

分析機器製造業

# 高齢者雇用推進の手引き



## あいさつ

分析機器製造業は、ハイテク産業、環境規制、医療分野などに不可欠な機器を製造しており、我が国の社会基盤を支える知識集約型産業と言えます。少子高齢化が急速に進んでいる今日、労働力人口の減少が懸念されるなか、当業界においても、長年にわたって培った高い技術・技能や豊かな知識・経験をもった高齢者の活用が期待されています。

また、平成18年4月から改正高年齢者雇用安定法が施行され、企業には高齢者の積極的活用が求められ、継続雇用制度の導入等の高年齢者雇用確保措置への対応が義務化されました。我が国の企業として、高齢者を受け入れ、高齢者に働きやすい環境を提供していくことが社会的責務とされる時代が到来したものであるでしょう。

こうした状況を背景に、社団法人日本分析機器工業会では、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構の委託を受けて分析機器製造業高齢者雇用推進委員会を設置して、改正高年齢者雇用安定法への対応、当業界における高齢者雇用のあり方について検討を重ね、その検討結果を踏まえて、本「分析機器製造業高齢者雇用推進の手引き」を取りまとめました。

本手引きは再雇用制度を中心に継続雇用制度の充実に向けた示唆を述べていますが、会員各位に高齢者の雇用を推進するうえで活用いただければ幸いです。

最後に、本手引きを作成するに当たり、ヒアリングにご協力いただきました会員以外の企業の関係者並びに会員各位に多大なるご協力をいただきましたことを厚く御礼申し上げます。

平成18年11月

社団法人日本分析機器工業会  
会長 矢嶋英敏

# 目 次

I. はじめに	1
II. 高齢者雇用の背景と視点	
1. 到来する超高齢社会と高齢者雇用の新たな時代	2
2. 企業が迎える高齢者雇用の新たな段階	2
3. 高齢者雇用を推進する上での示唆	4
III. 継続雇用制度の充実に向けて（再雇用制度を中心に）	
1. 改正高齢法による継続雇用の制度選択、 設計をする上で留意すべき戦略方針 — MAP1 —	6
2. 制度の選択（MAP1の解説）	8
3. 再雇用制度の充実に向けた4つのポイント — MAP2 —	10
4. 4つのポイント（MAP2の解説）	12
(1) 対象者	12
(2) 雇用形態	13
(3) 仕事の選択（配置）	14
(4) 評価・処遇	15
IV. 高齢者の継続雇用を考えるためのその他の視点	17
【参考資料】分析機器製造業界外の企業ヒアリング概要	18
・都道府県高年齢者雇用開発協会所在地一覧	

# I. はじめに……高齢者雇用推進の手引きについて

「高齢者雇用推進の手引き」は、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構の産業別高齢者雇用推進事業を社団法人日本分析機器工業会が受託し、平成16年度より三カ年事業として実施、作成したものです。

平成16年6月に高年齢者雇用安定法が一部改正（以降、改正高齢法）され、平成18年4月より同法の「高年齢者雇用確保措置」により、全ての事業者には、65歳までの「定年の引上げ」、「継続雇用制度の導入」あるいは「定年の定め廃止」のいずれかの措置が義務化されました。本事業はまさに時を得た、分析機器製造業の高齢者雇用推進を目指したものとなりました。

分析機器製造業は、科学技術の進展に伴う産業の高度化だけでなく、全世界的な環境規制の強化といったさまざまな追い風を受け、長期的に安定した成長が期待される知識集約型産業です。少子高齢化の急速な進行の中で労働人口の減少が懸念されるなか、長年にわたる技術や知識の集積に加え、経験知を獲得した高齢者の方々に、それら持てる能力をより積極的に発揮していただく必要性が高まっています。

加齢による高齢者の心身の状況をも考慮しつつ、より柔軟で働きやすい制度の構築や環境の整備が事業者側の責務であるとするならば、就業を望む高齢者には高い意欲を維持し、持てる能力を発揮することにより、一層の企業貢献を目指すことが求められます。

本手引きでは、より質の高い継続雇用制度、特にその中でも日本企業の大多数が採用している再雇用制度のさらなる内容充実のため、検討すべき主要な内容を整理し、あるべき制度の方向を解説しました。企業経営者、さらに制度適用を受ける高齢者の双方にとってメリットある、各企業に適した制度構築や熟成、制度運用のご参考にしていただければ幸いです。

## 〔留意事項〕

1. 本手引きにおける「高齢者」とは、定年（一般的に60歳）を経験された方々を指しています。
2. 本手引きに掲載されている「業界内アンケート」とは、社団法人日本分析機器工業会が平成17年9月に工業会会員に対して実施した調査です。なお、本調査の実施時期が、改正高齢法の施行前であるため、この点にご留意ください。

## Ⅱ . 高齢者雇用の背景と視点

### 1 到来する超高齢社会と高齢者雇用の新たな時代

#### (1) 超高齢社会の時代を迎える日本

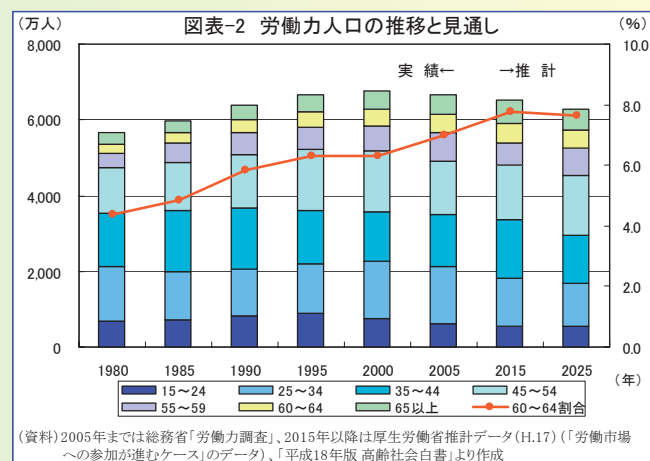
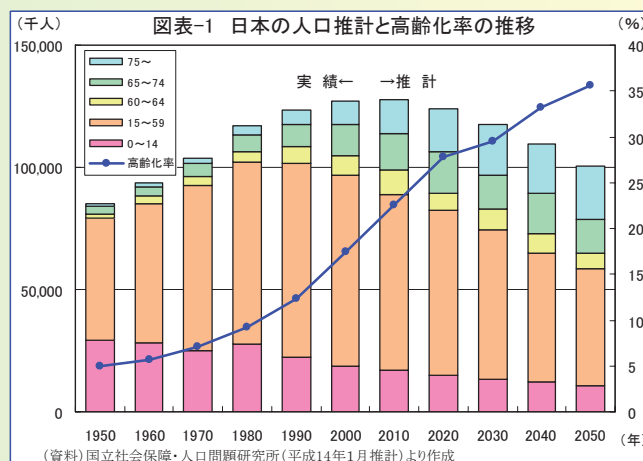
日本の社会は高齢化率（全人口に占める65歳以上人口の比率）が20%を超え、高齢社会から超高齢社会へ移行しています（図表-1）。社会の制度もこれに合わせた調整が進んでいます。この環境下で改正高齢法における高年齢者雇用確保措置が義務化されました。

少子化の進行を改善し、長期的な労働力人口の減少をくい止めるにはまだ長年にわたる社会全体の努力が求められます。日本の経済や社会の安定を維持し、産業・企業の国際競争力を維持・強化する上でも、高齢者に活躍してもらうことは、もはや必然的なこととなってきています。

#### (2) 少子高齢化と労働力人口減少への対応

今後の経営環境において、足下では「団塊の世代」が定年期を迎える、いわゆる「2007年問題」が懸念されています。労働力人口全体に占める60～64歳の割合は中期的に高くなりますが、長期的には労働力人口の減少とともに60～64歳の人口も減少傾向となる見通しです（図表-2）。

今後、少子化対策が奏効して出生率が回復しても、その効果が労働市場に及ぶには長年を要します。企業の人的資源確保にとっては、人材育成の時間をも考慮すればさらに時間を要する課題となる可能性があります。これらの点からも、定年を迎えた高齢者の持つ能力を企業経営に活かす必要性が高まってきています。



### 2 企業が迎える高齢者雇用の新たな段階

#### (1) 産業界の多くの企業は継続雇用制度を導入

##### 改正高齢法・・・「高年齢者雇用確保措置」義務化

平成18年4月1日より改正高齢法が施行され、65歳までの①定年の引上げ、②継続雇用制度、及び③定年の定め廃止、のいずれかの措置が義務付けられました。多くの企業はこの中で②の継続雇用制度を導入しています。この背景には、年金の支給開始年齢の段階的引上げに対応するという意味合いの他にも、前述のとおり、社会全体の急速な高齢化に対応するという意味合いがあります。

多くの企業の現状は、法改正による制度導入から日も浅く、法律への対応が完了したという段階であろうと思われます。今後の課題は、その制度を企業と対象となる高齢者の双方にとって、より適した内容とすることでしょう。今後時間が経つほど、その重要性は増してくるものと思われます。

図表-3 改正高齢法の主なポイント

定年（65歳未満のものに限ります。）の定めをしている事業主は、その雇用する高年齢者の65歳までの安定した雇用を確保するため、

- ① 定年の引上げ
- ② 継続雇用制度の導入
- ③ 定年の定め廃止

のいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を講じなければなりません。

ただし、事業主は、労使協定により、②の対象となる高年齢者に係る基準を定め、当該基準に基づく制度を導入したときは、②の措置を講じたものとみなします。

(資料) 厚生労働省のリーフレットより一部を抜粋（注記等は省略）

## (2) 産業界の多くの企業は継続雇用制度導入でスタート

改正高齢法に基づく高齢者雇用確保措置の産業界全体の実施状況は、平成18年6月1日現在、51人以上の企業81,382社のうち84%の企業が実施し、そのうち継続雇用制度を実施した企業が86%に達しています(図表-4)。

また、継続雇用制度の内訳として、希望者全員とする企業が39%、残りの61%の企業が継続雇用の適用基準策定を行っており、労使協定による企業が42%、就業規則が19%となっています(図表-5)。産業界全体では継続雇用制度の導入が多数を占める状況で制度がスタートしました。

今後とも中期的に、企業では継続雇用制度、特に再雇用制度を中心に高齢者雇用が進められるものと思われます。

## (3) 分析機器製造業も継続雇用制度が多数

### ① 「2007年問題」と少子高齢化への対応

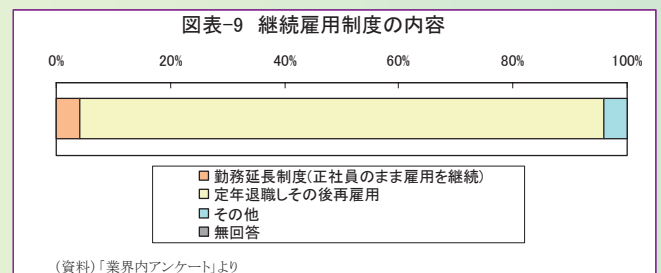
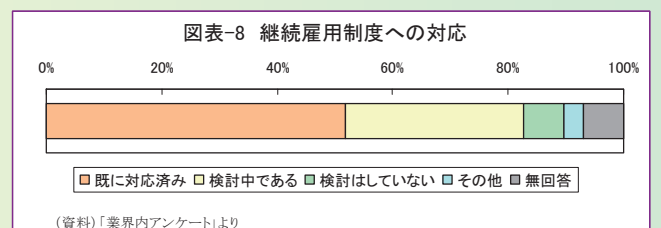
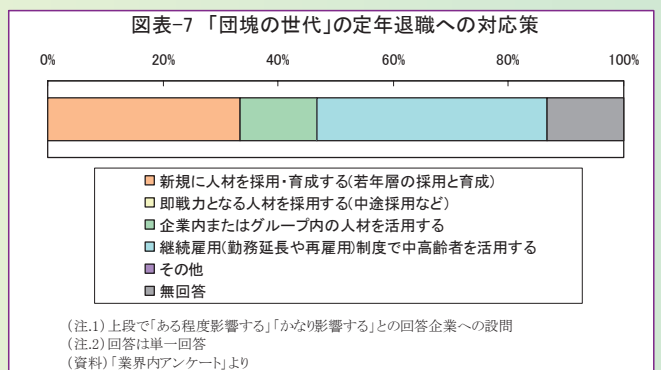
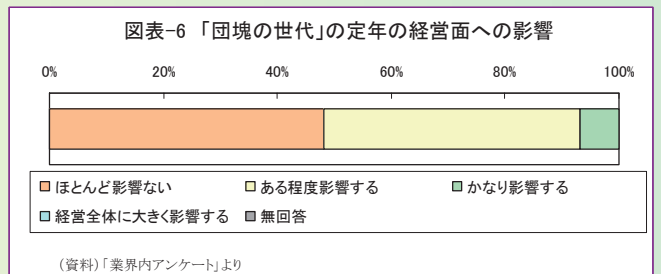
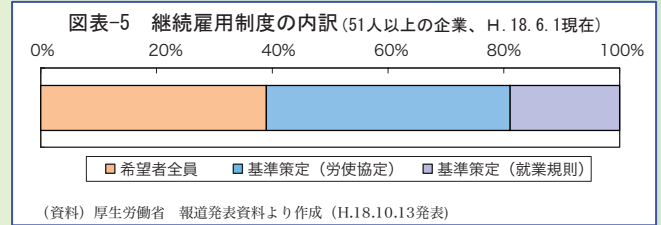
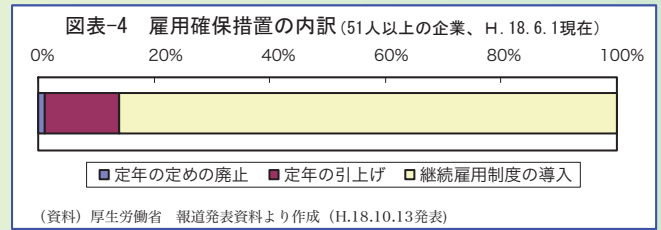
今後の経営環境において、少子高齢化に伴う労働力人口の減少は長期的な経営戦略を左右する、重要な経営課題でもあります。

ハイテク産業である分析機器製造業は企業戦略上、量・質の両面にわたる人材の確保、育成が事業存続の大前提であることは言うまでもありません。また、ハイテク産業の中でも、極めて多品種少量生産に近い産業特性を持ち、開発・設計から機器生産、アプリケーション開発、メンテナンス、オペレーションまで高度な能力を有する人材の確保と技術継承が重要な経営課題ともなります。足下の課題としては「団塊の世代」の定年、いわゆる「2007年問題」があります。業界におけるその影響は、企業間で格差が大きいようです(図表-6)。この問題に継続雇用で高齢者を活用することにより対応する企業が4割と最も多くなっています(図表-7)。

### ② 分析機器製造業は再雇用制度が大多数

改正高齢法施行前の業界内アンケート調査結果では、正社員の定年が「60歳」との回答企業が大多数(97%)を占めました。

60歳以上の継続雇用制度については「既に対応済み」が5割を超え、「検討中である」が3割超でした(図表-8)。業界の多くの企業が継続雇用制度への対応を進めていました。さらに継続雇用制度について「既に対応済み」「検討中である」とした企業の9割強が「再雇用制度」と回答し、少数ですが「勤務延長制度」もありました(図表-9)。



### 3 高齢者雇用を推進する上での示唆

改正高齢法施行に対応して、多くの企業は再雇用制度などを中心とした制度導入を完了しましたが、今後中期的にその制度そのものや制度運用についてさまざまな見直しの動きが生じてくると予想されます。

分析機器製造業においても、新たに導入された制度についての問題点や課題が今後明確になっていくにつれて、各企業の経営状況に適した見直しが進んでいくものと思われます。

企業と従業員の双方にとってメリットある制度に整備していくためには、経営・管理者と従業員間のさまざまな認識ギャップを埋めていく努力も必要です。業界内アンケート調査より、認識に差がある項目や共通認識となっている項目をも明確にし、それを踏まえた検討が必要であると考えられます。

#### (1) 高齢者雇用の難しい点についての経営・管理者と従業員の認識

##### ① 認識ギャップからの示唆

「知識・経験・技術・技能を活かせる職域」があればモチベーションは維持可能

「知識・経験・技術・技能を活かせる職域」について、「60歳代」の従業員では「少ない」と思う人の割合が高いですが、「経営・管理者」は「ある」と思っている結果となっています(図表-10)。分析機器製造業は高い専門性を要求されます。製品の世代交代なども進みますが、旧来技術の製品でも、国内外で多数のユーザーが継続して使用している製品もあります。

「経営・管理者」は、高齢者が持てる能力を発揮できる業務や職域を開発し、高齢者を積極的に活用することで、「60歳代」が感じている「働く上での支障」を減らし、結果として高齢者のモチベーションを維持することも可能でしょう。

また、「60歳代」は、「経営・管理者」が危惧するほど「年長の高齢者に指示しにくい」とは受止めていない点は、高齢者の配置や活用の上で参考になる視点だと思われます。指示の仕方には配慮や工夫も必要でしょうが、むしろ適切な形で指示を受けた方が高齢者特有の疎外感は低減でき、やる気の醸成につながることも可能ではないでしょうか。

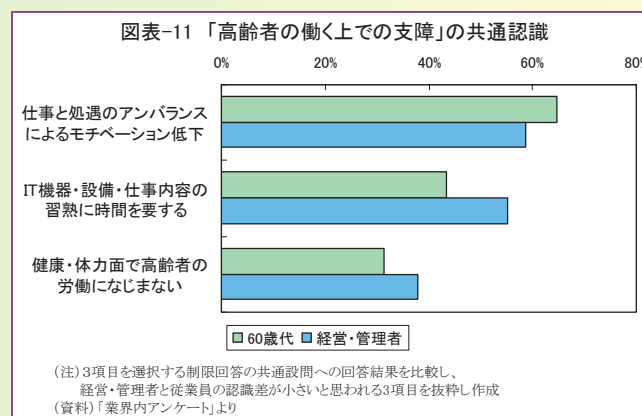
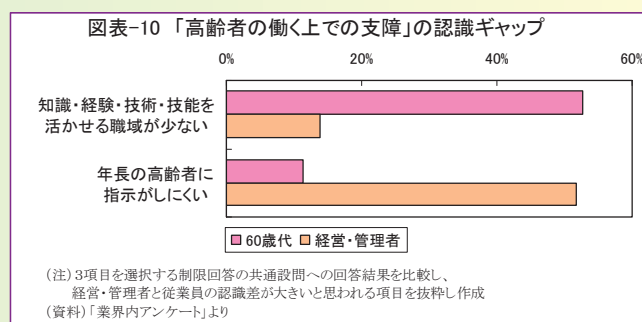
##### ② 共通認識からの示唆

「仕事と処遇」の工夫でモチベーションを維持

「仕事と処遇」による「モチベーション低下」については「経営・管理者」も「60歳代」も、共通の認識を持っています(図表-11)。従って、この項目の検討はとて重要が高いと思われます。

この問題を解決するための方策は、「定年後も雇用され、仕事を通じて社会参加できることの意義を理解してもらうこと」が大前提で、その上に立って、評価制度を活用し、定年後の処遇についてもランク分けした賃金体系、査定に基づく昇給・賞与の決定、報奨制度など能力や成果も反映する複数の方策を、各企業に適した形で導入することが有効でしょう。また、定年前や再雇用の従業員に、在職老齢年金などの各種制度を理解してもらうことも重要でしょう。

このほか、新たな業務やIT機器活用について取組み意欲の高い高齢者には、一定のサポートを行うことで、仕事へのモチベーションを維持し高めてもらうことも可能でしょう。





## (2) 高齢者活用にとって重要なことについての経営・管理者と従業員の認識

### ① 認識ギャップからの示唆

#### 「高齢者の教育・指導能力の向上」で技術継承を促進

この項目について「高齢者」の回答率は低いが、「経営・管理者」は5割を超えています（図表-12）。従業員が業務を通じて長年蓄積してきた知識やノウハウは、企業にとって重要な資源です。

しかしながら、従業員自身、それらの知識やノウハウを後進に指導したり継承したりといったことに、あまり長けておらず、それほど重要とも考えていないのではないのでしょうか。また、知識やノウハウを教えたり、継承したりといった行為そのものが、企業の評価制度などに十分に組み込まれておらず、従業員にはメリットとして認識されていないのではないのでしょうか。

このため、定年退職などで人的資源が無に帰すだけでなく、結果として高齢者の職域を狭める結果とはなっていないのでしょうか。

この解決策としては、技術継承を重要な経営課題とした上で、継承すべき重要技術を明確にするとともに、定年前から他者に教える手法について教育・研修を実施することが必要であり、こうした施策を通して、高齢者にはやりがいを持って、技術継承に力を発揮してもらうことが可能になるでしょう。

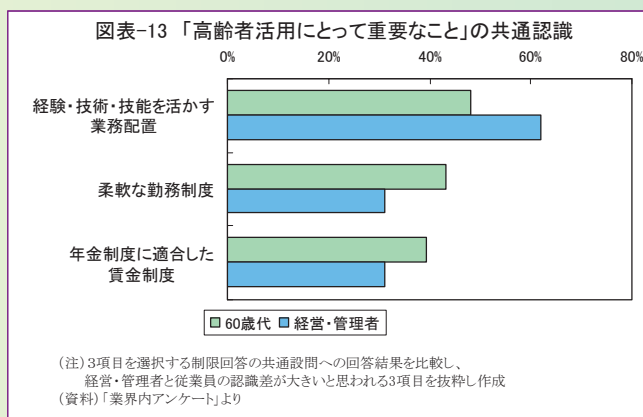
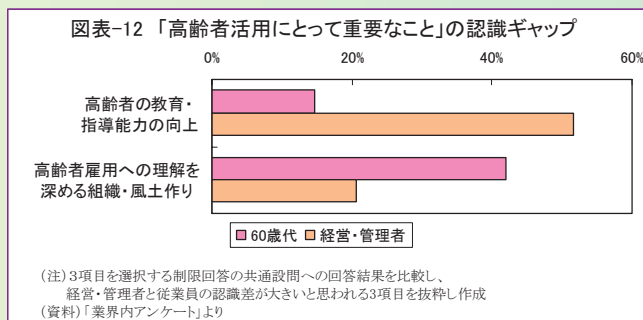
### ② 共通認識からの示唆

#### 「経験・技術・技能を活かす業務配置」のための工夫

この項目については、「経営・管理者」が6割以上、「高齢者」も5割弱の水準で、重要と認識しています（図表-13）。

従業員については個人差もありますが、一般的に年齢を重ねると新たな知識や業務スキルの習得が難しくなります。しかし、前述のように、蓄積したノウハウを上手く発揮する手法を獲得することで技術継承や相談役としての業務の獲得も可能でしょう。高齢者の持てる能力を上手く引き出すための工夫により、人的資源を活用する視点が重要です。

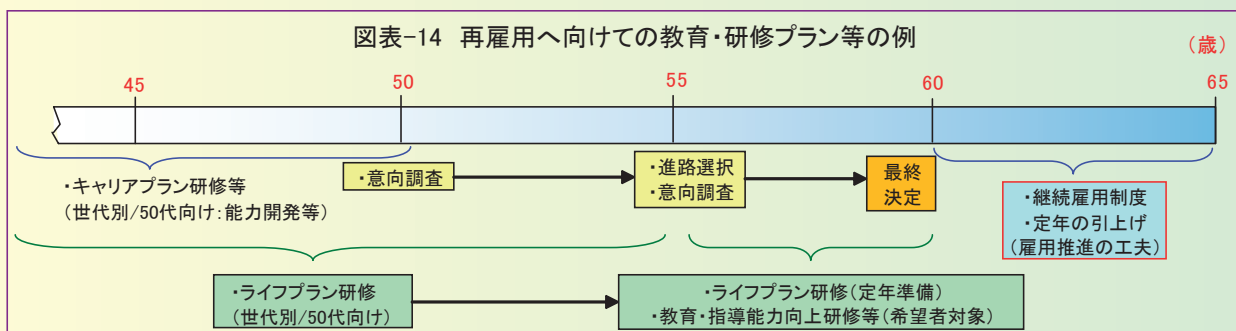
また、高齢者が定年までの職務経歴で蓄積したノウハウを、同様の業務領域で可能な限り活かしたいと考える点で、両者の基本的な認識は一致していると思われます。同様の業務領域において能力・経験の活用を可能とする柔軟な勤務制度などを検討する価値は高いと思われます。



#### 一 再雇用制度を円滑に進めるための準備一

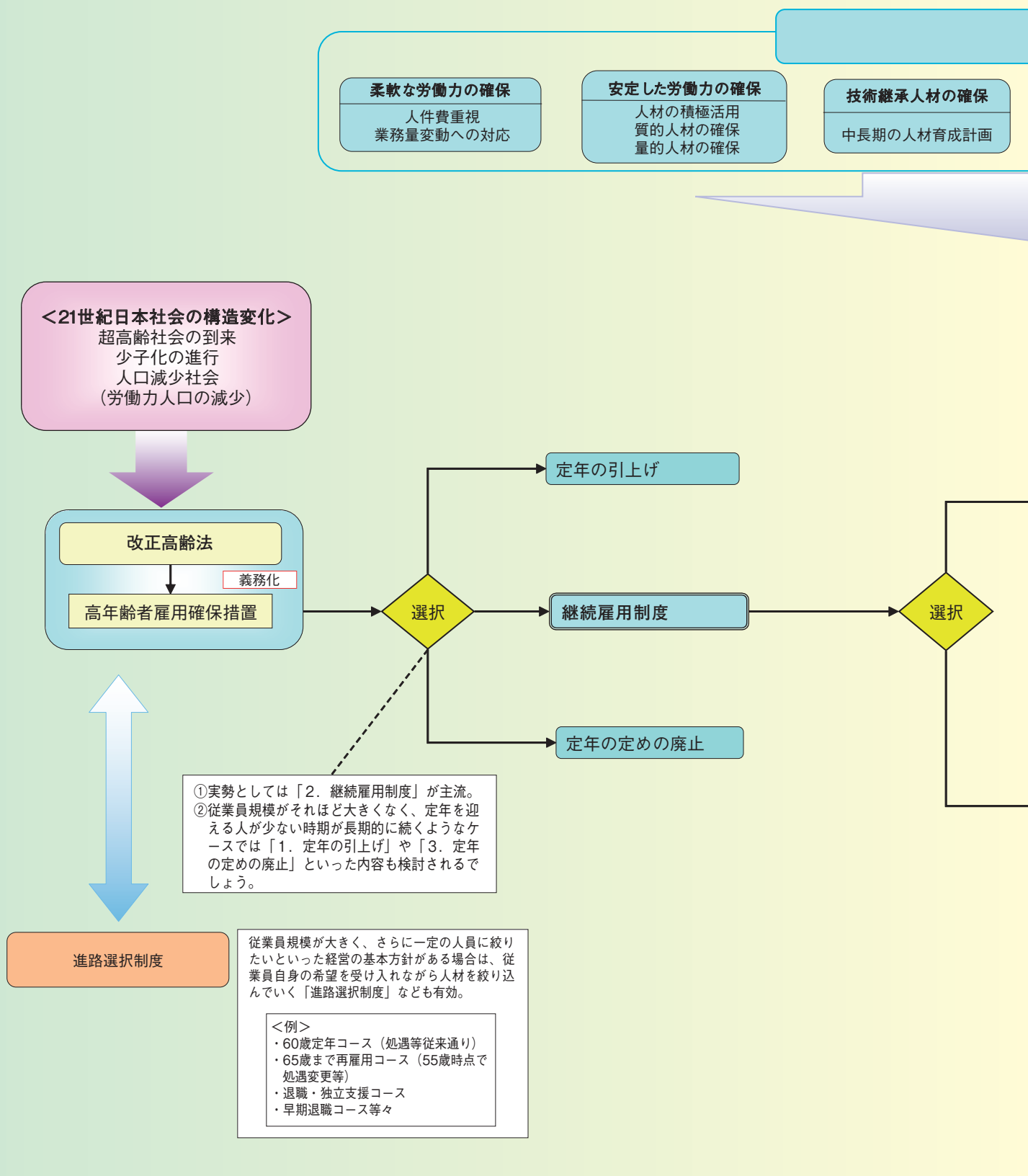
今後は、再雇用制度適用を希望する従業員も増え、ポストも少なくなり、再雇用するためには職場や職種を変更しなければならない状況も予測されます。この問題への方策として、従業員側にはエンプロイアビリティ（雇用される能力）を向上させることが求められます。同時に経営・管理者側には従業員の持つ能力や可能性を一層高める働きかけも必要となります。

例えば、早い時期に従業員の意向調査を実施することで、別の業務に就いてもらう可能性があることを意識させることもできます。この調査は、将来的に必要な再雇用のポスト数や職種、職域をいかに開発するのかという中長期的な課題への取組みを考える上でも有効です。また、従業員に将来の再雇用についての問題意識を喚起する上で、世代別や年代ごとに適したライフプランなどのセミナーや研修の実施も検討の価値があるでしょう（図表-14）。



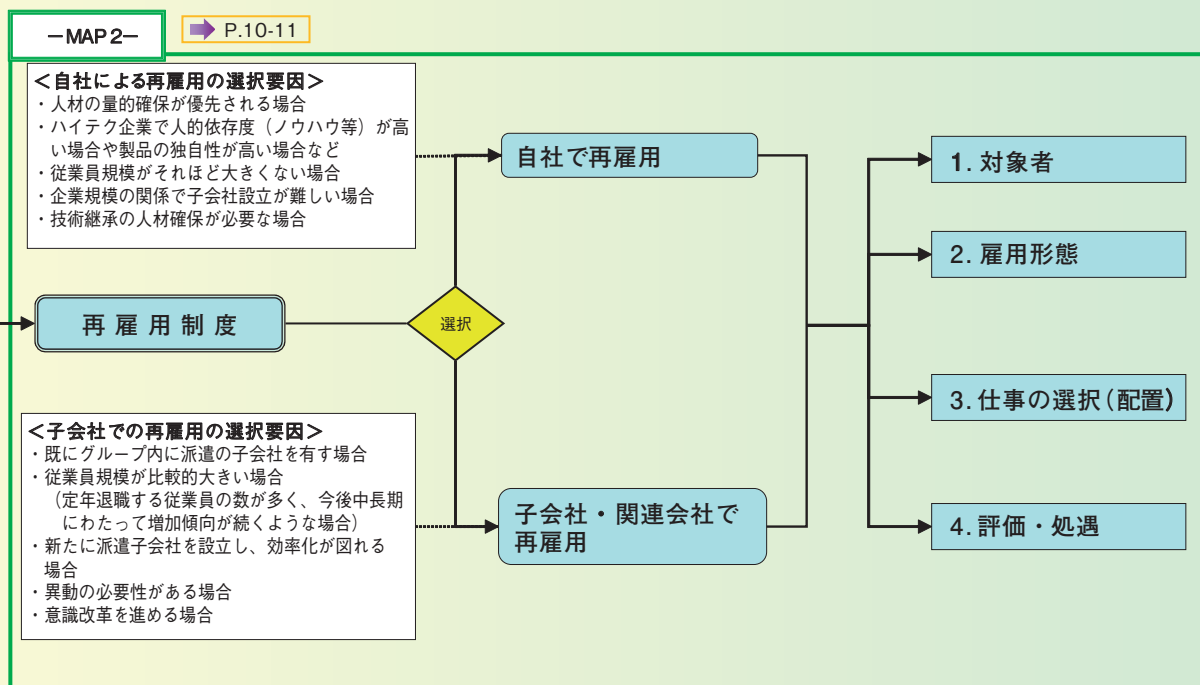
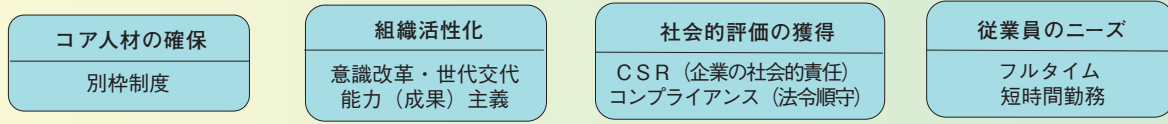
# Ⅲ． 継続雇用制度の充実に向けて（再雇用制度を中心に）

## 1 改正高齢法による継続雇用の制度選択、設計をする上で留意すべき戦略・方針 -MAP1-



MAP 1 では、各企業の経営戦略・基本方針を踏まえ、高年齢者雇用確保措置のいずれを選択するのかの全体像を示しています。

### <制度設計をする上で留意すべき戦略・方針>



### 勤務延長制度

継続雇用制度の中では「再雇用制度」がメインですが、「コア人材の確保」や「技術継承」のためという点に優先課題を置くとすれば、「勤務延長制度」が有効。

## 2 制度の選択（MAP1 の解説）

### （1） 3つの制度

#### ① 「定年の引上げ」

定年年齢が引上げられるため、安定した雇用環境が実現できるので、企業にとってもコア人材を確保できるというメリットがあります。他方、デメリットとしてコストが割高な人材も雇用し続けることやモラル低下も懸念されます。「定年の引上げ」は現状では一部の企業にとどまっています。

#### ② 「継続雇用制度」

継続雇用制度には、「再雇用制度」と、「勤務延長制度」の2つの制度があります。

両制度の最も異なる点は、「再雇用制度」が一度定年退職した人を再度雇用するのに対して、「勤務延長制度」は定年退職しないで雇用契約を延長する点にあります。また、共通している点としては、原則希望者全員への適用ながら明確な基準を設定することで適用除外者を選定することが可能となる点です。

両制度のメリットとデメリットは図表-15のとおりですが、高齢者雇用を進める上で、企業の一定の裁量余地がある両制度のうち、特に「再雇用制度」が多数の企業で採用されています。

「再雇用制度」は、今後の運用の中でさまざまな問題点や課題を生じてくる可能性もあります。「再雇用制度」を企業と従業員の双方にとってメリットが得られるよう、工夫・熟成させていくことが重要です。

#### ③ 「定年の定めの廃止」

「定年の定めの廃止」は、「定年の引上げ」と同様のメリットとデメリットがあるほかに、生産性の低下や分析機器製造業にとり重要な技術・技能の継承が遅滞することが懸念されます。このため、積極的に技術継承を行うことを受止める評価制度やインセンティブ策が必要でしょう。また、退職時期が不定期になり、人員計画が立てにくくなるほか、退職のための各種支援策の構築も必要になるでしょう。

### （2） 3つの制度の比較

図表-15は、3つの制度を比較しました。各制度には、それぞれに特徴があります。

「再雇用制度」は、「定年の引上げ」や「定年の定めの廃止」と比べ、各企業の方針や、さまざまなニーズへの対応、及び、デメリットの解消など小回りを効かせた機動的な制度設計が可能です。

実際に、各種の調査でも、再雇用制度の導入が主流となっています。

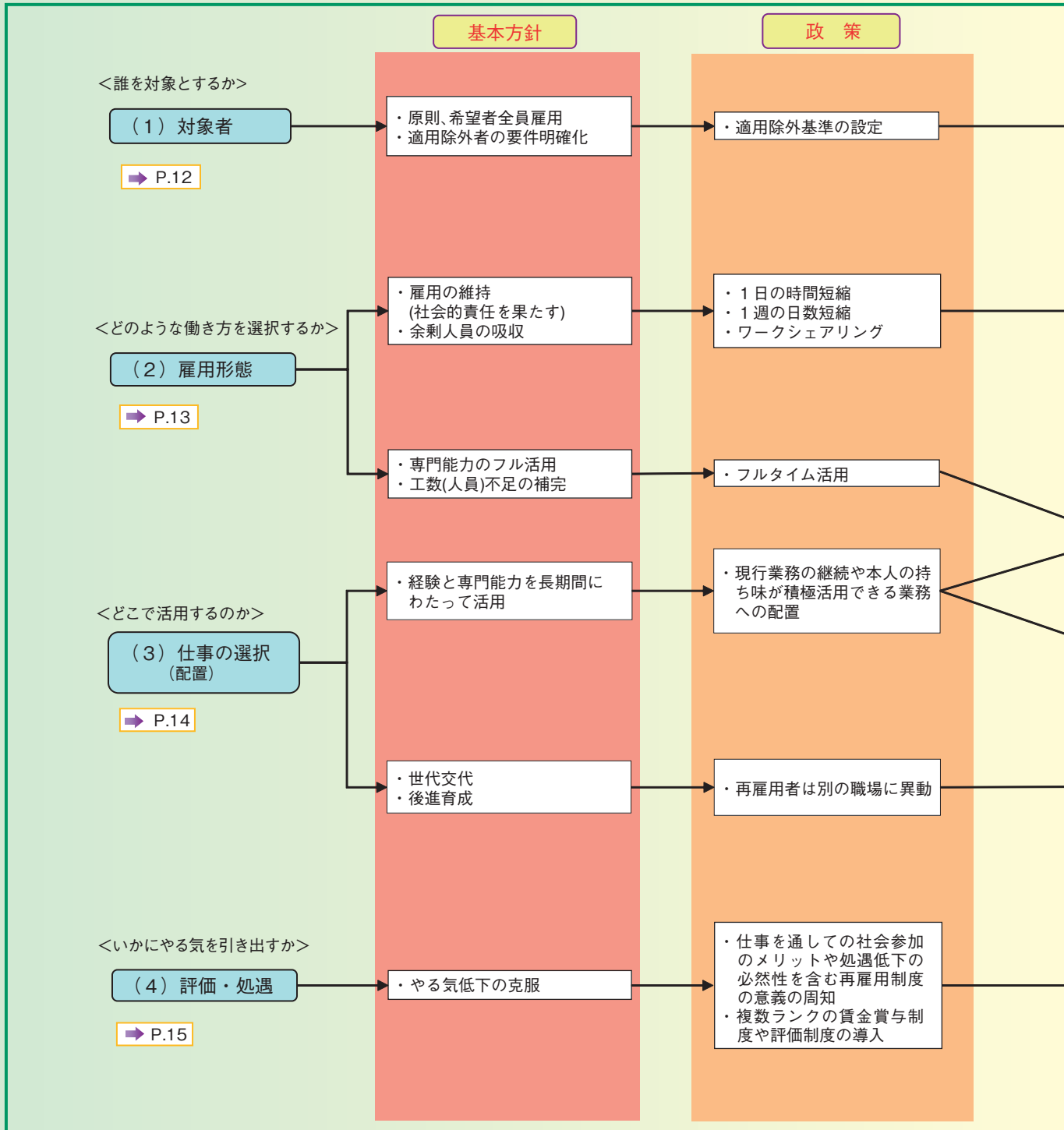
また、分析機器製造業は知識集約型産業であることから、高齢者の雇用においても、長年にわたり培ったノウハウ、技術・技能の確保と活用、次世代への継承に配慮することが重要となります。

そこで、MAP2以降で、柔軟な制度設計が可能な再雇用制度に的を絞って解説します。

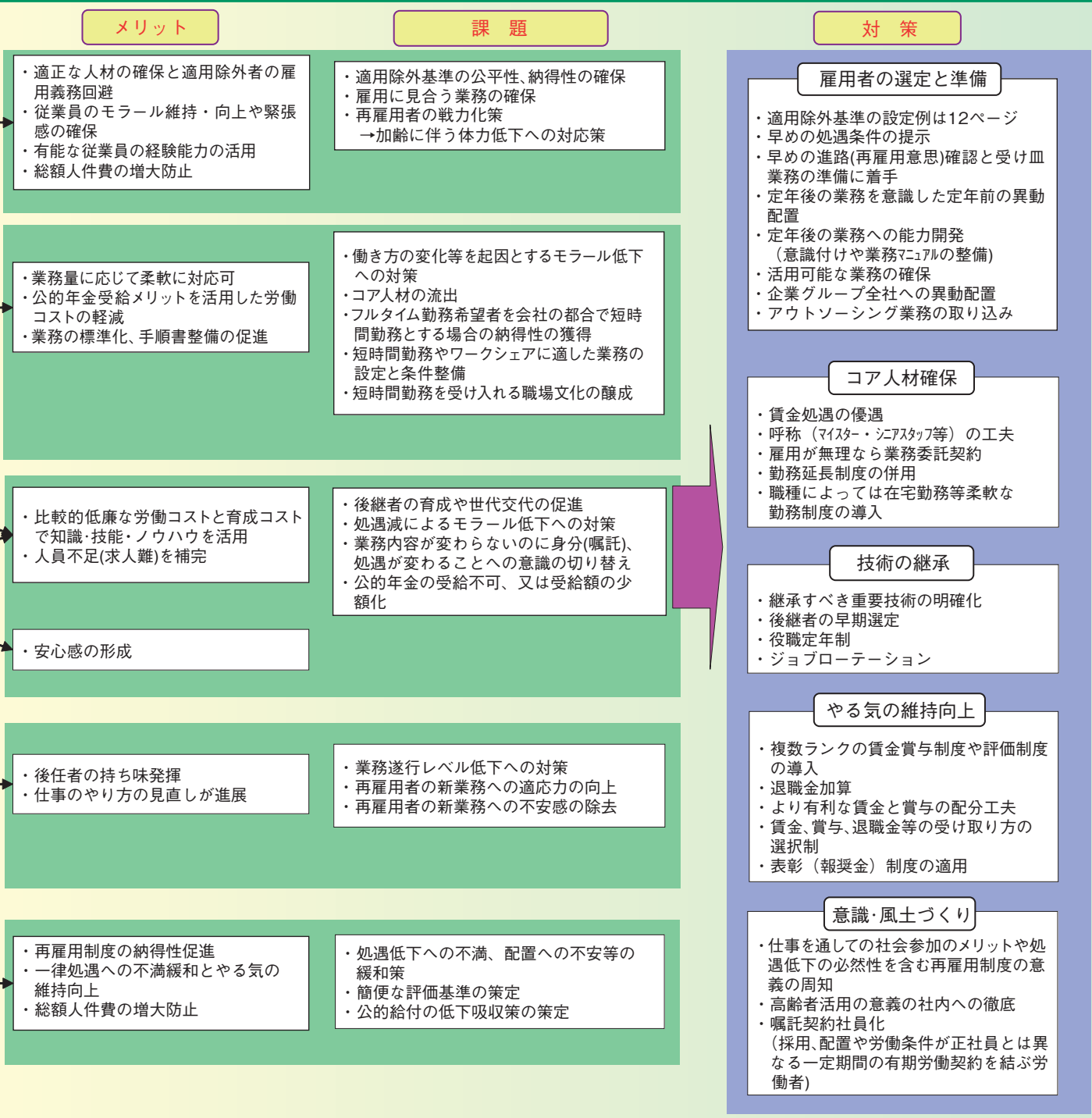
図表－15 高齢者雇用確保措置の3つの制度の比較

	1. 定年の引上げ	2. 継続雇用制度		3. 定年の定め の廃止	考察
		再雇用制度	勤務延長制度		
対象者	全員	原則として、全員が対象、 適用除外者の設定が可能		全員	全員が対象となる「定年の引上げ」や「定年の定め の廃止」と比べ、継続雇用制度では、労使協 議を前提に <b>適用除外者</b> を設定することも可能。
コア人材の 確保	○	×～○ 制度の設計によって、異なる		○	「定年の引上げ」や「定年の定め の廃止」では、基本的に人材の流出は抑えら れます。継続雇用制度では、処遇によっ ては、コア人材の流出もありえます。た だし、段階的な処遇設定や評価制度を活 用することにより、 <b>コア人材の活性化</b> を 図ることも可能。
コスト	× ただし、制度設 計の余地あり	○	△	× ただし、制度設 計の余地あり	再雇用制度では、 <b>賃金の連続性</b> がなく、 処遇の変更は比較的やりやすい。
緊張感	×	○	△	×	処遇や身分は、「定年の引上げ」や「定 年の定め の廃止」では、一般的に不変的 ですが、再雇用制度では、処遇条件を変 更することが多く、対象者の <b>緊張感</b> を喚 起しやすい。
公平性 納得性	○	△		○	継続雇用制度では、 <b>処遇格差</b> の基準に公 平性、納得性が求められ、工夫を要す る。
安定雇用	○	△		△	継続雇用制度では、 <b>いつまで継続雇用を 行うのかの基準</b> を明確に示すことが必 要。
生産性	×	○	△	×	「定年の引上げ」や「定年の定め の廃止」では、コストが高くなりがちで、意 識が低下しやすい。
世代交代 技術技能伝承	△	○		×	「定年の定め の廃止」では、退職の時期 が明確でないため、 <b>計画的な取り組み</b> に つながりにくい。
処遇変更の しやすさ	×	○	△	×	再雇用制度では、対象者の <b>多様性</b> に応じ <b>た処遇</b> の変更・設計がやりやすい。
処遇と モラル	一律処遇 (安定感あり)	個別に処遇しやすい		一律処遇 (安定感あり)	モラルの向上にとって、一律処遇と個 別処遇は、トレードオフの関係にある。 企業の経営戦略や職場の風土を勘案する ことが重要。

### 3 再雇用制度の充実に向けた4つのポイント -MAP 2-



MAP2では、再雇用制度を導入、或いは再構築するに当たり、4つのポイント(1.対象者、2.雇用形態、3.仕事の選択、4.評価・処遇)に従って、どういうことに留意し、検討すべきかをチャート形式で示しています。



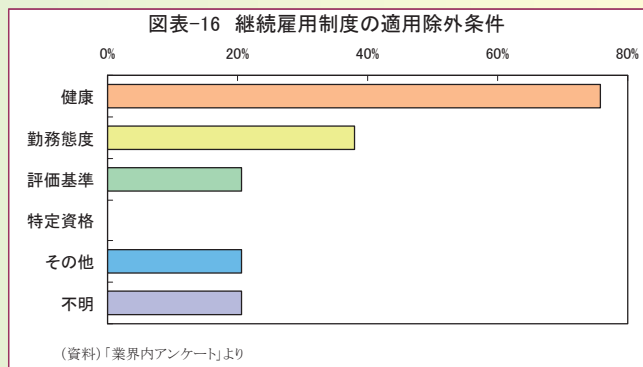
## 4 4つのポイント (MAP2の解説)

### (1) 対象者・・・誰を対象とするか

再雇用制度では、従業員の「希望者全員を対象」とすることが基本原則です。しかし、労使協定や就業規則等で制度適用を受けられない対象者の客観的基準を示すことにより、適用除外者を定めることも出来ます。

実際に全産業で約5割強の企業（厚生労働省調査、51人以上の従業員）が、再雇用の希望者の選定に一定の条件を設けています。また業界内アンケートでも「健康」だけでなく「勤務態度」や「評価基準」などといった適用除外条件を設定しています（図表-16）。

この条件設定には、適用条件を決める企業と適用除外条件を決める企業がありますが、適用除外条件を設定する方が明確でわかりやすく、制度の運用面では公正さを維持しやすいと考えられます。



以下に適用除外基準の具体的設定例と留意すべき点について列挙します（図表-17）。

#### 図表-17 <適用除外基準の設定例>

##### (1) 健康

- ・ 定年前直近〇ヵ年の定期健康診断結果を会社指定医が判断し、就業上、支障があると認めた場合  
(当該業務に耐え得る健康状態かどうかは専門である会社指定医に判断を委ねることが必要となります。)

##### (2) 勤怠、勤務態度

- ・ 過去〇年間の出勤率が〇%に満たない者
- ・ 勤続〇年未満の者
- ・ 定年前 直近〇年間で、無断欠勤がある者  
(できるだけ定量的に基準を示すことが必要となります。)

##### (3) 査定

- ・ 定年前 直近〇年間で最低ランクの評価を受けた者  
(評価制度がオープンで、公平公正に適用され、納得性のある運用が行われていることが必要となります。)

##### (4) 懲罰

- ・ 過去に懲戒処分を受けたことがある者  
(定年前〇年間の懲戒処分を基準としたり、懲戒処分の重いものだけを除外条件とする定め方もあります。)

##### (5) 家庭の事情

- ・ 定年後すぐに働けない者
- ・ 家庭の事情で、転勤が不可能な者  
(新たな労働契約を締結する中で、すぐに働けない事情があれば、そもそも採用の条件に合わないという視点からの除外条件です。)

##### (6) 資格

- ・ 職能資格が〇級未満の者。職務レベル〇未満の者
- ・ 社内技能検定〇級を取得していない者
- ・ 技能系は〇級以下、事務職は〇級以下の者  
(一定能力以上の再雇用者を戦略的に有効活用していくために必要な条件であるが、従業員からすれば厳しい条件となり得ます。)

(資料) 厚生労働省のリーフレットを参考にして作成



## (2) 雇用形態・・・どのような働き方を選択するか

### ① 有期雇用契約による再雇用

再雇用者の雇用契約は、有期契約が一般的で、1年間の嘱託雇用契約とする例が代表的です。

再雇用者の特性（能力、意欲、体力、環境、価値観など）は多岐にわたることから、一定期間毎（契約更新時）に契約内容を見直すことは、経営管理にとっても再雇用者にとっても有効で、次のようなメリットがあります。

- ・配置、処遇など働き方の見直しが可能
- ・適用除外条件を再確認することによるモチベーションの維持、向上

### ② 勤務時間の工夫

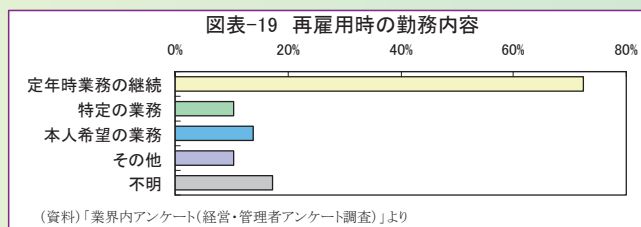
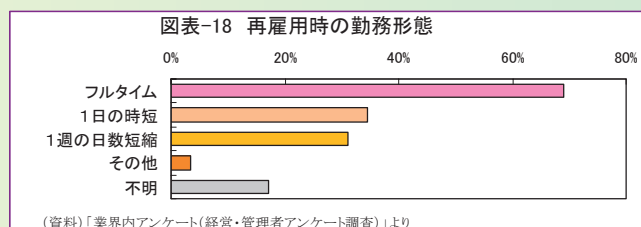
再雇用者の労働時間と勤務内容のアンケートの（複数）回答では、「フルタイム」が最も多く約7割（図表-18）となっており、勤務内容は、「定年時業務の継続」が7割強（図表-19）と高く、分析機器製造業の特徴を反映した内容となっています。分析機器製造業では高度な専門能力を持つ者が多く、その能力・経験をフル活用したいことと、業界の特性として、ワークシェアが難しいことがその要因となっていると考えられます。

一方、「1日の時短」「1週の日数短縮」などを実施する企業も、各3割強あります（図表-18）。この点は、フルタイムで働きたい方、働いて欲しい方もいれば、公的給付の活用等、他の事情で短時間勤務を要望する方、短時間勤務で活躍して欲しい方もおり、各社の事情に応じて、柔軟な働き方の選択を持つことも必要でしょう。

ただ、短時間労働者の場合は仕事への責任感が希薄になりがちでもあり、評価制度の活用などで気を引き締めてもらう対策も考えられます。また、短時間労働者の場合は、これまでの会社生活とは一線を画し、いずれは迎える現役引退に向けての準備期間としての働き方の意味付けもあるでしょう。

### ③ 雇用契約先について

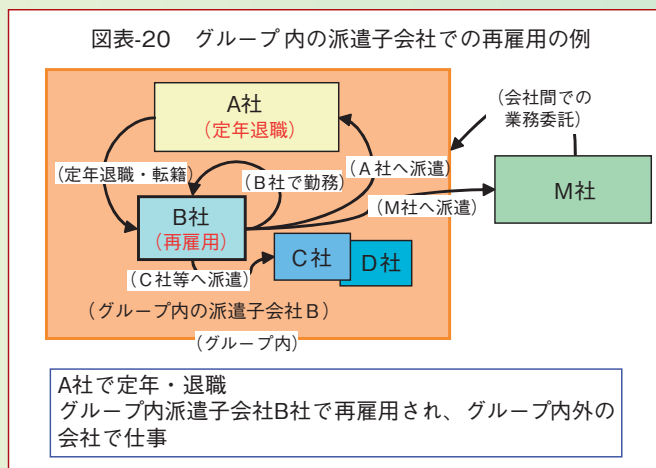
多くの再雇用者が現役時代と同じ職場で同じ業務に従事するため、気持ちを切り替えにくいとの問題指摘もあります。同職場、同業務であっても、子会社へ移すなど再雇用者の雇用契約先を変える、という対策が考えられます。



#### <子会社・関連会社で再雇用>

子会社や関連会社等を有する企業ではグループ子会社などでの再雇用も有効です。また、定年を迎える従業員数も多く、中期的にも定年を迎える方が増える場合には、再雇用者の積極活用や人事・労務管理を効率化する目的で派遣子会社の新設も一案です。

派遣先として他の子会社や関連会社、さらに元の会社へ派遣という場合もあります。状況や業務内容によってはグループ外の企業への派遣も当然考えられますが、この場合には再雇用者の雇用期間よりも派遣契約期間が短い場合の対応に注意が必要です（図表-20）。



### (3) 仕事の選択（配置）・・・どこで活用するのか

#### ① 活力を生かす再雇用対応の配置の工夫

再雇用者の配置にはいくつかの留意点があります。再雇用者の能力をフルに活用し続けるのか、あるいは再雇用者からの技術継承をもとに後継者の育成を図りながら世代交代を進めていくのか、等など MAP 2 の「(3) 仕事の選択（配置）」に考えられるメリットと課題を整理してみました。

#### ② 配置における現状と将来の業務への意向

業界の 60 歳以上(再雇用後)の社員の配置は、約 7 割が「定年前と同じ職場で同種の業務」であり、1 割強の人が「定年前と違う職場で違う業務」となっています(図表-21)。

また 50 歳代の人々の 7 割強が定年後も「就労したい」と回答し(図表-22)、このうち 6 割強が「現在と同種の業務」を希望しています。また一方では、「現在とは違う業務」を希望する人が 2 割強います(図表-23)。

これらの比率は、企業によっても異なると思われますが、今後再雇用者が増大していく中で、会社方針・雇用政策をベースとし、当該者の能力・適正や希望もバランスさせながら配置することが再雇用者の活力を引き出す上で重要となってきます。

#### ③ 新職場 / 新業務への配置の工夫

再雇用者の「新職場 / 新業務」への配置は、世代交代の促進や組織の活性化にとっても有効です。しかし、職種の変更はすべての職種で可能なわけではありませんし、個人差もあります。

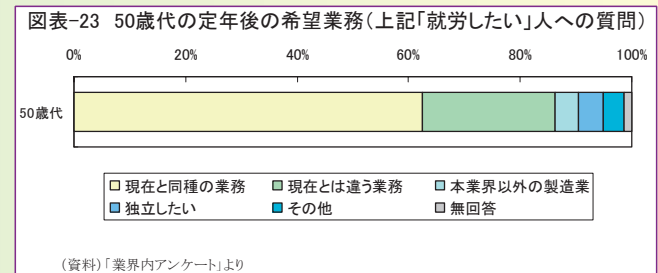
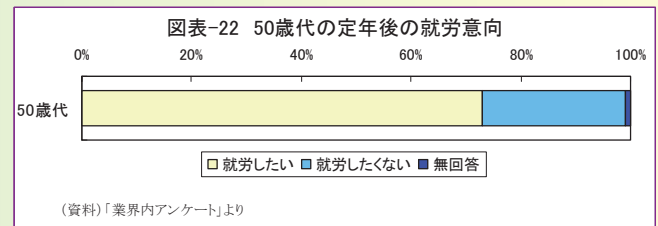
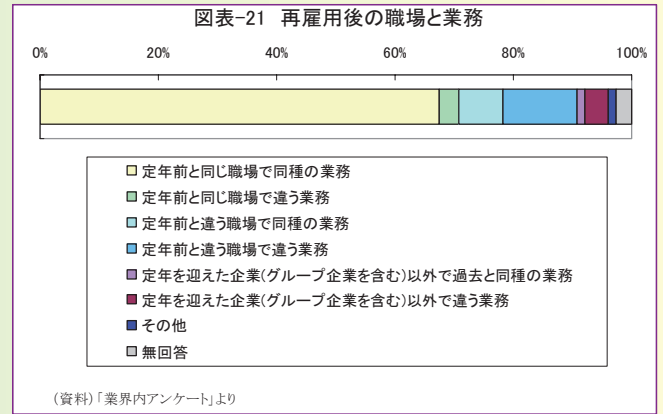
図表-24 は、職種の変更を検討したのですが、一般的には事務系よりも技術・サービス系の方が職種の変更の可能性は幅があると思われます。

また、職種変更が出来なかったとしても、仕事のやり方を変更することによって、世代交代の促進や組織の活性化を進めることも可能です。

例えば営業職の場合、再雇用後は、これまでに培ってきた経験や人脈等を生かし、若手セールスマンの営業サポートにまわる、といったことも考えられます。同様にサービスマンは顧客からの引き取り品の社内修理に従事する、といった工夫もあるでしょう。

一方、問題点としては、経験者が異動することで一時的な戦力ダウンが生じる可能性があります。

その対応策として、「継承すべき重要技術やノウハウの明確化」を企業の重点施策に定め取り組む、後継者の早期選抜を進める、役職定年制を導入し予め世代交代を進めておく、などが挙げられます。



図表-24

＜職種変更による意識改革の場合に考えられる変更ケース＞

〔変更後〕

	事務	技術	サービス	営業	技能
〔変更前〕	事務	◎	—	—	—
技術	△	◎	○	△	○
サービス	△	—	◎	○	○
営業	○	—	△	◎	—
技能	—	—	—	—	◎

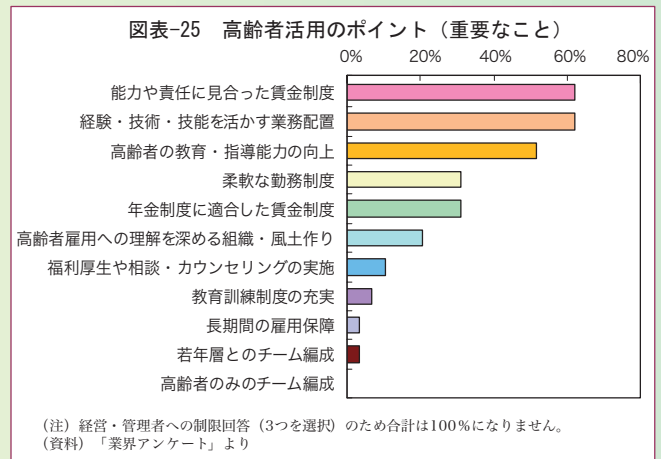
(資料)推進委員会にて作成

## (4) 評価・処遇・・・いかにやる気を引き出すか

### ① やる気を引き出す仕組みの構築を

モチベーションの維持・向上には、図表-25 に示すとおり、「能力や責任に見合った賃金制度」「経験・技術・技能を活かす業務配置」「高齢者の教育・指導能力の向上」等が重要と考えられています。その他、「呼称の工夫」や、安心して就業することができるよう「更新条件の明確化」なども総合的に検討することが大切です。

それぞれの会社の事情に応じて、複数の制度や仕組みの併用も必要となりますが、定年前の早い時期から、定年後の進路（再雇用意思）の確認など、本人・会社双方がその準備に取り組むことも制度をスムーズに運営していくために効果的です。



### ② コア人材の確保に向けて勤務延長制度との併用も

コア人材を確保する方策も重要な経営課題です。再雇用制度により賃金が大幅にダウンすることをきっかけに、コア社員が他の企業に転職又はスカウトされる危険性もあり、「再雇用制度」と「勤務延長制度」を併用することにより、コア人材の流出を防止する方策も一案です。

この場合、処遇を異にする制度の併用となりますので、両制度の選択基準を明確にし、従業員の納得が得られるように運用する必要があることは言うまでもありません。

### ③ モチベーションアップのための賃金制度

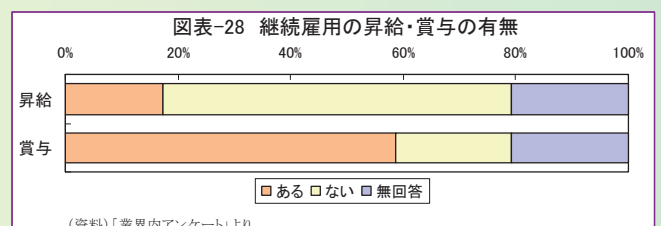
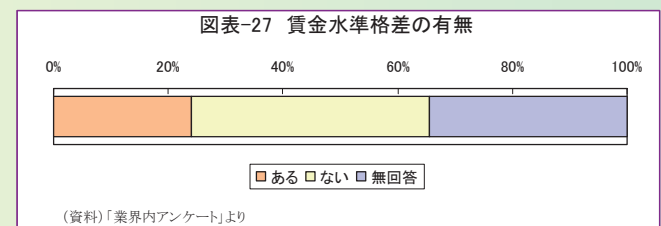
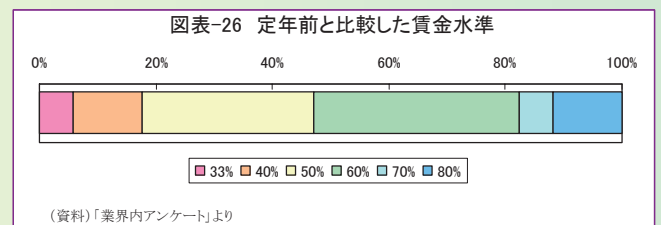
再雇用後の賃金は、定年時の賃金水準を引き下げるケースが一般的です。業界内でも、定年前と比較して60%程度とする企業が約4割ともっとも多く、次いで50%が3割程度みられました（図表-26）。

また、給与設定を全員一律とする企業の割合も約4割ありました。一定水準で一律処遇することも、雇用確保のためには意義があります（図表-27）。

ただし、一律処遇が再雇用者のやる気の低下を招くことも予想されます。モチベーションの維持・向上を検討する場合、一般的な対応策としては、再雇用者の業務をきちんと評価し賃金に格差を設ける方法があります。ただ、定年前の賃金体系とは異なる点や年金制度の支給調整、所得税制度の非課税枠の活用等を考慮し、賃金格差の設定には工夫が必要です。

評価結果を処遇に反映する場合、月例給与や賞与で格差を設けることが一般的です。業界内アンケートでは昇給のある企業が2割弱、賞与のある企業が6割弱で、退職金を支給する企業はほとんどありません（図表-28）。

しかし再雇用という第2ステージの間でも退職金制度をうまく組み合わせることで、再雇用者のモチベーションの維持・向上をはかることも可能と思われます。



実際に月例給与のファンドを退職金に振り替え、その退職金支給額の決定に評価を反映させる方法を取り入れた企業もあります。以下にその事例を紹介します（図表-29）。

図表-29 賃金制度事例

1. 再雇用者は1年間の嘱託雇用契約とし、契約更新の上限は65歳まで。
2. 再雇用後の賃金水準：定年前賃金の50%程度
3. 複数ランクの賃金・賞与制度

定年時	再雇用後の業務ランク	賃金処遇（※2）（※3）
管理・ 専門職	7 コア人材、市場価値、希少性	年俸 個別に設定
	6 専門ランク ○等級（※1）	年俸 Z円 + $\gamma$
	5 専門ランク ○等級（※1）	年俸 Z円 + $\beta$
	4 専門ランク ○等級（※1）	年俸 Z円 + $\alpha$
	3 専門ランク ○等級（※1）	年俸 Z円
一般職	2 判断・企画業務、長年の経験習熟業務	月額 Y円 + 賞与 Y円 × 2
	1 定型的な業務	月額 X円 + 賞与 X円 × 2

（※1）再雇用後の職務（又は再雇用者の力量）を下記視点から評価しランク分けする。

- 1) 職責の量的サイズ（成果責任、影響性など）
- 2) 職務に求められる能力レベル（知識・職務経験など）
- 3) 職務の複雑困難度（職務の重要性（戦略性）、意思決定の複雑性、裁量度など）

（※2）管理専門職においては、月例賃金と賞与の配分は本人に選択させる。

⇒ 一度ランク付けされた賃金処遇が、本人の業績成果に拘わらず不変だと、モチベーション維持・向上の阻害要因になりうる。

（※3）賃金処遇の「X」「Y」「Z」の金額水準は「 $X < Y < (Z/12)$ 」である。

なお、「 $\alpha$ 」「 $\beta$ 」「 $\gamma$ 」は「加算金」を示し、金額の水準は「 $\alpha < \beta < \gamma$ 」である。

#### 4. 評価制度の導入

年一回の契約更新前に再雇用者の仕事振りを評価し、処遇に反映させる。

賃金（賞与）処遇のアップは、公的給付との関係で、必ずしも本人の収入アップに直結しないため、退職金制度を導入・活用し、退職金に毎年の評価を反映させる。

#### 5. 退職金制度

評価	評価基準	処遇への反映
S	顕著な業績貢献ある	退職金ポイント○○ポイントを付与
A	期待以上の成果を上げた	退職金ポイント○ポイントを付与
B	ほぼ期待通りの成果を上げている	現状維持

（注）退職金ポイントは累積させ、本人退職時に退職金として支払う。

退職金制度の設計としては、資格別に異なった退職金ポイントを設定するなど、各社の資格体系や賃金制度に合わせた設計も可能。

# IV. 高齢者の継続雇用を考えるためのその他の視点

## 1 国内他業界企業のヒアリング調査からの示唆

事業の一環として、他産業で高齢者雇用に積極的に取り組んでいる企業にヒアリングを実施しました。その結果、これらの企業の制度の特徴として、

- ・勤務形態が多様である点、
- ・さらに賃金・賞与などの点でランク分けされた制度を有するケースが多い点
- ・教育・研修制度が充実している
- ・定年に対応して従来の意識を切り替えるため、再雇用されるまでに休暇制度を設けている点

などが見受けられました。

また、制度面だけでは捉えきれない経営方針や企業文化など、制度の背景にも注目される点が数多くありました。

高齢者雇用の先進企業の取組み事例なども参考にしながら、自社に適した仕組みを長期的な視点をも加えつつ、継続的に改良し熟成していくことが重要でしょう。

## 2 海外事業所調査からの示唆

より広い視野から分析機器製造業の高齢者雇用についての示唆を得るため、英仏2カ国の分析機器製造の事業所への調査を実施しました。

高齢者雇用を比較する上で前提となる、日本と両国の法・制度には、次の二つの大きな相違点がありました。

- ・英国では年金支給が過去より65歳であること
- ・仏国では年齢による雇用差別が法律で禁止されており、定年制がないこと

また、国民の人生や生活の価値観にも相違がありました。

日本企業の多くには定年制がある一方で、定年後も仕事をしたいとする人も多く、単に生活のためだけではない、日本人独特の仕事観があると思われます。

これに対し、英仏では、年金支給が開始されればなるべく早く退職して家族との生活や自身の生活を楽しむというライフスタイルが定着しており、両国では年金の支給が開始されると、高齢者層は自然に引退します。

調査の過程では、両国を含むEU各国での、次の二つの社会環境変化の動向も明らかになりました。

- ・高齢化に伴う年金財政の問題から、高齢者に現在の年金支給開始年齢である65歳を超えて働くことを期待するようになってきていること。
- ・将来的には米国や仏国と同様に、年齢を根拠とした採用や解雇、労働条件等の変更が禁止されるであろうと予想されていること。

以上の相違点や動向が、将来的には日本の法・制度や日本人の価値観へも影響を与えることが示唆されます。

## 3 多様な手法で就業を支援・・・派遣ビジネスや業界横断での人材活用の可能性

再雇用制度を中心とした高齢者雇用の検討の他にも、派遣業務の新たなビジネス化や業務委託等の応用についての検討を行いました。しかしながら、現状では、さらに仕組みの面や法律面での検討が必要であり、今後の高齢者雇用の検討テーマとして以下の内容を挙げることにとどめます。

### (1) 派遣ビジネスなどの検討

新たな高齢者雇用・活用に繋がる施策として派遣ビジネスが考えられます。分析機器は開発・製造だけでなく、機器の操作についても高いノウハウが必要な精密機械です。このため大学などの研究機関にある分析機器の操作や指導について人材の派遣要請があるほか、海外へ大型の分析装置などを輸出する際や発展途上国などで使用中の分析機器や装置についても、現地企業からそれら分析機器の操作方法等についての人材派遣要請もあります。このため、高齢の技術者やオペレーター経験者をそれら大学の研究室や一般企業に派遣するという職務開発の可能性も指摘されました。

### (2) 業界横断での高齢者人材活用の検討

業界版職業紹介の仕組みとして、会員企業やユーザー企業からの人材ニーズ（求人）と、業界内の人材リソース情報（諸事情で勤務地域が限定されるなど高齢の人材情報など）とを、情報レベルでマッチングさせる仕組みづくりも一つの方策です。また、雇用、派遣に加えて「請負」や「業務委託」の活用なども、業界レベルでの高齢者雇用推進の新たな仕組みとして検討することが考えられます。

【参考資料】 分析機器業界外の企業ヒアリング概要・・・製造業を中心に

業界外の製造業ヒアリングの概要（下記ヒアリング内容は平成 17 年 7～10 月時点のもの）

分析機器製造業の高齢者雇用を検討する上で、業界外で高齢者雇用に積極的に取り組んでいる企業 6 社を訪問し、高齢者雇用の状況を聞かせて頂きました。共通した特徴としては多様な働き方が可能となる勤務形態や、モチベーションを高める処遇制度を設けていました。これら、高齢者雇用に積極的な企業を持つ諸制度内容は、分析機器製造業の企業にとっても参考になる点があると思われます。

企 業	A 社	B 社	C 社
定 年	60 歳定年	60 歳定年	60 歳定年
雇用形態	派遣子会社への登録。 マッチング対象者のみ再雇用され派遣。	再雇用。 原則として希望者全員。 特別嘱託（非組合員）。	再雇用。 傘下の財団法人に登録し、そこから前の職場や他の職場へ派遣。
雇用期間	契約は 1 年契約。 年金の支給開始年齢に合わせて契約更新もあり。 65 歳以降の更新はない。	既に 01 年より希望者全員を 65 歳まで再雇用（契約は 65 歳まで一括で、後は毎年の確認のみ：事務の簡素化のため）。	契約は 1 年契約。  その後も特に問題が生じなければ上限年齢は形式的で、継続して働くことが可能。
選択時期	定年の 1 年前に事前アンケートを実施。 希望者は退職日の 6～2 ヶ月前までに申請書を相談所に提出。	定年退職日の 6 ヶ月前までに本人の意向確認のうえ、職務内容・勤務形態が提示される。	59 歳時に本人への十数項目のアンケートと上司へのヒアリング、周囲の評価、本人のやる気などを確認する。
職務内容	相談所か派遣子会社が提示する職務内容。	定年時の業務で特定の業務。	基本的に定年時の業務で、変更もあり。
勤務形態	勤務形態は基本短時間勤務。 場合によってはフルタイムも。	勤務形態は 4 パターン（①フル勤務、②短時間勤務、③隔日勤務、④登録型）※ほとんどが①の形態。	基本的に個別の雇用契約であり、週 3～4 日勤務や多様な働き方にも対応。
賃金・賞与	賃金水準は業界水準や勤務形態・職務内容により決定。	上記の勤務形態ごとに全員同額。 水準は賃金・賞与および退職金を含めた年収（公的年金を含む）が、51～55 歳のモデル年収の①70%、②60%、③50%等。 賞与は 2 段階の加算型。	基準給 + 能力給が社員時代の基本で、それらに 1) 全体性、2) グループの関係性、3) 技術・技能性（5 段階）が能力給に加味され、60 歳以降は定年前の 6～7 割の水準になる。
その他の特徴点	過去の実績では、退職者の 6～7 割が利用。 再就職という認識であり、過去の勤務評価や役職は全く関係しない。 対象は希望者全員に対し、心身の健康など基本的な要件のみで、能力や資格要件も設けていない。	65 歳以上の有用人材確保の制度として「契約社員」を持つ。	成果の確認をヒアリングで行っている。自分のやりたいことと周囲が期待することの関係性を確認している。
備考	微修正の検討も。	高齢者雇用の先進企業である。	法制化に対して、幾つかの見直しを検討中。

D社	E社	F社	企業
60歳定年	65歳定年	60歳定年	定年
再雇用。 再雇用会社を通じてグループ全体を一元管理し運用。業務内容によっては当該会社が直接雇用も。	基本的に定年延長。	基本的に再雇用で65歳まで。 その後も継続勤務可能。 実態は終身雇用。	雇用形態
法律通り、公的年金の満額支給開始年齢引上げに連動。 契約は1年契約。	65歳まで。	再雇用で65歳まで。	雇用期間
	—	60歳の定年退職時（この時点で退職金を払う）。	選択時期
基本的に定年時の業務、契約の業務。	基本的に定年時の業務。	基本的に定年時の業務。	職務内容
フルタイム勤務は原則として1日8時間、週5日間勤務。パートタイム勤務は短時間勤務として1日8時間未満、週5日間の勤務。単日数勤務として1日8時間、週4日間以下の勤務。このほか、在宅勤務なども可。	基本フルタイム。	基本フルタイム。	勤務形態
月例賃金は原則として時給制で再雇用時の職務・能力で決定。一時金は6、12月の2回。退職金を雇用契約期間満了後に支給するが、雇用契約更新の場合は更新後の期間満了後に一括支払い。	就業規則を改定し60歳時点で給与を見直し。60歳以降に25～30%ダウン。	定年時に退職金を一度支払い、継続雇用の賃金水準、賞与水準は60歳到達時の80%である。65歳までは人事考課を行い、昇給も可能であり、高齢者のやる気を損なわない配慮を行っている。	賃金・賞与
高齢者雇用に対しては技術伝承などの点を含めて積極的である。	昨今の課題としては総報酬制にかわり、ボーナスも加算されるようになり、年金及び基金が減額となる点であるという。退職金規定も定年延長に伴い、60歳以降、65歳まで会社負担の掛け金を継続するという改定を行った。	同社の特徴として、能力開発に継続的に取り組んでおり、能力開発面では会社のバックアップも手厚い。能力開発のコースは年に多数のコースが設定されている。国家試験などの外部資格に加え、所属長が認定する内部認定も多数。	その他の特徴点
法改正で若干の見直しも。	高齢者のノウハウを活かし、外販を強化して業績好調。	企業文化がこれらの内容の実現を可能としている。	備考

## 都道府県高年齢者雇用開発協会所在地一覧

※高齢者の継続雇用等の助成策についてのお問い合わせは、下記の都道府県高年齢者雇用開発協会までお願いします。

都道府県協会名	所在地	代表電話番号
社北海道雇用促進協会	〒060-0004 札幌市中央区北4条西4-1 札幌国際ビル 4F	011-223-3688
社青森県高年齢者雇用開発協会	〒030-0801 青森市新町2-2-4 新町2丁目ビル 7F	017-775-4063
社岩手県雇用開発協会	〒020-0024 盛岡市菜園1-12-10 5F	019-654-2081
社宮城県高齢・障害者雇用支援協会	〒980-0021 仙台市青葉区中央3-2-1 青葉通プラザビル 2F	022-265-2076
社秋田県雇用開発協会	〒010-0951 秋田市山王3-1-7 東カンビル 3F	018-863-4805
社山形県雇用対策協会	〒990-0023 山形市松波4-5-5 黒井産業ビル 2F	023-625-0588
社福島県雇用開発協会	〒960-8034 福島市置賜町1-29 佐平ビル 8F	024-524-2731
社茨城県雇用開発協会	〒310-0803 水戸市城南1-1-6 サザン水戸ビル 3F	029-221-6698
社栃木県雇用開発協会	〒320-0033 宇都宮市本町4-15 宇都宮NIビル 8F	028-621-2853
社群馬県雇用開発協会	〒371-0026 前橋市大手町2-6-17 住友生命前橋ビル 10F	027-224-3377
社埼玉県雇用開発協会	〒330-0063 さいたま市浦和区高砂1-1-1 朝日生命浦和ビル 7F	048-824-8739
社千葉県雇用開発協会	〒260-0015 千葉市中央区富士見2-5-15 塚本千葉第三ビル 9F	043-225-7071
社東京都高年齢者雇用開発協会	〒101-0061 千代田区三崎町1-3-12 水道橋ビル 6F	03-3296-7221
社神奈川県雇用開発協会	〒231-0026 横浜市中区寿町1-4 かながわ労働プラザ 7F	045-633-5426
社新潟県雇用開発協会	〒950-0087 新潟市東大通1-1-1 三越・ブラザー共同ビル 7F	025-241-3123
社富山県雇用開発協会	〒930-0004 富山市桜橋通り2-25 富山第一生命ビル 1F	076-442-2055
社石川県雇用支援協会	〒920-8203 金沢市鞍月5-181 AUBE5F	076-239-0365
社福井県雇用支援協会	〒910-0005 福井市大手2-7-15 明治安田生命福井ビル 10F	0776-24-2392
社山梨県雇用促進協会	〒400-0031 甲府市丸の内2-7-23 鈴与甲府ビル 4F	055-222-2112
社長野県雇用開発協会	〒380-8506 長野市南県町1040-1 日本生命長野県庁前ビル 6F	026-226-4684
社岐阜県雇用開発協会	〒500-8856 岐阜市橋本町2-20 濃飛ビル 5F	058-252-7353
社静岡県雇用開発協会	〒420-0853 静岡市葵区追手町1-6 日本生命静岡ビル 2F	054-252-1521
社愛知県雇用開発協会	〒460-0008 名古屋市中区栄2-10-19 名古屋商工会議所ビル 6F	052-219-5661
社三重県雇用開発協会	〒514-0002 津市島崎町137-122	059-227-8030
社滋賀県雇用対策協会	〒520-0056 大津市末広町1-1 日本生命大津ビル 3F	077-526-4853
社京都府高齢・障害者雇用支援協会	〒604-8171 京都市中京区烏丸通御池下ル虎屋町577-2 太陽生命御池ビル 3F	075-222-2637
社大阪府雇用開発協会	〒530-0001 大阪市北区梅田1-12-39 新阪急ビル 10F	06-6346-0122
社兵庫県雇用開発協会	〒650-0025 神戸市中央区相生町1-2-1 東成ビル 5F	078-362-6588
社奈良県雇用開発協会	〒630-8122 奈良市三条本町9-21 JR奈良伝宝ビル 4F	0742-34-7791
社和歌山県高年齢者雇用開発協会	〒640-8331 和歌山市美園町5-3-1 雑村ビル 5F	073-425-2770
社鳥取県高齢・障害者雇用促進協会	〒680-0835 鳥取市東品治町102 明治安田生命鳥取駅前ビル 3F	0857-27-6974
社島根県雇用促進協会	〒690-0826 松江市学園南1-2-1 くにびきメッセ6階（島根県立産業交流会館）	0852-21-8131
社岡山県雇用開発協会	〒700-0907 岡山市下石井2-1-3 岡山第一生命ビル 4F	086-233-2667
社広島県雇用開発協会	〒730-0013 広島市中区八丁堀16-14 第二広電ビル 7F	082-512-1133
社山口県雇用開発協会	〒753-0051 山口市旭通り2-9-19 山口建設棟ビル 3F	083-924-6749
社徳島県雇用支援協会	〒770-0831 徳島市寺島本町西1-7-1 日通朝日徳島ビル 7F	088-655-1050
社香川県雇用支援協会	〒760-0017 高松市番町1-2-26 トキワ番町ビル 3F	087-811-2285
社愛媛県高齢・障害者雇用支援協会	〒790-0006 松山市南堀端町5-8 オワセビル 4F	089-943-6622
社高知県雇用開発協会	〒780-0053 高知市駅前町5-5 大同生命高知ビル 7F	088-884-5213
社福岡県高齢者・障害者雇用支援協会	〒812-0011 福岡市博多区博多駅前3-2-1 日本生命博多駅前ビル 2F	092-473-6300
社佐賀県高年齢者雇用開発協会	〒840-0816 佐賀市駅南本町5-1 住友生命佐賀ビル 5F	0952-25-2597
社長崎県雇用支援協会	〒850-0862 長崎市出島町1-14 出島朝日生命青木ビル 5F	095-827-6805
社熊本県高齢・障害者雇用支援協会	〒860-0844 熊本市水道町8-6 朝日生命熊本ビル 3F	096-355-1002
社大分県総合雇用推進協会	〒870-0026 大分市金池町1-1-1 大交セントラルビル 3F	097-537-5048
社宮崎県雇用開発協会	〒880-0812 宮崎市高千穂通2-1-33 明治安田生命宮崎ビル 8F	0985-29-0500
社鹿児島県雇用支援協会	〒892-0844 鹿児島市山之口町1-10 鹿児島中央ビルディング 11F	099-219-2000
社沖縄県雇用開発協会	〒901-0152 那覇市字小椋1831-1 沖縄産業支援センター 7F	098-891-8460

( 「改正高年齢者雇用安定法」、高齢者雇用等の参考 URL )

- 厚生労働省ホームページ（主な制度紹介） <http://www.mhlw.go.jp/general/index.html>
- 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構 <http://www.jeed.or.jp/> ほか



禁無断転載

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

平成 18 年度  
分析機器製造業 高齢者雇用推進の手引き

発行 平成 18 年 11 月

社団法人日本分析機器工業会

〒 101-0054 東京都千代田区神田錦町 1-10-1 サクラビル 3F

TEL 03-3292-0642 FAX 03-3292-7157

