

高齢社員のさらなる活躍推進に向けて

2024年4月16日

一般社団法人 日本経済団体連合会

目次

はじめに.....	1
第1章 高齢者雇用の現状と課題	
1. データから見た高齢者雇用	2
(1) 人口動態.....	2
(2) 就業率と就労意欲.....	3
(3) 産業別の就業者数・就業率.....	4
(4) 高年齢者雇用安定法の実施状況.....	5
2. 企業における高齢者雇用の現状と課題	7
(1) 職務・役割.....	8
(2) 賃金水準・賃金制度.....	10
(3) 人事評価制度.....	13
(4) マネジメント.....	15
(5) 能力開発・スキルアップ.....	15
(6) 知識や技術・技能の伝承と後継者の育成.....	17
(7) 安全・健康.....	18
第2章 課題解決に向けた対応	
1. 基本的な考え方	21
2. 具体的な対応	22
(1) 職務・役割.....	22
(2) 賃金水準・賃金制度.....	26
(3) 人事評価制度.....	29
(4) マネジメント.....	30
(5) 能力開発・スキルアップ.....	34
(6) 知識や技術・技能の伝承と後継者の育成.....	35
(7) 安全・健康.....	37
3. 政府における対応	39
4. 今後の方向性	40

企業事例編

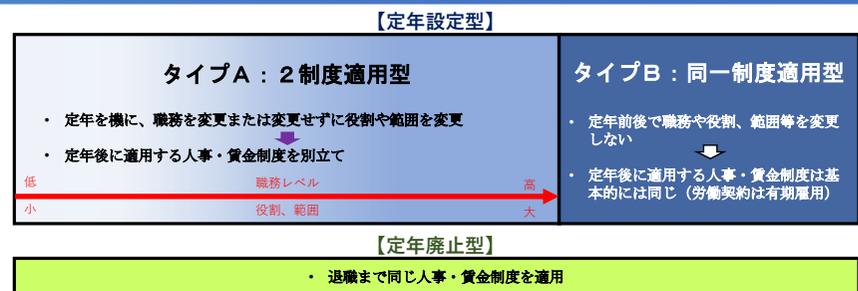
アサヒビール株式会社	46
ダイキン工業株式会社	50
大和証券株式会社	53
株式会社東陽テクニカ	57
日本電気株式会社	60
富士電機株式会社	63
イオンリテール株式会社	66
太陽生命保険株式会社	69
大和ハウス工業株式会社	73
東京地下鉄株式会社	76
豊田合成株式会社	79
株式会社リンクアンドモチベーション	82

高齢社員のさらなる活躍推進に向けて 概要

	高齢者雇用の現状と課題	課題解決に向けた対応
(1)職務・役割	<ul style="list-style-type: none"> 多くの企業は、高齢社員に対し、定年前と同じ職務を継続、あるいは同じ職務で役割や範囲等を縮小して割り当て。 約4割の企業が、年齢を基準として一律的に役割や職務の範囲を縮小する「役職定年制」を導入。 高齢社員の基本給や賞与・一時金は、職務内容の変更や役割・範囲の縮小、賃金総額増大への対応、雇用保険の高年齢雇用継続給付の受給要件への適合等の理由で、定年後に水準が下げられるケースが多い。 	<ul style="list-style-type: none"> 高齢社員が有する様々な能力・スキル、知識等を活かすことができる職務や役割を割り当て。 後進のキャリアパスへの影響や役職者登用の遅れ等にも留意しながら、自社の実情等に応じて、廃止も含む役職定年制のあり方を検討。 高齢社員が自身の熱意や動機、強みに沿った形で、現在の仕事を主体的に見直して再創造する「ジョブ・クラフティング」の考えを採り入れ、高齢社員による創意工夫を促進。
(2)賃金水準・賃金制度	<ul style="list-style-type: none"> →職務・役割と賃金水準との乖離が生じ、高齢社員のエンゲージメントやパフォーマンスを低下させている可能性。 	<ul style="list-style-type: none"> 同一労働同一賃金の観点による検討や、仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度への移行等により、高齢社員が担っている職務や役割、組織への貢献度と整合性の取れた賃金水準を設定。 定年年齢の引上げや定年廃止等を検討している企業において、退職金制度を有している場合は、そのあり方を含めた検討が必要。
(3)人事評価制度	<ul style="list-style-type: none"> 高齢社員への人事評価は多くの企業で実施されているものの、このうち、基本給への反映を行った企業は5割未満。 本人へのフィードバックを実施していない企業も2割程度存在。 <p>→人事評価とそのフィードバックが未実施の場合、高齢社員自身による仕事に対する成果や目標の達成度合いの確認が不可能。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 高齢社員を含む「働いている社員全員」を対象に人事評価を実施。 全社員を対象とした同一制度を念頭に置きながら、個別事情に配慮した別制度による運用の検討も一案。 評価結果のフィードバックの実施、処遇への適切な反映が不可欠。
(4)マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 「高齢社員個々人の事情に応じたマネジメント」が約6割の企業で課題。 「年下上司」と「年上部下」の関係性を課題と感じる企業は約半数。 <p>→加齢に伴う個人差の拡大を踏まえ、職場環境や働き方における個別の配慮・マネジメントが必要。良好な関係の構築が必要。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 加齢に伴う個別事情に配慮し、多様で柔軟な勤務制度を導入・拡充。 「年下上司」「年上部下」の良好な関係を構築するため、当事者を対象とした研修・セミナーや定期的な面談を実施。 高齢社員が担う仕事等を人事部門が全体調整することも一案。
(5)能力開発・スキルアップ	<ul style="list-style-type: none"> 能力開発・スキルアップに取り組む高齢社員の割合は相対的に低位。 高齢社員への自己啓発に対する企業の支援が不十分。 <p>→企業風土と高齢社員の意識改革、企業による支援策の拡充が必要。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 高齢社員が「学び・学び直し」に主体的に励む意識の醸成が必要。 定年前の早い段階から、高齢期を見据えたキャリア教育を実施。 能力開発・スキルアップを経済面で支援する仕組みを整備。
(6)知識や技術・技能の伝承と後継者の育成	<ul style="list-style-type: none"> 技能継承に問題があると感じている企業は4割超。特に、属人的な要素が高い業種や熟練技能が求められる業種で高い傾向。 <p>→高齢社員が有する知識や技術・技能の伝承に向けた環境整備が重要。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 技能等の伝承と後継者育成の重要性を社内に周知・浸透。 高齢社員が担う仕事・職務や役割の一つとして、「後継者の選定と技能等の伝承」を明確に位置付け。 高齢社員が有する技能等をマニュアル化・デジタル化して整理・保管。
(7)安全・健康	<ul style="list-style-type: none"> 高齢者の就業率が高まる中、高齢社員における労働災害も増加傾向。 <p>→高齢社員の安全・健康を確保した職場環境の整備に向けて、企業によるさらなる取組みが必要。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 高齢社員の労働災害を防止すべく、①ハード面（生産ラインの改善、デジタル・ロボット技術の活用等）、②ソフト面（多様で柔軟な勤務制度の整備・拡充、安全教育の充実等）の両面からの取組みが必要。

今後の方向性

- 企業の高齢者雇用制度を類型化すると「定年設定型」と「定年廃止型」に大別。
 - 現状、「定年設定型」のうち、定年後に適用する人事・賃金制度を別建てする「タイプA：2制度適用型」が大勢。
 - 自社の制度がどの類型に位置付けられるのかを確認した上で、どのような制度を目指すのかを見据えながら、高齢社員の活躍を着実に進めていくことが肝要。
- 高齢社員の活躍推進に資する様々な施策の中から、自社にとって最適な「自社型雇用システム」確立の一環として、検討・見直していくことが望ましい。



はじめに

急速な人口減少と少子化が進行するわが国において、イノベーションの創出による持続的な成長を実現するためには、企業・組織が性別や国籍、年齢、障害の有無などを問わず、多様な人材を受け入れ、それぞれの強みや個性を發揮できる環境整備が不可欠となっている。高齢者については、健康寿命の延伸や改正高年齢者雇用安定法の施行（2021年4月）等に伴って、職業人生が長期化し、就業率や就労意欲ともに非常に高い状況にある。

企業における高齢社員の活躍は、わが国で深刻化している労働力問題への対応の鍵となるだけでなく、高齢社員のエンゲージメント向上を通じてパフォーマンスを高めることで、イノベーションを創出し、企業の生産性の改善・向上にもつながる。しかし、高齢社員の活躍推進にあたっては、高齢社員の担う職務・役割と賃金水準の乖離など、様々な課題が指摘されている。

そこで、経団連の雇用政策委員会人事・労務部会において、2022年度から適宜実施してきた有識者講演の聴取や企業事例のヒアリングに加え、経団連「2023年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」も踏まえながら、本報告書を取りまとめた。高齢社員をめぐる現状と課題を整理した上で、課題解決に向けた対応策とともに、今後の方向性を提示している。各企業における検討・見直し等にあたって、本報告書が参考になれば幸いである。

第1章 高齢者雇用の現状と課題

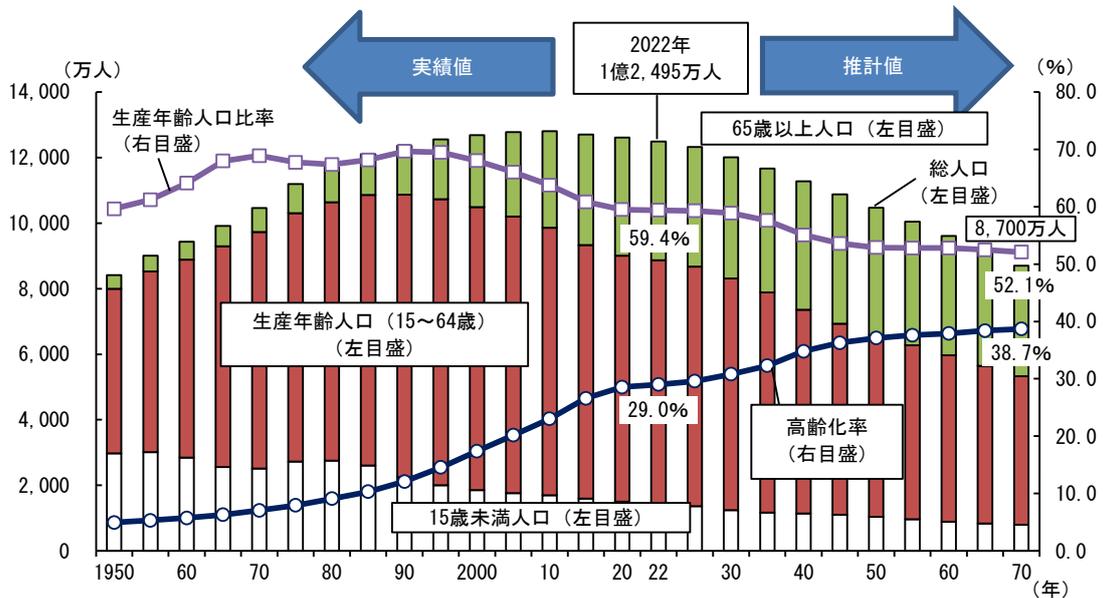
1. データから見た高齢者雇用

(1) 人口動態

わが国の総人口は2008年の1億2,808万人をピークに、2011年から12年連続で減少し、2022年は1億2,495万人（2008年比313万人減）となった。生産年齢人口比率（15～64歳の割合）は1992年の69.8%をピークに低下し続け、2022年は59.4%となった。一方、高齢化率（65歳以上の割合）は上昇が続き、2022年に過去最高の29.0%を記録した。

今後も人口減少と少子・高齢化の進行が見込まれている。総人口は2056年に1億人を割り、2070年には8,700万人（2022年比3,795万人減）になる見通しである。2070年の生産年齢人口比率は52.1%（同7.3ポイント減）に低下する一方、高齢化率は38.7%（同9.7ポイント増）に上昇すると予想されている。

図表1-1 わが国の人口の推移



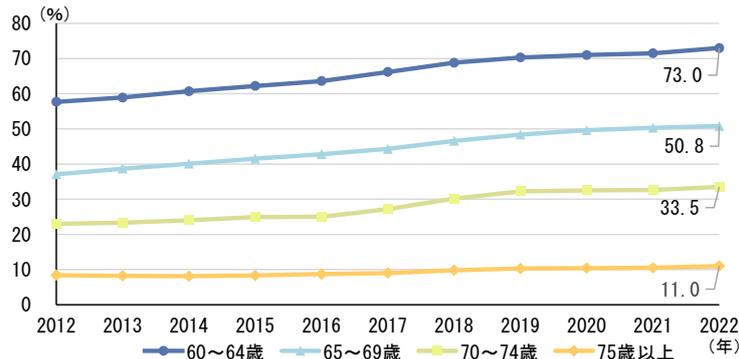
注：各年10月1日現在の人口。2020年までは「国勢調査」、2022年は「人口推計」、2025年以降は「日本の将来推計人口（令和5年推計）」の出生中位・死亡中位推計（合計特殊出生率は2020年の実績値1.33から2070年には1.36へ推移すると仮定、平均寿命は2020年実績の男性81.58年・女性87.72年から2070年には男性85.89年・女性91.94年に伸長すると仮定）による。

出典：総務省「国勢調査」、同「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年）」をもとに経団連事務局にて作成

(2) 就業率と就労意欲

生産年齢人口が減少する中、わが国の高齢者（60歳以上）の就業率は高く、年齢階級別では、60歳～64歳で73.0%（2022年）、65歳～69歳で50.8%（同）、70～74歳で33.5%（同）、75歳以上で11.0%（同）と、いずれの年齢階級においても上昇傾向にある。

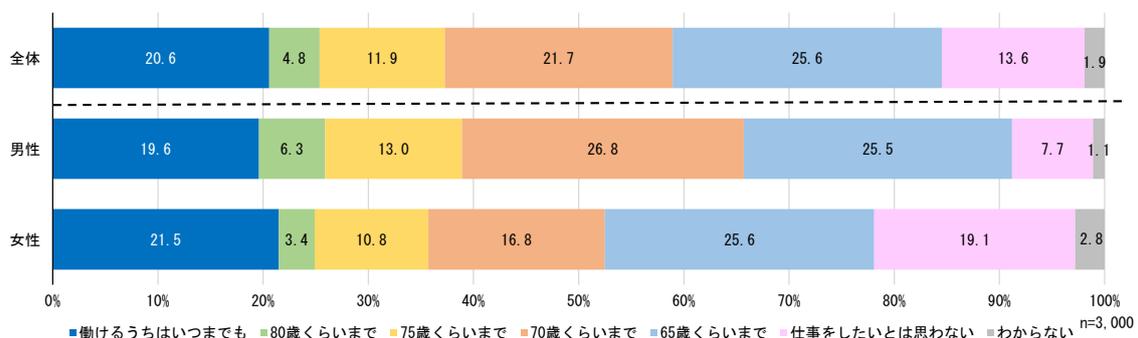
図表 1-2 高齢者の就業率の推移



出典：総務省「労働力調査」をもとに経団連事務局にて作成

65歳以上人口に占める就業者の割合を国際的にみると、わが国は25.2%（2022年）で高い水準¹にある。さらに、内閣府の調査によると、高齢者の就労希望年齢は「70歳くらいまで」が21.7%、「75歳くらいまで」が11.9%、「80歳くらいまで」が4.8%、「働けるうちはいつまでも」が20.6%となっている。65歳以降も働き続けたいと考える高齢者は約6割にも上ることから、高齢者の勤労意欲は旺盛といえる。

図表 1-3 高齢者の就労希望年齢



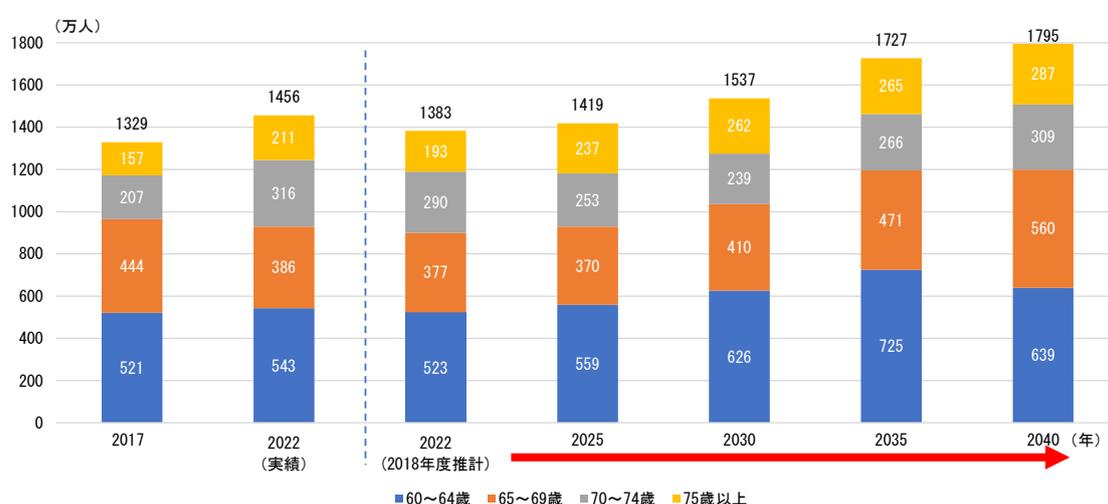
注：調査対象は、全国60歳以上の男女。

出典：内閣府「令和元年度高齢者の経済生活に関する調査」をもとに経団連事務局にて作成

¹ 総務省統計局「統計からみた我が国の高齢者」（2023年9月）によると、日本25.2%に対し、その他主要国では、アメリカが18.6%、カナダが13.9%、イギリスが10.9%、ドイツが8.4%、イタリアが4.9%、フランスが3.9%であった。

さらに、高齢就業者数の将来見通しについて、労働政策研究・研修機構が2018年度に実施した労働力需給の推計（成長実現・労働参加進展シナリオ²）によると、60歳以上の就業者数が今後、2040年にかけて、各年齢階級（60～64歳、65～69歳、70～74歳、75歳以上）で100万人以上増加（2017年比）すると予想されている³。さらに、同調査のフォローアップ⁴によると、60歳以上のすべての年齢階級において、2022年の就業者数の実績値が2018年度の推計値を上回る結果となっており、高年齢層の労働参加が想定よりも早いペースで進んでいく可能性がある。

図表1-4 年齢階級別就業者数（60歳以上）の推移（実績と推計）



注：2017・2022年の数値は実績値。2025年以降は、成長実現・労働参加進展シナリオによる試算。

出典：総務省「労働力調査」、労働政策研究・研修機構「労働力の需給推計－労働力需給モデル（2018年度版）による将来推計－」（2019年3月）をもとに経団連事務局にて作成

（3）産業別の就業者数・就業率

高齢就業者を主な産業別にみると、「卸売業、小売業」が127万人で最も多く、以下「サービス業（他に分類されないもの）」（105万人）、「医療、福祉」

² 各種の経済・雇用政策を適切に講ずることにより、経済成長と、若者、女性、高齢者等の労働市場への参加が進むシナリオのこと。

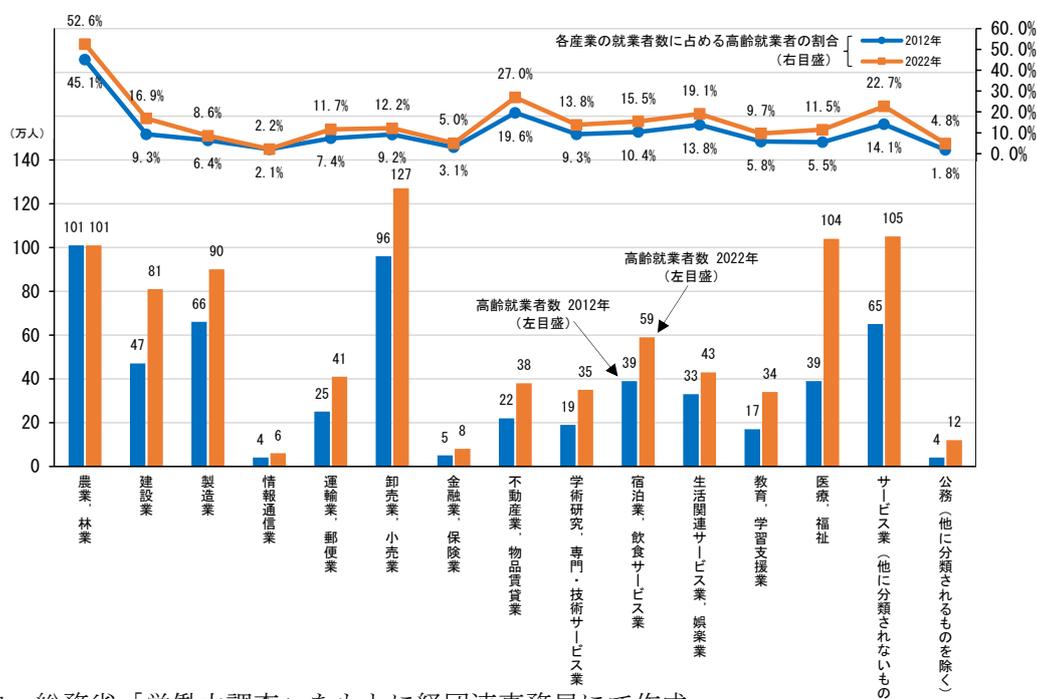
³ 同推計の「ベースライン・労働参加漸進シナリオ（各種の経済・雇用政策をある程度講ずることにより、経済成長と、若者、女性、高齢者等の労働市場への参加が一定程度進むシナリオ）」においても、2035年と2040年の推計値は2022年の実績値より増加することが予想されている。

⁴ 労働政策研究・研修機構「労働需給推計のフォローアップ 2018年度推計と実績値の比較」（厚生労働省「雇用政策研究会」2023年6月27日配付資料）

(104 万人)、「農業、林業」(101 万人)が続いている。2012 年との比較では、「医療、福祉」が 65 万人増加し、約 2.7 倍となっている。次いで、「サービス業 (他に分類されないもの)」(2012 年比 40 万人増)、「建設業」(同 34 万人増)、「卸売業、小売業」(同 31 万人増)などの産業で増加幅が大きくなっている。

各産業の就業者に占める高齢就業者の割合をみると、「農業、林業」が 52.6%で最も高く、「不動産業、物品賃貸業」(27.0%)、「サービス業 (他に分類されないもの)」(22.7%)、「生活関連サービス業、娯楽業」(19.1%)が続いている。2012 年との比較では、主な産業すべてで高齢就業者の割合が上昇している。

図表 1-5 主な産業別高齢就業者数および割合



出典：総務省「労働力調査」をもとに経団連事務局にて作成

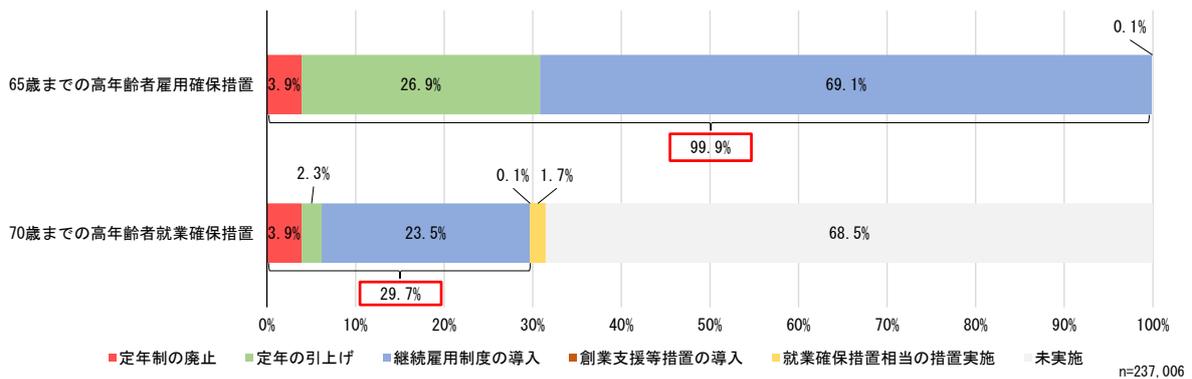
(4) 高年齢者雇用安定法の実施状況

2021 年に施行された改正高年齢者雇用安定法では、65 歳までの雇用を確保する措置を講じる義務のほか、70 歳までの就業機会を確保する努力義務が追加された⁵。努力義務には、雇用による措置に加え、雇用によらない措置（創業支援等措置）が含まれている。

⁵ 70 歳までの努力義務として、雇用による措置である①定年引上げ、②継続雇用制度、③定年廃止のほか、創業支援等措置として④70 歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入、⑤70 歳まで継続的に (a) 事業主が自ら実施する社会貢献事業、または (b) 事業主が委託、出資（資金提供）等する団体が行う社会貢献事業に従事できる制度の導入が定められた。

企業における高齢者雇用の実施状況をみると、高年齢者雇用安定法の「65歳までの雇用確保措置」が99.9%（規模計）、「70歳までの就業確保措置」が29.7%（同）となっている。具体的な措置内容としては、いずれにおいても「継続雇用制度の導入」が突出して多い。

図表1-6 高年齢者雇用安定法への対応状況

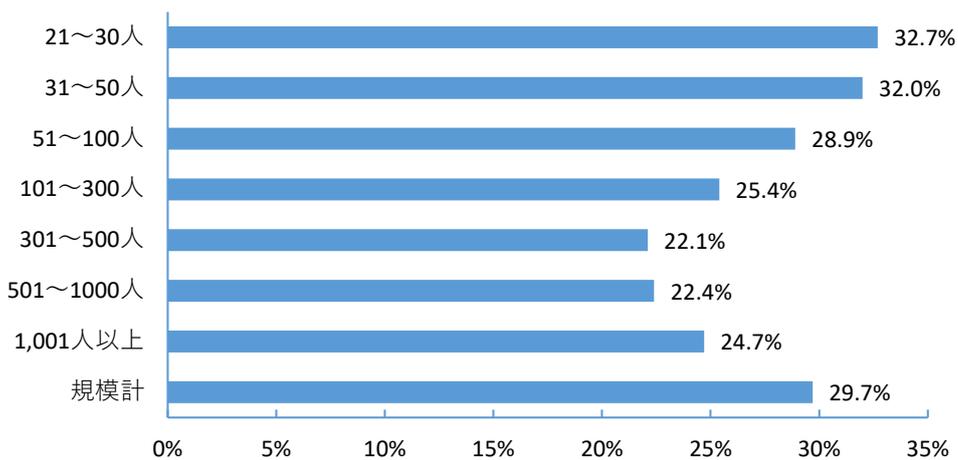


注：2023年6月現在の数値。

出典：厚生労働省「令和5年高年齢者雇用状況等報告」（2023年12月）をもとに経団連事務局にて作成

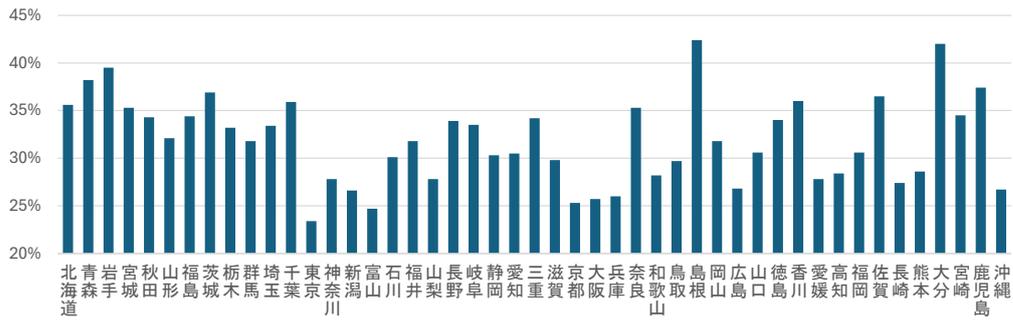
70歳までの就業確保措置の実施状況を企業規模別で見ると、総じて企業規模が小さい企業のほうが実施率は高い。都道府県別では、大都市圏のほうが実施率は低くなっている。

図表1-7 企業規模別70歳までの就業確保措置の実施状況



出典：厚生労働省「令和5年高年齢者雇用状況等報告」（2023年12月）をもとに経団連事務局にて作成

図表 1-8 都道府県別 70 歳までの就業確保措置の実施率



出典：厚生労働省「令和 5 年高齢者雇用状況等報告」（2023 年 12 月）をもとに経団連事務局にて作成

2. 企業における高齢者雇用の現状と課題

高齢者の就労意欲の高さや労働力問題への対応を考えれば、高齢者を積極的に雇用し、その活躍を推進していくことが不可欠である。加えて、多様な人材の活躍推進の一環として、高齢社員のエンゲージメント向上を通じてパフォーマンスを高め、イノベーションを創出し、生産性の改善・向上を図ることが求められている。

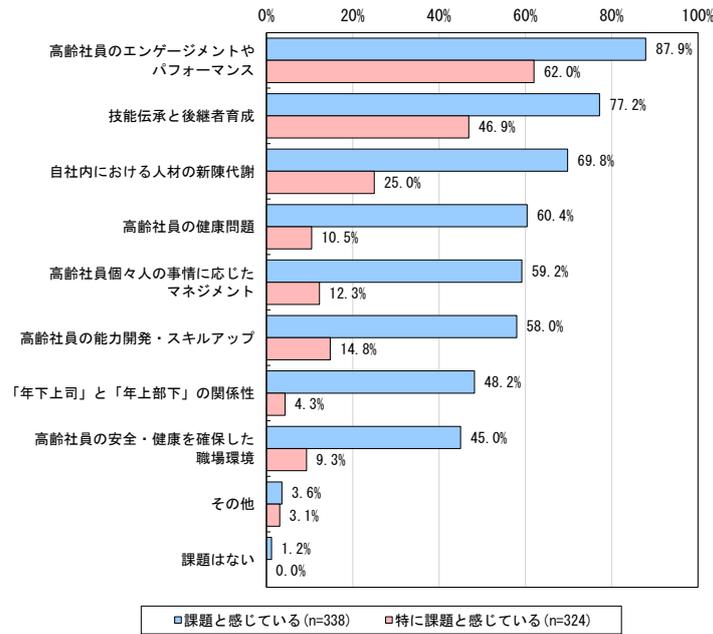
他方で、高齢社員の活躍推進にあたっては、様々な課題が指摘されている。経団連調査⁶によると、企業が高齢者雇用において「課題と感じている」項目（複数回答）は、「高齢社員のエンゲージメントやパフォーマンス」（87.9%）や「技能伝承と後継者育成」（77.2%）、「自社内における人材の新陳代謝」（69.8%）、「高齢社員の健康問題」（60.4%）などが高い割合となっている。また、「特に課題と感じている」項目では、「高齢社員のエンゲージメントやパフォーマンス」（62.0%）が唯一 50%を超えるなど、多くの企業にとって課題認識が強い。このほか、高齢社員の不活性化が組織全体に影響を与えるとの指摘もある⁷。

各企業においては、社内アンケートやヒアリング等も活用しながら、自社の現状と課題を正確に把握する必要がある。

⁶ 経団連「2023 年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」（2024 年 1 月）。以下、「経団連調査」は同調査を指す。なお、公表している調査結果は単純集計のみ。

⁷ パーソル総合研究所「シニア従業員とその同僚の就労意識に関する定量調査」（2021 年 5 月）では、「シニア従業員の仕事の不透明さ」「シニアの疎外状況」と若年社員の転職意向との関係性が示されている。具体的には、シニアの仕事の不透明さや疎外状況が「なし」の職場における若年社員の転職意向は 21.5%・22.8%であるのに対して、「あり」の職場では 47.0%・48.9%となっており、若年社員の転職意向が高まるとされている。

図表 1-9 高齢者雇用における課題（複数回答）



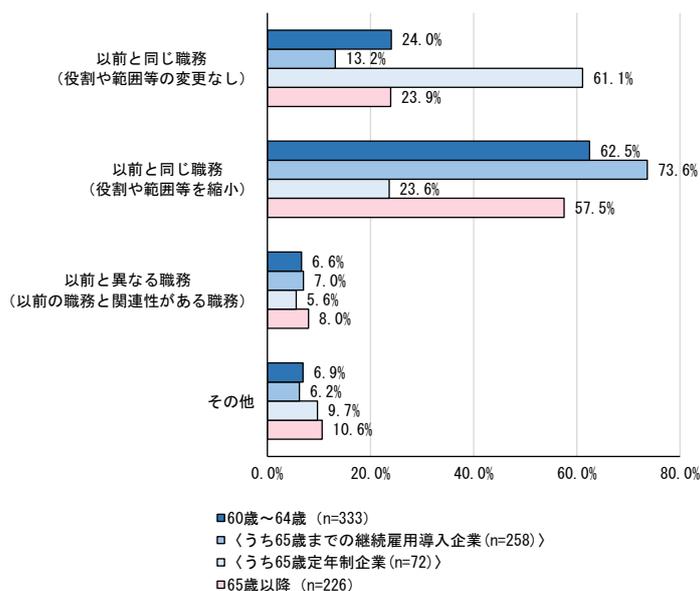
注：「課題と感じている」項目をすべて選択し「特に課題と感じている」項目を2つ選択。
 出典：経団連「2023年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」（2024年1月）

（1）職務・役割

高齢社員が担う職務・役割について、経団連調査によると、60～64歳の年齢層では、59歳時点と同じ職務で「役割や範囲等の変更なし」が24.0%、「役割や範囲等を縮小」が62.5%で、計86.5%に上っている。65歳以降の年齢層においても、64歳時点の職務と比較して、それぞれ23.9%と57.5%の計81.4%で同様の傾向を示している。つまり、多くの企業は、60歳または65歳の定年前後で、同じ職務を継続、あるいは同じ職務で役割や範囲等を縮小している現状にある。

また、同調査では、「65歳までの定年引上げ」を導入している企業の61.1%が、59歳時点と同じ職務で「役割や範囲等の変更なし」と回答している一方、23.6%の企業が59歳時点と同じ職務で「役割や範囲等を縮小」と回答している。この割合は、「65歳までの継続雇用制度」を実施している企業でより高く、73.6%を占めている。

図表 1-10 高齢社員が担う職務・役割の変化（59 歳時点、64 歳時点との比較）

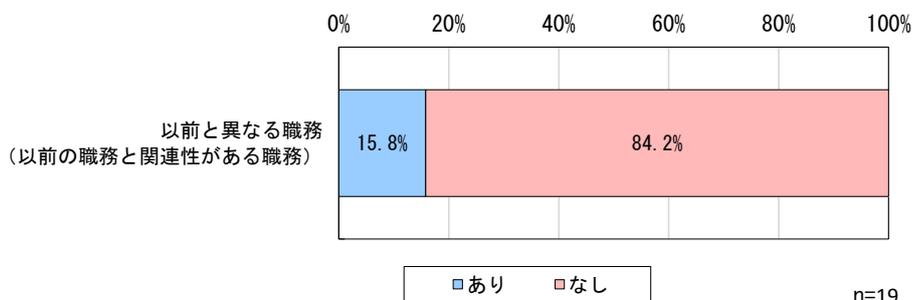


注：「以前と異なる職務（以前の職務と関連性がない職務）」は回答企業なしのため除外。
 出典：経団連「2023年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」（2024年1月）

また、定年前後での職務・役割の変更の有無によらず、定年後の賃金水準を低く設定しているケースが多い⁸。その結果、高齢社員が「職務と賃金とのミスマッチ」を感じ、高齢社員のエンゲージメントを低下させている可能性がある。

さらに、以前と異なる職務（以前の職務と関連性がある職務）に従事する高齢社員に対し、能力開発・スキルアップを目的とした研修・セミナー等を実施した企業の割合は1割強（15.8%）となっている。例えば、定年前後で異なる職務に就く高齢社員に対する企業のフォロー・支援が不十分な場合、新たな職場や職務等に十分適応できないほか、培ってきた能力や知識、技術・技能が十分活用できず、高齢社員のパフォーマンス低下が懸念される。

図表 1-11 高齢社員を以前と異なる職務につかせた場合の研修やセミナーの実施状況

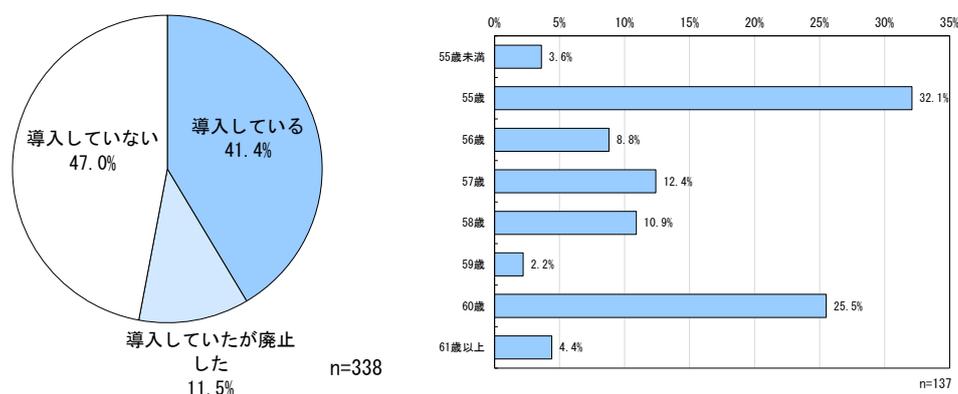


注：「以前と異なる職務（以前の職務と関連性がない職務）」は回答企業なしのため除外。
 出典：経団連「2023年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」（2024年1月）

⁸ 詳細は10頁「(2) 賃金水準・賃金制度」を参照。

年齢を基準として役職を外し、一律的に役割や職務の範囲を縮小する制度として「役職定年制」がある。経団連調査によると、役職定年制を「導入している」企業が 41.4%であるのに対し、「導入していない」（「導入していたが廃止した」を含む）企業は 58.5%で過半を占めている。また、導入企業における役職定年年齢は「55歳」（32.1%）と「60歳」（25.5%）が突出して多くなっている。

図表 1-12 役職定年制の導入有無と導入企業における役職定年年齢



出典：経団連「2023年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」（2024年1月）

役職定年制は、管理職登用等による組織の新陳代謝が期待できる半面、役職定年前と変わらない成果や貢献が期待できる高齢社員のモチベーションとパフォーマンス低下を招いている可能性がある。また、一度役職に就くと役職定年を迎えるまで退任しない制度となっている場合、組織の新陳代謝がかえって進まなくなるとの弊害も指摘されている。

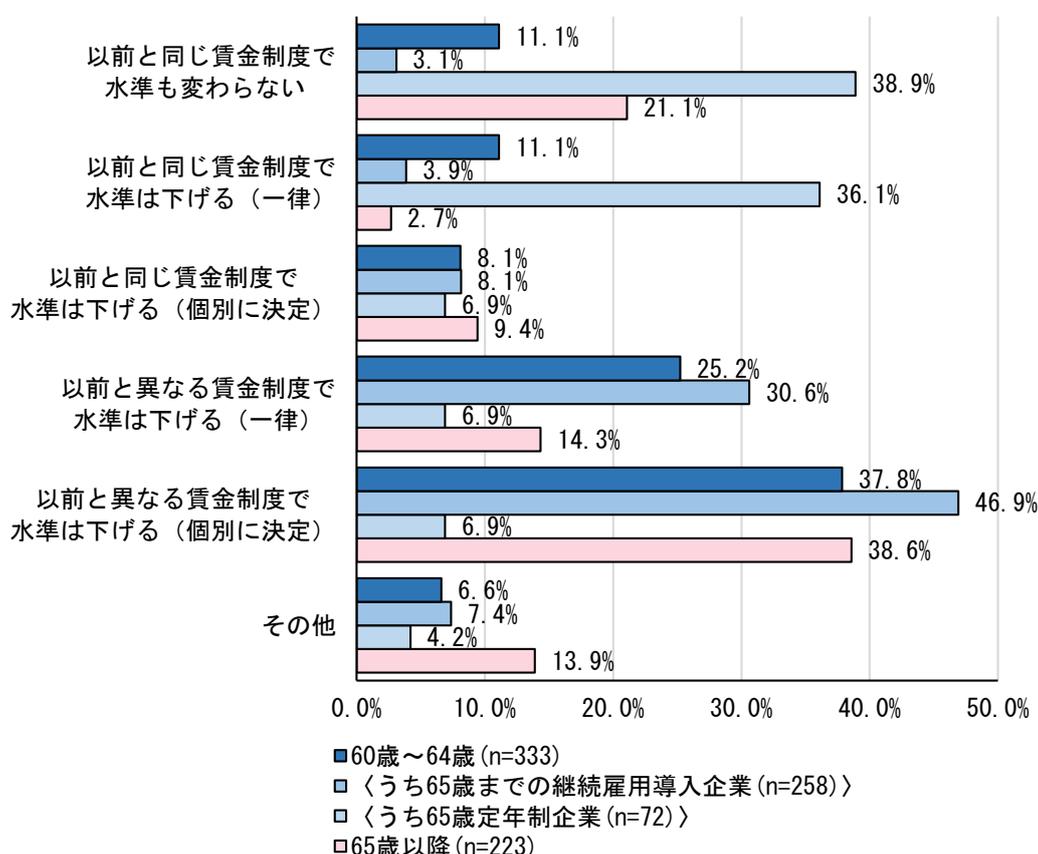
（2）賃金水準・賃金制度

経団連調査によると、60～64歳の年齢層では、59歳時点と「同じ賃金制度で水準も変わらない」企業は1割程度（11.1%）であるのに対し、「異なる賃金制度で水準は下げる」（一律と個別に決定の合計、以下同様）と回答した企業は6割超（63.0%）に上っている。この傾向は、65歳以降においても確認できる。

また、「65歳までの定年引上げ」を導入している企業では、59歳時点と「同じ賃金制度で水準も変わらない」が4割近い（38.9%）一方で、「65歳までの

「継続雇用制度」の実施企業では、59歳時点と「異なる賃金制度で水準は下げる」が8割近く（77.5%）を占めるなど、大きな違いが認められる。

図表1-13 基本給の水準（59歳時点、64歳時点との比較）



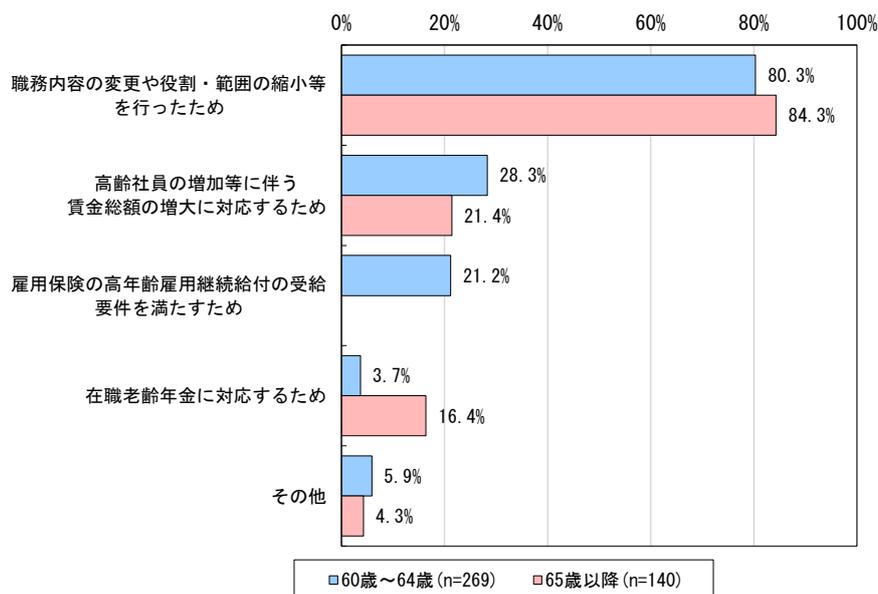
出典：経団連「2023年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」（2024年1月）

基本給の水準を下げた理由については「職務内容の変更や役割・範囲の縮小等を行ったため」（60～64歳80.3%、65歳以降84.3%）がそれぞれ最も多く、「賃金総額の増大に対応するため」（同28.3%、同21.4%）が続いている。

そのほか、60～64歳では「雇用保険の高年齢雇用継続給付⁹の受給要件を満たすため」が21.2%、65歳以降では「在職老齢年金に対応するため」が16.4%となっている。

⁹ 雇用保険の被保険者であった期間が5年以上ある60歳以上65歳未満の労働者であって、60歳以後の各月に支払われる賃金が原則として60歳時点の賃金額の75%未満となった者に対して、65歳に達するまでの期間につき、60歳以後の各月の賃金の最大15%を支給する給付。2025年からは、給付の上限が10%に変更されることが決まっている（27頁脚注25）。

図表 1-14 基本給の水準を下げた理由（59 歳時点、64 歳時点との比較）



注1：図表 1-13 で基本給の「水準は下げる」と回答した企業が対象。

注2：あてはまるもの最大2つまで回答。

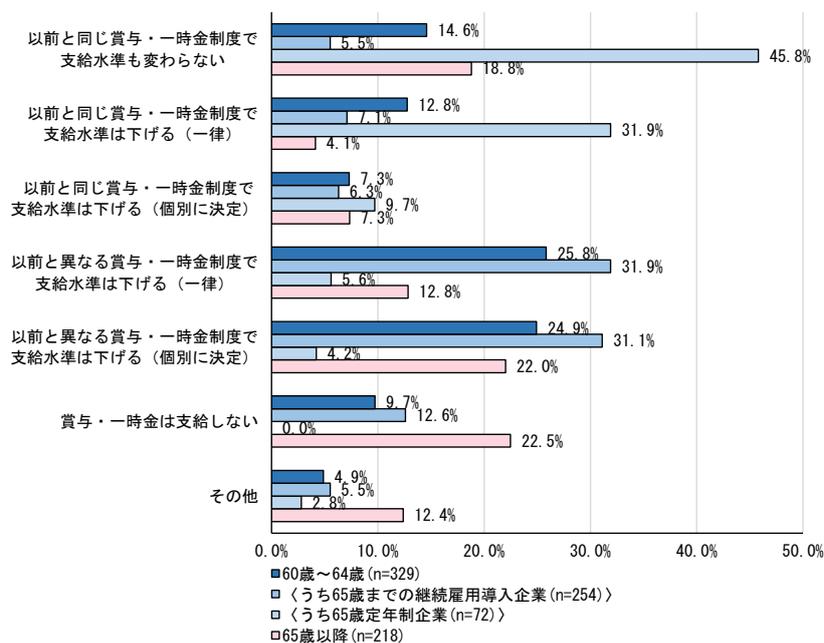
出典：経団連「2023 年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」（2024 年 1 月）

賞与・一時金について、経団連調査で確認すると、「65 歳までの定年引上げ」を導入している企業では、59 歳時点と「同じ賞与・一時金制度で水準も変わらない」が 45.8%で、「賞与・一時金を支給しない」企業はなかった。

一方で、「65 歳までの継続雇用制度」を実施している企業では、59 歳時点と「同じ賞与・一時金制度で水準も変わらない」が 1 割未満（5.5%）であるのに対し、「異なる賞与・一時金制度で支給水準は下げる」はいずれも 3 割超（一律 31.9%、個別 31.1%）となっており、「賞与・一時金を支給しない」企業も 1 割超（12.6%）あった。なお、65 歳以降では、「賞与・一時金は支給しない」が 22.5%で最も多いという結果であった。

このように、定年前後で高齢社員の基本給水準が下げられているケースが多く、賞与・一時金においても同様の傾向が認められる。高齢社員が担っている職務・役割と賃金水準との乖離が生じ、高齢社員のエンゲージメントやパフォーマンスを低下させている可能性は否めない。

図表 1-15 賞与・一時金の水準（59歳時点、64歳時点との比較）

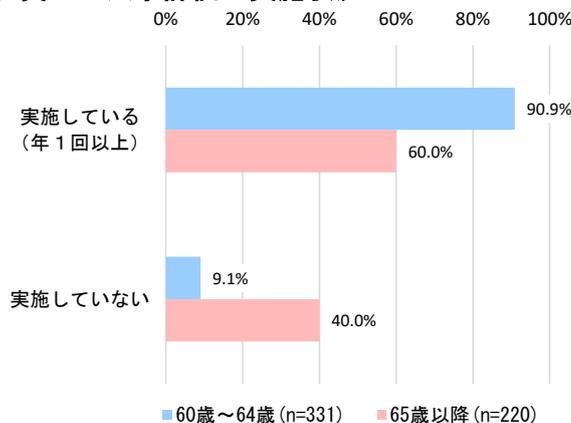


出典：経団連「2023年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」（2024年1月）

（3）人事評価制度

経団連調査によると、高齢社員への人事評価を「実施している（年1回以上）」と回答した企業は、60歳から64歳では90.9%であるのに対し、65歳以上では60.0%と、大きな開きがある。高齢社員に人事評価を実施していないことは、高齢社員が自身の仕事に対する成果や目標の達成度合いを確認する手段がないことを意味しているといえる。

図表 1-16 高齢社員への人事評価の実施状況

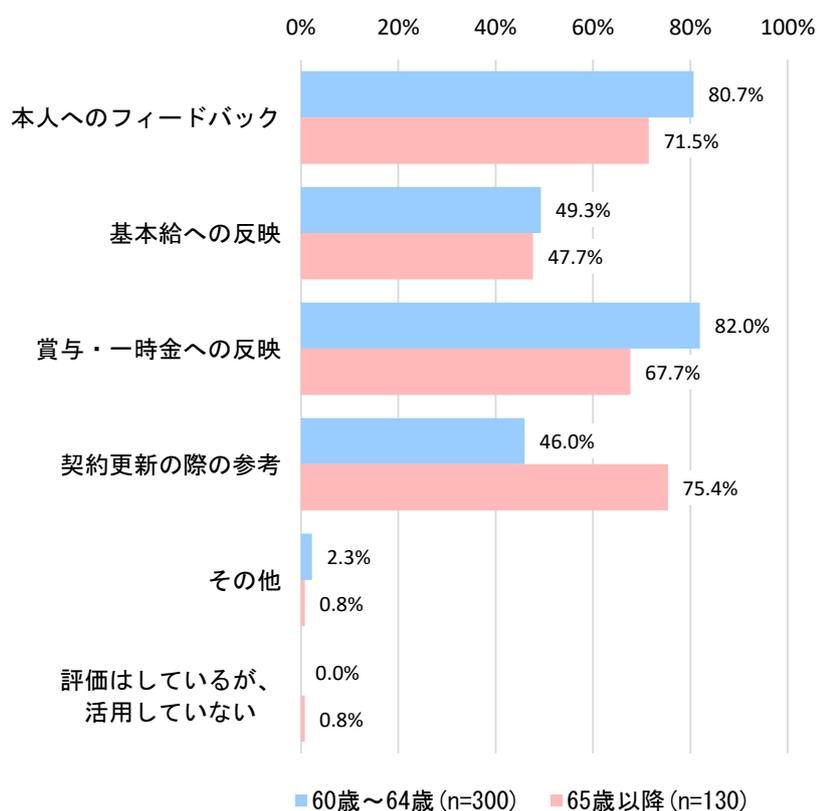


出典：経団連「2023年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」（2024年1月）

人事評価を実施している場合でも、その結果を適切に処遇等に反映しているかが重要となる。人事評価の活用方法（複数回答）については、「賞与・一時金への反映」（60歳～64歳 82.0%、65歳以降 67.7%）や「契約更新の際の参考」（同 46.0%、同 75.4%）との回答が一定割合を占めている。それに対し、「基本給への反映」を行った企業は、60歳～64歳で 49.3%、65歳以降で 47.7%と、いずれも 5割を下回っている。

また、「本人へのフィードバック」を実施している企業は高い割合（60歳～64歳 80.7%、65歳以降 71.5%）となっはいるものの、評価結果が被評価者に伝えられていない企業も一定割合認められる。

図表 1-17 高齢社員への人事評価の活用方法



注 1：図表 1-16 で人事評価を「実施している」と回答した企業が対象。

注 2：あてはまるものすべてを回答。

出典：経団連「2023年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」（2024年1月）

(4) マネジメント

経団連調査によると、「高齢社員個々人の事情に応じたマネジメント」を課題と感じている企業は約6割(59.2%)、また、「『年下上司』と『年上部下』の関係性」を課題と感じている企業は5割近く(48.2%)に上っている¹⁰。

社員の加齢に伴い、体力面や健康面、介護の状況など個人差が大きくなり、職場環境や働き方における配慮が必要となる。一律的な対応ではなく、高齢社員個々人の実情に適した個別のマネジメントが求められる。

また、高齢社員の活躍推進に伴い、管理職は自身より年上の高齢社員を部下に持つケースが増え、場合によってはかつての上司が部下となる場合も生じ得る。その結果、日常的なコミュニケーションや業務の指示など、通常の業務遂行にあたって、管理職側が精神的に負荷を感じることも想定される¹¹。

(5) 能力開発・スキルアップ

DX(デジタルトランスフォーメーション)やGX(グリーントランスフォーメーション)の推進など、経済・社会構造が大きく変化している中、働き手が主体的に「学び・学び直し」を行い、能力開発・スキルアップに励むことの重要性が高まっている。このことは、高齢社員も例外ではない。

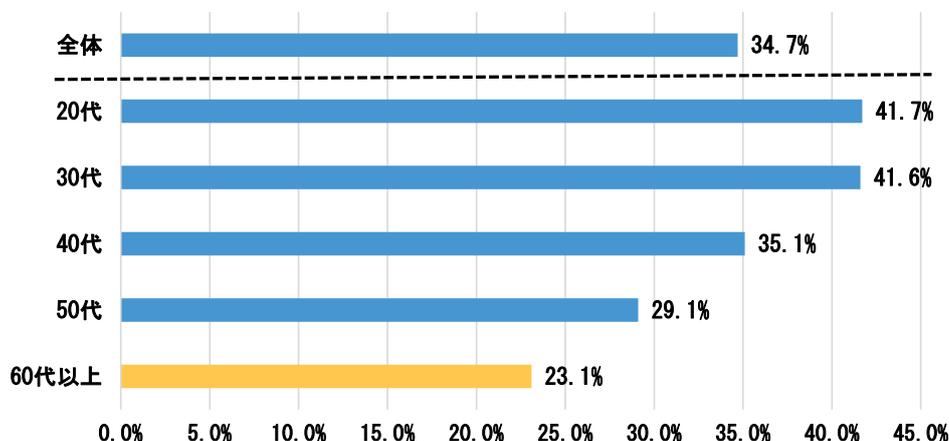
他方で、能力開発・スキルアップに取り組む高齢社員の割合は、他の世代と比べて低くなっている。厚生労働省の調査によると、自己啓発を行う労働者の割合は、全世代平均で34.7%に対し、20代は41.7%、30代は41.6%と高い一方、40代は全世代平均とほぼ同じ35.1%、50代は29.1%、60代以上は23.1%と低くなっている。高齢社員が前向きに能力開発・スキルアップに取り組める

¹⁰ 8頁、図表1-9を参照。

¹¹ 石山恒貴・パーソル総合研究所「ミドル・シニアの躍進実態調査」(2017年12月)によると、部下の躍進行動を促す4つのマネジメントについて、「年上上司」と「年下上司」それぞれの実践率を比較すると、①定期的に会話する機会がある(「年上上司」52.7%、「年下上司」42.5%)、②責任のある仕事を任せてくれる(同51.0%、同40.9%)、③他のメンバーと同じように接してくれる(同51.0%、同43.9%)、④私の仕事ぶりをよく見ている(同41.1%、同33.2%)となっており、「年下上司」の実践率が「年上上司」よりいずれも10ポイント前後低くなっている。

よう、企業風土と高齢社員の意識を改革するとともに、企業によるサポート・支援策の拡充を図っていく必要がある。

図表 1-18 年齢階級別の自己啓発の実施割合



出典：厚生労働省「令和4年度能力開発基本調査」（2023年6月）をもとに経団連事務局にて作成

厚生労働省の調査¹²によると、自己啓発を行った労働者のうち、費用の補助を受けた者の割合は42.7%となっている。年代別でみると、20代（48.8%）が最も高く、以降、年齢が上がるにつれて低下し、60代以上は33.0%となっている。また、パーソル総合研究所の調査によると、シニア従業員向けの教育訓練研修について、「実施されており、充実している」が約2割（19.5%）であるのに対し、「実施されているが、充実していない」が3割（29.8%）、「実施されていない」が5割（50.7%）に上っている。さらに、経団連調査によると、従前と異なる職務を担う高齢社員に対して研修・セミナー等を実施している企業は15.8%にとどまっている¹³。

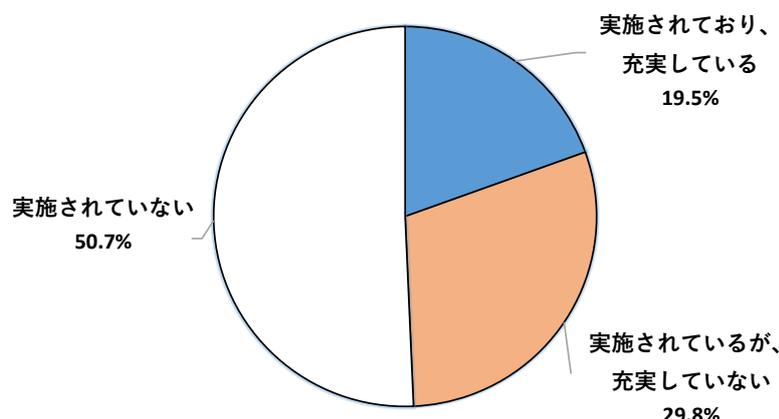
労働者の自己啓発に対する費用補助の多くを負担している企業¹⁴において、高齢社員への支援が十分に行われておらず、高齢社員の活躍推進の観点からも、企業側における支援策・サポートの早急な検討・実施が望まれる。

¹² 厚生労働省「令和4年度能力開発基本調査」（2023年6月）

¹³ 9頁、図表1-11を参照。

¹⁴ 厚生労働省「令和4年度能力開発基本調査」（2023年6月）によると、自己啓発費用の補助主体は勤務先の会社（88.2%）がほとんどを占め、国（雇用保険制度）の教育訓練給付金制度は3.6%、労働組合は0.6%となっている。

図表 1-19 シニア従業員向け教育研修の実施状況



注：調査対象は55歳～69歳の従業員。
出典：パーソル総合研究所「シニア従業員とその同僚の就労意識に関する定量調査」（2021年5月）

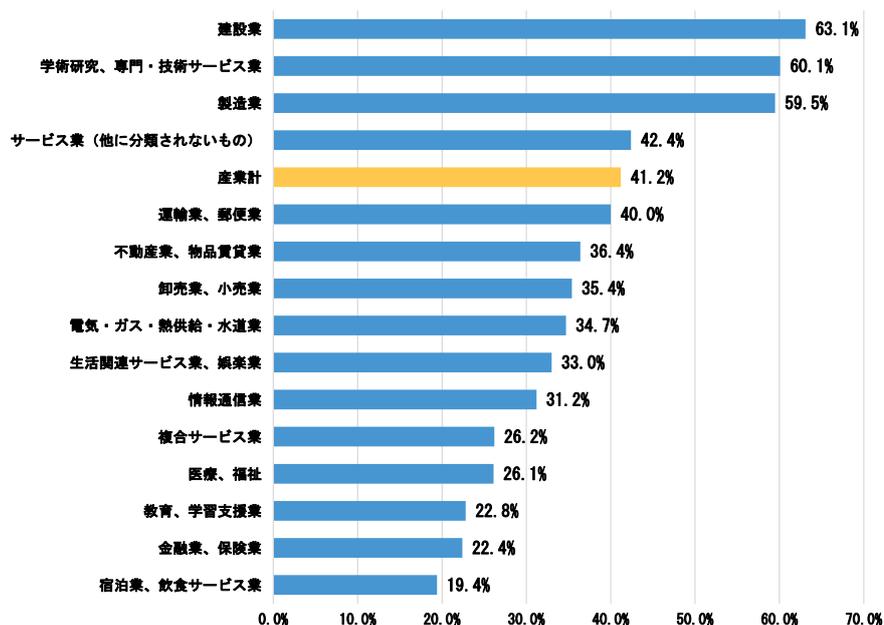
（6） 知識や技術・技能の伝承と後継者の育成

持続的な事業運営の観点からは、高齢社員が有する知識や技術・技能の伝承、後継者の育成が重要となる。厚生労働省の調査¹⁵によると、85.1%の企業が技能伝承の取組みを行っている。具体的な内容としては、「退職者の中から必要な者を選抜して雇用延長、嘱託による再雇用を行い、指導者として活用している」（65.2%）が最も多い。

一方、多くの企業において、高齢社員による技術・技能の継承について問題が指摘されている。厚生労働省の調査では、技能継承に問題があると回答した企業は産業計で4割を超えている（41.2%）。産業別では、建設業（63.1%）や学術研究/専門・技術サービス業（60.1%）、製造業（59.5%）で特に高くなっている。属人的な要素が高い業種や熟練技能が求められる業種において、課題を抱えている傾向が強いといえる。

¹⁵ 厚生労働省「令和4年度能力開発基本調査」（2023年6月）

図表 1-20 技能継承の問題の有無（産業別）

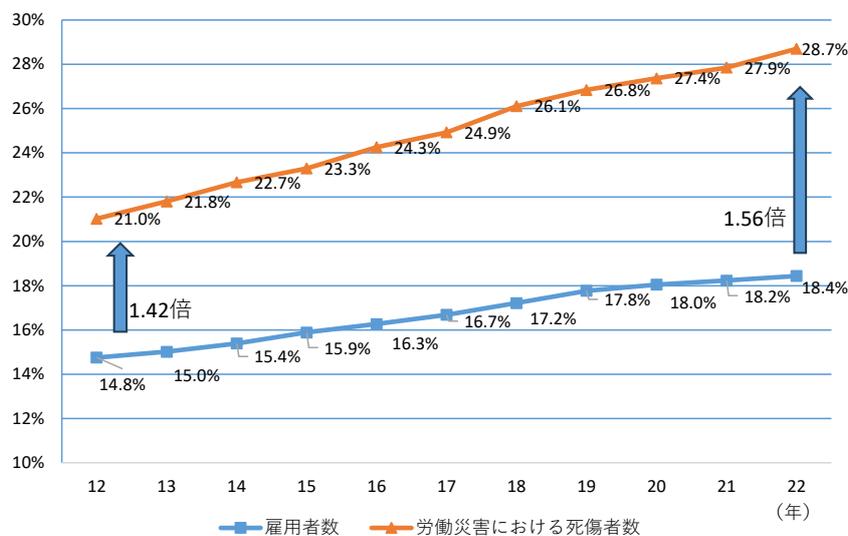


出典：厚生労働省「令和4年度能力開発基本調査」（2023年6月）をもとに経団連事務局にて作成

（7）安全・健康

高齢者の就業率が高まる中、労働災害も増加傾向にある。労働災害による死傷者数のうち、60歳以上の割合は28.7%と、全体の3割近くを占めている。雇用户全体に占める高齢就業者の割合が高まる中、死傷者数の伸びはそれを上回っている。

図表 1-21 全年齢に占める60歳以上の割合



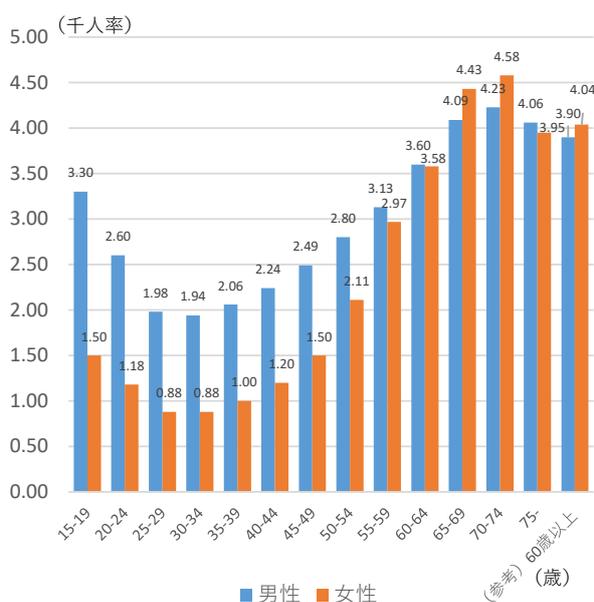
出典：総務省「労働力調査」、厚生労働省「令和4年高齢労働者の労働災害発生状況」をもとに経団連事務局にて作成

60歳以上の男女別の労働災害発生率（千人率）を他の年代と比較すると、いずれの年代よりも高く、休業見込み期間も年齢が上がるに伴って長期化しやすい。労働災害別にみると、加齢による身体機能の衰え等により、男性では墜落・転落が、女性では転倒の発生率がとりわけ高い。

厚生労働省の調査によると、60歳以上の高齢労働者の労働災害防止対策に取り組んでいる事業所の割合（2021年）は8割近く（78.0%）に達しており、様々な個別施策も講じられている。にもかかわらず、高齢者における労働災害発生率の抑制効果は、明確に表れているとはいえない状況にある。

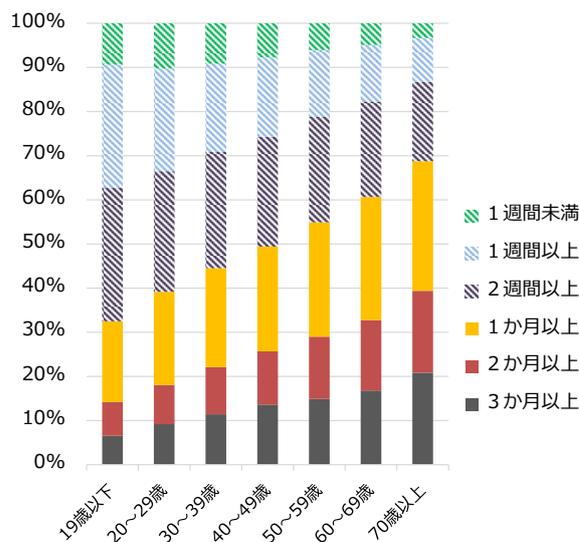
高齢社員の安全・健康を確保した職場環境の整備に向けて、企業にはさらなる取組みが求められている。高齢社員自身においても、健康維持の重要性を理解し、健康づくりに率先して取り組むことが望まれる。

図表 1-22 年齢別男女別千人率



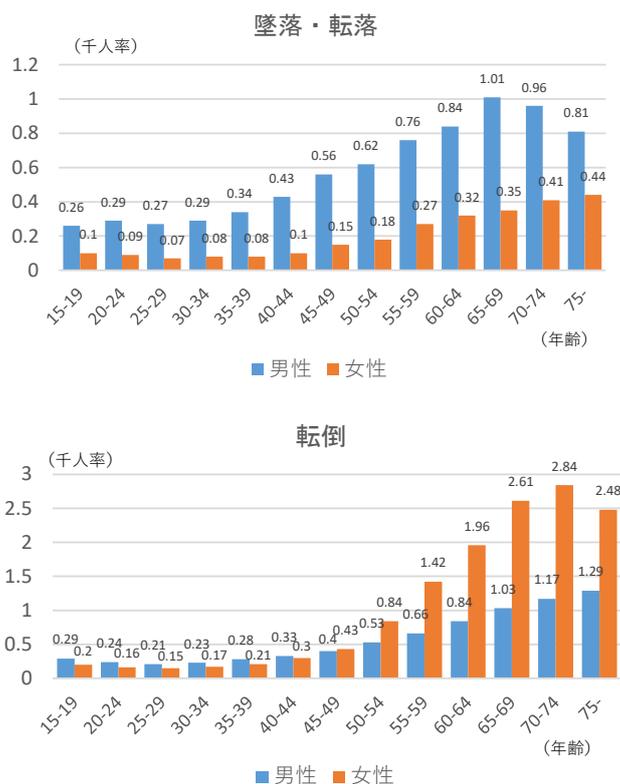
注：千人率＝労働災害による死傷者数/平均労働者数×1,000
 出典：厚生労働省「令和4年高齢労働者の労働災害発生状況」

図表 1-23 年齢別休業見込期間の長さ



出典：厚生労働省「令和4年高齢労働者の労働災害発生状況」

図表 1-24 事故の型別の労働災害発生率（年齢別・男女別）



出典：厚生労働省「令和4年高年齢労働者の労働災害発生状況」

図表 1-25 60歳以上の高年齢労働者に対する労働災害防止対策の取組割合
および取組内容別事業所割合（2021年）

		(%)
高年齢労働者に対する労働災害防止対策に取り組んでいる		78.0
具体的 取組み (複数 回答)	手すり、滑り止め、照明、標識等の設置、段差の解消等を実施	20.2
	作業スピード、作業姿勢、作業方法等の変更	18.3
	作業前に体調不良等の異常がないかを確認	36.1
	健康診断の結果を踏まえて就業上の措置を行っている	30.6
	医師等による面接 指導等の健康管理を重点的に行っている	6.4
	健康診断実施後に基礎疾患に関する相談・指導を行っている	16.5
	定期的に体力測定を実施し、本人自身の転倒、墜落・転落等の労働災害リスクを判定し、加齢に伴う身体的変化を本人に認識させている	4.0
	高年齢労働者の身体機能の低下の防止のための活動を実施している	4.7
	加齢に伴い身体機能・精神機能の変化と災害リスク、機能低下の予防の必要性について教育を行っている	6.2
	本人の身体機能、体力等に応じ、従事する業務、就業場所等を変更	41.4
	高所等の危険場所での作業や他の労働者に危険を及ぼすおそれのある作業（機械の運転業務等）に従事させないようにしている	16.2

出典：厚生労働省「令和3年労働安全衛生調査（実態調査）」

第2章 課題解決に向けた対応

1. 基本的な考え方

様々な課題の対応にあたって、企業は、①これまで以上に高齢社員の活躍推進を図り、②能力や知識等に適した職務・役割を割り当て、③高齢社員の成果・貢献度を評価して適切に処遇に反映するとの考え方を基本に、検討・見直しを進めていくことが望まれる。

その際、加齢に伴って心身の能力は低下していくとの従来のイメージや思い込みに捉われず、「ジェロントロジー」（老年学）¹⁶の観点も参考にしながら、高齢社員の心身の変化が就労に与える影響を考慮することが有益といえる。

例えば、体力は、全身持久力や動体視力などの一部を除き、65歳までの多くの高齢者が60歳以前と同等の能力を有している¹⁷。知能では、新しいことを覚え、新しい環境に適応するといった「流動性知能」は、加齢で徐々に低下する一方、これまで培ってきた知識や経験を活かして問題を解決する「結晶性知能」は加齢による影響を受けにくいとされる¹⁸。

また、ワーク・エンゲージメント（仕事に対する「活力」「熱心さ」「没頭」）は、加齢に伴って上昇する傾向にあり、特に61～75歳は全年代で最も高いと指摘されている¹⁹。加えて、役職定年者や定年再雇用者のワーク・エンゲージメントは、他の管理職や非管理職と比較して大きな差は見られないといった調査結

¹⁶ 一般的には、「加齢に伴う心身の変化を研究し、高齢社会における様々な課題を解決することを研究目的とする学問」と定義される。「加齢学」ともいう。

¹⁷ スポーツ庁「令和4年度体力・運動能力調査結果」によると、例えば、60～64歳の筋力（握力）はピーク時の約9割、敏捷性（反復横跳び）は約7割となっている。一方、全身持久力（20mシャトルラン）は約3割、動体視力は、20代前後で約0.8だった視力が、61～65歳で約0.4、70歳以上では約0.1に低下するとされている。

¹⁸ 東京大学高齢社会総合研究機構「知的機能の変化と適応」（2008年）。25歳時点の水準を100とした場合の流動性知能は81歳時点で80であるのに対して、結晶性知能は81歳時点で100を上回ると推定されている。

¹⁹ 竹内規彦「シニアの「心の高齢化」をいかに防ぐか」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』（2019年4月号）。ワーク・エンゲージメントの構成要素である「活力」「熱心さ」「没頭」をそれぞれスコア化（最高値100）したところ、18～30歳から年齢層が上がるにつれてどの項目においてもスコアが上昇し、18～30歳と61～75歳で比較すると、10程度のスコア差がある。

果²⁰もある。性格は、加齢とともに外向性や新しい物事への関心は低下する一方、周囲に対する不安感や慎重さ、謙虚さ等は向上すると指摘されている。

図表 2-1 性格因子と加齢の影響

因子	内容	加齢の影響
外向性	バイタリティ、前向きな感情、人懐っこさ	低下
経験への開放性	新しい物事への関心、多様性の受容	
神経症傾向	不安感、敵意、衝動性	向上
誠実性	真面目さ、丁寧さ、慎重さ、責任感	
調和性	共感性、許容性、謙虚さ	

出典：経団連「雇用政策委員会人事・労務部会」（2023年4月21日開催）における三菱UFJリサーチ&コンサルティング・石黒太郎部長の講演資料をもとに経団連事務局にて作成

こうした高齢社員の心身的な特徴や変化を認識した上で、企業は高齢社員の活躍推進に向けた諸課題について、適切な時期に適した項目等を取り上げ、労使による丁寧かつ真摯な議論を重ね、高齢社員をはじめ、社内における十分な理解・納得を得ながら、自社に適した対応策を講じていくことが望まれる。その際、社内アンケートの実施やヒアリング、高齢社員個人との面談等による実態把握はもとより、対応策の導入前後における説明・周知が必要となる。

2. 具体的な対応

(1) 職務・役割

① 高齢社員が担う職務の再設定

現在、わが国の企業では、定年を契機に一律的な職務・役割の変更や範囲の

²⁰ 石山恒貴・高尾真紀子「役職定年制と定年再雇用対象者におけるワーク・エンゲイジメントの実態と規定要因」『日本労務学会誌』（2021年21巻3号）によると、54歳以下非管理職と比較して、50代役職定年制と60代定年再雇用の対象者におけるワーク・エンゲイジメントの得点は有意に高く、他の非対象者（54歳以下管理職、55歳以上管理職、55歳以上非管理職）と比べて得点の優位差は確認されなかった。

縮小等を実施するケースが大半²¹となっている。今後は、現職継続も含めて、高齢社員が有する様々な能力・スキル、知識、技術・技能、意欲を活かすことができる職務や役割を割り当てることで、高齢社員のエンゲージメントの維持・向上、高いパフォーマンスの発揮を図ることが重要である。

職務内容を変更する場合には、そのために必要となる能力やスキルの習得を目的としたセミナー・研修の実施や、能力開発・スキルアップにかかる費用の補助など、高齢社員が新しい職務・役割で活躍するための支援が求められる。また、高齢社員個々人の健康状態や家族の状況等に応じた職務・役割の見直しや配置転換についても、適時適切に対応する必要がある。

高齢社員の専門性を活かす観点からは、高年齢者雇用安定法で努力義務とされている「70歳までの就業確保措置」の「雇用によらない措置」（創業支援等措置）のうち、業務委託の活用を進めることも考えられる。他方、社員の専門性を尊重し過ぎると、高齢社員の現状維持に重きを置く志向を助長するとの指摘もある²²。企業においては、高齢社員のキャリアや希望する職務・役割などを確認・把握し、適切に職務配置・再設定を行うことが求められる。

事例掲載企業では、組織への貢献が大きく期待できる高齢社員向けの職務区分の新設や、本人の希望に応じて定年前後で同じ職務・役割を担うことが可能な制度の導入、企業が認める高齢社員の強み・持ち味を活用できる職務への配置などの取組みがみられた。

■各社の取組み

アサヒビール：より幅広い職務遂行が可能な職務区分の新設（47頁）

60歳定年以降の高齢社員の就労意欲は高く、より組織に大きく貢献する職務を担うことができる人材も多くいたことから、「シニアスタッフ制度（60～65歳）」において、2021年に新たな職務区分として「SSIV」を新設した。これにより、サポート業務から重要顧客の担当やマネジメントなど、高齢社員がより幅広い職務を担うことを可能としたことで、活躍の機会を拡大した。

²¹ 詳細は8頁「(1) 職務・役割」を参照。

²² パーソル総合研究所「シニア従業員とその同僚の就労意識に関する定量調査」（2021年5月）

富士電機：65歳以降雇用ガイドラインの策定（65頁）

全社共通の統一的なルールとして、2020年に65歳以降雇用ガイドラインを策定した。同ガイドラインは、「知力・体力に問題なく、気力十分で、豊富なスキル・経験を有し、会社として高いアウトプットが期待できる者を会社が厳選して雇用」することを基本スタンスとして、75歳までの就業を可能と定めている。勤務形態は、短日勤務や短時間勤務も選択できる。

イオンリテール：定年以降も正社員として活躍できる制度の導入（67頁）

2022年に実施した社内アンケートで、約4割弱の正社員が定年後再雇用を望んでおらず、その理由として「現状の職位・職務内容のまま継続したい」「給料・処遇が一気に下がってしまう」などが多く挙がっていることが判明した。そこで、定年後もフルタイムの正社員として働くことができる「エルダー社員制度」を導入し、店長や課長などのポストも引き続き、担うことを可能にした。

太陽生命保険：業務配置の見直し（71頁）

シニア社員はこれまでの業務経験を活かした折衝力に秀でており、全体を俯瞰できるとの考えから、お客様相談窓口や内部監査、リスク管理、コンプライアンス関連、営業職員の募集・管理業務等での活躍を期待しながら、できるだけ業務を固定化しないよう人事ローテーションを実施して、シニア社員の活性化を図っている。

大和ハウス工業：再雇用制度の複線化とシニア社員の持ち味を活かす配置（74頁）

社員の多様なニーズに応えるとともに、技術者を維持・確保する観点から、2023年度より再雇用制度において複線コースを採用した。具体的には、従来の勤務体制・処遇に近い「アクティブコース」に加え、現役世代と同等の仕事を担当する現業の技術系職種については、週5日勤務で月給最大35万円の「現役同等コース」の選択を可能とした。同時に、現業の技術系職種については、70歳の年齢上限を撤廃した。

② 役職定年制のあり方

役職定年制を採用している企業では、対象となる高齢社員のエンゲージメントへの影響の観点だけでなく、後進のキャリアパスへの影響や役職者登用の遅

れ²³等にも留意した上で、自社の実情や人事戦略等に応じて廃止も含めたあり方の検討が望まれる。同様に、60歳超の定年年齢の引上げや定年の廃止をしている企業においても、企業全体における人材の新陳代謝を促すとともに、とりわけ、若年社員のエンゲージメントに配慮する必要がある。

事例掲載企業では、高齢社員のモチベーション向上や適切な時期の人材の入替え、高齢社員同士が切磋琢磨する意識の醸成、人材獲得・定着対策等を目的に役職定年を廃止した例がみられた。

■各社の取組み

日本電気（NEC）：役職定年制度廃止による人材の入替え（62頁）

管理職が56歳に到達した時点でポストオフを実施する「役職定年制度」を採用していた。しかし、①優秀な社員ほど社外に活躍の場を求めて退職してしまう、②ポストオフ後のモチベーションが低下してしまう、③一定年齢でのポストオフにより逆に年齢到達までミスマッチが放置される、④若手社員を含めた組織全体のエンゲージメントの低下が懸念されるなど、様々な課題が顕在化していた。

そこで、タイムリーな人材配置の徹底を目的に、2021年4月に同制度を廃止した。これにより、人材マネジメント上では制度に頼らない適正配置が新たなチャレンジとなっているが、人材の配置転換の活発化、役割見直しによる人材のリテンションとパフォーマンス向上を図っている。

太陽生命保険：長く活躍できる組織を目指した役職定年制度の廃止（70頁）

人材の確保や健全な管理職体制の維持、年齢に関わらずに能力が発揮できる環境の整備を目指し、2017年に、一律57歳に適用していた役職定年制度を廃止した。これにより、高いマネジメント能力や専門性を有するシニア人材が切磋琢磨しながら活躍できる仕組みを整備した。

大和ハウス工業：65歳までのシームレスな制度の導入（75頁）

人材の流出防止やシニア社員のモチベーション向上、採用競争力の強化等の観点か

²³ 高齢社員が企業に長く留まることで若年社員の昇進機会やキャリアに影響を与えてしまう効果（キャリア・スピルオーバー）があるといわれている。Nicola Bianchi, Giulia Bovini, Jin Li, Matteo Paradisi, Michael Powell 「Career Spillovers in Internal Labor Markets」『The Review of Economic Studies』（第90巻4号、2023年7月発行）によると、2011年のイタリアの年金改革（実質的な退職年齢の引上げ）のデータを用いてキャリア・スピルオーバーが実際に存在するかを分析したところ、退職年齢の上昇が若年社員の賃金伸び率を抑制することや、高齢社員が高い役職についている場合に若年者の昇進率を下げるということがわかった。一方、従業員数の伸び率が高い成長企業では、キャリア・スピルオーバーは確認されなかった。

ら、2022 年度に、60 歳での役職定年を廃止し、65 歳定年までのシームレスな制度を導入した。あわせて、60 歳を超えているライン長に対して、「来期も同じポストを継続させるか」「後任は計画的に育成できているか」を毎年、担当の役員が確認するプロセスを設けている。現在、管理職に相当する「ライン長」のうち、60 歳を超える者の割合は約 1 割となっている。

③ ジョブ・クラフティング

高齢社員のエンゲージメント向上にあたっては、企業から高齢社員へ仕事を割り当てるだけでなく、高齢社員が仕事の目的や役割を見つめ直す機会を提供するなど、よりやりがいのある仕事を担ってもらう仕掛けづくりも重要である。

例えば、高齢社員が自身の熱意や動機、強みに沿った形で、現在の仕事を主体的に見直して再創造する「ジョブ・クラフティング²⁴」の考えを採り入れ、創意工夫を高齢社員へ促していくことは、仕事に対する意欲・エンゲージメントの向上、イノベーションの創出に資する有効な選択肢となり得る。

(2) 賃金水準・賃金制度

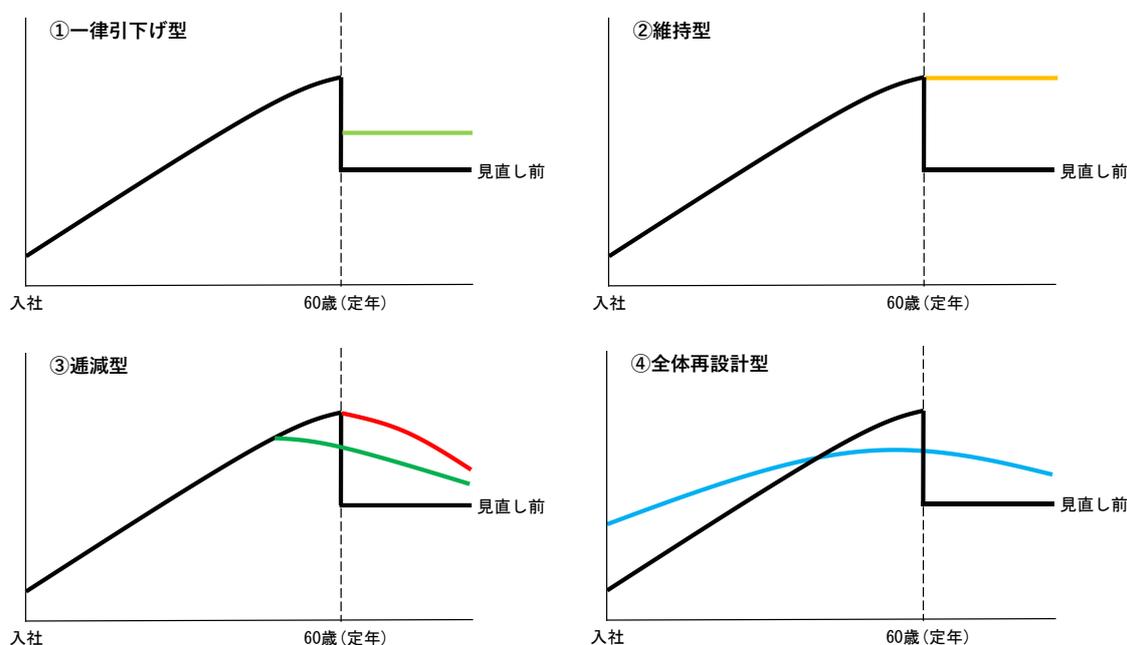
現在、多くの企業において、定年前後における職務・役割の変更や範囲の縮小等に伴って、高齢社員の基本給の水準や賞与・一時金の支給額を定年前と比較して引き下げている状況にある。今後は、同一労働同一賃金（均等・均衡待遇）の観点も踏まえながら、仕事・役割・貢献度を基軸とした賃金制度への移行を進め、高齢社員が担っている職務や役割、組織への貢献度と整合性の取れた賃金水準を設定する必要がある。

その際、①定年後の賃金水準を一律に引き下げる以外に、例えば、②定年時点の賃金水準を維持する、③定年前の一定の年齢または定年時点から賃金水準を緩やかに引き下げる、④初任給から定年までの賃金カーブ全体を再設計するなど、様々な賃金カーブを描きながら検討することが有益といえる。

²⁴ 石山恒貴「定年前と定年後の働き方—サードエイジを生きる思考」（2023 年 5 月）では、ジョブ・クラフティングは、業務（タスク）を再創造する「タスククラフティング」、仕事の意味づけを再創造する「認知クラフティング」、仕事上で接する人々との関係性が変わることを指す「関係クラフティング」の 3 つの要素からなるとされている。

また、2025年に施行予定となっている雇用保険の高年齢雇用継続給付の制度変更²⁵とその後の見直しを見据えて、中期的に賃金水準の設定を検討することも選択肢となる。

図表 2-2 賃金カーブの見直し（イメージ）



注：「③逡減型」は定年前の一定の年齢（緑線）または定年時点（赤線）から賃金水準を緩やかに引き下げるパターン。

定年年齢の引上げや選択定年制、定年廃止を検討している企業において、退職金制度を有している場合は、そのあり方を含めた検討が必要となる²⁶。

事例掲載企業では、職務や役割・職位、成果に応じた賃金水準への改定や、過去の実績ではなく再雇用後の実績や希少性等を評価した賃金制度への変更、65歳定年制の導入に伴う賃金水準の再設計と退職金制度の見直し、定年制を廃止した取り組みもあった。

²⁵ 2025年4月より、同給付の助成率を各月の賃金の原則15%から原則10%へと引き下げられることが決定している。また、今後の見直しについては、2025年4月以降の施行状況等を見つつ、廃止も含め、引き続き検討することとされている。

²⁶ 大和総研「定年延長における退職給付制度」（2020年11月）では、退職金制度を定年延長に合わせて見直す際（60歳定年の場合）、①据置型（60歳以降は退職給付を積増しせず、新しい退職年齢まで給付を据え置く）、②スライド型（新しい退職年齢にあわせて給付カーブを再設計し従前と同水準の給付を行う）、③増加（増額）型（60歳以降、新しい退職年齢まで給付を積み増す）の3パターンを提示。それぞれのメリット・デメリットを比較しながら、各企業が自社の実情を踏まえて選択することが求められるとしている。

■各社の取組み

大和証券：「イマ」を評価した再雇用後の給与の決定（55 頁）

過去の実績ではなく「イマ」を評価できるよう、再雇用後の役割や実績、希少性を評価する仕組みを導入した。具体的には、直近2年分の賞与評価を参照して再雇用後の給与を設定している。

東陽テクニカ：職務内容や能力等に応じたマイスター制度の賃金体系（58 頁）

マイスター制度（60～65 歳）は、「正社員と同じ仕組みを取り入れて就労意欲を高めること」をコンセプトとしている。具体的には、職務内容や能力に応じて専用の職務等級に格付けして、それに応じた給与テーブルを設定しているほか、成果に応じた賞与を支給している。給与テーブルは、等級ごとに細かく設定しており、毎年1回見直している。賃金水準は、当該高齢社員の職務内容や能力に応じて、定年前の概ね60%～100%（平均80%前後）で設定している。そのほか、各種手当も正社員に準じた取扱いとするなど、マイスター社員の就労意欲を高める工夫が施されている。

富士電機：シニアタスク制度によるメリハリのある処遇の実現（64 頁）

幹部社員の60歳以降の処遇は60歳時点のグレードで一律に決まる仕組みとしていた。しかし、「60歳以降も高いパフォーマンスを発揮する社員は高く処遇する」「毎年の仕事の価値・難易度に応じて処遇にメリハリをつける」との方向性の下、2020年に「シニアタスク制度」を導入した。同制度は、公平性の担保や基準の明確化の観点から、幹部社員をⅠ（部長レベル）～Ⅳ（実務担当）のタスクレベルに振り分け、各レベルに応じた処遇としている。加えて、タスクレベルを毎年見直すことで、タスクと成果に応じたメリハリある処遇を実現している。

イオンリテール：エルダー社員用の役割等級制度の導入（67 頁）

「同一労働同一賃金」の観点を踏まえ、エルダー社員用の役割等級制度を導入した。具体的には、仕事の難易度や責任の重さを等級で分けし、エルダー社員が担う役割・職位が定年前と同じであれば同等の等級に当てはめて、月例給与を65歳定年退職時と同水準にする仕組みとした。

太陽生命保険：退職金・年金制度、賃金制度、評価制度の改定（70 頁）

2017年の65歳定年制の導入とともに、退職金・年金制度の改定も実施した。従来は60歳で退職一時金を支給していた部分については、60歳時点の退職金原資を据え置き、65歳定年時に支給する仕組みとした。60歳から支給していた退職年金についても、支給開始年齢を65歳へ変更し、支給金額は旧制度と同額に設定した。

また65歳定年制を確実に運用し、メリハリのある人事運用を実現することを目的に、2020年4月には給与テーブルと評価制度を改定した。成果給や職位手当といった

変動部分を拡大したことで、年功的な要素が強かった給与体系から、成果への反映や管理職登用へのインセンティブがより働く給与体系に変更した。

東京地下鉄：65歳定年制導入に伴う賃金カーブの再設計（77頁）

65歳定年制の導入とともに、賃金カーブの再設計を実施した。具体的には、各資格の職能給に上限を設けることで昇給を止め、18～35歳および56歳以降の昇給額を見直して標準生計費との乖離をできるだけ縮めた。また、職能給の見直しにより確保した原資をもとに、職責に応じて支給する役職手当を増額し、その割合を高めることにより、昇職意欲を喚起する仕組みとした。ポイント付与制で運用している退職金については、勤続ポイント・資格ポイントともに退職時まで付与するとした。

豊田合成：65歳定年制の水準の設定と退職金制度の見直し（80頁）

65歳定年制の導入に伴って、60歳以降も59歳以前の現行人事制度を継続適用する一方、処遇制度は変更することとした。賃金水準は、労務費や国家公務員の処遇水準、他社の事例等も参考に定年前の70%程度で設定している。高い職責・役割を担う場合には、59歳以前と同等の処遇を適用する「特別処遇制度」も導入した。

退職金については、A：「据え置き型」（60歳で給付額は据え置き、支給は65歳に先送り） B：「増加型」（60歳以降は年2.5%の利息を付与） C：「積み増し型」（現行制度維持）の3案を候補に検討を進め、最終的には、社員の納得感が一番高かったC：「積み増し型」を選択した。

リンクアンドモチベーション：定年の定めのない企業における処遇制度（82頁）

同社は、60歳を超えても働く能力と意思を有している高齢社員がおり、同社としてもその人材に活躍してもらいたいのであれば、年齢は関係なく両者にとって望ましい関係を築くべきとの考えの下、2007年に定年制を廃止した。高齢社員に特化した制度を用意しているわけではなく、全社員で同じ制度を運用する中で、高齢社員に対しても効果的な施策となるよう配慮している。給与は、高齢社員を含め全社員同制度で運用しており、勤務の日数や時間などを変更しない限り、同一等級の社員と同水準が維持される。なお、同社には退職金制度はない。

（3）人事評価制度

企業が社員の発揮能力や貢献度、成果等を客観的に評価することは、高齢社員に限らず社員に対する企業からの期待が明確化され、今後の業務遂行にあたってエンゲージメントの向上につながる。また、企業にとっては、社員の発揮能力や成果等を把握することで、適切な能力開発・スキルアップ支援や人員配

置を図りやすくなる。そのため、高齢社員を含む「働いている社員全員」を対象として人事評価を実施することを基本にすべきである。

その際、全社員を対象とした同一制度を念頭に置きながら、高齢社員の中には個別の配慮やマネジメントが必要な者がいることを踏まえ、高齢社員に限定した別制度を運用するかの検討も一案となる。また、評価結果は、被評価者へのフィードバックはもとより、処遇へ適切に反映することが不可欠である²⁷。

事例掲載企業では、シニアスタッフを含む全階層を対象とした制度を設け、バリュー（行動評価）と業績（業績評価）で評価を行っている例等がみられた。

■各社の取組み

アサヒビール：シニアスタッフを含む全階層対象とした評価の実施（46頁）

担う役割と処遇の連動、成長支援の強化を目的に、2021年度より導入した9ブロック評価をシニアスタッフ含む全階層を対象に実施している。バリュー（行動評価）と業績（業績評価）の2軸で評価を行い、考課区分を点数に変換して、昇給・賞与・昇格等に反映している。

ダイキン工業：4段階の賞与評価の導入（51頁）

65歳までの再雇用者の処遇については、60歳未満の社員同様に「出した成果に報いる」との方針の下、成果に応じて4段階の賞与評価を導入した。具体的には、旧制度の年収（51～55歳の年収水準の7割程度）と同等の水準となるよう「標準評価」を設定した上で、成果に応じて賞与額が上がる仕組みとした。

（4） マネジメント

① 個別の事情に配慮したマネジメント（介護支援含む）

加齢に伴って個別の配慮が必要となる高齢社員に対して、多様で柔軟な勤務制度を導入・拡充し、個別事情に一定程度配慮することが有益である。加えて、制度の多様化・柔軟化は、高齢社員に限らず、様々な事情・制約を抱える社員のニーズに応えることにもつながる。

高齢社員においては、自身が健康であっても、親や配偶者などの家族に介護が必要となる可能性が他の年齢層より高く、介護支援の積極的な推進も求めら

²⁷ 経団連調査によると、「本人へのフィードバック」と「基本給への反映」を行っている企業は60歳～64歳ではそれぞれ80.7%と49.3%、65歳以降では71.5%と47.7%となっている（14頁、図表1-17）。

れる。対象となる社員の実態やニーズを把握し、必要に応じて、介護休業や介護休暇期間を拡充する時間的な配慮、介護のための帰省の費用を一部負担する金銭的支援などを行うことが考えられる。また、介護保険の手続きに関する情報提供や、外部組織との連携による相談窓口の設置も一案である。

事例掲載企業では、社員の体調を考慮して多様な働き方を支援する制度や、65歳以上の高齢社員が常勤と非常勤（週1～4日）を選択できる取組み、高齢社員個人の事情や業務内容に応じて労働時間・勤務日数を自由に設定できる制度等がみられた。

■各社の取組み

ダイキン工業：個別事情に応じて労働時間や勤務日数が設定可能な勤務制度（51頁）

「フルタイム勤務」以外に、「短時間勤務」「隔日勤務」「登録型勤務」など複数あった勤務形態を、「フルタイム勤務」と「個別設定型勤務」の2種類に再編した。「個別設定型勤務」は、病気や家族の介護等の個人事情を確認した上で、業務内容に応じた労働時間や勤務日数を設定できることとし、高齢社員のニーズに寄り添った柔軟な働き方を可能としている。

大和証券：仕事と介護の両立支援（56頁）

介護休職について、最大1095日を4分割で取得可能とした。また、様々な支援制度を利用できるよう、介護コンシェルジュも用意している。また、遠方に住んでいる家族を介護するための帰省をサポートとするため、介護帰省手当を導入し、年に4回まで、一定額の範囲内で8割の交通費を補助している。

また、職場全体での理解促進に向けて、毎年11月11日の「介護の日」に合わせて、全社員（役員を含む）を対象とした介護の勉強会を実施している。

東陽テクニカ：勤務形態が選択可能なシニアマイスター制度の導入（58頁）

勤務形態を常勤（週5日）と非常勤（週1～4日）のいずれかを高齢社員本人が選択できる「シニアマイスター制度」を導入している。

太陽生命保険：仕事と生活の両立支援制度の拡充（71頁）

65歳定年制の導入によって、より長く働ける環境が整備されたことから、仕事と生活の「両立支援制度」の拡充と社員の健康増進に関する様々な取組みを実施した。

社員本人の傷病や育児、介護と仕事との両立を支援する制度の拡充では、通院休暇や短時間勤務制度の要件への「がん治療」の追加、法令を上回る最長3年間の介護休業などが挙げられる。

東京地下鉄：体調に配慮した多様な働き方の支援の検討（78 頁）

社員の約9割が現場業務に従事し、現場での宿泊を伴う勤務もあり、心身とも健康な高齢社員がいる一方、体調に不安を持つ高齢社員もいることを踏まえ、多様な働き方を支援する制度の導入を検討している。

② 「年下上司」「年上部下」の関係性

キャリアの長期化や高齢社員の活躍推進に伴い、職場において「年下上司」「年上部下」の関係性が問題となり得る。良好な関係を構築するための手法としては、当事者を対象とした研修・セミナーの実施が考えられる。高齢社員を部下に持つ年下上司に対しては、年上を含む幅広い社員の管理を行うためのマネジメントセミナー、年上部下となる高齢社員に対しては、役割や貢献方法などを内省する研修の実施などが挙げられる。また、良好な人間関係構築に向けて、日常のコミュニケーションを活性化させるための面談（1 on 1 ミーティングなど）や意図的な雑談を行うことも考えられる。

事例掲載企業では、相互理解を深めるための上司との対話の実施や、上司・再雇用社員それぞれを対象としたセミナーの開催などの例がみられた。

■各社の取組み

ダイキン工業：高齢社員個人との面談やマネジメントセミナーの実施（52 頁）

再雇用社員一人ひとりとその上司との対話を実施している。上司は再雇用社員の気持ちや意向を理解し、再雇用社員は自身への期待を直接聞くことで、相互理解につながっている。さらに、年上部下を含む幅広い年齢層を管理する管理職向けのマネジメントセミナーのほか、再雇用社員にマインドセットを促すセミナーを開催している。

③ 人事部門が仕事の「調整」を行う仕組み

高齢社員のモチベーションやパフォーマンスを向上させる観点からは、自社の状況に応じて、高齢社員のマネジメントを職場の管理職・上司任せにせず、人事部門が高齢社員に期待する仕事や役割を調整するなどの関与を検討することも一案となる。人事部門は、全社的な視点から高齢社員の活躍状況を確認し、高齢社員や管理職・上司に対して助言や支援を行うとともに、上司・部下間の

信頼関係の構築・改善に向けたサポートを行うことが考えられる²⁸。

さらに、企業が社内外のカウンセリングや研修の機会を提供しながら、高齢社員が自身の仕事やキャリアについて相談する「対話」の機会を増やすことも有益である。パーソル総合研究所の調査²⁹によると、ミドル層やシニア層では、組織変化や環境変化に応じて自ら変わる力（変化適応力）が重要になるとした上で、第三者とのキャリアに関する「対話」の経験や社内のジョブマッチング機能による公募型異動の経験が「変化適応力」にプラスの影響を及ぼすとしている。

事例掲載企業では、可能な限り定年退職予定者の希望を聞き入れるための面談の複数回実施や、ベテラン社員の活躍推進に向けた課題を部門ごとに整理して人事部と議論する場の設定、定年退職後の働き方を自ら選択する取組みがみられた。

■各社の取組み

ダイキン工業：職場と人事部が協議する場の設定（52 頁）

ベテラン社員の活躍推進に向けた課題を部門ごとに整理し、人事部と議論する場を設定している。

日本電気（NEC）：定年退職後の働き方を自ら選択できる仕組みの導入（61 頁）

定年退職後の働き方をシニア社員自らが選択できる仕組みづくりとして、職場が必要なポジションを開示した上で、雇用延長を希望するシニア社員が自身のキャリアプランに適した仕事を自ら選択・応募できるマッチングの仕組みを導入している。

²⁸ 鹿生治行・大嶋江都子・藤波美帆・大木栄一「継続雇用者の活用戦略は変化するのか—人事部による調整制度に着目して」（『日本労働研究雑誌』2022年12月号）では、「調整制度」によって、高齢社員の活用状況に対する企業の評価も高まると同時に、高齢社員の職務満足度が高まる効果も期待できるとしている。その理由として、①人事部門が現場に関与する過程で高齢社員の勤務態度や貢献状況が経営層や上級管理職に伝わること、②仕事の配分過程で人事部門が介在することで高齢社員の経験が活きる仕事が配分される確率が上がることを挙げている。

²⁹ パーソル総合研究所「シニア従業員とその同僚の就労意識に関する定量調査」（2021年5月）。同調査では、変化適応力を促進する心理として、「目標達成志向」「挑戦への意欲」「興味の柔軟性」があり、本文で述べた以外の人事施策では、ポジション・組織目標の見える化が「目標達成志向」に、シニア従業員支援の手厚さが「挑戦への意欲」に、シニア従業員への教育研修が「興味の柔軟性」に、それぞれプラスの影響を及ぼすと分析している。

イオンリテール：定年退職予定者を対象とした面談の実施（67頁）

全国転勤が必要な職種があることに鑑み、定年退職予定者全員に勤務地・雇用形態・職位等の希望を確認し、本人の希望を可能な限り聞き入れるための面談を複数回実施するなど、運用面での工夫を行っている。

（５）能力開発・スキルアップ

① 高齢社員の能力開発が進まない理由

高齢社員の能力開発に向けた動機付けが十分ではない理由の一つとして、加齢に伴って、本人の関心事や優先する行動が変化していく可能性が挙げられる。人は、残された時間が無限と考えれば、未来志向に新たな知識や情報の獲得を重視する一方、有限と考えれば、より短期的で身近な満足を優先することが指摘されている³⁰。

また、高齢社員は、業務遂行にあたって、加齢によって衰えない、これまで培ってきた知識や経験を活かして問題を解決する「結晶性知能」に依存する一方、新しい環境に適応する「流動性知能」の低下に伴って、新しい知識の獲得に消極的になるため、能力開発が十分に行われていない可能性がある³¹。

② 能動的な能力開発に向けて

高齢社員の能力開発・スキルアップを促進していくためには、高齢社員自身の意識改革も重要となる。「人生100年時代」と呼ばれるように、わが国の職業人生は長期化している。こうした変化を高齢社員が正しく認識するとともに、自身の適性・能力・スキルをより活用できるよう、「学び・学び直し」に主体的に励むという意識の醸成が望まれる。その際、高齢社員が、これまでの業務やキャリアを棚卸しした上で、今後の仕事・キャリアを自身にとって意義ある形に再定義することが非常に重要となる。例えば、現在の業務の中に新たな目的を見出して自身の仕事の意味づけを変えることや、主体的に新しい仕事を生み

³⁰ 心理学者 Laura L. Carstensen が提唱した、時間的展望の知覚と人の思考や行動の関連を説明する社会情動的選択性理論のこと。

³¹ 21頁「1. 基本的な考え方」参照。

出すことは、高齢社員が必要な能力開発に能動的に取り組むきっかけ・契機となる可能性がある。

高齢社員が長期にわたって職場で活躍を続けることは、企業にとって、組織の強靱化や労働力問題への対応などの面で大きな意味を持つ。企業は、定年前の早い段階から、社員に対して個別相談や研修・セミナー等を実施するなど、高齢期を見据えたキャリア教育を行い、社員の意識改革と主体的なキャリア形成を後押しすることが求められる。

また、「人への投資」促進と高齢社員のエンゲージメント向上の観点から、能力開発・スキルアップを経済面で支援する仕組みの整備も求められる。社員の能力開発等に対する費用補助について、高齢社員を含む全社員を対象に検討する必要がある。同時に、雇用保険の教育訓練給付など政府の支援策等について社内で周知し、その活用を含めて能力開発・スキルアップを呼びかけていくことも一案となる。

事例掲載企業では、キャリア自律支援施策として、50歳と55歳時点でキャリア面談を実施している例がみられた。

■各社の取組み

アサヒビール：「50歳&55歳キャリア面談」の実施（48頁）

自己理解を深め、自身の今後について考える機会の提供を目的とした「50歳&55歳キャリア面談」を実施している。キャリアアドバイザーとのオンライン面談を通じ、自己理解の再確認・深堀、キャリアの棚卸し、今後のキャリアの方向性の整理等を行い、社員自身が主体的に今後のキャリアプランを考え整理する契機としている。また、「50代キャリアオンラインセミナー」では、自身の再発見や50代からの躍進行動をキーワードに、役職定年等で役割等級や処遇が変更したことによってモチベーションが低下している社員の行動変容を促している。

（6） 知識や技術・技能の伝承と後継者の育成

① 技能伝承がうまく進んでいる企業の状況

社員個々人が保有する知識や技術・技能（以下、「技能等」）は、企業の競争力の源泉であり、事業遂行の基盤である。特に事業を継続する上で、高齢社員の持つ技能等を後進に引き継いでいくことは、企業にとって極めて重要である。

労働政策研究・研修機構の調査³²によると、技能継承を進めるための取組みとして、「再雇用や勤務延長などにより高年齢従業員に継続して勤務してもらう」との回答が最も多いほか、技能継承がうまくいっている企業ほど、60歳以上のものづくり人材が「若い人への技術・技能の指導役」を担っている割合が高いとの調査結果が示されている。企業が、技能等の伝承・後継者の育成に関して、高齢社員に大きな期待を寄せ、実際にその効果が表れていると考えられる。

各企業には引き続き、技能等の伝承と後継者の育成が円滑に行われるよう、企業風土の醸成と制度の整備が求められる。

② 具体的な取組み方策

まず、経営トップや人事部門から、高齢社員の有する技能等の伝承とその後継者育成の重要性にかかるメッセージを継続的に発信することなどを通じて、社内に広く周知して浸透させていくことが肝要である³³。

その上で、高齢社員から後進への技能等の伝承を担保すべく、後継者の選定と技能等の伝承を当該高齢社員が担う仕事・職務や役割の一つとして明確に位置付ける必要がある。その際、当該高齢社員を対象として、技能等の伝承に関する研修や教育の実施を進めていくことも一案となる³⁴。

また、高齢社員が有する技能等が属人化していることが、後進への伝承の妨げとなっている可能性が指摘されている。こうした技能等をマニュアル化・テキスト化・デジタル化するなど「形式知」として整理・保管しておくことが望まれる。

あわせて、高齢社員が、技能等の伝承や後継者の育成に積極的に取り組めるような工夫や様々な機会・きっかけを提供することも重要となる。例えば、高

³² 労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における技能継承の現状と課題に関する調査結果」（2020年2月）。

³³ 労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における技能継承の現状と課題に関する調査結果」（2020年2月）。ものづくり人材の育成・能力開発方針が社内において十分に浸透している企業では、技能継承がうまくいっている傾向にあるとの結果が示されている。

³⁴ 労働政策研究・研修機構「ものづくり産業における技能継承の現状と課題に関する調査結果」（2020年2月）によると、技能継承を進めるための取組み（複数回答）として、「技能継承の指導者に対して『教える』ことに関する訓練を実施」の回答は13.0%であった。

度な技術・技能を有する高齢社員を認定する制度（マイスター制度等）の導入によって、高齢社員が誇りや働きがいをもって、技能等の伝承と後継者の育成に取り組むことが期待される。また、技能等の伝承に前向きに取り組むきっかけの場として、高齢社員による講演や技能伝承のためのセミナー・研修の機会を意図的に設けることは有効といえる。

事例掲載企業では、マイスター制度を導入して後継者育成を促している例がみられた。

■各社の取り組み

東陽テクニカ：「マイスター・シニアマイスター制度」の導入（58頁）

定年後再雇用制度として「マイスター制度（60～65歳）」と「シニアマイスター制度（66～70歳）」を導入している。両制度で使用している「マイスター」の名称には、高齢社員の熟練の技術を高く評価し、「専門的な技術や知識を有する人、その道を極めた人として、引き続き誇りとやりがいをもって働いてもらいたい。社内後継者育成にも貢献してもらいたい」との強い思いを込めている。

（7）安全・健康

他の年齢層より発生率の高い高齢社員の労働災害を防止すべく、ハードとソフト両面からの取り組みが必要である。

ハード面の対策としては、高齢社員に限らず、多様な社員に配慮し、例えば、重量物を取り扱う生産ラインの改善を行い、作業負荷のかかる姿勢をとらなくても済むような設備の導入、転倒災害の防止に向けた床の滑り防止加工や段差の解消、スロープの設置などが考えられる。

デジタル技術やロボットなど技術の活用も有効である。例えば、AI画像分析による危険予知、スマートグラスによる作業支援、VR（仮想現実）を活用した安全教育、ウェアラブル端末など得られる情報の活用（危険エリアへの侵入防止、熱中症の予防、ストレスレベルの把握等）などがある。また、介護や建設などの現場でパワーアシストスーツを活用し、腰痛防止に取り組む例がみられる。さらに、高度化・多用途化した協働ロボットを導入することで、高齢社員の製造ライン作業での負荷を軽減し、作業の安全性を高めている例もある。

ソフト面の対策としては、高齢社員は個々人の状況（健康、体力等）や就労ニーズ（働く目的や必要とする収入水準等）が多様であることから、それに対応できる多様で柔軟な勤務制度（短日・短時間勤務、時間単位年休制度、フレックスタイム制度など）の整備・拡充が考えられる。また、注意力や集中力の必要な作業や複数作業を同時に遂行させる場合には、余裕のある作業時間を設定するなどの配慮が必要となる。安全への配慮とともに、社員に対する安全教育の充実も欠かせない。

さらに、健康経営推進の観点からは、高齢社員への健康情報の提供や簡易的な問診（パルスサーベイ）の実施、健康アプリの提供・活用啓発、スマホを活用したウォーキングイベント等の企画・開催などにより、高齢社員自身による健康増進に向けた取組みを促すことも重要である。あわせて、心身の不調を相談しやすい職場風土づくりと相談窓口の設置も考えられる。これらの取組みを推進するにあたって、厚生労働省が公表した「エイジフレンドリーガイドライン³⁵」を参考にすることも有用である。

事例掲載企業では、店舗ごとの実態を踏まえて取り組む例、作業方法の改善や疾病の予防・早期発見に向けた血液検査の実施、健康教育の実施などの例がみられた。

■各社の取組み

ダイキン工業：負荷を軽減するための作業方法の改善（52頁）

同社では、業務用エアコンという大きく重い製品を取り扱っていることから、ベテラン社員が生産ラインで無理なく働けるよう、負荷を軽減するための作業方法の改善等に取り組んでいる。例えば、大型室外機の組み立ての際、上下左右に体を動かし部品を取り付けていたが、作業台を一番作業しやすい位置にフットスイッチで上下させることで適切な姿勢で作業できるようにした。

イオンリテール：店舗ごとの工夫による安全衛生対策（68頁）

発生した全労働災害の約6割を50代と60代で占めており、その半数程度が転倒によるものであることから、危険ステッカーの掲示や安全衛生委員会の活性化など、店

³⁵ 「高年齢労働者の安全と健康確保のためのガイドライン」（2020年3月）の通称。高年齢労働者が安心して安全に働くことができる職場環境の実現に向け、事業者や労働者に取組みが求められる事項が取りまとめられている。

舗ごとに工夫をしながら安全衛生対策に取り組んでいる。

太陽生命保険：病気の早期発見と重症化予防（71 頁）

長きにわたり社員が元気に活躍できるよう、「予防」「早期発見」「重症化予防」の3つの側面から、健康増進に向けた取組みを進めている。具体的には、30歳から55歳までは、5年ごとに「現在がんである可能性」と「将来、脳卒中・心筋梗塞・糖尿病を発症するリスク」を確認できる血液検査を実施、55歳以降は、2年ごとに認知症リスクを早期発見できる血液検査を対象社員に無料提供している。

豊田合成：65歳まで働く意欲・体力向上施策（80 頁）

60歳以前と同様の活躍が困難な高齢社員に対して、適材適所の人材配置やキャリア形成教育などの「士気向上施策」に加え、健康教育の実施や食堂メニューの改善などの「体力・健康増進施策」、好事例の展開や力作業の負荷軽減などの「職場環境整備」を通じて、65歳まで働く意欲と体力の向上を目的に取り組んでいる。

3. 政府における対応

現状、政府による高年齢者の継続就業に向けた取組みとしては、高年齢者雇用安定法に基づく措置のほか、70歳雇用推進プランナーと高年齢者雇用アドバイザーによる相談・援助³⁶、65歳超雇用推進助成金³⁷の支給などがある。

また、高年齢者の再就職支援を重点的に行うため、ハローワークに設定されている「生涯現役支援窓口³⁸」や、地域において多様な就業機会を提供する目的で実施されている「生涯現役地域づくり環境整備事業³⁹」に加え、「キャリア人材バンク⁴⁰」や「シルバー人材センター⁴¹」などにおいて、就労機会の提供を行っている。企業やNPO法人等とのマッチング機能を向上させるべく、これらの取組みの強化・充実が望まれる。

³⁶ 実施主体は高齢・障害・求職者雇用支援機構（JEED）。プランナー等が企業を訪問し、高齢社員の継続雇用に必要な環境整備に関する相談・援助、制度改善提案を実施している。

³⁷ 65歳以上の定年引上げ・希望者全員の66歳以上の継続雇用延長を行う事業主や、高齢社員にとって働きやすい環境の整備を行う事業主等に支給される。

³⁸ 概ね60歳以上の高年齢求職者に対し、多様な就労経験や就労ニーズ等を踏まえ、職業生活の再設計の支援や就労支援等を行っている。

³⁹ 多様な就業機会の創出のため、地方自治体を中心となり、地域の関係機関のネットワーク形成や、高年齢者の働く場が持続的に創出されるモデルづくりを行っている。

⁴⁰ 産業雇用安定センターにおいて、登録した60歳以上の高齢者を企業等に紹介している。

⁴¹ 臨時的・短期的または軽易な就業を希望する高年齢者に対し、就業機会の提供を行う。

さらに、高齢社員が安心・安全に働くことのできる環境整備のために政府が行っている、先に紹介した厚生労働省の「エイジフレンドリーガイドライン」による労働災害防止対策の推進やエイジフレンドリー補助金⁴²の支給について、引き続き周知に努めるとともに、補助対象の拡大などの検討も期待される。

こうした政府による様々な制度や支援策等の周知に加え、より実効性を高めるために検証・拡充を進め、企業における高齢者雇用とその活躍推進に向けた取組みに資する検討・実施を求めたい。

4. 今後の方向性

人口減少による労働力不足の深刻化、多様な人材の活躍推進によるイノベーション創出の重要性に鑑みると、高齢社員に対する企業のニーズや活躍への期待は一層高まっていくことが見込まれる。こうした中、高齢社員のさらなる活躍推進などを目的に、高齢者雇用制度見直しの機運が強まることが想定される。例えば、現在は65歳までの雇用確保措置、70歳までの就業確保措置のいずれにおいても、雇用による措置の「継続雇用制度」が大勢を占めている中、今後、「定年年齢の引上げ」や「定年廃止」も視野に置きながら、人事・賃金制度の見直しや再構築を検討する企業が増加することが考えられる。

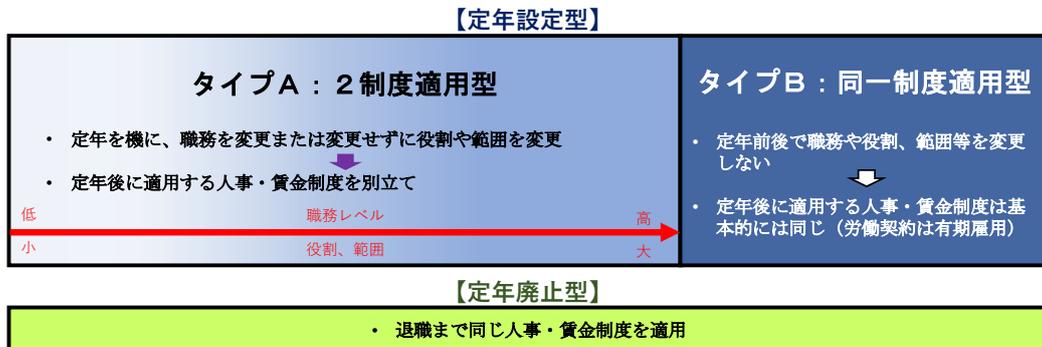
企業における高齢者雇用制度を類型化してみると、「定年設定型」と「定年廃止型」に大別され、前者の「定年設定型」は、定年後に適用する人事・賃金制度を別建てする「タイプA：2制度適用型」と、定年以降も同じ人事・賃金制度を基本的に適用する「タイプB：同一制度適用型」に分かれる⁴³。現状、大勢を占めている「タイプA：2制度適用型」から「タイプB：同一制度適用型」へ移行した企業もみられる。

⁴² 高年齢労働者の労働災害防止対策や健康保持増進のための取組みを行う中小企業に対して支給される。

⁴³ 経団連「雇用政策委員会人事・労務部会」（2022年9月29日開催）における千葉経済大学藤波美帆准教授の講演資料によると、企業における高齢者雇用を、定年を機に正社員の活用戦略を「変える」場合と「変えない」場合に大別し、前者を「一国二制度型」、後者を「一国一制度（統合）型」と位置付けている。また、一国二制度型は、戦力化の強度により「福祉的雇用」「弱い活用」「強い活用」の3つに区分できるとしている。

各企業においては、自社の制度がどの類型に位置付けられるのかを確認した上で、課題の解決に向けて、どのような制度を目指していくのかを見据えながら、高齢社員の活躍を着実に進めていくことが肝要である。

図表 2-3 高齢者雇用の類型（イメージ）



また、高齢社員における活躍の場を拡大するとの観点からは、高齢社員が有する能力やスキル、知識、技術・技能などを社会全体で活用することも重要となる。企業においては、雇用によらない措置（創業支援等措置）のうち、業務委託の活用や副業・兼業の促進などが考えられる。

高齢社員の活躍推進にあたっては、高齢社員を対象とした制度にとどまらず、自社の制度全般を俯瞰して、そのあり方を検討・見直すことが求められる。各企業において、高齢社員の活躍推進に資する様々な施策の中から、自社にとって最適な「自社型雇用システム」確立の一環として、検討・見直していくことが望まれる。

企業事例編

＜企業事例一覧＞

番号	会社名	雇用制度		代表的な取組み		掲載頁	
		定年年齢	継続雇用		(1)職務・役割 (2)賃金水準・賃金制度 (3)人事評価制度 (4)マネジメント		(5)能力開発・スキルアップ (6)知識や技術・技能の伝承と後継者育成 (7)安全・健康
			70歳まで	70歳以降			
①	アサヒビール	60歳	☆		(1)より幅広い職務遂行が可能な職務区分の新設 (3)シニアスタッフを含む全階層対象とした評価の実施 (5)「50歳&55歳キャリア面談」の実施	46	
②	ダイキン工業		★	☆	(3)4段階の賞与評価の導入 (4)個別事情に応じて労働時間や勤務日数が設定可能な勤務制度 (4)高齢社員個人との面談やマネジメントセミナーの実施 (4)職場と人事部が協議する場の設定 (7)負荷を軽減するための作業方法の改善	50	
③	大和証券		☆	☆	(2)「イマ」を評価した再雇用後の給与の決定 (4)仕事と介護の両立支援	53	
④	東陽テクニカ		★		(2)職務内容や能力等に応じたマイスター制度の賃金体系 (4)勤務形態が選択可能なシニアマイスター制度の導入 (6)「マイスター・シニアマイスター制度」の導入	57	
⑤	日本電気		☆		(1)役職定年制度廃止による人材の入替え (4)定年退職後の働き方を自ら選択できる仕組みの導入	60	
⑥	富士電機	60～65歳 (選択制)	☆	☆	(1)65歳以降雇用ガイドラインの策定 (2)シニアタスク制度によるメリハリのある処遇の実現	63	
⑦	イオンリテール	65歳	★	☆	(1)定年以降も正社員として活躍できる制度の導入 (2)エルダー社員用の役割等級制度の導入 (4)定年退職予定者を対象とした面談の実施 (7)店舗ごとの工夫による安全衛生対策	66	
⑧	太陽生命保険		☆		(1)業務配置の見直し (1)長く活躍できる組織を目指した役職定年制度の廃止 (2)退職金・年金制度、賃金制度、評価制度の改定 (4)仕事と生活の両立支援制度の拡充 (7)病気の早期発見と重症化予防	69	
⑨	大和ハウス工業		☆	☆	(1)再雇用制度の複線化とシニア社員の持ち味を活かす配置 (1)65歳までのシームレスな制度の導入	73	
⑩	東京地下鉄				(2)65歳定年制導入に伴う賃金カーブの再設計 (4)体調に配慮した多様な働き方の支援の検討	76	
⑪	豊田合成				(2)65歳定年制の水準の設定と退職金制度の見直し (7)65歳まで働く意欲・体力向上施策	79	
⑫	リンクアンドモチベーション	定年の定めなし			(2)定年の定めのない企業における処遇制度	82	

注1)「代表的な取組み」では、第2章に記載した「各社の取組み」の見出しを企業ごとに整理している。

注2)「雇用制度」の★は全社員、☆は要件や職種などを満たす一部の社員を対象にしていることを示す。

注3)ヒアリング時点の情報。②ダイキン工業は2024年4月より定年年齢を65歳に変更している。

アサヒビール株式会社

所在地：東京都墨田区
 従業員数：4,122名（単体、2023年12月末現在）
 事業内容：酒類及びアルコールテイスト飲料の製造・販売

60歳以降&65歳以降の「シニアスタッフ制度」による活躍機会を拡大
社外へチャレンジするシニアスタッフ社員向けの「セカンドライフ支援制度」を整備
今後のキャリアを見つめ直す契機とするサポートプログラムを充実

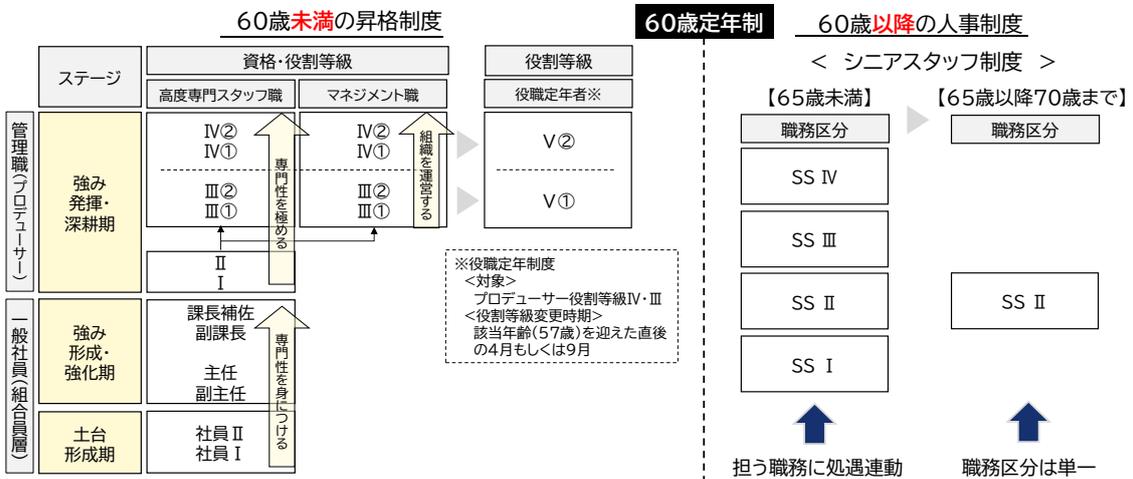
社員一人ひとりのキャリア・ライフプランに沿った働き方の推進

アサヒビールでは、「社員の成長なくして、組織の成長なし」という経営トップのメッセージのもと、社員一人ひとりのキャリアプランやライフプランに沿った働き方を推進するための制度導入・拡充や、それを受け入れる企業風土の醸成に取り組んでいる。高齢社員に限らず全階層の社員に対してキャリアプラン・ライフプランの実現への支援体制を整備しており、2022年には日本事業統括会社のアサヒグループジャパンに、キャリアに関するサポート組織「キャリアオーナーシップ室」を設立して、キャリア支援体制をさらに強化した。

基本的なキャリアパスと評価制度のイメージ

60歳までの基本的なキャリアパスについては、まず、課長補佐までを一般社員と位置付け、職能資格制度に基づいた昇格を行う。その後、管理職（プロデューサー）への登用を経て、キャリアアップとともに、適性に応じて、高度専門スタッフ職コースかマネジメント職コースに分けられる。管理職は役割等級制度に基づいた昇格を行い、57歳を迎えた最初の4月もしくは9月に役職定年となり、役割等級や処遇を変更する。60歳以降については、60歳定年制を採用しており、60歳以降の社員を「シニアスタッフ」と位置付けている。

アサヒビールの人事制度（昇格・シニアスタッフ制度）

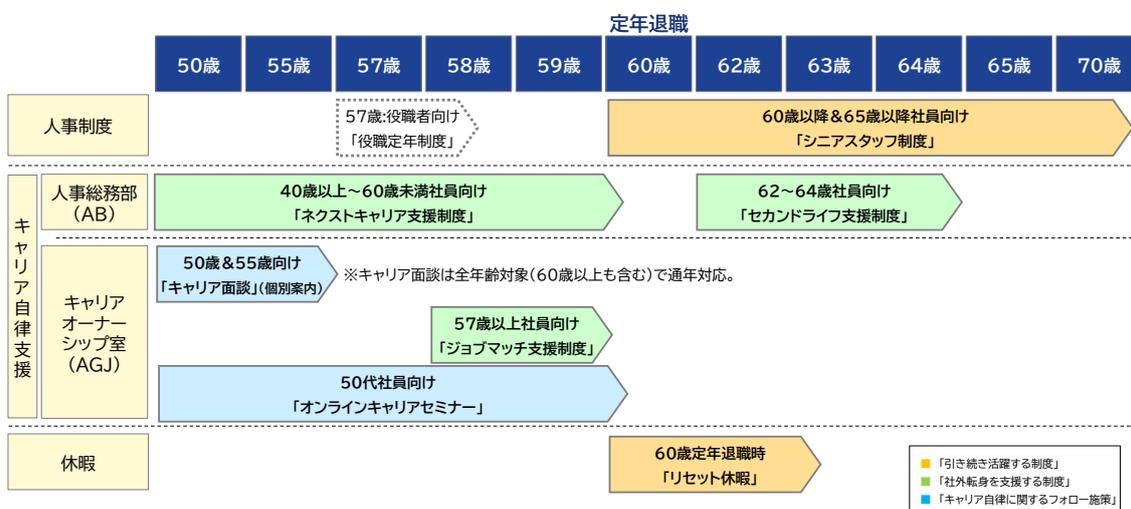


人事評価制度は、担っている役割と処遇との連動、成長支援の強化を目的に、2021 年度より導入した9ブロック評価をシニアスタッフ含む全階層を対象に実施している。バリュー（行動評価）と業績（業績評価）の2軸で評価を行い、考課区分を点数に変換して、昇給・賞与・昇格等に反映している。

高齢社員のキャリア支援のための各種施策

同社では、50歳以降の社員から、雇用の上限年齢である70歳の社員に至るまで、幅広いキャリア支援に取り組んでいる。その大きな枠組みは、「引き続き活躍できる人事制度」「社外転身を支援する制度」「キャリア自律に関するフォロー施策」とし、アサヒグループジャパンと事業会社であるアサヒビールが協働して取り組んでいる。

50歳以降高齢社員向け各種施策全体像



60歳以降のシニアスタッフ制度では、職務区分制度に基づき、65歳まではシニアスタッフが担う職務に応じて4つの区分に分けられる。さらに、65歳以降も継続して勤務する場合は、単一の職務区分へ変更している。なお、シニアスタッフは昇給・昇格を行っていないため、人事評価は賞与に反映している。

さらに同社では、60歳定年以降の高齢社員の就労意欲が高く、より組織に大きく貢献する職務を担うことができる人材も多いため、「シニアスタッフ制度（60～65歳）」において、2021年に新たな職務区分として「SSIV」を新設した。これにより、サポート業務から重要顧客の担当やマネジメントなど、高齢社員がより幅広い職務を担うことを可能としたことで、活躍の機会を拡大した。

「シニアスタッフ制度（65～70歳）」における継続雇用の要件は、65歳到達前時点の職務区分、人事評価、健康状態などをもとに、本人が希望し、かつ同社が職務提示可能な場合としている。職務区分は単一（「SSII」）とし、販売予算や業務改善目標の一翼を担う。2022年12月現在、8名が在籍している。65歳以降の高齢社員の就労意欲が高い傾向にあることから、同社では今後、「SSIII」や「SSIV」も含めた職務区分の拡大を検討している。

シニアスタッフ制度 (60 歳～65 歳) の概要

区分	職務イメージ	勤務形態	月例給 (年金受給前後で本給変更)	賞与	契約
SS IV	自立的に、業務を判断・遂行し、成果を創出を担う役割 ※重要顧客の販売予算に責任を持つ、もしくはマネジメントに相当する立場で、組織業績に大きく貢献する役割	フルタイム	本給 + 職責手当(一定)	前年評価で変動 ※9ブロック評価におけるシニアスタッフ賞与テーブルより	1年ごと更新 ※担う役割が変更になった際は、職務区分が変更する場合あり。
SS III	自立的に、業務を判断・遂行し、成果を創出を担う役割 ※販売予算に責任を持つ、もしくは、マネジメントを補佐する立場で、組織業績に貢献する役割		本給 + 職責手当(一定)		
SS II	自立的に、業務を判断・遂行し、成果を創出を担う役割 ※販売予算や業務改善目標の一翼を担い、組織業績に貢献する役割		本給のみ		
SS I	上位者の指示・助言を得ながら、主として定型業務を正確に遂行する役割 ※サポート的な役割を通じて、組織業績に貢献する役割	パート	時給	出勤日数 × 単価(一定)	

シニアスタッフ制度 (65 歳～70 歳) の概要

区分	職務イメージ	勤務形態	月例給 (年金受給後)	賞与	契約	雇用期間 (最高雇用年齢)
SS II	自立的に、業務を判断・遂行し、成果を創出を担う役割 ※販売予算や業務改善目標の一翼を担い、組織業績に貢献する役割	フルタイム	本給のみ	前年評価で変動 ※9ブロック評価におけるシニアスタッフ賞与テーブルより	1年ごと更新	70歳まで

また、高齢社員個人が持つ多様なキャリアプラン・ライフプランの実現に向けて、同社には、主体的選択に基づいて独立開業や他社への転職等にチャレンジする社員を支援する制度「セカンドライフ支援制度」がある。同制度は、シニアスタッフ社員を対象に支援を行っている。具体的には、シニアスタッフの在籍期間に応じた退職時一時金の支給、独立起業・NPO や社会貢献活動への参加、農業や林業への従事の支援や海外移住、再就職支援などを行っている。また、役職定年者や定年退職が近い高齢社員に対し、本人の退職意思の有無に関わらず、キャリアアドバイザーが面談や情報提供などを行い、社員のキャリアプラン・ライフプランの実現を支援する「ジョブマッチ支援制度」も実施している。

キャリア自律支援については、アサヒグループジャパンのキャリアオーナーシップ室がグループ横断的に実施している。特に、高齢社員の自己理解の促進について重点的に取り組んでおり、シニアスタッフを中心とした所属社員が様々な職務経験をもとに、キャリアコンサルタントとして支援を行っている。具体的には、自己理解を深め、自身の今後について考える機会の提供を目的とした「50 歳 & 55 歳キャリア面談」を実施している。キャリアアドバイザーとのオンライン面談を通じ、自己理解の再確認・深堀、キャリアの棚卸し、今後のキャリアの方向性の整理等を行い、社員自身が主体的に今後のキャリアプランを考え整理する契機としている。また、「50 代キャリアオンラインセミナー」では、自身の再発見や 50 代からの躍進行動をキーワードに、役職定年等で役割等級や処遇が変更したことによってモチベーションが低下している社員の行動変容を促している。

今後の課題

今後の課題としては、同社ではまず、定年延長を挙げている。現在、60歳定年制を採用しているが、70歳までの就業確保措置を含む改正高年齢者雇用安定法への対応等を含め、適切なタイミングでの定年延長の実施を検討している。次に、65歳以降の職務区分の拡充について、高齢社員の高い就労意欲等を勘案し、より高齢社員一人ひとりのキャリアプランやライフプランに寄り添った制度への拡充を図る必要があると考えている。また、キャリアオーナーシップ室による60歳以降の高齢社員に対するキャリア自律支援については現状、具体的な施策を実施していない状況にあることから、アサヒグループを退職するまでの支援策の導入を検討している。これらの課題を踏まえ、管理職(プロデューサー)の役割等級制度は2024年3月31日で廃止して、2024年4月1日から新人事制度に移行した。それに伴い、同月2日に役職定年制度を廃止した。

同社では、今後もアサヒグループの理念である、何歳になっても社員の成長、キャリアプラン・ライフプランの支援を行い、社員が自ら考え、自ら行動していくことで成長し、同社の Our Mission である「期待を超えるおいしさ」「楽しい生活文化の創造」の実現を目指して取り組んでいくこととしている。

ダイキン工業株式会社

所在地：大阪府大阪市
 従業員数：7,618名（単体、2023年3月末現在）
 事業内容：空調機、化学製品の製造

70歳まで希望者全員の再雇用制度を導入

一律から成果に応じた4段階の賞与評価に変更

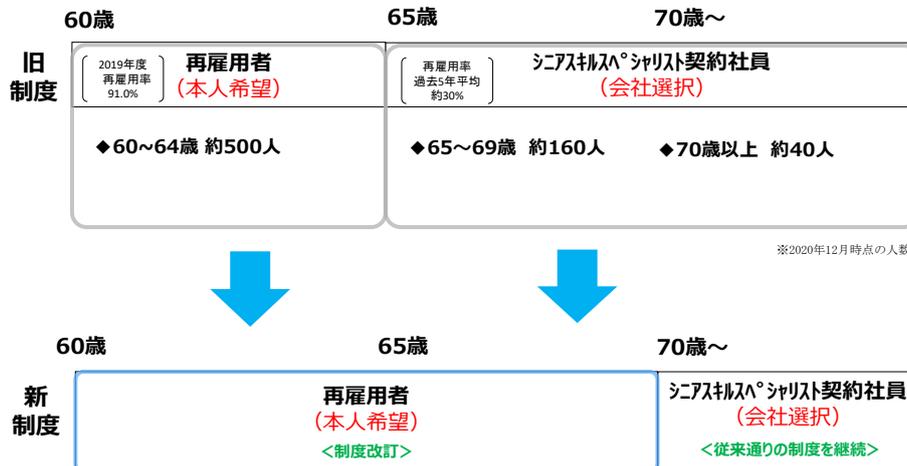
ベテラン社員活躍に向けた課題を部門ごとに整理して検討

ダイバーシティマネジメントによる「ベテラン社員」の活躍推進

ダイキン工業では、経営基盤を強化するための戦略として「ダイバーシティマネジメントの深化による人材力強化」を掲げている。同社のダイバーシティマネジメントは、「人を基軸におく経営」の考えの下、企業としての成長のために社員一人ひとりの活躍や挑戦、成長を支援する取組みである。その一環として、高齢社員の活躍を推進している。

同社では、56歳以上の社員を総じて「ベテラン社員」と呼び、最前線で事業拡大を支えてきた貴重な戦力と捉えている。ベテラン社員は社員全体の約20%（2021年度）となり、2030年度には約25%となることを見込まれている。そのため、ベテラン社員一人ひとりの活躍が、今後のさらなる事業成長の鍵となるとの考えのもと、同社は、2021年4月に再雇用制度を改定し、希望者は最大70歳まで働けるようにするとともに、高い成果をあげた社員に報いる処遇に見直した。

再雇用制度改定の概要



※制度改革に伴い、現再雇用者および70歳未満のシニアスキルベシヤリスト契約社員は2021年4月より新再雇用制度に移行。
 ※70歳以降のシニアスキルベシヤリスト契約社員は従来通りとする。

再雇用制度を改定した経緯

同社には創業以来、年齢や役職、経験年数、国籍といった属性に関わらず、意欲の高い社員の挑戦を促す風土がある。1979年に定年年齢を早々に60歳に設定し、2001年には希望者全員の65歳までの再雇用制度を導入するなど、高齢者雇用安定法（高齢法）に先んじて

制度を整備・拡充し、ベテラン社員の活躍を推進してきた。さらに 2021 年 4 月の改正高齢法の施行により 70 歳までの就業確保措置が努力義務となるタイミングで、ベテラン社員の意欲・能力の向上を通じた競争力強化を目的に、再雇用制度の年齢上限を 70 歳に引き上げた。同時に、賞与の算定に際して成果反映分を厚くするなど、自社に貢献する社員の処遇を見直した。

同社では従来から、定年退職者のうち再雇用社員として引き続き働く社員が約 9 割を占め、65 歳以降も同社選択による契約社員としての継続雇用制度があった。さらに、現場の第一線で活躍するベテラン社員が増えてきたことから、再雇用制度の改定を実施することとした。

「ベテラン社員の活躍事例」の収集と紹介

ベテラン社員のさらなる活躍推進には、制度変更だけではなく、ベテラン社員に担ってほしい仕事や業績向上につながる領域に適材適所としてベテラン社員を割り当てることが重要となる。そこで同社は、「ベテラン社員の活躍事例」に関する社内ヒアリングを実施して、ベテラン社員が活躍している職場や今後増やしていくべき事業・仕事の明確化を図った。ヒアリングでは、例えば、国内で培った経験や技術、スキルを海外で実践・継承している事例や、企業の基盤固めの一環として、コンプライアンスや安全確保など「守り」の領域で活躍しているケース、最新のテクノロジーを用いて若手社員と協力して業務革新した例、専門性を活かして難易度の高い課題の解決を担った事例などが挙げられた。

制度改定に際しては、社内報に「ベテラン活躍推進特集」という企画を掲載した。具体的には、活躍しているベテラン社員にヒアリングを行い、「何が仕事の意欲になっているのか」「これまで挑戦してきたことは何か」「今後どのようなことに取り組みたいか」といった内容をまとめたものである。ベテラン社員からは、「会社、部門の上司や同僚、若手からの期待を感じる」「自分の経験やスキル、ノウハウを活かせる仕事に挑戦できている」などの声があった。

同社は、社内の期待や担う仕事に加え、コミュニケーションの充実やポジションマインドなど、様々な要素が掛け合わさることで、ベテラン社員のさらなる活躍につながると考えている。

再雇用制度改定の概要

70 歳までの希望者全員の再雇用制度の処遇は、65 歳までと 65 歳以降 70 歳までとに分けて設定している。65 歳までの再雇用社員の処遇については、60 歳未満の社員同様に「出した成果に報いる」との方針の下、成果に応じて 4 段階の賞与評価を導入した。具体的には、旧制度の年収（51～55 歳の年収水準の 7 割程度）と同等の水準となるように「標準評価」を設定した上で、成果に応じて賞与額が上がる仕組みとした。多くのベテラン社員のモチベーション・パフォーマンスの向上につながっている。

また、「フルタイム勤務」以外に、「短時間勤務」「隔日勤務」「登録型勤務」など複数あった勤務形態を、フルタイム勤務を選択することが多いという実態に鑑み、「フルタイム勤務」と「個別設定型勤務」の 2 種類に再編した。「個別設定型勤務」は、病気や家族の介護等の個人事情を確認した上で、業務内容に応じた労働時間や勤務日数を設定できることとし、高齢社員のニーズに寄り添った柔軟な働き方を可能としている。

さらに、60 歳まで運用可能としていた確定拠出年金を 65 歳まで引き上げた。

65歳以降70歳までの再雇用社員の処遇については、年取設計に年金も含めているため、支給額そのものは減るものの、65歳までと同様に、「貢献する人により報いる」との考えの下、4段階の賞与評価を行っている。

成果に応じた4段階の賞与評価



同社は、今回の制度改定を契機として、同社からの説明に加え、再雇用社員一人ひとりとその上司との対話を実施している。上司は再雇用社員の気持ちや意向を理解し、再雇用社員は自身への期待を直接聞くことで、相互理解につながっている。

また、ベテラン社員の活躍推進に向けた課題を部門ごとに整理し、人事部と議論する場を設定している。さらに、年上部下を含む幅広い年齢層を管理する管理職向けのマネジメントセミナーのほか、再雇用社員にマインドセットを促すセミナーを開催している。

同社では、業務用エアコンという大きく重い製品を取り扱っていることから、ベテラン社員が生産ラインで無理なく働けるよう、負荷を軽減するための作業方法の改善等に取り組んでいる。例えば、大型室外機の組み立ての際、上下左右に体を動かし部品を取り付けていたが、作業台を一番作業しやすい位置にフットスイッチで上下させることで適切な姿勢で作業できるようにした。

同社は、今回の再雇用制度の改定を人事処遇制度改革のスタートと位置付けている。すべての社員の活躍推進やエンゲージメント向上につなげるため、資格・評価・報酬制度などを含めた人事・処遇制度全般に関する改革の検討を進め、順次、実行していくとしている。

直近の制度見直し

同社は、今後のさらなる事業拡大を支える人材を確保するために、在職している社員の能力をこれまで以上に引き出して活かすことが重要との考えの下、2024年4月より定年年齢を65歳に引き上げた。具体的には、56歳での役職定年制を廃止するとともに、資格等級・評価・賃金制度については定年を迎える65歳まで継続運用する。賃金は65歳まで一貫性のある水準へと見直し、年齢により一律的に下がることのない仕組みに変更した。

同社は今後も、多様な人材が挑戦・成長し、成果をあげられる組織・企業を目指して、制度の見直しを適時検討・実施していくこととしている。

大和証券株式会社

所在地：東京都千代田区
 従業員数：8,537名（単体、2023年3月現在）
 事業内容：証券業

**地域密着型のコンサルティングを行う「上席アドバイザー」の再雇用上限を撤廃
 過去の実績ではなく「イマ」を評価する仕組みへ大幅に見直し
 仕事と介護の両立支援に向けた制度整備と利用しやすい環境づくり**

ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）に関する取組み

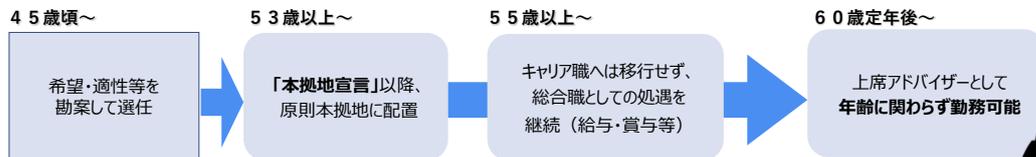
ビジネスが多様化・高度化し、人材も多様化している中、大和証券グループでは、社員一人ひとりが最大のパフォーマンスを発揮すべく、ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）に取り組んでいる。まずはD&Iの考え方を社内に浸透させるため、2022年に「多様性をチカラに変える」というキャッチフレーズを定めた。さらに、取組みにあたっては、現場の意見を聴取するため、四半期に一度、経営トップを委員長とするD&I推進委員会を開催して議論している。例えば、2023年4月に「シニア社員の活躍」をテーマに議論した際には、再雇用となった高齢社員や、40代後半から50代後半の社員にも参加してもらい、コミュニケーションのあり方や、対外的な役職の呼称に至るまで、幅広く意見交換を行った。

シニア社員向けの制度の概要（2023年度改定前）

同社は、社員の約30%が50歳以上（2021年末時点）であることから、年齢に関わらず活躍し続ける制度整備が必須であった。そこで、45歳以降も知識・スキルを高め続けられるよう、研修制度や様々な制度を用意するなど適宜見直しを行ってきた。

上席アドバイザー制度と再雇用制度の変遷

〔上席アドバイザー制度〕



〔再雇用制度の変遷〕

- 2006年度 大和マスター制度導入
- 2009年度 定年退職時の等級・人事考課・賞与考課に応じて給与が決まる方式に改定
- 2013年度 マスター雇用基準を満たしていなくても、希望者は60歳以降も勤務が可能に
 上席アドバイザーは65歳以降も働き続けることができるように制度を改定（上限を70歳まで）
- 2017年度 **上席アドバイザーの雇用上限年齢を撤廃**、年齢に関わらず勤務可能
- 2021年度 上席アドバイザー以外も、本人が継続雇用を希望し、勤務実績・勤怠状況・健康状態等を踏まえ、一定の基準を満たす場合には継続雇用が可能に（1年毎の契約、最長70歳まで）

現在の最高年齢：74歳
 ・賞与水準＝職員同等



(1) 上席アドバイザー制度（2023年度改定後も見直して継続）

豊富な経験をもつ一部の社員（営業職）を対象に、「上席アドバイザー制度」がある。45歳前後で社員本人の適性と希望等を勘案して同社が選任し、全国の営業店において、地域密着型のコンサルティング営業を長い時間軸で行っている。

上席アドバイザーは、53歳に達すると、全国の支店の中から配属の拠点を宣言できる「本拠地宣言」を行うことができる。また、55歳以降に賃金水準が従前より引き下げられる「キャリア職」への移行対象から除外しており、総合職としての処遇を継続していた。

(2) 再雇用制度（2023年度改定後も継続）

同社は60歳定年制を採用しており、60歳以降は、一定の基準に該当する者を「マスター」と称して再雇用してきた。2013年度には、マスターに該当しない場合でも、希望者は再雇用嘱託として勤務継続することを可能とした上で、上席アドバイザーについては、年齢上限を70歳までに延長した。さらに、2017年度には、上席アドバイザーの雇用上限を撤廃し、年齢に関わらず勤務可能とした（現在は最高年齢74歳を含む上席アドバイザー約200名が在席）。

2021年度には、65歳以降の継続雇用が上席アドバイザー以外のシニア社員にも拡大され、本人の希望や勤務実績、勤怠状況、健康状態等に応じ、1年ごとの更新で最長70歳までの契約が可能となった。

(3) A S P 研修、ライセンス認定制度

同社は2015年に「アドバンスド・スキルビルディング・プログラム（通称A S P）研修」と「ライセンス認定制度」を設けた。これらは、2014年頃に実施した社内アンケートで、40代半ばを過ぎると学習意欲が徐々に低下することが明らかになったことを受けて、年齢を重ねた後も高いパフォーマンスを発揮してもらいたいとの考えの下で導入したものである。

A S P 研修は、45歳以降の社員を対象に、主要業務に関する内容や会計、財務、リベラルアーツの要素も含めて、社員が関心を持って受講できるものとした。研修ごとの難易度等によってランク分けを行い、受講実績に応じてポイントを付与している。

ライセンス認定制度は、先のA S P 研修で付与されたポイントに加え、45歳以降で取得した資格や勤務実績をポイント化し一定の基準を満たすとライセンス認定する制度である。認定されたライセンスにより、55歳時にキャリア職への移行が留保され、総合職としての処遇が継続されるほか、60歳以降に上乘せ給与があるなど、優遇される仕組みとなっている。

これらの制度により、50歳以降の取得ポイントが制度導入前の8倍に増加するなど、社員の自己研鑽に対する意識を向上させた。一方、自己研鑽によるポイントは、研修によって点数が大きく異なるため、効率よくポイント取得ができる、いわゆるコスパの高い研修の情報が社員間で行き交うようになった。その結果、足元で頑張って業績を上げている社員よりも、効率よくポイントを獲得した社員が優遇されるなど、制度の歪みが生じていた。

2023年度の大幅改定の概要

こうした状況を踏まえ、同社は、2023年度にシニア社員向けの制度を大きく改定した。なお、制度改定にあたっては、2年間の移行措置を設定した。

(1) ASP 研修とライセンス認定制度の廃止

社員自身がスキル向上を目指して、年齢を問わずに自己研鑽をするという意識は多くの社員に浸透・定着していたため、次のステージを目指すべく、AS P 研修とライセンス認定制度を廃止した上で、過去の実績ではなく「イマ」を評価できるよう、再雇用後の役割や実績、希少性を評価する仕組みを導入した。具体的には、直近 2 年分の賞与評価を参照して再雇用後の給与を設定している。

その結果、一部の対象社員からは不満の声が聞かれた一方、パフォーマンスを処遇に直接反映できる仕組みを評価する上席者や、日々の業務に真剣に向き合っている社員からは好感の意見が多く寄せられた。

(2) キャリア職への移行措置

処遇が低下する 55 歳でのキャリア職への移行について、上席アドバイザーや一部のライン長で留保されていた仕組みを見直した。上席アドバイザーや一部のライン長であっても、パフォーマンスが振るわない場合はキャリア職に移行する。一方、上席アドバイザー等以外でも、「イマ」を評価し貢献が大きい社員については移行を留保することとした。

(3) 再雇用嘱託給与

再雇用後の処遇は従来、再雇用前の等級や年次評定、賞与考課を基準に給与を決定していた。見直し後は、過去の実績ではなく、再雇用後の職務内容や責任の程度をもとに、定年前と同水準の範囲で柔軟に給与を決定できるようにした。

2023 年度処遇改定の実施内容

	変更前	見直し後
ライセンス認定制度 2023年4月～	以下を基準として、 53歳以降 にライセンスを認定 ✓ 「過去8年分の賞与考課」 ✓ 「自己研鑽状況」 ✓ 「配置候補先に所属」	ライセンス認定制度を廃止 ✓ 2年分の賞与考課に応じて、キャリア職への移行を留保 ✓ 再雇用後の給与も直近2年分の賞与考課に基づき決定
キャリア職への移行 2023年6月～ 2年間 移行措置	以下を基準として、 55歳以降 の給与を決定 ✓ ライセンス認定者は、移行を留保 ✓ 優遇対象の配置先 ^{※2} の場合、移行を留保 ※2：ライン部長、営業店ライン課長、上席アドバイザー等	キャリア職への以降措置を変更 ✓ 従来の優遇対象の配置先 ^{※2} の場合、一定以下の低考課を除き、移行を留保 ✓ 対象の配置先以外の場合、会社への貢献が大きい賞与考課が一定以上の社員について、移行を留保
再雇用嘱託給与 2023年8月～ 2年間 移行措置	以下を基準として、 60歳以降 の給与を決定 ✓ 職員時代の等級・年度評定・賞与考課をもとに給与を決定 ✓ 地区毎に一定の金額の範囲内で決定 ✓ ライセンス認定者は10～30%上乗せ	再雇用後の職務内容・責任の程度をもとに柔軟に給与を決定 ✓ 「年俸制の考え方」を導入 ✓ 職員時代の等級・年度評定・賞与考課に加え、 職員時代と同水準の範囲で決定

仕事と介護の両立支援

シニア社員における活躍推進の制約となり得る介護問題については、2016 年頃から対応を強化している。

まず、介護休職について、最大 1095 日を 4 分割で取得可能とした。また、様々な支援制度を利用できるよう、介護コンシェルジュも用意している。介護コンシェルジュは、介護が始まる前の段階から、当該社員とその家族等も含めて気軽に相談できる仕組みとして、当該社員に代わって介護保険の申請代行や介護ヘルパーの手配、介護施設の紹介などを行っている。社員からは好評を得ており、200 名以上が利用している年もある。

さらに、介護帰省手当を導入し、遠方に住んでいる家族を介護するための帰省をサポートしている。年に 4 回まで、定額の範囲内で 8 割の交通費を補助している。年間 100 名前後が利用している。

また、職場全体での理解促進に向けて、毎年 11 月 11 日の「介護の日」に合わせて、全社員（役員を含む）を対象とした介護の勉強会を実施している。

エンゲージメントサーベイによる社員の思い・考えの可視化

同社では、様々な制度に対する社員の思いや考えを可視化する仕組みとして、エンゲージメントサーベイを実施している。同サーベイは、匿名性のために安心して本音で答えられる仕組みとしており、全 60 問の設問に回答することで、様々な角度から社員の想いを具体的に把握することが可能となっている。

その結果を年代別で見ると、50 代と 60 代でエンゲージメント値が低下する傾向が確認された。そこで同社では、今後も社員一人ひとりの声を丁寧に聴き、現行制度を正しいものとせず、常に見直しを図りながら、シニアを含むすべての社員がより活躍できる環境を整備していくこととしている。

株式会社東陽テクニカ

所在地：東京都中央区
 従業員数：517名（単体、2023年9月末現在）
 事業内容：最先端計測ソリューションの提供等

正社員と同じ仕組みで65歳まで雇用継続できる「マイスター制度」

マイスター専用の本給テーブルの構築、成果に応じた賞与支給

希望者全員70歳まで働くことができる「シニアマイスター制度」

「マイスター制度」「シニアマイスター制度」の導入

東陽テクニカは、“はかる”技術のリーディングカンパニーとして、海外企業150社以上の国内代理店となり、最先端の計測ソリューションを提供している。その事業の性質上、高い専門性を必要とする業務が多いことから、社員が長年にわたり培ってきた知識や経験を存分に発揮するための基盤づくりが求められていた。

そこで、2021年4月に高年齢者雇用安定法の改正を機に、自社の成長戦略の実現に向けた人財の確保および高齢社員の就労意欲の向上などを目的に、60歳以上の高齢社員を対象として、新たに「マイスター制度」と「シニアマイスター制度」を導入した。

制度導入の経緯

同社は、定年年齢を60歳としており、60歳から65歳までの再雇用制度を採っていた。しかし、同制度では、再雇用後の年収を一律的に減額としていたほか、評価制度が適用されておらず再雇用社員の頑張りが処遇に反映されないことなどにより、定年を機に退職・転職するケースが多く発生していた。また、再雇用を選択した場合でも、就労意欲が低下するリスクを抱えていた。

そこで、同制度を刷新し、60～65歳について「マイスター制度」を導入した。さらに、高齢者雇用に対する社会的なニーズの高まりや競争力の維持・向上を図る同社のニーズ等を受けて、希望者全員が70歳まで働くことのできる「シニアマイスター制度」をあわせて導入した。

制度導入背景と実施内容

	マイスター制度(60歳～65歳)	シニアマイスター制度(65歳～70歳)
背景	1. 定年後再雇用社員の就労意欲向上 従来も65歳までの雇用制度はあったが、以下の要因により再雇用を選択せず退職(転職)するケースが発生し、また、選択した従業員においても、就労意欲低下のリスクを抱えていた > 再雇用後の年収が一律に減額される > 評価制度の適用がなく本人の頑張りが報われない ↓ 就労意欲向上を実現する新たな制度構築を目指した	1. 社会的責任 社会的な高年齢者雇用継続のニーズに応える 2. 従業員のニーズ やりがいを持って活躍できる場と安定した生活の確保 3. 会社のニーズ 経験豊富な人材の活用により、会社競争力の維持向上と後継人材の育成を図る
実施内容	「正社員と同じ仕組みを取り入れて意欲を高めること」をコンセプトに、以下の点を中心として旧制度を刷新 > 職務遂行能力に応じた等級の格付けを実施 > 等級に応じたマイスター給与テーブルの構築 > 成果に応じた賞与の支給	高年齢者雇用安定法における「努力義務」であるうちに取り組みを進めるべく、希望すれば誰でも70歳までの雇用を実現する制度を導入

両制度で使用している「マイスター」の名称には、高齢社員が有する熟練の技術を高く評価し、「専門的な技術や知識を有する人、その道を極めた人として、引き続き誇りとやりがいをもって働いてもらいたい。社内後継者育成にも貢献してもらいたい」との強い思いを込めている。

制度導入にあたっては、「人件費の増加」が論点となった。しかし、高い専門性と知識・経験を有する高齢社員が、働きがいを持って長期にわたって就業してくれるメリットの方が大きいと判断した。さらに、退職者の穴を埋めるための経験者採用や外注等によって生じていたコストの削減によって、人件費の増加を一定程度カバーできるという結論に至り、2021年4月から導入に踏み切った。

制度の概要と運用実績

マイスター制度（60～65歳）は、「正社員と同じ仕組みを取り入れて就労意欲を高めること」をコンセプトとしている。具体的には、職務内容や能力に応じてマイスター社員専用の職務等級に格付けして、それに応じたマイスター社員専用の給与テーブルを設定しているほか、成果に応じた賞与を支給している。給与テーブルは、等級ごとに細かく設定しており、毎年1回見直している。賃金水準は、当該高齢社員の職務内容や能力に応じて、定年前の概ね60%～100%（平均80%前後）で設定している。勤務形態は常勤（週5日、7時間/日）に設定し、各種手当や賞与、有給休暇も正社員に準じた取扱いとするなど、マイスター社員の就労意欲を高める工夫が施されている。

シニアマイスター制度（65～70歳）は、勤務形態を常勤（週5日）と非常勤（週1～4日）のいずれかを高齢社員本人が選択できるようにしている。給与は、公的年金を満額受給できることを前提として、勤務日数に応じて一律の月額（固定）を支給する。賞与の支給はなく、各種手当は時間外手当、通勤手当等の一部のみ支給となる。

制度を導入した2021年4月から23年6月までの間に60歳に到達した社員は21名おり、その全員にマイスター制度を適用している。現在は制度導入前に60歳に到達して再雇用していた高齢社員と合わせると40名（一般社員29名、管理職11名）がマイスター社員として様々な部門で活躍している。業績評価（A～Dの4段階）を毎年1回実施しており、「A」評価を受けた高齢社員の中には、担当課長（60歳時点）から担当部長に昇進したケースも存在する。

制度概要

	マイスター制度(60歳～65歳)	シニアマイスター制度(65歳～70歳)
雇用期間	1年毎の契約更新	
雇用形態	常勤(7H/日)	常勤(7H/日)または非常勤※ ※本人が選択できる
職務等級	職務内容に応じてマイスター社員職務等級に格付け	適用無し
給与	職務等級に応じてマイスター社員本給テーブルにより決定 (毎年1回見直し)	年金を満額受け取れることを前提として、一律の月額固定
各種手当	正社員に準ずる	一部のみ支給(時間外手当、通勤手当等)
賞与	正社員に準ずる	支給しない
退職金	支給しない	
有給休暇	正社員に準ずる	

シニアマイスター制度については、2021年4月から23年6月までに65歳に到達したマイスター社員の7名の内4名に適用している。制度導入前に65歳に到達していた再雇用の高齢社員と合わせて、現在は8名がシニアマイスター社員として様々な部門で活躍している。

新たにマイスター・シニアマイスター制度が適用される場合や、1年ごとの契約更新の際には、約6カ月前から上長が高齢社員の意向を確認する。その上で、上長から人事部へ報告（パフォーマンス等も含む）を行い、職務等級の格付けや給与テーブルに基づいた処遇案を人事部と上長が協議しながら作成する。その後、役員会で当該高齢社員一人ひとりについて審議して、同制度適用や契約更新の3カ月前には処遇を決定して、高齢社員本人・上長・人事部の3者による処遇通知面談を実施して、高齢社員の納得感を高めている。

マイスター社員からは、従来の制度に比べて処遇が改善されて働きが報われる仕組みとなったことを評価する声が多数挙がっている。一方で、各等級の定義を明確にしてほしいとの要望が出ている。

シニアマイスター社員からは、ライフスタイルや自身の健康状態に合わせて、1週間あたりの勤務日数を選択できることが評価されている。一方で、公的年金を含めるとマイスター制度と同等の年収となるが、各種手当のうち一部支給であることや、賞与が不支給であることなどによって賃金が減額され、モチベーション低下につながっていることから、評価を実施して賃金に反映される仕組みの導入を求める声が出ている。

今後の課題

同社では、社員の約10%（60名）を占めている55歳から59歳の社員が、マイスター制度の適用となることに加え、現在のマイスター社員がシニアマイスター社員となるなど、今後の数年間で両制度の適用社員のさらなる増加が見込まれている。こうした中、同社は、現在の仕事内容だけでなく、アウトソースしている業務の内製化も視野に検討を進め、幅広い業務提供を確保することを予定している。とりわけ、労働力人口の減少により、若年層を中心に人材の確保がさらに困難になることを想定し、60歳以降の高齢社員に対する能力開発を通じた再配置等にも取り組む必要があると考えている。

また、現状、高い専門性を要する技術や技能、ノウハウの伝承については、個々の高齢社員に委ねているが、後継社員を定めて計画的に実施していくなど、全社的に取り組んでいくことも検討していきたいとしている。

さらに、シニアマイスター社員から処遇改善の要望が挙がっていることに加え、70歳まで「現役」として活躍してもらうことを前提として、シニアマイスター社員への評価制度の導入と処遇制度の見直しについても、検討が必要な課題と認識している。

日本電気株式会社

所在地：東京都港区
 従業員数：22,036名（単体、2023年3月末現在）
 事業内容：通信インフラ・ITサービス等

自身のキャリアプランに適した仕事を選択・応募できる公募制度を導入

4段階の格付けによって、担っている業務に見合った賃金水準を設定

人材の適材配置とタイムリーな配置換えを目的に役職定年制度を廃止

「年齢に関わらない人事」の実現に向けた活躍機会の整備

日本電気（NEC）では、社員が主体的にキャリアに挑戦・選択していく「キャリア自律」と組織の「適時適所適材」を実現するために、自社と社員の関係を「選び・選ばれる」関係に変えていくための様々な取組みを進めている。この一環で、「年齢に関わらない人事」を推進しており、その実現に向けて、シニア社員の活躍機会の整備を行っている。

具体的には、社員のキャリアオーナーシップ意識の向上と、職場における適時適所適材のマネジメントの観点で、シニア社員に関連する諸施策を見直し、組織と人が共に成長し続けることができる環境整備を図ってきている。

シニア社員に関連する諸施策の全体像

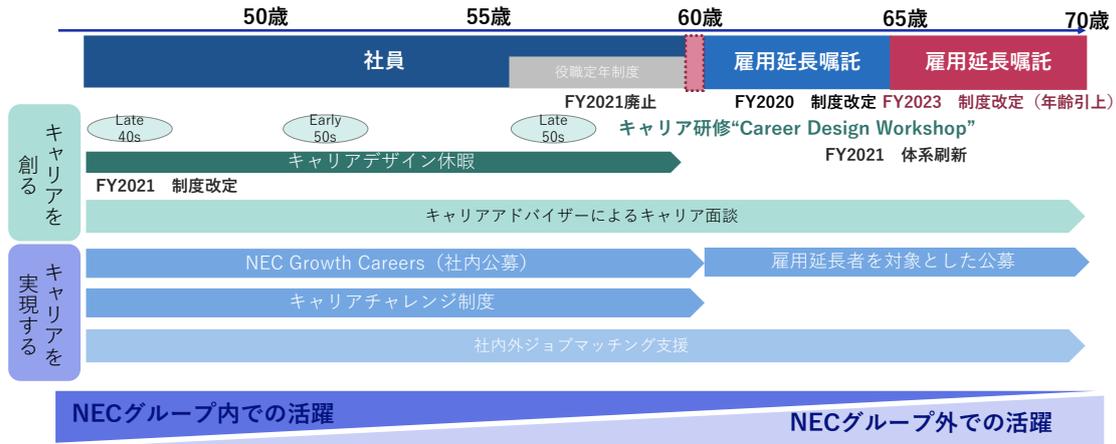
同社は60歳定年で、定年以降は雇用延長制度として継続雇用制度を運用している。直近の制度改定では、2020年にシニア社員の働き方や処遇体系を見直したほか、2023年には雇用延長の上限年齢を70歳に引き上げた。また、56歳到達の管理職に適用していた役職定年制度（ポストオフ）を2021年に廃止した。

同社の社員に向けたキャリア支援に関する特徴的な取組みとして、キャリア支援を専門に行う子会社「NECライフキャリア」を2020年10月に設立し、社員のキャリア面談やジョブマッチング支援（リクルーティング機能）等を集中的に行っていることが挙げられる。従来は、自社内に機能を配置していたが、社内の人事部門が対応することで、社員目線では組織／社員のどちらを向いているのかといった点に不安が拭いきれないことに加え、キャリア支援をグループ企業の社員にも提供することを目的に、自社内の組織から切り離して社員のキャリア支援を専門的に行う同子会社を立ち上げた。

また、年齢別のキャリア研修も2021年に全面刷新し、社員がアセスメントを通じて自身の強み等の理解を深めた上で研修に参加し、その後にキャリアコンサルタントとの面談やアクションプランの作成といった一連のサイクルを通じて、社員自身がキャリアをデザインする仕組みに変えている。

加えて、社員に社内のキャリア機会を示し、社員が自らのキャリアを主体的に選択するための取組みとして、「NEC Growth Careers」（社内公募制度）や、雇用延長社員を対象とした公募制度も整備している。

シニア関連施策の全体像



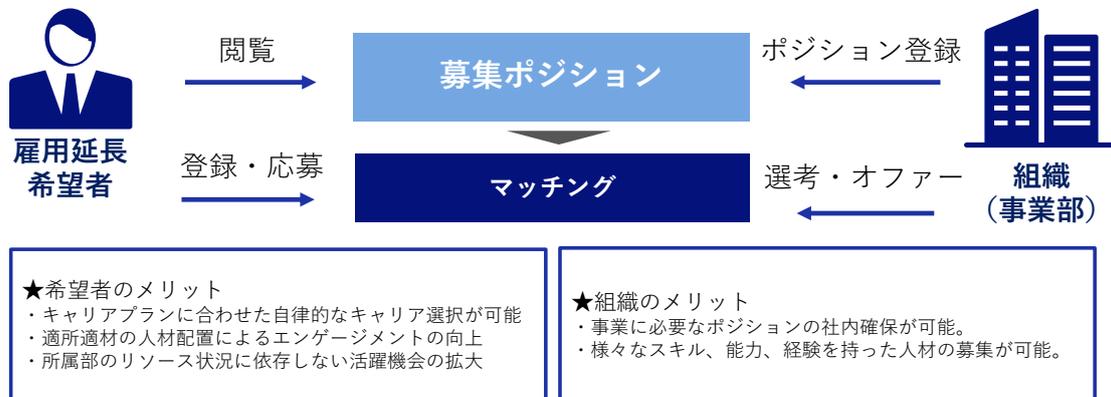
雇用延長制度の見直し

従来は、定年退職後の雇用延長社員の担当業務は限定的で、職務内容にかかわらず一律的な賃金水準としていた。具体的には、組合員層の場合、定年退職前の月収の半分程度、管理職は一部の社員を除いて、20万円程度に減少する仕組みとしていた。

同社では、定年退職後の働き方をシニア社員自らが選択できる仕組みとあわせて、シニア社員の業務拡大と職務に見合った賃金水準の設定を制度改定のポイントと位置付け、2020年に雇用延長制度の改定を行った。さらに、2023年には、シニア社員のさらなる活躍機会の提供を目的として、同社と社員双方のマッチングを前提に雇用延長制度の適用年齢を70歳に引き上げた。

定年退職後の働き方をシニア社員自らが選択できる仕組みづくりとしては、職場が必要なポジションを開示した上で、雇用延長を希望するシニア社員が自身のキャリアプランに適した仕事を自ら選択・応募できるマッチングの仕組みを導入している。また、この仕組みの中では同社が特定の社員にポジションをオファーすることもあり、定年前の専門性を活用し雇用延長されることも多い。シニア社員にとっては、自律的に働き方を選択できるため、エンゲージメント向上につながるるとともに、受け入れる職場にとっても、人員の確保やミスマッチの防止といった効果が得られている。

定年退職後の働き方を自ら選択できる仕組み



マッチングにおいては定年退職後のシニア社員に対し、役割変更を原則としながらも期待する役割や責任は大きくは限定していない。過去の制度に比べ、担当できる仕事・業務の拡大を図り、業務に見合った格付けと処遇を設定することとした。具体的には、シニア社員に対する4段階の格付けと賃金バンドを新設した上で、これまでの等級や役割にかかわらず、雇用延長後に就くポジションに応じて職場で格付けを行う仕組みに変更した。なお、契約期間は1年間で、70歳まで最大9回更新できることになっている。

役職定年制度の廃止

同社では、過去には管理職が56歳に到達した時点でポストオフを実施する「役職定年制度」を採用していた。しかし、一律的なポストオフ制度運用の結果、①優秀な社員ほど活躍の場を求めて退職してしまう、②ポストオフ後のモチベーションが低下してしまう、③一定年齢でのポストオフにより逆に年齢到達までミスマッチが放置される、④若手社員を含めた組織全体のエンゲージメントの低下が懸念されるなど、様々な課題が顕在化していた。組織全体のエンゲージメントを向上していくためにも、シニア人材への対処が若手人材を含めた全体の課題と認識していた。

そこで、人材配置のあるべき姿として、タイムリーな人材配置の徹底を目的に、2021年4月に役職定年制度を廃止した。廃止時点ですでに役職定年制度を適用されていた約1,000名を再格付けする際には、単純にポストオフ前の役職に戻すのではなく、「アサインする業務に応じて再格付けをする」ことを徹底した。これにより、人材マネジメント上では制度に頼らない適正配置が新たなチャレンジとなっているが、人材の配置転換の活発化、役割見直しによる人材のリテンションとパフォーマンスの向上を図っている。

同社では今後も、適正な要員計画によるポジションと総額人件費の適正化を推進しながら、社員一人ひとりが担っているジョブに見合った処遇と、成果の発揮を促す施策を実施していくこととしている。

富士電機株式会社

所在地：東京都品川区
 従業員数：17,493名（国内、2022年3月末現在）
 事業内容：パワエレ製品、パワー半導体などの製造等

幹部社員向けの「シニアタスク制度」を整備

一般社員は「選択定年延長制度」により、定年年齢を本人が選択

全社共通の「65歳以降雇用ガイドライン」を策定、75歳までの就業が可能

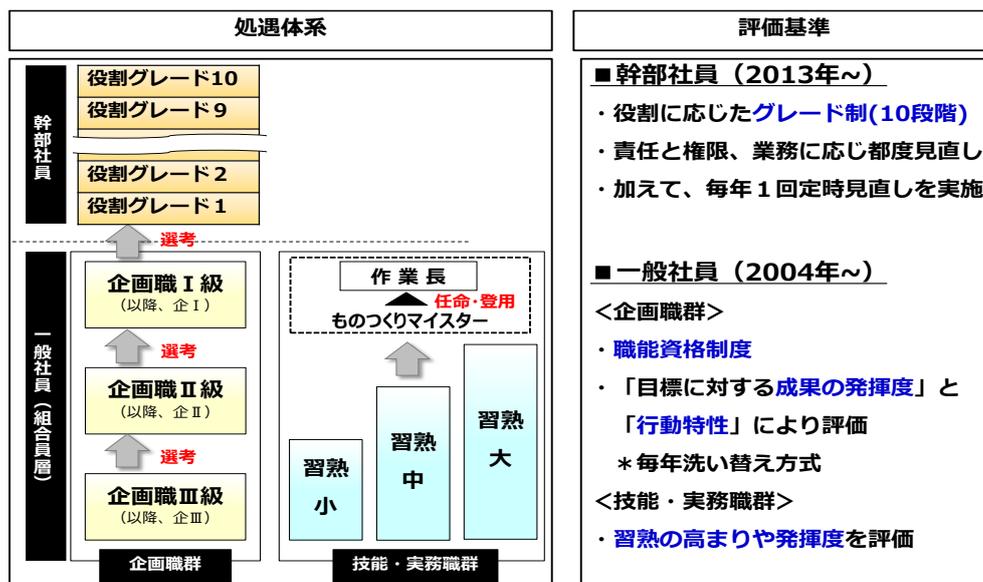
社員の意思と会社ニーズを両立させた60歳以降雇用

富士電機では、「60歳以降もいきいきと働いてもらうこと」を基本スタンスに掲げ、社員の就労意欲や自社の労働力確保、高齢者雇用関連法制、それぞれの観点を組み合わせる形で60歳以降の雇用制度を整備している。具体的には、①高いパフォーマンスを発揮する社員を高く処遇する幹部社員（管理監督者）向けの「シニアタスク制度」、②60歳～65歳で定年年齢を本人が選択する一般社員向けの「選択定年延長制度」、③65歳以降の就労機会確保を目的とする「65歳以降雇用ガイドライン」の策定などを行っている。

60歳までの人事処遇制度の概要

同社の60歳までの人事処遇制度は、幹部社員と一般社員で分かれている。幹部社員は一般社員から数次の選考を経て昇格した、いわゆる管理監督者を指し、評価基準として、責任と権限、業務に応じた10段階のグレード制をとっている。業務が変わる都度行っているグレードの見直しに加え、年1回の定時見直しを実施している。

人事処遇制度の概要

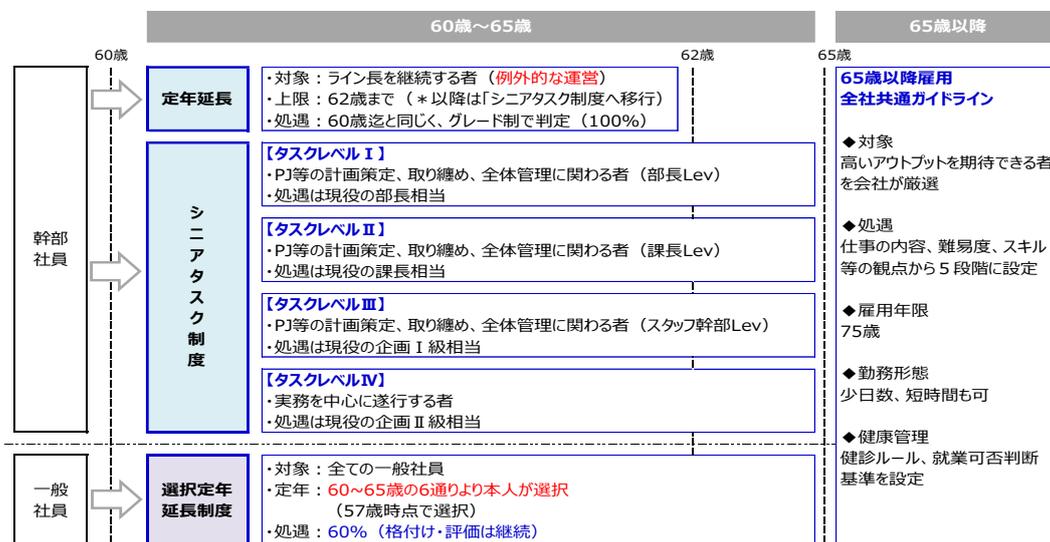


一般社員は企画職群と技能・実務職群の2本立てとなっている。企画職群は、職能資格制度を採用しており、「目標に対する成果発揮度」と「行動特性」に応じた評価をし、給与を毎年洗い替える方式で運用をしている。技能・実務職群は工場の製造ラインに従事する社員等が対象で、職務給をベースに、習熟レベルや発揮度に合わせた評価を毎年行っている。

60歳以降の人事処遇制度

同社における60～65歳の人事処遇制度も幹部社員と一般社員で異なる。幹部社員は「定年延長」と「シニアタスク制度」、一般社員は「選択定年延長制度」で運用し、65歳以降については、共通の「65歳以降雇用ガイドライン」に則った制度運用を行っている。なお、幹部社員の定年延長は「ライン長を継続する者」に限定した例外的な運用であり、62歳を上限に、60歳までと同じグレード制によって処遇を定めている。62歳以降はシニアタスク制度へ移行する。

60歳以降の人事処遇制度



（1）シニアタスク制度

同社では従前、幹部社員の60歳以降の処遇は60歳時点のグレードで一律に決まる仕組みとしていた。しかし、「60歳以降も高いパフォーマンスを発揮する高齢社員は高く処遇する」「毎年の仕事の価値・難易度に応じて処遇にメリハリをつける」との方向性の下、2020年に「シニアタスク制度」を導入した。同制度は、公平性の担保や基準の明確化の観点から、幹部社員をⅠ（部長レベル）～Ⅳ（実務担当）のタスクレベルに振り分け、各レベルに応じた処遇をしている。加えて、タスクレベルを毎年見直すことで、タスクと成果に応じたメリハリある処遇を実現している。制度の定着状況は、2023年度に60歳に到達する幹部社員の94.8%が60歳以降の雇用延長を希望しており、65歳までの雇用延長を希望する者は89.0%となっている。

（2）選択定年延長制度

すべての一般社員を対象とする選択定年延長制度は、社員が57歳時に60～65歳までの6通りの中から定年年齢を選択する。60歳以降の処遇は、定年前の一律60%で設定されている。2000年に同制度を導入した際には、60歳定年と65歳定年のいずれかを57歳時に選択した

上で、処遇は 56～59 歳時に従前の 85%、60 歳以降は従前の 50～55%程度の水準であった。

導入当初は 65 歳定年を選択する高齢社員は 10%程度で、さらに年々減少したことから、同社は積極的な制度利用を促し、高齢社員の戦力化を図っていくとの方針を掲げ、2006 年に現制度へ改定した。改定後は、定年延長を選択する高齢社員の割合が大幅に上昇し、2021 年には 82.5%となっている。また、公的年金の支給開始年齢引上げの影響から、65 歳定年を選択した高齢社員が 71%（2021 年度）に上っている。

（3）65 歳以降雇用ガイドライン

同社では、発電部門の製造、エンジニアリングなどの特定部門・職種において、65 歳以降の高齢社員を積極的に配置していた。他方、70 歳までの就業機会確保の要請が社内外で高まってきたことや、部門・職種によって、ニーズにバラつきがあったことから、全社共通の統一的なルールとして、2020 年に「65 歳以降雇用ガイドライン」を策定した。

同ガイドラインは「知力・体力に問題なく、気力十分で、豊富なスキル・経験を有し、会社として高いアウトプットが期待できる者を会社が厳選して雇用」することを基本スタンスとして、75 歳までの就業を可能と定めている。給与は仕事の内容や難易度、スキル、影響範囲等の視点から 5 段階、賞与は成果に対するインセンティブとして 3 段階で設定されている。勤務形態は、短日勤務や短時間勤務を可能としている。現状では、1 つの節目となる 70 歳までの在籍者が多く、職種別では製造や技術などを中心に、幅広い分野で活躍している。

現行制度における課題

同社は、「選択定年延長制度における処遇をどのように設定するか」を最大の課題と捉えている。現在は、定年前の一律 60%に設定しているが、この水準は 60 歳を起点に年金等の公的給付を受給する前提のものである。同社は、高齢者雇用を取り巻く動向の変化等を踏まえながら、「60 歳以降もいきいきと働くことができる制度」を実現すべく、今後も検討を続けていくこととしている。

イオンリテール株式会社

所在地：千葉県千葉市
従業員数：116,234名（2023年8月現在）
事業内容：総合小売業

65歳から70歳までフルタイム社員として勤務可能なエルダー社員制度を導入
役割・職位が定年退職前と同じであれば、月例給与は同水準
70歳から75歳までの時間給社員について対象者を拡大

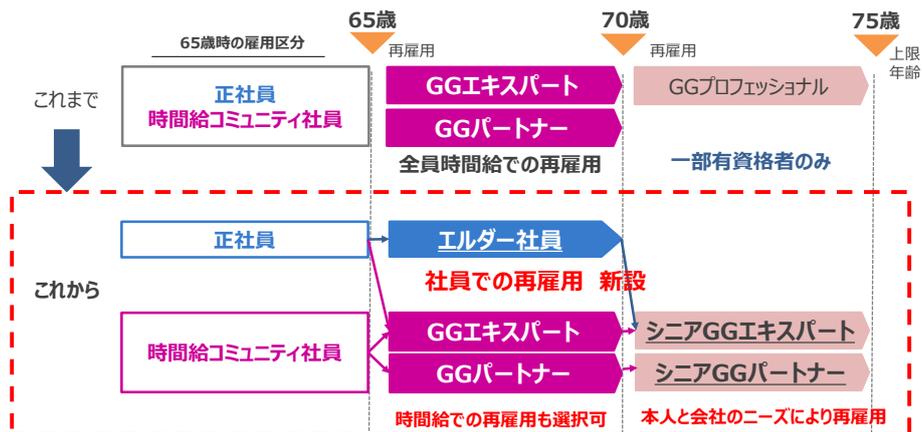
「お客さま第一」の実現に向けた高齢社員の活躍

イオンリテールでは、「お客さま第一」の実現に向けて、多様な人材が長期にわたり働き続けられる企業環境の創造に取り組んでいる。その一環として、高齢社員の活躍を推進している。

同社では、正社員とコミュニティ社員（時間給社員）の定年年齢を65歳としており、希望者は65歳以降70歳まで時間給社員として雇用を継続する「GGパートナー・エキスパート制度」を2018年から導入している。これにより、2022年までの5年間で65歳以降の継続社員は、飛躍的に増加した。しかし、2030年までに、現在の店長・課長等（ポスト者）の約3割が定年退職を迎えることが見込まれており、さらなる労働力の確保が重点課題となっている。

そこで同社は、2023年8月から、65歳以降70歳までフルタイム社員として勤務可能とする「エルダー社員制度」を新設するとともに、それまで対象者を限定していた70歳以降75歳までの時間給社員としての再雇用制度を「シニアGGパートナー・エキスパート制度」と改め、対象者を拡大する見直しを行った。

65歳以上の再雇用制度と雇用区分



【エルダー社員】

65歳以上でこれまで通りの活躍が期待できる戦力と位置付けるフルタイム社員

【GGパートナー】70歳以上はシニアGGパートナー

これまで培った知識や経験をもとに商品・サービスを提供し、販売・オペレーション業務に従事する時間給社員

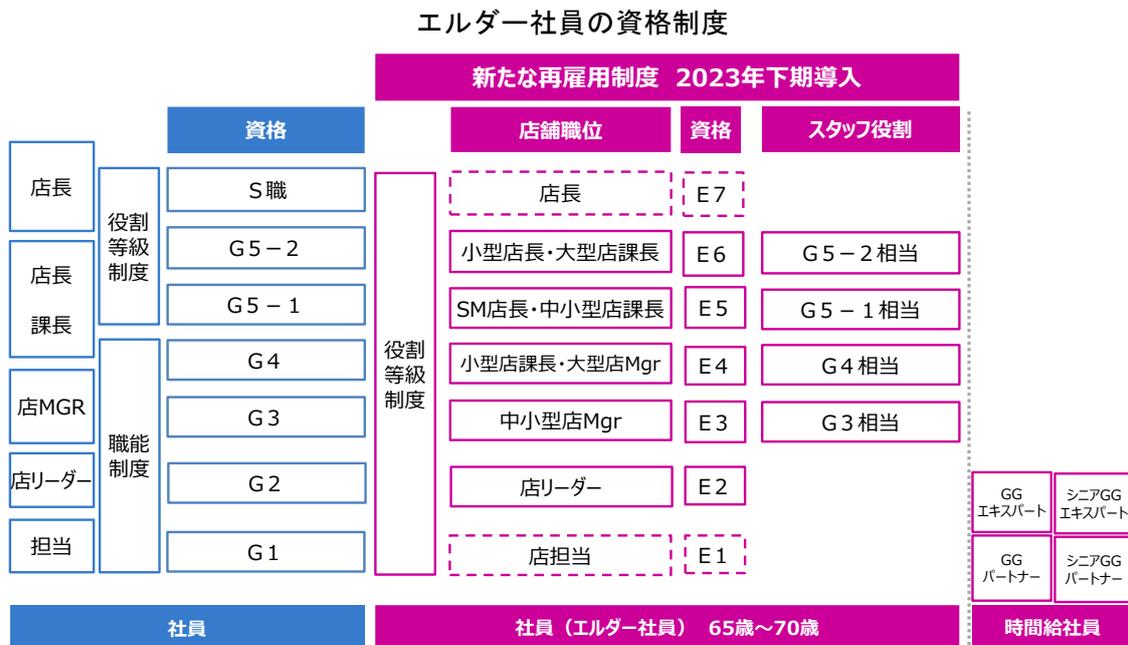
【GGエキスパート】70歳以上はシニアGGエキスパート

会社指定の社外資格・社内認定スキルを持ち「免許」による専門知識・技術を発揮する時間給社員

制度改正の概要

同社は、2022年に制度改正の前段として、正社員が「65歳以降の働き方についてどのように考えているか」を把握するためにアンケートを実施した。就労を希望する年齢を聞くと、「65歳定年まで」が33%、「60～64歳まで」が10%と、約4割弱の正社員が定年後再雇用を望んでいないことが判明した。その理由として、「現状の職位・職務内容のまま継続したい」「給料・処遇が一気に下がってしまう」「GGパートナーとしてしか残る道がない」などが多く挙げられていた。そこで、こうした声に対応することを改正のポイントと位置付け、65歳以降の継続雇用制度の見直しの検討を開始した。

まず、正社員について、これまで通りの活躍が期待できる人材として、65歳定年退職後もフルタイムの社員として働くことができる「エルダー社員制度」を導入し、店舗勤務では引き続き店長や課長などのポスト者として勤務可能とした。加えて、「同一労働同一賃金」の観点を踏まえ、エルダー社員用の役割等級制度を導入した。具体的には、仕事の難易度や責任の重さを等級で分け、エルダー社員が担う役割・職位が定年前と同じであれば同じ等級に当てはめて、月例給与を定年退職時と同水準にする仕組みとした。



また、エルダー社員およびGGエキスパート・パートナー共通の制度として、高齢社員の意向と同社のニーズにより、75歳までの継続雇用を可能とする「シニアGGパートナー・エキスパート制度」を導入した。GGパートナーはこれまでの知識や経験をもとに商品やサービスを提供する販売・オペレーション業務に従事する時間給社員、GGエキスパートは会社指定の社外資格・認定スキルを持ち、専門的な知識や技術を発揮する時間給社員と、担ってほしい職務を整理している。

さらに、制度導入にあたっては、全国転勤が必要な職種があることに鑑み、定年退職予定者全員に、勤務地や雇用形態・職位等の希望を確認し、本人の希望を可能な限り聞き入れるための面談を複数回実施するなど、運用面での工夫を行っている。

制度導入に対する評価や期待される効果

同社が2023年9月の定年退職者（9月と3月が定年退職月）に実施したアンケートでは、164名中140名（85%）が65歳以降の継続勤務を希望していることがわかった。そのうちの56%がフルタイム社員としての継続勤務を、残りの44%が時間給社員での勤務を希望している。

また、フルタイム社員として継続勤務することを希望する高齢社員は、現在と同じ職務・職位を希望する者が大勢を占めている（店舗スタッフ95%、本社スタッフ78%）。さらに、直近（2023年9月時点）では、70歳に到達したGGパートナー・エキスパートのうち、652名（全体の73%）が、シニアGGパートナー・エキスパート制度を選択している。

エルダー社員からは、「正社員として残れることは嬉しい」「月例給与の水準が変わらずありがたい」「管理部門のスキルを活かすことができる」など、制度改正を評価する声が多く寄せられている。同社としては、長期にわたり社員が活躍できる環境の整備につながったと実感している。

同社では今後、毎年400名の正社員が定年退職を迎える予定となっており、このうちの半数以上は65歳以降の継続勤務を希望すると見込んでいる。新規採用が非常に困難な情勢の中、同社では、多くの高齢社員が定年後の継続勤務を選択されることを期待している。

今後の課題・方向性

今回の制度改正によって、月例給与は「同一労働同一賃金」を実現したものの、賞与の見直しは限定で、年収ベースでは定年前の約85%の水準となっていることから、65歳から70歳までの選択定年制、さらに定年制の廃止も見据えた検討を今後の課題としている。

また、継続雇用社員が増加することに対する懸念として、労働災害の増加を挙げている。実際に、同社で発生した全労働災害の約6割を50代と60代で占めており、その半数程度が転倒によるものであったことから、危険ステッカーの掲示や安全衛生委員会の活性化など、店舗ごとに工夫をしながら安全衛生対策に取り組んでいる。

同社では引き続き、安全・安心な職場環境づくりによる労働災害の削減と、健康経営を含めた職場の活性化、生産性の向上に努めていくこととしている。

太陽生命保険株式会社

所在地：東京都中央区
 従業員数：11,704名（2024年1月末現在）
 事業内容：生命保険業務全般

2017年に65歳定年制と70歳までの継続雇用制度を導入

57歳での役職定年制度の廃止と退職金・年金制度の改定も実施

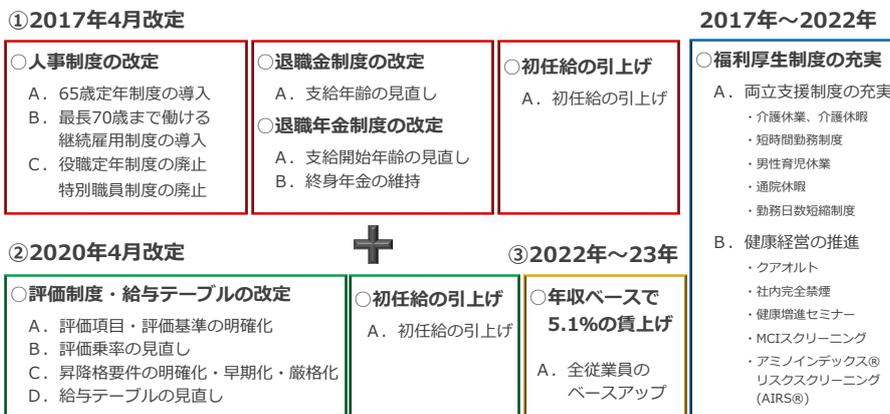
2020年、成果を反映しやすい仕組みを実現すべく評価制度・給与テーブルを改定

「太陽の元気プロジェクト」の推進による環境整備

太陽生命保険では、「健康寿命の延伸」という社会的な課題に応えるべく、2016年6月に「太陽の元気プロジェクト」を立ち上げ、社員、お客様、社会をターゲットにした新規施策の検討や実施施策の進捗管理等を行っている。なかでも、社員を元気にする取組を推進している「インナ一部会」では、人事諸制度の改定をはじめ、様々な施策の企画立案および推進を行っている。

具体的には、2017年4月に65歳定年制と70歳までの継続雇用制度を導入するとともに、57歳での役職定年制度と特別職員制度（非役職者も役職定年者と同様に処遇を引き下げる制度）の廃止と退職金・年金制度の改定を行った。さらに、2020年4月に評価制度・給与テーブルを改定するなど、社員が元気に長く働ける環境整備に取り組んでいる。

人事諸制度改定の概要



人事諸制度の改定の背景

同社では、社員の晩婚化や晩産化によって、例えば、60歳定年時点で子供が独立していない世帯において定年によって収入が減少するケースが想定され、その対応が課題となっていた。また、高年齢者雇用安定法の「65歳までの雇用確保措置」や「70歳までの就業確保措置」、公的年金の支給開始年齢の段階的引上げなど、高齢者雇用に関する社会的なニーズは高まる一方で、同社の人員構成には「バブル期入社は山、就職氷河期世代やリーマンショック期の入社は谷」といった歪みがあるため、60歳定年制では、現行の管理職体制を保つことがいずれ困難になるとの大きな課題認識があった。

そこで同社は、必要な人材の確保・定着や健全な管理職体制の維持、年齢に関わらずに能力が発揮できる環境の整備を目指し、若手からシニアまで全世代を対象とした人事諸制度改定の一環として、2017年と2020年に高齢者雇用に関連する制度改定を行った。

2017年改定の概要

2017年4月の改定では、内勤職員約2,300名を対象に65歳定年制を導入し、新入社員から65歳定年まで同一の人事諸制度を適用することに加えて、最長70歳までの継続雇用制度も導入した。継続雇用制度を運用するにあたっては、60歳以上のシニア社員に対して毎年1回実施している現況調査で「何歳まで働きたいか」の希望を聴取するとともに、当該シニア社員の健康状態や直近の人事評価等を適用・更新の要件として設定している。さらに、従来は一律57歳に適用していた役職定年制度と特別職員制度を廃止し、高いマネジメント能力や専門性を有するシニア人材が切磋琢磨しながら活躍できる仕組みを整備した。

新制度の導入により、57歳から65歳まで段階的に処遇を引き下げていた旧制度と比べて、社員の生涯賃金が平均15%以上増加した。シニア社員からは「退職後の生活資金の確保につながっている」との声があり、若手・中堅の社員からも「業務のやりがいや将来の生活の安心感ももてる」と評価されており、同社として、多くの社員のモチベーションと生産性が向上することを期待している。

同社は同時に退職金・年金制度の改定も実施した。従来は60歳で退職一時金として支給していた部分については、65歳定年制の導入に伴い、60歳時点の退職金原資を据え置き、65歳定年時に支給する仕組みとした。60歳から支給していた退職年金についても、支給開始年齢を65歳へ変更し、支給金額は旧制度と同額に設定した。

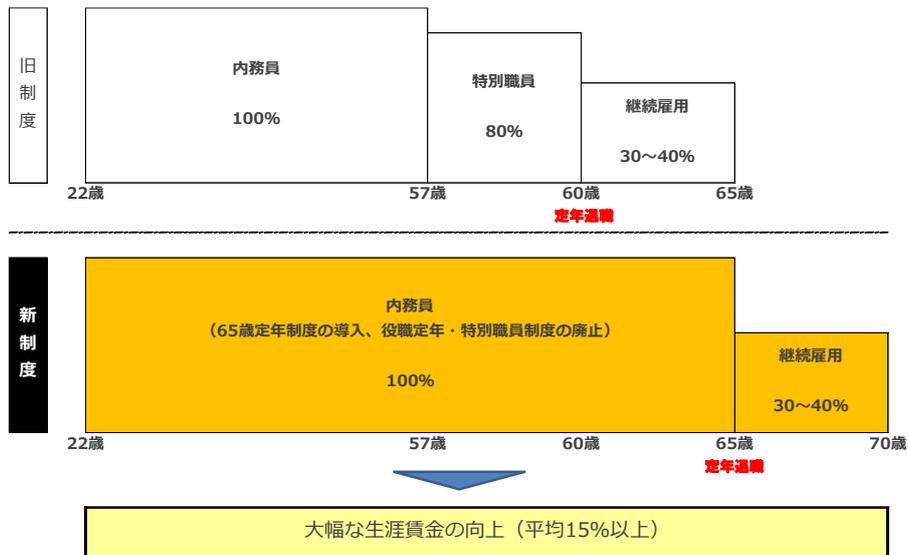
2020年改定の概要

65歳定年制を確実に運用し、メリハリのある人事運用を実現することを目的に、2020年4月には給与テーブルと評価制度を改定した。

給与テーブルは、固定部分である資格給を縮小した一方、成果給や職位手当といった変動部分を拡大したことで、年功的な要素が強かった給与体系から、成果の反映や管理職登用へのインセンティブがより働く給与体系に変更した。

評価制度は、管理職登用の早期化を図る観点から、管理職に求められる能力認定要件を見直すとともに、降格要件を厳格運用して資格を保障しないようにした。あわせて、管理職の人数を適正にコントロールするために、定量的な評価項目を増やすなど、評価の項目・評価基準を明確化・厳格化して、管理職登用や降格を機動的に実施できるようにした。さらに、人事評価を処遇へ反映する比率（評価乗率）の引き上げも行い、より成果を反映しやすい処遇を実現し、社員のモチベーションの向上を図った。

処遇イメージ



65歳定年制を支える「両立支援制度」の拡充と健康経営の推進

65歳定年制の導入によって、より長く働ける環境が整備されたことから、仕事と生活の「両立支援制度」の拡充と社員の健康増進に関する様々な取組みを実施した。

まず、社員本人の傷病や育児、介護と仕事との両立を支援する制度を拡充した。例えば、通院休暇や短時間勤務制度の要件に「がん治療」を追加したことや、法令を上回る最長3年間の介護休業、30日間の介護休暇を取得可能にしたことなどが挙げられる。特に、シニア社員にとっては、自身の傷病や家族の介護が大きな問題となりやすいことから、支援制度の取得状況の経年分析や毎年の現況調査などによって状況を把握しながら、現行制度の拡充や新制度の導入を検討していく必要があると、同社は考えている。

また、長きにわたり社員が元気に活躍できるよう、「予防」「早期発見」「重症化予防」の3つの側面から、健康増進に向けた取組みを進めている。具体的には、30歳から55歳まで5年ごとに「現在がんである可能性」と「将来、脳卒中・心筋梗塞・糖尿病を発症するリスク」を確認できる血液検査を実施、55歳以降は、2年ごとに認知症リスクを早期発見できる血液検査を対象社員に無料提供している。病気を早期に発見し重症化を予防する仕組みを整備したことで、就業中だけでなく、定年退職後の生活も含めたサポートが可能となった結果、同社では多くの社員が健康増進の効果を実感しているという。

今後の課題

同社は、人事諸制度の改定により、60歳前に退職する社員が大幅に減少し、前向きに長く働く社員が増えたと実感している。また2023年3月には、14名の社員が65歳定年制を導入後初めて65歳定年を迎え、そのうち8名が継続雇用制度を利用している。

同社は、今後、制度を安定的に運用していく上での課題を2点、挙げている。

1点目は、「シニア社員にいかに関適切な役割を与えられるか」である。同社は、シニア社員に共通する特徴として、これまでの業務経験を活かした折衝力が若手社員より秀でていることや、同社全体を俯瞰できることがあると考えている。そこで、本社勤務の場合はお客様相談窓口や内部監

査、リスク管理、コンプライアンス関連、支社勤務の場合はお客様サービス業務や営業職員の募集・管理業務での活躍を期待しながら、できるだけ業務を固定化しないよう人事ローテーションを実施して、シニア社員の活性化を図っている。また、最新の知識や技術を身に付けるために必要なリスティングの機会についても、今後さらなる充実を検討している。

2点目は、「適切な処遇・評価ができるか」である。同社では今後数年間で、バブル世代の社員がシニア社員となり、シニア層が大幅に増加する。様々な経験を積んできたシニア社員と若手社員の間には様々なギャップがあることを踏まえ、資格に応じた適切なコンピテンシーを設定し、同社と社員あるいは社員同士が納得できる、きめ細かい評価制度を導入していく必要があると考えている。

同社は、「人材は成長を期待する大切な資本」という考えの下、社員の多様な価値観を理解するとともに、社員一人ひとりの状況に応じたきめ細やかな運用を行うことに重点を置き、人事諸制度の安定的な運用と必要な制度改定を適宜図っていくとしている。

大和ハウス工業株式会社

所在地：大阪府大阪市
 従業員数：16,093名（単体、2023年3月現在）
 事業内容：建設業

65歳定年制を導入。70歳までの継続雇用制度は一部上限を撤廃

役職定年制を廃止し、60歳以降も同等の処遇を維持

シニア社員の持ち味・経験・キャリア・人脈等を活かした人事配置

シニア社員の活躍推進の背景

大和ハウス工業では、「生きる喜びを、未来の景色に。」を同社の「パーパス」に掲げ、幅広い事業領域を活かして、事業価値の最大化と社会課題の解決に取り組んでいる。ウェルビーイングな組織・人財なくして、こうした目標・企業理念の実現は成し得ないとの認識の下、同社は、人的資本経営に積極的に取り組んでいる。その一環として、シニア社員の活躍推進を位置付けている。

同社がシニア社員の活躍を強力に推進してきた背景は、大きく2つある。

一つめは、同社社員のいびつな労務構成である。新卒採用を中心に人員確保を行ってきた同社では、その時々々の景況や業績・事業見通しなどによって採用数を増減させてきたため、特定の年齢層における人員の偏りが目立っている。シニア社員の活躍推進の検討を開始した2010年当初、10年後の2020年には、人員のボリュームゾーンが50歳前後となくなることが見込まれていた。持続的な事業運営のため、こうした年齢層の社員が活躍できる人事諸制度の基盤整備が避けられない状況であった。

二つめは、業績の拡大に伴う技術者の不足である。2010年頃から売上が急速に拡大している同社では、手がける物件の大型化・複雑化とあいまって、設計士や現場技術者等の有資格者の不足が差し迫った課題となっている。とりわけ、こうした高度な技術を持つ有資格者の中心はベテラン社員・シニア社員であり、こうした人財を定着させるための取組みが求められていた。

段階的に制度整備を行い、65歳までシームレスな制度を実現

同社では、改正高年齢者雇用安定法（継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止等）が施行された2013年度から、シニア社員の活躍推進に向けた制度整備に段階的に取り組んできた。

その柱は、（1）65歳定年制（2013年度～）、（2）アクティブ・エイジング制度＝定年後再雇用制度（2015年度～ ※2023年度改定）、（3）役職定年制の廃止（2022年度～）の3つである。

シニア社員活躍のための制度一覧

(1) 65歳定年制	(2) アクティブ・エイジング制度	(3) 役職定年制の廃止
2013年度～。60歳を迎えるほぼ100%の社員が、60歳以降も勤務を継続。	2015年度～(2023年度改定)。65歳定年後も継続勤務が可能。技術系は年齢上限を撤廃。	2022年度～。年齢を理由とした一律の役職定年を廃止。60歳以降も処遇維持。
60歳以降の継続勤務率 : 2022年度 98.4%	65歳以降の継続勤務率 : 2022年度 49.4%	・人材流出の防止 ・シニア人材のモチベーション向上 ・採用競争力の強化
60～64歳の職員数 : 681名 (全職員の4.1%)	制度適用者数(嘱託再雇用) : 2023年4月1日 135名	60歳超のライン長 : 200名 (ライン長全体の9.5%)

(1) 65歳定年制

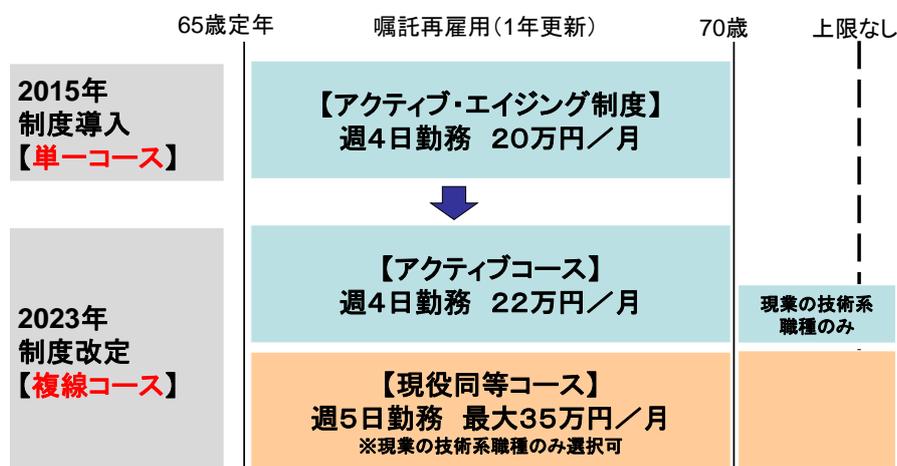
2013年3月以前、同社では60歳定年とした上で、65歳までの嘱託再雇用制度を設けていた。こうした中、改正高年齢者雇用安定法の施行を契機に、2013年4月から、65歳定年制を導入した。同制度に基づき、現在、60歳を迎えるほぼすべての社員が60歳以降も勤務を継続しており(2022年度継続勤務率:98.4%)、全社員に占める60～64歳の社員の割合は4.1%となっている。

(2) アクティブ・エイジング制度(定年後再雇用制度)

2015年度より、65歳定年後の再雇用制度を導入した。本制度をアクティブ・エイジング制度と呼称している。70歳を雇用上限に、週4日勤務、月給20万円の固定的かつ単一の勤務体制・処遇であり、2022年度段階で、アクティブ・エイジング制度を利用する社員の割合(65歳以降の継続勤務率)は約50%程度となっており、制度の適用者数は2023年現在、135名である。

社員の多様なニーズに応えるとともに技術者を維持・確保する観点から、2023年度より複線コースとした。具体的には、従来のアクティブ・エイジング制度の勤務体制・処遇に近い「アクティブコース」に加え、現業の技術系職種については、現役世代と同等の仕事を担当する場合、週5日勤務、月給最大35万円の「現役同等コース」を選択することを可能とした。同時に「アクティブコース」「現役同等コース」とともに、現業の技術系職種については、70歳の雇用上限を撤廃した。

アクティブ・エイジング制度(定年後再雇用制度)イメージ



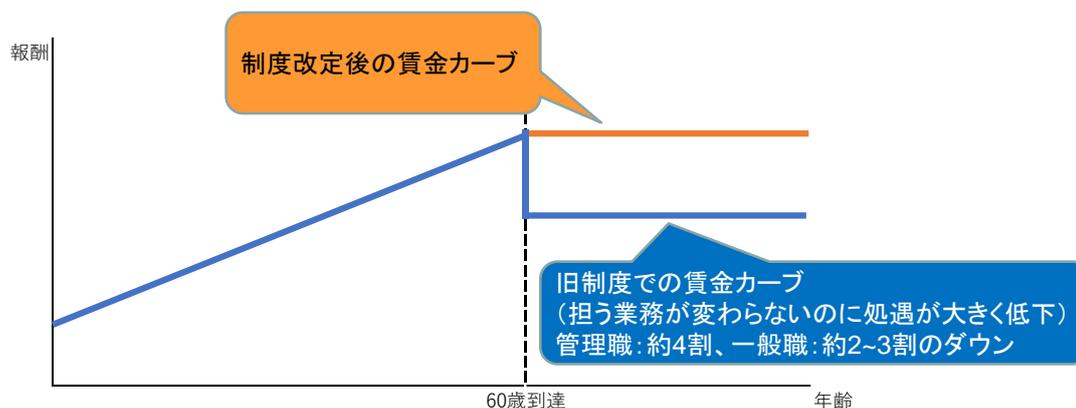
(3) 役職定年制

同社は、2013年4月に65歳定年制を導入した後も、60歳時点での役職定年制を採用していた。担う業務が大きく変わらないのにも関わらず、60歳を超えると賃金水準が大幅に低下（管理職：約4割減、一般職：約2～3割減）していたため、人財の流出防止やシニア社員のエンゲージメント向上、採用競争力の強化等の観点から、対応が求められていた。

これを受けて、2022年度より、年齢を理由とした役職定年を廃止し、60歳以降も変わらない賃金水準とした。定年年齢・処遇の両面において65歳までシームレスな制度が実現したことで、同社では60歳という年齢が意味を持たなくなっている。現在、管理職に相当する「ライン長」のうち、60歳を超える者の割合は約1割となっている。

他方、若手の活躍の機会を損なわないよう留意している。60歳を超えているライン長については、「来期も同じポストを継続させるか」「後任は計画的に育成できているか」について、毎年、担当の役員が確認するプロセスを設けている。

役職定年制廃止の処遇イメージ



シニア社員の活躍の場

同社は、シニア社員活躍に向けた人事諸制度の整備と並行して、シニア社員の具体的な「活躍の場」を作ることに注力してきた。シニア社員の持ち味・キャリア・経験・人脈等が活かせる部門（営業推進、安全・品質検査、社内監査等）を設定・開拓し、これらの部門にシニア社員を重点的に配置することで、シニア社員が高いエンゲージメントをもって仕事に取り組める環境を提供している。

具体的には、営業所長の経験のあるシニア社員を本社営業推進部へ配置し、直接の受注活動は行わないものの、豊富な人脈と事業構築の経験を活かして、法人や金融機関などの取引先との関係づくりに特化した業務を担っている例がある。また、工事部の責任者だったシニア社員を安全部に転属し、工事監督の指導役として現場を巡回し、工事現場に必要な安全衛生面のチェックや是正指導などの業務を行っている例もある。

こうした取組みの副次的効果として、従来、現役世代を配置してきた部署の業務をシニア社員が担うことにより、現役世代を現場の最前線へ投入し育成することが可能となった。この結果、シニア社員の活躍と、現場最前線における人員不足の解消の両面の効果が生じている。

東京地下鉄株式会社

所在地：東京都台東区
従業員数：9,721名（2023年3月末現在）
事業内容：鉄道、流通

2018年に65歳定年制を導入

賃金カーブの再設計を含めて賃金制度を見直し

制度移行直前の賃金水準を起点に昇給カーブを描く方法で移行

「東京を走らせる力」を支えるベテラン社員の活躍推進に向けて

東京地下鉄は、「東京を走らせる力」というグループ理念の実現に向け、社員一人ひとりが「最大活躍」することを目指している。

同社では、2011年から2015年頃にかけて定年後の再雇用を希望する高齢社員が半数程度だったことや、年齢別の人員構成に偏りがあったことから、安定的な労働力の確保と技術・技能の伝承が必要との課題認識があった。さらに、公的年金の支給開始年齢の段階的な引上げや高齢者雇用安定法の改正などによって、高齢者雇用に対する社会的なニーズが高まっていることを受け、高齢社員の活躍推進を図ることにした。

そこで、高齢社員の技術・技能を最大限引き出せる制度を整備し、安定的に労働力を確保するとともに、社員が安心して長く活躍できる仕組みを構築すべく、社員一人ひとりの成長と挑戦への意欲を喚起することを目的に、2018年に65歳定年制を導入するとともに、賃金カーブの再設計を含む賃金制度の見直しを実施した。

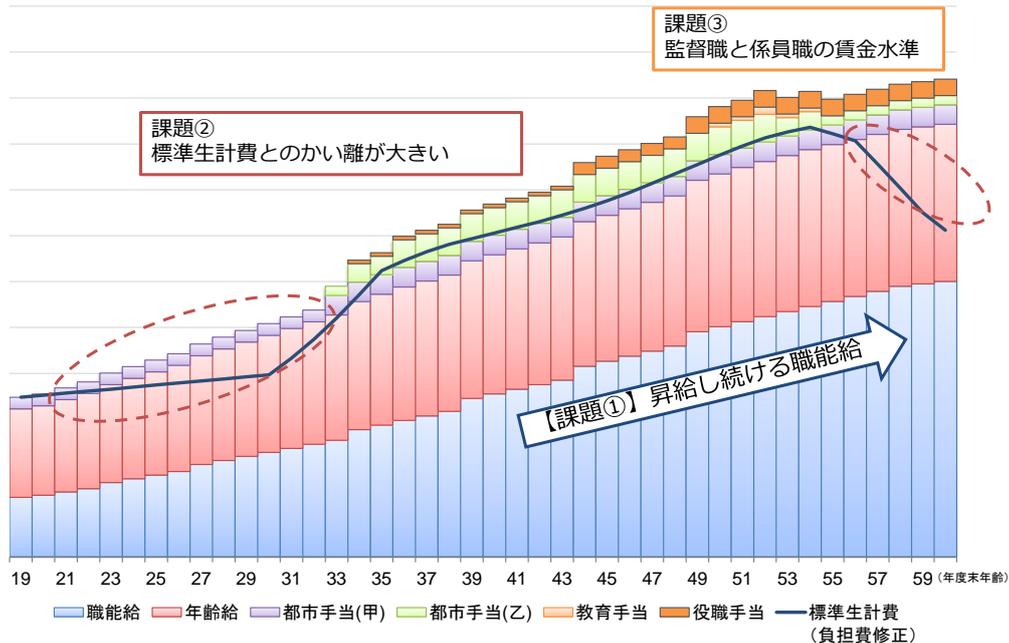
65歳定年制導入と賃金制度見直しの経緯

同社は、労働組合から定年年齢引上げの検討を要望されたことを受け、2011年に人事部の担当者が65歳定年制の導入に向けた検討を開始した。あわせて、従前より課題認識が強かった賃金制度についても見直すこととした。

同社の賃金は、職能給と年齢給で構成される本給および都市手当（世帯手当）を合わせた「基準賃金」と、役職手当や教育手当等の「基準外賃金」で構成されていた。しかし、①職能給に上限がなく下位職が上位職の職能給を上回るケースがある、②若年層と高齢層では年齢給と標準生計費との乖離が大きい、③監督者と係員の役職手当の差が小さく「監督者になりたい」というモチベーションが得られない、などといった課題が指摘されていた。

こうした状況を踏まえて、同社は、2015年に役員会で2度、65歳定年制と賃金制度の見直しを議題として取り上げて議論した。さらに、2016年4月からは2ヵ月に1回のペースで役員会を開催し、本格的に議論を進めていった。あわせて、制度をどのように移行するかを検討を進め、①制度移行とともに新賃金制度に切替、②制度移行直前の賃金水準を維持しつつ一定期間をかけ

旧制度における賃金イメージ



て新賃金制度に切替、③制度移行直前の賃金水準を起点に新制度と同じ昇給カーブを描くの 3 パターンで整理した。パターン①②には人件費減という同社のメリットがあるものの、急激な制度変更に伴う社員のモチベーション低下を避けるという考えの下、パターン③を採用することとした。

このような社内での議論を経て、2016 年 11 月に労働組合との協議が開始された。65 歳定年制は組合からの要望であったことや、良好な労使関係であったこともあり、順調に交渉が進み、2017 年 9 月に労使で合意し、2018 年 4 月に制度導入に至った。

65 歳定年制の概要

同社は「61 歳以降の働き方」「賃金設計の見直し」「処遇制度の改正」をポイントとして、65 歳定年制を導入した。

まず、61 歳以降の働き方は、現場の駅長や本社の課長補佐以上の役職者である管理職と非管理職で分けることとした。具体的には、管理職は、グループ会社に出向して管理職の業務等を行うことを原則（多数の取扱い）とし、同社で正社員として引き続き就労することは例外（少数の取扱い）と整理した。一方、非管理職については、引き続き同社で正社員として監督者業務や係員業務を行うことを原則とした。また、従前、同社を 60 歳で定年退職した後、グループ会社へ再就職した社員が担っていた業務は、順次、グループ会社のプロパー社員が担うようにしていく方向性とした。

賃金設計については、各資格の職能給に上限を設けることで昇給を止め、18～35 歳および 56 歳以降の昇給額を見直して標準生計費との乖離をできるだけ解消した。また、職能給の見直しにより確保した原資をもとに職責に応じて支給する役職手当を増額し、その割合を高めることにより、昇職意欲を喚起する仕組みとした。そのほか、育児中の社員への支援として都市手当の増額も行った。定年延長前後の賃金カーブを比較すると、特定の年齢をみると賃金ダウンとなることがあるが、65 歳までの生涯年収で比較した際にはプラスになるよう設計した。

処遇制度の改正では、ポイント制で運用している退職金について、勤続ポイントと資格ポイントを退職時まで付与するとともに、特別手当を支給していた中途採用者の取扱いを改め、入社年齢に応じた初任職能給を定めるよう整理した。

65 歳定年制の概要

61歳以降の働き方

区分	内容
管理職	65歳まで当社に在籍するが、グループ会社で就労することを原則とする
非管理職	65歳まで当社に在籍し、当社で就労することを原則とする

賃金設計の見直し

見直しの方針	内容
昇職意欲を喚起する仕組みとする	職能給 ①F資格以上の職能給の初号を減額し、役職手当に充当 ②上位資格の初号を超えないよう上限を設定
	役職手当 上記①に加え、〇〇助役級以上の役職手当を増額
標準世帯における標準生計費(負担費修正)を目安に賃金カーブを描く	基礎給 18歳～35歳及び56歳以降の昇給額を見直す(旧制度の年齢給)
(その他)	都市手当(乙)その他 子育て中の社員への支援も踏まえ、増額(+8,000円)

処遇制度の改正

項目	内容
退職金	退職金制度におけるポイント付与について、勤続ポイント、資格ポイントともに退職時まで付与する
中途採用者の取扱い	中途採用者特別手当を廃止し、初任時の職能給を定める

制度導入後の運用状況・課題

同社は 2018 年から 65 歳定年制を運用し、2023 年 3 月に初めて、65 歳で定年退職する社員が発生した。当初の狙い通り、65 歳定年制導入後、定年前の退職者は大幅に減少し、労働力確保につながっていることを実感している。

一方で、制度導入後の課題を 4 点挙げている。

1 つ目は、身体的な不安を感じている高齢社員への対応である。同社は社員の約 9 割が現場業務に従事し、現場での宿泊を伴う勤務もある。心身とも健康な高齢社員がいる一方、体調に不安を持つ高齢社員がいることも踏まえ、多様な働き方を支援する制度の導入を検討している。

2 つ目は、昇給が停止した社員や賃金下がった社員のモチベーションの維持・向上である。職能給の上限を設けたことでモチベーションが低下している社員もいるため、その対処方法を検討していく予定である。

3 つ目は、上位・下位職位間の賃金水準の逆転の防止である。制度変更により、職能給による賃金の逆転は改善されたが、依然、扶養家族の数等の要因により、上位職の社員が下位職の社員より賃金水準が低いケースが生じていることに課題認識を持っている。

最後 4 つ目は、65 歳以降も健康に働ける高齢社員が一定数いることから、70 歳までの就業確保措置の導入について、社会動向等を踏まえて検討していく必要があると、同社は考えている。

豊田合成株式会社

所在地：愛知県清須市
 従業員数：6,773名（2023年3月末現在）
 事業内容：自動車部品の開発、製造、販売等

2022年に65歳定年制を導入

65歳まで人事制度を継続適用し、1日8時間の通常勤務も維持

様々な意見を踏まえた丁寧かつ重点的な労使協議で検討

65歳定年制の導入とその背景

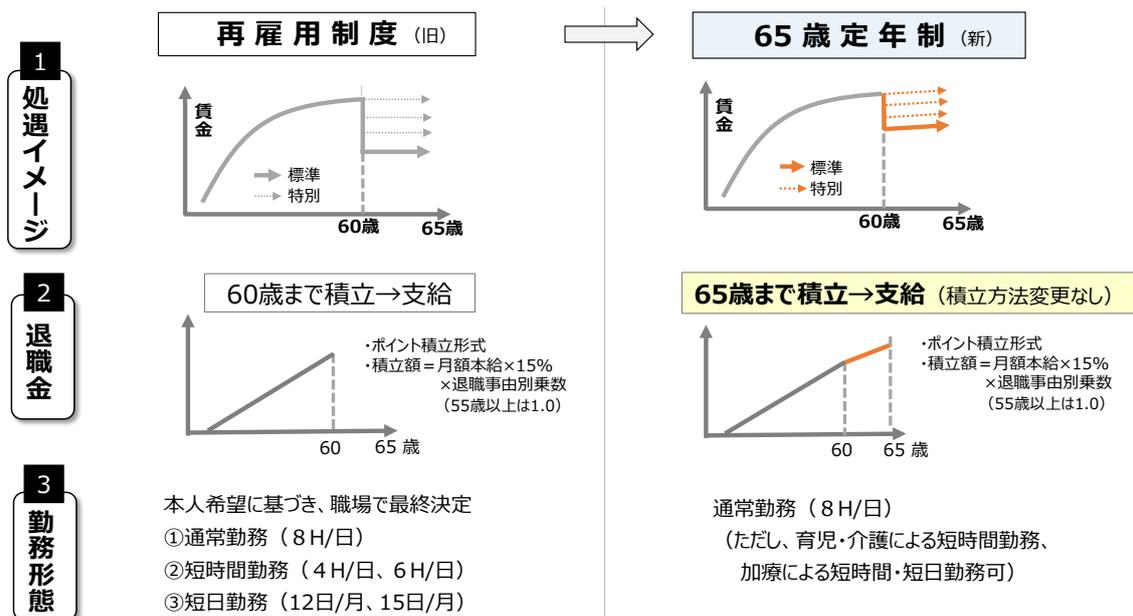
豊田合成は現在、50歳前後の人員層が厚く、2030年には55歳以上の社員の割合が3人に1人になると想定されている。こうした中、「持続的な成長に高齢社員の活躍推進が不可欠」との認識のもと、労働力不足や高年齢者雇用安定法の改正等も踏まえ、高齢社員がより働きがいをもって活躍できる環境整備に積極的に取り組んでいる。

その一環として、2022年4月、高齢社員のモチベーション向上と処遇改善を主な目的に、これまでの制度（60歳定年・60～65歳の再雇用制度）を廃止し、65歳定年制を導入した。

65歳定年制の概要

同制度は、「安心」「活躍」「伝承」をキーワードに、60歳以降もさらなる能力発揮と活躍を促すことをコンセプトとしている。同制度の対象は2022年4月1日以降に60歳に到達した高齢社員とし、それ以前については従来の再雇用制度を継続適用している。

制度設計内容



人事制度は現行制度（59歳以前の職能資格、昇格、賃金テーブル、考課方法等）を継続適用する。勤務時間は、同制度のコンセプトである「60歳以降も変わらぬ活躍をしてもらう」観点から、育児・介護・加療事由に該当する高齢社員（59歳以前のルールと同様）を除き、原則、通常勤務（8時間/日）としている。

他方、職能資格に対応する処遇については、「定年延長であれば、59歳以前の処遇の100%が基本ではないか」といった意見もあったが、労務費への影響や国家公務員の処遇水準、他社の事例等も参考に70%程度で設定した。この水準が、同社として現時点での最大限の水準であることや、従来の再雇用制度より処遇が向上すること、59歳以前の賃金カーブを維持することを全社員に説明し、理解を求めた。あわせて、高い職責・役割を担う場合には、59歳以前と同等または近い処遇を適用する「特別処遇制度」を運用している。

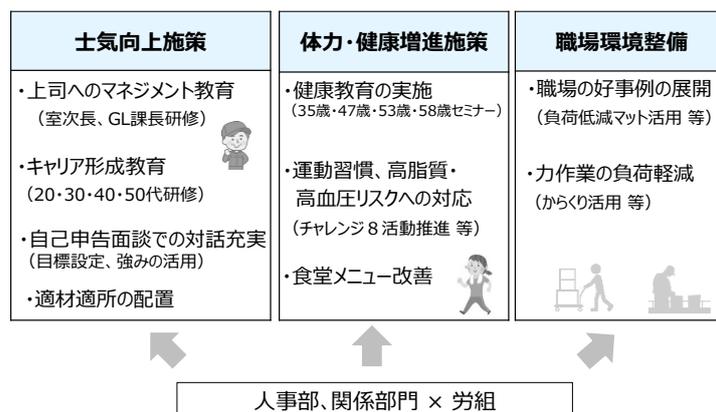
また、65歳への定年延長にあたり、退職金制度については、A:「据え置き型」（60歳で給付額は据え置き、支給は65歳）、B:「増加型」（60歳以降は年2.5%の利息を付与）、C:「積み増し型」（現行制度維持）の3案で検討を進めた。最終的には、社員の納得感が一番高く、理解を得られやすいC:「積み増し型」を選択した。

労使協議における重点ポイントへの対応

65歳定年制の導入に対して、社内全体ではポジティブな受止めであったものの、現場の管理監督職や50代後半の社員、再雇用社員等から挙がった意見を踏まえて、①「60歳以前と同様の活躍が困難な場合の対応」、②「60歳での退職金受取りニーズへの対応」、③「既再雇用社員と65歳定年制適用社員の処遇差への対応」を重点ポイントと位置付け、労使協議を行った。

①60歳以前と同様の活躍が困難な高齢社員に対しては、適材適所の人材配置やキャリア形成教育などの「士気向上施策」に加え、健康教育の実施や食堂メニューの改善などの「体力・健康増進施策」、好事例の展開や力作業の負荷軽減などの「職場環境整備」を通じて、65歳まで働く意欲と体力の向上を図ることとした。

60歳以前と同様の活躍が困難な場合の対応



また、50歳台後半の社員から、60歳で退職金を受け取ることを前提にマネープランを立てているとの声があったことから、「低利子融資制度」を導入した。「期間限定で再雇用制度を残す」ことも検討したが、同制度のコンセプトである「60歳以降も変わらぬ活躍をもらう」点に反するため、この案は採用しなかった。

さらに、既再雇用社員と、今後 65 歳定年制が適用される社員との処遇の差に関する不満の声が多く挙がったことから、既再雇用社員に対して、活躍度（成果）に応じて、賞与を加算する措置を実施することとした。

制度導入後の取組みと今後の課題

同制度導入から約半年後の 2022 年 9 月にアンケートを実施したところ、約 80%の社員から肯定的な回答が得られた。残りの約 20%の社員からは、今後必要な取組みとして「シニアのキャリア形成」「経験・知識・スキルを伝承するための仕組みや環境づくり」「体力低下に伴う職場環境の整備」などの要望が挙がった。

こうした点を踏まえ、同社は、従来から運用していた、全社員向けの社内公募制度に加えて、経験豊富なベテラン社員（50 歳以上を目安）を対象にシニア公募制度を 2022 年 4 月から導入した。主に、仕入先の現場力向上や人材育成等のニーズに基づいて希望者を募集し、当該社員の経験・スキルを考慮した丁寧なマッチングを実施しており、受入れ（出向）先と社員双方から好評を得ている。

65 歳定年制を導入してから 2 年程度ということもあり、制度に対する社員の理解度はまだ「道半ば」である。60 歳を迎えるタイミングで、改めて 65 歳定年制の説明・質問会を実施し、社員の生の声を確認するとともに、今後も、60 歳以降のさらなる活躍の推進に資する諸施策の検討・実施を行っていくこととしている。

株式会社リンクアンドモチベーション

所在地：東京都中央区
 従業員数：1500名（連結、2023年12月末現在）
 事業内容：コンサルティングサービス、クラウドサービス等

2007年に定年制を廃止、年齢にかかわりのない人事制度を実現 全社員共通の制度運用としながら、高齢社員に配慮

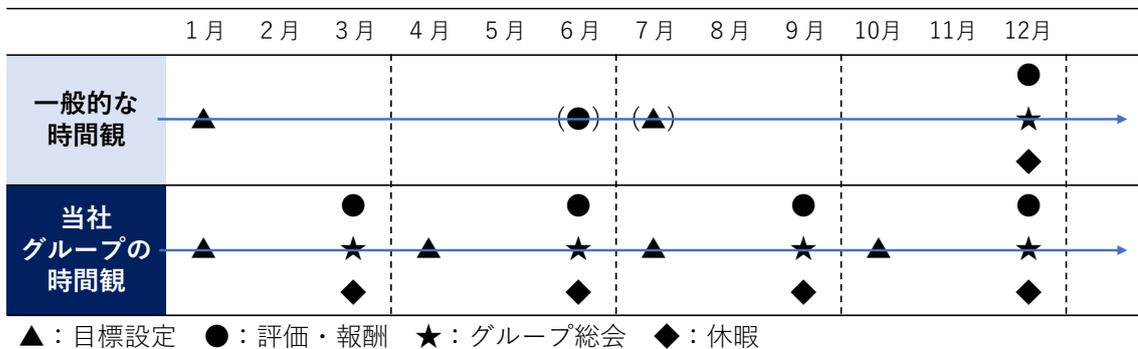
属性にかかわりのない人事制度の一環として、定年制を廃止

リンクアンドモチベーションは、「同社と社員がよい関係を築き合うことが、エンゲージメント向上、個人にとっての働きがい・生きがいの向上につながる」との考えから、採用・評価・登用などにおいて社員の成果や成長に基づいた処遇を行っている。60歳を超えても働く能力と意思を有している高齢社員がおり、同社としてもその人材に活躍してもらいたいのであれば、年齢は関係なく両者にとって望ましい関係を築くべきとの考えの下、2007年に定年制を廃止した。

同社では、60～64歳の社員4名、65歳以上2名の計6名の高齢社員が活躍している（2024年3月現在）。最高年齢は66歳（役員除く）であり、過去には70歳を超える社員が在籍していたこともある。同社の創業は2000年であるが、M&Aを重ねて成長してきたことや経験者採用の割合が高い（2022年実績で全採用人数の約3割）ことから、多くの高齢社員が在籍している。同社には退職金制度がないため、「定年まで働かなければならない」というインセンティブは低く、社員の自由意思に応じて、働きたい社員は定年年齢を気にすることなく働くことができる。

高齢社員の雇用形態や働き方を決める際に活用しているのが、職場の上司と3か月に1回行う面談である。同社では、成長のためには短いスパンでサイクルを回すことが重要との考えの下、業績管理や目標設定、人事評価、昇降格、賞与の支給など、組織運営上の区切りをすべて3か月単位に揃えている。その一環で、職場の上司との面談も3か月に一度実施している。

3か月を区切りとした制度設計



この面談は、社員一人ひとりが上司とともに今後のキャリアを考える機会として、全社員を対象に実施している。例えば、面談で高齢社員から、働く時間や働き方を変更したいとの申し出があった場合に、上司と相談し雇用形態や勤務日数、勤務時間などを見直すことができる。さらに、高齢

社員の中には、第一線でコンサルタントを続けたい社員もいれば、定型的な業務に従事したい社員もあり、そうした希望は配属部署などに反映される。また、体力面で今までと同じ働き方ができないと上司が感じる高齢社員に対しては、時短勤務などの働き方を提案するなどしている。社員が希望する場合には、この3ヵ月に一度の面談とは別に随時面談を行うことにしている。

また、面談などを通じて高齢社員の業務内容や働き方の希望を把握し、グループ会社とマッチングした場合に、出向を選択肢の一つとして提示している。一定の年齢を超えた高齢社員を一律的に出向させる運用は行っていない。給与は、高齢社員を含め全社員同制度で運用しており、勤務の日数や時間などを変更しない限り、同一等級の社員と同水準が維持される。

全社員を対象とした制度運用

同社は、高齢社員に特化した制度を運用しているわけではなく、全社員を対象に、エンゲージメント向上や、働き方などで悩んだときにサポートする制度を設けている。全社員で同じ制度を運用する中で、高齢社員に対しても効果的な施策となるよう配慮している。

また、同社グループでは年に1度、全社員を「リーダー層」「若手層」などといった階層に分け、さらに階層ごとに4～5名のグループを作り、半日程度かけて互いの取組みの共有を行う機会を設けている。他社との相対化による気づきを得られる場であると同時に、社員同士の「ナナメの関係」を構築することを目的の一つとしており、普段関わりのない部署の社員ができるだけ集まるようグループ分けを行っている。55歳以上の社員は「シニア層」に分類され、同年代の社員が、互いのキャリア観、会社に何を残せるのかなどを議論している。参加した社員からは、「刺激を受ける貴重な機会になっている」などの声が寄せられている。

さらに、全社員を対象に360度評価を実施している。特に高齢社員に対しては、「伝承」がテーマの評価を実施しており、高齢社員が培ってきた知識や技能を後進に受け継いでいるかの視点から、自己評価とあわせて周囲から評価を受ける機会としている。高齢社員にとっては、自身の成長課題を明確化し、ステップアップに向けた動機づけになっていると、同社は考えている。

今後の方向性

同社は、今後も定年制は設けず、属性にかかわりのない人事制度を運用していくこととしている。ただし、同社の規模が拡大した場合に、現行の制度が引き続き運用可能であるかについては常に検討し続けることが必要と認識している。その際、企業規模や事業の実態に見合った諸施策を検討・実施していくことが重要と考えている。