



# 高年齢者雇用対策支援制度／企業事例集

2007年 5月

社団法人日本能率協会



---

---

## はじめに

社団法人日本能率協会（JMA）は、1942年の創立以来、「経営革新の推進機関」をドメインとして、企業ならびに公的機関等における経営上の課題解決の支援に取り組んでいます。

JMAが考える経営革新の課題は大別して二種あると思っています。一つは、生産性・品質向上に関する課題など、時代の変化に関係なく永続的で原点的テーマです。もう一つは、「経営は変化対応業である」と言われるように、時代の変化とともに変革していかなければならない課題です。

今後の日本は、生産労働力人口が減少していくことが確実視されています。企業をはじめとする様々な組織は、経営環境の変化に対する「変化対応業」として、まさにこの課題に取り組んで行かなければなりません。この大きな課題の解決策の1つとして、「高齢者」「女性」「若者」「非正規社員」「非健常者」あるいは「外国人」など、多様な人々が活躍する機会と場を積極的に提供していくことが、企業の社会的責任ではないでしょうか。また、実際に経営戦略として積極的に「多様性のマネジメント」を推進する企業のほうが、高業績をあげている傾向にあることも種々の調査で明らかになっています。

このような状況を鑑み、JMAでは、2006年度重点公益活動方針の一つとして、「少子高齢化時代に対応する“多様性のマネジメント”に関する研究の推進」を定め研究活動を推進してまいりました。

本事例集は、この研究活動の一環として、各社の制度や規定というハード面だけでなく、その運用に関するソフト面にフォーカスをして、各社が抱える課題解決にむけた戦略的なアプローチをご紹介します。本事例集が、多くの企業の方々に利用され、高齢者の活躍推進と産業界をはじめ日本社会の発展に寄与することを祈念しております。

最後に、本事例集作成に積極的にご協力いただきました13社の関係各位と、監修および執筆をいただきました、（有）HRラボ 代表取締役 原井新介様 に心より深くお礼を申し上げる次第です。

社団法人日本能率協会  
会長 富坂 良雄

---

---

# 高齢者雇用対策支援制度／企業事例集

## 目 次

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 第1章  | 高齢者雇用を取り巻く環境について                                    | 5   |
| 第2章  | 持続的成長につながる8つの基本原則<br>～制度設計にあたって押さえるべきポイント～          | 15  |
| 第3章  | マネジメントサイクルの確立<br>～既存のマネジメントシステム運用に高齢者の活躍推進の要素を取り込む～ | 39  |
| 第4章  | 企業事例 (会社名50音順)                                      |     |
|      | アサヒビール株式会社  | 47  |
|      | 味の素株式会社   | 52  |
|      | イオン株式会社   | 56  |
|      | 鹿島建設株式会社  | 61  |
|      | キヤノン株式会社  | 65  |
|      | 麒麟ビール株式会社   | 73  |
|      | ダイキン工業株式会社  | 83  |
|      | 帝人株式会社  | 92  |
|      | トヨタ自動車株式会社  | 98  |
|      | 日本ヒューレット・パカード株式会社                                   | 104 |
|      | 富士ゼロックス株式会社   | 110 |
|      | 株式会社三井住友銀行  | 117 |
|      | 三菱商事株式会社  | 120 |
| 参考資料 | ・高齢者等職業安定対策基本方針(抄)                                  | 127 |
|      | ・高齢者等の雇用の安定等に関する法律が改正されました                          | 133 |
|      | ・65歳までの定年の引上げ等の速やかな実施を                              | 137 |
|      | ・求職活動支援書の作成・交付義務について                                | 173 |

## 第1章

# 高齢者雇用を取り巻く環境について



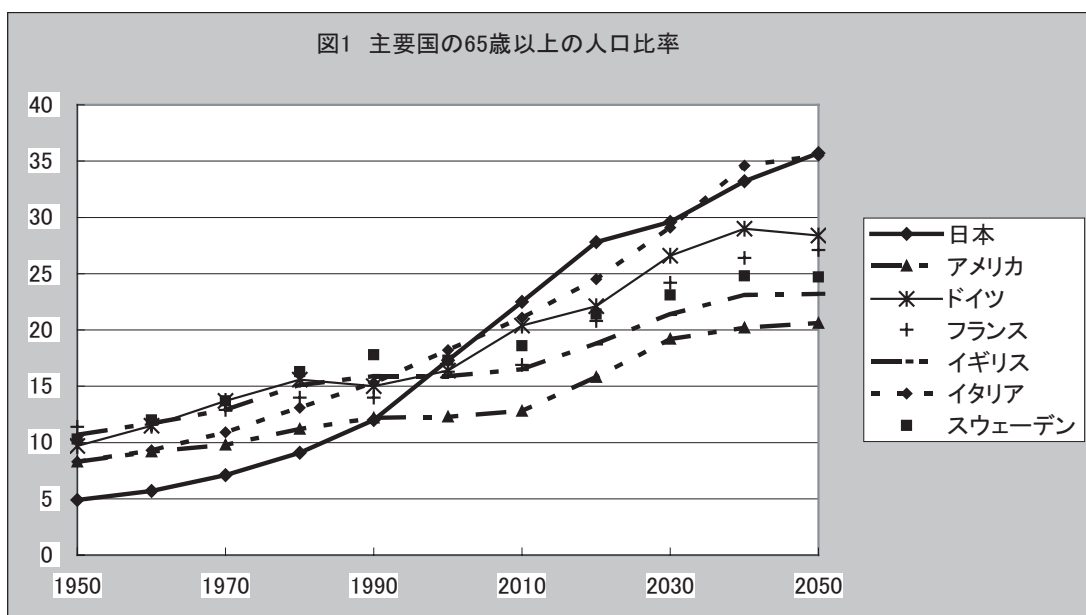
# 第1章 高齢者雇用を取り巻く環境について

## 1. アジアにおいて高齢化社会の先陣を切る日本

2005年の国勢調査の結果では、15歳未満の人口が13.7%、15～64歳人口が65.8%、65歳以上が20.1%、沖縄県を除く全ての都道府県で65歳以上人口が15歳未満人口を上回る結果となっている。その内、65歳以上の高齢人口は2000年に比べ約367万人（16.3%）増加しており、総人口に占める割合も2.8%増加し、調査開始以来最高になったとしている。

先進国において、日本の高齢化が急速に進行していることは、広く知られている。（図1）65歳以上の人口の占める比率が14%を超える段階で高齢化社会と言われているが、日本は2005年に20%を超え、先進国の中で最も高齢化の進展した国になった。

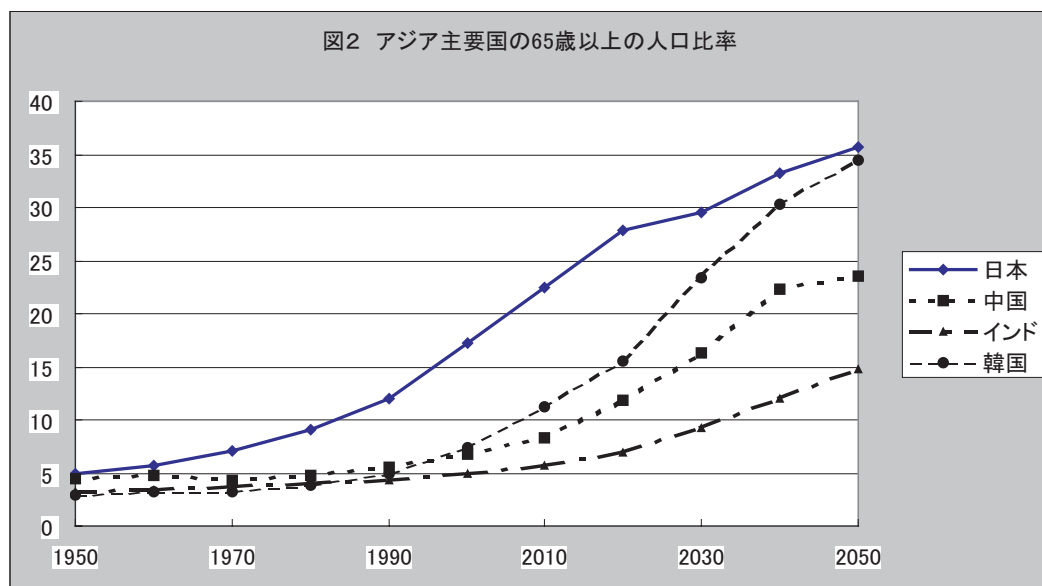
しかも、現状での高齢化状況以上に、今後、数十年にわたって高齢化が急速に進展することが特徴である。私たちは、歴史上の大きな変換点に立ち会っていることになる。



出典：United Nations, World Population Prospects: The 2004 Revision

一方、アジア各国と比較すると日本の急速な高齢化は中国や韓国が10数年後に直面する状況の先駆けに他ならないことが分かる。（図2）

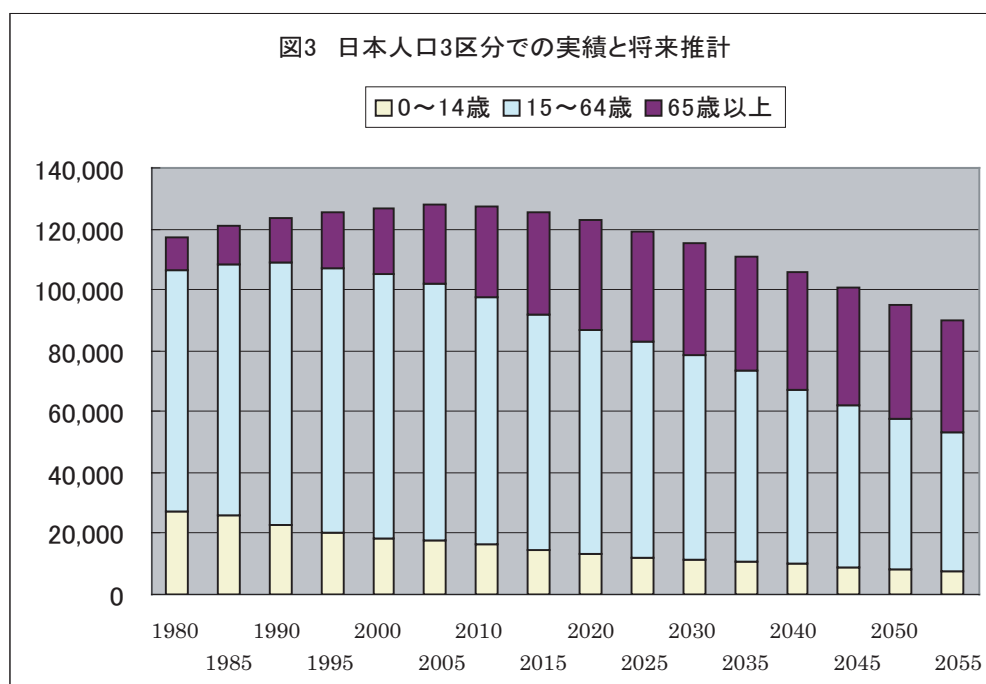
韓国では日本以上の急速な少子化が進行しており、中国でも2030年代には人口減少が予測されている。人口の減少と急速な高齢化に日本がどう対処しようとしているのかは、国内だけではなく、アジア各国にとっても重大な関心事項になっている。



出典：United Nations, World Population Prospects: The 2004 Revision

## 2. 進行する高齢化について

総人口の年齢区分を見ると、総人口の減少と高齢化の進行による労働人口の減少の深刻さが顕著になる。(図3)

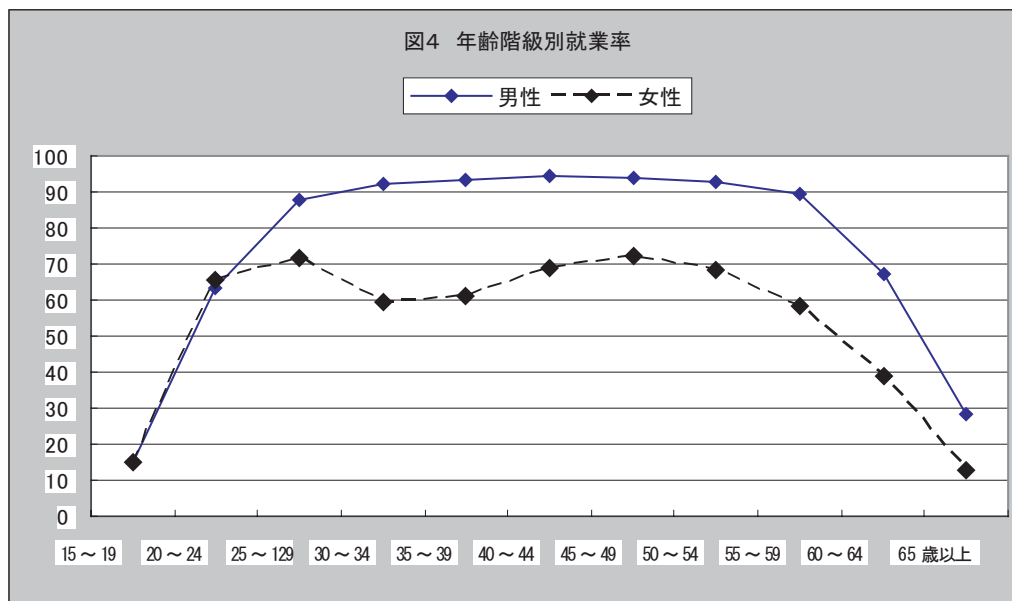


出典：国立社会保障・人口問題研究所日本の将来推計人口（平成18年12月中位推計）

また、年齢別の就業率人口比率（その年代の人口の内、調査した月末の1週間に多少でも収入を得る仕事に従事した人の割合）は25歳から59歳の男性までが、ほぼ90%以上であるのに対し、女性の就業率は25-29歳が71.5%と高く、子育て期の30-39歳でいったん低下し、45-49歳に72.1%と第二のピークに達するM字カーブを描いている。60歳以降は男性が67%、女性が39%と大きく低下している。



また、ニート（NEET:Not in Employment, Education or Training）と呼ばれる人に代表されるように働いていない若年層も増えつつあり、25歳以下の就業率は60%台に留まっている。（図4）



出典：総務省統計局労働力調査平成18年結果の概要

現在のままで推移すれば、日本の生産労働力人口（15歳以上、65歳未満の労働力人口）は2025年には2004年に比較して男性450万人、女性350万人、合わせて約800万人（12%）減少することが予測されている。（表1）

表1 年齢階級別労働力人口の推移と見通し（人口1人当たり0%成長）

（単位：万人）

|    | 実績    |       |       |       | 推計    |       |       |       |       |       |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|    | 1990年 | 1995年 | 2000年 | 2004年 | 2005年 | 2010年 | 2015年 | 2020年 | 2025年 | 2030年 |
| 男性 | 3,791 | 3,966 | 4,014 | 3,905 | 3,899 | 3,809 | 3,683 | 3,561 | 3,444 | 3,312 |
| 女性 | 2,593 | 2,701 | 2,753 | 2,737 | 2,211 | 2,638 | 2,554 | 2,476 | 2,392 | 2,285 |
| 計  | 6,384 | 6,666 | 6,766 | 6,642 | 6,620 | 6,448 | 6,237 | 6,037 | 5,835 | 5,597 |

出典：JIL「労働力需給モデル（2004年版）による将来推計

少子化を前提にすれば、労働力を確保する方法は、① 高齢者の活用、② 女性の活用、③ 若年労働者の雇用促進、④ 移民等による海外からの労働力の確保の4つになる。一方、少ない労働力でも生産性を向上させることにより、労働生産性を高めることで経済成長率を維持・向上させる方法も必要になってくる。

もし、これらの方法が有効に作用すれば、日本の労働人口の下降は現在のまま延長するケースに比較して、2015年で260万人、2030年で480万人の増加を期待することができる（表2）。ただ、その場合でも、2004年と比較すれば、2015年で140万人、2030年では470万人の減少になる。

そうした背景から、一連の高齢者雇用促進の法整備が進められてきた。

表2 経済成長率0%での労働力人口の概要

(単位：万人)

|                        | 2004年 | 2015年 | 2030年 |
|------------------------|-------|-------|-------|
| 現状のままの実績と予測(表1再掲)      | 6,642 | 6,237 | 5,597 |
| 高年齢者の雇用機会が高まるケース       | 6,642 | 6,405 | 5,835 |
| 女性の能力向上や仕事と生活の両立が進むケース | 6,642 | 6,438 | 5,949 |
| 若年の就業が進むケース            | 6,642 | 6,406 | 5,796 |
| 全ての施策で労働市場への参加が進むケース   | 6,642 | 6,500 | 6,075 |
| 現状のままの実績と予測との差         |       | 263   | 478   |

出典：JIL「労働力需給モデル（2004年版）による将来推計

### 3. 改正高年齢者雇用安定法の位置づけ

2007年4月1日に改正された高年齢者雇用安定法(以下、改正高齢法と表記する。)が施行された。

改正された主な内容は、65歳未満の定年の定めをしている企業は、その雇用する高年齢者の65歳までの安定した雇用を確保するために、①定年の引き上げ、②定年の定め廃止、③継続雇用制度の導入により、年金支給開始年齢である65歳までの安定した雇用の場の提供、のいずれかを義務付けたことである。

65歳という年齢は、男性の年金(定額部分)支給開始年齢の引き上げスケジュールに合わせ、男女同一に2013年4月1日までに段階的に引き上げられることになっている。

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 2006年4月1日～2007年3月31日 | : 62歳 |
| 2007年4月1日～2010年3月31日 | : 63歳 |
| 2010年4月1日～2013年3月31日 | : 64歳 |
| 2013年4月1日以降          | : 65歳 |

ただし、2006年4月1日以降に60歳定年を迎えた従業員には62歳まで雇用の場を提供する義務があり、その人が62歳になる2008年4月1日以降では、法令は63歳までの雇用の場を義務付けていることから、上表は現実的には下記の表のように読み替えて考えることができる。

|                               |       |
|-------------------------------|-------|
| 2006年4月1日～2007年3月31日に60歳定年到達者 | : 63歳 |
| 2007年4月1日～2009年3月31日に60歳定年到達者 | : 64歳 |
| 2009年4月1日以降に60歳定年到達者          | : 65歳 |

また、③の継続雇用制度とは、定年に達した後も退職させることなく引き続き雇用する「勤務延長制度」や定年でいったん退職させた後、再び雇用する「再雇用制度」などのように「現に雇用している高年齢者が希望している時は、当該高年齢者を定年後も引き続いて雇用する制度」を指し、原則として希望者全員を対象とする制度の導入を求めている。

ただし、各企業の実情に応じて、労使の工夫による柔軟な対応が取れるように労使協定によって、対象となる高年齢者の基準を定めることができるとしている。

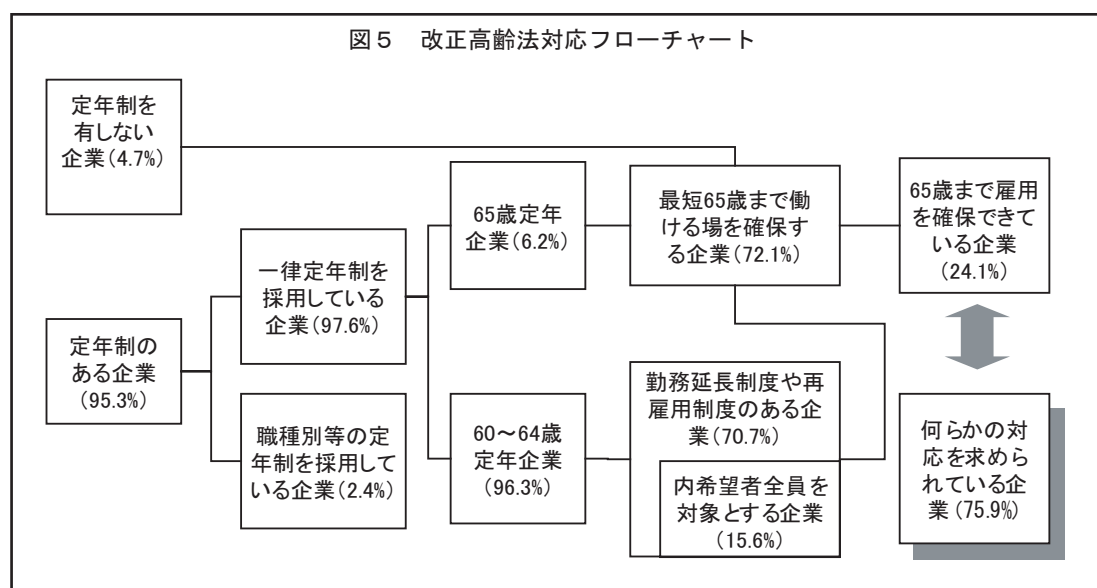
会社が労使協定のために努力したにもかかわらず協議が合意されない時には、特例措置として、大企業は2009年3月31日まで、中小企業（常時雇用する労働者の数が300人以下）は2011年3月31日までの間は、就業規則等により継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準を定めることができることになっている。

また、これに先行して2005年12月1日施行された「解雇等による高年齢離職予定者に対する求職活動支援書の作成・交付の義務化」と「労働者の募集及び採用の際、年齢制限をする場合、理由の提示の義務化」、「シルバー人材センター等が行う一般労働者派遣事業の手続きの特例」と合わせ、改正高齢法は全て施行段階に移行した。

#### 4. 各社の改正高齢法への対応状況

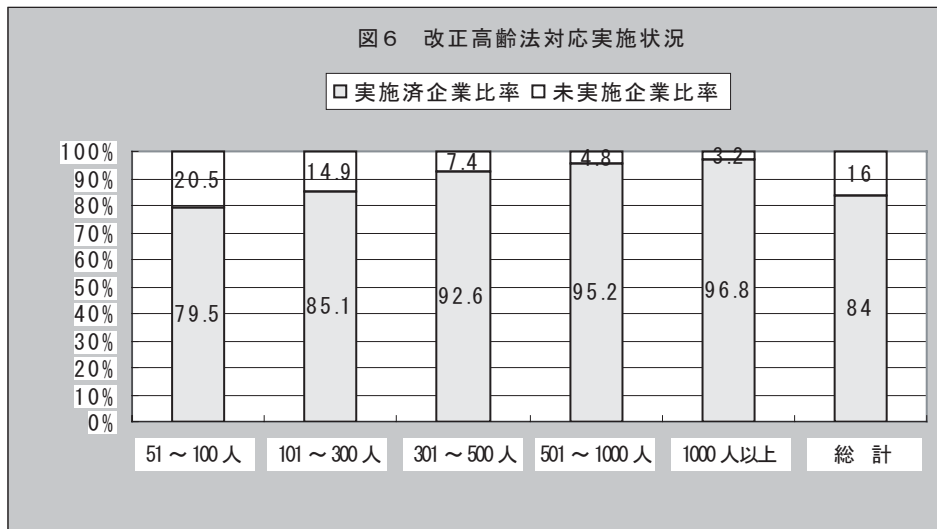
改正高齢法に対応しなくてはならない企業は、65歳未満の定年制があり、希望者全員を対象とした継続雇用制度を持っていない企業である。

2005年で見ると、改正高齢法への対応の必要な企業は全体の75.9%であった（図5）。



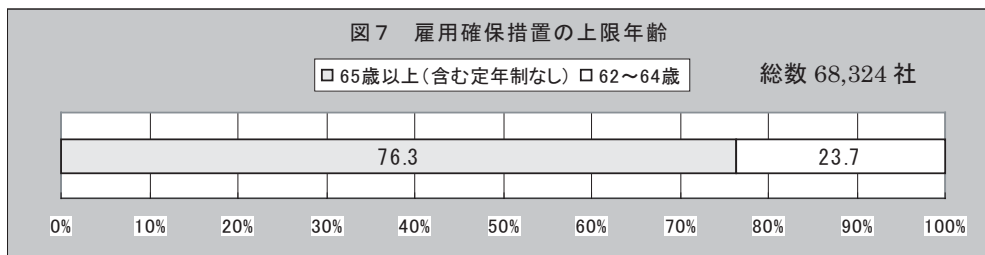
出典 厚生労働省「就労条件総合調査」(平成17年版)

しかし、2006年10月13日に発表された厚生労働省の「改正高齢法に基づく高年齢者雇用確保措置の実施状況について」では、81,382社中68,324社（84.0%）が雇用確保措置を導入済みであり、未導入企業は13,058社（16.0%）に留まっている。（図6）内、300人以上の企業では94%の企業が実施済みとしている。また、未導入企業の大半が就業規則の整備中、もしくは、労使協議中であることが理由になっており、ほぼ、各社での改正高齢法への対応は終了していると思われる。



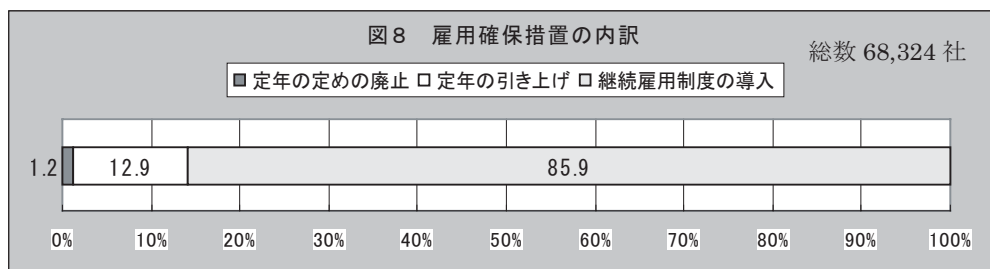
出典：厚生労働省「改正高齢法に基づく高齢者雇用確保措置の実施状況について」

雇用確保措置の上限年齢については、4分の3以上の企業で暫定措置の範囲を超えて、最終目標である65歳まで踏み込んでいる。(図7)



出典：厚生労働省「改正高齢法に基づく高齢者雇用確保措置の実施状況について」

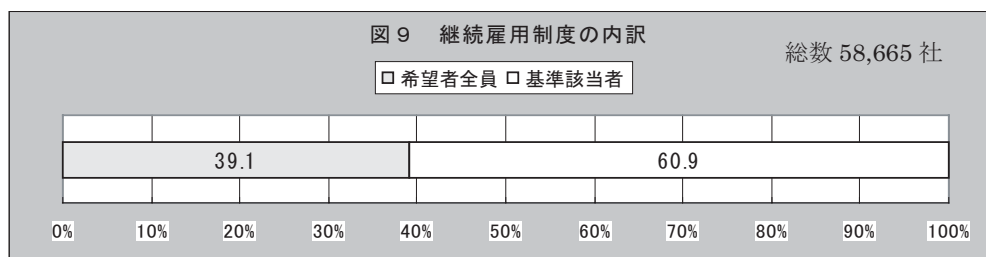
雇用確保措置の内訳として、最多の58,665社(85.9%)が継続雇用制度を導入している。それでも、830社(1.2%)が定年制を廃止し、8,829社(12.9%)が定年を引き上げている。(図8) 定年変更をタブー視してきた日本企業に新しい動きが生まれつつあるように感じられる。



出典：厚生労働省「改正高齢法に基づく高齢者雇用確保措置の実施状況について」

最も採用が進んでいる継続雇用制度において、22,911社（39.1%）が希望者全員を対象とし、労使協定や就業規則で対象となる従業員の基準を定めている企業は35,754社（60.9%）である。（図9）基準該当者を定める企業比率が高いことは以前から予想されていたが、希望者全員を対象とする企業比率の高さは、予想を大きく超えている。

60歳を超えて働く場を提供することに特別な意味を持たせない風潮が強まっていると考えられる。



出典：厚生労働省「改正高齢法に基づく高年齢者雇用確保措置の実施状況について」



## 第2章

# 持続的成長につながる8つの基本原則 ～制度設計にあたって押さえるべきポイント～





## 第2章 持続的成長につながる8つの基本原則 ～制度設計にあたって押さえるべきポイント～

本章では、高齢者の活躍推進を成功させるうえで基本となる8つの基本原則を提案したい。提案する基本原則と、自社の取り組みと比較しながら参考にさせていただきたい。

また、提案にあたり、本事例集に協力いただいた各社の具体的事例を盛り込んで紹介する。

**持続的成長につながる8つの基本原則**

- 基本原則1. 会社の考え方の一貫性を維持する  
～高齢者雇用は企業理念の具体的な姿～
- 基本原則2. 高齢者雇用を経営戦略の一つとして位置づける  
～経済合理性を確保しなければ長続きしない～
- 基本原則3. 目標管理制度のもとで評価の対象とすべき  
～緊張感を持続できる関係の構築を～
- 基本原則4. 社員の声を聞く  
～細部の積み重ねが成果を引き出すノウハウになる～
- 基本原則5. 人の成長を柱に据えなおす  
～若手だけでなく、40代・50代もキャリア開発の対象にする
- 基本原則6. 職務開発の重要性  
～雇用の場をグループへ、そして、グループを超えて
- 基本原則7. 多様な働き方の選択肢を用意する  
～働き続ける自由と引退する自由を～
- 基本原則8. 意識転換の仕掛けを充実させる  
～マネジャーの意識転換のための教育の充実を～

### 基本原則1. 会社の考え方の一貫性を維持する

#### ～高齢者雇用は企業理念の具体的な姿～

会社の理念や人事の基本的な考え方が全ての制度において一貫していることは、社員に明確なメッセージを伝えるうえでも極めて重要である。

また、会社の考え方があらゆる面で一貫していなければ、社員からの信頼が得られないばかりではなく、社会からの信頼も得られないことになる。

改正高齢法への対応として、まず、会社の理念や人事の基本的な考え方を高齢者雇用に当てはめた場合に、どうあるべきかを考えることが出発点になる。

「人を大切にする」との理念を掲げるならば、高齢者雇用を推進しなくてはならないはずであり、常日頃から「プロを目指すこと」を社員に訴えてきているならば、獲得した高い専門性を活用できる仕事の間を提供しなくてはならないことになる。

また、年功序列型の人事制度を基本としたままで改正高齢法に対応するならば処遇水準は低いけれど、希望者の多くを対象とできることを基本とした再雇用制度を設計するか、定年前の資格や等級に応じたランクを設定することになる。

同様に、役割成果主義型の人事制度を基本としていれば、高齢者を対象とした処遇も、役割の

重さと処遇との関係を明確にすることが求められる。

制度設計にあたっては、国の政策だけではなく、企業の意思とそこに働く個人の思いの3つの観点から考え抜く必要がある。

国の政策の方向性は明確である。次に、企業の意思をはっきりさせる必要がある。当社は、何のために高齢者雇用を推進しようとしているのかを考えることである。

高齢化が進んだ企業では、高齢者のモチベーションを高め、成果に寄与してもらうことは焦眉の関心事であるが、さほど高齢化が進行していない企業では、法律に準拠することだけが目的でも良いはずである。他社の動向を意識することも重要ではあるが、自社にとっての高齢者雇用の目的を明確にすることが最も優先される。

人事の考え方と高齢者雇用に対する考え方について各社での具体的な事例を見てみる。

## アサヒビール株式会社

アサヒビール（株）では、グループ全体で守るべきものを「グループ人事基本方針」として定めている。そのグループ人事基本方針の中で、「挑戦・革新社員に対し、成長と能力発揮の場を提供する」、「能力を十分に発揮し、やりきり、成果を上げた社員に厚く報いる」、「社員の成長を推進し、グループ全体の競争力を向上させる」、「雇用確保に努める」の4項目を上げている。

その延長線上に継続雇用制度の精神を以下の通り定めている。

「個人の意思が反映されること」、「能力を十分に発揮し、職場の活性化や会社の業績向上につながること」、そして、「60歳以降の生活への安心感につながること」

継続雇用の狙いを社員の安心と会社の業績貢献の2つに絞っている。

アサヒビール（株）は、大事にする精神の一つとして「挑戦と革新」を掲げ、社員が能力を発揮すればそれに報いるという精神と、雇用の確保を通して、安心して働いてもらいたいとのメッセージを伝えようとしている。

それゆえ、継続雇用の対象とする社員は過去2年間の人事考課が、理事・プロデューサーは連続A以上、一般・嘱託社員は連続B中以上と制限しているほか、職務Ⅰ（シニアサポート職）と職務Ⅱ（シニアスタッフ職）の2つの職務を用意し、それぞれ、月額18万円、28万円の設定をしている。

また、共に、基準賞与を2ヶ月として評価結果によって変動する仕組みを作っている。

継続雇用者に、業務目標の達成度や取り組みのプロセスなどを考慮することで、職務遂行における緊張感を維持する仕組みとなっている。

## 味の素株式会社

味の素（株）が人事理念で大切にしている価値は「独創性の重視」と「地球規模の発想」、「共に働く喜び」である。

その理念を高齢者雇用に適用すると、「定年までに蓄積された個人の強みを活かした積極的な人材活用」と「定年時の役割区分に関係なく、企業としての競争力の視点を踏まえ、相

当する職務に応じた適正な処遇」としている。

2006年の制度導入前は、一部の人を対象とした嘱託契約（原則1年、最長2年）のほか、2000年に導入した「シニア派遣制度」の下で、派遣勤務を希望する人がグループ企業に登録し、求人があれば派遣として勤務していた。

2006年にそれらの2つの働き方を発展させて「シニア人材再雇用制度」を導入したが、制度導入にあたって、独創性を重視するうえで働き方の柔軟性を上げることや個人の希望を活かすことなどを目的として複数のコースを用意している。

特徴的なことは定年時の役割区分に係らず職務内容を定め、それにふさわしい人を任用しようとする考え方である。ここでも、福祉的な側面より、個人の強みを活かそうとする姿勢が見られる。

こうした考え方から、シニア人材として通常退職以外に定年再雇用と人材派遣登録の2つのコースを用意し、定年再雇用については、専門技術・知識、能力に応じて4つのランクを設け、それぞれにフルタイム型とシェアタイム型の2つの働き方から選べることにしている。

## キヤノン株式会社

キヤノン（株）の企業理念は「共生」である。共生とは文化、習慣、言語、民族などの違いを問わずに、全ての人類が末永く生き、共に働いて、幸せに暮らしていける社会を目指すというものである。

その「共生」のもとに、「自発」「自治」「自覚」の「三自の精神」に加えて、「実力主義」、「国際人主義」、「新家族主義」、「健康第一主義」の5つの行動指針を掲げている。

高齢者雇用に対して、「個人、会社、社会それぞれのニーズの調和を考え、高齢者がいきいきと健康に働く機会と環境を整えることで、人材活用と組織活性化が促進され会社の発展に繋がる、ひいては豊かで活力ある社会の実現に寄与することが重要」としている。

こうした考え方からキヤノン（株）は定年が57歳であった1967年に、早くも再雇用制度を導入し、1977年に定年を60歳に引き上げた後も、1982年には63歳を上限にした再雇用制度を導入している。

今回、2007年の改訂に際しても定年後もキヤノンで働く意思・能力があり、定年以前にある程度以上の会社貢献を行ってきた社員、または、会社が特に必要とする人を対象にしているが、再雇用基準について労使協定で細かく定めていることから、これまでの経験が活かされた再雇用制度になっていることが推測される。

また、再雇用での処遇は定年前の資格を引きずることなく、求められる能力の高さや経験に応じて4つに区分された仕事で決定しているが、その際に、仕事と賃金の整合性を高めるために職務評価を行っている。

そのことに加えて、定年後再雇用公募制度として、定年を迎える社員の中で再雇用を希望し、自職場以外で経験や知識を生かして仕事をしたい者や自分の希望に合った仕事をしたい者と、再雇用者の知識やスキルを必要とする職場のマッチングを図る制度も導入していることなどは、各社の参考になるものと思われる。

## 基本原則2. 高齢者雇用を経営戦略の一つとして位置づける

### ～経済合理性を確保しなければ長続きはしない～

改正高齢法以前においては、高齢者雇用の目的は高齢者に対する福祉政策の一部であり、定年前の社員に対しては安心感の提供やモチベーションの確保が主目的であった。

該当する社員数が少ない時には、社員に安心して働いてもらいたいという会社のメッセージを伝えるために高齢者に対して温情的に対応することが可能であった。

しかし、バブル崩壊以降の厳しい状況の中で実施したリストラや新卒採用の凍結・抑制に加えて、少子化の進展と事業環境の変化が重なることで高齢者を取り巻く環境が一変している。更に、社員の中で高齢者の占める比率が無視できる範囲を超えつつあることや特定の年代が少ないなど年代にギャップがあること、そして、思うように新卒採用ができないことなどから高齢者を戦力化することが新たな戦略課題に変化してきた。

その意味では、改正高齢法は各社の潜在的な課題に対して、企業の行動を促す絶好のタイミングで施行されたことになる。

従業員の構成比率を考えると、一部のIT業界やサービス産業など、急激に成長してきた企業を別にするると、ピラミッド型ではなく、団塊の世代を含む50代とバブル期に採用した40歳前後の2つのコブを持つ逆つりがね型の企業が多い。

また、年齢の人数構成ではなく年齢別の人件費で考えれば、殆どの企業で高年齢側に大きく広がったラップ型になっている。このようなことから、高齢になっても高い能力をベースに人件費に見合った貢献をしてもらえなければ、企業は持続的に成長することはできないことになる。高齢者数が急増する時代を迎え、更に、高年齢者雇用安定法の改正に伴い、65歳までの雇用の場を確保しなくてはならない状況のもと、60歳以上の高齢者が占める従業員比率が、今後ますます増大する時代においては、高齢者雇用が生み出す価値と投入するリソースに経済的な合理性が求められるようになってきた。そして、定年後の従業員を対象とした高齢者雇用が福祉政策であった時代が終わりを告げた。

かつて、定年を55歳から60歳に延長した際に、55歳以上の賃金の伸びを抑制したり、強制的に新陳代謝を図るために役職定年制を導入した企業も多かったと思われる。

役職定年制の最大の問題点は当該者のモチベーションの維持・向上が難しいことである。それでも、60歳定年であれば最長5年間のモチベーションのダウンと役職定年による新陳代謝のメリットを天秤にかければ良かったが、65歳まで働く時代を迎えて役職定年後の10年近くをモチベーションの低いままで放置するわけには行かなくなってきた。同時に、現在の人事制度の主流は役割成果主義、もしくは、能力成果主義であり、年功を排したものである。年齢による役職定年制は、その根拠を失いつつあり、運用を含めて高齢者の人事制度全体を改めて見直す必要が生じている。

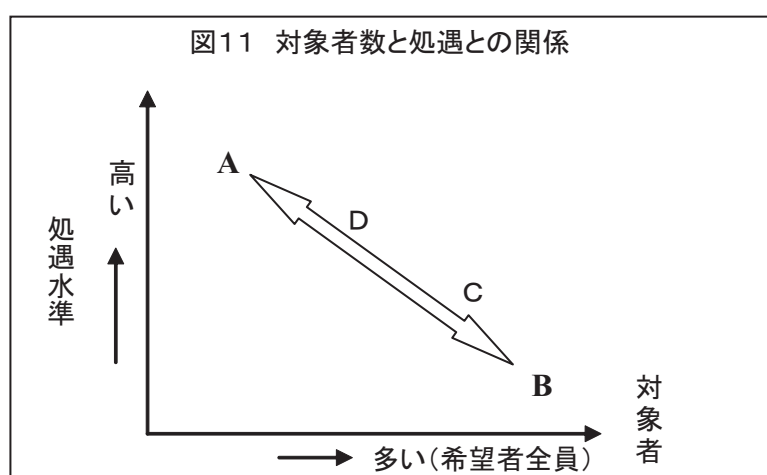
制度を長続きさせるには、当然ながら一定の経済合理性が必要である。再雇用制度を例に、再雇用にあたっての対象者の範囲の広さと処遇の関係を考えると、下図のような関係が設定できる(図11)。

横軸は再雇用の対象者規模で、左端は少数を対象とし、右端は全員を対象としている。縦軸は処遇水準で、上に行くほど処遇が高いことを意味している。

再雇用の門戸を大きく開き、希望者全員を対象とするならば処遇水準を高めることはできない。これを、図11におけるB点で表現した。

社員のモチベーションを考慮すれば、一定以上の処遇水準を確保する必要があるが、人件費に見合った成果が期待できなければ、未来に対する責任を放棄していることにもなる。

月収15～20万円前後の賃金水準だけで設定している再雇用制度は、こうした考え方を採用している。



一方で、少数であっても、高い専門性やノウハウを持った人や他の社員の模範となる人、もしくは、経歴や広い人脈、固有スキルの高さ等により高い成果が期待できる人を対象にして、高く処遇するケースがある。図11でのA点である。

このケースは、これまでも定年再雇用制度としてではなく、個別に顧問契約やコンサルタント契約などの形式を取っていたものである。

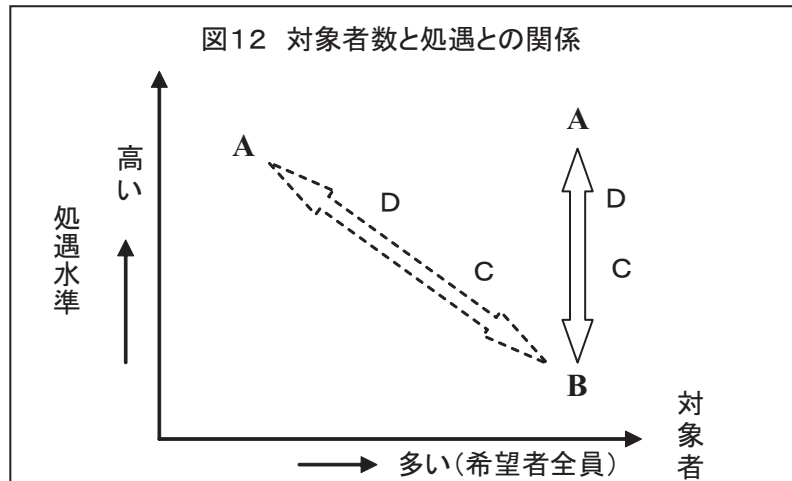
現在の主流となっている考え方は、AとBだけではなく、その中間にCやDといった複数の段階を設定する方法である。

複数の水準設定がある中で、高い成果を期待できる人材でない場合にはセーフティーネットであるBの水準を選ぶことになる。しかしながら、企業としてBの水準の制度しか提供していないならば希望者全員に門戸を開いているという積極的な面より、低い水準を提示することで希望そのものを少なくするものとして、高齢者雇用に消極的な企業に見られる可能性がある。

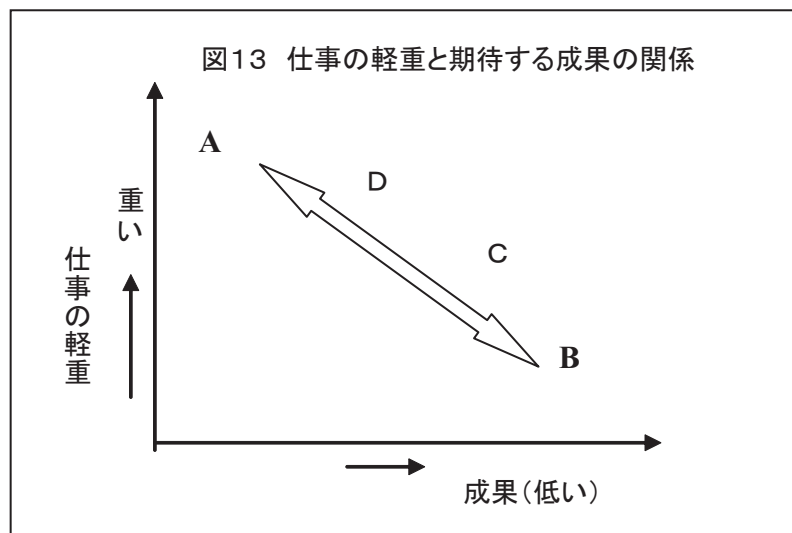
法律に準拠し、社員からの要望に応えたつむりの制度であっても、結果として希望する人が少なければ本来の意味の高齢者雇用の推進とはほど遠い存在になってしまう。

上記の考え方は、定年再雇用制度だけではなく、定年制の廃止や定年を引き上げる場合にも同様に成り立つものである。

定年制の廃止や定年の引き上げは共に 65 歳までに定年を考えない制度ゆえ、先ほどの図で右端の希望者全員の位置づけとなり、処遇との関係は  $B \cdot C \cdot D \cdot A$  と縦に並ぶことになる。(図 12)



定年再雇用の場合は再雇用対象者数を横軸にしたが、定年制の廃止や定年の引き上げの場合は、仕事の重さや期待する成果の高さを軸に設定することになる。(図 13)



しかし、この関係は、一般の社員に対する処遇と仕事、能力の関係と全く同一である。

高齢者であっても、処遇を決める条件として役割や期待される成果の大きさなどを基準にする必要があり、定年制の廃止や定年の引き上げを実施するためには年功序列型の人事制度や人事運用と決別しなくてはならないことを意味している。

同時に、社員にとっても 60 歳を超えて高い処遇を得ようとすれば高い専門性や能力を獲得・保持し、成果として発揮することが求められている。

## イオン株式会社

イオン（株）では、人材に対する基本理念として「人間尊重の経営」を標榜している。人材は最重要の経営資源であり、競争力の最大の源泉であると位置づけ、継続成長する人材が長期にわたり働き続ける企業環境を創造することと、国籍・年齢・性別等の、従業員区分を排し、能力と成果に貫かれた人事であることを宣言している。

この考え方に基づいて、2001年から再雇用制度を導入し、2005年には原則として希望者全員を対象に65歳を上限とする再雇用制度に変更をしている。

そして、2007年からは短時間勤務を除いて定年を65歳に引き上げる決定を行っている。同時に、定年の引き上げに加えて、働き方が同じであれば59歳時点の処遇を継続すること、役職定年制も設けないことも宣言している。

このことは、60歳を超えても昇格や昇進があることや仕事の変化に応じて給与の変化もあり、60歳以下の人事制度と何ら変わらないことを示している。

65歳定年に踏み切った理由として、社員の多くが65歳までの継続した雇用を望んでいることやヨーロッパでは65歳定年が一般的であること。そして、マクロ状況として、今後の少子化や高齢化する労働市場への対応としての人材の確保、拡大するシニア市場の拡大に対応するための人材確保が必要との経営判断によるものとしている。

底流には高齢者のモチベーションを高め、活性化するには一歩踏み出すべきとの決断であったと思われる。経営者の眼の高さと広さ、見つめている時間軸の長さを感じさせられる事例である。

## キリンビール株式会社

キリンビール（株）はKIRIN WAY、及び、グループの行動宣言の中で、従業員一人ひとりが大切にすることとして、お客様本位、品質本位、先駆、誠実の4つの価値観を掲げている。また、従業員の行動において3C（チャレンジ、コミットメント、コラボレーション）を行動の基本姿勢としている。

キリンビール（株）は他に先駆けて1986年から再雇用制度を導入している。これまでの制度は福祉政策の色彩が強いものであったが、今回の改訂に当たって位置づけを経営施策に変更している。

改正高齢法により法律が改正されたこともあるが、高度成長時期（1957年～1970年）に工場の新設とともに大量採用をしたことから、年齢別の社員構成において50歳以上に大きな集団があり、その後の世代では在籍数が極端に少ないという要員状況を認識すると、高齢者を活性化することが経営にとっても極めて重要であり、福祉施策から経営施策へと大きく舵を切ることになった。

これまでは健康でありさえすれば、希望者全員を対象として、賃金水準も月額12万円の一つしかなかった。また、人事考課も実施してこなかった。結果として、社員からは魅力ある人事制度との認識は薄く、再雇用に手を上げる社員も少なかった。

これを法律に基づいた選抜方式へと改め、職務によって異なる3つの賃金水準を設定している。

更に、人事考課制度を導入して継続雇用の判断や加給金（賞与に相当）へ反映する仕組みへと変更している。

### 基本原則3. 目標管理制度のもとで評価の対象とすべき

#### ～緊張感を持続できる関係の構築を～

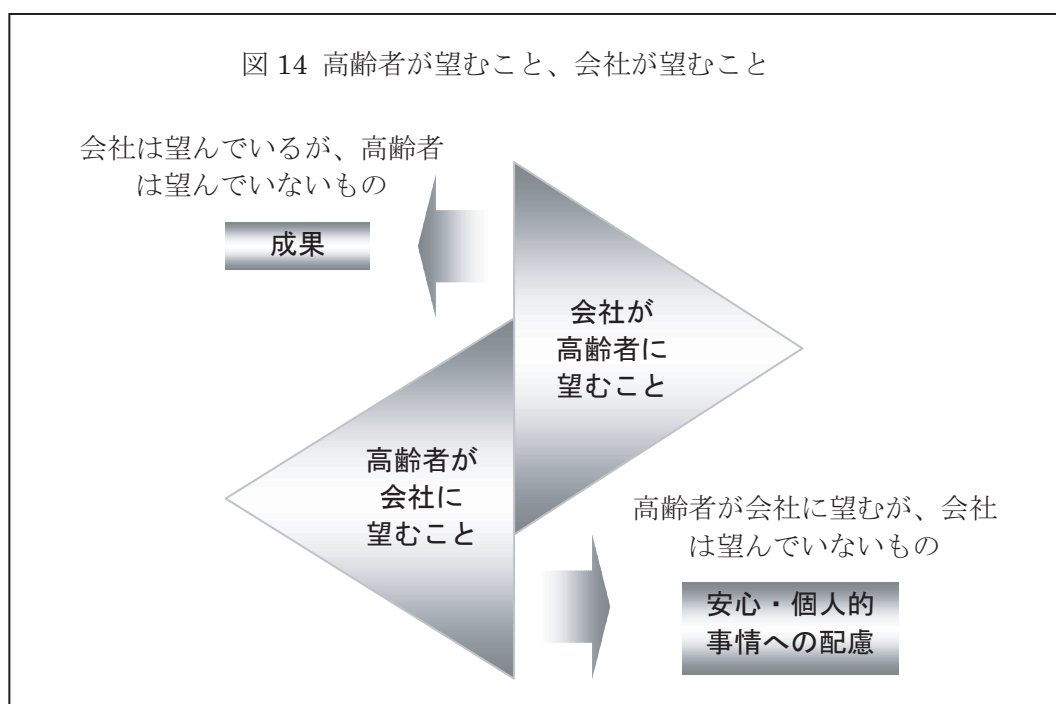
高齢者が会社に望むものと、会社が高齢者に望むものの両方を考えてみることで、高齢者と会社との関係を整理してみる。

高齢者は、会社に多くのものを望んでいる。やる気の出る仕事や安全で働きがいのある職場、あるいは、個人の事情に配慮した働き方や将来の生活に不安がなく、安心して働ける環境など、様々である。

一方、会社も高齢者に対して、多くのものを望んでいる。後継者の育成やノウハウの継承、持てる知識や技術を陳腐化させない新しい知識の習得、職場の活性化、年下のマネージャーへの支援・成果など、会社への貢献である。

互いに望むことを図示すると、重なる部分と重ならない部分に分かれる。重ならない部分には会社だけが求めている部分と高齢者だけが求めている部分の2つが存在し、両者の思いが重なる部分を加えて合計3つの部分に分けられる。(図14)

会社は望んでいるが、高齢者が望んでいないことの代表的なものは成果である。年齢に係わらず従業員である以上、会社は人件費に見合った価値提供を求めている。





一方、高齢者は望んでいるが、会社は望んでいないことの代表例は、生活への安心感や個人的な事情に配慮した働き方の提供である。どちらかに過大な負担や無理を強いるものであれば、制度は持続しない。互いに納得し合い、WIN-WINの関係になることが理想である。

最初に、会社が望むものとして成果を考えてみる。成果主義が主流になっているが、会社によって成果の定義は異なっている。しかし、成果を営業における売上げや利益のようにノルマの一つと捉える限り、高齢者の共感は得られない。結果主義の押し付けである限り、表立った反抗はしなくとも、働く振りをするだけであろう。

日本では評価したり、評価されたりすることに慣れていない。評価や監査という言葉にはマイナスのイメージを感じる人が多い。悪い評価を受ければ、全人格的否定を受けたように落ち込むことすらある。

その一方で、評価制度の対象とされないことに対しては、期待されていないことの象徴として意気消沈する傾向がある。

評価を行う場合には、当然ながら目標がある。目標に向けてどう努力し、成果を上げたかが問われる。評価をしないのであれば、そもそも、目標はない。

各種の評価制度があり、一様ではないが、一般的に用いられている目標管理制度における目標は上司の期待である。部下に対して、やって欲しいことを明確にし、それに対して、双方で話し合っ て決めた目標は部下からのコミットメントでもある。そして、目標達成に向けて部下は努力し、上司は支援をする。それが、目標管理制度の考え方である。

もし、高齢者のやる気を掻きたてて会社への貢献を引き出そうとすれば、高齢者であっても目標管理制度の対象とすべきである。

期待されてこそ、人は頑張るはずである。期待もされなくて頑張ることのできる人は、自らの役割を強く認識し、自ら課題を抽出し課題解決を喜びとする、ごく一握りの人たちだけであり、全ての人にそのレベルを期待することは無理と思われる。

一方、高齢者だけが求めることに、生活への安心感や個人の事情に配慮した働き方の選択がある。働くうえで安心は重要である。不安な中で、力は発揮できない。しかし、過度な安心は緊張感を失わせることになる。安心して働ける状態でも、一定の緊張感を保つ仕掛けが必要になる。ここでも、成果主義が求められている。

また、個人の事情に配慮した働き方の提供は、成果を出すうえでのインフラである。高齢者の場合は、体力や視力といった肉体的な面だけではなく、家族の介護や退職後の生活設計など配慮しなくてはならない多くの側面がある。家族や身体のことを心配しながら高い成果を上げることはできない。どこまでを会社の負担とすべきかの議論は必要であるが、成果を出せる環境を用意することは求める側の会社の責務である。

互いに求めることが一致していない部分について、(図14)の考え方で整理すれば、残るのは、互いに求め合う部分だけである。

高齢者からは、やりがいのある仕事、働きがいのある職場、会社からは後継者の育成やノウハウの継承、持てる知識や技術を陳腐化させない新しい知識の習得、職場の活性化、年下のマネージャーへの支援などを求めている。

互いに言い方こそ違え、持てる能力を発揮し、貢献が実感できることを求めている。その意味でも、相手に期待することを明確にし、期待に対する成果も話し合うことで納得して働く関係を構築することが必要である。

ただ、高齢者の多くは、金額の多寡で動くものではない。戒めなくてはならないことは、金額をニンジンにして働かせようとすることである。評価することの目的は、あくまでも認知や更に成長するための機会の提供である。過度な成果配分は慎み、継続雇用の判断材料にするほか、賞与や功労金などへの反映を基本とすべきではないだろうか。場合においては、高齢者といえども高い専門性や幅広い人脈を活用して、高い成果を求める場合があるが、それは、もはや高齢者雇用の範疇を超え、通常の社員としての採用・配置・処遇の考え方の中で対処すべき対象と考えられる。

## ダイキン工業株式会社

ダイキン工業（株）は、「人を基軸に置いた経営」として人を企業の競争力の源泉であることを明確に打ち出している企業の一つである。

ダイキン工業（株）では『資本の論理』と『人を大切にす経営』を融合させ、そのうえで、人を基軸において独自のコーポレートガバナンスや経営手法・経営戦略を打ち出し、企業価値を高め、社内外のあらゆる評価に耐えうる会社を目指す」としている。

人を大切にすると精神から1979年には定年を60歳、1991年には63歳、2001年からは希望者全員を65歳までとする定年再雇用制度を導入している。

その意味では、改正高齢法への当面の対応は既に6年前に終了していることになる。2001年に改定したポイントは、上限年齢を延長したことで成果主義をあらゆる層に適用することを明確にして、賞与に評価差を反映したことの2つである。

ダイキン工業（株）は、60歳未満の一般従業員の賃金体系において年齢や勤続、家族数といった一律的・自動的に昇給する賃金項目を廃し、より成果主義の賃金体系へ変更している。この考え方から、60歳以上の人についても、個々人の意欲や活力を向上させるために、成果に対して賞与加算で報いることとしている。加算額としては25万円と10万円の2段階の設定をしている。最大でも年間で25万円が2回の50万円と大きな差にはしていないが、ベテランになればなるほど、個人の意欲による差が大きいとの判断から「部門長特別賞与（最大30万円）」の対象としている。

更に、65歳を超えて働いている人材も現実に存在していることから、2002年から65歳までの再雇用期間終了後の人を対象として、70歳を上限に契約社員制度の枠組みの中で「シニアスキル契約社員」として働ける制度を試行している。

シニアスキル契約社員区分としてスペシャリスト、エキスパート、シニアスキル、サポートの4つの区分を設定している。判断基準としては、①業務上の具体的ニーズが明快で担当業務が具

体的、または、期待する成果、結果が明らかであること、② 必要な期間が明確であること、③ 後継者の育成やノウハウ等のトランスファーができる体制をとることの3つを上げている。

ただ、これらの判断基準は60歳からの再雇用制度の判断基準と大きな差はなく、65歳以上の雇用を考えるうえでの一つの取り組みとして各社から注目されている。

## 帝人株式会社

帝人（株）のグループ人事基本方針は、目指すべき目標と人事の基本的な考え方の2つから構成されている。

目指すべきゴールとして、社員と共に成長する企業理念の実現・実践と人的生産性の継続的向上と社員のQOL（Quality Of Life）向上を掲げている。

また、人事の基本的考え方として、次の6つの「Basic HR Policy」を掲げている。

① 雇用確保への最大努力、② 職務・成果・能力・行動に基づく処遇・透明性・公平性・納得性の追及、③ 社員の能力開発への積極的支援、④ 適材適所配置の実現、⑤ 客観的事実に基づく人事考課・処遇決定・能力開発のツールとして、⑥ ダイバーシティの尊重

こうした考え方のもとに、2001年から希望者を対象として「会社として再雇用を必要とする職場・職務がある場合に再雇用を行う」再雇用制度を導入し、年金支給年齢の引き上げに準じて、上限年齢を引き上げてきている。

2007年に制度を大きく見直し、管理職を含む全社員を再雇用制度の対象とすると共に、会社への貢献の評価を実施し、評価結果に基づいた特別賞与（報奨金）の支給と契約更新に反映する仕組みを導入した。

年収270万円から450万円の3段階の職務区分を設定し、担当する職務の内容・負荷等に応じて30万円から100万円の年収加算を行うことで、公平性や納得性を高める施策を組み込んでいる。

評価は3段階の絶対評価とし、高い評価の場合は契約更新月に10万円から30万円の報奨金を支給することとしている。また、評価項目は職務実績だけではなく、後進の指導や意欲も対象としている。

## 基本原則4. 社員の声を聞く

### ～細部の積み重ねが成果を引き出すノウハウになる～

先に、制度設計にあたっては、国の政策だけではなく、企業の意味とそこに働く個人の思いの3つの観点から考え抜く必要があると述べた。

国の政策は明らかであり、企業の意味も確認できたとすれば、次は、従業員が高齢者雇用に対してどんな願いや期待を持っているのか、定年後にどんな生活を思い描いているのかを知る必要がある。

組合は組合員の声を代表する一つではあるが、高齢者には少なからず組合の非構成員が多いことやプライベートな部分にまで踏み込むとすれば、直接、社員の声を聞く必要が生じる。当然ながら、制度を円滑に運用するためには、細やかな配慮が必要になる。

制度で規定化しているものは、働いて成果を上げるプロセスの中の一部でしかない。職場でどう呼ばれるのか、出席できる会議はどこまでなのか、役割は個別に与えられるのか、後輩への指導の責任と権限を有するのか等々、細かいことの積み重ねが高齢者を活性化し、成果を引き出すノウハウになるものと思われる。

ダイキン工業（株）では社員へのヒアリングを通して、「特別嘱託」という呼称への違和感を訴える声が多かったことを受けて、マスター制度を発足させている。

マスター（卓越技量者）とは、従来ある卓越技能者を指すマイスター制度とは区分し、ベテラン層が永年の経験と努力により身に付けたスキル・ノウハウを「伝承・継承」していく仕組みとして位置づけている。

また、管理者に対して、ベテラン層の役割の明確化を計ったうえでの対話の充実を義務づける制度もスタートさせている。

トヨタ自動車（株）では、制度の見直しにあたって定期的に行っている技能職意識調査から55歳以上の現役社員の意識を把握すると共に、定年退職した元社員へもアンケートを行っている。

その結果から、フルタイム勤務だけではなく、週20時間程度の短時間勤務の制度を拡充している。一般に、短時間勤務は職場運営上の課題が多い働き方である。短時間勤務に向く仕事を考えたり、仕事の手順や業務範囲を見直したりと、組み合わせや管理の手間もかかるものである。他社の模倣や観念的な多様な働き方としての短時間勤務制度は、現実の運用の難しさを超えることは難しい。制度はあっても、本当に少数の人しか使えない制度になってしまう危険性がある。運用の難しさを克服しようとする原動力は、現実にそのことを望んでいる多くの高齢者が存在することを会社や管理者が理解することである。そのためにも、社員の声を聞くことが重要になる。

イオン（株）では、2006年に65歳を上限とした再雇用制度を導入した後に実施した社員へのヒアリング結果を受け、1年ごとに契約更新がある再雇用制度では雇用の保障への不安から、モチベーションの維持にも影響があることや、ベテラン社員の退職にもつながりかねないことから、翌2007年に定年を引き上げ、65歳定年制度に踏み切っている。

恣意的な朝令暮改は避けるべきとは言え、目的を果たさないと判断した時点で早い意思決定をし、変更することを恐れない精神も重要と思われる。

## 基本原則5. 人の成長を柱に据えなおす

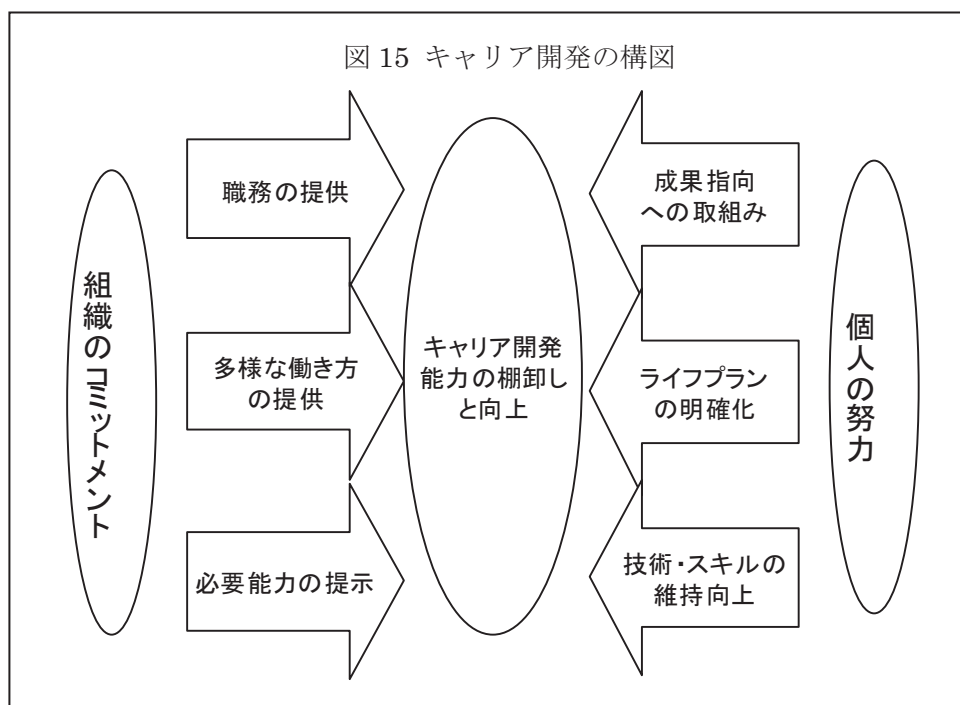
### ～若手だけではなく、40代・50代もキャリア開発の対象にする～

これまでは、20代・30代でキャリア開発のための研修を行い、40代で公私の生き方を考えるライフプラン研修を実施し、それ以降は、定年前研修で定年後の健康の維持や資産運用・年金などに関するファイナンシャルプランなどの研修を行って来た。

それは、50代は自分のことは自分でできるはずと考え、かつ、今更教育しても変わらないという前提で、先の短い50代に教育投資をすることへのためらいゆえであった。

しかし、65歳まで雇用する時代になると、先が短いという前提が変わってくる。50歳社員でも、まだ、15年間を残し、まして、40歳社員は22歳で入社してからの18年間を優に超える25年間にわたって働き続けることになる。単に、社員のキャリア開発を支援するだけではなく、支援を通して社員が持続的に能力を高め、会社に貢献できるかどうかは極めて重要になってくる。60歳を超えた時に始めて、専門性の高さや生き方を問われるのでは、社員にとっても踏み絵を踏まされる気分になってしまう。会社にとっても、雇用の場を提供することは過去の貢献への温情ではなく、現在、そして将来の会社への貢献を期待しているからである。

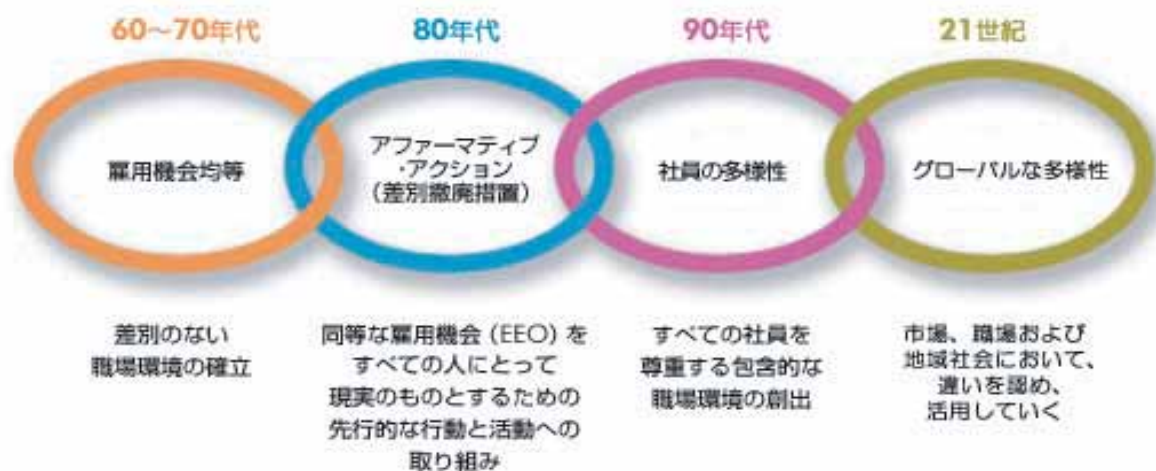
60歳を超えて会社に貢献できる専門性やノウハウ、人脈などを獲得できているかどうかは、全世代を対象として自らの生き方を考えさせ、成長を支援する仕組みの有無が大きく関係することになる。もちろん、仕組みとして体系化された制度だけが重要ではない。日常的に先輩が後輩を指導したり、常にキャリアを意識させたりする風土も有効である。しかし、そうした風土を維持していくには、個人の努力だけではなく、やりがいのある仕事や多様な働き方の提供、そして、必要な能力の提示など、きめ細かい施策が必要になる。(図15) 図15は、一般的なキャリア開発の構図を示したものであるが、高齢者を対象とした場合でも、基本的な考え方は同一である。



## 日本ヒューレット・パッカー株式会社

日本ヒューレット・パッカー（株）（以下、日本 HP 社と表記）では、多様性が企業に成功をもたらす重要な原動力であると信じている。世界中の職場で、違いを認め、違いを活かしていくことにより、社員一人ひとりがリーダーシップを発揮しHPを前進させていくことにつながると宣言している。

多様性と包括性が息づく職場環境を創り出すことが、継続的な改善の積み重ねだと考えている。過去の各ステップに、忘れることができない重要な意味があり、それが21世紀へつながってきている。これらのステップの連なりが多様性のバリューチェーン（価値連鎖）を形成し、その上にHPがグローバルビジネスを推進してゆくための優秀な社員が働く職場が築かれていると考えている。



日本 HP 社の考え方は、創業者の言葉に端的に表現されている。「人間は男女を問わず、良い仕事、創造的な仕事をやりたいと願っていて、それにふさわしい環境に置かれれば、誰でもそうするものだ」、会社が本当に社員の働きやすい環境を提供すれば、社員はそれに応えてくれるはずという「信頼と尊厳」を通して、お互いに WIN-WIN の関係を築くことを大事にしている。そうした考え方を展開するうえで、価値観の共有化・コミュニケーションとキャリア形成の2つを制度の柱と位置づけて、次のような様々な仕組みを構築している。

1) 価値観の共有・コミュニケーションのために

【オール・エンプロイ・ミーティング】

会社の状況や課題・戦略などを経営トップと社員が共有する場として年2回全社員を対象に社長主催で行われるミーティングである。社長以下、各組織のトップからビジネスの状況や戦略などについて全社員に伝えられ、社員からも直接質問できる場となっている。

【社長、役員によるオフィス・コーヒー・トーク】

オフィス単位・あるいは部署単位でのミーティングをHPではコーヒートークと呼んでいる。これは、創業間もないころから、コーヒーを飲みながら、フランクにマネージャと社員が話し合う場を持っていたことに由来する名称である。社長や役員が、社員が働く現場に出向き、そこでコミュニケーションする機会を持つようにしている。

【MBWA (Management By Walking Around)】

マネジャーが現場に出向いて社員と積極的にコミュニケーションを図り、現場で起きていることや問題点を知るように努める。

2) キャリア形成のために

キャリア形成の主体は社員自身が持つが、会社は社員が自分のキャリアに責任を持てる環境を提供する責任があると定義している。

会社は、目指す方向性や求める人材像を明示し、魅力ある仕事や職場環境を提供するなど、人材をひきつける企業としての市場価値を高める努力をする。そして、個人は、自らの強みや弱みを把握し、目指すキャリアに向けて自己啓発を行うことで企業内外を超えた個人の市場価値を高める努力をする。

そのことで、企業として競争力を高め、変化への対応力を高めようとする考え方である。そのために社内公募やローテーション制度、報奨制度のほかにも多くの取り組みを行っている。

【オープンエントリープログラム (異動希望支援制度)】

社内公募に希望するポジションが掲載されていない場合や経験の幅を広げたい場合などに、異動を希望する職種やこれまでのキャリアやスキルを自分で登録し、その情報に興味を示した部門に異動できる機会を作るプログラムである。

【タレント・マネジメント・システム】

社員が自分のこれまでのキャリアや今後のキャリア志向などについての情報を入力するHPグローバル共通のシステムである。マネジャーは自分のグループ全体や部下のデベロップメントプランやローテーションを考える際に基礎的なデータとして活用している。

【24時間人事サポート】

人事関連について質問や意見のある社員は、24時間いつでも「Contact HR」と呼ぶメールアドレスに要件と緊急度をメールしておけば、人事内の適切な担当者から回答がなされる仕組みになっている。これにより、社員は時間を気にすることなく、また、担当者を検索する手間もなく質問や意見を述べることができる。同時に、人事部門にとっても、社員の関心や理解しにくい部

分についても把握できる。

一つひとつを取ってみれば、類似の制度を持っている会社も少なくはないと思われるが、全てをまとめて提示することで、社員に伝えたいメッセージをよりクリアにすることができるのではないだろうか。

## 富士ゼロックス株式会社

富士ゼロックス（株）にとって、良い会社とは「強くて、やさしくて、おもしろい会社」を意味している。経済的な財務指標が良いだけではなく、社会にとっても意味のある存在であり、同時に、社員にとっても価値のある存在でありたいとのメッセージである。

そうしたビジョンのもと、人事制度を通して実現したいこととして、① 個人と会社の対等な関係の構築、② 社員の能力（コンピテンシー）を高める仕組み作り、③ 評価や成果を実感できる仕組み作り、④ 個人の価値観を尊重した多様な働き方の提供の4つを上げている。

その考え方の中心であるキャリア開発のための研修（選択コース）として、これまでも35歳～45歳を対象としたCAW（キャリア・アチーブメント・ワークショップ）、50歳でのPLW（プライム・ライフ・ワークショップ）を用意していたが、高齢者雇用の推進に当たって、2006年からは、50歳でのPLWを取りやめ、54歳でのキャリア・フロンティア・ワークショップと58歳でのセカンドライフ・プログラム説明会の2つを新たに必須コースとして設定している。

54歳でのキャリア・フロンティア・ワークショップの狙いは、経営からの期待や環境の認識を通して意識を変えてもらうことに加えて、自分の強みや弱みを棚卸しし、定年までをどのように過ごすのか、そして、どのようなセカンドライフを過ごすのかについて、具体的な目標と実行計画を考えてもらうことにある。50代をどう生きるかが、その後の生き方に大きく影響することを考慮した結果である。

## 株式会社三井住友銀行

（株）三井住友銀行では、人事制度の究極の目的を経営理念の実現においている。経営理念において、経営が目指すべき方向として「お客さま」「株主・市場」「社会・環境」「従業員」という4つのステークホルダーとともに発展していくことを掲げている。そうした経営理念を実現するために人事制度の大きな目的を以下の4項目としている。

- ① グローバルな競争に勝ち抜く経営体質の強化を促進すること。
- ② お客さまに付加価値の高いサービスを提供できる専門性の高い人材を育成すること。
- ③ 「個」の重視と自己実現を通じ従業員活力を向上させること。
- ④ 先進性と独創性にあふれた当行にふさわしい企業風土を創造すること。

4つの目的のキーとなっているのは人材である。従業員一人ひとりが金融のプロフェッショナルとして専門性を高めるためには、各人が自らの職務特性・スキルや将来のキャリアをしっかりと見定め、自己実現を図っていくことが重要であるとしている。



こうした考えから、(株)三井住友銀行では、従業員の自律的なキャリアデザインを支援するシステムの一つとして、以下のような社内公募制度の充実を図っている。

ポストエントリー：支店長・課長といったポストへのエントリー

ジョブエントリー：資産運用ビジネスや企画スタッフなど多様な職務へのエントリー

研修エントリー：海外派遣や大学院留学などキャリア形成に必要な研修へのエントリー

また、これらの社内公募制度に加えて、自己啓発支援制度のほか、子育てや介護を行う従業員の仕事と家庭生活の両立を支援するべく、「退職者再雇用制度」「育児休業制度」「短時間勤務制度」「ライフサポート制度」「看護休暇制度」などの「従業員サポートプログラム」を2005年に導入している。

## 基本原則6. 職務開発の重要性

### ～雇用の場をグループに、そして、グループを超えて～

改正高齢法以前、まだ、高齢者雇用が福祉的政策であった時代に、多くの先進的企業は生きがいを提供することを主目的にして、処遇は低いながらも60歳を超えて働くことのできる再雇用制度を導入した。低い処遇を成立させるためには、定年前と同一の仕事ではなく、主に、社員外従業員が担当していた業務を担当してもらっていた。その時代の課題は、該当する仕事の確保であった。しかし、高齢者数が増大し、もはや、そうした仕事を探すことは難しくなってきた。新たに仕事を探す必要がないのは、それまで担当していた仕事を継続してもらうことである。また、本人が会社に最も貢献できるのも、今まで担当していた領域の仕事である。そうした考えで定年再雇用であっても、管理職を離れるだけで大きな職種転換や配置転換を行わない会社が増えてきた。

## 鹿島建設株式会社

鹿島建設(株)は経営理念として、全社一体となって、科学的合理主義と人道主義に基づく創造的な進歩と発展を図り、社業の発展を通じて社会に貢献することを掲げている。

経営理念に基づき、定年再雇用制度の導入にあたって、一定の基準(能力・資格・健康)を満たす者で再雇用を希望する者は原則として全員を再雇用することとしているが、基準を満たす者の比率は定年退職者の90%を占めると推定している。

仕事の内容としては原則として、ライン長についてはラインからはずしてスタッフ職とし、ライン長でない者については定年前と同様としているが、当該社員の経験、資質・能力等に照らし必要と認められる場合には、例外的にライン長を継続させるなど、高齢者に持てる能力を最大限発揮してもらうこととしている。同時に、雇用の場を社内だけに限定してしまうと相互の希望に沿った配置は難しいものになってくる。そのため、関係するグループ全体、あるいは、資本関係のない他社で雇用と能力発揮の場を用意するための施策も講じている。

社員が、個人の意思と無関係に社外の仕事を担わせられるのではなく、個人の希望が活かされるのであれば、選択肢の一つとして望ましい制度と受け取られつつある。

### 三菱商事株式会社

三菱商事（株）は、会社にとって人材を最大の資産として位置づけている。したがって、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、自らの価値を高められる健全な雇用・労働環境の整備を人事の基本方針としている。

また、コーポレートスタッフ部門と7つの営業グループによりグローバルな環境で多様な事業活動を行い、グローバルに共通の指針や方向性を持ちつつ、多様な文化や地域性を尊重し、各国・地域に即した取り組みを行うことを基本的な考え方としている。

三菱商事（株）は2006年に65歳を上限とした新しい再雇用制度を導入している。社員は56歳時点で、60歳での定年退職か、56歳で一旦退職して、その後65歳まで契約ベースで働く65歳コースのいずれかを選択することになっている。（経過措置として、2006年度は60歳再雇用。段階的に引下げて2009年度から56歳再雇用。56歳以降でも仕事の目処があれば65歳コースへの変更を認めることがある。）

他社の再雇用制度と違っている点は、65歳コースを選択した人は、人材センターに所属して社内ニーズ、もしくは、三菱商事に依頼のあった社外ニーズに加え、個人が発掘した社外ニーズを業務として人材センターと再雇用者が契約関係で働くことにある。依頼主が社外の場合の報酬は、契約基本給に加えて契約報酬を支給している。契約報酬の金額・支給方法は仕事の依頼主との契約により決定される。

成果が期待できる社員にとっては、人材センターを所属事務所として個人事業主のように働くことができる仕組みである。一方、他社にとっては三菱商事の貴重な人材を活用できるチャンスが生まれることになる。三菱商事はグローバル対応力や商社としてのビジネス展開力や人脈の広さなどにおいて日本のリーディングカンパニーであり、そこで培った知識やノウハウを社内だけに限定することは、日本全体にとって機会損失であり、三菱商事・社外依頼主・本人、それぞれにとってWIN-WINの関係を築くことができる再雇用制度である。

### トヨタ自動車株式会社

トヨタ基本理念は、よりよいモノづくりを追求することを通じて、社会に貢献していこうという考え方に立っている。その考え方を具現化したものが「知恵と改善」、「人間性尊重」を2本の柱とした「トヨタウェイ」である。そのベースとなっているのは、「社員一人ひとりに対する徹底した人材育成とそれを支える組織・企業風土づくり」と「職場での良好な人間関係・コミュニケーション」である。

トヨタ自動車（株）では、2006年に、それまでの社内再雇用制度であるスキルド・パートナー制度を拡充した「60歳以降の再雇用制度」を導入している。新制度では、対象者を技能職だけから事技職や基幹職も含めた全社員に拡大すると共に、定年退職前の資格に相応しい能力を発揮できる人であればクリアできる再雇用基準とし、多くの希望者に門戸を開いている。

また、社内だけではなく、社外で能力を発揮する場も用意している。自社の技能職の現場運営能力を他社に提供することにより、高齢者の雇用創出と日本の製造業の産業基盤への貢献を目的

として、2002年にOJT・ソリューションズ（株）を設立し、管理監督者養成に主眼を置いた現場運営能力の向上のために、現場能力診断やトレーナーの派遣、教育プログラムの販売などを行っている。

また、短時間勤務や隔日勤務を始めとする60歳以降の多様な就労ニーズに応えるため、業務委託先・子会社等への再就労情報を紹介するしくみである「選択式再就労システム」も拡充している。

## 基本原則7. 多様な働き方の選択肢を用意する

### ～働き続ける自由と引退する自由を～

個人の価値観や体力・健康状況を考えて、フルタイムだけの働き方ではなく、短時間勤務や働く日数が選択できる多様な働き方を提供することへの理解は進んできている。味の素（株）のシェアタイム制（週3日程度の労働）、イオン（株）・キヤノン（株）の短時間勤務、キリンビール（株）の勤務形態A（週25時間労働～フルタイム未滿）・勤務形態B（週24時間未滿）、ダイキン工業（株）の短時間勤務・隔日勤務、トヨタ自動車（株）のハーフタイム勤務（半日・隔日）など多くの企業が導入をしている。

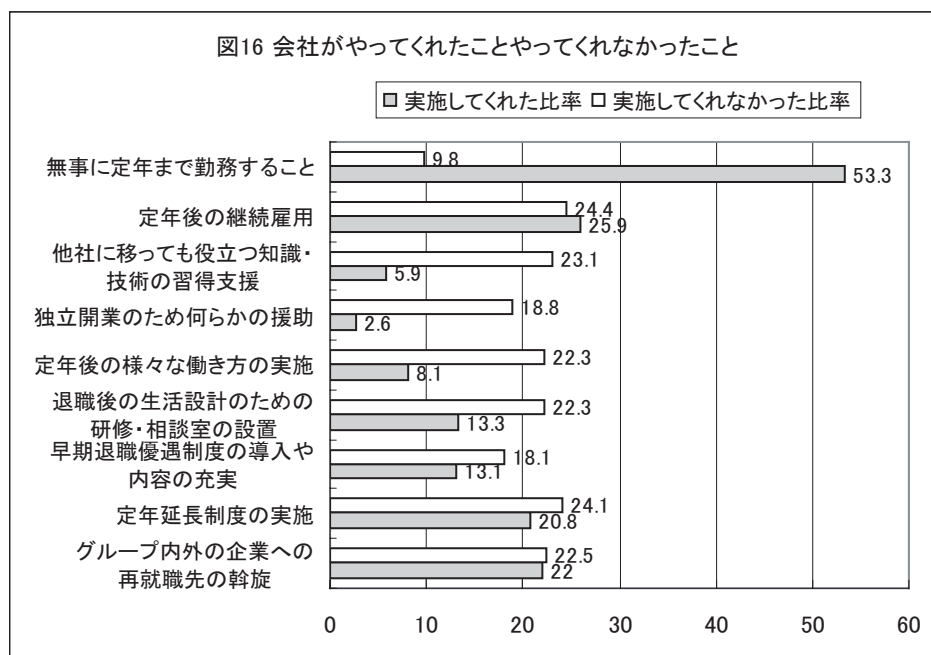
その反面、1990年代から2000年代初頭の厳しい経済環境の中で各社が一斉に取り組んだ早期退職優遇制度は、その後の導入を見送られているケースが多い。しかし、早期退職優遇制度は、肩を叩かれることがなければ、引退する自由の確保と、定年を前に社外で活躍の場を得るための選択肢にもなることから、社員にとっては有意義な制度と考えられる。

一方で継続勤務を奨励する制度を導入しながら、他方で早期退職を優遇する制度を導入することは、一見すると矛盾しているように見える。しかし、社員の自己実現を支援しようとするならば、独立や転職を支援する制度を用意し、さらに、他社に移っても役立つような教育や研修を行うべきではないだろうか。具体例では、富士ゼロックス（株）のシニア転進コース、キヤノン（株）のニューキャリアサポートプラン、三菱商事（株）のコース選択などの事例がある。

三菱商事（株）では、社内外での活躍をサポートする集合研修を通じて、自己のキャリア、スキルの棚卸し、マーケットで求められる人材要件等への理解を支援している。その他にも、社員のスキル習得や資格取得を支援する「シニア向けキャリア開発支援メニュー」を用意して経費を補助し、同時に、個別カウンセリングでアドバイスをする体制を整備している。

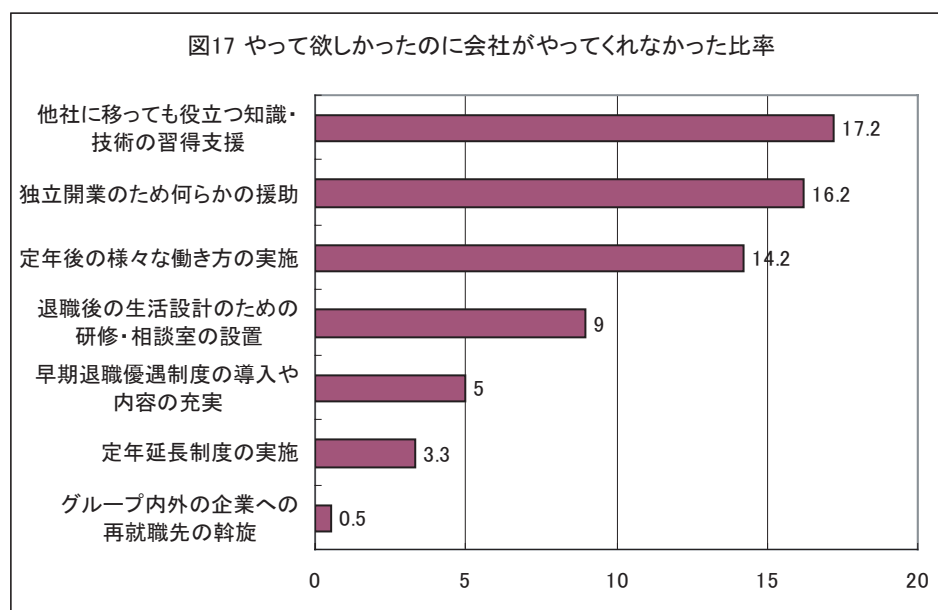
少し、データは古いが、（財）高年齢者雇用開発協会（現 高齢・障害者雇用支援機構）「定年到達者等の就業と生活実態に関する調査研究報告書」（2002年度）の中で、「会社がやってくれたこと」「会社がやってくれなかったこと」の調査結果が報告されている。

最も会社がやってくれたことは、定年前の早期退職や転職などをせず、定年まで勤務できたことであり、次いで、定年後の継続雇用である。また、会社がやってくれなかったことは、定年延長制度の実施であり、次いで、定年後の継続雇用が上げられている。（図16）



【出典：「定年到達者等の就業と生活実態に関する調査研究報告書」（2002年度）】

「会社がやってくれたこと」と「会社がやってくれなかったこと」の差を大きい順にすると、第3位に「定年後の様々な働き方の実施」が入っているほかは、「他社に移っても役立つ知識・技術の習得支援」、「独立開業のための何らかの援助」、「退職後の生活設計のための研修・相談室の設置」、「早期退職優遇制度の導入や内容の充実」など、社外を前提とした取り組みへの要望が感じられる。(図17)



【出典：「定年到達者等の就業と生活実態に関する調査研究報告書」（2002年度）】

## 基本原則8. 意識転換の仕掛けを充実させる

### ～マネジャーの意識転換のための教育の充実を～

改正高齢法では、継続雇用を希望する社員に対する選別の基準を労働協約、もしくは、社員代表と合意した就業規則に定めることが義務付けられている。

各社の状況では、選別基準は、ほぼ、健康・能力・過去の勤務成績の3つに絞られつつある。この内、健康はそれまでの勤務状況や産業医の意見に従うとした会社が多く、過去の勤務成績は直近3期程度の評価結果を基準にしている例が多く見られる。

残る能力については、少なくとも、定年まで働き、一定の成果をあげていれば能力が著しく劣っているとの判断はしにくい。

各社で雇用延長の基準とされている能力は専門性や固有技術の高さではなく、協調性やチームワークなど、協業して働く能力を指していることが殆どである。

しかし、高齢者個人に対してのみ協業する力を求めることは高齢者雇用の場を狭め、結果として、高齢者の持つ知識やノウハウを活用できなくなる可能性がある。

今後、日本では高齢者、女性、外国人、非正規社員など従業員の多様性はより拡大していく。多様性が進展した職場で、組織としての成果を出すには、個々の従業員の強みや弱み、個人的な事情などに配慮した役割分担や仕事の進め方、コミュニケーションの取り方などが求められることになる。そのためには、高齢者だけではなく管理者の意識転換とレベルアップが必要になってくる。

一方、高齢者に対しては主に定年前の各種研修で意識の転換を促す必要がある。

キャノン（株）では、再雇用者に対する事前学習の狙いとして意識転換（特にコミュニケーションへ力点）とモチベーションの向上のほか、ITスキルのレベル向上や職種転換に伴う専門知識・スキルの習得などの実務知識の向上をあげている。

モチベーションの向上については、自己実現の欲求に働きかけることを研修の中心に据えている。そのためには、自分を取り巻く環境変化を把握し、自分の価値観を再理解し、自分の強みを再認識した上で、今後のキャリアを考え、その実現に向けて行動計画を定め、実行に向けて宣言をする、というシナリオで研修を設計している。

長い間、会社に貢献したという自負心や自尊心に配慮した研修スタイルが必要であることは高齢者特有ではあるが、モチベーションの向上策として、受身ではなく自分の人生として前向きに取り組む姿勢を応援しようとする研修は全世代共通のものと思われる。

また、PCスキルは業種や職種によって大きな差のあるスキルであるが、現在では、仕事をすすんで必須となっている。実施にあたっては、事前のスキル診断でレベル分けを行い、研修とe-learning等を組み合わせることで研修効果を高める仕組みを構築することも必要である。

その他、定年を迎え再雇用するまでに一定の期間を自宅待機として空白期間を設けることで、意識転換の一助にしている企業も多く存在している。

その期間は、ダイキン工業（株）1～3ヶ月、キリンビール（株）・キャノン（株）1ヶ月等であり、月末退職の場合は、その月度を休業（結果として有給）にしているケースや無給公休としているケースなどがあげられる。なお、全てのケースで、健康保険や社会保険の継続を意図して、勤続

期間としての空白は設けないことで徹底している。

しかし、高齢者を受け入れる側、特に、マネジャーへの意識改革について、何らかの特別な研修を導入している企業は稀である。現在は、通常管理職研修におけるダイバーシティの一部として組み入れているケースが大半であり、今後の大きな課題の一つである。

2007年は団塊の世代が定年を迎え始める年であり、高齢者数拡大の動きは、まだ緒に就いたばかりである。日本は、これから数年を掛けて本格的な高齢化社会に突入する。60歳を超えた社員と60歳前の社員と一緒に働くことが当たり前になる日が、すぐそこまで迫っている。

これからは、高齢者が共に働きながら、組織として成果を出していくためのノウハウをつかみ、改善していくことが企業の持続的成長のために極めて重要になってくる。

## 第3章

# マネジメントサイクルの確立

～既存のマネジメントシステム運用に  
高齢者の活躍推進の要素を取り込む～



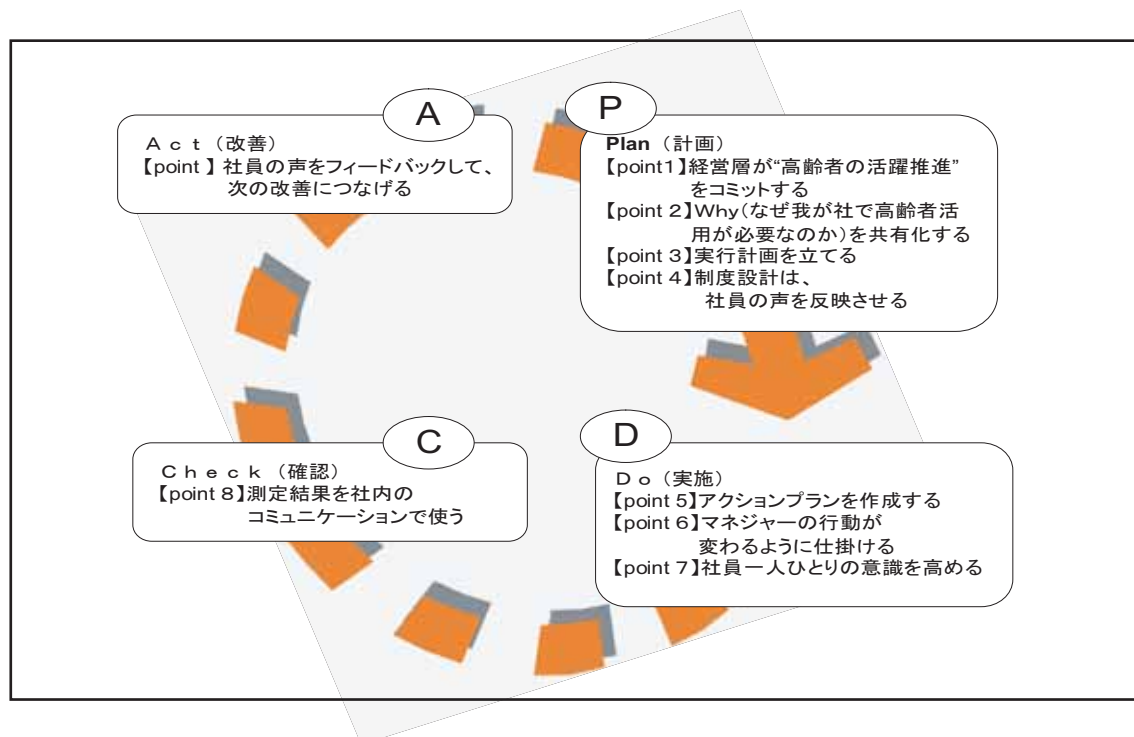


### 第3章 マネジメントサイクルの確立 ～既存のマネジメントシステム運用に 高齢者の活躍推進の要素を取り込む～

高齢者の活躍推進は、「高齢者」だけに特化するよりも、ダイバーシティ・マネジメントの中のひとつの 카테고리 として推進することが望ましい活動である。「高齢者の活躍推進」「女性の活躍推進」「勤務形態の多様化」「ワーク・ライフバランス」などの観点も含め、組織的で計画的、かつ、継続的な取り組みが必要になる。その仕組みをマネジメントサイクルとして運用することが、今後の高齢者の活躍推進には欠かせないと考えられる。

このシステムは、[Plan (計画)–Do (実施)–Check (確認)–Act (改善)] で構築・運用し、定期的にチェックすることにより、継続的な改善や仕組み全体の改革につなげるものである。

マネジメントシステムといっても、特殊な仕組みが必要なわけではない。現在、人事戦略として取り組んでいる中に、高齢者の活躍推進の目標を盛り込み、取り組みを評価することが大切である。高齢者の活躍推進を女性の活躍推進やワーク・ライフバランスなどの活動と合わせて推進するメリットは、新たな取り組みの負担が軽くなる点にある。使い慣れたシステムや活動の中に、定期的に高齢者の活躍推進の要素を取り込むことで、より多くの社員から理解を得やすく、自然に運用の質を高めていくことができる。



## P: Plan (計画)

### 【ポイント1】経営層が“高齢者の活躍推進”をコミットする

経営層のコミットメントは、他の主要プロジェクトや全社運動と同様、高齢者の活躍推進の実践にとっても最重要事項である。

このコミットメントとは、“必達目標”のことを指す。よって、経営層が明確にコミットすることは、社員やグループ会社に対して、高齢者の活躍推進の重要性を知らしめ、経営層の“本気度”を示すことができ、絶大な効果が期待できる。どんな改革であれ、徹底してやり抜くことでなければ成し遂げられない。

労働力人口の減少を迎える日本にとって、女性の活躍推進と合わせて高齢者の活躍推進を進めることが、優秀な人材の確保と社員の働きがいの創出に欠かせない要素である。その意味でも、経営層は、高齢者の活躍推進を全社的、計画的及び継続的に実践する覚悟でコミットしなければならない。

今後、多様な価値観をもつ社員が、自分のキャリアを考え、会社が期待する成果・能力を発揮し、社外でも通用する能力を獲得することが自社の成長にとっても重要になってくる。高齢者の活躍推進を“将来の利益を生む人材戦略”と考えるべきであり、通常の事業戦略同様に中期計画などの中に明示し、経営の中核に据えることが、高齢者の活躍推進には不可欠である。

### 【ポイント2】Why (なぜ我が社で高齢者活用が必要なのか) を共有化する

真の高齢者の活躍推進をするには、一人ひとりの行動に“軸”が必要になる。その軸の最上位が「企業理念」である。よって、高齢者の活躍推進の計画の前に、企業理念や人事理念を基に、Why (なぜ我が社で高齢者活用が必要なのか) の意味を共有化しなければならない。

実践で陥りやすいのは、「どのように高齢者の活躍推進を進めるのか? (How to)」ばかりに目が向いてしまうことである。しかし、「なぜ高齢者の活躍推進が必要なのか? (Why to)」、「わが社にとっての高齢者の活躍推進とは何か? (What to)」という、理念に直結する問題がクリアでなければ、社員の腑に落ちず、社内への浸透・定着が難航することになり、結局、また、Why へ戻ってくることになる。

### 【ポイント3】実行計画を立てる

高齢者の活躍推進の方針が決まったら、まず高齢者やベテラン社員にどのような働き方を期待しているかを人材方針として明確にしなければならない。また、高齢者の就業形態を考えると、家庭や健康などのさまざまな理由があり、定着するまでは人事の中で専任者を決定し、社員の要望に配慮して取り組む必要がある。

次に担当者は、実行計画を立てることになる。“企業理念”や“人材方針”に基づいた制度設計、高齢者の活躍する場や能力開発の機会、評価の方法などを考えることが必要となる。

#### 【ポイント4】 制度設計は、社員の声を反映させる

日本企業の場合、他社がやっているからという横並び主義的なところがある。

しかし、「その制度が本当に必要なのか」「どのように使って欲しいのか」「どんな効果があるのか」を考えずに制定していくと、制度はあるけど使われないものになってしまう。

効果的な制度設計のためには、主だった管理職、対象者、関係者などにヒアリングをして社員の声を聞き制度設計に反映させることが必要である。

また、「期待度」と「緊急性」の観点から、段階的に進めることが必要な場合もあることを念頭において考えていただきたい。

#### D:D○（実施）

#### 【ポイント5】 アクションプランを作成する

アクションプランは、目標達成のための具体的なアクション（対策、行動、研修、測定など）を定めたものである。また実効性を高めるために、実施責任者や詳細スケジュール（年度内）も決めておく必要がある。このプランは対象者だけでなく、全社員に周知することも浸透・定着策の一つと位置づけて欲しい。

#### 【ポイント6】 マネジャーの行動が変わるように仕掛ける

マネジャーは全社を変えていくうえでの中心的存在であり、まずマネジャー自身の行動が変わることが求められる。部下を育成し、動機づけし、処遇するプロセスを通じ、各人の意欲が相乗効果を発揮して部門ひいては会社全体の成長へつながるようにすることはマネジャーの重要な役割である。

今日の変革期にあって、経営戦略や組織のあり方が激しく変化し、一方、従業員の価値観も多様化が進み、さらには企業行動に対する社会からの評価も厳しくなっている。こうした環境の下、組織を牽引するマネジャーには、従来以上に複雑で困難な役割の遂行が期待され、これまでの指揮命令型ではなく、異なった価値観を認める包容力や公平性を備え、部下との本音の対話や信頼感が醸成できる資質や能力が求められている。

従って高齢者の活躍推進には、これまでのマネジャーに対する評価の仕組みや育成プログラムを見直すことが必要になってきている。マネジャー研修において、新たな知識の習得のみならず、社会性により軸足を置いた判断力を高めるために、適切な気付きの場を設けることも有益ではないだろうか。

#### 【ポイント7】 社員一人ひとりの意識を高める

高齢者の活躍推進は、経営層から一般社員まで、あるいはグループ会社の社員が、企業理念を実行することにある。よって高齢者の活躍推進の最大の課題は、社内へ浸透・定着させることである。

しかし、それは容易なことではない。浸透・定着には、「ポイント2」で示す通り、社員一人

ひとりの意識を高め、繰り返し何度も、しつこく、さまざまな場面で企業理念や行動基準を周知徹底し、“行動習慣化”する必要がある。

意識づけには教育が有効である。ただし、頭でわかるだけでは実行につながらない。高齢者の活躍の必要性を理解したうえで、納得し賛同してもらわないと、日常業務で実行はできない。そのためにも、研修を計画する際は座学だけで終わるのではなく、ケーススタディによる討議や通信教育、eラーニング、目標管理制度などを複合的に組み合わせ、浸透度などを確認しながら継続することが求められる。

## C: Check (確認)

### 【ポイント8】測定結果を社内のコミュニケーションで使う

高齢者の活躍推進（ダイバーシティ・マネジメントの推進）は経営層のコミットメントで始まった活動ゆえ、その成果を高い関心を持って評価する責任がある。

また、人事部門にとっても、将来の投資に対する成果を報告する義務が生じる。ところがその成果や実績は、非財務情報や定性情報が多く、測定が難しいものが多く存在する。その一方、“測定できないものは管理できない”原則に立てば、ダイバーシティ・マネジメントを推進する以上、測定は避けて通れないことになる。

そこで、成果を測る“物差し”、つまり“指標”をあらかじめ目標と関連づけて決めておくことが大事になる。ダイバーシティ推進についての測定のスタート時においては、“測定の質”はあまり気にせず、徐々に改善することを勧めたい。ただ“測ること自体”が目的ではない。測定は、計画に対する進捗状況や成果を知り、適切な手を打つためのものである。あくまで社内管理が目的である。その成果を知れば、担当者のモチベーションが高まり、浸透に役立つものとなる。

また、成果の“見える化”は、ダイバーシティ推進をひとつごとにさせないための秘訣である。漠然としがちなダイバーシティ・マネジメントも、経営層や管理者層に説明する際、物差し（指標）を利用することで共通認識が深まり、具体的な討議につながる。測定結果は、社内コミュニケーションの活性化に使っていただきたい。

## A: Act (改善)

### 【ポイント9】社員の声をフィードバックして、次の改善につなげる

経営層のレビューをもってPDCAが一巡する。このレビューは、ダイバーシティ・マネジメントが有効に機能したか否かを定期的に見直す場である。

言い方を変えれば、経営層のコミットメントが、どのくらい実現したかを経営層自らが評価することになる。その際、経営層が最も関心を持つ指標の一つは、“社内への浸透度”と思われる。浸透度の指標は、「社員アンケート」などによる“理解度”や“満足度”、ヒアリングなどにより“浸透度調査を行うことが一般的である。経営層は、このレビューを定期的に行うことにより、自社のダイバーシティ・マネジメントの推進状況を経年で把握できる。

経営層は、このレビューが自己満足にならぬよう、CSR報告書などの反響や、社内外のステイクホルダーの声を真摯に受け止め、社会やステイクホルダーとの関係を深く考える絶好の機会だととらえていただきたい。CSR報告書で、「社会との関わり」の一つに「社員との関わり」を入れて発行する企業が増えているのもそのためである。

レビューの結果は、次年度以降の計画策定の原動力となるが、実は二巡目の「P(計画)」に巻き戻すには予想以上の労力がかかることになる。

経営層は、その点を理解し社員の意識がリセットされぬよう、強力にネジを巻いていただきたい。毎年、“社会のハードル”が高くなっていく中で、レビューで絶えず新たな浸透・定着策を考え出していく必要がある。

困難な時代であっても、それぞれの立場で知恵を絞り、立ち向かってこそ未来が開けるものである。本書がそのための一助になれば幸いである。



## 第4章

# 企業事例





## アサヒビール株式会社

### 会社概要

|             |  |
|-------------|--|
| 設 立         | 1949年9月1日  |
| 本 社         | 東京都中央区京橋 3-7-1   |
| 在籍人員        | 4,112人（男性：3,565人／女性：548人）<br>(2006年12月31日現在)                       |
| 平均年齢        | 40.7歳（男性：41.3歳／女性：36.4歳）   |
| 平均勤続        | 14.7年（男性：15.0年／女性：12.4年）   |
| 再雇用者<br>実 績 | 対象者人数：58人<br>実希望者：27人<br>再雇用人数：27人（グループ会社での雇用含）<br>(2006年12月31日現在) |

### 1. 経営理念

アサヒビールグループは、最高の品質と心のこもった行動を通じて、お客様の満足を追求し、世界の人々の健康で豊かな社会の実現に貢献します

### 2. グループ人事基本方針、『新・成・気：結束』

アサヒビールグループは、「グループ人事基本方針」を定め、従業員が生き活きと働き、能力を伸ばしていける環境づくりに取り組んでいます。

#### 【グループ人事基本方針】

#### ①挑戦・革新社員に対し、成長と能力発揮の場を提供する

自ら挑戦し続ける意欲の高い革新社員に対して、業務に合わせて多様な成長と能力発揮の場を積極的に提供していきます。「失敗を恐れず自ら変わろうとすること、行動を起こそうとすること」を賞賛し、意欲に応じていきます。

#### ②能力を十分に発揮し、やりきり、成果を上げた社員に厚く報いる

自らの業務に強い責任感を持ち、能力を高め、業績向上に向け、それぞれの目標に取り組み、それを完遂し成果を上げた社員に、厚く報いていきます。

#### ③社員の成長を推進し、グループ全体の競争力を向上させる

社員の能力を高め、その能力の発揮を推進することにより、少数精鋭化を実現し、グループ全体の競争力を強くしていきます。

#### ④雇用確保に努める

人材流動化、適材適所を促進し、グループ全体で、雇用の確保に最大限努めます。

#### 【新】

社員一人ひとりの「こうしたい」を大事にします

新しいこと・新しいやり方に具体的にチャレンジし続けることを支援します

(挑戦のための失敗が成長に繋がります)

**【成】**

社員一人ひとりの「こうなりたい」を大事にします  
自らの成長目標に向け自ら考え行動する自立した個人に成長することを支援します  
(一人ひとりには無限の可能性がります)

**【気】**

社員一人ひとりの「やってやる」を大事にします  
志と強い気概・信念を持ち計画をやり切っていくことを支援します  
(自らやり遂げる気概が成長に繋がります)

**【結束】**

熱意と誠意を持って自ら周囲に働きかけ、巻き込むことにより、更なる力を生み出すことを支援します。

(単なる仲良し集団ではなく一つの目標に向かって戦う多能な個の集団を意味します、社員一人ひとりの個性を尊重し多様性を認めていく一方で、その多様な発想・行動を束ねていくという意味から、特に上位役割・資格ほど強く求められる要素と考えます)

**3. 定年退職後社員再雇用制度について**

アサヒビールでは、下記内容を総合的に勘案し、一律的な定年の延長や定年の引上げを行うことはせず、また企業としての競争力の一層の向上を目指して、継続雇用（再雇用）制度を導入することとしました。

①個人の意思が反映されること

60歳以降の就労ニーズは多様であり、一人ひとりの“働きがい”や“生きがい”を尊重していくことが大切であると考えます。

②能力を十分に発揮し、職場の活性化や会社の業績向上につながる

60歳以降においても、それまでの経験やスキルを存分に発揮し、またさらなる能力の向上に努め、一社員として、引き続き会社に貢献していただきたいと考えます。

③60歳以降の生活への安心感につながる

公的年金の支給開始年齢の段階的な引上げなどの60歳以降の生活不安に関しては、一人ひとりが安心して能力を発揮できる環境を整えることが不可欠であると考えます。

**【対象者について】**

H18年4月以降に満60歳で定年退職を迎える社員（理事・プロデューサー、一般社員）及び嘱託社員

**【再雇用条件について】**

- ①定年退職後も引き続き就業を希望し、且つ会社の提示する労働条件に同意すること
- ②定年退職後も業務遂行に支障のない心身の健康を保持していること
- ③定年退職予定日1年前において過去2年間の人事考課が下記に掲げるランク以上であること（理事・プロデューサー…連続A以上、一般・嘱託社員…連続B中以上）

【時期】

人事考課対象期間

\* 定年退職予定日1年前において過去2年間の人事考課の期間

| 3年前    | 2年前    | 1年前                | 半年前～2ヶ月前     | 定年退職日 |
|--------|--------|--------------------|--------------|-------|
| 1-12月  | 1-12月  | 1-12月              | 1-12月        | 1-12月 |
| 人事考課対象 | 人事考課対象 | 定年退職予定日<br>1年前（基準） | 定年退職<br>予定年度 |       |

\* 考課対象期間中の休業者の扱いについて

考課対象年度において、休業（育児・介護・傷病）期間がある場合は、休職期間がかからない、直近のいずれかの1年間の人事考課で判断することとします。

④原則として懲戒処分を受けていないこと（但し、頻度や程度を総合的に判断する）

【雇用形態】

1年単位の嘱託（常勤）社員

【職務・勤務地について】

勤務地のエリアは、持ち家又は本人の用意する住居を基点とし、希望を確認したうえで決定します。従って再雇用後は社宅・寮の貸与はありません。

（但し、会社都合でやむを得ない事情がある場合を除きます）

【最高雇用年齢について】

改正高年齢者雇用安定法に沿って、下記の通りとする。

| 定年退職の時期          | 最長雇用年齢 |
|------------------|--------|
| H18/4/1～H19/3/31 | 63歳    |
| H19/4/1～H21/3/31 | 64歳    |
| H21/4/1～         | 65歳    |

\* 最高雇用義務年齢は左表のように段階的に引上げられる仕組みとなっている。

【就労形態・職務について】

フルタイム勤務とし、下記の通り2つに区分する。区分については原則として職務Ⅰ（シニアサポート職）とする。区分については職務の内容を総合的に勘案し、会社が決定する。

職務Ⅰ（シニアサポート職）…事業場所所属部課の業績に貢献する職務

職務Ⅱ（シニアスタッフ職）…高度な専門性を活かして、事業場全体の業績に貢献する職務

\* いずれの職務であっても、労働基準法第41条2号に定める「管理・監督の地位にある者」には該当しません

【賃金・その他労働条件について】

| 区分    | 月額      | 賞与  |
|-------|---------|-----|
| 職務 I  | 180,000 | 2ヶ月 |
| 職務 II | 280,000 | 2ヶ月 |

\*昇給は行わない

\*賞与は評価結果を反映し、変動する

再雇用後においても、存分に能力を発揮し、貢献した社員に厚く報いるとの考え方から評価を行い、評価結果を賞与に反映していきます。業務目標の達成度や取組みのプロセスなどを評価対象とします。

【年次有給休暇】

定年前の付与日数を継続し、定年前勤続年数を通算する

【旅費支給区分】

旅費規程での一般社員扱いとする

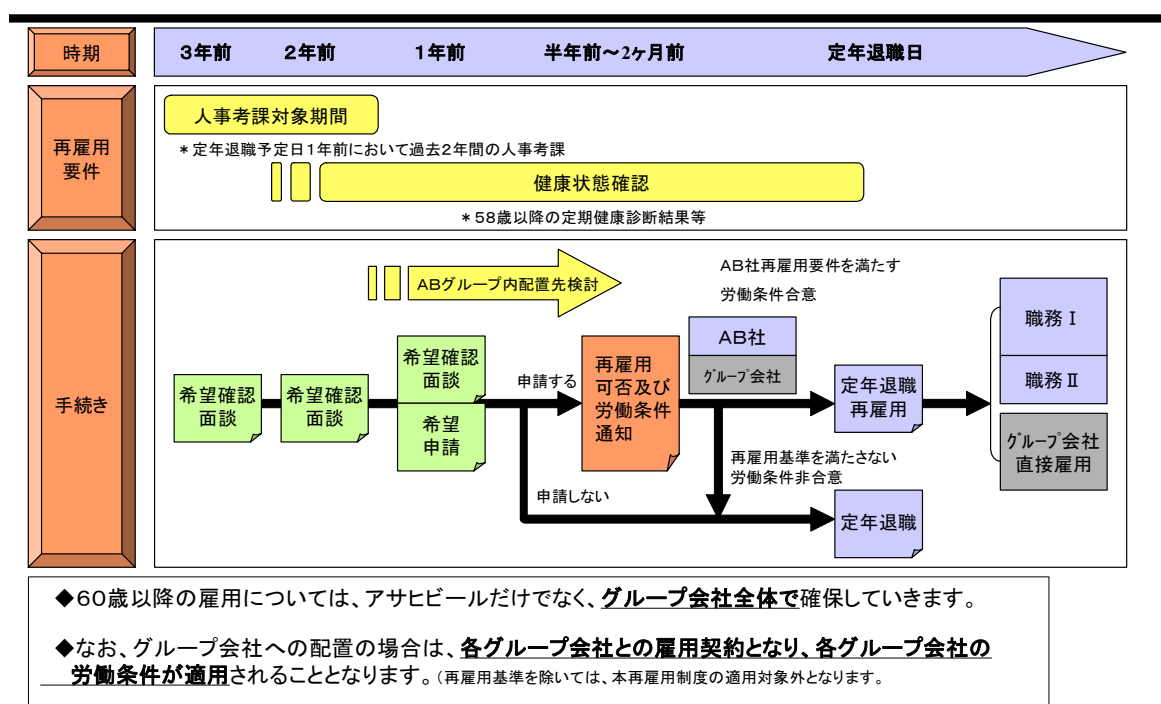
【退職金】

支給なし

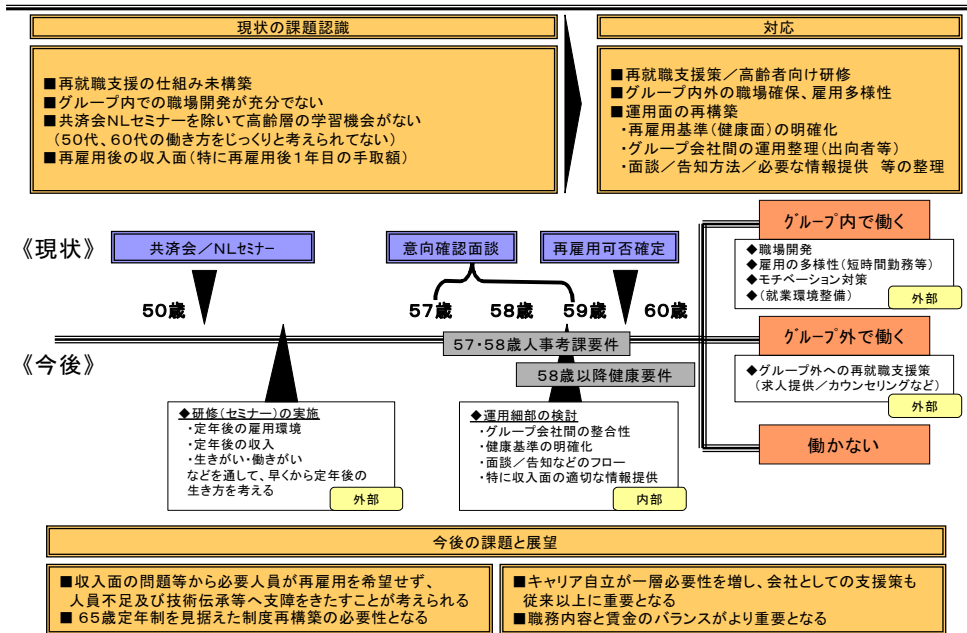
【福利厚生制度で継続できないもの】

住宅積立金、社員貸付金、住宅貸付金、カフェテリアプラン、社宅寮制度

4. 再雇用までのスケジュール



5. 再雇用制度の課題と今後の対応



以上

## 味の素株式会社

### 会社概要

|        |                                    |               |
|--------|------------------------------------|---------------|
| 設立     | 1909年5月20日（創業）                     |               |
| 本社     | 東京都中央区京橋一丁目15番1号号                  |               |
| 在籍人員   | 4,065人（男性：3,086人／女性：979人）          | （2006年4月1日現在） |
| 平均年齢   | 37.8歳（男性：38.7歳／女性：35.0歳）           |               |
| 平均勤続   | 14.7年（男性：15.3年／女性：12.9年）           |               |
| 再雇用者実績 | 対象者人数：97人<br>実希望者：75人<br>再雇用人数：75人 | （2006年4月1日現在） |

### 1. 人事理念・方針

「味の素グループ人事理念」

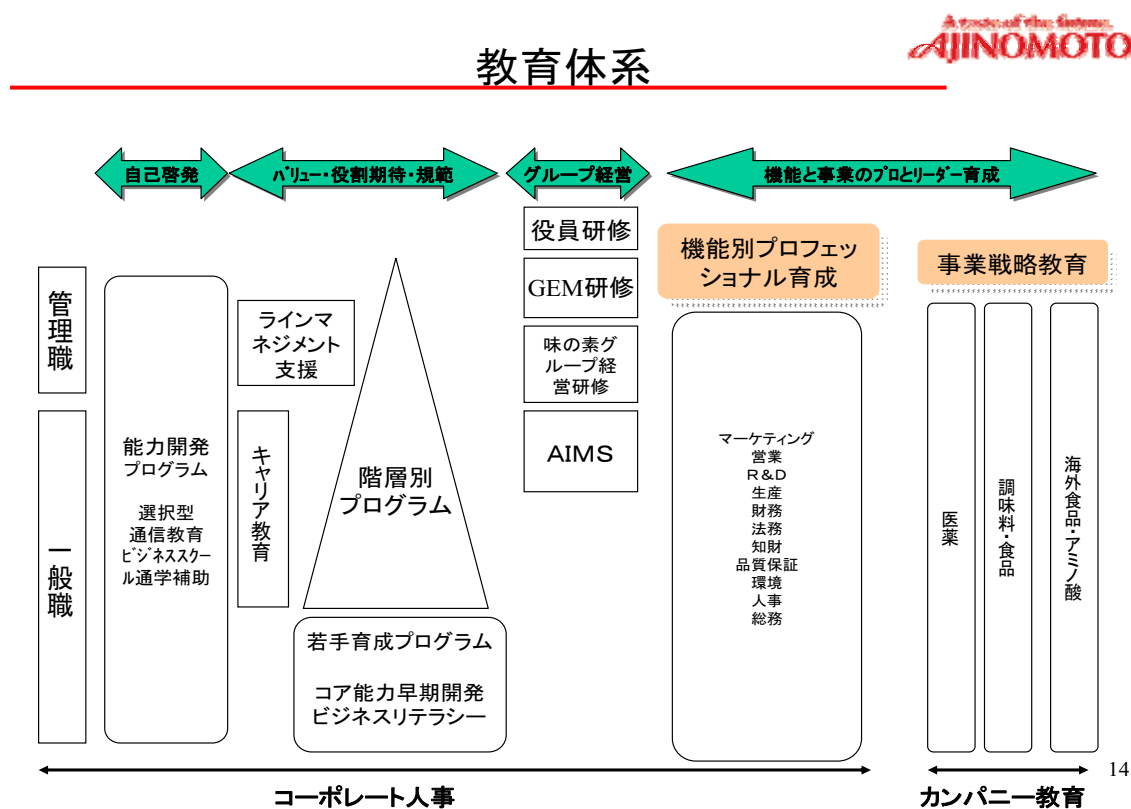
あなたは、味の素の「あしたのもと」です。

あなたにしか、つくれないものがある。（独創性の重視）

あなたのお客さまは、世界中にいる。（地球規模の発想）

あなたには、いっしょに働く仲間がいる。（共に働く喜び）

### 2. 定年までの能力開発の概要



### 3. 60歳以降の継続雇用に関するこれまでの経緯

- ・2006年の制度導入前は、嘱託契約を結ぶ定年退職者が一部在籍。主に後継者育成やプロジェクトの対応で原則1年最長2年で運用。
- ・2000年～2001年グループ企業が派遣免許を取得しシニア派遣制度を導入。定年退職者で派遣勤務を希望する者は登録し、求人があればシニア派遣として勤務。  
2002年の「中高年齢者臨時特例措置」により営業部門にも拡大。
- ・2006年4月「シニア人材再雇用制度」導入。

### 4. シニア人材再雇用制度

#### 【制度主旨】

- ①個人の希望と職場のニーズを踏まえた上で、定年までに蓄積された個人の“強み(スキル、専門性)”を活かした積極的な人材活用を行う。
- ②60歳定年時の役割区分に関係なく、企業としての競争力視点を踏まえた上で、担当する職務に応じた適正な処遇を行う。

#### 【実施時期】

2006年4月1日より

#### 【対象者】

当社を60歳で定年退職する基幹職および一般職（出向者を含む）

#### 【再雇用までの流れ】

##### ①シニア人材再雇用申請書の提出

対象者は、定年前に以下の3つのコースから自分の希望する進路を選択。

<Aコース> 定年後再雇用（定年前在籍職場または別職場）

<Bコース> 人材派遣登録

<Cコース> 定年での退職

##### ②シニア人材求人書の提出

対象者在籍事業所は、対象者の再雇用職場・業務・報酬を人事部門に提出。

##### ●対象者がAコースを選択した場合

##### ③再雇用条件提示

会社は対象者に雇用条件（業務内容、報酬等）を提示。

##### ④再雇用条件受諾の確認

会社が提示した雇用条件を対象者が受諾か否かの意思表示。

##### ⑤嘱託雇用契約書の締結

提示条件を対象者が受諾した場合シニア再雇用契約を締結。

##### ●対象者がBコースを選択した場合

グループ人材会社に人材登録。どこかの職場から対象者が希望する業務に求人申請が出された際、派遣契約を締結。

●対象者がCコースを選択した場合

通常の退職手続きを行う。

**【契約条件】**

「心身ともに健康であり、就業できる状態であること」を唯一の条件とし、能力要件等は設けていない

**【契約期間】**

「改正高年齢者雇用安定法」に準拠した期間とする。

2006年度定年退職者 : 63歳の誕生日（月末1日前）までの3年間

2007年度定年退職者 : 64歳の誕生日（月末1日前）までの4年間

2008年度以降定年退職者 : 65歳の誕生日（月末1日前）までの5年間

**【契約方法】**

1年毎に対象者と人事部長による嘱託雇用契約を締結。毎年、職務内容、報酬レベル等の契約条件について変更がある場合、再度認定を行う。

**【勤務形態】**

当該部署と対象者の話し合いに基づき、以下のいずれかを選択。

①シェアタイム型（週3日程度の労働）

②フルタイム型（週5日労働）

**【福利厚生】**

施設等は利用可能、制度の中で、持ち株会や住宅財形等一部対象外



**【職務ランクおよび報酬レベル】**

担当職務により、シエアタイム型、フルタイム型、それぞれ以下の4ランク設定。

なお、職務ランク、報酬レベルについては、当該職場と管轄人事部門との協議の上で決定。本制度の主旨は、以前の職務に関係なく、再雇用後の担当職務で職務ランクを決定する事にある。

フルタイム型：下記ランクでの月給・賞与支給、退職金なし。

シエアタイム型及び人材登録：下記ランク別時給、賞与なし、退職金なし。

| 職務ランク | 職務内容（フルタイム・シエアタイム・人材登録共通）  |
|-------|--|
| ランク 1 | 特定分野の業務に関して他人が容易に習得できない専門的技術・知識・資格・経験を有し、それらを駆使できる業務遂行能力を要する、あるいは社内外に通用する専門能力を要する職務        |
| ランク 2 | 特定分野における高度な専門的技術・知識・経験を有し、それらを駆使できる業務遂行能力を要する、あるいは広範囲な業務領域を担当する職務                          |
| ランク 3 | 委託または依頼された担当業務に関して、熟練した技術・技能・知識をもってリーダーシップ能力または企画・調査能力を要する、あるいは個別領域で熟練した判断力または課題解決能力を要する職務 |
| ランク 4 | 委託または依頼された担当業務に関して、熟練した技能・知識をもって正確に業務を遂行する能力を要する職務   |

**5. 継続雇用までのスケジュール**

- ① 4月に翌年上期定年者、10月に翌年下期定年者向け説明会実施
- ② 5月・11月本人用「再雇用申請シート」、「職場用求人シート」発信
- ③ 6月・12月上記提出締め切り
- ④ 7月～9月・1月～3月 調整／マッチング
- ⑤ 10月～・4月～再雇用条件提示書・受諾書回収
- ⑥ 定年退職 嘱託雇用契約 再雇用のいずれかで勤務

**6. 意識改革のための施策**

味の素厚生年金基金主催ライフプランセミナー開催

再雇用制度導入前より実施・55～57歳・原則夫婦で参加

**7. 今後の課題と展望**

- ① 現在の高齢者雇用の課題とその対応
  - ・制度の周知徹底と理解度の向上
  - ・再雇用先や担当業務の整備
- ② 将来、予測される高齢者雇用の課題
  - ・再雇用方法、勤務延長や定年延長の検討

以上

## イオン株式会社

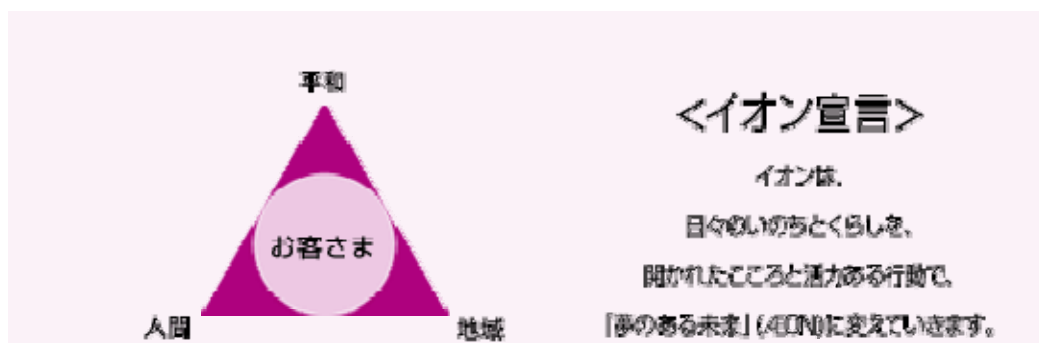
### 会社概要

|      |  |
|------|--|
| 設立   | 1926年9月1日                                      |
| 本社   | 千葉県千葉市美浜区中瀬1-5-1                               |
| 在籍社員 | 13,321人（男性：9,590人／女性：3,731人）<br>（2006年2月20日現在） |
| 平均年齢 | 40.5歳（男性：41.9歳／女性：36.6歳）                       |

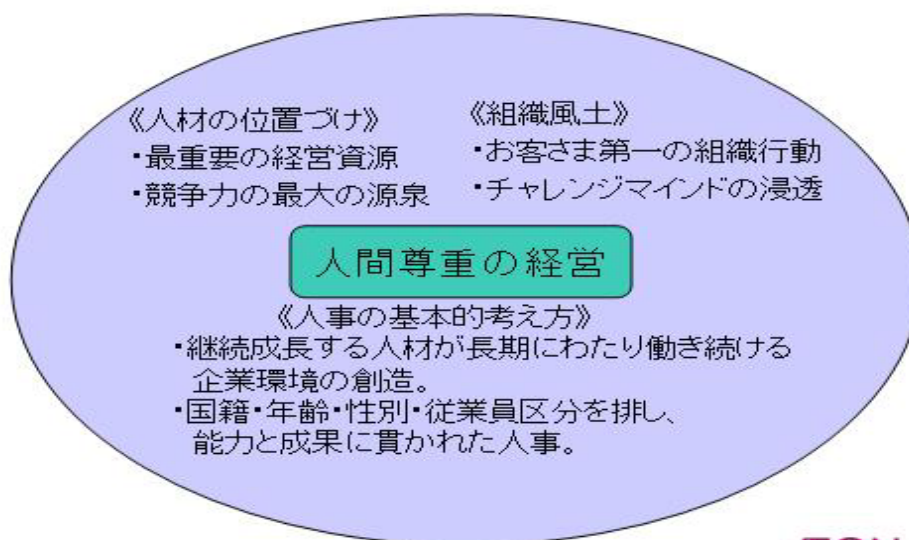
### 1. 基本理念

「理念の原点はお客さま」

「お客さま」を原点に、「平和」を追求し、「人間」を尊重し、「地域社会」に貢献する。



### 2. 人材に対する基本理念



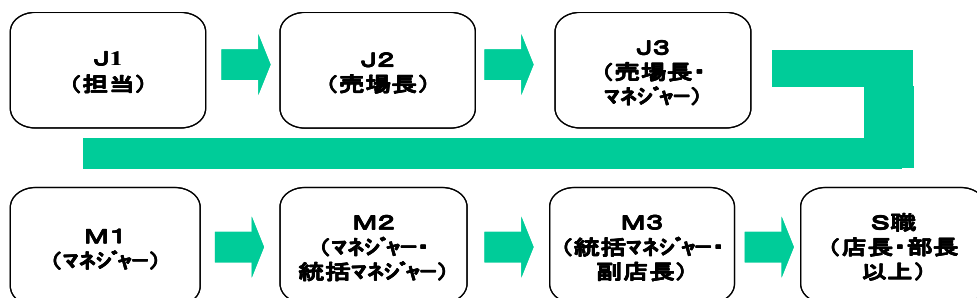
### 3. 人事制度概要

#### 【勤務地選択制度】

- ①N社員・・・海外も含めた全国転勤
- ②R社員・・・一定のブロックの中での転勤
- ③コミュニティ社員・・・転居を伴う転勤なし

**【資格制度】**

- ①経営幹部層の人事制度 …… S職制度
- ②N社員、R社員の人事制度 …… MJ職制度
  - ・役割の違いに応じて、S職、M職、J職の3職群に分類
  - ・S職には、職務等級制度を適用、MJ職には職能資格制度を適用



**4. 60歳以降の雇用の変遷**

- ①2001年度より、運用として「再雇用」を実施
  - ・契約制社員（1年）
  - ・会社のニーズを前提に会社ニーズと本人の希望が合致した人のみを再雇用
- ②2005年2月『再雇用制度』スタート
  - ・原則希望者全員を再雇用
  - ・契約制社員（1年）。65歳到達までを上限に契約更新
  - ・本人の希望居住地から通勤可能範囲での勤務
  - ・フルタイムだけではなく、短時間勤務も可能
  - ・処遇はコミュニティ社員
- ③2006年2月『65歳定年』スタート

**5. 65歳定年制度**

**【制度概要】**

- ①定年年齢は65歳。
- ②役職定年制は設けない。
- ③働き方が同じであれば、59歳での職務・処遇を65歳まで継続。
- ④転居転勤の有無・居住地・労働時間等幅広い選択を可能とする。

\*毎年、勤務地・労働時間等の希望を確認、変更も可能

|            |                 |                   |                      |
|------------|-----------------|-------------------|----------------------|
| 勤務地        | 全国の事業所<br>N社員   | 一定エリア内の事業所<br>R社員 | ホームタウンから<br>通勤可能な事業所 |
| 給与形態<br>水準 | ※①月給<br>(N社員水準) | ※①月給<br>(R社員水準)   | 月給<br>(コミュニティ社員水準)   |
| 労働時間       | フルタイム           |                   | フルタイム   ※②短時間勤務      |

※①59歳時点の給与を65歳まで継続する。

※②一旦退職後、再雇用。1年契約で65歳到達までを最長に雇用契約。給与は時間比例支給。

### 【有期雇用契約社員（65歳雇い止）】

59歳までの処遇を継続

- ・勤務地 ……居住地から通勤可能な事業所
- ・給与形態 ……時間給もしくは月給
- ・労働時間 ……短時間もしくはフルタイム

### 【導入の背景】

- ①年金問題等もあり、従業員の多くは65歳までの安定し安心できる継続した雇用を望んでいること。
- ②マクロ状況として、今後10年の総人口がさほど減らない中で年齢構成が激変するという労働市場への対応、公的年金支給開始年齢の引き上げ、労働基準のグローバル化の面で見れば国際的に定年年齢は65歳が中心であること。
- ③社内の状況として、会社全体の成長を支える人材の確保またシニア市場の拡大に対応できる最適な人材確保の必要性。

上記の背景からは、65定年制を導入することにより、

- ・従業員の安定した勤務での継続希望に対応する。
- ・従業員にとって、仕事と生活のバランスがとれた勤務を可能にする。
- ・年齢に関係なく、資産としての人材の能力伸長と有効活用による競争力の維持向上を図る。イオンでの十分な経験・技能・知識を積極的に経営に活かす。
- ・中期成長戦略実現に向けたノウハウ・風土の伝承と人材の社外流出を防止する。
- ・小売業における人材獲得難（有効求人倍率急上昇、新卒・若手の採用難）へ対応する。
- ・コスト増を抑えながら、信頼できる人材を確保する。

を実現することで会社ニーズと従業員ニーズの最大限の調和を図り、モチベーション・生産性を向上させるということを大きな目的とする。

### 【導入時期について】

1年間定年再雇用で対応してきたが、定年の60歳をゴールとして考えてしまうことからくるパワーダウンや、1年契約の契約制社員としての雇用であることからくる65歳までの雇用不安もあった。そして、2010年以降の社会情勢を考えれば再雇用での対応は不十分であること等を鑑み、可能な限り早い時期の導入を決定した。

### 【65歳までの職務内容】

60歳以降もシームレスに職務を継続してもらうことを基本に考えている。従って、役職定年制は一切設けない。

一方で、60歳までの経験・技能・知識を活かし、ノウハウ・風土の伝承・後進の指導を行う役割、お客さま・地域社会・地域の取引先様といったステーク・ホルダーと深く関わっていく役割等も期待している。

### 【勤務地の選択】

これまでの再雇用ではホームタウンに帰って仕事をしてもらうことを原則としていました。今回は定年延長であり 59 歳までと同様に転居転勤を継続してもらうことが本来ではあるが、60 歳以降については、本人の希望を十分に確認の上、家庭生活・仕事生活・地域生活の調和がとれた働きかたに配慮する。

まずは本人の希望を全員に対し書面で確認する。その上で一人ひとりと人事担当者が面談を行った上で決定する。59 歳までと同様に転居転勤を行う場合と、ホームタウンに帰って仕事をする場合がある。本人の希望をできる限り尊重しながら、決定する。

また、60 歳時点の決定を 65 歳まで継続とはせず、65 歳までの間は毎年本人に希望を確認し、対応していく予定。

### 【賃金水準について】

60 歳以降の特別なものは設けない。59 歳までの人と同様の賃金水準とする。

従って、59 歳までと同一の職位・職務・働きかたである場合は、全く同じ賃金となる。

60 歳到達を期にホームタウンに帰って仕事をする場合は、新たな、職位・職務に応じた処遇となる。この場合は、59 歳までの人で転居転勤をしない従業員の賃金水準と同一とする。全国転勤をする働き方を継続する人と比べると、概ね 80% 程度の賃金となる。

### 【定年延長対象者の人数】

2007 年の予定者は 240 人となる。

また、合わせて今年度に定年再雇用で継続雇用している人にも希望をとり、希望者は社員として再入社の方とし、65 歳定年とする。この対象者は 49 人。合計 289 人という状況。全従業員対比 0.24%、いわゆる正社員比率では約 2%。

### 【継続勤務する人数予想】

65 歳までは働くのが当たり前になってくるとはいえ、60 歳を期に仕事生活からは離れる人も今後もでることが予測される。

従って、2007 年の該当者の 90% 程度、約 220 人になると思われる。

### 【現在定年再雇用されている従業員の人数と職種】

2001 年より運用として定年再雇用を実施し、2005 年に正式に再雇用制度としてスタートし、現在 2001 年以降の再雇用者は 125 人となる。

職種は主に、店長も含めた店舗での勤務者が多数となっているが、本人の経験・知識・能力を活かすために本社・本部での勤務者もあり、様々な職種についている。

### 【60 歳到達前の手続き】

65 歳定年ではあるが、59～59 歳時点で面談を実施し、健康状態・意欲及び 60 歳以降の希望を確認し、60 歳以降の働き方を決定する。

### 【定年再雇用制度との違い】

定年再雇用制度は、1年の有期契約で最長65歳到達まで契約更新としていたが、一旦退職し有期契約になるということでもどうしてもモチベーションの低下等の問題があった。

今回の制度では定年延長となるため、65歳を定年とする無期雇用契約となる。従って、60歳以降も転居転勤ができる働き方を継続する場合は、処遇については従来と変更することなく継続勤務することになり、モチベーションを維持したまま継続勤務いただけると考えている。

(従来の定年再雇用制度では、ホームタウンに帰って通勤可能な事業所で勤務することが前提であり、給与は全国転勤の場合の約80%で設定していた。今回の定年延長でも、本人の希望でホームタウンから勤務する場合は同様の処遇となる。)

## 6. 今後の課題

各企業ごとに年齢構成はまちまちであり、60歳到達者の数も様々であることから、グループ会社をすぐに統一していくことは難しい面もある。しかしながら、マクロ環境は各社同じであり、人材を最大限に活かし確保していく必要がある。

導入の前提としては、年功的賃金の見直しなど制度面での整理が必要であり、ここ1年で見直しを実施し、導入可能な会社から随時65歳定年としていきたいと考えている。

なお、いくつかの会社では2007年度からイオン株式会社と同様に65歳定年制を導入している。

また、今後は65歳定年制により、65歳までのキャリアを見据えた能力発揮のための教育システムの整備も進めていきたいとしている。

## 鹿島建設株式会社

### 会社概要

|             |                                       |              |
|-------------|---------------------------------------|--------------|
| 設 立         | 1930年2月22日                            |              |
| 本 社         | 東京都港区元赤坂 1-2-7                        |              |
| 在籍人員        | 9,234人（男性：8,058人／女性：1,176人）           | （2006年3月末現在） |
| 平均年齢        | 44.2歳（男性：45.1歳／女性：38.4歳）              | （2006年3月末現在） |
| 平均勤続        | 19.4年（男性：20.1年／女性：14.7年）              |              |
| 再雇用者<br>実 績 | 対象者人数：292人<br>実希望者：184人<br>再雇用人数：183人 | （2006年度実績）   |

### 1. 経営理念

全社一体となって、科学的合理主義と人道主義に基づく創造的な進歩と発展を図り、社業の発展を通じて社会に貢献する。

### 2. 能力開発の概要

別紙参照

### 3. 60歳以降の継続雇用に関するこれまでの経緯

#### 【制度改正前】

「定年退職となる者のうち、会社が特に必要と認めた者は一旦退職のうえ、新たに参与若しくは嘱託又は適当な資格により採用することがある。」

#### 【制度改正後】

「再雇用対象者は以下の通りとする。

①定年退職する従業員のうち、以下の再雇用対象者に係る基準を全て満たす者。

- （1）心身ともに健康で通常の勤務に耐えられる者
- （2）定年退職時に一定の職務等級に到達している者
- （3）定年退職の5半期前から3半期前の成績が一定のランクに到達している者

②前号に関わらず、会社が特に必要と認めた者。

<補足>

- ・制度改正前においては再雇用する者は業務必要性に応じ、その都度会社側で選別し、再雇用期間も63歳到達までを一つの目安としていたが、運用上は実情に応じ個別に決定していた。
- ・制度改正後は、一定の基準（能力、資格、健康）を満たす者で再雇用を希望する者は原則として全員再雇用することとした。再雇用期間は法律の定めに準拠し段階的に65歳まで

引上げることとしている。

#### 4. 定年後の人事制度の概要

- ・ライン長についてはラインからはずしスタッフ職としてその経験知識を活用することとし、それ以外の者については勤務形態及び業務内容は原則として定年前と同様とし、賃金は担当業務の重要性に照らし個別に査定する。雇用契約は1年毎の反復更新とし、契約更新の際に前年度の勤務実績を考慮の上、賃金改定をすることもある。
- ・必要能力については原則として定年前と同様とするが、再雇用時に担当職務が変わるものに対しては、個別面談実施の際に提示する。
- ・定年再雇用希望者比率の2006年度定年対象者については60%程度で、希望者についてはほぼ全員が再雇用となる見込み。
- ・定年退職月の8～14か月前に本人希望を聴取。これとは別に所属部署から活用希望を聴取し、両者を勘案の上、個人毎に定年後の処遇を審議・決定する。
- ・継続雇用者の意識転換施策については、現時点では特に実施していない。

#### 5. 今後の課題と展望

##### ①現在の高齢者雇用の課題とその対応

業務繁忙の中で所謂「団塊の世代」が順次定年を迎える現況下では、

- ・労働力不足への対応
- ・次世代社員への技能の伝承の促進の観点から、優秀な定年対象者の社外流出抑制が喫緊の課題となっている。

##### ②将来、予測される高齢者雇用の課題

2007年度から向こう5年間で大量定年退職を迎える中、

- ・これらの者への適切な職場確保
- ・賃金体系及び水準の見直し
- ・定年再雇用者の意識改革
- ・次世代社員のモラル低下の防止等

が、今後の検討課題として考えられる。

以上







## キヤノン株式会社

### 会社概要

|             |   |
|-------------|---|
| 設 立         | 1937年8月10日  |
| 本 社         | 東京都大田区下丸子3丁目30番2号                                       |
| 在籍人員        | 21,973人（男性：18,830人／女性：3,143人）<br>（2006年12月31日現在）        |
| 平均年齢        | 39.6歳（男性：39.9歳／女性：38.3歳）                                |
| 平均勤続        | 16.3年（男性：16.3年／女性：16.0年）                                |
| 再雇用者<br>実 績 | 対象者人数:211人<br>実希望者 :73人<br>再雇用人数:73人<br>（2006年12月31日現在） |

### 1. 企業理念

『共生』を企業理念としております。

共生とは、文化、習慣、言語、民族などの違いを問わずに、すべての人類が末永く生き、共に働いて、幸せに暮らしていける社会をめざすというものです。企業は、顧客、地域社会に対してはもちろん、国や地域、地球や自然に対してもよい関係をつくり、社会的な責任を全うすることが求められます。キヤノンは、企業活動を通じて「世界の繁栄と人類の幸福のために貢献していくこと」をめざし、共生の実現に向け努力を続けております。

### 2. 人事の基本理念・方針

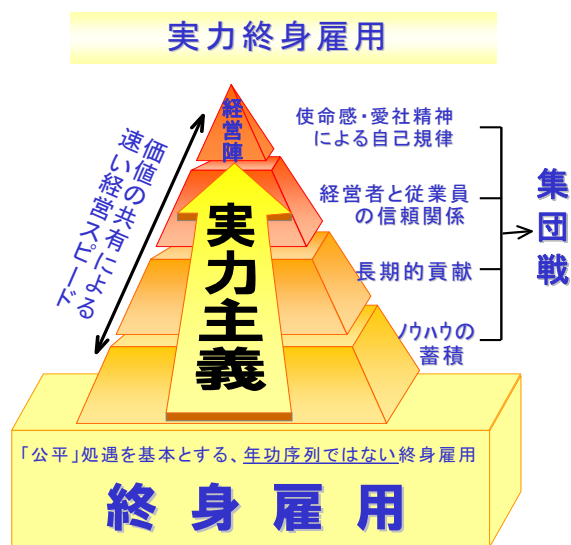
「人間尊重主義」「実力主義」「実力終身雇用」を基本理念としております。

人間尊重主義、実力主義は、年齢・性別・学歴などに影響されることなく、仕事本位・実力本位で社員の評価・処遇を行おうとするもので、ひとりひとりの個を大切にし、各人の向上心にフェア（機会は平等に結果は公平に）に応えるものです。

また、終身雇用は、年功ではなく公平な競争と処遇を前提としたもので、結果的に終身雇用を実現するということでもあります。その意味を込めて、実力終身雇用と称しております。

## 【終身雇用と実力主義】

## 終身雇用と実力主義



### 3. 高年齢者活用の目指すもの

少子高齢化、公的年金支給開始年齢の引き上げなど社内外の環境変化を踏まえ、個人、会社、社会それぞれのニーズの調和を考え、高年齢者がいきいきと働く機会と環境を整えることで、人材活用と組織活性化を促進し会社の発展に繋げ、ひいては豊かで活力ある社会の実現に寄与することが重要であると考えます。

### 4. キャノンの定年および定年後再雇用制度の変遷

定年延長、定年後再雇用につきましては、以下に記載の通り、1960年代より取り組んできました。1982年には63歳までの定年後再雇用制度を制定しております。2000年の改正では、再雇用の賃金を定年時の職能等級を基準とするものから、再雇用時に従事する仕事基準に改めました。2007年からは、再雇用期間を最長5年とし、65歳までの再雇用を実現しています。

- 1963年 定年を55歳から57歳に延長
- 1967年 定年後再雇用制度発足（57歳定年、60歳まで再雇用）
- 1977年 定年を57歳から60歳に延長
- 1982年 定年後再雇用制度新設（60歳定年、63歳まで再雇用）
- 2000年 定年後再雇用制度の改訂（賃金制度の改訂）
- 2002年 ニューキャリアサポートプラン発足
- 2006年 定年後再雇用制度の改定  
（再雇用の対象者に関する要件の設定、65歳まで再雇用）
- 2007年 定年後再雇用制度の改訂（賃金制度の改訂）

## 5. 高齢法改正前後での定年後再雇用制度の改正内容

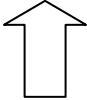
2006年4月および2007年1月に定年後再雇用制度を改正しており、主な改正点は以下の4点になります。

### 1) 定年後再雇用年齢の引上げ

満63歳から満65歳へ引上げ（2007年1月定年者から適用）

### 2) 再雇用区分の見直し

従来も仕事基準であったが、仕事と賃金の整合性をより高めるため、従来の区分を改め、新たにS3・S2・S1及びSEの4区分を設けた。再雇用の仕事の詳細が決まると、職務評価を経てこれのいずれかに区分されると、職務評価を経てこれのいずれかに区分される。

| 区分 | 区分の位置付け                             | 職務の価値  |
|----|-------------------------------------|--|
| S3 | 高い専門性や豊富なマネジメント経験が求められる職務           | 高<br> |
| S2 | 固有の経験や特殊な知識を必要とし、それらの活用を必要とする職務     |  |
| S1 | 定型業務の比重が高く、必ずしも固有の経験、特殊な知識を必要としない職務 |  |

|    |                 |    |
|----|-----------------|----|
| SE | 会社が特に必要とする特殊な職務 | 不問 |
|----|-----------------|----|

S = Senior Group

### 3) 賃金水準の見直し

再雇用区分間のバランスや世間水準等を考慮し、賃金水準の見直しを実施。

### 4) 定年後再雇用の対象者に関する要件

#### ①基本的な考え方

定年後も再雇用者として働く意思・能力があり、定年以前に一定水準以上の貢献をしてきた社員、または高度の技術・技能を有するなど会社が特に必要と認めた社員を対象とする。

#### ②定年後再雇用の要件

#### 【定年時】

1～8全てを満たしている者、または会社が特に必要であると認めた者

1. 定年後再雇用として勤務する意思があること
2. 過去3年間の欠勤率が連続で10%以上でないこと
3. 過去5年間に減給以上の制裁を受けていないこと
4. 過去3年間に譴責以上の制裁を受けていないこと
5. 勤務に支障のない健康状態であること
6. 過去3年間の人事評価が連続で、別に定める基準以下でないこと
7. 勤続が10年以上であること
8. 自宅または自己の用意する住居より通勤可能であること

**【契約更新時】**

1～6全てを満たしている者、または会社が特に必要であると認めた者

1. 定年後再雇用として勤務する意思があること
2. 前契約期間の欠勤率が10%以上でないこと
3. 前契約期間に譴責以上の制裁を受けていないこと
4. 勤務に支障のない健康状態であること
5. 前契約期間の人事評価が、別に定める基準以下でないこと
6. 自宅または自己の用意する住居より通勤可能であること

**6. 定年後の人事制度の概要**

**1) 定年後再雇用制度**

役職定年制がなく、定年に向けたコース別選択の設定はありません。再雇用に際しては、管理職も役職をはずれ一般者として勤務します。処遇は再雇用期間の仕事で決まり、現役時代の資格を引きずることはありません。

**【再雇用の職務】**

定年時と同一の部門で関連する業務に従事することを基本としている。

**【勤務形態】**

フル勤務(7.5時間/日)と、短時間勤務の2種類を設けている。

**【雇用契約期間】**

契約期間の単位は1年とし、最多4回の更新。

**【賃金等】**

賃金は基本給と賞与で構成されている。基本的には、区分別単一賃金で昇給はない。

基本給は、従事する職務により決まる。職務評価による職務の価値をもとにした再雇用区分(S1、S2、S3、SEの4区分)を設けており、この区分に対応して賃金が定められている。(但し、SEについては、個別対応方式をとっている)

賞与は、基本給比例方式(基本給に月数を掛けたもの)で、会社業績により変動するが、これまでは年間4ヶ月の実績が続いている。賞与时人事評価があり、一定評価以上の場合には、上記に賞与加算金加わる。

また、退職金はないが、再雇用期間を終了し退職する場合には「金一封」を贈呈している。

**【待機期間】**

定年後の初回契約時には、契約開始日から暦日1ヶ月間を待機期間とし、会社に出勤せず、次月からの勤務に備える期間と位置付けている。この期間は、みなし勤務として賃金の控除はしていない。但し、SE区分の該当者については、業務の性格上待機期間の適用外としている。

### 【定年前個人面談】

定年の1年前と半年前に人事担当(事業所は総務部長か総務課長)が個人面談を行う。  
 定年1年前面談の目的は、定年に向けた情報提供や関連する制度の説明、および再雇用の希望(意思)確認をすることにある。半年前面談は、再雇用に関する最終確認という位置付けである。  
 事前に、所属長にヒアリングを行い、定年前と同じ部門での就業の可否を把握してから面談に臨む。同部門に可能性がない場合や同部門以外で働きたいという場合には、「定年後再雇用公募制度」に進むことになる。

### 2) 定年後再雇用公募制度

定年を迎える社員の中で再雇用を希望し、定年前と異なる部門で仕事をしたい者や自分の希望に合った仕事をしたい者と、再雇用者の就業を必要とする職場のマッチングを図る制度です。公募職務の内容は、社内のイントラネットで公開しています。希望者からの応募がありますと、公募部門との面談を経て、決定していきます。

### 3) 定年後再雇用に向けた事前研修

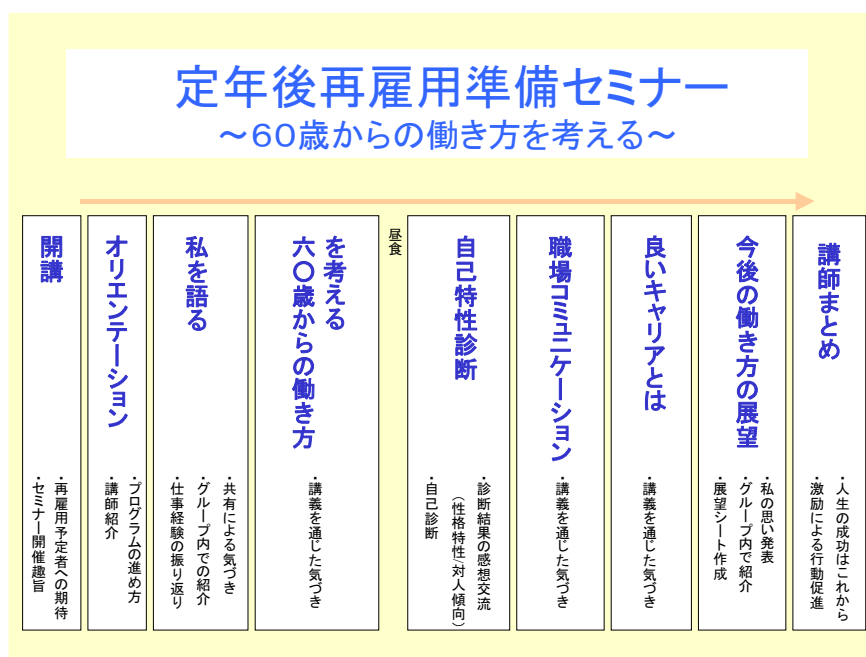
再雇用が内定した社員に対し、以下の研修を実施しています。

#### ①定年後再雇用準備セミナー「60歳からの働き方を考える」

再雇用予定者を対象とした集合研修で、1日日帰りコースです。

研修の目的としましては、意識転換(特にコミュニケーションに力点)とモチベーションの向上にあります。

〈セミナーの概要〉



<期待する効果>

- －相互啓発により環境変化を前向きに受け止め、新たな環境に自ら積極的に適応していく
- －60歳からの働き方を議論することで、再雇用後の取り組み姿勢や意欲が高まる
- －再雇用者がいきいきと働くことで、後輩社員に好影響を与え社内が活性化

### ②PCスキル研修

再雇用予定者のパソコンの操作スキルを高めることを目的としております。

対応ソフトは、ワード、エクセル、パワーポイントの3種になります。

事前にスキル診断を行い、そのレベルに応じて、「教室形式での基礎研修＋e-learningコース」、「e-learningコース」、「e-learning（応用編）コース」が指定されます。また、高得点取得者は研修が不要となります。

研修効果を高めるため、研修終了時に再度のスキル診断により成果測定を行います。診断結果を再雇用の条件とはしておりません。

この研修は過渡的な位置付けにあり、そう遠くない将来に役目を終える予定です。

### ③職種転換研修

再雇用に際し、大きな職種転換を伴う場合の研修です。

## 7. その他関連制度、研修

### クリエイティブライフセミナー（CLS）

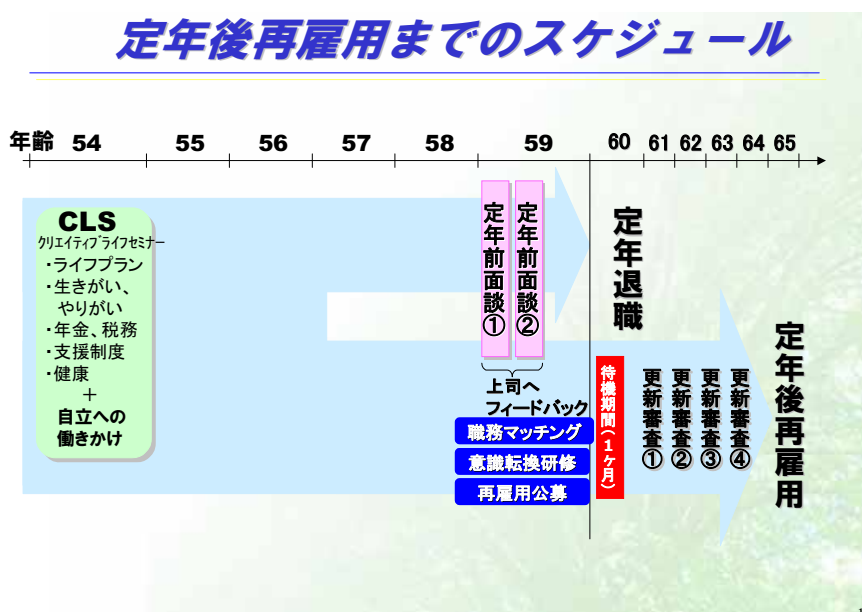
満54歳を迎えた社員およびその配偶者を対象とした2泊3日の研修です。

セミナーでは、健康、経済、いきがいをテーマとしつつ、定年までの5年間をいかに充実したものとするか、さらには定年以降の生き方について考え、将来に備える機会としております。



## 8. 定年後再雇用までのスケジュール

これまで述べてきた内容を時間軸で一覧にしたものです。



## 9. 高齢者雇用における今後の課題について

当面の課題として、以下の3点を挙げさせていただきます。

### ①定年後再雇用職務の開拓・創出

これまでの再雇用については、定年時に所属する部門の業務を前提としてきました。弊社では、要員構造上のいわゆる2007年問題の到来は未だ先の課題ですが、将来の増加に備え、組織や仕事の編成に立ち返る大胆な職務創出に着手する必要があると考えております。

### ②管理職のコミュニケーション力強化

管理者には、部下のモチベーションを高め活力に溢れた組織をつくるという役割がありますが、動機付けや意思疎通の方法もこれまでとは異なるアプローチが求められて参ります。これは単に再雇用者に対してのみとは限りませんが、コミュニケーション力を高めるといふ観点で、管理者研修の充実を図る必要を感じております。

### ③社外での就労（貢献）機会の開拓

定年を機に社外での就労や社会参加に関心を示す社員に対し、会社として積極的に支援することも高齢者の活用に繋がるものと考えております。

## 10. 将来、予測される高齢者雇用の課題

2013年以降、満65歳に向けて公的年金給付の空白期間が拡大する過程で、60歳を超えて働くことを前提とした社会が到来します。一方では、現役時代とは異なる就労形態への期待や働くことの意味・価値観の多様化の進展が予測されます。要員構造も大きく変化していくなかで、定年の概念や賃金の考え方も含め、これらの期待や変化への対応が問われま

す。いかに高年齢者(定年後再雇用者)の期待を受け止めつつ、さらなる戦力化を図るかが企業経営の重要な施策になっていくものと考えます。

以上

## キリンビール株式会社

### 会社概要

|        |  |
|--------|--|
| 設立     | 1907年2月23日   |
| 本社     | 東京都中央区新川2-10-1   |
| 在籍人員   | 4,827人（男性：3,773人／女性：1,054人）<br>（出向者及び執行役員を除く）<br>(2006年12月31日現在) |
| 平均年齢   | 40.37歳（男性：41.18歳／女性：37.48歳）                                      |
| 平均勤続   | 16.35年（男性：16.66年／女性：15.22年）                                      |
| 再雇用者実績 | 対象者人数：108人<br>実希望者：40人<br>再雇用人数：40人<br>(2006年12月31日現在)           |

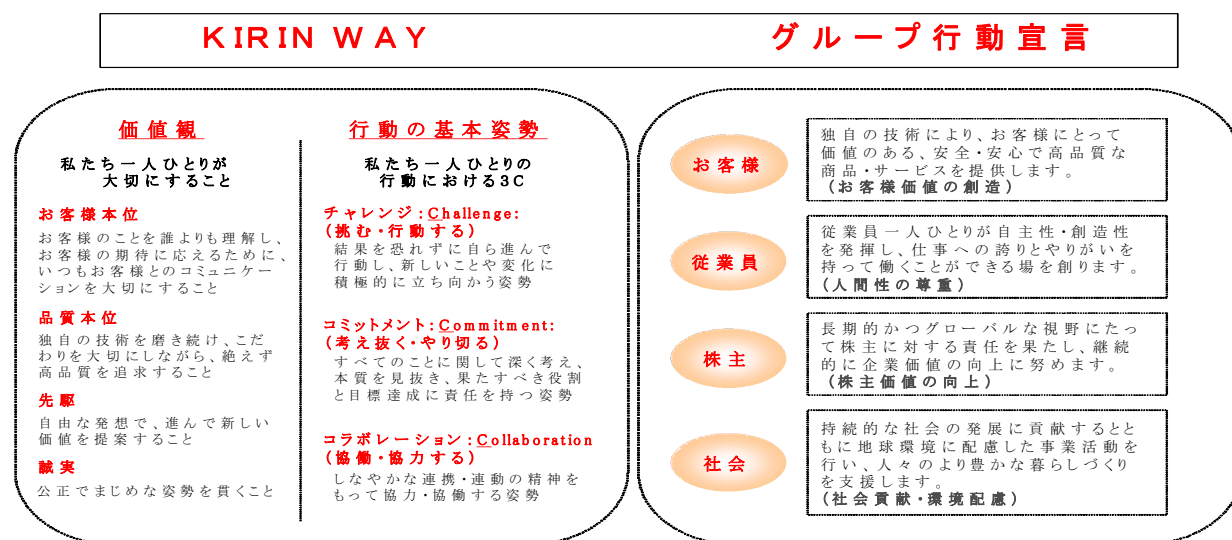
### 1. キリングループ経営理念

キリングループは、自然と人を見つめるものづくりで、「食と健康」の新たなよろこびを広げていきます。

お客様の求めるものを見すえ、自然のもつ力を最大限に引き出し、それらを確かなかたちに変えていくモノづくりの技術。

私たちは、こうした技術によって、お客様の期待にお応えする高い品質を追究してきました。これからも、「夢」と「志」をもって新しいよろこびにつながる「食と健康」のスタイルを一步進んで提案し、世界の人々の健康・楽しさ・快適さに貢献していきます。

### 2. KIRIN WAY、グループ行動宣言



### 3. 人事コース制度概要

各コース毎に期待する役割・将来像・専門性などを明確にし、また育成・評価・異動・昇格・採用などの人事マネジメントの機能をその特性に合わせたものにすることによって、人材面からの競争力強化を図っていく。

| コース名                 | 役割・将来像に基づく人材区分、配置・異動   |
|----------------------|--|
| マネジメントコース<br>(Mコース)  | 幅広い(分野・地域)業務体験から専門性を深め、全社的な観点からの業務遂行、マネジメントができる人材<br>経営上の必要性および育成の観点から、国内外および出向を含めた異動を行う                                     |
| エキスパートコース<br>(Eコース)  | 業務遂行における能力(実務能力・技能・技術力)を高め、業務を円滑に遂行し、また実務改善を指導できる人材<br>異動については、転居を伴わない範囲を基本とする<br>ただし、業務上の理由により、会社が本人の事情を考慮したうえで、期限付転勤・転勤を行う |
| スペシャリストコース<br>(Sコース) | 研究開発部門における特定分野の専門能力を伸ばし、その高い専門性を活かし主体的に責任を持って業務遂行を行なうことができる人材<br>国内外の事業場(各研究所、本社研究開発部門および関連事業部門)および研究開発機関等への派遣を含めた異動を行う      |

### 4. キリンビール社再雇用制度改定のポイント

- ・ 1986年当時から定年退職者の再雇用制度を有していた。
- ・ 従来制度は福祉施策としての色彩が強く、改正高年齢者雇用安定法にもとづいて改定するにあたっては経営施策と位置付ける必要があるとの認識が会社としてあった。
- ・ 従来制度では希望者全員採用という仕組みだったが、法律にもとづいた選抜方式を導入した。
- ・ 勤務形態のパターンを従来よりも増やし、選択肢を増やした。
- ・ 個人の有している能力や実際に行なう職務によって3種類の賃金水準を設定した。
- ・ 人事考課制度を導入し、再雇用期間中の頑張りを次期の継続雇用や加給金支給に反映する仕組みを導入した。

### 5. 従来制度の概要とこれまでの経緯

当社では、昭和61年(1986年)3月より、定年退職後の再雇用制度を導入していた。制度導入の背景としては、その当時、数年間をかけて実施していた定年・退職金に関する労使交渉において、労働組合の強い要望によって導入された制度であった。現時点でその内容を評価すれば、一種の「福祉的施策」としての色彩が強かったと考えている。

### 【制度概要】

対象者：再雇用を希望する一般職社員（当社では“総合職社員”と呼称）

採用条件：就労意欲があり、健康であれば全員採用

再雇用期間：60歳定年到達後最長2年間

契約：再雇用社員とし、1年契約 ただし、最初の契約は定年到達後1ヶ月経過後を開始日とする。

勤務形態：フルタイム勤務か通常の2/3勤務のいずれかを選択する。

処遇：月例賃金120千円、半期ごとに賞与（勤務月数1ヶ月について80千円）、契約満了1年につき150千円を支給する。各種勤務手当及び超過労働への割増などは社員時と同様水準である。

評価：人事考課等の規定はない。

### 【利用状況】

制度制定から最近までは、公的年金が定年退職後に満額支給されていたこと、在職老齢年金制度により定年退職後に働くことで、年金が大きく減額されることへのある種の抵抗感があったこと等から制度利用は全社で年10名内外と低調であった。また、制度の周知も殆ど行なわれていなかったこともあり、制度そのものを知らないといったケースも少なくなかったと思われる。

### 【制度制定後の労使の話し合い状況】

労働組合側は制度導入後も定年・退職金制度への関心は強く、1990年に再度、制度改定を行い、制度導入時点では、フルタイム勤務だけだった制度を短時間・短日数勤務を可能とする仕組みを導入したり、定年時点でそのまま勤務するのではなく、事前に登録してアルバイト的な職務を提供する「登録制度」の導入などを行ってきた。

労働組合は、定年年齢延長という要望をベースとしては持っており、定年・退職金等に関する事案を検討する中では、この要望を繰り返し提示してきたという経緯がある。これに対して会社は、その都度、経営への大きな影響が想定される定年年齢の延長には応じられないとの回答を続けてきた。

## 6. 制度改定の背景・狙い・基本的な考え方

前述のような交渉経緯を辿りながら、労使での検討を断続的に実施してきたところであるが、今般の制度改定については、会社として大きく次のような課題認識を基にして検討を開始した。

- ①改正高年齢者雇用安定法の施行内容が定まり、現行制度の改定が必要になることがはっきりしてきたこと。
- ②既存制度は良く練り上げられた仕組みではあったが、年数の経過とともに不足する部分も見えてきており、こうした点の改善が求められていたこと。
- ③社内の要員構成を見た時に、現在50歳代に大きな要員上の塊が存在しているが、この部

分がこれから約10年かけて抜けていくことが大きな課題と認識している。これは団塊の世代の存在とともに、当社のビール工場が高度成長時期（1957年～1970年）に2・3年ごとに新設されてきたことと関係している。ビール工場が建設された年を挟んで数年間は各工場で大量採用を実施してきた。そのため、工場ごとに若干のタイミングのずれはあるもののこの時期の大量採用者が定年を迎える時期が近づいている。世間一般に言うところの『2007年問題』は1947～49年生まれの人たちの大量退職による企業への影響を指すが、当社の場合は、それと似たような状況が約10年間続く形になっている。その結果として、工場操業系社員については理論上の計算で、一時的ではあるが、必要要員数を在籍要員数が下回ることも予想されていること。

④この大量採用世代の後の年代では在籍数が極端に少ないという歪な要員構成となっており、要員の過不足状況が年を追いながら変化することが想定されていたこと。

⑤再雇用制度を利用する社員側には、これまでは再雇用制度を活用するインセンティブがあまりなかったが、今後は公的年金制度の改正に伴い、徐々に年金支給開始年齢が繰下げられるため、生活維持のために再雇用制度の利用希望者が徐々に増加していくことが想定されたこと。

③で書いたように要員の大量退職が比較的長い期間続き、かつその後続く年代層が薄くなっているという要員状況を最重要課題と認識して具体的な検討に入った。

再雇用制度の持つプラスマイナス両面を踏まえた上で、今後の社外内環境を想定すると、定年退職後の再雇用制度を拡充することには、会社として一定の合理的な意味があるという認識を人事部門に留まらず、経営陣も含めて広く理解を得る事ができた。

また、既存制度は、その制定の経緯を踏まえると「福祉」施策の色合いが濃いものだったが、将来にわたって安定的に制度運営するために制度改定の基本スタンスを「福祉」施策ではなく、「経営」施策と位置付けて整理する必要があるという認識に立ち、既存制度をゼロベースから見直しすることとした。

## 7. 制度概要

### 【適用対象者】

当社では、再雇用制度の適用を一般職社員（当社では“総合職社員”と呼称）に限定した。管理職社員（当社では“経営職社員”と呼称）については、人事・賃金制度が総合職社員とは必ずしも連続していないこと、要員過不足状況が総合職社員とは大きく異なることなどから対象者には加えなかった。

### 【選抜基準】

今回の制度改定において、労使の意見が最も食い違ったのは、再雇用制度対象者を選抜する仕組みを導入するか否かという点。

既存の再雇用制度では、希望者全員を再雇用することとしていたが、前述のように再雇用制度を「経営」施策として位置付けるという観点からすれば、会社としては現役時代の成果や能力などを踏まえて一定の選抜を行なうべきであるという点を主張した。最終的には、厚生労働省の指針に従い、過年度の人事考課にもとづいて選抜する仕組みを導入した。

選抜条件は、「前提条件」と「技能条件」で構成している。「前提条件」は、基礎的な条件に限定し、この条件によって再雇用希望者全員をチェックし、更に「前提条件」をクリアした者について「技能条件」を確認する形とした。

**【前提条件】**

- ①定年退職時、総合職社員であること。
- ②定年退職後、再雇用を希望し、就労意欲があること。
- ③定年退職時に勤務に支障がない健康状態にあること。
- ④社員勤務時に減給以上の懲戒処分を受けたことのない社員であること。

**【技能条件】**

直近で確定している過去3年間の総合考課が1回以上は標準を上回る者。

①を満たさない場合で、会社が必要と認める技能や技術、知識、人脈などを有する者。  
 技能条件の②については、仮に①の条件を満たさない人であっても、会社として余人をもってかえがたい技能・技術などを有している人を特に残すべき時に活用するためのもので、通常に利用するものではない。

**【最長雇用年齢】**

再雇用制度の適用期間は、60歳定年退職後、最長65歳までだが、以下の手順に従い、年度を追いながら最長雇用年齢を変更する方式とした。

| 期 間                           | 最長雇用年齢 |
|-------------------------------|--------|
| 2006年4月1日～2007年3月31日 60歳定年到達者 | 63歳    |
| 2007年4月1日～2009年3月31日 60歳定年到達者 | 64歳    |
| 2009年4月1日以降 60歳定年到達者          | 65歳    |

**【再雇用までのスケジュール】**

| タイミング         | 実施内容   | 仕組みの考え方                                   |
|---------------|--|---|
| 59歳到達年の年初     | 再雇用制度の案内を行なう。  | 制度内容の再確認とともに各自のセカンドキャリアを考えてもらうため          |
| 定年退職1年前       | 再雇用制度申請スタート  | 申請を早めに行い、退職後の生活計画を立て易くするため                |
| 申請後1ヶ月程度      | 再雇用制度の対象者か否かを判定し、結果を本人にフィードバックする。                        | 退職後の生活計画を立て易くするために、早めに選考結果を伝達する。          |
| フィードバック後10日以内 | 本人がフィードバック結果に納得できない場合は、労使で構成する審査機関に対して、異議申し立てを行なうことが出来る。 | 申し立てがあってから、原則として10営業日以内に審査機関として検討し、回答をする。 |

| タイミング       | 実施内容   | 仕組みの考え方   |
|-------------|--|---|
| 定年退職6ヶ月前    | 再雇用制度申請締切                                      | 会社として職場確保などのための準備期間を確保するため。   |
| 定年退職5～3ヶ月前  | 本人の就労形態、職務内容の希望を確認するとともに、就労意思の確認を行なう。          | 職務内容は会社が決定するが、本人の希望する就労形態等を参考にするためにヒアリングを行なう。                                       |
| 定年1ヶ月前      | 職務内容を本人に提示する。最終的な再雇用の意思を本人が回答する。               | 就労形態は、職務内容によって左右されるため、職務内容提示後に本人と会社が相談して決定する。                                       |
| <b>定年退職</b> |  |   |
| 定年退職後1ヶ月経過  | 再雇用開始  | 定年到達という節目を明確にし、気持ちの切り替えのために、1ヶ月の待機期間を設ける。   |
| 再雇用中        | 再雇用後の働きぶりについては、適宜、評価を行ない、必要がある場合は、フィードバックを行なう。 | 契約更新の可否は、期間中の働きぶりによって決定する。そのため、働きぶりや職場での調和といった点で特に問題があるような場合は、改善を促すために早めにフィードバックする。 |
| 定年後11ヶ月到達時点 | 会社は、再雇用の可否について決定し、本人に通知する。本人の契約更新の意思を確認する。     |   |

#### 【再雇用後の契約期間】

再雇用契約は、1年単位（初年度は11ヶ月）とし、契約更新の可否を都度判断することとした。

#### 【勤務形態及び各種労働条件】

勤務形態は、週あたり労働時間を基準にしてA、B、Cの3パターンに分けている。今回の制度改定において労働組合側がこだわった点の一つは、勤務形態の柔軟化であった。既存制度では、フルタイム勤務か2/3の短時間または短日数勤務の選択だったが、組合員の意見を踏まえて勤務パターンを柔軟にしたいとの労働組合側の要望を受けてより柔軟な制度を追加した。定年到達した社員の一般的な意向としては、フルタイムよりも短時間・短日数で働きたいという要望が少なくない。しかし、現実の労務管理の煩雑さや、健康保険や介護保険への加入可否などの点で、フルタイムで働く方が会社側・働く側それぞれにとってメリットが大きいと考えている。そのため、最終的な勤務形態については本人の希望を確認した上で、会社が提示する方式としている。



| 勤務形態区分 | 勤務形態A  | 勤務形態B  | 勤務形態C                                     |
|--------|--|--|---|
| 雇用契約   | 1年ごとの雇用契約を締結する。  | 1年ごとの雇用契約を締結する。                                      | 職務が発生する都度に雇用契約を締結する。(アルバイト的雇用契約)          |
| 休日     | 年間120日(事業所カレンダーに従う)  | 年間120日(事業所カレンダーに従う)                                  |   |
| 労働時間   | フルタイムから週あたり労働時間が25時間以上(1日あたり労働時間、週あたり勤務日数は契約時に決定)の間で決定   | 週あたり労働時間が25時間未満(1日あたり労働時間、週あたり勤務日数は契約時に決定)           | 1日あたりの所定労働時間は7.5時間を越えない範囲で設定する。           |
| 勤務パターン | フルタイム労働を基本とし、短時間・短日数勤務は次のパターンから選び、本人と会社が相談して会社が提示する。<br>6時間/日で5日/週<br>5時間/日で5日/週<br>7.5時間/日で4日/週 | 1日あたりの最低所定労働時間は、4時間とする。                              | 特に定めない。                                   |
| 休暇     | 年間20日(週あたり労働日数が4日の場合は15日)  | 週あたり勤務日数に応じて比例付与する。                                  | 制度が該当しない。                                 |
| 賃金支払形態 | 時間給制度  | 時間給制度  | 時間給制度                                     |
| 超過勤務手当 | 1日7.5時間を越える労働について社員賃金規則に基づく割増率で支払う。  | 1日7.5時間を越える労働について社員賃金規則に基づく割増率で支払う。                  | 1日7.5時間を越える労働について社員賃金規則に基づく割増率で支払う。       |
| 休日勤務手当 | 所定休日における勤務について社員賃金規則に基づく割増率で支払う。   | 所定休日における勤務について社員賃金規則に基づく割増率で支払う。                     | 法律にもとづいて支払う。ただし割増率は、社員賃金規則に基づく。           |
| 人事考課   | 社員と同様の方法にて実施する。人事考課結果は、次年度の雇用継続の可否と加給金支給の可否の判断に活用する。   | 社員と同様の方法にて実施する。人事考課結果は、次年度の雇用継続の可否と加給金支給の可否の判断に活用する。 | 対象外<br>ただし、能率・成果などを考慮し、次回以降の雇用を行わないことがある。 |

| 勤務形態区分 | 勤務形態A   | 勤務形態B   | 勤務形態C           |
|--------|---|---|-----------------|
| 賞与     | 制度上の賞与はない。ただし、年間で特に高い業績を上げた人に限り、15万円/年を上限として加給金を支給することが出来る  | 制度上の賞与はない。ただし、年間で特に高い業績を上げた人に限り、10万円/年を上限として加給金を支給することが出来る。 | 制度上の賞与はない。      |
| 退職せん別金 | フルタイムの場合、1年あたり15万円の退職せん別金を支給する。短時間・短日数勤務の場合は、年間労働時間で比例支給する。 | 1年あたり10万円の退職せん別金を支給する。短時間・短日数勤務の場合は、年間労働時間で比例支給する。          | 制度上の退職せん別金はない。  |
| 福利厚生   | 社員時の福利厚生制度に準じるが、一部適用しないものがある。                               | 社員時の福利厚生制度に準じるが、一部適用しないものがある。                               | 福利厚生制度の利用はできない。 |

### 【賃金制度の詳細】

既存制度においては、日給月給制度を採用していたが、勤務形態の柔軟化を図ったことによって、月給システムを採用することが困難になり、最終的に時間給制度に移行することとした。また、今回の制度改定において労働組合側がこだわった点の一つは、既存制度が個人の頑張りや有している能力、実際に行なう職務の違いを賃金に反映する仕組みを導入していなかった点を改めたいということだった。この点を踏まえて「職務レベル」という新しい考え方を導入し、各職務レベルに応じた賃金水準決定を行なった。

実際の賃金水準を決定するにあたっては、在職老齢年金、高年齢者雇用継続給付との関連性も念頭に置きながら水準を決定した。

また、従来制度では行なっていなかった再雇用期間中の個人の頑張り度合の反映についても、人事考課を実施して次年度の雇用継続の判断と加給金支給の判断に活用することとした。

| 職務<br>レベル | 能力・職務遂行区分  | 時間給単価<br>(円) |
|-----------|--|--------------|
| I         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 高度の技術、専門技能・知識を必要とする判断業務を行なえ、かつリーダーを補佐し、後進を指導・育成できる</li> <li>■ 余人をもって変えがたい社外人脈やつながりを有する</li> </ul> | 1,850        |
| II        | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 長期の実務経験に基づく知識・技能を必要とする判断業務を行なえる。</li> </ul>   | 1,350        |
| III       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 定型的な業務で、比較的短期間で外部人材でも習得できる業務</li> </ul>   | 950          |

### 【運用の状況】

前述のとおり、比較的早い時期から再雇用制度を導入していたが、直近年度の再雇用制度利用者は年間で10名程度に留まっていた。しかし、2006年4月に制度改定したことに伴い、結果として社員への制度の再周知が行なわれたこととなり、利用希望者が増加する傾向が出ている。

これは、公的年金（定額部分）の支給開始年齢が引上げられることへの対応という面が最も多いものと想定している。

## 8. 現在の高齢者雇用の課題とその対応

2006年4月に再雇用制度を改定するにあたり、従業員にも周知が行き届いたこと、支給開始年齢が繰り上がっていくという公的年金制度の理解が進んで来たことから、2006年の利用者は前年の4倍と大きく増加した。しかし、定年退職者のうちで再雇用制度を利用したものは、37%に留まっている。

その理由としては、在職老齢年金制度に対する従業員側の違和感（働くと、年金が減額になること）と、定年後の居住地が定年退職時の居住地と必ずしも一致しないことが考えられる。

前者については、公的な制度そのものを動かすことはできないことから、その内容を詳しく情報提供することが重要であると考えており、2007年年初より、情報提供を開始した。

後者については、社宅提供も可能な仕組みとしているが、実際には利用するケースは殆どなく、定年後の居住地近くでの職務提供を更に検討していく必要があると考えている。従業員側についても、定年退職時の職務内容や勤務場所に拘泥されずに広く職務にチャレンジしていただく必要があると考えている。

また、再雇用制度については、総合職社員のみを対象としたが、経営職社員（いわゆる管理職社員）についても、同様の要望があることから、制度の整備が必要となると考えている。

## 9. 今後の課題

再雇用制度改定内容への評価については、制度改定をしたばかりであり、当面は制度定着が最優先課題と考えている。前述のとおり、利用者が増加している状況であり、その過程で様々な要望や意見も出てくるものと期待している。

その上で当社としては、定年到達した社員をどのようにして取り扱っていくのかについて考え方を更に検討していくことが必要だと考えている。高い能力や技能を有している人を年齢に関わらず活用していくことは、今後の少子・高齢化社会の中では重要な人材確保の方法になると考えている。このことを更に詰めて考えていくと、在職時から定年到達後を含めた総合的な人事・処遇体系全体の見直しといったことも検討の領域に入ってくると考えている。また、今回の制度改定を通じて、実務上で感じたことは、企業の継続雇用制度であるにも関わらず、公的年金制度（在職老齢年金）や高年齢者雇用継続給付といった公的制度的影響を色濃く受けざるを得ないということである。継続雇用制度の成り立ちやこれまでの経緯から致し方ない点もあるが、今後の少子・高齢化の進展を前提に考えると、高齢者の働く意欲を増進するような政策展開が図られるよう希望したい。

## 10. 今後の展望

少子高齢化が進展する中において、企業活動を維持していくための要員確保はますます困難になってくだろうと予想している。そういう中で、今後は、これまでのように「新卒」者だけでなく、幅広く人材確保を図っていく必要があると考えている。

その一つの選択肢として、定年退職者の取扱ということが出てくると考えています。高齢社員は、概して社内や業界事情に精通していること、高い職務遂行能力や技能を有しているケースが多く、また、企業側からみれば、その人の強みも十分に把握できており、職務と能力のミスマッチを回避できることなどメリットが大きい。

一方で、働く社員側が、徒にポストに拘ったり、年齢差に拘ったりすると、現役世代との関係がうまくいかないといったことになりかねず、現役時代から自らの専門性を高め、プロの仕事人として働くような風土も必要になってくると考えている。

やはり公的年金制度の65歳支給の影響は大きいものがあり、1961年生まれの人たちが定年を迎える前後からは、更に踏み込んだ対応が求められるようになるのではないかと考えている。

以上

## ダイキン工業株式会社

### 会社概要

|             |  |
|-------------|--|
| 設 立         | 1934年2月11日                                 |
| 本 社         | 大阪市北区中崎西 2-4-12 梅田センタービル                   |
| 在籍人員        | 6,674人（男性：6,039人／女性：635人）単独 （2006年3月31日現在） |
| 平均年齢        | 41.7歳（男性：42.4歳／女性：34.8歳）                   |
| 平均勤続        | 18.2年（男性：18.8年／女性：12.1年）                   |
| 再雇用者<br>実 績 | 実希望者：465人<br>再雇用人数：465人 （2006年3月末現在）       |

### 1. 社是

- ・最高の信用
- ・進取の経営
- ・明朗な人の和

### 2. グループ経営理念

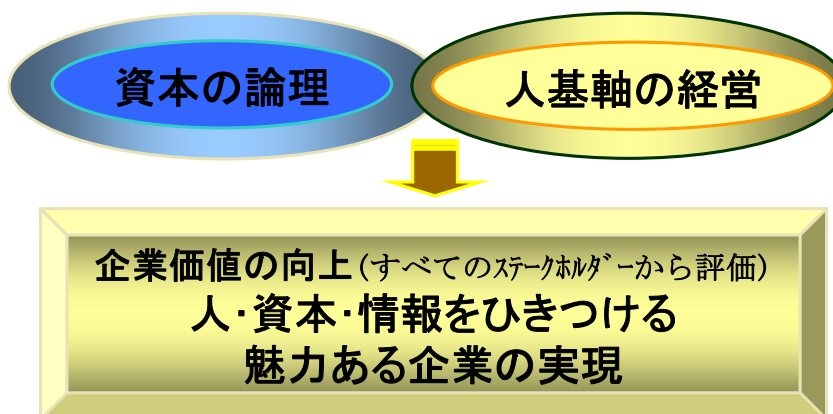
1. 「次の欲しい」を先取りし、新たな価値を創造する
2. 世界をリードする技術で、社会に貢献する
3. 企業価値を高め、新たな夢を実現する
4. 地球規模で考え、行動する
5. 柔軟かで活気に満ちたグループ
  - ①しなやかなグループハーモニー
  - ②関係企業と刺激し合い、高め合う
6. 環境社会をリードする
7. 社会との関係を見つめ、行動し、信頼される
  - ①オープンである、フェアである、そして知ってもらう
  - ②地域に対して、私たちにしかできない貢献を
8. 働く一人ひとりの誇りと喜びがグループを動かす力
  - ①一人ひとりの成長の総和がグループの発展の基礎
  - ②誇りとロイヤリティ
  - ③情熱と執念
9. 世界に誇る「フラット&スピード」の人と組織の運営
  - ①参画し、納得し、実行する
  - ②チャレンジャーこそ多くのチャンスをつかむ
  - ③多彩な人材を糾合し、個人力をチームの力に
10. 自由な雰囲気、野性味、ベストプラクティス・マイウェイ

### 3. 「人」に関する考え方

- ・企業の競争力の源泉は「人(=社員)」。変革の担い手は「人」以外にあり得ない。
- ・良き伝統である「人を大切にする経営」に磨きをかけ、全ての社員が最大限に能力発揮できる環境作りが重要。
- ・そのためには、「信頼する者同士のチームワーク重視」「侃侃諤諤の議論」「自由な気風・挑戦的風土」等の良き伝統を維持・強化していくと同時に、時代・環境の変化に対応して「人を大切にするし方」を変え、『人を基軸に置いた経営』の確立と浸透が必要。

#### 【人を基軸に置いた経営】

「資本の論理」と「人を大切にする経営」を融合させ、その上で人を基軸に置いて、独自のコーポレートガバナンスや経営手法・経営戦略を打ち出し、企業価値を高め、社内外のあらゆる評価に耐えうる会社をめざす



### 4. 制度改訂の概要と制度の内容

昭和 54 年 60 才定年延長と 56 歳役職定年制

平成 3 年 65 歳までの再雇用制度 (63 才まで希望者全員)

平成 13 年 65 歳まで希望者全員再雇用

(一部 65 歳以上をシニアスキル契約社員として適用:現在 23 名)

【過去 5 年間の再雇用者数・再雇用率の推移】 5 年間平均再雇用率 84.0%

|           | H14.3 | H15.3 | H16.3 | H17.3 | H18.3 |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 在籍再雇用者数   | 449 名 | 474 名 | 492 名 | 492 名 | 465 名 |
| 年間定年退職者数  | 147 名 | 112 名 | 138 名 | 116 名 | 92 名  |
| 年間新規再雇用者数 | 124 名 | 90 名  | 120 名 | 95 名  | 79 名  |
| 年間再雇用率    | 84.4% | 80.4% | 87.0% | 81.9% | 87.0% |

平成 3 年 4 月に導入した「60 歳以降の再雇用制度」は、10 年を経過した段階で、大きく改訂することとなった。

その改訂のポイントは、大きくは 2 点。

ひとつは、「従来の年収水準を維持したままで、65 歳まで再雇用期間を延長」したこと。

ふたつ目には、「成果主義の考え方をあらゆる層に適用するということから、賞与による評価差の反映（加算型賞与）を新たに導入」したことである。

[平成13年4月の制度改訂の概要]

| 改訂内容  | (旧)                                     | (新)                               |
|-------|---|-----------------------------------|
| 雇用期間  | 本人希望：63歳まで<br>会社選択：65歳まで                | 本人希望：65歳まで                        |
| 年収基準  | 約540万円<br>〔年金・賃金・賞与・退職金・通勤交通費トータルの年収設定〕 | 約540万円<br>〔同左〕                    |
| 加算型賞与 | —                                       | 2段階の加算型賞与導入<br>・25万円/回<br>・10万円/回 |
| 勤務形態  | ・フル勤務<br>・短時間勤務<br>・隔日勤務<br>・登録型        | 従来どおり                             |

**【雇用基準】**

本人に働く意思・意欲があり、勤務に支障のない健康状態にある者を、本人希望により65歳まで再雇用する。（なお、勤務地は、原則として60歳定年時の勤務地とする。）

なお、本制度で再雇用された者は「特別嘱託」と称し、非組合員としている。

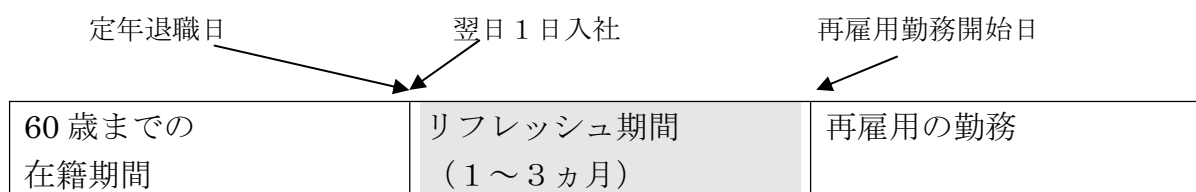
**【雇用方法】**

定年退職日の6ヵ月前までに所属長が本人の意向を確認し、職務内容・勤務形態を提示する。提示された職務内容、勤務形態について調整し、本人の同意を得た上で雇用契約を結ぶこととしている。

**【雇用契約】**

勤務開始は定年退職後3ヵ月以内とし、1ヵ月～3ヵ月のリフレッシュ休暇を取得いただいている。（この間は、無給の特別休暇としている）

**【勤務開始までのイメージ】**



雇用契約は再雇用開始時に交わし、65歳の誕生日（末日）をもって終了する。

**【勤務形態】**

4つの勤務形態の中から、その勤務の必要性および本人の希望も勘案して個別に決定する。これは、ひとつには、仕事への意欲や能力は60歳を超えても、若い者に衰えることはない

としても、体力面の衰えは個人差が大きいということと、更に、第2の人生ということでの自らの趣味など仕事外での生きがいに自分の時間をとることも可能なように、勤務形態を選択できるものとした。

- ①フル勤務・・・7.75H/日
- ②短時間勤務・・・6.5H/日
- ③隔日勤務・・・5日/2週勤務、7.75H/日
- ④登録型・・・希望業務登録。必要の都度勤務。

なお、勤務については、現状はほとんどの方がフル勤務を選択しており、現在（平成16年9月）、短時間勤務、隔日勤務を選択されている方はごくわずかとなっている。

### 【賃金・年収等】

60歳再雇用後の賃金は年収管理とし、60歳までの賃金・年収にかかわらず勤務形態毎に全員同額（原則管理職を含む）とし、そのレベルは表3のとおりである。

| 勤務形態  | 年収設定の基準  | 年収                  |
|-------|--|---------------------|
| フル勤務  | 賃金・賞与および退職金を含めた年収（公的年金を含む）が当社の51～55歳時の理論年収の70% | 5,400千円             |
| 短時間勤務 | 同上年収が当社の51～55歳時の理論年収の60%                       | 4,700千円             |
| 隔日勤務  | 同上年収が当社の51～55歳時の理論年収の50%                       | 4,000千円             |
| 登録型勤務 | 職種毎の時間給で、都度所属長の申請により、人事担当部長が決定。                | 750円/H～<br>3,000円/H |

また、「人事・処遇制度の抜本的改革」では、60歳未満の一般従業員の賃金体系において、年齢・勤続・家族数といった一律的・自動的に昇給する賃金項目を廃し、より成果主義型の賃金体系へ変更したこともあり、こうした成果主義の考え方をあらゆる層に適用していこうということから、上記の年収設定に加えて、賞与による評価差（加算型賞与）を導入した。

これは個々人の意欲、活力向上に対し、基準年収を一律に設定する中であっても、より高い成果に対しては、加算型で報いていくこととした。1回の賞与あたりで25万円または10万円といった2段階の加算型賞与としており、これにより、フル勤務において最大25万円×2回＝50万円の格差が生じることとなる。

### 【福利厚生等】

財産形成制度（財形住貯・社内預金・持株会）、住宅融資、社宅は適用しない。但し、社宅に入居中の場合は入居期限までは入居を可能としている。

これら以外の福利厚生諸制度（健康診断、慶弔金、遺児年金、保養所の利用、ホームヘルパー制度、旅費等はすべて一般従業員と同一である。

### 【有給休暇・特別休暇】

有給休暇については、定年退職日の翌日に再雇用を行うこともあり、定年時の有給休暇残日数をそのまま継続することとしている。



平成3年の再雇用制度導入時は、一旦切り離して、定年退職時に残日数はすべて切り捨て（現実には残日数を消化しているケースが多いが）、再雇用時に新たに付与してきたが、「定年前の有給休暇をそのまま繰り越すことができないか」との要望も多く、平成9年に見直した。

有給休暇付与日数は、60歳未満の一般従業員と同様、フル勤務の場合、毎年4月1日に22日を付与している。（短時間勤務も22日、隔日勤務の場合は11日）

## 5. シニアスキル契約社員制度の試行的導入

これまで説明してきた再雇用制度は、希望者全員65歳までの制度である。ところが、現実の仕事場面においては、会社として65歳を超えても、なお働いていただきたい人材も存在する。

永年の経験に裏打ちされた専門性、ノウハウ・スキル、知識、人脈、経験から余人をもって変えがたい人材である。

例えば、

- ・国内外の営業等で人的ネットワーク・人脈を要する業務。
- ・工場建設、新拠点立上げ時に必要な専門性スキルやノウハウのトランスファー等の発揮が求められる支援業務。
- ・高度な技術・技能のノウハウ・スキルを後継者に伝承、トランスファーする業務等々が考えられる。

これらの必要な人材を雇用できる仕組みとして契約社員制度の枠組みの中で、「シニアスキル契約社員」として、平成14年2月から試行的に実施している。

[契約社員の区分とその対象となる人材のイメージ]

| 契約社員区分  | 人材のイメージ   |
|---------|---|
| スペシャリスト | 当社にはない特定分野で極めて高い専門能力を有する人材<br>ex.<br>大学教授、一流研究者、新規事業・事業再構築の推進に必要な業界第一人者 等 |
| エキスパート  | 当面の事業ニーズに必要な比較的高度な専門能力を有する人材<br>ex.<br>MBA、弁護士、CPA等の有資格者、当社に希少な異能技術者 等    |
| シニアスキル  | 豊富な知識・経験を持ち、多面的な助言、ノウハウを提供する人材<br>熟練した技能・経験をベースに貢献する人材                    |
| サポート    | 専門的な業務知識、スキルを持った人材<br>ex.<br>新卒に限らず、短大・高専以上の即戦力となる人材                      |

これにより、再雇用期間終了後の65歳以上の方で、会社として必要となる人材については、下の判断基準において、「シニアスキル契約社員」として雇用することとしている。

(判断基準)

- ・業務上の具体的ニーズが明快で、担当業務が具体的、又は期待する成果、結果が明らかであること
- ・必要な期間が明確であること

- ・後継者の育成、ノウハウ等のトランスファーができる体制をとること  
なお、シニアスキル契約社員は、「フル勤務型」または「登録勤務型」の2種類とし、処遇については、個別に設定している。

雇用契約は、1年以内の期間で契約し、最大70歳到達月まで雇用できるものとしている。  
現時点（平成16年9月）での適用者は10名程度で、主な適用業務としては、

- ・中国での化学工場の立上げ
- ・空調の中国での販売業務
- ・社史編纂
- ・ISO14001認証の全社統括
- ・取引先ISO認証取得の推進

等々である。

## 6. ベテラン層の活用を巡る問題点(ベテラン層を活かしきれていない要因)

- ①一人ひとりについて、人を見極め、役割・ミッションを明らかにした上での「意識した対話」がほとんどなされておらず

### 【個人別の「特性」が充分把握できていない】

- ・ベテランになるほど専門性が形作られ、得手・不得手も明快。若い人への遠慮も。  
誰がどのような経験をし、どのような専門性を持っているか、意欲、個性、「人となり」等個人毎の「特性」の把握が充分なされていない。
- ・本人のこれまでの会社生活で最も成長した課題・プロジェクト・テーマ、修羅場の経験等を含めた見方・判断も大切なこと。

### 【人を見ての役割・ミッションの明確化がなされず】

- ・特性を見極めた上、本気になって、どう活用していくか、上司としての意思が充分持たれてない。
- ・もっと納得して働いてもらうためにも人との組み合わせを含め、得手・不得手を意識した異動配置も考えられてない。
- ・ベテランは、「頼られたい、あてにされたい」という気持ちも強いもの。ベテランほど、気持ちの持ち方での個人差は大きくなる。これを察する感受性は。

### 【はっきりと「意識しての対話」がなされておらず、仕事の進捗状況のチェック、フォローもおざなりに】

- ・ベテラン層の活性化の鍵は、もちろん本人の自覚によることも大きいですが、上司がいかに日頃から徹底した「対話」と「チェック・フォロー」をしているか。
- ・ベテランほどチェック、フォローされることを、実は待っているもの。

- ②ベテラン層の励みとなり、貢献の仕方としても重要な、「スキル・ノウハウの伝承」に充分取組まれておらず

- ・あらゆる業務で、ベテラン層に蓄積されている技術・技能・知識・人脈等のノウハウを次世

代に伝承することが、職場全体としてのレベルアップ、活性化に大きく寄与するはず。ベテラン層の貢献の仕方としても重要な点。

- ・事業部個別で、既に、〇〇学校、□□塾、マンツーマンのOJT、マニュアル化等が推進されつつあるが、時間のかかるものであるだけに、更に加速しての取り組みが必要。
- ・ベテラン層が経験と努力により、身につけたスキル・ノウハウを、全社的な動きとして「伝承・継承」していく仕組の構築を急ぐべき。

③制度の導入から既に15年経過しており、見直しの検討を求められている多くの項目あり

- ・56才到達に伴う処遇として、(賃金)再評価を含めての見直し。
- ・基幹職層の活性化のためには、若手にチャンスを与える役職定年制の継続は必要。  
賃金ダウンはやむを得ないが、一律80%はなんとかならないのか。
- ・再雇用時の呼称に一考を。  
再雇用後の名称が「特別嘱託」というのは古く、年配者を「特別視」するマイナスイメージあり。しかも元基幹職も一般も同じ呼称ではモラルダウン。
- ・再雇用後の処遇に、もう少し格差をつけることも必要ではないか。  
元基幹職ということもあって、表立っての不満の声は出てないが、モチベーションが下がる理由の一つではないか。  
再雇用後の方が意欲面での差がより顕著に出るものであり、具体的な声としては少ないが、もっと差をつけるべき。

## 7. 課題解決に向け、施策として展開していきたいこと

- ①既に56才以上、60才以上のベテラン層に対し、より高い業績貢献を求めての活用策を立案し、実行(H18年6月～半年かけて)
- ②ベテラン層の役割の明確化を図った上での対話の充実(H18年5月からスタート)
  - ・個々人の人となりを把握し、「人を見極め」た上で、より活かせる職場で、より活かせる仕事を与えているか、に尽きる。  
(ベテラン層と上司との対話の充実を図る。ポイントは「もっと会社に貢献していただきたい。そのためにあなたは、更に何ができるか」そして日常の対話の中で上司が意識的・継続的に仕事のチェックとフォローを行なう。)
- ③ベテランのスキル・ノウハウの伝承の発展としてのマスター制度の発足(卓越技能者“マスター”とは区分)(H18年6月～)
  - ・ベテラン層が永年の経験と努力により身につけた、スキル・ノウハウを「伝承・継承」していく仕組として「マスター制度」を新設する。  
ベテラン層自身のより高い貢献の仕方として、又、励みになるものとしても位置付けたい。
  - ・マスター(卓越技量者)とは  
経験と努力により身につくスキル・ノウハウの中で、当社がメーカーとして競合他社との競争に打ち勝っていくために、事業戦略を展開する上で、枯渇させてはならない技量を身につけている者
  - ・「マスター」として認定し、求めたい役割

自ら難易度の高い課題の解決に向け取り組み、対応し、常により高度化をはかるべく更なる研鑽に努める。

OJTリーダーとして保有する幅広く高度な技量を、部門内の若手・中堅社員に伝承し、組織全体としてのボトムアップを果たす責任と権限を持つ。

更に、要請に応じて国内外の関係会社、拠点に出向いて指導し、グループ全体の技量の向上に努める。

- ・可能な限り、自己が保有する技術力・営業力のノウハウのマニュアル化に努める。

④処遇の適用のあり方の検討

【56才到達に伴う賃金等の扱い】

- ・基本的には一般従業員、基幹職共に従来通りの扱いとする。

| 区分     | 満56才到達時の賃金について（現行）   |
|--------|--|
| 一般従業員  | ・資格別基本給、個人別評価給の基本賃金上の区分は55才までとし、56才到達時点で、本給一本管理にし、55才時の基本賃金の85%、90%、100%の中で見直す。（一部例外として80%の適用）   |
| 基幹職（※） | <ul style="list-style-type: none"> <li>・つぎのとおりA、B、Cコースを設け、A・Bコースは会社が決定し、B・Cコースは本人が選択するものとする。</li> <li><b>Aコース</b> 組織の長（一部担当職位含む）の就任期限である56才を超えて就任を継続させる者等に適用し、賃金の56才時における減額は行なわない。</li> <li><b>Bコース</b> 賃金は原則として、55才時の80%とする。</li> <li><b>Cコース</b> 56才到達を契機に退職する場合は、退職後も55才時の本人の年収の30%を年金として、60才到達するまで支給する。</li> </ul> |

（※）・基幹職については、賃金の再評価ではなく、就任期限後も役職を継続させるかどうかの、人事配置上の判断により、結果として自動的に減額なし（100%）、減額（80%）となるもの。

- ・賃金には、それまでの評価が既に反映されているものであり、それが、コースの適用により、スライドすることでの理解・納得性を得ていくもの。

【特別賞与の適用を積極的に拡大】

- ・ベテランになればなるほど、個人の意欲の差は大きく、結果として業績の格差は拡大するものでもある。

成果を上げている人には、より格差をつけるという観点から、現在60才未満の社員に適用している「部門長特別賞与（最大30万円）」の適用を拡大し、再雇用者についても積極的に適用する。（現在約40名/回適用、うち50才以上4～7名）

- ・再雇用者に適用している「特別加算」との重複支給は妨げない。

【65才以降の雇用も意識し、再雇用時の呼称等を見直す（H18年6月～）】

現行の「特別嘱託（特嘱）」という呼称を次のとおり見直す。

| 区分                        | 60～64才(再雇用)   |                     | 65才～1年更新(契約社員) |  |
|---------------------------|---|---------------------|----------------|--|
|                           | 現行  | 改訂                  | 現行             | 改訂   |
| 元基幹職                      | 特別嘱託  | プロフェッショナル<br>アソシエイト | シニアスキル<br>契約社員 | シニアスキル<br>スペシャリスト  |
| 元一般社員                     |   | シニア<br>アソシエイト       |                | 経験に裏打ちされた高度な専門性・ノウハウ・スキル・知識・人脈・経験を有し、余人に替え難い業務でこれを遂行しうる人材に適用 |
| (元基幹職) 対外的に肩書きを必要とする場合の対応 | 部門申請により、対外的に肩書きが必要な元基幹職に限り、人事担当役員の決裁により引き続き付与する。<br>(現行60～64才:8名、65才以上:0名)<br>(営業・研究開発・調達・顧客対応・採用等対外活動が中心となる業務)<br>例)〇〇専任部長、〇〇専任課長、〇〇プロジェクトマネージャー等々 |                     |                |  |

【(国内) 関係会社における再雇用制度導入（報告）（H18年4月～）】

- ・平成18年4月1日より改正高年齢者雇用安定法施行。  
60才以降の雇用として、「定年の引上げ」「継続雇用制度（再雇用）の導入」「定年の定めの廃止」のいずれかの対応を義務付け。
- ・「再雇用制度」を関係会社においても導入し、グループ全体として「熟・壮・青一体」となった組織・人材力の強化をめざす。

8. 今後の展開にむけて

- ・会社と共に成長し、ロイヤリティを自ら育み、組織の力として定着してきているベテラン層を今回の施策で、少しでもより活性化を促し、「熟・壮・青一体」となったグループとしての組織・人材力の強化につなげていきたい。
  - ・さらには、65才という年齢の枠にとらわれることなく、会社にとって必要であれば、その人の持つ能力を最大限活用できるように、65才以降の姿も視野に入れ、ベテラン層の活用を更にレベルアップさせていきたい。
  - ・そのために重要なことは、「人は制度では律しきれないもの」であるという認識を前提に、本人・上司がいかにか自ら意識を変えていけるかどうか。
  - ・当社は今、夢の実現に向けて挑戦する具体的なテーマが目白押しにあるという絶好のチャンスとき。
- そのテーマの実行のスピードアップのためにも、一大戦力としてベテラン層の思い切った配置も含め活用を行なっていきたい。

以上

## 帝人株式会社

### 会社概要

|             |   |
|-------------|---|
| 設 立         | 1918年6月17日  |
| 本 社         | 大阪本社 大阪府大阪市中央区南本町1-6-7(帝人ビル)  |
| 在籍人員        | 7,783人(男性:6,400人/女性:1,383人)(国内グループ主要会社11社)<br>(2006年4月1日現在)   |
| 平均年齢        | 41歳(男性:42歳/女性:34歳)  |
| 平均勤続        | 17年(男性:18年/女性:11年)  |
| 再雇用者<br>実 績 | 対象者人数:838人(2001年度~2006年度の定年退職者。但し管理職を除く)<br>実希望者 :155人(上記対象者のうち再雇用を希望した者)<br>再雇用人数:108人(上記108人の他に、会社ニーズでの再雇用者115名)<br>(2006年度は、2007年2月までの実績で記載) |

### 1. 帝人グループの企業理念

#### Quality of Life

帝人グループは、人間への深い理解と豊かな創造力でクオリティ・オブ・ライフの向上に努めます。

#### 【社会と共に成長します】

- ①株主と顧客から信頼され、期待される企業グループとして企業価値の増大に努めます。
- ②広く社会の理解と共感を得られる企業グループをめざします。
- ③地球環境との共生を図り、自然と生命を大切にします。

#### 【社員と共に成長します】

- ①社員が能力と個性を発揮し、自己実現できる場を提供します。
- ②社員と共に、革新と創造に挑戦します。
- ③多様な個性に彩られた、魅力ある人間集団をめざします。

### 2. 帝人グループ人事基本方針

#### 【人事管理の目標】

社員が究極の経営資源であるとの認識に立ち、「社員と共に成長する」企業理念の実践と実現を目指す。これにより帝人グループの継続的な成長・発展の基盤である人的生産性の継続的向上と社員のクオリティ・オブ・ライフの向上を目指す。

#### 【人事基本方針】

- ①会社は事業発展と収益の維持向上を通じて、社員は自らの成長と生産性向上への貢献を通じて、相互の責任を果たすよう最大の努力を行う。
- ②役割/職務・成果・能力を重視した処遇を基本とし、処遇の透明性・公平性・納得性を追求する。
- ③社員の成長・能力開発に向けて、積極的に支援する。

- ④多様な価値観・発想を尊重し、多種多様な人財がその能力を最大限発揮できる場を提供する。

### 3. 人事制度・人事施策での取り組み

#### 【配置ローテーション／研修】

- ・キャリアチャレンジ制度，自己申告制度（本人希望を踏まえた事業間異動促進策）
- ・ジョブチャレンジ制度（グループ内公募）
- ・年間人事計画、サクセッションプラン
- ・育成プログラム：選抜型研修 [STRETCH 制度，SLP 制度]、グローバル研修、若手の専門性確立 [Specialty Development Program 制度]
- ・自己啓発支援制度
- ・若手社員プロジェクト（帝人グループ内横断プロジェクト）

#### 【公正・公平な処遇の実現】

- ・役割／職務・成果・能力に応じた処遇
- ・評価基準の公開と、考課結果フィードバック面接の徹底
- ・直送自己申告制度，人事考課再審査制度
- ・多面観察制度（管理職に対する360度フィードバック）

#### 【多様性を認める組織風土】

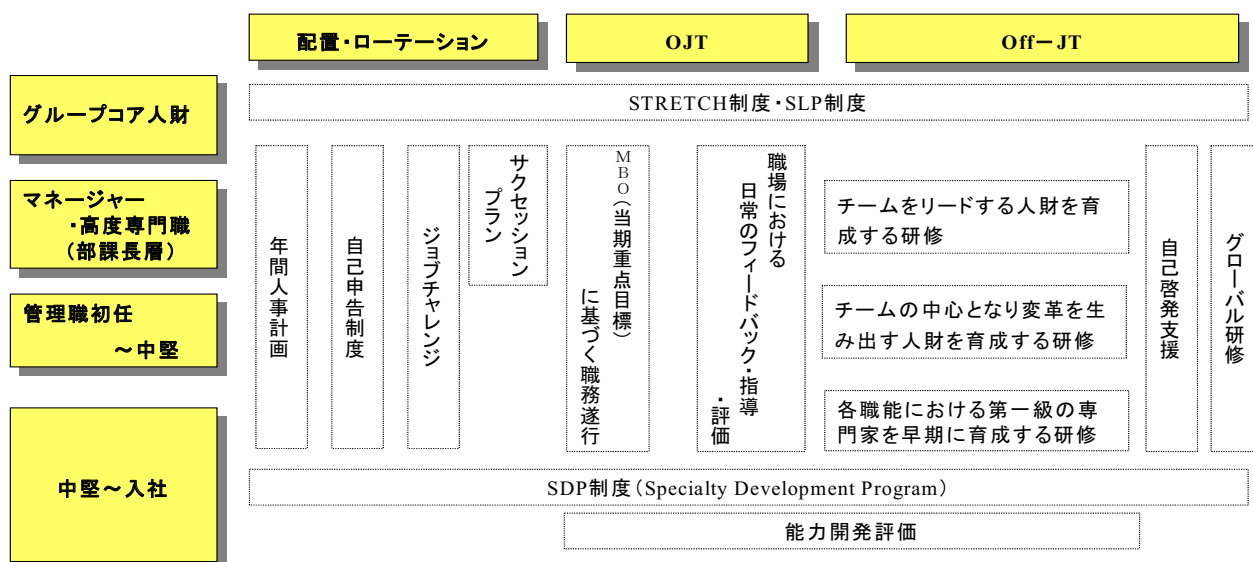
- ・女性の活躍機会拡大と積極的活用  
女性活躍推進室を設置し、精力的に活動展開  
[2000年10月に組織設置。2007年4月より、ダイバーシティ推進へ活動領域を拡大]
- ・グローバル人財（外国籍人財）の積極的活用
- ・キャリア人財（帝人グループ外で経験を積んだ人財）の積極的活用
- ・積極的な再雇用の実施
- ・身障者雇用への積極的な取り組み

#### 【ワークライフバランスの尊重】

- ・育児／介護休職、育児短時間勤務制度等の各種制度整備
- ・適正な労働時間管理の徹底
- ・ボランティア休職の制度化
- ・ライフプランセミナーの開催
- ・各種ホットラインの設置（セクハラ、コンプライアンス、経営への提案）

#### 4. 「人財育成」の基本コンセプト

- ◆人財は帝人グループ全体の共有財産
- ◆事業毎の配置・育成を基本に、帝人グループ全体最適視点での諸施策を展開



#### 5. 60才以降の継続雇用に関するこれまでの経緯

##### ■希望者を対象とした再雇用制度の導入：2001年4月1日

「60歳代前半層の雇用確保に、会社として前向きに対応する」との姿勢にあったが、一方で当面は60歳までの雇用確保を優先しなければならない事業環境にあったことから、当面の対応として「厚生年金満額支給開始年齢が61歳となる社員を対象に、2001年4月～2003年3月の間について、「会社として再雇用を必要とする職場・職務がある場合に再雇用を行う」こととした。

##### ■再雇用制度の適用期間の延長：2003年4月1日

再雇用制度の実施期間を、2005年3月31日まで延長。

注：この段階までは、再雇用期間は61歳まで。

##### ■再雇用制度の見直し：2005年4月1日

再雇用期間を延長（高齢者雇用安定法改正に先行して見直し）

再雇用申請時期の見直し

##### ■再雇用制度の見直し：2007年4月1日

見直しの理由／内容

- ・ 帝人グループとして、社員が再雇用要件を満たす場合には、帝人グループ内やグループ外を含めて、再雇用に向けて最大限努力（再雇用先の確保に努力）する方針



を設定した。

- ・ 従来の再雇用制度は全社員を対象としていたものの、管理職については実質的に会社ニーズに基づく再雇用が中心であり、本人希望を十分反映できているとは言いがたかった。これを総合職・一般職と同様に、本人希望を十分反映して再雇用する制度へと見直しを行った。
- ・ 再雇用期間が63歳へと延びる中で、再雇用中の成果や頑張りに対してもきっちり評価し、適切に報酬と契約更新に反映させていくよう見直しを行った。

## 6. 定年後の人事制度の概要

### 【実施時期】

2007年 4月 1日より

### 【再雇用の要件】

60歳定年に到達した者が、次の要件を満たす場合に再雇用を行う。

- ① 60歳以降の就労を本人が希望していること。
- ② 定年前3年間の人事考課に特段の問題がないこと。

定年時に経営管理職の者は、原則として最低でも1回は標準以上の考課実績があること。

- ③ 勤務状況に特段の問題がなく、60歳以降も職務遂行に必要な意欲・能力・技能技術の発揮が期待できること。
- ④ 通常の勤務に支障のない健康状態であること。
- ⑤ 会社の提示する職場・職務・労働条件に合意すること。

### 【再雇用の職務】

#### ① 職務領域

- ・ 再雇用は、原則として正社員の職務領域において行う。

#### ② 職務内容

会社の必要性と本人の希望を勘案し、以下から設定する。

- ・ 定年時の職務継続（但し役職ポストからは外れる）
- ・ 再配置（地区内・地区間異動を伴う再配置）

### 【再雇用の期間】

#### ① 再雇用の期間

次のとおりとし、段階的に再雇用期間を延長する。

| 適用時期       | 再雇用期間           | 適用対象者                      |
|------------|-----------------|----------------------------|
| 2007年4月1日～ | 3年間<br>(満63歳まで) | 1945年4月2日～<br>1947年4月1日生の者 |
| 2010年4月1日～ | 4年間<br>(満64歳まで) | 1947年4月2日～<br>1949年4月1日生の者 |
| 2013年4月1日～ | 5年間<br>(満65歳まで) | 1949年4月2日<br>以降生まれの者       |

## ②雇用契約

- ・再雇用の契約は1年を単位とする。
- ・契約更新時は、再雇用期間中の評価・勤務状況・健康状態等を確認し、特段の問題がある場合は契約を更新しないことがある。

## 【再雇用者の社員区分】

嘱託社員とする（「シニアパートナー社員」と呼称）

## 【再雇用の労働条件】

## ①勤務形態

フルタイム勤務を基本とする。

## ②年収

- ・担当する職務内容に応じて、フルタイム勤務時の年収を下表のとおり設定する。  
職務の内容・負荷等により、年収を増額する場合がある。

| 職務区分            | 職務内容の定義  | 年収         |
|-----------------|--|------------|
| 技能<br>事務職<br>領域 | 一般的な技術・技能や実務を通しての知識・経験に基づいて、日常定型・非定型職務を遂行する。                       | 270<br>万円  |
| 総合職<br>領域       | 担当職務における高度な専門的知識・技術・経験等に基づいて、第一線の基幹の実務やプロジェクト等の職務を遂行する。            | 300<br>万円  |
| 経営<br>管理職<br>領域 | 高度な専門性や技術力に基づき、帝人グループ・事業グループに大きな影響を及ぼす職務を遂行する。（社員の管理職レベルに相当する職務領域） | 450<br>万円～ |

## ③評価

再雇用期間中の評価を次のとおり実施する。

- ・評価項目 : 職務実績、後進の指導、協働の姿勢、意欲等
- ・評価段階 : 3段階で実施
- ・評価の反映  
評価結果により、報奨金の支給、契約更新判定を行う。

## ④福利厚生

- ・基本は、正社員に同じ。

## 【再雇用の手続き】

## ①再雇用の希望確認

会社は毎年、58歳になる者を全員対象として再雇用希望確認票を送付する。再雇用を希望する場合は、再雇用希望確認票に必要事項を記入し、会社に提出する。

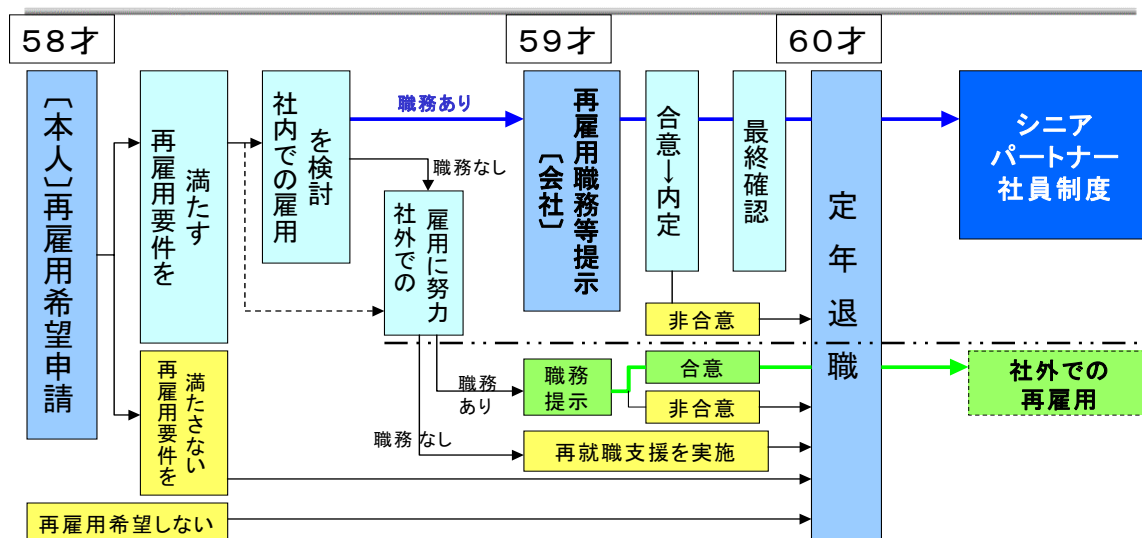
## ②再雇用職務の提示および決定

会社は、再雇用希望確認票を提出した者について、その適性等を検討し、原則として定年到達の1年前までに再雇用の職場・職務・労働条件を本人に提示する。

7. シニアパートナー社員制度における60才以降の雇用確保への流れ



シニアパートナー社員制度における60才以降の雇用確保への流れ



8. 現在の高齢者雇用の課題とその対応

- ・今回、管理職についても本人希望を十分反映していく再雇用制度へと見直しを図ったこと、また再雇用期間中の評価も実施していくこととしており、当面の枠組みの課題については対応を図れたと認識している。

9. 今後の課題と展望

- ・現在、2007年度・08年度に定年を迎える社員を対象に、再雇用希望調査を実施しているが、希望率は80%程度と想定より高くなっている。特に管理職は会社ニーズを中心に再雇用制度を運用してきたため、今後どこまで再雇用希望に応えていけるかが最大の課題である。再雇用職務は帝人グループ全体で検討していくこととしており、グループ各社の連携をより密接にしていく必要がある。
- ・また再雇用職務をグループ内で準備できない場合には、その社員への支援として社外のリソースを活用する計画である。
- ・再雇用希望調査では、特に単身赴任者から家族居住元での再雇用希望が強く出ている。定年時の職務継続を基本に考えるが、再雇用職務の検討にあたっては、こういった声をどの程度考慮していけるかも、ポイントになってくる。

以上

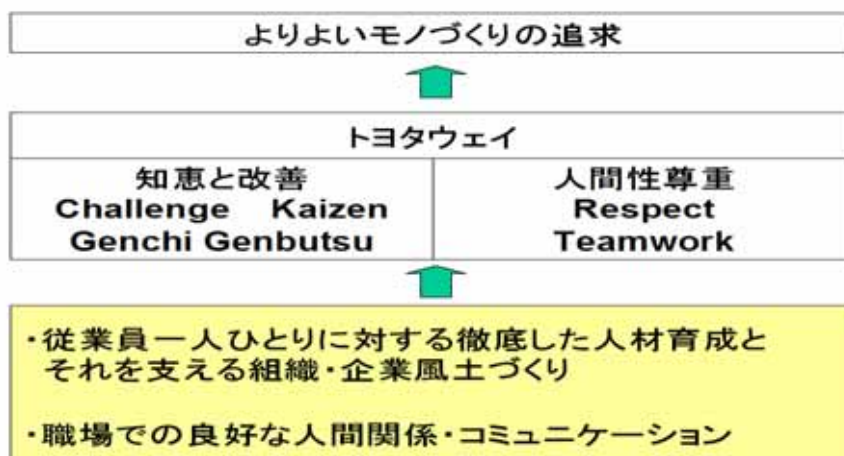
## トヨタ自動車株式会社

### 会社概要

|             |                               |             |
|-------------|-------------------------------|-------------|
| 設 立         | 1937年8月28日                    |             |
| 本 社         | 愛知県豊田市トヨタ町1番地                 |             |
| 在籍人員        | 68,000人（男性：62,000人／女性：6,000人） | （2007年3月現在） |
| 平均年齢        | 38.3歳（男性：39.3歳／女性：29.0歳）      | （2007年3月現在） |
| 平均勤続        | 17.6年（男性：18.5年／女性：9.0年）       | （2007年3月現在） |
| 再雇用者<br>実 績 | 対象者人数：1330人<br>再雇用人数：740人     | （2006年度実績）  |

### 1. トヨタ基本理念

「トヨタ基本理念」は、よりよいモノづくりを追求することを通じて社会に貢献していこうという考え方に立っている。その考え方を具現化したものが、創業以来大切にしてきた「知恵と改善」そして「人間性尊重」であり、それを「トヨタウェイ」として、2001年に取りまとめた。



### 2. 人材育成の基本的な考え方

先輩達からの教え

「人間がモノをつくるのだから、人をつくらねば仕事も始まらない」

「人材こそ経営の要であり、企業の盛衰をきめるのは人材である」

豊田英二 最高顧問「モノづくりは人づくりから」

人材育成の基本はOJT

⇒日々の業務を通じた徹底的な育成(コミュニケーションを通じた育成)

人は仕事を通じてのみ育つのであって、座学だけで人材を育てることはできない

### 3. 人材育成の仕組みの構築「PRO21」活動

「PRO21」活動とは、21世紀に通用するプロフェッショナルをいろいろな層で育成することを目的に、個人に焦点を当てた総合的な人事・組織改革である。

「PRO21」とは、“Professional’を意味すると同時に、P=Personnel System、R=Resources、O=Organizationで、この3つが一体となって取り組んでいる。

#### 【PRO21の全体像】



### 4. これまでの再雇用制度の概要

#### ①制度（技能職）の全体像

|   | 社 内  | 社 外   |
|---|--|---|
| ▼従業員の適性や60歳以降の就労ニーズに対応できるよう、 <b>多様な活躍の場</b> を提供 |  |   |
| 基幹職   |  | OJT・<br>ソリューションズ<br>[02/4会社立上げ]             |
| CX級<br>(工長級)                                    | スキルド・パートナー<br>制度<br>(再雇用制度)<br>[01/4制度見直し] | 選択式<br>再就労システム<br>(多種多様な働く場)<br>[01/4制度立上げ] |
| SX級<br>(組長級)                                    |  |   |
| EX級以下<br>(班長級以下)                                |  |   |

②スキルパートナー制度

| 項目   | 内容  |
|------|---|
| ねらい  | 豊かな経験や高い技能を活かし、60歳以降も活躍する機会を提供し、強い職場体制を築く   |
| 対象者  | 技能職・C X級以下  |
| 契約期間 | ・1年毎の契約（嘱託契約）<br>・最長63歳の誕生日の月の末日まで  |
| 勤務形態 | 配属職場の勤務形態・所定労働時間を適用   |
| 配属   | 原則、元職場  |
| 採用方法 | 再雇用希望者のうち、職場の模範となる者を厳選<br>→「本人希望」「職場ニーズ（要員ニーズ・上司推薦）」<br>「選定基準」が合致した者<br><選定基準><br>・技能：「専門技能修得制度」－A級取得（EX級レベル）<br>・健康：「健康診断」－就業制限がつかない<br>「体力測定（58歳の健康診断時）」<br>－持久力・筋力が基準値以上 |

③選択式再就労システム

自社の業務委託先・子会社等への再就職情報を紹介するしくみ。（選定は、斡旋先で実施）  
⇒短時間勤務・隔日勤務等、60歳以降の多様な就労ニーズに適応し易いため、定年退職者には好評

④OJT・ソリューションズ

【設立の目的】

自社の技能職の現場運営能力を他社に提供することにより、高齢者の雇用創出と、日本の製造業の産業基盤強化に貢献する。

【事業モデル】

管理監督者養成に主眼をおいた・現場運営能力の向上

<OJTの外販>

- ①現場能力診断
- ②トレーナー派遣
- ③教育プログラム販売

5. 制度見直しの取り組み

【制度見直しの背景】

制度見直しの背景には、大きく下記の3つがある。

①改正「高年齢者雇用安定法」の改定

- ・「公的年金支給開始年齢までの雇用確保」を企業に義務付け

- ・2006年4月以降、雇用義務年齢を段階的に拡大
  - ②公的年金の支給開始年齢引き上げによる、働く人の生活不安の増大
  - ③競争力強化に向けた高技能者の活躍機会の拡大
- このような状況を踏まえ、「60歳以降の働き方・生活のあり方」について、労使で議論することが必要となった。

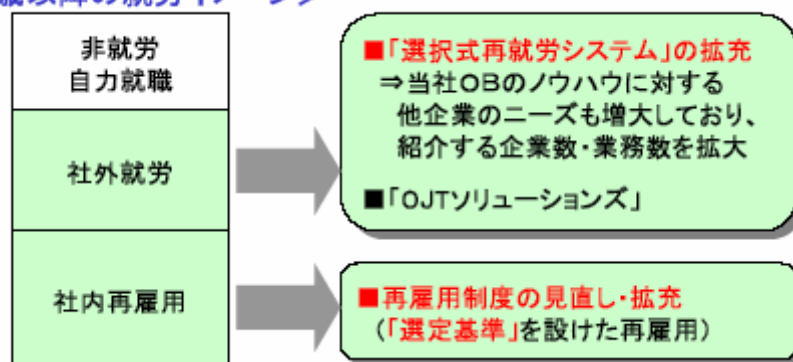
**【取り組みの三本柱】**

- ①60歳以降の働き方・雇用のあり方
  - ・「60歳以降の再雇用制度」の見直し
  - ・社外就労を支援する「選択式再就労システム」の拡充、等  
⇒ともに、2006年度の定年退職者より適用
- ②会社の年金制度のあり方
  - ・制度の長期安定的な持続を目的とした制度見直し  
(「給付利率が市中金利に連動する制度」の導入)
  - ・60歳以降の多様な生活スタイルに対応した、「年金受給方法」の選択肢の拡充  
(5年有期型、5年前厚型、5年間据置など)  
⇒ともに、2005年10月より改定
- ③福利厚生制度のあり方
  - ・定年退職後の財産形成支援策の見直し

**【基本的な考え方】**

- ・60歳以降の就労を希望し、その実現に向けて自らも努力する従業員に対し、社内・社外合わせて、多様な活躍の場を提供していく。
- ・会社としても、自助努力を積極的に支援していく

**<60歳以降の就労イメージ>**



【社内再雇用制度の見直し・拡充】

▼新制度名称「60歳以降の再雇用制度」

|     | これまでの制度                      | 新制度                                     |                     |
|-----|------------------------------|---|---------------------|
| 時期  | 1991年導入<br>2001年改訂           | 2006年4月より導入(2006年4月2日付<br>以降の定年退職者より適用) |                     |
| 名称  | スキルド・パートナー                   | スキルド・パートナー                              | プロフェッショナル・<br>パートナー |
| 対象  | 技能職CX級以下                     | 技能職CX級以下<br>事技職上級専門職以下                  | 基幹職                 |
| 考え方 | 職場の模範と<br>なりそうな人を<br>厳選して再雇用 | 定年退職前の資格に相応しい能力を<br>発揮できる人を選定して再雇用      |                     |

                     : 制度の新規対象者

【制度改定のポイント】

- ①定年退職時の資格に応じた「働き方・職務」
- ②「客観的・具体的な選定基準」の設定
  - ・再雇用希望者にとっての自助努力の目標を明確化
- ③1年毎の契約更改を行う常勤嘱託
  - ・制度導入直後は63歳迄、その後は公的年金の支給開始年齢引き上げに連動
- ④ハーフタイム勤務の拡充
  - ・半日勤務・隔日勤務等、職場の職務ニーズと再雇用者本人の勤務ニーズに基づいた、柔軟な勤務形態を導入

【選定基準】

再雇用者に対しては、定年退職時の資格に相応しい能力を発揮し、現役メンバーの一人としての活躍を期待している。そのために、既存の話し合い制度を活用し、55歳以降、毎年、選定基準への到達状況を確認している。

| 項目          | 内容                       |
|-------------|--------------------------|
| 健康          | 再雇用者が担当する業務に対する就業制限がないこと |
| 職務遂行能力・技能   | 現役時代の資格の期待水準を満たしていること    |
| チームワーク・勤務態度 | 職場がスムーズに運営されること          |



## 【定年時の資格に応じた「働き方・職務」】

| 職種         | 定年時資格     | 名称              | 働き方・職務   |
|------------|-----------|-----------------|--|
| 技能職<br>事技職 | 基幹職       | プロフェッショナル・パートナー | ・「高度な専門性を有するスタッフ」として活躍   |
| 技能職        | C X級・S X級 | スキルド・パートナー      | ・主に海外支援・生準支援、もしくは、各種課題への対応等、高度な技能を活かせる<br>「特命的な業務」<br>・複数の実作業、及び実作業の指導 |
|            | E X級以下    |                 | 原則、「一人工の実作業」   |
| 事技職        | 上級専門職以下   |                 | ・定年退職時の資格に応じた業務で、「専門性の高いスタッフ」として活躍                                     |

## 【処遇について】

賃金・賞与を合わせた年収水準は、60歳以降の労働市場を勘案し、現役世代の50%程度で設定をしている。具体的には、定年退職時の資格に応じて、年収水準を設定し働き方・職務の違いを考慮している。また、半期毎に個々人の活躍状況を評価し、賞与の加算額に反映するなどの仕組みも取り入れている。

## 6. 今後の取り組み課題

- ①60歳以降の再雇用を視野に入れた、50歳代からの人材育成の実践
  - ・職場における育成計画の明確化、及び、選定基準への到達状況に対する継続的なフォロー。
  - ・50歳代のローテーションの活性化（管理監督職⇄スタッフ職）。
- ②定年退職後の生活設計の啓発と、健康教育の充実
  - ・40歳・50歳時点での「ライフプランセミナー」の受講促進。
  - ・加えて、健康教育のプログラムも充実を図る。

## 日本ヒューレット・パッカー株式会社

### 会社概要

|        |                                   |                |  |
|--------|-----------------------------------|----------------|--|
| 設立     | 1999年7月（1963年横河ヒューレット・パッカー(株)を設立） |                |  |
| 本社     | 東京都千代田区五番町7番地                     |                |  |
| 在籍人員   | 5,600人（男性：4800人/女性:800人）          | （2006年10月末現在）  |  |
| 平均年齢   | 37.2歳（男性：37.8歳/女性：34.1歳）          |                |  |
| 平均勤続   | 10.9年（男性：11.3年/女性：8.5年）           |                |  |
| 再雇用者実績 | 対象者人数：12人<br>実希望者：4人<br>再雇用人数：3人  | （2007年3月31日現在） |  |

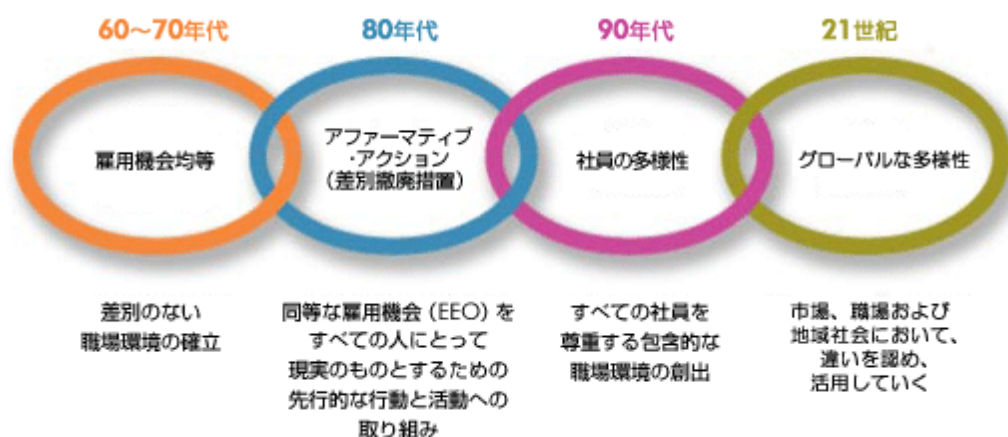
### 1. HPのビジョンと戦略

HPでは、多様性が企業に成功をもたらす重要な原動力であると信じている。世界中の職場で、違いを認め、違いを活かしていくことにより、社員一人ひとりがリーダーシップを発揮しHPを前進させていくことにつながると信じている。私たちは、HPの社員全員が世界中でビジネスをする上で多様性と包括性を意識し、実践していくことを目指している。

多様性と包括性は当社の企業文化に織り込まれてきたものである。こうした価値観は当社のシェアド・バリュー(Our Shared Values)の根幹を成すものであり、グローバルHPのみならず「期待の、その先へ。日本HP」という日本HPのビジョンを達成するための重要な要素である。

#### 【多様性のバリューチェーン】

HPでは、多様性と包括性が息づく職場環境を創り出すことは、継続的な改善の積み重ねだと考えている。過去の各ステップに、忘れることができない重要な意味があり、それが21世紀へつながってきた。これらのステップの連なりが多様性のバリューチェーン（価値連鎖）を形成し、その上にHPがグローバルビジネスを推進してゆくための優秀な社員の働く職場が築かれている。



**【HP Way】**

HPには、HP Wayと呼ばれる企業文化がある。これは創業者のウィリアム・ヒューレットとデイブ・パッカードの経営に対する考え方や実践が社内に浸透し、HP Wayと呼ばれるようになったもので、創業67年を経た現在も、HP全社のベースになっている。HP Wayを端的に言い表す言葉として「人間は男女を問わず、良い仕事、創造的な仕事をやりたいと願っていて、それにふさわしい環境に置かれれば、誰でもそうするものだ」という信念に基づいた方針であり、行動規範である」というウィリアム・ヒューレットの言葉がしばしば引用されるが、その根底にあるのは、「尊敬と信頼」である。

**2. 価値観の共有化/コミュニケーション**

HP Wayをはじめとした企業の価値観や企業のビジョン、戦略を全社員が共有するために、以下のような手段や方法を講じている。

**【オール・エンプロイ・ミーティングの開催】**

会社の状況、課題、方針、戦略などを経営トップと社員が共有する機会として、年2回全社員を参加対象に、社長主催の「オール・エンプロイ・ミーティング」を開催している。社長以下、各組織のトップマネージャからビジネスの状況や今後の戦略などが全社員に伝えられ、また社員からも直接質問ができる場となっている。

**【社長、役員によるオフィス・コーヒー・トーク】**

オフィス単位・あるいは部署単位でのミーティングをHPではコーヒートークと呼んでいる。これは、創業間もないころから、コーヒーを飲みながら、フランクにマネージャと社員が話し合う場を持っていたことに由来する名称である。社長や役員が、社員が働く現場に出向き、そこでコミュニケーションする機会を持つようにしている。

**【MBWA (Management By Walking Around)】**

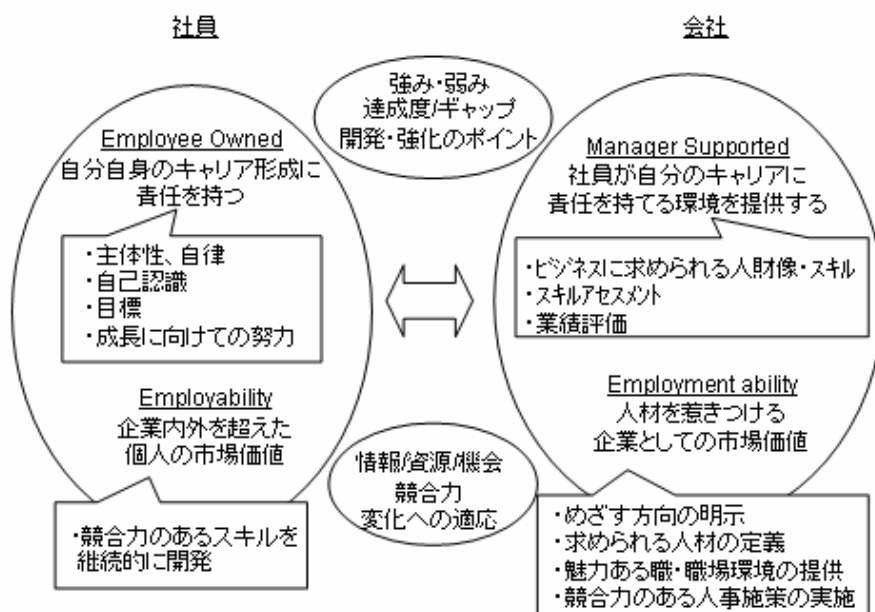
マネージャが現場に出向いて社員と積極的にコミュニケーションを図り、現場で起きていることや問題点を知るように努める。

上記取り組み以外にも、電子メールやイントラネットを活用した情報共有、社内報の発行、人事情報メールマガジンの発行によって、情報や価値観の共有化を図っている。

### 3. キャリア形成について

#### 【基本的な考え方】

キャリア形成は「Employee Owned、Manager Supported」という考え方にもとづいて行っている。この考え方のもと、社員はキャリア形成について自ら考え、自律的にスキル開発に取り組む責任を持つ。一方、マネージャは社員が自分のキャリアに責任が持てる環境を提供する責任を担う。



しくみとしては、下記のような求人側主導、求職側主導、会社側主導という3つの異なる視点の組み合わせによって、社員のキャリア開発と人材配置の最適化を図っている。

#### 【社内公募制度】

社員が希望する職務に就くことによって、持てる力をより大きく発揮することを支援するプログラムである(求人側主導モデル)。公募情報は毎日更新され、社員は全世界のHPで公募されている職種をリアルタイムに閲覧しながら、興味のある職種にオンラインで応募することができる。

#### 【オープンエントリープログラム(異動希望支援制度)】

社内公募に希望するポジションが掲載されていない、自分の力を試したい、経験の幅を広げたいという場合に、異動を希望する職種やこれまでのキャリアやスキルを社員が自分で登録をしておき、その情報を参照して興味を示した部門に異動できる機会をつくるプログラムである(求職側主導モデル)。

### 【社内ローテーション制度】

パフォーマンス・マネジメント(後述「HP パフォーマンス・マネージメント・システム」参照)におけるコミュニケーションを通して、本人の成長やキャリア形成、ならびに人材の最適配置やビジネスの成功にとって他部門への異動が望ましいと判断した場合に、本部や事業部を超えて異動することをサポートする仕組みとして位置づけている(会社側主導モデル)。

### 【タレント・マネージメント・システム】

タレント・マネージメント・システムは、社員が自分のこれまでのキャリア、今後のキャリア志向などについての情報をシステムに入力しておくHPグローバル共通のシステムである。マネージャは、自分のグループ全体や部下のデベロップメントプラン、ローテーションを考える際、その基礎的なデータとして活用する。

これら以外にも、次世代リーダー育成プログラム、キャリア相談サポート、メンター制度、プロフェッションプログラム(共通の分野/業務にかかわる担当者同士のコミュニティデベロップメントを進展し、その活動の中から、個人のスキルアップやキャリア形成を行なっていくプログラム)、キャリア自律支援トレーニング、WAWJ (Women at Work Japan : 女性のプロフェッショナル・ディベロップメントを主目的とした、女性社員のネットワークグループ)などを導入している。グローバル規模で非常に速い変化を遂げるビジネス環境に身を置きながら、自らのキャリアをいかに築き上げていくかという視点が今後ますます重要になると考えている。

### 【HPパフォーマンス・マネージメント・システム】

キャリア開発支援の基本となるのは、マネージャと部下の日常的なコミュニケーションで考えている。パフォーマンス・マネージメント・システムは、社員個人の成長と目標達成をサポートし、それを企業の目標達成に結びつけるツールで、下図の4つのステップからなる。

- ゴール設定と計画
- モニタリングとフィードバック
- パフォーマンス評価
- パフォーマンスに対するリワードとリコグニッション

### 【トータルリワード】

HPにおける報酬制度の基本的考え方をトータルリワードといい、基本給、変動給、報奨制度、株式、福利厚生を5つを柱としてトータルに処遇を行っている。各業界のリーディングカンパニーとのベンチマーク比較を毎年行い、日本の労働市場において競合力を維持する報酬制度を提供している。

#### 4. 従前の定年再雇用制度

日本HPは、1989年から以下の内容の定年再雇用制度を導入していた。それは先に紹介した“人間は男女を問わず、良い仕事、創造的な仕事をやりたいと願っていて、それにふさわしい環境に置かれれば、誰でもそうするものだ”という信念に基づいた方針であり、行動規範だといえます“という言葉に代表されるHP Wayの考え方の延長上にあるものといえる。

##### 【対象者】

定年退職者で、再雇用を希望する者

##### 【業務内容】

従事する業務は本人の条件を考慮し、会社が決定

##### 【処遇】

給与は職務に基づき決定

##### 【就業】

一般社員に準ずる

##### 【運用の実態】

- ・会社主導により再雇用を行う
- ・定年時と同じ職務、処遇、就業形態

#### 5. 改定後の定年再雇用制度

##### 【法令改正に対応する上での改訂ポイント】

今回の法令改正に伴い、従来の定年再雇用規程では明文化が不十分であった点を定める必要が生じた。セルフ・キャリア・リアイアンスをキャリア形成の基本的考えとしているHPでは、全員一律の扱いではなく、これまでと同様、個々人の状況に応じた対応が望ましいと判断し、「定年延長制」ではなく「継続雇用制度（再雇用）」とした。「継続雇用（再雇用）」の要件は、会社の他の人事制度との整合性、社員の声、他社状況を勘案して次のように定めた。

##### 【選定基準】

- ①60歳以降も継続して、意欲的に勤務する熱意のある者
- ②心身共に健康である者
- ③標準を上回るパフォーマンスおよびビヘイビアであること

但し、上記選定基準を満たしている場合であっても、会社の業績状況等により、再雇用しないことがある。

**【職務・就業】**

職務内容・就業時間とも定年時と同様を基本とする。ただし、できるだけ本人のキャリアを生かすためにも、柔軟に対応していく。

**【契約期間】**

原則1年。以後、法定スケジュールに則り延長可とする。

**【処遇】**

定年時の基準年収の約6割を上限とし、その範囲内とする。社会保険・有給休暇日数は継続する。

**【個別コンサルティング】**

定年退職6ヶ月前までに個別に各部門の人事担当者がコンサルティングを行う。

**6. 今後の課題**

HPの定年再雇用制度は、定年を迎えた社員の誰もが手をあげればそれだけで再雇用される制度ではなく、会社にポジションがある前提で、本人に熱意があり、心身とも健康で働ける状態にある者、かつHPに雇用される力（Employability）のある社員に引き続き活躍していただく制度である。これは企業と社員がともに自立した存在であるというHP Wayに準拠した考え方であるといえる。会社は、こうした制度の狙いを十分社員に周知するとともに、社員が自らのキャリア目標に向けて自己開発をしていくことをサポートし続ける必要があると考える。

企業の人事戦略および制度は、企業戦略を支えるものであるべきであり、HPの定年再雇用制度もHPのオペレーション・フレームワークの1つである“Efficiency”（例えばビジネスの成長に必要な人材の最適化）を実現するものである。

ビジネスのグローバル化が急激な勢いで進んでいる中、日本HPも中国などにおいて日本市場向けのオペレーションを拡大していく方向にある。今後は日本HPで勤務し定年を迎えた方が海外に出て、次代の日本のビジネスを支えてくれるような、そんな制度活用にもつながって欲しいと思っている。

以上

## 富士ゼロックス株式会社

### 会社概要

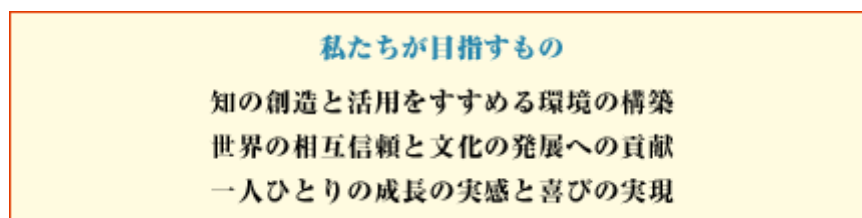
|             |   |
|-------------|---|
| 設 立         | 1962年2月20日  |
| 本 社         | 東京都港区赤坂九丁目7番3号（東京ミッドタウン）  |
| 在籍人員        | 14,003人（男性：12,690人／女性：1,313人）（2006年3月期 単独）                                |
| 平均年齢        | 43.9歳（男性：44.7歳／女性：36.9歳）  |
| 平均勤続        | 20.5年（男性：21.1年／女性：14.3年）  |
| 再雇用者<br>実 績 | 対象者人数：192人(2006年度)<br>実希望者：85人(2006年度)<br>再雇用人数：85人(2006年度)※（2007年3月末日予定） |

※2006年度は、制度導入1年目であり、2005年度中に再雇用希望の意思表示していたものについては、経過措置として再雇用基準合格とした。基準合格後、再雇用から他コースへの変更したもの(16名)については、実希望者に含めず。

### 1. 理 念

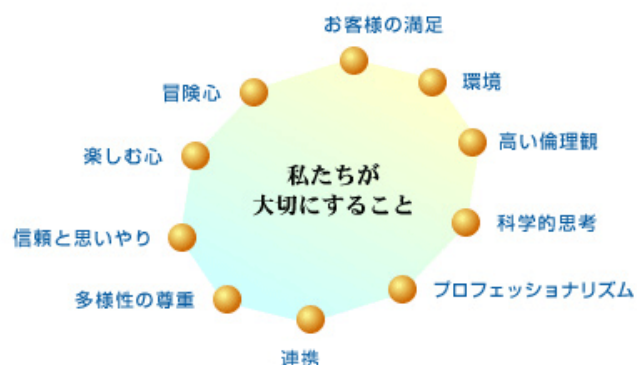
#### 【私たちが目指すもの】

富士ゼロックスおよび関連会社とそこに勤務するすべての従業員が、共通して目指すものです。「知の創造と活用をすすめる環境の構築」という、当社の事業領域を通して「世界の相互信頼と文化の発展への貢献」を実現するとともに、その実現に取り組む従業員が、「一人ひとりの成長の実感と喜びの実現」をすることが私たちの存在目的であることを表現している。



#### 【私たちが大切にすること】

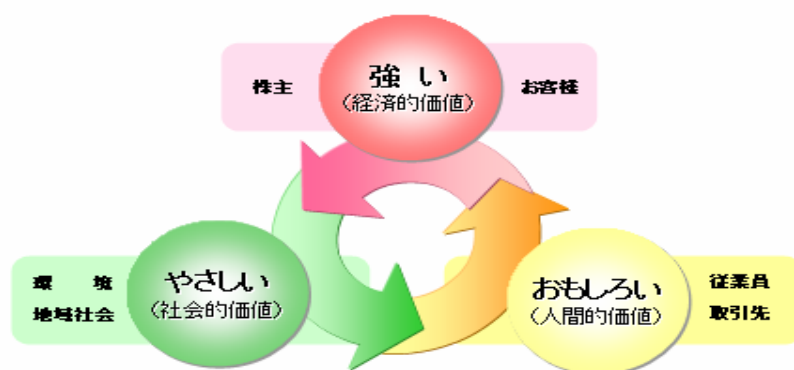
「私たちが大切にすること」は、富士ゼロックスで働く社員の一員として、ビジネスに臨む個人の姿勢・ありようを、10の価値で表している。この10の価値は、すべて富士ゼロックスの社員らしさを象徴するものです。これらのマインドを持ちながら、「私たちが目指すもの」を実現することを目指している。





### 【よい会社構想】

富士ゼロックスは、1992年に「よい会社構想」を発表し、経営の根幹に据えています。当社は、目指すべきよい会社を「強い」「やさしい」「おもしろい」会社と定義している。お客様に満足いただける卓越した商品・サービスをお届けし、株主にも継続的に報いることができる「強い」会社。環境、倫理、社会貢献などを含め、地域社会や国際社会に対して「やさしい」会社。従業員が仕事や人生を「おもしろい」と感じる会社。このような「強い」「やさしい」「おもしろい」をバランスよく兼ね備えた会社を目指している。

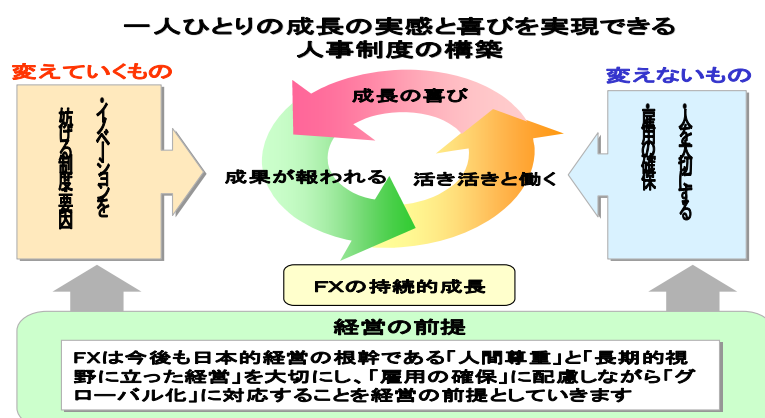


## 2. 人事制度について

### 【基本的な考え方】

#### 人事報酬制度改革にあたっての基本的な考え方

THE DOCUMENT COMPANY  
FUJI XEROX



高い企業品質を実現するためには、競争力、価値創造の源泉である社員一人ひとりの能力を最大限に引き出す人材マネジメント、イノベーションを生み出す人が中心の組織が必要となる。

そのため、人事制度は常に公平公正に運用され、チャレンジを促す風土の形成に貢献できるものでなくてはならない。また社員の内発的動機付けや生産性向上につなげるため、マネジメント力の強化を図り、社員の自立(自律)と成長を促す環境の構築を目指していく。

個人の価値観を考慮したキャリア形成支援もその重要な人事施策である。

### 3. 旧「定年再雇用制度」

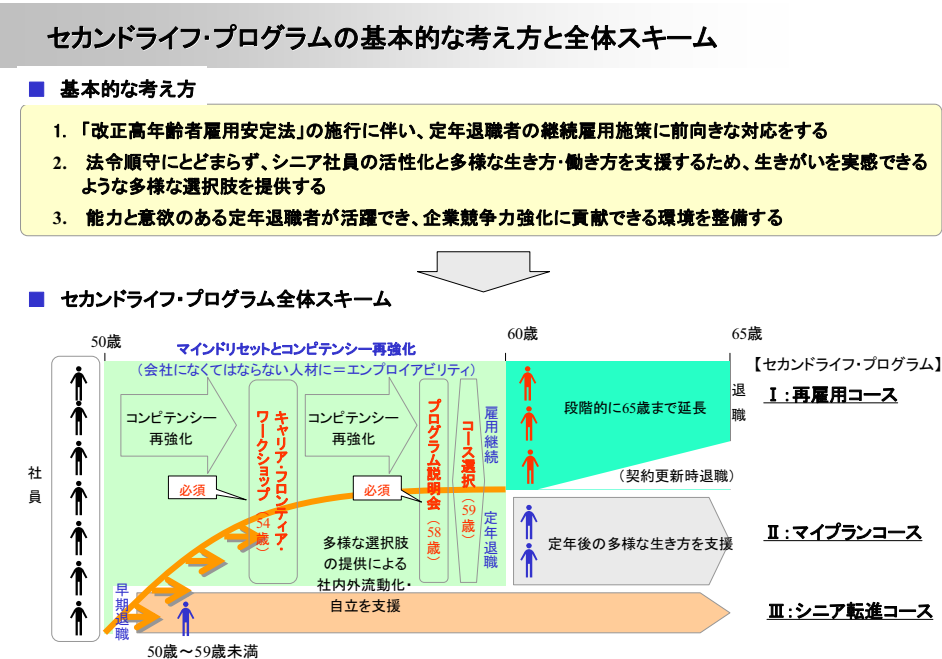
- ・ 導入時期：2001年4月1日導入。  
 (※2006年4月1日より、セカンドライフ・プログラムを導入し、定年再雇用コースとして見直し)
- ・ 対象者：再雇用を希望し、会社が必要と認めるもの
- ・ 契約：1年契約（公的年金全額支給開始直前まで更新可能）
- ・ 勤務パターン：7.6時間フルタイム及び、6時間で、週5/4/3/2日勤務の計8パターン
- ・ 処遇：新制度の役割Aと同等額
- ・ その他  
 ※2006年3月末までの定年退職者の再雇用は、定年再雇用が終了するまで、旧「定年再雇用制度」を適用。

### 4. セカンドライフ・プログラムの概要

#### 【基本的な考え方】

- ・ 「改正高年齢者雇用安定法」の施行に伴い、定年退職者の継続雇用施策に前向きな対応をする
- ・ 法令順守にとどまらず、シニア社員の活性化と多様な生き方・働き方を支援するため、生きがいを実感できるような多様な選択肢を提供する
- ・ 能力と意欲のある定年退職者が活躍でき、企業競争力強化に貢献できる環境を整備する

#### 【セカンドライフ・プログラム全体スキーム】



【コース内容】

| コース名 |                  | 内 容   |
|------|------------------|---|
| I    | 再雇用<br>コース       | 狙 い : 事業の方向性にマッチする必要人材を適正な役割と処遇で再雇用する<br>適用時期: 2006年4月1日以降の定年退職者<br>対象者 : 再雇用を希望する者のうち、労使協定で定める「再雇用基準」を満たす者全員<br>契 約 : 1年契約 (公的年金全額支給開始直前まで更新可能)<br>処 遇 : 役割に応じて、役割S・A・Bの3段階を設ける。<br>・役割S: 専門性の高い役割<br>・役割A: 現役時代と同等レベルの業務<br>・役割B: 作業的・定型的な業務<br><br>【再雇用基準】<br>・ 過去3年間の評価が標準以上、または期待する役割に対し能力と意欲を有すると認められた者<br>・ 勤務に支障のない健康状態である者<br>・ 定年退職後、直ちに業務に従事できる者 |
| II   | マイ<br>プラン<br>コース | 狙 い : 定年退職後、自己のライフプランに基づき、会社を巣立っていくことを支援する。また、関連会社・販売会社と求人/求職情報の交換を行い、オール富士ゼロックスで人材の流動化と最適配置を推進する。<br>適用時期: 2006年4月1日以降の定年退職者<br>支援内容: ・多様なセカンドライフ(独立・NPO・ボランティア・海外ステイなど)実現のための各種情報提供(予定)<br>・富士ゼロックスおよび関連会社/販売会社への再就職情報の提供<br>・富士ゼロックス以外の企業への再就職支援サービス(再就職支援会社と契約)   |
| III  | シニア<br>転進<br>コース | 狙 い : 50代社員の多様な選択肢の一つとして、定年を待たず、自己のライフプランを実現することを支援する<br>対象者/募集時期 : 50歳以上~59歳未満の社員/ライフプランに組み込めるよう毎年募集<br>支援内容: 再就職支援および支援金<br>ただし、募集人数および支援金レベルは固定せず、毎年3月の募集案内時に都度を提示する   |

【必要能力の提示と審査について】

再雇用を希望し、再雇用基準(過去3年間で標準考課以上、健康、継続勤務)を満たすもの。

【定年後の継続雇用の希望数(比率)と実際に雇用している従業員数(比率)】

再雇用コース希望者は、定年者の5割程度で推移。再雇用基準を明確にしているため、実際に再雇用する社員数にも大きな差はなく、希望者の95%以上となっている。

【継続雇用までのスケジュール】

- ・ 54歳時にキャリアフロンティアワークショップ研修(1泊2日)の受講(全員・必須)
- ・ 58歳時に「セカンドライフ・プログラム(SLP)説明会」(半日)への参加(全員・必須)
- ・ 59歳の誕生日までに「セカンドライフ・プログラムコース申請書」を提出(全員)
- ・ 再雇用コース申請者には、1ヵ月程度で再雇用基準審査結果を通知
- ・ 定年半年前(59.5歳)に、再雇用基準合格者に対する再雇用業務・条件を提示(その再雇用条件を承諾するものに対して、再雇用契約を締結する)

## 5. シニア社員意識改革のための研修

### ①定年後、一定期間の休暇や公休、研修等

\*定年再雇用後には、特に設けてはいないが、必要に応じて、スキルアップ研修等は実施している

### ②54歳時に実施している「キャリアフロンティアワークショップ」では、定年後継続雇用する場合の経営からの期待、環境の認識を通じて意識を変えていただくと共に、自分の強み弱みを棚卸しし、定年までどのように過ごすのか、そして、どのようなセカンドライフを過ごすのか、具体的な目標と実行プランを考えていただく場としている。

| コース名      | キャリア・フロンティア・ワークショップ  | セカンドライフ・プログラム説明会   |
|-----------|--|--|
| 狙い/<br>内容 | <p>参加者一人ひとりが、60歳以降のライフ・キャリアのあり方を考え、セカンドライフ・プログラムのコース選択の方向性を決める</p> <p><b>【内容】</b><br/>社内外の環境認識とマインドチェンジの必要性理解</p> <p>①「セカンドライフ・プログラム」の理解</p> <p>②年金についての理解とファイナンシャルプラン策定の考え方</p> <p>③ライフ・キャリア目標設定：<br/>セカンドライフ・プログラムの中から、コースを絞り込む（仮決め）</p> <p>④自分の強み弱みを理解し、コンピテンシー強化に向けた計画の具体化など</p> | <p>セカンドライフ・プログラムのコース選択を控え、</p> <p>①各コースの詳細説明と各種支援内容紹介</p> <p>②各コースを選択した場合の手続き</p> <p>③各人の年金についての情報（年金額、税金など）</p> <p>などの情報を提供し、意志決定をサポートする。</p> |
| 対象        | 54歳に到達する社員全員   | 58歳～58.5歳の社員全員   |
| 位置づけ      | 必須   | 必須   |
| 研修期間      | 2日間  | 4時間程度（午後半日）  |
| 開始時期      | 2006年4月以降  | 2006年1月下旬以降  |

## 6. 現在の高齢者雇用の課題とその対応

- ・高い専門性をもつシニア人材をどう確保していくか（技術・ノウハウの確保と伝承のために）
  - 定年再雇用者の処遇を、これまでの一律ではなく、より会社として必要な人材を確保するため、市場価格を意識した処遇設定ができるよう役割Sを新設した。処遇的にも魅力あるレベルを設定することにより、人材の確保が可能となっている。
- ・定年再雇用者が増加する中で、企業競争力の強化にどのように繋げていくのか
  - 定年再雇用になれば、定年までの期待役割とは大きく変化する。定年までは、マネジメント業務に携わる社員が多いが、定年後は、一実務担当者としての業務に変わる。その際に、シニア社員のモチベーションをどう維持し、現役世代と連携して、力を発揮し、貢献していただくかが課題である。そのためには、定年再雇用者の意識の変革（マインド

チェンジ)が必要であり、これまでの自分の強み・弱みの棚卸し、今後のライフ・キャリア目標の設定、アクションプランの策定などを行うキャリアフロンティアワークショップ研修(54歳時)を設けた。また、再雇用基準(労使合意)も、健康で、能力と意欲を有することを求める内容となっている。

- ・シニア社員の多様な働き方・生き方へのニーズにどう答えるのか?

→弊社の過去の調査でも、シニア社員は単なる再雇用だけではなく、地域活動への参画、ボランティア活動への参画、親の介護、個人事業者としての活動、他社への再就職など、多様な働き方・生き方に対するニーズも高い。そのため、単に、再雇用するかどうかだけの選択肢では、不十分と判断し、マイプランコース(再就職を含む独自プランコース)と、定年を待たずして自己プランに取り組む社員をサポートする「シニア転進コース」を継続実施する制度として導入している。

## 7. 今後の課題と展望(将来、予測される高齢者雇用の課題)

- ・高齢者に対する、より確実な継続雇用(定年延長など)に対する社会的要請の高まり  
今後、公的年金が、65歳までは、全く支払われなくなってくる(2021年~)。そのため、現在の「改正高年齢者雇用安定法」で求める65歳までの継続雇用施策から、定年延長(65歳~70歳)のようなより確実な継続雇用に対する社会的要請が強まるものと予測される。一方、企業にとっても、少子化が進行していくと、労働力確保の観点から、高齢者の労働力に頼らざるを得ない状況がでてくることも考えられる。  
その場合に、企業サイドの視点と高齢者サイドの視点からの課題について述べる。

### 【企業サイド】

- ・社会的要請に応える点からも、高齢者の積極的な雇用を進める必要があると考えるが、一律的な定年延長の場合、60歳を超えると体力・気力についても個人差が大きくなる世代であり、労働力の質をどう確保し、企業競争力アップに繋げるかという課題が出てくる。
- ・少子化が進行し、労働力確保が困難な状況も予測される中、高齢者を活用しなければ、企業活動に支障を来す状況も考えられる。その意味でも、有能な高齢者をどう確保するには、高齢者のニーズにあった多様な働き方・雇用形態をどう準備するかも重要な要素になってくるものと思われる。
- ・一方、高齢者の雇用形態(定年延長か、その他の継続雇用か)によっては、高齢者の担っている役割に対する世代交代の遅れによる企業競争力の低下への懸念される(長期的な視点)。

### 【高齢者サイド】

- ・60歳を迎える社員の働き方に対するニーズは、多様化している。一律的な継続雇用(定年延長)という考え方だけでは、社員にとっても必ずしもハッピーとは言えない。多様な働き方・生き方を可能とするような多様な選択肢を用意したプログラムを求めてくると思われる。(60代は体力も意欲も充実した10年であり、この期間を自分らしい生き方に使いたい、社会にも貢献したいと考える社員も少なくない)

- ・企業に於いて、65歳まで、或いは、70歳まで働くということに対する高齢者自身の意識改革（マインドチェンジ：現役世代との協業・連携、現役世代をどうサポートするか）を更に進める必要がある。

以上より、いずれにしても、今後の高齢者雇用に関しては、一律的な定年延長といったものではなく、企業および社員にとって、お互いの win-win に繋がる、多様な働き方・生き方をサポートするような仕組み（単なる直接雇用ではなく、個人事業主との連携）や、定年年齢を自ら選択できるような柔軟な仕組みの構築が求められると思われる。

以 上

## 株式会社三井住友銀行

### 会社概要

|      |   |
|------|---|
| 設 立  | 1996年6月6日                                 |
| 本 社  | 東京都千代田区有楽町一丁目1番2号                         |
| 在籍人員 | 20,322人（男性：13,955人／女性：6,367人）（2006年3月末現在） |
| 平均年齢 | 39.0歳（男性：41.3歳／女性：34.0歳）                  |
| 平均勤続 | 16.9年（男性：18.4年／女性：13.4年）                  |

### 1. 経営理念

- ・お客さまに、より一層価値あるサービスを提供し、お客さまと共に発展する。
- ・事業の発展を通じて、株主価値の永続的な増大を図る。
- ・勤勉で意欲的な社員が、思う存分にその能力を発揮できる職場を作る。

### 2. 人事制度

人車制度の究極の目的は、経営理念の実現にあります。三井住友銀行の経営理念においては、経営が目指すべき方向性として、「お客さま」「株主・市場」「社会・環境」「従業員」という4つの主要なステークホルダーとともに発展していくことを目指しています。こうした経営理念の実現を目指すために、人事制度の大きな目的を以下の4つとし、人事制度を構築しています。

- ①グローバルな競争に勝ち抜く経営体質の強化を促進すること。
- ②お客さまに付加価値の高いサービスを提供できる専門性の高い人材を育成すること。
- ③「個」の重視と自己実現を通じ従業員活力を向上させること。
- ④先進性と独創性にあふれた当行にふさわしい企業風土を創造すること。

#### 【専門性の高い人材の育成】

経営理念に示されている「お客さまに、より一層価値あるサービスを提供する」ことができる専門性の高いプロフェッショナルな人材を育成することを目指し、今後の業務分野の多様化や職務内容の専門化、および価値観の多様化を展望し、それに対応した職種体系を構築しています。

#### 【透明性と納得感のある処遇・評価の実現】

処遇については、どういう職務でどれだけ成果を挙げたかという実績に加え、どういう職務に向いているかという適性、および、どれだけ実績を上げることができるかという職務遂行上の期待値(実力)に基づいて処遇を行います。

#### 【自律的なキャリアデザインの支援】

従業員一人ひとりが金融のプロフェッショナルとして専門性を高めるためには、各人が自らの職務適性・スキルや将来のキャリアをしっかりと見つめ、自己実現を図っていくことが重

要です。

こうした従業員の自律的なキャリアデザインを支援するシステムの一つとして、「ポストエントリー」「ジョブエントリー」「研修エントリー」の3種類からなる公募制度を実施しています。

|          |                                |  |
|----------|--------------------------------|--|
| 公募制度     | ポストエントリー                       | 支店長・課長といったポストへのエントリーを募り、意欲と能力のある人にポスト・チャンスを提供する制度です。                             |
|          | ジョブエントリー                       | キャリアデザインを実現するためのツールとして、資産運用ビジネス、企画スタッフ、ディーラー、インベストメントバンキング等、多様な職務へのエントリーを募る制度です。 |
|          | 研修エントリー                        | 今後のキャリア形成に必要と思われる研修へのエントリーを募る制度です。(海外派遣トレーニー、大学院留学、異業種交流会など)                     |
| 自己啓発支援制度 | eラーニング、通信教育、資格取得支援制度、行内試験制度です。 |  |

### 【仕事と家庭生活の両立を支援するさまざまな制度】

子育てや介護を行う従業員の、仕事と家庭生活との両立を支援するべく、平成17年4月より、「従業員サポートプログラム」として、「退職者再雇用制度」、「育児休業制度」、「短時間勤務制度」、「ライフサポート制度」、「看護休暇制度」、「介護休業制度」、「育児休業利用者のためのサポート講座」などの取り組みを行っています。

## 3. 継続雇用制度の概要

### 【対象者】

継続雇用制度の対象者は定年に到達した従業員で、制度の利用を希望する全ての者  
但し、以下のいずれか1つにでも該当する者を除く

- ①制度の利用申出時に傷病により休職中または一定基準以上の欠勤中にある者
- ②制度の利用申出時に就業制限を受けている者
- ③制度の利用申出直前の定期健康診断の総合判定が一定基準の者
- ④制度の利用申出日の直近3年間における出勤日数が所定労働日数の一定基準に満たない者
- ⑤制度の利用申出日の直近3回の成果評価が一定基準に達しない者

### 【雇用形態】

60才定年到達時に一旦退職後、引続き嘱託として雇用

### 【雇用期間】

雇用契約の期間は1年で更新可

### 【処遇】

- ①勤務条件・福利厚生は、原則として就業規則に定める通り
- ②給与は、60才到達時の給与に一定乗率を乗じた額



#### 4. 今後の課題と展望

##### 【基本的な考え方】

従来より、中小企業向け定型融資商品の販売サポート、住宅ローンの相談・取次ぎ、預金・為替等の集中事務処理などの分野を主体に、積極的にベテラン人材を活用してきた。

今後についても、

- ①ベテラン人材の知識や経験を積極的に活用することにより、当行全体の生産性の維持・向上を目指す
- ②従業員に対し、定年後も引続き自らの意欲や能力を発揮出来る職場を提供することにより、役職員が誇りを持ちいきいきと働ける職場づくりの一助とする等の観点から、従来以上に積極的にベテラン人材を活用・推進していく方針。

##### 【今後の課題】

ベテラン人材を活用していく為には、ベテラン人材の生産性やモラルの維持・向上が不可欠と思われる。

そうした観点から、主として下記の点を検討していきたいと考えている。

##### ①ベテラン人材が生きるポスト・職務の開発

ベテラン人材が有する知識・スキルを活かすことの出来るポストや職務の開発を引続き推進し、あわせて各々の職務に応じた相応の処遇を提供していきたいと考えている。

##### ②健康管理面のサポート体制整備

ベテラン人材が安心して職務に打ち込めるよう、各種健康管理面のサポート体制の充実も図っていきたいと考えている。

##### ③教育・研修の充実

業務の高度化、専門化に伴い、主として中堅・若手向けに実践的な知識・スキルの習得をサポートする教育・研修を充実させているが、今後はベテラン人材についても、環境変化に伴い、知識・スキルの向上を求められるケースが想定される。

こうした人材に対する教育・研修についても充実させていくことを検討していく。

以上

## 三菱商事株式会社

### 会社概要

|             |   |
|-------------|---|
| 設 立         | 1950年4月1日   |
| 本 社         | 東京都千代田区丸の内二丁目3番1号   |
| 在籍人員        | 5,943人（男性：4,528人／女性：1,415人）<br>(2006年3月31日現在)                     |
| 平均年齢        | 42.6歳（男性：42.3歳／女性：43.5歳）  |
| 平均勤続        | 19.4年（男性：18.6年／女性：22.0年）  |
| 再雇用者<br>実 績 | 対象者人数：51人<br>実希望者：24人(嘱託を含む)<br>再雇用人数：24人(嘱託を含む)<br>(2007年3月1日現在) |

### 1. 企業理念—三綱領—

#### 「所期奉公」

事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえのない地球環境の維持にも貢献する。

#### 「处事光明」

公明正大で品格のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

#### 「立業貿易」

全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

### 2. 人事の基本方針

三菱商事にとって人材は最大の資産。

社員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、自らの価値を高められる健全な雇用・労働環境の整備を人事の基本方針としている。

また、社員の人権尊重と労働者としての権利を踏まえた上で、人事制度の整備、人材育成プログラムの充実などさまざまな施策を行っている。

#### 【基本的な考え方】

コーポレートスタッフ部門および7つの営業グループにより、グローバルな環境で多様な事業活動を行っている。特に、社員とのかかわりについては、グローバルに共通の指針や方向性を持ちつつ、多様な文化や地域性を尊重し、各国・地域に即した取り組みを行っている。

#### 【人事施策】

「成果主義」と「機能と貢献度に応じた処遇」という基本的な考え方に基づき、性別、国籍、年齢を問わず、能力、適性に基づいて人材を活用し、担当職務や実績に応じて処遇を決定する仕組みになっている。

異動に関しては、社内公募制度である「チャレンジポスト」や「ジョブクエスト」制度

を、採用に関しては、新卒採用に加え、即戦力となる人材を採用する「キャリア採用」を導入している。また、人事評価制度では、社員の基本姿勢である「社会に対する貢献」についても評価項目としている。

海外拠点でも個々の地域特性やビジネスの状況に応じた人事制度を取り入れており、グローバル・リーダーシップ・プログラムなどによる中長期的人材育成施策に継続的に取り組んだ結果、現地法人社長、支店長などへの、ナショナルスタッフの登用が増加している（2006年4月1日現在7名）。また、海外拠点におけるナショナルスタッフの果たす役割の重要性の増大に伴い、アジア、中国、アメリカ、ヨーロッパといった地域ごとの研修等を強化しており、ナショナルスタッフのビジネススキルおよびHRD（人材開発）スキルの向上・能力開発を行い、三菱商事全体として人材育成を促進する諸制度の導入にも注力している。

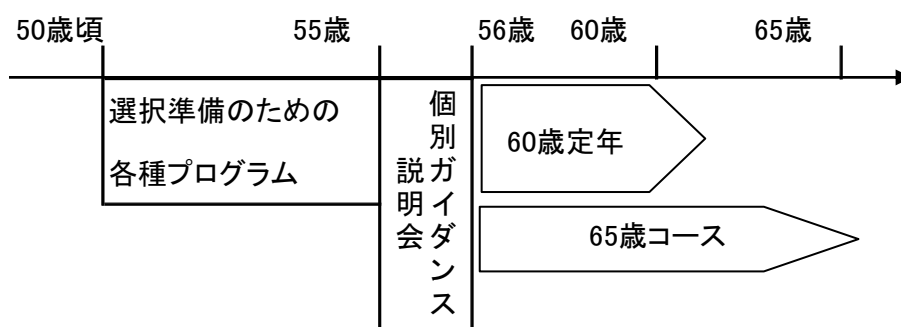
### 3. 雇用延長への対応

#### 【65歳コース】

60歳定年に加え、60歳以降も社内外で働く65歳コースを2006年度より新設。「65歳コース職員人事取扱基準」「65歳コース職員給与取基準」を制定。

65歳コースは、56歳時点で社員が選択する。選択した社員は一旦退職し60歳定年相当の退職金を56歳で受取る。三菱商事が再雇用し（\*）、社内の対応部局である人材センターに所属となる。

\*2006年度は60歳再雇用。段階的に引下げて09年度から56歳再雇用。56歳以降でも仕事の目処があれば65歳コースへの変更を認めることがある。



#### 【再雇用条件及び契約】

- ①「就業の意思」を持ち「就業に耐えうる健康状態」であることが再雇用の条件。
- ②再雇用契約は65歳を上限とし（\*）、個々に請け負う仕事の契約は別途個別に定める。三菱商事本体や事業投資先で仕事をする場合、個々に請け負う仕事は単年度毎の契約。

\*再雇用上限年齢は、1946.4.2～1947.4.1生は63歳、1947.4.2～1949.4.1生は64歳、1949.4.2生以降は65歳。

【再雇用後の就業の考え方】

- ①社内ニーズがある場合はこれが優先する。
- ②①がない場合、事業投資先のニーズに基づく業務が優先する。
- ③①②がない場合、人材センターが予め受託した法人等の業務が優先する。
- ④①～③がない場合、社員が自己開拓した法人等の業務で、人材センターが契約可能な業務とする。
- ⑤上記以外でも、人材センターが会社にとってプラスと判断した場合(特定組織・団体における社会貢献活動等)、認めることがある。

【報酬について】

契約基本給額を保証する。56～59歳及び60～64歳の契約基本給は、規程の定めによる。契約報酬は、従事する仕事により異なる。

●仕事の依頼主が社内や事業投資先の場合

- ①契約報酬を支給する。契約報酬は契約基本給額を下回らないものとする。
- ②請け負う仕事の契約は単年度であり、継続の場合、契約報酬を毎年見直す。
- ③契約報酬の妥当性につき各部門内で横通しレビューし、全社（人材センター）においても、クロスチェックする。

●仕事の依頼主が社外の場合

契約基本給に加えて契約報酬を支給する。契約報酬の金額・支給方法は仕事の依頼主との契約による。

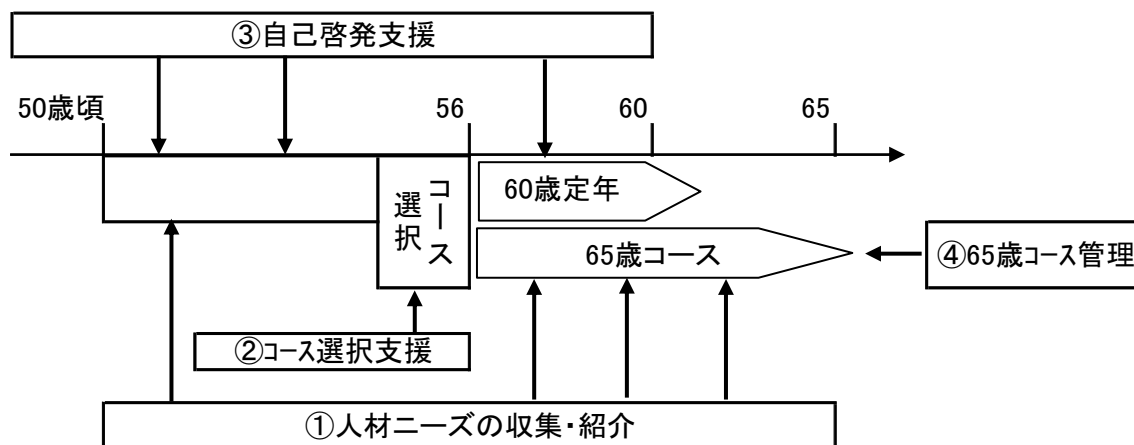
|                      | 56～59歳の年収  | 60～64歳の年収  |
|----------------------|--|--|
| 社内/<br>事業<br>投資<br>先 | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     契約報酬 <math>\alpha 1</math><br/>                     (&gt;契約基本給 1)                 </div> <p style="text-align: center;">← 単年度見直し、グループ+全社でレビュー →</p>   | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     契約報酬 <math>\alpha 2</math><br/>                     (&gt;契約基本給 2)                 </div> <p style="text-align: center;">← 単年度見直し、グループ+全社でレビュー →</p>   |
| 外部                   | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     契約基本給 1                 </div> <span>+</span> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     契約報酬 <math>\beta 1</math> </div> </div> <p style="text-align: center;">← 基本契約に基づき支給 →      ← 金額・支給方法は個々の契約による →</p> | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     契約基本給 2                 </div> <span>+</span> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">                     契約報酬 <math>\beta 2</math> </div> </div> <p style="text-align: center;">← 基本契約に基づき支給 →      ← 金額・支給方法は個々の契約による →</p> |

従事する仕事がなく、待機している時は、規程に定められた契約基本給のみ支給となる。

【人材センターの機能】

人材センターは、人材ニーズ収集・紹介、コース選択支援、自己啓発支援、65歳コース管理等を行う。

|               |  |   |  |
|---------------|--|---|--|
| キャリアサポート      | ①人材ニーズの収集・紹介                                 |   | 社内外の具体的求人案件を随時収集、社員のニーズに応じて紹介  |
|               | ②コース<br>選択支援                                 | コース選択説明会  | コース選択対象者及び希望者に制度全般を説明  |
|               |  | 個別ガイダンス   | 希望者にコース選択に関する個別対応を行なう。   |
|               |  | 個別カウンセリング<br>(社内外の仕事開拓)   | 社内外求人案件の紹介や求人先との面談をアレンジ。<br>面接・再就職の心構え等をアドバイス。                           |
|               | ③自己<br>啓発支援                                  | 集合研修  | 50歳前後、及びコース選択直前の対象者向けの集合研修を実施(自己のキャリアやスキルの棚卸し、マーケットで求められる人材要件等)年8-10回開催。 |
| ホートプログラム      |  | 50代前半から、社員のスキル習得・資格取得を支援する「シニア向けキャリア開発支援メニュー」等を用意。<br>経費の補助を実施。 |  |
| ④65歳<br>コース管理 | 仕事の依頼主との交渉・契約手続、報酬等の支払、就業管理・健康管理、<br>社会保険手続等 |   |  |



#### 4. 今後の課題と展望

今後の課題として、以下のような項目が考えられる。その対応として、①対応部局の体制整備・拡充、②人事制度の見直し、③研修制度の整備拡充の3つの取り組みを推進していく。

##### 【課題】

- ・ 制度の趣旨の社員への徹底
- ・ 対応部局の体制拡充、機能整備
- ・ 対応部局の運用ノウハウの蓄積
- ・ シニア層の適職の開拓
- ・ 活用できるシニア層の知識・経験の特定
- ・ 評価(賃金、成績考課)方法の更なる充実
- ・ 働く本人の意識改革
- ・ 健康維持管理の指導
- ・ 士気を高める人事制度、施策の構築
- ・ 女性のシニア層の活用
- ・ 異なる部門における活用  
(シニア層の汎用的な能力の特定、業務分野の開拓)
- ・ 研修制度の拡充
- ・ 法律改正への対応
- ・ 高齢化する組織の活力維持
- ・ 個人の働き方に対する多様な価値観への対応

以上

## 高齢者雇用対策支援制度／企業事例

---

発行日：2007年5月31日

発行：社団法人日本能率協会

〒105-8522 東京都港区芝公園 3-1-22

TEL:03-3434-6211 (代)

Home Page <http://www.jma.or.jp>

---

(無断複製転載を禁ず)

### 【問い合わせ】

本事例集に関するお問い合わせにつきましては（社）日本能率協会 経営研究所 までご連絡ください。



無断複製転載を禁ず