

令和5年度11月
生涯現役社会の実現に向けたシンポジウム
エイジレスな人材活用のための評価・賃金制度（事例発表）



**65歳定年制度の導入と
今後の更なるシニア層の活躍に向けて
～安心して働き続けられる環境の整備～**

日本ガイシ株式会社

人材統括部 人事部

杉浦 由佳



目次

- ◇ **会社紹介**
- ◇ **65歳定年制(2017年～)**
 - 一般職概要**
 - 基幹職概要**
- ◇ **65歳以上の雇用について**

参考

- ◇ **両立支援制度(介護／疾病)**

日本ガイシの概要

社名	日本ガイシ株式会社
設立	1919年（大正8年）5月5日
資本金	700億円
代表者	会長 大島 卓 社長 小林 茂
従業員数（連結）	20,077人（国内4割：海外6割）
連結会社	47社（国内17社＋海外30社）

2023年3月末現在

日本ガイシの事業

クリーンな空気を守る。

エンバイロメント事業

自動車関連事業

センサ事業

世界をリードする排ガス浄化技術で、厳しさを増す排ガス規制に対応。豊かな暮らしを支えます。

最先端の技術で応える。

デジタルソサエティ事業

HPC 事業

電子デバイス事業

金属事業

めざましく進化するエレクトロニクスの分野で、独自の技術を追求。発展し続けるデジタル社会の課題解決に貢献します。

世界の電力供給と産業の進化を支える。

エネルギー＆インダストリー事業

エナジーストレージ事業部

ガイシ事業

産業プロセス事業

電力の安定供給を支えるとともに、エネルギーの新たな可能性を拡大。化学や医薬など幅広い産業分野に変革をもたらします。

NGK グループの業績

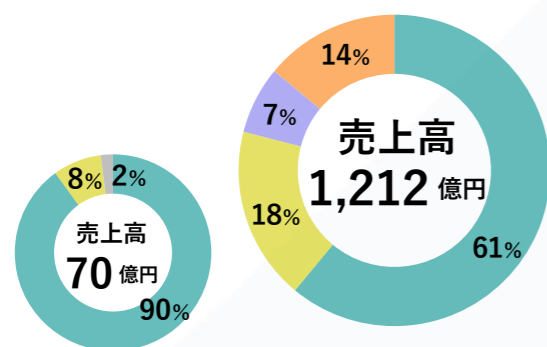
2022 年度～

- エネルギーインフラ事業
- セラミックス事業
- エレクトロニクス事業
- プロセステクノロジー事業

- エンバイロメント事業
- デジタルソサエティ事業
- エネルギー&インダストリー事業

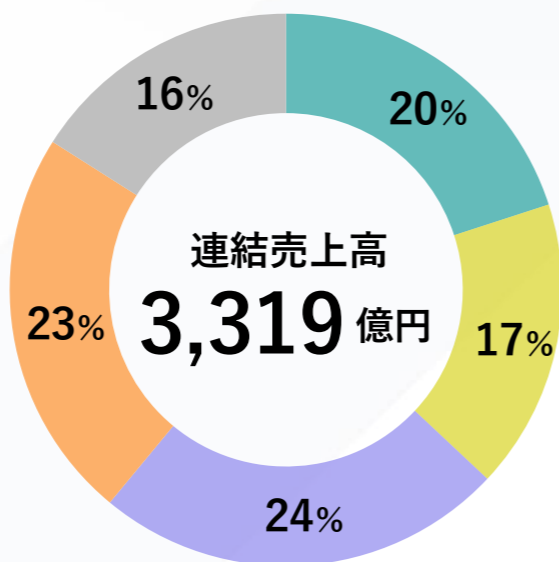
- 素型材事業
2003年に事業譲渡

- 環境装置事業
2008年に富士電機との合併会社
メタウォーター設立

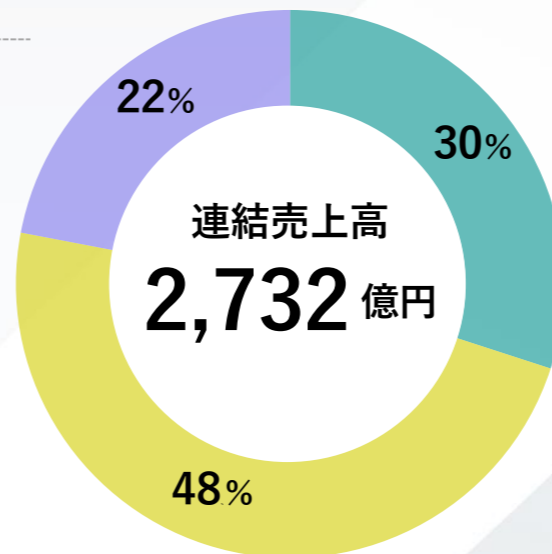


1960 年度

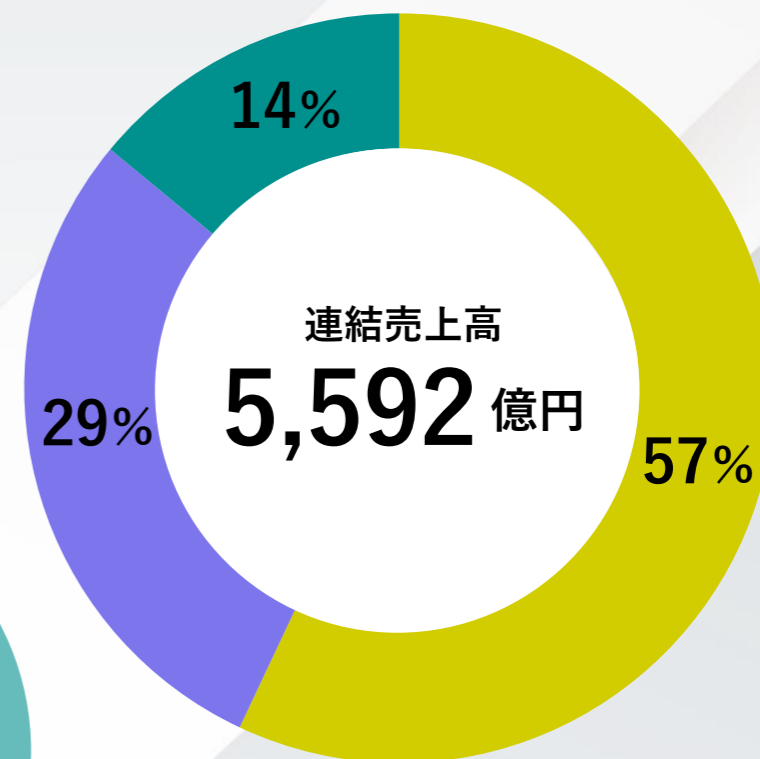
1980 年度
事業の多角化



2000 年度
各事業が均等に



2008 年度
3事業体制に



2022 年度

NGK グループ理念 NGK Group Philosophy

私たちの使命

Our Mission

社会に新しい価値を
そして、幸せを

Enriching Human Life
by Adding New Value to Society.

私たちが 目指すもの

Our Values

人材 挑戦し高めあう

Quality of People
Embrace challenges and teamwork.

製品 期待を超えていく

Quality of Product
Exceed expectations.

経営 信頼こそが全ての礎

Quality of Management
Social trust is our foundation.

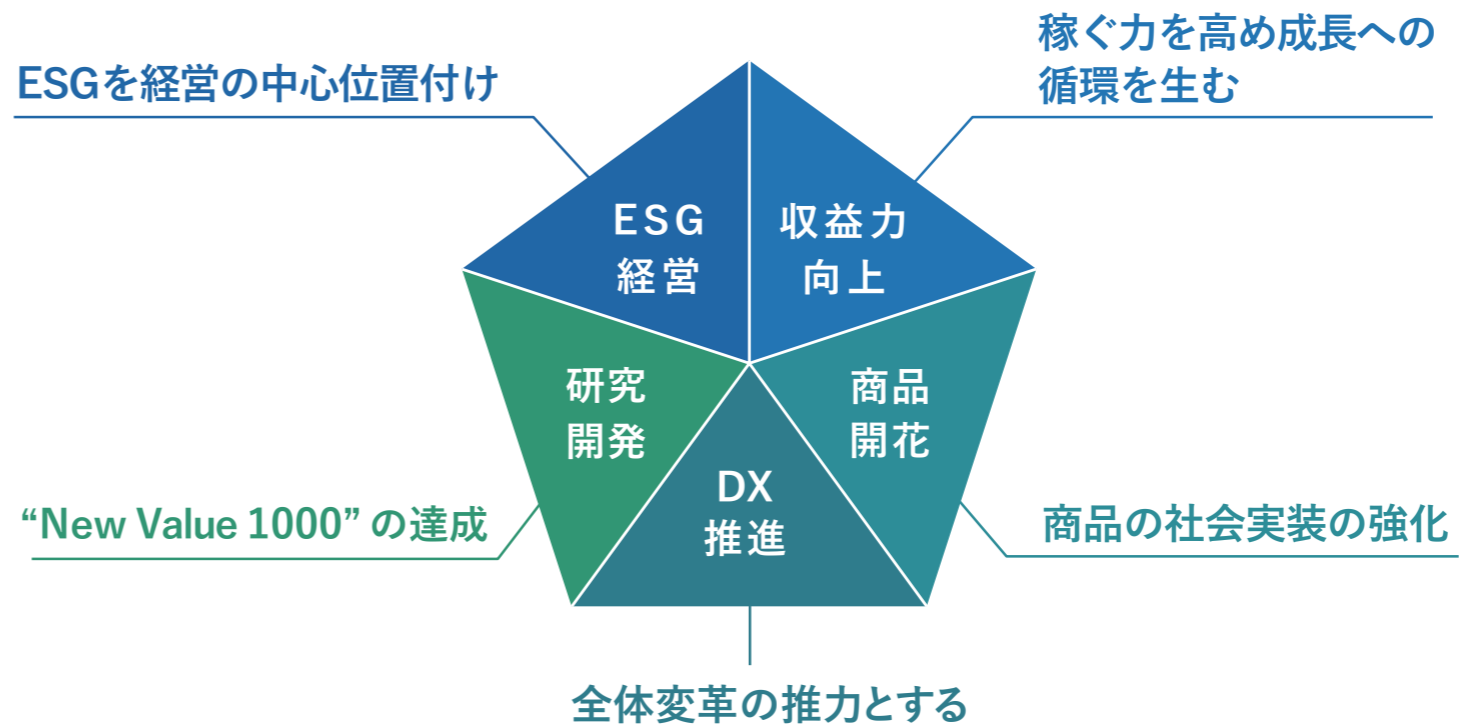
NGK グループビジョン

ありたい姿

独自のセラミック技術で
カーボンニュートラルと
デジタル社会に貢献する

なすべきこと

5つの変革により
事業構成を転換する



カーボンニュートラルに向けた取り組み事例



目次

◇ 会社紹介

◇ **65歳定年制(2017年～)**
一般職概要
基幹職概要

◇ 65歳以上の雇用について

参考

◇ 両立支援制度(介護／疾病)

制度変遷

(一般職) ※組合員

- 1992年 旧人事制度開始
- 2001年 再雇用制度導入
- 2009年 (資格等級数の変更など一部見直し)
- 2017年 新人事制度 & 65歳定年

(基幹職) ※管理職

- 1991年 旧人事制度開始
- 2002年 (資格等級変更・年俸制導入など一部見直し)
- 2007年 再雇用制度導入
- 2017年 役割に応じた新報酬制度 & 65歳定年

65歳まで、安心して変わらぬ働きを実現する

60歳以降の月例給与維持

【施策】65歳定年導入、退職金制度の変更、ベテラン層の昇給配分抑制

月例給与の減額を行わず、60歳到達時点と同等の給与水準とする。
これにより、勤労意欲を高めるとともに、安心感を与え、65歳まで働き甲斐を持ち続けてもらう。

各人の成果に応じた処遇を継続

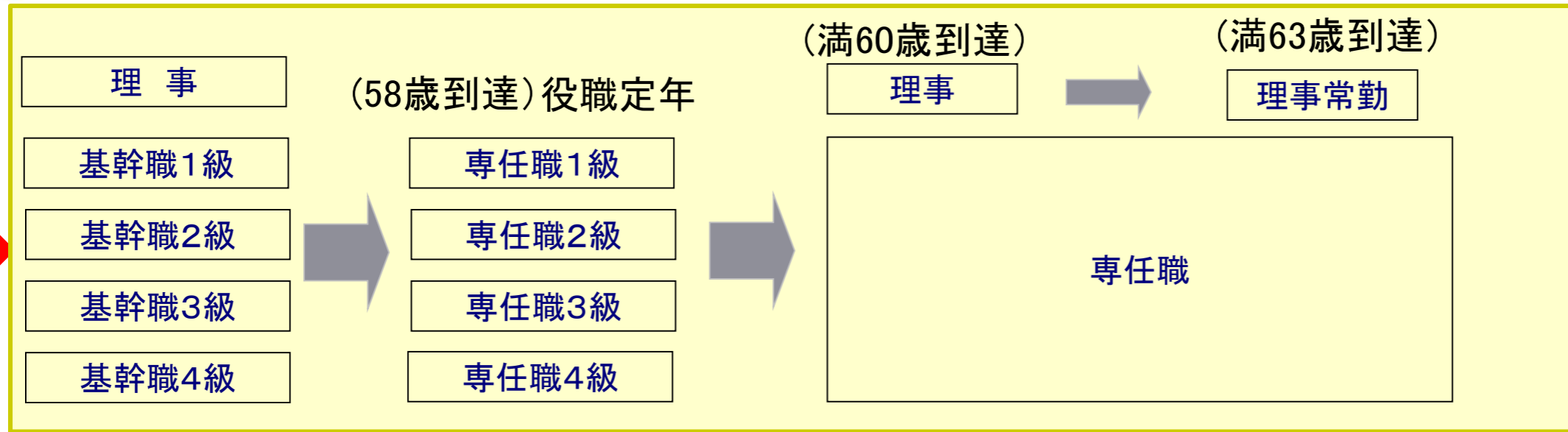
【施策】メリハリのある賞与制度、頑張りに応じた昇給制度

48～65歳も各人の成果に応じた処遇を継続することで公平性を保ち、従業員の納得感を高めるとともにさらに勤労意欲を向上させる。

各々の家庭事情や、体調に応じて働ける環境の提供

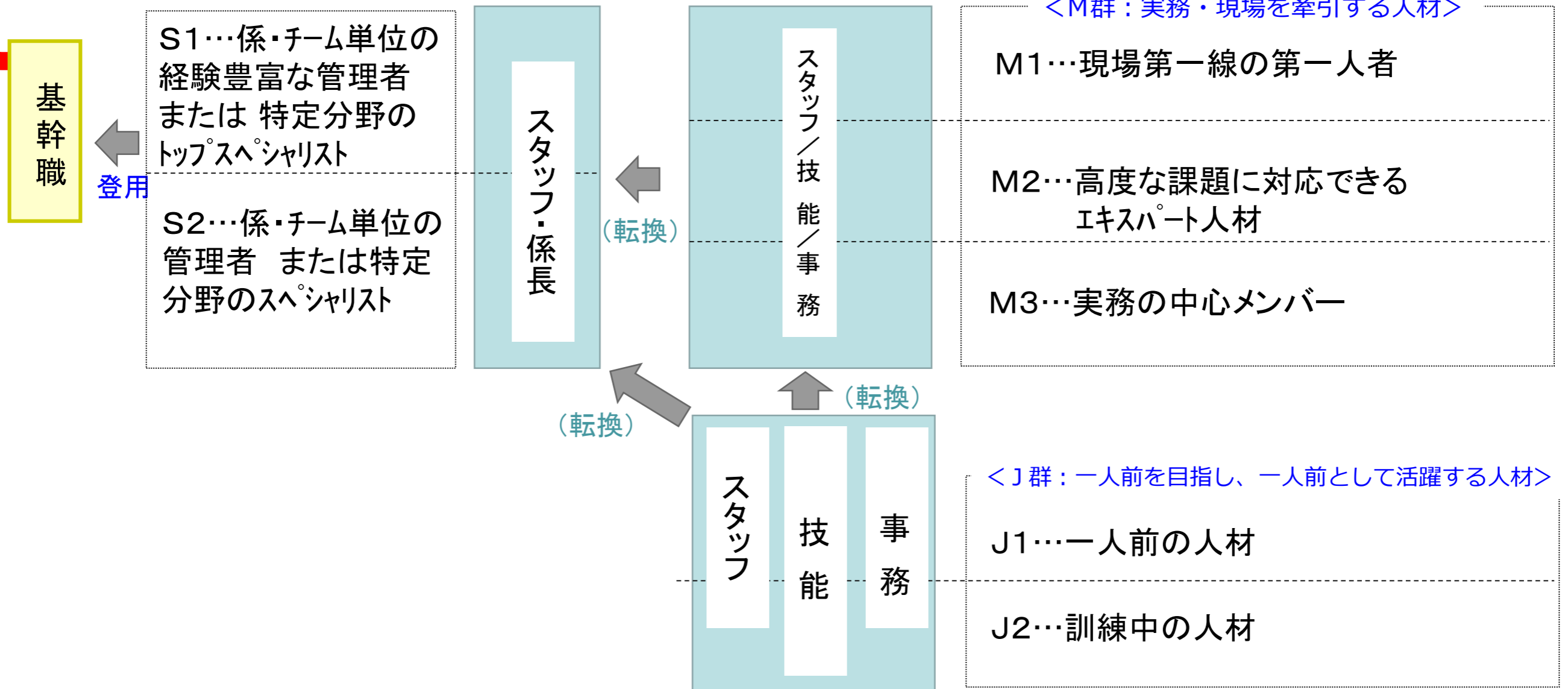
介護負担の増大や、自身の健康状態により、働きたくても働けないという事態に対応した働き方、働ける環境、支援を提供する。

日本ガイシの資格制度



< S群 : 基幹職候補人材 / 高度なスペシャリスト人材 >

< M群 : 実務・現場を牽引する人材 >



65歳まで安心して従来と変わらぬ働きを実現

- 60歳到達時点と同等の給与水準を維持する。
勤務形態はフルタイムとし、60歳以降も同一職場が原則。
各種制度の適用は60歳以前と同様とする。

- 原資確保の為の施策
 - (1) 高年齢層の給与抑制
 - (2) 退職金制度の見直し
 - (3) 会社拠出

- 制度のすみやかな移行のため、5年間の経過措置を行う。
 - (1) 退職金制度に関する経過措置
 - (2) 60歳以降の給与水準に関する経過措置

※当日資料で詳細説明

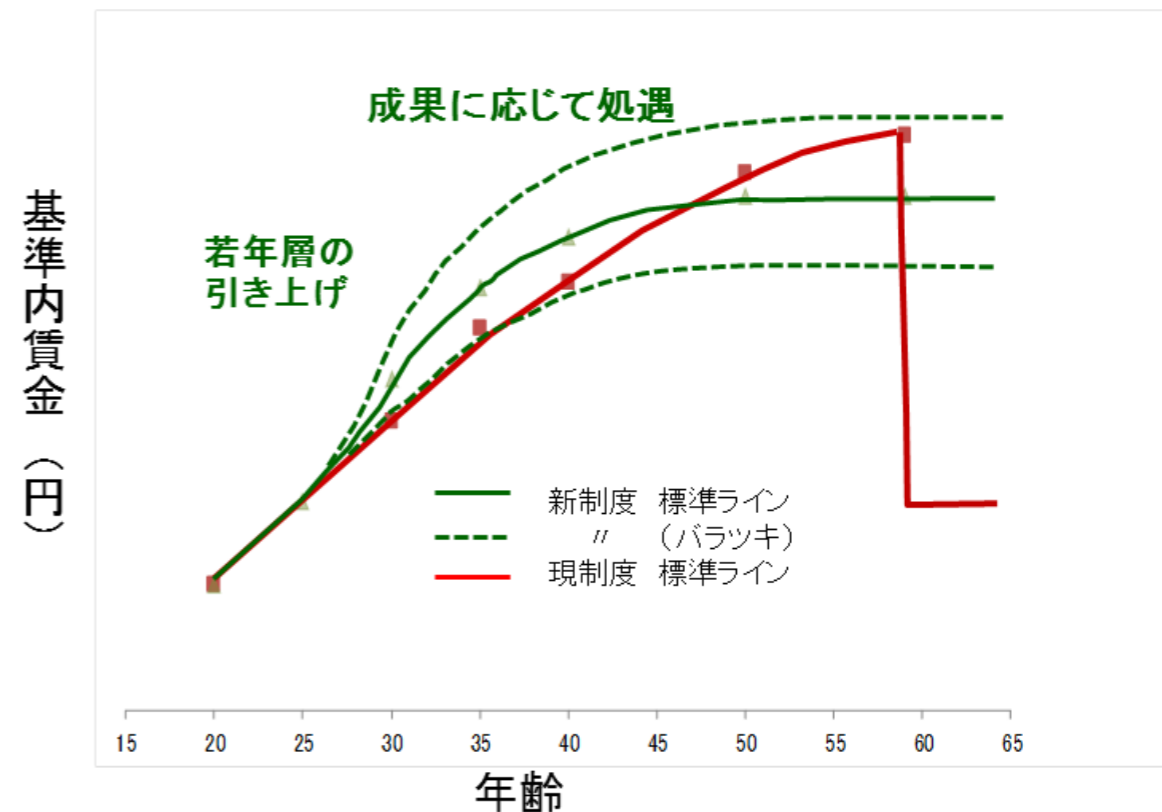
評価制度	
賞与(6・12月)	業績評価を反映 (年2回、11月・3月)
昇給(4月)	
昇格(11月)	役割評価を反映 (年1回、3月実施)

○業績評価 : 目標に対して得られた成果、目標達成に向けたプロセスに基づいて判断

○役割評価 : 本人の能力、現資格・上位資格に求められる役割の満足度に基づいて判断

昇給・昇格を二つの評価で区分。
 毎年の成果は、業績評価で翌年の昇給・賞与へ反映し、
 役割評価で、昇格者の選抜を実施する。

■賃金カーブの変更イメージ

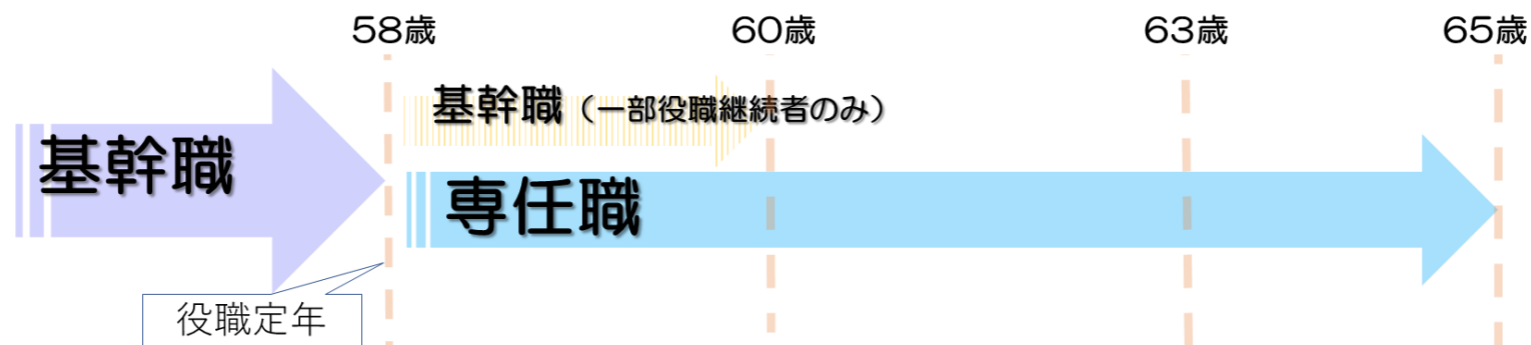


- ・成果をタイムリーにより実感できるように業績評価に応じて昇給額を変動させ、賞与査定幅を拡大する。
- ・ベテラン層については昇給配分を抑制し、その抑制分を60歳以降の賃金の原資の一部とすることで65歳定年・賃金維持の実現につなげる。

当日資料(映写のみ)

58歳の役職定年を維持し、評価に応じた年収改定
60歳以降は、役割に応じた年収改定 **を実施**

➤ 役職定年



➤ 58歳年収改定

57歳時点での個人の評価により、6段階にレベル分けをする。

100%、95%、90%、85%、80%、70%

➤ 60歳年収改定

現行の年収大幅ダウンを是正し、基幹職としての働きに見合う水準とする。
一方、基幹職としての役割を期待できない者は、一般職年収を下回る設定とする。
7段階の年収ライン設定

目次

- ◇ 会社紹介
- ◇ 65歳定年制(2017年～)
一般職概要
基幹職概要
- ◇ **65歳以上の雇用について**

参考

- ◇ 両立支援制度(介護／疾病)

目指す姿

年齢によらず、事業への貢献意欲を持ち、それを実行できる者が**自ら仕事/働き方を選び**、会社が応募者の中から**適切な人材を選ぶ**仕組み

環境

社内

- 22年4月、**定年延長後初の65歳到達者**が発生
- 65歳以降も活用したい**部門ニーズあり**

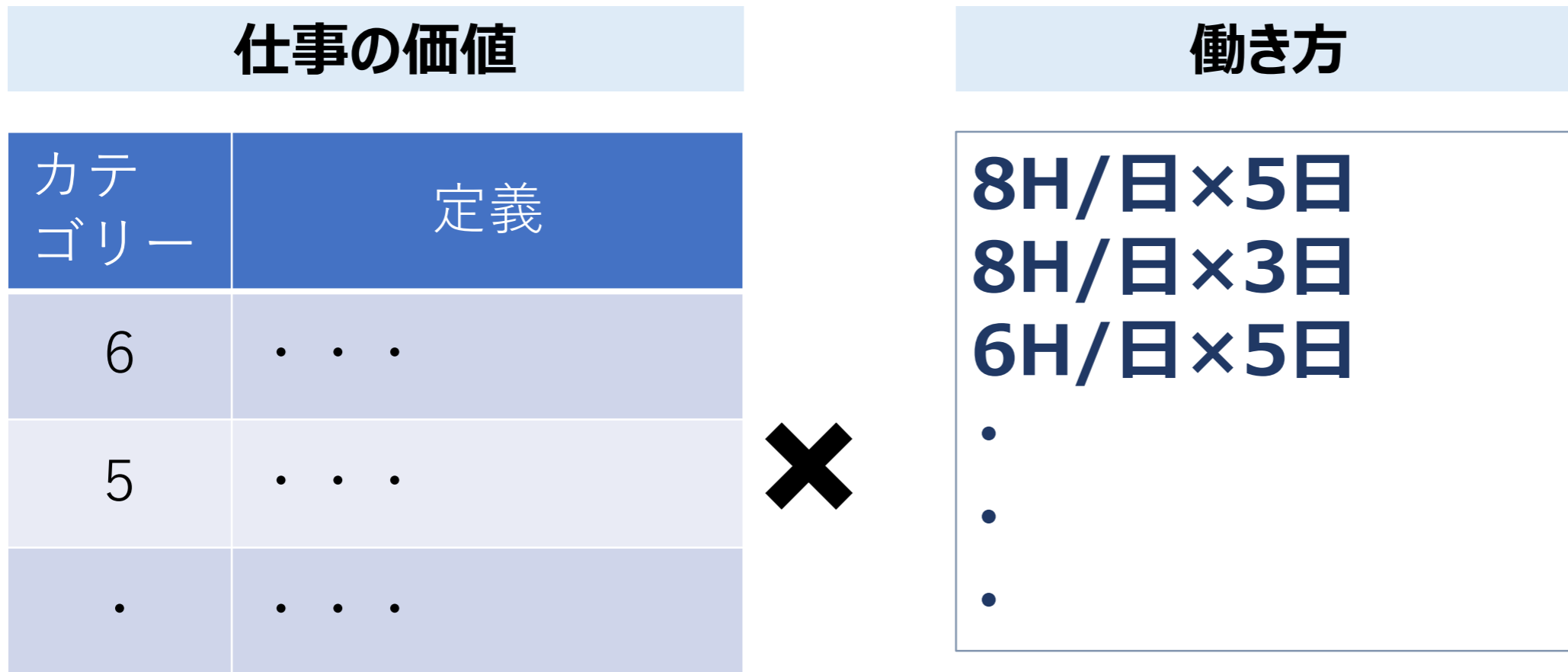
社外

- 現在の法規制は**努力義務**
(2021年4月より)
- 定年廃止や再雇用延長などの**本格導入実例はまだ少数**

コンセプト

- 制度化を見据えた**トライアルとして2022年度から開始**
- 契約は、**有期雇用**とし、通算5年を超えないものとする
(業務委託はニーズがあれば検討)
- 対象は、**基幹職、一般職の両方**とする
(ただし、努力義務期間中は会社が求める役割を果たせる人のみ)
- 報酬は、**仕事の価値**（難易度、責任、専門性など）**に応じて設定**
- 働き方は、会社が選択肢を提示し、**従業員が選ぶ**

- 報酬は、「仕事の価値」と「働き方」との掛け合わせで決定
- 報酬水準は、退職/公的年金を含めた“総収入”で設定



会社が決定

本人が選択

ただし、会社が求める成果を出すことが可能な働き方であることが前提

目次

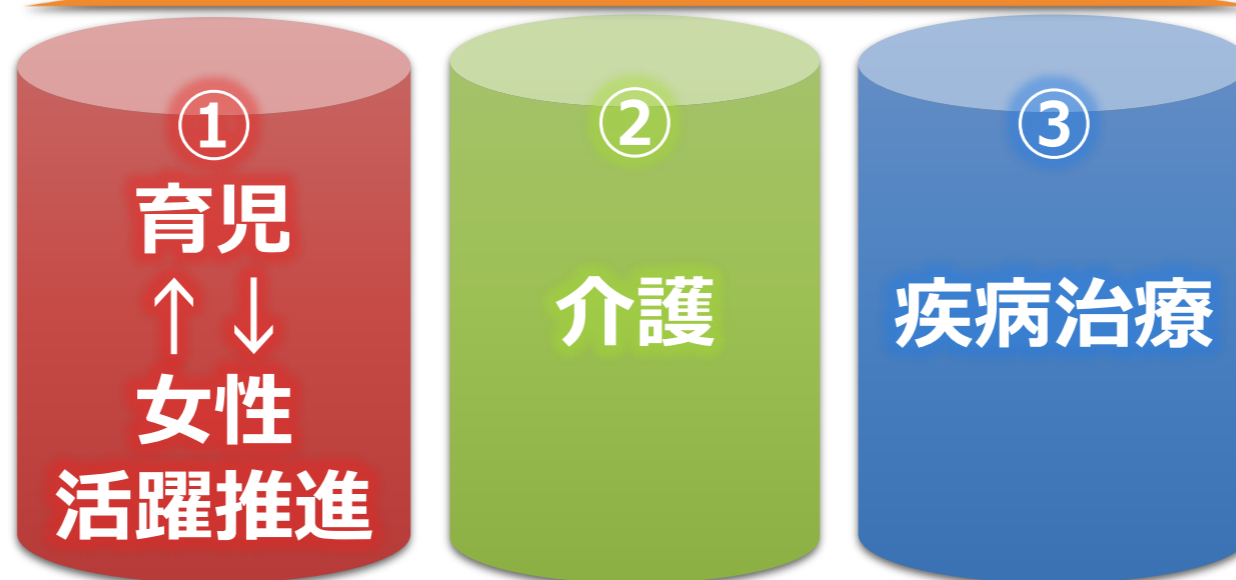
- ◇ 会社概要
- ◇ 65歳定年制(2017年～)
 - 一般職概要
 - 基幹職概要
- ◇ 65歳以上の雇用について

参考

- ◇ 両立支援制度(介護／疾病)

「育児」・「介護」・「疾病治療」の3本柱で両立を支援。

3本柱の支援体制によって
それぞれの事情を抱える社員が、
キャリア継続をあきらめることなく、活躍できる会社へ



ソフト面の整備

- ・ 情報提供
- ・ 相談体制
- ・ 意識向上 など

ソフト面＋ハード面 両面からアプローチ
主幹：人事部内「ワークライフバランス推進チーム」

ハード面の整備

- ・ 制度拡充

柔軟な働き方を可能にする『勤務制度』介護にかかる費用を補助する『経済支援』介護に対する不安を解消するための『情報提供』の3本柱で介護離職を防止。

<経済支援>

導入施策	概要
介護支援一時金	父母・配偶者が要介護認定時に定額支給
介護休業支援金	介護休職時に毎月定額支給

<勤務制度>

導入施策	概要	狙い・効果
介護休職	通算1年まで利用可	
短時間勤務	6時間・7時間勤務	
週3日勤務	週3日間（指定曜日）勤務	短時間ではカバーしきれない中距離 遠距離介護にも対応

重大疾病の患者の治療と仕事の両立を支援

対象者：以下の疾病に罹患し、通常勤務が困難な従業員

がん、脳卒中、心疾患、糖尿病、肝炎、その他難病など反復・継続して治療が必要な疾病

- 短時間勤務（6時間・7時間）
- 週3日勤務
- 現業向けフレックス勤務
- 時間外労働制限・免除、深夜労働免除

“ながら”勤務を支援



日本ガイシ

Surprising Ceramics.



©NGK · kero/dwarf

END