



シリーズ「イチから始める高年齢者雇用」

～第3回 これで解決！定年延長・再雇用制度見直しの手順～



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

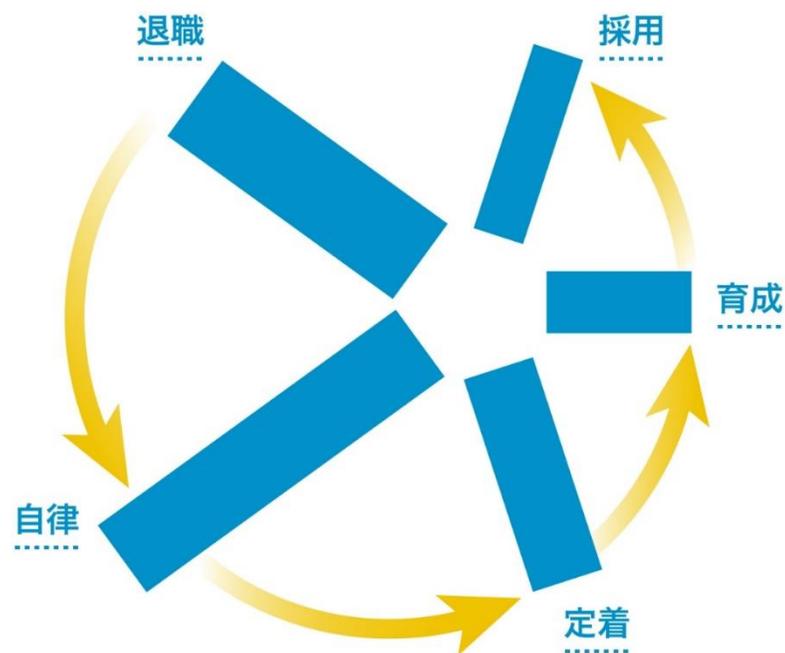
定年延長・雇用延長に向けた調査・分析
退職金・企業制度の調査・分析

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



これで解決！

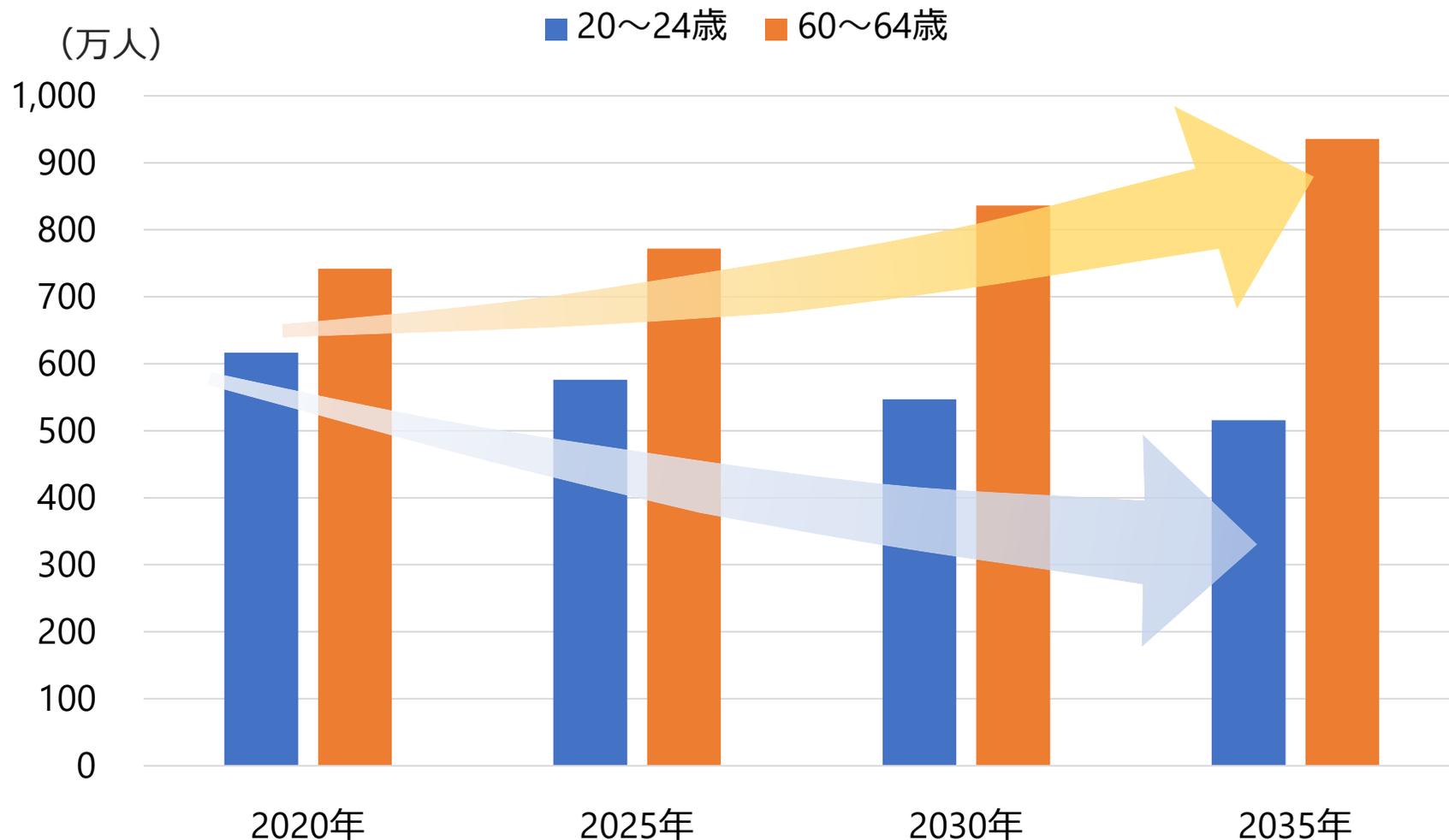
定年延長・再雇用制度見直しの手順

1. 前回までの振り返り

2. 見直し手順と現状分析のポイント

3. 制度設計における主な論点

今後の日本の人口構成の変化



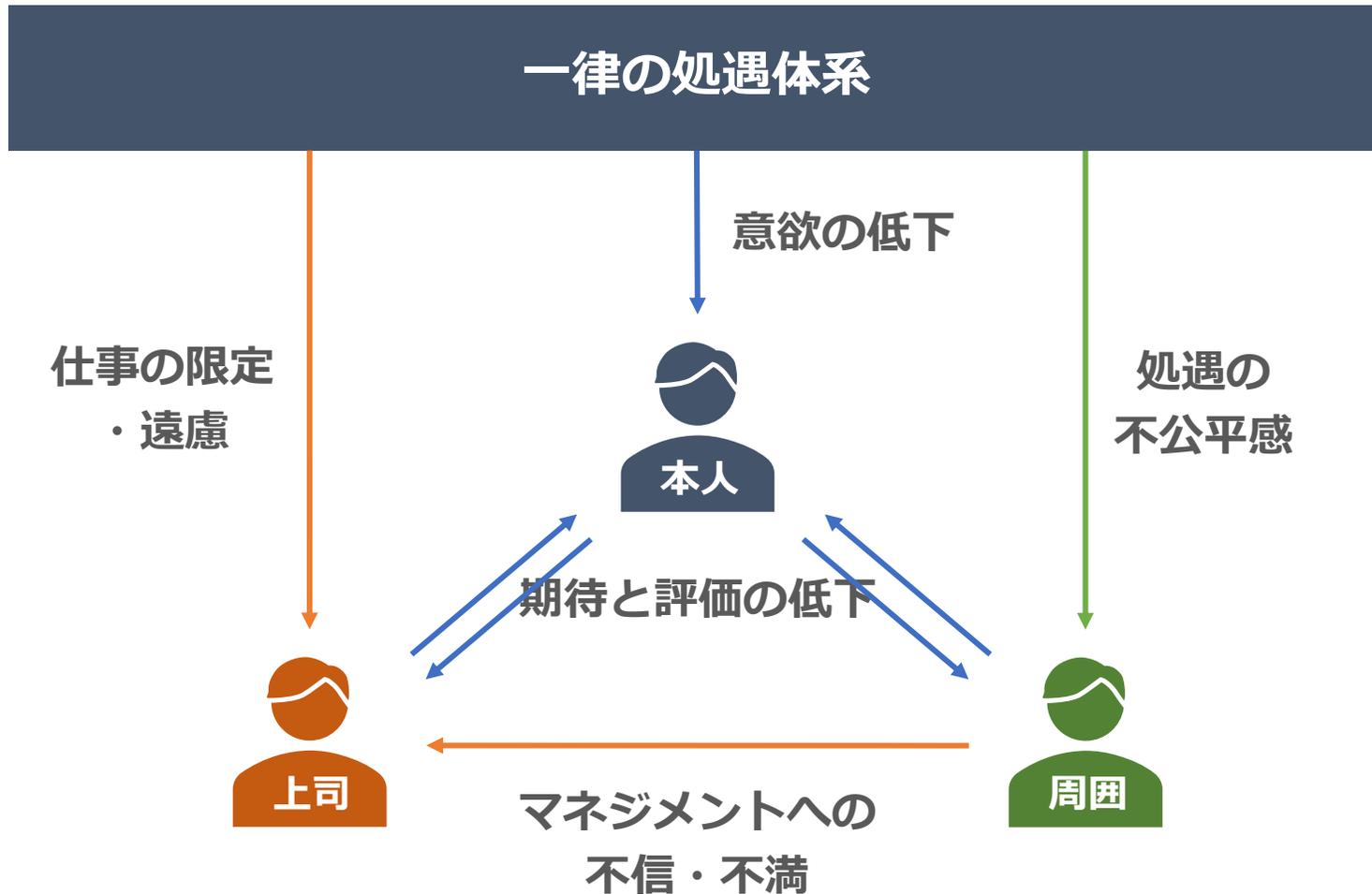
※国立社会保障・人口問題研究所 日本の将来推計人口（平成29年推計）をもとに作成

これからの高齢者雇用

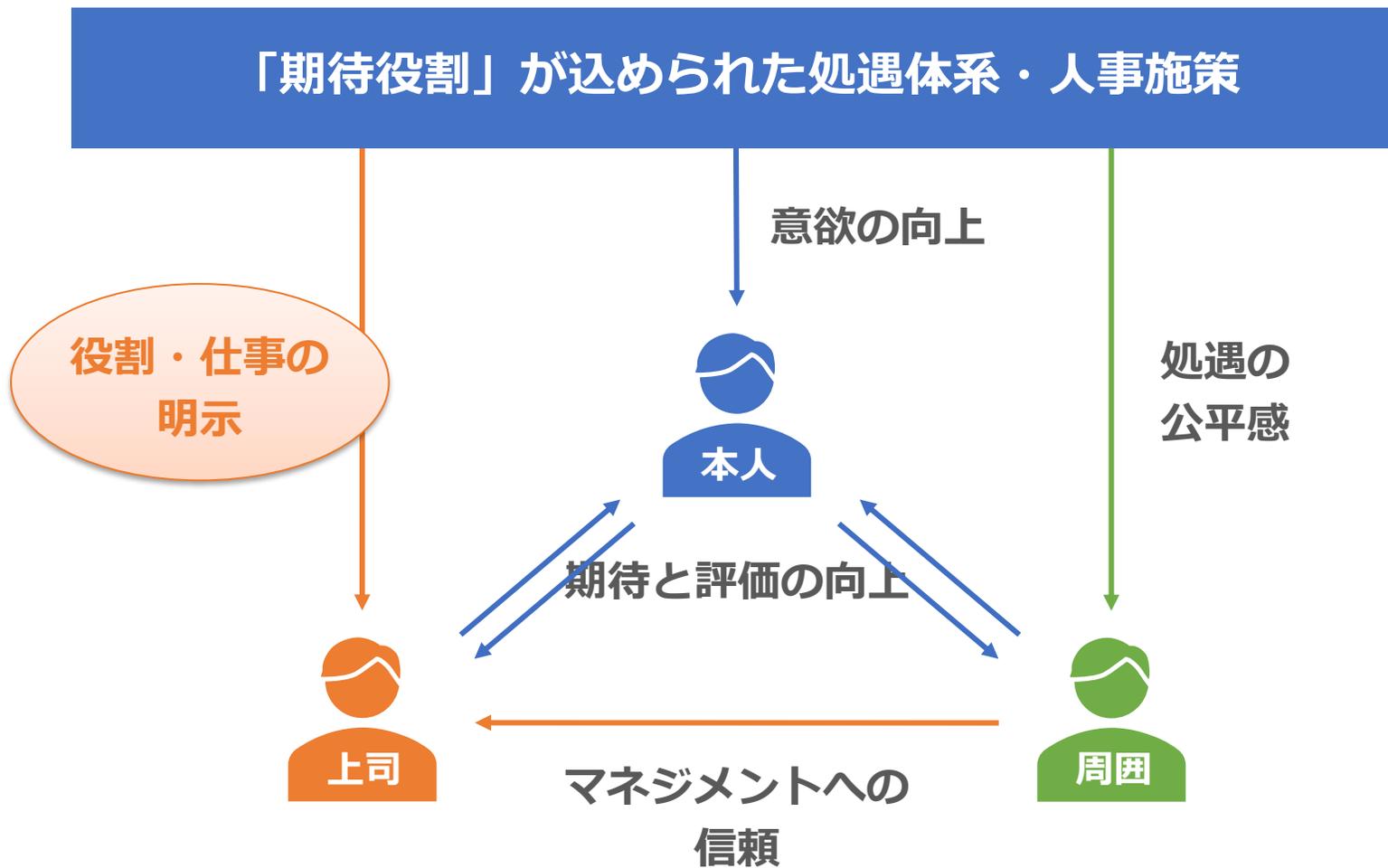
- ✓ 高齢層がボリュームゾーンになれば「福祉的雇用」ではもたない
- ✓ 「積極活用」と「代謝の促進」に二極化
- ✓ 若年層の人材獲得競争は確実に激化



「福祉的雇用」に見られる負のサイクル



望ましいサイクル



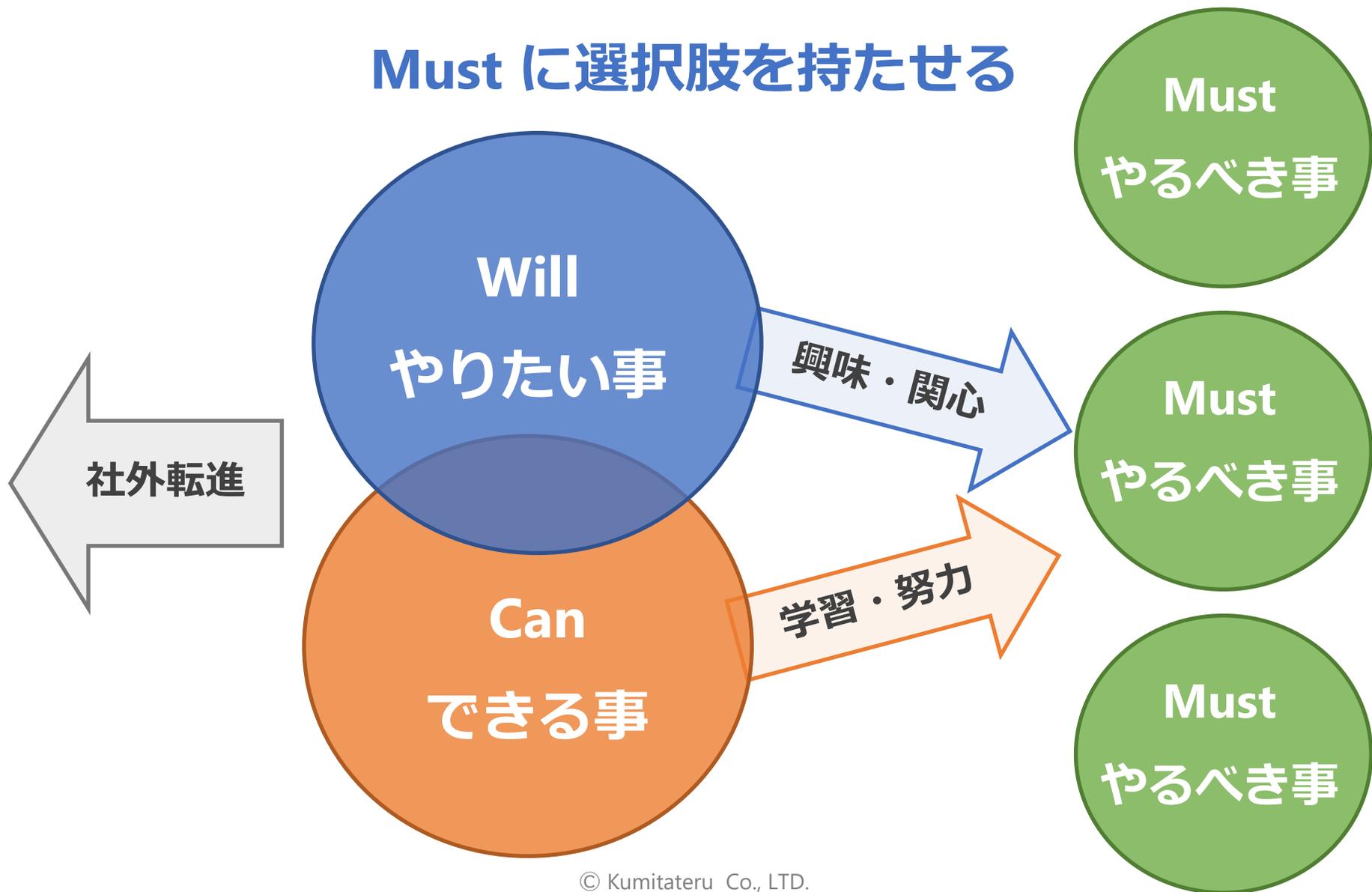
まずは「Must」を明らかにする

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



これで解決！

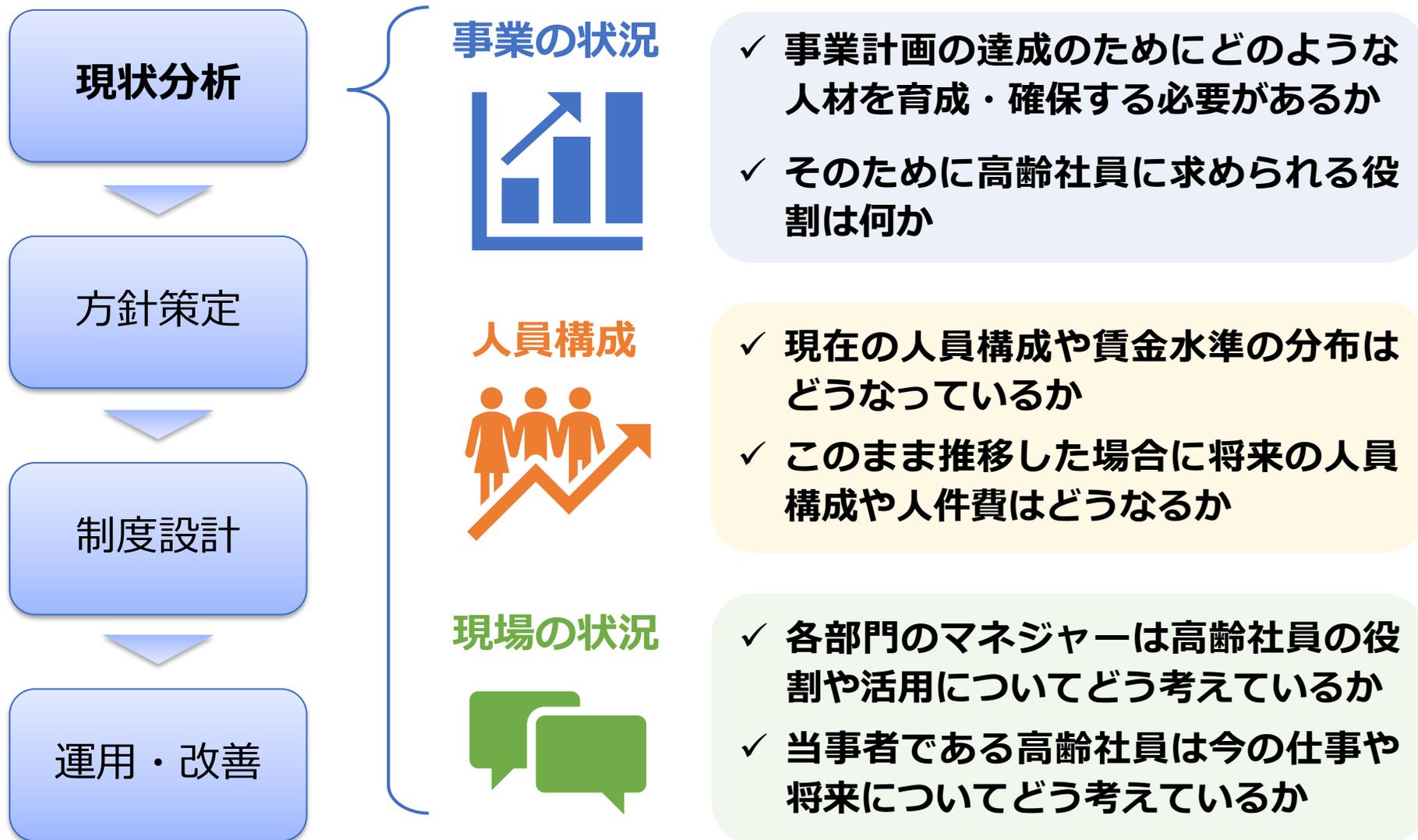
定年延長・再雇用制度見直しの手順

1. 前回までの振り返り

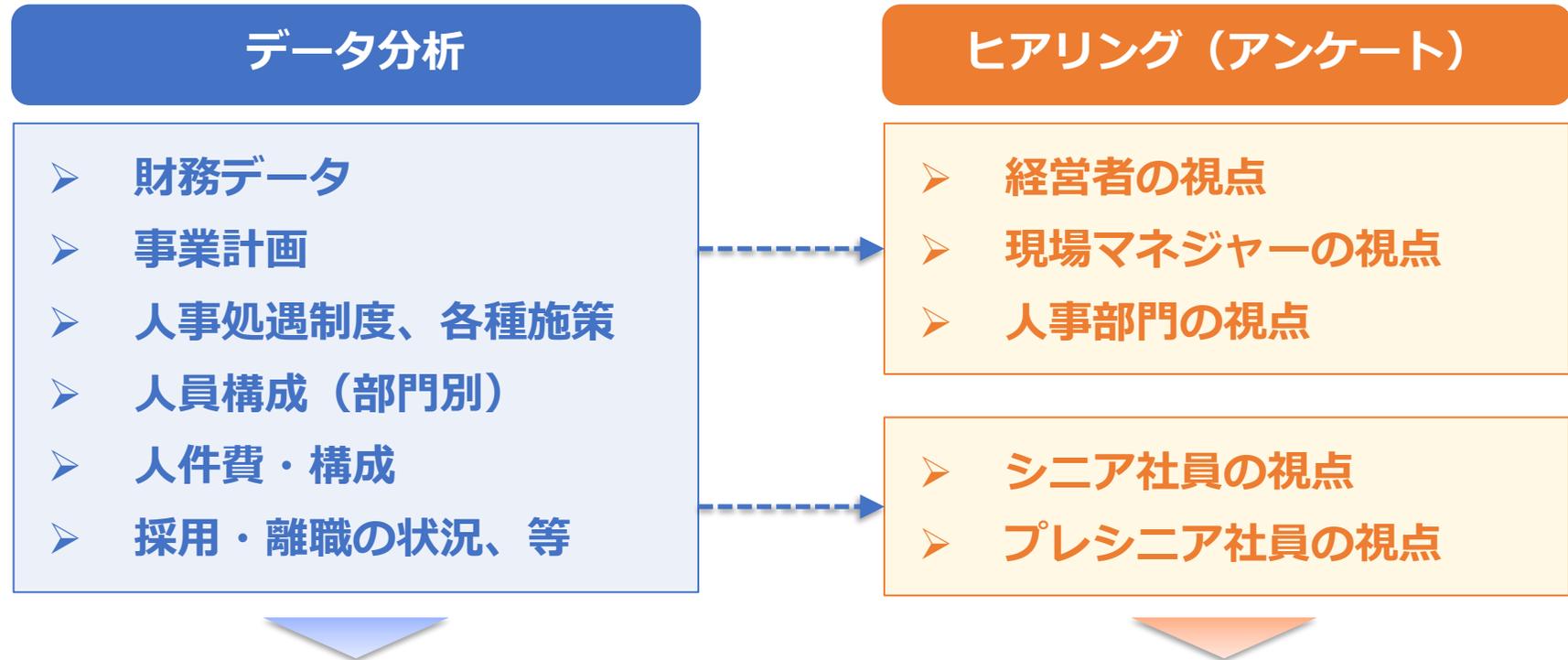
2. 見直し手順と現状分析のポイント

3. 制度設計における主な論点

定年延長・再雇用制度見直しの手順



データ分析とヒアリング（アンケート）

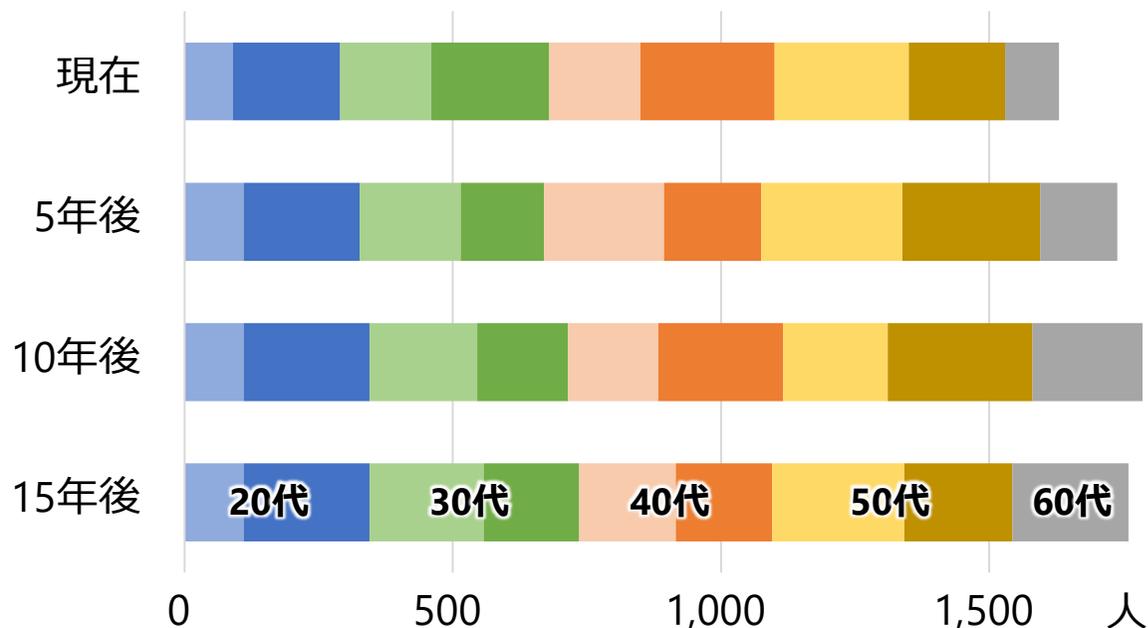


- ✓ 事業計画の達成のために必要な人員と現状のギャップ
- ✓ 「シニアの処遇を改善すると人件費が増える」は本当に問題？
- ✓ シニア社員目線での課題（仮説）

- ✓ 事業の継続・発展のためにシニア社員が貢献できることは何か
- ✓ 現場を回していくためにシニア社員が貢献できることは何か
- ✓ 本人の希望や不満はどこにあるか

データ分析（人員・人件費）のイメージ

人員構成の予測



現在の人員構成、直近の入社・退職（再雇用の割合）の状況などから、現状のトレンドで推移した場合に将来の人員構成がどうなるかを予測。

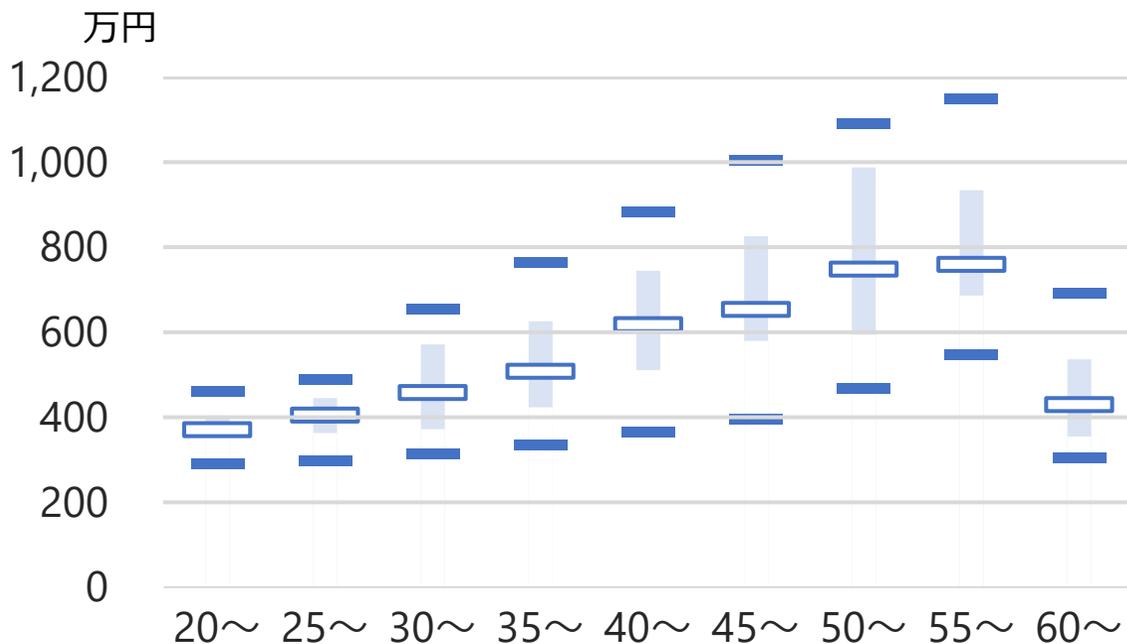
人員の不足・余剰感を定量的に把握

データ分析（人員・人件費）のイメージ

人員構成の予測



賃金水準の確認



資格等級や年齢区分ごとに賃金水準の平均やばらつき具合を集計。

人事処遇制度の運用実態を定量的に把握

データ分析（人員・人件費）のイメージ

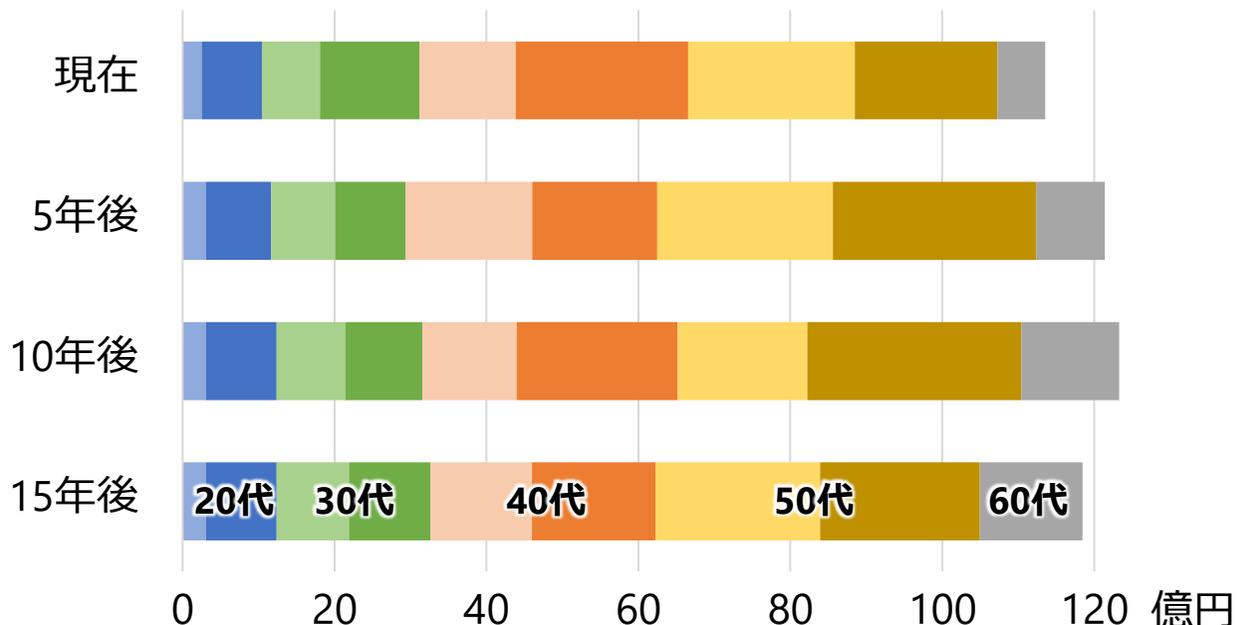
人員構成の予測



賃金水準の確認



人件費の予測



人員推移の予測と年齢ごとの賃金水準から現状のまま推移した場合の総額人件費の変化を予測。



処遇見直しの必要性・改善の余地を定量的に把握

ヒアリングの重要性

他部門・マネジャーを巻き込む第一歩

ヒアリング等を行うこと自体が社内へのメッセージとなり、その後の制度構築のプロセスや制度の運用において、社内の協力や理解が得られやすくなる。

高齢社員に対する期待の多様性

高齢社員に対する期待度や期待する役割は、同じ会社の中でも部門や職場、職種によって異なる。これらを拾い上げることで高齢社員の活躍の機会を広げる。

社員目線での課題の明確化

仕事や生活に対する考え方は高齢期になるほど多様化してくる。今の高齢者雇用の仕組みのなかで、自社の社員が現在や将来についてどう考えているのかを把握する。

ヒアリング（アンケート）項目の例

経営層に対して

- 事業計画や経営方針の観点から、人材の確保・育成・活用についてどう考えるか（高齢社員に限らず全社的な視点で）
- 上記を踏まえ、高齢社員にふさわしい役割をどう考えるか
- 高齢社員に対する現役管理職のマネジメントについての評価

管理職層に対して

- 高齢社員に期待される役割と実際の仕事ぶりはどうか
- 高齢社員の仕事に対する意識、能力についての評価
- 現在の高齢者雇用について、どのような課題を感じているか、どのようにしていくことが望ましいか

高齢社員本人に対して

- いつまで、どこで、どのように働きたいか
- どのような点で組織や周囲のメンバーに対して貢献できるか（貢献したいか）
- 再雇用制度等についてどこまで理解しているか

- ✓ 事前に高齢者雇用についての**現状認識**、**ヒアリングの目的**、**項目を共有しておく**
- ✓ 事後にヒアリング内容の**確認**を取り、**結果を社内で共有する**

経営・管理職へのヒアリングでよく言われるひとこと・・・

「一概に言えない」



**個々の状況に合った役割や責任、働き方、処遇が
できるように制度を整えていく**

シニアの役割整理 ～ IT関連企業の例

全社的課題：今後予想される人材不足とビジネスモデルの転換への対応

分類	具体的な役割
支援・育成	<ul style="list-style-type: none">✓ 管理職のサポートに回り、組織運営の機能維持・向上を図る✓ スキルやメンタル面のサポートにより若手の育成・定着を図る
プレイヤー	<ul style="list-style-type: none">✓ 顧客と良好な関係を維持しつつ次の世代に引き継ぐ✓ メンテナンスやトラブルの対応にあたる✓ 高度な専門性が求められる業務に従事しつつ後継を育成する✓ 現役社員とともに新規事業やサービスの開発にあたる✓ 定型的・補助的業務の遂行
マネジャー (例外的)	<ul style="list-style-type: none">✓ 管理職の代行✓ 特定プロジェクトのリーダー

シニアの役割整理 ～ 自動車関連企業の例

全社的課題：グローバル人材の確保・育成と活躍推進

分類	具体的な役割
役割の継続	<ul style="list-style-type: none">✓ 組織として必要不可欠な業務を継続しつつ、後継の育成・支援を行う✓ 専門性が求められる業務を自らの責任で遂行する
後方支援	<ul style="list-style-type: none">✓ これまでの知識や経験を活かして業務改善及び生産性向上に貢献する✓ 現役社員がより付加価値の高い仕事に取り組めるようにする
新規開発	<ul style="list-style-type: none">✓ 現役社員とともに新規工法や新製品の開発にあたる✓ 部門内外と連携して自社の技術やノウハウの商品化を行う

シニアの役割整理 ～ 総合機械商社の例

全社的課題：成長戦略の実現に向けた人員確保と構成バランス

分類	具体的な役割
専門技能	<ul style="list-style-type: none">✓ 現状の延長線上で実務を継続✓ 担当業務のエキスパート
育成・継承	<ul style="list-style-type: none">✓ 経験や人脈の継承✓ 管理職のサポートや良き相談相手✓ 若手社員、中途採用社員の指導・育成
業務支援	<ul style="list-style-type: none">✓ DX化に向けた過去データの整備、成功・失敗体験の共有

高齢者雇用制度を生きたものとしていくためには、結論だけではなく、ヒアリング等を通じて各部門とともに議論を深めていくプロセスが重要となる。

これで解決！

定年延長・再雇用制度見直しの手順

1. 前回までの振り返り

2. 見直し手順と現状分析のポイント

3. 制度設計における主な論点

高齢者雇用制度における主な論点

項目	論点の例
定年制・雇用形態	<ul style="list-style-type: none">✓ 定年延長か継続雇用（再雇用）か、雇用期間はいつまでにするか✓ 定年退職日をいつにするか
コース・等級区分	<ul style="list-style-type: none">✓ 何を基準にコース・等級区分を設定するか✓ 何段階に設定するか
働き方	<ul style="list-style-type: none">✓ 短日・短時間勤務や在宅勤務の扱い
評価制度・ツール	<ul style="list-style-type: none">✓ 評価の目的（評価の結果を何に反映させるのか）✓ 評価の基準とそれを反映した評価シートの構成
報酬体系	<ul style="list-style-type: none">✓ 給与・賞与の決め方✓ 同一労働同一賃金の観点
役職定年	<ul style="list-style-type: none">✓ 役職定年の維持、廃止、新設
退職金	<ul style="list-style-type: none">✓ 定年延長時の取扱いや再雇用期間に対する退職金（第2退職金）
処遇等の決定プロセス	<ul style="list-style-type: none">✓ 定年後の配置や処遇をいつから、どのようにして決定するか✓ 再雇用の契約更新時の処遇等の見直しをどのように決定するか

定年延長か継続雇用か

■ 検討の前提として、

- ✓ 65歳までの定年引上げは義務ではない
- ✓ 「定年の引上げ = 同じ処遇を維持する」ではない

■ 「60歳定年」のメッセージ

- ✓ 60歳を節目とした役割の見直し、後継への引継ぎ
- ✓ 自分の今後の進路、働き方（生き方）を改めて検討する機会

■ 「定年延長」のメッセージ

- ✓ 現役社員と同じ立場、役割、責任レベルでの活躍を期待
- ✓ 高齢社員も重要な戦力として見ている

※定年延長の場合は原則的に退職金の支給時期も延びる点に留意

定年退職日の主な設定パターン

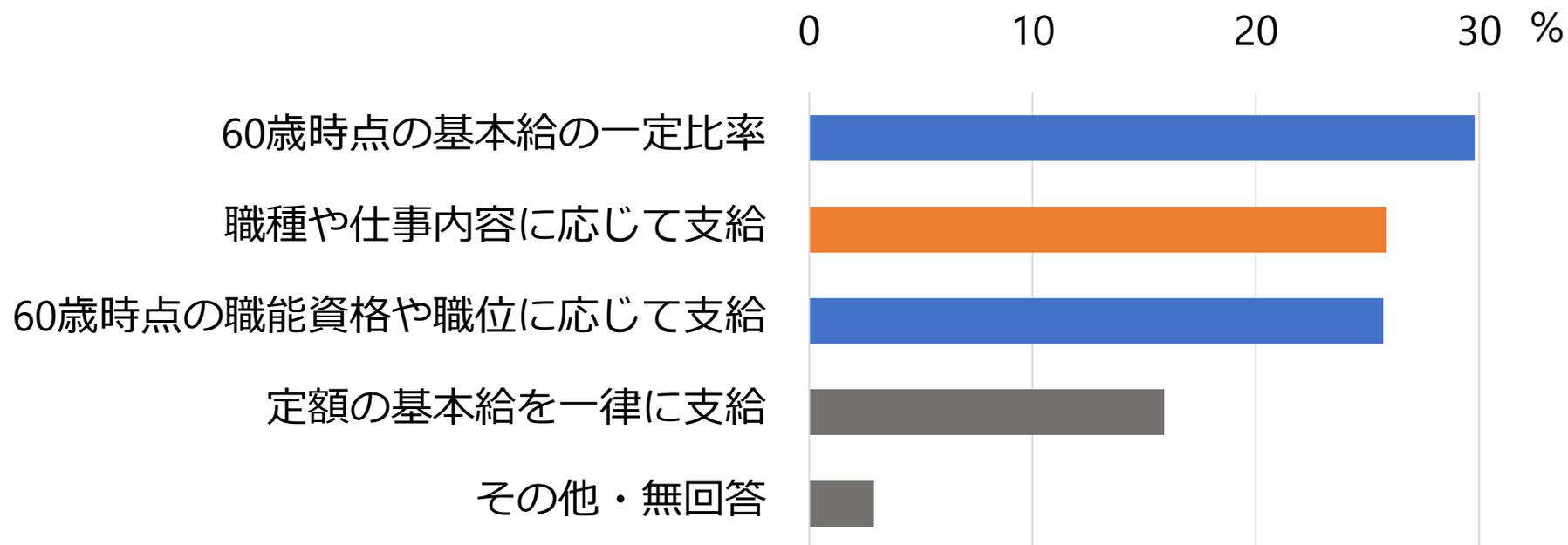
- ✓ 60歳に達した日（60歳の誕生日の前日）
- ✓ 60歳に達した日の属する月の月末
- ✓ 60歳に達した日の属する給与計算期間の末日
- ✓ 60歳に達した日の属する半期の末日（半年ごと）
- ✓ 60歳に達した日の属する年度の末日（1年ごと）



再雇用者も人事評価の対象とすることに伴い、
定年退職日を評価期間のサイクルに合わせて見直すケースもみられる。

給与の決め方

■ 60歳以降の基本給の決め方（59歳以下と異なる場合）



※独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 2017年調査より

役割を再定義するなら「過去基準」から「仕事基準」へ

仕事基準による給与決定のイメージ

グレード	役割・責任レベル	基本給
1	シニアの役割整理に基づいて定義	個別に決定
2		〇〇円
3		〇〇円
4		〇〇円

- 基本給：グレード区分に応じて設定
- 評価：役割定義に照らして評価し、賞与やグレード区分の見直しに反映

仕事に基づく報酬決定の考え方や基準を明確にしておくことで、
同一労働同一賃金の説明義務にも対応しやすくなる。

これで解決！ 定年延長・再雇用制度見直しの手順

「福祉的雇用」からの脱却 ～ 期待役割の提示

現場の声を聞き、各部門とともに議論を深める

役割・責任レベルに応じた「仕事基準」での処遇

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

