

65歳定年制と柔軟な働き方

— シニア人材の活躍と働き方改革の推進 —

2019年 7月31日

 飛島建設株式会社

■ 創業136年

- ◇ 創 業：明治16年（1883年）
- ◇ 資本金：約55億円（2019年3月期）
- ◇ 売 上：1,289億円（2019年3月期）
- ◇ 従業員数：1,351名（2019年4月1日現在）
- ◇ 事業内容：国内外における総合建設業（土木、建築）
※基盤事業である土木・建築事業に加え、建築コンサルジュ事業、スマートソリューション事業を展開



経営理念

り たり こ 利他利己

『己の利を計らんと欲せば己の利を後とし、これを犠牲としてまず相手の利を計れ。相手に提供した自分の犠牲は己の努力と創意工夫をもって補え。これが自他共に繁栄し、ひいて究極は必ず己の利となる結果をもたらす』

飛島建設は創業者飛嶋文吉の『利他利己』という創業精神のもと、真摯な対応を誠実さをもって「お客様満足」を追求します。

経営ビジョン

スマートな未来へ

New Business Contractor

これまで数々の建設事業で培った防災・減災技術のさらなる進化を通じて、安全で安心な社会づくりに貢献していきます。

～未来の産業振興・発展を支える企業として～

「飛島建設」から「飛島（トビシマ）」への企業変革を推進し、顧客に新たなサービスを提供していく

「New Business Contractor」へ進化

東日本大震災の復興事業

がれき処理



高台移転宅地造成



防潮堤新設

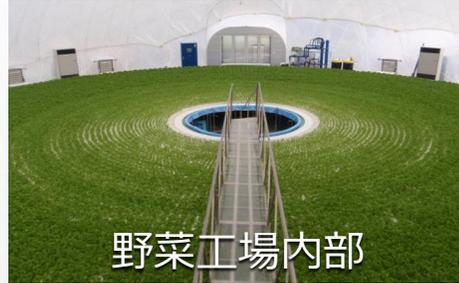


災害公営住宅



アグリ事業 – ドーム型野菜工場 –

- 野菜工場
- ◇ 約450株/日のリーフレタス等を収穫
- ◇ 空気膜構造で殆ど日影がない
- ◇ 空調やシステム等、すべてコンピュータ制御

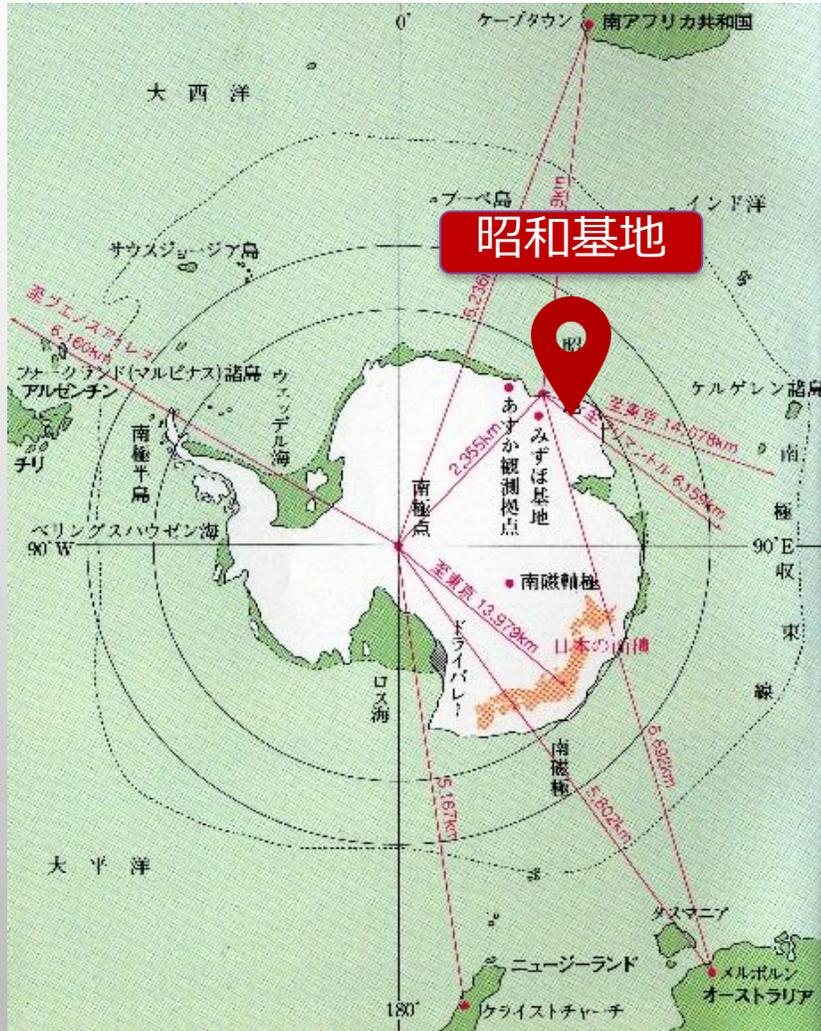


環境負荷低減 – 再生エネルギー事業 –

- 太陽光発電
- ◇ メガソーラー発電所の建設
- ◇ 「太陽光発電プラント」による遊休資産の収益資産化事業を展開



約25年に渡って毎年技術者を国立極地研究所に出向。南極地域観測隊の一員として昭和基地に派遣



第48次南極地域観測隊



第56次南極地域観測隊



65歳定年制の導入 - 「安心して働ける飛島」の実現に向けて -

■ 年金の受給は2021年度以降は65歳へ引き上げ

- ◇ 老齢厚生年金：「改正厚生年金保険法」により厚生年金の受給開始年齢は、段階的に引き上げられ、2021年度以降は65歳からの支給。
- ◇ 老齢基礎年金：2008年度より基礎年金は65歳からの支給。

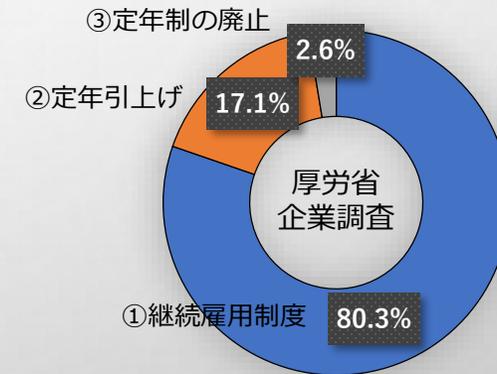
■ 65歳までの継続雇用が義務化

- ◇ 「改正高年齢者雇用安定法」により、65歳までの継続雇用を企業に義務付け

- 当社>**
- ① 継続雇用制度／65歳まで継続雇用 (80.3%)
 - ② 定年の引き上げ (17.1%)
 - ③ 定年制の廃止 (2.6%)

- ◇ 「労働契約法」の改正により、有効労働契約の契約社員も本人の申し出により、実質65歳の雇用義務

継続雇用の対応状況



年金が支給される「65歳」まで働くことが社会の潮流

■ 政府・行政の動向

- ◇同一労働同一賃金ガイドライン案の発表（2016.12.20 厚労省）
- ◇労働契約法（20条）が禁じる正規・非正規の待遇格差の最高裁判決（2018.6.1）
- ◇人事院は下記の検討を国会と内閣に申し入れ（2018.8.3 日経）
 - 国家公務員の定年を段階的に65歳に引き上げる方向で検討
 - 2019年に60歳以上の国家公務員の給与を3割減に設定する関連法の改正案
- ◇厚労省は確定拠出年金の加入期間（20～60歳）を65歳に引き上げる方向で検討
- ◇高齢者が希望すれば原則70歳まで働ける環境整備への動き（2018.9.6 日経）

■ 民間企業の動向

- ◇給与「60歳の崖」緩く、定年延長で人手確保へ8割維持
 - 生命保険：2019年4月に65歳へ定年延長、給与水準は60歳前の7～8割。
 - 自動車：2017年4月に定年延長。給与は59歳の半分から約8割へ引き上げ。
 - 家具製作：段階的に65歳定年へ引き上げ。給与は平均で60歳前の約75%。
- ◇シンクタンクの調査によると50～64歳正社員の約8割が定年後も就労を希望

国家公務員の65歳定年と60歳以降の給与水準アップの流れが加速

■ 年齢構成の歪が顕著で中堅層が人材不足

- ◇20歳後半～40歳前半が人材不足で年齢構成の歪が大きい。
- ◇50歳代とシニア層で約半数を占める。➤ 人材の高齢化
- ◇今後は若年層の比率が増加し「一人前人材」の比率が低下。
- ◇新卒採用、自己都合退職の趨勢値で試算すると、今後10年間の大幅な人員増は見込めない。➤ キャリア採用の強化

■ 当面はシニア層の人材活用が不可欠

- ◇建設業を取り巻く外部環境を考慮すると当面は人材不足の傾向が続く見込み。
- ◇当社は「35歳で一人前」が人材育成の柱となっているが、60歳以上のベテラン人材を活用しないと施工力・現場力の低下が懸念される。
- ◇若手人材の育成を急ぐ必要があるが、人材育成には時間がかかる。

中堅層の人材不足でシニア層（60歳以上）の人材活用が不可欠

■ 旧定年再雇用制度の見直しと処遇アップ

- ◇2006年度（H18年度）の改正高年齢者雇用安定法の施行に伴い、「職員定年再雇用実施要領」を制定し、再雇用の手順や処遇を明文化
- ◇2013年（H25年度）にはシニア人材の活用策として上記実施要領を大幅に改定
 - 1) 基本給の大幅アップと評価制度の導入
 - 2) 作業所長には高額の手当を支給
 - 3) 職員の賞与に連動した“業績年俸”の導入



60歳到達者の殆どが
再雇用を希望

■ 技術伝承士制度

- ◇飛島建設の技術伝承士とは・・・

『次世代に引き継ぐべき卓越したノウハウを有し、且つこれを伝承する資質を持つ者』

例) トンネル一筋35年のベテラン土木技術者、等
- ◇技術伝承士委員会で該当者を選任し、経営会議で承認。
- ◇社長名の「技術伝承士任命書」を交付して手当を支給。➤モチベーションアップ

60歳到達者の95%以上が再雇用で契約

■ シニア人材の増加に伴い有期労働契約手続きが煩雑

- ◇旧定年再雇用者は1年間（契約期限は誕生月の月末）の有期労働契約を締結しているが、対象者の増加により毎月10名以上の契約更新が発生する。
- ◇複数の身分と処遇レベルがあり、契約更新の際に個別調整が避けられない。
- ◇支店ニーズと本社部門の個別調整に追われ、人事部業務の負担が増加。

■ 実態としては65歳雇用近づいている

- ◇社会動向は同一労働同一賃金や65歳定年制の動きが加速している。
- ◇当社の状況としては中堅層の人材が不足しており、シニア人材の活用が必要不可欠である。
- ◇60歳到達者の殆どが再雇用で、実態としては65歳雇用に近い。
- ◇運用面の課題も顕在化し「65歳定年制」を検討すべき時期にきている。



同一労働同一賃金にも対応する「65歳定年制」の検討

■ 正社員と非正社員の待遇格差に関する最高裁判決（2018.6.1）

【労働契約法20条】正社員（無期雇用労働者）と非正社員（有期雇用労働者）の労働条件の格差について、下記3項目を考慮した上で「不合理と認められるものであってはならない」

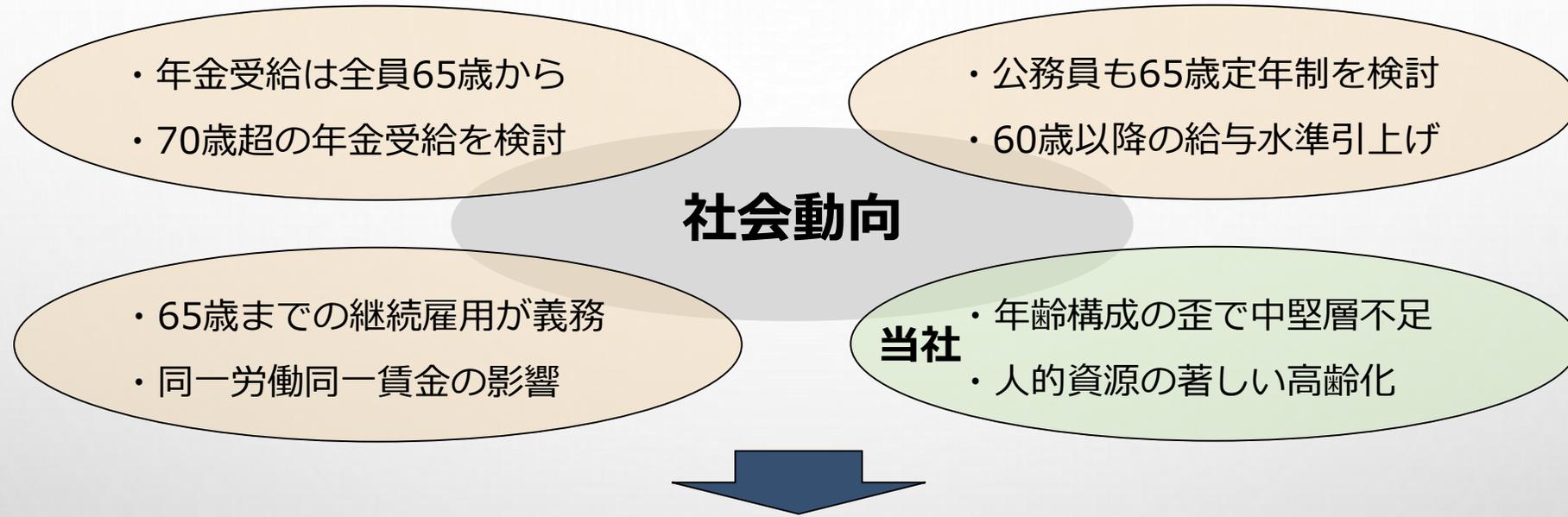
1) 職務の内容 2) 異動や配置変更の範囲 3) その他の事情

	○○運輸	△△（物流センター）
概要	定年再雇用の嘱託社員 3人が、定年前と同じ仕事なのに賃金を2～3割引き下げたのは不当として訴訟。（一審は原告勝訴、二審は敗訴）	正社員に支給している6種類の手当を 契約社員 に支給しないのは不当として訴訟。（一審は1手当が違法、二審は4手当が違法）
1審	賃金の引き下げは不合理（東京地裁）	通勤手当の格差は不合理（大津地裁彦根支部）
2審	賃金引き下げは社会的に容認されており、不合理とは言えない（東京高裁）	無事故手当、作業手当、給食手当、通勤手当の格差は不合理（大阪高裁）
最高裁	仕事の内容が変わらなくても、 給与の一部や賞与を支給しないのは不合理ではない と判断。	上記の4手当に加えて、皆勤手当も 支給しないのは不合理 との判断。
企業への影響	定年再雇用者への賃金引き下げは容認されたが、 賃金格差については客観的に説明できる ように規程等を見直す必要がある。	非正社員（契約社員）に 支給していない手当については規程等の見直し が必須。 ※現契約社員の基本給は諸手当込みが多い。

対応策

「65歳定年制」の導入に合わせて諸手当を“**全社統一基準**”に見直す

■ シニア人材の活用に向けた「あるべき企業像」



あるべき企業像の姿 = コンセプト

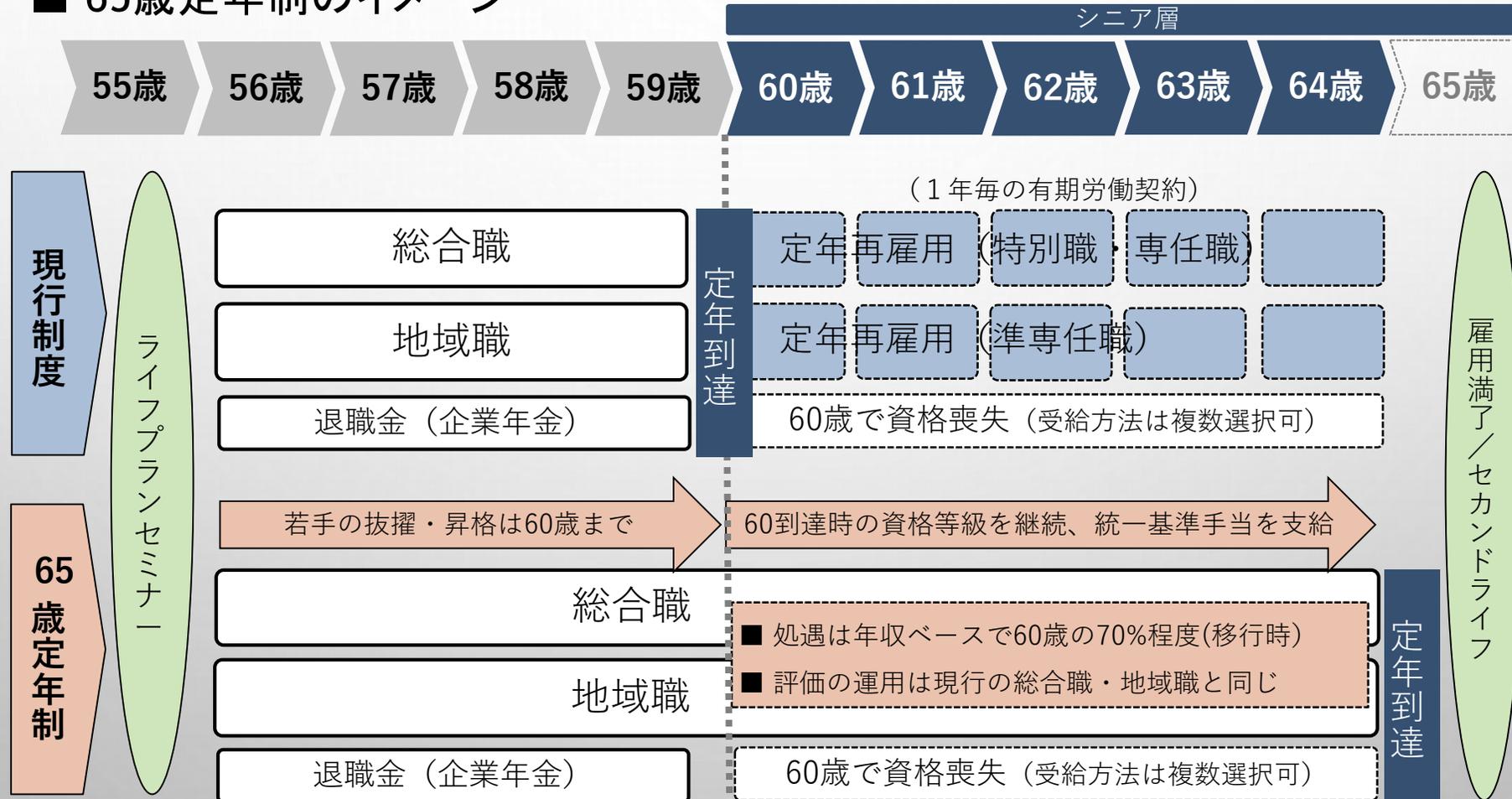
『60歳以降も安心して働ける飛島の実現』

- ◇ 65歳定年制の導入と人事関連規程の全面的な見直し
- ◇ 対象は総合職、地域職、契約社員等の全従業員

基本的な
考え方

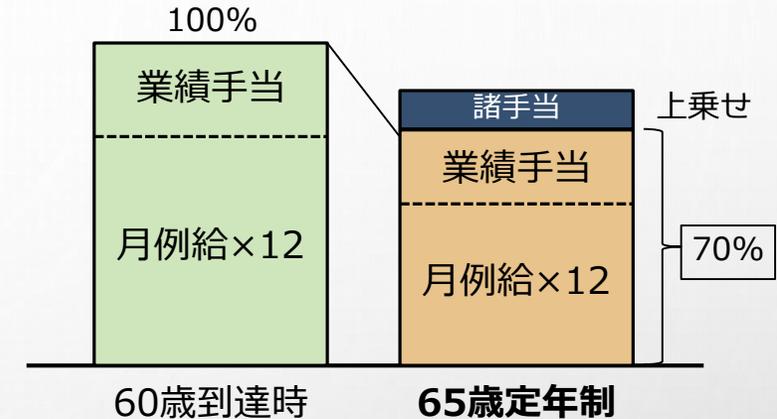
- 豊富な経験と高いスキルを持つシニア人材が安心して活躍できる「場」を提供
- 賃金表の見直しで安定した処遇水準を実現し、シニア層のモチベーション向上を図る

■ 65歳定年制のイメージ



1. 年収ベースで旧定年再雇用制度を上回る水準とする

- ◇ 年収は旧定年再雇用制度を上回る水準とする
 - 年収 = 月例給 × 12カ月 + 業績手当 (賞与分)
 - ※ 旧制度の年収は60歳到達時の約60%
- ◇ 全社統一基準の諸手当は年収に別枠で上乘せ
- ◇ 移行時は基本給を重視し、ベースアップや賞与分を反映した60歳到達時の70%とする

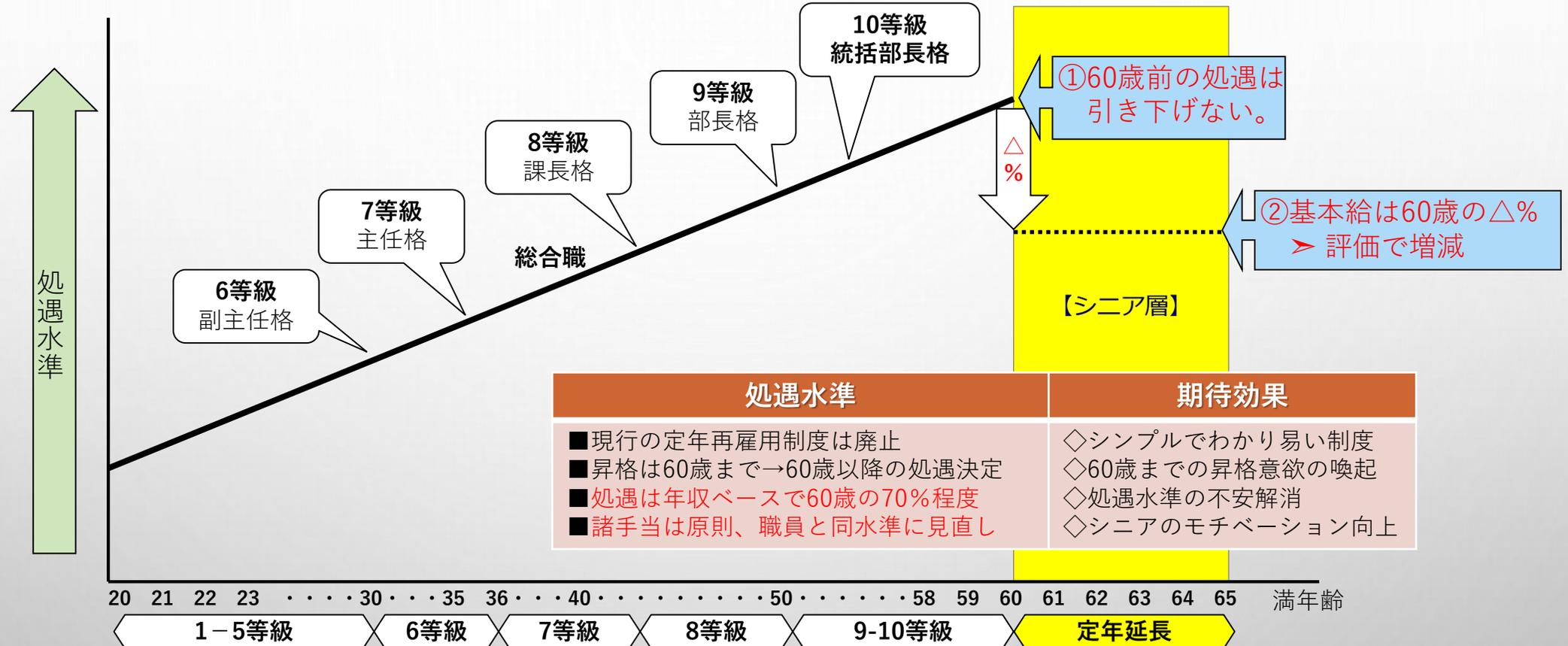


2. 60歳未満の処遇は引き下げない

- ◇ 60歳未満の処遇は現状を維持し、引き下げない。
 - 若手職員の不安解消のため、シニア層重視の人件費配分はしない
 - 結果としてはベースアップを実施し、若手職員にも配慮
- ◇ 総人件費はベースアップ分も含めて前年度比でアップ

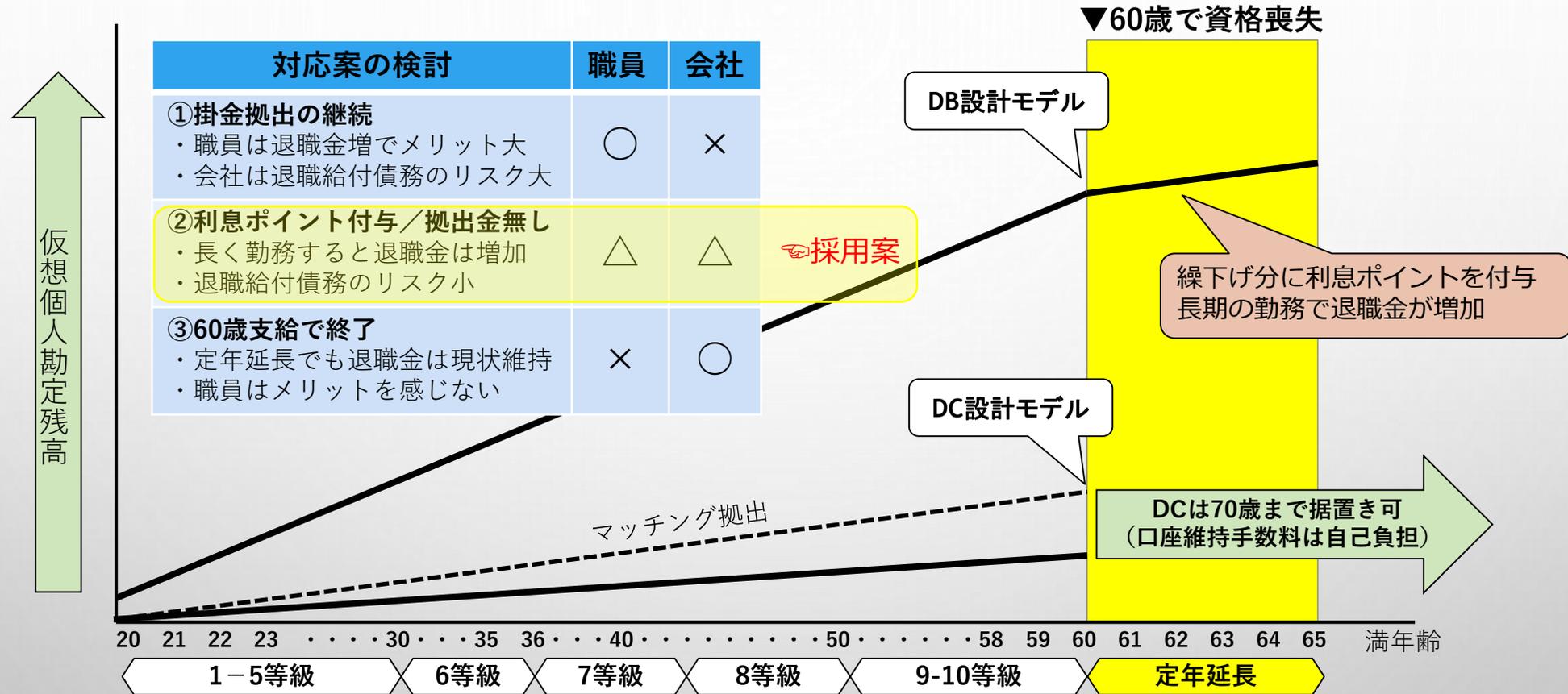
『60歳以降も安心して働ける飛島の実現』に向けた第一歩

■ 標準モデルと60歳以降の処遇水準



- ◇ 基本給を重視し、手当除く年収ベースで60歳到達時の70%とする
 - ◇ 労働契約法20条の最高裁判決を考慮し、諸手当は職員と同水準に支給
- ③年収ベースで70%
➤ 国家公務員に準拠

■ 退職金制度のイメージ / 確定給付企業年金（DB）と確定拠出企業年金（DC）



◇ DB・DCは60歳で資格喪失。
◇ DBは繰下げ分には利息ポイントを付与。

従来通り

■ シニア層の評価は60歳未満と同じ

- ◇ 60歳以上のシニア層の評価は、60歳未満と同様の判定表・評価表で運用する
 - 職責評価は5段階の「絶対評価」、業績評価は5段階の「相対評価」
- ◇ 業績評価は年齢に関係なくガイドラインに準拠し、同一等級内で相対評価する。

■ 定年再雇用者の移行時の取り扱い

- ◇ 定年再雇用者は「65歳定年制」の移行時（2019.7.1）に総合職・地域職とする。
- ◇ 移行時の等級は60歳到達時の資格等級に格付ける。
- ◇ 2019年7月1日付で前年度の評価を反映した「新給与発令書」を発行する。

■ 労働組合員の範囲

- ◇ 労働組合員は組合と締結している「唯一交渉団体等に関する協定書」を適用する。
 - 協定書に従い、60歳以上のシニア層の一部は組合員に戻る

- ◇ シニア層の評価および組合員の範囲は60歳未満の職員と同じ。
- ◇ 「65歳定年制」移行時の等級は60歳到達時の等級に格付ける。

■ 60歳定年と65歳定年制の比較

	60歳定年（旧定年再雇用制度）	65歳定年制
雇用契約	◇ 1年毎の有期労働契約	◇ 有期労働契約書は無し。65歳誕生日で定年
職群・呼称 資格等級	◇ 総合職：特別職、専任職 ◇ 地域職：準専任職	◇ 65歳まで総合職、地域職を継続 ◇ 60歳以降は60歳到達時の資格等級に格付け
判定・評価	◇ シニア層に限定した評価	◇ 職員と同じ評価。昇格は60歳まで
処 遇	◇ シニア層に限定した賃金表を適用 ◇ シニア層にだけ支給する手当は廃止	◇ 60歳未満の処遇は現状維持 ◇ 移行時の年収は60歳到達時の70%程度 ◇ 65歳まで全社統一基準の諸手当を適用

■ 検討スケジュール

主要課題	2017年度		2018年度				2019年度		
	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q
◇基本方針	基本方針、年金制度		▼2018年6月 最高裁判決				評価期間		
◇退職年金制度	基本方針、年金制度		▼2018年6月 最高裁判決				評価期間		
◇処遇水準・総人件費			処遇水準		基本方針		説明会		▼2019年7月
◇社内周知・説明会			処遇水準		基本方針		説明会		▼2019年7月
◇人事関連規程見直し			処遇水準		基本方針		規程見直し		▼2019年7月
◇組合意見			処遇水準		基本方針		組合意見		▼2019年7月

【今後の課題】 「70歳雇用」に向けた、65歳以降の再雇用ルールの検討



スマートな未来へ

New Business Contractor



柔軟な働き方の導入

■ これまでの労働スタイル

- ◇ 画一的な勤務形態：フルタイム勤務、労働時間固定、勤務場所固定 等
- ◇ 長時間労働の常態化：時間外労働・休日労働は仕方ない ➤ 意識の膠着
- ◇ 建設事業は36協定の限度（原則月45時間且つ年360時間）の適用除外

■ 顕在化してきた問題点

- ◇ 子育てと仕事の両立の難しさ ➤ 女性社員の活躍阻害
- ◇ 介護と仕事の両立の難しさ ➤ 介護離職
- ◇ 障がい者の活用の難しさ ➤ 法定雇用率 2.2%
- ◇ 建設業への入職者確保が困難 ➤ 次世代人材の採用



■ 働き方改革関連法案の施行（2019.4.1）

- ◇ 労働時間法制の見直し ➤ 長時間労働を是正し、多様な「ワーク・ライフ・バランス」を実現
- ◇ 雇用形態に関わらない公正な待遇の確保 ➤ 正社員と非正規社員間の不合理な待遇差解消

■ 時間外労働規制の見直し（日建連の自主規制）



・1日8時間、1週間40時間
・36協定締結の場合は協定時間まで時間外可能

・6カ月平均で80時間以内
・1カ月で100時間未満

・4、5、6カ月それぞれの平均で80時間以内
・1カ月で100時間未満

労働時間短縮に向けた「柔軟な働き方」の推進は待ったなし！

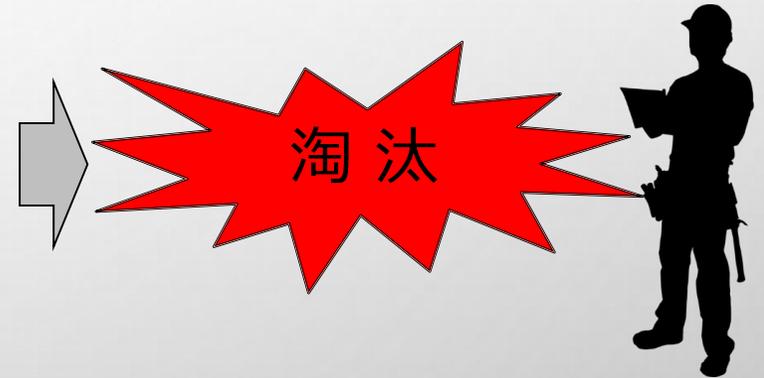
■ 建設業界の危機感

- ◇ 建設技能者の高齢化と大量離職
- ◇ 建設業への入職者の減少！（次世代の担い手不足）
- ◇ 長時間労働の常態化
 - 建設業は魅力のない産業？



■ 改革が進まない企業は淘汰

- ◇ 入社希望者の減少
- ◇ 離職者の増加
- ◇ 発注者からのペナルティ、受注機会の喪失



改革が実現できない企業は淘汰される ➢ 存続の危機

■ 想定される柔軟な働き方

名称	概要	導入検討
短時間勤務	1日の所定時間を短くする。（その分の給与は減額）	1歳までの育児勤務に適用
時差出勤	1日の所定労働時間は通常と同じだが、始業・終業時刻をずらす。	作業所では部署単位で実施済
在宅勤務	「テレワーク」の一種。出社せずに業務を遂行する。勤務場所は自宅あるいはそれに類する場所。	【新規導入】
フレックスタイム勤務	1ヶ月を清算単位として所定労働時間を定め、対象者に時間の使い方を委ねる。	
サテライトオフィス勤務	「テレワーク」の一種。出社せずに業務を遂行する。勤務場所は自宅近くに設けられたオフィス	
変形労働時間制	1年単位・1カ月単位で業務の繁閑を勘案した労働時間の設定を行う。	
短日勤務	1週の所定労働日を短くする。 （その分の給与は減額）	有期労働契約の一部に適用
裁量労働制 （専門業務型・企画業務型）	対象者に時間の使い方を委ね、実際の労働時間ではなく 予め労使で合意した時間働いたものとみなす。	

■ 在宅勤務導入の背景

- ◇ モバイルPC、Office365、勤怠管理、スマホ配布等によりITツールが充実
- ◇ セキュリティ対策の強化により、社外におけるPC利用環境が整備
- ◇ 上記により、在宅でも会社と同レベルのPC利用が可能

■ 在宅勤務制度の概要

- ◇ **対象者**
 - ・ 育児、介護、障がい、傷病等の事情を抱えた従業員の申請で個別に検討
 - ・ 事前に上長および本人とヒアリングし、下記により可否を決定
 - 「在宅勤務」に適した勤務か？効果が期待できるか？
- ◇ **運用**
 - ・ 上長と本人の協議と合意を元に柔軟に対応する。
 - 1週間当たりの在宅勤務日数および利用期間（最長3カ月、延長可）
 - ・ 自宅への紙や記憶媒体による資料持ち帰り禁止、始業時・終業の上長報告
- ◇ **導入時期**
 - ・ 2018年10月1日より開始（事前にモデル部署にて3カ月の試行実施）
- ◇ **実施状況**
 - ・ 育児女性：2名、育児男性：2名、遠距離通勤：1名、CADオペ障害者：1名

■ 在宅金制度の利用者（5名）



名称	事由	在宅勤務頻度・他
①女性/技術職	育児	週1日
②女性/技術職	育児	週1日
③男性/技術職	育児	週1日
④男性/技術職	育児	週1日
⑤男性/事務職	遠距離通勤	週1日（通勤往復4時間）



■ 利用者の声

- ◇ 子供との時間が増え、自分に使える時間が増えた。
- ◇ 通勤の疲労がなく、子育てに参加でき、妻の負担も軽減できている。（男性）
- ◇ 子供の具合が悪いときでも看病しながら業務ができる。
- ◇ 電話対応等の雑務がないため業務に集中できる。
- ◇ 経験してみると、自分の働き方を見直すきっかけになると思った
- ◆ 図面や紙ベースの書類を見ながらの業務には不向き。部署の理解と信頼が必要。

【今後の課題】 利用者の拡大と在宅で可能な業務の掘り起こし

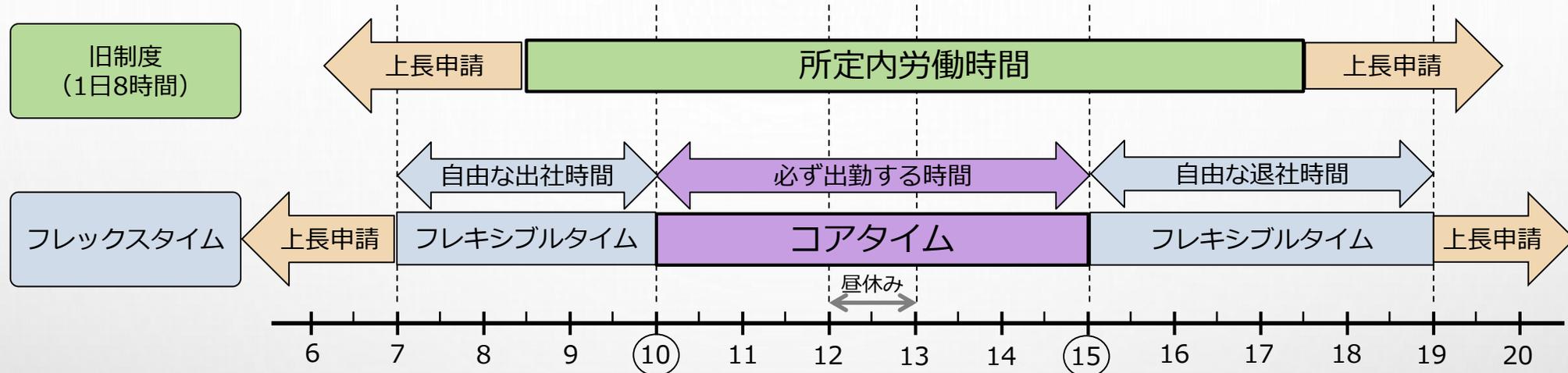
■ フレックスタイム導入の背景

- ◇ 労働時間管理の徹底に向けて勤怠管理システムを導入 ➤ スマホで承認も可能
- ◇ 「1日8時間」の画一的な勤務形態からの脱却 ➤ 効率的な働き方への意識改革
- ◇ 勤務場所、業務、個別事情に即した柔軟な働き方の実現

■ フレックスタイム勤務制度の概要

- ◇ 対象者
 - ・ 原則は内外勤、契約社員を含む全社員とし、事業所単位で労使協定を締結
 - 短時間勤務者、JV・他社出向者等は対象外
- ◇ 運用
 - ・ コアタイム→10:00～15:00
 - ・ フレキシブルタイム→7:00～10:00、15:00～19:00 を設定
 - ・ 毎月1日を起算日とし、清算期間は1カ月
 - ・ 対象期間は最長1年間とし、労使再合意で延長可能
- ◇ 導入時期
 - ・ 2019年2月1日より開始（2018年11月よりモデル部署にて試行）

■ 制度導入前後の時間管理



■ フレックスタイムの期待効果

- ◇ 勤務時間をずらすことで通勤ラッシュを回避 → 心身の疲労軽減、能率アップ。
- ◇ 個人が効率的に時間配分を行なうことで、不要な長時間労働時間が回避できる。
- ◇ 働き方に自由性があり、優秀な人材の採用や定着の向上につながる。
- ◇ 1ヶ月単位の業務の繁閑に応じて労働時間を調整できる。
→ 閑散期は労働時間を短くすることで総労働時間の適正化につながる。

【運用のポイント】 自己管理の徹底と情報の共有化（個々の行動の見える化）

■ フレックスタイムの実施状況

- ◇ 内勤部門 95% → 未実施は社外出向や休職者
- ◇ 外勤部門 32% → JV作業所や個別事情有り
- ◇ 全社平均 63%



■ フレックスタイムの意見

- ◇ 締日の業務多忙時期とそれ以外で、1日の労働時間を変えている。
- ◇ 子供のお弁当を作って学校に出してから、遅い時間に出社にしている。
- ◇ 私用（家事や趣味/コンサート等）があるときは早めに退社している。
- ◇ 上司の了解を得ることで、気兼ねなく出社・退社時間の変更ができる。
- ◇ 定時（8:30～17:30）に縛られず、業務に応じた働き方に意識が変化。
- ◇ フレックスの不在時には、社内スマホで不在を通知している。
- ◆ 少人数体制の作業所ではフレックスの実施は難しい。
- ◆ フレックスによる勤務時間の情報共有がないと業務に支障をきたす。



【今後の課題】 作業所勤務者のフレックス導入・拡大が課題

ご清聴ありがとうございました

第56次南極地域観測隊 佐藤隊員提供