なセカンドライフを支援する「セカンドライフ支援制度」などを行なっている。

●高年齢者確保措置の実績

| | 2005年度 | 2006年度 | 2007年度 |
|---------|--------|--------|--------|
| 定年退職者数 | 8名 | 32名 | 38名 |
| 再雇用希望者数 | 0名 | 25名 | 29名 |
| 再雇用者数 | 0名 | 25名 | 29名 |

●高年齢者雇用確保措置に対する評価、運用面等における課題

定年退職者の意向が多様化しており、会社として提示できる職務の幅を広げることが課題である。

●高年齢者雇用確保措置の概要

(1)確保措置の内容：再雇用制度

2000年度より制度を導入。制度は基幹系統と専門企画系統の2本立てとなっている。基幹系統は一般職並びに担当クラスまでの総合職（主に組合員）が対象の60歳以降の選択的雇用制度である。この制度を選んだ場合、56歳で一度退職し、再雇用される。専門企画系統は管理職級以上の社内資格の総合職が対象で、会社ニーズとのマッチングを原則とする再雇用制度である。

(2)再雇用制度対象者選定基準：

基幹系統は原則希望者全員であり、専門企画系統は会社の提示した職務と本人希望のマッチングにより再雇用される。

(3)契約期間：

基幹系統は56～60歳以前の1年間の賃金水準引下げ期間に対し、1年間の雇用延長で、専門企画系統は1年ごとの契約である。いずれも上限は65歳となっている。

(4)勤務形態／担当職務／勤務地：

勤務形態は一般社員同様のフルタイム勤務。担当職務・勤務地は、基幹系統は一般社員同様（転勤・出向もある）、専門企画系統は会社提示の職務による。

(5)処遇水準：

基幹系統では、56歳から60.5歳までの間（最長4.5年）、賃金水準は56歳時点の80%となり、60.5～65歳までは56歳時点の50%となる。専門企画系統では、月例賃金は一律の水準であり、賞与は職務内容、成果、業績を考慮して個別に決定する。

(6)その他支援制度等：

2000年よりセカンドライフ支援制度（休職および一時金）を導入した。定年退職以前に社員が自らの第二の人生を選択し、歩んでいくことに対して支援を行なっている。ある程度生活が保障された中で新たな業種、職務への転換、或いは自らの能力、技能をさらに高めていくことに活用されることが期待される。

●高年齢者確保措置の実績

| | 2005年度 | 2006年度 | 2007年度 |
|---------|--------|--------|--------|
| 定年退職者数 | 609名 | 554名 | 1,026名 |
| 再雇用希望者数 | 174名 | 192名 | 362名 |
| 再雇用者数 | 174名 | 192名 | 362名 |

●高年齢者雇用確保措置に対する評価、運用面等における課題

団塊世代の退職、必要人員の確保施策として一定の評価をしている。制度実績も毎年増加してきており、今後も少子化・採用戦線激化時代における高年齢者活用の中心施策として継続活用していく方針である。