

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構委託
産業別高齢者雇用推進事業

倉庫業

高齢者の活躍に向けた ガイドライン

～シニア人材の強みを生かす～



令和5年10月

一般社団法人 日本倉庫協会
倉庫業高齢者雇用推進委員会

はじめに

本年5月に、3年間にわたった新型コロナウイルス感染症による行動制限が解除され、ようやく日常に戻りつつありますが、経済活動が再開したことにより、人手不足が様々な分野で顕在化してきました。

一方で、内閣府が発表している令和5年版の高齢社会白書によりますと、65歳以上人口比率（高齢化率）は2022年10月1日現在で29%と、3割に到達する勢いとなっています。

2021年時点の数字ですが、平均寿命が男性81.47歳、女性87.57歳と年々上昇を続ける中で、出生数は毎年減少し、高齢化率の上昇は収まる気配を見せていません。

2013年4月に施行された高齢者雇用安定法では、希望者全員の65歳までの雇用確保が義務化されておりましたが、2021年度の改正において、70歳までの就業機会の確保（努力義務）が新設されました。

今まで以上に、高齢者が経済活動の一翼を担うことが期待されていると言えます。

倉庫業界においても、売り手市場による新卒社員の採用難、雇用の流動化に伴う若手人材の退社、フォークリフト技能者不足などが差し迫った課題となっています。

また、運送業界でクローズアップされている2024年問題は、倉庫業界にも影響を及ぼすことは必至で、人手不足に拍車をかけることになると予想されます。

このため、高齢者の活用は、会員事業者にとっても喫緊の課題となっております。

このような背景の中、高齢者がやりがいをもって活躍できる環境について試行錯誤していたところ、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の産業別高齢者雇用推進事業を受託する機会を得ることができました。

東京学芸大学教育学部の内田賢教授を座長に迎え、会員企業から6名の委員を選出し、倉庫業高齢者雇用推進委員会を結成しました。メンバーは巻末に記載しております。

実態把握のためのアンケートとヒアリング調査の結果を元に委員会での議論を重ね、この度、「倉庫業 高齢者の活躍に向けたガイドライン」を取りまとめることができました。

地域・企業規模・業務内容により会員各社の置かれている状況は異なりますが、このガイドラインが会員事業者の方々にとって、高齢者活用推進の一助になることを願っております。

最後になりましたが、本事業にあたりご協力をいただきました内田座長、推進委員の皆様、アンケートやヒアリングにご協力いただきました会員事業者の皆様、そしてご支援いただきました高齢・障害・求職者雇用支援機構の浮地課長・畠本様・飯島様に、厚く御礼申し上げます。

一般社団法人日本倉庫協会
会長 久保 高伸

目次

本書の構成

I. 倉庫業における高齢者の活躍に向けた考え方	1
1. 倉庫業で高齢者のいっそうの活躍が求められる背景	2
2. 倉庫業における高齢者の活躍に向けた考え方	3
II. 倉庫業における高齢者の活躍を推進するための指針	5
指針 1. 生きがい感や意欲の高い高齢者を活かして業績向上につなげる	6
指針 2. 高齢期の生きがい感や満足度に影響する職務と処遇	8
指針 3. 高齢者と若手中堅、高齢者と管理監督職のチームワークを強化	10
指針 4. 高齢者で特に配慮すべきは「健康」と「安全」	12
指針 5. 高齢期になっても会社に貢献できる人材の育成	14
指針 6. 高齢者雇用は会社からすべての従業員に対するメッセージ	16
III. アンケート調査結果	19
IV. ヒアリング調査結果	35
V. 参考資料	41
1. 我が国の少子高齢化の現状と今後	43
2. 70歳までの就業機会の確保（高年齢者就業確保措置）	45
3. 厚生年金の支給開始年齢引上げ	51
4. 働き方改革と高齢者雇用（「同一労働同一賃金」について）	54
5. 継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例について	58
6. 「在職老齢年金」と「高年齢雇用継続給付」の仕組み	60
7. 高齢・障害・求職者雇用支援機構による各種支援	64
8. 高齢者雇用に関する各種助成金一覧（2023年度現在）	68
9. 関係機関のホームページ一覧	73

本書の構成

本書の構成は以下の通りです。

「Ⅰ. 倉庫業における高齢者の活躍に向けた考え方」では、倉庫業において、さらなる高齢者の活躍が求められる背景や考え方などを整理しています。

「Ⅱ. 倉庫業における高齢者の活躍を推進するための指針」では、倉庫業高齢者雇用推進委員会での検討結果をもとに、業界各社が高齢者の活躍を推進しながら競争力を高めるために取り組むべき課題や方向性を紹介しています。内容をより深くご理解いただきやすくするために、関連するアンケート調査やヒアリング調査結果、また他業種での取り組み事例などもあわせて示しています。

「Ⅲ. アンケート調査結果」では、倉庫業における高齢者雇用の現状と課題、各社の取り組みを多面的に把握するために、倉庫業高齢者雇用推進委員会が、一般社団法人日本倉庫協会会員企業を対象に昨年度実施したアンケート調査結果を紹介しています。

「Ⅳ. ヒアリング調査結果」では、倉庫業高齢者雇用推進委員会が、一般社団法人日本倉庫協会会員企業を対象に昨年度行ったヒアリング調査結果の主要な意見を紹介しています。

また「Ⅴ. 参考資料」として、高齢者雇用に関する情報一覧を示し、運用上の課題解決に向けて相談ができる支援機関の紹介や高齢者雇用を巡る今後の政府方針や在職老齢年金と高年齢雇用継続給付制度の仕組みについても解説しています。

会員各社を取り巻く状況は千差万別と思われませんが、このガイドラインが各社の取り組みの一助となることを目指して編集しました。何卒ご活用下さい。

本書で用いたアンケート調査結果は、2022年（令和4年）8月～9月に一般社団法人日本倉庫協会が会員企業1,000社（有効回答数312社）と会員企業で働く従業員（60歳以上）2,000人（有効回答数378人）、従業員（59歳以下）2,000人（有効回答数473人）を対象に実施したものです。

グラフの中に「N=〇」と記載されている箇所がありますが、これはアンケート調査の回答数を示しています。

また、「指針1～6」で紹介している「他業種の事例」は「競争力を高めるための高齢者雇用」（高齢・障害・求職者雇用支援機構、令和3年第二版）を参考にしています。

I

倉庫業における高齢者の
活躍に向けた考え方

1. 倉庫業で高齢者のいっそうの活躍が求められる背景

コロナ禍からの復活が顕著となってきたわが国の経済ですが、さまざまな産業で人手不足が生じており、景気回復と経済成長の足かせとなっています。少子高齢化が当面も続くことから、多様な労働力の活用が問題解決のためには避けて通れません。このような状況を考えたとき、長年にわたって働き、知識や経験、技術や技能の豊富な高齢者は即戦力であり、高齢者活用も企業の優位性獲得の有力な方策となります。

一方、高年齢者雇用安定法が2021年4月1日に改正され、企業の高齢者活用を後押ししています。従来からの義務である「65歳までの雇用確保」に加えて「70歳までの就業確保」が努力義務となりました。また、企業による高齢者雇用だけでなく、独立自営やフリーランスとなった高齢者への業務委託、企業が行う社会貢献事業での高齢者の活用も選択肢として加えられ、高齢者の多様な働き方が期待されています（詳細はこのガイドラインの46ページをご覧ください）。

折しも「物流の2024年問題」が社会を揺らしており、物流の中核である倉庫業にとっても長期的視野に立った人材活用が喫緊の課題となっています。

倉庫業の「今」を強くする高齢者の力

長年培ってきた技術や技能、知識や経験を持つ高齢者は企業の競争力の源泉となります。ITやAIが企業活動の有力なツールとなり、経営環境が激変している現在、ともすれば技術革新や環境変化に適應できないのではと危惧される高齢者ですが、これまでのさまざまな経験とそこから得られた教訓により、事象の本質を把握できる洞察力と多様な手段を駆使した応用力が発揮できるのではないのでしょうか。高齢者の持つ多くの「引き出し」をツールに搭載して活用することが企業の競争力を高めます。

倉庫業の「将来」を強くする高齢者の力

倉庫業の将来は若手や中堅の意欲と意識が握っています。彼らの成長が倉庫業の競争力強化に不可欠です。倉庫業の将来を担う人材育成のために、高齢者が多くのことで貢献できます。高齢者は教え手として自身の持つさまざまな強み、ヒヤリハットも含めた幅広い経験を若手や中堅に伝授します。高齢者と若手を1対1で組み合わせるペア就労、高齢者が研修の講師として多くの若手や中堅を教える方法、高齢者の技をマニュアルや動画に「見える化」して残す方法など、多様な手段で高齢者が貢献できます。

高齢者の力で倉庫業の「今」はもちろん「将来」も強くするには、高齢者の強みが保たれていることと、強みを発揮しようとする意欲が高齢者になくしてはなりません。実力を錆び付かせない取り組み、60歳を超えても意欲を衰えさせない仕組みづくりが企業には求められます。

2. 倉庫業における高齢者の活躍に向けた考え方

このガイドラインでは倉庫業で働く高齢者にこれからも活躍してもらうために、企業が取り組んで欲しいことを次章に6つの指針として紹介しています。6つの指針を効果的に実践するために、企業は高齢者の活躍に向けた考え方や姿勢を明らかにすることが求められます。

高齢者活用の方針を打ち出す

環境変化に対応しながら競争力強化と成長を目指す企業として、その実現に向けて高齢者をどのように位置づけ活用しようと考えているのか、当面の短期的対応のみならず中長期的観点からの戦略的な方針を打ち出します。

高齢者の強みを活かす

長年の経験が豊かな高齢者から強みを引き出し、それを活かします。高齢者の強みを明らかにして企業の課題解決に結びつけます。その強みをどの職場で活かすか、また、誰に引き継いでもらうのかを決め、実行する仕組みをつくります。

高齢者のモチベーションを維持する

強みを持つ高齢者も、実践する意欲、伝えようとする意欲がなければ、企業はそれを得ることができません。高齢者にはやりがいのある仕事を与え、非金銭的な報酬も含めた処遇で意欲を高めるなど、モチベーションを維持・向上させることを考えます。

高齢者の力を伸ばす

高齢者になったからといって成長が止まる訳ではありません。高齢者の中にも新しいものを学ぶ意欲の高い人々があります。教育訓練の機会を若手や中堅と同様に与えてはいかがでしょうか。学習を通して高齢者の強みがいっそう発揮できるでしょう。

高齢者を受け入れる職場風土を創る

高齢者を特別なものと考えず、若手や中堅と変わらない普通の同僚として受け入れ、ともにチームを組む風土を会社や職場の中で醸成することが高齢者を効果的に活用するための前提となります。高齢者が欠かせない仲間となる職場を作り出します。

職場で生き生き働く高齢者を生み出すために企業には周到な準備が求められます。高齢者が高齢期に達する前からのさまざまな働きかけが効果を生みます。これまでの、そしてこれからの取り組みがノウハウとして企業に蓄積されれば、少子高齢化時代の人材活用を効果的に推進できるでしょう。

II

倉庫業における高齢者の
活躍を推進するための指針

指針 1. 生きがい感や意欲の高い高齢者を活かして業績向上につなげる

倉庫業で働く高齢者の多くは「生きがい感」が強いのが特徴です。「生きがい感」に満ちた高齢者が仕事を続ける理由は「体力や気力がある」、「社会とのつながりを持つ」というだけではなく、「仕事を通じて社会に貢献」、「仕事を通じて夢や希望を実現」、「現在の仕事が好きだから」など前向きで積極的な態度が表われています。さらに、今の仕事を進めるなかでいっそうの高みを目指し、「専門職・専門職としての能力開発」や「今までの職務経験を振り返り、自分の強みを自覚するための研修」も会社に求めています。これからも成長したいと考える高齢者の期待に応える環境整備が高齢者のさらなる活躍を引き出します。

（企業の意見）

「高齢者という特別な考えは持っていません。健康で安全に業務に取り組める人なら仕事を続けてもらう。そのためにも現在の仕事を楽しめる、モチベーションを維持向上できるような日常の取り組みが大事だと考えています」

「海外現法にて長く活躍していただいた社員に定年後も海外現法の第一線で活躍してもらっている」

（従業員の意見）

「現在特殊な商品を扱っているので、若い人たちに商品特性等のアドバイスをする場合、マイスター等の肩書きを付けて社内での認知を促進していただけると働きやすいと思います」（60歳以上）

「定年＝用なし的な風潮があり、レギュラーから補欠に回った気持ちになる」（60歳以上）

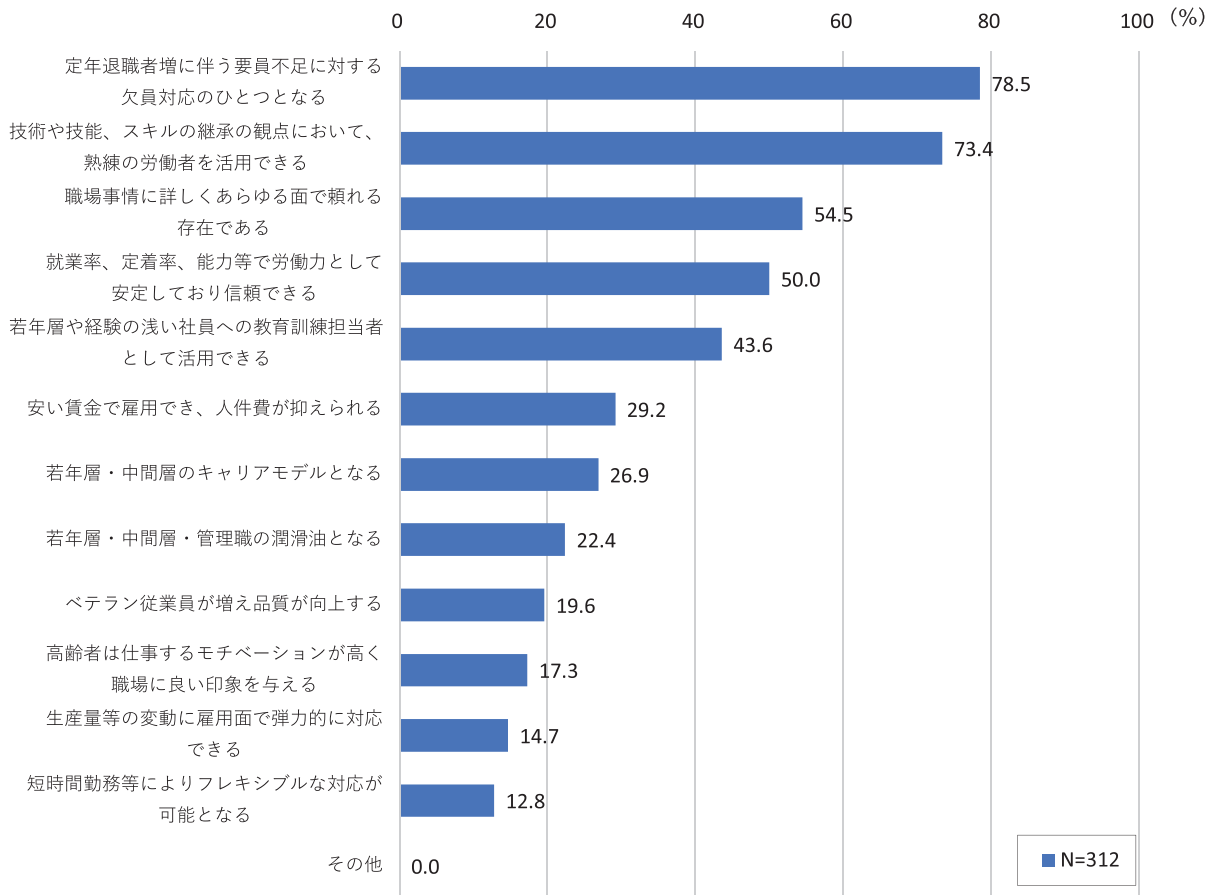
（会員企業の取り組み）

- ・ 60歳定年制のA社では65歳までの再雇用制度に加えて、70歳までの特別再雇用制度を設けています。特別再雇用制度では本人の要望を聴き、勤務形態と職務を決めています。今後は定年を65歳に延長し、生涯雇用を目指した制度設計を検討しています。
- ・ B社はドライバーを対象に無事故無違反表彰制度があり、最大30万円の金一封を与えています。安全運行の意識を保ち、モチベーションアップにつながっています。

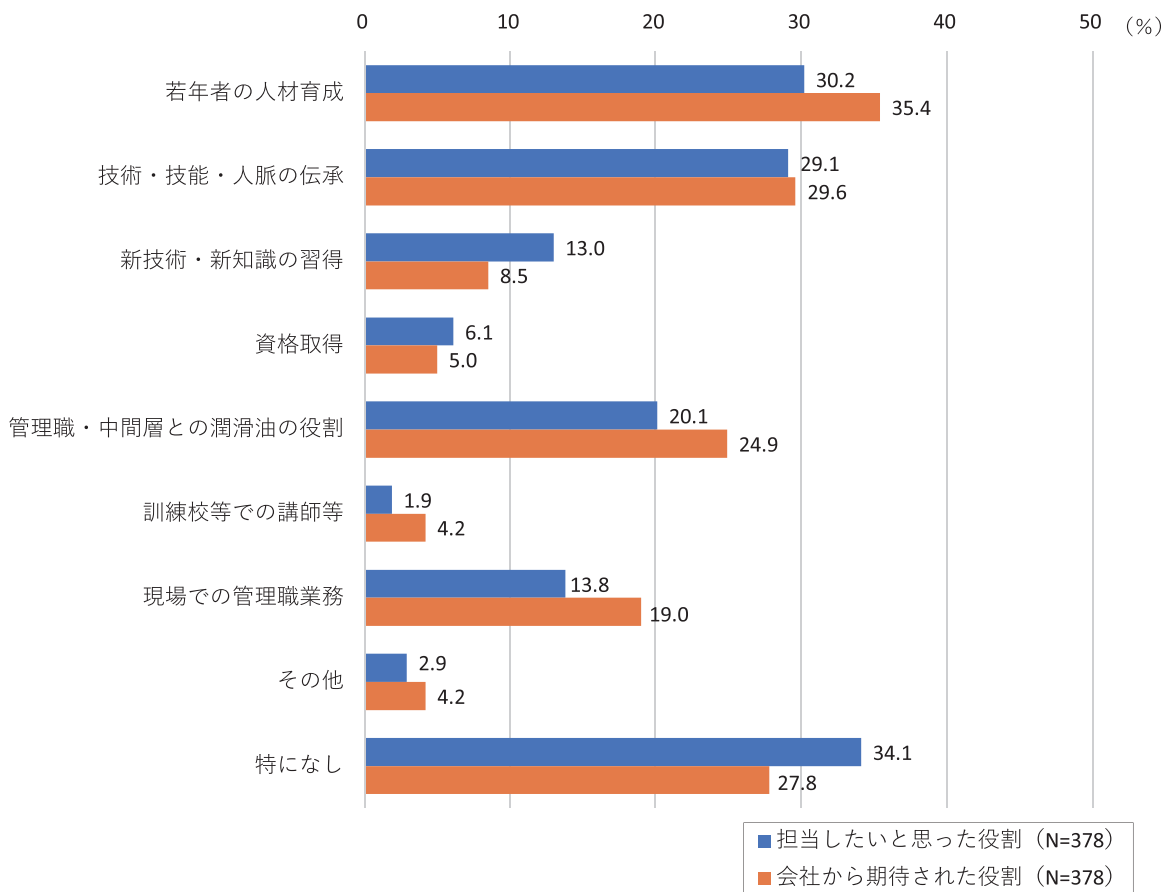
（他業種の事例）

- ・ 高齢者からやりたい仕事として希望が出ていた自動車リサイクル業を開始（小売）
- ・ 高齢ドライバーを新規事業である透析患者の送迎業務に起用（運輸）
- ・ 元大手企業管理職高齢者がマニュアルや規定からなる「運営管理フロー」を確立（派遣）
- ・ 少量生産の仕上げは自信を持っている高齢者が担当（繊維）
- ・ 高齢者に大幅な裁量権を与えて創意工夫を刺激（福祉）

図表 1-1 60歳以上の従業員を活用するメリット（企業の回答）



図表 1-2 60歳以降に自身で担当したいと思った役割と会社から期待された役割（高齢者の回答）



指針 2. 高齢期の生きがい感や満足度に影響する職務と処遇

倉庫業で働く高齢者の生きがい感の強さや満足度は職務と処遇（賃金）による違いが見られるようです。正規雇用か非正規雇用かといった雇用形態ではそれほど影響ありませんが、倉庫の現場で作業する高齢者の生きがい感と満足度については他の職務と比較してさらなる向上の余地があり、作業等の負担感軽減の取り組みが求められます。賃金については高くなれば生きがい感が高まるという単純なものではありませんが、賃金額について一定程度は考慮すべきであり、継続雇用では再雇用時の一律減額ではなく、担当する職務の内容や実績に応じた評価、昇給も可能な処遇を検討すべきでしょう。

（企業の意見）

「機械・設備の維持管理は高齢者の経験、人脈の方が役に立つので、その分野の従業員の給与は高めに設定している」

（従業員の意見）

「年齢で仕事の内容や給与を決めるのではなく、本人の能力で決めて欲しい」（60歳以上）

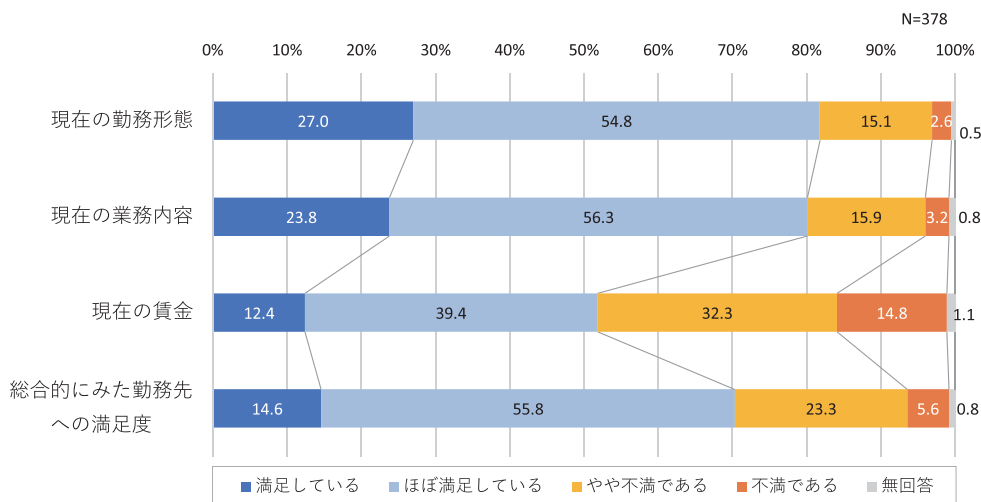
（会員企業の取り組み）

- ・ C社は定年63歳、役職定年も実質的に廃止しており、定年前の給与は下がりにません。63歳を超えると管理職は役職に就いたまま勤務延長、一般社員はグループ会社転籍も含めた再雇用です。ともに給与水準は大きくは変わりません。
- ・ D社は60歳前の社員は採用地もしくは自宅のある地域に勤務させ、地域コミュニティとのつながりを持たせるように配慮しています。
- ・ E社の再雇用制度では本人の意向を聴いており、勤務形態や職務の変更も可能です。
- ・ F社は再雇用時の希望職種（現場、営業等）を定年前に聴き取り、本人の経験が発揮できる職種で勤務してもらいます。

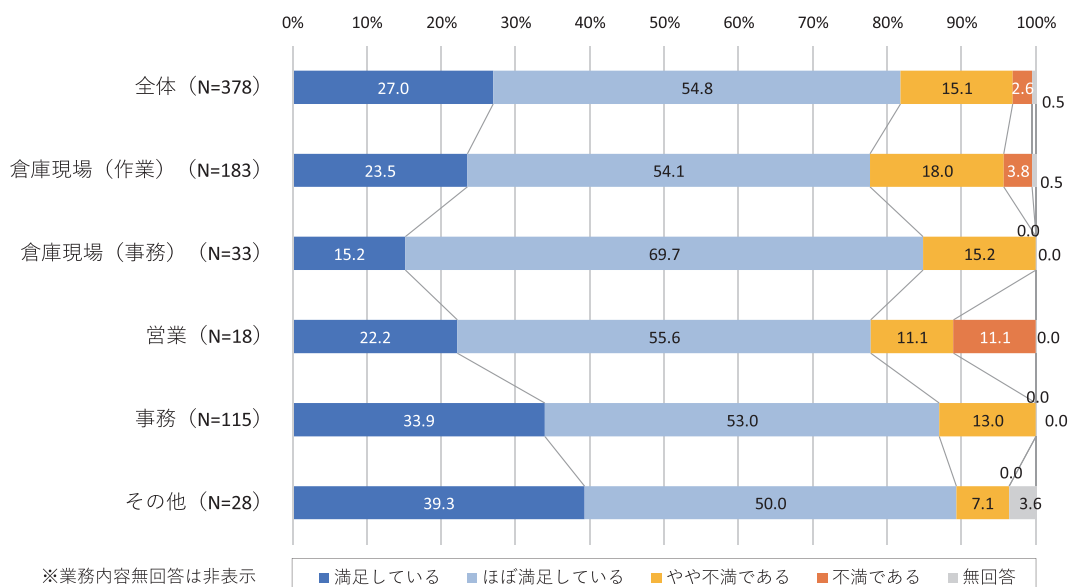
（他業種の事例）

- ・ 筆記試験と実技で「社内マイスター」認定、資格手当も支給（食品製造）
- ・ 特に優れた人材を「クオリティサポーター」として採用（ビル管理）
- ・ 60歳以降の評価制度と給与は60歳以前と変化なし（小売）
- ・ 60歳以降も待遇面の変更を行わない（サービス）
- ・ 高齢者の賞与は能力評価でプラスマイナス30パーセント（繊維）
- ・ 65歳から70歳、毎週20時間未満就業の「ベテランズクルー制度」を整備（飲食）
- ・ 後進指導を人事考課に反映（繊維）
- ・ 高齢になっても一切を任せられる「店長制度」で働きがい（飲食）

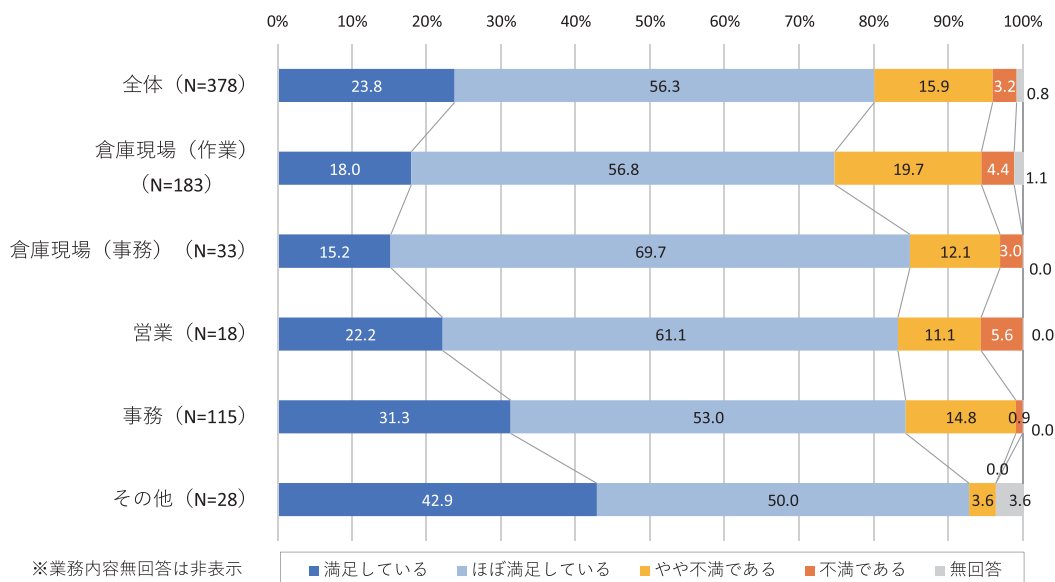
図表 2-1 現在の勤務形態、業務内容、賃金及び総合的にみた勤務先への満足度（高齢者の回答）



図表 2-2 現在の勤務形態の満足度（高齢者の回答・現在の業務内容別）



図表 2-3 現在の業務内容の満足度（高齢者の回答・現在の業務内容別）



指針 3. 高齢者と若手中堅、高齢者と管理監督職のチームワークを強化

高齢化時代の倉庫業では高齢者と若手中堅、高齢者と管理監督職とのチームワークが業務遂行の力ギを握ります。アンケート調査によれば高齢者とともに働いた経験を持つ若手中堅は、高齢者に対する理解度や高齢者の持つ豊富な経験や知識に対する尊敬度も高くなっています。また、若手中堅は自分たちが高齢期になっても戦力として働き続けるにはチームワーク力が必要であると理解しています。一方、管理監督職は元上司であった高齢者など年上の部下への指揮命令など効果的なマネジメント力を必要とします。会社が研修機会を提供することで若手中堅や管理監督職の業務遂行能力を高めます。

(企業の意見)

「長年当社に勤務している社員の方々が高齢になりましたが、仕事も今まで通りで長年の信頼関係と人間関係が大きく、会社としてはなくてはならない存在となっています」

(従業員の意見)

「やはり経験が豊富であり、何かあった時の対応がわれわれにはない部分であると思います。それらを継承し、若手社員へも引き継いで、企業の取り組みに結びつけたいと思います」(59歳以下)

「フォークリフト作業の高齢者はコツコツとミスのない作業が安定している」(59歳以下)

「60歳以上の方の経験や指導が、自分からすると非常に分かりやすい教え方をして下さるので、勉強になることがたくさんあります」(59歳以下)

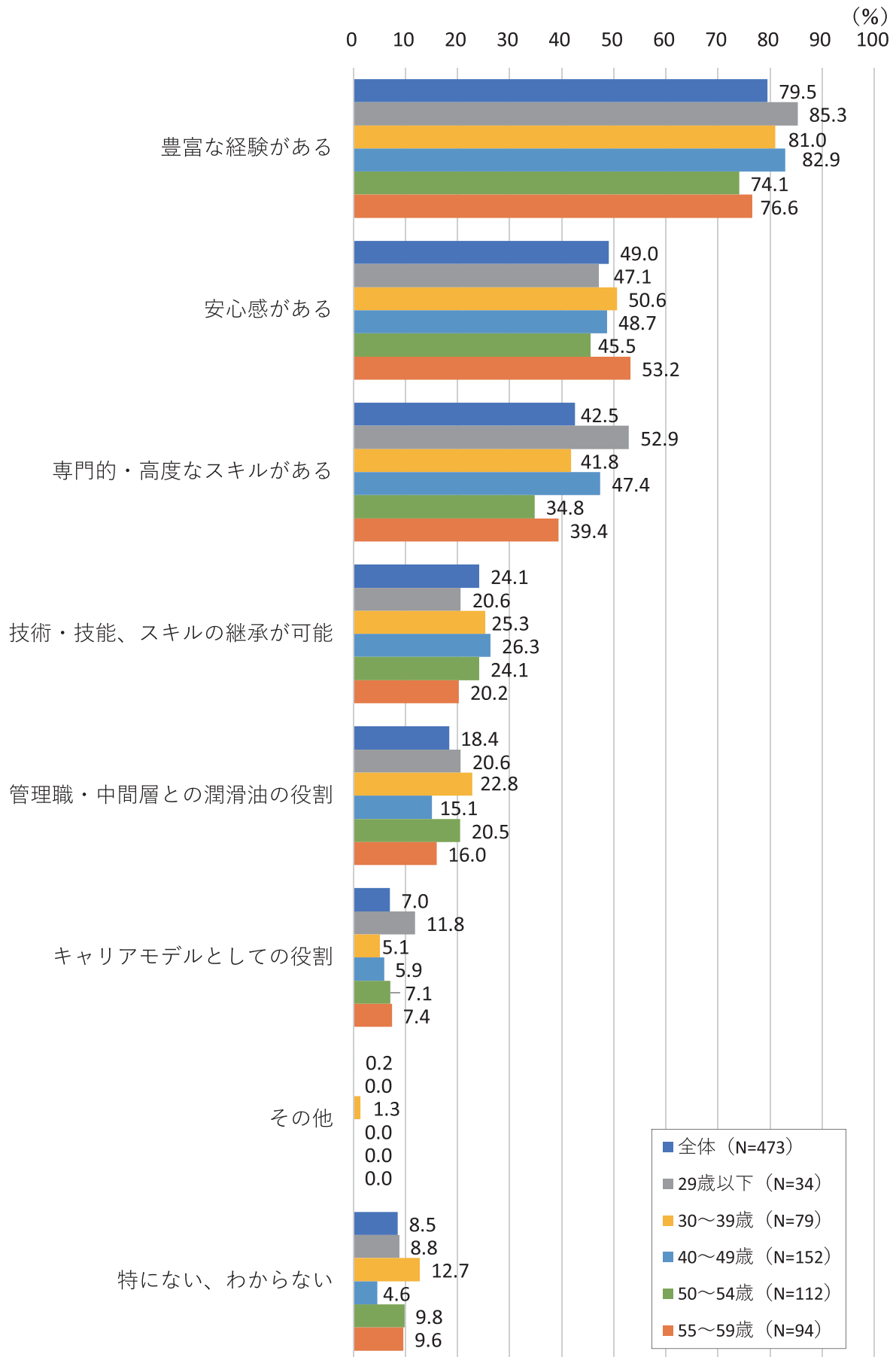
(会員企業の取り組み)

- ・ G社の再雇用者は若手社員と組んでペアで業務に従事、営業ではともに取引先に出向き、倉庫作業では庫内作業の効率化をともに考えます。経験豊かな高齢者が若手にOJTでその経験を伝え、若手の人材育成に貢献しています。
- ・ 小集団活動の盛んなH社は、若手も高齢者も一緒にチームを組んで改善活動に取り組んでいます。経験豊かなベテランとデジタルツールに長けた若手がお互いの強みを発揮して全員で活動しています。

(他業種の事例)

- ・ マイスター制度を設けて技能伝承（建設）
- ・ 勤務態度良好な高齢社員は「メンター」に任命（警備）
- ・ 高齢者と後継者の接点を多めに設ける（金属）
- ・ 型抜き・和とじ製本等「オンリーワン技術伝承」のペア就労（印刷）
- ・ 高齢者の名を冠した〇〇塾で車両整備の技能伝承教育（運輸）

図表3 仕事をする上で60歳以上の社員が優れていると感じること
(59歳以下従業員の回答・年齢階層別)



指針 4. 高齢者で特に配慮すべきは「健康」と「安全」

高齢者の健康面・体力面の不安について、企業だけではなく高齢者自身、また、同僚の若年中堅の多くも課題と感じており、特に65歳以上の高齢者の健康維持、フォークリフト操作やトラック運転時の事故・労働災害防止が特に重視されています。五感や体力低下がほとんど見られない高齢者もいますが、個々人で状況は大きく異なります。会社や上司は高齢者との頻繁なコミュニケーションで健康状態の変化を見逃さず、また、機械化・自動化による体力負担軽減、高齢者と若手中堅の間での役割分担見直し、高齢者の要望を踏まえた職務見直しや配置転換など、高齢者が負担を感じずに強みを発揮できるしくみづくりが望まれます。

（企業の意見）

「フォークリフト職が主となるため、高齢者本人の体力の衰えや健康上の不安などの課題がある」
「倉庫内での作業職となると、作業の効率化や注意力の衰えなどの面が課題となり、本人の能力の見極めが必要になってくると思われる」

（従業員の意見）

『『まだやれる』という気持ちとは反対に、体力がついてこないことで無理が生じ、ケガにつながることはないよう、管理側がしっかりと目配り、気配りをして適正配置に努める必要があるでしょう』
(59歳以下)

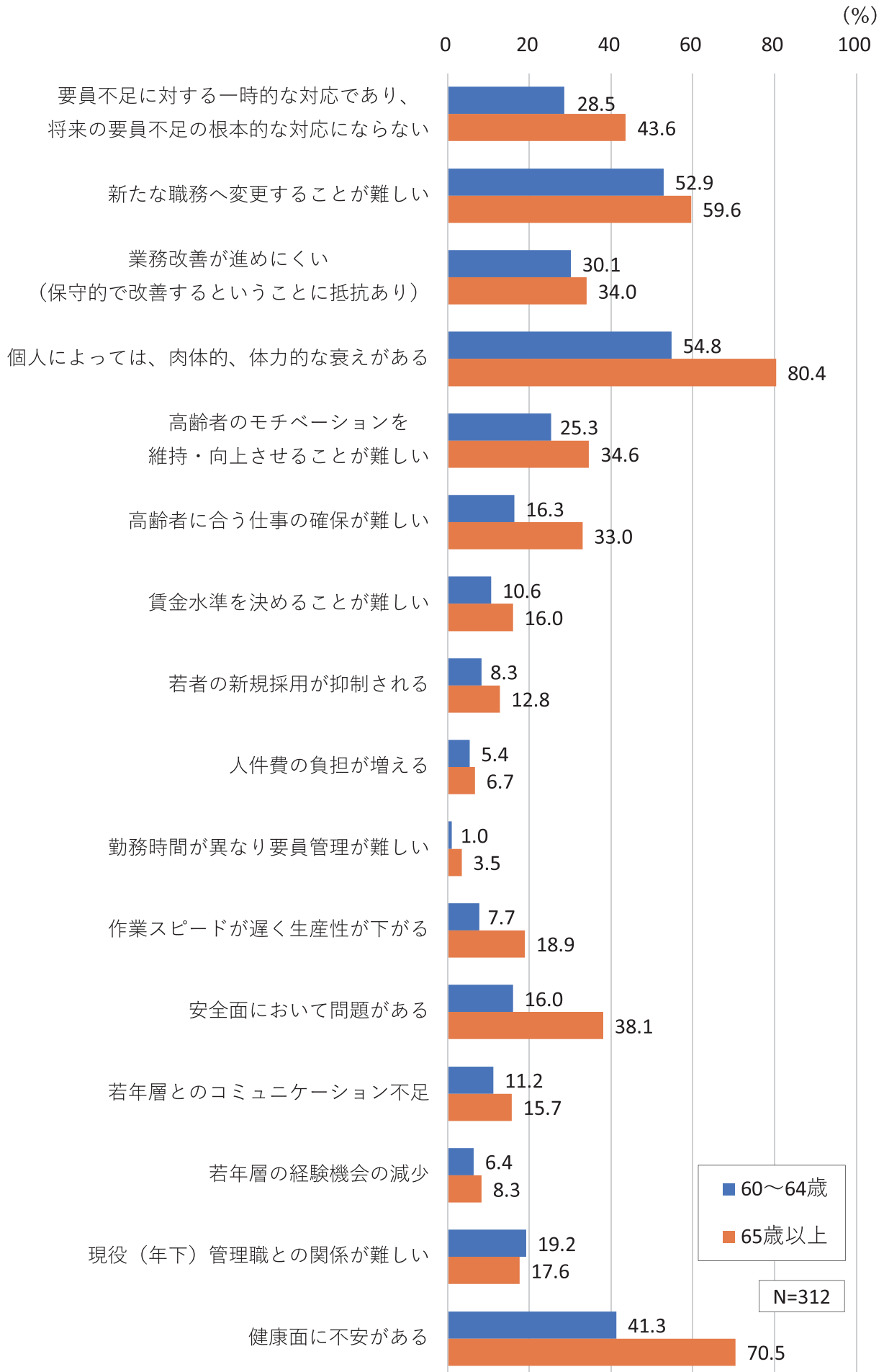
（会員企業の取り組み）

- ・ 労働災害防止に取り組むI社は、高齢者の作業場所が監督者の目に届くように配慮、単独作業もなくなりました。また、作業者にはこまめに休憩時間を与え、水分補給を欠かさないように促しています。
- ・ J社は高齢者との対面での会話を頻繁に行い、異常の早期発見に役立てています。定期健康診断で再検査となった箇所については早期治療を促し、再検査に向けるように特別休暇を付与しています。
- ・ K社は従業員の健康維持は若い時からの習慣が重要と考え、全従業員対象に労働安全衛生法では義務化されていないバリウム検査や胃カメラ検査も実施、要精密検査者には本人に再検査を勧奨、受診させています。また、労働局の特定保健指導（脳・心臓疾患発病予防）、協会けんぽの特定保健指導（メタボリックシンドローム予防）も対象者全員が面接を受けます。
- ・ L社は健康相談窓口を社外に設置、職場では話しづらいことも気兼ねなく相談してもらえるしくみです。また、特定保健指導対象者は就業時間中に指導を受けられるように担当者との日程や相談場所の設定を工夫しており、WEB面談可能な個室や機材も用意しています。

（他業種の事例）

- ・ 健康診断結果を本人だけではなく家族にも伝える（建設）
- ・ 健康要配慮者のヘルメットに本人同意でステッカーを貼って監督者が識別（建設）
- ・ 乗務終了後の洗車を次の担当ドライバーが実施（運輸）
- ・ 車両洗浄時に転落事故が起きやすい脚立を水平な作業台に交換（運輸）

図表4 60歳前半・65歳以上の従業員を活用する際の課題（企業の回答）



指針 5. 高齢期になっても会社に貢献できる人材の育成

倉庫業で働く若手中堅の多くは「何か新しいことを学んだり始めたりしたい」、「自分の可能性を伸ばしたい」と考えています。会社が若手中堅に対して多様な教育訓練メニューを提供すれば仕事へ活かされ、高い貢献が期待できます。また、高齢期に達する前に健康や年金、キャリアの振り返りをテーマとしたライフプラン研修を実施すれば、これからのキャリア形成につながります。若年期から高齢期まで研修を切れ目なく行えば、従業員は経営環境や技術、自身の役割の変化への対応力を身に付けることができます。体系的な教育訓練制度を築き、信念をもって人材育成に取り組むことが会社の長期的繁栄につながります。

(企業の意見)

「業務内容の変化により旧来の倉庫業務（現場）が減り、システムや自動化機器に対応するスキルが求められ、若年者とのスキルの差が出てしまい、これが課題となっている」

(従業員の意見)

「60歳以上の子会社、関連会社へ出向することが多い。子会社、関連会社とは言え会社経営を任されることもあるので、定年前からマネジメント教育として、会社経営の教育訓練もしておいた方が良い」（60歳以上）

「年代にかかわらずライフプラン（職業生活・家庭・個人を含めて）に関する教育・研修機会が与えられると良いと思います」（60歳以上）

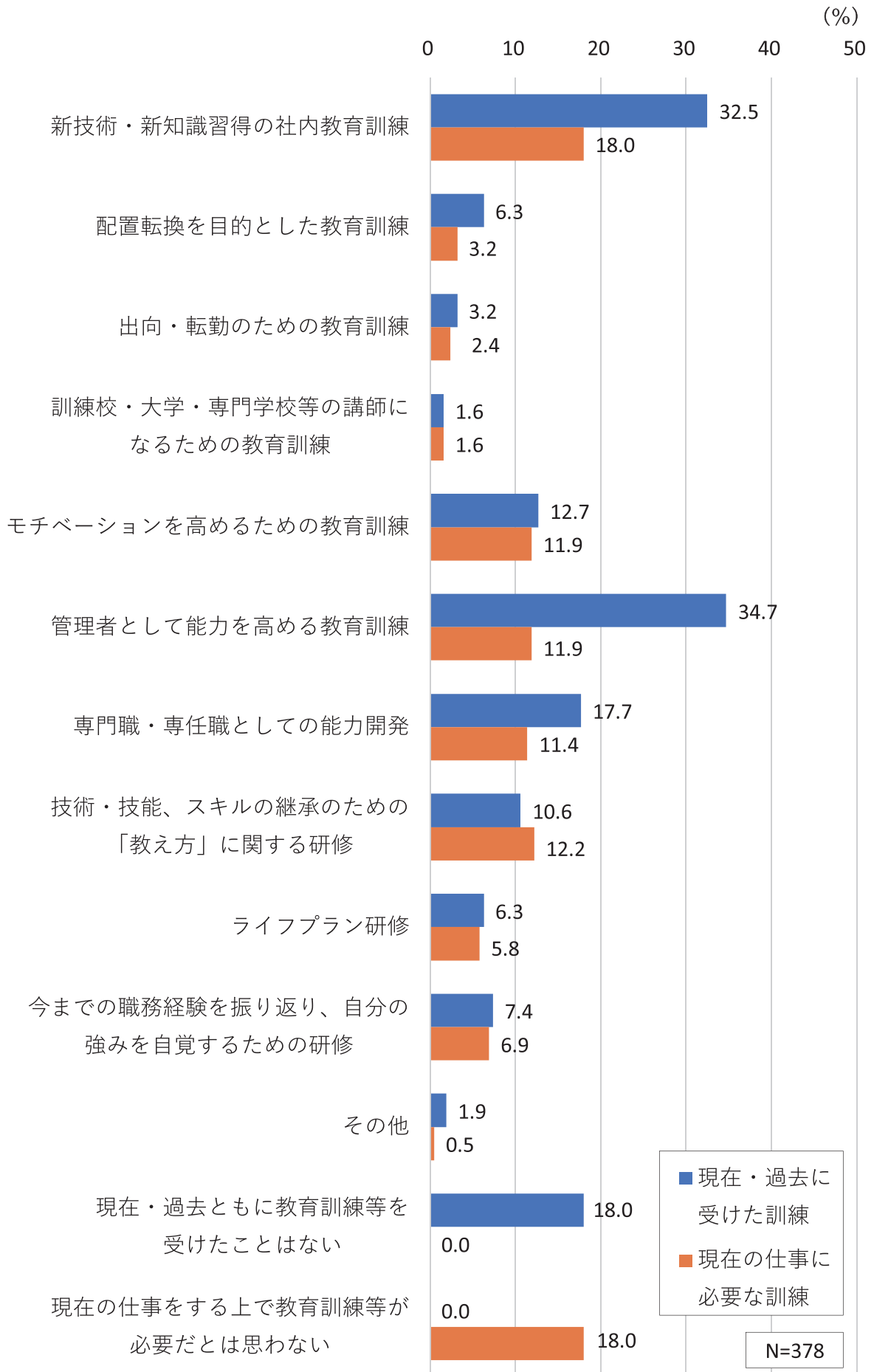
(会員企業の取り組み)

- ・ M社は高齢者にもEラーニングの導入を検討中です。パソコンが苦手な高齢者も操作方法を学ぶことで苦手意識を解消し、それまでの経験に加えて新しい業務知識を身に付けることでいっそうの戦力化を目指します。

(他業種の事例)

- ・ 自身のライフプランを考えるキャリア開発研修を実施（金融）
- ・ 高齢期の人生設計を目的に「高齢者意識向上自己戦略セミナー」を開催（運輸）
- ・ 54歳の従業員対象に定年後も働く意義と処遇を明示するキャリア開発研修（金融）
- ・ 指導員となる高齢者はOJT指導者としての研修を受講（ビル管理）
- ・ 高齢者の指導力のバラツキを考慮したマニュアル整備による指導（福祉）
- ・ 若手社員が講師をつとめるIT講習会に高齢者が参加（設備工事）
- ・ 積極的に外部研修に参加させる（福祉）
- ・ 特定工程の高齢者を多能工化し、その仕事ができなくなった場合の不安を解消（印刷）
- ・ 高齢者の資格取得者にも資格取得奨励金や資格手当を支給（福祉）

図表5 受けたことのある教育訓練と現在の仕事をする上で必要な教育訓練（高齢者の回答）



指針 6. 高齢者雇用は会社からすべての従業員に対するメッセージ

会社が高齢者雇用推進のために取り組む施策は直接的には高齢者が対象ですが、その効果や影響は若手中堅にも及ぶことを忘れてはいけません。機械化や自動化で体力負担が軽くなれば若手中堅も疲労を感じずに仕事ができます。柔軟な出退勤制度は通院している高齢者だけではなく子育て中の若手にも使い勝手が良いものです。高齢者を戦力として活かす会社の姿勢を見れば若手中堅は自分の高齢期に至るまでの働き方が想像でき、会社に対する信頼感も高まります。高齢者施策は現在の高齢者のみを考えた近視眼的・短期的なものではなく、企業成長を見据えた戦略的・長期的な取り組みなのです。

(企業の意見)

「70歳までの就業機会の確保（努力義務）については、経営者をはじめ会社として意識はしている。各種制度見直し検討に合わせ、積極的・前向きに検討していきたい」

(従業員の意見)

「体力、気力があるうちは年齢制限をなくして欲しい」（60歳以上）

「幅広い年齢層の人がいてこそ、柔軟な対応力のある組織になると考えます」（59歳以下）

「近年、高齢者の健康状態・意識が向上していることから、企業側も新規若年者と高齢者をバランス良く採用することが求められると思います」（59歳以下）

「今後少子化が進むにつれ、昔と違い、60歳以上でも若く見え、活躍の場を与えることにより、社会への貢献につながると思う」（59歳以下）

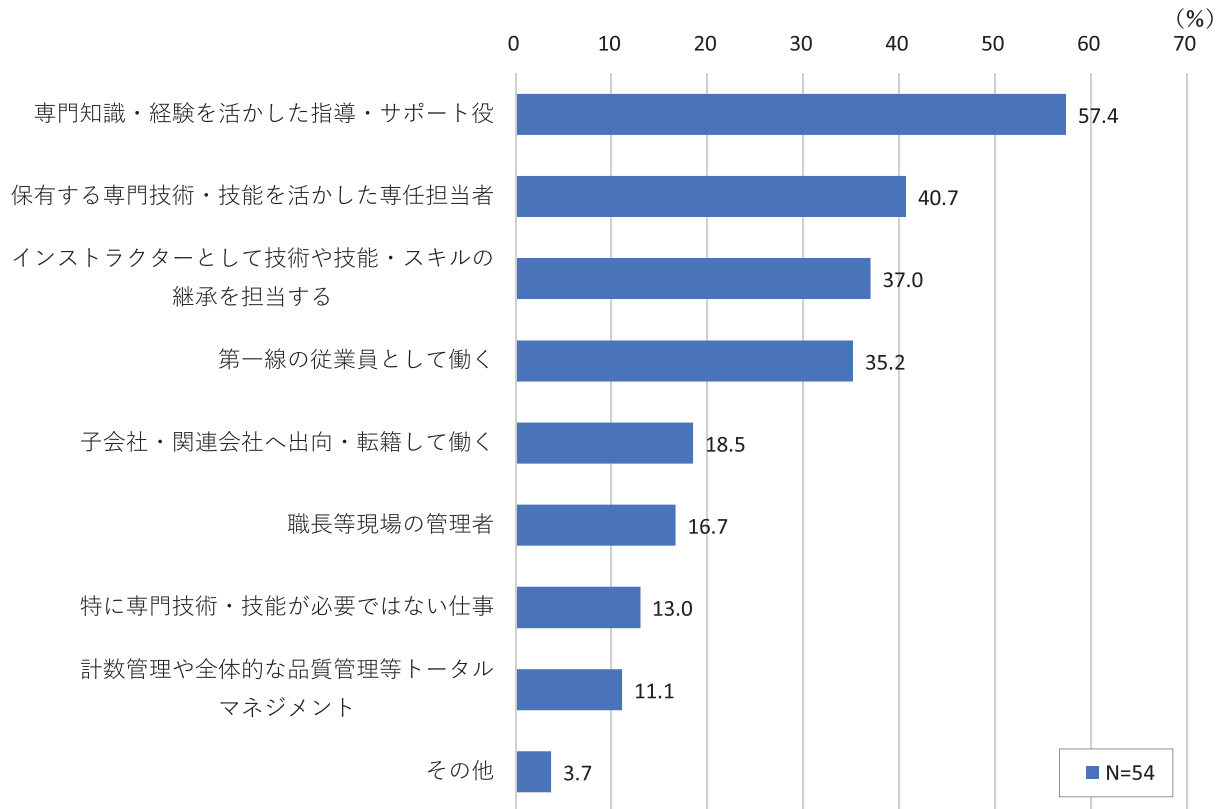
(会員企業の取り組み)

- ・ N社は「さまざまな世代、多様な立場のメンバーが共創し、従業員の幸せと会社の成長につなげよう」とトップがメッセージを発信、高齢者や女性の能力活用を全社に促しています。
- ・ O社は勤続5年刻みで永年勤続者表彰を行っており、10年以上の者には旅行券、30年以上の者には加えて特別休暇を付与しています。

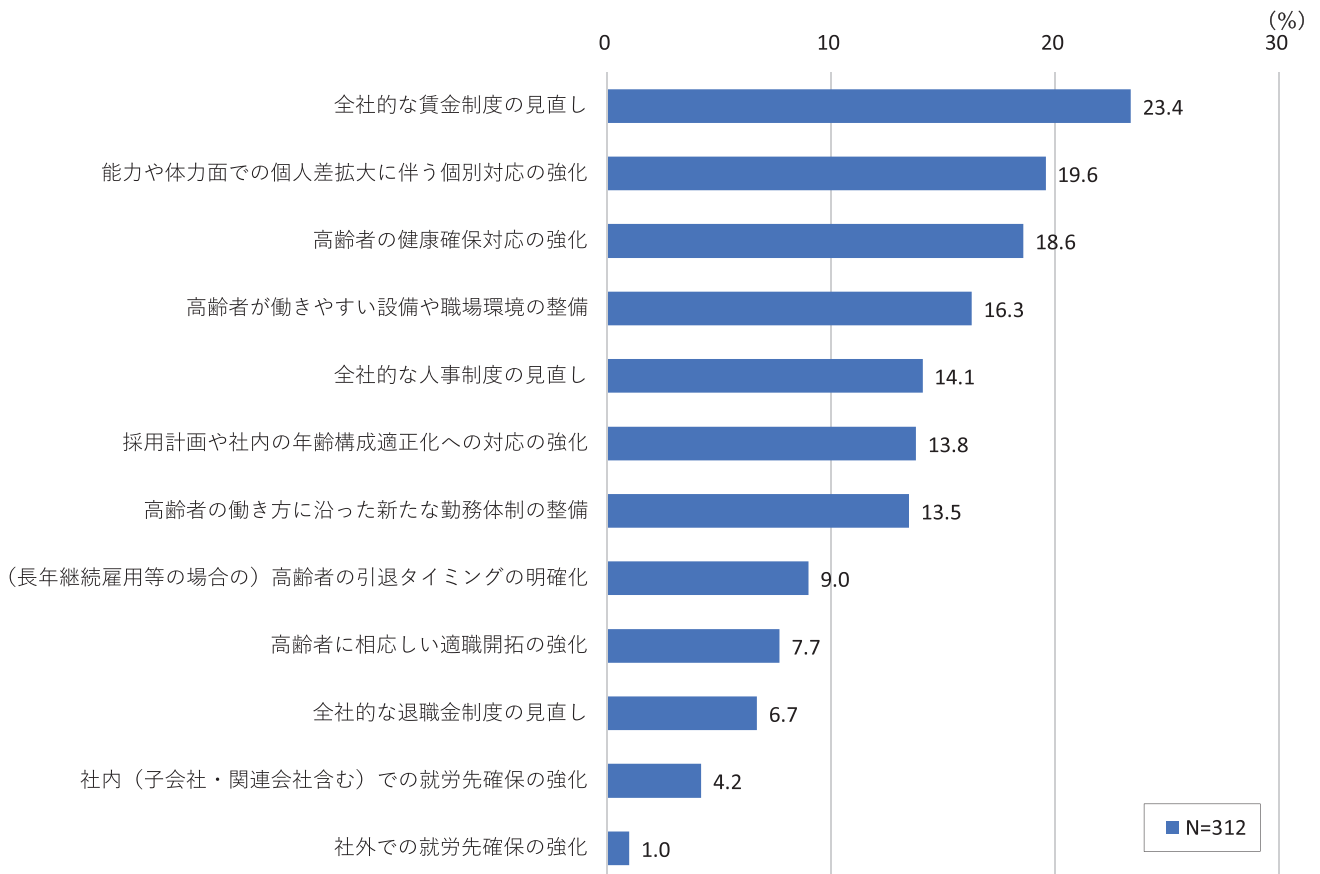
(他業種の事例)

- ・ 就業規則を改定して年齢に関係なく働けることを明文化（運輸）
- ・ 高齢者と若手の親睦のために懇親行事を定期開催（福祉）
- ・ 高齢の新規応募者向けに職場説明会を開催（福祉）
- ・ 高齢者を「達人」と呼称（食品製造）
- ・ 管理職研修で高齢者・障害者雇用は社会的使命と啓発（食品製造）
- ・ 公的機関セミナーに参加して高齢者雇用に関する情報を収集（繊維）
- ・ 高齢者雇用アドバイザーの活用（繊維）

図表 6-1 60 歳以上の従業員に対して推進中・検討中の新たな職域（企業の回答）



図表 6-2 65 歳以上の雇用を積極的に進める際の重要な取り組み（企業の回答）



Ⅲ

アンケート調査結果

1. アンケート調査の概要

実施時期：2022年8～9月

調査対象：

【企業調査】一般社団法人 日本倉庫協会会員企業

【従業員調査】上記に勤務する従業員

① 60歳以上の従業員

② 59歳以下の従業員

配布・回収方法：郵送配布、郵送回収

配布・回収状況

		配布票数	回収数	有効回答数	有効回答率
企業		1,000	316	312	31.2%
従業員	60歳以上	2,000	382	378	18.9%
	59歳以下	2,000	475	473	23.7%

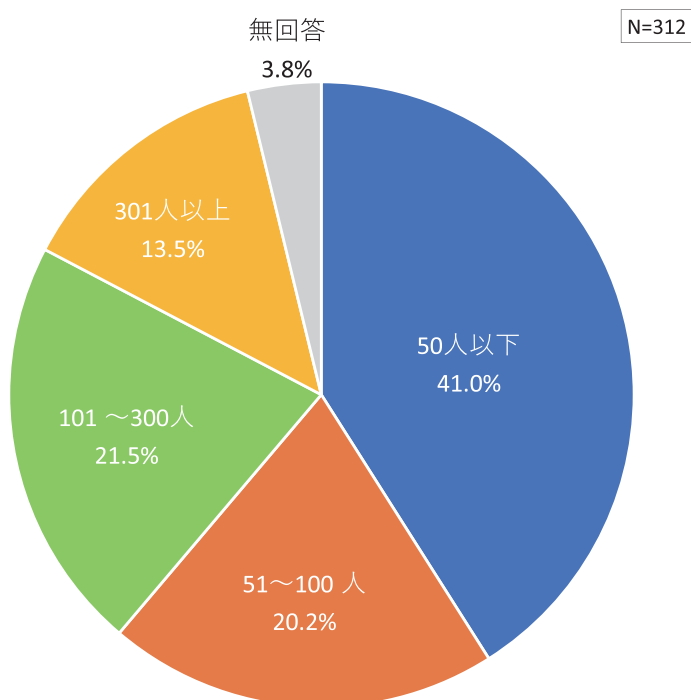
2. アンケート調査結果

(1) 倉庫業における高齢者雇用の現状

① 従業員規模（企業の回答）

従業員規模は、「50人以下」が41.0%と最も多く、次いで、「101～300人」(21.5%)、「51～100人」(20.2%)となっている。100人以下が全体の約6割を占めている。

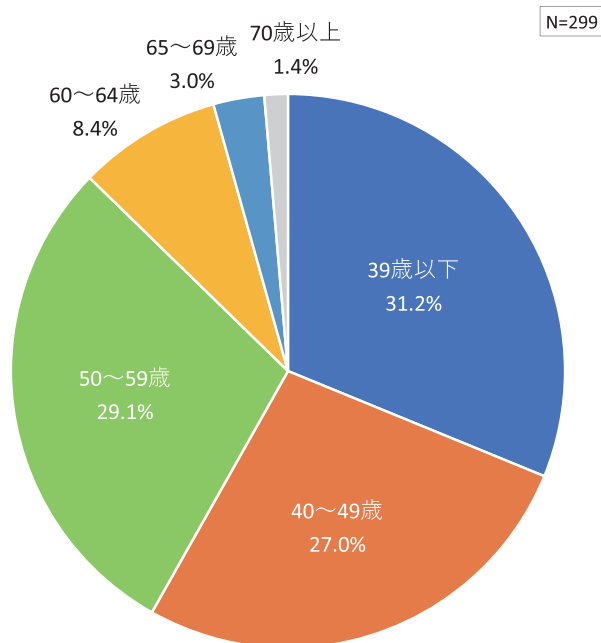
図表1 従業員規模



② 従業員の年齢構成（企業の回答）

従業員の年齢構成をみると、39歳以下が31.2%と最も多い。現状、60歳以上は12.8%にとどまるが、「50～59歳」が29.1%いるため、近い将来に高齢者の一層の増加が見込まれる。

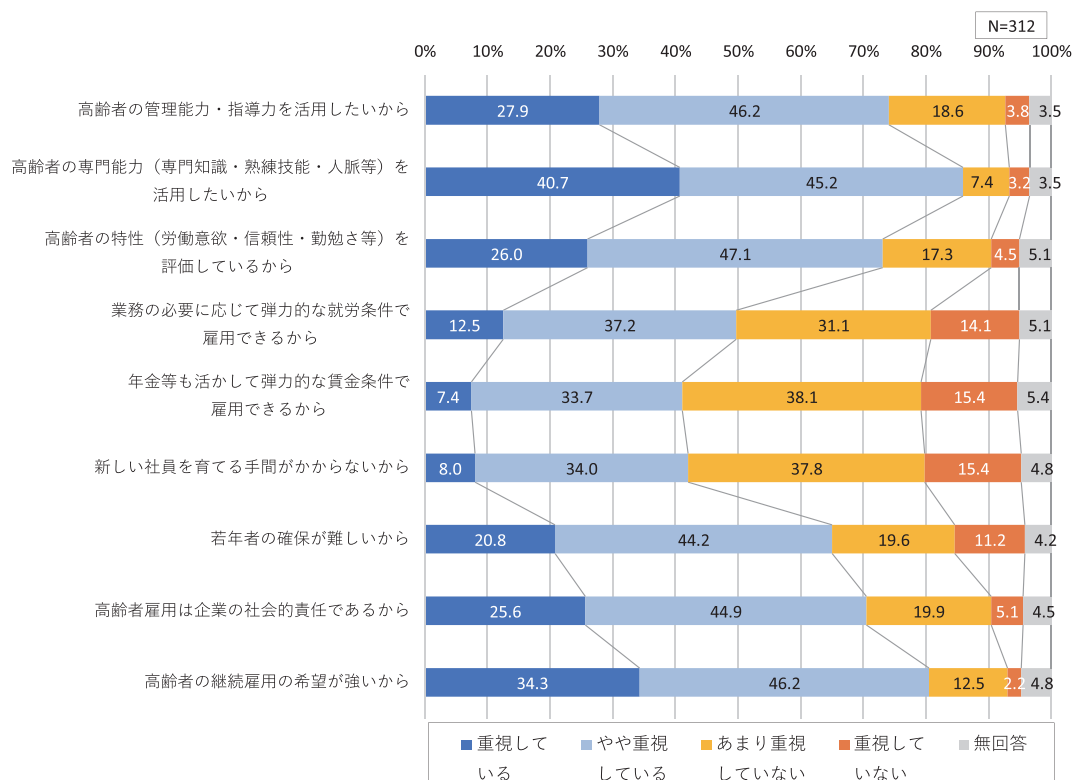
図表2 従業員の年齢構成



③ 高齢者を雇用する理由（企業の回答）

高齢者を雇用する理由としては、「専門能力を活用したいから」や「高齢者の継続雇用の希望が強いから」が8割以上（「重視」＋「やや重視」）と特に多い。

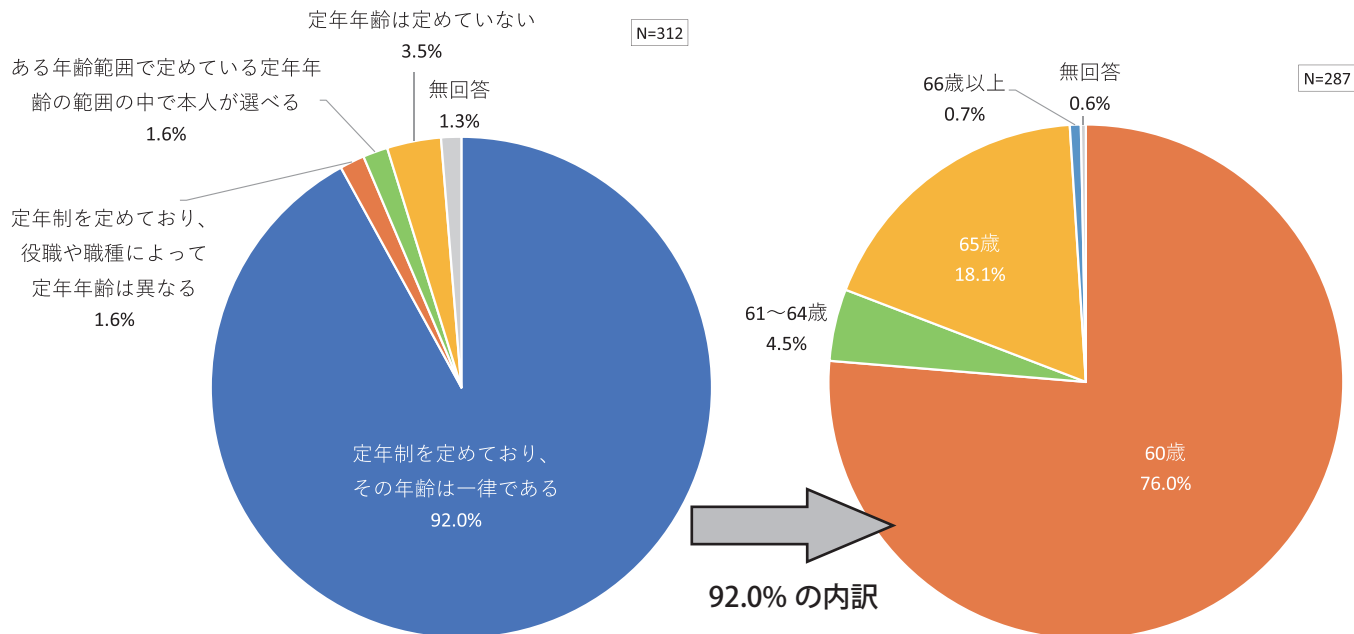
図表3 高齢者を雇用する理由



④ 正社員の定年年齢と定年制の今後の方針について（企業の回答）

正社員の定年年齢は、「一律である」が92.0%と圧倒的に多く、その場合「60歳」が76.0%で最も多く、次いで「65歳」が18.1%となっている。

図表4 正社員の定年年齢

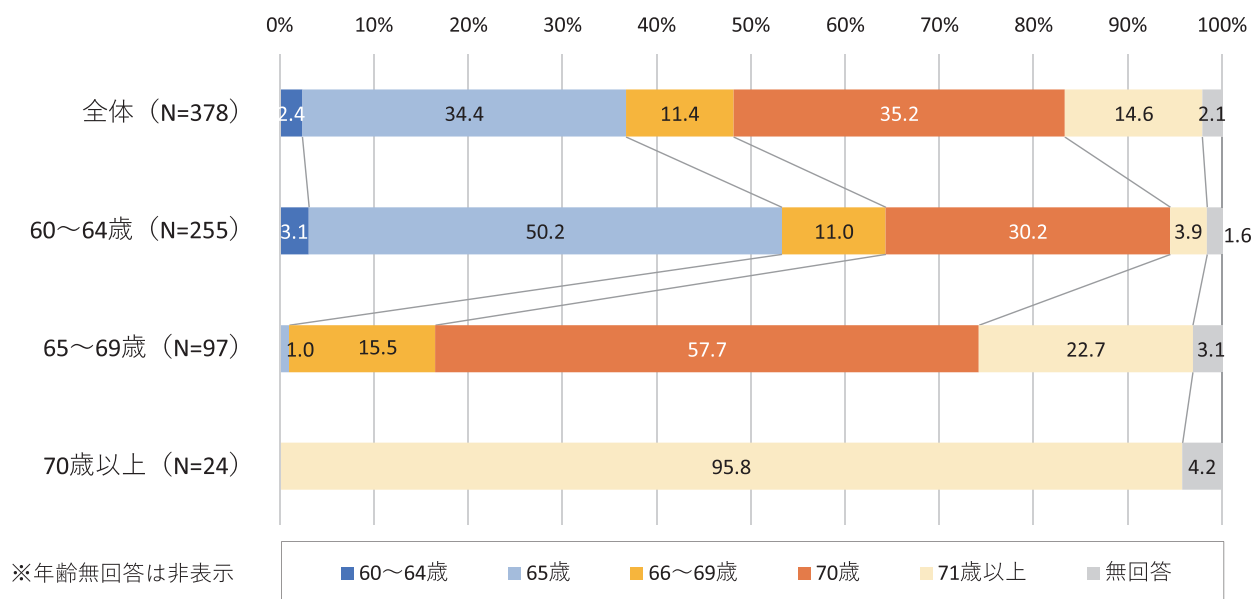


⑤ 60歳以上の従業員に聞いた働き続けたい年齢（60歳以上の従業員の回答）

今後働き続けたい年齢を60歳以上の従業員に尋ねた結果を全体で見ると、「70歳」が35.2%で最も多く、「65歳」（34.4%）が続いている。

ただ、回答者の年齢が高いほど、働き続けたい年齢も高くなる傾向がみられる。現在「60～64歳」の回答では、希望年齢「65歳」（50.2%）、「70歳」（30.2%）であるが、回答者が「65～69歳」場合、希望年齢が「70歳」（57.7%）、「71歳以上」（22.7%）と高まる。

図表5 今後働き続けたい年齢（年齢別）

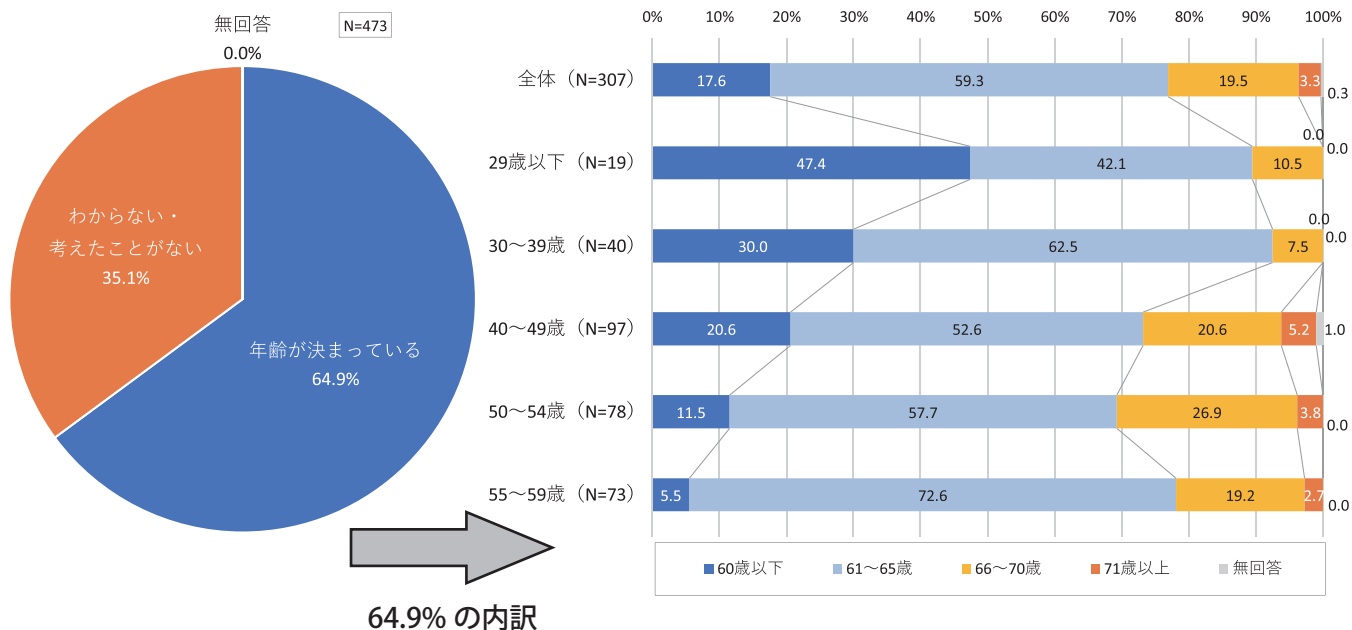


⑥ 59歳以下の従業員に聞いた働き続けたい年齢（59歳以下の従業員の回答）

今後、働き続けたい年齢をみると、年齢を決めている従業員は64.9%である。年齢を決めている従業員を対象に全体をみると、「61～65歳」が59.3%で最も多く、「66～70歳」（19.5%）が続いている。

ただ、回答者の年齢が高くなるにつれ、働き続けたい年齢が高くなってきている。現在「29歳以下」の回答では、希望年齢「60歳以下」が47.4%で最も多いが、回答者が「55～59歳」の場合、「61～65歳」を希望する人が72.6%で最も多く、「66～70歳」も19.2%となっている。

図表6 59歳以下の従業員が働き続けたい年齢

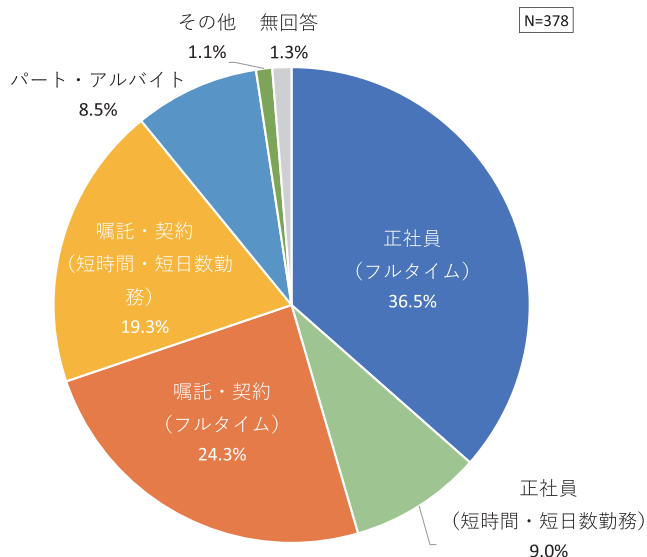


⑦ 今後希望する勤務形態（60歳以上の従業員の回答）

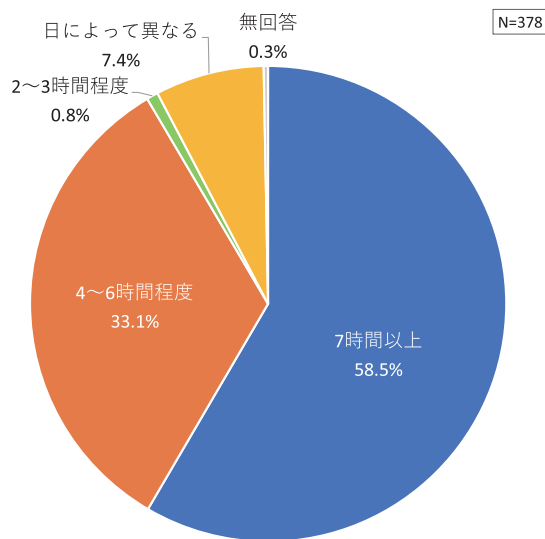
希望する勤務形態は「正社員（フルタイム）」が36.5%で最も多く、以下「嘱託・契約（フルタイム）」（24.3%）、「嘱託・契約（短時間・短日数勤務）」（19.3%）となっており、フルタイム勤務希望者が6割を占めている。

勤務時間をみると、「7時間以上」が58.5%と最も多くなっている。

図表 7-1 希望する勤務形態



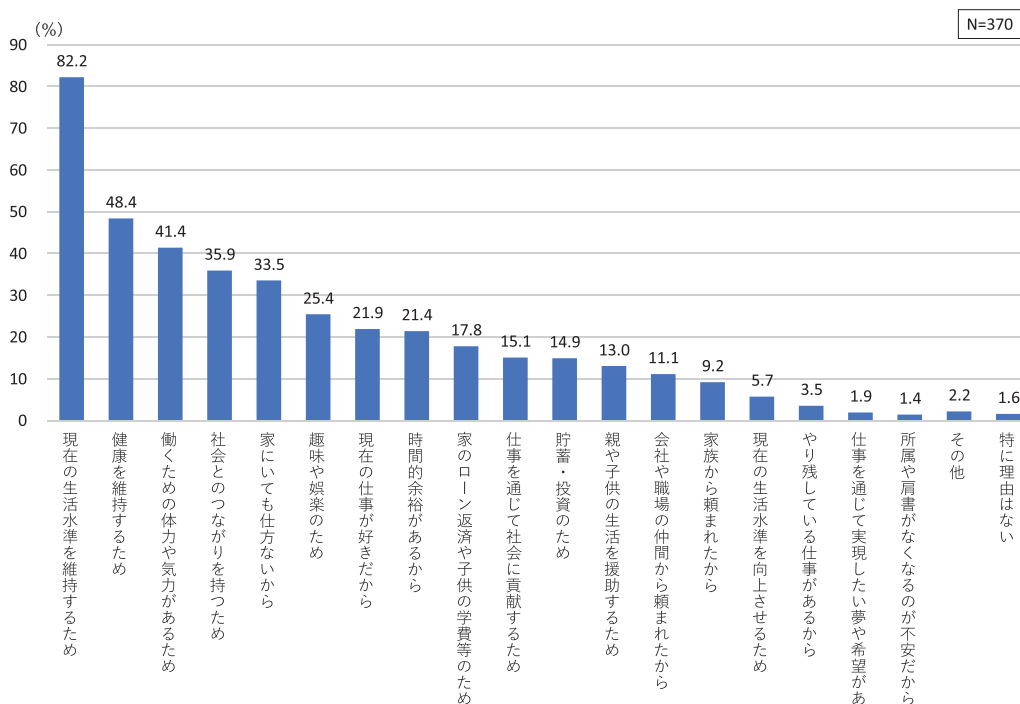
図表 7-2 希望する一日当たりの勤務時間



⑧ 定年後も希望する年齢まで働きたい理由（60歳以上の従業員の回答）

定年後も働きたい理由をみると「現在の生活水準を維持するため」が82.2%で圧倒的に多い。以下、「健康を維持するため」(48.4%)、「働くための体力や気力があるため」(41.4%)、「社会とのつながりを持つため」(35.9%)などが多い。

図表 8 定年後も希望する年齢まで働きたい理由

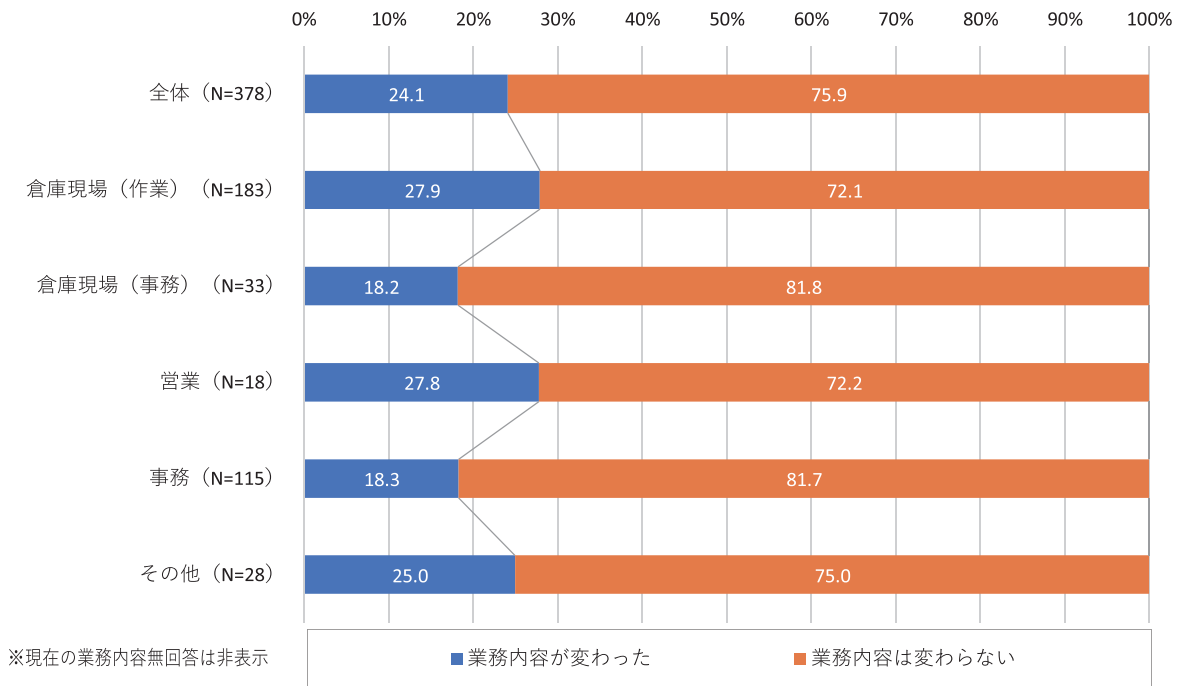


(2) 高齢者の働きぶりについて

① 定年前後の業務内容の変化（60歳以上の従業員の回答）

定年前後の業務内容の変化を全体で見ると、60歳以前と以降で「業務内容は変わらない」が75.9%と多い。職種を問わず内容の変更は少ない。

図表9 定年前後の業務内容の変化

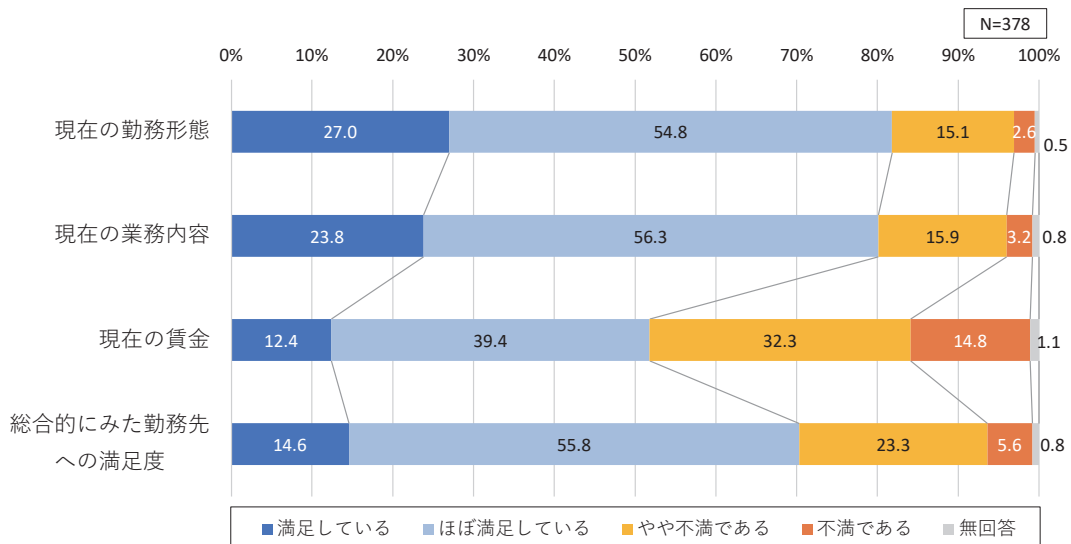


② 定年後の勤務形態、業務内容、賃金及び総合的にみた満足度（60歳以上の従業員の回答）

定年後の各種満足度についてみると、「総合的にみた勤務先への満足度」では、70.4%が満足（「満足している」+「ほぼ満足している」）で、不満（「不満」+「やや不満」）は28.9%にとどまっている。

また、「勤務形態」や「業務内容」の満足が8割程度と多いが、「賃金」の満足は半数程度と、他の項目と比較して満足度の低さがやや目立っている。

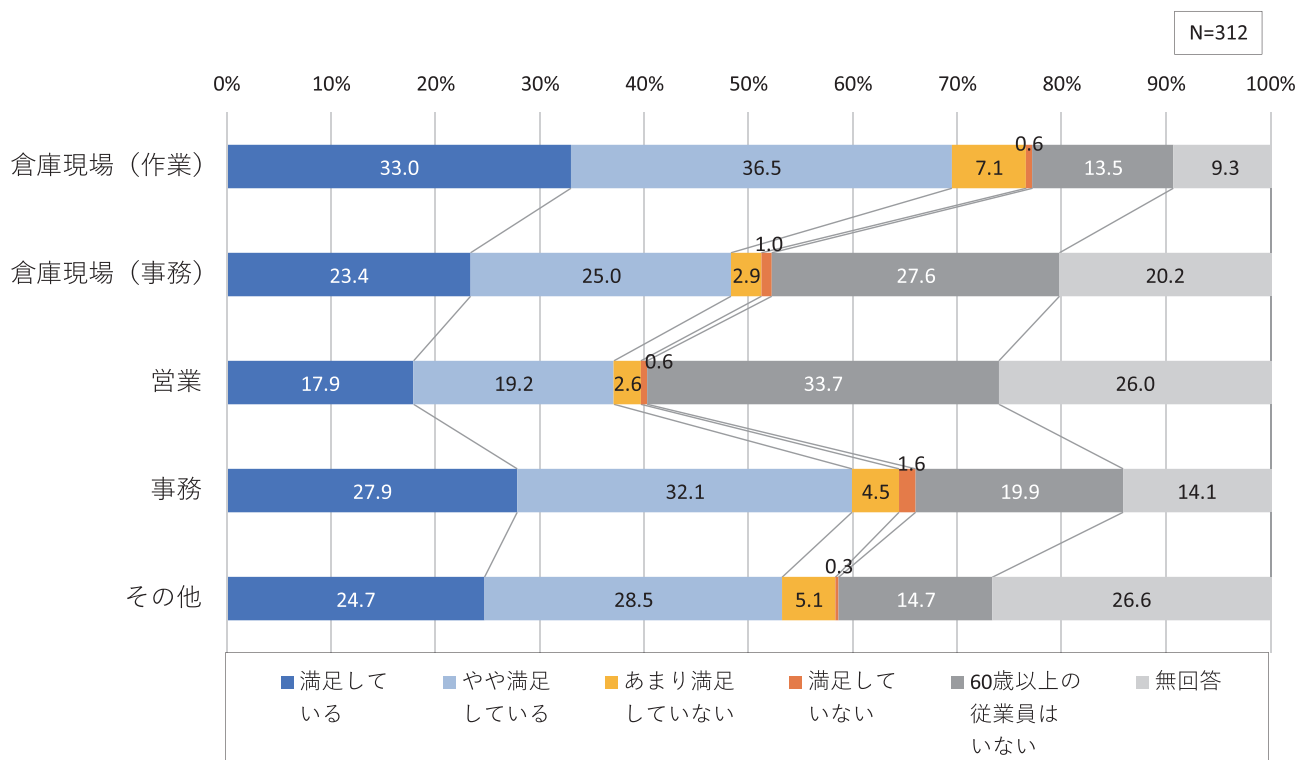
図表10 定年後の勤務形態、業務内容及び賃金についての満足度



③ 職種別にみた高齢者の働きぶりについて（企業の回答）

企業からみた60歳以上の従業員の働きぶりに対する満足度をみると、「無回答」や「60歳以上の従業員はいない」が多い職種があるものの、いずれの職種も「満足」（「満足している」＋「やや満足している」）が多く、中でも「倉庫現場（作業）」では「満足」が69.5%と他よりも顕著に多い。

図表 11 60歳以上の働きぶりに対する企業の満足度

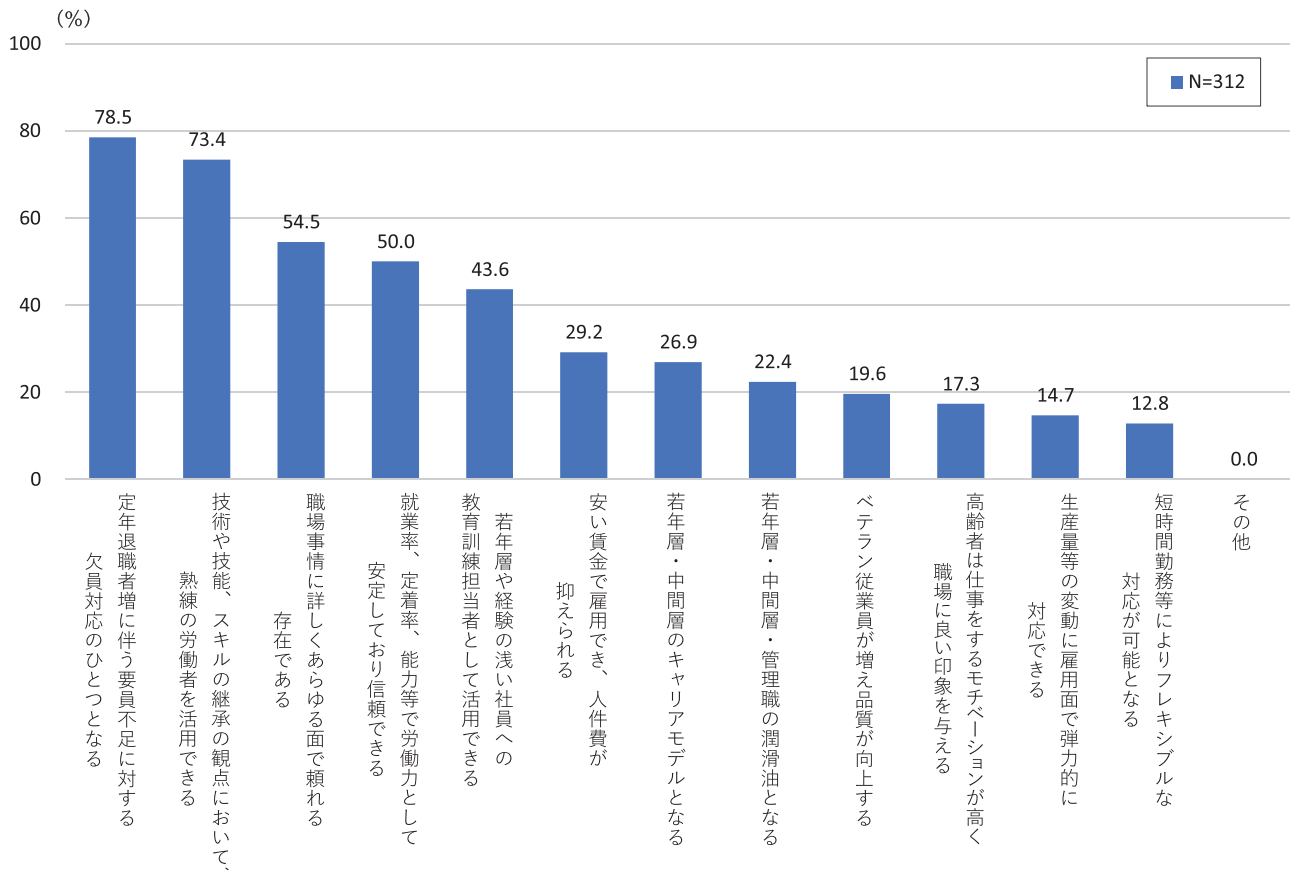


(3) 高齢者雇用のメリットと課題

① 60歳以上の従業員を雇用するメリット（企業の回答）

60歳以上の従業員を雇用するメリットとしては、「定年退職者増に伴う要員不足に対する欠員対応のひとつとなる」(78.5%)が最も多い。以下、「技術や技能、スキルの継承の観点において、熟練の労働者を活用できる」(73.4%)、「職場事情に詳しくあらゆる面で頼れる存在である」(54.5%)、「就業率、定着率、能力等で労働力として安定しており信頼できる」(50.0%)が半数以上ある。

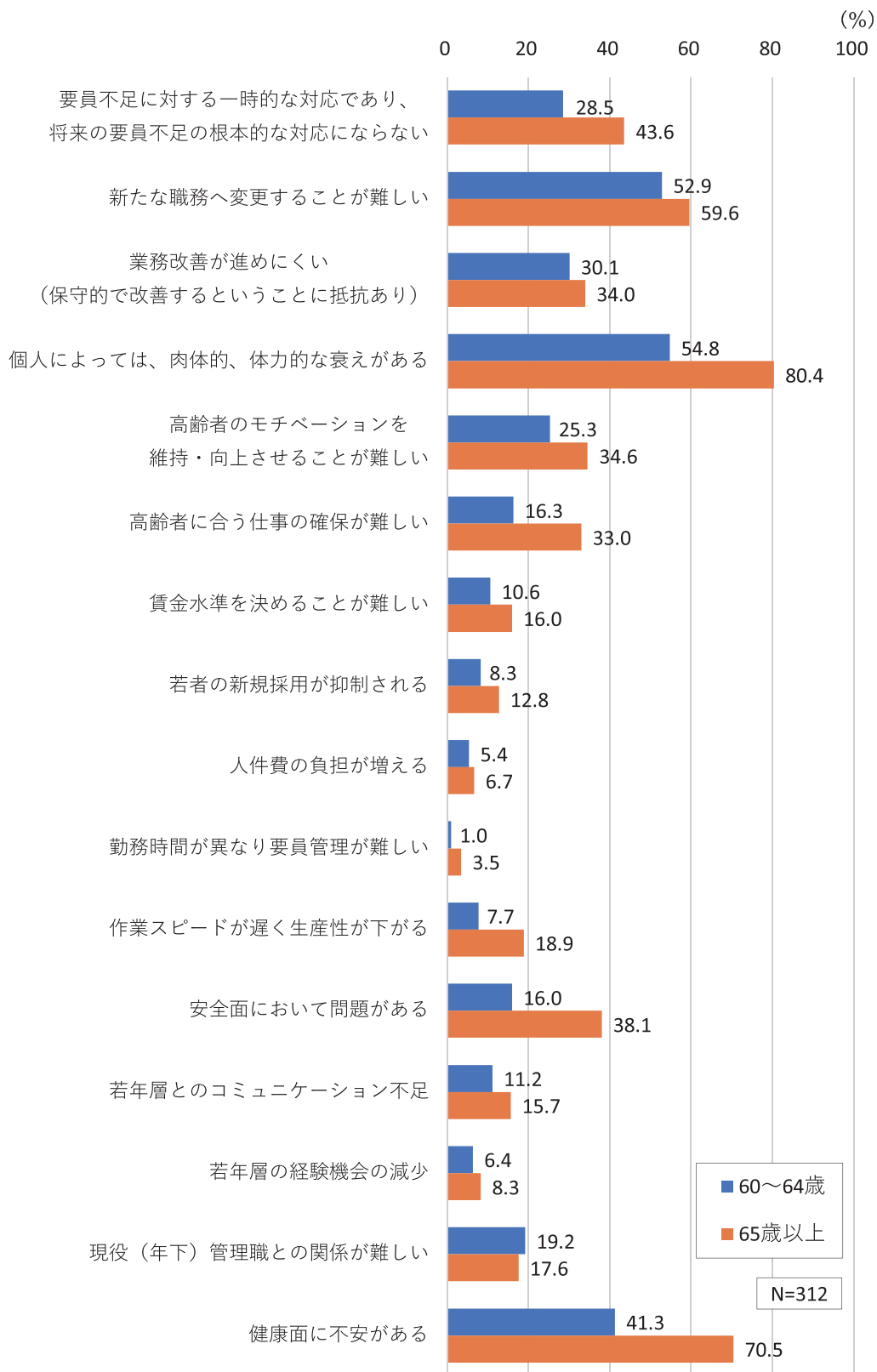
図表 12 60歳以上の従業員を雇用するメリット



② 60歳以上の従業員を活用する際の課題（企業の回答）

高齢者活用の課題を60～64歳と65歳以上に分けてみると、65歳以上では多くの課題で60～64歳よりも高い値がみられる。例えば、「個人によっては、肉体的、体力的な衰えがある」は、いずれの年代でも半数を超えているが、65歳以上では80.4%と増え、「健康面に不安がある」も60～64歳では41.3%であるが、65歳以上では70.5%と増加している。

図表 13 60歳以上の従業員を活用する際の課題

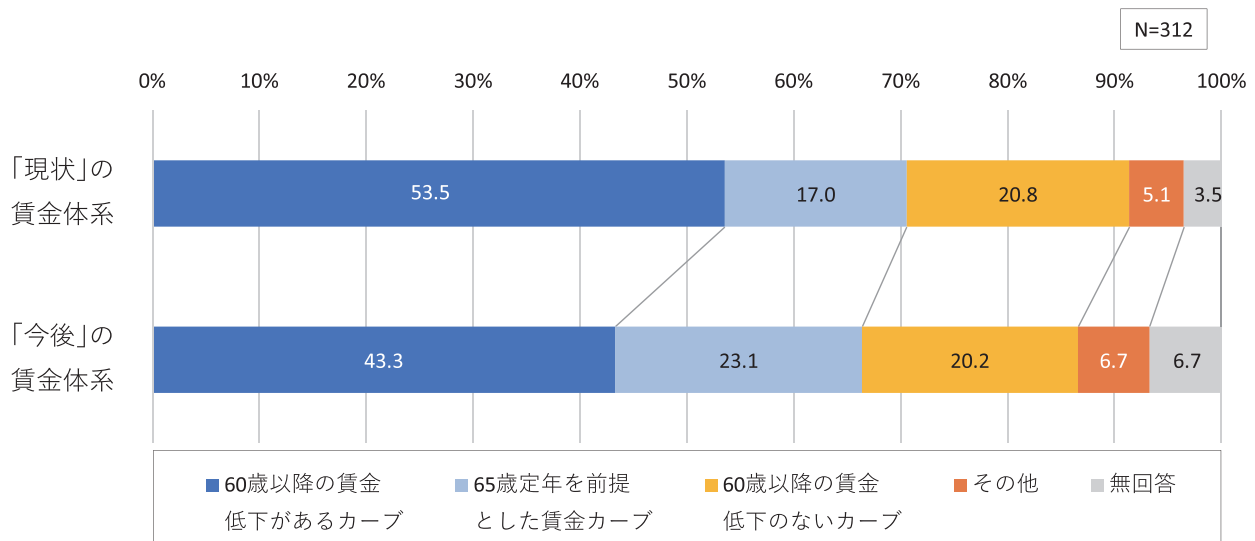


(4) 賃金について

① 60歳以上の従業員の賃金体系（企業の回答）

60歳以上の従業員に対する「現状」の賃金カーブを全体で見ると、「60歳以降の賃金低下があるカーブ」が53.5%で最も多いが、「今後」については43.3%と10.2ポイント減少している。一方、「65歳定年を前提とした賃金カーブ」が「現状」の17.0%から23.1%へ6.1ポイント増加しており、今後、65歳定年を意識した賃金カーブを描く傾向が強まると考えられる。

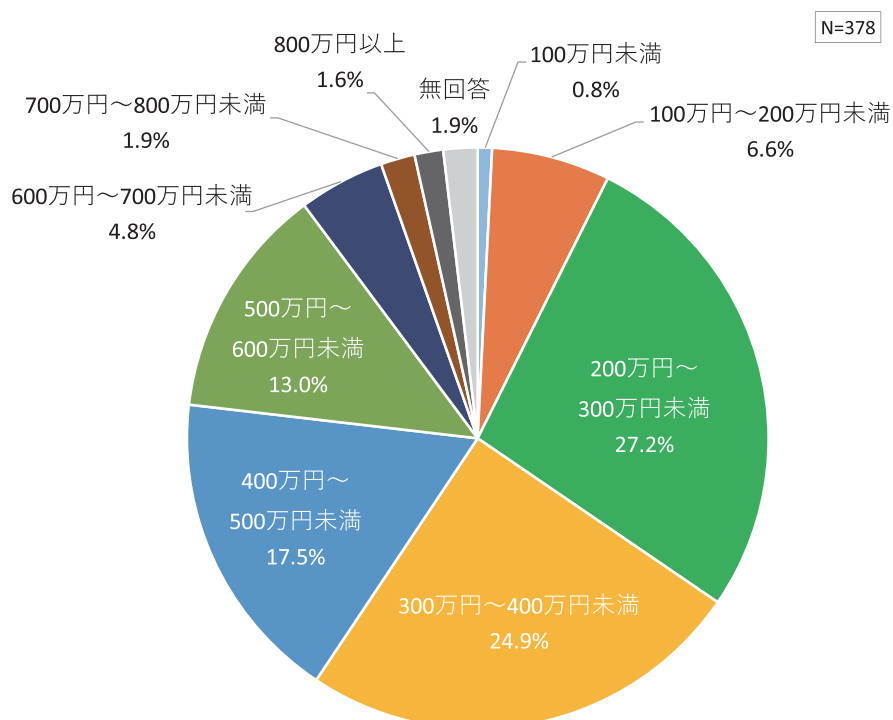
図表 14 60歳以上の従業員の賃金体系（現状と今後）



② 60歳以上の従業員の年収（60歳以上の従業員の回答）

60歳以上の従業員の年収は、「200～300万円未満」が27.2%で最も多く、次いで「300～400万円未満」が24.9%となっており、6割程度が400万円未満となっている。

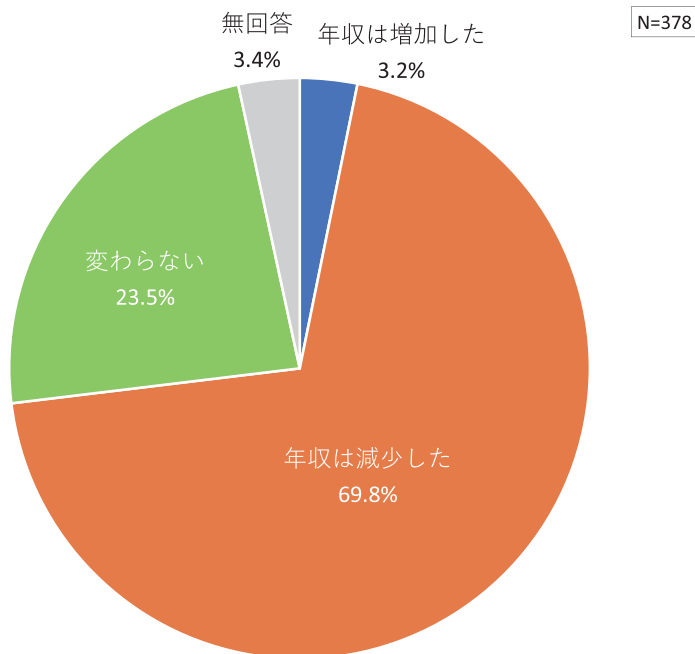
図表 15 60歳以上の従業員の年収



③ 60歳以上の従業員の60歳以前と比べた年収の変化（60歳以上の従業員の回答）

60歳以上の従業員の年収は60歳以前と比べ、69.8%が減少と回答している。60歳以上になると、それ以前と比較して年収低下の傾向が顕著になっている。

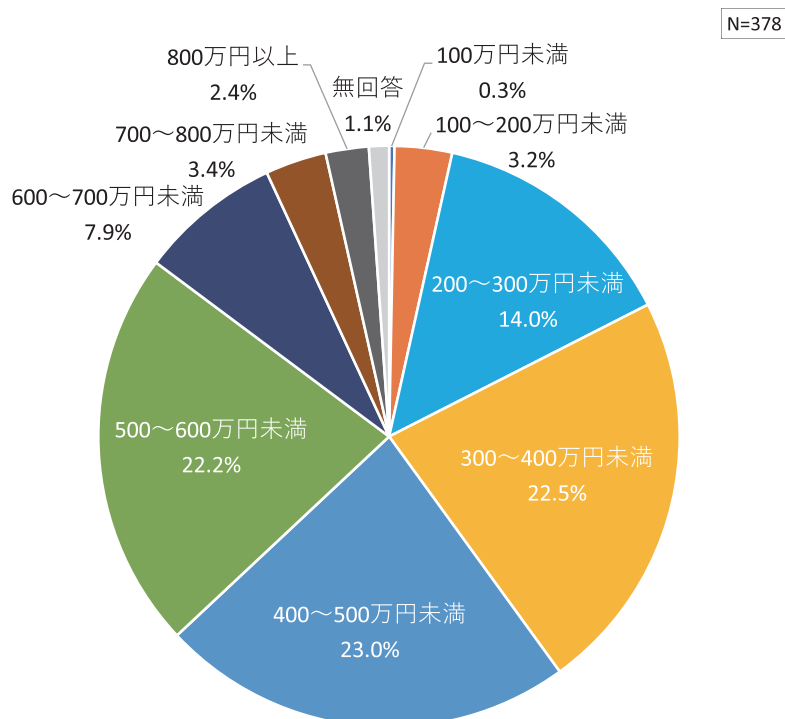
図表 16 60歳以上の従業員の60歳以前と比べた年収の変化（年金等含む）



④ 60歳以上の従業員が希望する年収（60歳以上の従業員の回答）

60歳以上の従業員の希望する年収は、「300～400万円未満」「400～500万円未満」「500～600万円未満」が、いずれも22～23%となっている。

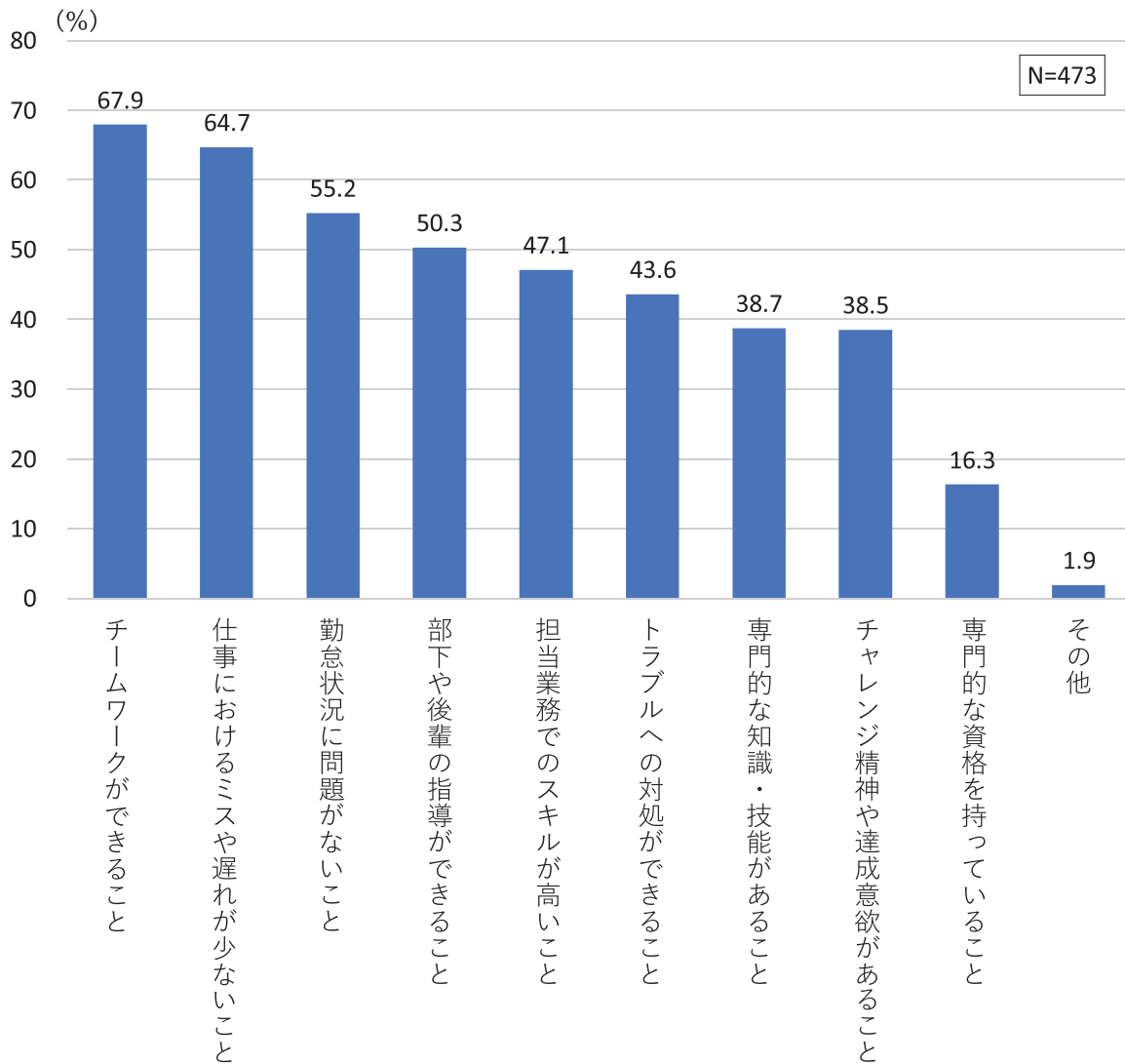
図表 17 60歳以上の従業員が希望する年収（年金等を含む）



(5) 長く働くために必要な能力・勤務態度について（59歳以下の従業員の回答）

長く働くために従業員が必要と思う能力・勤務態度をみると、「チームワークができること」（67.9%）や「仕事におけるミスや遅れが少ないこと」（64.7%）が特に多い。以下、「勤怠状況に問題がないこと」（55.2%）、「部下や後輩の指導ができること」（50.3%）も半数を超えている。

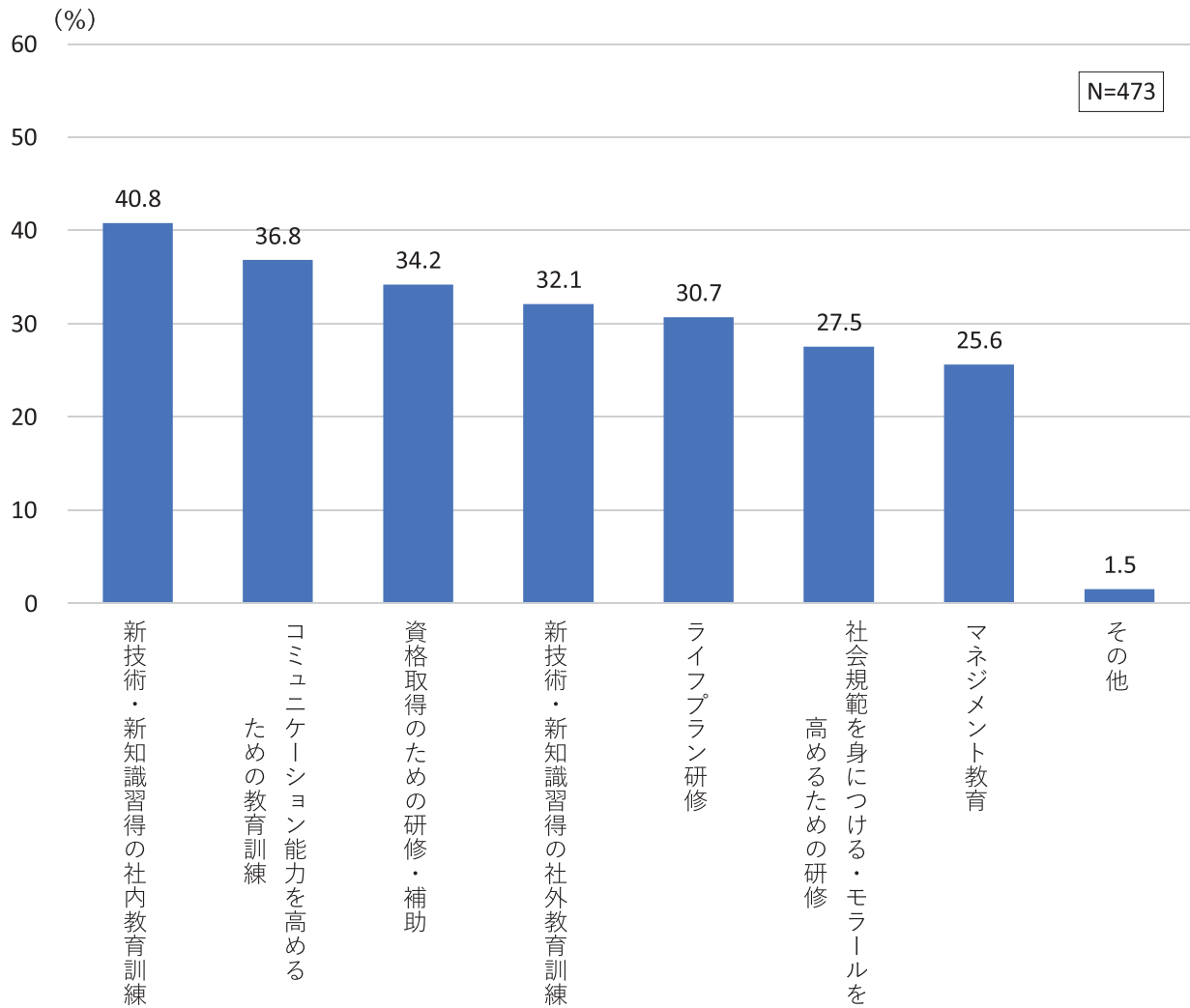
図表 18 長く働くために必要な能力・勤務態度について



(6) 長く働くために今後必要と思われる教育訓練について（59歳以下の従業員の回答）

長く働くために従業員が今後必要と思う教育訓練としては、「新技術・新知識習得の社内教育訓練」が40.8%で最も多く、次いで、「コミュニケーション能力を高めるための教育訓練」（36.8%）が多いが、すべての項目が25%～41%に収まっており、教育訓練内容ごとの必要度合いの違いはあまり大きくない。

図表 19 長く働くために今後必要と思われる教育訓練

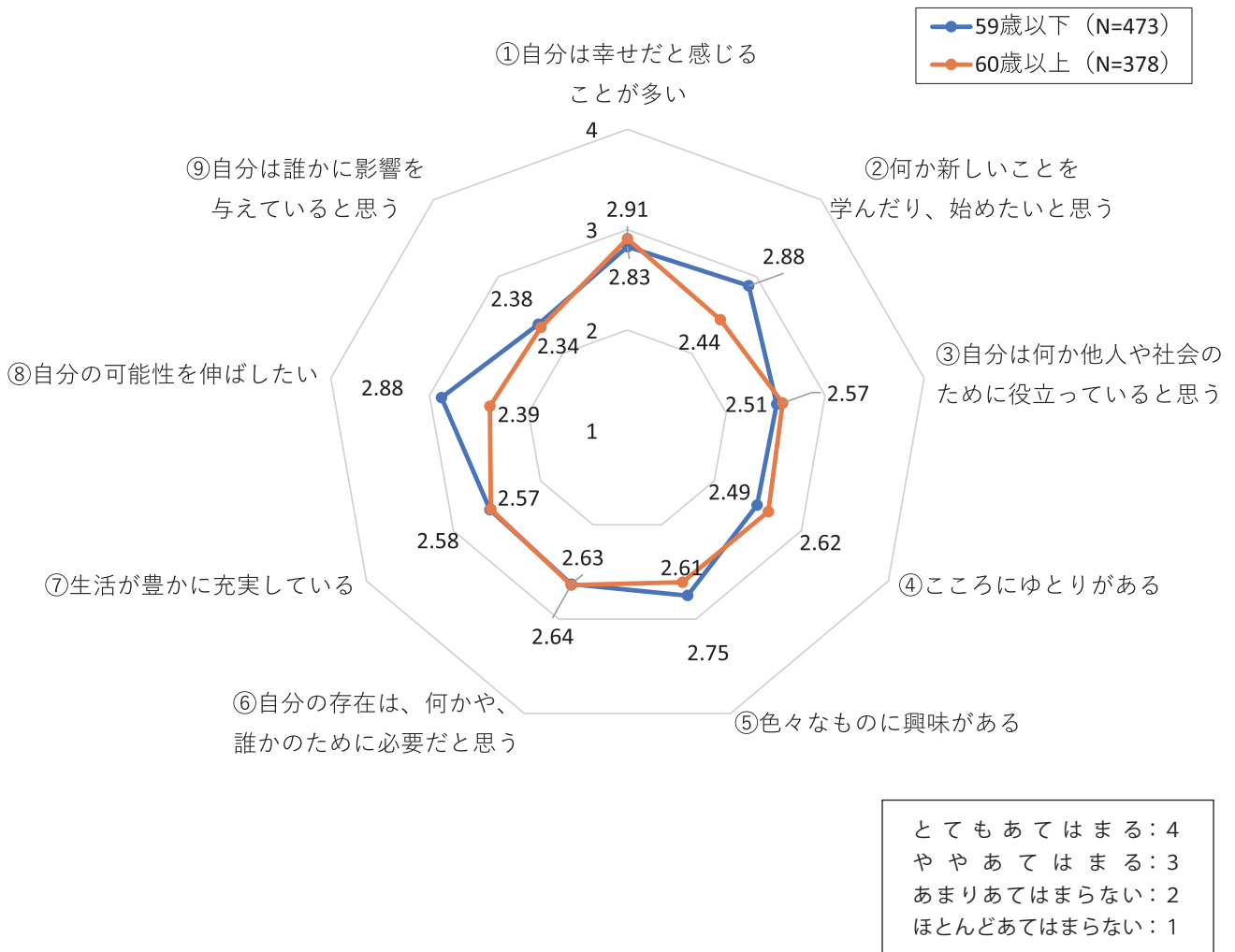


(7) 普段の生活の中で感じている気持ち (60歳以上と59歳以下の従業員の回答)

普段の生活の中で感じている気持ちの平均点をみると、「①自分は幸せだと感じることが多い」(60歳以上:2.91、59歳以下:2.83)や「④ところにゆとりがある」(60歳以上:2.62、59歳以下:2.49)で、60歳以上が上回っている。

一方、59歳以下では、「②何か新しいことを学んだり、始めたいと思う」や「⑧自分の可能性を伸ばしたい」が2.88で、60歳以上を上回っている。

図表 20 普段の生活の中で感じている気持ち



IV

ヒアリング調査結果

主要なヒアリング内容を指針に沿って整理した。

指針 1. 生きがい感や意欲の高い高齢者を活かして業績向上につなげる

【企業の意見】

- ・ 高齢者活用のメリットとして、仕事を任せられた時でも安心感があるのは大きいと感じている。
 - ・ 人事部門としては、「技術伝承で若い世代に教えて欲しい」「上司をサポートして欲しい」等との期待がある。また現場部門としては、若年層のスキルがベテランと比較してどうしても低く、安心して仕事を任せられるベテランの方を頼り、一年でも長くやって欲しいという思いがある。
 - ・ 物理的に物を動かしたりすることは、若手の方が優れているが、効率性を考えると熟練者の方が手際よく仕事をしているので、若手よりも高齢者の方が時間の短縮化ができていないかと思っている。
 - ・ 倉庫内のパレットに商品を積み重ねていくような仕事を取り上げてみると、いかにきれいに運びやすい状態を作れるかがポイントで、頭の中で設計図を描くことが必要になるが、経験豊富な熟練者はその点に長けている。実践の場を通じて、そういったことを若い人に教えることも高齢者には大事なこともかもしれない。
- 将来的にはAIを使うことで積み方の設計図ができるようになると思う。そうなった時にベテランに求められるのは、倉庫現場での仕事というよりも、営業において顧客とのやり取りを通じていかにニーズを引き出し、提案につなげていくかだと考えている。高齢者の場合、経験値が高いため、何か緊急事態が生じた時の対応が良いので、そうした特徴を生かしやすい。
- ・ ある程度の役職を経験した人であれば、色々な知識・経験があるので、内部監査など違った仕事を通じて会社に貢献してもらおうことがある。

【60歳以上の従業員の意見】

- ・ 定年前後とも同じ営業部長ではあるが、仕事の内容は異なっている。定年前は第一線で営業を行っていたが、定年以降は後継者育成をしなければならなくなり、今まで自分が先輩などから教えてもらってきたことを若手に伝えていくようになった。
- ・ 自分で対応するのは簡単だと思うが、人の育成に携わると、人に教えるのは難しいと感じる。ただ、自分たちで育成した若手が成約につなげてくれたりすることが、自分自身のやりがいにつながっている。
- ・ 荷主さんからも認めてもらえば、やる気は出てくる。
- ・ 先輩が後輩に教えられるのは、「経験」ではないだろうか。自分自身も先輩から様々な経験を学んできたが、例えば「あの人にこういう話をすると面白いよ」などといったことは、自分たちでも伝えられることだと思う。

【59歳以下の従業員の意見】

- ・ 従業員が集まりにくくなっていることや少子高齢化の影響などもあり、担当するセンターの収支構造も変化してきているため、機械化・省力化を進めていかざるを得ない。そのようなことを考える時、ベテランである高齢者の考えが参考になる。例えば、「こんなことをやったらどうなると思いますか」と尋ねると、「それをするのが危ない」「絶対リスクがあるのではないか」といった問題点を長年の経験から示してくれて非常に助かる。
- ・ 当社で定年を迎えた65歳以上の従業員が、今もアルバイトとして働いている。仕事の勝手などを知っているので、40代位の従業員に対しても、「もっと早く」などと尻を叩くような役割を自発的に担ってもらっている。雰囲気は締まるのでありがたく感じる。
- ・ 若いエネルギーが足りないばかりだと、特定のことに突っ走ってしまう心配がある。それを抑えてくれるのが高齢者などの先輩だと思う。

倉庫の現場では、お客様が来ても挨拶ができないといったことがある。そうした時に年上の先輩が率先して挨拶をしてくれたりすると、周りがそれに呼応してくれることがある。そうした行動なども高齢者に期待したい。

指針 2. 高齢期の生きがい感や満足度に影響する職務と処遇

【企業の意見】

- ・ 60歳まで部長を務めていた人が役職を降りると言っても、その後も同じような仕事をやらなければいけない人も出てくる。そのため極端に給料を下げると、同一労働同一賃金に抵触してしまう恐れがあり、生活にも支障が出てしまう。そのため賃金を一律で下げるといったことはせず、賃金等級を細かく設け、状況も考慮するなど細かな対応をしている。

【60歳以上の従業員の意見】

- ・ 役職を降り、手当が無くなっても同じような仕事を継続するとなると、本音では納得いかない部分もある。しかし自分でも、（役職を降りると）もう少しやる気がなくなるかと思っていたが、やはり「それなりに（仕事を）回さないといけない」という思いの方が勝ってしまい、今まで程頑張らなくてよいという心理にはなっていない。

指針 3. 高齢者と若手中堅、高齢者と管理監督職のチームワークを強化

【企業の意見】

- ・ 高齢者の中には、自分の持つ知識などを言葉で説明するのは不得意であっても、経験に裏打ちされた実践的な知識などを持っていることがある。そうした知識は、現場で非常に役立つので、高齢者には指導的な立場で色々と教えてもらうのは非常にありがたい。

【60歳以上の従業員の意見】

- ・教えるにあたっては、パワハラなどを起こさないように気を付けている。相手の状況も考えながら教えるようにしており、失敗に対してもアドバイスをしながら接するのが効果的だと思っている。特に若手の人を伸ばすには、優しく教えることが大事なポイントだと感じている。
- ・従来は教える時も、「仕事のやり方は盗むものだ」というようなことが言われていた。そうしたことを今の若い人にも話すようにしているものの、自分自身としては教えるのは半分、残りの半分は自分で考えて欲しいと伝えるようにしている。

【59歳以下の従業員の意見】

- ・高齢者も40、50代の人に対しては、「どれだけ手伝ってあげれば、若い人たちが自分たちの仕事に集中できるか」ということを考えてくれている。そのため60歳以上の高齢者を動かすためには、「ちょっとしんどいから助けてくれない？」と甘えるようにお願いするスタンスは有効かもしれない。

指針 4. 高齢者で特に配慮すべきは「健康」と「安全」

【企業の意見】

- ・「朝の荷受けだけ」や「勤務を昼までにしたい」といった意見も中にはあり、そうした要望には対応している。また、勤務時間中でも病院へ行くために仕事を一時的に抜けるようなことに対しても、各現場の判断で、できるだけ認めるような社風がある。また、高齢者に対しては、負荷がかからないように、仮に休日に人手が必要になった時でも、応援で手伝ってもらわないようにしている。
- ・高齢者の場合、視力が弱っていたり、反射神経が鈍っていたりすることに対する懸念がある。しかし、そうであったとしても事故が起こりにくい作業環境を考えていく必要がある。現状でも、倉庫内では歩行動線とフォークリフト動線が交わらないようにしているが、それが励行されているかの確認が必要で、役員を交えて月1回、点検・巡視活動を行っている。その他にも各部門独自に安全パトロールを行って、労災事故が起きない倉庫作りを目指したり、部門ごとに倉庫の照度を上げたり安全に働けるよう工夫している。

【59歳以下の従業員の意見】

- ・高齢者の場合、体力的な衰えが顕著である。動体視力の衰えなどからフォークリフトの運転などで、急に停止できないことがあり、安全運転をするように口頭で注意している。また、出版専門の倉庫で良品と返品を取り扱っている現場があり、高齢者はそこで、返品作業などスケジュール面で余裕のある業務に配置したりしている。

指針 5. 高齢期になっても会社に貢献できる人材の育成

【企業の意見】

- ・ 例えばIT関連などでは、高齢者も若手に手伝ってもらって最新のものを使うようにしている。
- ・ 高齢者がいつまで現場で仕事ができるかという点でも考慮が必要である。高齢者自身は同じ仕事を続けたいと思うことが多いが、例えば、一部事務的な仕事をしてもらうなど選択肢を用意しておくことも必要だと思う。
例えば、品質関係の数値の取りまとめのように必ずしも毎日行う必要のない仕事もあるので、そうしたものに特化してもらうことも考えられる。

【60歳以上の従業員の意見】

- ・ 健康第一、今までやってきたことに対して信念を持って取り組んだ方が良いと思う。ただ、時代の変化もあるので、「昔はこうであった」と言うばかりではなく、若い人の意見なども取り入れ柔軟に対応することも大切だと思う。

指針 6. 高齢者雇用は会社からすべての従業員に対するメッセージ

【企業の意見】

- ・ 若手は、今は自分の方が（高齢者よりも）作業が早いと思っていても、高齢者に対する不満が生じないよう、自分自身もいずれ誰かにフォローしてもらわなければならないことなどを理解してもらうようにしている。

【60歳以上の従業員の意見】

- ・ 45年間この会社に勤めていられるのは、決して自分一人の力ではなく、色々な先輩が指導してくれたおかげだと思っている。その意味で、60歳を過ぎたらその恩を会社に返して、後継者を指導していくことが大切である。
高齢者の場合、誰にも譲れない自負していることや経験といった実績などを「自分のもの」だと思ふことがあるようだ。年を取ってくれば何でも自分だけでできるわけでもなくなる。そのため、若い人を育成するとともに、「自分のもの」だと思っているようなことも、次の世代へ引き渡していった方が良いと思う。

【59歳以下の従業員の意見】

- ・ 将来の自分のことについて、まだ想像できないが、自分が経験し、得てきた知識を若い人に継承することが大事で、それが会社の財産にもなる。高齢者にとって一番必要なことだと思う。

V

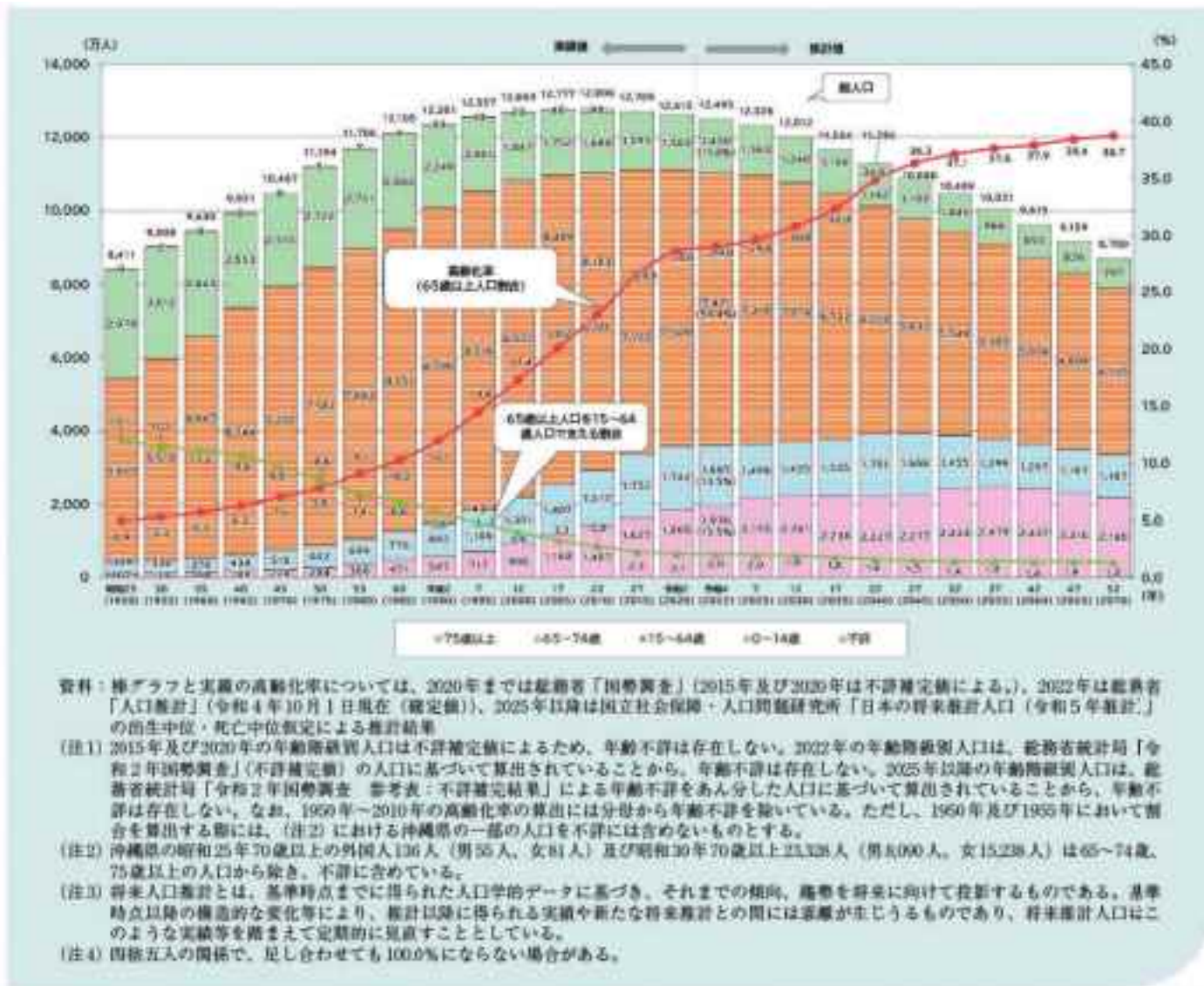
參考資料

1. 我が国の少子高齢化の現状と今後

我が国では65歳以上の高齢者が増加する一方で、総人口が近年減少する少子高齢化が進んでいます。1950年には高齢化率（全人口に占める65歳以上の割合）は5%に満たない状況でしたが、その後、急速に上昇を続け2015年には26.6%になりました。今後も総人口の減少と高齢者の増加が一定期間続くことから、高齢化率は2030年には30.8%に達すると推計されています。

今後、倉庫業でもこうした少子高齢化の影響は避けられないと考えられます。

図 高齢化の推移と将来推計



V
参考資料

出典：内閣府「高齢社会白書（2023年版）」

https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2023/zenbun/pdf/1s1s_01.pdf



一方、2022年現在の高齢化率は、最も高い秋田県で38.6%、最も低いのは東京都で22.8%となっています。今後、高齢化率は上昇し、2045年には、最も高い秋田県では50.1%となり、最も低い東京都でも30.7%に達すると見込まれています。つまり我が国の高齢化の伸びは、地域的な隔たりがあるとは言え、大都市圏を含めて全国的に広がるとみられています。

表 都道府県別高齢化率の推移

	令和4(2022)年			令和27(2045)年	高齢化率の伸び (ポイント)
	総人口(千人)	65歳以上人口 (千人)	高齢化率(%)	高齢化率(%)	
北海道	5,140	1,686	32.8	42.8	10.0
青森県	1,204	419	34.8	46.8	12.0
岩手県	1,181	408	34.6	43.2	8.6
宮城県	2,280	659	28.9	40.3	11.4
秋田県	930	359	38.6	50.1	11.5
山形県	1,041	362	34.8	43.0	8.2
福島県	1,790	586	32.7	44.2	11.5
茨城県	2,840	864	30.4	40.0	9.6
栃木県	1,909	572	29.9	37.3	7.4
群馬県	1,913	589	30.8	39.4	8.6
埼玉県	7,337	2,007	27.4	35.8	8.4
千葉県	6,266	1,753	28.0	36.4	8.4
東京都	14,038	3,202	22.8	30.7	7.9
神奈川県	9,232	2,383	25.8	35.2	9.4
新潟県	2,153	722	33.6	40.9	7.4
富山県	1,017	335	33.0	40.3	7.3
石川県	1,118	338	30.3	37.2	6.9
福井県	753	235	31.2	38.5	7.3
山梨県	802	252	31.5	43.0	11.5
長野県	2,020	657	32.5	41.7	9.2
岐阜県	1,946	604	31.0	38.7	7.7
静岡県	3,582	1,101	30.7	38.9	8.2
愛知県	7,495	1,920	25.6	33.1	7.5
三重県	1,742	531	30.5	38.3	7.8
滋賀県	1,409	378	26.8	34.3	7.5
京都府	2,550	755	29.6	37.8	8.2
大阪府	8,782	2,432	27.7	36.2	8.5
兵庫県	5,402	1,608	29.8	38.9	9.1
奈良県	1,306	423	32.4	41.1	8.7
和歌山県	903	307	34.0	39.8	5.8
鳥取県	544	180	33.1	38.7	5.6
島根県	658	229	34.7	39.5	4.8
岡山県	1,862	574	30.8	36.0	5.2
広島県	2,760	826	29.9	35.2	5.3
山口県	1,313	462	35.2	39.7	4.5
徳島県	704	246	35.0	41.5	6.5
香川県	934	302	32.4	38.3	5.9
愛媛県	1,306	443	33.9	41.5	7.6
高知県	676	244	36.1	42.7	6.6
福岡県	5,116	1,449	28.3	35.2	6.9
佐賀県	801	251	31.4	37.0	5.6
長崎県	1,283	435	33.9	40.6	6.7
熊本県	1,718	552	32.1	37.1	5.0
大分県	1,107	376	33.9	39.3	5.4
宮崎県	1,052	352	33.4	40.0	6.6
鹿児島県	1,563	523	33.5	40.8	7.3
沖縄県	1,468	344	23.5	31.4	7.9

資料：令和4年は総務省「人口推計」、令和27年は国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成30（2018）年版推計）」

出典：内閣府「高齢社会白書（2023年版）」

https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2023/zenbun/pdf/1s1s_04.pdf



2. 70 歳までの就業機会の確保 (高年齢者就業確保措置)

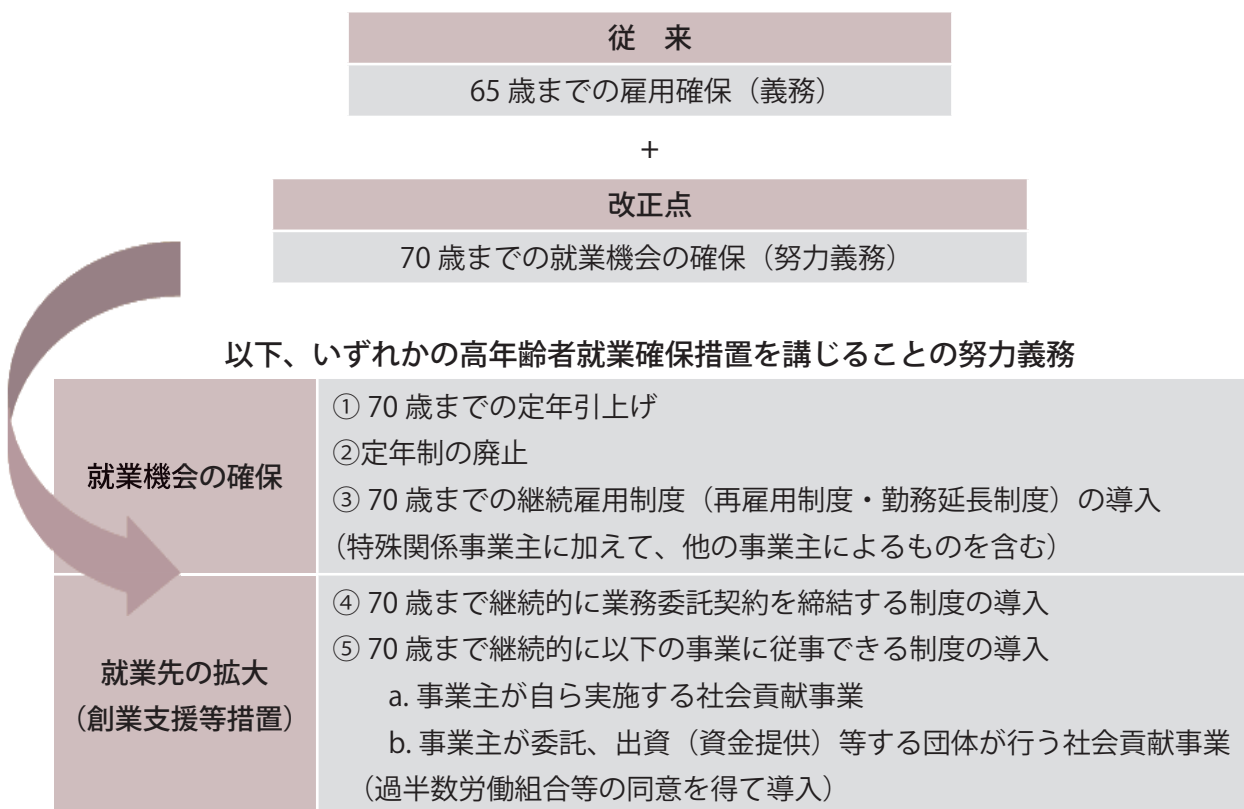
我が国では 2013 年 4 月から、「高年齢者雇用安定法（高年齢者等の雇用の安定等に関する法律）」が施行され、希望者全員の 65 歳までの雇用確保が義務化されています。現在、生涯現役社会を実現するために、70 歳までの就業機会確保や高齢期の長期化、就業拡大等に伴う年金制度の見直しなども進められています。

そして、これまでの「65 歳までの雇用確保（義務）」に加えて、2021 年 4 月から「70 歳までの就業機会の確保（努力義務）」が新設されました。

2021 年度施行改正高年齢者雇用安定法の最大の特徴は、70 歳までの就業機会の確保と言えます。そのため下記いずれかの措置を講じるよう努力義務が設けられました。

また、70 歳就業機会確保にあたっては、業務委託契約を締結する制度の導入など「創業支援等措置」といった雇用によらない対応が新たに選択肢として設けられました。これにより就業先に広がりをもたせられるようになったと言えます。

図 70 歳までの就業機会の確保（高年齢者雇用安定法の改正）



「高年齢者雇用安定法の改正～70 歳までの就業機会確保～」について詳しくは、厚生労働省のホームページをご覧ください。



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

改正高年齢者雇用安定法が令和3年4月から施行されました

65歳までの雇用確保
(義務)



70歳までの就業確保
(努力義務)

70歳までの就業確保措置を講じることが「努力義務」となったことに伴い、
再就職援助措置・多数離職届等の対象が追加されます。

高年齢者就業確保措置について

<対象となる事業主>

- ・ 定年を65歳以上70歳未満に定めている事業主
- ・ 65歳までの継続雇用制度（70歳以上まで引き続き雇用する制度を除く。）を導入している事業主

<対象となる措置>

次の①～⑤の**いずれか**の措置（高年齢者就業確保措置）を講じるよう努める必要があります。

- ① 70歳までの定年引き上げ
- ② 定年制の廃止

- ③ 70歳までの継続雇用制度（再雇用制度・勤務延長制度）の導入
※特殊関係事業主に加えて、他の事業主によるものを含む

- ④ 70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入 ⇒P2、3

- ⑤ 70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入 ⇒P2、3

a.事業主が自ら実施する社会貢献事業

b.事業主が委託、出資（資金提供）等する団体が行う社会貢献事業

※ ④、⑤については過半数労働組合等の同意を得た上で、措置を導入する必要があります（労働者の過半数を代表する労働組合がある場合にはその労働組合、そして労働者の過半数を代表する労働組合がない場合には労働者の過半数を代表する者の同意が必要です。）。

※ ③～⑤では、事業主が講じる措置について、対象者を限定する基準を設けることができますが、その場合は過半数労働組合等との同意を得ることが望ましいです。

※ 高年齢者雇用安定法における「社会貢献事業」とは、不特定かつ多数の者の利益に資することを目的とした事業のことです。「社会貢献事業」に該当するかどうかは、事業の性質や内容等を勘案して個別に判断されることとなります。

※ bの「出資（資金提供）等」には、出資（資金提供）のほか、事務スペースの提供等も含まれます。

高齢者就業確保措置を講ずるに当たっての留意事項 (高齢者就業確保措置の実施及び運用に関する指針)

全般的な留意事項

- ・ 高齢者就業確保措置のうち、いずれの措置を講ずるかについては、労使間で十分に協議を行い、高齢者のニーズに応じた措置を講じていただくことが望ましいです。
- ・ 複数の措置により、70歳までの就業機会を確保することも可能ですが、個々の高齢者にいずれの措置を適用するかについては、個々の高齢者の希望を聴取し、これを十分に尊重して決定する必要があります。
- ・ 高齢者就業確保措置は努力義務であることから、対象者を限定する基準を設けることも可能ですが、その場合には過半数労働組合等との同意を得ることが望ましいです。
- ・ 高齢者が従前と異なる業務等に従事する場合には、必要に応じて新たな業務に関する研修や教育・訓練等を事前に実施することが望ましいです。

基準を設けて対象者を限定する場合

- ・ 対象者基準の内容は、原則として労使に委ねられるものですが、労使で十分に協議した上で定められたものであっても、事業主が恣意的に一部の高齢者を排除しようとするなど、高齢者雇用安定法の趣旨や他の労働関係法令に反するものや公序良俗に反するものは認められません。

その他、講ずる措置別の留意事項

P1の③

継続雇用制度の場合

- ① 70歳までの就業の確保が努力義務となることから、契約期間を定めるときには、70歳までは契約更新ができる措置を講じ、むやみに短い契約期間とすることがないように努めること。
- ② 70歳までの継続雇用制度は、特殊関係事業主以外の他社により継続雇用を行うことも可能だが、その場合には自社と他社との間で、高齢者を継続して雇用することを約する契約を締結する必要があること。
- ③ 他社で継続雇用する場合にも、可能な限り個々の高齢者のニーズや知識・経験・能力等に応じた業務内容、労働条件とすることが望ましいこと。

P1の④⑤

創業支援等措置の場合

- ① 高齢者のニーズや知識・経験・能力を踏まえて、業務内容や高齢者に支払う金銭等を決定することが望ましい。
- ② 創業支援等措置により就業する高齢者について、同種の業務に労働者が従事する場合における安全配慮義務をはじめとする労働関係法令による保護の内容も勘案しつつ、事業主が適切な配慮を行うことが望ましい。
- ③ 創業支援等措置により就業する高齢者が被災したことを当該措置を講ずる事業主が把握した場合には、事業主が、高齢者が被災した旨を主たる事業所を所管するハローワークに届け出ることが望ましい。

※70歳までの安定した就業機会の確保のため必要があると認められるときは、高齢者雇用安定法に基づき、ハローワーク等の指導・助言の対象となる場合があります。



定年制度、継続雇用制度の見直しのための助成金があります。

◆◆ 65歳超雇用推進助成金 ◆◆

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000139692.html>



創業支援等措置の実施に必要な措置について

創業支援等措置を実施する場合には、以下の手続きを行う必要があります。

1. 計画を作成する

創業支援等措置を講ずる場合には、下記の事項を記載した計画を作成する必要があります。計画を作成する際には各事項を記載する上での留意事項にご留意ください。

- | | |
|--------------------------------|--|
| (1) 高齢者就業確保措置のうち、創業支援等措置を講ずる理由 | (7) 契約の終了に関する事項（契約の解除事由を含む） |
| (2) 高齢者が従事する業務の内容に関する事項 | (8) 諸経費の取扱いに関する事項 |
| (3) 高齢者に支払う金銭に関する事項 | (9) 安全及び衛生に関する事項 |
| (4) 契約を締結する頻度に関する事項 | (10) 災害補償及び業務外の傷病扶助に関する事項 |
| (5) 契約に係る納品に関する事項 | (11) 社会貢献事業を実施する団体に関する事項 |
| (6) 契約の変更に関する事項 | (12) (1)～(11)のほか、創業支援等措置の対象となる労働者の全てに適用される事項 |

2. 過半数労働組合等の同意を得る

1の計画について、過半数労働組合等の同意を得る必要があります。

※労働者の過半数を代表する労働組合がない場合は・・・

次に留意して過半数を代表する者を選出する必要があります。

- ・労働基準法第41条第2号に規定する監督又は管理の地位にある者でないこと
- ・創業支援等措置の計画に関する同意を行うことを明らかにして実施される投票、挙手等の方法による手続きにより選出された者であって、事業主の意向に基づき選出されたものでないこと

※ 同意を得ようとする際には、過半数労働組合等に対して、（ア）労働関係法令が適用されない働き方であること、（イ）そのために1の計画を定めること、（ウ）創業支援等措置を選択する理由を十分に説明するようお願いいたします。

※ 創業支援等措置（P1の④⑤）と雇用による措置（P1の①～③）の両方を講ずる場合は、雇用による措置により努力義務を達成したことになるため、創業支援等措置に関して過半数労働組合等との同意を必ずしも得る必要はありませんが、高齢者雇用安定法の趣旨を考えると、両方の措置を講ずる場合も同意を得ることが望ましいです。

3. 計画を周知する

2の同意を得た計画を、次のいずれかの方法により労働者に周知する必要があります。

- ・常時当該事業所の見やすい場所に掲示するか、または備え付ける
- ・書面を労働者に交付する
- ・磁気テープ、磁気ディスクその他これらに準ずるものに記録し、かつ、当該事業所に労働者が当該記録の内容を常時確認できる機器を設置する（例：電子媒体に記録し、それを常時モニター画面等で確認できるようにするなど）

【創業支援等措置の実施のために締結が必要な契約】

- ・上記1・2と合わせて、高齢者の就業先となる団体と契約を締結する必要があります。
- ・制度導入後に、個々の高齢者と業務委託契約や社会貢献活動に従事する契約を締結する必要があります。

創業支援等措置による就業は、労働関係法令による労働者保護（労災保険など）の適用がありません。

創業支援等措置により就業する高齢者には、



- ・上記1の計画を記載した書面を交付する
- ・（ア）労働関係法令が適用されない働き方であること、（イ）そのために1の計画を定めること、（ウ）創業支援等措置を選択する理由を丁寧に説明して本人の納得を得るよう努めるようお願いいたします。

高齢者等が離職する場合について

<再就職援助措置等の対象となる高齢者等の範囲の拡大>

	45歳以上60歳未満 で離職する者	60歳以上65歳未満 で離職する者	令和3年度から追加 65歳以上70歳未満で 離職する者
解雇その他の事業主の都合による離職 (※①)	A	A	B
継続雇用制度の対象者基準(※②)に 該当しないことによる離職			
創業支援等措置の対象者基準に該当し ないことによる離職	B	B	B
定年年齢に到達したことによる離職			
継続雇用制度の上限年齢に到達したこ とによる離職			
創業支援等措置の上限年齢に到達した ことによる離職			

※① 創業支援等措置による契約が事業主の都合により終了する場合を含む

※② 65歳までについては、平成24年改正の経過措置として設けた継続雇用制度の対象者基準に該当せず離職する者

再就職援助措置

事業主は、A または B 部分に該当する高齢者が再就職を希望するときは、(ア) 求職活動に対する経済的支援、(イ) 求人の開拓、求人情報の収集・提供、再就職のあっせん、(ウ) 再就職に資する教育訓練等の実施、受講のあっせん等を講じるよう努めることとされています(努力義務)。

多数離職届

事業主は、A または B 部分に該当する高齢者が同一の事業所において、**1か月以内に5人以上の高齢者等が解雇等により離職する場合は**、離職者数や当該高齢者等に関する情報等を**ハローワークに届け出**なければなりません(義務)。

求職活動支援書

事業主は、A に該当する高齢者が希望するときは、速やかに次の事項を記載した「求職活動支援書」を作成し、**本人に交付**しなければなりません(義務)。

求職活動支援書に記載する事項：

(ア) 氏名・年齢・性別、(イ) 離職予定日(離職予定日が未定の場合はその時期)、(ウ) 職務の経歴(従事した主な業務の内容、実務経験、業績及び達成事項等)、(エ) 有する資格・免許・受講した講習、(オ) 有する技能・知識・その他の職業能力に関する事項。(カ) その他の再就職に資する事項 ※解雇等の離職理由は記載しません。

申請・お問い合わせ先

- ◆ 改正法や高齢者就業確保措置について詳しくは、最寄りの労働局・ハローワークへお問い合わせください。<https://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shozaiannai/roudoukyoku/index.html>
- ◆ (独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構の各都道府県支部高齢・障害者業務課では、65歳超雇用推進プランナー等の派遣などにより、高齢者の雇用に関する相談・援助を行っています。<https://www.jeed.go.jp/location/shibu/index.html>



【参考】2013 年度施行改正高年齢者雇用安定法の概要（高年齢者雇用確保措置）

急速な高齢化への対応と高齢者が少なくとも年金の受給開始年齢までは、意欲と能力に応じて働き続けられる環境整備、つまり高齢者の雇用と年金の接続をより確かなものにするため、「高年齢者雇用安定法（高年齢者等の雇用の安定等に関する法律）」が一部改正されることになり、2013 年 4 月に施行されました。

表 厚生年金の支給開始年齢の引上げと高年齢者雇用安定法との関係

	厚生年金支給開始年齢（男性）		改正高齢法	
	定額部分	報酬比例部分	選定基準対象年齢	希望者全員の義務化年齢
2013～2015 年度	65 歳	61 歳	61 歳以上	61 歳まで
2016～2018 年度	〃	62 歳	62 歳以上	62 歳まで
2019～2021 年度	〃	63 歳	63 歳以上	63 歳まで
2022～2024 年度	〃	64 歳	64 歳以上	64 歳まで
2025 年度～	〃	65 歳	基準失効	65 歳まで

厚生年金と雇用の接続に対処するこの法改正には、雇用の確保にあたって大きく 2 つのポイントがあります。

1 つ目は、「希望者全員の 65 歳までの雇用確保」の厳格化です。以前は労使協定によって継続雇用対象者の限定もできましたが、それもできなくなり、希望者全員が継続雇用の対象になりました。ただし、これは企業に対して定年の 65 歳までの引上げを義務付けるものではなく、①定年の引上げ、②継続雇用制度の導入、③定年の廃止のいずれかの制度導入を求めるものです。

2 つ目のポイントは、継続雇用先企業の拡大です。従来のように自社だけにとらわれず、企業グループ内（子会社や関連会社など）での継続雇用を認めています。

表 2013 年度施行改正高年齢者雇用安定法の雇用確保のポイント

希望者全員の 65 歳までの雇用確保	①定年の引上げ ②継続雇用制度の導入 ③定年の廃止 (いずれかの制度導入の義務化)
継続雇用先企業の拡大	企業の範囲をグループ企業まで拡大

3. 厚生年金の支給開始年齢引上げ

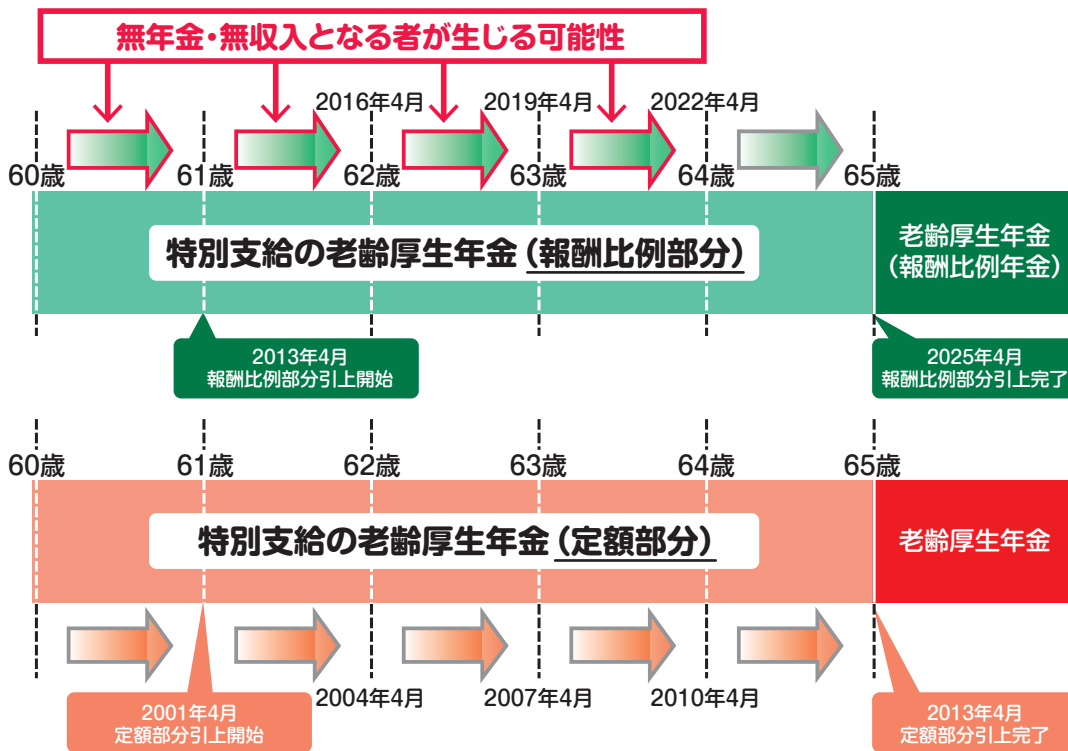
厚生年金の加入者は、65歳になるまでは「特別支給の老齢厚生年金」、65歳からは「老齢厚生年金」と「老齢基礎年金」を受給することができます。

特別支給の老齢厚生年金は、「定額部分」と「報酬比例部分」の2つから成り、定額部分は既に2013年4月から65歳からの支給開始となっています。

報酬比例部分は、現在支給開始年齢の引上げが進められており、2013年4月から2025年度にかけて段階的に65歳に引上げられ、男性の場合、2022年4月からは64歳にならないと受給できなくなりました（女性は5年遅れになります）。

しかし年金の受給開始年齢の引上げによって、60歳で定年退職し、再就職ができない場合には無年金期間が発生し、無収入の状況が生じてしまう可能性があります。そうした状況に陥らないために、年金と雇用の接続が図られるようになりました。

図 老齢厚生年金の支給開始年齢の引上げスケジュール



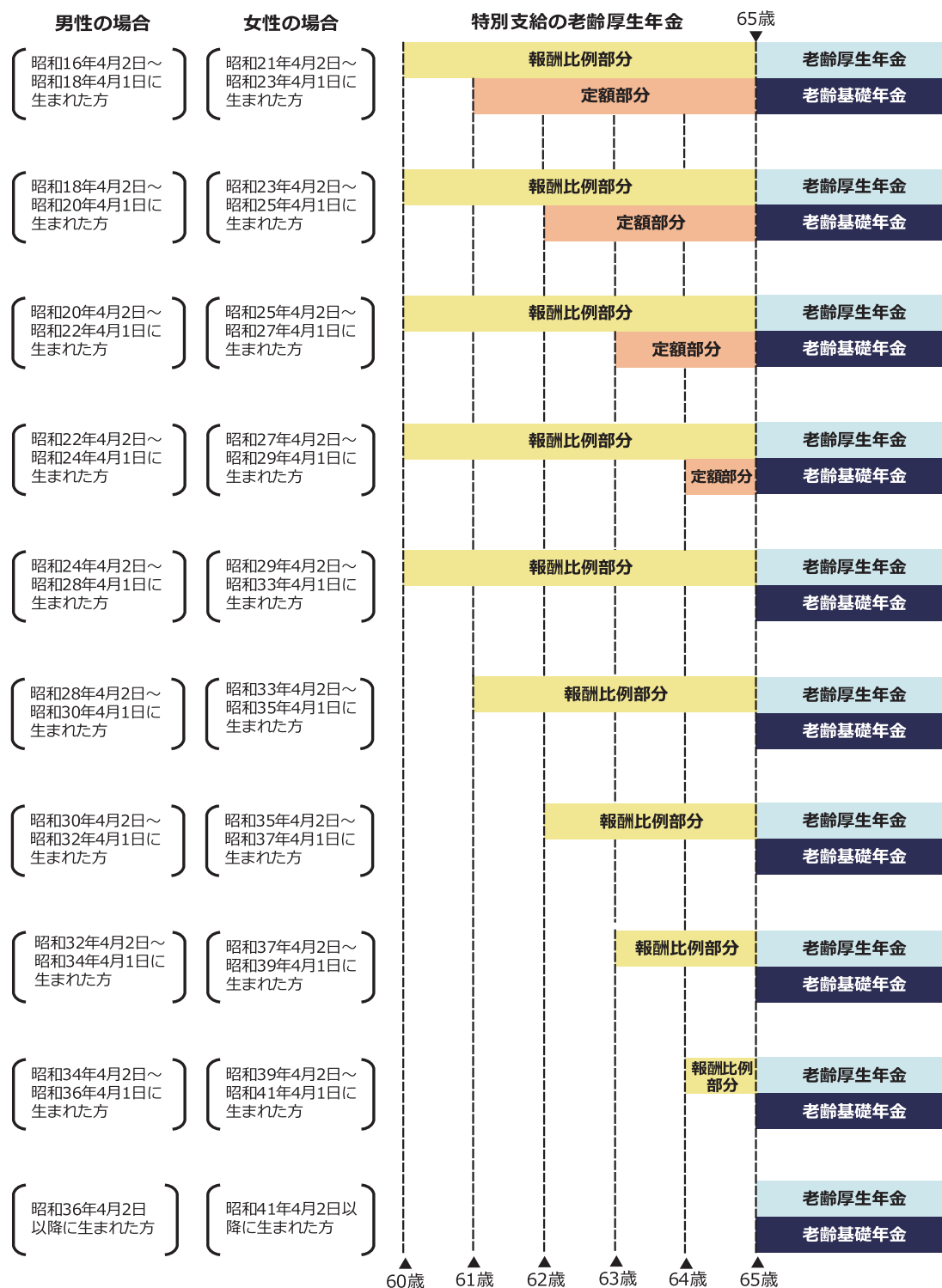
➡ 年金支給と雇用との接続が必要

出典：厚生労働省ホームページ資料を一部改変

現在、特別支給の老齢厚生年金（報酬比例部分）の支給開始年齢の引上げが段階的に進められており、2025年度に男性、2030年度には女性への支給がそれぞれ停止され、それ以降の年金の支給開始は65歳からになります。

図 老齢厚生年金の受給開始年齢

【昭和16年（女性は昭和21年）4月2日以降に生まれた方】



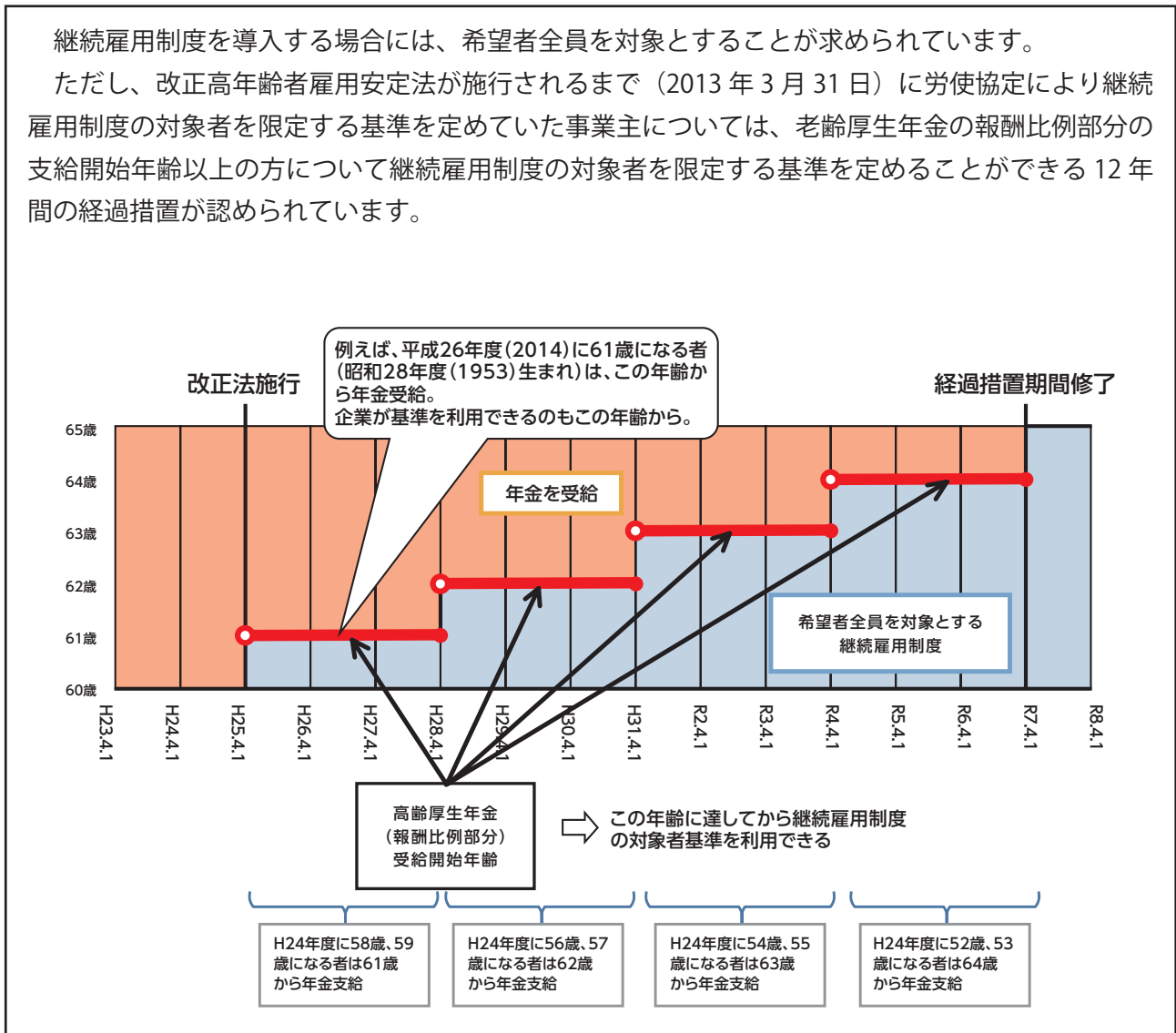
出典：日本年金機構「老齢年金ガイド 令和5年度版」

<https://www.nenkin.go.jp/service/pamphlet/kyufu.files/LK03.pdf>



なお既に触れた通り、報酬比例部分の受給開始年齢の引上げは経過措置が設けられており、希望者全員の65歳までの雇用確保が求められるのは2025年度からとなります。

図 経過措置のイメージ



出典：厚生労働省ホームページ資料一部改変

4. 働き方改革と高齢者雇用（「同一労働同一賃金」について）

今日、「少子高齢化に伴う生産年齢の減少」「育児や介護との両立など、働く方のニーズの多様化」などに直面する中で、投資やイノベーションによる生産性向上、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境作りが重要な課題になっていると言われています。

こうした中で、働く方々が個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を自身で「選択」できるようにするための「働き方改革」が進められています。

働き方改革の主要なポイントの一つとして「雇用形態に関わらない公正な待遇の確保」が掲げられています。

現在、我が国では非正規雇用者が著しい増加を見せています。しかし、非正規雇用者は正規雇用者と比較し、賃金、福利厚生、教育訓練などの面で不合理な待遇格差があり、これがさらなる少子化や貧困家庭等を生み出す要因にもなると指摘されてきました。

こうした正規雇用者と非正規雇用者間の不合理な待遇格差を解消するために、2020年4月（中小企業は2021年4月）から、いわゆる「パートタイム・有期雇用労働法」等が施行されて同一労働同一賃金が導入され、選択した雇用形態にとらわれず、納得して働き続けられる処遇が受けられ、多様な働き方を自由に選択できる環境整備が進みました。

なお、定年後に継続雇用された有期労働者に対しても適用されることとなりますので注意が必要です。

厚生労働省ホームページ内には、「働き方改革特設サイト（支援のご案内）」があります。
詳しくは下記URLをご覧ください。

<https://hatarakikatakaikaku.mhlw.go.jp/>



また「同一労働同一賃金特集ページ」も厚生労働省ホームページ内にあります。
詳しくは下記URLをご覧ください。

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000144972.html>



○「雇用形態に関わらない公正な処遇の確保」とは

同一企業内において、正社員と非正規社員の間で基本給や賞与などのあらゆる待遇について、不合理な待遇差を設けることが禁止されます。そのための裁判の際に判断基準となる「均衡待遇規定」等を法律（パートタイム・有期雇用労働法第8条）に整備します。

また、「同一労働同一賃金ガイドライン」を策定し、どのような待遇差が不合理に当たるかを明確に示します。

2020年4月1日（中小企業は2021年4月1日）から施行されています。

雇用形態に関わらない公正な処遇の確保

見直しの目的

同一企業内における正社員と非正規雇用労働者との間の不合理な待遇の差をなくし、どのような雇用形態を選択しても待遇に納得して働き続けられるようにすることで、多様で柔軟な働き方を「選択できる」ようにします。

改正のポイント

パートタイム労働者、有期雇用労働者、派遣労働者※1について、以下の1～3を統一的に整備します。

1. 不合理な待遇差の禁止

同一企業内において、正社員と非正規雇用労働者との間で、基本給や賞与などのあらゆる待遇について、不合理な待遇差を設けることが禁止されます。

ガイドライン（指針）において、どのような待遇差が不合理に当たるかを例示します。

2. 労働者に対する待遇に関する説明義務の強化

非正規雇用労働者は、「正社員との待遇差の内容や理由」などについて、事業主に説明を求めることができるようになります。

事業主は、非正規雇用労働者から求めがあった場合は、説明をしなければなりません。

3. 裁判外紛争解決手続（行政ADR） ※2の整備

都道府県労働局において、無料・非公開の紛争解決手続を行います。

「均衡待遇」や「待遇差の内容・理由」に関する説明についても、行政ADRの対象となります。

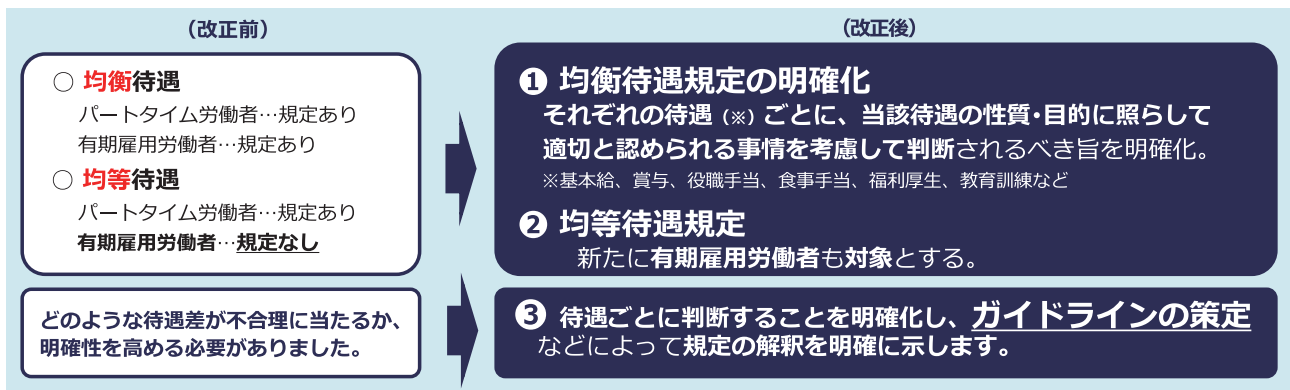
※1 派遣労働者についても、改正後の労働者派遣法により、上記1～3が整備されます。

※2 事業主と労働者との間の紛争を、裁判をせずに解決する手続のことをいいます。

出典：雇用形態に関わらない公正な待遇の確保
<https://www.mhlw.go.jp/content/000816781.pdf>



【パートタイム労働者・有期雇用労働者】



出典：厚生労働省「雇用形態に関わらない公正な待遇の確保」
<https://www.mhlw.go.jp/content/000816781.pdf>



○ 「同一労働同一賃金ガイドライン」の概要

「同一労働同一賃金ガイドライン」の概要は以下の通りです。

「同一労働同一賃金ガイドライン」の概要
（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）

- このガイドラインは、正社員（無期雇用フルタイム労働者）と非正規雇用労働者（パートタイム労働者・有期雇用労働者・派遣労働者）との間で、待遇差が存在する場合に、いかなる待遇差が不合理なものであり、いかなる待遇差は不合理なものでないのか、原則となる考え方と具体例を示したものの。
- 基本給、昇給、ボーナス（賞与）、各種手当といった賃金にとどまらず、教育訓練や福利厚生等についても記載。
- このガイドラインに記載がない退職手当、住宅手当、家族手当等の待遇や、具体例に該当しない場合についても、不合理な待遇差の解消等が求められる。このため、各社の労使により、個別具体的な事情に応じて待遇の体系について議論していくことが望まれる。

（詳しくはこちら） <http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000190591.html>

⚠ 不合理な待遇差の解消に当たり、次の点に留意

- 正社員の待遇を不利益に変更する場合は、原則として労使の合意が必要であり、就業規則の変更により合意なく不利益に変更する場合であっても、その変更は合理的なものである必要がある。ただし、正社員と非正規雇用労働者との間の不合理な待遇差を解消するに当たり、基本的に、労使の合意なく正社員の待遇を引き下げることは望ましい対応とはいえない。
- 雇用管理区分が複数ある場合（例：総合職、地域限定正社員など）であっても、すべての雇用管理区分に属する正社員との間で不合理な待遇差の解消が求められる。
- 正社員と非正規雇用労働者との間で職務の内容等を分離した場合であっても、正社員との間の不合理な待遇差の解消が求められる。

ガイドラインの構造



裁判で争い得る部分

「同一労働同一賃金ガイドライン」の概要②
(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)

パートタイム労働者・有期雇用労働者（1）

① 基本給

- 基本給が、労働者の能力又は経験に応じて支払うもの、業績又は成果に応じて支払うもの、勤続年数に応じて支払うものなど、その趣旨・性格が様々である現実を認めたと上で、それぞれの趣旨・性格に照らして、実態に違いがなければ同一の、違いがあれば違いに応じた支給を行わなければならない。
- 昇給であって、労働者の勤続による能力の向上に応じて行うものについては、同一の能力の向上には同一の、違いがあれば違いに応じた昇給を行わなければならない。

② 賞与

- ボーナス（賞与）であって、会社の業績等への労働者の貢献に応じて支給するものについては、同一の貢献には同一の、違いがあれば違いに応じた支給を行わなければならない。

③ 各種手当

- 役職手当であって、役職の内容に対して支給するものについては、同一の内容の役職には同一の、違いがあれば違いに応じた支給を行わなければならない。
- そのほか、業務の危険度又は作業環境に応じて支給される特殊作業手当、交替制勤務などに応じて支給される特殊勤務手当、業務の内容が同一の場合の精皆動手当、正社員の所定労働時間を超えて同一の時間外労働を行った場合に支給される時間外労働手当の割増率、深夜・休日労働を行った場合に支給される深夜・休日労働手当の割増率、通勤手当・出張旅費、労働時間の途中に食事のための休憩時間がある際の食事手当、同一の支給要件を満たす場合の単身赴任手当、特定の地域で働く労働者に対する補償として支給する地域手当等については、同一の支給を行わなければならない。

⚠ <正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者との間で賃金の決定基準・ルールの相違がある場合>

- 正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者との間で賃金に相違がある場合において、その要因として賃金の決定基準・ルールの違いがあるときは、「正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者は将来の役割期待が異なるため、賃金の決定基準・ルールが異なる」という主観的・抽象的説明ではなく、賃金の決定基準・ルールの相違は、職務内容、職務内容・配置の変更範囲、その他の事情の客観的・具体的な実態に照らして、不合理なものであってはならない。

⚠ <定年後に継続雇用された有期雇用労働者の取扱い>

- 定年後に継続雇用された有期雇用労働者についても、パートタイム・有期雇用労働法が適用される。有期雇用労働者が定年後に継続雇用された者であることは、待遇差が不合理であるか否かの判断に当たり、その他の事情として考慮される。様々な事情が総合的に考慮されて、待遇差が不合理であるか否かが判断される。したがって、定年後に継続雇用された者であることのみをもって直ちに待遇差が不合理ではないと認められるものではない。

「同一労働同一賃金ガイドライン」の概要③
(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)

パートタイム労働者・有期雇用労働者（2）

④ 福利厚生・教育訓練

- 食堂、休憩室、更衣室といった福利厚生施設の利用、転勤の有無等の要件が同一の場合の転勤者用社宅、慶弔休暇、健康診断に伴う勤務免除・有給保障については、同一の利用・付与を行わなければならない。
- 病気休職については、無期雇用の短時間労働者には正社員と同一の、有期雇用労働者にも労働契約が終了するまでの期間を踏まえて同一の付与を行わなければならない。
- 法定外の有給休暇その他の休暇であって、勤続期間に応じて認めているものについては、同一の勤続期間であれば同一の付与を行わなければならない。特に有期労働契約を更新している場合には、当初の契約期間から通算して勤続期間を評価することを要する。
- 教育訓練であって、現在の職務に必要な技能・知識を習得するために実施するものについては、同一の職務内容であれば同一の、違いがあれば違いに応じた実施を行わなければならない。

出典：厚生労働省 「同一労働同一賃金ガイドライン」の概要
<https://www.mhlw.go.jp/content/11650000/000470304.pdf>



5. 継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例について

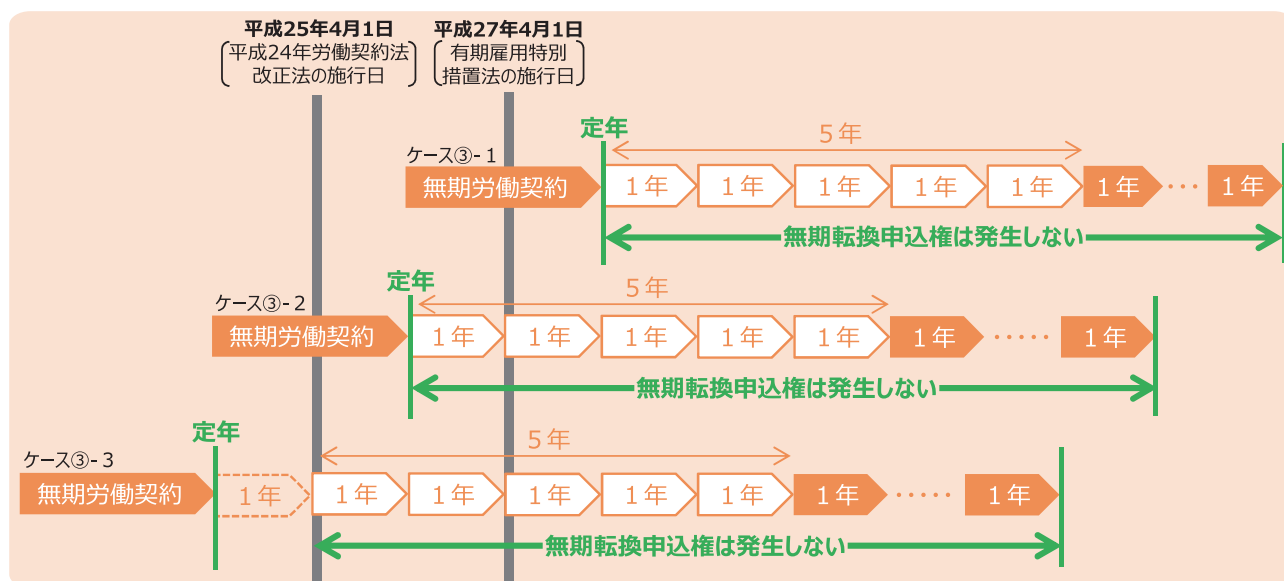
労働契約法の改正により、有期労働契約が反復更新され通算5年を超えると、労働者の申し出により、期間の定めのない（無期）労働契約に転換するルール（無期転換ルール）が定められ、2013年4月に施行されています。

無期転換について詳しくは、厚生労働省のホームページをご覧ください。
<https://muki.mhlw.go.jp/business/info/>



通常は、定年後も引き続き雇用されている有期雇用労働者についても、同様に無期転換ルールが適用されます。しかし2015年4月に新たに「有期雇用特別措置法」が施行され、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）に対しては特例が適用され、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ことになりました。

図 継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例



出典：厚生労働省「高度専門職・継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例について」
<https://muki.mhlw.go.jp/point/leaflet.pdf>



なお、継続雇用の高齢者について、有期雇用特別措置法による特例の適用を希望する事業主は、「第二種計画認定・変更申請書」を作成の上、都道府県労働局に提出し、計画が適当である旨の認定を受けて下さい（次ページ参照）。

【参考】継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例に関する申請書

〔赤字は記載例〕

第二種計画認定・変更申請書

② 労働局長殿 ① 年 月 日

1 申請事業主

名称・氏名	③	代表者氏名 (法人の場合)	④	印
住所・所在地	〒(-)		電話番号 ()	
	⑤		FAX番号 ()	

⑥ 2 第二種特定有期雇用労働者の特性に応じた雇用管理に関する措置の内容

- 高年齢者雇用推進者の選任
- 職業訓練の実施
- 作業施設・方法の改善
- 健康管理、安全衛生の配慮
- 職域の拡大
- 職業能力を評価する仕組み、資格制度、専門職制度等の整備
- 職務等の要素を重視する賃金制度の整備
- 勤務時間制度の弾力化

3 その他

- 高年齢者雇用安定法第9条の高年齢者雇用確保措置を講じている。
 - 65歳以上への定年の引き上げ
- ⑦ 継続雇用制度の導入
 - 希望者全員を対象
 - ⑧ 経過措置に基づく労使協定により継続雇用の対象者を限定する基準を利用
(注) 高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律(平成24年法律第78号)附則第3項に規定する経過措置に基づく継続雇用の対象者を限定する基準がある場合

(記入上の注意)

1. 「2 第二種特定有期雇用労働者の特性に応じた雇用管理に関する措置の内容」は該当する措置の内容の口をチェックして下さい。
2. 「3 その他」は、該当する口はすべてチェックしてください。

(添付書類)

1. 「2 第二種特定有期雇用労働者の特性に応じた雇用管理に関する措置」を実施することが分かる資料(例:契約書の雛形、就業規則等) ⑨
2. 高年齢者雇用確保措置を講じていることが分かる資料(就業規則等(経過措置に基づく継続雇用の対象者を限定する基準を設けている場合は、当該基準を定めた労使協定書(複数事業所を有する場合は本社分のみで可。))を含む。) ⑩
3. 変更申請の場合は、認定されている計画の写し。

⑩ ハローワークに提出した「高年齢者雇用状況報告書」の写しを添付することも可能です。

また、従業員規模が10人未満で就業規則を作成していない場合は、高年齢者雇用確保措置制度を社内周知している書類等、就業規則に準ずるものを添付することも可能です。

- 社会保険労務士による事務代理の場合には、欄外余白において、必ず社会保険労務士の方の署名または記名押印を行ってください。

〔留意事項〕

- ① 申請の日付を記載してください。
- ② 提出先の労働局名を記載してください。
- ③ 法人の場合には法人の名称を、個人事業主の場合には氏名を記載してください。
- ④ 法人の場合には、代表者氏名を記載してください。
- ⑤ 法人の場合には本社・本店の所在地を、個人事業主の場合には住所(事業所の所在地と異なる場合には、事業所の所在地)を記載してください。
- ⑥ 行うこととしている雇用管理措置として該当するものに✓を付してください。(1か所以上)
(注) 各項目の具体的な内容については、p.17をご参照ください。
- ⑦ 実施している高年齢者雇用確保措置に✓を付してください。
- ⑧ 「継続雇用制度の導入」に✓を付した場合には、いずれかに✓を付してください。
- ⑨ ✓を付した措置を行っていることが確認できる就業規則等を添付してください。なお、労働契約書の雛形や労働協約の代わりに、事業主の署名または記名押印があり、実施する措置の内容が確認できる書類等を添付することも可能です。

出典：厚生労働省「高度専門職・継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例について」

<https://muki.mhlw.go.jp/point/leaflet.pdf>



6. 「在職老齢年金」と「高年齢雇用継続給付」の仕組み

(1) 在職老齢年金の仕組み

厚生年金の支給開始年齢以降も正社員などとして働き続けると、賃金の額に応じて厚生年金が減額されて支給される場合があります、「在職老齢年金」と言われています。

60歳以上65歳未満の場合、2022年4月から制度が見直されました。2022年3月以前は「基本月額+総報酬月額相当額の合計」が28万円を超えない場合には、年金額の支給停止が行われていませんでしたが、28万円を上回る場合には、年金額の全部又は一部が支給停止されていました。

しかし、2020年5月に年金制度の機能強化のための国民年金法等の一部を改正する法律（年金制度改革法）が成立し、2022年4からは65歳以上の場合と同様、「基本月額+総報酬月額相当額の合計」が47万円を超えない場合には年金額の支給停止は行われないこととなり、さらにその後2023年4月から48万円に拡大されました。現在は、48万円を上回る場合には年金額の全部又は一部が支給停止の対象となるように緩和されました。

表 60～65歳未満の在職老齢年金の支給停止額

対象者		支給停止額
基本月額と総報酬月額相当額の合計額が48万円以下の場合	⇒	0円（全額支給）
基本月額と総報酬月額相当額の合計額が48万円を超える場合	⇒	$(\text{基本月額} + \text{総報酬月額相当額} - 48 \text{万円}) \div 2$

一方、65歳以上70歳未満の厚生年金被保険者を対象とした在職老齢年金は、2022年以降も変更はなく、老齢厚生年金の月額と総報酬月額相当額の合計が48万円を超える場合、超えた部分の2分の1が支給停止されます。

在職老齢年金に関して詳しく知りたい方は、日本年金機構のホームページ
<https://www.nenkin.go.jp/service/jukyu/roureinenkin/zaishoku/index.html>
をご覧ください。

電話での年金相談窓口は以下の通りです。

「ねんきんダイヤル」0570-05-1165（ナビダイヤル）



(2) 高年齢雇用継続給付の仕組み

60～65歳未満の方が継続雇用され、原則として60歳時点と比べて賃金が直前の75%未満に低下した場合、各月に支払われた賃金の最大15%が月額で支払われる「高年齢雇用継続給付」があります。

高年齢雇用継続給付の基本的な支給要件として下記があります。

- ・60～65歳未満で雇用保険に加入していること
- ・被保険者であった期間が5年以上あること
- ・60歳以降の賃金が、60歳時点の75%未満であること

- 高年齢雇用継続給付の支給額は、60歳以上65歳未満の各月の賃金（賞与は関係ありません）が、
- ・60歳時点の賃金の61%以下に低下した場合は、各月の賃金の15%相当額
 - ・60歳時点の賃金の61%超75%未満に低下した場合は、その低下率に応じて、各月の賃金の15%相当額未満の額となります。

また、賃金額と算定された支給額の合計が370,452円を超える場合は、370,452円からその賃金を差し引いた額が支給されます（金額は2024年7月31日までのものです。毎年8月1日に変更される場合があります）。また、算定した額が82,380円を下回る場合は、82,380円を用いて支給額を算定します。支給額の計算式は以下の通りとなります。

賃金低下率※1		高齢者雇用継続給付支給の支給額
75%以上	⇒	×
61%超～75%未満	⇒	○ (一部カットあり)※2
61%以下	⇒	○ (支給対象月に支払われた賃金額×15%)

※1 賃金低下率：

支給対象月に支払われた賃金額÷賃金月額（原則として60歳に到達する前6か月間の平均賃金）×100

※2 賃金低下率61%超～75%未満の支給額の場合：

－(183÷280)×支給対象月に支払われた賃金額＋(137.25÷280)×賃金月額

なお、「2025年度に60歳に到達する人」から高年齢雇用継続給付金が段階的に縮小・廃止されることになっています。



高年齢雇用継続給付の給付金早見表

【早見表の見方】

60歳到達時の賃金月額と比較した支給対象月に支払われた賃金額（みなし賃金額）の低下率に応じた支給率を、支給対象月に支払われた賃金額に乗することにより高年齢雇用継続給付の給付金の支給額がわかります。

低下率	支給率	低下率	支給率
75.00%以上	0.00%	68.00%	6.73%
74.50%	0.44%	67.50%	7.26%
74.00%	0.88%	67.00%	7.80%
73.50%	1.33%	66.50%	8.35%
73.00%	1.79%	66.00%	8.91%
72.50%	2.25%	65.50%	9.48%
72.00%	2.72%	65.00%	10.05%
71.50%	3.20%	64.50%	10.64%
71.00%	3.68%	64.00%	11.23%
70.50%	4.17%	63.50%	11.84%
70.00%	4.67%	63.00%	12.45%
69.50%	5.17%	62.50%	13.07%
69.00%	5.68%	62.00%	13.70%
68.50%	6.20%	61.50%	14.35%
		61.00%以下	15.00%

(注)1 60歳到達時の賃金月額は、算定した額が486,300円を超える場合は、486,300円となります。また、算定した額が82,380円を下回る場合は、82,380円となります。

(注)2 高年齢雇用継続給付の支給限度額は、370,452円ですので、支給対象月に支払われた賃金の額に上記により算定した「支給額」を加えた額が370,452円を超える場合は、370,452円から支給対象月に支払われた賃金の額を減じた額が支給額となります。

(注)3 また、上記により算定した「支給額」が、2,196円を超えない場合は、高年齢雇用継続給付は支給されません。

(注)4 なお、(注)1から(注)3までの金額は、令和6年7月31日までの額です。「毎月勤労統計」の平均定期給与額により毎年8月1日に改定されます。

出典：厚生労働省「高年齢雇用継続給付の内容及び支給申請手続について」

<https://www.hellowork.mhlw.go.jp/doc/kounenrei.pdf>



【例】60歳に到達した時に賃金300,000円だった方が180,000円に低下したケース

60歳時点の賃金が月額300,000円であったが、60歳以後に月額180,000円に下がった場合には、60%に低下したことになりますので、180,000円の15%に相当する額の27,000円が支給されます。

高年齢雇用継続給付に関して詳しく知りたい方は、最寄りの公共職業安定所（ハローワーク）にお問い合わせ下さい。

また、ハローワークホームページもあわせてご覧下さい。

https://www.hellowork.mhlw.go.jp/insurance/insurance_continue.html



(3) 「在職老齢年金」と「高年齢雇用継続給付」を同時に受給する際の留意点
－ 「在職老齢年金」と「高年齢雇用継続給付」の併給調整－

高年齢雇用継続給付を受けている間は、高年齢雇用継続給付の4割相当の年金が支給停止となります。

【例】 60歳に到達した時に月収300,000円だった方が180,000円（賞与なし）に低下したケース

- ・ 月収が300,000円から180,000円へ下がった場合、高年齢雇用継続給付は下がった後の月収の15%が支給されるので、高年齢雇用継続給付は、
 $180,000 \text{円 (賃金)} \times 15\% = 27,000 \text{円}$ となります。
- ・ この時、年金は $27,000 \text{円} \times 40\% (\text{※}) = 10,800 \text{円}$ が支給停止となります。
(※) 年金支給停止割合は、高年齢雇用継続給付の4割。
- ・ 年金額が100,000円だとすると、
○ 手取りの収入は、賃金180,000円 + 高年齢雇用継続給付27,000円 +
年金 $(100,000 \text{円} - 10,800 \text{円}) = 296,200 \text{円}$ となります。

※2023年4月からは65歳以上の場合と同様、「基本月額+総報酬月額相当額の合計」が48万円を超えない場合には年金額の支給停止は行われないこととなり、48万円を上回る場合には年金額の全部又は一部が支給停止の対象となるように緩和されました。

「在職老齢年金」と「高年齢雇用継続給付」の併給調整に関して詳しく知りたい方は、厚生労働省「雇用保険と年金の併給調整について」

https://www.mhlw.go.jp/qa/dl/nenkin_h24_tyousei.pdf をご覧下さい。



電話での問い合わせ窓口は以下の通りです。

「ねんきんダイヤル」0570-05-1165（ナビダイヤル）

7. 高齢・障害・求職者雇用支援機構による各種支援

－「70歳雇用推進プランナー・高齢者雇用アドバイザー」による相談・援助の実施－

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構では、全国に70歳雇用推進プランナー・高齢者雇用アドバイザーを配置し、生涯現役社会の実現を目指し、高齢者等が年齢に関わりなく働ける企業の普及・促進及び高齢者等の雇用管理改善等のための諸条件の整備に伴う人事・労務管理上の課題等の解決を図るために、事業主に対する具体的かつ実践的な相談・援助を行っています。制度改善提案や相談・助言は無料ですので、是非ご利用下さい。

○70歳雇用推進プランナー・高齢者雇用アドバイザーとは

「高齢者雇用安定法（高齢者等の雇用の安定等に関する法律）」の改正により、65歳までの高齢者雇用確保措置に加えて、70歳までの高齢者就業確保措置を実施する努力義務が設けられています。

70歳までの就業確保措置の導入や定着を図ると共に、生涯現役社会の実現に向けて高齢者が能力を発揮して働ける環境とするためには、賃金・退職金制度を含む人事管理制度の見直し、職業能力の開発及び向上、職域開発・職場改善等、様々な条件整備に取り組む必要があります。

そこで、企業の実情に即して、定年制度・継続雇用制度の提案及び条件整備の取組を支援するため、高齢者雇用問題に精通した経営労務コンサルタント、中小企業診断士、社会保険労務士等、専門的・実務的能力を有する人達を70歳雇用推進プランナー・高齢者雇用アドバイザーとして認定し、当機構の都道府県支部を窓口として、全国に配置しています。

(1) 制度改善提案

70歳雇用推進プランナー・高齢者雇用アドバイザーは、各企業の状況に応じて専門的かつ技術的な相談・助言を行い、そのうえで将来に向けて70歳までの定年引上げや70歳までの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。提案にあたり、機構が開発したツールを活用し、企業が抱えている問題をあぶり出します。(無料)

(2) 相談・助言

70歳雇用推進プランナー・高齢者雇用アドバイザーは、高齢者雇用確保措置の導入や拡大、雇用管理の改善等に取り組む企業からの要請等に基づき企業を訪問し、企業診断システムを活用するなどし、条件整備に伴う阻害要因の発見・整理、問題解決のための手順・方法等具体的課題についての相談に応じ、専門的かつ技術的な助言を行います。(無料)

(3) 企業診断システム

企業診断システムは、簡単なチェックリストに記入するだけで、高齢者の活躍に向けた職場の課題を見つけ出すことができるシステムで、「雇用力評価ツール」と「仕事能力把握ツール」から構成されています。70歳雇用推進プランナー・高齢者雇用アドバイザーが、解析、課題解決のお手伝いをします。(無料)

<雇用力評価ツール>

企業が高齢者を活躍させる力（高齢者雇用力）について、先進企業と比較しながら、自社の高齢者雇用力の強みと弱みを把握し、高齢者が能力を発揮しやすい体制を作るための手がかりを提供します。

<仕事能力把握ツール>

企業が高齢者を戦力化する方法や、個々人が充実した「仕事生活」を送る方法を考える糸口を見出すための手がかりを提供します。

(4) 企画立案サービス

相談・助言によって明らかになった条件整備のために必要な個別・具体的課題について、人事処遇制度や職場改善等条件整備についての具体的な改善策を企業からの要請に基づき、70歳雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザーが作成し提案します。（有料）

【企画立案サービスの費用】

企画立案サービスは有料ですが、経費の2分の1を高齢・障害・求職者雇用支援機構が負担します。

(5) 就業意識向上研修

企業における高齢従業員の戦力化を支援するために、70歳雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザーが企業ニーズに応じたカリキュラムを設定し研修を行います。中高年齢従業員を対象とした研修（※）と高齢従業員が配置されている職場の管理・監督者を対象とした研修により、従業員の就業に対する意識の向上を促します。（有料）

・ 対象の事業主は、45歳以上の雇用保険被保険者を5人以上雇用している事業主です。

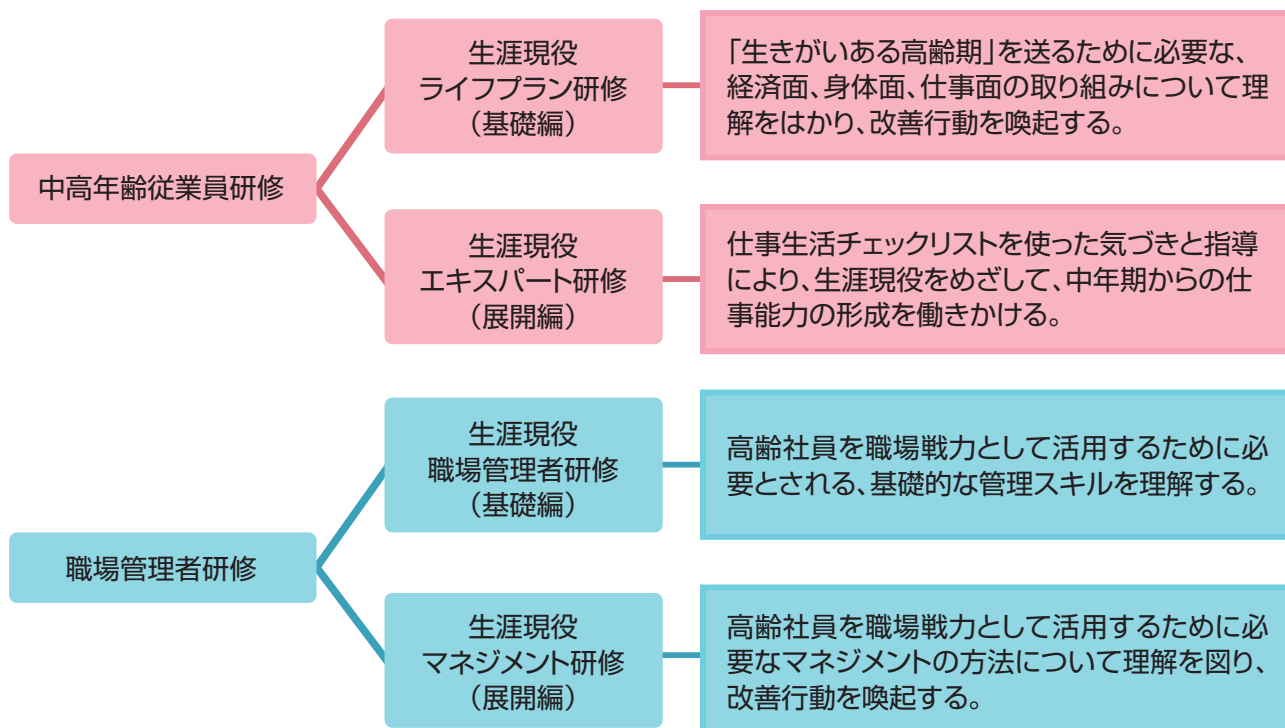
※ 中高年齢従業員を対象とした研修の実施要件として、受講者の半数以上が45歳以上の中高年齢従業員であることが必要です。

【就業意識向上研修の費用】

就業意識向上研修は有料ですが、経費の2分の1を高齢・障害・求職者雇用支援機構が負担します。



就業意識向上研修コース別の概要



出典：高齢・障害・求職者雇用支援機構「就業意識向上研修」
https://www.jeed.go.jp/elderly/employer/startwork_services.html



「70歳雇用推進プランナー・高齢者雇用アドバイザー」について詳しく知りたい方は、独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構のサイト

https://www.jeed.go.jp/elderly/employer/advisary_services.html
をご覧ください。



詳しくは、最寄りの独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 各都道府県支部
高齢・障害者業務課にお問い合わせ下さい。

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 問い合わせ先

(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構 各都道府県支部 高齢・障害者業務課 所在地等一覧

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構では、各都道府県支部高齢・障害者業務課等において高齢者・障害者の雇用支援のための業務（相談・援助、給付金・助成金の支給、障害者雇用納付金制度に基づく申告・申請の受付、啓発等）を実施しています。 2022年10月現在

名称		所在地	電話番号(代表)
北海道支部高齢・障害者業務課	〒063-0804	札幌市西区二十四軒4条1-4-1 北海道職業能力開発促進センター内	011-622-3351
青森支部高齢・障害者業務課	〒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
岩手支部高齢・障害者業務課	〒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
宮城支部高齢・障害者業務課	〒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
秋田支部高齢・障害者業務課	〒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
山形支部高齢・障害者業務課	〒990-2161	山形市漆山1954 山形職業能力開発促進センター内	023-674-9567
福島支部高齢・障害者業務課	〒960-8054	福島市三河北町7-14 福島職業能力開発促進センター内	024-526-1510
茨城支部高齢・障害者業務課	〒310-0803	水戸市城南1-4-7 第5プリンスビル5階	029-300-1215
栃木支部高齢・障害者業務課	〒320-0072	宇都宮市若草1-4-23 栃木職業能力開発促進センター内	028-650-6226
群馬支部高齢・障害者業務課	〒379-2154	前橋市天川大島町130-1 ハローワーク前橋3階	027-287-1511
埼玉支部高齢・障害者業務課	〒336-0931	さいたま市緑区原山2-18-8 埼玉職業能力開発促進センター内	048-813-1112
千葉支部高齢・障害者業務課	〒263-0004	千葉市稲毛区六方町274 千葉職業能力開発促進センター内	043-304-7730
東京支部高齢・障害者業務課	〒130-0022	墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階	03-5638-2794
東京支部高齢・障害者窓口サービス課	〃	〃	03-5638-2284
神奈川支部高齢・障害者業務課	〒241-0824	横浜市旭区南希望が丘78 関東職業能力開発促進センター内	045-360-6010
新潟支部高齢・障害者業務課	〒951-8061	新潟市中央区西堀通6-866 NEXT21ビル12階	025-226-6011
富山支部高齢・障害者業務課	〒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
石川支部高齢・障害者業務課	〒920-0352	金沢市観音堂町へ1 石川職業能力開発促進センター内	076-267-6001
福井支部高齢・障害者業務課	〒915-0853	越前市行松町25-10 福井職業能力開発促進センター内	0778-23-1021
山梨支部高齢・障害者業務課	〒400-0854	甲府市中小河原町403-1 山梨職業能力開発促進センター内	055-242-3723
長野支部高齢・障害者業務課	〒381-0043	長野市吉田4-25-12 長野職業能力開発促進センター内	026-258-6001
岐阜支部高齢・障害者業務課	〒500-8842	岐阜市金町5-25 G-front II 7階	058-265-5823
静岡支部高齢・障害者業務課	〒422-8033	静岡市駿河区登呂3-1-35 静岡職業能力開発促進センター内	054-280-3622
愛知支部高齢・障害者業務課	〒460-0003	名古屋市中区錦1-10-1 MIテラス名古屋伏見4階	052-218-3385
三重支部高齢・障害者業務課	〒514-0002	津市島崎町327-1 ハローワーク津2階	059-213-9255
滋賀支部高齢・障害者業務課	〒520-0856	大津市光が丘町3-13 滋賀職業能力開発促進センター内	077-537-1214
京都支部高齢・障害者業務課	〒617-0843	長岡京市友岡1-2-1 京都職業能力開発促進センター内	075-951-7481
大阪支部高齢・障害者業務課	〒566-0022	摂津市三島1-2-1 関西職業能力開発促進センター内	06-7664-0782
大阪支部高齢・障害者窓口サービス課	〃	〃	06-7664-0722
兵庫支部高齢・障害者業務課	〒661-0045	尼崎市武庫豊町3-1-50 兵庫職業能力開発促進センター内	06-6431-8201
奈良支部高齢・障害者業務課	〒634-0033	橿原市城殿町433 奈良職業能力開発促進センター内	0744-22-5232
和歌山支部高齢・障害者業務課	〒640-8483	和歌山市園部1276 和歌山職業能力開発促進センター内	073-462-6900
鳥取支部高齢・障害者業務課	〒689-1112	鳥取市若葉台南7-1-11 鳥取職業能力開発促進センター内	0857-52-8803
島根支部高齢・障害者業務課	〒690-0001	松江市東朝日町267 島根職業能力開発促進センター内	0852-60-1677
岡山支部高齢・障害者業務課	〒700-0951	岡山市北区田中580 岡山職業能力開発促進センター内	086-241-0166
広島支部高齢・障害者業務課	〒730-0825	広島市中区光南5-2-65 広島職業能力開発促進センター内	082-545-7150
山口支部高齢・障害者業務課	〒753-0861	山口市矢原1284-1 山口職業能力開発促進センター内	083-995-2050
徳島支部高齢・障害者業務課	〒770-0823	徳島市出来島本町1-5 ハローワーク徳島5階	088-611-2388
香川支部高齢・障害者業務課	〒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
愛媛支部高齢・障害者業務課	〒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
高知支部高齢・障害者業務課	〒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
福岡支部高齢・障害者業務課	〒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
佐賀支部高齢・障害者業務課	〒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
長崎支部高齢・障害者業務課	〒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
熊本支部高齢・障害者業務課	〒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
大分支部高齢・障害者業務課	〒870-0131	大分市皆春1483-1 大分職業能力開発促進センター内	097-522-7255
宮崎支部高齢・障害者業務課	〒880-0916	宮崎市大字恒久4241 宮崎職業能力開発促進センター内	0985-51-1556
鹿児島支部高齢・障害者業務課	〒890-0068	鹿児島市東郡元町14-3 鹿児島職業能力開発促進センター内	099-813-0132
沖縄支部高齢・障害者業務課	〒900-0006	那覇市おもろまち1-3-25 沖縄職業総合庁舎4階	098-941-3301

※最新情報は、独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構ホームページをご確認下さい。
<https://www.jeed.go.jp/location/shibu/>



8. 高齢者雇用に関する各種助成金一覧（2023年度現在）

(1) 65歳超雇用推進助成金

当助成金は、高年齢者が意欲と能力のある限り年齢に関わりなく働くことができる生涯現役社会を実現するため、65歳以上への定年引上げや高年齢者の雇用管理制度の整備、高年齢の有期契約労働者の無期雇用への転換を行う事業主に対して助成するものです。

(事業主の方へ)

LL050324高01

令和5年度65歳超雇用推進助成金のご案内

本助成金制度は、生涯現役社会の実現に向けて、65歳以上への定年引上げ等や高年齢者の雇用管理制度の整備等、高年齢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して助成し、高年齢者の雇用の推進を図ることを目的としています。本助成金はⅠ～Ⅲの3つのコースがあります。

Ⅰ 65歳超継続雇用促進コース

概要 A. 65歳以上への定年引上げ、B. 定年の定め廃止、C. 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、D. 他社による継続雇用制度の導入のいずれかを実施した事業主に対して助成を行うコースです。

支給額 定年引上げ等の措置の内容や年齢の引上げ幅等に応じて、下表の金額を支給します。

【A. 65歳以上への定年の引上げ、B. 定年の定め廃止】

措置内容 60歳以上 被保険者数	65歳	66～69歳		70歳以上	定年の定め 廃止
		<5歳未満の引上げ>	<5歳以上の引上げ>		
1～3人	15万円	20万円	30万円	30万円	40万円
4～6人	20万円	25万円	50万円	50万円	80万円
7～9人	25万円	30万円	85万円	85万円	120万円
10人以上	30万円	35万円	105万円	105万円	160万円

【C. 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】 【D. 他社による継続雇用制度の導入※】

措置内容 60歳以上 被保険者数	66～69歳	70歳以上	措置内容	66～69歳	70歳以上
4～6人	25万円	50万円			
7～9人	40万円	80万円			
10人以上	60万円	100万円			

※ 上記表の支給額を上限に、他社における制度の導入に要した経費の1/2の額を助成します。

(注) A～Dのいずれの措置を実施する場合も、実施前の定年または継続雇用年齢（Dの場合、他の事業主における継続雇用年齢も同様）が70歳未満である場合に支給します。

主な支給要件

- 制度を規定した際に経費を要した事業主であること。
- 制度を規定した労働協約または就業規則を整備している事業主であること。
- 以上のほか、①措置実施の6か月前の日から支給申請日の前日までの間に高年齢者雇用安定法第8条または第9条第1項の規定と異なる定めをしていないことや同法第10条の3第2項に基づく勧告を受けていないこと、②支給申請日の前日において1年以上継続して雇用されている60歳以上の雇用保険被保険者が1人以上いること、③高年齢者雇用等推進者の選任及び高年齢者雇用管理に関する措置を1つ以上実施している事業主であること等が必要です。

申請受付期間

- A～Dの措置の実施日が属する月の翌月から起算して4か月以内の各月月初から5開庁日（行政機関の休日（土曜日、日曜日、国民の祝日に関する法律に規定する休日及び12月29日から翌年1月3日までの日）は除く）までに、「65歳超雇用推進助成金（65歳超継続雇用促進コース）支給申請書」に必要な書類を添えて、（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構の各都道府県支部 高齢・障害者業務課（東京および大阪は高齢・障害者窓口サービス課。以下「機構」という。）に支給申請してください。
- なお、各月ごとの予算額上限もしくは四半期ごとの予算額上限の超過が予想される場合、または、各月の申請受付件数の動向から、各月の予算額上限を超える恐れが高いと認める場合、支給申請の受付を停止する場合があります。

厚生労働省

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構

Ⅱ 高齢者評価制度等雇用管理改善コース

概要

高齢者向けの雇用管理制度の整備等に係る措置を実施した事業主に対して一部経費の助成を行うコースです。対象となる措置は以下の通りです。（実施期間：1年以内）

- ① 高齢者の職業能力を評価する仕組みと賃金・人事処遇制度の導入または改善
- ② 高齢者の希望に応じた短時間勤務制度や隔日勤務制度などの導入または改善
- ③ 高齢者の負担を軽減するための在宅勤務制度の導入または改善
- ④ 高齢者が意欲と能力を發揮して働けるために必要な知識を付与するための研修制度の導入又は改善
- ⑤ 専門職制度など、高齢者に適切な役割を付与する制度の導入または改善
- ⑥ 法定外の健康管理制度（胃がん検診等や生活習慣病予防検診）の導入 等

※ 支給対象経費は、④雇用管理制度の導入等に必要な専門家等に対する委託費やコンサルタントとの相談に要した経費のほか、⑥上記のいずれかの措置の実施に伴い必要となる機器、システム及びソフトウェア等の導入に要した経費です。

支給額

上記の支給対象経費の額に下表の助成率を乗じた額を支給します。

中小企業事業主	中小企業事業主以外
60%	45%

※ 支給対象経費は、初回に限り50万円とみなします。2回目以降の申請は、④と⑥を合わせて50万円を上限とする経費の実費を支給対象経費とします

主な支給要件

- (1) 「雇用管理整備計画書」を（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構理事長に提出して、計画内容について認定を受けていること。
 - (2) 上記計画に基づき、高齢者雇用管理整備の措置を実施し、当該措置の実施の状況および雇用管理整備計画の終了日の翌日から6か月間の運用状況を明らかにする書類を整備している事業主であること。
 - (3) 雇用管理整備の措置の実施に要した支給対象経費を支給申請日までに支払ったこと。
- ・ 以上のほか、①雇用管理整備計画書提出日から起算して6か月前の日から支給申請日の前日までの間に、高齢者雇用安定法第8条または第9条第1項の規定と異なる定めをしていないことや同法第10条の3第2項に基づく勧告を受けていないこと、②支給申請日の前日において1年以上継続して雇用されている60歳以上の雇用保険被保険者であって講じられた高齢者雇用管理整備の措置により雇用管理整備計画の終了日の翌日から6か月以上継続して雇用されてる者が1人以上いる事業主であること等が必要です。

受給手続の流れ

- (1) 計画の申請 「雇用管理整備計画書」を計画開始の3か月前の日までに（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構理事長に申請し、計画内容の認定を受けてください。
- (2) 支給の申請 計画期間終了日の翌日から6か月後の日の翌日～その2か月以内に（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構理事長に支給申請してください。

Ⅲ 高齢者無期雇用転換コース

概要 50歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者を無期雇用に転換させた事業主に対して助成を行うコースです。

支給額 対象労働者一人につき、下表の金額を支給します。

中小企業	中小企業以外
48万円	38万円

※1 支給申請年度1適用事業所あたり10人までとします。


主な支給要件

- (1) 「無期雇用転換計画書」を(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構理事長に提出し、計画の認定を受けていること。
 - (2) 有期契約労働者を無期雇用労働者に転換する制度※2を労働協約または就業規則その他これに準ずるものに規定していること。
※2 実施時期が明示され、かつ有期契約労働者として平成25年4月1日以降に締結された契約に係る期間が通算5年以内の者を無期雇用労働者に転換するものに限りませ。
 - (3) 上記(2)の制度の規定に基づき、雇用する50歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者※3を無期雇用労働者に転換すること。
※3 無期雇用転換日において64歳以上の者はこの助成金の対象労働者になりません。
 - (4) 上記(2)により転換された労働者を、転換後6か月以上の期間継続して雇用し、当該労働者に対して転換後6か月分の賃金※4を支給すること。
※4 勤務をした日数が11日未満の月は除きます。
- ・ 以上のほか、①無期雇用転換計画書提出日から起算して6か月前の日から支給申請日の前日までの間に、高齢者雇用安定法第8条または第9条第1項の規定と異なる定めをしていないことや同法第10条の3第2項に基づく勧告を受けていない事業主であること等が必要です。

受給手続の流れ

- (1) 計画の申請 「無期雇用転換計画書」を計画開始の3か月前の日までに(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構理事長に申請し、計画内容の認定を受けてください。
- (2) 支給の申請 対象者に対して転換後賃金を6か月分支給した日の翌日から起算して2か月以内に(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構理事長に支給申請してください。

注意事項 (Ⅰ・Ⅱ・Ⅲコース共通)

- ・ 助成金の支給要件や手続き等の詳細については、機構(窓口一覧は裏面参照)にご確認いただくか、機構ホームページをご参照ください。
(機構ホームページ) <https://www.jeed.go.jp/elderly/subsidy/index.html> 
- ・ 助成金の審査には支給申請書の受理から3か月程度時間を要します。
- ・ 助成金の申請に関して、機構が調査をしたり、報告を求めたりする場合があります。期限までに機構の求める書類が提出されない場合、助成金は支給しません。
- ・ 不正受給を行った事業主は助成金の返還を求められることがあります。また、不正を行った事業主名等を機構のホームページで公表し、悪質な場合は刑事事件として告発することがあります。
- ・ 機構に提出した書類や添付資料の写しなどは、支給決定日の翌日から起算して5年間保存しなければなりません。

出典：厚生労働省「令和5年度 65歳超雇用推進助成金のご案内」
<https://www.mhlw.go.jp/content/001075313.pdf>



65歳超雇用推進助成金について詳しく知りたい方は、独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構のサイト

<https://www.jeed.go.jp/elderly/subsidy/index.html>

をご覧ください。

詳しくは最寄りの独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 各都道府県支部 高齢・障害者業務課にお問い合わせ下さい。



(2) 特定求職者雇用開発助成金

◆特定就職困難者コース（60歳以上）

- a. 高年齢者（60歳以上）、障害者、母子家庭の母などの就職困難者を、ハローワークや民間の職業紹介事業者などの職業紹介により、継続して雇用する労働者として雇い入れる事業主に対して、助成金を支給します。
- b. 対象労働者の類型と企業規模に応じて1人あたり下表の額が支給されます。

対象労働者（一般被保険者）		支給額		支払方法
採用する労働者	週あたりの所定労働時間	中小企業	中小企業以外	
高年齢者 (60歳以上) (母子家庭の母等)	30時間以上 (短時間労働者以外)	60万円	50万円	30万円(25万円) × 2期
	20時間以上 30時間未満 (短時間労働者)	40万円	30万円	20万円(15万円) × 2期

※（ ）内は中小企業以外

詳しく知りたい方は、下記、厚生労働省「特定求職者雇用開発助成金（特定就職困難者コース）」のホームページをご覧ください。

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/

[koyou/kyufukin/tokutei_konnan.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/tokutei_konnan.html)



(3) 高年齢労働者処遇改善促進助成金

60歳から64歳までの高年齢労働者の処遇の改善に向けて、就業規則や労働協約の定めるところにより、高年齢労働者に適用される賃金に関する規定または賃金テーブルの増額改定に取り組む事業主に対して支給される助成金です。

【主な要件】

- ① 就業規則等の定めるところにより賃金規定等を改定し、すべての算定対象労働者の1時間当たりの毎月決まって支払われる賃金を60歳時点の1時間当たりの毎月決まって支払われる賃金と比較して75%以上に増額する措置を講じている事業主であること。
- ② 賃金規定等の改定により増額された毎月決まって支払われる賃金が支払われた日の属する月前6か月間を支給対象期間として算定対象労働者が受給した高年齢雇用継続基本給付金の総額より賃金規定等の改定により増額された毎月決まって支払われる賃金が支払われた日の属する月後6か月間を支給対象期間として算定対象労働者が受給した高年齢雇用継続基本給付金の総額が減少している事業主であること。
- ③ 支給申請日において改定後の賃金規定等を継続して運用している事業主であること。

【支給額】

高年齢雇用継続基本給付金の減少額の2/3（中小企業以外1/2）

詳しく知りたい方は、下記、厚生労働省「高年齢労働者処遇改善促進助成金」ホームページをご覧ください。

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/

[kyufukin/index_00039.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/index_00039.html)



詳しくは、最寄りの労働局、公共職業安定所（ハローワーク）にお問い合わせ下さい。



9. 関係機関のホームページ一覧

高齢者雇用について、より詳しく知りたい方は下記をご参照下さい。

■独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

<https://www.jeed.go.jp/>



○事業主の方へ（高齢者雇用について）

<https://www.jeed.go.jp/elderly/employer/>

- ・ 高齢者雇用について相談したい
- ・ 助成金について知りたい
- ・ 70歳雇用について知りたい
- ・ 各種セミナー・イベント
- ・ どんな調査研究があるか知りたい
- ・ 高齢者雇用のための快適な職場づくり 等



○高年齢者の方へ

<https://www.jeed.go.jp/elderly/person/>

→お問い合わせは最寄りの独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構
各都道府県支部 高齢・障害者業務課へ
<https://www.jeed.go.jp/location/shibu/>



【高年齢者活用事例の紹介】

○70歳雇用事例サイト

<https://www.elder.jeed.go.jp/>



■厚生労働省

<https://www.mhlw.go.jp/index.html>



○高年齢者雇用対策について

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/index.html



■日本倉庫協会 倉庫業に関する補助金のご案内（会員専用）

会員の方で詳しく知りたい方は、下記ホームページをご覧ください。

<https://www.nissokyo.or.jp/login/>



倉庫業 高齢者雇用推進事業 委員名簿

氏 名

所属及び職名

(2023年7月時点)

委 員

内田 賢	東京学芸大学教育学部	教授（座長）
黒川 久	東邦運輸倉庫株式会社	代表取締役会長
箱守 和之	京葉流通倉庫株式会社	代表取締役社長
栗俣 力	三菱倉庫株式会社	執行役員人事部長
長谷川 裕之	東陽倉庫株式会社	執行役員総務部長
加藤 俊介	株式会社住友倉庫	総務部長
富永 太郎	福岡倉庫株式会社	代表取締役社長

シンクタンク

凌 竜也	株式会社日本能率協会総合研究所	経営ソリューション研究部長
福田 和久	株式会社日本能率協会総合研究所	主任研究員

事務局

米田 浩	一般社団法人日本倉庫協会	理事長
嶋崎 真理	一般社団法人日本倉庫協会	常務理事
東 康史	一般社団法人日本倉庫協会	総務部長
谷口 弘樹	一般社団法人日本倉庫協会	総務部長代理
石掛 敬子	一般社団法人日本倉庫協会	総務部主任
伊藤 稜也	一般社団法人日本倉庫協会	調査部

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構委託
産業別高齢者雇用推進事業

倉庫業 高齢者の活躍に向けたガイドライン
～シニア人材の強みを生かす～

発行 令和5年10月

一般社団法人 日本倉庫協会

〒135-8443 東京都江東区永代1-13-3
TEL：03-3643-1221 FAX：03-3643-1252

<https://www.nissokyo.or.jp>

無断転載を禁ず



