

# ベテラン層のさらなる活躍推進に向けた 再雇用制度の拡充

希望者全員が70歳までモチベーション高く働き続けられる仕組みへ

ダイキン工業人事部ダイバーシティ推進グループ担当課長

今西亜裕美

いまにし あゆみ



## 再雇用制度改定の概要

### 成果に対し、より報いる仕組みへ

過去四半世紀、当社がグローバルに事業を展開し業績を拡大した背景には、今ベテランとなっている社員による貢献が大きい。彼らは、会社に強い帰属意識を持ち、スキルや経験も豊富である。その力を最大限に活かしたいというのが、2021年4月に実施した再雇用制度改定の目的である。

### 人を基軸におく経営

#### 多様な人材の活躍を目指して

当社は「人を基軸におく経営」を基盤としたダイバーシティ・マネジメントを経営の柱の1つとし、年齢、性別、国籍などにかかわらず多様な人材の活躍を推進してきた。その一環として、ベテラン層の活躍推進にも長年取り組んでいる。

現在、60歳の定年退職以降も約9割が再雇用者として勤務しており、豊富な経験、知見

人脈を活かして国内外の様々なテーマに従事し、事業拡大に大きく貢献している。社員の年齢構成を見ると、10年後には4人に1人が56歳以上となり、ベテラン層が増えることから、その活躍推進は必須と考える(図表1)。

2021年4月の改正高年齢者雇用安定法では、70歳までの就業機会の確保が企業の努力義務となったが、いずれは70歳までの雇用義務化へと動いていくものと予想される。そこで今回思い切って、希望者全員が70歳まで働けるよう再雇用制度を改定し、ベテランがより活躍できる環境づくりを加速することに注力してきたが、これを機にベテラン層の意欲・能力発揮をより一層高め、競争力強化につなげたいと考えている。

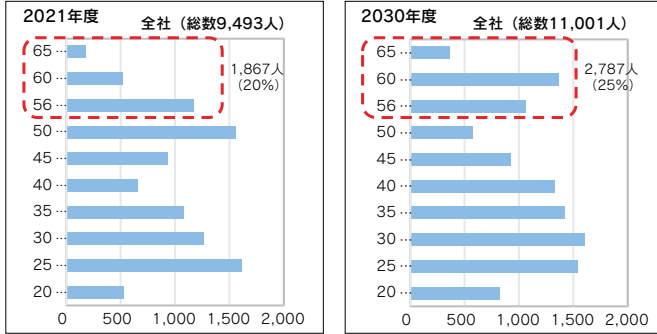
制度改定により、従来は65歳までであった再雇用期間を延長し、働く意思と意欲があり、勤務に支障のない健康状態であれば、本人の希望により最長70歳まで働けるようにした(図表2)。また、余人をもつて代え難い人材

については、従来は65歳以降、制度変更後は70歳以降、引き続き働いてもらえるよう、会社選択の「シニアスキルスペシャリスト契約社員制度」を設けている。

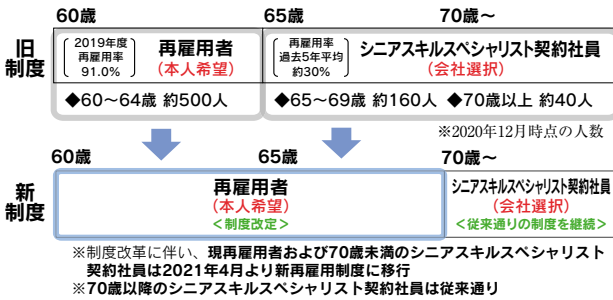
再雇用に際しては、定年数カ月前までに所属長と本人が対話し、本人の希望も踏まえて業務内容や勤務形態を調整し、本人の同意を得て雇用契約を結ぶ。60歳から65歳までは5年間の再雇用契約とし、65歳以降は1年ごとに契約を更新する。

# ポストコロナに向けて、 労使協働で持続的成長に結びつく Society 5.0の実現

図表1 年齢構成の変化



図表2 制度改定の全体像



図表3 成果に応じた賞与評価の実施



退職給付  
 により、  
 移行予  
 定)これ  
 過去分も  
 来的には  
 移行。将  
 来分を  
 た(まず  
 %移行し  
 100  
 抛出年金  
 が、確定  
 していた  
 %で構成  
 出年金40  
 と確定拠  
 年金60%

部門でベテランの力をいかに活かすか、マネジメントのあり方や仕事の渡し方なども含めた課題整理や今後の活躍推進策を検討している。また、管理職を対象にベテラン層を活かすためのマネジメント研修や、再雇用者の研修も実施している。再雇用者研修では、自身のキャリアを振り返り、自分の強みや大切にしてきた価値観を再認識し、組織における今後の自らの役割や貢献の仕方について考え、将来の挑戦につなげてもらっている。

当社は、デジタル技術の進展に伴う経済・産業構造の変化や消費者ニーズの変化などをチャンスと捉え、より一層の成長・発展を目指している。そのための人材力強化の一環として再雇用制度を改定したが、今後、資格・評価・報酬制度などを含めた人事・処遇制度全般の改革に関する検討を進め、順次実行に移していく予定である。

60歳から65歳までの年収は、55歳の理論年収(56歳で役職離任となるため、同年代の年収が最も高い)の70%程度に設定した。新制度下の年収水準は従来と同等とし、月給と賞与が約90%、退職金が約10%となるように設計した。

賞与については、従来は原則一律だったが、制度変更に伴い、貢献する人に報いるため、成果に応じた4段階の賞与評価を実施することとした。標準評価を100%とした場合、最大160%の額とし評価格差を拡大した(図表3)。なお、65歳以降の年収水準は65歳未満とは異なる設計だが、4段階の評価格差は同様

とし、成果に応じて報いる仕組みにしている。従来の勤務形態はフルタイム以外にも、短時間、隔日、登録型と4類型を設けていたが、殆どの再雇用者がフルタイムを選択していたことから、新制度では「フルタイム勤務」と「個別設定型勤務」の2種類に再編した。原則はフルタイムとし、病気の治療や家族の介護等の個別事情への配慮が必要な場合は個別に設定し、本人の要望に沿った働き方ができる。

また、再雇用制度の改定と併せて、退職金(退職年金)制度も改定した。将来の退職年金の支給を安定化し、社員の自助努力で老後の生活を豊かにすることが狙いである。それまでの退職金(退職年金)制度は、確定給付企業年金60%

## ベテラン層の意欲喚起・活躍推進の取り組み

費用の変動リスクを減らし、会社の財務体質を健全化するとともに、労働条件を維持しつつ(退職金水準はむしろアップ)、総額人件費を減らすことができ、企業競争力の強化にもつながると考えている。