

賃金・人事処遇制度と運用実態をめぐる新たな潮流<第13回>

現役世代の働き方を改革して長期的な
キャリア形成をはかる

—63歳定年制を導入してシニア世代により高い役割を期待

東洋インキグループ

印刷インキや樹脂、粘接着剤などの高分子事業と顔料、着色剤などといった色材事業を基幹事業とする東洋インキグループ（東京都・中央区）は、すべての社員が仕事と成果で処遇される人事制度をめざして、二〇一四年一月から現役世代の人事制度を長期的なキャリア形成と役割基軸の働き方を進める方向にシフト。同時に、六五歳定年を見据えた「六三歳定年制」と「シニア正社員制度」を導入することで、シニア世代の働きがいの向上と戦力化を追求している。東洋インキSCホールディングス株式会社を訪ね、グループ人事部の関野純二・人事企画グループリーダーと栗林誠・ヘルスケア推進グループリーダーに新制度の内容と改革の狙いについて話を聞いた。

人事機能はすべてHDに集中

東洋インキグループは、二〇一一年度から持株会社制に移行。それまでの「東洋インキ製造株式会社」を「東洋インキSC（サイエンスカンパニー）」に改称した。

組織形態は東洋インキSCホールディングスの下に①印刷・情報関連とパッケージ関連事業を行う「東洋インキ」、②ポリマー・塗加工関連事業を担う「トヨケム」、③色材・機能剤関連事業を事業領域とする「トヨーカーラー」の三つの中核事業会社と、国内外の関連会社がぶらさがる。

各事業会社に人事機能はなく、全員が原籍がホールディングス（HD）にあつて、そこから各事業会社に出向する形を採る。正社員の職種は、営業、

東洋インキグループ 概要

2014年3月現在

本部所在地：東京都中央区
 設立：1907年1月
 代表者：代表取締役社長 北川 克己
 社員数：2956人（国内、常勤役員等を除く）
 契約社員数：約90人
 パート労働者数：約170人
 グループ営業品目：オフセットインキ、金属インキ、印刷機械、印刷機器、プリプレスシステム、印刷材料、インクジェット材料、グラビアインキ、フレキソインキ、グラビアシリンダー製版、缶用塗料、樹脂、接着剤、粘着剤、塗工材料、天然材料、有機顔料、加工顔料、プラスチック着色剤、カラーフィルタ用材料

技術、生産、管理系スタッフ、研究開発で、それぞれに働く正社員は、東洋インキSCHD四二五人、東洋インキトヨケム三二九人、トヨーカーラー六二六人で、HDも含めた四社の正社員が今回の人事制度改革の対象になる。このほか、国内の関連会社（一八社）には、各社のプロパー社員とHDからの出向者あわせて八五三人が働いている（図表1）。

グループ正社員とファミリー正社員

東洋インキグループの正社員は、グループ正社員とファミリー正社員が存在する。前者は同社グループの正社員で後述する新人事制度の対象となる社員。いわゆる総合職で、各事業会社を出向の形で異動するほか、職種転換も珍しくない。後者は各事業会社のプロ

図表1 東洋インキグループの概要



パー社員で、いわゆる地域限定社員の位置付けになる。グループ正社員からファミリー正社員への転換制度はない。また、正社員以外には、主に生産業務に従事する一年契約のフォロワー社員と、生産現場で補助的な作業を担うパート社員がいる。フォロワー社員にはファミリー社員への登用試験制度があり、年に一度、勤務態度などをみて部門長が推薦した者が論文試験と人事の面接を受けて合否が決まる形で実施されている。合格率は一〇%強程度で、毎年数人が登用される。一度落ちた人の再

図表2 人事制度の変遷と課題

1963年	新職能給制度導入
1981年	定年延長(57⇒60歳)、資格制度導入
1983年	職能資格制度導入(新賃金制度移行)
1993年	人事制度再構築
2002年	嘱託再雇用制度導入
2003年	新年俸制(役割給)導入⇒幹部社員のみ
2006年	役割マネジメントシステム導入、再雇用制度見直し(63⇒65歳)
2007年	東洋インキ専門学校 設立
2008年	確定拠出年金スタート

・役割マネジメントシステム導入し8年が経過。役割を中心にビジョン・戦略を共有し実現するという概念は浸透してきた。
 ・一方、賃金面では旧制度との接続を意識したため、年功的・属人的な要素残る。
 ⇒「社員全てが仕事と成果で処遇される人事制度へ」

図表3 現役世代の人事制度の見直し

■2006年:役割マネジメントシステム導入時の主な変更について

制度	職能資格制度	役割マネジメントシステム
メジャー	能力の大きさ	役割の大きさ
基本給	年齢給+職能給(5:5)	役割給+能力給(6:4)
手当	ライフスタイルの変化に合わせて内容・支給基準・金額の総合的な見直し →廃止・減額部分は役割給へ再配分を実施。 (家族手当)支給対象を子供・障害扶養・老親へ。子を対象とする部分は増額。 (住宅手当)基本給に再配分し、廃止。 (家賃補助手当)若年層を対象とし、40歳上限・家賃の40%(上限45000円)支給。 (別居手当)単身赴任者の生計費補助として35000円→50000円へ増額 (管理手当)部下を任せ管理する組合員に対し支給。G5:20000円、G4:3000円	
賞与	基本給比例部分と個人成績部分の比率を7:3→6:4とし、成績部分を重視	

受験も可能としている。
 なお、同社グループには労働組合があり、ユニオンショップ協定により四社と関連会社へ出向者しているグループ正社員とファミリー正社員一九五〇人(二〇一四年二月末時点)が組合員になっている。

人事制度プロジェクトを立ち上げ二年かけて新制度を検討

そんな同社グループでは、二〇一二

年度と一三年度の二年間かけて、「社員すべてが仕事と成果で処遇される人事制度」の実現に向けて、現役世代の人事制度の見直しと「六三歳定年制とシニア正社員制度」の構築を検討。一部を除き、原則二〇一四年一〇月から導入している。

制度改定の基本方針は三点。一つ目は「六三歳定年制の導入」で、安心して働き続ける基盤を整備する。二つ目は「シニア正社員制度の導入」。六〇

歳以上のシニア世代の役割の明確化と処遇改善を同時に行うことで、働きの向上と積極活用による戦力化をはかる。三つ目は「現役世代の人事制度見直し」を実施し、長期的なキャリア形成、役割基軸の働き方への改革を進めること。検討に当たっては、「改正内容が、定年延長と現役世代の見直しを同時に行うものだったので、会社全体の方針をまとめる」ことを考え、まずは各職種の部門長を集めて人事プロジ

エクトを立ち上げ、人事部門の案を会社の方針として明確にして、それを労働組合に提案して協議する形を採った。

東洋インキグループの人事制度の変遷

新人事制度の内容をみる前に、同社の人事制度関連の過去の取り組みを振り返っておきたい。図表2にあるように、一九八一年に六〇歳定年への延長とともに資格制度を導入。八三年に職能資格制度、九三年には人事制度を再構築してコース別人事制度を採用入れた。二〇〇二年に嘱託再雇用制度、〇三年に幹部社員を対象とする新年俸制(役割給)を導入するなど、時々のトレンドになる諸制度について、比較的早期に取り組んでいる歴史がうかがえる。

さらに、二〇〇六年には職能資格制度をやめて役割を中心とする人事制度に大きく舵を切る。このとき、再雇用制度も六三歳から六五歳に引き上げた。

役割マネジメントシステム導入時の主な変更点

二〇〇六年までの職能資格制度は年齢給と職能給が五・五の割合で、賃金の軸は能力の大きさだった。そこで、役割マネジメントシステムでは役割給と能力給を六・四に変え、「どれだけ能力を発揮して役割を果たしてきたか」に評価の軸をシフトした。

この時、ライフスタイルの変化に合わせて手当や賞与の支給基準や金額なども見直した。具体的には諸手当のうち属人的な家族手当、住宅手当、家賃補助手当、別居手当、管理手当に

ついで廃止や減・増額を実施。廃止と減額した分については役割給への再配分を施した。賞与についても、基本給比例部分と個人成績分の比率を七・三から六・四にして、個人の頑張りがよく反映する形にした(図表3)。

役割に基づく賃金テーブルへのシフト

〇六年に役割マネジメントシステムに移行して八年。役割を中心にビジョンや戦略を共有する考え方は徐々に浸透してきたものの、個々人の能力を中心に捉える視点も根強く残っていた。

「職能資格から役割基軸の考え方に移行したにもかかわらず、賃金テーブルが長いままだったり、属人的な手当が残っているなど、実際の給与の支給はやや年功・属人的だった。そこで「社員すべてが仕事と成果で処遇される人事制度に移行しよう」と掲げることにした」

そこで今度は、役割に応じて評価される仕組みのなかで、賃金テーブルを改めて変更することにした。具体的には、能力給の比率が四割を占めて高く、評価と処遇が連動しにくいことを解消するため、基本給における役割給と能力給の比率を六・四から七・三に変えることで、より成績が反映される仕組みにした。

そしてもうひとつ、グレードの賃金レンジの重複の調整も図った。職能資格制度から役割マネジメントシステムに移した際、ドラスチックに変えることができなかったために、「グレードの格差があまりなく、昇格してもそんな

に賃金が上がらないし、各グレードのテーブルが長いいため昇格しなくても賃金上がり続ける状況が見受けられた」からだ。そこでテーブルの上限を引き下げ、同一グレードにおいても長期間昇給していくような年功序列的要素を縮小した。

図表4 現役世代の人事制度の見直し

現 役割給テーブル						現 能力給テーブル	
グレード	G1	G2	G3	G4	G5	昇給ピッチ	~2,700
昇格昇給	-	-	-	-	-	初号値	1号俸 24,500
昇給ピッチ	500	1,000	1,000	1,000	1,000	上限値	82号俸 177,320
初号値	1号俸	1号俸	1号俸	1号俸	1号俸	上限値	82号俸 177,320
	151,000	163,500	193,500	223,500	253,500		
上限値	56号俸	61号俸	91号俸	91号俸	91号俸	上限値	82号俸 177,320
	178,500	208,500	253,500	283,500	313,500		

新 役割給テーブル						新 能力給テーブル	
グレード	G1	G2	G3	G4	G5	昇給ピッチ	~1,800
昇格昇給	15,000	15,000	15,000	15,000	-	初号値	1号俸 41,000
昇給ピッチ	1,400	2,000	2,000	2,000	2,000	上限値	61号俸 107,000
初号値	1号俸	1号俸	1号俸	1号俸	1号俸	上限値	61号俸 107,000
	156,000	192,000	237,000	282,000	294,000		
上限値	34号俸	34号俸	49号俸	49号俸	49号俸	上限値	61号俸 107,000
	191,700	243,000	303,000	348,000	360,000		

昇給テンポを早めて早期立ち上がりを

こうした措置を施した役割給テーブルは図表4のとおり。グループ正社員は五段階にわかれていて、G1から5までの五段階にわかれていて、G1と2はエントリー層で、滞留期間それぞれ四年程で無試験で昇格する。大卒で入社して大体三〇歳あたりで、目標管理制度の普通の評価を取っていけば論文試験を経てG3になるイメージだ。G3は主体的に働く層で、そこでリーダーシップを発揮できるようになると、同様に昇格試験を経てG4にあがる。G4の人が課長に任用されると、試験はなく自動的にG5に昇格し、管理手当が二万円付く。

新旧のテーブルを比べると、以前は昇格しても横スライドだったが、今回は昇格時に昇格昇給を載せてグレードが上がれば給与も上がる仕組みになっている。さらに、上限の号俸を削る代わりに昇給ピッチも原

則一〇〇〇円から二〇〇〇円に変えることで、昇給テンポを早めていることもわかる。昇給の立ち上がりは早い、その分進んだ働き方を意識して昇格していかないと、上限に届いて賃金上昇がストップしてしまう制度になっている。また、図表4の右側にある「能力給テーブル」は元の年齢給から移行してきたもので勤続年数に見合う賃金項目になる。

なお、幹部社員層はK6〜K9までの四段階のグレードがあり、役割給のみの年俸制の賃金テーブルがある。

調整給は段階的に縮小・廃止

新しい格付けは直近上位に貼り付けたが、グレード内のテーブル幅を縮めたことにより、移行後の基本給が新役割給テーブルの上限を超える人が発生した。そこで、下がった分の差額を調整給とすることにした。ただし、この措置は二〇一五年四月から段階的に縮小していき、二年半で廃止する。

「調整給については、〇六年に役割マネジメントシステムを導入した時も同様の対応をした。このときの調整給をそのまま続けていて、対象者が定年を迎えるなどして少なくなってきたところに、また制度を変えることになった。再度、調整給の必要が生じたことになったが、今度は後述するように六〇歳以降の収入が増えることもあり、移行時の基本給額は保障することにして、段階的に縮小・廃止していくことにした」

時代背景に基づく家族手当と
家賃補助手当の見直し

新人事制度では、時代背景を勘案して諸手当も見直した(図表5)。それぞれの位置付けを考えるなかで、まず扶養家族の手当に着目した。
従来は子ども一人目が二万五〇〇〇円、二人目が一万五〇〇〇円、三人目以降は五〇〇〇円と、徐々に手当額を減らしていたが、新制度では子ども一

図表5 現役世代の人事制度の見直し

■時代背景により、位置づけに変更のある諸手当の見直し
・家族手当の改定、子の入学祝金の新設(2014年10月開始)

(現制度)				(新制度)				
グループ	扶養家族	人数	金額	グループ	扶養家族	人数	金額	
正社員	子	1人目	25,000	ファミリー正社員	子	1人目~	18,000	
		2人目	15,000			老親	1人目~	5,000
		3人目~	5,000				祝い金: 高校、大学入学時=30,000	
	老親	1人目~	5,000					
ファミリー正社員	子	1人目	18,000	子	1人目	18,000		
		2人目~	5,000			2人目~	5,000	
	老親	1人目~	5,000		老親	1人目~	5,000	

・家賃補助手当の圧縮(2017年4月開始)

(現制度)				(新制度)			
グループ	支給要件	支給額	上限額	グループ	支給要件	支給額	上限額
正社員	40歳以下の組合員	契約家賃額×40%	45,000	正社員	37歳以下の組合員	契約家賃額×40%	45,000
	既婚者				45,000		
	独身者				28,000		
※ファミリー正社員は変更なし							

人につき一万八〇〇〇円の定額にした。扶養する子どもが一人の場合は手当が下がるが、二人以上いる場合は上がる仕組み。ただし、子ども一人の人の納得性も考慮して、従来の出産祝い金に加えて高校と大学の入学時にも三万円の祝い金を支給することにした。
なお、①六〇歳を超える老親と同居して扶養する場合は一人につき五〇〇〇円②配偶者への手当はない——こと

次に、家賃補助手当を見直した。今の支給要件は、四〇歳以下の組合員が契約家賃の四〇%(上限額四万五〇〇〇円)まで。換言すると、独身も既婚も関係なく月の家賃が一万二五〇〇円までなら四〇%の補助を受けられることになる。同社では三七歳ぐらいで多くの社員が住居を購入している実態があることから、新支給要件は、対象を三七歳以下の組合員にしたうえで、独身者については上限額を二万八〇〇〇円に下げることにした。家賃補助

では、今までの仕組みを念頭に住宅取得を考えていた人に配慮して二〇一七年四月から開始することとしている。こうした諸手当の見直しについて、関野グループリーダーは、「家族手当はファミリー正社員が子ども一人目一万八〇〇〇円、二人目以降五〇〇〇円となっていて、当初はそれに合わせようと考えていた。しかし、労使協議のなかで、『子育てを応援するのなら、支給総額が多くなるような仕組みを入れなければ』との話になった。住居手当は、『住宅を購入した人への手当がないなかで、この処遇差は何なのか?』というのが出発点。それに独身者への処遇への疑問もあった。たとえば、地方勤務の独身者がワランルームを借りるのに一十万円を超える家賃はあまり考えにくい。そのあたりは組合も『そこまでは要りませんね』となった」と述懐する。

時間外割増率の引き下げも

時間外割増手当も引き下げた。同社では深夜にかかる生産現場が多く存在し、二交代・三交代制で働く人も少なくない。こうした交替制の人たちの割増率は基本時間給の四五%で、法定の二五%を大きく上回っていた。そこで、新制度ではこれを三五%に変更した。また、事業所外の深夜割増手当も基本時間給の五〇%だったが、こちらは法定通りの二五%にした。

退職金制度の再整備と
役割定義書の見直し

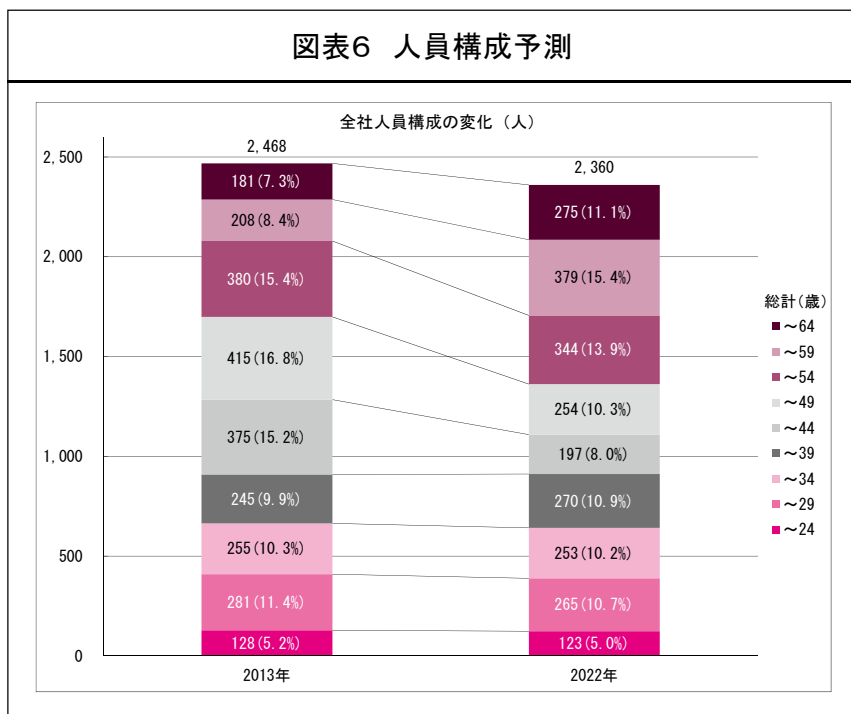
これらの対応に加えて、退職金制度の再整備や共通役割定義書の見直しも行った。退職金については、確定給付企業年金の補正係数を三年かけて段階的に引き下げるもの。ただし、退職金はシニア正社員になってからもポイントが付与されて六三歳の定年退職時に支給する形になっている。

役割定義書は、事業のグローバル化が加速する実態をふまえて、グループ正社員のG3とG4の定義書にグローバル視点の役割を追記した。

手当の圧縮につ

なで、当初は法律に合わせようと考

図表6 人員構成予測



個人差と多様性の大きなシニア世代

一方、厚生年金の支給開始年齢の段階的引き上げや、高齢者雇用安定法の改正による六五歳までの雇用義務化を背景に、現役世代の人事制度の見直しと同時に「六三歳定年制」と「シニア正社員制度の導入」に関しては、「議論の出発点として、当社のシニア世代がどういった人々なのか、実態を把握することからスタートした」(関野グループリーダー)。実際にシニア世代をインタビューしたところ、個人

差が非常に大きく、家族や生活面での多様性も広がっていることがわかった。

「個人差については能力面もそうだし、働く意欲や健康状況も三〇歳代、四〇歳代以上に活躍できる人もいれば、数年前に比べて明らかに衰えの見える人もいた。もうひとつ、生活面での多様性も大きかった。二〇年、三〇年前であれば、大抵の人が三〇歳前後で結婚して子どもができて、六〇歳になるころには子育ても家のローンも終わりがけている人がほとんどだった。だが現在は独身も結構多く、結婚していても子どもがいなかったり、まだ高校生と

一三・九%と、六〇歳以降の人もシニア予備軍も増える。二〇二五年になると六〇歳以降の社員が一五%を占めるようになる。この層が存在することを前提に、「現役時代からの役割意識の継続とシニア世代を積極活用」を今から真剣に考えて取り組んでいく必要があるとの問題意識が強まることになった。

六五歳を視野に入れた六三歳定年制
「当社には『三年で一仕事』といった目にみえない感覚的なものが存在する。『定年年齢を三年延ばして処遇を少し改善するから、その分、もう一仕事してもらおう』のが最良だと考えた。あとはローンの支払いなどで退職金を六五歳まで待てないといった話も結構あった。そういったことも総合すると六三歳が妥当ではないかとなった。何より、仕事に対する対価と考えたときに、しっかりと仕事をしてもらう点でみると六三歳が一番わかりやすく、最後はトップはじめ経営サイドに納得してもらった」(関野グループリーダー)。

雇用の安定とシニア世代の積極活用・戦力化を

こうした背景と実態のなかで、どのような形でシニア世代の雇用を考えるべきなのか。同社グループは、売り上げ規模に比して多品種多事業が特徴。もつといえ、営業、事務、生産など、どの職種をみても同じ事をして

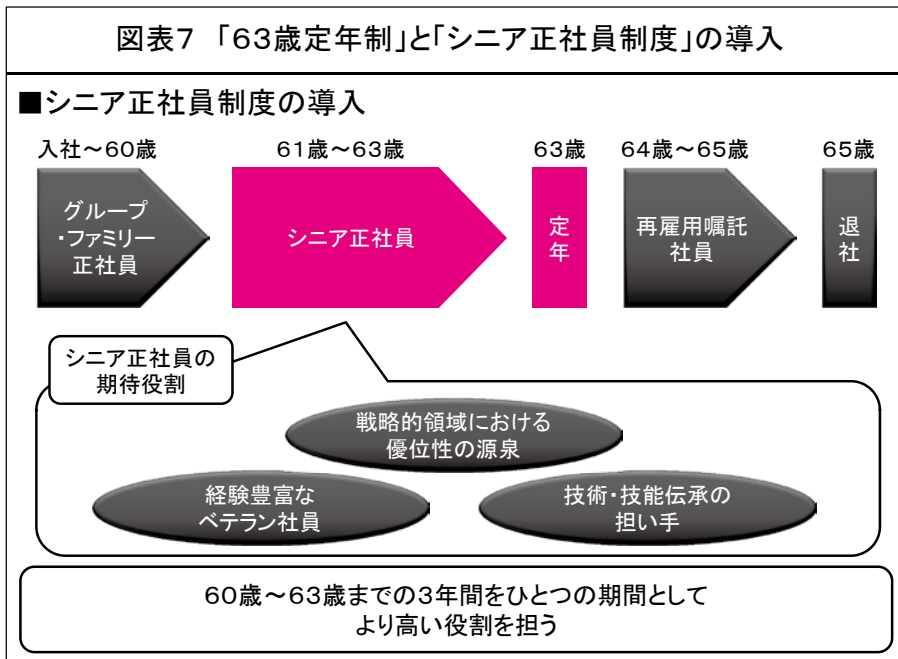
そのうえで、将来的には定年年齢を六五歳に引き上げていく考え。同社では、人間尊重の経営理念を掲げており、「昔の六〇歳より今の六〇歳の方が全然活躍できる。そういった人を区切るより何とか使っていた方が、その人の人生にとっても会社にとってもプラスになる」との考えが根底にある。「年金支給開始年齢があるので、無受給の人がでる前の段階で六五歳にしていかなければならない。具体的には、来年度かその次の年度には検討に入らなければならぬだろう」(栗林グループリーダー)。

「そこで同社グループが人事構成予測(図表6)を作成してみたところ、二〇二二年には六〇歳以降の人が一・一%、一五・四%が五〇台前半が

ただし、一方では、六〇歳に近い年齢の自身に置き換えて「あと二年なら頑張れそうだから六二歳が良い」との意見もあった。他方、処遇改善に何らかの腑に落ちる理由を求める人事サイドは、「六三歳が妥当」との認識で一致していたという。

なお、国内の関係会社のファミリア正社員にも、定年年齢に向けた検討を各社で行っている。着手できる会社から整備を進めており、半分ぐらいは今

図表7 「63歳定年制」と「シニア正社員制度」の導入



図表8 「63歳定年制」と「シニア正社員制度」の導入

■シニア役割グレード

G	標準行動	60歳までの役割グレード	月給	賞与 ※標準評価	年収 (評価による年収幅)
S1	上長の具体的な指示下で、定型的な業務を行う	G1～G2 H1～H4	20万	40万	280万 (250万～300万)
S2	上長の要点的な指示下で、定型熟練、繰り返しの業務を行う	G3～G4 H4～H6	25万	50万	350万 (312万～375万)
S3	上長の包括的な指示下で、定型熟練、繰り返しの業務に加え、企画・立案、折衝業務の一部などを行う	G4以上 幹部 H6以上	28万	56万	392万 (350万～420万)
S4	上長の方針的な指示下で、マネジメントのサポートや企画、渉外・折衝、高度な技能的業務などを行う	任用により (海外対応等)	32万	64万	448万 (400万～480万)

年四月から定年延長する予定になっている。

六三歳まではより高い役割を

図表7は、シニア正社員制度の導入イメージ。今までは六〇歳を迎えた三月と九月が定年退職だった。今後はその時点でシニア正社員に移行し、三年を経て六三歳で定年となる。それ以後の二年間は希望すれば「再雇用嘱託社員」として働くことができる。その際、シニア正社員には、①戦略的領域にお

ける優位性の源泉②経験豊富なベテラン社員③技術・技能伝承の担い手——の三つの期待役割を示した。

「高齢層の人は自らの技能を伝えようとか、今までのやり方を守ってというと考えがちだが、会社としては『ただその時期ではありませんよ』と言いたかった。六三歳までの三年は、事業を変革したり新しい仕組みを生み出すような戦略的領域の役割を担って欲しい。その思いを期待役割の①に込めた。経験豊富なベテランが皆をひっぱ

ることと技能技術の伝承は、一般的に再雇用でもよくいわれていることで大切だけど、それらだけに入り込まないように考えて欲しい」(関野グループリーダー)。

九割が再雇用制度を利用

シニア正社員の処遇は、従来の再雇用社員とどう違ってくるのだろうか。まず、従来の再雇用制度は、①元組合員は月二〇万円、年収二四〇万円(賞与なし) ②元幹部社員は月二五万

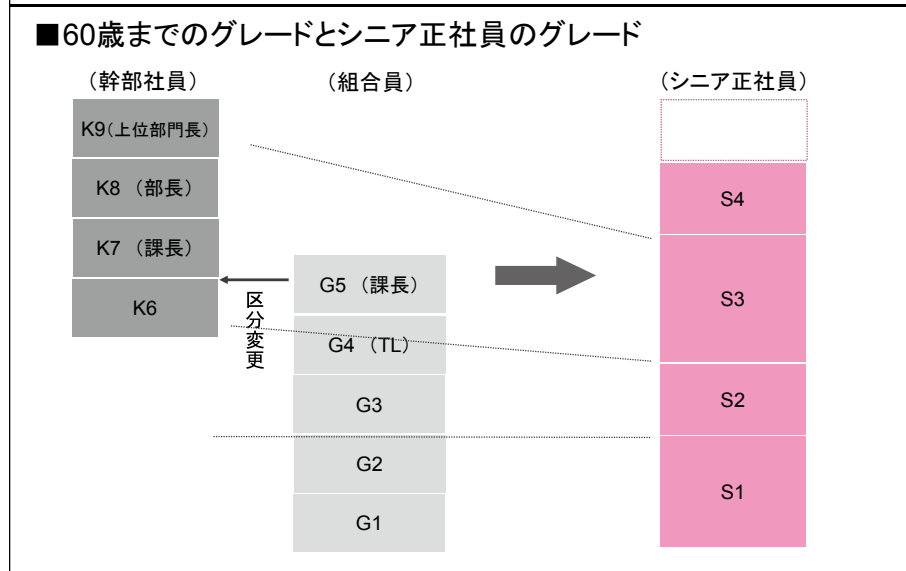
円で年収三〇〇万円(同)——の一律的な処遇になっている。介護を抱えている長距離通勤の人に数人に短時間勤務を認めているが、それ以外は皆、フルタイム勤務で働いている。これまでは六〇歳を迎えた社員の約九割が再雇用を選択して現役時代の延長上の仕事をやる。契約は一年更新だが、大部分が六五歳まで勤め上げている。

四段階のグレードを新設して行動面の評価も

今度は「個人・生活面でも多様性のある人たちに活躍してもらおうと、一律の処遇でなく個人差を受け入れられる制度」に合うよう、S1～S4の四段階の役割グレードを設けた(図表8)。それぞれ標準行動を定め、月収もそれに見合う額にした。賞与も支給することとし、二カ月分を基本に評価幅を設定した。

「再雇用制度を導入している企業はほとんどそうだと思うが、再雇用者の評価はあってないようなもの。部門長が『こういう仕事をしてください』と伝えて、本人が『はい、わかりました』と行って働いたら普通の評価がつくような形だった。今回、シニア正社員には現役同様、当社の人事考課シートである『役割遂行シート』を用いて、本人と対話しながら目標設定と評価を実

図表9 「63歳定年制」と「シニア正社員制度」の導入



施していくことになっている。その際、シニア正社員に対しては、「上から目線」でなく、職場で上手く融合していけるか」等の組織貢献やコミュニケーションの行動面も評価対象とする「関野グループリーダー」。

また、現役世代はこの評価結果が役割割部分と賞与に反映されるが、シニア正社員は賞与のみに反映されることになる。

なお、図表8の「六〇歳までの役割グレード」に登場するHは、先述の「六〇歳までのグレードとシニア正社員のグレード」の間の関係を示す。

ミリー正社員のグレードを指している。Hグレードは八段階で、H1～H6までが組合員層、H7とH8は幹部社員となっている。参考までに、ファミリーループレッダーは、シニア正社員になるときは、同様のテーブルに載せるといわれる。

年一度の面談で昇・降格も

では、シニア正社員の格付けはどのように決定されるのか。関野グループリーダーに、グレード体系図(図表9)を用いて説明してもらったところ、

「シニア正社員のS1は、G1、G2のエントリー層のまま六〇歳を迎える人のイメージのためほぼいなく、大部分はS2とS3に移行する。具体的にはG3がS2、G4は実態をみながらS2かS3、G5とK6、G9がS3というのが基本的な移行体系になる」。そして、こうした原則を踏まえたうえで、事前に面談も行い、個人差や多様性に配慮も加えている。

「六〇歳になった時点で意欲やモチベーション、能力をみる。能力は基本的に下がらないといわれているが、実際は徐々に下がっていくなど、単純に六〇歳までのグレードで移行するのが合っていない人もいます。そこで、人事部と各拠点管理者と対象者の三者で面談して、その人の今の仕事とか意欲をある程度話し合おう。そこで、個人差や家の事情、『あえて低い役職で働きたい』といった意向なども聞いて格付けする仕組みになっている」

面談は原則年一度。面談の結果によっては、昇格や降格もある。

組合員と幹部社員の課長の差異

ここでグレードについて、いくつか説明を求めておきたい。同社では、先述したようにG5（課長）に昇進しても組合員のままで、時間外労働手当も付けている。その一方で、図表9をみるとK7も課長で同じポストになっている。さらに職位の記載のないK6もある。また、シニア正社員のS4については、どういった人が就くイメージなのだろう。

「まず、幹部社員はK6～9の四段階。K6は役職のない幹部社員、K7は課長、K8は部長、K9は上位部門長になる。そして、G5は課長でありながら組合員。G5の課長が試験をクリアすればK7の課長になる仕組みだ。確かにG5とK7はともに課長ポストだが、区分が違う。G5は時間外手当も付く課長でK7は年俸制で、同じ課長でも処遇はK7の方が高い。つまり、課長になる時はG5で経験を積み、論文の二次試験と外部アセスメントを使った二次試験を経て幹部社員層になっていく。

昇進試験では、所属している部署をマネジメントする能力があることはわかっている。もう少し全社的な視点を持つているか等を見て幹部層に上げられるか否かを決めていく。そういう意味では、組合員層から幹部社員層に上がる時だけは能力を主眼にみる。それ以外の昇格は役割ベースに審査している。参考までに、K7からK8、K8からK9は任用で上がっていく」

「K6は役職のない幹部社員。課長になってから降格するケースがないわけではないからだ。組合員はG5からG4になるが、幹部社員はK7からK6に下りることになる」

「S4は、海外赴任をしている人が念頭にあった。今まで海外赴任者は、六〇歳までに必ず戻っていた。今回、定年延長になって、どうしても現地法人に残さなくてはならなくなったときに、S3以下とは違う処遇を考えるべきだとなった。また、国内の関係会社に出向しているケースで、その会社に代替する人がいないようなときには、その役職を下ろさずに出向を継続してもらうことも有り得る。そういった例外の対応を考えてS4を設定した」

ちなみに、シニア正社員はグレードにもよるが、基本はホームに戻って地域限定社員として働くイメージ。だが、配置転換や人事異動の可能性もある。

手当や福利厚生、休暇・休職の充実も

シニア正社員制度の導入に伴い、賃金と賞与以外の処遇も改善された。まず、基本給は二〇万円(組合員層)もしくは二五万円(幹部社員層)の二択だったのが、役割に応じて二〇～三

二万円になる。これに賞与（基本給の二カ月が基本）が加わるため、年収ベースで一五〇万円以上上がる人もでてくることになる。手当も再雇用嘱託にはないが、シニア正社員には現役世代と同基準同水準が支給される。

福利厚生については、食事代補助と課や部門単位で全員参加可能なイベントを企画した際に支給されるコミュニケーションセッション施策だけが対象だったが、年額七万円相当のカフェテリアプランや慶弔見舞金などが現役世代と同水準になった。

休職期間を充実させたこともポイント。再雇用嘱託制度は欠勤期間二週間、休職期間は一月で、病気で入院したりすると「もういいや」と考えて辞めていく人もいた。新制度では、有給休暇が二年経って余った分を病気などの特殊事情のときに使用できる積立有給休暇をそのまま引き継げるようにした。これにより最大八〇日まで有給休暇を保有できる計算。これに欠勤期間（一カ月）と休職期間（六カ月）も延長して最大九カ月休んでも籍を残せることになった。

なお、同社グループでは、就労期間の長期化を見据えて、シニア世代の働きがいの継続・意識転換に向けたキャリア教育やシニア正社員移行時の研修などのキャリア形成を強化する施策を展開。併せて、健康診断結果データを活用して職務適性評価や適正配置、就業配慮を施すなどの健康管理・健康増進策も進めている。

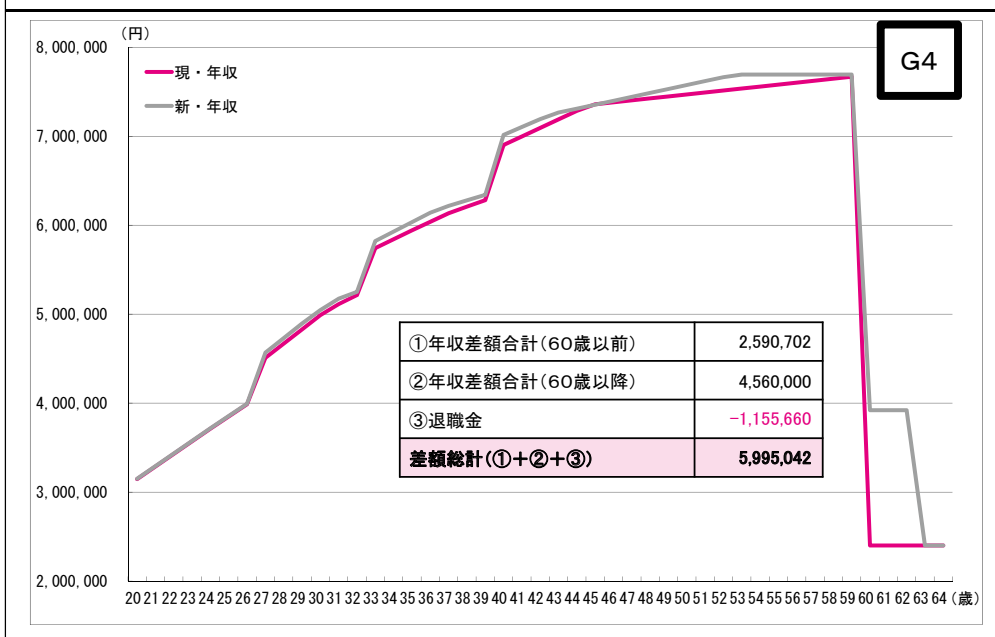
役職定年年齢の引き上げとサブリーダーの任免

就労期間の長期化の流れのなかで、「シニア世代の役割意識の継続を考え下がる人はいるし、五七歳でも一線で行われている人が多い」ため、二〇一四年四月から役職定年年齢も引き上げ

る。具体的には五七歳から六〇歳に延長するとともに、対象範囲を中核事業四社に加え、国内関係会社にも広げる。その一方で、ポスト不足への懸念や若年層育成の観点から、サブリーダーの導入も併せて実施することにした。G3以上の現役社員を対象に、部門長決裁で任免できる。

「任免は昨年四月から始まっている

図表10 G4モデル：現制度と新制度のモデル年収比較



が、非公式な役職で手当もなく、人事でカウントもしていない。一見、「あまり意味がないのでは？」と思うかもしれないが、昇進時の論文試験の自己アピールの題材にもなるし、メールベースで情報が集まりやすくなるなどの実効はある。最大の効果は本人への意識付けで、サブリーダーといわれると『自分がやらねば』と思う人が結構いる（関野グループリーダー）。

生涯年収はG4モデルで約六〇〇万円増に

多くのグループ正社員が到達するG4で六〇歳を迎えて六五歳まで働き続けた場合、図表10のモデルが示すとおり、六〇歳以前は昇格昇給が入っているため、立ち上がりは早く二五九万円上がる計算になり、六〇歳以降もシニア正社員制度の導入で四五六万円増える。退職金は補正係数の引き下げにより一五万円下がるが、全体で見れば生涯年収は約六〇〇万円アップするようになっている。

（新井栄三、荒川創太）