

ベテラン人材が意欲高く働く 「70 歳定年制度」の導入

NJS 株式会社NJS 管理本部 人事総務部長 **小林 崇** こばやし たかし

1. 会社概要

社 名：株式会社 NJS（旧社名：日本上下水道設計株式会社）

創 立：1951 年 9 月

資 本 金：5 億 2,000 万円

事業内容：上下水道等のインフラに関するコンサルティング、調査・設計・施工管理・経営コンサルティング、環境計画・環境アセスメント・防災減災対策 等／上下水道等の事業運営に関するサポート業務、住民サービス・財務会計処

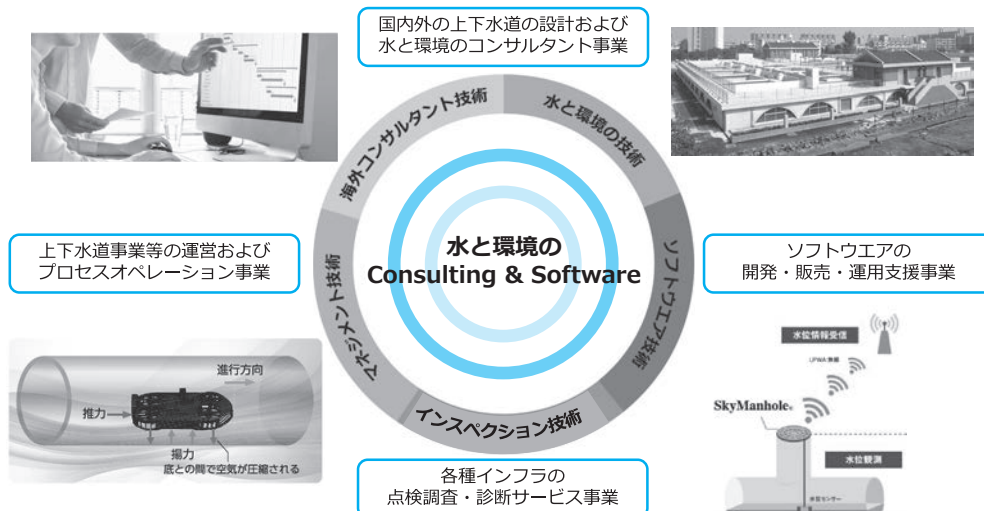
理・総合施設管理、企業会計移行・官民連携サービス・経営改善支援、ソフトウェアの開発・販売・運用支援 等／海外コンサルティング事業
従業員数：556 人（単独、2021 年 12 月末現在）

2. 施策や取り組みの概要

2021 年 4 月から改正高年齢者雇用安定法が施行され、70 歳までの高年齢者の就業確保措置が努力義務となった。大半の企業が「60 歳定年かつ 65 歳までの継続雇用制度」を採用しているなかで、さらなるシニア活用を推進するうえで「65

NJSグループの事業

NJSグループは、上下水道のコンサルティングを中心として、ソフトウェアの開発、インスペクション（点検調査）、事業オペレーションなどのサービスを提供しています。



歳への定年延長」と「65歳から70歳までの継続雇用制度」が各企業とも最大の関心事と思われる。

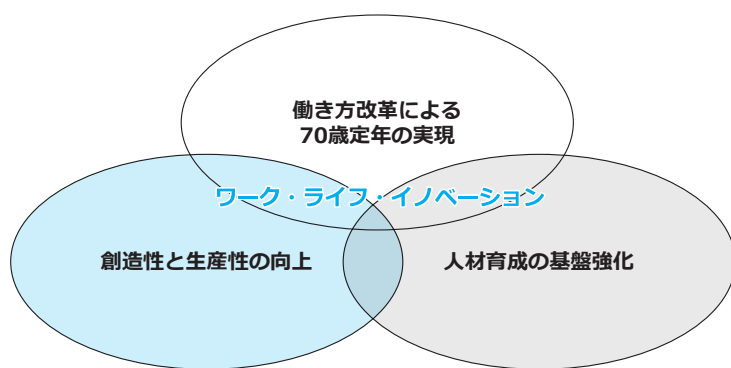
そのような中で当社は、2019年4月に「60歳定年かつ65歳までの継続雇用制度」から一気に「70歳定年制度」に改定した。背景としては、土木、建築等の設計技術者の人手不足が大きな課題であり、人材の確保、流出防止が急務であったことと、熟練者のスキル、知識、技術継承のために長く当社で働ける環境を作ることであった。

「60歳定年かつ65歳までの継続雇用制度」は自ら貴重な人材の流出を招く行為であり、競合他社が利することにもなりかねないと考えた。そこで2019年に「働き方改革による70歳定年の実現」、「創造性と生産性の向上」、「人材育成の基盤強化」を3つの柱とする人事制度の刷新を行った。そのなかでも、経営トップが特に重視した柱

が70歳定年制度の導入だった（図－1，2）。

3. シニア社員にも複線型キャリアを適用

等級制度についてであるが、人事制度改革以前、全社員のキャリアパスは単線型であった。それを複線型に変え、「マネジメント（M職）」、「エキスパート（E職）」、「プロフェッショナル（C職）」、「アソシエイト（A職）」の4職群を設けた。M職とE職、C職がいわゆる総合職であり、A職が一般職である。総合職で入社する技術者たちは、勤務成績や会社指定の資格取得の有無などで昇格を果たしていく（プロフェッショナルC1→C2→C3）。そして管理職昇進のタイミングで昇格者全員は「エキスパート」（E1＝グループリーダー）とな



図－1 制度改革のコンセプト

改革の柱	等級制度の刷新	報酬制度の刷新	定年制度の刷新	評価制度の刷新
①働き方改革による70歳定年の実現	✓ 専門職コースの創設など、社員の能力・適性に応じてキャリアパスの多様化を図る。 ✓ コンサルタントのキャリアの発展段階を念頭に、等級制度を整理再編する。 ✓ 能力開発へのインセンティブを組み込んだ昇降格の仕組みを整える。	✓ 等級別の報酬レンジや昇給の仕組みを整える。 ✓ 賞与比率や定額時間外勤務手当の見直しなど、報酬体系の適正化を図る。 ✓ 上級職は年俸制に移行し、会社や組織の業績を適正に処遇に反映できるようにする。	✓ 定年を70歳に引き上げ、シニア層の活躍機会を拡充する。 ✓ 組織の新陳代謝や就労ニーズの多様化等にも配慮しつつ、60歳超の処遇制度を整える。	✓ 評価制度を見直し、社員の働きぶりや貢献度を適正に評価できる仕組みを整える。 ✓ 人材育成や能力開発に関する目標設定を促し、組織的な人材育成を加速させる。
②創造性と生産性の向上				
③人材育成の基盤強化				

図－2 改革を実現するための施策の骨子

るが、その次の段階では「エキスパート」(E2 → E3) か「マネジメント」(M1 → M2) に分かれていく。エキスパートとマネジメントは役割の違いであって、そこに上下の差はない。

この複線型キャリアパスが、シニア社員にもあてはめられる。ただし、60歳に到達した年の年度末に一度、それまでの役職を解き、会社が本人の意欲や能力などを踏まえて再格付けする。例えば、従来のE3クラスに相当すると判断されれば、新しくS-E3という等級に格付けされる。シニアになってからの等級なので「シニア等級」と呼ぶ(図-3)。

シニア等級制度は、シニア社員の活用の幅を大きく広げることになった。今までエキスパートとして活躍してくれていた人材を、シニア等級でもしっかりと社員として処遇し、引き続き勤務してもらうことができるようになった。また60歳までM職に就いていても、元々技術者でプロジェクトを回していた経験もあるので自分の知見を生かして、再びエキスパートとして活躍するというキャリアもある。

シニア社員に切り替わるタイミングで、再びキャリアパスを変更できるがシニア社員の多くにとって、そう大きく仕事内容が変わるわけではない。他にもシニア社員には、後進の指導や品質管理という役割も期待されており、それに関する部門に配属されることもある。また、管理職で部長等の役職を後進が育つまで、引き続き担う例も出ている。最近では、自治体を定年退職し当社にシ

ニア職として転職してくる方もおり、人材の多様化が進んでいる。

4. 65歳で再格付けを行う

シニア社員は65歳になった時点で、もう一度格付けされる。65歳以降は年金を受給しながら働く新たな局面に入ることや、健康面や体力面で個人差がかなり大きくなるなど、一人ひとりに適した働き方を考えなければならない。そのため、65歳到達時に会社とシニア社員で面談を設け、仕事内容を見直し、再格付けを行う。原則として1等級ダウンさせ、勤務負荷を軽減させることを標準的な運用ルールとしている。例えば、65歳になるまでS-E2の格付けであったなら65歳の切替え時にはS-E1になる。

プロジェクトを回す仕事は精神的にも肉体的にもタフな仕事のため、65歳に達する前に、『もう十分やり切った』という気持ちを抱く社員も多い。シニア等級によるやりがいだけでなく、プロジェクトマネージャーより負担の軽い現場作業のチェック業務などに仕事替えをしたり、在宅勤務やフレックスタイムなどを取り入れるなど柔軟な働き方ができるようにしたりとさまざまな施策を打ち出すなかで働きやすさが増した。シニア社員には精神的・肉体的に続けられる自信をもってもらうことが重要である。

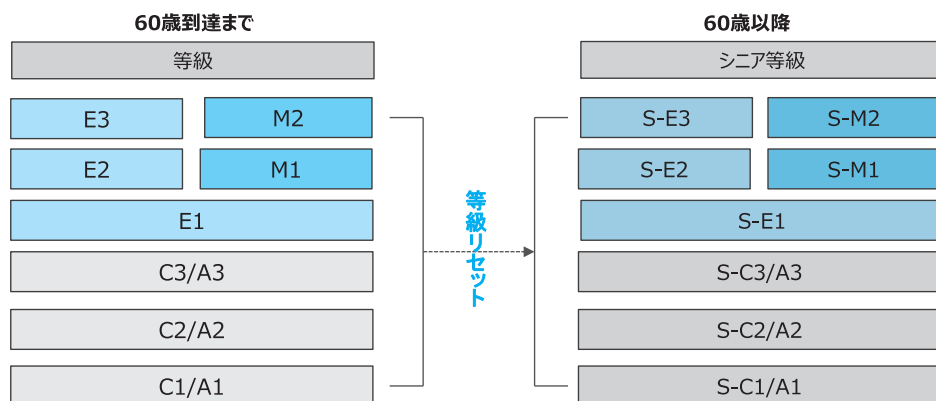


図-3 70歳定年制について

表－1 60歳到達後の処遇

項目	S-M1/M2/E2/E3	S-C1/C2/C3/E1/A1/A2/A3
シニア等級への移行	・社員が60歳に到達した年度の末日をもって役職を解き、再格付け（再任可）を行ったうえで、翌年度から（4月～）シニア等級に移行する。 ・65歳到達時に仕事内容の見直しを行い、再々格付けを行う。	
報酬制度	・個別契約型年俸制とする。 ・基本年俸は職責別の報酬ガイドラインに基づき、本人の評価成績や職務内容、職務負荷等を踏まえて毎年個別に決定する。 ・業績年俸（賞与）は原則として支給しない。	・月給制とする。ただし、定期昇給は行わず、人事評価成績に応じて給与の洗い替えを行う。 ・別途、定額時間外勤務手当（30時間）を支給する。 ・賞与は原則として支給しない。
評価制度	・60歳到達前と同一とする。	
就労管理	・フルタイムを原則とする。 ・転居を伴う転勤命令を行うことがある。	・フルタイムを原則とする。 ・原則として転居を伴う転勤命令は行わない。
退職金	・60歳到達時の年度の末日（3月末日）に退職金を支給する。 ・60歳到達後は、金額を確定し、退職金の新たな積み増しは行わない。	
福利厚生	・慶弔規程、休職・休業その他の制度の適用は60歳到達前と同一とする。	

5. 処遇に関して

シニア社員の報酬体系は、等級により個別契約型の年俸制または月給制となる。どちらも賞与（業績年俸）は原則として支給しないので、60歳到達前と比較して60%～80%程度の年収になる。また、退職金は60歳になった年の年度末日に支給し、それ以降は新たな積み増しは行わないルールとしており、人件費総額を極端に増やさないようにしている。

60歳以降は自分のワークライフバランスを考えながら、何歳まで働くかを選んでいただく。60歳という節目、65歳という節目ごとに働き方を考え、最長は70歳まで現役を続けられる点にポイントがある。福利厚生においては、慶弔規程、休職・休業ほかの制度の適用は“現役世代”と同一である（表－1）。

6. 今後の課題について

制度施行から2年が経過し、本制度で70歳定年を迎えた社員はまだいないが、ここにきてシニア社員の働き方の意向、健康状態に大きく個人差

が出てきている。65歳を過ぎると体力が落ち、仕事の範囲や責任に対しての考え方や働き方の希望も変化し、従来どおりフルタイムで働くことが難しいシニア社員もいる。会社としても、制度での一律的な働き方を求めるのではなく、個人の希望に沿うフレキシブルな制度へ変更していく必要がある。

そこで、70歳定年制度以外にも、今話題になっている「ジョブ型人事制度」や「選択的週休3日制」をまずはシニア社員に活用してはどうかと考えている。「ジョブ型人事制度」はメンバーシップ型の日本では馴染まないと言われることが多い。しかし、シニア社員に関しては、個人のやりたい仕事やできる仕事と会社が任せたい仕事を明確にし、話し合いで職務内容や処遇を個別に設定することができると思われる。また、「選択的週休3日制」に関しては、週5日勤務が難しいシニア社員に対して、週4日勤務とし、週の全体労働時間と給料を維持するか、労働時間も給料も減らすかなど選択してもらえば良いと思う。

「ジョブ型人事制度」、「選択的週休3日制」もいきなり全社に導入をしようとするハードルが高く、二の足を踏む企業もあると思うが、シニア活用と合わせて考えれば、導入しやすくなると思われる。個人にも企業にも双方メリットのある制度とすることができるのではないかと考える。