



70歳までの就業機会の 確保の努力義務化と 高齢技術者への対応

1. “70歳までの就業機会の確保の努力義務化”に向けた人事制度の見直しの進め方

- 組込みシステム業界においては、ここ数年、定年到達者が本格的に出始めています。厚生年金の支給開始年齢の引き上げ等もあり、65歳までの雇用確保が現実の問題として捉えられるようになっていきます。
- あわせて、2021年4月に高齢法が改正され、70歳までの就業機会の確保が努力義務化されました。“70歳までの就業機会の確保の努力義務化”を見据えた制度面（“就業確保措置”）の対応が求められています。
- 技術者が不足している企業が多いこともあり、高齢技術者が意欲と能力に応じて活躍し、会社に貢献できるような制度の構築が求められます。

1 “70歳までの就業機会の確保措置”の導入状況と導入にあたっての考え方

【会員企業の状況－アンケート結果より】

“70歳までの就業機会の確保措置”を『既に導入した』企業は7.6%、『検討中』の企業が13.6%、『まだ検討していない』企業が72.7%となっています。

“70歳までの就業機会の確保措置”を『既に導入』『導入を検討中』の企業の対応内容は『70歳までの継続雇用制度（再雇用制度・勤務延長制度）の導入』が85.7%、『70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入』（28.6%）、『70歳までの定年引上げ』（21.4%）となっています。

【求められる取り組み】

2021年4月に改正高年齢者雇用安定法が施行されました。前回2013年の改正においては“65歳”がポイントとなりましたが、今回の改正では、それを“70歳まで”引き上げることが大きな特徴となっており、“65歳までの雇用確保（義務）”に加えて、新たに「70歳までの就業機会の確保（努力義務）」が新設されました。厚生労働省の“高

年齢者雇用安定法Q&A(高年齢者就業確保措置関係)※にあるように、“高年齢者就業確保措置”は“高年齢者雇用確保措置”と同様に、全ての企業に対して一律に適用されるので、当分の間、65歳以上の社員が生じない企業も含めて、“高年齢者就業確保措置”を講じるよう努める必要があります。

“高年齢者就業確保措置”の導入に当たっては、企業が高齢技術者を引き続き雇用する方法だけではなく、独立自営やフリーランスとなった高齢技術者への業務委託、また、企業が行う社会貢献事業での高齢技術者の活用も選択肢として加えられ、多様な働き方で高齢技術者の雇用・就業の実現が期待されています。

なお、高齢技術者の活躍機会を増やすには、その前提として、会社そのものが将来にわたって持続的に発展し、組織として一定の基盤が整備されていなければなりません。そのためには、会社としては高齢技術者を積極的に活用するという方針を持ち、それに基づき制度を設計し、人事管理を進めていくことが重要になります。

意欲と能力に応じて長く働くことができる会社であることを制度化して“みえる化”することで、会社と技術者の意識を一つの方向に合わせることができます。高齢技術者がはつらつと働くことは、若手・中堅技術者がいきいきと働くことにもつながります。

※：“高年齢者雇用安定法Q&A(高年齢者就業確保措置関係)”は、厚生労働省ホームページ <https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000745472.pdf>をご覧ください。

【会員企業の事例】

C社

- 2021年4月に70歳までの就業機会の確保が努力義務化されたタイミングで“70歳までの基準該当者の継続雇用制度”を導入した。対象者の選定基準としては、健康状態、人事考課の結果、勤怠等を総合的に判断している。健康が第一で、健康診断の結果等を確認する。ちょうど65歳になる人がおり、仕事が継続的にあることが見えていたのが制度導入のきっかけである。

【参考】高年齢者就業確保措置の実施状況

▶ 2022年6月1日現在、70歳までの高年齢者就業確保措置を実施済みの企業は65,782社(27.9%)〔令和3年6月1日現在の数値より2.3ポイント増加〕で、中小企業(従業員21人～300人規模)では28.5%〔同2.3ポイント増加〕、大企業(301人以上規模)では20.4%〔同2.6ポイント増加〕であった。

その内訳は

- ① 定年制の廃止は9,248社(3.9%)〔同0.1ポイント減少〕
- ② 定年の引上げは4,995社(2.1%)〔同0.2ポイント増加〕
- ③ 継続雇用制度の導入は51,426社(21.8%)〔同2.1ポイント増加〕
- ④ 創業支援等措施の導入は113社(0.1%)〔変動なし〕

注:集計対象は全国の常時雇用する労働者が21人以上の企業235,875社(報告書用紙送付事業所数249,769事業所)、うち中小企業(21～300人規模)218,785社、大企業(301人以上規模)17,090社。
出典:厚生労働省“高年齢者雇用状況等報告”(2022年12月16日発表)

2 高齢技術者の人事制度見直しの進め方

① 高齢技術者の人事制度見直しの考え方

【求められる取り組み】

人事制度の見直しにあたっては、経営トップが高齢技術者の活用、活躍推進の方針を明確に打ち出し、会社として高齢技術者に求める仕事や役割、期待といった“高齢技術者に求める人材像”をあらかじめ明示しておくことが重要になります。それにより、高齢技術者に対して求める役割や期待感が伝わり、高齢技術者本人のモチベーション、やる気を高めることにつながります。

また、経営トップがこうしたメッセージを発信し、あるべき高齢技術者像を明示することは、“この会社で長く働き続けるためにはこういった能力を身につけたらよいのか、仕事に対して日ごろからどのような姿勢で臨んだらよいのか”、といった“気づき”を高齢技術者のみならず、若年・中堅技術者にも与えることになり、日々の行動の変革にもつながることになります。若年・中堅技術者が“将来の自分”である高齢技術者からいかに学ぶか、どう付き合えばよいのかを考えることにもなるので、社内のコミュニケーションの円滑化にも寄与します。

ただし、同じ組込みシステムに携わる企業であっても、“経営戦略”や“強み”は企業

ごとに異なり、高齢技術者に求める役割も異なります。企業の実情に応じた“高齢技術者に求める人材像”を構築し、明示しておくことが重要です。こうした高齢技術者に求める人材像を基に、高齢者技術者一人ひとりの能力や適性を踏まえたうえで仕事、役割を付与することが求められます。

なお、“70歳までの就業確保措置”の導入に際しては対象者を基準該当者とすることができますが、人事考課の結果や健康診断結果などを選定基準に落とし込むことで、模範となる高齢技術者の人材像を明らかにすることにもなります。

高齢技術者の賃金についても、従事する仕事や役割、勤務形態に応じて支払うことを可能とするような個別管理がますます重要となってきます。

そのうえで、定年年齢を迎える前に、定年後の継続雇用を希望する一人ひとりに対して、あらかじめ定年以降の働き方に関して話し合い、会社としての考え・要望と本人の就労にあたっての希望とをすり合わせておくことが重要となります。

こうしたきめの細かい対応を行うことが、高齢技術者が働く上での納得性を高め、働く意欲、モチベーションを向上させることにつながります。

技術者一人ひとりが年齢にかかわらず自らの保有する能力を最大限発揮して会社に貢献することで、会社の成長を促し、それが自分達にも返ってくる、という意識を社内に醸成させることが求められます。

② 高齢技術者の人事制度見直しの進め方

人事制度の見直しは以下のような順序に沿って進めていくことが効果的です。

1. 検討の基礎となる実態把握

組織目標とそれを達成するための技術者の過不足などについて把握します。

- ① 業況(経営状況や景気の動向)
- ② 技術者の需給バランス
- ③ 技術者の年齢構成(現在、5年後、10年後)
- ④ 高齢技術者の人数及び配置実態

⋮

⋮

2. 高齢技術者の人事管理の現状や課題の把握

人事管理の現状や課題など自社における高齢者雇用に関する人事管理体制を把握します。

- ① 高齢技術者の活用方針と活用戦略
- ② 高齢技術者の職務内容・役職・役割
- ③ 高齢技術者の勤務時間、勤務日数
- ④ 高齢技術者の評価・処遇の仕方
- ⑤ 高齢技術者の能力開発・キャリア開発
- ⑥ 高齢技術者雇用の推進体制・風土

3. “70歳までの就業確保措置”の導入に向けた制度の見直し

高齢技術者の人事管理の現状や課題、また、高齢技術者に求める人材像を踏まえ、“70歳までの就業確保措置”を導入します。その際、技術者の多様なニーズに応えられているかも確認しましょう。

- ① 定年年齢、継続雇用年齢、役職定年制度等
- ② 雇用・就業形態
- ③ 雇用・就業上限年齢、対象者の選定基準
- ④ 職務内容・役割
- ⑤ 勤務日数・勤務時間
- ⑥ 賃金・処遇
- ⑦ 評価方法

【会員企業の事例】

F社

- 2022年度に人事と労務のメンバーでワーキンググループを立ち上げ、65歳以降の社員への仕事の出し方から、70歳までの継続雇用でいくのか、業務委託でいくのか、どちらを選ぶか、両方導入するのかという方向性と懸念材料を洗い出しながら検討を進めている。
- 継続雇用については、希望者全員ではなく対象者の選定基準を設ける方向で進めているが、その基準をどうつくるのかという点で課題が多い。業務委託については、出せる仕事にはどんなものがあるかといった洗い出しから始める必要があり、時期や契約の問題になっていくと考えている。制度として確立しても、部門として実際に仕事があるのか、タイミングが合うのかなどを考えると、課題は大きいのではないかと。

【参考】“70歳までの就業確保措置”に対応した就業規則の例

(例1) 定年を満60歳とし、その後希望者を継続雇用する例(満65歳以降は対象者基準あり)

(定年等)

第〇条 労働者の定年は、満60歳とし、定年に達した日の属する月の末日をもって退職とする。

- 2 前項の規定にかかわらず、定年後も引き続き雇用されることを希望し、解雇事由又は退職事由に該当しない労働者については、満65歳までこれを継続雇用する。
- 3 前項の規定に基づく継続雇用の満了後に、引き続き雇用されることを希望し、解雇事由又は退職事由に該当しない労働者のうち、次の各号に掲げる基準のいずれにも該当する者については、満70歳までこれを継続雇用する。
 - (1) 過去〇年間の人事考課が〇以上である者
 - (2) 過去〇年間の出勤率が〇%以上である者
 - (3) 過去〇年間の定期健康診断結果を産業医が判断し、業務上、支障がないと認められた者

(例2) 定年を満65歳とし、その後希望者の意向を踏まえて継続雇用または業務委託契約を締結するケース(ともに対象者基準あり)

(定年等)

第〇条 労働者の定年は、満65歳とし、定年に達した日の属する月の末日をもって退職とする。

- 2 前項の規定にかかわらず、定年後も引き続き雇用されることを希望し、解雇事由又は退職事由に該当しない労働者のうち、次の各号に掲げる基準のいずれにも該当する者については、満70歳までこれを継続雇用する。
 - (1) 過去〇年間の人事考課が〇以上である者
 - (2) 過去〇年間の出勤率が〇%以上である者
 - (3) 過去〇年間の定期健康診断結果を産業医が判断し、業務上、支障がないと認められた者
- 3 第1項の規定にかかわらず、定年後に業務委託契約を締結することを希望し、解雇事由又は退職事由に該当しない者のうち、次の各号に掲げる業務について、業務ごとに定める基準のいずれにも該当する者については、満70歳までこれと業務委託契約を継続的に締結する。なお、当該契約に基づく各業務内容等については、別途定める創業支援等措置の実施に関する計画に定めるところによるものとする。
 - (1) 〇〇業務においては、次のいずれの基準にも該当する者
 - ア 過去〇年間の人事考課が〇以上である者
 - イ 当該業務に必要な〇〇の資格を有している者

⋮

⋮

(2) △△業務においては、次のいずれの基準にも該当する者

ア 過去○年間の人事考課が○以上である者

イ 定年前に当該業務に○年以上従事した経験及び当該業務を遂行する能力があるとして以下に該当する者

① ○○○○

② △△△△

出典:“厚生労働省モデル就業規則”(令和4年11月)より抜粋

【参考】高度専門職・継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例について

労働契約法の改正により、2013年4月から“無期転換ルール”が導入されています。

このルールは、有期労働契約の濫用的な利用を抑制し労働者の雇用の安定を図ることを目的に、同一の使用者との有期労働契約が“5年”を超えて繰り返し更新された場合に、労働者の申込みにより、無期労働契約に転換するというものです。この無期転換ルールに関して、“専門的知識等を有する有期雇用労働者等に関する特別措置法”が公布され、

① 高度な専門的知識等を有する有期雇用労働者

② 定年後引き続き雇用される有期雇用労働者

が、その能力を有効に発揮できるよう、事業主がその特性に応じた適切な雇用管理を実施する場合に、一定の期間については、無期転換申込権が発生しないこととする特例が設けられました。

詳しくは、https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_21917.htmlをご覧ください。

2. 高齢技術者の労働条件の決定方法

- 65歳までの技術者の雇用機会の確保に向けた、仕事・役割、勤務形態、賃金・処遇等労働条件が高齢技術者の意欲と能力を最大限発揮させているかどうか確認する必要があります。
- 65歳以上70歳までの就業機会の確保については、主に65歳までの雇用確保の延長線上に進めていきますが、65歳以上になると技術者一人ひとりの意欲や能力、就業ニーズがより多様化していくので、個別管理の考え方にに基づき、雇用・就業形態や勤務形態、仕事・役割とそれらに応じた賃金・処遇についての多様な選択肢を用意することが求められます。

1 高齢技術者の仕事・役割をどうするか

【会員企業の状況－アンケート結果より】

50歳以上の技術者の仕事内容をみると、50歳代前半層については“ラインマネージャー”、“プロジェクトマネージャー”、“開発技術のスペシャリスト”、“一般の技術開発者”がそれぞれ20%台と概ね同じ比率で存在しています。

これが、50歳代後半から60歳代前半と年齢が上がるにつれて、“開発技術のスペシャリスト”に就いている技術者が多くなり、一方で“ラインマネージャー”、“プロジェクトマネージャー”といったマネージャー職に就いている技術者が少なくなる傾向にあります。

一方、60歳以降の技術者に就いてほしい仕事内容としては、“技術・スキル等を若手社員に伝承する教育担当”、“開発技術のスペシャリスト”がそれぞれ7割を超えています。

【求められる取り組み】

当業界における高齢技術者の職域を考えるにあたっては、すべての定年到達者が引き続き現職を継続することを前提とすることはあまり現実的な対応とはいえません。

例えば、技術者として長年で働いていたとしても、昨今の技術トレンドの速さや市場の動きには目を見張るものがあり、いつまでも第一線の技術者として働き続けられるとは限りません。

一方、管理職が定年後も引き続き管理職として働き続けることは、社内の世代交

代や新陳代謝を遅らせてしまう懸念が高まることも考えられます。当業界でもすでに役職定年制度を取り入れている企業も少なくないように、後進に道を譲るという視点を踏まえ、定年到達をもって、ないしは定年到達数年前に管理職から降りるという選択肢も用意しておくことも考えられます。ただし管理職として長く働いていた高齢技術者の場合、高齢に至ってから改めて一から技術者としてやり直すことはなかなか難しい状況にあります。開発の第一線から離れていた期間が長いので、保有している技術が陳腐化してしまっていることも多いからです。

こうした状況を踏まえたうえで、高齢技術者の職域を考える必要があります。60歳に到達する技術者が少人数であれば、必要に応じて既存の職域の中でこうした高齢技術者にふさわしい職域を洗い出し、一人ひとりのキャリアやスキル、経験を踏まえて個別に対応することが現実的な対応ということが出来ます。

60歳以上の高齢技術者が在籍している企業では、“開発技術のスペシャリスト”として、あるいは、“技術・スキル等を若手社員に伝承する教育担当”“後進の指導・育成、教育担当”として働いている技術者が多くなっています。

高齢技術者と若年技術者が、それぞれの強みを活かし、弱みを補い、あわせてスキルの継承を図る働き方を目指すことが求められます。

【会員企業の事例】

A社

- 定年年齢の60歳直後から65歳までは現職継続、役職をはずれることで責任が軽くなる技術者もいる。60歳以降については、開発技術のスペシャリスト、一般の開発技術者、後進の指導・育成・教育、自社内の技術アドバイザーの4点が挙げられる。

B社

- 開発現場でのスペシャリストとして働いている技術者は、60歳以降も引き続きスペシャリストとして働き、売り上げを担ってもらいたい。後進の指導・育成に就いてもらうことも考えられるが、教えることが苦手な者についてはアサインが難しい。

⋮

⋮

C社

- 現在、60代前半が4人、60代後半が1人おり、フルタイム勤務でエンジニアとして従事しながら後進の指導・育成や自社内の技術アドバイザーを兼任している。
- 50代後半、60歳になると環境変化に応じたスキルの獲得が難しくなるので、若手とチームを組んで、若いリーダーがフォローする環境をつくっている。60歳の人でもできる仕事は当然あるので、それをしっかりこなしてもらえよう、仕事のやり方を少しずつ変えるようにしている。
- 現在、スペシャリストとして働いている人には定年後も引き続きスペシャリストとして活躍してほしい。後進の指導・育成や自社内の技術アドバイザーについても、今と同様に定年後も継続的に行ってほしい。

D社

- 定年年齢は60歳。65歳までの希望者全員の継続雇用となる。継続雇用には2つのコースがあり、1つは通常の社員向けコース、もう1つはスペシャリストコースで、60歳の定年後も客先常駐として活躍している技術者向けである。
- 60代前半の技術者2人はともに通常コースで、マネジメントといった責任は外されていくが、仕事内容はそれほど大きく変わらない。スペシャリストコースの技術者はまだでていない。
- 開発技術のスペシャリスト、自社内の技術アドバイザーなど、スキルの高い方に残ってもらい、現場の技術者として活躍してもらいたい。
- 5年程前に役職定年制を導入した。役職定年は役職別に設けており、一番下の役職が一般的に課長で55歳、その上の部長が57歳となっている。役職から降りて一般のエンジニアとして貢献する社員や、次のラインマネジメントのサポートに入っていく者が多い。

E社

- 60代の正社員はラインマネージャー、スペシャリスト、テスト検証作業者の3名である。60代のテスト検証作業者は開発技術者として働いていたが、年齢的なものや技術の進歩に追いつけないといったこともあり、60歳を過ぎてから今の職種に就いた。
- 専門職の一つの仕事として技術的なアドバイザーの役割があるが、定年65歳以降も、短時間・短日勤務、外注、業務委託といった形で働き続ける可能性はある。
- セールスエンジニアや営業についても、65歳を超えて同様に働いてもらうことはあると考えている。技術者として第一線で活躍してきたが技術についていけなくなったときに、営業やセールスエンジニアとして活躍する可能性はある。技術が分かっていると営業活動することが難しいので、開発の経験があり、技術を知っている人が営業や営業のサポートに回る形である。
- 原則として60歳で役職定年となるが、ラインマネージャーはマネジメントの能力が長けて

⋮

⋮

いる、後進が育っていないなどの理由で特例としてそのまま残ることもある。役職定年がある背景として、60歳ぐらいで後進に道を譲ることに加え、組織自体の活性化の意図がある。会社自体が変わっていくためにはラインマネージャーも変わっていくことが必要だと考えている。役職を退任した後は専門職もしくは一般社員の2つの選択肢がある。

F社

- 受託開発の事業の中でノウハウを培ってきた技術者が育っており、その社員が抜けたときにノウハウが消滅しては困るので、チーム内のノウハウの継承であったり、若手メンバーの教育をするという役割を担ってもらうことも期待できる。その場合、65歳以降については短日・短時間勤務、70歳までの就業機会の確保措置のなかにある業務委託も選択肢としてあると思う。
- 技術者が定年前に異動して購買のサポート、パートナー企業との関係構築などのコーポレート系の管理業務を覚えてやってもらっているケースがあり、60歳以降、年齢が高くなっても継続しての雇用は可能であると思う。

【参考】C社

- 5年前に20～40代の専任メンバー4、5名で、子ども向けプログラム教室の新規事業部門を立ち上げた。これは、技術でフェードアウトした定年退職者が、子ども向けの教育にスキルチェンジすることも目的の一つである。高齢技術者の業務委託・外注の可能性としてはこのプログラミング教室の講師も候補となる。

2 高齢技術者の勤務形態・就業形態をどうするか

【会員企業の状況－アンケート結果より】

継続雇用の短時間、短日勤務者が“いる”企業は11.5%であり、仕事内容は“一般の開発技術者”が多くなっています。自社で定年退職後に業務委託契約を結んで働いている技術者が『いる』企業は12.1%、『いない』企業が87.9%となっています。

技術者が定年以降希望する勤務時間や日数は、“フルタイム勤務”が73.6%となっています。ただし57.8%は“フルタイム勤務”であっても残業はできるだけしたくないと回答しています。

【求められる取り組み】

① 高齢技術者の勤務形態

定年を迎えた高齢技術者の就く職務によっては、フルタイム勤務でなくてもよい場合、ないしは短時間勤務の方が成果を生み出しやすい場合があります。既に継続雇用制度を導入している企業では、定年を迎えた高齢技術者が、定年到達以前と同じようにフルタイムで働くケースが多いものの、フルタイムで働くものの残業、休日出勤は極力行わないケースや、1日の勤務時間や週の勤務日数を短くするパートタイムとして働くケースもあり、現実には多様な働き方がなされています。

なお、短時間勤務に適した業務があるかどうかについては、企業の事情や職場の方針によるところが大きいです。従来から短時間労働者を活用している職場に加えて、例えばインストラクターなど短日・短時間勤務で対応できる業務があるのか、また、その場合、フルタイム勤務との調和が取れるのかどうかなどについて検討すべきでしょう。

一方で、少子高齢時代を迎え、今後、親族の介護に従事する高齢技術者が増えることも想定されます。自分の体力や健康状態と相談して、また、家族のおかれている状況等から、こうしたフルタイムではない働き方を希望する方も少なくありません。勤務日数や勤務時間を減らすことは、高齢技術者の健康面での配慮にもつながりますので、こうした働き方に関する多様な選択肢を用意しておくことも重要です。

あわせて労働基準法の改正により、大企業ではこれまでも、月の時間外労働60時間以上の超過分に対して50%以上の割増賃金を支払う義務が課せられています。中小企業については2023年3月末でその猶予措置が終了し、2023年4月より、60時間を超えた時間に対して、50%以上の割増賃金率による割増賃金を支払うか、割増賃金率の引き上げ分(25%)の支払いに替えて代替休暇(有休)を与えるか、どちらかの対応が求められることになりました。過重労働とそれに伴う健康障害の防止の観点からも、できるだけ残業をさせないようしくみづくりも会社には求められます。そのためにも、第一線で働く若手・中堅技術者は自分自身の仕事に傾注し、高齢技術者がそのサポートを行うことで高齢技術者と若手・中堅技術者が仕事を分かち合い、若手・中堅技術者の労働日数や労働時間を短くすることも考えられます。

高齢技術者と若手・中堅技術者、また、会社が“三方良し”の関係になるよう、ワーク・

ライフ・バランス(仕事と生活の調和)の推進等、働きやすい・働きがいのある職場をつくっていくことが、これからの企業経営にとって非常に重要な課題となってきます。

② 高齢技術者の就業形態

定年退職後の勤務時間だけではなく、就業形態についても多様化が進んでいることを前提として検討することが求められます。継続雇用の場合、定年前後で同じ会社において再雇用契約を締結し、即戦力の技術者として働くことが基本となるものの、例えば、“70歳までの就業確保措置”のなかの“就業支援等措置”にあるように、インストラクターとして業務委託契約を締結し高度な技術・技能、スキルの継承の役割を担ったり、個人事業主になって会社と請負契約を結んで働くといったケースも今後増えてくるものと思われます。

これからは、画一的な人事制度ではなく、多様な雇用・就業形態のなかから、会社と高齢技術者の双方にとってメリットのある方法で雇用・就業することを可能とする制度を構築することが求められます。

【会員企業の事例】

B社

- 定年後も引き続き働いているのは2名。1名(60歳)はフルタイム勤務で人材育成の業務に就いている。もう1名(62歳)は週4日1日5時間の短時間勤務で一般のエンジニアとして働いている。
- 働き続けてもらいたい人が家庭の事情や本人の都合で短日・短時間を希望した場合は、受け入れる用意がある。

C社

- 現在、60代前半が4人、60代後半が1人おり、フルタイム勤務で働いている。現場の開発リーダーが体調や健康に配慮して勤務させており、過度な残業は極力避けるようにしている。
- 新分野の仕事であっても、経験がものを言う部分と、新しい手法で開発する部分とがあるので、新しい部分は若手に任せ、仕様の理解やかみ砕きをベテラン技術者が行うようにするなど、技術の変化に応じて若手と高齢技術者がうまく役割分担できるような切り分けを行っている。

⋮

⋮

D社

- 特殊な事情を抱えている場合を除きフルタイム勤務が基本となる。今後は、60歳を超えて短日、短時間勤務の働き方があっても良いのではないかと感じている。全社員に兼業、副業を認めているので、今後そういう社員が出てきたときには、短時間のコースがあった方が良いのではないかと思う。

F社

- 個人の希望を汲み取り、フルタイムかパートタイムかを会社が提示している。後任者への指導が中心となるので勤務日数を減らすこともある。

3 高齢技術者の賃金・処遇をどうするか

【会員企業の状況—アンケート結果より】

継続雇用者の年収は定年到達時と比較して70%台が32.7%、60%台が23.1%となっています。継続雇用者の賃金水準を定める際の考え方としては『(公的給付の金額は一切関係なく)本人の能力や仕事内容、世間相場を考慮して』賃金水準を定めているケースが最も多く53.9%、次いで『公的給付と本人の能力や仕事内容、世間相場のバランスを考慮して』いる企業が42.3%となっています。

【求められる取り組み】

① 高齢技術者の賃金・処遇の考え方

高齢技術者は、長年の職業経験のなかで培ってきたさまざまな能力を持っています。ただし、せっかく高い潜在能力を持っていてもそれが顕在化されなければ意味がありません。高齢技術者一人ひとりの能力を最大限に引き出すためには、高齢技術者のモチベーションを向上させるための工夫が必要となります。

そのために、まず、考えなければならないのが賃金です。現状では定年を機に賃金を下げる企業が多くなっていますが、定年到達後も同じ仕事をしている、同じ役割に就いているにもかかわらず賃金が大幅に下がるようでは、時として高齢技術者の働く意欲が低下したり、不満を抱きながら仕事をする高齢技術者が周囲に悪影響を及ぼす恐れもあります。

高齢技術者は基本的に保有する能力を発揮することが期待されているので、賃金の決め方は現在の仕事や貢献に応じて(仕事基準)支払うことが合理的となります。高齢技術者の活躍を求め、かつ他の就業形態の人材との均衡待遇を図るためには、全員一律の処遇や過去の貢献に配慮した基本給や賞与の支給方法ではなく、仕事や貢献を基本給の算定基準にすることが望ましいといえます。現役社員と同様の貢献を高齢技術者に期待し、労働意欲を高めるためには仕事基準の基本給が望ましい選択となります。

なお、定年到達を機に、ないしは高齢期に賃金を引き下げ場合は、その理由を高齢技術者に説明し、理解を求めることが必要です。

一方で、65歳までの雇用を前提とした人事管理制度を導入する際には、就労ニーズの多様化、また、企業の適正要員管理の視点を踏まえ、65歳に到達する前に退職する者に対して配慮し、退職時期により不利にならないような幅広い選択定年制の導入といった人事管理制度の見直しや、退職金や企業年金制度もあわせた賃金・処遇制度の見直し、再構築を行うことも考えられます。

② 人事評価と処遇への反映

高齢技術者の活躍を進めるには、何よりも能力や働きぶりを知るしくみを整備する必要があります。人事評価は、賃金決定にとどまらず、配置・異動、労働時間、職場環境の改善、人材育成といったマネジメントの基盤となります。さらに、人事評価の納得性を高めるには、客観性・公平性(評価に恣意性が入り込む余地はないか)・透明性(評価基準を社員に知らせているか)・修正可能性(評価基準は修正できるか)等の担保も必要です。

また、継続雇用後の契約更新時に、期待役割の変化に応じて賃金水準を見直すことも考えられます。定年到達を機に高齢技術者の賃金水準は低下することもありますが、現在の貢献を昇給(職務価値の向上による昇給を含む)に反映させる制度があれば、現場の管理職も遠慮なく高齢技術者に仕事を任せることができるとともに、高齢技術者の労働意欲の維持・向上も期待できます。

なお、賞与は基本給と異なり、経営の成果や個人の業績にあわせて金額を弾力的に決めることができます。現役社員と同様に高齢技術者にも賞与を支給することで組織に対する貢献意欲が期待できるとともに、働きぶりや貢献といった個人の成果を賞与に反映させることによりモチベーションの維持・向上が期待できます。

【会員企業の事例】

A社

- 給与については以前は世間相場と言われる6割程度としていたが、人手不足もあり、定年後も引き続き活躍してもらわなければならないことから、できるだけ待遇をよくしようというトップの判断に基づき、5～6年前から9割程度にまで引き上げた。

B社

- 賃金は本人の能力と公的給付とのバランスを考慮して定年到達以前の6割程度、初任給より若干高い程度となる。

C社

- 賃金は定年到達以前から2割程度が下がる。60歳以上の技術者は30代、40代のスペシャリストがフォローしながら開発を担当しているケースが多いので、今の給料に不満を持っている人はおそくないであろう。

F社

- 賃金については、正社員時の賃金テーブルの7～8割という再雇用者向けのテーブルを作成して再雇用者の職位に沿った形で決めている。正社員については勤務地の移動や職種の変更等があるが再雇用者にはないのでこうした金額となる。同一労働・同一賃金における職務の変更の可能性を配慮した形となっている。

【参考】非正社員に対する施策—求められる“同一労働同一賃金”への対応

パートタイム労働者とは、一週間の所定労働時間が、同じ会社の正社員と比べ短い労働者のことをいいます。

有期雇用労働者とは、期間の定めのある労働契約を締結している労働者のことをいい、定年後に継続雇用された有期雇用労働者についても、同法の対象となります。

事業主は、パートタイム・有期雇用労働者の待遇について、正社員との間で、職務の内容（業務の内容と責任の程度）、人材活用の仕組み（転勤や人事異動、昇進等の有無や範囲）、その他の事情（成果、経験、能力等）のうち、個々の待遇の性質・目的に照らして適切と認められる事情を考慮して、不合理な差を設けてはならないとされています。

正社員とパートタイム・有期雇用労働者の職務の内容、人材活用のしくみが同じであれば全ての待遇について正社員と同じ取扱い（均等待遇）に、違いがあれば違いに応じた待遇（均衡待遇）にしなければなりません。また、事業主は、パートタイム・有期雇用労働者から求めが

⋮

⋮

あった場合は、待遇差の内容や理由について説明しなければなりません。労働者から説明を求められたときに待遇の違いの内容や理由について説明できるようにしておくことが求められます。

本紙「参考資料」も併せてご覧ください。

4 働く際の納得性を高めるために

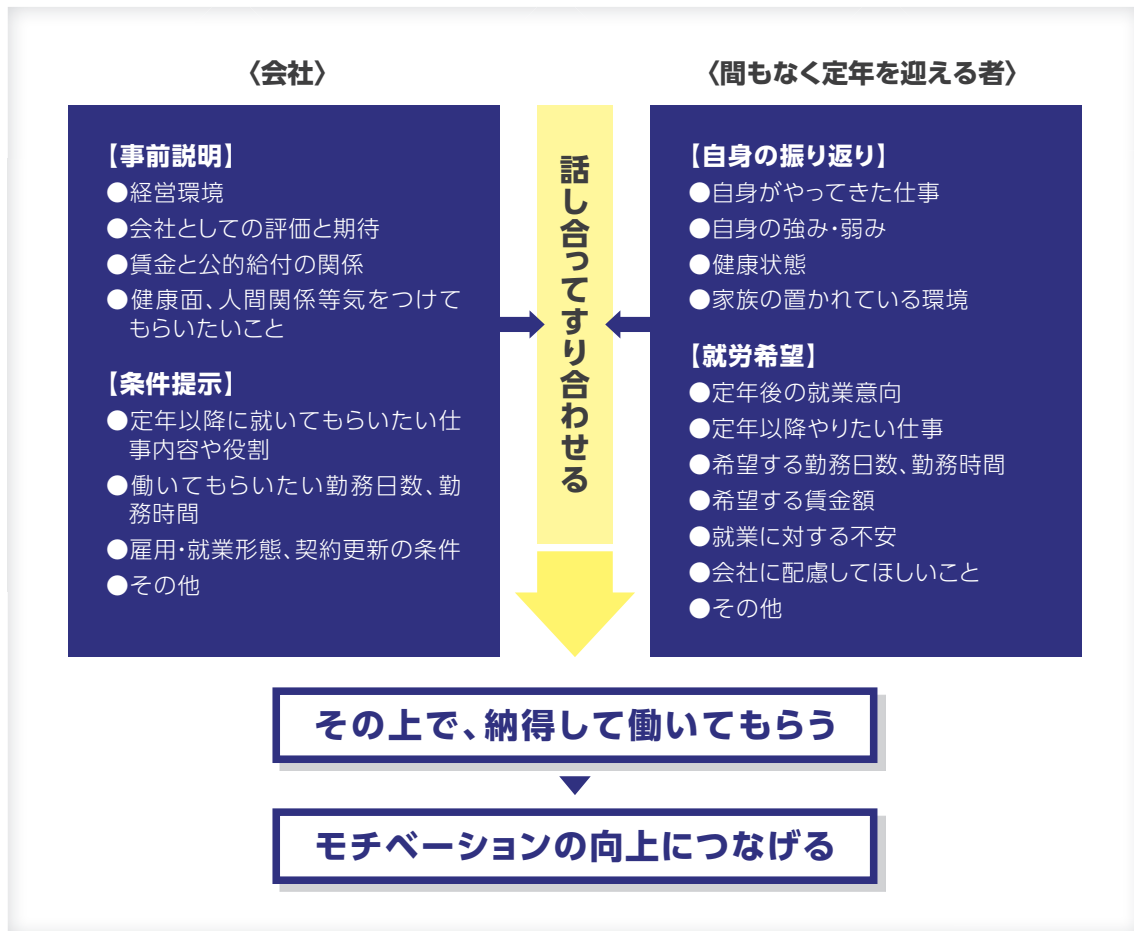
【会員企業の状況－アンケート結果より】

定年を迎える技術者一人ひとりと定年後の働き方について『話し合っている』企業が50.0%、『話し合っていない』が21.2%となっています（『いままで対象者がでていない』は28.8%）。話し合いの内容には『仕事の内容や継続雇用時に担ってもらいたい役割』と『労働条件が変わる理由（仕事が変わる理由、賃金が下がる理由など）』の93.9%です。

【求められる取り組み】

定年到達時に、定年到達前の労働条件（仕事内容・役割、賃金、労働時間、就業形態等）を見直す企業が多くなっています。高齢期において高齢技術者に対する役割や労働条件が変わる場合、高齢技術者本人にその理由を説明し、理解を得ることが重要です。そのためにも定年を迎える前に、定年後の継続雇用を希望する一人ひとりとあらかじめ定年以降の働き方に関して話し合い、会社としての考え・要望と本人の就労にあたっての希望とをすり合わせておくことが重要になります。“個別管理”に基づくきめの細かい対応を行うこともまた、高齢技術者が働く上での納得性を高めることになり、モチベーションの向上につながります。

図表3-1 定年前の話し合いの進め方



【会員企業の事例】

A社

- 定年を迎える社員に対しては3カ月前くらいに話し合いの場を持っている。1人ずつ、具体的な仕事の内容については現場の責任者から話し、待遇面については総務担当から話している。60歳以降、モチベーションが下がる社員が出ないように、しっかりした意識を持ってもらうためにどうしたらいいか、最も気遣う点である。

B社

- 定年到達の2年ほど前から現場で本人と話をし始め、1年前には具体的な条件について話し合い、半年間、検討の時間を設けている。継続雇用の際に就いてもらいたい仕事や役割、賃金などを書面で提示するとともに、人事と開発部門の責任者が面談していく形になる。話し合いの内容は労働条件に関することで、例えば健康管理面で注意すべき事項や、定年後も働くにあたっての心構えは本人に任せる形となっている。

⋮

⋮

C社

- 定年後も働くに当たっての心構えとしては、仕事を自分で見つけるとは言わないが、営業の持ってくる仕事をしっかりこなしてほしい。“この人とは仕事をしたくない”と言われる技術者もいるので、“お客さんから嫌われたら、定年後に仕事はない”と注意をしている。定年の2、3年前から、人事考課等の機会を使い、仕事の取り組み方について話している。
- 定年後の働き方に関する本格的な話は定年の半年前に始める。具体的な条件は、総務から個々に提示している。健康面についても、仕事中に倒れるリスクが出てくるので注意しており、毎年実施する健康診断の結果も踏まえて話をしている。過去に病気をしていたら、改善策等を細かく聞いている。

D社

- 定年以降も継続して働きたい社員は、59歳の年度の10月に申請をするしくみにしてあるので、その段階で1回手を挙げることになる。そのタイミングで定年以降の労働条件や処遇を提示し、そのうえで、定年退職を迎える3カ月ぐらい前に個別に労働条件や処遇を説明している。

F社

- 1年前に本人と定年後の就業についての意思確認の話し合いを行う。その際、定年後にどのような役割や職種に就いてもらいたいのかという部門の調整も済ませたうえで本人に提示する。そのうえで本人の気持ちが変わらないかを見るために、改めて半年から3カ月前ぐらいに再度確認をして最終の判断を行う。

組込みシステム業 高齢者雇用推進事業 委員名簿

〈座長〉

門田 浩 前(一社)組込みシステム技術協会 専務理事

〈副座長〉

築田 稔 (一社)組込みシステム技術協会 顧問

〈委員〉

荒井 満浩 株式会社イーアールアイ 取締役
加賀谷 尚美 HISホールディングス株式会社 管理部 リーダー
片桐 博文 株式会社ビッツ 取締役 ビジネス推進本部 本部長
田崎 詳二 株式会社日新システムズ 情報システム部 主幹
林 千奈津 株式会社ヴィッツ 総務部 総合管理室 室長
伏見 晃一 株式会社コマス 管理部 部長

(50音順)

〈シンクタンク〉

広田 薫 広田 薫事務所
元城西国際大学 経営情報学部 非常勤講師

〈事務局〉

奥村 哲彦 (一社)組込みシステム技術協会 事務局長
母里 健一 (一社)組込みシステム技術協会 課長

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構委託
産業別高齢者雇用推進事業

組込みシステム業 高齢者雇用推進の手引き

GUIDELINE FOR EMPLOYMENT OF EMBEDDED VETERANS

2021年4月施行改正高年齢者雇用安定法対応

一般社団法人 組込みシステム技術協会

JAPAN EMBEDDED SYSTEMS TECHNOLOGY ASSOCIATION

発行 2023年10月31日

〒104-0042 東京都中央区入船1-5-11 弘報ビル5階

TEL 03-6372-0211 / FAX 03-6372-0212

<http://www.jasa.or.jp/>



無断転写・転載を禁ず