Monthly Elder 高齢者雇用の総合誌



産業別

[ガイドライン] の ラインナップが増えました

高龄岩潭用推進事

高齢者雇用を進めるためのポイントは、業種や業態によって違いがあります。

そこで当機構では、産業別団体内に推進委員会を設置し、

高齢者雇用に関する具体的な実態を把握するとともに、解決すべき課題などを検討して、 高齢者雇用を推進するために必要な留意点や好事例を「ガイドライン」として取りまとめています。

そしてこれまでに、92業種の高齢者雇用推進ガイドラインが完成しています。

2021年度は、以下の3つのガイドラインを作成しました。

いずれも、当機構のホームページで全文を公開中です。

産業別 高齢者 ガイドライン





公益社団法人 日本メディカル給食協会 患者等給食業 高齢者の活躍に向けたガイドライン

~高齢者の活躍で安全・安心な食事の提供を~

公益社団法人 全国保育サービス協会 保育サービス業

高齢者の活躍に向けたガイドライン シニア人材の強みを保育施設の運営に生かす



全国油脂事業協同組合連合会 廃食用油リサイクル業における 高齢者活躍に向けたガイドライン





eaders Talk

リーダーズ トーク **No.83**

TIS株式会社 執行役員 人事本部本部長 高柳京子さん

年齢を問わない実力主義

70歳までの再雇 制度を整備

たかやなぎ・きょうこ

1988 (昭和63) 年、東海銀行の情報子会社 (現・ TIS株式会社) に入社。金融、カード、公共など のシステム開発を経て人事部に異動。2019年4 月より執行役員、2022年4月に執行役員 人事 本部本部長に就任。



制を、 部本部長の高柳京子さんに、 合IT企業・TIS株式会社は、 いについてうかがいます。 社の高齢者雇用対策とその 019 (令和元) 年に65歳定年 社員一人ひとりが最大限のパ 0) に注力しています。同社では2 い、を重視した各種施策の整備 、働きやすさ、とともに、働きが フォーマンスを発揮できるよう、 今回は、同社執行役員 人事本 再雇用制度を導入しました。 2020年には70歳まで

創業50年以上の歴史を持つ総

処遇ダウンのない65歳定年制を導入旧制度で生じていた課題をふまえ

こに至る経緯を教えてください。70歳までの再雇用制度を導入されました。そ56歳に延長されたのに続き、2020年には――貴社では2019(令和元)年に定年を――

高柳 当社の高齢者雇用制度は、2018 (平成3) 年までは定年60歳、その後は1年契約で65歳まで再雇用する制度でした。その 制度の見直しの経緯をお話しする前提として、まず当社の職種についてご説明します。 社員の多くは社内で「プロフェッショナル職 (プロ職)」と呼ぶSE、コンサルティング、企画などの専門職です。そのなかから高度専門職として社内の委員会で認定された人が、「ハイエンドプロフェッショナル職 (H職)」に位置づけられます。また、プロ職や日職から組織長のポストに任命された人が「マネジメント職 (M職)」です。これら3職種のほかに、バックオフィス業務をになう「事務職」がいます。

組織上・業務上の必要性や各人の実力評価

に任命されるといった変更もあります。日職に認定された後に認定解除となりプロ職用職に認定された後に認定解除となりプロ職更は、双方向に随時行われています。例えば、更は、双方向に随時行われています。例えば、

以前の00歳定年制の時代には、プロ職は、 55歳以降は原則として「専任職」に変更となり、職責や処遇を引き下げていました。そして定年後は「シニア社員」の呼称で、最長65歳まで有期契約で継続雇用していました。シニア社員は、定年時に専任職または事務職であれば「シニア職」と呼ばれ(一定の要件のあれば「シニア職」と呼ばれ(一定の要件のあれば「シニア職」と呼ばれ(一定の要件のあった人は「シニア職」と呼ばれ(一定の要件のあった人は「シニア職」と呼ばれを関がありました。再雇用時に報酬を引き下げて固定基本給とするほか、目標管理を通じた実績評価を報とするほか、目標管理を通じた実績評価を報とするほか、目標管理を通じた実績評価を報いた。

用であり、見直す必要がありました。 お公要があり、活躍の場が制約されて、シニションも低下していました。また、プロ職がションも低下していました。また、プロ職がションも低下していました。また、プロ職が参にとらわれない実力主義の人材活用や報酬齢にとらわれない実力主義の人材活用や報酬齢にとらわれない実力主義の人材活用や報酬

■ 9年に65歳への定年延長を行ったのですね。高柳 その通りです。再雇用時に処遇をリセットする仕組みを改め、65歳まで一貫したセットする仕組みを改め、65歳まで一貫したでするルールも廃止しました。ただし、M職については、ポストの世代交代をうながすために、60歳で降職する役職定年を設けました。多にしました。退職給付はDC(確定拠出年金)または前払退職金の選択制で60歳までに扱出が移わっていますから、60歳以降であれば退職年齢の違いによる不利はありません。

また、これからの生涯現役時代、定年前に転職や独立をして、70歳、80歳まで働き続ける人が増えます。そこで、48~62歳の社員を対象に、社外転身を応援する目的でセカンド対象に、社外転身を応援する目的でセカンド対象に、社外転身を応援する目的でセカンド対象により外部でのキャリア支援サービスの提供、転身のための休暇付与などにより外部でのキャリア構築も選択付与などにより外部でのキャリア構築も選択である。

いう懸念はありませんでしたか。専任職を廃止することで、人件費が増えると――再雇用を定年延長に切り換えることや、

高齢者雇用がコスト増にならない実力主義年齢を問わず貢献と報酬が均衡する処遇

高柳 一般に、高齢者雇用がコスト負担増を おくといわれるのは、高齢者の職務内容や貢 があるからです。両者のバランスがとれてい いるだけのことで、コスト増にはならないは ずです。

当社では、全社員が雇用期間の全体を通じて、貢献と報酬のバランスがとれるような処て、貢献と報酬のバランスがとれるような処の日職ですが、グレードがあり、最上位のG4から日職への認定やM職への任命が行われる仕ら日職への認定やM職への任命が行われる仕ら日職ですが、グレードは年功的に上がるわけではなく、実力評価に応じて上がることもあれば下がることもあります。65歳への定年延長では、60歳時点でG2であれば、G2の処長では、60歳時点でG2であれば、G2の処人ではないからです。もちろん、その後の実力評価次第で、グレードのアップダウンはそとはないからです。もちろん、その後の実力評価次第で、グレードのアップダウンはそ

れまでと同じように行われます。

実は、定年延長と同時期に、高齢者だけでなく全社員について、グレードがダウンするなく全社員について、グレードがダウンするとう、実力主義をさらに徹底させたのです。よう、実力主義をさらに徹底させたのです。年齢にかかわらず、どの社員についても、これまで以上に貢献と報酬のバランスがとれる形となったので、定年延長にともなう雇用期形となったので、定年延長にともなう雇用期の延長、そして高齢社員の増加によって、人件費負担が過度になるという懸念はありませんでした。

た法改正への対応が理由でしょうか。 20年には、70歳までの再雇用制度を導入さ20年には、70歳までの再雇用制度を導入さ

たのは事実です。しかし、当社にとってよりり込んだ法改正への動きがあり、意識してい病神 検討を始めた当時、65歳超の就業を盛

高柳京子さん

げて、 らず実力主義を貫ける制度のもとで意欲的に 切実だった問題は、ハイパフォーマーの高齢 能力を発揮できる環境の構築、この2点を掲 業体力の強化とさらなる成長、年齢にかかわ 材には、定年後も引き続き働いてほしいと思 いました。そこで、中高年層の活躍による企 た。会社の成長のため、このような優秀な人 人材に65歳の定年が近づきつつあることでし 再雇用制度を設計しました。

て教えてください。 再雇用の基準や、再雇用後の処遇につい

契約更新の都度、この3要件を確認します。 点です。再雇用は1年間の有期雇用となり ること、②組織の推薦があること、③直近の 実力評価の成績が一定以上であること、の3 処遇は、定年前の職種・グレードを継続し、 再雇用の基準は、①本人が希望してい

員と異なるところはありません。 勤務形態は設けません。つまり、雇用形態が で支給します。勤務日数の短縮など、特別な 1年ごとの有期雇用となる点を除けば、正社 を行い、各種手当や賞与も正社員と同じ条件 基本給は正社員と同様に、評価による昇降給

者をシニア社員と呼んでいましたが、今回の 以前の65歳までの再雇用制度では、再雇用

70歳までの再雇用制度を導入高齢ハイパフォーマーの活躍 ハイパフォーマーの活躍継続を目ざし

この間の一連の制度変更は、社員にポジティ ブにとらえられています。 査でも、50歳以上のスコアが大きく上昇し、 が多く紹介されている月刊誌『エルダー』を 員」と呼ぶことにしました。高齢者の活躍事例 70歳までの制度では、再雇用者を「エルダー社 になりました。毎年実施している働きがい調 も再雇用を希望する社員が5割を超えるよう いましたが、エルダー社員制度では65歳以降 意識して命名したという背景もあります(笑)。 シニア社員時代の再雇用率は5割を切って

ください。 が今回の再雇用制度導入の大きな動機とのこ とですが、高齢者の活躍ぶりの一端を教えて 優秀な高齢人材を引き留めたいというの

の高齢人材が活躍しています。海外を飛び回 させるのに力を発揮している人材など、多く を育てた経験が豊富な人材、業務品質を向上 しいパフォーマンスをあげている人材、若手 高柳 プロジェクトのマネジメントですばら

> ルや人脈を十二分に活かした仕事ぶりで尊敬 す。いずれも一朝一夕では身につかないスキ り、グローバル企業をはじめ多彩なお客さま を集めています。 から次々と仕事を受注する営業社員もいま

できる人材になれるよう、若手のうちから計 画的に育てることも必要ですね その方々のように、高齢になっても活躍

とって最優先の経営戦略なのです。 の仕事に追われているだけでは生き残れませ これを部門目標として課していることです。 とを目ざして、教育にはかなり力を入れてい ん。常に自分をアップデートしていけるよ ます。多くの施策がありますが、特に象徴的 な取組みは、月に1日を教育に充てており、 高柳 多様な人材が活躍できる企業になるこ ーT業界は変化のスピードが速いので、目先 人材への投資を続けることは、私たちに

(聞き手・文/労働ジャーナリスト鍋田周 撮影/中岡泰博)

工ル人

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。

2022 **A**pri

No.509

CONTENTS

高年齢者雇用安定法改正から1年をふり返る

改正高年齢者雇用安定法の概要と今後の対応

厚生労働省 職業安定局 高齢者雇用対策課

65歳超雇用推進 11 プランナーに聞く① 長く働ける環境を整え"人が集まる会社"へ

当機構東京支部 65歳超雇用推進プランナー 渡辺栄英

65歳超雇用推進 13 プランナーに聞く② 高齢社員と企業がともに成長し貢献しあう関係の構築を支援

当機構京都支部 65歳超雇用推進プランナー 松尾安藏

特 集

15 稿 労働ジャーナリストから見た改正高齢法の現状と課題

労働ジャーナリスト 溝上憲文

19 企業事例① コマニー株式会社(石川県小松市)

潜在的にあった「65歳を超えて働く意欲」が雇用の上限年齢廃止で表面化

23 企業事例② 株式会社百五銀行(三重県津市)

70歳雇用の環境整備で、従業員の満足度が増しエンゲージメントの向上にもつながる

27 企業事例③ 社会医療法人財団 董仙会(石川県七尾市)

全職員の賃金体系などを見直し上限年齢なく正職員として働ける制度を導入

- 『70歳雇用推進事例集2022』 のご紹介 31
- 「70歳雇用事例サイト」のご案内 32
- リーダーズトーク No.83

TIS株式会社 執行役員 人事本部本部長 高柳京子さん 70歳までの再雇用制度を整備し 年齢を問わない実力主義人事を徹底

- 33 日本史にみる長寿食 vol.342 豚肉が支える生涯現役パワー 永山久夫
- 34 江戸から東京へ 第113回 縁切り寺縁起 千姫と天秀尼 作家 童門冬二
- 36 高齢者の職場探訪 北から、南から 第118回 三重県 株式会社プラトンホテル
- 40 シニアのキャリアを理解する 【第4回】生涯発達の理論からみたシニア 浅野浩美
- 44 知っておきたい**労働法 Q&A** (第47回) 再雇用と就業規則の最低基準効、 業務委託の解除と解雇 家永 勲

- 48 [新連載] 病気とともに働く 第1回 二九精密機械工業株式会社
- 50 いまさら聞けない**人事用語辞典** 第23回 「サクセッションプラン」 吉岡利之
- 52 労務資料 第16回中高年者縦断調査 (中高年者の生活に関する継続調査) の概況
- 56 BOOKS
- 58 ニュース ファイル
- 60 次号予告・編集後記
- 61 技を支える vol.318 隣り合う畳縁の模様を ぴたりと合わせる高度な技 骨T 松本芳光さん
- 64 イキイキ働くための脳力アップトレーニング! [第58回] 足し算ピラミッド 篠原菊紀

※連載「高齢者に聞く 生涯現役で働くとは」は休載します

年をふり返る

高齢者雇用のあり方を示すものです。 選択肢として示されるなど、まさに生涯現役時代における新しい 再雇用年齢の延長などのほか、業務委託や社会貢献事業への従事が 雇用安定法の施行から1年が経過しました。定年廃止や定年年齢・ 70歳までの就業機会確保を企業の努力義務とする、改正高年齢者

をご紹介します。 企業の受けとめ方や生じている課題、改正法に対応した企業の事例 そこで今回は、改正法の概要について改めて解説するとともに、



総 論

概要と今後の対 高年齢 用安定法の

職業安定局 高齢者 用対策課

改正の背景

り込み、高齢化率は38分台の水準になると見込 り、2065年には総人口が9000万人を割 まれています※。 が国では少子高齢化が急速に進展してお

就業することを希望しています※。 機能の水準の向上が確認されています2°。また、 でも」と回答しており、約4割が6歳を超えて して、全体では約2割が「働けるうちはいつま 業意欲も高く、収入をともなう就業希望年齢と れも健康寿命の延伸が見られます※。さらに就 寿命が2・4歳、女性が7・7歳に上り、 2016(平成28)年においては、男性の健康 高齢者像は変化してきており、 りず

少子高齢化が急速に進行し、人口が減少する

求められます。 働く意欲がある高齢者がその能力を十分に発揮 なかで、 活躍できる環境の整備を図っていくことが 経済社会の活力を維持するためにも

われ、 2020 (令和2) 年に、70歳までの就業機会 ずることを事業主の努力義務とする法改正が行 を確保する措置(以下、 そこで、高齢者の活躍の場を整備するため、 2021年4月に施行されました。 「就業確保措置」) を講

改正高年齢者雇用安定法の概要

場合は60歳を下回ることができないとされてお を確保するための措置 法が施行される前から、事業主は定年を定める 高年齢者雇用安定法においては、 そのうえで、 65歳までの高齢者の雇用機会 (以下、「雇用確保措置」) 今般の改正

> ずれかの措置を講ずることが義務づけられてい での継続雇用制度の導入、③定年制の廃止のい として、①65歳までの定年の引上げ、 ②65歳ま

のうち9・9%と、 用確保措置が実施されています。 況の集計結果によると、 なお、 2020年6月1日現在の高年齢者雇用状 雇用確保措置の取組み状況について ほとんどの企業において雇 31人以上の規模の企業

とされました。 就業確保措置を講ずることが事業主の努力義務 の雇用確保措置に加えて、65歳から70歳までの 改正高年齢者雇用安定法では、 この65歳まで

②70歳までの継続雇用制度の導入 ①70歳までの定年の引上げ の雇用確保措置と同様の

具体的な就業確保措置の内容としては、

従来

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」

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 締結する制度の導入

⑤70歳まで継続的に社会貢献事業に

従事できる制度の導入

といいます た。④、⑤の措置を合わせて「創業支援等措置 といった雇用によらない措置が新設されまし (詳細な内容は4へ)。

られるものですが、

事業主と過半数労働組合

対象者基準の内容は、原則として労使に委ね

より締結することが望ましいです。 締結する必要があります。 殊関係事業主等との間で、特殊関係事業主等が 社で継続雇用制度を導入する場合は、 可能です。 殊関係事業主(いわゆるグループ会社)に加え 65歳以上の高齢者が対象の場合、 高齢者を継続して雇用することを約する契約を なお、 特殊関係事業主以外の他社での継続雇用も ②の継続雇用制度の導入については、 特殊関係事業主またはそれ以外の他 また、 自社または特 契約は書面に 自社と特

講ずるにあたっての留意点等

記の通りとなっています られています。その概要や考え方については下 きや留意点等については、 この改正高年齢者雇用安定法の具体的な手続 指針など※※で定め

(1) 対象者基準について

ては、 います 務ですので、 (廃止を除く)。ただし、 70歳までの就業確保措置については、 基準を設けて限定することが可能となって 次の事項に留意する必要があります。 ①70歳までの定年の引上げ、 措置の対象となる高齢者につい 基準の策定にあたっ ③ 定 年 制 努力義

労働 準であっても、 労使間での十分な協議のうえで設けられた基 かの労働関係法令・公序良俗に反するもの 者を排除しようとするなど、 等※との間で十分に協議したうえで、 組合等の同意を得ることが望ましいこ 事業主が恣意的に一部の高齢 法の趣旨や、 過半数 ほ は

(2)労使で協議すべき事項

観的であることが望ましいこと。

認められないこと。また、基準は具体的

客

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、 間で十分に協議を行い、高齢者のニーズに応じ うち、いずれの措置を講ずるかについては、労使 た措置を講じていただくことが望ましいです。 なお、五つの措置のうちいずれか一つの措置 就業確保措置の五つの措置(2の①~⑤) 複 の

> 尊重して決定する必要があります は、 ことも可能となっています。 高齢者にいずれの措置を適用するかについて その高齢者の希望を聴取し、 この場合、 これを十分に 個々の

3 安全衛生について

<u>す</u>。 0 には、 は衛生のための教育を行うことが望ましいで る業務等に従事する場合には、 用による措置の対象となる高齢者が従前と異 (創業支援等措置を講ずる場合にも、 ための教育は必ず行わなければなりませ 高齢者が従前と異なる業務等に従事する場合 訓練等を行うことが望ましいです。 新しく従事する業務等に関して研修、 安全または衛生 安全また 特に雇

把握とそれに応じた対応など、 す。 め 止対策に積極的に取り組むことが望ましいで を参考に、 ドライン」(エイジフレンドリーガイドライン) |高年齢労働者の安全と健康確保のためのガイ また、 就業確保措置により働く高齢者につい 高齢者が安全に働ける環境づくりのた 職場環境の改善や健康や体力の状況 就業上の災害防

4 その他について

継続雇用制度、 創業支援等措置を実施する場

合に、 心身の故障のため業務に耐えられないと認 め

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」 ж3

[%] 4 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)

られること

契約を継続しないことが認められます 由に該当する場合や、 は契約を更新しない事由に該当する場合には (詳細は左記4へ)に定める契約解除事由また 勤務 業員としての職責 (業務) を果たし得ないこと 就業規則に定める解雇事由または退職事 (業務) 状況が著しく不良で引き続き従 創業支援等措置の 計画

就職・ 就業確保措置とは認められません。 録などは、 また、 社会貢献活動をあっせんする機関への登 シルバ 高齢者の就業先が定まらないため 人材センター への登録や、 再

支援等措置につい

援等措置」といいます。そのうち、継続的に社会 度による就業機会の確保については、 や2の⑤継続的に社会貢献事業に従事できる制 貢献事業に従事できる制度の導入については: 2の④継続的に業務委託契約を締結する制度 一創業支

b а 事業主が委託、 事業主が自ら実施する社会貢献事業 出資 (資金提供) 等を行う

載

当該計画に基づき、

が

あります。

ま た

これらの項目を作成するに 詳細な内容を記載する必要

あたっては、

3の冒頭で言及した指針に留意

厚生労働省のホ

ムペ

団体等が実施する社会貢献事業

のが対象となります。 ることにより、 がありますが、 高齢者に いずれも有償の 金銭が支払われる) (業務に従事す ŧ

は

指

針やパンフレ を示しており、

ツ

 \vdash

などを掲載しています

 \mathcal{O}

で

ご参照ください

多数の です。 であり、 とを約する契約を締結する必要があります。 する団体等との間で、 して社会貢献事業に従事する機会を提供するこ とを目的とした事業は該当しません。 bの場合には、 契約は書面により締結することが望まし なお、 者の利益に資することを目的とした事 特定または少数の者の利益に資するこ この社会貢献事業とは不特定か 事業主と社会貢献事業を実 当該団体等が高齢者に対 ま 施

があります。 ではなく、 められる働き方である場合は、 次の(1)~(3)の手続きを行う必要があります ん。このため、 3 なお、 創業支援等措置は、 と異なり、 創業支援等措置において労働者性が 雇用による措置として実施する必要 創業支援等措置を講ずる場合は 労働関係法令が適用され 雇用による措置 創業支援等措置 20 ませ (1)

(1) 創業支援等措置の実施に関する計画の

図表

h おける支払われる金銭や契約頻度などについて 内容や高齢者に支払う金銭等に関する事項を記 な業務内容などが想定されることから、 なお、 創業支援等措置の導入にあたっては、 した計画を作成する必要があります ただし、 幅を持たせた記載でも差しつかえあり 委託する業務等については、 高齢者との個別の契約においては、 さまざま (図表) 計画に 業務 ませ

創業支援等措置に係る計画の作成

創業支援等措置を講ずる場合には、 下記の事項を記載した計画を作成すること

- 高年齢者就業確保措置のうち、 創業支援等措置を講ずる理由
- ⑤ 高年齢者が従事する業務の内容 に関する事項
- ☑ 高年齢者に支払う金銭に関する 事項
- ₫ 契約を締結する頻度に関する
- 回契約に係る納品に関する事項
- 契約の変更に関する事項

- 図契約の終了に関する事項(契約の解除事由 を含む)
- № 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
- Ⅲ 災害補償及び業務外の傷病扶助に関する
- 【 社会貢献事業を実施する団体に関する事項
- (a) ~ (k) のほか、創業支援等措置の対象 となる労働者の全てに適用される事項

※作成:厚生労働省

- 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) **%**6
 - 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

(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、 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、 次の3点 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

雇用安定法の趣旨をふまえ、創業支援等措置の ずしも得る必要はありませんが、 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。 ~③)の両方を講ずる場合は、雇用の措置によ 創業支援等措置と雇用の措置(2の① 改正高年齢者 創業支

(3) (2) の同意が得られた計画を周知する

者に対して十分に周知する必要があります。 媒体での電子上の記録などの方法により、労働 所への掲示や労働者への交付、常時確認できる たうえで、計画の内容については見えやすい場 (2) において過半数労働組合等の同意を得

約または社会貢献事業に従事する契約を締結す 当該計画に沿って、個々の高齢者と業務委託契 1 (3) を経て、 制度を導入した後は

> を締結する際は、 る必要があります。 また、 個々の高齢者と契約

- 契約は書面により締結する
- 上記の計画を記載した書面を交付すること
- 2 納得を得る努力をすること のa~cの事項をていねいに説明

が求められます。

5 高齢者雇用対策の今後

みを対象とする考えを超えて、高齢者に活躍し 欠です。 ていただくための場をつくっていくことが不可 を支えていくには、これまでの生産年齢人口の 生産年齢人口が減少するなかで、 日本の社会

ことが期待されます。 ティを実現していくことは、 多様なニーズにていねいに応え、 く必要があります。高齢者の働き方についての 令の考え方をふまえた適切な配慮をしていただ 係法令が直接は適用されませんが、 含まれています。 までの就業確保措置には、雇用以外の対応や 自社以外での就業継続など、より幅広い対応が 今回の改正で努力義務として加わった、 すべての従業員の働き方改革にも寄与する 雇用以外の対応では、労働関 高齢者だけではな ダイバーシ 労働関係法 70 歳

> どの多様な選択肢が設けられた就業確保措置が のさまざまな機関のネットワークづくりを並行 各企業における取組みに加え、国としても、地域 広がり、さまざまな地域の活動場面において高 用に加えて、社会貢献事業に従事できる制度な して進めていく必要があります。今後、各企業に 社会的資源との有機的な連携が不可欠であり、 会の活性化にも資するものと考えられます。 齢者の活躍の場をつくっていくことは、 しくなると見込まれていますが、 そして、そのためには、地域に存在する多くの また、今後、 特に地方において人口減少が激 企業内での雇 地域社

環境整備を進めてまいりたいと考えています。 題の解決につながる好循環を生み出せるような 輪で進めていくことで、高齢者の活躍が地域課 おける取組みと地域のネットワークづくりを両

厚生労働省ホームペー

Ό歳までの就業機会確保~」

https://www.mhlw.go.jp/stf/ seisakunitsuite/bunya/ koyou_roudou/koyou/koureisha/ topics/tp120903-1_00001.html



65歳超雇用推進プランナーに聞く

人が集まる会社 へ 長く働ける環境を整え

当機構東京支部 65歳超雇用推進プランナー 渡辺栄英で

.

アドバイザー・プラン ナー歴:2年。特定社会 保険労務士、キャリア コンサルタントの経験を 活かし、企業への助言 活動を行っている。

業務委託による就業継続を模索 専門性の高い職種では

をします。業種、企業規模はさまざまです。 の経営者の方や人事・総務の責任者の方とお話 「プランナー」)の活動を通して、年間70社ほど 当機構の65歳超雇用推進プランナー

題としてとらえており、 ほとんどの方が認識されているという状況で 業に向けて検討を始めたりといった事例が出て 継続雇用制度を70歳までに延長したり、70歳就 齢者や45歳以上の社員が多い企業では自らの問 す。ただ、受けとめ方には違いがあります。高 正による70歳までの就業確保措置については 高年齢者雇用安定法(以下、「高齢法」)の改 大企業を中心として、

また、改正高齢法で初めて打ち出された創業

るようです。70歳までの継続雇用制度と業務委 とを検討している企業もあります。 託制度の二つの制度を導入し、 において、業務委託に関する関心が高まってい 支援等措置については、特に専門性の高い職種 選択制にするこ

了したベテラン社員について、個別契約により 用してもらえるのだろうか」と不安になるもの ないと、社員としては「自分も6歳を超えて雇 ません。ただ、個別契約だけで制度化されてい 65歳を超えても雇用している企業が少なくあり 中小企業のなかには、65歳までの再雇用が終

す。これらを行うことで、社員のモチベーショ また、明記する内容などについて助言していま 度化し、就業規則に明記したほうがよいこと、 ンが変わってきます。 そこで、実態に即して65歳超の継続雇用を制

知識・スキル・ノウハウのある 即戦力となる人材を確保できる

保することができます。全体の戦力を落とさず 若手を採用したい気持ちはわかりますが、社会 者より若手の採用が重要」という声があります。 らうことができます。 のサポート役などいろいろな役割に対応しても り、プレイヤーをはじめ、後進の指導、管理職 にすむうえ、ベテランには信頼感や安心感があ スキル・ノウハウのある即戦力となる人材を確 か、高齢者雇用に取り組むことにより、知識 全体の問題として人手不足が深刻化しているな 企業からよく聞かれることの一つに、

題が大きくなります。 さの身のこなしがむずかしくなるといったこと から、業務によっては安全面や健康管理上の課 あるものの体力などの低下が顕著になり、 とはいえ、特に6歳以上になると、個人差は

担当に変わるなど、職種によっていくつかの対 勤務などの短時間や短日勤務で柔軟に対応した シェアリングで半日勤務や3時間勤務、 り、ドライバー職であれば長距離から近距離の がむずかしいということであるなら、 応事例があります。これらについても、私たち これには、例えば、一日中立ち仕事をするの 週3日 ワーク

65歳超雇用推進プランナーについては、下記のホームページでご紹介しています 65歳超雇用推進プランナー 検索

プランナーにご相談いただければと思います。

見直すチャンスと受けとめる年功的な賃金の仕組みを

聞かれます。 件費がかかるのではないか」ということもよく70歳までの雇用を推進する課題として、「人

年齢や勤続年数に応じて役職や賃金が上がっまの成果に応じた賃金の仕組みに変えるといっ場合、賃金体系を変えたり、年功ではなく、仕長すれば人件費がふくらんでしまいます。この長が出ば人件費がある場合では、定年を延

賃金制度の見直しは会社全体にかかわることであり、決断と手間がかかります。しかし、いであり、決断と手間がかかります。しかし、いであり、決断と手間がかかります。しかし、いずローバル化、デジタル化、少子高齢化の三つをあわせ持つ現代は、1T化による生産性向上をあわせ持つ現代は、1T化による生産性向上をあわせ持つ現代は、1T化による生産性向上が適所の人事を行うことがますます重要になっていると思います。

ナーが有料で行う「企画立案」という制度があ制度などの改定に対し具体的な支援をプラン当機構には、企業からの要請に基づき、賃金

管理職の気づきをうながす研修を実施高齢者雇用の取組みのスタートに

りますので、活用していただければと思います。

①高齢社員についての会社の方針・

戦略を明確にする

⑤高齢社員が活躍するための④高齢社員の能力開発・キャリア開発を行う③高齢社員の仕事内容・就労条件を明確にする②高齢社員の評価・処遇制度を明確にする

推進体制・風土づくりを行う

する研修があります。
で、職場管理者に対する研修と中高年社員に対年社員と職場の活性化を支援するための研修年社員と職場の活性化を支援するための研修のについては、一例として、当機構の「就業

となどを知り、気づき、考えてもらうことを主の人ほどのある会社で、70歳就業に向けた制度の人ほどのある会社で、70歳就業に向けた制度が、就業意識向上研修を実施しました。グルーンはる管理職の方々に高齢者雇用についての意識を高めてもらいます。例えば、社員10人はどを知り、気づき、考えてもらうことを主めなどを知り、気づき、考えてもらうことを主めなどを知り、気づき、考えてもらうことを主めなどを知り、気づき、考えてもらうことを主めなどを知り、気づき、考えてもらうことを主めなどを知り、気づき、考えてもらうことを主めるというでは、対している。

とが重要だと考えます。させるためには、こうした研修の機会を持つこ体としたものです。高齢者雇用の取組みを成功

高齢者雇用は企業からのメッセージ人が集まる職場へ

に重要なポイントといえるでしょう。 高齢者雇用の推進は、「長く働いてもらいた 高齢者雇用の推進は、「長く働いてもらいた で、早めに検討することをおすすめしています。 で、早めに検討することをおすすめしています。 で、早めに検討することをおすすめしています。 で、早めに検討することをおすすめしています。 で、早めに検討することをおすすめしています。 で、早めに検討することをおすすめしています。

ではいいでは、人材が出ているのです。 のなかでより重要になっているのがコミュニケーションです。会社と社員の双方で十分に話からい、互いに納得し、安心して働き続けられる職場環境を整えることが求められています。 「この会社でなら70歳まで働くことができる。 「この会社でなら70歳まで働くことができる。 は等からよい人材を獲得することもできます。 社等からよい人材を獲得することもできます。

65歳超雇用推進プランナーに聞く2

高齢社員と企業がともに成長し

貢献しあう関係の構築を支援

当機構京都支部 65歳超雇用推進プランナー 松尾安藏



ナー杯・リー・ファンナー歴:22年。アドバイザー・プランナーとして、これまでに延べ約 2000社に相談・助言を行ってきた実績を持つ。

70歳就業確保に向けた制度整備が課題65歳超の雇用は個別契約が主流

ているというところはまだほとんどありませ あわせて、検討を進めていってほしいとお話し が期待できますから、それぞれの会社の実情に 企業と労働者の双方にメリットをもたらすこと 則を改定した、あるいは改定に向けて準備をし が訪問した京都府内の企業では、すでに就業規 プランナー(以下、「プランナー」)の活動で私 事業主が講ずべき措置を規定しています。しか 法しは、 改正高年齢者雇用安定法(以下、「改正高齢 きちんとした制度を整備することにより、 努力義務のため、当機構の6歳超雇用推進 70歳までの就業機会の確保のために

方で、訪問先の多くの企業では、6歳以降

います。 ることを検討していきたいという意向も聞いて から、今後は6歳以降の雇用について制度化す 継続雇用しているのです。ただ、それらの企業 企業にとって必要な人材を個別労働契約により は雇用が義務づけられていますが、それ以降は も雇用を継続されている人がいます。65歳まで

れます

どを行っています。 側の意識啓発のための 的な制度改善提案を行う「企画立案」や、働く 出します。企業からの要望があれば、より具体 ている課題を整理し、その取組みのヒントを見 訪問企業へのヒアリングに基づき、企業が抱え 技術的な相談・助言を行います。具体的には、 続雇用延長などの制度改定に関する専門的かつ 各企業の状況に応じて70歳までの定年延長や継 そうした声に応えて、私たちプランナーは、 「就業意識向上研修」 な

働者も6歳まではフルタイム勤務を希望し、 別支給の厚生年金のみ6歳から支給)ので、 半は公的年金がまだ支給されません(現在は特 る程度の収入を確保しているケースが多くみら 確保とは検討すべき課題が異なります。60代前 70歳までの就業確保措置は、65歳までの雇用 三つのメリット 65歳超の雇用を推進する

が課題となってきます。 軟な働き方への対応や、新たな職域の開発など の個人差が大きくなり、それまで担当していた 希望しない人も出てきます。企業としては、 す。加えて個々の事情から、フルタイム勤務を 仕事の一部は、継続が困難になることがありま 一方で60代後半になると、体力面、 健康面で

リットは、さまざまです しかし、70歳までの就業機会を確保するメ

現場で機械加工を担当されていた人もいまし です。76歳の現役の管理部長や、95歳まで製造 規模企業の多くでは、高齢社員が不可欠な存在 リットは大きいでしょう。私が訪問している小 社の事情を熟知した社員をさらに活用できるメ た。会社としては「生涯現役で働いてもらいた 一つめは、労働力の確保です。 経験豊富で自

い」というのが本音のようです。

期待できることです。 職域開発や職場改善により、業務効率の向上が二つめは、70歳までの雇用を推進するための

員に障害者雇用の支援をになってもらうこともきる効果も期待できます。若手社員が高齢社員きる効果も期待できます。若手社員が高齢社員と一緒に仕事をすることで、職場のコミュニケーと一緒に仕事をすることで、職場のコミュニケーと一緒に仕事をすることで、職場のコミュニケーと一緒に仕事をすることで、職場のコミュニケーと一緒に仕事をすることで、職場のコミュニケーと一緒に仕事をすることで、職場の相談でになってもらうことも

得意分野を有効に活かすこと高齢社員の活用で大事なことは

考えられます。

待を感じてもらえる制度にすることです。入することが求められます。つまり、会社の期齢社員に意欲を持って働いてもらえる制度を導齢社員を活用し、戦力化するためには、高

ように活用し、処遇していくのかということをおります。雇用制度は、会社として社員をどのす」という会社の方針を社員に宣言したことにまで正社員として責任を持って仕事をしてもらまで正社員として責任を70歳に延ばすことは、「70歳

示すものなのです。

また、会社と社員の信頼関係をしっかり築くことが大切です。そのためには、働きぶりを適金のためだけでなく、有効に人材を活用し、育成していくためのものでもあります。そして、信齢社員の個々の事情に配慮し、働きやすい勤務体系を導入することです。加えて、役割や責任を明確に伝え、目標管理制度を導入することや、安全管理と健康管理もたいへん重要です。また、高齢社員の活用で大事なことは、得意か野を有効に活かすことでしょう。

いまから準備しておきたいことミドル世代が70歳まで働くうえで

現在40~50代のミドル世代が、70歳まで仕事

ると思います。

を続けていくことを想定すると、あと20~30年を続けていくことを想定すると、あと20~30年を続けていくことを想定すると、あと20~30年を続けていくことを想定すると、あと20~30年を続けていくことを想定すると、あと20~30年を続けていくことを想定すると、あと20~30年を続けていくことを想定すると、あと20~30年

でいくことが求められます。そこで、キャリアでいくことが求められます。そこで、キャリアをなくなります。したがって、労働者も変わっきなくなります。したがって、労働者も変わった。また、昨今の経済環境の変化は非常に早く、

などが求められます。アプラン実施のための支援、必要な研修の実施ンの作成、定期的な見直し機会の提供、キャリンの作成、定期的な見直し機会の提供、キャリー企業には人材開発の視点から、キャリアプラ

りよいものにしていくと思います。関係を構築していくことが、結果的に制度をよ高齢社員と企業がともに成長し、貢献しあう

寄稿

労働ジャーナリスト。溝上憲文

はじめに

新たに三つの選択肢が用意されています。 改正高年齢者雇用安定法(以下、「高齢法」)の導入、③定年制の廃止の三つの措置に加えて が2021(令和3)年4月に施行されて1年 を迎えます。高齢法は6歳から70歳までの就業 機会の確保措置として、従来の雇用確保措置の で導入、③定年制の廃止の三つの措置に加えての導入、③定年制の廃止の三つの措置に加えての でいます。

結する制度、(3) 70歳まで継続的に社会貢献て、(2) 70歳まで継続的に業務委託契約を締なったことです。次に「創業支援等措置」としなったことです。次に「創業支援等措置」とした。以外にほかの事業主での継続雇用制度のうつは、(1) 70歳までの継続雇用制度のう

けられました。 提供する団体が行う社会貢献事業の二つ)が設社会貢献事業と、事業主が委託、出資等=資金事業に従事できる制度(事業主が自ら実施する

企業の本格的な対応はこれからコロナ禍で遅れた改正高齢法への対応

で、まず定年を65歳に延長し、条件つきで70歳の、まず定年を65歳に延長し、条件つきで70歳の、まず定年を65歳に延長し、条件つきで70歳の、まず定年を65歳に延長し、条件つきで70歳の、まず定年を65歳に延長し、条件つきで70歳の、まず定年を65歳に延長し、条件つきで70歳の、まず定年を65歳に延長し、条件つきで70歳の、まず定年を65歳に延長し、条件つきで70歳の、まず定年を65歳に延長し、条件つきで70歳の業績への影響などで高齢法の施行に向けた準る業績への影響などで高齢法の施行に向けた準る業績への影響などで高齢法の施行に向けた準る業績への影響などで高齢法の施行に向けた準る業績への影響などで高齢法の施行に向けた準る業績への影響などで高齢法の施行に向けた準を表する。コロナーの場で70歳の業績への表する業績への表する業績への表する。

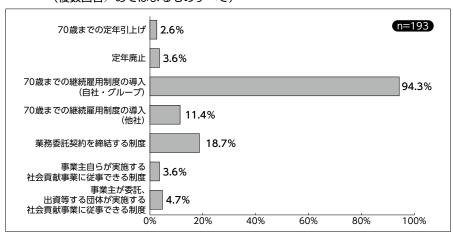
が実状だ」と語っていました。を割かれ、高齢法への対応は優先順位が低いのいっていまは固定費の削減やコロナ対策に時間まで継続雇用しようという声もあったが、正直

38・6%、「検討していない」10・4%となってに実施した同じ調査によると、「対応済」が21・に実施した同じ調査によると、「対応済」が21・企業が本格的に検討に着手したのは2021

討中・ いま が6・7%、「業務委託契約を締結する制度」 らが実施する社会貢献事業に従事できる制 なっています 84 6 % グループ)」で8・8%、 者基準を設ける企業は を限定する基準を設けることが可能です。 4・7%と、 が実施する社会貢献事業に従事できる制度」 が3・6%、 なくありません。 非雇用の業務委託契約を選択肢とする企業も少 の の導入 (他社)」が11・4%、 9・3%ともっとも多くなっています(図表1)。 ても何らかの対象者基準を設ける企業が多く では定年引上げ、定年廃止は3%前後と低 て希望者全員を対象にする必要はなく、 |検討中|の企業の具体的な措置内容(複数回答 継続雇用制度の導入 また、 新たに設けられた選択肢では 「業務委託契約を締結する制度」 ਰ੍ਹੇ 検討予定も増えつつあります。 今回の就業確保措置は継続雇用を含め 前年に比べて対応済企業が増加し、 継続雇用や非雇用の業務委託であっ いずれも低率にとどまっています 「事業主が委託、 (図表2) 社会貢献事業では (自社・グループ)」 「継続雇用制度 「継続雇用制度 出資等する団体 創業支援等措置 「継続雇用制度 が18・7%。 「事業主白 「対応済」 (他社) 対象者 自社 対象 が は 検

が、 その背景にはさまざまな理由が考えられます 人件費コストの増加に加えて、 自社で実施

図表 1 「70歳までの高年齢者就業確保措置」に関する具体的な措置内容 (複数回答/あてはまるものすべて)



出典:一般社団法人日本経済団体連合会「2021年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」

ても65歳以降の賃金は下げざるを得ない。 で業績不振が続き、 している現行の65歳までの継続雇用制度 ?役世代についてもすでに脱年功制に向けた見 .問題を抱えているという事情もあるよう あるサービス業の人事部長は 70歳まで継続雇用するにし 「コロナ禍 角 方

です。

用

雇

直

しに着手しており、

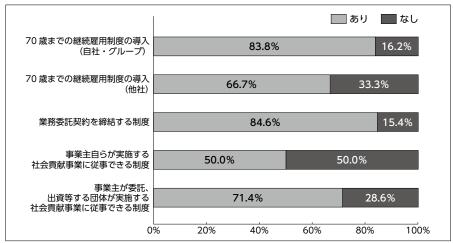
人件費全体の適正化.

に取

Ŋ

組んでいく予定」と話しています

「70歳までの高年齢者就業確保措置」の措置内容ごとの対象者基準の有無 図表2



出典:一般社団法人日本経済団体連合会「2021年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」

現行の6歳までの継続雇用制度は年収

ている企業も少なくありません。

ている企業も少なくありません。

ている企業も少なくありません。

ている企業も少なくありません。

手機械メーカーの人事担当役員は「最大の理由 要因になるため、 に追いついていけない人が発生し、 アリングでは、希望者全員にすれば新しい技術 は将来的な人手不足への備え。ただし現場のヒ 者全員継続雇用を実施する企業もあります。大 雇用延長することは難しい」との声もあります。 でぶら下がり意識が強い社員も存在しているの 65歳に延長することを検討しているが、他律的 音」 2021年10月) によると、 「まずは定年を 企業人事担当者に実施したヒアリング調査 (「7)歳現役時代に向けた企業と個人の確かな足 対象者基準を設ける企業が多いなかで、希望 現在のまま、単純に70歳まで希望者全員を 般社団法人定年後研究所が大手企業26社の 働く意欲があり、 スキルを活 現場の阻害

に処遇制度などを見直し、70歳までの一気通質に処遇制度などを見直し、70歳までの一気通質に処遇制度などを見直し、70歳までの一気通質の制度にしていくことを確認。その結果、65歳の制度にしていくことを確認。その結果、65歳がしたい人に限定するべきとの意見もあった。

しに着手する動きも始まっています。 (のように将来に備えて高齢者を戦力化したい企のように将来に備えて高齢者を戦力化したい企のをうに将来に備えて高齢者を戦力化したい企の雇用に消極的になりがちであり、一方、同社の雇用に消極的になりがある企業は希望者全員の手が、

費を変動費化できるメリットもあります。 職務を果たせない、 も実施され、給与も増減する仕組みです。 る働きをすれば、 が従事する職務やポストで給与が決まり、また われます。職務給は年齢や能力に関係なく本人 ためにどうしても年功的運用に陥りやすいとい 本人の能力など「人」を基準に給与を決定する るのが、職務・役割給制度、いわゆるジョブ型 雇用を打ち出している企業の多くが導入してい しだいでは従来の固定的な年功給と違い、 人事制度です。日本の伝統的な職能資格制度は 実は65歳定年制や70歳までの希望者全員継続 随時降格・昇格 あるいは職務レベルを超え (職務変更) 人件

例えば70歳定年制を導入した通信系企業は、 例えば70歳定年制を導入した通信系企業は、 制を導入しました。同社の人事担当執行役員は 制を導入しました。同社の人事担当執行役員は 一年齢に関係なく正しく評価して登用し、給与 したことで他社の社長から『人件費が増えるのでは』と質問されるが、総額人件費を一定に保 ち、30歳や65歳でも職務と成果に応じて支払っていればコストアップになることはない」といいます。

したうえで現役世代への導入を図る予定です。 年功的賃金カーブもなく、保有スキルとです。年功的賃金カーブもなく、保有スキルとです。年功的賃金カーブもなく、保有スキルとには、60歳以上の継続雇用者を対象にジョブ型には、60歳以上の継続雇用者を対象にジョブ型には、60歳以上の継続雇用者を対象にジョブ型には、60歳以上の継続雇用者を対象にジョブ型には、60歳以上の導入を図る予定です。

人材としての〝能力〞の視点も重要仕事の切り出しがむずかしい業務委託

研究所のヒアリング調査によると、「昨年(2る企業が18・7%もありました。前出の定年後等措置の業務委託契約による就労を検討していところで前出の経団連の調査では、創業支援

020年)より、65歳以降1年更新の『業務委の20年)より、65歳以降1年更新の『業務委の対応の選択肢の一つとして検討予定である』を当のである。現時点では、『改正高齢法』への対応の選択肢の一つとして検討予定である。 と考えている。現時点では、『改正高齢法』への対応の選択肢の一つとして検討予定である。 と考えている。現時点では、『改正高齢法』への対応の選択肢の一つとして検討予定である。

いいます。 たしかに業務委託は個人事業主として契約 たしかに業務委託できる人材は限定されると はの人事部長は委託できる人材は限定されると はの人事部長は委託できる人材は限定されると はの人事部長は委託できる人材は限定されると はの人事部長は委託できる人材は限定されると はの人事部長は委託できる人材は限定されると はの人事部長は委託できる人材は限定されると はいいます。

「一つは委託する仕事の切り出し方がむずかに、当然、希望者全員というわけにはいかを持つ人がそれほどいるかという問題もある。を持つ人がそれほどいるかという問題もある。してもらう仕事であれば、労働法制に通じた人してもらう仕事であれば、労働法制に通じた人に業務委託できるが、どうしても人数が限定されるし、当然、希望者全員というわけにはいかれるし、当然、希望者全員というわけにはいかない」

そもそもこれまで外部でも通用する専門性を

場価値を高めることが必要でしょう。 意識的に育成してこなかったのに、66歳を機に 意識的に育成してことが必要でしょう。 業務委託による就労を選択肢にしたとしても、ごくかぎられた人材になりそうです。業務委託による就労を拡大していくには、少なくとも60歳以降から専拡大していくには、少なくとも60歳以降から専禁・副業による外部との接点を通じて自らの市業・副業による外部との接点を通じて自らの市業・副業による外部との接点を通じて自らの市業・副業による外部との接点を通じて自らの市場が必要でしょう。

ことを懸念する企業もありました。 替えても結果的に〝偽装雇用〞になってしまう 齢法の施行当初、 にかかわらず実態を見て判断されます。 労働者 ように業務委託契約であっても労働基準法上の き方をさせてはならない」と明記され、 の業務内容および働き方と同じような業務・働 年齢者と業務委託契約を締結する場合、雇用時 業務委託については厚生労働省の指針にも「高 ため」(5・7%)という理由があがっています。 ため」(2・1%)、「導入手続きが煩雑である 討に当たっての情報やノウハウが不足している 分だから」が58・3%と最も多いですが、「検 ています。それによると「雇用による措置で十 ない)の措置を導入しない理由についても聞い 前出の経団連の調査では非雇用(雇用によら (第9条) であるかないかは、契約形態 自社の社員を業務委託に切り 周知の 改正高

NPOや政府・自治体との連携が必要社会貢献活動のノウハウが不足する企業

の男係を持っている団体を想定しています。の男係を持っている団体を想定しています。では自社の歴史や商品の歴史を説明するセミナー、は自社の歴史や商品の歴史を説明するセミナー、は自社の歴史や商品の歴史を説明するセミナー、は前法人やNPO法人など、すでに企業としてどがあります。②委託・出資等する団体とは、対団法人やNPO法人など、すでに企業と一定財団法人やNPO法人など、すでに企業と一定財団法人やNPO法人など、すでに企業と一定財団法人やNPO法人など、すでに企業と一定財団法人やNPO法人など、すでに企業と一定財団法人やNPO法人など、すでに企業と一定財団法人やNPO法人など、すでに企業といる。

しかしこうした活動とは無縁の企業も多くあります。現在、大手企業はSDGsなどの活動な人はそれほど多くありません。仮に社会貢献る人はそれほど多くありません。仮に社会貢献る人はそれほど多くありません。仮に社会貢献ることはむずかしく、NPOなど地域の社会貢献ることはむずかしく、NPOなど地域の社会貢献で開意していく必要があるでしょう。

政府・自治体の支援が不可欠だと思います。る社員の現役時代からの育成方針の見直しと、する働き方として機能するには、企業自身によ就業確保措置の新たな選択肢が、社員の希望

企業事例① コマニー株式会社(石川県小松市)

潜在的にあった 「55歳を超えて

リーディングカンパニーパーティション業界の

せる製品を模索し、「スクリーン(衝立)」にた民は、自社の持つ技術、設備、販売体制を活か設立された。キャビネット類は遠方への輸送コストが高く、不利だと感じた創業者の塚本信吉ストが高く、不利だと感じた創業者の塚本信吉は、自社の持つ技術、設備、販売体制を活かしてが高く、不利だと感じた創業者の塚本信吉は、自社の持つ技術、設備、販売体式会社」は、高前身の「小松キャビネット株式会社」は、高

1983年に快適機能空間づくりを目的とし 1983年に快適機能空間づくりを目的とし 1983年に快適機能空間づくりを目的とし 2021(今和3)年3月31日時点)である。

サステナビリティを推進

経営理念の「全従業員の物心両面の幸福を追

幸福になる事業運営を目ざしている。する」を信念に、かかわりを持つすべての人が求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献

パートナー協定」を締結。同年、子育てサポー 部として、2019年、 出し、SDGsを実現するための「コマニーS 康会議が共同で選定する健康経営優良法人20 上を図っている。SDGsにかかわる活動の え方を構築。「すべての人が光り輝く人生を送 経営の取組みが認められ、 ト企業として「くるみん」認定取得、 に選定された小松市と「SDGS推進に関する くりに貢献する」企業像を目ざし、企業価値向 よく生きるための持続可能な環境づくり、 るために、よりよく働き、よりよく学び、 DGs8(メビウス)モデル」という独自の考 2 0 1 8 (平成30) 年4月にSDGS宣言を 「SDGs未来都市※_ 経済産業省と日本健 同年健康

※ SDGs 未来都市······内閣府が推進する SDGs を原動力とした地方創生にあたり、優れた SDGs の 取組みを提案する自治体を「SDGs 未来都市」として選定している

21に認定されている。

の新たな働き方の制度として『シニア社員等雇

度について話を聞いた。 でとしていた継続雇用の上限年齢を廃止 ボスキ語の小坂律子部長と銭田眞一課長に同制 でとしていた継続雇用の上限年齢を廃止 はまでとしていた継続雇用の上限年齢を廃止

に 小坂部長は、「少子高齢化による生産年齢人口 た。そこで雇用の上限年齢を廃止し、65歳以降 境を築くことが、 にとらわれずに可能なかぎり長く活躍できる環 た、「人生100年時代といわれるなか、年齢 ことを目ざすために廃止しました」と語る。ま なウェルビーイング(幸福・健康)が実現する きく変化しています。同社の経営の理念にある 定法改正など、高齢者をとりまく社会環境は大 ることを企業の努力義務とする高年齢者雇用安 上げや、 の減少、厚生年金の受給開始年齢の段階的な引 イフプランを描けることにつながると考えまし 『全従業員の物心両面の幸福』を実現するため 雇用の上限年齢廃止に至った背景について、 社員一人ひとりの身体的・精神的・社会的 高齢者が70歳まで働ける機会を確保す 社員にとってより実りあるラ

用制度』を導入しました」(小坂部長)という。 同社では、「これまでつちかった知見や経験 に発揮し、活き活きと誇りを持って働き続ける ことができる職場、環境づくりを 推進するとともに、全社員がその能力を最大の実 ができる企業を目ざす」としている。 ことができる企業を目ざす」としている。

「シニア社員等雇用制度」の規程は次の通りだ。

1 「シニア社員」としての継続雇用制度

「契約社員」として雇用する。 通常の嘱託社員(再雇用)の賃金をベースに態、②本人の技能・能力、③本人の評価態、②本人の技能・能力、③本人の評価

その他の形態について (業務委託契約制度)

2

> 改正で、70歳までの就業が努力義務となりまし として制度化し、大々的に社内、社員に通知し ました」(銭田課長)

力的な面を考え、勤務時間を柔軟にするなど自引き続き取り組むことになります。ただし、体き方について、小坂部長は「65歳までの仕事に新しい「シニア社員」としての65歳からの働



総務統括本部人事部の小坂律子部長(右)、銭田眞一課長

えていただきたいです」と期待する。 と高齢社員の実体験から出る言葉を、若手に伝にが引き続き当社でスキルを発揮していただきだいと考えています。ひいては、当社の技術のたいと考えています。ひいては、当社の技術のが高れば、短日でも働く意思があれば、第です。短時間、短日でも働く意思があれば、

き方に選択肢が増えたことを強調する。 また、業務委託契約制度について銭田課長は いうところがポイントです」と、65歳以降の働き方に選択肢が増えたことを強調する。 また、業務委託契約制度になっていた社員が独立 スキルを活かしてもらう新しい働き方です。必 スキルを活かしてもらう新しい働き方です。必 スキルを活かしてもらう新しい働き方です。必 スキルを活かしてもらう新しい働き方です。必 おりところがポイントです」と、65歳以降の働き方に選択肢が増えたことを強調する。

のか?」と戸惑う社員もいたそうだ。節目がなくなったことで「何歳まで働けばよい・を感じた社員が多くいる一方、上限年齢という・でいたとき、65歳以降も働けるという安心感通知したとき、65歳以降も働けるという安心感

65歳を超えても働きたい社員が増加「シニア社員等雇用制度」導入により

「シニア社員等雇用制度」を導入して、およ

思います」(小坂部長)、「以前、 そ1年。制度化して感じ取った変化について聞 るなら」といった潜在的にあった「働く意思」 65歳以降も働きたい人に対して働く機会を提供 の掘り起こしにつながったとみている。 できたと口を揃える。また、「制度として働け 田課長)と、今回の雇用の上限年齢廃止により、 希望が表面化したともいえると思います」(銭 たのは、大きな成果。これまで水面下にあった た。自分から『働きたい』といえるようになっ くことができたのは、かぎられた社員だけでし 意思があれば、働き続けられる環境ができたと いと意欲を示す人が確実に増えました。本人の 上限年齢を廃止したことで、6歳以降も働きた いた。「シニア社員等雇用制度により、雇用の 65歳以降も働

つなげたいと考えている。 1年経ったいまのところは、まだ手探りの部が多いが、今後さまざまな事柄を明確にしていまたいという。検討している取組みの一ついきたいという。検討している取組みの一ついまが多いが、今後さまざまな事柄を明確にしていまのところは、まだ手探りの部

しているが、例えばAコース、Bコース、Cコーいる。現在は、勤務形態については個別に対応導入し、多彩な働き方を提示したいとも考えてそして、60歳から勤務コースを選べる制度を

になると考えています」(銭田課長) (銭田課長) になると考えています」(銭田課長) になると考えています。 (銭田課長) になると考えています。 (銭田課長) になると考えています。 これもモチベーションの一つと考えています。 これもモチベーションの一つと考えています。 これもモチベーションの一つと考えています。 これもモチベーションの一つと考えています。 (銭田課長)

「現在の60歳到達者は年間10~20人ほどで推移していますが、この先バブル期に入社したボタしていると同時に、新卒も採用しつつ、全体がじていると同時に、新卒も採用しつつ、全体がいランスよくまとまった会社の賃金構造を考えていかなくてはならないと感じています。

までは、社員の高齢化に向けた安全な職場であると説明する。 まを続けるということになりますから、体力や事を続けるということになりますから、体力や事を続けるということになりますから、体力や事を続けるということになりますから、体力や事を続けるということになりますから、体力や事を続けるということになりますから、体力や事を続けるということになりますがある。

高齢社員も働きやすい職場にサステナビリティの取組みで

している。 は、 について紹介する。 ダイバーシティ&インクルー は、 高齢 がすせ、 で害者といった 多様性のある社員一 人ひとりの個性や属性の違いを尊重し、相互に 系密なコミュニケーションのもとその 多様性を を関連し、 相互に を関連し、 は、 高齢 ここで同社が行っている、 高齢社員をはじめ

きやすい職場づくりが、高齢社員の働きやすさ行ってきた。女性活用の観点で実施してきた働自身で生産効率を考えるという活動を盛んには買が各部門においてチームをつくり、社員のよりでに、製造部門ではQC(クオリティ・ならびに、製造部門ではQC(クオリティ・

にもつながっているという。

法を取り入れた。
とは、パート社員や高齢社員がいつ就業し負担がかかり、また作業台への移動も体力を必負担がかかり、また作業台への移動も体力を必要としていることに着眼し、解決策として作業は悪にもを加工して部材を入うイドさせて移動する方とが、パート社員や高齢社員がいつ就業しもを加工して部材をスライドさせて移動する方とを取り入れた。

が実施されている。
に、それぞれの課で意見を出し合って環境整備量のものに変更するなど、同課の取組み同様をのほか、重い工具をだれでも持ちやすい軽

大型シーリングファンは、少ない力で広範囲大型シーリングファンは、少ない力で広範囲を発生させることができ、夏場は作業中の体感温度を下げ、熱中症のリスクを低減業中の体感温度を下げ、熱中症のリスクを低減能になるという。現在は、他エリアの工場への能になるという。現在は、他エリアの工場への能になるという。現在は、他エリアの工場への

職場を活性化させるバランスのとれた年齢構成が

最後に高齢者雇用について銭田課長は次のように語った。「能力は60歳、65歳でなくなるわけではありません。それまでつちかってきた経験はとても大事なものだと思います。それを活かせる場を会社が提供することで、65歳以降も自身が満足できる人生を送れることで、65歳以降もいます。社員一人ひとりをサポートできる会社になれたらと思います」。

続けて小坂部長は、「ベテランの方と一緒に 動いていると、学ぶことが本当に多いものです。 高齢社員の方々の当社で働き続けたいという思いが いと、私たちも彼らと働きたいという思いが 層から高年齢層まで年代的なバランスもちょう 層から高年齢層まで年代的なバランスもちょう がといけるような環境を整えてい きたいです」と展望を語った。

土の改革に取り組んでいく。

さし、安心・安全で、快適な職場整備と職場風があらも社員が活き活きと働く職場づくりを目れからも社員が活き活きと働く職場づくりを目れからも社員が活き活きと働く職場でいる。こ

企業事例2 株式会社百五銀行 (三重県津市)

エンゲージメントの向上にもつながる **||歳||雇用の環境整備で、**

進取の精神に富んだ社風「フロンティア・バンキング」を掲げ、

は、三重県津市)は、三重県、 株式会社百五銀行(三重県津市)は、三重県、 を知県を中心に143か店(2021(令和 の環境のなかでも、店舗の効率化や既存業務の は、三重県最大の金融機関で、地方銀行の厳し は、三重県、 を展開

大事制度でも、さまざまな施策に取り組んで人事制度でも、さまざまな施策に取り組んでした。高齢者雇用では、70歳までの就業機会確に合わせて、2021年4月に、65歳までの継に合わせて、2021年4月に、65歳までの就業機会確めません。

いままで同行は、高年齢者雇用安定法の努力

ングで、65歳までフルタイムまたは短時間から ション向上のため、業績評価の導入とともに、 員制度」を導入した。スタート時の「シニア行 を開始した。 いままでの定額の奨励金に代えて、賞与の支給 イフ充実手当」を創設。シニア行員のモチベー 対応して、その部分を補填する形の「シニアラ 年金の報酬比例部分の支給開始年齢引き上げに 選択できる制度に改定した。2013年には. 06年の6歳までの雇用確保の義務化のタイミ 歳までは短時間勤務という制度だったが、20 員制度」では、63歳までフルタイムで、以降65 年には定年後の継続雇用制度である「シニア行 年齢を現行の満6歳に延長、1992 (平成4) 度を整えてきた。1985(昭和6)年に定年 義務規定に対応する形で、高齢従業員の雇用制

現在、全従業員2380人(パートタイマー

(大学)のうち80人ほどがシニア行員。その6~7割の人が本部で、ローンの審査業務や営業店の事務指導などの業務に就いている。人事部人事課の生野哲也さんによれば、「いままでつちかってきた自分のキャリア、ば、「いままでつちかってきた自分のキャリア、ば、「いままでつちかってきた自分のキャリア、らっている」という。残りの3~4割のシニア行員は、現場の営業店で一般事務をになっている。グループ会社を含めると約150人がシニア行員として業務に従事している。

再々雇用制度の働き方と処遇ゆとりのある生活

組みを活用して、パートタイマーの雇用上限をの。アシストスタッフ(パートタイマー)の枠行員終了から、70歳までの雇用を確保するも今回導入した再々雇用制度は、65歳のシニア



齢を65歳に定めていた。

ことができる。 るショートタイムで、 る。働き方は、週5日、1日7時間のフルタイ ア行員は月給制だが再々雇用では時給制とな ともに、満6歳を迎えたシニア行員をアシスト 満65歳から満70歳到達月の月末まで延長すると ムまたは勤務日時・時間を希望に応じて調整す スタッフとして満70歳まで再々雇用する。 シニ いずれも自由に選択する

的に働きたいという人が多く、フルタイムの割 介護やご自身の体調などの事情に合わせて選択 合が高いですね。ショートタイムを選ぶ人は、 しています」(生野さん 「非常に柔軟な制度を用意しましたが、意欲

社が引き続き残ってほしい人については、運用 制度化の前から、シニア行員のなかから、会

> 今回、 制度を導入。あわせて、このときに雇用上限年 て、同法に基づき無期雇用となる無期雇用転換 いては、2013年の労働契約法改正に対応し でパートタイマーとして継続雇用していたが、 現在、約1000人いるパートタイマーにつ 正式な制度として確立された。

られており、評価は奨励金(一時金)に反映さ 円程度。年間では3万円強の上乗せとなる。ま 円で、一日7時間、月2日働くとすると、3万 ション醸成がねらいだ。 面談によるコミュニケーション促進やモチベー ものではない。厳密な評価制度というよりも、 れるが、その幅は5000円~1万円と大きな た、アシストスタッフにも評価の仕組みが設け この権限給相当分は時給に換算すると約200 あり、その権限に対して時給が上乗せされる。 業務を承認する検印権限を付与されるケースが 違いは基本的にはないが、再々雇用者の場合は フと、シニア行員からの再々雇用者との処遇の 元からパートタイマーだったアシストスタッ

員になって、6割程度になります。さらに、再々 定年で7割程度となり、60歳定年後のシニア行 て役職定年55歳の直前を100とすると、役職 の資格により異なりますが、給与の平均値とし 現役時代からの年収の変化は、「55歳到達時

> 加えて企業年金を受給する想定で老後の生活費 雇用でシニア行員の6~7割になるイメージで に対して、十分な収入を確保できると思います」 すが、再々雇用の期間は厚生年金と基礎年金に (生野さん) としている。

柱の一つとしての取組み ダイバーシティ経営の

明する。 設計を行ってきたことについて、生野さんは の活躍が二つの大きな柱になっています」と説 ていく社風があります。ダイバーシティ経営に ティのような社会の新しい動きに柔軟に対応し なっていると思います。当行にはダイバーシ ということと、従業員に極力配慮した人事制度 積極的に取り組むなかで、高齢者の活用と女性 を構築したいという考え方が基本的な社風に 「国の政策に対して、前向きに取り組んでいく 法律の努力義務化の段階で、 先取りして制度

今後の制度整備の必要性 年齢構成の比重と

ている分野の仕事を希望するという。 る。ほとんどの人が、いままでやってきた慣れ 望・ニーズについて、聞き取り調査を行ってい 60歳定年を迎える前に、 定年後の仕事の希

野さん) 現在の平均年齢は約40歳。「男女ともに全体野さん)

ついて、制度整備を進める必要性が高かった。金融業界では珍しくないが、百五銀行でも、金融業界では珍しくないが、百五銀行でも、転が、55歳役職定年、60歳定年を迎えたとき、転が、55歳役職定年、60歳定年を迎えたとき、転籍を簡単に増やすことができないことを考えると、銀行本体に残る高齢層が増えることが想定される。このようなことからも、高齢者雇用にされる。このようなことからも、高齢者雇用にされる。このようなことからも、高齢者雇用にされる。このようなことができないが、百五銀行でも、金融業界では珍しくないが、百五銀行でも、金融業界では珍しくないが、百五銀行でも、金融業界では珍しくないが、百五銀行でも、

業務権限の付与と副業制度の導入これからの10年に向けて

高齢従業員をチームの戦力として活躍できる職人員が減っていくなか、ミドル・シニアの占め人員が減っていくなか、ミドル・シニアの占める割合が非常に高まります。高齢者雇用というる割合が非常に高まります。高齢者雇用という

野さん) 場環境づくりを行っていく必要があります」(生

野さん)という。 (生) おいう。 (生) おい (大) という。 (生) おい (大) という。 (大) とい

らが望むキャリア形成をできる環境を整えた。る制度を導入した。銀行が認めた場合に、個人まが立た副業を想定している。本制度の導入に訳など保有資格を活かした副業や趣味・特技を訳など保有資格を活かした副業や趣味・特技を認めている。本制度を導入した。銀行が認めた場合に、個人

再々雇用制度の評価

られていると思います」(生野さん)を迎えた方の6~7割が継続して働くことを希望しています。意識調査でも、大半が65歳以降も働きたいと回答しており、好印象で受けとめる働きたいと回答しており、好印象で受けとめる 再々雇用制度に対する、シニアの反応を見る

シニアがアシストスタッフとして、権限を

持って働くことに対する、現役世代の反応はど持って働くことに対する、現役世代の反応はどいってもらがつちかってきたキャリアやノウハウをうい、現場としてもウエルカムでしょう。検印では、現場としてもウエルカムでしょう。検印できる高齢従業員が増えたからといって、若手の言らがつちかってきたキャリアやノウハウをうまく若手に伝承していってもらえれば、ありがたいですね」(生野さん)という。

働き方改革と新たな業務の可能性

うえでも、大きなアドバンテージとなるだろう。 その重要性は今後、 を求めている企業に対し、希望に合致する人材 間企業への転籍については、 う。労働時間の短縮は、高齢従業員を活用する 均が月14時間程度と大きく改善しているとい なかったのが、現在では、 組んでいる。かつて21時、 する転籍については、先に触れたが、ほかの民 と話す。働き方改革でも、労働時間短縮に取り んは「健康経営に積極的に取り組んでいます。 高齢者雇用をめぐる、グループ会社を中心と ミドル・シニアの比率が高まるなか、生野さ ますます増えていきます_ 時間外労働時間の平 22時の終業は珍しく 後継者や経営幹部

ミドル・シニア層に求められる役割

この先10~15年で、ミドル・シニアの全体にこの先10~15年で、ミドル・シニアの全体にこの先10~15年で、ミドル・シニアの全体にこの先10~15年で、それらのサポートと後輩を広げて、大きく異動するような環境を整えなければならなくなると考えられる。生野さんは、うきたかもしれませんが、これからは、仕事の幅きたかもしれませんが、これからは、仕事の幅きたかもしれませんが、これからは、仕事の幅きたかもしれませんが、これからは、仕事の幅きたかもしれませんが、これからは、仕事の幅きたかもしれませんが、これからは、仕事の幅きたかもしれませんが、これからは、仕事の幅きたかもしれませんが、これからは、仕事の幅きたかもしれませんが、これからは、仕事の幅きたかもしれませんが、これからは、仕事の幅きたかもしれませんが、これからは、仕事の幅を広げて、大きく異動するような環境を整えなりがメインの仕事で、それらのサポートと後輩行導の役割をミドル・シニアがになえればベストだと思います」という。

経験から得られたノウハウを活かすことがでメリットについては、「高齢従業員の長い職務企業にとって、高齢従業員が長く働くことの

ります」(生野さん)と強調する。 ります」(生野さん)と強調する。 それが若手に伝わっていくというのが大きなメリットです。 銀行業務はゼネラリスト的なす。 長く働けることで、自社に対する愛着が増す。 長く働けることで、自社に対する愛着が増す。 長く働ける環境を整えることで、働く人の満足度、エンゲージメントの向上にもつながります」(生野さん)と強調する。

図表 高年齢者雇用安定法と高齢者雇用制度の変遷		
年	法律	百五銀行の高齢者雇用制度
1971年	中高年齢者等の雇用の促進 に関する特別措置法制定	
1986年	高年齢者雇用安定法に 名称変更 60歳以上定年の努力義務化	1985年 定年を60歳に延長
1990年	希望者を対象に 定年後の再雇用を努力義務に	1992年 シニア行員制度新設 フルタイム:63歳まで ショートタイム:65歳まで
1998年	60歳以上定年の義務化	
2000年	65歳までの 雇用確保を努力義務化	
2006年	65歳までの 雇用確保を義務化 (対象者限定可能)	2006年 65歳までの 継続雇用制度導入
2013年	希望者全員の 65歳までの雇用を義務化	2013年 シニアライフ充実手当の導入 賞与支給開始 (業績評価の実施)
2021年	70歳までの 就業確保の努力義務化	2021年 シニア行員再々雇用制度 アシストスタッフ定年70歳

提供:百五銀行

企業事例3 社会医療法人財団 **董仙会** (石川県七尾市)

全職員の賃金体系などを見直. 限年齢な 正職員とし 動ける制度を導

医療・介護・福祉の事業を展開最先端のITを活用しながら

開する複合体グループである。

社会医療法人財団董仙会は、「いつでも、誰
を検診をデイサービスセンター、小規
にする」の精神にのっとり、1934(昭和9)
年に神野病院として創立した恵寿総合病院(石川県七尾市)を核として、能登地域を中心に介
がも、たやすく安心して診療を受けられる病院
でも、たやすく安心して診療を受けられる病院
でも、たやすく安心して診療を受けられる病院
がある。

カルテシステムを導入し、現在では同法人すべ入センター」を開設した。2002年には電子の公的介護保険導入時には全国初となる医療・の公とに挑戦しており、2000(平成12)年頃の高いサービスの提供を目ざして常に新し

可能となった。
利用者のカルテが、一人一つのIDで情報共有されている。このことにより、すべての患者、ての施設の情報が最先端のITシステムで統合

域の医療法人としては最大規模を誇る。師400人をはじめ、1300人以上。能登地師400人をはじめ、1300人以上。能登地では、

60歳以降、三つの選択肢を用意すべての職員の定年制を廃止

給与規程の一体的改革として進めている。 代を見すえた「人生100年プロジェクト」の 「人材確保といつまでも元気に働く体制をつくること」がねらいだが、定年制だけではなく、 全職員を対象とする就業規則、退職金支給規程、 全職員を対象とする就業規則、退職金支給規程、

> り 021年には約180人となった。 の雇用にも以前から積極的に取り組んでいる。 えば、管理栄養士がケアマネジャーになる、 前からキャリアチェンジに力を入れてきた。 年齢になっても仕事を続ける人が多いが、同法 ように後押しをしている。また、0歳以上の職員 に適した職種、 きながら職種の幅を広げ、長い職業人生を自分 産師が医療安全管理者になるというように、 人ではさらに、職員が長く活躍できるように、以 その結果、0歳以上の職員数が年々増えてお 医師や看護師などの専門職には、もともと高 2019年には約140人であったが、2 働き方で存分に力を発揮できる 働 例

定年制廃止の考えは、同法人の神野正博理事て、定年制の廃止を実現したのである。最大限活かすことができる仕組みづくりとしるこで、年齢の制限なく、職員がキャリアを

う。 長が2017年ころから打ち出していたとい

定年制廃止に関する取組みの中心をになって 定年制廃止に関する取組みの中心をになって をかに、60歳を超えた方々にもなるべく長くが ために、60歳を超えた方々にもなるべく長くが ために、60歳を超えた方々にもなるべく長くが ために、60歳を超えた方々にもなるべく長くが ために、60歳を超えた方々にもなるべく長くが ために、60歳を超えた方々にもなるべく長くが

たところで役職員、労働者代表、組合への説明00人ほどの職員のモデルで試算を重ねるなど別が進められた。不利益が生じないよう、10対が進められた。不利益が生じないよう、10対の人ほどの職員のモデルで試算を重ねるなどになって、2019年プロジェクト」と名づけた取



進藤浩美本部長

となった。ら全職員への説明会を開催して7月に制度開始シュアップして内容が定まり、2021年春か会を行った。何度か説明会を行いながら、ブラッ

従来、同法人の制度では、60歳で定年退職し、以降は希望に応じて、嘱託職員として、責任や 時間の度合いによって、フルタイムまたはパートタイムの働き方を選択することができた。例 えば、フルタイムの嘱託職員でも「夜勤、日曜 日の勤務はしない」や、パートタイムの嘱託職員の場合「1日4時間勤務にする」など、それ ぞれの希望や事情を考慮して働き方を決めることができる。

選択肢を増やしたものだ。かに、「60歳以降も正職員を継続する」という託職員とパートタイムの嘱託職員の選択肢のほう回の定年制廃止は、従来のフルタイムの嘱

新制度では、「60歳」を、これからの働き方を考える「キャリアポイント」と位置づけた。を考える「キャリアポイント」と位置づけた。が」と区分した。セカンドステージ」、60歳以降も正職員を継続するが、責任は軽減され、基本でと同様に勤務するが、責任は軽減され、基本のに役職は外れる(一部例外あり)。

降は嘱託職員として、フルタイムまたはパート一方、セカンドステージの道を選ばず、60歳以

タイムとして勤務を続けることも選択できる。

働き方の違いによって明確に分ける賃金体系・評価制度も再整備

は一律にダウンしていた。 は一律にダウンしていた。

職員と同等の賞与を支給する。 は業務手当(責任度合により3段階設定)、正が」という正職員として新たな区分をつくったが」という正職員として新たな区分をつくったが」という正職員として新たな区分をつくったが

けて設定。それぞれの違いを明確にした。カンドステージ」、「契約・嘱託」の3区分に分格要件評価」は、「ファーストステージ」、「セが、契約・嘱託職員にはこの評価はない。「資が、契約・嘱託職員にはこの評価はない。「資人事評価制度も再整備して、正職員はファー

に加えた。「ファーストステージ」と「60歳前そして、従来はなかった「健康評価」を新た

結果を報告することを評価項目としている。 に対しては、①二次検診、特定保健指導等の完に対しては、①二次検診、特定保健指導等の完に対しては、①二次検診、特定保健指導等の完に対しては、①二次検診、特定保健指導等の完め、注意喚起のみ」だが、「セカンドステージ」とは「注意喚起のみ」だが、「セカンドステージ」との契約・フルタイム・パートタイム」に対しての契約・フルタイム・パートタイム」に対しての契約・フルタイム・パートタイム」に対しての契約・フルタイム・パートタイム」に対しての契約・フルタイム・パートタイム」に対しての契約・フルタイム・パートタイム」に対している。

下タイムへと変更するか決定する。 は1年ごとに人事評価の結果をふまえて上長とは1年ごとに人事評価の結果をふまえて上長とか、セカンドステージから嘱託へ、あるいはパーか、セカンドステージから嘱託へ、あるいはパーをがしていないが、60歳以降

セカンドステージ功労金をプラス退職時は、6歳までの退職金に

職員自ら運用することもできる。このため最近として会(ファーストステージ取職金に加え、セカンドステージを選んだとしても、確定が出年金(ファーストステージ退職金の6割ため、セカンドステージを選んだとしても、確定が出年金(ファーストステージ功労金が6歳以職金は、60歳までのファーストステージ退職金の6割に対している。

を学ぶ研修の機会を設けている。は、福利厚生の一つとして、これらの運用方法

を進めている。
う観点から、すべての職員の賃金体系の見直し務してもらうため、「生涯賃金を増やす」といまた、定年制廃止により多くの職員に長く勤

う考え方に移行していきます」と各種手当を見 当や資格手当、赴任手当は増額し、労働の対価で げ」(2021年度は主に介護職を引き上げ)、 代ですから、『労働の対価としての手当』とい が多く、お互いさまという思いを大切にしてお 直す理由を明かした。 ません。こうしたことをふまえて、多様性の時 います。しかし、その労働に対する手当はあり 休を取っている職員の勤務をカバーしてくれて り、例えば、子どもがいない職員は、産休や育 はない住宅手当や扶養手当は廃止する方向だ。 をもとにして見直しを始めた。例えば、夜勤手 「本給の見える化」、「各種手当の見直し」である。 進藤本部長は、「当法人の職場には女性職員 手当については、「労働の対価」という考え方 すでに取り組んでいるのは、「初任給の引上

「リフレッシュ30日休暇」を付与セカンドステージへの移行時に

セカンドステージを選んだ職員には、年次有

30日休暇」(有給休暇) が付与される。給休暇とは別の特別休暇として「リフレッシュ

間の連続休暇が取れる制度である。年次有給休暇を5日間、土・日を含めると一週年とまった休暇が取りにくいという状況から、眠」という制度もある。医療や介護、福祉職はまた、全職員を対象とした「フリープラン休

働き方改革を促進する健康経営とDXを推進して

力を入れている。場づくりに向けて、「健康経営」の取組みにも職員が健康で長く働き続けることができる職

経済産業省が健康経営を実践している法人が認定される。「ホワイト500」は、健康経営を対象とした大規模法人部門の上位500法人を対象とした大規模法人部門の上位500」の認定を関が認定される。

董仙会では例えば、看護、介護の現場におけ

いる。また、最新の福祉用具や介護ロボットを トケア(持ち上げない介護)教育」を導入して る腰痛予防対策として、3年前から「ノーリフ 計画的に導入している。

つなげていくためのアプリの活用を職員に促進 のスマートフォンなどで管理し、 を設立。 セラーが電話やWebでカウンセリングする 専用フリーダイヤルで臨床心理士や産業カウン している。 「恵寿こころの相談室」を委託により開設した。 2021年には、「けいじゅ健康保険組合」 メンタルヘルス対策では、365日2時間 職員の病院受診結果・健診結果を自分 未病・予防に

密度検査の実施も開始した。 また、55歳以上の職員への取組みとして、骨

型電子カルテの導入、2019年にAー問診シ 療記録と介護記録の統合を図った医療介護統合 り入れ、働き方改革につなげてきた。 ステムを導入するなど果敢に最新システムを取 ジする風土がある。過去には、2006年に医 同法人には、もともと新しいことにチャレン

慣れていない高齢職員をカバーしながら使い始 員が申し送りなどをタブレットで行っていま めましたが、10年ほど前からは、 「導入当初は、タブレット端末の扱いなどに 当初は戸惑っていた職員も、 いまでは最新 ほとんどの職



AI 問診システム。このシステムの採用により、1 回あたりの問診 時間が平均約6分間短縮された

方を構築していくため、今後もDX化を進めて ます」と進藤本部長。 上げるものであり、働き方改革につながってい メーション)と健康経営は、根本的に生産性を なっています。DX(デジタルトランスフォー 作業がしやすくなる』ものと受けとめるように 設備や新システムは、『より簡単になる』、『より いく方針である。 人生100年時代の働き

を考えていきます」

定年制廃止以降、 長く働ける職場づくりを続ける

長は取組みのポイントを次のように語ってい さまざまな苦労があったようだが、進藤本部

る。

り退職者が減っています。今後も新制度の評価 60歳になるという。定年制廃止を開始した7月 を行い、職員に周知しながら、また次の取組み ました。まだ始まったばかりですが、 を迎えた。「全員がセカンドステージを選択し から12月までに10人が60歳のキャリアポイント 金体系にすることも考慮して取り組みました」 をふまえ、がんばった分しっかりと配分する賃 め続けるという感覚が薄らいでいるという変化 くりをしました。また、若い職員は00歳まで勤 を変えずに、賃金体系などを見直すことでやり はいけなくなります。当法人では人件費の総額 見込まれる分、何かを減らすことを考えなくて 1300人超の職員のうち、毎月1~2人が 「60歳以降の正職員が増えて人件費の増額が 前制度よ

キャリアチェンジの機会を増やしたいという。 働き続けられる」ように、新しい仕事をつくり、 集中しやすいようにアシストする仕事だ。 う役割を考えている。看護職が専門的な業務に する人材として、「アシストクルー」(仮)とい 例えば、病棟から検査室への患者の移動を補助 60歳以降の職員については、「負担なく長く

を目ざして新たな挑戦を続けている 董仙会では、全職員が元気に長く働ける職場

| 歳雇用推進事例集2022』のご紹

じることが努力義務となりました。当機構で 事例集」)を作成しました。 受け「70歳雇用推進事例集」に名称を改め、 にわたり作成してきましたが、今般、法改正を は、これまで「65歳超雇用推進事例集」を3冊 され、70歳までの就業機会を確保する措置を講 齢者雇用安定法(以下、 「70歳雇用推進事例集2022」(以下、「70歳 2021 (令和3) 年4月1日より改正高年 「改正高齢法」)が施行

ある「創業支援等措置」に関する事例は未掲載)。 以上の継続雇用制度、③定年制の廃止を実施し する措置のうち、①70歳以上の定年制、 た2事例を紹介しています(雇用以外の措置で 70歳事例集では、70歳までの就業機会を確保 ② 70 歳

70歳事例集の特徴

70歳事例集には次の特徴があります。

- (1) 導入した制度、業種、 などの観点から多様な事例を取り上げて 地域、 従業員規模
- 2 興味のある事例を探しやすくするため「事

いること

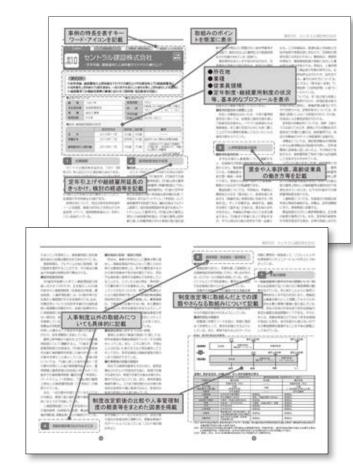
例集 例一覧」を置き、キーワードで整理をし たこと(過去3冊の の 「事例一覧」も掲載) 「65歳超雇用推進事

- 3 各事例の冒頭で、ポイント、プロフィール、 従業員の状況(年代別の従業員数など) を表により整理したこと
- 70歳までの就業機会確保措置を講じるに

4

このほか、雇用制度改定の背景や、賃金・人 取り上げたこと あたって苦労した点、工夫した点などを

図表を用いながら紹介しています。 理・安全衛生などの取組みについても、 事管理などについて詳しく取り上げているほ 高齢従業員戦力化のための工夫や、健康管



70 歳事例集は 当機構HPより無料で ダウンロードできます





イト」のご案内

トです。 ンターネット上で簡単に検索できるウェブサイ 「70歳雇用事例サイト」 (以下、 当機構が収集した高齢者の雇用事例を、イ 「事例サイト」)

事例集」で紹介された事例を事例サイトに掲載 事例(『エルダー』掲載記事)」や、 2月時点)。「高年齢者活躍企業コンテスト表彰 しております。 掲載されている事例は122事例 フリーワード検索 「雇用推進 や条件検索などで、 (令和4年 検索可能です

> どによる検索も可能となっています。 りの場合の継続雇用内容」で事例を検索するこ とができ、業種や定年年齢、従業員数や地域な 継続雇用制度の有無」 会確保が努力義務となりました。そのため 齢者雇用安定法が施行され、70歳までの就業機 70歳以上まで働ける企業〟として、 このほか、 また、 2 0 2 1 事例サイトでは、 (令和3) ゃ 「70歳以上継続雇用有 年4月に改正高年 当機構が開催す 70歳以上

事例サイトは、 こちらの QR コードから ご覧いただけます。

70歳以上継続雇用制度 半複数選択可能

70歳以上継続雇用制度有りの場合

70歳以上継続雇用制度有りの場合 継続雇

口無

70歳以上継続雇用制度

口有

□ 該当せず

継続雇用内容

○ 希望者全員

用内容







○ 基準該当者

事例をさがす CASE SEARCH

フリーワードで探す

ワード検索は事例詳細ページが対象です。

公開いたしますので、ぜひご活用ください。

今後も当機構が提供する企業事例情報を随

用に関連した情報も掲載しています

日本史にみる長寿食

F 0 0 D **342**

豚肉が支える生涯現役パワー

食文化史研究家 ● 永山久夫

「八十の手習い」の時代が来た

老翁は年老いた男のことで、高齢になっても仕事をしていて、まだまだ壮年のようだという意味です。

「老人は年々老いて、年々賢し」という場合もあります。「年を取れば取るほど、いろいろなことを学習したり、経験をして、年々賢くなる」という意味であり、まことに理想的な加齢といってよいでしょう。

極めつきは次のいい伝え。このなかには、現代 人にこそ必要な長生きするための知恵が伝えられ ています。

「八十の手習い、九十の間に合う」というもの。 八十歳になってからでも、将来役に立つようなことを学習しておけば、実際に九十歳になってからでも、自分の夢を実現するうえで役に立つという内容です。

江戸時代になると、世の中は平和となり、豊かになって、夢を持つ人が増え、現在と同じような長寿社会になっていました。長生きのご隠居さんが増え、八十歳、九十歳になっても仕事を続け、夢を持つ老人がたくさんいたのです。

「恐るべし江戸のご隠居さん」ではありませんか。江戸は、実は生涯学習社会であり、生涯現役社会だったのです。

最強のメニューは豚肉のショウガ焼き

私たちも負けてはいられません。現代の日本人は世界トップクラスの長寿民族。これからは「九十の手習い、百歳の間に合う」でいきましょう。

生涯現役で仕事をこなしながら、長生きを楽しむために欠かせないのがタンパク質。若さを維持するうえで重要な栄養であり、肉類にたっぷり含まれています。そのなかでも特に積極的に摂りたいのが豚肉です。

豚肉は動物性タンパク質が多く、そのタンパク質を分解してアミノ酸に変え、筋肉や血液、免疫細胞をつくるうえで不可欠のビタミン B6 も豊富に含まれています。

さらに疲労回復効果のあるビタミン B₁ もたっぷり。老化を促進する活性酸素を除去する働きのあるビタミン B₂ やビタミン E もふんだんに含まれており、超高齢化時代を乗り切り長生きするためにも理想的な食材といってよいでしょう。最強のメニューは豚肉のショウガ焼き。今夜あたりいかがでしょうか。



江戸から東京へ

尼になった秀頼の娘

十一歳である。 のときまだ七歳。夫になる秀頼は はすでに死没)の妻になった。こ 向で、豊臣秀頼(秀吉の子。秀吉 忠の娘・千姫は、祖父・家康の意 でまもなく、徳川二代将軍徳川秀 川千姫はその典型だ。関ケ原合戦 その犠牲になることが多いが、徳 (一六〇〇年〈慶長五年〉) が済ん 政略結婚は男側の事情で女性が

[第113回]

縁切り寺縁起

千姫と天秀尼

うちは可愛がられた。が、家康のお江の姉だ。そのため、はじめの に参加する。 る大坂城大奥の女性たちもイビリ をイビった。当然、淀殿が支配す 淀殿の態度が変わりさかんに千姫 の世襲とする)が明らかになると、 天下への野望(天下の権は徳川家 秀頼の母・淀殿は、千姫の母・

> 川家の大合戦)のときには、 そのくせ大坂の陣(豊臣家と徳

なさい」 淀殿と秀頼様の助命を嘆願してき 「家康殿と秀忠殿の所に行って、

と強制された。千姫はこの指示

命をともにしろ」 くれなかった。父に至っては、 に従った。が、祖父も父も会って 「一度嫁に行った身だ。夫と運

投げつけた。大坂城に戻ってこの ことを伝えると、 と、およそ親らしくない言葉を

「この役立たず!」

ので、側近の武士に、 自決を覚悟した。秀頼はやさしい が激しくなり、秀頼と淀の母子は とののしられた。徳川軍の砲撃

徳川勢に引き渡せ」 「千姫を城の外に連れて行き、 と命じ、自身は

童門 冬二

作

と自決のために櫓に登って行っ 「千、さらばだ」

非情さに怒りもした。そんなと づく自分の薄幸を悲しんだ。父の 刻という大名の妻になったが、夫 いで江戸に戻った。やがて本多忠 き、あるうわさを聞いた。 はまもなく死んでしまった。つく 城外に出た千姫は家康のはから

鎌倉の寺にいる」 「豊臣秀頼の娘が、生きのびて

室に産ませた子だ。千姫は、 もった。見当がついた。秀頼が側 というのだ。千姫の胸に火がと

女にしよう」 「身寄りがないのなら、私の養

していた。どことなく秀頼に似て 寺は東慶寺だった。娘はしっかり みようと鎌倉に行った。娘のいる と思い立った。とにかく会って

苦しんでいる女の人の救済に生涯 をささげます」 「もはや自分の幸など考えず、

と、けなげな決意を告げた。千

てください」 姫は心強く思い 「立派です。その志で生きぬい

します」

ください」 養女にすることを告げた。そして、 と励ました。住持に会い、娘を 「女人救済のために努力させて

二人の知恵で、秀頼の娘は「天秀 はあるまい。 娘の父秀頼を偲ぶもので、秀忠で 尼」と命名をされた。秀の字は、 にあとを継がせます、と約束した。 そして自分は老齢なのでいずれ娘 と頼んだ。住持はよろこんだ。

得ていた に役に立つ。住持もそのへんは心 と思わせたほうが寺の力を補うの しかし世間には「秀忠の孫だ」

縁切り寺にもなる

ヤモヤが消えたように思えた。天 した。秀頼の妻になって以来のモ 手続きが終わって千姫はホッと

「不幸な女性の救済に生涯努力

いを続けてきた千姫と同じ思い という言葉が力強く、不幸な思

た。 東慶寺の興味あるうわさをきい その後しばらく経って、千姫は

くまい続ける」 迫ってきた者に引き渡さない。か 駆けこむと、東慶寺では絶対に 扱いに堪えかねて、家を飛び出し 「暴行、虐待など理不尽な夫の 千姫はニコリと微笑んだ。

と思えたからだ。 (天秀さんがガンバっている)

き渡しを迫った。 族を連れて高野山に逃げこんだ。 殿様は軍勢を送って重役一族の引 いので、その重役は城を脱し、家 が激しくいくら諫言してもきかな 囲まれたこともある。殿様の非行 あるときは会津の殿様の軍勢に 秀尼の云った、

だったからだ。

る

た。 殿様の非行が次々と明らかになっ 軍は秀忠だ。側近に調査を命じた。 た。秀忠は殿様を呼び出して告げ 怒った殿様は将軍に訴えた。将

家を潰す」 「お前の不行き届きだ。よって

意志は固い_ 「あの寺の住持はオレの孫だ。 そう云ったあとこう云った。

東慶寺は、縁切り寺、としても

がした。自分はいさぎよく殿様の 東慶寺のことを話し高野山から逃

軍勢に捕えられた。殿様は、 「家族も同罪だ。根絶やしにす

迫った。 と執拗だった。軍勢は東慶寺に

族を渡さない。 しかしいくら交渉しても寺は家

「この寺に入った以上、世間と

は縁が切れます_ 住持は天秀尼だ。 と、住持が出てきてそう告げた。

高野山は屈した。重役は家族に

定年は70歳、IT化にも工夫を凝らし だれもが働きやすい職場を目ざす

企業プロフィール

株式会社プラトンホテル(三重県四日市市)

- ▶創業 2008(平成20)年
- ▶業種 宿泊業
- ▶従業員数 67人

(うち正規従業員数 14人)

(60歳以上男女内訳) 男性(12人)、女性(9人) 7人(10.4%) 3人(4.5%) (年齢内訳) 60~ 64歳 65~69歳 (4.5%) 70歳以上 11人 (16.4%)

▶定年・継続雇用制度

定年は70歳。定年後は、運用により半年 ごとの更新で嘱託従業員として継続して 働くことができる



近鉄四日市駅近くに建つプラトンホ テル外観

2021 (令和3) 年4月1日に施行された改正 の問合せは、働き方改革関連法に関することや、

高年齢者雇用安定法に関する内容が多くなってお

相談対応や専門家による支援を継続して行っ

さまにご参加いただいています。

津など各地区で開催し、

多くの事業所のみな

最近の企業から

三重県は海、

Щ

ワークショップは、

年度ごとに松阪、

鈴鹿、

<u>兀</u> 日

ど、多彩な魅力を産業として成立させてきました。 し 国^を 域として発展しています。 を生み出し、日本のモノづくりの一端をになう地 関連製品など先端技術型工業の立地が新たな活力 造業のほか、近年は電子デバイス・情報通信機械 ンビナートの化学工業をはじめ、 工業地帯に位置する北勢地区は、四日市の石油コ グランプリなどが開催される鈴鹿サーキットな し、江戸時代のお伊勢参りから、現代ではF1日本 『日本書紀』ではよい国であるとの意味を持つ「美 また、 と表現されています。 岐阜県、 愛知県、 川の豊かな自然と幸に恵まれ、 三重県にまたがる中京 潤沢な観光資源を有 輸送機械器具製

豊田亘さんの案内で、

今回は、

同支部で活躍するプランナーの1人

「株式会社プラトンホテル

ています」と語ります。

を訪ねました。

豊田プランナーは、

特定社会保険労務士の資格

美課長(取材当時)は、 重労働局と共催で毎年10月に開催している地域 当機構の三重支部高齢・障害者業務課の奥山香 支部の取組みについて、「三

働き方改革などの取組みを支援し、

的確でていね

と専門知識を活かして県内事業所の高齢者雇用や

いな対応に多くの企業が信頼を寄せているプラン

そして活き活きと働く高齢者本人の声を紹介します。 「プランナー」)の協力を得て

当機構の65歳超雇用推進プランナー このコーナーでは、 以 下 都道府県ごとに

第118回

三重県

労務担当者

三重県四日市市

高齢者雇用に理解のある経営者や人事

地元の人々からも親しまれるホテル

築して新たにオープンしたホテルで、旧ホテル時 営しています。 較的新しい会社ですが、 徒歩約3分にある「プラトンホテル四日市」を運 株式会社プラトンホテルは、 以前からこの地に建つ旧ホテルを同社が再構 設立は2008 プラトンホテル四日市 (平成20) 年と比

近鉄四日市駅から 県外のみならず、

宴会場、 ティー、ウエディングなどが行われ、三重県内外 は特に、三重県の風土を感じるメニューを揃えた 「みえの朝ごはん_ から多くのお客さまが訪れています。ここ数年で 現在の客室数は143室。 会議室、 結婚式場があり、 地元の人もわざわざ訪れるホテ が話題を呼び、 ほかにレストラン、 各種宴会・パー 朝食を目的に いまはま

代からのお客さまも多数いるとのことです。

ルとして人気が上昇。コロナ禍になり、

います。

型コロナウイルス感染拡大防止対策を徹底し、

だ以前のようなにぎわいは戻っていませんが、

新

部業務を縮小しながらも宿泊業務などを継続して

三重支部高齢・障害者業務課

連携が取りやすい立地にあります。

住所:三重県津市島崎町 327-1 (ハローワーク津2階)

の山中里紗係長は、

「従業員の約3%が6歳以上

同社役員秘書(管理課人事・総務・法務担当)

豊田 亘 プランナー (59歳)

[豊田プランナーから]

ができればと考えております。例えば、それぞれの企業にあっ

高齢者雇用の相談・助言活動を行っています ◆三重支部高齢・障害者業務課の奥山課長は、「豊田プランナーは、 やさしく親しみ深い人柄と、ていねいかつ親身になった対応から、

訪問先事業主からも信頼の厚いプランナーです。また、社会保険 労務士としての幅広い知識と温かな人柄で、三重障害者職業セン ターで実施する障害者の就労支援者向けの研修の講師も務めてお り、当機構において高齢者事業にとどまらない活躍をしています」

◆三重支部高齢・障害者業務課は、「ハローワーク津」2階に事務所 を構えています(JR紀勢線、近鉄名古屋線「津」駅から、東へ徒歩

約15分)。隣には三重労働局や津労働基準監督署、車で5分ほど の場所には三重県庁などの行政機関がある地域で、関係機関との

◆当課には、5人の65歳超雇用推進プランナーと3人の高年齢者雇 用アドバイザーが在籍し、県内事業所の高齢者雇用の取組みをサ - トしています。2020年度は 522件の訪問と 128件の制度改

◆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。

た『人事評価』、『賃金制度』などの提案を心がけています」

アドバイザー・プランナー歴:10年

「労働関係法の改正が相次ぐなか、それらに

対応するための課題をいかに解決していく か、そのための制度導入にあたっての支援

電話:059 (213) 9255

齢のスタッフもいますし、

調理部門も多くの高齢

スタッフに支えられています」と高齢従業員の活

験やこれまでにつちかってきた知識や技術を活か

施設管理や客室清掃などを担当し、

前職の経

して働いています。フロントには英語が得意な高

善提案を行いました。

と話します。

スタッフの3割が60歳以上

担の軽い業務に就き、嘱託従業員として勤務する 業員が元気に働いていることをふまえて、定年延 き上げました。正規従業員で定年年齢に達した従 室の清掃を担当する8歳の女性嘱託従業員です。 ことも可能です。嘱託従業員は半年ごとの契約と 長にふみきりました。 方などを決めています。 なり、上長と本人が個別面談を行ったうえで、 業員は現時点ではまだいませんが、 同社は、 2014年に定年を0歳から7歳へ引 60歳以降は、 現在の最高年齢者は、 希望により負 高齢の嘱託従 客

60歳以上の採用も行っており、 「面接に来られ

躍ぶりを語ります



山中里紗係長

うにしているそうです。 その人の持つ能力や得意なことを見て判断するよ ることがありますが、『当社は高齢者が多く活躍 います」と山中係長。年齢で判断するのではなく、 しているので、安心してください』とお話しして る方から、『年齢は気にしますか?』と質問され

の応募をすすめて実現しました。 げられていたことや働き方改革を推進しているこ 019年4月のこと。すでに定年が70歳に引き上 ンテスト(現・高年齢者活躍企業コンテスト)へ し、2019年度の当機構の高年齢者雇用開発コ 対応などを見聞きして、同社の取組みを高く評価 と、IT機器の使い方に不慣れな高齢従業員への 豊田プランナーが同社を初めて訪れたのは、 2

従業員数6人の規模で働き方改革を進めるのは容 「ホテルは2時間365日稼働していますし、

> タッフが複数の業務を担当できるワークシェアリ が働きやすい職場づくりを目ざして、1人のス 易ではないと思います。ですが、同社ではだれも そうしたなかで高齢者雇用も進められてきまし 図ったりして改革に注力し、結果を出しています。 を行ったり、IT化の推進により業務の効率化を た」(豊田プランナー) ングに取り組み、休暇を取得しやすい体制づくり

021年度)などに認定されています。 県男女がいきいきと働いている企業」認証制度 バランスや働き方改革にも注力しており、「三重 (2016年度)、「みえの働き方改革推進企業」(2 同社は、高齢者雇用だけでなく、ワークライフ

工夫を凝らした指導でIT化を実現

越えることができたIT化の実現です。 みの一つが、パソコンが苦手な高齢従業員も乗り 豊田プランナーが高く評価している同社の取組

する新たなシステムの導入があります。パソコン で行っていた宴会予約について、パソコンで管理 フを含む従業員に適用するにはどうしたらよいの か、悩みました」と取組み当初をふり返ります。 なりますので取り入れていますが、高齢のスタッ 山中係長は、「IT化は、働き方改革の一助にも 同社におけるIT化の事例として、それまで紙

もあったようでした。 タッフには、できることから慣れてもらおうと努 年ほど前に思い切って導入しました。不慣れなス くいかなかったとのこと。新システムへの抵抗感 めたそうですが、当初はくり返し指導してもうま る部署であったため、相当悩んだそうですが、5 に触れたことがない70歳以上のスタッフが在籍す

評で、間違いは減少したといいます。 う言葉は使わず、「熊を2回押す」と書いたシン 発。ボタンの文字が小さくて見えにくいことなど があるものでしたが、切り替え忘れや間違いが多 いるようにも見えました」と山中係長は話します。 新しいことができるということへの喜びを感じて タッフも自分からパソコンに向かうようになり、 けない」と、あきらめることなく指導を続けるな 台のパソコンを置いたところ、高齢従業員から好 が原因でした、そこで、出勤と退勤を分けて、2 したうえで、出勤・退勤ボタンを切り替える必要 なのか、根気よい指導と従業員の気持ちが伝わっ プルなマニュアルを作成。「熊のシールのおかげ スの左」だけに熊のシールを貼り、クリックとい か、あるスタッフが「Enterキー」と「マウ たのか、そのころから少しずつ苦手としていたス また、従業員の出勤・退勤は一Cカードをかざ しかし、「置いてきぼりのスタッフがいてはい

一方、独学でワードもエクセルも習得したベテ

北から、

70代後半の従業員の方にお話を聞きました。齢スタッフの一人で、同僚からも尊敬されているランスタッフもいるとのこと。今回は、そんな高

従業員が選ぶMVP従業員の第1位に

勤務となっています。

勤務となっています。

一世藤政捷さん(79歳)は、同社ホテルの施設管理をになう4人のスタッフのまとめ役で、主任を務めています。施設管理、駐車場管理、シフト管理、消防署などへの対応業務も行います。以前は理、消防署などへの対応業務も行います。以前は理、消防署などへの対応業務も行います。以前は理をになう4人のスタッフのまとめ役で、主任を理をになう4人のスタッフのまとめ役で、主任を理をになっています。

始業してまず電気、ガス、水道のメーター確



はあっという間です」と話す伊藤さん。ます。この作業に1時間半はかかるので、4時間確認することで、異常を発見する手がかりになり認や各種設備の点検をします。使用量や音などを

ど何でも引き受けてくれるのでたいへん助かって 活躍を話します。 選出したのですが、こうした仕事ぶりが評価され 関係の仕事に就いて約6年。そのうちホテルでの 時代からここで仕事をしており、現ホテルになる て、伊藤さんが堂々の1位でした」と伊藤さんの 試みとして〝従業員が選ぶ『MVP』従業員〟を た作業もこなしています。2018年に当社初の 業員向けサイトに点検の情報を配信したりといっ いますし、パソコンも、エクセルを使ったり、従 どありません。機器・機材のちょっとした修繕な とが大事」と、日々の仕事のポイントを語ります。 した。「法令を遵守し、毎日しっかり確認するこ など、必要な資格は仕事をしながら取得してきま 勤務が35年です。1級ボイラー技士、電気工事士 と同時に嘱託従業員となり現在に至ります。設備 山中係長は、「伊藤さんは休んだことがほとん 伊藤さんは、プラトンホテル四日市の前ホテル

責任を持って、緊張感を持続し、これからも安全ていることに感謝しています。任されたからにはで多くは語らず、「この年齢まで働かせてもらっ伊藤さんはMVP選出を謙虚に受けとめたよう

したいと思います」と今後の抱負を語りました。で快適なホテルを支えるためにしっかりと仕事を

カギはコミュニケーション

後も支えたいと話しました。(取材・増山美智子) います。コミュニケーションを取りながら、従業 多世代間でもコミュニケーションを取っているこ 緒に考えることからはじめています」(山中係長) のような働き方を希望するのかを親身になって一 対1で話をして、今後どうしていきたいのか、ど 面もあります。そこで現在は、上長と従業員が1 針に掲げています。お客さまはもちろん、従業員 とが、よりよい高齢者雇用につながっていると思 ていること、また、IT化でも見られたように 営業のサービス業ということもあり、むずかしい いという思いはありますが、従業員数や、24時間 フスタイルに合わせた働き方ができる会社にした る気が生み出されている、そんな印象も受けまし 員それぞれの能力をうまく引き出し、そこからや にとっても大切な居場所となるよう、もっとライ イルに合わせた働き方ができる職場づくりを、 人ひとりとしっかりとコミュニケーションを取っ 豊田プランナーは、「年齢ではなく、従業員 「当社では、『大切な居場所になるホテル』を方 と同社の取組みを評価。従業員のライフスタ

C

事業創造大学院大学 教授 浩美

義務化などにより、

就業期間の長期化が進んでいます。

そのなかで、 の理解を

高年齢者雇用安定法の改正による70歳就業の努力

健康寿命の延伸や、

浅野

深めることは欠かせません。 シニアの活躍をうながしていくためにも「キャリア理論」 浅野浩美教授に解説していただきます

生涯現役時代における〝シニアのキャリア理論〟

7

(編集部)。

本企画ではキャリア理論について学び



生涯発達の理論からみたシニア

第4回

キャリアについて考えてみたいと思います。

エリクソンの8段階モデル

2

む動機づけが得られるとしました。 危機を克服することによって、 階に区分し、それぞれの段階で心理的・社会的 なエリクソンは、 アイデンティティ 人間のライフサイクルを8段 (自我同一性) 次の段階へと進 などで有名

介してきましたが、

より広く、

生涯発達の観点

ここまで主に、

キャリアの視点から理論を紹

はじ

めに

クムント・フロイトや、人生の後半期に初めて エリクソンは、精神分析の創始者であるジー

理論を紹介し、

生涯発達の視点からシニアの

ダニエル・J・レビンソン、日本の岡本祐子の

られていますので、

エリク・H・エリクソン、

いてみる見方もあります。

多くの優れた研究がありますが、

誌面もかぎ

から、成人期以降の発達やトランジションにつ

scence)、前成人期(Young adulthood)、 age)、学童期(School age)、 児期初期 みましょう。 が、ここでは、 ティの獲得が課題である青年期を重視しました の獲得が課題である幼児期初期とアイデンティ 分析学者であり、発達心理学者でもあります。 着目したカール・G・ユングの流れを汲む精神 Λ期 (Adulthood)、老年期 (Old age) です※。 エリクソンは、これらのうち、基本的信頼感 彼が示した8段階は、乳児期 (Early childhood), もう少し上の年代について見て 青年期 (Infancy), 遊戯期 (Adole (Play

生み育てるだけでなく、自らつくり出したもの tivity※)である」としました。 言葉は、エリクソンの造語ですが、単に子孫を 彼は、 「成人期の発達課題は世代性 世代性という (Genera

- エリクソンは、各段階について、発達課題が達成されない場合に生じる問題点を、対立概念として示している。成人期の対立概念は「停滞(Stagnation)」、老年期の対立概念は「絶望(Despair)」である **※ 1**
 - エリクソンの造語。「生殖性」と訳されることも多い

ます。 よって、フ段階が8段階となり、 段階で気づいたもので、これが加わったことに を責任を持って次の世代に伝えていくことをさ します。後輩の指導、育成などもこれに含まれ した」と書いています。 「この世代性という概念は、 エリクソンの妻で共同研究者だったジョ M・エリクソンは、夫との共著※のなか 発表が迫った モデルが完成

理論化した時代をふり返り、 だれもがきわめて高齢まで生きる時代が到来す べきだと指摘しています。 る時代に向け、 はすっかり変化した」といっています。そして、 はなく)「年齢より相当若く見える単なる年配 によって、英知を備えるというものです。その (Integrity)です。物事を一つにまとめること 成人期のあとの老年期の発達課題は、 が増え「世の中の老年期に対するイメージ 後年、エリクソンは、8段階モデルを 統合の意味について考えておく (いわゆる長老で 統合

えています。 9代はそれまでとは異なる」として、 越を課題とする第9段階 夫と話したことをもとに、彼の死後、 ています。 人になったことを初めて認識し始めた」といっ エリクソン自身は、 また、ジョウン・M・エリクソンは、 実際に、 エリクソンは90歳ころま 「80歳になったころに老 80 ~ 90 歲 老年的超 を付け加 「80代や

> で 研究・執筆活動を続けています。

て といえます。 より相当若く見える単なる年配者」 高齢まで生きる時代」そのものであり、 いまの日本は、まさに、「だれもがきわめて より長く働くことを求められている時代だ が数多くい 年齢

らうべきか、考えるべきだということでしょう。 単なる年配者」たちに、 企業においても、 「年齢より相当若く見える どんな役割を果たしても

3 ビンソンの 「人生 の 四季

男性合わせて4人のライフ・ヒストリーを分析 学者・小説家という四つの職業グループの中年 とを明らかにしました。 化し続け、 レビンソンは、 その結果をもとに、人間は成人した後も変 一定の段階をふんで発達していくこ 工場労働者・会社の管理職

の段階へ進む準備期間) に分け、 歳)、成人後期(Late adulthood:66歳以上) 人中期(Era of middle adulthood:4~65 たとえ、男性のライフサイクルを、プレ成人期 (Era of preadulthood:0~2歳)、成人前 そして、人間の発達段階を「人生の四季」 (Era of early adulthood:17~45歳)、 境目にある最初の5年間を「**過渡期**」(次 としました (図表1)。 成 に

期

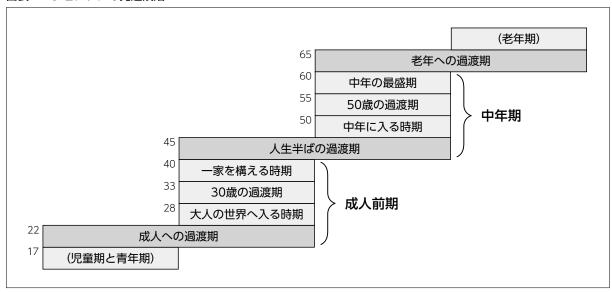
した。 半ばの過渡期を、 るとしています。 次の安定期に向けた選択を行うチャンスでもあ 定な時期だが、立ち止まって自分をふり返り、 レビンソンは、 また、 この過渡期は、 特に重要な時期であるとしま 40代前半に迎える人生 不透明で不安

えば、 すが、 個人差がなかった」といっていますが、 考えられますが、 号38~41頁) のは順序であって年齢ではありません。 段階の開始年齢や終了年齢には、「意外なほど は、 いうことかもしれません。年齢は示されていま ということになります。レビンソンは、 過渡期というのは、 老年期へ向けての生活設計を行うべ かなり違いがあることを想定していたと 彼の著書%によると、 で扱った「転機」 彼によると、 第 3 回 彼が重視している (2022年3月 老年への過渡期 のようなものと 各発達 逆に

段を上っていくようにも見えますが、 いるという違いがあります。 対し、レビンソンは生活構造の発展ととらえて の発達段階よりもレベルが高いということは 達について、エリクソンが内面を見ているのに で、互いに影響を受け合っていますが、 エリクソンとレビンソンは、 といっています。 レビンソンとも「ある発達段階がそれ以外 彼らのモデルは階 同時代の研究者 エリクソ 成

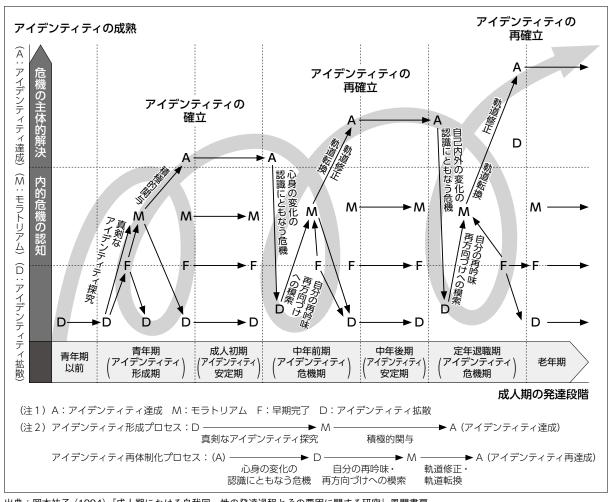
**3 Erikson, E. H., & Erikson, J. M. (1998). The life cycle completed (extended version). WW Norton & Company.
**4 Levinson, D.J. (1978). The seasons of a man's life. Random House Digital, Inc.

図表 1 レビンソンの発達段階



出典:Levinson, D. J. (1986). A conception of adult development. American psychologist, 41 (1), 3.p.8

図表2 アイデンティティのラセン式発達モデル



出典:岡本祐子(1994)『成人期における自我同一性の発達過程とその要因に関する研究』風間書房

岡本のアイデンティティの ラセン式発達モデル

4

発達していく、というふうになります。 ティティの確立が行われますが、そのプロセス ました。**図表2**は、彼女が提唱した、**アイデン** 問い直されるとし、そのプロセスを明らかにし は、同一主題を反復的にくり返し、ラセン式に ルによると、中年期、 **ティティのラセン式発達モデル**です。このモデ 日本の発達心理学者である岡本祐子は、 定年退職期以降にも、アイデンティティが 定年退職期にもアイデン 中年

異なり、自分で決められる場合に比べて、自分 などがあることを見出し、同じように定年退職 迎するタイプ、気楽になると受動的に歓迎する 換期であるとして、これに焦点をあてた研究も いことも報告しています。また、実際に定年退 で決められない場合の方が悲観的にとらえやす た、退職年齢の定められ方によってとらえ方が 行う者とそうでない者がいるとしています。ま を経験しても、アイデンティティの問い直しを タイプ、一つの区切りと淡々ととらえるタイプ、 退職を第二の人生の出発点であると積極的に歓 人生の終わりであると悲観的にとらえるタイプ しています。そして、調査結果をもとに、定年 岡本は、定年退職期は、人生後期の主要な転

> 職を経験した者は、定年前の者ほどは意識して いないことなどについても報告しています。

があることについて、たまには思いをはせてみ ずっと上で、場合によっては管理職であったり てはどうでしょうか。 ませんが、彼らにも、アイデンティティの問題 にとっては想像しにくいところがあるかもしれ する彼らが迷っているということ自体、若い人 考えがちなところもあろうかと思います。歳も す。シニア社員については、十把一絡げにして 年を経験することも一般的になりつつありま れた場合はその上限年齢というふうに複数の定 業規則でいう本当の定年、さらに、継続雇用さ て、いまや、70歳就業時代です。役職定年、 あり、当時は55歳定年からようやく60歳定年が 般的になりつつあった時代です。これに対し 彼女がこの研究を行ったのは1980年代で 就

されています。 のあとをさらにくわしく見ていく必要性が示唆 が、背景も含めてくわしく見てみると、成人期 ここまでいくつかのモデルを見てきました

トンは、彼らが2021 (令和3) 年に刊行した 100年時代の行動戦略』のなかで、「中年期の 『LIFE SHIFT (ライフ・シフト)2ー アンドリュー・」・スコットとリンダ・グラッ

> 通りで、ここをどう過ごすか、そのためにどう が実態に近い」と書いていますが、まさにその 後半と老年期の前半が長くなったといったほう すればよいかが課題になっているわけです。

考える必要があります。当連載は残り2回とな せん。ミドルからシニアにかけての職業を中心 たいと思います。 りましたが、こうしたことについても考えてみ としたキャリアについての研究も、 が、人はいきなりシニアになるわけではありま シニアに関係の深い部分を中心にみてきました いけれど、ではどうすればよいのかについても ます。また、キャリアについて理解するのもよ 今回は、ライフ全体の話を扱いました。また、 数多くあり

【引用・参考文献】

- lacktriangle Levinson,D.J. (1978). The seasons of a man's life. Random House Digital, Inc. (南博訳 (1992) 『ライフサイクルの心理学 (上・
- Levinson, D. J. (1986). A conception of adult development American psychologist, 41 (1), 3.
- Erikson, E. H., & Erikson, J. M. (1998). The life cycle complet 近藤邦夫訳(2002)『ライフサイクル、その完結 ed (extended version). WW Norton & Company. (村瀬孝雄
- ♥岡本祐子・山本多喜司(1985)「定年退職期の自我同一性に関する 研究」,『教育心理学研究』,33 (3), 185-194 olvement in old age. WW Norton & Company Erikson, E. H., Erikson, J. M., & Kivnick, H. Q. (1994). Vital inv
- ●岡本祐子(1994)「生涯発達心理学の動向と展望 成人発達研究を中 心に」,『教育心理学年報』,33,132-143.
- Scott, A. J., & Gratton, L. (2021). The new long life: a frame ing. (池村千秋訳 (2021) 『LIFE SHIFT2work for flourishing in a changing world. Bloomsbury Publish の行動戦略』東洋経済新報社)

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。 今後も労働法制は 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、 人事労務担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47回

に定める基準に達しない労働条件を定める労

するとしても、すべての労働条件がこれにお

ん。したがって、就業規則が会社で効力を有

いて定めるわけではありませんが、

就業規則

しまい、きわめて不便な状態になりかねませ の労働条件を設定することができなくなって められるとしてしまうと、労働者ごとに個別 働者にはどのような影響があるのでしょう

か。すべての労働条件が就業規則によって定

業務委託の解除と解雇 再雇用と就業規則の最低基準効、

家永 勲 弁護士法人 ALG&Associates 執行役員・弁護士

就業規則の効力について

ければ、 則であっても、その内容が合理的な内容でな 提となっている義務にとどまります。 労働基準法が定める手続きを満たした就業規 れは労働基準法第120条が定める罰則の前 督署への届出も義務づけられていますが、こ 第7条)。また、労働契約法第7条によれば、 れています(労働基準法第90条、労働契約法 意見の聴取および就業規則の周知が必要とさ させる要件は、労働者の過半数代表者からの よび労働契約法に定められています。 労働基準法第8条においては、労働基準監 まず、社内における就業規則が効力を発生 就業規則の効力については、労働基準法お 有効にはならないとされています。 した

たことが発覚しました **旨意した労働条件が、就業規則で定められた賃金の基準を下回ってい**

請求に応じなければならないのでしょうか。 の内容よりも低くなっていることに気づいたとして、差額を請求されています。 合意に至りました。ところが、再雇用後の賃金について、 定年後の再雇用者の労働条件について、正社員の賃金からは引き下げた内容で 会社が定めた就業規則

い義務を負うことになります。 就業規則の適用範囲を適切に限定していない場合には、就業規則に基づく支払

機能させることができなくなってしまいます。 出を効力発生要件としてしまうと、10人未満 考えられていません。労働基準監督署への届 ていない事業場において、就業規則を有効に の労働者しかいないような届出義務を負担し 働者の間で法的拘束力を発生させる要件とは がって、労働基準監督署への届出は、会社と労 就業規則が法的な拘束力を持ったとき、 労

(労働契約法第12条)。 働契約は効力が生じないものとされています

準として内容が置き換わることになります。も不利な内容については、就業規則が最低基働者の立場から評価したときに就業規則よりが、労働契約に定めがない部分については、ごれを就業規則の最低基準効といいます



最低基準効と留意点についる

はありません。じるということの意味は、実は単純なものでかもしれません。とはいえ、最低基準効が生かもしれません。とはいえ、最低基準効がをなりで、さほど支障がないと思われる最低基準効があったとしても、会社が定め

終了にならないというメリットを与えている終了にならないというメリットを与えているカ月間と設定したものの、試用期間中に本ます。この際、就業規則に試用期間の延長にたときに、試用期間を延長したい場合があります。この際、就業規則に試用期間の延長にときに、試用期間を延長したい場合があります。この際、就業規則に試用期間の延長は、試用期間と設定したものの、試用期間中に本会社の意識としては、試用期間の延長にもカンドチャンスを与える意図を持っているかできるでしょうか。会社の意識としては、試用期間の延長にも力ンドチャンスを与える意図を持っているか否かというケースを想定規定を設けているか否かというケースを想定規定を設けているか否かというケースを想定規定を設けているか否かというケースを想定規定を設けているか否がというが、試用期間の延長規定を設けているがある。

ないことには注意が必要です。した通りの効力が整理されているとはかぎら評価をともなう内容であるため、会社の意図識的な理解と合致するとはかぎらず、法的なこのように、最低基準というのは一概に常



|| 就業規則の適用範囲について

とがあります。 雇用の契約社員)などに分けて作成されるこパートタイマー(短時間労働者)、嘱託社員(再働者)、契約社員(期間の定めがある労働者)、就業規則は、正社員(期間の定めのない労

超えて更新された期間の定めがある労働契約ります。労働契約法第18条において、5年をごとに定められた内容が適用されることになるのとき、就業規則は、対象とした従業員

る旨を明確にしておく必要もあります。というない労働者に替わることがあります。このとき、正社員の定義と無期転換権行使後の契約社員に適用する就業規則を対社員は、区別できなくなってしまいます。このような事態にならないように、無期転の定めがない労働者に替わることがあります。このとき、正社員の定義と無期転換権行使後ののとき、正社員の定義と無期転換権で与えられる旨を明確にしておく必要もあります。

定めに達しない労働条件であるから無効であされ、差額を支払う義務を使用者は負担するされ、差額を支払う義務を使用者は負担すると判断しました。使用者としては、個別の労と判断しました。使用者としては、個別の労と判断しました。使用者としては、個別の労と判断しました。使用者としては、個別の労と判断しましたが、裁判所が会は、仮に合意していたとしても、その内容は再雇用者の給料に関すると、の内容は再雇用者の給料に関すると、の内容は再雇用者の給料に関すると、の方法を対していることを表している。

ると結論づけています。

容を支給することを意図していたのでしょを適用し、給料については合意に基づいた内の服務規律であるとか一般的に共通する事項とは想定していなかったでしょう。給料以外る規定までも再雇用した労働者に適用するこおそらく、この事件の使用者も給料に関す

おく必要があります。料に関する規定が適用されない旨を明記してしては、再雇用後の労働者には就業規則の給す。同じようなことにならないような対応と益な労働条件が成立してしまうことがありまおかなければ、意図せずに会社にとって不利う。就業規則の最低基準効を正確に理解して



正社員から業務委託に切り替わった場合の契約解除について知りたい

たのですが、違法な解雇となるのでしょうか。解除せざるを得なくなりました。対象者から実質的な解雇ではないかと主張されしたため、同契約に切り替えました。しかし、その直後、業績が悪化し、契約を委託契約に切り替えています。先日、ある社員が1年契約の業務委託契約を希望当社は65歳定年制ですが、60歳以上の正社員のうち、希望者は正社員から業務



て扱われることがあります。 約と相違ないような状態であるときも、法的には労働契約と評価され、解雇とし扱われることがあります。また、業務委託契約への切り替え後の取扱いが労働契更点を十分に理解したうえで判断させなければ、労働契約が継続し、解雇として「希望者を対象とした業務委託契約への切り替えにあたって、労働契約からの変

■│|切り替えについて

1年契約の業務委託契約に変更する制度を採65歳定年以前に、正社員の希望に即して、

する必要があります。 働者の意思決定時の説明などは、慎重に対応用する場合でも、このときの手続きおよび労

るにあたっては、労働契約の合意解除と業務正社員の地位から業務委託契約へ切り替え

るほど重要な内容で、合意解除にあたって双

方の合意が前提とされていた場合には、合意

ては割増賃金の支払義務もなくなります。
労働契約から業務委託契約への切り替えに
与所得から事業所得へ変更となることから、
等働基準法による保護を受けることから、
対動契約から業務委託契約への切り替えに
が働基準法による保護を受けることがらす。さらに、労働者ではなくなることから、
労働基準法による保護を受けることがあり得ます。
および雇用保険等についても対象から外れ、
対動基準法による保護を受けることがあります。
さらに、労働者ではなくなることから、
対象上の観点からは給
を対象がの切り替えに
が動り表述といることがあり得ます。

ないまま、業務委託契約への切り替えを進め替えにともない生じる変更点を正確に理解したきい内容となります。本人の希望に沿って大きい内容となります。本人の希望に沿って大きい内容となります。本人の希望に沿ってっているは、労働者にとって不利益な要素も多く、変化も

終了することはできなくなってしまいます。 用法理が適用されることになり、解雇事由の す。その結果、 労働契約の解雇として扱われることになりま う契約解除についても、業務委託ではなく、 た場合には、その後に行う業績悪化にともな せん。労働契約の合意解除が無効と判断され ないといったことから紛争になるかもしれま てしまった場合、重要な情報が提供されてい び社会通念上の相当性がないかぎり、契約を 存在に加えて、客観的かつ合理的な理由およ 契約切り替え時の入り口部分の対応は非常 労働契約法が定める解雇権濫

あります。 に重要ですので、ていねいに実施する必要が



雇用契約とみなされる可能性 業務委託契約自体が

るとしても、実質的には労働契約が継続して いるものと評価される可能性があります。 は、たとえ、契約の名目が業務委託契約であ 務委託契約への切り替え前と相違ない場合に きと比較して、働き方や契約の条件などが業 場合においても、労働契約を締結していたと 双方の誤解なく業務委託契約に切り替えた

要があります(本誌2019年7月号、20 21年5月号参照)。 すべての点について相 違を説明することができるか検討しておく必 以下のような要素について、労働契約との相 業務委託契約への切り替えにあたっては、

> はいえます。 違がなければならないわけではありません 相違がない要素が少ない方が望ましいと

①仕事や業務への指示に対する諾否の自由が あるか

②業務遂行上の指揮命令がないか

③勤務場所や勤務時間の拘束の程度が強くな いか、合理的であるか

④契約において予定された業務以外に従事す る必要がないか

⑤労務提供に代替性があるか

⑥報酬の算定方法が結果にともなう内容であ るか

⑦欠勤時に報酬が控除されるか

⑨服務規律の遵守が求められていないか ⑪専属性が強くないか ⑧機械、器具、原材料などの負担をしているか

的に労働契約と判断された事例です。 裁令和2年3月25日判決)は、右記の諸要素 に則した判断に基づき、業務委託契約が実質 例えば、これから紹介する裁判例(東京地

の確認を受けるなどの指揮監督関係が認めら 任された業務を自由に第三者へ代替させるこ ①~③までの要素が考慮されました。 ほかの社員と同様の拘束を受けていたなど この裁判例における判断の具体的な内容 タイムカードの打刻を求められるなど、 会社からの指示のもと業務を行い、 以下の通りです。まず、諾否の自由がな 、進捗

> 要素も考慮した結果、実質的には労働者であ も会社が準備し、交通費の支給が行われてお 要でしょう。さらに、利用するパソコンなど ⑥の要素や労働契約との類似性が加味されて 動せず固定であり毎年源泉徴収票を発行して ると判断されました。 り、ほかの会社からの依頼を受けることがな すが、手書きで修正して直すなどの工夫が必 起因して表記が変更できないこともあり得ま とが困難であったこと、月額報酬が成果に連 く専属性が否定できないことなど、⑧や⑩の います。源泉徴収票の記載などはシステムに 「給料」と呼称していたことなどから、

りますが、労働契約からの切り替えにあたっ 素をふまえて総合的な判断がされることにな るよう留意しておく必要があります。 系をとるなど、労働契約との相違が明確にな 給する対価などについても給与とは異なる体 といった状態には注意しなければならず、支 て、従前の働き方から大きく変更することな れるわけではなく、事案に応じて特徴的な要 く、指示命令を継続し、専属性が維持される 上記の①から⑩の要素が常にすべて考慮さ

ります。 り労働者が保護されることになる可能性があ 同視されることになり、 ての要素が強い場合には、 の意向通りであったとしても、労働契約とし 仮に、業務委託契約への切り替えが希望者 解雇権濫用法理によ 労働契約の解雇と

第 株式会社

会社は「人」次第でよくも悪くもなる。 人を大切にする職場であれば会社も社員も長生きできる

加齢により疾病リスクが高まる--方、近年の診断技術や治療方法の進歩により、かつては 「不治の病」 とされていた疾病が「長くつき合う病気」に変化しつつあり、治療をしながら働ける環境の整備も 進んでいます。本連載では、治療と仕事の両立を支える企業の両立支援の取組みと支援を受けた本 の経験談を紹介します。

ることだ。

家族の代わりはいない 仕事をする人の代わりはいるが

くってきた。 従業員とその家族にとって働きやすい環境をつ てからずっと「仕事より家庭が一番」と謳い 二九社長は、2009 (平成21) 年に就任し

算に気づく。当時生産管理部門の責任者を務め

それでも廣瀬さんは入院してすぐ、大きな誤

ての『安心』をものづくりの根本に据える」と は、「取引先、従業員、協力会社の3者にとっ 度加工技術で高い評価を得ている。 では特殊合金、チタンなどによる超精密・高精 ちかってきた機械加工技術で実績があり、 透し、その思いを形にした制度が整備されてい いう二九良三代表取締役社長の信念が全社に浸いる。これではいます。 100年以上の歴史を持つ。長年にわたってつ そして、もう一つ同社が注目を集めているの 最近

株式会社は、1917(大正6)年の創業以来

京都市南区に本社を構える二九精密機械工業

ぞれの立場からお話をうかがった。 かったという廣瀬正典執行役員の3人に、それ 実際に会社の健康診断がきっかけでがんが見つ の第一線で指揮を執る大川智司専務執行役員 いい切る二九良三社長と、65歳を超えても会社 た就業できるのだから、辞める必要はない」と そこで「病気や事故でも、治りさえすればま

同じスキルを持った人を複数育成する

一人で仕事を抱えるのではなく

て職場に復帰した廣瀬さんはこう語る。 2015年にがんが見つかり、 入院治療を経

終わった』と思いました。両親も兄も仕事が忙 瀬さんは治療からの復帰に希望を見出した。 さい」と勇気づけたのが二九社長だったという。 なっていますので、なおさら不安でした」。しか しくて健診に行きそびれたまま、がんで亡く し、そんな廣瀬さんを「いまは治療に専念しな 「必ず職場に戻れる!」という言葉を聞いて廣 「がんという結果が出たときは、正直『もう

受診率を100%に高め、 につながった好例が廣瀬さんだ。 のうながしで二次健診を受け、 会社に届き、「いつ検査に行くのですか」と本 が出ても二次健診に行かない従業員のデータが るが、そうして手遅れにならないためだ。所見 の影響を考えて病気を隠してしまうケースもあ 底して指導をし続けている。ともすれば仕事へ 次健診で診断書が出るまで追いかけるように徹 人に勧奨できる仕組みになっている。実際にこ そんな同社では、2015年から健康診断 所見が出た場合は二 病気の早期発見

廣瀬正典執行役員

りましたが、 ドの上から次々に処理し続けたという。 メールが大量に届く事態になった。これをベッ うとしてもまったくできなかったことだ。 ていた廣瀬さんが、 かに任せるということをせず、 人で組んでいたが、 療養が2週間だけでしたから、 「次は何をすればよいですか?」という これが1カ月間続いていたらどう ベッドから現場を管理しよ 入院した途端にそれが止 工場の全工程を なんとかな

情報

共有のために同じ仕事を2人以上ができる環境 仕事に復帰してからはこの経験を活かし、 なっていたかと、怖くなりました」と廣瀬さん。

> を整え、 つくった。 ように、 基本姿勢でもある。 配置転換で仕事を覚えるという流れ 同じスキルを持つ人を複数育成できる これは現在の同社における人材育成

ないと思います」 ところまで回復している。 会社に深く感謝している。 きに投げやりになっていたら、 廣瀬さんは現在、 と、 普段の生活には支障がな 治療を後押ししてくれた 「がんとわかったと ここまではでき

会社の強力な広告塔 活き活きと働いている中高年社員は

ショ 習熟したスキルを持つ人ができるだけ働き続け 度があっても、 ぱりこの会社で働き続けたい!』とモチベ から、 そうな部下に、 られるように、 れることがあります。 テージを乗り越えきれずに、 い上司になりました」と語るのは大川さんだ。 摘す 男性も女性も育児や介護という人生のス 瀬さんは病気をしてから、 が上がります」 る。 『家庭が一番大切』といわれたら、 雰囲気の会社では大きく違い 利用してあたり前という会社 という姿勢や企業文化は、 活用できないケースもあるとも すぐに気がついて声をかけるよ と大川さん。 しかしそのとき、 退職を余儀なくさ 少 ノし調子 ところが制 経営者 や が 悪

(写真左から) 大川智司専務執行役員、二九良三代表取締役社長、

働ける会社でもある。 中 年ごとの更新だが、継続雇用の上限年齢はなく 定年時の退職者はほとんどいない。 病気とともに働ける会社は、 小企業には必要だと思います」 同社は定年後再雇用で 高齢になっても と強調する。

ます」 えている。 病気があっても、 仕事を創出することが社会貢献につながると考 方が活躍してくれています」という二九社長は 現在も常勤で75歳の方、 何よりも強力な広告塔になってくれて 二九社長は会心の笑顔だ。 「活き活きと働いている中高年従業 高齢者でも、 顧問として78歳 働きがいのあ

九精密機械工業株式会社の両立支援策

入院手術見舞金制度

会社の慶弔見舞金規定によ り、入院や手術の際、入院給 付金を1日5千円、入院中 に手術を受けたときには手 術給付金として10万円の 給付金を会社から支給する

復帰支援

体調が回復するまでの短時 間勤務や、通院や治療のた めに休みを取りやすい雰囲 気づくりを全社的に行って いる

現場へのヒアリングなど による業務分担見直し

残された部下などへの細や かな業務配分や情報共有に よって、特定の従業員だけ に過大な負荷がかかり、業 務が滞ってしまうことを防

メモリアル休日

年間5日間、法定の有給休 暇にプラスして取得でき る。誕生日や結婚記念日な ど個人のメモリアルデーな どにあわせて、会社に申告 すれば休める制度

吉岡利之

第23回

「サクセッションプラン」

人事労務管理は社員の雇用や働き方だけでなく、経営にも直結する重要な仕事ですが、制度に慣れてい 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。

> 経営者育成 サクセッションプランの本丸は

ます。

なか実践されているとはいいがたい状況にあり たり前の取組みなのですが、実態としてはなか いく必要があります。このことをふまえるとあ

株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場 プランの対象は経営者・従業員の双方にあては 則を〝実践〞または実践しない場合には とされています。上場企業においては、その原 実現に資する主要な原則を取りまとめたもの コードは「実効的なコーポレートガバナンスの 意思決定を行うための仕組み」を意味しており、 をふまえたうえで、透明・公正かつ迅速・果断な とは、東京証券取引所の説明によると「会社が、 さすことが多いです。コーポレートガバナンス ス・コード (CGC) との関係で経営者の育成を まりますが、特に近年はコーポレートガバナン 後継者の育成であるかぎり、サクセッション

> 補充原則 した。 計画的に行われるようにと触れられています。 基本原則と原則 することが求められています。CGCは五つの り具体的な取組みをうながす内容に改訂されま いないという指摘も多く、2018年には、 いては記載があったのですが、十分に機能して もともと最高経営責任者などの後継者計画につ 後継者育成について十分な時間と資源をかけて 充原則のなかで**最高経営責任者(CEO)**等の の)に分かれていますが、この基本原則4の補 CGCは2015 (平成27) 年に策定され、 (原則を行動レベルまで詳細化したも (基本原則を具体化したもの):

サクセッションプランの実践状況

ばれているかわからない、 日本の社長・CEOの指名方法としてよくいわ うと、あまり芳しくない状況といえそうです。 般的にもよくみられます。これを裏づける調査 れるのは、現社長・CEOが次の後継者を指名 サクセッションプランに取り組んでいるかとい しやすい〝院政〞を敷きやすいなどの指摘が一 され、後継者としての資質がある者が本当に選 するというものです。現任者の意向が強く反映 それでは、どのくらいの会社が本腰を入れて 退任後も影響を及ぼ

うと「後継者育成に向けた計画」をさします。 げます。サクセッションプランとは、一言でい

今回はサクセッションプランについて取り上

経営者も従業員も次世代を育成し、

引き継いで

くこと (**ゴーイングコンサーン**) があるように、

企業経営の前提に、将来にわたり継続してい

人事用語辞典

ろのようです。

結果があります

PWCあらた有限責任監査法人調査)のなかに、 比率をあげています。 次の質問と回答があります。%は最も多い回答 ト調査結果(2018年版)』 (経済産業省委託 『コーポレートガバナンスに関するアンケー

問14:社長・CEOの再任についての決定を最 も左右する主体とは

回答: 社長·CEO自身 (39%)

問29:次期社長・CEOの選定に関し、候補者 の選出から決定までのプロセスとは

回答:現社長・CEO等が単一の候補者を選定 取締役会で審議・決定 22 %

問 30 回答:後継者の計画が存在しない(48%) サクセッションプランの有無とは

(:サクセッションプランを作成していない 理由とは

にくく、導入が進まないというのが実際のとこ らをみるだけでもサクセッションプランの実施 回答:後継者については社長・CEO等の経営 役員や人事部門からはとてもではないが提案し 者本人に後継者育成の課題感がないと、ほかの については消極的な姿勢がうかがえます。 本調査のごく一部の要約となりますが、これ 陣の意向が尊重されるため(56%)

サクセッションプランの取組み

ついて強く説いています。 高いとして、サクセッションプランの必要性に かでは適切な後継者指名が行われないリスクが 的な選定は、現在の変化の激しい経営環境のな り、現行の後継者の現社長・CEOによる属人 なタイミングで経営トップの交代が必要であ 経営トップを、もっとも優れた後継者にベスト 持続的な成長と中期的な企業価値の向上には、 システムに関する実務指針』によると、企業の 8年に改訂した『コーポレート・ガバナンス・ このような状況に対し、経済産業省が201

的に記載されているため、サクセッションプラ か各ステップの進め方や取組み例について具体 資質・能力の一例が掲載されています。このほ 化ですが、本資料に社長・CEOに求められる のかという「あるべき社長・CEO像」の可視 となるのは、どのような後継者を育成していく ションプランの導入における重要な取りかかり いくように記載されています。また、サクセッ を参考にできるところから一歩ずつ取り組んで することは困難として、七つのステップ とって、最初からフルスペックで仕組みを構築 一方で、新たに後継者計画に取り組む企業に (図表)

図表 後継者計画の策定・運用のステップ							
ステップ	主な内容						
1	後継者計画のロードマップの立案						
2	「あるべき社長・CEO像」と評価基準の策定						
3	後継者候補の選出						
4	育成計画の策定・実施						
5	後継者候補の評価、絞込み・入替え						
6 最終候補者に対する評価と後継者の指							
7 指名後のサポート							

出典:コーポレートガバナンスに関する実務指針(経済産業省)

めに、まずは後継者を育成し、 グローバル化へのかじ取りがますますむずかし する動きも増えてきています。 なるかと思います。 に醸成していくかがポイントになりそうです。 抜していくことの重要性をいかに現在の経営者 くなっていくのは明白です。取組みを進めるた 論だけで経営者を選出していては、環境変化や ンにこれから取り組もうという企業には参考に 日本の企業でもグローバル化の進展にともな 日本人以外でも優秀な社員を経営陣に抜擢

「福利厚生」について取り上げます。

最適な人材を選

社内の内輪の理

次回は、

労務 資料

第16回中高年者縦断調査

(中高年者の生活に関する継続調査) の概況

厚生労働省政策統括官付参事官付世帯統計室

紹介します。 紹介します。 原生労働省は2005(平成17)年度か 原生労働省は2005(平成17)年度か 原生労働省は2005(平成17)年度か 原生労働省は2005(平成17)年度か

回収率は96・9%でした。(編集部) 16回調査における対象年齢は65~7歳、調査対象 での期日は2020年11月4日、調査対象 調査は、2005年10月末時点で50~59 調査は、2005年10月末時点で50~59

世帯の状況

の割合は減少増加、「三世代世帯」、「親なし子ありの世帯」との15年間で、「夫婦のみの世帯」の割合は

減少している(図表1)。 第1回21・4%から第16回45・9%と増加し 第1回21・4%から第16回45・9%と増加し でいる。一方、「三世代世帯」は、第1回22・ 3%から第16回11・5%、「親なし子ありの世帯」は、第1回20・ 第1回21・ 10%と増加し 第1回調査(平成17年)から15年間の世帯

> ている(図表2)。 「親あり子なしの世帯」が4・1%と高くなっ割合は、「親なし子ありの世帯」が4・9%、構成をみると、「夫婦のみの世帯」に変化した

就業の状況

(1) 就業状況の変化

ぼ横ばい合は減少、「パート・アルバイト」の割合はほこの15年間で、「正規の職員・従業員」の割

みると、「正規の職員・従業員」は、第1回第1回調査から15年間の就業状況の変化を

また、第1回の世帯構成別に第16回の世帯

労務資料

三世代世帯 親あり 親なし その他の 親と子と同居 来のり 子と孫と 親と子と 子なしの世帯 同居 孫と同居 / 不詳 単独世帯 夫婦のみの世帯 子ありの世帯 世帯 三世代世帯 🛶 →/ 22.3 第1回 4.8 21.4 10.6 39.4 0.8 0.6 2.9 1.7 0.9 第2回 24.6 5.6 10.5 36.6 15.9 3.3-1.7 1.0 **0.7** 26:5 11.0 35.6 第3回 5.6 14.1 -3.7-1.8 19.0 1.0 0.4 28.8 第4回 6.3 10.7 33.8 4.1-1.9 13.1 18.6 1.0 0.2 29.9 第5回 10.4 33.1 6.7 4.8 1.9 11.9 17.9 1.0 0.4 第6回 6.8 10.6 32.4 10.7 17.0 1.2 0.7 第7回 7.2 10.2 31.0 -5.7 - 1.9 15.9 1.3 0.5 第8回 7.6 9.9 30.0 -6.0--1.8 15.3 1.3 0.4 第9回 7.9 9.2 28.7 7.0 ---6.5 -- 1.7 1.4 14.7 第10回 8.6 28.1 0.5 7.0---1.6 14.3 1.6 第11回 27.2 0.2 8.8 8.2 13.6 1.5 7.5 0.3 第12回 9.4 26.5

13.2

12.7

60%

--8.4 11.9

> 11.5 ---8.6 --- 0.8

6.6

6.0

5.2

25.7

25.0

24.5

24.0

80%

図表1 第1回調査から第16回調査までの世帯構成の変化

図表2 第1回調査の世帯構成別にみた第16回調査の世帯構成

20%

45.0

45.9

40%

(単位:%)

1.7 0.2

1.9 0.3

1.9

2.1 0.3

0.3

100%

		第16回の世帯構成						
		総数	単独世帯	夫婦のみの 世帯	三世代世帯	親あり 子なしの 世帯	親なし 子ありの 世帯	その他の 世帯
	総数	(100.0) 100.0	11.6	45.9	11.5	4.5	24.0	2.1
第1回の世帯構成	単独世帯	(4.8) 100.0	71.7	11.9	3.4	2.2	6.7	3.1
	夫婦のみの世帯	(21.4) 100.0	8.8	75.3	5.4	1.6	7.5	1.0
	三世代世帯	(22.3) 100.0	4.3	30.5	28.0	8.1	27.4	1.6
	親あり子なしの世帯	(10.6) 100.0	21.2	40.1	7.7	17.3	7.6	6.0
	親なし子ありの世帯	(39.4) 100.0	7.0	44.9	7.9	1.0	38.3	0.7
	その他の世帯	(0.8) 100.0	21.5	21.5	3.7	0.7	1.5	51.1

注:総数には第1回および第16回の世帯構成の不詳を含む

第13回

第14回

第15回

第16回

9.9

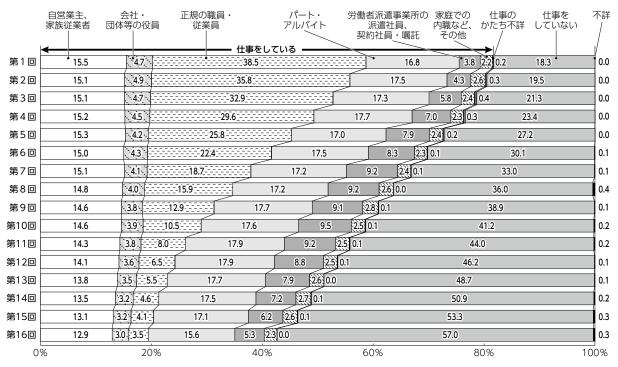
10.3

11.2

11.6

0%

図表3 第1回調査から第16回調査までの就業状況の変化



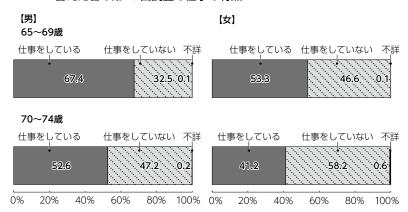
図表4 性、第1回調査の就業状況別にみた第16回調査の就業状況

(単位:%)

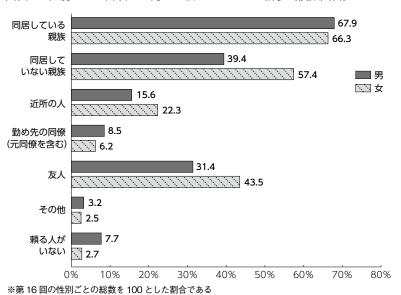
		第 16 回の仕事の有無・仕事のかたち								
			2 10 日の圧むの出業。 圧力のりにつ							
		総数	仕事を している	自営業主、家族従業者	会社・ 団体等の 役員	正規の 職員・ 従業員	パート・ アルバイト	労働者派遣 事業所の 派遣社員、 契約社員・ 嘱託	家庭での 内職など、 その他	仕事を していない
	総数	(100.0) 100.0	42.7	12.9	3.0	3.5	15.6	5.3	2.3	57.0
	仕事をしている	(81.7) 100.0	49.9	15.3	3.6	4.1	17.9	6.3	2.6	49.8
	仕事をしていない	(18.3) 100.0	10.4	2.4	0.3	0.6	5.3	0.7	1.1	89.0
	男	(100.0) 100.0	52.9	17.5	5.2	5.6	13.2	8.9	2.4	46.9
	仕事をしている	(95.4) 100.0	54.5	18.2	5.4	5.7	13.6	9.2	2.4	45.3
	自営業主、家族従業者	(18.6) 100.0	77.9	62.7	4.2	2.1	5.1	2.1	1.8	22.0
性・	会社・団体等の役員	(8.2) 100.0	63.8	10.3	32.3	4.9	8.2	5.9	2.2	36.1
第 1	正規の職員・従業員	(61.5) 100.0	46.7	6.9	2.6	7.2	16.2	11.4	2.3	53.1
•	パート・アルバイト	(2.0) 100.0	44.3	7.6	0.6	1.3	23.4	7.0	4.4	55.1
回の仕事	労働者派遣事業所の 派遣社員、契約社員・嘱託	(3.8) 100.0	54.0	8.6	0.3	5.5	17.2	18.2	3.8	45.7
の有	家庭での内職など、その他	(1.2) 100.0	46.9	9.4	4.2	2.1	15.6	3.1	12.5	53.1
無	仕事をしていない	(4.6) 100.0	18.7	3.1	1.1	3.1	6.2	2.8	2.3	80.2
仕	女	(100.0) 100.0	34.2	9.1	1.3	1.7	17.6	2.3	2.2	65.4
仕事の	仕事をしている	(70.3) 100.0	44.7	12.0	1.7	2.3	22.8	3.1	2.7	54.9
か	自営業主、家族従業者	(12.9) 100.0	65.8	52.0	2.3	0.5	7.4	0.7	2.7	34.0
たち	会社・団体等の役員	(1.9) 100.0	62.3	14.9	32.0	3.4	9.7	0.6	1.7	37.1
	正規の職員・従業員	(19.5) 100.0	39.0	2.9	8.0	5.9	21.0	5.5	2.8	60.5
	パート・アルバイト	(29.1) 100.0	39.4	2.2	0.3	8.0	32.4	1.9	1.6	60.3
	労働者派遣事業所の 派遣社員、契約社員・嘱託	(3.8) 100.0	43.4	1.1	1.1	2.0	27.9	9.3	2.0	56.6
	家庭での内職など、その他	(3.0) 100.0	34.3	6.4	_	1.1	10.0	3.2	13.6	65.0
	仕事をしていない	(29.7) 100.0	9.4	2.3	0.2	0.3	5.2	0.4	0.9	90.2

注:「総数」、「男」、「女」には第1回および第16回の仕事の有無の不詳を含み、「仕事をしている」には仕事のかたちの不詳を含む

性、年齢階級別にみた第1回調査時に「65歳以降仕事をしたい」と 答えた者の第16回調査の仕事の有無



図表6 性別にみた日頃から何かと頼りにしている相手(複数回答)



<u>4</u> の60・3%がもっとも高く、 アルバイト」の3・4%となっている 11・4%となっている。 アルバイト」では 「仕事をしていない 女の「(第1回 次いで 「パート・ パー 図表

8%

から第16回15・6%と、

ほぼ横ばい

の状

方、

「パート・アルバイト」は、

第1回16・

38

・5%から第

16

回3・5%と減少している。

働者派遣事業所の派遣社員、

契約社員

(・嘱託)

況である

(図表3)。

また、

第1回で「仕事をしている」

者につ

いて、

性別に第16回の就業状況をみると、男

正規の職員・従業員」

では

仕

次

で

「パート・アルバイト」の16・2%、

労

事をしていない」の5・1%がもっとも高く、

2 65歳以上の就業状況

事

1回調査時に 「65歳以降仕事をしたい.

0)

以上、 ~74歳」で5割以上、 いる」のは、男の「65 と答えた者で、 「70~74歳」で4割以上となっている。 第16回調査時に 、女の ~66歳」で6割以上、70 「65~66歳」で5割 「仕事をして

なっており、 歳」で53・3%、 なっている % 割合をみると、男の |級別に第16回調査で「仕事をしている」者 をしたい」と答えた者について、 第1回調査時 「70~74歳」で2・6%、 (図表5)。 いずれも女より男の方が高 (50~59歳) に 「70 74 歳」 「65~69歳」で67 で41 ・2%と 女の 「65歳以降仕 性、 65 69 年齢

日頃から頼りにしている相手

とも高い |同居している親族||の割合が6割以上ともっ 日頃から頼りにしている相手は、男女とも

族」、「友人」で差が大きくなっており、 別 上ともっとも高く、次いで「同居していな 方が高くなっている(図表6)。 |族]、「友人」の順となっている。これを性 の割合の差でみると、 日頃から何かと頼りにしている相手をみる 男女とも「同居している親族」が6割以 「同居していない親 13

これからの高齢者雇用の労働条件と人事制度への対応例を示す

70歳雇用等への対応実務 定年後再雇用者の同一労働同 賃金と

ď

1

on 1 戦術

部下が自ら成長し、チームが回り出す

定年後再雇用者。 -労働同一賃金

00

川嶋英明 著/ 日本法令 2860 円

準額が引き上げられ、働きながら年金を受給. 化された。さらに2022年4月、 が企業の努力義務となった。同時に、中小企業 用安定法が施行され、 ても年金がカットされにくい仕組みとなった。 においても、 金制度が変わり、6代前半の在職老齢年金の基 2 0 2 1 (令和3) 年4月、改正高年齢者雇 同一労働同一賃金への対応が義務 70歳までの就業機会確保 在職老齡年

決定されている。 雇用継続基本給付金は、段階的な縮小・廃止が 低くなった労働者に対して支給される高年輪 また、60歳以降の賃金が60歳到達時の賃金よ

説している 力としての雇用_ 用者の労務管理を検討。 用者の同一労働同一賃金への対応のポイントを 応を中心に、 あるかが確認できる。 内容を解説し、 るとして、高齢労働者に影響の大きい法改正の 引き下げていた雇用慣行の見直しが迫られてい 受けることを前提に、定年後再雇用者の賃金を 本書はこれまで高年齢雇用継続給付の支給を 労使が納得できるこれからの定年後再雇 具体例を用いながら、定年後再雇 現行制度からどのような変更が などへの移行例を具体的に解 同一労働同一賃金への対 架空の会社を例に、

ともできる。

トに悩むビジネスパーソンにおすすめしたい。

話の技術が身につけられるという実践書であ

2社の事例紹介から具体的な施策を学ぶこ

部下との関係性や組織マネジメン

1による技術を説く。

読むことで、効果的な対

増している上司の悩みを「5つの壁」として整

それらの壁を突破する方法として1

ているという。

本書の著者は、プレッシャー

ケーションに難題を抱えている企業が多くなっ るなか、さらに、コロナ禍により社内のコミュニ

正解がわからない先の見えない時代といわれ

対話のスキル、型、スタンスを網羅的に解説した実践書

異なり、 導入したことで注目され、 れたといわれており、日本では大手IT企業が 1はもともとアメリカのシリコンバレーで生ま ポートすることなどが目的とされている。 行うミーティングの方法をいう。上司からの指 を背景に導入する企業が増えているようだ。 示や指導を中心とする従来のミーティングとは 1 on 1とは、上司と部下が1対1で定期的に 対話の機会を増やして部下の成長をサ 101を100社以上に導入し、 働き方の多様化など 1 組

織マネジメントのあり方を改善してきた著者

101を効果的に実践する方法をまとめた

Щ



由井俊哉 著 ダイヤモンド社/ 1760円

※このコーナーで紹介する書籍の価格は、「税込価格」(消費税を含んだ価格)を表示します

超高齢社会で求められる「安全の常識」を入門解説

方、

社会の実現に向けて安全・安心・ウェルビーイングな 安全四学

ď

知らないと損する年金の真実 2022年「新年金制度」対応



北條理恵子、 清水尚憲 著 ·般財団法人

2420 円

だろう。高齢者が知識と経験を活かし、 以上に求められるようになるということも事実 高齢者雇用のさらなる進展が期待される。 70歳までの就業機会確保が努力義務化され 職場の安全衛生レベルの向上がこれまで たかいどの 向殿政男、 年齢に 日本規格協会 発行/ その

定年後のライフプランの参考本として

③経済が成長すること、をあげている。 の人が制度に参加すること、②公平であること・ 時などの生活を保障する手段である保険機能. とって大切な3つのこと」として、①より多く と説明する。そして、 ほしい、という本書の目的を表しているようだ。 持って自分で考え、公的年金をうまく活用して 金に対する多くの誤解を解き、 て働けなくなった時や、障害を負ってしまった 著者は本書にて、公的年金の本質を「年をとっ インパクトのあるタイトルは、 「これからの公的年金に 正しい知識を 日本の公的年

康に働くための労働安全衛生管理が重要なポイ

ントの一つになるのである。

. 日本における安全学の第一人者とし

かかわりなく活躍し続けるためには、

安全で健

する の拡大」に注目し、改正の背景やポイントを解 ち のうえで、2022(令和4)年4月に施行さ 受け取り方の注意点や年金受け取り額を増やす 受給の在り方の見直し」、 れた年金制度改正法によって変わることのう 金財政は赤字」、「少子化が進むので年金は崩壊 万法などもアドバイスしている。 現在広がっている公的年金の誤解として「年 年金受給開始時期の選択肢が広がる今後、 「被用者保険の適用拡大」、「在職中の年金 などをあげ、 それぞれの事実を検証。 「受給開始時期の選択 そ

ノを考える際の参考になるだろう。 手軽に読める新書判で、定年後のライフプラ

者に最適な入門書としておすすめする。

直すことも重要。

安全学を一から学びたい担当

労務管理の視点から安全衛生管理のあり方を見 スタンスの人も少なくないと思われるが、 安全管理者や衛生管理者に一任しているという 解が得られるように工夫されている。

人事労務担当者のなかには、

安全衛生管理は

学ぶことによって、 礎安全学を学び、 て解説しているところに特徴がある。

まずは基

その後に他の三つの安全学を 安全学に関するより深い理

営安全学」、

「構築安全学」の四つの要素に分け

安全学全体を、「基礎安全学」、「社会安全学」、「経 安全学の考え方をわかりやすくまとめたもの 日常生活における教養としても役立つように て広く知られている向殿政男氏が中心となり



大江英樹 著/ ブックス (ワニブックス PLUS 新書) 946 円

生涯現役の生き方を知るために

届く年齢だが、生涯現役を実践している。 1924 (大正13) 年生まれ、100歳に手が 著者は8年もの職務経験のある現役の看護師 り、またこうありたいと思える生き方であろう。 「生涯現役」。この言葉はたいへん魅力的であ

み 労や経験についての考えを紹介している。90歳 忘れてはならない。 合う適切な職務に就かせた人事担当者の存在も 努力以外に、 あるかぎり働き続ける」ことがやりがいを生 な秘訣を語っているわけではないが、「仕事が 代になっても現役で働けることについて、特別 これまでの人生、自身の暮らし、 本書は、 充実した生き方をもたらしているように映 一方で、 著者のいまの職場での働きぶりや、 高齢者の特性を理解し、 この生涯現役の実践には、 人間関係、 著者の 苦

関係を円滑にする勘所、 押しつけず」、「立場をわきまえる」などの人間 著である。 り上げる薬である」などを読者に伝えている。 できることは自分でする暮らし方や、 かさず草むしり」、「できるだけ歩く」など自分で そんな、 また、これまでの人生経験から得た「毎日欠 著者の生き方や知恵に励まされる好 「苦労は人間性をつく 一経験を

池田きぬ 著 すばる舎 1430円

果を公表した。 日に実施した特別労働相談受付日における相談結 ン」の一環として、2021 (令和3) 年11月6 厚生労働省は、11月の「過重労働解消キャンペー

件 (同10・4%) などとなっている。 が5件(同11・3%)など。主な事業場の業種は、 者」が369件(全体の76・9%)、「労働者の家族」 3%) などとなっている。相談者の割合は、「労働 業」44件(同9·6%)、「休日·休暇」40件(同8· 最も多く、次いで、「パワハラ」48件 (同10・0%)、 労働」に関するものが54件(全体の11・7%)と れ、相談内容の内訳をみると、「長時間労働・過重 「保健衛生業」57件(全体の11・9%)、「商業」50 「解雇・雇止め」47件(同9・8%)、「賃金不払残 それによると、合計で480件の相談が寄せら

件相談ほっとラインで受けつける。 今後も都道府県労働局や労働基準監督署、 要な対応を行っている。労働条件に関する相談は、 認められる事案については、相談者の希望を確認 したうえで労働基準監督署に情報提供を行い、必 同省では、労働基準関係法令上、問題があると . 労働条

ている。

介護が2万4087事業所(同52増)などとなっ

労働条件相談ほっとライン(相談は無料)

[電話] 0120-811-610 携帯電話からも利用可能

[相談対応曜日・時間]

月~金曜 17時~22時 土・日曜、祝日 9時~21時

> ビス施設・事業所調査」結果を公表した。 厚生労働省は、2020 (令和2) 年 「介護サー

業所について集計を行った。 のうち、延べ2万4825施設・事業所を対象と の状況について調査を実施している。2020年 資料を得ることを目的として、毎年10月1日現在 して調査し、活動中の延べ20万9481施設・事 は、全国の介護保険施設や居宅サービス事業所等

ションが1万2393事業所 (同813増)、通所 075事業所 (前年比250増)、訪問看護ステー 療施設が556施設(同277減)となっている。 医療院が536施設(同291増)、介護療養型医 介護老人保健施設が4304施設(同3減)、介護 介護老人福祉施設が8306施設(前年比72増)、 介護サービスの事業所数は、訪問介護が3万5 調査結果によると、介護保険施設の施設数は、

344人増となっている。 護は50万1666人で、前年(50万8256人) 万2157人で、前年(22万1813人)に比べ に比べ6590人減となっている。通所介護は22 介護職員(訪問介護員)の従事者数は、訪問介

7人) に比べ322人増となっている。 介護職員は12万9219人で、前年(12万889 員は29万2875人で、前年(28万9271人) に比べ3604人増となり、介護老人保健施設の 介護保険施設では、介護老人福祉施設の介護職

令和2年

厚生労働省 介護サービス施設・事業所調査の概況

公表した。 内閣府は、 「国民生活に関する世論調査」結果を

同調査は、今後の介護サービス関連施策の基礎

3000人に対して調査した(回収率63・2%)。 年9月~10月、全国18歳以上の日本国籍を有する ており、今回で4回目。今回は2021(令和3)

同調査は、1957 (昭和32) 年度から実施し

働く」が35・2%、「生きがいをみつけるために働 めに働く」が10・9%となっている。70歳以上も が15・4%、「社会の一員として、務めを果たすた 59・3%、次いで「生きがいをみつけるために働く」 と、60~9歳では「お金を得るために働く」が の順となっている。これを6歳以上についてみる の一員として、務めを果たすために働く」が12・1% 体では「お金を得るために働く」が61・1%、「生 すために働く」が16・4%となっている。 く」が27・1%、「社会の一員として、務めを果た 上位を占める項目は同じだが、「お金を得るために きがいをみつけるために働く」が13・9%、「社会 調査結果から、「働く目的」についてみると、全

やしたい」が11・7%となっている。 をもっと増やしたい」3・3%、「収入をもっと増 が36・3%、次いで、「どちらかといえば自由時間 続いている。70歳以上も上位を占める項目は同じ だが、「どちらかといえば収入をもっと増やしたい」 36・5%、「収入をもっと増やしたい」9・9%と 入をもっと増やしたい」が41・0%ともっとも高く 「どちらかといえば自由時間をもっと増やしたい. いてみると、60~60歳では「どちらかといえば収 次に、「収入と自由時間についての考え方」につ

「国民生活に関する世論調査」の概要

・研究

働く人の意識に及ぼす影響の継続調査 新型コロナウイルス感染症が組織で

和4)年1月17日~18日、20歳以上の日本の雇用 で適用中、13都県で適用される直前の2022(令 急拡大するなかで、まん延防止等重点措置が3県 を公表した。今回は、オミクロン株による感染が の継続調査(第8回「働く人の意識調査」)」結果 者1100人を対象に行われた。 イルス感染症が組織で働く人の意識に及ぼす影響 公益財団法人日本生産性本部は、「新型コロナウ

的な仕事」は10ポイント以上減少した。 門的・技術的な仕事」は前回調査から微増したの 事」、「事務的な仕事」で増減状況に差が生じた。「専 高かった「管理的な仕事」、「専門的・技術的な什 イントの低下(14・2%→12・9%)にとどまった。 →26·8%) のに対し、その他地域では1·3ポ が前回調査から10・1ポイント低下した(36・9% 集中する首都圏(1都3県)のテレワーク実施率 ト減少し、過去最低を記録。大企業の本社機能が 実施) の2・7%から18・5%へと4・2ポイン ると、テレワークの実施率は前回調査 に対し、「管理的な仕事」は10ポイント弱、 職種別にみると、これまでテレワーク実施率の 調査結果のなかから、働き方の変化についてみ (昨年10月 「事務

と言えば満足している」の割合は、前回調査の に増加。在宅勤務に「満足している」、「どちらか クを行う者は、前回調査の41・2%から3・0% 6・1%から7・5%に増加し、過去最多となった。 また、テレワーカーのうち週3日以上テレワー

カウンセラー協会

「働く人の電話相談室」集計結果

間にわたって全国22カ所で開設した「第15回働く 021 (令和3) 年9月10日から12日までの3日 人の電話相談室」の集計結果を公表した。 一般社団法人日本産業カウンセラー協会は、2

んでおり、全相談件数の約3割を占めた。 コロナ禍の影響は、職場環境を含め多岐におよ

50代が33・0% (前年31・2%)、40代が16・7% 9%)より5・4ポイント増加した。年代別では、 別では、女性相談者が66・3%を占め、前年(60・ 代が13・2%(同9・7%)の順となっている。 前年(23・9%)より7・7ポイント増加。男女 (同20・6%)、60代が13・5% (同17・6%)、30 相談者は、正規社員が全体の31・6%を占め、

思われる。 場環境の違いにより相談内容に差異がでていると をみると「職場の悩み」が大半を占めており、職 も大幅に減少。一方で、テレワークに関する悩み た「メンタル不調・病気の悩み」は件数、割合と 11・6%が上位を占めている。前年2番目に多かっ アに関する悩み」14・9%、「家族に関する悩み」 相談内容は、「職場の悩み」37・3%、「キャリ

内訳をみると、「働き方」が2・4%を占め、 ポイント増加。また、「キャリアに関する悩み」の が4・1%を占め、前年(32・9%)より14・2 (16・0%)の2倍近い伸びを示している。 「職場の悩み」の内訳をみると、「職場の人間関係」

それによると、期間中に延べ288人から、計

訴を最大三つまで選択する方式として集計)。 456件の相談が寄せられた(※相談者からの主

発行物

東京商工会議所・

ーハラスメントのない社会へー」を公開 「ハラスメント対策BOOK

防止法」)により、2022 (令和4) 年4月から、パ を解説したガイドブック「ハラスメント対策BO む中小企業の一助となることを目的に作成された。 ふまえ、ハラスメントのない職場づくりに取り組 に寄せられていた。同ガイドブックはこのことを 分でなく、多くの中小企業から戸惑いの声が同所 義務づけられる。しかしながら制度の認知度は十 OK ─ハラスメントのない社会へ─」を公開した。 ワーハラスメント防止措置が中小企業に対しても 小企業向けに職場のハラスメント対策のポイント 改正労働施策総合推進法(いわゆる「パワハラ 日本商工会議所ならびに東京商工会議所は、中

世代によってハラスメントに対するボーダーライ スメントの種類や就業環境が違っていることから、 判断基準も掲載。例えば、職場におけるハラスメ する必要がある」などの解説もある。 てきた指導方法や自身の経験をもとにした言動が ントの原因や背景の一つとして、「世代によりハラ スメントの具体的事例やハラスメントかどうかの 公的な支援策などのほか、職場で生じやすいハラ 止に向けた措置、ハラスメント発生後の対応策や 律の概要をはじめ、 ンが異なる」ことがあげられている。「自身が受け ハラスメントに該当する可能性があることに留音 内容は、ハラスメントに関する近年の動向と法 各種ハラスメントの定義、 防

商工会議所のホームページからダウンロード可能。 同ガイドブックは、日本商工会議所および東京

特集

生涯現役時代の 安心・安全な職場とは?

前川孝雄さん(株式会社 FeelWorks 代表取締役)



〈(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構〉

メー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

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

上野 隆幸……松本大学人間健康学部教授

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

コーポレート本部総務部門

金沢 春康……一般社団法人

100年ライフデザイン・ラボ代表理事

佐久間一浩……全国中小企業団体中央会事務局次長

田村 泰朗……太陽生命保険株式会社取締役専務執行役員

丸山 美幸……社会保険労務士 山﨑 京子……立教大学大学院

そこで、

今回

「の特集は

「高年齢者雇用安定法改

ビジネスデザイン研究科特任教授、 日本人材マネジメント協会副理事長

エルダー 公式ツイッターは こちら!

最新号発行の お知らせや コーナー紹介などを お届けします。



@JEED elder

な20事例: 作成 続雇用制 歳就業の実現に向け、 立てください イトとあ 事例を集 た検討やプロ 当機構では、 た、 しました。 ムページで公開 高齢法改正にあわせて70 わせて、 だを掲 め 度 た 定年 セスなどを紹介して 『70歳雇用推進事例集2022 業種や企業規模が異なる多種多 70歳以上の定年制 高齢 -制廃止を実施し 改正法への対応のため して いま ぜひご参照くださ 者雇用の この 推 70歳雇用 進 事例集は た企業や法 いますの 70 歳 以 ぜ 事例 当 ひ 上 お役

機構の 高齢法 要ととも ナリストのそれぞれの視点で、 た企業の事例では、 ただきました。 _ から 1 への 65 年 をふり返る」 対応状況や課題 高齢者雇用推進の専門家でもある当 雇用 ?推進プランナ と題 などについて解 Į 企業におけ 改正高齢 歳就業を実現 Ł 労働 に行 法の概 説 る 70

うです。 取組みの 示されるなど、 業務委託 自社での `の就業機会確保を企業の努力義務とする改正 2022 齢者雇用安定法の 方向性に悩まれる事業者も少なくない 雇用延長だけでは 社 **令** 会貢献事業への就業が選択肢として 新たな取組みが求められるなかで 4 施行から1 年 -度がス -年が経 他社での ちました。 就業や 70

集 後

編

記

月刊エルダー4月号 No.509

- ●発行日——令和4年4月1日(第44巻 第4号 通巻509号)
- ●発 行——独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (JEED)

発行人——企画部長 奥村英輝

編集人——企画部課長 中上英二

〒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) FAX 043(213)6556

ホームページURL https://www.jeed.go.jp/ メールアドレス elder@jeed.go.jp

●発売元 労働調査会

TEL 03(3915)6401 FAX 03(3918)8618 〒170-0004 東京都豊島区北大塚2-4-5 ISBN978-4-86319-868-5

*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、エルダー の活用方法に関するエピソードな 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。





畳縁を縫いつける「平刺し」。10cm 以上ある長い針を2寸(約 6cm)の厚さの畳に通すため、なかに鉄板の入った「手当て」をつけて手のひらで針を押す

「妥協せず、見えない部分まできれいに仕上げるのが職人としての こだわり。仕上がりに納得できないと、後々まで悔いが残ります」

に仕上げることが求められる。そ 隣り合う畳縁の紋がずれないよう

細部にまで妥協しないのが 職人としてのこだわり

> けるには経験と勘が求められる。 きないため、縁を正しい位置につ

(厚生労働省)に選定された。

ろんのこと、寺社などで用いられ る技術である。 発揮された、畳縁の模様を合わせ られる仕事も少なくない。その代 が、有職畳のように手作業が求め 機械で製作されることが多い畳だ る有職畳も手がける。現在では 松本さんは、一般住宅の畳はもち 表的なものが、八重畳の製作でも 畳工として50年近い経験を持つ

のために、縁の位置決めの際に、縁 例えば、寺院の本堂の畳などは、

さんは2020 (令和2) 年度の 製作しているためだ(60頁右下写 高度な技術などが評価され、松本 真参照)。こうした手縫い作業の 「卓越した技能者 (現代の名工)」 続きの模様として見えるように 縁の模様を見ながら縫うことがで 下紙と一緒に縫って折り返すが し」という作業では、縁を裏にして また、畳に縁を縫いつける「平刺 伸ばしたりしながら調整を行う。 水をかけて縮めたり、引っ張って に用いる絹製の生地に、霧吹きで

れほど気にならないから、構わな 分が納得できず、持ち帰って直し い』といってくれたのですが、自 ろがあったんです。御住職は『そ に、一力所だけ柄が合わないとこ 以前、お寺に畳を納めたとき 翌朝に納めました」

ている畳表は、丈が長い一番草の いなためだ。 草の丈が長いほど仕上がりがきれ 長さがあるものを指定している。 なかでも、さらに端が七目以上の は、使う材料にも表れる。仕入れ こうした職人としてのこだわり

きの達成感と、お客さまに感謝し 満足できる畳をつくり上げたと 技を支える vol.318

御神座に用いる絹織物の ったけんべり 繧繝縁は、最も格の高い

仕入れた畳表は暗 所で保管。湿度に も気を配る





畳製作に用いる道具の数々。使いやすさを求めて手づくりすることもある



寺院の本堂に納品した畳。二つの畳縁の紋合わせが見事(提供:松本製作所)



八重畳の繧繝縁。八つ重ねた縁が一 -続きの模様に見える (提供:松本製作所)

どもたちに平刺しを体験させてい

畳のない家庭が増えているな

体験教室の講師も務めており、

子

県内の小学校を回る、畳づくりの

積極的に取り組んでいる。

また、

練指導員として、

後進の指導にも

は畳マイスターや埼玉県で職業訓

その恩返しの思いもあり、

方から始まり、 いいなと思うようになりました」 職人さんたちの仕事を見るのが好 で、嫌々家業に就きました。でも、 日100枚つくっていたので、母 に遭ったんです。当時は畳床を1 人ではたいへんだということ 先輩の職人たちが、包丁の研ぎ 「中学生のころ、父が交通事故 次第に自分もそうなれたら 畳づくりの技を惜

事の醍醐味だという。 てもらえたときの喜びが、この仕

子どもたちにも伝える 畳づくりの伝統を

どに畳床を納めており、 職人が出入りしていた。 が創業。宮内庁御用達の事業所な 所は、松本さんが生まれた昭和33 (1958) 年に松本さんの父親 代表を務める有限会社松本製作 大勢の畳

か

伝統文化を子どもたちに伝え

だよ』といいながら、目をキラキ る貴重な機会となっている。 ラさせて喜んでいますよ」 ときには『世界に一つしかないん さそうですが、畳ができ上がった 「子どもたちは、初めは興味

ことで御神座が完成する。その一 表と「茵」という座布団を置く つを仕上げるのが目下の目標だ。 自身の腕を磨くことにも余念がな 技術を教えることだけでなく、 その上に 冒頭で紹介した厚畳と八重畳 「龍鬢」という畳

https://tatami-m.com TEL: 0480(42)7287 有限会社松本製作所

(撮影・福田栄夫/取材・増田忠英)

なったという。

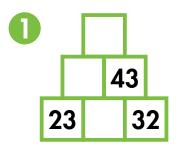
の道を究めたいと思うきっかけに しみなく教えてくれたことが、こ

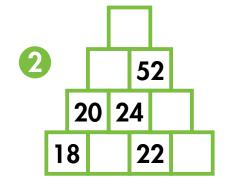
今回は、記憶しながら計算する、計算しながら記憶する、記憶と作業を一体化 して使う課題です。この頭の使い方をワーキングメモリ(作業記憶)といい、認知 トレーニングの主役です。メモを使わず、脳のメモ帳だけで解けるまでくり返して ください。

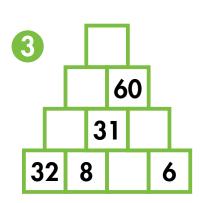
足し算ピラミッド

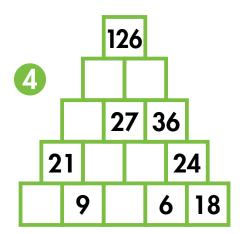


隣り合った数字を足した数が、その上のマスに入ります。 空欄に数字を入れましょう。









多重動作でワーキングメモリを強化する

私たちが新しくものを覚えるとき、脳内では、情報がいっ たん海馬に束ねられ、前頭葉と連携しながら脳のワーキン グメモリとして処理されます。ワーキングメモリとは、忘 れないようにいったん書き記しておくメモ帳のようなもの で、「作業記憶」とも呼ばれます。その後、その記憶はワー キングメモリから海馬に保存されます。

記憶力には「脳のなかで正しくメモを取る力」が必要な ため、このワーキングメモリの力を鍛えることは重要です。

また、この力は、年齢とともに低下していくので、普段 から意識的に鍛える必要があります。

ワーキングメモリは、二重の動作をすることで鍛えられ ます。例えば、文字を読み上げながら書くこと、人と会っ て会話(話を聞き理解しながら言葉を発する)をすること、 今回の問題のように、二つの数字の足し算に加えて、ピラ ミッドの完成を考えることなどがよい刺激となります。

ストレスを感じない程度に、楽しみながらワーキングメ モリを鍛えることが、記憶力を高めることにつながります。

81 9 9 6 71 9 8 23 6 71 12 15 74 40 31 56 36 27 36 09 LZ E9 E9 131 9 22 2 81 126 22 11 22 34 43 50 54 58 75 77 ZZ 96 【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。

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。 2022年4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内	
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・障害者業務課		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	〒010-0101	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	〒990-2161	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	〒960-8054	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	〒310-0803	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	〒320-0072	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	〒379-2154	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	〒336-0931	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	〒261-0001	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	〒130-0022	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	"	"	03-5638-2284
神奈川支部高齢·障害者業務課	〒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
新潟支部高齡·障害者業務課	〒951-8061	新潟市中央区西堀通6-866 NEXT21ビル12階	025-226-6011
富山支部高齡·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
石川支部高齡·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-frontⅡ7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		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		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		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	<i>"</i>	//	06-7664-0722
兵庫支部高齢·障害者業務課		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		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		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
鳥取支部高齢·障害者業務課		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 岡山支部高齢·障害者業務課		松江市東朝日町267 島根職業能力開発促進センター内 岡山市北区田中580 岡山職業能力開発促進センター内	0852-60-1677 086-241-0166
広島支部高齢·障害者業務課		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		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		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	〒870-0131	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	〒880-0916	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	〒890-0068	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	₹900-0006	那覇市おもろまち1-3-25 沖縄職業総合庁舎4階	098-941-3301

4

784863198685

ISBN978-4-86319-868-5 C2402 ¥458E

定価 503 円 (本体 458 円+税)



1922402004587

『70歳雇用推進事例集2022』

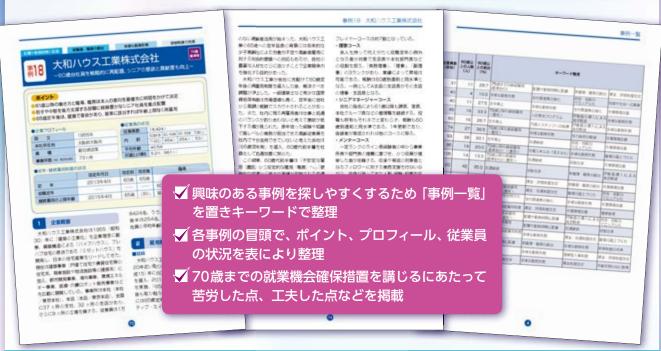
のご案内

2021 (令和3) 年4月1日より、改正高年齢者雇用 安定法が施行され、70歳までの就業機会を確保する 措置を講ずることが事業主の努力義務となりました。

そこで当機構は、これまで作成した「65歳超雇用推進事例集」からタイトルを改め、『70歳雇用推進事例集 2022』を発行しました。

本事例集では70歳までの就業機会確保措置を講じた20事例を紹介しています。





『70 歳雇用推進事例集 2022』はホームページより無料でダウンロードできます https://www.jeed.go.jp/elderly/data/manual.html



