

ホワイトカラー高齡社員の活躍をめぐる
現状・課題と取組み

2016年5月17日

一般社団法人 日本経済団体連合会

| | |
|----------------------------------|----|
| 【第1部】報告書編 | 1 |
| はじめに | 3 |
| I. わが国における高齢者の雇用状況と今後の動向 | 3 |
| 1. 高年齢者雇用安定法（高齢法）に基づく雇用確保の進展 | 3 |
| 2. 高齢社員の雇用をめぐる今後の動向 | 4 |
| II. ホワイトカラー高齢社員の現状と課題 | 6 |
| 1. ホワイトカラーの人員構成と高齢社員雇用の現状 | 6 |
| (1) 人員構成 | 6 |
| (2) ホワイトカラー高齢社員への期待 | 7 |
| 2. ホワイトカラー高齢社員の活躍に向けた2つの課題 | 8 |
| (1) 定年前からの意欲の維持・向上 | 8 |
| (2) 社内外における活躍の場の確保 | 12 |
| III. ホワイトカラー高齢社員の活躍推進に向けた取組み | 15 |
| 1. 意欲の維持・向上策 | 15 |
| (1) 役割の変化に対応するための意識改革 | 15 |
| (2) 仕事・役割・貢献度に応じた処遇の徹底 | 18 |
| 2. 「高齢期」における活躍の場の拡大 | 23 |
| (1) 社内（グループ企業を含む）における活躍の場の拡大 | 23 |
| (2) 社外における活躍の場の確保・拡大（接続期の社外転進支援） | 26 |
| 3. 活躍を促進する社内体制の整備と職場風土の醸成 | 29 |
| (1) 高齢社員の活躍を推進する社内体制の整備 | 29 |
| (2) 本人の意識改革を促す職場環境づくり | 30 |
| おわりに | 32 |
| 【第2部】資料編 | 33 |
| I. 企業事例 | 34 |
| 1. 株式会社IHI | 34 |
| 2. 旭化成株式会社 | 39 |
| 3. 王子ホールディングス株式会社 | 44 |
| 4. 花王株式会社 | 47 |
| 5. 清水建設株式会社 | 51 |
| 6. 積水化学工業株式会社 | 54 |

| | |
|-------------------------------|-----|
| 7. 全日本空輸株式会社 | 58 |
| 8. 総合警備保障株式会社 | 63 |
| 9. 大日本住友製薬株式会社 | 67 |
| 10. 大和ハウス工業株式会社 | 73 |
| 11. 株式会社高島屋 | 77 |
| 12. 株式会社千葉銀行 | 82 |
| 13. 東京ガス株式会社 | 85 |
| 14. 東レ株式会社 | 90 |
| 15. 日本電気株式会社 | 94 |
| 16. 日本電信電話株式会社 | 99 |
| 17. 野村證券株式会社 | 106 |
| 18. 富士通株式会社 | 110 |
| 19. 三菱商事株式会社 | 115 |
| 20. 明治安田生命保険相互会社 | 118 |
| II. 中高年齢従業員の活躍推進に関するアンケート調査結果 | 125 |

【第 1 部】報告書編

はじめに

労働力人口が今後も減少するなか、性別や年齢、国籍を問わず、多様な人材の活躍推進が企業の成長戦略にとって重要となっている。なかでも高齢者については、公的年金の支給開始年齢の引上げに伴って、60歳以降の就業率が高くなっているなか、定年前後の処遇や役割の変化に対応できず、モチベーションが低下している社員への対応が、さらなる活躍推進の課題となっている。一方で、業種や事業環境によって各企業が高齢社員に期待する仕事や役割はさまざまであり、求められる取組みの方向性は一様ではない。

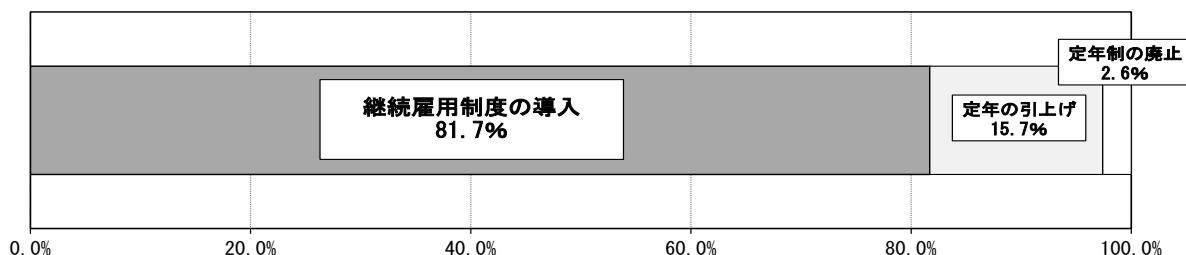
本報告書は、経団連の雇用政策委員会と労働法規委員会の委員企業等を対象に実施したアンケート調査の結果と、20社に及ぶ企業事例を基に、今後増加が見込まれるホワイトカラーの高齢社員（60～65歳）¹をめぐる現状と課題を明らかにしながら、課題解決に向けた効果的な取組みを取りまとめたものである。

I. わが国における高齢者の雇用状況と今後の動向

1. 高年齢者雇用安定法（高齢法）に基づく雇用確保の進展

2004年の高齢法改正により、65歳までの雇用確保措置を講ずることが義務付けられて以降、企業は継続雇用制度の導入を中心に高齢者の雇用を進めてきた。厚生労働省「平成27年『高年齢者の雇用状況』集計結果」（2015年6月時点）によると、従業員31人以上の企業のうち81.7%が継続雇用制度を導入しており、その他（定年の引上げ・定年制の廃止）は2割に満たない。また、企業規模が大きくなるほど継続雇用制度によって雇用確保措置を講じる企業の割合は高まり、301人以上の企業の導入率は92%に達している。

図表1：企業における高年齢者雇用確保措置の導入状況



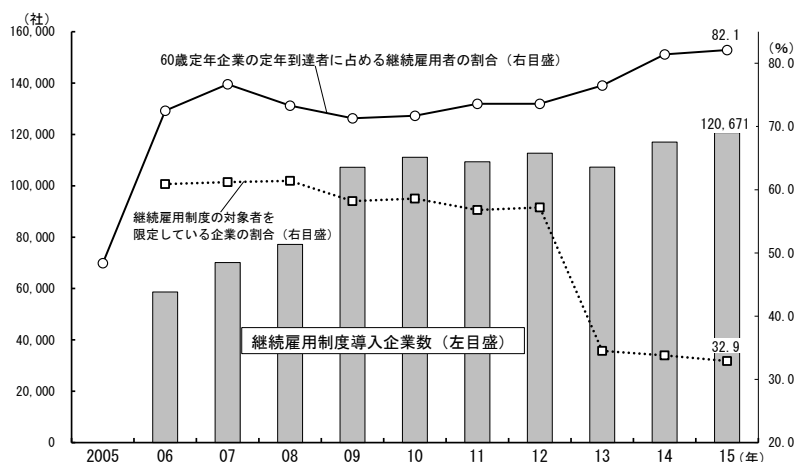
出典：厚生労働省「平成27年『高年齢者の雇用状況』集計結果」

2012年には、老齢厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢引上げ開始を背景に高齢法が再度改正され、継続雇用制度の対象となる労働者を労使協定で限定

¹ 本報告書では、60歳定年制の下で55～59歳を「接続期」、60歳以降を「高齢期」と呼称する。また、60歳定年後、継続雇用を選択した「高齢期」（60～65歳）の継続雇用者を「高齢社員」と呼称する。

できる仕組みが廃止された²。上記の厚生労働省の集計結果³によると、経過措置を適用している企業も含め、継続雇用制度の対象者を限定する企業の割合は、改正法施行前の2012年から2015年にかけて約4割低下しており、60歳定年企業における定年到達者に占める継続雇用者の割合は、73.6%から82.1%まで高まった。高齢者の高い就労意欲⁴と経過措置の対象年齢が順次引き上げられることを背景に、この割合は今後も上昇すると見込まれる。

図表2：継続雇用制度導入企業数・定年到達者に占める継続雇用者の割合の推移



注1：各年6月1日現在。

注2：2013年以降の「継続雇用者の対象者を限定している企業の割合」は、経過措置（脚注2参照）を適用している企業の割合。

出典：厚生労働省「『高齢者の雇用状況』集計結果」

継続雇用制度は、自社の経営環境を踏まえ、高齢者の就労ニーズ等に応じて柔軟に労働条件を設定することが可能となるため、今後も中心的な雇用確保措置として位置づけられるとみられる。

こうした点を踏まえ、本報告書では、継続雇用制度の下での高齢社員（60～65歳）について論じる。

2. 高齢社員の雇用をめぐる今後の動向

総務省「労働力調査」によると、2015年平均で最も就業者数が多い年齢階級は、いわゆる団塊ジュニア世代を含む40代前半層であり、バブル期の大量採用

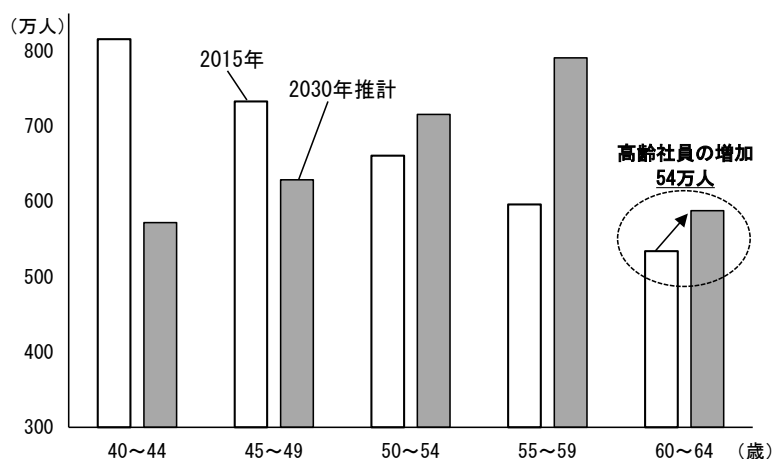
² 改正法では、法改正前に継続雇用制度の対象者を限定する基準を設けている事業主に限り、老齢厚生年金（報酬比例部分）の受給開始年齢に到達した以降の者を対象として、その基準を引き続き利用できる経過措置期間（最長12年間）が設けられた（経過措置期間は2025年3月31日に終了）。

³ 厚生労働省「平成27年『高齢者の雇用状況』集計結果」

⁴ 内閣府「平成25年度 高齢者の地域社会への参加に関する意識調査結果」によると、全国の60歳以上の男女1,999名の就労希望年齢について、「働けるうちはいつまでも」（29.5%）、「70歳ぐらいまで」（23.6%）など、65歳以降も働きたいと回答する割合が約9割に達している。

世代を含む40代後半層が続いている。今後、これらの層が20年程度の間を高年齢期へ順次シフトするため、高齢社員数の大幅な増加が見込まれる。厚生労働省「平成27年度雇用政策研究会報告書」の推計（経済成長と労働参加が適切に進むケース⁵⁾）を基に、2015年（労働力調査）と2030年の年齢階級別就業者数を比較すると、60～64歳の就業者数は約54万人増加する。2035年には団塊ジュニア世代を含む40代前半層が高齢者となるため、この数はさらに増加することが予想される。

図表3：年齢階級別就業者数の変化（2015⇒2030年[推計]）



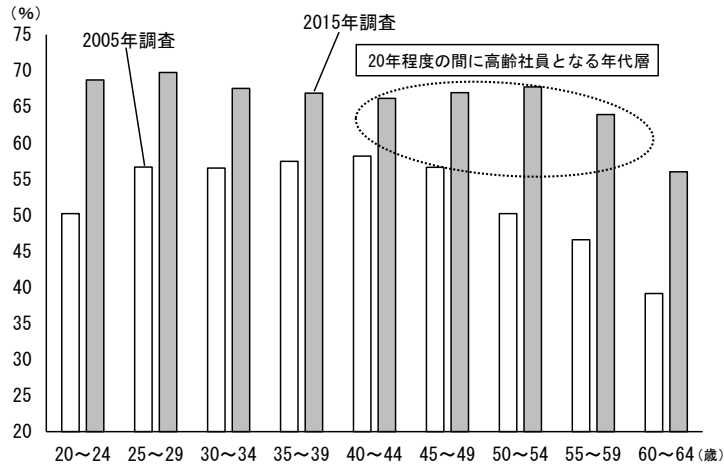
注：2015年は総務省「労働力調査」における年齢階級別就業者数（実績）、2030年は厚生労働省「平成27年度雇用政策研究会報告書」の経済成長と労働参加が適切に進むケースにおける年齢階級別就業者数の見通し（推計）。

出典：総務省「労働力調査」（2015年平均）、厚生労働省「平成27年度雇用政策研究会報告書」

また、2035年を見通した場合の高齢社員の特徴として、いわゆる「ホワイトカラー」（「管理的職業従事者」「専門的・技術的職業従事者」「事務従事者」「販売従事者」「サービス職業従事者」）の割合が高まることが挙げられる。総務省「労働力調査」によると、2015年における60～64歳の就業者に占めるホワイトカラーの割合は、第三次産業化の進展や労働者の高学歴化を背景に、10年前の2005年から約17%上昇した。今後20年程度で高齢期を迎える40代～50代の就業者の内訳をみると、2005年当時の同世代と比較してそれぞれ1～2割程度ホワイトカラーの比率が高い（40代前半で8.0%、40代後半で10.4%、50代前半で17.6%、50代後半で17.3%上昇）。そこで、継続雇用者のなかでも、今後増加が見込まれるホワイトカラーの高齢社員（60～65歳）について現状と課題を考察する。

⁵⁾ 同報告では、経済成長・産業構成と労働力供給の規定要因の各想定を組み合わせ、「①経済成長と労働参加が適切に進むケース（経済再生シナリオ+労働市場への参加が進むケース）」と「②経済成長と労働参加が適切に進まないケース（ゼロ成長シナリオ+労働市場への参加が進まないケース）」の2つのシナリオを設定して推計を行っている。

図表 4：年齢階級別就業者に占めるホワイトカラーの比率



注：ホワイトカラーの対象職業は、2005年調査では「管理的職業従事者」「専門的・技術的職業従事者」「事務従事者」「販売従事者」の合計。2015年調査では、2009年12月の日本職業分類の改訂を踏まえ、上記に「サービス職業従事者」を加えた合計とした。

出典：総務省「労働力調査」

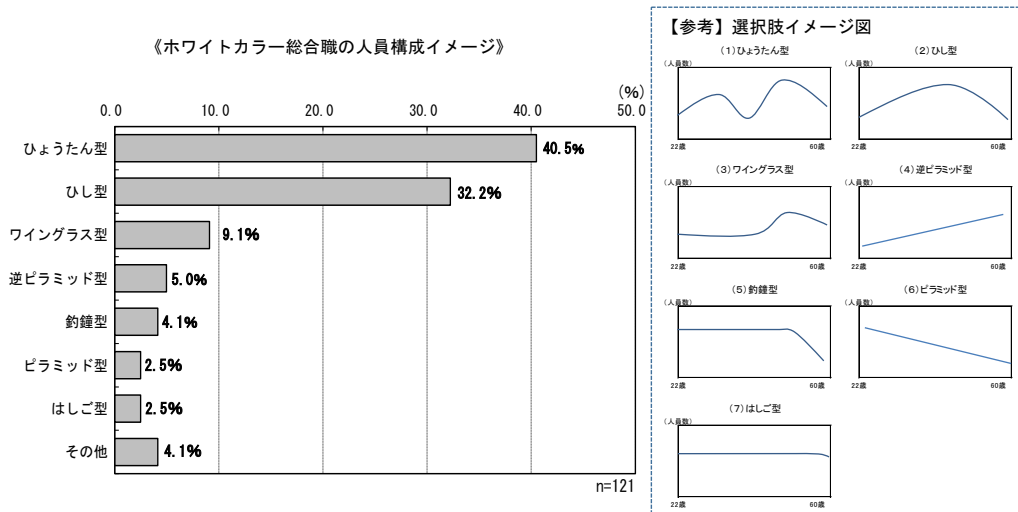
Ⅱ. ホワイトカラー高齢社員の現状と課題

1. ホワイトカラーの人員構成と高齢社員雇用の現状

(1) 人員構成

経団連の「中高齢従業員の活躍推進に関するアンケート調査結果」⁶ (2015年9月、以下、アンケートと表記) によると、自社のホワイトカラーの人員構成に最も近いイメージとして、「ひょうたん型」(40.5%)と「ひし型」(32.2%)の形状との回答が多く、40代~50代層の割合が高い企業が大半を占める。

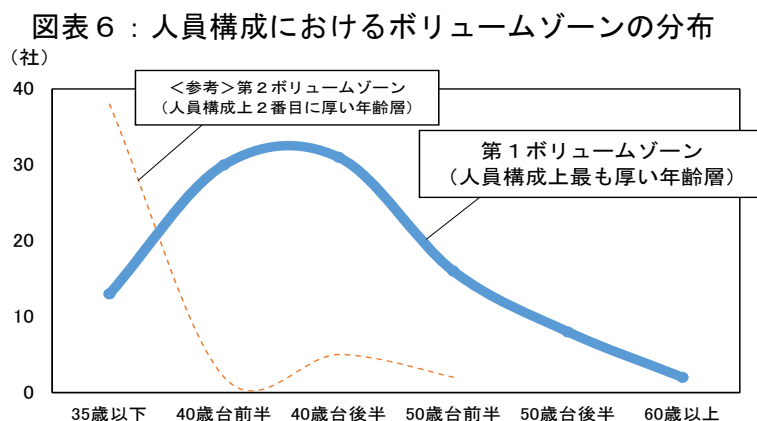
図表 5：ホワイトカラーの人員構成イメージ



注：7種類のイメージ図(右図を参照)を提示し、自社の人員構成に最も近い1つを選択してもらった
出典：経団連「中高齢従業員の活躍推進に関するアンケート調査結果」(2015年9月)

⁶ 調査は経団連の雇用政策委員会と労働法規委員会の委員企業・団体(236社・団体)を対象に実施(有効回答121社・団体)。

また、自社の人員構成のイメージをフリーハンドで描いてもらい、人員構成上の「厚み」の場所を5歳刻みで集計したところ、団塊ジュニア層やバブル期の大量採用層を含む40代前半～50代前半層が第1ボリュームゾーン（人員構成上最も厚い年齢層）となっている企業の割合が6割に達した。



出典：経団連「中高齢従業員の活躍推進に関するアンケート調査結果」（2015年9月）

一方で、「ひょうたん型」の企業にみられるように、ボリュームゾーンの直後（30代後半層）に人員構成上の「へこみ」を抱える企業も多い。こうした現象は、バブル崩壊後の景気後退（第1次平成不況）に伴って新規採用を抑制した影響が顕著に出ているといえる。そのほか、事例掲載企業においても、事業環境の激変期に採用数が大きく変動した結果、人員数の多い世代と少ない世代が混在し、人員構成が歪んでいるケースがみられた。

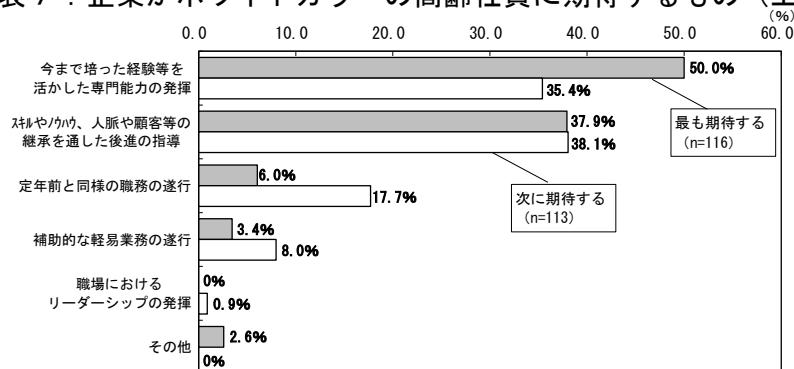
（2）ホワイトカラー高齢社員への期待

アンケートによると、企業がホワイトカラーの高齢社員に最も期待するものとして、「今まで培った経験等を活かした専門能力の発揮」（50.0%）の割合が高い。これは、高齢社員の退職までの期間も考慮し、新たな能力開発が求められる職場ではなく、これまでの職務遂行を通じて獲得したスキル・能力を最大限活かせる職場で活躍してもらうことを企業が期待している表れといえる。

次に期待するものとしては、「スキルやノウハウ、人脈や顧客等の継承を通じた後進の指導」（38.1%）の割合が高い。高齢社員の退職後も円滑に事業を運営していくため、高齢社員を専門能力の発揮できる職場に配置し、後進の指導に当たらせることで、スキル・ノウハウを次世代へ着実に継承するねらいがあると考えられる。特に、人員数の多い世代と少ない世代が混在し、人員構成が歪んでいる企業においては、歪みによる世代間の断絶を補う観点からも、若年層への積極的な技能継承がより重要視されてこよう。

一方、「定年前と同様の職務の遂行」を最も期待するとの回答割合は6.0%にとどまる。ホワイトカラーについては、定年前（接続期）と同様の働きぶりを維持するだけでは、「(高齢期に) 戦力として期待するレベルには達しない」と認識している企業が多く、今後は、定年前の支援も含めた施策のあり方を検討する必要がある。

図表7：企業がホワイトカラーの高齢社員に期待するもの（上位2つまで）



出典：経団連「中高齢従業員員の活躍推進に関するアンケート調査結果」（2015年9月）

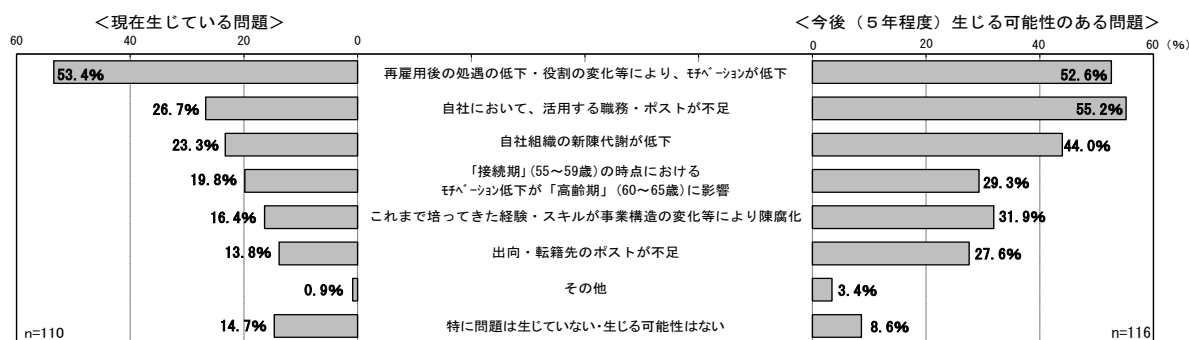
2. ホワイトカラー高齢社員の活躍に向けた2つの課題

企業の人員構成と、各社がホワイトカラー高齢社員へ期待する内容を踏まえると、活躍に向けた課題は大きく分けて2つ挙げられる。

(1) 定年前からの意欲の維持・向上

第1の課題は、意欲の維持・向上である。アンケートによると、自社の高齢社員に関して現在生じている問題としては、「再雇用後の処遇の低下・役割の変化等により、モチベーションが低下」（53.4%）しているとの回答が最も多い。また、「『接続期』（55～59歳）の時点におけるモチベーション低下が『高齢期』（60～65歳）に影響」を与えているとの回答も一定数（19.8%）に及んでいる。

図表8：ホワイトカラーの高齢社員の活躍にあたっての問題（複数回答）



出典：経団連「中高齢従業員員の活躍推進に関するアンケート調査結果」（2015年9月）

接続期に一度低下したモチベーションを高齢期に再度引き上げるのは容易ではない。接続期の活躍を推進し、高齢期への円滑な移行を促す観点からも、意欲の維持・向上は定年前の早い段階から取り組むべき課題といえる。

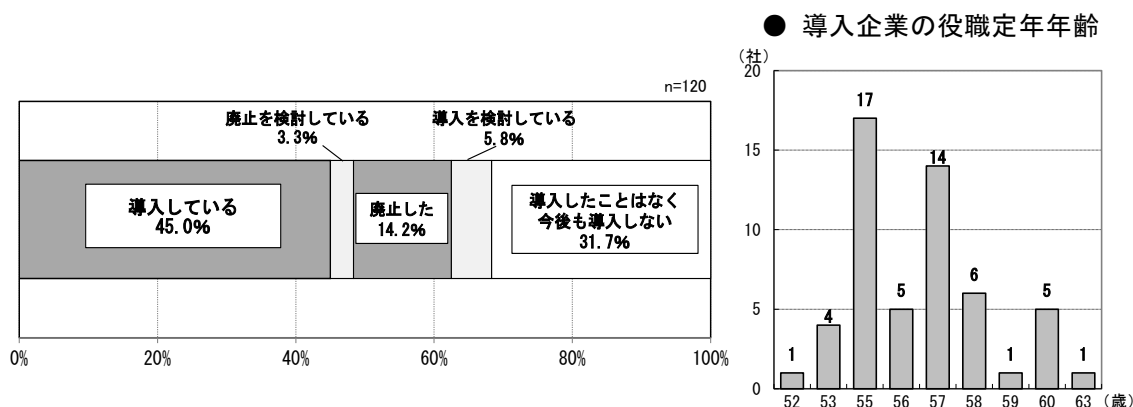
意欲低下の背景は、体力面の衰えや家庭環境の変化なども含めてさまざま考えられるものの、事例掲載企業の例では、「接続期（55～59歳）」から「高齢期（60～65歳）」にかけての役割や処遇の変化に、社員本人や周囲（上司・同僚など）がうまく適応できていないことが報告されている。

役割や処遇の変化の代表的な例としては、①役職定年等に伴う役割の変化・縮小、②一定年齢への到達を理由とする処遇の低下が挙げられる。

①役職定年等に伴う役割の変化・縮小への対応

役職定年制を導入している企業のねらいとしては、人事の新陳代謝を促すほか、若手の育成、総額人件費管理などが挙げられる。アンケートによると、役職定年制を導入している企業は、現在「廃止を検討している」企業も含めると約5割に上る。制度を導入している企業では、「55歳」(31.5%)、「57歳」(25.9%)など、約8割の企業が50代後半を役職定年としている。なお、役職定年を導入していない企業においても、定年到達後の再雇用に伴って、役割や責任の範囲が縮小する場合がある。

図表9：役職定年制の導入状況



出典：経団連「中高齢従業員の活躍推進に関するアンケート調査結果」（2015年9月）

役割の変化が意欲の低下につながっている背景として、変化・縮小後の新たな役割のなかで今後どのように活躍していけばよいのか、社員本人が明確なビジョンを持たずにいることが指摘される。わが国企業の基本的な人事管理の姿勢として、長期雇用を前提に社員のキャリア形成に会社が積極的に関与してきた結果、社員自身のキャリア形成に対する意識が希薄化し、役割が変化した際

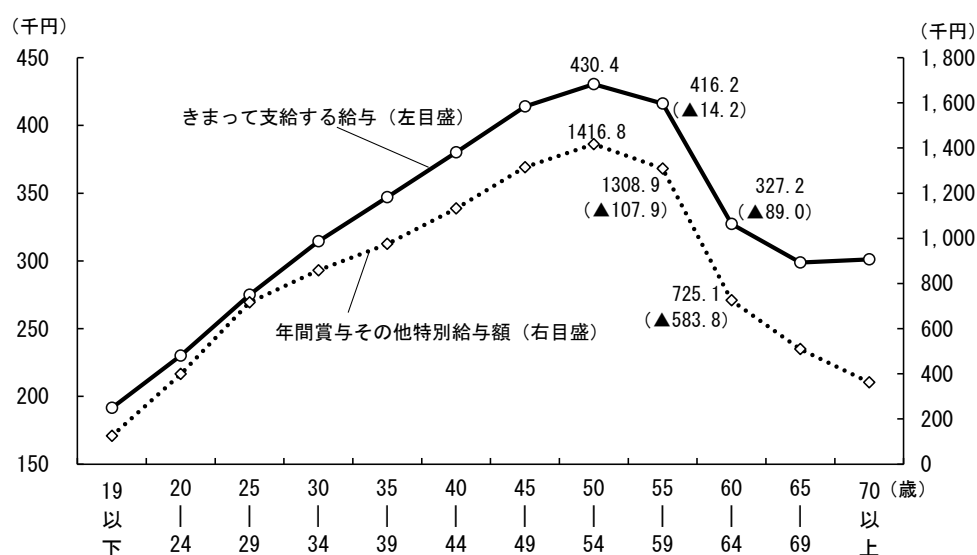
に自律的なキャリアの切り替えが困難になっていると考えられる。

こうした状況を未然に防ぐため、高齢期を見据えたキャリア啓発を定年前の早い段階から実施するなど、積極的な支援が課題となっている。

② 処遇への納得性の確保

厚生労働省「平成 27 年賃金構造基本統計調査結果」によると、正社員・正職員の「決まって支給する給与」は、50 代前半（約 43 万円）をピークに、50 代後半で約 1.4 万円、60 代前半でさらに約 8.9 万円低下する。年間給与その他特別給与額についても同様のカーブを描く。

図表 10：年齢階級別、きまって支給する給与・年間賞与その他特別給与額



注：正社員・正職員、企業規模 10 人以上。() 内は直前の年齢階級との差。対象に生産労働者を含む。
出典：厚生労働省「平成 27 年賃金構造基本統計調査」

50 代後半の賃金低下の要因には、先述の役職定年に伴う役職手当等の不支給のほか、一定数の企業が 50 代後半で低下・昇給ペースが鈍化する賃金制度を導入していることが挙げられる⁷。また、60 代前半については、継続雇用制度の下、総額人件費管理の観点から、各企業が高年齢雇用継続給付⁸などの公的給付も考慮して賃金水準を決定するため、一般的に賃金が定年前の水準から低下する。(独)労働政策研究・研修機構「高年齢社員や有期契約社員の法改正後の活用状況に関する調査結果」(2014 年 5 月)によると、継続雇用者の年間給与

⁷ 経団連「中高齢従業員の活躍推進に関するアンケート調査結果」(2015 年 9 月)によると、55 歳～60 歳における賃金カーブのイメージについて、「横ばい型」(38.3%)、「低下後横ばい型」(24.3%)など、賃金が低下・または昇給ペースが鈍化する企業の割合が 9 割を超える。

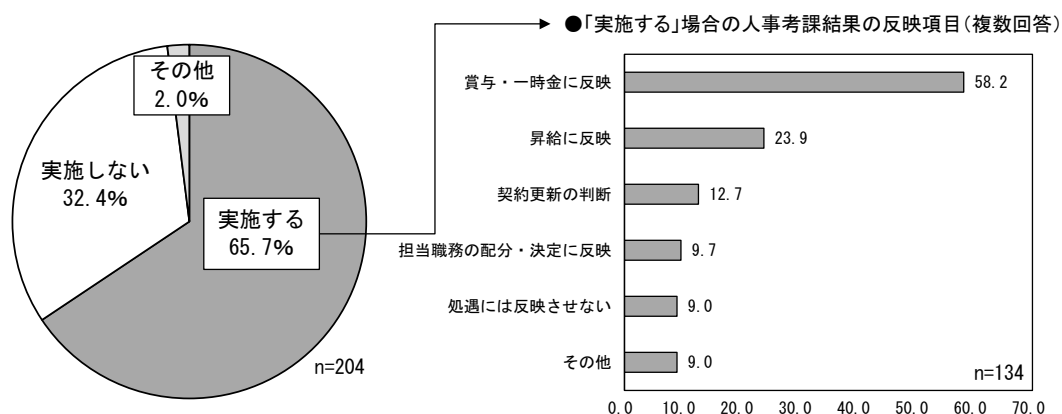
⁸ 60 歳到達等時点の賃金月額に比べて 75%未満に低下した状態で雇用される 60 歳以上 65 歳未満の雇用保険一般被保険者に対し給付される。

水準が定年到達時の7割以下に低下する企業の割合は60.7%となっている。

このような処遇の低下に関し、(独)労働政策研究・研修機構「60代の雇用・生活調査結果」(2015年1月)によると、定年後再雇用等で雇用継続された際に賃金が減少した人のうち、「雇用が確保されるのだから、賃金の低下はやむを得ない」が48.5%で最も回答割合は高いものの、「仕事がほとんど変わっていないのに、賃金が下がるのはおかしい」が30.2%、「会社への貢献度が下がったわけではないのに賃金が下がるのはおかしい」が20.6%となるなど、雇用者の納得度は必ずしも高くない。

55歳から定年後にかけての処遇の低下が納得度の低下につながっている背景として、措置が年齢等に応じて一律に実施されており、個々の社員の仕事・役割・貢献度等を反映していないことが考えられる。継続雇用者に対しては人事考課等の仕組みを設けていない企業もある。労務行政研究所「中・高年齢層の処遇に関する実態調査」によると、再雇用者に対して人事考課を実施しない企業の割合は32.4%に上る。また、実施する企業においても、人事考課結果を「処遇には反映させない」企業が9.0%あるほか、「賞与・一時金に反映」(58.2%)、「昇給に反映」(23.9%)など、人事考課結果をそれぞれの処遇に反映する企業の割合は、定年前に比べて低い傾向にある。

図表 11：再雇用者に対する人事考課（評価）の実施状況



出典：労務行政研究所「中・高年齢層の処遇に関する実態調査」(2013年6月)

このような状況で、社員は自身への期待を実感して働くことができず、「頑張っても処遇が変わらない」との考えに至った結果、意欲の低下が生じていると考えられる。意欲の向上に向けては、適切な総額人件費管理の要請を踏まえつつ、本人の能力、仕事や役割の内容、成果などに応じた処遇を実現するとともに、必要に応じて継続雇用者に適した人事考課を実施し、フィードバックを徹底することが課題となっている。

（２）社内外における活躍の場の確保

第２の課題は、ホワイトカラー高齢社員の活躍の場の確保である。アンケートにおいては、今後（５年程度で）生じる可能性のある問題として「自社において、活用する職務・ポストが不足」と回答した企業が約６割に達している（８頁・図表８）。ホワイトカラー高齢社員の今後の増加を見据え、従来の配置先にとどまらず、新たな活躍の場を創出していくことが喫緊の課題となっている。

高齢社員の活躍推進にあたっては、本人がこれまで培った能力・スキルを最大限発揮できる職務・ポストへの配置を進めることが重要となるが、ホワイトカラー高齢社員の特徴として、これまで管理職への昇進・昇格を視野にジョブローテーションでさまざまな職種・業務を経験し、ゼネラリストとしてキャリアを形成してきたケースが多いことがある。例えば、役職定年を経験した高齢社員にみられるパターンとして、現場の第一線に必要となる専門性が十分に高まっていない場合などには、自社内で定年時と同じ職場で活躍し続けることは難しくなる。こうした場合には、本人の希望や適性なども踏まえながら、活躍の場として、自社内のほかに「グループ企業⁹」と「社外（主に接続期における社外転進）」を含めた幅広い選択肢を検討していくこととなる。

①事業環境と労務構成の見通しを踏まえた全社方針の決定

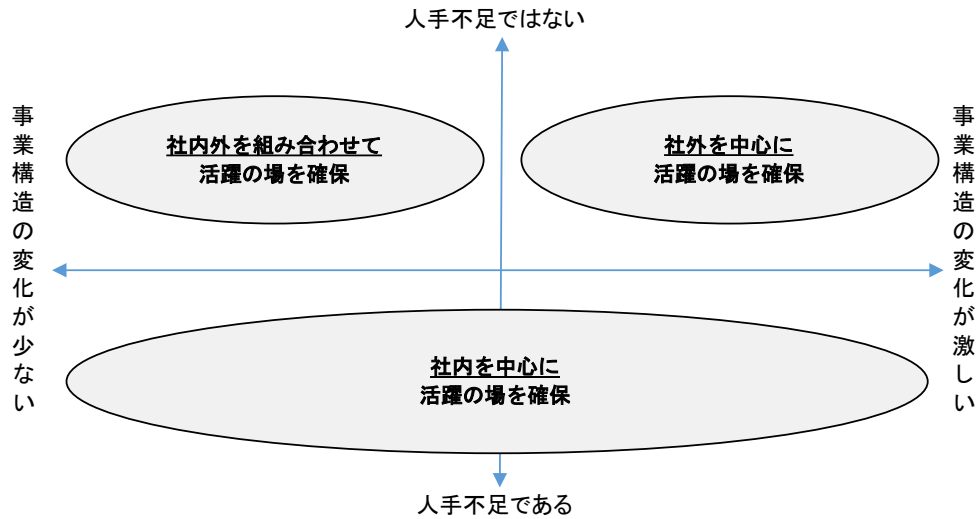
活躍の場の確保に向けて、社内外のいずれに比重を置くかは、個社ごとの判断となるものの、事例掲載企業の例からは、「事業構造変化の度合い」と「自社の人手不足感」によって、大まかな整理が可能である（１３頁・図表１２）。

例えば、事業構造の変化が少なく、労働需給の逼迫等に伴って人手不足感がある企業では、社内を中心に活躍の場を拡大していく傾向がみられる。一方、事業構造の変化が激しい企業では、従来の事業領域に従事する社員を中心に高齢化が進み、新たな事業分野では高齢社員がこれまで培った能力・スキルを活かしづらく、活躍の場を十分に創出することが難しい場合が多い。こうした企業では、社外も含めて活躍の場を開拓していくことを課題と認識している。

取組みにあたっては、自社の事業環境や労務構成の今後の見通しを踏まえ、全社的な方針を決定していく必要がある。

⁹ 2013年４月に施行された改正高齢法では、継続雇用者の雇用先の範囲をグループ会社まで拡大できる特例が設けられた。

図表 12 : 「高齢期」(60~65 歳) の活躍の場 (イメージ)



②グループ企業雇用・社外転進の現状と推進に向けた課題

(i) グループ企業における継続雇用

2012年に改正された高齢法では、継続雇用者の雇用先の範囲をグループ企業に拡大する特例が設けられており、新たな活躍の場の選択肢として期待されている。一方、アンケートによると、継続雇用後の配置の状況として「自社で職務を継続する高齢社員が80%を超えている」と回答した企業がおよそ5割で最も多く、グループ企業で雇用される継続雇用者の割合は少ない。(独)労働政策研究・研修機構の調査¹⁰⁾においても、継続雇用者が最も多く雇用されている場所について「グループ・関連会社」との回答は2.8%¹¹⁾にとどまり、自社内を中心とした高齢社員の配置が進んでいる。親会社等の高齢社員がグループ企業の役員・管理職等として出向・転籍した際に、プロパー社員の意欲が低下し、新陳代謝が滞る懸念もあり、グループ企業を中心とした雇用確保の機会を拡大することが難しくなっている面が影響しているとみられる。今後については、受入れ先企業の現状にも配慮し、グループ経営を最適化する視点で雇用先の選定・確保を進めていくことが課題である。

(ii) 接続期(55~59歳)における社外転進

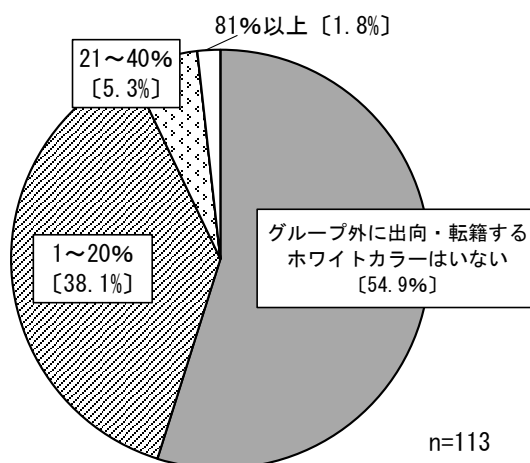
アンケートをみると、接続期(55~59歳)において「グループ企業以外へ出向・転籍するホワイトカラーの割合は20%以下である」と回答した企業が9割を超えており、社外転進の割合は限定的である。

¹⁰⁾ (独)労働政策研究・研修機構「『高年齢社員や有期契約社員の法改正後の活用状況に関する調査』結果」(2014年5月)

¹¹⁾ 「グループ・関連会社の正社員」(1.0%)と「グループ・関連会社の正社員以外」(1.8%)の合計。

社外転進の促進に向けては、高いスキル・能力を持つ高齢社員の受入れを望む転進先候補企業の開拓と、社外での活躍を望む高齢社員のマッチングが課題となっている。他方、高齢社員自身の問題として、出向・転籍等に対するマイナスイメージから、社外転進をためらう場合も多いとみられ、セカンドキャリアにおける社外での活躍に対する考え方について、前向きな風土を全社的に醸成していくことも重要な視点である。

図表 13： 接続期（55～59 歳）にグループ外に出向・転籍するホワイトカラーの割合



出典：経団連「中高齢従業員の活躍推進に関するアンケート調査結果」（2015年9月）

Ⅲ. ホワイトカラー高年齢社員の活躍推進に向けた取組み

本編では、ホワイトカラー高年齢社員の活躍推進策について、これまで指摘した課題の解決に向けた取組みを中心に企業事例を紹介するとともに、今後の動向を展望する。

1. 意欲の維持・向上策

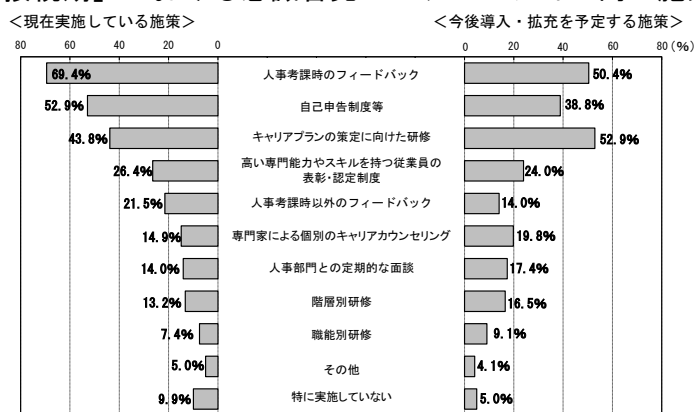
(1) 役割の変化に対応するための意識改革

役職定年や再雇用など、定年前後のイベントに伴って役割が変化・縮小することは避けがたいため、定年前の早い段階からキャリア意識の改革に向けた支援を行い、将来の変化に対応できる心構えを身に付けてもらうことが重要である。事例掲載企業の取組みを大別すると、対象となる社員の年齢階層に応じ、①継続雇用に向けた準備段階である接続期（55～59歳）における支援、②自律的なキャリア形成意識の確立に向けた若年期（主に30～40代）における支援の2つに分けられる。

①継続雇用に向けた準備段階である接続期（55～59歳）における支援

継続雇用が目前に迫った段階では、社員本人が高齢期の働き方に対して関心を持ちやすく、各種キャリア啓発施策への積極的な参画が期待できる。アンケートによると、各社が今後導入・拡充を予定する意識啓発・モチベーション向上施策として、「キャリアプランの策定に向けた研修」（52.9%）と「人事考課時のフィードバック」（50.4%）の割合が高い。与えられた選択肢のなかから社員自らが高齢期の働き方を選択できるよう、キャリアプラン研修を通じた情報提供が重視され、また、人事考課を通じた上長のコンサルティング機能の発揮が期待されていることが伺える。

図表 14：「接続期」における意識啓発・モチベーション向上施策（複数回答）



出典：経団連「中高年齢従業員の活躍推進に関するアンケート調査結果」（2015年9月）

(i) 高齢期の働き方に関する情報提供とキャリアコースの選択

事例掲載企業のキャリアプラン研修では、自社の継続雇用制度や社外転進支援制度等に関する周知をはじめ、さまざまなカリキュラムが実施されている。なかでも重要なのは、接続期におけるキャリアの棚卸しによって、これまで培った能力・スキルを振り返り、「高齢期に会社にどのように貢献できるか」を考え、コミットする機会を提供することである。企業としても、収集した情報を基に、高齢社員がその能力・スキルを最大限発揮できる活躍の場の選択肢を社内外で提供することが望ましい。用意された選択肢から社員自らが高齢期の働き方を選択することで、納得度が高まり、意欲の向上にもつながる。

また、継続雇用や社外転進で活躍する先輩社員の体験談を発信するなど、具体的な活躍事例を紹介することで、高齢期の働き方に対するイメージはさらに高まる。

(ii) 高齢期の働き方を見据えた人事考課とフィードバックの徹底

被評価者の昇進・昇格機会の減少を背景に、接続期の人事考課は若年期に比べると形骸化し、社員の意欲向上に寄与していないとの指摘がある。人事考課によって社員の意欲を向上させるためには、上長との面談の機会を通じてキャリアプラン研修の振り返りを行うとともに、本人が目指す高齢期のキャリアに向けたコンサルティングを継続的に実施し、接続期から長期的な視点で意欲を高めていくように促すことが重要である。

事例掲載企業では、高齢期のキャリアコースの選択にあたり、定年前の一定期間の人事考課で基準以上の評価を獲得していることを要件とするなど、評価内容に応じて選択できるキャリアコースに差を設けるケースがみられた。

②自律的なキャリア形成意識の確立に向けた若年期における支援

職業生活において、自身のキャリアについて常に意識することは、高齢期の活躍のみならず、社員の成長にとって必要不可欠である。事例掲載企業では、求められる意識・知識の内容は、年齢層に応じてさまざまであることを踏まえ、カリキュラムの異なる複数の研修を節目の年齢ごとに設定し、キャリア意識の啓発に努めている。

研修以外の啓発の機会としては、定期的な人事評価等の面談の場が挙げられる。会社生活の先輩である上司が必要に応じてアドバイスをを行い、随時、意識合わせを行っていくことで、高齢期を含む将来のキャリアビジョンはより具体的なものとなる。

③各社の取組み

(i) 三菱商事～キャリアデザイン室のセミナー等によるキャリア開発支援～

同社では、50代の職員個人が60代も含めたライフ・キャリアプランについて「自分で考える」ため、多様な選択肢を用意したうえで、情報提供や個別面談などを通じて、自律的にキャリアを考えるための意識付けを行うことが重要であると考えている。

そこで、キャリアデザイン室では、年間スケジュールを予め計画した上で、さまざまな説明会、セミナーを開催している。

「50歳職員向け会社制度等説明会」は、マネープラン・キャリアプラン、シニアに求められる心構えなどをテーマに社外講師から話を聴くとともに、企業年金、退職金制度、早期退職制度など、将来利用できる制度や受給できる額、定年後の処遇などについて紹介している。

また、「55歳職員向け会社制度等説明会」は、1人ひとりの企業年金受給額や公的年金受給額など、受給想定額（概算）を実際に提示し、個別説明を行っている。その他、将来のマネープランを検討するにあたり、知っておくべき情報を提供する「経済プランセミナー」を年3回行っている。

そのほか、キャリアデザインのセミナーを年に3回、48歳以上の希望者を対象に開催している。働き方を決定するには、自身の強み等を把握することが欠かせないことから、これまでのキャリアの棚卸しなどを行えるプログラムとしている（詳細は115頁）。

(ii) 日本電気～ライフタイムキャリア・サポートによる研修等の実施～

事業環境が変化するなか、従業員が社内外のさまざまな場で生涯にわたり専門性を発揮できるよう「ライフタイムキャリア・サポート」施策を展開している。支援の中心となるワークライフバランス研修（30歳・40歳・50歳の節目で実施）では、従業員が意欲を持って自身の能力の再開発に取り組んでいけるように情報を提供し、また、それぞれの年齢に応じた気づきを促している。2014年度より開始した「キャリア関連の人事制度説明会（45歳が対象）」では、自社の事業環境や人員構成の状況を示したうえで、高齢期のキャリアの選択肢と実現に向けた支援策について説明している。そのほか、役職定年（原則56歳）後の意欲低下を防止するため、一部の職場では「役職定年前研修（55歳対象）」を実施している。節目年齢ごとの研修に加えて、特に45歳以降の中高齢従業員については、上長との毎年のキャリア面談のなかで、自らの能力・スキル等のアセットのレベルや事業戦略上の人材ニーズへの認識を深めることで、進むべきキャリアの見極めと適正な再配置の実現に取り組んでいる（詳細は94頁）。

（iii）高島屋～再雇用コースの選択要件における人事考課評定の活用～

再雇用後の活躍を見据えると、定年を間近に控えた 50 代後半の職員のモチベーション維持が重要と考え、再雇用後に従事するコースを選択する際には、業績貢献や能力発揮度の測定結果を指標とし、7 段階のうち高い評定を得た職員ほど、多くの選択肢を得られる制度としている。

具体的な要件は、①60 歳到達時点の雇用管理区分、②60 歳到達前 2 ヶ年の人事考課評定、③本人希望としている（詳細は 77 頁）。

（iv）積水化学工業～キャリアステージに応じた教育の実施～

「自分のキャリアは（社員が）自分で作る」ことを前提に、キャリアステージごとの教育（キャリアプラン研修）を実施しており、節目の年齢である 30 歳で「自己確立」、40 歳で「市場価値」、50 歳で「生涯現役」を意識するきっかけを提供している。

なかでも 57 歳以降は、65 歳までを見据えて仕事に取り組むマインドセットが重要であると考えており、2014 年度から「覚悟と働き甲斐」をテーマとした新たなキャリアプラン研修（57 歳が対象）を実施している。研修後、59 歳の時点で、再雇用意向調査票とキャリアプランシートに基づいて社外キャリアカウンセラーおよび所属上長との面談を行い、60 歳以降再雇用の希望選択を行っている（詳細は 54 頁）。

（v）千葉銀行～「いきいき生活サポートプラン」による節目研修等の実施～

職員は満 55 歳に達した時点で、原則として職位から外れ、それまでに培った知識や経験を活かした「専担者」として職務を遂行する。その際、賃金体系は 55 歳までの「行員」から、55 歳超の「専任行員」としての新たなステージへと移行する。また、60 歳の定年退職を経た専任行員については、シニア・スタッフとして継続雇用をしている。そこで、専任行員やシニア・スタッフへの移行に対応し、公私ともに充実した生活を送って欲しいとの考えから、45 歳以上の行員を対象とした「いきいき生活サポートプラン」を 2007 年 7 月より運用し、節目年齢ごとに説明会を開催するなど、継続的・体系的なサポートを行っている（詳細は 82 頁）。

（2）仕事・役割・貢献度に応じた処遇の徹底

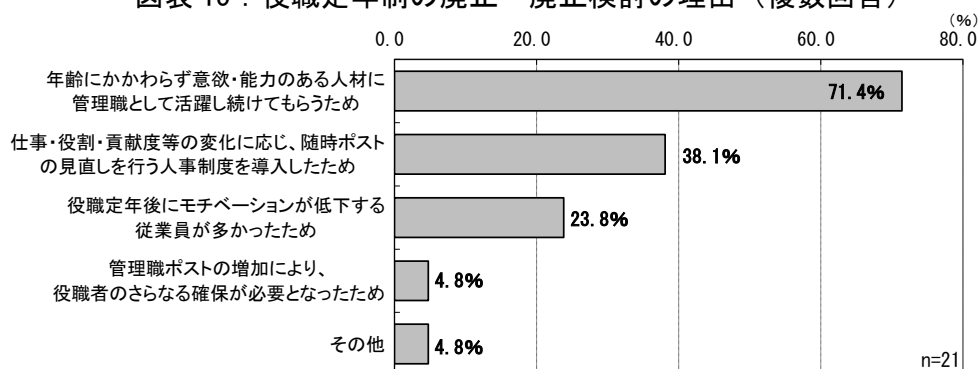
①接続期の処遇制度（役職定年・処遇調整）の見直し

バブル期の大量採用と第 1 次平成不況期の新規採用抑制などによって採用数が大きく変動した結果、多くの企業で 40 代～50 代層の割合が高い人員構成となっており（7 頁・図表 6）、ポスト不足対応としての役職定年制や、総額人件

費管理のための処遇調整の必要性は高まっている。ただし、こうした一定年齢への到達を理由とした一律の措置の対象となった社員(接続期)の意欲低下が、高齢期にかけての活躍推進の支障となっており、一部で制度を工夫・見直す動きがみられる。

アンケートによると、「役職定年制を廃止」または「廃止を検討している」企業の割合は17.5%となっており(9頁・図表9)、廃止理由については、「年齢にかかわらず意欲・能力のある人材に管理職として活躍し続けてもらうため」(71.4%)と回答する企業が最も多い。また、「役職定年後にモチベーションが低下する従業員が多かったため」(23.8%)との回答も一部にみられ、役職定年制がモチベーション低下に影響しているとの認識が生じている。事例掲載企業においても、人員構成や事業構造の見通しを踏まえた人事制度パッケージ全体の見直しとして、役職定年制や処遇調整の廃止に踏み切るケースがある。

図表 15：役職定年制の廃止・廃止検討の理由（複数回答）



出典：経団連「中高齢従業員の活躍推進に関するアンケート調査結果」(2015年9月)

見直しの動きは未だ一部に限られるものの、年齢にかかわらず仕事・役割・貢献度に応じて柔軟に処遇し、すべての世代の活躍を推進する観点から、検討の動きが広がる可能性もある。

②高齢期の処遇制度の見直し

2004年と2012年の高齢法改正や、ホワイトカラー高齢社員数の増加などの環境変化を受け、各社は高齢期の処遇制度改訂を継続的に実施してきている。事例掲載企業の取組みをみると、近年の主な制度改訂の流れとして、(i)複線型処遇制度への移行、(ii)人事考課の実施・拡充の2つが進展しているほか、一部企業では(iii)定年の延長を図る動きがみられた。

(i) 複線型処遇制度への移行

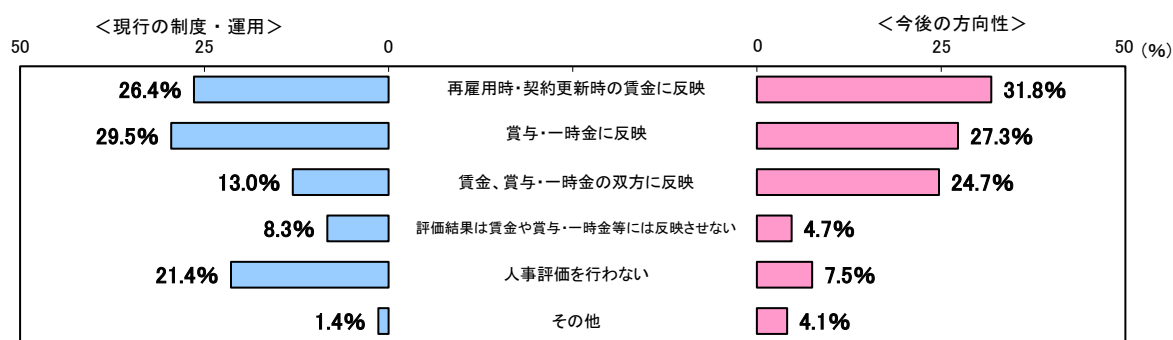
事例掲載企業では、高齢社員の意欲を向上させて職場の活性化を目指すため、

従来、単線型としていた高齢社員の処遇制度について、担う役割の大きさや職務に応じた複線型の制度へ移行する動きがみられた。また、従来の制度では、「高齢社員の頑張りにかかわらず処遇が一定であり、特にスキル・能力の高い高齢社員の意欲低下や社外流出を招いていた」との振り返りも報告されている。経団連「2013年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」によると、高齢期の賃金水準の決定方法として、今後「仕事・役割に応じて、複数の水準にしていく」と回答する企業が69.2%に達しており、継続雇用制度の下、多くの企業で仕事・役割・貢献度に応じた複線型の処遇制度の導入が進んでいる。

(ii) 人事考課の実施・拡充

高齢社員の業績拡大に向けた意識の向上を促すためには、各期の働きぶりについて人事考課と適切なフィードバックを実施し、評価結果を必要に応じて処遇に反映していくことが重要である。下記の経団連の調査結果によると、高齢社員の人事考課を実施しない企業の割合は、21.4%（現行の制度・運用）から7.5%（今後の方向性）に減少しており、高齢社員の人事考課を実施する企業の割合が増加することが見込まれる。また、人事考課を「賃金、賞与・一時金の双方に反映」する企業の割合も、13.0%から24.7%に増加しており、実施した人事考課を各種処遇に反映する企業の割合が高まることが伺える。

図表 16：人事評価結果の賃金等への反映状況



出典：経団連「2013年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」

事例掲載企業では、複線型となっている雇用区分について、高齢期の人事考課に応じて1年契約の更新時に随時変更可能としているケースもあり、継続雇用期間中の高齢社員の意欲向上に一定の効果があると考えられる。

(iii) 定年の延長

高齢社員の雇用確保については、今後も継続雇用制度を中心に措置されていくとみられるが、一部企業では、高齢期の活躍推進に向けた積極的な取組みとして、定年を延長する事例がみられる。特に、高齢社員がこれまで培ってきたスキル・能力が事業運営にとって必要不可欠であり、社内に十分な活躍の場が

確保できる企業において、導入を検討するケースが多い。

定年延長の場合、継続雇用と比較して、一般的に高齢期の処遇水準は高く設定され、60歳以前との処遇の連続性も保たれるため、意欲低下は生じにくい。一方、60歳定年制と異なり、「再雇用」という雇用形態の切り替えが生じない分、役割変化に対応するための意識改革が十分に行われない可能性があり、接続期（55～59歳）におけるキャリア啓発支援の重要性はより高いと言える。また、退職金を受け取る年齢など、社員の生活設計に大きな影響を与える要素も多いことから、労使間の十分な協議を前提に導入を進める必要がある。事例掲載企業では、定年年齢を社員の選択に委ねる選択定年制度の導入の取組みが報告されている。

③各社の取組み

(i) 明治安田生命保険～57歳以降の処遇調整の廃止～

2014年4月に中期経営計画へ「人財力改革」の推進を打ち出し、人事政策を大幅に転換した。中高齢職員の活躍促進を企図した同社の取組みの1つとして、57歳以降の処遇調整の廃止がある。2015年4月の人事制度改正において、処遇制度全体を役割重視として「頑張った人が報われる」形にし、60歳定年制導入時に制度化した57歳時点での処遇一律カットの仕組みを廃止した。これにより、役割を発揮すれば、50代後半でも賃金は維持されることになった（詳細は118頁）。

(ii) 日本電信電話～65歳までの就労を展望した処遇体系の再構築～

情報通信産業の市場構造が急激に変化するなか、さらなる成長と変革の実現に向けて新中期経営計画を2012年11月に策定した。計画を支える人事戦略の1つとして処遇体系の再構築を実施している。

特に、毎年3,000人規模の人員が定年を迎えるNTT東西会社等では、広域かつ集約的な事業展開による高効率な事業運営に向けて、都道府県間での人材流動性を高めるために、従前の退職再雇用制度（本人選択により、本体会社を一度退職し、OS[アウトソーシング]会社の地域限定社員として再雇用する制度）を廃止した。

新たな処遇体系では、65歳までの就労を展望するとともに、ワークステージに応じて専門性の維持・向上、付加価値創造への貢献が継続的に促されるよう、各世代において目指すべき能力伸長や働きぶりを考慮している（詳細は99頁）。

(iii) 旭化成～職務・地域区分に応じた再雇用者の処遇の実現～

再雇用者の処遇は、地域区分と職務区分のマトリックスで決定している。地

地域区分については、工場がある地域によって生活費の水準が異なるため、処遇条件を4つに分けて設定している。

職務区分は3区分である。再雇用時の職務区分への乗り移りイメージは、一番上の職務Ⅰが係長相当ないしその1つ下くらいの層、職務Ⅱがそれ以外の社員で最も多い。職務Ⅲは正社員以外が担当する業務に従事している者（たとえば工場の緑化作業、守衛、社内郵便）などが該当する。給与の水準は、職務区分3つ、地域区分4つの合計12区分となる（詳細は39頁）。

（iv）東レ～能力や経験に基づいた再雇用の実施～

実年齢にとらわれず、真に能力のある人材を活用する観点から、再雇用制度を運用している。再雇用の区分は、能力や経験をベースに、「社員再雇用」「全社常勤嘱託」「本部・部門嘱託」「海外関係会社嘱託」「国内関係会社嘱託」の5つとしている。「社員再雇用」では、60歳到達時と同じ処遇を継続するとともに、人事評価や目標管理等も定年前の社員と同様に実施している（詳細は90頁）。

（v）王子ホールディングス～3つの再雇用区分での処遇と人事評価の実施～

期待する役割等にふさわしい処遇を行っていくために、2016年4月以降、再雇用制度を見直し、3つの区分を設けることとした。区分は、後任の有無、転勤・異動の可否、会社が期待する仕事の内容などから決定する。

定年退職後の再雇用の条件については、本人が定年に到達する半年前を目途に、人材配置や本人の能力等を勘案しながら設定し、面談結果を踏まえて、会社が最終決定する。再雇用となった後は、人事評価を年に2回実施し、それぞれの役割や成果に応じて賃金や賞与に反映する（詳細は44頁）。

（vi）花王～シニアパートナーへの業績評価制度の導入～

再雇用者であるシニアパートナーの活躍に向けては、モチベーションの向上が不可欠であることから、実績評価制度を2013年に導入した。現役社員の制度と同様に5段階の評価とし、上司との間で設定した1年間の目標の達成度について、面談を通じて振り返りを実施するとともに、実績評価の結果を反映した一時金を支給している（詳細は47頁）。

（vii）大和ハウス工業～65歳定年制と能力・業績等に応じた処遇制度の導入～

嘱託再雇用制度について、現場からは「頑張っても報酬は変わらないのでやる気がでない」「職場の一体感がうまれない」「業績評価を受けたい」など、不満の声が上がっていた。そこで、モチベーションの維持向上や人財の囲い込みを図っていくことに加えて、厚生年金報酬比例部分の支給開始年齢引上げや2012年の高齢法改正などの外部要因に対応していく観点から、65歳までの定年延長と保有能力・発揮能力、実績・業績に応じた処遇が可能となる人事制度

を2013年度より導入した（詳細は73頁）。

（viii） I H I ～選択定年制度の導入～

労働組合からの申入れにより、選択定年制度導入の検討を開始し、2013年より導入した。

労働組合からの申入れでは、①将来の年金支給開始を見据え、65歳まで安心して働く環境を作る必要があること、②身分の不安定な再雇用制度ではなく、正社員での雇用継続が重要であること、③ただし、一律の定年年齢の延長は60歳間際の労働者の人生設計に大きな影響を与えるため、当面は選択式が望ましいこと、の指摘があった。

申入れを受けて、会社が主に考慮したことは、①2012年に改正された高齡法により、原則として希望者全員の雇用が必要となり、再雇用制度と選択定年制度に事実上の差がなくなること、②再雇用後のモチベーション低下や優秀人材の流出リスクが指摘されていることを踏まえると、65歳までモチベーション高く働き続けることを前提とした制度が必要であること、③再雇用制度において、短時間勤務者の管理が困難である等の意見が現場にあること、④コストインパクトの許容範囲、⑤管理職処遇制度や関係会社への影響の有無、の5点である（詳細は34頁）。

2. 「高齡期」における活躍の場の拡大

（1）社内（グループ企業を含む）における活躍の場の拡大

高齡社員の活躍の場を社内で拡大するにあたっては、事業運営の要請と職場のニーズを踏まえながら、多様な働き方を実現していくことが重要である。事例掲載企業の取組みをみると、主に、①専門的・基幹的業務への配置の見直し、②健康状態等に配慮した勤務形態の整備、③継続雇用者が中心となって活躍するグループ企業の設立の3つの動きがみられた。

①専門的・基幹的業務への配置の見直し

高齡社員数が増加し、人員構成に占める割合の増加が見込まれるなかにあつて、現役社員の補助的業務など軽易な業務への配置だけでは、十分な活躍の場を確保することは難しい。そこで、事業のさらなる成長に向けて、意欲・能力の高い高齡社員を中心に、専門的・基幹的業務への配置を推進し、現役社員並みの活躍を期待する企業が増加している（8頁・図表7）。

事例掲載企業では、複線型処遇制度への移行や人事考課の拡充など「高齡期

の処遇制度の見直し」を実施し、高齢社員の意欲と業績向上に向けた意識付けを図ったうえで、配置の見直しに取り組むケースがみられた。

なお、意欲・能力が高く、高齢期に専門的・基幹的業務での活躍が望まれる社員については、キャリアプラン研修や接続期（55～59歳）の人事考課結果に加えて、職場からの推薦などを基に、本人の希望を前提として事前に選抜し、動機付けしておくことが有効である。

そのほか、事例掲載企業では、基準を満たし希望する社員を対象に、定年を65歳とする新職種（営業専門職）へ転換することで、高齢期を見据えた活躍を促している取組みが報告された。高齢社員をその専門能力が発揮できる職場に配置し、現場第一線の業務に従事してもらうことは、後進の指導とスキル・ノウハウの継承にも効果的と考えられる。

②健康状態等に配慮した勤務形態の整備

一般的に、意欲や能力、健康状態は加齢に伴って個人差が拡大し、就労ニーズも多様化していく。事例掲載企業では、原則として、高齢社員に現場のプロフェッショナルとしての活躍を望む一方、隔日・短時間勤務など、軽易な勤務形態を並行して整備し、多様化する就労ニーズに応えている取組みが紹介されている。

こうした勤務形態の整備にあたって留意すべき点は、複線型の処遇制度に基づき、仕事・役割・貢献度がより高い雇用区分（フルタイムなど通常の勤務形態の高齢社員）との処遇のバランスを整えることである。異なる勤務形態間の処遇のバランスが図られない場合、特定の勤務形態の選択が急増し、結果として高齢社員の活躍推進の阻害要因となりかねないことに留意が必要である。

③継続雇用者が中心となって活躍するグループ企業の設立

2012年に改正された高齢法では、継続雇用者の雇用先をグループ企業に拡大する特例が設けられたが、プロパー社員の意欲低下や新陳代謝停滞の懸念を背景に、グループ企業での継続雇用は必ずしも進展していない。

そこで、事例掲載企業では、主に継続雇用者で構成されるグループ会社を新設し、現役社員が実施している業務のうち軽作業などの一部の業務を委託することで、雇用の場を確保する取組みがみられる。高齢社員の雇用に特化したグループ企業の設立により、高齢社員の活躍に向けたノウハウが集約・蓄積され、今後の雇用機会の拡大にも寄与することが期待される。

④各社の取組み

(i) 野村證券～営業専門職の新設と定年延長の実施～

40代後半～50代前半の大量採用世代の定年退職に伴うシニア社員の増加が見込まれるほか、「売買中心」から「コンサルティング営業中心」へのビジネスモデルの変革などを背景に、営業専門職種である「F A社員」の定年を2015年4月に65歳へ延長するとともに、2015年10月には総合職・専任職から転換できる営業専任の新職種「F A職」を設定し、定年を65歳へ延長した。

F A職への転換対象者については、総合職A社員と総合職B社員のうち、管理職の一つ下の職位である指導職以上とし、希望者全員ではなく、実績と意欲のある者を選抜することとした（詳細は106頁）。

(ii) 高島屋～働き方に応じた多様な再雇用コースの整備～

再雇用に際しては、プロフェッショナルとしての活躍を目指す者から、自分の生活を重視する者まで、職員が自らの価値観に応じて働き方を選択できるよう、6つのコースを用意している。最上位の専門嘱託コースは、再雇用前の役職が担当部長もしくは管理部長以上の管理職で、高度な専門的知識を持っていることが要件である。シェアードコースについては、パートタイム勤務で、年間1,458時間勤務のアドバンスコースと、1週22.5時間勤務のレギュラーコースに分かれる。

各再雇用コースの処遇水準については、年金受給額や高年齢雇用継続給付などの調整額も加味しながら、手取りの年収額でどのくらいもらえるのかという点を意識して構築している（詳細は77頁）。

(iii) 明治安田生命保険～プロフェッショナル職制制度の整備～

中高年齢層の活躍推進策として、現役世代について、プロフェッショナル職制制度を整備し、複線型のキャリアコースの仕組みを整備した。

プロフェッショナル職制の職員は、本人の希望を前提に、定年後にプロ・エルダースタッフへと任用される仕組みとなっている。プロ・エルダースタッフ制度は、高年齢者雇用確保措置の範疇外として位置づけ、専門性の高い人材に、継続的に役割発揮を促すことを目的としている。マーケットバリューが高い人材には、通常の再雇用であるエルダースタッフ制度の処遇で残ってもらうことは難しく、優秀人材の社外流出を防止することも念頭に、処遇はエルダースタッフよりも高い水準となっている（詳細は118頁）。

(iv) 東京ガス～再雇用社員の期待役割・業務範囲の見直し～

先任契約社員（再雇用社員）については、職場のニーズの高まりを踏まえ、期待する役割を社員の補助的なものから、若手への技能伝承や社員の業務遂行

の一部を担う内容へと変更を図るとともに、処遇体系も一部見直している。処遇ランクについても、6段階としている仕組みは維持しつつ、顕著な業績・組織への貢献が認められ、より高度な役割を担うことが期待される場合に適用する「A」区分を新設し、各段階のなかに、上位区分を設けることで、能力の発揮や期待役割に応じて処遇にメリハリをつけ、頑張った人に報いることができるようにした（詳細は85頁）。

（v）清水建設～再雇用によるベテラン技術者の活用～

現場の施工管理等を行う外勤技術者は、OJTを通じた若年従業員への技能伝承に多大な貢献を果たしている。また、一定の経験が必要とされる工事の受注にも寄与しており、特に官公庁発注工事の入札などでは、過去の類似工事の経験が問われるケースが多いため、ベテランの技術者は貴重な戦力となっている。こうしたことから、再雇用後の技術者の現場への配置を積極的に進めている（詳細は51頁）。

（vi）総合警備保障～再雇用会社（ALSOKイーグルス）の設立～

シニアの経験値の積極的な活用や、年金の受給開始年齢の段階的な引上げに伴う再雇用者の増加への対応、社員が行っている軽作業等の集約によるコスト低減を主な目的として、高齢者が中心となって活躍するALSOKイーグルスを2011年に設立した。具体的な業務内容は、セキュリティ関連機器の修理やリユース業務のほか、AEDのパッドやバッテリーなどの消耗品の交換作業、入金機の保守立会い業務などを行っている。今後については、機械警備の正常な作動に向けた保守点検を請負うほか、ALSOKグループの集合研修などにおける講師としての活躍を図ることも検討している（詳細は63頁）。

（2）社外における活躍の場の確保・拡大（接続期の社外転進支援）

社外での活躍の場の確保・拡大に向けて取り組む企業では、主に①転進先の開拓とフォローアップ、②転進社員の不安の解消の2つに重点を置いた取り組みが行われている。

①転進先の開拓とフォローアップ

社外の場の確保に取り組む企業では、自社の社員がこれまで蓄積してきた能力やスキルを活かして活躍できる転進先を確保するため、多様なルートでの開拓を進めるほか、既存転進先との関係維持に腐心している。

転進先候補企業の開拓方法としては、自社の役員・社員が持つ固有の人的ネットワークの活用のほか、産業雇用安定センターなどの公的機関や民間の再就

職支援会社等の外部リソースとの連携などがある。事例掲載企業では、開拓の際の条件として、経営の安定性が確保されていること、昇進や昇格があることなどを挙げ、社員が転進後も将来に希望を持って就労できるよう、配慮しているケースもあった。

候補となる企業等を選定した後は、転進先企業の担当者との面会等を通じて双方の状況を把握するとともに、意見交換を通じて信頼関係を構築しながら、そのポストが転進候補者に相応しいか判断することが重要である。

そのほか、事例掲載企業では、社外の活躍の場を維持・拡大していくためには、出向や転籍先として開拓した後のフォローアップが大変重要であると捉え、自社から出向等で転進した者について、職場への適応や評価の状況など、受入れ先担当者との間で定期的な情報交換を行い、必要な対応策を講じている例が報告された。

②転進社員の不安の解消

多くの日本企業では長期雇用を前提とした人事管理を行ってきており、社員は「定年まで社内で働くことができる」との考えを持っていることが多い。そのような社員は出向や転籍に対してマイナスイメージを持っていることもある。そこで、企業としては、社外転進は本人の意思に基づくものであることや、活躍にとって有効な手段であること、会社として必要なバックアップを行いながら、雇用責任を果たそうとしていることなどについて、地道に伝えていく必要がある。

そのための取組みとして、事例掲載企業では、セミナーや面談、社内報などにより、経営幹部が社外転進の意義や目的について発信している。その際には、転進先候補となる企業・職務を紹介しながら、社内だけではすべての高齢社員の活躍の場を用意することが難しい状況を示したうえで、転進支援はこれまで社内で貢献してくれた人材に対して会社として報いていくために実施するものであることなど、前向きなメッセージを発信している。

また、好事例を紹介することが不安の解消に効果的と考える企業では、転進後に活躍しているOB人材を招聘し、現在の職務における働き甲斐や体験談などについて、キャリアプラン研修の場で紹介してもらうことで、意識の変化につなげている。

転進後の継続的なフォローアップも重視されており、本人との定期的な面談に加えて、業務内容の調整のために必要に応じて先方企業の担当者も含めた3者での話し合いを実施する例もある。転進後のきめ細かな対応は、転進した本

人の活躍を促進することに加え、転進先企業の信頼感醸成と受入れ枠の拡大にも寄与する。

不安の解消に向けては、処遇面での支援や補填も有効である。早期退職優遇制度等による退職金加算、転籍先企業との間に処遇格差が生じる場合の所得補償、有給による休暇制度などを整備し、対象となる年齢層の社員に対して、説明会などを通じて理解の促進を図っている企業の例もある。制度の利用促進に向け、利用対象年齢を引き下げるほか、転進先企業のニーズなども踏まえながら、転籍前に出向による移行期間を設けるなど、制度の柔軟化を図る例もある。

③各社の取組み

〔i〕大日本住友製薬～セカンドキャリア支援制度による50代の出向支援～

「定年までは当然社内で働くことができる」との考えを持つ社員が多いなか、社外への転進に対するマイナスイメージを取り除いていくためのセミナーや面談を通じて、幹部社員の意識啓発に取り組んでいる。その際には、自社や自身を取り巻く環境を理解したうえで、出向を前向きに捉えられる風土を醸成していくために、経営トップなどからのメッセージを積極的に発信している。また、不安をできるだけ緩和できるよう、50代での転進に際しては在籍出向を原則とし、定年年齢を迎えた後に転籍とする制度にしている。

社外出向の支援は、キャリア開発部が中心となって行っており、グループ外の求人の開拓と維持に積極的に取り組んでいる（詳細は67頁）。

〔ii〕富士通～セルフプロデュース支援制度による処遇面での支援～

社員本人の積極的なキャリア展開を後押しし、定年前の早い時期から転職・独立等の機会を拡大するための制度として、早期退職優遇制度である「セルフプロデュース支援制度」を運用している。同制度には、年齢や勤続条件により変動する「退職金加算」と資格取得等を目的とした教育費補助もしくは再就職支援会社を利用できる「休暇プラン」の2つの枠組みがある（詳細は110頁）。

〔iii〕日本電気～セカンドキャリア支援制度による休暇や支援金の支給～

活躍の場をグループ外に求め、セカンドキャリアの開発を自ら計画・実施する従業員に対して、「セカンドキャリア支援制度」により、経済的・時間的便宜を図っている。同制度の対象は、「満45歳以上の従業員」で「NECグループ外の企業・団体への再就職や独立・自営等を自ら計画し実行する者」のうち、「制度の適用を申請し、会社の承認を受けた者」としている。

同制度では、能力開発休暇（最長1年間の休暇付与、手当支給）、セカンドキャリア準備支援金（退職時の年齢に応じて支給）等を用意している。

今後、グループ外への転進の拡大も見据え、人事組織内に5名程度の専任のメンバーによるチームを編成し、転進先企業の開拓および転進対象となる従業員へのアドバイスを実施している。転進先の開拓に際しては、取引先などではないことが多く、外部の専門業者などのパートナーと連携を取りつつ、試行錯誤をしながら取組みを進めている（詳細は94頁）。

(iv) 全日本空輸～グループキャリア支援室による50歳以降の移籍支援～

2015年度から、高齢期の活躍推進施策の拡充に向け、グループ内外へ移籍することに対するインセンティブ拡大のために、ANAからグループ企業もしくは外部へ転進する際の経済的補填の拡大を行うとともに、支援の時期を「55歳のみ」から、「50歳以降いつでも可能」と改めている。

2016年度以降は、「キャリアチャレンジプログラム（仮称）」として、グループ内外への出向・転籍によって活躍の領域を広げることを志向する50歳以上の社員に対して、求人会社とのマッチングを行う施策を新設する予定である。社外への転進に対するマイナスイメージを払拭するため、希望する人には事前に任意で登録・申告をしてもらい、人事からの積極的な声かけとマッチングの促進を図っていきたいと考えている（詳細は58頁）。

3. 活躍を促進する社内体制の整備と職場風土の醸成

(1) 高齢社員の活躍を推進する社内体制の整備

①体制整備に向けた取組み

高齢社員の活躍に向けた取組みを全社一丸となって推進し、活躍の場を確保・拡充していくためには、社内に設置された専門部署が大きな役割を果たしている。特に「社外の活躍の場の確保」に取り組む事例掲載企業においては、転進先企業の開拓と維持、転進候補者とのコンサルティングに専門的な知見を要し、長期的なノウハウの蓄積が必要となるため、専門部署を整備して取組みを展開している。

また、人事部門だけでなく、各職場・事業部に高齢社員の活躍推進に向けた当事者意識を持ってもらうことも重要である。事例掲載企業では、少子・高齢化や労働需給逼迫等に伴って新規採用数が減少傾向にあるなか、社内会議等での人員計画の調整を経て、事業部に占める高齢社員の割合を増加させ、高齢社員の活躍の場を確保するケースがみられた。

②各社の取組み

(i) 全日本空輸～「グループキャリア支援室」の整備と社内協議による職域拡大～

高齢期の活躍を推進する体制として、「グループキャリア支援室」を2015年4月より人事部内の組織として立ち上げており、コンサルティング等を行う「キャリアアドバイス」、退職者プログラム等を運用する「人財マッチング」、制度を運用する「人事業務代行」などを実施している。

また、人員の計画的配置に向けた社内協議も行っている。今後10～15年先の配置について、各部門と人事部門で協議し、合意した内容に則ってシニアの職務領域拡大を推進している。総合職の新規採用や補充が厳しい状況下で、増員要請があった場合に、人事部門としては、シニア層から優先的な配置を奨励する対応を図っていく方向性であることから、各部門がシニアの活躍推進を主体的に検討する風土の醸成へと繋げている（詳細は58頁）。

(ii) 富士通～キャリア開発室によるマッチング支援～

幹部社員が「生き甲斐・やり甲斐」のある仕事を獲得するチャンスを提供することや、中堅・中小企業に、成長のカギとなる人材を紹介することを目的に、キャリア開発室（1992年発足）による取組みを推進している。

現在のミッションは、社員一人ひとりが持っている能力が十分に発揮できる場を得られるよう、「人材ニーズ」と「各人の強み」のマッチングを支援し、社員と組織双方の活力向上および持続的成長に貢献することと認識し、幹部社員のキャリアカウンセリングや求人開拓を重点的に行っている（詳細は110頁）。

(2) 本人の意識改革を促す職場環境づくり

役職定年をはじめ社内でキャリアのピークを越えた高齢社員に対して、周囲が腰掛的な働き方を許容してしまえば、本人の意識改革は停滞し、その後の活躍の阻害要因となる。また、社外転進を進める場合でも、社内にそのマイナスイメージがあれば、転進支援の効果は半減する。こうした状況は事例掲載企業においても少なからず残っていることが認識されており、高齢社員の活躍推進に向けた各種施策の車の両輪として、職場風土を変えるための取組みが進展している。

①活躍推進に向けたトップメッセージの発信

具体的な取組みとしては、全社的な認識の共有に向け、高齢社員の活躍推進の必要性を社内の人材に関する重要方針に位置づけ、経営トップからメッセージを発信することなどが挙げられる。また、フォーラムやセミナーの開催、イ

イントラネットやメール、社内報等を活用することにより、目指す方針を社内に浸透させる取組みが進められている。

②上長のマネジメント力を強化するための支援

現役世代と高齢社員との信頼関係の醸成を図るための施策も進んでいる。今後増加が見込まれる「年上部下」のマネジメントを円滑にするため、現役の管理職を対象に「中高年齢層のマネジメントのポイント」を周知し、高齢社員に自己効力感（「職場に必要とされている」「自分は役に立っている」など）を持ってもらうための研修を実施する企業もみられる。

③各社の取組み

（i）花王～「Genba ラウンドテーブル」による方針の浸透とニーズの汲み上げ～

2014年には「人財活性化プロジェクト」を立ち上げ、特に「女性」と「シニア」の社員の活躍推進に向けた取組みのあり方をテーマに、社長と社員が意見交換する「Genba ラウンドテーブル」を本社のみならず、工場や研究所、営業所などで1年間にわたって行った。

このうち、「シニア」社員の活躍推進をテーマとしたラウンドテーブルでは、性別や役職などさまざまな55歳以上の社員と60歳以降のシニアパートナーをベースに、1グループにつき10名程度が参加し、社長と2時間にわたって意見を交換した。その場では、シニアの活躍に関する会社の考え方や職場における課題認識の共有を図ったほか、個々の社員の仕事へのやりがいや今後どのような仕事で活躍したいかなどについても活発にやりとりを行った（詳細は47頁）。

（ii）富士通～キャリア支援に関する経営トップからのメッセージの発信～

高齢社員の活躍推進をめぐる一連の取組みを効果的に進めるには、全社的な取組みにしていくことが重要であることから、経営トップからのメッセージを発信している。特に、2011年にキャリア支援制度を改定した際には、周知も含めて積極的に取り組んだほか、現在も各種セミナーの場などで経営トップの言葉を引用しながら、キャリア支援に関する会社としての考えを示している（詳細は110頁）。

（iii）大日本住友製薬～全社的な意識改革に向けたメッセージの発信～

セカンドキャリア支援は、社員一人ひとりの人生をより豊かにするために、社内限定せず活躍できる場を提供する取組みである、と認識している。また、セカンドキャリア支援を通じて、「貢献してくれた人に報いる文化」を社内に根付かせたいとも思っており、ローパフォーマーを対象とはしていない。

こうした会社の考えは、経営層からのメッセージとして、Web 版社長メッセージ「DSP ウェイを考えよう」に掲載している。また、人事部長からも社内報で「60 歳以降の活躍を目指すのであれば、少しでも早く準備を進めておくことが重要であること」「有能な多くの人材を出向や転籍という形でその社外に紹介していること」「ほとんどの方が定年前後で移籍し、それぞれ恵まれた処遇で仕事を続けていること」などのメッセージを出している（詳細は 67 頁）。

（iv）全日本空輸～「ダイバーシティ&インクルージョン宣言」による社内風土の醸成～

多様な人財の活躍推進に向けた社内風土を醸成するために、グループ CEO からグループ内に向けて、「ANA グループダイバーシティ&インクルージョン（D&I）宣言」を発信している。そのなかで、シニアについても、活躍に向けた気運の醸成と課題への取組みの方向性を示している。具体的には、一人ひとりのシニアがキャリアを前向きに捉える職場を作るために、キャリア関連教育を充実すること、多様化するキャリアへの選択肢を充実すること、豊富な経験や専門性を活かす環境の整備を進めることを目指し、主要な取組みを明確にしたうえで、2017 年度までに推進を図ることとしている（詳細は 58 頁）。

（v）東京ガス～管理職に対するマネジメント支援研修の実施～

高齢社員の活躍推進にあたっては、本人の意識改革が最重要である一方、上長のマネジメントも大切であると考え、55 歳以上の部下を持つ管理者のマネジメント力強化を目的とした研修を実施し、好事例なども交えながら、マネジメントのポイントを紹介している。また、上長に、法制度を正しく理解してもらうために、高齢法に基づく再雇用制度についての説明も行っている（詳細は 85 頁）。

おわりに

「高齢期」の社員の活躍推進に向けて必要となる取組みは、各社の状況によって様ではない。諸施策は一度定めても、人員構成や事業環境の変化に伴って、課題の内容や深さが変化するため、継続的に見直しを重ねていくことが求められよう。その際には、先駆的に取り組む多様な事例も参考にしながら、自社に適った取組みを見出していくことが望まれる。

本報告書が、高齢社員の活躍推進に向けた取組みの検討にあたっての一助になれば幸いである。

【第 2 部】資料編

I. 企業事例

1. 株式会社 I H I

会社概要

事業内容： 総合重工業

従業員数： 8,458 名 連結対象人員 28,533 名（2015 年 3 月末）

平均年齢： 40.6 歳（2015 年 3 月末）

1. 選択定年制度導入の背景

（1）再雇用制度の運用

I H I では、2001 年に厚生年金の支給開始年齢の引上げが始まったことを受けて、2003 年に 60 歳以降の再雇用制度である「スキルドシニア・テクノシニア制度」を導入した。制度導入当初は、「会社と本人の双方の希望」を再雇用の要件としていたが、2004 年に改正された高年齢者雇用安定法（高齡法）において、65 歳までの雇用確保措置が義務付けられたことを踏まえ、労使協定により再雇用基準を設けたうえで、希望者全員を再雇用する制度へと変更した。

（2）労働組合からの申入れ

2012 年には、労働組合からの申入れにより、選択定年制度導入の検討を開始した。その背景には、老齡厚生年金の支給開始年齢の引上げにより無年金期間が発生することや、2012 年に改正された高齡法により、再雇用の対象者を限定できる仕組みが原則廃止されたことがあった。

申入れの際に労働組合からは、①将来の年金支給開始を見据え、65 歳まで安心して働く環境を作る必要があること、②身分の不安定な再雇用制度ではなく、正社員での雇用継続が重要であること、③ただし、一律の定年年齢の延長は 60 歳間際の労働者の人生設計に大きな影響を与えるので、当面は選択式が望ましいこと、の指摘があった。また、再雇用制度では就業モチベーションの維持・向上が課題となっており、責任の伴う業務を避けようとする一部の再雇用者に対し、60 歳以前の従業員から、反発が起こっているとの指摘もあった。

（3）会社として考慮したポイント

申入れを受けて、会社が主に考慮したことは、①法改正により、原則として希望者全員の雇用が必要となり、再雇用制度と選択定年制度に事実上の差がなくなること、②再雇用後のモチベーション低下や優秀人材の流出リスクが指摘されていることを踏まえると、65 歳までモチベーション高く働き続けることを

前提とした制度が必要であること、③再雇用制度において、短時間勤務者の管理が困難である等の意見が現場にあること、④コストインパクトの許容範囲、⑤管理職処遇制度等への影響の有無、の5点である。

なお、その当時の再雇用制度においては、60歳時点で再雇用を選択する割合は、定年到達者全体の約80%、65歳時点で在籍している再雇用者は定年到達者全体の50%強であった。

(4) 高年齢者の位置づけ

同社では、高年齢者を、①経験豊富なベテラン社員、②技術・技能の担い手、③戦略的技術領域における高度専門家として、位置づけている。

2. 選択定年制度の概要

選択定年制度は、60歳の定年年齢を見直し、労働契約が自動的に終了する時期を労働者が自らの意思で選択する仕組みである。定年年齢の選択は59歳時点で行う。なお、この制度は組合員のみが対象で管理職には適用していない。

勤務体系はフルタイムのみで、異動・出向・役職への任用についても、他の現役世代と同様に制限がない。

図表：選択定年制度における基準賃金

| 基準賃金 = 満60歳到達直後の基準賃金 × 定率 × 成績係数 | | | | | | |
|----------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| 定率 | 60歳 | 61歳 | 62歳 | 63歳 | 64歳 | |
| 交渉結果 | 0.60 | 0.55 | 0.50 | 0.50 | 0.50 | |
| 組合要求 | 0.8 | 0.7 | 0.65 | 0.65 | 0.65 | |
| 成績係数 | S | A | B | C | D | E |
| 選択定年 | 1.20 | 1.10 | 1.00 | 0.90 | 0.80 | 0.70 |
| 再雇用 | 1.10 | 1.05 | 1.00 | 0.95 | 0.90 | 0.80 |

賃金については、60歳以降逡減する仕組みとしている。具体的には、「60歳到達直後の基準賃金×定率×成績係数」の算式により決定する。定率は60歳0.6、61歳0.55、62歳以降0.50となり、成績係数は最高評価のSの1.2～最低評価Eの0.7までの6段階である。

再雇用制度に比べ、評価幅を拡大し、頑張っている人にはさらに報いること

ができる制度に変更した。減額していく定率部分については、労働組合の当初要求より低い額となったが、コストインパクトの観点、在職老齢年金との関係も踏まえて制度化している。賞与・一時金は、60歳以前と同じ算式で支給する。

退職金は、自らが選択した定年時点で全額一時金により支給している。60歳時点で確定させた退職金の額に加え、退職時期ごとに積み上げる退職加算金(12万円～88万円)を支給している。事前に選択した定年年齢より早い時期に自己都合退職した場合には、勤続に応じて上記の金額から一定の金額(3.6万円～14.4万円)を減額している。

3. 管理職の再雇用制度

選択定年制度は、60歳以降、65歳まで職能等級を継承する仕組みであるため、管理職に導入すると、職務権限や責任が変わらないことによる人事の停滞が起きる可能性がある。また、理事・関係会社役員などの上位職位の退任年齢との整合性が図れなくなる可能性もある。実態としては、事業戦略上のニーズと個人能力の組み合わせが多様化しており、個別かつケース別に処遇の整合性を図りながら運用できる従来の再雇用制度を維持することとしている。この背景には、管理職は、定年前に関係会社へ転籍する割合が高いため、個別処遇に特段問題が生じていないこともある。

4. 高齢者の活躍に向けた取組み

(1) ライフプランセミナー

選択定年制度導入の際に、キャリアの棚卸しや定年後の暮らしに関する情報提供の機会を早期化した。定年年齢選択の判断材料となる情報を早期に提供し、定年年齢の意思決定を円滑に行えるようにすることを目的に、特に今後増加していく50代従業員のマインドセットの確立に向けて、一部に外部講師を活用しながら実施している。

具体的には、55歳時点で開催していたライフプランセミナーを分割し、50歳セミナーと58歳セミナーとする形に変更した。50歳セミナーは、キャリアプラン、自己分析、今後のライフデザインをテーマに8時間にわたって実施している。58歳セミナーのテーマは、ライフプランの策定と見直し、マネープラン、定年前後の生活設計、健康管理などである。

(2) キャリアシフトプログラム

満55歳に到達した管理職を対象に、自らの進路の主体的な決定を支援する

仕組みとして「キャリアシフトプログラム」を運用している。具体的なキャリアとしては、①ポストオフ後にIHI本体で勤務を継続、②短時間勤務契約社員へ変更、③関係会社への移籍、④本人による出向先の開拓、⑤転進援助制度の適用の5パターンがある。

現状は③の関係会社移籍を選ぶ管理職が大多数であり、一部に①IHI本体継続と⑤転進援助制度の利用があるという状況である。

（3）高度専門家認定制度

「高度専門家認定制度」によって、55歳以上を戦力として積極活用することにも取り組んでいる。この制度は、経営戦略や事業戦略において、重要な技術や専門事業領域を担うトップクラスの人材を認定・処遇し、競争力の維持・強化を図るとともに、専門性の高い人材の一部について、マネージャーではなく専門家として育成・処遇するためのキャリアモデルとすることを目的としている。認定要件は、今後の戦略的技術もしくは重要な専門業務領域を担う人材であること等、4つあり、これまで30数名が認定されている。なお、候補者の専任基準については、原則55歳以上であることと、認定日現在において、ライン長の職にないこと等となっている。

（4）技能マイスター制度

製造現場では高度技能者の定年退職、若い世代の技能向上意欲が今のベテラン層の成長時期に比べて不足気味であることなどが問題となっていたなか、2002年より、技能マイスター制度を設け、高年齢従業員のモチベーションアップと円滑な技能継承を図っている。最上位「マイスター（現在10名）」、その下を「サブマイスター（現在30名）」とし、認定者が後進の技能系従業員の指導にあたっている。認定にあたっては、工場の幹部会で審査後、工場長が任命している。認定者については、工場報で周知するうえ、月額10,000円の手当が支給される。

5. 制度導入後の状況・今後の課題

選択定年制度導入後3年間の実績をみると、定年年齢を65歳とする従業員の割合が全体の64%となる一方、60歳で退職する割合も12%存在している。63歳を選択する割合も12%に達するが、これは高卒入社の高年齢者が年金の長期加入（44年）の特例に該当し、年金の支給対象となるためであると考えられる。働く意思・意欲はあるものの健康上の不安を理由に65歳を選択しないケ

ースも散見される。

制度導入後一年を経過した時点で、高齢者の活躍推進のためには、5つの点が重要と実感している。

第1は、健康管理である。グループ共通で導入した「健康管理システム」の活用と産業保健部門の強化により、個々人の健康意識の向上と産業医・保健師との連携を強化することが課題である。

第2は、処遇制度である。改善の必要性の有無について労使で議論を図っていく段階であり、年2回定期的に意見交換を行っている。具体的な改善の方向性はまだ見えてきていないものの、公的年金の支給開始年齢は引き続き後ろ倒しとなっていくため、60歳以降の賃金減額部分について、議論があるだろう。

第3は、意欲やマインドの維持である。マイスター制度がマンネリ化しつつあるという声もあるなか、対象を事務技術系へも拡大していきたい。なお、昨年、工場で実施した社員のモチベーションに関する社内調査においては、「あなたは尊重されているか」という問いに対して、「尊重されていない」と回答する割合は、高年齢層になるほど高くなる傾向にあった。管理職層からの十分なフィードバックが出来ていない可能性があることから、その部分での対応が今後の課題である。

第4は、能力開発である。技術・技能マップを作成し、能力開発、職務経歴、公的資格情報の収集を全社的に実施し、適正な人材配置につなげていきたい。

第5は、活躍の場の確保である。同社の高度な技術・技能人材に対し、関係会社からのニーズが非常に高いことから、積極的な人材供給を図っていくことも一つの考えとして持っている。また、海外拠点の技術指導や、トラブル発生時等の応援要員として、活躍の場を広げていくことも予定している。

2. 旭化成株式会社

会社概要

事業内容：1922年創業の総合化学企業。ケミカル・繊維事業、住宅・建材事業、エレクトロニクス事業およびヘルスケア事業の4つの事業領域でグローバルにビジネスを展開
従業員数：30,313名（2015年3月末、連結）
平均年齢：43.3歳（2015年3月末）

1. 再雇用制度導入までの経緯

旭化成では、団塊世代が60歳定年を迎える2007年問題と、少子・高齢化の進行による将来的な労働力不足の問題へ対応するために、1998年から社内で定年退職後の雇用のあり方について検討を開始した。その後、99年に同社労働組合の上部団体であるUIゼンセン同盟（現UAゼンセン）からの産別統一要求を受け、労使で同テーマについての検討プロジェクトを開始し、2001年に再雇用制度を導入した。

2. 2001年再雇用制度導入と改定

2001年に導入した再雇用制度は、①仕事ありき（会社として必要な人財のみに対象を限定）、②現職継続（定年時まで培った能力、経験を活用できる職務に従事）、③年金減額分の補填（最低賃金をベースとした処遇水準、公的給付を最大活用）という3つの原則のもとに導入した。

2001年当時は、経営状況が厳しかったため、処遇水準も経営状況を考慮し、最低賃金に近い水準であった。給与区分は、交代勤務もしくは日勤専門の勤務態様にあわせて2区分を設定し、当時の人員状況や技術継承の重要性を考慮し、交代勤務者に手厚い設計とした。

その後、現行制度となった2013年改定までにいくつかの制度改定を行っている。制度改定のきっかけとしては、公的制度の変更がある。年金の支給開始年齢引上げにあわせて再雇用可能期間を延長したほか、年金や雇用保険の公的給付の改正にあわせて、給付の水準を引き上げた。また、高年齢者雇用安定法（高齢法）の見直しの動向を踏まえ、2009年には、希望者全員を再雇用する制度へと改定した。この改定は法改正だけでなく、大量の定年退職者発生への対応を理由とした会社ニーズの面も強かった。この時点で、働く意思と能力のある社員を65歳まで活用するという方針へと転換している。

公的制度の変更への対応とは別に改定したのものもある。給与区分を従前の勤

務態様ごとの2区分から職務のレベルに応じた3区分に変更したほか、目標管理をベースとした評価加算制度も導入し、3段階の評価のうち、最も高いA評価の社員については翌年の賞与に加算を行う仕組みも取り入れた。

3. 2013年度再雇用制度改定

(1) 改定の方針

2009年に労使で再雇用専門委員会を立ち上げ、60歳以降の雇用のあり方、待遇、環境などについて議論を始めた。2009年当時、53歳以上の社員が各年齢で300人ほど在籍しており、毎年大量の定年退職者が発生するという状況にあった。この層の社員からの技術継承や現場の運転員不足といった課題に対応する必要性が高まり、労使で検討を開始した。

再雇用の実態を把握するために、再雇用者本人とその上司、計70名に対してヒアリングを実施したところ、現職継続が原則であるにもかかわらず、定年前と比較してセーブした働き方をしているケースが多いことがわかった。こうした実態は、各職場と上司が実力に見合った職務や責任を十分に与えていないことと、本人の意識という2つの要因により発生していた。

再雇用者の給与がそれほど高くないことや年齢・能力等の観点から、現場では、交代勤務から日専勤務への勤務態様の変更、軽微な仕事への転換、責任や業務範囲を狭めること等が行われていた。こうしたなかで、再雇用者本人は、希望して再雇用制度の適用を受けたものの、給与の低さへの不満、60歳での一区切り意識、会社から提示される職務や責任が定年以前と比べて小さくなっていることを理由に、モチベーションを維持できなくなっていることが分かった。

このようなヒアリングの結果を受けて、労使で検討した結果、「働く意思と能力のある希望者全員を65歳まで活用する」「60歳以降の活用職務は、定年前の経験、能力を生かせる現職継続を実態としても徹底する」という再雇用者の積極活用に向けた基本方針を決定した。

(2) 改定の内容

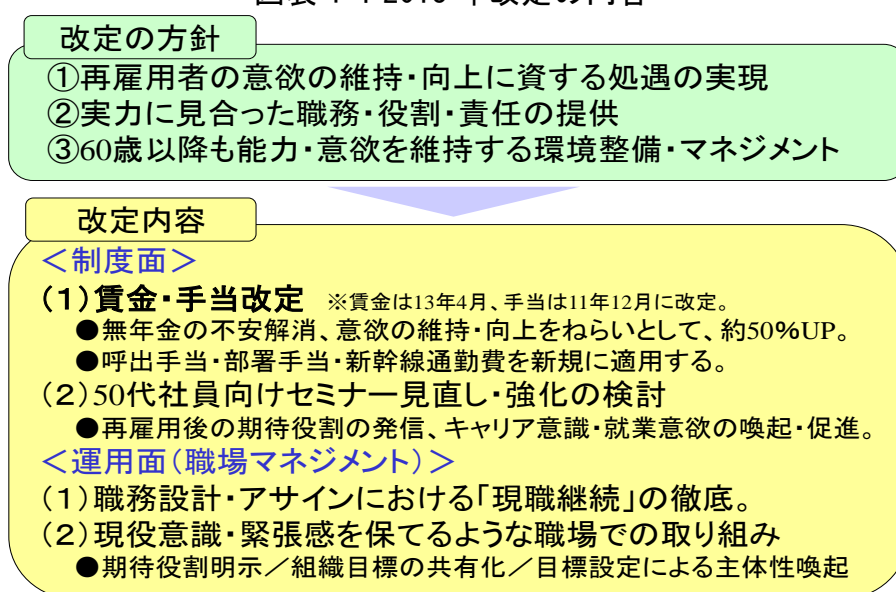
2つの基本方針のもと、3つの観点から制度改定を行った。具体的には、①再雇用者の意欲の維持とさらなる向上に資する処遇の実現、②実力に見合った職務・役割・責任の提供、③60歳以降も実力に見合った役割を果たすことができる環境整備とマネジメントの実施である。

制度の改定後、職場の運用においては、現職継続となるアサインメントを上司に徹底してもらい、60歳以降も現役の意識、緊張感を保てるような取組みを

実施している。具体的には、60歳以降も定年前までと同じ仕事の質を期待していることを本人に伝えることや、直近の目標を明確にして目標管理を通じたフィードバックを行うことを徹底している。これらを通じて、現役意識や緊張感を保てるように取り組んでいくこととした。

改定後の賃金や手当については、再雇用後も持てる力を十分に発揮し、成果につながることを促進する水準、さらには、世間水準と比較して一定の納得感のある水準、公的給付は前提とせず、生活水準の維持が可能な水準にするとの考え方で設計している。具体的には、定年前の年収の60%ほどを目安として設計した結果、改定前よりも50%ほど賃金水準が上昇した。

図表1：2013年改定の内容



(3) 現行再雇用制度 (2013年度改定) の概要

再雇用時の身分は1年更新の契約社員である。契約更新可能回数は4回、65歳まで継続勤務を可能としている。定年到達前に担当していた業務への従事を原則とするものの、ポスト就任者はポストを継続せずに担当者として配置する。フルタイム勤務が原則であり、業務上必要がある場合のみパートタイム勤務を認めている。年次有給休暇は60歳到達前からの勤続を通算して付与している。

処遇については、地域区分と職務区分のマトリックスで決定している。地域区分については、地域によって生活にかかる費用の水準が異なるため、勤務地域ごとに処遇条件を4つに分けて設定している。最も高い設定は、東京、大阪、神奈川で、低い設定となっているのは宮崎である。

職務区分は3区分ある。再雇用時の職務区分への乗り移りイメージは、一番

上の職務Ⅰが係長相当ないしその1つ下くらいの層、職務Ⅱがそれ以外の社員で最も多い。職務Ⅲは正社員以外が担当する業務に従事している者、たとえば工場の緑化作業、守衛、社内郵便などが該当する。

図表 2：職務区分ごとの定義

| | | |
|-----|---|---|
| 職務Ⅰ | 豊富な経験や高度な専門知識、技術に基づき、高度な判断や応用を要する職務 | <判断の視点> ①職階イメージ ②専門性 ③判断 ④代替性 ⑤後進育成 ⑥調整・影響の範囲 |
| 職務Ⅱ | 実務を通じて取得した知識、技術に基づき、一定の職務範囲における判断を要する職務 | |
| 職務Ⅲ | 上位者の指示、判断に基づいて遂行する、課・係内に限定された職務 | |

給与の水準は、職務区分3つ、地域区分4つで構成される12区分となる。職務Ⅰの地域区分A（最上位）であれば年収450万円である。改定前の300万円と比べると、1.5倍まで上昇している。なお、手当は、仕事に関連するものは定年前と同額、同基準で支給している。具体的には、時間外手当、通勤手当、交代手当、呼出手当、部署手当等が定年前と同様に支給される。また、例外的な適用ではあるが、単身赴任手当、出向手当も支給対象となる。

よりモチベーション高く働いてもらうことを目的に、正社員に準じるフォーマットを用いた目標管理制度を2009年から導入している。達成状況を年度末に3段階で評価し、上位1/3であるA評価の社員には翌年の賞与を加算している。目標管理制度については導入後も社内で議論があり、60歳以降であるという理由をもって、簡易な仕組み・様式を利用するのはモチベーション低下を招くという理由で、2015年度以降は正社員と同じ様式に変更している。

（4）再雇用となるまでの流れ

再雇用について、初めて会社から対象者へと情報発信を行うタイミングは、対象者が58歳に到達する年度である。ここで再雇用制度の概要、処遇、応募の際の手続の流れなどを説明するセミナーを実施している。その後、60歳到達の半年前に対象となる個々の社員について、現職継続の可否や職務区分Ⅰ～Ⅲのどれに該当するかを、職場上司と人事で確認する。この場には、本人は同席しない。定年3ヵ月前までには、上司が本人と面談し、現職継続となるかどうか

か、再雇用の適用要件に該当するかどうか、再雇用となった場合の賃金について、説明を行う。本人は2ヵ月ほどの考慮期間を経て応募し、産業医の面談を受けて、問題がなければ再雇用となる。

前述の58歳到達時のセミナーは、再雇用制度の説明だけでなく、60歳以降の金銭面を中心とした情報提供も行っている。ライフプランセミナーという名称のもと、自らの生活設計を具体的に考えてもらうことを目的に、公的年金、自社の退職一時金・年金の試算額を用いて60歳以降の収入がどうなるかをシミュレーションで学ぶ内容となっている。このなかで70代、80代で老後資金が不足することに気づき、初めて再雇用について検討し始める社員もいる。2014年時点では58歳到達時にセミナーを実施していたが、このタイミングの受講では遅いということで、受講年齢を58歳から段階的に55歳に変更している。

(5) 再雇用制度の運用状況と今後の課題

運用面では、現職継続の原則のもと、各職場において仕事がスローダウンしないような職務設計がなされるよう現場に徹底している。また、採用数の確定に向けた要員計画策定の際には、上司から定年到達対象者に対して、再雇用の希望についてヒアリングを行っている。再雇用希望者についても定年到達前の社員と同様の戦力として要員計画に反映している。加えて、各地区人事と労働組合の支部において、対象者の処遇格付等についてすり合わせを実施し、再雇用社員間での処遇バランスを確認しているほか、外注業務の内製化を行い、現職継続が難しい社員に対しての職務提供も行っている。例外として、事業運営上、継続して職務に就いてもらうことが不可欠な社員については年収への加算金も用意している。

2013年度の制度改定から1年経過した後に、再雇用者、職場上司、地区人事にヒアリングを実施した。その結果を見ると、再雇用者本人については、処遇に対する納得感が向上していた。また、処遇の引上げに伴って、上司による現職継続となる職務の提供が従前よりも徹底できていることがわかった。目的としていた実質的現職継続がおおむね実現できたと考えている。

今後は60代のみならず、50代の社員が中核として活躍し、競争力が維持・向上されていくような職場風土作りを行っていきたいと考えている。しかし、画期的な方策があるわけではないので、上司が対象者に向けた期待をしっかりと伝えていく、PDCAを回しながら仕事ぶりを評価するということを徹底していくしかない現状では考えている。目標管理、または上司からの働きかけを、何らかの方策を使って、強化していくことが今後取り組むべき課題である。

3. 王子ホールディングス株式会社

会社概要

事業内容：紙類、パルプ類およびその副産物の製造、加工ならび売買他
従業員数：16,870名（2015年9月末、国内連結正規従業員）
平均年齢：42歳

1. 王子グループにおける高年齢者の活躍に向けた課題

リーマンショック以降、国内における紙の需要が減少するなか、王子グループは、アジアを中心とした海外展開やICT化への対応を積極的に進めている。2012年10月には、旧王子製紙に経営資源が集中する状況を見直すとともに、事業会社の経営責任を明確化する観点から、ホールディングス体制へと移行することで、もはや製紙企業ではないことを社内外に鮮明に出し、積極的な事業構造転換を推進している。

こうしたなかで、労働慣行についても見直すために、人事労務政策の転換を図っており、その一環として、2015年4月からダイバーシティ推進室を立ち上げ、多様な人材が活躍できる環境の整備に積極的に取り組んでいる。このうち、高年齢者の活躍に関しては、現行の再雇用制度が効果的な施策になっていないと認識しており、今後、更なる増加が見込まれる高年齢者を戦力として、企業価値を高めていくためには、活躍の場の明確化とモチベーションの維持・向上につながるように制度を見直していくことが課題であると考えている。

2. 高年齢者の活躍推進に向けた方針

同グループでは、グループ全体で将来的に65歳定年制に移行することを視野に入れながら、主要会社が先行する形で、再雇用制度の見直しを進めている。

制度の見直しに当たっての方針は「福祉的継続雇用」の見直しである。現行の再雇用制度は、定年時に賃金が一律ダウンし、その後は人事評価がなく昇給の仕組みもない。賞与も固定である。こうした制度の下では、意欲の維持・向上は難しいと考えている。そこで、60歳以降は、そこそこの働きでいいという「60歳+α感覚」を払拭するために、会社が期待する役割を明確化し、高年齢者は「自分は何を提供できるのか」を会社に伝える仕組みを設けていく。風通しの良いコミュニケーションの機会を作り、高年齢者の意識改革を図っていきたいと考えている。

高年齢者の意識改革にあわせて、役割発揮・成果に応じた評価と公平かつメリハリのある処遇も実施していく。2014年の4月に、グループ全体で職能資格

制度から役割等級制度に全面移行する方針を出しており、主要 11 社の管理職に対してはすでに 2015 年から制度運用を開始し、現在は、一般職への制度運用を順次展開している。職能資格制度が悪いのではないが、歴史を重ねていくうちに、年次基準となっている面が見られたため、実力基準に変えるために、年功序列の要素を完全に廃止した。現役世代にこのような制度を導入しながら、60 歳以降は適用しないということではおかしいと考えており、再雇用制度の見直しを図っていくこととした。

3. 再雇用制度の見直しの概要

2016 年 4 月以降については、65 歳定年延長への将来的な移行も見据えながら再雇用制度を見直す。今後、部課長級の管理職として定年を迎える社員は、大きく増加し、毎年 100~150 名となるなかで、期待する役割等にふさわしい処遇を行っていくために、3つの区分を設けることとした。

図表：2016 年 4 月以降の再雇用制度

●2016年4月以降
 ①現役時代に対する働き方の柔軟度(転勤・異動の有無など)②会社が期待する仕事の内容(役職や配置など)に応じて区分する。

| 定年時点 | 役割発揮度 | 当面の後任有無 | 転勤可否 | 内容 | 処遇 |
|------|--|---------|------|---|--|
| 管理職 | ↑ 高 ↓ 低 | なし | - | ・現職を継続 ・定年~最長65歳 | ・賃金:定年時月額×80% ・賞与(年間):業績連動、査定実施 ・昇降給あり ・退職金なし |
| | | あり | 可 | ・後任を登用し、本人と協議の上、現職にて他事業所へ異動 ・定年~最長65歳 | ・賃金:定年時月額×60%~80% ・賞与(年間):業績連動、査定実施 ・昇降給あり ・退職金なし |
| | | | 不可 | ・後任を登用する。 ・近隣のグループ会社も含めて、本人と協議の上、直近のキャリアが活かせる現職相当を提示する。 ・現職相当を提示できない場合は、本人と協議の上、適性に応じた適職を提示する。 ・定年~最長65歳 | ・賃金:定年時月額×40%~60% ・賞与(年間):業績連動、査定実施 ・昇降給あり ・退職金なし |

再雇用後の区分は、後任の有無、転勤・異動の可否、会社が期待する仕事の内容などから決定する。本来は定年前に後任を定めるべきであるが、そうならない場合もあるため、再雇用後も現職を継続する区分を設けた。この場合は、現役時代と同じような働き方を期待するので、賃金は定年時の 80%水準とする。

また、査定を実施するとともに、昇降給がある仕組みとし、賞与は業績に連動して決定する。

再雇用後に多くの者が該当するのが、後任があるケースである。その場合、再雇用後の転勤の可否で区分を分ける。転勤可能な場合は、他の事業所へ現職にて異動できるポストを会社が探す。転勤ができない場合については、直近のキャリアが活かせる現職相当の職務を、近隣のグループ各社も含めた範囲で会社が提示する。

なお、一般職に対する制度については、労働組合との交渉にて決定する。

これらの定年退職後の再雇用の条件については、本人が定年に到達する半年前を目途に、人材配置や本人の能力等を勘案しながら設定し、面談結果を踏まえて、会社が最終決定する。再雇用となった後は、人事評価を年に2回実施し、それぞれの役割や成果に応じて賃金や賞与に反映する。

再雇用中に、海外転勤等により新しい仕事に就く場合や、能力・体力の減退により現職を遂行できない場合、親族の介護などへの対応が必要となった場合は、働き方に応じて賃金を調整する。

4. 今後の課題

今後の課題は大きく4つである。第1は、高年齢者の活躍推進に向けた取り組みのグループ各社への展開である。ホールディングス体制移行前の王子グループ主要会社は各社で個別に施策を展開していたが、これからは、王子マネジメントオフィスがグループ経営のスタッフとして、各社の制度に横串を通しながら、共通のプラットフォームを作っていくことを目指していく。

第2は、65歳への定年延長制度と本人の意思による選択定年制の導入に関する検討である。労働力人口が減少を続けていくなかで、3交替の現場では人の確保が大変厳しい。労働力を確保していくためには、再雇用制度の見直しでは対応しきれない部分もあり、定年延長に一気に舵を切ろうと考えている。

第3は、確定拠出年金への移行である。現在は確定給付企業年金のみだが、年金の資産運用リスクという本業と関係のないところで、会社の業績に影響が出るのは問題である。退職給付債務を圧縮することも念頭に、定年延長をセットで検討を進めていけるか考えていきたい。

これらの他に、ライフプラン研修やキャリアプラン研修の実施も考えていきたい。65歳定年を目指す以上、会社にしっかり貢献してもらおうと考えているので、社内に残るか、社外へ転進するかを含めて、本人の意思で決められる仕組みを入れようと考えている。

4. 花王株式会社

会社概要

事業内容：香粧品・化粧品・洗剤・衛生品等の家庭用製品 および 各種工業用製品の自社一貫製造・販売

従業員数：6,970名（連結対象会社合計 33,026名）

平均年齢：41.7歳

1. シニア関連雇用制度の変遷と概要

花王では、人事・賃金制度全体の見直しのなかで、シニア関連の雇用制度の拡充を図り、50代以降の人財の活性化に取り組んでいる。

役職定年制（58歳で役職を離任）は1997年に導入し、その後2007年に廃止した。廃止の背景には、1999年に行った人事制度改革がある。年功的な運用になりがちな職能資格制度を見直し、職務における責任・権限の大きさ、難易度等に基づく役割等級制度を導入した。能力と実績による役職任免と役割等級に基づく処遇を基本的な考え方としたため、58歳という年齢だけで役職を離れることについても見直すべきとの議論を経て、役職定年制の廃止に至った。この見直しにより、58歳で一律に賃金がダウンすることはなくなり、年齢によらない役職任免と役割に応じた処遇を実現できるようになった。

早期退職優遇制度である「自由定年制度」は1989年から導入している。社員自身が決めたキャリアを積極的に支援することを目的に、退職金の計算方式などを定年扱いとし、支援金として上乘せ支給を行っている。1995年からは制度の対象となる社員の年齢を55歳以上から45歳以上へと引き下げている。

60歳定年以降については、再雇用制度である「シニアパートナー制度」を運用するとともに、45歳と55歳時点でキャリア関連のセミナーを実施し、シニアパートナーとしての65歳までの活躍に向けた意識啓発に取り組んでいる。

2. シニアパートナー制度の概要

同社における高齢社員の活用は、2001年に導入した「プロフェッショナルアドバイザー制度」からスタートした。2001年当初は、マネジャー層のなかから、希少かつ有用な専門性やノウハウを持った人財を会社が指名し、現役社員ではカバーできない特命業務を委託していた。その後、2006年に現行の「シニアパートナー制度」へと改定し、2008年には対象者を一般職にも拡大した。2013年には、2012年に改正された高齢者雇用安定法（高齢法）への対応から、再雇用を希望する全社員を制度の対象としている。現在は、定年到達者のおよそ75%

を同社内でシニアパートナーとして雇用している。

シニアパートナーの区分は、最上位のSP5（高度専門職）から、SP1（補助職）まで、役割に応じた5段階となっている。SP5と4は、高度な専門能力・知見に基づく特命業務、エキスパート業務や官公庁・社外専門家との渉外、主要業界団体の委員等といった役割を果たすことのできる人財を候補とし、経営トップを交えた人事委員会での決裁により任用する。多くのシニアパートナーはSP3と2に該当しており、ホワイトカラーについては、SP3に集中する傾向がある。

図表1：シニアパートナーの等級

| 区分 | 職務内容 | |
|------------------------|--|--|
| SP5 <高度専門職> | 部門横断的又は該当部門全体に関する深い経験・スキル・専門知識を要する高度な専門職 | 社内には不可欠な専門職として特命業務に任用 (会社からワーカー人事委員会決裁) |
| SP4 <基幹専門職> | 該当分野に関する深い経験・スキル・専門知識を要する高度な専門職 | |
| SP3 <熟練レベル職> | 長い実務経験に基づくスキルを要する業務、実務指導などの業務 | 再雇用希望者 |
| SP2 <一般レベル職> | 一般事務・オペレーション等の業務 | |
| SP1 <補助職> | 業務内容が限定的で、比較的短期間で習得できる事務・オペレーション等の業務 | |

※ 上記報酬に加えて、毎年の業績評価の結果に応じた一時金を支給する

SP3以下は、各部門の人事担当が、再雇用希望者ごとに仕事のマッチングを図ったうえで、人財開発部門内の会議で審議し任用する。仕事のマッチングに向けては、まず58歳時点で本人と上長との間で進路面談を行う。その上で、各部門の人事担当が、現場のニーズなどを踏まえながら提示できる職務を本人に明示し、調整を図っていく。再雇用後も、定年到達時と同じ部署における業務に従事することが多いものの、なかには別の職場に行くケースもある。このような場合は、仕事や環境の変化に対応できるよう、60歳以前の人事異動において、60歳以降にシニアパートナーとして従事する部署へのローテーションを行うこともある。

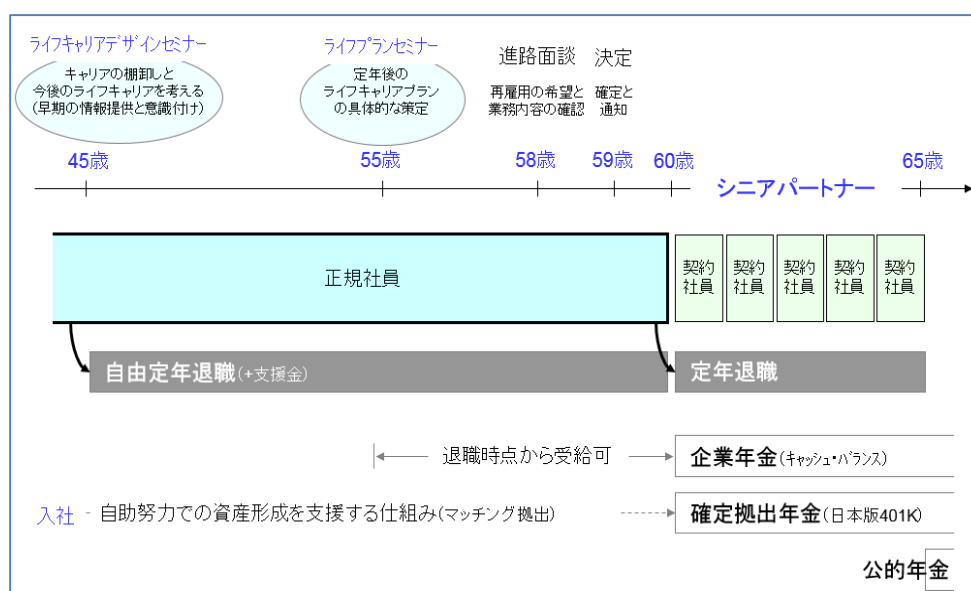
シニアパートナーとしての活躍に向けては、モチベーションの向上が不可欠であることから、実績評価制度を2013年に導入した。現役社員の制度と同様に5段階の評価とし、上司との間で設定した1年間の目標の達成度について、面談を通じて振り返りを実施するとともに、実績評価の結果を反映した一時金を

支給している。

3. ライフキャリアデザインセミナーとライフプランセミナーの概要

「ライフキャリアデザインセミナー」は、45歳の社員を対象に、2007年より実施している。社員にとって、ライフキャリアを考えるうえでの初めてのセミナーとなるため、50代以降および退職後の生き方・働き方について「ライフキャリア」と「資産形成」の両方の視点から考えることができるような内容としており、なかでも、キャリアの振り返りや棚卸しを通じて、50代以降のライフキャリアを考えてもらう要素を強めている。

図表2：50代以降の活躍に向けたライフキャリア支援策



55歳の社員を対象に、1993年からスタートした「ライフプランセミナー」は、年金セミナーの色彩が強い内容となっている。このセミナーでは、「退職後の資産形成」として、主に同社の企業年金（退職金）制度や公的年金制度の内容などの紹介、健康づくりなどについての情報提供を行っている。60歳まであと5年で、定年後のマネープランをどうするか、それを踏まえて、自分のライフキャリアをどうするかを考える機会としている。

こうした意識啓発の機会を経て、前述の58歳における定年後の再雇用希望確認の面談を行い、会社と本人の間で仕事のマッチングを図っていく。

4. 会社の方針の浸透と社員のニーズの汲み上げに向けた取り組み

同社では、花王ウェイという企業理念のもとに、人財開発基本方針を定めているほか、経営トップが自らの言葉により、「グループの最も重要な資産は人財である」ことを、さまざまな機会を捉えて発信している。こうしたなかで、2014年には「人財活性化プロジェクト」を立ち上げ、特に「女性」と「シニア」の社員の活躍推進に向けた取り組みのあり方をテーマに、社長と社員が意見交換する「Genba ラウンドテーブル」を本社のみならず、工場や研究所、営業所などで1年間にわたって行った。

このうち、「シニア」社員の活躍推進をテーマとしたラウンドテーブルでは、性別や役職などさまざまな55歳以上の社員と60歳以降のシニアパートナーをベースに、1グループにつき10名程度が参加し、社長と2時間にわたって意見を交換した。その場では、シニアの活躍に関する会社の考え方や職場における課題認識の共有を図ったほか、個々の社員の仕事へのやりがいや今後どのような仕事で活躍したいかなどについても活発なやりとりが行われた。なお、本音に基づいた活発な意見交換が行えるよう、その場には人事担当者は同席していない。

人財開発部門では、ラウンドテーブルでの意見交換の内容についてのフィードバックを受けながら、シニアパートナー制度のあり方や活躍に向けたサポート体制についての検討を進めており、2016年度中を目途に、今後の方向性を打ち出していきたいと考えている。

5. 今後の課題

同社では、ホワイトカラーの人員構成がひょうたん型となっており、分厚い40代後半の層が10数年で60歳に到達することを見込んでいる。このような人員構成のなかで、これから大量の定年到達者が出ることを見据えると、65歳までの活躍に向けて、個々の社員の働き方に対する意識づけが今後さらに重要となってくると考えている。

その一方で、現状では、再雇用後に多くのシニアパートナーが役割の縮小を経験し、サポート業務に就くなかで、モチベーションを保つのが難しいと考えている状況もある。

こうしたなかで、60歳までの現役としての活躍と、60歳以降の新たな意識に基づいた組織への貢献、ライフキャリアの実現をテーマとし、キャリア自律、ライフキャリアの選択肢を広げるサポートを強化していくことが課題であると認識している。

5. 清水建設株式会社

会社概要

事業内容：総合建設業

従業員数：10,751名（2016年4月）

平均年齢：44.1歳（2016年4月）

1. 高齢従業員活用の方針

清水建設では、経営理念の一つに「人間尊重」を掲げ、ダイバーシティ推進方針において、性別・障がい・国籍・年令等の様々な背景からなる多様な価値観・考え方・スキルを有する従業員が、能力と特性を最大限に発揮し、生き活きと活躍できる企業の実現を目指している。また、「中期経営方針 2014」の人材マネジメント戦略では、「事業の量・質を中長期的に見据えながら、必要人材をフレキシブルかつ安定的に確保・シフトできる体制を構築する」とし、その具体的な施策の一つとして、再雇用の活用を掲げている。

技術者の成熟には一定程度の経験が必要であり、人材の確保・育成に向けては、バブル期のように一時的に新卒採用を大量に増やすのではなく、さまざまな取組みが必要であると認識しており、高齢従業員の積極的な活用も、同社の人材マネジメントのスタンスの一つとなっている。

2. 再雇用制度の概要

(1) 再雇用までの流れ

同社では、60歳の定年以降は、1年毎の契約更新による継続雇用制度を採っている。また、再雇用後の勤務形態はフルタイム勤務のみとなっている。

再雇用にあたっては、2012年に改正された高年齢者雇用安定法（高齢法）の経過措置に基づき、法改正以前に締結していた労働協約による基準を適用している。基準の内容は、①定年時に管理職相当であること、②定年到達日より12カ月前から過去3期の評価が一定の水準を満たすこと、③定年後に従事する業務を遂行するうえで支障がない健康状態にあることである。これらを全て満たした場合は、原則として65歳までの再雇用となる一方で、満たさない場合は、高齢法の経過措置の範囲内での再雇用となる。

なお、当該基準の全てを満たさない場合であっても、会社が必要とする際は再雇用を行うことがある。

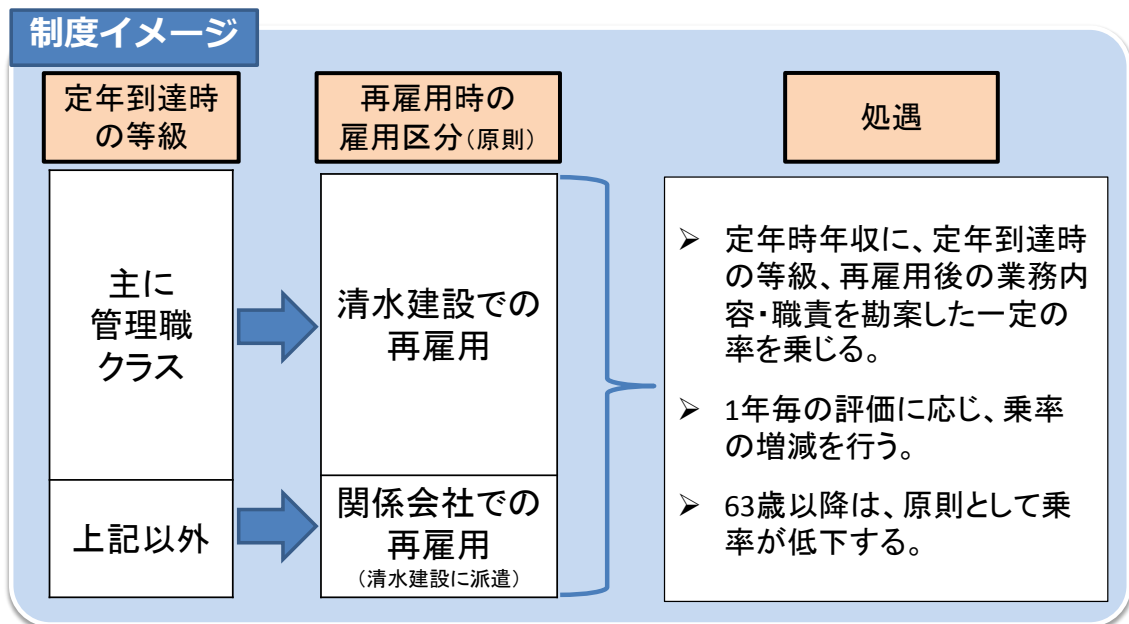
(2) 再雇用者の処遇

再雇用者の給与体系は月俸制で、給与月額は定年到達時の年収に定率を乗じたものをベースに各月に振り分けた額である。定率は、定年到達時の等級資格と、再雇用後の業務内容や職責の違い等により設定されており、例えば退職時の年収が高い従業員が再雇用後も定年前と同様の役割を担っている場合、給与水準は高くなる。

これに加えて、1年毎の評価に応じて給与水準の変動を行う仕組みを設けており、評価結果が更新時の処遇面に反映される。

なお、63歳以降については、乗率を低下させる制度（減額基準）により、一律の給与水準の見直しを行っている。

図表：再雇用時の雇用区分と給与水準



こうした処遇体系をベースとする一方で、とりわけ従業員に占める割合の大きい技術者については、退職前とは異なる働き方を選択するケースもあることから、運用は個別の事情に配慮して柔軟に行っている。

(3) 再雇用者の活躍の領域

再雇用者の内外勤の内訳を見ると、外勤が約4割、内勤が約6割となっている。管理職相当の待遇となっている再雇用者の割合は、内勤ではおよそ3割である一方で、外勤では7割を超えている。外勤者の割合が高い状況は、技術者の流出防止策に同社が注力していることを反映した結果といえる。

外勤技術者は、OJTを通じた若年従業員への技能伝承に多大な貢献をしている。また、一定の経験が必要とされる工事の受注にも寄与している。とくに、官公庁発注工事の入札などでは、過去の類似工事の経験が問われるケースが多く、受注において貴重な戦力となっており、ベテラン技術者の再雇用後の現場配置は事業の運営において効果的な取組みであると考えている。

3. 今後の課題

改正高齢法の完全施行により、希望する者全員が65歳まで働くようになると、再雇用者に求められる役割を自覚してもらうための取組みがこれまで以上に求められる。そこで、定年前の従業員に対するキャリアセミナー等の実施を検討する必要がある。

また、現在の再雇用率は7割程度に止まっており、3割程度は定年を機に社外に流出している（関係会社での再雇用を含めた再雇用率は8割程度）。将来の事業量や人員構成等を踏まえ、引き続き人材の質を確保しつつ、再雇用率を更に引き上げることが重要となっている。

さらに、再雇用後の処遇は定年前の給与水準の影響を受けることから、現在の役割とのバランス等には細心の注意をはかりながら運用していく必要があると考えている。

6. 積水化学工業株式会社

会社概要

事業内容：(住宅カンパニー)

住宅事業、リフォーム事業、不動産事業、住生活サービス事業

(環境・ライフラインカンパニー)

公共インフラおよび民間インフラ、その他機能材

(高機能プラスチックカンパニー)

エレクトロニクス分野、車両・輸送分野、住インフラ分野

ライフサイエンス分野、他産業分野

従業員数：2,293名(2015年3月、単体)、23,886名(2015年3月、連結)

平均年齢：43.1歳(2015年3月、単体)

1. 高年齢者の活躍推進に取り組む背景

積水化学工業では、高齢従業員の活躍推進に取り組む理由として、厚生年金の支給開始年齢の引上げにともなう無年金期間の発生と、定年を迎える従業員の急速な増加に対応する必要性を挙げている。

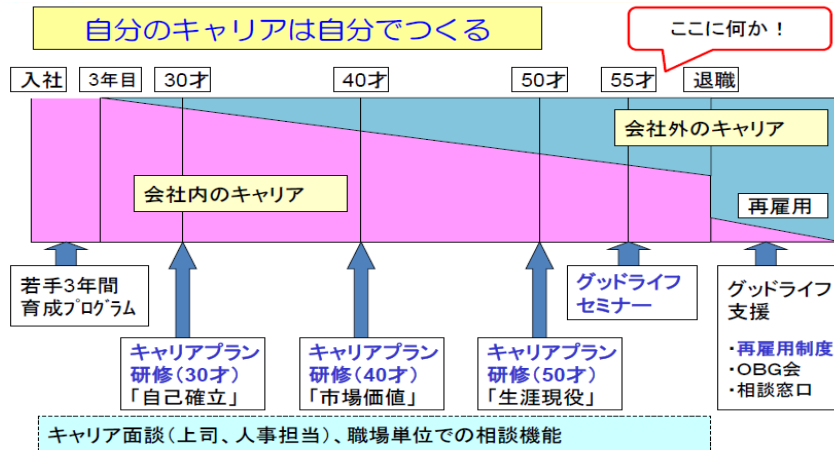
2000年前後にグループ連結の業績が赤字に陥った際、早期退職勧奨等を行なったため、これまでは定年を迎える従業員の数が少なかったが、近年は定年到達者と再雇用希望者は増加傾向にあり、必須戦力と位置づける必要性が高まっている。今後についても、バブル期の大量採用層の高齢化により、定年に到達する従業員の増加が見込まれており、技能伝承や後継者育成の観点からも、高年齢従業員の積極活用が喫緊の課題となっている。

2. キャリアステージごとの教育の概要

同社では、「自分のキャリアは自分で作る」ことを前提に、退職後も見据えながら、キャリアステージごとの教育を実施している。入社後3年間は若手期間と位置づけて育成プログラムを展開し、節目年齢ごとのキャリアプラン研修では、30歳で「自己確立」、40歳で「市場価値」、50歳で「生涯現役」を意識するきっかけを提供している。55歳のグッドライフセミナーでは、マネープランを中心に定年後の第2の人生をどのように送るのか考える機会も作っている。

中高年齢従業員の活躍には、55歳以降に働く際の技能や精神面のあり方が重要となるため、50歳時点からキャリアの棚卸しをして、磨きをかけてもらうようにしている。なかでも57歳以降は、65歳までを見据えて仕事に取り組むマインドセットが重要である。そこで、2014年度から「覚悟と働き甲斐」をテーマとした新たなキャリアプラン研修を57歳の従業員を対象に実施している。

図表 1 : キャリアステージごとの教育



3. キャリアプラン 57 歳研修 (CP57) と 59 歳時面談 (面談 59)

60～65 歳の再雇用者の活性化を図るためには、「何のために働くのか、どこで働くのか」を積極的に自分の意思で決めてもらう必要がある。そこで、57 歳の時点で、キャリアプラン研修を実施して、考える機会を提供している。

現状については、「会社が声をかけてくれたから」「何をしたいかわからないから」などを再雇用の理由とする従業員もいる。そこで、57 歳研修の内容は、なんとなく継続して働くのではなく、「セキスイで 60 歳以降もはたらきがいをもって働く」との意識を持って 60 歳以降のキャリアに繋げていけるような企画としている。

研修の一日目には、「自分を知る」をテーマにグループ討議を通じて、自身の性格やキャリアの振り返りを行っている。なんとなく分かっていることを明確にするには、言語化することが大切であることから、討議で出てきた内容を書き出すことに取り組んでいる。そのようなメニューを通じて、MUST (しなければならないこと)・CAN (できること)・WILL (やりたいこと) をしっかり整理してもらっている。

二日目は、「これからの自分を考える」をテーマにしている。ここでも、働きがいについて、言語化することを意識しており、これからの自分について、参加者全体に対して発表する機会を作っている。

研修後は、アウトプットとして参加者各自がキャリアプランシートを仕上げ、上司に報告する。60 歳以降のキャリアビジョンについて言語化し、それに関する上司のコメントを得た上で、人事に提出してもらっている。

受講者アンケートでは、60 歳以降について、どの程度明確になったかとの質問に対して、研修前と研修後では大きな差が出た。特に WILL (やりたいこ

と)が整理できたことが、今後のキャリア意識の明確化につながったとの感想が多く出ている。

社員は、59歳時点で、再雇用意向調査票とキャリアプランシートに基づいて、社外キャリアカウンセラーと所属上長との面談を行い、60歳以降再雇用の希望選択を行っている。なお、本人が伝えたいことを整理する機会が重要であるため、所属上長との面談の前に、社外のキャリアカウンセラーと面談をする仕組みとしている。

図表 2 : 59 歳時面談の流れ

| 実施項目 | 時期 | 内容 |
|--|---------------------|--|
| 【社外カウンセラー※】 面談59① キャリアカウンセリング ※ライフワークス社のGCDF-Japan認定キャリアカウンセラーが担当 | 59歳の年の 4月or10月 | 自身のキャリア(持ち味、今後の働き方、職場での課題などを、社外専門家の支援を受け、話し合いながら、明確にする。 (注)カウンセラーには守秘義務があり、話し合った内容を会社や上司に伝えることはありません。 |
| | | 上司と話す前に第三者のキャリアカウンセラーと話すことで、「伝えたいこと」を整理して、上司面談に臨める |
| 【各部署にて】 面談59② 上司面談 | 5~6月 or11~12月 | 上記キャリアカウンセリングで自身の整理をした上で、60歳以降の具体的な「キャリア像」について、現上長と話し合う。 |
| 【管轄人事部より】 再雇用意向調査 | 6月中旬 or12月中旬 | 管轄の人事部より、「定年退職予定者の再勤務意向調査票」送付。 |
| 【各部署にて】 再雇用意向確認 | 7~8月上旬or 12~1月上旬 | 再度、上長・部下で面談の上、定年退職後の進路を決定し、調査票を人事部門に提出。 |
| 【各部署にて】 再雇用時面談 | 翌年3月or9月 | 4or10月以降の所属先上長と、主担当テーマの具体的な内容を話し合い、「シニアエキスパート人事考課票」を作成する。 |

このほかに、相談窓口を2つ用意している。1つは、定年退職後の再雇用に関する手続き窓口である「セキスイグッドライフセンター」、もう1つは、メンタルサポートを含めたキャリア相談窓口である「セキスイサポートセンター」となっている。

4. シニアエキスパート制度の概要

同社の高年齢者雇用制度は、1993年に60歳以降も嘱託として再雇用できるキャリア制度を設定したところからスタートしている。当初は希望者も少なく、希望しても会社側の意向と合致しなければ雇用しない制度であった。その後、制度を見直していく過程で、2007年にシニアパートナー制度へと改定し、報酬と成果・専門性との連動を図った。2013年には前年に改正された高齢法への対応から、希望者全員の雇用を原則とし、ゆるやかだった人事評価を見直している。制度の大きな狙いは、成果に基づく評価と処遇を徹底し、求める役割への意識を高めるとともに、やりがい、働きがいを促進することである。このため、2013年の改定時から一貫して評価要素の強化を進めている。

2015年の10月からは、シニアエキスパート制度に名称を変更し、「緩やかに働いてもらう制度」から、本腰を入れて活躍をしてもらう制度へと舵を切っている。再雇用者に求める役割としては、これまで培ってきた業務遂行能力や技術、ノウハウを異なる立場・業務・職場に合わせて柔軟に発揮し、組織目標の達成に貢献することである。これに加えて、豊富な経験を活かし、組織に新たな価値を創造することも期待したいと考えている。

再雇用の要件は、本人が希望し、業務遂行可能な健康状態であることとしている。勤務形態は7.5時間、週5日のフルタイムとサムタイム（短日数・短時間）を設けている。サムタイム勤務が高齢者の活躍を妨げているとの指摘もあるため、原則はフルタイムでの雇用としている。

労働条件に関連する部分として、半期評定によるインセンティブ報酬を退職金として積み立てる方法を採用している。具体的には、5段階の評定にあわせて、契約賃金の0.5ヵ月～3.5ヵ月までの金額を掛けて積み立てている。この方法は、所得税等の節税を狙った面もある。

評価は絶対評価としており、業績評価（具体的な形となって現れた成果について結果とプロセスから評価）と能力評価（保有する業務遂行能力の発揮についての評価）から構成される。社員と同様に、期初に本人と上司により目標を設定し、中間・期末のフィードバック面談により評定を決定している。

能力評価に際しては、現役世代の専任担当職エキスパートコースと同じ評価シートを適用している。

5. 今後の課題

今後の課題としては、積水化学単体でのみ適用されているシニアエキスパート制度をグループ企業へ適用していくことが挙げられる。同社は子会社が多く、それぞれの独立性も高い特徴があるが、これからのグループ経営強化に向けて必要な取り組みであると感じている。

また、59歳時の面談において上司が担う役割の重要性を高めるようにしていることから、会社が意図する取組みにマネジメント層をどれだけ巻き込めるかも課題である。再雇用者の業務は、定年直前まで行っていた業務が大半で、元上司が部下になることも多いため、業務指示が難しいことなどから、再雇用後に放置されてしまう実態もあり、上司のマネジメント力の強化は課題である。

キャリアプラン 57歳研修を受講した第一世代が再雇用を迎える時期に差し掛かっており、一連の施策がどのような効果をあげているのか、効果測定と振り返りを行っていききたい。

7. 全日本空輸株式会社

会社概要

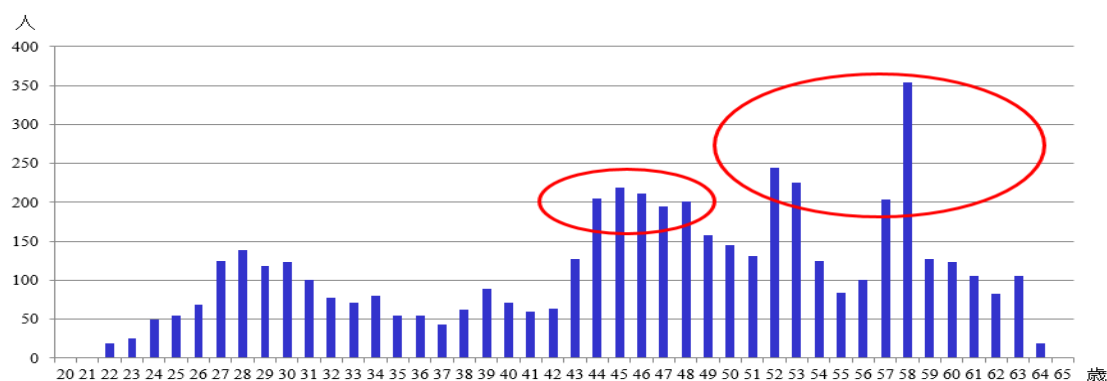
事業内容： 空運
従業員数： 12,360 名（2015 年 3 月末）
平均年齢： 38.6 歳

1. シニア人財の活躍推進の背景

ANAグループでは、グローバル競争における差別化の源泉は「人のちから」であると捉え、「多様な人財を生かすマネジメント」をグループ・グローバルで展開することを人財戦略の基本的な考え方としている。

シニア層については、60歳以降の雇用延長制度において、能力やスキルを活かした活躍を期待している。同制度のもとでは、総合職事務系と技術系の社員が大半を占めている。これらの職掌の人員構成を見ると、2つの山がある。1つは、航空機材の大型化に備えて大量に採用した1975年前後の高卒技術者と1980年前後の大卒の大量採用によるもので、現在は60歳の定年直前に位置している。もう1つは、40代半ば～50代前半にかけて、いわゆるバブル期の大量採用層である。他の年代層では採用抑制の影響があり人員が不足しているなど、人員構成に歪みがあるなかで、高齢化するボリュームゾーンに対して、どのように活躍推進を図っていくかが喫緊の課題となっている。

図表1：年齢別人員構成表（総合職事務・技術）



2. キャリアプラン制度の概要

同社では、「キャリアプラン制度」の下で、定年後の雇用延長のほか、55歳時の選択制に基づく関連企業への転籍や早期退職、転進支援を行っている。

このうち、最も多く選択されている雇用延長については、職種を問わず適用

する共通雇用基準と業務領域に応じた経験・資格・スキルなどの個別雇用基準を設けて運用している。共通雇用基準は、就労意欲があること、健康であること、人事資格・評価が一定以上であることとしている。個別雇用基準は専門性を必要とする業務について、技術の難易度に応じて、S・A・B・Cの4つに分けて、業務領域ごとに募集している。例えば、S領域については、技術資格を客観的基準として選考する業務領域とし、整備士や運行管理者の国家資格保有者等を対象者としている。

雇用延長社員の処遇は、通常勤務の場合、現役時の40%程度の嘱託料(月額)とし、一時金は嘱託料の3ヵ月相当を支給している。管理職には職責手当を支給している。休暇・福利厚生全般の取扱いは、おおよそ通常社員と同様である。部分就労者(短時間勤務)については、特に事務系については、週3日の勤務となり、嘱託料は通常勤務の場合の55%程度としている。

図表2：キャリアプラン制度各コースの選択状況

| コース名 | 適用 | 処遇など | おおよその選択割合 |
|---------------------|--------------------|--|-----------|
| 雇用延長 (フル就労・部分就労) | 雇用基準を充足 | <ul style="list-style-type: none"> ・最長65歳まで(1年毎の嘱託社員契約) ・現役時の約4割程度の水準 ・専門性および人事考課に応じて係数 | 70～80% |
| 継続雇用 | 希望者全員 | <ul style="list-style-type: none"> ・時給制 | |
| 定年退職 | 60歳 | | 20～30% |
| グループ転籍 | 50歳以降 | <ul style="list-style-type: none"> ・差額補填あり。 | |
| 早期退職 | 50歳以降 | <ul style="list-style-type: none"> ・割増係数により加算退職金を支給 | 5%未満 |
| 転身支援 | 50歳以降、転職・独立等の転身を支援 | <ul style="list-style-type: none"> ・最大5年間、就労免除し、転身準備休暇 ・約3割程度の転身支援金を支給 | |

3. シニア人財の活躍に向けた社内風土の醸成

同社では、多様な人財の活躍推進に向けた社内風土を醸成するために、グループCEOからグループ内に向けて、「ANAグループダイバーシティ&インクルージョン(D&I)宣言」を発信している。そのなかで、シニアについても、活躍に向けた気運醸成と課題への取組みの方向性を示している。

具体的には、一人ひとりのシニアがキャリアを前向きに捉える職場を作るために、キャリア関連教育を充実すること、多様化するキャリアへの選択肢を充実すること、豊富な経験や専門性を活かす環境の整備を進めることを目指し、主要な取組みを明確にしたうえで2017年度までに推進を図ることとしている。

初年度の 2016 年度は、社内向けイベント「ANAグループD&Iフォーラム」を開催し、社内風土の醸成に取り組んだ。フォーラム当日は、グループ各社の管理職およそ 160 名が集まり、1 日かけてダイバーシティ推進についての意識を高めた。「ダイバーシティにおける『シニア』とは」と題した講演では、グループキャリア支援室長から、シニアの活躍推進に取り組む際の参考として、従業員意識調査結果の紹介があった。現役世代と比較して、60 歳以降は自発的提案やモチベーションの面で劣る一方で、グループの一員として働くことの誇りや会社への忠誠心の高さについては、むしろ勝っている等の結果が紹介され、年上部下のマネジメントに課題感を持つ管理職などから強い関心が示された。

4. 高齢期の活躍に向けた意欲向上策

(1) 50 歳以降における取組み

60 歳以降の活躍に向けた意欲向上策として 4 つの取組みを進めている。

第 1 は、「キャリアストレッチ研修」で、雇用延長を選択した管理職を対象に、60 歳到達月の前月までに、今後の働き方についてマインドチェンジの機会を提供している。

第 2 は「ブラッシュアップ配置制度」である。51～55 歳の社員を対象に、55 歳以降や雇用延長後の職務への回帰を円滑に図るため、過去に所属した部署への配置希望を確認し、適性が認められれば異動できる制度としている。

第 3 は、「ブラッシュアップ研修」である。60 歳以降の雇用延長時において、過去に空港等のサービスフロント業務に配属された社員に対し、配属直後に研修を実施し、業務遂行の基盤となる知識を再び学ぶ機会を提供している。同社では、30 年程度をかけてグループ経営を進めており、中高年齢層が過去に所属した部署や専門性を持っている分野が今ではグループ会社の職場へと移っていることも多いため、シニア社員が出向することに躊躇してしまう傾向があった。こうしたなか、前出の「ブラッシュアップ配置制度」や「ブラッシュアップ研修」を通じて、新たな業務への円滑な移行を図っている。

第 4 は「ライフキャリア研修」である。同社のキャリアプラン制度への理解及び今後のキャリアプラン・ライフプラン作成に向けての気づきの機会とすることを目的に実施している。対象は役職を問わず 51 歳の全社員である。研修では、社内のキャリア関係制度の紹介のほかに、自己の振り返りやキャリアの棚卸しを講師とともに行う。また、この研修は、現役真っ只中の部長職も対象者となるため、1 日だけで効果が出にくいことから、個別のキャリアカウンセリングも導入した。研修受講後に、社内の先輩であるキャリアカウンセラーもし

くは社外カウンセラーのいずれかを選択しマンツーマンで話をしてもらい、ベテラン、シニア期を迎えるにあたり、具体的に何をしていかなければならないか意識づけを図っている。

また、今後は40代における壮年期から将来の自分のキャリアを思い描き、意識を変えていく施策も必要ではないかと考えている。

(2) 2015年度から導入した取組み

従来、57～58歳時点で実施していた経営管理職（部長職）向けのキャリアプラン説明会に対しては、社外で活躍するための準備期間を考えると実施時期が遅すぎるとの指摘があった。そこで、2015年度より、実施時期を55歳の秋に前倒ししている。説明会では、役職定年の運用や、雇用延長制度の説明、定年後の選択肢に関わる社内諸制度を紹介し、社外コンサルタントから、世間一般における高齢期の就労環境や活躍の場について分析した内容を説明してもらっている。そして、定年後の進路選択を行う57歳時にゆとりをもって備えられるようにした。

5. 活躍の場の確保に向けた取組み

高齢期の活躍を推進する体制として、「グループキャリア支援室」を2015年4月より人事部内の組織として立ち上げた。主な機能は、コンサルティング等を行う「キャリアアドバイス」、退職者プログラム等を運用する「人財マッチング」、キャリアプラン制度を運用する「人事業務代行」の3つである。

施策の拡充も図っている。2015年度から、グループ内外へ移籍することに対するインセンティブ拡大のために、ANAからグループ企業もしくは外部へ転身する際の経済的補填の拡大を行うとともに、支援の時期を55歳のみから50歳以降いつでも可能と改めている。

また、人員の計画的配置に向けた社内協議も行っている。ここでは、今後10～15年先についての配置について、各部門と人事部門で協議し、合意した内容に則ってシニアの職務領域拡大を推進している。総合職の新規採用が厳しい状況で、増員要請があった場合でも、人事部門としては、シニア層の配置によって対応を図っていく方向性であることから、各部門がシニアの活躍推進を主体的に検討する風土の醸成へと繋げていきたい。

海外現地嘱託社員としての再雇用も制度化した。かねてより海外での就労ニーズが高く、海外事業所の現地化の推進の必要性もある。こうしたなかで、国内と同品質のサービスを展開できる日本語の堪能なローカルスタッフの数が限

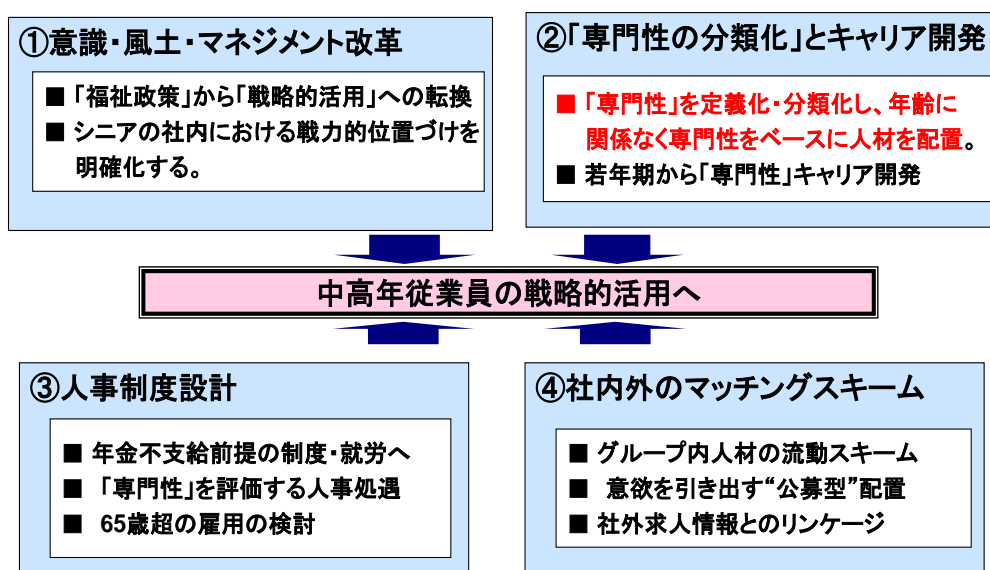
られていることから、ノウハウやサービスマインドに長けた再雇用者が、現地雇用の社員として就労できる制度を 2014 年度に新設した。処遇制度は現地雇用の水準に近づけており、希望者も多数に上っている。

2016 年度以降には、「キャリアチャレンジプログラム（仮称）」として、ベテラン社員のうち、グループ外への出向・転籍によって活躍の領域を広げることが志向する社員を的確に把握し、求人ニーズのある会社とのマッチングを施していく予定である。グループ外への転身に対するマイナスイメージを払拭するため、希望する人には事前に任意で登録・申告をしてもらい、人事からの積極的な声かけとマッチングの促進を図っていきたいと考えている。

6. 今後の課題

ANAグループの成長においては、パートナーとの協業によってフルサービスの航空会社を維持していくことが重要となる。ノウハウを活用しパートナーと協業できる人財として、経験豊富なシニアの活躍の場は今後増えていくことが予想される。ただし、現状は「専門性」の定義が必ずしも確立されておらず、シニアが活躍できるフィールドを定めきれていない。本人の意識や職場風土の改革を図るとともに、専門性を定義し、年齢に拘らず専門性をベースに配置してキャリア形成を支援することが課題である。人事制度設計においても専門性を評価する処遇のあり方を意識していく。また、ミスマッチを解消し、意欲を引き出すために、公募型の配置や社外を含めた求人情報とのリンケージも検討していきたいと考えている。

図表 3：大きな 4 つの課題と今後の方向性



8. 総合警備保障株式会社

会社概要

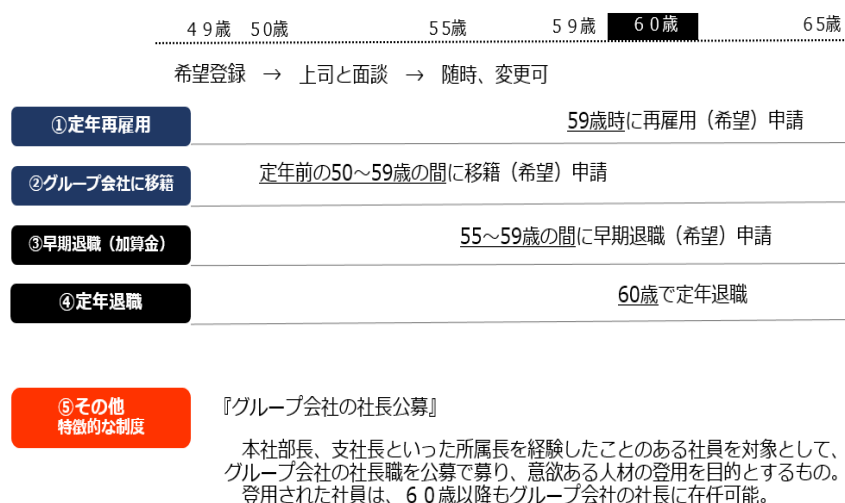
事業内容：セキュリティ事業（機械警備業務、警備輸送業務、常駐警備業務）
 総合管理・防災業務
 介護事業・その他
 従業員数：連結 31,221 名 単体 12,331 名 （2015 年 3 月末）
 平均年齢：単体 38.1 歳 （2015 年 3 月末）

1. シニアの活躍に向けたこれまでの取組み

総合警備保障（以下、ALSOK）では、2006 年の高年齢者雇用安定法（高齢法）施行を見据えて、その 2 年前の 2004 年に定年再雇用制度を創設し、65 歳まで継続して働ける環境を整えた。その後、老齢基礎年金の支給開始年齢の段階的引上げに加えて、2013 年には老齢厚生年金も支給開始年齢が 61 歳に引き上げられるなど、定年後に企業年金以外を受給できない状況となることを踏まえて、2011 年に「ALSOKイーグルス（以下、イーグルス）」を設立し、60 歳の再雇用先の選択肢の一つに加えた。

2012 年に高齢法が再度改正となり、希望者全員の 65 歳までの雇用や、再雇用の範囲をグループ会社まで拡大することが認められることとなった。ALSOK はグループ会社まで入れると全国に拠点がある。故郷に帰りたい社員がいれば、地元で警備員としての雇用があるので、現在ではイーグルスだけでなく、グループ会社も含めて、定年再雇用者の活躍を図っている。

図表 1：シニアの活躍に関するこれまでの取組み



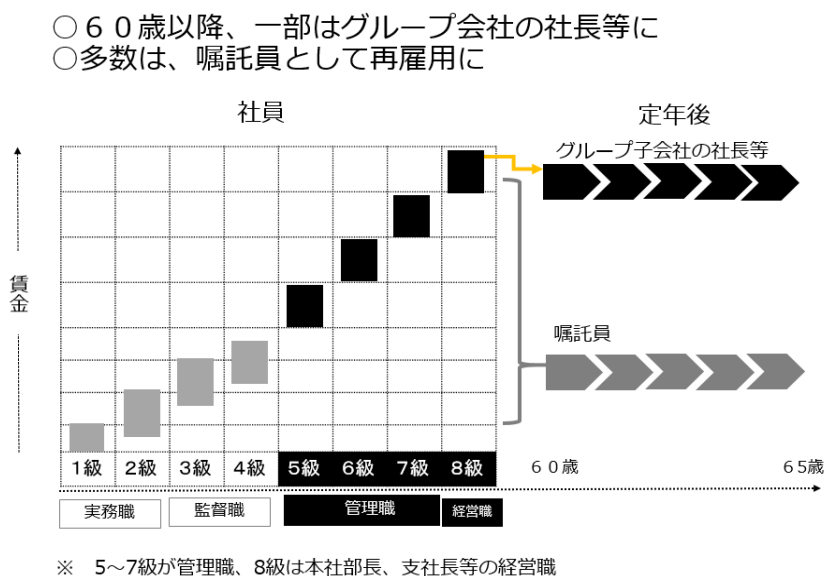
現行の選択肢は、定年再雇用制度、グループ会社への移籍、早期退職（加算金）、定年退職の4つである。いずれを選択するかは49歳時点で希望を登録したうえで、以降は上司との面談を通じて随時変更可能とし、定年再雇用制度は59歳時、グループ会社への移籍は50～59歳の間、早期退職（加算金）は55～59歳の間、正式な申請を行うこととしている。

2. 定年後の社員の現状と課題

60歳以降の社員については、大多数が定年再雇用を選択する。雇用形態はフルタイムの嘱託員とパートタイムの雇員の2種類があり、いずれも雇用契約期間を1年間とし、嘱託員、雇員ともに65歳までの更新を可能としている（イーグルスは、嘱託員65歳まで、雇員70歳まで）。

その他に、本社部長や支社長等の経営職を対象に、グループ会社の社長に登用することを目的とした公募制度がある。このような仕組みのもとで、経営職の一部は、定年後にグループ会社の社長等になる道が開かれているが、当然のことながら、定年前に実績を出さないとグループ会社の社長になることはできない。また、グループ会社の社長になっても契約は単年度なので、実績を出さないと65歳まで地位を維持できないようにしている。

図表2：階級制度と60歳以降の処遇のイメージ



このような制度を運用していくなかで、処遇と活躍の場のあり方について、以下の課題を認識している。

処遇について、グループ会社の社長になるような人材は、それなりの年収を確保できるものの、嘱託員の場合、現役世代の4級の7割ぐらいへとダウンする。5級～8級の管理職や経営職の場合、さらにダウンすることとなるため、モチベーションの維持が課題となっている。そこで、年金の支給開始年齢までは賃金が激減しない制度とする等の見直しを検討している。

また、活躍の場の確保も課題である。ALSOKの主な事業内容は、機械警備業務、常駐警備業務、警備輸送業務のセキュリティ事業である。常駐警備は直立の姿勢で1時間を越える立哨がある。警備輸送業務も紙幣や硬貨など大変重いものを運ぶこともあり、体力的に厳しく、60歳以降に従事することは非常に難しい。現状は、体力面を考慮し、60歳以降の再雇用者に対して座って行える警備業務や現金精査業務等を割り当てる配慮もしているが、そのような業務がたくさんあるわけではない。

再雇用後も現場で働きたいという要望があるが、問題となるのは、管理職、経営職として定年を迎えた後に、再び現場に戻って活躍できるかということである。これはなかなか難しく、それなりのポジションを選択肢として用意していかないと、モチベーションは高まらないと考えている。グループ会社では、60歳を超えても現場を仕切れる人材であれば、是非欲しいとの要望があるものの、このようなニーズに充分に応えられる形にはなっていない。そこで、管理職として活用できる場を確保していくことが課題である。

社員の年齢構成はピラミッド型ではあるものの、今後を見通すと、再雇用の嘱託員が5年後には2倍に増加することが見込まれる。一方で、若手の採用環境は厳しくなっているので、若手の登用と嘱託員の配置のバランスを上手に図っていきたいと考えている。

3. ALSOKイーグルスの概要

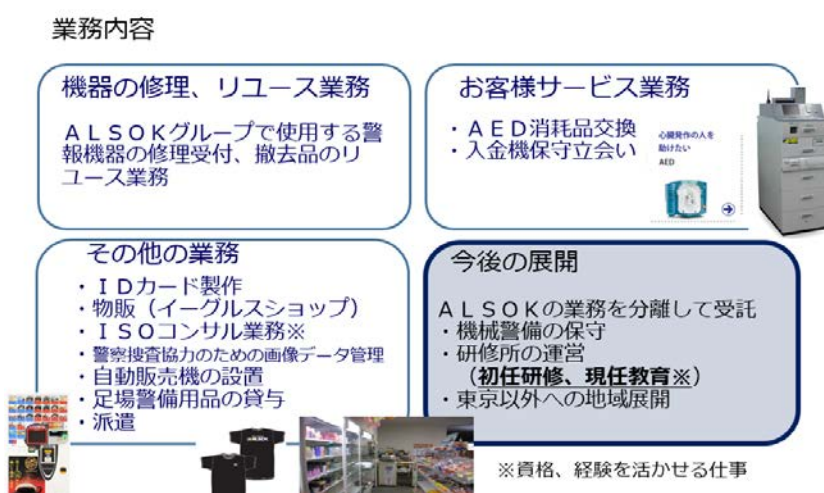
イーグルスを2011年に設立した目的は大きく3つであった。第1はシニアの経験値の積極的活用を検討する必要があったこと、第2は、年金の受給開始年齢の段階的な引上げに伴う再雇用者の増加が予測されたこと、第3は、社員が行っている仕事の一部（軽作業）を集約することでコスト低減を図ることである。

具体的な業務の内容としては、機器の修理やリユース業務がある。多くの企業に設置されているセキュリティ関連の機器はレンタル品であり、当社の資産であるため、必要がなくなった場合は、すべて撤去して会社に戻してから再利用している。取り外した後の機器清掃、部品交換の業務をイーグルスが担って

おり、そのほかに、AEDのパッドやバッテリーなどの消耗品の交換作業、入金機の保守立会い業務なども行っている。

今後の展開としては、機械警備の正常な作動に向けた保守点検を請負うことを検討している。さらに、ALSOKグループでは研修を頻繁に行っていることから、集合研修などを事業所で行う際には、経験を抱負に蓄えたシニア人材が出向いていって、講師を務めることも考えている。

図表3：ALSOKイーグルスの業務内容



設立から5年を迎えたイーグルスについては、評価とともに課題もある。評価できる部分としては、警備周辺業務であるため、予備知識がなくても、社員が着任してすぐに仕事に従事できることである。会社にとっては、社員が行っていた業務を嘱託員が行うことでのコスト低減効果がある。

課題はモチベーションの維持である。軽微な作業が多いので、やりがいがないなどの指摘がある。また、給与も一定で、頑張ったら上がるということではなく、役職に就けることもない。これらの点について、なんらかの対応を考えていきたい。

イーグルスを東京以外に、大阪や名古屋などに増やすという話がある一方で、常駐警備を専門で行っているグループ会社などは、警備需要がたくさんあり、人手不足に陥っている。60歳以降もしっかり働ける人材は、グループ会社で今持っている能力を持って活躍して欲しいと考えていることもあり、イーグルスの位置づけについて、改めて考える必要があるとも認識している。

9. 大日本住友製薬株式会社

会社概要

事業内容：医療用医薬品、食品素材・食品添加物、動物用医薬品、診断薬等の製造および販売

従業員数：6,791名（連結）、4,062名（個別）（2015年12月末）

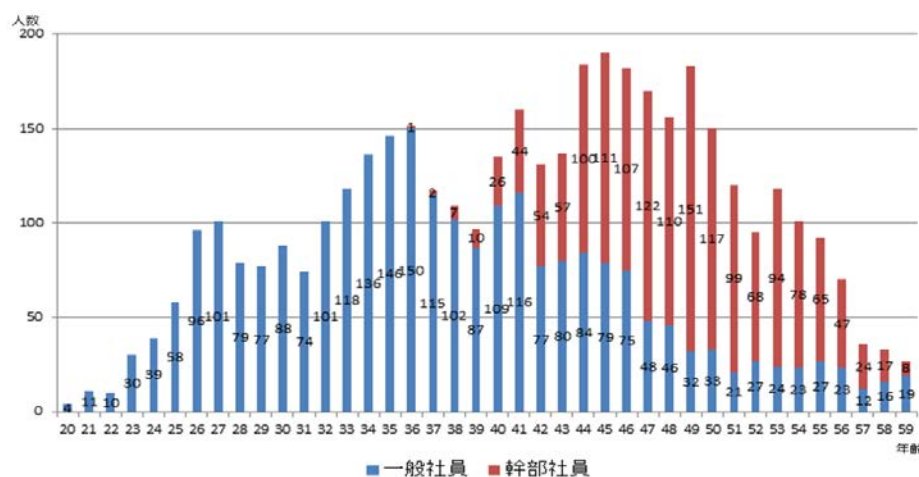
平均年齢：42.1歳（2016年3月末）

1. 「セカンドキャリア支援」に取り組む背景

大日本住友製薬は、国内の医療用医薬品市場について、後発品使用促進策をはじめとした医療費抑制の方針が政府から出されていることを踏まえると、今後は大きな成長は望めないと捉えている。

そこで、さらなる成長に向けて若手社員を積極的に登用し、海外展開をはじめとした事業の活性化を推進しており、50歳以降の幹部社員が蓄積してきた経験を活かせる業務を社内だけでは用意できない状況が発生している。現在の人員構成が45～50歳にかけて厚い状況であることを踏まえると、中高齢社員の社外転進の促進を図っていくことが重要な課題であると考えている。

図表1：年齢別の社員構成



幹部社員の側からも、社外転進への一定のニーズがある。現状、半数が営業所における営業業務に従事しており、50代半ば以降も単身赴任のケースが多いため、60歳の定年以降は自宅の近くで勤務したいとの要望が上がっている。

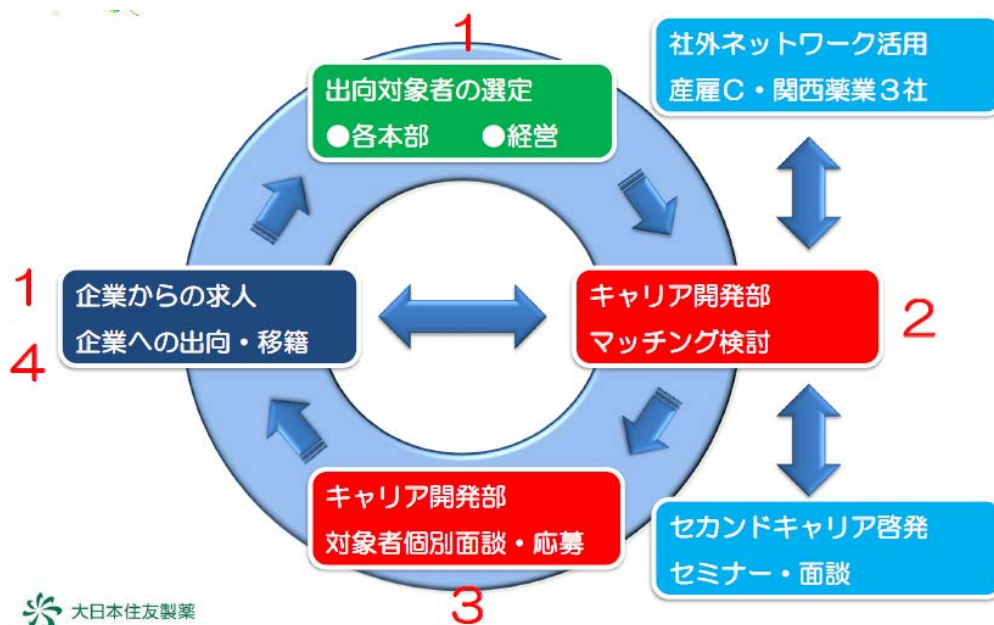
そこで、同社ではこれまでの経験を活かして長きにわたり活躍できるよう、50代の幹部社員に対して、本人の意向を尊重しつつ、社外への転進を薦めることとし、組織的な支援に取り組んでいる。

2. 「セカンドキャリア支援」の概要

同社では、「定年までは当然社内で働くことができる」との考えを持つ社員が多いため、社外への転進に対するマイナスイメージがある。このため、セミナーや面談を通じて、幹部社員の意識啓発に取り組んでいる。その際には、自社や自身を取り巻く環境を理解したうえで、出向を前向きに捉えられる風土を醸成していくために、経営トップなどからのメッセージを積極的に発信している。また、幹部社員の不安をできるだけ緩和できるよう、50代での転進に際しては在籍出向を原則とし、定年年齢を迎えた後に転籍とする制度にしている。

社外出向の支援は、キャリア開発部が中心となって行っており、グループ外の求人の開拓と維持に積極的に取り組んでいる。

図表 2：大日本住友製薬の出向支援システム



3. 全社的な意識改革に向けたメッセージの発信

同社では、セカンドキャリア支援については、社員一人ひとりの人生をより豊かにするために、社内に限定せずに活躍できる場を提供する取組みであると認識している。また、セカンドキャリア支援を通じて、「貢献してくれた人に報いる文化」を社内に根づかせたいとも考えており、ローパフォーマーを対象とはしていない。

こうした会社の考えは、経営層からのメッセージとして、Web版社長メッセージ「DSPウェイを考えよう」に掲載している。「出向に対して」と題する社長メッセージでは「大日本住友製薬の中だけで社員全員の定年までの業務を

提供するの難しい」としたうえで「より相応しいポジションが社外に見つかれば、極力「出向」の形で、定年までの雇用責任を果たそうとしている」ことなどを発信している。また、人事部長からも社内報で「60歳以降の活躍を目指すのであれば、少しでも早く準備を進めておくことが重要であること」「有能な多くの人材を出向や転籍という形で社外に紹介していること」「ほとんどの方が定年前後で移籍し、それぞれ恵まれた処遇で仕事を続けていること」などのメッセージを出している。

このほかに、会社に貢献してくれた社員に対してセカンドキャリアの場を提供するとの考えに基づいて出向を進めていることをさまざまな場面を通じて明らかにし、現場に対しては対象者の選定にあたって「今いなくなったら困る社員」を出向させる姿勢で臨むように指示している。

4. 幹部社員の意識改革に向けた支援

幹部社員の意識改革に向けて、50歳時点で「キャリア形成支援セミナー」、53歳時点で「ライフプランセミナー」を開催し、54歳時点で「フォロー面談」を実施している。

50歳時点での「キャリア形成支援セミナー」では、今までの会社人生を振り返るとともに、残りのキャリアとライフプランの中長期の展望を描くためのプログラムを用意している。一泊二日の研修を通じて、今後、57歳の役職定年や60歳の定年後にグループ外で通用するワークキャリアを身に着けるために、「自身はどうあるべきか」という意識を参加者に対して持ってもらうことを目指している。

図表3：キャリア開発部の支援施策



53歳時点の「ライフプランセミナー」では、定年後のマネープランと出向についての説明を行っている。セミナーは、全体の最後の1時間弱を幹部社員のみを対象として、主に出向者の体験談を聴く場としている。体験談のなかでは、「出向先の企業は小規模であることが多いため、特定の領域だけでなく色々な業務に従事することを期待されている」ことなどの紹介がある。こうしたプログラムを経て、幹部社員は、60歳以降の就業希望等を「キャリアプランシート」に書き込んでいく。

54歳時点の「フォロー面談」においては、ライフプランセミナーを受講した幹部社員を対象に、キャリア開発部員との間で、1時間程度の個人面談を実施し、60歳以降の働き方や、出向に対する希望の把握、出向への支援体制の理解促進を図る。面談の内容は、最終的に具体的な情報としてキャリアプランシートへと落とし込んでいく。

このほかに、4ヵ月間にわたる「調剤薬局研修」も実施している。薬剤師の免許を持っている者が少なくないため、調剤薬局への出向を望む声は常に一定数ある。その一方で調剤薬局は、若い女性が占める割合の高い職場が多く、幹部社員が出向してもうまくいかない事例もある。そこで、オーナー社長の右腕になれるような経営マインドを身につけることを目的とした研修を行い、比較的スムーズな出向・移籍へとつなげることに取り組んでいる。

5. キャリア開発部による出向・転籍先の開拓と関係の維持に向けた取組み

キャリア開発部が幹部社員の活躍の場を開拓するにあたっては、出向先企業の条件を5つ設定している。具体的な内容は、①経営が安定していること、②本人の今までのキャリアを活かすことができること、③原則65歳以上まで働けること、④自社内で再雇用する場合の処遇を上回ること、⑤役職者としての勤務を中心に、ポジションが上昇する可能性があることである。

開拓先は、人材紹介会社を通じて候補企業を探す場合と、社長や役員の人脈などをたぐりながら行う場合に大別できる。開拓に向けて、個別企業を訪問した際に、別の企業を紹介してもらうこともある。そういった小さな縁を大事にすることが結果へと繋がると認識している。

出向を継続的に成功させるには、出向先企業でどのような仕事をするのかを、出向先・出向元・出向者の三者がそれぞれ理解していくことにより信頼感を醸成していくことが大切である。その結果が継続した求人と求職へと繋がっているので、キャリア開発部の取組みには、単純に人材紹介会社にすべてを任せることでは見つけられない意義がある。

自社での取組みにくわえて、産業雇用安定センターとの関係も重視している。これまで、札幌・仙台・首都圏・関西圏・広島・福岡などのセンターに、トータルで10名が参与として出向しており、非常に高い評価を得ている。なお、10名のほとんどが営業部門の支店長・所長経験者である。対人関係コミュニケーション能力が高い人材であり、産業雇用安定センターにおいてマッチングの仕事をするに関しては非常に適性が高い。こうした信頼関係から、産業雇用安定センターとの連携が取りやすくなり、社員の出向先を見つける際にも円滑なやりとりが可能となっている。

出向先を開拓した後には維持も重視しているため、出向者と出向先企業への継続的なフォローアップに力を入れている。出向した後の個々人に対する手厚いフォローアップは本人の活躍だけでなく、送り出し側としての高評価を引き出し、次の求人にもつながる。毎年一回、キャリア開発部が主催する出向者懇談会では、参加者同士がそれぞれの現在について懇談するとともに、社長や役員が出席し、出向者に対する期待を表明している。こうした取組みが、出向に対する前向きな意識の醸成へとつながっている。

6. 幹部社員のグループ外出向の実績

現在、資本関係のない企業へ出向している幹部社員の総数は175名（2014年度3月末）で年々増加しつつあり、2014年度が68名、2015年度はさらに増え70～80名の見込みである。全体で約1,500名の幹部社員のうち、年間5%程度がグループ外企業へ出向している。出向先は直近10年間で約120社に上る。製薬メーカー、医薬品の卸売業者、CRO（医薬品の製造受託業）、CSO（医薬品の営業派遣業）、人材紹介会社が多く、産学連携の研究機関もある。

出向時の年齢は、以前は58～59歳が中心であったが、最近はやって来ており、2014年度は55歳以下の比率が高くなった。この結果は、受入れ企業側で、出向者に対して最低10年は活躍してもらいたいと望んでいることや、出向先でキャリアを改めて作っていくのであれば、定年ぎりぎりまで待つ必要はないと幹部社員が考えていることを受けたものであると認識している。

7. 今後の課題

出向者が増加するに伴い、出向解除になるケースが一定の割合で発生しており、その対応が課題となっている。昨年の12月に出向者の働き方、仕事に対する満足度を調査する目的でアンケートを実施したところ、9割の出向者が現在の仕事に対するやりがいを持ち、満足感を得ている結果となった一方で、少数

ではあるものの、職場での人間関係や業務内容について不満を感じているという回答もあった。その根底には、出向先でのコミュニケーションの問題があるように思われる。出向解除の未然防止に向けて、対象者に対しては、出向先でのコミュニケーションの重要性を十分認識させることの必要性は高い。

出向先では会社の風土、文化、組織、人などに慣れるまでかなりの努力、忍耐を要する。それが、当たり前であると考え、また、出向先から自分に求められているものは何かを十分に理解し、業務を遂行することが重要であるとの意識づけをこれからも行っていきたいと考えている。

10. 大和ハウス工業株式会社

会社概要

事業内容：建築事業

【住宅系】戸建住宅、分譲マンション、賃貸住宅等の企画・設計・施工・販売・リフォーム、別荘地の販売

【建築系】商業施設、物流施設、医療・介護施設、法人施設の企画・設計・施工・リフォーム

都市開発事業：宅地・工業団地の企画・設計・施工・販売、再開発事業

海外事業：分譲マンションの開発・販売、合弁事業
その他

環境エネルギー事業、農業事業、ロボットスーツHALの販売代理等

従業員数：14,862名（単体：2015年4月1日）

平均年齢：38.4歳（2015年4月1日）

1. 65歳定年制導入の背景

大和ハウス工業では、利益の源泉は人であり、年齢にかかわらず経験や能力を持った人財の活躍推進が重要であると考えている。「年齢8掛け」の考えから、現在60歳の職員は、昔の40代後半の気力や体力があると認識しており、嘱託再雇用を希望する職員の割合が増加する状況は、老練なベテラン経営者・技術者等の確保に繋がるため、経営上有益であると考えていた。

その一方で、嘱託再雇用制度に対しては、「頑張っても報酬は変わらないのでやる気がでない」「職場の一体感がうまれない」「業績評価を受けたい」など、不満の声も上がっていた。こうした現場の意見に対応し、モチベーションの維持向上や人財の囲い込みを図っていく観点から、制度の見直しが必要であると認識していた。

これら社内の要因に加えて、厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢の引上げや2012年の高年齢者雇用安定法の改正など、外部要因への対応も必要となっていたことから、2011～12年度に検討を重ね、65歳までの定年延長と保有能力・発揮能力、実績・業績に応じた処遇が可能となる人事制度を2013年度より導入した。

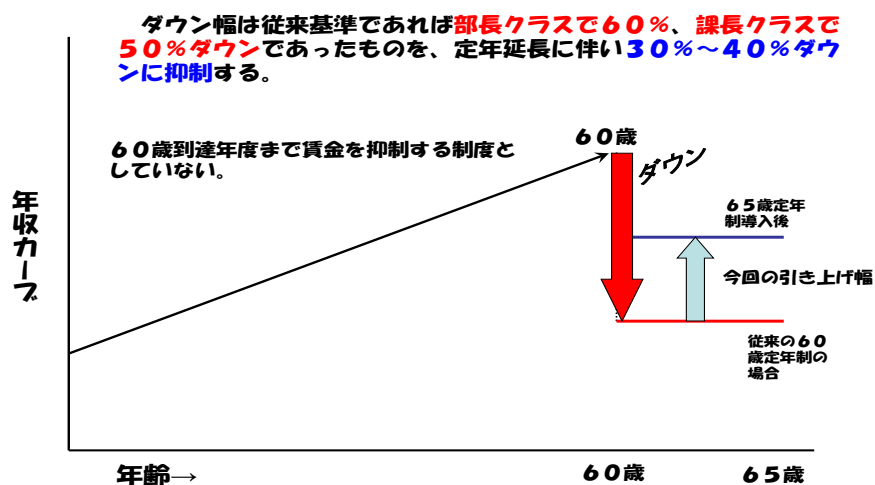
2. 65歳定年制の概要と導入までの流れ

定年延長は段階的にではなく、一気に65歳まで引き上げることとした。その際に重要なポイントは、60歳時点で退職金の支給を望む声に応えることであったため、税務当局の確認を経て、退職所得控除の対象としながら、旧定年年齢

(60歳)で支給することにした。

処遇については、嘱託再雇用制度において2ヵ月分の固定額だった賞与を、業績評価・個人査定によって変動支給する仕組みへと変更し、額も大幅に引き上げた。この見直しにより、従来、60歳以降の年収は部長クラスで60%減、課長クラスで50%減となっていたものから、30%減の水準へと変わった。制度改定によって総額人件費は増大したが、限られたパイを配分するのではなく、人材の活躍により売上げや利益を増やし、全体のパイを拡大していく視点が重要であると考えている。

図表1：65歳定年制導入時の賃金カーブのイメージ



3. 制度改定導入後に生じた課題への対応

(1) コース区分の複線化

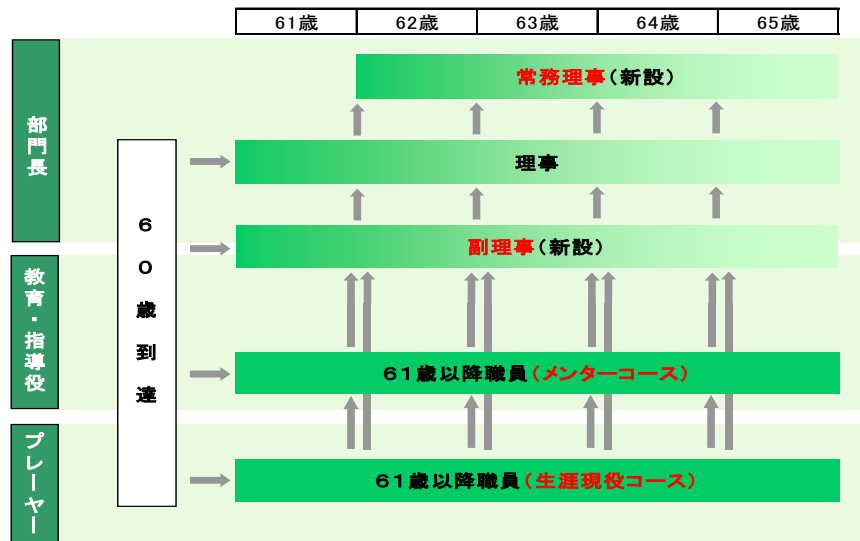
65歳定年制度の導入後、いくつかの課題が顕在化したことから、1年後の2014年4月に制度改定を行った。

制度導入時は、61歳以降の雇用区分として、「理事」「61歳以降職員」の2パターンを用意したが、引き続きマネージャーとして活躍する場合には、理事登用しか道がなく、ハードルも高かった。また、理事と職員の処遇格差が大きく、処遇が上がるチャンスもなかった。こうしたなかで、役職定年後の職員の立場や働き方が不明確となってしまい、本人や周囲が戸惑う状況が発生した。

そこで、理事職を「常務理事」「理事」「副理事」の3系統に広げ、登用の門戸を広げるとともに、61歳以降の昇格の機会を設けた。あわせて、61歳以降職員のコースを拡充して「メンターコース」と「生涯現役コース」を設け、役割を明確化した。これらの見直しの結果、61歳以降も昇格が可能な仕組みとなり、理事登用されない場合でも、メンターコースで指導・育成を担うか、生涯現役

コースで現役を続行するかを選択できるようになった。

図表 2：定年制延長後の制度改定（理事制度の拡充）



(2) メンターコースと生涯現役コースの概要

60歳以降の職員は、大半が61歳以降職員となる。このうち、メンターコースの職員は、フォロワー（伝承・育成対象者）の業務支援を行いながら、自らが培ってきた人脈・経験・知識を伝承していく役割を主に担う。対象者は、60歳までに一定ランクのライン長を経験し、支店長・工場長・本社部門長の推薦に基づき、役員が推挙した者で、社長決裁により決定する。登用数の目安は61歳以上職員の約10%、役職名は「シニアメンター」である。

生涯現役コースの職員は、「シニアエキスパート（管理職クラス経験者）」、「シニアスタッフ（旧主任、一般職クラス経験者）」の位置づけで現役を続行する。

メンターコースの対象者には月額5万円の指導手当を支給し、指導・育成する立場を明確化している。生涯現役コースの対象者には、60歳以前の職員と同様に、インセンティブとして販売促進手当などを支給し、嘱託再雇用制度と比べて月例給の引上げを図っている。なお、いずれのコースについても、労働時間管理の対象としている。

4. 配置先の決定方法

61歳以降の働き方については、個別に確認して決定している。具体的には、60歳に到達する年度の5～7月に1泊2日のライフデザインセミナーを開催し、61歳からの働き方と手続きに関する説明を行う。その上で、7月中に本人

が進路希望を調書に記入し、8月上旬に上司との面談を行う。面談結果を踏まえ、事業所としての要望を人事部に提出し、9月～11月にかけて人事部が異動先の調整を行う。最終的には、12月末までに決定した配属先を本人に通知している。

配属先は原則として家族在住、住居のあるところを優先し、職種は本社や本部系ではなく、現業系に近いところとしている。

5. 上位技術者認定制度の導入

以上の仕組みに加えて、年齢を問わず突出して優れた技術を持つ技術者の認定制度（上位技術者認定制度）を2014年から導入している。管理職層のなかから役員のおすすめを受け、審査を経て認定された者が対象となる。認定区分として、「技監（業界トップレベルの技術を有すると認められるもの）」と「技術主幹（社内トップレベルの技術を有すると認められるもの）」に分かれる。

技監は制度導入初年度の認定者がなく、技術主幹は9名を認定した。9名はいずれも61歳以上の職員であった。認定対象者には上位技術者手当（3～10万円）を支給している。

6. 人件費等への影響をめぐる考え方

基本的な考え方として、人事施策は企業の投資の面が強いと認識している。定年延長制度導入にあたっては、人件費が1年あたり10億円上昇すると想定したが、投資によって企業が成長すれば回収が見込めると考えた。定年を延長すると採用抑制や若手のポスト不足に関する指摘もあるが、売上げ・利益の増加から組織を拡大していくという視点を持っており、定期採用の抑制にはつながっていない。また、原則として60歳以降は一部を除いてラインから外れるため、若年層の登用も特段遅れていないと認識している。

11. 株式会社高島屋

会社概要

事業内容：総合小売業（百貨店業）

従業員数：9,289名（正社員4,746名・有期雇用社員4,543名）

（2016年2月29日現在/連結子会社は含まず）

平均年齢：45.0歳（正社員のみ）

1. 定年後再雇用制度の導入と改正の背景

高島屋では、厚生年金の支給開始年齢が引き上げられるなかで、社員が60～65歳までの間に収入に対して不安を持つことなく、蓄積してきた経験を活かして活躍できるよう、定年後再雇用制度を2001年に導入した。

百貨店業界は市場規模の縮小などを背景に売上高が減少し、利益についても上がりにくい状況が続いている。こうしたなかで、同社では、百貨店業を支えるのは常に「人」であり、サービスの充実度合いと人材への投資の量は比例する関係にあると考えており、2001年に制度を構築した後も、経営状況を踏まえながら社員の意欲の維持・向上を目指した改正を行っている。

2. 定年後再雇用制度の概要

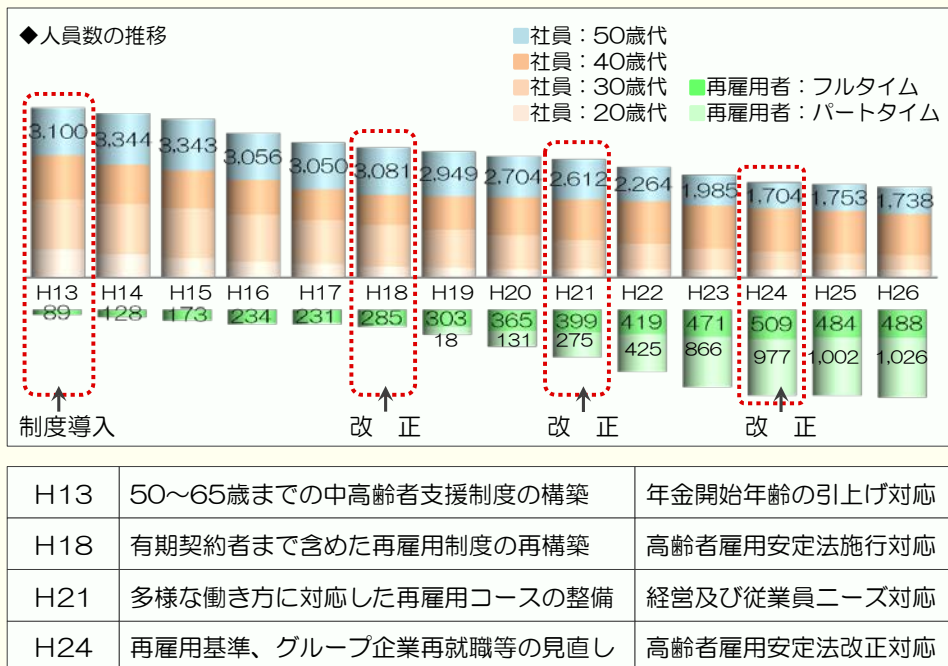
（1）制度の変遷

定年後再雇用制度を導入した当初は、対象を正社員のみとし、有期労働契約社員については、契約更新の上限を原則60歳までとしていた。その後、2004年に改正された高年齢者雇用安定法（高齢法）で、65歳までの雇用確保措置が義務付けられた際に、有期労働契約社員も制度の対象に含め内容の刷新を図った。2009年の見直しでは、パートタイムとフルタイムを選択可能な制度とした。

これらの一連の見直しの背景には、多様な働き方に対するニーズが高まっていたことに加えて、再雇用者の販売・販売支援業務について、モチベーションや緊張感が維持できておらず、管理をもう少し厳格化すべきではないかという認識が社内に出ていたこともあった。そこで、55歳以降の中高年齢社員について、いかにモチベーションを維持して働いてもらうかを検討し、変更を行いながら、現在の制度へとたどり着いている。なお、直近の改正は2012年で、同年に改正された高齢法に対応し、再雇用の対象者を希望者全員とした。

2007年～2014年までの再雇用者数は1,026名となっている。

図表 1：社員・定年後再雇用者の人員数推移と再雇用制度の変遷



(2) 再雇用コースの全体像

再雇用に際しては、プロフェッショナルとしての活躍を目指すものから、自分の生活を重視するものまで、社員が自らの価値観に応じて選択できるよう、6つのコースを用意している。

最上位の専門嘱託コースは、再雇用前の役職が担当部長もしくは管理部長以上の管理職で、高度な専門的知識を持っていることが要件である。再雇用コースのなかで、唯一会社主導で任用するコースであり、所属長からの希望提出を受け、人事部が任用を判断する。給与の水準は個別に設定される。

スーパーセールスコースは、販売職や営業職のプロとしての活躍を期待し、現役の時点で「プロセールスコース（販売・営業職のプロフェッショナル）」に在籍していることが必須となる。

技術・技能コースは、紳士服の誂えなど、特定の技術を持って組織に貢献するコースである。

キャリアコースは、ノウハウ継承など、指導的な役割を担うマスターコースと通常のレギュラーコースに分かれ、いずれもフルタイム勤務となる。マスターコースの処遇水準はレギュラーコースより高く設定している。

シェアードコースは、パートタイム勤務で、年間1,458時間勤務のアドバンスコースと、1週22.5時間勤務のレギュラーコースに分かれる。レギュラーコースの勤務時間は、社会保険の適用対象者にならない観点で設定している（社

会保険適用拡大に伴い、勤務時間の選択肢拡大を検討中)。

再雇用者全体は、シェアードコースのレギュラーコースが最も多い。なお、社員からの再雇用者では、キャリアコースのレギュラーコースが最多となっている。

各再雇用コースの処遇水準については、年金受給額や高年齢雇用継続給付などの調整額も加味しながら、手取りの年収額でどのくらいもらえるのかという点を意識して構築している。

図表 2：再雇用コースの全体像

| 再雇用コース | | コース概要 |
|---------------|----------|---|
| 専門嘱託コース | | ・専門分野のプロ（部長職以上） （MD・美術、法務・財務等） |
| スーパーセールスコース | | ・販売職・営業職のプロ ・社員時にコース選択が必須条件 |
| 技術・技能コース | | ・特定の技術・技能で、組織に貢献 ※紳士服技術（誂）等 |
| キャリアコース | マスターコース | ・販売・営業分野での専門性を発揮 ・フルタイム勤務 |
| | レギュラーコース | ・販売職、営業職、事務職 ・フルタイム勤務 |
| シェアードコース | アドバンスコース | ・販売職、営業職、事務職 ・年間1458時間（8割）の短時間勤務 ・55歳（社員時）に選択可能 |
| | レギュラーコース | ・販売職、営業職、事務職 ・1週22.5時間勤務 |
| グループ内再就職支援コース | | ・グループ企業にて業務に従事 （定年時出向者、出向経験者等） |

（3）再雇用コースの選択要件

再雇用後の活躍を見据えると、定年を間近に控えた 50 代後半の社員のモチベーション維持が重要となる。そこで、再雇用後に従事するコースを選択する際には、業績貢献や能力発揮度の測定結果を指標とし、高い評定を得た社員ほど、多くの選択肢を得られる制度としている。

具体的な要件は、①60 歳到達時点の雇用管理区分、②60 歳到達前 2 ヶ年の人事考課評定、③本人希望としている。

現役社員の人事考課の評定は、「V・S・S・S・A・B・C・D」の 7 段階で、キャリアコースのマスターコースを希望するには、定年前 2 ヶ年の人事考課評定でいずれも「S」以上、キャリアコースのレギュラーコースとシェアードコースのアドバンスコースについては、「A」以上でかつ「S」以上の評定が 1 回以上必要となる。

シェアードコースのアドバンスコースは、55～56歳の時点で選択でき、次長級以下の社員が、コース選択前2回の人事考課評定「A」以上であることを条件としている。選択後は勤務時間、賃金ともに通常社員時の8割相当となり、賞与の支給はなくなる。再雇用後はそのまま当該コースを継続し、退職時点で「退職餞別金」を受給する。

スーパーセールスコースは、課長級へ進級以降、任用試験に合格することでプロセールスコースに転換しておくことが条件となる。

(4) 再雇用後の評価とコース転換制度

再雇用後にも高いパフォーマンスを発揮してもらうために、いずれのコースの場合でも人事考課を行っている。考課は各年上期・下期の2回に分けて実施し、考課結果（SS・S・A・B・C・Dの6段階）に基づいて賞与額を決定している。なお、スーパーセールスコースについては、定年到達前と同様の賞与テーブルが適用される。

考課結果は、再雇用後のコースの転換基準としても活用している。継続的に高い意欲と向上心をもって仕事に取り組み、一定の成果発揮が認められるキャリアコース・シェアードコースの再雇用者については、他のコースへの転換が可能となっており、その可否は、直近2回の人事考課結果に基づき決定する。

3. キャリアの形成に向けた支援

社員の意欲や能力の維持・向上に向けたセミナー等による意識の醸成にも積極的に取り組んでいる。基本的な考え方は、「社員自身が入社から定年後までを見据え、自身のキャリアを形成する」「会社は人材育成策やキャリアパスの選択肢等を準備する」「社員は、会社と対話を図りながら、自己のキャリアとライフプランを考える」というものである。入社以降、節目のタイミングで行うセミナーやカウンセリング、面談等を通じて、本人・上長・人事部の間での認識の共有を図りながら、キャリアの形成を進めていくことにしている。

具体的な支援策のうち、進級のタイミングでは、①入社3年次面談（本人の認識・今後挑戦してみたい仕事）、②係長級・課長級における進級時ガイダンス（係長・課長としての心構え・職務適性分析）と人事情報調査（中長期的キャリア形成）を用意している。

年齢に軸足を置いた支援策としては、40歳・50歳・55歳・59歳時点において、各種のキャリアプランカウンセリング・セミナー、ライフプランカウンセリング・セミナーを開催し、定年6ヵ月前には、定年後のコース確認面談を实

施している。

その他、35歳・40歳・45歳、50～58歳時点において、早期退職制度を設けており、自己都合退職について、定年退職扱いとして退職金を支給している。

図表3：年齢に軸足を置いたキャリア・ライフプラン支援策

| | | | |
|-----|---|---|----------------------|
| | | | 35歳 進路支援制度 |
| 40歳 | <ul style="list-style-type: none"> キャリアプランセミナー キャリアプランカウンセリング | <ul style="list-style-type: none"> ○適性分析と中長期的キャリア形成（ジャンル・職務等） ○進路支援制度の紹介 ○再雇用制度の紹介 | 40歳 進路支援制度 |
| 50歳 | <ul style="list-style-type: none"> ライフプランセミナーⅠ ライフプランカウンセリング | <ul style="list-style-type: none"> ○定年後までを見据えたキャリア分析 ○ライフプラン調査 ○再雇用・ライフプラン支援制度の紹介 | 45歳 進路支援制度 |
| 55歳 | <ul style="list-style-type: none"> ライフプランセミナーⅡ ライフプランカウンセリング | <ul style="list-style-type: none"> ○個々のスキルの棚卸 ○評価・健康の確認 ○定年後を含めた個々のライフプランの考え方の確認 | 50～58歳 ライフプラン支援制度 |
| 59歳 | <ul style="list-style-type: none"> ・定年6カ月前：定年後のコース確認面談（コース選択基準と本人希望） | | |

12. 株式会社千葉銀行

会社概要

事業内容： 銀行業
従業員数： 4,404 名（2015 年 9 月末）
平均年齢： 職員 39.4 歳（2015 年 3 月末）

1. 高齢職員の活躍推進に向けた取組みの概要

千葉銀行では、中高齢職員がいきいきと働くことができるよう、セカンドキャリア研修やカウンセリングなどの支援体制を整備し、人生設計を継続的にサポートしている。

こうしたなか、厚生年金の支給開始年齢の引上げや高年齢者雇用安定法の改正を受け、経験豊富なベテラン職員をスキルやノウハウを活かした戦力としていくために、2004 年 4 月より、定年退職した元職員を「シニア・スタッフ」と位置づけ、継続雇用する仕組みを定めた。

2. 「いきいき生活サポートプラン」

同行においては、職員は満 55 歳に達した時点で、原則として職位から外れ、それまでに培った知識や経験を活かした「専担者」として職務を遂行する。その際、賃金体系は 55 歳までの「行員」から、55 歳超の「専任行員」としての新たなステージへと移行する。また、60 歳の定年退職を迎えた専任行員については、シニア・スタッフとして継続雇用をしている。そこで、専任行員やシニア・スタッフへの移行に対応し、公私共に充実した生活を送って欲しいとの考えから、45 歳以上の行員を対象とした「いきいき生活サポートプラン」を 2007 年 7 月より運用し、継続的・体系的なサポートを行っている。

具体的な内容として、45 歳の行員に対しては、今後の生き方を考える「キャリアプランニング研修Ⅰ」を行っている。この研修では、企業年金制度を含めたライフプランニングや専任行員及びシニア・スタッフ制度等の概要についても説明し、自身の将来についてイメージしてもらうこととしている。

50 歳の行員に対しては、専任行員となった際に希望する働き方についてアンケートを行い、その結果に基づいて社内カウンセラーが対象となる個々人のヒアリングをする。その際には、自身の疾病や両親の介護、子供の学費等、私生活に関する問題についての相談も受けている。

53 歳の時点では、45 歳時に一度考えた今後のライフプランやキャリアプランについて、より具体的なビジョンを持てるように「キャリアプランニング研

修Ⅱ」を行う。この場では、今後の雇用制度と収入の変化を踏まえたライフプランを立ててもらい、専任行員としての働き方について、改めてアンケートを実施し、その結果を基にカウンセラーが個別にヒアリングを行う。

55歳達齢時には「専任行員移行者説明会」を実施し、制度の内容や専任行員としての求められる役割を説明する。専任行員へ移行してから約3ヵ月後に、移行に伴う仕事上の悩みや、収入減少による金銭的悩み等について相談を受け、フォローする。

58歳の時点では、シニア・スタッフ制度の内容や年金・医療など今後の生活に必要な知識について説明し、60歳以降どのように働きたいかをカウンセラーが個別にヒアリングする。その際も、私生活の悩みや問題についての相談を受けつける。

このように同行では、転換期となる55歳・60歳を見据えた継続的な研修等を通じて、情報提供を行うことにより、行員自身のライフプラン設計を支援し、専任行員やシニア・スタッフへの移行後もいきいきと働けるようなサポートを展開している。

図表：いきいき生活サポートプラン

| 年齢 | 実施項目 | 具体的な内容 |
|-----|---------------|--|
| 45歳 | キャリアプランニング研修Ⅰ | ○「今後の生き方」を考えさせる ○ライフプランニングのための基礎知識を提供 ○当行制度(専任行員制度・シニアスタッフ制度)を説明 |
| 50歳 | アンケートⅠ | ○55歳から60歳までどのように働きたいかアンケート |
| 51歳 | カウンセリングⅠ | ○アンケート結果を踏まえカウンセラーが個別に希望をヒアリング ○私生活における問題(自身の疾病・両親の介護等)の相談を受ける |
| 53歳 | キャリアプランニング研修Ⅱ | ○55歳を前に再度「今後の生き方」を考える(前回より具体的ビジョンを持って) ○当行制度(専任行員制度・シニアスタッフ制度)を説明 ○収入の変化等を踏まえ具体的なライフプランを立てる |
| | アンケートⅡ | ○55歳から60歳までどのように働きたいかアンケート (前回より具体的ビジョンを持って) |
| 53歳 | カウンセリングⅡ | ○アンケート結果を踏まえカウンセラーが個別に希望をヒアリング ○私生活における問題(自身の疾病・両親の介護等)の相談を受ける |
| 55歳 | 専任行員移行者説明会 | ○専任行員制度・今後の役割などの説明 |
| 55歳 | カウンセリングⅢ | ○専任行員移行に伴う仕事上の悩みや収入減少による金銭的悩み等について相談を受ける |
| 58歳 | カウンセリングⅣ | ○60歳以降どのように働きたいかカウンセラーが個別に希望をヒアリング ○シニアスタッフ制度について説明 ○私生活における問題(自身の疾病・両親の介護等)の相談を受ける ○年金・医療など60歳以降の生活に必要な知識を提供 |

3. シニア・スタッフ制度

(1) シニア・スタッフ制度の推移

シニア・スタッフ制度は、千葉銀行グループの定年退職者が人材派遣会社のちばぎんキャリアサービスに在籍し、同行及びグループ会社において、派遣社

員として働く仕組みからスタートした。

その後、老齢厚生年金の支給開始年齢の引上げに対応し、「シニア・スタッフ（常勤）」の制度を2013年5月に追加し、2014年4月からは同行本体で直接雇用する制度へと移行した。

（2）シニア・スタッフの勤務

同制度には、勤務日数により、「シニア・スタッフ（短勤）」と「シニア・スタッフ（常勤）」のパターンがある。短勤の場合、月15日の勤務、常勤の場合は、行員と同じ日数である。一日の勤務時間は、行員が午前8時30分から午後5時10分（休憩1時間を含む）であるのに対し、シニア・スタッフは午前8時30分から午後4時30分（休憩1時間を含む）を原則とする。

給与は日給制で、業務の内容により7段階に分かれており、短勤より常勤の方がやや高い賃金テーブルとしている。

（3）シニア・スタッフの雇用

シニア・スタッフの雇用期間は原則1年以内としており、健康状態に就業上支障がないと産業医が判断し、かつ銀行と対象者の双方が合意した場合には、65歳を限度として更新がなされる。また、年次有給休暇については、銀行職員としての勤続年数を加味した年数に応じて付与される。

4. 今後の課題

同行では、1999年から2004年頃にかけて新卒採用を絞ったため、30代後半から40代前半の行員が少ないという人員構成上の課題を抱えている。このため、経験豊富な専任行員及びシニア・スタッフには更なる活躍を期待しており、高齢職員のモチベーションの維持と向上を図るために、評価制度の導入等の人事施策の検討が課題であると認識している。

13. 東京ガス株式会社

会社概要

事業内容： ガスの製造・供給・販売、電力、エネルギーサービス事業

従業員数： 16,835名（個別 7,979名）

平均年齢： 42.7歳（2015年3月末）

1. 中高齢社員の活躍推進に取り組む背景

東京ガスが、中高齢社員の活躍推進に向けた取組みを進めてきた背景には、事業環境の変化に対応する過程で生じた「大量採用層」の高齢化の進展がある。

「大量採用層」は人員構成上2つある。1つは、1972年～88年にかけて、都市ガスの原料を石油系から天然ガスに変更する際に集中的に採用した「熱量変更世代」で、現在は定年年齢に入り始めている。もう一つは、1980年代後半のバブル期の頃に採用した世代で、40代の層である。その一方で、事業展開に合わせて、新規採用の抑制や業務の見直しなどを行ってきた影響から、人員が極端に薄い年代もあり、大量採用層には今後も戦力としての活躍を期待している。

60歳以降の高齢期に至った後に、仕事も生活も充実していけるよう、2004年より運用を開始している「セカンドライフ支援制度」を活用して、中高齢社員に対する支援を行っている。

2. セカンドライフ支援制度の概要

（1）基本的な考え方

セカンドライフ支援制度の基本理念は「社員の生涯生活の充実」とし、「選択と自立」の考えのもと、社員の「自己責任」を原則としている。会社は自助努力への支援として、活躍の場の多様な選択肢を用意し、選択に向けて、高齢期に至る前からセミナー等の機会を通じて意識啓発を行っている。


（2）セカンドライフコースの概要

活躍の場の選択肢は「セカンドライフコース」として、再就職支援（図表1(1)～(3)）と自立支援等（同(4)～(6)）のコースを用意している。このうち、幹部職（非組合員の管理職）からの希望が多いのは(1)「関係会社希望」である。関係会社・取引先等へ60歳以前に出向し、出向期間1年以上かつ原則55歳以上の社員を対象に、本人・転籍先・東京ガスの三者合意を前提として、転籍を行っている。定年前の転籍により処遇面の不利益が生じないように、転籍時には退職一時金を割増支給している。

図表 1 : セカンドライフコースの概要

セカンドライフコース

- (1) 関係会社希望（転籍制度）**
関係会社・取引先に出向・転籍して、再就職
- (2) 社内再雇用希望**
定年後、前任契約社員として東京ガスに再就職
- (3) 社外転進希望**
人材バンク室による職域開拓等を通じて、グループ外企業へ転進・再就職
- (4) フリー契約**
定年退職後、一事業主として会社から特定の業務を受託
- (5) マイプラン（早期退職制度）**
自らの計画実現のため、早期退職制度を適用して自立
- (6) スタンダード … 引退・休養**



エネルギー・フロンティア
TOKYO GAS

組合員を中心に希望が多いのは(2)「社内再雇用希望」である。1年ごとの有期雇用契約の「前任契約社員」として、定年時点に所属している職場で、今まで培った業務知識・技能・経験を活かして勤務することを原則としている。

(3) セカンドライフ支援の流れ

セカンドライフ支援は、50歳の社員を対象に毎年5月に開催する「キャリアデザインセミナー」からスタートする。このセミナーでは、自身のキャリアを振り返り、今後のキャリア開発計画を立てる機会を提供している。

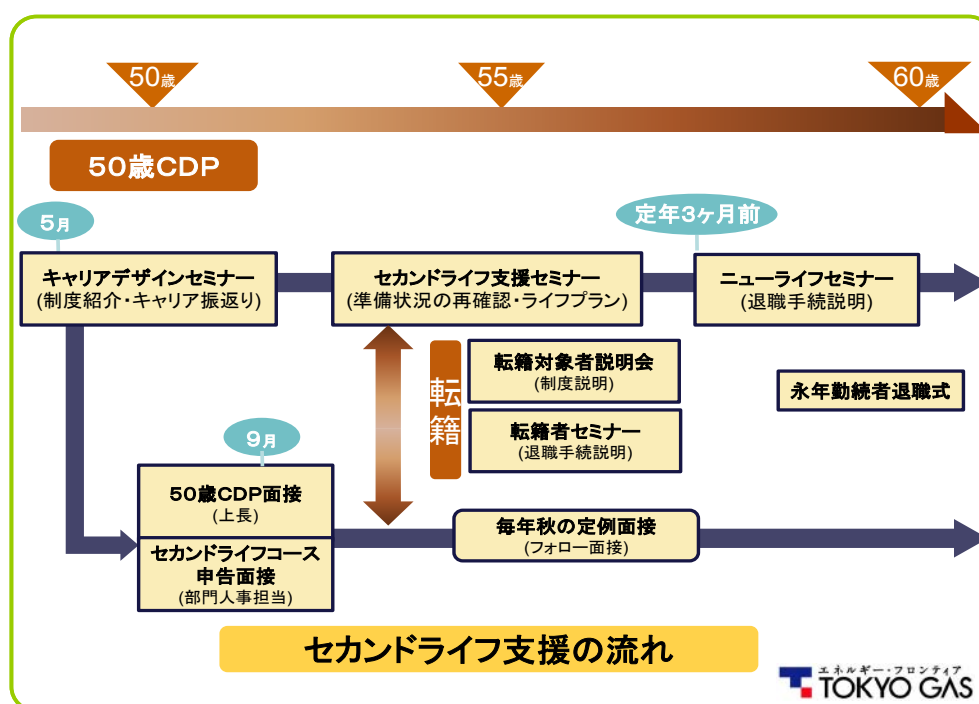
セミナー後に本人が作成したCDP (Career Development Program) シートに基づき、9月に上長との間で「50歳CDP面接」を実施し、今後のキャリアのあり方について相談する。その後、各部門の人事担当との面接を通じて、セカンドライフコースの選択・申告を行う流れとなる。

この面接の翌年以降は、毎年秋にフォロー面接を実施している。その場では、上長との間で、職場環境の変化等を踏まえながら50歳時点で作成したキャリア開発計画や申告したコースについての進捗・準備状況を確認し、必要に応じて変更を加えている。

55歳時点では、セカンドライフ支援セミナーを開催している。ここでは、セカンドライフに向けた準備状況の確認を行うとともに、社会保険制度や各種税

金の説明、退職手当額や企業年金のシミュレーションなどを通じて、ライフプラン・マネープランに関する情報提供も行っている。なお、60歳以前に転籍する対象者には、転籍3ヶ月前に転籍対象者説明会と転籍者セミナーを開催している。

図表2：セカンドライフ支援の流れ



3. 中高齢社員のモチベーション向上への取組み

(1) 中高齢社員・再雇用社員（前任契約社員）の活躍推進に向けた取組み

同社では、熱量変更作業に伴う大量採用社員が60歳の定年を迎えている最中で、2017年までは定年退職者が年間に300人を超え、現場を中心に人手不足感が続く見込みである。特に、ガス導管の維持管理などの現場業務や、顧客接点業務など豊富なスキルが必要な職場においては、再雇用社員に対して社員と同様の役割が期待されている。こうした労務構成の変化に対応しながら、2020年に向けた経営ビジョン「チャレンジ2020ビジョン」を実現していくための人材・組織基盤の強化施策として、「次代の人事政策」を2012年に取りまとめた。この中で、中高齢社員の活躍推進に向けたモチベーション向上策を打ち出している。

具体的には、新人事処遇制度の下、社員資格の細分化・新設を図り、50代以降も地道な頑張りが昇級（昇給）に繋がる仕組みを導入した。

図表 3 : 中高年齢層のモチベーション向上への取り組み

中高年齢層のモチベーション向上への取り組み

- (1) 「チャレンジ2020ビジョン(※)」を踏まえた、
「次代の人事政策」(2012年取り纏め)における取り組み
- ・社員一人ひとりの持ち味・強みを活かし、組織業績の向上に貢献していく仕組みづくり
 - ・地道な頑張りが継続して賃金につながる仕組みづくり
 - ・大量定年を迎える中で早急な技能・技術・知識伝承の仕組みづくり etc.
- (2) 再雇用社員(前任契約社員)の活躍推進に向けた取り組み
- a. 前任契約社員制度の一部見直し
 - b. 中高年齢層のマネジメントの強化

※チャレンジ2020ビジョン: 2011年11月に对外発表
2020年に向けて、エネルギーと未来のために東京ガスグループがめざす
ビジョン



また、前任契約社員については、職場のニーズの高まりを踏まえ、期待する役割を社員の補助的なものから、若手への技能伝承や社員の業務遂行の一部を担う内容へと変更を図るとともに、処遇体系も一部見直している。これは、処遇ランクについて、6段階としている仕組みは維持しつつ、顕著な業績・組織への貢献が認められ、より高度な役割を担うことが期待される場合に適用する「A」区分を新設するものである。各段階のなかに、上位区分を設けることで、能力の発揮や期待役割に応じて処遇にメリハリをつけ、頑張った人に報いることができるようにした。

さらに、組織貢献シートを導入し、組織への貢献度を評価し、契約更新時の処遇ランクや区分を決定する際の指標とするほか、上長との目標管理面談で活用している。

(2) マネジメント支援研修の実施

高齢社員の活躍推進にあたっては、本人の意識改革が最重要である一方、上長のマネジメントも大切である。そこで、55歳以上の部下を持つ管理者のマネジメント力強化を目的とした研修を実施し、好事例なども交えながら、マネジメントのポイントを紹介している。また、上長に法制度を正しく理解してもらうために、改正高齢法に基づく再雇用制度についての説明も行っている。

4. セカンドライフ支援の今後の見直しの方向性

セカンドライフ支援制度は導入後 10 年を超え、現在、見直しの時期を迎えている。

これまでセカンドライフ支援の対象者は、オペレーションや顧客接点業務など手に職がある現場フィールド業務の社員が中心だったが、今後は労務構成上、バブル期以降に入社したホワイトカラーの比率が高まることから、これまでと同じアプローチでは効果的な支援は難しい。

また、現在エネルギー業界は大きな転換期を迎えており、今後の事業構造の変化により、これまでと同じ仕事や働き方ができなくなる可能性もあるうえ、関係会社の再編・統合により、転籍・再雇用先のポスト不足も発生してくることが見込まれる。

こうしたことから、現行のセカンドライフ支援制度について、できることから必要な見直しを行い、制度の再構築を図る予定である。改正高齢法により 65 歳まで働く時代にあって、せっかくならば得意分野で生き生きと生産性高く働いて、組織に貢献してもらいたいと考えている。

見直しの方向性としては、50 歳代に対する支援の目的を「セカンドライフ(第二の人生)の実現」から「50 歳代のモチベーションとパフォーマンスの向上」へと移行し、キャリア開発支援に重点化することがある。また、再就職希望は、働き先や勤務場所を切り口としたコース区分ではなく、どのような仕事・職務で能力を発揮し、貢献していけるのかという切り口・申告に変更することも考えている。さらに人事部内にキャリアコンサルタントを配置し、「再就職準備」のためではなく、「50 歳以降の仕事に活かす」ためのキャリア開発支援を充実させる予定である。

14. 東レ株式会社

会社概要

事業内容：下記製品の製造および販売
繊維、プラスチック・ケミカル、情報通信材料・機器、炭素繊維、
複合材料、環境・エンジニアリング、ライフサイエンス、その他
従業員数：7,232名（単独） 45,789名（連結） （2015年3月31日現在）
平均年齢：36.7歳（2015年3月末、東レ単独ベース）

1. 雇用管理の基本方針

東レは、「経営理念」において、「社員のために一働きがいと公正な機会を提供すること」を謳うと共に、「企業行動方針」においても、「人材重視」を掲げている。また、中期経営ビジョンである「プロジェクトAP-G2016」や「CSRガイドライン」においても、人材重視の姿勢を明示している。人材こそが経営資源のなかで最も大切なものであり、「人材の確保・育成」は時代を問わない重要な経営課題として位置づけている。

人事勤労施策はこの「人材重視」の理念に基づいて運営している。基本方針は、①雇用の重視と長期人材育成、②グローバル競争に打ち勝つ人材の選抜と育成、③適材適所の追求と公正性・納得性・透明性の向上、④従業員との信頼関係の維持と活力ある職場づくり、⑤企業体質強化のための多面的な施策の継続実行である。このうち、⑤では、全社要員規模の設定などの施策によって、厳密な要員管理を通じた企業競争力の維持に取り組んでいるものの、安易な人員整理や解雇等を行っていない。要員合理化等により生じた余裕人員に対しては、グループ内外で適職を見つけ、本人の意向を尊重する中で雇用の場の確保に努めており、再雇用制度についても同様の理念に基づいて運営している。なお、雇用確保手段としては、工場生産要員を主な対象としている殖産会社の活用が挙げられる。

図表1：東レグループの殖産会社の概要

設立経緯： オイルショック後の合繊構造不況による余剰人員対策の必要性から設立
目的： 中高年齢層や一時的な余剰人員の雇用受け皿機能
利益追求を主目的としない
事業内容： 工場生産工程付帯作業の請負、地域密着型小売・サービス事業他
処遇等： 給与水準は地場産業並み（東レ本体水準の85%程度）
労使間の十分な協議と合意形成
従業員数： 約2,500人（最大時約3,200人）

2. 管理・専門職（K S職）再雇用制度の概要

同社では、正社員を管理・専門職（以下、K S職）と組合員に区分して人材管理を行っている。K S職とは、課長相当職以上の者を対象とし、管理職掌（全社組織内のライン長）と専門職掌（個別テーマ責任者、特定分野営業責任者等）により構成されている。以下では、K S職を対象とした再雇用制度の概要について紹介する。

（1）K S職再雇用制度導入の背景と改定経緯

①制度導入（2001年度）

K S職に対しては、2001年度以前から、ライン部長職継続者や特定業界・技術分野の第一人者、法定資格保有者等の必要不可欠な優秀人材に限定して、個別例外的な運用により雇用継続を行っていた。その一方で、60歳以降も継続勤務することを希望する高齢者が増加してきたことから、人事施策について、実年齢にとらわれず、真に能力のある人材を活用する方向へと転換する必要があるとの判断に至った。

そこで、組合員層について、60歳前半層の再雇用を制度化したことを機に、K S職についても従来の運用を整理し、2001年度より「K S再雇用制度」を導入した。

導入にあたっては、新規に60歳に到達するK S職全員を人事部門がリストアップし、各事業分野宛に再雇用の要否の検討を依頼し、そのうえで、経営会議での審議を経て、個々の再雇用を行うこととした。再雇用の区分については、社員として60歳到達時と同じ処遇とする「社員再雇用」と特定の業界や技術分野の第一人者等を対象に一定の基準で処遇する「全社常勤嘱託」に加えて、「本部・部門別の常勤（非常勤）嘱託」を新設した。

②高年齢者雇用安定法（高齢法）改正に伴う制度改定（2005年度）

2004年に改正された高齢法により、65歳までの雇用確保措置が義務づけられた際に、従来の再雇用制度を「継続雇用制度」にあたるものと位置づけ、一部の見直しを加えた。見直しの主なポイントは、公的年金の支給開始年齢の引上げに合わせた再雇用対象年齢の65歳までの段階的な引上げである。

（2）制度の対象者

高齢法に基づく雇用確保措置の対象者のうち、本人が引き続き再雇用を希望し、所定の要件を満たす者を「K S職再雇用制度」の対象としている。再雇用

の要件は、業務を遂行にするにあたって十分な意欲・能力を有すること、通常の業務に支障のない健康状態であること、会社が提示する職場・職務・処遇条件に合意が得られる者である。

このほかに、当年度に65歳以上に到達するなど、法的な雇用確保措置の対象外となる者については、原則、嘱託契約の期間満了時をもって再雇用を終了するものの、なお契約の延長が必要不可欠な場合には、個別審議のうえ例外的に再雇用延長（原則非常勤）を認めている。

（3）KS職再雇用区分

再雇用者の区分は、能力や経験をベースに「社員再雇用」「全社常勤嘱託」「本部・部門嘱託」「海外関係会社嘱託」「国内関係会社嘱託」の5種類にしている。社員再雇用については、余人を持って変えがたく、能力・業績面での評価が抜群の者が対象となる。この場合の処遇は60歳到達時を継続する。

図表2：KS職の再雇用区分

| 再雇用区分 | 要件・処遇等 |
|----------|---|
| 社員再雇用 | <ul style="list-style-type: none"> 戦略的な事業展開のため重要不可欠な「職責・役割」を担当し、経験・能力から余人をもって代え難く、能力・業績面の評価が抜群である者（例：東レ本体・海外ライン長就任者、法的資格所有者等） 社員として60才到達時と同じ処遇（資格格付・例月賃金・賞与）を継続し、人事評価・目標管理等も社員同様に実施 社員再雇用としての雇用継続は、原則1年間 |
| 全社常勤嘱託 | <ul style="list-style-type: none"> 特定の業界・技術分野の第一人者、高度な専門能力・経験を保持し、他の者では代替不可能な者で後任が育成されるまでの間その能力を活用する者 再雇用にあたってはライン部長等の管理職位からは外す 例月給与は、60才到達時の資格給の80%を目安 賞与は、60才到達時の資格格付における標準評価者への支給相当額 |
| 本部・部門嘱託 | <ul style="list-style-type: none"> 上記には当てはまらないものの、準ずるレベルで、経営ニーズがある者 常勤の場合、例月給与は60才到達時の資格給の60%を目安 賞与についても、60才到達時の資格格付における標準評価者への支給相当額の60%を目安 |
| 海外関係会社嘱託 | <ul style="list-style-type: none"> 海外関係会社のニーズによりその能力・経験を活用できる者については、海外関係会社の嘱託として再雇用 処遇等については、再雇用会社での職責・役割をベースに、東レ本体の処遇水準も参考にしながら各社で決定 |
| 国内関係会社嘱託 | <ul style="list-style-type: none"> 新たに国内関係会社のニーズによりその能力・経験を活用できる者については、国内関係会社の嘱託として再雇用 処遇等については、海外関係会社嘱託と同様、各社で決定 |

最も多くの者が区分されるのが本部・部門嘱託で、処遇については、常勤であれば月給と賞与を定年到達時のおよそ60%程度の水準で支給している。

任用にあたっては、社員再雇用と全社常勤嘱託の場合、経営会議での審議と社長決裁、それ以外については人事部門担当役員決裁を得ることにしている。

なお、K S職再雇用の基準を満たさず、いずれの区分においても、再雇用が困難な者で、本人が再雇用を希望する者については、「組合員層と同等の職務や処遇水準の提示」等を行っている。

3. 今後の課題

同社では、現行の再雇用制度について、「経営環境・経営ニーズ」と「個々人の能力・意欲・就労ニーズ」に応じて柔軟に職務・労働条件を提供できる点にメリットがあると考えており、一律の定年延長の導入など、制度の抜本的な見直しは当面予定していない。

ただし、今後については、東レ本体において、要員構成上のボリュームゾーンである平成入社以降社員が再雇用制度の対象となってくる頃には、関係会社を含めたグループ全体での職務提供・最適配置を進め、東レグループの戦力強化につなげていくことが課題になると認識している。このため、今後は、これまで以上にグループ企業内でのローテーションによる人材の確保と育成を図っていきたいと考えている。

15. 日本電気株式会社

会社概要

事業内容：パブリック事業、エンタープライズ事業、テレコムキャリア事業、システムプラットフォーム事業

従業員数：23,982名（平成27年3月末、単独）
98,982名（平成27年3月末、連結）

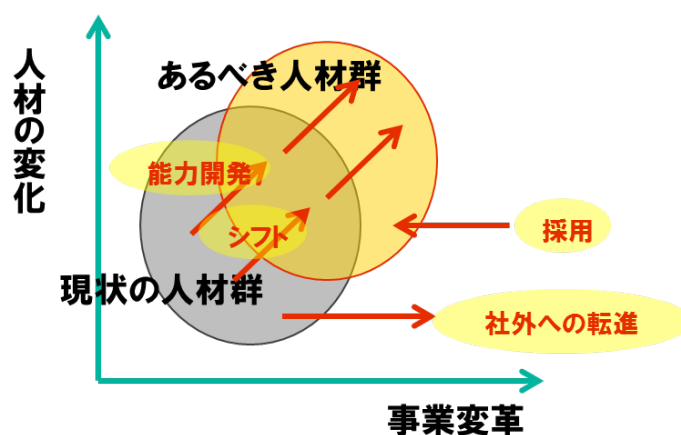
平均年齢：42.7歳

1. 中高齢従業員の活躍推進に取り組む背景

日本電気は、情報通信技術やグローバル化の進展などを受けて、事業構造の変革に取り組むなか、社会ソリューション事業を経営の軸に据え、社会インフラの構築に注力している。

こうしたなか、事業を担う人材の確保・育成に向けて、スピード感を持って成長分野へ人材をシフトし、活躍推進を図っていくことが課題であり、既存の事業分野で活躍をしてきた従業員を中心に「あるべき人材群」を形成するための支援が重要と認識している。

図表1：事業変革に伴う人材の育成・シフト



度重なる高年齢者雇用安定法(高齢法)の改正により、定年後再雇用を選択する従業員が増加傾向にあるなかで、同社では、人員構成上、分厚い40代～50代前半の層に対して、現役時代のみならず、60歳以降も戦力としての活躍を期待しており、60歳以降を見据えたキャリア形成支援の取組みが不可欠であると認識している。

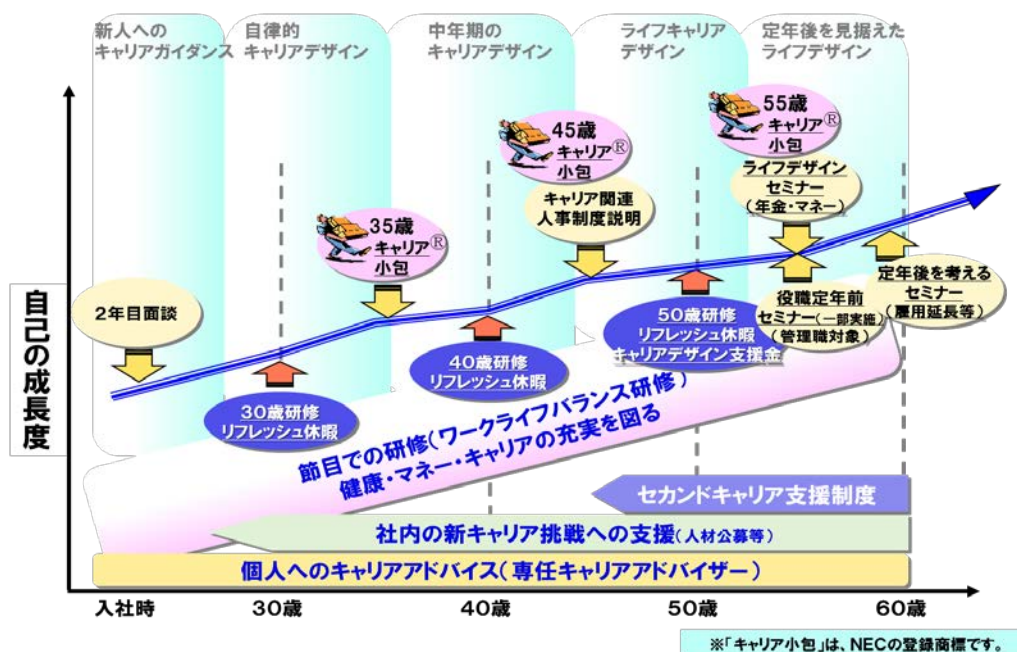
2. 「ライフタイムキャリア・サポート」による施策の展開

(1) 「ライフタイムキャリア・サポート」による体系的な支援

中高年齢従業員の活躍推進に向けた取組みは、2002年に体系化した「ライフタイムキャリア・サポート」をベースに展開している。当時、従業員からは終身雇用色の強い会社として認識される一方、グローバル競争の激化などによる事業環境の変化を経験するなかで、従来の人事管理が「組織と個人の強い依存」を生み、「早い変化への抵抗感」や「主体的能力開発意欲の低下」「人材の流動化への阻害」へと繋がっていると指摘も見られるようになった。

そこで、人事部門では、施策の整理・統合を進め、事業環境が変化するなかで、従業員が社内外のさまざまな場で生涯にわたり専門性を発揮するための支援を行うことにした。

図表2：ライフタイムキャリア・サポート施策一覧



中心となるメニューは30歳・40歳・50歳の節目ごとに行うワークライフバランス研修である。従業員が意欲を持って自身の能力の再開発に取り組んでいけるよう、「キャリア」「健康」「マネー」に関する情報を提供し、それぞれの年齢において必要な気づきを促すことにしている。また、研修を補完するために、35歳・45歳・55歳の時点で「キャリア小包」として、書籍の紹介やキャリアの棚卸しに向けたアセスメントの機会について情報を届けている。

(2) 説明会や研修、キャリアアセスメントを通じた意識づけ

従来の取組みは、従業員本人の希望に基づいたキャリアビジョンに軸足を置いた内容であったが、近年では、人員構成や事業環境の変化に加え、各種の法

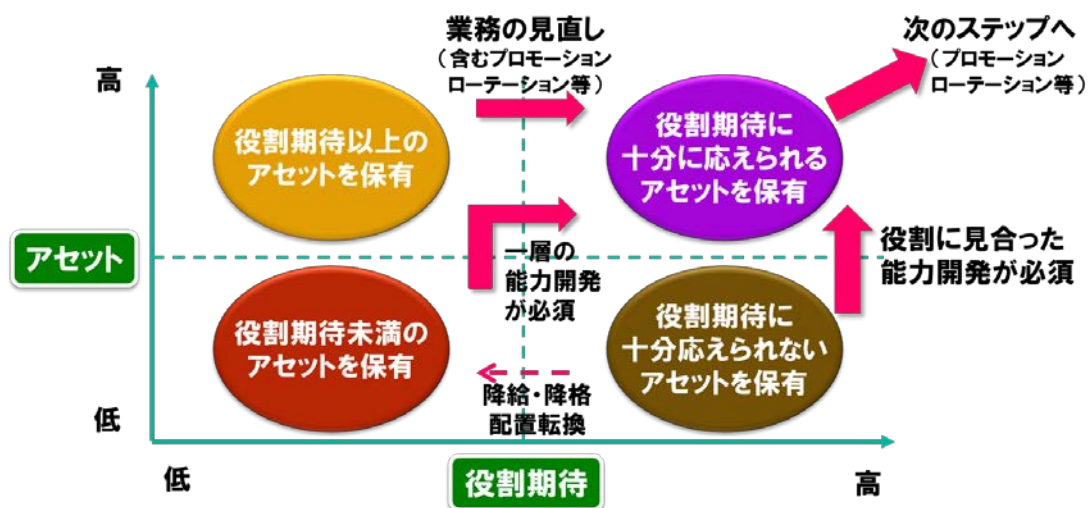
制度の見直しなど、中高齢従業員をめぐる状況が厳しさを増していることから、環境変化を踏まえて自らのキャリアを考えることも重要であるとの認識が社内で強まった。そこで、2014年度より開始した「キャリア関連の人事制度説明会」では、自社の事業環境や人員構成の状況を示したうえで、高齢期のキャリアの選択肢とその実現に向けた支援策について説明している。初年度は、対象を45歳以上の全従業員とし、57回にわたって説明会を開催した結果、対象者の75%が受講した。なお、2015年度からは対象者を45歳の従業員としている。

また、役職定年（原則56歳）後に、役割と処遇の変化を受け入れられず、意欲が低下する従業員も見られることから、意識の持ち方などに重点をおいた研修プログラムを用意し、55歳向けに「役職定年前研修」として2015年より一部の職場で実施している。

節目年齢ごとの研修に加えて、特に45歳以降の中高齢従業員については、上長との毎年のキャリア面談のなかで、自らの能力・スキル等のアセットのレベルや事業戦略上の人材ニーズへの認識を深めることで、進むべきキャリアの見極めと適正な再配置の実現に取り組んでいる。

具体的には、「与えた役割に対する期待（役割期待）」と「保有するアセット」の2軸による4象限の中で、本人の立ち位置がどこにあるのかについて、上長は意識し、面談を通じて今後のキャリアに共に向き合い、支援を行っている。

図表3：役割期待と保有するアセットによるキャリアの方向性



(3) 人材公募型の雇用延長制度によるキャリアへの挑戦と納得の実現

定年退職（60歳）以降の再雇用を希望する従業員については、「雇用延長嘱託」として再契約し、原則1年ごとに会社と本人の同意のうえで更新している。

組合員については基本的に現職継続を提示するが、元管理職については、現職を自動的に継続するのではなく、社内での公募制度による選考等を経て、再雇用後の業務を決定している。その際の報酬は、市場の水準を参考にしながら、業務に期待される生産性に応じて設定している。

この人材公募型の雇用延長制度を導入した背景には、個人の状況（能力・経験、健康状態等）によって、希望する職種、職務内容、勤務条件等に幅があるなかで、再雇用後の待遇が一律的であることによるモチベーション低下にどのように対応するかという問題があった。その解決には、本人の主体的なキャリア選択が重要であることから、再雇用後の業務に求められるノウハウ・スキル、処遇を示したうえで公募する形とし、個人と組織双方のニーズのマッチングを図っていくこととした。これらの例外として、高度な専門性やノウハウに基づき、事業拡大に直接貢献できる従業員については、社内のスキル認定制度に基づき、60歳定年後も現職継続により再雇用している。

（４）グループ外への転進に向けた支援

①「セカンドキャリア支援制度」

活躍の場をグループ外に求める従業員に対しては、「セカンドキャリア支援制度」を設け、セカンドキャリアの開発を自ら計画・実施する者に対して、経済的・時間的便宜を図っている。同制度の対象は、「満45歳以上の従業員」で「NECグループ外の企業・団体への再就職や独立・自営等を自ら計画し実行する者」のうち、「制度の適用を申請し、会社の承認を受けた者」としている。

制度の内容は、能力開発休暇（最長1年間の休暇付与、手当支給）、セカンドキャリア準備支援金（退職時の年齢に応じて支給）、能力開発研修費補助（研修受講費用の一部補助）、再就職支援サービスの提供（外部の再就職支援サービスの利用可）である。

②グループ外の転進に向けた専門組織の設置

今後、グループ外への転進の拡大も見据え、人事組織内に5名程度の専任のメンバーによるチームを編成し、転進先企業の開拓および転進対象となる従業員へのアドバイスを実施している。

転進先の開拓に際しては、取引先などではないことが多く、外部の専門業者などのパートナーと連携を取りつつ、試行錯誤をしながら取組みを進めている。

3. 中高年齢従業員の今後のキャリア支援に向けて

同社では、長寿社会への急速な移行とともに、従業員一人ひとりが第二の人生をいかに充実して過ごすかが重要なテーマとなっており、個々人のセカンドキャリアに対する意識は年々高まっている。

そのような中、希望するセカンドキャリアの実現に向けて、従業員個々が自律的、主体的に取り組むことが必要であると考え、企業として支援している。セカンドキャリアに対するイメージは多種多様であり、一人として同じものはない。そのため、入社時から自分自身の将来について考えることが今後ますます重要となることから、社内外での幅広い領域での活躍の可能性を含めたキャリアについて、節目研修や毎年のキャリアレビューにおける上長との面談等を活用し、継続して支援を行う必要があると考えている。

16. 日本電信電話株式会社

会社概要

事業内容：情報通信業

従業員数：241,600名（2015年3月末、連結）

1. 処遇体系の再構築に取り組む背景

NTTグループは、サービスやデバイスの高度化に伴って情報通信産業の市場構造が急激に変化するなか、さらなる成長と変革の実現に向けて、2012年11月に新中期経営計画「新たなステージを目指して」を策定した。そのなかで、新中期経営計画を支える人事戦略の1つとして処遇体系の再構築を実施している。

処遇体系の再構築の背景には、全社員に対して、新たな領域や事業分野の業務への積極的なチャレンジを通じて、専門性の維持・向上を継続し、高い付加価値の創造を求めていることがある。また、保有している人材リソースについて、年齢に関わりなく活躍を推進することで、今後見込まれる定年退職者の大量発生に対応することも重要となっていた。

特に、NTT東西会社においては、50歳となる全社員と希望する49歳以下の社員について、本人選択により、本体会社を一度退職し、地域のOS（アウトソーシング）会社の地域限定社員として再雇用する「退職再雇用制度」を導入していたが、通信技術の進展に伴って同一都道府県内に限定した事業運営の重要性が低下してきたことや、人材のフレキシブルな配置の必要性など、トータルマンパワーの活用に向けた制度の見直しが求められていた。

2. 処遇体系の再構築の概要

（1）キャリアスタッフ制度の充実

毎年3,000人規模の人員が定年を迎えるNTT東西会社等では、広域かつ集約的な事業展開による高効率な事業運営に向けて、都道府県間での人材流動性を高めるために、従前の退職再雇用制度を廃止した。

そのうえで、65歳までの継続的な成果発揮を促す仕組みとして、60歳超の継続雇用制度である「キャリアスタッフ制度」を拡充した。従来のキャリアスタッフ制度では、平均年収が首都圏エリアで約245万円、地方では約210万円の固定給であったが、標準スキームで約300万円、ハイレベルスキームで約400万円の複線型雇用スキームへと変更し、両スキームとも実力発揮の状況に応じ

た評価に基づき、年収が上下に10%程度変動する仕組みへと見直した。

(2) 成果発揮を促す高処遇の実現

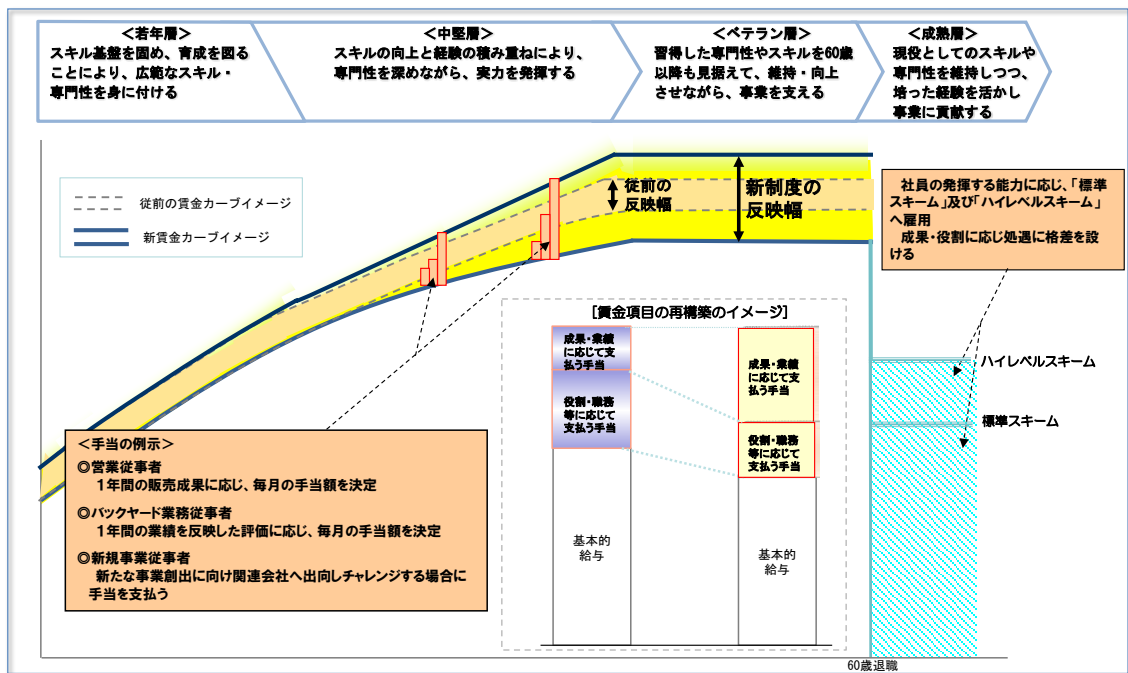
処遇体系の再構築では、グローバルを含めた新分野に果敢に挑戦するなど、事業貢献や会社業績向上に繋げていく仕組みを充実するため、高い成果発揮等に対してこれまでの処遇水準を上回ることが可能となる仕組みを導入した。

基本的給与は、高い成果を発揮した者を処遇することを目的に、個人の業績格差が拡大する30歳台前半以降の昇給幅を縮減したうえで、手当等による処遇を拡大するよう再構築した。この仕組みは、円滑な人材交流によるグループトータルでの効果的な人員配置を促進する観点から、グループ統一的なプラットフォームとしているところである。加えて、グループ各社において自社の事業特性を踏まえ、個人業績連動型の手当の創設や、成果に応じて洗い替える手当の充実など、各社それぞれが事業運営に合わせてカスタマイズして制度を運用する仕組みを導入した。この見直しにより、個人の業績によって変動する年収水準の幅が、従来の10%程度から15%程度に拡大している。

(3) 賃金カーブのイメージ

新たな処遇体系では、65歳までの就労を展望するとともに、ワークステージに応じて専門性の維持・向上、付加価値創造への貢献が継続的に促されるよう、各世代において目指すべき能力伸長や働きぶりを考慮している。

図表1：処遇体系の再構築イメージ



概ね 30 歳台前半までを意識した若年層は、広範なスキルや専門性を身につけていく世代と位置づけ、中堅層は、スキルの向上と経験の積み重ねにより、専門性を深めながら、実力を発揮する世代、50 歳前後のベテラン層は、習得した専門性・スキルを 60 歳以降も見据えながら維持・向上させつつ、事業を支える世代と位置づけている。60 歳以降の再雇用者については、スキルや専門性を維持しつつ、培った経験を活かして事業に貢献するだけでなく、スキルやノウハウの若年層への伝承も担う世代と位置づけている。

具体的な賃金カーブは、30 歳台前半頃（中堅層）から昇給幅が徐々に逡減する一方、毎年の評価に応じて累積される昇給額と半期ごとの評価により洗い替えとなる手当額が上下変動し、標準より高い評価を得た場合には、従来の制度より高い処遇が得られる仕組みとしている。

賃金カーブのイメージはグループ統一的なプラットフォームとしているが、洗い替え手当の部分については、各社毎にそれぞれの会社の事業特性に応じた異なる設定としている。例えば、個々人の営業成績に応じて支給する「営業インセンティブ手当」や、新たな事業創出に向けて関連会社等に出向し、チャレンジする社員に支給する「チャレンジ手当」、最終の成果まで一定期間を要する研究者に対して、3 年間の評価結果に基づき支払う「アチーブメント手当」などが挙げられる。

3. NTT 東日本グループにおける高齢者の活躍推進に向けた取組み

NTT グループにおける高齢者の活躍推進に関する具体的な事例として、主要グループ会社である NTT 東日本の取組みを紹介する。

同社は、従前の退職再雇用制度によって既に同社を退職した再雇用社員（54～60 歳）について、主に地域での販売・設備保守を担う OS 会社の所属としており、60 歳以降は「60 歳超契約社員」として継続雇用している。

なお、同社では、前述の「新たに拡充した『キャリアスタッフ制度』（標準・ハイレベルスキーム）」は、退職再雇用制度廃止後に 50 歳になった社員、すなわち 2015 年度末年齢 53 歳以下の社員が 60 歳に達した以降に対象となるため、当面は以下に紹介する 60 歳超継続雇用制度の運用が続く。

（1）60 歳超継続雇用制度の変遷

60 歳超の高齢者雇用については、NTT 一社時代から「キャリアスタッフ制

度」として運用を開始し、グループの再編時にその仕組みを引き継いでいる。その後、厚生年金の支給開始年齢の引上げや高年齢雇用継続給付の支給率改定、改正高齢法などの社会的変化や、定年退職者の増加による社員数の大きな減少への対応に向けて、中高年齢社員のスキルや経験を活用することが雇用・人事政策として重要になってきたことから、2006年にハイパフォーマーに特化した「高業績・有スキルスキーム」を創設している。

2007年以降は諸手当の付与、休暇制度の充実、柔軟な働き方が可能な短時間・隔日勤務制度の追加など、見直しを重ねてきた。2013年度には、改正高年齢者雇用安定法の施行も受け、再雇用が可能となる条件（健康不安がないこと）も撤廃している。

図表 2：60歳超継続雇用制度の変遷

| | 社内制度 | 社会的動向等 |
|-------|--|--|
| 1999年 | ■ 60歳超継続雇用スキームの創設 ・キャリアスタッフ(時給制) | - |
| 2001年 | - | ■ 厚生年金支給年齢の引き上げの開始 |
| 2003年 | - | ■ 高年齢雇用継続給付の支給率改定 |
| 2006年 | ■ 高業績・有スキルスキームの創設 ・シニアプロスタッフ(時給制) ・プロフェッショナルコンサルタントII(時給制) | ■ 高年齢雇用安定法の改正 ・定年引き上げ ・定年の定め廃止 ・継続雇用制度の導入 |
| 2007年 | ■ 高業績・有スキルスキームの拡大 ・シニアエキスパート(時給制) | - |
| 2008年 | ■ 高業績・有スキルスキームの月給化及び 諸手当・諸休暇の充実 ■ 交替勤務スキームの創設 ・アクティブスタッフ(月給制) | - |
| 2013年 | ■ 健康に問題がない者とする雇用基準を撤廃 | ■ 高年齢雇用安定法の改正 ・希望者全員の継続雇用制度の対象 |

定年後も働き続けることを希望する社員は増加してきており、キャリアスタッフ制度創設当初は少なかった継続雇用希望についても、現在は相当数の社員が希望する状況にある。60歳超契約社員は2005年度以前には全従業員の1%に満たない割合であったが、2014年度時点で20%（1万人弱）まで拡大している。

（2）60歳超契約社員の雇用形態

雇用形態は月給制と時給制で大きく分かれる。制度導入当初はその殆どが時給制社員であったが、会社の促進策の結果、現在は、より高い役割・成果発揮が求められる月給制社員の割合が全体の3分の2に達している。

月給制のうち、「シニアプロスタッフ」は、設備保守部門において職場のリー

ダ一的存在として活躍し、スキル・ノウハウなどの選考基準を満たす社員が対象となる。処遇は60歳超の契約社員のなかで最も高い。「プロフェッショナルコンサルタント」は営業部門の販売担当者のうち、選考基準を満たす社員が対象となる。「シニアエキスパート」は、全ての部門を対象に、高い生産性を有し、的確に業務を遂行できるなどの選考基準を満たす社員が対象で、この区分に該当する高齢社員が一番多い。「アクティブスタッフ」は交替勤務を実施する社員である。

時給制については、1日7.5時間で週5日勤務する「フルタイム勤務」、週4日または3日勤務する「隔日勤務」、1日5時間で週5日勤務する「ショートタイム勤務」のうち、社員の就労ニーズに応じて選択する制度としている。

月給制と時給制の雇用形態では、求められる役割・成果発揮が異なることから、処遇水準には差を設けている。

図表3：60歳超契約社員の雇用形態

| | | 対象者 | 対象部門 | 構成比 |
|-----|------------------------------------|---|-----------------|------|
| 月給制 | シニアプロスタッフ (職場リーダー) | 職場のリーダ的存在として活躍 スキル・ノウハウなどの選考基準を満たす社員 | 設備保守部門 | 0.5% |
| | プロフェッショナル コンサルタントII (プロの販売員) | 営業の販売担当者のうち、選考基準を満たす社員 | 営業部門 | 0.5% |
| | シニアエキスパート (高業績・有スキル) | 高い生産性を有し、的確に業務を遂行できるなどの選考 基準を満たす社員 | 全部門 | 58% |
| | アクティブスタッフ (交替勤務) | 交替勤務を実施する部門で選考された社員 | 交替勤務を 実施する部門 | 1% |
| 時給制 | フルタイム勤務 (7.5時間) | 定年退職となる社員のうち、希望する社員 | 全部門 | 8% |
| | 隔日勤務 (週4日・3日) | | | 31% |
| | ショートタイム勤務 (5時間) | | | 1% |

(3) 雇用形態別の業務内容

60歳超契約社員の構成比は、法人・オフィス営業が15%、その他営業が20%、設備保守業務が60%、スタッフ業務が5%となっており、各業務分野別の人員構成割合に応じて均等に配置されている。具体的な業務内容を「シニアプロスタッフ」の例で説明すると、設備故障時の技術的なバックアップや、技術研修の教官などを担っている。電柱・ケーブル敷設、トンネル掘削、通信設備の構築、故障修理などのプロである。先般の東日本大震災の時にも、復旧作業にお

いても経験をもとに活躍している。そのほか、24時間体制のネットワーク監視や制御を担当している社員もおり、大規模な災害等があると、司令塔としてネットワーク整備を実施する。マニュアル化できない高度技術については、特にベテラン社員の経験と勘が重要になる。

営業のプロである「プロフェッショナルコンサルタント」は、非常に販売力が強く、顧客との信頼関係構築も含めて若手が学ぶべき点が多い。販売部門では、高年齢層のベテランと若手社員がコラボレーションして、営業現場を盛り上げていく効果がある。

(4) 高齢期の働き方を見据えたキャリア啓発機会の提供

60歳超継続雇用社員の活躍推進にあたっては、各社員が気力・体力を維持し、活力をもって働いてもらえるための取組みが重要である。特に、会社生活の早い段階でキャリアプランを考える機会を与えることが課題である。

会社施策として、節目の年齢（30歳・40歳・59歳）にキャリアビジョンとライフプランを考える機会として、ライフビジョン研修を実施している。年代ごとにテーマが異なっており、59歳の研修では、60歳超契約社員になった時に各職場でどのような役割を果たしていくのかなどを考える内容となっている。先輩として後輩に伝えたいこと、課題解決に向けた意欲などのビジョンを描いてもらうことが、60歳以降の働きぶりと成果を高める効果がある。

図表4：キャリアビジョン形成に向けた取組み

| 研修 | ライフビジョン研修30 (1日間) | ライフビジョン研修40 (2日間) | ライフビジョン研修50 (1日間) |
|--------|---|---|--|
| 目的 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 今後の職業人生全体を見据えたビジョンを明確にすることでモチベーション向上を図る ■ 人生全体を捉え、30代で直面する結婚・子育て・住宅購入等の課題を中心に、経済・生活・健康に関する基礎的な知識を修得する | <ul style="list-style-type: none"> ■ 自身の価値感や働き甲斐の源泉を認識し職場の中核社員である自覚を促すことで、モチベーション向上を図る ■ 直近に想定される教育資金や介護等の課題を捉え、資金計画と健康管理に関する知識を修得する | <ul style="list-style-type: none"> ■ 職業人生の集大成を意識し、ベテラン社員としての自覚を促すことで、モチベーション向上及び就業継続意欲向上を図る ■ 退職後を見据えた資金計画に関する知識を修得する |
| カリキュラム | <ol style="list-style-type: none"> ① ライフデザインの意義・必要性 ② ライフイベント(結婚・出産/住宅)と必要資金準備 ③ 資産形成・運用(社内制度を活用した資産形成) ④ 年金・税金の知識(公的年金・私的年金/所得税) ⑤ リスクへの備え(生命/損害/医療保険/相続・贈与) ⑥ メンタルヘルス対策 ⑦ 現在～退職までを俯瞰したキャリアビジョン | <ol style="list-style-type: none"> ① 40歳以降のライフデザイン ② 資金計画と資産運用の検証(住宅・教育・各種ローン/社内制度活用) ③ 年金などの老後資金(公的・私的年金制度と受給額) ④ リスクへの備え(保険/相続・贈与) ⑤ 介護について ⑥ メンタルヘルス対策 ⑦ キャリアの棚卸(自己分析) ⑧ 自己資源の確認 ⑨ 環境認識(目標設定の意味) ⑩ キャリアビジョンの設定 | <ol style="list-style-type: none"> ① 退職後を見据えたライフデザイン ② 資金計画と資産運用の検証(老後資金・退職後の収入変化) ③ リスクへの備え(保険/相続・贈与) ④ 生きがいのある生活設計(今後の家庭生活) ⑤ メンタルヘルス対策 ⑥ キャリアを考える(ベテラン社員への期待) ⑦ 周囲の環境と自分を知る ⑧ 自分のやるべきことを考える ⑨ ライフビジョンシート作成 |

(5) 60歳超継続雇用の意義と課題

通信事業の構造変化が進むなか、今後も社員数の減少傾向は続くと思込まれる。こうしたなか、高業績・有スキルスキームを通じてハイパーフォーマー社員に活躍してもらうことで労働力と質と量の確保に取り組んでいる。60歳以前の社員にとっても、60歳以降の活躍の場が用意されていることの意識づけがモチベーションの向上につながっている。

同社においては、従来の固定電話サービスの維持に必要な設備を今後も保守していく必要がある一方で、IP系ネットワークへの段階的な移行を図っていかざるを得ないため、若手とベテランがそれぞれ得意分野を補う形で相互支援をし、設備と人材の世代交代を進めていく必要がある。営業部門においても、従来のBtoCモデルから、他企業とアライアンスを組んでのBtoBtoCモデルに変化しつつあり、ベテラン層の経験を活かし、成長につなげていきたいと考えている。

高業績・有スキルスキーム対象者が60歳超契約社員に占める割合は高まっているものの、今後の人員構成を踏まえるとさらなる拡大に向けた取組みが必要である。ライフビジョン研修など、高齢期の働き方を考える機会の付与を引き続き強化していかなければならない。また、高齢社員は後継者候補がいると活力が高まる一方、若手の数にも限りがあり、どのように組み合わせ配置していくかが今後の課題である。

17. 野村証券株式会社

会社概要

事業内容：「野村ホールディングス株式会社」の100%子会社
野村グループのコア業務である証券業務を担う中核会社
資本市場を通じて、個人投資家をはじめ、さまざまな企業の資産
運用・資金調達などのサービスを提供

従業員数：14,955名
平均年齢：40.5歳

1. 中高齢社員をめぐる人事制度の変遷

野村証券では、全ての社員に能力・意欲・適性等に応じた活躍の場を提供し、その結果として発揮された能力に対して、適正に報いていく人事制度改定を行ってきた。2005年には、一般職掌を廃止したうえで、職位の階層構造を簡素化し、「経営職」「基幹職」「指導職」「業務職」「初級職」と区分としている。また、賞与を含む賃金についても、能力発揮に適正に報いるため、評価等に基づき変動する制度へと見直し、場合によっては職位間で逆転が生じる仕組みとした。

こうした見直しのなかで、シニア層についても、発揮能力での処遇を目指して、従来は管理職のポストオフ後の職位であった「理事職」を廃止し、60歳まで引き続き活躍することへの意識づけを図った。あわせて、「再雇用制度」を導入し、60歳以降、原則すべての希望者を65歳まで、1年更新により雇用することとした。異業種に転職して活躍しようとする社員に対しては、割増退職金を支給する仕組みである「セカンドライフサポートプラン」を2008年～09年にかけて導入した。

2. 人事制度区分と高齢期の雇用形態

人事制度区分は、主に、総合職・専任職・営業専門職に区分される。このうち、総合職は、2005年に総合職掌（基幹的業務）、一般職掌（補助・定型的業務）の区分を廃止して統合し、転居を伴う異動可能性の有無で、総合職A社員と総合職B社員に分けることとした。さらにその後、2008年のリーマンブラザースからの人的継承の後に、グローバル型の区分として導入した総合職C社員を加えたもので構成している。総合職と専任職の2つの区分の社員については、60歳の定年後の再雇用制度である「シニア制度」の対象となる。

従来、営業専門職にはファイナンシャルアドバイザーを担う職種であるFA社員の区分がある。2015年4月より定年年齢を65歳に延長し、加えて、70歳まで継続雇用を可能とする仕組みとしている。さらに、2015年10月からは、総

合職や専任職から転換が可能な新職種としてF A職を導入し、F A社員と同様に65歳定年制と70歳までの継続雇用可能な仕組みとしている。

3. シニア制度の概要

シニア制度の対象となる社員は、最長65歳まで「投資相談」や「セミナー講師」など、総合職のサポート役として活躍するほか、直近では、さらに業務を見直し、従事する幅の拡大に努めている。

勤務形態は、フルタイム勤務からパートタイム勤務まで、4形態を設定している。処遇面では、昇給や賞与、退職金はない。

再雇用の運用手順としては、60歳まで現役で活躍してもらうための意識づけとして、50歳時点で「キャリア50研修」を実施する。また、55歳時点で「再雇用制度に関する周知案内」、57歳時点で「キャリアデザイン研修」を実施している。このほかに、人事部員が一人ひとりの社員を訪問して、今後の働き方の希望などについて、インタビューを実施している。

図表1：シニア社員の活躍に向けた研修・意識づけの概要

| 50歳 キャリア50研修 | 57歳 キャリアデザイン研修 |
|---|---|
| <p>【キャリア50研修の目的】(人材開発部主催)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「野村で頑張ってきた事」の価値を確認し、50歳代を生き活きと働き抜く源泉とする ✓ 個々の人生の課題を直視し、職業人としてのパワーを活性化する ✓ 「自分ならではの」キャリアの集大成テーマを明確にし、後進の育成・英知の伝承を率先していく | <p>【研修内容イメージ】(人事部ワークライフサポート課)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 外部講師による講話 ✓ 年金・退職金制度の仕組み ✓ 退職後の保険・共済会について ✓ 再雇用制度の説明 ✓ 先輩シニア社員の体験談 |
| <p>その他の仕組み</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 人事部員による毎年の訪問インタビュー(希望、職場環境、個人特別事情把握) ✓ 人事部長宛、毎年の自己申告書 ✓ 部店長と本人の定期的な面談(部店長より異動・キャリア等、人事へ提出) ✓ 人事部ワークライフ・サポート課による部店と本人希望のマッチング |

4. 営業専門職種における定年延長制度の導入の背景

定年延長導入には大きく2つの理由があった。

第1は、高齢社員の働き方の選択肢を広げることである。シニア社員の数は500人前後で推移しているものの、今後は40代後半～50代前半の大量採用世

代の定年退職が控えている。定年退職者の再雇用率とフルタイムで勤務するシニア社員の割合は、社会構造の変化等により確実に上昇してきている。シニア社員の数は、10年～15年後には、現在の2～3倍の規模となり、社員一人ひとりの考え方に基づく働き方の選択肢拡大は重要な課題となっている。シニア社員の増加が見込まれる一方で、少子化の影響等から新卒採用のエントリー数が減少しており、優秀な若手人材の確保に力を入れつつ、高齢の社員層にこれまで以上に活躍してもらう仕組みを作っていく必要があるという認識が経営層をはじめ社内で生まれていた。

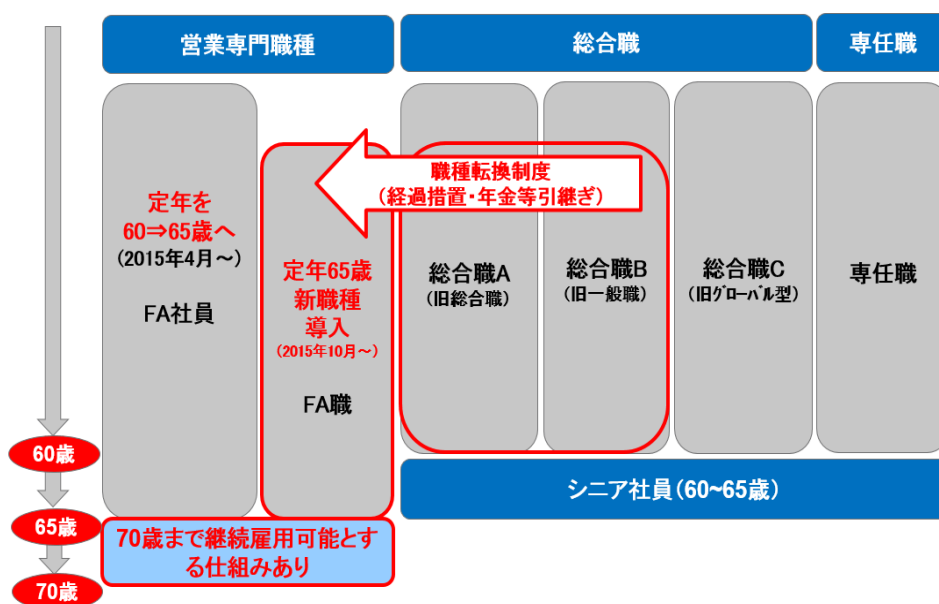
第2は、ビジネスモデルの変化への対応である。同社の営業部門においては、ビジネスモデルが従来の「売買中心」から「コンサルティング営業中心」へ変革してきており、現場からは同じ顧客を長期にわたって担当していくことで成果を実感できる仕組みが求められるようになっていた。

こうした事業要請を踏まえ、まず、従来のFA社員について、65歳定年制と70歳までの再雇用制度を導入し、さらに、総合職、専任職から転換できる営業専任の新職種（FA職）を設定し、同様の定年延長の取扱いとした。

5. FA職の定年延長制度の概要

FA職への転換対象者については、総合職A社員と総合職B社員のうち、管理職の一つ下の職位である指導職以上とし、希望者全員ではなく、実績と意欲のある者を選抜することにした。

図表2：定年延長制度の導入



現在、既に100名超の社員がF A職へと転換している。なお、転換後は、全員が非管理職となる。転換後の等級は、転換前の職掌が経営職か基幹職であれば「上位」、指導職であれば「一般」としている。この等級は原則として年に1回見直しを実施する。

F A職の賃金制度は、実績報酬であり、賞与は年2回としている。また、実績報酬の算定にあたっては、営業部門の重視する特性を踏まえ、売買から生じる収益よりも、預り資産残高の拡大を重視している。

年金・退職金については、総合職からの転換時に加算一時金をキャッシュバランスプラン型退職金（CBP）の残高へと振り替え、転換後はCBPの残高を実績に応じて積み上げる仕組みとしている。確定給付企業年金は60歳まで継続する。確定拠出年金の拠出は、従前の60歳から65歳へと延長した。

なお、新職種への転換にあたっては、経過措置として、一定期間、従前の月例給与を維持し、賞与についても減額幅が大きくなるような仕組みを取り入れた。

勤務地限定職種であり、社宅の使用は想定していないが、一定期間は経過措置として使用を認めることとしている。

18. 富士通株式会社

会社概要

事業内容：通信システム、情報処理システムおよび電子デバイスの製造・販売ならびにこれらに関するサービスの提供

従業員数：25,564名

平均年齢：43.3歳

1. 幹部社員の「キャリア支援」に取り組む背景

富士通は、社会からのニーズの変化やインターネット・クラウドサービスの普及などを受けて、パソコンや携帯電話等の製造・販売から、ITを活用したテクノロジーソリューションを中心としたサービスの提供へと主力事業のシフトを進めている。こうしたなか、従来の事業領域を中心に、社員の高齢化が急速に進んでおり、適正な労務構成の維持が経営課題となっている。

このため、役職者である幹部社員には、役職離任後は社内に限らず、社外へも積極的にキャリアを展開できるよう、2006年に導入した早期退職優遇制度「セルフプロデュース支援制度」の活用を促してきたものの、制度の活用は進んでこなかった。

そこで、2011年頃からは、制度による経済面での支援にくわえて、マインド面の支援として、「幹部社員向けのキャリアセミナーの実施」と、組織的な支援である「キャリア支援専門組織による転進サポート」の枠組みを打ち出し、拡充を図りながら社外転身を積極的に推進する方向へと舵を切っている。

2. キャリア支援の概要

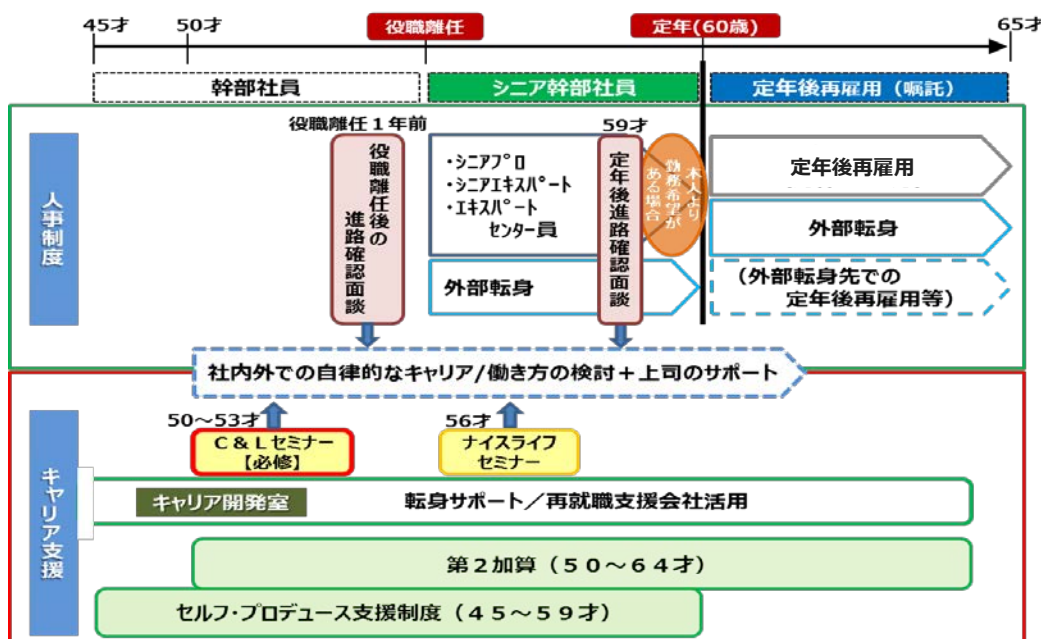
(1) 「セルフプロデュース支援制度」と出向期間の柔軟な運用

早期退職優遇制度である「セルフプロデュース支援制度」は、働きがいや生きがいにつながる多様なキャリアプランの実現を可能とするために、社員本人の積極的なキャリア展開を後押しし、定年前の早い時期から転職・独立等の機会を拡大するための制度として運用してきた。

この制度のなかには、年齢や勤続条件により変動する「退職金加算」と資格取得等を目的とした教育費補助もしくは再就職支援会社を利用できる「休暇プラン」の2つの枠組みがあり、制度の趣旨に沿った利用と利用者拡大を進めるために、2011年度と14年度に「退職金加算」の見直しなどを行った。14年の見直しでは、対象年齢を拡充するとともに、退職金加算の一部は「会社の支援や職場からの斡旋を通じて転籍する者」に限定して支給することにした。

転身後の定着を促進するために、転身方法の見直しも行っている。従来は、直ちに転籍することを原則としていたが、転身先候補によっては、出向以外は受け入れないケースや、半年程度の試用期間を要求するケースがあった。また、転身先では、一定の習熟期間を要する専門的業務への受け入れを期待している場合もある。そこで、本人の自律的キャリア形成を積極的に支援していくスタンスから、転籍ありきではなく、本人の意向や出向先の要請に応じて出向後に転身する仕組みも用意した。

図表 1：人事制度とキャリア支援のフレームワーク



(2) 幹部社員向けキャリアセミナーを通じたマインドの醸成

マインド面の支援としては「C&Lデザインセミナー」を実施し、早い時期から視野を広げ、社外での活躍も含めて中高齢期のキャリアを考えていくきっかけづくりの場としている。

従来、参加者は希望制としていたが、自律的なキャリア形成のためには気づきの機会が不可欠であるという考えの下、2013年度からは、全幹部社員に必修化した。対象年齢については、できるだけ早い時期からの意識づけが必要との指摘を踏まえ、役職離任直前の53歳から50歳へと段階的に引き下げている。

本セミナーは、役職離任後の人事制度や自身の強みなどの自己理解、外部環境に対する理解の促進を目的としたプログラムで構成している。あわせて、会社によるキャリア支援の取組みについて、キャリアカウンセラーが1時間程度事例を交えながら説明している。

キャリア開発室からはセミナーの効果を維持できるよう、定期的に意識づけを目的としたメールを送るとともに、希望者に対して進路相談の機会を提供している。その後、幹部社員は役職離任の1年前に進路確認面談を行う。

(3) 組織的な支援の推進

一連の取組みを効果的に進めるには、全社的な取組みにしていくことが重要である。そこで、2011年にキャリア支援制度を改定した際や各種セミナーの場などで経営トップのメッセージを紹介し、キャリア支援に関する会社としての考えを示している。

キャリア支援を行う際の基本スタンスは、人ありきではなく、仕事ありきで社外転身を推進することである。対象者を特定して転身を促すのではなく、自社の幹部社員にふさわしい仕事が外部にあったうえで、候補者を探すということが重要である。あくまでも自律的なキャリア選択をしていく意思を尊重し、応援することが大切であると考えている。

3. キャリア開発室の取組み

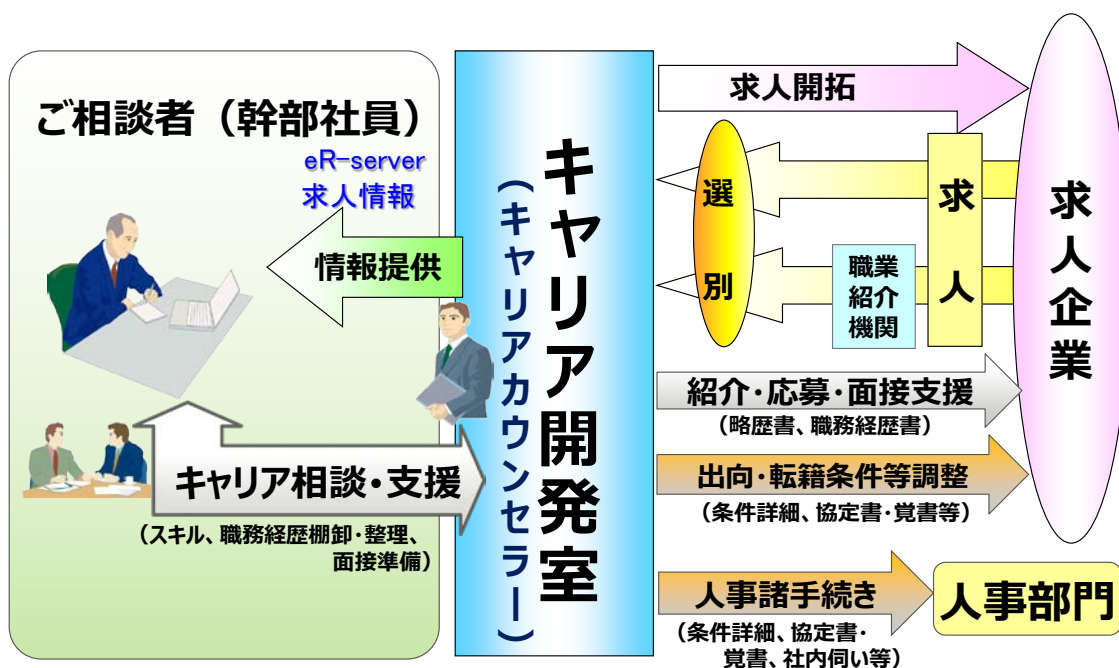
キャリア開発室の前身の人材開発室は1992年に設立された。当時は、バブル崩壊後の厳しい経営環境にあり、役職定年制度の導入を契機に、幹部社員向けに新しい職場を開拓し、提供することを目的としていた。発足当初から、幹部社員が「生き甲斐・やり甲斐」のある仕事を得るチャンスを提供することや、中堅・中小企業に対して成長のカギとなる人材を紹介することを見据えて取組みを推進してきた。

現在のミッションは、社員一人ひとりが持っている能力が十分に発揮できる場を得られるよう、「人材ニーズ」と「各人の強み」のマッチングを支援し、社員と組織双方の活力向上と持続的成長に貢献することである。主な業務は、幹部社員のキャリアカウンセリングである。キャリアについての各種相談を行う他、社外への転身の意思を固めた人に対しては、求人情報の提供やキャリアの棚卸しなどを通じて、継続的に支援を行っていく。キャリア支援室に相談に来る幹部社員に対して、出身組織への理解が深いキャリアカウンセラーをアサインできるよう、各部門の幹部社員経験者からキャリアカウンセラー候補を人選し、養成することにも取り組んでいる。

求人開拓も重要な業務である。キャリア支援室は求人開拓機能を持っており、幹部社員がマッチしそうな企業に直接出向いて、信頼関係の構築に努めている。20年以上にわたる開拓活動を通じて、キャリア開発室は有形、無形の財産を保

有している。有形財産としては、受入れの可能性が高い企業の求人開拓先があり、無形財産としては、キャリアカウンセリングにおけるノウハウの蓄積のほか、出向・転籍した先輩方からのアドバイスや体験談等を整理した事例集がある。事例集は前述のC&Lデザインセミナーで活用している。

図表2：キャリア開発室による社外転身サポートの概要



求人の開拓にあたっては独自のルートのほか、さまざまなチャネルを活用しており、産業雇用安定センターなどとも連携しているほか、民間の再就職支援会社とも業務提携をしながら紹介している。

求人情報の社内への周知については、社内イントラネットやメール配信などで幹部社員であれば確認できるようにしている。その他の求人情報については、個別のキャリアカウンセリング面談をしながら紹介する方法を取っている。

4. 取組みの成果

上述の取組みを進めてきた結果、キャリア支援とキャリア開発室の活動に対する社内での認知度が向上している。主にC&Lデザインセミナーの効果でキャリア開発室への相談者は増加傾向にあり、50歳台前半層からの積極的な転身者も増加するなど、取組みへの意識も高まってきている。

さまざまなアドバイスや情報提供で視野が広がり、具体的な行動につながり転身が実現することから、キャリアカウンセリングを粘り強く行っていくことが非常に有効である。ポストオフや事業環境の変化等により、社内で活躍する

場をなくした場合でも、マネジメント経験を活かして自分らしく活躍できる場所が世の中には必ずある。50歳で明確にキャリアビジョンを描いている幹部社員は少ないため、これからのキャリアを考えていくことの重要性に気づき、行動に繋げていけるよう、キャリアセミナーを実施するとともに、継続的なフォローを行っていくことが重要であると考えている。

19. 三菱商事株式会社

会社概要

事業内容：総合商社

従業員数：5,637名（2015年3月末）

平均年齢：42.6歳（2015年3月末）

1. シニア人材の支援体制

三菱商事では、7つの営業グループ（地球環境・インフラ事業、新産業金融事業、エネルギー事業、金属、機械、化学品、生活産業）にビジネスサービス部門を加えた体制で事業を展開している。

人事部はコーポレートスタッフ部門の一組織として、人事部キャリアデザイン室を中心に、50代職員のキャリア開発支援や60歳以降の働き方を検討する職員の個別フォローなどの支援を行っている。

各営業グループにも人事を担当する組織があり、グループ内での再雇用制度等の会社制度に関する相談窓口業務や手続きの進捗管理等などを行うキャリアデザイン担当をそれぞれに選任している。

2. 50代以降の職員に対する会社制度の概要

度重なる高年齢者雇用安定法の改正や公的年金の支給開始年齢の引上げ等により、60歳以降も働くことが一般的となっているなか、連結ベースでの事業拡大等には、ベテラン職員が知見・経験に基づいて、より一層活躍してもらうことが必要である。そこで、同社では、50代以降の職員の活躍に向けて、個々のニーズと事業の要請を踏まえてキャリアの選択肢拡大に努めてきた。

60歳以降に社内外のいずれに進むかを決定するため、まず58歳10ヵ月時点の職員に対して所属の部長が面談によって就労意向調査を行う。その結果を受けて、再雇用希望者にどのような業務をアサインするかを検討し、59歳6ヵ月までに本人に伝えることにしている。業務内容や報酬は、会社との間で個別に取り決め、1年単位で雇用契約を締結する。雇用の上限は65歳である。

社内での再雇用契約社員には、これまで培ってきた知識・経験を活かして引き続き同じ部署で活躍してもらうほか、各グループ内の間接組織（人事総務・監査内部統制・IT系業務など）で、業務を担当してもらうケース等がある。

再雇用の状況としては、60歳定年を迎える総合職が2006年以降毎年50～80名程度で推移しており、そのうちの約70%が再雇用、10～15%が退職、10～15%が社外への転身を選択している。

なお、60歳定年前に退職する場合の制度として「準定年退職」や、再就職活動を目的として最大1年間休職を認める「再就職準備休職」等がある。

3. キャリアデザイン室による主な支援プログラム

(1) キャリアデザイン室の機能が求められる背景

同社では、50代の職員個々人が60代も含めたライフ・キャリアプランについて「自分で考える」ことを意識してもらうことに重きを置いている。貯金額、住宅ローン、家族構成など、家庭や生活の環境等がさまざま異なる職員に対して、多様な選択肢を用意したうえで、情報提供や個別面談などを通じて、自律的にキャリアを考えるための意識づけを行うことが重要であると考えている。このような背景から、キャリアデザイン室が果たす側面支援への期待は高い。

キャリアデザイン室では、室長以下11名がサポート機能として「各種情報提供」「研修」「社外求人の開拓」の3つの取組みを行っている。あわせて、担当者が面談等を通じて、キャリアカウンセリングを行っている。

(2) 各種説明会の開催

キャリアデザイン室では、年間スケジュールを予め計画したうえで、さまざまな説明会、セミナーを開催している。

シニア人材の活躍に向けては、所属長（部長・本部長）が部下からの相談に正しい知識に基づいて対応することが欠かせない。そこで2013年から、所属長向け会社制度等説明会を年2回開催し、制度の理解促進を図っている。

また、会社制度や定年退職後の処遇について理解を深めてもらう為の説明会を開催している。「50歳職員向け会社制度等説明会」は、年に3回、その年度に50歳になる職員の出席を必須として実施している。説明会の前半では、マネープラン・キャリアプラン、シニアに求められる心構えなどをテーマに社外講師から話を聴く。後半は、50代・60代に向けた会社制度の説明として、企業年金、退職金制度、早期退職制度など、将来利用できる制度や受給できる額、定年後の処遇などについて紹介している。

「55歳職員向け会社制度等説明会」は、その年度に55歳になる職員の参加を必須として年3回開催している。ここでは、1人ひとりの企業年金受給額や公的年金受給額など、受給想定額を実際に提示し、個別説明を行っている。その他、将来のマネープランを検討するにあたり、知っておくべき情報を提供する「経済プランセミナー」を年3回行っている。

48歳以上の職員には、希望者を対象にキャリアデザインのセミナーを年に3

回開催している。働き方を決定するには、自身の強み等を把握することが欠かせないことから、これまでのキャリアの棚卸しなどを行えるプログラムとしている。

(3) 社外への再就職支援

社外の求人情報については、公的機関や人材会社との連携で拡充を図り、イントラネットで情報を提供したり、職員に対する個別相談などを通じて社外再就職の支援を行っている。求人のルートとしては、キャリアデザイン室が直接開拓したもののほか、同社OBによる紹介や社内の紹介、個人の人脈等がある。

4. 今後の取組みの方向性・課題

社内外の環境変化を踏まえ、引き続き、会社制度の理解促進、60歳以降の社内外での就労支援に取り組んでいくことを考えている。

20. 明治安田生命保険相互会社

会社概要

事業内容：保険業

従業員数：40,793名　うち営業職員<MYライブランドメンバー>30,101名
(2015年3月末)

平均年齢：職員43歳8ヵ月、MYライブランドメンバー47歳4ヵ月
(2015年3月末)

1. 高齢職員の活躍推進に向けた対応の変遷

明治安田生命保険では、高年齢者雇用安定法（高齢法）の改正を踏まえて、高齢職員の活躍に向けた取組みを進めてきた。2006年の改正法施行が契機となり、同年の4月に65歳までの雇用機会を提供する「高齢者雇用制度」を創設した。制度の主な内容は60歳の定年後、1年更新の再雇用嘱託として継続雇用するというものである。その後、2013年の改正法施行にあわせて、「エルダースタッフ制度」へと改定し、原則として希望者全員に対して65歳までの雇用機会を確保している。

2. エルダースタッフ制度の概要

(1) エルダースタッフ制度の目的

2013年にスタートしたエルダースタッフ制度の目的は、高齢職員を現役職員と同等の活躍を期待する「戦力」と位置づけ、本格的に「現役職員の代替」を推進するというものであった。

その背景には、要員構造上の問題がある。2004年に安田生命と明治生命が統合した際、統合効果を発揮するために、総合職（全国型）について、早期退職制度等を用いて要員の効率化を推進した。同時に新規採用も抑えたため、現在30～33歳の年齢層に人員の大きな谷がある。一方で、いわゆる「バブル層」を中心に、42～48歳は分厚い人員構成上の山となっており、要員構造がいびつになっている。こうしたなかで、これから10年もすると、総合職（全国型）の過半数は50代となり、現場の第一線で事業の担い手となる人員が不足することが見込まれている。

そこで、「現役職員の代替」を推進するために、3つの点を重視してエルダースタッフ制度を創設した。第1は、希望者全員を65歳まで雇用することである。厚生年金の受給を開始した後も満65歳まで雇用することとしている。第2は、戦力化に向けて多様な委嘱業務を設定すると共に、処遇水準を魅力化する

ことである。制度の改定に当たり、従来の再雇用嘱託者の職務遂行状況を社内
で確認したところ、評判は悪くなかったことから、サポート的な職務だけでな
く、さまざまな職務を設定した。処遇水準は、標準的な生活が可能とされる水
準を参考にして、平均で14%程度引き上げるとともに、委嘱業務の内容によっ
て決定するようにした。第3は、多様な働き方のニーズに対応するために、短
時間や短日数勤務の形態を整備したことである。中高年齢職員に対するアンケ
ートの結果では、短時間勤務や短日数勤務など多様な勤務形態を希望する職員
がいることが分かったので、対応できるよう制度として整備した。

(2) 任用の区分と基準

エルダースタッフ制度には4つの任用区分（職務ランク）がある。職務ラン
クは最上位のE4～最下位のE1まであり、殆どの職員はE3（フルタイム）
とE2（短時間・短日数勤務）の区分となっている。

E4は、具体的な委嘱業務を定めておらず、個別特命業務とだけ決めている。
この人しかできないという業務について、定年後もその人をお願いしたいとい
う申請が職場からあった場合に、過去の実績等を勘案して人事部で判断して委
嘱している。E3とE2の委嘱業務は、従前の制度と比べて、専門業務や専任
業務、スタッフ業務を中心に大幅に拡大した。任用に当たっては直近3年間の
平均実績評価4.0以上が必要である。E1は補佐業務とし、直近3年間の平均
実績評価が低い者、または月12日以内の短日数勤務希望者が対象である。

(3) 給与体系

処遇はE4～E1までの職務ランクに応じて決定する。給与の支給項目は、
エルダー役割給、エルダー実績評価給、エルダ一定額加算、エルダー勤務加算
の4つで構成されている。

エルダー役割給はE4～E1の職務ランクに応じて決定し、エルダー実績評
価給は、職務ランクと評価に応じて支給している。エルダ一定額加算は、つな
ぎ年金のように公的年金の支給開始まで固定的に上乘せしている。E4とE3
については、法定外の時間外勤務手当の一部前払いとしてエルダー勤務加算を
支給している。

図表 1 : エルダースタッフの給与体系

ア. エルダー職務ランクと給与水準等 (E3・年金受給後を100として指数化)

| エルダー 職務ランク | 給与水準※ | | 【基準内給与】 | | 【基準外給与】 | | 始業・終業 (勤務時間) | 年休付与 |
|---------------|-------|-------|-------------|---------------|--------------|--------------|----------------------------------|------|
| | 年金受給前 | 年金受給後 | エルダー 役割給 | エルダー 実績評価給 | エルダー 定額加算 | エルダー 勤務加算 | | |
| E4 | 209.8 | 209.8 | ○ | ○ | 支給 対象外 | ○ | 9時-18時 (8時間) | 20日 |
| E3 | 122.0 | 100.0 | ○ | ○ | ○ | ○ | 9時-17時 (7時間) | 20日 |
| E2 | 87.8 | 73.2 | ○ | ○ | ○ | 支給 対象外 | 9時-16時 (6時間) 短時間勤務 | 20日 |
| E1 | 43.9 | 36.6 | ○ | 支給 対象外 | ○ | 支給 対象外 | 9時-16時 (6時間) 月12日 短時間勤務 | 11日 |

※実績評価「3」のケース

(4) 評価制度

頑張った人が報われる処遇制度にしていくことや、エルダースタッフのモラルアップを目的に評価制度を導入している。評価体系は現役職員と同じ5段階で、1年間の働きぶりを年度末に評価し、翌年度6月からエルダー実績評価給に反映する。現役職員と同様に、組織業績評価という考え方も導入している。これは、各組織の業績評価が良好な場合は、全職員に加点される仕組みであり、組織の一体感の醸成に寄与しているのではないかと考えている。

なお、最低評価である「1」を2年連続受けたエルダースタッフは、契約更新しないこととしているので、現役と同様に所属長による指導・フォローアップを年度始と年度末の面接を中心に徹底している。

(5) 福利厚生制度

通勤交通費、出張旅費等は職員と同様に支給している。主な福利厚生制度は一般職員と同様に利用可能であるが、社内預金や積立年金・財形保険については適用外である。定年時に居住地を勘案して勤務地を決定しているため、社宅は原則貸与の対象外としているが、会社命令で異動発令した場合には入居可能としている。

(6) 任用の流れ

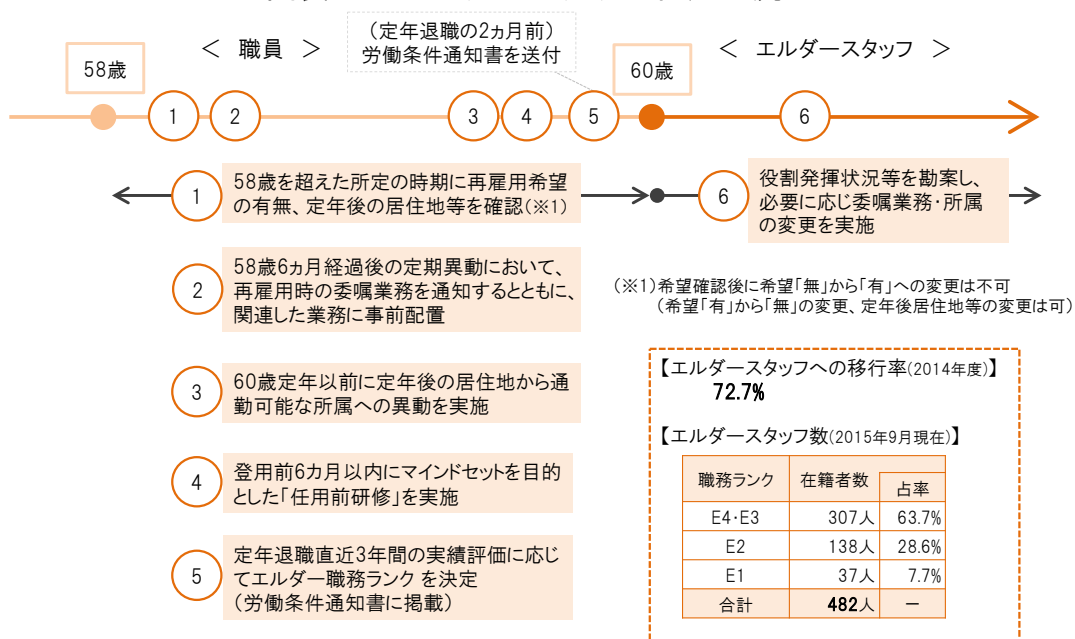
高いモチベーションを維持したまま、60歳以降もエルダースタッフとして活躍できるよう、58歳～任用までの間について、丁寧な対応を行っている。具体

的には、58歳を迎えた時点で、再雇用希望の有無と定年後の居住地等の希望を確認し、58歳6ヵ月以降の定期異動時（4月と10月）に再雇用時に委嘱する業務を通知する。その時点での業務と再雇用後に委嘱する業務が異なる場合は、再雇用後に関連する職務を発令するようにしている。例えば、本社スタッフに対して、定年後は支社のお客さまサービス業務を委嘱する場合、58歳6ヵ月の時点で定年後の業務に近い職務を発令し、慣れてもらうことにしている。また、定年後の居住地と離れて勤務している職員については、60歳の定年前に、定年後の居住地から通勤可能な所属への異動（転居転勤）を実施している。

（7）任用前研修

再雇用の6ヵ月以内には、マインドセットを目的に対象全員に対して「任用前研修」を実施している。研修の冒頭には、人事部長からエルダースタッフに対する会社からの期待を伝える。その際、ダイバーシティに関する社内の意識調査の結果も伝えている。内容としては「エルダースタッフは活躍していますか」という設問に対し、「活躍している」との回答割合が、エルダースタッフ自身は7割であるのに対して、エルダースタッフ以外の職員は5割に満たないという状況があるというものである。本人たちが思っているほど、周りからの評価は高くないこと、周りの厳しい目があるなかで、現役じゃないからと手を抜いて仕事をすると評価が下がることなどを伝えている。「先輩体験談」の時間も設けている。評価の高い現役のエルダースタッフから、どのようなマインドを持って活躍できているのかを話してもらっており、受講生の評判が非常によい。

図表2：エルダースタッフ任用の流れ



このほか「新しい立場での働き方」というテーマで、外部の講師を招き、これまでと異なる立場で働くことについて、マインドを再設定するにはどうするかを考える時間を設けている。

このような研修等のプロセスを経て、任用2ヵ月前には、定年退職直近3年間の実績評価に基づいてエルダー職務ランク（E4～E1）を決定し、労働条件通知書にて通知している。

エルダースタッフに任用後には、再雇用者の役割の状況等と評価結果を勘案し、必要な場合は委嘱業務や所属の変更を行っている。

3. 中高齢職員の活躍に向けた新たな取組み

2014年4月に、中期経営計画の中に「人財力改革」の推進を打ち出し、人事政策を大幅に転換した。中高齢職員の活躍促進を企図した取組みは主に3つある。

第1は、57歳以降の処遇調整の廃止である。2015年4月の人事制度改正において、処遇制度全体を役割重視とし、「頑張った人が報われる」形にしたため、60歳定年制導入時に制度化した57歳時点での処遇一律カットの仕組みを廃止した。これにより、役割を發揮すれば、50代後半でも賃金は維持されることになった。第2は、有期契約社員の無期雇用化であり、転換後に希望する従業員については、60歳以降も65歳までエルダースタッフとして再雇用を継続する制度とした。第3は、以下に紹介するプロフェッショナル職制とプロ・エルダースタッフ制度の創設である。

（1）プロフェッショナル職制とプロ・エルダースタッフ制度

①プロフェッショナル職制

中高年齢層の活躍推進策として、現役世代についてプロフェッショナル職制を整備した。要員構成上のピークである40代のモチベーションをどのように維持していくかが課題となるなかで、活躍推進の観点からデュアルラダーの仕組みを設けた。

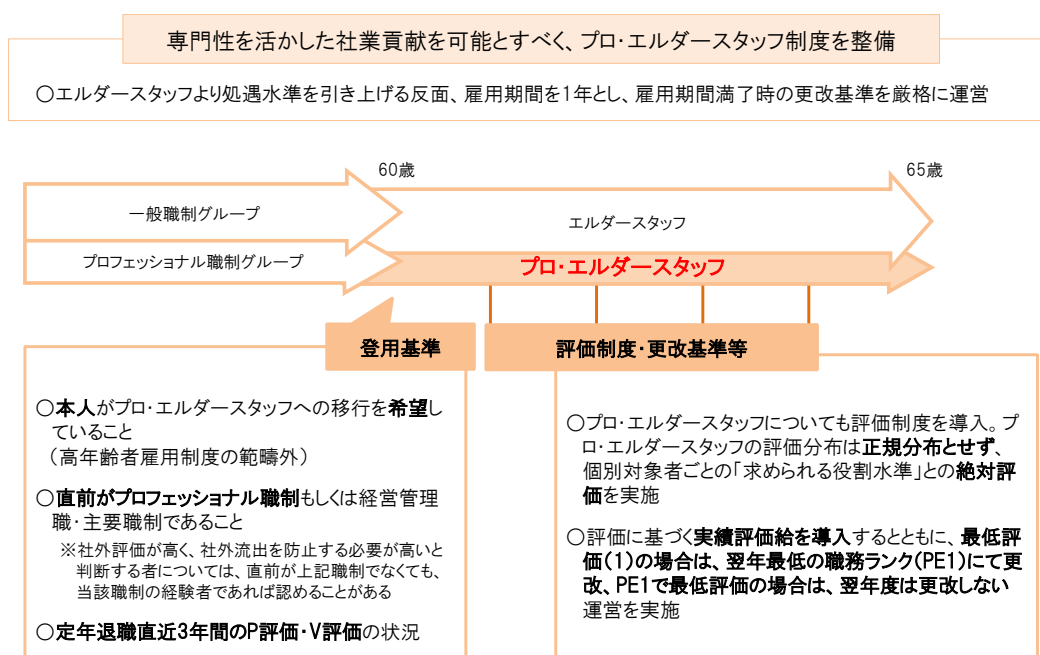
プロフェッショナル職制の処遇制度は、経営管理職へと昇進ができる主要職制と同水準を確保できるように設計している。あわせて、上席プロフェッショナル職も設け、昇進も可能とした。「頑張った人が報われる」という人事制度改正の観点からの導入であり、役割發揮ができていない場合には一般職制へと降格となる運用も実施している。

客観的に見て可能性が低くても、将来は部長や支社長になりたいと思う職員は少なくない。こうしたなかで、複線型の仕組みを整備し、マネジメント能力は不足しているが、専門性の高い職務をこなす部下がいれば、プロフェッショナル職制の道に進むことを勧めるよう、経営管理職層に対してお願いしている。

②プロ・エルダースタッフ制度

プロフェッショナル職制の職員は、本人の希望を前提に、定年後にプロ・エルダースタッフへと任用される仕組みとなっている。プロ・エルダースタッフ制度は、高年齢者雇用確保措置の範疇外として位置づけ、専門性の高い人材に継続的に役割発揮を促すことを目的としている。マーケットバリューがあるような人材には、エルダースタッフ制度の処遇で残ってもらうことは難しい。優秀人材の社外流出を防止することも念頭に新設した制度であり、処遇はエルダースタッフよりも高い水準となっている。

図表3：プロ・エルダースタッフ制度の概要



対象となるのは、エルダースタッフ制度のE4に該当する人やアクチュアリー・弁護士などの専門性が高い人材、上席のプロフェッショナル職制の人材である。エルダースタッフ制度のE4の任用基準と比べれば対象はかなり広い。

処遇は、求められる役割水準との絶対評価による実績評価給とし、現役時代と見劣りしない年収を実現できるようにしている。なお、最低評価の場合は最低の職務ランクで契約を更改し、さらに翌年に最低評価となった場合は更新しない運用としている。

65歳まで更新していくエルダースタッフとして業務に従事するか、1年勝負のプロ・エルダースタッフとして残るのかの選択を本人にしてもらうことで、厳格な更新基準の運営を可能としている。

(2) 50歳時点でのライフプラン研修

2015年から50歳時点でのライフプラン研修を行っている。それ以前は、職務の棚卸しや今後の会社人生をどのように考えるかをテーマとした40代前半のキャリア・デベロップメント・プログラム(CDP)研修を行っていたが、諸事情により廃止していた。こうしたなか、中高齢職員の活躍推進には同様の研修が必要ではないかとの声が社内から上がり、ライフプラン研修として復活することとした。

研修の中身は、退職金制度やエルダースタッフ制度などの説明が中心となる。将来に対する確かな見通しをもってもらうために、これからの会社人生への安心感や会社への帰属意識の醸成を図りモチベーションの維持に努めている。

4. 今後の取組みの方向性・課題

同社では、「人財力改革」と銘打って、職員一人ひとりの人財力向上・挑戦意欲の向上に向け、評価制度・処遇制度・育成体系・人事運用など、すべてを大きく見直しをしたところであるが、制度を構築しただけでは職員の意識は変わらないと考えている。そこで、職員の意識改革のための施策が引き続き必要であると認識している。

また、人財力向上については、自己啓発や部下育成に取り組める余裕も必要であり、人財力を発揮できるような環境整備も必要であることから、次の段階は、「ワーク・エンゲイジメント」を高める施策を展開していく必要があるとの認識を持っている。加えて、「エルダースタッフ制度」については、あくまで「退職後再雇用」ということであり、十分な戦力化ができていないとまでは言い切れない状況もあり、「定年後の居住地から通勤可能な所属へ異動させる」という制約から、人事運用・要員配置面で弊害も顕在化してきている。このため、さらなる戦力化を図るためには、定年延長も含めた抜本的な人事制度の見直しが必要と認識し、検討を開始している。

Ⅱ. 中高齢従業員の活躍推進に関するアンケート調査結果

1. 調査概要

(1) 調査目的

ホワイトカラー総合職の中高齢期の活躍推進等について、現状と今後の見通しを調査し、会員企業の取組みの参考に供する

(2) 調査対象

雇用政策委員会と労働法規委員会の委員企業・団体（計 236 社・団体）

※両委員会の重複を除く

(3) 調査時期

2015年5月～6月

(4) 回答状況

有効回答率 51.3%（有効回答数 121 社・団体）

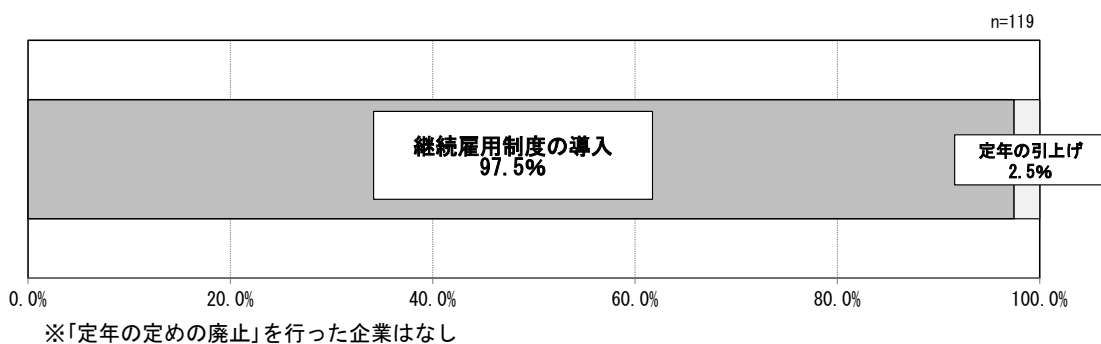
(5) 本調査における用語の定義

①「総合職」とは、名称にかかわらず、(i) 基幹的業務を行う者、(ii) 企画立案や調査研究、技術開発、対外折衝等、総合的な判断を要する業務に主として従事する者の要件に該当する者

②「ホワイトカラー」とは、生産・現業労働者を除く「管理、人事、経理、営業、技術、研究部門等」に従事する者

③60歳定年制の下で55～59歳を「接続期」、60歳以降を「高齢期」と呼称。
また、60歳定年を迎え、継続雇用を選択した「高齢期」（60～65歳）のホワイトカラー総合職を「ホワイトカラー継続雇用者」と呼称

(6) 回答企業における高年齢者雇用確保措置の状況



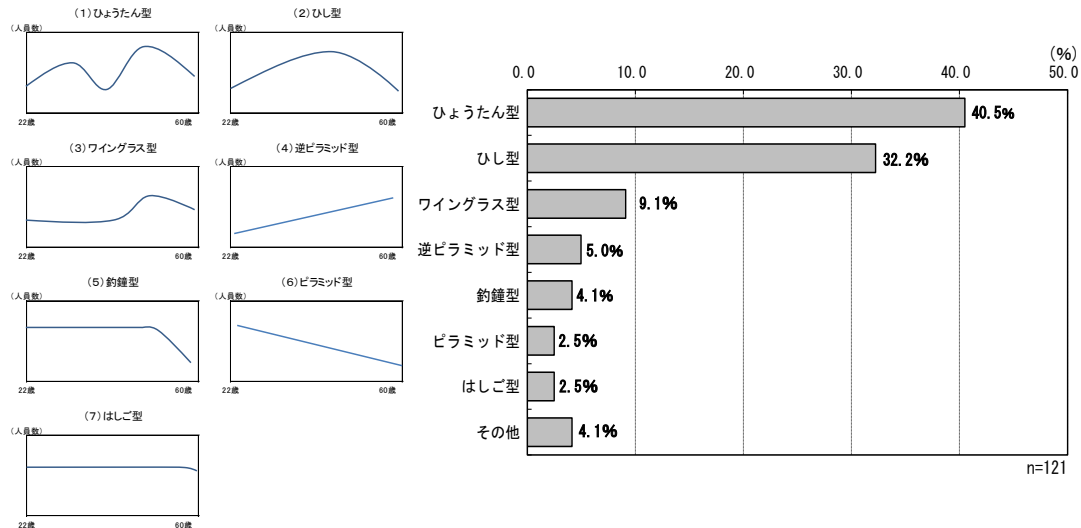
2. 調査結果

(1) 中高年齢従業員をめぐる現状と経営環境

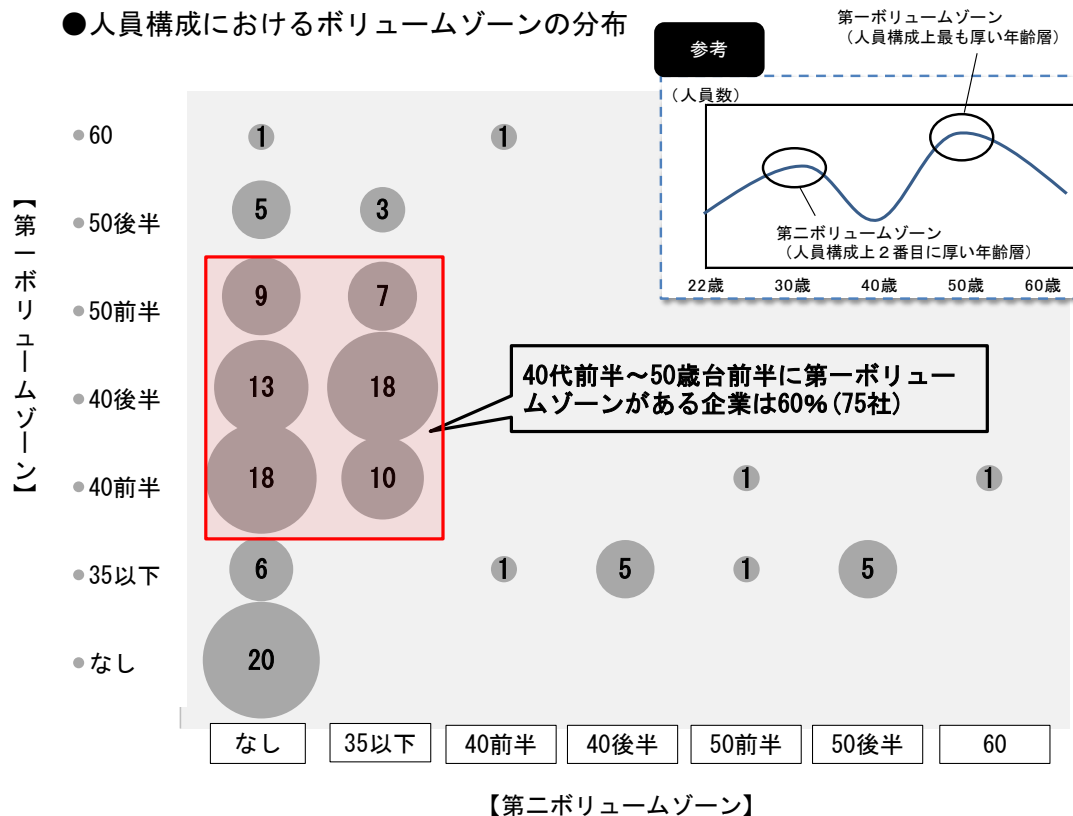
① ホワイトカラー総合職の人員構成イメージ

- ・ 中高年齢層の割合が高い人員構成イメージ(ひょうたん型・ひし型・ワイングラス型・逆ピラミッド型)の企業が大半を占める。団塊ジュニア層やバブル期の大量採用層を含む40代前半～50代前半層が人員構成上のボリュームゾーンとなっている企業の割合は約6割に達する。

【参考】選択肢イメージ図



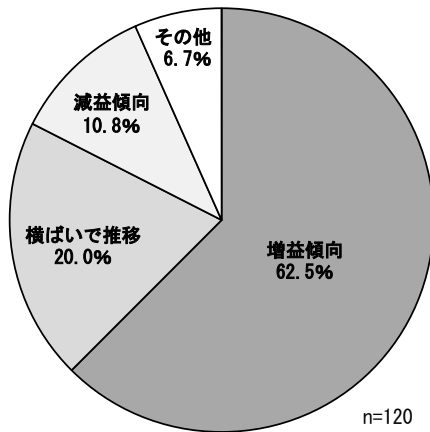
● 人員構成におけるボリュームゾーンの分布



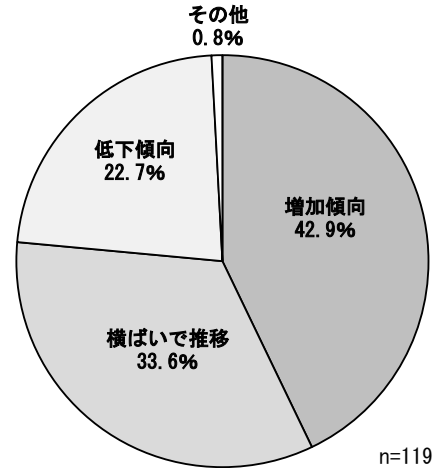
②業績および総額人件費の動向

- 直近3年間の業績が増益傾向にある企業が約6割で最も多い。一方、多くの企業における中高齢従業員比率の高まりもあり、総額人件費が増加傾向にある企業の割合は約4割を占めている。

(i) 直近3年間の業績の推移

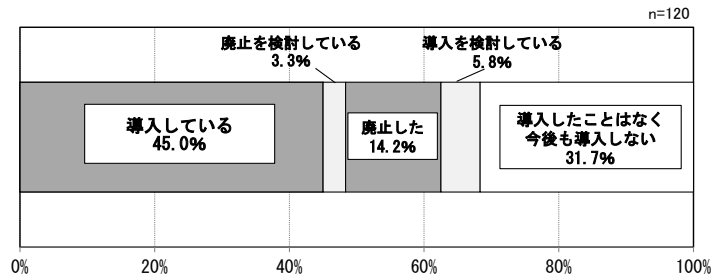


(ii) 直近3年間の総額人件費の推移

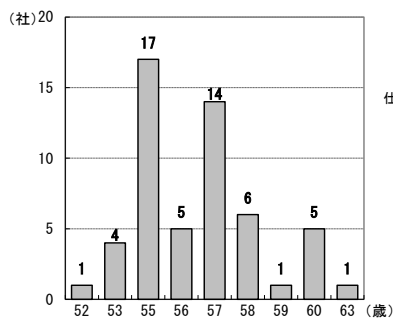


③役職定年制の導入状況

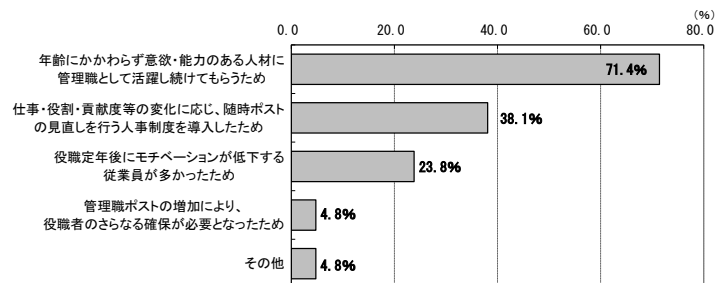
- 役職定年制の導入割合は48.3%、「制度を廃止した」企業と「廃止を検討している」企業の割合は合計で17.5%。



● 導入企業の役職定年年齢



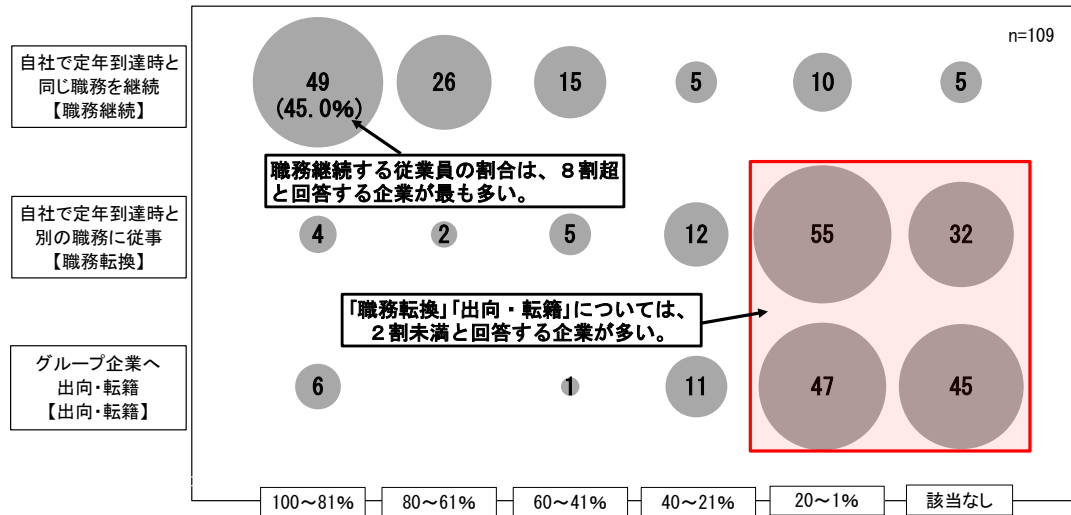
● 「制度を廃止した」「廃止を検討している」場合の理由 (複数回答)



(2) ホワイトカラー高齢社員の職務・活躍の場

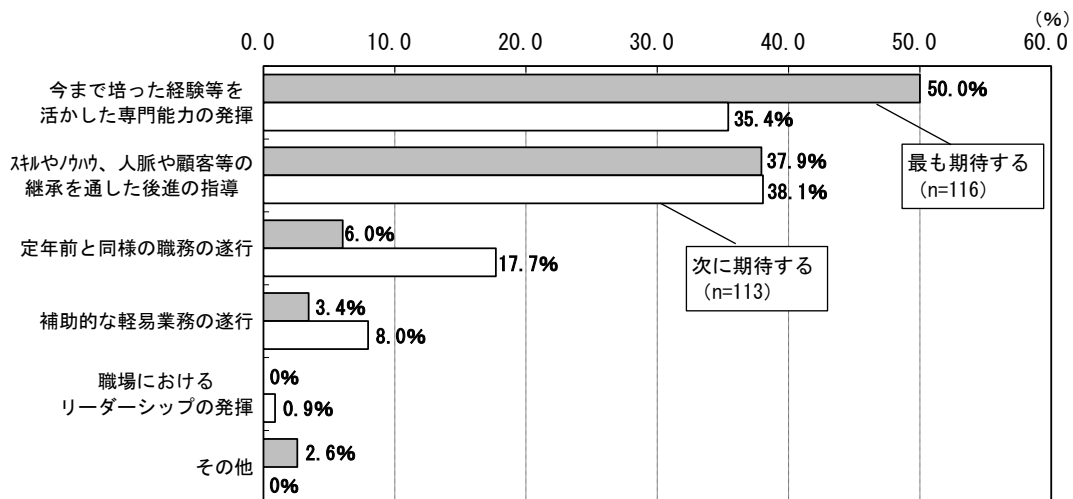
①現状の職務内容・活躍の場

- 多くの企業では「ホワイトカラー継続雇用者」の大部分を定年到達時と同じ職務に配置しており、「職務転換」や「出向・転籍」の割合は低い。



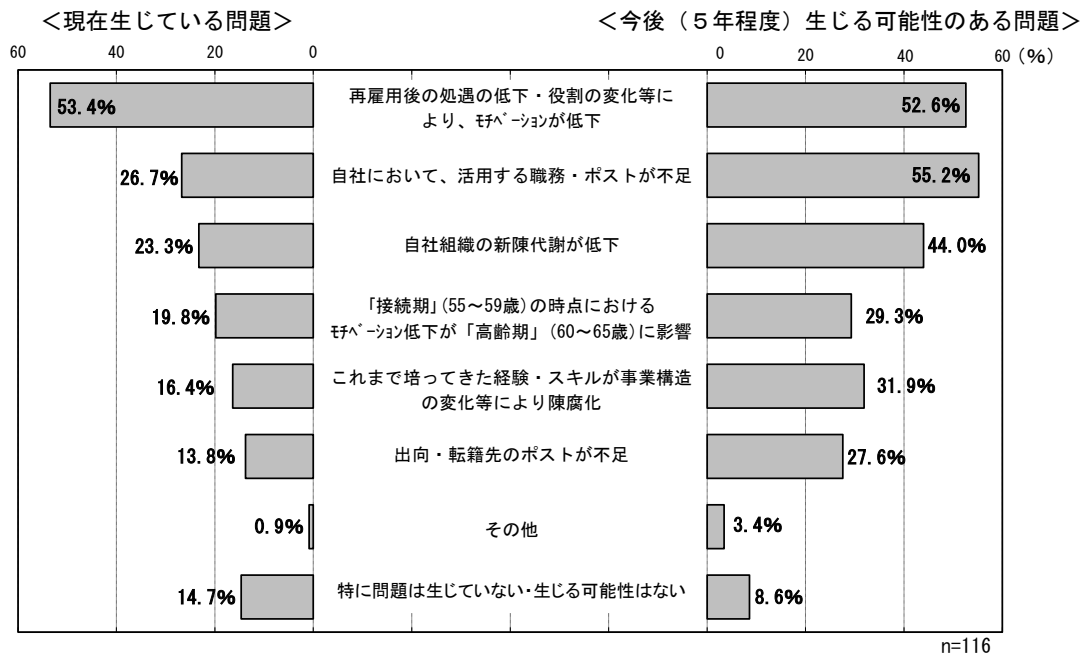
②ホワイトカラー継続雇用者に期待するもの（上位2つまで回答）

- 期待する役割としては「今まで培った経験等を活かした専門能力の発揮」（5割）、「スキルやノウハウ、人脈や顧客等の継承を通じた後進の指導」（4割弱）など、職務継続を前提としたものが多い。



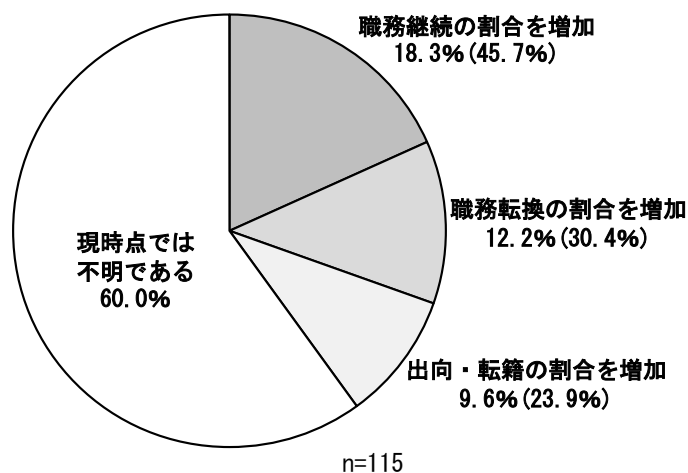
③配置・活躍推進にあたっての問題（複数回答）

- モチベーション低下を問題と感じている企業は、現在・今後ともに多いが、今後に限れば活用する職務・ポストの不足への懸念や、高齢従業員比率の高まりを背景とした新陳代謝低下への問題意識が高い。



④今後の活躍の場の方向性

- 高齢期における活躍への期待がある一方、ポスト不足を懸念する声もあり、今後の活躍の場の方向性について、「現時点では不明である」と回答する企業が6割で最も多い。

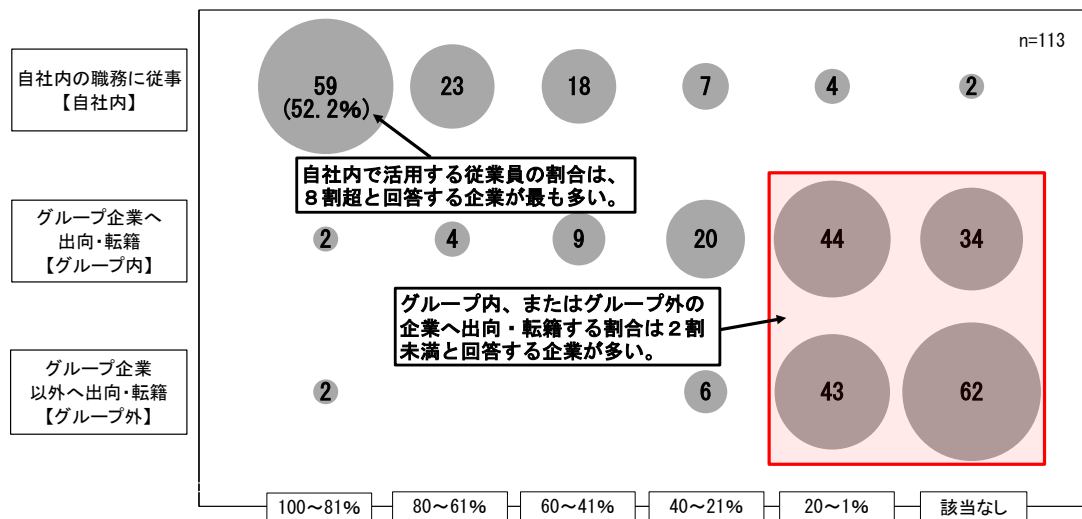


※()は方向性が定まっている企業を100%とした割合

(3) 「ホワイトカラー総合職」の「接続期(55～59歳)」における活躍推進

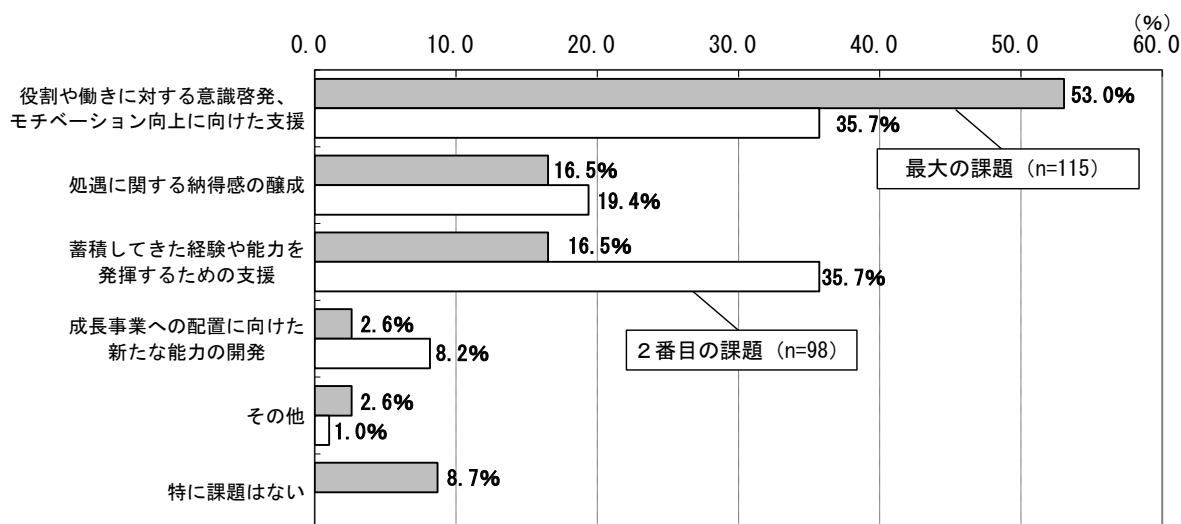
①現状の活躍の場

- 多くの企業では「接続期」の「ホワイトカラー総合職」の大部分を自社内で活用しており、グループ内やグループ外へ出向・転籍する割合は低い。活用上の課題としては、「役割や働きに対する意識啓発、モチベーション向上に向けた支援」との回答が突出して多い。



②活躍推進にあたっての課題（複数回答）

- 活躍推進に向けての課題としては、「役割や働きに対する意識啓発、モチベーション向上に向けた支援」との回答が突出して多い。

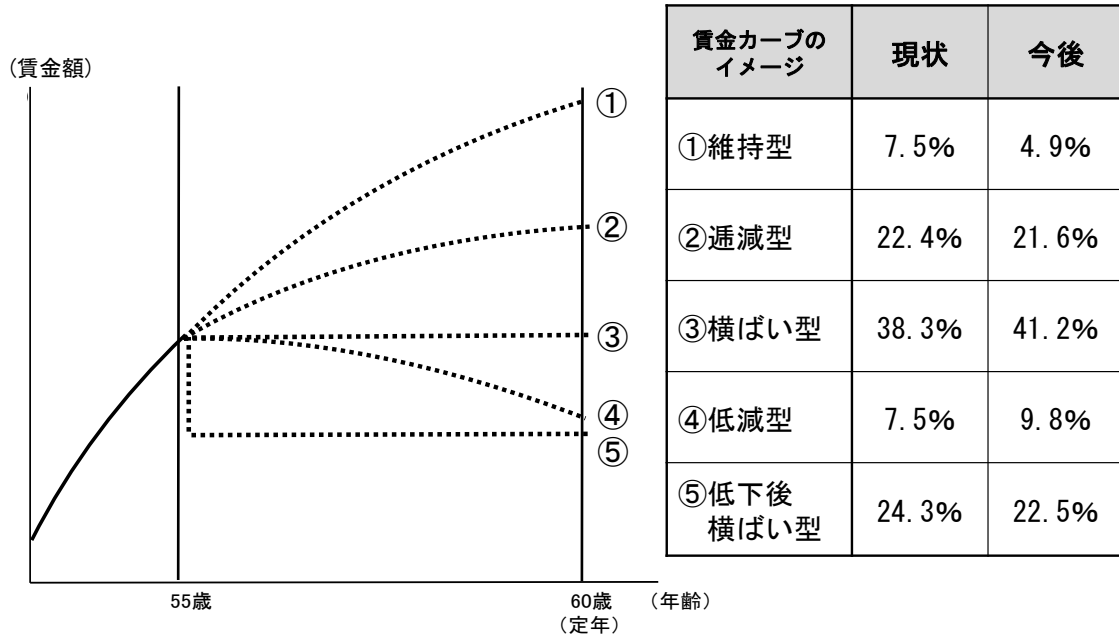


※その他については、「ポスト処遇・人件費上昇の抑制」、「後輩の育成」、「自立したキャリア形成を行っていく意識の醸成」など

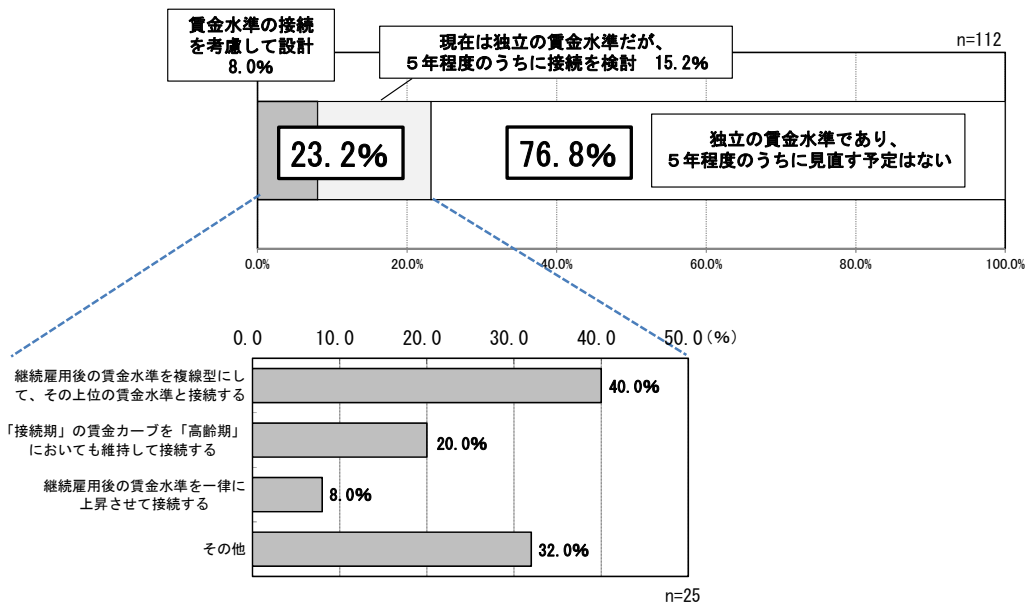
③ 「接続期」における処遇制度

- ・ 賃金カーブのイメージの現状と今後の見通しに大きな変化はみられない。
- ・ 「高齢期への接続を考慮して賃金水準を設計」または「接続を検討する企業」(計23.2%)のうち、「継続雇用後の賃金水準を複線型にし、その上位の賃金水準と接続する」企業が4割で最も多い。

(i) 賃金カーブのイメージ



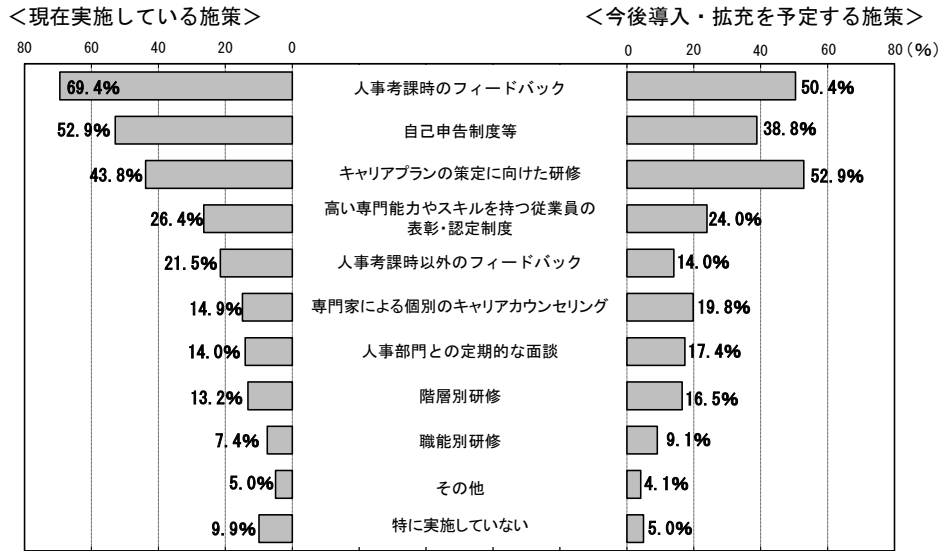
(ii) 高齢期の賃金水準との関連性



④高齢期の活躍を見据えた「接続期」における施策の状況

(i) 意識啓発・モチベーション向上施策（複数回答）

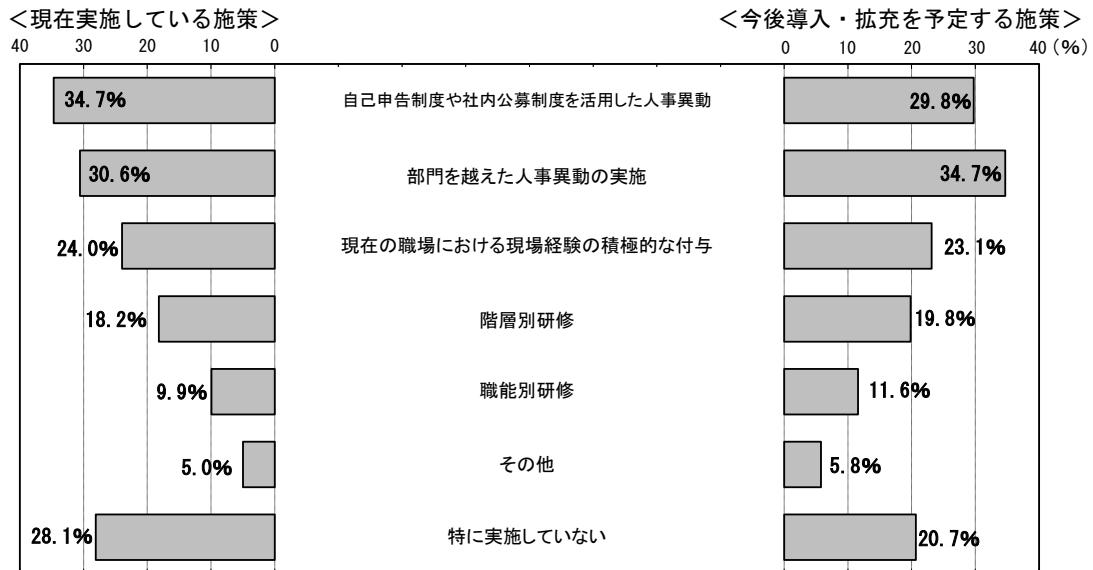
- ・ 今後導入・拡充を予定する施策としては「キャリアプランの策定に向けた研修」(52.9%)、「人事考課時のフィードバック」(50.4%)の順で多い。多くの企業はモチベーション低下防止のため、従業員自身が明確なキャリアプランを描くよう促すことが重要であると考えている。



n=121

(ii) スキルや能力の維持・向上施策（複数回答）

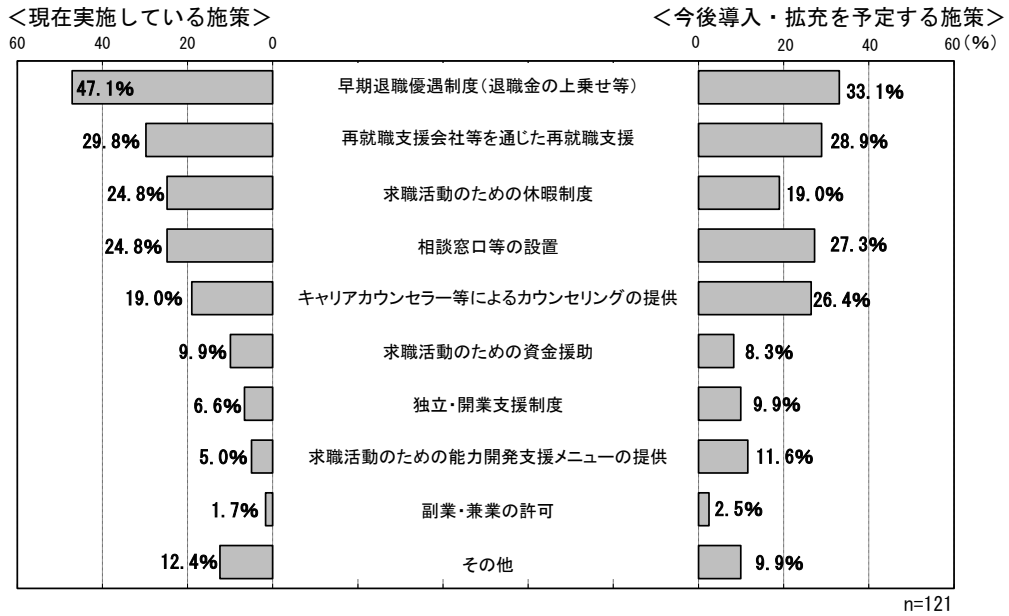
- ・ 今後導入・拡充を予定する施策としては、「部門を越えた人事異動の実施」が34.7%で最も多くなっており、積極的な人事異動の実施によってスキルや能力の維持・向上を図る動きがみられる。



n=121

(iii) セカンドキャリア支援施策（複数回答）

・ 今後導入・拡充を予定する施策としては、「早期退職優遇制度」(33.1%)が最も多いが、現在と比べて「相談窓口等の設置」(27.3%)、「キャリアカウンセラー等によるカウンセリングの提供」(26.4%)など、高齢期の働き方を自ら考えるための支援策の割合が上昇。



以上