

事例研究



70歳に定年引上げ

シニアのキャリア整備で
技術力と労働力を確保

人手不足の昨今、シニア人材の活用は中小企業にとって急務である。70歳に定年を引き上げ、65歳以降のキャリアプランを明確化してシニアの就労環境を整備した企業を訪問した。

令和5年「高齢者雇用状況等報告」の集計結果（厚生労働省）によると、従業員数21人〜300人の企業で、70歳以上まで定年を引き上げている企業は2・4%、定年を廃止した企業は4・2%にとどまるといふ。

70歳までの雇用機会を確保することが努力義務とされているなか、人手不足の要請もあいまって、就労環境を整備してシニア人材に活躍してもらうことが、中小企業では課題となっている。

このような状況の下、日本建築

日本建築検査協会株式会社

本社所在地 ● 東京都中央区

業種 ● 建築確認検査・建物診断など

従業員 ● 110名

検査協会株式会社は、

- 65歳から70歳に定年を引上げ
- 65歳以降1年ごとに選べる選択定年制の導入
- 65歳以降の4コースの働き方の整備
- 65歳以降の人事評価・賃金制度の整備
- シニア退職金（65歳までの退職金に加算）の導入

により、シニア人材を最大限活用する環境を整えた（図表1）。

社内で制度を設計し、周知から半年の猶予を経て施行した。すで

に4人が65歳を迎え、制度を利用したという。

シニア人材活用の
理念

そもそも日本建築検査協会が前述のような施策を行なったのは、「経営方針として、社員1人ひとりの個性や強みを組織の力として活かすことで、競争力を高めることを目的に、『人への投資』を進めたい」と、執行役員の鈴木健一郎氏は語る（以下、発言は同氏）。

建築確認検査という事業柄、一

右から執行役員・鈴木健一郎氏、
広報・阿部義久氏



級建築士といった資格や、スキルが重視されるため、どうしても人材育成にコストや時間がかかり、従業員に長く働いてもらうことが重要であった。

ことし20期目を迎える同社は、創立メンバーは数人しか残っていないものの、従業員の2割が65歳以上、ボリュームゾーンは50代〜60代前半となっている。

「いまいる従業員により長く、安心して気持ちよく働いてもらうことが、各種シニア向け施策の原点でした」

65歳以降の
キャリアプランの明確化

シニア人材に活躍してもらうため、70歳に定年を引き上げるとともに、65歳以降のキャリアプランを整備し、各従業員に合わせた柔軟な働き方を可能とした。

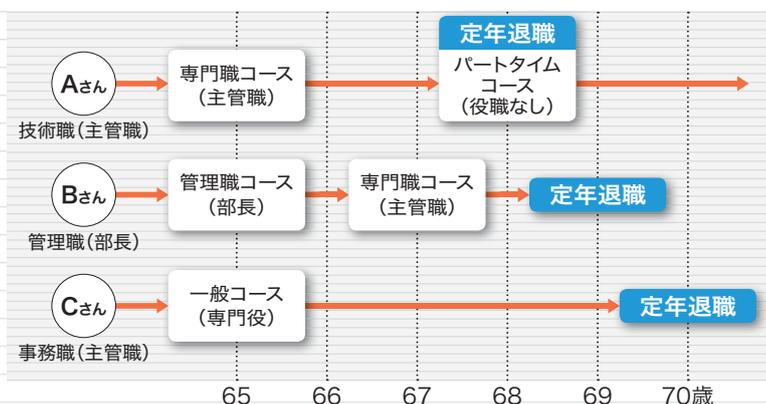
同社のシニア向けキャリアプランの特色として、前掲したように、大きく①65歳以降1年ごとに選べる選択定年制、②65歳以降の4コースの働き方、の2つが挙げられる。

①は、各従業員が65歳以降、1年ごとに自分の好きなタイミングで定年退職できる制度、②は、65

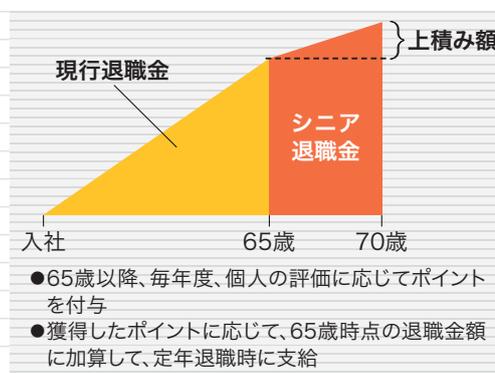
図表1 65歳以降の4コースの働き方

コース	業務内容	適用条件	人事評価	賃金
シニア専門職コース	●専門職として勤務（基本は65歳前と同じ業務を継続、職務・役割も同じ）	●十分な専門性を有すること ●能力・意欲・資格のあるシニア	●65歳前と同様の基準で評価 ●1年ごとに評価、賞与・基本給等に反映	●65歳前と同様の基準で計算 ●65歳前と同様の役職手当・資格手当を支給 ●賞与は年齢による減額なし
シニア管理職コース	●管理職として勤務（基本は65歳前と同じ業務を継続、職務・役割も同じ）	●部長、副部長経験者 ●能力・意欲・資格のあるシニア	1年ごとに評価、賞与・基本給等に反映	●S～Dランクの5段階で基本給を設定 ●役職手当は減額 ●賞与は年齢による減額なし
シニア一般コース	●担当職の業務に従事（基本は65歳前と同じ業務を継続、職務・役割は低下）	●担当職で提示された業務への従事を承諾すること ●毎年評価に応じ基本給が変動	1年ごとに評価、賞与・基本給等に反映	基本給は個別に決定
シニアパートタイムコース	●短日数、短時間勤務の雇用 ●本コース選択時に定年退職となる	●担当職で提示された業務への従事を承諾すること	1年ごとに評価、賞与・基本給等に反映	

図表2 65歳以降の働き方の例



図表3 シニア退職金のイメージ



65歳以降の働き方の例

Aさん 技術職(主管職) → 専門職コース(主管職) → 定年退職パートタイムコース(役職なし) → 定年退職

Bさん 管理職(部長) → 管理職コース(部長) → 専門職コース(主管職) → 定年退職

Cさん 事務職(主管職) → 一般コース(専門役) → 定年退職

65歳以降の賃金等の充実

他社の事例をみると、定年延長・廃止にあたっては、延長・廃止前の定年前の賃金を抑制して原資を確保する方法がとられることもある。

しかし同社では、65歳前の賃金の抑制はせず、そのまま図表1のような65歳以降の賃金制度を導入した。

さらに、1年ごとの評価により金額が変わる65歳以降のシニア退職金制度を設けて、65歳までの退職金に加算して支給することとし、シニアのモチベーション維持に資するとともに、人件費のある

度から働かざるを得ないというものが、コース選択は、従業員の希望を踏まえつつ会社の承認制とし、選択前に従業員と会社が人念な面談を行なう、としている。

たとえば、ある従業員は68歳で定年退職し、その後はパートタイム労働者として働き、また別の従業員は、67歳まで引き続き部長職を務め、69歳の定年退職までは技術職に転身して働く、といった選択が可能になった(図表2)。

社内の事例をみると、定年延長・廃止にあたっては、延長・廃止前の定年前の賃金を抑制して原資を確保する方法がとられることもある。

しかし同社では、65歳前の賃金の抑制はせず、そのまま図表1のような65歳以降の賃金制度を導入した。

さらに、1年ごとの評価により金額が変わる65歳以降のシニア退職金制度を設けて、65歳までの退職金に加算して支給することとし、シニアのモチベーション維持に資するとともに、人件費のある

社内周知と個別の説明

新たな社内制度を導入する際に問題となりやすいのが、従業員への周知と理解の促進である。

同社では、制度施行の半年前に、全社員に向けて説明会を行なった。

さらに、その説明会を録画して、その後入社した従業員に見せる資料として活用したうえで、65歳を迎えた従業員に、都度担当役員と執行役員から個別に説明する機会を設けた。

「最初のうちは、制度の複雑さもあって理解に難がありました。が、個別での説明になると、やはり自分ごととして、納得して受け入れてもらえました」

シニア人材の活用は喫緊の課題である。70歳定年や選択定年制等は、中小企業が競争力を高める現実的な施策といえるだろう。