

大和ハウス工業のシニア社員活用の実態

2017年3月21日

大和ハウス工業株式会社
東京本社人事部

○本社所在地：大阪市北区梅田3-3-5

○事業内容：●建築事業

【住宅系】戸建住宅（注文住宅・分譲住宅）、マンション、賃貸住宅（アパート・寮・社宅）等の企画・設計・施工・販売・リフォーム、別荘地の販売

【建築系】商業施設（店舗・ショッピングセンター）、物流施設（物流センター・配送センター・食品施設）、医療・介護施設、法人施設（事務所・ショールーム）の企画・設計・施工・リフォーム

●都市開発事業

宅地・工業団地の企画・設計・施工・販売、再開発事業

●海外事業

分譲マンションの開発・販売、合併事業

●その他

環境エネルギー事業、農業事業、ロボットスーツHALの販売代理等

- 創 業 : 1955年（昭和30年4月5日）
- 従業員数 : 15,267人（単体：平成28年4月1日現在）
- 平均年齢 : 38才6ヶ月（平成28年4月1日現在）
- 平均勤続 : 14年1ヶ月（同上）
- 資本金 : 1,619億9,920万円
- 売上高 : 3,192,900百万円（連結・平成28年3月期）
1,649,765百万円（単体・平成28年3月期）
- 事業所 : 本社・本店、東京本社・本店、
支社24ヶ所、支店57ヶ所、工場10ヶ所、
総合技術研究所（奈良市）

少子高齢化の進展による「労働力不足」を補うことを目的に、シニア社員が「生涯活躍」できる道を段階的に拡充してきた。

- | | |
|-------|--------------------------------|
| 平成15年 | 60歳定年後の「嘱託再雇用制度」を導入 |
| 平成18年 | 60歳定年後の「嘱託再雇用制度」の運用見直し |
| 平成19年 | 定年を「60歳到達月」から「60歳到達の年度末」に変更 |
| 平成23年 | 「理事制度」を導入（60歳定年後も部門長処遇を可能に） |
| 平成25年 | 「65歳定年制」の導入（定年年齢の引き上げ） |
| 平成26年 | 「65歳定年制」の運用見直し
「理事制度」の運用見直し |
| 平成27年 | 65歳定年後の再雇用制度「アクティブ・エイジング制度」を導入 |

シニア社員を戦力として囲い込み、モチベーションを維持させるためには、より魅力的な制度の導入が必要であった。

60歳定年退職後に再雇用を希望する者は、以前は50%程度にとどまっていたが、平成23年4月は約60%、24年4月は約70%と増加傾向にあった。

経営層の若返りを図りつつ、老練な経営者、技術者（広義な意味で）を社内に留め置くことは、会社の利益になる。しかし、60歳以後の人財の囲い込みを行うためには、従前の「嘱託再雇用」という期間雇用では不安定であり、必ずしも社員にとって魅力的とはいえない制度であった。

会社と社員の両者にとってウィン・ウインの関係を築くには、60歳からの社員の人生に対しても、会社は大きく関与する責任がある。

従来のような硬直的な嘱託基準ではなく、これまでの保有能力・発揮能力、実績・業績に応じて処遇する方向へ。

結果を出せば結果に報いる人事制度へ。

その答えとして、当社が選択したのが「65歳定年制」であった。

4. 当社の「65歳定年制」の概要

「雇用の安心感」と「評価に応じた処遇」が設計上のポイントとなった。

	従前の「嘱託再雇用制度」	「65歳定年制」
雇用形態	60歳で定年後、 1年更新の嘱託（更新条件あり）	60歳で「役職定年」となるが、 引き続き、期間の定めのない職員
給与	60歳到達時の職能資格級と 毎年の査定により基本給を決定	基本給は変更なし 但し、職員対象の手当を新設／復活
賞与	年間2ヶ月の固定	一般社員と同様に、支店業績および 個人査定により変動 （支給率は一般社員の2／3程度）
年収水準	定年退職前の5～6割程度	役職定年前の7～8割程度
退職金	定年退職時に支給	60歳到達時に支給（変更なし）
福利厚生	企業年金の積立の対象外	引き続き、企業年金の積立の対象

シニア社員の「活躍の場」を明確にすることが、制度を機能させる"カギ"。

(例)

60歳未満
(役職定年前)

シニア社員
(役職定年後)

理事コース

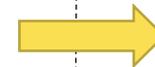
A支店
支店長



A支店
支店長

メンターコース

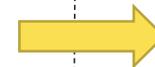
B支社C事業部
工事部長



本社安全管理部
シニアメンター

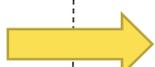
生涯現役コース
(プレイヤー
コース)

D支店E営業所
営業所長



D支店 営業推進部
シニアエキスパート

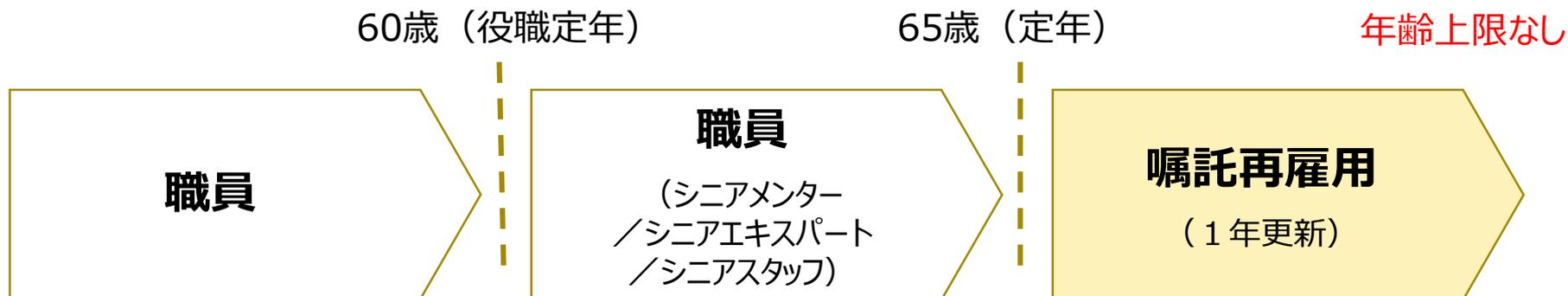
F支店G営業所
工事担当者



F支店G営業所
工事担当者 (シニアスタッフ)

6. 「アクティブ・エイジング制度」(平成27年導入)の概要

定年以降も年齢の上限に縛られることなく、働き続けることが可能に。



(再雇用の条件)

必要性	事業所長、部門長からの推薦があり、担当役員が認める者
査定	直近1年間の査定が 標準以上
健康状態	通常勤務に耐えうる(直近1年の病気による不労 20日以下)

アクティブ・エイジング
 = 生活の質を落とさず、社会と関わりを持ちながら年齢を重ねるという考え方

(処遇)

身分	嘱託で 1年更新
給与	200,000円 / 月 ※年金を合わせると61~65歳と遜色ない水準
賞与	業績評価・個人評価による(社員の 1/2程度 の支給率)
勤務形態	原則、 週4日 の勤務(週休3日)
福利厚生	寮・社宅については、職員時の扱いを継続(但し、住宅手当は無し)



Daiwa House®
大和ハウスグループ

ありがとうございました。
