



# シニア人材の活躍を支える 高齢者雇用・退職金制度のあり方と構築プロセス

クミタテル株式会社  
代表取締役社長 向井洋平

 **クミタテル**

# クミタテルについて

退職金・年金・人事の複合的かつ高度な専門性を持ち、中立的な立場で支援する

## イグジットマネジメント専門 コンサルティング会社

### 現状診断

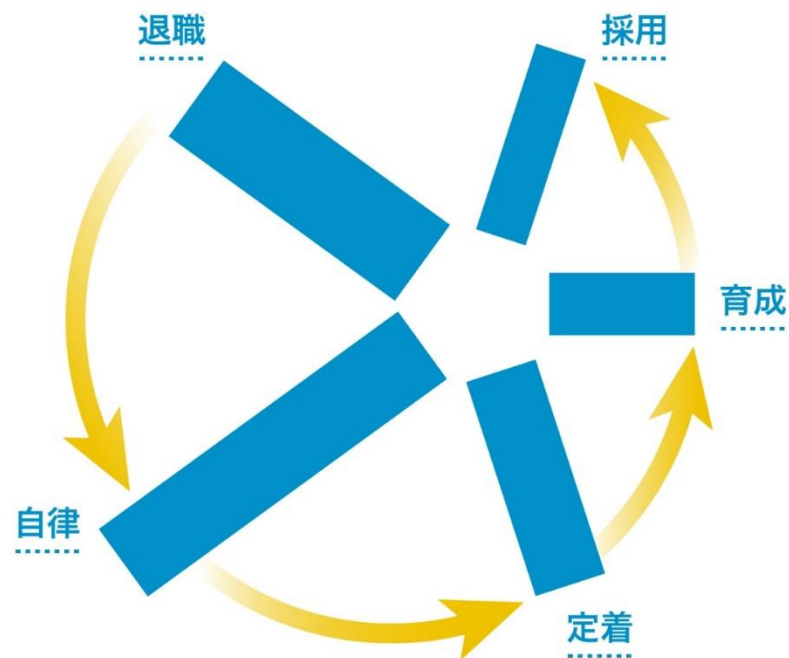
退職金・企業制度の調査・分析  
定年延長・雇用延長に向けた調査・分析

### 制度設計

退職金・企業年金の制度設計  
定年延長・再雇用制度の設計  
確定拠出年金の導入支援

### 教育研修

教育研修体系の再構築  
キャリア教育・ライフプラン教育



# 本日本話すること

1. なぜ高齢者雇用の課題に取り組む必要があるのか

2. 高齢者雇用・退職金制度のあり方と構築プロセス

3. 個人の主体性を引き出すための制度設計のヒント

# 迫られる「福祉的雇用」からの転換

これまでの高齢者雇用

厚生年金の支給開始年齢引上げ

「無収入・無年金」回避のための  
雇用確保措置の義務化

法的義務を果たすための消極的対応

「福祉的雇用」と呼ばれる

これからの高齢者雇用

高齢社員の増加

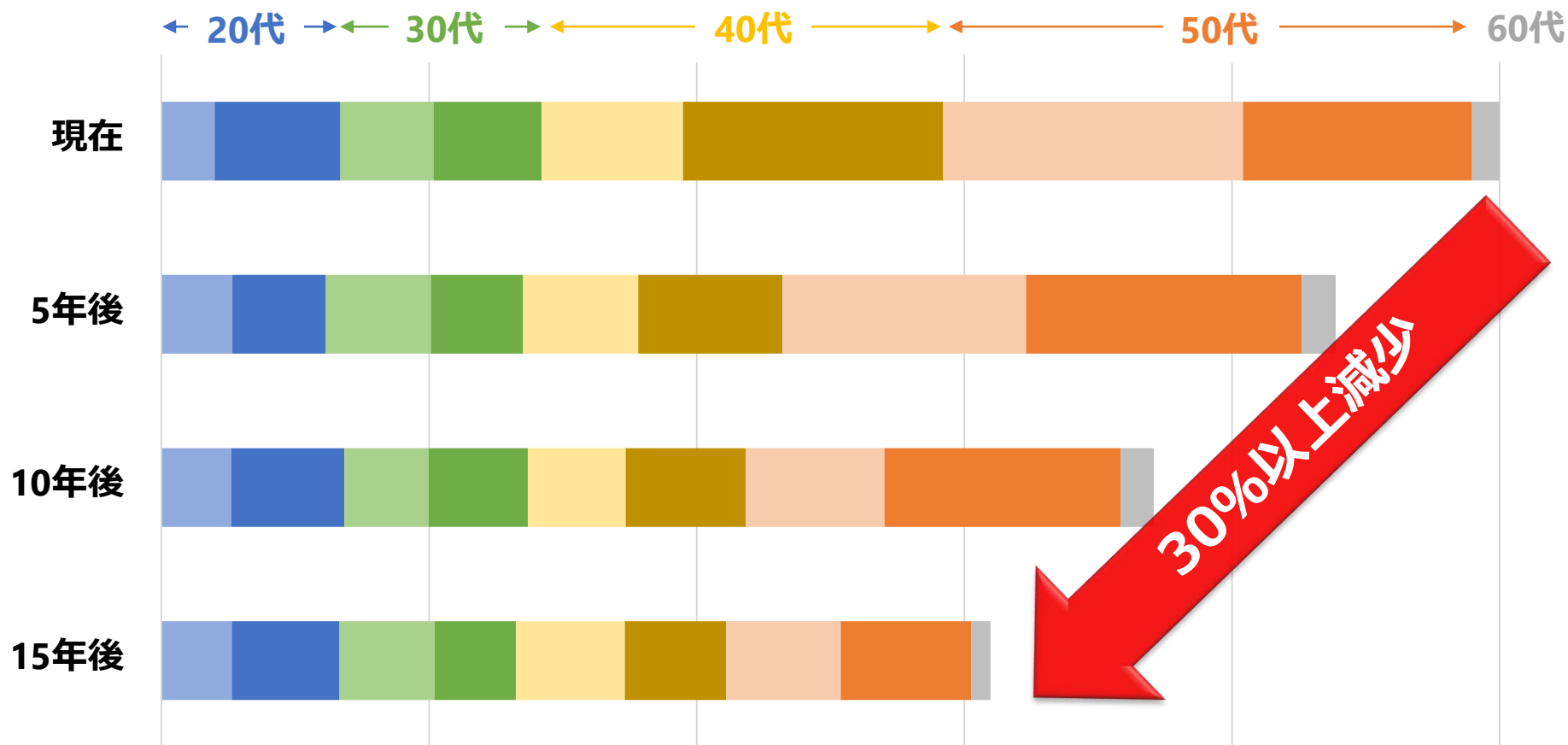
少子化・転職の一般化による  
人材獲得競争の激化

シニア人材を活かすための積極的対応

重要な経営課題の1つに

# 人員シミュレーションの事例

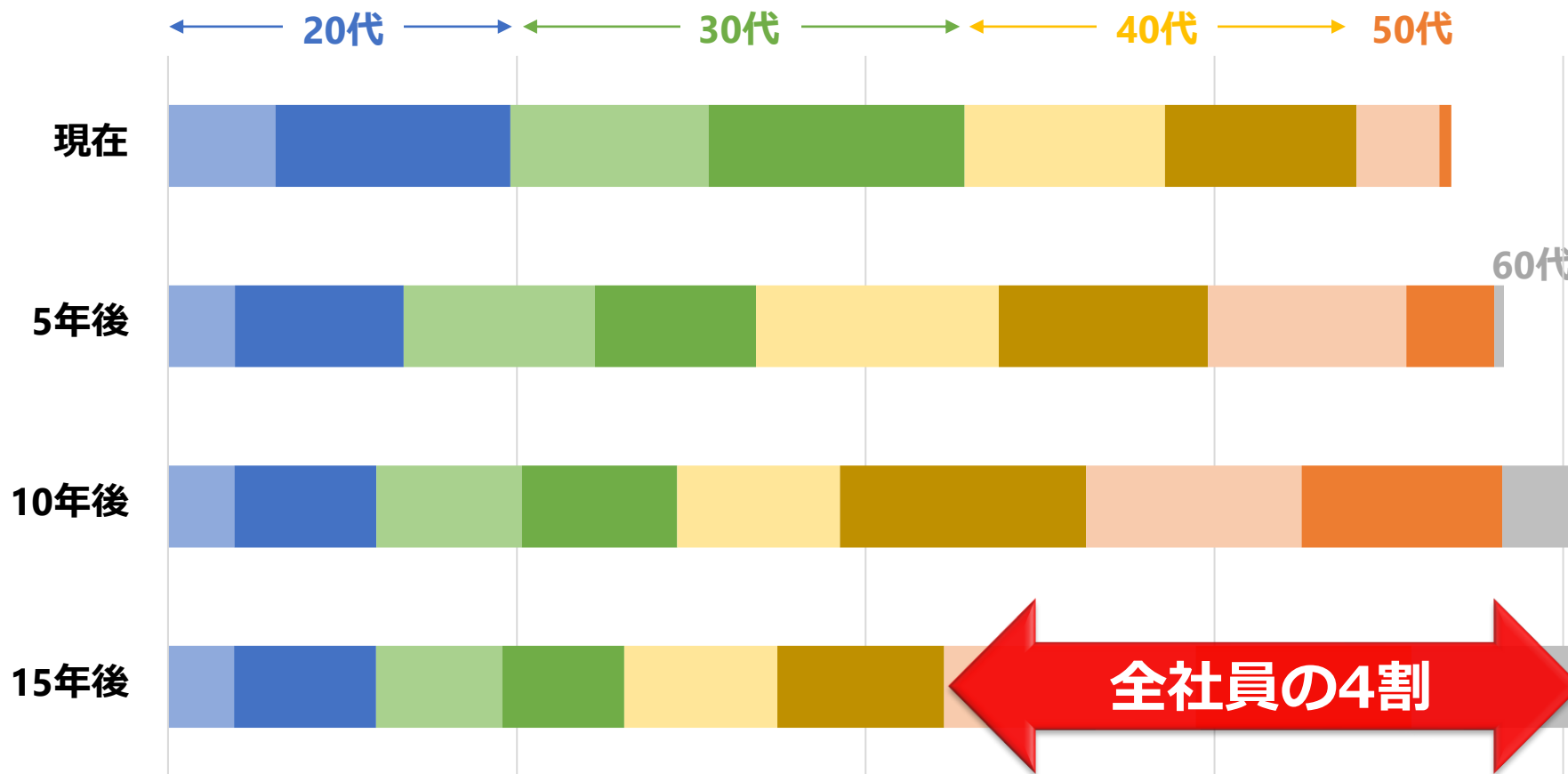
今の採用、退職、継続雇用率のまま推移した場合に将来どうなるか？



部門単位・支店単位などで見ていくことで、  
各部門の責任者もよりリアルに課題を感じることができる

# 人員シミュレーションの事例

今の採用、退職、継続雇用率のまま推移した場合に将来どうなるか？



部門単位・支店単位などで見ていくことで、  
各部門の責任者もよりリアルに課題を感じることができる

# 本日本話すること

1. なぜ高齢者雇用の課題に取り組む必要があるのか

**2. 高齢者雇用・退職金制度のあり方と構築プロセス**

3. 個人の主体性を引き出すための制度設計のヒント

# 高齢者雇用制度構築の全体像

事業の目標・計画・性質

全社的な人事ポリシー

シニア人材の活用方針

プレイヤー

プロフェッショナル

コーチ・メンター

マネジャー

年齢フリー

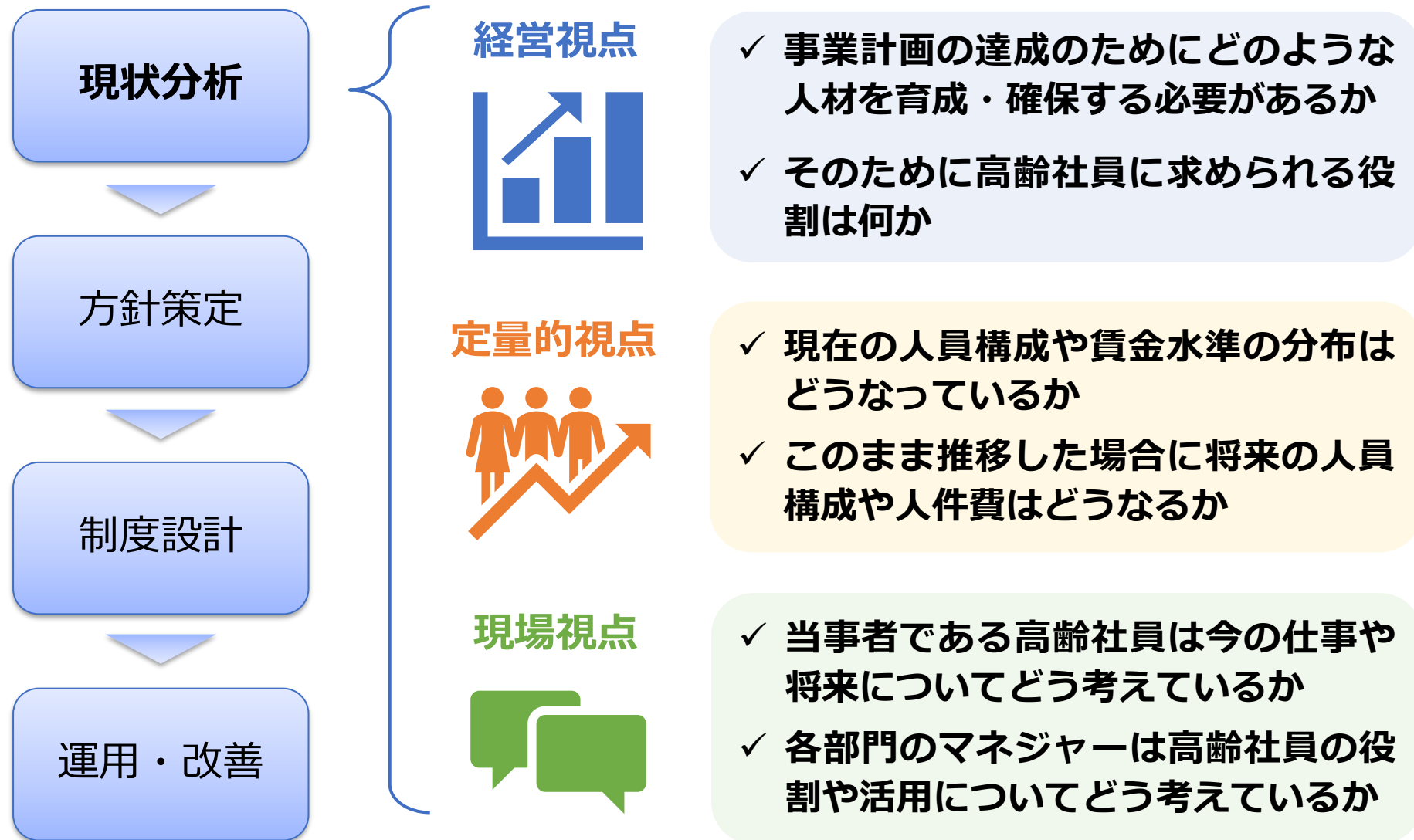
社外転進

活用方針を実現できる人事の仕組みと処遇の整備

整備された仕組みを機能させるための支援



# 高齢者雇用制度の構築プロセス



# 高齢者雇用制度の構築プロセス

人員：不足  
活用方針：明瞭



人員：余剰  
活用方針：不明瞭

経営・人事主導で方針策定・制度構築

現場の声に耳を傾け、  
各事業部門とともに制度を構築していく

希望退職など臨時的措置も検討

# マネジャー層へのヒアリング例

## 【ヒアリング対象】

役員及び50代以上の社員を  
部下に持つ管理職

## 【時間】

1人あたり30分

## 【インタビュアー】

外部コンサルタント  
(記録係として他1名同席)

ヒアリングシート【管理職向け】

|         |  |     |  |
|---------|--|-----|--|
| 日時      |  |     |  |
| 所属部署    |  | 勤務地 |  |
| 役職      |  | 氏名  |  |
| インタビュアー |  | 同席者 |  |

Q1. 管轄する組織・メンバーの役割など

Q2. ベテラン（50代）社員に期待する役割と実際の仕事ぶりについて

Q3. シニア（60代）社員に期待する役割と実際の仕事ぶりについて

Q4. ベテラン社員・シニア社員と他のメンバーの関係性について

Q5. Q4 までを踏まえた課題認識と対応の方向性について

Q6. その他

# 高齢社員へのアンケート例

## 【アンケート対象】

50歳以上の社員

## 【設問】

- 回答者の属性
- 60歳以降の進路や働き方
- 継続雇用制度について
- 役職定年について

計25問程度

## 【回答形式】

Webフォームより回答

### 60歳以降の働き方についての意識調査

今後の高齢者雇用の検討にあたり、皆さんの考えをお聞かせください。

Google にログインすると作業内容を保存できます。 [詳細](#)

\*必須

現在の年齢 \*

回答を入力

60歳以降の進路についてどう考えていますか？

- この会社でいまの仕事を続けたい
- この会社で別の仕事をしたい
- ほかの会社に再就職したい

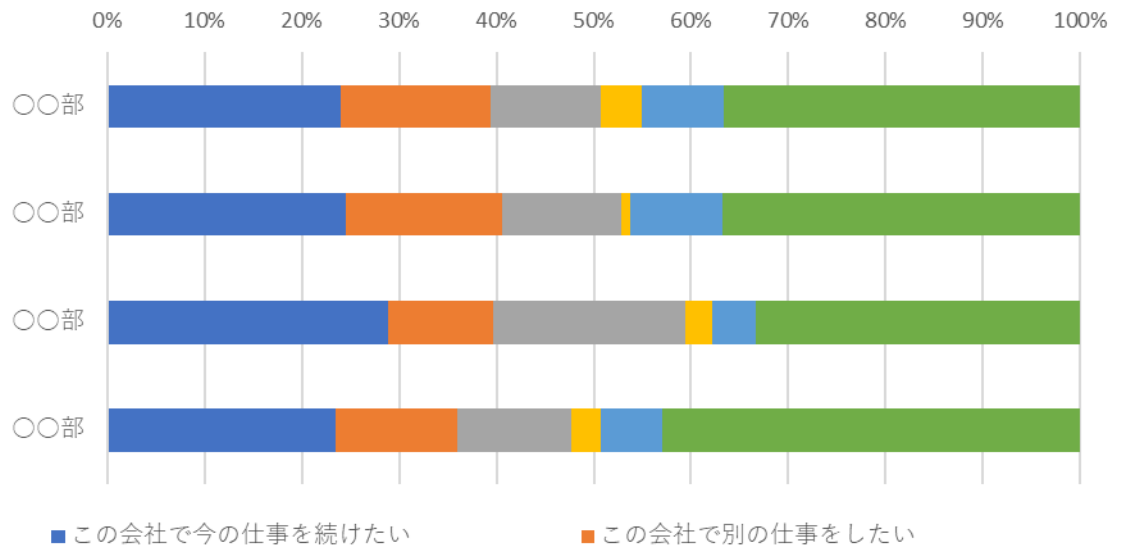
会社・人事に対する要望ではなく、  
現状についての認識や将来に向かっての意思を確認する

# フィードバック&インボルビング

ヒアリング・アンケートの結果をまとめ、分析を加えて他部門とも共有

高齢者雇用に関するヒアリング・アンケート結果のまとめ

1. 調査概要  
...
2. 管理職に対するヒアリング結果の要約  
(1) ベテラン社員に対する期待と実際の  
...
3. 高齢社員に対するアンケート結果の要約  
(1) 60歳以降の進路について  
...
4. 今後の高齢者雇用制度のあり方への示唆  
...
5. 結果の詳細  
...



ヒアリング・アンケートの実施とフィードバックを契機として  
制度構築のプロセスに現場の当事者を関与させていく

# 本日本話すること

1. なぜ高齢者雇用の課題に取り組む必要があるのか

2. 高齢者雇用・退職金制度のあり方と構築プロセス

3. 個人の主体性を引き出すための制度設計のヒント

# 「進路」を示すコース制

事業の目標・計画・性質

全社的な人事ポリシー

シニア人材の活用方針

プレイヤー

プロフェッショナル

コーチ・メンター

マネジャー

年齢フリー

社外転進

シニア人材に期待する役割に着目してコース区分を設定する

➡ 「格付」というより「進路」を示すイメージ

# コース区分に応じた処遇のイメージ

| コース       | 役割             | 任用の要件              | 報酬設定 |
|-----------|----------------|--------------------|------|
| マネジャー     | 現役管理職として組織を率いる | 余人をもって代えがたい・・・     | 〇〇円  |
| メンター      | 現役社員の育成・サポート   | 管理職経験があり・・・        | 〇〇円  |
| プロフェッショナル | 専門能力の発揮・技術の継承  | 〇〇の資格を保有し、・・・      | 〇〇円  |
| プレイヤー     | 担当者としての職務遂行    | 〇〇の遂行に必要なスキルを有し・・・ | 〇〇円  |

|      |                  |                  |      |
|------|------------------|------------------|------|
| 個別契約 | 既存のコースに当てはまらない役割 | 会社からのオファーに基づき・・・ | 個別設定 |
| 業務委託 | 特定業務の委託（非雇用の形態）  | 本人の申請に基づき、・・・    | 個別設定 |

現場の管理職が各コースの具体的な役割をイメージできるか  
高齢社員本人が自分の進路・役割をイメージできるか



# 「ジョブ型」の考え方を取り入れる

メンバーシップ型雇用

=

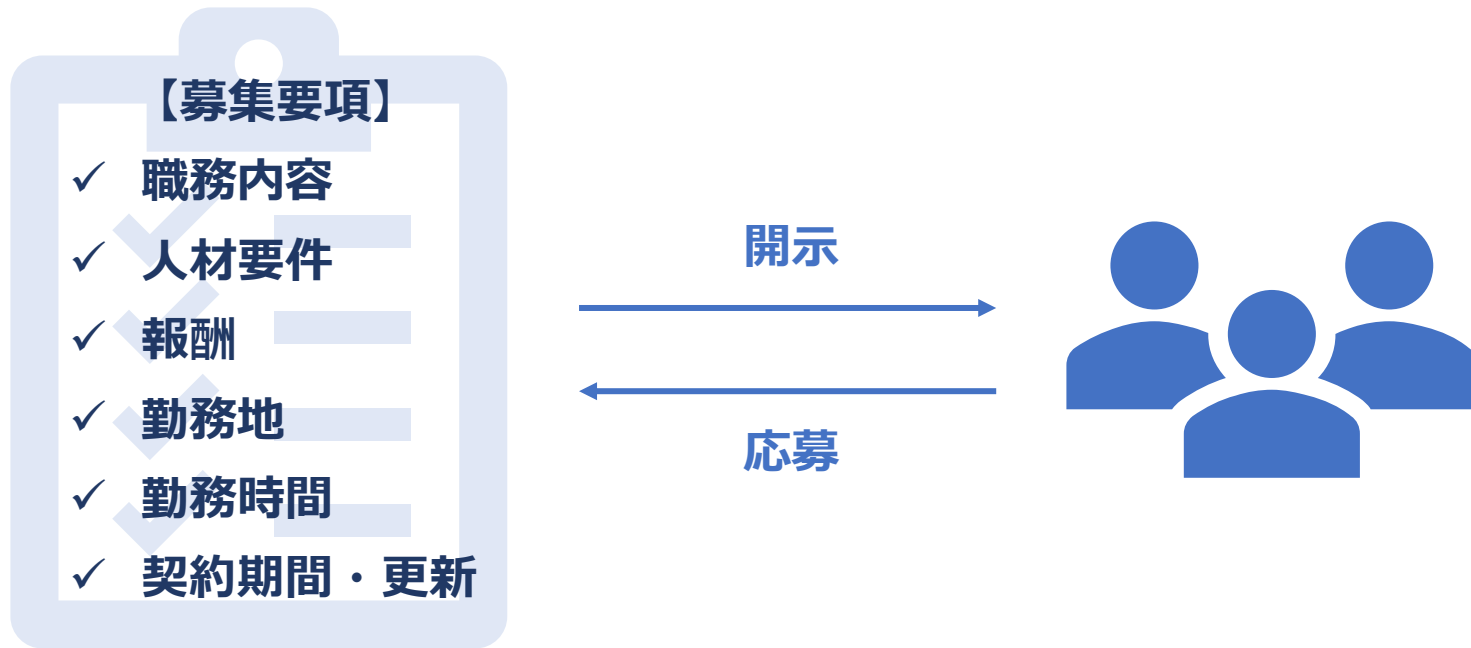
新卒一括採用  
(ポテンシャル採用)

ジョブ型雇用

=

キャリア採用  
(即戦力採用)

# 「ジョブ型」の考え方を取り入れる



- 募集要項は各部門が主体となって作成
- 職務評価の基準、報酬の設定方法を制度として定めておき、それぞれの職務の当てはめは各部門が実施

人事の役割は社内求人開拓、社内人材紹介、社内就職支援など、各部門や個人に対するサポート

# 退職金制度のあり方

これまでの  
退職金の位置付け

「新卒採用 → 定年退職」の画一的なキャリアを  
想定した下での引退後資金の確保



これからの  
退職金の位置付け

多様なキャリアのもとで個々のニーズに合った  
引退後資金の準備や進路選択を可能にする

柔軟性（選択肢）のある仕組みとすることと、  
仕組みを有効活用するための情報提供や教育機会の提供が重要となる

# 透明性と準備期間の確保

個人の主体的な選択を可能とする2つの必要条件

## 処遇の透明性確保

- 社内でどのような仕事に就くことができるのか
- どのような働き方ができるのか
- 報酬体系はどうなるのか
- ...



労働条件や任用の基準を  
オープンにする

## 準備のための 機会と期間の確保

- 高齢期の処遇の仕組みについて、早い段階で説明しておく
- 研修などを通じて将来の進路や働き方について考える機会を設ける
- ...

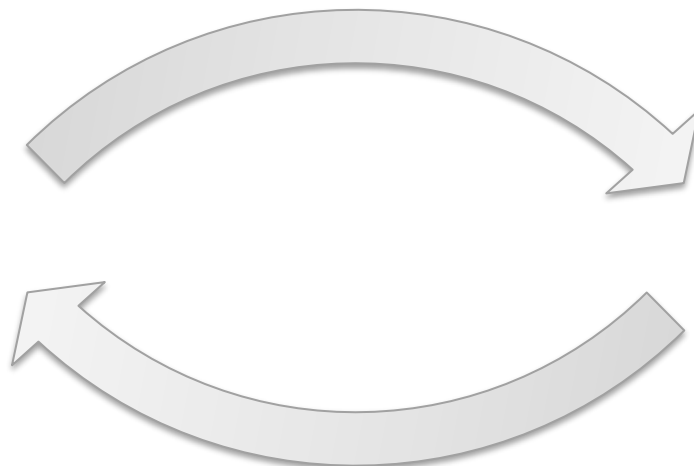
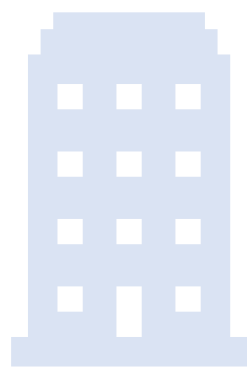


会社や仕事、社会との  
関わり方を考えてもらう

# 「できること」「できたこと」に目を向ける

経営・人事・職場

高齢社員本人



高齢社員に対する

- 期待の低さ
- 評価の低さ
- あきらめ

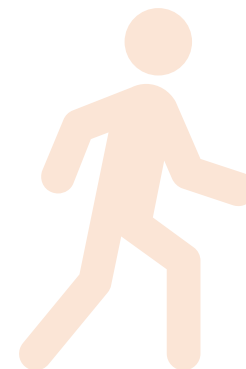
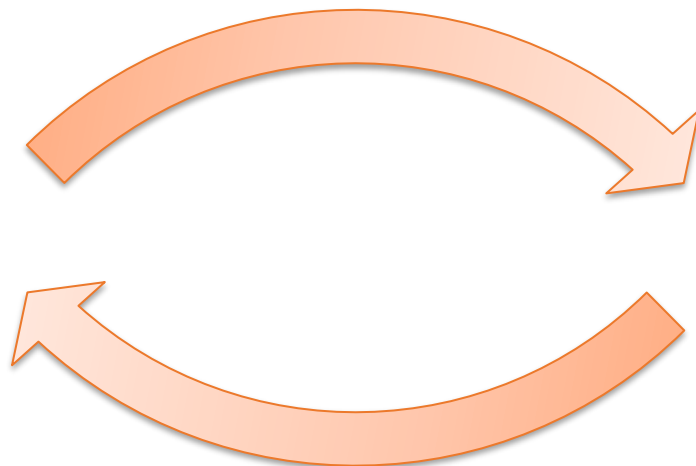
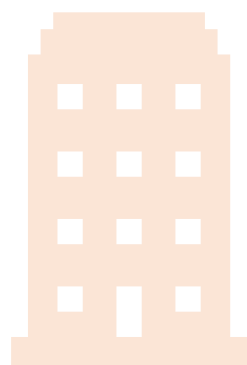
仕事や周囲に対する

- モチベーション低下
- 貢献意欲の低下
- パフォーマンスの低下

# 「できること」「できたこと」に目を向ける

経営・人事・職場

高齢社員本人



高齢社員に対して

- 期待をかける
- 評価を見直す
- 可能性を信じる

仕事や周囲に対して

- モチベーション回復
- 役に立ちたい
- 持ち味を発揮

# イグジット・マネジメントの



会社名 クミタテル株式会社  
所在地 〒105-0004  
東京都港区新橋2丁目12番17号 新橋I-Nビル 2階  
設立 2020年7月（株式会社IICパートナーズより分社化）  
代表者 代表取締役社長 向井 洋平  
株主 株式会社IICパートナーズ



## 現状診断

退職金・企業年金の調査分析  
定年・雇用延長に向けた調査分析

## 制度設計

退職金・企業年金の制度設計  
定年延長・再雇用制度の設計  
確定拠出年金の導入支援

## 社内研修

教育研修体系の再構築  
キャリア・ライフプラン教育

クミタテル

🔍 検索

