

プラスチック製品製造業 高齢者雇用ガイドブック

平成19年2月

全日本プラスチック製品工業連合会
プラスチック製品製造業高齢者雇用推進委員会



はじめに

我が国では急速に少子高齢化が進み、企業においては労働力不足が懸念されています。これを受けて、企業の経営課題として「高齢者をいかに活用するか」という高齢者雇用への取り組みが一層重要になってきています。プラスチック製品製造業では、高齢者が持つ「ものづくり」の高度な技術・技能をいかに活用・伝承していくかが問われているといえるでしょう。

また、平成18年4月に施行された改正高年齢者雇用安定法や、いよいよ始まる団塊の世代の定年退職（2007年問題）へ対応するためには、労使双方にとって納得ができる継続雇用制度の仕組みづくりが急務となっています。

以上を踏まえ、このたびプラスチック製品製造業において高齢者雇用の一層の推進を図ることを目的として、本業界の企業および従業員向けのアンケート調査・ヒアリング調査を実施し、その調査結果をもとに『プラスチック製品製造業 高齢者雇用ガイドブック』をとりまとめました。

このガイドブックはプラスチック製品製造業の企業経営者や人事担当者向けに書かれた高齢者雇用の「手引き」としての位置づけです。高齢者雇用の意義から具体的な制度設計や賃金設定まで、業界の先進事例やデータを紹介しながら分かりやすくまとめています。本書が本業界における高齢者雇用の取り組みの一助となれば幸いです。

なお、本書の成果はアンケート調査、ヒアリング調査にご協力いただいた企業の皆様のご協力の賜物であり、ここに関係者各位に厚く御礼申し上げる次第です。

平成19年2月

全日本プラスチック製品工業連合会

会 長 山田 裕三

プラスチック製品製造業高齢者雇用推進委員会

委員長 鈴木 宏昌

目 次

1 高齢者雇用の意義

(1) 高齢化の進展	1
(2) 改正高齢法の施行	1
(3) 高齢者雇用のメリット	3

2 高齢者雇用の実践

(1) 高齢者の雇用管理 ～総論編～	5
(2) 高齢者の雇用管理 ～賃金設定とモチベーション管理～	19
※ 執筆：北見昌朗（北見式賃金研究所 所長）	
(3) 高齢者雇用の事例 ～従業員インタビューより～	29
※ 取材：北見昌朗（北見式賃金研究所 所長）	

3 参考資料

(1) 就業規則への記載例	31
(2) 参考条文	33
都道府県労働局及び都道府県高年齢者雇用開発協会等 所在地一覧 ...	34

1

高齢者雇用の意義

(1) 高齢化の進展

わが国では平均寿命の伸びと出生率の低下を背景に人口の高齢化が進んでいます。今後は特に「団塊の世代」（1947年～1949年出生世代）の高齢化等により、老年（65歳以上）人口の割合は2000年の17.4%から2016年には26%台へと急速に高まることとなります（国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（2002年1月推計）」）。すなわち、10年後には4人に1人以上が65歳以上の高齢者ということになります。

同時に、企業においても労働力の高齢化が進展すると見込まれており、高い技能・技術を持つ高齢者をいかに活用して企業を活性化させていくのか、ということが経営課題となっています。

一方、高齢者の雇用状況については、経済指標の堅調な推移を認めることができますが、地域や規模によっては厳しい雇用環境がまだ続いており、現在、高齢者の雇用の場は十分に確保されているとは必ずしも言えません。特に「60～64歳」の完全失業率は2005年に4.8%となり、2年前の2003年の7.5%に比べるとだいぶ低下してきていますが、若年層に次いで高い水準となっています（全体の失業率は4.3%）。

(2) 改正高齢法の施行

少子高齢化の急速な進展に伴う労働力人口の減少が見込まれる中で、わが国の経済社会の活力を維持するためには、高い就労意欲を有する高年齢者がその知識・経験を活かし、社会の支え手として活躍しつづけることが有効であると考えられます。

一方で、年金支給開始年齢が65歳へと段階的に引き上げられており、定年から年金支給年齢までの安定収入のない空白の期間が生じます。この空白の期間を埋めるためには、空白の期間におかれた者が収入を確保できる（働く場を確保できる）対策を講じる必要があります。

このような状況を踏まえ、高齢者が少なくとも年金支給開始年齢までは意欲と能力のある限り働きつづけることができる環境を整備するため、「高齢者雇用安定法」が改正されました（以下、「改正高齢法」と表記します）。

改正高齢法は平成18年4月1日から施行されています。これに伴い、事業主は下記の措置を講じなければなりません。

【改正高齢法の概要】

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^(注1)歳までの安定した雇用を確保するため、

- ① 定年の引き上げ
- ② 継続雇用^(注2)制度の導入
- ③ 定年の定めの廃止

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^(注3)を定め、当該基準に基づく制度を導入したときは、②の処置を講じたものとみなします。

（注1）この年齢は、年金（定額部分）の支給開始引上げ年齢スケジュールにあわせ、平成25年4月1日までに段階的に引き上げていくものとしました。

I 平成18年4月1日から平成19年3月まで	62歳
II 平成19年4月1日から平成22年3月まで	63歳
III 平成22年4月1日から平成25年3月31日まで	64歳
IV 平成25年4月1日以降	65歳

（注2）継続雇用制度は、「現に雇用している高齢者が希望しているときは、当該高年齢者をその定年後も引き続いて雇用する制度」をいいます。

（注3）事業主が労使協定のために努力したにもかかわらず調わないときは、大企業の事業主は、平成21年3月31日まで、中小企業の事業主（常時雇用する労働者の数が300人以下である事業主をいいます。）は、平成23年3月31日までの間は、就業規則等により高齢者に係る基準を定め、当該基準に基づく制度を導入できることとしました。

(3) 高齢者雇用のメリット

わが国の経済発展を支えてきたプラスチック製品製造業者においても、労働力の高齢化が進展しており、企業は対応を迫られています。

プラスチック製品製造業においては、設備の機械化が進んでいるとはいえ、いわゆる「職人」の技能・経験が要求される仕事は少なくありません。つまり、熟練した高齢者の技能・経験の活用が不可欠です。

こうした熟練技能の活用やその継承のためにも、本業界において高齢者を有効活用する必要があるといえます。

一方、本業務における従業員の就労意欲は旺盛で、60歳以降も「働きたい」との回答が半数近く（従業員アンケート調査）あり、特に金型製作・管理では「働きたい」とした回答が多いとの結果が出ています。

現在、多くの企業で派遣社員を雇用していますが、高齢者を雇用した場合と比較し、費用対効果を多面的に検討し、雇用を適切に選択していくことが必要です。

以下、高齢者雇用の有効な実績例を踏まえ、高齢者雇用のメリットを具体的に示します。

①技術指導、若手の育成、技術継承

今まで培ってきた経験やノウハウを持った技術・技能者を継続雇用することによって、技術指導、若手の育成、技術継承ができます。

例えば、金型製作で、金型部門の「顧問」として再雇用している例があり、仕事内容は、金型製作全般を担当しており、どちらかというラインから敢えて外れた立場で若手スタッフのサポートや、補助的な作業を行い、仕事の「すき間」を埋めています。金型を熟知しているため、何を準備すればよいか、次のアクションをどうとればよいのか自分で判断でき、自主的に動くことのできる「オールラウンドプレイヤー」でもあります。また、通常のコ型製作のほか、新人教育も含め後輩の指導にも積極的に当たり、若手の育成、技術継承に寄与しています。

②新たな事業や業務における対応

業務経験の豊富な高齢者は新たに設立した生産拠点や納入先における現地指導やISO14000取得に伴う管理業務等に当たることもできます。

例えば、製造部門の成形課長が再雇用されたケースは、納入先の中国工場で現地指導を担当し、中国での事業展開に貢献しています。また、事務部門では、企画室に継続雇用された場合、ISO14000の管理を担当しています。

③専門性の活用

某大企業で長く「経理」を担当し、60歳で定年退職した際に「経理」担当として採用されたケースは、その専門性が発揮され、再雇用先の企業ではなくてはならない人材になっていました。結果的に72歳までフルタイム出勤し、最終的には本人が「もう辞めさせてくれ」と申し出るまで就業していました。

④管理業務の強化

製造現場での長い経験と実績に加え、管理能力を持った高齢者の場合、製造現場以外の技術部門において、「生産技術」や「金型管理」などの職務に就いています。

⑤顧問、相談役

経営層が定年を迎えた場合、「顧問」「相談役」などになって引き続き経営を補佐するケースがあります。

⑥労働力不足への対応

高齢者雇用のメリットは、労働力不足を補えることです。一般には今、景気が良いといわれていますが、中小企業の多いプラスチック製品業界では各企業とも人材確保が難しくなっており、好景気は必ずしも追い風ではありませんが、高齢者を戦力として活用することによって労働力不足を解消することができます。

⑦経験者の有効活用

高齢者の豊富な経験や技能を有効活用することにより、業務改善への波及効果等が生まれるなど、コスト面以外にも高齢者の活用効果が現れています。

2

高齢者雇用の実践

(1) 高齢者の雇用管理 ～総論編～

① 高齢者の雇用のポイント

A. 改正高齢法の概要

先に述べたように、平成18年4月に施行された改正高齢法では、少なくとも年金支給年齢まで高齢者が働き続けることができるようにするため、企業に、

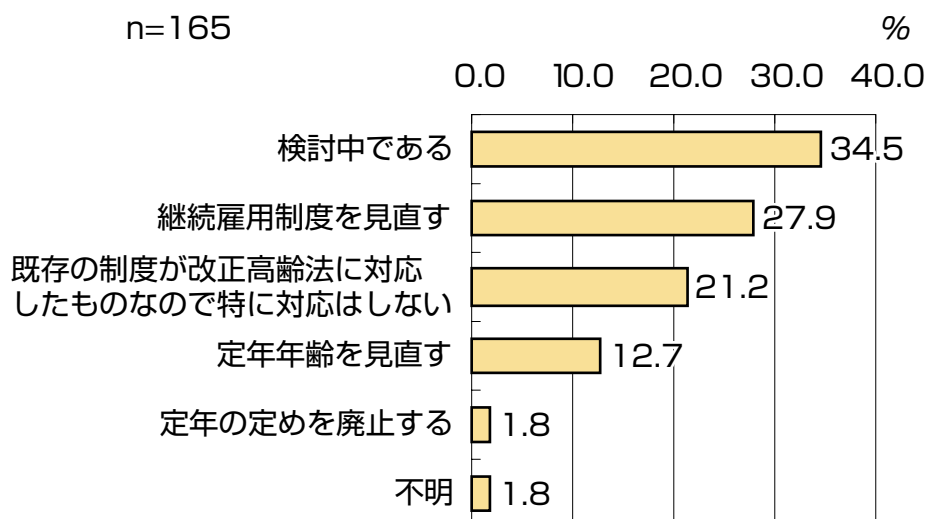
- i. 定年の引き上げ
- ii. 継続雇用制度の導入
- iii. 定年廃止

のいずれかの雇用確保の取り組みを求める内容となっています。これまで努力義務だった高齢者雇用が、法律によって60歳定年以降も「義務化」されたのが大きな変更点です。

平成17年10月に、プラスチック製品製造業の企業を対象に実施されたアンケート調査では、改正高齢法への対応状況については、施行前ということもあって「検討中」とした企業が3分の1と多くを占めました。次いで多かったのは「継続雇用制度を見直す」で全体の約3割を占めました。

一方、「定年年齢の見直し」や「定年の定めを廃止」はあまりみられません。この2つの制度では無条件に雇用が継続されることから高齢者の働く意欲が思うように上がらないなどの特徴があるため、これを採用している企業はあまり多くないようです。

改正高齢法への対応（企業アンケート、単一回答）



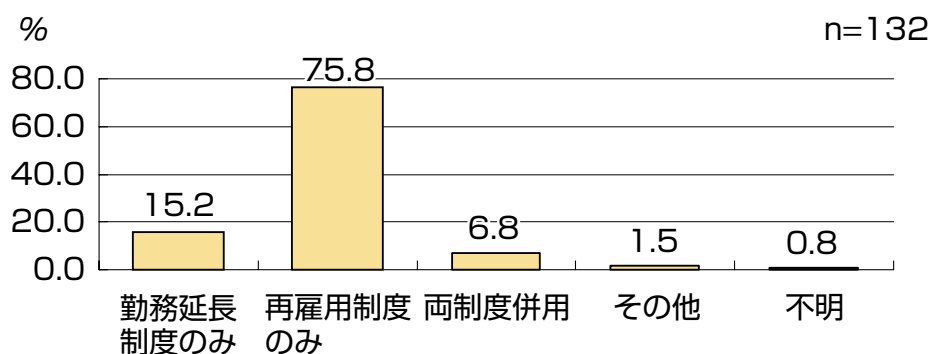
継続雇用制度には、「勤務延長制度」と「再雇用制度」の2種類があり、それぞれの特徴を踏まえて制度を選択する必要があります。

「勤務延長制度」は、60歳の定年年齢が設定されたまま、定年に達した者を退職させることなく継続して雇用する制度です。退職しないので従来の雇用契約が引き続き継続されるため、仕事内容や賃金・労働時間も定年前とあまり変わらないのが通例です。

これに対して「再雇用制度」は、定年に達した者をいったん退職させた後に、再び雇用する制度です。退職後は別の雇用契約になるので、従来の役職や仕事内容も変化し、賃金・労働時間も柔軟に変えることができます。これにより、企業の人件費負担を軽減するほか、様々な働き方（週休制、労働時間など）を活用することが可能となります。

プラスチック製品製造業においては、定年以降の雇用制度がある企業の雇用制度について、約4分の3が「再雇用制度のみ」で、「勤務延長制度」や「両制度併用」はそれぞれ1割前後にとどまっています。本書では基本的に、本業界において多く採られている「再雇用制度」を解説します。

定年以降の雇用制度（企業アンケート、単一回答）



改正高齢法では、継続雇用制度の対象者は原則として「希望者全員」ですが、継続雇用の対象となる高齢者を選定する基準を労使協定により定めた場合には、この基準を満たす者のみを継続雇用の対象とすることも可能です。高齢者の能力や健康状態にかかわらず一律で希望者全員を継続雇用すると、年齢構成のバランスや人件費支払いなどの面で企業経営に及ぼす影響が小さくないため、このような「基準」を定めて対象者を企業が選ぶことが現実的です。

B. 基準の設定

継続雇用制度を設計する上で、最も大切なことの1つは継続雇用者を選定するための「基準」の内容です。企業に必要な高齢者をいかに確保するか、ということを企業の仕事量や求められる能力などの実態に合わせて調整するのが「基準」です。

厚生労働省では、基準について以下の2つの観点に留意したものが望ましいとしています。

基準設定で留意すべき2つの観点

観点①：意欲、能力等を具体的に測るものであること（具体性）

労働者自ら基準に適合するか否かを一定程度予見することができ、到達していない労働者に対して能力開発等を促すことができるような具体性を有するものであること。

観点②：必要とされる能力等が客観的に示されており、該当可能性を予見することができるものであること（客観性）

企業や上司等の主観的選択ではなく、基準に該当するか否かを労働者が客観的に予見可能で、該当の有無について紛争を招くことのないよう配慮されたものであること。

基準については、労使が十分に協議した上で、双方が納得できるものを定める必要があり、継続雇用者の選定に当たって企業の恣意性（上司の主観的な判断など）を排除することが望ましいとされています。企業が恣意的に特定の対象者の継続雇用を排除するなど、改正高齢法の趣旨や他の労働関連法規に反するものは認められません。

適切でないと考えられる基準例

○「会社が必要と認めた者に限る」

基準がないことと等しく、これのみでは改正高年齢者雇用安定法の趣旨に反するおそれがあります。

○「上司の推薦がある者に限る」

基準がないことと等しく、これのみでは改正高年齢者雇用安定法の趣旨に反するおそれがあります。）

○「男性（女性）に限る」

男女差別に該当するおそれがあります。

○「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ります。

○「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ります。

プラスチック製品製造業の先進事例をみると、基準は企業の実態に即して様々な観点から設計されており、たとえば意欲、健康、人事考課、スキル等に関する基準がみられます。

基準に関する先進事例

●継続雇用者の選定基準

①業務の遂行に支障のない気力・体力を有する（健康である）

②前年1年間の出勤率が90%以上（有給休暇を除く）

③定年前3年間の人事考課の結果が、5段階評価中3以上

→3以上の評価は90%強である。4、5という3未満の評価は減多にいない。人事考課は組織の長が決める。

④業務遂行に必要な技能・技術があり、部門長の推薦がある

⑤上記の基準を総合的に判断し、会社が決定

→会社の救済措置。弾力運用するための条件である。

－（A社）

●継続雇用者の選定基準

①勤務意欲があること

②人事考課が5段階評価中3以上であること。

→人事考課の評価者は、直属の上司と組織の管理者である。人事考課が「3」未満の者は全体の1～2割程度で、高齢者に限定してみれば、ほとんどいない（人事考課が低い者は定年まで残らない傾向がある）。

③健康診断の結果、業務に支障がないこと。

－（B社）

上の先進事例のとおり、プラスチック製品製造業界においては基準として「定年前○年間の人事考課が○以上」というような、人事考課を用いるケースがあります。この基準を用いる場合に注意するのは、人事考課の結果を従業員に開示することです。たとえば一定の年齢以上の従業員には人事考課の結果を開示するようにします。

また、継続雇用者の基準を設ける以外にも、会社が仕事内容や労働条件を提示して、継続雇用の希望者を限定する方法もあります。実際にプラスチック製品製造業の先進事例でも、会社が提示した労働条件に合意した場合のみ、継続雇用が行われるという事例もあります。

この方法では、過度に魅力のない仕事内容や低い賃金を提示すると、会社が本当に必要とする従業員まで継続雇用を希望しなくなってしまうリスクがあるので、注意が必要です。また、高齢者に提示する労働条件は、「合理的な裁量の範囲」となっていなければなりません。

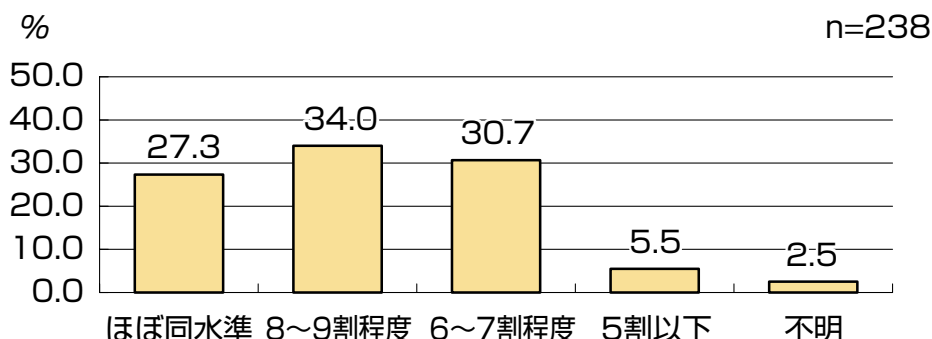
改正高齢法への対応に関する先進事例

- 同社では平成18年の改正高齢法の施行を受けて、継続雇用制度において「希望者全員」を雇用している。とくに選定基準を設けて対象者を限定することは行っていない。しかしながら、会社が提示する仕事内容、労働条件に合意できた場合のみ、継続雇用を行う。会社から高齢者に提示される条件には個人差があり、個別の交渉によって話を詰めていく。極端な例では、本人が希望して時間給のパート社員になり、賃金も定年時の60%程度になることもある。
— (C社)

上でみたように、高齢者に提示する労働条件は「合理的な裁量の範囲」でなければなりません。それでは、高齢者はどのような賃金水準を望んでいるのでしょうか。従業員アンケートによると、60歳時の水準と比較して高齢者が希望する賃金（年収）は、最も多い回答で「8～9割」（34.0%）、次いで「6～7割」（30.7%）、「ほぼ同水準」（27.3%）の順となりました。高齢者の賃金設定では、公的給付とのバランスを考慮しつつ、仕事内容や働き方に応じて慎重に設計することが求められます。詳しくは、後述の（2）賃金設定とモチベーション管理（19ページ）をご参照ください。

高齢者が希望する賃金（年収）水準

（60歳時の水準との比較、従業員アンケート、単一回答）

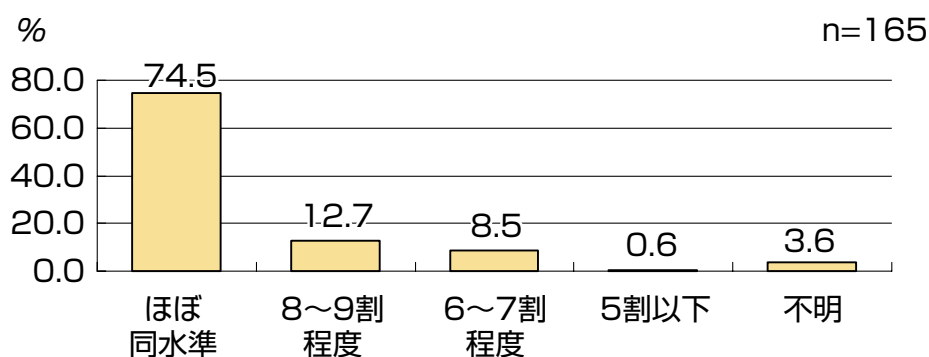


C. 労働時間の設定

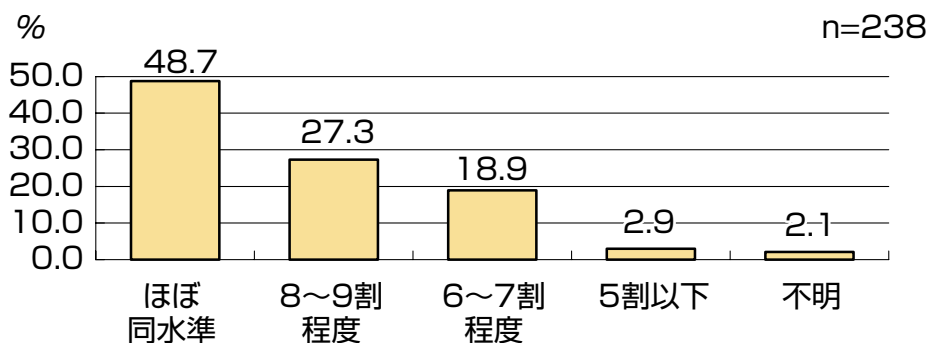
高齢者の労働時間を決める際には、高齢者の特徴に合った制度を設ける配慮が必要となります。

下の図は、プラスチック製品製造業において、60歳時の水準と比較した高齢者の労働時間（勤務日数、労働時間）に関して、企業の実態と高齢者の希望を比較したものです。これからわかるとおり、7～6割の企業が労働時間を定年時と「ほぼ同様」に設定しているのに対して、高齢者側で「ほぼ同様」の労働時間を希望しているのは5～4割と少なくなっています。高齢者は労働時間について60歳時と比較してむしろ9割以下の水準を望んでいることが明らかになりました。すなわち、企業が設定している労働時間は、高齢者が望んでいるよりも長い、ということがいえます。

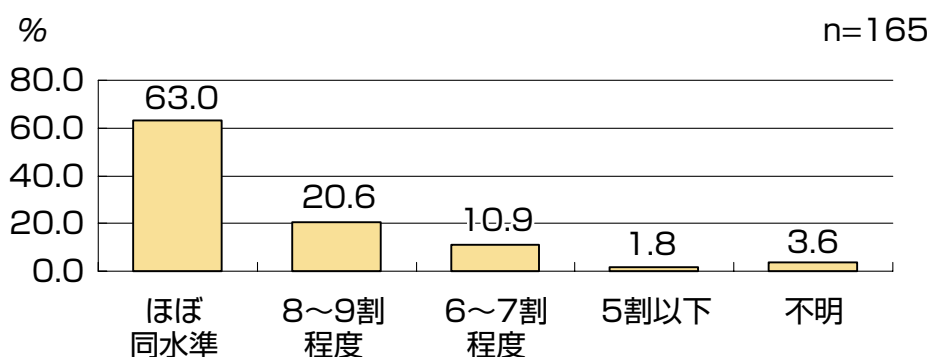
企業における勤務日数（60歳時の水準との比較、企業アンケート、単一回答）



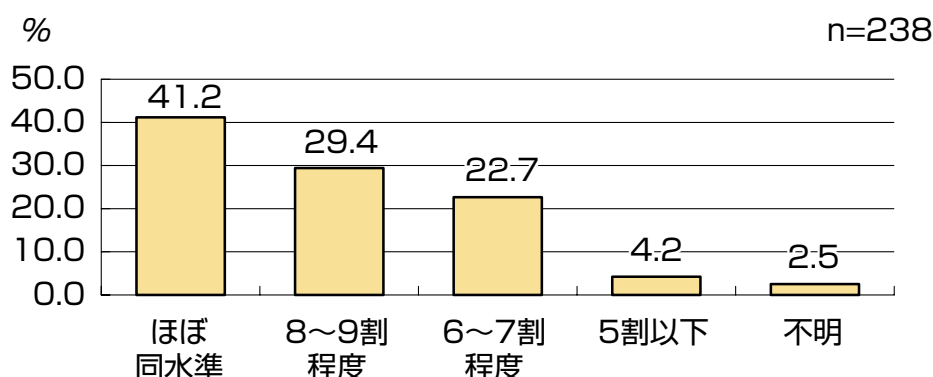
高齢者が希望する勤務日数 （60歳時の水準との比較、従業員アンケート、単一回答）



企業における労働時間
(60歳時の水準との比較、企業アンケート、単一回答)



高齢者が希望する労働時間
(60歳時の水準との比較、従業員アンケート、単一回答)



高齢者の能力・体力は個々人でバラツキが大きく、全員一律の労働時間を決めるのは合理的ではないかもしれません。高齢者の能力・体力や働き方の希望に応じて、フルタイム勤務、パート勤務など、様々な働き方を用意することも必要です。

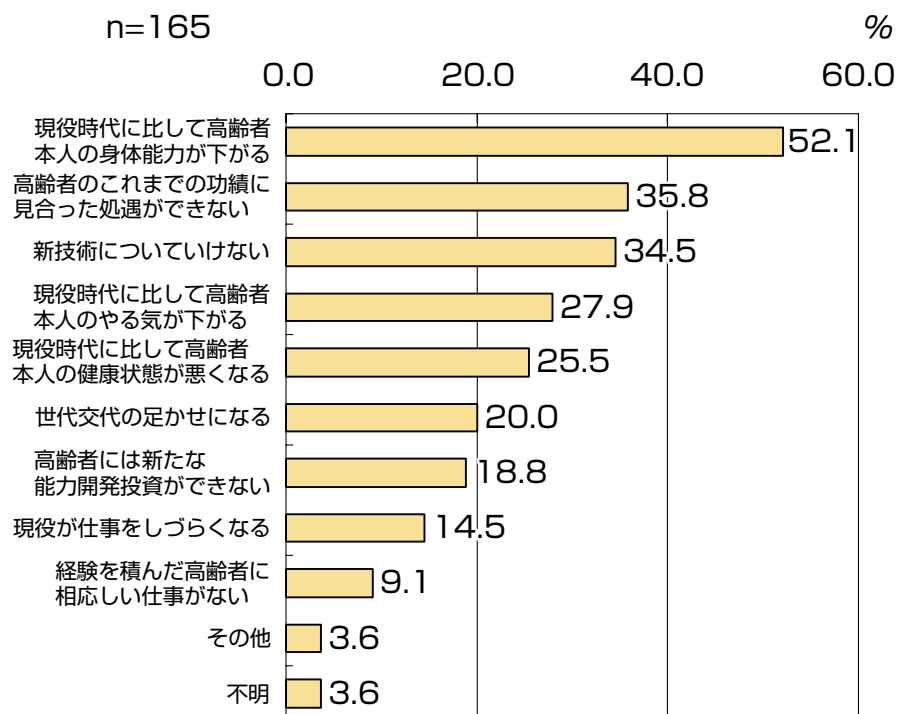
②高齢者を雇用してからのポイント

高齢者になると一般に、経験の蓄積とその活用によりいわゆる「熟練の仕事」の遂行が期待できる一方で、体力、視力などを始めとする身体的能力が低下したり、これに伴って気力が低下したりする傾向が強まるようになります。

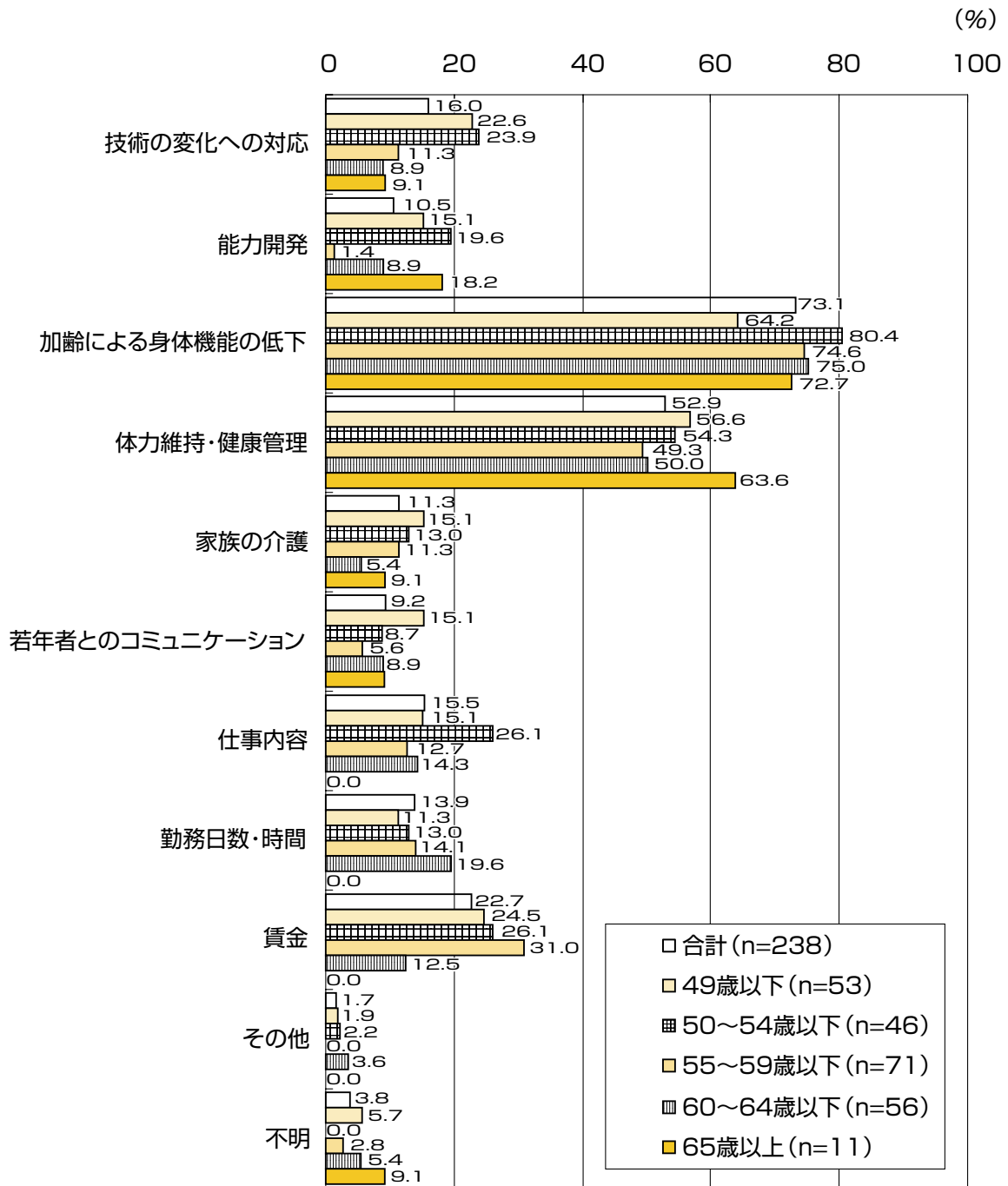
実際、本事業において昨年度実施した企業アンケート調査において「高齢者雇用の取組みに対する課題は何か」を聞いたところ、半数以上の企業が「現役時代に比して高齢者本人の身体能力が下がる」（52.1%）としており、また3割近くの企業が「現役時代に比して高齢者本人のやる気が下がる」（27.9%）としてい

ます（下記図表）。他方、同じく従業員アンケート調査において「60歳以降の就労で不安に感じること」を聞くと、高齢者の7割が「加齢による身体機能の低下」を挙げています（13ページ図表）。

高齢者雇用に取り組む場合の課題（企業アンケート、複数回答）



年齢別にみる60歳以降の就労で不安に感じること (従業員アンケート、複数回答)



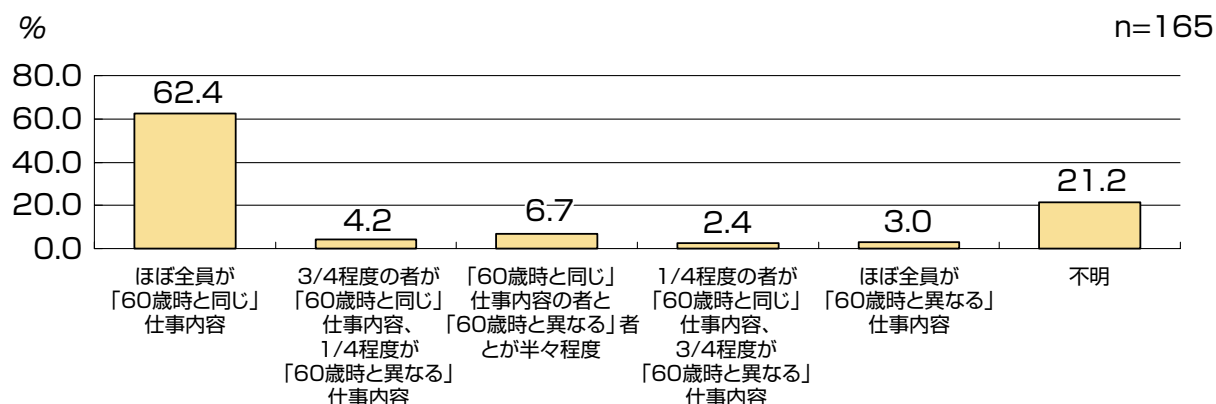
高齢者の雇用を企業にとっても、そして高齢者本人にとっても意義深いものにしていくためには、高齢者の「蓄積された経験の活用」をいかに効果的に行うかを検討すると同時に、上記にみるような「身体的能力の低下」やこれに伴う「気力の低下」の影響をいかにして最小限に抑えるかが、重要となってくるでしょう。

以下では「A. 本人の経験が活かせる仕事に就けると同時に、技能の伝承を担わせる」、「B. 健康とやる気の維持に配慮する」の各テーマごとに高齢者活用のポイントを整理していきます。

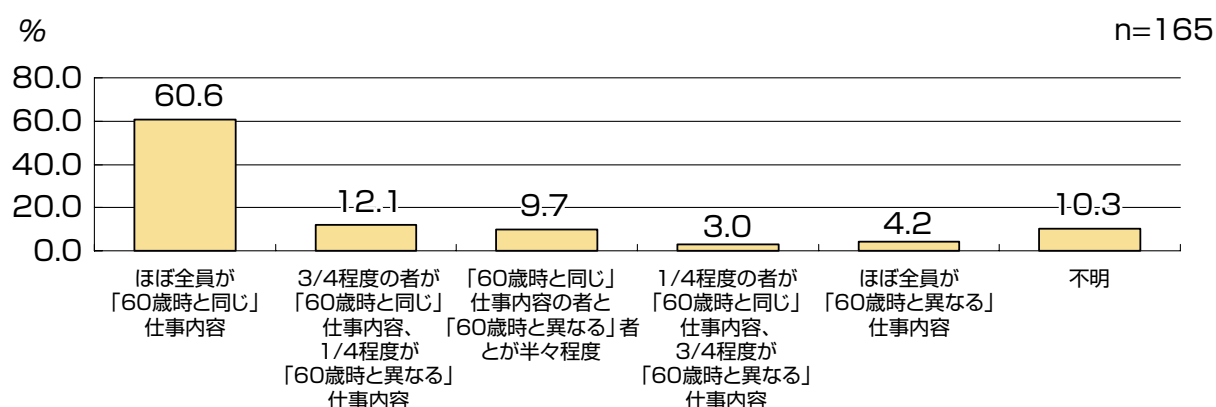
A. 本人の経験が活かせる仕事に就けると同時に、技能の伝承を担わせる

前年度実施の企業アンケート調査で「60歳以上の高齢者が担当する仕事の内容」についてみると、「事務系社員」、「製造・技術系社員」とともに「60歳時と同じ仕事を担当させている」と答えた企業が多数を占め、逆に「60歳時と異なる仕事を担当させている」という企業は少数派であることがわかります（下記図表）。

事務系社員の60歳以上の高齢者が担当する仕事の内容



製造・技術系社員の60歳以上の高齢者が担当する仕事の内容



同じく前年度実施の企業ヒアリング調査でも、比較的早期から高齢者雇用に取り組んでいた企業ほど、高齢者の定年後の仕事として「定年前の仕事の継続」を基本とする場合が多いという実態がありました（15ページ事例参照）。

高齢者の仕事内容に関する先進事例

- 現在は、定年前に金型部長だった者1名が継続雇用されており、定年後の役職は金型部門の「顧問」である。仕事内容は、金型製作全般を担当しており、どちらかというラインから敢えて外れた立場で若手スタッフのサポートや、補助的な作業を行い、仕事の「すき間」を埋める。同社ではこのように、何を準備すればよいか自分で判断でき、自主的に動くことのできる人材を再雇用している。ゆえに、「オールラウンドプレーヤー」としての高齢者が求められるといえよう。また、同氏は通常の金型製作のほか、後輩の指導にも積極的に当たっているという。

－（D社）
- 今年度は、製造部門の成形課長が再雇用された。再雇用後は、納入先の中国工場で現地指導を担当する予定である。製造現場の継続雇用者は、ラインから外れ、部下がつかない仕事を担当する。

• 技術系では、技術部の中に新人を指導する役割の継続雇用者がいる。新人社員が入社してくると、その後3ヶ月程度、当該高齢者から技術指導を受ける。この教育担当者は、教育の仕事がない時期には、技術指導以外に、現役スタッフの様々な手伝いをしている。そもそも有能な技術者なので、指導業務以外でも対応可能である。

• 事務部門では、企画室に継続雇用者が1名おり、同社のISO14000の管理を担当している。定年後アルバイトとして再雇用されている女性事務職員もいる（フルタイムで勤務日数は週3日程度）。

－（E社）
- 同社の定年年齢は60歳である。生産ラインは、ほとんど自動化されており、人手を要さないが、大型の製品や二次加工（梱包や塗装など）のラインでは、熟練技能を有する高齢者が就いて作業指導を行っている。また、製造現場以外の技術部門については、高齢者は「生産技術」や「金型管理」などの職務に就いている。

• 60歳以降の職域としては、①現場の技能者が嘱託として継続雇用されるケース、②管理職（生産管理や品質管理も含む）が再雇用されるケース、③経営層が「顧問」「相談役」などとなって同社と関係するケース、の3つが考えられる。

－（F社）

また、同じくヒアリング調査では高齢者が後進への技能伝承の役割を担っているというケースも多くみられました。具体的には、高齢者と若手社員を同じライ

ンで勤務させるなどして、OJTを通じた技能伝承に取り組んでいる事例や、技能伝承自体を目的とした専門工場を立ち上げ、「ものづくり道場」と位置づけるといった事例です（下記事例参照）。

従業員アンケートでは「60歳以降も働きたい理由」として2割もの人が「後進の指導のため」を挙げています。企業としてはこのような高齢者の前向きな意欲を是非うまく活用したいものです。

技能伝承に関する先進事例

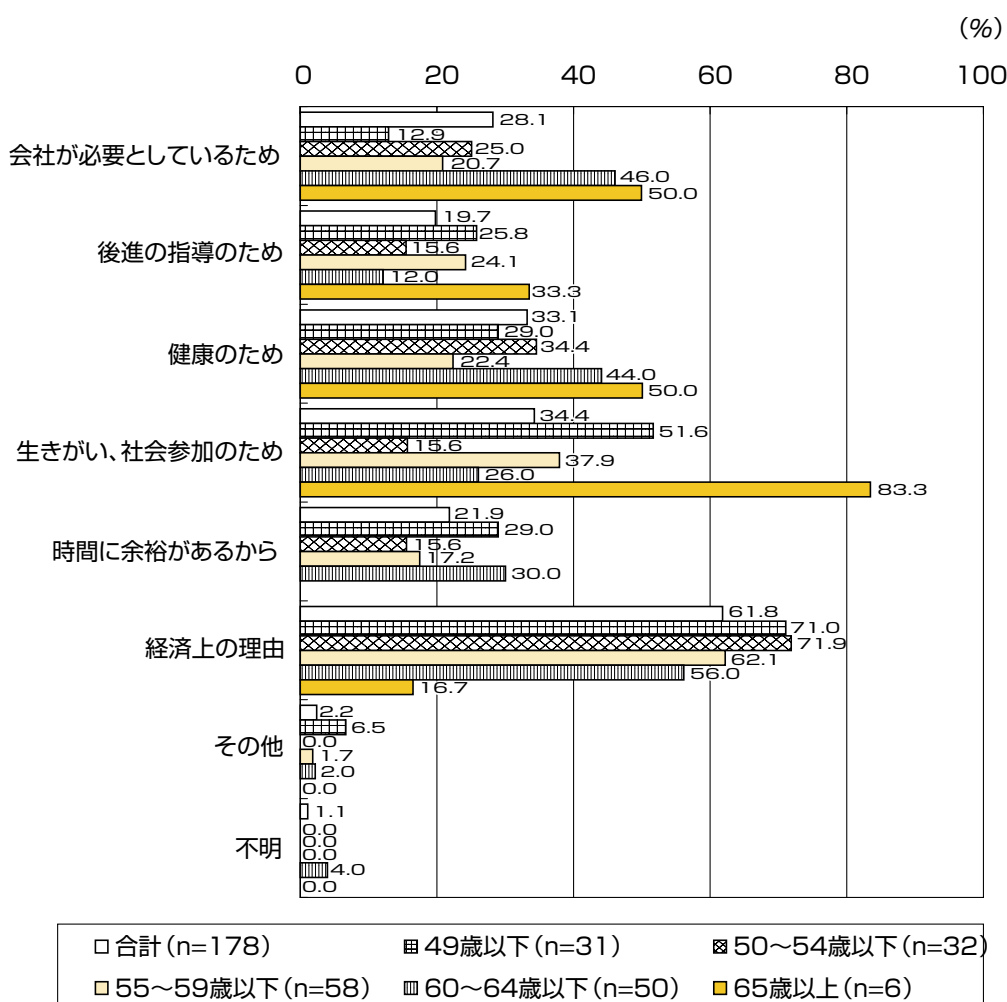
- 技能伝承については、若手社員と、2～3年で定年退職を迎える高齢者を一緒にラインで働かせて、OJTを行うようにした。さらに、若手社員が特定の高齢者と一緒に働き続けるのではなく、いくつかの部署にローテーションで配置される仕組みとして、各自の技能の「幅」も広げていった。－（G社）
- 継続雇用制度ではないが、団塊の世代が大量に退職した場合に備えて、技能伝承を積極的に進めている。たとえば、ある地域に8000坪の工場を建設中であり、そこでは高齢者が若年層と一緒にラインで働きながら後進を育成する。技能伝承の工場、基本をしっかりと教える、いわゆる「マザー工場」「ものづくり道場」との位置づけである。これは、高齢者が若年層を育成し、その若年層が海外の事業所に派遣されて、現地にて技術指導を行う、という今後の海外展開の構想を見据えている。－（H社）

B. 健康とやる気の維持に配慮する

すでにみたように従業員アンケート調査では高齢者の7割が「加齢による身体機能の低下」を不安に感じています。この一方で高齢者の健康管理について何らかの取り組みを実施している企業は2割程度にとどまりました。高齢者の健康管理については例えば、「人間ドック」、「損保加入」、「残業をさせない」、「生活習慣病の講習会」など様々な対応が考えられますが、とりわけ金銭的成本もかからず有効な取り組みの例としては「上司や同僚が高齢者の日々の働きぶりに変化がないかどうか気遣う」ということがあります。ちょっと調子が悪そうなら一声かけ、場合によっては仕事を早くあがってもらうようにするなどの気遣いがあれば、高齢者が大きく健康を損なうことを避けられると同時に、労働災害の抑止にも寄与することとなります。

他方、「やる気」維持への配慮ですが、従業員アンケートをみると高齢者ほど「経済的な理由よりも生きがい等のために働く」という傾向が強くなることがわかります（図表）。とはいえ、ここで気を付けたいのは高齢者が考える「生きがい」の意味合いです。若年者で高齢者であれ、仕事で生きがいを感じる場面は大差ないといえます。大切なのは「誰かに認められる」ということでしょう。

年齢別にみる60歳以降も働きたい理由（複数回答）



ある企業では、定年後の再雇用時にポストを離れたとしても、定年前と同等の「肩書き」を名刺に使用させています。このようなちょっとした配慮だけでも高齢者のプライドは守られると同社はいいます。また、全従業員に「目標管理制度」を採り入れている企業では、再雇用者にもこの制度を適用し、目標を上回る成果を上げた場合は定年前同様の表彰、金一封や希望する品物等の授与を行うそうです。「生きがいへの配慮」とは「活躍した場面で、仕事をしっかりと評価する」こと

にあるといえましょう。

なお、従業員アンケートでは、一部の高齢者に「職場の人間関係」の不満がみられています。これは高齢者になるほど若手社員等とのコミュニケーションで悩むことが多くなる傾向があることを示しているといえます。あるヒアリング対象企業では、継続雇用者を迎え入れるための「雰囲気作り」を重視しており、また高齢者と若手とのコミュニケーションを工夫している企業もありました。具体的には懇談の機会の提供、座席の位置の工夫など、細かい配慮で高齢者と若手が互いに気持ちよく働ける職場づくりの推進などです（下記事例参照）。

やる気に関する先進事例

- 高齢従業員を活用するには、企業が高齢者を受け入れる「雰囲気」が重要。同社では「OB会」があり、お花見や飲み会が頻繁に開催されている。
－（I社）
- 管理職ならば、定年とともに役職を解任する。仕事内容は管理的な内容というよりも、日常の業務が多くなる。目下の者が仕事をし易いように、席の位置も変更して、役職がとれたことを自覚させる。
－（J社）

(2) 高齢者の雇用管理 ～賃金設定とモチベーション管理～

北見昌朗（北見式賃金研究所 所長）※

60歳以降の継続雇用が法制化され、多くの会社が対応を迫られています。継続雇用者の基準を決める労使協定の内容の是非もさることながら、一番難しいのは賃金の決定ではないでしょうか。「同じ仕事をしてもらうのに賃金を下げても良いのだろうか？」という精神的な問題があります。また、厚生年金や雇用保険高年齢雇用継続給付など国の制度の仕組みが複雑で理解しにくいことも、経営者を困らせている要因になっていると思います。そこで継続雇用者の賃金決定のポイントをわかりやすく説明しましょう。まずは、実際に起こった事例です。

【こんな失敗事例

「厚生年金の仕組みも知らずに賃金減額して不評を買う！」】

樹脂製品製造業のA社は、従業員のBさんが4月1日に定年退職を迎えました。Bさんは勤続30年目の男性社員で、仕事は工場長でした。BさんはA社を創業以来支えてきた幹部です。まだ健康状態も良いので、会社は今後も工場長として頑張ってもらおう考えでした。

会社は、Bさんのこれまでの働きぶりに満足していましたが、人件費の節減のために賃金見直しを行いました。賃金は45万円でしたが、これを段階的に引き下げることにしました。60歳の時に40万円としますが、その後は61歳35万円、62歳30万円と引き下げるのです。賃金の急な変更は、本人にとりショックが大きいと考え、実際には60歳定年後の3ヵ月後から40万円に改定しました。

ところがこの賃金改定を行ってから、本人の表情が冴えなくなりました。会社に面と向かって文句を言ってきたわけではありませんが、他の従業員に向かって「会社からヒドイことをされた」とぼやいていたそうです。仕事は従来と変わらず工場長でしたが、どうも仕事そのものに気に入っていない感じです。

A社の社長は気になって本人を呼んで話を聞いてみました。すると本人からは次のような言葉が帰ってきました。

※北見昌朗（北見式賃金研究所 所長）：昭和34年名古屋市生まれ。平成7年独立して株式会社北見式賃金研究所を設立。所長に就任し、オーナー会社を対象にした賃金・人事コンサルタント業を始めています。「中小企業には中小企業にあった賃金管理がある」をモットーにコンサル活動を行います。著書：「小さな会社が中途採用を行う前に読む本」「小さな会社の退職金の払い方」「部下をもったら読む労務管理の本」「経営が苦しいときの給料の払い方」「パートさんに正社員以上の仕事をしてもらう本」（東洋経済新報社）他。歴史に学ぶ経営評論家でもあり、「織田信長の経営塾」（講談社）、「豊臣秀吉の経営塾」（幻冬舎）もあります。なお、本節で提示されている見解は、著者個人に属するものです。

「何の説明もなく賃金を下げられた。それでいて工場長としての仕事も要求されるので割が合わず納得できない」

「年金や高年齢雇用継続給付が出るそうだが、それは微々たる額しか出ていないので生活に支障がある」

社長は、もっと頑張ってもらわないといけない人物であったBさんからそのような言葉を聞き、シマッタ！と自らの失敗を認めるほかなくなりました。

【継続雇用者の賃金決定に関する5つのポイント】

この失敗事例はいかがだったでしょうか？ この失敗の原因は、著者からすれば2つあります。それは「一番頑張ってもらう必要がある幹部がやる気を落としたこと」と「厚生年金や高年齢雇用継続給付など国の制度の仕組みを知らなかったこと」です。そこで、このような失敗をしないために、継続雇用者の賃金決定に関する5つのポイントを以下のようにまとめてみました。

その① 幹部は特別待遇にすることでモチベーションを維持する

その② 標準的な人に30万円ぐらいの生活費を出すようにする

その③ 対象者を上中下に分けて標準的な“中”の人に20万円ぐらいの賃金を支給する

その④ 定額部分が支給される年代になったら労働条件を見直す

その⑤ 賃金の見直しは本人にじっくり説明してから行う

【① 幹部は特別待遇にすることでモチベーションを維持する】

それでは、この5つのポイントの1つ目からご説明しましょう。最初に申し上げたいのは“やる気”という心理的な側面です。言うまでもなく賃金は、人間のやる気に直結します。特に部長や課長などの幹部は、経営者と一体になって業績向上に邁進してもらわないといけない存在です。だから幹部のやる気を伸ばすことは最重要課題のはずです。

このA社の事例では、Bさんは工場長という要職に就いています。しかも30年という永年勤務者です。今後も工場長として続投を望まれています。

このような幹部（元幹部含む）の場合は、著者は「特別待遇」があっても良いと思います。つまり高給を維持するというわけです。その場合は、年金などはもう無視しても構わないと思います。

著者は、中小の樹脂製品の工場を多数知っていますが、その職場では「永年勤務の幹部」というのは数%しかいません。著者は愛知県下の中小企業の実在賃金データを1万3千人分集めて統計「ズバリ！ 実在賃金」を作りました（平成18年）。

これを分析したところ「40歳以上かつ20年以上勤務かつ課長以上」というのは正社員の中で約5%しかいませんでした。このように考えれば、そうした幹部の重要性もわかると思います。

【② 標準的な人に30万円前後の生活費となるように留意する】

継続雇用者の賃金決定に関する2つ目のポイントを申し上げます。それは“生活費”を重視することです。ここで“生活費”と言うのは、手取りベースのことです。ここで著者が“手取り”と表現したのは、やや複雑ですが「（会社からもらう賃金＋年金＋高年齢雇用継続給付＋会社からもらう賞与）－本人負担分の社会保険料」という意味です。

ところで、生活費というのは、一般的にいくらぐらいなのでしょう？ ここでは“定年到達時の手取り”が1つの目安になると思います。先に述べた統計「ズバリ！ 実在賃金」では「一般男性従業員の59歳の賃金は37万円」（時間外手当含む。通勤手当含まず）という数字が出ています。これは東京や大阪などの大都市圏でもほぼ同じような水準になると考えます。ということは、社会保険料などを控除した金額は30万円前後になるわけです。つまり手取り30万円前後が一般的な生活費だと言っても問題ないと思います。

【③ 対象者を上中下に分けて標準的な“中”の人に20万円ぐらいの賃金を支給する】

年金の金額というのは人さまざまであり一概に言えませんが、ここでは長年にわたり会社員をしてきた平均的な人を前提にして話をさせていただきます。ここで1つの試算をお目にかけます。別表1をご覧ください。①の「定年時賃金 380」というのは「時間外手当とか通勤手当を含めた賃金総額が月額38万円だったことを示します。この賃金額は、社会保険では「② 標準報酬月額」という専門言葉で表現されます。この場合「③ 社会保険料」は4万8千円ですから、手取りは33万2千円（税前）となるわけです。

このような方が、定年となり、会社から「基本給20万円＋通勤手当2万円」という賃金をもらうようになったこととします。また、賞与を仮に年間2ヶ月分（年間22万円×2回）もらったとします。

また、60歳になったということで、報酬比例部分の年金が本来なら10万円出るものとします。しかし、会社から賃金・賞与をもらったために減額されますので結局4万8千円の年金受給となるのが、この試算でわかります。高年齢雇用継続給付は3万3千円となります。ここから社会保険料が引かれますが、それも少額となり、3万円という額です。このために手取りは27万1千円となります。

著者は、先ほど「月額30万円前後が生活給の目安」だと書きました。それよりも3万円ほど低くなっていますが、賞与の手取りの月割額約3万円を加えると30万1千円となります。また、年齢のことを考慮すれば、これでほどほどの生活費であると考えます。

著者は、このような試算をした結果、標準的な“中”の人に20万円ぐらいの賃金を支給することをお勧めしています※。

なお、この試算では定年前の賞与は考慮していません。定年前1年間の賞与額により更に年金の停止額が増えますので、この試算は61歳以降のものとお考え下さい。

別表1 手取り30万円弱になるようにした試算

(金額 1千円単位)

①	60歳定年時賃金	380
②	定年時標準報酬月額	380
③	社会保険料	-48
④	60歳定年時手取賃金	332

⑤	定年後標準報酬月額	220
⑥	定年後標準賞与額÷12	37
⑦	定年後賃金	220
	年金・報酬比例部分	100
	停止・対報酬	-39
	停止・対雇用継続給付	-13
⑧	在職老齢厚生年金	48
⑨	高年齢雇用継続給付	33
⑩	収入計	301
⑪	社会保険料	-30
⑫	手取り収入	271

※こうした賃金の水準は「現時点での目安」ですが、賃金の設定では今後も経済情勢や年金制度の変化等に応じて最適な水準を設定していく必要があることに留意が必要です。

【④ 年金の定額部分が出るようになったら再度労働条件を見直す】

厚生年金は「報酬比例部分＋定額部分＋配偶者加給年金」という3つから構成されています。その支給開始年齢は、報酬比例部分は60歳から出ていますが、定額部分および配偶者加給年金は平成19年4月から64歳から支給されます。

別表2 老齢高年齢年金の支給開始年齢

生年月日		受けられる年金					
		60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳
①	男 昭和16.4.1以前	報酬比例部分					老齢厚生年金
	女 昭和21.4.1以前	定額部分					老齢基礎年金
②	男 昭和16.4.2～昭和18.4.1	報酬比例部分					老齢厚生年金
	女 昭和21.4.2～昭和23.4.1	定額部分					老齢基礎年金
③	男 昭和18.4.2～昭和20.4.1	報酬比例部分					老齢厚生年金
	女 昭和23.4.2～昭和25.4.1	定額部分					老齢基礎年金
④	男 昭和20.4.2～昭和22.4.1	報酬比例部分					老齢厚生年金
	女 昭和25.4.2～昭和27.4.1	定額部分					老齢基礎年金
⑤	男 昭和22.4.2～昭和24.4.1	報酬比例部分					老齢厚生年金
	女 昭和27.4.2～昭和29.4.1	定額部分					老齢基礎年金
⑥	男 昭和24.4.2～昭和28.4.1	報酬比例部分					老齢厚生年金
	女 昭和29.4.2～昭和33.4.1						老齢基礎年金
⑦	男 昭和28.4.2～昭和30.4.1	報酬比例部分					老齢厚生年金
	女 昭和33.4.2～昭和35.4.1						老齢基礎年金
⑧	男 昭和30.4.2～昭和32.4.1	報酬比例部分					老齢厚生年金
	女 昭和35.4.2～昭和37.4.1						老齢基礎年金
⑨	男 昭和32.4.2～昭和34.4.1	報酬比例部分					老齢厚生年金
	女 昭和37.4.2～昭和39.4.1						老齢基礎年金
⑩	男 昭和34.4.2～昭和36.4.1	報酬比例					老齢厚生年金
	女 昭和39.4.2～昭和41.4.1						老齢基礎年金
⑪	男 昭和36.4.2以降						老齢厚生年金
	女 昭和41.4.2以降						老齢基礎年金

← 60歳台前半の老齢厚生年金 →

ア) 賃金を引き下げて継続雇用する

定額部分および配偶者加給年金が加わりますと、会社が60歳から基本給20万円の賃金を支払っていたとしても手取り収入が増えることとなります。そこでこの定額部分および配偶者加給年金が支給される年齢になりましたら、再度賃金の見直しを検討するべきタイミングが来ると思います。

著者は、その年齢に達した継続雇用者に対する賃金として、基本給17万円（このほかに通勤手当が2万円あるという前提で標準報酬月額19万円）を目安にするようにお勧めしています。別表3をご覧ください。ここでは賞与が年間2ヶ月分出るという前提で試算しました。年金は本来なら19万8千円支給されるのですが、

6万5千円減額されて13万3千円出ます。また、高年齢雇用継続給付が2万9千円支給されます。ということで、手取りは32万8千円になります。

ただし、社会保険料の等級は「固定的賃金の額が変更されて4ヶ月目」からしか変更になりませんから、賃金変更後の3ヶ月間は手取額がそこまでいきません。

別表3 定額部分の支給開始に合わせて賃金を再見直した試算

(金額 1千円単位)

	始め3ヵ月	4ヵ月目～
標準報酬月額	220	190
定年後標準賞与額÷12	37	32
定年後賃金	190	190
年金・報酬比例部分	100	100
年金・定額部分	65	65
年金・配偶者加給年金	33	33
停止・対報酬	-71	-54
停止・対雇用継続給付	-13	-11
在職老齢厚生年金	114	133
高年齢雇用継続給付	29	29
収入計	333	352
社会保険料	-28	-24
手取り収入	305	328

イ) 賞与をなしにする

平成19年4月1日以後に60歳になる男性の定額部分の支給開始は、64歳からになります。65歳まで継続雇用するとしたら1年しかありませんので、月給を見直すより、賞与をなしとする方がより簡便です。

ウ) 短時間勤務に切り替えて雇用する

定額部分および配偶者加給年金が支給される年齢になりましたら、もう1つの選択肢が考えられます。それは社会保険に加入しなくても良い短時間勤務に切り替えることです。そうしますと、年金が減額されずに支給されます。別表4をご覧ください。時給1千円で、月間105時間勤務（5時間×21日）したものと仮定します。そうしますと、年金は19万8千円出ます。高年齢雇用継続給付は1万6千円支給されます。健康保険は、任意継続被保険者になったとします。そうなりますと、手取りは30万円となります。ここで別表3の手取り額32万8千円と比較して下さい。大差ないことがわかるでしょう。つまり、定額部分および配偶者加給年金が支給される年齢になりましたら、短時間勤務に切り替えるのも、1つの対策といえるのです。

別表4 定額部分の支給開始に合わせて短時間勤務に切り替えた試算

※時給＝1千円と仮定

(金額 1千円単位)

定年後賃金	105
年金・報酬比例部分	100
年金・定額部分	65
年金・配偶者加給年金	33
停止・対報酬	0
停止・対雇用継続給付	0
在職老齢厚生年金	198
高年齢雇用継続給付	16
収入計	319
社会保険料（任意継続）	－19
手取り収入	300

【⑤ 賃金の見直しは本人にじっくり説明してから行う】

最後になりましたが、ある意味で最も重要な点を述べさせていただきます。それは本人に十分説明して、その納得を得るということです。60代の方の処遇は、年金や高年齢雇用継続給付がからむので非常に複雑でわかりにくいです。最近ではネット時代なので情報が飛び交っていますが、不確かな噂による誤解も多いと聞きます。そこで定年にともなう賃金見直しは、次のような準備期間があっても良いと思います。

(12月31日が定年だった場合)

10月1日＝本人に継続雇用の意思を確認する。本人は年金手帳を持って社会保険事務所に確認に行く。

11月1日＝会社は、本人に新雇用条件を説明する。説明する時は、賃金、年金、雇用継続給付、社会保険料などに関する具体的な数字を列挙しながら具体的に話す。この時に年金、雇用継続給付などに関するパンフレット類も本人に手渡す。

要するに、相手は素人だから、素人にわかるように説明することです。ここまですれば、本人は心の余裕もでき、安心して勤務できるようになれると思います。

【忘れないでね！ 定年退職時の特典である社会保険の「同日得喪」】

昇給や降給などにより、標準報酬に著しく高低が生じた場合に、3か月分の平均額で4ヶ月目からの標準報酬月額が見直され決定されます。これを「月額変更」といいます。社会保険料の変更は、基本的にこの仕組みによりますが、定年退職時のみの特典として「同日得喪」というものがあります。

これは、社会保険加入の場合で再雇用後の賃金が定年前の賃金に比べて低下しており標準報酬月額に変動があるとき、定年日の翌日で資格喪失と資格取得の処理を同日で行います。これを行いますと「資格取得月から社会保険料が低下する」「資格取得月の翌月から年金支給停止額の変更が行われる」というメリットがあります。

この「同日得喪」という恩典は、定年退職時のみしか認められていません。これを知らずに賃金を変更すると、こんな問題が起きてしまいます（ここでは毎月20日締め of 賃金計算期間の会社で、その人が12月20日に定年になったとします）。

（定年と同時に「同日得喪」を行った場合）

賃金を定年とともに引き下げた。年金は翌年1月分から支給された。社会保険料もスグ下がったので、本人はニッコリ！

（定年後に月額変更を行った場合）

賃金は定年後も同じだった。だが、2月21日から賃金を引き下げた。社会保険料の等級は5月から「月額変更」で変更になった。年金は5月分から支給されるが、その振込みは更に後にずれてしまった。本人は「賃金だけ下がって社会保険料が下がらない月が3ヶ月もあった」「年金が結局半年近くも出なかった」などの理由でブーブー！

【年金の仕組みを考慮すると賃金の上限額は28万円】

著者は、さきほど「標準的な“中”の人の場合で20万円くらいの賃金を目安にする」と述べました。それは著者からの1つの提案でした。それでは、年金や高年齢雇用継続給付などの仕組みを考慮した場合、現実的にはいくらぐらいの賃金がありえるのでしょうか？ 著者は上限額と下限額の両方を示したいと思います。著者はさきほど「幹部には年金や高年齢雇用継続給付などの仕組みを意識せずに特別待遇とし、モラル維持のために高給を払う」と申し上げているので、ここでは幹部以外の人（大多数の継続雇用者）を対象にした年金併用型の賃金設計について説明します。

賃金（時間外手当を含み、通勤手当を含む）が28万円を超えると、年金はあまり期待できなくなります。そのために高年齢雇用継続給付をできるだけ多くもらうことを考えます。高年齢雇用継続給付というのは、60歳到達時点で登録した賃金よりも一定割合以上下がって勤務する60代前半層に対して支給されます。ただし、この60歳到達賃金は上限が45万円になっているので、それ以上の賃金であっても、みな45万円になってしまいます。この45万円に6割を乗じますと、約28万円になります。ここから「上限28万円」という数字が出てくるのです。この28万円には時間外手当や通勤手当も含まれます。そこから「基本給26万円＋通勤手当＋時間外手当＝28万円」という内訳をイメージして下さい。つまり基本給は26万円くらいまでとなります。

次に下限を考えましょう。これは高卒初任給が16万円くらいであることを考えますと、これを下回ることは通常考えにくいと思います。そうなりますと「基本給16万円＋通勤手当＋時間外手当＝18万円」というあたりが下限ということになります。つまり基本給は16万円が下限になるでしょう。

ここに結論として以下のようにまとめてみました。

上限額＝賃金総額28万円（基本給26万円＋時間外手当・通勤手当2万円）

中位額＝賃金総額22万円（基本給20万円＋時間外手当・通勤手当2万円）

下限額＝賃金総額18万円（基本給16万円＋時間外手当・通勤手当2万円）

【高年齢雇用継続給付とは何か？】

高年齢雇用継続給付は、60歳から65歳までの間に失業給付の受給がなく、継続して雇用している人への給付金です。

支給対象者は「失業給付を受給しないで雇用を継続する者」で、以下の条件を満たした者です。

- (1) 60歳以上65歳未満の一般被保険者（短時間労働被保険者を含む）であること。
- (2) 被保険者であった期間が通算して5年以上あること（基本手当等を受給したことがある場合は、受給後の期間に限ります）。
- (3) 賃金が60歳到達時に比べ75%未満に低下したこと。

支給対象期間は「被保険者が60歳に達した月（または受給資格を満たした月）から65歳に達する月まで」となります。

支給申請は「この期間の、各月を暦月単位（月の初日から末日まで）で支給対象月といい、2か月ごとに支給申請を行う」ことになっています。

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%相当額となり、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。

【年金および高年齢雇用継続給付の給付は隔月に行われる】

年金および高年齢雇用継続給付は毎月支給されるものではありません。その支給時期についてご説明しましょう。

（年金＝偶数月に前2ヶ月分を支給）

年金は、60歳到達月（誕生日の前日の属する月）の翌月分から支給されます。偶数月に前の2ヵ月分が支払われます。

（高年齢雇用継続給付＝隔月ごとに支給）

高年齢雇用継続給付は、実際に減額された賃金が支払われた月に対して支給されます。支払い月は、会社毎に奇数月型と偶数月型に指定され、前2ヵ月分が支払われます。

つまり定年到達の直後の月は、双方とも振り込まれませんので、その点を本人にご説明下さい。

(2) 高齢者の雇用管理 ～賃金設定とモチベーション管理～

「働くことは私の生き甲斐です」

プラスチック製品製造業界では、多くの高齢者が勤務しておられます。そこで実際に活躍されている職場を訪問して生の声を聴かせていただきました。訪問先は、東海プラスチック工業株式会社（本社名古屋市・石原富祥社長）で、その春日井工場で勤務されている多湖孝氏にインタビューさせていただいた内容をご紹介します。（聞き手は北見昌朗）

ー 長年勤務されておられますね。

多湖：私は、昭和46年10月に当社に就職させていただき、以来長年にわたって勤めさせていただきました。おかげさまで大過なく過ごすことができ、家族ともども喜んでいます。

ー 担当されておられるお仕事は？

多湖：プラスチック製品をつくる射出成形の業務を担当させていただいています。

ー 勤務時間は？

多湖：始業から終業までの定時です。

ー 仕事はどんなところが楽しいですか？

多湖：モノ作りというのは、その難しさがわかってくると段々楽しくなるものです。私は、射出成形の仕事をしていて、うまく製品が出来上がった時は、もう最高の気分です。プロとして不良

品は絶対出せません。逆に失敗すると一日中気分が悪くなりますので、失敗はできません。このモノ作りの楽しさを若い人にも知って欲しいと思います。

ー 射出成形の仕事は難しいのでしょうか？ 多湖さんは、技能検定1級に合格されておられるとか？

多湖：はい、私は平成7年にプラスチック射出成形の1級技能士の試験に合格しました。私のような者は現場での経験は豊富ですので実技試験は比較的容易に通りましたが、ペーパーテストは苦勞しました。2級は1回で合格しましたが、1級は何回も受験したあげくに合格を果たしました。会社も取得を奨励してくれました。

ー 勤務していて良かったと思うことは？

多湖：今から20年前に自分の家を持つことができたことです。会社は住宅ロ

ーンの一部を補填する制度を作って下さり、それも活用することで念願のマイホームを実現できました。

ー 最近は短期間で転職を繰り返す若者が多いですが、一つの会社で長年にわたり勤務できた秘訣は何ですか？

多湖：働く上で一番重要なのは“協調性”だと思います。私は、職場の上司や同僚に対して素直な姿勢で接してきたつもりです。職場には人の和が大切ですから、人間関係を大事にしてきました。

ー 若い人にアドバイスをするとすれば、どんな言葉になりますか？

多湖：一番大切なのは健康だと思います。身体を壊したら元も子もありませんのでご自愛下さい。私の場合は、風邪の予防を心掛けたり、油っこい食事を避けるなど自分なりの工夫をしています。



ー もうすぐ団塊の世代が定年を迎えますが、彼らにメッセージを送るとすれば、どんな言葉になりますか？

多湖：団塊の世代といいましても、まだ60歳です。平均寿命が延びている今日では、まだまだ若いですから、もうひと花咲かせて下さい。

ー 会社に対しては感謝の念に堪えないということですがー

多湖：この会社で勤めさせていただいた40年近い歴史の中で、経済環境は激変したと思います。景気の変動があり、浮き沈みがあったと思います。そうした中でも会社は堅実経営をして、社員に安定した暮らしをさせて下さいました。このことは何度感謝しても感謝したりないぐらいです。

ー 最後に今後に向けた抱負をー

多湖：私にとり、働くことは私の生き甲斐です。子供たちも、私が健康で働けることを喜んでくれています。働ける限り今後も働きたいと思います。

石原社長談

「多湖さんには、長年勤めていただき本当にありがたく思っている。心から感謝したい。多湖さんは、コツコツと勤務に励まれるタイプで、その実直な姿勢は若手の見本になっている。今後も健康第一で頑張ってもらいたい」

3

参考資料

(1) 就業規則への記載例

以下に示す記載例は、指針として示しているものではありません。就業規則の作成・変更、労使協定を締結する際は、労使で十分協議の上、各企業の実情に応じた内容となるようにしてください。

また、就業規則を作成、または変更した場合は、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合はその労働組合、ない場合は労働者の過半数を代表する者の意見書を添えて、所轄労働基準監督署に届け出てください。

就業規則への記載例

①「定年の引上げ」を行った場合

第〇条 従業員の定年は満65歳とし、65歳に達した月の末日をもって退職とする。

②「継続雇用制度の導入」を行った場合

②-1 希望者全員を継続雇用する場合

第〇条 従業員の定年は満60歳とし、60歳に達した月の末日をもって退職とする。ただし、本人が希望する場合は65歳まで継続雇用する。

②-2-1 「対象者に係る基準」を労使協定で定めた場合

第〇条 従業員の定年は満60歳とし、60歳に達した月の末日をもって退職とする。ただし、本人が希望し、高年齢者雇用安定法第9条2項に基づき労使協定により定められた基準に該当した者については65歳まで継続雇用する。

②-2-2 「対象者に係る基準」を労使協定で定め、その基準を就業規則にも書き込む場合

第〇条 従業員の定年は満60歳とし、60歳に達した月の末日をもって退職とする。ただし、高年齢者雇用安定法第9条2項に基づく労使協定の定めるところにより、次の各号に掲げる基準のいずれにも該当する者については、65歳まで継続雇用する。

- ①引き続き勤務することを希望している者
- ②過去〇年間の出勤率〇%以上の者
- ③直近の健康診断の結果、業務遂行に問題がないこと
- ④〇〇〇〇〇

②-3 労使協議が調わず、「対象者に係る基準」を就業規則に記載する場合

第〇条 従業員の定年は満60歳とし、60歳に達した月の末日をもって退職とする。ただし、次の各号に掲げる基準のいずれにも該当する者については、65歳まで継続雇用する。

- ①引き続き勤務することを希望している者
- ②過去〇年間の出勤率〇%以上の者
- ③直近の健康診断の結果、業務遂行に問題がないこと
- ④〇〇〇〇〇

(資料) 厚生労働省「65歳までの定年の引上げ等の速やかな実施を!!」

労使協定書の例

継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準に関する労使協定

〇〇株式会社と□□労働組合[※]は、高年齢者等の雇用の安定等に関する法律第9条第2項に基づき、〇〇株式会社における継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準に関し、次のとおり協定する。

（継続雇用制度の対象者に係る基準）

第〇条 次の各号に掲げる基準のいずれにも該当する者については、就業規則第〇条に基づく定年の到達後も、65歳まで継続雇用する。

- ①引き続き勤務することを希望している者
- ②過去〇年間の出勤率〇%以上の者
- ③直近の健康診断の結果、業務遂行に問題がないこと
- ④〇〇〇〇〇〇

（有効期間）

第〇条 本協定の有効期間は、平成〇年〇月〇日から平成〇年〇月〇日までとする。ただし、有効期間満了の〇ヶ月前までに、会社、組合[※]いずれからも申出がないときには、更に〇年間有効期間を延長するものとし、以降も同様とする。

平成〇年〇月〇日

〇〇株式会社 代表取締役 〇〇〇〇 印

□□労働組合 執行委員長 〇〇〇〇 印[※]

（資料）厚生労働省「65歳までの定年の引上げ等の速やかな実施を!!」

[※]事業所の労働者の過半数で組織する労働組合のない事業所にあつては、**労働者の過半数を代表する者**と協定してください。

(2) 参考条文

「高齢者等の雇用の安定に関する法律」等（抜粋）

○高齢者等の雇用の安定等に関する法律（昭和46年法律第68号）（抜粋）

第9条 定年（65歳未満のものに限る。以下この条において同じ。）の定めをしている事業主は、その雇用する高齢者の65歳までの安定した雇用を確保するため、次の各号に掲げる措置（以下「高齢者雇用確保措置」という。）のいずれかを講じなければならない。

- 一 当該定年の引上げ
 - 二 継続雇用制度（現に雇用している高齢者が希望するときは、当該高齢者をその定年後も引き続いて雇用する制度をいう。以下同じ。）の導入
 - 三 当該定年の定め廃止
- 2 事業主は、当該事業所に、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においてはその労働組合、労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては労働者の過半数を代表する者との書面による協定により、継続雇用制度の対象となる高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、前項第二号に掲げる措置を講じたものとみなす。

第10条 厚生労働大臣は、前条第1項の規定に違反している事業主に対し、必要な指導及び助言をすることができる。

- 2 厚生労働大臣は、前項の規定による指導又は助言をした場合において、その事業主がなお前条第1項の規定に違反していると認めるときは、当該事業主に対し、高齢者雇用確保措置を講ずべきことを勧告することができる。

附 則

第4条 次の表の上欄に掲げる期間における第9条第1項の規定の適用については、同項中「65歳」とあるのは、同表の上欄に掲げる区分に応じたそれぞれ同表の下欄に掲げる字句とする。

平成18年4月1日から平成19年3月31日まで	62歳
平成19年4月1日から平成22年3月31日まで	63歳
平成22年4月1日から平成25年3月31日まで	64歳

第5条 高齢者雇用確保措置を講ずるために必要な準備期間として、高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16年法律第103号）附則第1条第2号に掲げる規定の施行の日から起算して3年を経過する日以後の日で政令で定める日までの間、事業主は、第9条第2項に規定する協定をするため努力したにもかかわらず協議が調わないときは、就業規則その他これに準ずるものにより、継続雇用制度の対象となる高齢者に係る基準を定め、当該基準に基づく制度を導入することができる。この場合には、当該基準に基づく制度を導入した事業主は、第9条第1項第2号に掲げる措置を講じたものとみなす。

- 2 中小企業の事業主（その常時雇用する労働者の数が政令で定める数以下である事業主をいう。）に係る前項の規定の適用については、前項中「3年」とあるのは「5年」とする。
- 3 厚生労働大臣は、第1項の政令で定める日までの間に、前項の中小企業における高齢者の雇用に関する状況、社会経済情勢の変化等を勘案し、当該政令について検討を加え、必要があると認めるときは、その結果に基づいて所要の措置を講ずるものとする。

○高齢者等の雇用の安定等に関する法律施行令（昭和51年政令第252号）（抜粋）

附 則

1～3（略）

- 4 法附則第5条第1項の政令で定める日は、平成21年3月31日とする。
- 5 法附則第5条第2項の政令で定める数は、300人とする。
- 6 法附則第5条第2項において読み替えて適用する同条第1項の政令で定める日は、平成23年3月31日とする。

都道府県労働局及び都道府県高年齢者雇用開発協会等 所在地一覧

労働局名	電話番号	協会名	電話番号
北海道労働局	011-738-1045	社団法人 北海道雇用促進協会	011-223-3688
青森労働局	017-721-2000	社団法人 青森県高年齢者雇用開発協会	017-775-4063
岩手労働局	019-604-3005	社団法人 岩手県雇用開発協会	019-654-2081
宮城労働局	022-299-8062	社団法人 宮城県高齢・障害者雇用支援協会	022-265-2076
秋田労働局	018-883-0010	社団法人 秋田県雇用開発協会	018-863-4805
山形労働局	023-626-6102	社団法人 山形県雇用対策協会	023-625-0588
福島労働局	024-528-0258	社団法人 福島県雇用開発協会	024-524-2731
茨城労働局	029-224-6219	社団法人 茨城県雇用開発協会	029-221-6698
栃木労働局	028-610-3557	社団法人 栃木県雇用開発協会	028-621-2853
群馬労働局	027-210-5008	社団法人 群馬県雇用開発協会	027-224-3377
埼玉労働局	048-600-6209	社団法人 埼玉県雇用開発協会	048-824-8739
千葉労働局	043-202-5132	社団法人 千葉県雇用開発協会	043-225-7071
東京労働局	03-3818-8307	社団法人 東京都高年齢者雇用開発協会	03-5684-3381
神奈川労働局	045-650-2817	財団法人 神奈川県雇用開発協会	045-633-6110
新潟労働局	025-234-5837	社団法人 新潟県雇用開発協会	025-241-3123
富山労働局	076-432-2793	社団法人 富山県雇用開発協会	076-442-2055
石川労働局	076-265-4428	社団法人 石川県雇用支援協会	076-239-0365
福井労働局	0776-26-8613	社団法人 福井県雇用支援協会	0776-24-2392
山梨労働局	055-225-2858	社団法人 山梨県雇用促進協会	055-222-2112
長野労働局	026-226-0866	社団法人 長野県雇用開発協会	026-226-4684
岐阜労働局	058-263-5563	社団法人 岐阜県雇用開発協会	058-252-7353
静岡労働局	054-271-9972	社団法人 静岡県雇用開発協会	054-252-1521
愛知労働局	052-219-5507	社団法人 愛知県雇用開発協会	052-524-6756
三重労働局	059-226-2306	社団法人 三重県雇用開発協会	059-227-8030
滋賀労働局	077-526-8686	社団法人 滋賀県雇用対策協会	077-526-4853
京都労働局	075-241-3269	社団法人 京都府高齢・障害者雇用支援協会	075-222-0202
大阪労働局	06-4790-6311	社団法人 大阪府雇用開発協会	06-6346-0122
兵庫労働局	078-367-0810	財団法人 兵庫県雇用開発協会	078-362-6588
奈良労働局	0742-32-0209	社団法人 奈良県雇用開発協会	0742-34-7791
和歌山労働局	073-421-6155	社団法人 和歌山県高年齢者雇用開発協会	073-425-2770
鳥取労働局	0857-29-1708	社団法人 鳥取県高齢・障害者雇用促進協会	0857-27-6974
島根労働局	0852-20-7022	社団法人 島根県雇用促進協会	0852-21-8131
岡山労働局	086-801-5108	社団法人 岡山県雇用開発協会	086-233-2667
広島労働局	082-502-7832	社団法人 広島県雇用開発協会	082-512-1133
山口労働局	083-995-0383	社団法人 山口県雇用開発協会	083-924-6749
徳島労働局	088-611-5387	社団法人 徳島雇用支援協会	088-655-1050
香川労働局	087-831-7290	社団法人 香川県雇用支援協会	087-811-2285
愛媛労働局	089-941-2940	社団法人 愛媛高齢・障害者雇用支援協会	089-943-6622
高知労働局	088-885-6052	社団法人 高知県雇用開発協会	088-884-5213
福岡労働局	092-434-9807	財団法人 福岡県高齢者・障害者雇用支援協会	092-473-6300
佐賀労働局	0952-32-7217	財団法人 佐賀県高年齢者雇用開発協会	0952-25-2597
長崎労働局	095-801-0042	社団法人 長崎県雇用支援協会	095-827-6805
熊本労働局	096-211-1704	社団法人 熊本県高齢・障害者雇用支援協会	096-355-1002
大分労働局	097-535-2090	財団法人 大分県総合雇用推進協会	097-537-5048
宮崎労働局	0985-38-8824	社団法人 宮崎県雇用開発協会	0985-29-0500
鹿児島労働局	099-219-8724	財団法人 鹿児島県雇用支援協会	099-219-2000
沖縄労働局	098-868-1606	社団法人 沖縄雇用開発協会	098-891-8460

プラスチック製品製造業高齢者雇用推進委員会

<委員(五十音順)>

- 石原 富祥 (東海プラスチック工業株式会社 代表取締役)
- 久保 克行 (早稲田大学 商学部 助教授)
- 佐藤 宏也 (玉川電器株式会社 取締役総務部長)
- 鈴木 宏昌 (早稲田大学 商学部 教授)
- 林田 光治 (三笠産業株式会社 監査役)
- 樋笠 昌弘 (全日本プラスチック製品工業連合会 専務理事)
- 山下 勝意 (山下電気株式会社 取締役社長)

<ガイドブック執筆協力>

- 北見 昌朗 (北見式賃金研究所 所長)

※本書2(2)、(3)を担当

<事務局>

- 松山 善彦 (全日本プラスチック製品工業連合会 事務局)
- 武井 重雄 (みずほ情報総研株式会社 シニアコンサルタント)
- 江淵 弓浩 (みずほ情報総研株式会社 シニアコンサルタント)
- 野口 博貴 (みずほ情報総研株式会社 コンサルタント)

プラスチック製品製造業高齢者雇用ガイドブック

平成19年2月発行

発 行：全日本プラスチック製品工業連合会
大阪府大阪市西区北堀江1-1-27（イマイビル）
TEL:06-6531-8791／FAX:06-6531-8798

編 集：みずほ情報総研株式会社
東京都千代田区神田錦町2-3
TEL:03-5281-5276／FAX:03-5281-5443