

# 65歳超雇用推進マニュアル

## ～高齢者の戦力化のすすめ～

その3

このマニュアルでは定年延長、継続雇用延長、  
定年制の廃止、再就職の受入れに関して

- 制度を見直す「手順」を具体的に説明
- 具体的な企業事例を紹介
- 貴社の状況を5分で知るためのチェックリストを用意
- 再雇用と定年引上げをメリット・デメリット表で比較
- 業種別ワンポイントアドバイス・就業規則の例を用意  
しています

- ★賃金・評価・退職金などの記載を充実しました
- ★65歳超の継続雇用企業の事例を増やしました



独立行政法人

高齢・障害・求職者雇用支援機構

Japan Organization for Employment of the Elderly, Persons with Disabilities and Job Seekers



厚生労働省・労働局・ハローワーク

## はじめに

2013年4月より、高齢者雇用安定法により、企業は、従業員が希望すれば65歳まで働き続けられるしくみを整備することが義務付けられました。これによって、希望すれば65歳まで働けるようになりましたが、さらに戦力化を図っていくことが求められています。

「ニッポン一億総活躍プラン」(2016年6月に閣議決定)や「働き方改革実行計画」(2017年3月働き方改革実現会議決定)では、将来的に継続雇用年齢や定年年齢の引上げを進めていくための環境整備を行っていくことが打ち出されています。さらに「未来投資会議」では法制化も含めた議論がなされているところです。

本マニュアルは、こうした動きを受け、定年延長、継続雇用延長などに関して、制度を見直す手順や、企業事例、チェックリスト、就業規則のひな形など、役に立つ情報を取りまとめたものです。参考としていただければ幸いです。



高齢・障害・求職者雇用支援機構 作成  
「まんがで考える高齢者雇用」キャラクター  
ペン田ギン子

## 本マニュアルで紹介している企業事例

事例 1 株式会社マロン

事例 2 株式会社お佛壇のやまき

事例 3 有限会社ウェルフェア三重

事例 4 平和産業株式会社

事例 5 株式会社ウエスト神姫

事例 6 株式会社ヨロズ

事例 7 株式会社松屋

事例 8 日置電機株式会社

事例 9 株式会社ポーラ

事例 10 広島電鉄株式会社

事例 11 オーエスジー株式会社

事例 12 トラスコ中山株式会社

事例 13 エフコープ生活協同組合

事例 14 日本ガイシ株式会社

事例 15 株式会社すかいらく

事例 16 サントリーホールディングス株式会社

事例 17 株式会社東急コミュニティー

事例 18 東京地下鉄株式会社

事例 19 太陽生命保険株式会社

事例 20 大和ハウス工業株式会社

事例 21 YKK株式会社

事例 22 本田技研工業株式会社

※本マニュアルは、2016年4月から2018年11月にかけて、独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構において行ったヒアリング結果などに基づいて記載しています。

※本マニュアルでいう『高齢者』、『高齢社員』とは、特にことわりがない限り、60歳以上の者を示しています。これは、60歳以上の者の雇用機会確保や戦力化が課題となっているという認識によるものです。

なお、高齢者雇用安定法では、55歳以上の者を「高齢者」と定義しています。そのため、本マニュアルにおいても高齢者雇用安定法に関わる説明では、「高齢者」という表記を用いています。

※本マニュアルは65歳以上への定年延長などについて検討・推進いただくうえで参考となるよう、定年延長などの進め方や事例などをコンパクトにまとめたものです。

さらに詳しい情報については、「65歳超雇用推進事例集」、「65歳超雇用推進マニュアル全体版」<http://www.jeed.or.jp/elderly/data/manual.html>をご覧ください。



# Contents

## 本 編

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| <b>1 高齢者雇用のいま</b> .....                 | 4  |
| 1-1 雇用確保から戦力化へ .....                    | 4  |
| 1-2 定年制度、継続雇用制度の現状 .....                | 5  |
| ☆法に定められた雇用確保措置とは.....                   | 5  |
| ☆継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例とは.....          | 5  |
| <b>2 高齢者戦力化の方向性</b> .....               | 6  |
| ☆高齢者戦力化のための7つのポイント .....                | 7  |
| <b>3 定年延長・継続雇用延長を進める手順</b> .....        | 8  |
| <b>4 定年延長</b> .....                     | 9  |
| 4-1 現状把握～基本方針決定段階 .....                 | 9  |
| 4-2 制度検討・設計、具体的検討・決定段階 .....            | 11 |
| ☆定年引上げ・再雇用制度のメリット・デメリット比較表.....         | 15 |
| 4-3 実施段階 .....                          | 16 |
| 4-4 見直し・修正段階 .....                      | 20 |
| <b>5 継続雇用延長</b> .....                   | 21 |
| 5-1 現状把握～基本方針決定段階 .....                 | 21 |
| 5-2 制度検討・設計、具体的検討・決定段階 .....            | 21 |
| 5-3 実施段階 .....                          | 22 |
| 5-4 見直し・修正段階 .....                      | 24 |
| <b>6 定年制の廃止</b> .....                   | 25 |
| <b>7 再就職の受入れ</b> .....                  | 25 |
| <b>ミニ知識 1 賃金用語早わかり</b> .....            | 26 |
| <b>ミニ知識 2 中小企業では、精度よりも、納得性を重視</b> ..... | 28 |
| <b>ミニ知識 3 業種別ワンポイントアドバイス</b> .....      | 30 |

## 付 録

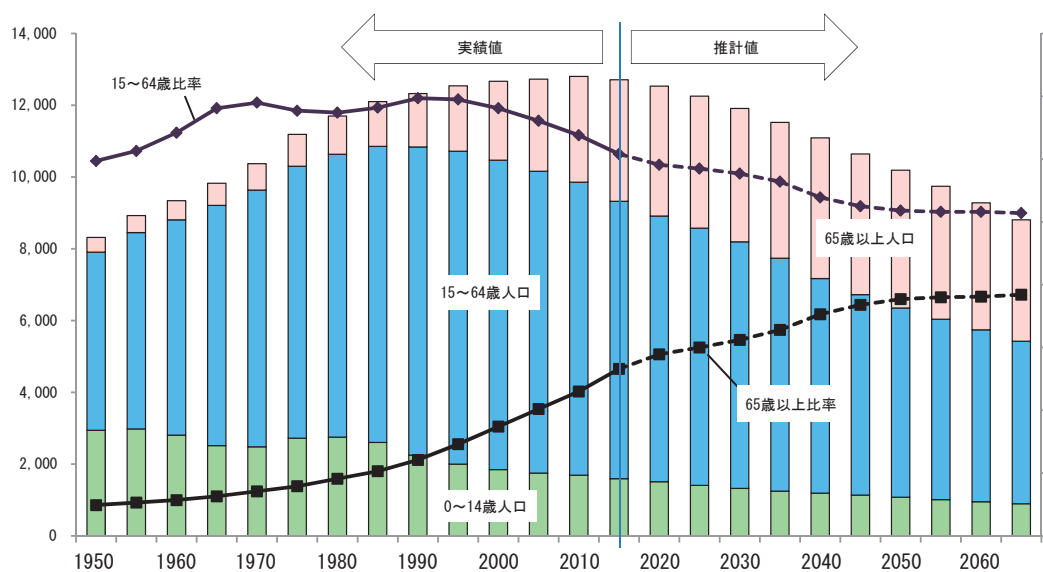
|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| <b>付録 1 企業事例（事例1～22）</b> .....              | 32 |
| <b>付録 2 65歳超戦力化 雇用力評価チェックリスト（簡易版）</b> ..... | 44 |
| <b>付録 3 就業規則（参考例）</b> .....                 | 48 |
| <b>付録 4 高齢者雇用推進施策</b> .....                 | 50 |
| <b>付録 5 更に詳しく知りたい方へ</b> .....               | 55 |

# 1 高齢者雇用のいま

## 1-1 雇用確保から戦力化へ

我が国では、高齢化が進んでいます。全人口に占める65歳以上の人口の割合は上昇を続け、2017年には27.7%に達しています。さらに、2065年には38.4%と4割近くに達する見込みです（図1）。少子化も進んでおり、中長期的には労働力人口の減少が見込まれることから、高齢者が長年培った知識・経験を十分に活かし、意欲と能力のある限り社会の支え手として活躍し続けることのできる社会の構築が求められています。

図1 日本の人口推移

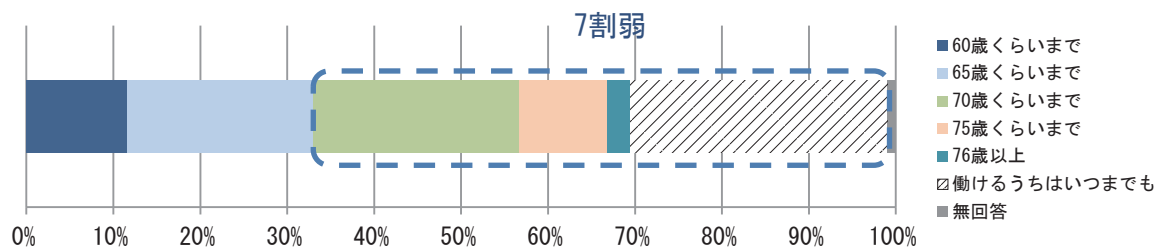


資料出所：総務省「国勢調査」及び「人口推計」

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4月推計）：出生中位・死亡中位推計」（各年10月1日現在人口）

『平成30年「高齢者の雇用状況」集計結果』（厚生労働省）によると、2018年6月時点で法に定められた雇用確保措置を実施している企業の割合は99.8%、希望者全員が65歳以上まで働ける企業の割合は76.8%となっています。一方、高齢者の側は、7割弱が「65歳を超えても働きたい」と答えています（図2）。

図2 高齢者の就労意向と就労希望年齢（n=1,999）



資料出所：内閣府「平成25年度 高齢者の地域社会への参加に関する意識調査」（2013）60歳以上の男女を対象

2012年には高齢者雇用安定法が改正され、65歳までの雇用機会は確保されるようになりましたが、高齢社員が増える中で、これまで以上に戦力となってもらうことが必要です。企業で働ける上限年齢についても、高齢者の意欲とはまだギャップがあります。

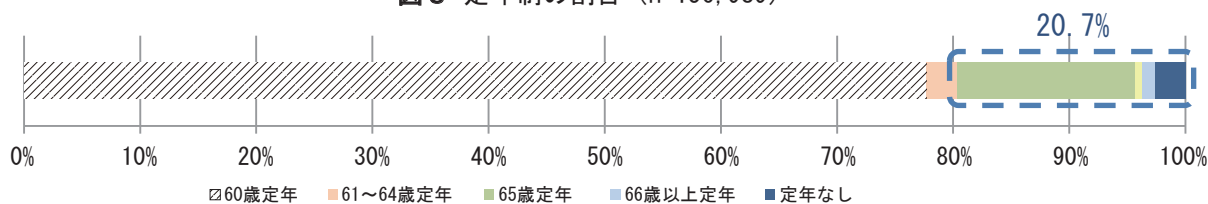
高齢者雇用は、雇用確保から戦力化のステージに入っています。60歳以降も企業にとって頼りになる戦力として活躍し、さらに、65歳以降も意欲と能力のある限り活躍し続けることができる社会にしていくことが求められているのです。

## 1-2 定年制度、継続雇用制度の現状

### (1) 定年制度

2018年の「高齢者雇用状況報告」(厚生労働省)によると、定年年齢としては60歳が最も多く、企業全体の76.6%を占めています(図3)。これに対し、65歳定年の企業は16.1%、65歳を超える定年年齢を定めている企業は2.0%、定年制度はないという企業は2.6%あり、これらを合わせると20.7%となります。希望者全員65歳以上までの雇用の確保は76.8%の企業で実施されているものの、定年年齢の引上げとなると、まだ取組みは進んでいないようです。

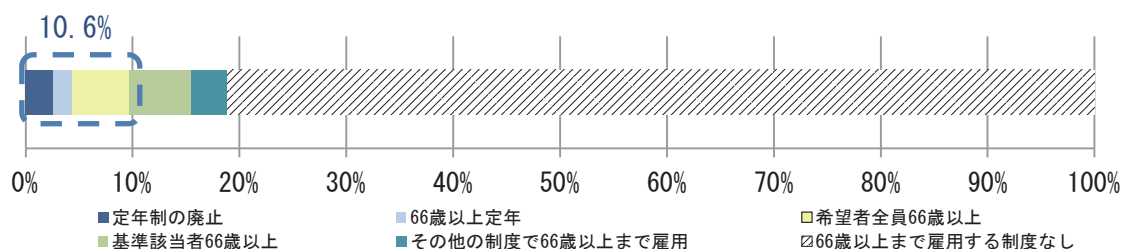
図3 定年制の割合 (n=156,989)



### (2) 65歳を超える継続雇用等の雇用確保制度

66歳以上の希望者全員を対象とした継続雇用制度を定めている企業は6.0%あります(図4)。これに66歳以上定年を定めている企業と定年制度なしの企業を加えても、働くことを希望する者全員が66歳以上まで働けるしくみのある企業は10.6%と限られています。

図4 65歳を超えて働ける仕組みのある企業 (n=156,989)



#### 法で定められた雇用確保措置とは

「高齢者等の雇用の安定等に関する法律(高齢者雇用安定法)」(2012年改正。2013年4月1日施行)により、65歳未満の定年の定めをしているすべての事業主は、次の①～③のいずれかの措置(高齢者雇用確保措置)を講じなければならないと定められています。

- ① 65歳以上への定年引上げ
- ② 希望者全員を対象とする65歳以上の継続雇用制度の導入
- ③ 定年の定め廃止

継続雇用制度とは、定年後も引き続き雇用する制度で、改めて雇用する再雇用制度と、そのままの条件で勤務する勤務延長制度があります。

高齢者雇用確保措置として継続雇用制度を導入する場合、2013年3月31日までは継続雇用の対象者を労使協定で限定することができましたが、2013年4月1日からは、雇用と年金の確実な接続を図るため、このしくみが廃止され、希望者全員を継続雇用制度の対象とすることが必要となりました。ただし、2013年3月31日までに継続雇用制度の対象者の基準を労使協定で設けている場合は経過措置があります。

#### 継続雇用的高齢者に関する無期転換ルールの特例とは

有期労働契約が繰り返し更新されて通算5年を超えたときは、労働者の申込みにより、期間の定めのない労働契約(無期労働契約)に転換できる「無期転換申込権」が発生します(労働契約法)。ただし、

- ・適切な雇用管理に関する計画を作成し、都道府県労働局長の認定を受けた事業主の下で、
- ・定年に達した後、引き続いて雇用される

有期雇用労働者(継続雇用的高齢者)については、その事業主に定年後引き続いて雇用される期間は、「無期転換申込権」が発生しない特例があります(専門的知識等を有する有期雇用労働者等に関する特別措置法)。

詳しくは、各都道府県労働局にお問い合わせください。

## 2 高齢者戦力化の方向性

高齢者雇用は進んでいますが、モチベーションの問題など、課題を抱えている企業も少なくありません。企業が高齢者に求めることはさまざまですし、高齢になるほど体力の個人差は大きくなります。

65歳までの者と65歳以降の者の活用状況を比べると、活用のしかたや、抱える課題には、違いもあります。高齢になれば、ゆるやかな引退を視野に入れた働き方を希望する方も出てきます。本人の健康、家族の健康などの問題もあるでしょう。

その一方で、人手不足基調は続いており、労働力人口は減少していきます。高齢者が有する知識・ノウハウが不可欠な分野も数多くあります。

また、2025年までに、年金の支給開始年齢が段階的に65歳に引き上げられます。働く側にとっても、働かなければいけない時代になってきているのです。

以下のように、継続して働けるしくみもありますが、その一方で、**再就職の受入れ**を進めていくことも重要です。

### ➡ 65歳までは定年延長 **「4 定年延長」9ページをご覧ください。**

65歳までの者については、高年齢者雇用安定法により、企業は雇用確保措置を講ずることが求められ、99.8%の企業が措置を講じています。雇用確保のための措置としては、再雇用制度が多数を占めています。

65歳までの方に力を発揮してもらうためには、雇用を確保するだけでなく、モチベーションを高めてもらい、これまで以上に戦力になってもらうことが必要です。その答えの1つが、65歳までの定年延長です。

### ➡ 65歳以降は定年延長、継続雇用延長、定年の廃止 **継続雇用延長については、「5 継続雇用延長」21ページをご覧ください。 定年の廃止については、「6 定年制の廃止」25ページをご覧ください。**

65歳以降の者についても、65歳までの雇用確保措置を土台に、雇用が進んできています。

定年延長、定年の廃止となると限られており、継続雇用延長についても、希望者全員を対象としたり、制度を定めて継続雇用している企業はまだ少ないのが現状です。しかしながら企業、労働者のニーズが合った場合は65歳を超えても雇用する企業は増えてきており、2割以上の企業で70歳以上まで働けるようになっています。

65歳以降の者の雇用をさらに進めるための方策の1つが、65歳を超えても希望者全員が働ける継続雇用延長です。

#### 定年延長のメリット

- ① **高齢社員のモチベーションが向上**  
定年という区切りを経ないので、頑張って仕事をしようという気力を保ってもらえる
- ② **高齢社員の戦力化を図りやすい**  
社員への無用な遠慮がなくなる
- ③ **人材確保面で有利になる**  
高齢者が採用できるほか、若手、中堅社員の定着率が高まる

#### 継続雇用延長のメリット

- ① **高齢社員に知識・スキル・専門性を発揮・伝承してもらえる**  
長年培った知識・スキルを発揮するとともに、若手、中堅社員に伝承してもらえる
- ② **高齢社員の働きたい気持ちに応えられる**
- ③ **社員に安心して働いてもらえる**  
制度化することにより、高齢社員だけでなく、若手、中堅社員も安心して働けるようになる

## ● 高齢者戦力化のための7つのポイント ●

先に高齢者戦力化にあたってのポイントをお示しします。詳細は、該当のページをみてください。

- 1 「戦力」とするなら、これまでの経験を活かせる職務が一番 13 ページ
- 2 職務だけでなく職責も変えない場合（役職を変えない場合）は、賃金なども大きくは変わらないので、公正な評価・処遇を行う。 13 ページ
- 3 職務や職責を変える場合は・・・納得性が大事。
  - ・ 役割を変える場合は、内容のほか、求める質・量もしっかり伝える。 13 ページ
  - ・ 職務、職責を踏まえた賃金とする。 14 ページ
  - ・ 働きぶりを評価して、がんばった分はきちんと評価する。 15 ページ
  - ・ キャリアについて考える機会を提供する。 16 ページ
  - 17 ページ
  - 19 ページ
- 4 モチベーションアップ策としては、賃金アップ、公正な評価やフィードバックなどがある。賃金アップが難しい場合は、評価やフィードバックをしっかりとる。 17 ページ
- 5 自分の力を発揮できる「居場所」の確保が大切。
  - ・ 明確な役割を与える。 13 ページ
  - ・ 上司との面談、職場の懇親会、似た立場の者の集まりなど、コミュニケーションのためのしくみをつくる。 16 ページ
  - 17 ページ
- 6 ホワイトカラー管理職は、間接部門で、肩書きのもと、部下に指示をしつつ、仕事をしており、賃金水準も高め。このため、役職を降りた場合、肩書きなどなしでそれまでの力を発揮することが難しい。
  - ・ 一人のプレーヤーとして仕事をするのであれば、PCスキル、最新の商品知識など「おひとりさま」で仕事をする能力を身に付けてもらう。気持ちも切り替えてもらう。 16 ページ
  - 18 ページ
- 7 企業によってどのような制度がよいかは異なる。また、人事制度は「生き物」。
  - ・ 職場の意見をしっかりと吸い上げる。 20 ページ
  - ・ 一度つくった制度も、常に見直すことが必要。

### 3 定年延長・継続雇用延長を進める手順

#### 1 現状把握～基本方針の決定

- (1) 情報収集
- (2) 現状把握
- (3) トップ・経営層の理解と関与
- (4) 推進体制の整備
- (5) 基本的な方針の決定

情報収集、現状把握を行ったうえで、経営層の関与を得、体制にも配慮しつつ、方針を決定する。

#### 2 制度検討・設計、具体的検討・決定

- ・制度、施策を設計  
(大まかな仕事内容、役割、役職、評価方法、賃金その他の労働条件など)
- ・各職場で仕事内容を具体的に決定

人事部門など

各職場など

まずは、人事部門などで定年の引上げ方（時期、対象者など）や担ってもらう役割などについて検討する。人事部門などから制度の概要が示されたら、各職場で、高齢社員に担ってもらう職務などについて具体的に検討する。

#### 3 実施

- ・高齢社員への役割の明示
- ・高齢社員の評価・面談・コミュニケーション
- ・職域拡大、職務設計
- ・高齢社員に対する意識啓発・教育訓練
- ・マネジメント層に対する研修
- ・社員全体に対する意識啓発
- ・健康管理支援
- ・職場環境の整備など（作業環境、労働時間への配慮）
- ・シンボルシニアへの支援

実施にあたっては、高齢社員に戦力となってもらえるよう、さまざまな施策を展開していくことが必要。高齢社員に役割を明示するだけでなく、その役割に沿って能力が発揮できるよう、意識啓発、教育訓練や健康管理支援を行うことなどが望まれる。

#### 4 見直し・修正

- ・引き続き情報収集・現状把握を行うとともに、制度・施策の見直しを実施

実施後も定期的に現状把握を行うとともに、運用状況を把握したうえで必要な修正を行うことが必要。

定年延長の場合は、

・「2 制度検討・設計、具体的検討・決定」段階の「制度、施策を設計」、「各職場で仕事内容を具体的に決定」  
・「3 実施」段階の「高齢社員への役割の明示」、「高齢社員の評価・面談」が特に重要です。とりわけ、高齢社員の役割が変わり、それに伴って賃金が変わる場合は、役割の明示や評価・面談に加え、各種施策を丁寧に行うことが必要です。

継続雇用延長の場合は

・「3 実施」段階で「高齢社員の評価・面談・コミュニケーション」、「シンボルシニアへの支援」、「職域拡大、職務設計」、「健康管理支援」、「職場環境の整備など（作業環境、労働時間への配慮）」が特に重要です。

## 4 定年延長

### 4-1 現状把握～基本方針決定段階

#### ● まず現状を把握し、方針を決定 ●

##### (1) 情報収集

- ①高齢者の雇用に関する法律や制度
- ②国などによる支援施策
- ③65歳定年制を導入している企業などの事例を集めます。



##### (2) 現状把握

高齢者雇用に関する自社の現状を把握します。把握すべきことは、以下の3つです。

##### ①制度面

- ・ 自社の現在の定年制度はどのようなものか（定年年齢、運用状況、役職定年制はあるのかなど）。
- ・ 自社の現在の継続雇用制度はどのようなものか（再雇用か勤務延長か、上限年齢、要件、職務内容、賃金、勤務日数、勤務時間、評価のしかた、運用状況など）。

制度面だけでなく、運用状況のほか、できれば社員の受け止め方なども把握する。

##### ②ソフト面

- ・ 高齢社員を戦力化しようという風土があるのか。
- ・ 高齢社員が働きやすい職場となっているのか。
- ・ 高齢社員が力を発揮しやすい職場となっているのか。
- ・ 高齢社員が戦力として力を発揮できるしくみがあるのか。
- ・ 高齢社員に必要な働きかけを行っているのか。

社員から聴くなどする。  
簡単に把握するためのツールとして、本マニュアルの44ページに、**「65歳超戦力化 雇用力評価チェックリスト（簡易版）」**を付けているので、参考にしてください。

##### ③検討のベースとなる実態

- ・ 業況（経営状況や景気の動向など）
- ・ 人材の需給バランスはどうか（人手不足かどうかなど）。
- ・ 現在の賃金制度はどのようなものか。
- ・ 社員の年齢構成はどうか（現在、5年後、10年後）。
- ・ 高齢社員の人数及び配置の実態はどうか。

ここで掲げている事項は、定年延長の難しさに影響を与える。

本マニュアルでは、いろいろなタイプの企業の事例を紹介していますので、参考にしてください。

### (3) トップ・経営層の理解と関与

現状を把握し、課題が見えてきたら、次は、経営トップに課題をしっかりと理解してもらい、課題解決の取組みに関与してもらうことが必要です。

トップ・経営層の本気度がどうかによって、高齢者を戦力化できるかどうかが決まります。**トップ・経営層の理解と関与のもと、自社が高齢者雇用に取り組む目的とあるべき姿を明確にすることが必要**です。

#### ◆太陽生命保険株式会社

42ページ

太陽生命保険では、シニアマーケットのトップブランドを目指すうえで、自社の従業員が長く元気に働ける環境を構築する必要があると、定年延長の検討を社長が指示。2016年6月開始の「従業員」「顧客」「社会」すべてを元気にする取組みである「太陽の元気プロジェクト」の施策のひとつとして、人事、企画、営業の各部門から若手社員を集めてプロジェクトチームを設置し検討を進め、2017年4月より65歳定年制、最長70歳まで働ける継続雇用制度を導入した。

#### ◆日本ガイシ株式会社

39ページ

日本ガイシでは、人事・賃金制度の見直しを開始したのは2014年である。若手中心のプロジェクトチームを結成し検討を開始した。昔ながらの年功的な制度を誰もがチャレンジでき、成果や役割など頑張ったことが反映されるような制度にすべく議論する一方で、ベテラン社員のモチベーション向上策についても検討が進められ、経営層とも議論を重ねた。その結果、他社に先駆けて65歳定年制を導入することとなった。

### (4) 推進体制の整備

高齢者雇用を進めるためには、各職場の管理職や若手・中堅社員の理解も必要です。また、「戦力」として期待していることが、社員全体に伝わるようにすることが必要です。

さらに、取組みを進めていくためには、人事部門などと現場がともに問題意識を共有し、検討、意見の吸い上げ、周知などを進めやすくするための体制が望まれます。

#### ◆YKK株式会社

43ページ

YKKでは、2011年5月に、「働き方“変革への挑戦”プロジェクト」を発足させた。定年延長のためのプロジェクトではなく、女性の活躍促進やボランティア休暇の整備など、人事制度全体を見直す中で、定年延長についても扱った。プロジェクト・オーナーは社長、プロジェクト・リーダーは人事部長、その下に、各部署、各職種から選んだメンバーからなるチームを設置し、意見交換、制度設計を進めた。プロジェクトは、制度ができてからも大きな力を発揮した。

#### ◆本田技研工業株式会社

43ページ

ホンダでは、2013年、労働条件の見直しに向け、労使で検討を開始した。改定内容について、総論賛成だが、各論では賛成できないという社員も少なくなかった。このため、人事部が、国内・海外の全事業拠点を訪問し、社員への説明会を開催するとともに、労働組合執行部も組合員の理解促進に向け、積極的に動いた。労使が力を合わせ、現場を巻き込みつつ、制度改定を進めた。

### (5) 基本的な方針の決定

準備がある程度できたところで、企業としての基本的な方向性を決めます。

## 4-2 制度検討・設計、具体的検討・決定段階

### ● 制度設計では役割がポイント。各職場でも具体的に検討することが必要 ●

#### (1) 定年制度や引上げ方についての検討・設計

定年年齢を引き上げる場合、どのような定年制度にするのか、また、引上げ方はどうするのかについて、検討する必要があります（表1）。

特に、定年引上げによって引き続き社員でいることとなる60歳以降の社員の役割・処遇については、コストとも関係するので、気になるところです。

具体的に、定年引上げにあたって検討すべき事項のうち、主なものをあげてみましょう。

表1 定年引上げにあたって検討すべき事項（主なもの）

|            |                              |
|------------|------------------------------|
| ①定年年齢      | 何歳まで引き上げるのか。                 |
| ②一度に引き上げるか | 一度に引き上げるのか、段階的に引き上げるのか。      |
| ③選択定年制とするか | 一律とするのか、定年年齢を選択できるようにするのか。   |
| ④対象者       | 社員全体を対象とするのか。管理職などはどうするのか。   |
| ⑤仕事        | 60歳以降の社員にどのような仕事を担当してもらうのか。  |
| ⑥役割        | 60歳以降の社員にどのような役割を期待するのか。     |
| ⑦役職        | 60歳以降の社員の役職はどうするのか。          |
| ⑧労働時間      | 60歳以降の社員の労働時間はどうか。           |
| ⑨配置・異動     | 60歳以降の社員の配置・異動はどうするのか。       |
| ⑩評価        | 60歳以降の社員の人事評価、業績評価はどうするのか。   |
| ⑪賃金        | 60歳以降の賃金はどうか。60歳以前の賃金も見直すのか。 |
| ⑫退職金       | 退職金はどうか。いつまで積み立て、いつから支払うのか。  |
| ⑬65歳以降の雇用  | 65歳以降の継続雇用をどのように考えるのか。       |
| ⑭その他       | その他、制度の運用開始時期など。             |



## ● ヒアリング対象企業の実態をもとに表1の項目ごとに、大まかな傾向を紹介しましょう ●

### ①定年年齢、②一度に引き上げるか、③選択定年制とするか

定年引上げにあたっては、65歳がひとつの節目となっています。引上げ方については、一度に65歳まで引き上げた企業が多数派でしたが、段階的に引き上げる企業もありました。定年年齢については、選択できる企業、選択できない企業の両方がありました。

### ④対象者、⑤仕事、⑥役割、⑦役職

全社員を定年引上げの対象とする企業のほか、一部職種に限って65歳定年としている企業や、一般社員が対象で管理職は対象外という企業もあります。「⑤仕事」や「⑥役割」、「⑦役職」の決め方などとも関係します。「(3) 仕事・役割・役職の検討・決定」(13ページ)で検討しましょう。

### ⑧労働時間、⑨配置・異動

フルタイム又は原則フルタイムがほとんどです。

配置・異動については、転居を伴う異動がある企業、ない企業の両方がありました。「⑤仕事」の決め方とも関係します。「(3) 仕事・役割・役職の検討・決定」(13ページ)で検討しましょう。

### ⑩評価

60歳以降も社員の評価が行われており、基本給、賞与などに反映されていました。継続雇用制度では、評価していない、又は、評価していても簡易なものが多いことを考えると、高齢者を「戦力」として期待していることが読み取れます。役割、役職などが異なる場合は、評価項目や重み付けなど重点の置き方などが異なるようです。「(4) 評価方法の検討・設計」(13ページ)で検討しましょう。

### ⑪賃金、⑫退職金

「(5) 適切な賃金水準の確保」(13ページ)でじっくり検討しましょう。

### ⑬65歳以降の雇用

65歳以降の雇用を行っている企業もありましたし、行っていないところもありました。就業規則等で定めているわけではないけれども、個別に雇用している企業もありました。

### ⑭その他

引上げの難易度は、中高年社員の賃金制度や対象労働者数、継続雇用制度の内容、引上げの契機によって、異なるようです。また、定年引上げ後、運用状況を踏まえ、さらに見直しを行った企業もありました。

## (2) タイプ別にみた定年年齢が65歳以上の企業

ヒアリング結果をもとに、定年が65歳以上の企業を整理してみたところ、以下のような傾向がありました。いずれのグループであっても、60歳以上の社員に期待する役割をどのようなものとするかが重要です。

役割、就業自由度（労働時間や異動）、賃金が、  
59歳以前と60歳以降で変わらないグループ

(YKK、太陽生命保険など)

中高年齢層において、職務給の要素が大きな賃金制度であることが必要。

人材不足、強い平等ポリシーがある企業など。

役割が変わり、賃金も変わるグループ

(サントリーホールディングス、大和ハウス工業など)

組織若返りなどを重視していることが多い。  
役割を変える場合は、ルール化、丁寧な説明などが必要。

### (3) 仕事・役割・役職の検討・決定

戦力となってもらうためには、これまでの経験を活かせる職務に就いてもらうのが一番ですが、具体的に期待する役割としては、プレイヤーとしての業務面での貢献のほか、管理職のサポート役、知識・技能・ノウハウの伝承役など、いくつかのパターンがあります。職場や業務の性格、高齢社員の人数によっても違ってきます。

#### ◆サントリーホールディングス株式会社

40ページ

サントリーホールディングスでは、60歳時点の等級により、「サポート」、「メンバー」、「エキスパート」の3ランクのいずれかに移行する。以前に元管理職が戸惑いを感じているという話があったが、話を聴くと、役割が変わることが受け入れられないのではなく、役割がはっきりしないのが良くないとのことであった。このため、本人に説明するだけでなく、周りにもその役割を示すようにしている。

### (4) 評価方法の検討・設計

期待する役割が変わらないのであれば、評価方法を変える必要はありませんが、期待する役割が変わるのであれば、評価方法についても検討が必要です。

知識・技能の継承を強く求めるのであれば、評価項目に明記したり、その比重を高めたりする、60歳以降の社員を昇給・昇格の対象外とする場合は、保有能力については評価せず、専ら業績に対する評価とする、といったことが考えられます。

#### ◆サントリーホールディングス株式会社

40ページ

サントリーホールディングスでは、①目標の成果・達成度の評価と、②考勤評価（サントリーに求められる行動の評価）を行っている。60歳以上では、考勤評価は、「業務貢献」、「次世代貢献」のほか、「Good person」の3項目からなり、「次世代貢献」の比重が高い。「次世代貢献」では、後進の育成、DNA伝承について、ランク別に、どこを評価するかが示されている。

### (5) 適切な賃金水準の確保

賃金は、企業にとっても、社員にとっても、大きな関心事です。

企業から見れば、賃金を払う以上、それに見合った役割を果たしてもらうことが必要です。

一方、社員側から見れば、モチベーションを持って働くためには、期待される役割（仕事、役割、役職）、就業自由度（労働時間、異動）、成果を求める度合いなど、働きに見合った賃金が必要です。

そのためには、働きに対して公正な評価を行い、賃金制度を企業、社員双方にとって納得できるものとすることが重要です。

ただし、企業によって、業況や、定年制度、高齢社員活用の風土、59歳以前の賃金制度、高齢社員に期待する役割や就業自由度などは異なります。このため、一概に論じることが困難です。

基本給の決め方については、仕事をする能力で決める（職能給）、仕事の内容で決める（職務給）といった考え方のほか、生活にお金がかかる年代に配慮する、などといった考え方もあります（26ページ）。

賃金制度が職能給的か職務給的かによって60歳以降の処遇を決める際の難しさが異なります。59歳以前の賃金制度との関係についても考える必要があります。また、退職金制度についても考える必要があります。

## ◆広島電鉄株式会社

広島電鉄では、2009年から2010年にかけて、契約社員の正社員化、職種別賃金導入を行うとともに、定年を65歳に延長した。長年の運用でゆがみの出ていた賃金制度を見直したことにより、50代社員の中には賃金がかかる社員もでたが、10年間の移行措置を設けるとともに、定年延長を実施したことにより、生涯年収は増えることとなった。退職金の算定方式も見直し、ポイント方式とした。

## ◆エフコープ生活協同組合

エフコープでは、2001年から15年かけて、同一労働同一賃金を実現した。それまで雇用形態ごとに異なっていた評価制度、賃金制度などを統一して、差を設ける場合は根拠を明確にすることとしたのである。同じ働き方であれば、年齢にかかわらず、同じ賃金となるが、賃金設定のしかたについては工夫をし、59歳までは職務給と職能給の2本立てだが、60歳以降は短時間勤務など柔軟な働き方をしやすいよう職務給一本での設定とした。

## ◆日本ガイシ株式会社

日本ガイシでは、昔ながらの年功的な人事・賃金制度を見直すとともに、定年延長についても行うこととした。定年延長に必要な賃金原資を確保するために、①賃金カーブ見直し（昇給配分の抑制を概ね50歳以降で行い賃金カーブ上昇幅を抑制）、②退職金制度見直し（企業年金基金の支給開始年齢引き上げと保証期間終了後の支給金額の減額）を実施した。

## ◆東京地下鉄株式会社

東京地下鉄では、定年延長に伴い、賃金設計を大きく見直し、下位資格者が上位資格者の金額を上回らないようにしたほか、生計費を意識して設定している賃金カーブを見直した。具体的には、35歳までの昇給ピッチの減額や55歳以降の基礎給減額を行う一方、60歳で急激に下がるのではなく、緩やかに下降し、その水準が65歳まで続くようなカーブとした。

## ◆大和ハウス工業株式会社

大和ハウス工業では、定年延長に伴い、60歳以降は、理事として引き続きライン長を務める者を除き、「生涯現役コース」、「シニアメンターコース」のいずれかで力を発揮してもらうこととなった。役職から降りたことにより、役割給（役職手当に相当）はなくなるが、生涯現役コースであれば販売促進手当が、シニアメンターコースであればメンター手当がつく。

賞与の平均支給率は59歳以前の2/3となるが、事業所業績と個人業績を支給率に反映させるなど、モチベーションアップを意識したしくみとなっている。定年延長の翌年からは、60歳以降も昇進・昇格の機会を設けるなどががんばりがいのあるしくみとなるよう工夫している。

賃金制度の設計には、専門的な知識が必要です。「65歳超雇用推進助成金」や高齢・障害・求職者雇用支援機構の**高齢者雇用アドバイザー**などもぜひご利用ください（いずれも**50ページ**）。

## （6）詳細検討&詳細決定段階

制度については、人事部門が中心となって検討し、設計しますが、高齢者を戦力化し、しっかり仕事をもらうためには、人事部門で検討するだけでは十分ではありません。人事部門と各職場が共通の認識を持っていることや、人事部門が現場の意見をしっかり吸い上げていること、さらに、現場の管理職が制度を十分理解していることが必要です。

## ● 定年引上げ・再雇用制度のメリット・デメリット比較表 ●

ここまで、定年の引上げ方について、65歳以上定年を導入している企業の事例などを示しつつ、順を追ってしてきました。

こうした企業が、定年を引き上げるかどうか判断し、制度を設計するにあたって実施していたことがあります。それは、再雇用制度との比較です。

表2は、あくまでも典型的な例についての整理表ですが、参考にしてください。

表2 再雇用制度と定年引上げ（典型的な例をもとに作成）

| 再雇用制度                                               |       | 定年引上げ                                                                      |
|-----------------------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------|
| 60歳                                                 | 定年年齢  | 65歳                                                                        |
| 嘱託社員など                                              | 雇用区分  | 正社員                                                                        |
| 1年更新                                                | 契約期間  | 期間の定めなし（65歳まで）                                                             |
| 役割は異なる                                              | 役割    | 企業により異なる<br>（同じ場合、変わる場合、両方がある）                                             |
| フルタイムが多いが、短時間、<br>短日数もある                            | 労働時間  | フルタイム残業あり                                                                  |
| 月給又は日給月給、時給                                         | 賃金形態  | 月給又は日給月給                                                                   |
| 公的給付支給を前提としている場合も<br>多い                             | 賃金額   | 企業により（役割により）異なる                                                            |
| ない場合もある                                             | 賞与    | ある                                                                         |
| 評価しない場合がある                                          | 評価    | 59歳以前と同じ                                                                   |
| 組織若返りの問題は生じにくい<br>人件費はそれほどかさまない<br>継続雇用制度部分のみの検討でよい | メリット  | モチベーションが高い<br>人材確保に有利<br>雇用管理がしやすい                                         |
| モチベーションが低下する<br>雇用管理が煩雑（労働時間、雇用区分）                  | デメリット | 組織若返りが遅れる<br>人件費がかさむ<br>場合によっては人事制度全体を見直す<br>必要があるため、制度改定に手間がか<br>かる可能性がある |

定年引上げには、メリットもありますが、逆に、組織の若返り、人件費負担、人事制度全体の見直しの必要性など、企業が気にするようなこともあります。メリット、デメリットはありますが、既に、企業には65歳までの雇用確保措置を講ずることが求められており、雇用する以上、戦力化は必要です。

定年引上げは、60歳から65歳までの社員を戦力化する強力な手段です。「どうせ導入するのであれば、企業イメージなどもあり、他の企業よりも早く導入しようと考えた」、「同業他社よりも人材確保面で優位に立とうと考えた」という企業もありました。この機会にご検討いただければと思います。



人事制度全体の見直しについては、手間はかかりますが、定年引上げをきっかけに、人事・賃金制度全体の見直し、さらには、働き方全体についての見直しなどを行える可能性もあります。

## 4-3 実施段階

### ● 役割明示、評価・面談に加え、意識啓発などさまざまな施策を展開 ●

#### (1) 高齢社員への役割の明示

まず大事なものは、高齢社員に役割をしっかり伝えることです。

役割、就業自由度とも変わらない場合は、これまでどおりの活躍を期待している旨伝えればよいのですが、問題は、役割（職務内容）・役職が変わる場合です。

##### ・高齢社員には

これだけ長く会社にいたのだから、会社が望んでいることくらい言わなくてもわかるだろう、などと考えがちですが、面談の場などを用いて、具体的に示す必要があります。役割の提示と併せて、その役割をどの程度発揮することを期待するのかについても明確に伝えることが求められます。

管理職であった方に対しても同様です。管理職だったのだから何でも心得ているだろう、などと期待してしまいがちです。管理職の方が役割の変化の度合いは大きいですし、周りも気を遣いがちです。

##### ・高齢社員の上司には

高齢社員の上司となる管理職には、新たな定年制度についての考え方を十分伝えなければいけません。そのうえで、具体的にどのような役割を期待し、どのような仕事を担当してもらうか、などをそれぞれの職場でよく検討し、決定してもらうことが必要です。

##### ・高齢社員の周りの社員にもうまく伝えるように・・・

高齢社員が、自分の力を発揮できる「居場所」を確保し、周りの社員と円滑に仕事をしていくためには、新たな役割について、高齢社員の近くで働く若手・中堅の社員にも、伝えることが望めます。

高齢社員が有する知識・技能などに応じた役職や称号を与える、役職ではないけれども役割にふさわしい呼称を用いる、といった方法もあります。

#### (2) 高齢社員の評価・面談

高齢社員に期待する役割を伝えても、伝えただけではいけません。期待した役割を果たしているかについて、日頃から注意を払い、公正な評価を行うことが必要です。熱心に業務に取り組んでも、そうでなくても、評価や賃金が変わらないようでは、モチベーションを維持することは難しいでしょう。

ヒアリングを行った範囲では、定年引上げの場合には、引き続き正社員であることから、必ず人事評価は行っています。また、多くの企業で上司との面談を行っています。

##### ◆オーエスジー株式会社

38ページ

オーエスジーでは、再雇用時に比べ、基本給を改善したほか、賞与の水準も見直した。また、評価結果を基本給や賞与に反映させることとし、特に評価が高い場合は昇給の対象とすることとした。評価の項目などは59歳以前と同じだが、60歳以降は、より成果主義的な運用をし、頑張っている社員を処遇できるようにした。

### (3) 職域拡大、職務設計

高齢社員がしっかり活躍できるようにするために、新たな職種を新設したり、新たな事業に進出したりする、といった取組みをしている企業もあります。

#### ◆有限会社ウェルフェア三重

34ページ

ウェルフェア三重では、介護業務を、身体に触れる「直接業務」と、掃除、洗濯、リネン交換など身体に触れない「間接業務」に分け、一部の高齢職員などに間接業務を担ってもらうこととした。これにより、高齢職員の負担が減っただけでなく、直接業務を行う職員の負担も減り、職員の離職率が下がった。利用者からの評判もよい。

#### ◆株式会社ウエスト神姫

35ページ

ウエスト神姫では、高齢ドライバーに、大型の路線バスから、コミュニティバスやバスの運行管理業務に回ってもらっている。路線バスの乗務は、午前5時から午後11時までと長時間に及び、ラッシュ時には大型の車体に定員いっぱいの乗客を乗せて、安全に定時運行しなければならない。コミュニティバスの乗務は、午前6時半から午後8時までで、車体も小型で、運転に伴う負担も小さい。これにより、60歳以降も無理なく働けるようになった。

### (4) 高齢社員に対する意識啓発・教育訓練

引き続き現場で戦力となってもらうためには、高齢社員の側にも変わってもらうことが必要です。

60歳以降のマネープランや60歳以降の働き方について説明する、いわゆるライフプランセミナーなどを行う企業は相当数ありますが、それだけでは60歳以降も戦力として働き続けるための準備として十分とは言えません。

60歳以降も戦力として働き続けていくためには、改めて自らのキャリアを考える機会があるとよいでしょう。

これまでと同じ役割を期待する場合

◆先に行ったゴールまで余力で走るのではなく、その間、何ができるか、何をしたいか、改めて考える

これまでとは異なる役割を期待する場合

◆異なる立場で、どうすれば自分らしく働けるのか考え、気持ちを切り替え、新たな環境に適応していく準備をする

気持ちの面でも、知識・スキルなどの面でも準備が必要

◆これまでと異なる立場で若年・中堅の社員とともに仕事をしていく力、部下なしでも仕事をする力、役職に頼らず仕事を処理する力を改めて身に付ける



高齢・障害・求職者雇用支援機構の高年齢者雇用アドバイザーは、個別の企業のニーズを聞いたうえで、その企業にふさわしいカリキュラムをつくり、60歳以降も意欲を持って働くための「就業意識向上研修」を実施しています。高齢社員に対する意識啓発、教育訓練を考えてみてください。

#### ◆就業意識向上研修

高年齢者雇用アドバイザーは、中高年社員の就業意識向上を支援するための研修を実施し、高齢社員のモチベーションアップ、職場の活性化を図っている。具体的には、中高年社員を抱える管理職を対象としたマネジメント研修である「**職場管理者研修**」と、中高年社員に対するモチベーションアップのための「**中高年齢従業員研修**」とがあり、高年齢者雇用アドバイザーが、個別の企業のニーズを聞いたうえで、その企業に合ったカリキュラムを作成し、実施する。「職場管理者研修」では、事例紹介なども交えつつ、企業の特性を踏まえて高齢社員にいかにして力を発揮してもらうかについて、考えてもらう。「中高年齢従業員研修」では、自らの能力や強みなどを再認識してもらい、60歳以降も働いていくうえでの意欲を高めている。

#### ◆エフコープ生活協同組合

39ページ

エフコープでは、定年引上げをきっかけに、50代の社員全員を対象にキャリアについて考える研修を実施することとした。一人ひとりが70歳までやりがいを持って仕事をしていくために何が必要か考える機会を提供することとしたのである。研修では、高齢・障害・求職者雇用支援機構が開発した「仕事生活チェックリスト」の結果などをもとに、「雇用され得る能力を高め、業績・成果をあげていく力」などを高めていくためにどうすればよいか、考えてもらっている。

#### ◆有限会社ウェルフェア三重

34ページ

ウェルフェア三重では、全職員を対象に、6級（介護職員初級）から1級（管理者上級）まで6段階の等級からなる「ウェルフェアグループキャリアアップ検定」を設け、資格取得を推奨している。資格取得のための費用を会社が負担するほか、資格を取得した場合は、給与や報酬・賞与に反映させている。60歳以上の職員も、支援の対象としており、モチベーションアップにつながっている。

### (5) マネジメント層に対する研修

高齢社員を管理する立場にある管理職に対する研修も有効です。

「就業意識向上研修」でも、高齢社員を抱える管理職対象の「職場管理者研修」を実施しています。

#### ◆サントリーホールディングス株式会社

40ページ

サントリーホールディングスでは、障害者、外国人など、高齢者以外の者も含めたダイバーシティを意識した管理職研修を行っている。65歳定年を導入した時には、全課長を集めて行った管理職研修の中で、60歳以降の社員との接し方について、ロールプレイを含めた研修を実施した。

## (6) 社員全体に対する意識啓発

社員全体に対する意識啓発も重要です。

また、高齢社員に期待する役割を周りの社員にもわかりやすく示す、高齢社員が力を発揮しやすいよう呼称など工夫する、高齢社員の活躍ぶりをきちんと評価するといったことも、社員に対する意識啓発になります。

このほか、自らのライフキャリアについて、早い段階から考える機会を提供している企業もあります。

### ◆キャリア研修

節目となる年齢などに、それまでのキャリアを振り返るとともに、自分の役割や課題を明確化し、今後のキャリアについて考える研修である。具体的な実施方法は企業によって異なるが、少人数のワークショップ形式が多く、合宿を伴う場合も多い。キャリアデザイン研修などと呼ばれる。

### ◆セルフ・キャリアドック

厚生労働省では、企業が人材育成上のビジョン、課題を踏まえ、労働者のキャリア形成における「気づき」を支援するため、年齢、就業年数、役職などの節目において定期的にキャリアコンサルティングを受ける機会を設定するしくみである「セルフ・キャリアドック」の導入を推進している。

### ◆株式会社松屋

松屋では、実力主義での配置、処遇を行っており、40歳以降は職務給で、60歳以降も役割は変わらない。65歳まで力を発揮し続けていくために、28歳、38歳、45歳、50歳とキャリアプラン・ライフプランセミナーを実施している。28歳は結婚・出産などライフイベント前に実施するという趣旨、38歳は能力習得を主とする職能等級制度から実力発揮を主とする職務等級制度への移行を前に実施するという趣旨だが、高齢期について考えることにもつながっている。50歳時の研修は、定年までの15年間を意欲を持って働くための「仕切り直し」が目的だが、受講者からの評判は高く、モチベーションアップにつながっている。

36ページ

### ◆サントリーホールディングス株式会社

サントリーホールディングスでは、入社時から、継続的に自律的なキャリア形成を支援。「キャリアサポート室」によるキャリア・ワークショップや個別面談など一人ひとりの自律的なキャリア支援をきめ細かく行っている。キャリア・ワークショップは、入社4年目（必須）、入社12年目（必須）、40代（応募型）に加えて、65歳定年導入を受けて50歳代においても、53歳（必須）、58歳（必須）と2回実施することとした。強み、弱みの把握のほか、自身のキャリアに責任を持つという気持ちや、成長し続けたいという気持ちを持つことができたという。

40ページ

## (7) 健康管理支援

年齢を重ねると、若手・中堅社員に比べ健康上の問題が生じやすくなります。

定年を引き上げるのであれば、60歳以降も戦力となってもらえるよう、社員全体の健康に対する意識を高めることが必要です。

企業の側でも、法令に定められた定期健診はもちろんのこと、さらに、がん検診やインフルエンザ予防接種など、健康管理面の支援の充実が望めます。

働く側にも、60歳になる前の若い段階から、健康の維持・向上に努めるよう、意識してもらうことが重要です。



健康管理支援については、[23ページ](#)をご覧ください。



## (8) 職場環境の整備等（作業環境、労働時間への配慮など）

65歳までの者は、まだ若く、元気ですが、職種によっては、職場環境への配慮もあるとよいでしょう。

65歳への定年延長にあたっては、労働時間については特別な配慮をしないという企業がほとんどでした。転居を伴う異動や交替制勤務もあるという企業もありました。その一方で、65歳以降も働いてもらうことまで見越したうえで、高齢社員の就業を意識した作業環境改善を行っている企業もあります。

### ◆広島電鉄株式会社

37ページ

広島電鉄では、65歳定年後の継続雇用制度を拡充したのと同じ時期に、従来、育児を理由とした場合に認めていた「短時間正社員制度」を大きく見直し、正社員であれば、職種、理由の如何を問わず、一定の要件を満たせば、短時間正社員として働けるようにした。

### ◆エイジアクション100

「エイジアクション100」は、中央労働災害防止協会が開発した、高齢社員の安全と健康確保に向けて改善を進めていくためのツールです。100の取組からなるチェックリストを使って、職場の課題を洗い出し、優先して取り組むべき事項などを理解したうえで、具体的な改善につなげることができます。

<https://www.jisha.or.jp/research/ageaction100/pdf/ageaction100.pdf>

## 4-4 見直し・修正段階

定年延長は、導入直後はモチベーションも上がり、高齢社員はもちろん、若手・中堅社員からもプラスの評価をしてもらえます。ただなぜ引き上げるかが、現場にまでしっかり伝わっていないと、思ったほど効果が上がらないことがあるので、各職場にしっかり伝えることが大事です。

しっかり伝えても、時間が経ち、65歳定年が当たり前となって、引上げ時の歓迎ムードがなくなってしまうと、さらなる課題も出てくる場合があります。企業によっては、過去に採用した人数との関係で、高齢社員の人数が急に増える時期を迎えることもありますし、企業の業況などが大きく変わるケースもあるでしょう。

人事制度は生き物だと言えます。運用開始後に、制度見直しを行っている企業もたくさんありました。社員の意見の吸い上げ、不断の見直し、それらを受けての修正を行うことも必要です。

### ◆大和ハウス工業株式会社

42ページ

大和ハウス工業では、人事部において、4年に1度、100問からなる「ビューリサーチ100」という社内意識調査を実施し、人事制度などについての社員の意見を把握している。65歳への定年引上げについても、「ビューリサーチ100」の結果をもとに、人事部主導で検討を進め、経営層の理解を得た。今後とも、「ビューリサーチ100」で、社員の意見を把握しつつ、必要な制度改善を行っていくという。

## 5 継続雇用延長

### 5-1 現状把握～基本方針決定段階

65歳を超える継続雇用延長においても、まず、情報収集し、現状を把握し、トップ・経営層の理解と関与を得ることや、推進体制の整備が求められることなど、基本的には、定年延長と同じです。現状把握の際には、65歳以降の高齢社員にとって働きやすいかに留意してください。



### 5-2 制度検討・設計、具体的検討・決定段階

継続雇用延長を行うのであれば、何歳まで希望者全員とするのか、また、一定の基準に該当する者や特別な者の場合どうするのかなどについて考えることが必要です。また、労働者の健康状態や、労働時間、勤務日数などについても、十分検討することが必要です。

具体的に、継続雇用延長にあたって検討すべき事項のうち、主なものをあげてみましょう。

表3 65歳以降希望者全員継続雇用延長にあたって検討すべき事項（主なもの）

|            |                                                                                          |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①上限年齢及び対象  | 雇用上限年齢を何歳まで引き上げるのか。何歳まで希望者全員とするのか。一定年齢以上は基準該当者のみとしたり個別対応としたりするのか。何らかの基準を設ける場合、何を基準とするのか。 |
| ②仕事        | 65歳以降の従業員にどのような仕事を担当してもらうのか。                                                             |
| ③役割・役職     | 65歳以降の従業員の役割・役職はどうするのか。                                                                  |
| ④労働時間、勤務日数 | 65歳以降の従業員の労働時間及び勤務日数はどうするのか。                                                             |
| ⑤評価        | 65歳以降の従業員の評価はどうするのか。                                                                     |
| ⑥賃金        | 65歳以降の賃金はどうするのか。                                                                         |

#### ①上限年齢及び対象

何歳まで希望者全員とするのか、また、一定の基準に該当する者や特別な者の場合どうするのか、何らかの基準を設ける場合、何を基準とするのかなどについて検討することが必要です。

#### ②仕事、③役割・役職

小規模な企業においては、弾力的に決める、ある程度以上の企業であれば、パート・アルバイトと同じとするなど、あらかじめどのくらいの格付けレベルにするか決めておく、というやり方が一般的でした。

#### ④労働時間、勤務日数

大多数が短時間・短日数勤務でした。

#### ⑤評価

評価をすることはモチベーションアップにつながりますが、評価をしていない、簡単な評価しかしていないというところもありました。また、評価をしていても、差はあまり大きくはありませんでした。

#### ⑥賃金

「②仕事」、「③役割・役職」、「④労働時間、勤務日数」に見合ったものとなります。賃金の支払い形態は多くの場合、時給で支払われるしくみになっていました。

## 短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針 (同一労働同一賃金ガイドライン)

2018年12月に通常の労働者と短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者との間に待遇の相違が存在する場合に、いかなる待遇の相違が不合理と認められるものか否か等の原則となる考え方及び具体例を待遇ごとに示す「短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針」(同一労働同一賃金ガイドライン)が公布されました。これによると、「定年に達した後に継続雇用された有期雇用労働者についても、短時間・有期雇用労働法の適用を受けるものである。このため、通常の労働者と定年に達した後に継続雇用された有期雇用労働者との間の賃金の相違については、実際に両者の間に職務の内容、職務の内容及び配置の変更の範囲その他の事情の相違がある場合は、その相違に応じた賃金の相違は許容される。さらに、有期雇用労働者が定年に達した後に継続雇用された者であることは、通常の労働者と当該有期雇用労働者との間の待遇の相違が不合理と認められるか否かを判断するに当たり、短時間・有期雇用労働法第8条のその他の事情として考慮される事情に当たりうる。定年に達した後に有期雇用労働者として継続雇用する場合の待遇について、様々な事情が総合的に考慮されて、通常の労働者と当該有期雇用労働者との間の待遇の相違が不合理と認められるか否かが判断されるものと考えられる。したがって、当該有期雇用労働者が定年に達した後に継続雇用された者であることのみをもって、直ちに通常の労働者と当該有期雇用労働者との間の待遇の相違が不合理ではないと認められるものではない。」とされています。

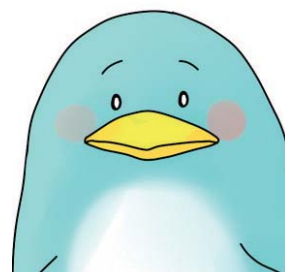
### 5-3 実施段階

65歳以降も、働くことを希望する社員全員に戦力として力を発揮してもらうために、各企業とも、さまざまな取り組みをしています。

#### ・高齢社員への役割の明示

高齢社員に役割をしっかりと伝えることが大事なのは、定年後継続雇用された社員についても同じです。

個人差も大きくなり、体力面などの問題が出てくる可能性もあります。どんな仕事をもらい、どのような役割を担ってもらうか、各職場で具体的に検討し、それを明確に伝える必要があります。



#### ◆日置電機株式会社

日置電機では、2017年より、企業が認めた者を70歳まで継続雇用する制度を導入した。導入にあたって、高齢社員を受け入れる部署には、65歳超の人々に担当してもらえる仕事があるのか、といった不安があった。継続雇用の対象となる本人にも、やっていけるのかという不安があった。そこで、人事部が部門長と話し合いの機会を持ち、不安解消を図った。また、人事部内に専任の担当者を配置して、受入れ部署と定年退職者の両方の要望を聞いてマッチングを行い、仕事の内容、役割の明確化を図った。



36ページ

## ◆株式会社ポーラ

37ページ

ポーラでは、年齢にかかわらず、経験・能力を発揮できるよう、継続雇用の上限年齢の廃止に併せて、継続雇用社員の仕事・コースを見直した。具体的には、マネジメント経験・能力を活かすことのできる「部門マネジメントコース」、「チームマネジメントコース」、伝承や後輩の育成を担いつつ、プレーヤーとして実務にあたる「アドバンスコース」、プレーヤーとして実務にあたる「シニア実務コース」、サポート業務を担う「サポートコース」の5コースを設けた。サポートコース以外のコースは上限年齢を定めていない。

## ・高齢社員の評価・面談・コミュニケーション

各企業とも、高齢社員を働かせっぱなしにするのではなく、しっかり評価し、それを賞与に反映させるなど、ただ働いてもらうのではなく、戦力として働いてもらうためのしぐみを持っていました。また、コミュニケーション面についても留意していました。

## ◆トラスコ中山株式会社

38ページ

トラスコ中山では、60歳以降、65歳の定年までの社員はもちろん、定年後再雇用している社員に対しても、人事考課、本人の働きぶりを知る社員の評価結果も加味する360度評価である「オープン・ジャッジ・システム (OJS)」を実施している。同社には、一定の基準をクリアした社員を対象に75歳まで継続雇用する制度があるが、人事考課結果などが著しく低くないことを要件としている。なお、現在までのところ、実態としては希望者全員を雇用している。

## ・職域拡大、職務設計

高齢者の職域を開発するために、事業の多角化や既存事業の拡大を図った企業や、高齢者向きと思われる仕事を切分けるなどの工夫をしている企業もありました。

## ・高齢社員に対する意識啓発・教育訓練

健康で、安全に、長く働いてもらうためには、仕事をする能力を確認し、それを踏まえて対策を講じることも必要です。

## ◆広島電鉄株式会社

37ページ

広島電鉄では、65歳以上の運転士については、バスでの場合は適性診断（毎年）のほか、65歳時などに添乗調査を実施している。電車の場合は2年に一度、法定の適性検査のほか、運転適性度と安全運転度を把握するためにOD検査を実施している。また、注意力検査、シミュレーターを用いた危険予知訓練も行っている。

## ・健康管理支援

## ◆広島電鉄株式会社

37ページ

広島電鉄では、雇用上限年齢の引上げに伴い、これまで以上に健康管理に力を入れることとし、35歳、40歳、45歳、50歳、55歳、60歳、65歳、67歳、69歳時に、人間ドックのほか、運転士には脳ドック、負荷心電図を受けてもらうこととした。

## ◆株式会社東急コミュニティー

41ページ

東急コミュニティーでは、長く健康に働いてもらうため、「健康促進活動」などに対してポイントを付与する「社内マイレージ制度」を実施している。ウォーキング大会などのイベントへの参加、禁煙、健康診断数値の改善などが対象で、ポイント数に応じて、グルメや日用品、旅行などの商品と交換することができる。社員から健康促進などに向けてやる気が出たとの声があがっている。

## ・職場環境の整備など（作業環境、労働時間への配慮）

65歳以降ともなれば、個人差も大きくなり、視力・聴力などが低下する者も出てくる可能性があります。安全衛生という点からも、配慮が必要となってきます。定期的な通院を要する者なども増えてきます。仕事と通院・治療の両立のための配慮をすることも求められるでしょう。

高齢社員の要望に沿った勤務シフトを組んでいる企業や、同じ仕事を高齢社員2人で担当するなどワークシェアリングをしている企業もありました。

引退後に向けてボランティア活動をするなど、自分なりに徐々に準備を始める高齢社員もいます。家族の介護が急に必要になったり、孫育て支援の担い手として期待されたりすることもあります。労働時間への配慮が重要になってくるのです。

33ページ

### ◆株式会社お佛壇のやまき

お佛壇のやまきでは、定年後も長く働いてもらえるよう、柔軟な勤務制度を導入している。社員の声を取り入れ、1日あたりの労働時間を4～8時間とする「高齢者フレキシブル勤務制度」のほか、月単位で休暇を取得できる「セカンドライフ勤務制度」を設けた。セカンドライフ勤務制度を使って、趣味の絵画に打ち込み、二科展入賞を果たした社員もいる。

35ページ

### ◆株式会社ヨロズ

ヨロズでは、60歳で定年を迎えたあと、希望者全員が70歳まで働ける制度がある。65歳まではできるだけ59歳以前と同じように力を発揮してもらい、65歳以降は多様化してくるニーズに応えつつ、得意なことを活かして働いてもらいたいと考えている。65歳以降も、高い技能がある者については、嘱託EEとして継続雇用し、これまでと同じ職場で力を発揮してもらうが、それ以外の社員については、子会社の派遣会社である「ヨロズサービス」に転籍し、プロジェクト業務やスポット的な応援業務などに就いてもらっている。

## ・シンボルシニアへの支援

制度面も大事ですが、高齢者たちが実際に活躍する姿も重要です。高齢・障害・求職者雇用支援機構が2014年に行った調査でも、65歳以降の者が若手社員から中堅・ベテラン社員にまで知的刺激・気づきを与えてくれる、という回答がかなりありました。高齢者が活躍できる職場風土をつくる、という点でも、シンボルとなるような高齢者の存在は重要です。

## 5-4 見直し・修正段階

定年延長の場合と同様、継続雇用制度についても、見直し・修正は必要です。

高齢者が生き生きと働いている企業の中には、個別的な事案に対して柔軟に対応している企業が多くみられました。制度を作るだけでなく、できれば柔軟に運用し、運用状況を見つつ、必要な改善を行っていくことが望まれます。

33ページ

### ◆株式会社マロン

マロンでは、生産性向上と世代交代を図るために、技術力のある高齢社員の一部をあえてライン責任者から外し、「リリーフ要員」とし、作業支援のほか、技術指導、要員計画・進捗管理、生産性向上のための作業改善、注文服の製作などを任せることとした。これにより、ライン責任者の世代交代を図るとともに、生産性向上、技術力の底上げ、作業の平準化を図ることができた。標準時間の設定などの対策と併せ、1着あたり作業時間を200分から150分に短縮することができた。

## 6 定年制の廃止

ここまで定年制のある企業についてみてきました。数は少ないですが、定年はない、という企業もあります。もともと定年がなかったという企業もありますが、そうではなく、それまであった定年を廃止したという企業もあります。

それまであった定年を廃止する場合は、人事制度、賃金制度などを見直す必要があります。比較的最近になってから定年を廃止したという企業について紹介しましょう。

### ◆平和産業株式会社

34ページ

平和産業では、2006年に定年を廃止した。年功給を見直し、年齢と勤続年数で決まる「基本給」と、職能と職階で決まる「役職給」を組合せた賃金体系に改めた。その際、基本給のピークを59歳とし、60歳以降は責任の範囲などを勘案し、一定割合で逓減させることとした。退職金についても、60歳以降は逓減させることとした。

また、自らがいつまで働くかを決めなければいけないため、社長は、従業員が新入社員の頃から、自分が「自分という会社の社長」になったつもりでキャリアについて自律的に考えるよう促している。これにより、健康にも留意するようになり、有給休暇などもきちんと取るようになったという。

## 7 再就職の受入れ

中小企業の中には、優秀な新規学卒者を採用することが難しいことから、大企業で勤務していた中高年の人材の採用を期待している企業もあります。

中小企業の経営者からは、「60代になってからでは、たとえ優秀な人材であっても、会社での経験年数が短いため、管理職に昇進させるのが精一杯だが、50代までなら、管理職になるだけでなく、経営層に加わってもらうことも期待できる。」という話も聞きました。

高齢者の採用に熱心に取り組んでいる企業もあります。働く期間が長くなれば、新たな企業に再就職する、という選択肢が、より重要になってくるでしょう。

6  
定年の廃止

7  
再就職の受入れ

### ◆東急コミュニティー

41ページ

高齢になってから、他業種から、管理員として入社する者が多いことから、研修には力を入れている。「導入研修」（新規採用時）、入社6ヶ月の者対象の「フォローアップ研修」（入社6ヶ月）、「スキルアップ研修A」（入社1年半）、「スキルアップ研修B」（入社2年半以上）は必須である。管理業務主任者、マンション管理士の資格取得支援も行っている。

本文は、ここまでです。  
お読みいただき、ありがとうございました。

ペン田ギン子



## ミニ知識 1

### ● 賃金用語早わかり ●

※ 企業によって呼び方が異なる場合があるので、事例を読む際には留意してください。

#### ○賃金制度

- ・ **職能給**：従業員の職務遂行能力に基づいて決まる賃金。賃金は従業員の職務遂行能力とリンクしており、従業員が保有する職務遂行能力によって決まる。社員の労務構成が変化すると賃金が変わるため、賃金管理が難しい一方、人員配置の柔軟性と社員の能力向上意欲を高めるという利点がある。年功的に運用すると年功給に近くなり、成果主義的に運用すると職務給に近くなる。
- ・ **職務給**：職務の価値の高さに基づいて決まる賃金。賃金は職務とリンクしており、価値の高い職務を担当すれば賃金は上がり、価値の低い職務に配置換えになると下がる。総額人件費を管理しやすい一方、仕事が変わると賃金が変わるため、人員配置が硬直化する、能力向上意欲が高まらないという欠点がある。
- ・ **役割給**：職務に対する期待役割に基づいて決まる賃金。仕事に応じた賃金としつつ、人員配置の硬直性を防ぐことができるが、職務給に比べ、賃金決定の根拠があいまいとの指摘がある。
- ・ **業績給**：業績や成果に基づいて決まる賃金。貢献度に応じた賃金を支給できるが、評価の公平さが課題となる。
- ・ **年齢給**：年齢、勤続年数などに基づいて決まる賃金。生活費への配慮という面もある。勤続給などという呼び方もある。

※ 上記のいずれかで基本給を構成する企業もあるが、組み合わせる企業が過半を占める。

#### ○等級制度

- ・ **職能資格制度**：従業員の職務遂行能力のレベルを評価。
- ・ **職務等級制度**：各職務の価値の高さを評価。
- ・ **役割等級制度**：各職務の役割の価値の高さを評価。職能資格制度と職務等級制度の中間的な存在。職務等級制度ほどではないが、賃金ダウンもありうる。

日本企業の多くは、長期的な人材育成を念頭に長く職能資格制度を採用してきた。しかしながら、年功的な運用になることが多く、人件費の肥大化が進んだことから、1990年以降、職務等級制度に転換する企業が増えてきた。

一般従業員には職能資格制度を、管理職には役割等級制度を適用するなど、複数の人事等級制度を使い分ける場合や、基本給を職能給と役割給の2本立てとする場合などもある。同じ制度でも、年功的に運用するか、成果主義的に運用するかによって効果は異なる。



## ○退職金制度

退職金には、従業員の長期勤続に対する報償的な役割や、退職後の生活保障の役割がある。かつては、退職一時金として支払われ、勤続25年を過ぎたあたりから金額が増加していくしくみであったが、最近、そのしくみは変化しつつある。

退職一時金と退職年金の併用が一般的となり、退職一時金の算定方式も一般的な「退職時の算定基礎給×勤続年数別支給率×退職事由別係数」だけでなく、在職中の勤務内容に応じたポイントを与えるポイント制や、退職時でなく前もって給与などに上乗せ支給する退職金前払い制度なども取り入れられるようになってきている。

さらに、退職年金についても、給付額を企業が約束する「確定給付年金」のほか、拠出金の運用を個人責任とする「確定拠出年金」や、両者の間の「キャッシュ・バランス・プラン型年金」なども導入されるようになってきた。

なお、退職金に係る所得税制は、国税庁の通達によると、「労働協約等を改正していわゆる定年を延長した場合において、その延長前の定年（以下、「旧定年」という。）に達した使用人に対し旧定年に達する前の勤続期間に係る退職手当等として支払われる給与で、その支払をすることにつき相当の理由があると認められるもの」は、所得税法でいう「退職所得」にあたりとされている。さらに、「引き続き勤務する者に支払われる給与で退職手当等とするものとは、合理的な理由による退職金制度の実質的改変により清算の必要から支払われるものに限られるのであって、例えば、使用人の選択によって支払われるものはこれにあたらぬことに留意する」とされている。

（詳しくは、各税務署にお問い合わせください。）

### ★定年を延長した際における退職金の税法上の取り扱いについては、

<https://www.nta.go.jp/tsutatsu/kihon/shotoku/04/04.htm>

<https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/taxanswer/gensen/2725.htm>

<https://www.nta.go.jp/about/organization/takamatsu/bunshokaito/gensen/180306/besshi.htm>

### ★退職所得の控除の算定については、

<https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/taxanswer/shotoku/1420.htm>

をご覧ください。

退職所得としての控除は受けられませんが、退職金を前払いしている企業もあります。ヒアリングを行った企業の中にもありましたので、ご紹介しましょう。

### ◆トラスコ中山株式会社

トラスコ中山では、2003年に退職金制度を廃止し、賃金として年次払いすることとした。退職所得としての控除を受けられないため、それを勘案した金額を支払っている。導入した背景は、成果主義に基づく給与体系への変更に伴い、従来の年功的な要素の強い退職金制度を廃止し、毎年の貢献に報いる成果主義型への年次払いへ変えてはどうかということで開始された。

比較的オーソドックスな退職金制度見直しを行った例として、ホンダの例もご紹介します。

### ◆本田技研株式会社

ホンダでは、定年延長に伴い、退職金制度も見直した。それまでは確定給付型年金のみであったが、確定拠出年金を導入し、1割程度を確定拠出年金に移行した。また、ポイント制を導入するとともに、退職金カーブの頂点を60歳から65歳とした。65歳で定年退職する場合、支給時期が5年後倒しになるが、支給額は変えていない。

## ミニ知識2

### ● 中小企業では、精度よりも、納得性を重視 ●

#### ◆中小企業の方が高齢者雇用は進んでいる

高齢者雇用は、大企業よりも、中小企業において進んでいます。仕事をきちんとしてくれるのであれば、いつまでも働いてもらいたい、という企業も少なくありません。

社員を家族のように大事にし、高齢になってからも、本人の希望に沿った働き方ができるよう、弾力的な運用をしている企業もたくさんあります。

定年年齢についてみても、小規模企業の方が、定年年齢が65歳以上の企業や、定年制なしといった企業の割合が高くなっています。



#### ◆定年引上げと人事評価・賃金制度

65歳以上定年を設定するにあたっては、役割や評価をどうするか、賃金制度をどうするかなど、いろいろ検討すべきことがあります。

大企業も中小企業もそれは同じですが、中小企業の中には、そういったものは経営者の頭の中にしかない、という企業もかなりあるようです。



公平性、納得性を高めるという観点からは、しくみを整備することが求められます。

その一方で、中小企業が、人事評価・賃金制度を持続的に運用していくためには、社員の納得性やわかりやすさがポイントとなります。

しくみの精度よりも、どうすれば社員が納得するかを重視するとともに、シンプルでわかりやすいしくみづくりを心がけることが必要です。

このマニュアルにはさまざまなことが書かれていますが、各企業が、その全てを行うことまでは必要はありません。

特に、中小企業においては、自社に本当に必要な施策は何かを考える必要があります。

また、やみくもに急ぐ必要もありません。

本マニュアル8ページで示した進め方の手順に沿って、社員の理解を得つつ、しくみづくりを進めてください。



### ◆ 中小企業向けの簡便な評価率表の一例

中小企業が定年を引き上げた場合は、60歳を超えても就業自由度、役割、成果への期待などが変わらず、賃金も変わらないことが多いようです。その場合は、特別なことをする必要はないでしょう。

その一方で、役割を変えるようなケースもあるでしょう。その場合の簡便な方法の一つとして、就業自由度、役割、成果への期待について、それぞれいくつか項目を設定し、ある年齢時点と比べてどのくらいかを見積もり、それをもとに、賃金額をはじき出す方法もあります。

表4 役割等が変わらない場合の評価率表（あくまでも一事例です）

| 区分     | 評価項目    | ①59歳まで | ②60～65歳 | ②／①  |
|--------|---------|--------|---------|------|
| 就業自由度  | 労働時間    | 100    | 100     |      |
|        | 所定外労働時間 | 40     | 40      |      |
| 役割     | 仕事の内容   | 100    | 100     |      |
|        | 業績責任    | 50     | 50      |      |
|        | 管理責任    | 50     | 50      |      |
|        | 後継者育成責任 | 50     | 50      |      |
| 成果への期待 | 評価      | 100    | 100     |      |
| 計      |         | 490    | 490     | 1.00 |

表5 役割等が変わる場合の評価率表（あくまでも一事例です）

| 区分     | 評価項目    | ①59歳まで | ②60～65歳 | ②／①  |
|--------|---------|--------|---------|------|
| 就業自由度  | 労働時間    | 100    | 100     |      |
|        | 所定外労働時間 | 40     | 20      |      |
|        | 出張の頻度   | 40     | 20      |      |
| 役割     | 仕事の内容   | 100    | 80      |      |
|        | 作業の範囲   | 50     | 30      |      |
|        | 管理責任    | 50     | 30      |      |
|        | 後継者育成責任 | 30     | 50      |      |
| 成果への期待 | 評価      | 100    | 100     |      |
| 計      |         | 510    | 430     | 0.84 |

※高齢・障害・求職者雇用支援機構の高年齢雇用アドバイザー（50ページ）は、企業の状況に応じ、具体的な改善案を提案する「企画立案サービス」を提供することができますので、ご利用ください。

### ミニ知識 3

## ● 業種別ワンポイントアドバイス ●

### ◆ 建設業

中長期的な担い手不足で、労働者全体に占める55歳以上の労働者の割合が高い業種。仕事柄、安全対策、健康対策が重要で、高齢者が就労しやすい環境整備が必要です。

重層下請構造から、専門技術者と技能労働者の構成をふまえて考えることが必要です。高い技術・技能のほか、資格も必要です。体力は落ちても、受注活動、技術指導・安全指導・後進教育等、力を発揮できる場はあります。また、工事現場における施工のみならず、付随する関連業務が多くあります。若いうちから、関連する国家資格の取得を勧め、勉強会を開催したり、資格取得を奨励する、資格取得者に手当を支払うなど、一人ひとりの能力向上を促す環境づくりに努めることも大切です。

なお、建設業の中には、専門工事業など、ベテラン職人と中高年になって他業界から入職した未経験者の2タイプの高齢社員が働いている業界もあります。職歴に応じた配慮も必要です。

### ◆ 製造業

モノづくり企業では、熟練技能を有する高齢者を年齢にかかわらず継続雇用し大事にしている例が見受けられます。高齢者をしっかり評価し、処遇することが望まれますが、それ以外にも、役割が変わる場合は重要で、高齢者にとって働きやすいよう職場改善することが求められます。マイスターなど呼び名を工夫するなど会社からの期待を目に見えるかたちで表現する、高齢期の働き方や処遇についてあらかじめ十分に話し合うなど、できることは数多くあります。

また、高温となったり、重量物を運ぶ必要があったり、負担のかかる作業姿勢をとる必要があったりするなど、働きやすい環境とは言いがたい場合もあります。安全対策、健康対策に配慮し、幅広い職務の中から、その高齢者の特性に合致する職務を提供することも重要です。

また、高齢者の特性に応じて、「一律に適用するルール」と「個々人への対応」の両方を意識することが必要です。

### ◆ 情報サービス業

高齢者比率は低い業界ですが、40代の技術者も、2020年代後半には、60歳を超え始めます。ポリュームゾーンの社員が中高年齢にいたる時期までに高齢技術者をどのように活用していくかを検討しておく必要があります。変化の激しい業界であるだけに、技術が陳腐化してしまいがちですが、将来を見据えて、複線的なキャリアパスを示したり、スキルのブラッシュアップの機会を提供したりすることが戦力化につながります。さらに情報サービス業特有のサポート部門、保守・メンテナンス部門等が存在する場合には、高齢社員が活躍できる場があると言えるでしょう。

### ◆ 運輸業、運送業

運送事業では、ドライバー不足が深刻化する中、高齢ドライバーのさらなる活用を考えていかなければなりません。加齢に伴って、安全面、健康管理面の対策が、より重要になります。

高齢になっても力が発揮できるよう、①デジタルタコグラフの活用、無事故表彰など、安全対策の徹底(安全対策)、②健康診断の受診の徹底や運転者適性診断の受診の徹底(健康対策)、③運行時間短縮や車種の変更など負荷の軽減(仕事の見直し)などのほか、④モチベーション維持のための取り組みや、⑤若いうちから健康管理、生活設計を考えることを促すことも有効です。職場によっては、クレーン・リフト等の免許の取得をすすめることも有効です。また、ドライバーとしての雇用以外にも、積み荷の補助や倉庫における配送準備・後始末等の軽易な作業で活用する方法もあるでしょう。

### ◆ アパレル・ファッション産業（製造・販売）

若い感性が求められることも多いアパレル業界においては、高齢者雇用を「すぐに取り組まなければならない課題」と捉えている経営者は少ないかもしれません。しかし、若手の採用が難しくなり、顧客も高齢化しつつある中、高齢者雇用を進めていくことが求められます。

高齢者の有する経験・能力・人脈等が活用できる、他の業界に比べて柔軟な勤務形態での雇用がしやすいなど、企業にとってのメリットも考えられます。高齢者にとっても、「やりがい」を感じやすい、生活の充実につながる、といった特色があります。

### ◆ 外食業

人材不足に悩む業界です。人材確保にあたっては、若年労働力や学生アルバイト、女性のパートタイマーなどを重視している企業が多いのも事実ですが、人材を安定的に確保していくために、高齢者雇用を進めている企業も少なくはありません。高齢者の就労ニーズを聴き、企業のニーズと合致する領域を増やす努力を続けるとともに、営業時間等による配置、経験と職歴を考慮した配置に努めることで、人手不足を補うことが可能となります。職歴を考慮した適正配置に努めることが必要です。

また、作業設計の工夫も必要です。長時間同じ姿勢を続けないようにしたり、常に気を配らなくてはならない作業を避けるなど少しの工夫をすることによって、高齢社員はずっと働きやすくなり、職場全体の作業能力も向上します。

### ◆ 宿泊業

「人材」がもっとも重要な資産である業界の一つです。高齢社員が、これまで培ってきたノウハウの発揮、若手・中堅社員への接客マナー・得意先に合わせたサービス提供のしかたについての伝承なども求められます。フロントは若手、裏方は高齢者という形態が多いようですが、接客に優れた高齢社員を受付に配置し、「売り」にしているところもあります。仕事柄、顧客から直接感謝されることがある一方で、トラブル対応などが必要なこともあります。ベテランだからと任せきりにせず、働きぶりを評価し、その結果を本人にフィードバックすることが必要です。また、体力的な負担を軽減できるよう、職場環境を整備するとともに、働き方を選択することができるよう、複数の勤務体系を用意することなども求められます。

### ◆ 社会福祉・介護業

高齢者雇用が進んでいる業界ですが、体力を要する業務もあるなど課題もあります。このため、高齢者雇用に消極的なところがある一方で、高齢者同士の利点や高齢者の特性を活かそうという企業があります。

さらに、高齢社員の戦力化を図っていくためには、身体機能の低下への配慮やチームでケアする力を高めていくことも必要です。体力的な負担の軽いところに配置するほか、福祉用具（自助具）等を活用して負担自体を軽減することも考えられます。

また、介護サービス提供内容及び時間は多様化しています。柔軟な勤務形態を構築することで現役世代の負担を軽減させることや、高齢社員の職域拡大を図ることができます。

### ◆ 労働者派遣業・製造請負業

労働者派遣業・製造請負業では、他の産業に比べ、年齢構成が若いいため、企業の認識にばらつきがある一方、早めの対策が取りやすいというメリットがあります。その一方で、派遣先、請負先が、高齢者雇用について、安全面や業務のパフォーマンス面などに懸念を示すために、高齢者雇用が進まない面もあります。

取引先企業の高齢者雇用についての理解を促進するため、高齢者が保有している長年の経験、技術、人格等の長所について十分に説明し、高齢者を活用することのメリットを伝えるとともに、好事例となる事例の横展開を図るなどにより、働きかけを行うことが有効です。また、長く働いてもらえるよう、将来に向けて、早い段階から、スタッフの意識啓発を行うことなども有効です。

# 付録1

## 企業事例（事例1～22）

|    | 企業名<br>(定年引上げ、継続雇用<br>年齢引上げ、定年廃止<br>を実施した年) | 定年制度     |          |            |     |           |                                  |                        |                              | 65歳超継続雇用制度 |                                                | 企業の状況              |                  | ページ |
|----|---------------------------------------------|----------|----------|------------|-----|-----------|----------------------------------|------------------------|------------------------------|------------|------------------------------------------------|--------------------|------------------|-----|
|    |                                             | 定年<br>年齢 | 引上げ<br>方 | 選択制<br>の有無 | 対象  | 役職<br>定年  | 期待する役割                           | 60代前半<br>の賃金<br>(59歳比) | 働き方                          | 有無         | 内容                                             | 業種                 | 従業員<br>規模<br>(人) |     |
| 1  | マロン (1997)                                  | 65       | 一度       | 一律         | 全社員 | 無         | 後継者育成                            | —                      | 同じ                           | 有          | 基準該当者を上<br>限なしで継続雇<br>用                        | 製造業                | ～99              | 33  |
| 2  | お佛壇のやまき<br>(2013)                           | 65       | 一度       | 一律         | 全社員 | 無         | 同じ                               | 同じ                     | 同じ                           | 有          | 基準該当者を<br>70歳まで継続<br>雇用                        | 卸売業、小売業            | ～99              | 33  |
| 3  | ウエルフェア三重<br>(2018)                          | 66       | 一度       | 一律         | 全社員 | 無         | 同じ                               | 同じ                     | 同じ<br>夜勤なし                   | 有          | 希望者全員を<br>70歳まで継続<br>雇用。基準該当<br>者は上限なし。        | 社会保険・社会<br>福祉・介護事業 | 100～<br>299      | 34  |
| 4  | 平和産業 (2006)                                 | 無        | —        | —          | —   | —         | —                                | —                      | —                            | —          | —                                              | 製造業                | 100～<br>299      | 34  |
| 5  | ウエスト神姫 (2017)                               | 60       | —        | —          | —   | 無         | —                                | —                      | —                            | 有          | 原則、希望者全<br>員を70歳まで<br>継続雇用                     | 運輸業、郵便業            | 100～<br>299      | 35  |
| 6  | ヨロズ (2017)                                  | 60       | —        | —          | —   | 有         | —                                | —                      | —                            | 有          | 希望者全員を<br>70歳まで継続<br>雇用                        | 製造業                | 300～<br>999      | 35  |
| 7  | 松屋 (1998)                                   | 65       | 一度       | 選択可        | 全社員 | 無         | 同じ                               | 同じ                     | 原則フルタ<br>イム                  | 有          | 特に必要な社員                                        | 卸売業、小売業            | 300～<br>999      | 36  |
| 8  | 日置電機 (2013)                                 | 65       | 一度       | 一律         | 全社員 | 60        | 同じ                               | 毎年10%<br>ずつ漸減          | フルタイム                        | 有          | 基準該当者を<br>70歳まで継続<br>雇用                        | 製造業                | 300～<br>999      | 36  |
| 9  | ボーラ (2018)                                  | 60       | —        | —          | —   | 無         | それまでの経験を活かし<br>たコースで能力を発揮        | それぞれの<br>コースによ<br>る    | —                            | 有          | 基準該当者を上<br>限なしで継続雇<br>用                        | 化粧品製造・販<br>売業      | 1,000～<br>4,999  | 37  |
| 10 | 広島電鉄 (2010)                                 | 65       | 一度       | 一律         | 全社員 | 60        | 同じ                               | 約8割                    | フルタイム                        | 有          | 基準該当者を<br>70歳まで継続<br>雇用                        | 道路旅客運送業            | 1,000～<br>4,999  | 37  |
| 11 | オーエスジー (2016)                               | 65       | 一度       | 一律         | 全社員 | 54～<br>59 | 現役プレーヤー<br>後継者育成                 | 約7割                    | フルタイム                        | 有          | 基準該当者を<br>70歳まで継続<br>雇用                        | 生産用機械器具<br>製造業     | 1,000～<br>4,999  | 38  |
| 12 | トラスコ中山 (2015)                               | 65       | 一度       | 一律         | 全社員 | 62        | 一般職は同じ、元管理職<br>はサポート             | 逓減                     | フルタイ<br>ム、運用上<br>は転勤なし       | 有          | 基準該当者を<br>75歳まで継続<br>雇用                        | 卸売業、小売業            | 1,000～<br>4,999  | 38  |
| 13 | エフコープ生活協同組合<br>(2017)                       | 70       | 一度       | 一律         | 全社員 | 57        | 一般職は同じ、元管理職<br>はサポート             | 職務に見合<br>う賃金           | 転勤有（地<br>域は限定）               | 無          | —                                              | 複合サービス事<br>業       | 1,000～<br>4,999  | 39  |
| 14 | 日本ガイシ (2017)                                | 65       | 一度       | 一律         | 全社員 | 60        | 一般職は若手の指導、元<br>管理職はサポート・人材<br>育成 | —                      | フルタイ<br>ム、<br>夜勤・転勤<br>有     | 無          | —                                              | 製造業                | 1,000～<br>4,999  | 39  |
| 15 | すかいらーく (2015)                               | 65       | 一度       | 選択可        | 全社員 | 無         | 同じ                               | 同じ                     | 原則フルタ<br>イム                  | 有          | 希望者全員75                                        | 宿泊業、飲食<br>サービス業    | 5,000～           | 40  |
| 16 | サントリーホールディ<br>ングス (2013)                    | 65       | 一度       | 一律         | 全社員 | 有         | 業務貢献、次世代貢献                       | 約7割                    | フルタイム                        | 無          | —                                              | 製造業                | 5,000～           | 40  |
| 17 | 東急コミュニティー<br>(2017)                         | 60       | —        | —          | —   | 55～<br>57 | 同じ                               | 同じ                     | —                            | 有          | 基準該当者で事<br>務員は70歳。<br>技術員は72<br>歳。管理員は<br>75歳。 | 不動産賃貸業・<br>管理業     | 5,000～           | 41  |
| 18 | 東京地下鉄 (2018)                                | 65       | 一度       | 選択可        | 全社員 | —         | 同じ                               | 同じ                     | フルタイム                        | —          | —                                              | 鉄道業                | 5,000～           | 41  |
| 19 | 太陽生命保険 (2017)                               | 65       | 一度       | 一律         | 全社員 | 無         | 同じ                               | 同じ                     | フルタイ<br>ム、転勤有                | 有          | 基準該当者を<br>70歳まで継続<br>雇用                        | 金融業、保険業            | 5,000～           | 42  |
| 20 | 大和ハウス工業<br>(2013)                           | 65       | 一度       | 一律         | 全社員 | 60        | 現役プレーヤー、人材育<br>成メンター             | 約3分の2                  | フルタイム                        | 有          | 基準該当者上限<br>なし                                  | 建設業                | 5,000～           | 42  |
| 21 | YKK (2025に65)                               | 65       | 段階       | 選択可        | 全社員 | 無         | 同じ                               | 同じ                     | フルタイム                        | 無          | —                                              | 製造業                | 5,000～           | 43  |
| 22 | 本田技研工業 (2017)                               | 65       | 一度       | 選択可        | 全社員 | 60        | 現役プレーヤー                          | 約8割                    | フルタイ<br>ム、転勤有<br>(海外も含<br>む) | 無          | —                                              | 製造業                | 5,000～           | 43  |

2018年12月現在の状況です。社員の種類などは各企業で使用している名称で記載しています。

## 事例1

株式会社マロン（製造業（縫製業）。従業員数：27人）

定年65歳。65歳を超える継続雇用制度あり（基準該当者）

### ■ 定年制度の概要

- ・ 65歳定年（一律）。全正社員が対象。1997年に延長。
- ・ トップの判断。社員は60歳を過ぎても技術・体力・気力があり、まだまだ働けるとの判断から。

### ■ 65歳を超える継続雇用制度

- ・ 定年後は、一定の基準に該当する者を上限なしで継続雇用。

### ■ 運用上の工夫

- ・ 技術力のある高齢社員の一部をラインから外しリリーフ要員として、若い社員の作業支援や教育に注力させ、世代交代と技術力の底上げを図った。

### ■ 職場環境の改善

- ・ 高齢者雇用安定助成金（高齢者活用促進コース）を活用し、照明器具と空調機器を改善した。

## 事例2

株式会社お佛壇のやまき（その他小売業。従業員数：31人）

定年65歳。65歳を超える継続雇用制度あり（基準該当者）

### ■ 定年制度の概要

- ・ 65歳定年（一律）。全社員が対象。2013年に引上げ。
- ・ 経験豊かな高齢社員に長く働いてもらうことが目的。

### ■ 65歳を超える継続雇用制度

- ・ 定年後は、一定の基準を満たす者を70歳まで継続雇用（運用上は希望者全員）

### ■ 運用上の工夫

- ・ 「高齢者フレキシブル制度」（1日にあたりの労働時間を4～8時間で自由に調整できる制度）のほか、「セカンドライフ勤務制度」（社員の希望に合わせて、月単位の休暇取得を可能とする制度）を導入することで、高齢社員の希望に合わせた柔軟な働き方を実現した。

### ■ 制度改善の効果

- ・ 柔軟な働き方を実現する制度を導入したことで、すでに退職していた社員が職場に復帰した。

### 事例3

有限会社ウェルフェア三重（社会保険・社会福祉・介護事業。従業員数：105人）

定年66歳。66歳を超える継続雇用制度あり（希望者全員70歳、基準該当者上限なし）

#### ■ 定年制度の概要

- ・ 66歳定年（一律）。全職員が対象。2018年に延長。

#### ■ 65歳を超える継続雇用制度

- ・ 66歳で定年を迎えた後、希望者全員を70歳まで継続雇用。一定の基準に該当する者は上限なしで継続雇用。

#### ■ 60～66歳までの職員の役割・処遇など

- ・ 60歳以降も業務内容が同じであれば、60歳時点と同じ金額を支給する。但し、60歳以降昇給はしない。

#### ■ 運用上の工夫

- ・ 介護業務を、身体に触れる「直接業務」と、掃除、洗濯など身体に直接触れない「間接業務」に分け、一部の60歳以上の職員などに間接業務を担わせることとし、高齢職員の負担軽減と業務全体の効率化を図った。
- ・ 60歳以上の職員も資格取得支援の対象とし、モチベーションのアップを図った。

### 事例4

平和産業株式会社（金属製品製造業。従業員数：約200人）

定年なし。

#### ■ 定年制度の概要

- ・ 定年なし（2006年に廃止）。退職する場合は6ヶ月前までに宣言。全正社員が対象。
- ・ 経験豊富で高い技術・技能を有する高齢社員にさらに力を発揮してもらうために廃止。
- ・ 定年廃止により、中途採用市場での優秀な人員確保を期待。
- ・ 退職年齢を自らが決めるようにすることにより、自律的なキャリア形成を促す。

#### ■ 60歳以降の者の役割・処遇など

- ・ 役職定年があるわけではないが、年齢とともに徐々に役職は変わる。
- ・ 賃金は、59歳時点がピークで、年齢のほか、役職・職務の変更に伴い、それに見合ったものとなる。

#### ■ 運用上の工夫

- ・ 自律性を高めるため、一定の範囲で副業も認めている。
- ・ 高齢社員が短時間・短日勤務できるよう、教育訓練により製造担当者全員を多能工化。

## 事例5

株式会社ウエスト神姫（道路旅客運送業。従業員数：約200人）

定年60歳。65歳を超える継続雇用制度あり（希望者全員）

### ■ 継続雇用制度の概要

- ・ 定年後、希望者全員を70歳まで継続雇用。

### ■ 60～65歳までの社員の役割・処遇など

- ・ 新たに「シニア正社員制度」を創設。60歳定年後、65歳までの間、定年到達時に近い水準の月給賞与を支給する。役職も継続する。

### ■ 運用上の工夫

- ・ 路線バスの運転が困難になった高齢運転士に対し、体力的負荷の小さいコミュニティバスの運転士に転向させるほか、運行管理者補助者とするなどの職域拡大を行っている。

## 事例6

株式会社ヨロズ（輸送用機械器具製造業。従業員数：単体約400人）

定年60歳。65歳を超える継続雇用制度あり（基準該当者）

### ■ 継続雇用制度の概要

- ・ 定年後、65歳までは「職制契約社員」（フルタイム・役職継続）、「嘱託S E」（フルタイム・役職変更）、「嘱託」（短時間勤務・役職なし）の3タイプで継続雇用。
- ・ 65歳以降は、「嘱託E E」または「派遣社員」として継続雇用。

### ■ 60～70歳までの社員の役割・処遇など

- ・ 65歳までは定年前同様、力を発揮してもらうことを期待。「職制契約社員」は役職を継続。
- ・ 賃金は月給制・時給制があり、勤務時間はフルタイムと短時間がある。
- ・ 65歳以降は、高い技能を持ち、会社が認める者は、70歳を上限に「嘱託E E」として継続雇用。これまでと同じ職場で引き続き、技能伝承を含む後継者の育成を担ってもらう。それ以外は、子会社の派遣会社に転籍し、本社の特定のプロジェクト関連の業務やスポット的な応援業務に就いてもらう。いずれの働き方においても、時間当たり賃金は60～65歳と同水準。

## 事例7

株式会社松屋（百貨店業。従業員数：約500人）

定年65歳。65歳を超える継続雇用制度なし

### ■ 定年制度の概要

- ・ 65歳定年（選択定年）。全正社員が対象。1998年に引上げ。
- ・ 社員の高齢化が進行していること、ベテラン社員の活躍の場があること、将来的に働かざるを得ない者が増えると見込まれたことなどから引上げ。該当者の95%が65歳定年を選択。

### ■ 60～65歳の社員の役割・処遇など

- ・ 59歳までと同じ人事・評価制度（役職、賃金とも変わらず）。

### ■ 運用上の工夫

- ・ 28歳、38歳、45歳、50歳にキャリアプラン・ライフプランセミナーを実施。年1回、キャリア面談を実施。

### ■ 65歳を超える継続雇用制度

- ・ 本人と職場の希望により再雇用する場合あり（時給制）。

※ 40歳までは職能資格制度（役職者を除く）、40歳～65歳には職務等級制度が適用される。

## 事例8

日置電機株式会社（電気機械器具製造業。従業員数：連結約800人）

定年65歳。65歳を超える継続雇用制度あり（基準該当者）

### ■ 定年制度の概要

- ・ 65歳定年（一律）。全社員が対象。2013年から段階的に定年を引き上げ、2025年に65歳とする予定だったが、2017年4月に前倒しで65歳に引き上げた。

### ■ 60～65歳までの社員の役割・処遇など

- ・ 仕事の内容は59歳以前と変わらず、勤務形態もフルタイム。後輩へのバトンタッチを進める中で、賃金は、61歳に達する年度の4月から毎年10%ずつ漸減し、65歳時には50%程度となる（5年間の平均でみると60歳時点の70%程度）。

### ■ 65歳を超える継続雇用制度

- ・ 定年後は一定の基準に該当する者を70歳まで継続雇用。本人の持つスキルに応じて、4つの業務種別を設け、給与水準も異なる。継続雇用者も人事評価の対象で、評価結果は賞与に反映される。

## 事例9

株式会社ポーラ（化粧品製造・販売業。従業員数：1,230人）

定年60歳。65歳を超える継続雇用制度あり（基準該当者）

### ■ 継続雇用制度の概要

- ・一定以上の評価者で、働く意欲・能力が高い社員については、65歳以降も働き続けられるよう制度を改定した。

### ■ 60歳以降の社員の役割・処遇など

- ・組織のリーダー経験者などマネジメント経験・能力を活かせる2コース「部門マネジメントコース」、「チームマネジメントコース」のほか、「アドバンスコース」（知識伝承・育成やプレーヤーとして実務を担う）、「シニア実務コース」（プレーヤーとして実務を担う）、「サポートコース」（サポート業務を担う）の3コース有り。
- ・コースは60歳の2年半前の時点で本人の意向を確認し、その後の2年間の人事考課で決定する。

## 事例10

広島電鉄株式会社（道路旅客運送業。従業員数：1,755人）

定年65歳。65歳を超える継続雇用制度あり（基準該当者）

### ■ 定年制度の概要

- ・65歳定年（一律）。全社員が対象。2010年に延長
- ・労働力を確保する必要があった。

### ■ 継続雇用制度の概要

- ・定年後、一定の要件を満たす者を70歳まで継続雇用。

### ■ 60～65歳までの社員の役割・処遇など

- ・60歳到達後は役職を降り、運転業務に戻るなどプレーヤーとして勤務。
- ・賃金水準は60歳時の本給の8割。

### ■ 運用上の工夫

- ・定年延長に合わせて、契約社員の正社員化を図るとともに、職種別賃金を導入するなど、人事賃金制度を見直した。

## 事例11

オーエスジー株式会社（生産用機械器具製造業。従業員数：1,812人）

定年65歳。65歳を超える継続雇用制度あり（基準該当者）

### ■ 定年制度の概要

- ・ 65歳定年（一律）。全社員が対象。2016年に延長。

### ■ 継続雇用制度の概要

- ・ 定年後、必要な社員を「働ける範囲」で70歳まで継続雇用している。

### ■ 60～65歳までの社員の役割・処遇など

- ・ 役職を外れ、1プレイヤーになるが後進の育成指導も期待。フルタイム勤務で所定外労働もあり。
- ・ 基本給は59歳時の約7割。賞与は、より成果主義的に運用（成績優秀者は59歳時と同額を支給）。

### ■ 定年延長の効果

- ・ 延長前は、他社に引き抜かれる社員や65歳前に退職する社員がいたが、延長後は、ほぼ全員が65歳まで働くようになった。

## 事例12

トラスコ中山株式会社（機械工具卸売業。従業員数：約2,700人）

定年65歳。65歳を超える継続雇用制度あり  
（70歳までは契約社員、70歳以降はパートタイマー。どちらも基準該当者）

### ■ 定年制度の概要

- ・ 65歳定年（一律）。全社員が対象。2015年に63歳から引上げ。
- ・ 公的年金の支給開始年齢引き上げへの対応と全社員のモチベーションアップが目的。

### ■ 60～65歳までの社員の役割・処遇など

- ・ 一般職の場合、65歳までは仕事の内容、勤務形態に変化なし。役職者の場合、62歳で役職定年を迎えた後は、一社員として現場のサポート役となる。

### ■ 70歳を超える継続雇用制度

- ・ 定年引上げに併せて、契約社員の上限年齢を65歳から70歳に引き上げ。さらにパートタイマーの上限年齢を75歳に引き上げた。

### 事例13

エフコープ生活協同組合（協同組合。従業員数：約2,800人）

定年70歳。70歳を超える継続雇用制度なし

#### ■ 定年制度の概要

- ・ 70歳定年（一律）全職員が対象。2016年に65歳に引き上げたあと、2017年に70歳に引上げ。
- ・ 人材不足の解消や職員からの「65歳以降も働きたい」という就労ニーズへの対応。

#### ■ 60～70歳までの社員の役割・処遇など

- ・ 60歳以降の賃金制度は職務給のみで構成し、仕事とコストの均衡が保てるようにしている。
- ・ 職員の健康状況の多様化に対応できるよう、短時間勤務への移行制度を整備。

#### ■ 運用上の工夫

- ・ 70歳定年の導入をきっかけに、50代の職員を対象に、キャリアについて考えるための研修を実施することとした。

#### ■ 定年引上げの効果

- ・ 60歳以降の退職者数が減少し、高齢職員の知識・経験を活かせるようになった。

### 事例14

日本ガイシ株式会社（窯業・土石製品製造業。従業員数：単体約4,400人）

定年65歳。65歳を超える継続雇用制度なし

#### ■ 定年制度の概要

- ・ 65歳定年（一律）。全社員が対象。2017年に引上げ。
- ・ 誰もがチャレンジし、その能力を十分発揮することができる人事制度改定とともに、安心して働き続けられるよう65歳定年制を導入。

#### ■ 60～65歳までの社員の役割・処遇など

- ・ 一般職の場合、59歳以前と同じ職場で、同じ業務を継続することを原則とする。賃金は59歳時点と同水準を維持。
- ・ 管理職については、職責、役割に応じた年収設定を行う。58歳の役職定年は継続する。

#### ■ 運用上の工夫

- ・ 社員が安心して65歳まで働けるよう高齢時の二大リスクである「疾病」と「介護」への対応策を充実させた。

## 事例15

株式会社すかいらーく（フードサービス事業。従業員数：約85,000人）

定年65歳。65歳を超える継続雇用制度あり（希望者全員再雇用）

### ■ 定年制度の概要

- ・ 65歳定年（選択式）。全社員が対象（正社員でない「クルー」を含む）。2015年9月に引上げ。
- ・ トップの判断。労働組合の要求をきっかけに、労使で改善策を取りまとめ、社長に報告したところ、定年を引き上げることとなった。
- ・ 人材確保、人材定着（優秀な人材の囲い込み）が目的。

### ■ 60～65歳の社員の役割・処遇など

- ・ 59歳までと同じ人事・評価制度（役職、賃金とも変わらず、昇給・昇格も行う）。

### ■ 65歳を超える継続雇用制度

あり。希望者全員。65歳から75歳まで。1年更新で、週20時間未満のクルーとして勤務。

※ 定年引上げ以前に、人事制度改革（職能資格制度→職務等級制度）を行っていた。

※ 公的給付（高年齢雇用継続基本給付金、在職老齢年金など）を前提としていない。

## 事例16

サントリーホールディングス株式会社（食料品製造業。従業員数：単体約5,800人）

定年65歳。65歳を超える継続雇用制度なし

### ■ 定年制度の概要

- ・ 65歳定年（一律）。全社員が対象。2013年に引上げ。経営層からの提案が契機。役職定年あり。
- ・ シニア層の一層の活躍、年金空白期間対策、高齢化が進む社会の要請への対応を目的に引上げ。
- ・ 60歳時の資格に基づき、新資格（サポート、メンバー、エキスパート）に移行。役割・資格の変化により、60歳以降賃金はそれに見合ったものとなる。
- ・ 60歳以前の処遇体系については変更なし。

### ■ 運用上の工夫

- ・ 入社4年めから、節目ごとにキャリア研修を実施し、自律的なキャリア形成を支援。
- ・ 役割として業務貢献と次世代貢献を明示するとともに、評価項目とし、処遇に反映。
- ・ 人事制度全体の見直しの中に、高齢社員の活用を位置づけ、社員全体の理解を徹底。
- ・ 課長研修の中で、年上の部下の管理のロールプレイを実施。

※ 2004年に役割等級制度を導入。2013年に職能資格的要素を加味。

**事例17****株式会社東急コミュニティー（不動産賃貸業・管理業。従業員数：9,310人）**

定年60歳。65歳を超える継続雇用制度あり（基準該当者）

**■継続雇用制度の概要**

- ・ 60歳到達者のうち、一定の要件を満たす者を対象に65歳まで勤務延長制度を導入。
- ・ 65歳以降、一定の要件を満たす者を職種別に70歳（事務員）、72歳（技術員）、75歳（管理員）まで継続雇用。
- ・ 高い技術力や専門的知識を有する社員に働いてもらうことが目的。

**■60歳以降の社員の役割・処遇など**

- ・ 勤務延長の場合は、65歳まで59歳以前と処遇は同じ。
- ・ 再雇用の場合は、プレーヤーとなり、賃金は59歳時の4～6割。短日・短時間勤務あり。

**■運用上の工夫**

- ・ 健康を促進する活動などに対して、ポイントを付与する「社内マイレージ制度」を実施。

**事例18****東京地下鉄株式会社（鉄道業。従業員数：約9,500人）**

定年65歳。

**■定年制度の概要**

- ・ 65歳定年（選択定年）。全社員が対象。2018年に延長
- ・ 管理職の場合は多くの者がグループ企業へ出向して、それまでの経験を活かしてもらう。
- ・ 非管理職の場合はそれまでと同じ職場で同じ仕事を行う。

**■50歳以降の社員の処遇**

- ・ 定年延長に合わせて賃金カーブを見直し、55歳以降基礎給を減額し、60歳での急減を抑えた。

## 事例19

太陽生命保険株式会社（保険業。従業員数：単体約11,000人）

定年65歳（内勤職※）。65歳を超える継続雇用制度あり（基準該当者）

### ■ 定年制度の概要

- ・ 定年は65歳（内勤職）。2017年4月に引上げ。
- ・ 超高齢化社会に向かう中、国の社会保障制度を補完する生命保険会社として、定年を60歳から65歳へ引上げ。

### ■ 60～65歳までの社員の役割・処遇など

- ・ 役職定年を廃止。60歳以降も59歳以前と同じように評価し、その結果に基づいて、昇進・昇格、降職・降格制度の適用対象とした。職務内容や役職も変わらず、賃金制度も同じ。

### ■ 65歳を超える継続雇用制度

- ・ 一定の基準に該当する者を70歳まで継続雇用。職務内容は、総合職（定年時）の場合はとくに限定せず、一般職（定年時）の場合は一般事務を補佐する。

※外勤営業職は、2005年より、定年年齢を70歳とし、定年後も80歳まで働ける制度を導入済み。

## 事例20

大和ハウス工業株式会社（建設業など。従業員数：約15,000人）

定年65歳。65歳を超える継続雇用制度あり（基準該当者）

### ■ 定年制度の概要

- ・ 65歳定年（一律）。全社員対象。2013年に引上げ。一度再雇用嘱託とした者も正社員として再登用。2014年に改定し、60歳以降も昇格の機会を設けた。
- ・ 60歳以降の社員のモチベーションアップのほか、社外への人材流出防止のために引き上げた。
- ・ 60歳以降は役職から退き、専任部長などの呼称で専門的処遇となる。賃金はそれに見合ったものとなる。
- ・ 理事としてライン長を務める者を除き、生涯現役コース又はシニアメンターコースとなる。

### ■ 運用上の工夫

- ・ 永年勤続者表彰に、新たに「勤続40年」区分を追加。
- ・ 60歳となった4月に1ヶ月の特別休暇を取得してもらい、マインドをリセットする。
- ・ 4年に1度、人事制度について意見を聴く「ビューリサーチ」を実施し、社員の意見を把握。

### ■ 65歳を超える継続雇用制度

企業が認めた者については、嘱託として1年更新で再雇用。対象者の7割が再雇用されている。

## 事例21

YKK株式会社（金属製品製造業。従業員数：グループ国内連結社員約17,000人）

定年65歳。65歳を超える継続雇用制度なし

### ■ 定年制度の概要

- ・ 65歳定年（60～64歳選択定年制度あり）。但し、生年月日に応じて2025年まで段階的に引上げ中。
- ・ 段階的引上げとしたのは、世代間格差が大きい（1歳違うことによって処遇が大幅に変わる）、組織管理がより難しい（職場における仕事の確保などで管理者の力量が問われる）ため。
- ・ 「公正」を経営理念としており、2007年度の人事制度改革で、年齢・性別・学歴等にとらわれない、真に公正な人事制度を目指した。定年引上げはその一環。
- ・ 「働き方“変革への挑戦”プロジェクト」を発足させ、働き方全体を見直す中で定年引上げも推進。

### ■ 60～65歳の社員の役割・処遇など

- ・ 59歳までと同じ人事・評価制度（役職、賃金とも変わらず）。

### ■ 運用上の工夫

- ・ 30歳、40歳、50歳、58歳でキャリア研修を実施。

※ 職能資格制度⇒2000年に成果・実力主義⇒2007年に役割を軸とした成果・実力主義

## 事例22

本田技研工業株式会社（輸送用機械器具製造業。従業員数：単体約22,000人）

60～65歳までの選択定年制。65歳を超える継続雇用制度なし

### ■ 定年制度の概要

- ・ 60歳から65歳までの間で定年年齢を選択。全正社員が対象。2017年に引上げ。
- ・ 将来のホンダのため、社員の労働条件全体を見直す中で、定年引上げのほか、育児、介護手当の充実や在宅勤務の導入、時間外割増率の見直しなどを実施。

### ■ 60～65歳までの社員の役割・処遇など

- ・ 役職者の場合、60歳で役職から外れ、役割は変わるが、「准役職者」として、引き続き「現役」として働くことを期待。
- ・ 一般社員の場合、原則、60歳以前と同じような職務につき、海外出張などもできるようになった。賃金水準は59歳時点の約8割。
- ・ 各種手当を見直すことにより、定年引上げに伴う総人件費の増加を抑制。

### ■ 運用上の工夫

- ・ 制度改定に際し、人事部社員が国内・海外の全事業拠点を訪問し、社員への説明を丁寧に行った。

## 付録 2 65歳超戦力化 雇用力評価チェックリスト(簡易版)

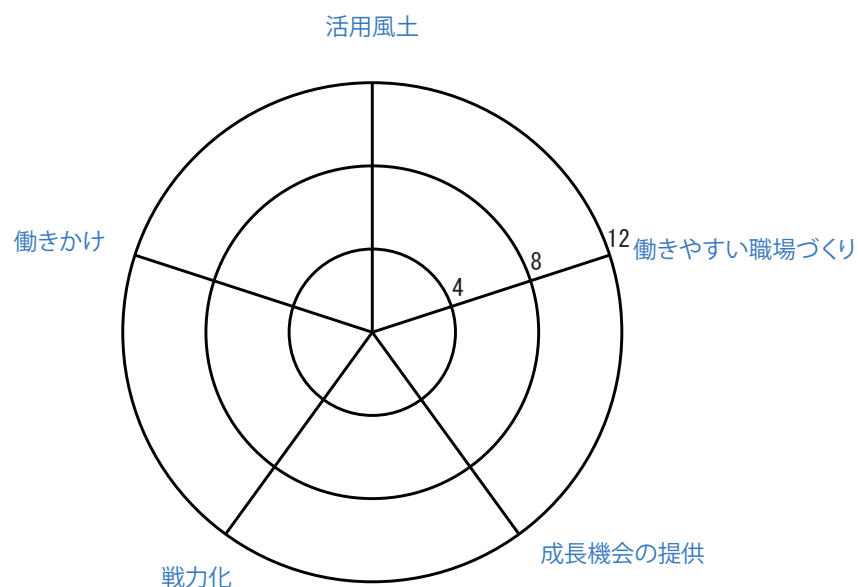
このチェックリストは、65歳を超えても活躍してもらうため、60歳代前半においてこれまで以上に戦力となってもらうためにどう取り組むかを考えるヒントを見いだすためのものです。現在、60歳以降の社員に対して、雇用確保措置として再雇用制度を導入している企業が、60歳から65歳の社員を念頭に回答することを想定しています。

以下の項目について、それぞれ該当するもの1つに○をつけ、大項目毎の合計点数を次のページのレーダーチャートに書き入れてください。

| 大項目        | 小項目                                      | 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 |
|------------|------------------------------------------|-------|---------|------------|---------|
| 活用風土       | 会社にとって高齢社員は戦力であるという方針を持っている              | 4     | 3       | 2          | 1       |
|            | 経営者や管理者は社員に60歳以降の社員の戦力化の大切さを働きかけている      | 4     | 3       | 2          | 1       |
|            | 各職場の社員は、60歳以降の社員が会社にとって戦力であることを理解している    | 4     | 3       | 2          | 1       |
| 働きやすい職場づくり | 仕事内容を決めるときは、60歳以降の社員の希望を考慮している           | 4     | 3       | 2          | 1       |
|            | 仕事内容を決めるときは、60歳以降の社員の強み、弱みを考慮している        | 4     | 3       | 2          | 1       |
|            | 60歳以降の社員が働きやすいよう、体制や配置などを工夫している          | 4     | 3       | 2          | 1       |
| 成長機会の提供    | 60歳以降の社員が力を発揮しやすい職場となるよう工夫している           | 4     | 3       | 2          | 1       |
|            | 50歳以降の社員に対しても教育訓練、自己啓発支援を行っている           | 4     | 3       | 2          | 1       |
|            | 長く戦力として働けるよう、若いときから専門能力・技能を身につけさせている     | 4     | 3       | 2          | 1       |
| 戦力化        | 60歳以降の社員には、原則としてそれまでと同水準の仕事をさせている        | 4     | 3       | 2          | 1       |
|            | 60歳以降の社員に対しても、評価を行っている                   | 4     | 3       | 2          | 1       |
|            | 60歳以降の社員にも、賞与を支給している                     | 4     | 3       | 2          | 1       |
| 働きかけ       | 60歳以降の社員と上司との面談機会を設けている                  | 4     | 3       | 2          | 1       |
|            | 60歳以降の社員に、勤労意欲や能力の維持・向上に努めるよう、働きかけを行っている | 4     | 3       | 2          | 1       |
|            | 会社の期待や果たすべき役割を60歳以降の社員に明確に伝えている          | 4     | 3       | 2          | 1       |

## 記入用レーダーチャート

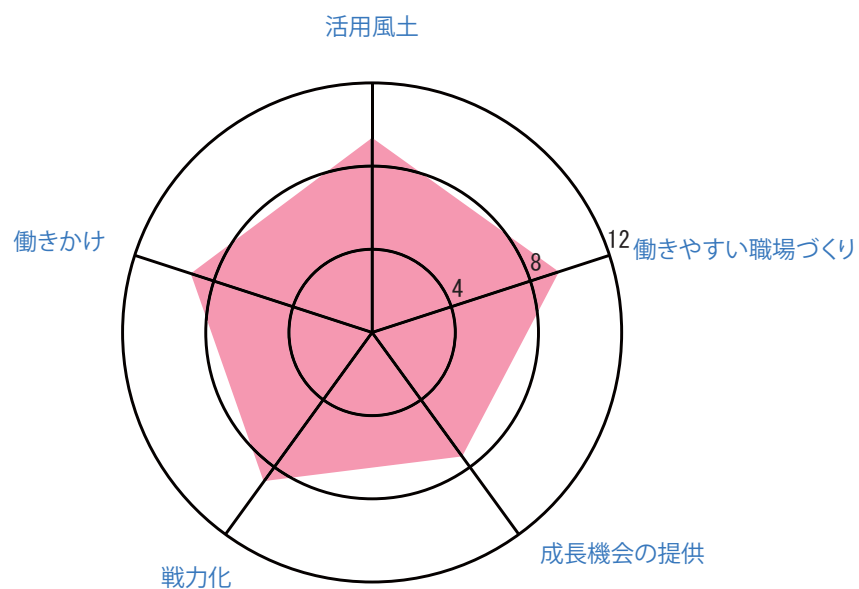
1目盛4点です。大項目ごとに、合計点を記入してください。



### 参考

#### <ベンチマーク企業における平均点>

60歳から65歳の社員の働きぶりに満足していると答えた企業における各項目の合計点数の平均です。あなたの会社の結果と比べてみてください。



## 解 説

以下に、高齢・障害・求職者雇用支援機構の高年齢雇用アドバイザーが集めたデータのうち、ベンチマーク企業（60歳から65歳の社員の働きぶりに満足している企業）における各項目の平均点と、その項目についての説明を掲載しますので、参考としてください（n=2877）。

### <活用風土>

「活用風土」については、すべて「あてはまる」になることを期待しています。

この大項目の点数が高ければ、戦力化の素地ができていると言えるでしょう。

65歳への定年引上げを考えているのであれば、その前提となる項目と言えそうです。

| 大項目  | 小項目                                   | ベンチマーク企業<br>平均点 | 説明                                                                                    |
|------|---------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 活用風土 | 会社にとって高齢社員は戦力であるという方針を持っている           | 3.43            | まずは、これが基本です。会社としての方向性を示すことが大事です。                                                      |
|      | 経営者や管理者は社員に60歳以降の社員の戦力化の大切さを働きかけている   | 3.08            | ここがポイントです。経営層、管理者の方の社員への働きかけは重要です。                                                    |
|      | 各職場の社員は、60歳以降の社員が会社にとって戦力であることを理解している | 3.13            | 会社によって差がつきやすい項目です。経営者や管理者と各職場の社員の理解度には差があることがよくあります。社員に対して、高齢社員の役割などをわかりやすく示すことが必要です。 |

### <働きやすい職場づくり>

「働きやすい職場づくり」は、「あてはまる」が多ければ多いほどよいとは一概に言えない項目です。「役割」とも大きく関連する部分です。現在の60歳から65歳の社員の働きぶりを見つつ、どのような役割を担ってもらうべきか、考えるヒントにしてください。

| 大項目            | 小項目                               | ベンチマーク企業<br>平均点 | 説明                                            |
|----------------|-----------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------|
| 働きやすい<br>職場づくり | 仕事内容を決めるときは、60歳以降の社員の希望を考慮している    | 3.18            | 意外と差がある項目です。「考慮」は大事ですが、戦力化には「配慮」し過ぎないことも大事です。 |
|                | 仕事内容を決めるときは、60歳以降の社員の強み、弱みを考慮している | 3.26            | 本人の価値観、興味も踏まえ、強み、弱みを知ることが大切です。                |
|                | 60歳以降の社員が働きやすいよう、体制や配置などを工夫している   | 2.73            | 体制、配置に加えて、仕事の内容や作業環境なども重要です。                  |

※「65歳超戦力化 雇用力評価チェックリスト（簡易版）」は、高齢・障害・求職者雇用支援機構が開発した「70歳まで働ける企業実現に向けた雇用力評価チェックリスト」をもとに作成したものです。詳しくは、高齢・障害・求職者雇用支援機構（2017）『65歳超雇用推進マニュアル（全体版）』<http://www.jeed.or.jp/elderly/data/manual.html> をご覧ください。

65歳超雇用推進マニュアル（全体版）

検索

## ＜成長機会の提供＞

「成長機会の提供」も、期待する役割の大きさと大きく関連する項目です。

戦力化を図っていくうえで、留意していくことが必要でしょう。

| 大項目         | 小項目                                  | ベンチマーク企業<br>平均点 | 説明                                                    |
|-------------|--------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------|
| 成長機会の<br>提供 | 60歳以降の社員が力を発揮しやすい職場となるよう工夫している       | 2.49            | 経験、蓄積してきた技能・スキルなど、持てる力を遠慮せずに発揮できるようにすることが必要です。        |
|             | 50歳以降の社員に対しても教育訓練、自己啓発支援を行っている       | 2.23            | 取組みが進んでいない項目ですが、少なくとも65歳まで働くことをにらんだ人材育成体系を考えることが必要です。 |
|             | 長く戦力として働けるよう、若いときから専門能力・技能を身につけさせている | 2.88            | 差がつく項目ですが、目指すべきはここです。インセンティブを設けるなど、工夫してみてください。        |

## ＜戦力化＞

「戦力化」の各項目の点数が高い場合は、再雇用制度と言っても、かなり戦力化を図っており、定年引上げへのハードルはそこまで高くないと言えます。

仕事の水準、評価については、この機会に、見直してはどうでしょうか。

| 大項目 | 小項目                               | ベンチマーク企業<br>平均点 | 説明                                                                                         |
|-----|-----------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 戦力化 | 60歳以降の社員には、原則としてそれまでと同水準の仕事をさせている | 3.64            | 戦力となるかどうかを決めるポイントです。有している能力、知識、ノウハウを活かすには、同じ領域の仕事が一番でしょう。本人の力や希望を見極め、具体的な役割や職務を決めることが必要です。 |
|     | 60歳以降の社員に対しても、評価を行っている            | 3.11            | 評価は重要です。再雇用社員の場合、評価を行っていないこともあります。働きぶりそのものに大きく影響する重要なポイントです。                               |
|     | 60歳以降の社員にも、賞与を支給している              | 3.03            | 再雇用社員の場合、働きぶりに、かなりの影響がありました。                                                               |

## ＜働きかけ＞

「働きかけ」の各項目については、「あてはまる」になることを期待しています。

面談は基本中の基本。また、モチベーションアップには、まず働きかけです。

| 大項目  | 小項目                                      | ベンチマーク企業<br>平均点 | 説明                                                                                            |
|------|------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 働きかけ | 60歳以降の社員と上司との面談機会を設けている                  | 3.07            | 60歳から65歳までの社員の働きぶりに満足している企業とそうでない企業で差がついた項目です。「面談」は、基本中の基本と言えます。本音を語ってもらえるよう工夫することも必要です。      |
|      | 60歳以降の社員に、勤労意欲や能力の維持・向上に努めるよう、働きかけを行っている | 2.98            | モチベーションアップには、役立っているという実感（自己効力感）とやったことが認められること（承認）が不可欠です。先輩だし、わかっているだろうなどと思わず、口に出して伝えることが必要です。 |
|      | 会社の期待や果たすべき役割を60歳以降の社員に明確に伝えている          | 3.21            | 差がつく項目です。役割を明確に伝えることは重要です。                                                                    |

## 付録 3 就業規則（参考例）

退職に関する事項は、就業規則の絶対的必要記載事項に当たるので、定年がある場合は、記載しなければいけません。記載にあたっては、例3のように就業規則に細かなことまで記載する方法のほか、就業規則本則とは別に「嘱託社員就業規則」を作成してこれに記載する方法などもあります。

また、再雇用によって継続雇用を行う場合は、「労働条件通知書」を手交することが必要です。

なお、本例は当機構が委嘱する高年齢者雇用アドバイザー（50ページ参照）による日頃の相談・援助サービスで得られた知見等をもとに当機構で作成したものです。

### 【例1】 定年65歳

（定年等）

第〇〇条 労働者の定年は、満65歳とし、定年に達した日の属する月の末日をもって退職とする。

### 【例2】 定年65歳 + 希望者全員70歳

（定年等）

第〇〇条 労働者の定年は、満65歳とし、定年に達した日の属する月の末日をもって退職とする。

- 2 前項の規定にかかわらず、定年後も引き続き雇用されることを希望し、解雇事由又は退職事由に該当しない労働者については、満70歳までこれを継続雇用する。

### 【例3】 定年65歳 + 希望者全員70歳

（定年等）

第〇〇条 労働者の定年は、満65歳とし、定年に達した日の直後の賃金締切日とする。

- 2 前項の規定にかかわらず、定年後も引き続き雇用されることを希望し、解雇事由又は退職事由に該当しない労働者については、これを継続雇用する。
- 3 継続雇用は 年単位の契約とし、原則として自動的に更新するものとする。
- 4 継続雇用の上限年齢は70歳とし、退職日は、満70歳に達した日の直後の賃金締切日とする。
- 5 その他継続雇用後の処遇については、個人別に決定する。

### 【例4】 定年65歳 + 基準該当者70歳

（定年等）

第〇〇条 労働者の定年は、満65歳とし、定年に達した日の属する月の末日をもって退職とする。

- 2 前項の規定にかかわらず、定年後も引き続き雇用されることを希望し、解雇事由又は退職事由に該当しない労働者のうち、次のいずれをも満たす者については、満70歳となる日の属する月の末日まで継続雇用する。
- (1) 直近の健康診断の結果、健康上業務に耐えられると判断できること
- (2) 過去〇年間の人事評価がいずれも〇以上であること
- (3) 過去〇年間の出勤率が〇%以上であること
- (4) 過去〇年間に就業規則第〇条の懲戒処分に該当していないこと
- (5) 過去〇年間に就業規則第〇条の服務規律に繰り返し違反していないこと

**【例5】 定年60歳 + 希望者全員65歳 + 基準該当者 70歳**

(定年等)

第〇〇条 労働者の定年は、満60歳とし、定年に達した日の属する月の末日をもって退職とする。

2 前項の規定にかかわらず、定年後も引き続き雇用されることを希望し、解雇事由又は退職事由に該当しない労働者については、満65歳までこれを継続雇用する。

3 満65歳以降も引き続き雇用されることを希望し、解雇事由又は退職事由に該当しない労働者のうち、次のいずれをも満たす者については、満70歳となる日の属する月の末日まで継続雇用する。

(1) 直近の健康診断の結果、健康上業務に耐えられると判断できること

(2) 過去〇年間の人事評価がいずれも〇以上であること

(3) 過去〇年間の出勤率が〇%以上であること

(4) 過去〇年間に就業規則第〇条の懲戒処分に該当していないこと

(5) 過去〇年間に就業規則第〇条の服務規律に繰り返し違反していないこと

4 継続雇用は原則として1年単位の契約とする

**【例6】 定年60歳 + 希望者全員65歳 + 企業が認める者 70歳**

(定年等)

第〇〇条 労働者の定年は、満60歳とし、定年に達した日の属する月の末日をもって退職とする。

2 前項の規定にかかわらず、定年後も引き続き雇用されることを希望し、解雇事由又は退職事由に該当しない労働者については、満65歳までこれを継続雇用する。

3 前項の規定にかかわらず、会社は個別の労働契約に定めた雇用期間満了後、本人の承諾を得て労働契約を更新することがある。更新の有無については、次の各号に定める事情等を考慮して、会社が判断し、その有無を決定する。ただし、労働契約の更新上限は、満70歳に達した日の属する月の末日までとする。

(1) 契約期間満了時の当該労働者が勤める事業所の業務量

(2) 労働者の勤務成績、態度

(3) 労働者の能力

(4) 会社の経営状況

(5) 従事している業務の進捗状況

(6) 過去〇年間の出勤率が〇%以上の者

(7) 会社が提示する労働条件を承諾し、引き続き勤務する意思を有していること

**【例7】 選択定年**

(定年等)

第〇〇条 労働者の定年は、満65歳に達する誕生日の月末を定年とし、その翌日をもって退職とする。

2 前項の規定にかかわらず、労働者は定年時期を60歳～65歳の誕生日の月末から選択できるものとする。

3 定年時期は、59歳到達時に申告するものとする。

4 申告した定年時期は、60歳到達以降、毎年更新することができる。ただし、申告直後の誕生日の月末を選択した場合は、申告後の変更は認めない。

## 付録 4 高齢者雇用推進施策

### 1 高齢・障害・求職者雇用支援機構が行う支援

#### (1) 事業主に対する助成（65歳超雇用推進助成金）

- ① 65歳以上への定年の引上げ、定年の定め廃止、希望者全員を対象とする66歳以上の継続雇用制度の導入のいずれかを導入した事業主に対する助成金
- ② 高齢者向けの機械設備の導入や雇用管理制度等の構築を実施する事業主に対する助成金
- ③ 50歳以上かつ定年未満の有期契約労働者を無期雇用労働者に転換した事業主に対する助成金があります。それぞれ支給要件が定められています。

➡ 詳しくは **高齢・障害・求職者雇用支援機構（支部）**（53ページ）にお問合せください。

#### (2) 高齢者雇用アドバイザーによる相談・援助サービス

高齢者雇用に関する専門的知識・経験を有する社会保険労務士、中小企業診断士などの専門家を、**高齢者雇用アドバイザー**として委嘱し、人事管理制度、賃金・退職金制度の見直し、職場改善などに関する相談・援助サービスを実施しています。

具体的には、以下のようなサービスがあります（③④は企業負担があります）。

##### ① 相談・助言

高齢者雇用アドバイザーが企業を訪問し、各種ツールを活用しつつ、高齢者の雇用管理に関する課題の把握・整理や問題解決のための手順・方法などに関して、具体的かつ実践的な相談・助言を行います。  
参考となる他社の事例についても提供しています。

##### ② 高齢社員戦力化のための提案サービス

将来に向けて65歳以上への定年延長や65歳を超えた継続雇用延長等の制度改定に関する具体的な提案を行います。

##### ③ 企画立案サービス

相談・助言で明らかになった個別具体的な課題について、企業からの要請に基づいて、人事管理制度、賃金・退職金制度、職場改善・職域開発、能力開発、健康管理など、高齢者の雇用を進めるための実践的な改善策を提案します。

##### ④ 研修サービス

中高年社員の就業意識向上を支援するために、企業の要望に合わせ、中高年社員を抱える職場の管理者に対するマネジメント研修や、中高年社員に対するモチベーションアップのための研修を提案・実施します。

➡ 詳しくは **高齢・障害・求職者雇用支援機構（支部）**（53ページ）にお問合せください。

### (3) 産業別雇用推進事業

産業団体が高齢者の雇用推進のために必要な事項をガイドラインとしてとりまとめ、これを用いて会員企業に普及啓発することで高齢者雇用を効果的に推進する事業です。

URL : <http://www.jeed.or.jp/elderly/research/enterprise/active65.html>

### (4) 高齢者雇用開発コンテスト企業事例

高齢者が年齢にかかわらず職場で力を発揮しやすいようにするために、企業が雇用管理や職場環境を改善・工夫した事例を募集し、優れた取組みについて表彰しています。

これまでのコンテスト入賞企業の改善事例を、以下のホームページで提供していますので、ご活用ください。

URL : <http://www.jeed.or.jp/elderly/data/comfortable/contest.html>

## 2 労働局・ハローワークが行う支援

### (1) 生涯現役支援窓口

全国の労働局やハローワークにおいて高齢者雇用に関して様々な支援を行っています。

また、主要なハローワークに「**生涯現役支援窓口**」を設置し、特に65歳以上の方に対する就職支援を強化するとともに、高齢者の求人に関する事業主からのご相談にも対応しています。

### (2) 事業主に対する助成

① 高齢者（60歳以上）を、ハローワーク等の紹介により、継続して雇用する労働者として雇い入れた事業主に対する助成（**特定求職者雇用開発助成金**）があります。

② また、一定の要件を満たす**セルフ・キャリアドック**を行った場合は、**キャリア形成促進助成金（制度導入コース（セルフ・キャリアドック制度））**の対象となります。

それぞれ支給要件が定められています。

※ セルフ・キャリアドックについては、**19ページ**をご覧ください。

➡ 詳しくは **都道府県労働局**（54ページ） 又は **ハローワーク** にお問合せください。



### (3) 高齢者を募集する求人の公開

ハローワークでは、募集する職種について、地域にはどのくらいの求職者がいるのか、どのくらいの求人があるのか等、地域の労働市場の状況等についての情報を提供することができます。

また、賃金や就業時間等の求人条件設定等についての相談を随時受け付けています。

申し込まれた求人票は、ハローワーク内の求人検索端末で公開されます。また、就業場所が離れている場合でも、全国のハローワークで公開することができます。

➡ 詳しくは **都道府県労働局** (54ページ) 又は **ハローワーク** にお問合せください。

### 3 産業雇用安定センターが行う支援

公益財団法人産業雇用安定センターでは、出向・移籍支援（情報提供・相談・あっせん）サービスを行っています。

多様な方法で収集した人材情報を活用して、人材の受入または送出を希望される企業に対し、さまざまなアドバイスを行うほか、出向・移籍対象者に対するキャリアカウンセリングを行うなど出向・移籍に関するきめ細やかな支援を行っています。

特に高齢者については、生涯現役社会の実現に向けて、高年齢退職予定者のキャリア等の情報を登録し、その能力の活用を希望する事業者に紹介することにより、高年齢者の65歳以降の就業促進を支援する**高年齢退職予定者キャリア人材バンク事業**を実施しています。

➡ 詳しくは **産業雇用安定センター** (<http://www.sangyokoyo.or.jp/>) にお問合せください。



# 4 高齢・障害・求職者雇用支援機構 支部高齢・障害者業務課 一覧 2018. 12. 1現在

| 都道府県 | 郵便番号     | 住 所                               | 電話番号                       |
|------|----------|-----------------------------------|----------------------------|
| 北海道  | 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 | 011(622)3351               |
| 青 森  | 030-0822 | 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  | 020-0024 | 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  | 985-8550 | 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  | 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  | 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  | 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  | 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  | 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  | 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  | 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  | 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  | 130-0022 | 墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階          | 03(5638)2794               |
|      |          |                                   | 高齢・障害者窓口サービス課 03(5638)2284 |
| 神奈川  | 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  | 951-8061 | 新潟市中央区西堀通6-866 NEXT21ビル12階        | 025(226)6011               |
| 富 山  | 933-0982 | 高岡市ハケ55 富山職業能力開発促進センター内           | 0766(26)1881               |
| 石 川  | 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  | 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  | 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  | 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  | 500-8842 | 岐阜市金町5-25 G-front II 7階           | 058(265)5823               |
| 静 岡  | 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  | 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  | 514-0002 | 津市島崎町327-1 ハローワーク津2階              | 059(213)9255               |
| 滋 賀  | 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  | 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  | 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               |
|      |          |                                   | 高齢・障害者窓口サービス課 06(7664)0722 |
| 兵 庫  | 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  | 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  | 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  | 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  | 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  | 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  | 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  | 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  | 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  | 761-8063 | 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  | 791-8044 | 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  | 780-8010 | 高知市棧橋通4-15-68 高知職業能力開発促進センター内     | 088(837)1160               |
| 福 岡  | 810-0042 | 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  | 849-0911 | 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  | 854-0062 | 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  | 861-1102 | 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  | 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  | 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  | 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  | 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               |

## 5 都道府県労働局 職業対策課 一覧

2018.12.1現在

| 都道府県 | 郵便番号     | 住 所                                                  | 電話番号            |
|------|----------|------------------------------------------------------|-----------------|
| 北海道  | 060-8566 | 札幌市北区北8条西2丁目1番1号 札幌第1合同庁舎                            | 011(709)2311(代) |
| 青 森  | 030-8558 | 青森市新町2-4-25 青森合同庁舎                                   | 017(721)2003    |
| 岩 手  | 020-8522 | 盛岡市盛岡駅西通1丁目9番15号 盛岡第2合同庁舎5階                          | 019(604)3005    |
| 宮 城  | 983-8585 | 仙台市宮城野区鉄砲町1番地 仙台第4合同庁舎                               | 022(299)8062    |
| 秋 田  | 010-0951 | 秋田市山王3丁目1番7号 東カンビル5階                                 | 018(883)0010    |
| 山 形  | 990-8567 | 山形市香澄町3丁目2番1号 山交ビル3階                                 | 023(626)6101    |
| 福 島  | 960-8021 | 福島市霞町1-46 福島合同庁舎                                     | 024(529)5409    |
| 茨 城  | 310-8511 | 水戸市宮町1丁目8-31 茨城労働総合庁舎                                | 029(224)6219    |
| 栃 木  | 320-0845 | 宇都宮市明保野町1番4号 宇都宮第2地方合同庁舎                             | 028(610)3557    |
| 群 馬  | 371-0854 | 前橋市大渡町1丁目10番7号 群馬県公社総合ビル9階                           | 027(210)5008    |
| 埼 玉  | 330-6016 | さいたま市中央区新都心11番地2 明治安田生命さいたま新都心ビル<br>ランド・アクシス・タワー 15階 | 048(600)6209    |
| 千 葉  | 260-8612 | 千葉市中央区中央4丁目11番1号 千葉第2地方合同庁舎                          | 043(221)4391    |
| 東 京  | 102-8305 | 千代田区九段南1丁目2番1号 九段第3合同庁舎12階                           | 03(3512)1664    |
| 神奈川  | 231-0015 | 横浜市中区尾上町5-77-2 馬車道ウエストビル                             | 045(650)2801    |
| 新 潟  | 950-8625 | 新潟市中央区美咲町1-2-1 新潟美咲合同庁舎2号館                           | 025(288)3508    |
| 富 山  | 930-8509 | 富山市神通本町1丁目5番5号 富山労働総合庁舎                              | 076(432)2793    |
| 石 川  | 920-0024 | 金沢市西念3丁目4番1号 金沢駅西合同庁舎5階・6階                           | 076(265)4428    |
| 福 井  | 910-8559 | 福井市春山1丁目1番54号 福井春山合同庁舎                               | 077(626)8613    |
| 山 梨  | 400-8577 | 甲府市丸の内1丁目1番11号                                       | 055(225)2858    |
| 長 野  | 380-8572 | 長野市中御所1丁目22-1                                        | 026(226)0866    |
| 岐 阜  | 500-8723 | 岐阜市金竜町5丁目13番地 岐阜合同庁舎4階                               | 058(245)1314    |
| 静 岡  | 420-8639 | 静岡市葵区追手町9番50号 静岡地方合同庁舎5階                             | 054(271)9970    |
| 愛 知  | 460-0008 | 名古屋市中区栄2丁目3番1号 名古屋広小路ビルヂング6階・11階・15階                 | 052(219)5507    |
| 三 重  | 514-8524 | 津市島崎町327番2 津第二地方合同庁舎                                 | 059(226)2306    |
| 滋 賀  | 520-0806 | 滋賀県大津市打出浜14番15号                                      | 077(526)8686    |
| 京 都  | 604-0846 | 京都市中京区両替町通御池上ル金吹町451                                 | 075(275)5424    |
| 大 阪  | 540-0028 | 大阪市中央区常盤町1丁目3番8号 中央大通 FN ビル21階                       | 06(4790)6310    |
| 兵 庫  | 650-0044 | 神戸市中央区東川崎町1丁目1番3号 神戸クリスタルタワー14階                      | 078(367)0810    |
| 奈 良  | 630-8570 | 奈良市法蓮町387 奈良第3地方合同庁舎                                 | 0742(32-0209)   |
| 和歌山  | 640-8581 | 和歌山市黒田二丁目3番3号 和歌山労働総合庁舎                              | 073(488-1161)   |
| 鳥 取  | 680-8522 | 鳥取市富安2丁目89-9                                         | 0857(29)1708    |
| 島 根  | 690-0841 | 松江市向島町134番10 松江地方合同庁舎5階                              | 0852(20)7020    |
| 岡 山  | 700-8611 | 岡山市北区下石井1丁目4番1号 岡山第2合同庁舎                             | 086(801)5107    |
| 広 島  | 730-0013 | 広島市中区八丁堀5番7号 広島 KS ビル4階                              | 082(502)7832    |
| 山 口  | 753-8510 | 山口市中原町6番16号 山口地方合同庁舎2号館                              | 083(995)0383    |
| 徳 島  | 770-0851 | 徳島市徳島町城内6番地6 徳島地方合同庁舎                                | 088(611)5387    |
| 香 川  | 760-0019 | 高松市サンポート3番33号 高松サンポート合同庁舎2階・3階                       | 087(811)8923    |
| 愛 媛  | 790-8538 | 松山市若草町4番地3 松山若草合同庁舎5階                                | 089(941)2940    |
| 高 知  | 780-8548 | 高知市南金田1番39号                                          | 088(885)6052    |
| 福 岡  | 812-0013 | 福岡市博多区博多駅東2丁目11番1号 福岡合同庁舎新館6階                        | 092(434)9806    |
| 佐 賀  | 840-0801 | 佐賀市駅前中央3丁目3番20号 佐賀第2合同庁舎                             | 0952(32)7217    |
| 長 崎  | 850-0033 | 長崎市万才町7-1 住友生命長崎ビル                                   | 095(801)0042    |
| 熊 本  | 860-8514 | 熊本市西区春日2-10-1 熊本地方合同庁舎 A 棟9階                         | 096(211)1704    |
| 大 分  | 870-0037 | 大分市東春日町17番20号 大分第2ソフィアプラザビル3階                        | 097(535)2090    |
| 宮 崎  | 880-0805 | 宮崎市橘通東3丁目1番22号 宮崎合同庁舎                                | 0985(38)8824    |
| 鹿児島  | 892-0847 | 鹿児島市西千石町1番1号 鹿児島西千石第一生命ビル                            | 099(219)8712    |
| 沖 縄  | 900-0006 | 那覇市おもろまち2丁目1番1号 那覇第2地方合同庁舎                           | 098(868)3701    |

## 付録 5 更に詳しく知りたい方へ

高齢・障害・求職者雇用支援機構では、高齢者の活用に関わる企業の工夫などを事例集にして紹介しています。

### (1) 先進企業の取り組み事例

- ①『65歳超雇用推進マニュアル～高齢者の戦力化のすすめ～』(2017.3)  
定年延長、継続雇用延長、定年制の廃止、高齢者の再就職受入れについてまずは知りたい場合。  
18事例をコンパクトに紹介しています。
- ②『65歳超雇用推進マニュアル～高齢者の戦力化のすすめ～(その2)』(2018.2)  
業種別ワンポイントアドバイスや就業規則(参考例)など役に立つ情報を追加しています。事例  
を大幅に入れ替え、22事例をコンパクトに紹介しています。
- ③『65歳超雇用推進マニュアル～高齢者の戦力化のすすめ～(その3)』(本書です)(2019.2)  
賃金・評価・退職金などの記載を充実し、65歳超の継続雇用企業の事例を増やしました。事例を  
大幅に入れ替え、22事例をコンパクトに紹介しています。
- ④『65歳超雇用推進マニュアル 全体版』(2017.3)  
制度や運用の見直しなどに向け、定年延長、継続雇用延長、定年制の廃止、高齢者の再就職受入  
れについてより詳しく知りたい場合。29事例を紹介しています。
- ⑤『65歳超雇用推進事例集』(2018.2)  
65歳以上の定年制、雇用上限年齢が65歳超の継続雇用制度を導入している企業の中から、規模、  
業種、地域などを勘案して選定した23事例を詳しく紹介しています。
- ⑥『65歳超雇用推進事例集(2019)』(2019.2)  
新たに23事例を紹介。継続雇用延長を行った企業の事例を増やすとともに賃金・評価制度につい  
ての記述を充実しました。  
 (<http://www.jeed.or.jp/elderly/data/manual.html>)

### (2) 定年延長や継続雇用年齢の引上げによる効果や課題を把握するための調査結果

- ①『定年延長 本当のところ』(2018.9)  
2010年以降に定年を延長した企業を対象に実際のところどうなのか調査を実施した事例を紹介  
しています。賃金、仕事内容、効果について分析しています。
- ②『継続雇用 本当のところ』(2018.11)  
66歳以上の継続雇用延長を行った企業を対象とした質問紙調査の結果を小冊子にまとめていま  
す。継続雇用年齢の引上げを行った企業の属性(規模や業種)、制度改定の背景や検討過程、66歳  
以降社員の人事管理の概要(期待役割、賃金水準)、制度改定の効果を紹介しています。  
 (<http://www.jeed.or.jp/elderly/data/teinen.html>)

### (3) 産業別、高齢従業員がいきいきと働くための対策とヒント集

- 『高齢社員戦力化のためのヒント集～産業別団体による取り組みから～』(2019.2)  
 (<http://www.jeed.or.jp/elderly/research/enterprise/active65.html>)

## 65歳超雇用推進マニュアル～高齢者の戦力化のすすめ～その3

問合せ先