

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
【概要】

2016年5月17日

一般社団法人 日本経済団体連合会

対象とする高齢社員

○わが国における高齢者の雇用状況と今後の動向

- ・ 高齢者の雇用は、継続雇用制度を中心に進展している
- ・ 継続雇用制度は、経営環境や高齢者の就労ニーズ等に応じた柔軟な労働条件の設定が可能なため、今後も中心になると考えられる
- ・ 今後、他の年齢層に比べて人員数の多い40代の社員が、20年程度で高齢期(60～65歳)に順次シフトするだけでなく、高齢のホワイトカラー層の増加が見込まれる

ホワイトカラーの継続雇用者（60～65歳）に焦点を絞り
現状と課題を整理するとともに、20社の企業事例を基に、
活躍推進に向けた効果的な取り組みを取りまとめる

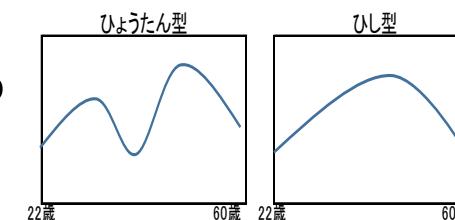
ホワイトカラー高齡社員の現状

～経団連「中高齡従業員の活躍推進に関するアンケート結果」より～

1. ホワイトカラーの人員構成

- 「ひょうたん型」や「ひし型」の人員構成となっている企業が多く、最も厚い年齢層が40代前半～50代前半層の企業が6割に達した
- 「ひょうたん型」では、30代後半層に人員の「へこみ」を抱える企業が大半を占める

人員構成のイメージ図



2. ホワイトカラー高齡社員への期待

- 「今まで培った経験等を活かした専門能力の発揮」「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」の順に高く、「定年前と同様の職務の遂行」への期待は低い

3. ホワイトカラー高齡社員の活躍に向けた問題点

- 「再雇用後の処遇低下・役割の変化等によりモチベーションが低下」が最も多い
- 「『接続期』（60歳定年制の下での55～59歳）におけるモチベーション低下が『高齡期』（60～65歳）に影響」との回答も一定数に及ぶ
- 今後生じる可能性のある問題としては「職務やポストの不足」を挙げる企業が最も多い

ホワイトカラー高齡社員の活躍に向けた課題

アンケート結果や企業事例から導かれた論点

- ・ 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の活躍や、人員構成の歪みによる世代間の断絶を補う観点から、若年層への積極的な技能継承への期待が高い
- ・ 一方で、定年前と同様の働きぶりの維持だけでは「戦力として期待するレベルには達しない」と認識する企業が多く、定年前の支援も含めた施策を検討する必要がある

ホワイトカラー高齡社員の活躍に向けた2つの課題

定年前からの意欲の維持・向上

- ⇒ 役職定年や定年到達後の再雇用に伴って、役割や責任の範囲が変化・縮小するなかで、意欲の低下をどのように防ぐか
- ⇒ 50代後半で賃金が低下・昇給ペースが鈍化する制度を導入している中で、処遇に対する納得性をどのように確保していくか

社内外における活躍の場の確保

- ⇒ 高齡社員の今後の増加を見据え、新たな活躍の場をどのように創出するか
- ⇒ 現場第一線に必要な専門性が高まっていない社員には、定年時と同職場での活躍が難しいため、本人の希望や適性なども踏まえながら、どのように活躍の場の選択肢を確保していくか

ホワイトカラー高齡社員の活躍に向けた3つの柱

第1の柱：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

Point：役割の変化・縮小に対応できる心構えを定年前の早い段階から身につける支援

○主な取り組み

接続期（55～59歳）の支援：研修を通じた情報提供、人事考課と上長の継続的なコンサルティングの実施

若年期（主に30～40代）の支援：キャリア意識の確立に向けた節目年齢ごとの研修、定期的な面談等の実施

【企業事例】

①三菱商事：キャリアデザイン室による50歳、55歳向け説明会の開催

②日本電気：「ライフタイム・キャリアサポート」による説明会や上長とのキャリア面談等の実施

③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

④積水化学工業：キャリアステージに応じた研修の開催によるキャリアの棚卸し等の支援

⑤千葉銀行：「いきいき生活サポートプラン」による節目年齢ごとの研修やカウンセリングの実施

2. 仕事・役割・貢献度に応じた処遇の徹底

Point：年齢を理由とした一律の措置の工夫・見直し、高齡期の処遇制度改訂の動き

○主な取り組み

接続期の処遇：人事制度パッケージ全体の見直しの中で役職定年制や処遇調整を廃止

高齡期の処遇：複線型処遇制度への移行、人事考課の実施・拡充、定年延長の検討

【企業事例】

①明治安田生命保険：57歳以降の処遇調整の廃止

②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

③旭化成：職務・地域区分に応じた再雇用者の処遇の実現

④東レ：能力や経験に基づいた管理・専門職の再雇用の実施

⑤王子ホールディングス：3つの雇用区分による処遇と人事評価の実施

⑥花王：シニアパートナーへの実績評価制度の導入

⑦大和ハウス工業：65歳定年制と保有能力・発揮能力、業績・実績に応じた処遇制度の導入

⑧IHI：選択定年制度の導入

第2の柱：「高齢期」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

Point：事業運営の要請と職場ニーズを踏まえながら、多様な働き方を実現

○主な取り組み

意欲等を踏まえて、現役並みの活躍を期待し、専門的・基幹的業務への配置を推進
健康状態等に配慮した隔日や短時間勤務等の勤務形態の整備
継続雇用者が中心となって活躍するグループ会社の設立

【企業事例】

- ①野村證券：営業専門職の新設と定年延長の実施
- ②高島屋：働き方に応じた多様な再雇用コースの整備
- ③明治安田生命保険：プロフェッショナル職制制度の整備による複線型のキャリアコースの実現
- ④東京ガス：再雇用社員の期待役割・業務範囲の見直し
- ⑤清水建設：再雇用によるベテラン技術者の活用
- ⑥総合警備保障：再雇用会社（ALSOKイーグルス）の設立

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）

Point：転進先の開拓とフォローアップ、転進社員の不安の解消

○主な取り組み

自社が保有するネットワークの活用等による転進先の開拓、転進先企業の担当者との信頼関係の構築
セミナー等での好事例紹介、転進後の定期面談の実施、早期退職優遇制度等による処遇面での支援

【企業事例】

- ①大日本住友製薬：セカンドライフ支援制度による50代での出向支援
- ②富士通：早期退職優遇制度による処遇面での支援
- ③日本電気：セカンドキャリア支援制度による能力開発休暇や支援金の支給
- ④全日本空輸：グループキャリア支援室を通じた50歳以降の移籍支援

第3の柱：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

Point：全社一丸となった高齢社員の活躍推進に向けた体制の構築

○主な取組み

専門部署の設置による体制の強化とノウハウ等の蓄積

職場や事業部に占める高齢社員の割合の増加に向けた人員計画の調整

【企業事例】

①全日本空輸：「グループキャリア支援室」の立ち上げと計画的な配置に向けた社内協議の実施

②富士通：キャリア開発室によるキャリアカウンセリング等を通じたマッチング支援

2. 本人の意識改革を促す職場環境づくり

Point：各種施策の展開と車の両輪となる職場風土の変革

○主な取組み

高齢社員の活躍推進を人事の重要方針に位置づけ、経営トップからメッセージを発信

「年上部下」のマネジメントの円滑化に向けた現役管理職を対象とした研修の実施

【企業事例】

①花王：「Genba ラウンドテーブル」の実施による会社の方針の浸透と社員ニーズの汲み上げ

②富士通：キャリア支援に関する経営トップメッセージの発信

③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

④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

⑤東京ガス：55歳以上の部下を持つ管理職に対するマネジメント支援研修の実施