

JILPT 資料シリーズ

No.303 2026年3月

高年齢者の多様なキャリアと 企業の人事労務管理

—65歳定年制、定年廃止を採用した企業の事例調査—

JILPT 資料シリーズ No.303

2026年3月

高年齢者の多様なキャリアと 企業の人事労務管理

—65歳定年制、定年廃止を採用した企業の事例調査—

まえがき

少子高齢化の進展による人口減少社会を迎えて久しい我が国では、全ての年代の人々がその特性や強みを活かし、経済社会の担い手として活躍することが期待されている。その中で、高齢者に関しては、年金の受給開始年齢の引き上げや高齢者雇用安定法の改正などにより、65歳までの雇用・労働が定着し、65歳以降の就業も進んでいる。意欲ある高齢者が、年齢にかかわらず生涯現役で活躍し続けられる環境を整備することは、個人の職業生活における希望を実現するとともに、人生100年時代を豊かなものにする上で大きな意義を有する。同時に、労働力人口の減少が進む中において、企業の生産活動を維持・向上させるという観点からも、その重要性は一層高まっている。

当機構においても、プロジェクト研究「多様な人材と活躍に関する研究」の主要な柱の一つとして、「人口減少下における高齢者の多様な就業・キャリアと人事労務管理に関する研究」を位置づけている。本資料シリーズは、高齢者の活躍の場を広げる制度を早い段階から積極的に導入してきた先進的な企業を対象に実施したヒアリング調査の結果をまとめたものである。こうした企業における人事労務管理制度を、60代前半の従業員を対象としたものと65歳以降の従業員を対象としたものに分けて詳細に把握することで、高齢期における働き方や処遇、役割の違いが、どのように制度として設計・運用されているのかを明らかにしている。これらの結果は、現在または今後同様の課題に直面する企業にとって有益な情報を提供するとともに、高齢者がより生き生きと働くための労働政策のあり方について、多くの示唆を与えるものと期待される。

本資料シリーズが企業経営者、人事担当者、労働者、政策担当者をはじめ、高齢者の雇用・就業問題に関心のある国民の皆さまに広く活用され、高齢者の就業の促進、さらには生涯現役社会の実現に資することができれば幸いである。

2026年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 藤村博之

執筆担当者（執筆順）

氏 名	所 属	担 当
もりやま ともひこ 森山 智彦	労働政策研究・研修機構 副主任研究員	序章～第 5 章、 ケース記録
ちよう かけつ 張 佳潔	労働政策研究・研修機構 アシスタントフェロー	ケース記録

目 次

序章 研究目的	1
第1節 研究背景、目的	1
第2節 方法	3
第1章 高齢者雇用制度の概要、制度変更の背景	4
第1節 高齢者雇用制度の概要	4
第2節 制度変更の背景	5
第2章 60代前半の人事労務管理	6
第1節 60歳前後の仕事内容の変化、役職定年	6
第2節 60代前半の処遇、評価制度	7
第3節 再雇用制度を併用している企業における再雇用者の労働条件と処遇	8
第4節 小括、考察	9
(1) 小括	9
(2) 基本給を下げる理由	10
(3) なぜC社はシームレスな賃金・評価制度を実現できたのか	11
第3章 60代後半以降の人事労務管理	12
第1節 60代後半以降の雇用条件、契約期間、雇用形態、70歳を超える雇用の有無 ..	12
第2節 60代後半以降の仕事内容、勤務時間	13
第3節 60代後半以降の処遇・評価	14
第4節 小括、考察	15
(1) 小括	15
(2) 60代後半以降は60代前半と何が違うのか	16
第4章 高齢者の就労・キャリアの支援体制と課題	17
第1節 リスキリング、キャリア支援	17
第2節 健康管理、安全対策	18
第3節 今後に向けて課題視している事項	19
第4節 小括	21
第5章 主な発見	22

参考文献	24
資料編	25
A 社	26
B 社	34
C 社	40
D 社	45
E 社	50
F 社	56
G 社	60
H 社	67

序章 研究目的

第1節 研究背景、目的

日本の高齢者の就業率は、近年一段と高まっている。2025年の就業率は、60-64歳が74.9%、65-69歳が54.5%、70-74歳が36.2%、75歳以上が12.6%である（総務省統計局「労働力調査」）。この高い就業率を生み出している要因は、供給側、需要側双方にある。前者に関しては、年金支給開始年齢の引き上げとともに、就労意欲の高さが挙げられる¹。

しかし、労働者の意欲の高さだけで、就業率の高さを説明することはできない。同時に、高齢者を受け入れる需要側の体制が整っていること、すなわち企業による高齢者雇用の受け皿としての対応が不可欠である。こうした企業側の対応を後押ししてきたのが、高年齢者雇用安定法をはじめとする高齢者雇用関連の法制度である。とりわけ、高齢期における雇用確保を企業に求めてきた法律が、企業の人事制度や雇用慣行に継続的な影響を与え、就業率の向上にもつながった（山本 2008、Kondo and Shigeoka 2017、佐藤・深堀・樋口 2020、森山 2026）。企業が自発的に高齢者雇用に拡大してきた側面はあるものの、その背景には、法律による明確な方向づけが存在している。現在（2026年3月時点）の高年齢者雇用安定法の枠組みでは、企業は65歳までの希望者全員に対する雇用確保措置を講じることが義務づけられていることに加えて、70歳までの就業機会確保についても努力義務が課されている²。

こうした制度的対応の影響は、高齢者雇用の量的拡大にとどまらず、質的な変化も伴っているとされる（今野 2014、藤波・鹿生 2020、藤波・鹿生 2025）。とりわけ60代前半を中心に、高齢者雇用が、従来の福祉的な雇用から、企業の業務遂行に実質的に貢献する人材としての活用、いわば戦力化へと徐々にシフトしている。このように高齢者に期待される役割や業務内容も変化しており、就業率の上昇は、こうした雇用の質の転換と並行して進んできたと考えられる。

もっとも、高齢者の就労が量・質の両面で進展する中で、企業側には様々な課題が生じている。具体的には、雇用維持に伴う人件費負担、仕事や役割の配分、高齢期におけるモチベ

¹ 就労意欲の高さを示す一つとして、希望する引退年齢の高さがある。内閣府「令和6年度高齢社会対策総合調査（高齢者の経済生活に関する調査）」によると、「何歳ごろまで収入を伴う仕事をしたいか」という問いに対して、「65歳くらいまで」と回答した割合が23.7%と最も多く、「働けるうちはいつまでも」（22.4%）、「70歳くらいまで」（20.0%）、「75歳くらいまで」（13.7%）、「80歳くらいまで」（5.3%）と続いている。また、金銭的な理由だけでなく、非金銭的な理由によって就労する高齢者の多さが、就労意欲の高さの一要因として指摘されている。同調査によると、収入を伴う仕事をしている主な理由として、最も多かったのは「収入のため」（55.1%）だが、「働くのは体によいから、老化を防ぐから」（20.1%）や「自分の知識・能力を生かせるから」（12.4%）、「仕事が面白いから」（4.8%）、「仕事を通じて友人や仲間を得ることができるから」を挙げる人も少なくない。特に女性ほど、また年齢が高い人ほど、非金銭的理由で働いている人が多い。

² 65歳までの希望者全員に対する雇用確保措置として、65歳未満の定年を定めている事業主は、①65歳までの定年年齢の引き上げ、②希望者全員を対象とする65歳までの継続雇用制度の導入、③定年制の撤廃のいずれかを講ずることが義務づけられている。また、70歳までの就業確保措置として、①70歳までの定年年齢の引き上げ、②定年制の廃止、③70歳までの継続雇用制度の導入、④70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入、⑤70歳まで継続的に社会貢献事業に従事できる制度の導入、のうちいずれかを講ずることが努力義務とされている。

ーションの維持、若年・壮年層への影響、健康管理や安全面への配慮、リスクリングや技能更新への対応などが課題として想定される。

こうした課題に対して、企業はどのようなアプローチで対応を試みているのだろうか。この問題に関連した量的な調査研究は一定程度蓄積されている（労働政策研究・研修機構 2020、高齢・障害者雇用支援機構 2023 など）。しかし、企業が実際にどのような工夫や判断を通じてこれらの課題に対応しているのかについて、制度の運用や現場での実態を質的に捉えた調査研究は多くない³。

さらに、もう一つの重要な論点として、60歳以降の働き方や雇用のあり方は一様ではない点が挙げられる。制度上は「高齢者」と一括して扱われることが多いが、実際には、60代前半と65歳以降とでは、期待される役割や処遇、働き方が大きく異なる可能性がある（森山・労働政策研究・研修機構 2022）。高齢者雇用を実態に即して理解するためには、年齢層の違いに着目し、企業の対応を丁寧に捉える必要がある。

そこで本研究では、60歳以降の高齢者雇用を一様に捉えるのではなく、60代前半と65歳以降という年齢層の違いに注目しながら、ヒアリング調査を通して、企業の対応の実態を明らかにすることを目的とする。具体的には、図表序-1に示した項目を中心に把握することで、高齢者の雇用条件や仕事内容の変化、処遇、働き方の実態、具体的な企業の対応を質的な視点から検討する。

図表序-1 ヒアリング調査のポイント

1	高齢者雇用制度変更の背景
2	60代前半の人事労務管理 仕事内容、処遇・評価制度、再雇用制度の併用
3	60代後半以降の人事労務管理 雇用条件、契約期間、仕事内容、労働時間、処遇・評価制度
4	その他 リスクリング、キャリア支援、健康管理・安全対策、今後の課題

構成は次の通りである。本章第2節では、調査対象企業の選定方法と概要を説明する。第1章では、調査対象8社における高齢者雇用制度の新旧の変化とその背景を述べる。第2章では、60代前半の人事労務管理に焦点を当て、65歳定年または定年廃止の制度下における仕事内容や処遇、再雇用制度との併用状況についてまとめる。第3章では、60代後半以降の人事労務管理に焦点を当て、雇用条件や仕事内容、勤務形態、処遇について比較検討を行なう。第4章では、高齢従業員を対象としたリスクリングや健康・安全対策、企業から見た今

³ もちろん質的な調査研究が全くないわけではない。例えば、労働政策研究・研修機構（2011）や三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社（2023）といった調査報告の例がある。また、高齢・障害・求職者雇用支援機構は、高齢者雇用に関して特徴的な取り組みを実施している企業の事例を数多く収集している。

後の課題について、特徴的な事例に言及する。最後に第 5 章で、調査結果から得られた主な発見事項をまとめる。

第 2 節 方法

本研究の対象は、高齢者雇用に関して先進的な取り組みを行なっている企業とした。具体的には、65 歳定年制や 70 歳までの希望者全員の雇用、定年廃止など、法律で定められた範囲を超えて、高齢者の就労機会を制度的に提供している企業とした。調査対象の選択の際は、同様の属性を持つ企業に集中しないよう、産業（製造業とサービス業）、企業規模（大企業と中小企業）、地域（三大都市圏とその他）がなるべく分散するように考慮し選定した。調査は 2023 年 7 月 4 日から 2025 年 5 月 16 日にかけて行い、合計 8 社から事例を聞き取ることができた。1 社目の聞き取りを始めてから 8 社目の聞き取りが終わるまで 2 年間ほどかかっているが、この間に高齢者雇用に関連する法制度は変更されていない。また初期に調査を実施した企業においては、同様の制度が 2025 年にも運用されていることを確認している。そのため、この 2 年間の差が調査結果に大きく影響したとは考えにくい。

図表序-2 は、調査対象企業 8 社の概要を示したものである。A 社、B 社、C 社は都市圏に本社があり、従業員数が 1000 人を超える大企業である。A 社、C 社は製造業であり、事業所数も多い。B 社は情報通信業の会社であり、事業所は本社の 1 カ所のみである。他の 5 社は、本社が地方に位置している。製造業の E 社と陸運業の G 社は、従業員数 1000 人以上の大企業である。D 社、F 社、H 社は、従業員数が 150 人～350 人程度の中小企業である。

平均年齢は、都市圏の 3 社に比べると、地方圏の 5 社はやや高く、40 代後半である。また、従業員全体に占める 60 歳以上の割合は、企業によってかなり異なる。A 社、B 社が 1% とかなり低いのに対して、F 社、G 社、H 社は 15%～26% と高い。

図表序-2 調査対象企業の概要

	調査日	産業	事業所数	従業員数	地域	平均年齢	60歳以上の割合
A社	2023/7/4	製造	10箇所以上	1000人以上	都市（近畿）	42歳	1%
B社	2023/10/30	情報通信	1箇所	1000人以上	都市（関東）	37.5歳	1%
C社	2024/7/31	製造	100箇所以上	1000人以上	都市（近畿）	38歳	10%
D社	2024/9/11	情報通信	10箇所	約140人	地方（北陸）	40代後半	7%
E社	2024/9/12	製造	約30箇所	約1000人	地方（中部）	46歳	3%(65歳以上)
F社	2024/9/26	運輸	4箇所	約150人	地方（近畿）	男性43歳、女性 46歳	23%
G社	2025/5/15	陸運	不明	1000人以上	地方（中国）	48歳	15%
H社	2025/5/16	福祉	7箇所	約350人	地方（九州）	48歳	26%

第1章 高齢者雇用制度の概要、制度変更の背景

第1節 高齢者雇用制度の概要

まずは、調査対象企業における高齢者関連の雇用制度の概要を確認しよう。対象8社すべてが、ある段階で定年制度や再雇用制度の改革を経験している。図表1-1は、各社の旧制度と新制度について、年齢層別（60代前半、60代後半、70歳以上）に示したものである。

旧制度について見ると、60代前半は、F社を除いて、再雇用制度により広く雇用継続の機会が提供されていたが、60代後半になると、雇用継続のあり方は限定的になっている。旧制度では、希望者全員の再雇用を実施している企業は一部にとどまり、多くは基準該当者のみを対象とする運用であった。また、企業によっては制度自体を設けていないケースや66歳を再雇用の上限年齢としているケースも見られた。70歳以上の就業継続の機会はさらに限定され、制度的にも実務的にも雇用の対象外とされるケースや厳格な基準に該当した者のみの再雇用を認めていた。

図表1-1 調査対象企業における高齢者雇用制度の概要

	旧制度			新制度			新制度の運用開始年
	60代前半	60代後半	70歳以上	60代前半	60代後半	70歳以上	
A社	再雇用	再雇用（基準該当者のみ）	×（制度なし）	65歳定年 or 再雇用	再雇用（基準該当者のみ）	再雇用（基準該当者のみ）	2023年
B社	再雇用	×（該当者なし）	×（該当者なし）	65歳定年 or 再雇用（2種類）	再雇用（これまで該当者なし）	×（該当者なし）	2020年
C社	再雇用	再雇用（基準該当者のみ）	再雇用（基準該当者のみ）	65歳定年	再雇用	再雇用（基準該当者のみ）	2021年、2024年
D社	61歳定年+再雇用	再雇用	再雇用	65歳定年	再雇用	再雇用	2009年、2016年
E社	再雇用	×（制度なし）	×（制度なし）	65歳定年	再雇用（基準該当者のみ）	×（制度なし）	2017年
F社	65歳定年	再雇用（基準該当者のみ）	再雇用（基準該当者のみ）	定年廃止	定年廃止	定年廃止	2017年
G社	再雇用	再雇用（年齢上限66歳）	×（制度なし）	65歳定年	再雇用（基準該当者のみ）	再雇用（基準該当者のみ）	2010年、2017年、2024年
H社	×（該当者なし）	×（該当者なし）	×（該当者なし）	65歳定年	再雇用（年齢上限なし）	再雇用（年齢上限なし）	2007年

注：括弧無しの「再雇用」は、希望者全員を対象とする再雇用制度のことを意味している。

新制度の下では、60代前半は、F社が定年制度を廃止し、その他の7社は65歳定年制を採用している。A社、B社に関しては、65歳定年と再雇用制度を併用し、従業員がいずれかを選択できる制度設計になっている。60代後半も、雇用継続の選択肢が拡大している。旧制

度では限定的であった再雇用について、新制度の下では制度として位置づけられるケースが増えている。その上、8社のうち4社（C社、D社、F社、H社）は、60代後半も継続雇用者を選抜する基準を設けず、希望者全員が働き続けられる制度へと改革している。さらには、70歳以上についても就業継続に関する制度的枠組を導入した企業が増えている。A社、C社、G社のように基準該当者のみの再雇用枠を導入している企業もあれば、D社、F社、H社のように、実質的に雇用の年齢上限を設けていない企業もある。全体として、70歳以上は依然として例外的な位置づけではあるが、より高い年齢まで働き続けられる制度の導入が進んでいることが見て取れる。

第2節 制度変更の背景

このように、高齢者の就労機会を拓げる雇用制度へと改定した背景として、8社すべてに共通するのは、人手不足への対応である。とりわけ、業務内容が個人に蓄積された知識や経験、ノウハウといった人的資本に強く依存している職務ほど、人材確保が困難であることが指摘されている。高度な専門知識や長年の経験を有する人材の新規採用は容易ではなく、こうした人材を社内に留める必要性が強く認識されている（A社、D社）。また、従業員構成において50代の比率が高い企業では、将来的な人材不足を見据え、早い段階から高齢期の就業継続に向けた準備を行なう必要があるとの認識の下、制度整備を進める企業もある（B社、E社）。

事業拡大や競争力の維持という経営上の要請も、制度変更を後押しする要因となっている。特に、自社の製品やサービスに関する過去の商品知識や専門技能が事業運営においても欠かせない企業においては、高齢者の継続就業が競争力を維持する上で重要な役割を果たすと考えられている（B社、F社）。同時に、業務知識・情報・技能の継承も重要な背景要因である。長年の業務経験を通じて蓄積された暗黙知や実践的な技能は、短期間で代替できるものではなく、若年・中堅層への円滑な継承を実現するためには、高齢者が一定期間就業を継続することが有効とされている。

従業員側のニーズへの対応も制度変更の一因となっている。具体的には、長期間にわたりモチベーションを維持しながら働くことができる環境や、年齢にかかわらず第一線で活躍できる環境を求める声が高まっており、企業側もこうしたニーズを踏まえた制度設計を行う必要性を感じている。

加えて、業績が堅調なことも多くの企業で共通している。経営状況に一定の余裕があることで、人件費や制度運用に伴うコストを捻出しやすくなり、制度改定に踏み切りやすい状況が生まれている。また、一部の企業では、トップマネジメントの判断によって、高齢者雇用の拡充や制度変更が迅速に決定されたケースも見られる。

第2章 60代前半の人事労務管理

第1節 60歳前後の仕事内容の変化、役職定年

次に、60代前半の人事労務管理に注目したい。前述の通り（図表1-1）、調査対象の8社すべてが65歳定年または定年廃止を採用しており、A社とB社だけが60代前半を対象とした再雇用制度を併用している。ここではまず、65歳定年または定年を廃止した制度下における60歳前後の仕事内容の変化や役職定年の有無について見ていきたい。

図表2-1からは、8社すべてにおいて、60歳前後で仕事内容に大きな変化は生じていないことが読み取れる。ただし、企業によっては、60歳を一つの節目として、仕事内容や役割を調整するケースも見られる。A社では、60歳以前のリーダー業務から後進のフォローアップや育成を中心とした役割へと比重を移す運用が行われている。業務内容そのものが大きく断絶するわけではないが、これまで担ってきた専門的業務の経験を活かしつつ、若手・中堅社員への技術継承や助言といった役割が明確に位置づけられている。B社では、職務内容自体は基本的に継続されるものの、業務範囲や責任の置き方に一定の調整が加えられている。具体的には、ライン管理職が管理職から外れた場合、管理職以前に携わっていた仕事に戻り、マネジメント業務からは距離を置く形を取ることが多い。また、開発職に関しては、60歳以前と同じ業務を担いながらも、責任は軽減される。これにより、専門性を維持しつつ、負担の調整が図られている。

このように、60歳前後における仕事内容は変わらないケースが多いが、役職定年については、企業によって様々である（図表2-2）。60歳を役職定年に定め、それ以降は管理職から離れる制度設計にしている企業（A社、E社、H社）がある一方で、役職定年自体を設けていない企業（B社、F社、H社）もある。ただし後者に関して、B社とF社、H社で事情が異なる。B社は、これまで役職定年を迎える従業員がいなかったため、設ける必要がなかった。今後該当する従業員が増えてくる見込みがあるため、役職定年も検討する考えがある。他方、F社とH社は、人材の流動性が高く、転職や中途採用が一般的な業界に属している点が主な理由となっている。比較的高い年齢層の中途採用も少なくなく、年齢を基準に一律に役職を外す制度は、実態にそぐわないと考えられている。

役職定年制を廃止したC社、1年更新の役職任期制を採用しているD社の試みは興味深い。C社が役職定年を廃止したのは、全社統一的に、年齢を基準とした人事労務管理を無くしたことの 일환である。C社は中長期的に展開してきた人事改革の方針として、年齢などの属性では無く、成果を重視した労務管理の導入を進めてきた。そのため、年齢で一律に役職の登用や解除を決定することは会社の方針に合わなくなり、最適人材を役職者として配置することを追求した結果が、役職定年の廃止へと至った。

D社が1年更新の役職任期制を採用しているのは、最適な人材配置と若手登用を状況に応じて柔軟に行うという狙いがある。役職を長期に固定せず、定期的に見直すことで、事業環

境や業務内容の変化、個々の能力や役割の変化に応じた役職配置を可能としている。事業所や部門によっては人手不足が続いており、本来役職を担うことが想定される次世代人材が十分に育っていない。このため、現時点では現任者が役職を継続して担える制度としている。同時に、役職任期を区切ることにより、ポストが特定の人によって恒常的に占有されることを防ぎ、若手・中堅層に役職を担う機会を提供することができる。この仕組みは、年齢や勤続年数にとらわれない登用を促すと同時に、組織全体としての活性化や人材育成にも資するものと位置づけられている。

図表2-1 60歳前後の仕事内容の変化

A社	変更なし（ただしリーダーからフォロワーへややシフト）
B社	①ライン管理職：管理職から外れた場合、仕事内容を変更 ②開発：基本的に60歳以前と同じ業務だが、責任の度合いを軽減。
C社	変更なし
D社	変更なし
E社	変更なし
F社	変更なし
G社	変更なし
H社	変更なし

図表2-2 役職定年の有無

A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社
60歳	無し	廃止	1年更新の役職任期制	60歳	無し	60歳	無し

第2節 60代前半の処遇、評価制度

次に、65歳定年制または定年廃止下における60歳前後の基本給の変化や60代前半の従業員への処遇や評価制度をみよう。図表2-3は、調査対象8社の60歳前後の基本給の変化や60歳以降の賃金決定に対する適用制度、評価制度、賞与についてまとめたものである。

まず、A社、B社、G社を除く5社は、60歳前後での賃金減はなく、60歳時点の給与水準や賞与を維持している。ただしこのうち、D社の60歳以降の基本給は固定額が支払われている。D社を除く4社は、60歳以降も60歳以前と同じ賃金制度や評価制度を原則として適用しており、制度の切り替えは見られない。D社も60歳以降に適用される賃金制度は60歳以前と同様だが、60歳以降は定期昇給を停止している。評価制度も60歳以前とは若干変更し、賞与のみに反映させる形をとっている。

他方、A社、B社、G社では、65歳定年制を採用しつつ、60歳を超えると、賃金は60歳

到達時の 7～8 割程度に低下する。3 社ともに基本給を規定する制度は、60 歳以前と同じ制度を用いており、運用によって賃金を下げている。評価制度も B 社、G 社は 60 歳までと同じものを適用しているのに対して、A 社は 60 歳までとは異なり、賞与のみに評価を反映する形に変えている。賞与は、A 社、B 社では基本給と同様に 60 歳以前よりも下がるが、G 社は 60 歳以前と同月数が支給される。これら 3 社が、65 歳定年にも関わらず、どのような理由を持って 60 歳を境に賃金を下げているかについては、後の第 4 節で詳しく述べることにしたい。

図表 2-3 60 代前半の基本給、評価制度、賞与

	基本給		評価制度	賞与
	60歳前後の変化	60歳以降の適用制度		
A社	60歳到達時点の70%	60歳以前と同じ職能資格制度を適用	あり（賞与のみに反映）	60歳以前の70%
B社	60歳到達時点の8割程度	60歳以前と同じ制度（グレード給+役割給）を適用	7段階評価（役割給と賞与に反映）	60歳以前の約半額
C社	60歳時点の給与水準を維持	60歳以前と同じ職能資格制度を適用	60歳以前と同じ制度を適用（能力評価を昇格・昇給に、成果を賞与に反映）	60歳以前と同月数分
D社	60歳時点の給与水準を維持。固定額。	60歳以降は定期昇給を停止	あり（賞与のみに反映）	60歳以前と同月数分
E社	60歳時点の給与水準を維持	60歳以前と同じ制度（年齢給+能力給）を適用。ただし年齢給は48歳以降頭打ち。	60歳以前と同じ制度を適用（成果の評価を賞与、昇給、昇格に反映）	60歳以前と同月数分
F社	60歳時点の給与水準を維持	60歳以前と同じ制度（基本給+役職給+職務手当等）を適用	60歳以前と同じ制度を適用（評価を賞与、昇級に反映）	60歳以前と同月数分
G社	60歳到達時点の8割程度。65歳まで固定額。	60歳以前と同じ制度（職種別賃金）を適用。ただし、60歳前後で等級を変更。	60歳以前と同じ制度を適用（評価を賞与（現業職）、または賞与と月給（総合職）に反映）	60歳以前と同月数分
H社	60歳時点の給与水準を維持	60歳以前と同じ制度を適用	60歳以前と同じ制度を適用（評価を賞与、昇給に反映）	60歳以前と同月数分

第 3 節 再雇用制度を併用している企業における再雇用者の労働条件と処遇

A 社と B 社は、60 歳時点で 65 歳定年か再雇用制度のどちらかを、主に従業員の希望によって選択することができる。65 歳定年を選んだ際の働き方や処遇については、既に述べた通りである。本節では、再雇用制度を選んだ場合の労働条件などを見ていこう（図表 2-4）。

2 社ともに、再雇用制度は、家庭や本人の希望など何らかの理由により柔軟な働き方を選択したい従業員を念頭に置いた制度設計になっている。ただし A 社では、60 歳時の評価が低い下位 1 割程度の従業員も、60 歳以降は再雇用のキャリアを歩む設計になっている。A 社では、60 歳以降に短日数や短時間勤務を希望した場合、再雇用制度を選ぶことになる。一方

B社は、再雇用を選んだ場合も、フルタイムで働くか短時間勤務とするかを選ぶことができる。2社とも、仕事内容や部署は大きく変化しないものの、短日数・短時間勤務となれば、必然的に、仕事の負担や責任もより軽いものへと変えるケースもしばしば生じる。

柔軟な働き方や仕事面の負担を軽減することと引き換えに、60歳前後の賃金の下げ幅は、2社ともに大きくなる。前述の通り（図表2-2）、A社とB社は、65歳定年を選択しても60歳前後で賃金が7、8割に減額されるが、再雇用を選んだ場合は、より大きく減額される。そして、60歳以降の再雇用者の賃金は、60歳までの職歴（A社）や職種（B社）に規定されている。同時に、2社ともに、再雇用者に対しても、評価制度を導入し、賞与等に反映させている。雇用形態や働き方に関わらず、意欲的に仕事に取り組むことを喚起するためである。

1つ留意しておきたい点として、A社、B社以外の6社がこのような柔軟な働き方を可能とする制度を設けていないわけではない。6社では、60歳以前も含めて対象とする短時間勤務制度などを、60歳以降にも継続して適用している。つまり、制度の適用対象を60歳前後で変えていないだけである。それに対して、A社とB社は60歳時点でどちらの働き方にするかを、従業員が選択できる点に特徴がある。

図表2-4 60代前半の再雇用者の対象、労働条件、処遇

	A社	B社
対象	・柔軟な働き方を希望した従業員 ・第一定年（60歳）時の評価が低い（10%程度）従業員	・嘱託再雇用制度A（主に事務業務） ・嘱託再雇用制度B（主に開発業務）
勤務時間	・週2,3日勤務がデフォルト。 ・一日3.5～8時間から選択。	フルタイム勤務、短時間勤務の両方を選択可
給与	60歳到達時の賃金（グレード）+労働時間により決定	・再雇用前の職位に関わらず固定給。 ・給与額は、制度A<制度B
評価制度	7段階評価	5段階評価
昇級、降級	あり	なし
賞与	10万～20万（評価結果を反映）	評価が3の場合は、半期に1ヶ月分。評価が1上がると、1万円増額。

第4節 小括、考察

(1)小括

本章では60代前半の人事労務管理について、8社の共通点や違いをまとめた。調査結果をもとに、8社を3つの類型にまとめたい。

- ① C社、E社は、65歳定年制を採用し、60歳前後においても仕事内容、役割、処遇、評価制度の連続性を強く維持している類型と位置づけられる。2社ともに、企業規模が大きく、過去には日本的雇用慣行の特徴が強く見られる制度を採用してきたが、そこから働き方をシフトしてきている。この企業群は、60代前半を明確に中核的戦力として位置づけ、年齢による制度的な分断を最小限に抑える人事管理を志向しているタイプといえる。

② D 社、F 社、H 社は、60 代前半を中核的な戦力として活用しつつ、役職や配置を柔軟に見直すことによって人材活用を行っている類型と位置づけられる。3 社はいずれも中小企業であり、人材の流動性が高く、他の業界と比べても人手不足の影響を受けやすい。そのため、年齢に依らない採用や配置が常態化しており、状況に応じて柔軟に対応できる体制を維持しておく必要があると考えられる。

③ A 社、B 社、G 社は、65 歳定年制を導入しつつ、60 代前半の働き方を再設計する類型と位置づけられる。この企業群は、60 代前半を引き続き戦力として活用しつつ、役割や処遇については 60 歳を一つの節目として再設計している点が共通している。3 社ともに、60 歳前後で仕事内容そのものが大きく変わることは少ないが、責任の範囲や役割の比重、等級、賃金水準に調整が加えられている。

さらに、A 社と B 社では、65 歳定年制と再雇用制度を併用し、60 歳到達時点でどちらかを選択できる仕組みを採っている。再雇用制度は主には柔軟な働き方を志向する従業員向けのものだが、60 歳時の評価が顕著に低い従業員が 60 歳以降に進むキャリアと位置づけている場合もある。再雇用を選んだ場合は、勤務時間を柔軟に選べる代わりに、60 歳時の賃金の減額率が高く設定されている。また、再雇用を選んだ場合も、評価制度は適用され、主に賞与に反映される。

(2) 基本給を下げる理由

次に、65 歳定年制を採用し、60 歳前後で雇用形態に変化がないにも関わらず、賃金水準が引き下げられている 3 社（A 社、B 社、G 社）に焦点を当てる。この 3 社は、どのような理由によって賃金低下を説明し、従業員からの納得を得ようとしているのだろうか。

A 社と B 社では、共通して役割や責任の変化に基づく調整として説明がなされている。両社とも、60 歳到達を契機に役職から外れる、あるいは役割の再査定が行われることにより、担う責任の範囲や負担が軽減される点を賃金低下の主な根拠としている。また、過去の裁判例において一定の減額が社会的に許容されていることや、公務員給与の水準を参照していることなどを根拠として、賃金減額の妥当性を補強している。さらに、現在の賃金低下幅は、以前の制度と比べて抑制されていることから、従業員の間では相対的に前向きに受け止める意見が多いとされている。

他方、G 社の説明はやや異なる。G 社では、定年延長を単独で実施するのではなく、契約社員の正社員化や退職金制度の見直しと併せて、三位一体の制度改正として実施している。この大規模な制度改正の中で、賃金減額は、定年延長を実現するための前提条件であると同時に、賃金カーブの適正化や若年層の賃上げ原資を確保するために必要な措置として位置づけられている。また、この賃金引下げは役職定年とは連動しておらず、対象者に対して一律に適用されている。すなわち G 社では、個々の役割や責任の変化に基づく調整というよりも、世代間のバランスや制度全体の持続可能性を重視した観点から、賃金引下げを実施している。

(3)なぜC社はシームレスな賃金・評価制度を実現できたのか

調査対象の8社の中で、C社は非常に特徴的な制度改革を重ねてきた企業である。C社は、非常に規模の大きい企業であり、過去には日本的雇用慣行の特色が色濃い人事制度を採用していた時期もあった。しかし現在では、年齢をはじめとする属人的な要素を基準とした人事労務管理を廃し、成果を基準とする労務管理を徹底している。その結果、役職定年は廃止され、60歳前後においても処遇や適用される制度に変更は生じていない。では、C社はいかにして、このような年齢による区切りのないシームレスな賃金・評価制度を実現することができたのだろうか。

その背景には、主に三つの要因があると考えられる。第一に、成果主義を重視する企業風土が定着している点が挙げられる。C社では、年齢や勤続年数に基づいて評価されるよりも、成果に基づいて評価される方が従業員の納得感が高いという考え方が共有されている。そのため、60歳という年齢を理由に処遇が変わる制度は、もはや企業風土にそぐわないものとなっている。第二に、管理職登用を厳選している点である。C社では、管理職ポストが安易に拡大されることはなく、成果を踏まえた登用や離任が行われている。その結果、役職の解除を年齢で区切る必要性が無くなった。第三に、トップによる明確な判断と方針の存在が大きい。経営トップは、会社の成長を支えてきたベテラン世代の経験や能力を引き続き活用することを重視したため、年齢を理由に役割や処遇を切り下げることは避けるべきだと判断した。また、総額人件費の増加を抑制することよりも、人材への投資を優先するという判断の下で、賃金・評価制度のシームレス化が進められてきた。

第3章 60代後半以降の人事労務管理

第1節 60代後半以降の雇用条件、契約期間、雇用形態、70歳を超える雇用の有無

次に、60代後半以降の人事労務管理について見ていこう。図表3-1は、調査対象8社の60代後半以降の雇用条件、契約期間、雇用形態をまとめたものである。前に示した図表1-1の通り、定年を廃止しているF社を除く7社では、60代後半以降の雇用を可能とする制度として、再雇用制度を採り入れている。そのうち5社は、再雇用に際して一定の基準を設け、それを満たした従業員に限定して雇用している。雇用継続の可否を判断する基準は、複数の観点を組み合わせた運用が行われている。具体的には、健康状態、業務遂行能力、会社や部門における必要性などが判断材料として挙げられており、形式的な年齢基準ではなく、実務的且つ個別的な判断が重視されている。他方、C社とD社は、65歳以降も本人が就業継続を希望すれば原則として雇用が継続される仕組みが採られている。C社は、年齢ではなく成果に基づいた労務管理を徹底していることがここにも反映されている。D社は、人手不足や過去から引き継がれている社内風土を反映し、年齢上限を設けずに希望者全員を継続雇用する形をとっている。

このように、65歳以降は雇用条件の基準を設ける企業が相対的に多い中で、希望者全員を雇用し続ける企業もあるが、契約期間や雇用形態の面では、F社以外の7社が概ね同様の対応を採っている。7社のうち、G社は契約の単位を半年更新として、それ以外は1年更新としている。また、7社すべてが65歳以降は嘱託社員として雇用している。定期的に契約を更新する形式を通じて、本人の状況や業務負担、組織のニーズを確認しながら雇用継続の可否に柔軟に対応できる仕組みが一般的である。

さらに、70歳以降の雇用についても、E社やこれまで該当者がいなかったB社を除いて、可能な制度を採っている（図表3-2）。ただし、C社が余人を持って代え難い人材のみ、G社が健康面の条件をより厳格化としているように、再雇用の基準は60代後半にも増して厳しくしている。適用する契約期間や雇用形態については、6社ともに、70歳以降も60代後半と同様である。

図表3-1 60代後半における雇用条件、契約期間、雇用形態

	雇用条件	基準	契約期間	雇用形態
A社	基準該当者のみ	一定以上の評価を得ていると会社が認め、且つ本人に働く意向のある者	1年更新	嘱託
B社	基準該当者のみ	現場の推薦と本人の意向に基づいて決定	1年更新	嘱託
C社	希望者全員		1年更新	嘱託
D社	希望者全員		1年更新	嘱託
E社	基準該当者のみ	健康状態 + 業務遂行能力	1年更新	嘱託
F社	希望者全員		無期雇用	正社員、パート社員
G社	基準該当者のみ	健康状態 + 安全面・勤務態度	半年更新	嘱託
H社	基準該当者のみ	健康状態	1年更新	嘱託

図表3-2 70歳を超える雇用の可否

A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社
可能	不明	可能（余人を持って代えがたい人材のみ）	可能	原則不可能	可能	可能（健康面の条件をより厳格化）	可能

注：B社が「不明」なのは、これまで該当者がおらず検討の必要性がなかったため。

第2節 60代後半以降の仕事内容、勤務時間

図表3-3は、60代後半以降の従業員の仕事内容と労働時間を表したものである。前述の通り、多くの企業が65歳を境に再雇用に切り替えるものの、仕事内容は65歳到達時と大きく変わらない。D社では、仕事内容自体を維持しつつ、作業量を軽減する対応が取られている。全体として、65歳以降においても、それまでに蓄積された経験や知識を活かした業務遂行が前提とされている。

労働時間については、企業ごとに柔軟な選択肢が用意されている。8社すべてが、フルタイム勤務だけでなく短時間勤務や短日数勤務を組み合わせた複数の勤務形態を選択できる制度を設けている。具体的には、1日あたりの労働時間を3.5時間から8時間の範囲で選択可能とする企業や、フルタイム勤務と短時間勤務のいずれかを選択できる企業、さらにフルタイム・短日数・短時間など複数類型を設ける企業が確認できる。また、H社のように、労働時間を本人の希望を優先して決定している企業も見られる。

前述の契約更新の単位と併せて考えると、65歳以降は、画一的な設定ではなく、個々の健康や生活状況、業務内容に応じて、短期的かつ柔軟に働き方を調整できる仕組みが広く採用されている。

図表3-3 60代後半以降の仕事内容、労働時間

	仕事内容	労働時間
A社	65歳到達時と同様。	一日3.5～8時間から選択。
B社	65歳到達時と同様。	フルタイム勤務 or 短時間勤務
C社	65歳到達時と同様。	フルタイム or 個別設定型
D社	65歳到達時と同様。作業量は軽減。	フルタイム勤務 or 短時間勤務
E社	65歳到達時と同様。	4種類（フルタイム、短日数、短時間など）
F社	65歳到達時と同様。	週3日以上、1日4時間から選択可
G社	65歳到達時と同様。	3種類（フルタイム、短日数、短日数&短時間）
H社	65歳到達時と同様。	本人希望により決定

第3節 60代後半以降の処遇・評価

次に、図表3-4は、各社における65歳以降の基本給を決定する制度、評価制度、賞与についてまとめたものである。定年を廃止したF社は、当然ながら65歳以前と同様の制度を65歳以降も適用しており、65歳前後で特に変化はない。H社も同様である。H社は、65歳以降は1年更新の嘱託社員となり、契約更新時に健康状態が問われるものの、雇用の上限年齢を明確に定めていない。こうした制度設計からみると、本人の就業意欲と一定の健康状態が確保されている限り、事実上、長期の就業継続が可能な点でF社に近い実態にあると整理できる。

他の6社の処遇に関しては、65歳到達後の嘱託社員への転換に合わせて、基本給や賞与の水準を低く設定している。給与や賞与額は下がるものの、年金が支給される年齢のため、両者を併せて十分に生活できる水準に賃金を設定している企業が多い。基本給の支給額は、固定給としている企業（B社、C社）と、職種やグレードに応じて多少の差をつけている企業（A社、D社、E社、G社）に分かれている。評価制度も、D社とG社を除いて65歳以降も継続して実施されている。その理由は、やはり就労意欲を喚起させるためである。ただし、評価結果が処遇に反映される範囲は65歳以前よりも限定的であり、多くの企業は賞与額に多少の差をつけるために活用している。

図表3-4 60代後半以降の基本給、評価制度、賞与

	基本給	評価制度	賞与
A社	グレード+労働時間により決定	あり	評価に応じて変動
B社	固定給	あり	評価に応じて変動
C社	固定給	あり	評価に応じて変動
D社	一律ではないが、全体的には65歳時の約8割。	なし	1ヶ月分
E社	業務種別と過去の経験や役職に応じて決定	あり	評価に応じて変動
F社	65歳以前と同じ制度を適用。	65歳以前と同じ制度を適用	65歳以前と同月数分
G社	職種別時給制	なし	なし（年2回の奨励金あり）
H社	65歳以前と同じ制度を適用。	65歳以前と同じ制度を適用	65歳以前と同月数分

第4節 小括、考察

(1)小括

本章では、8社の調査結果から、60代後半以降の人事労務管理における共通点や違いをまとめた。それを踏まえて、8社を3つの類型にまとめよう。

- ① A社、B社、E社、G社は、65歳以降の雇用について、一定の基準を設け、その基準に該当する者のみを継続雇用の対象とする類型として位置づけられる。基準の内容は企業によって異なるが、主として健康状態、勤務状況、業務遂行能力、同僚からの評価や推薦などが判断材料に用いられている。契約期間は1年更新が基本であり、契約更新の都度、これらの基準に照らし合わせて、労使双方が柔軟に働き方を選択できる体制を取っている。仕事内容は、原則65歳までと同じものを継続するが、負担はやや軽くなる。これらの企業では、65歳以降にも就労機会を提供しつつも、自動的な雇用延長とは位置づけず、企業と本人との合意に基づいて雇用を継続するフェーズとして捉えている。
- ② D社、F社、H社は、実質的に雇用の上限年齢を設けず、希望者全員を可能な限り雇用し続ける類型として位置づけられる。F社は定年廃止を明示しているが、D社とH社も実態はF社に近く、本人の意欲と一定の健康状態が保たれていれば、就業を継続できる仕組みとなっている。ただしD社とH社は、制度的に柔軟な運用ができるよう、契約期間を1年更新とし、更新時に健康状態や本人の意向、業務遂行状況の確認を行っている。人手不足への対応や、経験・技能を有する高齢者の継続活用を重視した制度設計といえる。
- ③ C社は、前節で述べたように、年齢による人事労務管理を廃した制度を採っている。当然

ながら 65 歳以降も例外ではなく、希望者全員を雇用継続の対象としている。雇用の上限年齢も設けず、70 歳以降も余人を持って代え難い人材は継続的に雇っている。一方で、業務内容や勤務形態に関する本人や会社側の意向に柔軟に対応できるよう、契約は 1 年更新とし、基本給は固定給としている。本人の意欲や就業能力が維持されていれば就業を継続できるが、その前提として、年齢にかかわらず統一された成果主義の制度の下で働くことが求められている。

(2) 60 代後半以降は 60 代前半と何が違うのか

では、60 代後半以降の働き方や雇用制度は、60 代前半とどのような違いがあるのだろうか。全体を俯瞰すると、各社ともに、60 代前半と比べて、65 歳以降は、より慎重に、そして選抜基準をより厳格に運用していると言える。60 代前半では、これまでの業務の継続や処遇の連続性が重視される傾向にあったのに対し、65 歳以降では、雇用継続の可否や就業のあり方について、個別判断の比重が一段と高まっている。

その背景として大きいのが、健康リスクの増大と、その予測の困難さである。65 歳以降になると、これまで問題なく働いていた場合であっても、突然健康を損なうケースが一定程度見られるようになる。こうした変化は、企業側だけでなく、本人にとっても事前に予測することが難しい場合が多い。また、65 歳以降の雇用においては、本人の就業意欲や業務遂行能力、これまでの実績に加え、会社や周囲の理解・賛同が得られているかどうか、60 代前半にもまして厳しく問われている。雇用継続は自動的に認められるものではなく、個別の状況を踏まえた判断が前提となっている。こうした違いのため、企業側は、65 歳以降の従業員に対して適切な業務内容や勤務形態を割り当てること自体に難しさを感じている。業務負担や配置、勤務時間の設定などについて、個別対応が必要となる場面が増えている。

以上より、60 代後半以降の働き方や雇用制度は、企業にとっても労働者にとっても、単なる 65 歳までの延長とは異なる性格を持っている。65 歳以降、就業を継続できる人が限られていく傾向が強まるとともに、実際の仕事内容も、より負担の軽い業務へと移っていく段階と捉えられる。

第4章 高齢者の就労・キャリアの支援体制と課題

ここまで、8社の働き方や処遇を規定する制度について、60代前半と60代後半以降に分けて見てきた。次に本章では、就労期間の長期化を支援する制度、具体的には高齢期の就労に向けた教育訓練やキャリア支援制度、健康管理・安全対策に関する取り組みに注目したい。そして、高齢期の就労機会拡大という点で先進的な施策を行っている8社が、現在どのような点を課題視しているのかについて、まとめたい。

第1節 リスキリング、キャリア支援

高齢期の就労に向けた再教育、いわゆるリスキリングとして、B社およびG社が行っている現場業務への復帰を前提とした再教育は、特徴的な取り組みである。両者では、管理職から外れた従業員が、管理職以前に携わっていた業務に再び従事することを想定し、そのために必要な訓練が行われている。内部労働市場でのキャリアの蓄積や異動を前提としているという点で、内部労働市場型リスキリングとでも呼べる取り組みである。

B社では、管理職として長期間業務に従事してきた従業員が、再び開発業務などの専門職に戻る際に、専門技能を過去と同等の水準まで回復させることを目的とした訓練が実施されている。管理職経験によって一時的に実務から離れていたスキルを、再び業務に活用可能な状態にすることが狙いである。同様にG社でも、電車運転士が管理業務等から現場業務へ復帰することを想定した訓練が行われている。安全性が強く求められる業務特性を踏まえ、技能や知識の再確認・再習得を目的とした体系的な訓練として位置づけられている。これら2社ほど具体的な職務復帰訓練の形をとってはいないものの、E社においても、社内での役割転換やキャリアの再構築を支援する取組が見られる。E社では、従業員が自身の将来のキャリアを能動的に構想し、その実現に必要な学習や訓練を選択できる仕組みを整備しており、必要な教育費用を会社が支援することで、社内外での学び直しを後押ししている。こうした取組は、社内での職務転換やキャリアチェンジの可能性を広げる点で、内部労働市場型リスキリングの一形態と位置づけられる。

その他には、リスキリングを推進する取り組みとして、資格取得支援に力を入れている企業もある。D社やF社では、従業員が業務に関連する資格を取得する際に、受講料や受験料などに対する金銭的支援を行っている。これにより、個々の従業員が必要な知識や技能を主体的に習得することを後押しし、業務の幅を広げることが意図されている。またH社では、シニア社員を講師とした社内教育が実施されている。長年の業務経験を有するシニア社員が、社内研修の担い手となることで、実務に根差した知識やノウハウの共有が図られている。この取組は、技能継承の促進に加え、シニア社員自身の役割創出や活躍の場の確保という側面も持っている。

キャリア支援のための取り組みとしては、どのようなものが行われているだろうか。図表

4-1は、60歳以降のキャリアに向けたセミナー等の取り組みを実施している6社の内容について示している。まず特徴的な点として、前述したリスクリングに取り組んでいる企業は、これとキャリア支援策を連動させていることが挙げられる。専門技能の再習得や社内外での学び直しへの費用補助などを通じて、従業員が新たな職務や役割に移行するために必要な能力を獲得できるよう、キャリア支援が組み合わされている。こうした取組は、どのような技能がその後のキャリアに結びつくのかを明示するとともに、従業員自らが能動的にキャリアを描くことの重要性を意識づけるものと考えられている。

同時に多くの企業では、従業員のモチベーション維持やエンゲージメントの向上を目的に、これらの支援策が実施されている。将来の働き方やキャリアの選択肢が示され、自身のキャリア展開や成長、役割拡張の可能性が実感できることは、高齢期においても就業意欲を保つ要因となる。また、学び直しや役割転換を企業が制度として支援することは、従業員に対して期待や信頼を示しているというメッセージを送るという意味もある。さらに、社会保障制度や年金、退職後の生活設計に関する情報提供を通じて、高齢期に特有の生活不安の緩和を企業が率先して行っている。これにより、従業員が安心して同一企業で働き続けることへの意思決定を支えるとともに、企業への信頼感を高めている。

図表4-1 キャリア支援

	時期・対象	内容
A社	30代、40歳、55歳時に1回ずつ	ライフ、マナー、社会保障について
B社	50代後半	60歳以降の仕事やキャリアを見据えた心構え（社会の流れ、60歳までに取り組むべきことなど）
C社	毎年	<ul style="list-style-type: none"> ・全社員対象の人事データベースを活用した上司との対話 ・管理職向けのマネジメントセミナー ・ベテラン層向けに、年齢に関わらず挑戦・成長しつづけるマインドセットを醸成するためのセミナー
D社	30代、40代、55歳、定年前	<ul style="list-style-type: none"> ・社会保険制度の説明、退職後の生活設計 ・資格取得支援（手当支給→支援金制度に変更）
E社	30代、40代、50代、60代	従業員が自身の将来を能動的に描き、その将来像に達するために必要な分野の勉強やリカレント教育を受けられるよう促している
F社	若手従業員、幹部・リーダー	俯瞰的なものの見方などリーダー育成に必要な教養を養うためのセミナー

第2節 健康管理、安全対策

次に、健康管理や安全対策に関する取り組みについて見ていこう。図表4-2はシニアの従業員を対象とした健康管理対策を実施している6社の取り組みを、図表4-3は安全対策を実施している4社の取り組みを示している。

健康管理や安全対策の充実度は、業種や職種特性に依存している。とりわけ、身体的な負

荷や安全リスクが相対的に高い F 社や G 社では、健康診断の充実や健康面の異常の早期発見を可能とする体制、安全教育、作業環境への配慮といった取組がより整備されている。一方で、デスクワーク中心の職種や身体的リスクが比較的低い業務では、必ずしも同水準の安全対策が講じられているわけではなく、健康管理の重点は体力面よりも生活習慣への配慮に置かれる傾向が見られる。

同時にこれらは、従業員のエンゲージメントを高めることを狙った施策としての側面もあることが示唆される。高齢期における健康不安や生活上の不確実性に対して、企業が制度的な支援を提供することは、従業員にとって安心して働き続けるための基盤となる。健康管理支援や相談体制、生活面を補完する福利厚生を充実させることで、従業員の企業に対する信頼感や帰属意識が高まる効果が期待されている。

図表 4-2 健康管理に関する取り組み

A社	・健康診断、二次検診の案内 ・禁煙、睡眠時無呼吸症候群、ストレスチェック ・ヘルスアップチャレンジ
C社	健康や体力面を考慮した取り組み
E社	70歳までの人間ドックの費用を、正社員、嘱託社員、パート社員だけではなく扶養の配偶者も含めて会社が全額負担
F社	・一次健診+トラック協会推奨の二次健診（生活習慣病予防+動脈硬化に特化した検診） ・倉庫業務：暑さ・寒さ対策を施した物流センターの建設
G社	運転者健診（2年に1度）、適性診断等（1年または2年に1度）、産業医面談、添乗・ドラレコ調査、所属長面談（半年に1度）
H社	毎日の体温測定やアルコールチェック等の実施。管理者による勤務態度の観察

図表 4-3 安全対策に関する取り組み

A社	危険な業務に携わらないように配慮
C社	安全教育、負荷軽減のための作業方法の改善
F社	従業員とのコミュニケーションを重視し、日常的な面談を通じて体調や働き方の希望を確認
G社	・休憩施設の改善 ・9時間以上の勤務間インターバルの徹底

第 3 節 今後に向けて課題視している事項

最後に、調査対象 8 社が、シニア層の就労環境を今後さらに整備、充実させる上で、課題と考えている共通事項を述べよう。多くの企業が、将来的にさらにシニア層の割合が増えた際の対応、技能継承、若年・壮年層との賃金のバランスを課題として挙げた。

今後を見据えると、人口ボリュームゾーンである 50 代の世代（いわゆる団塊ジュニア世代）が、近い将来 60 歳を超える。そのため、本調査の対象を含めて、多くの企業では、シニ

ア層の割合がさらに高まることが予想されている。その際、どのように人材を選抜・配置し、どのような仕事や役割を担ってもらうのかという課題が企業に突きつけられている。調査対象の8社では、現在はそこまでシニアの従業員数が多くないため、60歳あるいは65歳までに携わってきた仕事を継続して行うことができるポストに余裕があった。しかし数年後に60歳以上の従業員の割合が増えた場合、必ずしも全員が同じ仕事を継続できるだけのポストが維持されるとは限らない。したがって、継続して雇用されるためには、仕事内容を変えざるを得ない人も自ずと出てくるだろう。そのような社内での異動を円滑に進めるための体制整備が課題視されており、いくつかの企業では既に対策が講じられている。

例えばA社では、シニア社員専門の仕事と部署を新たに設計する可能性が検討されている。C社では、年齢にかかわらず、やりがいのあるテーマや挑戦の機会を継続的に提供することを重視しており、会社からそのような働きかけを率先して行なっている。D社およびE社では、社内の人材流動性を高めることを通じて、シニア層を含む人材の再配置を進めることが目指されている。固定的な役割に留めるのではなく、技能拡張のための教育訓練や部門間異動を通じて活躍の場を柔軟に確保できるようにし、不確実性に対応する考え方である。

技能継承・人材育成の面では、ベテランの経験や技能に依存するのか、それとも若手育成を優先するのかというジレンマが存在する。60代前半を中心に、シニア層が福祉的雇用ではなく会社の戦力として扱われることが促進されるほど、即戦力としてのシニアの知見を活用することは短期的には有効になる。一方で、それに過度に依存すると、技能やノウハウの属人化が進み、若手や中堅も育ちにくい。そのため、シニアの経験を活かしつつ、いかに若年・中堅層への技能移転を進めるか、人材育成と技能伝承を両立させる仕組みの構築が重要な課題として浮かび上がっている。

シニア層の増加は、若年・壮年層との賃金バランスという問題も引き起こす。現行の賃金体系を維持するのか、それとも賃金カーブを緩やかにする方向に見直すのかは、企業にとって重要な選択となる。賃金体系を維持した場合は、高齢層の増加に伴って人件費負担が一層重くなり、制度の持続可能性が損なわれる恐れがある。また、その負担が若年・壮年層に皺寄せとして及ぶことで、世代間の不公平感へとつながる可能性も否定できない。一方で、賃金カーブを緩やかにすると、制度の持続性は高まり、世代間の不公平感の緩和も期待できる。しかし、壮年期から高齢期にかけて処遇が今よりも低下することが見込まれることから、制度変更に対する合意形成をいかに図るかが課題となる。

より大きな論点としては、年齢に依らない人事労務管理をどこまで実現できるのかという根本的な問いに行き着く。C社が最たる例だが、年齢のような属性よりも成果に基づく処遇を志向する企業が増える一方で、年齢は依然として、採用、退職、賃金、昇給、役職の設計に強く影響している。シニアの増加が進む中で、年齢を完全に排除した人事管理が可能なのか、それとも年齢を一つの要素として位置づけ直す現実的な運用が求められるのか。今後の人事労務管理においては、その到達点と限界を見極めることが重要な課題となる。

第4節 小括

リスキリングや健康・安全対策、今後の課題に関して得られた知見は、以下の通りである。

- ① 内部労働市場を前提としたリスキリングとして、管理職経験者が現場業務に復帰するための再教育や、社内での役割転換、キャリア再構築を支援する仕組みが確認された。また、資格取得支援や、シニア社員を講師とした社内教育など、技能の獲得・継承を目的とした取組も行われている。これらのリスキリングはキャリア支援と連動して実施されることが多く、今後の働き方や役割を具体的に示すことで、本人の納得感や就業意欲、エンゲージメントの向上につながっている。加えて、年金や社会保障制度に関する情報提供など、生活不安を和らげる支援も、安心して就業を継続するための重要な要素となっている。
- ② シニア層を対象とした健康管理や安全対策の充実度は、業種や職種特性に強く依存している。身体的負荷や安全リスクが高い業務を有する企業では、健康診断の充実や安全教育、作業環境への配慮などが手厚く行われている。一方、身体的リスクが比較的低い職種では、生活習慣への配慮など、健康管理の重点が異なる。同時に、健康管理や福利厚生への充実度は、単なるリスク対応にとどまらず、従業員の安心感を高め、企業への信頼やエンゲージメントを高める施策としての側面も持つ。
- ③ 調査対象企業が共通して認識している今後の課題として、(a)シニア層の割合がさらに増加した際の選抜・配置・役割設計、(b)人材育成と技能伝承のあり方、(c)若年・壮年層との賃金バランスが挙げられる。特に、将来的に60歳以上の従業員が増加した場合、すべての人が同じ仕事を継続できるとは限らず、社内での再配置や役割転換を円滑に進める体制整備が重要な課題として認識されている。また、シニアの経験を活用しつつ若年層を育成するという両立の難しさや、賃金制度の持続可能性をどう確保するかといった点も、大きな論点として示されている。加えて、年齢に依らない人事労務管理を志向する企業も見られるが、それを実際に運用していくためには、制度としてどこまで実現可能なのか、その到達点と限界を慎重に見極める必要がある。

第5章 主な発見

本研究では、60代前半と65歳以降における働き方や雇用制度の違いに着目し、65歳定年制や定年廃止など、先進的な取組を行っている8社へのヒアリング調査の結果をもとに、企業の人事労務管理の実態とその特徴を明らかにした。主な発見事項は、次の通りである。

- ① 高齢期の仕事内容の連続性は高い。管理職を除けば、多くの企業で60歳前後も、65歳前後も仕事内容は大きく変化せず、従来の業務が継続されている。ただしこれは、労働需要が労働供給を上回っていることが大きな要因と考えられる。
- ② 65歳定年制を導入した企業では、多くの従業員が定年延長を選択している。一方で、再雇用制度に見られるような短時間勤務・短日数勤務など、より柔軟な働き方へのニーズが消失しているわけではなく、定年延長と柔軟な就業形態は併存しうる。
- ③ 65歳定年制の下でも、60歳を境に賃金を引き下げている企業がある。引き下げの理由として、役職や業務範囲、負担の軽減に伴う調整であると説明するケースと、賃金カーブの適正化や人件費構造の持続可能性を確保するためであると説明するケースが見られる。いずれも制度の合理性を示すことで、従業員の納得を得ようとしている。
- ④ C社の事例から、労働条件や処遇を年齢で一律に決定する制度からの脱却を図る場合、成果に基づく評価・処遇への移行が、制度の整合性を保つ上でのトレードオフとなる可能性が示唆される。
- ⑤ 65歳以降は雇用の性格が変化する。65歳以降の雇用は、60代前半と比べて、雇用継続の判断基準が厳格化し、契約期間や勤務形態の柔軟性が重視される傾向にある。健康リスクの高まりやその予測困難性が、制度設計や運用に強く影響している。そのため、多くの企業において、65歳以降の雇用は60代前半の延長線上ではなく、個別判断を前提とした別のフェーズとして扱われている。実際の仕事内容も、より負担の軽い業務へとシフトするケースが多い。
- ⑥ 内部労働市場を前提としたリスクリングの有効性が示唆される。例えば管理職経験者が現場業務に戻るための再教育などがこれに該当し、高齢期の就業継続を支える仕組みとして機能している。また、こうしたリスクリングをキャリア支援と連動させることで、本人の納得感や就業意欲を高める効果が確認される。
- ⑦ シニア層向けの健康管理・安全対策は、業種や職種特性に応じて展開されている。身体的負荷や安全リスクが高い業務では対策が手厚い一方、他の職種では生活習慣への配慮が重視される。また、これらの取組はリスク対応にとどまらず、安心感やエンゲージメントの向上にも寄与している。
- ⑧ 企業側から見た今後の課題として、シニア層増加時の選抜・配置・役割設計、人材育成と技能伝承、賃金バランスが示された。特に、60歳以上の増加を見据え、再配置や役割転換を円滑に進める体制整備や、経験活用と若年育成の両立、賃金制度の持続可能性が重要

な論点となっている。

なお、以上の調査結果については、調査対象企業の特徴が強く反映されている点に留意すべきである。第一に、本研究で取り上げた 8 社はいずれも、高齢者雇用に積極的に取り組んでいる先進的な事例である。65 歳定年制や定年廃止などを導入している企業を対象としているため、一般的な企業と比べて制度設計や運用における柔軟性や試行性が高い可能性がある。

第二に、企業が置かれている状況や背景が異なれば、高齢者雇用へのアプローチも大きく異なる。調査対象企業 8 社は、大きく二つのタイプに分かれる。一つは、大企業を中心に、日本的な人事労務管理制度を礎としながら、その枠組みを修正・発展させる形で、高齢者がより長く働くことのできる制度を構築してきた企業である。A 社、B 社、C 社、E 社、G 社がこれに該当する。もう一つは、人手不足や人材の流動性の高さ、業務特性を主な背景として、日本的な人事制度の有無にかかわらず、年齢に依らない雇用を実践してきた企業である。D 社、F 社、H 社が該当する。

このように、調査対象企業の属性や置かれた環境が多様であることから、本研究で得られた知見をそのまま一般化したり、他の企業に直接的に適用したりすることについては、慎重な判断が求められる。今後、意欲ある人が年齢にかかわらず働き続けられる環境の構築や、それを支える制度的支援のあり方をよりの確に論じていくためには、企業規模や業種、経営環境の異なる事例をさらに蓄積し、比較検討を行っていくことが必要である。

参考文献

- 藤波美帆・鹿生治行. 2020. 「高齢社員の戦力化と賃金制度の進化：仕事基準の基本給が選択される条件とは」『日本労働研究雑誌』 No. 715, 58-72.
- 藤波美帆・鹿生治行. 2025. 「高齢社員（60歳代前半層）の活用戦力の変化と賃金制度：基本給の決め方に着目して」『日本労働研究雑誌』 No. 775, 58-68.
- 今野浩一郎. 2014. 『高齢社員の人事管理：戦力化のための仕事・評価・賃金』中央経済社.
- Kondo, Ayako, and Hitoshi Shigeoka. 2017. “The Effectiveness of Demand-Side Government Intervention to Promote Elderly Employment: Evidence from Japan.” *Industrial and Labor Relations Review* 70(4): 1008-1036.
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構. 2023. 『高齢期の人事戦略と人事管理の実態：60歳後半層の雇用状況と法改正への対応』JEED資料シリーズ6.
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社. 2023. 『生涯現役社会の実現に向けた調査研究事業報告書』（令和5年度厚生労働省委託）.
- 森山智彦・張佳潔. 2026. 「2020年高年齢者雇用安定法改正は60歳代後半の雇用を増やしたのか：「高年齢者雇用状況等報告」業務データを用いた分析」JILPT Discussion Paper 26-02.
- 森山智彦・労働政策研究・研修機構編. 2022. 『70歳就業時代における高年齢者雇用』第4期プロジェクト研究シリーズ No.1, 労働政策研究・研修機構.
- 労働政策研究・研修機構. 2011. 『高齢者の就業実態に関する研究：高齢者の就業促進に向けた企業の取組み』JILPT資料シリーズ No.93.
- 労働政策研究・研修機構. 2020. 『高年齢者の雇用に関する調査（企業調査）』JILPT調査シリーズ No.198.
- 佐藤一磨・深堀遼太郎・樋口美雄. 2020. 「日本の高齢者の就業行動・引退行動：パネルデータを用いた属性要因・政策効果の実証分析」PDRC Discussion Paper Series, DP2020-002.
- 山本勲. 2008. 「高年齢者雇用安定法改正の効果分析」樋口美雄・瀬古美喜編『日本の家計行動のダイナミズムⅣ：制度政策の変更と就業行動』慶應義塾大学出版会, 161-173.

資料編

ケース記録

A 社

ヒアリング調査日：2023年7月4日
ヒアリング応対者：管理本部グローバル人事部 部長、副部長、サブリーダー
ヒアリング担当者：森山智彦、藤本真（JILPT） 田中秀樹（同志社大学）

1 A社の概要

A社は測定機器の製造等を主たる業務とする事業所数10か所以上（国内外含む）、従業員数1000名以上（単体）の企業である。本社は近畿地方に所在している。従業員の年齢構成は、20代以下・約2割、30代・約3割、40代・約3割、50代・約2割、60代以上・約1%である。平均年齢は42歳、平均勤続年数は約15年、男女比は概ね3：1である。

職群は、A職（新入社員から入社して5年目まで）、B職（27歳以上の社員で全体の7割、3階層）、C職（技術系専門職、全体の2割程度、2階層）、D職（海外派遣要員や管理職候補者、全体の1割程度、2階層）に分かれている。格付けは、各職群内で定められている資格要件をクリアした上で、本人の自己申請と所属長の推薦、全体評価者会議によって決まる。給与はライフサイクル給（年齢給）と職能資格給で構成されている。

2 60歳以降の雇用制度の概要

(1) 60歳以降の雇用制度のこれまでの展開と2023年制度改革の背景

A社では、60歳代前半の従業員を対象とする再雇用制度を2011年に改正し、上限年齢を65歳から70歳に引き上げた（以下、「旧制度」と記す）。その狙いは、高度な技能や知識を持った人材の確保・維持、海外体制の強化、後継育成などである。当時の制度は、60歳定年後から65歳までは1年更新の嘱託再雇用として働き、65歳以降は基準該当者のみを対象に、70歳まで半年更新の再雇用契約を締結するというものだった。

それから10年以上が経ち、現在A社で大きく課題視されているのが人手不足である。A社では、これまで退職者がそれほど多かつたわけではないが、近い将来に定年退職者が急増することが見込まれている。同時に、技術系の電気関連職や機械設計職など、高度な知識や経験、ノウハウを有するベテランと同等の技能・スキルを持つ人材を新たに雇うことは難しく、育成にも時間がかかる。特に生産現場では、グループ全体の受注が増加している一方で、ものづくりに携わる人材が減少している。また、海外案件を担当する営業職にも専門的な知識やネットワークの蓄積が求められるが、昨今はコロナの影響もあり、若い人材が経験を積むことが難しかった。とりわけ、インドや中東などを担う人材は、A社の中でも希少である。多くの仕事は個人に蓄積された企業特殊的な人的資本に頼る部分があるため、後継者育成も

問題視されているが、知識や経験を伝えることができる人材は限られている。

他方、従業員側からも、社内アンケート等を通じて、60歳以降もより長期間働くことができる環境を望む声や、人手不足感の高い現場から、これまで以上にシニアの方に頼りたいという声が多数上がっていた。モチベーションが向上する制度の導入を望む声も多く、特に60歳代前半では、安定的な仕事よりも、評価制度を取り入れ、賞与の支給を希望する意見が多かった。

(2) 制度改革前後の人事管理制度の変化

以上を背景に、A社では60歳以降の従業員に対する雇用制度の改革を2023年に実施した(以下、「新制度」と記す)。新制度のベースは2019年に構築され、2020年春から運用される予定だったが、コロナ禍に陥ったため、制度改定は2023年1月になり、7月から施行された。新制度導入に伴い、人件費総額は上がったものの、労使双方からのニーズが高まったこともあり、経営側からも比較的スムーズに承諾が得られた。

旧制度と新制度の概要は、図表A-1の通りである。

図表 A-1 旧制度と新制度の概要

	旧制度	新制度	
上限年齢	70歳	70歳超	
60歳～65歳	60歳定年後は65歳までは1年更新の嘱託再雇用。	60歳定年(第1定年)後、65歳までは「定年延長」か「嘱託再雇用」を選択 ^注 。	
65歳以降	65歳以降は基準該当者(一定以上の評価で働く意向のある者)のみを対象に70歳まで半年更新の再雇用。	<ul style="list-style-type: none"> ・65歳以降は基準該当者(評価+会社と本人の意思が合致した者)のみを対象に1年更新の嘱託再雇用。 ・70歳以降の雇用も可能。 	
役職	原則、60歳定年後、役職から外れる。	原則、60歳定年後、役職から外れる。	
仕事内容	原則60歳までの業務を継続。ただし、後継者育成にややウェイトを置いている。	【定年延長】 変更なし (ただしリーダーからフォロワーへややシフト)	【再雇用】 安定的な業務

	旧制度	新制度	
基本給	7割勤務者(週4日勤務)の場合、賃金も定年前の7割程度	【定年延長】 100%→70%へ(年収・賞与も)	【再雇用】 グレード制
昇給	ベースアップ適用あり(定期昇給なし)	変更なし	変更なし
手当	通勤手当等	変更なし (元管理職は時間外手当対象)	変更なし
賞与	フルタイム勤務者のみ支給	あり	あり
人事評価	なし	あり(賞与のみに反映)	あり
退職金	60歳定年退職時に支給	<ul style="list-style-type: none"> ・2023年12月末までの正社員(退職金適用者)は従来通り60歳定年退職時に受取可能。 ・2024年以降の入社者(退職金適用者)が定年延長を選択した場合、60歳定年退職時の受取も可能だが、退職所得控除が適用されないため、税金の納付義務が発生 	60歳定年退職時に支給
労働時間	7割勤務～4割勤務(週3～5日勤務など)勤務日数や役割に応じた賃金となる。週当たり勤務日数は嘱託再雇用の更新時に変更可能。	フルタイム	8割勤務～4割勤務

注：定年延長の年齢は、2023年から2027年まで段階的に引き上げられ、2027年に65歳となる。

3 60代前半の従業員に対する人事管理制度

(1) 定年延長

2023年から2027年まで、定年年齢を60歳から65歳まで1年ずつ段階的に引き上げていく。ただし、全員が強制的に定年延長となるわけではなく、定年延長と後述の「嘱託再雇用」の複線型を採り、60歳定年（以下、「第一定年」と記す）を迎えた際にいずれかを選択する。また、定年延長を、全員が自由に選択できるわけではない。第一定年前の直近5年間の評価が非常に低い社員は、定年延長を選択することができず、嘱託再雇用の契約を締結する。しかしその対象者は全体の1割程度であり、残りの9割程度の従業員は定年延長の対象となる。実際には、対象者のうち短時間勤務等を希望する従業員が若干いるため、全体の約85%が定年延長を選択する見込みである。新制度を導入した直近の数値としては、対象者14名中、12名が定年延長を選んでいる。

第一定年時に役職に就いている従業員（全体の1割程度）は、定年後は役職を外れることが原則だが、会社としてどうしても残ってほしい人に役職者として残留してもらうなど、個別対応を行うケースは存在する。仕事内容に関しては、旧制度と同様に変更されるケースは少ないものの、60歳以前のリーダーシップにウェイトを置いた仕事から、後継者をフォローし育成することに重きを置く仕事にややシフトする。

定年延長を選択した場合の賃金は、基本的に第一定年時の約7割に設定されている。例えば、40万円の給与の場合は28万円となる。賞与額も7割程度に設定している。この7割という数値は、役職を外れ責任が軽減されることや、裁判例からも定年を契機とする賃金の低下が社会的に許容されていることに加えて、公務員の給与も参考にしつつ決定された。従業員側も加齢に伴うパフォーマンスの低下を自覚しており、また、旧制度下よりは賃金の低下幅が小さいためか、ポジティブに捉える意見が多い。ただし、今後法律が変更され65歳が定年となった場合は、賃金カーブの再検討が必要になるかもしれない。

第一定年後の評価は、それまでの評価とは基本的に独立して考えられており、1年ごとに評価される。直近2回の評価を基に、一定の評価に達しなかった場合は定年延長から嘱託再雇用に移行することもある。定年延長を選んだからといって安泰ではない。

(2) 再雇用制度

嘱託再雇用制度は、第一定年後に短時間勤務や兼業などを希望する従業員が、柔軟に働くことができる制度として、旧制度時から設置されていた。今回の制度改正では、これらの従業員に加えて、第一定年時の評価が低い従業員（全体の10%程度）も嘱託再雇用の対象となる。嘱託再雇用は1年更新であり、労働条件は、主に所属長との面談を通じて決定される。

短時間勤務で働きたい場合は、週の労働時間をフルタイムの4割～8割（1日の労働時間は3.5時間～8時間）の中から選ぶことができるスキームになっている。旧制度では7割～4割であったが、従業員対象のアンケートの中で8割を希望する声が多かったため、新制度

では 8 割を追加した。さらに、必要に応じて時差出勤を利用することができるなど、柔軟な働き方を実施している。基本的には週 4 日勤務や週 3 日勤務といった形をデフォルトとして設定し、勤務曜日にわずかな変更がある場合には、振替対応もできるという取り扱いを行う。

嘱託再雇用の給与は、個人ごとに決まっているわけではなく、60 歳時の到達賃金の平均を基にしている。到達賃金は資格制度におけるグレードなどで決まり、その平均賃金の 70% に勤務割合の 80% をかけた金額が嘱託再雇用の給与となる。例えば、8 割勤務の場合、60 歳時の到達賃金が 40 万円であれば、 $70\% (28 \text{ 万円}) \times 80\% = 22.4 \text{ 万円}$ が嘱託再雇用の給与となる。旧制度では、嘱託再雇用には賞与がなかったが、新制度では嘱託再雇用の従業員にも賞与を支払う仕組みにした。賞与額は、評価に応じて 10 万円から 20 万円までとなっている。

また、基本給は、グレードと労働時間によって決定される。グレードは、60 歳までの等級と連動している。図表 A-2 は、嘱託再雇用者の基本給について、旧制度との違いを表したものである。

図表 A-2 嘱託再雇用の基本給決定の仕組み(旧制度と新制度の比較)

旧制度

	フルタイム	7割勤務	6割勤務	5割勤務	4割勤務
職群 A	300,000 円	280,000 円	260,000 円	240,000 円	220,000 円
職群 B-2	290,000 円	270,000 円	250,000 円	230,000 円	210,000 円
職群 B-1	280,000 円	260,000 円	240,000 円	220,000 円	200,000 円
職群 C-2	270,000 円	250,000 円	230,000 円	210,000 円	190,000 円
職群 C-1	260,000 円	240,000 円	220,000 円	200,000 円	180,000 円
職群 D	250,000 円	230,000 円	210,000 円	190,000 円	170,000 円

新制度

	8割勤務	7割勤務	6割勤務	5割勤務	4割勤務
グレード 1	300,000 円	280,000 円	260,000 円	240,000 円	220,000 円
グレード 2	290,000 円	270,000 円	250,000 円	230,000 円	210,000 円
グレード 3	280,000 円	260,000 円	240,000 円	220,000 円	200,000 円
グレード 4	270,000 円	250,000 円	230,000 円	210,000 円	190,000 円
グレード 5	260,000 円	240,000 円	220,000 円	200,000 円	180,000 円
グレード 6	250,000 円	230,000 円	210,000 円	190,000 円	170,000 円
グレード 7	240,000 円	220,000 円	200,000 円	180,000 円	160,000 円
グレード 8	230,000 円	210,000 円	190,000 円	170,000 円	150,000 円

注：表中の給与額は架空のものである。

さらに、新制度では、嘱託再雇用にも評価制度を導入し、評価によるグレード移動が生じる仕組みにした。評価には S、A、B、B+、B-、C、D の 7 つのランクがあり、トップランクである S 評価を受けると、グレードを 1 つ上げる審議の対象になる。その反面、例えば C 評価を受けた場合はグレードを 1 つ下げる運用を行うことも考えられている。このように、旧制度では実質的に評価が実施されていなかったため、基本的に嘱託再雇用は 65 歳まで同じグレードで固定されていたが、新制度では運用面でアップグレードもダウングレードも可能な形になっている。この制度変更には、シニアの従業員が現在の地位や仕事に安住せず、全員に年下の従業員の模範となり活躍してもらいたいというメッセージが込められている。

4 65 歳以降の従業員に対する人事管理制度

65 歳以降に関して、旧制度では、基準該当者（一定以上の評価を得ていると会社が認め、且つ本人に働く意向のある者）のみを対象に、70 歳まで半年更新の嘱託再雇用制度を導入していた。新制度においても、基準該当者のみが嘱託再雇用の対象となる点は変わらないが、1 年更新としたことや 70 歳を超えた雇用も可能としたことが変更点である。特に 70 歳を超えても、できる限り働ける環境を整え、70 歳が上限ではない働ける仕組みを導入した点が大きなポイントである。なお、60 歳代前半の働き方に関わらず、65 歳以降は、全員が嘱託再雇用となる。

5 60 歳以降のキャリア等に関する取組

60 歳以降のキャリアを見据えて、第一定年を迎える前に実施している取り組みとして、意向調査やライフプランセミナーがある。ライフプランセミナーは、55 歳時に一日コースで行っている。これまでは年金をはじめとする社会保障に加えて、ボランティア活動や地域社会とのつながり、趣味に使う時間など、自分のライフを見直すことが中心だった。次回のセミナーでは、社会保障に加えて、キャリアにも少し焦点を当てて、会社内での職業生活を長く続けるための施策を提案する予定である。また、今後の取り組みとして、社外の仕事に関する情報公開やグループ会社 4 社以外の新たな出向先開拓などを予定している。

また、キャリア研修は、現在は 30 代と 40 歳時点で一回ずつ実施しているが、今後は 50 代前半、55 歳から 58 歳、そして 59 歳から 63 歳までの嘱託再雇用の従業員を中心としたマインドセットセミナーを計画している。50 代前半の研修では、主にその後のライフやマネーに関する内容を扱う。65 歳あるいは 70 歳まで働くとする、50 歳から 15 年ないし 20 年働くことになる。20 年という長期間を見据えると、今後の給与の移り変わりなどを早めに認識し、準備しておく必要がある。この点を 55 歳から考えるのは少し遅いと考え、50 代前半の研修で扱うこととした。55 歳から 58 歳までの研修は、中だるみが生じやすい年齢のため、第一定年前のラストスパートをかけてもらうことが狙いである。この年齢から第一定年までの評価が、定年延長後の評価にも影響することを伝え、モチベーションを維持させたいと考

えている。59歳から63歳の従業員が対象の研修は、メーカーとして技術の伝承が重要な点から、後輩育成の重要性を伝えるため、そして会社にまだまだ貢献できるということを自覚してもらい、継続的な活躍を促すために実施する予定である。

これらは、座学やグループディスカッションによる研修を想定しているが、第一定年を期に部署を変更したいという希望があるかもしれないため、外部のキャリアコンサルタントを交えた相談会も行いたいと考えている。また、所属する部署長との面談が年に1回あり、それを通じて、「どのような仕事に興味があるのか」、「どのようなチャレンジをしたいのか」などを話し合う機会を設けている。

安全や健康に関する取り組みとして、毎年全社員に対して健康診断とその後の二次検診の案内を行っている。また、禁煙や睡眠時無呼吸症候群についての検診、ストレスチェックを実施し、さらにはヘルスアップチャレンジとして、毎年1回歩数を記録する取り組みも行っている。次回のライフプランセミナーからは、更年期障害などの健康不安に関するテーマも取り入れる予定である。50代以降は健康に対する不安が増すことが予想されるため、例えば産業医の先生を講師として招いて意識を変えるきっかけにする。腰痛予防やがん治療などに関するセミナーも実施しながら、従業員に対して更なる情報提供を進める予定である。

安全面については、シニアだけでなく全社的に重視しているが、特にシニアの従業員に対しては、危険な業務に携わらないように配慮している。グループ会社の中には、煙突の上に登るなど高所作業を伴う仕事もある。シニア従業員には、そうした仕事から異なる仕事へ移行してもらうことを促すことも考えている。

6 今後の課題

今後の課題として、第一に、技術・ノウハウの伝承と労働力確保のバランスが挙げられる。技術の伝承は、個人特有のスキルであるため、周囲からも理解されやすいのに対して、労働力の確保はなかなか難しい。例えば同じような働き方をしていた人でも、多忙でニーズのある部門では残ってほしいと言いやすが、そのような要望がない部門では言いにくい。このように部門間の需給バランスの違いがある中で、従業員全員から納得を得ることが難しい。

また、これに関連して、65歳以降の嘱託再雇用者を選抜する方法も重要な課題である。現時点で65歳以上の再雇用を選ぶ人は対象者の2割から3割程度だが、会社としては、今後5割から6割に広げていきたい。その際、どのような基準で選抜するのかという課題が必ず生じる。現在は明確な指針が定められているわけではないため、理屈づけが難しい部分も存在する。多くの従業員からはまだまだ働けるという声上がる一方で、全員に対して、必ずしも適切な仕事や役割があるわけではない。そのため、基本的に同じ仕事を継続する65歳までとは違い、異なる職種への異動も視野に入れていく必要がある。特に、現場から、部門に残って欲しいという声現場からあまり上がらない人に対して、どのように仕事を作り出すか、どのように選択肢をフェアに提供するかが課題である。

シニア専門の仕事を作り出すというアイデアもある。例えば、ベテランの技術職に新人研修や技能的な学びの場の専属講師を務めてもらうようなイメージである。しかし、指導ができる人材は、得てして現場でも仕事ができ、現場からのニーズも高いため、このアイデアは検討段階である。

2点目の課題として、現役世代の仕事や賃金とのバランスが挙げられる。現在、60歳以前の従業員の賃金制度に関する検討が行われている。最終的には、賃金カーブをある程度寝かせて、60歳前後で賃金が大きく低下するのではなく、無理なくつながるようなカーブになる方向で設計することを考えている。また、現役世代との仕事のバランスをどのように図るかも重要な課題である。第一、一定年以降は、賃金が下がることから、それ以前と完全に同じ業務を担当してもらうわけではないが、具体的にどの仕事が見合っているかを明確に答えることは難しい。現役世代との業務バランスをどのように保つかも非常に重要である。これらの点を口頭で説明してはいるが、実際に現場でどの程度理解され、実施されているかは、把握できていない部分もある。

B 社

ヒアリング調査日：2023年10月30日
ヒアリング対応者：人財マネジメント部 部長、主席業務役、チーフ
ヒアリング担当者：森山智彦、藤本真（JILPT）

1 B社の概要

B社は金融系のグループ会社等のシステム開発・保守を主たる業務とする、従業員数1000人以上の企業である。社員の年齢構成は、20代以下・約2割、30代・約3割、40代・約3割、50代・約2割、60代以上・約1%である。平均年齢は37.5歳、平均勤続年数は約20年である。労働組合は組織されていないが、社員を代表する厚生会の執行部が会社との交渉を行っている。

従業員の中で最も多くを占めるのはシステムエンジニア（SE）である。上流の外部設計、要件定義から下流のプログラミング、テストまで一通りの業務を中心に行っている。SEの約8割がアプリケーション開発に携わり、1割強がネットワークやセキュリティといったインフラ系のエンジニアである。セールスエンジニアのような仕事に携わっている従業員はほとんどいない。

採用は新卒採用が主である。SE職の採用が多いが、事務職も退職者補充という形で若干名を採用している。中途採用も行っているが、採用数は多くない。新卒採用者の約7割は、経済学部や法学部といった文系出身者である。残りの2～3割は理系出身だが、出身学部は数学科や物理、機械、電子など様々であり、情報工学出身者は専門学校卒者を含めて全体の1割ほどである。

新卒採用後は、まず基礎教育を4ヶ月行い、その後2年目までは下流工程のプログラミングやテストの業務を徹底的に行う。3年目からは現場に入り、徐々に上流工程の仕事に携わっていく。このように基礎教育を一から行うことに加えて、上流工程の仕事に入っていくと、顧客との調整などコミュニケーション能力や調整力、あるいは仕様書などの文書作成能力を必要とする仕事が増えてくる。そのため、文系理系を問わずに採用している。

2 60歳以降の人事管理制度の展開

(1) 制度導入の背景

B社と同グループの親会社でも定年延長など高齢者雇用関連制度の整備が進んでおり、それを参考にすることもあるが、基本的にはB社と親会社の制度は独立している。B社が高齢者関連の制度導入や変革を進めた背景としては、高年齢者雇用安定法の改正や親会社の動きに加えて、B社の年齢構成と人手不足が挙げられる。

法改正が進んだ 2000 年代から 2010 年代にかけては、B 社の 50 代から 60 代の社員は非常に少なかったため、制度の整備が差し迫った課題というわけではなかった。しかし、その下の世代は採用数が多かったため、この年齢層が次第に退職を迎えると、働き手が不足することが予想されている。今後、顧客のニーズの多様化やアフターフォローの充実、環境変化などによって業務量はさらに増加することが見込まれるため、2023 年時点で 40 代後半から 50 代の社員に、なるべく長く会社に貢献してもらうことが不可欠である。

人材不足は B 社の業界全体で深刻な課題となっているため、B 社でも若手の採用に加えて、中途採用や女性活用を促進している。同時に、ベテラン社員の業務知識や経験も生かす必要がある。一般的にエンジニアの技能は変化が早いものの、新しい技能を身につけることだけが競争力を生むわけではない。むしろ、過去から蓄積された商品知識や専門技能が、B 社の仕事を進める上では不可欠である。そのため、豊富な業務知識や情報、経験を有するベテラン社員の活躍の場を広げるとともに、下の世代に継承していくことも課題視されている。

これらの状況を踏まえて、B 社では 2013 年以降、次の制度の創設・導入を実施した。

2013 年	嘱託再雇用制度 A の創設
2020 年	嘱託再雇用制度 B の導入
2020 年	65 歳定年制の導入
2023 年	嘱託再雇用制度 A、B の上限年齢の延長（70 歳まで）

(2) 嘱託再雇用制度 A の創設 (2013 年)

2012 年の高齢者雇用安定法の改正に従い、希望者全員の 65 歳までの雇用機会を確保する嘱託再雇用制度 A を創設した。この制度下で働く従業員は主に事務業務を担当しており、フルタイム勤務以外にも、週 3 日勤務や、1 日 6 時間勤務などの短時間勤務を選択することも可能である。

給与は再雇用前の職位に関わらず固定給である。賞与は、制度創設時は支給されていなかったが、2020 年以降、支給されるようになった。賞与額は評価によって決定され、5 段階評価のうち、3 の場合は、半期に月給 1 ヶ月分の賞与が支給される。評価が 1 上がると、賞与は 1 万円増額され、反対に 1 下がると、1 万円減額される。

(3) 嘱託再雇用制度 B の導入 (2020 年)

嘱託再雇用制度 B は、主に開発業務担当の社員を対象としたものである。従来の嘱託再雇用制度 A では、給与の減少などの理由で、優秀なエンジニアが退職し、個人事業主として独立したり、他社への転職を選ぶ事例が見られた。そうしたケースに対処し、優秀な人材を確保するために、2020 年に嘱託再雇用制度 B を導入することとなった。なお、この制度の導入のタイミングは親会社よりも遅いのだが、その理由は、対象者が B 社にいなかったため

ある。

嘱託再雇用制度 B は、制度 A と同様に、再雇用前の職位に関わらず固定給が採用されているが、制度 A よりも高い処遇が設定されている。また制度導入時から、賞与が支給されている。賞与額は評価によって決定される。

(4) 65 歳定年制の導入(2020 年)

親会社が 2019 年に 65 歳定年制を導入したことを受けて、B 社でも 65 歳定年制を 2020 年に導入した。定年延長を導入した理由は大きく 3 つある。1 点目は 60 歳を境とした給与低下に伴うモチベーションの低下を防ぐこと、2 点目は人手が業界全体で不足しているため、労働力を確保すること、3 点目は競争力の源となっている業務知識を豊富に持つ人材に継続して活躍してもらうことである。

定年延長導入時(2020 年)、60 歳以降の賃金・評価制度は 60 歳以前の制度に単純に追加する形を採用したが、2022 年に人事制度の抜本の見直しが行われた。変更後は、年功序列に基づく給与体系が廃止され、賃金や評価が個々の役割や業績に応じて決定されるようになった。給与はグレード給と役割給で構成され、60 歳以降の給与は 60 歳以前の水準の 80%程度に設定された。役割給は 60 歳以前と同等額だが、60 歳時に役割の再査定があり、その結果に基づいた金額が支払われる。個別対応は行われておらず、全従業員がこのグレードと役割に基づいて評価される。

今後、役割給を変更する予定はないが、その他の給与要素については検討中である。次回人事制度を見直す際は、60 歳以降の給与幅を広げることを企図し、最終的には、60 歳前後の賃金の低下が生じないシームレスな制度を目指している。

(5) 2023 年 10 月時点の制度のまとめ、対象者数、適用数

インタビュー(2023 年 10 月)時点では、B 社では 65 歳定年制と嘱託再雇用制度 A、B が併存している。各制度の概要をまとめたものが図表 B-1 である。

従業員には 59 歳時に 3 つの選択肢 ((a)定年延長、(b)一度退職した後に嘱託再雇用、(c)退職) が提示される。選択肢を 3 つ用意しているのは、年金や退職金、家庭都合などを勘案し、多様なニーズに応えるための制度設計を行ったためである。

図表 B-1 B 社の高齢者雇用関連制度の概要(2023 年 10 月時点)

	嘱託再雇用制度 A	嘱託再雇用制度 B	定年延長
給与水準	再雇用前の職位に関わらず固定給。	再雇用前の職位に関わらず固定給。	・給与＝グレード給＋役割給。 ・全体的には 60 歳以前の 8 割程度の水準。
賞与	あり	あり	60 歳以前の約半額。今後、活躍している人に対して 60 歳以前と同等の水準に上げることを検討中。
評価制度	5 段階評価。 評価は賞与に反映される。3 の場合は、半期に 1 ヶ月分の賞与を支給。評価が 1 上がると、1 万円増額される。	5 段階評価。 評価は賞与に反映される。3 の場合は、半期に 1 ヶ月分の賞与を支給。評価が 1 上がると、1 万円増額される。	7 段階評価。 評価は役割給（60 歳以前と同じ）と賞与に反映される。
仕事内容	主に事務業務	主に開発業務	① ライン管理職 管理職から外れた場合、仕事内容を変更。 ② 開発 基本的に 60 歳以前と同じ業務だが、責任の度合いを軽減。
その他	短時間勤務（週 3 日勤務、1 日 6 時間勤務など）も選択可		・地域手当あり。ただし、60 歳以前の支給額よりは低い。

例えば年金に関して、定年延長を選択した場合、2020 年の 65 歳定年制導入時には確定給付型企業年金（DB）や企業型確定拠出年金（DC）を強制的に 65 歳まで延長することができなかつたため、受給すると課税対象になった。そのため、定年延長を選択すると、65 歳までは退職金として受け取れないが、家庭の事情などで 60 歳時に退職金を受け取りたい人も出るだろう。その他にも、体調などの事情によってフルタイムで働くことが難しい人も出てくるかもしれない。そこで、退職後も嘱託再雇用として働くことができる選択肢も設けている。なお、現在は DB や DC の積み立て上限年齢を 65 歳に引き上げたため、60 歳を過ぎても積

立てることができる。

また、2020年より、55歳以上の場合は、自己都合で退職しても会社都合退職が適用されるようになった。自己都合退職の場合、退職金支給時のポイント単価が割り引かれるのだが、それを回避し、100%の退職金が支給される制度に変更した。

実際の制度対象者（59歳の従業員）数は、2022年度が8人、2023年度が11人である。2023年度の対象者11人の半数は開発業務、残りの半数は予算や契約管理などの事務業務に携わっている。現時点で決まっているのは11人のうち5人だが、5人全員が定年延長を選択している。一方、嘱託再雇用制度Bを選択した社員は少なく、2022年の1人のみである。

3 65歳以降の従業員に対する人事管理制度

2023年に65歳以降の従業員に対する嘱託再雇用制度が導入された。これにより、再雇用の上限年齢が、65歳から70歳の誕生日まで延長された。現時点でこの制度の対象者はいないが、将来的には適用される見込みである。この制度は、嘱託再雇用制度A、Bの延長であり、1年ごとに再雇用契約を締結する。現時点で再雇用の具体的な選考基準が明文化されているわけではなく、再雇用の対象者は現場の推薦と本人の意向に基づいて決定される。また、業務委託制度の導入については、検討していない。

4 60歳以降のキャリア等に関する取り組み

(1) リスキリング

管理職、特にマネージャーや部長は通常の開発業務の現場から10年～15年離れているため、60歳以降に開発現場で再び業務を行うためには、何らかの準備（リスキリング）が必要となる。

現在のリスキリングの方針は、過去に培った専門技能を当時と同じレベルに戻すことに比重が置かれている。B社の親会社の商品（金融商品）は、当然ながら新しい商品も発売されているが、ベースとなる商品や業務の知識は、以前とほとんど変わらず、現在でも非常に重要である。B社が提供しているアプリケーションも、各商品に応じたプログラミング言語でシステム化されている。例えば10年前、20年前の商品に対しては、COBOLという言語がよく使われていたが、これは現在でも広く使われている。そのため、COBOLの経験がある技術者は、たとえ現場を離れていた期間が長くても、短期間のCOBOLの研修でキャッチアップできるだろう。

一方で、現在は営業担当者がタブレットを使用して商品を提示したり、顧客はスマートフォンで保険契約を手続きすることができる。これはオープン系と呼ばれる領域で、JavaやC言語の知識が必要だが、年長者はこれらの知識や経験があまりない。DXなど新しい思考の商品が出てくると、これらのスキルを身につけてもらうこともやはり必要になるが、年長者

にとってはややハードルが高いものになるだろう。

(2) キャリア研修

2020年に50代後半の社員に対してシニアキャリア研修を実施した。研修は、社会の流れや60歳までに取り組むべきことなど、60歳以降の仕事やキャリアを見据えた心構えを醸成することを目的として行った。2023年度にも58歳と59歳の社員を対象に同様の研修を実施した。現時点では対象者が少ないため毎年開催していないが、1年間に20人以上などと対象者が増えれば、毎年開催する予定である。また、このような研修は、50代後半ではやや遅いと思われるため、より早い段階（40代や50代）で行うことも考えている。

5 今後の課題

今後の課題として、一つめに、現時点で60歳以上の従業員が少ないため、60歳以降どれぐらいのパフォーマンスを発揮してもらえかが不透明な点が挙げられる。人によっては、健康や気力、家庭事情などの問題で、40代や50代時と比べると、ややパフォーマンスが落ちる可能性もあるだろう。しかし、現状は事例が少ないため、パフォーマンスをどのようにして評価や給与に反映させつつ、同時にモチベーションを維持するかは、実際に対象となる人がもう少し増えないと判断がつかない。現時点では60代前半でさえこのような状況なので、65歳以降は、さらに不透明である。

二つめに、今後60歳以上の社員が20人、30人と増えていった際の、需給バランスの確保が挙げられる。事務業務に必要な人数は限られている。そのため、対象人数が増えれば、負担や責任は多少軽減されるものの、60歳以前と同様の開発業務に従事する人は自ずと増える。その需要にマッチする人材の確保という点では、リスキリングやキャリアプランの提示などまだまだ課題が残されている。

三つめの課題は、技能・知識の育成や継承に関してである。前述の通り、年齢によって、蓄積してきたプログラミング言語の種類には偏りがあるが、理想的には、年齢を問わず複数の言語を使用できることが期待されている。ベテラン社員は新しい言語の習得に対して、若手はCOBOLの習得に対してやや消極的だが、両方ともに必要なため、意識を変えてもらう必要がある。加えて、ベテラン社員が培ってきた商品知識等を若手の社員に受け継いでいくことも、大きな課題である。

C 社

ヒアリング調査日：2024年7月31日
ヒアリング対応者：人事本部ダイバーシティ推進 グループ長、担当課長
ヒアリング担当者：森山智彦（JILPT） 田中秀樹（同志社大学）

1 C社の概要

(1)会社概要

C社は、事業所数100か所以上（国内外含む）、社員数1000人以上（単体）の機械製造業である。社員の年齢構成は、20代以下・約25%、30代・約25%、40代・約15%、50代・約25%、60代以上・約10%である。平均年齢は38歳、平均勤続年数は約14年、男女比は概ね4:1である。職種構成は、研究開発等の技術職・約4割、アフターサービスなどの技能職・2割強、事務職・15%、営業職・5%、その他・2割弱となっている。

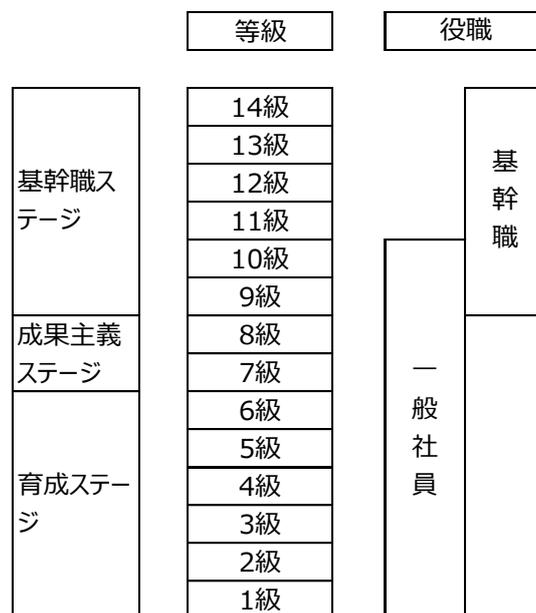
(2)人事評価・処遇制度

人事評価・処遇には、資格と役職が緩やかに連動した職能資格制度が用いられている。20年以上前に年齢給・勤続給・家族給などの属人的要素を廃止し、それ以降は能力評価を昇格・昇給に、成果を賞与に反映させる制度を採用している。

図表C-1は、C社の職能資格制度のイメージを表したものである。6級以下が育成ステージ、7級～8級が成果主義ステージ、9级以上が基幹職ステージとなっている。資格と役職が緩やかに連動しており、例えば9級と10級では一般社員と管理職（C社では基幹職と呼称）が混在している。10級までは一般社員でも昇格で報いることができ、同時に役職登用で報いることも可能な制度になっている。

C社の特徴的な点として、人事考課表を使わず、日頃から人の能力や仕事ぶりを見て、相対評価によって評価が決定される点が挙げられる。仮に評価項目を基に点数をつけたとしても、点数だけでは測りきれない能力やパフォーマンスもあるため、この方式を採用している。評価を確定するまでに、複数の管理職が何度も議論を重ねている。例えば、初めは職場ごとに小規模な単位で議論し、その後、部単位、部門単位とより大きな母集団で議論し相対評価を行う。C社では、所属する部門や部を超えたプロジェクト型の業務に携わる社員も多く、複数部門の管理職がその社員の仕事ぶりを見ているケースも多い。そのため、評価においても部門横断的に多くの管理職が意見参画することで、評価の納得性を高めることにつながっている。

図表 C-1 C社の職能資格制度(イメージ図)



成果主義に軸足を置いた運用を行っているため、昇格スピードは評価によって大きく異なる。育成ステージの段階から昇格スピードに違いはあるが、成果主義ステージ以上は評価による差がより拡大する。管理職登用は厳選して実施しており、登用される年齢は 30 代から 50 代まで様々である。

2 高齢者雇用関連制度の展開

図表 C-2 は、C 社の高齢者雇用関連制度の推移を示したものである。1979 年に定年年齢を 60 歳に引き上げ、1991 年に 60 歳以降の再雇用制度が導入された。当時は、63 歳までは希望者全員を再雇用し、会社が定めた基準に該当する者は 65 歳まで就労可能としていた。2001 年に希望者全員の再雇用期間を 65 歳まで延長し、2002 年には会社選択により 65 歳以降の従業員も就労可能な制度を導入した。その後はさらに雇用期間を延ばし、2021 年に希望者全員が 70 歳まで働くことができる制度を採り入れた。そして、2024 年に 65 歳定年制を導入し、役職離任およびそれにとり代わり賃金の見直しを廃止した。

図表 C-2 C 社の高齢者雇用関連制度の展開

1979 年	定年年齢を 56 歳から 60 歳に引き上げ
1991 年	60 歳以降の再雇用制度を導入 (本人希望で 63 歳まで、会社選択で 65 歳まで就労可能)
2001 年	再雇用期間の拡大 (本人希望で 65 歳まで就労可能)
2002 年	シニア対象の契約社員制度の導入 (会社選択で 65 歳以降も就労可能)
2021 年	本人希望で 70 歳まで再雇用期間を拡大
2024 年	定年年齢を 60 歳から 65 歳に引き上げ、役職離任廃止

3 60 代前半の従業員に対する人事・処遇制度の展開

(1) 65 歳までの再雇用制度(～2023 年度)

2023 年まで、60 歳定年制、65 歳までの再雇用制度を採用していた。雇用契約は 5 年間の一括契約であり、60 歳定年を迎えた社員のうち、概ね 9 割以上が再雇用を選択していた。

定年退職日の 6 か月前までに所属長が本人の意向を確認し、同意を得て再雇用契約を締結した。契約を結んだ再雇用者は、基本的に元の職場で、自身の経験を活かせる仕事に携わることが多かった。勤務形態は 4 タイプ(フルタイム勤務(7.75H/日)、短時間勤務(6.5H/日)、隔日勤務(5 日/2 週勤務、7.75H/日)、登録型勤務(希望業務登録、必要の都度勤務))に分かれていたが、2021 年以降はフルタイム勤務と個別設定型勤務(フルタイム以外の勤務)の 2 タイプに変更された。

報酬は勤務形態によって異なっていた。例えばフルタイム勤務であれば、年収(賃金+賞与+退職金)は組合員の 55 歳時の平均年収の約 7 割の水準で設定され、登録型は職種ごとに時給で設定された。

また、2021 年以降は、従来の「原則一律の賞与」から「4 段階の賞与評価」を導入した。ベテラン層が意欲を持って前向きに挑戦を続け、成果創出につなげることを後押しするため、成果に応じて評価が上がる「加算型」の制度とした。

(2) 65 歳定年制の導入、役職離任の廃止

2024 年に 65 歳定年制を導入した背景は、事業が拡大し、今後も多くの挑戦テーマが掲げられている中で、それらを担う人材が不足していることが第一に挙げられる。C 社は、過去 20 年ほどで急拡大してきており、現在の 60 代や 50 代後半の社員は、この 20 年間で最前線を担ってきた人々ばかりである。ベテラン社員はノウハウを豊富に持ち、会社への帰属意識も高い。それらを活用しない手はないというトップの経営判断が、定年延長の大前提としてあった。65 歳定年制の導入により、前述(第 1 節)の職能資格制度の適用対象が 65 歳まで延長された。

役職離任の廃止を導入したのは、年齢で一律に役職を離任させることは、事業ニーズと本人の能力や適性を踏まえ、フレキシブルに配置や異動を行っている C 社の従来からの方針に合っておらず、最適人材の配置を追求した結果である。

一般的に役職離任の廃止は、役職の固定化や若手の管理職登用の遅れにつながる可能性もあるが、C 社では今後さらなる事業拡大に伴い、年齢に関わらず優秀かつ適格な人材に新しい挑戦の機会・活躍の場をどんどん提供する方針である。また、C 社では、もともとライン長が少なく、担当部長や担当課長が多いという特徴があるため、ポストが無いから管理職に登用できないという事態は起こりにくいと考えている。

これらの制度を導入してからまだ数ヶ月しか経っていないが、実際に社員の評判も良い。特にベテラン社員はこの状況を非常に好意的に受け止めている。また、すでに役職離任を迎えていた人に対しては、経過措置として新しく役職を付与し直し、賃金も 100% の水準に戻したこともあり、モチベーションが高い。若手・中堅層の管理職登用も引き続き積極的に行っており、それが社内に認識されているため、定年延長や役職離任廃止が若手・中堅のモチベーションの低下にはつながっていない。

4 65 歳以降の従業員に対する人事・処遇制度

2002 年に 65 歳以上の基準該当者を対象とする契約社員制度が導入された。「熟練者や経験等に裏打ちされたスキル・ノウハウ・人脈を有する余人を持って代えがたい人材」との基準に照らして事業部が推薦し、人事部門が採用を決定していた。契約期間は 1 年以内の雇用契約であり、フルタイム勤務と登録型勤務の 2 種類から選択する形だった。処遇水準は、フルタイム勤務の場合、年金支給もあわせると、65 歳までの再雇用時と比較して少し下がる程度、登録型勤務の場合は時給で個別に設定された。

2021 年に再雇用制度が改定され、希望者全員を対象とする再雇用期間が従来の 65 歳から 70 歳まで延長された。65 歳以降の契約期間は 1 年単位とし、就業時間は 65 歳までと同様、フルタイムと個別設定型の 2 タイプである。基本的に 65 歳以前と同じ職場で勤務を続ける人が多い。賃金は固定だが、賞与は 3 節(1)で述べた「4 段階の賞与評価」をこの年齢層の再雇用者にも導入することで、成果に応じてきめ細かく報いる評価体系へと変えた。

2021 年の制度改定以降、この制度の対象となった再雇用者のうち、約 8 割が 65 歳以降も再雇用契約を延長し、継続して働いている。

70 歳以降に関しては、基準該当者を対象とする契約社員制度が引き続き導入されている。基準についても変更無く、「余人を持って代えがたい人材」としている。制度上の雇用上限年齢は無く、80 歳を超えて勤務する人もいる。

5 60 歳以降のキャリア等に関する取り組み

キャリアに関する取り組みとしては、全社員を対象とした人事データベースに、社員自身

が自己成長に対する考え方や希望、家庭状況などを年に1回必ず入力し、これをもとに上司と対話する体制を築いている。また近年、幅広い年齢層を部下に持つ管理職向けのマネジメントセミナーや、ベテラン層を対象に、年齢に関わらず挑戦・成長しつづけるマインドセットを醸成し、今後どのように活躍していくかを考えるセミナーを実施した。

C社は、各部門・個人ごとに必要な研修や成長機会を提供することを重視しており、一律的な年齢で実施する全社共通の階層別研修は多くはない。しかしながら、定年延長により働く期間が延びたことを踏まえ、定期的に自身のキャリアや強みを振り返り、今後の活躍・貢献のしかたを考えることがより重要になるため、そのための研修の導入を現在検討している。

健康や体力面への配慮については定年延長前から重視しており、その取り組みを継続している。例えば、安全教育は各事業場で徹底して実施しており、生産ラインで無理なく働けるように負荷を軽減するための作業方法も改善している。

6 60歳前後の賃金水準の設定の考え方

65歳定年制を導入した時、賃金水準は定年まで一貫性のある体系とし、年齢で一律的に賃金がかかることのない仕組みへ変更した。検討段階では、例えば60歳で賃金を引き下げる案や、全体の賃金カーブを寝かせる案など何十通りものシミュレーションを行ったが、既存社員の意欲や納得性も考慮し、最終的には経営トップの判断で賃金水準を維持する結論に至った。結果として総額人件費は増加するが、最も重要な「人」に対する投資と位置づけている。

7 今後の課題

今後の課題として、一つめに、人の可能性を活かすための適材適所、言い換えると、年齢に関わらず挑戦し成長し続けられる環境作りが挙げられる。現在のベテラン層は、会社の成長を支えてきた人々であるため、会社を大きくしてきたという自負もあり、帰属意識や意欲が非常に高い。このモチベーションの高さを維持するためには、今後も引き続きやりがいのあるテーマや挑戦の機会を提供し続けることが必要だと感じている。二つめは、年齢や個人が抱えている事情によって、柔軟に働くことができる環境を整備することが挙げられる。基本的には、年齢に関わらずフルタイムで働くことを前提としているが、今後ベテラン層がますます増えていくことを考えると、介護や健康の問題など個々人の事情も多様化することが見込まれる。その点を制度面でカバーするのか、あるいは福利厚生を充実させるのかなど、検討していかなければならない。

D 社

ヒアリング調査日：2024年9月11日
ヒアリング対応者：管理部部長、次長
ヒアリング担当者：森山智彦、藤本真（JILPT）

1 D社の概要

(1) 事業内容・会社概要

D社は、建築・建設業向け CAD ソフトウェアの開発・販売を主たる業務とし、本社は北陸地方に所在している。情報系の専門知識・技術のみならず、建築・建設業界の深く広範な専門知識が求められるニッチな製品を扱っている。30年ほど前は、10社ほどの競合企業が存在したが、その後淘汰され、また新規参入コストも高いため、現在の競合は3社ほどである。全国に10か所の営業拠点を持ち、従業員数は約140名である。そのうち約90名は本社に勤務しており、各拠点で働いている人は3、4名ずつである。2019年11月に、通信建設企業グループの一員となった。

主力製品は木造住宅向け CAD ソフトで、売上の約半分がパッケージソフトの保守によるストックビジネスである。また、HP作成ツールや地域 ICT プラットフォームサービスアプリも開発している。職種は、開発部門（SE・プログラマー）、営業部門、サポート部門（顧客サポート）、管理部門に分かれている。開発部門が技術的な専門知識を求められるのに対して、営業やサポート部門は同様の知識を有しつつも、より顧客の情報や特徴に関する専門性が求められている。職種だけでなく、部署をまたがった異動は少ない。

従業員の平均年齢は40代後半、平均勤続年数は約15年、男女比は約7：3である。年齢構成は、20代・2割、30代・2割強、40代・約35%、50代・1割強を占める。60歳以上は全体の7%で、そのうち4人は65歳以上（最高齢74歳）である。一時期採用を抑制した影響もあり、30代の中堅層がやや不足している。

新卒採用は毎年2～3名程度で、主に開発部門のSE職を地元の大学から採用している。新卒入社時のプログラミング経験者の割合は約4割であり、近年は文系出身の学生も採用することがある。中途採用は各拠点での営業職を中心に実施しているが、都市部での採用では賃金面での課題を抱えている。40代以上の中堅層とは待遇面の折り合いがなかなかつかないことも多く、また住宅・建設業界の営業職として必要な知識を身につける必要があるため、中途採用の主なターゲットは20代後半から30代である。

(2) 人事管理制度

D社は、2020年に経営コンサルタントの支援を受けながら、人事評価制度の大幅な改定を行った。以前は、基本的に勤続年数に応じて賃金が上がり、評価に関してはややグレーな側

面があった。それを 2019 年の M&A 後、公平性と透明性があり、従業員のモチベーションを向上させるための評価・処遇制度の確立を目指して、全社で統一された職能資格制度を導入した。なお、この制度はグループ会社の制度とは異なる D 社独自のものである。

新制度では、職群別（営業、開発、サポート、事務）の等級制度を導入し、1 等級から 4 等級までの一般職と、4 等級から 7 等級までの管理職という体系を整備した。一般職については、営業・開発職の賃金がサポート職や事務職よりも高く設定されているが、管理職の等級は、職群に関わらず統一されている。各等級には賃金レンジが設定され、評価結果に基づく昇給・昇格の仕組みが明確化された。一般職の 4 等級と管理職の 4 等級は重複する形で設計され、キャリアパスの連続性が確保されている。

評価基準については、1 等級、2 等級では社会人としての基礎的能力や職種別の業界知識、顧客対応能力などの習得状況を確認するスキルマップを活用し、3 等級以上では業務の応用力や成果を重視する仕組みとなっている。なお、基本給には 30 時間分の固定残業代が含まれている。

55 歳以上の管理職には役職任期制を導入している。これは一律の役職定年制ではなく、本人の意向と会社側の評価を踏まえて、1-2 年単位で役職継続の可否を判断する仕組みである。以前は役職定年制を設けていたが、年齢で一律にパフォーマンスが低下するわけではないことや、次の管理職となる若年・中堅層が各拠点で育っていれば良いが、実態は必ずしもそうではないことも考慮し、柔軟に対応できる任期制を導入することになった。制度導入後に対象となった管理職 4 名のうち、役職を降りたのは 1 名のみである。また、役職から降りることを会社側から打診したケースもわずかにある。

採用に関しては、従来、開発職の新卒採用において情報系の専門知識・技術を重視していたが、人材確保の観点から、文系学部出身者も含めた幅広い採用へと方針を転換し、内部での教育育成を強化する方向へと舵を切っている。また、階層別教育の導入など、人材育成体系の整備にも着手している。

2 60 歳以降の人事管理制度の展開

(1) 60 歳以降の雇用制度の変遷

2009 年に定年年齢を 61 歳から 65 歳に上げた。65 歳以降についても、運用により希望者全員を再雇用していたが、その実態を踏まえて、2016 年に 65 歳以降の再雇用に年齢上限を設けない制度を制定した。再雇用の可否に関する明確な基準は設けていない。

(2) 制度改正の背景と目的

65 歳定年制や年齢上限のない再雇用制度を導入した背景として、第一に、建築 CAD ソフトウェアという同社の主力事業を推進する上で、商品知識と顧客業界への深い理解が不可欠であることが挙げられる。特に、木造住宅向け CAD という特殊な領域では、建築基準法や

工法に関する専門知識に加え、顧客である建設業界特有の商習慣への理解も求められる。こうした企業特長的な知識・経験を持つ人材の育成には相当の時間を要するため、ベテラン社員の継続雇用による知見の活用が重要となっていた。

また、同社の事業分野は参入障壁が高く、市場も成熟化している一方で、開発・営業・サポートのいずれの職種においても人材確保が課題となっていた。特に営業職については、大都市圏での中途採用において賃金水準の地域差が採用の障壁となっており、既存人材の有効活用の必要性が高まっていた。開発部門においても、長年の製品開発で培われた独自の技術やノウハウの継承が課題となっており、レガシーシステムの保守・運用を担える人材の確保という観点からも、熟練社員の活用が不可欠であった。

さらに、2009年という比較的早い段階での65歳定年制導入については、当時の創業者による先見的な判断があった。その背景には、年金支給開始年齢の引き上げを見据えた社会的な要請への対応という側面に加え、同社特有の年齢構成や人材ニーズを踏まえた経営判断があったと考えられる。

3 65歳定年制の導入

D社は2009年から65歳定年制を導入している。60歳を境とした職務内容の変更は基本的に無く、60歳以前と同様の業務を継続する。特に技術職については、同社の基幹事業である建築CADシステムの開発・保守など、長年の経験・知識を活かせる業務に従事することが多い。また、制度上は、60歳以降も1年更新の役職任期制が適用されるが、これまでは、60歳までに役職から外れ、プレイヤーとして働いている人が多い。

職能資格制度に基づいた昇給・昇格の対象は60歳までであり、60歳以降は定期昇給を停止している。一方で、業績評価は継続して行い、賞与に反映させている。これにより、60歳以降も成果に応じた処遇を実現している。

4 65歳以降の再雇用制度

2016年に年齢上限のない再雇用制度を制定した。65歳定年以降は全員が契約社員となり、1年更新の契約となる。職務内容は基本的に65歳到達時と同じ仕事を継続するが、作業量は軽減される。勤務形態は、本人の希望に応じて、フルタイム勤務と短時間勤務（午前みの勤務など）を選択できる。現在の再雇用者4名のうち、2名がフルタイム勤務、2名が短時間勤務となっている。このように、人材確保の観点から、65歳以降も職務遂行能力のある従業員については、できる限り就業継続できる環境を整備している。

65歳以降の再雇用後の処遇の変化は一律ではない。役職者の場合は役職を外し、固定残業代部分の賃金を若干下げ、また事業部長クラスの判断による多少の調整はあるものの、極端な賃金カットは避けている。全体的には65歳時点の賃金をベースに、基本給を2割程度減額する形になっている。賞与については、人事評価制度からは外れるものの、おおよそ1ヶ

月分を一定額として支給している。

5 60歳以降のキャリア支援に関する取組

キャリア支援については、親会社が提供するライフプランセミナーを活用している。このセミナーは年齢層別に実施され、30代、40代、55歳、定年前年齢などの節目で受講できる。内容は社会保険制度の説明や退職後の生活設計が中心となっている。

資格取得支援については、以前の手当支給の形から支援金制度に変更した。手当の場合は半永久的に支給されるという点で弊害が生じていた。現在では、取得のためのモチベーションをより喚起するために、受験費用や関連費用を支援し、合格した場合に一時金を支給する形になった。

6 今後の課題

第1に、社内の人材流動性の低さが大きな課題となっている。同じ事業部、同じ職種で長期間働く傾向が強く、事業部や職種をまたぐ異動が極めて少ない。特に、建築事業部と建設事業部の間での異動は、互いの業務内容の専門性が高いため、ほとんど実現していない。この状況は、従業員のモチベーション低下や、キャリア発展の機会制限につながる懸念がある。実際に、新しい分野への挑戦や技術習得を求めて退職するエンジニアも出ている。

第2に、地域による賃金格差の問題が、中途採用における大きな障壁となっている。特に、札幌や名古屋などの大都市圏での営業職の採用において、本社の賃金体系では地域の相場に見合わないため、内定辞退が相次いでいる。例えば、名古屋では1年半にわたって採用活動を継続しているものの、条件面で折り合いがつかず、人材確保ができていない状況が続いている。

第3に、中堅社員不足という構造的な問題がある。30代の従業員が少なく、40代後半に社員が集中している状況にある。これは、過去の経営状況の悪化により採用を抑制した時期があったことが原因である。年齢構成の偏りは、将来的な技術伝承や組織運営に影響を及ぼす可能性があり、特に現在の40代後半の社員が定年を迎える時期に向けて、若手の育成と登用を計画的に進める必要がある。

第4に、リスキリング（職業能力の再開発）への取り組みが不十分である点が挙げられる。D社は建築CADソフトウェアの開発・販売を主力事業としており、業界特有の専門知識やレガシーシステムの保守・運用の必要性から、熟練技術者の継続雇用ニーズが高い。一方で、30代の人材が少ないという年齢構成の歪みがあり、今後は若手・中堅層の育成と高齢者の活用をいかに両立させるかが課題となっている。リスキリング等の取り組みは、ニッチな分野を担っていることと、その主力事業が堅調なため、現状では差し迫った必要性は生じておらず、階層別教育の整備・充実を優先している段階である。

以上述べてきた通り、D社では、法定の雇用延長義務を上回る体制を既に整えている。し

かしながら、再雇用後の職務内容や処遇については、現場のニーズと個人の能力のマッチングを個別に判断している状況であり、より体系的な制度設計が今後の課題となる可能性がある。

E 社

ヒアリング調査日：2024年9月12日

ヒアリング対応者：人事部課長

ヒアリング担当者：森山智彦、藤本真（JILPT）

1 E社の概要

(1) 事業内容・会社概要

E社は電気計測器の開発、生産、販売・サービスを主たる業務とし、本社は中部地方に所在している。3カ所の国内の製造拠点と、約30カ所の国内外の販売拠点をもち、従業員数（正社員数）は連結で約1,000名（単体で約800名）である。従業員の平均年齢は46歳程度で、50代半ばのボリュームが比較的大きい。65歳以上の再雇用者数は35名（全体の約3%）である。平均勤続年数は約21年と長く、男女比は概ね3:1である

職種構成は、技術部門・約35%、製造部門・約40%、営業部門・約15%、管理部門・約10%となっている。近年の業績は順調で、売上高は4年間で約1.8倍、営業利益は約3倍以上に増加している。特に近年は、海外の売り上げが向上している。

新卒採用は毎年20名前後で安定しており、3年定着率が90%以上と離職率は低い。労使関係も良好で、経営懇談会（月に1回、取締役と組合の執行部が懇談を行う会）や、その下部組織にあたる給与委員会（月に1回、組合の執行部、労働者側の代表、経営側の代表（人事・技術・営業部門の管理職の中から1~2名）が労働条件等に関する懇談を行う会）など、経営陣と従業員の対話の場が設けられている。

(2) 人事管理制度

管理職までの一般社員（一般、主任、係長）の等級は6つに分かれている。一般は1等級のみで、主任には2種の等級、係長には3種の等級がある。賃金は、47歳までは年齢給と能力給で構成されるが、48歳以降は年齢給が頭打ちとなる。ただし、能力給は従業員の貢献度に応じて48歳以降も微増する仕組みを採用している。賞与は、夏季と冬季は固定月数となっているが、決算期（2月末）に支給される賞与は、年間の目標達成度を反映して変動する仕組みとなっている。評価制度に関しては、毎年1月に個人目標を更新し、月次の1on1面談で進捗を確認する。半期ごとに成果を評価し、年間の評価結果を賞与や昇給、昇格に反映させている。

2 60歳以降の人事管理制度の展開

(1) 60歳以降の雇用制度の変遷

E社では、高齢者雇用に関する制度を段階的に発展させてきた。1987年に定年を55歳か

ら 60 歳に引き上げ、2005 年には 65 歳までの継続雇用制度を開始した。2011 年には 65 歳定年制の導入を進めることを決定した。その際、年金支給開始年齢に合わせて 3 年ごとに段階的に定年年齢を引上げることを決め、まずは 2013 年に 61 歳に引き上げた。その後、2017 年に当初の計画よりも前倒しで 65 歳定年制を導入した。同時に 70 歳までの継続雇用制度も設けた。

(2) 制度改正の背景と目的

E 社が 65 歳定年制と 70 歳までの継続雇用制度を導入した背景には、労働力不足や技術・技能継承の必要性、そして従業員のモチベーション向上を図り「生涯主役」となる働き方への改革など、複合的な要因が存在した。まず、売上高の伸長に伴う人材需要の増加と、将来的な労働力不足への懸念に関しては、とりわけ 2025 年頃にはバブル期に大量採用した 50 代前半層が 60 歳を迎えることから、その影響を見据えた対応が必要とされた。

会社全体の中でも、製造部門の労働力不足が顕著な状況にある。製造部門は地域の電気・機械系の工業高校卒業者を採用し、社内で育成を図ることが多いが、最近はこれら若年層の獲得競争が激しいため、想定よりも採用できなかつた年もあった。このように、技術系の電気関連職や機械設計職など、高度な知識や経験、ノウハウを要する職種において、ベテラン社員と同等のスキルを持つ人材の採用や育成が困難な状況に直面している。生産現場ではグループ全体の受注増加に対し、ものづくりに携わる人材の減少が課題となっていた。

E 社が 65 歳定年制を予定より前倒しで導入した理由は、資金的にある程度の余力があったことに加えて、定年到達者が少ない段階で新制度を導入することで混乱を最小限に抑え、かつ課題が生じた際にも見直しの余地を確保できると判断したためである。

3 60 代前半の従業員に対する人事管理制度の展開

(1) 65 歳までの継続雇用制度(～2016 年度まで)

E 社では、2005 年から 2016 年までの期間、60 歳以降の従業員に対して 65 歳までの継続雇用制度を実施していた。この制度下では、60 歳で定年を迎えた従業員を「シニアスタッフ」という呼称で再雇用し、1 年ごとの契約更新を行っていた。

シニアスタッフの仕事内容は、原則 60 歳までの業務と変わらなかったが、後継者育成にややウェイトを置く傾向があった。業務種別は、A (技術や高度スキル保有者)、B (業務特有のスキル保持者)、C (技能・専門スキル保持者)、D (一般的な技能スキル保持者) の 4 つに分類されていた。各々がどの種別に割り当てられるかは、それまでの等級や実績によって、決められていた。また、原則として、60 歳の定年退職時に役職からは外れた。

給与は 1 年ごとの契約更新時に、それまでの能力と今後の仕事内容を考慮して決定されていた。各業務種別内で、過去の経験や役職に応じて給与に若干の幅を持たせており、例えば設計技術者であれば係長クラスか部課長クラスかによって給与レベルが調整されていた。そ

の結果、全体的にみると、給与水準は定年直前の 7 割程度に設定され、60 歳から 65 歳までほぼ同額で推移していた。

賞与については、当初は会社の業績に応じて支給額が決定されていたが、生活の安定性を考慮して、後に一定額を支給する形に変更された。ただし、正社員と比べると低い水準に設定されていた。給与、賞与ともに、60 歳までよりは下がるものの、当時は在職老齢年金も含めた年金の支給額も合わせて、総所得水準が下がらない金額を設定するように心がけていた。なお、継続雇用者に対しては決算賞与のみが評価対象となり、昇給の評価制度は設けられていなかった。

勤務形態は、フルタイム勤務のほか、短時間勤務（週 5 日、1 日 6 時間）、短日数勤務（週 4 日または週 3 日）など、4 種類の選択肢が用意されていた。これにより、従業員の生活スタイルや体力に合わせた柔軟な働き方を可能にしていた。

なお、継続雇用期間の上限は原則 65 歳までだったが、65 歳以降の雇用についても柔軟な対応がなされていた。各部門からの要請に応じて、高度スキルを保有している社員については、本人と各部門の意向が一致すれば、65 歳以降の継続雇用を認めていた。

一方で、課題としては、60 歳時点で給与が下がることによるモチベーションの低下や、1 年ごとの契約更新による雇用の不安定さなどが指摘されていた。また、高齢社員の能力や経験を十分に活用できていないという課題も認識されていた。

(2) 65 歳定年制の導入(2017 年以降)

これらの課題に対応するため、E 社は 2017 年に 65 歳定年制を前倒して導入した。当初は、公的年金の支給年齢に合わせて 3 年ごとに定年年齢を引き上げ、2025 年までに定年 65 歳に移行することになっていたが、2025 年を待たずして前倒しした。嘱託再雇用ではなく、正社員として 65 歳まで活躍できる制度であるが、60 歳から 65 歳の間で定年を自ら決めることができる選択肢は残した。家業を継いだ人などの一部を除いて、ほとんどの人が 65 歳定年を選択している。

65 歳定年制導入後の処遇については、60 歳から 65 歳までの間、従来の職能資格等級を維持したまま、基本的に 60 歳時点の給与水準を継続する形となった。この点が旧制度からの大きな変更点であり、従業員のモチベーション維持に寄与している。評価が良好であれば給与が維持され、極めて優秀な場合にはわずかながら昇給する可能性もある。賞与や評価制度も 65 歳まで一貫した制度が適用されることになる。

役職については、60 歳で役職定年を迎える仕組みを維持している。これは、組織の責任者（所属長）から外れるものだが、専門職の主幹といった役職および等級は維持される。60 歳で役職定年を迎えた後も、専門職の従業員はこれまでの知識や経験を活かす形で仕事を継続するケースが多いのに対して、管理職経験者は、一般業務への移行が必要になる。

4 65歳以降の人事管理制度

2017年の65歳定年制導入と同時に、70歳までの継続雇用制度が導入された。これは、健康状態と業務遂行能力の基準を満たす従業員を対象に、1年ごとの契約更新で70歳まで再雇用する制度である。プロセスとしては、65歳定年のタイミングの1年半前に人事部から説明を行い、3、4ヶ月前に本人の意向を確認した上で、勤務態度や健康面をチェックし、経営会議を経て、継続雇用するか否かを決定している。このように、制度的には基準該当者のみを継続雇用の対象としているが、実際には、2017年以降に65歳定年を迎えた43人のうち、40人が継続雇用されている。継続雇用を選択しなかった3人のうち、2人は健康面の理由であり、あと1人は自主的に仕事からの引退を決断した。70歳以降の雇用については、現在は原則として行っていないが、一部個別契約により、雇用しているケースもある。

継続雇用される従業員の働き方は、2016年度まで採用されていた60代前半の継続雇用制度が踏襲されている。基本的には元の職場で同様の仕事に従事し、その業務種別は4つ（前述のA～D）に分類されている。給与水準は業務種別ごとに異なり、賞与は業績連動型で人事考課に応じて支給される。勤務形態は、フルタイムから短日数勤務まで4種類の選択肢が用意されており、従業員の生活スタイルや体力に合わせた柔軟な働き方を可能にしている。

一方で、健康面での課題や適切な役割設定の難しさなど、考慮が必要な課題があり、勤務日数や時間の短縮を希望するケースがでてきている。なお、3か月以上の休職が発生した場合は、翌年の契約更新を行わない規定を設けている。

65歳定年制や70歳までの継続雇用制度導入後の従業員の反応については、積極的ではないがネガティブでもない中立的な意見が多いという。特に専門職の従業員については、これまでと同様の業務を継続できることから、高いやりがいを感じているケースも報告されている。一方で、マネジメント職から現場の業務に移行する従業員については、適切な役割の設定が課題となっている。マネジメント経験者が現場業務に戻った際の具体的な役割や仕事内容の設定に苦慮しているケースがあるという。

5 60歳以降のキャリアや健康管理支援に関する取り組み

E社では、60歳以降の従業員のキャリア支援に積極的に取り組んでいる。キャリア形成支援の一環として、30代、40代、50代、60代と年代別のキャリア研修を実施している。これらの研修では、従業員が自身の将来を能動的に描き、その将来像に達するために必要な分野の勉強やリカレント教育を受けられるよう促している。特に60歳以降の従業員に対しては、これまでの経験を活かしつつ、新たな役割にも挑戦できるよう支援している。

スキル向上とリスキリングについては、教育費用の支援制度を設けている。会社側は、従業員が希望する教育や研修に対して、基本的に費用の半額（上限5万円）を負担している。また、社内での異動や新しい役割への対応も柔軟に行っており、従業員の希望と会社のニーズのマッチングを図っている。

キャリアチェンジの可能性については、60歳前後での具体的な事例が報告されている。例えば、長年技術職に従事していた従業員が開発購買部門や品質保証部門に異動するなど、キャリア変更も可能となっている。会社側は、こうしたキャリアチェンジを通じて、従業員の多様な経験と知識を活かす取り組みを行っている。健康管理支援については、70歳までの人間ドックの費用を、正社員、嘱託社員、パート社員だけではなく扶養の配偶者も含めて会社が全額負担する制度を設けている。

これらの取り組みを通じて、E社は60歳以降の従業員が持続的にキャリアを発展させ、同時に個々の体力や生活スタイルに合わせた働き方を可能にし、意欲的に働き続けられる環境の整備に努めている。

6 60歳以前の働き方に関する制度変更

E社では、2025年から新たな人事制度を導入する予定である。この制度改革では、従来の職能資格制度に加えて、従業員の役割も評価の軸に加える方針が示されている。また、職能資格も見直し、従来よりも個人主導型のキャリア形成を促進する方針に変更する。従来は本人の希望と上司からの評価や推薦によって資格を上げていたが、今後は、定期昇給をなくし、従業員個人が自発的に挑戦し、研修を受けて資格を上げていかなければ報酬も上がらない仕組みに切り替える。賃金構成や評価方法、昇格の要件、賞与については、現行の制度からの大きな変更はない。なお、これは、全社的な制度改革であり、65歳定年まで同じ考えである。

7 今後の課題

第1に、シニア層の健康管理と体力面の課題がある。会社側は、70歳までの継続雇用を実施しているが、年齢とともに健康面での不安もある。特に、65歳以降は体力的な問題から勤務形態の変更を希望する従業員も一定数あり、週4日勤務や短時間勤務など、より柔軟な勤務体系の整備が求められる。また、人事部門では、前述の通り、従業員の健康管理のための取り組みを既に行っているが、今後はさらに予防的な健康管理施策が必要とされている。

第2に、高齢従業員に対する適切な役割設定の難しさがある。特に管理職経験者の60歳以降の役割設定が課題となっている。専門職の従業員は比較的同様の業務を継続できるケースが多いのに対し、マネジメント経験者が現場業務に戻った際の具体的な役割や仕事内容の設定に苦慮しているケースがある。前述の年代別キャリア研修は、この課題に対応するための取り組みであり、従業員自身が描く将来像に基づき、必要に応じて新たな分野の勉強やリカレント教育を受けられる体制の構築を図っている。

第3に、技術・ノウハウの伝承と労働力確保のバランスが挙げられる。E社では、高度な技能や知識を持つベテラン社員の活用が重要視されているが、同時に新卒採用の困難さに直面している。特に製造部門では、グループ全体の受注増加に対してものづくりに携わる人材が減少しており、高齢者の活用と若手の育成のバランスが課題となっている。

第4に、65歳以降の従業員のモチベーション維持・向上が挙げられる。現在の制度では、65歳以降も評価制度を継続し、成果を賞与に反映させているが、より効果的な動機づけの仕組みが求められている。また、会社側は65歳以降の働き方をさらに柔軟化し、社内求人票による応募とマッチングによる雇用や、雇用満了70歳の上限を廃止し、年齢による制限をなくす制度改定の導入も検討し、将来の人手不足を高齢者で補う労働力確保を見据えている。

F 社

ヒアリング調査日：2024年9月26日
ヒアリング対応者：代表取締役社長、総務部部长
ヒアリング担当者：森山智彦（JILPT）
田中秀樹（同志社大学）

1 F社の概要

(1) 事業内容・会社概要

F社は一般貨物運送と倉庫業を主たる業務とする運輸企業であり、本社は近畿地方に所在している。4つの事業所(11拠点)を有し、従業員数は約150名である。従業員の平均年齢は、男性43歳、女性46歳である。40代が他の年代よりやや多い(24%)ものの、10代~60代までどの年代も10~20%を占めており、年齢構成は概ね均等である。60代は全体の20%、70代が3%であり、従業員の最高年齢は74歳である。

職種構成は、倉庫業務が5割強、トラック運転による運輸業務と事務職がそれぞれ1割弱、飲食店スタッフが3割弱となっている。60歳以上に限定すると、6割強が倉庫業務、4分の1が運輸業務(運転手)、1割強が事務職で、飲食店スタッフはいない。雇用形態は、正社員(無期雇用、週の所定時間が40時間)、契約社員(有期雇用、週の所定時間が40時間)、パート社員(無期雇用、所定労働日数または所定労働時間が正社員よりも少ない)に分かれているが、ほとんどは正社員とパート社員であり、契約社員は2名だけである。性別で分けると、男性正社員が35%、女性正社員が3%、男性パート社員が26%、女性パート社員が33%、その他が3%となっている。運転手は正社員のみだが、倉庫業務と事務職は正社員とパート社員が混在している。特に倉庫業務はパート社員の割合が大きい。

多くの従業員は中途採用で入社している。採用後は、3ヶ月の試用期間があり、その間の給与は時給ベースである。入社3日後、1ヶ月後、3ヶ月後に面談を行い、職務遂行状況や従業員の意向を確認した上で、正社員となる。採用時には、当然ながら過去の経歴は確認されるものの、資格要件などを満たせば、経歴や年齢にかかわらず、積極的に採用している。実際に60歳以上で新規採用された従業員もおり、例えば大手ロジスティクス企業での勤務経験を持つ60歳の男性が、自らフォークリフトの免許を取得して入社するなどの事例が出てきている。

(2) 人事管理制度

従業員の能力向上支援を掲げ、個々の努力に報いることができる賃金制度、評価制度の構築が、現専務を中心に進められてきた。雇用形態や年齢に関わらず同一の制度が適用されている。能力・意欲がある人を抜擢、処遇する方針を掲げ、優秀な人材であればパート社員で

あってもリーダー職を任せている。

現在の賃金は、基本給、役職給、職務手当、特別手当等から構成されている。役職給は役職（副部長、部長、課長、エリア長、倉庫長、班長、リーダー）に応じて支給され、上の役職ほど管理能力が問われる。例えば、指揮能力や、全体を俯瞰的に見た上で時々の状況に応じた指示ができるか、横断的な連携が図れているかといった能力である。

賃金を構成する要素の中でどこにウェイトが置かれているかは、職種によって多少異なる。ドライバーは歩合給が占める部分が相対的に大きい。他方、倉庫スタッフにはリフトの運転技能等のスキルに応じた手当が支給される。残業代は固定額が支給される。評価は年に2回実施され、事業所リーダーや管理職が評価を行い、昇給や賞与に反映させている。

2 シニアの雇用制度、働き方の展開

F社では、過去には65歳定年制を採用していたこともあったが、2017年に定年制を廃止した。なお、65歳定年制を採用していた時も、本人の希望があり会社が認める者については、引き続き再雇用することがあった。

(1) 定年制廃止の背景

2010年代中頃、運送・倉庫業界は、地場輸送や倉庫管理需要における激しい過当競争下にあった。その状況から抜け出すために、「お客様からの物流ニーズに応える」という原点に立ち返り、通販物流事業の立ち上げと、物流アウトソーシングへの本格的参入を開始した。業務の拡張に伴い、必要な人材を適宜採用した結果、10数年前に15名程度だった従業員数は大きく増加し、高齢社員も増えた。

同時に、この急速な成長の中で、真面目で丁寧な作業を行い、得意先との信頼関係を構築できる人材の確保、とりわけドライバー不足が大きな課題となっていた。運送業務は個人商店的な性格が強く、ドライバーの技能と経験が重要な要素となっている。また、倉庫業務においても、60歳以上の女性グループが新商品の調整など重要な業務を担当しており、高齢者の経験とスキルが業務の質を支えていた。そして、付加価値の向上を目指し、単なる荷物の保管だけでなく、得意先のニーズに応じた細やかなサービスを提供することで事業を拡大してきた。

このように経験豊富な高齢従業員の働きぶりは年齢を感じさせないものであり、その貢献が会社の存続に大きな役割を果たしていた。一方、従業員側からも、年齢に関係なく働きたいという意欲が強く見られた。特に、倉庫業務に従事する高齢者からは、「この年齢でも働かせてもらえることに感謝している」という声が聞かれ、その働きぶりは若い従業員にも良い影響を与えていた。

このような背景から、F社では従業員の貢献に報いるとともに、健康で意欲のある高齢者を戦力として長く活用することが経営に資すると判断し、顧問の社会保険労務士とも相談し

た上で、2017年に定年制の廃止を決断するに至った。

(2) 定年制廃止以降の働き方

2017年の定年制廃止後、従業員は自身の体力や健康状態、家庭の事情に応じて、退職時期を自由に決定できるようになった。勤務形態についても、労働時間は8:00～18:00の間で1日4時間から選択可能で、勤務日数も週3日以上であれば選択できる柔軟な制度を導入している。勤務形態の変更は、基本的に従業員本人の意思を尊重しており、遠方への転居に伴って就労時間を短縮するために正社員からパート社員に変更した例がある。また、業務間の変更も、資格等の条件を満たせば会社として拒否することはなく、実際に倉庫業からドライバーに移った例がある。ドライバーから倉庫業への異動も会社としては問題ないが、歩合給のウェイトが高い個人事業主のような世界から倉庫の仕事に移ることは、実際には難しい側面がある。

定年制廃止後の実際の退職理由は、健康上の理由や家族の介護が主である。年金で十分に生活できるためといった理由で退職した人はほとんどいない。2017年以降の65歳以上の退職者は、年平均で2、3人ほどである。

3 60歳以降のキャリア支援や健康管理に関する取り組み

スキル向上支援としては、業務に必要な資格取得を積極的に奨励している。フォークリフト運転技能講習や運行管理者研修、安全管理者選任時研修など1～2万円のものから、トレーラーや大型免許など20万円ほどかかるものまで、資格取得費用を会社が全額負担し、従業員の自発的なスキルアップを支援している。これにより、例えば倉庫作業からドライバーへの職種転換など、従業員の希望に応じたキャリアチェンジも可能となっている。加えて、若手従業員や幹部・リーダーに対して、俯瞰的なものの見方などリーダー育成に必要な教養を養うためのセミナーを定期的開催している。

健康管理面では、従来から行っていた一次健診に加えて、今年からトラック協会推奨の二次健診を採り入れた。これにより、生活習慣病予防のための検診だけでなく、動脈硬化に特化した検診を無料で実施できる体制を整えた。一次健診の受診率は100%だが、有所見者における二次健診の受診率は3割程度とやや低い。また、倉庫業務については、暑さ・寒さ対策を施した物流センターの建設など、職場環境の整備にも注力している。

また、従業員とのコミュニケーションを重視し、日常的な面談を通じて体調や働き方の希望を確認している。特に高齢者については、「何かおかしい」と感じたら経営層や管理職に相談できる体制を整備し、早期の対応を可能としている。このように、経営者と従業員、あるいは従業員同士のよい関係が築かれており、従業員が引退（退職）の申し出があった場合は話し合い、引き継ぎ等も計画的に準備することができている。

4 今後の課題

第1に、人材の育成と技能伝承の課題がある。特に倉庫業務では、パート社員の比率が高く、現場でのリーダー育成が急務となっている。この課題に対応するため、パートリーダー制度を導入し、現場管理を担える人材の育成を進めているが、人材の定着と育成のバランスが課題となっている。同時に多能工化を進めるなど、より柔軟な人材配置を可能にする取り組みも行っている。これらの取り組みにより、高齢者が長く活躍できる職場づくりを目指すとともに、若手従業員への技能伝承も促進している。

第2に、従業員の健康管理意識の向上が挙げられる。特にドライバーについては、平日の休暇取得が収入に直結するため、健康診断や二次健診の受診に消極的な傾向がある。前述の通り、会社側は健康管理のための取り組みを積極的に行っているが、従業員の意識改革にはまだ時間を要する状況である。

第3に、2024年問題（働き方改革関連法の自動車運転業務への適用）への対応がある。特にドライバー職において、労働時間の短縮と給与水準の維持を両立させる新たな働き方の確立が求められている。現在、高速道路の効果的な活用による生産性向上や、労働時間あたりの生産性を重視する新たな評価方式への移行を進めているが、従業員の理解と協力を得ながら、段階的に制度を確立していく必要がある。

第4に、評価制度の確立と運用が課題となっており、現在、新たな評価シートを活用して、自己評価、リーダー評価、総評価の3段階の評価システムを導入することが検討されている。この新しい評価制度では、従業員が自身の目標を設定し、その達成度を自己評価した上で、現場リーダーによる評価と経営層による総合評価を組み合わせることで、より公平で透明性の高い評価を目指している。目標管理についても、各倉庫の目標数値を新たに設定し、それと連動した個人目標の設定を計画している。現在、業務の棚卸しを行いながら、各倉庫の必要人員数の見直しも進めている。しかしながら、事業の急速な拡大に伴い、評価基準の設定や運用面での整備が追いついていない状況にある。特に、新規事業の立ち上げや24時間稼働の物流センターの運営など、新たな環境における適切な評価基準の確立が求められている。

G 社

ヒアリング調査日：2025年5月15日

ヒアリング対応者：人事部課長

ヒアリング担当者：森山智彦、藤本真（JILPT）

1 G社の概要

G社は陸運業を主たる業務とし、電車、バス、不動産事業を展開している。本社は中国地方に所在し、従業員数1,000人以上の大手企業である。業績は堅調で、近年の売上高、営業利益ともに増加している。平均年齢は約48歳である。50歳代が全体の約3分の1を占め、そこをピークに山型に分布している。60歳以上の従業員は、出向者を含む正社員全体のうち15%ほどを占めている。平均勤続年数は18年弱、男女比は9:1である。労働組合が組織されており、組合員の資格は65歳まで維持される。また、65歳以上の定年後再雇用社員は任意加入だが、乗務員はほぼ全員が加入している。

職種構成は、バス運転士、電車運転士、電車車掌、バス管理者、電車管理者、技術職（電車やバスの車庫で働くメンテナンス職など）、事務職（部署のサポート業務など）、総合職（企画職、総務職など）、その他に分かれている。バス運転士の人数が最も多く、全体の半数弱を占める。電車運転士・車掌は全体の2割弱、技術職と総合職はそれぞれ5%ほどである。

基本給は職種別賃金のみとなっている。電車関連では車掌から運転士、指導運転士、助役（運行管理）、主任（運行管理の統括）、管理職（係長、課長など）へと、バス関連ではバス運転士からバス管理者、管理職へと昇格する仕組みがある。技術職や事務職、総合職も同様に、それぞれに独自の昇職（＝昇格）体系がある。職種ごとに複数の等級が設けられ、車掌は4階層、運転士は6階層、指導運転士は4階層などとなっている。賃金表は等級ごとに設定されており、1号俸当たりの単価は職種別定額制が採用されている。昇給は勤続年数によって規定されており、人事考課を反映する仕組みではない。それに対して、車掌から運転士、運転士から指導運転士といった昇格は、人事考課や昇格後の仕事への適性、指導能力といった総合的な評価をもとにした会社の判断によって決まる。そのため昇格については比較的差がつきやすく、若い時に指導運転士や管理職に昇格する人もいれば、生涯運転士として勤めあげる人もいる。基本的には同じ職種の中で昇格していくが、事務職から総合職へと転換する制度もある。

現業部門の評価対象は事故や苦情等の減点要素に、勤務態度や善行等の加点要素を含めたもので、評価は賞与だけに反映される。一方、総合職は企画立案や経費削減等の成果が評価され、賞与だけでなく月給にも評価が反映される。賞与の支給額は、基本給の4.0ヶ月分を基準とするが、その中で人事考課のウェイトは低い。

2017年に短時間正社員制度を導入した。これにより、職種を変更することなく、所定労働

時間を個別に調整することが可能となった。賃金は短縮時間分が控除され、賞与は、フルタイム正社員の 8 割から対象期間の欠勤分を控除する。なお、小規模の職場では異動を伴うこともある。フルタイム正社員と短時間正社員間の転換は、本人都合により何度でも可能となっている。

採用に関して、バス運転士・電車運転士とも中途採用が主となっている。総合職の新卒採用は、近年は 5～10 名程度で推移している。乗務員は、幅広い年齢層の人を採用している。バス運転士の採用で最も多い年齢層は 30 代だが、60 歳手前の人を採用したこともある。電車運転士は、車掌として入社してから免許を取得するため、入社年齢がバス運転士よりも若い。採用時に学歴は問われないが、近年は高学歴化してきている。電車運転士は全国から応募があるが、バス運転士は地元出身者が中心である。

2 60 歳以降の人事管理制度の展開

G 社の高齢者雇用制度は、段階的に拡充されてきた。1990 年代前半に運転士の 65 歳までの再雇用制度を導入し、2000 年代前半に再雇用の上限年齢を 66 歳に引き上げた。2000 年代中盤には、再雇用制度の対象を正社員全体に拡大した。

2010 年に正社員の定年年齢を 65 歳に引き上げた。また、2017 年には、再雇用の上限年齢を 66 歳から 70 歳に引き上げると同時に、その対象も運転士や車掌のみから、技術職や事務職まで拡大した。2024 年 3 月からは 70 歳以降の再雇用も可能とし、会社が必要とする職種で健康状態等の要件を満たす場合に限り、雇用を継続している。

3 60 代前半の従業員に対する人事管理制度の展開

(1) 65 歳定年制の導入以前(2009 年以前)

G 社では、2009 年まで 60 歳定年制と定年後の再雇用制度を採用していた。制度開始当初の対象職種は運転士のみだったが、徐々に拡大され、2000 年代中盤以降は全社員を対象としていた。また、当時の再雇用の上限年齢は運転士・車掌は 66 歳だった。

再雇用後は、1 年更新の契約社員として、基本的には定年前と同じ職場で同様の業務に携わった。運転士以外の職種は基本的にフルタイム勤務（月給制）だったが、運転士はフルタイムとパートタイム（時給制）の選択が可能であった。パートタイム運転士は、4 週を通じて 1 週平均 28 時間未満（正社員の 8 割未満）の勤務と定められていた。給与は、一律固定の基本給に加えて、正社員の半分以下の水準ではあったものの、賞与相当の奨励金が半年単位で支給された。他方、家族手当の支給、及び昇給はなかった。

勤務形態や勤務地は、本人の希望を聞きながら、各営業所の人員の充足状況と照らし合わせて配置を決定していた。特にバス運転士については、パートタイム勤務を希望する場合、その要望に対応可能な営業所への異動やダイヤ調整を行うこともあった。ただし、郊外の小規模営業所は少人数で運行しているため、個別対応には限界があった。

このように 1990 年代から 20 年間ほど「60 歳定年制＋再雇用制度」を運用したが、年金支給開始年齢が段階的に引き上げられたことにより、公的年金の併給を前提とした再雇用制度では、60 歳定年から年金支給開始までの空白期間が生じることが問題視されるようになった。同時に、将来的な労働力不足への対応と、契約社員の正社員化に伴う処遇改善の一環として、定年延長が決定された。

(2)65 歳定年制の導入(2010 年以降)

こうして 2010 年に 65 歳定年制が導入されたが、重要な点は、この定年延長が単独で実施されたのではなく、契約社員の正社員化や退職金制度変更と三位一体で行われたことである。当時、労働組合は、契約社員が増えることで、正社員の給与等の待遇が契約社員の水準に近くなることに危機感を抱いていたため、契約社員の正社員化を強く要望していた。この問題意識は会社も共有していたものの、一律で人件費を上げるには会社の負担が大きかったため、ベテラン正社員の基本給を一部減額した。この点には組合から反対意見も出たが、定年延長を同時に導入することで生涯年収の増加を図ったため、労働組合との合意が得られた。これらの制度改革にあたり、会社からはトータルで約 4 億円もの持ち出しがあった。

定年年齢が延びたことにより、職種や勤務形態（就業時間）の変更は、基本的に 65 歳までない。ただし、60 歳時点で原則として役職定年となり、多くの人は管理職から一般職に戻る。例外的に、後継者不在や現場から業務上の必要性があるという声上がり、人事部が認めた場合には、役職が継続されるケースもある。退職金の支給年齢は 60 歳から 65 歳に変更された。

60 歳以降の賃金は、60 歳到達時点の基本給の 8 割（現在は 83%）に減額され、65 歳まで固定される。この減額は役職定年とは連動していないため、役職継続の有無に関わらず一律に適用される。60 歳前後における人事評価の適用方法に変更点はなく、賞与も 60 歳以前と同月数が支給される。各種手当についても、作業内容に応じた手当が年齢に関係なく支給される。このように、制度上は 60 歳から 65 歳まで固定額となっているが、実態としては、毎年一律の賃上げが行われてきている。これは、労働組合が、60 歳以上も含めた賃上げを強く要望し、会社がそれに応えた結果である。

なお、65 歳定年制が導入された 2010 年から短時間正社員制度が導入される 2017 年まで、家庭の事情や年金併給調整などによってフルタイム勤務を希望しなかった人が、少なからずいた。このような場合は、正社員をいったん退職した後にシニア社員として再入社し、事情に合わせて勤務日数・時間を調整していた。

65 歳定年制導入から 15 年が経過した現在、この制度は従業員にとって当然のものとして受け入れられている。しかし、60 歳時の賃金減額に関して、同一業務を継続しているにも関わらず給与が下がることに対する不満や、制度見直しを求める声が強くなっている。会社側は、定年延長の実現や賃金カーブの適正化、若年層の賃上げ原資確保の観点から必要な措置

であり、総じて従業員全体にメリットがあると説明している。

4 65歳以降の従業員に対する人事管理制度

(1) 65歳以降の再雇用制度の概要

2017年6月に65歳以降の再雇用制度を大幅に拡充し、上限年齢を66歳から70歳に引き上げた。同時に、対象職種もバスや電車の運転士・車掌から技術職・事務職まで拡大した。契約は6ヶ月ごとの更新制である。

再雇用希望者は、原則継続して雇用するものの、健康面での要件を設けている。運転者検診や適性診断の受診結果、産業医面談、添乗・ドラレコ調査や所属長面談により、継続して乗務可能かどうかを判断している。また、安全面や勤務態度等に問題がある場合には、契約更新時の検討材料とすることもある。

2024年からは、要件を満たす場合に限り70歳以降の再雇用も可能としている。ただし要件は70歳までよりも厳格化されており、①会社が必要とする職種であること、②本人の経験・能力・健康状態が良好であること、③重大事故を起こしていないこと、等の全てを満たす場合に限り再雇用を認めている。運転者検診や適性診断の受診頻度は70歳までと同じだが、産業医面談を1年に1度、添乗・ドラレコ調査や所属長面談は半年ごとの更新の都度、また認知症検査も1年に1度実施している。現在、バスや電車の運転士を含む数名が70歳を超えて勤務している。

(2) 勤務形態、処遇

65歳以降も、基本的には元の職場で同様の業務に従事する。また、65歳までは営業所間の転勤があるが、65歳以降は新しい路線を覚える負担やリスクを考慮し、従来の担当エリアでの継続勤務を基本としている。

勤務形態は大きく3つのパターン(フルタイム勤務、日数短縮勤務、日数&時間短縮勤務)に分かれている。65歳以上の従業員の中で、フルタイム勤務で働く従業員は4人に1人ほど、日数短縮勤務は2人に1人弱、日数&時間短縮勤務は2割ほどである。日数短縮勤務は週3日程度の勤務が一般的で、特にバス運転士に多く見られる。これは日々の運転業務に伴う体力的な負担を軽減するためである。一方、事務職は原則日勤のみのため、フルタイム勤務を選択する人が多い。日数&時間短縮勤務は、例えばそこまで収入は必要としないが、健康のために働きたいと考えている人が、朝のラッシュ時のみ勤務するケースなどが該当する。勤務形態や勤務時間は、本人の希望を聞いた上で、ダイヤと調整しながら決定する。

賃金は、職種別時給制を採用している。運転士の時給は、その他の職種よりも200円高い。この賃金水準は正社員の初任給を時間換算して決定されている。手当は65歳までと同額支給される。人事考課は適用されておらず、賞与もない。代わりに年2回の奨励金を出勤日数に応じて比例配分で支給している。

(3)退職のタイミング

2018年度から2023年度までの間に退職したシニア層は約70名いる。70名のうち3割が70歳で退職している。65歳から69歳までに退職した人は概ね均等に分布しており、それぞれ1割～2割を占めている。G社では、会社による制度的な決定よりも、本人が引き際を判断するケースが多い。特に乗務員はその傾向が強い。退職理由としては、体力的にきつくなってきたことや、事故を起こす前に辞めようと思った、という理由を挙げる人が比較的多い。そして、電車運転士の方がバス運転士よりも、早い年齢で乗務継続が難しくなるという声が聞かれる。

65歳以上の就労状況を第三者的に見ると、65歳以降は60代前半以上に個人の体力差や健康状態の差が顕著になることが窺える。特に運転業務においては安全面での配慮が重要となり、個別に管理してはいるものの、やはり限界がある。そのため、健康管理の指針や科学的な判断基準の導入が検討課題となっている。

このように健康不安はあるものの、65歳以上の従業員のモチベーションは高い。就労機会があることに対する感謝の気持ちを持っている人が多い。65歳以前と同じ業務にも関わらず賃金は減少するが、労働日数・時間自体が短くなっていることもあり、賃金に不満を持っているという声は聞かれない。

5 健康管理や労働環境改善に関する取組

(1)健康管理・安全対策

運転業務という職種の特性上、健康管理と安全対策は極めて重要な位置を占めている。正社員期間中は35歳から5歳ごとに人間ドックを受診しなければならない。さらに脳ドック、負荷心電図等の専門的検査も定期的実施している。

65歳以降については、2年に1度（65歳、67歳、69歳時）の運転者健診（人間ドック、脳ドック、心疾患検査）の受診、およびバス運転士には1年に1度の適性診断（NASVA）、電車運転士には2年に1度のOD式安全性テスト及び注意力検査・危険予知訓練と2年半に1度の速度反応検査・クレペリン検査を義務付けている。加えて、65歳時の産業医面談、添乗・ドラレコ調査や、半年毎の契約更新時の所属長面談により、継続して乗務できるか否かを判断している。

(2)労働環境の改善

従業員からの要望を受け、休憩施設の改善を進めている。特に不規則勤務の負担軽減のため、9時間以上の勤務間インターバルを徹底している。これは自動車運転者には2024年に義務化されているものだが、G社では2024年以前から労使の独自の取り組みとして、電車・バス乗務員の9時間インターバルを実施していた。

6 今後の課題

(1)人材確保・活用、リスクリング

G社が直面する最も深刻な課題の一つは、人手不足や新規採用である。全く採れていないわけではなく、また人員不足による減便は発生していないが、採用計画数には達していない。特に若手の乗務員の確保に苦労している状況が続いている。

50代の従業員が最も多い年齢構成となっているため、この層の活躍が今後の事業継続の鍵となる。労働集約型産業という特性上、一定の人員数確保が不可欠であり、シニア人材の活用や長期就労の促進が企業戦略上も重要である。

バスは管理者から運転業務に戻っても、現場の業務にすぐに戻ることができるのに対して、電車は運転から長く離れていると、すぐには現場業務に戻れないケースもある。その場合、必要に応じて、乗務に必要な訓練を行ったり、乗務エリアやシフトを工夫することで、リスクリングを図っている。

(2)キャリア支援

現在のところ体系的なセミナーや研修プログラムは実施されていない。しかし現状として、60歳でフルタイムから短時間勤務に移行する人が少なからずいる中で、70歳まで働くことができる会社にしていきたいという思いがある。そのためには、60歳以降のキャリアを考える機会を会社側がもっと提供しなければいけないと考えている。「どのようにしたら、生涯収入を増やすことができるか」を従業員とともに考え、長期就労を前提としたライフプラン設計の支援を行う方向で進めている。

実際にライフプランセミナーやマネープランセミナーを実施するにあたっては、業種・業態の性質上、従業員を一堂に集めてセミナーを開催することが難しい。勤務シフトから抜けて参加させるには人員に余裕が必要だが、現在の人員状況では厳しい。また、バス事業では勤務地が広範囲に分散しており、参加者を一か所に集めることも物理的に困難である。対面でのセミナーが理想的だが、現実的な対応策として、動画配信を中心とした情報提供を行っている。

(3) 運営や管理体制の見直し

65歳以降になると、健康状態や体力面での個人差が顕著になる。特に運転業務においては安全面での配慮が最重要であり、個別の健康状態を適切に評価・管理する体制の強化が急務である。高齢者の交通事故が社会問題となる中で、免許返納を国が推奨している状況下での職業運転士の雇用継続には、業界全体として、より科学的で客観的な判断基準の導入が必要である。特に70歳以降の継続雇用については、要件を厳格化しているものの、個別判断の要素が大きい。会社側が安全面で不安を感じた場合の対応方法や、継続雇用の可否を判断する具体的基準の明確化が課題となっている。

今後シニア社員の比率が高まった場合、従来のサポート的位置づけでは組織運営が困難になる可能性や、勤務地や勤務時間に関する個別の要望に対応しきれなくなる可能性がある。シニア社員への依存度が高まる中で、責任体制や業務配分の見直しが必要となる。

H 社

ヒアリング調査日：2025年5月16日
ヒアリング応対者：専務取締役、総務担当者
ヒアリング担当者：森山智彦、藤本真（JILPT）

1 H社の概要

(1) 事業内容・会社概要

H社は九州地方に7支店、4施設を有する訪問介護事業と施設介護事業の企業である。近年の稼働率は9割を超えており、好業績が続いている。従業員数は正社員が170名強、非正社員が180名弱である。H社における正社員と非正社員の違いは労働時間のみである。正社員は週の労働時間が40時間稼働可能な社員、非正社員は40時間未満の社員と定義されている。ただし、育児期間中は週40時間未満でも正社員として働くことができる。

平均年齢は48歳である。10代から40代はそれぞれ全体の1割ほどから2割を占める。50代と60代は約2割、70歳以上も15%ほどを占める。現役社員の最高齢は84歳である。男女比は男性2割強、女性8割弱となっている。

職種構成は介護職員が中心となっており、全体の6割を占めている。その他には、看護職員・約15%、ケアマネージャー・約5%、作業療法士や理学療法士、栄養士、調理師などの専門職、総務職、営業職、ドライバー、ケアサポーターが在籍している。年齢別の大まかな傾向として、ケアマネージャーや作業療法士、理学療法士には若手がやや多く、その他の職種は、中堅から高年齢の従業員が多い。仕事の経歴は様々である。例えば介護職は経歴の長さの面で二極化している。訪問介護は20年以上の経験を持っている人が多く働いているのに対して、特別養護老人ホームやデイサービス等の介護職に携わっている人の経験は、3年など短い人も少なくない。

業務は、支店ごとにチームを編成して行っている。ある支店では、訪問介護業務において約180名の利用者を25名の職員が担当している。業務の担当分けは行っているものの、各職員が主担当以外のものも含めて可能な限り複数の業務を担えるような体制を採っており、柔軟なチーム編成が可能な形で業務を進めている。同一チームの従業員が急に休まざるを得なくなった際の対応力向上やシニア従業員の身体的な負担軽減を目的としたワークシェアリング制度も導入している。

採用に関しては、一部の専門職を除いて、ほぼすべての従業員を中途採用で雇用している。採用者の平均年齢は50歳を超えている。最近では70代の看護師や72歳のドライバーの採用実績もある。加えて、経験の乏しい人や外国出身の人の採用も積極的に行っている。採用当初は非正社員として働き始め、慣れてから正社員に移行するパターンが多い。

(2)人事管理制度

賃金に関して、正社員は月給制、非正社員は時給制となっている。雇用形態にかかわらず、同一労働同一賃金が基本だが、資格や業務内容により一部異なる。介護人材の教育や待遇等の整備の必要性、深刻な人材不足を受け、2009年から介護職員の処遇改善が始まった。2012年から、介護職員処遇改善加算が設けられ、介護報酬への加算条件となっている介護職員へのキャリアパスに関する事項を定めた。同時に、キャリアパスに応じてどのように昇給していくかが分かる賃金制度を策定した。これは、職務内容に応じて、初級、中級、上級の3クラスに分け、それぞれに賃金幅を設定したものである。基本給は、看護職、リハビリ職（作業療法士や理学療法士）、介護職の順に高く設定されている。これに加えて、職責に応じた手当が支給される。金額は次長が50,000円、課長が40,000円、係長が20,000～25,000円、主任が15,000～20,000円である。

人事考課は、事業所の管理者が行い、管理者の考課は事業部門の部長が行っている。従業員は毎年1回6月に「ステップアップシート」によって知識と技術の習得度の自己評価を行い、管理者と面談を行っている。これに加えて、研修や資格、経験年数なども踏まえて評価を決定し、昇給や賞与に反映している。なお、福利厚生や研修制度の面で、雇用形態による違いはない。

2 60歳以降の人事管理制度の展開

H社では、2007年4月に定年年齢を60歳から65歳に引き上げた。同時に、65歳以降についても上限年齢のない継続雇用制度を導入した。

65歳定年制を導入した背景には複数の要因があった。第1に、65歳定年制を採り入れる以前に、定年に達した従業員から定年後も継続して働きたいという希望があり、会社としても中高年層の働く意欲や能力が高いという認識があった。第2に、当時ハローワークから50歳代後半や60歳以上の人の紹介が多くあり、その人たちが継続的に働くことができる環境の整備が必須となった。第3に、当時から人材不足が深刻化しており、ヘルパーや看護師等の専門職の確保が困難な状況にあった。特に重要なのは、同社が定年延長以前から健康で働く意欲がある限り、上限年齢を設けずに継続雇用を行ってきた実績があったことである。65歳定年制の導入は、この実態を制度として明文化したものであった。第4に、65歳定年制を導入することで、厚生労働省の特定求職者助成金やトライアル雇用助成金等の支援が受けられたことや、ハローワークからの求人が多くなったことも、定年年齢引き上げの後押しになった。

3 60代前半の人事管理制度

65歳定年制の導入により、65歳まで正社員として働くことができる制度が確立された。65歳までは、年齢を理由とした働き方や処遇の変化は生じない。当然ながら、60歳到達を

理由として、仕事内容や役割、役職、賃金が変わることもない。訪問介護であれば従来通り利用者宅を訪問し、施設介護であれば同様の業務を継続する。役職定年制度は設けておらず、管理職として適性がある限り、年齢にかかわらず継続的に管理職として働き続けることが可能である。賃金も、前述の通り、同一労働同一賃金の原則を徹底しており、基本給、各種手当、職責手当ともに60歳前後で変更はない。年功的要素による賃金格差も設けていない。昇給についても従来通り年1回の評価に基づいて実施され、60歳以降の従業員も昇給対象となる。年齢による評価基準の差異や、賞与等への反映の仕方の違いもない。

65歳定年制導入から18年が経過し、この制度は従業員に当然のものとして受け入れられている。従業員からの評価は良好で、65歳まで安定した雇用と処遇が保障されることに対する安心感が高い。健康維持や社会性・知識の習得といった精神面でもプラスに働いている。

4 65歳以降の人事管理制度

H社では65歳以降についても「健康で意欲があれば、上限年齢を設けずに継続雇用」する制度を2007年の65歳定年制導入と同時に開始した。これにより、実質的には定年がないこととほぼ等しい状態になった。実際に80歳を超える複数の従業員が現役で勤務している。

65歳以降も、原則として65歳以前と同じ雇用形態で働き続ける。契約期間は1年である。健康面の基本条件は「元気に働けること」としているものの、厳密に決められているわけではない。ただし、急な欠勤や休暇を頻繁に取ることは、チームで一緒に働いている他の従業員に負担をかけることになるため、会社としても継続雇用することが難しくなる。また、健康診断において所見がある場合には、必ず医師の詳しい診断を受けるよう促し、その結果をもとに継続勤務が可能かどうかを話し合っている。

勤務日、勤務時間、配置は、原則として本人の希望に沿った形で決定している。ただし最近では、土日勤務を拒否する場合などは、他の従業員への負担増が著しくなるため、断る場合もある。夜勤については65歳以上の従業員には原則として従事させず、日中勤務を基本としている。

大きな意味での仕事内容に関して、年齢による変化はない。賃金も、仕事内容が変わらない限り、定年前と同水準が支給される。ただし、細かい業務内容は年齢や健康状況に応じて個別に調整している。例えば、80歳を超える従業員については、階段の昇降や入浴介助等の身体的負担の大きい業務は避け、生活援助中心の業務に配置している。一方で、これらのベテラン従業員は利用者に寄り添う姿勢や関係性の構築、精神的ケアの面で優れた能力を発揮しており、若手の従業員にはない価値を提供している。ベテランの「利用者に寄り添う技術」や「言葉ひとつでの配慮」といった無形のスキルは、会社の貴重な財産となっている。利用者からも「その職員が来るのを楽しみに待っている」という声があり、サービスの質的向上に大きく貢献している。

65歳を迎えたことを理由に退職する人はほとんどいない。会社から意思確認を行うと、ほ

とんどの人は継続雇用を希望する。働き方や処遇も変わらないため、65歳定年制は設けているものの、現場レベルでは特別なイベントにはなっていない。したがって、退職の判断は従業員自身に委ねられている側面が強い。退職の理由としては、腰痛、視力低下など体力面での限界、家族の介護等の個人的理由、看護師の血管確保困難など専門職における技能面での不安が主なものとなっている。実際には、65歳から70歳までは継続して働いている人が比較的多いが、70歳を超えると退職率が高くなる傾向がある。

5 人材育成や健康管理に関する取り組み

(1) 教育訓練・人材育成

H社では、全従業員を対象とした全体研修に加えて、豊富な経験を持つシニア社員を講師とした社内教育体制を構築している。毎月開催される勉強会では、ヒヤリハット事例や利用者の個性に応じた対応方法などをテーマに、ベテラン職員が若手社員への指導を行っている。

また、介護業界のIT化に対応するため、高齢職員を含む全従業員を対象としたIT研修を実施している。スマートフォンでのタッチ操作による経過記録作成や、音声入力システムの活用など、高齢者でも使いやすいシステムの導入を進めている。AI技術についても専門講師を招いた研修を実施し、「食わず嫌い」を解消する取り組みを行っている。研修により「思ったより簡単だった」という反応を得られ、高齢職員のIT活用への抵抗感軽減に成果を上げている。

(2) 健康管理と安全対策

全従業員の健康状態を毎日確認する体制を構築している。体温測定やアルコールチェック等を実施し、日々の体調変化を早期に把握している。管理者による勤務態度の観察も重要な健康管理手段となっており、体調不良の兆候を察知した場合には面談を実施し、必要に応じて医師の診断書提出を求めている。これらの取り組みは、特に高齢職員にとって自身の健康管理への意識向上と、同僚との交流促進の場としても機能している。

(3) ワークシェアリング

企業としてのワークライフバランスを向上させるために、ワークシェアリング制度を採り入れている。ケアサポーターや送迎ドライバーを新規に採用し、それまで介護職員が行っていた業務を代替させることで、介護職の負担を軽減すると同時に、介護にかかる時間を増やすことができた。また、育児中の従業員や、その他の理由で正社員勤務が難しい従業員を短時間勤務の非正規社員に切り替え、ワークシェアリングを組み合わせることで、離職を防ぐ効果につながっている。

他方、法定福利費の増加や勤務時間の要望が多様化することによってシフトが組みづらくなるといったデメリットも見られる。短時間勤務者が増え過ぎると、正社員の負担が増大し

すぎたり、個々の責任感が薄れる恐れもある。このような変化の中で、企業理念や風土を維持することが大きな課題になっている。

6 今後の課題

(1) シニア活用と若手の定着とのバランス

シニア従業員の活用と若手の採用・定着促進のバランスをどう取るかが重要な課題となっている。高齢者の積極採用により組織全体の年齢構成が高齢化した反面、若い人の定着はなかなか進んでいない。そのため、若年層の割合が低下している。また、以前は65歳定年で十分と考えていたが、今では70歳まで働くことが当然視される風潮が会社の中に出てきたため、想定を超えた長期勤務希望者が増加している。しかしながら、65歳を超えると急激に体力が落ちる人がいる。そうすると、若い人の負担が増すことになるが、給料額は基本的に変わらない。このことが若手の不満につながる恐れがある。

(2) 処遇制度

シニア従業員の処遇を維持しながら、若年職員の採用・定着を図る必要があり、全体的な人件費負担が増加している。特に人材不足により採用時の賃金水準を上げざるを得ない状況もあり、賃金制度全体の見直しが必要となっている。

加齢に伴うパフォーマンスの変化に対して、同一労働同一賃金の原則を維持しながらどう対応するかが大きな課題となっている。評価制度の見直しにより、パフォーマンスに応じた処遇調整の導入も検討されているが、具体的な実施には至っていない。現在のところ、個別面談を通じた業務内容の調整や配置転換により対応している状況である。明らかにパフォーマンスが低下した場合の処遇の調整方法について、公平で客観的な基準の策定が求められている。

(3) 退職金制度

現在の退職金制度は65歳定年を前提として設計されているため、65歳以降も継続勤務する従業員の退職金支給時期をいつにするかが難しい。一度65歳で退職金を支給し、その後再雇用という形態への変更も検討されているが、税務上の問題や同一労働同一賃金への対応等、複雑な問題を含めて、考えなければならない。

(4) 技術革新への対応

介護業界のデジタル化が進む中で、高齢職員のITスキル向上が継続的な課題となっている。記録のデジタル化や遠隔モニタリング等の新技術導入に際して、世代間のスキル格差をどう埋めるかが重要である。また、ノーリフティング機器やマッスルスーツ等の導入を試みているが、なかなか定着に至らない。導入当初は現場からも肯定的な意見が出るが、実際に

は装着に時間がかかるなど利便性の面で難があり、使わなくなる。このように、高齢職員の身体的負担軽減のため、実用的な支援技術の選定と効果的な活用方法の確立が課題となっている。

JILPT 資料シリーズ No. 303

高年齢者の多様なキャリアと企業の人事労務管理

—65歳定年制、定年廃止を採用した企業の事例調査—

発行年月日 2026年3月31日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

©2026 JILPT