

令和4年度  
高年齢者活躍企業コンテスト

独立行政法人高齢・障害・  
求職者雇用支援機構理事長表彰

優秀賞

人事制度を刷新し  
高齢社員が生き生き働ける職場環境を整備  
株式会社 NJS (東京都港区)

I 本事例のポイント

1951 (昭和26) 年創業の株式会社NJS (創業時の社名は「日本上下水道設計株式会社」) は、創業以来、上下水道の普及と技術者の育成に取り組んできた。社会のグローバル化・デジタル化の進展のなかで業容を拡大し、現在は、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、防災減災対策、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、海外コンサルティング事業など、幅広い事業を展開。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本柱に、全社一丸となって「ワーク・ライフ・イノベーション (仕事と人生の充実)」の実現を目指している。

POINT

- 1 「70歳定年を社員に確約し、意欲を持って働いてもらうことで企業の競争力を高め、さらに事業を成長させる」という経営トップの強い意志のもと、2019 (平成31) 年に70歳定年制を導入した。
- 2 70歳定年制を導入するにあたり、現役世代も含めたキャリアパス・等級の見直しを行ったうえで、シニア等級を設定し、技術・能力・パフォーマンスに応じた複線型のキャリアルートを整備。70歳定年後も、契約社員として個々のニーズに応じた働き方が可能な仕組みを導入した。
- 3 定年延長と同時に、評価制度、退職金制度、人材育成、生産性向上策を合わせた人事制度改革を行い、ワーク・ライフ・イノベーションの実現を目指している。

企業プロフィール

株式会社 NJS

(東京都港区)

- 創業 1951 (昭和26) 年
- 業種 建設コンサルタント (上下水道等のインフラ施設・設計に関するコンサルティング)
- 社員数 772人 (2022年4月1日現在)  
60歳以上 124人  
(内 訳) 60~64歳 39人 (5.1%)  
65~69歳 52人 (6.7%)  
70歳以上 33人 (4.3%)

定年・継続雇用制度

定年70歳。運用により、一定の条件を満たした場合、70歳以降も契約社員として再雇用。現在の最高年齢者は78歳

④ シニア社員に対しても評価制度を実施し、モチベーションアップを図っている。

## II 企業の沿革・事業内容

株式会社NJSは、日本で最初の「水と環境」のコンサルタントとして、1951年に日本上下水道設計株式会社として設立。戦後まもない時期に、近代的な上下水道の普及と技術者の育成を目ざし、事業を展開してきた。創業以来70年を超えて、水と環境の技術を通じて、地域・社会への貢献を続けている。

グローバル化・デジタル化の進展を背景に、上下水道等インフラ事業は新しい時代を迎えている。サステナブルな社会の創造に向けて、ライフサイクルを通じた管理の効率化、民間のノウハウの活用のほか、災害対策や環境保全の強化、さらなるグローバル化・デジタル化への対



人事総務部の米塚寛樹さん(左)と市原麻里絵さん(右)

応など、社会インフラに対するさまざまなニーズが高まるなかで、全社一丸となって事業に取り組んでいる。

## III 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

社員数772人中、60歳以上の社員は124人で16・1%を占めている。70歳以上は33人(4・3%)で、最高年齢者は78歳である。

建設コンサルタント業界は慢性的な人材不足に直面しており、人材の確保・流出防止は同社にとっても大きな課題となっていた。また、海外では、80歳のコンサルタントが現役で活躍している例などもあったことから、2018年に高齢人材の活用に向けた検討を開始した。

当初は、65歳定年および70歳までの再雇用制度を導入する方向で検討していたが、経営トップから「会社の競争力は人である。ダイバーシティ推進のため、女性や障害者、外国人と同様に、高齢人材の活用を積極的に行いたい。そのためにも70歳定年を実現したい」という強い意向が示され、70歳定年を前提とした人事制度改革への取組みがスタートした。

以前から65歳以降も契約社員として働ける仕組みはあったが、定年延長後は「70歳まで働ける」ことを知り、応募をしてくれる人もいるという。実際に、自治体OBの技術職や、民間企業での定年・再雇用を経て、同社に入社したコ

ンサルタントもいる。

## IV 改善の内容

### (1) 制度に関する改善

#### ▼定年延長

2019年4月、それまでの60歳定年・65歳までの再雇用制度を改定し、70歳定年制を導入した。

「70歳定年制の実現」は、「ワーク・ライフ・イノベーション」の実現を目指す人事制度改革の一つに位置づけられ、「創造性と生産性の向上」、「人材育成の基盤強化」を合わせた3本柱で改革を実行。この人事制度改革により、長く働ける環境が整い、熟練者のスキル・知識を活用した技能継承を行う体制が整備された。

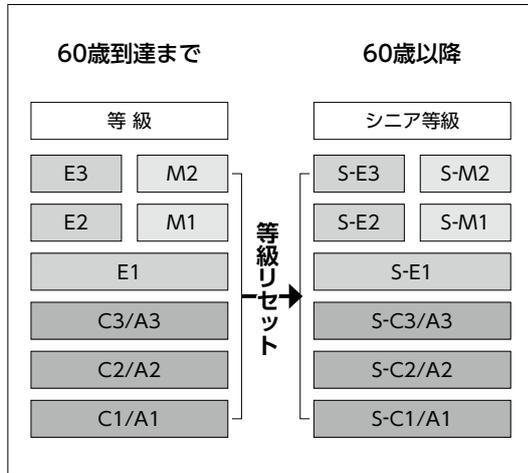
また、旧制度下(定年60歳、再雇用65歳まで)で再雇用となっていた60〜65歳未満の契約社員については、定年延長にともない正社員に戻している。

なお、70歳定年以降については、働く意欲・能力があり、健康状態が良好な場合は、1年ごとに契約を更新する契約社員として、年齢の上限なく再雇用している。

#### ▼複線型キャリアの導入

人事制度改革以前の同社のキャリアパスは、全社員が単線型であったが、まず60歳未満の社員のキャリアパスを複線型に変更。「マネジメン

図表 複線型等級制度



資料提供：株式会社 NJS

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・E・C職が総合職で、A職は一般職となる。総合職で入社する技術者(C職)は、勤務成績や会社指定の資格取得の有無などで昇進(C1→C2→C3)し、管理職昇進のタイミングで「エキスパート(E1)」。その次の段階で「エキスパート」(E2→E3)と「マネジメント」(M1→M2)に分かれる。エキスパートとマネジメントは役割の違いであり上下の差はない。

60歳以降は「シニア社員」に位置づけられ、「シニア等級」に再格付けを行う。例えば、60歳到達までの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。

なお、65歳到達時に面談を行い、仕事内容の見直しと再格付けを行い、原則として1等級ダウンし、業務負荷を軽減するルールとしているが、現場からの要望などをふまえ、等級を維持する場合もある。

処遇については、60歳でシニア等級へ移行する際に、60歳到達時点と同等の等級へ移行した場合は基本給に大きな変更はない。シニア社員には賞与は支給されず、シンプルな賃金制度となっている。

▼柔軟な働き方の推進

65歳以降については、体力などの問題からフルタイム勤務がむずかしくなるケースもある。その際は本人からの申し出により、フレキシブルな勤務が可能な契約社員に切り替える。これは1年ごとに契約を見直し、社員の要望に合った働き方ができる仕組みとなっている。

また、フレックスタイム制度(コアタイム10時~15時30分)や、週2回を上限とした在宅勤務制度も導入しており、コロナ禍ではこれらの制度を拡充し、業務を継続できる環境を整備した。緊急事態宣言中は、在宅勤務の上限を撤廃し、全国で50%を超える在宅勤務率を実現している。

(2) 高齢社員を戦力化するための工夫

▼評価制度の構築

60歳でシニア社員に移行後も、60歳未満の社員と同様に評価を行う。評価は事業年度(1~

12月)に合わせて年1回行い、7月に中間評価と面談を実施する。評価制度というと、指標に対する達成度を評価する目標管理制度が一般的だが、同社の場合は顧客が自治体であり、入札による受注を基本とするため、個人別に受注や売上目標を管理することがむずかしく、定量的な評価ができない側面がある。そこで同社では、「役割行動評価」を導入し、現場にヒアリングをしたうえで、技術者として求められる役割定義書・評価を作成し、職種別に評価に値する行動を明示。この評価制度がシニア社員にも適用され、前年よりも評価がよければ昇給につながる仕組みとなっている。

(3) 雇用継続のための作業環境の改善、

健康管理、安全衛生、福利厚生への取組み

▼作業環境への配慮

同社は顧客が自治体であり、浄水場や下水処理場の耐震診断や現場確認など外勤業務もあるが、危険をとまなう作業はそれほど多くない。外勤の際は土木・建築・機械・電機など、それぞれの担当者と複数で出向くことになるので、シニア社員が単独で外勤業務をすることはないという。また、施工管理業務では、年齢にかかわらず必ずペアで行動するので、緊急時の対応も可能となっている。

▼健康管理・安全衛生

2018年に健康宣言を発表して健康経営の強化に取り組んでおり、2021・2022年



希望者全員に配付された健康管理のためのスマートウォッチ(左上)と体組成計(下)。スマートフォンのアプリで管理することができる

▼福利厚生  
同一労働同一賃金の面からも、社員・契約社員の福利厚生は同等である。また、慶弔規程や休職・休業そのほかの制度についても、シニア

また、2021年よりオンライン健康改善プログラムを導入し、希望者全員にスマートウォッチと体組成計を配付し、アプリでの体重や歩数などの記録を推奨することで、社員の健康意識の向上や健康管理に寄与している。

社内保健師は、当初は週2日勤務で、社員からの相談やメンタル不調者への対応を行っていたが、2022(令和4)年8月からは平日は毎日勤務とし、全国にいる社員のフォローを行っている。

「健康経営優良法人※(大規模法人部門)」に認定されている。具体的には、産業界・社内保健師による面談や、健康診断のオプション検査の無料化、専門家によるカウンセリングなどを実施している。

等級への移行が行われる60歳以前・以後で同一となっている。

(4) そのほかの取組み

コンサルタントは所轄管庁の指針に変更があれば、その都度学習が必要であり、会社としても勉強会や社内説明会を実施し、社員の知識・技術をアップデートしている。そのため社員は若いころから学び直しの習慣があり、その重要性を社員も理解している。若手社員の育成システムも構築されており、経験豊かなシニア社員が、技術士試験に必要な口頭試験の練習相手になうこともある。

(5) 高齢社員の声

入社47年の大ベテラン、村山清さん(70歳)は、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や、ISOのマネジメントシステム運用に関する後任育成業務、トラブルが発生した際の対応業務など、その経験を活かした幅広い業務を担当。「在社47年の経験を活かせる業務が担当でき、やりがいを感じています。70歳以降も働き続けることができるので、安心して働くことができます」と話す。

(6) 今後の課題

制度施行から2年が経過し、新制度下で70歳定年を迎えた社員はまだいないが、最近では働き方の意向や健康状態における個人差が顕著になっている。65歳を過ぎると体力の低下や、仕事の範囲や責任に対しての考え方、働き方の希



経験を活かして現役世代の業務レビューや指導で活躍している(右が村山さん)



品質監理部 村山清さん

望も変化し、従来通りフルタイムで働くことがむずかしいシニア社員もいるため、シニア社員に一律的な働き方を求めるのではなく、個人の希望に沿えるようフレキシブルな制度への見直しを進めていく。  
そのため、「ジョブ型人事制度」や「選択的週休3日制」などを、まずシニア社員に適用することを検討していくという。

※ 健康経営優良法人……地域の健康課題に即した取組みや日本健康会議が進める健康増進の取組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している法人を顕彰する制度