

5 領域 25 項目の設問に答えて  
人事管理の課題を分析

高齢社員戦力化のための

# 人事管理制度の整備に向けて

Elder



自社の高齢社員にもっと活躍してもらいたいと、日頃から考えておられることでしょう。2021年4月1日より、改正高年齢者雇用安定法が施行され、70歳までの雇用・就業機会の確保が努力義務となります。

企業の皆様にとって、従来の「65歳までの雇用確保措置」から、もう一段階取り組みを進めて、高齢社員の強みを活かした人事管理制度を整えることが必要になります。高齢・障害・求職者雇用支援機構では、「雇用力評価ツール検討委員会」（委員長：今野浩一郎学習院大学名誉教授）を設置し、「自社が高齢社員の強みを活かした人事管理を実践しているのか」、「自社の課題はどこにあるのか」を把握するために、経営層や人事担当者が簡易に自己診断できるツール（「雇用力評価ツール」）を開発しました。この機会に、ぜひ一度、ご活用ください。使い方がわからない、診断が面倒、専門家のアドバイスを受けたい場合は、当機構から高齢者雇用の専門家（65歳超雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザー）を派遣します（無料）。最終ページの問い合わせ先までご連絡ください。

**雇用力評価ツールは、診断シート（25項目）を使って、高齢社員の人事管理の特徴・課題を発見し、戦力化の実現を支援する「ツール」です。**

ツールを活用した

# 1. 人事管理の課題分析の流れ

## 課題把握までの流れ

まず診断シートで皆さんの会社が行っている高齢社員の人事管理の特徴を理解するためのチェックを行います。診断を行うためのチェックリストの項目は5領域に分かれており、全部で25項目です。

人事管理の特徴を理解すると、高齢社員の戦力化に向けた課題がみえます。レーダーチャートでベンチマークと比較しながら現状を把握できます。ベンチマーク（詳細は6ページ参照）は、高齢社員が活躍している企業の得点ですので、比較することによって、取り組みポイントがわかります。



①チェックリストに回答

②チェックリストの得点を集計

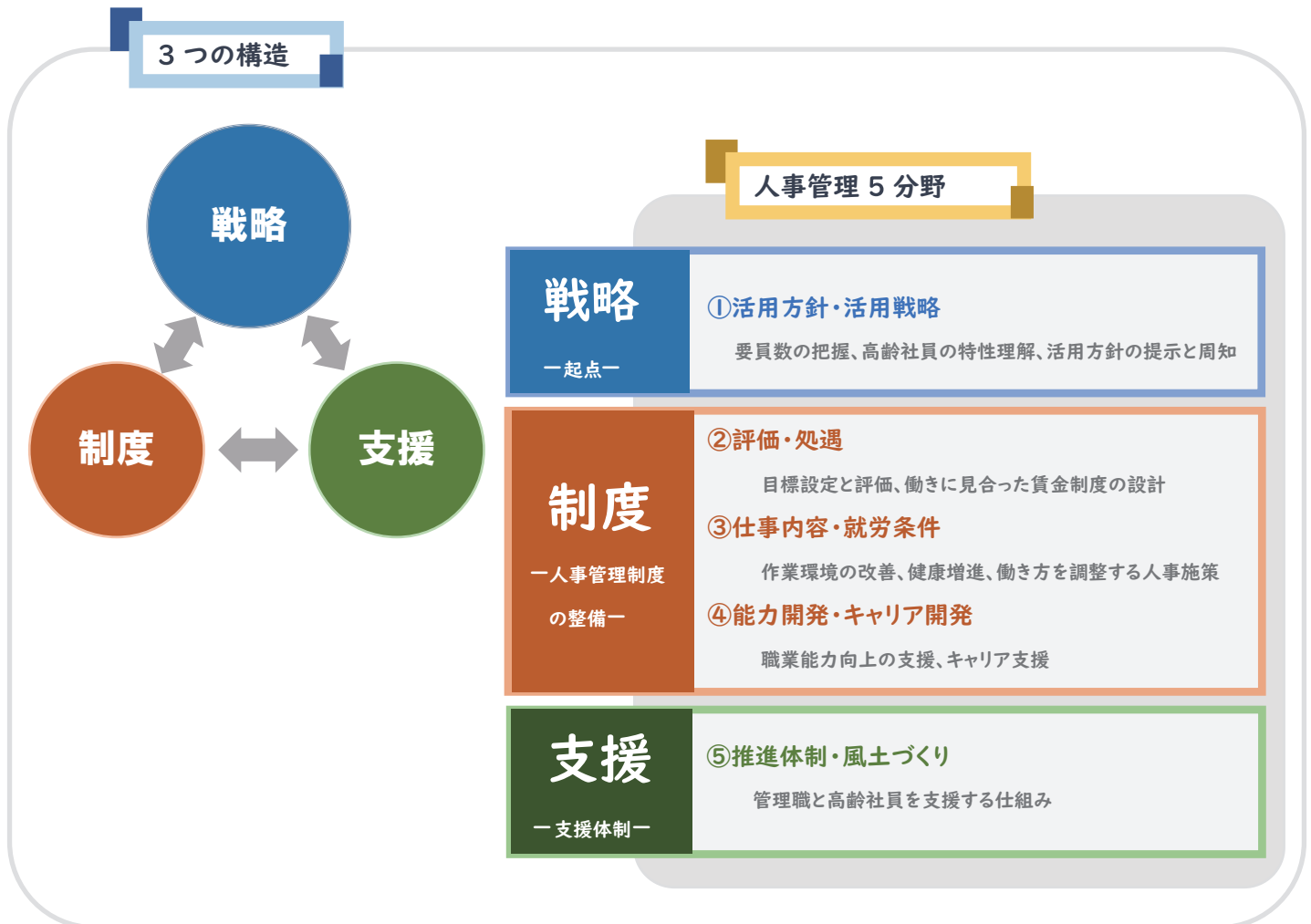
③レーダーチャートに記入

④レーダーチャートで人事管理の特徴・課題を見える化

⑤取り組み方を考える

## 2. チェックリストの構造

高齢社員を戦力化するための人事管理分野－3つの構造と5つの分野



## 3. 診断の実施

「チェックリスト」(巻末資料)を使って、皆さんの会社の「高齢社員の人事管理」の現状を調べてみましょう。チェックリストは全部で25項目(5領域×5項目)あります。

### ① チェックリストに回答

選択肢は、「あてはまる」「ややあてはまる」「あまりあてはまらない」「あてはまらない」の4つです。深く考えず、感覚的にご回答ください。

該当する選択肢に「O」をつけてください。

サンプル

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
⑥高齢者に対して、業務目標を設定している	4	3	2	1
⑦高齢者に対して、働きぶりや業績等の評価を行っている	4	3	2	1
⑧高齢者の賃金は、担当する仕事や職責で決めている	4	3	2	1
⑨賞与は、評価結果を反映している	4	3	2	1
⑩昇給は、評価結果を反映している	4	3	2	1
「評価・処遇」平均点 $((⑥+⑦+⑧+⑨+⑩) / 5)$	(II)		2.2	点

### ② 領域毎の平均点を算出

Oをつけた「数字」が設問毎の「点数」です。

最初に、設問毎の点数を合算してください。

\*サンプルでは、合計点は「11」点  $(4+3+1+1+2)$  となります。

次に、領域毎の平均点を算出します。平均点は5つの合計点を5で割った値となります。サンプルでは、平均点は「2.2」点です。「2.2」を赤い四角内に記入します。

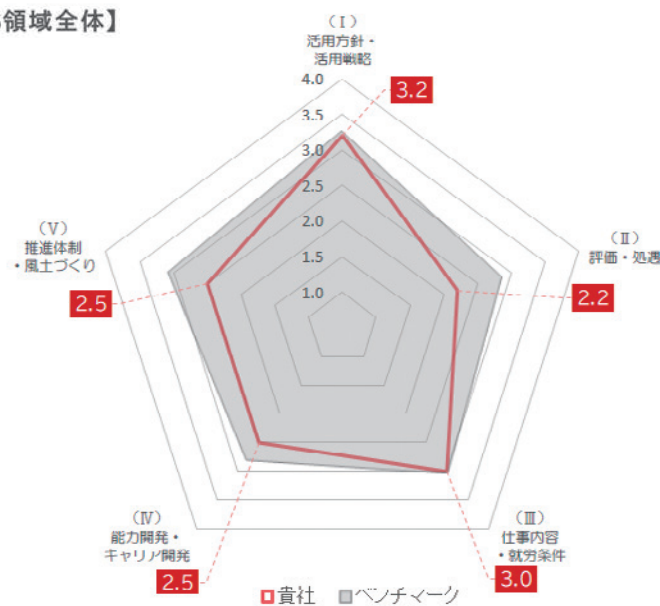
### ③ レーダーチャートに記入 その1

次に、「チェックリスト」で診断した結果を、レーダーチャート（巻末資料）に記入します。レーダーチャートは5領域全体と各領域があります。

#### 5領域全体のレーダーチャートの作り方

下記のサンプルをもとに作図してみます。例えば「評価・処遇」平均点は「2.2」点ですので、「評価・処遇」のところに、2よりもやや高いところに「印」をつけましょう。残りの4領域も「印」をつけます。最後に、「印」を線で結ぶと完成です。

【5領域全体】

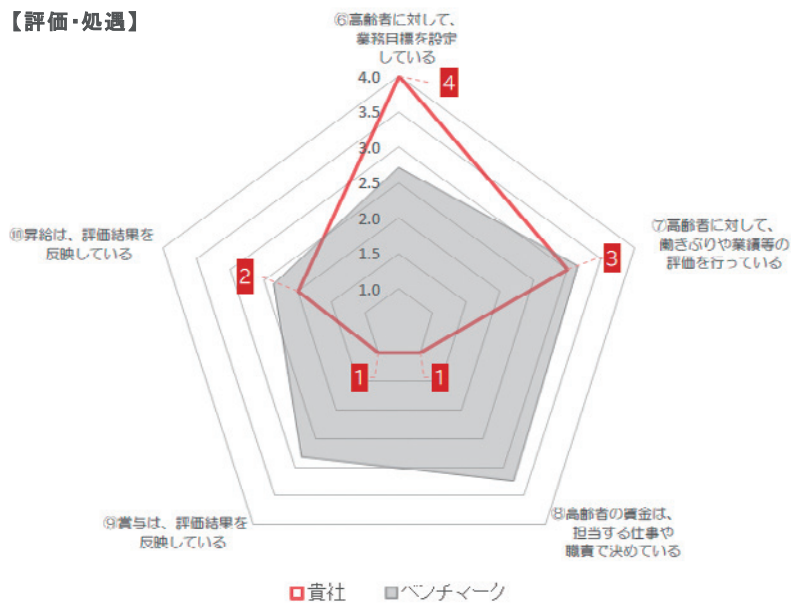


「活用方針・活用戦略」平均点 $(①+②+③+④+⑤) / 5$	(I)	3.2	点
「評価・処遇」平均点 $(⑥+⑦+⑧+⑨+⑩) / 5$	(II)	2.2	点
「仕事内容・就労条件」平均点 $(⑪+⑫+⑬+⑭+⑮) / 5$	(III)	3.0	点
「能力開発・キャリア開発」平均点 $(⑯+⑰+⑱+⑲+⑳) / 5$	(IV)	2.5	点
「推進体制・風土づくり」平均点 $(㉑+㉒+㉓+㉔+㉕) / 5$	(V)	2.5	点

### ③ レーダーチャートに記入 その2

#### 領域ごとのレーダーチャートの作り方

下記のサンプル（「評価・処遇」分野）をもとに作図してみます。4ページと同様にレーダーチャート上に、「印」をつけます。他の4つにも「印」つけ、線で結ぶと完成です。



評価・処遇	⑥ 高齢者に対して、業務目標を設定している	4	3	2	1
	⑦ 高齢者に対して、働きぶりや業績等の評価を行っている	4	3	2	1
	⑧ 高齢者の賃金は、担当する仕事や職責で決めている	4	3	2	1
	⑨ 賞与は、評価結果を反映している	4	3	2	1
	⑩ 昇給は、評価結果を反映している	4	3	2	1
「評価・処遇」平均点 $(⑥+⑦+⑧+⑨+⑩) / 5$		(II)	2.2		点

#### ④ レーダーチャートで人事管理の特徴・課題を見える化

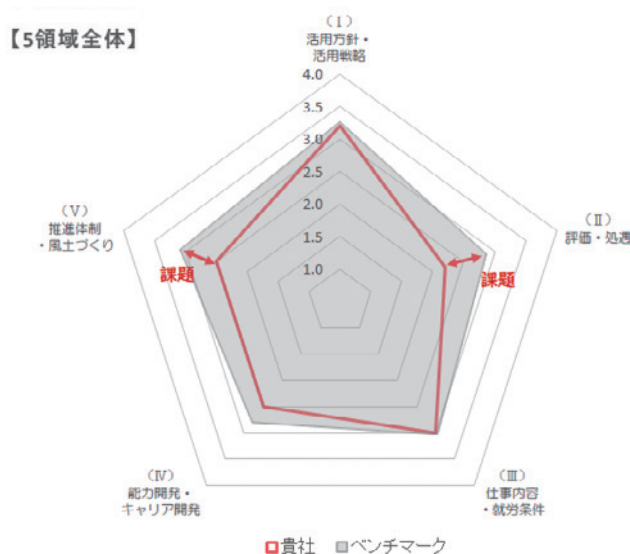
レーダーチャートの形をみながら、自社の強みと課題を把握しましょう。「ベンチマーク」との比較により、自社の課題や強みをより鮮明に理解することができます。

##### ベンチマークとは？

レーダーチャート上にある「灰色の五角形」が、「ベンチマーク」です。ベンチマークは、当機構が25,000社を対象に実施した質問紙調査（2018～2019年・回収率24.5%）において、高齢社員の強みを活かし、かつ65歳以上の高齢者を活用している企業の上位約10%を抽出し、その平均値を示したデータです。必ずしも全てが満点ではありませんが、各社の特徴を活かした人事管理が行われています。

- ベンチマークに近づけると、高齢社員の特性（専門能力・管理能力、信頼性、部下育成等）を活かし、かつ高齢社員数が増えても十分な戦力化が可能な仕組みが整いますので、高齢社員の活用成果は高まることが期待できます。

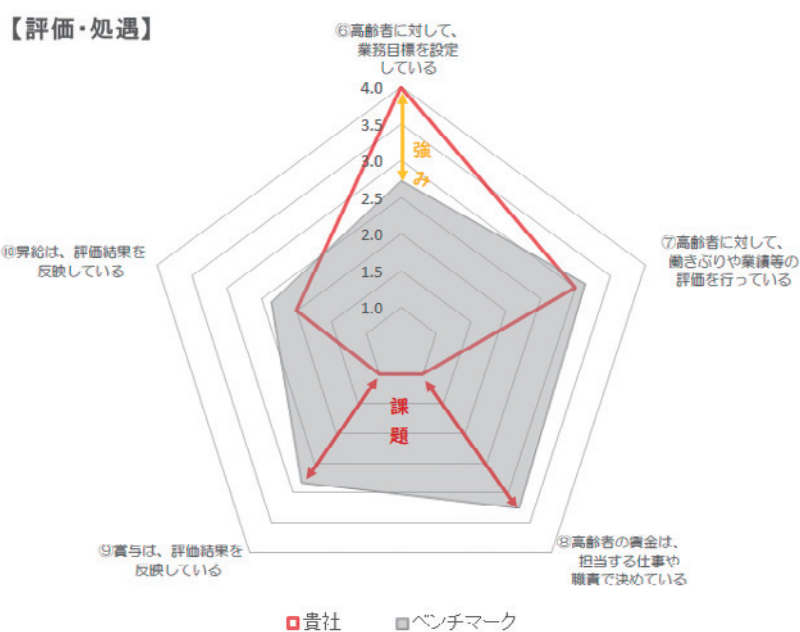
サンプルで使ったデータを見てみましょう。最初は、5領域全体のレーダーチャートを見ます。「ベンチマーク」と比べます。サンプル企業では、「活用方針・活用戦略」、「仕事内容・就労条件」がベンチマークと同程度であるため、この2つの領域は自社の「強み」であることが分かります。一方、「評価・処遇」と「推進体制・風土づくり」はベンチマークよりも低く、高齢社員の戦力化の「課題」であることがわかります。





次に、各領域の項目のレーダーチャートを見ます。「課題」として明らかになった領域を各項目に分解してみましょう。

サンプル企業の「評価・処遇」の項目を見てみましょう。ベンチマークと比較すると、「高齢者に対して業務目標を設定している」はサンプル企業のほうが高く、「強み」であることが分かります。しかし、「高齢者の賃金は、担当する仕事や職責で決めている」、「賞与は評価結果を反映している」がベンチマークデータよりも大幅に低くなっています。サンプル企業では、高齢社員の活用を積極的に進めていますが、**高齢社員の賃金管理には課題**があることが分かります。



ベンチマーク以外のデータ(規模別、業種別など)を使った分析もできます。  
ご利用される場合は、高齢者雇用の専門家を派遣しますので、  
お近くの都道府県支部(最終ページ)までお問い合わせください。

## ⑤ 高齢社員の戦力化に向けて取り組み方を考える

# 優先順位はどうしようか

課題は見つかったものの、何から始めてよいか悩む場合もあるでしょう。取り組みを進める、3つの方法をご提案します。



### ▶ 取り組みやすい領域から始める

人事制度を大きく変える場合、制度設計に労使の合意形成と時間が必要です。設計・調整コストが少ない対策から始めることが望ましいでしょう。また、現役社員もメリットがあれば、取り組みへの理解も進みます。現役社員も高齢社員も共に活躍できる取り組みから着手するという方法もあります。

しかし、最初に着手したほうがよい取り組みがあります。経営者が高齢社員の活用方針を示すことです（「①活用方針・活用戦略」）。経営者が本気になれば、社員全体も一枚岩になれず、制度設計と支援策には、効果がでないでしょう。

次に、人事制度の改定には時間がかかるようでしたら、「⑤推進体制・風土づくり」から着手してみてもいかがでしょうか。

### ▶ ベンチマークよりも低い領域から始める

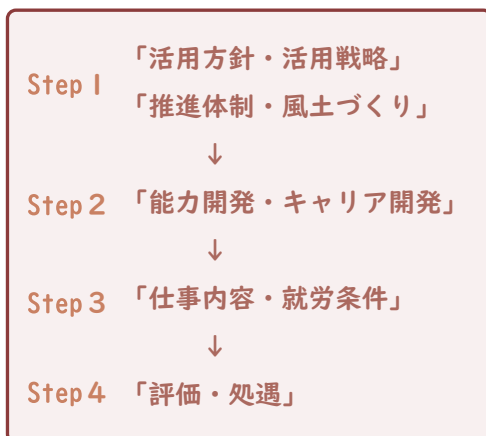
自社の課題を強みに変えるために、**ベンチマークと顕著な差**がある領域や項目の施策から着手する方法が考えられます。

### ▶ 高齢社員の活用戦略で変える

高齢社員の戦力化は、企業の**活用戦略**次第です。「短時間、短日数で働き、責任は重くなくてよい」という場合もあれば「高齢社員に現役時代と同じくらいの責任や労働時間のもとで働いてもらいたい」という場合もあるでしょう。高齢社員の活用戦略によっても、優先順位は一部変わります。前者を「**ムリなく（働く）戦略**」、後者を「**バリバリ（働く）戦略**」と表現します。

自社の高齢社員の強みが発揮され、高い成果が期待できる対策から始めると、現役世代の理解も進み、高齢社員の戦力化は持続的に進むでしょう。

### 【ムリなく（働く）戦略】



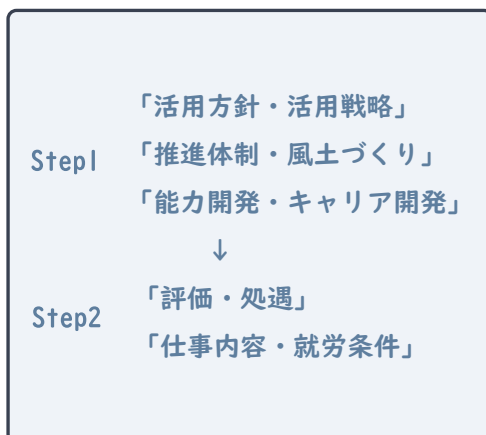
人事施策の整備と改善活動の起点となる「活用方針・活用戦略」から始めます。同時に「推進体制・風土づくり」も整えます。経営者や人事部が、現場と歩調を合わせて取り組むことが、持続的な改善活動の基盤になります。

次は、「能力開発・キャリア開発」を整えます。ムリなく戦略であっても、社員の就業期間は長くなるため、社員の能力向上への支援が必要です。

第三は、「仕事内容・就労条件」の整備です。高齢社員の就業ニーズ、体力・健康状態に配慮する人事施策を整えると、長期の貢献が期待できます。

最後は、「評価・処遇」の整備です。ムリなく戦略の場合には優先度は高くありませんが、評価のフィードバックの仕組みや働きに見合った報酬制度は必要です。

### 【バリバリ（働く）戦略】



最初の取り組みは、「活用方針・活用戦略」と「推進体制・風土づくり」です。まず、経営者や人事部が人事施策の整備と取組活動の起点を作り、現場で体制を整えることで持続的な取り組みの基盤を作ります。併せて、「能力開発・キャリア開発」を整えます。第一線の活躍を期待するには、長期的なスキルの研鑽が必要になります。

次は、「評価・処遇」と「仕事内容・就労条件」の整備です。「いま」の働きぶりを評価し、「いま」の貢献を反映した賃金制度を設計して、高齢社員の本気を引き出し、戦力化します。また、身体的機能の低下、家族の希望等、働くときの制約条件を配慮して、高齢社員が持つ「スキル」を最大限に活かせる環境を整えます。

## 4. 専門家に相談

皆さんの会社の課題や取り組み方法は、明確になりましたか？

高齢社員の賃金制度の改定、生産現場の作業環境改善、キャリア研修の設計・運用、退職金制度の設計など、高齢者雇用の課題解決について、お悩みの場合は当機構から専門家（65歳超雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザー）を派遣します。お近くの都道府県支部に、ご連絡ください。連絡先は最終ページにあります。

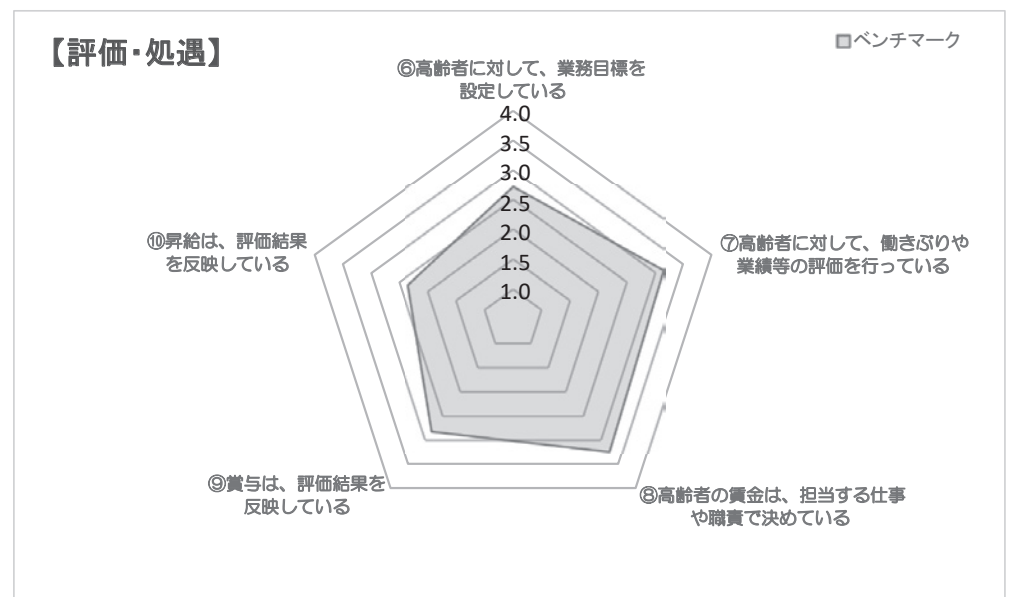
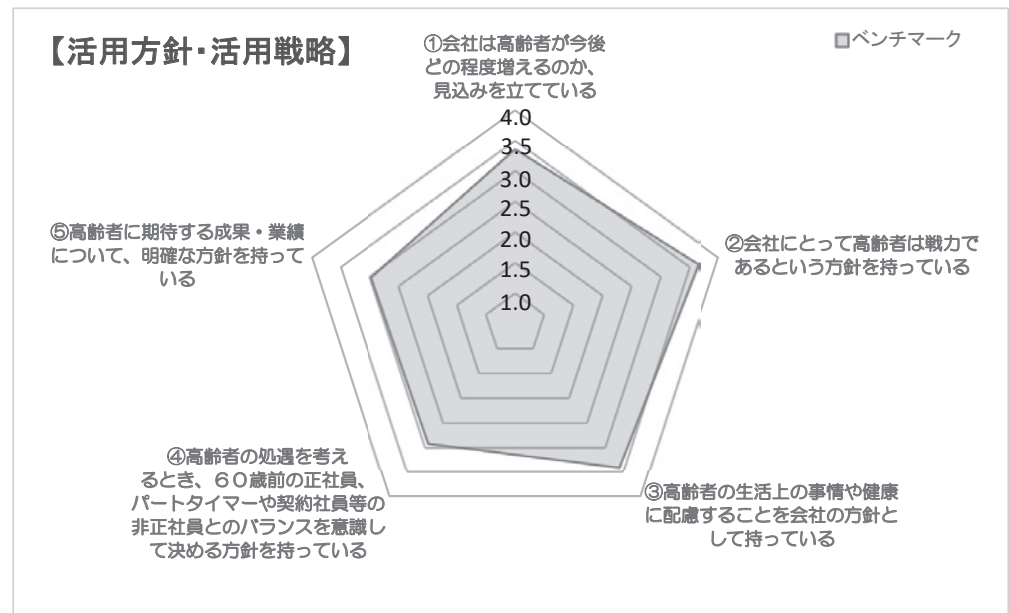
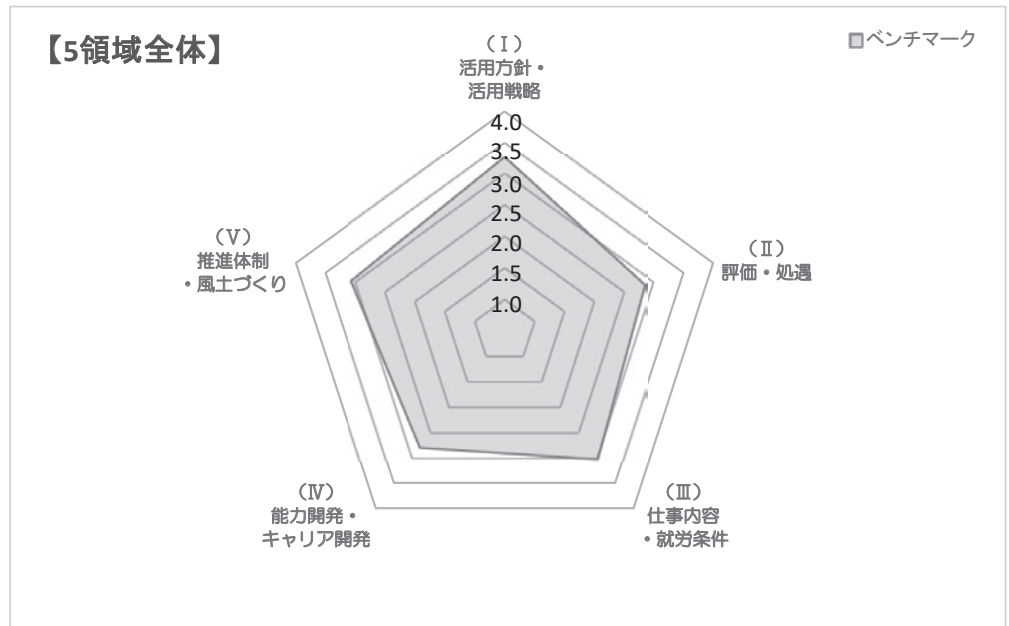
## チェックリスト

領域	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
(I) 活用方針・活用戦略	①会社は高齢者が今後どの程度増えるのか、見込みを立てている	4	3	2	1
	②会社にとって高齢者は戦力であるという方針を持っている	4	3	2	1
	③高齢者の生活上の事情や健康に配慮することを会社の方針として持っている	4	3	2	1
	④高齢者の処遇を考えると、60歳前の正社員、パートタイマーや契約社員等の非正社員とのバランスを意識して決める方針を持っている	4	3	2	1
	⑤高齢者に期待する成果・業績について、明確な方針を持っている	4	3	2	1
「活用方針・活用戦略」平均点（(①+②+③+④+⑤) / 5）		(I)			点
(II) 評価・処遇	⑥高齢者に対して、業務目標を設定している	4	3	2	1
	⑦高齢者に対して、働きぶりや業績等の評価を行っている	4	3	2	1
	⑧高齢者の賃金は、担当する仕事や職責で決めている	4	3	2	1
	⑨賞与は、評価結果を反映している	4	3	2	1
	⑩昇給は、評価結果を反映している	4	3	2	1
「評価・処遇」平均点（(⑥+⑦+⑧+⑨+⑩) / 5）		(II)			点
(III) 仕事内容・就労条件	⑪高齢者には60歳になる前に、仕事内容や賃金、労働時間等について説明している	4	3	2	1
	⑫高齢者本人の希望に応じて、仕事内容や働く時間、働く場所を選べるようにしている	4	3	2	1
	⑬高齢者の経験やスキルが活かすように、仕事内容に工夫を加えている	4	3	2	1
	⑭高齢者が働きやすいように作業環境の改善（軽作業化、自動化、照明の改善など）を進めている	4	3	2	1
	⑮高齢者の健康施策に取り組んでいる	4	3	2	1
「仕事内容・就労条件」平均点（(⑪+⑫+⑬+⑭+⑮) / 5）		(III)			点

領域	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
(IV) 能力開発・キャリア開発	⑯高齢者のキャリアや働き方の希望を把握している	4	3	2	1
	⑰能力向上に努めるように高齢者に働きかけている	4	3	2	1
	⑱社員には、長く働き続けられるように、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
	⑲社員に対して60歳以降の高齢期も含めたキャリアを考える機会を提供している	4	3	2	1
	⑳高齢者に対して、教育訓練（社外セミナー等）や自己啓発支援を行っている	4	3	2	1
	「能力開発・キャリア開発」平均点（（⑯+⑰+⑱+⑲+⑳）／5）	(IV)			点
(V) 推進体制・風土づくり	㉑経営者や管理者は社員に対して高齢者活用の大切さを働きかけている	4	3	2	1
	㉒高齢者雇用に取り組むための体制（担当者の選任、表彰制度、相談窓口の設置等）を設けている	4	3	2	1
	㉓上司との面談等によって、高齢者と緊密なコミュニケーションを図る工夫をしている	4	3	2	1
	㉔高齢者には会社行事やミーティングに参加するように促している	4	3	2	1
	㉕会社として高齢者の働きぶりを確認するようにしている	4	3	2	1
	「推進体制・風土づくり」平均点（（㉑+㉒+㉓+㉔+㉕）／5）	(V)			点

★5領域の平均値を、まとめておきましょう★

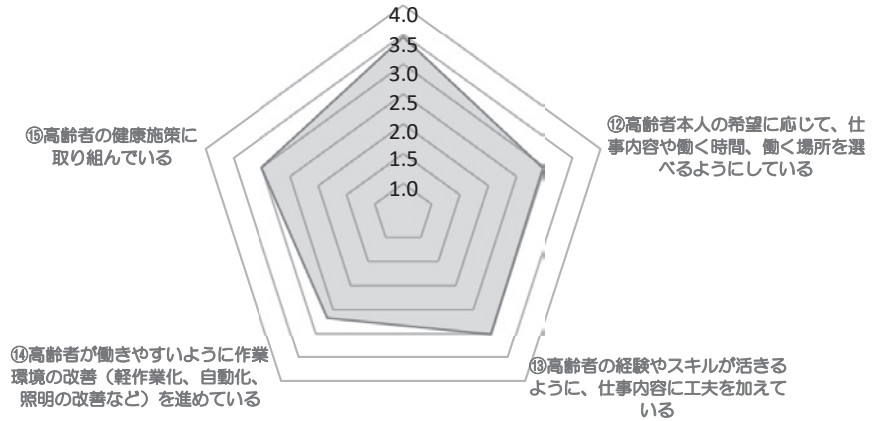
「活用方針・活用戦略」平均点（（①+②+③+④+⑤）／5）	(I)		点
「評価・処遇」平均点（（⑥+⑦+⑧+⑨+⑩）／5）	(II)		点
「仕事内容・就労条件」平均点（（⑪+⑫+⑬+⑭+⑮）／5）	(III)		点
「能力開発・キャリア開発」平均点（（⑯+⑰+⑱+⑲+⑳）／5）	(IV)		点
「推進体制・風土づくり」平均点（（㉑+㉒+㉓+㉔+㉕）／5）	(V)		点



### 【仕事内容・就労条件】

①高齢者には60歳になる前に、仕事内容や賃金、労働時間等について説明している

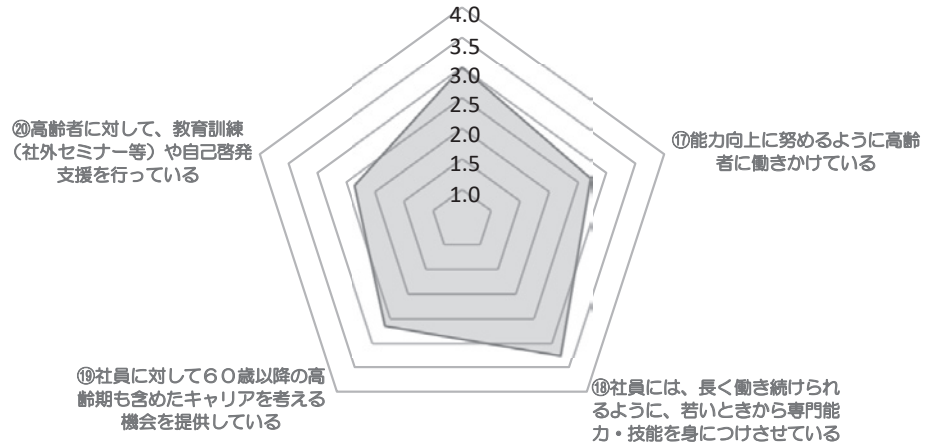
■ベンチマーク



### 【能力開発・キャリア開発】

⑥高齢者のキャリアや働き方の希望を把握している

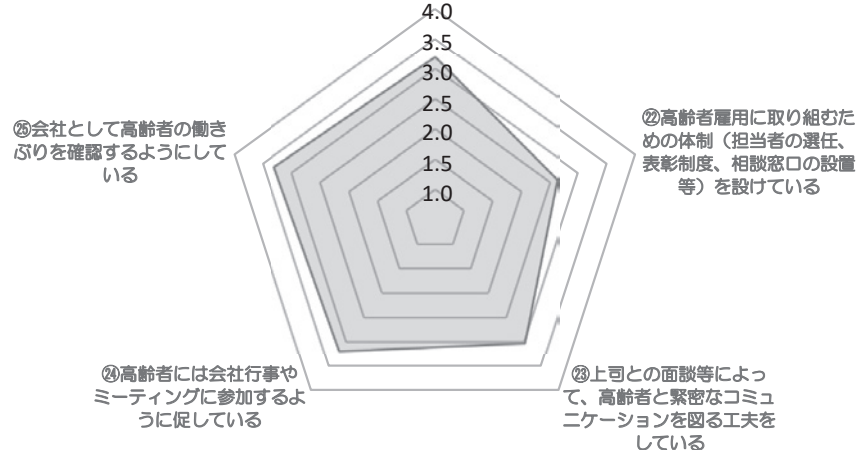
■ベンチマーク



### 【推進体制・風土づくり】


⑪経営者や管理者は社員に対して高齢者活用の大切さを働きかけている

■ベンチマーク



ベンチマークとは…  
当機構が実施した質問紙調査において、高齢社員の強みを活かし、かつ65歳以上の高齢者を活用している企業の上位約10%を抽出し、その平均値を示したデータです。

## 自社の強みと課題の整理

-  ベンチマークデータを使って、自社の強みと課題を整理しましょう。  
次ページに「解説」がありますので、参考にしてください。

### 【強み】

- ・
- ・
- ・
- ・

### 【課題】

- ・
- ・
- ・
- ・

### 【重点項目】

- ・
- ・
- ・
- ・



## チェックリスト5領域 25項目の解説

	項目	解説
(Ⅰ)活用方針・活用戦略	① 会社は高齢者が今後どの程度増えるのか、見込みを立てている	<p>会社の経営目標を長期的・短期的に達成するために、生産管理や財務管理、営業管理等の管理活動と同様に、人材の管理も考える必要があります。日本の人口は高齢化するため、会社で基幹的な業務を担う社員の高齢化も見込まれます。働く側の就業希望や労働関係の法改正等の影響により、高齢社員の働く期間も長くなっています。現在と将来の人員構成を理解した上で、会社に必要となる高齢者対策（いまの高齢者向けの対策）と高齢化対策（今後高齢者になる社員向けの対策）を考えることが必要です。</p>
	② 会社にとって高齢者は戦力であるという方針を持っている	<p>高齢社員の活用を積極的に進めるには、全社的に取り組むことが重要です。経営層が高齢社員の活躍を進める必要性を理解し、その方針を社員に広く伝達することが必要です。経営層の理解があれば、高齢社員が安心して働くことができるでしょう。同業他社よりも先んじて対策を行えば、高齢者に限らず社員からの高い貢献も期待できるでしょうし、社外から意欲や能力が高い社員も採用できる利点もあります。</p>
	③ 高齢者の生活上の事情や健康に配慮することを会社の方針として持っている	<p>加齢と共に生体的な機能は低下する傾向にあり、かつ高齢社員間の個人差も広がります。職場では高齢社員の状況にあわせた活用を進める必要があるでしょう。個別事情に配慮した活用は現場レベルで進めることとなりますが、全社的な合意があれば、現場の管理職も柔軟な対応ができるようになります。会社の方針として定めておくことが望ましいでしょう。一方、個別事情に配慮した管理が進むことにより、働くことを希望する高齢社員も増えるでしょうし、その配慮に応じて貢献意欲も高まる効果が期待できます。</p>
	④ 高齢者の処遇を考えると、60歳前の正社員、パートタイマーや契約社員等の非正社員とのバランスを意識して決める方針を持っている	<p>高齢社員も同一労働・同一賃金の適用を受けます。雇用区分に関わりなく、①職務内容、②職務内容・配置の変更範囲、が同じであれば、待遇（賃金決定に限らず、福利厚生や教育訓練も同様）について同じ取り扱いをする必要があります（均等待遇）。定年前と職務内容や職務内容・配置の変更可能性が同じであれば、高齢社員の賃金を大幅に低下させると、法令違反となる可能性が生じます。同様に、高齢社員の処遇決定にあたり、他の非正社員と同じ活用であれば、両者も同じ取り扱いをする必要があります。多様な就業形態の人材を活用する場合、「均衡処遇」への配慮が必要です。非正社員の処遇決定の権限は、本社人事部ではなく、工場や事業所に委譲する場合もあります。全社的に統一性を図る必要があるでしょう。一方、労働意欲の維持・向上には、処遇決定の納得性の担保も必要です。仕事と処遇のバランスが他の雇用区分の社員と比べて「悪い」と感じれば、その区分の人たちの労働意欲は全体的に低下することになります。</p>
	⑤ 高齢者に期待する成果・業績について、明確な方針を持っている	<p>高齢社員の人材活用（職務内容・職責の決定）は現場の管理職に委ねられることが多くなります。高齢社員の活性化のレベルは、現場の管理職の管理能力や意欲、高齢社員の意欲に大きく依存します。経営層や人事部門が期待する水準に到達しない可能性もあります。経営層や人事部門が、高齢社員にどのような成果や業績を求めるのかを定め、全社的に伝えることが必要になります。一方、高齢社員やこれから高齢期を迎える社員も、高齢社員に期待される役割が不明瞭であれば、どのような貢献を果たせばよいのか、将来的にどのような準備を行えばよいのかがわからなくなり、高齢期の不適応が生じやすくなります。</p>
(Ⅱ)評価・処遇	⑥ 高齢者に対して、業務目標を設定している	<p>高齢社員による企業への関わり方、企業が期待する役割も、現役社員時代とは変わる可能性があります。高齢社員による活躍を求めるには、企業が何を期待するのか（役割）を伝え、高齢社員の希望を聞きながら、働き方（業務目標や職務権限も含めて）を調整する仕組みを設けることが必要です。企業や職場の業績に貢献することを求めるならば、期待役割を知らせる手段として、業務目標を設定することが重要となります。また、高齢社員にとっても、目標を設定し、進捗管理を行い、成果確認をする機会があることで職務行動を確認・是正できますし、かつ今後の働き方の見通しも立ちやすくなる利点があります。</p>

	項目	解説
(Ⅱ) 評価・処遇	⑦ 高齢者に対して、働きぶりや業績等の評価を行っている	組織的に高齢社員の活躍を進めるには、何よりも能力や働きぶりを「知る」仕組みを整える必要があります。評価は、賃金決定に留まらず、配置・異動、労働時間、職場環境の改善、人材育成といった管理活動の基盤となります。更に、評価の納得性を高めるには、客観性・公平性（評価に恣意性が入り込む余地はないか）・透明性（評価基準は社員に知らせているか）・修正可能性（評価基準は修正できるか）等の担保も必要です。評価活動を通じて、働きぶりや組織への貢献状況が上司に伝わるため、労働意欲を高める効果も期待できます。
	⑧ 高齢者の賃金は、担当する仕事や職責で決めている	高齢社員は保有能力を発揮することが期待されるため、賃金の決め方は現在の仕事や貢献に応じて（「仕事基準」）支払うことが合理的となります。高齢社員の活躍を求め、かつ他の就業形態の人材との処遇均衡を実現するには、全員一律の処遇や過去の貢献に配慮した基本給や賞与の支給方法ではなく、仕事や貢献を「基本給」の算定基準にすることが望ましくなります。また、最低賃金の引き上げや公的年金の支給開始年齢の引き上げも念頭におくと、賃金水準の見直しも必要となります。現役社員と同程度・または高い水準での貢献を高齢社員に期待する場合、労働意欲を高める方法として、賃金水準の引上げと仕事基準の基本給が望ましい選択となります。
	⑨ 賞与は、評価結果を反映している	賞与は基本給と異なり、経営の成果や個人の業績にあわせて賃金を弾力的に決められる利点（変動費化）等があります。現役社員同様に高齢社員にも賞与を支給することにより、組織への貢献意欲が高まることが期待できるでしょう。また、働きぶりや貢献といった個人の成果を賞与に反映させることにより、更なる労働意欲の維持・向上が期待できます。
	⑩ 昇給は、評価結果を反映している	高齢期は期待役割の変化に応じて賃金水準を見直す場合があります。キャリアの節目を経て、高齢社員の賃金水準は低下するかもしれませんが、現在の貢献を昇給（職務価値の向上による昇給も含む）に反映させる制度があれば、現場の管理職も遠慮なく高齢社員に仕事を任せられることができるとし、高齢社員の労働意欲の維持・向上も期待できます。
(Ⅲ) 仕事内容・就労条件	⑪ 高齢者には60歳になる前に、仕事内容や賃金、労働時間等について説明している。	高齢期にキャリアの節目を設け、現役時代の労働条件（仕事内容、賃金、労働時間、雇用契約期間等）を見直す社が多くを占めます。特に高齢期において活用戦略と労働条件が変わる場合、高齢社員本人にその理解を図ることが重要です。労働条件の事前説明により、高齢期の適応はスムーズに行われることが期待できます。
	⑫ 高齢者本人の希望に応じて、仕事内容や働く時間、働く場所を選べるようにしている	加齢と共に生体的な機能は低下する傾向にあり、現役社員と同じ労働時間や仕事内容、職務上の責任をもって働くことは困難になる場合（制約社員）があります。また現役社員と活用方法や期待が変わり、それに応じた処遇になる場合もあるため、会社の要請に応じて高齢社員の労働時間や仕事内容、配属先を自由に決めることも難しくなります。働き方を調整する機会が必要です。一方、個別事情に配慮した管理が進むことにより、働くことを希望する高齢社員も増えるでしょうし、多様な選択肢があり、かつ労働条件を相談して決める機会があれば納得性も高まることが期待できます。
	⑬ 高齢者の経験やスキルが活かせるように、仕事内容に工夫を加えている	高齢社員の能力や経験を活かして生産性を高めるには、仕事に合わせて人を配置するのではなく、人に仕事を合わせる「職務再設計」という考え方が必要となります。高齢期に低下する機能を別の機械や設備、工程改善により補償して働きやすくし、高齢社員が蓄積したスキルを発揮してもらい、付加価値を高める対策が求められます。この方法として、一つのジョブを見直すこと（設問③）と、仕事全体（生産ラインなど）を改善する方法（設問④）があります。高齢社員に限らず、現役社員の作業負担の軽減や健康増進にも寄与します。
	⑭ 高齢者が働きやすいように作業環境の改善（軽作業化、自動化、照明の改善など）を進めている	

(Ⅲ) 仕事内容・就労条件

項目	解説
⑮ 高齢者の健康施策に取り組んでいる	個人差はありますが、加齢とともに身体的、精神的機能が変化する（衰える）傾向があります。また、完全な治療や回復が望めないなかで病気と付き合いながら働く人も増えることでしょう。会社は、安全かつ極度の緊張を強いめない職場環境を整える対策も必要でしょう（0次予防）。また、社員の病気の予防のために、健康診断や食生活の指導、運動習慣等の健康的な生活習慣の確立に重点を置いた健康支援（1次予防）にも取り組む必要があります。

(Ⅳ) 能力開発・キャリア開発

⑯ 高齢者のキャリアや働き方の希望を把握している	長期的なキャリア形成の視点から労働時間や仕事内容、配属先の決定について裁量の高い現役社員とは異なり、高齢社員の活用戦略は変わり、会社側には労働時間や配置・異動管理に制約がある社員となる場合が多くなります。キャリアの節目を設ける場合、高齢社員の会社への関わり方も変わります。高齢社員の納得性を担保するには、現役社員時代よりも一層労使で話し合って仕事内容や職務上の責任を決める手続きが必要となります。高齢社員の適性配置や能力開発には、何よりも、高齢社員の今後のキャリアや働き方の希望を「知る」ことが重要です。
--------------------------	--

⑰ 能力向上に努めるように高齢者に働きかけている	高齢期にも活躍してもらうには、保有スキルを向上させるとともに、新たな技術や技能を獲得することも重要です。中高齢者など働く期間が「この先、短い」と認識する人たちは、自己研鑽を控える傾向にあります。早期の退職を希望していても、退職希望年齢に近づくと、それ以降も働きたいと考える人も多くいます。能力向上を控えた高齢社員が増えれば、企業業績に負の影響を及ぼしかねません。高齢期も自己研鑽を図る働きかけや仕組み作り（教育訓練制度）が必要です。能力開発機会が提供されれば、新たな役割獲得に挑戦する意欲も高まります。
--------------------------	---

⑱ 社員には、長く働き続けられるように、若いときから専門能力・技能を身につけさせている	少子高齢化や労働関連の法改正の影響などから、社員を雇用する期間は今後一層長くなるでしょう。社員が長く戦力として活躍するには、付加価値を高めるように、若い時から計画的に専門性を高める教育訓練投資を行っておくことが必要です。教育訓練の方法には、OJTやOff-JT、自己啓発があります。教育訓練の中心的役割を担うのはOJTであり、Off-JTがそれを補完する傾向にあります。育成効果を高めるには、仕事を通じた経験も重要となりますので、計画的なOJT（上司が部下の保有スキルと業務上必要なスキルのギャップを把握し、育成目標を立て、訓練計画を策定し、評価・是正措置を図る）に加え、計画的な配置・異動管理も必要となります。
---	--

⑲ 社員に対して60歳以降の高齢期も含めたキャリアを考える機会を提供している	退職年齢と定年年齢が異なる会社では、現役社員と異なる人事管理を、高齢社員に適用しています。高齢社員の戦力化を図っても、現役社員時代の雇用関係を見直す節目を設けて、それ以降は社員が主体的にキャリアを構築することを求めるようになります。活用戦略の転換を図る会社の社員はキャリアの節目で適応に支障を来す可能性があるため、キャリア研修や目標管理等の上司との面談を通じて、社員が主体的にキャリアを考える機会を設けることが必要になります。また、自分のことを考える研修は少ないため、キャリア研修には高い効果が得られます。
--	---

⑳ 高齢者に対して、教育訓練（社外セミナー等）や自己啓発支援を行っている	«⑰と同じ»高齢期にも活躍してもらうには、保有スキルを向上させるとともに、新たな技術や技能を獲得することも重要です。中高齢者など働く期間が短いと認識する人たちは、自己研鑽を控える傾向にあります。早期の退職を希望していても、退職希望年齢に近づくと、それ以降も働きたいと考える人も多くいます。能力向上を控えた高齢社員が増えれば、企業業績に負の影響を及ぼしかねません。高齢期も自己研鑽を図る働きかけや仕組み作り（教育訓練制度）が必要です。能力開発機会が提供されれば、新たな役割獲得に挑戦する意欲も高まります。
--------------------------------------	---

(Ⅴ) 推進体制・風土づくり

㉑ 経営者や管理者は社員に対して高齢者活用の大切さを働きかけている	高齢社員の活用を全社的に取り組むために、経営層が高齢社員の活躍を進める方針を定めた後（設問②）、その方針を広く社員に伝達することが必要です。高齢社員の能力や意欲を活かす職場環境を整えるには、職場の社員の協力が必要となります。経営者や管理者は高齢社員にどのような役割や貢献を期待しているのか、社員の理解を深めることにより、高齢社員の能力活用が進み、高齢社員の職場定着にもつながります。
-----------------------------------	---

資料

項目	解説
⑳ 高齢者雇用に取り組むための体制(担当者の選任、表彰制度、相談窓口の設置等)を設けている	高齢社員の有効活用を図るには、計画・実行・評価・是正措置（Plan-Do-Check-Action）の管理サイクルを回した継続的な改善活動を必要とします。全社的な課題を把握して対策を講じるには、定期的に、部門横断的に課題を検討するプロジェクトチーム等の会議体の設置も必要となります。また、日常的に社員（高齢社員や管理職、同僚）が抱える課題を把握し、解決するには提案制度や表彰制度、自主管理活動も有効な手段となることでしょうし、専門の相談窓口や専任担当者の配置も必要となります。
㉑ 上司との面談等によって、高齢者と緊密なコミュニケーションを図る工夫をしている	高齢社員の日々の人事管理は、現場の管理職が行います。高齢社員が健康的で安全に、高い意欲を持って働くには、高齢社員の勤務状況（適性配置や健康状態）や今後の就業希望（生活状況も含む）を高齢社員の配属先職場の管理職が把握し、管理職が高齢社員に期待する役割を伝え、両者の意向を調整する場を設けることが必要となります。管理職との意思疎通が、勤務状況の確認・改善を図り、かつニーズに対応する第一歩です。高齢期には職務範囲が縮小し、役割が変わる場合もあれば職場が変わる高齢社員もいるため、管理職との意思疎通を図ることが重要です。また、自らが組織に大切にされているという感覚があれば、組織への貢献意欲や労働意欲が高まることも期待できます。
㉒ 高齢者には会社行事やミーティングに参加するように促している	会社からの期待役割が変わり、期待水準が低下すると、仕事から一歩引く高齢社員も増えます。また、管理的業務から離れ、いちプレイヤーとして組織を支援しながら成果を挙げることが期待されるなど、高齢期に現役時代と異なる役割が求められる場合には、その役割の適応までに時間がかかることもあります。新たな役割のもとで能力を発揮して社内に居場所を作るには、社員間で意思疎通を図りながら役割を獲得することが必要です。会社はその場を作り、高齢社員にも積極的に関わるように働きかけることが求められます。
㉓ 会社として高齢者の働きぶりを確認するようにしている	高齢社員の日々の人事管理権限は、現場の管理職に委ねられています。管理職は多忙な場合も多いため部下の人事管理に十分な時間を割くことができない場合や経験不足から管理能力が低い場合もあります。人事部門が意図しない活用を、現場が行っている場合があります（例えば、①労働費用に見合わない活用を迫認する場合、②短期的な成果を求めて高齢社員に基幹業務を任せて社員育成を怠るなど高齢社員の突然の退職リスクに備えない場合など）。コスト効率性の追求や長期的な事業運営という視点から、経営層や人事部門は、現場の人事管理の状況を確認し、必要に応じて介入するなど、現場の管理職や高齢社員と連携しながら取り組む必要があります。一方、経営層が働きぶりを確認することにより、組織から大切にされている感覚が高まり、労働意欲が高まることも期待できます。

(V) 推進体制・風土づくり

高齢者戦力化のための条件整備について  
**65歳超雇用推進プランナー**  
**高齢者雇用アドバイザー** にご相談ください！



## 65歳超雇用推進プランナー・ 高齢者雇用アドバイザーとは

高齢者の雇用に関する専門的知識や経験等を持っている外部の専門家です。

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



### 相談・援助内容

#### 相談・助言サービス

無料

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

- 人事管理制度の整備に関すること
- 賃金・退職金制度の整備に関すること
- 職場改善・職域開発に関すること
- 能力開発に関すること
- 健康管理に関すること
- その他高齢者等の雇用問題に関すること

#### 提案サービス

無料

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

- 課題の洗い出し
- 具体的な課題解決案の提案
- 制度見直しでのメリットを見える化
- 制度整備に必要な規則等例等の提供

#### その他のサービス

無料

◆ 企業診断システムによる診断サービスの提供  
 簡単な質問票に記入いただくだけで、高齢者を活用する上での課題（高齢者待遇改善・健康管理・教育訓練など）を「見える化」し、課題解決策についてアドバイスします。

◆ 他社の取り組みにおける好事例の提供  
 同業他社の取り組みが取り組みになりますか？  
 他社がどういった取り組みを行っているのか、貴社の参考となる事例を提供します。

#### 企画立案等サービス

有料

専門性を活かして人事・労務管理上の諸問題について具体的な解決策を作成し、高齢者の雇用・活用等を図るための条件整備をお手伝いします。  
 中高齢従業員の就業意識の向上等を支援するために、事業主の要望に合った研修プランをご提案し、研修を行います。

まずは最終面の「お問い合わせ先」までご連絡ください。

高齢者雇用の整備を  
 当機構のプランナー  
 やアドバイザーが  
 お手伝いします！  
 ご相談ください。

## 65歳超雇用推進プランナー・ 高齢者雇用アドバイザーとは？！

高齢者の雇用に関する専門知識  
 や経験等を持っている外部の  
 専門家です。

### 提案サービスの具体例

無料

#### 事業主のお悩み

● 人手不足を解消したいが具体的に何をどうやって進めればいいのか？

#### 課題解決策を提案

● モチベーションを下げるに優秀な人材を確保するには定年の引上げが有効です。  
 ● 就業規則の例を示すとともに賃金や人事評価に係る課題とその解決策を示します。

#### 利用者の声

● コスト面での懸念があったが、プランナーからの助言を受け対策を講じたため、懸念を払拭し定年の引上げを実施できました。

### 企画立案サービスの具体例

有料

#### 事業主のお悩み

● 在職者年金が無く、定年後の継続雇用者の賃金設定はどうか？

#### 企画立案の提案

● 新賃金は「在職者年金+継続雇用者の仕事内容における企業への貢献度等」を元に決定するなど事業主との綿密な打ち合わせにより、企業の成長を目的とし、事業主の要望に沿った提案を行います。

#### フォローアップ

● 企画立案の提案内容が適切だったが、新たな問題が生じていないか、フォローアップします。

### 提案サービス利用者の声～A社

若手の採用による人手不足が深刻化しており、対応に困っていたところ、65歳超雇用推進プランナーから「65歳まで定年を上げてはどうか」と助言をいただきました。定年引上げと聞いて、退職金や職務内容に関する懸念を抱きましたが、賃金・退職金規定や人事評価の例等を提示しながら課題解決策を説明していただいたため、スムーズに制度を導入することができました。その結果、高いモチベーションを維持しました。長く高齢者に活躍していただけるようになり、人手不足が解消しました。

### 企画立案サービス利用者の声～B社

従来の賃金制度は人事評価の結果や資格の保有状況が反映される仕組みになっていなかったため、高齢者のモチベーションが低下したり、高齢者の技術や能力のマネジメントが出来ていませんでした。65歳超雇用推進プランナーによる企画立案により、人事制度設計から、賃金制度、評価制度まで再構築ができ、高齢者のスキルアップの意欲が出てきました。内容もわかりやすく、アフターフォローもよかったので、安心して働ける環境を整えることができました。

■独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 各都道府県支部高齢・障害者業務課 所在地一覧

令和3年1月現在

都道府県支部	郵便番号	住 所	問い合わせ先
北海道支部	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
青森支部	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
岩手支部	020-0024	盛岡市菜園1丁目12-18 盛岡菜園センタービル3階	019-654-2081
宮城支部	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
秋田支部	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	018-872-1801
山形支部	990-2161	山形市漆山1954 山形職業能力開発促進センター内	023-674-9567
福島支部	960-8054	福島市三河北町7-14 福島職業能力開発促進センター内	024-526-1510
茨城支部	310-0803	水戸市城南1-4-7 第5プリンスビル5階	029-300-1215
栃木支部	320-0072	宇都宮市若草1-4-23 栃木職業能力開発促進センター内	028-650-6226
群馬支部	379-2154	前橋市天川大島町130-1 ハローワーク前橋3階	027-287-1511
埼玉支部	336-0931	さいたま市緑区原山2-18-8 埼玉職業能力開発促進センター内	048-813-1112
千葉支部	261-0001	千葉市美浜区幸町1-1-3 ハローワーク千葉5階	043-204-2901
東京支部	130-0022	墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階	03-5638-2794
神奈川支部	241-0824	横浜市旭区南希望が丘78 関東職業能力開発促進センター内	045-360-6010
新潟支部	951-8061	新潟市中央区西堀通6-866 NEXT21ビル12階	025-226-6011
富山支部	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
石川支部	920-0352	金沢市観音堂町へ1 石川職業能力開発促進センター内	076-267-6001
福井支部	915-0853	越前市行松町25-10 福井職業能力開発促進センター内	0778-23-1021
山梨支部	400-0854	甲府市中小河原町403-1 山梨職業能力開発促進センター内	055-242-3723
長野支部	381-0043	長野市吉田4-25-12 長野職業能力開発促進センター内	026-258-6001
岐阜支部	500-8842	岐阜市金町5-25 G-front II 7階	058-265-5823
静岡支部	422-8033	静岡市駿河区登呂3-1-35 静岡職業能力開発促進センター内	054-280-3622
愛知支部	460-0003	名古屋市中区錦1-10-1 MIテラス名古屋伏見4階	052-218-3385
三重支部	514-0002	津市島崎町327-1 ハローワーク津2階	059-213-9255
滋賀支部	520-0856	大津市光が丘町3-13 滋賀職業能力開発促進センター内	077-537-1214
京都支部	617-0843	長岡京市友岡1-2-1 京都職業能力開発促進センター内	075-951-7481
大阪支部	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
兵庫支部	661-0045	尼崎市武庫豊町3丁目1番50号 兵庫職業能力開発促進センター内	06-6431-8201
奈良支部	634-0033	橿原市城殿町433 奈良職業能力開発促進センター内	0744-22-5232
和歌山支部	640-8483	和歌山市園部1276 和歌山職業能力開発促進センター内	073-462-6900
鳥取支部	689-1112	鳥取市若葉台南7-1-11 鳥取職業能力開発促進センター内	0857-52-8803
島根支部	690-0001	松江市東朝日町267 島根職業能力開発促進センター内	0852-60-1677
岡山支部	700-0951	岡山市北区田中580 岡山職業能力開発促進センター内	086-241-0166
広島支部	730-0825	広島市中区光南5-2-65 広島職業能力開発促進センター内	082-545-7150
山口支部	753-0861	山口市矢原1284-1 山口職業能力開発促進センター内	083-995-2050
徳島支部	770-0823	徳島市出来島本町1-5 ハローワーク徳島5階	088-611-2388
香川支部	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
愛媛支部	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
高知支部	781-8010	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
福岡支部	810-0042	福岡市中央区赤坂1丁目10-17 しんくみ赤坂ビル6階	092-718-1310
佐賀支部	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
長崎支部	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
熊本支部	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
大分支部	870-0131	大分市皆春1483-1 大分職業能力開発促進センター内	097-522-7255
宮崎支部	880-0916	宮崎市大字恒久4241番地 宮崎職業能力開発促進センター内	0985-51-1556
鹿児島支部	890-0068	鹿児島市東郡元町14-3 鹿児島職業能力開発促進センター内	099-813-0132
沖縄支部	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

## 令和元年度 雇用力評価ツール検討委員会委員一覧

(敬称略)

### ◇委員長◇

今野浩一郎(学習院大学経済学部名誉教授)

(以下、50音順)

### ◇外部委員◇

大木栄一(玉川大学経営学部教授)

金崎幸子(キャリアコンサルタント)

藤波美帆(千葉経済大学准教授)

### ◇65歳超雇用推進プランナー委員◇

青木英人(神奈川)

樋口智成(山形)

福島富生(東京)

《転載希望時には下記までご連絡ください》

---

発行日 2020年9月30日 [2021年1月22日 第二版]

発行者 独立行政法人高年齢・障害・求職者雇用支援機構

雇用推進・研究部研究開発課

住所 千葉県千葉市美浜区若葉3-1-3(障害者職業総合センター内)

電話 043-297-9527

---

