

平成 19年 12月

化学工業高齢者雇用 ガイドブック

はじめに

我が国では、平均寿命の伸びと出生率の低下を背景に、人口の少子高齢化が急速に進んでいます。今後、企業においても労働力の高齢化が進展することが見込まれ、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、ということが引き続き経営課題になると考えられます。また、公的年金の支給開始年齢が2013年までに65歳へと段階的に引き上げられることもあり、高齢者雇用に対する社会的なニーズも強くなっています。

こうした中、平成18年4月に改正高年齢者雇用安定法が施行され、事業主には従業員の65歳までの雇用確保措置の段階的な実施が義務付けられました。加えて、本年(平成19年)4月には、政府の高年齢者等の職業の安定に関する施策の基本となる高年齢者等職業安定対策基本方針が改正され、年齢にかかわらず働き続けることができる社会の実現に向けた取組の一環として、「70歳まで働ける企業」の普及・促進を図ることが盛り込まれたところです。これらを契機として、我が国の企業における高齢者雇用の重要性は、ますます高まっていると言えるでしょう。

以上を踏まえ、この度、化学工業における高齢者雇用の現状と今後の方向性を探るべく、本業界の企業および従業員向けのアンケート調査・ヒアリング調査等を実施し、その結果に基づいて、本書『化学工業高齢者雇用ガイドブック』をとりまとめました。

本書のねらいは、本業界の企業経営者や人事担当者の皆様が高齢者雇用に取り組まれるに当たって、各社の特性・経営環境に配慮しつつ参考としてお役立ていただくことにあります。執筆に当たっては、高齢者雇用の背景と意義、具体的な制度設計、賃金設定、そして高齢者を活用するためのポイントまでを含め、業界の先進事例・データを紹介しながら、分かりやすくまとめるよう努めました。本書が本業界における高齢者の雇用の一助となれば幸いです。

なお、本書の作成に当たっては、各種調査にご協力いただいた皆様をはじめ、数多くの方々にお力添えをいただきました。この場を借りまして、厚く御礼申し上げる次第です。

社団法人日本化学工業協会 労働委員会
化学工業高齢者雇用推進委員会

化学工業高齢者雇用ガイドブック

目 次

第1章 化学工業における高齢者雇用の状況	3
1. 化学工業を取り巻く経営環境	3
2. 人口の高齢化と化学工業の雇用動向	4
3. 改正高齢法の概要	9
4. 高齢者雇用のメリット	10
第2章 高齢者雇用に関する制度導入のポイント	13
1. 高齢者雇用に関する制度	13
2. 継続雇用者の選定基準の定め方	16
3. 継続雇用者の選定・審査プロセス	19
4. 高齢者のニーズ把握	21
5. 制度導入の手順	22
第3章 高齢者雇用の賃金・処遇制度の整備	25
執筆: 河西 知一氏(トムズ・コンサルタント株式会社 代表取締役社長)	
1. 高齢者の賃金の考え方	25
2. 高齢者の評価と賞与の考え方	26
3. 在職老齢年金など公的給付を活用した賃金額の決定	27
4. 勤務時間・諸手当など	35
5. 再雇用における最近の動向と今後の展望	37
第4章 高齢者を活用するためのポイント	39
1. 高齢者の職域	39
2. 多様な働き方	42
3. モチベーションの維持・向上策	44
4. 技術・技能の継承	48
5. 健康管理への取り組み	50
6. ライフプラン支援	52
第5章 資料編	55
1. 再雇用規定の記載例	55
2. 参考条文	58
3. 「定年引上げ等奨励金(70歳まで働ける企業奨励金)」の紹介	62
4. 関係機関HP	63
5. アンケート調査の概要	64

化学工業における高齢者雇用の状況

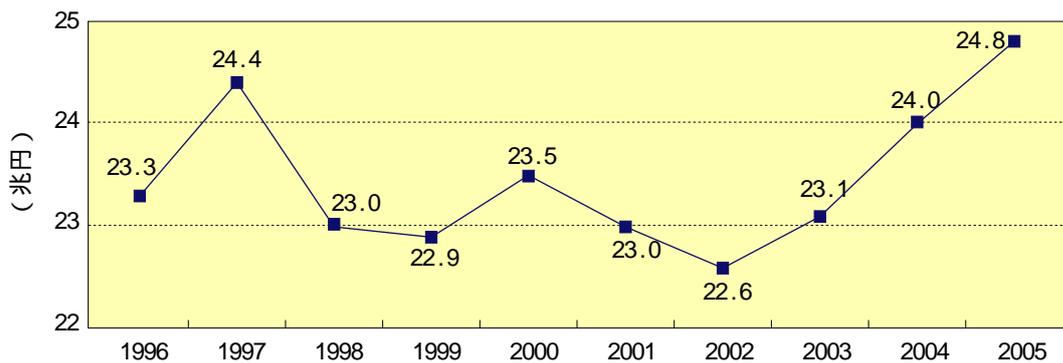
本章では、化学工業における高齢者雇用の状況について、経営環境・日本の人口構成も踏まえつつ概観します。

1 化学工業を取り巻く経営環境

経済産業省「工業統計」によると、2005年の化学工業の出荷額は約 24.8兆円で、3年連続の増加となりました(図表 1-1)。この背景には、イラク戦争の終結(2003年)や、中国・東南アジア諸国等での化学工業製品需要の回復を契機に、輸出部門が業績を押し上げたことが考えられます。

他方、化学工業の従業者数は近年減少基調で推移しており(図表 1-2)、中長期的に見て、労働力の不足が予想されます。

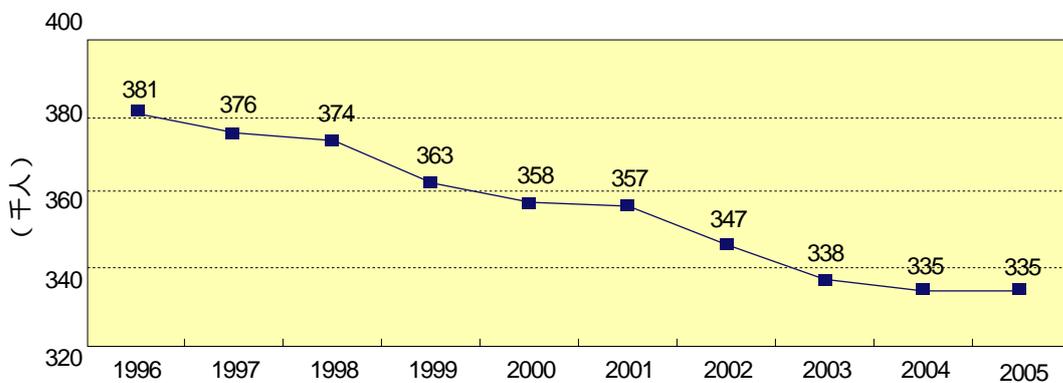
【図表 1-1 化学工業の売上高(推移)】



(資料: 経済産業省「工業統計」)

従業者数 10人以上の事業所につき集計。

【図表 1-2 化学工業の従業員数(推移)】



(資料: 経済産業省「工業統計」)

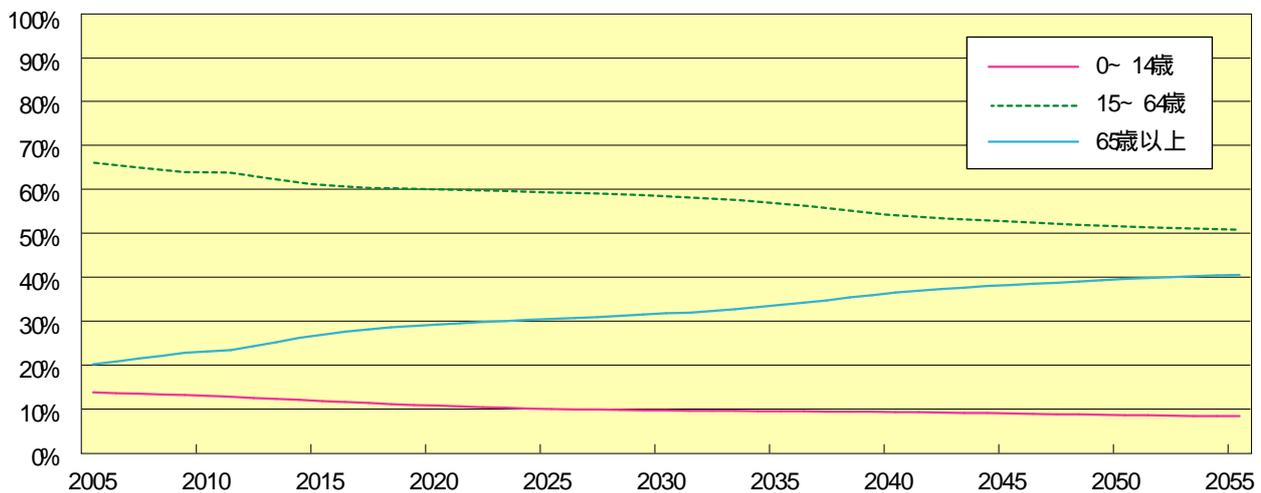
従業者数 10人以上の事業所につき集計。

2 人口の高齢化と化学工業の雇用動向

(1) 高齢化が進む日本の人口

日本では、国民の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。国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来人口推計(平成18年12月推計)」によれば、今後の老年(65歳以上)人口の割合は、2005年の20.2%から2013年には25.2%台に高まり、4人に1人が65歳以上になると予想されています(図表1-3)。こうしたことを背景に、化学工業においても今後、労働力の高齢化が進展していくことが見込まれます。

【図表1-3 年齢区分別人口比率(出生中位(死亡中位)推計)】



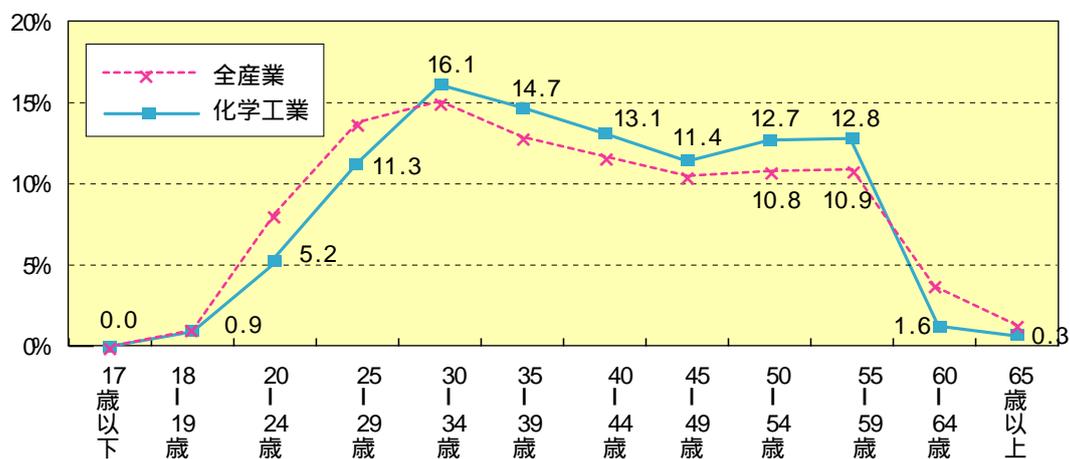
(資料: 国立社会保障 人口問題研究所「日本の将来人口推計(平成18年12月推計)」)

(2) 高齢化が進む化学工業の労働者構成

化学工業における2005年の年齢別労働者構成割合を全産業平均と比較すると、45~59歳の中高齢者の割合が比較的高くなっています(図表1-4)。また、化学工業における年齢別の労働者構成割合の推移を5年毎にみると、55歳以上の割合が経年的に高まっており、従業者の高齢化が徐々に進んでいることが窺えます(図表1-5)。

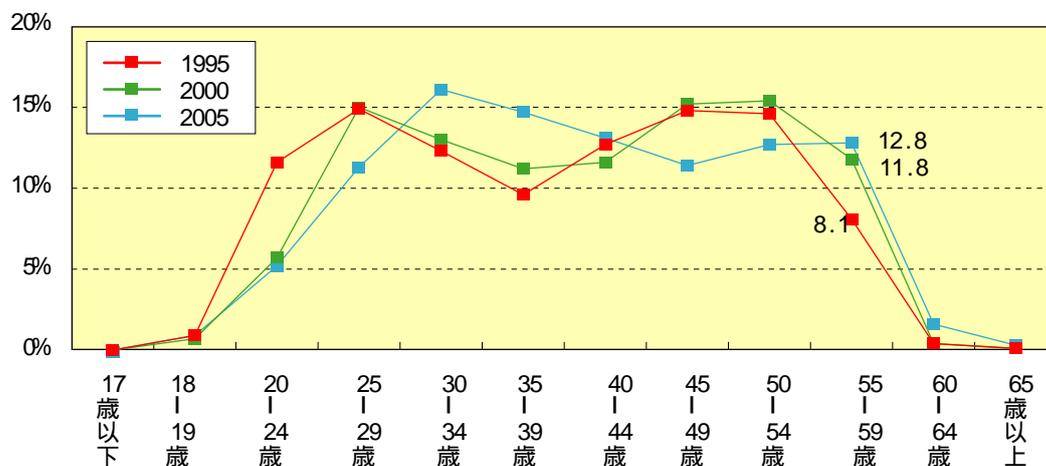
なお、化学工業における2006年の給与・賞与を従業者の年齢別に見ると、10歳代後半から50歳代までは年齢が高くなるに伴い増加する傾向がみられますが、60歳を境に大幅な減少が見られます(図表1-6)。このことから、60歳以上の従業者には、現役時とは異なる賃金体系が適用されていることが窺えます。

【図表1-4 化学工業における年齢階級別労働者構成比(2005年)】



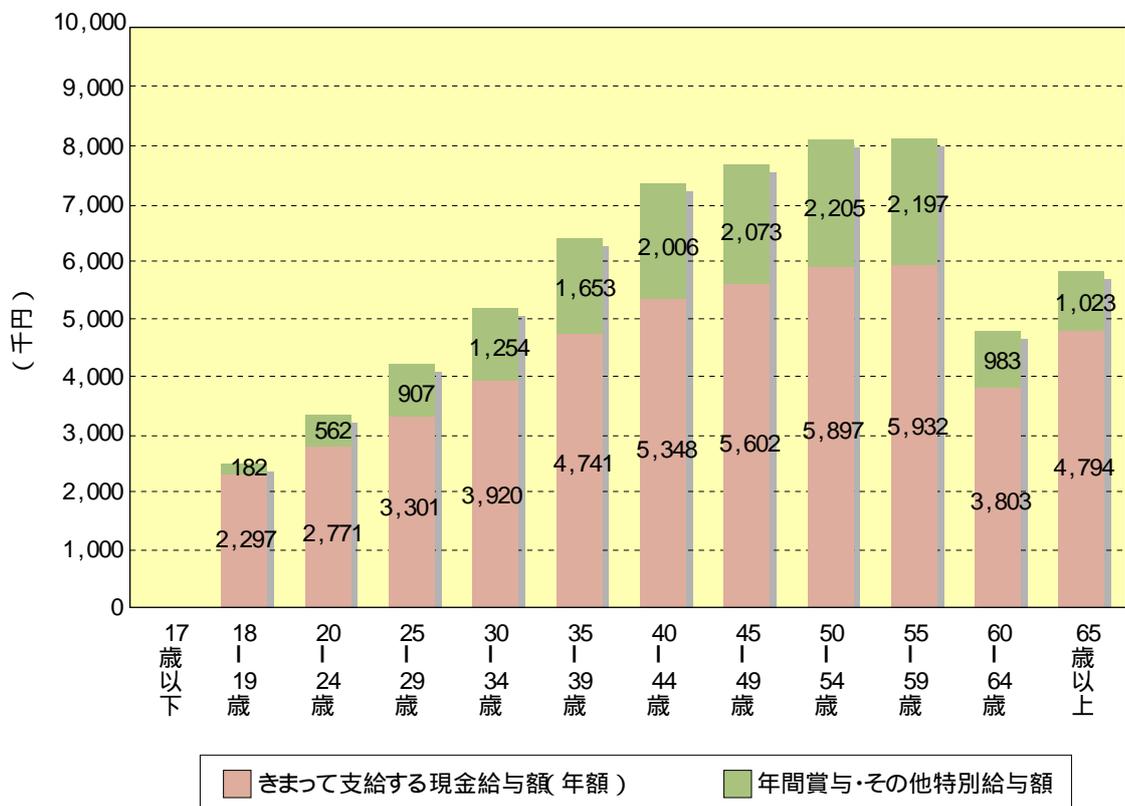
(資料: 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」)

【図表1-5 化学工業における年齢階級別労働者構成比の推移(5年毎推移)】



(資料: 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」)

【図表1 - 6 化学工業における年齢階級別年間現金給与額・年間賞与等】



■ きまって支給する現金給与額 (年額) ■ 年間賞与・その他特別給与額

(資料: 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」)

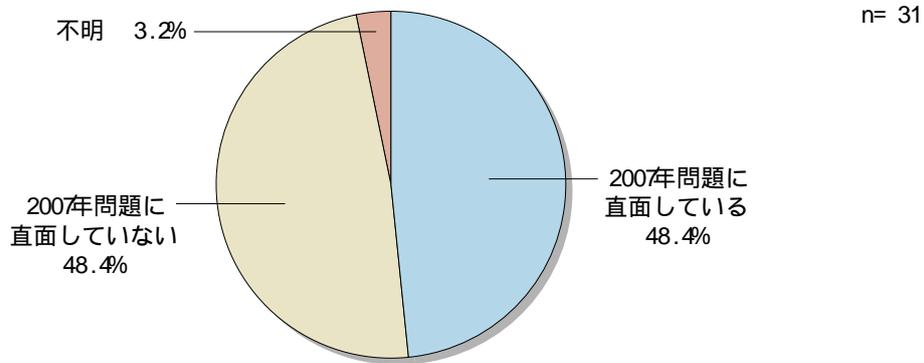
「きまって支給する現金給与額」を12箇月分に換算し、年額とした。

(4) 2007年問題への直面とその対応

(社)日本化学工業協会「高齢者雇用に係るアンケート調査」(2006年)によると、2007年以降、「団塊の世代」の大量退職を迎えることによる問題(「2007年問題」)に「直面している」と回答した企業は、全体の約半数(48.4%)に上りました(図表1-7)。

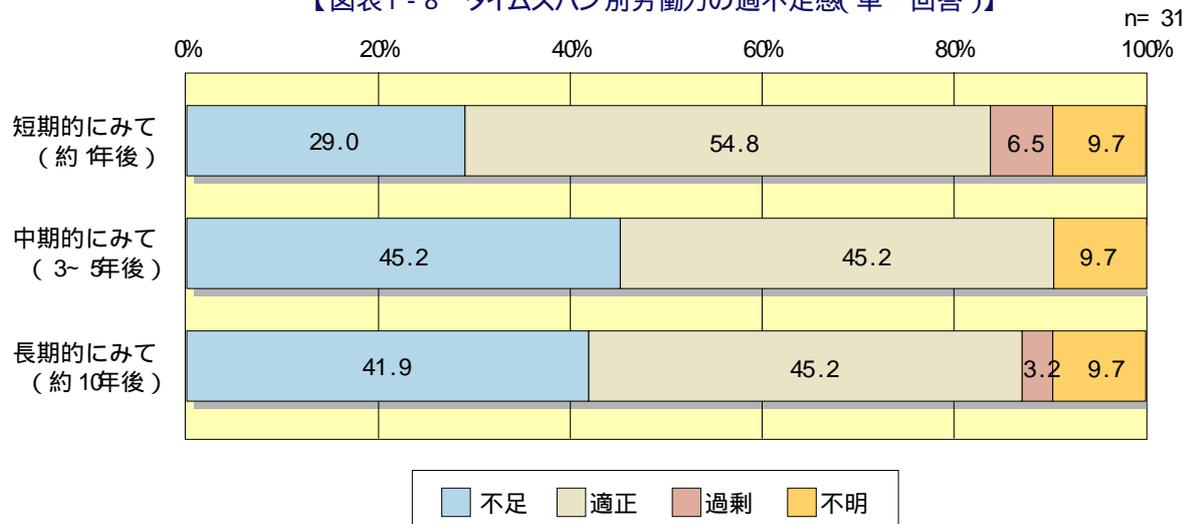
また、今後の労働力の過不足状況については、短期(約1年後)的に見て「不足する」と回答した企業が約3割(29.0%)、また長期(約10年後)では約4割(41.9%)に上っており、短期はもとより中長期的にみても労働力の不足が予想されています(図表1-8)。

【図表1-7 2007年問題の直面状況(単一回答)】



(資料:(社)日本化学工業協会『平成18年度化学工業高齢者雇用推進事業報告書』)
化学工業の企業3社による回答。

【図表1-8 タイムスパン別労働力の過不足感(単一回答)】

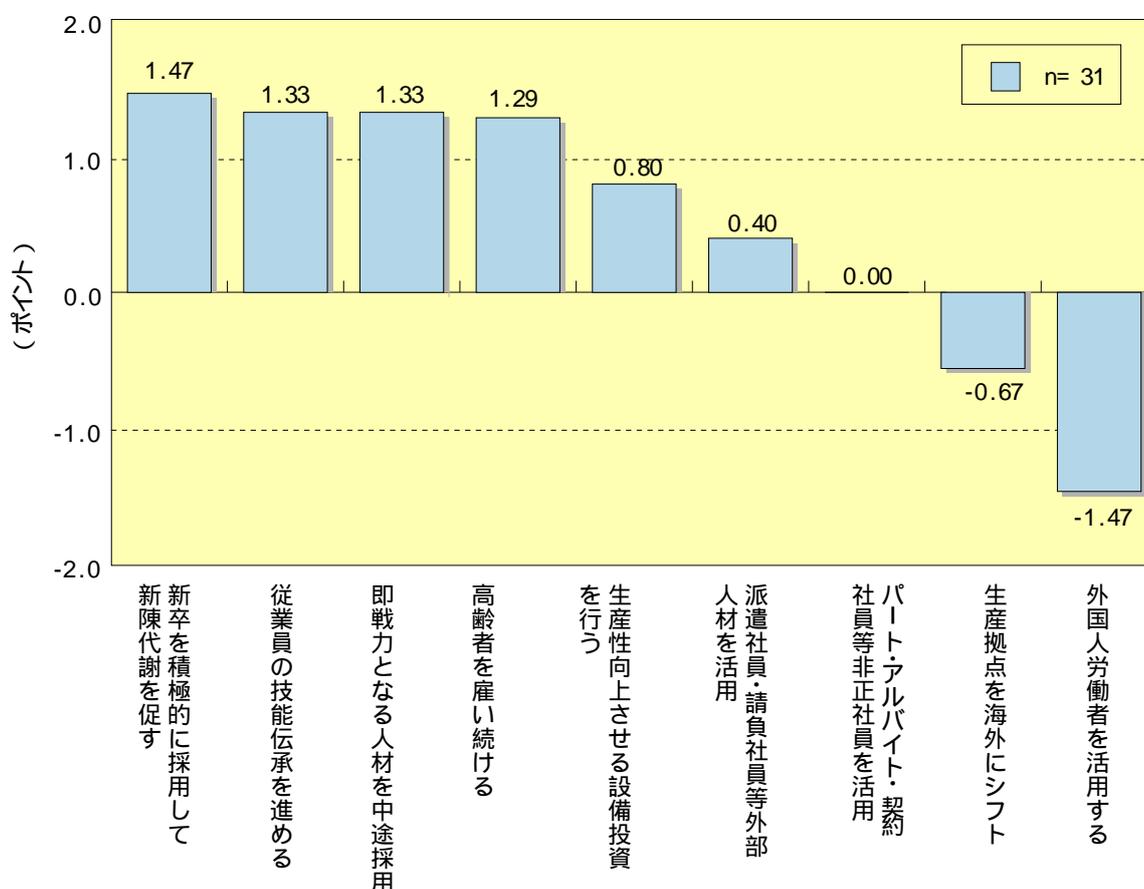


(資料:(社)日本化学工業協会『平成18年度化学工業高齢者雇用推進事業報告書』)
化学工業の企業3社による回答。

「200年問題」への対応としては、「新卒を積極採用」「技能伝承」「即戦力を中途採用」「高齢者を雇い続ける」などの回答が多くなっており、高齢者雇用に拘泥せず新卒採用や中途採用を積極化し、高齢者の技能を新しい世代に伝承させていることが窺えます(図表1-9)。

ただし、今後日本の人口が減少・高齢化していくことを考慮すると、高齢者雇用も企業の人材不足への対応の一つとして重要性を増していくものと考えられます。

【図表1-9 200年問題への対応策(複数回答)】



(資料:(社)日本化学工業協会『平成18年度化学工業高齢者雇用推進事業報告書』)

化学工業の企業3社による回答。

取り組みの集計では、「積極的に取り組んでいる」を2ポイント、「取り組んでいる」を1ポイント、「ほとんど取り組んでいない」を-1ポイント、「まったく取り組んでいない」を-2ポイントとして、項目ごとに平均値を算出した。ポイントが大きいほど、取り組みが積極的なことを示す。

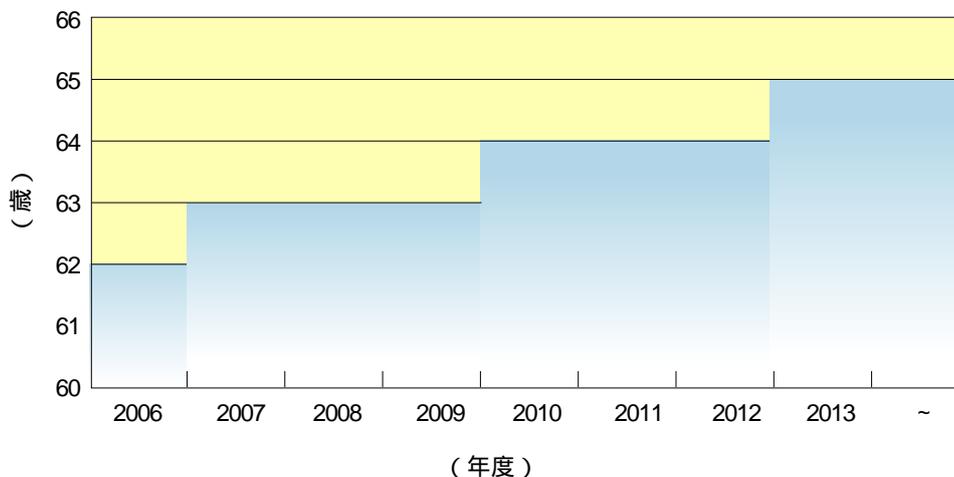
3 改正高齢法の概要

急速な高齢化に伴う年金支給年齢の段階的引上等に対応し、高齢者の安定した雇用の確保等を図るため、改正高齢者雇用安定法(昭和46年法律第68号「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」、以下「改正高齢法」という。)が平成18年4月1日施行されました。

これに伴い、定年の定め(65歳未満のものに限る)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、「定年の引き上げ」「継続雇用制度の導入」「定年の廃止」のいずれかの措置(高齢者雇用確保措置)を講じることが義務付けられました。高齢者雇用確保措置の実施義務化対象年齢は、段階的に引き上げられます(図表1-10)。

本法律に対応した制度の設計・導入については、「第2章 高齢者雇用に関する制度導入のポイント」(C13ページ)をご覧ください。

【図表1-10 高齢者雇用確保措置義務化年齢の引き上げスケジュール】



の継続雇用制度を導入する場合、原則は希望者全員が対象となりますが、労使協定により継続雇用制度の対象となる基準を定めることにより、対象者を限定することができます。

及び については、男性の年金(定額部分)支給開始年齢の引き上げスケジュールに合わせて、男女同一に、段階的に引き上げることができます。

4 高齢者雇用のメリット

高齢者雇用は、下記の通り、企業にとって数多くのメリットがあります。高齢者活用の具体的事例については、「第4章 高齢者を活用するためのポイント」(C39ページ)をご覧ください。

(1) 豊富な専門的知識・経験を備えた「即戦力」の確保

長年の間に専門的な知識・経験を蓄積してきた高齢者は、60歳以降もその専門性をそのまま発揮することができます。そのため、高齢者を継続雇用することで、引き続き貴重な「即戦力」として活躍してもらうことができます。

また、高齢者を有効活用することにより、業務改善の波及効果が生まれるなど、コスト面以外にも高齢者の活用効果が現れています。

(2) 幅広い人脈の有効活用

高齢者を継続雇用することにより、長年の実務を経て築き上げた幅広い人脈を活用することができます。例えば、シオノギ製薬では、再雇用したMRを原則として開業医の担当とし、長年の付き合いを活かして事業を展開しています(『日経産業新聞』2007年5月9日付)。

(3) 技術指導・技能伝承への貢献

長年の経験の中で培ってきた技術やノウハウを持つ技術・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・技術伝承ができます。特に化学工業では、製造現場での技術伝承への効果も期待されます。

(4) 労働力不足への対応

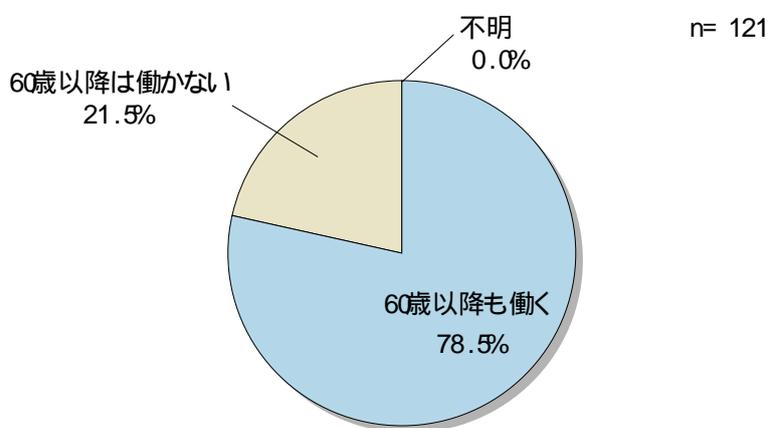
高齢者雇用のメリットは、人手不足を補えることです。各企業とも若年者の確保が難しい状況ですが、高齢者を戦力として活用することによって労働力不足を解消することができます。

参考

50代の従業者の約8割が60歳以降も就労を希望

(社)日本化学工業協会「高齢者雇用に係るアンケート調査」(2006年)によると、60歳以降も働くことを希望する50代の従業者は、全体の8割弱(78.5%)にのびります。

【図表1-11 50代の従業員の60歳以降の生活(数量回答)】



(資料:(社)日本化学工業協会『平成18年度化学工業高齢者雇用推進事業報告書』)
50代の化学工業の従業者12名が回答。

高齢者雇用に関する制度導入のポイント

本章では、2006年4月から施行された改正高齢法に対応した制度の設計・導入について確認します。

1 高齢者雇用に関する制度

改正高齢法で求められている雇用確保措置は、定年引き上げ、継続雇用制度の導入、定年廃止の3つです。それぞれの選択肢にメリット・デメリットがありますので(図表2-1) 自社に適した制度を選択し、導入する必要があります。

改正高齢法施行を契機とした化学工業における企業の対応は、「継続雇用制度を見直した」とする企業が約9割(90.3%)で、その他の雇用確保措置である「定年年齢の見直し」や「定年廃止」とする企業はみられませんでした(残りの9.7%は既に対応済みでした)。

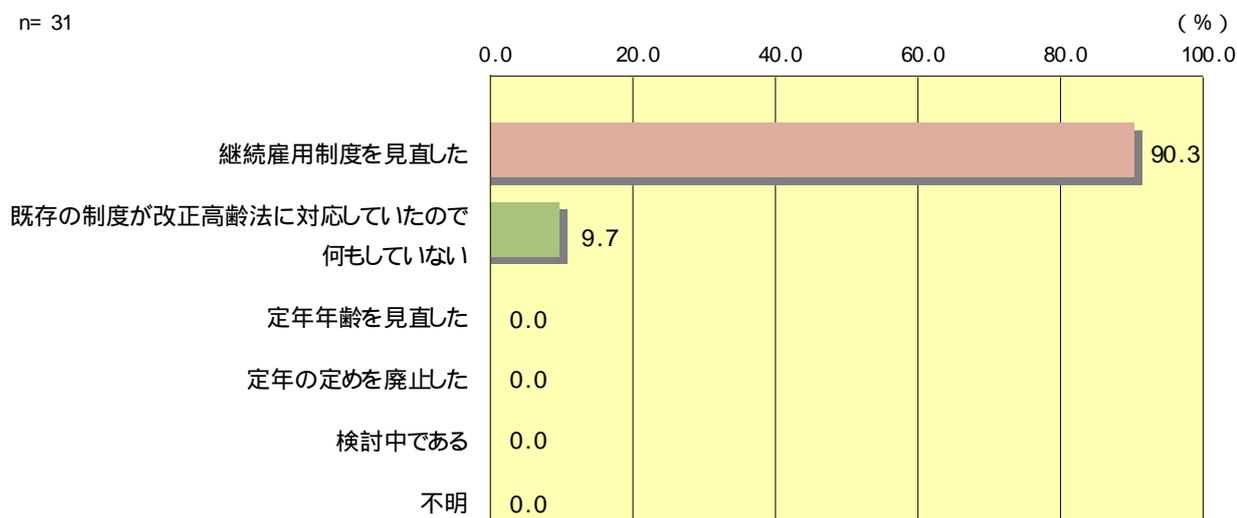
継続雇用制度には、定年年齢に到達した者を退職させることなく引き続き雇用する「勤務延長制度」と、定年年齢に達した者をいったん退職させた後、再び雇用する「再雇用制度」の2つの制度があります。両制度とも継続雇用の対象者を選定することができるほか、とくに後者の再雇用制度では労働条件を柔軟に変化させることができます。

本書では、最も多くの企業が導入している継続雇用制度(とりわけ再雇用制度)を中心に解説していきます。

【図表2-1 三つの雇用確保措置の比較】

選択肢	内容	メリット	デメリット
定年引き上げ	定年年齢を65歳に引き上げる。	人手不足の場合は人員の確保に役立つ。	労働条件を柔軟に変化させることができない。 対象者を選定することができない。
継続雇用制度	定年に達した社員を引き続き雇用する。	労働条件を柔軟に変化させることができる。 対象者を選定することができる。	基準やルールを明確にしないとトラブルになる。
定年廃止	定年を廃止して年齢を理由とする退職をなくす。	求人役に役立つ可能性がある。	労働条件を柔軟に変化させることができない。 若返りが難しくなる。

【図表2 - 2 改正高齢法への対応】



(資料:(社)日本化学工業協会『平成18年度化学工業高齢者雇用推進事業報告書』)
化学工業の企業3社による回答。

事例

改正高齢法を契機に制度を継続的に改定・導入

2004年 プロフェッショナルアドバイザー制度導入

- ・ その人のもつ専門性やノウハウが自社にとって希少かつ有用であり、現役社員ではカバーできない業務に限り、定年退職者に対して業務を委託
- ・ 1年毎の業務委託契約

2006年 シニアパートナー制度導入

- ・ 高度な専門性を有する場合に、定年退職後「契約社員」として再雇用
- ・ 1年毎の雇用契約で、最長雇用年数は高齢者雇用安定法の基準に準ずる

2008年 シニアパートナー制度の対象者拡大(予定)

- ・ 制度は2006年導入のシニアパートナー制度を継続
- ・ 対象者について、定年退職時非管理職の場合は、希望者に対し会社が仕事と報酬などの労働条件を提示

事例

新しい再雇用制度を導入

<再雇用制度の目的>

高齢者雇用安定法改正へ適切に対応する。
大量定年時代において、ベテラン技能者の経験、知識、技能を活用する。
社員の60歳定年後の多様なライフプランに対応する。

<再雇用制度設計の基本方針>

管理社員、一般社員共に業務ニーズと技術伝承の観点から、再雇用を積極的に活用する。
賃金と労働条件は世間水準をベースに設定する。
外部資源化すべき領域で再雇用社員を活用することを原則とする。
但し、コア業務での短期の活用も可能な形をとる。
新人採用とのバランスをとる。
労使協定により再雇用の要件を定める。

事例

2段階で再雇用制度を導入

<第1ステップ>

導入当初を第1ステップと位置づけ、その目的を「大量定年者の補充、技能伝承、人材育成」とし、希望者の中から選定基準により再雇用者を決定する。

<第2ステップ>

第2ステップは主として「公的年金支給開始年齢の引き上げに伴う社会的責任を果たす」ことを目的として、希望者全員を再雇用することを目指す。

2 継続雇用者の選定基準の定め方

継続雇用の対象者を考えるとき、企業によって必要とする能力や経験が様々であると考えられます。そこで改正高齢法では、定年到達者のうち希望者全員を雇用対象としない場合には、労使間で十分に話し合っ(労使協定等で)選定基準を定めることができます。

基準を設定する場合の観点として、意欲、能力等を具体的に測るものであること(具体性)、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)の2点に留意することが望ましいとされています。

【図表2-3 望ましい選定基準の観点】

観点：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：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。

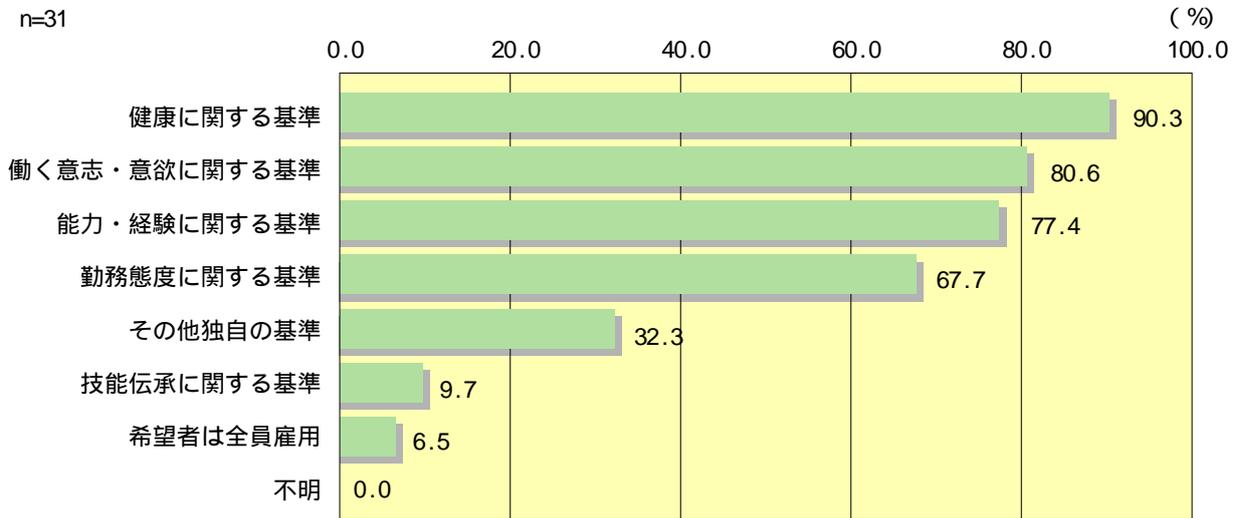
(資料：厚生労働省『継続雇用制度の対象者に係る基準事例集』)

最も多い基準の1つは、「定年前 年間の人事考課が 以上」といったように、人事評価の成績を用いている場合です。この基準は具体的で分かりやすく、上記の観点を満たしています。ただしこの場合、人事評価の結果が高齢者に開示されている必要があるので、注意してください。

企業アンケートによると、化学工業で活用されている選定基準のパターンは、「健康」(90.3%)、「働く意欲・意思」(80.6%)、「能力・経験」(77.4%)、「勤務態度」(67.7%)の順でした。なお、「希望者は全員雇用」とする企業は全体の6.5%に留まっています。

また、選定基準を満たさないために、継続雇用されない高齢者(選定基準未到達者)がいると「なぜ自分だけ継続雇用されないのか」という感情的なトラブルを招きかねません。企業側から基準や未到達の理由を明確に説明し、本人に納得させることが重要です。

【図表2-4 継続雇用者の選定基準】



(資料：(社)日本化学工業協会『平成18年度化学工業高齢者雇用推進事業報告書』)
化学工業の企業3社による回答。

事例

継続雇用の選定基準

< 選定基準 >

- (1) 「働く意志・意欲」に関する基準
 - ・高い勤労意欲を有している者
- (2) 「健康」に関する基準
 - ・心身共に就業可能な状態にある者
 - ・退職前1年間の出勤率が100%(欠勤無し)
- (3) 「能力」に関する基準
 - ・定年到達時の資格が基幹職(一般職のこと) 級、総合職 級以上である者
 - ・定年前3年間の評価が全てC(評価A~E5段階)以上の者
- (4) 「技能伝承」に関する基準
 - ・会社が提示する職務内容を承諾する者
 - ・「知識・経験・技能」を活かせる現職(職種)を継続できる者
- (5) 「勤務態度その他」に関する基準
 - ・会社が提示する労働条件(勤務形態・処遇等)を承諾する者
 - ・協調性があり、勤務態度が良好な者

*特例として会社が必要と認めたものも対象とする

*管理職が定年到達後もライン長等を継続する必要がある場合には嘱託として採用(定年時年収の65%)

事例

健康状態や勤務態度などに関する基準を設定

< 選定基準 >

- ・心身の健康状態
申請時の心身の健康状態、直近の健康診断結果に基づき産業医との面談を実施
再雇用開始前に再確認
- ・勤怠状況: 3年間に病気欠勤・事故欠勤等の欠勤がないこと
- ・社内処分の有無: 3年以内に、譴責処分以上の懲戒処分を受けていないこと
- ・業績評価結果(原則下記、救済措置あり)
定年退職日前の3回の業績評価係数の平均が 以上
医薬国内営業職(M職)は、上記基準に関わらず、同3回の医薬総合評価において 評価が一度も
ないこと
- ・勤務態度
N職(一般職): 定年退職日前の業務行動評価において60点未満が一度もないこと
M職(管理職): 3年以内に、所属長から2通目の警告書(注)を渡されていないこと

(注)警告書の対象となる言動

- 正当な理由無く、会社の施策に非協力的・反抗的な言動をとる。
- 故意に職場の秩序や風土を乱す言動をとる。
- 勤労意欲が著しく衰えたと判断される言動をとる。
- 後輩に知識、技能等の伝承を拒む言動をとる。
- 上記に類する問題となる言動をとる。

事例

管理職と非管理職は別の基準を設定

- | | |
|------|--|
| 管理職 | <ul style="list-style-type: none"> ・専門知識を要する特命業務を行う <ul style="list-style-type: none"> - 専門知識・スキル・ノウハウの伝承(教育等) - 高度な専門性を必要とする業務(特定資格、語学力等) - プロジェクト業務(特定の研究等) - 社外ネットワークが必要とされる業務(対官公庁、学会、他社等) - 海外会社アドバイザー |
| 非管理職 | <ul style="list-style-type: none"> - 働く意思や意欲を有すること - 再雇用後の職務に従事するに足る健康状態であること - 過去4期(2年)の実績評価において、半数以上下位評価がついていないこと - 過去4期の勤務態度、出勤日数が良好であること(80%を基準) |

事例

基本的に希望者全員雇用を前提とした基準

再雇用制度の適用対象者は、再雇用を希望し、会社の提示する職務および就業条件(就業形態、処遇条件)に合意する者とする。

ただし、次のいずれかに該当する者は除く。

会社の指定する医師の意見を踏まえ、健康上の問題により想定される職務への就業が困難であると判断される場合

勤務態度、チームワーク上の問題等により、職場運営上の不都合が生じると会社が判断する場合

著しい職務遂行能力の低下により、貢献が極めて限定されると会社が判断する場合

3 継続雇用者の選定・審査プロセス

継続雇用制度では、定年の前から高齢者に対して制度や労働条件を説明し、継続雇用に関して十分に理解を促した上で、計画的に選定・審査を進めることが重要です。

化学工業の企業では、継続雇用者を選定・審査するプロセスは、おおむね以下のような手順となっています。

定年の数年前に「希望調査」「個人面談」「申請書提出」等を通して企業からの労働条件の提示、高齢者の意志の確認を行います

企業が選定基準の適合審査(希望者が選定基準を満たすかどうかの審査)を行います

定年の直前になると「再雇用決定通知書」「契約の締結」などで継続雇用の対象者が正式に決定します

これらのプロセスの時期・タイミングは、どのような制度を導入しているかによって異なりますので、自社の制度に即したプロセスを組んで下さい。

【図表2-5 継続雇用者の選定・審査プロセスのタイミング】

	ある	ない	定年到達日前
定年退職予定者への説明会・セミナー	51.6%	38.7%	(33.6)ヶ月前 n=15
定年退職予定者の継続雇用に対する希望把握	96.8%	3.2%	(14.1)ヶ月前 n=29
継続雇用の労働条件提示	100.0%	0.0%	(6.7)ヶ月前 n=29
継続雇用希望者の募集	38.7%	51.6%	(11.3)ヶ月前 n=12
継続雇用者の選考・調整	80.6%	16.1%	(7.2)ヶ月前 n=22
継続雇用決定の通知	93.5%	6.5%	(4.3)ヶ月前 n=26

(資料：(社)日本化学工業協会『平成18年度化学工業高齢者雇用推進事業報告書』)
化学工業の企業3社による回答。

事例

係員・管理職で異なる再雇用者選定期間(2007年度)

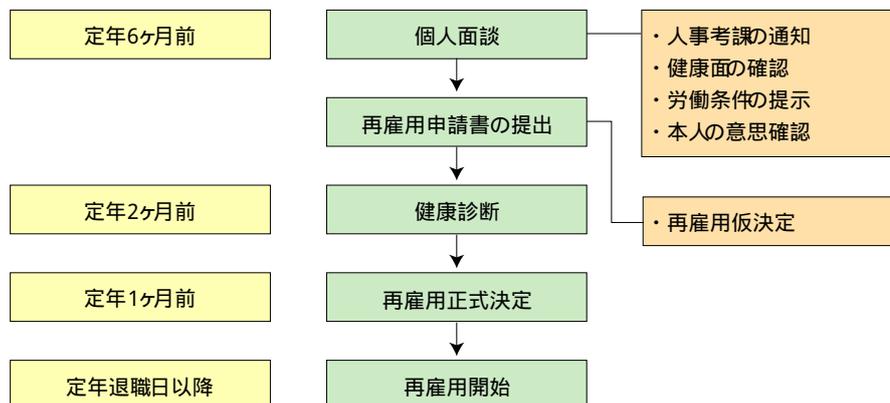
2007年度の再雇用者の選定プロセスは下記の通りである。係員と管理職で考課時期をずらせているので、再雇用者の選定期間がずれている。

対象者		2006年 3月	4月	5月	6月	7月	8月
2007年度 定年退職者 < 係員 >	人事考課確定	~ 中旬					
	選定基準確認		~ 中旬				
	再雇用希望調査 実施 ~ 回収		調査開始 中旬 ~	回収 ~ 上旬			
	再雇用内定				~ 上旬		
2007年度 定年退職者 < 管理職 >	能力・業績評価確定		評価依頼 上旬	評価確定 ~ 月末			
	選定基準確認				~ 中旬		
	再雇用希望調査 実施 ~ 回収				調査開始 中旬 ~	回収 ~ 上旬	
	再雇用内定						~ 上旬

事例

定年6ヶ月前から個人面談を開始

同社では、定年6ヶ月前から個人面談を実施し、人事考課や労働条件等を本人に伝え、意思を確認する。



4 高齢者のニーズ把握

そもそも継続雇用制度を設計するにはどのような点に注意したらよいのでしょうか。

企業の実態に即した制度を設計するにあたっては、まずは制度のユーザーである高齢者のニーズを把握することが重要です。制度がニーズに即していないと、高齢者が仕事や労働条件に対して不満を持ち、モチベーションが低下する恐れもあります。

具体的なニーズ把握方法として、自社にはどの程度の高齢者が何歳まで働き続けたいと考えているか、働き続けたいと考えている高齢者はどのような仕事でどの程度の水準の労働条件を望んでいるのか、といった点について、定年到達予定者からアンケートや聞き取りなどを実施します。

また、当然ながら企業内の各部門に高齢者雇用へのニーズがあるかどうかという点も同時に確認し、双方のニーズをうまくマッチングする必要があります。

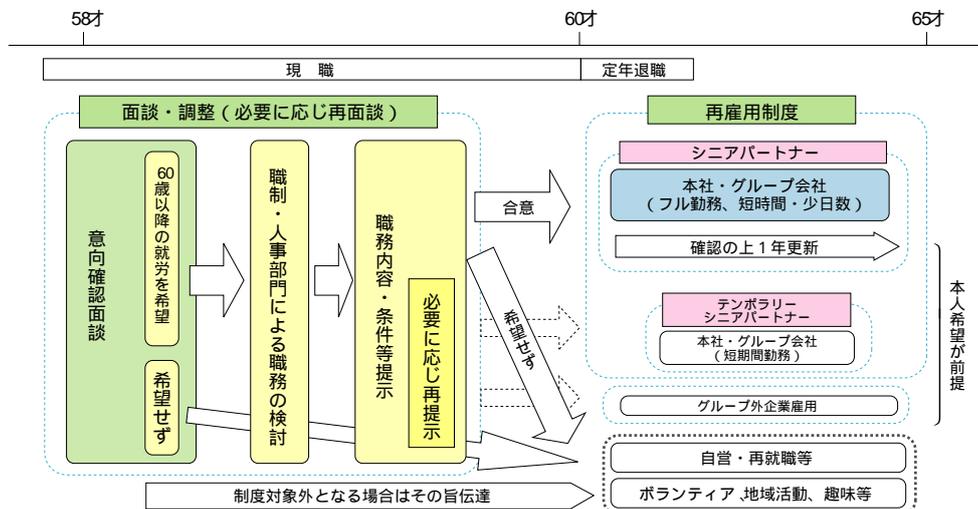
【アンケート等によるニーズ把握事項の例】

- ・ 定年後も働き続けたいか
- ・ (働き続けたい場合)何歳まで働き続けたいか
- ・ どのような仕事をしたいか
- ・ どのような勤務先で働きたいか
- ・ どのような労働条件(労働時間・賃金)を希望するか

事例

高齢者のニーズ把握と職務とのマッチング

定年2年前から意向確認面談を行い、高齢者のニーズを綿密に把握し、職務とマッチングさせている。前広な意向確認により、調整などの余裕が出来、より確度の高い職務内容・条件提示に役立っている。



5 制度導入の手順

継続雇用制度を導入する際の手順は、おおむね以下のようになります。

(1) 高齢者のニーズ把握

まずは継続雇用制度のユーザーとなる高齢者の就労意向、労働条件に関するニーズを把握します。詳しい内容は前節で述べたとおりです。

(2) 現場のニーズ把握

高齢者の就労希望があっても、仕事がなければ雇用できません。高齢者の能力・経験を活用できる仕事があるかどうか、高齢者雇用に対する現場のニーズを把握します。たとえば各部門の責任者に、高齢者が就くことのできる仕事内容や各仕事の必要人員をリストアップしてもらいます。

(3) 制度設計

労使双方のニーズを踏まえて継続雇用制度を設計します。仕事内容、選定基準、賃金、雇用期間、労働時間などの細かい条件を決めていきます。

(4) 社員との合意形成

基準を設けて対象者を選定する場合は、労働組合や社員の過半数を代表する者と労使協定を結びます。労使協定が不調の場合は、就業規則で基準を定めることができる経過措置も認められています。

(5) 継続雇用制度の運用・見直し

労働契約を締結するなどして、継続雇用制度を運用します。また、その後の経営環境の変化や現場の実態に即して制度内容を適宜見直します。化学工業のある企業では、処遇水準や人材の過不足感の実態を鑑みて、2007年度から新しい職務コースを設けるなど、効果的な運用を行っています。

事例

再雇用導入までのスケジュール(2005年度)

2005年8月

労働組合へ高齢者雇用(再雇用制度)の骨子申し入れ

2005年9月～11月

制度詳細についての労使協議及び従業員
(幹部職)への制度周知徹底

2005年12月以降

2006年6月定年退職者への制度説明と個別ヒアリングを順次開始

2006年4月

再雇用制度の発足

2006年6月

再雇用制度適用開始

事例

選定基準を定める労使の合意プロセス(2005年度)

2005年 9月～10月で4回程度の労使検討委員会を開催し合意形成。

- 1回目：高年齢者雇用安定法改正の概略
- 2回目：再雇用制度に関する会社案(制度概要・処遇)提示
- 3回目：具体的な運用方法提示
- 4回目：質疑応答

2005年 11月：団交

2005年 12月：妥結

事例

実態に即して再雇用区分を追加(2007年度)

同社では、管理職社員について、当初はスペシャリストとエキスパートの2区分の再雇用としていた。しかし、高度な専門性を有する管理職社員が定年後もその知識・能力等を十分に活用して会社業績に貢献いただくよう、定年後に従事する職務に応じた処遇を実現するため、2007年新たに「シニアエキスパート」区分を設置した。

管 理 社 員			一 般 社 員
スペシャリスト	シニアエキスパート	エキスパート	エルダー
<p><定義> 特に専門性が高く余人をもって代え難い能力を有すると会社が認定する者</p> <p><任用基準(抜粋)> ・管理社員であって、特に高度な専門性を有しており余人をもって代えがたい者で、定年退職後も引き続きその専門性を活かした業務に従事すること ・管理社員であって、海外グループ会社等に出向しており、定年退職後も引き続き当該会社に勤務すること</p>	<p><定義> 高度な専門性・経験を活用しつつ、特定の担当職務に従事する者</p> <p><任用基準(抜粋)> 管理社員であって、原則として最高職務グレードが㉔以上で、定年退職後の従事職務が職務グレード㉔以上であること</p>	<p><定義> 専門性を活用しつつ担当職務に従事する者</p> <p><任用基準(抜粋)> 管理社員であって再雇用基準を満たしていること</p>	<p><定義> 定年前に従事していた職務に従事する者</p> <p><任用基準(抜粋)> 一般社員であって再雇用基準を満たしていること (原則、定年時に従事していた職務に従事することを予定)</p>

高齢者雇用の賃金・処遇制度の整備

トムズ・コンサルタント株式会社 代表取締役 河西 知一氏¹

65歳までの雇用確保が法制化されてから1年半以上が経過しました。統計によれば、やはり『定年延長』や『定年の廃止』よりも『再雇用』を選択した企業が圧倒的に多いことがわかりました。これらは十分予想されたことではありますが、今後問題となりそうな再雇用者の賃金額への対応などについては企業にも労働者にも多少の戸惑いを感じられます。加えて、在職老齢年金など公的な給付との関連を考慮して賃金額を決定するとすると、非常に難解な計算を強いられることがあります。しかし一定のルールを理解すれば比較的簡単に年金受給額なども予想できます。

人材不足の折でもあり、今後は企業側が法制化とは別に高齢者雇用に積極的にポリシーを持って臨まなければならない部分があることがはっきりとしてきました。

1 高齢者の賃金の考え方

(1) 賃金額の決定要素

まずは再雇用後の賃金額を決定する要素をはっきりしておかなければなりません。本来賃金額を決定するのは、仕事の成果であったり、仕事の質であったりすることは言うまでもありません。したがって再雇用後もそのように考慮するのかといえ、実はそうではありません。再雇用は、定年までの勤務の終了の後に新たに雇用することを意味しますから、まったく新しい賃金額の決定要素があつてしかるべきなのです。再雇用後も従前の役職などを引き継いで働いてもらうのであれば、賃金額の大幅な見直しには根拠がなくなります。

また、労働者にとっては最大の関心事である賃金については、定年前までに十分に説明する機会を設ける心掛けも必要であると思われます。そこで以下のように再雇用後の賃金額を決定する基準を確認するといいでしよう。

- 再雇用後には一定以上の役職でないこと
- 再雇用後には原則として部下がいないこと
- 企業によっては、再雇用後に週当たりの勤務時間が選択できること
- 定年前に再雇用後賃金額の説明の機会があること
- 再雇用後賃金額は複雑過ぎないシンプルなものであること

平成18年厚生労働省発表『就労条件総合調査結果』によれば、企業が勤務延長、再雇用制度を導入した際に最も検討された項目は『給与体系の見直し』となっており、『健康面への配慮』や『職務内容の見直し』よりも優先されて検討されていることがうかがえます。

¹ 本章執筆者である河西 知一氏の略歴は下記のとおり。法政大学 経済学部卒。大手外資系企業の財務・人事部門の管理職を経て、平成7年社会保険労務士として独立、トムズ・コンサルタント株式会社代表取締役。人事労務コンサルタント・賃金コンサルタント・社会保険労務士として多数の企業の指導にあたっている他、ビジネスセミナーの講師としても活躍。豊富な経験による労務管理のアドバイス、わかりやすい指導は好評。著書に『健康保険・厚生年金保険 用語手続き事典』『Q&A高齢者の生活・介護支援の手引き』など。寄稿に「公的助成を踏まえた高齢者賃金のシミュレーションを考える」(『労政時報別冊 60歳超雇用制度設計と処遇の実務』所収)など。

なお、本章の内容は、執筆者個人の見解に基づくものであり、社団法人日本化学工業協会・化学工業高齢者雇用推進委員会の意見を代表するものではありません。

(2)賃金額の変更

まず再雇用直後におきましては、定年直前の職務等級などによりできれば一律の賃金額を決定します。このときに職務等級通りの業務を延長する者につきましては、賃金額の変更(減少)は最小限のものにする必要があります。多くの場合は再雇用を経て職務変更が行われることを想定して賃金額の変更の目安を研究します。定年前賃金の実際額から一定率で減少させるルールは、本来再雇用ではなじまないものかもしれません。

たとえば、以下のような基準をあらかじめ作成しておいて、早い機会に該当労働者には説明するなどの努力は必要でしょう。

定年到達時の職務等級 または役職など		再雇用後賃金額
職務等級	1~3	200,000円
職務等級	4 係長	220,000円
職務等級	5 課長	240,000円
職務等級	6 次長	250,000円
職務等級	7 部長	260,000円

再雇用後の賃金額(昇給)についても、制度導入直後の昨年度においては、再雇用期間が4年間でも5年間でも、特に昇給しないというルールが大多数であったのですが、1年が経過して「一定の成果が認められる者については、1~3パーセント程度の昇給をしたい」という企業が増加してきました。再雇用労働者のモチベーション維持のためにも、賞与制度と併せて考慮すべき事項となりました。

2 高齢者の評価と賞与の考え方

(1)モチベーションの維持

年齢にかかわらず一定以上の成果を生む労働者に対しては、賞与などのインセンティブを支給してこれに報い、モチベーション維持に努めるのは企業として当然のことです。

しかし再雇用労働者となると次に説明する在職老齢年金との兼ね合いで難しい面があることも事実となります。在職老齢年金は、賃金額や賞与額が多ければ多いほど支給が減額となるシステムを採用していますから、せっかく支給した賞与が額面通りの効果とならないことも想定されます。再雇用後の年収額が500万円を超えるような方には、初めから在職老齢年金は期待できるものではありませんからこれを別格として、これ以下の年収の方には、賞与をどう支給するのかについても研究の余地があります。インセンティブも含めて、月額給与一本で調整できる企業については、この方式を強くおすすめするものであります。しかし賞与でインセンティブを強調したい場合においても、これを積算しておいて退職直前に支給すれば問題は少なくなります。第2回目の退職金として認められるか否かは税法との関連の研究が必要となります。

(2) 高齢者の人事考課

高齢者の処遇に多少なりとも差をつけることになれば、やはり根拠のある人事考課制度が必要となります。現役世代と考課項目が同様というわけにはいかないでしょうが、高齢者にもある程度の目標意識を持って働いてもらうことが、制度を確実に定着させるコツでもあります。

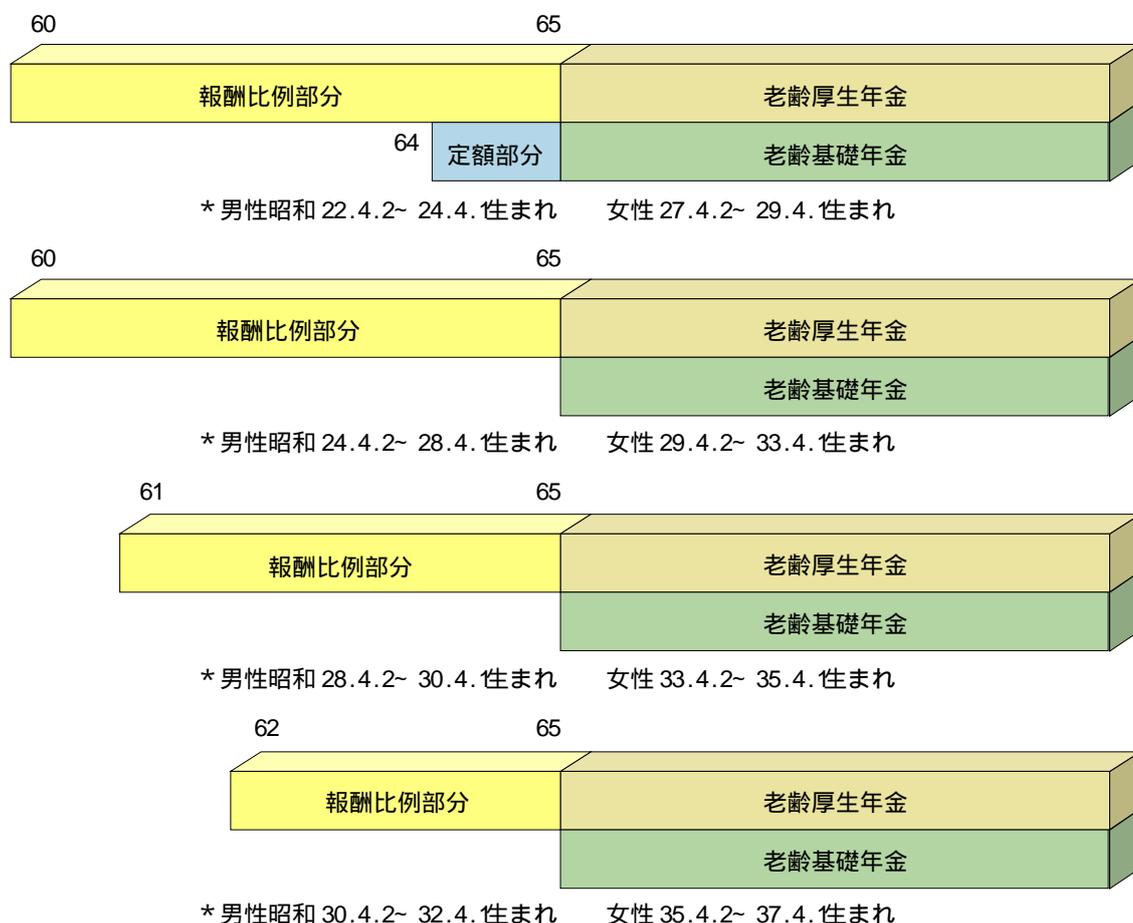
高齢者の職務例には、直接の部下がないことが前提ではありますが、指導員的な要素やインストラクターとしての要素などを取り入れ、これらの成果についても評価項目に追加すると効果的です。

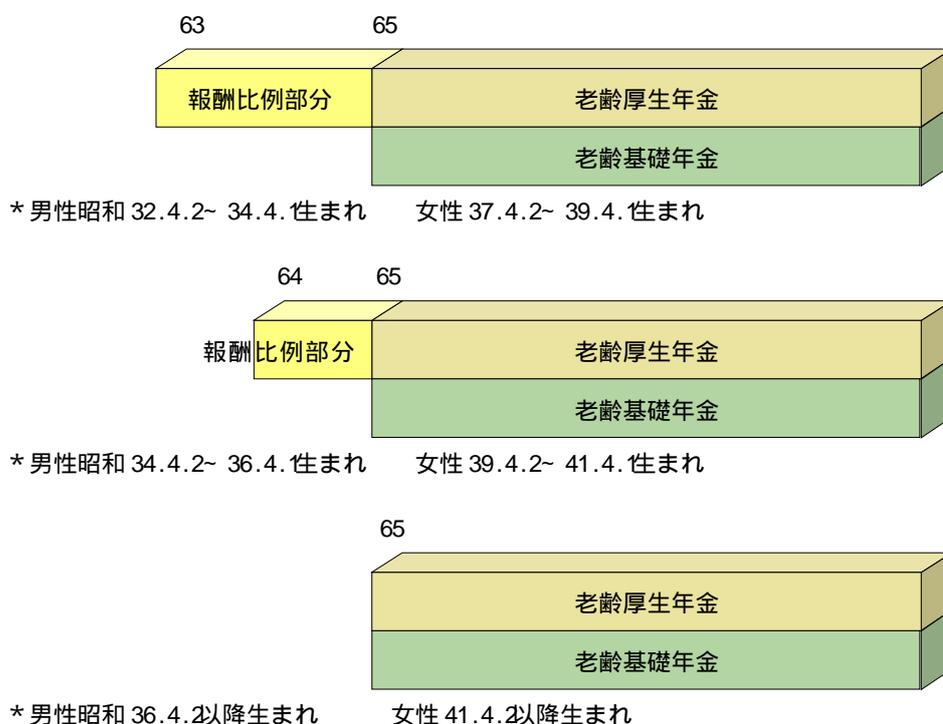
特に、管理部門の所属だった者が営業のサポートを実施するなどの措置も意外に効果があった例も紹介されています。高齢者の職務の開発については既成概念にとらわれ過ぎず柔軟に発想することが求められます。

3 在職老齢年金など公的給付を活用した賃金額の決定

(1) 特別支給の老齢厚生年金

老齢年金は本来は65歳から支給されることになっていますが、厚生年金では当分の間60歳から65歳の間にも特別に支給されます。実際は労働者の生年月日によって今後以下のような支給開始年齢が発表されています。





このように、特別支給の老齢厚生年金では報酬比例部分(*1)と定額部分(*2)で支給開始年齢が異なります。加給年金(*3)が受給できる方は、定額部分の支給開始時点からの支給となります。報酬比例部分の金額の目安は40年間の被保険者期間がある方でもおよそ90万円から200万円と支給額には開きがあるのが普通ですから、定年前に調査をしておくとい良いでしょう。定額部分の支給額は同じく40年間の被保険者期間がある方で80万円弱となります。

在職老齢年金は、再雇用後の賃金額によっては、一部減額されて支給されます。減額(支給停止額)の計算は、年金月額と再雇用後の賃金額により4つの計算式がありますが、一般的な年金支給水準と再雇用労働者の賃金額の実態からしますと、減額(支給停止額)の目安につきましては、次の式でほとんど求められます。

- (* 1) 報酬比例部分：厚生年金加入期間中の標準報酬月額・標準賞与額に応じて支給
(納めた保険料の額に比例した年金)
- (* 2) 定額部分：厚生年金加入期間月数に応じて支給
- (* 3) 加給年金：厚生年金の加入期間が20年以上ある者が、定額部分支給時に一定の要件に該当する65歳未満の配偶者および子を扶養している場合に受給者の生年月日に応じた一定額が支給

< 支給停止額 >

$$(\text{総報酬月額相当額} * + \text{年金月額} * - 28 \text{万円}) \div 2$$

$$* \text{総報酬月額相当額} = \text{標準報酬月額} + (\text{過去1年間に支給された賞与総額} \div 12)$$

$$* \text{年金月額} = \text{年金額} \div 12$$

【図表3-1 在職老齢年金 支給額計算表】

基本月額と 総報酬月額 相当額の 合計	基本 月額	総報酬月額 相当額 〔総〕	支給停止額
28万円 以下			停止なし
28万円 超	28万円以 下	48万円以下	$(〔総〕 + \text{基本月額} - 28) \times 1/2$
		48万円超	$(48\text{万円} + \text{基本月額} - 28\text{万円}) \times 1/2 + (〔総〕 - 48\text{万円})$
	28万円 超	48万円以下	$(〔総〕 \times 1/2)$
		48万円超	$(48\text{万円} \times 1/2) \times (〔総〕 - 48\text{万円})$

* 実際には今後年金の基本月額が、28万円を超えることは非常に稀なケースと考えられます。

* また、総報酬月額相当額についても再雇用後で48万円を超える設定は、やはり少ない例といえます。

* 通常は、年金基本月額28万円以下で、総報酬月額相当額48万円以下の計算式を記憶しておけば足ります。

* 28万円：支給停止調整開始額といいます。毎年見直れますが、1万円単位で変動した場合に改定されます。
(28万円=平成19年度価格)

* 48万円：支給停止調整変更額といいます。毎年見直れますが、1万円単位で変動した場合に改定されます。
(48万円=平成19年度価格)

< 例1 >

総報酬月額相当額が24万円の者が、年金月額が10万円であった場合の支給停止額はいくらになるか？

$$(240,000 + 100,000 - 280,000) \div 2 = 30,000\text{円(支給停止額)}$$

支給停止額30,000円とは、本来100,000円受給できる年金が30,000円減額されて、

70,000円となることを意味します。

(2) 高年齢雇用継続給付

公的給付としては、特別支給の老齢厚生年金の他に、雇用保険から支給される高年齢雇用継続給付があります。これは60歳の定年を期に賃金額が低下した者について支給されるものです。

高年齢雇用継続給付の目的

60歳以上65歳未満の労働者の賃金が60歳到達時に比べて75%未満に低下した場合に一定額を労働者本人に支給する。(非課税)

高年齢雇用継続給付の支給要件

60歳以上65歳未満の雇用保険被保険者であること。

雇用保険被保険者期間が通算して5年以上あること。

(基本手当の受給期間がある場合には受給前の期間は通算できない)

支給対象月の賃金額が60歳到達時の賃金月額75%未満に低下したものであること。

賃金低下の理由が次のものでないこと。

・疾病または負傷 ・労働争議 ・妊娠、出産、育児

賃金と給付額の合計が339,235円以下であること。

育児休業給付の支給対象となっていないこと。

支給額

< 低下率 >

支給対象月に支払われた賃金額 ÷ 60歳時登録賃金月額

< 支給額早見表 >

低下率	支給率	低下率	支給率
75	0.00	67	7.80
74	0.88	66	8.91
73	1.79	65	10.05
72	2.72	64	11.23
71	3.68	63	12.45
70	4.67	62	13.70
69	5.68	61	15.00
68	6.73		

支給期間

60歳に達した月(前頁の要件を満たした月)から65歳に達する月まで
(各暦月の初日から末日まで雇用保険の被保険者であること)

<例2>

定年前40万円の賃金額であった者が定年再雇用によって、月額賃金が24万円となった場合には、高年齢雇用継続給付はいくらになるか?(標準報酬月額も24万円)

24万円は従前賃金額40万円の60.0%であることから、支給率は最高の15%となるので次の式によって支給額が求められます。

$$240,000 \times 15\% = 36,000\text{円}$$

*なお、この例では支給率が15%となったので在職老齢年金額は標準報酬月額24万円の6%である14,400円がさらに支給停止となります。

(3) 賃金額の決定

例2のように、40万円の賃金額であった者が、再雇用後24万円程度の賃金額に低下した場合であっても、次のようなことが考慮できます。

< 公的給付を加味した収入額 > *年金額は別表の前提条件によるもの

再雇用後賃金額	240,000円
在職老齢年金額	70,000円
再支給停止額	- 14,400円
高年齢雇用継続給付	30,000円
合 計	325,600円

このように、公的給付額を加味した場合には労働者本人の収入は相当な増額が期待できることから、制度をまったく無視するわけにもいきません。しかも、これらは税金額などや社会保険料額を考慮していませんので、さらに詳細に手取額をシミュレーションすると別表のようになります。

< 別表の前提条件 >

60歳到達時前の賃金額40万円

60歳～64歳までの報酬比例部分の年金月額が10万円

60歳到達時の過去1年間、および60歳以降の賞与はなし

(標準報酬月額 = 総報酬月額相当額)

扶養すべき配偶者が一人

【図表3 - 2 高齢者雇用 賃金シミュレーション(平成19年度)】

総報酬 月額相当額 (給与額)	年金月額	年金 支給停止額	高齢者雇用 継続給付	併給調整額
150,000	100,000	0	22,500	9,000
160,000	100,000	0	24,000	9,600
170,000	100,000	0	25,500	10,200
180,000	100,000	0	27,000	10,800
190,000	100,000	5,000	28,500	11,400
200,000	100,000	10,000	30,000	12,000
210,000	100,000	15,000	31,500	13,200
220,000	100,000	20,000	33,000	13,200
230,000	100,000	25,000	34,500	14,400
240,000	100,000	30,000	36,000	14,400
250,000	100,000	35,000	32,679	10,457
260,000	100,000	40,000	26,143	10,457
270,000	100,000	45,000	19,607	5,229
280,000	100,000	50,000	13,071	5,229
290,000	100,000	55,000	6,536	0
300,000	100,000	60,000	0	0
310,000	100,000	65,000	0	0
320,000	100,000	70,000	0	0
330,000	100,000	75,000	0	0
340,000	100,000	80,000	0	0
350,000	100,000	85,000	0	0
360,000	100,000	90,000	0	0

在職老齢年金 高年齢雇用 継続給付合計 - + -	総収入額 +	社会保険料	給与の 所得税	控除額 合計 +	手取収入 -
113,500	263,500	19,219	620	19,839	243,661
114,400	274,400	20,500	1,030	21,530	252,870
115,300	285,300	21,781	1,270	23,051	262,249
116,200	296,200	23,063	1,540	24,603	271,597
112,100	302,100	24,344	1,890	26,234	275,866
108,000	308,000	25,626	2,170	27,796	280,204
103,300	313,300	28,128	2,450	30,578	282,722
99,800	319,800	28,188	2,800	30,988	288,812
95,100	325,100	30,691	3,080	33,771	291,329
91,600	331,600	30,751	3,430	34,181	297,419
87,221	337,221	33,253	3,640	36,893	300,328
75,686	335,686	33,313	3,980	37,293	298,393
69,379	339,379	35,816	4,290	40,106	299,273
57,843	337,843	35,876	4,610	40,486	297,357
51,536	341,536	38,379	4,920	43,299	298,237
40,000	340,000	38,439	5,240	43,679	296,321
35,000	345,000	40,941	5,550	46,491	298,509
30,000	350,000	41,001	5,870	46,871	303,129
25,000	355,000	43,504	6,080	49,584	305,416
20,000	360,000	43,564	6,500	50,064	309,936
15,000	365,000	46,066	6,720	52,786	312,214
10,000	370,000	46,126	7,080	53,206	316,794

ここで注目すべきは、賃金額が18万円程度から3万円程度までは公的給付を考慮するとほとんど手取額においては差が出ないという現実です。しかし、18万円と3万円では企業の負担には大きな違いが出てきます。このあたりがヒントではありますが、“企業の負担の少ない範囲で、公的給付を利用しながら、なるべく多くの方を再雇用する”ということについて労働者にも理解していただきたいものです。

もう一つの着目点は、月額賃金額が36万円以上になると年金などの公的給付はほとんど受給できなくなるということです。もっとも36万円以上の賃金の方は年金などを期待しないで済む場合もあります。再雇用後賃金とは36万円以下が目安となることは間違いありません。

賞与は過去1年間に支給された額を12等分して総報酬月額相当額に足し込みますから、賞与支給のたびに在職老齢年金額は支給停止額が大きくなります。また、賞与支給により企業・労働者とも社会保険料の負担が発生します。労働者の安定した月額の収入を確保するためには、賞与は退職時に一括支給する方法の研究を是非進めていただきたいと思えます。

4 勤務時間・諸手当など

(1) 勤務時間の選択

まだまだ少数派ですが、再雇用後の勤務について一般的なフルタイム勤務の他に、週3日勤務のようなパートタイム勤務を認めている会社もあります。高齢者の体力に配慮することにもなると同時に、厚生年金保険の被保険者ではなくなることによって、特別支給の老齢厚生年金が支給停止を受けることなく受給できるメリットもあります。

製造業などではラインシフトの関係から、イレギュラーな勤務体系の方の勤務を受け入れにくい傾向があります。しかし、これからは労働安全衛生法の強化によって、一人の労働者の時間外労働に大きく頼ることも難しくなることが考えられます。高齢者などの勤務時間については柔軟な対応が必要となりそうです。

再雇用者の労働契約は1年間であるものを更新して、法定での定められた年齢まで雇用する例が多いようです。当初はフルタイムを選択した者であっても、更新時にパートタイム勤務が選択できるようなシステムも有効です。

(2) 諸手当をどう考慮するか

一般の社員には様々な諸手当が支給されています。しかし高齢者雇用においては扶養家族の増減や、資格の有無による給与額の増減は馴染まないことがあります。そこで高齢者賃金では通勤手当以外の諸手当は支給しないこととした会社が多いのです。もっとも、再雇用後も必要な資格を基に職務を実施するような仕事ではそれなりの手当額の支給が必要かもしれません。後にトラブルとならないように、手当支給については規程などで明確にしておくといえそうです。

(3) 規程が必要か

「嘱託」という呼称がすでに存在して、特に60歳以降の再雇用者とは限らない制度を採用している場合においては、今回の再雇用制度の名称を別途定めた方がいいでしょう。「再雇用者規程」「セカンドキャリアスタッフ規程」などとする例があります。

嘱託制度など他の一般社員とは、あきらかに勤務条件などが異なる社員については、必ず、別規程を用意することをおすすめします。

一例としては、「パートタイマー就業規則」「アルバイト就業規則」などが挙げられます。

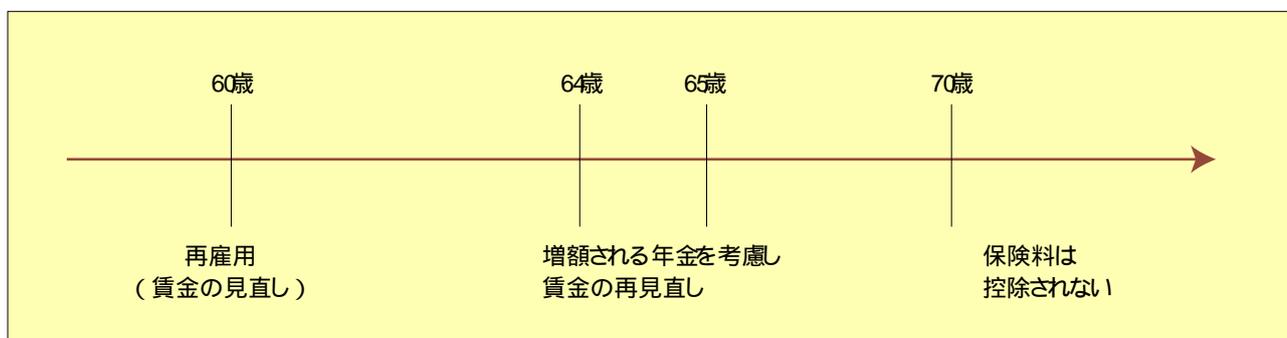
万一、これらの処遇を定めたものがなく、一方正社員の就業規則のみが存在する場合には、全労働者に正社員の就業規則の内容を準用されることがあります。

(4) 65歳以降も雇用がある場合の賃金

現状では法定の雇用確保措置年齢である60歳から定額部分の支給が開始される64歳、あるいは65歳までの再雇用を約束することが多いようです。しかし、その後のさらなる雇用についても考えられる状況となってきました。数年後には再雇用者の最終勤務年齢は70歳などということがありそうです。どのような場合にも対処できるように今から定額部分支給後の雇用についても決定しておきましょう。

< 60歳～64歳までの年金受給額の確認 >

- * 正確には、社会保険事務所の年金見込額回答表を参照することが無難です。
- * 現在64歳から満額の年金が支給されますが、平成21年以降の定年退職者は65歳まで報酬比例部分のみの支給となります。
- * 満額の年金が受給できる64歳以降の賃金体系と、60歳～64歳まで賃金体系の2段階を考慮する必要があります。
- * 嘱託規程にも、これら賃金の見直しについて明記しておくことが望まれます。



5 再雇用における最近の動向と今後の展望

(1)再雇用者の限定

当初は、どの企業でも再雇用者の限定の方法について研究を重ねたものです。一定の成績以上の者とか、ある等級までの到達者だけを限定して再雇用したいという経営陣の意向はよく理解できるところであります。この法の施行以前は、ほとんどの労働者が60歳の定年で退職していたことを鑑みれば、再雇用もなるべく控えめに導入することが求められたとも言えます。しかし、その後の社会全体の雇用状況の推移を観察していると、やや人手不足の感が強まっており、ここに定年後の高齢者を登用するという試みが、上手にマッチングした企業もあります。わざわざ他社の経験者や、技術などについて教育をしなければならない若年層を採用するのであれば、当社の実態や製品のことを理解している再雇用者の方がはるかに即戦力であることに気が付いたのです。

今後は、労働時間の柔軟な設定ができることを条件に再雇用の限定条件を撤廃する傾向が強まることが考えられます。すべての企業で再雇用を希望する者の大多数を雇用できることになれば再雇用条件の限定は無意味なものとなるかもしれません。

ただし、この場合であっても健康上の問題や欠勤などの有無に関する限定は継続されるでしょう。高齢者雇用において経営陣が最も心配するのは健康管理のこともあります。

そこで、産業医との連携はさらに必要な措置となります。再雇用者の健康診査のみに限らず、再雇用後の健康管理についても常時産業医に意見を求められる体制を整備しておくことは必要でしょう。

再雇用制度が定着した後は、定年年齢の引上げを検討すべき時期も近々に来ることを人事総務関連部門は意識すべきでしょう。

(2)再雇用後賃金額の今後

再雇用者が当初の予定通りには限定されず、該当者の多くが再雇用される傾向になりつつあるのと同時に再雇用後の賃金額についても、多少の変化が見られるようになりました。

昨年度の時点では、フルタイムで働く再雇用者の賃金額の最低は15万円程度のもも見られましたし、「大学新卒者より少な目の額とする」という回答も結構数多くありました。しかし、どう考慮しても60歳の業務経験者が大学新卒者より低い賃金額となることは無理がありました。再雇用者が企業の今後の労働力の一部を形成することは間違いありません。その賃金額は法施行より1年半を経過してじわじわと上昇機運にあると言えます。まだ平均額を算出するほどのサンプルを入手していませんが、大学新卒者の賃金額よりはかなり大目(月額で24万円～30万円)となりつつあることを申し添えておきます。

高齢者を活用するためのポイント

本章では、高齢者の能力や経験を活かしながら、効果的に活用する方法について解説します。改正高齢法の施行後、企業では多くの高齢者を定年後も雇用し始めているはずですが、そこで今後は、増え続ける高齢者をつまく活かした企業が業界でも生き残るのではないのでしょうか。特に化学工業の現在の課題を「1 高齢者の職域」「2 多様な働き方」「3 モチベーションの維持・向上策」「4 技術・技能の伝承」「5 健康管理への取り組み」「6 ライフプラン支援」の6つに整理し、今後の方向性や各社における実際の取り組み事例を以下で紹介していくこととします。

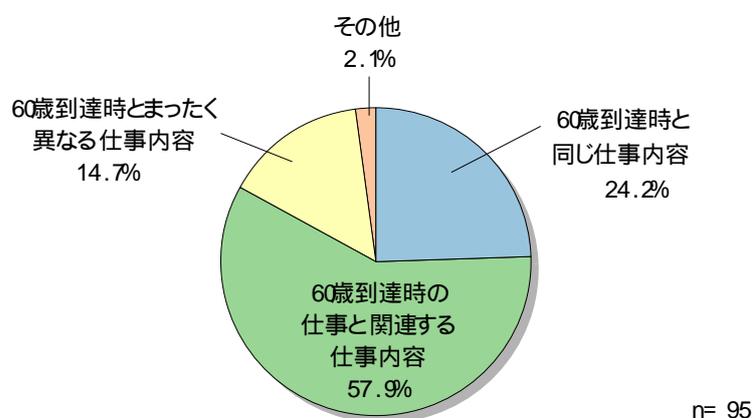
1 高齢者の職域

高齢者雇用のメリットの一つは、高齢者が長年の経験の中で培ってきた技術やノウハウ・専門的な知識や能力を活用し、「即戦力」としての活躍を期待することができることです。加えて、長年の間に築き上げてきた幅広い人脈なども、貴重な資源といえます。

化学工業における従業員アンケートでは、「60歳以降も働く場合、どのような仕事内容を希望しますか」という設問に対して、50代の回答者では「60歳到達時と同じ仕事内容」は約2割(24.2%)に留まり、一方「60歳到達時の仕事と関連する仕事内容」が約6割(57.9%)に達しています。すなわち、60歳到達時と必ずしも同じ仕事にこだわらなくても、それに近い仕事であれば高齢者は能力を発揮できるといえます。

また、企業アンケート結果によると、本業界では定年以降、出向や転籍により職域を確保する企業が約4割(41.9%)を占めます。定年以降、子会社・グループ会社への出向が継続雇用と認められるには、会社との間に密接な関係があり(緊密性)、子会社において継続雇用を行うことが担保されていること(明確性)が要件となりますので、注意してください。

【図表4-1 60歳以降の仕事内容】



(資料:(社)日本化学工業協会『平成18年度化学工業高齢者雇用推進事業報告書』)
化学工業の企業に勤める50代の従業員95人による回答。

事例

「現職継続」で高齢者を即戦力に

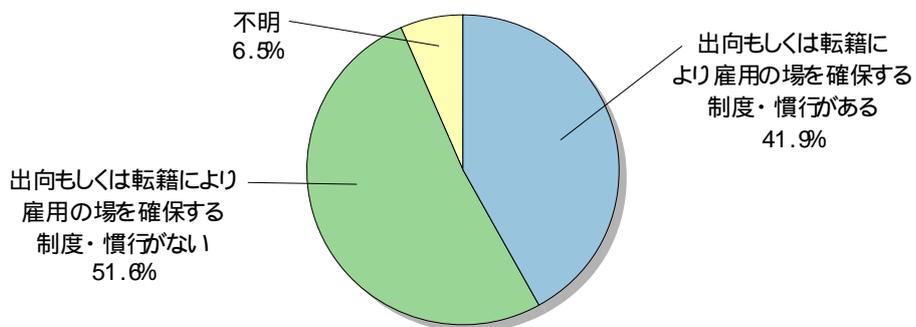
同社での再雇用者の仕事内容は、「現職継続」が原則。仕事内容だけでなく、労働時間も、現役時代と同じフルタイム勤務が基本だ。要するに、高齢者も現役社員も、全く同じように働いている。この取組では、高齢者が現役時代に培ってきた能力・経験を、定年後もそっくりそのまま活用することができるのがメリットといえよう。

事例

高齢者の専門能力・人脈を活かした業務設定

OBを定年後に関連会社で雇用し、自社へ派遣
自社工場の場内作業を請け負う関連会社で高齢者を再雇用し、現役時代と同じ職場での活躍を可能に。
販売職の地域限定勤務
医薬MR職の高齢者を勤務地限定で再雇用し、地域の開業医に密着した業務を展開。
現職での人脈を生かした職域設定
官公庁・周辺企業・商工会議所等との人脈を再雇用後も活用。
役職定年者をメンターとして活用
役職定年者を再雇用しメンターとしての役割を与えることで、管理職としての専門能力を活用。

【図表4-2 定年以降の出向慣行の有無】



(資料:(社)日本化学工業協会『平成18年度化学工業高齢者雇用推進事業報告書』)
化学工業の企業3社による回答。

事例

人手不足の子会社に高齢者を派遣

同社では、再雇用した高齢者を子会社に派遣している。主な派遣先は、物流業を担う子会社で、工場内の作業を担当する。同子会社では、人手が不足しており、高齢者のニーズが極めて高まっている。さらに、高齢者に作業基準書を作成・整備させて、技能伝承の役割を付与している。

事例

出向者は出向先で再雇用

定年後再雇用で従事する職務は、それまでに培った知識・経験を活かせる職務であることが重要である。このため同社では、定年時に他社に出向している者は、出向先会社で再雇用されることを原則としている。また、同社では、出向先での再雇用が担保されるよう、出向時に出向先との間で再雇用の可否について確認したうえで出向させるようにしている。さらに、グループ各社には極力同社と同様の再雇用制度を導入するよう要請しており、同社とグループ各社との間で、再雇用での処遇に大きな差が生じないように対応している。こうした取組みを通じて、定年後再雇用も含めた人材の適正配置をグループで実現するよう取り組んでいる。

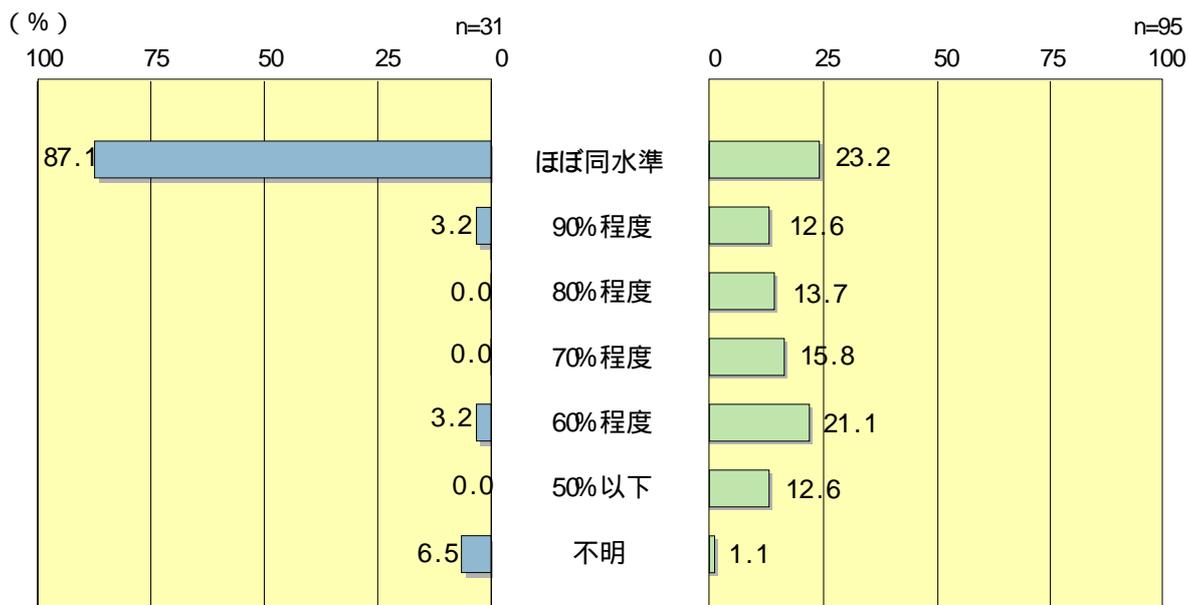
2 多様な働き方

60歳以降の勤務日数・労働時間に対する中高齢者のニーズは、多様です((社)日本化学工業協会「高齢者雇用に関するアンケート調査」)。この背景には、高齢者の中で、体力面や資産面、あるいは趣味・家庭など仕事以外の事柄への関心度合にばらつきがあることが考えられます。

これに対し、企業側は、フルタイム勤務以外にも、短時間勤務(1日当たりの勤務時間がより短い)や短日数勤務(週当たりの出勤日数がより少ない)といった制度を導入することも考えられます。とはいえ、労務管理が複雑になり、業務の引継やローテーション管理の手間も増えるため、仕事の内容や密度に応じた対応が重要です。たとえば短日数勤務では、週3日程度でできる仕事を高齢者に効率よく担当させている企業もあります。

なお、化学工業のアンケート調査によれば、60歳時と比較した高齢者の労働時間について、企業側の実態は「ほぼ同水準」(87.1%)で、定年の前後では就業形態はほとんど変化しないことがわかります。一方、50代の高齢者が希望する60歳以降の労働時間をみると、「ほぼ同水準」は全体の4分の1(23.2%)に留まり、「90%～50%」まで様々な労働時間を希望していることがわかります。このように、高齢者の働き方については、現実の制度と、高齢者のニーズにギャップが生じているといえます。

【図表4-3 60歳時と比較した高齢者の労働時間
企業の実態(左図)と、50代の高齢者が希望する労働時間(右図)】



(資料:(社)日本化学工業協会『平成18年度化学工業高齢者雇用推進事業報告書』)
化学工業の企業3社と、50代の従業員95人による回答。

事例

「短時間勤務」「短日数勤務」等の選択肢を提示

同社では、高齢者の労働時間として、「フルタイム勤務」のほかに「短時間勤務」「短日数勤務」という選択肢を設け、高齢者本人に選択させている。初年度である2006年度は、再雇用者の90%が「フルタイム勤務」を選択した一方で、「短日数勤務」を選んだ再雇用者も10%にのぼった。短日数勤務では、たとえば週3日程度でできる仕事を高齢者に与えている。

また、定年時にラインからの離脱を原則とすることで、高齢者の職責を軽減している。

事例

管理職社員の退職者について 多様な勤務時間・勤務日数を設定

同社では、管理職社員の退職者については、定年後再雇用にあたって新たな職務を設計しなければならない場合も多く、その際には業務量もまちまちであることから、以下のA～Fのいずれかの勤務を、会社・本人の合意に基づき選択できるようにしている。2006年度では、数名がこの形態で勤務している。

	週2日勤務	週3日勤務
1日4時間勤務	A	D
〃 6時間勤務	B	E
〃 7時間5分勤務	C	F

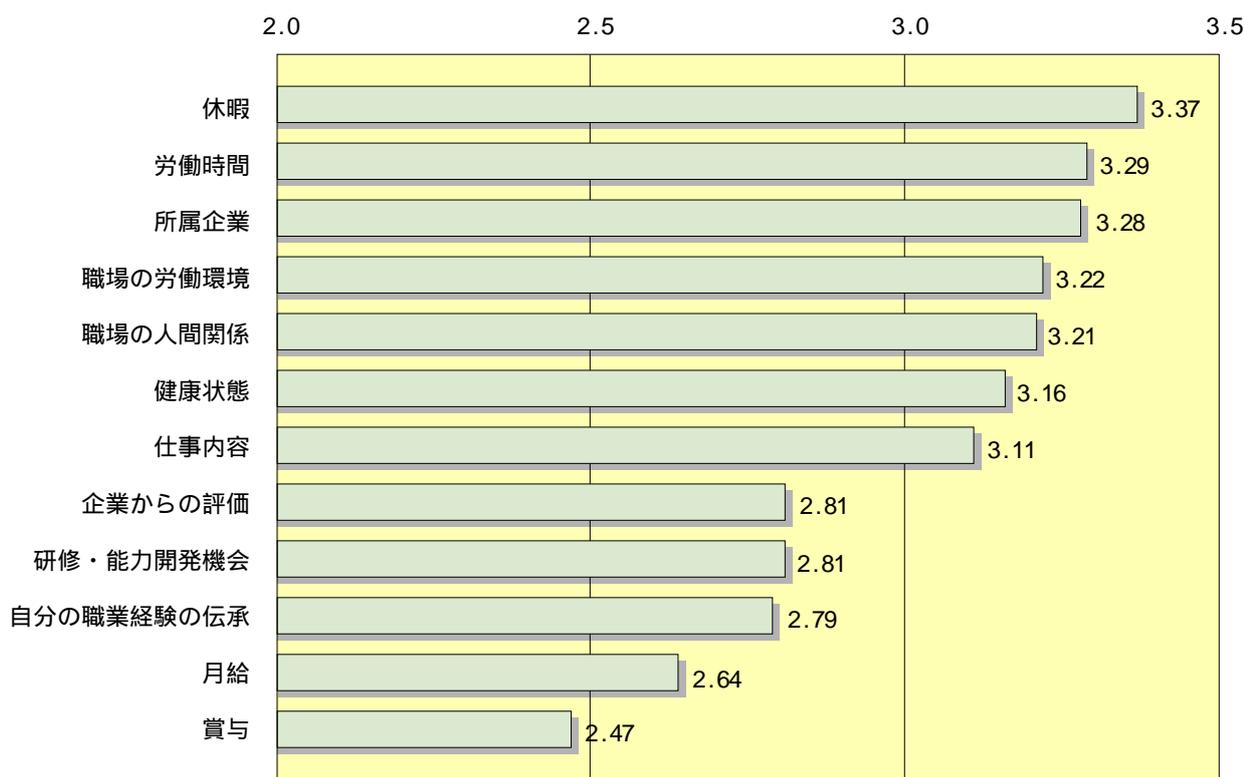
3 モチベーションの維持・向上策

モチベーションの維持・向上は、高齢者雇用においても重要な位置づけを占めています。ただし、ひと口に「モチベーション」といっても、それに影響する事柄は、賃金など処遇面のみならず、人事評価、仕事内容、役割、職場環境なども挙げられ、企業の特性に応じて様々な角度からの取組が考えられます。

従業員アンケートによって、高齢者の仕事に関する項目への満足度をみると、「月給」「賞与」などの金銭的な項目の満足度が低いことが分かりましたが、さらに「企業からの評価」「自分の職業経験の伝承」といった非金銭的な項目の満足度も下位に低迷していました。高齢者のモチベーションを高めるには、当然ながら金銭的な動機付けが重要になるのですが、「やりがいのある仕事や役割を任せているか」、「仕事ぶりをしっかりと評価しているか」という点が前提となることに留意しましょう。

【図表4-4 仕事の満足度】

(pt)



(資料:(社)日本化学工業協会『平成18年度化学工業高齢者雇用推進事業報告書』)

化学工業の企業に勤める50～60代の従業員による回答。

満足度の集計では、「満足している」を4ポイント、「どちらかという満足している」を3ポイント、「どちらかという不満」を2ポイント、「不満」を1ポイントとして、項目ごとに平均値を算出した。

ポイントが大きいほど、満足度が高いことを示す。

事例

高齢者への目標管理制度の適用

同社では、現役時代に実施している目標管理制度を、高齢者についても適用している。配属先の上司が期初に高齢者と面談して今後6ヶ月の業務目標を設定し、期末に業務目標の達成状況について面談を実施している。上期・下期の年2回の業務達成状況を査定して、翌年の再契約時の年収に±3%以内の範囲で年収の更改を実施している。

事例

高齢者への評価と報奨の徹底

同社では、高齢者への評価と報奨を組み合わせたモチベーション向上策が導入されている。その概要は下表の通り。特に、「高度専門職」に対しては、個別・柔軟に雇用契約を締結することにより、現役時代並みの処遇も可能としていることが特徴である。

対象職種	内容
全職種	1年間の業績評価の結果を、再雇用契約更新の条件としている。また、貢献度が高い業績を上げた場合には、「社長特別表彰」「褒賞金」を付与。
MR職	事業計画を達成した場合に奨励金を支給。
高度専門職	「常勤嘱託」として個別に雇用契約を締結。通常の再雇用よりも高い給与(現役社員並を限度)で処遇。

事例

人事考課を賞与と契約更新に反映

再雇用者にも人事考課を実施しており、3段階の成績に応じて賞与に差を付けている。さらに、賞与だけでなく、再雇用の契約更新にも反映し、緊張感を保っている。

	優	標準	劣
契約更新判断	更新	更新	更新せず
賞与	基本給 1.2ヶ月	基本給 1.0ヶ月	基本給 0.8ヶ月

また、再雇用者の中でも特殊資格・高度専門能力を有する者や役職者(部課長、プロジェクトリーダー等)については別途手当を支給している。

事例

再雇用者に「第二の退職金」を支給

同社では、再雇用者の退職時に、「退職満了慰労金」を支給している。金額は原則 10万円、最高で 20万円。定年退職時に支給される退職金とは別に支給されるのが特徴で、結果として再雇用者は二度にわたって「退職金」を受け取るような形となる。

こうした試みは、賞与を毎年支給する場合と比べて公的助成の相殺幅が小さく、高齢者側のメリットが大きくなっている。

事例

やりがいを与える役割・仕事内容の活用

同社では、各職種の特性に応じて、高齢者のやりがいを高めるような役割・仕事内容の付与の取組が実施されている。その概要は、下表の通り。

対象職種	内容
全職種	再雇用対象者を社内発令(告知)により周知徹底。また、高齢者との面談を踏まえて『業務計画書』を作成し、目標を明確化。
生産技術部門の一般職	高齢者の経験・熟練技術の伝承を促すため、技術伝承者の認定・役割を付与する資格認定制度『マイスター制度』を導入。
管理職	管理職の専門的スキルを活用するため、本人の意欲・希望を重視し、現役時代に担当出来なかった業務を担当させている。いわば「卒業制作」という位置づけである。 これに備え、5歳以降に実施する評価時の面談で、本人の意向の確認を徹底。

事例

「サクセッションプラン」で管理職の後進を育成

同社では、管理職に対して後継者の育成を促し、早めの「ポストオフ」(役職からの離脱)と業務の引継ぎを目指している。いわゆる「サクセッションプラン」(後継者育成計画)の導入を見据えた取組といえる。

同社では、定年に到達した管理職は、原則として役職を離脱することとなる。したがって、この取組には、後継者の活躍を通しての役職経験者のモチベーションの維持・向上の期待も込められている。

同社のグループ会社では実際「サクセッションプラン」を実施しており、課長級以上の職務について、「直近」・「2～3年後」・「将来」の3段階においての後継者候補者をリストアップ、経営陣で認識の共有とパイプラインの確保を行っている。

2006年度は、同社の定年時職位従事者14名のうち10名がポストオフ。残り4名はポストを継続したが、これは後任がない場合などやむを得ない場合で、あくまでも例外。

ただし、社内には、これを例外視しない雰囲気も一部残っている。人事サイドとしては、今後も引き続き「管理職ポストの継続は例外」という意識を社内に徹底し、「前広な」後継者育成を促していくという。

4 技術・技能の継承

定年に到達した高齢者が一度に大量に退職してしまうと、彼らが蓄積してきた技術・技能が途絶えてしまうことがあります。とくに2007年以降、団塊の世代が退職し始めるため、企業においては技術や技能の継承が急務になっています。

そこで、高齢者を再雇用し、後進の指導や育成を担当させて、これまでに蓄積してきた技術・技能を継承することが求められます。先に見たように、再雇用後も現職を継続する高齢者が多いため、その場合はOJTのコーチとして若手社員を指導しながら仕事をしてもらおうと、知識やスキルを円滑に継承できるでしょう。さらにOJT以外でも、社内研修の講師としての役割の付与や、作業マニュアルの作成を担当させるのも効果的です。

また、後進の教育や指導という責任のある仕事は、担当者のモチベーションを向上させます。これらの取組で技術・技能が継承できるばかりか、高齢者の働きがいをも高めることができるのも大きなメリットといえます。

事例

同一の仕事を担当させて暗黙知を伝承

再雇用者の仕事は、原則として「同一職場・同一配置」を行っているため、職場で培った経験に裏打ちされた知識・暗黙知を伝承可能である。

一方、製造現場の監督職(係長)などは3交替勤務への復帰が難しく、原則どおりとならないケースもある。このような方々は、保有する技術・技能も高く、労務管理に長け人望も厚いことから、教育研修センターでの講師を務めてもらうなども検討している。

事例

再雇用者を教育担当者として配置

同社では、再雇用者を教育担当者として現場の新人教育やOJT支援を行っている。今後はさらに再雇用者によって、技能・業務マニュアルの作成を予定している。

事例

後進の育成で、技術・技能の向上と ベテラン社員の働きがい醸成

同社では、今後は「トレーナー制度」を導入する予定である。これは、技能を有しており育成者としての適性があるベテラン社員(定年後再雇用従業員も含む)が、主にOJTで、若手社員に対して技術・技能のみならず、組織人としての振る舞い等も含めた教育係・相談役になるというものである。

こうした制度を通じて、若手社員の育成のみならず、ベテラン社員のやりがい・働きがい向上も狙いとしている。

事例

作業基準書を作成

同社では、団塊の世代が定年を多数迎えることと、ここ数年の省力化で次世代への技術の伝承が円滑にいかないという課題が発生している。そのような状況下、現場作業経験に熟知している高齢者には、OJTによる技術の伝承に一役担って頂くと共に、現場作業長の補佐として現状の「作業基準書」等の操作マニュアルの作成・整備に注力して頂いている。

事例

研修センターでの研修スタッフとして活用

2005年、「運転・設備・安全の全てに強い人を育てる」をスローガンに「技術研修センター」を開設し、高齢者を研修スタッフとして活用している。高齢者の具体的な役割は、下記の通りである。

< 主な役割 >

- ・全社運転員教育体系の運用、維持、管理、評価
- ・全社運転員の教育計画立案・管理
- ・全社共通OFF-JTの実施・評価
- ・研修教材開発、各工場の研修支援及び講師の養成

現状は、高齢者数名で担当しているため非常に稼働率が高くなっている。今後はもっと増員する予定である。

5 健康管理への取り組み

誰でも高齢化による身体機能の低下は避けられず、また高齢者の身体能力には大きな個人差がありますので、健康管理や職場環境の整備には十分に留意しなければなりません。また、高齢者の健康状態は、再雇用契約の締結・更新の目安にもなるため、定期的なチェックが欠かせません。

定期健康診断の受診はもちろんのこと、現場レベルでの日々の健康状態の目配りも重要です。積極的に高齢者に声をかけるなどの日常のコミュニケーションを活性化させましょう。

また、高齢者は周囲とのコミュニケーションに悩み、精神的なストレスを抱えるケースも少なくありません。近年では精神的な衰えから、「うつ」と診断されることも増えています。ストレスはモチベーションを減退させるだけでなく、身体にも大きな影響を及ぼしかねない事項ですから、高齢者の「メンタルヘルス」のチェックを定期的に行う必要があります。ある企業では、社員がストレスや心の健康について理解し、ストレスを予防、軽減するための研修を設けています。これにより、プレッシャーやストレスへの対応力(メンタルタフネス)を強化するとのことでした。

高齢者の健康管理や職場環境の整備については、以下のような取組を検討することが重要となります。

休憩室・仮眠室の整備	肉体的負担の大きい作業の見直し
ストレス相談窓口の整備	身体の特定の部位に負担がかかる業務がないか (作業方法の見直し、什器による負担軽減など)
健康診断の完全実施	視力の疲労を伴う業務がないか
産業医との連携の強化	神経を使い集中力を伴う業務がないか(休憩回数の増加など)
	危険度の大きい機械操作の禁止

事例

メンタルヘルスチェックを実施予定

近年、メンタル不全の発症率が、若手を中心に増加傾向にある。同社では、本人にとっても会社にとってもメンタル不全による長期休暇が発生することは問題であると認識している。こうした背景のもと、今春より社員に対してアンケート方式によるメンタルヘルスチェックを実施した。これにより、本人に心の健康状態を知らせることでメンタル不全の早期予防に心がけている。この試みを今秋の定期健康診断の時期に合わせて高齢者にも適用し、心の健康状態をチェックしていこうと考えている。

事例

定期健康診断のほか業務確認面談を実施

定期健康診断を実施しているほか、年に2回「業務確認面談」を実施している。この業務確認面談では、現場での仕事の状況や、契約更新の希望の有無、健康状態の確認などを行っており、再雇用者の状態を綿密にチェックしている。

事例

定期健診の結果を雇用契約の更新に反映

定年退職前と同様に、再雇用者は年1回の定期健診(半日人間ドック)を受ける。さらにその検診結果を、雇用契約の更新に反映する仕組みだ。

また、社外に委託して心身の健康電話相談窓口を設置している。とくにメンタルヘルスに重点を置いている。

事例

社内の健康管理部署が全社システムを構築

同社では社内の「健康管理室」が中心となり、現役時代の段階から健康管理を支援している。

60歳以降も健康に働くための健康管理システムの構築

- ・メンタルヘルスコーチングシステムの導入(2004年)

社員自らがストレスや心の健康について理解し、ストレスを予防、軽減する。

プレッシャーやストレスへの対応力(メンタルタフネス)を強化する。

- ・ヘルスアップ NAVIの導入(2005年)

生活習慣を改善するサポートシステムを導入。従業員が毎年1回改善テーマを設定し、目標を立て、達成時には万歩計などの健康グッズを与え、さらに今後の実行宣言を行う。

定期健康診断に癌検診項目を充実(2008年)

高齢者に癌患者が多くなっているため、早期発見を目的に、人間ドックと類似の項目を無料で受診できるようにした。

6 ライフプラン支援

従業員にとって定年前後のキャリアイメージは大きく異なります。また、定年後の収入や年金について不安を感じている従業員も少なくないはず。このようなキャリアイメージや定年後の生活設計を明確化させるため、早い段階からのライフプラン支援が有効です。

具体的には、各年代の節目で研修を行います。40代や50代などの早い段階ではキャリア開発や中長期的な生活設計といったテーマに重点が置かれます。定年の数年前になると、自社の再雇用制度(再雇用後の収入や年金等の実務面での説明)の説明を行う傾向があります。なお、生活設計は家計で検討することですから、配偶者と一緒になってライフプラン研修に参加する企業もあります。

また、定年後のキャリアは再雇用だけではありません。早期の退職や独立など、従業員の考えるライフスタイルは多様化しています。独立・再就職支援や早期退職優遇制度など、ライフプランに関する多様な選択肢を用意することが重要です。

事例

2段階のライフプラン支援

同社には、2段階のライフプラン支援がある。

リフレッシュセミナー:

50歳時に、生活設計をテーマとして行うもの(半日のセミナー)。内容は、退職金・企業年金・公的年金、再雇用後の収入、健康保険制度などを人事部から説明する。また、定年退職後の生活と資産運用について外部講師を招聘して解説してもらう。

定年退職者説明会:

定年直前に、実務面を説明するもの(同様に半日)。内容は、定年後の社会保険(健康保険、公的年金、雇用保険)や退職手続き等から構成される。

事例

早い段階からのライフプラン支援

50歳以上の者を対象とした「ライフプランセミナー」受講による60歳以降のキャリア開発を支援する。これにより定年後の生活設計(年金)理解による意識付けを早い段階から行う。

その他、45歳からの自由定年(早期退職優遇制)、50歳からの他社への再就職斡旋、能力開発支援制度を設けている。

事例

多様なライフプラン支援

E社では、かつてから多様なライフプラン支援を実施してきた。

CAP研修

「キャリア・アプリケーション・プラン」といわれ、配偶者に自らのキャリアについて手紙を書くもの。

キャリア開発支援

30代などの若い世代に60歳ごろの様子を考えてもらうセミナー。

セカンドライフ支援休職

50歳～58歳を対象に、セカンドライフのための休暇を付与。給与は8割を支給。

年金セミナー

事業所毎に年金制度を解説するセミナー。今後は各人に対する具体的な年金のシミュレーションを実施す

事例

評判がよいライフサポート研修

同社では、共済会と労働組合の共催による「ライフサポート研修」を年1回開催しており、大変評判が良い。

40歳以上の社員とその配偶者(夫婦で今後の人生設計を考える)を対象に、夫婦一緒に受講することが重要である。

夫婦関係の見直しとライフプラン・マネープラン設計がテーマ。

全国の観光地で毎年場所を変えて開催する(研修終了後、観光旅行ができるため楽しめる)。

1回に8組まで参加でき、参加費用は1組あたり1万円とのこと。

事例

定年後の第二の人生への支援

同社では、60才以降、自らのライフプランにしたがって他の分野で活躍しようと予定している者への支援として、再雇用を希望せず定年退職する者に、退職時の賃金の3か月分あるいは6か月分を支援金として支給している。

事例

キャリア開発意識の啓発

同社では中高年のキャリア開発意識を高めるための、「高齢者キャリア開発支援研修」を実施している。

1. 目的
 - (1) 50才を迎え、一度立ち止まって自分自身の特性や職歴、身につけてきた能力などを振り返るとともに、60歳以降の人生設計も視野に入れ、今後の会社生活において自己の能力をどのように向上させてゆくかを考える。また、これからの人生を有意義なものにするために、どのようなライフプランを描くかを考える。
 - (2) 60才定年以降の社内外での安定雇用の実現(セカンドキャリア)を目指し、能力開発を支援する。
2. 対象者
管理職、係員(含む出向者)で当該年度内に50歳の誕生日を迎える全社員。
3. 実施時期
2006年度より実施(2006年度5回)
4. 研修プログラム
 - (1) 高齢化社会の到来と会社の対応、高齢者の位置づけとキャリア開発、ライフプラン設計の必要性など。
 - (2) ライフプランとマネープラン(公的年金の基礎知識など) 社外講師(社労士)による研修

事例

早期退職優遇

同社では、再雇用制度のほかに早期退職優遇制度を活用している。

1. 選択定年制度
係員は50歳以上、管理職は45歳以上に選択定年制度の適用あり(ただし勤続10年以上が対象)。この場合には会社都合退職金が支給される他に、定年までの残存期間に応じた選択定年加算金が支給される。
2. グループ会社への転籍制度
係員、管理職とも上記選択定年の年齢と勤続年数の条件にてグループ会社へ転籍する制度がある。この場合には会社都合退職金が支給される他に、定年までの残存期間に応じた転籍支度金が支給される。更に最大3年間までの年収格差補填額を支給。

資料編

1 再雇用規定の記載例

嘱託規程（再雇用規程）

第1条（目的）

この規程は、就業規則第 条に基づき、定年後に再雇用される社員（以下「再雇用者」という）の取り扱いについて定めたものである。

第2条（就業規則・法令の適用）

個別の再雇用契約事項、あるいはこの規定に定めのない事項については、就業規則または労働基準法その他の関連法令の定めによる。

第3条（再雇用者の定義）

再雇用者とは、定年退職後会社と再雇用契約を締結し、 として勤務するものをいうこととする。

第4条（再雇用者の要件）

会社は、定年退職者で再雇用を希望することを事前に申し出た者のうち、次に掲げる各号の基準のいずれにも該当する者を再雇用する。

- (1) 勤労意欲に富み、引き続き勤務できる者
- (2) 過去3年間の出勤率が90%以上で無断欠勤のない者
- (3) 直近3年間の定期健康診断結果を会社の指定する医師が判断し、就業上支障がないと認められた者
- (4) 過去3年間の人事考課の平均がC以上である者

第5条（再雇用者の決定手続）

再雇用者の決定は次の方法で行うものとする。

- (1) 会社は、定年退職を迎えかつ前条に定める要件を満たす者に、原則として定年退職日の 1年前に労働条件を明示し、6月前までに本人の意思を確認する。なお、再雇用者の職場および職務は、本人の知識、技能、経歴、適性、健康状況ならびに要員、雇用状況等を総合的に勘案し、会社が決定する。
- (2) 再雇用契約を締結する際は、機密保持誓約書を提出しなければならない。

第6条（再雇用契約期間）

1. 再雇用者の契約期間は、原則1年とする。 契約の更新については、更新日の2ヶ月前に面接を行い更新についての意思を確認し、本人の健康状態、就労状況等が勤務に支障ない場合は契約を更新する。
2. 前項の契約更新は、高年齢者雇用安定法に基づく次表の上限年齢までとし、原則としてこれを超えて新たな契約は締結しない。

定年(60歳到達日)の属する期間	雇用上限年齢
平成18年4月1日～平成19年3月31日	63歳
平成19年4月1日～平成21年3月31日	64歳
平成21年4月1日以降	65歳

第7条（労働条件）

再雇用者の労働条件は次のとおりとする。

- (1) 就業時間、始業・終業時刻は、就業規則に基づき個別に決定する。
- (2) 休日は、就業規則に基づき個別に決定する。
- (3) 給与は職務内容、能力などに応じて時給または月額をもって個別に決定する。
通勤交通費は1ヶ月分の実費を支給する。
- (4) 賞与は原則として支給しない。
- (5) 退職金は支給しない。
- (6) 年次有給休暇は、定年退職時の有給休暇の残日数を引き継ぎ、付与基準も同様とする。ただし、勤務時間または勤務日数が減少したときは、その時間または日数の比例付与による日数を与える。
- (7) 健康保険、厚生年金保険、雇用保険は法令に定められた要件に従い加入するものとする。

第8条（休職）

再雇用者には就業規則第10条の休職は適用しない。

第9条（退職および解雇）

1. 再雇用者が次の各号の1に該当するときは、退職または解雇とし雇用関係は消滅する。退職および解雇の手続きは就業規則に準ずる。
 - (1) 本人から退職の申し出があったとき
 - (2) 本人が本規程第6条に定める年齢に達したとき
 - (3) 本人が死亡したとき
 - (4) 契約期間が満了したとき

- (5) 本人が行方不明となりその期間が継続して30日に達したとき
- (6) 就業規則第15条に規定する退職事由に該当したとき
- 2. 再雇用者が次に該当するときは解雇とし、雇用契約は解除とする。
 - (1) 就業規則第17条に規定する解雇事由に該当したとき
 - 3. 再雇用者が次の各号の1に該当するときは、解雇予告および解雇予告手当を支払わず即時解雇とし、雇用契約は解除とする。
 - (1) 不正行為または不法行為があったと認められるとき
 - (2) 就業規則第55条に規定する懲戒解雇事由に該当したとき

付則 この規定は平成19年4月1日から実施する。

(出典:トムズ・コンサルタント株式会社資料)

2 参考条文

(1) 「高年齢者等の雇用の安定に関する法律」(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、その雇用する高年齢者の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「高年齢者雇用確保措置」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年齢者が希望するときは、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、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、高年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 高年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、高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律(平成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年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年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

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。

高年齢者等の雇用の安定等に関する法律施行令(昭和5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2年3月3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3日

(2) 「高年齢者等職業安定対策基本方針」(平成17年厚生労働省告示 第205号)抜粋

はじめに

1 方針のねらい

少子高齢化の急速な進行により、今後、労働力人口の減少が見込まれる中で、我が国経済の活力を維持していくためには、高年齢者の能力の有効な活用を図ることが重要な課題であることから、高年齢者等の厳しい雇用環境が依然として続いている現状への的確な対応を図りつつ、高年齢者が健康で、意欲と能力がある限り年齢にかかわらず働き続けることができる社会の実現を目指す必要がある。

高年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。以下「法」という。)については、定年の引上げ、継続雇用制度の導入等による65歳までの安定した雇用の確保、高年齢者等の再就職の促進等を図るため、平成16年の第159回国会において改正が行われた。

この基本方針は、この法改正の趣旨も踏まえつつ、高年齢者等の雇用・就業についての目標及び施策の基本的考え方を、労使をはじめ国民に広く示すとともに、事業主が行うべき事項に関する指針を示すこと等により、高年齢者等の雇用の安定の確保、再就職の促進及び多様な就業機会の確保を図るものである。

2 方針の対象期間

この基本方針の対象期間は、平成17年度から平成24年度までの8年間とする。ただし、この基本方針の内容は平成16年の法改正を前提とするものであることから、高年齢者等の雇用の状況や、労働力需給に関する制度、雇用保険制度、年金制度、公務員に係る再任用制度等関連諸制度の動向に照らして必要な場合は、改正を行うものとする。

中略

第2 高年齢者の雇用の機会の増大の目標に関する事項

高年齢者の職業の安定その他の福祉の増進を図るとともに労働力人口の減少が見込まれる中で経済社会の活力を維持するためには、各企業が、法に基づく高年齢者雇用確保措置(定年の引上げ、継続雇用制度(現に雇用している高年齢者が希望するときは、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う。以下同じ。))の導入又は定年の定めを廃止をいう。以下同じ。))のいずれかを講ずることにより65歳までの雇用の確保に取り組むことが不可欠であり、これを積極的に推進する。

これにより、平成25年3月末までに、すべての企業において、高年齢者雇用確保措置のいずれかの措置が講じられ、高年齢者が、その意欲と能力に応じて65歳まで働くことができる環境の整備を図る。

なお、高年齢者等の雇用対策については、その知識、経験等を活かした安定した雇用の確保が基本となるが、これが困難な場合にあっては、円滑に企業間の労働移動を行うことができるよう、再就職促進対策の強化を図る。

また、高齢期には、個々の労働者の意欲、体力等個人差が拡大し、その雇用・就業ニーズも雇用就業形態、労働時間等において多様化することから、このような多様なニーズに対応した雇用・就業機会の確保を図る。

さらに、65歳までの雇用の確保を目標としつつ、意欲と能力がある限り年齢にかかわらず働き続けることができる社会を実現するための施策に取り組む。

中略

第4 高年齢者等の職業の安定を図るための施策の基本となるべき事項

中略

3 その他高年齢者等の職業の安定を図るための施策の基本となるべき事項

中略

(10) 年齢にかかわらず働き続けることができる社会の実現に向けた取組

意欲と能力のある限り年齢にかかわらず働き続けることができる社会の実現を目指すため、65歳までの高年齢者雇用確保措置の円滑な実施に加え、「70歳まで働ける企業」の普及及び促進を図ることとする。

このため、都道府県労働局及び公共職業安定所においては、機構と密接な連携を図りつつ、各企業の実情に応じて、70歳以上までの定年の引上げ又は継続雇用制度の導入、定年の定め廃止等によって、70歳までの雇用機会が確保されるよう、必要な支援に積極的に取り組む。その際、「70歳まで働ける企業」を奨励するための措置について、その周知及び有効な活用を図る。

また、機構その他の関係団体においては、「70歳まで働ける企業」の普及及び促進を図るため、事業主への啓発などの必要な取組を進める。

3 「定年引上げ等奨励金（70歳まで働ける企業奨励金）」の紹介

定年引上げ等奨励金（70歳まで働ける企業奨励金）制度のあらまし

急速な少子高齢化による労働力人口の減少が見込まれる中で、働く意欲を有する高齢者の方々が長年にわたり培った知識と経験を活用することが、重要な課題となっています。このため、既に、「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」（高齢法）により、事業主に対して、65歳までの高齢者の安定した雇いを確保することが義務づけられていますが、今後は、65歳以上の定年の普及・促進を図ることがますます重要となってきています。さらに、「70歳まで働ける企業」の普及・促進を進め、最終的にはいくつになっても働ける社会の実現をめざすことも必要といえます。

定年の引上げ等には賃金体系の見直しなど経済的負担を伴うこともあり、特に中小企業に負担が大きいことから、これを支援するため、平成19年4月から新たに「定年引上げ等奨励金」の制度が始まりました。この奨励金は、次の2種類で構成されています。

(1) 中小企業定年引上げ等奨励金

常用被保険者数300人以下の事業主が、就業規則等により、65歳以上への定年の引上げ又は定年の定め廃止を実施した場合に、その経費として一定額が支給されます。また、70歳以上への定年の引上げ又は定年の定め廃止を実施した場合には、上乘せして支給されます。

(2) 雇用環境整備助成金

常用被保険者数300人以下の事業主が、65歳以上への定年の引上げ又は定年の定め廃止を実施後1年以内に、55歳以上65歳未満の常用被保険者に対する研修等を行う場合、研修等に要した経費の1/2が当該事業主に対して支給されます。

★詳細は、(独)高齢・障害者雇用支援機構ホームページをご覧ください。

<http://www.jeed.or.jp/elderly/employer/subsidy/subsidy30.html>

4 関係機関HP

- ◆ 厚生労働省
<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/index.html>
→事業主への各種助成金や奨励金等の制度について
<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/index.html>

- ◆ (独) 高齢・障害者雇用支援機構
<http://www.jeed.or.jp/>

- ◆ (財) 高年齢者雇用開発協会
<http://www.assoc-elder.or.jp/>

- ◆ 都道府県高年齢者雇用開発協会
<http://www.assoc-elder.or.jp/address2.html>

- ◆ (社) 全国シルバー人材センター事業協会
<http://www.zsjc.or.jp/>

- ◆ 都道府県シルバー人材センター連合・シルバー人材センター一覧
http://www.zsjc.or.jp/center/5_2.html

- ◆ 高齢期雇用就業支援センター
<http://www.jeed.or.jp/jeed/location/loc02.html>

- ◆ 公共職業安定所(ハローワーク)
<http://www.hellowork.go.jp/>

- ◆ (財) 産業雇用安定センター
<http://www.sangyokoyo.or.jp/>

- ◆ (独) 雇用・能力開発機構
<http://www.ehdo.go.jp/>

- ◆ (独) 労働政策研究・研修機構
<http://www.jil.go.jp>

- ◆ (社) 中高年齢者雇用福祉協会
<http://www.jada-prep.jp/>

5 アンケート調査の概要

平成 18年度の化学工業高齢者雇用推進事業では、化学工業の各企業における高齢者雇用の制度の実態を把握するための企業アンケート調査、化学工業で働いている高齢者の働き方について把握するための従業員アンケート調査を実施しました。

各アンケート調査の実施概要は下記の通りです。また、次ページ以降に調査票を掲載しています。調査票中の選択肢や回答欄に集計結果も併記していますので、参考にして下さい。なお、主な調査結果は本ガイドブック本編の中で、図表化して紹介しています。

(1) 企業アンケート調査

調査の目的

化学工業各社における高齢者雇用の取り組み状況と課題等を把握することを目的としました。

調査の対象

社団法人日本化学工業協会の会員企業 96社の人事担当者を対象としました。

実施スケジュール

平成 18年 10月 18日(水) アンケート調査票の発送(従業員アンケートを同封)

平成 18年 11月 22日(水) 回答締切

発送・回収状況

発送数：96件

回収数：31件(回収率 32.3%)

(2) 従業員アンケート調査

調査の目的

化学工業各社における高齢労働者の現在の就労状況や、働くことに関する考え方等を把握することを目的としました。

調査の対象

社団法人日本化学工業協会の会員企業 96社で働く 55歳以上の従業員 960人を対象としました。

実施スケジュール

10月 18日(水) アンケート調査票の発送(企業アンケートに同封)

11月 22日(水) 回答締切

発送・回収状況

発送数：960件

回収数：267件(回収率 27.8%)

高齢者雇用に関するアンケート調査（企業用）

（選択肢や回答欄に集計結果を併記していますので、参考にして下さい）

<本アンケートの趣旨>

このアンケートは、社団法人日本化学工業協会が化学工業における高齢者雇用のあり方を探り、本業界の各企業における高齢者雇用推進のためのガイドラインを策定するための基礎資料を得ることを目的に実施するものです。

<ご注意事項>

本アンケートの回収は、社団法人日本化学工業協会からの委託を受け、みずほ情報総研株式会社が担当しております。

ご記入が済みましたら、返信用封筒(切手は必要ございません)にて平成18年11月2日(水)までに、直接ご返送ください。

本調査についてご不明の点は下記にお問合わせください。

みずほ情報総研株式会社 経済・産業室 遠藤、野口 江淵
TEL: 03-5281-5276 月～金曜日、午前10時～午後5時

まず、貴社の概要をご記入ください

問1 貴社の概要をご記入ください。

企業名		
回答者	所属・役職	氏名
住所	〒	
電話番号	()-	-
FAX	()-	-
E-mail	@	

問2 従業員数(パート・派遣社員等の非正規社員を含む)を役職別・職種別・年齢別にご記入ください(数値をご記入ください。いない場合は0とご記入ください)。

		全体	50歳以上
合計		(3,688.0) 人 n=30	(1,111.3) 人
役職別	管理職	(1,018.3) 人 n=28	n=26
	一般社員	(2,786.1) 人 n=28	(428.8) 人
職種別	ホワイトカラー(事務・技術職等)	(2,493.7) 人 n=21	n=25
	ブルーカラー(工場の生産技能職、設備保全要員、品質管理部門のオペレーター等)	(1,378.1) 人 n=21	(713.9) 人 n=25

問3 国内の事業所数はどの程度ですか(数値をご記入ください。ない場合は0とご記入ください)。

本社・支店	(4.5) 箇所 n=30
生産拠点	(4.3) 箇所 n=30
研究開発拠点	(2.5) 箇所 n=30

問4 国内において、人事上の交流がある子会社・関連会社()の数はどの程度ですか(数値をご記入ください。ない場合は0とご記入ください)。

人事上の交流がある子会社・関連会社の数 (29.7)箇所 n=27

法律上の主な定義
・子会社:持株割合が50%超
・関連会社:持株割合が20%以上50%未満

次に、貴社における継続雇用制度についてお伺いします

問5 定年の定めがありますか(は1つ)。ある場合、定年は何歳ですか(数値をご記入ください)。n=31

- 1 . 定年の定めがある 100.0% 定年は (60.0) 歳
- 2 . 定年の定めはない 0.0%

問6 定年以降も雇用を確保するためにどのような制度がありますか(は1つ)。n=31

- 1 . 勤務延長制度のみ 0.0%
- 2 . 再雇用制度のみ 93.5%
- 3 . 両制度併用 3.2%
- 4 . その他 3.2%(具体的に

問7 定年以降、出向もしくは転籍により雇用を確保する制度・慣行がありますか(は1つ)。n=31

- 1 . 出向もしくは転籍により雇用を確保する制度・慣行がある 41.9%
- 2 . 出向もしくは転籍により雇用を確保する制度・慣行がない 51.6%

問8 貴社には役職定年制がありますか(は1つ)。また、ある場合、役職定年年齢は一律で定まっていますか(は1つ)。n=31

- 1 . 役職定年制がある 32.3% (ある場合)
- 2 . 役職定年制がない 64.5%
- 1 . 一律である 40.0% (55.3) 歳 n=4
- 2 . 一律でない 60.0% 最低(55.2) 歳- 最高(59.2) 歳 n=6

問9 貴社では改正高年齢者雇用安定法の施行(65歳までの定年の引き上げや、継続雇用制度の導入等を義務化)に伴い、どのような対応を採りましたか(は1つ)。n=31

- 1 . 継続雇用制度を見直した 90.3%
- 2 . 定年年齢を見直した 0.0%
- 3 . 定年の定めを廃止した 0.0%
- 4 . 既存の制度が改正高年齢法に対応していたので何もしていない 9.7%
- 5 . 検討中である 0.0%

問10 改正高年齢法の施行に伴い、現時点で高齢者雇用の上限年齢を何歳まで引き上げましたか(は1つ)。n=31

- 1 . 63歳まで引き上げた 71.0%
- 2 . 64歳まで引き上げた 0.0%
- 3 . 65歳以上へ引き上げた 3.2%
- 4 . 既存の制度が改正高年齢法に対応していたので引き上げていない 12.9%
- 5 . その他 12.9%(具体的に)

問11 継続雇用の対象となる高齢者を引き続き雇用する際の、具体性や客観性に留意した「選定基準」はどのような内容ですか(はいくつでも)。また、選択した選定基準について、それぞれ具体的な内容を教えてください。n=31

選定基準(はいくつでも)	選定基準の具体的な内容
1. 働く意志・意欲に関する基準 80.6% (引き続き勤務することを望んでいる者など)	{
2. 勤務態度に関する基準 67.7% (過去 年間の出勤率 %の者など)	{
3. 健康に関する基準 90.3% 直近の健康診断の結果、 業務遂行に問題がないことなど)	{
4. 能力・経験に関する基準 77.4% 過去 年間の人事 考課が管理職 以上、一般職 以上など)	{
5. 技能伝承に関する基準 9.7% 指導教育の技能を有 する者など)	{
6. その他独自の基準 32.3%	{
7. 希望者は全員雇用 6.5% 選定基準なし)	

問12 (1) 継続雇用の選定にあたって、貴社では通常、下記のうちどちらの順番ですか。n=31

1. 定年到達者予定者から継続雇用への希望を聞いた後に、選定基準を満たしているか選定する 67.7%
2. 定年到達予定者が選定基準を満たしているか選定した後に、継続雇用への希望を聞く 29.0%

(2) 今年度(2006年4月～2007年度3月末)の継続雇用実績について、下記の表に人数(合計、職種別)をご記入ください。

→ a. 前問で選択肢「1. 希望把握、選定基準の順番」を選んだ方

2006年度の継続雇用実績 (見込み含む)	合計	職種別	
		ホワイトカラー	ブルーカラー
定年到達者数	(76.7)人 n=20	(47.0)人 n=15	(39.9)人 n=14
継続雇用への応募者(希望者)数	(42.2)人 n=19	(28.3)人 n=14	(20.9)人 n=13
継続雇用者数	(38.5)人 n=20	(25.5)人 n=15	(18.4)人 n=14
選定基準未到達者数()	(1.3)人 n=19	(1.1)人 n=14	(0.4)人 n=13

選定基準未到達者数: 希望するのに選定基準に満たないために雇用されなかった従業員数

→ b. 前問で選択肢「2. 選定基準、希望把握の順番」を選んだ方

2006年度の継続雇用実績 (見込み含む)	合計	職種別	
		ホワイトカラー	ブルーカラー
定年到達者数	(138.3)人 n=7	(85.3)人 n=6	(52.0)人 n=6
選定基準到達者数	(127.4)人 n=5	(78.2)人 n=5	(41.0)人 n=6
継続雇用への応募者(希望者数)	(65.3)	(35.4)人 n=5	(15.7)人 n=6

問13 継続雇用者の選定にあたって、以下の～までの過程がありますか(それぞれは1つ)。また、過程がある場合、それは定年到達日の何ヶ月前ですか(数値をご記入ください)。n=31

	ある	ない		定年到達日前
定年退職予定者への説明会・セミナー	51.6%	38.7%	ある場合	(33.6)ヶ月前
定年退職予定者の継続雇用に対する希望把握	96.8%	3.2%	ある場合	n=15
継続雇用の労働条件提示	100.0%	0.0%	ある場合	(14.1)ヶ月前
継続雇用希望者の募集	38.7%	51.6%	ある場合	n=29
継続雇用者の選考・調整	80.6%	16.1%	ある場合	(6.7)ヶ月前
継続雇用決定の通知	93.5%	6.5%	ある場合	n=29

高齢者の労働条件についてお伺いします

問14 「働いている」あるいは「今後働く可能性のある」60歳以上の高齢者が担当する仕事の内容は60歳時と比較してどのように変化しますか。以下のそれぞれの仕事を担当する高齢者の割合をご記入ください(合計して「10」となるように数値をご記入ください)。

これまでと同じ仕事内容を担当する(現職を継続する)高齢者の割合	(7.4) 割ぐらい n=27
これまでの仕事と関連する内容を担当する高齢者の割合	(2.3) 割ぐらい n=26
これまでとまったく異なる仕事内容を担当する高齢者の割合	(0.4) 割ぐらい n=26

合計して「10」となるように数値をご記入ください

問15 60歳以降の高齢者に対して人事考課を行っていますか(は1つ)。人事考課を行っている場合は、その結果がどのような処遇に反映されますか(はいくつでも)。n=31

1. 人事考課を行っている 58.1% 2. 人事考課を行っていない 41.9%

(行っている場合に、考課が反映される処遇) n=18

1. 賞与 83.3% 2. 給与 11.1% 3. 配置 0.0% 4. 昇進・昇格 0.0%

5. 雇用契約の更新・雇い止め 61.1% 6. その他 0.0%()

問16 60歳以降の高齢者の給与(在職老齢年金・高年齢雇用継続給付等の公的助成は除く)および賞与はどの程度ですか。60歳時の役職別にモデルとなる平均的な金額をご記入ください(役職で違いがなければ同じ金額をご記入ください)

		給与水準	賞与水準
役職	管理職(非組合員)	だいたい(29.5)万円/月 n=23	だいたい(36.0)万円/年 n=22
	一般職(組合員)	だいたい(20.5)万円/月 n=26	だいたい(41.3)万円/年 n=25

問17 60歳以降の高齢者の賃金(月給および賞与。在職老齢年金・高年齢雇用継続給付等の公的助成は除く)は全員一律の水準ですか、それとも高齢者によって異なる水準を設けていますか(は1つ)。n=31

1. 全員一律の賃金水準 32.3% 次ページ問 20へ

2. 高齢者によって異なる賃金水準 67.7% 次ページ問 18へ

問18 (問17で「2. 高齢者によって異なる水準を設けている」と回答された企業にお伺いします)

60歳以降の高齢者の賃金水準はどのような点を考慮して決められますか(はい/いつでも)。n=21

1. 仕事内容 81.0% 2. 高齢者の役割 47.6% 3. 能力 52.4% 4. 成果(業績) 28.6%
 5. 貢献度 23.8% 6. 勤続年数 0.0% 7. 勤務地域 4.8%
 8. その他 23.8%(具体的に)

問19 (問17で「2. 高齢者によって異なる水準を設けている」と回答された企業にお伺いします)60歳以降の高齢者の給与(在職老齢年金・高年齢雇用継続給付等の公的助成は除く)について、最も高い水準の給与水準はどの程度ですか。60歳時の役職別にモデルとなる平均的な金額をご記入ください(役職で違いがなければ同じ金額をご記入ください)。

	最も高い給与水準
管理職(非組合員)	だいたい(36.1)万円/月 n=14
一般職(組合員)	だいたい(24.8)万円/月 n=18

問20 貴社の60歳以降の高齢者の 公的助成(在職老齢年金・高年齢雇用継続給付等)を除いた賃金、公的助成を含めた賃金を、60歳到達時の賃金と比較して制度上どの程度の水準に設定していますか(それぞれ 1つ)。

		60歳到達時の賃金水準と比較して					
		ほぼ同水準	90%程度	80%程度	70%程度	60%程度	50%以下
賃金(公的助成を除く)	n=31	3.2%	0.0%	0.0%	6.5%	16.1%	67.7%
賃金(公的助成を含む)	n=31	6.5%	0.0%	3.2%	22.6%	29.0%	22.6%

問21 貴社の60歳以降の高齢者の 勤務日数、労働時間(残業時間を除く)を、60歳到達時と比較して制度上どの程度の水準に設定していますか(それぞれ 1つ)。

		60歳到達時の賃金水準と比較して					
		ほぼ同水準	90%程度	80%程度	70%程度	60%程度	50%以下
勤務日数	n=31	87.1%	3.2%	3.2%	0.0%	0.0%	0.0%
労働時間	n=31	87.1%	3.2%	0.0%	0.0%	3.2%	0.0%

問22 60歳以降の高齢者の就業形態(勤務日数や労働時間など)は全員一律の水準ですか、それとも高齢者によって異なる水準がありますか(はい/1つ)。n=31

1. 全員一律の就業形態 32.3%
 2. 高齢者によって異なる就業形態 67.7%

問23 60歳以降の高齢者の就業形態(勤務日数や労働時間など)はどのようなパターンがありますか(問22で「1. 全員一律」を選択した方は 1つ、「2. 高齢者によって異なる」を選択した方は はい/いつでも)。n=31

1. フルタイム勤務(残業あり)87.1% 2. フルタイム勤務(残業なし)19.4%
 3. 短時間勤務(残業あり)48.4% 4. 短時間勤務(残業なし)19.4%

問24 60歳以降の高齢者の週休制にはどのようなパターンがありますか(問22で「1. 全員一律」を選択した方は1つ、「2. 高齢者によって異なる」を選択した方ははいくつでも)。n=31

1. 週休2日 87.1% 2. 週休3日 29.0% 3. 週休4日 45.2%
4. その他 35.5%()

問25 貴社では従業員に対して以下の諸手当が支給されますか(それぞれ1つ)。また、支給される場合、60歳未満の従業員と60歳以上の高齢者では、諸手当の支給に差が生じますか(それぞれ1つ)。

	諸手当の支給 n=31			60歳未満と60歳以上の従業員の差	
	支給あり	支給なし		同じ	異なる
家族手当	22.6%	77.4%	支給ありの場合 n=7	0.0%	100.0%
住宅手当	25.8%	74.2%	支給ありの場合 n=8	12.5%	87.5%
食事手当	19.4%	77.4%	支給ありの場合 n=6	83.3%	0.0%
地域手当	16.1%	80.6%	支給ありの場合 n=5	0.0%	100.0%
単身赴任手当	61.3%	38.7%	支給ありの場合 n=19	57.9%	42.1%
寒冷地手当	22.6%	77.4%	支給ありの場合 n=7	42.9%	57.1%
通勤手当	100.0%	0.0%	支給ありの場合 n=31	96.8%	0.0%
資格手当	6.5%	90.3%	支給ありの場合 n=2	0.0%	100.0%
交替・変則勤務手当	77.4%	19.4%	支給ありの場合 n=24	62.5%	33.3%
その他()	3.2%	19.4%	支給ありの場合 n=1	100.0%	0.0%

問26 貴社では従業員に対して以下の福利厚生制度が適用されますか(それぞれ1つ)。また、適用される場合、60歳未満の従業員と60歳以上の高齢者では、福利厚生制度の適用に差が生じますか(それぞれ1つ)。

	諸手当の支給 n=31			60歳未満と60歳以上の従業員の差	
	適用あり	適用なし		同じ	異なる
社宅・独身寮	61.3%	38.7%	適用ありの場合 n=19	63.2%	31.6%
健康診断・人間ドックの補助	90.3%	9.7%	適用ありの場合 n=28	92.9%	3.6%
看護・介護休暇制度	80.6%	19.4%	適用ありの場合 n=25	80.0%	20.0%
短時間勤務制度	51.6%	41.9%	適用ありの場合 n=16	50.0%	50.0%
慶弔・災害見舞金	90.3%	9.7%	適用ありの場合 n=28	60.7%	32.1%
死亡退職金・弔慰金制度	77.4%	19.4%	適用ありの場合 n=24	45.8%	50.0%
財産形成援助制度	54.8%	41.9%	適用ありの場合 n=17	47.1%	52.9%
レクリエーション活動支援	58.1%	35.5%	適用ありの場合 n=18	88.9%	5.6%
余暇施設	93.5%	3.2%	適用ありの場合 n=29	86.2%	6.9%
公的資格取得支援・通信教育支援	61.3%	35.5%	適用ありの場合 n=19	78.9%	21.1%
長期休暇制度	25.8%	64.5%	適用ありの場合 n=8	12.5%	87.5%
その他()	0.0%	12.9%	適用ありの場合 n=0	0.0%	0.0%

最後に、その他の取り組みについてお伺いします

問27 60歳以上の高齢者は貴社の労働組合に加入していますか(は1つ)。n=31

1. 労働組合に加入している 6.5% 2. 労働組合に加入していない 93.5%

問28 60歳以上の高齢者の「要望」や「不満」を聞くための面談の機会や相談窓口を設けていますか(はい/いつでも)。n=31

1. 人事・上司との面談の機会を設けている 58.1% 2. 企業内に相談窓口を設けている 9.7%
3. その他 29.0%()

問29 継続雇用を希望したのに選定基準を満たさなかったために継続雇用されなかった定年到達者に対してどのようなフォローを行っていますか(はい/いつでも)。n=31

1. 再就職先の斡旋 35.5% 2. 自営独立のための援助 3.2% 3. 教育訓練の支援 0.0%
4. 相談窓口の設置 9.7% 5. フォローしていない 32.3% 6. その他 19.4%()

問30 改正高齢法に対応した継続雇用制度を運用していく上で、貴社では下記の課題それぞれについてどの程度お困りですか(それぞれ は1つ)。n=31

課題	課題の程度	とても困っている	少し困っている	困っていない
1. 継続雇用者の選定が困難である		0.0%	12.9%	80.6%
2. 継続雇用の希望者数が想定より少ない		3.2%	12.9%	74.2%
3. 継続雇用の希望者数が想定より多い		0.0%	12.9%	77.4%
4. 選定基準を満たさない継続雇用希望者から不満が生じる		0.0%	22.6%	64.5%
5. 継続雇用者のための仕事がない		6.5%	54.8%	32.3%
6. 役職経験者の配置が難しい		19.4%	61.3%	16.1%
7. 最適な賃金設定ができない		3.2%	29.0%	58.1%
8. 従業員の世代交代が進まない		9.7%	48.4%	38.7%
9. 職場の活力が低下する		3.2%	38.7%	48.4%
10. 労働組合の組織率が低下する		0.0%	9.7%	80.6%
11. 継続雇用契約の更新・雇い止めの判断が困難である		0.0%	19.4%	74.2%
12. その他 ()		0.0%	3.2%	6.5%

問31 前問の問30で選択した課題の中で、対応策を講じているもの(もしくは対応策を今後検討しているもの)の番号を1つご記入いただき、その対応策の内容を具体的にご記入ください。n=31

課題の番号：
 → 課題への対応策の具体的な内容：

2. 継続雇用の希望者数が想定より少ない 3.2%
 4. 選定基準を満たさない継続雇用希望者から不満が生じる 3.2%
 6. 役職経験者の配置が難しい 3.2%
 7. 最適な賃金設定ができない 6.5% 左記 6項目以外該当なし
 8. 従業員の世代交代が進まない 3.2%
 9. 職場の活力が低下する 6.5%

問32 2007年(平成19年)以降、団塊の世代の労働者が大量に定年を迎えることによる労働力の不足が懸念されていますが(いわゆる2007年問題)、貴社ではこの問題に直面していますか(は1つ)。n=31

- | | |
|--------------------------|-------|
| 1. 2007年問題に直面している 48.4% | 問 33へ |
| 2. 2007年問題に直面していない 48.4% | 問 34へ |

問33 (問32で「1. 2007年問題に直面している」を選択された方にお伺いします)2007年問題に対して、貴社では以下の対策にどの程度取り組んでいますか(それぞれは1つ)。n=15

	取り組み姿勢			
	積極的に取り組んでいる	取り組んでいる	ほとんど取り組んでいない	まったく取り組んでいない
高齢者を雇い続ける	26.7%	66.7%	0.0%	0.0%
新卒を積極的に採用して新陳代謝を促す	46.7%	53.3%	0.0%	0.0%
従業員の技能伝承を進める	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%
パート・アルバイト、契約社員等の非正社員を活用する	0.0%	60.0%	20.0%	20.0%
派遣社員、請負社員等の外部人材を活用する	6.7%	66.7%	13.3%	13.3%
外国人労働者を活用する	0.0%	0.0%	53.3%	46.7%
即戦力となる人材を中途採用する	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%
生産性を向上させる設備投資を行う	6.7%	80.0%	13.3%	0.0%
生産拠点を海外にシフトさせる	0.0%	26.7%	53.3%	20.0%
その他()	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

問34 貴社では今後、労働力が不足する見込みですか。短期的な視点(約1年後)と中期的な視点(3~5年後)、長期的な視点(約10年後)のそれぞれについて労働力の過不足感を教えてください(それぞれは1つ)。n=31

短期的にみて (約1年後)	1. 労働力は不足する 29.0% 2. 労働力は適正になる 54.8% 3. 労働力は過剰になる 6.5%
中期的にみて (3~5年後)	1. 労働力は不足する 45.2% 2. 労働力は適正になる 45.2% 3. 労働力は過剰になる 0.0%
長期的にみて (約10年後)	1. 労働力は不足する 41.9% 2. 労働力は適正になる 45.2% 3. 労働力は過剰になる 3.2%

問35 最後に、2007年度(平成19年度)中に社団法人日本化学工業協会において本業界の高齢者雇用の在り方について「ガイドブック」をとりまとめた上で、それを基に本業界の人事担当者向けの高齢者雇用に関する「セミナー・説明会」を開催することを検討していますが、貴方は高齢者雇用に関してどのような情報や知識があれば実際の仕事に役立つと思いますか(ご記入ください)。

具体的に：

- 質問は以上です。ご協力ありがとうございました -

問6 現在の在籍企業と職場についてお答えください。(は1つ)。なお、「3 . 親会社から移籍・転籍して、関連子会社で働いている」をお選びの方は、移籍・転籍時の年齢をご記入ください。n=267

- 1 . 親会社に在籍し、親会社で働いている 88.8%
- 2 . 親会社に在籍しているが、関連子会社に出向している 8.2%
- 3 . 親会社から転籍・移籍して、関連子会社で働いている 1.5% (59.8) 歳時に移籍・転籍n=4
- 4 . その他 0.7%

問7 現在保有されている金融資産(現金・預貯金・信託・有価証券(株式・債券等)等の合計)の概ねの額をお選びください (は1つ)。n=267

- 1 . 0~ 500万円未満 11.6%
- 2 . 500~ 1,000万円未満 14.2%
- 3 . 1,000~ 1,500万円未満 13.5%
- 4 . 1,500~ 2,000万円未満 10.1%
- 5 . 2,000~ 2,500万円未満 11.6%
- 6 . 2,500~ 3,000万円未満 10.5%
- 7 . 3,000~ 4,000万円未満 8.2%
- 8 . 4,000~ 5,000万円未満 3.4%
- 9 . 5,000万円 ~ 10.5%
- 10. わからない 3.0%

問8 現在在籍している企業の従業員数をお選びください (は1つ)。なお、現在出向中の方は、出向元の企業についてお答えください。n=267

- 1 . 50名未満 0.7%
- 2 . 50~ 100名未満 0.7%
- 3 . 100~ 500名未満 6.7%
- 4 . 500~ 1,000名未満 10.9%
- 5 . 1,000~ 3,000名未満 23.6%
- 6 . 3,000~ 5,000名未満 18.4%
- 7 . 5,000名 ~ 35.6%
- 8 . わからない 1.1%

問9 現在在籍している企業に定年の定めはありますか(は1つ)。ある場合、定年は何歳ですか。なお、現在出向中の方は、出向元の企業についてお答えください。n=267

- 1 . 定年の定めはある 98.5% 定年は(60.1) 歳 n=261
- 2 . 定年の定めはない 10.7%
- 3 . わからない 0.0%

問10 次の ~ の項目に、現在の程度満足しているかをお選びください(は1つずつ)。n=267

	「回答例」	月給	賞与	仕事内容	労働時間	休暇	職場の人間関係	職場の労働環境	企業からの評価	研修・能力開発機会	所属企業	自分の職業経験の伝承	健康状態
1 . 満足		20.6%	21.0%	33.0%	42.7%	50.2%	37.1%	36.7%	21.0%	14.2%	38.6%	17.6%	33.3%
2 . どちらかという満足	2	33.3%	25.1%	46.8%	43.4%	37.8%	46.8%	48.3%	45.3%	53.9%	46.8%	47.6%	50.2%
3 . どちらかという不満	3	34.1%	29.2%	14.2%	10.1%	7.5%	12.4%	12.0%	22.5%	23.6%	9.7%	26.6%	11.6%
4 . 不満	4	10.9%	21.7%	4.1%	2.2%	3.0%	2.2%	1.5%	8.6%	4.5%	1.1%	5.6%	3.0%

50代の方は、次のページへお進みください。
60代の方は、2ページ後へお進みください。

50代の方にお伺いします

問11 今年度(2006年4月1日～2007年3月3日)の年収の見込み額をお選びください(は1つ)。n=121

- | | | |
|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| 1. 200万円未満 0.0% | 2. 200～400万円未満 2.5% | 3. 400～600万円未満 9.1% |
| 4. 600～800万円未満 19.0% | 5. 800～1,000万円未満 19.8% | 6. 1,000～1,200万円未満 24.8% |
| 7. 1,200～1,400万円未満 5.8% | 8. 1,400～1,600万円未満 9.1% | 9. 1,600～1,800万円未満 5.0% |
| 10. 1,800～2,000万円未満 0.8% | 11. 2,000万円～ 3.3% | |

問12 あなたが生活する上で重視する事柄を、次の～の4項目に分類した場合、(1)現在はそれぞれをどのような割合で重視していますか。また、(2)60歳以降の生活では、どのような割合で重視するおつもりですか。全体を100とした場合の比率を、整数でご記入下さい。

生活する上で重視する項目	(1)現在の割合	(2)60歳以降の割合
仕事	(66.0)% n=120	(34.3)% n=119
家族・友人・知人等との交流	(18.6)% n=120	(29.6)% n=119
地域活動・ボランティア活動	(3.8)% n=120	(11.3)% n=119
趣味	(11.7)% n=120	(24.9)% n=119
合計	100%	100%

問13 (ア) 60歳以降に働くことを希望しない方への質問は、本問の(1)で終わりです。ご協力ありがとうございました。
(イ) 60歳以降も働くことを希望する方は、本問(2)以降の質問にもお答えください。

あなたが働く目的として重視する事柄を、次の～の4項目に分類した場合、(1)現在はそれぞれをどのような割合で重視していますか。また、(2)60歳以降も働く場合は、それぞれをどのような割合で重視するおつもりですか。全体を100とした場合の比率を、整数でご記入下さい。

働く目的として重視する項目	(1)現在の割合	(2)60歳以降(働く方のみ)
金銭面	(56.0)% n=107	(41.4)% n=95
仕事内容	(27.1)% n=107	(31.9)% n=94
能力発揮の機会	(9.7)% n=105	(11.6)% n=94
社会への貢献	(7.5)% n=106	(15.5)% n=95
合計	100%	100%

問14 60歳以降も働くことを希望する理由をお選びください(はいいくつでも)。n=95

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| 1. 老後の生活費をまかなうため 40.0% | 2. 老後の生活費の不足を補うため 37.9% |
| 3. 生活水準を上げるため 16.8% | 4. 将来が不安だから 21.1% |
| 5. ローンの支払いのため 11.6% | 6. 小遣い稼ぎのため 20.0% |
| 7. 子どもが独立していないため 13.7% | 8. 健康のため 49.5% |
| 9. 元気なうちは働きたいから 55.8% | 10. 今の仕事が好きだから 5.3% |
| 11. 生きがいを得るため 37.9% | 12. 社会との関わりを得るため 42.1% |
| 13. 人との触れ合いが欲しいから 46.3% | 14. 世の中の動きに遅れないため 13.7% |
| 15. 家族の勧め 10.5% | 16. 上司や同僚からの勧め 9.5% |
| 17. 時間に余裕があるから 23.2% | 18. その他 2.1% |

問15 60歳以降も働く場合、どのような職場で働きたいとお考えですか(は1つ)。n=95

1. 現在働いている企業で働きたい 51.1% 2. 現在働いている企業の関連企業で働きたい 14.9%
3. 現在働いている企業とは無関係の職場で働きたい 34.0%

問16 60歳以降も働く場合、60歳到達時と比べてどのような仕事内容を希望しますか(は1つ)。n=95

1. 60歳到達時と同じ仕事内容 24.2% 2. 60歳到達時の仕事と関連する仕事内容 57.9%
3. 60歳到達時とまったく異なる仕事内容 14.7% 4. その他 2.1%

問17 60歳以降も働く場合、どのような就業形態(勤務日数や労働時間など)を希望しますか(は1つ)。n=95

1. フルタイム勤務(残業あり) 14.7% 2. フルタイム勤務(残業なし) 43.2%
3. 短時間勤務(残業あり) 14.7% 4. 短時間勤務(残業なし) 26.3%

問18 60歳以降も働く場合の 年収、勤務日数、労働時間としては、60歳到達時と比べてどの程度の水準を希望しますか(それぞれ は1つ)。n=95

	ほぼ同水準	90%程度	80%程度	70%程度	60%程度	50%以下
年収	8.4%	1.1%	9.5%	26.3%	31.6%	22.1%
勤務日数	25.3%	11.6%	14.7%	16.8%	20.0%	10.5%
労働時間	23.2%	12.6%	13.7%	15.8%	21.1%	12.6%

- 質問は以上です。ご協力ありがとうございました -

60代の方にお伺いします

問19 60歳以降の月給は、概ねどの程度の水準ですか。なお、在職老齢年金・高年齢雇用継続給付等の公的助成を除いた額をお選びください(は1つ)。n=146

1. 10万円未満 0.0% 2. 10~ 15万円未満 8.9% 3. 15~ 20万円未満 13.0%
4. 20~ 25万円未満 30.1% 5. 25~ 30万円未満 28.8% 6. 30~ 35万円未満 10.3%
7. 35~ 40万円未満 0.7% 8. 40万円~ 6.8%

問20 現在の「公的年金」、「企業年金」、「その他の収入」(利子収入など)の月当たりの額は、どの程度の水準ですか(それぞれ は1つ)。n=146

	0~ 5万円未満	5~ 10万円未満	10~ 15万円未満	15~ 20万円未満	20万円~
公的年金	52.1%	16.4%	11.6%	5.5%	0.7%
企業年金	36.3%	20.5%	12.3%	5.5%	3.4%
その他	54.8%	6.2%	2.1%	2.1%	1.4%

問21 あなたが生活する上で重視する事柄を、次の～の4項目に分類した場合、(1)60歳到達時にはそれぞれをどのような割合で重視していましたか。また、(2)現在はどのような割合で重視していますか。全体を100とした場合の比率を整数でご記入下さい。

生活する上で重視する項目	(1) 60歳到達時の割合	(2) 現在の割合
仕事	(59.5) % n=142	(51.9) % n=144
家族・友人・知人等との交流	(20.7) % n=142	(23.9) % n=144
地域活動・ボランティア活動	(5.6) % n=142	(5.9) % n=144
趣味	(14.3) % n=142	(18.3) % n=144
合計	1 0 0 %	1 0 0 %

問22 あなたが働く目的として重視する事柄を、次の～の4項目に分類した場合、(1)60歳到達時にはそれぞれをどのような割合で重視していましたか。また、(2)現在はどのような割合で重視していますか。全体を100とした場合の比率を整数でご記入下さい。

働く目的として重視する項目	(1) 60歳到達時の割合	(2) 現在の割合
金銭面	(50.2) % n=141	(47.8) % n=143
仕事内容	(27.8) % n=141	(27.4) % n=143
能力発揮の機会	(13.5) % n=140	(13.7) % n=142
社会への貢献	(8.6) % n=139	(11.3) % n=141
合計	1 0 0 %	1 0 0 %

問23 60歳以降も働くことにした理由をお選びください(はいいくつでも)。n=146

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| 1. 老後の生活費をまかなうため 48.0% | 2. 老後の生活費の不足を補うため 38.4% |
| 3. 生活水準を上げるため 10.3% | 4. 将来が不安だから 12.3% |
| 5. ローンの支払いのため 13.7% | 6. 小遣い稼ぎのため 14.4% |
| 7. 子どもが独立していないため 11.0% | 8. 健康のため 63.0% |
| 9. 元気なうちは働きたいから 65.1% | 10. 今の仕事が好きだから 29.5% |
| 11. 生きがいを得るため 26.7% | 12. 社会との接点を得るため 21.9% |
| 13. 人との触れ合いが欲しいから 27.4% | 14. 世の中の動きに遅れないため 13.7% |
| 15. 家族の勧め 25.3% | 16. 上司や同僚からの勧め 32.2% |
| 17. 時間に余裕があるから 17.8% | 18. その他 2.7% |

問24 何歳くらいまで働きたいとお考えですか(は1つ)。n=146

- | | | |
|-----------------|---------------------|----------------|
| 1. 60代前半 64.4% | 2. 60代後半 23.3% | 3. 70代前半 5.5% |
| 4. 70代後半以降 0.0% | 5. 会社が許してくれる限り 6.2% | 6. 亡くなるまで 0.0% |

問25 現在の仕事内容は、60歳到達時と比べてどのように変わりましたか(は1つ)。n=146

- | | |
|----------------------------|-----------------------------|
| 1. 60歳到達時と同じ仕事内容 68.5% | 2. 60歳到達時の仕事と関連する仕事内容 25.3% |
| 3. 60歳到達時とまったく異なる仕事内容 5.5% | 4. その他 0.0% |

問26 現在の就業形態(勤務日数や労働時間など)をお選びください(は1つ)。n=146

- | | |
|-----------------------|-----------------------|
| 1.フルタイム勤務(残業あり) 63.7% | 2.フルタイム勤務(残業なし) 31.8% |
| 3.短時間勤務(残業あり) 0.7% | 4.短時間勤務(残業なし) 3.4% |

問27 現在の1週間当たりの出勤日数と労働時間をご記入ください。

1週間当たりの出勤日数	(4.9)日	n=145
1週間当たりの労働時間	(40.1)時間	n=144

問28 現在の年収、勤務日数、労働時間は、60歳到達時と比べてどの程度の水準に変わりましたか(それぞれは1つ)。n=146

	ほぼ同水準	90%程度	80%程度	70%程度	60%程度	50%以下
年収	2.1%	0.0%	4.1%	17.1%	19.9%	54.1%
勤務日数	91.1%	1.4%	0.7%	1.4%	3.4%	0.0%
労働時間	72.6%	6.8%	8.9%	4.8%	4.8%	0.0%

- 質問は以上です。ご協力ありがとうございました -

化学工業高齢者雇用推進委員会

< 委員(順不同、敬称略) >

- ・委員長 神代 和俊 (横浜国立大学名誉教授 LCA 大学院大学教授)
- ・委員 渡部 一郎 (宇部興産株式会社 人事部人事グループ 主席部員)
- 井上 直樹 (花王株式会社 人材開発部門人材開発グループ 部長)
- 中村 俊也 (協和発酵工業株式会社 人事部・人事労政グループマネージャー)
- 清水 正生 (住友化学株式会社 人事部担当 課長)
- 柳瀬 孝佳 (東亜合成株式会社 人事・総務グループ 主査)
- 山下 吉行 (東ソー株式会社 人事部 参事)
- 平尾 宰 (日本化薬株式会社 グループ管理本部 人事部 人事教育担当主管)
- 小林 国雄 (三井化学株式会社 人事・労制部 主席部員)
- 辻 雅治 (三菱化学株式会社 人事部 労制グループ マネジャー)
- 小久保 敬雄 (社団法人日本化学工業協会 労働部長)

< ガイドブック執筆協力 >

- 河西 知一 (トムズ・コンサルタント株式会社 代表取締役社長)
- 小宮 弘子 (トムズ・コンサルタント株式会社 社会保険労務士)

< 事務局 >

- 岩井 正江 (社団法人 日本化学工業協会 労働部課長)
- 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)

化学工業高齢者雇用ガイドブック

平成 19年 1月発行

発行：社団法人日本化学工業協会

〒104-0033 東京都中央区新川1丁目4番1号 住友不動産六甲ビル7

階

TEL: 03-3297-2563 / FAX: 03-3297-2615

編集：みずほ情報総研株式会社

〒101-8443 東京都千代田区神田錦町2丁目3番 竹橋スクエアビル