

多様性を尊重した「全員活躍」の実現

—カルビーのシニア社員制度

2024年創立75周年を迎えたカルビープーループは、自然の恵みを大切に活かし、おいしさと楽しさを創造して、人々の健やかな暮らしへの貢献を実践してきた。持続的な成長を実現する競争優位性を支え、企業価値を創造するうえで、事業基盤として人財を位置付け、多様性を尊重した「全員活躍」を重要な経営課題に掲げている。その中で、性別や年齢、国籍といった属性を超えて多様性を尊重する職場であることこそ、広義の「全員活躍」と考えている。

制度改定の背景と狙い

一方、定年到達後の社員に適用する「シニア社員制度」については、2021年にシニア社員の年収水準を定年到達時の約50%から

約70%へ引き上げたものの、その本質的な活躍に向けた取り組みは遅れていたのが実態であった。

政府が産業界に定年延長を要請するなど時流の変化もあり、社内検討を進め、2024年4月に同制度を改定し、シニア社員個人の意欲の高さやスキルの発揮度、後継社員育成への貢献度に応じた処遇制度を導入した。この改定には、シニア社員が持つ高度な専門性を組織内で伝承することへの期待も込められている。加えて、不確実性の高まる時代においては、環境変化に適応できる力量の獲得はどの世代にも必要かつ重要との考えのもと、全社員が定年後も見据えて学び、会社に貢献しながらキャリアを自律的に形成するような意識変容も目指している。

カルビーCHRO兼人事・総務本部長

人見泰正

ひとみ やすまさ



この背景として少しかのぼるが、当社では2020年度に複線型の人事制度を導入し、一定の段階に達した一般社員を年俸者として「マネジメント職」と「エキスパート職」に任用して以来、一般社員、マネジメント職、エキスパート職の給与テーブルが存在している。マネジメント職は、所定の組織管理・変革能力を持つと会社が判断した社員を任用、エキスパート職は自身でエントリリーし、審査によって会社が認定するプロセスを経る。エキスパート職に期待される役割は、「社外でも通用する専門性(技術/スキル)の発揮による組織業績への貢献と、後継社員への伝承」である。

専門性の発揮と後継社員育成の仕組み強化

さて、今回の「シニア社員制度」の改定におけるフレームワークは、既存の「シニアエキスパート」の改定と、「シニアマイスター」の新設であり、65歳を上限とした単年雇用契約の枠にとどまらず、シニア人財への機会提供と、後継社員育成の仕組み強化という狙いがあった。具体的には、シニアエキスパートにはエキスパートと同じ貢献と役割が求められる。前述の通り、報酬水準は2021年度に引き上げていたが、今回の制度改定で定年到達時と同水準まで引き上げ、また契約期間は上限3年へと変更した。加えて、雇用上限年齢の65歳を撤廃し、会社と本人の合意によって決定することとした。これにより、シニアエキスパートにふさわしい人財は定年到達時の年収水準のまま、65歳を超えて働き続けられることになった。

び再雇用の上限年齢はシニアエキスパートの改定内容と同じである。当社の事業の特性上、原料などにより製品の品質が左右されることが多く、工程管理や製品の品質管理などマニュアル化できない業務や、職人の勘と経験的なスキルが残っているのも事実である。シニアマイスターは、このようなスキルを持つシニア社員を処遇するための制度と位置付けている。なお、シニアマイスターに任用される社員の職種・部門は限定していない。

「全員活躍」の実現に向けた

今回の「シニア社員制度」の改定により、50代、60代を中心に、将来に希望をつなぐ社員が確実に増えたこと、後継社員の育成が持つ重要性を明確に定義できた点は大きな成果である。加えて、若年層やミドル層が自らの将来像を主体的に考える契機となったことにも大きな意義があったと考えている。

今後は、すでに展開しているスキルアッププログラムに加えて、社外との深い交流によって視野を拡大するなど、キャリア自律のための施策を拡充していく考えだ。当社グループは、性別、年齢によらない「全員活躍」を実現すべく、人財に関する基盤を整備し、社員と共に成長する柔軟で強い組織の構築を目指していく。

シニア社員制度改定の概要

<p>●適用範囲 定年(60歳)到達以後に再雇用されたシニア社員</p> <p>●主な改定内容 ・一部のシニア社員に対して、現役世代(60歳到達時)同等の報酬水準を適用する ・複数年契約および雇用上限年齢を超えた雇用契約を締結する場合がある</p>	<p>シニアエキスパート(改定)</p> <p>●定義(期待・役割) 社外でも通用する専門性(技術/スキル)を持ち、本部や全社の組織業績に貢献し、かつ後継社員への伝承に取り組む社員</p> <p>●報酬水準 現役世代のエキスパート(高度な専門性を持つ人財)と同等</p> <p>●契約期間 3年を上限に、会社・本人の双方合意で決定</p> <p>●雇用上限年齢 65歳の雇用上限年齢を超えた雇用継続が可能</p>	<p>シニアマイスター(新設)</p> <p>●定義(期待・役割) 社内でも右に出る社員がいない強み、習得に長期間を要する熟練のスキルや専門知識等の高度な専門性を持ち、それらを活かして組織業績に貢献し、かつ後継社員への伝承に取り組む社員</p> <p>●報酬水準 定年到達時を引き継ぐ</p> <p>●契約期間 シニアエキスパートと同じ</p> <p>●雇用上限年齢 シニアエキスパートと同じ</p>
--	--	--