

令和6年度 厚生労働省委託事業

生涯現役社会の実現に向けた調査研究事業 成果報告書

令和7年3月

株式会社エーフォース

目次

1	検討の趣旨	1
2	データからみた高齢者の就業状況等	3
2.1	高齢者の雇用の概況.....	3
2.1.1	就業率の推移	3
2.1.2	60 代以降の就業意向	3
2.1.3	定年制	3
2.1.4	役職定年.....	4
2.1.5	雇用形態.....	4
2.1.6	継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準.....	5
2.1.7	企業が定年延長及び継続雇用延長を行った理由や効果・課題.....	6
2.2	高齢者の処遇の概況.....	7
2.2.1	収入および賃金.....	7
2.2.2	仕事と職種、労働時間.....	7
2.2.3	職務・役割の変化、評価制度、企業側の配慮	8
2.2.4	キャリア形成支援	8
2.2.5	労使間の交渉に関する状況	9
3	企業における取組の事例.....	10
3.1	ヒアリング概要（目的、問題意識、対象）	10
3.2	正社員・高齢社員の活用方針	10
3.2.1	人材活用方針・状況	10
3.2.2	役職定年.....	12
3.3	定年制と雇用管理	13
3.3.1	定年制度.....	13
3.3.2	継続雇用制度	13
3.3.3	その他の働ける仕組み.....	14
3.4	賃金制度.....	16
3.4.1	60～65 歳、59 歳以下の役職定年者.....	16
3.4.2	65 歳以上	18
3.4.3	近年の変更点	18
3.5	能力開発.....	20
3.5.1	中・高齢期のキャリア形成の支援	20
3.5.2	能力向上の支援の事例.....	21
3.6	労使コミュニケーション	22

3.6.1	制度変更・運用時における労使での協議	22
3.7	高齢社員の人事管理の課題.....	23
4	ヒアリング結果の考察	25
4.1	ヒアリング結果の概観.....	25
4.2	今後の検討課題.....	25
5	附属資料.....	27
5.1	検討会参加者名簿	27
5.2	厚生労働省の支援策.....	28
5.2.1	情報発信.....	28
5.2.2	高齢者の雇用継続への支援	28
5.2.3	高齢者の雇用環境整備等に係る支援.....	28
5.2.4	高齢者と仕事のマッチング支援	29
5.2.5	キャリア形成・リスクリング推進事業	29
5.2.6	高齢者の活躍に取り組む企業の事例.....	29
5.2.7	労働者協同組合.....	30
5.3	ヒアリング結果.....	30
5.3.1	ヒアリング結果概要一覧.....	30
5.3.2	ヒアリング結果概要	30

1 検討の趣旨

高年齢者雇用安定法によって、企業は 65 歳までの高年齢者雇用確保措置の義務と 70 歳までの高年齢者就業確保措置の努力義務が課せられている。令和 6 年 6 月 1 日時点では 65 歳までの高年齢者雇用確保措置を実施済みの企業は 99.9%であり、70 歳までの就業確保も実施済みの企業が初めて 3 割を超えた(31.9%〔対前年比 2.2 ポイント増加〕)。このように、企業において 65 歳あるいは 70 歳まで働くことのできる制度の導入が一定程度進んでいるが、高年齢者がモチベーションを維持しながら名実ともに活躍できるようにするためには、経験や能力に見合った職務が与えられ、納得感が得られる処遇を受けながら働けることが重要である。

しかし、高年齢者の職務内容や給与制度、評価制度等の就労の現状や課題については、まだ十分な知見が蓄積されているとは言えない状態である。そのため本事業では、60 代前半までは賃金や処遇について、60 代後半については定年延長や継続雇用の普及に向けてどのような対応が必要かを検討する基礎資料を得るうえで、有識者による検討会を設け、企業ヒアリング等を通じて実態調査を実施した。

<高年齢者雇用確保措置及び高年齢者就業確保措置の実施状況について>

○65 歳までの高年齢者雇用確保措置の実施状況

高年齢者雇用安定法では、65 歳までの雇用の確保を目的として、「定年制の廃止」「定年の引上げ」「継続雇用制度の導入」のいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を講じるよう事業主に義務付けている。

厚生労働省の調査によると、65 歳までの高年齢者雇用確保措置を実施済みの企業は、報告した企業全体の 99.9%であり、措置内容別の内訳は、定年制の廃止が 3.9%、定年の引上げが 28.7%、継続雇用制度の導入が 67.4%となっている。

（厚生労働省「『高年齢者雇用状況等報告』の集計結果」（2024 年））

○70 歳までの高年齢者就業確保措置の実施状況

高年齢者雇用安定法では、70 歳までの就業の確保を目的として、「定年制の廃止」「定年の引上げ」「継続雇用制度の導入」という雇用による措置や、「業務委託契約を締結する制度の導入」「社会貢献事業に従事できる制度の導入」という雇用以外の措置（創業支援等措置）（高年齢者就業確保措置※）を講じるよう努めることを事業主に義務付けている。

厚生労働省の調査によると、70 歳までの高年齢者就業確保措置を実施済みの企業は、報告した企業全体の 31.9%であり、措置内容別の内訳は、定年制の廃止が 3.9%、定年の引上げが 2.4%、継続雇用制度の導入が 25.6%、創業支援等措置の導入が 0.1%となっている。

※高年齢者就業確保措置とは雇用による措置と雇用によらない措置の総称である。

（厚生労働省「『高年齢者雇用状況等報告』の集計結果」（2024 年））

＜本報告書における「高齢者」について＞

報告書では「高齢者」をおおむね 60 歳以上の者を指すものとする。2021 年に改正された高年齢者雇用安定法では 55 歳以上を「高年齢者」としているが、定年を 60 歳とし、60 歳を節目に雇用管理を行っている企業が少なくないためである。ただし、本報告書のなかでも、より幅広い年齢層を対象に議論する必要がある場合等は、この限りではない（より幅広い年齢層を指す場合がある）。また、本文中で高年齢者雇用安定法に関わる説明をする箇所では「高年齢者」という表記を用いることとする。

なお 60~64 歳を「60 代前半」、65~70 歳未満を「60 代後半」としている。

2 データからみた高齢者の就業状況等

2.1 高齢者の雇用の概況

2.1.1 就業率の推移

総務省の調査によると、60代前半の就業率の推移について、2024年における男女別の就業率は、男性で84.0%、女性で65.0%である。10年前（2014年）と比較すると、男性が9.7ポイント、女性が17.4ポイント上昇している。

一方、60代後半の就業率の推移について、2024年での男女別の就業率は、男性で62.8%、女性で44.7%となっている。10年前（2014年）と比較すると、男性が12.3ポイント、女性が14.2ポイント上昇している。

60代前半と60代後半のどちらにおいても女性の就業率の上昇幅は男性の就業率の上昇幅よりも高い。

（総務省統計局『労働力調査』（2024年））

2.1.2 60代以降の就業意向

内閣府の調査において、60歳以上の男女に「何歳ごろまで収入を伴う仕事をしたいか、又は、したかったか」と聞いたところ、「65歳くらいまで」が25.6%で最も多く、次いで、「70歳くらいまで」（21.7%）、「働けるうちはいつまでも」（20.6%）、「仕事をしたいと思わない」（13.6%）と続いた。男性では、「65歳くらいまで」は60代前半（33.1%）で高く、「70歳くらいまで」は、60代前半（33.9%）と60代後半（32.2%）で高く、「75歳くらいまで」は70代前半（20.1%）で高く、「80歳くらいまで」は70代後半（14.7%）で高かった。女性でも、「65歳くらいまで」は60代前半（32.1%）で高く、「70歳くらいまで」は、60代前半（26.7%）と60代後半（20.2%）で高く、「75歳くらいまで」は70代前半（21.2%）で高かった。

（内閣府『高齢者の経済生活に関する調査』（2020年））

2.1.3 定年制

厚生労働省の調査によると、企業における定年制の状況について定年年齢別にみると、大企業、中小企業とも「60歳定年制」の企業の割合が64.4%を占めて最も大きく、特に大企業では74.3%の割合を占めている。

（厚生労働省『「高年齢者雇用状況等報告」の集計結果』（2024年））

2.1.4 役職定年

人事院の調査によると、事務・技術関係職種の従業員がいる企業のうち、「役職定年制がある」企業の割合は16.7%であり、そのうち役職定年制を「今後も継続」する企業の割合は95.3%と高い。

役職定年年齢は、部長級、課長級ともに「55歳」とする企業が最も多く、部長級では33.5%、課長級では40.3%であった。次いで、「60歳」とする企業の割合が高く、部長級では19.6%、課長級では19.2%であった。また、定年年齢が61歳以上となっている企業でみると、部長級、課長級ともに役職定年を「60歳」とする企業が最も多く、部長級では64.4%、課長級では62.8%となっている。

また、役職定年後の配置先は、部長級、課長級ともに「同格のスタッフ職」とする企業が最も多く、部長級では42.1%、課長級では40.6%となっている。続いて「格下のスタッフ職」とする企業の割合が高く、部長級では34.4%、課長級では36.0%であった。また、定年年齢が61歳以上となっている企業でみると、部長級、課長級ともに「格下のスタッフ職」とする企業の割合が最も高く、部長級では38.3%、課長級では38.4%となった。続いて、「同格のスタッフ職」とする企業の割合が高く、部長級では37.5%、課長級では35.9%となっている。

（人事院『令和5年民間企業の勤務条件制度』（2024年））

2.1.5 雇用形態

独立行政法人労働政策研究・研修機構の調査によると、60代前半の継続雇用者（※）の雇用形態では、「嘱託・契約社員」が57.9%と最も多く、「正社員」が41.6%、「パート・アルバイト」が25.1%、「関連会社等で継続雇用された従業員（出向・転籍）」が7.4%となっている。

業種別にみると、正社員である継続雇用者がいる企業の比率は運輸業と医療・福祉が5割を超えているのに対して、輸送用機械器具製造業や電気機械器具製造業、その他の製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、卸売・小売業、金融・保険業は3割前後と低い。規模別では、従業員規模で各雇用形態の雇用率を比較すると、規模が大きい企業ほど正社員である継続雇用者がいる企業の比率が低く、嘱託・契約社員、パート・アルバイトの継続雇用者がいる企業比率や、関連会社での継続雇用率が高い。

※「継続雇用者」は、60歳に到達するまで正社員として勤続し、60歳以降も雇用され続けている従業員（正社員または非正社員）と定義している。また、雇用確保措置としてグループ・関連会社等に継続雇用された者も含まれる。以降、「継続雇用者」は同一の意味で用いる。

（独立行政法人労働政策研究・研修機構『高年齢者の雇用に関する調査（企業調査）』（2020

年))

また同調査によると、65 歳以降の高齢者雇用に関して回答企業全体の 21.8%が「希望者全員が働くことができる」、58.0%が「希望者のうち基準に該当した者のみ働くことができる」としている。従業員規模別に見ると、規模が小さい企業ほど希望者全員が働くことができるのに対して、従業員数が 300 人以上の企業の 2 割以上は「働くことができない」となっている。運輸業や飲食業・宿泊業、医療・福祉、サービス業、建設業では希望者全員が働き続けられる企業の割合が高いのに対して、金融・保険業と情報通信業は半数以上の企業が希望の有無にかかわらず働くことができない。

65 歳以降の従業員は「フルタイム以外で働く者がほとんどである」と回答した企業に対して、具体的な勤務日数と勤務時間を尋ねると、「短日数・短時間（定年前より日数、時間ともに減る）」で働く高年齢者が在籍している企業は 50.7%、「短日数（定年前より日数が減る、時間は同じ）」の者が在籍している企業は 40.1%、「短時間（定年前と日数は同じ、時間が減る）」の者が在籍している企業が 31.4%となっている。また、65 歳以降も働くことができる企業の中で、実際に雇用しているのは 84.0%である。業種別では情報通信業と不動産業を除いた産業において、7 割以上の企業が 65 歳以上の高年齢者を雇用している。また、従業員規模と高年齢者の雇用の有無との間には明確な関連は見られない。加えて、高年齢者に対してある程度「多様な働き方」が提供されていると同時に、高年齢者を 50 代までとあまり変わらない戦力として位置づけている企業が増加していることが窺える。

（独立行政法人労働政策研究・研修機構『高年齢者の雇用に関する調査（企業調査）』（2020 年）

2.1.6 継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準

高年齢者雇用安定法では、70 歳までの高年齢者就業確保措置を講じるよう努めることを事業主に義務付けているが、事業主は継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準を定め用いることが認められている。

独立行政法人労働政策研究・研修機構の調査によると、60 代後半も働く際の基準として、8 割以上の企業は「健康上支障がないこと」、「働く意思・意欲があること」を挙げている。また、6 割前後の企業が「会社が提示する労働条件に合意できること」、「会社が提示する職務内容に合意できること」、「出勤率、勤務態度」を、4 割強の企業が「現職を継続できること」、「熟練や経験による技能・技術をもっていること」としている。65 歳以降の高年齢者を雇用している理由として、73.0%の企業が「意欲と能力があれば特に労働者の年齢は関係がないため」、63.7%の企業が「高年齢者の身につけた能力・知識などを活用したいため」を挙げている。

（独立行政法人労働政策研究・研修機構『高年齢者の雇用に関する調査（企業調査）』（2020 年）

2.1.7 企業が定年延長及び継続雇用延長を行った理由や効果・課題

2.1.7.1 定年延長を行った理由や効果・課題

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機の調査によると、定年年齢を65歳以上に引き上げた理由として、「高齢社員に働いてもらうことにより、人手を確保するため」(74.7%)が最も多く、次いで「60歳を超えても元気に働けるから」(65.4%)、「優秀な高齢社員に引き続き働いてもらいたいと考えたから」(54.0%)の順となっている。

効果としては、「高齢社員に働いてもらうことにより、人手を確保することができた」(87.6%)が最も多く、次いで「優秀な高齢社員に自社で引き続き働いてもらうことができた」(83.4%)、「遠慮せずに、高齢社員を戦力として活用できるようになった」(79.6%)の順となっている。

課題としては「組織の若返り」(34.1%)、「65歳以降の雇用」(26.4%)、「高齢社員の能力の維持・向上」(23.8%)が順に挙げられている。

(独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構『65歳超先進企業に学ぶ定年延長・継続雇用延長の効果と課題 [第二版]』(2021年))

2.1.7.2 継続雇用延長を行った理由や効果・課題

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の調査によると、継続雇用延長の理由は、定年年齢を引き上げた理由とほぼ同じく、「高齢社員に働いてもらうことにより、人手を確保するため」(78.4%)が最も多く、次いで「60歳を超えても元気に働けるから」(61.9%)、「優秀な高齢社員に引き続き働いてもらいたいと考えたから」(50.5%)の順となっている。

効果としては、「高齢社員に働いてもらうことにより、人手を確保することができた」(86.9%)が最も多く、次いで「優秀な高齢社員に自社で引き続き働いてもらうことができた」(79.9%)、「高齢社員に、知識・スキル・ノウハウを発揮してもらうことができた」(70.8%)の順となっている。

課題としては、「組織の若返り」(36.7%)、「社員の健康管理支援」(31.8%)、「66歳以降の賃金制度」(27.1%)、「高齢社員の能力の維持・向上」(26.7%)が多数を占めている。

(独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構『65歳超先進企業に学ぶ定年延長・継続雇用延長の効果と課題 [第二版]』(2021年))

2.2 高齢者の処遇の概況

2.2.1 収入および賃金

独立行政法人労働政策研究・研修機構の調査によると、60代前半のフルタイム勤務・継続雇用者の年収の平均値は374.7万円となっている。また、60歳直前の賃金を100とした時の61歳時点の賃金水準について、定年の有無別に見ると、定年がある企業では平均的な水準の人が78.5であるのに対して、定年がない企業は83.8と賃金の減少幅が小さい。さらに定年年齢別に見ると、61歳時点の平均的な賃金水準は、「66歳以上」を定年年齢に定めている企業が92.0と最も減少幅が小さく、「65歳」定年の企業は90.2、「61～64歳」定年の企業は86.6、「60歳」定年の企業は75.2となっている。

60代後半の従業員の年収の平均値は312.3万円となっており、65歳直前の賃金を100とした時の66歳時点の賃金水準について、平均的な水準の人が88.4であり、60歳直前から61歳時にかけての賃金変化に比べて、減少幅は小さい。

(独立行政法人労働政策研究・研修機構『高齢者の雇用に関する調査(企業調査)』(2020年))

内閣府の調査によると、2024年の定年後の高齢雇用者の賃金水準は、6～7割程度が最も高く(45%)、8～9割程度(24%)、ほぼ同程度(15%)と順に続いており、2019年と比較すると、ほぼ同程度が5.5ポイント増加、8～9割程度が9.6ポイント増加している一方で6～7割程度は3.2ポイント減少している。

(内閣府「多様化する働き手に関する企業の意識調査」(2019年)、「人手不足への対応に関する企業意識調査」(2024年))

また独立行政法人労働政策研究・研修機構の調査によると、退職金については、60代前半では、定年を経験していない割合が最も多いが(44.7%)、定年を経験した人の中で定年経験時に退職金が支給された割合は34.5%である。最初の定年経験時の退職金支給金額は、「1,001万円以上 2,000万円以下」、「2,001万円以上」、「501万円以上 1,000万円以下」の順となっていた。60代後半では最初の定年時に退職金が支給された割合が最も多い(41.8%)。最初の定年経験時の退職金支給金額は、「1,001万円以上 2,000万円以下」、「2,001万円以上」、「501万円以上 1,000万円以下」の順となっている。

(独立行政法人労働政策研究・研修機構『60代の雇用・生活調査』(2020年))

2.2.2 仕事と職種、労働時間

独立行政法人労働政策研究・研修機構の調査によると、60代前半の仕事の種類は、「専門的・技術的な仕事」(24.4%)、「サービスの仕事」(13.4%)、「事務的な仕事」(12.0%)の順になっている。男性では、「専門的・技術的な仕事」(26.6%)、「管理的な仕事」(12.7%)、

「サービスの仕事」(11.1%)の順になっている。女性では、「専門的・技術的な仕事」(21.4%)、「サービスの仕事」(16.3%)、「事務的な仕事」(15.3%)である。1日当たりの平均労働時間は、8時間以上が59.7%、5~7時間が27.4%を占めている。男性では、8時間以上が77.7%、5~7時間が16.7%、女性では、8時間以上が35.7%、5~7時間が41.6%であり男性の方が8時間以上勤務している割合が多い。

また、60代後半の仕事の種類は、「専門的・技術的な仕事」(18.8%)、「サービスの仕事」(16.3%)、「管理的な仕事」(9.6%)の順になっている。男性では、「専門的・技術的な仕事」(20.4%)、「管理的な仕事」(13.5%)、「サービスの仕事」(12.8%)の順になっている。女性では、「サービスの仕事」(21.1%)、「専門的・技術的な仕事」(16.7%)、「事務的な仕事」(13.2%)である。1日当たりの平均労働時間は、8時間以上(41.9%)、5~7時間(31.1%)の順になっている。男性では、8時間以上(51.4%)、5~7時間(31.5%)、女性では、8時間以上(28.9%)、5~7時間(30.4%)であり男性の方が8時間以上勤務している割合が多い。

(独立行政法人労働政策研究・研修機構『60代の雇用・生活調査』(2020年))

2.2.3 職務・役割の変化、評価制度、企業側の配慮

独立行政法人労働政策研究・研修機構の調査によると、60代前半が担う職務・役割の変化として、「以前と同じ職務(役割や範囲等を縮小)」(62.5%)、「以前と同じ職務(役割や範囲等の変更なし)」(24.0%)の順に多い。また65歳以降の高年齢者の仕事が65歳直前の時点と同じかどうかについては、9割の企業では「ほとんどの者が同じ仕事(職種)に就いている」とし、「ほとんどの者が異なる仕事(職種)に就いている」、「ケース・バイ・ケース」と回答した企業は合わせても1割に満たない。

評価制度の導入状況について、60代前半では導入済みの企業が29.3%、導入を検討中の企業が23.9%であり、評価制度を既に導入している企業のうち58.6%の企業が評価結果に基づき個別面談等を行い、賃金を改定していた。これに対して、20.1%は「評価結果に基づき個別面談等行うものの賃金には反映せず」、8.1%は「評価は行うものの、個別面談等を行わず賃金にも反映していなかった」であった。

継続雇用者の配置で最も多くの企業が配慮しているのは「慣れている仕事に継続して配置すること」こと、その次に「本人の希望への配慮」となっている。

(独立行政法人労働政策研究・研修機構『高年齢者の雇用に関する調査(企業調査)』(2020年))

2.2.4 キャリア形成支援

独立行政法人労働政策研究・研修機構の調査によると、従業員数別の能力開発に対する積

極性については、従業員数「1,000 人以上」の企業が「積極的である」又は「やや積極的である」と回答しており最も高い（61.2%）。本調査では 1,000 人以下について複数の従業員人数で区分しているが、「積極的である」又は「やや積極的である」と回答している企業は「300～999 人」（46.2%）であり、1,000 人以上と 1,000 人以下の間に、従業員の能力開発に対する 積極性についての明確な違いがある。

また、従業員数別の能力開発の責任主体について、「従業員の能力開発は、企業の責任である＋どちらかと言えば企業の責任である」と回答した企業は、従業員数「1,000 人以上」88.8%と最も多い。概して、従業員数が少ないほど「従業員の能力開発は、従業員個人の責任である＋どちらかと言えば従業員個人の責任である」と「無回答」の企業が増えている。さらに、キャリア研修について、「キャリアに関する研修を行っている」企業が 31.5%、「キャリアに関する研修を行っていないが、近いうちに行う予定である」企業が 9.6%となっている。キャリア研修のうち現在実施している対象層については、「若手社員（30 歳未満）」28.4%、「中堅社員（30 歳以上で管理職手前）」25.1%、「ライン管理職」13.2%の順となっており、「40～50 代の非管理職」8.0%、「60 代以降のシニア社員」4.4%、「役職定年後社員」2.1%となっている。

加えて、キャリア相談については、正社員では「ある」が 20.3%であるのに対し、正社員以外では「ある」が 11.0%となっているが、キャリア相談の仕組みが「ない」と答えた企業は正社員 78.0%、正社員以外 83.8%と大きな差は見られない。キャリア相談を実施するタイミングについては、「従業員から求めがあった時に実施する」が 70.2%で最も多く、次いで「1 年に 1 回、3 年に 1 回など、定期的に実施する」43.7%、「人事評価のタイミングに合わせて実施する」34.9%となっている。

（独立行政法人労働政策研究・研修機構『労働政策研究報告書 No223 企業のキャリア形成支援施策導入における現状と課題』（2023）年）

2.2.5 労使間の交渉に関する状況

厚生労働省の調査によると、令和元年 7 月 1 日から令和 4 年 6 月 30 日の期間において、「何らかの労使間の交渉があった」事項をみると、「賃金・退職給付に関する事項」（72.6%）、「雇用・人事に関する事項」（60.4%）となっており、「何らかの労使間の交渉があった」組合のうち、「使用者側と話し合いが持たれた」割合は「賃金額」（89.8%）、「賃金制度」（88.0%）、「定年制・再雇用・勤務延長」（80.9%）となっている。

（厚生労働省『労使間の交渉等に関する実態調査』（2022 年））

3 企業における取組の事例

3.1 ヒアリング概要（目的、問題意識、対象）

企業における高齢者の雇用・就業に係る取組の現状と課題を把握するため、各業界の企業に対してヒアリング調査を行った。調査対象企業は計 12 社で、規模は大企業を中心とし社員数約 50 名から社員数約 49,000 名までの幅広い企業を対象とした。各企業に対し高齢社員の役割、人事制度、人事制度やその変更について従業員への説明、賃金設定そして高齢者雇用を促進してく上での課題意識という項目でヒアリングを実施した。

ヒアリング先企業一覧

企業名	業種（大分類レベル）	規模
A 社	製造業	約 49,000 人
B 社	金融・保険業	約 45,000 人
C 社	製造業	（連結子会社も含む人数）約 40,000 人
D 社	卸売・小売業	（連結子会社も含む人数）約 7,000 人
E 社	製造業	約 16,000 人
F 社	金融・保険業	約 12,000 人
G 社	運輸業、郵便業	約 14,000 人
H 社	卸売・小売業	約 3,000 人
I 社	学術研究、専門・技術サービス業	約 800 人
J 社	運輸業、郵便業	約 100 人
K 社	医療、福祉	約 200 人
L 社	製造業	（国内）約 50 名

3.2 正社員・高齢社員の活用方針

3.2.1 人材活用方針・状況

高齢者雇用に関して、定年や再雇用の上限の延長を実施するなど既に高齢者の雇用を積極的に行っている企業が業界問わずあった。各企業が求める高齢社員の役割としては「後輩社員の育成」（F 社、G 社、H 社、K 社）、これまでに培った専門性や経験を活かし企業に貢献してほしいと考えている企業（A 社、D 社、F 社）、現役社員と同じ役割を期待する企業（B 社、J 社、I 社、K 社）も見受けられた。「期待する役割は、年齢によって決まらない」と回答した企業（L 社）もあった。

ヒアリングから把握された事例：正社員の活用方針

- 年功的要素を廃止し、年齢にかかわらず社員全体の活躍を引き出す方針に沿って、定年延長と高齢社員の処遇改善を推進する。(B 社)
- 2024 年にビジネス系社員を対象とした人事制度を改定し、年功な仕組みを廃止し、より実力本位の体系に変更した。(C 社)
- 2000 年には年功序列に対する変革を始めており、30 代でも部長職に登用する。(D 社)
- 社員にキャリアオーナーシップの浸透を図っている。活力ある人材活用を目指し、若手の早期抜擢も可能な昇進管理を志向する。(E 社)
- 年功序列を排し、若年層の早期登用を図る昇進基準を設けた。全世代の社員が同じ土俵で切磋琢磨することを期待する。(G 社)
- 将来の技術者不足や競争優位性の確立のため、技術者の長期活用を目指す。(I 社)
- 年齢よりも経営理念や業務との相性を重視し、周囲がフォローしながら可能な限り活躍してもらう方針である。(K 社)
- 年齢を理由に、役割や処遇を変えることは不合理であると考えている。期待する役割は、年齢によって決まらない。(L 社)

ヒアリングから把握された事例：高齢社員に現役時代と同様の活躍を期待する例

- 労働力人口の減少を見据え、60 歳以降の活躍に力を入れる。(B 社)
- 自身の強みを理解し、役職定年後もプレイヤーとして活躍を期待する。(C 社)
- 現役としての活躍と若手の代替要員の役割も期待する。(I 社)
- 仕事内容が変わらなければ、年齢を理由として人事制度は変えない方針である。(J 社)

ヒアリングから把握された事例：高齢社員に経験や専門性を活かす貢献を期待する例

- 本人の専門性を活かす、または「生涯成長」を通じて貢献することを期待する。(A 社)
- 経験や知見を活かした活躍を期待する。(D 社)
- 50～60 代の社員が知見を活かして活躍することを期待する。(F 社)
- 人口減少に対応するために高齢者の経験やスキルを活用し、かつニーズに応えることも重要であると考えている。(H 社)

ヒアリングから把握された事例：後進育成を期待する例

- 60 歳以降は担当者のひとりとして、後輩の指導が主な役割。(F 社)
- 知識や経験、安全への想いなどを、後輩に引き継ぐことを期待する。(G 社)
- 戦力としてのほか、後進の育成を期待する。(H 社)
- 人材不足のため、高齢者活用の必要性が高い。経験者には後輩指導を期待する。(K 社)

3.2.2 役職定年

役職定年を導入していると回答した企業は 12 社中 7 社あり、概ね 50 代後半以降に役職定年を設けていた。

ヒアリングから把握された事例：役職定年の年齢

- 課長職では 55 歳、部長職では 57 歳。(C 社)
- グループ会社毎に違いはあるが主に 58 歳、特別な技術保有者等は例外もあり。(D 社)

ヒアリングから把握された事例：役職定年の運用

- 運用を厳格化している。(C 社)
- 特別な技術保有者等は例外もあり。(D 社)
- 役職の必要性に応じて継続する場合もある。(E 社)
- 緩和し、再雇用者でも役職の継続を可能にした。(F 社)

3.3 定年制と雇用管理

3.3.1 定年制度

定年を 60 歳としている企業は 5 社、65 歳としている企業は 6 社、70 歳としている企業は 1 社であった。なお、B 社の定年は 65 歳であるが、60~64 歳の間で定年扱退職を選択できる仕組みがある。

ヒアリングから把握された事例：定年制度

- 60 歳定年制（4 社）：E 社、F 社、G 社、H 社
- 65 歳定年制（6 社）：A 社、B 社〈定年延長型〉、C 社、D 社、J 社、L 社
- 60~64 歳の間での選択定年制（1 社）：B 社〈再雇用型〉
- 70 歳定年制（2 社）：I 社、K 社

ヒアリングから把握された事例：社員区分の変更有無

- 定年前に変更あり（3 社）：A 社、B 社、I 社
- 役職定年後に変更あり（4 社）：C 社、D 社、E 社、F 社

3.3.2 継続雇用制度

継続雇用制度があると回答した企業は 8 社であった。65 歳までの継続雇用を実施している企業は 3 社、70 歳までの継続雇用を実施している企業は 4 社であった。継続雇用の年齢上限がない企業も 1 社あった。

ヒアリングから把握された事例：定年年齢と継続雇用制度

- 定年 60 歳、65 歳までの継続雇用（3 社）：F 社、G 社、H 社
- 定年 60 歳、70 歳までの継続雇用（2 社）：E 社、K 社
- 定年 65 歳、70 歳までの継続雇用（3 社）：B 社、C 社、J 社

3.3.2.1 65 歳までの継続雇用

ヒアリングから把握された事例：社員区分の変更有無

- 社員区分の変更あり。（2 社）：G 社、H 社

ヒアリングから把握された事例：役割、業務内容

- 一担当者として後輩の指導が主な役割となる。ただし、役職継続者も徐々に増加。(F 社)
- 業務内容は会社側から提示する。全国転勤を前提とする。(G 社)

3.3.2.2 65 歳以降の継続雇用

ヒアリングから把握された事例：社員区分の変更有無

- 社員区分の変更あり。(3 社)：C 社、J 社、K 社

3.3.3 その他の働ける仕組み

継続雇用制度以外にも働ける仕組みがあると回答した企業は 7 社あった。このうち個別契約などで対応すると答えた企業では、多くが専門性を持っている社員が対象となっていた。

ヒアリングから把握された事例：その他の例

- 設備メンテナンスの技術者の一部に限り、65 歳以降の個別契約あり。(A 社)
- 余人をもって代えがたい人は 65 歳を過ぎても嘱託社員・業務委託として活用する。(D 社)
- 66～70 歳まではグループ内の派遣会社に登録し、グループ各社に派遣する。(F 社)
- 70 歳以降も契約社員（1 年契約）として雇用する。(I 社)
- 運用上、本人の希望があれば 70 歳以上の勤務も可能である。(K 社)
- 70 歳を上限とする雇用契約を結ぶことがある。(L 社)

3.3.3.1 65 歳以降の雇用率

65 歳以降の雇用率で 20%を超えている企業は、5 社（C 社、E 社、F 社、J 社）であった。

ヒアリングから把握された事例：65 歳以降の雇用率についての事例

- 65 歳到達者に占める雇用率は約 20%。(B 社)
- 継続雇用の希望率は約 30%。(C 社)
- わずか。(D 社)
- 公的年金の支給もあり、65 歳以降の継続率は約 30% (E 社)。
- 65 歳以降の登録者の割合は約 60%、稼働率（登録者に占める雇用契約締結者）は約 80%。(F 社)
- ほとんど辞めない。(I 社)

- 到達者に占める割合は 100%。(J 社)
- 1 名。(L 社)

3.3.3.2 現行制度の運用開始時期、制度変遷

2020 年以降現行制度の運用を開始した企業は、6 社（A 社、B 社、D 社、E 社、F 社、H 社）であった。H 社に関しては、2025 年から改正制度を運用予定である。

また、B 社は、2019 年以降複数回にわたり制度を改正しており 2027 年から定年年齢を 70 歳に引き上げる予定である。

ヒアリングから把握された事例：制度変更の時期（2020 年以降）

- 2023 年 4 月より定年年齢を 65 歳とした（従前は定年 60 歳、雇用上限年齢 65 歳まで）。(A 社)
- 2021 年 4 月より再雇用の上限年齢を 70 歳とした。2022 年 4 月より定年延長型（シニア型）に全国転勤がある区分を設けた。(B 社)
- 2020 年 4 月より上限年齢を 70 歳とする再雇用制度を設けた。(C 社)
- 2024 年 7 月よりグループの中核 7 社が定年年齢を 65 歳とした。(D 社)
- 2021 年より再雇用の上限年齢を 70 歳に引き上げた。(E 社)
- 2024 年 4 月より 66 歳以降のグループ内派遣を開始した。(F 社)

ヒアリングから把握された事例：制度変更の時期（2019 年以前）

- 2019 年 4 月より定年年齢を 65 歳とした（従前は定年 60 歳、雇用上限年齢 65 歳まで）。(B 社)
- 2013 年 4 月より定年年齢を 65 歳とした。(C 社)
- 2013 年より、再雇用制度を導入し希望者全員への 65 歳までの職務提供を開始した。制度改定を経て、現在に至る。(G 社)
- 2019 年 4 月より定年年齢を 70 歳とした（従前は定年 60 歳、雇用上限年齢は 65 歳まで）。(I 社)
- 2019 年より定年年齢を 65 歳とし、基準を設けて雇用上限年齢のない仕組みとした。(J 社)
- 2009 年より継続雇用の雇用上限年齢を 70 歳とし、2025 年 1 月より定年年齢を 70 歳とした。(K 社)

ヒアリングから把握された事例：今後の変更予定

- 2027 年には定年年齢を 70 歳に引上げる予定であり、社員に公表済み。(B 社)
- 2025 年度から 65～70 歳までの継続雇用を運用開始予定。(H 社)

3.4 賃金制度

3.4.1 60～65 歳、59 歳以下の役職定年者

60～65 歳までの等級制度について 59 歳以下の正社員と異なると回答した企業は 4 社（A 社、C 社、D 社、I 社）、基本給について決め方が 59 歳以下の正社員と異なると回答した企業は 7 社（B 社〈定年延長型〉、C 社、D 社、E 社、G 社、H 社、I 社）であった。

また役職定年者の賃金水準については、7 割（D 社）、一概には言えないが 8 割程度（E 社）、役職ポストを継続する場合は変化なし（F 社）という回答が得られた。

ヒアリングから把握された事例：等級制度

- 三等級。管理職は本人の「やりたいこと」と「できること」、「求められること」を上司との面談を通じて調整し、事業部長レベルの検討委員会を経て決定する。（A 社）
- 【役職定年者】4 等級：格付け基準は 59 歳以下正社員と異なる。新しく担う役割（洗い替え）を基準とする。（C 社）
- 60 歳到達時点の等級で移行する。（D 社）
- 六等級。60 歳時点で意欲や能力に基づいて再格付けする。65 歳時点で、業務軽減のために、原則等級を一つ下げる。（I 社）

ヒアリングから把握された事例：基本給

- 主に非経営管理職の場合、役割と人事評価結果を算定基礎とする。全国転勤がある場合には、加算金を支給する。賃金水準は 8～9 割となる。（B 社〈定年延長型〉）
- 【役職定年者】役職定年後、等級毎の固定給（評価結果の反映なし）を基本給の算定基準とする。（C 社）
- 当該区分の賃金テーブルを設定する。基本給の水準は 59 歳以下の 7 割程度になる。（D 社）
- 定年前からの役割変更の程度に基づいて決定する。変更の程度に応じて 59 歳以下の 5～7 割程度になる。（E 社）
- 決め方は 59 歳以下正社員と異なる。職務給を基準に、責任の範囲、職務内容により決定する。（59 歳以下は職能給も併用）。（G 社）
- 管理職や特定職を継続する社員を対象として、決め方は 59 歳以下正社員と異なる、人事評価結果に基づき昇給あり。ただし定年後の格付け変更に伴う降給もある。基本給の水準は定年前後で下がらないように賃金テーブルを修正した。（H 社）
- 管理職の場合には役割や人事評価結果を算定基準とし、等級毎の範囲内で個別に決定する。非管理職は（決め方は管理職と異なる）役割と人事評価結果（洗い替え）を算定基準とする。定期昇給はない。区分変更時の基本給は、過去三年間の評価結果も考慮す

る。基本給の水準は、区分変更前の7～8割となり、役職を継続する場合には変わらない人もいる。賃金の支払い形態は、管理職は年俸制、非管理職は月給制である。(I社)

- 役割(職種と職位)を算定基準とする。賃金の支払い形態は時間給である。社員区分の違いによる時間単価の違いはない。(K社)
- 役割(職務や責任等)と行動評価(コンピテンシー評価)を算定基準とする。同一ランク内でも、行動評価に応じて65歳まで昇給・降給の可能性がある。(L社)

ヒアリングから把握された事例：賞与・一時金

- 評価に応じて上下120万円の差がある仕組みである。(A社)
- 定年延長型(シニア型)のテーブルがある。役割と人事評価結果を算定基礎とし、会社業績と社員の貢献によって決める方法は59歳以下正社員と同じ。(B社)
- 目標の成果発揮度とプロセス評価を算定基準とする。(C社)
- 賞与は59歳以下正社員と同様の取扱い。一時金はなし(従前は再雇用期間満了後に一時金として支給)。(G社)
- 人事評価結果に基づいて支給する。(H社)
- 目標達成度(オブジェクティブ評価)を算定基準とする(決め方は59歳以下正社員と同じである)。(L社)

3.4.2 65 歳以上

65 歳以上の賃金制度が 60~65 歳と同じ企業は、3 社（E 社、I 社、K 社）であった。J 社と K 社は 59 歳以前と基本給の決め方が同じであると回答した。

ヒアリングから把握された事例：等級制度

- 11 等級（格付け基準は 59 歳以下正社員と異なる）。役割を格付け基準とする。（B 社）

ヒアリングから把握された事例：基本給

- 決め方は 59 歳以下正社員と異なる。役割と成果（目標達成状況）を算定基準とする。役割が同じ場合には 65 歳前と同じ水準に設定する。（B 社）
- 【再雇用者】支払い形態は時給制となる。（C 社）
- 【派遣会社の登録者】役割（外部労働市場の相場も考慮）が決定基準となる。賃金額は「時間単価×労働時間」で決定する（想定は、東京では 1900 円×7 時間×20 日）。（F 社）
- 基本給の支払い形態は時間給である。賃金水準は勤務時間が同じであれば、変わらない。（J 社）

ヒアリングから把握された事例：賞与・一時金

- 評価（加点項目と減点項目）と売上を算定基準とする。加点項目には表彰関係、社会貢献、配車の了解率などがある（決め方は 59 歳以下正社員と同じ。）。(J 社)

3.4.3 近年の変更点

賃金水準を引き上げた企業は、3 社（A 社、B 社、D 社）であった。F 社は、役職継続を認め賃金水準が維持できるようにした。G 社、I 社および J 社は、賃金制度を変更した。

ヒアリングから把握された事例：近年の変更点 60 代前半

- 60 代前半層の賃金水準を引き上げた。元管理職の再格付けは労使で調整して決める方法に変えた。賞与の支給額を上げ、個人業績による変動額を大きくした。現行の賃金制度の導入時には、60 歳未満の賃金制度を改定していない。（A 社）
- 定年延長型（シニア型）の基本給の水準を 8~9 割に引き上げた（従前は、59 歳時点の 6~7 割程度）。現行の賃金制度の導入時には、60 歳未満の賃金制度も改定した。（B 社）
- 2024 年 4 月に 60 歳時点の区分変更を廃止し、60 歳以上の非管理職は 60 歳未満の社員の賃金制度となる。（C 社）

- 定年を 65 歳に延長し、60 歳時点の賃金水準は 4 割から 7 割へと改善した。(D 社)
- 2024 年 4 月から再雇用期間も役職継続（ライン長）を認め、賃金水準を維持できるようにした。専門職区分（60 歳まで）を新設し、賃金水準を高く設定した。(F 社)
- 2024 年 10 月に再雇用制度を変更し、基本給の決め方・賞与の支給についてを変更。職務内容が同一であれば、担い手が定年退職前か定年後再雇用かによる差は生じない設計。(G 社)
- 管理職や特定職を対象として、継続雇用時の賃金水準（上限）を正社員レベルに引き上げた。(H 社)
- 2024 年 4 月に区分変更時の基本給の決め方を変更した。現行の賃金制度の導入時には、60 歳未満の賃金制度を改定していない。(I 社)
- 2024 年度より、賞与の評価方法を変更した。(J 社)

ヒアリングから把握された事例：近年の変更点 60 代後半

- 2024 年 4 月に区分変更時の基本給の決め方を変更した。現行の賃金制度の導入時には、60 歳未満の賃金制度を改定していない。(I 社)
- 2024 年度より、賞与の評価方法を変更した。(J 社)

3.5 能力開発

高齢社員が活躍するために個人に対するサポートとしてどのような取り組みをしているかヒアリングを行った。

3.5.1 中・高齢期のキャリア形成の支援

セカンドキャリアを見据えたキャリア形成の支援として、中年期からでなく 20 代、30 代からキャリア研修やライフプランセミナーを実施している企業も見られた。

ヒアリングから把握された事例：キャリア形成の支援

- 本人の「やりたいこと」、「できること」を明確にし、上司が「求めること」を伝えることがポイントになるため、人事部が状況を把握する。50 歳と 55 歳の節目のキャリア支援では研修をガイドラインと位置づけ、キャリアコンサルタントや上司との面談を行う。上司にもガイダンスを実施する。(A 社)
- 将来のキャリアを考えるために、50 歳、55 歳、59 歳時点でキャリア研修を実施する。(B 社)
- セカンドキャリアの準備のため、43 歳と 58 歳時点でキャリア研修を実施する（58 歳はライフプランを重視）。(C 社)
- 20 歳代から始めるキャリア研修を、40 歳以降は人生 100 年時代を見据えたキャリア構築を目的に 5 歳刻みで実施する。53 歳と 58 歳ではキャリアの棚卸を主とし、53 歳では年金や社会保険もテーマとする。50 歳代を対象に、今後のキャリアや生き方を相談できるキャリア面談を実施する。(D 社)
- 48 歳でキャリア研修（マネー・ライフ・キャリア）を実施する。社員の希望に応じて、キャリア面談を実施する。(E 社)
- キャリア研修を実施する。(F 社)
- 50 歳到達社員にキャリア研修（ライフプランも含む）を実施する。(G 社)
- ライフプランセミナーを定期的に開催する（52 歳まで）。50 代に、社長や役員との面談（54 歳と 58 歳、定年を迎える 9 ヶ月前、6 ヶ月前）を行い、会社の要望と本人の希望を調整する。高齢者向けにモチベーション維持を目的としたキャリア相談会の開催を準備中である。30 代向けに離職防止を目的とした配偶者同伴のライフプランを実施している。(H 社)
- ライフプラン研修は今後実施したいと考えている。(I 社)

3.5.2 能力向上の支援の事例

ヒアリングから把握された事例：能力向上支援

- 社員の活動範囲を広げる支援（社外出向や越境体験、副業等）を行う。リスキリング・リカレント教育の環境（オンラインの学習等）を整える。（A 社）
- リスキリングの環境として、費用を助成する社外研修（大学の講義参加等）や専門分野の教育サイト（デジタルスキルやビジネス知識）を整える。（B 社）
- リスキリングの環境として、スキルの継続学習を支援する研修プログラムや自己啓発支援（学習サイトや通信教育等の整備）を整える。キャリアオーナーシップを定着させるため、定期的に社長も参加するワークショップを開催する。キャリアの幅を広げるため、自社グループ外への出向機会を用意する（中小企業、地方自治体、団体、NPO 法人も含む）。（C 社）
- リスキリングの環境として、e-ラーニング教材やデジタルスキル習得の教材等を整える。試験的に実施した地方課題をテーマとした越境体験研修への 50 歳代の参加者が多く、拡充を検討している。（D 社）
- デジタルスキル習得の研修機会を提供する。社員の活動範囲を広げる支援（越境体験、社内公募）を行う。社員のキャリア形成を支援する専門部署を、人事と独立して設置している。（G 社）
- 所轄官庁による指針変更に対応するための勉強会や社内説明会を実施する。（I 社）
- デジタル機器の操作方法の研修を実施し、習得まで個別に支援する。（J 社）
- 厚生労働省が定める必須研修を受講する。安全確保のため、高齢運転手の運転チェックを行うほか、自動車学校に派遣する。（K 社）

3.6 労使コミュニケーション

3.6.1 制度変更・運用時における労使での協議

制度変更・運用時における労使での協議をありと回答した企業が 11 社であった。(A 社、B 社、C 社、D 社、E 社、F 社、G 社、H 社、I 社、J 社、K 社)。

ヒアリングから把握された事例：制度変更・運用時の労使での協議

- 社員向けの説明会、労働組合の会報誌への制度の周知、社長からのメッセージ動画配信。(A 社)
- 労働組合の広報誌やイントラネットによる意見交換や協議内容の周知。(B 社)
- 従業員意識調査による状況把握。(C 社)
- 定年延長に関する会社説明会を実施、定期的な労使協議会や担当者レベルにおいて意思疎通を図る。(D 社)
- 制度改定にあたり、労使で丁寧な認識合わせを実施。(F 社)
- 制度改定にあたり、シニア再雇用社員へのヒアリングを実施し、ニーズを反映。また労働組合とのコミュニケーションも実施。(G 社)
- 組合がないため、制度設計時にプロジェクトチームを編成し、各事務所にヒアリングを行い、施行後には拠点毎に社長・役員による説明を行った (I 社)
- 制度検討時には、幅広い年齢と複数の社員区分の社員から構成する(社員主体の)委員会と検討する。(J 社)
- 従業員代表と協議して就業規則を変更する。(K 社)

3.7 高齢社員の人事管理の課題

ヒアリングの結果、制度改正によって以下のような効果と課題が浮かび上がってきた。モチベーションの維持に効果的であったと回答する企業が多かった。一方で、企業によってさまざまな課題があることが明らかになった。

ヒアリングから把握された事例：効果と課題

- 大きな変化ではないため戸惑う社員もいるが、50代からは自身の成長と社会的意義を考える意識が高まったという声があった。制度運用開始から間もないため、ヒアリングを行い、社内にフィードバックする予定である。(A社)
- 65歳以降の人たちは高い意欲を持って働き、知見の伝承の面でも貢献は大きい。首都圏を希望する60歳以上の社員が多く、年齢の偏りが生じる。(B社)
- 社長も「ベテランが必要」と明言しており、労働意欲が高い社員が多い。高齢者と若年者の職位が逆転することによる部下のマネジメントが難しく、管理職研修で対応する予定である。(D社)
- 雇用上限年齢の引き上げにより、頑張っている人が長く働けるようになった。高齢者の職域開発が課題である。個人のパフォーマンスに応じたメリハリのある処遇制度の導入を検討している。(E社)
- 役職定年制は中高年層の転職者の増加も踏まえると今後は見直しが必要であると考えている。人財の獲得競争が激しい、専門職の領域において、60歳以上の処遇改善が課題である。(F社)
- 期待・役割の明確化や賞与を含めた処遇変更により、再雇用社員の帰属意識が高まった。定年延長や65歳以降の就業機会確保は今後も継続検討する。高齢社員の柔軟な勤務体系のニーズは高く、フルタイム勤務前提の定年延長は慎重に検討したい。(G社)
- 定年延長により定年前後の離職防止や定年後の意欲低下防止を期待している。高齢者の体力(洗車業務等)、仕事の変化による不満や意欲の低下、転籍先への適応(転籍先での意識の切り替え)に課題がある。雇用上限年齢の引上げ後には、高齢者の職務開発が課題になると考えている。(H社)
- 賃金が大きく下がらずに70歳まで働けるため、離職者は少なく、他社からの転職者が増えた。後進の育成を通じた組織への貢献や突発案件の対応状況を、評価項目として重視したいと考えている。現行制度では有資格者とそれ以外の社員の賃金差は大きいですが、後者の社員にも長年の貢献を評価する仕組みが必要であると考えている。(I社)
- 健康管理の強化(心筋梗塞の検査等)が必要である。ただし、企業の自主的な取組みには予算上の限界がある。(J社)
- 高齢者の健康面に課題がある。運転手など加齢の影響が大きい職種では、職域開拓(自動車整備、在宅高齢者の自宅の電気交換など)を検討している。若手の管理職が高齢者

のマネジメントに苦勞することがあり、高齢者が若手の管理職をサポートしている。
(K 社)

- 年金の支給開始年齢の変化を踏まえながら、多様な働き方ができる制度が必要であると考えている。本社からの定数管理が厳しいため、多様な働き方の制度整備や 65 歳以降の雇用確保は厳しい。(L 社)

4 ヒアリング結果の考察

4.1 ヒアリング結果の概観

今回、積極的に高齢社員を活用して処遇改善に努めている企業を中心にヒアリングを行った。昨今の人手不足という背景も相まって、高齢期になってもこれまでの経験や知識を活かして現役時代と同様の仕事内容としている企業も見られた。高齢社員の活躍の幅が広がっており、これが高齢社員の処遇改善にも繋がっていると考える。

○基本給の決定

定年後再雇用において定年以前とは異なる等級や基本給の水準を設けることは一般的であるが、今回ヒアリングを行った企業では、定年を 65 歳としている企業であっても 60 歳時点で等級などを見直すことで基本給の水準を変えている企業が多くあり、主に役割を基準にして格付けを行うことで賃金を決定している傾向が見られた。特に専門的な職種で高齢社員を活用する企業では、仕事や役割に見合う賃金を意識している。また、人事評価を行い基本給や賞与・一時金に反映している企業もあり、高齢社員についても一律ではなく個別に賃金決定を行っている例も見られた。

今回ヒアリングを実施した企業の中では、定年延長型と再雇用型の双方が含まれていた企業があったが、どちらの型においても賃金は現役時代の延長線上にあるのではなく新たに格付けを行っており、定年延長は必ずしも処遇の改善を確約するものではないことが確認できた。また定年延長型と再雇用型のいずれにおいても、高齢社員の賃金を一律に決めるのではなく、人事評価を踏まえて個別的に決定する事例が含まれることを把握できた。

○役割付与と能力開発

高齢社員の処遇においては、仕事と役割がキーワードになっていることも見て取れる。専門性がある社員は高齢者になっても企業側も役割を付与しやすく、そうした能力を活かした仕事の需要もあるため、これまでの経験を活かす形で高齢社員が高度な仕事で活躍できる余地が増えてきている。また能力開発に取り組んでいる企業では、高齢社員が現役時代の仕事とは異なる新しい領域で活躍する余地が広がる可能性も示唆している。

4.2 今後の検討課題

本事業では企業における高齢社員の雇用確保と処遇改善の状況について企業ヒアリング結果を踏まえて検討したが、今後さらに検討すべき課題として以下のような点が有識者会議で示された。

○65 歳以降の高齢社員への取組

今回ヒアリングを行い高齢社員への取り組みを積極的に行っていた企業においても 65 歳以上の社員については未着手の部分が多く、70 歳までの就業機会の確保や処遇改善は今後の課題である。

○労使間のコミュニケーションの広がり

制度の変更、運用に際しては、基本的にすべてのヒアリング先の企業で労使での協議を実施しており、組合を通して周知や社員へのヒアリング、説明会などを実施していた。一方で処遇の決定に際しては納得性も重要であり、公平性の確保の観点からもより労使間のコミュニケーションを取っていく必要がある。そうしたコミュニケーションの広がりについてはより広い企業を対象とする実態の把握を踏まえて、検討すべき課題である。

○役割付与と能力開発

ヒアリングでは、専門性をもつ技術職の高齢社員には役割付与がしやすく、高度な仕事での継続的な活用を行う事例も見られた。一方で、管理職を経験してきたものの特定の専門的スキルや資格を持っているわけではない高齢社員は自身の役割が見出しづらく、企業側もそれに苦心しているところが見受けられた。生涯活躍するためには、高齢期に向けて社員が将来のキャリアを見据えた準備をすることが必要であるが、会社としても高齢社員に対して、どのように効果的な役割付与とキャリア形成支援を行うことができるかを検討していくことが課題である。

5 附属資料

5.1 検討会参加者名簿

検討会参加者名簿

◆学識委員（敬称略、委員長に○）

氏名	所属
大木 栄一 ○	玉川大学 経営学部 教授
佐野 嘉秀	法政大学 経営学部 教授
大矢 奈美	青森公立大学 経営経済学部 教授
鹿生 治行	独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 高齢者雇用推進・研究部 上席研究役

◆実務家委員

氏名	所属
青木 英人	栄コンサルティング 代表
池口 武志	株式会社星和ビジネスリンク 取締役専務執行役員 ／一般社団法人定年後研究所 理事所長
小西 敦美	株式会社チルディー 取締役管理部長
立花 一元	一般社団法人中高年齢者雇用福祉協会 顧問

5.2 厚生労働省の支援策

5.2.1 情報発信

高齢者雇用情報ポータルサイト「高齢者雇用対策ラボ」

厚生労働省が運営する高齢者雇用対策に関する情報、質問への回答、高齢者雇用関係者へのお知らせなど、高齢者雇用対策についての情報を掲載している。

<https://www.kourei-koyou.mhlw.go.jp/>

5.2.2 高齢者の雇用継続への支援

高年齢雇用継続給付

高年齢者の就業意欲を維持、喚起し、65 歳までの雇用の継続を援助、促進することを目的とし、60 歳到達等時点に比べて賃金が 75% 未満に低下した状態で働き続ける 60 歳以上 65 歳未満の一定の雇用保険一般被保険者に給付金を支給する制度。**令和 7 年 4 月 1 日から高年齢雇用継続給付の支給率が変更**になっている。

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000160564_00043.html

65 歳超雇用推進助成金

65 歳以上への定年引上げや高年齢者の雇用管理制度の整備等、高年齢の有期契約労働者の無期雇用への転換を行う事業主に対しての助成金。65 歳超継続雇用促進コース、高年齢者評価制度等雇用管理改善コース、高年齢者無期雇用転換コースが存在している。

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000139692.html>

5.2.3 高齢者の雇用環境整備等に係る支援

「70 歳雇用推進プランナー」「高年齢者雇用アドバイザー」による相談・援助

厚生労働省の所轄法人である独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構では高齢者雇用問題に精通した専門的・実務的能力を有する人達を 70 歳雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザーとして認定し、当機構の都道府県支部を窓口として、全国に配置している。各企業の状況に応じて専門的かつ技術的な相談・助言を行い、70 歳までの定年引上げや 70 歳までの継続雇用延長等の制度改定に関する具体的な提案を行う。

https://www.jeed.go.jp/elderly/employer/advisary_services.html

5.2.4 高齢者と仕事のマッチング支援

生涯現役支援窓口事業

全国の主要なハローワーク 300 箇所に設置されている生涯現役支援窓口において、概ね 60 歳以上の高年齢者への総合的な就労支援等を実施している。

「生涯現役支援窓口」を開設しているハローワーク一覧

<https://www.mhlw.go.jp/content/11700000/001382583.pdf>

産業雇用安定センター

再就職や出向、移籍の支援を無料で行う公的機関。企業だけでなく求職者向けにアドバイスやカウンセリングも実施している。

<https://www.sangyokoyo.or.jp/>

シルバー人材センター

シルバー人材センター（センター）とは、高年齢者が働くことを通じて生きがいを得ると共に、地域社会の活性化に貢献する組織であり、原則として市（区）町村単位に置かれており、基本的に都道府県知事の指定を受けた社団法人で、それぞれが独立した運営をしている。

https://www.zsjc.or.jp/about/about_02.html

居住地のセンターについては以下を参照。

<https://zsjc.or.jp/center/anatano>

job tag（職業情報提供サイト）

厚生労働省が運営する職業情報提供サイト。職業の仕事内容、就業までのルート、労働条件、求められるスキル・知識などを平易に解説している。

<https://shigoto.mhlw.go.jp/User>

5.2.5 キャリア形成・リスクリング推進事業

キャリア形成・リスクリング推進事業

個人、企業、学校関係者を対象にジョブ・カードを活用して様々なキャリア形成支援やリスクリング支援を無料で実施している。

<https://carigaku.mhlw.go.jp/>

5.2.6 高齢者の活躍に取り組む企業の事例

役職定年・定年制の見直し等を検討する際の参考となるよう、高齢者の人事・給与制度の工

夫に取り組む企業の事例を公表している。高齢者の人事・給与制度の工夫に取り組む企業（14 社）にヒアリングを実施した結果がまとめられている。

<https://www.mhlw.go.jp/content/11703000/001310098.pdf>

5.2.7 労働者協同組合

労働者協同組合法（令和 2 年法律第 78 号）に基づいて設立された法人で、組合員が出資し、それぞれの意見を反映して組合の事業が行われ、組合員自らが事業に従事することを基本原理とする組織。施行から 2 年で 110 法人が設立されている。

https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_14982.html

5.3 ヒアリング結果

5.3.1 ヒアリング結果概要一覧

別添参照。

5.3.2 ヒアリング結果概要

製造業 A 社

- **高齢社員活用の企業方針**

多角化経営を行ってきたため、年代によって採用数に波があるという会社である。特に 55 歳あたりが多く、40 代のところがへこんでいる。20 年前から開始したキャリア採用によって、年代のへこみは埋まってきているが、採用数の多かったシニア層の仕事へのトーンやパフォーマンスが落ちてしまうと労務構成上の問題になる。そこで定年を延長、「生涯成長」を促すことで、シニア層の活発化を目指している。

- **定年制度・継続雇用制度**

60 歳定年で 65 歳まで再雇用する制度を実施してきた。その 65 歳再雇用が定着してきたため、2023 年 4 月から 65 歳を定年化した。

- ◆ **再雇用制度の有無**

65 歳定年後の再雇用は原則ないが、現場の設備関係の技術者には一部ある。その理由は 3 年に 1 度設備を止めて大規模なメンテナンスを行うので、ノウハウを持っている人間になるべく参加してもらいたいためである。

- **賃金制度**

（管理職について）60 歳の段階で改めて格付けを行い、3 つに区分する。このランクによって賃金も変動する。

- ◆ **制度変更前との変化**

再雇用制時代よりも賃金水準は上がった。再雇用制度時代は年俸制で、60 歳時の等級によって自動的に振り分けがなされていた。新しく格付けをするという意識は低かった。

- ◆ **賞与について**

再雇用制採用時代は 10 万円程度だったが、定年延長後は上下 120 万円ほどの幅を持たせた。高齢社員の頑張りを促す狙いがある。

- ◆ **制度変更にあたって 60 歳未満への処遇に変更はあったか**

制度変更にあたって 60 歳未満には手をつけなかった。現在 60 歳以下の処遇制度の見直しは検討中である。

- ◆ **賃金水準の設定にあたり、年金の受給状況（在職老齢年金制度含む）や退職金は考**

慮したか

賃金の絶対額が大きいため特に考慮していない。

- **高齢社員の役割**

（管理職について）60歳になったから仕事のトーンを落とすのではなくて、自分自身のやりたいこと、できること、求められることを再度認識し、専門性を活かして今まで通り、もしくは今まで以上の「生涯成長」による貢献を期待する。

◆**事務系職種と技術系職種による役割や処遇の違いはあるか。**

制度、処遇の違いはない。

技術系の人は専門性を見つけやすいが、営業系事務系の人は自分の強みを洗い出すのに苦労しているようだ。

- **評価制度**

対象者本人のやりたいこと、できることの見つめ直し、上司との面談による求められることの認識を経て3つのランク格付けを行う。60歳からの格付けの再度の洗い直しも検討したい。

◆**格付け方法**

まず対象者が自分自身でやりたいこと、できることを見つめ直し、シートに記入。その後上司との面談を行い、やりたいこと、できることを共有する。上司は求められることを説明し、対象者は新しい職務区分の申請を行う。事業部長単位で職務区分の検討委員会が開かれ、対象者一人ひとりに上記の格付けを行う。この格付けに対応した仕事を与える。60歳未満の人と同じように賞与配分と年収を決めていく。

◆**高齢社員の評価制度の運用にあたり工夫点**

やりたいこと、できることの洗い出しと上司が求められることをしっかり伝える。この上司と本人の対話がポイントになるので、その点が上手く回るようモニタリングしている。加えて50歳・55歳の節目のキャリア施策をリニューアルした。今までは研修がメインだったが、詰め込みすぎて受講者が疲れ、その場限りのものになり現場で活かすことが出来なかった。新しい施策では研修を短時間化しガイドラインとして位置づけ、キャリアコンサルと上司との面談をメインに据えた。上司にも、面談を円滑に行えるようにするためのガイダンスを実施している。

- **社員とのコミュニケーションの取り方**

労働組合に対しては敵対する存在としてではなく、経営パートナーとして位置づけ、

必ず協議をしている。

◆制度変更に向けての説明や話し合い

経営管理職の変更についても説明した。会社とタイミングを合わせて労働組合の会報などに載せて周知をタイアップして進めてきた。ホームページにも社長からのメッセージを録画して掲載した。

◆社員の反応

目で見えてわかる大きな変化ではないので社員の中には戸惑う人もいる。草の根的な活動を通して地道な意識改革を行っていく。50代の社員からは60歳になっても特に変わるわけではないし、自分自身が伸びようとする、社会的意義があることをやっていかなければならないと意識するようになったという話を聞いた。

● 課題

制度は始まったばかりなので60歳を超えた人の動向を確認する必要があり、やりたいことに繋がっているか、やりがいに繋がっているか、これからヒアリングを進めフィードバックを行う予定である。

● その他

◆高齢社員の働き方のニーズはどのようなものがあるか

現場からそういう声は特にないが、会社として現代に則した変化をしていかなければならないと思っている。特に副業に関しては、これまで認めるとも禁止とも言ってこなかったが、2023年10月から申請すればOKにすると明確化した。

◆他社への出向・転籍・人事交流はあるか

社外出向を高い割合で行っている。会社間の人事交流、社員本人のキャリアを広げるためなど、会社の事業的戦略的事情で実施している。移籍した場合、給与の差額を条件付きで支給する転身加算制度を設けるなど、新しいキャリアを広げる姿勢を支援している。

◆ジョブ型雇用を検討したことはあるか

ジョブ型は日本では難しいと考えている。能力で判断するジョブ型ではなく、仕事で組織と個を繋いでいく人材マネジメントがこれから必要になる。

◆越境体験プログラムはどのような業種にいくことが多いのか

企画提案をベースに4つのプログラムを提供している。中小企業、地方創世の面か

ら地方の企業、東京都の運営するプログラム、農業の 4 つ。農業分野が好評で人気が高い。

◆部下を評価するための上司用の研修はあるか

上司のマネージャーとしてのプロフェッショナル具合が高まっているので、体系だったインプットが必要であると感じている。マネジメントに必要なエッセンスを整理した研修をつくりたいと考えている。上司をプレイヤーから解放してマネジメントに専念させる仕組みもつくる必要がある。

金融・保険業 B 社

● 高齢社員活用の企業方針

日本の人口が減少していく中で会社の労働人口の減少も見込まれる。そのような状況の中、60 歳を超えてもまだ働けると考えている人材に長く働いてもらうため、高齢社員の活躍に力を入れている。60 歳以上の層にも 59 歳以前の水準にせまる処遇を用意することで、高齢社員に、より一層の役割を発揮するモチベーションを上げてもらうとともに、若手社員に対しても、長く活躍できる会社であると理解してもらう狙いがある。2027 年 4 月に 70 歳定年に移行する予定であり、社内にも公表している。また、年功要素を廃止し、社員全体の活力を引き出す全体図に沿って、高齢社員の定年延長、処遇改善の調和を図る。

● 定年制度・継続雇用制度

まず、定年は 2019 年に 65 歳へ延ばした。ただし、60 歳～64 歳までは定年扱いでいつでも辞めることができる。もしくは、退職して 1 年更新の嘱託職員として勤務することができる。65 歳になると定年退職になるが、一定の選考のもと 70 歳までは 1 年更新の嘱託職員として再雇用される。この制度は 2021 年にスタートし、制度が適用される社員はシニアスタッフと呼ばれている。基本的に労働時間はフルタイム。65 歳以降の給与は 6～7 割水準となる。

◆近年の職種の新設・制度変更

2022 年に、60 歳以上の原則転勤なしの職種である総合職（シニア型）に、転勤がある「全国コース」を新設した。転勤をしてもいいという社員に手を挙げてもらい、その社員を「全国コース」として、転勤に対する加算給も支給している。また、2027 年 4 月には 70 歳定年に移行する予定。

◆再雇用職員の選考基準

健康状態、安全管理の面で問題がないかどうか、65 歳以前の仕事の評価、上長の推薦により判断される。

◆65 歳以降も働く人の割合

年によって異なるが約 20 パーセント。

◆年齢の節目で行うキャリア研修・面談はあるか

50 歳、55 歳、59 歳のタイミングで研修を行っている。将来に向けてどういうキャリアを歩んでいきたいか考える機会を設ける。70 歳定年を打ち出したので、それに見

合った体制作りを進めている。

◆管理職でいられるのは 65 歳までか

制度上の制約を設けてはいないが、65 歳超で管理職に就く社員数はあまり多くはない。70 歳定年に移行した場合、60 代後半の管理職もこれから増えてくる可能性がある。

● 現在の賃金制度

2024 年度の人事制度改正で、年功要素を廃止し、職務給と実績給をベースにした給与体系に移行した。全国転勤があることに対する処遇があり、シニア型「全国コース」にも同様の処遇がある。60 歳を超えても希望に基づき全国転勤を担ってもらうことにより、人員の減少をカバーする狙いがある。

◆高齢社員の賃金制度

これまでは 60 歳以上になると定年前の 7 割ほどの賃金だったが、2024 年 4 月に制度改正を行い、評価によって変わる部分はあるが、総合職（シニア型）では 59 歳以前の 8～9 割の水準になるよう引き上げた。評価が良ければ、59 歳以前と変わらない賃金を受けることも可能。シニアスタッフは補助的な業務が中心になるので処遇は 6～7 割の給与水準になる。

◆シニアスタッフと総合職（シニア型）の退職金の違い

シニアスタッフは退職してから嘱託として再雇用されるため、正社員としての退職時に退職金を受け取り済み。総合職（シニア型）は社員として継続雇用されているため、退職するまで退職金が出ないが、65 歳まで退職金を積み増すことができる。

◆60 歳以降も 59 歳以前と変わらない水準もあり得るという厚い処遇にすると決めた際に在職老齢年金制度を加味したか

在職老齢年金制度の存在も意識したが、それをふまえても全体的な処遇が引き上がることを検討した。

◆高齢者の賃金を見直すにあたって、高齢者の賃金だけ見直したのか、若手含めた全体の賃金も見直したのか

高齢社員だけでなく、若手含めた全体の賃金を見直した。年齢にかかわらず、社員全体の活躍を引き出したいという狙いがある。

◆現役時代と同じ水準で賃金を受け取れる制度はなかなか無い。社内で良い影響はあるか

将来的な人員の減少が見込まれるなか、会社として高齢社員に長く意欲高く活躍してもらいたいという考え。若手にとっては遠い未来のことなのでシニアの処遇水準についてはイメージが湧きにくいという声がある。社内で65歳以上になっても働きたいかというアンケートをとった結果、「働きたい」との回答結果は若手からはあまり高くないが、63～64歳くらいになると、急激に高くなる。65歳に近くなって自身の健康状態や仕事への意欲がまだ維持できるという実感が湧いてくると、まだ働けるという意識が強くなるようだ。

◆59歳までの水準と同じ給与があり得るということは、人件費などの増加はあるか
短期的には、高齢社員の賃金見直しによって人件費は増加する。また、70歳定年に移行した際には、65歳から70歳までの新しい枠が出来ることで財源上のインパクトは発生する。ただし、中長期的には社員の数が減少する見込みであり、全体の人件費は減少していく見込み。

● **高齢社員の役割**

60歳以降も現役であるという意識を持ってもらうこと、そしてそれに見合った処遇を提供することで、さらに役割を発揮してもらいたい。

● **評価制度**

年齢に関わらず同じ基準で評価を行う。シニアスタッフは11段階のランク分けを行っている。上のランクはマネジメントの職務など専門性の高い仕事になっていて、65歳前と変わらない水準で受け取ることができる賃金テーブルを用意している。

◆年功制から実力本位制にしたときの社員の反応

ざっくりいうと、6割が前向きで4割が不安といった感触。また、シニア層からは、体力面でこれ以上頑張れないかもしれないとか、中堅層からは、これまで年齢である程度上がっていったのに処遇が不安定になるのではないかという不安の声が一部聞こえてくるものの、多くの社員からは、役割に応じて賃金が支払われることが明確になり、より納得感がある処遇制度になったとの声を聞いている。会社としては、持続的な賃上げのためには生産性の向上が必要だと考えており、頑張ってくれた社員により報いていきたい。

◆**実力本位の人事制度に合わず辞めていってしまう方もいると思うが、制度を改定する上で離職率に変化はあったか**

制度改正後の離職率は低下している。また、年功的な処遇はこの4月に一度に廃止したわけではなく、ここ数年の中で段階的に削減してきた。また、年功的な処遇を削減していくという会社の方針も以前から社員に伝えていた。

● **社員とのコミュニケーションの取り方**

労働組合との普段のやりとり、意見交換、労使委員会での意見のやり取りを通じて会社としての考えを伝えている。シニアを雇用し続けることによる新陳代謝に関して懸念の声は一部上がっているものの、当社は年功制を廃止しており、役割発揮状況次第で年齢にかかわらず活躍できる人事制度としている。これからは、若くても、シニアでも頑張れば上位職に上がれるという実例を増やしていくことで、納得感を広げていくことが重要。実力本位の評価・登用をしているということを目で見えるようにしていきたい。

◆**実力本位主義になる上で所属長として若手からシニアまで部下をきちんと評価していくには**

なぜ自分が昇格、あるいは降格したのか、より丁寧な説明が求められる。そのためにも、所属長と所属員のコミュニケーションの質・量が重要になってくると考える。

◆**労働組合などとの話し合いの内容をどのように社員に知らせているか**

組合が発行する広報誌、社内イントラなど誰でも見られる媒体で周知している。

● **その他**

◆**60歳以降も就労を継続する方が多いと思うが、退職する方にはどのような理由があるのか**

現行の定年年齢である65歳で辞める方が多い。それぞれのライフプランに応じて判断しているものと考えている。

◆**リスキリングなどをサポートする体制はあるか**

週末などにDXなどに関する大学の講義を受ける「アップスキリング留学」という制度を設けている。その費用の補助もある。また、企業内大学として、経営学やコミュニケーションスキルなどを学ぶことができる動画コンテンツを集約した教育サイトも用意している。若手はビジネスの幅広い知識を、シニアはExcelなどのデジタルスキルを身につけてもらうことを期待している。

◆シニア活用で課題と感じている点

現行の制度では 60 歳以降は基本的に転勤なしの職種となるので、首都圏に 60 歳代の社員が集中する傾向がある。全国展開する会社として、人材の偏りをどう解消していくのか検討している。

製造業 C 社

- **高齢社員活用の企業方針**

役職定年制を採用していて、後進の育成・登用のために年齢による役職の上限を設けている。退職率は他の会社より低く、65 歳まで勤め上げる人が多いことも年齢によるポストオフの要因である。課長、部長等の職位によりポストオフとなる年齢を設定している。社員自身の人生を見直す効用と一定の社内新陳代謝も必要ということで導入している。2024 年にビジネス系社員を対象にした人事制度改正を実施。給与制度の中でも年功的な運用を廃止し、より実力本位の仕組みに変更。若手の早期登用も可能にした。役職定年後も実力本位で処遇を行なうことにしており、新たに担う職務・職責に応じて評価し、高齢社員の活躍に期待している。

- **定年制度・継続雇用制度**

- ◆ **役職定年**

役職定年制を採用し、課長、部長等ポストオフとなる年齢を設定。
管理職の場合はポストオフ後の等級に切り替わり年収は下がる。

- ◆ **定年**

定年は 10 年以上前に 65 歳に延長した。

- ◆ **定年後再雇用**

65 歳定年後は、70 歳を上限とする 1 年更新の再雇用制度あり。
継続雇用対象者の基準は勤労意欲があり心身ともに健康であること、直近の評価が水準以上（目安として中位以上で部署からの推薦があること）、勤務地までの住居を自ら確保できることの 3 点を踏まえ、要員構成等総合的に判断し契約可否を決定

- ◆ **65 歳以降も働く人の割合**

65 歳以降の再雇用を希望するのは約 3 割。

- ◆ **65 歳以降の雇用契約**

65 歳以降は 1 年ごとの有期契約となり、原則として、非常勤で週 3 回、週 20 時間未満の勤務で時給制となる。

- **賃金制度**

ビジネス系社員を中心として年功的な仕組みを廃止している。

◆管理職の場合

役職定年後は管理職時代の役割によらず、新たに担う職務・職責に応じたポストオフ後の等級に格付けされる。目標の成果発揮度とそのプロセス評価により賞与が決定される。基本給は考課による変動のない固定額となる。

◆管理職でない場合

60 歳での一律的な処遇ダウンは廃止し、65 歳定年まで処遇制度は変わらない。成果や行動を評価し、昇給・昇進・賞与に結びつく。

◆賃金決定にあたり、年金の受給状況などは考慮されるか

考慮していない。

◆退職金の決定方法

退職金は DB+DC で、60 歳まで積み立て、65 歳支給としている。

● 高齢社員の役割

65 歳定年までの雇用が保証されている中で、何が強みなのかを語れるようになり、役職定年以降もプロフェッショナルかつ、プレーヤーとしての活躍を期待

● キャリア自律支援策

できるだけ早いタイミングで意識変容を促すため、折り返し地点となる 43 歳を対象にしたワークショップを新設し、セカンドキャリアを視野に入れた準備をしてもらう。58 歳でワークショップを受けてもらい、より LIFE に焦点を当てた内容としている。キャリアオーナーシップはより社員に寄り添って取り組むべきだと考えている。

◆社内大学での支援

2015 年に開設した社内大学でも、人生 100 年時代のキャリアオーナーシップを主体的に考え、リスキリングに励む環境を作っている。

◆セカンドキャリア等社外出向等でのキャリア支援

自社グループ以外の中小企業や、NPO 法人にも出向する制度を設けることで、キャリアの選択の幅を広げる支援をしている。また、希望者には、内閣府の「地方創生人材支援制度」や総務省の「地域活性化起業人制度」を使って、地方部の自治体（市町村）に中高年社員が出向している。

- **社員とのコミュニケーションの取り方**

労働組合と話し合いを重ね、2024 年の 4 月に人事制度改正を実施。

また「社員に自身のキャリアを考えてもらうための社内ワークショップ（高齢社員も参加）」を開催し、労使それぞれで制度改正の浸透を図った。

- **その他**

- ◆ **社員構成**

新卒と中途採用で 6 対 4 くらい。社員構成はビジネス系が約 6000 人、製造系分野で約 2000 人。

卸売・小売業 D 社

- **高齢社員活用の企業方針**

65 歳定年はグループ内で 7 社が導入済み(2024 年 7 月時点)。定年延長 70 歳に向けて取り組みをはじめているところだが、全社的にはさまざまな考え方があり、検討中。

2000 年にいわゆる「JOB 型」に近い「職務型制度」を導入しており、年功序列に対する変革を早い段階から進めてきた。高齢社員にも経験や知見を活かして活躍することを期待している。

- **定年制度・継続雇用制度**

役職定年については、グループ各社により異なるが大体 58 歳で役職定年。特殊なケースとして、特別な技術などがある場合は、58 歳以降も役職を継続。

グループ中核 7 社が 65 歳で定年となる。

65 歳定年以降の再雇用は、制度上はないが余人をもって替え難い人材は個別に嘱託雇用や業務委託で就労についてもらっている。70 歳以上でも活躍している嘱託、業務委託もいる。「なくてはならない人財」という方はいるので一人一人を見ていく。

- **賃金制度**

60 歳以降の給与は現在 7 割水準。

定年延長前の制度では、60 歳で再雇用に移行していたため、年収は 59 歳以下の 4 割程度の水準にダウンしていた。しかし定年延長後、60 歳時点で等級を変えずに別の賃金テーブルに移行するようになり、59 歳以下の 7 割水準にまで改善した。

役職手当はなく、等級によって決まっており変更はなし。

- **実力主義の土壌**

もともと年功序列の人事運営は行っておらず、30 代でも部長に登用している。

一方で、社長も「ベテラン人材は必要」と明言しており、大半はモチベーション高く業務遂行頂いている。

- **評価制度**

人事評価は、半年に 1 回であり、異動も半年に 1 回実施。

役職定年後も評価の仕方は変わらない。

- **社員とのコミュニケーションの取り方**

定年延長やその他の人事制度改正にあたり、会社説明会を通じて周知を徹底した。また定期的な労使協議会、担当者レベルでの労使の緊密な意思疎通を行っている。

- **課題**

高齢者と若手の上下逆転によるマネジメントのしづらさが挙げられる。管理職研修でフォローしたいと考えている。ただし 2000 年に職務型を導入しており、実力評価によるグレードダウンも日常的に発生するため、年功要素に起因する上下逆転の弊害は比較的少ないと考えている。

- **中高年社員へのキャリア支援**

20 代から行っているキャリア研修について、40 代以降は人生 100 年時代を見据えたキャリア構築を目的に「5 歳刻み」できめ細かく実施。53 歳と 58 歳の研修でキャリアの棚卸しを実施している。53 歳研修は共済会との共同開催。年金・社会保険に関する内容も扱う。

また 50 代社員を対象としたキャリア面談を実施し、社内外を含めたキャリア・生き方の相談に乗っている。

2024 年より試験的に「越境体験研修」を実施。地方課題をテーマとしており 50 代からの積極的参加が見られたため、将来的な拡充も検討している。

各種 e ラーニング教材、自社オリジナルの DX 人材育成コンテンツ（シニア社員限定のリスキリングはなし）などが用意されている。

製造業 E 社

- 人材に関する企業方針

「頑張ってもらえる人には長く働いてほしい」と考えている。自分で考えて行動できる組織にしていきたいため、キャリアオーナーシップの意識の定着を促進している。

2024 年 4 月に管理職を対象に JOB 型を導入するとともに「プロフェッショナル職制」も導入するなど、活力ある人事運営、若手の早期抜擢も可能な体系に変えつつある。

- 定年制度・継続雇用制度

- ◆定年

60 歳定年。頑張ってもらえる人は長く働いて欲しいとの思いから、再雇用は 70 歳までに延長した。

66 歳以降は「評価」「健康」「仕事と本人のマッチング」を対象者基準としている。実態としては、公的年金支給のため 65 歳くらいまでで辞める人は多い（3 割程度の残存率）。

- ◆役職定年

管理職はおおむね 50 歳代で役職定年を迎える。

役職定年後、給与もおおよそ 8 割の水準となる。全員がこの役職定年に該当するわけではなく、役職の必要性に応じて継続する場合もあるなど、緩やかな運用をしている

係長以下の監督職も 50 歳代で役職定年。

- 賃金制度

60 歳定年後の継続雇用における給与は現役時代からの役割変更度合いに応じ、7 割～5 割までダウンする。

- キャリア研修等

48 歳でキャリア研修を実施。管理職と監督職で区分。マネー、ライフ、キャリアを含めた内容となっている。従業員からの希望に応じ、キャリア面談を実施しており、毎年 100 名以上を人事部が面談。相談者の 1～2 割を占めるシニアからは、60 歳以降の処遇、退職金・年金制度の質問などが多い。

- **課題**

再雇用上限の引き上げにより、頑張ってくれる人が長く働ける制度になっていると考えている。

係長以下の一般職の再雇用制度について、どうあるべきか再検討中。

高齢者に適した役割付与・職務開発が一つの会社内のみでは難しいと認識している。

再雇用社員や係長以下の監督職へのジョブ型の導入も検討されている。シニア人材個々人のパフォーマンスに応じた、メリハリのある処遇設定も同様に検討テーマ。

金融・保険業 F 社

- **人財活用の企業方針**

ボリュームゾーンである高齢社員（50～60 代）にこれまでの知見を活かして、引き続き活躍することを期待し、シニア活躍に資する取組みを推進している。2023 年 10 月の制度改定においては、60 歳以降の再雇用時においても部署の責任者（ライン長）となれることとし、処遇は、再雇用前の水準を据え置いている。また、専門社員制度を新たに作り、認定された場合は、役職定年の 55 歳に関わりなく、専門社員用の処遇が適用される。

継続雇用制度は、65 歳までとしているが、グループ内の企業と協業し、70 歳まで派遣として活躍できる制度を 2024 年度からスタートさせている。

- **定年制度・継続雇用制度**

役職定年はなし（ただし、55 歳以降で役職変更等による処遇引き下げあり）

定年は 60 歳、65 歳までは再雇用。60 歳定年者の 8 割が再雇用を選択し、60 歳退職者の中には、出向中の取引先にそのまま転籍・転職する者もいる。

- **65 歳以降の派遣制度**

2024 年 4 月から、65 歳から 70 歳までを対象に、グループの人材派遣会社に登録してもらい、そこから派遣社員としてグループ各社に派遣する制度を開始した。発足初年度の 2024 年 4 月、対象 180 名の再雇用満了者のうち、100 名が登録し、80 名が派遣されている。健康上の問題や保有スキル・本人希望のアンマッチで 20 名は待機中であるが、今後、必要に応じて派遣の打診を進めていく。派遣先は、当社本体が多く、65 歳までと同じ職場への派遣が多い。仕事内容と労働条件（時給、週の勤務日）を明示し、希望者とのマッチングで派遣が成立。週 5 日が中心だが、週 3～4 日も多い。

- **賃金制度**

60 歳以降の再雇用者は給与が 6～7 割にダウンする制度となっているが、2023 年 10 月の制度改定により、再雇用後もライン長を継続可能とし、対象者は再雇用前と同水準の処遇を確保しており、対象者も徐々に増加。

65 歳以降のグループ派遣会社を活用した派遣社員の給与イメージは、東京だと時給 1900 円×7 時間×20 日＝27 万円。在職老齢年金との調整は意識せずに設定している。

- **高齢社員役割**
原則、60歳定年後は、担当者の一人として、過去の知見を活かした業務遂行や後輩の育成をメインの仕事として役割発揮してもらっている。
- **評価制度**
5年の再雇用期間も、再雇用前と同じく、6段階で評価し、評価によって、次年度の月例給や退職一時金（退職時に支給）の加減算に反映している。
- **社員とのコミュニケーションの取り方**
制度改正にあたっては、労組を通じて組合員の意見も聴き、認識を合わせながら策定しており、組合による社内情宣も新制度の理解・浸透に活用している。組合との丁寧な対話により、社員全体に制度改正の意図が周知されるという効果がある。
- **65歳以降の派遣社員研修**
グループ内の人材派遣会社で研修を実施しており、内容は勤怠管理だけでなく、心の持ちようや健康に関するテーマまで含まれている。
- **課題**
終身雇用が消滅しつつある中では、役職定年の見直しは今後の検討課題と認識している。実際、役職定年の55歳前に、処遇を理由として退職するケースも散見されており、課題として意識している。
上述の「専門社員区分」は60歳までの制度なので、60歳以降もプロフェッショナル人財高く処遇出来る制度構築は必要である。今でも高度プロフェッショナル人財（アクチュアリー、商品認可が担える人財）は奪い合い状態であり、高い市場価値に相応しい60歳以上の受け皿制度の検討を進めていきたい。

運輸業、郵便業 G 社

- **人材活用の企業方針**

人事制度全体としては年功序列を廃し、早期登用も進めていく。全世代の社員が同じ土俵で切磋琢磨することを志向。

また人材不足が深刻化する中で知見伝承の中心である高齢社員の一層の活躍を期待しこの度、定年後再雇用の人事制度を改定。

- **改正前の課題**

再雇用社員に対して会社が期待することや、担っていただく役割が不明瞭であり、労働条件も個々相対で決めており、再雇用制度全体の透明性が低かった。

- **定年制度・継続雇用制度**

定年は 60 歳。再雇用は 65 歳まで。実態としては約 9 割が再雇用を選択。

- **役職定年**

一律の役職定年行っていないが、早期登用を進めており、後進に道を譲り知識・経験を伝承しながら組織全体の活性度を高める仕組みは敷いている。

- **再雇用社員の人事制度改正（2024/10）**

上述の課題を踏まえて、制度の透明性を高めることを狙いとし、期待役割と賃金、評価の全体を体系化し、明文化した。定年退職後の再雇用は雇用形態こそ定年前と変わるが、会社からの期待は高く、職務アサインにおいても定年前後の境目をなくし、シームレスに活躍できる環境を整えた。

- **再雇用の賃金制度**

2024 年 10 月の改定で、職務内容、責任範囲に応じて定義を定め、区分けした。改定前は、定年後再雇用を機に、賃金が大きく減少したが（一律ではない）、改正後は、職務内容や責任範囲が同一であれば、担い手が定年退職前か再雇用かによる差は生じない。定年前は職能+JOB 型のミックスともいえるが、再雇用後は JOB 型要素がより強い。

- ◆ **評価制度**

制度改定後は、再雇用期間も職務遂行の達成度に基づき評価を行い、「相対化」を取り入れている。

◆賞与

制度改定により、定年退職前と再雇用後とで賞与の扱いを同一とした。改定前は、再雇用後は、賞与は一律対象外で、別途契約満了後に一時金支給する仕組みであった。制度改定を年度の途中の2024年10月に行ったのは、冬の賞与に間に合わせたいという、会社の意思でもある。「賞与」は全社の業績に連動するものであり、扱いが同一になったことで、全社員の一体感醸成につながった。

◆60代後半の継続雇用

65歳から70歳までの雇用継続については、引き続き検討している。

●社員とのコミュニケーションの取り方

労使ともにコロナ前から制度改正の必要性は認識していた。今回の改正にあたっては高齢社員のヒアリングを丁寧に行って、当該層のニーズを反映した内容としている。サステナブルな事業展開のための人材課題は、労使で共有しコミュニケーションを続けていた。

●定年前後世代のキャリア支援策

50代を対象としたキャリア研修を実施している。また定年後も会社が実施する各種研修を受講可能で、定年前後の受講資格の区別はない。

そのほか、社内には、キャリア内省を促すコンサルティングチームがあり、資格を持った社員が伴走しながらキャリア支援を行っており、定年前後に関わらず、社員が相談できる仕組みになっている。

●若手の役職登用について

再雇用の制度を改定する一方で、年功序列を廃止した早期登用を促進し、全世代が同じ土俵で切磋琢磨することを志向している。

●今後の課題

「65歳定年」、「65歳以降の就業機会の提供」は継続検討テーマである。高齢社員の「柔軟な勤務体系ニーズ」は高くフルタイムを前提とした定年延長は慎重に検討したい。

卸売・小売業 H 社

- **高齢社員活用の企業方針**

主たる商品は耐久消費財であり、顧客関係性の観点から人を大切にする社風である。約 20 年前に継続雇用の検討を開始した。当時は一部の意欲ある社員のみ「再雇用」という形で継続雇用していた。現在は人口減少に対応して高齢人材の経験・スキルをさらに活用すべきこと、加えて高齢者のニーズに応えることも重要と認識している。

定年を迎える社員は毎年 50 人を超え、直近では 100 人弱を予定している。定年をもって離職する者はそのうち 2、3 名程度である。64 歳の社員はグループ全体で現在 60 人弱である。

- **高齢社員の役割**

直接の戦力としての他、後進育成の役割を期待している。

- **定年制度・継続雇用制度**

定年は 60 歳。65～70 歳の継続雇用は来年度から開始予定。短時間勤務や有給の時間帯取得などで柔軟に対応している。

- **賃金制度**

継続雇用は正社員に準じたテーブルにした（等級変化による降給はある）。特に管理職や特定職務を継続する場合には月給が下がらないよう配慮している。継続雇用とは別に有期雇用（パート、契約社員）のテーブルも設定している。

- **評価制度**

半年に一回の人事考課がある。テーブル内で 7 段階評価となる。現状 65 歳までは評価結果を昇給額及び賞与額に反映させている。部署によって業務内容が異なるため、評価方法を統一するのは難しいと感じている。

- **コミュニケーションの取り方**

30 歳代から 52 歳まで年代別に応じたライフプランセミナーを実施している。その後、複数回の面談（54 歳と 58 歳、それと定年を迎える 9 ヶ月前、6 ヶ月前）を通して、会社の要望と本人の希望をすり合わせる。定年前の面談は社長もしくは役員と一対一で行う。職務内容など本人の意に沿えない場合もあるため、真摯に想いを伝えるようにしている。

- **効果と課題**

職務によっては 65 歳以降の体力的な問題があり、これへの対応が必要になる。

継続雇用上限引き上げに向け職務開発が課題であると考えている。

また仕事内容の変化（管理職からサポートへ等）によるモチベーション低下がある。

他には関連会社への転籍に際し、これまでの経歴や風土を引きずっていることで転籍後にうまくいかないケースもある。

- **能力開発・リスキリング**

モチベーション維持を目的とする高齢社員向けのキャリア相談会を準備中である。

学術研究、専門・技術サービス業Ⅰ社

- **高齢社員活用の企業方針**

技術者は 60 歳到達時に保有している国家資格の価値が下がるわけではない。60 歳以降も、業務内容は大きく変わらないので、同様に活躍してもらう方針。そのため 70 歳定年制度を導入し、技術者に長期間働くことができる環境を整えている。高齢社員の処遇は他社よりも水準をあげることにしている。制度導入当初は 60 歳を超えても担う仕事内容が大きく変化するわけではないと考え、評価制度を変えることは無かったが、60 代の技術者が増加してきたことにより、来年以降にシニア向け評価シートを作成したいと考えている。

- **定年制度・継続雇用制度**

2019 年より 70 歳定年制。60 歳を超えても基本はフルタイム勤務。事情があってフルタイムで働けない社員は契約社員に移行して希望する勤務形態で働いてもらっている。

- ◆ **定年制の撤廃や 75 歳まで定年を伸ばすことは考えているか**

企業側としては健康問題や労災リスクがあるので、伸ばすことには疑問が残る。70 歳以降も雇用する場合は契約社員制度があるので、そこを受け皿にしたい。

- **賃金制度**

管理職は個別年俸制。一般職は定期昇給なしの月給制。管理職・一般職ともに賞与がなくなる。2024 年 4 月から制度を変更し、過去 3 年間の評価を見て、移行する際に差をつける処遇を導入した。その理由の一つに「移行前の評価が移行後の賃金に反映されていない」という不満の声があがっていたため。

- ◆ **月給制社員の賃金制度**

月給制の社員は賃金テーブルが決まっている。毎年評価が行われるので、その年によって給料が上下する。

- ◆ **年俸制社員の賃金制度**

年俸制の場合も等級ごとの賃金レンジを設定されている。60 歳前まで年俸制だった人は、60 歳以降も年俸制になる。

- ◆ **60 歳以降の役職継続について**

60 歳になっても、後進が育っていない場合は部長職などを継続してもらう場合があ

る。そのときには現役並みの処遇になる。新規の役職継続は 62 歳までとし、現役職継続者は移行措置として 65 歳までには役職を降りてもらうことにした。60 歳以降の賃金は下がるが、7～8 割をキープする水準にしている。役職を継続している人は 9～10 割の水準になる人もいる。

◆65 歳以降の賃金レンジと等級

65 歳になると原則として等級を 1 段階下げる。例外として 65 歳になってもそれまでと健康状態、意欲、働きぶりが変わらない人は上長の推薦と過去 3 年間の評価を総合的に判断して、等級をそのまま維持するという対応をすることもある。

◆退職金について

70 歳定年制度導入時は移行措置として 60 歳定年制度が適用されていた社員は 60 歳のシニア職移行時に退職金が変わらずに支給され、2019 年以降入社者は 70 歳定年時に支給されることとした。60 歳以降働いても退職金の積み増しは行わない。

◆シニア層の賃金を見直す際に、現役世代の賃金も見直したか

2024 年 4 月時のシニア職賃金制度の見直しの際には現役世代の見直しはしていない。今後は賃上げに対応するため全体的に賃金を上げる方向で考えている。同業他社も賃上げの動きがあるので、シニア層の流失を防ぐために、その処遇の見直しを考えていきたい。

◆賃金決定にあたり、年金の受給状況などは考慮したか

考慮していない。社員の判断で年収を抑えた場合は社員ではなく、契約社員に雇用形態を変更してもらう場合もある。

● 高齢社員の役割

基本は 60 歳になっても現役のように活動的に動いてもらうことを期待している。元気な高齢社員が多いので、若手の休職時などに、その分の仕事を引き受けてもらうことも期待する。60 歳を超えたからといって社員に求めるものが大きく変わるわけではない。技術者として資格を持っている限りは年齢に関係なく活躍して欲しいと考えている。

● 評価制度

60 歳前と同じ評価基準が適応される。目標管理制度ではなく、役割行動評価をベースに行っている。

◆現在考えているシニア向け評価で工夫したい点

今後は後進をきちんと育てていくこと、その年の中でどれだけ部署に貢献できたかに評価の重点をおき、突発的な案件を受けた際には加点をする点を重視していきたい。

◆課題

60 歳以降も仕事が大きく変わらないなら適正な評価をしてほしいという声があがっている。会社の求める資格を多く持っている年俸制の管理職と、そうではない月給制の社員では賃金に差がある。資格を持っていない社員でも長年の働きに対する評価は必要であると考えている。

●社員とのコミュニケーションの取り方

シニア移行持の仕事内容や処遇に関しては、部署ごとに上長が本人と面談し、確認してもらっている。その際には過去 3 年の評価によって給与が決定される旨を伝えている。

●その他

◆事務系社員の採用

もともと技術系の会社であるので、事務系の社員をプロパーで採用し育成していく社風がない。技術系の人材は新卒も中途も採用するが、人事・経理・総務などの管理部門は外部からの中途採用が多い。

◆社員構成比率

新卒とキャリア採用の比率は 6 対 4。新卒採用の比率は大卒と大学院卒が半々くらい。

◆現行の賃金制度・評価制度の効果

60 歳以降になっても退職する人があまり増加しない点が挙げられる。70 歳定年制度で他社に比べて処遇があまり落ちないので、同業他社の方から 60 歳以降は I 社で働きたいという中途入社希望者も多い。公務員の定年後に I 社に転職する方もいる。

◆70 歳定年のなかで、パフォーマンスの悪い社員への対策は

人手不足が加速する中で、全社員にいきいきと働いてもらい雇用を続けたい。それでもパフォーマンスが上がらない方は 60 歳以降の評価における給与の見直しや 65 歳からの等級ダウンを通して自身のパフォーマンスを見直してもらう機会としている。

◆シニア層の労務災害予防で気をつけていることは

持病のある人は治療の両立をしてもらうことを意識している。本社に保健師を常駐させているので、必要に応じて面談を行い、現場作業が危険であると判断されれば、必ず同行者をつけるなど安全管理上の措置を行うようにしている。

◆高齢社員が体力的に現場に出ることが難しいとなった場合の対応

現場調査は若手に任せて、設計などを担当してもらうなどしている。

医療、福祉 K 社

- **高齢社員活用の企業方針**

業界自体が人材難のため、従来から高齢者活用の必要性、意向が存在していた。資格を要する職種（看護師、機能訓練指導員など）や専門的職種（デイサービスのドライバーなど）が必要な現場のため、高齢者の中途採用等も駆使しながら積極的に高齢者を活用。もともと年齢層の高い業界のため、評価については年齢により理念や業務との相性を重視。障害者支援、高齢者の雇用促進を経営指針として明記。病気（がんなど）についても個別対応。周囲がフォローしながら可能な限り働いてもらう方針である。定年を引き上げることで、元気な高齢社員が年齢を意識することが少なくなることを期待している。

- **定年制度・継続雇用制度**

定年は 60 歳。再雇用上限は 70 歳となっているが希望者はその後も継続可能。形態は嘱託正社員、パート、短時間正社員など。契約期間は 1 年。働きぶりと健康状態を見て更新される。給与は雇用形態（つまり労働時間）に応じて決定。時間単価は変わらない。役職定年はなし。本人希望や実力に応じて降格有。2009 年に再雇用期間を 70 歳に引き上げており、2025 年 1 月より、定年を 70 歳に移行した。

- **賃金制度**

資格手当（60 歳以降で資格取得でも取れる）
役職手当有（事業所ごとの管理者、副施設長、フロアリーダー）
正社員でも嘱託でも時間単価は変わらない

- **高齢社員の役割**

経験が長ければ後輩指導の役割を担うケースもある。

- **評価制度**

独自の評価シートを用い、職種ごとに異なる評価項目を細かく設定。評価項目については、序盤は従業員としての基本事項が中心、のちに職種ごとの項目や資格の有無などへ細分化。評価項目の達成度により役職が上がる。役職が給与に反映されるため、ボーナスなどはない。

- **社員とのコミュニケーションの取り方**

- ◆**制度に関するもの**

- 定年延長は各事業所の従業員代表と協議する手順を踏んで就業規則に盛り込む

- ◆**日常的なもの**

- 月一のミーティング、年 2 回の面談を、従業員全員を対象に行う。高齢従業員に対しては体調確認等の機会として活用。またトラブルの際も理念に立ち戻って話し合いで解決している。

- **課題**

- ドライバーなど、加齢による働きぶりへの影響が出やすい職種については、新たな役割付与の可能性を検討中（自動車整備、在宅高齢者の自宅の電気交換など）。

- 若手の施設長が高齢従業員の統率に難儀しているケースもある。元役職経験者の高齢従業員が若手の役職者を指導するなども。

- 高齢従業員の健康面。社内で腰痛対策のセミナーを開催

- **その他**

- 厚労省が定める必須研修を実施。高齢者のための研修はとくにない。

- 安全のため、高齢ドライバーへの運転チェックや車校への派遣。

- 119 名の従業員が女性。フロアリーダー 35 名。女性 14 名。

製造業 L 社

- 人材活用の企業方針

- ◆採用基準

新卒採用はなく、即戦力を求めているので中途採用のみである。20 代後半から 40 代半ばの転職者が多い。社員 45 名中 10 名ほどが外国籍である。日常的に他の国の拠点との打ち合わせ、会議、出張があるため、業務に関する知識に加え一定の英語力が担保されている人材を採用している。外資系企業からの中途採用が多い。

- ◆職種別の採用

採用された職種から別の職種に移るということは原則ない。

- ◆現在の制度とその変更可能性

現在、再雇用制度はないが今後社員の中で 4 割を占めるボリュームゾーンである 45 歳~54 歳が 65 歳になる頃には景気、業績など状況によって設定される可能性はある。

- 定年制度・継続雇用制度

65 歳定年。賃金レンジは 65 歳を超えても同じである。

- ◆再雇用制の有無

継続雇用制度はないが、70 歳を上限とする個別契約はある。

- 賃金制度

職種による賃金レンジの中で単年度評価と合わせながら賃金が決定される。一般職と管理職、さらに管理職の中で分け方の段階がある。賃金テーブルは本社と共通でなく、日本側で独自に設計されている。

- ◆基本給の水準とボーナス有無

基本給×12 か月が収入源のメインとなる。賞与の年収に対する比率は小さい。その分基本給が同業他社より高く、他に全社目標の達成に伴うインセンティブ支給がある。

- ◆65 歳までの賃金の昇給・降給

65 歳までは昇給し続ける（降給する場合もある）。中途採用の社員の 1 年目は助走期間として、2 年目、3 年目のパフォーマンスを見て、本人と話し合いながら報酬を

決める。

- **評価制度**

処遇は勤続年数ではなくすべて人事評価で決まる。評価制度・スコアは全世界共通で、昇給率などは国別で設定することが認められている。

- ◆**昇給と賞与の評価方法**

コンピテンシーに対する評価を軸に、単年度ごとのオブジェクティブ評価を組み合わせで行っている。コンピテンシーは昇給、オブジェクティブは賞与の決定に関わる。世界で同じ評価基準を使用しているが国ごとに基準の比率を調整することが許されている。個人個人の評価の強弱が強く出るため、一般的な日本企業のように平均的な昇給率は出していない。

- ◆**PM（プロジェクトマネージャー）昇進の選考基準**

PM への昇格の選考には本社も一定程度関わる。対象者がどれだけのプロジェクトに関わったか、海外での仕事の経験がどれだけあるか、プロジェクトを遂行するための語学スキルがあるかを見られる。理由は国内だけでなく海外を巻き込んだ仕事をする可能性があるため。エンジニアから PM になりたいと思ってもそのハードルは高い。

- ◆**賃金決定に際し年金の受給状況などは考慮したか**

年金受給者に対する給与の調整はない。

基本は年齢に関わらず成果によって評価される。

- **社員とのコミュニケーションの取り方**

中途採用した社員とは1年後2年後の展望も話し合う。入社して2〜3年目での見極めが早い。パフォーマンスが下がっている人のコミュニケーションは直属の上長がとる。

- ◆**65歳前にこれからのライフプランを相談する面談はあるのか**

次の人生を考える研修はやってみたいと考えている。

本社がある国では65歳以降働くという制度はないので、制度化には本社と交渉が必要になると考えている。

解雇に関し日本は厳しいため、他国のグループ企業とは異なる制度になっている。

それでもある程度選別がなされているので、定年時には高パフォーマンス社員の比率が高い。そのような状況下でライフプランセミナーを実施するとした時の社員

の反応としては、マインドが下がるような傾向にはならないと考えている。

◆**現行の制度やその運用に関して、課題と考えていることは**

現在 65 歳を超えている社員は 1 人しかいない。年金の支給年齢の変化をふまえながら、フルタイム・パートタイム様々な働き方ができる制度が必要と考えている。

加えて 70 歳まで働いて欲しいと会社が求めることも必要である。

現状では世界的に業界の成長が停滞気味であり、本社からヘッドカウントの管理が厳しく、そのニーズが生まれにくい。

● **その他**

◆**本社への費用請求の扱い**

日本オフィスは開発とエンジニアリングの他、セールスの拠点でもあるが、利益を生み出すプロフィットセンターではなくコストセンターとしての扱いである。

日本でかかっている費用は開発のために必要な費用ということで、日本の費用をグローバル本社に請求するような特殊な仕組みになっている。