

本資料は産業別高齢者雇用推進事業産業別ガイドラインの抜粋資料です。

出所：組込みシステム業 高齢者雇用推進の手引（2023年10月31日 一般社団法人 組込みシステム技術協会 組込みシステム業高齢者雇用推進委員会）

https://www.jeed.go.jp/elderly/enterprise/guideline/active65_system.html

IV

年齢にかかわらず 技術者が活躍できる 環境づくり (社内体制・しくみづくり)

1. “70歳就業時代”に向けた考え方

- 事業環境の変化が著しい組込みシステム業界において会社が発展していくためには、技術者の育成が非常に重要になります。技術者一人ひとりが年齢にかかわらず意欲と能力に応じて働き続けることを可能にするための取り組みが企業、技術者双方に求められます。
- 企業と技術者が進むべき・進みたい方向を確認し合いながら、事業を展開する必要があります。技術者のさらなる活躍に向け、技術者のキャリアパスの明確化とさらなるキャリア開発の実施・拡充がますます重要になります。
- あわせて、技術者にモチベーション高く働いてもらうためには、技術者の就いている仕事や役割に応じた職務・仕事給や役割給の導入、職務・仕事や役割と整合性の取れた賃金水準の設定等が考えられます。

【求められる取り組み】

組込みシステム業界では、数年単位で技術レベルが高度化していく事業環境の変化が著しい業界です。さらに、技術の高度化は、新しい情報サービスの創出にもつながり、市場動向までも変化させていきます。

こうした変化の激しい事業環境の中で、会社が発展・成長していくためには、技術者の育成が非常に重要になることは言うまでもありません。限られた育成時間や育成費用を、環境変化を見据えて素早く、かつ効率的に投資することが会社の将来を握っていると言っても過言ではないのです。だからこそ、技術者一人ひとりが年齢にかかわらず意欲と能力に応じて働き続けることを可能にするための取り組みが、企業、技術者双方に求められるのです。

これからの新しい時代のビジネスは、まだ多くの企業も技術者も未経験の領域です。だからこそ、両者が進むべき・進みたい方向を確認し合いながら、事業を展開する必要があります。技術者のさらなる活躍に向け、技術者のキャリアパスの明確化とさらなるキャリア開発の実施・拡充がますます重要になり、そのための学びの機会や面談の機会の充実を図ることが望まれます。

あわせて、技術者にモチベーション高く働いてもらうためには、賃金・処遇制度を

必要に応じて見直すことが求められます。そのためには技術者の就いている仕事や役割に応じた職務・仕事給や役割給の導入、職務・仕事や役割と整合性の取れた賃金水準の設定等が考えられます。

2. 技術者のキャリアパスの明確化と キャリアパスに応じたキャリア開発の実施

- 高齢になっても働き続けられるよう、技術者一人ひとりが若いうちからキャリア形成に主体的に取り組み、会社にとって必要な人材であり続けることが求められます。
- そのためには、会社が求める技術者像を明示するとともに、そこに至る道筋を技術者のキャリアパスとして明確化することが求められます。その際、複線型のキャリアパスを用意するとともに、技術者自身が主体的にキャリア形成を図っていくことができるように意識付けさせることが必要となります。

【会員企業の状況—アンケート結果より】

組込みシステム技術者のキャリア開発のために積極的に実施している取り組みとして最も多いのは『目標管理制度(キャリアに応じた目標を設定し、その進捗をチェックし、行動を促す)等の導入』が57.6%、以下、『業務に役立つ資格取得の奨励』56.1%などと続いています。

一方、今後必要だと考えている取り組みで最も多いのは、『社内公募制の活用』の69.7%で、以下『多様な(複線型)キャリアパターンの整備』、『自身の技術者としてのキャリアを考えてもらうためのキャリア開発研修の実施やキャリアコンサルタントの活用』(それぞれ66.7%)、『技術者のキャリアパス(年代に応じてキャリアをどう構築していくかを示す道筋)の明示』、『それぞれのキャリアステージに応じた能力開発機会の提供』(それぞれ57.6%)と続いています。

1 技術者のキャリアパスの明確化

【求められる取り組み】

キャリアパスとは、どのような職種に、どのような立場で就くのか、また、そこに到達するためには、どのような経験を積み、どのような能力・スキルを身に付ける必要があるのかといった道筋・体系を提示するものです。キャリアパスが提示されていれば、従業員は将来の目標に向けて、意欲的に取り組むことができます。

このキャリアパスを踏まえて、自分自身のキャリアにおいて、将来どのようになりたいのかという目標を持ち、そのための計画(キャリアプラン)を技術者自身に立てさせることが重要です。その際、上司とのキャリア面談を通して、技術者のキャリアプランを一人ひとり個別に作成することが、キャリア開発に向けての大きな手助けとなります。

そのためにも、会社の人事戦略や技術者本人の適性に応じて、マネジメントに進む技術者、また、スペシャリストとして進む技術者といった複線型のキャリアパスを用意するとともに、技術者自身が主体的にキャリア形成を図っていくことができるように会社としても意識付けを図る、また、環境を整備することが求められます。

一方で、既にこうした複線型のキャリアパスを用意している企業であっても、スペシャリストとして進む技術者はそれほど多くはなく、現状では、管理職志向のない、ないしは、管理職にはあまり向かない技術者の受け皿になっているケースが多いのが実情です。

これからは各社ともにスペシャリストとしてのあり方を明確にしたうえで、育成していくことが重要になります。あわせて、一般技術者についてもキャリアパスの中に位置づけ、どのように戦力化していくのか、その道筋を明らかにしておくことが求められます。

【会員企業の事例】

A社

- 今後、人材ポートフォリオとして、技術者一人ひとりの持っているスキルを洗い出して、この人はこの部分のスキルが足りないから増やしたほうが良いと現場に促すとか、マッチングをすとかということをやっていきたいと考えている。

B社

- 一定の年次まではスキル向上など技術者としてのキャリア形成で進み、途中で適性を見ながらマネジメントの道に進んでいくコースに分かれる。
- マネジメントの道に進みたい人が圧倒的に少ないため、需要と供給のバランスを考えると、マネジメント志向の人が増えてほしいと考えている。

⋮

⋮

- 技術者のなかにもスペシャリストまで伸びる人と、そうではない人に分かれる傾向が出てしまう。スペシャリストまで到達しない人については、マネージャーからの働き掛けでいろいろ研鑽できるような対応はしているが、結局、本人がどうなっていきたいかで取り組み方も違ってしまうことになる。

C社

- チームマネージャーというチームをまとめる一番下のレベルのマネージャークラスになる時に管理中心のマネージャーを目指すか、技術一本でやっていくか、選択可能なコースになっている。当社は部長も技術をやっているので、マルチにできる技術者が部長を兼務している。技術職でスペシャリスト性はあるが管理は一切したくない人には専門職的な役職を用意している。

D社

- マネジメントに行くコースと一般の技術者で専門的な技術を深めていくコースに分けていて、資格等級表の中で分かるようにしている。
- 階層・職種ごとに仕事内容や責任を記載した役割定義書(階層別スキルマップ)を作り、スキル向上の研修なども進めている。資格等級としては6つの階層があり、横に10個の職種があり、自分がどのように昇格していくか分かるように“見える化”に努めている。

E社

- 2021年に専門職制度を取り入れた。導入の狙いは、役職定年を設けて組織を活性化するためであり、そうした人の受け皿の一つともいえる。役職に就いていた人の中でも、技術系に優れている、マネジメントに優れているなど、結果としてそういう特性は分かれるので、技術系に優れている人はスペシャリストに就き、そうでない場合は一般職となるイメージとなっている。

2 キャリアパスに応じたキャリア開発の実施

- 変化のスピードが激しく、将来予測が難しい経営環境下において、継続的に高い成果を生み出すためには、技術者の適材適所を行い、能力・スキルを向上させていく“キャリア開発”が必要です。技術の進歩が著しい組込みシステム業界において技術者が年齢にかかわらず第一線で働き続けるためには、キャリアパスに応じたキャリア開発の機会の提供が今後ますます重要になります。
- 技術者一人ひとりが自身のキャリアを改めて考え、自分に合った能力開発を進めていくためには、上司と部下の間でキャリアに関する話し合いの機会を持つことが重要であり、そのための機会の創出が求められます。

【求められる取り組み】

少子高齢化の進展、また、高齢法の改正に伴う“70歳までの就業確保措置”の導入の努力義務化などから社員を雇用する期間が一層長くなることが想定されます。社員が長く戦力として活躍するには、若い時から計画的に専門能力を高める教育訓練投資を行っておくことが必要です。教育訓練の方法には、OJT、Off-JT、自己啓発があり、それぞれ組み合わせて実施することが求められますが、その中でも中心的役割を担うのはOJTであり、育成効果を高めるためにも、計画的なOJT(上司が部下の保有スキルと業務上必要なスキルのギャップを把握し、育成目標を立て、訓練計画を策定し、評価・フィードバックを行う)に加えて、計画的な配置・異動管理も必要となります。

あわせて、高齢に至っても活躍してもらうには、保有スキルを向上させるとともに、新たな技術や技能を獲得することも重要です。中高年技術者など働く期間がこの先短いと認識する人たちは、自己研鑽を控える傾向にありますが、能力向上にネガティブな高齢技術者が増えれば、企業業績に負の影響を及ぼしかねません。高齢期も自己研鑽を図る働きかけやしくみづくり(教育訓練制度)が必要です。能力開発機会が提供されれば、新たな仕事に挑戦する意欲も高まります。

なお、高齢技術者が高い意欲を持って働くには、高齢技術者の就業状況や今後の就業希望を現場の管理職が把握し、管理職が高齢技術者一人ひとりに期待する役割を伝え、それぞれの意向を調整する場を設けることが重要です。管理職との円滑な意思疎通が、就業状況の確認・改善を図り、かつ技術者の就業ニーズに対応する第

一歩となります。とりわけ、職務や役割が変わった高齢技術者に対しては、管理職との定期的な意思疎通を図ることが非常に重要です。こうした取り組みを行うことで、高齢技術者自らが組織に大切にされているという感覚を得ることができ、貢献意欲や労働意欲が高まることも期待できます。

技術者の自律的なキャリア形成のための支援策には以下のようなものがあります。

キャリア開発研修	階層別や年代ごとに受講者の特性や各自のキャリアプランに応じたプログラムを組み、自律意識、貢献目標と専門性開発、将来ビジョンなどを設定し、キャリア意識の向上を図る
部下育成開発支援研修、 キャリア面談研修	技術者のキャリア意識の向上の鍵を握る管理者のキャリア開発支援力の向上を目的に実施する研修
目標管理制度(MBO)	自らの業務目標を決め、期末に目標達成度を判定して賞与や昇給に反映させる制度
社内公募制度・ 社内FA制度	会社からの命令ではなく、やってみたいと思うポジションに自らの意思で応募する制度
1 on 1ミーティング	上司が部下と現状を共有し、部下の成長につながるような面談の機会
メンター制度	新入社員や後輩社員に対して職務上の相談に留まらず個人的な問題まで相談に乗る助言者をつける制度
自己啓発支援	仕事に関わる知識・スキルなどを社員が自らの意志で意欲的に学ぶことを金銭的、時間的等において支援する制度
技術者同士の 勉強会の開催	技術者自身の“主体性”や“行動力”を前提とした職場における学びの場の提供
20*%ルール (*数値は企業によって異なる)	業務時間のうち20*%を、将来大きなチャンスになるかもしれないプロジェクトの探索や取り組みに使うというルール

【会員企業の事例】

B社

- 自己啓発や資格取得に対する支援を積極的に行っている。自己啓発支援では資格手当や資格取得時に一時金を支給している。Off-JTとして個人で積極的に能力を向上してもらっている。
- 若い人に対しては、定年を迎えた人がプロジェクトの中で指導する形でスキルアップを図っている。
- キャリア開発に関する教育・研修プログラムを策定している。キャリアに応じたプロジェクトマネジメントの仕方や、ロジカルシンキングといった、そういう汎用的なスキルの教育・研修が中心になっている。

C社

- 基本的にはOJTが中心になるが、技術の水平展開のため、スペシャリストなどが自分の技術を勉強会で教える機会を設けている。部門会議で月1回、1時間、勉強会の時間を取り、担当を決めて発表、質疑応答をしている。
- 技術者一人ひとりのスキルを明確にするためにスキルマップがあり、これを見ることで自分に足りないスキルが分かるようになっている。

D社

- 階層別にキャリア開発研修を実施している。人事考課の一つの“総合評価”では職種や専門能力に加えてビジネスパーソンとしてのスキルを定義しており、ビジネススキルやヒューマンスキルを中心にしている。新任管理職研修や新任部長研修も実施している。
- 社員は四半期、3カ月に1回、必ず上司と面談をすることになっている。その際に自己申告書を出すことになっており、異動希望を書くことができる。自己申告書を基に上司は“1 on 1ミーティング”を毎月行い、今後のキャリアなどを必ず上司と話すようにしている。“1 on 1ミーティング”を始めたのは3年ぐらい前だが、今でも何を話していいのか分からないということを知りたいもするが、必ず上司と部下が話をすることで、トータルではプラスの方が大きいと思っている。客先で働いている社員が多いので、社員と顔を合わせて話をすることが大事である。コロナの時期とも重なり、オンラインでも会話ができるようになったので、今後効果が出てきてほしい。

E社

- キャリア開発は、本人がやる気になることが必要であるが、その前提として会社が機会を提供することが非常に重要であると考えており、1カ月の就業時間のうち、10時間は自分の成長のための時間として使ってよいこととしている。必ずしも技術や仕事に直接関わるこ

⋮

⋮

とだけではなく、今後役職に就いていきたい人は経理や財務、プロジェクト管理的な要素などを学ぶ、あるいは、ソフトウェア担当者が回路設計の勉強をするなど、必ずしも業務に直結しなくとも幅広く選択して良い。

- 目標管理制度は、上期の事業計画を全社で発表した後に、その中の部門ごとの計画を受けて各人の目標設定の計画に落とし込んでいく形で、期初と下期がスタートする段階の年2回行っている。期の途中で部門計画が変更になるケースもあるため、その際は再度本人と上長との間で目標設定のすり合わせをして、また新しい目標に向かって行動することになる。目標管理の中に、自分の技術について何か勉強する、今のレベルからこういうレベルまで持っていく、技術のその幅を広げる、半期の間にこういう技術を習得するなど、必ず自己の成長に関わる事項も一つの目標として掲げるようにしている。
- 後輩の指導・育成に回ることも出てくるだろうから、指導のスキルを身につけるための教育・訓練を行うべきだと考えている。技術者は自分で技術の囲い込みがあったり、ベースが人によって違ったりするので、きちんと若い人たちに教えていくために、自身の経験を若手に教えるためのスキルを習得することが求められる。

F社

- グレードごとに定義されているスキル、行動様式があるので、それに応じて行動してもらうことになる。目標管理制度の中で能力評価の部分で上司とすり合わせながら進めている。
- 能力開発の機会としての研修としては2つある。一つ目の自分たちのテクニカルな職種に応じた研修は、本人と上長ですり合わせたうえで、伸ばしてほしいスキルに応じた研修を受けてもらう。もう一つは階層別という形で、次のグレードに上がるために階層に応じて受けってもらう研修である。これは人事で階層に当たる人からピックアップをして行うマネジメント研修であり、外部機関と親会社にある人材開発センターを利用している。
- 部下育成能力の向上のために人事マネジメント研修を実施している。主に管理職、部長が対象で、部下育成のための研修となる。また、管理職に登用されてすぐの新任管理職研修も用意している。そこでは内部・外部研修もあり、部下育成に向き合ってもらえるような機会を設けている。研修の中で高齢技術者に対する扱い、仕事を抱え込むことを是正する方法、年上の部下に対する対応の仕方についても学んでもらうことについても意図している。
- e-learningも用意しており、自分の好きなカリキュラムを受講してもらう環境は整えている。技術的なこともあるが、もっと幅の広い、教養的な部分も含めたカリキュラムが用意されている。
- 今期から“スキルの見える化”ということで、社員全員にスキルを客観的に捉えるための診断を受けてもらうことにしている。その中で活躍人材のタイプの行動様式、コンピテンシーをデータの傾向から抽出していきたいと思っている。

【参考】リスキリングの推進に向けた政府の動き

政府は2023年6月16日に「経済財政運営と改革の基本方針2023」(骨太の方針)と「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023改訂版」を閣議決定した。骨太の方針では政府が掲げる「新しい資本主義」の加速を鮮明にし、三位一体の労働市場改革による構造的賃上げの実現と「人への投資」を強化することとしている。

骨太の方針は、「マクロ経済運営の基本的考え方」「新しい資本主義の加速」「我が国を取り巻く環境変化への対応」「中長期の経済財政運営」「当面の経済財政運営と来年度の予算編成に向けた考え方」の全5章で構成され、このうち最も注目されているのが「新しい資本主義の加速」に盛り込まれた「三位一体の労働市場改革」である。ここで言う「三位」とは、

- ① リスキリングによる能力向上支援
- ② 個々の企業の実態に応じた職務給の導入
- ③ 成長分野への労働移動の円滑化―を指す

それぞれの具体的な動きとしては、

- ①リスキリングは、企業経由が中心となっている在職者への学び直し支援策を5年以内に効果検証し、半分以上が個人経由での給付が可能となるよう直接支援を拡充する。併せて、教育訓練給付の拡充や教育訓練中の生活を支えるための給付と融資制度の創設を検討する。さらに5年で1兆円の「人への投資」施策パッケージのフォローアップと施策の見直しを実施するほか、雇用調整助成金について休業よりも教育訓練による雇用調整を選択しやすくするように助成率の見直しを進める。
- ②職務給(ジョブ型人事)の推進は、人材確保の目的や配置・育成・評価方法、リスキリングの方法、賃金制度、労働条件の変更と現行法制・判例との関係などについて事例を整理し、個々の企業に制度導入を促すため、中小企業の導入事例も含めて年内に事例集を取りまとめる。
- ③労働移動の円滑化は、失業給付制度において自己都合の離職で失業給付を受給できない期間に関し、失業給付の申請前にリスキリングに取り組んでいた場合は会社都合の離職と同じ扱いにするなど、自己都合の要件を緩和する方向で具体的な設計を行う。また、自己都合退職の場合の退職金の減額といった労働慣行の見直しに向けた「モデル就業規則」の改正や、退職所得課税制度の見直しに着手するとともに、求職・求人に関して官民が有する基礎的情報を加工して集約・共有し、キャリアコンサルタントがその基礎的情報に基づいて働く人々のキャリアアップや転職の相談に応じられる体制整備に取り組むこととしている。

3. 就いている仕事や役割、 業績に応じた賃金・処遇制度の整備

- 今後、高齢技術者が増加し、総額人件費が上昇することが見込まれることから、現在の平均年齢、賃金体系、総額人件費の現状と今後の推移を検討し、必要に応じて賃金体系を見直すことが考えられます。
- 過度に年功型の賃金制度を採っている場合、高齢技術者の増加に伴う総額人件費の上昇により企業経営が圧迫されることが想定されます。技術者のモチベーションの向上を図っていくうえでも、就いている仕事や役割、業績に応じた職務給・役割給、業績主義に則った65歳（場合によっては70歳）までのシームレスな賃金・処遇制度に見直すことが考えられます。

【会員企業の状況—アンケート結果より】

技術者の賃金カーブをみると、『“一人ひとり上がり方は異なるが、総じて勤続年数に応じて上がっていく”に近い』（9.1%）と『どちらかといえば“一人ひとり上がり方は異なるが、総じて勤続年数に応じて上がっていく”に近い』（25.8%）を合わせると34.9%となります。一方で『“一人ひとりの人事考課の結果等に応じて大きな差がつく”に近い』（15.2%）と『どちらかといえば“一人ひとりの人事考課の結果等に応じて大きな差がつく”に近い』（50.0%）を合わせると65.2%となっています。

また、技術者の人事考課基準をみると、『“個人が挙げた成果の積み上げ”に近い』（6.1%）と『どちらかといえば“個人が挙げた成果の積み上げ”に近い』（39.4%）を合わせると45.5%となっています。一方で『“個人の保有するスキルや就いている役割”に近い』（10.6%）と『どちらかといえば“個人の保有するスキルや就いている役割”に近い』（43.9%）を合わせると54.5%となっています。

【求められる取り組み】

組込みシステム業界は技術革新のスピードが著しく、世の中の流れに合わせてスピーディーに事業を変化させることが求められます。同時に技術者も長年培ってきた知識や経験、ノウハウも、進化・アップデートしていくことが求められており、必ずしも経験年数が長い技術者ほど活躍でき、成果が出せるとは言えなくなっています。そのため企業は、徐々に“年功序列制度”の見直しを迫られるようになっていきます。

日本的雇用システムの一つである“年功序列制度”は、同じ会社で長く働くほど賃金が上がるので、人材の定着に役立つうえ、長期的な視点で能力開発に取り組めるメリットがあり、バブル期までは、日本型経営の強みとして国際的に評価されていました。一方で、技術者一人ひとりの能力や成果がその都度直接的に反映されることなく賃金が支払われるため、技術者一人ひとりによるスキルアップや創意工夫の意欲が高まりにくいというデメリットも存在していました。転職を含む労働市場の流動化を阻害しているとの指摘もあります。

今では社員の平均年齢の上昇や仕事の成果よりも勤続年数や年齢といった要素が重視されることに対する若手・中堅技術者の不満などにより、企業は年功型賃金を維持できなくなるという声も聞こえてきます。過度に年齢給に依存するような賃金・処遇制度を採っている場合は、現状の平均年齢、賃金体系、総額人件費はどうなっているか、それが10年、20年経るとどうなるのか、早い段階で精査、シミュレーションし、その結果を踏まえ、年齢給依存型から職務給、役割給、成果還元型に賃金・処遇制度を見直すことが考えられます。

なお、労働市場の流動性が高く個人の成果が求められる組織には成果還元型が向いていることもありますが、チーム力が必要な企業など、個人の成果が見えにくい場合は年功序列型の方がマッチする場合があります。必ずしも成果還元型に移行する必要はなく、自社の企業風土や業務実態に合った制度を作ることが大切です。

年功型賃金から職務給、役割給、成果還元型に変更する場合は、技術者の生活の安定が損なわれないよう、計画的かつ段階的に見直しを進めていくことが求められます。

あわせて、年齢に関係なく賃金を支払うには、技術者一人ひとりの能力や会社への貢献を正確に測る必要があり、客観的な評価が課題となります。

【会員企業の事例】

A社

- 2008年に資格等級規程を定めた。等級を1～9まで設定して、1～4等級が一般職、5～6等級は監督職と各等級によりグレードI,IIに分かれ、IIは呼称及び役職手当が付加され、副主任、主任となる。7等級以上は課長職以上の管理職として同じくグレードI,II,IIIに分け、役職により手当が違ふ。全社員を各等級の資格等級基準及び役割によって等級付けを決定した後、上記規程に沿って賃金規程の改訂を行った。各等級の基本賃金を決め、レンジに幅を持たせ社員の賃金を決定する。

⋮

⋮

B社

- 総じて勤続年数に応じて賃金は上がっていく。給与の構成は“能力”と“勤続年数”と“年齢”の3つの要素から成り立っており、能力の割合が6～7割になる。ただし、年齢と成果は関係ない点と、中途採用をしていくにあたり勤続年数が増えるごとに賃金が上がっていく部分に引きずられるのは望ましくないので、より能力に重きを置くように賃金制度を変えていきたいと考えている。
- 人事考課については、チームで仕事をしていることが多いので、売上貢献が高い部署にあり、かつ積極的にプロジェクトをリードしている技術者の査定が良くなる。

C社

- 賃金は、年齢給の上に能力給が乗っており、能力給は職能給と等級によって決まる。
- 人事考課は、個人の保有スキルや役割を基準としている。一般の技術者の査定項目には売上の数字は一切入っておらず、仕事のアウトプットやチームワーク、協調性等を定性的に評価している。部長・課長については予算に対する売上も成績に絡むので評価される。当社はチームとしての仕事に重きを置いており、若手はスキルアップや成長を最も評価している。

D社

- 2005年に成果主義の人事制度に作り直し、人事考課の結果を踏まえて昇進や昇給を決めていくこととした。6つの資格等級で管理しており、その資格等級にとどまっている限り賃金はあまり上がらない。賃金を上げるには次の資格等級に上がらなければならない。
- 賞与は基本的に個人の数字によって評価される。2つの評価軸があり、一つは社内の呼び方で“総合評価”であり、ビジネスパーソンとしての能力、各個人の職種の専門能力を評価して昇格に反映していく。もう一つは、その年の成果が目標に対してどうであったかという“MBO(目標管理制度)評価”となる。こちらは完全に賞与の分配に使っており、賞与はMBO評価でメリハリがつくように設計されている。

E社

- 2021年に資格等級制度を導入し、資格が上がることによって賃金も数万ずつ上がる制度設計にした。会社の主導もあるが、評価をストレートに反映するような賃金制度が良いという社員の要望が強かったことにもよる。人事考課の結果に応じて一人ひとり差がつくことになる。
- 人事考課では期初に当人と上長との間で合意した目標設定をできるだけ定量化して、どのような結果だったのかを見るようにしている。加えて、組織の活性化や後輩の指導力などの観点も含めて個人が上げた成果と考えており、チームの中の役割、後進の育成・指導なども評価の中には当然入ってくる。

⋮

⋮

F社

- 賃金テーブルではスキル・役割といった定性的なものによる能力評価となっている。賞与については利益、目標達成度合いといった業績による評価となる。
- 年1回、日々の業務遂行力、どういう振る舞いをしているかを評価する。評価項目としては、各職種のスキル基準がある。ヒューマンスキル、マネジメントスキルは全社共通だが、ほかに職種に応じたテクニカルスキルがあり、この3つのスキルに応じた本人評価と上長評価の中で査定をしていくことになる。
- 賞与に関連するのは業績評価で、半期ごとの個人の目標に対して、本人とのすり合わせと進捗の確認、最終期末の成果に対する本人の進捗度評価という形の目標管理を行い、評価をしている。

4. 技術者の新たな活躍の場の創出に向けた取り組み

- 定年到達以前であっても自社以外に就業の場を見出したい技術者、見出した方が活躍の場が広がる技術者も存在しています。
- こうした新たな活躍の場を求める技術者のニーズに応えるための制度づくりが求められます。

技術者の就業ニーズ、ライフプランは多様化しており、また、技術者一人ひとりの保有するスキルも多様化していることから、定年到達以前であっても自社以外に就業の場を見出したい技術者、見出した方が活躍の場が広がる技術者も存在しています。

こうした新たな活躍の場を求める技術者のニーズに応えるためには、以下のような制度を導入、利用することが考えられます。

① セカンドキャリア支援制度(早期退職支援制度)の導入

今後、技術者の多様な就業ニーズに対応するには、技術者一人ひとりが社内だけでなく外部労働市場でも評価される能力の向上に主体的に取り組むとともに、セカンドキャリア支援制度の導入・拡充による自立支援策の強化が求められます。退職金の割り増しや有給休暇の買い上げ、再就職の支援といった優遇制度を取り入れ、退職後のセカンドキャリアへのスムーズな移行をサポートするのが特徴です。

② 副業・兼業の促進

会社以外での活動・経験、異業種人材交流などを通して、自己成長やスキルアップ、キャリア開発につながることを期待して、副業・兼業を推進する企業が増えています。社員の持つ多様な可能性を生かすという意味でも、その効果を期待する企業が多くなってきています。特に高齢期に独立を希望する技術者の場合は、在職中に副業として希望する職種に就いて経験を積んでおくとその後の展開がスムーズになります。

③ 人材マッチング機能の活用

高齢技術者が有する知識、経験、スキル、人脈等を同一企業にとどまらず社会全体で活用していくことが、高齢技術者の活躍の場をさらに広げる意味でも重要になります。そのためにも、高齢技術者と企業等とのマッチング機能の活用が重要になります。

例えば、主要なハローワーク(300か所)に設置されている“生涯現役支援窓口”では、概ね60歳以上の高齢者とその採用に意欲的な企業等とのマッチング等の総合的な就労支援を行っています。また、(公財)産業雇用安定センターでは、就労意欲のある60歳以上の高齢者を登録し、企業等に紹介する“キャリア人材バンク”事業を展開しています。

【会員企業の事例】

D社

- 全社員に兼業、副業を認めている。副業については、人脈形成、当事者意識を持ちながらビジネスを進めていくこと、収入アップ、本業とのイノベーションを期待することなどのメリットがあると考えている。会社として積極的に勧めているわけではないが、増えてきて良いと思っている。副業制度自体はオープンにしており、採用活動でもアピールしている。当社ではまだ利用者はいないが、親会社では徐々に増えてきている。
- 早期退職支援制度として、一定の年齢に達した時に、新しいキャリアを考えて辞めていく社員に対して割増退職金を支払う制度を設けている。一番若いケースで45歳、一般職を対象としており、その次は50歳、55歳である。コロナ禍において応募が止まったが、今年はまた増えてきている。

厚生労働省“副業・兼業の促進に関するガイドライン”(2022年7月改正)も参考にしてください
(<https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/000962665.pdf>)。

“生涯現役支援窓口”については、<https://www.mhlw.go.jp/content/000369024.pdf>を参考にしてください。

“キャリア人材バンク”については、<https://www.sangyokoyo.or.jp/elder/index.html>を参考にしてください。

E社

- 全社員を対象に副業制度を導入している。これは、高齢者になったときに例えば週2日間当社で働いてもらい、残りの週3~4日については他社で力を発揮してもらおうといったことも念頭に置いている。

5. 高齢技術者に求められる行動変容 — 企業の支援と技術者へのメッセージ —

- 高齢技術者が活躍するためには、技術の変化や加齢に伴う心身の変化、また、定年前後の役割や処遇の変化等さまざまな変化にうまく適応し、行動変容を図ることが求められます。
- 高齢技術者が自身のキャリアをめぐるさまざまな変化を受け入れ、乗り越えるために、高齢期を見据えたキャリアプランについて定年前の早い段階から考える機会、具体的にはキャリアの再設計を支援するための研修の機会を提供することが考えられます。

1 高齢技術者の自律的なキャリア形成を促すために 求められる企業の取り組み

企業は技術者が望むキャリアの実現に向けた支援をすることが、自社の発展にとって不可欠なものとなっていきます。要は、“企業として目指したい方向性”と“技術者の望むキャリア”とをすり合わせ、うまく相乗効果を発揮できるようにすることが今まで以上に大切になってきます。

高齢期になっても自らの手によってキャリアを形成していくことができる中高年技術者が増えることで、若い世代のモデルにもなります。パフォーマンスが高く自律した技術者を増やすために、企業としても生涯現役として組織で求められ続けるようなキャリアの再設計に向けた支援を行うことが求められます。

いままでも高齢期に至るまでの資産形成や活用できる会社の制度、定年到達後の働き方や生活に関する情報などを提供し、今後のライフプランについて社員が自律的に考える契機としてもらうためのライフプラン研修を受講させる企業はありました。これからは、中高年のうちから定年後のキャリアを自律的に考えることで、定年後もいきいきと働くことができるように行動変容を促すためのキャリアの再設計に向けた研修もあわせて重要になってきます。

【参考】高齢になってもいきいきと働くためのキャリア再設計研修の流れ(例)

- ①最初にやることは、定年前後で変化した自分をイメージさせることです。そのためにも、定年後も“いままでの延長”という意識から脱却し、定年を“新しい自分になるための出発点”というように前向きに捉え直すことが求められます。定年到達の前から自ら主体的にキャリアを作り、自らが望む働き方を選択するための準備をしておくことが必要になります。具体的には、はじめに定年到達前の早い段階(50歳前後)から、自身がこれまで培ってきたキャリア全般に係る事項を棚卸しし、どのような強みを活かし、どういった活躍の場を見つけるのか、何をテーマに職業人生を歩むのか、あらかじめ考えておくのです。はじめに自身のキャリアを棚卸してみるのです。その上で、本人に自身の“やりたいこと”(will)と“できること・会社に貢献できること”(can)を洗い出してみるのです。
- ②洗い出した自身の“やりたいこと”(will)、“できること・会社に貢献できること”(can)を整理して、自身が目指す今後の方向性、要は“高齢期にありたい姿”を考え、取りまとめます。
- ③取りまとめたら、上司やマネージャーの意向(会社の“求めていること”(must))とすり合わせ、“めざしたい姿”をオーソライズさせましょう。
- ④最後に、その“高齢期にありたい姿”になるために事前にやっておいたほうが良いことを洗い出し、定年到達までの行動計画を立てましょう。

【会員企業の事例】

A社

- ライフプランセミナーを保険会社の協力で実施している。過去には50歳以上の社員全員に受けてもらっていたが、最近は希望者だけを募っている。ただ、実際のところ希望者は少なく、そこまで意識を持っている社員は多くないようだ。

B社

- ライフプラン研修については、金融機関からオファーがあるので希望者を募って開催している。金融機関は定年後のマネープランといったテーマを持ってくるので、参加者は比較的年長者が多い。

D社

- 以前は55歳のタイミングでキャリア開発研修を実施していたが、参加者から逆にモチベーションが下がると言われたので今はやめている。同じ55歳であっても、1等級の社員から事業部長の社員までがいきなり全部集められても、特に下の方の社員にすればモチベーショ

⋮

⋮

ンが下がる要素もあったかと思う。50代社員も増えてきたので、次回再開するにあたっては工夫しなければならないだろうと思っている。

F社

- 56歳を迎えた社員を対象にライフプランセミナーを行っている。退職金の試算をして、そこから先にどのような形で収入を得ていくかということシミュレーションしたり、自分のセカンドキャリアを持ち合って話し合ってもらおう機会を設けたりして、自分がどのような再雇用の道を選ぶのかを検討してもらっている。

2 高齢技術者に求められる行動変容 — 高齢技術者へのメッセージ —

① 求められる環境変化への対応

組込みシステム業界はこれからもさまざまな変化に見舞われます。だからこそ、技術者自らが、自身の特性や志向を踏まえて真剣にキャリアを考え、降りかかってくるさまざまな変化に対応し、長く活躍し続けていくことが求められます。

しかしながら、定年前後の役割や処遇の変化等にうまく適応できずにモチベーションの低下に陥っている高齢技術者が存在しているのも事実です。この背景には、長期雇用を前提として社員のキャリア形成に会社が積極的に関与してきた結果、技術者自身がキャリア形成に対する意識が希薄化し、さまざまな変化が訪れた場合に自律的なキャリアの切り替えが難しくなっていることがあります。

② 変化に適応し、行動変容を図る

現在、60歳を超えて働く技術者に対して期待する内容が変化する企業が少なくありません。それまでは第一線で働いてもらうことが期待されていたのが、職業生活の長年にわたり培ってきた技術や経験を次の世代に伝えるために、60歳以降は後継者の育成に重きが置かれることが多くなります。

一方で、定年を迎え、継続雇用になると賃金や処遇も変わるケースが少なくありません。正社員から嘱託に雇用形態が変わることで賃金水準が下がることもあります。役職からも離れることが多くなります。60歳を超えて、同じ仕事をしていたとしても、会社から期待されていることが変われば、その新しい役割を理解して仕事に臨

まなければなりません。最前線に立つ中心的な役割からサポートの役割に変わったり、若手・中堅技術者を伸ばし飛躍させる役割に就くこともあります。会社で働く以上、会社の成長のために、与えられた役割をいかに果たすかという観点から、これまでの役割意識の発想を転換する必要があるのです。

定年がこれまでのような職業生活の終着点から、職業生活の一つの通過点、もしくは新たな職業生活の出発点に変化しています。職業生活が長くなったことに伴い自分自身で職業キャリアを考えなければならない時間軸が延びることになります。例えば、50歳の人であれば65歳、また70歳までの15～20年をいかに充実させ、意義のあるものにしていくのかが自身の人生にとって大きな課題となるのです。

③ 活躍する高齢技術者になるために求められるキャリアの再構築

こうしたさまざまな変化に適応するための前提条件が、自身のキャリアの再構築です。

長くなった職業生活の後半戦を前半戦と同様にいきいきと働くためには、定年到達前の早い段階から、これまで培ってきた知識、技術、スキル、行動特性、職業観といったキャリア全般に係る事項を棚卸しし、どのような強みを活かし、どういった活躍の場を見つけるのか、何をテーマに職業人生を歩むのか、あらかじめ考えておき、主体的に後半戦を生き抜くことが必要です。

定年到達によって、それまで就いていた仕事が変わるだけでなく、役割の変化や専門性発揮の場の変化、上司と部下の関係の変化、といったさまざまな変化が訪れることが少なくありません。こうした自身のキャリアをめぐる変化をうまく乗り越え、新たに活躍の場を見つけた技術者こそが、今までと同様、職場でいきいきと働き、周囲から尊敬される技術者で居続けることができるのです。

年齢にかかわらずいきいきと働き続けるための心構え

“70歳就業時代”を迎え、技術者一人ひとりが高齢になっても常に誇りと生きがいを持ち、自身の保有する力を存分に発揮して、企業に貢献するという姿勢が求められます。技術者が年齢にかかわらずいきいきと働くための心構えを5つのポイントにまとめてみました。

① 会社にとってなくてはならない技術者であり続けるための努力を怠らない

年齢にかかわらず働き続けるためには、会社や同じ職場の人たちから必要とされる技術

⋮

⋮

者であり続けることが重要となります。業界構造の変化が激しい組込みシステム業界において、新しい技術を積極的に取り入れ、自身の経験とノウハウと融合させることで新たな価値を生み出すことができるよう、常日頃から努力をしていくことが大切です。

② **自らのスキルや会社に提供できる能力を振り返る**

高齢になっても会社から必要とされる人材でいるためには、自分自身の能力やスキルを振り返り、自分の強み、自分ができていることを明確にしておく必要があります。そのうえで、自分に求められている会社の期待を理解するとともに、新しい立場や役割、仕事のやり方を素直に受け入れる柔軟性を持つようにしましょう。

③ **健康管理に注意し、自分の持っている力を発揮する**

年齢にかかわらずいきいきと働けるかどうかは、若い頃からの生活習慣が大きく影響してきます。健康は一朝一夕で手に入れられるものではありません。40歳を超えたら、自分自身の体調・健康管理を常に意識し、必要に応じて生活習慣を見直しましょう。

④ **会社を超えたネットワークをつくっておく**

定年後の環境変化などで行き詰まったとき、会社を超えた友人や知人との付き合いが財産となり、心にゆとりを与えてくれることもあるはずです。高齢になっても健やかに働くためには、若いうちから会社を超えた広い仲間づくり、ネットワークづくりを意識して行っておくことも重要です。

⑤ **定年後の生活をイメージしておく**

定年後は、定年前よりも賃金が下がるケースが多いのも事実です。自社の高齢者雇用・就業制度や公的給付の内容などを踏まえ、自分自身とその家族が生活していく上で必要な収支をシミュレーションし、定年後の生活をイメージしておきましょう。

高齢になっても職場で必要とされる技術者であり続けるための心構え

高齢技術者自らが誇りを持ち、かつ、職場に溶け込むよう努力しましょう。高齢になっても職場で尊敬される技術者であり続けるための心構えを5つのポイントにまとめてみました。

① **“自分の若い頃は…”は禁句とする**

“見て覚えろ”といった教え方は若い人には通用しません。

“私の若い頃は…”という自慢話も若い技術者からはうとうしいだけです。自分たちの若い頃とは時代が違うということを踏まえ、過去の話は聞かれない限り自分からは言い出さないようにしましょう。逆に若手技術者の方が最新の技術レベル等に詳しいケースも少なくありません。謙虚に学ぶ姿勢を持ちましょう。

② **相手の気持ちになって助言する**

若手技術者と混じってチームで働く中で、経験を生かした“一言”への期待は大きいもので

⋮

⋮

す。若い人の意見、アイデアを“やってもムダ”と否定するのはなく、“こうしたらどうか”といった助言をしましょう。若い人と付き合う際には、自分から相手の目線まで降りていって会話をしよう心掛けましょう。

③ 誰とでもコミュニケーションをとれる

仕事ではチームワークが大事であり、“自分だけ”、という考えでは反発を招いてしまいます。自分の意見を伝える訓練はよくしてきましたが、他人の話をきちんと聞く訓練はできていますか。気をつけましょう。

④ 自分の仕事に誇りを持つ

長い間働いてきたことで会社やわが国の社会インフラを支えてきたという自負・誇りを持ちながら仕事をすると、やりがいに通じるものです。

⑤ 人とのつながりを重視する

いままでとは違う仕事でも率先して取り組み、周囲と協力し合いながら働く姿勢が大事です。自らの仕事に誇りを持ち、世の中の人役に立つ・喜んでもらうといった姿勢を持ち続けましょう。仕事では人とのつながりが重要であり、それがあからこそ長く仕事ができるのです。