先行事例から読み解く

70歳までの継続雇用制度の設計

講演資料

クミタテル株式会社
代表取締役社長　向井洋平

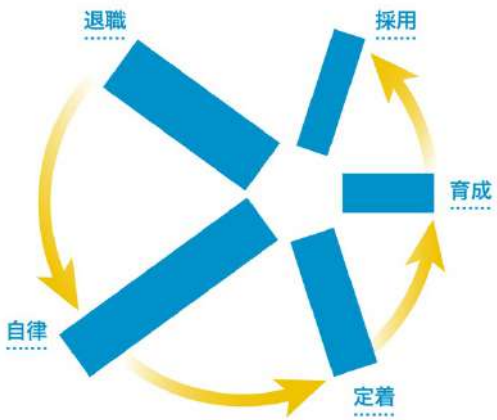
クミタテル

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業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。

© 2021 Kumitateru Co., Ltd.

クミタテル

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。

Ⓒ 2021 Kumitateru Co., Ltd.

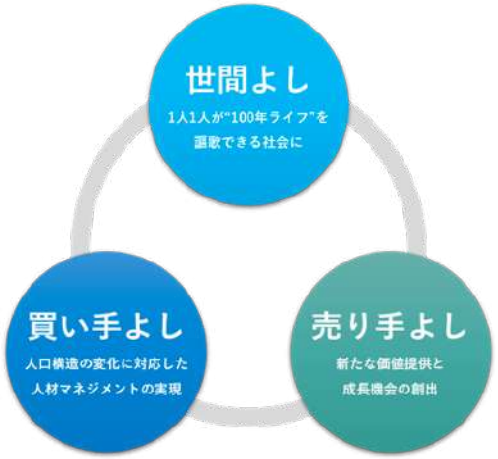
ビジョン

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



Ⓒ 2021 Kumitateru Co., Ltd.

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

セレクシ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/

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/

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)

Ⓒ 2021 Kumitateru Co., Ltd.

先行事例から読み解く

70歳までの継続雇用制度の設計

70歳までの就業確保の努力義務

■ 改正高年齢者雇用安定法（2021年4月施行）による65歳以上70歳までの就業確保措置

	法律上の措置内容（選択肢）
雇用確保措置	① 定年制の廃止 ② 70歳までの定年引上げ ③ 70歳までの継続雇用制度（関連会社に加えて他の事業主による雇用を含む）
創業支援等措置 （雇用によらない措置）	④ 70歳までの継続的な業務委託契約 ⑤ 70歳までの継続的な社会貢献事業への従事

※65歳までの雇用確保措置と異なり、①②を除いて対象者の限定が可能。

- 創業等支援措置（業務委託及び社会貢献活動）については大量の労働者を移し替えることを想定したものではなく、「労使の多様な状況にできるだけ柔軟に沿える選択肢」の位置付けで用意されたもの。

- 多くの事業主にとっては、**継続雇用制度をベース**としつつ業務委託等の選択肢も検討・用意しておくのが、現実的かつ法律の趣旨に沿った対応になると考えられる。

継続雇用制度についての主要論点

役割・職務

- ✓ 担う役割・職務は65歳までと変化するか
- ✓ 変化する場合どのように（どの程度）変化するか

継続雇用の要件

- ✓ 対象者を限定するか否か
- ✓ 限定する場合、どのような要件を設けるか
- ✓ 契約更新にあたっての要件をどうするか

働き方

- ✓ フルタイムかパートタイムか
- ✓ どの程度の柔軟性を設けるか
- ✓ 副業・兼業を認めるか

報酬

- ✓ 賃金をどう決めるか
- ✓ 月給制か時給制か
- ✓ 賞与や諸手当、福利厚生の扱いをどうするか

【事例１】堀場製作所

- 製造業（計測機器）
- 2011年に70歳までの継続雇用制度を導入

	65歳まで	65歳以降
役割・職務	• 後継者の育成（役職からは外れる） • 経営管理要員としてグループ会社への転籍もあり	• 65歳までと同じ
継続雇用の要件	• 希望者全員	• 基準該当者（一定以上の評価、半年更新）
働き方	• 週3～5日勤務から選択 • 兼業可（大学講師、農業、飲食店経営の例あり）	• 65歳までと同じ
報酬	• 技術系専門職は60歳定年前の処遇を継続 • 賞与はフルタイムのみ支給	• 65歳までと同じ

【事例２】大和ハウス工業

- 建設業
- 2015年に年齢上限のない継続雇用制度を導入

	65歳まで	65歳以降
役割・職務	• 後方支援的な役割（現役世代を最前線に投入） • 原則役職を降りて、基本はプレイヤーとしてのパフォーマンスを期待	• 地域や家庭とのつながりにも配慮
継続雇用の要件	（65歳定年）	• 上長の推薦 • 直近1年の査定が標準以上 • 通常勤務に耐えうる健康状態
働き方	• フルタイム	• 原則、週4日勤務
報酬	• 年収水準は役職定年前の6～7割 • 賞与には業績・査定を反映、支給率は現役世代の2/3程度	• 給与は月額20万円 • 賞与には業績・査定を反映、支給率は現役世代の1/2程度

【事例３】ジャックス

- 信販業（クレジットカード等）
- 2018年に70歳までの継続雇用制度を導入

	65歳まで	65歳以降
役割・職務	• 「シニア社員」として60歳定年時の仕事を継続 • 役職にはつかない（50代後半で外れる）	• 65歳までの仕事を継続する「エルダー社員」と、職責が軽減される「シニアパートナー社員」に区分される
継続雇用の要件	• 希望者全員	• 継続雇用の希望者の中から業務遂行度や健康状態等により会社が決定
働き方	• フルタイムのほか、短時間・短日勤務を選択可 • 転居を伴う異動なし	• フルタイムのほか、短時間・短日勤務を選択可 • 転居を伴う異動なし
報酬	• シニア社員用の賃金表（評価に応じた3ランク）を適用 • 賞与（評価に応じた5ランク）あり	• 社員区分別の賃金表を適用（ランクなし） • 賞与あり（年2回、基本給1ヶ月分）

【事例４】東急コミュニティー

- 不動産賃貸業・管理業
- 2018年に70～75歳までの継続雇用制度を導入（事務員70歳、技術員72歳、管理員75歳）

	65歳まで	65歳以降
役割・職務	• 勤務延長：59歳までと同じ（原則、役職は降りる） • 再雇用：プレイヤーとしての役割	• プレイヤーとしての役割
継続雇用の要件	• 勤務延長：標準以上の評価で勤務態度に問題がないこと等 • 再雇用：希望者全員	• 健康で、勤務態度に問題がないこと等
働き方	• 勤務延長：フルタイム • 再雇用：短日・短時間勤務あり	• 短日・短時間勤務あり
報酬	• 勤務延長：59歳までと同じ • 再雇用：59歳時の4～6割、給与・賞与とも考課を反映	• 59歳時の4～6割、給与・賞与とも考課を反映

継続雇用の60歳代前半と後半の違い

役割・職務	• 仕事内容は大きく変わらず、主に後継育成・支援やプレイヤーとしての役割を担う • 体力の低下や仕事以外とのバランスも考慮
継続雇用の要件	• 対象者基準を定める • 健康状態に問題がないことが前提（判断材料として健康診断や出勤状況） • 65歳までの仕事に対する一定以上の評価を求めている **→ 60歳代前半に評価制度が機能していることが前提となる** • 1年 or 半年ごとに状況を確認し、契約更新の有無や見直しを判断
働き方	• 65歳まではフルタイムが主流だが、65歳以降は短日・短時間勤務にシフト（個別対応も）
報酬	• よりシンプルな報酬体系になる傾向（65歳以降は公的年金が満額支給） • 働き方に合わせて時給制とするケースも

ウエイトが報酬から継続雇用（更新）の判断や多様な働き方への対応にシフト

現場の実情に合った設計や支援がより重要となる

65歳超雇用推進事例集

定年延長・雇用延長に向けた
現状診断サービスのご紹介

クミタテル

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。

Ⓒ 2021 Kumitateru Co., Ltd.

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。

発注 → 必要資料のご提出 → ヒアリング → 調査・分析 → 中間報告 → 最終報告

Ⓒ 2021 Kumitateru Co., Ltd.

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う職種と、内勤の仕事を担う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。

Ⓒ 2021 Kumitateru Co., Ltd.

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