

大和ハウス工業株式会社の 高齢者雇用の取り組み

2019年1月23日

大和ハウス工業株式会社
東京本社人事部 菊岡 大輔

- 1. 会社概要**
- 2. 当社における制度の変遷（全体像）**
- 3. 「65歳定年制」導入の背景**
- 4. 「65歳定年制」の制度内容**
- 5. 「シニア社員」の活用のポイント**
- 6. 「アクティブ・エイジング制度」の内容**

- 創 業 : 1955年（昭和30年4月5日）
- 従業員数 : 16,275人（単体：平成30年4月1日現在）
- 平均年齢 : 38才7ヶ月（平成30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 : 3兆7,959億万円（連結・平成30年3月期）
1兆8,142億万円（単体・平成30年3月期）
- 本社所在地 : 大阪市北区梅田3 - 3 - 5
- 事業所 : 本社・本店、東京本社・本店、
支社34ヶ所、支店45ヶ所、工場9ヶ所、
総合技術研究所（奈良市）

- 事業内容
- 住宅事業（注文住宅、分譲住宅、森林住宅）
 - 賃貸住宅事業（賃貸アパート、寮・社宅 等）
 - 商業施設事業（商業施設、ショッピングセンター、ホテル 等）
 - 事業施設事業（物流施設、医療・介護施設、食品施設 等）
 - マンション事業（分譲マンション）
 - 環境エネルギー事業（太陽光発電、省エネ・蓄エネ提案）
 - 海外事業（海外での不動産開発、工業団地開発）
 - その他（都市開発事業、ロボット事業、農業事業など）



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。

- 2003年** 60歳定年後の「嘱託再雇用制度」を導入
- 2006年** 60歳定年後の「嘱託再雇用制度」の運用見直し
- 2007年** 定年を60歳到達の「月末」から「年度末」に変更
- 2011年** 「理事制度」を導入（60歳定年の例外措置）
- 2013年** 「65歳定年制」の導入（定年年齢の引き上げ）
- 2014年** 「65歳定年制」の運用見直し
「理事制度」の運用見直し
- 2015年** 65歳定年後の再雇用制度である
「アクティブ・エイジング制度」を導入

「65歳定年制」の導入に踏み切った背景には何があったのか？

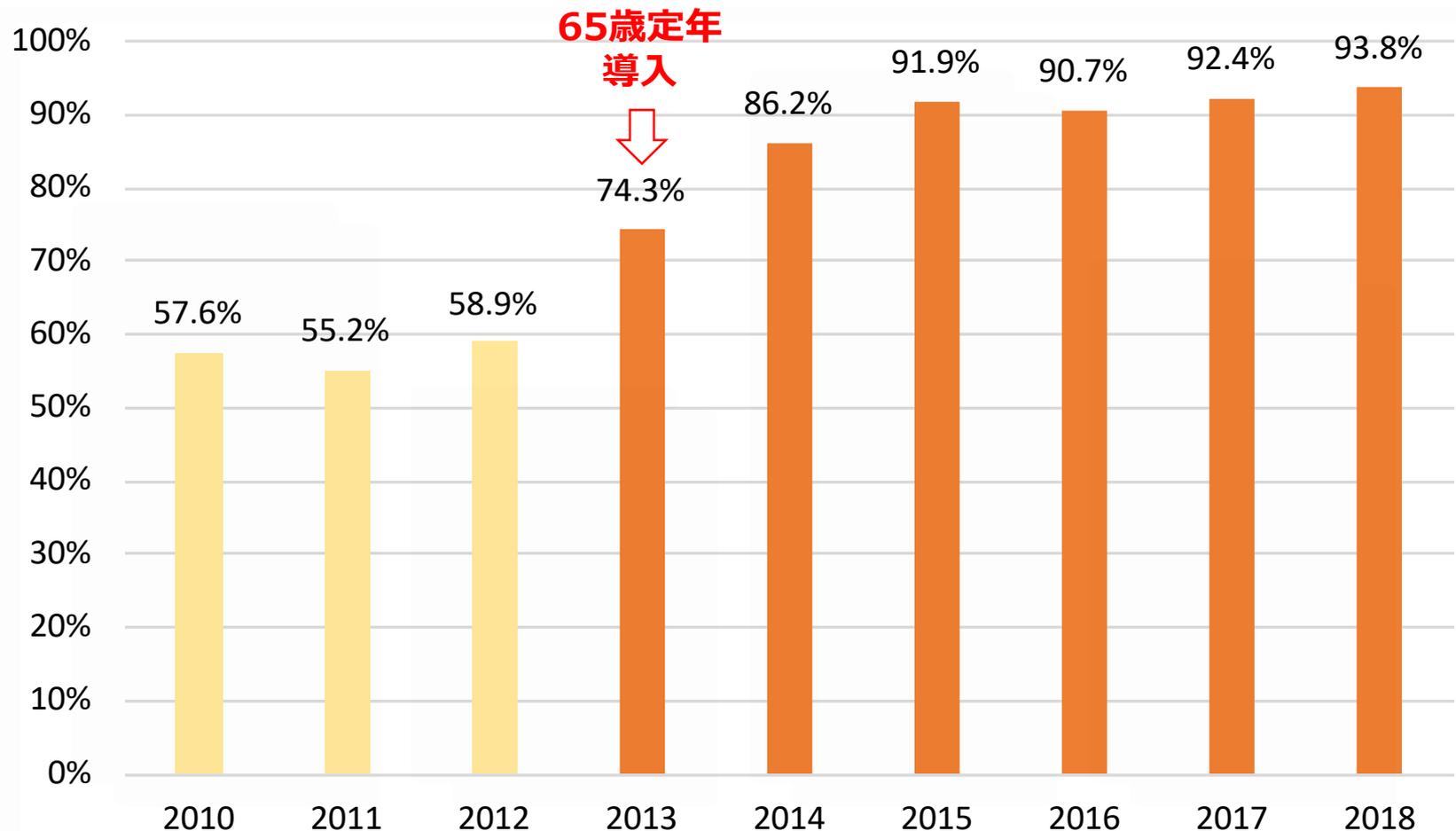
- ・シニア雇用に対する社会的要請 = **改正高齢者雇用安定法**
- ・少子高齢化による中長期的な**労働人口不足**への懸念
- ・定年を機に経験豊富な**人財が社外へ流出（リタイア）**
- ・一方、嘱託として会社に残った社員は**モチベーションの低下**
- ・増大する**退職給付費用（企業年金）**



経験豊富なシニア社員を戦力として囲い込み、モチベーションを高い水準で維持してもらい、企業年金の「もらい手」から「支え手」にまわってもらうために選択したのが、**65歳定年制**の導入であった。

3. 「65歳定年制」導入の背景

「65歳定年」を導入した結果、61歳以降、勤務を継続する者の割合は9割を上回った。



「不安定な雇用」から「安定的な雇用」へ

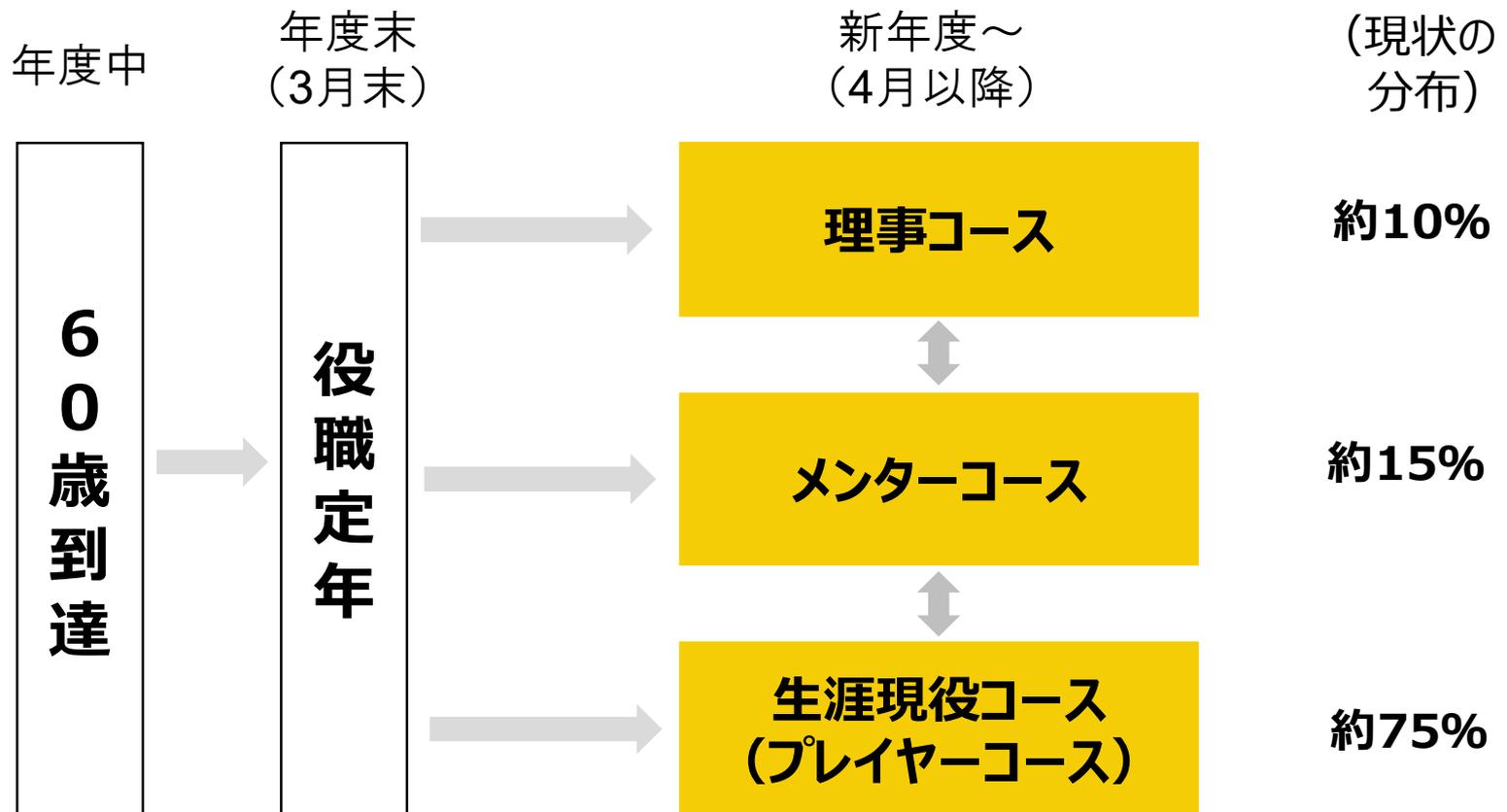
	従前の「嘱託再雇用」	「65歳定年制」
雇用形態	60歳で定年後、 1年更新の嘱託 として再雇用 (更新条件あり)	60歳で「役職定年」となるが、引き続き、 期間の定めのない職員 として処遇
異動	無い	原則として、無い
退職金	60歳定年退職時に支給 (3月末定年→4月支給)	<ul style="list-style-type: none"> ・60歳到達年度に支給 (従前と同じタイミング) ・それ以降の積立は無い
企業年金	有期雇用社員の規定にて積立	引き続き、 職員の規定 にて積立 (約3倍の水準差)

4. 「65歳定年制」の制度内容

「能力や実績が反映される処遇」、「やれば報われる制度」へ

	従前の「嘱託再雇用」	「65歳定年制」
基本給	60歳到達時の「資格級」と「毎年の査定」により変動	同左
手当	原則、対象外	職員対象の手当が復活 (住宅手当、単身赴任帰省旅費、 職種毎のインセンティブ給 等)
賞与	年間2ヶ月の固定	一般社員と同様に、組織業績 および個人査定により変動 (支給率は2 / 3程度)
年収水準	定年前の5～6割	役職定年前の6～7割

役職定年後の「シニア社員」の役割を3コースに分け、各人に期待される役割を明確にした。(2014年の制度改定)



※コース分けは**固定ではなく、2年目以降の見直しも可能。**

役職定年後の「再配置先」は、手間暇を掛けて慎重に決定。

60歳に到達する年度

5月～7月 「ライフデザインセミナー」の実施

7月 「希望調書」の作成～上司との面談

8月 「希望調書」を本社へ提出

9月～12月 **再配置の調整**（人事部×事業部×事業所）

12月末 配属先の内示

2月 配属先決定通知（正式）

3月 業務引継ぎ → **役職定年**

翌年度

4月 特別休暇（1ヶ月／有給）

5月 シニア社員としての勤務スタート

5. 「シニア社員」の活用のポイント

(再配置の具体例)

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
理事・支店長

メンターコース

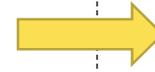
B支社C事業部
工事部長



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
設計課長



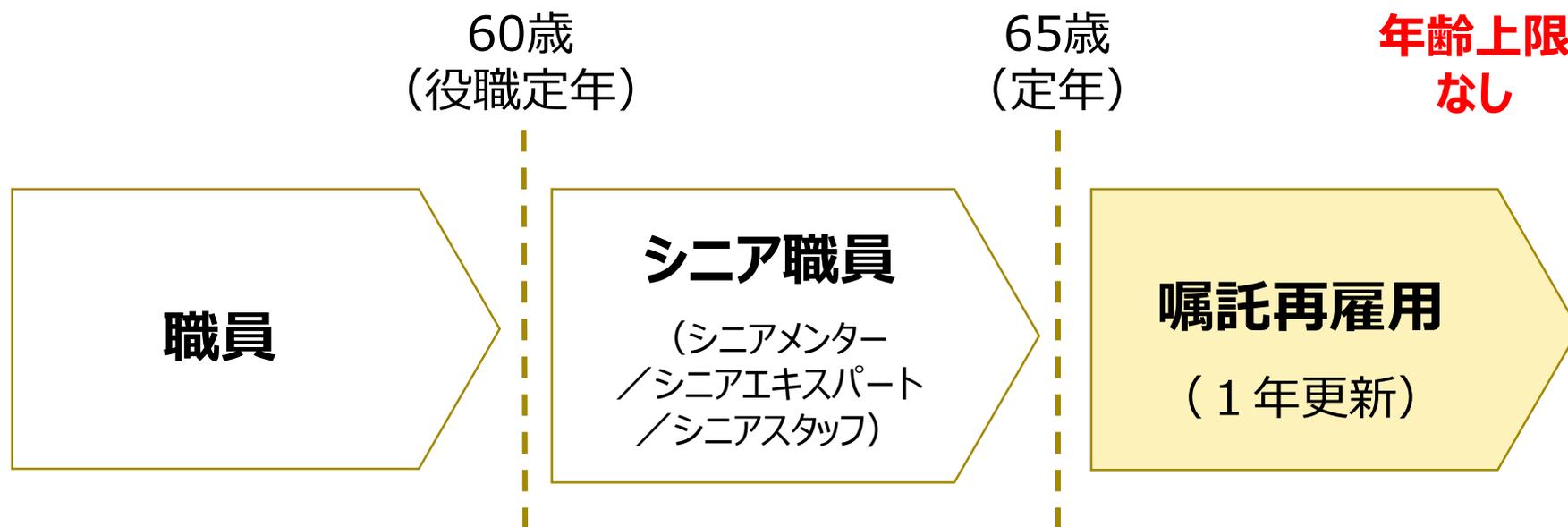
F支店 **品質保証部**
シニアエキスパート

H支店I営業所
工事担当者



H支店I営業所
工事担当者 (シニアスタッフ)

65歳定年以降の「嘱託再雇用制度」を導入（2015年）。
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。



アクティブ・エイジングとは…

= 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

「本人の意欲」があり、かつ、「会社から必要とされている」ことを再雇用の条件としている。

(再雇用の条件)

推薦	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)

「地域や家庭とのつながりも増やして欲しい」との思いから、あえて週4日勤務としたが、収入は一定水準を確保。

(処遇条件)

身分	嘱託で 1年更新
給与	200,000円／月 ※企業年金を合わせると65歳までと遜色ない水準
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)

65歳定年退職者の半数以上が「アクティブ・エイジング」を選択。
会社にとっても、貴重な戦力の確保につながっている。

	定年到達 人数	再雇用 人数	再雇用率	4/1時点 適用者
2015年	33人	13人	39%	14人
2016年	55人	37人	67%	48人
2017年	66人	48人	73%	100人
2018年	69人	39人	57%	123人

※当該年度以外に退職したOBを当制度で採用することもあるので、「再雇用人数」の単純合計と「4/1時点適用者数」は必ずしも一致しない。



Daiwa House®
大和ハウスグループ

ありがとうございました。
