ちんぎん

千代田エクスワンエンジニアリング

転勤なくし基本給85％に

定年後も役割等級維持

現場所長なら年1200万円

プラント工事などを手掛ける千代田エクスワンエンジニアリング㈱（神奈川県横浜市、伊藤卓代表取締役社長）は今春、60～65歳の再雇用者向け人事制度を刷新し、現役時代と同一の資格等級体系を適用するようにした。定年後は転居転勤の対象外とする一方、基本給を定年時の60%から85%に引き上げている。職責、出張などに関する諸手当は現役世代と同一ルールで支給し、確定拠出年金の積立て上限は65歳に５年間延長。現場の統括を任せる所長クラスの年収を1200万円まで高めている。

技術職過半数が50歳超

同社は、2023年に千代田化工建設㈱の国内子会社3社が合併して誕生した。プラントの設計や建設を手掛けているほか、定期修理（メンテナンス）も請け負っているのが特徴だ。設備の老朽化に伴うメンテナンス需要は高く、売上げの3割を占めるに至っている。営業所や事務所は、北海道から山口まで全国各地に構えている。

全社員約750人のうち、現場作業に従事する技術者が約7割を占めている。うち半数以上が50歳以上であり、定年の60歳を超えて働いている人材も少なくないが、定年を境に給与額が大幅に低下していた。

合併後に運用を開始した正社員の人事制度では、役割を基準とする8階層の資格等級を用いている（図表１～２）。総合職については、管理職を指す「幹部職」向けが4階層、非管理職である「非幹部職」が4階層となっている。このうち幹部職は複線化し、ライン長は「マネジメントコース」、専門職は「プロフェッショナルコース」で処遇している。

プラント建設の現場を統括したり、特定のプロジェクトをリードする「所長」や「プロジェクトマネージャー」などの役職には、資格等級の高さ、コースにかかわらず、適した人材を任用する。小規模現場の所長の場合、プロフェッショナルコースのＰ４や非幹部職のＧ１の人材などから任用している。

技術力は経験に基づき高まるとの考えから、基本給は年功色の強い仕組みとしている。職責や役割の違い、長期出張などの負担については、別途、多種多様な諸手当を加算する。たとえば宿泊を要する工事出張者には「赴任日当」および「工事日当」を支給。所長に対しては、工事の規模に応じて「所長手当」や「ＰＫＰ専門職手当」を支給している。幹部職が出張所に勤務する際の手当として、「幹部職勤務手当」も設けている。

伝承者からプロ人材へ

旧・再雇用制度では、再雇用者の役割を後進育成をメインとする「伝承者」と定め、一律に非管理職として扱っていた（図表３）。基本給については定年時の約6割に引き下げていた。

今年４月に導入した新たな再雇用制度では、原則として期待する役割を「現役時代と同様レベル」とし、定年前と同様の資格等級体系を適用する。ただし、個々人に期待する役割は定年を迎えた時点でいったんリセットし、本人へのヒアリングなどを踏まえて所属部署長、人事部が協議して決め直す（図表４）。必ずしも現役時代と同じ役割を担うとは限らないこととしている。たとえば、現役時代は資格等級Ｐ３だった人材に対し、より難易度の高いプロジェクトの遂行を期待する場合は、Ｐ２ｓに格付ける。

決定した資格等級は、新たな給与額などとともに「労働条件通知書」に記載して本人に手渡す。従事する仕事の内容についても盛り込み、〝プロ人材〟としての活躍を期待している点を伝えている。

定年後の給与額は原則、定年時の85%と定めた。転居転勤の対象から外れる分15%低下するが、60%に抑制していた旧制度と比べて25%の底上げを図っている。さらに、今年度中には定年後についてもパフォーマンスによって資格が昇格する仕組みも整える。

現役時代より低い資格等級で再雇用契約を結ぶ場合は、85%ルールを適用せず、該当する資格等級に見合う給与額を適用する。一方、職責や出張に関する運用は現役時代と変わらず、所長手当などの諸手当はすべて現役時代と同一ルール、同一水準とした。

賞与については、資格等級別に算定基礎額を設定した。85%ルールにより基本給にバラツキが生じる点に対応したもので、Ｐ１ｓ59.5万円、Ｇ１ｓ32.6万円などと定めている。冬季賞与は「算定基礎額×1.5カ月分」、夏季賞与は「算定基礎額×（会社業績月数＋3.0カ月分）×業績係数一支給済みの冬季賞与額」を支給する。

目標管理一本とする評価制度（業績評価）では、必ず「後進育成」に関する目標を掲げてもらう。期末には、自己評価、上司評価を経て、個々人の総合点を算出。総合点は現役世代を含む同一資格等級内で相対評価し、6段階の評語に落とし込む。

結果は決算賞与を決める業績係数に反映する。最高評価を取った場合の業績係数は1.6とした。標準評価時に比べて、Ｐ１ｓは約5割増、Ｇ１ｓは約3割増の金額となる。

確定拠出年金（ＤＣ）の積立ては、65歳までに延長した。掛金は、現役世代も含めて資格等級別に定義している。

年間賞与を昨年実績の7.5カ月分とした場合の再雇用者の想定年収（ＤＣの掛金を含む）は、初級幹部職のＰ４ｓで最高1000万円弱、最上位幹部職のＰ１ｓでは1200万円超などとなっている（図表５）。Ｐ１ｓで所長に任用された場合の標準的な年収額は、旧制度の所長に比べておよそ450万円アップしている。

65歳超は基本給定額制

65歳以降については、シニアプロフェッショナルとして別体系で雇用する仕組みを整備した（図表６）。専用の4階層の等級体系を適用し、一律に非管理職として取り扱う。難易度の高い管理職クラスの役割を担ってもらう場合は資格等級Ｓ１、責任者としてリーダークラスの役割を担ってもらうケースはＳ３などと格付ける。期待役割に応じて、年1回の契約更新時に資格の見直しを行う。

基本給はシンプルな等級別定額制とした。従来は支給していなかった業績賞与を支給することとしており、年収ベースでの大幅な底上げを図っている。

併せて再雇用者が働きやすい環境づくりにも取り組んだ。週3日以上の勤務を前提に、短日・短時間勤務を柔軟に認め、個人のライフプランや体力に配慮している。

会社の概要

2023年4月、千代田化工建設㈱の国内子会社である千代田テクノエース㈱、千代田工商㈱、千代田システムテクノロジーズ㈱の3社が合併して誕生した。各社がそれぞれ強みとしていた「ライフサイエンス事業」、「エネルギー・環境・メンテナンス事業」、「電力・制御事業」が一体化したことで、単独では実現できなかった分野への積極的な営業展開を図っている。

社名の「エクスワン」は、千代田の技術を持って、トランスフォーメーション（X）にワンチーム（ONE）で挑むとの決意が込められている。

資本金1億5000万円、売上高553億円（以上、令和6年3月末現在）、従業員数730人（以上、7年4月1日現在）。

図表１　資格等級体系

区分	職掌・コース・資格等級			
	総合職		エリア総合職	準総合職
	Mコース	Pコース		
幹部職	M1	P1（P1s）	－	－
	M2	P2（P2s）	－	－
	M3	P3（P3s）	P3a（P3s）	－
	M4	P4（P4s）	P4a（P4s）	－
非幹部職	G1（G1s）		G1a（G1s）	－
	G2（G2s）		G2a（G2s）	J1（J1s）
	G3（G3s）		G3a（G3s）	J2（J2s）
	G4（－）		G4a（－）	J3（－）

※（太字）は60～65歳向け。MコースはマネジメントPコースはプロフェッショナルコースを指す。

図表２　資格等級の役割定義（抜粋）

P4 P4a P4s	▽難易度の高いプロジェクトの受注・遂行方針策定に参画し、遂行する。 ▽もしくは特定の専門領域に関する造詣が深く、特命案件について責任と権限を有し、組織の一員として会社業績に貢献する。 ▽業務に関する専門知識や技術を部下や後輩に伝承するとともに、自ら手本となり周囲に模範を示す。

図表３　新・継続雇用制度の概要

項目	旧制度	新制度
雇用形態	嘱託契約（再雇用）	嘱託契約（再雇用）
契約単位	1年ごと	1年ごと
役割期待	「後進育成主体」に変更	現役時と変更なし（一部資格の洗替えあり）
資格等級	EP1～EP4（非幹部職）	P1s～P4s（幹部職）、G1s～G3s、J1s～J2s（非幹部職）
ライン役職	原則ポストオフ	原則ポストオフ
転勤の有無	有	無（拠点の移動を伴う人事発令は本人の合意なしに行わない）
基本給	60歳時基本給の約60%	60歳時基本給の約85% ※P1s～P4sは幹部職のため、残業代の支給対象外
確定拠出年金	60歳まで	65歳まで
昇給・昇格	無（業績評価結果により次年度の基本給が変動）	無（原則固定、ただし力量により資格の洗替えをすることがある）
評価	有（業績評価のみ）	有（業績評価のみ）
賞与	基本賞与・業績賞与	基本賞与・業績賞与

図表４　継続雇用契約を結ぶまでの流れ

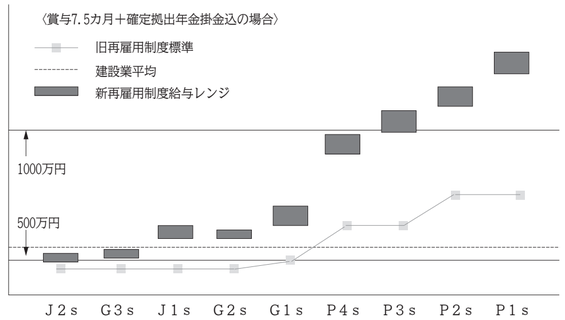
〈定年到達は満60歳到達直後の３月末〉

①定年を迎える直前年の11月頃を目安に、所属部署長が本人に対してヒアリングを実施。定年後、再雇用（エキスパートパーソン）区分で働きたいかなどを確認する。
↓
②ヒアリング結果をもとに、所属部署長が本人に対して定年後に求める役割、期待するパフォーマンスを決め、定年後の資格等級を決定する。
↓
③人事部の確認後、12月末までに本人に対して定年後の労働条件通知書を提示する。

〈労働条件通知書の主な記載内容〉
(1) 資格等級、(2) 従事すべき仕事内容（例：「プラント建設におけるＥＰＣ業務全般（倉敷事業所）」などと記載）、(3) 基本給、(4) 休日・休暇、(5) フレックスタイム制度や変形労働時間制などの適用対象者かどうか…など

※61～65歳までの契約更新も、基本的な流れは定年到達時と同じ。

図表５　再雇用者（60～65歳）の年収額・新旧制度比較



図表６　シニアプロフェッショナル制度（65歳以降）の概要

項目	旧制度	新制度
雇用形態	嘱託契約	嘱託契約
呼称	嘱託、EOB（非幹部職）	SP（非幹部職）
契約単位	1年ごと	1年ごと
資格等級（役割）	嘱託G1：374,000円（ベア後） 嘱託G2：252,200～352,000円（ベア後） ※65歳時の基本給が352,000円を下回る場合、その金額を維持。	S1：420,000円（目安：P3s相当以上） S2：380,000円（目安：P4s相当以上） S3：282,000円（目安：G1s相当） S4：220,000円（目安：G2s、J1s相当以下）
評価	対象外	対象外
賞与	業績賞与	基本賞与・業績賞与
契約要件	引き続き雇用の継続が必要と所属本部長が判断した場合	直近2年間の業績評価が標準評価（3.0）以上（65歳時のみ）かつ、引き続き雇用の継続が必要と所属本部長が判断した場合

寸鉄

新制度における再雇用所長の年収1200万円超という水準は、賃金構造統計調査から試算した建築技術者・男性（従業員数1000人以上）の50歳代後半を上回る。他社をリタイアした人材にも魅力的に映るだろう。

注目すべきは、毎年の契約更新時に本人へヒアリングを行い、所属部署長と人事部が協議して翌年の期待役割を決める点にある。「労働条件通知書内に「従事する仕事の内容」を記載する点も含めて、仕事基準への意識を強く感じた。海外で事業を展開する親会社を通じて、〝ジョブ型〟の知見を得ていたのかもしれない。

規模の大小を問わず、再雇用後は仕事に対する緊張感を欠いてしまうとの問題を抱える企業は少なくない。そうした企業では、更新手続きがおざなりになっているケースがあるためだ。手間がかかる作業なのは間違いないが、面談を通じて本人と一期待役割を満たしているかどうか」を話し合う工程は欠かせない。「家族の健康問題を理由に働き方を見直したい」など、個々人のニーズを把握しやすくなる利点もある。

諸手当について、現役世代と同一ルールとした点も見逃せない。建設業における所長や現場監督は、保有資格や肩書き、出張に関する手当により報酬が高まることに対し、プライドを持っている場合が多い。同一労働同一賃金の遵守に主眼を置く対策だったかもしれないが、本人のやる気を強く刺激する副次的な効果もあろう。

大幅な底上げには踏み切れたのは高利益ねえのこと。本来であれば、シニアが多数を占める前に対策を講じたい。

欠かせぬ更新時面談

期待役割の充足度確認で

賃金システム研究所　所長　赤津　雅彦さん

経営側弁護士による

精選　労働判例集第14集

裁判内容を簡潔に解説＆実務上参考になるポイントを指摘！

本書は「労働新聞」で人気の高い「職場に役立つ最新労働判例」のうち、2023年に掲載したものに加筆・修正を加えたものです。執筆者の方に精選していただいた判例について、「事案の概要」「判決のポイント」「応用と見直し」の３点につき、重要な点を簡潔に解説いただいております。特に「応用と見直し」では、裁判例の内容を踏まえて会社側が留意すべき事項を指摘しております。手軽に判例の内容を理解でき、日々の労務管理実務に役立ちます。

※第１集～第13集も引き続き好評発売中です。

著者
石井妙子　岩本充史　牛嶋 勉
岡芹健夫　緒方彰人　中町 誠
渡部邦昭

好評発売中！！
税込価格　1,870円
B5判　モノクロ　全196ページ

※お申込みは、ＷＥＢまたは必要事項(書籍名・冊数・ご住所・御社名・ご担当者・電話番号)をご記入の上、FAXにて最寄の総支局(16面に掲載)までお願いいたします。
※請求書・振替用紙は同封して発送いたします。
※お客様の個人情報は、弊社の個人情報保護方針（https://www.rodo.co.jp/privacy/）に基づき厳重に管理いたします。
労働新聞社　https://www.rodo.co.jp/

姉妹書の「モデル就業規則作成・変更ガイドブック」の続編！

根拠法令がひと目で分かる！従業員への条文内容説明等に最適！

コンプライアンス＆リスクマネジメント
対応規則規程　条文対応根拠と解説

著者　㈱スタッフコンサルティング　特定社会保険労務士　森 紀男
監修　銀座セントラル法律事務所 弁護士　井手 大作

本書は、会社の「コンプライアンス」及び「リスクマネジメント」対応に主眼を置き、企業において必須と考えられる社内規則・規程を、規程ごとに法的根拠（法令、指針、通達等）を解説として加えているため、「解説付規程集」としてご活用いただけます。

ご注文はこちら▼

税込価格1980円／A5判・モノクロ・全194ページ
好評発売中!!

主な内容
- 会社のコンプライアンス及びリスク管理等に関する規則
- 公益通報者保護規則（内部通報制度）
- 営業秘密管理規程
- 個人情報取扱規程
- ハラスメント防止規程
- カスタマーハラスメント対応規程
- テレワーク勤務規程　他

労働新聞社 出版事業局
※お申し込みは、WEBまたは必要事項（書籍名・冊数・ご住所・貴社名・ご担当者・電話番号）をご記入の上、FAXにて最寄りの総支局（16面掲載）までお願いいたします。
※請求書、振替用紙を同封して発送いたします。
※お客様の個人情報は、弊社の個人情報保護方針（https://www.rodo.co.jp/privacy/）に基づき厳重に管理いたします。

（C）労働新聞社　無断複製転載を禁じます。