

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

70歳定年制度について



株式会社NJS
人事総務部長 小林 崇

NJSの企業概要



社名	株式会社NJS
本社所在地	東京都港区芝浦1-1-1
代表	代表取締役社長 村上 雅亮
創立	1951年9月3日
上場市場	東京証券取引所 プライム市場
売上高	19,231百万円(2022年12月期)
従業員数	580名[グループ1,137名](2022年12月末)
業種	建設コンサルタント業

建設コンサルタント

道路



橋梁



港湾



河川



多くの建設コンサルタントが得意としている分野

水コンサルタント

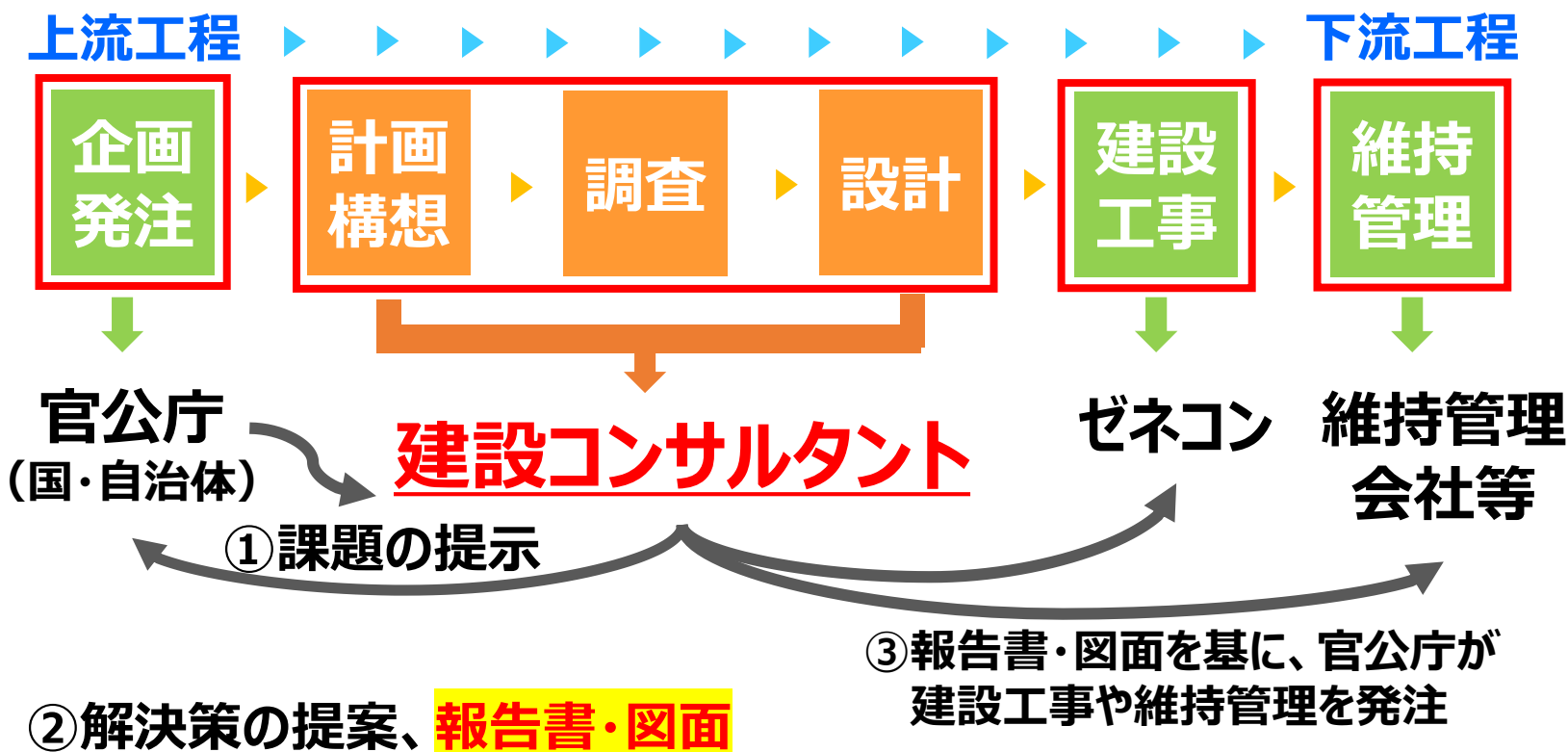
上水道



下水道



公共事業の流れ（インフラ整備）



※補足：技術者の資格について



➤ 技術士

技術士法で定められた国家資格であり、科学技術に関する高度な知識と応用能力が認められた技術者とされている。21の技術部門に分かれ、産業経済、科学技術に関するほぼ全ての分野を網羅している。

公共事業のうち、設計・調査等業務を委託される際の「管理技術者及び照査技術者等」の資格要件とされており、建設コンサルタントの必須資格となっている。

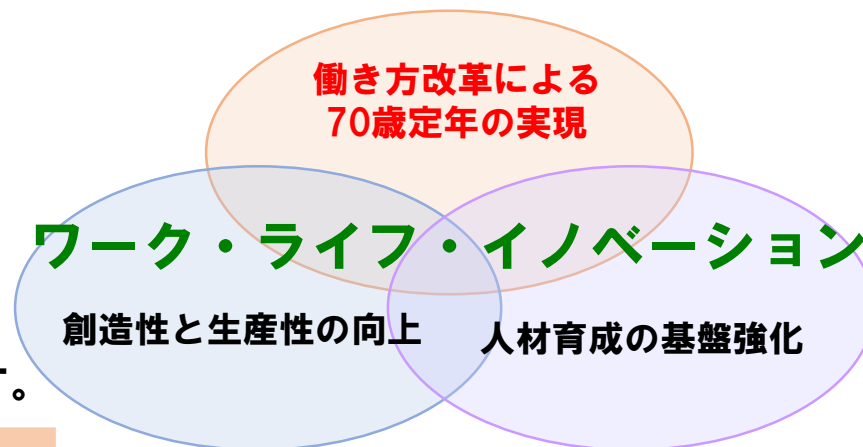
➤ 当社の有資格者数（抜粋）

技術士-上下水道部門-上水道及び工業用道水	51人	一級建築士	30人
技術士-上下水道部門-下水道	191人	構造設計一級建築士	9人
技術士（上記以外）	109人	設備設計一級建築士	4人

資格者数（管理技術者数）そのものが企業としての競争力、優位性となる。

2019年人事制度改革のコンセプト

- 「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」
を柱として人事制度を刷新し、
“ワーク・ライフ・イノベーション”
(仕事と人生の充実)の実現を目指します。



- コンサルタントのキャリアを想定した複線型の人事制度にします。
- 役割・責任・成果に応じた処遇制度にします。
- 報酬水準は現状を維持し、給与・賞与の割合を適切に見直します。
- 70歳まで正社員として活躍できる環境を整えます。
- 評価制度を整え、評価プロセス、結果を「見える化」します。

前人事制度における問題点

資格等級について

- ✓ 資格等級要件が明確ではなく、人事処遇理念が明確ではない
- ✓ 総合職・一般職ともに4級までは「年功等級」の傾向が強い
- ✓ 専門職コースが存在せず単線型のキャリアパスになっている

報酬制度について

- ✓ 賃金表の号数が100号まであり、等級制度が有効に機能していない
- ✓ 年収における賞与の比率が高く、相対的に月給与を少なく感じる
- ✓ 昇給や管理職昇進（GL）に伴う報酬への反映が小さく、「職務負荷」に応じたメリハリがあまりない
- ✓ 50時間の定額時間外勤務手当は労働時間の短縮を目指す流れに合っていない

評価制度について

- ✓ 明確な評価基準がなく、相対評価の色彩が強い。このため部所によって評価差が出る。
- ✓ 評価シートは等級別、職種別に分かれおらず、目標を記載する欄はあるが、評価に反映されていない
- ✓ 評価者研修が行われていない

その他

- ✓ 65歳以降も技術者でまだまだ活躍できる人も結構いる
- ✓ 管理職への登用前や登用後に研修がない

新人事制度の骨子

3つの改革の柱に即して「等級制度」「報酬制度」「定年制度」「評価制度」を刷新し、“ワーク・ライフ・イノベーション”を実現する。

改革の柱

①働き方改革による70歳定年の実現

②創造性と生産性の向上

③人材育成の基盤強化

等級制度の刷新

- ✓ 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。

報酬制度の刷新

- ✓ 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。

定年制度の刷新

- ✓ 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。

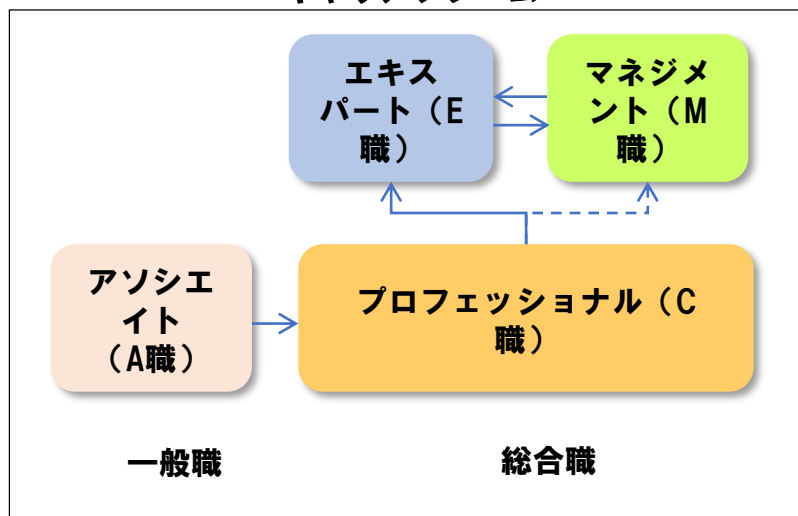
評価制度の刷新

- ✓ 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。
- × 目標管理制度が未導入となった。

等級制度

- 期待される役割貢献に応じて、「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職群を設けます。
- 「マネジメント」「エキスパート」「プロフェッショナル」は総合職に、「アソシエイト」は一般職にそれぞれ対応します。
- 60歳に到達したあとは、シニア等級に移行します。

キャリアフレーム

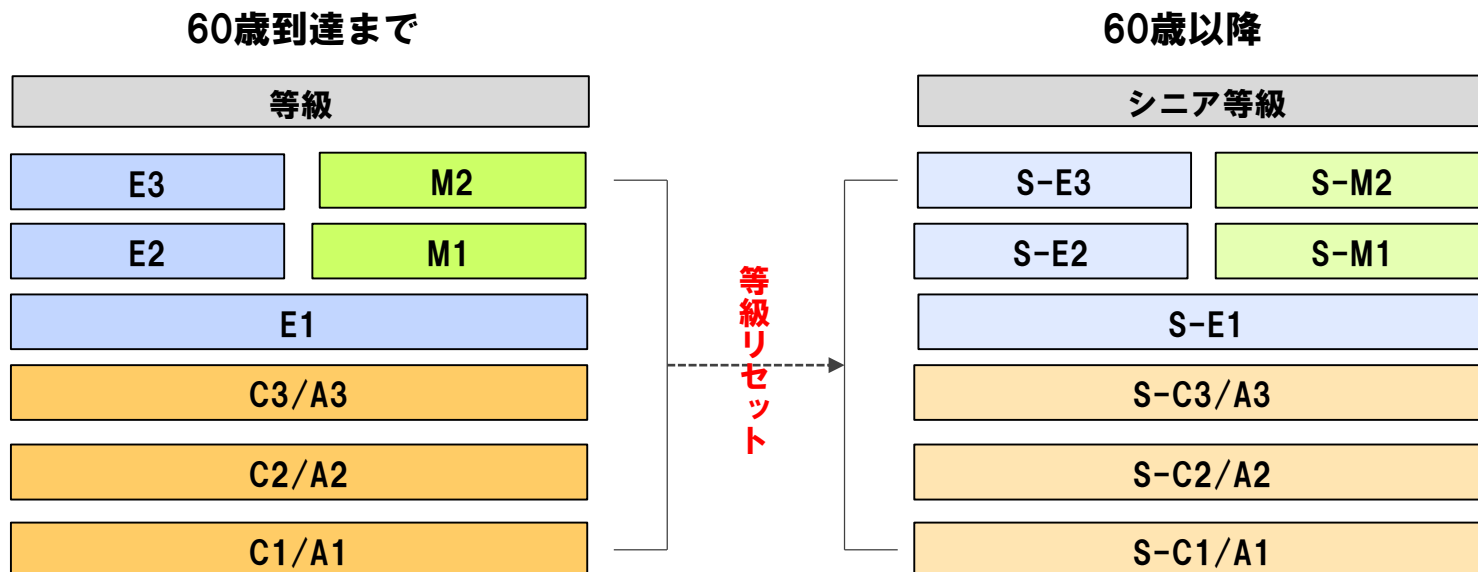


職群定義

職群	定義
マネジメント（M職）	所管組織の戦略やビジョンを示し、組織を統括・管理する役割を担う。
エキスパート（E職）	高度な専門知識・経験を活かして戦略性の高い業務や下位者の指導育成等を推進し、会社の発展に貢献する役割を担う。
プロフェッショナル（C職）	専門分野において付加価値を創出する業務を遂行し、会社の業績向上に貢献する役割を担う。
アソシエイト（A職）	担当範囲の業務を迅速・確実に遂行する役割を担う。

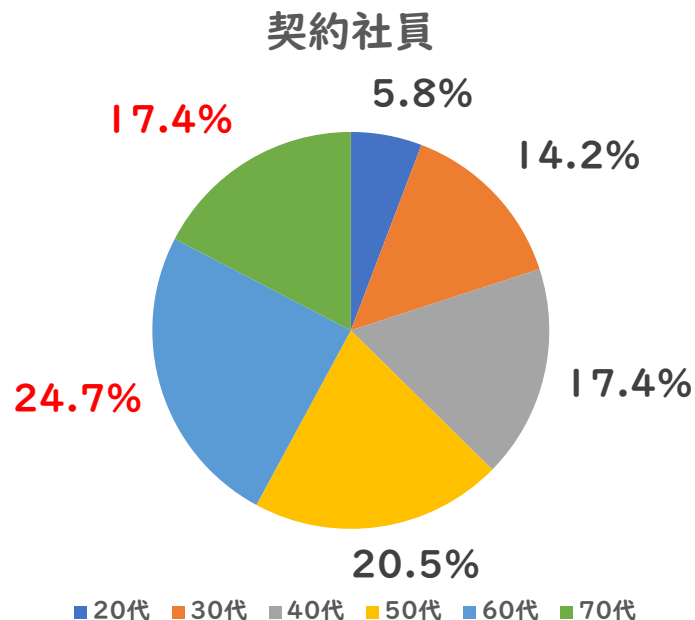
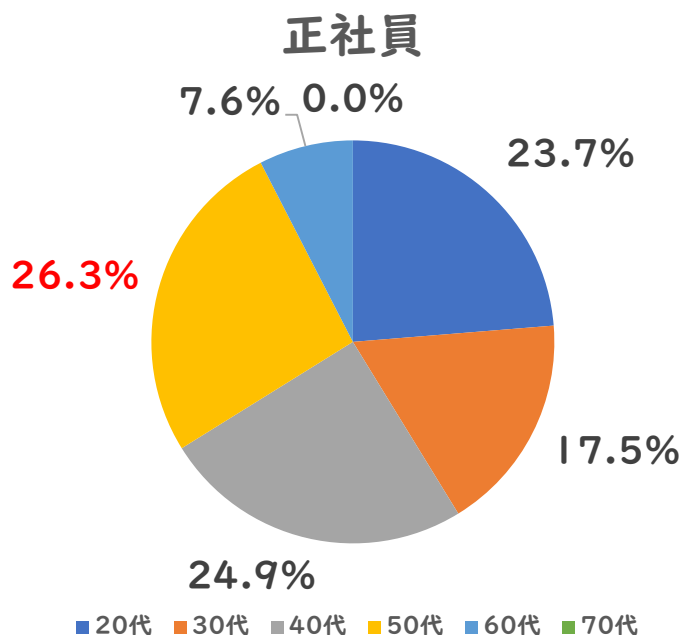
シニア等級制度（70歳定年制度）

- 正社員及び嘱託雇用社員の定年を70歳まで引き上げます。
- 60歳到達時の年度末に全員の役職を解き、本人の意欲・能力等を踏まえて会社が再格付けを行ったうえで、シニア等級に移行します。
- 65歳以降は年金を受給しながら働くことが基本形となること、また、健康面・体力面で個人差がかなり大きくなること等を考慮し、65歳到達時に会社と社員が面談を行って仕事内容を見直し、再々格付けを行います。（原則として、1等級ダウンのうえ勤務負荷を軽減することを標準運用ルールとします。）



当社の年齢構成

➤ 雇用形態別年齢構成（割合）※2022. 6. 1現在



- 正社員の60歳以上は7.6%、契約社員で60歳以上は42.1%
70歳定年制度導入前から60歳以上の契約社員は多数存在
- 今後50歳代社員がシニア職へ移行、70歳定年後も引き続き契約社員として働くと想定される

- 退職金の積み立ては60歳までとし変更しない
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。
既存社員は60歳到達時の年度の末日（3月末日）に退職金を支給する。
2019年以降の入社者は70歳時に支給。
- シニア社員には賞与はなし、評価により給料も変動
原則シニア社員には賞与は支給しない。評価制度も60歳以前と同じ制度を継続し毎年の評価によって、給料が変動する。
- 65歳になったら原則1等級降格とする
65歳以降は年金を受給しながら働く人が出てくること、また、健康面・体力面で個人差が大きくなること等を考慮し、仕事内容を見直し、再々格付けを行う。原則として、1等級降格とし、勤務負荷を軽減することを標準運用ルールとした。

- プロジェクトリーダー（管理技術者）として活躍
60歳以前と変わりなく、プロジェクトリーダーとして引き続き現役で活躍。
- 品質監理部の設計のレビュー
長年培った知識、スキル、経験を活かして設計等に間違いや不具合がないかをレビューすることで、契約不適合を防止する。
- 後輩指導、技術伝承
定年までの間に自分の技術、スキルを後輩に伝承する。
- 管理職として役職を継続
後進が育つまで部長職等を継続している例もあり。

実際の仕事（71歳 K・M氏 専門：土木）



➤ 仕事内容

- ・ 設計における不具合発生防止のためのレビューを行う品質管理業務
- ・ ISOのマネジメントシステム運用に関する後任育成業務
- ・ プロジェクト業務の成果品を加工し、成功事例として全社公開し共有する業務



➤ 仕事のやりがいについて

- ・ 業務内容に、在社47年の経験が活かしていること
- ・ 若手社員を下支えする業務に就いていること



➤ 「働きやすさ」を感じる会社の取組み

- ・ ノートパソコンとスマートフォンの配布による在宅勤務を含むテレワーク勤務ができる環境。（在宅勤務は原則週2日上限、コロナ禍は感染状況により変動）

- **フルタイム制度以外の働き方の必要性**
健康問題、意欲の低下などでフルタイムが難しい人のための週休3日制などのフレキシブルな制度の導入が必要 ※契約社員制度との住み分け
- **ジョブ型人事制度の導入**
シニア社員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、職務内容や処遇を個別に設定できる。シニア社員へ先行導入してみる。
- **賃金水準の見直しの検討**
同一労働同一賃金、昨今の賃上げ要求に対応した賃金水準の見直しの検討が必要
- **健康経営への取り組み強化**
「健康優良法人」の取得など健康経営に取り組んでいるが、今後はシニア職社員の健康維持に関する取り組みの検討が必要。

シニア人材の活用についてのまとめ



- 業種、職種によってシニア活用への対応は異なる
当社は技術系コンサルタントの社員割合が高いため、思い切った定年延長が可能であった。各社に応じた活用方法を考えることが重要。
- 人事部門だけでは実現はできない
総額人件費増加の問題やぶら下がり社員の発生なども踏まえた上で、経営トップの強い意志と現場との調整、理解が必要。
- 制度を導入後も絶え間ない改善が必要
導入後に想定外の様々な問題が発生する。入れたら終わりではなく、必要に応じた制度のマイナーチェンジも考える。

ご清聴ありがとうございました。

