

高齢者の活躍に取り組む企業の事例集

- 高齢化が進む我が国において、働く意欲のある高齢者が年齢にかかわらず活躍できる社会の実現を目指すことが重要。
- 人手不足の中、仕事をしたいシニア層に仕事の機会を提供するためには、スキルに応じた処遇を進めるとともに、個々の企業の実態に応じて、役職定年・定年制の見直し等を検討いただくことが求められる。
- このため、厚生労働省において、高齢者の人事・給与制度の工夫に取り組む企業（14社）にヒアリングを実施し、今般「高齢者の活躍に取り組む企業の事例」を取りまとめたもの。
- 取組内容としては、役職定年制や定年制の見直し、役割や成果等に応じた配置、一定年齢での給与の引き下げの廃止などの取組が見られる。

【公表先】独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構「高年齢者活躍企業事例サイト」特設ページ

https://www.elder.jeed.go.jp/topics/katsuyaku_jirei_r6.html

社名	定年年齢	継続雇用年齢の上限	役職定年廃止の有無	取組事例のポイント
太陽生命保険株式会社	65歳	70歳	廃止	<ul style="list-style-type: none"> ○ 従来、57歳で役職定年（賃金80%）、60歳で定年退職、65歳まで継続雇用（賃金30～40%）であったのを、57歳での役職定年を廃止し、65歳定年制および70歳まで働ける継続雇用制度を導入 ○ 年功的な賃金体系から、成果給や職位手当の比重を上げることで、より成果を反映しやすい給与制度に見直し ○ 57歳から65歳までの段階的な処遇引き下げを廃止した結果、社員の生涯賃金が平均15%以上増加
沖電気工業株式会社	60歳	70歳	廃止	<ul style="list-style-type: none"> ○ 56歳での役職定年制度を廃止し、定年の60歳まで能力や適性等を考慮した人材配置を行うこととした。 ○ 併せて、複線型役割等級制度を導入し、管理職をマネジメント職、プロフェッショナル職、エキスパート職の3つに分類した。



高齢者の活躍に取り組む企業の事例集

社名	定年年齢	継続雇用年齢の上限	役職定年廃止の有無	取組事例のポイント
イオンリテール株式会社	65歳	70歳 ※時間給社員は75歳	廃止	<ul style="list-style-type: none"> ○ 従来、65歳の定年後は時間給社員としての再雇用であったのを、定年後もフルタイムの正社員として働くことができる再雇用制度（エルダー社員）を導入 ○ エルダー社員は、役割・職位に応じた役割等級制度とし、同一等級であれば、65歳到達時と月例給与は同水準、賞与も支給 ○ 店舗スタッフは定年以降も役職登用
YKK株式会社	定年廃止	上限なし	一部廃止 ※役員等の役職定年は継続	<ul style="list-style-type: none"> ○ 企業理念である「公正」を実現するため、定年制を廃止 ○ 先行して導入していた、役割を軸とした成果・実力主義の人事制度により、在級年数と評価を掛け合わせることで、昇格・登用・降格・降職という役割を見直し
ダイキン工業株式会社	65歳	70歳 ※70歳以上の契約社員は上限なし	廃止	<ul style="list-style-type: none"> ○ 従来、56歳で役職定年、60歳で定年、60～70歳は再雇用（本人希望）、70歳以降は契約社員（会社選択）であったのを、56歳での役職定年を廃止、定年を65歳に引き上げ ○ 56歳での賃金の見直しを廃止し、65歳までの間、年齢により一律に下げることのない体系へ変更 ○ 定年延長に伴う経過措置として、旧制度対象者の賃金引き上げ、賞与評価体系の見直しを実施
株式会社阿波銀行	65歳	上限なし	役職定年なし	<ul style="list-style-type: none"> ○ 57歳から自動的に引き下げていた給与を定年の60歳までは下がらないように改定するとともに、職務給を導入（シニア嘱託にも導入） ○ 定年年齢を60歳から65歳に引き上げ、60歳以降でも以前と同様のポジションに就くことを可能とした。



高齢者の活躍に取り組む企業の事例集

社名	定年年齢	継続雇用年齢の上限	役職定年廃止の有無	取組事例のポイント	
三菱UFJ信託銀行株式会社	60歳	65歳	役職定年は継続	<ul style="list-style-type: none"> ○ 60歳定年後の再雇用制度の中に、「シニアジョブコース」を導入 ○ 対象者ごとに作成する職務定義書により、当該シニアのジョブミスマッチの明確化・具体化を実施 ○ シニアジョブ対象者となると、処遇は50～100万程度アップ 	
オムロン株式会社	60歳	70歳	廃止	<ul style="list-style-type: none"> ○ 定年後の再雇用制度を導入していたが、役割や期待を明確には定めておらず、65歳までの雇用を確保する義務的要素が強かった。 ○ 全社的にジョブ型人事制度を導入、年齢にかかわらず全社員を対象にポストに基づくグレードに応じた職務給とした。 ○ シニア社員についても、定年後再雇用を役割・成果に基づく処遇に見直し 	
株式会社リコー	60歳	65歳	廃止	<ul style="list-style-type: none"> ○ 独自のジョブ型人事制度を導入し、57歳の役職定年を廃止 ○ ジョブ型人事制度導入前の再雇用制度は、定年後一律で格付けだったが、導入後は、再雇用でも役職就任が可能とした。 	
大和ハウス工業株式会社	65歳	70歳 ※技術系職員は上限なし	廃止	<ul style="list-style-type: none"> ○ 従来60歳で管理職は賃金が約4割、一般職で2～3割下がっていたが、60歳での役職定年を廃止し、60歳以降も同じ役割なら処遇の維持を可能とした。 ○ 従来、65歳以降の嘱託再雇用は、週4日勤務月20万円単一だったのを、①週4日勤務月22万円、②週5日勤務月最大35万円に複線化し、現役同等の働き方を可能とした。 	

高齢者の活躍に取り組む企業の事例集

社名	定年年齢	継続雇用年齢の上限	役職定年廃止の有無	取組事例のポイント	
日本電気株式会社	60歳	70歳	廃止	<ul style="list-style-type: none"> ○ 56歳での役職定年を廃止 ○ 60歳定年後の継続雇用は、定年到達者向けの公募制度を整え、定年退職後の働き方を自ら選択できる仕組みを導入 ○ 従来、継続雇用は65歳上限だったが、会社と本人のジョブマッチングにより70歳まで引き上げ ○ 継続雇用後の賃金は、役割や個人の能力に応じた処遇設定に見直し 	
株式会社リンクアンドモチベーション	定年なし	上限なし	役職定年なし	<ul style="list-style-type: none"> ○ 年齢、性別などにかかわらず個人の成果や成長に基づく人事・処遇制度の構築にあたり、定年年齢を定めないことを明確化 ○ 賃金は年功序列ではない等級に応じた賃金を設定 ○ 3ヶ月に1度の人事評価制度で等級を上げ下げ 	
川崎重工業株式会社	65歳	70歳	廃止	<ul style="list-style-type: none"> ○ 幹部職員に対して、区分を細かく設定した職務等級制度を導入 ○ 職務等級の変更を速やかに報酬に反映できるように年俸制から月俸制に見直し ○ 58歳での役職定年の廃止、幹部職員の定年を60歳から65歳に引き上げ 	
東急リバブル株式会社	60歳	70歳	一部 廃止 <small>※部長職の役職定年は継続</small>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 役職定年年齢を課長職55歳・部長職57歳としていたが、課長職の役職定年を廃止 ○ 役職定年で管理職を外れる際、役職手当が無くなるが、給与が大幅に下がらないよう激変緩和措置を設けている。 ○ 定年後再雇用における所定労働日数の選択肢や、業務委託契約といった柔軟な働き方を整備 	