

## シニア社員の活性化を目的とした多様な選択肢の提供 富士ゼロックス株式会社

### 会社概要

本社所在地	東京都港区
設立年	1962年（昭和37年）
事業の種類 具体的事業内容	製造・販売業（オフィス機器の製造及び販売等）
従業員数 55歳以上の高齢者率	9,877名 10.9%
定年年齢	60歳
継続雇用制度	労使協定で定める基準に該当する者を65歳まで継続雇用

富士ゼロックス株式会社は、昭和37年、富士写真フィルム株式会社と英国ランク・ゼロックス社（当時）との合併会社として創立され、まもなく創業50周年を迎える。複写機を始めとするオフィス機器や関連システムの製造・販売や関連サービスを幅広く提供しており、国内にとどまらず、中国及びアジア・オセアニア地域において業務を展開している一方、社会福祉・環境保全・地域活性化等、社会貢献活動にも富士ゼロックスおよび関連会社全体で積極的に取り組んでいる。



本社外観

### 雇用の概況

平成21年12月1日現在の正社員数は9,877名（富士ゼロックス株式会社本体）で、年齢構成は下記のとおりである。

合計	44歳以下	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳以上
9,877名	5,186名	3,617名	1,074名	-	-	-
100.0%	52.5%	36.6%	10.9%	-	-	-
再雇用者	-	-	-	413名	-	-

定年年齢は60歳であり、定年後は再雇用社員として413名が雇用を継続している。なお、定年退職者に占める再雇用者の割合は、平成20年度実績53%で年々微増傾向にある。

障害者の雇用については、富士ゼロックスおよび関連会社全体で、障害をもつ人も障害のない人達と同じように働け、自己実現できる職場環境や組織風土の構築に取り組んでいる。富士ゼロックス株式会社本体では154名(うち重度58名)(2009.12.31時点)在籍しており、殆どが正社員として主に営業部門や研究開発部門で就労している。

## 制度導入の背景および制度の紹介

同社では、昭和63年以来、「ニューワークウェイ」という経営刷新運動を展開し、社員の就労に係る多様な制度・仕組みを実施・展開してきたが、これらは育児休職や介護休職制度等、主に生活面を支援するものであった。その後、年々社員の高齢化が進む中、意欲と能力のある社員の活用により組織を活性化し、業績に貢献してもらうため、平成15年に「ニューワーク支援プログラム」を導入し、50代社員に対して多様な働き方・生き方の選択肢を提供することとしたほか、平成18年には定年後の再雇用制度を含む「セカンドライフ・プログラム」を整備した。いずれの制度も社内の専用ホームページにより周知が図られており、当該ホームページ内ではハローワークや商工会議所等、公的機関へのリンクも用意するなど情報提供に努めている。

### (1) ニューワーク支援プログラムの概要

平成15年1月に50代社員を対象に「将来の人生設計に関する意識調査」を実施したところ、定年まで今の会社で勤め上げたいとする社員が75%を占めた一方、独立・起業・転職等を望む社員も20%あった。当該調査結果を踏まえ、50代社員に対して多様な生き方・働き方を提供するための制度設計を進めた結果、同年7月に導入されたものが「ニューワーク支援プログラム」である。

#### ニューワーク支援プログラム概要

制度名	制度の狙い・内容
ダブルジョブ・プログラム	現職を離れることなく、ある期間、自分の専門性を活かす仕事、新たな仕事に挑戦でき、独立への足がかりとなる。これまでの業務命令による兼務ではなく、自らの意思でダブルジョブに応募できるオープンな出会いの場を提供する。兼務の業務量は30%以内であり、受け入れ部門は部員を増やさずに50代社員の経験・知識を活用できる。
シニア・テーマ休職制度	教育、NPO、独立準備などのテーマで休職を取ることができる。期間は最長2年間であり、休職後、独立という選択もある。
フレックス・ワーク制度	社員の身分のままで、兼業・自己啓発のための時間を確保でき、独立への準備を始めることが可能である。副業は、1日単位の曜日で設定し、隔週の設定も可能である。副業比率は40%以内とし、利用時間分の給与はカットされる。

当制度では、

- ・多様な選択肢の提供を通じて、豊富な知識や経験を持つ高齢層を活性化し、その能力を現場で発揮してもらう
- ・第二の人生設計についても会社が支援し、雇用関係がなくなった後でも仕事を通

- じて緩やかな関係を保つ
- ・社員の自己実現を支援すると同時に、個人と会社の両者にメリットのある Win-Win の関係を構築する
- 以上3点を基本的な考え方としている。

(2) ニューワーク支援プログラムの活用状況  
ダブルジョブ・プログラム

ダブルジョブの受け入れ先として、中小企業の環境管理支援ビジネスを行うエコステージ推進室、若手社員に将来のキャリアを指南するキャリア相談室等が活用されてきた。

定年前にこのプログラムを利用した社員は定年後も引き続きこれら部署において能力を発揮し続けることができる。



キャリア相談員

シニア・テーマ休職制度

資格取得を目指して勉強したり、NPO活動等により社会貢献に取り組みたい社員を対象に活用されている。休職期間満了後独立という選択肢も設けており、休職中にコンサルタントの資格を取得して独立したケースもある。

フレックス・ワーク制度

フレックス・ワーク制度は、現在までのところ利用者は少数にとどまっているが、社員の身分を保持しつつ独立への準備、兼業、自己啓発、ボランティア活動等を認める制度として整備されている。

(3) セカンドライフ・プログラムの概要

同社では、従来から再雇用制度により定年後社員の雇用を図ってきたところであるが、平成18年4月の改正高年齢者雇用安定法の施行を契機として、今後予想される定年退職者の大幅な増加に対応するため、高齢社員の多様な働き方や生き方を支援する「セカンドライフ・プログラム」を平成18年度に導入した。

当制度は、改正高年齢者雇用安定法の施行に伴い、

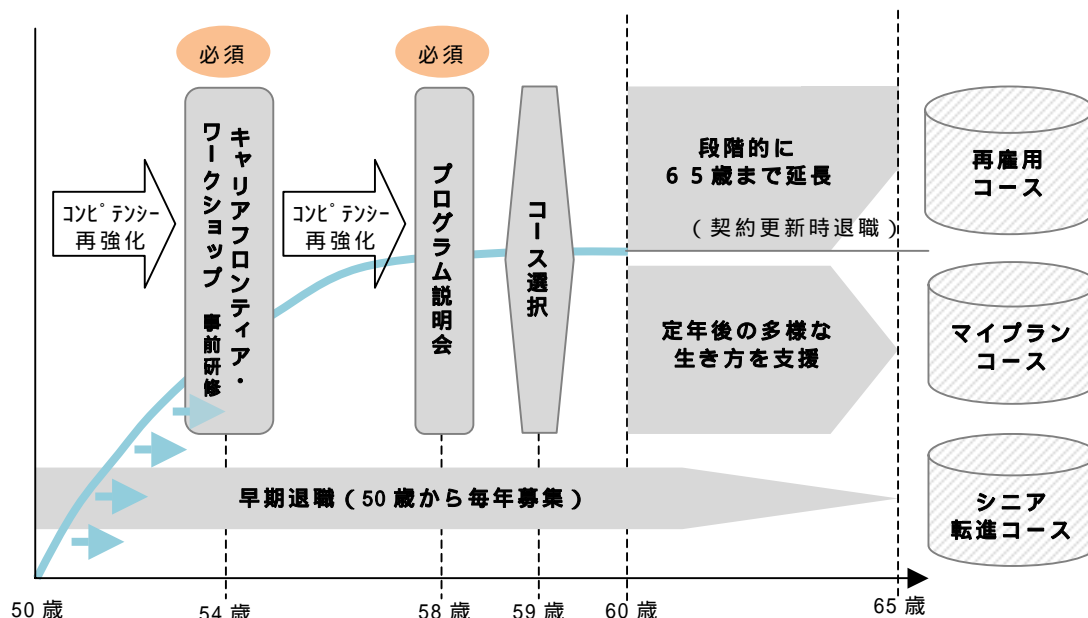
- ・「定年退職者の継続雇用施策に前向きな対応をする」
- ・「高齢社員の活性化と多様な生き方・働き方を支援するため、生きがいを実感できるような多様な選択肢を提供する」
- ・「能力と意欲のある定年退職者が活躍でき、企業競争力強化に貢献できる環境を整備する」

以上の3点を基本的な考え方としているが、再雇用に当たっては富士ゼロックス株式会社単独ではなく、関連会社を含めたオール富士ゼロックスで社員や会社にとって最適な再配置に努めている。

セカンドライフ・プログラムでは、定年後に社内での再雇用を行なう「再雇用コース」と、定年退職後、グループ内外への再就職や独立を支援する「マイプランコ

ース」、50～59歳の社員を対象とした、定年前の転職、独立などを支援する「シニア転進コース」からなり、従業員のライフプランに合わせた多様な選択肢を用意している。

セカンドライフ・プログラム全体図



コース名	内容
再雇用コース	<p>事業の方向性にマッチする必要な人材を適正な役割と処遇で再雇用する。再雇用を希望する者のうち、労使協定で定める再雇用基準を満たす者全員が対象となり、1年契約で段階的に65歳まで更新可能である。処遇は、役割に応じて、S・A・Bの3段階を設ける。</p> <p>【再雇用基準】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>イ 過去3年間の評価が標準以上、または期待する役割に対し能力と意欲を有すると認めた者</li> <li>ロ 勤務に支障のない健康状態である者</li> <li>ハ 定年退職後、直ちに業務に従事できる者</li> </ul>
マイプランコース	<p>定年退職後、自己のライフプランに基づき、会社を巣立っていくことを支援する。また、関連会社・販売会社と求人・求職情報の交換を行い、オール富士ゼロックスで人材の流動化と最適配置を推進する。</p> <p>【支援内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>イ 富士ゼロックス及び関連会社・販売会社への再就職情報の提供</li> <li>ロ グループ以外の企業への再就職支援サービス(再就職支援会社と契約)</li> </ul>
シニア転進コース	<p>50代社員の多様な選択肢の一つとして、定年を待たず、自己のライフプランを実現することを支援する。50歳以上59歳未満の社員を対象とし、各自のライフプランに組み込めるよう毎年募集する。</p> <p>【支援内容】</p> <p>再就職支援及び支援金  ただし、募集人数及び支援金レベルは固定せず、毎年の募集案内時にその都度周知する。</p>

#### (4) セカンドライフ・プログラムの運用状況

##### 再雇用コース

定年退職者の再雇用に当たっては、労使協定による基準はあるが、基準のみで判断するのではなく、時には産業医の協力を得ながら個々の健康状態を確認した上で決定している。勤務時間はフルタイムであるが、勤務日数は週3日から週5日までの中から選択することとしており、約8割の再雇用者が週5日勤務を選択している。

勤務場所は、約8割の再雇用者が定年前と同じ部署となる。受け入れ側は、能力と経験を活かした再雇用者の貢献度は高いと考えており、再雇用者からの受け止め方としては、

- ・「取扱う機械が特殊であるため若手社員への教育に力を入れているが、やりがいを感じている（カスタマーエンジニア（市場で販売される機械のアフターサポート担当））」
- ・「定年後も、ダブルジョブ・プログラムで選択したキャリア相談業務に携わっているが、皆がキャリアを考えていく上で協力でき喜びを感じている。苦労は感じない」（キャリア相談員）」

といった声が上がっている。



テクニカルサポート  
(後継者育成、エンジニア指導等)

##### マイプランコース

マイプランコースは、キャリアフロンティアセンターにオール富士ゼロックスの求人情報を登録・公開して求職者の再就職を支援する「グループ内再就職」、会社の費用負担で外部の再就職支援会社と契約し、求職者の再就職に向けて6ヵ月間の再就職支援サービスを提供する「グループ外再就職」、会社の支援を受けることなく、自力で自己のセカンドライフプランを実現する「独自プラン」に分かれる。

なお、平成20年度は、定年退職者316名のうち、グループ内再就職は12名(3%)、グループ外再就職は24名(8%)、独自プランは114名(36%)であった。

##### シニア転進コース

再雇用コースとマイプランコースが定年退職者を対象としているのに対し、シニア転進コースは50代社員を対象とし、定年を待たずに独立・起業・転職などのライフプラン実現を支援する制度である。50代後半で転進を決断する社員が多い傾向にあるが、今までの経験を活かして起業する者もいれば、異業種会社へ再就職したり家業を継承したりする者もいる。会社としては外部に出る人への情報の質と量を高めていく必要があると考えている。



#### (5) 高齢社員意識改革のための研修プログラムの概要

同社では、セカンドライフ・プログラムの一環として高齢社員の意識改革や多様な生き方・働き方の支援を目的に54歳到達時、58歳到達時に研修を実施している。当初は希望者のみの受講としていたが、現在は必修としている。

「キャリア・フロンティア・ワークショップ」は、54歳に到達した社員を対象として2日間で実施される。参加者一人ひとりが、60歳以降のライフ・キャリアのあり方を考え、セカンドライフ・プログラムのコース選択の方向性を決めることとし、

社内外の環境認識とマインドチェンジの必要性の理解、  
セカンドライフ・プログラムの理解、  
年金についての理解とファイナンシャルプランの策定、  
ライフ・キャリア目標を設定し、セカンドライフ・プログラムの中からコースの仮決め、等を狙いとしている。

「セカンドライフ・プログラム説明会」は、58歳に到達した社員を対象とし、午後半日で実施される。セカンドライフ・プログラムのコース選択を控え、

各コースの詳細説明と各種支援内容の紹介、  
各コースを選択した場合の手続き、  
各人の年金についての情報（年金額、税金等）提供、  
コース選択に当たっての個別相談対応、

等を行い、参加者の意思決定をサポートすることとしている。

### 今後の課題

高齢者雇用を考えるに当たっては、まず全体の人員構成のバランスを考える必要があるが、10～20年後を考えると、従業員の高齢化が進み、今の人員構成では事業の遂行が難しくなるため、今後、若手社員の登用と能力ある高齢社員の活用を合わせて考えていく必要がある。これについては、まだ結論が出せる段階に至っていない。

大半の再雇用者には、現役時代と同じ部門で能力を発揮頂いているが、今後は再雇用に向けた業務をメニュー化し、部門に依存しない業務を提示していく外、事業戦略にリンクした業務を開拓した上で再雇用者に適した業務を選択できるようメニュー化していくことも必要であると考えている。なお、関連会社・販売会社については、細かい人事設計は各社に任せているが、高齢社員の多様な生き方・働き方を支援するという骨格となる考え方は各社共通である。

社内では年齢で社員を区別することはしておらず、再雇用者も定年を過ぎた途端に高齢者扱いされることに抵抗があるようだ。再雇用者には、定年前に引き続き元気に業務に従事してもらっているが、社内には定年後の継続雇用を希望する者ばかりではなく、定年前に退職して自己のライフプランを実現したいと考える社員も少なくないため、今後とも新しい働き方に係る情報提供を積極的に行っていくこととしている。