


「残ってほしい人」に残ってもらうための
高齢者雇用における職務マッチング
講演資料



クミタテル株式会社
代表取締役社長 向井洋平



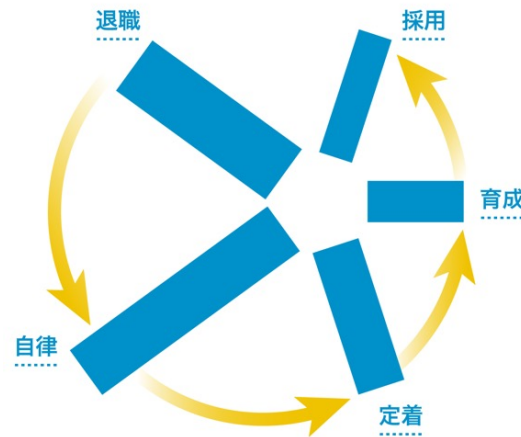
クミタテル

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

人口構成が若く、高い経済成長が期待できた時代には、人材マネジメントにおいてもとにかく「上を目指す」ことが重視されてきました。しかし人口の高齢化と長寿化が進み社会の変化もスピードを増していく中で、出世の一本道を上り続けることは現実的ではなく、どこかで別の道を見つけて自分で歩いていくことが求められるようになっていきます。

定年が引退を意味した時代は過ぎ去り、終身雇用が過去のものとなりつつある今、人材マネジメントにおいては雇用とキャリアの出口戦略である「イグジットマネジメント」の重要性が増しています。すなわち、「最後にどのようにして社員を送り出したいのか」を出発点として、そこに至るまでの自律、定着、育成、採用の各フェーズを逆算して考えていく発想が必要とされています。



クミタテル株式会社
代表取締役社長
向井 洋平

1978年生まれ。京都大学理学部卒業後、大手生命保険会社を経て2004年にIICパートナーズ入社。2020年7月、クミタテル株式会社設立とともに代表取締役に就任。大企業から中小企業まで、業種を問わず退職金制度や企業年金制度を中心とした数多くのコンサルティングを手掛ける。日本アクチュアリー会正会員・年金数理人、日本証券アナリスト協会検定会員、1級DCプランナー、AFP。

著書として『確定拠出年金の基本と金融機関の対応』（経済法令研究会）ほか。2016年から退職金・企業年金についてのブログ『社員に信頼される退職金・企業年金のつくり方』を運営。

提供サービス

現状分析から制度設計、導入支援、そして研修まで

退職金や企業年金から人事制度まで高度な専門性を持つ私たちにあらゆることをご相談いただけます

現状診断

退職金・企業制度の調査・分析

退職金制度の見直しに向けて、まずは、現状分析を行い、関係者で見直しの方向性を共有することをご提案します。

定年延長・雇用延長に向けた調査・分析

経営計画や人員構成の観点から現状分析を行うことで、対応すべき具体的な課題を明らかにし、シニア雇用制度の方針策定や職務・制度設計に活かします。

制度設計

退職金・企業年金の制度設計

退職金制度の設計をはじめ、金融機関との折衝の他、導入にあたっての規程作成や社員説明などについても支援を行います。社員にとっての魅力と持続可能性を両立した制度の構築を支援します。

定年延長・再雇用制度の設計

70歳までの就業確保が求められる中で、雇用とキャリアの出口を見据え、それぞれの企業にマッチした人事サイクルの確立と、社員のキャリア自律につながる制度の構築を支援します。

企業向け確定拠出年金の導入支援

一度、確定拠出年金を導入すると見直しや変更には煩雑な手続きが待っています。導入検討時に、今だけではなく将来にわたって継続して制度を維持できるか、多角的に検討し、支援します。

社内研修

教育研修体系の再構築

最大限効果を上げるために、将来の従業員の年齢構成をシミュレーションし、教育研修体系の再構築を行います。

キャリア教育・ライフプラン教育

ミドル層・シニア層向けの教育体系を見直し、生産性向上はもちろん、安心して長く働ける企業としてのブランディングにつなげていきます。結果的に採用にも効果的です。

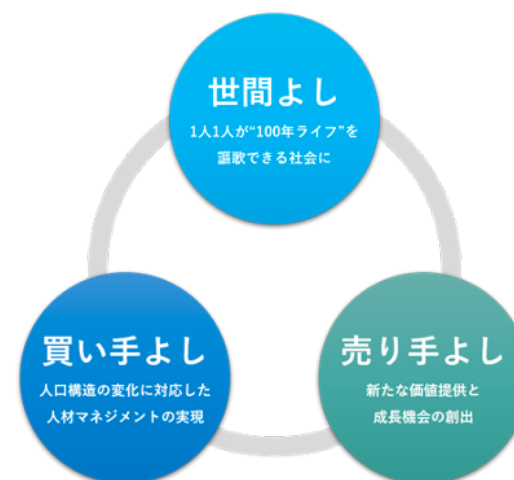
ビジョン

イグジットマネジメントを当たり前にする

“採用”、“育成”、“定着”、“自律”、“退職”の5つのフェーズを1サイクルとして捉え、
出口から考える人材マネジメントが当たり前になることを目指します。

ミッション

イグジットマネジメントの推進により 「三方よし」を実現する



パートナー会社

専門性を有するパートナーとの協業によりお客様へ幅広いサービスを提供しています



株式会社家計の総合相談センター

ファイナンシャルプランナー、税理士、社労士などの専門家による、セミナー、執筆、個別相談業務を通じて「相談してよかった!」と、ご相談者に喜んで頂けるサービスを提供。

<http://www.happylife.ne.jp>



みらいコンサルティンググループ

大切にしているのは「お客さまとの共創」という価値観。社労士や会計士といった士業資格を持つ専門家やコンサルタントが多数在籍。ワンストップで課題解決まで伴走する「チームコンサルティング」が特長。

<https://www.miraic.jp/>



セレクトジョンアンドバリエーション株式会社

「人と組織の成長をあたりまえにする」組織・人事コンサルティングを展開。環境変化を踏まえた人事戦略策定、業績を向上させる人事制度設計、マネジメント教育などを推進。170社以上の多様な業種・規模で実績。

<http://www.sele-vari.co.jp/>

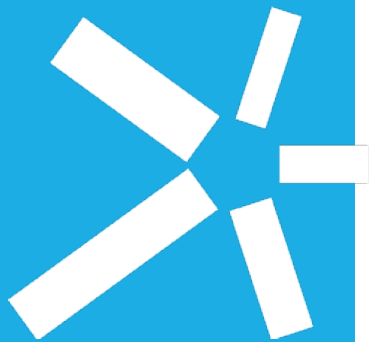


株式会社ライフワークス

キャリア開発に関する企業の人事課題の解決をご支援。40・50代を中心に課題に沿ったキャリア研修をはじめ、社員のキャリア形成・キャリア自律を体系的に推進する体制や仕組みづくりまで、多彩なソリューションを提供。

<https://www.lifeworks.co.jp/>

(50音順・敬称略)



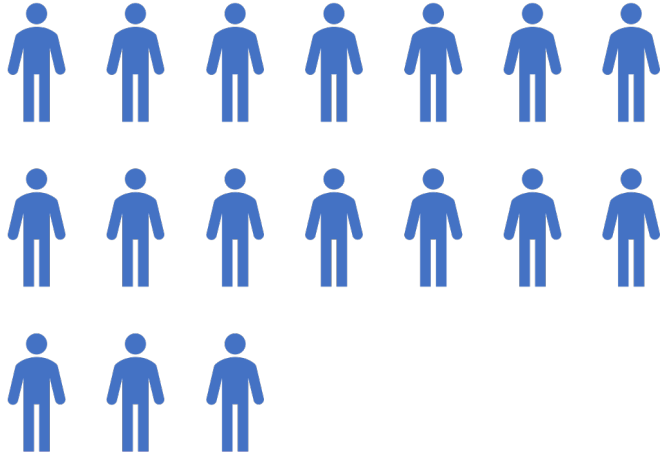


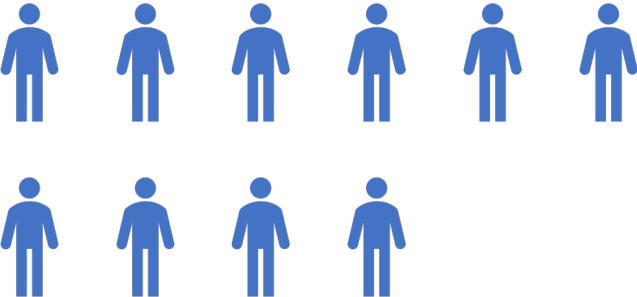
「残ってほしい人」に残ってもらうための

高齢者雇用における職務マッチング

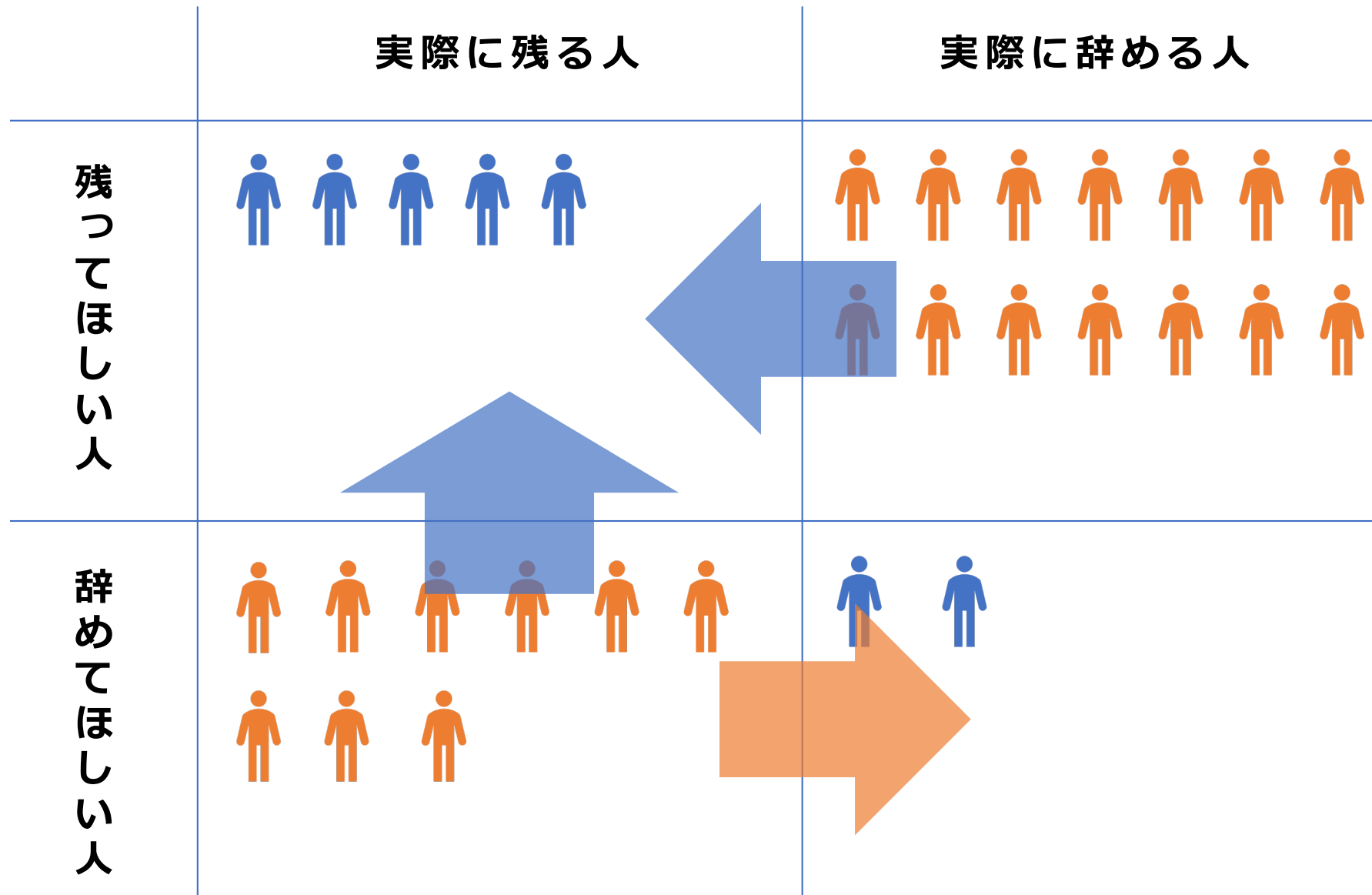
会社が高齢者雇用制度に求めること

必要とされる人材には残って活躍してもらい、
そうでない人材には別の道を選択してもらおう

望ましい姿

	実際に残る人	実際に辞める人
残ってほしい人		
辞めてほしい人		

現実には…



やるべきこと

1. 「残ってほしい人」に紐づいている職務の洗い出し
2. 職務にふさわしい処遇の設定
3. 職務と人材のマッチング

残ってほしい人とその職務の例

1. 後継がない（育っていない）

- ✓ いびつな年齢構成により管理職の後継が不足している
- ✓ その会社・業種ならではの専門技術が承継できていない
- ✓ 現場の仕事が若手・中堅層に敬遠され人手が不足している



ただ残ってもらうだけでは問題の先延ばしに過ぎず、以下のような対応を同時に進める必要あり

- ✓ 後継となる人材を確保・育成する
- ✓ 仕事のやり方を変える
- ✓ 事業の選別

残ってほしい人とその職務の例

2. 若手・中堅層のサポート

- ✓ マネジャーの手の届かないところをサポート
- ✓ 若手のフォロー・相談役
- ✓ トラブル・クレーム対応



本人の能力に加え、受け入れ側を含めたマインドチェンジが必要

- ✓ 本人及びマネジャーに対する研修、教育機会の提供
- ✓ 実力主義を徹底して年上（先輩）の部下を当たり前

残ってほしい人とその職務の例

3. 「ジョブ型雇用」の仕事

- ✓ 一定の専門性が求められる
- ✓ 人材の補充は外部調達（キャリア採用）で対応可能
- ✓ 必ずしも社内で育成する必要がない



人材の調達・育成にかかるコストを抑える観点から年齢に関係なく職務遂行能力と意欲がある限り仕事を続けてもらい、ポストが空いたら人材を補充する

- ✓ 年齢によらず職務に見合った処遇
- ✓ 専門能力維持のための機会提供

職務マッチングに向けたプロセス

1. 「残ってほしい人」に紐づいている職務の洗い出し

- ✓ ヒアリングや意見交換を通じて各部門・拠点の状況を把握し、社内で共有

2. 職務にふさわしい処遇の設定

- ✓ 洗い出した職務を等級（コース）区分に整理してそれぞれの報酬水準を設定
- ✓ 職務内容に応じた働き方の柔軟性の確保

3. 職務と人材のマッチング

- ✓ 求める職務内容、人材要件、処遇の開示（透明性確保）
- ✓ マッチングのための仕組みの整備（例：シニア社員向け社内公募制）

社内公募制の例

求人票作成

翌年度の定年後再雇用者に対する職務を各部門から公募し、“求人票”として公開

【職務内容、職務ランク、人材要件、勤務地、就業形態】

応募

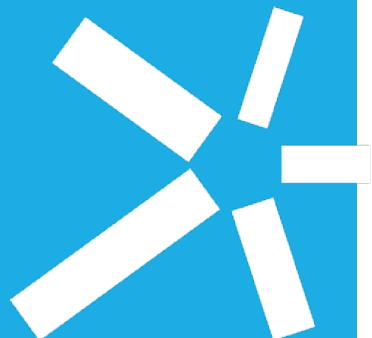
年度末に定年を迎える社員は求人票を確認し、再雇用を希望する場合は第3希望までを申請

割り当て

再雇用希望者との面談を行い、本人の意向やこれまでのキャリア、各部門の意向を踏まえて職務の割り当てを実施

意向確認

割り当て結果を本人に通知し、最終的な諾否を確認



定年延長・雇用延長に向けた 現状診断サービスのご紹介

定年延長・雇用延長を検討するための基礎分析として 現状診断サービスをご活用下さい

現状分析を行うことで、対応すべき具体的な課題を明らかにし、その後の方針策定や制度設計、導入までの道筋を立てます。現状の人事・報酬・退職金・シニア社員の雇用形態を見える化し共有するとともに、5年後、10年後の人員構成や人件費の見込みを立て、検討課題を浮き彫りにします。

■ シニア社員の職務・役割に関する項目

- ✓ 現在のシニア社員の職務・役割と60歳前からの変化
- ✓ 職場（現場）や上司から期待される職務・役割
- ✓ 経営計画の観点から期待される職務・役割

■ 制度設計に関する項目

- ✓ シニア社員の人事処遇制度と60歳前からの変化
- ✓ 退職金制度の現状と公的年金等を含めた60歳以降の収入
- ✓ シニア社員に期待される職務や役割との整合性

■ 人員構成・人件費に関する項目

- ✓ 5年後、10年後の人員構成と人件費総額の見込み
- ✓ 人員構成の観点から見たシニア社員に期待される役割
- ✓ シニア社員の処遇改善、その他の施策に振り向けられる原資

期間は1か月～2か月で、費用は50万円（税別）でのご提供となります。

現状診断に必要な資料と進め方

ご提出いただく資料

【経営計画や組織、職種に関する資料】

- 経営方針・経営計画
- 社内の組織図、各部門の担当業務
- 社内の職種及び職務内容

【人事諸規程】

- 就業規則
- 賃金規程（給与規程）
- 退職金規程
- その他の関連規程（再雇用制度に関する規程を含む）

【人事制度関連資料】

- 等級（格付）制度の内容
- 評価制度の内容
- 給与・賞与制度の内容
- キャリア開発支援等の取り組みを行っている場合、それらの内容

初回ミーティングでは、現状診断の内容、進め方、スケジュールについて改めて確認を行うとともに、経営計画や人事上の課題、現行制度の内容や運営状況等についてヒアリングを行います。

その後、制度内容に即した項目で必要な人事データをご案内いたします。

データをご提供頂いた後、調査・分析に着手します。



現状診断の実績

職種に合った処遇体系に向けて

業種 建設業
従業員数 500人～1,000人未満

課題

- 技術や施工の仕事を担当する職種と、内勤の仕事を担当する職種とで状況が異なるため、それぞれに合った形で処遇体系の見直しや決定プロセスの明確化が必要。

診断後の対応

- 60歳定年制を60歳から65歳までの選択定年制とし、賃金及び退職給付制度について見直しを実施。併せて、60歳未満の報酬制度についても役割や責任の大きさを反映した仕組みへと移行。

継続雇用制度の整備へ向けて

業種 情報サービス業
従業員数 100人～500人未満

課題

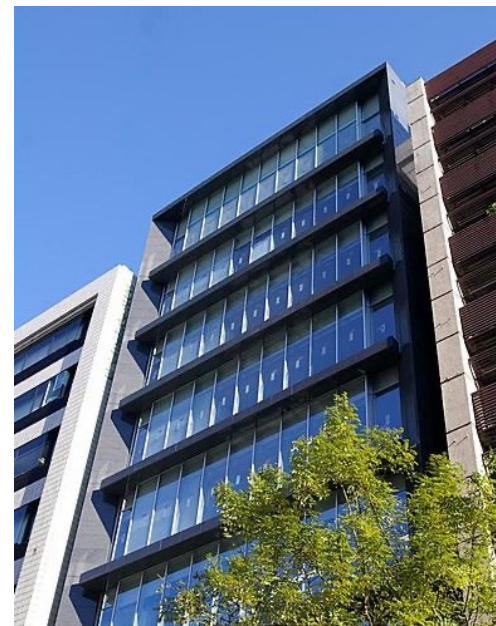
- これから定年退職者が出てくる状況で、まずは継続雇用制度の整備が必要。部署や職種、個々人の状況によって高年齢期に期待される役割は異なるため、制度設計にあたっては柔軟性を確保しておくことが求められる。

診断後の対応

- 現場の状況を正しく把握するために社員へのインタビューを実施し、その結果を踏まえて各部門とコミュニケーションを取りながら制度構築を進める方針。

定年延長・雇用延長なら クミタテル

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
URL	https://kumitateru.jp
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



私たちは、人生100年時代といわれる長寿社会において、雇用とキャリアの出口戦略であるイグジット・マネジメントを推進し、企業と個人が活躍し続けられる社会の実現を目指しています。

人材マネジメントについてもイグジット・マネジメントの観点から存在意義を問い直し、新たな時代にふさわしい制度を構築・運用していくことが求められます。退職金・企業年金で困ったことがあれば、お気軽にお問合せください。

クミタテル

🔍 検索

