



高齢者の活躍に取り組む企業の事例集の展開





- 高齢化が進む我が国において、働く意欲のある高齢者が年齢にかかわらず活躍できる社会の実現を目指すことが重要。
- 人手不足の中、仕事をしたいシニア層に仕事の機会を提供するためには、スキルに応じた処遇を進めるとともに、個々の企業の実態に応じて、役職定年・定年制の見直し等を検討いただくことが求められる。
- このため、厚生労働省においては、高齢者の人事・給与制度の工夫（役職定年・定年制の見直し、ジョブ型人事制度の導入等）に取り組む企業（14社）にヒアリングを実施し、個々の企業の実態に応じて、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、今般「高齢者の活躍に取り組む企業の事例」を取りまとめたので公表する。

【公表先】独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構「高年齢者活躍企業事例サイト」特設ページ

https://www.elder.jeed.go.jp/topics/katsuyaku_jirei_r6.html

社名	定年年齢	継続雇用年齢の上限	役職定年廃止の有無	取組事例のポイント	
太陽生命保険株式会社	65歳	70歳	廃止	<ul style="list-style-type: none">○ 企業ブランドを意識し、シニア職員が意欲的に働ける制度を整備・ 大手生命保険会社で初となる65歳定年制および70歳まで働ける継続雇用制度を導入、役職定年を廃止・ 年齢に応じた一律の処遇引き下げを廃止・ 「太陽の元気プロジェクト」の一環として、両立支援制度を充実	
沖電気工業株式会社	60歳	70歳	廃止	<ul style="list-style-type: none">○ 適所適材の人材配置を目指した管理職の人事制度の見直し・ 役割等級の導入にあわせた役職定年制度の廃止	

高齢者の活躍に取り組む企業の事例集の展開





社名	定年年齢	継続雇用年齢の上限	役職定年廃止の有無	取組事例のポイント	
イオンリテール株式会社	65歳	70歳 ※時間給社員は75歳	廃止	<ul style="list-style-type: none"> ○ 雇用区分や年齢を問わず能力や意欲に応じた挑戦ができる就業環境を整備 ・ 定年到達後、正社員としての再雇用区分「エルダー社員」を創設 ・ 定年再雇用後であっても担う役割が変わらなければ処遇も均等均衡を確保 ・ 店舗スタッフは定年以降も役職登用 	
YKK株式会社	定年廃止	上限なし	一部廃止 ※役員等の役職定年は継続	<ul style="list-style-type: none"> ○ 役割を軸とした成果・実力主義と定年制廃止により、企業理念である「公正」を実現 ・ 「公正」を会社の基盤に置き、時間をかけた検討の上、定年制を廃止 ・ 先行して導入していた役割を軸とした成果・実力主義により、組織の新陳代謝は確保 	
ダイキン工業株式会社	65歳	70歳 ※シニアスキルスペシャリスト契約社員は上限なし	廃止	<ul style="list-style-type: none"> ○ 定年引き上げをはじめとした抜本的な人事・処遇制度見直し ・ 喫緊の課題である人材力強化に向けて、定年を65歳に引き上げ ・ 56歳到達時の役職定年（ダイキンでは役職離任と呼称）を廃止 ・ 56歳での賃金の見直しを廃止し、65歳までの間、年齢により一律に下げることのない体系へ変更 	
株式会社阿波銀行	65歳	上限なし	役職定年なし	<ul style="list-style-type: none"> ○ 全社的な職務給制度の導入と定年延長 ・ 総合職と一般職それぞれについて、ポジションごとに職務等級を設定 ・ 定年年齢を60歳から65歳に引き上げるとともに、キャリア研修を拡充 	

高齢者の活躍に取り組む企業の事例集の展開

社名	定年年齢	継続雇用年齢の上限	役職定年廃止の有無	取組事例のポイント
三菱UFJ信託銀行株式会社	60歳	65歳	役職定年は継続	<ul style="list-style-type: none"> ○ シニア活躍層を対象として、職務定義書を作成し、対象者の保有スキルや具体的職務アサインメントと、処遇との連動性を高めたシニアジョブコースを設置 <ul style="list-style-type: none"> ・ 60歳定年後の再雇用制度の中にシニアジョブコースを設置 ・ 職務定義書の作成を通じた上司とのすり合わせにより、職務領域の特定化・明文化と上司の支援内容の共有を実施 ・ ミッションと処遇の連動性を高める仕組みを通じて、長年培ってきたスキル・ノウハウの活用とブラッシュアップにより、更なる活躍領域の拡大を図る。
オムロン株式会社	60歳	70歳	廃止	<ul style="list-style-type: none"> ○ ジョブ型人事制度を土台にしたシニア社員処遇制度 <ul style="list-style-type: none"> ・ 主体的なキャリア成長行動に軸をおき、全社的にジョブ型人事制度を導入 ・ シニア社員についても、定年後再雇用を役割・成果に基づく処遇に見直し
株式会社リコー	60歳	65歳	廃止	<ul style="list-style-type: none"> ○ リコー式ジョブ型人事制度で高齢社員も実力主義、適所適材の配置 <ul style="list-style-type: none"> ・ 欧米型を日本型にアレンジしたリコー式ジョブ型人事制度 ・ 役職定年を廃止し、高齢社員は、再雇用でも役職就任の可能性あり
大和ハウス工業株式会社	65歳	70歳 ※技術系職員は上限なし	廃止	<ul style="list-style-type: none"> ○ 定年制度・役職定年制度・嘱託再雇用制度を段階的に見直し <ul style="list-style-type: none"> ・ 2024年問題やベテラン社員の活用の観点から役職定年を廃止 ・ 嘱託再雇用制度（アクティブ・エイジング制度）を複線化し、現役同等の働き方を用意



高齢者の活躍に取り組む企業の事例集の展開

社名	定年年齢	継続雇用年齢の上限	役職定年廃止の有無	取組事例のポイント	
日本電気株式会社	60歳	70歳	廃止	<ul style="list-style-type: none"> ○ シニア関連施策を適時適所適材とキャリア自律の観点で見直し <ul style="list-style-type: none"> ・ 「年齢に関わらない人事」に向け、役職定年によるポストオフを廃止する一方、人事評価に基づく厳格な人材配置を実行 ・ 雇用延長制度を見直し、公募の中から自分のキャリアプランに合致したポジションに応募可能な仕組みを導入 ・ 従業員のキャリア形成支援のための子会社を設立、社員向けの研修・面談やジョブマッチングを実施 	
株式会社リンクアンドモチベーション	定年なし	上限なし	役職定年なし	<ul style="list-style-type: none"> ○ 定年を定めず年齢にかかわらない人事・処遇制度を構築 <ul style="list-style-type: none"> ・ 2007年に定年年齢を定めないことを明確化 ・ 独自の時間観のもと3ヶ月に1度の人事評価制度を設計 	
川崎重工業株式会社	65歳	70歳	廃止	<ul style="list-style-type: none"> ○ 幹部職員の人事制度改定に併せ、役職定年を廃止 <ul style="list-style-type: none"> ・ 幹部職員の職務価値と報酬を一致させるため、職務等級制度を導入 ・ ポスト任期制、社員の行動特性区分に応じた配置と併せて役職定年制を廃止 	
東急リバブル株式会社	60歳	70歳	一部廃止 <small>※部長職の役職定年は継続</small>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 高齢期における柔軟な働き方の選択肢を整備 <ul style="list-style-type: none"> ・ 役職定年制度の一部廃止と柔軟な運用 ・ 定年後再雇用における所定労働日数の選択肢や、業務委託契約といった柔軟な働き方を整備 	

高齢者の活躍に取り組む企業の事例集の展開

「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2024年改訂版」（令和6年6月21日閣議決定）

Ⅲ. 三位一体の労働市場改革の早期実行

（1）個々の企業の実態に応じたジョブ型人事の導入

①ジョブ型人事指針の策定

日本企業といっても、個々の企業の経営戦略や歴史など実態が千差万別であることに鑑み、自社のスタイルに合った導入方法を各社が検討できることが大切である。このため、既に導入している多様な企業に御協力をいただき、導入企業の多くの事例を掲載した「ジョブ型人事指針」をこの夏、公表するとともに、その策定においては、可能な限り多様な情報提供を心掛ける。

また、人手不足の中で仕事をしたいシニア層に仕事の機会を提供するため、ジョブ型人事の導入にあわせて、役職定年・定年制の見直し等を進めた企業については、協力をいただき、その内容を情報提供していく。この際、能力のある若手が不満に感じることがないように、いかにシニア層のスキルに応じた処遇を進めるかについても、情報提供をいただく。

②個々の企業の実態に応じた役職定年・定年制の見直し

企業側には、人手不足の中で、仕事をしたいシニア層に仕事の機会を提供するため、個々の企業の実態に応じて、役職定年・定年制の見直し等を検討いただくことを求める。このような取組を後押しするため、各企業が参考となる事例をまとめ、周知を行う。

具体的な対応内容

高年齢者の人事・給与制度の工夫（役職定年の廃止、定年延長、定年制の廃止、ジョブ型人事制度の導入等）に取り組む企業について、厚生労働省においてヒアリングを実施の上、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構が運営する「高年齢者活躍企業事例サイト」に特設ページを作成し、事例を掲載する。