### Monthly Elder 高齢者雇用の総合誌



### 令和3年度

### 高年齢者活躍企業コンテスト

~生涯現役社会の実現に向けて~



### 高年齢者がいきいきと働くことのできる 創意工夫の事例を募集します

主催 厚生労働省、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

当コンテストでは、高年齢者が長い職業人生のなかでつちかってきた知識や経験を職場等で有効に活かすため、企業などが行った創意工夫の事例を広く募集・収集し、優秀事例について表彰を行います。

優秀企業等の改善事例と実際に働く高年齢者の働き方を社会に広く周知することにより、企業などにおける雇用・就業機会の確保等の環境整備に向けて具体的な取組みの普及・促進を図り、生涯現役社会の実現を目ざしていきます。多数のご応募をお待ちしています。

### 取組内容

働くことを希望する高年齢者が、年齢にかかわりなく生涯現役でいきいきと働くことができるようにする ために、各企業などが行った雇用管理や職場環境の改善に関する創意工夫の事例を募集します。なお、創 意工夫の具体的な例示として、以下の取組内容を参考にしてください。

- 1. 高年齢者の活躍のための制度面の改善
- 2. 高年齢者の意欲・能力の維持向上のための取組
- 高年齢者が働きつづけられるための作業環境の改善、健康管理、安全衛生、福利厚生の取組

### 主な応募資格

- 1. 原則として、企業からの応募とします。
- 2. 応募時点において、労働関係法令に関し重大な違反がないこととします。
- 3. 高年齢者が 65 歳以上になっても働ける制度を導入し、高年齢者が持つ知識や経験を十分に 活かして、いきいきと働くことができる職場環境となる創意工夫がなされていることとします。
- 4. 応募時点前の各応募企業における事業年度において、平均した1カ月あたりの 時間外労働時間が60時間以上である労働者がいないこととします。



賞

【厚生労働大臣表彰】

【独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構理事長表彰】

最優秀賞 1編 優秀賞 2編

特別賞

優秀賞 若干編特別賞 若干編

3編 19から

※上記は予定であり、各審査を経て入賞の有無・入賞編数などが決定されます。

詳しい募集内容、応募方法などにつきましては、本誌54~55頁をご覧ください。

応募令和3年3月31日(水)

お 問 合せ先 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 各都道府県支部 高齢・障害者業務課

※連絡先は65頁をご覧ください

### Leaders Talk

リーダーズ トーク **No.69** 

# エッセイスト 岸本裕紀子さん

# 定年後は、おもしろいから 好きなことにチャレンジー 、楽しく生きよう

### きしもと・ゆきこ

1953 (昭和28) 年、東京都生まれ。エッセイスト。慶應義塾大学法学部卒業後、集英社『non-no』編集部に勤務。その後渡米し、ニューヨーク大学行政大学院修士課程を修了。帰国後に文筆活動を開始し、女性の人生をテーマに多くのエッセイや社会評論を執筆。著書に『定年女子~60歳を過ぎて働くということ』(集英社)※1など。

※1 本書は、本誌2020年4月号「Books」(56頁)でご紹介しました



今回は、定年後も働き続ける女 後の女性の生き方や働き方など 性たちを丹念に取材した書籍 はや通過点となったようです。 きる時代を迎え、「定年」はも についてお話をうかがいました。 ストの岸本裕紀子さんに、定年 女性は二人に一人が90歳まで生 過去最高を更新しました。特に 本人の平均寿命は女性が87 元年簡易生命表」によると、 『定年女子』の著者で、エッセイ 厚生労働省が発表した 男性が81・41歳でいずれ 「令和 45

# 仕事がおもしろいから働くという女性が多いいま置かれている状況をチャンスととらえ

岸本 最初の本は私自身が定年とされる年齢にさしかかり、元職場の同僚や同級生たちはにさしかかり、元職場の同僚や同級生たちはいのか、それとも解放されたと感じているのか、という素朴な疑問から取材をスタートしました。ちょうど定年後再雇用制度が始まったころです。調べてみると定年を迎える女性は年間10万人もいる\*\*。都市部だけではなく、むしろ地方に多いということも驚きでした。私の世代は男女雇用機会均等法もなければ、もの世代は男女雇用機会均等法もなければ、私の世代は男女雇用機会均等法もなければ、もの世代は男女雇用機会均等法もなければ、私の世代は男女雇用機会均等法もなければ、私の世代は男女雇用機会均等法もなければ、私の世代は男女雇用機会均等法もなければ、人人、女性活躍、の後押しもありませんでんし、女性活躍、の後押しもありませんで

だのが2冊目の本です。 たのが2冊目の本です。

→ 定年後も活き活きと働くたくさんの女性 が描かれていますが、どんなところに働く目 的や、働きがい、を感じているのでしょうか。 学本 働く目的は、もちろん生活のためというのが一番です。そのほかに仕事が好きだから、ほかにやることがないからと理由はさまかったですね。管理職になって人をまとめたいというのではなく、現場の仕事で直接いろいというのではなく、現場の仕事で直接いろいろなものに触れたい、またそれが楽しいといろなものに触れたい、またそれが楽しいといろなものに触れたい、またそれが楽しいと

られると感じているようです。 いう人が多い。おそらく、現役時代の一番忙 いうしょう

とんどいませんでした。 ぼうとする人もいますが、 男性は過去のキャリアにこだわって仕事を選 ら働くという考え方に大きく変わるのです。 とが楽しい」とか、仕事自体がおもしろいか 職先は自分の人生設計、例えば結婚して子ど おもしろいと思っていることです。最初の就 と接し、「いろいろなことを教えてもらうこ かった仕事であるとか、あるいは若い人たち ような仕事を選んだ人もいると思います。し いま置かれている状況をチャンスととらえ 長期的展望はいらなくなる。以前からやりた かし、第2ステージの6歳以降の仕事選びは、 入がほしいなど、長期的な視点でそれが叶う もを持つかもしれないので安定的な雇用や収 6歳以降も働く女性を取材して感じたのは そういう女性はほ

例えば、割と堅い会社に勤めていた女性は、

に切り捨ててきたものも多かったと思いますした。そのなかで女性たちは働き続けるため

周囲に感謝され、喜ばれることがうれしいの 役職に結びついているわけではありませんが、 で、みんなに感謝されている。それが地位や 若い人と一緒に仕事をしている女性は、若い 付のアルバイトとして入ったのですが、作家 定年後に自分が好きだった作家の文学館に受 な企画を提案し、実際に新聞を発行するなど 人が苦手とするお客さまへの接し方が得意 して貢献しています。あるいは販売職として に関する知識がとても豊富なので、いろいろ

# モチベーションを持てるようにしてほしい働く意欲がある人をきちんと評価し

現場のサポートに回り、何が足りないのかよ です。男性は管理職だった期間が長く、現場 る人が多かったですね。 くわかっているので、若い人から頼られてい 仕事をしてきた人も多い。再雇用になっても の仕事から離れている人も多いですが、女性 は管理職比率が低かったこともあり、現場で

めには何が大切だと思いますか。 まだ元気なシニア層を企業が活用していくた **-男性も含めて、豊富な経験を持ち、まだ** 

経つころには再雇用の人数も増え、徐々に積 ぶしぶ雇うという感じでした。それから数年 えるときに大切なのは、働くモチベーション つつあります。ではどうすればよいのかを考 業側も正直どう扱ったらよいのかわからず、 **岸本** 最初の本のために取材したときは希望 です。特に男性は以前の仕事に非常にこだわ 極的に活用していこうという考え方に変わり 再雇用先の部署も適当にふり分けるなど、し 者全員の再雇用制度が始まったばかりで、企

> いと思います。 働くモチベーションを持てるようにしてほし ほしいと、相応の仕事と処遇を提示するなど、 を考慮し、この人にはこういう仕事をやって 少差をつけた処遇をする。個人の能力や経験 く、働く意欲がある人はきちんと評価し、多 はモチベーションが下がります。そうではな な仕事を与え、適当な部署に配置するだけで ういう人たちに、あってもなくてもよいよう り、プライドも高く、会社への愛も強い。そ

のなかで指摘されていますね。 旗が立つ(求人がある)ことが大事だと著書 ――一つのアイデアとして、社内公募などの

店で経理の経験がある人を募集すると、これ のうえで面接し、採用を決定する。札幌の支 かったら手をあげて応募する仕組みです。そ を見て、もし自分が定年後にその仕事をした せる社内公募的方法もよいと思います。それ する再雇用の人がほしい」という旗を立てさ 岸本 例えば、「うちの部署で○○の仕事を

のではないかと思います。 ネットを活用すれば全国各地の支店で募集 向けの再雇用型社内公募制度があってもよい 実家のある北海道に帰って暮らしたいという まで東京の本社で勤務してきたが、定年後は し、アクセスすることもできますし、シニア 人が応募するかもしれません。いまはインター

していくと思われますか。 ます。シニアの働き方は今後どのように変化 での就業機会の確保が企業の努力義務となり -2021 (令和3) 年4月より、70歳ま

辞める人もいるかもしれません。この年齢は なくなっています。そうなると新卒で入社し、 初から一つの会社でずっと働いている人が少 回しているのがあたり前のような感じで、最 歳をどうしようかと悩んでいますが、もしか 現在、企業は毎年何十人、何百人の同期の60 定年を迎える同期が少なくなるだけではな す。いまの4歳ぐらいの人は、転職を2~3 るかもしれないし、あるいは再雇用の途中で したら自分に合った仕事があれば58歳で辞め ラバラになっていくのではないでしょうか。 く、入社の時期もバラバラ、退職の時期もバ 後は少なくなるのではないかと想像していま 同じ会社で定年まで働き続ける人が今

# 『引き出し』を多く持つことが重要おもしろそうだと思ったらやってみて

しよう。 り、介護と仕事の両立のために別の仕事に就 意思でやってみたいと思う人も出てくるで チャレンジできるチャンスがあれば、自分の くとか、あるいはさまざまな仕事や働き方に ちょうど老親の介護の時期と重なることもあ

ライフを送るためのアドバイスをお願いしま るということですね。最後に充実したシニア 事の選択肢も増え、働き方も多様になってく 描いているようにはならないかもしれません。 で雇いなさいといっても、実態は政府が思い くると、同じ会社に66歳までいるから70歳ま 定年まで同じ会社で働くという意識が薄れて ましたが、いまはそんなことはありません。 以前は55歳を過ぎると仕事がないといわれ -同じ会社で働き続けるだけではなく、仕

岸本 思ったらとにかくやってみることです。そし て、誘われたら断らないこと。友人からの旅 これは楽しそう、おもしろそうだと

(聞き手・文/溝上憲文 撮影/中岡泰博)

事がなくなるとどうしてよいのかわからなく 牲にして仕事一途にがんばってきたのに、仕 それほどダメージがなくてすみます。男性が の内弁当的なイメージです。それだけあると 家事もメインでやって、仕事もやるという幕 きなことや趣味は捨てない。さらに子育てや くなることがどうしても出てきます。本の取 を持つことにチャレンジし、数多くの引き出 仕事だけではなく、趣味も含めて自分が興味 の誘いなど、おつきあいはなるべく断らずに、 欲にやってみるとよいのでは、と思います。 いために、興味があることや好きなことを貪 なってしまう人がいることです。そうならな 気の毒なのは企業戦士といわれ、すべてを犠 たとえ仕事が一つなくなっても気持ち的には くづく感じました。食べ歩きも好きだし、 材を通じて、女性は「幕の内弁当」だなとつ しを持つことです。年を重ねると突然できな しゃれも好きです。どんなに忙しくても、好

エルダー(elder)は、英語のoldの比較級で、"年長の人、目上の人、尊敬 される人"などの意味がある。1979(昭和54)年、本誌発刊に際し、(財) 高年齢者雇用開発協会初代会長·花村仁八郎氏により命名された。

2021 **February** 

No.495

●表紙のオブジェ イラストレーター 柳田ワタル (やなぎだ・わたる) 1947年 大阪府堺市生まれ。1970年 摩美術大学卒業。アニメーション制作 会社勤務ののち、1974年よりフリーの インストレーターとなる。1977年より ブジェ、立体クラフトなどの制作を開 。 90年代からは写真撮影も始める。

### CONTENTS

### 高年齢者雇用安定法が改正

70歳までの就業機会確保に向けて

2021年4月施行 概

改正高年齢者雇用安定法の概要

厚生労働省 職業安定局 高年齢者雇用対策課

特 集 12 解 説① 70歳までの雇用延長のポイント

株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 マネージングコンサルタント 森中謙介

70歳就業に向けたキャリア支援のポイント 解 説②

株式会社パソナ キャリア支援事業本部 プロジェクト戦略部 キャリアデザインチーム 山下弘晃

株式会社東陽テクニカ 20 企業事例①

再雇用の上限年齢を70歳に延長するとともに 60~65歳には等級・評価を導入し意欲向上を図る

企業事例② 株式会社カインズ 24

地域採用する各部門の専任担当者は貴重な存在 70歳まで働ける再雇用制度で雇用を確保

28 65歳超雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザーによる相談・援助

- リーダーズトーク No.69 エッセイスト 岸本裕紀子さん 定年後は、おもしろいから働く、を重視 好きなことにチャレンジし、楽しく生きよう
- 29 日本史にみる長寿食 vol.328 春を先取りするナバナ 永山久夫
- 30 江戸から東京へ 第99回 蟄居は隠居だと思え 佐久間象山 作家 童門冬二
- 32 高齢者の職場探訪 北から、南から 第104回 群馬県 高崎第一交通株式会社
- 36 高齢社員のための安全職場づくり〔第2回〕 エイジフレンドリーガイドライン ― 高齢者一人ひとりの 健康や体力の状況の把握とそれに応じた対策一 高木元也
- 40 知っておきたい**労働法 Q&A** (第33回) 労働者に対する損害賠償請求、 ノー残業デー導入時の留意点 家永 勲

- 44 高齢社員の心理学
  - −加齢で"こころ"はどう変わるのか── ミスを防ぎ、新しいスキルを身につけるには 増本康平
- 46 いまさら聞けない**人事用語辞典** 第9回 「限定社員」 吉岡利之
- 48 特別企画《鼎談》 先進企業における高齢者雇用のトレンドと今後
- 54 令和3年度 高年齢者活躍企業コンテスト募集案内
- 56 BOOKS
- 58 ニュース ファイル
- 60 次号予告・編集後記
- 6] レーダーチャートで自社の人事管理の課題を把握 雇用力評価ツールのご案内
- 64 イキイキ働くための脳力アップトレーニング! [第44回] あみだくじ計算 篠原菊紀
- ※連載「高齢者に聞く 生涯現役で働くとは」、「技を支える」は 休載します

# 70歳までの就業機会確保に向けて

今回の法改正のポイントは、定年延長や継続雇用制度などの自社での雇用延長 までの就業機会確保(高年齢者就業確保措置)が企業の努力義務となります。 だけではなく、他社への再就職や、フリーランスとしての就業、社会貢献活動 といった選択肢も示されたことです。こうした状況に企業としてどう対応して いくべきか、お悩みの読者も少なくないのではないでしょうか。 2021 (令和3) 年4月より、改正高年齢者雇用安定法が施行され、70歳 そこで今回は、改正法の概要とともに、70歳まで働ける仕組みを整えるため







現に向け、参考にしていただければ幸いです。

いる企業事例を紹介します。高齢者がより長く、活き活き働ける職場環境の実 の準備について解説するほか、改正法の施行に先駆けて70歳就業に取り組んで



概要

# 2021年4月施行

# 厚生労働省 職業安定局 高年齢者雇用対策課

## 改正の背景

@ 1

ます。 されます。 成立・公布され、2021年4月1日から施行 齢者雇用安定法が2020(令和2)年3月に 講ずることを事業主の努力義務とする改正高年 70歳までの就業機会を確保するための措置を ここでは、 その概要などをご紹介し

018年は男女とも6歳以上のいずれの年齢階 齢者が約477万人増加し、2・4人に1人が60 693万人減少するのに対し、 までの25年間においては、15~55歳の者が約1 歳以上の高年齢者になると見込まれています※。 (**図表1**)、2015 (平成27) 年から2040年 わが国は、少子高齢化が急速に進行しており 高年齢者の身体機能については、 60歳以上の高年 2

> られます※3 74・79歳に上り、 おいては、 います※。 向上も見られ、 準を超える水準となっているほか、 級においても、 こうしたこともあり、 男性の健康寿命が2・14歳、 高年齢者の若返りが確認されて 20年前の5歳下の年齢階級の水 いずれも健康寿命の延伸が見 2016年に 歩行速度の 女性が

ることを希望しています\*4 と回答しており、約4割が6歳を超えて就業す 全体では約2割が また、収入をともなう就業希望年齢として、 「働けるうちはいつまでも」 (図表2)。

なかで、 躍の場を整備するため、 を図っていくことが重要であり、 揮できるよう、 働く意欲がある高年齢者がその能力を十分に発 少子高齢化が急速に進行し、 経済社会の活力を維持するためにも 高年齢者が活躍できる環境整備 高年齢者雇用安定法 人口が減少する 高年齢者の活

> 和4年法律第8号))が改正されました。 (「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」 丽

### @ 2 現行の

# 高年齢者雇用安定法について

め 講じなければならないとされています。 は おり、そのうえで、6歳までの雇用確保措置を る場合は60歳を下回ることができないとされて 高年齢者雇用安定法においては、 6歳未満の定年の定めをしている事業主に 定年を定め このた

②65歳までの継続雇用制度の導入 ①65歳までの定年年齢の引上げ

③定年制の廃止

ととなります。 のうち、いずれかの措置を講じていただくこ

なお、

2019年6月1日現在の高年齢者雇

**※** 4

**%** 1 **%**2

国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年推計:出生中位・死亡中位推計)」 文部科学省「平成30年度体力・運動能力調査」 厚生労働省政策統括官付参事官付人口動態・保健社会統計室「簡易生命表」、「人口動態統計」、厚生 労働省政策統括官付参事官付世帯統計室「国民生活基礎調査」、総務省統計局「人口推計」より算出 内閣府「令和元年度 高齢者の経済生活に関する調査」

### @ 3 改正 高年齢者 雇 用安定法につい

6

65

改正高年齢者雇用安定法では、 前述した65歳

用状況の集計結果によると、 置が実施されています。 企業のうち9・8%の企業において雇用確保措 31 人以上の規模の

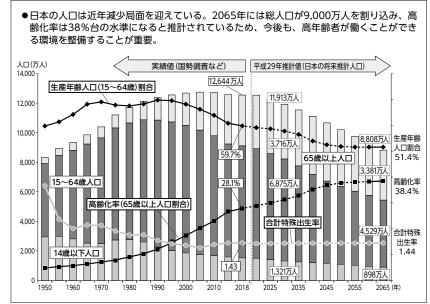
までの 努力義務とされました。 歳までの就業確保措置を講ずることが事業主の 雇用確保措置義務に加えて、 65歳から

70

お

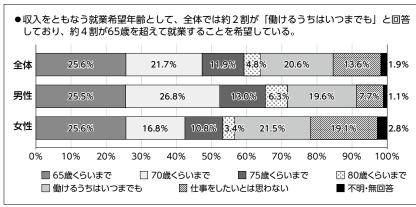
制度を導入している事業主になります。 |まで引き続き雇用する制度を除いた継続雇 )歳以上70歳未満に定めている事業主、 この 努力義務の対象となる事業主は、 70 歳以 定年 を

### 図表 1 日本の人口の推移



出典:2018年までの人口は総務省「人口推計」(各年10月1日現在)、高齢化率および生産年齢人口 割合は、2018年は総務省「人口推計」、それ以外は総務省「国勢調査」、2017年までの合計特 殊出生率は厚生労働省「人口動態統計」、2019年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本 の将来推計人口(平成29年推計):出生中位・死亡中位推計」

### 図表 2 高年齢者の就労意向と就労希望年齢



出典:内閣府「令和元年度 高齢者の経済生活に関する調査 (注) 60歳以上の男女を対象とした調査 (n=1,755) 高齢者の経済生活に関する調査」

とが望ましいです)。 必要があります 継続して雇用することを約する契約を締結する 主等との間で、 用制度を導入する場合は、 特殊関係事業主またはそれ以外の他社で継続雇 い 7 は、 自社または特殊関係事業主の 特殊関係事業主等が高年齢者を (契約は書面により締結するこ 自社と特殊関係事業 4

ては、従来の雇用確保措置と同様に、 具体的な就業確保措置の内容とし

①70歳までの定年年齢の引上げ ②70歳までの継続雇用制度の導入

③定年制の廃止 といった雇用による措置に加えて、

④70歳まで継続的に業務委託契約を )70歳まで社会貢献事業に継続的に 締結する制度の導入

せて「創業支援等措置」 設されました。④、 といった雇用によらない措置が 従事できる制度の導入 ⑤の措置を合わ といいます 新

他社での継続雇用も可能となりま 王に加えて、 (詳細は5人)。 、現行の65歳までの雇用確保措置 いては、 なお、 ②の継続雇用制度の導入に 自社または特殊関係事業 特殊関係事業主以外の

### @4 あたっての留意点等 就業確保措置を講じるに



は以下の通りとなっています で定められました。その概要や考え方について この改正高年齢者雇用安定法の施行に向け 具体的な手続きや留意点等が指針等%、

### 1 対象者基準について

年制の廃止を除く)。ただし、 たっては、次の事項に留意する必要があります。 います 務ですので、措置の対象となる高年齢者につい 対象者基準の内容は、 70歳までの就業確保措置については、 等※との間で十分に協議したうえで、 られるものですが、事業主と過半数労働組合 基準を設けて限定することが可能となって (①70歳までの定年年齢の引上げ、 原則として労使に委ね 基準の策定にあ 過半数 努力義 ③ 定

労使間での十分な協議のうえで設けられた基 られないこと 労働関係法令・ 排除しようとするなど、 準であっても、 事業主が恣意的に高年齢者を 公序良俗に反するものは認め 法の趣旨や、 ほかの

労働組合等の同意を得ることが望ましいこと

不適切であると考えられます このため、例えば次のような基準については

「会社が必要と認めた者に限る」、 「上司の推

す。

薦がある者に限る.

基準がないことと等しく、 に反するおそれがあります。

「男性(女性) に限る

 $\downarrow \downarrow$ 男女差別に該当するおそれがあります

して策定されたものが望ましいと考えられます。 意欲、能力等をできるかぎり具体的に測るも なお、 不当労働行為に該当するおそれがあります。 対象者基準については、 次の点に留意

のであること

必要とされる能力等が客観的に示されてお  $\downarrow \downarrow$ 労働者自ら基準に適合するか否かを、 るような具体性を有するものであること。 対して能力開発等をうながすことができ 程度予見でき、 到達していない労働者に

 $\downarrow \downarrow$ 事業主や上司等の主観的な選択ではなく、 あること。 を招くことのないよう配慮されたもので 基準に該当するか否かを労働者が客観的 に予見可能で、 該当の有無について紛争

まえ、 対象者基準の策定にあたっては、 労使で十分に協議することが望ましいで これらをふ

# 改正法の趣旨

「組合活動に従事していない者に限る\_

一定

Ŋ できるものであること 該当するか否か可能性を予見することが

# (2)労使で協議すべき事項

使間で十分に協議を行い、高年齢者のニー 応じた措置を講ずることが望ましいです。 うち、いずれの措置を講ずるかについては、 就業確保措置の五つの措置 (3 の (1) (5) 労 の

ことも可能となっています。 に尊重して決定するよう留意してください 高年齢者にいずれの措置を適用するかについて 数の措置により70歳までの就業機会を確保する により70歳までの就業機会を確保するほか、 なお、五つの措置のうちいずれか一つの措置 その高年齢者の希望を聴取し、これを十分 この場合、 個々の 複

### 3 安全衛生について

訓練等を行うことが望ましいです。 のための教育を行うことが望ましいです)。 業支援等措置を講ずる場合にも安全または衛牛 ための教育は必ず行わなければなりません よる措置を講ずる場合には、 には、新しく従事する業務に関して研修、 高年齢者が従前と異なる業務に従事する場合 安全または衛生の 特に雇用に 教育、

じた対応など、 環境の改善や健康や体力の状況把握とそれに応 ガイドライン」(厚生労働省) また、 「高年齢労働者の安全と健康確保のため 就業確保措置により働く高年齢者につい 高年齢者が安全に働ける環境づくりの 就業上の災害防止対策に積極的 を参考に、  $\dot{\sigma}$ 

高年齢者等の雇用の安定等に関する法律施行規則の一部を改正する省令(令和2年厚生労働省令第180号) 高年齢者就業確保措置の実施及び運用に関する指針(令和2年厚生労働省告示第351号) 過半数労働組合等……労働者の過半数で組織する労働組合、または労働者の過半数を代表する者 **%** 5 **%** 6

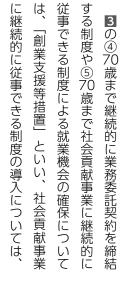
に取り組むことが望ましいです。

### (4) その他

約を継続しないことが認められます。の計画(詳細は5へ)に記載した場合には、契合に、次の事項等を就業規則や創業支援等措置と継続雇用制度、創業支援等措置を実施する場

- ●心身の故障のため業務に耐えられないと認め
- 動務(業務)状況が著しく不良で引き続き従業員としての職責(業務)を果たし得ないこと業員としての職責(業務)を果たし得ないことが、可ながは、高年齢者の就業先が定まらないため、再また、シルバー人材センターへの登録や、再まに、シルバー人材センターへの登録や、再まに、シルバー人材センターへの登録や、再まに、

# 5 創業支援等措置について



# a 事業主が自ら実施する社会貢献事業

# 体等が実施する社会貢献事業 り 事業主が委託、出資(資金提供)等を行う団

があり、いずれも従事者に対する有償のものが

対象となります。

り、例えば、次のような事業などは、ここでいり、例えば、次のような事業などは、ここでいめ、例えば、次のような事業とは不特定かつ多数の者の利益に資することを目的とした事業であり、例えば、次のような事業とは不特定かつ多数の者の利益に資することを目的とした事業であの者の利益に資することを目的とした事業であり、例えば、次のような事業とと社会貢献事業を実施

- ■特定の宗教の教義を広め、儀式行事を行い、
- ●特定の公職の候補者や公職にある者、政党を ・特定の公職の候補者や公職にある者、政党を ・特定の公職の候補者や公職にある者、政党を ・特定の公職の候補者や公職にある者、政党を ・特定の公職の候補者や公職にある者、政党を ・当該社会貢献事業の円滑な実施に必要な援助を ・当該社会貢献事業の円滑な実施に必要な援助を ・方「団体」とは公益社団法人に限定されず、委 ・意に、ここでいう「出資等」については、寄 ・方に、ここでいるがでいるがである。
   ・当該社会貢献事業の円滑な実施に必要な援助を ・当該社会貢献事業を実施していればどんな団体も含まれるものとなります。 ・創業支援等措置は、雇用による措置(3の①
   ・③)と異なり、労働関係法令が適用されませ

があります。 ではなく、雇用による措置として実施する必要められる働き方である場合は、創業支援等措置

# (1) 創業支援等措置の実施に関する計画の作成

からーまでの事項を記載した計画を作成する必創業支援等措置の導入にあたっては、次のa

措置を講ずる理由 高年齢者就業確保措置のうち、創業支援等 要があります。

- b 高年齢者が従事する業務の内容に関する事項
- c 高年齢者に支払う金銭に関する事項
- d 契約を締結する頻度に関する事項
- 契約に係る納品に関する事項

e

- f 契約の変更に関する事項
- h 諸経費の取扱いに関する事項
- 安全及び衛生に関する事項

i

- **i亅 災害補償及び業務外の傷病扶助に関する事項**
- 関する事項 と 社会貢献事業を実施する法人その他の団体に
- 合においては、これに関する事項なる労働者全てに適用される定めをする場し aからkのほか、創業支援等措置の対象と

な業務内容等が想定されることから、計画におなお、委託する業務等については、さまざま

次の(1)~(3)の手続きを行う必要があります。ん。このため、創業支援等措置を講じる場合は、

なお、創業支援等措置において労働者性が認

記載し、不当な減額や支払を遅延してはいけ こと。また、支払期日や支払方法についても 能力、業務量等を考慮することが必要である の内容や当該業務の遂行に必要な知識・経験・ があります。 当該計画に基づき、 ただし、高年齢者との個別の契約においては 幅を持たせた記載でも差しつかえありません。 ける支払われる金銭や契約頻度等については 詳細な内容を記載する必要

ます。例えば 4の冒頭で言及した指針に留意事項を示してい また、これらの事項を作成するにあたっては、

●cの高年齢者に支払う金銭については、業務 ●bの業務の内容については、高年齢者のニー ズをふまえるとともに、高年齢者の知識・経 けにならないようにする必要があること 容の一方的な決定や不当な契約条件の押しつ 験・能力等を考慮したうえで決定し、契約内

●dの契約の頻度については個々の高年齢者の よる契約を締結する必要があること は過小にならないよう適切な業務量や頻度に 度や業務量等を考慮し、できるだけ過大また 希望をふまえつつ、個々の業務の内容・難易

目についての留意事項については、厚生労働省 などに留意する必要があります。このほかの項

> していますので、ご参照ください※ のホームページに指針やパンフレット等を掲載

# (2) (1)の計画について過半数労働組合等の

同意を得る

を十分に説明する必要があります。 のとき、過半数労働組合等に対して、次の3点 数労働組合等の同意を得る必要があります。こ (1) により作成された計画について、 過半

### а 創業支援等措置は労働関係法令が適用され ない働き方であること

# b そのためにこの計画を定めること

## C 創業支援等措置を選択する理由

ずしも得る必要はありませんが、改正高年齢者 援等措置に関して過半数労働組合等の同意を必 り努力義務を達成したことになるため、 計画について同意を得ることが望ましいです。 雇用安定法の趣旨をふまえ、創業支援等措置の ~③)の両方を講ずる場合は、雇用の措置によ なお、創業支援等措置と雇用の措置 創業支 3 の 1

# (3) (2)の同意が得られた計画を周知する

に周知する必要があります。 たうえで、次のいずれかの方法により、労働者 (2) において過半数労働組合等の同意を得

# а 常時当該事業所の見やすい場所に掲示する

### か または備えつける

### b 書面を労働者に交付する

C 磁気テープ、磁気ディスクその他これらに うにするなど) それを常時モニター画面等で確認できるよ 機器を設置する(例:電子媒体に記録し、 労働者が当該記録の内容を常時確認できる 準ずるものに記録し、かつ、当該事業所に

契約を締結する際は 約等または社会貢献事業に従事する契約を締結 する必要があります。また、個々の高年齢者と 該計画に沿って、個々の高年齢者と業務委託契 (1) ~ (3) を経て、制度を導入した後は当

- ●契約は書面により締結すること
- ●上記の計画を記載した書面を交付すること に説明し、納得を得る努力をすること (2)におけるaからcまでの事項をていねい

が求められます

### 6 おわりに

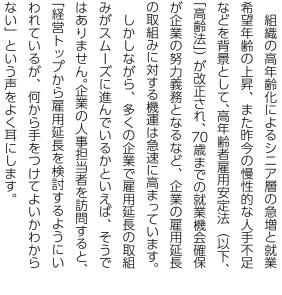
使双方が十分に話し合い、双方が納得した措置 ています。就業確保措置の導入にあたっては、労 が講じられることが望ましいと考えています。 く意欲がある高年齢者がその能力を十分に発揮 ます。いま、人生100年時代を迎えるなか、 本改正の施行日は2021年4月1日となり 活躍できる環境を整備することが求められ

厚生労働省ホームページ https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\_roudou/koyou/koureisha/topics/tp120903-1\_00001.html

# 70歳までの雇用延長のポイント

株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 マネージングコンサルタント 森中謙介

## 高年齢者雇用安定法改正で 急速に高まる雇用延長の機運



すが、検討すべき事項は想像以上に多岐にわた 実際に取組みを開始してみるとわかることで

> げるのか、どちらが適しているか」という選択 ります。例えば定年延長にあたり、「65歳まで 肢一つをとってみても、検討すべきテーマは多 気に定年を引き上げるのか、段階的に引き上 議論も単純にはいきません。

ります。 下を抑制するための環境整備も重要な観点にな もなって必然的に懸念される、仕事の生産性低 加え、シニア層の増加とさらなる高年齢化にと 定年延長にともなう総額人件費増への対応に

を深刻視する向きもあります。 かわらず雇用は維持しなければならない状態) 従事できる仕事が減少していく可能性(にもか は、将来視点で見た場合、組織内でシニア層が 特に高年齢化の進度が急激な企業のなかで

転換」といった、関連する法律と自社の人事制 また、いわゆる「同一労働同一賃金」、「無期

> が定まらず、シニア活用の議論が初期段階でス タートラインになります。 で共有すること」。これが、きわめて重要なス えで、中長期的なシニア層の活用方針を経営層 自社の経営環境をより深いレベルで分析したう らえています。それは、「シニア層を取り巻く 延長を適切なタイミングで実施していくために り本質的な議論が望まれるところですが、雇用 討に直面した場合、解決に向けた具体的な方針 必要なポイントは次の通りであると、筆者はと トップしてしまう、ということがままあります。 このような状況のなか、各企業においてはよ 以上のような、「経営上のリスク側面」 一の検

手法を知る機会も乏しいようです。 分析が行われていないのが実情ですし、適切な しかしながら、大半の企業ではまともな現状

について解説します。な、「現状分析」を起点とした各種のプロセスニア活用を適切なタイミングで行うために必要ニア活用を適切なタイミングで行うために必要

# 「シニアの環境分析」の手法「人員分析」、「賃金・人件費分析」、

一されていくものと考えます。 あらためて、深いレベルの現状分析結果をあらためて、深いレベルの現状分析結果をあらためて、深いレベルの現状分析結果をあらためて、深いレベルの現状分析結果をあらためて、深いレベルの現状分析結果をあらためて、深いレベルの現状分析結果をあらためて、深いレベルの現状分析結果をあらためて、深いレベルの現状分析結果をあらためて、深いレベルの現状分析結果をあられていくものと考えます。

順で進めていただくことを提案します。 さて、具体的な現状分析については、次の手

### (1) 人員分析

りうるのかを推察するなかで、課題抽出を行いるか、そのことにより組織でどんな問題が起こ程で、シニア活用の方向性を検討することです。程を、シニア活用の方向性を検討することです。

ます。

では、一般的に多いといわれる企業の人員を対す。 一方は、一般的に多いといわれる企業の人員を表すが、本質的には5年、10年先に形成されるますが、本質的には5年、10年先に形成されるますが、本質的には5年、10年先に形成されるた量のシニア層をどう処遇していくか、という類別の対域、一般的に多いといわれる企業の人員とが重要な課題になります。

まります。 来的なシニア層の役割を「現役の継続」と設定 するか、逆に「役割の縮小・変更=権限委譲、後 するか、逆に「役割の縮小・変更=権限委譲、後 がら現役期間を延長するためには、早期に定年 能性が高く、その分シニア層の意欲を維持しな がら現役期間を延長するためには、早期に定年 がら現役期間を延長するためには、早期に定年 がら現役期間を延長するためには、早期に定年 がら現役期間を延長するためには、早期に定年 がら現役期間を延長するためには、早期に定年 がら現役期間を延長するためには、早期に定年 がら現役期間を延長するためには、早期に定年 がら現役期間を延長するためには、早期に定年 がら現役期間を延長するためには、早期に定年

見直しを行うという選択にも説得力が出ます。よりは、継続雇用制度の枠内で働き方・処遇のるため、現役続行を前提とした定年延長を急ぐ変更に対する意識改革を行ってもらう必要があ後者の場合、シニア層には早い段階から役割

行うための、一つ目の重要なポイントになります。いくことが、企業の実態に即したシニア活用をの方針と具体的な人事制度の設計に反映させて将来に対する分析をふまえたうえで、雇用延長このように、組織の人員構成に関する現状と

# (2) 賃金・人件費分析

では、組織全体の高年齢化にともなう総額人件では、組織全体の高年齢化にともなう総額人件では、組織全体の高年齢化にともなう総額人件の課題を正しく認識し、 5 まずータあるいは内部最適化を図るために、統計データあるいは内部最適化を図るために、統計データあるいは内部の課題を正しく認識し、 5 まずいます。

の増減をシミュレーションします。に合わせて、一定の条件下における総額人件費す。具体的には、5年、10年先の人員構成予測人員分析とセットで行うことをおすすめしまのまず、総額人件費の分析について、前述の

検証と目標設定を行ってください。外的な競争力・魅力度」という二つの視点からする自社のシニア層の納得感」、「賃金水準の対②次に、個別賃金について、「賃金水準に対

一般的ですが、今後定年延長も視野に入れてシ続雇用時の賃金水準は定年前より下がることが例えば多くの企業において、60歳定年後の継

造基本統計調査」が比較材料として有用です。できですし、役割の縮小・変更を前提とするのであれば、他社と見劣りしない最低限の水準にじめる、という選択肢も十分方針になりえます。ば、他社水準よりも魅力的な賃金設定を検討すば、他社水準よりも魅力的な賃金設定を検討すば、他社水準よりも魅力的な賃金設定を検討す

# (3) シニアの環境分析

前述の人員分析および賃金・人件費分析を通いて導いた雇用延長・シニア活用の方向性(理じて導いた雇用延長・シニアの環境分析」です。重点課題は何か)が、「シニアの環境分析」です。重点課題は何か)が、「シニアの環境分析」です。重点課題は何か)が、「シニアの環境分析」です。

- 足度を調査する(以下、調査項目例)①ソフト面の分析:仕事に関するシニア層の満
- ・ 仕事のやりがいはあるか
- ・働き方に対する不満はないか
- ・金銭面、健康面での不安はないか(など・職場の人間関係に対する不満はないか)
- ア層の満足度を調査する(以下、調査項目例)②ハード面の分析:社内の仕組みに関するシニ
- ・人事制度に対する満足度はどうか

- ・職場環境に対する満足度はどうか
- 能力開発の機会は十分か
- 定年延長に対する希望 など

に実施していく方法が最適です。は匿名)および個別面談による聞き取りを中心職者層に対する社内アンケート調査(記名またすが、シニア層あるいはシニア層を抱える管理すが、シニア層あるいはシニア層を抱える管理

# 望ましい人事制度設計の進め方雇用延長にともなう

ここからは、雇用延長に際しての人事制度設計に関する基本的な考え方について解説します。もとより、各企業がどのようなプロセスかす。もとより、各企業がどのようなプロセスかけ、前述の「現状分析」の結果に基づくシニア層の活用方針により異なりますが、人事制度の乱は、「シニア層の職務ないし役割」を軸にした制度設計を行うことです。

# (1) 継続雇用制度の運用にともなう

水準を定年前より3~4割程度減少させる例がシニア層の処遇を決定している企業では、年収年単位の契約更新による有期雇用)を採用して一般的に、高齢法が定める「継続雇用制度」(一

が不満を抱える原因になっています。年前と同一であることが大半であり、シニア層多くあります。にもかかわらず、職務内容は定

この点、シニア活用を促進していく観点からは、シニア層が定年後に実際にになう職務や役は、シニア層が定年後に実際にになう職務や役は、シニア層が定年後に近い働きを続けてもらう以ば、定年後も現役に近い働きを続けてもらう以ば、定年後も現役に近い働きを続けてもらう以ば、定年後も現役に近い働きを続けてもらう以ば、定年後も現役に近い働きを続けてもらう以ば、定年後も現役に近い働きを続けてもらう以ば、定年後も現役に近い働きをだけてもらう以が、逆もまたしかりです。シニア層の能力や意欲に応じて、会社と本人が協議のうえで職務を「コース別継続雇用制度」と定義し、推奨しています。

の法対応も兼ねています(詳細は後述)。また、この方法は、「同一労働同一賃金」へ

# (2) 定年延長にともなう人事制度設計

ことが重要です。筆者は定年前と同じ人事制度既存の人事制度との連続性をより強く意識する分(無期雇用)が延長されることになるため、いし役割」をベースとする継続雇用制度の考えいし役割」をベースとする継続雇用制度の考えに (シニア層の職務な

定義しています。 なる人事制度を適用する類型を を定年延長後も活用する類型を 「非連続型」 「連続型」、 ىل 異

ます。 場合には、大半の企業で総額人件費の上昇をと すべき事項は増える傾向にあることを念頭に置 このように、継続雇用制度の場合と比べ、 低下などのリスクを抱えることにもなります。 さらなる高齢化にともなう健康面や身体機能の もなう可能性がありますし、そのなかにおいて、 特に、シニア層の役割を 定年前の人事制度をそのまま連続していく 計画的な準備を行っていくことが求められ 「現役続行」 ととら 検討

### 適切な法対応の進め方~同 同 賃金、 無期転換ルール 一労働

おいて解決すべき二つの法対応上の問題点につ いて、基本的な解説を行います 最後に、 雇用延長にともなう人事制度設計に

### 1 同一労働同一賃金

続雇用制度の体系は有期雇用かつ、 で問題になりえます。 下げていることから、 労働であるにもかかわらず賃金水準を大幅に 先述の通り、 企業が一般的に採用している継 この点を各社とも強く認 同 一労働同 定年前と同 賃金の観点

か

識すべきです。

理解をしておく必要があります。 の事情」として考慮される)点についても十分 れている 続雇用者としての性質から、 れた判例の枠組みのなかにおいて、 ガイドライン」や、 「不合理な労働条件の相違」 -日の「長澤運輸事件最高裁判決」※で提示さ もっとも、国が提示する (労働契約法第20条の定める「その他 2 0 1 8 「同一労働同 ではないと判断さ 一定の賃金減額は (平成30) 定年後の 年6月 賃金

同 雇用を延長する)ことも選択肢になるでしょう。 いといえます。あるいは定年延長を行う し役割」 ードルは高いものの、 今後、 一賃金」を厳密に運用していくことが望まし 企業に求められる対応方針としては、 に応じて賃金設計を行い、 シニア層の 「同一労働 「職務ない (無期

### 2 無期転換ルール

ば再度無期雇用に転換をしなければいけないの 期労働契約〉に転換できるルール)」に関連して、 後に5年を経過した場合、本人から希望があれ 60歳以上の継続雇用者(有期雇用) 申込みにより、 更新されて通算5年を超えたときは、労働者の いわゆる「無期転換ルール (経営上のリスクではないか)、という質問 期間の定めのない労働契約 (有期労働契約が が継続雇用 無

> 関する特例 める、 権が発生しません。 いう制度を利用することにより、 知られていませんが、 がよくなされます。この点については、 「無期転換ルールの継続雇用の高齢者に ( 第 |種計画認定・変更申請) 有期雇用特別措置法の定 無期転換申込 あまり

計画書を作成し、 とに留意してください。 本社・本店を管轄する都道府県労働局に対して ただし、同法の特例の適用を受けるためには. 認定申請を行う必要があるこ

いては、 なく、 ことにも注意が必要です。 歳以上で、 のケースでは特例の対象とならない る場合も対象に含まれることと、逆にそれ以外 わゆるグループ会社)」に定年後継続雇用され そのほかに、自社で再雇用する場合だけ 高齢法に規定する 通常の無期転換ル 有期雇用で新規に採用した社員につ 「特殊関係事業主 ルが採用される (例えば

### もりなか・けんすけ

強化書』(三笠書房)などがある の会社が人事評価制度で失敗する理由』(あさ出版)、『社内評価の 員300名までの人事評価・賃金制度入門』 (中央経済社)、 『9割 ングを中心に活躍。各社ごとの実態に沿った、シンプルで運用し やすい人事制度づくりに定評がある。著書に、『人手不足を円満解 タント。中堅・中小企業への人事制度構築・改善のコンサルティ 株式会社新経営サービス人事戦略研究所マネージングコンサル 現状分析から始めるシニア再雇用・定年延長』(第一法規)、『社

長澤運輸事件……定年後再雇用された嘱託社員の待遇格差について争われた裁判。詳細は『エルダー』2018年8月号 「知っておきたい労働法 Q&A」(家永勲) をご参照ください

### 2

# ポイント

株式会社パソナ キャリア支援事業本部 プロジェクト戦略部 キャリアデザインチーム





ごいことだと思う」とも話していました。 がいのある仕事を提供し続けている。これはす ばいけないという信じられない国だ」 米国人上司が「日本は定年で仕事を辞めなけれ 業も長きにわたり、 なることなく会社の期待に応え続けている。企 ており、20代で入社してから約40年間、クビに いました。一方で「多くの社員が終身雇用となっ 前職でアメリカに駐在していたとき、 社員から見て魅力的で働き と話して 、当時の

つい思い出してしまう昔話の一つです と思いますが、 愚痴を聞いていたので、ジョークでいっていた 本稿では、70歳までの就業機会確保に向け、 その上司はよく日本からの出張者や駐在員の 「70歳就業」という話を聞くと、

> なっていくのか考えていきたいと思います。 企業としてどのようなキャリア支援が重要に



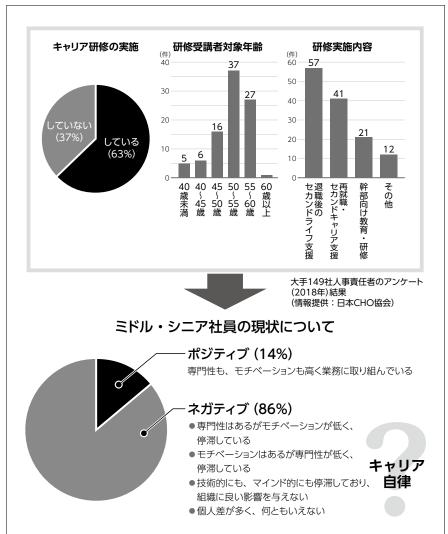
うな雇用状況をベースに、 す。 ゴールとした時間軸で考え、在籍期間において 果としてメンバーシップ型にかなり寄った。日 ベストパフォーマンスを発揮してほしい、とい 本独自のジョブ型〟になっていると感じていま あり、ジョブ型に移行した企業においても、 多くの企業はまだ従来のメンバーシップ型※で まざまな検討の動きが広がっています。 勤務/テレワークの広がりも大きな要因の一つ となり、ジョブ型※雇用制度の導入に向けてさ 2020 企業内で行われるキャリア支援も、このよ (令和2) 年はコロナ禍による在宅 定年退職や再雇用を ただ、 結

> 代の社員間でも多様性が広がっていることか てきました(図表1内「ミドル・シニア社員の 性がない」という声を多く耳にするようになっ 5 巻く環境が大きく変わってきているうえ、 は必要なことです。 うのが本音なのではないでしょうか 現状について」)。 イメージする」ことは、長く働いていくなかで 去をふり返り、自分自身を見つめ直し、 行っているのがキャリア研修です(図表1)。「過 キャリア支援施策のなかで、多くの企業が 「研修での気づきが浅く、 しかし、 企業や社員を取り その効果に持続 将来を 同世

より個に寄り添ったキャリア支援を行うケース ク」※の環境を整えている企業では、 も増えてきました。ただ、改正高年齢者雇用安 ターやカウンセラーの制度を導入することで、 厚生労働省が進める「セルフ・キャリアドッ 社内メン

·・職務内容を明確に定義し、「仕事」に「人」をあてはめる雇用の形。欧米を中心に多く の国で採用されており、職務、労働時間、勤務地が原則限定される ップ型……「人」に対して「仕事」をあてはめる雇用の形。仕事内容や勤務地を限定せず、 ジョブローテーションをくり返しながら長期的に人材を育成する **%** 1 ジョブ型…

図表 1 ミドル・シニア社員に対するキャリア支援の現状



てみたいと思います

自分に自信がない

※筆者作成

部署を渡り歩き、

ふり返ってみると

「自分の

強

いくつもの

の

業

は、 とが求められます。 できるような意識と変化対応力を身につけるこ そのものも大きく変化し、 なると思っています。 社員にも社外に転

献活動 務委託、

の

参加)

に見られるように、

③起業した人への業務委託、

4社会貢 メンター 領域

定法で新たに追加される四つの項目

(①他企業

の再就職実現、

②フリーランス選択者への業

やカウンセラーにとってあまり経験の

ない

も含まれるようになっています。

そのような対応力を支援することが必要に 企業で長く働いてい 企業が行うキャリア支援に れば、 その間に企業

### れからのキャ リア支援

アについて主体的に考え、 リア自律度を高め これまでもそうでしたが、 「働き手自らが今後のキャ 行動する」 やは Ŋ 社員の 文化 丰 風

を上げられないのか、 できるような環境が求められてい されながら働ける。 てベストのタイミングで社内の他部署や社外に 土をつくっていかなければなりません。 では、社員がなぜ、 職場では活き活きと、 そして定年ないし別の機会に、 知識や経験を発揮しつつ、 本当にやりたいことを、 そんなキャ なかなかキャリア自律 一つの要因について考え モチベーション高く働 ・リアをサポ 周りからも 後進の育成も ま 自身にとっ )感謝 度

はないでしょうか。 務を現在もなお担当している5代は少ない 専門性を活かし、 会も技術も大きく変化しました。 でに入社して30年が経っています。 例えば一度も転職経験のない5代の場合、 若手として活躍したころの また入社以来、

大学で学んだ

この間、

社 す

セルフ・キャリアドック……企業がその人材育成ビジョン・方針に基づき、キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修などを組み合わせて、 **%**3 体系的・定期的に社員の支援を実施し、社員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取組み、また、そのための 企業内の「仕組み」

みって何だろう?」と悩んでいるミドル・

図表2 シニアのキャリアチェンジ

### 年齢とともに、異業界異職種へのキャリアチェンジが増加 53歳 15% 14% 14% 54歳 16% 55歳 10% 14% 57歳 58歳 14% 59歳 17% **6% 10%** 13% 14% 62歳 7% 15% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 100% 期間:直近3年間(※活動終了日が2017年9月~2020年8月の方) エリア:首都圏(一都三県)

※筆者作成

社外を知らない

アも多いでしょう。

です。 出す力」、「考え抜く力」、 ました。その業務を通じて得られた「前に踏み 力」¾に磨きをかけてきた方が非常に多い 通じて、経済産業省の提唱した「社会人基礎 大きく伸びたときに現場の最前線で活躍してい しかし、その長く、 特に現在の50~6代は、 「チームで働く力」は 日本の G D P が はず

一貫性がないキャリアを が多いのも事実です。また、 かかわらず、 を考える機会がなかった方は、 長い 間

通じ、 います。 と思っている方が非常に多いと感じて とはむずかしく、「自分に自信がない. 社会人基礎力を自身だけで認識するこ の方と過ごすだけでは、 キャリア支援の第一歩として重要です。 社外カウンセラーとの壁打ち※の機会を 自身の力を再認識することは アセスメントツールの活用や 残念ながらこの

活のなかで見えている仕事しか考えられない方 中には本当にさまざまな種類の仕事があるにも についてほとんど情報を持っていません。世の に届く傾向があることから、 同じ会社で働き、 現在の業務に関連する仕事や、 悪い話のほうが耳 また特に転職など 「転職すると給料 社外の労働市場 生

> と社外を否定的に考え、 みたい」、 が下がる」、 しまう方も多いと思います。 「他社は文化・風土が全然違う」 「Aさん、 転職して2カ月で辞めた 興味を持たなくなって など

平均は73歳という結果が出ていました。 す。 いるときから準備することも大切です。 社外の情報を早いタイミングで把握し、 きたいという方は増えています。そうであれ いはそれ以降も働きたい、社会とかかわってい 康寿命も伸びていることから、 用を終えたときには社外に出ることになりま だれでも遅くとも定年のとき、 最近の調査によると、ローンの完済年齢の 70歳まで、 もしくは再雇 また健 社内に

ぎず、多くの方はこれまでとは違った領

域で活躍しています。

同じ会社のなかで、

同じ知識や経験値

職種に転職している方は10%前後に過

利用した「50~65歳」の再就職先を示し

図表2は、パソナの再就職サービスを

に活かせる力だと思っています。

社内でも、

業界・業種を超えても、

十分

たものです。

ご覧のように、

同業界・同

が可能だと思っています。 けることで、 この兼業・副業をキャリア施策の一つと位置づ 理などの問題があるため、人事部門からは兼業 補填のような目的の方が多く、 副業導入がむずかしいとの声もよく聞きます。 した。一方、 最近は兼業・副業を認める企業も増えてきま 導入のハードルを少し下げること アンケートの結果を見ると、 また労働時間管

ならばなおさら、 スクを減らすための 族や社会的責任もさらに大きなミドル・シニア 現在、 ンによる就業体験を行っています。 就職を目ざす学生のほぼ全員がイン 次の世界に進むにあたり、 「お試しの機会」 が必要で IJ

社会人基礎力……「前に踏み出す力」、「考え抜く力」、「チームで働く力」の三つの能力から構成される「職場や地域社会で多様な人々と仕事していくために必要な基礎的な力」として、2006年に経済産業省が提唱したもの 壁打ち…カウンセリング手法の一つ。悩みや思いを口に出してぶつけること

らの意思で動く能動的な施策が有効です。もし るのも一案です。 キャリア研修のなかに「社外体験」を取り入れ 兼業・副業制度の導入がむずかしいのであれば、 には、小さなステップでもかまわないので、自 すると受け身の施策です。自律度を高めていく キャリア研修やメンター制度は、 社員から

リア支援が求められています。 のにしていく。70歳就業の時代には、そんなキャ 長いライフ・キャリアの土台をさらに強固なも をカバーするテクニックを身につけることで、 をさらに伸ばし、 社外も知ることで自身の偏差値を理解し、強み ます。まず、自信を持っていただき、そして、 のなかでつちかったすばらしい財産を持ってい なことですが、特にミドル・シニアは長い経験 先の見えない時代に長く働くことはたいへん 弱みを補う。もしくは、 弱み

キャリア支援のプラットフォーム

律してください」とメッセージを出すだけでは のみというケースが多いようです。ミドル・シ と、会社として提供しているのはキャリア研修 う声を聞くことがあります。詳しく聞いてみる 一アのように社会経験の長い方に「キャリア自 「うちの社員はキャリア自律していない」とい

> 活かす制度や施策などを展開し、文化と風土を じています。経営陣からの社員目線でのメッ 醸成することが必要です。 セージや、定期的なイベント、 意識してつくり、高めていくことが重要だと感 ときに逆効果になってしまうこともあります。 まずは、会社としてキャリアを考える風土を 社員の主体性を

ジメントをめぐるキャリア教育、コミュニケー められます。 のプラットフォームを構築するためには、社員 ション教育もさらに重要になってきています。 スも見受けられます。社員だけではなく、マネ に、会社も個人も不幸な結果になっているケー 重要なポイントですが、それができないばかり ときには上司として厳しいことを伝えることも コミュニケーションを取る機会が増えています。 度を導入する企業も増え、上司が年上の部下と 支援・育成も重要になっています。役職定年制 るキャリア支援の実現が可能になると思います。 めていくことで、より現場のニーズに応えられ 社外労働市場に対する理解をいままで以上に深 知識や経験が求められます。社外との交流や、 人事・上司それぞれに、 よって、図表3に示すように、キャリア支援 さらに、社員と日々接している上司に対する 人事部の担当者には、いままでにはなかった 新たな自覚と役割が求

おわりに

図表3 キャリア形成プラットフォームの構築 職場、上長によるキャリア支援 上司 キャリア コンサルタント キャリア自律 社 員 個々の社員に 社外にも強い、 添ったキャリア支援 プラットフォームの要

※筆者作成

ターコロナ」はキャリアを考えるよい機会であ 生が想定外に激変し、不幸になることは避けた のことが起こり、企業にも、個人にも、大きな いと強く感じています。「ウィズコロナ」、「アフ いる以上仕方がありませんが、会社の業績で人 イミングかもしれません。 インパクトがありました。会社に属して働いて 2020年はコロナ禍というまったく想定外 キャリア支援施策を充実させるベストなタ

Ŋ

# 株式会社東陽テクニカ (東京都中央区)

# **6~65歳には等級・評価を導入し意欲向上を図る** 再雇用の上限年齢を70歳に延長するとともに



## 日本の産業界に貢献してきた 計測のリーディングカンパニー

のだ。 年に設立された。以来、業界のリーディングカ まり同社は、 載した自社製品の開発にも力を入れている。つ かったノウハウを活かし、独自の計測技術を搭 水準の計測機器の輸入販売を行うなかでつち 本の産業界の発展に貢献してきた。また、最高 に計測機器・技術を紹介・提供することで、日 し、さまざまな分野のメーカーや研究機関など ンパニーとして常に最先端のトレンドを探求 計測機器の専門商社として1953(昭和28 ない計測技術。 あらゆる産業分野や研究分野の発展に欠かせ 商社でもあり、メーカーでもある 株式会社東陽テクニカは、その

現在の事業分野は、情報通信、 自動車・輸送

> 機器、 発なども支える最新ソリューションを提供して 世代移動通信システム)の普及や自動運転車開 未来を創る」のスローガンのもと、5G(第5 イエンスなど多岐にわたる。「゛はかる゛技術で 海洋開発、ソフトウェア開発、ライフサ 環境エネルギー、EMC(電磁環境両立

ナーシップも拡充している。 もに、海外の主要計測機器メーカーとのパート 展開すべく、自社開発製品の販売を進めるとと に裏打ちされた計測ソリューションを海外でも トへもビジネスを拡大。自社でつちかった技術 する北米と中国を中心に、グローバルマーケッ また、国内のみならず、研究開発投資が拡大

ド型というよりも釣り鐘型に近い。新卒採用の 020年9月30日現在)。人員構成は、ピラミッ 社員数は492人で、平均年齢は4・3歳 2

> に平均年齢が上がってきている。 人数がかぎられる一方、離職率が低いため、徐々

で再雇用する。定年を迎える社員の人数は年に で、現在の6歳以上の社員数は約55人である。 よってばらつきがあるが、最近では年5~6人 は「嘱託」として1年毎の契約更新で最長6歳ま 定年年齢は60歳。現行の制度では、60歳以降

# 人財の活用、社員の生活の安定 就労意欲向上に向け、二つの制度を創設

の安定を図ることを目的として、「シニアマイ 用制度を創設し、2021年4月1日より運用 の就業を確保し、高齢者の就労意欲向上と生活 を開始すると公表した。 スター制度」と「マイスター制度」の二つの雇 同社は2020 (令和2) 年10月、70歳まで

「シニアマイスター制度」は65~70歳が対象。

図表 二つの制度の概要(2021年4月導入予定)

制度名 対象年齢 概要 ●定年後再雇用の上限年齢を65歳から引き 上げ、全社員を70歳まで雇用 シニア ●65歳以上の社員を「シニアマイスター」と 65~ マイスタ 位置づけ、経験と能力を活かしてもらうと 70歳 制度 ともに社員の生活の安定を図る ●仕事の内容は、それまで担当していた仕事 だけにかぎらず、幅広く考えていく方針 ●従来の定年後再雇用制度を見直し、評価に 基づく報酬体系に改める ●再雇用時に等級の再格づけを行い、再雇用 60~ 後は等級に応じた報酬を支給 マイスター 制度 65歳 ●目標達成度を基本とする評価を行い、賞与 に反映 ●当該社員を「マイスター」と呼び、就労意欲 向上を目ざす

定を図る。 力を活かしてもらうとともに、 70歳まで雇用することにした。65歳以上の社員 雇用の上限年齢を5歳引き上げ、 定年年齢はこれまでと同じ06歳だが、 「シニアマイスター」 と位置づけ、 社員の生活の安 希望者全員を 経験と能 定年後再

を

映されない仕組みだった。 評価制度の適用がなく、 の定年後再雇用制度は、 に定年時年収の6~7割となるうえ、 「マイスター制度」 は60~65歳が対象。 本人の努力が報酬に反 再雇用後の年収が この点を見直し その後は 従来 律 就

> 価に基づく報酬体系に改める 雇用時に等級の再格づけを行うとともに、 的には、当該社員を「マイスター」と呼び、 (図表)。 再 評

### 経営トップの決断により 社に先駆けて70歳までの雇用を 実現

用期間を最長65歳から70歳に延長することを決 が、 明部長は当時の経緯について、 じるよう努力義務が課されたことが契機とな 断しました」と説明する 歳までの就業機会を『努力義務』としています 働いてもらう方針です。今回の改正法では、 が安心して仕事に専念できる環境を整え、 を引き上げることにした。 事業主に対して、 背景には、やはり、高年齢者雇用安定法 営トップから指示があったことがきっかけだ。 上げることにしたのは、 「高齢法」)の改正がある。 同社が今回 いずれは義務化の方向に進むと考え、 改正法の施行に合わせて再雇用の上限年齢 再雇用年齢の上限を70 70歳までの就業確保措置を講 2019年の春に、 2021年4月から、 人財総務部の菅原英 「当社は、 歳に引き (以下、 再雇 長く 社 70 経 員

働いてもらうことは、 知識 同社は高い専門性を必要とする仕事が と経験を身につけたベテランに長く 会社にとっても大きなメ

労意欲の向上につなげていくことにした。 具体

IJ

シトだ。

代理店になっています。 小さなメ 器はマーケットが大きくないため、 データを計測する必要があります。 に育てることはできません」 そうした技術・ノウハウを持つ人は、 専門的な知識を蓄えることを続けてきまし に技術者を派遣してトレーニングを受けさせ い専門性を持っています。当社から、各メーカー 大学の研究室などが立ち上げた会社も多く、 それぞれの専門の用途に応じた計測器をつくる カーはあまり扱っていません。欧米を中心. ているのはその計測機器です。 「製品の開発や研究を行う際は、 、ーカーが数多くあり、 これらのメーカー (菅原部長 100社以上の そうした計測機 当社が扱っ いろいろな 大きなメー 朝 た。 は タ

理 を組んで検討を行った。 制度設計にあたっては、 総務などを含めた部署横断のプロジェクト 人事だけでなく、 経

この人に働いてもらいたい」という人について その経験があったので、 について不安視する声はなかった。 技術系や法務などの専門的な職種では、 人財を確保することが容易ではないためだ。 実は同社では、これまでも、 6<del>5</del> )歳以降も雇用するケースがあったという。 70歳まで雇用すること 「もうしばらく 代

は

プロジェクト内で検討が必要だったの は 同



検討し、具体的な制度をつくり上げた。長しかねない。そこで、意欲の出る報酬体系を用後は、のんびりやればいい」という意識を助用後は、のんびりやればいい」という意識を助現在の制度は、定年時に一律に報酬が減額され、時に見直した60~65歳の処遇のあり方である。

# 

取り入れることで意欲を高める」というコンセを本的には、「通常の正社員と同じ仕組みをについて説明しよう。

は1年毎の契約で再雇用されるのはこれまでとプトとなっている。60歳で定年になり、その後

応じた報酬額となる。 に再雇用後の毎月の給与は、新制度では等級に旧制度では一律に定年時の6~7割に減額されに開催し、その人に見合う等級に再格づけする。評価し、その人に見合う等級に再格づけする。

に応じた能力等級で、正社員と同じ枠組みだ。 ただし、60歳でラインの管理職からは外れる。 正社員の等級制度は、ラインマネジャーがM1 ~M5の5等級、担当課長など組織を持たない 管理職層がS1~S4の4等級、非管理職がE 1~E6の6等級に分かれる。ラインマネジャーだった人は、ライン以外の管理職からは外れる。

でなく、所属する部門の評価も反映される。 成度を評価して支給額に反映する仕組みになっ成度を基本に10段階程度の"絶対評価"で評点成度を評価して支給額に反映する仕組みになっ成度を評価して支給額に反映する仕組みになっ

していないという。「試算はしましたが、今回た場合、報酬額は旧制度より上がるので、今回た場合、報酬額は旧制度より上がるので、今回た場合、報酬額は旧制度より上がるので、今回が過程であたっては、正社員と同じ能

の制度改定により、一生懸命働いてくれる人が の制度改定により、一生懸命働いてくれる人が たが、そうしたコストが抑えられると考えています。多い年には30人程度を中途採用しますが、 そうしたコストが抑えられると考えていましたが、そうしたコストが抑えられれば、増加コスト それを2~3人でも抑えられれば、増加コスト それを2~3人でも抑えられれば、増加コスト できている人が、長く、やる気をもって働いて くれることは、会社にとっても大きなメリット があるのだ。

断を行うという。
お働時間はフルタイム勤務が基本で、仕事の内容は原則として、定年までと同じ職場で働いている」あるいは「同じ仕事の継続がむずかいている」あるいは「同じ仕事の継続がむずかしい」といった申請がある場合は、経営層が判しい」といった申請がある場合は、経営層が判しい」といった申請がある場合は、経営層が判しい」といった申請がある場合は、経営層が判しい。

# **「シニアマイスター制度」(65~70歳)希望者全員を70歳まで雇用する**

降も働くことができる。 スター制度」では、希望すればだれでも65歳以だけに残ってもらう形だったが、「シニアマイのれまで、65歳以降は、会社が必要とする人

ただし、仕事の内容や労働時間は会社が提示することになる。65歳まではフルタイム勤務でしてもらう予定だ。取材時点では具体的な仕事の内容は未定だというが、それまで担当していた仕事にかぎらず幅を広げ、例えば、受付や設に付事にかぎらず幅を広げ、例えば、受付や設備点検などこれまで外注していた仕事を担当してもらうことも検討している。

ニーズにも合っている。 
コーズにも合っている。 
コーズにも合っている。 
コーズにも合っている。 
コーズにも合っている。 
コーズにも合っている。 
コーズにも合っている。 
コーズにも合っている。 
コーズにも合っている。 
コーズにも合っている。 
コーズにも合っている。

# 運用しながら必要な改善を行っていく。 新制度は社員に好評

同社には労働組合はないため、各制度の内容

は社員代表に説明し、全社員に周知した。社員側からすると、70歳までの就業の機会が得られるとともに、60~65歳の処遇も基本的に上がることがなければ、収入は下がることはない)ので、喜ぶ声が多いという。実際に新制度がスタートするのは今年4月からだが、これまで以上に意欲を持って働く人が増えていくことが期待できる。定年が近い人や再雇用者はもちろん、若きる。定年が近い人や再雇用者はもちろん、若きる。定年が近い人や再雇用者はもちろん、若もの姿勢を感じ、より安心感をもって働けるようになるだろう。

今後は、まずは新制度を運用しながら、制度の定着・改善に取り組んでいく予定だ。「現実に進めてみると、合わない部分が出てくるかもしれません。実際にやりながら、適宜変更していくことも必要だと思います」(菅原部長)と

# **70歳までの就業機会確保に取り組もう** 「努力義務」であるいまだからこそ

高齢法の改正もあり、「65歳以降の就業機会ろうか。

しかし菅原部長は、「いままでの当社のありという。
とされていますが、将来、『努力』が外れて義務化されたら、どの会社も取り組まざるを得ないわけです。それを考えたら、そのときになって急に取り組み始めるより、いまのうちから少しずつ始めて、試行錯誤しながら進められたほうが、高齢社員の働き方にもマッチする、たほうが、高齢社員の働き方にもマッチする、たほうが、高齢社員の働き方にもマッチする、よりよい制度ができるのではないでしょうか」という。

参考になるだろう。 参考になるだろう。 参考になるだろう。 を考になるだろう。 を考になるだろう。 を考になるだろう。 を考になるだろう。 を考になるだろう。 を考になるだろう。

例

# 株式会社カインズ(埼玉県本庄市)

# 地域採用する各部門の専任担当者は貴重な存在 70歳まで働ける再雇用制度で雇用を確保

ている。 チェーン。創業以来 \*For the Customers 開(2020年12月時点)。1991(平成3) 枠にとらわれない取組みを続けてきた。関東地 年以降増収で推移し、業界一位の売上高を誇っ 方を中心に全国28都道府県下に225店舗を展 をサポートするため小売業やホームセンターの 求し、お客さま一人ひとりの自分らしい暮らし を経営理念に「より良いものをより安く」を追 設立30年を迎えた業界最大手のホームセンター 株式会社カインズは、2019 (令和元) 年に

8年に栃木県でホームセンター部門1号店を 立、株式会社カインズを設立した。母体の「い オープン。1989年「いせや」から分社・独 体とする。「いせや」は事業の多角化で197 市で衣類専門店として創業した「いせや」を母 同社は1959(昭和3)年に群馬県伊勢崎

> ンターチェーン「ベイシア」(群馬県前橋市) ニエンスストアの「セーブオン」、グループ企 シアグループ」を構成している。 ン6社を中心に2社で流通企業グループ「ベイ 業服チェーンの「ワークマン」など、物販チェー 業としては唯一上場しており急成長を遂げる作 に引き継がれ、「カインズ」とともに、コンビ せや」は1996年に設立したショッピングセ

ている。 経営において、各社が創業以来の経営理念を冒 2020年10月には総売上高が一兆円に到達し き、強い一体感のもと共同で商品開発、出店: の力で着実に成長してきた点にある。グループ 以来、吸収や合併を一切行わずに自社グループ ムの各分野において連携して取り組んできた。 人材育成を行い、ロジスティクス、情報システ ベイシアグループの強みは、「いせや」創業

### 高齢社員に対して 働き方の選択肢を増やす

シャリストとして、店舗運営の中核をになって 員は、さまざまな分野の商品を取り扱うホーム 用される専任社員やパート社員だ。特に専任社 らキャリアを積むゼネラリストなのに対し、店 員が本社で採用され、本社と店舗を異動しなが 形態は「正社員」、「専任社員」、「パート社員」、 センターにあって、特定分野に特化したスペ 舗運営の中心として活躍しているのが店舗で採 「アルバイト社員」の四つに区分される。正社 カインズの社員数は約2万3千人。その雇用

制を改定。00歳から65歳に定年を延長した。同 時に、65歳以降は70歳まで働くことができるよ 同社では2019年に、この専任社員の定年

で長く安心して働ける環境を構築した。し、雇い止めの不安を解消。馴れ親しんだ職場に、パート社員については65歳まで無期雇用とう1年契約の再雇用制度を整備している。さら

に話す。
て、人事部の岩崎泰久勤労厚生室長は次のようて、人事部の岩崎泰久勤労厚生室長は次のようこうした高齢者雇用制度改定の背景につい

を汲み取っての制度改定でしたから、対応としけたい』と考えるようです。社員や店舗の希望り、店舗の運営者も高齢社員の雇用確保を希望り、店舗の運営者も高齢社員の雇用確保を希望り、店舗の運営者も高齢社員の雇用確保を希望り、店舗の運営者も高齢社員の雇用確保を希望しておけたい』と考えるようです。社員や店舗の希望しておけたい』と考えるようです。



人事部の岩崎泰久勤労厚生室長

ては定年の契約形態を変更するだけで、非常にスムーズに導入ができました。再雇用制度については、55歳以降も8時間のフルタイムで働きたいという高齢社員だちのニーズに応えることができたと思います。当社には短時間パート社員(1日4時間~、週5日勤務)のような短時間勤務の働き方があり、これと合わせて、高齢社員の働き方の選択肢が広がったのはよかったと思います。定年を65歳まで延長したことで、と思います。定年を65歳まで延長したことで、高齢社員の働き方の選択肢が広がったのはよかったと思います。定年を65歳まで延長したことで、高齢は、1000円のできる安心感を感じても長く働き続けることができる安心感を感じてもらえています」

現時点では定年延長の予定はないという。ループの企業間で足並みを揃えているもので、でで契約は1年毎の更新だ。これはベイシアグ

# 「専任社員」を定年延長独自の雇用形態区分

で採用される専任社員は、原則として職種替え舗を変えながら幅広い経験を積んでいく。店舗ム(配転教育)によって、数年ごとに職種や店で採用され、ジョブ・ローテーション・システで採用されを消している。正社員の場合は本部ズ独自の雇用区分である。正社員の場合は本部で抵押される専任社員は、原則として職種替え

専任担当者として売り場に立つ。り場での接客がメインとなっており、各部門の業資材コーナー、サイクルコーナーといった売や異動はなく、各店舗の建築資材コーナー、農

でおいるのです」と説明する。 で岩崎室長は「ホームセンターは地域に根ざした地域に根づいた知識と経験を持つ『地域生活に、使用する農薬や肥料も異なります。そうしに、使用する農薬や肥料も異なります。そうしに、使用する農薬や肥料も異なります。そうしに、使用する農薬や肥料も異なります。そうした地域に根づいた知識と経験を持つ『地域生活とについ事任社員を各店舗で地域採用することについ事任社員を各店舗で地域採用することについます。

専任社員にはキャリアを通してつちかってきをいう。

は容易ではなく、専任社員に対する定年引上げ特定分野の専門知識を持つ人材を募集すること任社員は50~55歳と年齢は高めだ。もっとも、正社員の平均年齢が35歳であるのに対し、専

※ DIY······「Do It Yourself」の略語。自分自身で何かをつくったり修理したりすること

はこうした人材の確保が目的だった側面が大き

向上や売り場の雰囲気づくりを盛り上げている。 験を活かせるというやりがいを感じている専任 社員たちの高いモチベーションは、店舗の士気 めている店舗が多く、好きなことを仕事にし、経 スタッフの大半を専任社員、パート社員で占

### 各部門の専任担当者として 社員教育もになう

ナーと求めるスキルは次の通りだ。 応がメインだ。専任者として担当する各コー の見積りや業者の手配まで、専門家としての対 ことから、問題を解決する具体的な提案、実際 専任社員の業務は、買い物客の相談を受ける

# ◎リフォームコーナー

業者手配等を行う。 接客、売場管理。リフォーム相談や見積り、 リフォームセンター、増改築センターにて

**〈必要スキル**〉住宅設備販売または施工、内 装業、建築業での経験

## ◎建築資材コーナー

《必要スキル》建築会社、木材会社勤務、 工などの経験 建築資材・木材などの接客、売場管理は 大

# ◎ハウス・カーポートコーナー

売場管理 ハウス・カーポート、外構工事などの接客、

〈必要スキル〉物置、門扉、カーポートの販売・ 施工経験、エクステリアプランナーの資格

## ◎農業資材コーナー

管理。 農業資材、ガーデン資材などの接客、売場

〈必要スキル〉農業機械、肥料・薬品メーカー、 農機具販売、営農指導などの経験

## ◎サイクルコーナー

《必要スキル》自転車安全整備士の資格、自 転車販売・修理などの経験 自転車の販売接客、組立整備、売場管理。

## ◎電動工具コーナー

売場管理。 電動工具、関連部品・パーツなどの接客、

**〈必要スキル〉** DーYアドバイザーの資格、 電動工具販売、修理などの経験

### ◎園芸コーナー

どの接客、売場管理。 〈必要スキル〉 園芸に関する専門的な知識・ 経験・資格など。園芸農家、 芸用品会社などの勤務経験 グリーン・ガーデニング用品・園芸資材な 種苗会社、園

## ◎商品管理コーナー

**〈必要スキル**〉荷受、検品の経験、フォーク リフト運転免許 荷受、検品、売場への商品の品出し。

仕入れ伝票などの管理を行っている。

ベントなどに合わせた売場づくり、受注伝票や

売場管理では、品出し・商品整理、季節やイ

任社員なのである。 らず、同部門の正社員やパート社員、アルバイ 重要なポイントである。若手の専任社員にかぎ 地域情報を盛り込んだ提案などは、後進育成の ゆるプロの目から見た「売れる商品」の展開や、 う商品が違うことから、季節の移り変わりにお 務になっている。例えば園芸は季節によって扱 専任社員に対し、勘所を伝えることは重要な任 宝されている。専任社員のなかには若い世代の 社員教育も任せることができる存在が高齢の専 ト社員への専門知識に関する教育・指導という ける商材の出し方のタイミングといった、いわ 人材もいるため、高齢のベテラン社員が若手の 「勘所」もベテランならではの持ち味として重 専門知識のほかに、長年売場でつちかった

# 定年延長とあわせて昇給機会を延長

旧制度下における専任社員は、人事考課によ

にする。

そのほか、専任社員を対象にした人事考課以外の昇給制度も設けている。 入社1年経過後、外の昇給制度も設けている。 入社1年経過後、公司、 
のに2千円、1級に昇級すればさらに3千円がらに2千円、1級に昇級すればさらに3千円がらに2千円、1級に昇級すればさらに3千円がらに2千円、1級に昇級すればさらに3千円がらに2千円、1級に昇級すればさらに3千円がらに2千円、1級に昇級すればさらに3千円がらに2千円、1級に昇級すればさらに3十円がらに2千円、1級に昇級すればさらに3十円がらに2千円、1級に昇級すればさらに3十円がらに2千円、1級に昇級すればさらにより、社員の日子ベーマの目が、専任社員を対象にした人事者課以外の昇給制度も対象にした人事者課以外の昇給制度を対象にした人事者課以外の昇給制度を対象にした人事者課以外の昇給制度を対象にした人事者によりに対している。

# **高齢者が活躍できる職場**

カインズ。約2万3千人いる全社員のうち、約ルバイト社員も活き活きと働き、活躍している専任社員にかぎらず、高齢のパート社員やア

2千人が60歳以上の高齢社員だという。「ホームセンターは取り扱う種類が多いので、自身のとを接客に活かせます。ホームセンターのお客さまは若年層から高齢層までと客層が幅広く、高齢社員には特に高齢のお客さまの対応を安心して任せられます。このように私たちが高齢社員へ抱く期待も、活き活きと働きやすい環境の一つではないでしょうか」と、岩崎室長は分析する。

躍するアルバイト社員がいるそうだ。から採用され、80歳を超えたいまも精力的に活とある店舗の園芸売り場には、60歳を過ぎて

も後押ししている。

も後押ししている。

も後押ししている。

・後押ししている。

者でも問題なく対応できる身体負荷の少ない業は想像以上に体力を要する。そこで高齢者に負は想像以上に体力を要する。そこで高齢者に負めの配慮も怠っていない。ホームセンターは資めの配慮も怠っていない。ホームセンターは資

しないよう配慮しているという。務を任せるほか、労働時間の面でも残業が発生

「実際のところ、当社は社長以下、スタッフ軟に対応しているとのことだ。し、場合によっては勤務時間を短くするなど柔し、体力面などを考慮しながら契約内容を見直再雇用であれば1年に1回行う契約更新の際

ません」と、岩崎室長は話す。てなく働いており、年齢で区別することはありをみんな『メンバー』と呼んでいて、分けへだ

の大きな原動力となっている。 社名であるカインズの由来は「親切」という 意味の「kindness(カインドネス)」。お客さ 員に対しても、親切心を持って接することが社 風として根づいており、互いを思いやる気持ち が世代を超えて強固な一体感を生み、カインズ

てもらうためには大事だと思います」と締めくれ接客が好きな人、商品の品出しやレジが得意れ接客が好きな人、商品の品出しやレジが得意れ接客が好きな人、商品の品出しやレジが得意はでした。 最後に岩崎室長は「年齢が高い社員はそれぞくっこ。

### 65歳超雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザ-



### 貴社の高齢者の戦力化をお手伝いします!

昨今、少子高齢化が急速に進展し、人口が減少するなかで、経済社会の活力を維持するため、働く意欲がある 高齢者がその能力を十分に発揮できるよう、高齢者が活躍できる環境整備を図ることが必要とされています。

当機構ではこの課題に対応するために、65歳超雇用推進プランナーと高年齢者雇用アドバイザーが事業主の みなさまに対して、下記のような相談・援助を行っています。全国にある都道府県支部高齢・障害者業務課(65) 頁参照)が窓口になっていますので、ぜひご利用ください。

65歳超 雇用推進プランナ 高年齢者 雇用アドバイザ-とは?

### 高齢者の雇用に関する専門的知識や経験などを持っている専門家です

- ●企業の人事労務管理等の諸問題の解決に取り組んだことのある 人事労務管理担当者
- ●経営コンサルタント
- ●社会保険労務士
- 申小企業診断士
- ●学識経験者

など

こんな お悩みは ありませんか?

- ◆高齢社員の経験が活かしきれていない
- ◆高齢社員の定着率が上がらない
- ◆定年間際の高齢社員のモチベーションが低い
- ◆将来の労働力不足に備えたいが方法が分からない
- ◆高齢社員の仕事に合った賃金制度にしたいが方法が分からない

### サービス内容のご紹介

無料

### 相談・助言サービス

無料 提案サービス



高齢者の活用に必要な環境の整備に関する、 専門的かつ技術的な相談・助言を行っています

- 人事管理制度の整備に関すること
- ●賃金、退職金制度の整備に関すること
- ●職場改善、職域開発に関すること
- ●健康管理に関すること

など

将来に向けた高齢者戦力化のための、定年引上 げや継続雇用延長等の制度改定に関する具体的 な提案を行っています

- ●課題の洗い出し
- 具体的な課題解決策の提案
- ●制度整備に必要な規則例等の提供 など

### その他のサービス



### 企画立案等サービス 有料



雇用力評価ツールによる課題などの見える化

簡単なチェック内容に回答いただくだけで、高齢 者を活用するうえでの課題を見いだし、解決策につ いてアドバイスします。

### 他社の取組みにおける好事例の提供

貴社の参考となる事例を提供します。

専門性を活かして人事・労務管理上の諸問題に ついて具体的な解決案を作成し、高齢者の雇用・ 活用等を図るための条件整備をお手伝いします

中高齢従業員の就業意識の向上等を支援するため に、貴社の要望に合った研修プランをご提案し、研修 を行います(経費の2分の1を当機構が負担します)。

### 日本史にみる長寿食

F 0 0 D **328** 

### 春を先取りするナバナ

### 食文化史研究家 ● 永山久夫

### 春を呼ぶ味わい

北風が吹き荒れる冬から、花咲く春へ。季節の変わり目になると、とかく体調を崩しがちです。 風邪をひくなど、思わぬ流行病にかかったりもします。それらの病気を予防するために、また、季節を先取りする意味でも日本人は、春に先駆けて芽を出したり、花をつけたりする若菜や野菜を食べて、体調を整えてきました。春夏秋冬と移り変わる四季のなかで暮らしてきた、日本人の生活の知恵といってもよいでしょう。

その一つが、寒気がゆるみ始めると、スーパーの野菜売り場に並ぶナバナ。「菜の花」のことで、その若い蕾を中心に摘んだものです。

ナバナは、いかにも季節感を大切にする日本人らしい呼び方ですが、ほろ苦さのなかにかすかな甘みもあって、春先の若野菜らしい独特のおいしさが楽しめます。

### ビタミンCがたっぷり

ナバナで驚くのは、ビタミンCの多さです。冬

採れホウレンソウの2倍以上も含まれています。

ビタミンCというと、お肌のしみ防止や、風邪からガンまで予防するビタミンとして知られていますが、ウイルスなどに対する免疫力を強化する働きでも注目を集めています。

ストレスに弱い方は、ビタミンCが不足しているかもしれません。ストレスを跳ね返すホルモンの生成には、ビタミンCが欠かせないからです。

もう一つは、ビタミンCが不足すると老化が早まるといわれており、こちらも注目すべきでしょう。

春から増える紫外線や、活性酸素の害から健康をガードするカロテンもたっぷりです。さらに若返り作用のビタミンEや骨を丈夫にするビタミンK、脳の老化を防ぐ葉酸も豊富に含まれています。カルシウムも多く、100g中に160mgも含まれており、ビタミンKとともに骨を丈夫にするうえで役立っています。おひたしやごま和え、からし和え、それに一夜漬けなどにして、春の到来を味わいましょう。



\*\* 「Books」(57頁)に、永山久夫氏と三浦理代氏が監修した『からだによく効く食材 & 食べあわせ手帖 改訂版』を紹介しています

# 江戸から東京へ

# 蟄居は隠居だと思え

佐久間象山

[第99回]



# \*しょうざん\* か、ぞうざん\* か

まえ、という厳しいものだ。 あって、早くいえば餓死させてし 部との交流を一切絶つ。なかには があった。一室に閉じ込められ外 「米塩(食事)も絶つ」というのが 江戸時代に「蟄居」という刑罰

ということで落ち着いている。 地元や歴史オタクは、ぞうざん 在は一般的には、しょうざん、、 と呼ばれる低い山があるので、現 ただ象山の生家の近くに「象山」 か、ぞうざん、かで長く揉めた。 と読むのか、つまり゛しょうざん、 市松代)の佐久間象山だ。名は 者武士がいる。信州松代藩(長野 「啓」で、「象山」は号である。何 幕末にこの蟄居を命じられた学

品、ガラス製品をつくり、馬鈴薯 科学に異常な才能を示し、電気製 子どものときから天才で、漢学・

> 栽培、養豚の指導までしている。 そして、人生観が際立っている。 ・二十歳のときに「藩」の規模で

- 三十歳のときに「日本」的規模 諸事を考えた
- 四十歳過ぎには「世界」的規模 で考えた
- と、加齢によって地方・国家 で考えた

凹まなかった。 の密航をそそのかした」 のだ。いまでいう、グローカリズ 語)だ。蟄居処分になったのは、 ム(グローバルとローカルの合成 国際と視野を広げていったという との罪からだが、象山はあまり 「弟子の吉田松陰にアメリカへ

隠居のようなものだ」 いことができる。食うに困らない とうそぶいた。負け惜しみでな 「俗事を離れて、本当にやりた

く、本気でこの刑を前向きにエン

童門 冬二

作

日本の国際問題の解決に、「真の ジョイした。「本当にやりたいこ である。根は愛国者なのだ。 国民の目を覚まさせるということ 国防論」をまとめて、幕府・諸藩・ と」というのは、騒がしくなった

と豪語していた。それだけでな 「おれは日本のナポレオンだ」

象山はいつも

なる やせば、日本は優秀な民族国家に 「だからおれの子をたくさん増

いる。 と唱え、賛同する女性を求めて

めたのも、日本に開港を迫るペ リーを憎み、しきりに と叫ぶ松陰を次のように諭した 吉田松陰にアメリカ密航をすす 「アメリカを打ち払え!」

外国と争うにはその国のことを よく知らなければダメだ

ためだ。

その国のことを知るためには、 その国のことを書いた書物を読

> み、実際に自分の目でたしかめ なければならない

がある 文字・言語をマスターする必要 そのためには何よりもその国の

「吉田君、いまの君にその力が

あるのか? と問い、

行ってこい」 「なければ実際にアメリカに

る。松陰は国元で牢に入れられた。 はまだ鎖国していたので、密航は 大罪であり扇動者※も同じ罪にな と告げたのだ。このころは日本

# ペリーもおじぎした

親しい知人が た。まず蟄居場所が牢ではない。 うのには、それなりの理由があっ 「自由に使ってくれ」 蟄居を隠居と同じだと象山がい

た。文通もかなり寛大だった。象 も寛大で訪問者の出入りを黙認し と、別荘を提供してくれた。藩

> てまとめた「省諐録」だ。 える国防論を幕府の改造論を含め

省などまったくしていない。

たものとして、研究者の評価は高 象山の著書のなかで最もすぐれ という論旨で一貫している。

たして幽囚生活といえるのかどう 8年の幽囚生活だった。しかし果 のは文久2 (1862) 年である。 854)年のことで、解放された 象山が蟄居したのは安政元(1

松代藩は警護を命ぜられた。象山 を思う誠心」だと思っている。 にはあった。私はそれを象山の「国 している。そうさせる何かが象山 を保護するのは保護者自身も覚悟 ば、奇人、の類に入るだろう。それ ペリーが日本にやって来たとき、 象山は世間一般の基準からすれ 山は好条件を活用した。自分の考

「俺は正しい、幕府は間違って 反省する、という意味だが、 反

停止した。ペリーが一人の武士に

向かって深く頭を下げた。相手は

進してきた。が、松代藩兵の前で

とばかりにペリー隊は堂々と行

象山だった。象山の顔は異様で日

本人離れしている。耳がないよう

いる

, i

に見える。

凝視する象山を、 ペリーはビクともせずに自分を

このときの象山は、 と思ったという。 (さぞかし日本の高官だろう)

立てていた。 人の乱暴からアメリカ軍を守れ」 から日本を守るのではなく、日本 と命ぜられて、カンカンに腹を 「松代藩は、アメリカ軍の乱暴 賀に上陸した。音楽隊を先頭に、

は参謀を命ぜられた。ペリーは浦 「これを見よ」

### 手厚い健康支援や柔軟な勤務形態により 80 歳まで働き続けられる環境を整える

### 企業プロフィール

### 高崎第一交通株式会社 (群馬県高崎市)

- ▶創業 1963 (昭和38)年
- ▶業種 道路旅客運送業
- ▶従業員数 65人

(60歳以上男女内訳) 男性(41人)、女性(1人) 7人(10.8%) 14人(21.5%) (年齡内訳) 60~ 64歳 65~69歳 70歳以上 21人 (32.3%)

### ▶定年・継続雇用制度

況

(群馬労働局)

によると、群馬県における66

定年65歳。希望者全員70歳まで1年毎の 更新で再雇用。以降、運用で基準該当者 は80歳まで再雇用



本社外観

さまざまな産業が発達しています。 産され、全国有数の生産量と産品が新鮮なうちに 条件を備えており、自動車産業や伝統工芸品など 点をはじめとする多様な産業施設の立地に有利な 台所ともいわれています。 届けられる地理的条件であることから、 2 0 1 9 自然災害が比較的少ないため、 (令和元) 年度「高年齢者の雇用の現

丘陵山岳地帯が占め、 湿原、 利根川の清流など変化に富む美しい自然に恵まれ には関東平野が開ける内陸県です。 ています。 群馬県は西側と北側には山々が連なり、 多くの湖沼、 吾妻峡をはじめとする渓谷や 2千m級の山や尾瀬などの 約3分の2を 南東部

豊富な水や土地を活かして多彩な農畜産物が牛 一方、内陸で地盤が強 工場や物流拠 首都圏の

> 70歳以上が働ける制度のある企業は20・6%と 歳以上が働ける制度のある企業は30・2%、 なっています。

の延長についての提案を積極的に実施してい 65歳以上への定年年齢の引上げや、 継続や活用についての助言などを行うとともに、 県内企業に対して働きかけを行い、高齢者の雇用 る取組みについて話します。 では、群馬労働局およびハローワークと連携して、 念ながら全国平均を下回っている状況です。 **ᄉ課長は、「着実に拡大してきているものの、** 当機構の群馬支部高齢・障害者業務課の倉澤信 と、高齢者雇用に取り組む企業をサポートす 継続雇用年齢 ま

男さんの案内で、 ねました。 今回は、 同支部で活躍するプランナー 「高崎第一交通株式会社」を訪

第104回 群馬県

場

当機構の65歳超雇用推進プランナー 高齢者雇用に理解のある経営者や人事 このコーナーでは、 以 下 「プランナー」)の協力を得て、 都道府県ごとに

群馬県高崎市

そして活き活きと働く高齢者本人の声を紹介します。

・労務担当者

2021.2 32

高崎第一交通は、

(昭和38)

年に群馬

### **横沢松男** プランナー (62歳)

アドバイザー・プランナー歴:4年

### [横沢プランナーから]

「プランナー活動の中心である事業所訪問に あたっては、訪問先のご担当者は緊張して いることも推察されますので、まずは社歴

や会社の概要について雑談をしながら、本題に入っていくよう に心がけています。また、訪問先企業やご担当者の立場、事情 に寄り添いながら活動を進めることに努めています」

### 高齢者雇用の相談・助言活動を行っています

- ◆群馬支部高齢・障害者業務課の倉澤課長は横沢プランナーについ て、「落ち着いた雰囲気と実直な人柄で、ていねいな相談助言活動 を実施しています。また、豊富な知識に基づいた的確な助言に加え、 提案活動にも積極的に取り組んでおり、群馬支部で最も多くの提 案を実施しています」と紹介します。
- ◆当課は、JR 前橋大島駅から徒歩約 12 分、「ハローワークまえばし」 の3階にあります。同じフロアには、群馬障害者職業センターが あり、連携して業務にあたっています。
- ◆当課には、7人の65歳超雇用推進プランナーが在籍し、群馬県内 の事業所訪問を通じて、高齢者雇用に関する相談・援助業務を行っ ています。2019年度は535社にアプローチし、定年の引上げ、 または継続雇用延長などの提案を177件実施しました。
- ◆相談・助言を無料で行います。お気軽にお問い合わせください。

### ●群馬支部高齢・障害者業務課

住所: 群馬県前橋市天川大島町 130-1 (ハローワーク前橋3階)

電話:027 (287) 1511

中の女性を対象にした「ママサポートタクシー」(事 れぞれの研修を受講して実施しています。 ポートタクシー」などさまざまなものがあり、 前登録制)、塾・保育園などへ送迎する「子どもサ ループが全国で取り組んでいる、 高崎第一交通の従業員数は、現在65人。このう トタクシーの導入にあたっては、 妊娠中や子育で 乗務員がそ サ

として、お客さま第一のサービスに徹し、

地域に

市などからなる群馬県の中・西毛地区を営業区域

現在に至っています。

高崎市や前橋

成12)年に業界最大手の第一交通産業グループの 県高崎市で創業したタクシー会社で、2000(平

病院などへ通う高齢者の送迎や、 密着した営業を展開しています。サービスには 第一交通産業グ

60歳以上が4人と約6%を占めています。

げるとともに、 子高齢化、人口減少の影響を受けて若手の採用が り基準該当者を75歳まで再雇用し、 務形態の改革も進めました。 が続けられるように夜勤のない働き方が選べる勤 て再雇用する制度を整備。71歳以降は、運用によ 成20) 年には、 むずかしく、従業員の高齢化が進んでいます。 い時期から取り組み、まずは従業員の健康維持の して働き続けることができる職場環境づくりに早 ためのサポートに注力しています。2008 同社では将来を見すえて、高齢になっても安心 希望者全員70歳まで嘱託社員とし 定年年齢を6歳から6歳へ引き上 無理なく仕事 伞



会社の全額負担で受講でき、取得できる年齢を定 また、乗務員に必要な教習や免許取得について、

年年齢に合わせて65歳へ引き上げました。

年齢者雇用開発コンテスト(54頁参照)」で当機 構理事長表彰特別賞を受賞しました。 これらの取組みが評価されて、2017年度「高

で8歳まで再雇用することとしました。 新たに17歳以降について、健康状態などを本人と 歳まで再雇用する制度に変わりはありませんが、 さらに進んでいます。定年65歳、希望者全員を70 会社の間で確認したうえ、運用により、1年契約 それからまだ3年ほどですが、同社の取組みは

した」と取組みを話します。 ます。そこで、80歳まで勤務できる環境を整えま 知し、カーナビゲーションより優れている人もい ます。ベテランの乗務員は、道路や道路事情を熟 まは元気な人が多いですし、 同社の佐藤秀記所長は、「高齢者といってもい 働ける人が増えてい

24歳。いずれも乗務員として活躍中です。 現在、従業員の最高年齢者は78歳、 最年少者は

# 選択できる勤務形態を整備

務して2日休日)、あるいは「短時間勤務」(希望 態の整備もさらに進めました。従来は夜勤を含む 「4勤2休」と呼ばれる形態だけでしたが、 80歳まで働ける職場環境を整えるため、 「日勤のみ」または、「2勤2休」(2日昼間勤 勤務形 現 在

に対応)を選ぶこともできます。

うにしました」(佐藤所長)。 るよう、また、自分に適した勤務時間が選べるよ 上がると、脳梗塞や心筋梗塞などのリスクがどう しても高まるので、疲れをためない働き方ができ 「乗務員の健康を第一に考えています。年齢が

ら15時まで勤務する乗務員がいる一方で、70歳を いる人もいるそうです。 超えても、従来の「4勤2休」を元気にこなして まで平日のみ勤務する乗務員や、短時間で9時か 現在では、一般的な会社員と同様に朝から夕方

ています。 をしたりして、希望に沿った働き方の実現に努め 軟に組み替えたり、担当する営業場所の配置換え また、各営業所の混雑時間に応じてシフトを柔

いる従業員が増えたといいます。

るという効果がみられています。 考えなくてよくなった」という声が聞かれるよう 務時間の相談がしやすくなった」、「辞めることを という理由で退職する乗務員はいなくなり、「勤 になり、乗務員の定着率とモチベーションが高ま この取組みにより、「夜勤がきつくなったから」

後も注力していく方針です。 増やすことに努めるなど工夫を凝らし、 じてしまうことが課題ですが、予約のお客さまを 希望に応じた働き方ができる職場環境づくりに今 方、乗務員の多い時間帯と少ない時間帯が生 従業員の

# 産業医の協力を得て健康をサポート

従業員の健康が大切」との考えから、以前から産 んできました。その結果、自ら健康に気をつけて 従業員を気遣い、また、血圧測定器を社内に設置 佐藤所長も必要に応じて個別面談をするなどして らえる環境をつくり、サポートを実施しています。 ちろん、随時、手厚い健康指導やアドバイスがも 業医に協力をお願いし、定期健康診断の結果はも 「お客さまに安心して乗車してもらうためには 日々の会話なども通じて健康意識の向上に励

いるといいます。懇談会を毎月開催し、テーマを れらのほかに、コミュニケーションを大事にして り効果的になっているといいます。佐藤所長はこ できるのでありがたい」と謙虚に受け止めて、よ ことを面倒がる人もいましたが、いまでは「自覚 るよう、毎月2回に分けて実施しています。 を話し合っています。これは全従業員が出席でき 決めて、例えば接客などについて経験や考えなど 運転適性をみる適齢診断について、以前は受ける また、6歳以上の乗務員に対して実施している

うですか?』と、さりげなく仕事やご家族のこと を聞いたりします」と佐藤所長。休憩中の従業員 また、「他愛もない話をするなかで、『最近はど



話も増え社内の雰囲気が変わったそうです に話しかけているうちに、ほかの従業員同士の会

らお話を聞きました。 今回は、高齢ドライバーのお一人と同僚の方か

# 憧れていた職業に60歳で挑戦

を語ります クで相談し、「念願が叶いました」と入社の経緯 クシードライバーになろうと決心してハローワー めた後、6歳まで継続雇用で勤務。その後はゆっ くり過ごしていたものの、以前から憧れていたタ して8年。化学薬品などを扱う商社に定年まで勤 清水公明さん(11歳)は、高崎第一交通に入社

シーの乗務員は未経験のため、研修と二種免許※ 運転することが好きな清水さんですが、タク



サヒいかん 精悍な制服姿で仕事に出かける 清水公明さん

た。

の取得のため、入社後すぐに福島県郡山市の自動 ら指導を受けて、仕事を覚えていきました。 を受けて免許を取得。その後、先輩ドライバーか 車学校へ1週間泊まり込みで入学し、最後に試験

ばります」と清水さん。 客さまに満足していただけるようこれからもがん のくらい続けられるかまだ考えていませんが、お まに不快感を与えないことを心がけています。ど は緩やかな働き方に変えて、平日昼間のみの勤務 にしています。「事故を起こさないこととお客さ 入社して2年ほどは夜勤も行いましたが、いま

ぶりについてうかがいました。 同僚の松村勇さん(55歳)に、清水さんの働き

私は4年前に入社し、清水さんから接客など教え 聞いて驚きました。身のこなしが若いんですよ。 ていただきました」 「清水さんは60代と思っていましたが、年齢を

魅力。私もがんばります」と話してくださいまし がとう』といっていただけることが、この仕事の は、よいことだと思います。お客さまから『あり なさんには、新人のころ親切に教えてもらいまし くらい道に詳しい方がいてすごいと思います。み て、「夜勤をしている方や、カーナビがいらない た。身体が丈夫であれば長く働ける環境があるの また、60代、70代の先輩たちの働きぶりについ

# いつまでも勤務したいと思う会社

続けることができます。そういうことをもっと周 働く人が増えていくと思います。70歳以上でもで 印象的です。未経験で入社して、よくがんばって きる仕事ですし、当社は、自分に合った働き方で います。今後タクシー業界では、70歳を超えても 知していきたいと思います」 (佐藤所長) したい』と活き活きとした表情で話していたのが 「清水さんは採用面接の際、『タクシーの仕事が

いて、「他社の模範になる取組み」と評価します。 また、横沢プランナーは同社の高齢者雇用につ 「超高齢社会におけるモデル的な取組みだと思

ます く、がんばればそれだけ報われる給与体系で、希 望する働き方が選べる仕組みがあることは、 います。いわゆる高齢者的な働き方の雇用ではな ンにつながると思います。よい取組みをされてい までもこの会社に勤務したいというモチベーショ

大事にしていきます」と語りました。 経営環境が続いていますが、佐藤所長は従業員の みなさんの健康を一番に気にかけており、 への配慮と社内コミュニケーションをこれからも 新型コロナウイルス感染症の影響により厳しい 「健康

(取材・増山美智子)

# 高齢社員のための方 職場づくり

エイジフレンドリーな職場をつくる

労働安全衛生総合研究所 安全研究領域長 高 木 元也

働きやすい職場環境を整えることが欠かせません。本連載では、高齢者の特性を考慮した〝エイジフレンドリー〟な職場の実現方法につ いて、職場の安全管理に詳しい高木元也先生が解説します。 生涯現役時代を迎え、60歳、6歳を超えて、より長く活躍してもらうためには、企業が職場における安心・安全を確保し、高齢社員が

第2回

# 健康や体力の状況の把握とそれに応じた対策 エイジフレンドリーガイドライン| 高齢者一人ひとりの

# ポイント エイジフレンドリーガイドラインの

齢者の特性に応じた)な職場をつくるため、 ライン(高年齢労働者の健康と安全確保のため 力することを求め、最後に、エイジフレンドリー ともに、働く高齢者(労働者)にも事業者に協 業者に求められる健康と安全の確保策を示すと のガイドライン)」の概要を紹介します。 労働省が発表した「エイジフレンドリーガイド 同ガイドラインは、 本稿では、2020(令和2)年3月、厚牛 エイジフレンドリー 高 事

> でにない新たな視点です。 た対策を求めていることです。これは、いまま とりの健康や体力の状況を把握し、それに応じ な職場づくりのための支援制度を示しています 本ガイドラインのポイントは、 高齢者一人ひ

例えば、実年齢65歳の人の生理的年齢の個人差 たもの)の幅、すなわち個人差をみたものです。 年齢(個々人が持つ心身機能の程度を年齢化し 個人差が大きくなることがあげられます。 この背景には、高齢になるほど、心身機能の 図表1は、 暦年齢(実年齢)に応じた生理的

の

なかには、

50代の若々しい人がいる一方、

心

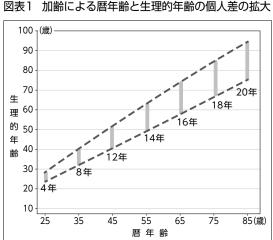
は16年にも及びます。これは、実年齢65歳の人

がいることを表しています

このため、職場で働く一人ひとりの健康や体

身機能の衰えが顕著で、70代のように見える人

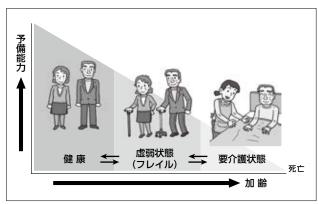
# 加齢による暦年齢と生理的年齢の個人差の拡大



労働科学研究所、1980から作成

一、遠藤幸男: 高齢者の労働能力(労働科学叢書53) 出典:斎藤·

## 図表3 フレイルの概念図



出典:葛谷雅文「老年医学における Sarcopenia&Frailty の重要性」(日本 老年医学会雑誌・2009年) より作成

## 図表4 フレイルチェックシート

No.	質問項目	回答 (該当するもの に()をつけて ください)
1	バスや電車で1人で外出していますか	
2	日用品の買い物をしていますか	
3	預貯金の出し入れをしていますか	
4	友人の家を訪ねていますか	
5	家族や友人の相談にのっていますか	
6	階段を手すりや壁をつたわらずに昇っていますか	
7	椅子に座った状態から何もつかまらずに 立ち上がっていますか	
8	15分くらい続けて歩いていますか	
9	この1年間に転んだことがありますか	
10	転倒に対する不安は大きいですか	
11	6カ月間で2~3kg 以上の体重減少がありましたか	
12	身長( )cm、体重( )kg BMI(	) *
13	半年前に比べて固いものが食べにくくなりましたか	
14	お茶や汁物等でむせることがありますか	
15	□の渇きが気になりますか	
16	週に1回以上は外出していますか	
17	昨年と比べて外出の回数が減っていますか	
18	周りの人から「いつも同じことを聞く」などの もの忘れがあると言われますか	
19	自分で電話番号を調べて、電話をかけることをして いますか	
20	今日が何月何日かわからない時がありますか	
21	(ここ2週間)毎日の生活に充実感がない	
22	(ここ 2 週間) これまで楽しんでやれていたことが楽しめなくなった	
23	(ここ2週間)以前は楽にできていたことが今では おっくうに感じられる	
24	(ここ2週間)自分が役に立つ人間だと思えない	
25	(ここ 2 週間) わけもなく疲れたような感じがする	

# ※ BMI = 体重(kg) ÷ 身長(m)2が18.5未満の場合に該当とします

## 【二次予防事業対象者の基準】

- ①1から20までの項目のうち10項目以上あてはまる場合
- ②6から10までの項目のうち3項目以上あてはまる場合
- ③11および12の2項目すべてにあてはまる場合
- ④13から15までの3項目のうち2項目以上あてはまる場合

出典:厚生労働省「地域支援事業実施要綱」より作成

## 図表2 七つのロコチェック

- □ 片脚立ちで靴下がはけない □ 家のなかでつまずいたり すべったりする □ 階段をあがるのに手すりが 必要である □ 家のやや重い仕事が困難である 2kg程度※の買い物をして 持ち帰るのが困難である ※1リットルの牛乳パック2個程度
- □ 横断歩道で青信号を渡りきれない

□ 15分くらい続けて歩くことが

できない

② フ 低下

出典:日本整形外科学会口コモティブ 「ロコチェック」より作成

シンドローム予防啓発公式サイト

かは、

モティブシンドロームに該当するかどう

定基準が示されています

(「二次予防事業対

(図表4)

で試してみてくださ

じ チ

脚注!

に判

イル状態にあるかどうか、

、エックシー

とは、

介護予防プログラム

(運動器の

機

# チェ ツ

節、 です。 低下している状態のことをいい 立つ、 筋  $\Box$ 肉等、 ロコモティブシンドロー 「歩く」 とはロコモティブシンド 運動器の とい つ 衰えが原因で、 た機能 ・ムとは、 ます。 移 動 段階的. 機 能 ムの が 関 略 12

クなどが示されています。

握するため、①ロコチェック、②フレイルチェッ

力の状況を把握することが必要になり

ます。

本ガイドラインでは、

健康や体力の状況を把

奨します。 イル ロコチェック ているととらえます。 ハチェッ つでもあてはまれば、 (図表2) を行うことを推 移動機能が

イルとは [Frailty (虚弱)」の日本語訳で、

対象者のこと)。

支援、

認知症予防・支援

うつ予防・支援

栄養改善、

口腔機能向

Ę

閉じこもり予

より、 (図表3)。 が積極的になります。 職場の 高齢者はフレ 安全対策、 レイル

能や認知機能の低下が見られる状態のことです 健康状態と要介護状態の中間に位置. 健康づくりへのかか を意識することに 心身機 わ

# 事業者に求められていること

以下の通りです。 本ガイドラインで事業者に求められる事項は

# (1)経営トップによる方針表明および体制整 備を行う

事業者は、 最初に、 担当者を決めます。 方針表明と安全衛生管理体制を構 高齢者の安全と健康を確保するた

# 2 事業場に潜む危険な芽を見つけ、それを摘む

を講じます。 む高齢者のリスクを洗い出し、リスク低減対策 安全衛生管理体制を構築したら、 事業場に潜

# 3 心身機能の低下を補うハード対策を行う

低下を補うハード対策を行います。 快適な職場環境を整備するため、 心身機能の

(4)心身機能の低下を補うソフト対策を行う

# 快適な作業を行うために、作業内容の見直!

などのソフト対策に力を入れます。

# ①健康状況を把握する

5

健康や体力の状況を把握する

高血圧、 に努めます。

糖尿病、

高脂血症などの生活習慣病

6

健康や体力の状況をふまえた対策をとる

事業者は、

一人ひとりの健康や体力の状況を

運動、 心身機能の維持、 事業場では次の対策が必要です。 栄養、 休養に関するアドバイスを受け 健康の保持・増進のため

健康診断結果を通知し、 その内容の理解促進

られる環境を整備します。

# ■方法 (体カテストは下記の2つを行う)

# 平衡機能の測定(高所作業や足場の悪い場所での災害防止のため

<<mark>閉眼片足立ちテスト</mark>:スタート〜ストップまでの時間を測定する>

「測定方法」 ◎ストップウォッチで測定下さい。 [年代別標準時間] 年代 目安 年代 目安

50代 25~40秒 10代 40~90秒 20代 80~90秒 60代 18~25秒 30代 55~90秒 40代 40~55秒

※転ばないように注意してください。

足が着いたら ストップ 5cm 程度 回数は2回とし長い方を記録する

·両手は腰にあてる 腰から ストップ

両日を閉じる

目を開けたら ストップ

(軸足は変えても変えなくても結構です)。

軸足は動かさない 動いたらストッフ

## (2)敏捷性の測定(危険遭遇時の災害防止のため)

# <<mark>ジャンプステップテスト(J.S</mark>):ジャンプ回数を測定する> 「測定方法」

①30cm角のマスを3×3個作る。

②マスの中央に立ち、両足をそろ えたまま10秒間に中央を基点 に前後左右にジャンプした回数 (着地で1回)を計る。

2回行って、良い方を記録します。 ※2回連続しないように注意してください。

# ■判定

- どちらかの結果が年齢(65歳)平均以下について特に就業制限にある高所作業や 重量物取扱作業は控える。
- ただし、夜間作業、長時間労働、単独作業については結果に関係なく控える。
- 1) 閉眼片足立ちテスト結果

測定結果21秒未満とする。※65歳平均21秒

2) ジャンプステップテスト結果 各社60代の測定結果により65歳平均を求め、それ未満の回数とする。 ※公的データがないため

出典:住宅生産団体連合会・労働安全衛生総合研究所「平成18年 低層住宅建築工事 高年齢労 働者のための安全ガイド」より

## 図表5 体力チェックの例

# ②体力の状況を把握する

行います。

に関する知識や予防について、

指導 ・

教育を

ふまえた対策を行います。

①個々の高齢者の健康や体力の状況をふまえた

措置

(図表5) などを行います (先に示 体

患をふまえ、労働時間の短縮、

深夜勤務の削減

健康や体力の状況、

個々の高齢者

(高齢者は個人差が大きい)

の

脳・心臓疾患などの基礎疾

力チェック )たロコチェック、フレイルチェックも該当)。 人ひとりの体力の状況を把握するため、

2021.2

ることが必要です 医などの意見を聴くとともに、 作業配置転換などを行います。 この場合、 本人の同意を得

# ②個々の高齢者の状況に応じた業務の提供

業務をマッチングさせます。 下の点を考慮し、 個々の高齢者の健康や体力の状況に応じ、 安全と健康の両面に適合する 以

・業種特有の労働災害、 業種特性をふまえた必要な心身機能 労働時間、 作業内容

運輸業は運転適性

# ・治療と仕事の両

・ワークシェアリングの適用

# ③心身両面にわたる健康保持増進措置

保持増進のための指針」を参考にします。 定とその結果に基づく運動指導、 スケア、栄養指導、 事業者による健康保持増進対策には、 厚生労働省 「事業場における労働者の健康 保健指導などがあげられま メンタルヘル 健康測

が求められます。 ラインによるケア、こ・事業場内産業保健スタッ タルヘルスケアの推進 健康の保持増進のための指針 フ等によるケア、d また、 に基づき、 ②心の健康づくり計画、 事業者は、 ①衛生委員会等における調 厚生労働省 事業場外資源によるケア â. セルフケア、bi (メンタルヘルス 「労働者の心の ③4つのメン

# 7 高齢者の特性をふまえた安全衛生教育を

おいて、 果が得られにくいといわれています。 察しています※2。 ŧ が新たな教育により間違っていると示されて たり現場で実践してきたことや学んできたこと その理由として、 いて、高年齢者の理解度はほかと比べ高くなく、 においても、安全講習内容の理解度の調査にお れないことを明らかにし\*\*、 覚教育ツールを用いた作業者教育の効果検証に 究報告をみると、 高齢者は、 それを受け入れることが容易ではないと推 高年齢者の教育効果が十分に見受けら ほかの年代と比べ、 高年齢者の多くは、 例えば、 高橋らは危険要因知 また、 十分な教育効 筆者の研究 長年にわ 過去の研

安全衛生教育が必要になります このため、以下の通り、 高齢者向けの特別な

- 十分な時間をかけ、 用します。 写真や図、 映像などを活
- 未経験業務に従事する場合、 訓練を行います ていねいに教育
- 自らの心身機能の低下を客観的に認識させま 心身機能の低下が労働災害につながることを 自覚させます。
- わずかな段差など、 払わせるようにします。 周りの環境に常に注意を

す。

# 働く高齢者に求められていること

求められていることは以下の通りです みずからの心身機能や健康状況を客観的. 本ガイドラインで、

職場で高齢者みず

からに

定期健康診断などを受診します

健康や体力の維持管理に努めます。

に把

体力チェックに積極的に参加します。

ラジオ体操、 ストレッチ、 体力の維持に努め、 軽いスクワット運動により基礎 転倒予防体操などの職場体操に 生活習慣を改善します。

参加します。

適正体重の維持、 活用するための能力) 摂るなど、食習慣や食行動を改善します。 ヘルスリテラシー 栄養バランスのよい食事を (健康・医療情報を理解 の向上に努めます。

# おわりに

概要を紹介しました。特に、高齢者一人ひとり 策を行うことがポイントです。 の健康や体力の状況を把握し、 -稿ではエイジフレンドリーガイドラインの それに応じた対

時代に向けた今後の課題といえます。 は かし、 現状ほとんど見受けられず、 このような取組みを行っている企業 人 生 1 0

高橋明子,高木元也,三品誠,島崎敢,石田敏郎:建設作業者向け安全教材の開発と教育訓練効果の検証,人間工学,Vol.49,No.6,pp.262-270,2013. 高木元也:中小建設業における安全教育の実態と課題-管工事業対象のアンケート調査の分析-,土木学会論文集 F4( 建設マネジメント )Vol.72,No.4, pp.l\_11~I\_22, 2016

39

人事労務担当者にとって労務管理上、労働法の理解は重要です。 ときには重要な判例も出されるため、 日々情報収集することは欠かせません。 こうした法改正や重要判例の理解をはじめ、 人事労務相当者に知ってもらいたい Q&A形式で解説します 労働法などを、

第33回

715条第1項が、会社が労働者の不法行為

によって他人に損害を生じさせた場合には、

うでしょうか。このような場合には、

民法第

考えられています。

方で、実際に発生した損害についてはど

## 労働者に対する損害賠償請求、 ·導入時の留意点 残業デ

家永 勲 弁護士法人 ALG&Associates 執行役員・弁護士

# 損害賠償責任につい 労働者に対する

定め、 を回避することにあります。 期間中の解約に対する違約金を設定すること のような規制がなされている背景には、 賠償額を予定する契約をしてはならない」 しておくことで、労働者が退職する自由を奪 約の不履行について違約金を定め、又は損害 労働基準法第16条は、「使用者は、労働契 事業活動におけるミスなどの賠償を予定 不当な足止めを行うことにつながること 損害賠償の予定を禁止しています。こ 、契約 ح

あり、 生した損害を事後的に請求するという状況で 義務があるときには、 際に発生した損害について、 は異なります。 とが可能とされています。これは、 の行使を妨げない」と明記しており、 使用者又は監督者から被用者に対する求償権 しては労働者に対して、求償権を行使するこ したがって、会社が、労働者に対して、 また、同条第3項では、 あらかじめ違約金などを定める状況と 請求することが可能と 「前二項の規定は、 被害者へ支払う 実際に発 実

る義務を負います。 を定めています。この場合、使用者は労働者 被害者に対して賠償する責任を負担すること とともに、被害者に対する賠償責任を負担す

労働者に対する損害賠償請求について知りたい 労働者が、会社に対して、損害を生じさせた場合に、その損害を賠償するよう

請求することはできるのでしょうか でしょうか。 会社の内規を大きく逸脱して損害を与えた場合などはどのように考えられるの

し、損害の公平な分担の観点からかなりの割合が制限されることが多くあります。

損害賠償の予定は禁止されていますが、実損を請求することは可能です。

ただ

# 2

# 負担割合について

ことができるのでしょうか。たとしても、使用者から全額の負担を求める実際の損害を生じさせたのが労働者であっ

限定するという判断をしています。

現決のは、①事業の性格、規模、施設の状況、②被用者の業務の内容、③労働条件、④労務態度、⑤加害行為の態様、⑥加害行為の事情を考慮要素をあげたうえで、使用者が、労働者へ求償でとあげたうえで、使用者が、労働者へ求償でとあげたうえで、使用者が、労働者へ求償でとあげたうえで、使用者が、労働者へ求償でもる。

スクを帯びた事業活動から会社が利益を確保きという考え(危険責任の原理)や、そのリることから、終局的な責任は会社が負担すべのなかで一定の危険を労働者に分担させていべてのリスクを回避できるわけではなく、そ使用者責任の背景にあるのは、会社は、す

であるという結論となっています。であるという結論となっています。 は、それによってリスクが顕在化している部は、それによってリスクが顕在化している部は、それによってリスクが顕在化している部は、それによってリスクが顕在化している部は、それによってリスクが顕在化している部は、それによってリスクが顕在化したが企業であることから、労働者の過失がある場合には、それによってリスクが顕在化したが合業であることから、労働者の過失がある場合には、それによってリスクが顕在化している部分もあるわけですから、一切の負担を否定するというのもまた行き過ぎた考えでしょう。

ます。といった負担割合となることが多くなっていかぎり、労働者には4分の1程度かそれ以下が較的多くの事件で、故意や重過失でない

国際興業大阪事件)。

国際興業大阪事件)。

国際興業大阪事件)。

国際興業大阪事件)。

国際興業大阪事件)。

国際興業大阪事件)。

傾向としては、度重なるミスに対する責任

るでしょう。 負担すべき割合が高くなる傾向があるといえ意や重過失が認められる場合には、労働者がを問う場合、行為自体に悪意がある場合、故



# | 賠償した場合について

て、判断されています。へ賠償した後に、会社へ求償した事件についめたのではなく、労働者が先に被害者の遺族被害者へ賠償した金額を労働者へ支払いを求被害者へ賠償した金額を労働者へ支払いを求

というものです。 働者がその遺族と和解して和解金を支払ったク運転中の交通事故で被害者は亡くなり、労事案としてはやはり交通事故であり、トラッ

を認めました。
を認めました。
を認めました。
を認めました。
について、会社へ請求することが、労働者が先に弁済した場合であっても、裁は、労働者が先に弁済した場合であっても、裁は、労働者が先に弁済した場合であっても、

を示す内容も述べられており、使用者の責任責任の考え方がいまもなお通用していること用せずにいたことの負担を労働者へ転嫁する肢があることや、それに対して保険制度を利財いては、保険制度を利用するか否かの選択

れます。の範囲をかなり広くとらえているように思わ

も妥当ではありませんので、当然の結論といすべき割合が変わるということは結論として払ったかということによって、労働者が負担会社が先に支払ったか、労働者が先に支

えられます。 担割合はかなり大きくなる可能性があると考が、補足意見の内容をふまえると、会社の負差し戻しされた結果を待つ必要があります。実際の割合は、控訴審へ



# ,ー残業デーを徹底する際の留意点があれば教えてほしい

業せざるを得ない」という言い分が出ており、対応に苦慮しています。応すればよいのでしょうか。残業している者からは、「業務が残っているため残依然として残業を継続する者がいます。これらの残業に対しては、どのように対時間外労働を減少させることを目的にノー残業デーを設定しているのですが、



ない環境も同時に解消する必要があります。 とない環境も同時に解消する必要があります。 ノー残業デーについては、残業禁止を明確に命じるとともに、残業せざるを得



# 労働時間について

まえて客観的に定まるものとされています。 的な関係で定めるのではなく、労働実態をふており、労働時間であるか否かについては、 「会工長崎造船所事件」と定義され 判決、三菱重工長崎造船所事件」と定義され 学働時間とは、「使用者の指揮命令下に置

いかなければならないということです。するにあたっても、その観点から取り組んでを行わなければならず、ノー残業デーを徹底るか否かという実態に即して、労働時間管理このことからいえるのは、指揮命令下にあ

がむずかしいでしょう。地があり、残業をなくすことを実現することをれだけでは時間外労働が発生してしまう余とえノー残業デーを周知していたとしても、方働実態に変更がないような場合には、た



# 時間外労働について

ます。
ます。
時間外労働の典型的な状況は、使用者が明時間外労働の典型的な状況は、使用者が明時間外労働を命じた場合です。この場合には双方の認識が合致しているはずであるため、労働時間管理に問題は生じないはずであるしており、労働者の事前申請に対して、使用者には、双方ともに残業することを認識しているはずであるには、双方ともに残業することを認識しているはずであるには、双方ともに残業することを認識しているはずである。

一方、ノー残業デーを周知しているにもかしまう場合があります。

て認められると考えられています。強制されている場合などには、労働時間とし業をしなければ制裁があるなど事実上残業をの黙示の指示によって求められている、②残の黙示の時間外労働の命令がない場合の考え

ます。(1使用者の黙示の指示とは、いわゆます。ノー残業デーを周知しつつも、残業している者がいる状況を黙認し、残業している者がいる状況を黙認し、残業している者がいる状況を黙認し、残業している者がいる状況を黙認し、残業している者がいる状況を黙認し、残業している者がいる状況を黙認し、残業している者がいる状況を黙認し、残業している者がいる状況を黙認し、残業している者がいる状況を黙認し、残業している者がいる状況を黙認し、残業している者がいる状況を黙認し、残業しているような状況を関いた。

性を肯定する要素になりえます。性を肯定する要素になりえます。。場外に、②事実上の強制については、時間外に実施しておかなければ業務遂行い、時間外に実施しておかなければ業務遂行いることが必定であるなどの間で債務不履行が生い、時間外に実施しておかなければ業務遂行しておかなけれる余地がある場合には、事実上の強制については、時間外次に、②事実上の強制については、時間外次に、②事実上の強制については、時間外次に、②事実上の強制については、時間外次に、②事実上の強制については、時間外

が毎月10日を期限とされていたことなどから、いて、レセプトの作成やそれに関連する業務行った業務が、時間外労働となるか否かにつ件)においては、タイムカードの打刻以降に裁平成15年4月25日判決(医療法人徳洲会事裁平成15年4月20の要素から時間外労働が認ってれらの①や②の要素から時間外労働が認

価されています。 示の業務命令に基づく時間外労働であると評ることが当然容認されていたものとして、黙遅滞させることが許されず、これらを処理す

たって重要といえます。ことが、ノー残業デーの徹底に取り組むにあしたがって、①や②の要素を排除しておく



# 残業の明示的な禁止について

ミューズ音楽院事件)。 京高裁平成17年3月30日判決、神代学園間と認めない旨反論した事件があります(東側から明示的に残業を禁止しており、労働時や事実上の強制が主張される一方で、使用者る労働について、労働者側からは黙示の指示過去の裁判例において、時間外労働におけ

お、労働者からは、残業しないで仕事をこなお、労働者からは、残業しないで仕事をこないとはできない」と述べたうえで、「残業ることはできない」と述べたうえで、「残業ることはできない」と述べたうえで、「残業ることはできない」と述べたうえで、「残業のにわたる業務については、労働時間と評価でにわたる業務については、「使用者の明示の当該裁判例においては、「使用者の明示の当該裁判例においては、「使用者の明示の当該裁判例においては、「使用者の明示の

ても否定しています。ことをふまえて、事実上の強制の要素についが、役職者に引き継ぐことが命令されているすことが不可能である旨主張されていました

まずしているで、それでも改善しない場合には禁止を命じて、それでも改善しない場合には禁止しているだけのは、、 大態では、、 大態では、、 大郎では、、 大郎では、、 大郎では、、 大郎では、、 大郎では、、 大郎では、、 大郎では、、 大川の一の一の一の一の一の一の一で、 大郎では、、 大川の一の一の一の一の一の一の一で、 大郎では、、 大川の一の一の一の一の一の一の一で、 大郎では、、 大川の一の一の一の一の一の一の一の一の一で、 大郎でもない場合には、 大学しているだけの 大郎で、 大いできないおそれがあ で、 それでも改善しない場合には禁止を命じ で、 それでも改善しない場合には禁止を命じ で、 それでも改善しない場合には禁止を命じ で、 それでも改善しない場合には禁止を命じ ることが必要でしょう。

性があります。

性があります。

また、事実上の強制の要素を排除するため
は、残業禁止を徹底することが叶わない可能
は、残業禁止を徹底することが叶わない可能
は、残業禁止を徹底することが叶わない可能
は、残業禁止を徹底することが叶わない可能
は、残業禁止を徹底することが叶わない可能

吟味する方法としても評価できるでしょう。中に行っている業務を把握し、その必要性をしていますが、このような方法は、残業時間ぐことで、役職者以外の残業をなくすように紹介した裁判例においては役職者が引き継

# 高齢社員の心臓器

加齢で、こころ、はどう変わるのか

神戸大学大学院人間発達環境学研究科 准教授 一 増 本 康 平

身につけるにはミスを防ぎ、新しいスキルを

第3回

高年齢者雇用安定法の改正により就業期間の延のて解説します(編集部)。



約9割の学生が、高齢者と同じような物忘れを経験している

# 物忘れは防げない記憶に頼る方法では

で頻繁に物忘れをするのですから、記憶に頼って頻繁に物忘れをするのですから、記憶に頼ったが訴える日常生活の物忘れです。しかし、このリストにある物忘れをこの1週間で経験した人に手を挙げさせると、上の写真のように約9人に手を挙げさせると、上の写真のように約9人に手を挙げさせると、上の写真のように約9人に手を挙げさせると、上の写真のように約9人に手を挙げます。記憶力がもっとも高割の学生が手を挙げます。記憶力がもっとも高割の学生が手を挙げます。記憶力がもっとも高割の学生が手を挙げます。記憶力がもっとも高割の学生が手を挙げます。記憶力がもっとも高いた場所をで頻繁に物忘れをするのですから、記憶に頼って頻繁に物忘れをするのですから、記憶に頼って頻繁に物忘れをするのですから、記憶に頼って頻繁に物忘れをするのですから、記憶に頼って頻繁に物忘れる。

とはできません。ではどうすればよいのでしょうか? 逆説的ですが、覚えなければ忘れるこうか? 逆説的ですが、覚えなければ忘れを防ぐもっともよい方法は、「覚えていなくても、のもっともよい方法は、「覚えなければないのでしょと」です。

# 変わってきている認知機能の役割が

移動することができます。
おかに超えた速さで、若年者と同じスピードでるかに超えた速さで、若年者と同じスピードでるかに超えた速さで、若年者と同じスピードでるかに超えた速さで、若年者と同じスピードでるかに超えた速さで、若年者と同じスピードでるかに超えた速さで、若年者と同じスピードでるかに超えた速さで、若年者と同じスピードでありに超えた速さで、若年者と同じスピードでありに越えた速さで、若年者と同じスピードでありに越えた速さで、若年者と同じスピードでありに越えた速さで、若年者と同じスピードでありに越えた速さで、若年者と同じスピードでありに越れているができます。

している人は多いでしょう。私たちが行った研す。例えば、予定を忘れないように手帳を使用設にの正確性、情報を処理するスピードは若いいまの正確性、情報を処理するスピードは若いいまができます。

※1 記憶愁訴…自分の記憶力の低下について自覚すること

ਰ੍ਹ とができるようになったのです かに超えた桁違いの量の情報をいつでも扱うこ 可能になりました。 外出先でもそれらの情報にアクセスすることが でなく、スマートフォンやタブレットの登場で、 大量の情報にアクセスできるようになっただけ うかで説明できるという結果が示されていま で説明できず、手帳やメモを使用しているかど 現在はインターネットも普及し、 日常生活の物忘れは、 その結果、 人の記憶をはる 記憶検査の得点 だれでも

じ情報量を扱うことを可能とするため、 なります。 なっても社会で活躍するうえで、強力な武器に 能の衰えをカバーするだけでなく、 このような道具を使いこなすことは、 若年者と同 高齢と 認知機

る必要があります。また、インターネットやパ がいらっしゃいます。しかし「道具に頼ると認 けば必要な情報が手に入るか、どのサイトの情 パソコンのどこに保存したか、 は情報そのものを記憶する必要がありました。 知機能を使用しない」というのは誤解です。ま 知機能がどんどん低下していくと心配される方 ソコン、タブレットが普及するまでは、 道具を使用するには、その使用方法を覚え 方で、そのような道具に頼っていたら、 情報そのものではなく、 どのサイトに行 大事な情報を 私たち 認

> は、この20年で急速に変わってきているのです ます。このように私たちの頭で処理すべき情報 報が信頼に足るのか、 などを覚える必要があり

# どうすればよいのか 新しいことを身につけるには

ても、 識した情報や興味がある情報は、そうでない情 要としない方法は、 関係がないと認識した情報を蓄えようとはしま 己と関連づけて覚えた」場合です。 を持つことです。 せん。自分と関係づける最も効率的で労力を必 まっていますが、最も記憶成績が高いのは 覚える」、「意味で覚える」の順に記憶成績が高 方を表しています。 下です。 キルや知識を身につけることに対する意欲の低 いこともあります。スキルの獲得を妨げるのは でも新しいスキルを獲得することができます。 きよりも時間はかかりますが、 いう領域が関連しています。そのため、 なかでも加齢の影響を受けにくい大脳基底核と ·歳だから無理」という偏見による、新しいス 道具の使い方のようなスキルの獲得は、 方で、便利な道具があることがわかってい その使い方をわざわざ覚える気にならな 図表は縦軸に記憶成績を、 人は自分にとって大切だと認 覚えたい対象に興味や関心 「書いて覚える」、 歳をとってから 横軸に覚え 脳は自分に 「読んで 若いと 脳 自 あ

情熱を傾けられる仕事であるほど、効率的に知 齢社員に与える仕事内容を考える際は、 徴があります。 スキルの獲得に苦労することも事実です。 報よりもずっと楽に覚えることができます。 図表 自分と関係する情報は記憶されやすい とも重要です。社員側からすれば将来的にどの 員がこれまでに獲得したスキルと関連させる? ルの獲得には、すでに獲得しているスキルと関 上げていく必要があります。そして興味があり ような仕事をするかを見据えて、 連するスキルの方が身につけやすい、という特 そうはいっても、 0.3 0.25 そのため、 0.2 記憶成績 高齢になると新しい知識や 0.15 0.1 雇用側からすると高 0.05 スキルを積み 0 書く 読む 意味 自己 覚え方

『老いと記憶~加齢で得るも その計 出典: Rogers et al., (1977)※2 を元に筆者作成

Rogers, T. B., Kuiper, N. A., & Kirker, W. S.(1977). Self-reference and the encoding of personal information. Journal of personality and social **%**2 psychology, 35(9), 677-688.

σ

失うもの』中央公論新社

【参考文献】増本康平(2018)

識やスキルは蓄積していきます。

# 第9回

パートタイマーなどのいわゆる非正規社員の場

ただきたいのは「正社員」としている点です。

# 「限定社員」

経営にも直結する重要な仕事ですが、制度に慣れてい 人事労務管理は社員の雇用や働き方だけでなく、 ない人には聞き慣れないような専門用語や、概念的でわかりにくい内容がたくさんあります。そこで本連 載では、人事部門に初めて配属になった方はもちろん、 ある程度経験を積んだ方も、担当者なら押さえて おきたい人事労務関連の基本知識や用語についてわかりやすく解説します。

限定社員の分類は三つ

度は聞いたことがある言葉だと思います。

①勤務地限定正社員:転勤するエリアが限定さ 以下のようにわかりやすく分類されています。 向けて』(厚生労働省)というパンフレットで、 定した「多様な正社員」の円滑な導入・運用に れていたり、転居をともなう転勤がなかった 「限定社員」という用語は、 あるいは転勤が一切ない正社員 『勤務地などを限

ار

②職務限定正社員:担当する職務内容や仕事の 範囲がほかの業務と明確に区別され、限定さ れている正社員

③ 勤務時間限定正社員:所定労働時間がフルタ 社員をさしています。さて、ここで着目してい たはセットで)を限定して働くことを想定した 要は、勤務地・職務・勤務時間のいずれか(ま イムでない、 あるいは残業が免除されている

す。安倍内閣以来、政府により推進されてきた 「働き方改革」のなかでも取り上げられており、 人材確保に対する施策の一つとして 「限定社員」について解説しま のため、広い意味では非正規社員も限定社員に されていないのが正社員の典型的な働き方とし 該当します。しかし、一般的にはいずれも限定 する運用をしているケースがほとんどです。

注目されている

今回は、

として挙げられます。 能性があるのに対して、定められた以外の職務 限定のない正社員がある職務に従事したのち 運輸業などで資格が必要とされる職務などが例 従事を求められることがない正社員をさしま 異動してまったく異なる職務に従事する可 特定業務のスペシャリストや、医療福祉業

す。

# 限定社員導入が有効な場合

勤務地限定は有効です。また、介護は平日の凮 転勤をきっかけとした離職を防ぐ施策として、 族帯同での転勤や単身赴任はむずかしい場合: 応があります。これらの事情を抱えたままの家 に活用できるかについてみていきましょう。 では、 一つは、子育てや介護などの家庭事情への対 具体的に限定社員はどのようなケース

限定社員という位置づけになります。 たうえで、正社員の働き方に柔軟性を持たせる 合は①②③のいずれか(またはすべて)を限定 「**多様な正社員**」の普及・拡大を推進するのが

②についてはわかりにくいため補足します。

# 人事用語辞典

めに、 間に医療施設に連れていくなどの対応が必要な も有効となります。 ります。この場合は、 ものもあり、フルタイム就労が困難な場合もあ 勤務地・職務・ 業務負担の軽減を図るた 勤務時間のいずれの限定

例えば、 正社員転換がスムーズになります。 らです。この場合、 マーという働き方を選んでいるケースが多いか もそもフルタイムがむずかしいのでパートタイ 秀な人材が正社員転換を望んでも、 ことを意味しています。また、非正規社員で優 がない場合には、採用のターゲット層が狭まる に達しています。これは、 度も転勤せずに同じ場所で働きたい」が3・4% 転勤を望まないという意識が高まっています。 メージがありましたが、 社員なら辞令による転勤はあたり前というイ ム就業で転勤あり」 もう一つは人材の取込みです。 (産業能率大学総合研究所) を見ると「 「2019年度新入社員の会社生活調 勤務地や時間を限定すると がハードルになります。そ 特に若い世代を中心に 全国転勤しか選択肢 かつては、 「フルタイ īF

沿った多様な働き方を提示することで、 限定して処遇を見直すという運用をとっている 定年後再雇用の場合は、勤務地や職務・時間を 「限定社員」 これとは別に本人の希望や事情に は、 高齢者雇用にも有効です。 社内に

> 材を採用できる可能性が高まります は従来なかった経験やスキルを持ったシニア人

# 限定社員の普及には課題も多い

進んでいるとはいいがたい状況にあります。 点で制度ありの企業が28・2%と導入が大きく 限定社員ですが、 と低い水準にとどまります く利用されている勤務地限定正社員で10%程度 このようにさまざまな効果が期待できそうな 同調査の利用者割合を見ると、もっとも多 (厚生労働省) 「令和元年度雇用均等基本調 によると、 (図 表)。 令和元年度の時 末

查

た、

す。 け業務や精神的な負担が減るとみなし、 の課題が大きいと考えられます。限定されただ きなくなります。 に対してはこのような機会を付与することがで 広い視野や経験が必要な場合もあり、限定社員 職層や経営層になるにあたり、異動を通した幅 テーションがやりにくくなります。 用されすぎると、 点を有する会社で、 いためと想定されます。例えば、 )処遇を引き下げるというのが 導入が進まないのは、 昇格に上限を設ける、 また、 欠員が出た場合の補充やロー 勤務地限定や職務限定が利 利用率が低いのは処遇 人員配置の課題が大き 給与や賞与を一定程 一般的な運用で 複数部署や拠 また、 その分 管理

置のポリシーを明確にしないと、

限定社員の導

人員配

のが実際のところといえます。

入をどこまで推進するかが見えてこないという

## 多様な正社員制度の利用者割合 図表

		男女計		女性		男性	
		常用 労働者 計	利用者	女性常用 労働者 計	利用者	男性常用 労働者 計	利用者
短時間	平成 30年度	100.0	2.6 (100.0)	100.0	5.0 (86.3)	100.0	0.6 (13.7)
正社員制度	令和 元年度	100.0	2.2 (100.0)	100.0	3.8 (80.7)	100.0	0.8 (19.3)
勤務地限定	平成 30年度	100.0	10.4 (100.0)	100.0	12.2 (51.0)	100.0	9.0 (49.0)
正社員制度	令和 元年度	100.0	9.6 (100.0)	100.0	11.8 (55.4)	100.0	7.8 (44.6)
職種·職務	平成 30年度	100.0	8.5 (100.0)	100.0	10.0 (48.9)	100.0	7.4 (51.1)
限定 正社員制度	令和 元年度	100.0	9.3 (100.0)	100.0	11.0 (53.4)	100.0	7.9 (46.6)

注1: 多様な正社員制度がある事業所の常用労働者を100として集計した

注2: 「利用者」は、平成30年10月1日から令和元年9月30日までの間に制度を利用した者をいう 出典:厚生労働省「令和元年度雇用均等基本調査」

# ぎると限定社員から不公平感を持たれるという 遇にすると限定のない社員から、 度引き下げるといった格差です。 レンマがあります。 人員配置と処遇の課題が一体であり、

完全に同

処

格差をつけす

次回は「賞与」について取り上げる予定です。 今回は 「限定社員」について解説しました。

# 先進企業における

# 高齢者雇用のトレンドと今後

東京学芸大学 教育学部 教授

内 田

賢さる

雇用推進·研究部研究開発課高齢·障害·求職者雇用支援機構独立行政法人 及川つかさ・上地 琳子

念し、編さん者である内田賢教授(東京学芸大学)に「企業の競争力を高めるための高齢者雇用」についてうかがいました。 スト」を毎年実施しています。今回は、過去のコンテスト表彰企業の事例を掲載した『競争力を高めるための高齢者雇用』 高齢・障害・求職者雇用支援機構では、 高齢者が活き活き働ける創意工夫を行った企業を表彰する「高年齢者活躍企業コンテ の発刊を記

内田 及川 力を高めるための高齢者雇用』(以下、『黒本』。 高齢者雇用〟について教えていただきます。 もなっている、企業の〝競争力を高めるための 詳細は53頁参照)の発刊を記念し、タイトルに 本日は、内田先生が編さんされた『競争 よろしくお願いします。

あるのですか。 力を高める、という言葉にはどういった思いが 業の取組みを紹介していただきました。´競争 年齢者活躍企業コンテスト(以下、「コンテス ト」。詳細は54・55頁参照)にて表彰された企 黒本では、当機構が毎年実施している高

れまでつちかってきた職業能力と経験を引き出 内田 コンテストの表彰企業は、 高齢社員がこ

> を厳選して紹介しています。 の高齢者雇用、とし、他社が参考となる取組み ですから、黒本の標題を〝競争力を高めるため して自社の競争力や企業価値を高めています。

及川 本日の鼎談では、この黒本をもとに、競 レンドや今後の動きを先生におうかがいします。 争力を高める高齢者雇用〟について、最近のト

# 最近の高齢者雇用の傾向について いま、在籍する社員に長く活躍してもらう一

及川 データを紹介します。 ンテスト表彰企業の取組みを分野別に整理した 最初に、コンテスト担当の上地から、  $\Box$ 

上地 図表1は、直近5年間(2015 罕成

> です。 27] ~2019 [令和元] 年) の表彰企業 (厚 分野別の取組み状況(11項目)を集計したもの 生労働大臣表彰・機構理事長表彰)を対象に、

改善活動を進める体制を整える「職場の風土づ 直近の傾向として、2019年度には継続的に ます。一方、60歳以上の高齢者を積極的に雇用 る「定年・継続雇用」と、勤務時間を工夫する くり」が高くなっています。私見ではあります 識啓発]分野の取組み割合は低いです。さらに、 する「新規採用」、キャリア研修の実施などの「意 「勤務時間・日数」分野の取組みが突出してい 全体的には、定年延長や継続雇用延長を進め 表彰企業は何か一つの取組みに特化するの

分野別の取組み状況 図表1

内田 ためでしょう。また「意識啓発」が少ないとい いのは、長く社員に活躍してほしい企業が多い 企業は少ないですね。 「新規採用」 定年·継続雇用 100.0% 92.1% 勤務時間·日数 評価·処遇 73.0% 新規採用 職場の風土づくり 54.0% 特に「新規採用」が少な 39.7% 技能伝承 新職場・職務の創出 作業施設等の改善 健康管理·安全衛生 意識啓発 19 0% 能力開発 出典:『エルダー』10、11月号(2015~2019年)より、上地作成

上地 う結果は、 小企業であることと関係がありそうです。 企業が少数派であることを示しています 後者が少ないのは、表彰企業の多くが中 定年などを機に役割を大きく変える

及川

図表1をご覧になった感想はいかがで

「意識啓発」に取り組む

(詳細は51頁参照)。

しょうか。

ではなく、満遍なく進めているように感じます

内田 いう特徴があります。 働いてもらう、ことを、意識した活用をすると れている人に、高齢期も同じような役割で長く 特に〝現役社員のときから会社でがんばってく ほしいという企業が主流です。表彰企業では、 業では、高齢期もプレイヤーとしてがんばって 定年を機に期待役割を大きく変えます。中小企 そうですね。 大企業では、多くの場合、

でしょう。 及川 では、 表彰企業は何に力を入れているの

内田 上地 表彰されていました。 ならないように清掃機械を導入した企業などが 身体的負担の軽減に取り組む企業が多いです。 なりますが、 目を引きます。「作業施設等の改善」分野と重 きにロボットを使う企業や、無理な作業姿勢に 介護業界では、施設利用者を介護すると 「健康管理・安全衛生」分野の取組みが 長い活躍を求めるため、 高齢社員の

内田 かる費用を助成するなど、身体的・精神的な健 憩室に血圧計を設置したり、産業医との面談機 会を増やしたり、 そうですね。健康管理に着目すると、 人間ドックなど健康診断にか 休

> 企業も多いです。 の軽減にかぎらず、社員の健康増進に投資する 康維持への支援も充実しています。身体的負担

内田 企業が多いですね 企業と高齢社員のニーズをマッチさせる

か

そのほかに、

注目する取組みはあります

内田 す選択肢を用意しています 員の活躍を望む企業では、多様なニーズを満た なる勤務日数を希望する人もいますね。高齢社 慮し、休暇取得に配慮する企業もあります。ま いった場合、通院が必要となる社員の事情も考 ようにフルタイムで働けない人もいます。そう 趣味など健康以外の理由で、 そうです。 「勤務時間・日数」の調整などでしょうか。 健康上の理由から、定年前の 定年前とは異

こちらも高齢社員のニーズと関係があるので 上地 しょうか。 近年、「評価·処遇」 分野も増えています。

内田 ŧį 時は、高齢社員には、定年前と同じ活躍を求め 賃金水準を下げる企業も多かったわけです。で 定法の施行当時は、 ていなかったからです。この結果、定年を機に とする企業は少なかったと記憶しています。 「定年前と同じようにがんばってほしい」 はい。2004年改正の高年齢者雇用安 高齢社員を人事評価の対象



処遇を望むでしょう。表彰企業では定年前と同 と企業が望むなら、高齢社員は働きに見合った

教えてください。

じ活躍を求める場合も増えていますから、高齢

及川 だれでもやる気がなくなりますね。 期も働きぶりや成果を評価し、その結果を処遇 給料は下がります」では、高齢社員にかぎらず に反映する企業が増えたのだと思います。 「前と同じようにがんばってほしいけど、

大事になります。 ですから評価し、貢献に応じて処遇することが しては社員に貢献してもらわないと困ります。 少なくとも営利企業であるため、企業と

ていましたね。

上地 たしかに、過去の事例でもよく紹介され

がんばってもらうために、継続的に技能は磨い 「能力開発」の割合も高くなっています。 これは、いままで通りプレイヤーとして 図表1を見ると、高齢社員に教育訓練を

という状況もあるでしょう。

前と変わったこと、変わらないことがあれば、 わっていただいています。企業の取組みで、以 **及川** 内田先生には、長くコンテストにたずさ 過去との比較から 多様化と制度化

20年前から頻繁に紹介されていました。 うとする考え方は変わりません。解決方法は、 調整するといった、高齢社員の作業負担を軽減 軽くするとか、作業しやすいように台の位置を 内田 高齢者雇用の取組み分野と解決の考え方 し、保有能力の発揮を阻害する要因を取り除こ 施設等の改善」を例にしましょう。重いものを は、昔と大きく変わりません。例えば、「作業

つくる取組みです。これは、昔はビルメンテナ ンス業で紹介されていました。最近では、社会 時間を経てほかの産業でも取り入れられていま 内田 ただし、ある産業で着目された取組みが、 例えば、一体感を醸成する目的で社内報を

しい機械を使いこなせないと、仕事にならない です。作業現場でも機械化が進んでいます。新 てもらいますよ、という考えが背景にあるわけ 及川 では、以前と比べて、何が変わったので 福祉法人で頻繁に紹介されています。成功事例 が産業の壁を越えて波及しています。

しょうか。

想定していた高齢社員は0歳前後でした。 層が上がったことです。10~20年前に、企業が が個人の状況に合わせて、きめ細かなサービス 内田 一つは、選択肢の多様化でしょう。企業 を提供していることです。原因は、対象の年齢

でしょう。 及川 年齢層が変わるとなぜ選択肢を多様化させるの いまは6歳以上も対象ですね。しかし、

の低下に個人差が出始める初期です。 下しますよね。6歳前後は、その身体的な機能 的機能の低下や環境の個人差は大きくなりま るだけだと思うかもしれません。しかし、身体 す。加齢にともない、身体的な機能は徐々に低 内田 6歳前後と6歳以上では年齢が若干変わ

内田 上地 提供するようになっています。 ます。そのため、多くの高齢社員のニーズを満 たすために個々の状況にあった支援メニューを も、本人を取り巻く状況の個人差も大きくなり 65歳以上になると、身体的機能の個人差 初期だとまだ個人差は少なそうですね。

やすい環境を整える場合も、経営者や管理職の もう一つの変化は、制度化です。昔は、働き

# コンテスト表彰企業の取組み(データから)

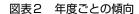
「高年齢者活躍企業コンテスト」直近5年間(2015 ~2019年)に表彰された63事例の取組み状況につい てみてみましょう。48頁で述べた傾向に加え、年度 ごとにみると次のような特徴がみえてきます。

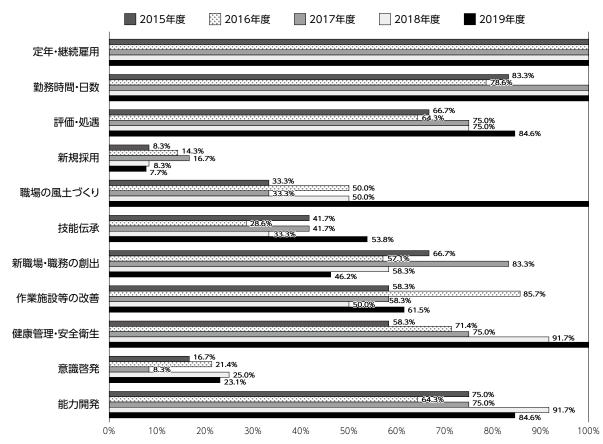
まず、「定年・継続雇用」について、すべての企業 が取り組んでいますが、これはコンテストの特性上、 定年・継続雇用制度について何らかの取組みを行って いることが応募の前提となっていることが要因です。

また、取組み企業の割合が年々増加傾向にある 項目としては、「勤務時間・日数(2015年度:83.3% →2019年度:100.0%)」、「健康管理・安全衛生(同: 58.3% →同:100.0%)]、「評価・処遇(同:66.7% →同: 84.6%)」、が代表的です。前者二つは、高齢社員が 元気に働き続けるためには無理のない勤務時間の設 定と無理をさせないための体調管理が必要になるこ とから、必然的なものといえるかもしれません。また、

日々の働きぶりを評価し、結果を処遇に反映するこ とで、モチベーションの向上を図る企業も増えてき ています。

一方で、「新規採用」、「意識啓発」は約10%~ 20%に留まっています。「新規採用」は、高齢者の豊 富な経験などを即戦力に見込んで、他社を定年退職 した人材を積極的に採用した取組みをカウントして います。また「意識啓発」は、キャリア研修などを さしていますが、年齢が上がるにつれ職場での役割 が徐々に、あるいは急激に変わった場合の意識転換 や意識づけを目的とした支援策です。これらは、現 在でこそ取り組む企業は少ないものの、これからま すます高齢化や人口減少が進むなかで、高齢者の一 層の戦力化が期待されることを考えると、将来的に は非常に重要な役割をになうことになるだろうと思 われます (上地琳子)。





出典:『エルダー』10、11月号(2015~2019年)より、上地作成

改善を進める「実施体制」を整え、同時に個別 対応ではなく、人事制度を整えています。 裁量で個別に対応するケースも多かったわけで 最近の特徴は、経営者や人事部が継続的な

何がきっかけなのでしょうか。

012年改正の高年齢者雇用安定法の影響があ るでしょう。 高齢社員数の増加です。少子高齢化と2

上地 切り替わるのですか。 人数が増えると、運用重視から制度化に

ます。 内 田 ても、周りの社員からの納得も得られやすいと ルを定めて明示する制度化の方が公平性を保て 思われます。しかし、規模が大きくなればルー ですから高齢社員の雇用が柔軟に個別対応され れの事情をわかっていることが多いでしょう。 小さな会社では経営者も社員も、それぞ

及川 はありますか。 ほかにも、 制度化を進める積極的な利点

内田 限年齢と雇用される条件を明記すれば、その条 るか不安になります。しかし、就業規則上に上 断で決まる場合、66歳以上の社員は来年も働け ば、就業規則上は66歳までの雇用としています としましょう。66歳以降の雇用継続は社長の判 運用上乃歳を超えても働ける慣行があった 社員が安心感を得られることです。例え

> 件を満たせば来年も働けるとわかり、 心して働けるようにもなります。 社員は安

及川 公平性や社員の安心感が高まる利点があ るのですね。

# 将来の話 AーやICTの活用

内田 後は、どのような取組みが増えますか。 と過去をみてきました。最後は、将来です。今 及川 これまでは、コンテスト表彰企業の現状

えるでしょう。

るでしょう。 内田 上地 では、努力義務ですが、65歳以降は自社やグルー すから、高齢社員の定着支援も徐々に注目され ます。社外から人材を採用するケースも増えま プ会社以外で雇用する措置も継続雇用に含まれ 2021年4月施行の改正高年齢者雇用安定法 そうですね。例えば、「新規採用」です。 「新規採用」と「意識啓発」ですね。

内田 どのような変化があるのでしょうか。 事例でも、人による見回りの代わりに、 及川一方、すでに多くの蓄積がある分野では、 Tを使った取組みが増えると思います。 最近の 「作業施設等の改善」では、AーやーC

センサーを設置した事例もありました。社員の

図表1にある、取組みの少ない分野が増

「高齢社員の経験や知識が企業の競争力の源泉になる」

や指示になってきますね。 上地 A-や-CTの進化により、高齢社員に 負担が減り、高齢社員が働きやすくなります。 かぎらず、人間に求められる役割は的確な判断 しやすい環境が整うことが予想されます。 A―や―CTの活用が進むと、高齢社員が活躍

企業の競争力の源泉となることでしょう。 内田 そうなれば、高齢社員の経験や知識が に考えることが大事ですか。 るための高齢者雇用」に取り組む際、どのよう 最後の質問です。今後、「競争力を高め

は 内田 今回、いろいろな事例をみて思ったこと 高齢者雇用のきっかけは人手不足など、当



# 生涯現役社会の実現に向けた

# 競争力を高めるための高齢者雇用

パフォーマンス向上のためのポイント集



∖すぐ実行できる ∕ 「こんな方法があったのか!」 目からウロコのヒント満載

2021年4月から70歳までの雇用・就業機会の確保が企業の 努力義務となります。年齢とともに衰えてくるものをカバー し、企業も65歳超の高齢者もWin-Winで働くための人事施策 を考えることも必要でしょう。「65歳を超えて70歳まで働く!!」 ·····、いや「70歳まで働ける??」の声も聞こえてきそうです。 でも、この本を読めばその不安も払拭されることでしょう。

今回、当機構は内田教授に編さんいただき、高齢者雇用に関 する取組み事例を数多く紹介した情報提供誌を発刊しました。 本誌は「人事管理」、「職場の風土づくり」、「技能伝承」、「新職 場・職務の創出」、「作業施設等の改善」、「健康管理・安全衛生」、 「能力開発」の七つの章から構成され、各章ごとに取組み方や得 られる効果を内田教授がコンパクトに解説。実際に取り組んだ 企業の事例を箇条書きにまとめ、わかりやすく紹介しています。 掲載している先進事例は、比較的簡単ですぐに実行できるもの が多く、貴社の課題解決に役立ちます。

> 菅弥寿子、及川つかさ) (雇用推進・研究部研究開発課

> > jeed 競争力

検索。

# 高年齢者活躍企業コンテストとは

当機構では厚生労働省と共催で、高齢者雇用について企業などが行っ た創意工夫の取組み事例を全国から募集する「高年齢者活躍企業コン テスト」を実施しています。

1986 (昭和61) 年から実施している当コンテストは、高年齢者雇 用安定法の改正や当時の高齢者雇用上の課題に応じて、いままでに「職 務再設計コンテスト」、「職場改善コンテスト」、「高年齢者雇用開発コ ンテスト」と名称を変え、通算36回目となる2021(令和3)年度は、 「高年齢者活躍企業コンテスト」として現在応募企業を募集中です。

コンテスト応募についての詳細は54・55頁をご覧ください。

整できる仕組みがあれば、高齢社員にかぎらず かけは高齢者雇用でもほかの社員も働きやすく 初は必要に迫られて始めた企業もありました。 なる効果があります。このような企業は、 子育て中の現役社員も働きやすくなります。きっ くなる効果がありました。 高齢社員にかぎらず社員全員に恩恵がありまし しかし、高齢社員へのさまざまな取組みにより Aーの導入企業では、 また、 社員全員の負担が軽 勤務時間を調

> 及川 企業の競争力はさらに高まるでしょう。 高齢社員のための高齢者雇用ではなく、

内田 あるものにするヒントが多く詰まっています。 ていますが、 みなさまに一言いただけますか。 黒本では、 すべての社員にとって会社を魅力 高齢社員への支援策を掲載

な社員が集まり、

が大事ということですね。 会社が成長するための高齢者雇用と考えること かつ労働意欲が高まるため では、 最後に読者の 歳超雇用推進事例サイト」※をご覧いただくと: に詳しく知りたい方は、 **上地** 支援策を実施する背景や効果など、

うございました。 層理解が深まると思います 本日は貴重なお話をいただき、 ありがと

役立てください チェックリストとしても使えますので、

ぜひお

jeed 65歳超 サイト

当機構が運営する

検索

# 高年齢者活躍企業コンテスト

~生涯現役社会の実現に向けて~

# 高年齢者がいきいきと働くことのできる 創意工夫の事例を募集します

厚生労働省、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 主催

高年齢者活躍企業コンテスト※は、高年齢者が長い職業人生のなかでつちかってきた知識や経験を職場等で有効 に活かすため、企業などが行った創意工夫の事例を広く募集・収集し、優秀事例について表彰を行います。

優秀企業等の改善事例と実際に働く高年齢者の働き方を社会に広く周知することにより、企業などにおける雇用・ 就業機会の確保等の環境整備に向けて具体的な取組みの普及・促進を図り、生涯現役社会の実現を目ざしていきます。 多数のご応募をお待ちしています。

令和3年4月1日施行の高年齢者雇用安定法改正にともない、高年齢者が一層活躍できるよう70歳までの就業確保が努力義務化されたことから、 名称を変更しました(旧:高年齢者雇用開発コンテスト)。

# 取組内容

働くことを希望する高年齢者が、年齢にかかわりなく生涯現役でいきいきと働くことができるようにするため、各企 業などが行った雇用管理や職場環境の改善に関する創意工夫の事例を募集します。なお、創意工夫の具体的な例示として、 以下の取組内容を参考にしてください。

取組内容	内容(例示)
高年齢者の活躍のための <b>制度面の改善</b>	①定年制の廃止、定年年齢の延長、65歳を超える継続雇用制度の導入 ②賃金制度、人事評価制度の見直し ③多様な勤務形態、短時間勤務制度の導入 ④創業支援等措置(65歳以上における業務委託・社会貢献)の導入* ⑤各制度の導入までのプロセス・運用面の工夫(制度改善の推進体制の整備、運用状況を踏まえた見直し)等
高年齢者の <b>意欲・能力の維持向上</b> のための取組	①高齢従業員のモチベーション向上に向けた取組みや高齢従業員の役割等の明確化 ②高齢従業員による技術・技能継承の仕組み ③高齢従業員が活躍できるような支援の仕組み(IT化へのフォロー、危険業務等からの 業務転換) ④高齢従業員が活躍できる職場風土の改善、従業員の意識改革、職場コミュニケーション の推進 ⑤新職場の創設・職務の開発 ⑥中高齢従業員を対象とした教育訓練、キャリア形成支援の実施 等
高年齢者が働きつづけられるための 作業環境の改善、健康管理、 安全衛生、福利厚生 の取組	①作業環境の改善(高年齢者向け設備の改善、作業姿勢の改善、配置・配属の配慮) ②従業員の高齢化に伴う健康管理・メンタルヘルス対策の強化 ③従業員の高齢化に伴う安全衛生の取組み(体力づくり、安全衛生教育、事故防止対策) ④福利厚生の充実(休憩室の設置、レクリエーション活動、生涯生活設計の相談体制)等

- 「創業支援等措置」とは、以下の①・②を指します。
  - ① 70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入
  - ② 70歳まで継続的に、「a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業」又は「b. 事業主が委託、出資(資金提供)等する団体が行う社会 貢献事業」に従事できる制度の導入

## 1. 応募書類など

- イ. 指定の応募様式に記入していただき、写真・図・イラストなど、改善等の内容を具体的に示す参考資料を添付 してください。
- 口. 応募様式は、各都道府県支部高齢・障害者業務課にて、紙媒体または電子媒体により配布します。また、当機 構のホームページ (https://www.jeed.go.jp/elderly/activity/activity02.html) からも入手できます。
- ハ. 応募書類などは返却いたしません。
- 令和3年3月31日(水)当日消印有効 2. 応募締切日
- 3. 応募先 当機構 各都道府県支部高齢・障害者業務課へ提出してください。

# 応募資格

- 1. 原則として、企業からの応募とします。
- 応募時点において、次の労働関係法令に関し重大な違反がないこととします。
  - (1) 平成30年4月1日~令和2年9月30日の間に、労働基準関係法令違反の疑いで送検され、公表されていないこと。
  - (2)「違法な長時間労働や過労死等が複数の事業場で認められた企業の経営トップに対する都道府県労働局長等による指導の実 施及び企業名の公表について」(平成 29年1月20日付け基発0120第1号)及び「裁量労働制の不適正な運用が複数の事 業場で認められた企業の経営トップに対する都道府県労働局長による指導の実施及び企業名の公表について」(平成31年 1月25日付け基発0125第1号) に基づき公表されていないこと。
  - (3) 令和2年4月以降、職業安定法、労働者派遣法、男女雇用機会均等法、育児・介護休業法に基づく勧告又は改善命令等の 行政処分等を受けていないこと。
  - (4) 令和2年度の障害者雇用状況報告書において、法定雇用率を達成していること。
  - (5) 令和2年4月以降、労働保険料の未納がないこと。
- 3. 高年齢者が65歳以上になっても働ける制度を導入(\*\*)し、高年齢者が持つ知識や経験を十分に活かして、 いきいきと働くことができる職場環境となる創意工夫がなされていることとします。
  - ※ 高年齢者雇用安定法の経過措置として継続雇用制度の対象者の基準を設けている場合は、当コンテストの趣旨に鑑み、対象外とさせていただきます。
- 4. 応募時点前の各応募企業における事業年度において、平均した1月あたりの時間外労働時間が60時間以上 である労働者がいないこととします。

【厚生労働大臣表彰】 【独立行政法人高齡·障害·求職者雇用支援機構理事長表彰】

最優秀賞 1編 優秀賞 若干編 優秀賞 2編 特別賞 若干編

特別賞 3編

※上記は予定であり、次の「V 審査」を経て入賞の有無·入賞編数等が決定されます。

学識経験者などから構成される審査委員会を設置し、審査します。

令和3年9月中旬をめどに、厚生労働省および当機構において各報道機関などへ発表するとともに、入賞企業等には、 各表彰区分に応じ、厚生労働省または当機構より直接通知します。

\_\_\_\_\_\_

また、入賞企業の取組み事例は、厚生労働省および当機構の啓発活動を通じて広く紹介させていただくほか、本誌お よびホームページなどに掲載します。

# F権など

提出された応募書類の内容にかかわる著作権および使用権は、厚生労働省および当機構に帰属することとします。

# お問合せ先

●独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 雇用推進・研究部 研究開発課 〒261-0014 千葉県千葉市美浜区若葉3丁目1番3号

TEL: 043-297-9527 E-Mail: tkjyoke@jeed.or.jp

●独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 各都道府県支部高齢・障害者業務課 連絡先は65頁をご参照ください。

# みなさまからの ご応募を お待ちしています



## 過去の入賞企業事例を公開中! ぜひご覧ください!

当機構の「65歳超雇用推進事例サイト」では、「65歳超雇用推進事例集」の掲載事例、「コンテスト上位入賞企業の 事例」を検索・閲覧できます。

このほか、「過去の入賞事例のパンフレット」をホームページに掲載しています(平成23年~29年度分)。

「jeed 表彰事例 資料」でご検索ください。

jeed 65歳超 サイト



## ジェンダー ダイバーシティをめぐる現状と課題を整理

# | シリーズ ダイバーシティ経営 女性のキャリア支援

職場のポジティブメンタルヘルス3

働き方改革に活かす17のヒント



佐藤博樹、武石恵美子 責任編集/武石恵美子、 高崎美佐 著 中央経済社 2500 円+税

掲げている。 現状と課題を明らかにすることを刊行の目的に イバーシティを起点に、ダイバーシティ経営の のような現状をふまえながら、ジェンダー・ダ 策を進めている企業が増えている。本書は、こ で、女性の力を発揮してもらえるような人事施 かで女性のキャリア形成を取り上げている。 の第2弾は、ダイバーシティ経営の枠組みのな ナーで紹介した「シリーズ ダイバーシティ経営 周知の通り、政府の女性活躍推進政策のもと 本誌2020 (令和2) 年12月号のこのコー

形成」を取り上げている。 における人材育成」、 の現状と政策」、「採用と就職」、「初期キャリア 検討に必要な材料を提示。各章では「働く女性 立ち、企業の人事労務担当者や実務家に向けて、 アの展開はどこを目ざすのか」といった観点に のキャリア支援は重要なのか」、「女性のキャリ 働くことが可能になっているのか」、「なぜ女性 具体的には、「女性は本当に能力を発揮して 「女性の昇進」、「女性一般職のキャリア 「出産・育児期のキャリア

みを進める際に役立つ良書である。

とって有益なヒントが満載

した職場づくりに関心がある人事労務担当者に

高齢労働者の就労意識も含め、

活き活きと

も大きいという。世界標準に近づくための取組

日本のジェンダー格差は、

先進国のなかで最

重要なオフの時間の過ごし方を取り上げてい

み方改革」では、

健康で活き活きと働くために

必要な知識を紹介。そして第Ⅲ部「実践! 従業員が自らの仕事をマネジメントするうえで 続く第Ⅱ部「セルフマネジメントの支援」では:

休

織をマネジメントするうえで必要なポジティブ

第一部「組織マネジメントの支援」では、組

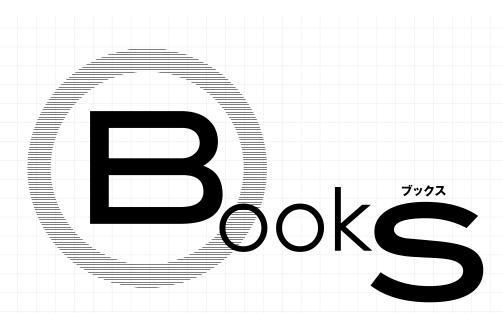
メンタルヘルスにかかわる理論や研究成果を:

# 活き活きとした職場づくりに有益なヒントが満載

の心身の健康度を高め、生産性の向上につなげ 弾。働く人の健康を研究している各分野の専門 を広く知らせるために刊行するシリーズの第3 ポジティブメンタルヘルスに関わる理論と実践 き職場づくりフォーラム」の活動の一環として、 視している点が特徴とされる。働き方改革にと タルヘルスとは異なり、個人の自己肯定感を重 ることを目ざす心理学的な概念。従来型のメン 家が研究成果とその実践を紹介している。 もない、こうした考え方が注目されてきている。 本生産性本部が連携して設立した「健康いきい 本書は、東京大学大学院精神保健学分野と日 「ポジティブメンタルヘルス」とは、 働く人



しま ず あきひと 島津明人 編著 談信書房 1900 円+税



※このコーナーで紹介する書籍の価格は、「本体価格」(消費税を含まない価格)を表示します

## を身につけて健康寿命を延ばそう 「ヘルスリテラシー」

知っておきたいコツ教えます健康・医療に関わる賢い選択のために 健康・医療情報の見極め方・向き合い方

ď

中堅・中小企業のための テレワーク成功の秘訣

からだによく効く

食材&食べあわせ手帖

改訂版



大野智著/ 大修館書店/ 1600 円+税

# レワークを適切に運用するための最新情報と先進事例を紹介

健康寿命を延

間を節約できるなどのメリットがある反面、 題を整理して適切な運用方法を構築したい。 ワークは不可欠とされるので、 ている。新しい生活様式を実践するためにテレ えがむずかしいといったデメリットもあげられ キュリティ対策の不安や「オン・オフ」 ることも会社へ出勤する必要もなく、 透した。テレワークを始めると、満員電車に を受けて、多くの企業にテレワークが急速に浸 新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響 環境の整備や課 体力や時 の切替

性を上げるためのノウハウを提示している。 消のためのポイントなど情報満載だ。 のツールやセキュリティ対策の考え方、 務部門のテレワーク推進ステップ、テレワーク 入済み企業はおさらいが可能)、 えてきた課題、テレワーク導入のステップ や不安を解消してテレワークを定着させ、 くに中堅・中小企業を対象にした内容で、 本書は、 コロナ禍におけるテレワークの現状から、 その際に参考になる一冊である。 人事部門・労 課題解 生産 課題 (導 見 ـل

み事例もあり、 なども紹介されている。 方法や社内コミュニケーションのとり方の実際 テレワークを成功させた企業や自治体の取組 テレワーク導入後の人事評価の

たときの深刻な場面にも役立つ一冊だ。 説している。身近な健康情報にも、 医療現場で実践されている方法を参考にして解 迷うことがある。その際の意思決定のコツを

病気になっ

治療が自分にも効くとは限らないため、

判断に

して行動するかが重要」になる。ある人に効く

だまされやすいことを自覚することが必要だ。

「正確な情報を入手した後は、どう決断

しまう」ことがある。

情報に接する際は、

きの感情から情報をゆがんだかたちで認知して

提示のされ方によって、

人は心理効果やそのと

たとえば、

「科学的事実を伝える情報でも

ポイントをわかりやすくまとめている。

手方法、 目的に、

情報を入手した後の意思決定のコツや 正確な健康・医療情報の見極め方、 生活の質の維持・向上を図ることを シー」と言う。

本書は、

ヘルスリテラシーを身

につけて、

評価して活用するための能力を「ヘルスリテラ

情報を見極める目を養うことが重要だ。

健康や医療に関する情報を入手し、

理解し

ばして生涯現役を実践するには、本当に役立つ

いものやデマも飛び交っている。

報がはん濫しており、なかには科学的根拠のな

テレビやインターネットではあらゆる健康情



-般社団法人 日経BP 1800 円+税

# 日本テレワーク協会監修/ 日本経済新聞出版本部。

## 身近な食べものの特色を把握して、 食べることで健康増進!

で食べたいもの。疲労をやわらげたり、

よさを逃さない調理方法も知っておきたい。 夫にしてくれたりする食事のメニューや食材の や若々しさの保持に貢献してくれる食材を選ん

生涯現役で行動する身体をつくるには、

られている。 から、 るので、事典のように活用することもできる。 など毎日の献立づくりにも役立つ情報がまとめ わらげる食材」、 史研究家・永山久夫氏が監修し、 のコツなどを食材ごとに写真と簡潔な文章で説 が本書だ。野菜・肉・魚・穀物などの食材につ る長寿食」 材の食べあわせの例も紹介している。 いて、食材の持つ主な栄養素とその効果、 大学名誉教授・三浦理代氏と本誌 そんな食生活の実践をサポートしてくれるの 免疫力アップには、「豚肉+キャベツ」の組 栄養素の効果がより期待できる複数の食 「免疫力を増強させる食材」、 (29頁) の連載でおなじみの食文化 食材別の索引と症状別の索引があ 「筋肉や骨の衰えを防ぐ食材. 栄養素の知識 「日本史にみ 「疲労をや 女子栄養

# 食材 べあわせ手帖

三浦塑代、 永山久夫監修 池田書店 1200 円+税

ぱく質を多く含み、キャベツは細胞を強くする

合せがよいとのこと。

豚肉は細胞をつくるたん

ビタミンCが多いからだ。

本書を手元に置いて

おくと、自然と食生活が改善されそうである。

# 厚生労働省 等を決定 職業能力開発関係厚生労働大臣表彰

厚生労働大臣表彰」の受賞者と「職業訓練教材コ ンクール」の受賞作品を決定した。 厚生労働省は、令和2年度「職業能力開発関係

る射出成形金型設計教材」が選ばれた。 能力開発促進センター)の「遠隔訓練も可能とな 力開発促進センター)・瀬川祐介さん (北海道職業 職業能力開発大学校)・齊藤総一さん(関東職業能 立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構北陸 立北大阪高等職業技術専門校)・津嶋一之さん(独 法人大阪電気通信大学)・渡辺幸治さん(大阪府 は、厚生労働大臣賞・特選に、星野実さん(学校 から優秀なものを選び成果を讃えるもの。今年度 指導にたずさわっている人が作成した教材のなか 振興関係が事業所8社、団体2団体となっている。 係が事業所19社、団体13団体、功労者9人、技能 業所1社、団体2団体、功労者23人、技能検定関 れる。今年度の受賞者は、認定職業訓練関係が事 貢献があるなどの事業所・団体などに対して行わ た人、また、技能検定に関し永年にわたり多大の 認定職業訓練の技能振興・育成に多大の貢献があっ 業訓練の実施状況がきわめて優良な事業所・団体、 また、職業訓練教材コンクールは、職業訓練の 職業能力開発関係厚生労働大臣表彰は、認定職

長賞5作品が選ばれた。 事長賞5作品、 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構理 このほか、厚生労働大臣賞・入選4作品、特別賞・ 特別賞・中央職業能力開発協会会

境の整備を目的に企業や個人を表彰するもの。 安心して子どもを産み育てることができる労働環 を決定した。これらのアワードは、育児を積極的 に行う男性=「イクメン」を応援し、働きながら 受賞企業と「イクボスアワード2020」受賞者 厚生労働省は、「イクメン企業アワード2020

# ■イクメン企業アワード2020

男性従業員の育児と仕事の両立を推進し、業務

# 【グランプリ】(2社)

株式会社技研製作所(高知県

# 【奨励賞】(1社)

双日株式会社(東京都

# 特別賞』(2社)

日本航空株式会社 (東京都)

株式会社プロトソリューション (沖縄県)

# **|**イクボスアワード2020

彰するもの。 部下の仕事と育児の両立を支援する管理職=

株式会社スープストックトーキョー 西谷達彦氏 社会福祉法人スプリング 大久保友紀子氏

# 【特別奨励賞】 (1人)

株式会社ビースタイルホールディングス

# の受賞企業・受賞者を決定 イクメン企業アワード・イクボスアワード

厚生労働省

改善を図る企業を表彰するもの。

積水ハウス株式会社(大阪府

# 【**理解促進賞】**(1社)

江崎グリコ株式会社(大阪府)

「イクボス」を企業からの推薦によって募集し、表

# 【グランプリ】(2人)

# 厚生労働省

# 就労条件総合調査の概況

件総合調査」の結果をまとめた。 厚生労働省は、2020 (令和2) 年「就労条

ら約6400社を対象に、労働時間制度、賃金制

この調査は、常用労働者30人以上の民営企業か

度などについて、2020年1月1日時点(年間 年度)で行っている。 については平成31年・令和元年ないし平成30会計

3・0%)、「全くいない」の企業割合は13・1% (同 また、「ほとんどいない」の企業割合は2・1%(同 が「全員」の企業割合は32・4% (前年32・9%)、 業時刻までの間隔が11時間以上空いている労働者 をみると、1年間を通じて実際の終業時刻から始 10・7%)となっている。 「ほとんど全員」の企業割合は3・7%(同3・0%)。 調査結果のなかから、「勤務間インターバル制度」

定又は検討している」が15・9% (同15・3%)、「導 ている」が4・2% (前年3・7%)、「導入を予 80・2%)となっている。 入予定はなく、検討もしていない」が78・3%(同 勤務間インターバル制度の導入状況は、「導入し

め」の全企業に対する企業割合は10・7%(同 別の企業割合をみると、「超過勤務の機会が少なく、 討もしていない企業について、その理由(複数回答) 15・4%) となっている。 となっている。また、「当該制度を知らなかったた 該制度を知らなかったため」が13・7%(同19・2%) 56.7% (前年53.0%) と最も多く、次いで、「当 当該制度を導入する必要性を感じないため」が 勤務間インターバル制度の導入予定はなく、検 ばれている。

# 2021.2 February

# 2020年度「現代の名工」

代の名工」として決定し、2020 (令和2) 年 門の代表として20人の技能者を招待して実施)。 新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、各部 11月9日、東京都内で表彰式を行った(今年度は 越した技能を有する現役の技能者150人を「現 厚生労働省は、その道の第一人者と目され、 卓

が表彰を受けている。 回受賞の150人を含めて、これまで6646人 表彰が行われて以来、今年度が54回目となり、今 を行うもの。1967(昭和42)年度に第1回の れる現役の技能者に対して、厚生労働大臣が表彰 業の発展に寄与し、ほかの技能者の模範と認めら 能を有し、技能を通じて労働者の福祉の増進と産 「現代の名工」の表彰制度は、極めてすぐれた技

手で仕上げ、現在は長年の棟梁としての技術を伝 年間、社寺建築を手がけるなかで規矩術や木割り 鶴子さん (96歳)、宮大工として1953年から7 験・技能に加え、多様な織りの技能に精通して 能を有し、数百種類の植物による豊富な草木染経 織り上げまで全工程を1人で作業する卓越した技 織職として、染料となる草木採取から意匠、染色、 する卓越した技能を持つ金武節子さん (76歳)、染 せて、デザインから裁断、縫製まで一貫して制作 職として顧客の個性や着用目的、季節などに合わ さん(87歳)らである。 えるべく、後進指導にも力を注いでいる佐野義光 の技能を習得し、設計から完成まですべて自分の その作品が国内外から高い評価を得ている髙橋千 今年度の主な受賞者は、婦人・子供服注文仕立

# 経済産業省 「はばたく中小企業・小規模事業者300

ている中小企業・小規模事業者を「はばたく中小 や円滑な事業承継など、さまざまな分野で活躍し 開やインバウンド需要の取込み、多様な人材活用 企業・小規模事業者300社」として選定した。 有効活用などによる生産性向上、積極的な海外展 経済産業省は、ITサービス導入や経営資源の

0」(個別事例集)を中小企業庁のホームページで 公表している。 選定された中小企業・小規模事業者は、①生産

な企業、生涯雇用を掲げている企業など39社が選 携した雇用の取組みで多様な人材を確保している 世代へ職人技術を継承している企業や、地域と連 の分野では、65歳以上のシニア人材を雇用して次 こらした働き方などで活用する事業者などで、こ 若者・女性・シニアなどの多様な人材を、工夫を 化に貢献する企業など。③担い手確保の分野は、 的に取り組んでいる企業や、地域資源を活かし、 海外展開を通じて、国内の産業基盤の発展に積極 組みを行っている企業など。②需要獲得の分野は、 などによって解決したり、生産性向上に資する取 の課題をITサービス導入や経営資源の有効活用 外部有識者による厳正な審査で選ばれた。 性向上、②需要獲得、③担い手確保の三つの分野で、 企業、多様な人材を活用して働き方改革に積極的 インバウンド需要の取込みなど、地域経済の活性 ①生産性向上の分野は、 高齢化や人手不足など

# 社」選定、300社の事例集も公表

「はばたく中小企業・小規模事業者300社202 また、選定された300社の取組みを収録した

3% (同16・6%)、「キャリアに関する悩み」が 多く、次いで、「メンタル不調・病気の悩み」が17・ 場の悩み」(36・6%)、「キャリアに関する悩み」 13・7% (同10・2%) と続いた。 14・2% (同11・7%)、「家族に関する悩み」が 「職場の悩み」が3・3% (前年37・9%) と最も (4・4%) の2点で過半数を占めた。 相談全体の悩みの分類をみると、昨年に続いて

最も高い結果となっている。 は「就職・転職・退職」が5・0%と、昨年同様 が32・9%と、昨年に引き続き最も高い結果となっ ている。また、「キャリアに関する悩み」の内訳で 「職場の悩み」の内訳をみると、「職場の人間関係.

21 7 % 年33・1%) と最も多く、40代が22・7% が10・7% (同13・6%) の順となっている。 相談者を年代別にみると、5代が3・4% 60代が19・4% (同13・5%)、

# 調査 · 研究

# カウンセラー協会 「働く人の電話相談室」結果報告

間にわたって実施した「第14回働く人の電話相談 020 (令和2) 年9月10日から12日までの3日 室」の集計結果をまとめた。 般社団法人日本産業カウンセラー協会は、 2.

訴を最大三つまで選択する方式として集計)。 527件の相談が寄せられた(※相談者からの主 それによると、期間中に延べ330人から、

新型コロナウイルスの影響面で顕著だったのは「職 クが仕事や心にどう影響したのか聞いたところ、 今年は相談者に新型コロナウイルスやテレワー

特集

# 高齢社員の戦力化に向けた 人事管理を考える

生涯現役社会の実現に向けたシンポジウム-

羽田一成さん(住友林業株式会社 理事 人事部長)



〈高齢・障害・求職者雇用支援機構〉

# -ルマガジン好評配信中!



詳しくは| JEED メールマガジン

※カメラで読み取った QR コードのリンク先が https://www.jeed.go.jp/general/merumaga/index.html であることを確認のうえアクセスしてください。



# 本誌を購入するには

定期購読のほか、1冊からのご購入も受けつけています。

- ◆お電話、FAXでのお申込み 株式会社労働調査会までご連絡ください。 電話03-3915-6415 FAX03-3915-9041
- ◆インターネットでのお申込み
  - ①定期購読を希望される方 雑誌のオンライン書店「富士山マガジン サービス」でご購入いただけます。

富士山マガジンサービス

記

事

も

ちろん、

内田先生編

たんの の

競競

争力

コンテスト受賞企

推進にお役立てくだ

への

②1冊からのご購入を希望される方 Amazon.co.jp でご購入いただけます。



# 編集アドバイザー

(五十音順)

猪熊 律子……読売新聞編集委員 今野浩一郎……学習院大学名誉教授 大木 栄一……玉川大学経営学部教授

大嶋江都子……株式会社前川製作所コーポレート本部人財部門 金沢 春康……サトーホールディングス株式会社人財開発部

人事企画グループ人事企画担当部長

菊谷 寛之……株式会社プライムコンサルタント代表 阪本 節郎……人生 100年時代未来ビジョン研究所所長

佐久間一浩……全国中小企業団体中央会事務局次長・労働政策部長

博之……法政大学経営大学院

シス、

今回の法改正では

他社への再就職や、

ます

イノベーション・マネジメント研究科教授

陽子……株式会社人事マネジメント代表取締役 京子……アテナHROD代表、日本人材マネジメント協会副理事長 山﨑

応募もお待ちしております。 高めるため などを 「令和3年度高年齢者活躍企業コンテスト」 の高齢者雇用』、 高齢者雇用の

ます。 スト受賞企業の取組みの傾向や変化を分析 ドと今後」を掲載しました。 よる鼎談 ずさわら 結果をもとに、 にとって働きやす 本号では、 「高年齢者活躍企業コンテスト」 談の 高齢者雇用体制の整備は れている内田賢先生と、 「先進企業における高齢者雇用の 特別企画として、 なかで内田先生もお 高齢 職場づくりにつながり 者雇用 直近5年間の 高齢者雇用に詳 につ 当機構担 話しされ いて展望 すべての の審 コン 当 ます 従業

ただければ・ 幸いです 査にた

間が65歳 がることも予想され 個人の事情が大きく異なる高齢者ですが、 70歳まで働 いただき、 から70歳まで延び ける職場の 制度面はもちろん、 れます。 実現に 本特集企画を参考 れば、 向けて 職場環境の面 個人差が て取り組 雇用期 より広

社での による身体機能の低下や病気 が、 社会貢献事業といっ 70歳までの雇用ではない 多くの 企業が優先的に検討するの た選択肢も示され 家族の介護など でしょうか。 加

4月1日 者就業確保措置について解説しまし 業機会確保に向けて 70歳までの を努力義務とする改正高年齢者雇用安定法が 「高年齢者雇用安定法が改正 より施行されます。 就業機 --」と題し、 会確 保 (高年 そこで本号の --70歳までの 改正法と高年 齢者就業確保措 特集で

後

編

集

記

# 月刊エルダー2月号 No.495

- ●発行日——令和3年2月1日(第43巻 第2号 通巻495号)
- -独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構(JEED) ●発 行-

発行人——企画部長 奥村英輝

編集人——企画部次長 早坂博志

〒261-8558 千葉県千葉市美浜区若葉3-1-2 TEL 043(213)6216 (企画部情報公開広報課) ホームページURL https://www.jeed.go.jp/ メールアドレス elder@jeed.or.jp ※令和3年4月1日から、メールアドレスは elder@jeed.go.jp に変更となります

●発売元 労働調査会

〒170-0004 東京都豊島区北大塚2-4-5 TEL 03(3915)6401 FAX 03(3918)8618 ISBN978-4-86319-788-6

\*本誌に掲載した論文等で意見にわたる部分は、それぞれ筆者の個人的見解であることをお断りします。

(禁無断転載)

# 読者の声 募集!

高齢で働く人の体験、企業で人 事を担当しており積極的に高齢 者を採用している方の体験など を募集します。文字量は 400 字~ 1000 字程度。また、本誌 についてのご意見もお待ちして います。左記宛て FAX、メー ルなどでお寄せください。

# トで自社の人事管理の課題を把握

# 雇用力評価ツ

当機構では、「自社が高齢社員の強みを活かした人事管理を実践している<mark>のか」、「自社の</mark> 課題はどこにあるのか」 を把握するためのツールとして、 「雇用力評価ツール」 を開発しま した。診断は当機構の専門家が無料でサポートします。ぜひご活用ください!

る人事管理の整備です。高齢社員がモチベー になります。そこで重要となるのが、さらな してもらうための人事管理が必要となります。 ション高く仕事に取り組み、戦力として活躍 働くための環境整備が企業に求められること てきています。 今回の法改正では、65歳を超えて70歳まで

# 高年齢者雇用安定法の改正で いっそう高まる人事管理の重要度

り、66歳超の定年制度を導入する企業も増え 員を戦力化するために、賃金制度を見直した 身の就労意欲の高まりなどを背景に、大きく くことがあたり前となり、00歳以上の高齢社 んでした。 しかし、 近年では 60歳を超えて働 再雇用制度を導入する企業も少なくありませ ているから」と必要に迫られて、賃金一律の 措置」が導入されたころは、「法律で決められ までの雇用を義務化する「高年齢者雇用確保 変わりました。2013(平成25)年に65歳 は、少子高齢化による人手不足や、高齢者自 義務となります。高齢者雇用を取り巻く状況 から、70歳までの就業機会確保が企業の努力 改正により、2021 (令和3) 年4月1日 高年齢者雇用安定法(以下、「高齢法」)

受けることができます。 的な取組み方法などについてのアドバイスを 年齢者雇用アドバイザーから、分析結果をも とに、これから取り組むべき優先事項や具体 門家である、65歳超雇用推進プランナー・高 加えて、当機構に所属する高齢者雇用の専

社員の戦力化に向け、ぜひご活用ください。 よるアドバイスは無料で利用可能です。 高齢 「雇用力評価ツール」による分析や専門家に

この人事管理を整備するにあたり、高齢社

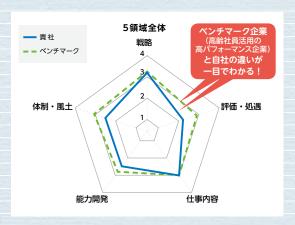
ルが「雇用力評価ツール」です。 員の人事管理上の課題を把握するためのツー

# 5領域25項目の設問で 高齢社員の人事管理の課題を把握

や課題を視覚的に知ることが可能です。 することで、高齢者雇用における自社の強み パフォーマンス企業)や同業他社などと比較 ます。ベンチマーク企業(高齢社員活用の高 事内容・就労条件」、「能力開発・キャリア開発」、 化できる経営力)を確認することができます。 自社の雇用力(=高齢者を多く雇用し、戦力 が、チェックリストの設問に回答することで、 あり、回答を元にレーダーチャートを作成し 設問は「活用方針・活用戦略」、「評価・処遇」、「什 「推進体制・風土づくり」の5領域、 「雇用力評価ツール」では、企業のご担当者 全25項目

# 雇用力評価ツールで、こんなことがわかります!

雇用力評価ツールは、25項目の設問に回答することで、「活 用方針・活用戦略」、「評価・処遇」、「仕事内容・就労条件」、「能 力開発・キャリア開発」、「推進体制・風土づくり」の5領域の 課題について把握することができます。 設問は領域ごとに5項 目あり、「あてはまる」、「ややあてはまる」、「あまりあてはま らない」、「あてはまらない」の四つの選択肢から、該当する選 択肢を選ぶ選択回答方式です。レーダーチャートで自社の取組 み状況や、強みや課題を視覚的に把握することができます。領 域ごとのレーダーチャートのほか、5領域を総括したレーダー チャートもご確認いただけます。



# 活用方針・活用戦略

高齢者活用に向けた人事管理制度の「方針・戦略」 の状況を把握します。全社的・戦略的に高齢社員 の活用を考えることが戦力化へ向けた第一歩とし て重要です。

## ■主な設問

- 会社は高齢者が今後どの程度増えるのか、 見込みを立てている
- ●会社にとって高齢者は戦力であるという方針を 持っている など

# 評価·如遇

高齢社員の評価・処遇制度の状況を把握します。 高齢社員を戦力として活躍をうながすためにも、 適切な目標設定と評価を行い、処遇に反映するこ とが重要です。

## ■主な設問

- 高齢者に対して、業務目標を設定している
- ●高齢者に対して、働きぶりや業績等の評価を 行っている など

# 仕事内容・就労条件

高齢社員が働きやすい勤務制度や作業環境の整備 状況などを把握します。加齢により体力が低下して も、知識や経験を活かして働ける環境整備のほか、 健康支援なども重要となります。

## ■主な設問

- 高齢者には 60 歳になる前に、仕事内容や賃金、 労働時間等について説明している
- 高齢者本人の希望に応じて、仕事内容や働く時間、 働く場所を選べるようにしている など

# 能力開発・キャリア開発

高齢社員に対する職業能力開発やキャリアに関す る支援状況を把握します。高齢社員に戦力として活 躍してもらうためには、自己研鑽を図る働きかけや 企業側の能力開発支援なども重要となります。

## ■主な設問

- 高齢者のキャリアや働き方の希望を把握している
- ●能力向上に努めるように高齢者に働きかけている

など

# 推進体制・風土づくり

高齢社員の上司である管理職への支援状況や、高齢社員とのコミュニケーションの状況などを把握します。 経営層や人事部が管理職のマネジメントを支援し、かつ高齢社員が新たな役割で活躍できるように支援する ことが重要となります。

## ■主な設問

- 経営者や管理者は社員に対して高齢者活用の大切さを働きかけている
- 高齢者雇用に取り組むための体制(担当者の選任、表彰制度、相談窓口の設置等)を設けている など

# 雇用力評価ツールの利用方法

# ----- ステップ **ノ**

当機構の全国にある都道府県支部の高齢・障害者業務課(65頁参照)へお問い合わせください。

# ----ステップ **2**

高齢者雇用の専門家である65歳超雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザーが貴社を訪問 し、「雇用力評価ツール」についてご説明するほか、高齢者雇用に関する各種資料をご提供いたします。

# ----ステップ **ろ**----

「雇用力評価ツール」の 設問にご回答いただきま す。65歳超雇用推進プラ ンナー・高年齢者雇用アド バイザーの説明を受けなが らご回答いただきます。



# ····· ステップ 4

後日、65歳超雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザーが、貴社の回答結果をもとに作成 したレーダーチャートに対する分析結果を持参いたします。あわせて、今後の取組みのポイント等 課題解決のためのアドバイスを行います。

## ■チャート分析・コメント

【活用方針・活用戦略】	ポイント	対象データ
①会社は高齢者が今後どの程度増えるのか、見込みを立てている	4	3.36
②会社にとって高齢者は戦力であるという方針を持っている	3	3.65
③高齢者の生活上の事情や健康に配慮することを会社の方針として 持っている	3	3.40
④高齢者の処遇を考えるとき、60歳前の正社員、パートタイマーや契約 社員等の非正社員とのバランスを意識して決める方針を持っている	3	2.91
⑤高齢者に期待する成果・業績について、明確な方針を持っている	2	2.97



活用方針・活用戦略 ◆②重く熱く体力が求められる仕事であり、(以下省略)

## ■チャート分析・コメント

[評価・処遇] ⑥高齢者に対して、業務目標を設定している	ポイント:	対象データ 2.72
⑦高齢者に対して、働きぶりや業績等の評価を行っている	2	3.14
⑧高齢者の賃金は、担当する仕事や職責で決めている	2	3.24
⑨賞与は、評価結果を反映している	3	2.81
⑩昇給は、評価結果を反映している	3	2.35



評価・処遇 ◆ ⑥高齢者における業績目標の設定、(以下省略)

今回はあみだくじを使った脳トレです。まずは指でなぞりながら計算していきま しょう。次は目視のみで計算します。そして最後には個々人の結果も記憶しつつ計 算していきましょう。そうすれば、一問で三度鍛えられます。

# 働くための

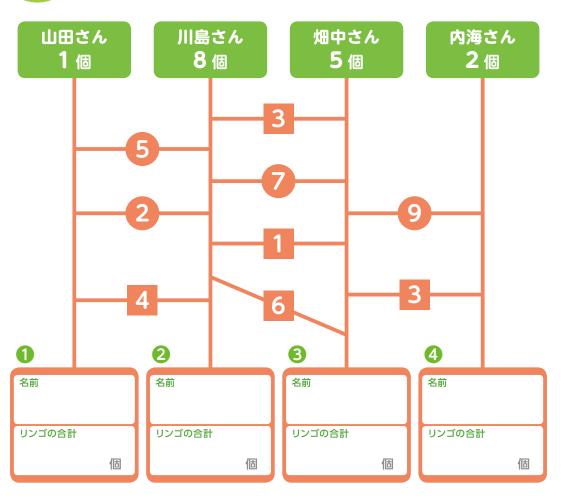
# 第44回

# あみだくじ計算



4人はそれぞれ八百屋でリンゴを買い、その帰り道で何個か 落としたり拾ったりしました。家に着いたときにそれぞれいくつ 持っていたでしょう。

●のなかの数字は拾った個数、■のなかの数字は落とした個数 です。あみだくじを指でなぞりながら、計算していきましょう。



## 脳は若くなければダメというわけではない

脳の前頭前野には、ワーキングメモリと呼ばれる機能が あります。ワーキングメモリは作業記憶ともいい、生活の なかで記憶や情報を一時的に蓄えながら、あれこれ作業す る短期的な記憶力です。このワーキングメモリにかかわる 詳細な記憶力と情報処理能力のピークは 18歳といわれて おり、年とともに衰えていきます。

しかし、買い物をするときや家計のやりくりなど、日常

生活でも必要となってくる"数字を使いこなす能力"のピー クは50歳ころといわれています。つまり、脳は若くなけ ればダメというわけではなく、年齢のステージによって発 揮できる能力があるのです。

計算が苦手という人も、今回のような問題を解くことで、 そういった能力を伸ばしていくことができるので、諦めず に挑戦してみてください。

即日 ふち中取 ₺ 働○Γ みち島川 6

回り みち)(3 即6 ◇☆田山●

【え答の題問】

# 篠原菊紀(しのはら・きくのり)

1960 (昭和 35) 年、長野県生まれ。公立諏訪東京理科大学 医療介護健康工学部門長。健康教育、脳科学が専門。脳計 測器多チャンネル NIRS を使って、脳活動を調べている。 『中 高年のための脳トレーニング』(NHK 出版)など著書多数。



# プ ニング

# (独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 各都道府県支部高齢・障害者業務課 所在地等一

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構では、各都道府県支部高齢・障害者業務課等において高齢者・障害 者の雇用支援のための業務(相談・援助、給付金・助成金の支給、障害者雇用納付金制度に基づく申告・申請の受 付、啓発等)を実施しています。 2021年2月1日現在

名称		所在地	電話番号(代表)
北海道支部高齢·障害者業務課	±063-0804	札幌市西区二十四軒4条1-4-1 北海道職業能力開発促進センターP	
青森支部高齢·障害者業務課		青森市中央3-20-2 青森職業能力開発促進センター内	017-721-2125
岩手支部高齢·障害者業務課		盛岡市菜園1-12-18 盛岡菜園センタービル3階	019-654-2081
宮城支部高齢·隨害者業務課		多賀城市明月2-2-1 宮城職業能力開発促進センター内	022-361-6288
秋田支部高齢·障害者業務課		湯上市天王字上北野4-143 秋田職業能力開発促進センター内	018-872-1801
山形支部高齢·障害者業務課		山形市漆山1954 山形職業能力開発促進センター内	023-674-9567
福島支部高齢·障害者業務課		福島市三河北町7-14 福島職業能力開発促進センター内	024-526-1510
茨城支部高齢·障害者業務課		水戸市城南1-4-7 第5プリンスビル5階	029-300-1215
栃木支部高齢·障害者業務課		宇都宮市若草1-4-23 栃木職業能力開発促進センター内	028-650-6226
群馬支部高齢·障害者業務課		前橋市天川大島町130-1 ハローワーク前橋3階	027-287-1511
埼玉支部高齢·障害者業務課		さいたま市緑区原山2-18-8 埼玉職業能力開発促進センター内	048-813-1112
千葉支部高齢·障害者業務課		千葉市美浜区幸町1-1-3 ハローワーク千葉5階	043-204-2901
東京支部高齢·障害者業務課		墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階	03-5638-2794
東京支部高齢・障害者窓口サービス課	//	型山色は水闸と 10 12 ハローノーク型山 0 H	03-5638-2284
神奈川支部高齢·障害者業務課	<b>=</b> 241-0824	横浜市旭区南希望が丘78 関東職業能力開発促進センター内	045-360-6010
新潟支部高齢·障害者業務課		新潟市中央区西堀通6-866 NEXT21ビル12階	025-226-6011
富山支部高齢·障害者業務課	〒933-0982	高岡市八ケ55 富山職業能力開発促進センター内	0766-26-1881
石川支部高齢·障害者業務課	〒920-0352	金沢市観音堂町へ1 石川職業能力開発促進センター内	076-267-6001
福井支部高齢·障害者業務課	〒915-0853	越前市行松町25-10 福井職業能力開発促進センター内	0778-23-1021
山梨支部高齢·障害者業務課	₹400-0854	甲府市中小河原町403-1 山梨職業能力開発促進センター内	055-242-3723
長野支部高齢·障害者業務課	〒381-0043	長野市吉田4-25-12 長野職業能力開発促進センター内	026-258-6001
岐阜支部高齢·障害者業務課	〒500-8842	岐阜市金町5-25 G-front II 7階	058-265-5823
静岡支部高齢・障害者業務課	₹422-8033	静岡市駿河区登呂3-1-35 静岡職業能力開発促進センター内	054-280-3622
愛知支部高齢・障害者業務課	₹460-0003	名古屋市中区錦1-10-1 MIテラス名古屋伏見4階	052-218-3385
三重支部高齢・障害者業務課	〒514-0002	津市島崎町327-1 ハローワーク津2階	059-213-9255
滋賀支部高齢・障害者業務課	〒520-0856	大津市光が丘町3-13 滋賀職業能力開発促進センター内	077-537-1214
京都支部高齢・障害者業務課	〒617-0843	長岡京市友岡1-2-1 京都職業能力開発促進センター内	075-951-7481
大阪支部高齢・障害者業務課	〒566-0022	摂津市三島1-2-1 関西職業能力開発促進センター内	06-7664-0782
大阪支部高齢・障害者窓口サービス課	"	"	06-7664-0722
兵庫支部高齡·障害者業務課	〒661-0045	尼崎市武庫豊町3-1-50 兵庫職業能力開発促進センター内	06-6431-8201
奈良支部高齢·障害者業務課	〒634-0033	橿原市城殿町433 奈良職業能力開発促進センター内	0744-22-5232
和歌山支部高齢・障害者業務課	〒640-8483	和歌山市園部1276 和歌山職業能力開発促進センター内	073-462-6900
鳥取支部高齡·障害者業務課	〒689-1112	鳥取市若葉台南7-1-11 鳥取職業能力開発促進センター内	0857-52-8803
島根支部高齢・障害者業務課	〒690-0001	松江市東朝日町267 島根職業能力開発促進センター内	0852-60-1677
岡山支部高齢·障害者業務課	〒700-0951	岡山市北区田中580 岡山職業能力開発促進センター内	086-241-0166
広島支部高齢·障害者業務課	〒730-0825	広島市中区光南5-2-65 広島職業能力開発促進センター内	082-545-7150
山口支部高齢·障害者業務課	〒753-0861	山口市矢原1284-1 山口職業能力開発促進センター内	083-995-2050
徳島支部高齢·障害者業務課	₹770-0823	徳島市出来島本町1-5 ハローワーク徳島5階	088-611-2388
香川支部高齢·障害者業務課		高松市花ノ宮町2-4-3 香川職業能力開発促進センター内	087-814-3791
愛媛支部高齢·障害者業務課		松山市西垣生町2184 愛媛職業能力開発促進センター内	089-905-6780
高知支部高齢·障害者業務課		高知市桟橋通4-15-68 高知職業能力開発促進センター内	088-837-1160
福岡支部高齢·障害者業務課		福岡市中央区赤坂1-10-17 しんくみ赤坂ビル6階	092-718-1310
佐賀支部高齢・障害者業務課		佐賀市兵庫町若宮1042-2 佐賀職業能力開発促進センター内	0952-37-9117
長崎支部高齢・障害者業務課		諫早市小船越町1113 長崎職業能力開発促進センター内	0957-35-4721
熊本支部高齢・障害者業務課		合志市須屋2505-3 熊本職業能力開発促進センター内	096-249-1888
大分支部高齢・障害者業務課		大分市皆春1483-1 大分職業能力開発促進センター内	097-522-7255
宮崎支部高齢・障害者業務課		宮崎市大字恒久4241 宮崎職業能力開発促進センター内	0985-51-1556
鹿児島支部高齢・障害者業務課		鹿児島市東郡元町14-3 鹿児島職業能力開発促進センター内	099-813-0132
沖縄支部高齢·障害者業務課	T900-0006	那覇市おもろまち1-3-25 沖縄職業総合庁舎4階	098-941-3301

2



9784863197886

ISBN978-4-86319-788-6 C2402 ¥458E

定価(本体 458 円+税)



1922402004587

# 東京 ~生涯現役社会の実現に向けた~ 開催 シンポジウム(オンデマンド視聴) 申込受付中

昨年12月に東京で開催されたシンポジウムの模様を、オンデマンド配信します。

高齢者が活躍するための「人事管理制度」や「高齢期の賃金・評価制度」をどのようにすべきか、その効果や課題について、学識経験者の講演、企業の事例発表を通してみなさまとともに考え、生涯現役社会の実現を目ざすイベントです。

開催時の雰囲気や盛り上がりを、臨場感のある動画でご実感ください。

# 視聴申込方法

申込みが切

<sup>令和</sup> 3月 **22**日(月)

シンポジウムお申込み専用 URL

# https://moushikomi.jeed.go.jp

※専用フォームからのお申込みがむずかしい場合、下記お問合せ先に ご連絡ください。お電話で対応させていただきます。



1

# 申込みフォームの 表示

【お申込み専用URL】(上記)からお申し込みください。

(2

# 申込みフォームへ 入力

各項目を入力し、「個人情報の取扱いに関して同意する」にチェックを入れ、「入力内容の確認画面へ進む」ボタンを押してください。

**3** 

# 入力内容の 確認と送信

入力内容をご確認後、「送信する」ボタンを押してください。ご登録いただいたアドレスに申込確認メールが配信されます。

4

## 動画視聴

申込確認メールに掲載されているURLから、動画をご視聴ください。 (動画の視聴には、メールに記載されている視聴 ID、パスワードが必要です。)

※申込みの際に取得した個人情報は適切に管理され、当機構が主催・共催・後援するシンポジウム・セミナー、刊行物の案内等にのみ利用します。 利用目的の範囲内で適切に取り扱うものとし、法令で定められた場合を除き、第三者に提供しません。

# 🛭 プログラム 🖟

講 演1 「高年齢者雇用安定法改正について」 厚生労働省 職業安定局 高齢者雇用対策課

講 演2 「高齢社員の戦力化に向けた賃金・評価制度」 講師 今野 浩一郎氏 (学習院大学 名誉教授 学習院さくらアカデミー長)



## パネルディスカッション

《テーマ》「高齢社員戦力化に向けた活用戦略と賃金・評価制度」

コーディネーター:今野 浩一郎氏 パネリスト:川崎重工業株式会社/太陽生命保険株式会社

# 申込みお問合せ先

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 雇用推進・研究部 研究開発課

TEL: 043-297-9527

主催●独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 後援●厚生労働省