

大項目	小項目		記載事項
企業概要	業種	①	大分類レベル
	規模	②	大括りの社員数
	高齢者比率	③	高齢者比率
	主な職種	④	構成比が大きい職種
正社員・高齢社員の活用方針	人材活用方針・状況	⑤	現役社員の人材活用方針、人員構成 高齢社員の活用方針、制度設計の理念・導入意図 高齢社員に期待する役割
	役職定年	⑥	役職定年の有無、労働条件の変更状況
定年制と雇用管理	定年制度	⑦	定年制度、選択定年、社員区分、労働時間・配置管理
	継続雇用制度	⑧	有無
	65歳まで	⑨-1	社員区分、労働時間・配置管理の方針
	65歳以降	⑨-2	社員区分、労働時間・配置管理の方針
	その他の働ける仕組み	⑩	社員区分、労働時間・配置管理の方針
	65歳以降の雇用率	⑪	
	現行制度の運用開始時期、制度変遷	⑫	定年制・継続雇用制度の導入時期、変遷
賃金制度	・60～65歳 ・59歳以下の役職定年者	⑬	等級制度：有無、社員区分別の格付け基準、他の社員区分との格付け基準の違い、定期的な再格付けの変更の有無 基本給：決定基準、水準 賞与・一時金、諸手当：決め方、水準 退職金：支給有無、支給時期、積立期間
	65歳以上	⑭	等級制度：有無、社員区分別の格付け基準、他の社員区分との格付け基準の違い、定期的な再格付けの変更の有無 基本給：決定基準、水準 賞与・一時金、諸手当：決め方、水準 制度設計上の年金考慮の有無
	近年の変更点	⑮	賃金制度全般の変更点
能力開発	中・高齢期のキャリアシフトの支援	⑯	中・高齢期のキャリア研修・面談の実施状況（対上司も含む）
	能力向上の支援	⑰	自己啓発支援、専門能力向上の支援、キャリアの幅を広げる支援
労使コミュニケーション	制度変更・運用時の労使での協議	⑱	人事制度設計・運用、変更時における協議（意見収集も含む）状況
	職場への支援	⑲	現場との関係性構築とその（組織風土を作る）支援
高齢社員の人事管理の課題		⑳	新制度の効果、人材活用上の課題、今後の改定方針

大項目		A社		B社		C社		
企業概要	業種	①	製造業	金融・保険業		製造業		
	規模	②	約49,000人	約45,000人		約40,000人（連結子会社も含む人数）		
	高齢者比率	③	—	—		—		
	主な職種	④	—	内勤職、兼職（以下は内勤職員の状況）		中核2社は総合職（6,000人）		
正社員・高齢社員の活用方針	人材活用方針・状況	⑤	・多角化経営により、年齢別の採用数に波がある。人員構成は55歳が多く、40代は少ない。20年前からキャリア採用を実施し、人員構成の波は解消傾向にある。 ・人員が多いシニア層のパフォーマンスを高めるために、定年年齢を延長し、「終身成長」を目指す ・〈管理職〉自分の「やりたいこと」、「できること」、上司から「求められること」を再認識し、本人の専門性を活かす、または「終身成長」を通じて貢献することを期待する。	・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。 ・年功的要素を廃止し、社員全体の活用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。		・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。 ・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。 ・離職率は低く、65歳まで働く人が多い。		
	役職定年	⑥	あり（60歳）	なし		あり		
	定年制度	⑦	■定年65歳。 ・60歳時点で社員区分の変更あり。	・定年年齢を65歳とする「定年延長型」（シニア型）と「再雇用型」（シニアスタッフ）を選択できる。シニア型は、自身の選択で65歳以前の退職も可能。シニアスタッフは1年更新の嘱託契約であり、シニア型として退職した後にシニアスタッフに移行することが可能		■定年65歳。 ・役職定年後にポストオブ後の等級に格付け		
定年制と雇用管理	継続雇用制度	⑧	なし	〈定年延長型〉 ・60歳時点で職種の変更あり（59歳以前の職種から「シニア型」に移行） ・勤務地の希望を反映する配置とし、全国転勤「あり」と「なし」の2つの区分がある（後者の場合には最終居住地に異動） ・同一職務であれば、職責の変更はない	〈再雇用型〉 ・1年更新の嘱託契約	あり		
	65歳まで	⑨-1	—	あり	あり	—		
	65歳以降	⑨-2	—	—	同上	■65歳以降は基準該当、上限70歳までの継続雇用。		
	その他の働ける仕組み	⑩	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。	・65歳以降は基準のうえ、上限70歳までの継続雇用。		なし		
	65歳以降の雇用率	⑪	—	・65歳到達者に占める雇用率は約20%		継続雇用の希望率は約30%。		
	現行制度の運用開始時期、制度変遷	⑫	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）。	・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）。 ・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。 ・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		・2013年4月より定年年齢を65歳とした。 ・2020年9月より上限年齢を70歳とする再雇用制度を設けた。		
賃金制度	・60～65歳 ・59歳以下の役職定年者	⑬	【等級制度】あり（三等級：格付け基準は59歳以下正社員と異なる）。管理職の格付けは、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。 【賞与・一時金】あり。評価に応じて上下120万円の差がある仕組みである。 【退職金】65歳時点で支給する。	〈定年延長型〉 【等級制度】59歳以下正社員と同じ。 【基本給】決め方は59歳以下正社員と異なる。主に非経営管理職の場合、役職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。 【賞与・一時金】あり（決め方は59歳以下正社員と異なる）。定年延長型（シニア型）のテーブルがある。役職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。 【退職金】65歳時点で支給する（65歳まで加算）。		〈再雇用型〉 【退職金】なし（退職時に支給済み）	〈役職定年者〉 【等級制度】あり（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）。 【基本給】決め方は59歳以下正社員と異なる。等級毎の固定給（評価結果の反映なし）。 【賞与・一時金】支給あり。目標の成果発露度とプロセス評価を算定基準とする。 【退職金】60歳まで積み立て65歳で支給する。	〈非管理職〉 【等級制度】59歳以下正社員と同じ。 【基本給】全員一律の処遇の低下はない。 【賞与・一時金】あり（評価あり）。 【退職金】60歳まで積み立て65歳で支給する。
	65歳以上	⑭	—	〈再雇用型〉 【等級制度】あり（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。 【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。 【賞与・一時金】あり（決め方は59歳以下正社員と異なる） 【在職年齢年金の考慮】あり	〈再雇用者〉 【基本給】支払い形態は時給制となる。 【在職年齢年金の考慮】なし			
	近年の変更点	⑮	・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、変動幅を大きくした。 ・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。	・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歳未満の賃金制度を改定していない。		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50歳未満の社員の賃金制度となる。		
	能力開発	中・高齢期のキャリアシフトの支援	⑯	・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。	・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。		・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）。	
能力向上の支援		⑰	・社員の活動範囲を広げる支援（社外向出や職場体験、副業等）を行う。 ・リスクリング・リカレント教育の環境（オンラインの学習等）を整える。	・リスク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。		・リスクリングの環境として、スキルの継続学習を支援する研修や自己啓発支援（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）。		
労使コミュニケーション	制度変更・運用時の労使での協議	⑱	あり（ほか、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）	あり（ほか、労働組合の広報誌やイントラネットによる意見交換、協議内容の周知）		あり（従業員意識調査による状況把握）		
	職場への支援	⑲	—	—		—		
高齢社員の人事管理の課題		⑳	・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。	・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。				

大項目			D社	E社	F社
企業概要	業種	①	卸売・小売業	製造業	金融・保険業
	規模	②	約7000人（連結子会社を含む人数）	約16,000人	約12,000人
	高齢者比率	③			
	主な職種	④	グループ会社に多様な職種	多様な職種が存在	
正社員・高齢社員の活用方針	人材活用方針・状況	⑤	・2000年には年功序列に対する改革を始めており、30代でも部長職に登用する。 ・高齢社員には、経験や知見を活かした活躍を期待する。	・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。 ・頑張っている人が長く働くことを期待する。	・50～60代の社員が知見を活かして活躍することを期待し、70歳までの就業機会確保の改定を行った。 ・60歳以降の再雇用後は一担当者となり、後輩の育成の役割を期待する。
	役職定年	⑥	あり（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）	あり	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）
定年制と雇用管理	定年制度	⑦	■定年65歳（グループ中概7社の状況）。 ・役職定年（主に58歳）後、60歳時点で社員区分の変更あり。	■定年60歳 ・役職定年後に社員区分の変更あり。	■定年60歳 ・役職定年後に社員区分の変更あり。
	継続雇用制度	⑧	なし	あり	あり
	65歳まで	⑨-1	—	あり	■定年60歳 ・役職定年後に社員区分の変更あり。
	65歳以降	⑨-2	—	■66歳以降は基準該当、上限70歳までの継続雇用。	■65歳までの継続雇用。 ・担当者のひとりとして、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。
	その他の働ける仕組み	⑩	余力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。	なし	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％。
	65歳以降の雇用率	⑪	わずか。	65歳以降の継続率は約3割程度（公的年金の支給による）。	
	現行制度の運用開始時期、制度変遷	⑫	2024年7月よりグループの中概7社が定年年齢を65歳とした。	2021年より再雇用の上限年齢を70歳に引き上げた。	2024年4月より66歳以降のグループ内派遣を開始した。
賃金制度	・60～65歳 ・59歳以下の役職定年者	⑬	（役職定年者） 【賃金水準】60歳未満の7割水準になる。 （60歳以降） 【等級制度】あり（格付け基準は59歳以下正社員と同様）。60歳到達時点の等級で移行する。 【基本給】決め方は59歳以下正社員と同様。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。 【役職手当】支給はない。	（役職定年者） 【賃金水準】一層には言えないが役職定年前の8割程度になる。 （再雇用者） 【基本給】決め方は59歳以下正社員と異なる。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。	（役職定年者） 【賃金水準】役職ポストを継続する場合には変化なし。 （再雇用者） 【賃金水準】再雇用前と同様に評価基準により月例給や65歳の退職金（退職時に支給）に反照し支給する。
	65歳以上	⑭	—		（派遣会社の登録者） 【基本給】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）。 【在職高齢年金の考慮】なし
	近年の変更点	⑮	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。		・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。
能力開発	中・高齢期のキャリアシフトの支援	⑯	・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歳ではキャリアの転換をまとし、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。	・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。	キャリア研修を実施する。
	能力向上の支援	⑰	・リスキングの環境として、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。		
労使コミュニケーション	制度変更・運用時の労使での協議	⑱	あり（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）。	あり	あり（制度改定にあたり、労使で丁寧な認識合わせを実施）。
	職場への支援	⑲			
高齢社員の人事管理の課題		⑳	・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。	・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。 ・高齢者向けの進路開発が課題である。 ・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。	・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。 ・人材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。

大項目			G社	H社	I社
企業概要	業種	①	運輸業、郵便業	卸売・小売業	学術研究、専門・技術サービス業
	規模	②	約14,000人	約3,000人	約800人
	高齢者比率	③		60歳以降の社員数は全体の約7%(パートを除く)	約16%
	主な職種	④	社員区分は、総合職、業務職、整備技術職、等。	セールスとサービス	技術職
正社員・高齢社員の活用方針	人材活用方針・状況	⑤	・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。 ・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。 ・人材不足が深刻化するなかで、高齢社員には知識や経験、安全への想いなどを、後輩に引き継ぐことを期待する。 ・再雇用者の期待役割と個別契約による賃金制度の不明瞭さを払拭するために制度を改定した。	・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、高齢者のニーズに応えることも重要であると考えている。 ・戦力としてのほか、後進の育成を期待する。	・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。 ・親役としての活躍（プロジェクトリーダーや第一線の技術者、技術の伝承等）と若手の代替雇員の役割も期待する。
	役職定年	⑥	一律はなし	あり（場合によって継続することもある）	あり（65歳までには役職を離任する）
定年制と継続雇用制度	定年制度	⑦	■定年60歳。	■定年60歳。	■定年70歳。 ・60歳時点で社員区分の変更あり。 ・管理職の労働時間や配置転換は59歳以下正社員と同じ。 ・非管理職の労働時間は59歳以下の正社員と同じであるが、転居転勤はない。
	継続雇用制度	⑧	あり	あり	なし
	65歳まで	⑨-1	■65歳までの継続雇用。 ・定年後に社員区分の変更あり。 ・業務内容は会社側から提示する。 ・全国転勤を前提とする。 ・短時間・短日数勤務制度もある（正社員と同じ）。	■65歳までの継続雇用 ・定年後に社員区分の変更あり。	—
	65歳以降	⑨-2	なし	なし（2025年度に70歳までの継続雇用の適用予定一短期間勤務や短日数勤務（週3日以上、1日3時間以上勤務）、有給休暇の時間無取得等で柔軟に対応予定）	—
	その他の働ける仕組み	⑩	—	なし	70歳以降も契約社員（1年契約）として雇うする。
	65歳以降の雇用率	⑪	—	—	ほとんど計めない。
	現行制度の運用開始時期、制度変更	⑫	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。制度改定を経て、現在に至る。	・65〜70歳までの継続雇用は2025年度から運用開始予定である。	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）。
賃金制度	・60〜65歳まで ・59歳以下の役職定年者（役定で59歳までは点線）	⑬	【基本給】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）。 【賞与・一時金】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）。 【福利厚生】59歳以下と同じ。	【等級制度】あり。 【基本給】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。 【賞与・一時金】あり。人事評価結果に基づいて支給する。 【退職金】あり。（60歳以上の継続雇用社員の退職金はなし）	【等級制度】あり（六等級：格付け基準は59歳以下正社員と異なる）。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。 【基本給】決め方は59歳以下正社員と異なる。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。 【賞与・一時金】なし（59歳以下正社員と異なる）。 【福利厚生】59歳以下正社員と同じ。 【退職金】あり（2019年以降に入社した人は70歳時点で支給、それ以前の人は60歳時点で支給）。 【在職老齢年金の考慮】なし。
	65歳以上	⑭	—	—	—
	近年の変更点	⑮	・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。	・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。	・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。
能力開発	中・高齢期のキャリアシフトの変更	⑯	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。	・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する。	
	能力向上の支援	⑰	・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、人事から独立して設置している。		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。
労使コミュニケーション	制度変更・運用時の労使での協議	⑱	あり（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）。	あり	あり（組合がないため、制度設計時にプロジェクトチームを構成し、各事務所にヒアリングを行い、施行後には拠点毎に社長・役員による説明を実施、現場の状況を把握するために現場からの声を重視。）
	職場への支援	⑲			
高齢社員の人事管理の課題		⑳	・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。	・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は、高齢者の職務開発が課題になると考えている。	・賃金が大きくなりすぎずに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実務案件の対応状況等、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。

大項目			J社	K社	L社
企業概要	業種	①	運輸業、郵便業	医療、福祉	製造業
	規模	②	約100人	約200人	約50名（国内）
	高齢者比率	③	約40％	約40％	
	主な職種	④	運転手	介護士、看護師、運転手など	
正社員・高齢社員の活用方針	人材活用方針・状況	⑤	・高齢者比率が高い業界であったが、業界全体の処遇改善を受けて若年層が増加傾向にある。 ・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。 ・人手不足のため高齢者を雇用する一方で、安全に運行に配慮する。職権転換は難しく、雇用形態の変更によって体力低下に対応する。	・業界特性として、人材不足のため、高齢者活用の必要性が高い。 ・事業運営上、有資格者等を必要とするため、高齢者の中途採用を含めて積極的に高齢者を活用する。 ・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。 ・経験者には後輩指導を期待する。	・即戦力を中心とし、中高年層（45～54歳）が社員の約4割を占める。 ・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る。 ・期待する役割は、年齢によって決まらない。
	役職定年	⑥		なし	なし
定年制と継続雇用制度	定年制度	⑦	■定年65歳。 ・社員区分の変更なし。	■定年60歳。	■定年65歳。 ・社員区分の変更なし。 ・労働時間・配置管理は59歳以下正社員と同じ。
	継続雇用制度	⑧	あり	あり	なし
	65歳まで	⑨-1	一	■希望者全員70歳まで継続雇用。 ・定年後に社員区分の変更あり。	一
	65歳以降	⑨-2	■基準該当、上限なし。	一	一
	その他の働ける仕組み	⑩	・定年後に社員区分の変更あり。 ・契約更新時の面談に健康状況を把握するため、契約単位期間は年齢に応じて設定する。 ・短時間勤務に変更することが可能である。勤務時間帯も調整できる。	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。	70歳を上限とする雇用契約を締結ことがある。
	65歳以降の雇用率・人数	⑪	到達者に占める割合は100％		1名
	現行制度の運用開始時期、制度変	⑫	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。	・2009年より継続雇用の雇用上限年齢を70歳とした。 ・現在、70歳までの定年引上げを検討中である。	
賃金制度	・60～65歳まで ・59歳以下の役職定年者（役定で59歳までは点綴）	⑬	59歳以下正社員と同じ。	【等級制度】あり 【基本給】決め方は59歳以下正社員と同じである。役割（職権と職位）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。 【賞与・一時金】なし（59歳以下正社員と同じ）。 【職務手当】資格手当、役職手当を支給する。	【等級制度】あり（格付け基準は59歳以下正社員と同じ）。 【基本給】決め方は59歳以下正社員と同じである。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。 【賞与・一時金】あり（決め方は59歳以下正社員と同じである）。目標達成度（ <u>オブジェクティブ評価</u> ）を算定基準とする。 *行動評価と目標達成度の評価基準は世界共通であるが、比率の調整は独自に設定できる。 【在職老齢年金の考慮】なし（現年金受給者の賃金調整はなし）
	65歳以上	⑭	【基本給】決め方は59歳以下正社員と同じ。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。 【賞与・一時金】あり。決め方は59歳以下正社員と同じ。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、記事の了解率などがある。		一
	近年の変更点	⑮	2024年度より、賞与の評価方法を変更した。		
能力開発	中・高齢期のキャリアシフトの支	⑯			ライブプラン研修は今後実施したいと考えている。
	能力向上の支援	⑰	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。	・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。	
労務コミュニケーション	制度変更・運用時における労使での協議	⑱	あり（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）。	あり（従業員代表と協議して就業規則を変更する）。	拠点の労働法令にあった対応を行う。
	職場への支援	⑲		月一回のミーティングと年間二回の面談（体調確認等）を実施する。	
高齢社員の人事管理の効果と課題		⑳	健康管理の強化（心筋機能の検査等）必要である。ただし、企業の自主的な取り組みには予算上の限界がある。	・高齢者の健康面課題がある。 ・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。	・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。