

# シニアを対象としたシニアジョブコースの導入

三菱UFJ信託銀行の取り組み

三菱UFJ信託銀行執行役員 人事部長

森将行

もり まさゆき



三菱UFJファイナンシャル・グループの一員である三菱UFJ信託銀行では、信託業務・銀行業務を手がけている。信託銀行という業務の特性上、個人富裕層向けの資産承継・相続関連業務、企業年金の制度設計・運用など、シニアに関連する専門性が求められており、以前から豊富な経験と知見を有するシニア世代が活躍してきた。

ポストオフトした元管理職がプレーヤーとして専門的知見を活かして各部署で活躍し、業務の推進において必要不可欠な存在となっているケースも多く、シニア世代の社員が長年培ってきたスキルやノウハウを発揮して活躍することはますます重要になってきている。こうした中、当社の従業員全体に占める60歳以上の従業員の割合は、2020年代前半は5%程度であったが、2020年代後半には10%超に高まる見通しである。

## シニアジョブコースの導入

当社の定年は60歳であり、60歳以降は再雇用嘱託（パートナー嘱託）として65歳まで雇用を継続する。定年後も職能に基づく評価制度は引き継がれるが、定年を境にして役割や立場が変わり、処遇が低下するなど変化は大きい。従前より、当該シニア世代の社員を対象に各種の研修、面接、手当等の施策を実施しており、足元では自身の役割を再確認し、活躍領域を拡大している者も増えてきているが、依然として変化に戸惑い、モチベーションの低下に悩む者が多い状況であった。

そこで、2023年4月に、保有スキルおよび具体的職務アサインメントと、処遇職務給の連動性を高めた「シニアジョブコース」を60歳以上のパートナー嘱託に導入した。各部署からの推薦に基づき、高い専門性を発揮して業務に貢献する人、総合的な知見を活

かして組織で影響力を発揮する人、組織運営上欠かせない実務の中核を担っている人など、定年前の役職にかかわらず貢献している人材を幅広く認定している。その業務内容は、リテール、年金、不動産、証券代行、資産運用システム、事務領域など多岐にわたる。当初70人程度でスタートした後、半年ごとに認定者を順次拡大し、2024年4月時点でパートナー嘱託約500人のうち半数以上がシニアジョブコースに移行し、活躍している（図表1）。

本コースでは、個人別に職務定義書を作成し、ミッションと達成すべき責務を明確化、具体化する。その作成過程では上司と本人がすり合わせを行い、求められるノウハウとその活かし方、必要なブラッシュアップ、上司の支援内容などを明確化し、共有する。職務定義書には、上司が日頃の感謝の気持ちを記述することも多く、信頼感の醸成にも寄与し

ている。

給与は、職務定義書により規定された職務の内容に基づいて決定する職務給であり、賞与は各人が水準の異なる職務課題を達成したか否かで評価され、ミッションを上回る実績を上げた者に報いる仕組みである。シニアジョブコースに移行すると、処遇は一般的に年50〜100万円程度アップすることになる。

## シニア向け研修や面接制度の実施

シニア世代の社員向けには研修や面接も実施している（図表2）。52歳時点では、今後ポストオフトを迎える管理職向けに、その役割の

変化を踏まえて自律的にキャリアを考えるための研修を実施している。また56歳時点では、60歳以降の継続雇用制度、シニアジョブコース、年金など制度面の説明に加え、自身のキャリアやライフプランを考えるための研修を実施し、定年後の充実したライフキャリア形成への気付きを醸成している。58歳時点では人事部による面接を実施し、各人の自立した行動を促すための具体的アドバイスを提供している。加えて年上部下、年下上司が増える中、上司自身と部下双方の心の壁を知り、マネジメントの勘所を学ぶシニアマネジメント研修を新任管理職向けに2023年に新設した。同研修は好評

「ト集」を管理職向けに提供し、円滑かつ積極的なコミュニケーションを推進している。また、研修や資格支援制度についても定年前社員と原則同一とすることで、さらなるスキルアップを後押ししている。

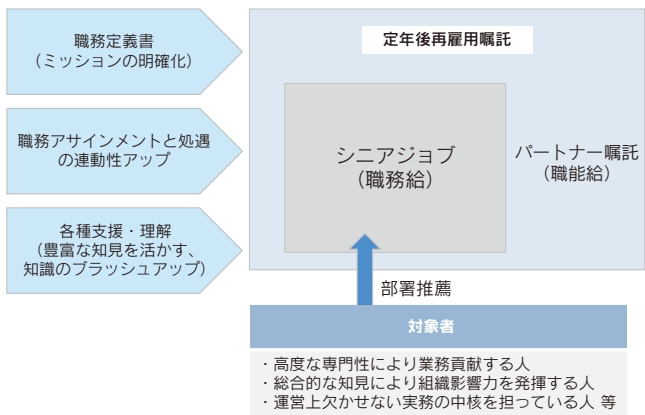
## 今後について

これらの取り組みにより、活躍するシニア世代の社員は想定以上に増加してきている。定年を境として役割や立場、処遇が変わり、変化への対応が求められるシニア世代の社員にこそ、ジョブ型の働き方の有効性は高いともいえ、得意なことを活かして業務に貢献し、その内容が会社や上司に理解され、共有されることが、本人のモチベーションおよび周囲からの評価の向上につながっている。シニアジョブコースを契機として、職務の明確化や拡大について上司と本人の間で丁寧なすり合わせを繰り返すことにより、貢献実績が広がっており、パートナー嘱託からシニアジョブコースに移行する例も増えている。

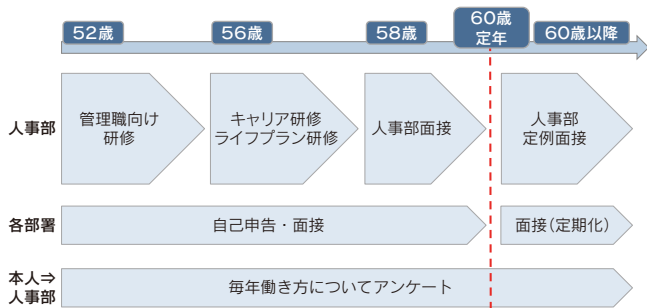
また、当該世代はキャリア観が異なり、健康や介護の問題を抱えることも多く、働き方に対する考え方は多種多様であるため、働き方の多様化に対応すべく、在宅勤務や時差勤務などの各種制度も整えている。

なお、65歳以降の働き方についても検討課題と認識しているが、引き続きシニア世代の社員が生き生きと活躍できるよう、制度、運営の両面のさらなる充実を図っていききたいと考えている。

図表1 シニアジョブコース概要



図表2 シニア向け研修・面接制度



で、既存管理職に対象を拡大して公募する予定である。シニア世代の社員に対しても、期待と役割を明確化し、期待していることを具体的な言葉で丁寧に伝えることが重要かつ効果的と考えており、各部署での面接の定期化や人事部による面接の積極化のほか、人事部で蓄積したノウハウをまとめた「シニアとの面談ポイント