

# 紡績業における 高齢者活用のために

平成18年1月

日本紡績協会  
紡績業高齢者雇用推進委員会

# C O N T E N T S

---

紡績業における高齢者活用のために

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・         | 1  |
| 第1部 高齢者雇用の背景・・・・・・・・・・・・・・・・         | 3  |
| 第1章 紡績業における高齢者雇用の状況・・・・・・・・          | 4  |
| ○紡績業を取り巻く経営環境・・・・・・・・                | 4  |
| ○紡績業における高齢者の活用状況・・・・・・・・             | 5  |
| 第2章 日本の高齢者雇用政策の状況・・・・・・・・            | 8  |
| ○高齢者雇用の経緯と意義・・・・・・・・                 | 8  |
| ○高年齢者雇用安定法改正の概要・・・・・・・・              | 8  |
| 第2部 紡績業高齢者雇用ガイドライン・・・・・・・・           | 13 |
| 第3章 高齢者の再雇用に向けた取組・・・・・・・・            | 14 |
| ○高齢者雇用を効果的に推進するために・・・・・・・・           | 14 |
| ○ニーズの把握・・・・・・・・                      | 15 |
| ○再雇用の手続きを円滑に進めるために・・・・・・・・           | 18 |
| ○選定・審査・・・・・・・・                       | 19 |
| ○中長期的人事施策と再雇用・・・・・・・・                | 23 |
| 第4章 高齢期においても求められる人材の育成をめざして(職域と人材)・・ | 24 |
| ○高齢者活用の基本的考え・・・・・・・・                 | 24 |
| ○高齢者に適している職域・・・・・・・・                 | 25 |
| ○高齢者の保有する技能の継承・・・・・・・・               | 26 |
| ○技能の習得(配置転換等)・・・・・・・・                | 27 |
| ○人材の育成(能力開発)・・・・・・・・                 | 27 |

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 第5章 高齢従業員の柔軟な活用をめざして     | 29 |
| ○多様化する雇用形態               | 29 |
| ○多様化する勤務形態               | 30 |
| 第6章 高齢者の能力に応じた賃金、処遇制度の整備 | 31 |
| ○再雇用における賃金設定の考え方や留意点     | 31 |
| ○賃金の決定                   | 32 |
| ○在職老齢年金、高年齢雇用継続給付等の活用    | 34 |
| ○諸手当・福利厚生                | 36 |
| ○事業主を対象とした各種助成金          | 36 |
| 第7章 高齢者が快適に勤務できる職場環境づくり  | 37 |
| ○職場環境の改善                 | 37 |
| ○健康管理への取組                | 38 |
| ○ライフプランニングへの取組           | 39 |
| 第3部 資料編                  | 41 |

# はじめに

平成16年6月、高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（高年齢者雇用安定法）が改正され、その中でも65歳までの雇用確保措置については、平成18年4月から段階的に実施が義務付けられることとなりました。このことから、各社での高齢者の活用に向けた対策も、大きな節目を迎えようとしています。

この「紡績業における高齢者活用のために」は、法律改正を踏まえて、会員企業の人事・労務担当者が、それぞれの現場において適切な対応を行うとともに、この見直しをひとつのチャンスと捕らえ、前向きに活かしていくことを目指したものです。

本書で示す事項は、「この全てに対応しなければならない」というものではありません。全体を概観していただき、その中の一部でも、今後の人事施策に参考としていただければ幸いです。

本書は、第1部と第2部そして資料編で構成されます。

第1部では、今日において、高齢者の再雇用が求められている社会的状況等について解説します。特に第2章では、高年齢者雇用安定法の改正について、その内容を解説していますので、ご一読ください。

第2部では、各社が実際に高齢者の再雇用に向けた取組を推進する時の具体的内容について解説します。全ての項目について検討を行う必要はありませんが、ひとつでも検討・導入していただければ幸いです。

資料編では、各種書類の雛形や事例等を紹介します。活用できるものがあれば積極的にご活用ください。

## 「紡績業における高齢者活用のために」検討の経緯

平成15～17年の3カ年において、下記のスケジュールと体制で検討を進めました。

|                  |                                                                                                                                                                            |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 初年度<br>(平成15年度)  | <b>紡績業高齢者雇用推進懇談会の開催</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業目的・内容等の認識の共有化、課題整理</li> <li>・ 高齢者雇用推進に向けての重点課題の抽出、推進方策検討</li> <li>・ ガイドライン策定に向けての基本的考え方取りまとめ</li> </ul> |
| 2年度目<br>(平成16年度) | <b>紡績業高齢者雇用推進委員会の開催</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ガイドライン策定のための各種調査の実施</li> <li>・ ガイドライン策定に向けての方向性の検討</li> </ul>                                             |
| 3年度目<br>(平成17年度) | <b>紡績業高齢者雇用推進委員会の開催</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ ガイドラインの策定</li> <li>・ 説明会の開催など普及・広報の実施</li> </ul>                                                          |

## 紡績業高齢者雇用推進委員会 委員名簿 (2006年1月現在)

### 学識経験者

【委員長】 富澤 修身 大阪市立大学大学院 経営学研究科教授  
経営学研究科長 商学部長

### 会員企業代表

【副委員長】 皆川 敏 東洋紡績株式会社 参与・人事労政部長  
尾崎 達博 ユニチカ株式会社 人事総務部 制度グループ長  
白井 正勝 東洋紡績株式会社 人事労政部 労務グループマネージャー  
尻家 正博 シキボウ株式会社 総務部 人事課長  
村田 浩一 大和紡績株式会社 総務人事室 人事グループ課長  
丸毛 浩嗣 倉敷紡績株式会社 人事部 労政課長  
伊藤 文彦 カネボウ株式会社 労務部 課長  
小林 智之 富士紡ホールディングス株式会社 大阪事務所長  
兼 総務人事部課長  
中條 満夫 日清紡績株式会社 人事本部 労政課長  
陶山 聡 日東紡績株式会社 人事部 労務課長  
伊藤 広幸 オーミケンシ株式会社 総務人事部 人事労政課係長

### 業界団体代表

松元 勇二郎 日本紡績協会 労務総務部部长

(敬称略・順不同)

## 第1部

# 高齢者雇用の背景

第1章 紡績業における高齢者雇用の状況

第2章 日本の高齢者雇用政策の状況



# 第1章 紡績業における高齢者雇用の状況

第1章では、紡績業における高齢者雇用に関する状況について解説します。

## 紡績業を取り巻く経営環境

紡績業界を取り巻く環境は、国内繊維製品市場の需要不振と中国等諸外国からの高水準の輸入により極めて厳しい状況にあります。このため、国内の繊維製造業及び紡績業における事業所数や従業員数は大きく減少してきています。

【図表1－1】製造業、繊維製造業、紡績業における事業所数の推移

|             | 製造業     | 繊維製造業  | 紡績業 |
|-------------|---------|--------|-----|
| 1990年(H2年)  | 435,997 | 62,691 | 651 |
| 1995年(H7年)  | 387,726 | 49,392 | 544 |
| 2000年(H12年) | 341,421 | 32,583 | 396 |
| 2003年(H15年) | 293,911 | 26,895 | 302 |

備考：繊維製造業は「繊維工業」「衣服その他繊維製品製造業」「化学繊維製造業等」の合計

出典：経済産業省「工業統計表・産業編」

【図表1－2】製造業、繊維製造業、紡績業における従業員数の推移（単位：人）

|             | 製造業        | 繊維製造業     | 紡績業    |
|-------------|------------|-----------|--------|
| 1990年(H2年)  | 11,172,829 | 1,159,071 | 56,442 |
| 1995年(H7年)  | 10,320,583 | 904,863   | 30,507 |
| 2000年(H12年) | 9,183,833  | 605,745   | 16,609 |
| 2003年(H15年) | 8,228,150  | 455,227   | 12,830 |

備考：繊維製造業は「繊維工業」「衣服その他繊維製品製造業」「化学繊維製造業等」の合計

出典：経済産業省「工業統計表・産業編」

【図表1－3】全国紡績設備数並びに綿製品輸入浸透率の推移

|             | 全国紡績設備数(千錠) | 輸入浸透率(%) |
|-------------|-------------|----------|
| 1990年(H2年)  | 7,849       | 59.0     |
| 1995年(H7年)  | 4,980       | 82.5     |
| 2000年(H12年) | 2,986       | 91.2     |
| 2003年(H15年) | 2,267       | 98.3     |

出典：経済産業省「繊維統計」、日本紡績協会調査

## 紡績業における高齢者の活用状況

紡績業界では、高齢者が就業可能な職場では、一定の技術・技能を予め備えていることが就業の条件となることが多く、高齢者を新規に雇用するという可能性はそれほど高くありません。このため、本書では、定年年齢以降の継続雇用を中心に取上げています。

また、紡績業界においては、法律の改正に先駆けて継続雇用制度の導入が進んでいます。その導入状況は以下のとおりです。

【図表1-4】継続雇用制度の導入状況

|          |     |
|----------|-----|
| 勤務延長制度導入 | 1社  |
| 再雇用制度導入  | 19社 |
| 両制度導入    | 1社  |

(回答：21社)

出典：会員企業アンケート調査（日本紡績協会）

すなわち、回答いただいた会社の全てにおいて継続雇用制度が導入されています。ただし、法律の改正前に導入された制度においては、以下の課題を有しており、各社においてその見直しが行われているところです。

- 対象者を組合員に限定している（管理職は対象外）。
- 厚生年金を満額受給できないことが条件となっている。
- 選定基準を設けている場合、必ずしも客観性が保たれていない項目がある。

本書では、各社での取組の状況を随時ご紹介していますが、法律の改正を踏まえて、現在見直しが行われている内容が含まれていることをご了承ください。

紡績業界における継続雇用率の推移は以下のとおりです。

【図表1-5】継続雇用率

(単位：%)

|       | 平成13年度 |      | 平成14年度 |      | 平成15年度 |      |
|-------|--------|------|--------|------|--------|------|
|       | 男性     | 女性   | 男性     | 女性   | 男性     | 女性   |
| 継続雇用率 | 33.2   | 28.8 | 35.1   | 16.1 | 39.6   | 14.7 |
| 勤務延長率 | 2.1    | 0.0  | 1.5    | 0.0  | 0.4    | 0.0  |
| 再雇用者率 | 31.1   | 28.8 | 33.5   | 14.3 | 39.2   | 14.7 |

出典：会員企業アンケート調査（日本紡績協会）

また、継続雇用の対象は以下のとおりです。

【図表 1－6】継続雇用の対象

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 原則として希望者全員        | 7社  |
| 希望者の中で会社の基準に適合する者 | 14社 |

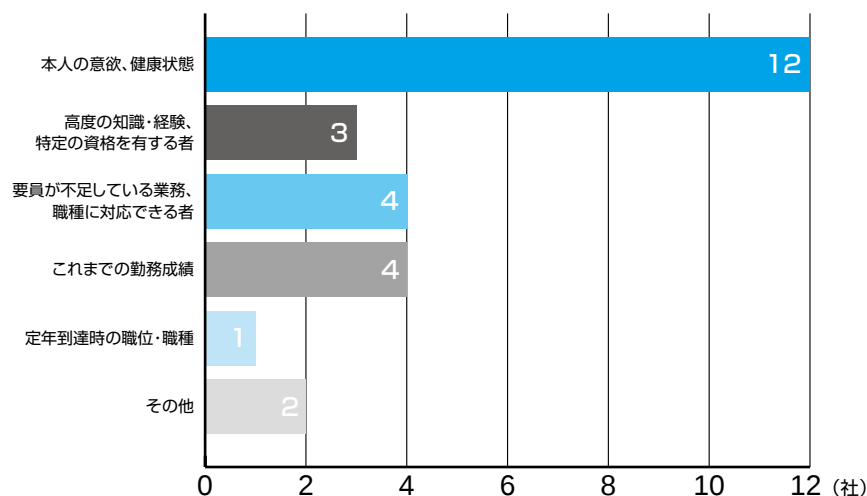
(回答：21社)

出典：会員企業アンケート調査（日本紡績協会）

何らかの基準を設定している企業14社における基準の内容は以下のとおりです。

【図表 1－7】継続雇用の基準

(回答：14社)



出典：会員企業アンケート調査（日本紡績協会）

なお、本書でご紹介している「会員企業アンケート調査」及び「従業員アンケート調査」は、以下の方法で実施しました。

## 会員企業アンケート調査

調査対象：日本紡績協会会員企業27社

調査方法：郵送方法

調査実施期間：2004年9月30日（木）～10月13日（水）

回収：21サンプル（回収率77.8%）

調査項目：継続雇用制度（勤務延長制度、再雇用制度）の導入・運用状況、継続雇用制度の内容、高齢者活用のための取り組み、継続雇用事例、継続雇用の課題

## 従業員アンケート調査

調査対象：日本紡績協会会員企業27社の従業員600人  
(45歳以上の正社員男女)

調査方法：郵送調査  
(調査票の配布は企業経由、回収は返信用封筒により個別返送)

調査実施期間：2004年9月30日(木)～10月15日(金)

回収：381サンプル(回収率65.0%)

調査項目：定年後の就業意向

定年後に働く場合の重視事項

職業生活からの引退理由

高齢期に働き続けるために必要なこと



第2章では、高年齢者雇用安定法の改正など、日本における高齢者雇用政策の状況について解説します。

### 高齢者雇用の経緯と意義

#### 経緯

わが国における少子高齢化の急激な進展により、高齢者層が若年層を上回る時代が間近に迫っています。すなわち、近い将来には労働力人口減少社会となることから、若年雇用のあり方や高齢者雇用の推進が大きな課題となっています。

また、高齢社会を迎えることを踏まえ、年金支給開始年齢の引き上げも段階的に進んでおり、定年年齢と年金の支給開始年齢との空白期間を埋めるために、60歳代前半層の高齢者の雇用機会を確保することが重要な政策課題となっています。

【図表 2－1】 公的年金支給開始年齢の引上げスケジュール

| 基礎年金部分 |     | 報酬比例部分 |     |
|--------|-----|--------|-----|
| 2001年  | 61歳 | 2013年  | 61歳 |
| 2004年  | 62歳 | 2016年  | 62歳 |
| 2007年  | 63歳 | 2019年  | 63歳 |
| 2010年  | 64歳 | 2022年  | 64歳 |
| 2013年  | 65歳 | 2025年  | 65歳 |

#### 意義

今回の法改正により、65歳までの継続雇用を整えることは企業の義務となります。これまでは従業員の福祉施策として再雇用制度を運用してきましたが、今後は高齢者を雇用することのメリットが最大限に発揮されるような、経営の視点に基づく高齢者雇用制度を考えていくことが求められます。

### 高年齢者雇用安定法改正の概要

高年齢者雇用安定法の改正の主な内容は、

- ① 65歳までの継続雇用の義務化（平成18年4月1日施行）
- ② 高年齢者の再就職の促進（平成16年12月1日施行）
- ③ シルバー人材センターの業務の義務化  
（平成16年12月1日施行）

といった項目からなりますが、ここでは①について、その概要を解説します。

### 65歳までの雇用確保の方法

65歳までの雇用確保については、以下に示す3つの措置の中から、企業の実態に応じて選択します。

- ① 定年年齢の引き上げ
- ② 継続雇用制度（再雇用制度あるいは勤務延長制度）の導入
- ③ 定年の定め廃止

本書では、紡績業界の大部分の企業で既に導入されている、②の継続雇用制度再雇用制度を主に取上げることとします。

なお、継続雇用制度は、「再雇用制度」と「勤務延長制度」に分かれますが、前者は定年に達したことにより、いったん雇用契約を終了させたあとに、新たに雇用契約を締結することで、後者は定年に達した際、従前の雇用契約を終了することなく雇用を継続することです。

### 段階的引上げのスケジュール

平成18年度から直ちに65歳までの雇用確保を義務付けられているのではなく、平成25年度までに段階的に雇用確保の年齢を引上げます。

例えば平成18年4月1日から平成19年3月31日の期間においては、その期間内に62歳を迎える人までが対象となります。また、その期間内に60歳の定年を迎える人は、63歳までがその対象となります。

【図表2-2】段階的引上げのスケジュール

|                        |    |           |           |           |           |    |
|------------------------|----|-----------|-----------|-----------|-----------|----|
| 平成18年4月1日～<br>19年3月31日 |    | 62歳<br>まで |           |           |           |    |
| 平成19年4月1日～<br>22年3月31日 |    |           | 63歳<br>まで |           |           |    |
| 平成22年4月1日～<br>25年3月31日 |    |           |           | 64歳<br>まで |           |    |
| 平成25年4月1日              |    |           |           |           | 65歳<br>まで |    |
|                        | 60 | 61        | 62        | 63        | 64        | 65 |

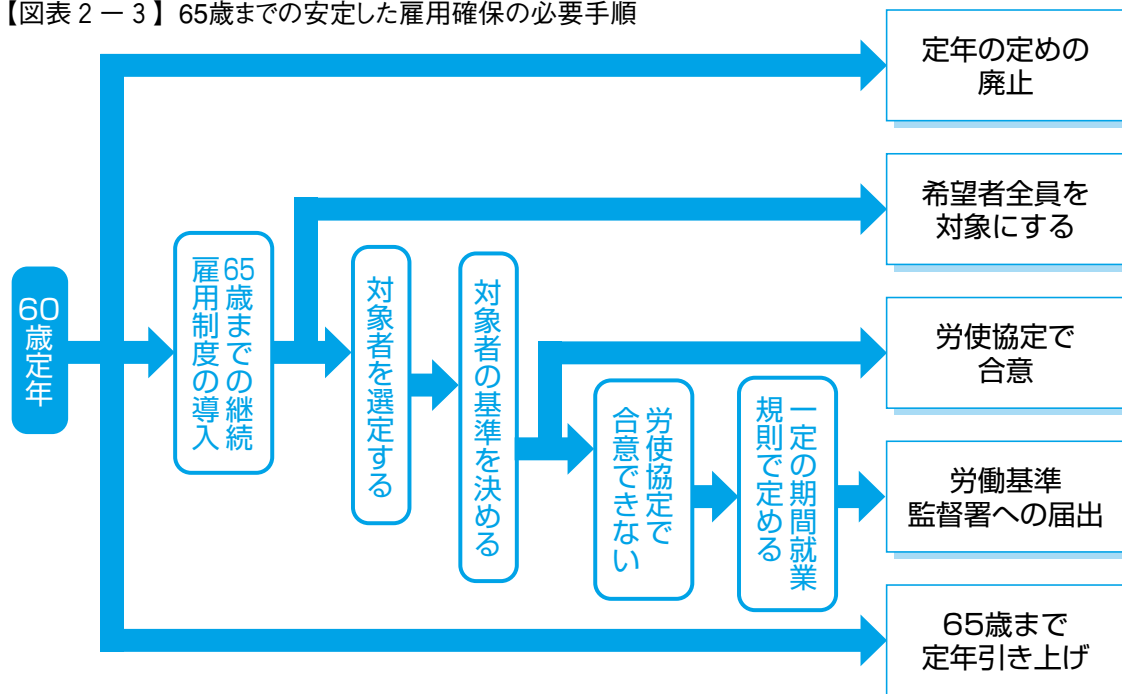
努力義務として残る

実施義務

## 対象者選定の考え方

雇用確保の方法として、継続雇用制度の導入を選択した場合、希望者全員を対象とすることが原則となります。ただし、労使協定によって対象となる労働者に係る基準を定めたときには、その基準に該当する労働者を対象とすることができます。さらに、労使協定の締結に努力したにもかかわらず、協議が調わなかったときは、ある期間において、就業規則等の定めによって、対象者の基準を定めることもできます。また、いずれの場合も会社が労働条件を提示し、希望者がその条件に納得した場合に雇用するということであり、双方の希望が合わなかった場合は雇用できないこともあります。

【図表 2－3】 65歳までの安定した雇用確保の必要手順



## 雇用形態や労働条件

継続雇用に際して、雇用形態や労働条件に制約は設けられてはいません。どのような形態であっても、65歳までの雇用の方が提供されることを求められています。

すなわち、再雇用においては、労使で合意すれば、定年年齢前後の継続性を切り離し、定年年齢到達時に改めて雇用形態、職種、労働時間、処遇等を定めることが可能です。

## 法律改正に適切に対応するために

法律改正に適切に対応するための、主なチェックポイントは以下のとおりです。なお、カッコ内の章は、本書で取り上げている場所です。

【図表2-4】継続雇用制度導入のための主なチェックポイント

|                      |              | 項 目                                                                     | チェック欄                    |
|----------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 継続雇用制度について           |              | 再雇用制度にするか、勤務延長制度にするか、あるいは再雇用制度と勤務延長制度との併用にするか、など制度の大枠について決めましたか         | <input type="checkbox"/> |
|                      |              | 継続雇用する期間は厚生年金の支給開始年齢との接続を考慮していますか（当面は62歳以上）                             | <input type="checkbox"/> |
| 継続雇用制度の対象者について（第3章）  |              | 対象者を選定する場合、その基準は労使協定で決めましたか。また、基準を就業規則で定める場合、その前に労使協定を結ぶための協議を労使で行いましたか | <input type="checkbox"/> |
|                      |              | 対象者を選定する場合、その基準は従業員の意欲や能力（体力・技能・知識・経験等）について客観的・具体的な設定になっていますか           | <input type="checkbox"/> |
| 継続雇用のための手続きについて（第3章） |              | 継続雇用の希望を従業員から聴取する時期を決めましたか                                              | <input type="checkbox"/> |
|                      |              | 基準を定めた場合、その判断基準や判断手続きについて従業員に明らかにしていますか                                 | <input type="checkbox"/> |
|                      |              | 就業規則を更改した場合、所轄の労働基準監督署に届け出ましたか                                          | <input type="checkbox"/> |
| 労働条件について             | 全般について       | 雇用契約期間や更新について決めましたか                                                     | <input type="checkbox"/> |
|                      |              | 継続雇用後の身分（雇用形態、役職など）について決定しましたか                                          | <input type="checkbox"/> |
|                      | 働き方関連（第4・5章） | 労働時間や勤務日などについて高齢者のニーズを考慮しましたか                                           | <input type="checkbox"/> |
|                      |              | 高齢者の就業場所を確保していますか                                                       | <input type="checkbox"/> |
|                      |              | 高齢者が働くための職場環境整備の必要はありませんか                                               | <input type="checkbox"/> |
|                      | 賃金関連（第6章）    | 公的給付（在職老齢年金・高齢雇用継続給付）を活用する場合、その制度を理解していますか                              | <input type="checkbox"/> |
|                      |              | 高齢者のモラルを維持し、高める賃金の決め方になっていますか                                           | <input type="checkbox"/> |
|                      |              | 昇給についてはどのように取り扱うか決めましたか                                                 | <input type="checkbox"/> |
|                      |              | 賞与を支給する場合、その基準等について決めましたか                                               | <input type="checkbox"/> |
|                      |              | 退職金の有無や取り扱いについて決めましたか                                                   | <input type="checkbox"/> |
|                      | その他（第7章）     | 高齢者の働く能力の維持・向上のための施策は必要ありませんか                                           | <input type="checkbox"/> |
|                      |              | 福利厚生に関する取扱いを決めましたか                                                      | <input type="checkbox"/> |
|                      |              | 高齢者の健康管理について配慮していますか                                                    | <input type="checkbox"/> |

出典：65歳までの雇用実践ガイド（労働調査会）



## 第2部

# 紡績業高齢者雇用 ガイドライン

第3章 高齢者の再雇用に向けた取組

第4章 高齢期においても求められる人材の育成を  
めざして（職域と人材）

第5章 高齢従業員の柔軟な活用をめざして

第6章 高齢者の能力に応じた賃金、処遇制度の整備

第7章 高齢者が快適に勤務できる職場環境づくり



## 第3章

# 高齢者の再雇用に向けた取組

第3章では、高齢者の再雇用に向けた取組の全体像を示すとともに、そのフローやスケジュール、手続き等について解説します。

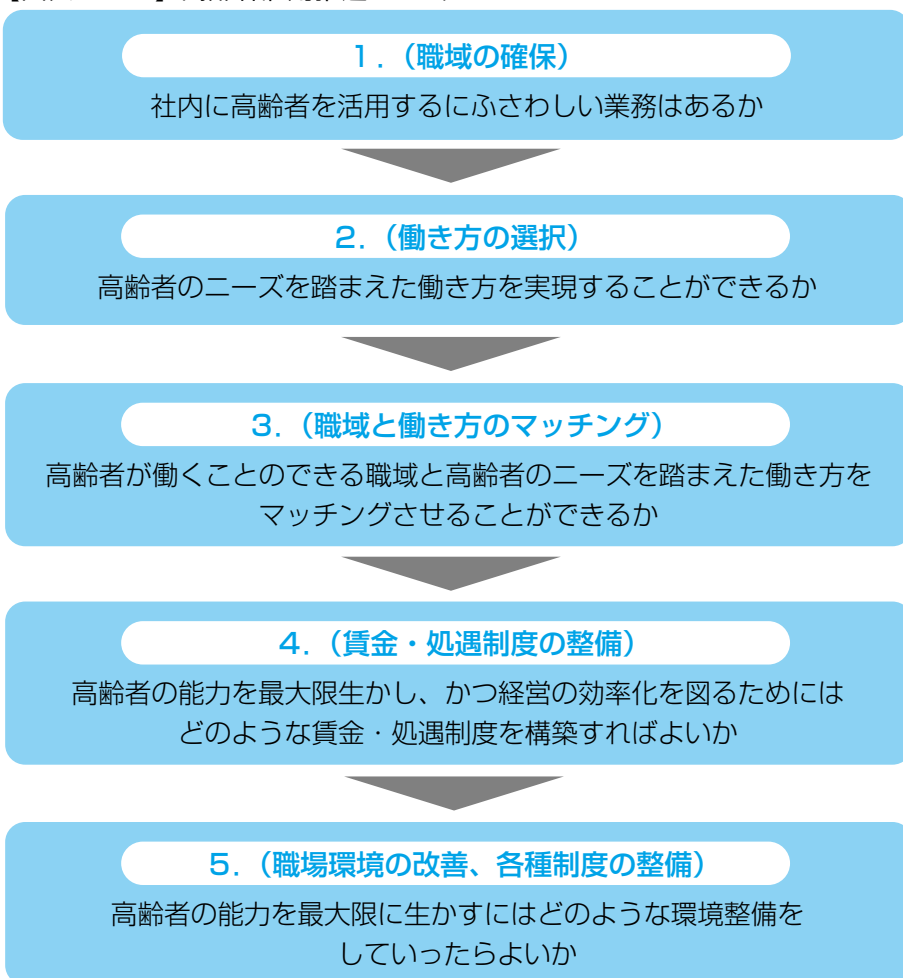
### 高齢者雇用を効果的に推進するために

高齢者の継続雇用を推進するためには、高齢者の労働能力の低下や処遇の難しさ、職務内容の変更の困難さといった課題があります。これらの課題を克服するためには、

- ①定年前に蓄積された高齢者の能力を十分発揮させることのできる職域の確保（第4章）
- ②高齢者のニーズを踏まえた働き方の選択肢の確保（第5章）
- ③労使双方の納得した賃金・処遇制度の整備（第6章）

を検討する必要があります。さらに、課題解決の前提として、加齢に伴う体力等の低下を踏まえた職場環境の改善や安全衛生面の配慮といった諸条件の整備に努める（第7章）ことも重要です。

【図表 3－1】 高齢者雇用推進のステップ



出典：義務化！65歳までの雇用延長制度導入の実務（日本法令）

## ニーズの把握

具体的な制度整備を進めるにおいて、各部門で高齢者雇用のニーズがあるかどうかを明らかにするとともに、高齢者側のニーズについても把握し、制度の設計に反映させることが重要です。

### 雇用のニーズ

部門ごとの高齢者配置可能な場面の把握を行います。この時、高齢者を実際に配置する際の必要条件（能力や体力など）や配慮事項（安全面等）も合わせて把握しておく必要があります。紡績業界においては、経験に培われた知識・技術・技能等を引き続き活用していきたい、というのがもっとも大きな高齢者雇用のニーズとなっています。

【図表 3－2】紡績業において継続雇用する理由

| 継続雇用の理由                  | 社数 |
|--------------------------|----|
| ・ 年金支給開始年齢引上げへの対応のため     | 2  |
| ・ 経験で養われた知識・技術・技能を活用するため | 11 |
| ・ 顧客等の人脈を活用するため          | 1  |
| ・ 労働力確保のため               | 5  |
| ・ 企業の社会的責任を果たすため         | 1  |
| ・ 労働組合からの要請              | 2  |

（回答：21社）

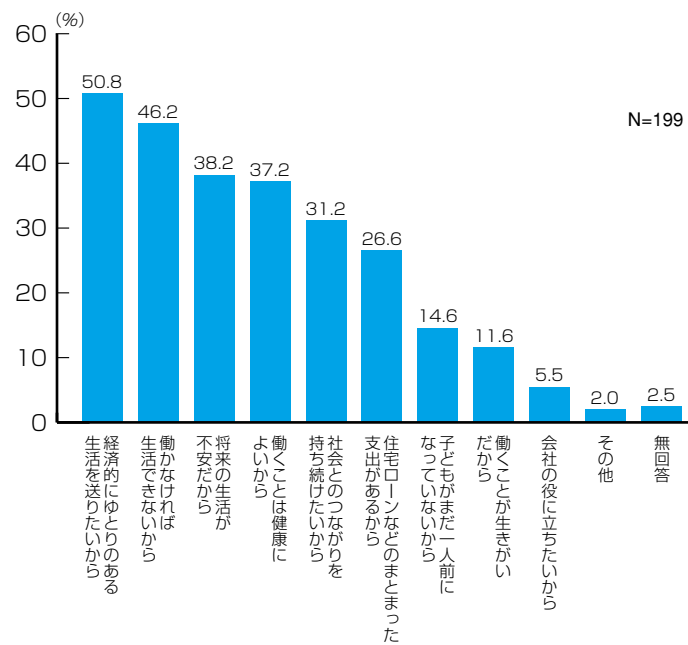
出典：会員企業アンケート調査（日本紡績協会）

### 高齢者側のニーズ

高齢者側の就業ニーズの把握（希望の有無、処遇、働き方）を行うことも必要です。この時、事業所の違いや地域の違いによって、異なるニーズが出てくる可能性があるため、全社的な制度の導入を行う場合は、注意する必要があります。

平成16年に実施した従業員アンケート調査では、「定年後も働きたい」と答えた人が52.2%と半数を超えましたが、働きたい理由は様々です。「経済的にゆとりのある生活を送りたいから」といった経済的理由が大きくなっていますが、「働くことは健康に良いから」「社会とのつながりを持ち続けたいから」といった理由をあげる人も3割以上となっています。

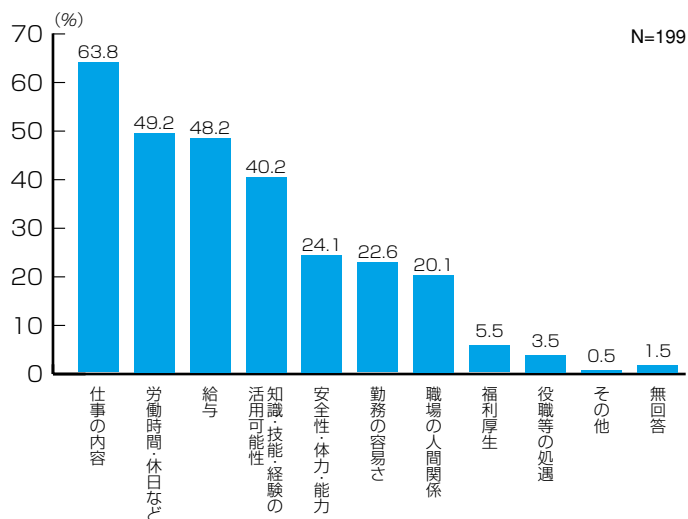
【図表 3－3】定年後も働きたい理由



出典：従業員アンケート調査（日本紡績協会）

定年後に働く場合に就業条件として重視するのは、「仕事の内容」や「労働時間・休日」「給与」が高い項目となっています。

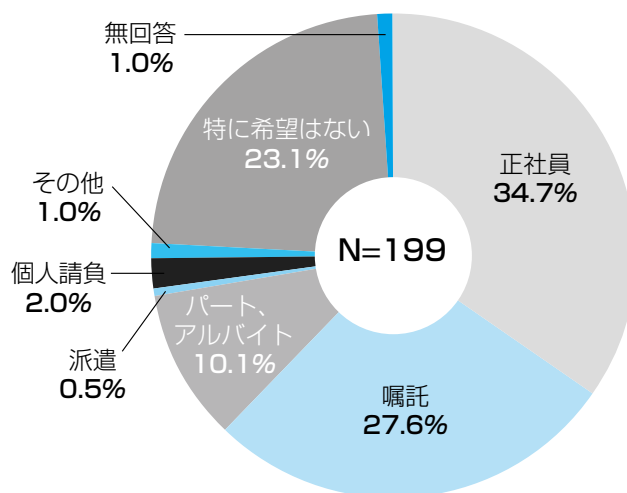
【図表 3－4】定年後に働く場合の重視事項



出典：従業員アンケート調査（日本紡績協会）

定年後に希望する働き方では、「正社員」「嘱託」「パート、アルバイト」の順となっています。

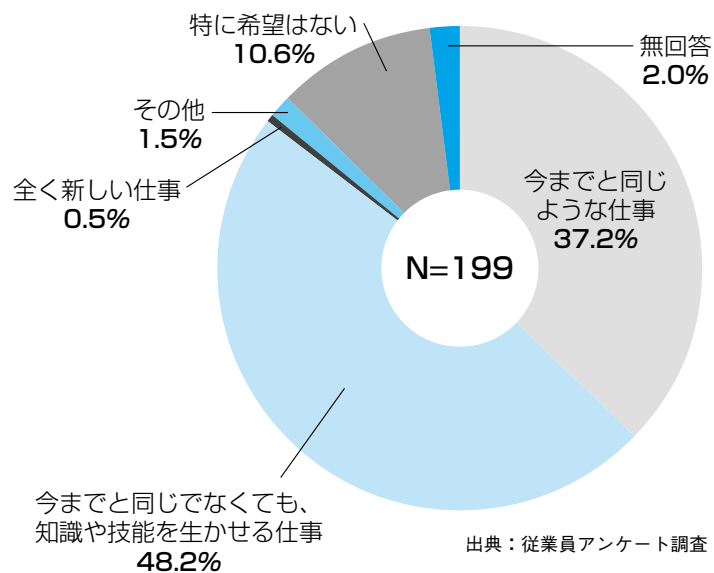
【図表 3－5】定年後に希望する働き方（雇用・就業形態）



出典：従業員アンケート調査（日本紡績協会）

また、仕事の内容としては、ほとんどの人がこれまでの経験を活かせる内容を望んでいます。

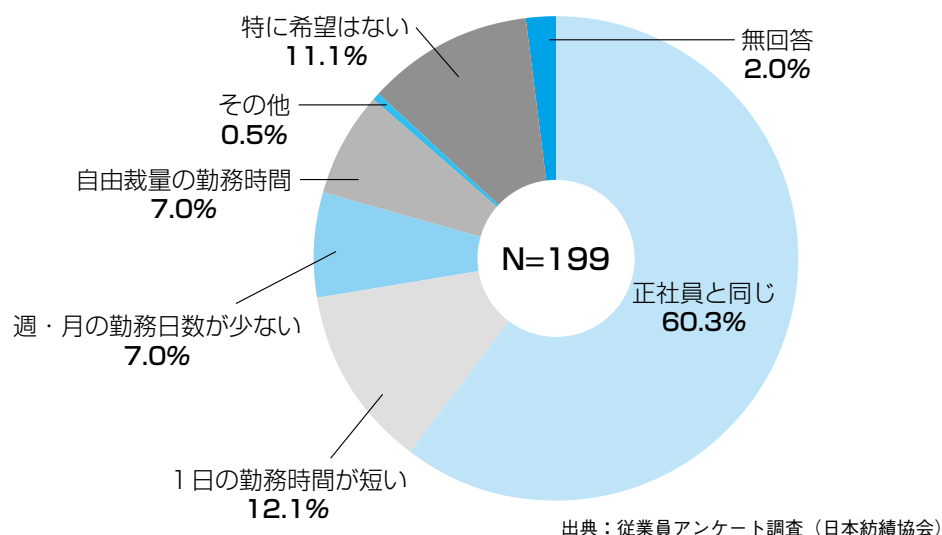
【図表 3－6】定年後に希望する働き方（仕事の内容）



出典：従業員アンケート調査（日本紡績協会）

勤務時間では、6割の人が「正社員と同じ」勤務時間を望んでいます。

【図表 3－7】定年後に希望する働き方（勤務時間）



## 再雇用の手続きを円滑に進めるために

高齢者の再雇用制度が整備されたら、その運用はおおよそ以下のよう  
な手順となります。

- ① 従業員に対して高齢者の再雇用制度の説明を行う。
- ② 該当する高齢者に対して面接等で労働条件等の提示を行う。
- ③ 本人の事前の意思確認を行う。
- ④ 選定・審査を行う。
- ⑤ 再雇用者に対して必要な手続きを行う。

ただし、④において選定基準を設ける場合は、①でその内容を説明し、  
その該当者に対して②以降の手続きに入ります。選定を外れた人（基準  
に該当しない人）に対しては、その理由を明確に示し、本人の納得を得  
ることが大切です。

A社における再雇用に関連するフローを以下に紹介します。

【事例紹介1】A社における再雇用関連フロー

| 時 期    | 内 容                                                                           |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 55歳前後  | ライフプランニングセミナーを実施し、年金等に関する各種基礎知識を習得してもらうとともに、60歳以降の人生設計をしてもらい、必要に応じてその為の準備を促す。 |
| 58歳前後  | 会社の再雇用制度の詳細を説明するとともに、定年後の各自の意向を確認する。                                          |
| 59歳到達時 | 再雇用対象者に対して、現場で個別面談を実施し、その結果を人事部に報告する。会社は、その内容を踏まえ、必要に応じて勤務場所等の事前調整を行う。        |
| 定年3ヶ月前 | 再雇用を希望する者に対して個別面談を実施し、再雇用した場合の労働条件の概要を伝えとともに、意思の再確認を行う。                       |
| 定年1ヶ月前 | 労働条件を明示する。                                                                    |
| 定年到達時  | 再雇用手続を行う。                                                                     |

### 選定・審査

対象者は、改正された法律では希望者全員を対象とすることを求めています。しかし、希望者全員を対象とする場合も、希望者全員の雇用の義務があるということではなく、会社が労働条件を提示し、希望者がその条件に納得した場合は再雇用を行うということです。

希望者全員を対象としない場合は、労使協定（あるいは就業規則）に定められた基準に則ります。

労使協定等で定められる基準について、適切ではないと考えられる例は以下のとおりです。

【図表3－8】適切ではないと考えられる例

|                          |                                     |
|--------------------------|-------------------------------------|
| 「会社が必要と認めた者に限る」          | 基準がないことと等しく、これのみでは法改正の趣旨に反するおそれがある。 |
| 「上司の推薦がある者に限る」           | 基準がないことと等しく、これのみでは法改正の趣旨に反するおそれがある。 |
| 「男性（女性）に限る」              | 男女差別に該当するおそれがある。                    |
| 「年金（定額部分）の支給を受けていない者に限る」 | 男女差別に該当するおそれがある。                    |
| 「組合活動に従事していない者」          | 不当労働行為に該当するおそれがある。                  |

基準は、再雇用対象者が見て、自らがその基準に該当するか否かが予見されることが大切です。具体的・客観的な基準の例として、例えば以下のような表現が考えられます。

【図表 3－9】基準の具体的な例

1. 「働く意思・意欲」に関する基準の例

- \* 引き続き勤務することを希望している者
- \* 定年退職後も会社で勤務に精勤する意欲がある者
- \* 本人が再雇用を希望する意思を有する者
- \* 再雇用を希望し、意欲のある者
- \* 勤労意欲に富み、引き続き勤務を希望する者
- \* 定年退職〇年前の時点で、本人に再雇用の希望を確認し、気力について適当と認められる者

2. 「勤務態度」に関する基準の例

- \* 過去〇年間の出勤率が〇%以上の者
- \* 懲戒処分該当者でないこと
- \* 人事考課、昇給査定において、著しく評価が悪くないこと
- \* 無断欠勤がないこと

3. 「健康」に関する基準の例

- \* 直近の健康診断の結果、業務遂行に問題がないこと
- \* 直近〇力年の定期健康診断結果を産業医が判断し、就業上、支障がないこと
- \* 60歳以降に従事する業務を遂行するうえで支障がないと判断されること
- \* 定年退職〇年前の時点で、体力について適切と認められる者
- \* 体力的に勤務継続可能である者
- \* 勤務に支障がない健康状態にある者

#### 4. 「能力・経験」に関する基準の例

- \* 過去○年間の賞与考課が管理職○以上、一般職○以上であること
- \* 過去○年間の平均考課が○以上であること
- \* 人事考課の平均が○以上であること
- \* 業務成績、業績考課が普通の水準以上であること
- \* 工事・保守の遂行技術を保持していること
- \* 職能資格が○級以上、職能レベル○以上
- \* 社内技能検定○級以上を取得していること
- \* 技能系は○級、事務系は実務職○級相当の能力を有すること
- \* 定年時管理職であった者、または社内資格等○級以上の者
- \* ○級○○施工管理技士等の資格を有し、現場代理人業務経験者または設計者である者
- \* 企業に設置義務のある資格または営業人脈、製造技術、法知識等の専門知識を有していること

#### 5. 「技能伝承等その他」に関する基準の例

- \* 指導教育の技能を有する者
- \* 定年退職後直ちに業務に従事できる者
- \* 自宅もしくは自己の用意する住居より通勤可能な者
- \* 勤続○年以上の者

これらの基準を盛り込んだ、再雇用制度に関する労使協定書の書式の例を以下に紹介します。

【事例紹介 2】B社における再雇用制度に関する労使協定書

B社及びB社労働組合は、再雇用制度に関し、下記のとおり協定する。

記

1. 再雇用の対象

60歳定年到達時、社員であり、当人が再雇用を希望する者。

2. 再雇用の開始時期

60歳定年到達日にB社を退職し、翌月1日付けでB社にて再雇用する。

3. 再雇用の期間

再雇用期間は1年間とし、雇用期間を延長する場合は契約を更新する。

4. 再雇用者の勤務場所

原則、通勤可能範囲の勤務地とする。但し、場合によっては別の勤務地を命ずることがある。

5. 再雇用者の職種

職種の選定は事業場のニーズを考慮した上でB社が判断する。

6. 再雇用者の勤務形態

次のいずれかの勤務形態とする。勤務形態、勤務番は事業場の実情及び本人の希望により決定する。

(以下省略し項目のみ提示します。詳しくは「資料編」を参照してください。)

7. 賃金、賞与、諸手当

- (1) 賃金
- (2) 賞与
- (3) 諸手当

8. 退職金別金

9. 年次有給休暇

10. 旅費規程

11. 休日

12. 社会保険関係

13. 改定時期

〇〇年〇月〇日

B社代表取締役社長   〇〇   印

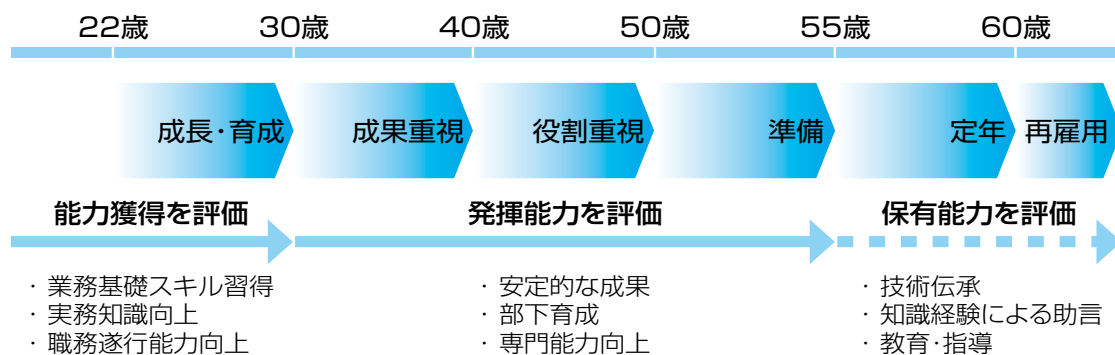
B社労働組合長       〇〇   印

## 中長期的人事施策と再雇用

高齢者の再雇用への取組は、対象者が定年直前になってから対応しても十分な効果が期待できません。定年を迎えたとき、引き続き会社に必要とされている人材となっていることが双方にとってプラスであり、そのためには、入社から定年までを視野に入れた中長期的な人事施策に高齢者の再雇用に関する課題を随時反映させていく必要があります。

入社から定年までの大まかな人事施策のイメージを以下に示します。

【図表 3－10】中長期的人事施策のイメージ



例えば、50歳という節目において、検討しておきたい項目として以下の項目が考えられます。

- ①（個人）60歳以降の生活スタイルを考える（そこで必要となる知識や技能を洗い出す）。
- ②（個人）これまで自分が身につけた知識や技能の棚卸を行う。
- ③（個人）60歳までに身に付けるべき知識・技能や整えるべき環境を洗い出す。
- ④（個人・会社）職場で実現可能なこと、自己啓発で取り組むことを整理する。
- ⑤（会社）職場で実現可能なことについては、その実現に向けてサポート体制を整える。

## 第4章 高齢期においても求められる 人材の育成をめざして(職域と人材)

第4章では、60歳以降も必要とされる人材であるための人材育成と、高齢者の経験を活かす職域の確保について解説します。

### 高齢者活用の基本的考え

高齢者の再雇用において、対象者の経験を有効に活用していくためには、2つの方法が考えられます。

- ① 定年前と同一の職場において即戦力として引き続き活用する（労働力の確保）。
- ② 対象者が有する高度な専門性を活用する（技術・技能の継承の役割）。

再雇用の対象者がこのいずれかに該当すれば、それほど問題とはなりませんが、今後対象者が増加することが予想される中、高齢者の経験を活かす職域を新たに創出することも必要となります。



### 高齢者に適している職域

紡績業においては、製造部門と事務・管理部門では、その職域は大きく異なります。個々の部門ごとに現在の仕事内容を以下の3つの視点で棚卸を行い、高齢者では対応が難しいと思われる仕事についても、仕事の分割や周辺環境の見直し等によって高齢者でも対応可能なところがないかどうかを検討することが重要です。

- ① 高齢者では難しい仕事・・・身体的ストレスの高い仕事、新たな技術習得が継続的に発生する仕事 等
- ② 知識や技能などがあれば対応できる仕事
- ③ ほとんどの高齢者が対応できる仕事

紡績業界においては、以下の職種において、再雇用者が有効に活用されています。

【図表4-1】紡績業における職種別継続雇用事例

| 職種              | 仕事内容                                          | 活用能力                  | 継続雇用効果                                                     |
|-----------------|-----------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------|
| 技能職<br>(保全・運転職) | 運転<br>保全                                      | 専門技術<br>各種資格<br>多能工   | コストダウン<br>貴重な交替制勤務者の確保<br>多能工の確保<br>熟練技術の活用<br>後輩への教育、技術伝承 |
| 技術・研究職          | 不織布の物流係<br>織布準備工程責任者<br>品質管理・新製品開発<br>出荷・払い出し | 製品・工程に関する<br>専門的知識・技術 | 技術伝承<br>専門的知識・技術の活用                                        |
| 事務職             | 出荷<br>会計・資材・庶務<br>織物の設計・品質・外注管理<br>労務 施設 秘書   | 実務専門知識                | 専門知識の活用<br>後継者育成                                           |
| 営業職             | 営業                                            | 商品知識<br>顧客との人脈        | 専門知識の活用<br>売上げ貢献                                           |
| その他の職種          | 測定機器の管理・調整<br>警備 倉庫管理 機械保守                    | 技術・技能                 | 特殊技能要員の確保<br>コストダウン                                        |

出典：会員企業アンケート調査（日本紡績協会）

## 高齢者の保有する技能の継承

高齢者の保有する知識や技能をどのように効果的に若手世代に継承していくかも、企業の競争力を維持していく上で重要な課題です。再雇用制度の整備と関連させながら、効果的な技能継承を推進していきたいところです。

- ① 職場において重要な技能の抽出と継承すべき技能の選定を行う。
- ② 技能保有者を確認するとともに、その継承方法を検討する。
- ③ OJTの導入など再雇用制度の中で、継承方法を具体化させる。

高齢者の保有する技能の継承においては、対象者のそれぞれが、自らが保有する技能の実態を正確に把握するとともに、その実態を会社と共有することが必要です。その為には、全社共通（あるいは職場ごと）の技能マップを作成し、そこに各自の技能の実態を落とし込むことが有効です。

技能マップは、例えば以下の書式で作成することが可能です。

【図表４－２】技能マップの書式例

| 能力内容 \ 技能者 | 技能者① | 技能者② | 技能者③ | 技能者④ | 技能者⑤ |
|------------|------|------|------|------|------|
| 能力①        | C    | C    | C    | B    | C    |
| 能力②        | A    | C    | A    | C    | C    |
| 能力③        | A    | B    | B    | B    | C    |
| 能力④        | B    | A    | A    | B    | B    |
| 能力⑤        | C    | C    | C    | B    | C    |

必要となる技能は、職場ごとに異なることが予想されますが、その実態を正確に把握することは、経営戦略上においても有効な情報となります。少なくともその職場において弱い技能や、急ぎ技能伝承をしておかなければならない技能を明らかにすることができます。

また、個人別に見た場合、自らの強みと弱みを客観的に把握することができます。

### 技能の習得（配置転換等）

技能マップの作成は、自ら保有する技能のどれを継承していく必要があるかを確認する上で有効であるとともに、自らに不足している技能を明らかにし、今後の技能習得に活用することもできます。その為には、定年を迎える直前に技能マップを作成するのではなく、50歳などの節目において、継続的に自らの技能の棚卸を行い、今後習得すべき技能を確認することが有効です。

本章の冒頭で示したように、定年年齢以前に就いていた職務を継続して行うことが、高齢者の保有する能力を十分に活用するための有効な方法のひとつであり、その為には、60歳以降の就労を見据えた中年齢からの職場移動（配置転換）を行うことも、必要な技能を習得するためには有効です。

### 人材の育成（能力開発）

職場移動（配置転換）は技能習得の有力な手段ですが、自己啓発による能力開発の環境も整備する必要があります。具体的には、以下のような支援措置が考えられます。

- ① 通信教育や各種セミナーの斡旋
- ② 資格習得に関する情報の提供（資格取得者に対する報奨制度の導入）
- ③ 受講料・受験料などの金銭的援助
- ④ 有給の教育休暇の付与
- ⑤ 就業時間の短縮
- ⑥ 独自の人材育成プログラムの開発

もちろん、これらの支援措置は高齢者のみを対象としたものではなく、全ての社員を対象として導入されるものです。しかし、高齢者においても活用しやすい内容となっているかどうかは、改めて確認しておくことは有効でしょう。

また、各社で導入されている人材育成プログラムは、60歳の定年までのスキルアップを目指したプログラム構成となっているのが一般的ですが、65歳までの人材活用という視点で、個々のプログラムを見直してみることも有効でしょう。

C社で実施されている研修の体系は以下のとおりです。

【事例紹介 3】C社の研修メニュー

- ・ 新入社員研修
- ・ 職群転換研修
- ・ ビジネス基礎研修
- ・ キャリア研修（キャリアプラン、キャリアレビュー）
- ・ ビジネススキルセミナー（財務基礎、問題解決、創造性開発、表現力向上）
- ・ 工場係長セミナー
- ・ マネジメントスキルセミナー（経営戦略、人事戦略、財務戦略、課題達成、リーダーシップ、ヒューマンスキル）
- ・ 工場部課長セミナー

なお、C社以外で構築されている教育体系を「資料編」でご紹介しています。そちらも参考にしてください。



## 第5章

## 高齢従業員の

## 柔軟な活用をめざして

第5章では、高齢者の再雇用の可能性を高めるため、弾力的な雇用形態・勤務形態の導入について解説します。

## 多様化する雇用形態

同じ会社に継続的に勤務する場合でも、正社員として勤務する場合と非正社員として勤務する場合があります。ただし、再雇用制度の場合はそのほとんどが非正社員（期間の定めのある雇用契約）です。

非正社員の場合も、その身分は、契約社員やパートタイマーなど多岐にわたります。どのような身分が適切かについては、採用する勤務形態や担う役割によって検討する必要があります。

上記以外にも、

- ・ 高齢者を中心とした子会社を設立しそこに出向するケース
- ・ 関連会社に出向するケース
- ・ 人材センターに登録し、そこからの派遣社員として働くケース

などがあります。いずれにしても、画一的な人事制度ではなく、多様な雇用形態の中から、会社と高齢者の双方にとって納得できる雇用形態を選択することが大切です。

【図表 5－1】 紡績業における再雇用の雇用形態

|         |                                                                 |
|---------|-----------------------------------------------------------------|
| 雇用・就業形態 | 嘱託社員（9社）<br>契約社員（4社）<br>嘱託社員またはパート社員（2社）<br>準社員（2社）<br>臨時雇い（1社） |
| 雇用期間    | 1年単位（18社）                                                       |

出典：会員企業アンケート調査（日本紡績協会）

【図表 5－2】 紡績業における高齢者活用のための取組

- ・ 高齢者の雇用を確保・活用するための関連会社の設立
- ・ グループ企業を含めた再雇用の場の開拓
- ・ 社外での雇用の場も広げるため、派遣・請負業務も可能な子会社の設立

出典：会員企業アンケート調査（日本紡績協会）

D社では、人材派遣子会社を設立し、再雇用者は全員子会社に転籍し、一括した管理運用を進めています。人材派遣子会社の概要は以下のとおりです。

【事例紹介 4】D社が設立した人材派遣子会社の概要

|      | 概 要                                                                              |
|------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 事業内容 | 構内作業請負事業、一般労働者派遣事業 他                                                             |
| 業務内容 | 繊維製品製造請負、染色加工請負 他                                                                |
| 勤務形態 | ・フルタイム（年間休日・・・所属事業場と同一、勤務時間・・・日勤及び交代勤務）<br>・ショートタイプ（勤務日・・・3～4日（日勤）／週）<br>・パートタイム |
| 派遣先  | 現在はグループ会社内に限定されている。外部からの仕事の受注が課題となっている。                                          |
| その他  | この数年で従業員数が急激に増加することが予想され、職場の確保・拡大や運用上の工夫（勤務形態の多様化等）が必要である。                       |

## 多様化する勤務形態

勤務形態も雇用形態と同様に多様な形態が存在します。

例えば、定年退職前と同様にフルタイムで働く場合でも、

- ・定年退職前と同じ条件のフルタイムで働く
- ・フルタイムで働くが、残業や休日出勤は極力行わない

の2つの場合が考えられ、フルタイム以外の勤務形態としては、

- ・1日の労働時間を短縮したパートタイムとして働く
- ・勤務日数の少ないパートタイムとして働く

といった場合があります。それ以外にも「フレックス・タイム勤務」「ペア勤務（2人で午前と午後で交代するといった勤務）」「在宅勤務」などの勤務形態も一部で採用されつつあります。

実際の職場においてこれらの勤務形態に対応できる業務があるかどうかは重要ですが、多様な勤務形態を導入することで業務の効率化につながることもあり、再雇用制度の導入を機に、職場の「働き方」を見直してみることは有効です。

なお、多様な勤務形態を導入するにあたっては、（独）高齢・障害者雇用支援機構が実施している高年齢者就業形態開発支援事業等もありますので、一方策としてご活用ください。

【図表 5－3】紡績業における再雇用の勤務形態

（回答：20社）

|             |                                                                                                                                                                        |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 勤務日<br>勤務時間 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●原則フルタイムであるが、パートタイム勤務もある（8社）</li> <li>●フルタイム勤務（7社）</li> <li>●多様な勤務形態も可能とする（1社）<br/>（フルタイム以外に、勤務日数が少ない設定や勤務時間が短い設定など）</li> </ul> |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

出典：会員企業アンケート調査（日本紡績協会）

## 第6章 高齢者の能力に応じた賃金、 処遇制度の整備

第6章では、労使双方の納得した賃金・処遇制度の整備について解説します。

### 再雇用における賃金設定の考え方や留意点

再雇用制度が一般的に多く採用されているのは、定年前の賃金と定年後の賃金の継続性を切り離して考えたいというのがもっとも大きな理由のひとつです。

しかしながら、勤務内容がほぼ同じであるにもかかわらず、収入が大幅に減少するような場合、モチベーションの低下につながることもあり、各種制度を活用して労働者の手取り収入があまり減少しないよう配慮が必要です。また、中長期的には、65歳までの雇用確保を見据えた賃金制度に設計しなおすことも必要となるでしょう。



## 賃金の決定

定年年齢到達後の賃金の決定方法には、

- ①一律に賃金を〇割に下げる
- ②業務内容や勤務形態等を踏まえて決定

2つの場合があります。①は導入が容易ではありますが、②の方が高齢者のモチベーションの維持・向上につながります。

②の場合、再雇用の対象となる高齢者を、「労働力確保型」（基本的知識・技術を身に付ければ誰でも対応可能な業務）か「技能活用型」（専門的知識・技術が必要となる業務）で分け、さらに勤務形態が「フルタイム型」か「パートタイム型」で分けて、賃金のあり方を考えてみましょう。

### A：「技能活用型」－「フルタイム型」・・・業績連動型、成果給

能力の高い従業員に大きな機会を与え、その与えられた機会を活かして成果を上げた従業員には、その成果に応じた賃金を払う賃金体系

### B：「労働力確保型」－「フルタイム型」・・・職務給

その従業員の就いている職務の重要度や困難度に応じて導き出された職務の価値に基礎を置く賃金体系

### C：「技能活用型」－「パートタイム型」・・・委託料、契約給

企業のニーズに応じて高度な技能を指導する内容に応じた委託料、個別の契約による指導料を払う方法

### D：「労働力確保型」－「パートタイム型」・・・時給

パートタイムあるいはアルバイト契約として、業務の繁忙期等に時給によって働く方法

再雇用を行う場合の賃金は、これまではBやDが主流となっています。後でも述べるように、60歳以降の収入は、会社から支払われる賃金と公的年金等を活用した収入からなりますが、それらを加えた総収入が、定年前の収入と比較して5～8割程度は確保されるように配慮されているのが一般的です。

【図表 6－1】 紡績業における再雇用の賃金

(回答：20社)

#### 賃 金

- 公的年金等の受給分を含めて、定年時の年収の50～80%程度（8社）
- 公的年金等を勘案し、そのつど決定（定年時の60～100%）（1社）
- 賃金・賞与・公的給付の合算額が、個々人の満額年金を最低でも上回る水準で賃金・賞与を決定（1社）

出典：会員企業アンケート調査（日本紡績協会）

E社での再雇用時の賃金の設定は、定年時の状況は関係なく、再雇用時の職務内容に準じて次の3等級を設定しています。また、一時金は社員の妥結月数の80%を目途とし、具体的には支給の都度労使で確認することとしています。

【事例紹介5】E社での再雇用時の賃金設定 (千円)

| 区 分 | 定 義                                                | 月 額 |
|-----|----------------------------------------------------|-----|
| I   | 定型反復業務<br>一般事務、研究補助業務                              | 130 |
| II  | 品質・工程管理、調整業務<br>事務、研究関連業務で、長年の業務経験とともに関連する専門知識を要する | 170 |
| III | 専門技能・知識を基に自らが担当する業務の範囲での判断を要する                     | 210 |
| IV  | 専門技能・知識を基に事業運営に関わる業務                               | 240 |
| V   | 社内の第1人者としての専門技術・知識を基に、事業運営に関わる                     | 310 |

またF社では、定年時の資格職や、本人の能力・成果・業務内容等を勘案して、各人毎に査定を行い決定しています。また、一時金は3ヶ月を年間標準支給月数とし、夏期・冬期に1.5ヶ月づつを支給することとしています。半期ごとに0.1ヶ月を単位として、標準±0.5ヶ月の範囲で成績査定が行われています。

【事例紹介6】F社での再雇用時の賃金設定

| 60歳時<br>資格職 | 勤務形態  | 賃 金 査 定 額<br>フルタイム：月額（万円）、パート：時給（円） |       |       |       |     |
|-------------|-------|-------------------------------------|-------|-------|-------|-----|
|             |       | ランク                                 | A     | B     | C     | D   |
| 実務職         | フルタイム | 17                                  | 16    | 15    | 14    | 14  |
|             | パート   | 950                                 | 900   | 850   | 800   | 800 |
| 主任職         | フルタイム | 18                                  | 17    | 16    | 15    | 14  |
|             | パート   | 1,000                               | 950   | 900   | 850   | 800 |
| 係長職         | フルタイム | 20                                  | 19    | 18    | 17    | 16  |
|             | パート   | 1,100                               | 1,050 | 1,000 | 950   | 900 |
| 課長職<br>部長職  | フルタイム | 24                                  | 22    | 20    | 18    | 16  |
|             | パート   | 1,300                               | 1,200 | 1,100 | 1,000 | 900 |

## 在職老齢年金、高年齢雇用継続給付等の活用

60歳以降の高齢者の賃金低下を最小限にとどめるため、公的年金や助成金を活用することは有効です。

60歳以降の収入について、公的制度を活用して設計した場合、収入総額は以下ようになります。

【図表 6－2】60歳以降の収入

$$\text{60歳以降の収入} = \text{賃金} + \text{在職老齢年金} + \text{高年齢雇用継続給付} - \text{在職老齢年金の支給停止額}$$

### 在職老齢年金

在職老齢年金とは、60歳以降も働いて厚生年金に加入しているときに受け取る老齢厚生年金のことです。

次表で求めた支給停止額を本来の年金月額から差し引いた金額が在職老齢年金支給額です。

【図表 6－3】支給停止額の計算方法 [60歳～64歳]

| 年金月額   | 総報酬月額  | 支給停止額                             |
|--------|--------|-----------------------------------|
| 28万円以下 | 48万円以下 | (総報酬月額+年金月額-28万円)×0.5             |
|        | 48万円超  | (48万円+年金月額-28万円)×0.5+(総報酬月額-48万円) |
| 28万円超  | 48万円以下 | 総報酬月額×0.5                         |
|        | 48万円超  | 48万円×0.5+(総報酬月額-48万円)             |

- (注) 1. 支給停止額がマイナスとなる場合には、支給停止額はゼロである。  
 2. 在職老齢年金の算定の前提となる28万円および48万円の水準は、マクロ経済スライドにより、毎年見直される。

## 高年齢雇用継続給付

高年齢雇用継続給付は、60歳時に比べ賃金が75%未満に下がった状態で働く人に対し賃金の低下率に応じて給付金を支給するものです。

支給額の計算は、「60歳到達時賃金」と「60歳以降の各月の賃金」を用いて算出します。算出方法は、賃金の低下の程度によって異なります。

【図表 6－4】高年齢雇用継続給付の計算方法

| 支給対象月の賃金月額が<br>60歳到達時点と比べて | 支給額                                                                                                                                   |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 61%未満に低下した場合               | 支払われた賃金額15%相当額                                                                                                                        |
| 61%以上75%未満に低下した場合          | 低下した賃金の率に応じて15%から一定割合で通減するように<br>定めた率に乘じた額<br>$-\frac{183}{280} \times \text{支払われた賃金額} + \frac{137.25}{280} \times 60\text{歳時点の賃金月額}$ |

また、支給される額には限度額が設けられており、その限度額は毎年8月1日に改定されることになっています。

## 両者制度の併合

高年齢雇用継続給付と在職老齢年金を併せて受給することもできます。その場合は、併給調整が行われ、年金から標準報酬月額最大6%の額が支給停止されます。

## 賃金試算

以上の各項目が明らかになれば、図表 6－2 で示した計算式によって、60歳以降の収入を試算することができます。

事例紹介 5 でご紹介したE社において、再雇用後の収入（60歳時点）を試算した例をご紹介します。

【事例紹介 7】E社での再雇用時の賃金試算例 (千円)

|                          | ケース1 | ケース2 | ケース3 | ケース4 | ケース5 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|
| (a) 退職時の基本給              | 565  | 418  | 348  | 291  | 222  |
| 再雇用後の職務区分                | 職務Ⅴ  | 職務Ⅳ  | 職務Ⅲ  | 職務Ⅱ  | 職務Ⅰ  |
| (b) 再雇用後の賃金              | 310  | 240  | 210  | 170  | 130  |
| (c) 高年齢雇用継続給付金(b)×15%    | 36   | 36   | 32   | 26   | 20   |
| (d) 在職老齢年金(報酬比例部分)支給額    | 0    | 14   | 26   | 49   | 37   |
| (e) 再雇用後の月収合計(b)+(c)+(d) | 346  | 290  | 268  | 245  | 187  |
| (f) 月収率…(e)/(a)×100      | 61%  | 69%  | 77%  | 84%  | 84%  |

賃金試算を行うに当たっては、在職老齢年金支給額は個別に社会保険事務所等へお問い合わせください。

## 諸手当・福利厚生

再雇用制度を導入する場合の諸手当の支給基準は、「社員に準じる」という表現が一般的です。その場合においても、社員に準じて利用可の制度と利用不可の制度をあらかじめ明らかにしておく必要があります。

紡績業界で既に導入されている再雇用制度においては、通勤手当や時間外手当といった勤務関連手当は社員に準じて支払われていますが、家族手当や住宅手当といった生活関連手当は対象外としているケースが多くなっています。

## 事業主を対象とした各種助成金

高齢者の雇用促進に向けた、事業主を対象とした公的な助成金制度として、以下の制度があります。有効に活用しましょう。

- ① 継続雇用定着促進助成金・・・61歳以上の定年引上げや継続雇用制度の導入もしくは改善を行った事業主に継続制度の内容に応じて奨励金が1～5年の期間支給される。
- ② 特定求職者雇用開発助成金・・・60歳以上65歳未満の高年齢者を、公共職業安定所等の紹介により継続して雇用する事業主に対して支給される。
- ③ 試用雇用奨励金・・・業務遂行に当たっての適正や能力などを見極め、その後の常用雇用への移行や雇用のきっかけとするため、経験不足等により就職が困難な求職者を試行的に短期間雇用（原則3ヶ月）する場合に支給される。

なお、これらの各種助成金の条件や、前述の賃金試算のために用いた各種条件などは、随時見直しが行われています。実際に活用される場合は、最新情報をご確認ください。

## 第7章 高齢者が快適に勤務できる 職場環境づくり

第7章では、加齢に伴う体力等の低下を踏まえた職場環境の改善や安全衛生面の配慮といった諸条件の整備について解説します。

### 職場環境の改善

高齢者については加齢による影響が指摘されていますが、定年年齢を迎えた瞬間に体力が一気に衰えるわけではありません。健康・体力面については個人差を踏まえて、仕事や職場環境を改善していくことで克服することが可能です。

また、高齢者が行う仕事や職場環境の改善は、そこで働く従業員全員の働きやすさにつながり、ひいては仕事の効率化や職場の活性化にもつながります。

- ① 作業の進め方を改善する・・・単独作業をペア勤務もしくはチームワーク作業に再編成。職務内容をライン業務と専門的業務に整理分担する。
- ② 無駄を省き業務の効率化を図る・・・作業姿勢、作業環境、重量物運搬方法等を見直し、問題箇所等を改善する。

なお、高齢者の働きやすい職場環境の改善を進める際に（独）高齢・障害者雇用支援機構が実施している企業との共同研究事業もありますので、一方策としてご活用ください。

### 就業環境上の配慮

高齢者が職種を変更した場合は、職場での高齢者の役割を職場全員に紹介し、協力を要請するなど、職場での調和に配慮することが重要です。また、出てくる課題に迅速に対応するためにも、定期的な上司との意見交換の場の設定など、コミュニケーションの促進を図りましょう。

#### 【図表 7－1】就業環境上の配慮の例

- 肉体的、精神的負荷が大きくならないよう、年齢を考慮した作業分担にこころがける。
- 視力や聴力の低下を想定して、照明や文字の大きさ等の改善を行う。
- 段差や出っ張りなどケガにつながる危険の排除にこころがける。
- 長時間同じ作業を継続させないよう配慮する。

## 健康管理への取組

定期的な健康診断が健康管理の基本です。それに加え、毎日の血圧測定や産業医等との定期的面談の実施等により、加齢に伴う急激な肉体的・精神的な変化を見逃さないようにする必要があります。

一般に加齢とともに身体的機能や精神的機能は低下するため、これらの機能低下に留意した安全管理対策を講じる必要があります。

### 【図表 7－2】健康管理上の配慮の例

- 「うっかり」や「ぼんやり」といった状況が見られないか、精神的な疲労の蓄積にも注意する。
- 適度な休憩・体操・会話・散歩などができるよう、就業上のスケジュールに配慮する。
- 定期の健康診断以外に、産業医等と定期的な話し合いの機会を持つ。



## ライフプランニングへの取組

最後に、ライフプランニングへの取組を取上げます。

従業員が高齢期を迎えるにあたって、自分の健康状態を正確に把握し、将来に対する不安を解消し、いきいきと生きていけることが大切です。そして、「働く」ことにどのような価値を見出し、仕事とどのように向き合うことが望ましいのかを、しっかりと考えてみましょう。そのためには、以下に示すようなテーマを取上げたライフプランセミナーを実施するなど、再雇用制度の導入と並行した支援が望まれます。

- ① 健康について・・・体の健康や心の健康について、生活環境と健康との関係について、健康のための処方について 等
- ② 生きがいについて・・・生きがいとライフワークについて、地域など会社の外とのかかわりについて 等
- ③ 経済について・・・定年退職後の経済プラン、高齢者における支出構造 等

このような視点を踏まえて、60歳からの生活スタイルと働き方を考え、自らに合った働き方を選択することが、充実した人生を過ごす上で大切です。

G社では、55歳の社員を対象として1泊2日のライフプランセミナーを毎年実施しています。ある年度に実施されたプログラムは以下のとおりです。

### 【事例紹介 8】G社の実施するライフプランセミナープログラム

#### 初日

- ・「基調講演」生涯生活設計のすすめ
- ・「会社の諸制度」（厚生年金と企業年金給付について）
- ・「生涯経済生活設計」（職務キャリア開発）
- ・「心身の健康管理」

#### 2日目

- ・「ライフプラン表作成作業」
- ・「食材の研究」（栄養管理）
- ・「健保制度」と生活習慣病について
- ・「退職後の社内保険制度」

またH社では労働組合の主催で、45歳～50歳の組合員を対象として、ご夫婦の参加を原則として、2泊3日のライフプランセミナーを毎年実施しています。ある年度に実施されたプログラムは以下のとおりです。

【事例紹介 9】H社の労働組合が実施するライフプランセミナープログラム

初日

- ・ **「生涯生活設計」**  
生涯生活設計についての心構え・準備・知識・実践度について、チェックリストを活用し、おおよその現状を把握する。
- ・ **「経済プラン①」**  
公的年金制度やH社の福利厚生制度の概要を説明する。本人及び配偶者の収入が各年齢ごとにどのように変化していくのか具体的な試算を行い、「収入・生活保障一覧表」を作成する。

2日目

- ・ **「経済プラン②」**  
「退職後の収入」に対する税金や「一時所得」に係わる税金の計算について、理解を深める。日常生活費や老後の生活費の試算を行う。
- ・ **「経済プラン③」**  
公的年金制度のしくみ、資産運用の基本知識について、理解を深める。
- ・ **「健康開発プラン」**  
気功法入門講座（講義と実技指導）
- ・ **「生きがい開発プラン」**  
社会活動、ボランティア活動、余暇活動等について講義と演習。

3日目

- ・ **「キャリア開発プラン」**  
「職場適応診断」「仕事時間の使い方」「対人関係能力」のチェックリストを用いて自己診断を行い、「職務キャリア開発計画表」を作成する。

## 第3部

# 資料編

- 資料1：雇用契約書の例
- 資料2：再雇用についての面接表の例
- 資料3：再雇用制度に関する労使協定書の例
- 資料4：I社における教育体系図
- 資料5：J社における教育体系図
- 資料6：在職老齢年金請求手続き
- 資料7：高年齢雇用継続給付支給申請手続き
- 資料8：各種関係機関とHP



資料1：雇用契約書の例

### 雇用契約書

1. ○○○○株式会社（以下「会社」という）と\_\_\_\_\_（以下「本人」という）とは、以下の条件により労働契約を締結する。

|         |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                          |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 雇用期間    | 年 月 日から 年 月 日まで                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                          |
| 勤務場所    |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                          |
| 仕事の内容   |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                          |
| 就業日     | 月 火 水 木 金 土 日 （就業日に○）                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                          |
| 勤務時間等   | 時 分から 時 分迄 （うち休憩時間 分）                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                          |
| 休日      |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                          |
| 所定外労働   | 1 所定外労働をさせることが（有／無） → （最大 時間程度）<br>2 休日労働をさせることが （有／無） → （最大 日程度）                                                                                                                                                                             |                                                                                                          |
| 休暇      |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                          |
| 賃金      | 1 基本給 イ 時間給 ロ 日給 ハ 月給（ 円）<br>2 通勤手当（ 円／1ヶ月）<br>3 所定外労働等に対する割増率<br>イ 所定外 a 法定超（ %） b 所定超（ %）<br>ロ 休日 a 法定（ %） b 法定外（ %）<br>c 深夜（ %）<br>4 賃金締切日（毎月 日）<br>5 賃金支払日（毎月 日）<br>6 賃金支払時の控除 → （費目、金額等）<br>7 昇給（有／無） → （時期、金額等）<br>8 賞与（有／無） → （時期、金額等） |                                                                                                          |
| 契約更新の有無 | イ 更新する場合があります<br>ロ 更新しない                                                                                                                                                                                                                      | <b>契約の更新の判断基準</b><br>・ 契約期間満了時の業務量<br>・ 従事している業務の進捗状況<br>・ 有期契約従業員の能力、業務成績、勤務態度<br>・ 会社の経営状況<br>・ その他（ ） |
| その他     |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                          |

2. 本人はパートタイマー就業規則等に定める諸規則を遵守し、誠実に職責を遂行すること

3. 退職を希望する場合には、少なくとも 日前迄に 届け出ること。

4. その他、疑義が生じた場合には労働法令に従う。

年 月 日

会社

本人 住所  
氏名

資料2：再雇用についての面接表の例

## 再雇用についての面接表

| 職場 | 氏名 | 60歳到達日 |
|----|----|--------|
|    |    | 年 月 日  |

| 面接日 | 面接者 | 印 |
|-----|-----|---|
| 月 日 |     |   |

## 1. 再雇用の意志

60歳定年日以降も職業生活を続ける意志がありますか。

（職業生活とは、一般的な「サラリーマン（企業人）生活」と理解ください）

- ☐ (1) 定年退職日以降も引き続きフルタイムにて職業生活を送りたい。  
（フルタイム＝通常従業員の1日分の所定時間を勤務する）
- ☐ (2) 定年退職日以降も引き続きパートタイム等にて職業生活を送りたい。  
（パートタイム＝フルタイムでなく短時間勤務）
- ☐ (3) 定年退職日後しばらくの期間は職業を離れ空白期間をおき、その後職業生活を送りたい。
- ☐ (4) 定年退職後は職業生活をする意志はない。
- ☐ (5) その他

◎（1. で（1）か（2）の人にお聞きます）

## 2. 斡旋・紹介の希望

職業生活の場（勤務先企業等）を、紹介してほしいですか。

- ☐ (1) 紹介・斡旋してほしい。
- ☐ (2) 自分で求職活動をし、再就職をしたい。
- ☐ (3) その他

◎ (2. で (1) の人にお聞きします)

### 3. 再雇用先の希望

どのような企業、職場を紹介・斡旋してほしいですか。

#### (1) 企業

☐ (a) 当社

☐ 現在の職場

☐ 当事業所内の他の職場

☐ 当事業所以外

☐ その他

[

]

☐ (b) 当社以外の企業 (具体的希望があれば記入)

(

)

☐ (c) どこでも可

☐ (d) その他

[

]

#### (2) 勤務地

☐ (a) 当事業所敷地内

☐ (b) 当市内

☐ (c) 当県内 (具体的希望)

(

)

☐ (d) どこでも可

☐ (e) その他

[

]

#### (3) 職種、職務内容 具体的希望あれば記入

(

)

#### (4) 勤務形態

昼勤・交替の別、休日形態など 具体的希望あれば記入

(

)

#### (5) 賃金について 具体的希望あれば記入

(

)

#### 4. 今後の生活設計など、関連することについて

[

]

## 資料3：再雇用制度に関する労使協定書の例

B社及びB社労働組合は、再雇用制度に関し、下記のとおり協定する。

## 記

## 1. 再雇用の対象

60歳定年到達時、社員であり、本人が再雇用を希望する者。

## 2. 再雇用の開始時期

60歳定年到達日にB社を退職し、翌月1日付けでB社にて再雇用する。

## 3. 再雇用の期間

再雇用期間は1年間とし、雇用期間を延長する場合は契約を更新する。

## 4. 再雇用者の勤務場所

原則、通勤可能範囲の勤務地とする。但し、場合によっては別の勤務地を命ずることがある。

## 5. 再雇用者の職種

職種の選定は事業場のニーズを考慮した上でB社が判断する。

## 6. 再雇用者の勤務形態

次のいずれかの勤務形態とする。勤務形態、勤務番は事業場の実情及び本人の希望により決定する。

## (1) フルタイム勤務

一般従業員と同じ勤務形態

## (2) ショートタイプ勤務

1日当りの勤務時間はフルタイム勤務と同じだが、1週間当りの勤務日数が少なく、かつ勤務時間20時間以上27時間以下である勤務形態

## (3) パートタイム勤務

1日当りの勤務時間が短く、かつ1週間当りの勤務時間が20時間以上27時間以下の勤務形態

## 7. 賃金、賞与、諸手当

## (1) 賃金

## ① 査定

再雇用対象者の60歳到達時の資格職、本人の能力・成果・業務内容等を勘案して、各人毎に査定を行い決定する。

## ② 査定ランクの見直し

再雇用契約更新の都度、見直しを行い、本人の能力・成果・業務内容等に変化があった場合には、査定ランクの見直しを行う。

③ 賃金の支払形態

フルタイム勤務は月額建日額支給、ショートタイプ勤務・パートタイム勤務は時間額支給とする。

④ 賃金締切日

一般従業員の取扱いと同一とする。

(2) 賞与

① 標準支給月数

賃金月額（ショートタイプ勤務・パートタイム勤務は月額換算額）の3ヶ月を年間標準支給月数とし、夏期・冬期に1.5ヶ月づつを支給する。

② 成績査定

半期ごとに0.1ヶ月を単位として、標準±0.5ヶ月の範囲で査定を行う。

③ 欠勤減額

半期（12月1日～5月31日、6月1日～11月30日）中に不在籍・欠勤日数等がある場合は、その割合により減額する。

④ 受給資格

(Ⅰ) 賞与を算定すべき半期間に一般従業員期間と再雇用期間とがある場合の取扱いは次の通りとする。

イ) 半期間中、一般従業員期間が3ヶ月以上ある場合、60歳定年到達までの一般従業員としての賞与と、再雇用者としての賞与の月割り分を合算し、支給する。

ロ) 半期間中、一般従業員期間が3ヶ月未満である場合、半期間の期初より再雇用者であったものとみなし、再雇用者としての賞与の全額を支給する。

(Ⅱ) 半期間の途中で再雇用者が退職した場合の取扱いは次の通りとする。

半期間中、再雇用期間が3ヶ月以上ある場合は、再雇用者としての賞与の月割り分を支給する。3ヶ月未満の場合賞与は支給しない。

(3) 諸手当

次の諸手当を支給する。

① 通勤手当

交通機関を利用し通勤する者に対し、実費相当額を支給する。交通用具を利用し通勤する者に対しては、B社で定める規則により支給する。

② 時間外・休日出勤手当、深夜就業手当

割増しは労働基準法に則って支給する。

## ③ 番付手当

イ) 昼専勤務の時間帯を除く交代番に従事したフルタイム勤務者には、1日につき日額400円を支給する。

ロ) 遅刻・早退等ある場合は時間割額の100%を減額する。

## ④ その他の手当

上記以外の手当は支給しない。

## 8. 退職餞別金

再雇用期間1年につき2万円を餞別金として退職時に支給する。但し、勤続年数算定において、1年未満の端数は切り捨てる。

## 9. 年次有給休暇

労働基準法による。

## 10. 旅費規程

B社で定める規則による。

## 11. 休日

勤務する事業場規則と同様に扱う。

## 12. 社会保険関係

社会保険は政府管掌健康保険・厚生年金保険・雇用保険・労災保険とする。

## 13. 改定時期

本協定は〇〇〇〇年〇月〇日付で改定し、〇〇〇〇年〇月〇日以降の再雇用者に適用する。

〇〇年〇月〇日

B社代表取締役社長   〇〇   印

B社労働組合長       〇〇   印

資料 4 : I 社における教育体系図

|                 |                                                                                             |                             |                  |                                                |                                             |                                           |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 総合職             | 正課長研修<br>新任管理職研修<br>管理職昇格前研修<br>上級専門職研修<br>中堅専門職研修<br>自律的キャリア開発研修<br>新入社員教育                 | 目標管理制度<br>自己申告制度<br>教育訓練カード | ビジネスインテリ<br>通信教育 | 営業マン実力<br>強化コース<br>提案型営業力<br>強化コース<br>営業マネージャー | 特許基礎<br>実務教育<br>セールス<br>エンジニアコース<br>研究開発コース | 社外セミナー受講制度<br>O A 教育<br>資格取得支援研修<br>国際化対応 |
| 一般職             | 上級指導職研修<br>上級技術職研修<br>技術職研修<br>各事業所内集合教育<br>新入社員教育                                          | 小集団活動<br>個人観察育能力カード         |                  |                                                |                                             |                                           |
| 業務区分            | 共通                                                                                          | 共通                          | 共通               | 営業系                                            | 技術系                                         | 共通                                        |
| 教育区分            | 階層別教育                                                                                       | 個人別育成                       | 自己啓発援助           | 職務別教育                                          |                                             |                                           |
| 教育ニーズ<br>変化への対応 | 教育ニーズのマーケティングリサーチ<br>①.外部環境変化への対応<br>②.社内環境変化への対応<br>③.部門別教育ニーズの調査（アンケート・ヒヤリング）<br>教育内容の再構築 |                             |                  |                                                |                                             |                                           |

資料5：J社における教育体系図

| 対応<br>等級      | 研 修 内 容            |                                                |           |                                                  |                   |
|---------------|--------------------|------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------|-------------------|
|               | 共通                 | 職 群 別                                          |           |                                                  |                   |
|               |                    | 営業                                             | 専任        | 技術                                               | 研究                |
| M職            | 事業<br>マネージャー<br>研修 | 部下育成<br>セミナー                                   |           |                                                  | 工場<br>部課長<br>セミナー |
| 1級<br>、<br>3級 | マネジメントスキル<br>セミナー  | 営業担当者<br>セミナー<br>(上級)                          |           | EAC<br>エンジニアアドバンス<br>コース                         | 工場<br>部課長<br>セミナー |
| 4級            | ビジネススキル<br>セミナー    | 営業担当者<br>セミナー<br>(中級)                          | 所 管 部 研 修 | 所 管 部 研 修                                        | 所 管 部 研 修         |
| 5級            | ビジネス基礎研修<br>新入社員研修 | 営業担当者<br>セミナー<br>(基礎)<br>営業担当者<br>セミナー<br>(入門) | 所 管 部 研 修 | EJS<br>エンジニア実践<br>セミナー<br>EKS<br>エンジニア基礎<br>セミナー | 工場<br>部課長<br>セミナー |
| 6級            | 職群転換研修(5II課程)      |                                                |           |                                                  | 各種通信教育            |

資料6：高年齢雇用継続給付支給申請手続き

|       |                                                                                          |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 提出者   | 事業主または被保険者<br>※労使間で協定を締結したうえで、事業主のほうが提出する。<br>なお、初回に「承諾書」を提出する必要がある                      |
| 提出書類  | 「高年齢雇用継続給付支給申請書」<br>※公共職業安定所（ハローワーク）から交付<br>※添付書類：賃金台帳や出勤簿等、<br>支給申請書の記載内容を確認できる書類       |
| 書類提出先 | 事業所の所在地を管轄する公共職業安定所（ハローワーク）                                                              |
| 提出時期  | ※公共職業安定所（ハローワーク）から交付される<br>「高年齢雇用継続給付次回支給申請日指定通知書」に<br>印字されている。<br>支給申請期限を過ぎると支給されないので注意 |
| 支給    | 支給決定された高年齢雇用継続基本給付金、<br>高年齢再就職給付金は、被保険者本人の金融機関口座<br>（郵便局を除く）に振り込まれる。<br>入金は、支給決定から約1週間後  |

資料7：在職老齢年金請求手続き

|      |                                       |
|------|---------------------------------------|
| 請求人  | 厚生年金に1ヶ月以上加入し、老齢基礎年金の受給資格を<br>満たしている者 |
| 請求場所 | 住所地の市区町村役場                            |
| 必要書類 | 在職老齢年金裁定請求書<br>年金手帳等                  |
| 提出時期 | 就職した日の翌月から1ヶ月以内                       |

**資料8：各種関係機関とHP**

高齢者の雇用や活用、雇用全般に関する情報を提供するホームページアドレスをご紹介します。

**ホームページアドレス****◆ 厚生労働省**

事業主への各種助成金や奨励金等の制度については、下記をご覧ください。  
<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/index.html>

**◆ 独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構**

高齢者と障害者は、その雇用促進のために事業主の取組を促す強力な政策支援が不可欠であることから、両者の雇用支援を一体的に実施する組織として、設立されたものです。

下記のホームページでは、高齢者雇用と障害者雇用に関する多様な情報を提供しています。

<http://www.jeed.or.jp/>

**◆ 財団法人 高年齢者雇用開発協会**

高年齢者等の雇用の安定、適正な労働条件の確保その他福祉の増進に関し、高年齢者の雇用確保に関する事業主の自主的な取組を促進することを目的としています。

下記のホームページでは、助成金・奨励金の支給に関する詳細な情報や、都道府県高年齢者雇用開発協会の連絡先等が提供されています。

<http://www.assoc-elder.or.jp/>

#### ◆ 都道府県高齢者雇用開発協会

全国の都道府県高齢者雇用開発協会では、高齢者の雇用延長や適正な労働条件の確保など高齢者雇用に関する相談・援助、助成金の支給などを行なっています。

各協会へのお問い合わせは、以下をご覧ください。

<http://www.jeed.or.jp/jeed/location/loc01.html#08>

(あるいは)

<http://www.assoc-elder.or.jp/address2.html>

#### ◆ 高齢期雇用就業支援センター

高齢期雇用就業支援センターは、労働者が高齢期における職業生活の設計を行なうことを容易にするため、各都道府県に設置されています。再就職援助・退職準備援助を行なう事業主に対し、各種相談・援助の実施、セミナーの開催、情報提供などを無料で行なっています。

各センターへのお問合せは、以下をご覧ください。

<http://www.jeed.or.jp/jeed/location/loc02.html>

#### ◆ 公共職業安定所（ハローワーク）

ハローワークでは、高齢者の雇用管理について専門の雇用指導官が配置されており、継続雇用制度の導入、定年延長に関することなど、事業主からの相談に応じています。

<http://www.hellowork.go.jp/>

#### ◆ 財団法人 産業雇用安定センター

企業間の出向・移籍のお手伝いや転職を希望する在職者の方の職業相談・職業紹介を行っている公益法人です。

<http://www.sangyokoyo.or.jp/>

#### ◆ 独立行政法人 雇用・能力開発機構

労働者の有する能力の有効な発揮及び職業生活の充実を図るため、雇用管理の改善に対する援助、公共職業能力開発施設の設置及び運営等の業務などに取り組んでいます。

<http://www.ehdo.go.jp/>

**◆ 独立行政法人 労働政策研究・研修機構**

内外の労働に関する事情及び労働政策についての総合的な調査及び研究等並びにその成果の普及などに取り組んでいます。

<http://www.jil.go.jp>

**◆ 社団法人 中高年齢者雇用福祉協会**

社団法人 中高年齢者雇用福祉協会は、中高年齢者の就労促進と福祉の向上を図るための啓発等の諸事業や調査研究等を行なっている公益法人です。

<http://www.jada-prep.jp/>

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構委託  
産業別高齢者雇用推進事業

**紡績業における高齢者活用のために**

発行 平成18年1月

**日本紡績協会  
紡績業高齢者雇用推進委員会**

