



シリーズ「イチから始める高年齢者雇用」

～第2回 あなたの会社はどうする？シニア社員の活躍を阻む要因は～



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

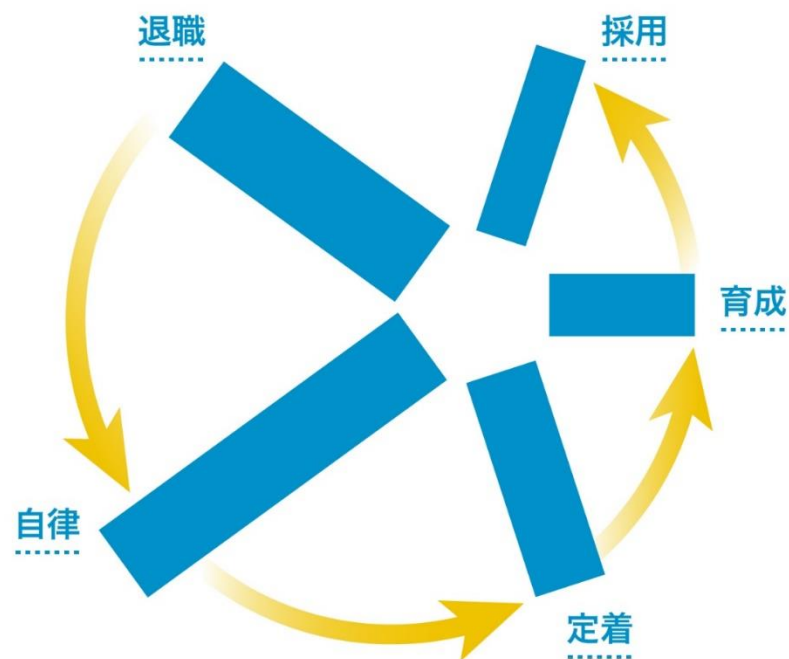
定年延長・雇用延長に向けた調査・分析
退職金・企業制度の調査・分析

制度設計

定年延長・再雇用制度の設計
退職金・企業年金の制度設計
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



あなたの会社はどうする？

シニア社員の活躍を阻む要因は

1. 前回の振り返り

2. 活躍できないのは本人の責任？

3. 期待役割の例と制度への反映

第1回「知っておきたい高年齢者雇用の基礎知識」振り返り

1. 高年齢者雇用が進む背景

- ✓ 生産年齢人口比率の低下
- ✓ 女性・高齢者の就業率向上による労働力・生産力の確保

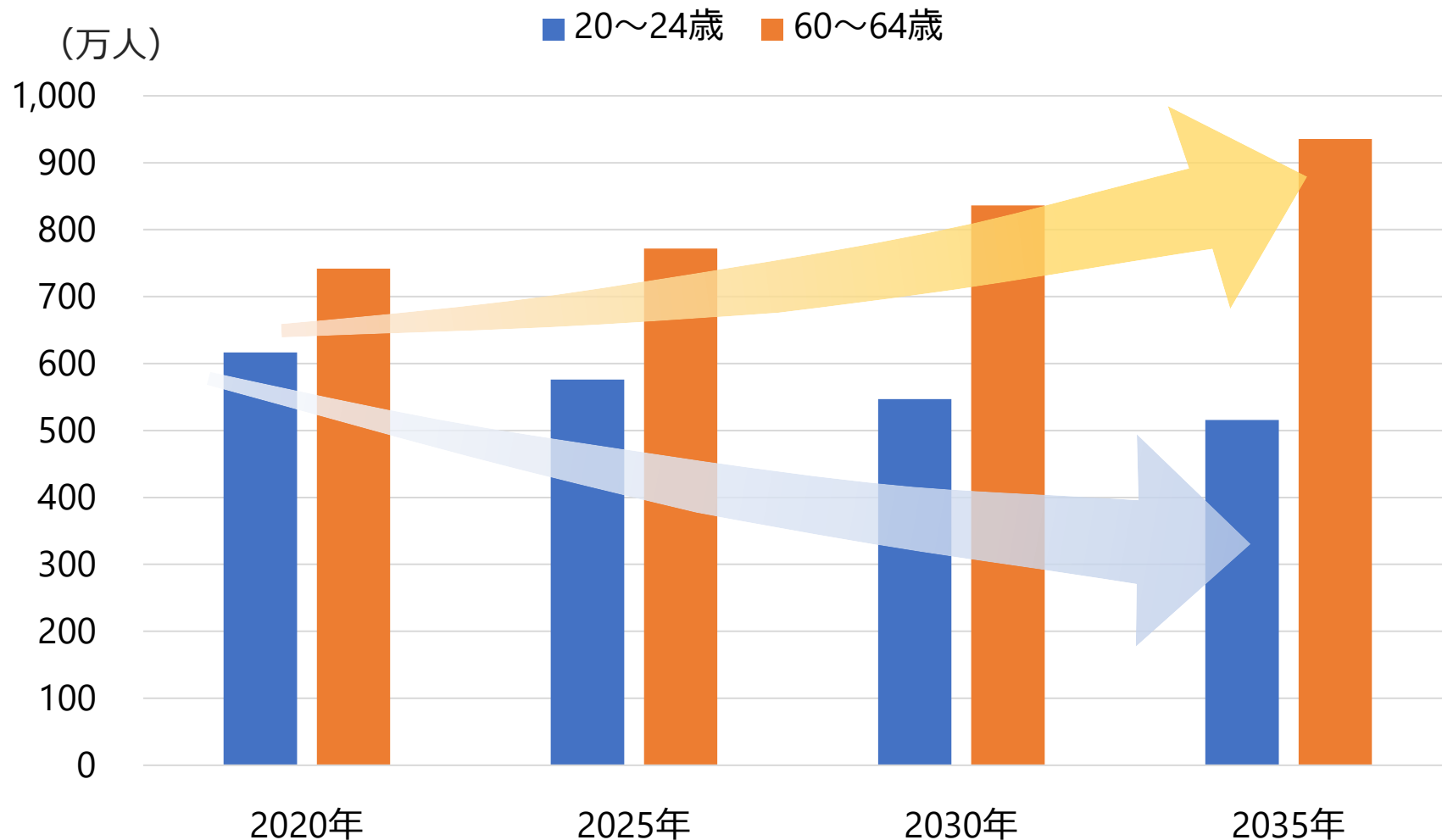
2. 高年齢者雇用安定法の概要

- ✓ 希望者全員の65歳までの雇用（2025年4月完全施行）
- ✓ 70歳までの就業確保措置（努力義務）

3. 企業の対応状況とこれからの高齢者雇用

- ✓ 新卒採用のパイの縮小とボリュームゾーンの高齢化が同時進行
- ✓ 求められる「福祉的雇用」からの脱却

今後の日本の人口構成の変化



※国立社会保障・人口問題研究所 日本の将来推計人口（平成29年推計）をもとに作成

これからの高齢者雇用

- ✓ 高齢層がボリュームゾーンになれば「福祉的雇用」ではもたない
- ✓ 「積極活用」と「代謝の促進」に二極化
- ✓ 若年層の人材獲得競争は確実に激化



あなたの会社はどうする？

シニア社員の活躍を阻む要因は

1. 前回の振り返り

2. 活躍できないのは本人の責任？

3. 期待役割の例と制度への反映

高齢者雇用をめぐるそれぞれの言い分

～ 60歳定年・再雇用制度を実施しているA社の例 ～



再雇用者本人

- 定年後は給料が下がったんだから自分の仕事はここまで
- 具体的な指示があれば仕事はできる

- 細かく指示しなくても自分で動いてほしい
- 誰でもできるような仕事を依頼するのは気が引ける



上司



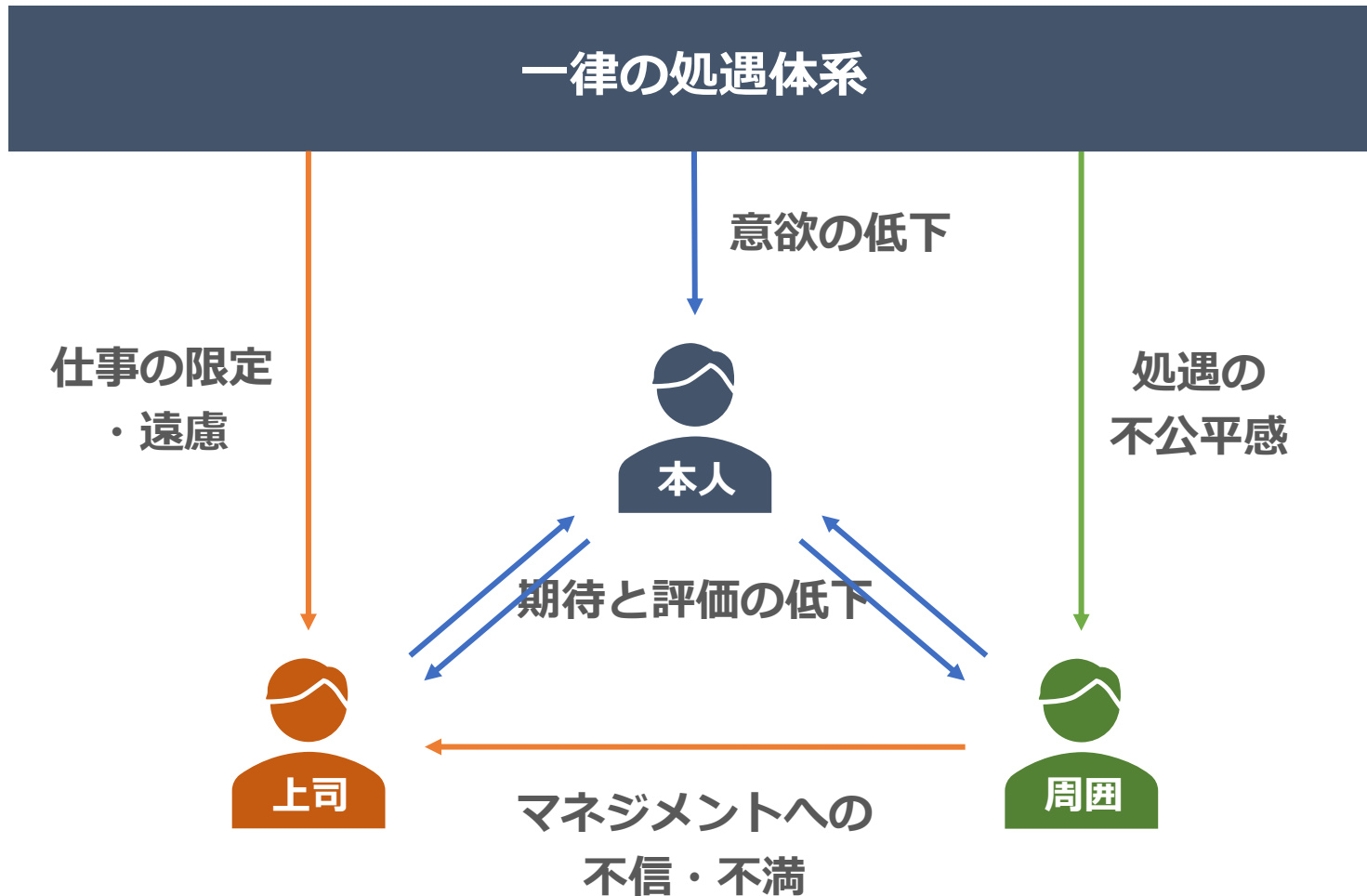
現役社員

- 取り掛かった仕事は最後まで責任を持ってやってほしい
- それなりの給料をもらっているはずなのに仕事をしていない

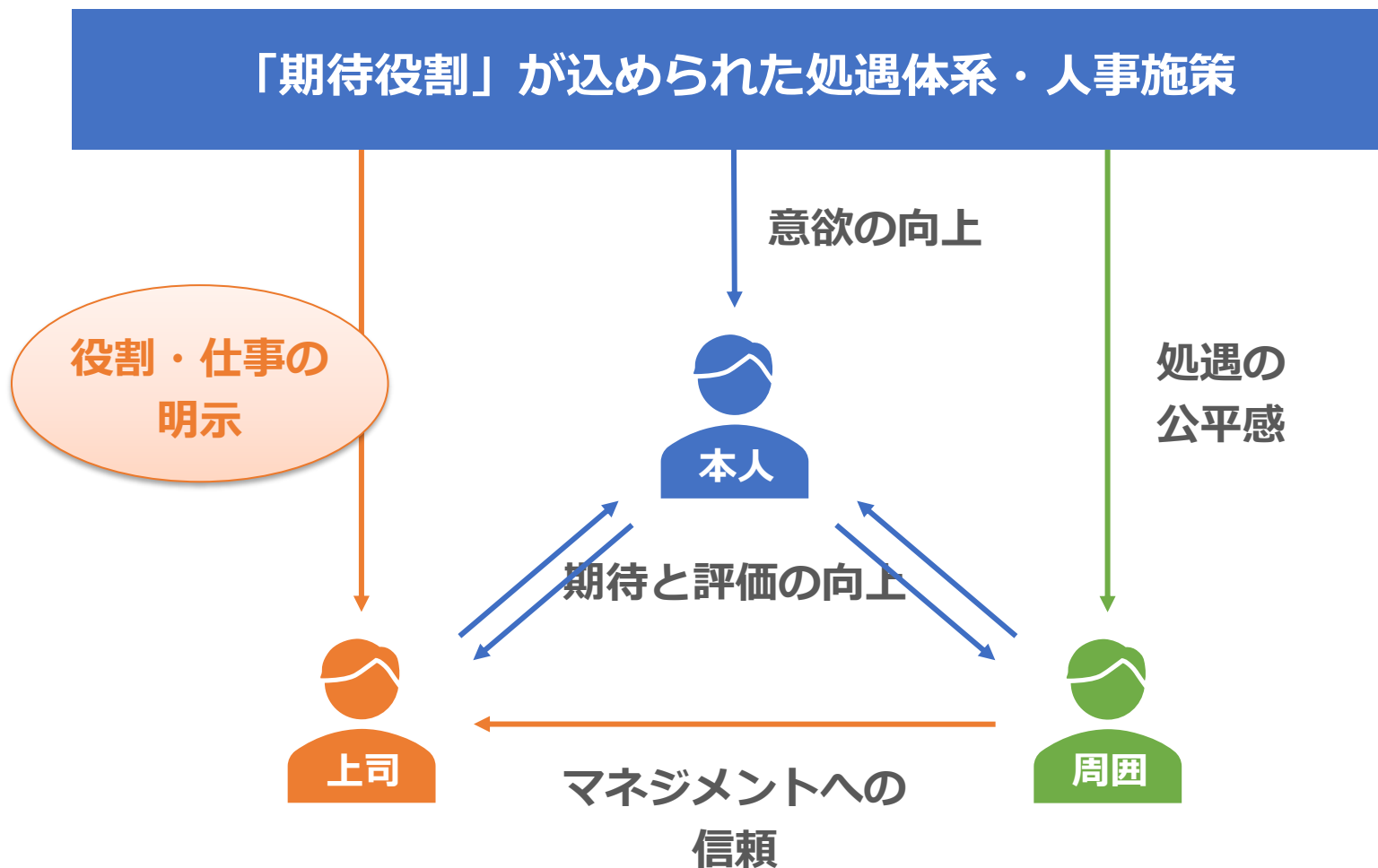
「福祉的雇用」に見られる再雇用制度

	60歳まで	60歳以降
等級制度	あり	なし
人事評価	あり	なし
賃金の決め方	等級・評価等 により決定	一律定額、または 60歳時の一定率
人材開発・育成	OJT、Off-JT	なし (ライフプランセミナーのみ)

「福祉的雇用」に見られる負のサイクル

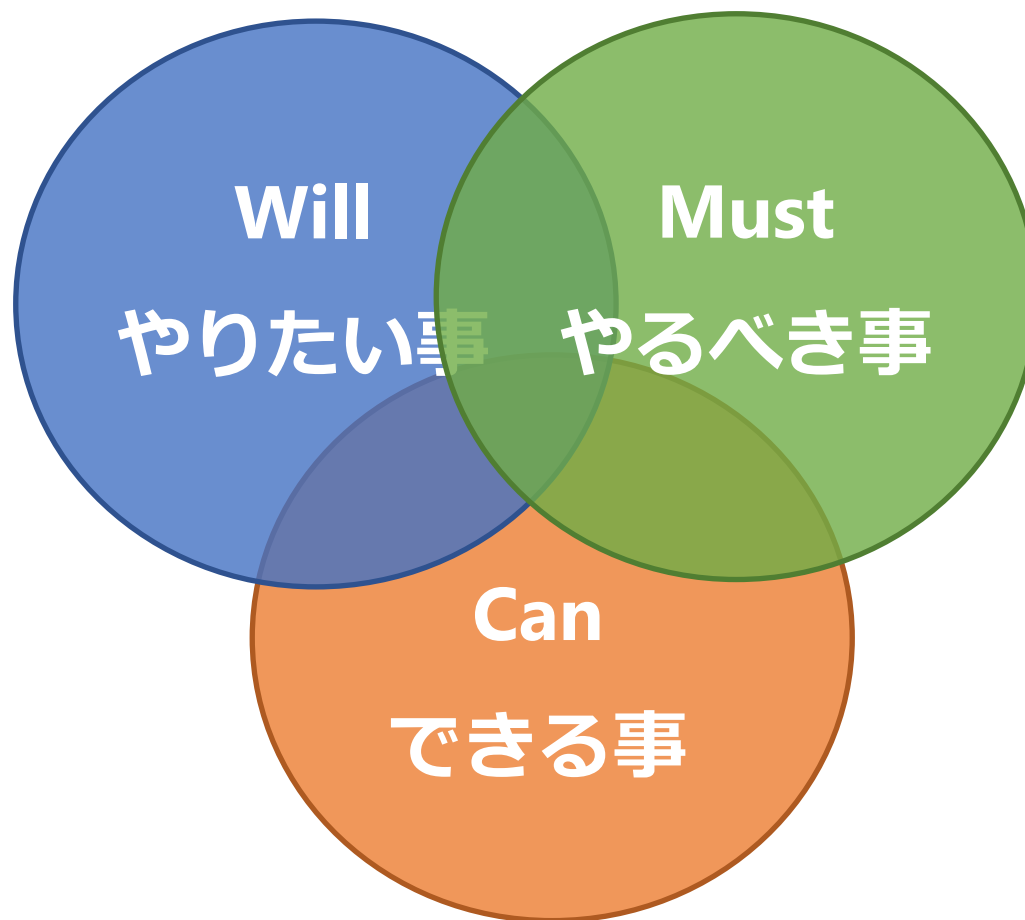


望ましいサイクル



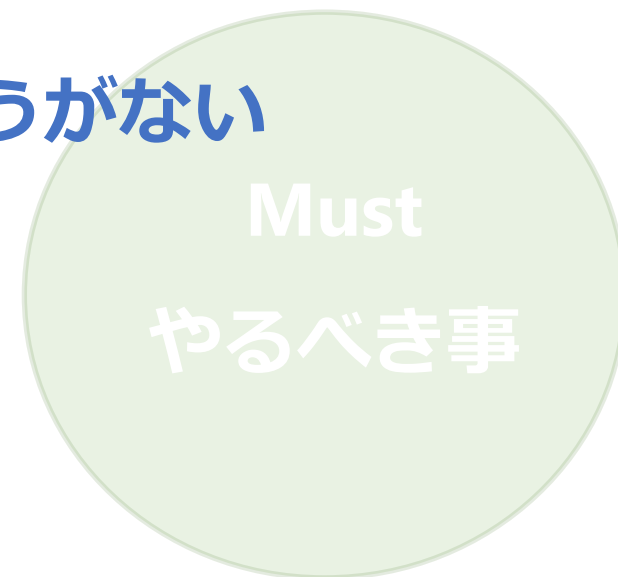
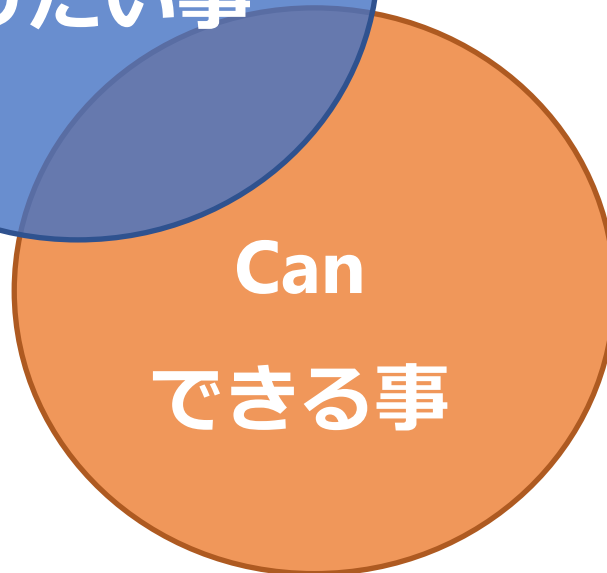
まずは「Must」を明らかにする

【目指す状態】



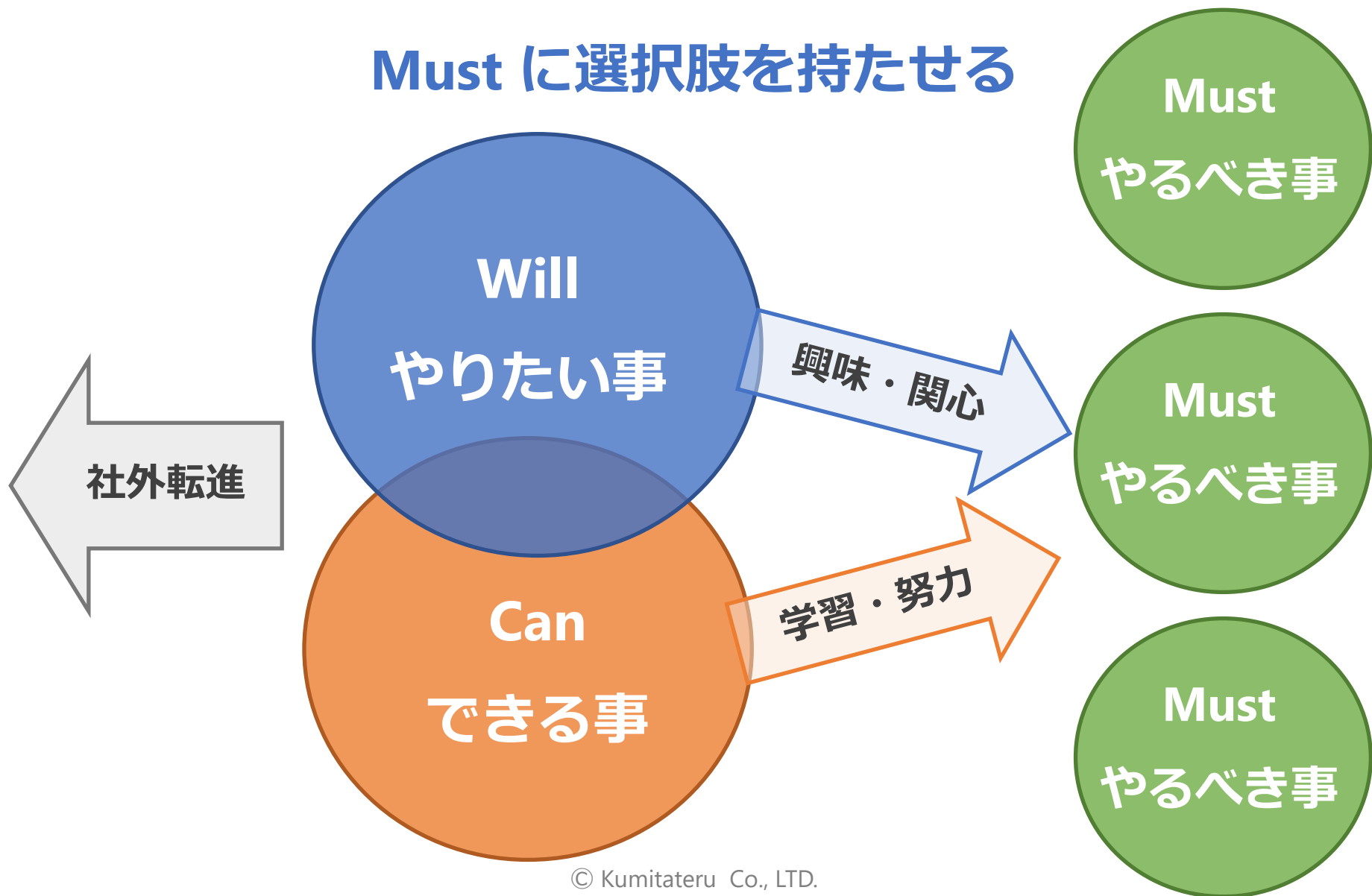
まずは「Must」を明らかにする

Must が見えなければ重ねようがない



まずは「Must」を明らかにする

Must に選択肢を持たせる



あなたの会社はどうする？

シニア社員の活躍を阻む要因は

1. 前回の振り返り

2. 活躍できないのは本人の責任？

3. 期待役割の例と制度への反映

シニア社員に対する期待役割の例

【ケース1】 後継者がいない

【ケース2】 管理職が足りない

【ケース3】 若手に回しにくい仕事

【ケース4】 新規ビジネス・工法の開発

【ケース5】 現役社員の助けになる

【ケース1】 後継者がいない

業務の特殊性、人員の配置などの事情により後継者を確保できておらず、すぐに辞められると困る。



【期待役割】

すぐには替えのきかない仕事を担いつつ、管理職と連携しながら後継の支援や育成に計画的に取り組む。

【ケース2】 管理職が足りない

過去に新規採用を絞っていたこと、事業の拡大などから管理職のなり手が不足している。
ワークライフバランスにも配慮する必要がある。



【期待役割】

- ✓ 管理職としての経験を活かして新任管理職のサポートに回る
- ✓ 管理職としての職務を継続しつつ後継を育成する

【ケース3】若手に回しにくい仕事

ビジネスモデルの転換により今後縮小していくことが見込まれる事業など、若手社員の配置に適さない仕事がある。



【期待役割】

- ✓ 今ある仕事・顧客をしっかりと守る
- ✓ 事業の転換や撤退にあたって顧客をフォローする

【ケース4】 新規ビジネス・工法の開発

自社で培った技術やノウハウを取引先や子会社などでも活用できないか。体力や身体能力が衰えてもできる仕事のやり方はないか。



【期待役割】

- ✓ 部門内外、社内外と連携して自社が保有する技術やノウハウの新たな活用機会を獲得する
- ✓ 新たな工法・プロセスの構築によりシニア社員の活躍機会や安全を確保する

【ケース5】 現役社員の助けになる

残業を減らしたいが業務量が多くなかなか進まない。
新たな人手の確保も難しい。



【期待役割】

- ✓ 依頼された仕事は嫌がらずに何でもやって職場のメンバーを助ける
- ✓ 業務改善・効率化の施策を立案し、職場のメンバーの協力を得ながら推進する

先進事例 ～ ダイキン工業のケース

ベテラン層の活躍分類

1. 国内で培った技術・スキルの海外での実践・指導・継承
2. AI・IoTなどの最新技術を用いた技術革新
3. 後進育成やグループ会社などへのスキル・ノウハウ・暗黙知の伝承
4. 特定分野のエキスパートとして、これまで培った経験・専門性・人脈を駆使した難易度の高い課題解決や業績拡大
5. 開発品質・サービス品質の抜本的向上やコンプライアンスの徹底遵守など、企業としての基盤固め
6. 産学・産産連携、ベンチャーとの協創による新技術・新事業の創出
7. 全体最適の視点からの提言やルールの徹底指導による、組織力強化・活性化
8. SDGs・ESGなどの社会課題解決に貢献
9. 国際的な企画やルール、環境保護に関する規制などへの意見参画

期待役割の制度への反映イメージ

■ 期待役割の分類とグレード区分

【エキスパート】 専門業務の遂行と後継の育成・支援

【メンター】 新任管理職や若手社員への支援・教育

【スタッフ】 担当業務の遂行及び効率化の推進

グレード区分	エキスパート	メンター	スタッフ
1	↑ 役割分類に応じた各グレードの定義 ↓		
2			
3	↑ ↓		↑ ↓
4			

➤ 賃金：グレード区分に応じて設定

➤ 評価：役割定義に照らして仕事ぶりを評価し、賞与やグレード区分の見直しに反映

制度構築にあたって意識すべきこと

✓ シニア社員にとって

「自分に何が期待されているのか」「どうすれば貢献できるのか」がイメージしやすくなるように

✓ マネージャーにとって

シニア社員に対する期待を明確に伝え、実際の役割や仕事について話し合えるように

**シニア社員の貢献意欲を引き出し、
活躍を後押しするための「武器」として使いこなす**

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

定年・雇用延長に向けた調査分析
退職金・企業年金の調査分析

制度設計

定年延長・再雇用制度の設計
退職金・企業年金の制度設計
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

