

平成20年11月27日

人事院 公務員の高齢期の雇用問題に関する研究会
(定年延長+役職定年)
企業事例説明

1. 【企業の組織の概要】

従業員数 単体： 6,130 人 2008.3.31 現在
グループ全体： 42,621 人
新規採用者数 事務系： 総合職 135 人(その他 一般職 54 人、中途採用 28 人)
技術系： 0 (事務系に理工系出身者含む)
連結子会社 356 社
事業所数 72 力国、153 海外拠点

2. 【人事制度概略】

1999年に現行制度を導入

{ 人材育成期間 = 資格制度 (育成に対応した処遇)
管理職 = 職群制度 (職位に対応した処遇)

育成期間は育成に従い職能が向上し、対応して処遇も向上する。

それ以降は、個人が持つ職能に基づき処遇を決め、さらに職位に就く者は職位に応じた処遇を得る。職位は部長・室長とそれぞれに準ずるスタッフ職。

3. 【63歳への定年延長】

(1) 定年延長の目的、導入経緯

それまでの制度 (1999年以前)

定年60歳

57歳にて給与60%

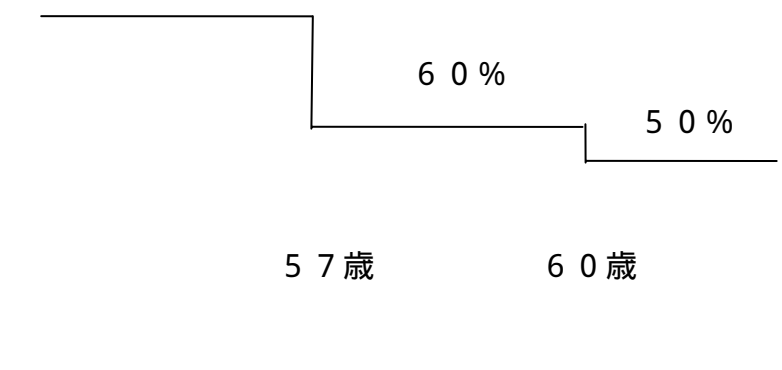
当時、年金支給開始年齢の引き上げが決まり、定年の引上げ法制化も予想されていた。人事制度の大幅変更に伴い、定年も10年程度は変更不要であることを期待し先取り導入したものの。

(2) 定年延長制度の概要

1999年導入制度

定年63歳

57歳にて給与60%、60歳にて50%



定年は60歳から段階的に上げた。

2001年(平成13年)7月1日～ 61歳

2003年(平成15年)4月1日～ 62歳

2006年(平成18年)4月1日～ 63歳

4. 【65歳への雇用延長】

(1) 賃金・人事処遇制度の見直しへの取組み

給与制度の見直し

現行制度：

給与 57歳で60% 定年63歳

60歳で50%

65歳への雇用延長に伴う制度見直しの検討課題：

65歳までの再雇用形態の導入

57歳での急な給与水準ダウンから一貫処遇への改定

昇進スピードの見直し

特に対策の予定はない。役職定年制により役職者の上限年齢は以前と同じ。

実態は、現場ニーズにより指揮官である部長・室長はやや若返り傾向。

能力・職務重視

60歳以降は個々人の志向や発揮能力の差が大きく、再雇用では個別対応を行うもの。再雇用では発揮能力・職責により個別に処遇を決定し、毎年見直す。

現行の63歳定年制度は、給与の下方硬直（57歳で収入がほぼ確定）、

57歳での給与ダウンがモチベーションダウンにつながる、などの問題点あり。

勤務形態や退職時期の選択を含め個々の労働者の意欲・能力に応じた多様な選択が可能な制度への見直し

従来施策

早期退職支援制度：

- ・ 50歳以上を対象とした退職金・企業年金の優遇
= 57歳まで在籍した場合と同額の金額
- ・ 年収補填

追加施策

再雇用の形態として短日数勤務の適用なども課題

退職金・企業年金の見直し等

細部の変更のみ

(2) 高年齢者の職業能力の開発及び向上への取組

実地研修を含む長期内部統制管理者育成研修の実施。

シニアの職域拡大のための職能向上、キャリア相談などのため、新組織発足。

(3) 高年齢者の職域の拡大への取組

高年齢者雇用安定法の施行の下、高年齢者の職域拡大が重要課題。

社内の高年齢者活用の成功事例の研究と応用

高年齢者の経験の活用、高年齢者のモチベーション維持の工夫

社外求人情報の提供、社外の人材ニーズに対応した高年齢者のスキル向上
多様化した高年齢者の志向への対応

(4) 関係会社への高年齢者の出向・転籍の制限

再雇用などによる高年齢者増加への対応を関係会社で解決することが無いよう
人数・給与・役職を制限する必要性あり今後検討。

5. 【役職定年制】

(1) 役職定年制導入の目的、導入経緯

1986年(昭和61年)の60歳定年導入時に現行役職定年を設けた。

リーダーには年齢に基づく活力も必要との認識。

(2) 役職定年制の概要

役職定年： 部長56歳 室長53歳 (管理部門部長/室長は57歳)

現組織の段階： 本部長(執行役員以上) 部長 室長 担当者

(3) 役職定年制の運用実態(実際の役職定年適用者の規模及び今後の見通し等)

例外無く実施。

営業部門は、部長55～56歳、室長50歳前後、でポストオフが実態。

(4) 役職定年対象者の役職離任後の業務と処遇

営業部門

関係会社の幹部として出向、上長の補佐職や管理部門への異動、が多い。

管理部門

上長の補佐職や他部に異動し室組織内に配置。

関係会社

関係会社への異動は、コントロールを効かせるため出向を原則とする。
転籍の場合も含め、関係会社役員の年収・退職金は極力本体が関与する。

管理部門では約半分の部署で上長との年齢逆転が生じている。

(5) 役職定年制に対する評価、今後の検討課題

有効に機能しており今後も維持。

役職定年を迎えた者の職域拡大のため、受入側や本人の意識改革(年齢逆転下での業務遂行)を更に進める必要あり。

以 上