

65歳超雇用推進マニュアル

～高齢者の戦力化のすすめ～

このマニュアルでは定年引上げ、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

しています



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

本マニュアルで紹介している企業事例

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。

2016年6月に閣議決定された「ニッポン一億総活躍プラン」には、65歳以降の継続雇用延長、65歳までの定年引上げ、再就職受入を行う企業に対する支援や働きかけ、優良事例の横展開などが記載されているところです。さらに、働き方改革の中でも、高齢者の雇用促進は、重点的に取り組むべき課題の一つとされています。

本マニュアルは、これを受け、65歳以上への定年引上げ、65歳を超える継続雇用延長、定年制の廃止、再就職の受入れなどに関して、制度を見直す手順や、企業事例、チェックリストなど役に立つ情報を取りまとめたものです。取り組んでいただく際の参考としていただければ幸いです。

事例 1 松元加工株式会社

事例 2 株式会社松屋

事例 3 株式会社ハクホウ

事例 4 サトーホールディングス株式会社

事例 5 ヤマト運輸株式会社

事例 6 有限会社おとうふ家族

事例 7 サントリーホールディングス株式会社

事例 8 大和ハウス工業株式会社

事例 9 株式会社 I H I

事例 10 オリックス株式会社

事例 11 株式会社すかいらく

事例 12 野村證券株式会社

事例 13 Y K K 株式会社

事例 14 京阪電気鉄道株式会社

事例 15 社会福祉法人愛光園

事例 16 平和産業株式会社

事例 17 株式会社ハラキン

事例 18 風月株式会社



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

※本マニュアルは、2016年4月から12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55社を対象に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歳以上への定年引上げなどについて検討・推進いただくうえで参考となるよう、定年引上げ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

本マニュアルのポイント	4
1 高齢者雇用のいま	5
1-1 雇用確保から戦力化へ	5
1-2 定年制度、継続雇用制度の現状	6
☆法で定められた高年齢者雇用確保措置とは	6
2 高齢者戦力化の方向性	7
☆定年引き上げのメリット、継続雇用延長のメリット	7
3 定年年齢の引き上げ	8
☆定年引き上げにあたっての7つのポイント	8
☆定年引き上げを進める手順	9
3-1 現状把握～基本方針決定段階	10
3-2 制度検討・設計、具体的検討・決定段階	12
☆賃金用語早わかり	16
3-3 実施段階	17
3-4 見直し・修正段階	22
☆定年引き上げか再雇用制度のままか・・・(メリット・デメリット比較表)	23
☆中小企業では、精度よりも、納得性を重視	24
4 継続雇用延長	26
☆継続雇用延長を進める手順	26
4-1 現状把握～基本方針決定段階	27
4-2 制度検討・設計、具体的検討・決定段階	27
4-3 実施段階	28
4-4 見直し・修正段階	28
5 定年の廃止	29
6 再就職の受入れ	30

付 録

付録1 企業事例（事例1～18）	32
付録2 65歳超戦力化 雇用力評価チェックリスト（簡易版）	42
付録3 高齢者雇用推進施策	46

＜本マニュアルのポイント＞

1 高齢者雇用のいま	◆高齢者雇用は進んできたが、さらなる戦力化が課題。高齢者の意欲にも応えられていない。
2 高齢者戦力化の方向性	◆以下のように、継続して働けるしくみがあるが、一方で、再就職の受入れも重要。 ◆概ね65歳までは・・・ 高年齢者雇用安定法により、雇用確保措置は講じられたが、雇用を確保するだけでなく、これまで以上に戦力になってもらうことが必要 ⇒再雇用から定年引上げへ ◆65歳以降は・・・ 65歳までの雇用確保措置を土台に、雇用が進んできているが、さらに雇用を進めていくことが必要 ⇒定年引上げ、継続雇用延長、定年の廃止を進める
3 定年年齢の引上げ	◆検討にあたっての7つのポイントを提示 ◆定年引上げを進める手順を具体的に提示 ◆手順に沿って定年引上げに取り組んでみよう 現状把握～基本方針の決定 制度検討・設計、具体的検討・決定 実施 見直し・修正 ◆定年引上げと再雇用制度を表で比較 ◆具体的な企業事例を紹介 ◆中小企業向けの解説を掲載
4 継続雇用延長	◆継続雇用延長を進める手順を具体的に提示 ◆手順に沿って継続雇用延長に取り組んでみよう 現状把握～基本方針の決定 制度検討・設計、具体的検討・決定 実施 見直し・修正 ◆具体的な企業事例の紹介
5 定年の廃止	◆具体的な 企業事例 の紹介
6 再就職の受入れ	◆具体的な 企業事例 の紹介

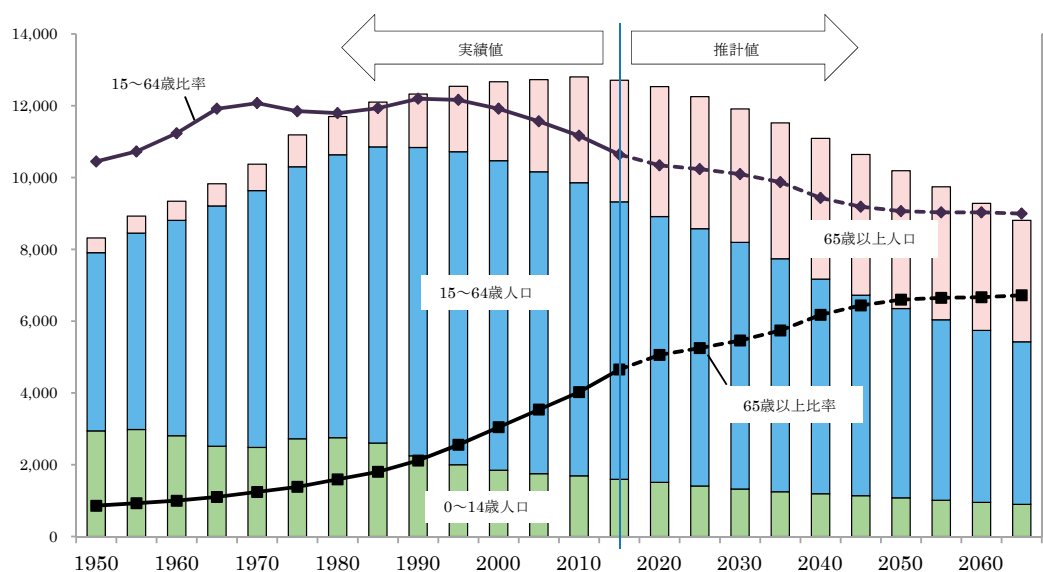
企業事例 65歳超戦力化 雇用力評価チェックリスト 高齢者雇用推進施策	◆役に立つ情報を掲載
--	------------

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歳以上人口の割合は上昇を続け、2015年には26.7%に達しています。さらに、2060年には39.9%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

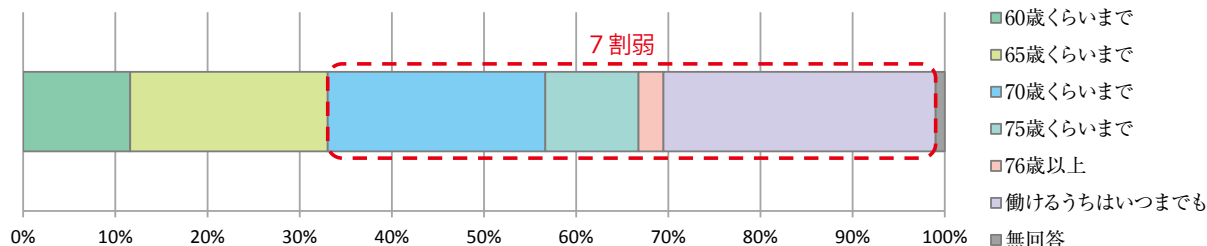


資料出所：総務省「国勢調査」及び「人口推計」

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28年「高齢者の雇用状況」集計結果』（厚生労働省）によると、2016年6月時点で法に定められた高齢者雇用確保措置を実施している企業の割合は99.5%、希望者全員が65歳以上まで働ける企業の割合は74.1%となっています。一方、高齢者の側は、7割近くが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



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

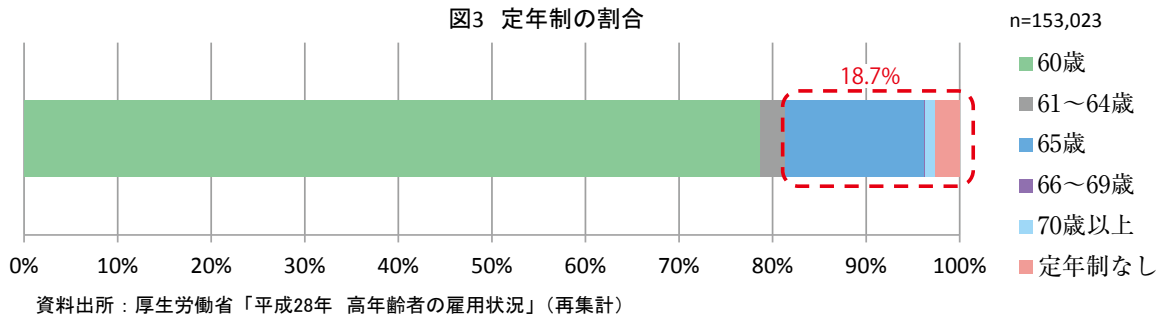
2012年には高齢者雇用安定法が改正され、65歳までの雇用機会は確保されるようになりましたが、高齢社員が増える中で、これまで以上に戦力となってもらうことが必要です。企業で働ける上限年齢についても、高齢者の意欲とはまだギャップがあります。

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ける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

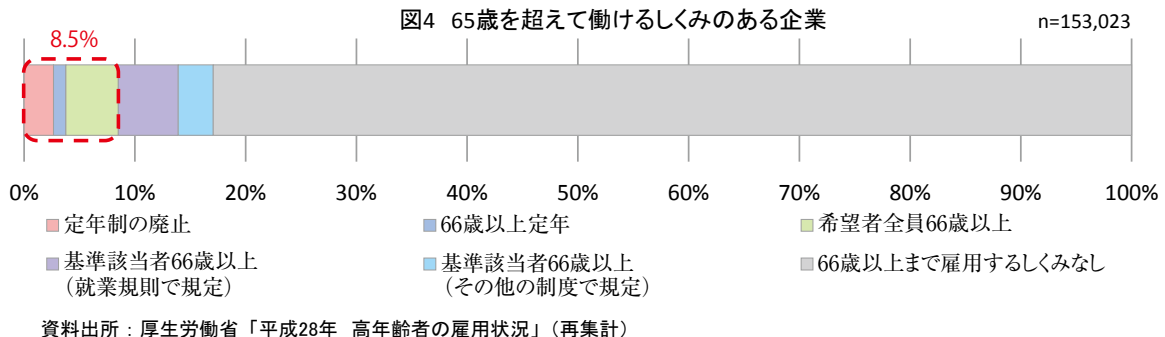
(1) 定年制度

2016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78.7%を占めています(図3)。これに対し、65歳定年の企業は14.9%、65歳を超える定年年齢を定めている企業は1.1%、定年制度はないという企業は2.7%あり、これらを合わせると18.7%となります。希望者全員65歳以上までの雇用の確保は74.1%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。



(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4.7%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8.5%と限られています。



法で定められた高齢者雇用確保措置とは

「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。

継続雇用の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(継続雇用の高齢者)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歳までは定年引上げ **「3 定年年齢の引上げ」8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、99.5%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歳までの定年引上げです。

➡ 65歳以降は定年引上げ、継続雇用延長、定年の廃止 **継続雇用延長については、「4 継続雇用延長」26ページ~をご覧ください。 定年の廃止については、「5 定年の廃止」29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。

定年引上げ、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。

定年引上げのメリット

- 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**
現役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

3 定年年齢の引上げ

● 定年引上げにあたっての7つのポイント ●

先に定年引上げ検討にあたってのポイントをお示します。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 14 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。 14 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。 14 ページ
 - ・ 職務、職責を踏まえた賃金とする。 15 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。 16 ページ
 - ・ キャリアについて考える機会を提供する。 17 ページ18 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。 20 ページ
- 5 「居場所」の確保が大切。
 - ・ 明確な役割を与える。 18 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。 14 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。 17 ページ19 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。 22 ページ
 - ・ 一度つくった制度も、常に見直すことが必要。

● 定年引上げを進める手順 ●

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**
- ・ 職域拡大、職務設計
- ・ 高齢社員に対する意識啓発（キャリア研修などを含む）・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

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。

定年引上げの場合は、

・「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。

3-1 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42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、定年引上げ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。

◆株式会社すかいらーく

38ページ

すかいらーくでは、2015年3月、労使で60歳定年後の再雇用者の処遇改善策を取りまとめた。

大幅な改善策だったことから、反対される可能性も考慮しつつ、社長に報告したところ、社長判断は「再雇用制度改善でなく、定年引上げで行こう」だった。社長の鶴の一声に加え、人材確保が課題だったこと、そもそも職務給だったこと、定年到達者が多くなかったこともあり、報告から約半年で定年を引き上げることができた。

◆株式会社 I H I

37ページ

I H I では、2003年に技能系社員対象の継続雇用制度を導入して以来、その充実を図ってきた。

2012年には、労働組合からの要求を受け、労使で定年引上げの検討を開始した。継続雇用者のモチベーション低下や、技能系人材の不足に加え、現場からも、再雇用では交代制勤務に組み込めず、戦力としづらいとの声もあった。検討の結果、労使で経営トップに定年引上げを提案した。

経営層の理解を得、2013年4月、65歳選択定年制度が導入された。

(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

39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。定年引上げ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、定年引上げについても扱った。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。

◆京阪電気鉄道株式会社

39ページ

京阪電気鉄道では、2013年に、定年年齢の段階的引上げとセットで、役割の明確化、発揮能力重視、組織のフラット化などを主な内容とする人事・賃金制度改定を行った。改定案提案にあたっては、何度も労使協議を行った。また、検討にあたっては、人事部門は職制、労働組合は組合組織を通じて周知を行った。その際、人事部門では、社員一人ひとりの立場に立った検討を実施した。社員からは、60歳以降もそれまでと同条件で働くことができることが評価されている。

(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。

3-2 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引上げ回数	一度に引き上げるのか、段階的に引き上げるのか。
③選択の有無	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するのか。
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するのか。60歳以前の賃金も見直すのか。
⑫退職金	退職金はどうするのか。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。



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

①定年年齢、②引上げ回数、③選択の有無

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。

ヒアリングを行った限りでは、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、野村證券など一部職種に限って65歳定年としている企業や、IHIなどのように、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」(14ページ)で検討しましょう。

⑧労働時間、⑨配置・異動

短時間正社員を選ぶことのできるヤマト運輸を除いて、フルタイム又は原則フルタイムでした。

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」(14ページ)で検討しましょう。

⑩評価

全企業で、60歳以降の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。

再雇用制度では、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」(14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」(15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、定年引上げの対象となる労働者数、再雇用制度の内容、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**

（すかいらーく、YKK など）

中高年齢において、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、オリックス、大和ハウス工業、IHI 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、プレー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

36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。

◆オリックス株式会社

37ページ

オリックスでは、50歳代から役職定年制度を設けており、60歳に向け役割が変わっていく。60歳以降は社員区分が「主幹」となり、原則として、①簡単な業務、②プレーヤーとしての業務、③より高度な業務のいずれかを担当する。全体的に求められる成果のレベルは緩やかになるが、③では、管理職の盛り立て、知識・技術の伝承、若手の指導など、培った経験を活かすことが期待される。

◆株式会社 I H I

37ページ

I H I では、技能マイスター制度（「匠」）を設け、60歳以降の技能系社員を中心に、高い技能を有する社員に、「匠」の称号を付与している。帽子にワッペンを付けるほか、工場内に顔写真などを掲示し、本人だけでなく、周りの者にも、技能継承する役割を期待していることをわかりやすく示している。マイスターに対しては手当も支給する。本人のモチベーション向上のほか、技能系社員の高い技能獲得に向けた意欲向上にもつながっている。

(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

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、どういうところ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、一概に論じることは困難です。

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（16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。

◆大和ハウス工業株式会社

大和ハウス工業では、定年年齢の引上げに伴い、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。さらに、定年引上げの翌年からは、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46ページ）。

2016年12月にいわゆる正規雇用労働者と非正規雇用労働者の不合理な待遇差の解消を目指し「同一労働同一賃金ガイドライン案」が示されました。このガイドライン案によると、「無期雇用フルタイム労働者と定年後の継続雇用の有期契約労働者の間の賃金差については、実際に両者の間に職務内容、職務内容・配置の変更範囲、その他の事情の違いがある場合は、その違いに応じた賃金差は許容される。なお、定年後の継続雇用において、退職一時金及び企業年金・公的年金の支給、定年後の継続雇用における給与の減額に対応した公的給付がなされていることを勘案することが許容されるか否かについては、今後の法改正の検討過程を含め、検討を行う」こととされています。

今後、この政府のガイドライン案をもとに、法改正の立案作業を進められ、ガイドライン案については、関係者の意見や改正法案についての国会審議を踏まえて、最終的に確定されることとされており、注意が必要です。

(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、しっかり仕事をしてもらうためには、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と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。

● 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。）

3-3 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と伝えることです。

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、などと考えるがちですが、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、「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、伝えることが望まれます。

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。

34ページ

◆株式会社ハクホウ

ハクホウでは、日頃から社員の働きぶりをよく見ており、役員、管理職で、がんばっている様子について共有し、処遇に反映している。さらに、年1回、花見のシーズンに、工場横にある大きな桜の樹のもとで、表彰式を行い、多くの社員の前で表彰している。管理職は対象外だが、年齢や雇用形態による制限はなく、60歳以降の社員が表彰を受けることも多い。

(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、といった取り組みをしている企業もあります。

38ページ

◆野村證券株式会社

野村證券の社員は、大きく分けると、「総合職」、アシスタント業務や専門的業務を担う「専任職」、営業を担う「営業専門職」に分けられる。従来は、全職種とも60歳定年であったが、コンサルティングに特化した営業を行える人材の確保や、高齢社員の戦力化促進のために、2014年に、新たに、総合職の指導職以上から転換可能な「F A職」を新設した。2015年に、この「F A職」などの営業専門職の定年年齢を65歳に設定した。

34ページ

◆サトーホールディングス株式会社

サトーホールディングスでは、65歳定年を導入する一方で、高齢者を中心とする会社を立ち上げ、高齢者が有する知識・ノウハウを活かせる事業分野の開拓・展開を図っている。ひとつは介護業界向けの事業展開で、介護の問題を抱える世代として発案された。もう一つは、かつての主力商品だった、ハンドラベラー（値札シールを貼る機械）のさらなる拡販である。現在、介護業界向けの事業は順調に成長し、主力事業の次なる成長の種となった。

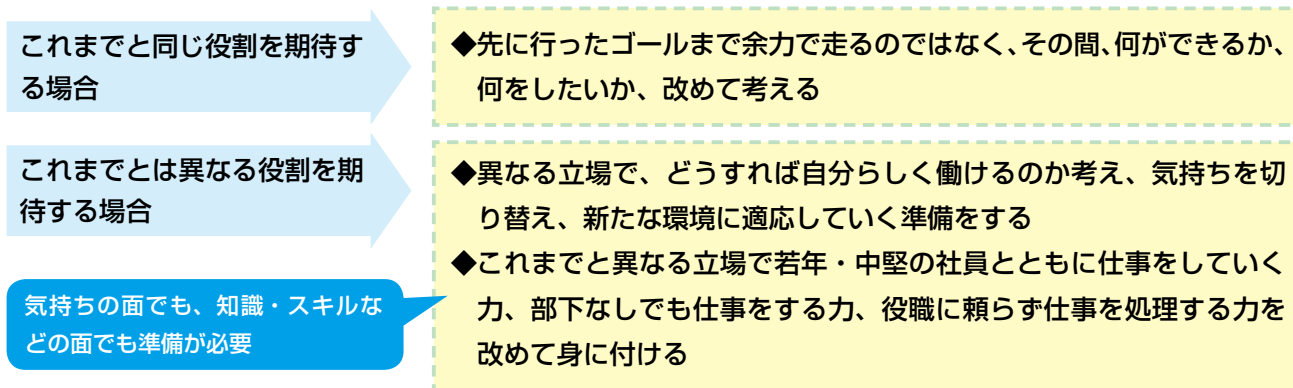


(4) 高齢社員に対する意識啓発・教育訓練

もう一度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必要があります。

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。



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。

2016年12月に示された「同一労働同一賃金ガイドライン（案）」では、教育訓練について、「現在の職務に必要な技能・知識を習得するために実施しようとする場合、無期雇用フルタイム労働者と同一の職務内容である有期雇用労働者又はパートタイム労働者には、同一の実施をしなければならないとされています。また、職務の内容、責任に一定の違いがある場合においては、その相違に応じた実施をしなければならない」こととされていることにご留意ください（同ガイドラインについては15ページにも記載しています）。



46ページ

◆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。

(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。

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、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も呼ばれる。

◆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。一定の要件を満たす場合は、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））の対象となる。

33ページ

◆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年間で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年次（必須）、入社10年次（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。

(7) 健康管理支援

年齢を重ねると、若手・中堅社員に比べ、どうしても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必要があります。

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に対する支援など、健康管理面の支援の充実が望まれます。

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。



◆大和ハウス工業株式会社

大和ハウス工業では、社員の健康管理を支援するために、部門ごと、支店ごとに、健康状況を把握、分析して提供している。健康保険組合でも、個人のホームページを作成し、いつでも自分の健康状態を把握できるようにしている。さらに、互助会である「伸和会」でも、社内旅行などの補助のほか、健康に役立つことへの補助を行っている。

36ページ

(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歳への定年引上げにあたって、ヤマト運輸のように短時間正社員で働くという選択肢を設けている企業もありましたが、特別な配慮をしていないという企業がほとんどでした。

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した。

◆ヤマト運輸株式会社

ヤマト運輸では、定年延長を選択した場合は、フルタイムを原則としつつ、①フルタイム（超過勤務あり）、②フルタイム（超過勤務なし）だけでなく、③短時間勤務（1日4時間、5時間、6時間）という選択肢も用意し、働きたい者が無理なく働けるよう配慮している。さらに、ヤマト運輸の社員ではなくなるが、グループ内の派遣会社で、個別に日数・時間を設定して働くという選択肢もあり、これを選んだ場合は、エイジレスに働くことができる。

35ページ

3-4 見直し・修正段階

定年引上げは、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可能性があります。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

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。

36ページ



● 定年引上げか再雇用制度のままか・・・（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 （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、 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 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 人件費はそれほどかさまない 再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 人材確保に有利 雇用管理がしやすい
モチベーションが低下する 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 人件費がかさむ 場合によっては人事制度全体を見直す 必要があるため、制度改定に手間がか 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。

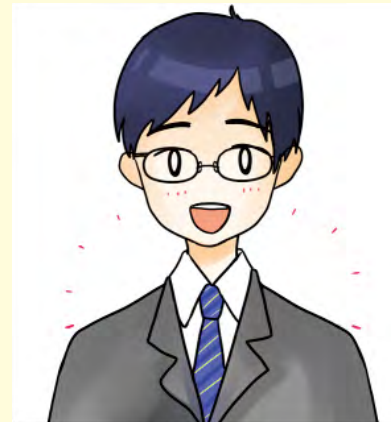
● 中小企業では、精度よりも、納得性を重視 ●

◆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必要があります。

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ことが必要です。

また、やみくもに急ぐ必要もありません。

本マニュアル9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3 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4 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者雇用アドバイザー（46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。

4 継続雇用延長

● 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、賃金、労働時間その他の労働条件、評価方法など)
- ・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、人事部門などで担ってもらう役割や賃金、労働時間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
- ・職域の拡大、職務設計など
- ・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
- ・シンボルシニアへの支援
- ・健康管理支援
- ・職場環境の整備（作業環境、労働時間への配慮）

実施にあたっては、高齢社員が働きやすいよう、さまざまな施策を展開していくことが必要。

高齢社員が働きやすいよう、コミュニケーション面に配慮するとともに、仕事内容などの見直しや職域拡大、作業環境や労働時間への配慮、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。

継続雇用延長の場合は、「3 実施」段階の「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」、「職域の拡大」、「健康管理支援」、「職場環境の整備等（作業環境、労働時間への配慮）」が特に重要です。

4-1 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、定年引上げと同じです。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。



4-2 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5 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かなりありました。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

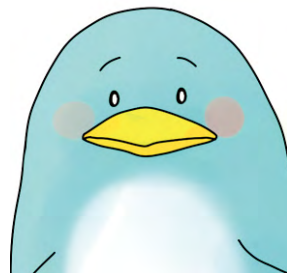
「②仕事」、「③役割・役職」、「④労働時間、勤務日数」に見合ったものとなります。賃金の支払い形態は多くの場合、時給で支払われるしくみになっていました。

4-3 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、さまざまな取組みをしています。

・高齢社員の評価・面談、コミュニケーション

各企業とも、高齢社員に就業機会を提供するだけでなく、評価し、賞与に反映させるなど、戦力として働いてもらうためのしくみを持っていました。また、コミュニケーション面への配慮も十分に行っていました。



・シンボルシニアへの支援

制度の設計も大事ですが、高齢社員たちが実際に活躍する姿を見せることも重要です。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。高齢社員が活躍できる職場風土をつくる、という点でも、シンボリック的存在でありお手本となるような高齢社員の存在は重要です。

◆株式会社ハクホウ

ハクホウでは、アパレル製品の製造・検品・補修などを行っているが、補修の際は、工業用ミシンを使いこなすことが必要である。編みかがりなど習熟に時間を要する作業も多く、難しいものは、この人でなければということもある。

工業用ミシンの担当で、70歳代前半でチーフをしている女性がいる。ミシンの技術だけでなく、指示、采配が的確なため、周りも働きやすい。シンボリック的存在とも言え、彼女の働いている様子が、他の若い高齢社員への刺激にもなっている。

34ページ

・職場環境の整備（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。

・職域の拡大、職務設計

高齢社員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り分けるなどの工夫をしている企業もありました。

4-4 見直し・修正段階

定年引上げの場合と同様、継続雇用制度についても、見直し・修正は必要です。

高齢社員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。

5 定年の廃止

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

40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。

◆風月株式会社

41ページ

風月では、2012年に定年を廃止し、安心して長く働けるようにした。

定年制廃止以前から実質的にエイジフリーであったが、さらに進んで定年を廃止したもの。高齢社員の方に安心して働いてもらえるよう、弾力的な勤務体制やワークシェアリングなどにより、高齢社員の要望に沿った働き方を実現している。

また、お好み焼機材のレンタル業、銭湯事業を開始するなど、高齢社員の新しい職域を開発した。

5 定年の廃止



なぜ定年制があるのかを知りたい人は、「まんがで考える高齢者雇用」

http://www.jeed.or.jp/elderly/data/pamphlet_company70/comic.html の番外編『定年制の歴史』をみてくださいね！

まんがで考える高齢者雇用

検索

6 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歳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歳代までなら、管理職になるだけでなく、経営層に加わってもらえることも期待できる。」という話も聞きました。

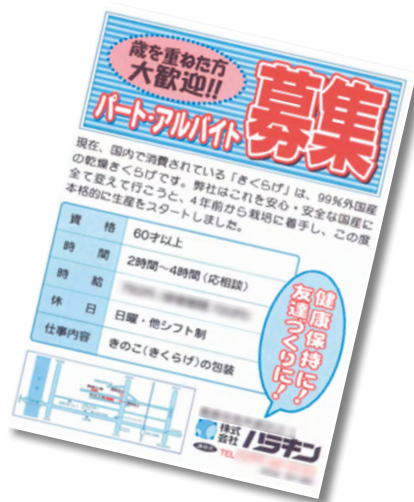
高齢者の採用に熱心に取り組んでいる企業もあります。働く期間が長くなれば、新たな企業に再就職する、という選択肢が、より重要になってくるでしょう。

◆株式会社ハラキン

ハラキンでは、なかなか人材を確保できないことから、思い切って、応募資格を「60歳以上」とした従業員募集用チラシを作成。高齢者にターゲットを絞ったところ、たくさん的高齢者が応募。会社説明会や工場見学なども実施し、人材確保に成功した。

新たに「キクラゲ包装ライン」を創設し、包装ラインを増強。年間100トン以上の出荷が可能となった。

41ページ



◆松元加工株式会社

松元加工では、長い間新卒者がなかなか採用できず、中途採用の募集をしても応募が少なく、慢性的な人材不足が続いていた。このため、定年を70歳に引き上げるとともに、高齢者の採用に積極的に取り組んだ。この取り組みにより、50歳代後半から60歳代の者を新たに採用することができた。

10年ほど前に、当時50歳代後半で入社した従業員は、今では、監督職として熱心に部下の指導にあたっている。

また、取得しているISO9001の維持、ISO14000の取得に向けて、その業務の経験のある64歳の男性を2015年にハローワークを通じて採用した。彼は、現在、品質保証業務の高度化の中心となって活躍している。

33ページ

◆有限会社おとうふ家族

おとうふ家族では、豆腐の製造・販売の経験のない高齢者も採用している。採用した新人高齢社員のために、「シニアブラザー制度」という教育制度を設けている。製造部門ではベテラン社員が、販売部門では店長が教育係となり、技術・技能、販売ノウハウから、安全衛生、職場のルールなどを身に付けてもらっている。最初の1ヶ月だけでなく、半年後にも同行販売を行うなどフォローアップもしている。

35ページ

本編は、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



付 録

付録1 企業事例（事例1～18）

- 事例 1 松元加工株式会社
- 事例 2 株式会社松屋
- 事例 3 株式会社ハクホウ
- 事例 4 サトーホールディングス株式会社
- 事例 5 ヤマト運輸株式会社
- 事例 6 有限会社おとうふ家族
- 事例 7 サントリーホールディングス株式会社
- 事例 8 大和ハウス工業株式会社
- 事例 9 株式会社 I H I
- 事例10 オリックス株式会社
- 事例11 株式会社すかいらく
- 事例12 野村證券株式会社
- 事例13 Y K K 株式会社
- 事例14 京阪電気鉄道株式会社
- 事例15 社会福祉法人愛光園
- 事例16 平和産業株式会社
- 事例17 株式会社ハラキン
- 事例18 風月株式会社

付録2 65歳超戦力化 雇用力評価チェックリスト（簡易版）

65歳超戦力化 雇用力評価チェックリスト

記入用レーダーチャート

参 考（ベンチマーク企業における平均点）

解 説

付録3 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
- 2 労働局・ハローワークが行う支援
- 3 産業雇用安定センターが行う支援
- 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
- 5 都道府県労働局 職業対策課 一覧

付録1 企業事例

本マニュアル作成のために、65歳定年企業など55社にヒアリングを行いました。その一部を紹介します。特にことわりがないものは、2016年11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。

	企業名 (実施年)	定年制						65超継続雇用制度		企業の状況		ページ
		定年 年齢	引上 げ回 数	定年 年齢 選択	60代前半の役割		60前半の 賃金 (59歳比)	有 無	内 容	業種	従業員 規模 (人)	
					定年制 の対象	期待する役割						
1	松元加工 (2009)	70	一度	一律	全社員	現役プレーヤー	同じ	あり	企業が認め た者	製造業	～99	33
2	松屋 (1998)	65	一度	選択可	全社員	同じ	同じ	あり	特に必要な 社員	卸売業、 小売業	300～ 999	33
3	ハクホウ (2003)	65	一度	一律	全社員	業務貢献、伝承	同じ	あり	67まで勤務 延長。能力 あれば上限 なし	製造業	100～ 299	34
4	サトーホールディ ングス (2007)	65	一度	一律	全社員	伝承・若手の指導	逓減	あり	要件満たせ ば再雇用	製造業	1,000 ～ 4,999	34
5	ヤマト運輸 (2011)	65	段階	選択可	一般職 のみ	業務貢献、伝承	約6割	なし	—	運輸業、 郵便業	5,000 ～	35
6	おとうふ家族 (2011)	65	一度	一律	全社員	現役プレーヤー	同じ	あり	希望者全員 70	製造業	～99	35
7	サントリーホー ルディングス (2013)	65	一度	一律	全社員	業務貢献、次世代貢献	約7割	なし	—	製造業	5,000 ～	36
8	大和ハウス工業 (2013)	65	一度	一律	全社員	現役プレーヤー又は 人材育成メンター	約3分の2	あり	企業が認め た者上限な し	建設業	5,000 ～	36
9	I H I (2013)	65	一度	選択可	管理職 対象外	業務貢献・伝承	約6割	なし	—	製造業	5,000 ～	37
10	オリックス (2014)	65	一度	選択可	全社員	サポート役、伝承	約6割	なし	—	金融業、 保険業	1,000 ～ 4,999	37
11	すかいらく (2015)	65	一度	選択可	全社員	同じ	同じ	あり	希望者全員 70	宿泊業、 飲食 サービス業	5,000 ～	38
12	野村證券※ (2015)	60 一部 65	一度	一律	一部職種	現役プレーヤー (コンサルティング営業)	実績見合	あり	企業が認め た者 最長70	金融業、 保険業	5,000 ～	38
13	Y K K (2025に65)	62	段階	選択可	全社員	同じ	同じ	なし	—	製造業	5,000 ～	39
14	京阪電気鉄道 (2025に65)	62	段階	一律	全社員	プレーヤー（業務貢献）	ほぼ同じ	なし	—	運輸業、 郵便業	1,000 ～ 4,999	39
15	愛光園 (2013)	60	—	—	—	—	—	あり	希望者全員 上限なし	医療、福祉	300～ 999	40
16	平和産業 (2006)	なし	—	—	—	—	—	—	—	製造業	100～ 299	40
17	ハラキン (2008)	なし	—	—	—	—	—	—	—	製造業	100～ 299	41
18	風月 (2012)	なし	—	—	—	—	—	—	—	宿泊業、 飲食 サービス業	100～ 299	41

※野村證券は、「企業の状況」欄を除き、FA 社員・FA 職に係る記載としています。

事例1

松元加工株式会社（高機能性樹脂フィルムの打抜き加工他。従業員数：41人）

定年70歳。70歳を超える継続雇用制度あり（企業が認めた者）

■ 定年制度の概要

- ・ 70歳定年（一律）。全社員が対象。2009年に引上げ。
- ・ 慢性的な人材不足が続いていたため、高齢者の採用に積極的に取り組むようになった。

■ 60～70歳の社員の者の役割・処遇など

- ・ 70歳まで、役職、職務内容、期待役割等大きな変化なし。賃金も同一賃金テーブル。
- ・ 継続雇用制度の充実など生涯現役で働ける安全、健康、快適で働きやすい職場づくりを推進。

■ 70歳を超える継続雇用制度

- ・ 定年後は、会社が認める場合、1年更新により年齢の上限なく雇用。

■ 運用上の工夫

- ・ 8種類の勤務時間帯の導入などにより、高齢社員の希望に沿った柔軟な働き方を可能にした。

■ 定年引上げの効果

- ・ 若手から中堅社員のほか、特に60歳前後の体力、気力ともに充実した優秀な経験者を採用することが以前に比べ容易になった。

事例2

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（選択式）。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こと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3

株式会社ハクホウ（アパレル製造・販売。従業員数：正社員約160人）

定年65歳。65歳を超える継続雇用制度あり（希望者全員勤務延長）

■ 定年制度の概要

- ・ 65歳定年（一律）。全社員が対象。当時の社長の判断により、2003年に引上げ。

■ 60～65歳までの社員の役割・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

- ・ 各課長の目配り、小まめな面談により、中小企業ならではのきめ細かな対応を実施。
- ・ 働きぶりをよくみており、働きの良い者については、年1回、全社員の前で表彰。
- ・ 自動搬送装置導入、メーカーとの自動包装装置共同開発など、ハード面を工夫。

■ 65歳を超える継続雇用制度

- ・ あり。67歳までは勤務延長（正社員）。その後も、技術、能力があれば上限年齢なしに再雇用。

事例4

サトーホールディングス株式会社（機械製造業。従業員数：約4,800人（連結））

定年65歳。65歳を超える継続雇用制度あり（協議後再雇用）

■ 定年制度の概要

- ・ 65歳定年（一律）。2007年に引上げ。経営トップの方針で、他社に先駆けて引き上げ。
- ・ 60歳以降は、役職を離れ、専門能力の継承や若手育成を担当。基本給部分は段階的に逓減。

■ 65歳を超える継続雇用制度

あり。2011年に会社と本人が協議して1年更新にて再雇用するプラチナ社員制度を導入。

■ 運用上の工夫

- ・ トレーサビリティ技術を応用した介護業界向けの事業拡大も実施している。
- ・ 早いうちから全員にプロフェッショナル意識を持たせるようにしている。
- ・ 50歳代にキャリア研修を行い、65歳までのキャリアを考える機会を提供。

※ 全社員年俸制。

※ 全社員が毎日127文字で会社を良くする提案を経営に上げるしくみ（三行提報）あり。

事例5

ヤマト運輸株式会社（道路貨物運送業。従業員数：単体約160,000人）

定年65歳。65歳を超える継続雇用制度なし（派遣社員として働く道あり）

■ 定年制度の概要

- ・ 65歳定年（選択式）。60歳到達3ヶ月前に会社と本人で最終確認する。
- ・ 定年延長のほか、派遣社員として働く選択肢もある。定年延長の場合、①フルタイム（超過勤務あり）、②フルタイム（超過勤務なし）、③短時間勤務（1日4時間、5時間、6時間）の3選択肢がある。選んだ結果をみると、定年延長が67%、派遣社員が3%、退職が30%。定年延長を選んだ場合は、①が88%、②が9%、③が3%。
- ・ 現業を担っている一般職正社員が対象。役職者は63歳まで定年延長可能だが、短時間勤務なし。

■ 60～65歳の社員の役割・処遇など

- ・ 賃金は、59歳以前の60%（公的給付のメリットを最大限活用できる水準）に再設定。

■ 運用上の工夫

- ・ 勤務時間への配慮、ITの活用など、働く人の負担を軽減する環境づくりに取り組んでいる。

■ 65歳を超える継続雇用制度

- ・ 継続雇用制度はないが、グループ内派遣会社に移籍し、派遣社員として働く制度がある。

事例6

有限会社おとうふ家族（豆腐と惣菜の製造・販売。従業員数：89人）

定年65歳。65歳を超える継続雇用制度あり（希望者全員）

■ 定年制度の概要

- ・ 65歳定年（一律）。2011年に引上げ。
- ・ 社員より、健康なうちは、少しでも長く働きたいとの声があがった。

■ 65歳以降の継続雇用制度

- ・ 希望者全員を70歳まで再雇用。
- ・ その後は、本人に働く意思があり、健康で能力があれば、年齢の上限なく再雇用。

■ 運用上の工夫

- ・ 本人の希望を踏まえ、出勤日や勤務時間を弾力化した（製造については10通りの勤務時間を整備）。
- ・ 「その仕事、80歳までできますか？」を合言葉に、機械化を進めるなど職場環境改善に取り組んだ。

■ 高齢者の能力開発

- ・ 「シニアブラザー制度」を導入し、新人高齢社員に、技術・技能、販売ノウハウ、安全衛生、職場のルールなどを身に付けてもらっている。

事例7

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8

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（企業が認めた者）

■ 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9

株式会社 I H I（製造業。従業員数：8,571名連結対象人員：29,494名（2016年3月末））

一部社員を除き、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（選択式）。59歳時、60～65歳の間で定年年齢を選択（再雇用制度を選ぶことはできない）。
- ・ 労働組合からの提案を受けて検討し、2013年に引上げ。組合員が対象で、管理職は対象外（再雇用制度）。
- ・ 60歳以降賃金は逡減するが、業績をより反映するしくみとした。2016年に年齢による逡減を緩やかにする改定を実施。
- ・ 引上げの背景は、改正高年齢者雇用安定法、年金支給開始年齢引上げのほか、継続雇用者のモチベーション低下、優秀な人材の外部流出、管理が難しいという声への対応などであった。

■ 60～65歳の社員の役割・処遇など

経験豊富なベテラン社員として、業務面での活躍、技術・技能伝承の担い手となることを期待。

■ 運用上の工夫

- ・ 技能マイスター制度（「匠」）、高度専門家認定制度。

※ 引上げに際し、現役世代の賃金カーブは変更せず。

事例10

オリックス株式会社（多角的金融サービス。従業員数：単体約3,800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（選択式）。2014年に引上げ。60歳を迎える半年前に、①65歳定年（フルタイム、転居を伴う異動あり）、②60歳退職・再雇用（パートタイム。1年更新。転居を伴う異動なし。兼業可）から選択。ほとんどが①を選択。
- ・ 再雇用制度では力を発揮してもらいにくいことから、経営層から引上げを提案。
- ・ 60歳以前の処遇体系の変更なし。採用数変更なし。

■ 60～65歳の社員の役割・処遇など

- ・ 「主幹」となる。「主幹」には簡単な業務から高度な業務まで4段階ある。
- ・ 知識・技術の後進への伝承、若手の取りまとめ、リーダーの盛り立てを期待。
- ・ 職務サイズが小さくなるため、賃金はそれに見合ったものとなる（6割程度となることが多い）。

■ 運用上の工夫

- ・ 50歳時のキャリア研修、社内公募制度などで65歳までのキャリアデザインを支援。
- ・ 役職を降りる際に、パソコン実務研修や、新たな金融商品についての研修を実施。

※ 2009年より役割等級制度を導入。

事例11

株式会社すかいらーく（フードサービス事業。従業員数：単体約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70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12

野村證券株式会社（証券業。従業員数：単体約15,000人）

定年60歳だが、一部職種では定年65歳で最長70歳までの継続雇用制度あり（企業が認めた者）

■ 定年制度の概要

- ・ 60歳定年で、経過措置企業（希望者全員62歳まで、基準該当者65歳まで再雇用）。
- ・ 営業専門職（FA 社員・FA 職）のみ65歳定年。
営業専門職は、コンサルティング営業専任。
社員の選択肢拡大とビジネスモデルの変化（売買中心→コンサルティング営業中心）に対応するため、旧総合職からFA 職への職種転換制度を導入し、2015年に営業専門職の定年を65歳に設定。

■ 運用上の工夫

- ・ 50歳でキャリア50研修を実施するとともに、57歳でキャリアライフデザイン研修を実施。

■ 65歳を超える継続雇用制度

- ・ 営業専門職（FA 社員・FA 職）についてのみあり。70歳まで。1年更新。

※ 2005年より、定期昇給を廃止するとともに、月例給を職位給（職位別定額）と能力給（能力の発揮度合いにより上下）の2本立てとした。

事例13

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62歳（引上げ中）。65歳を超える継続雇用制度なし

■ 定年制度の概要

- ・ 62歳定年（選択式）だが、2025年度65歳定年に向けて引上げ中。
- ・ 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・実力主義的な制度⇒2007年に役割を軸とした成果・実力主義

事例14

京阪電気鉄道株式会社（鉄軌道事業。従業員数：約1,900人（正社員））

定年62歳（引上げ中）。65歳を超える継続雇用制度なし

■ 定年制度の概要

- ・ 62歳定年（一律）だが、2013年より段階的引上げ中。2025年4月より65歳となる。
- ・ 2011年に労働組合が定年年齢の引上げを要望。経営側も、無年金期間はなくすべきと考えていた。
- ・ 労使協議を重ね、合意後は人事部門は職制、労働組合は組合組織を通じて周知。

■ 60歳以降定年までの役割・処遇など

- ・ 57歳以降、役職からは外すが、60歳以降は59歳時点と変わらず。
- ・ 賃金の決め方は59歳時点と同じ。ただし、管理職の役職定年者は別の賃金テーブル（一定割合引下げ）。
- ・ 評価制度、就業条件は、59歳時点と同じ。

※ 定年年齢の段階的引上げとセットで、発揮能力の重視、組織のフラット化などを主な内容とする人事・賃金制度改定を実施。非管理職の賃金は、年齢給と役割給で構成し、年齢給は40代半ば以降昇給しなくなり、56歳以降は低下する。役割給は人事評価によって差が生じるが、60歳以降も59歳以前と同様に昇給する。管理職はもともと年俸制。

事例15

社会福祉法人愛光園（社会福祉事業。従業員数：約530人）

定年60歳。65歳を超える継続雇用制度あり（希望者全員）

■ 定年制度の概要

- ・ 60歳定年（一律）。

■ 継続雇用制度

- ・ 希望者全員を上限年齢なく継続雇用する制度がある。2013年に導入。
- ・ 経営理念である「人間としての尊厳が保たれ、安心して共に生きる社会をめざす」を職員にも適用。

■ 60歳以降の社員の役割・処遇など

- ・ 基本的に定年前の役職を提案。本人が希望しない場合は、希望と職場状況に応じた職種で再雇用。
- ・ 賃金は、国家公務員の福祉職俸給表の再任用職員に準じて支給。
- ・ 有期更新制。フルタイムの場合もあるし、短時間、短日数の場合もある。

■ 運用上の工夫

- ・ 「生涯現役チェックシート」を用いて、本人とよく話し合って、引退時期を決定。
- ・ 同シートには、職務能力、協調性、意欲成果、健康状態など12項目の評価欄がある。毎年、本人とともに毎年評価することにより、仕事ぶりを評価できるだけでなく、企業、本人がリタイア時期について共通の認識を持ち、それを確かめ合えるようになった。

事例16

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17

株式会社ハラキン（キノコ製造販売業。従業員数：129人）

定年なし

■ 定年制度の概要

- ・ 定年なし（2008年に廃止）。
- ・ 多くの高齢社員が働き続けることを希望していたことから、「90歳まで現役で働くことができる企業」を目指すこととし、定年の廃止に踏み切った。

■ 運用上の工夫

- ・ 希望する働き方ができるよう、きめ細かな話し合いを行い、午前中のみの勤務、週3日勤務、日月の週休2日、2週出勤後に1週休みなど、多様な勤務形態を決めている。
- ・ 60歳以上をターゲットとしたチラシを作成し、高齢者歓迎を前面に打ち出した募集をしている。

■ 60歳以降の社員の役割・処遇など

- ・ 60歳になったからといって役職、賃金などを変えるようなことはしていない。
- ・ 社長や総務担当者が時間をかけて面談し、健康状況などを把握しているほか、必要に応じ、社員の家族とも面談している。

事例18

風月株式会社（飲食サービス業など（お好み焼き）。従業員数：約250人）

定年なし

■ 定年制度の概要

- ・ 定年なし（2012年に廃止）。正社員、パートタイマーとも定年なし。
- ・ 定年制廃止以前から実質的にエイジフリーだったが、定年年齢が近づいた高齢社員から、引き続き働きたいという声が複数挙がったことから、安心して長く働けるよう、2012年に定年制を廃止した。

■ 60歳以降の社員の役割・処遇など

- ・ 店長職からはずれ、高齢社員向けの職務につく。これにより、後進に円滑に道を譲る。
- ・ 年齢や、年齢を重ねたことに伴って仕事内容が変わったことをもって賃金を減額することはない。

■ 運用上の工夫

- ・ 弾力的な勤務体制により、高齢社員の要望に沿った働き方を実現。ワークシェアリングも導入。
- ・ お好み焼機材のレンタル業、銭湯事業を開始するなど、高齢社員の新しい職域を開発。
- ・ 高齢社員、中堅社員、若手社員をうまく組み合わせ、バランスの良い店舗運営になるよう留意。

付録 2 65歳超戦力化 雇用力評価チェックリスト(簡易版)

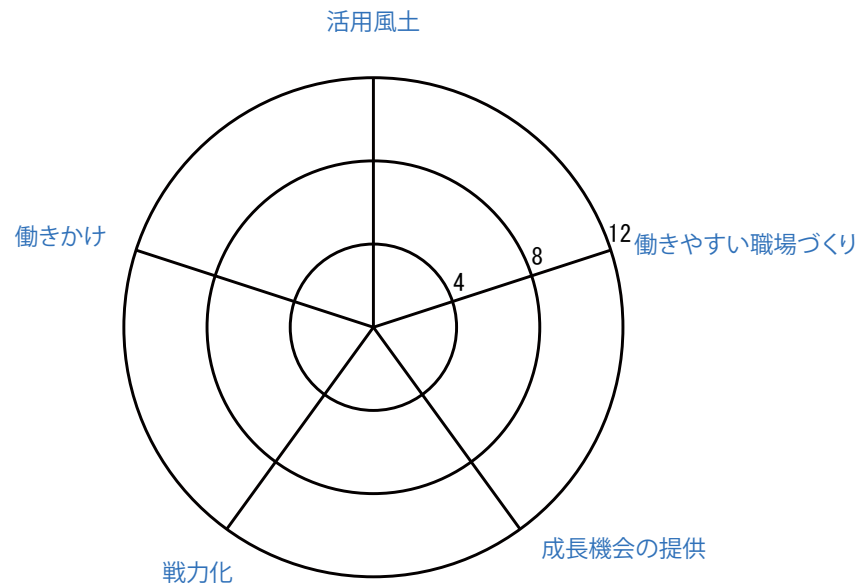
このチェックリストは、65歳を超えても活躍してもらうため、60歳代前半においてこれまで以上に戦力となってもらうためにどう取り組むかを考えるヒントを見いだすためのものです。現在、60歳以降の社員に対して、雇用確保措置として再雇用制度を導入している企業が、60歳から65歳の社員を念頭に回答することを想定しています。

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

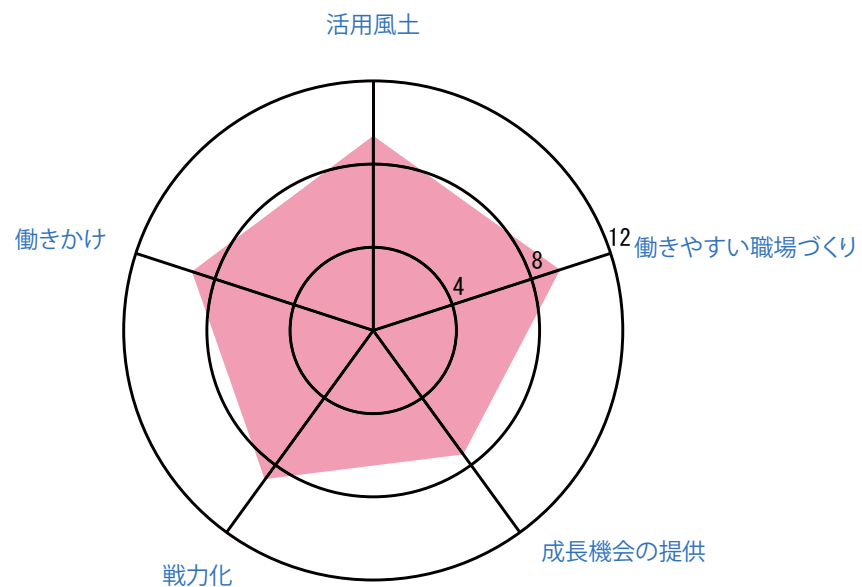
1目盛4点です。大項目ごとに、合計点を記入してください。



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 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 平均点	説明
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	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 平均点	説明
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	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 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 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 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）**（49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（②③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 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。

③ 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）**（49ページ）にお問合せください。

(3) 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、[20ページ](#)をご覧ください。



詳しくは **都道府県労働局**（50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** (50ページ) 又は **ハローワーク** にお問合せください。

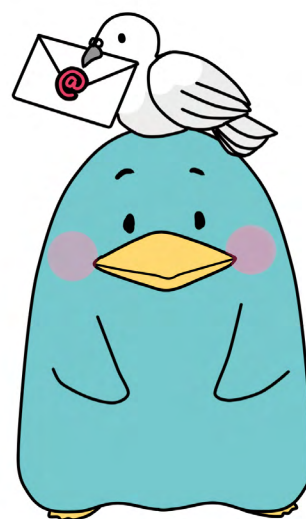
3 産業雇用安定センターが行う支援

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 2017.3.31現在

		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	潟上市天王字上北野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 高齢・障害者窓口サービス課	03-5638-2794 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	金沢市観音堂町へー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	450-0002	名古屋市中村区名駅4-2-28 名古屋第二埼玉ビル4階	052-533-5625
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 高齢・障害者窓口サービス課	06-7664-0782 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	630-8122	奈良市三条本町9-21 JR奈良伝宝ビル6階	0742-30-2245
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

2017. 3. 31現在

		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1-9-15 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4階	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1-10-7 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 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1-5-5 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	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	0776(26)8613
山梨	400-8577	甲府市丸の内1-1-11	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・11・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	520-0051	大津市梅林1丁目3番10号滋賀ビル3階	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3-3 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	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(1号館)3階	098(868)3701

6 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) 先進企業の取組み事例

- ① 『65歳希望者全員雇用時代 高齢従業員戦力化に向けてー「『企業における高齢者雇用の推進』に係る検討委員会」報告書』ー

 (http://www.jeed.or.jp/elderly/data/pamphlet_company70/index.html)

- ② 『平成28年度 高年齢者を戦力に 生涯現役で働ける職場づくりー平成28年度高年齢者雇用開発コンテスト事例よりー』

 (http://www.jeed.or.jp/elderly/data/pamphlet_company70/index.html)

- ③ 『エルダー活躍先進事例集 ～高齢従業員の特色を活かし、戦力化を図る～』

 (<http://www.jeed.or.jp/elderly/data/company70/03.html>)

(2) 産業別の取組み事例のご紹介

『産業別高齢者雇用推進ガイドラインのご紹介～高齢従業員がいきいきと働くためのヒント集～』

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

(3) その他資料

『まんがで考える高齢者雇用』

 (http://www.jeed.or.jp/elderly/data/pamphlet_company70/index.html)

65歳超雇用推進マニュアル～高齢者の戦力化のすすめ～

問合せ先