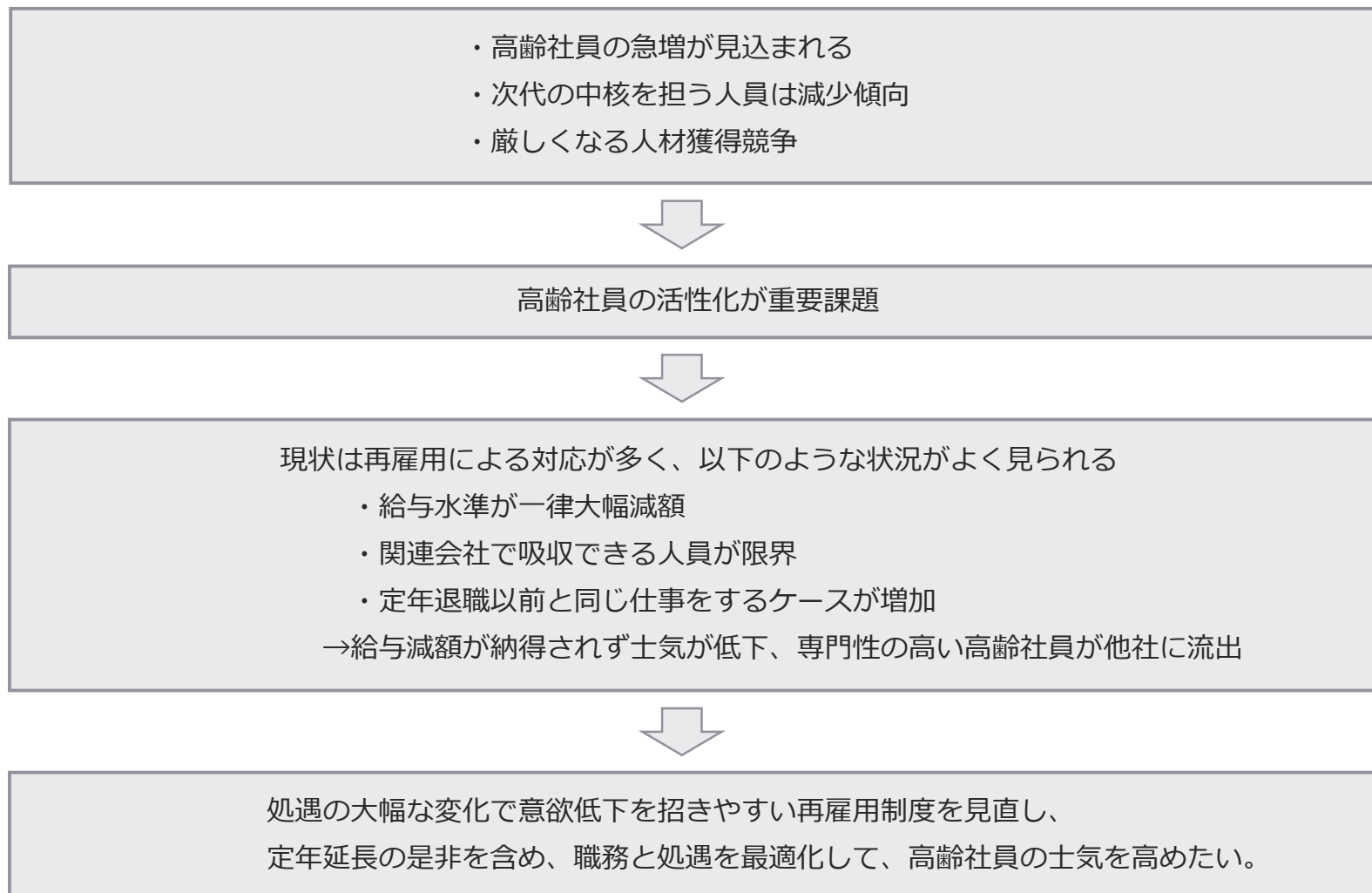


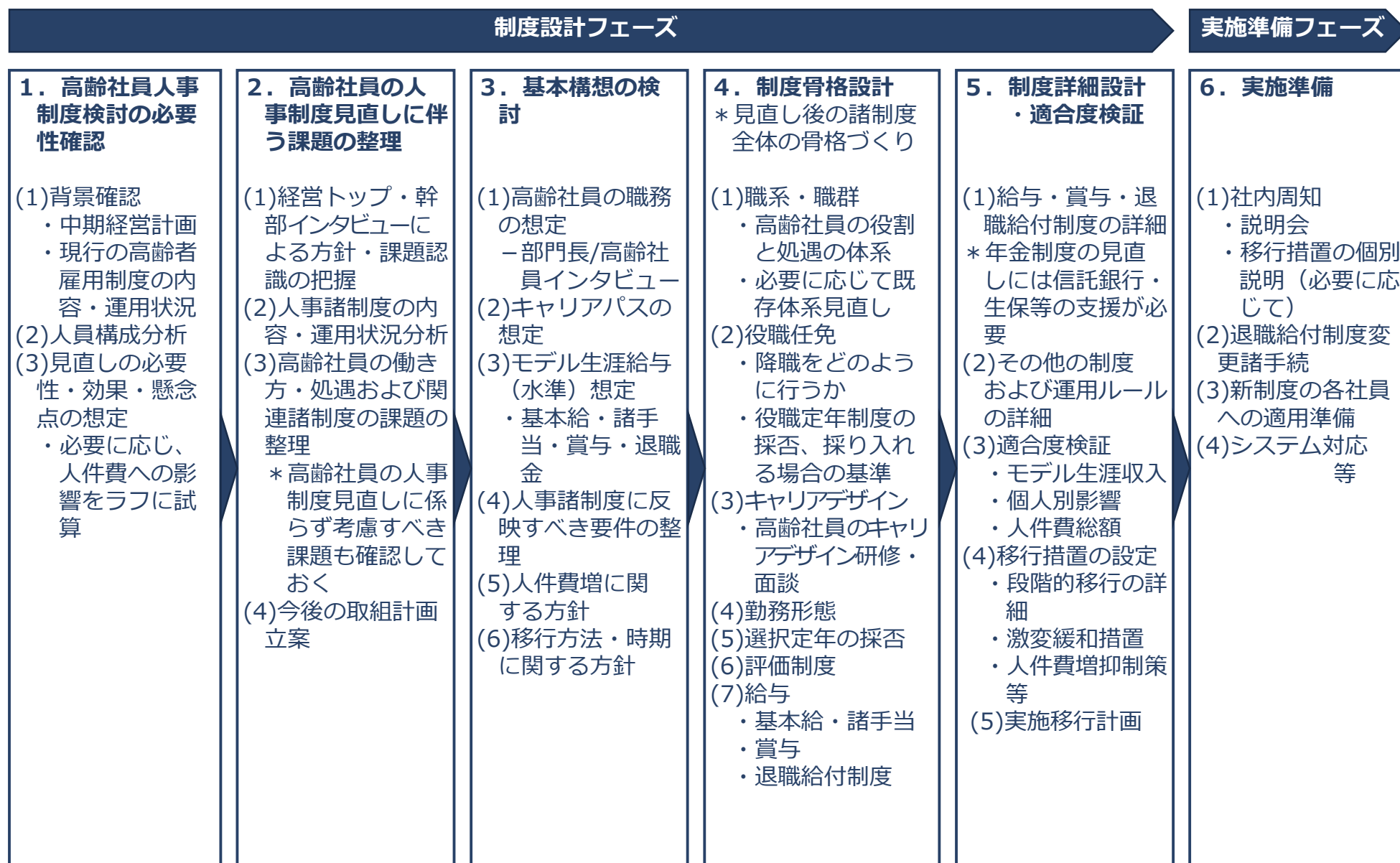
1. 定年延長が議論される背景



2. 主要論点

■ 高齢社員の職務と 処遇	例：管理職の継続／現定年年齢前と同じ仕事／知識・ノウハウを活かし、やや負担を軽減した仕事 ／定型的・補助的な仕事
■ 働き方	勤務形態（短日勤務、短時間勤務、テレワーク等）／勤務地（高齢社員の一部を勤務地限定とする例がある）
■ キャリアプランと スキル習得	一定年齢でのキャリアデザイン研修、人事部門との個別話し合い等を通じた、事前の心構え・スキル習得が 納得感のために有効
■ 降職制度	役職定年制、役職任期制、一定年齢または在任年数到達時の評価による継続可否判定 等 →人員構成推移 を考慮して検討
■ 生涯給与	生涯給与額／給与カーブ／退職給付 →幅広い年層の士気に配慮することが必要
■ 制度自体の課題へ の対応	高齢社員の人事制度見直しは、給与・退職給付・降職等、人事制度全体の見直しに及ぶことがあるため、高 齢社員と直接関係がない課題にも対応しておくかどうか（例：人材要件・評価の見直し、給与水準 等）
■ 人件費膨張を抑え る方策	人員政策・採用人数見直し／手当類・福利厚生費見直し／給与カーブ・生涯給与見直し／原資総額と配分の 決め方見直し 等
■ 制度移行の時期・ 移行措置	年齢別人員の長期推移、制度見直しによる人件費総額への影響、既存社員への影響等を確認して設定

3. 検討手順



定年延長基本構想の一例

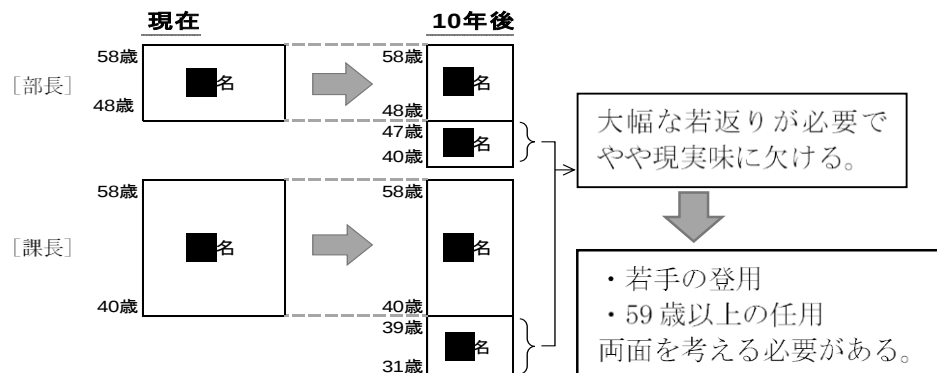
1 社員の年齢構成上の課題

(1) 60 歳以上の社員の割合（総合職）

	20XX. 4	5 年後 20XX. 4	10 年後 20XX. 4
総数（人）			
60 歳以上（人）			
構成比	3. 6%	8. 0%	15. 6%

(2) 管理職の年齢分布

・各年齢の管理職比率が現状と同じとすると、



(3) 部門別の課題

- ①営業は 35～45 歳が少なく、上の年層の活躍が必要。
- ②管理は 40 歳以上が多く高年齢化が進行。

2 高年齢層の活躍に関する社内の問題意識

～部門長、シニア層・予備軍のインタビューから

- ①ポストオフ後、再雇用後、ほぼ同じ仕事のケース増→給与減額が納得されにくい。
- ②高齢期の処遇が見えず人生設計しにくい。
- ③シニアに残ってもらいたいのか否か。社会全体を考慮すれば活躍の促進では。

3 社会的動向

- ①雇用延長は、大半の企業が「定年後再雇用」で対応。
- ②65 歳定年の導入は少ないが、比率は上昇し続けている。

4 基本的な方向性

○10 年後を見据えると、社員に 65 歳までイキイキと働いてもらう必要がある。それに合致する制度をつくる。

- ①意欲あるシニアに、年齢構成のひずみを補って会社を支えてもらう。
- ②若い人が将来のキャリア形成を考え、能力開発目標を描きやすくする。
- ③高年齢者の活躍を企業が促進するという社会的要請に応える。

5 制度の基本構想

(1) 定年延長

○処遇の大幅な変化で意欲低下を招きやすい再雇用制度を見直し、職務・処遇が極端に変化しない定年延長を検討する。

(2) 制度の基本的枠組み

1) 職系

- ①60 歳以降は専任職（仮称）とする。
- ②専任職には職務グレードを設ける。
→シニア層の多様な働き方に対応。
- ③原則 60 歳で役職定年。（例外あり）

2) 給与

- ①専任職は職務グレードに応じた職務給。
- ②年収に占める賞与の割合を大きくする。
- ③一部手当につき支給目的に照らして対象外
→職務が同じなら現行ポストオフ前水準の約 X 割。