

独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構委託
産業別高齢者雇用推進事業

自動車部品工業

高齢者雇用の推進に向けて

平成20年9月

社団法人 日本自動車部品工業会
自動車部品工業高齢者雇用推進委員会

はじめに

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構より、自動車部品工業を対象に産業別高齢者雇用推進事業を3ヵ年計画で進めるにあたり、1年目の懇談会における座長の指名を受けたのが、2006年7月であった。この年は、4月から改正高年齢者雇用安定法の施行が始まり、各企業、とくに大手企業ではそれまで経営側による選抜中心から、継続雇用を希望する従業員を原則として受け入れることが義務化された最初の年である。

それに先だって、公的年金に関して定額部分の支給開始年齢が2001年より徐々に遅くなり、2013年には65歳以降になること、さらに、2013年から2025年にかけて報酬比例部分についても段階的に65歳に引き上げることが決まっている。なぜ65歳からしか公的年金が出なくなるのであろうか。端的に言えば、80歳近くまで平均年齢が延び、また世界一の高齢社会になって、これまでのような公的年金制度では年金財政は破綻するからである。

これによって60歳定年と年金支給開始年齢の間に狭間ができることになる。上記の高年齢者雇用安定法の改正はこの狭間に対して、少なくとも年金支給開始年齢まで継続雇用を各企業に義務化する措置であり、経営側へ強い制約を課した。

2006年度の懇談会では、委員に選ばれた自動車部品工業会の大手企業6社から定年後の雇用状況や抱えている問題などを聞くことから始めた。各企業は労働組合と協議をして再雇用の選定基準を設定しており、その基準はそれほど厳しいものではなかったが、定年到達者で再雇用を希望した人は5、6割であった。2006年度ではフルに年金がもらえる年齢は63歳からであり、それまでは退職金、企業年金や失業保険などを活用すればなんとかやっていけるという人が多いという。しかし、この先65歳までに引き上げられると、雇用継続希望者は大幅に増加すると予想される。その時に企業ないし職場においてどのように対応するかが大きな課題となる。

自動車部品工業における生産職場は、連続2交替制や昼夜2交替制で操業している職場が比較的多いのが特徴である。継続雇用者の勤務形態としては、企業としては「定年前の勤務形態を継続し、交替勤務もあり」が原則であるが、一方で、高年齢者は体力面の衰えから交替勤務や夜間勤務を嫌う傾向がある。実際に、交替制を主とする生産職場でも再雇用者は「昼勤のみ」の仕事についている例も多い。しかし、今後継続雇用の希望者が増えてくると、そのような対応は難しくなるだろう。

2007年度は社団法人日本自動車部品工業会に主体を移し、「自動車工業高齢者雇用推進委員会」を開催し、交替制勤務が多い自動車部品工業の特徴から生産職場で働く技能職に焦点を当てることに決めた。そこで、部品工業会会員企業向けだけではなく、生産職場において苦勞され、また工夫されている管理・監督者へのアンケート調査を行い、高齢者雇用に関する企業および技能系職場における実態・意向

を把握しようとした。それに加えて、高齢者雇用に関して先進的な取り組みを行っている企業にヒアリングをして、その取り組み実態を調査した。

秋には勉強会を開き、企業アンケートと管理・監督者アンケート結果を踏まえておおいに検討し、先進事例の聞き取り結果を参考に作成したのが、本誌である。

本誌Ⅱ-4の「高齢者雇用促進に向けた具体的対応」から骨子の一部を抜粋してみよう。

- ・フルタイムを原則に、多様な勤務形態もオプション提供
- ・高齢者が働きやすい職場づくり
- ・65歳定年を見据えたキャリアプランと能力開発
- ・能力と責任に見合う処遇体系の構築

本誌を参考にするにあたり、もっとも大事なことは、Ⅱ-3の始めに書かれているように、「高齢者の雇用促進は高齢者雇用を法律への対応といった受動的な考え方ではなく、いかに企業経営に活かせるかという戦略的な思考で取り組む必要がある」ということである。そのためには「自社の現状把握」から始め、「企業としての高齢者雇用に対する明確な経営方針の提示」へと進む。その際に、本誌に載っている先進的な企業事例が参考になれば幸いである。

本誌を作成するにあたり、アンケート調査にご協力いただいた企業、管理・監督者の方々、そして委員会の委員の方々に厚くお礼を申し上げます。最後に、この推進事業における企画立案からアンケート分析、本誌作成へと骨を折っていただいた(株)現代文化研究所の佐次清隆之氏と宣元錫氏に、心から感謝の意を表したい。

社団法人 日本自動車部品工業会
高齢者雇用推進委員会
座長 村松久良光

I. 高齢者雇用の背景	4
1. 社会基盤の変化	4
1) 人口の少子高齢化と若年労働者の減少	4
2) 「2007年問題」と技能伝承	5
2. 高齢者雇用をめぐる政策の変化	6
1) 高年齢者雇用安定法の改正	6
2) 年金支給年齢の引き上げ	6
II. 高齢者雇用ガイドライン	8
1. 高齢者雇用へのニーズ	8
1) 企業のニーズ	8
2) 職場のニーズ	9
2. 高齢者雇用の課題	10
1) 企業の課題	10
2) 職場の課題	11
3. 高齢者雇用を促進するために	13
1) 自社の現状把握	13
2) 新しい制度導入に向けた事前の環境づくり	13
3) 社内広報	13
4. 高齢者雇用促進に向けた具体的対応	15
1) 勤務・雇用形態の工夫	15
2) 能力発揮の職場づくり	17
3) 能力開発の充実	18
4) モチベーションの維持	20
<企業事例>	21
<改正高年齢者雇用安定法の概要>	26
<高齢者雇用に関する関連ウェブサイト>	27
<産業別高齢者雇用推進事業の概要>	28

I. 高齢者雇用の背景

1. 社会基盤の変化

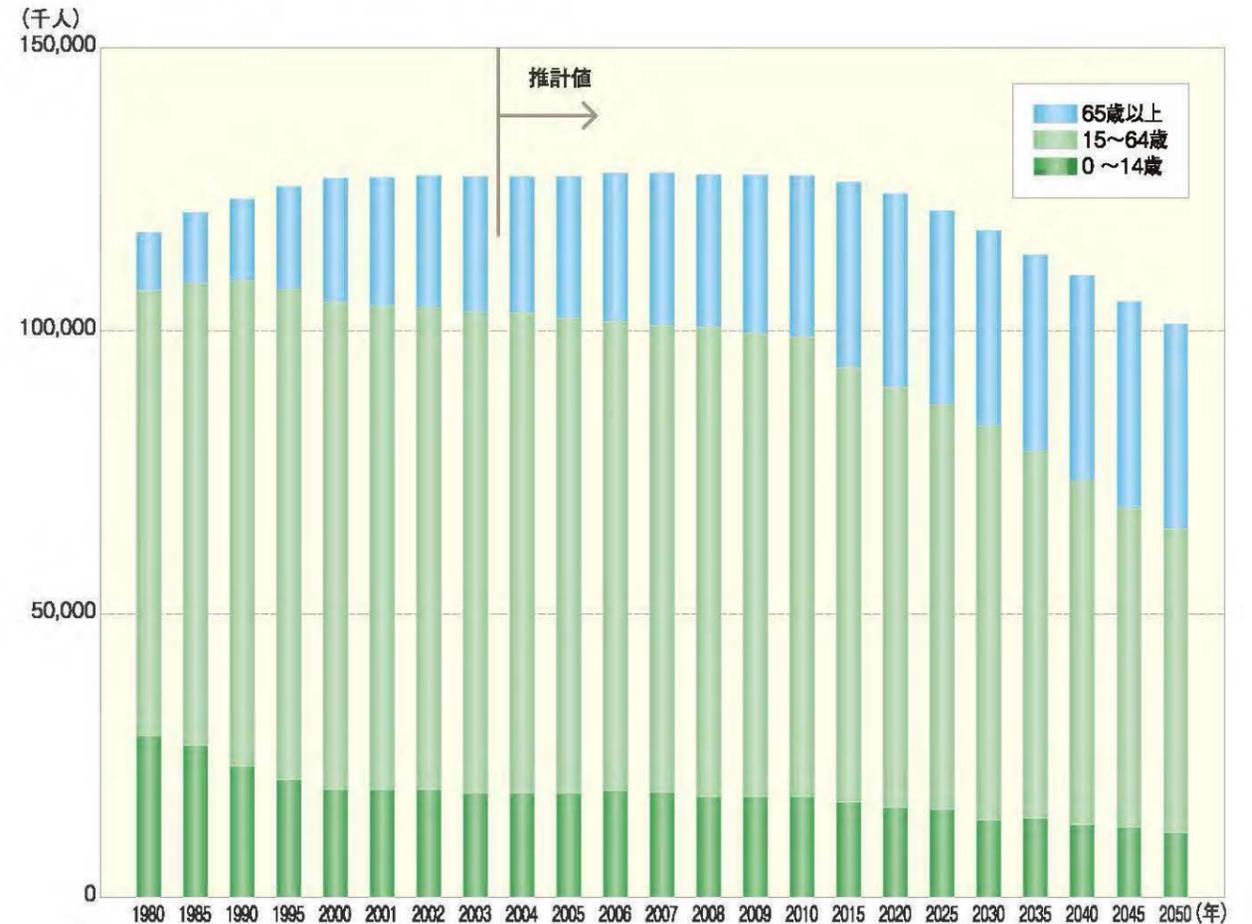
1) 人口の少子高齢化と若年労働者の減少

日本の総人口は、2005年の1億2,777万人をピークに減少に転じた後も減少を続け、2055年には9,000万人を切ることが予測されている。

人口減少とともに、人口高齢化が進展し、2005年には人口高齢化率が20%を超え、国民の5人に1人が65歳以上となった。今後、少子高齢化はさらに進み、50年後の2055年には人口高齢化率が40.5%になると推測されている。

労働力人口(15~65歳の人口)にも、人口減少と人口高齢化はそのまま反映され、労働力の絶対数の減少とともに、労働力の高齢化も同時に起こり、労働力人口に占める15~29歳の若年労働力は年々減少する反面、60歳以上の割合は1990年の11.5%から、2025年には19.6%と、労働者の5人に1人が60歳以上となる見通しである。このように、今後労働市場で若年労働力の供給が減少することは確実であり、個別企業による高年齢労働力の活用のための努力が重要な経営課題として浮上している。

■図表1 年齢3区分別人口の推移と将来推計



注) 推計値は中位推計を使用している。
出所: 国立社会保障・人口問題研究所

■図表2 労働力人口の推移



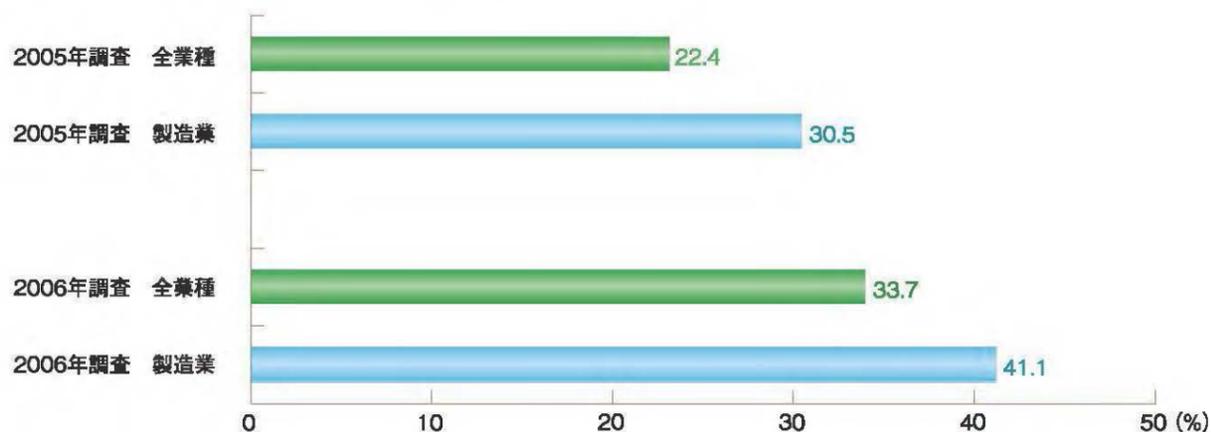
注) グラフ上の数字は労働力人口(万人)、()内は構成割合(%)
出典: 国立社会保障・人口問題研究所

2) 「2007年問題」と技能伝承

高齢者雇用問題は、産業界の人材面の課題として、熟練技能の継承問題と密接な関係がある。最近では、2007年以降、団塊の世代が大量退職し、これまでの長年培ってきた熟練技能やノウハウをどのように継承していくかという、いわゆる「2007年問題」が重要な経営課題となっていた。

この2007年から始まる団塊の世代退職後の技能伝承問題は、とくに製造業の重要な経営課題として危機感が高い。技能伝承は現場で培った技能・技術をいかに伝えていくかという普遍的な課題であるが、高齢者雇用の側面から見ると、高齢者活用の方法として注目される。

■図表3 2007年問題に対する危機意識



注) 2006年調査は、「強く持っている」及び「ある程度持っている」の合計
出典: 厚生労働省委託「能力開発基本調査」(2005年、2006年)、
経済産業省・厚生労働省・文部科学省「ものづくり白書」(2006年)

2. 高齢者雇用をめぐる政策の変化

1) 高齢者雇用安定法の改正

急速な少子高齢化に伴う労働力不足と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が2004年6月5日に成立し、2006年4月1日から施行(一部は2004年12月1日から施行)された。

【改正高齢者雇用安定法のポイント】

65歳未満の定年の定めをしている事業主は、次のいずれかの措置(高齢者雇用確保措置)を講じなければならない。

- ①定年の引き上げ
- ②継続雇用制度の導入
- ③定年の定め廃止

このうち、当面導入される措置として、②の継続雇用が一般的と見られている。

<継続雇用について>

継続雇用制度とは、現に雇用している高齢者が希望する場合は、当該高齢者を定年後も引き続いて雇用する制度。具体的には「勤務延長制度」と「再雇用制度」がある。

雇用条件

雇用の確保が図られたものであれば、必ずしも労働者の希望に合致した職種・労働条件を義務づけるものではない。常用雇用だけでなく、短時間勤務や隔日勤務などを含め、企業の実情に合った多様な雇用が可能。

制度対象者に係わる基準

労使協定により継続雇用制度の対象者となる高齢者に係わる基準を定めた場合には、この基準に該当する高齢者を対象とする制度の導入が認められる。ただし、事業主が恣意的に継続雇用を排除しようとするなど、本改正の趣旨や他の労働関連法規に反するものは認められない。

2) 年金支給年齢の引き上げ

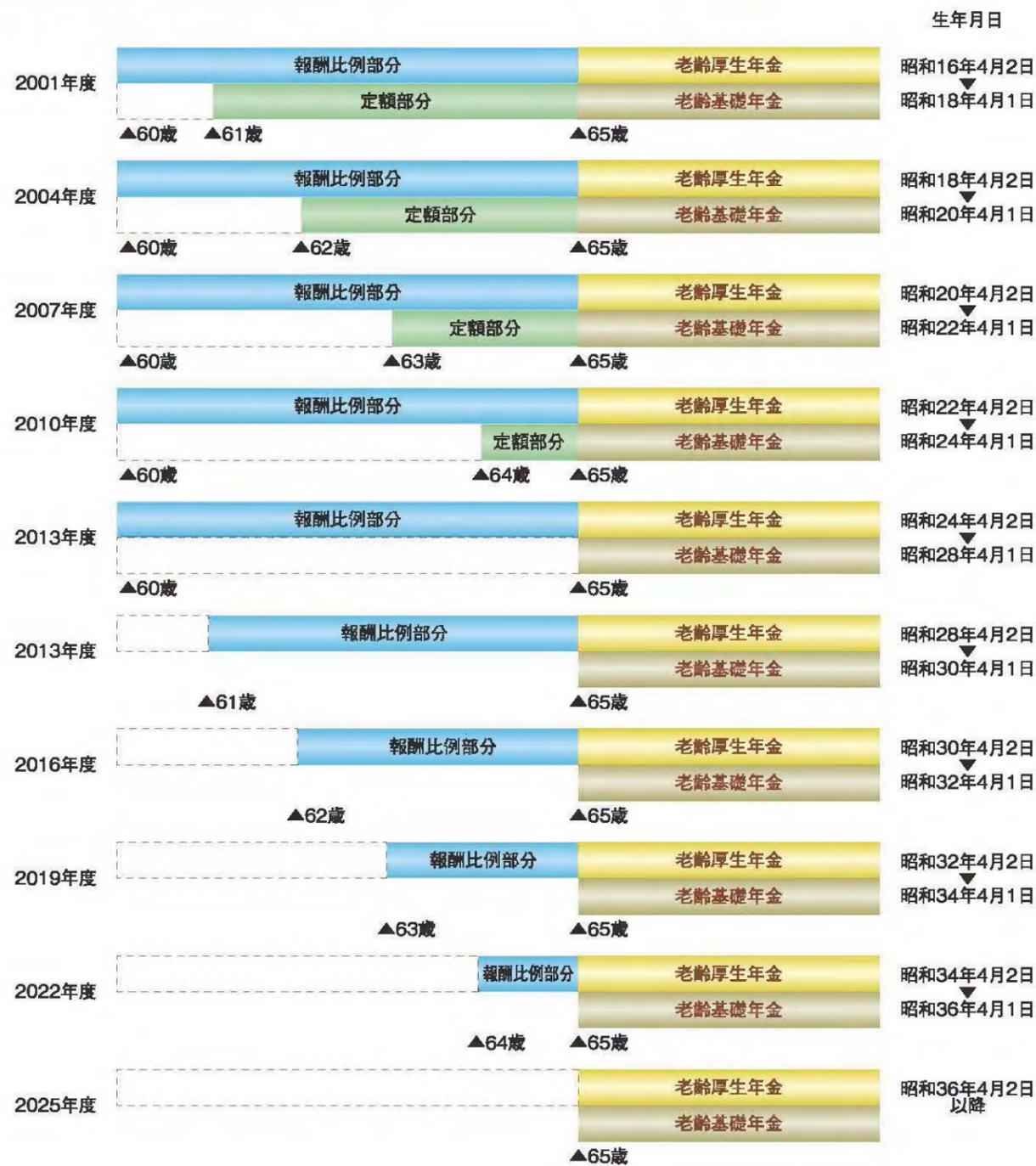
2006年4月1日から施行された改正高齢者雇用安定法による高齢者雇用確保措置は、2001年から65歳への段階的な引き上げが始まった老齢厚生年金の支給開始年齢の引き上げスケジュールと連動する形になっている。つまり、年金の支給開始年齢が順次引き上げられるのに伴い、段階的に65歳までの雇用確保措置の実施が事業主に義務付けられたのである。

年金に関しては、1994年の法律改正により、「特別支給の老齢厚生年金」のうち、定額部分の支給開始年齢について、生年月日によって、65歳まで引き上げられることになった。この引き上げは、2001年度から2013年度にかけて行われる。また、2000年の法律改正により、「特別支給の老齢厚生年金」のうち報酬比例部分(2階部分)の支給開始年齢についても2013年度から2025年度にかけて段階的に65歳に引き上げることになっている。すなわち、厚生年金の支給開始年齢は、定額部分は2013年度から、報酬比例部分は2025年度からは完全に65歳以降に引き上げられることになる。

高齢者にとって、年金支給年齢の引き上げは60歳以降の収入減を意味し、生活水準の維持のためにも就労が選択肢ではなく必要不可欠になることを意味し、高齢者雇用のための企業努力とともに、高齢者本人の働く意欲・意思が問われている。

なお、60~65歳では厚生年金と賃金を合わせた月収が28万円以上の高齢者は賃金2、厚生年金1の割合で、賃金が上昇すれば厚生年金が減少する(賃金が2,000円上昇すれば、厚生年金が1,000円減少する)仕組みになっている。また65歳以降では厚生年金と賃金を合わせた月収が48万円以上の高齢者に対して同様の仕組みが適用される。

■図表4 年金支給開始年齢



※上記の生年月日は男性用で女性は5歳遅れになります。

出典: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」(2006年)

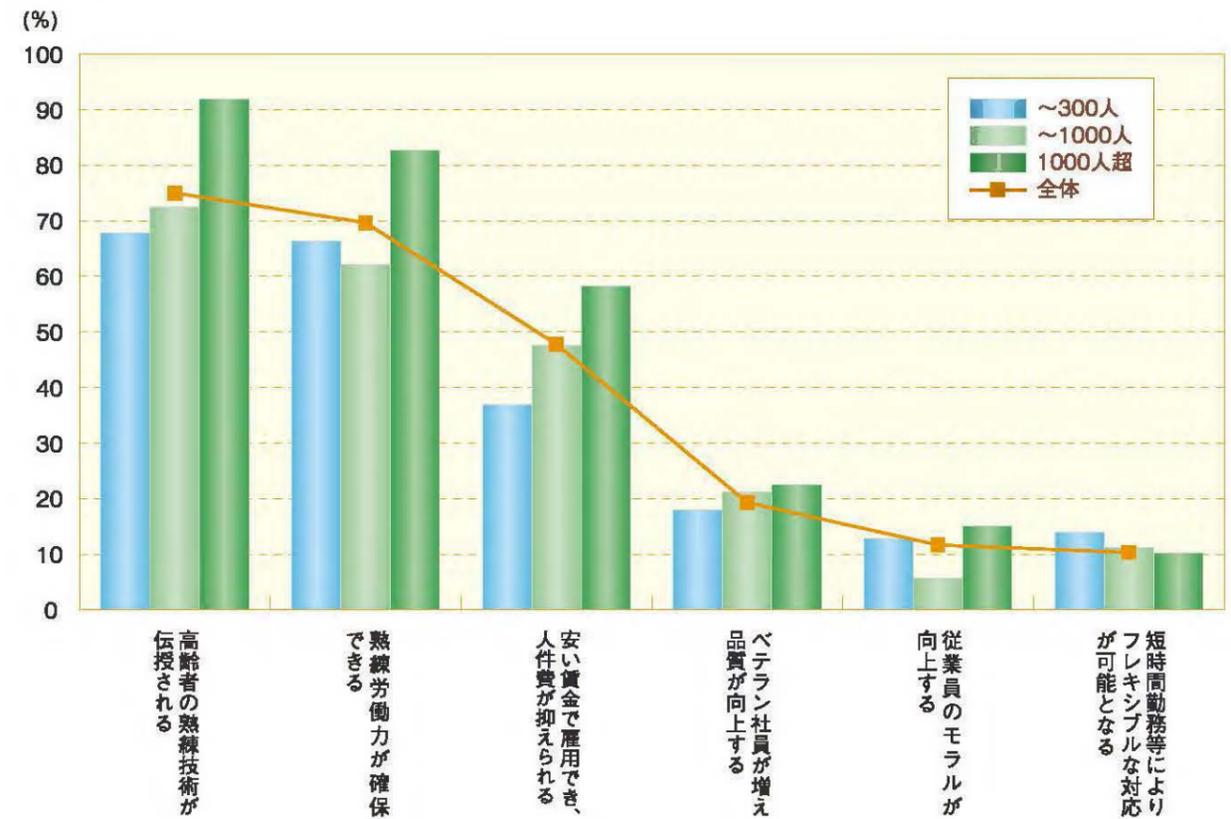
1. 高齢者雇用へのニーズ

1) 企業のニーズ

企業アンケートによると、高齢者雇用について、「高齢者の熟練技能が伝授される」、「熟練労働力が確保できる」を企業側のメリットにあげる企業が多く、高齢者の熟練した技能を評価する回答が圧倒的に多い。また、「安い賃金で雇用でき、人件費が抑えられる」も約半数近くの企業があげており、熟練した労働力を低コストで確保できる点での評価も高い。

これらの調査結果から、多くの企業が高齢者の優れた技能を高く評価し、その活用に関心が高いといえる。

■図表5 企業アンケート: 高齢者雇用のメリット



企業アンケートの概要

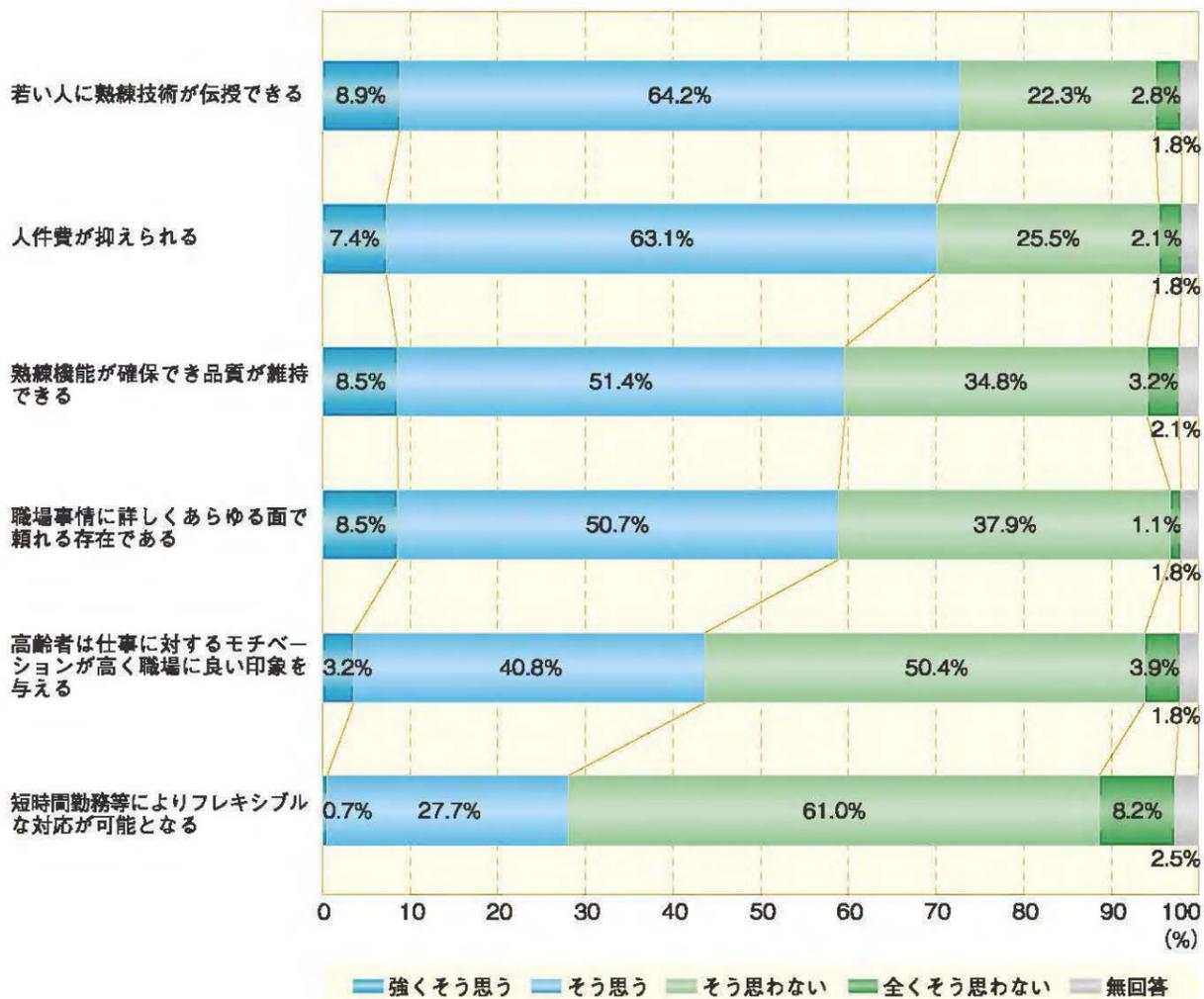
- ・調査実施時期: 2007年7月
- ・調査対象者: (社)日本自動車部品工業会会員企業477社
- ・有効回答数: 172件(回収率36.1%)
- ・調査の主対象は技能系従業員とし、高齢者雇用の実態や課題に関しては技能系従業員のみ対象

2) 職場のニーズ

技能系管理・監督職アンケートによると、職場の中で高齢者について、熟練技能の伝授と熟練技能の確保に肯定的な意見が多く、高齢者の蓄積された技能に対する高い評価がみとれる。また「人件費が抑えられる」とする意見も多く、技能を保有した労働者を低コストで確保できる点にも大きなメリットを見出している。

具体的には、「若い人に熟練技能が伝授できる」、「人件費が抑えられる」、「熟練技能が確保でき品質が維持できる」、「職場事情に詳しくあらゆる面で頼れる存在である」に対して肯定的な回答が得られ、現場にとって高齢者の存在はメリットが大きいことがわかる。

■図表6 技能系管理・監督職アンケート:高齢者雇用のメリット



技術系管理・監督職アンケートの概要

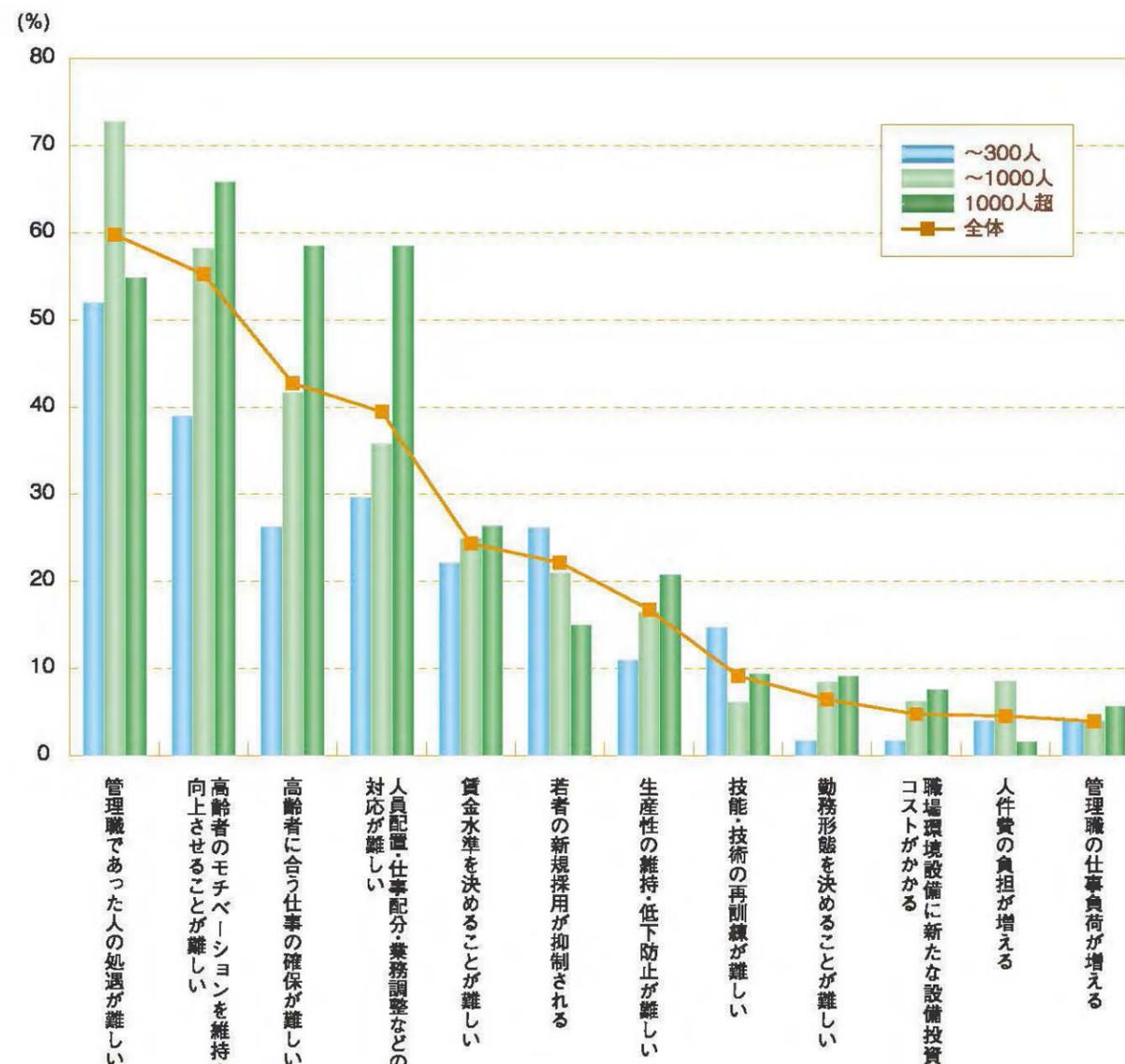
- ・調査実施時期:2007年7月
- ・調査対象者:(社)日本自動車部品工業会員企業の技能系管理・監督職480名(24社に各20通)
- ・有効回答数:282件(回収率:58.8%)

2. 高齢者雇用の課題

1) 企業の課題

企業アンケートによれば、最も多く挙げられていた課題が「管理職であった人の処遇が難しい」で、次に「高齢者のモチベーションを維持・向上させることが難しい」であり、高齢者とその職場の関係やモチベーション維持の難しさを過半数の企業が指摘している。次いで多いのが、「高齢者に合う仕事の確保が難しい」、「人員配置・仕事配分・業務調整が難しい」で、高齢者の職場配置の困難さが上位を占めている。

■図表7 企業アンケート:高年齢者雇用の課題(複数回答)

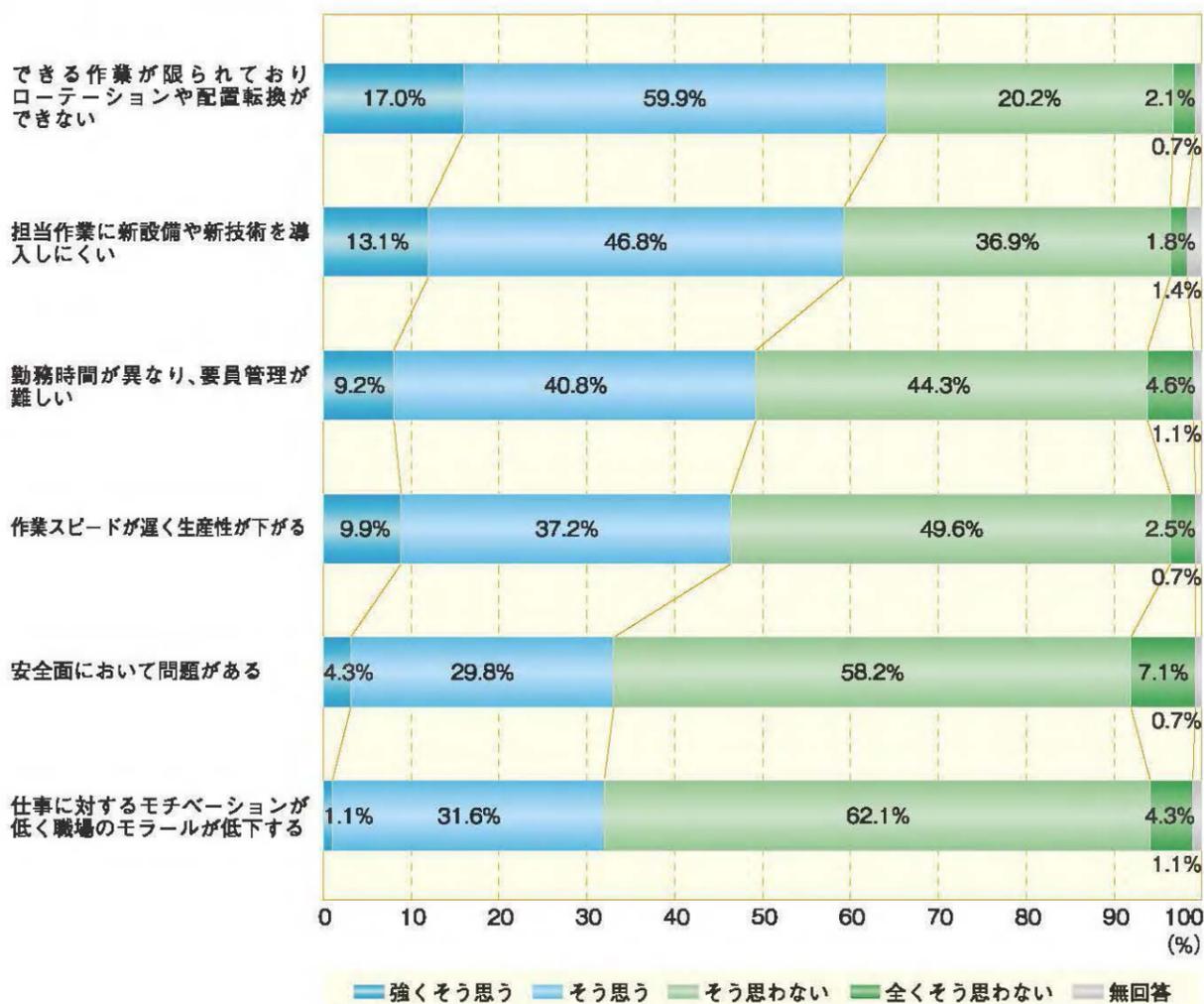


2) 職場の課題

職場でデメリットとして最も多く指摘されていたのが、「できる作業が限られておりローテーションや配置転換できない」、次いで「担当作業に新設備や新技術が導入しにくい」であり、既存の能力維持のままでは、職場での高齢者の活用が制限される点が懸念されている。

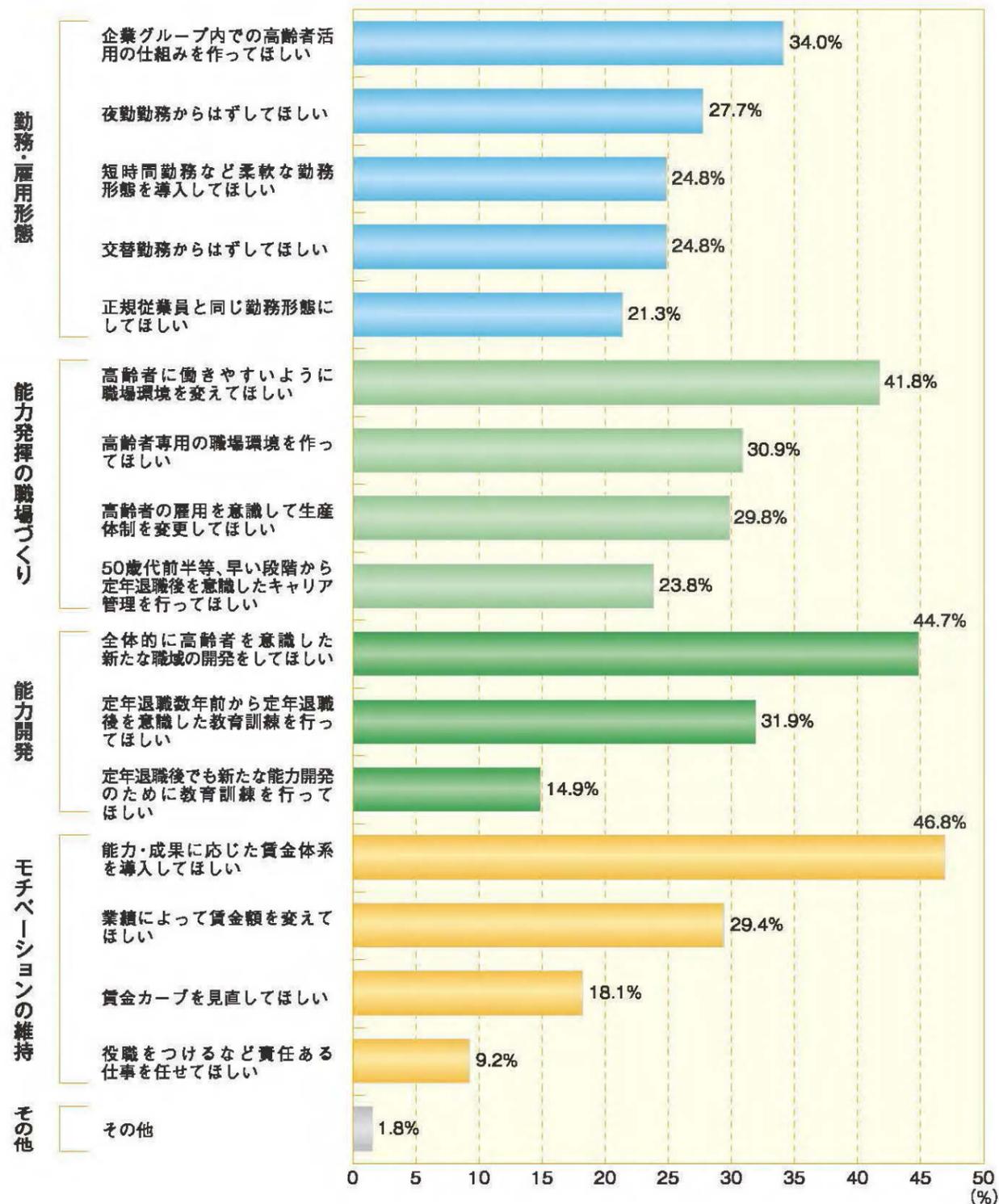
しかしその一方で、「安全面において問題がある」、「仕事に対するモチベーションが低く職場のモラルが低下する」、「作業スピードが遅く生産性が低下する」については相対的にデメリットとしてとらえられている割合は低い。「勤務時間が異なり、要員管理が難しい」については評価が分かれている。

■図表8 技能系管理・監督職アンケート:高齢者増加のデメリット



こうした課題を受けて、職場から出された高齢者増加に対する会社への要望としては、「能力・成果に応じた賃金体系を導入」、次いで「全社的に高齢者を意識した新たな職域開発」で、高齢者のモチベーション維持・向上と職域開発を重点においた施策が期待されている。また、「高齢者に働きやすいように職場環境を変える」、「高齢者専用の職場を作る」など高齢者対応の職場改善要求も高い。さらに、「企業グループ内での高齢者活用の仕組みを作る」ことに対する要望が高い。

■図表9 技能系管理・監督職アンケート:高齢者雇用に対する会社へ要望



3. 高齢者雇用を促進するために

1) 自社の現状把握

高齢者の雇用促進は高齢者雇用を法律への対応といった受動的な考え方ではなく、いかに企業経営に活かせるかという戦略的な思考で取り組む必要がある。そのためには、まず高齢者雇用の視点から以下のようなことに対する自社の現状を把握することから始めなければならない。

① 従業員年齢構成と労務費の将来変動

現時点における従業員の年齢構成から中長期的に年齢別の人員構成と、それに伴う労務費の変動を把握し、自社に適した高齢者雇用の制度作りの基礎資料として活用する。

② 従業員の技能と職場環境に関する精査

従業員の技術・技能について精査を行い、定年退職による技能系労働者の確保、職場単位での技術・技能の維持・伝授への影響についての実態、高齢者が働ける職場であるかどうか等を正確に把握し、高齢者のノウハウを職場でどのように活用するかという戦略的な制度作りに活かす。

2) 新しい制度導入に向けた事前の環境づくり

高齢者雇用に対する新しい制度の導入や変更をおこなうためには、事前の環境整備が欠かせない。企業として的高齢者雇用に対する明確な経営方針の提示、賃金・処遇体系の見直し、労働組合との緊密な意見のすり合わせ、アンケートやヒアリング、あるいは協議会や懇談会を通じた従業員のニーズの把握が必要となる。こうした手順を着実に踏むことで、企業の方針に対する従業員の理解と信頼性が得られ、結果的に制度の目的が達成できる。

3) 社内広報

定年後の再雇用のような人事制度は定年間近な従業員は言うまでもなく、多くの従業員が関心を寄せる問題である。したがって、社内広報誌、従業員説明会やセミナー等を通して制度の詳細について、広くかつ正確に伝える広報の努力が欠かせない。

新制度導入に向けた環境づくり

事例①

(1) 定年延長に向けた企業としての考え方の明示

- ① 正規従業員としての雇用を提供
→ 安心感、モラルアップを期待
- ② 60歳という年齢を意識しない雇用
→ 時代の方向性に合致

(2) 人事処遇制度全般にわたる改革を実施

- 「労務費の変動化と雇用保障」
→ 定期昇給制度の見直し、処遇の見直し、福利厚生制度など各種制度や手当の見直し

(3) 導入の数年前から定年延長を検討

- 経営層、労組への浸透を図る

(4) 中長期的な人員構成をシミュレーション

【生産職の人員推移予測】



注) 破線は定年を延長しない場合、実線は定年を60歳から63歳に延長した場合の予測

4. 高齢者雇用促進に向けた具体的対応

1) 勤務・雇用形態の工夫

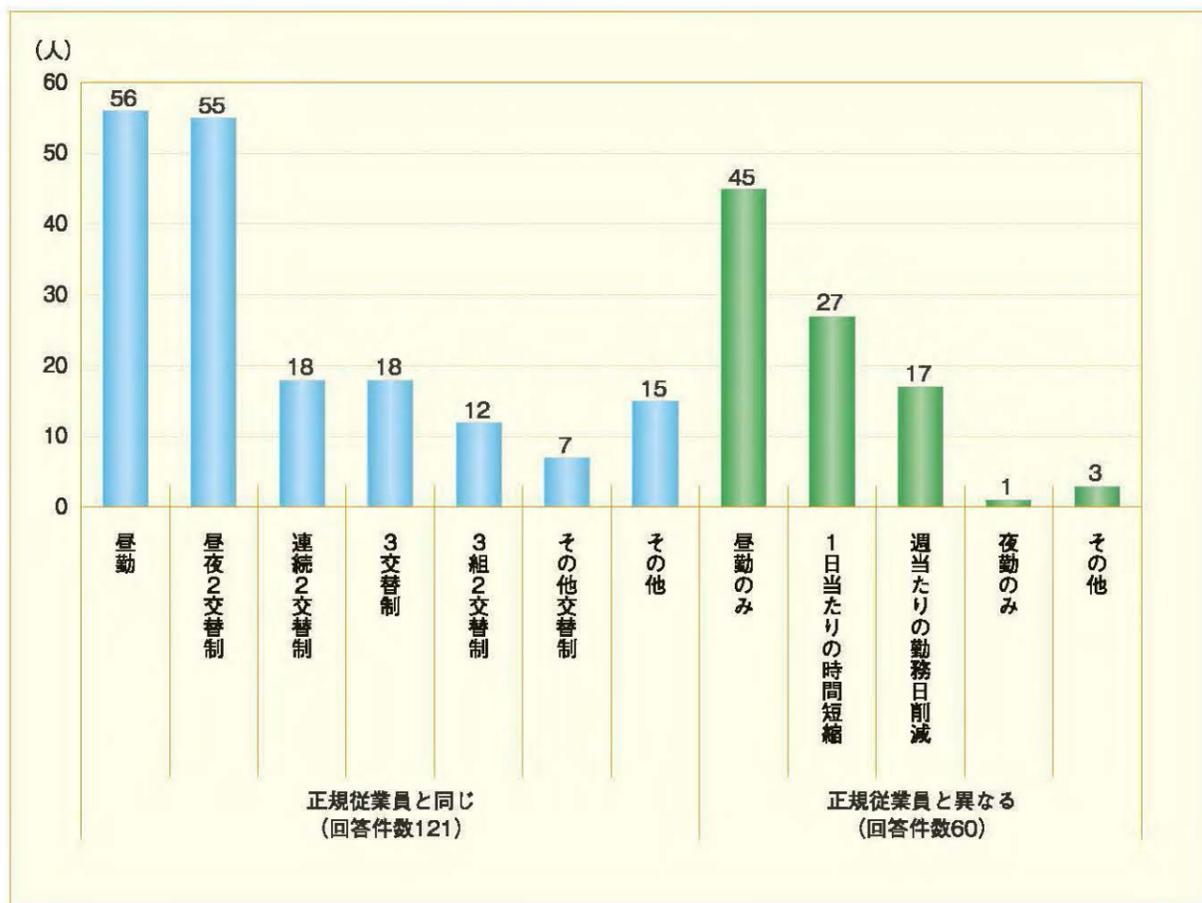
①フルタイムを原則に、多様な勤務形態もオプション提供

企業アンケートによると、技能系制度利用者の勤務形態は、正規従業員と同じ勤務形態で働いているケースの方がそうでない場合に比べ2倍程度にのぼっている。またヒアリングからも、正規従業員と同じフルタイム勤務を基本とする声が多数を占めている。

ジャスト・イン・タイムによる柔軟かつ迅速な対応が要請される生産現場の場合、同一技能を要する交替要員の確保、生産変動への柔軟な対応、多様な勤務形態に伴う要員管理の複雑化、配置できる業務や職場の確保の難しさなどを考えると、交替勤務や夜間勤務を含めて、正規従業員と同じ勤務形態を原則とせざるをえない。また、今後の年金支給年齢引き上げにともない、高齢者も生活費確保のために正規従業員と同じ勤務形態を希望していくものと想定される。

しかし、なかには健康状態など身体面の理由や、趣味あるいは地域での活動に軸足を移すなど個々人の価値観も多様化している状況もあることから、昼勤のみや短時間勤務など柔軟な勤務形態を希望するケースも少なくないはずである。こうした従業員の要望にこたえるためには、高齢者が働きやすい生産現場づくりのみならず、必要に応じてオプションとして柔軟な勤務形態も用意する必要がある。

図表10 企業アンケート:技能系制度利用者の勤務形態



②多様な雇用形態の仕組みづくり

したがって、雇用形態も自社における直接雇用が原則ではあるけれども、上記したオプション提供の仕組みの1つとして、グループ内の会社が経営する人材派遣会社を設立し、定年退職者の籍を同社に移して再雇用する間接雇用の形態も考えられる。

ヒアリング調査によると、すべての再雇用者を人材派遣会社経由とする場合と、技能系や事務技術系のような職務あるいはパートタイム雇用など雇用形態により一部を派遣会社を経由するケースが見受けられた。また、人材派遣会社はグループ企業として設立することもあるが、地域の関連企業で共同利用を目的に人材バンク的な性格を持つ派遣会社も可能である。

今後、特に中小企業は少子化の進展でこれまで以上に若年労働者の確保が難しくなるとの見通しがある中、こうしたグループ内外での人材融通の仕組みが機能していけば、高齢者活用のメリットも大きくなると考えられる。

多様な雇用形態

事例②

事務・技術系はグループ派遣会社に登録。技能系は直接雇用。事務・技術系で派遣を活用しているのは、特に管理職経験者に立場の変化を明確に意識してもらうため。契約は1年ごとで、最長65歳まで延長可能。

事例③

グループ派遣会社を高齢者雇用の受け皿とする。自社のみならず他社の生産現場へも派遣。フルタイム勤務のほか希望者には短時間勤務もある。高齢者再雇用制度では63歳までで1年ごとの契約だが、派遣会社と本人との契約で63歳以降も更新は可能。

事例④

直接雇用と派遣登録の2つの形態を用意。直接雇用の再雇用者はフルタイム勤務、短時間勤務希望者はグループ派遣会社に登録。派遣労働者の職務は保安・監査のほか、福利厚生関係の業務もある。

2) 能力発揮の職場づくり

① 高齢者が働きやすい職場づくり

高齢者が働きやすい環境づくりは高齢者雇用に必要な経営課題である。ヒアリングによると、企業からは高齢者に優しい職場づくりは単に高齢者だけではなく、一般の従業員にとっても仕事がしやすい環境づくりという意味でも必要との意見が多い。企業にとって仕事がしやすい環境は追加投資を意味する側面もあるが、高齢者対応を契機に、生産現場のさらなる改善への取り組みは企業にとっても活力の維持・向上に必要な要件といえる。

具体的な方策としては、「職場のバリアフリー化」、「暑さ対策、寒さ対策や照明対策」、「重筋作業の軽減」、「誰が仕事をして同じ出来栄え、出来高が保てるように自動化や機械化を推進」、「誰でもがミスせず一定の作業ができるように作業を標準化(作業手順の簡素化、明確化、見える化)」、「高齢者でも対応可能なラインづくり(負荷調整のできるラインづくり、1工程当たりの作業量を小さくして工程組み合わせの自由度を増大等)」が挙げられる。

高齢者が働きやすい職場づくり

事例⑤

「誰でもが行える職場づくり」を基本方針に、「人に合わせた」改善による作業場づくりを推進(職場の照明アップ、測定器具の目盛りのデジタル化、自動リフトの設置等)。可能な限り、手作業を機械作業に置き換え、生産性の高い機械の導入やオリジナル専用機器の開発・導入で生産性の向上を達成し、同時に高齢者のフルタイム勤務を実現。

事例⑥

誰でもが行える職場づくりを目指すことを基本方針に、全社的な改善活動を推進。高齢者は自己完結的なマイペースで作業ができるU型ラインの作業場に配置し、1人で機械2～3台を持ち、6工程を担当。

② コミュニケーションの緊密化

高齢者に配慮した職場環境は必ずしも物理的な環境だけではなく、職場の中で高齢者を大事にする意識や他の従業員と密にコミュニケーションが取れる環境づくりも欠かせない。ヒアリングを行った企業の中には、高齢者が孤立しないようにあえて高齢者だけのための「シルバーライン」のような特別職場をつくらず、若い人が常に高齢者に接することができる配置を行う企業もあった。

しかし一方で、高齢者の側の意識改革も求められる。旧来の方法に固執して若い人に押しついたり、「もう年だから」といった消極的姿勢では職場のモラルダウンを引き起こす。またアンケートでも「管理職だった人の処遇が難しい」との課題が最も多く挙げられていた。

こうした問題を避けるには、高齢者の側が作業メンバーの一員として現場が円滑にまわるように積極的に関わっていくことも重要である。そのためには、企業も定年前から定年後に期待される役割について考える機会、年齢をいわずに意識せず、前向きな姿勢を持つような意識づけを行う機会を提供することも必要とされる。

コミュニケーションの緊密化

事例⑦

基本的に年齢に関係なく、高齢者は若い人と同じ職場に入る。これにより年齢を超えたコミュニケーションが緊密になり、信頼関係が形成される。ラインのコンベアもスピード重視では組まず、高齢者が入ることで効率が落ちるところはチームでカバーする仕組みをとっている。

事例⑧

各職員が高齢者に積極的に話しかけることで、気楽に意見を言い合える雰囲気づくりを目的とした「孤独化防止運動」を推進。

3) 能力開発の充実

① 高齢期を意識した能力開発

企業アンケートによると、高齢者に対して能力開発の面で新たな能力を身につけるより、現に身につけている能力の発揮・伝授に重きが置かれているのが現状である。一方で、技能系管理・監督職からは、高齢者は「できる作業に限られておりローテーションや配置転換ができない」、「担当作業に新設備や新技術を導入しにくい」といった意見も少なくない。つまり、定年後の再雇用に、現に持っている能力を活用することだけではなく、中高年一般に対する能力開発に対して企業と従業員双方の意識の改革が必要である。

特に定年後を意識して、早い段階から経験の幅を広げる配置転換やローテーションを実施したり、新しい技術・技能を身につけるスキルチェンジなどを積極的に行うことも必要である。

② 65歳定年を見据えたキャリアプランと能力開発

今後65歳定年を見据えた場合、再雇用期間も含めた長期のキャリアプランの開発が求められる。また、そのキャリアプランには、当然ながらそれに見合う能力開発プログラムを伴わなければならない。例えば、役職定年制度を導入している場合、現状のままでは役職から退いたあと完全引退までの期間が今後さらに延びることになる。その期間をただの「定年待ち」と扱うことは従業員本人にはもちろん、また企業にとっても大きな損失であろう。

したがって、企業は65歳までの雇用を意識したキャリアプランと能力開発のプログラムを開発し、従業員に対しては40歳前後などの早い段階から自身のスキルの棚卸しと今後のキャリアプランを考える社内セミナーや社内面談を計画的に実施し、意識改革に努める必要性が高まっている。

社内セミナー・面談の実施

事例⑨

55歳時には再雇用されるための心構えやレベルアップのための意識づけ、60歳時には定年再雇用者として留意すべきことを意識づけるセミナーを開催。

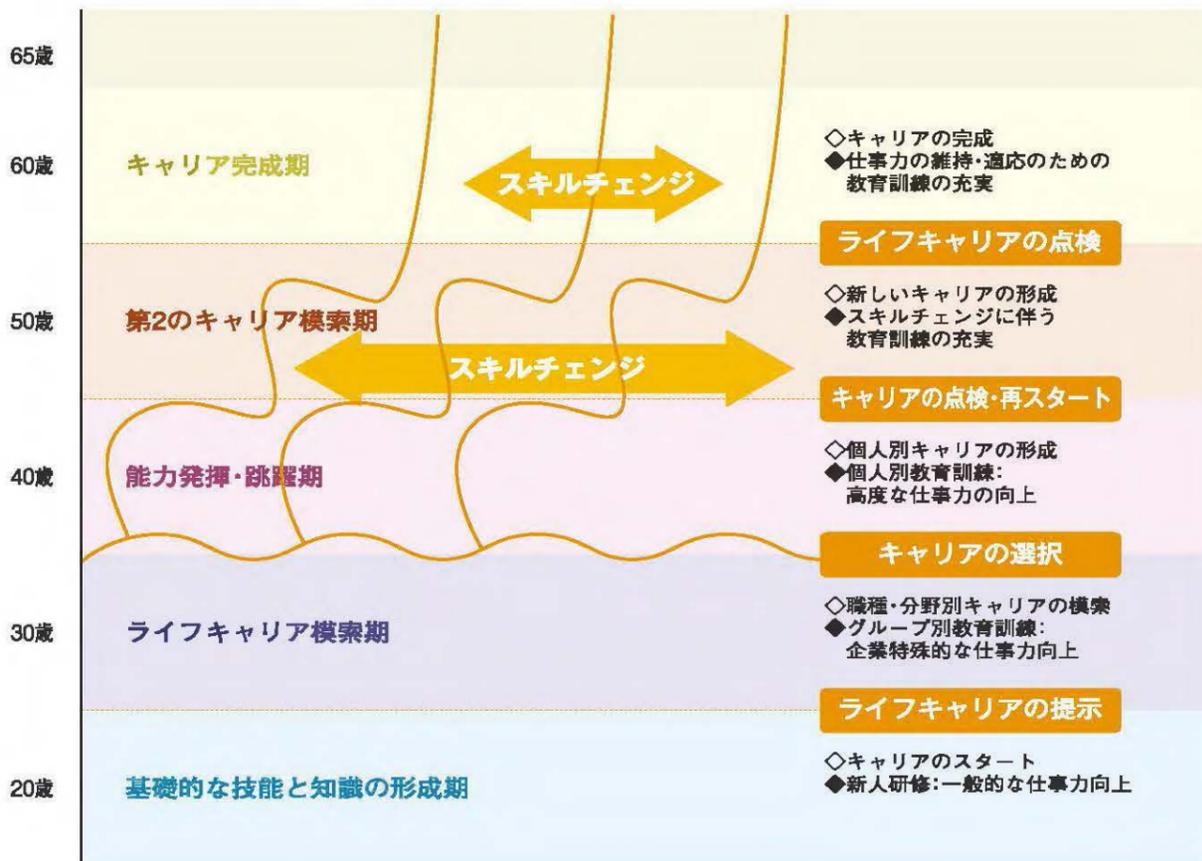
事例⑩

50歳、55歳時点でキャリアデザイン研修を実施し、キャリアデザインシートを作成。

事例⑪

55歳職位定年の中高年齢者の戦力化を支援する研修プログラムを導入。

■キャリアプランの一例



キャリア完成期 (55歳～)	定年後のキャリアまで鮮明なイメージを持ち、自身のキャリアを完成させていく時期。場合によって関連分野へのスキルチェンジも行いながら、定年後を特別視しないでキャリアの延長線上に位置づけ、仕事力の向上に絶えず取り組む姿勢が必要である。
第2のキャリア模索期 (45～55歳)	定年以降を意識した個人別ライフプランとキャリアプランを点検し、定年後の第2のキャリアに向けた準備期にあたる。自社だけではなく転職を含め自身のエンプロイアビリティを高めるために、場合によってはスキルチェンジも積極的に行う。生産、保全・設備管理、育成といった部門ごとにその技能を高めるための教育訓練も積極的に行う。会社でも仕事能力に加え、定年後の生活プランに関するカウンセリングもあわせて実施する。
能力発揮・跳躍期 (35～45歳)	生涯にわたるキャリアの中間点にあたり、それまでに培った能力を発揮し、より高いレベルを目指し跳躍する時期である。また定年以降も含め職業生活残り半分をどのように過ごすかについて問いかける時期でもあり、個人別キャリアがスタートする時期でもある。それまでのキャリアと仕事力について精査し、自己の強みと弱みを客観的に点検し、場合によっては軌道修正を行う。それまでの仕事能力のアップ効果を分析し、個人別キャリアルートに合った高度な仕事能力向上のための教育訓練プログラムの充実に向けたキャリアプランの策定と目標設定を行う。
ライフキャリア模索期 (25～35歳)	入社から5年から10年間の時期で、それまでのキャリアを点検し、「将来どのような人間になりたいか」「どのようなキャリアを歩みたいか」について模索する時期として位置づける。職種別、技能・技術分野別のグループとしてのライフキャリアプランを模索しながら、一般的な仕事能力に加え、企業特長的な技能・技術・知識の向上に向け教育訓練が本格的に行われる時期でもある。場合によっては、選別による高度な技能・技術・知識習得もスタートする。
基礎的な技能と知識の形成期	新人として入社して社会人としての心構えや、基礎的・一般的技能と知識を学びながら、それぞれのキャリアをスタートする時期。

4)モチベーションの維持

①高齢期のやる気を引き出すために

現在は多くの企業と従業員が60歳定年を基本に再雇用期間をプラスαの期間として考える意識が一般的で、企業側も対象者に対してモチベーション維持のために積極的な施策を講じている例は少ない。今後65歳までのキャリアを考えると、いかにして働く意欲を維持できるか、またやる気を引き出してモチベーションの向上につなげられるかが重要な課題である。

②能力と責任に見合う処遇体系の構築

再雇用される高齢者の処遇に関しては、企業アンケートによると、定年退職前と比べた賃金水準(年金、社会保険含む)で「退職直前に比べて減額」という企業の割合が89.5%を占め、減額の水準では技能系、事務技術系ともに平均約56%であった。また中には、再雇用者に処遇に差をつけず一律賃金を払う企業もある。雇用・勤務形態や仕事内容が同じであればともかく、従業員の能力や責任、仕事内容が異なる場合はそれに相応した処遇が高齢者のモチベーションに直結するだろう。こうした点を考えると、今後の賃金・処遇の体系は高齢者に対しても職能や成果を重視したものにするのが望まれる。高齢者であっても能力を十分に発揮し、成果を出せば賃金が上昇する仕組みをつくることで、モチベーションの向上とさらなる能力発揮が期待できる。

従業員にとって賃金をはじめとする処遇は、企業にとっては労務費を意味する。今後高齢者が増えることが予想される人員構成を考えると、今までの賃金カーブを是正することも視野に入れた処遇システム全体に対する再検討が必要になる。

賃金・処遇体系の見直し

事例⑫ 年功給的要素の強い部分(本給、年齢給、家族手当)を生活手当として給与全体に占める割合を6割から4割に圧縮し、かわりに職能給的要素を能力の伸長に応じて職能給に加減する習熟手当を加えて全体の6割に拡大した。高齢者に対しては、60歳到達時点で生活手当は停止し、全体で60歳到達時の6割程度の賃金水準に設定しているが、60歳到達後も習熟加算部分の査定昇給は実施されている。定年延長により労務費は増大したが、これまでは外部要員に頼っていたところを高齢者で置き換えているので、結果としては微増である。しかも、スキルを持った人が残ることになるので、労務費の微増に余りあるメリットを出せている。

③能力に見合った仕事、責任ある仕事の提供

定年を迎える従業員の中には長年の仕事経験から培った高い技能やノウハウを持っている人が少なくない。そういう従業員には、その能力を遺憾なく発揮できる仕事につけるようにした方が、仕事に対する本人のモチベーションを維持するためにも、また企業にとっても役立つ。技能系管理・監督職のアンケートからも、技能伝授への期待が高く、職場内で後輩の教育訓練に一翼を担う人材として活用することも本人のやる気を引き出すきっかけになると思われる。

再雇用の高齢者の中には役職から退いた従業員も多い。定年前から役職をはずれ、一般社員として働いている場合もあるが、なかには高い管理能力や広いネットワークを持っている人もいる。そういう人には大きな組織を率いる管理者としての役割を担うことが難しいならば、部下なしの1人管理職としても仕事能力を発揮してもらうことが本人のモチベーションの向上につながるはずである。

高齢者の培った能力の活用

事例⑬ 課長以上の管理職だった、余人に替えがたい能力を持った人を直接雇用で再雇用し、特定部署に集約して、後継者の育成、社内の専門性の拡大にあたらせている。

事例⑭ 技能伝承を目的に、技能研修センターを設立し、再雇用者の熟練技能保有者が従業員への技能教育を行っている。人材派遣子会社から派遣契約で同センターに講師として来ている人もいる。

65歳までを見据えた人事制度改革:A社

1) 定年延長の背景と目的

A社は平均年齢43.2歳で、50歳代の構成比が非常に高く、定年退職者の大量発生が非常に切迫した問題となっていた。しかし、少子高齢化や高学歴化の流れで大量採用が困難となる中、ある世代のみ人員を拡大すると会社の人員バランスに歪みが生じるなど、基本となる新規採用にも限度がある。中途採用もなかなかニーズに合った人をとれるというわけでもない。その一方で、中長期的な操業見込みでは、大型プロジェクトの受注の見込みが大となり、また標準化の難しい高度な技量を要する多種類の職種が必要となってきた。

そこで、その対応策として、外注化や協力工の方向はあるものの、10～15年のスパンでの教育が必要な熟練技能が求められることに加え、公的年金開始の受給開始年齢の引き上げや60歳前半層の雇用の義務化など社会的環境が変化してきたこと、社内的には総合的な人事処遇制度改革による環境整備が進んだことも受け、高齢者の活用の方向を固めた。

2) 63歳まで定年延長の概要

従来は一般従業員に対してはシニア社員制度があり、基準は会社が認めた者、雇用期間は1年単位、雇用年限は最長65歳、賃金は60歳時点の6割程度であった。これを2005年度からの定年延長では、基準は全員、雇用期間は定めなし、雇用年限63歳、賃金は60歳時点の6割程度となった。

定年延長にしたのは、①正規従業員としての雇用を提供することで安心感が得られ、モラルアップが期待できる、②今の60歳は昔の60歳に比べ元気であり、年齢をできるだけ排除して考えることが時代の方向性に合致している、③定期昇給制度の大幅見直しなどにより、定年延長によるコスト・インパクトを緩和する賃金制度が構築できた、④1999年から労組の要望もあって定年延長の検討を実施していた、からである。

全員としたのは、従来制度のような3割程度の雇用率ではモラルアップにつながらないと考えたため、63歳としたのは65歳ではあまりに想像がつきにくく、対応可能な範囲で一旦仕切り、職場環境面や制度面での課題を洗い出す必要があると考えたためである。ただし、65歳定年のかわりに65歳までの再雇用制度を導入した。

職階としてはエルダー階層として位置づけ、基本的には60歳までと変えていない。これは変更することによるモラルダウンを防ぐためである。

賃金は60歳到達時点の5～6割程度に圧縮した(したがって60歳までの賃金水準により差が出る。賃金減額の根拠は、①年功的部分を排除して設定(同社の賃金体系は、職能給とL S手当ーライフステージサポートーで構成され、さらに職能給は一律の職能給基本額と査定昇給を積み重ねる習熟加算に分かれている。60歳以降の高齢者に対してはほぼ子育ても終了しているとの想定で、各人のライフステージにおける生活支援手当であるLS手当の支給ー4割程度ーを停止し、職能給1本として全体の6割程度の水準とした)、②労働組合と交渉し、労働協約を締結、③定年延長部分の賃金設定で、生涯収入では従来を大きく上回る、である。

賞与は賃金リンクの部分で圧縮されるが、60歳未満と同算式。退職金は毎月5,000円ずつ増額する。なお、A社の退職金制度はポイント制を採用しており、賃金水準が6割程度に下がっても退職金支給水準には影響がない。福利厚生についても60歳未満と全く同様で、カフェテリアプランのポイント数も同じである。

3) 65歳まで再雇用制度の概要

2006年度からは63歳以降の一般従業員と60歳以降の基幹職員について希望者全員を最長65歳まで再雇用する制度を導入した。対象は定年後も勤務を希望する正規従業員で、健康に問題がある、懲戒を受けたといった者以外は、可能な限り多くの人を雇用する方針である。

賃金は時給制。5段階のランクを設定。最高ランクは定年延長時と同処遇、再雇用者の半分くらいはこの処遇になっている。時間給としたのは、月給・日給の正規従業員時代から気分を変えてもらう意味合いがある。賞与は支給、下位ランクについては定額、退職金は不支給である。

勤務形態はフルタイム勤務のほか、短日数・短時間勤務もある。しかし、実態はフルタイム勤務がほとんどである。短日数・短時間勤務はあくまで会社側が提示する。再雇用者に聞くのは、「再雇用されたいか、されたくないか」の意思表示だけで、条件面は問わない。しかし、今後再雇用者が増えてくると短時間による組み合わせがでてくる可能性もある。

就業形態は原則として定年退職時に従事していた業務を継続する。変えると職場が混乱するし、再雇用される当人も困る。健康面、体力面は職場で配慮してもらっている。

人材派遣子会社を通じた高齢者活用:B社

B社の高齢者雇用の主要な受け皿は、同社の100%出資子会社の人材派遣会社で、従業員が定年後の不安を持つことなく安心して仕事に取り組んでもらう環境を整備する目的で設立された。現在、従業員は180名、うちB社への派遣は80名程度である。その他、福利や緑化などの福利厚生関係の業務あるいはB社以外の部品企業への派遣も行っており、100%出資子会社ではあるものの、人材派遣会社として自律的な業務拡大をおこなっている。

B社の高齢者再雇用制度では63歳までで1年ごとの契約であるが、子会社の人材派遣会社と当人との契約では63歳以降も契約更新が可能である。賃金は一律で、これは「60歳以降はやれる範囲内で皆やっているのだから差をつけなくてもいいのではないか」という判断によるものである。勤務形態は定年前と同じ勤務形態のほか、短時間勤務を希望する者には短時間勤務もある。定年前と同じ勤務形態では、交替勤務のところでは交替勤務をしている人がいるが、多くの人は昼勤のみである。B社の生産現場の勤務形態には、常昼、昼夜2交替、連続2交替の3つがあり、昼のみで対応できるのは昼のみで行っている。仕事の内容は保全・改善のほか、「私のライン」、「私の機械」を受け持つ自己完結的な職務が多い。ただし、高齢者専用の職場はつくっていない。

直接雇用・派遣登録の併用による柔軟な高齢者活用:C社

C社の高齢雇用の特色は、定年(60歳)後の再雇用で直接雇用と派遣登録の2つのパターンを用意しているところである。直接再雇用者は定年前と同じ勤務形態で、C社では大半が交替勤務(昼夜2交替、連続2交替)であるため、再雇用者も交替勤務についている。

ただし、再雇用者は量産品をつくる場所ではない、リードタイムの長い補給品をつくる職場、多品種少量ラインに従事している。なお、C社は自己完結性が相対的に高いセル生産方式が主で、高齢者も仕事が続けやすい環境にあるといえる。現在、直接再雇用者は25名程度おり、賃金は一律定年前の6割の水準である。

フルタイム勤務を希望しない再雇用者は、C社の100%出資子会社の人材派遣会社に登録してもらい、C社に派遣される間接雇用の形となる(同社は単に高齢者だけでなく、結婚・出産で退職した女性の再雇用の受け皿でもある)。勤務形態は3.5～7時間など様々で、隔日勤務もある。職務は保全・監査のほか、福利厚生関係の間接業務もある。現在、間接雇用での派遣契約者は40名である。

誰でもができる、人間に優しい職場づくり:D社

1)背景と目的

D社は従業員数が115名。従業員の新規採用は毎年継続して行っているものの、若い労働力の確保が難しく中途採用が多く、女性や高齢者は大事な労働力である。したがって高齢者雇用はこうした経営条件からの必然的な選択であった。

そこで、1990年から経営課題として、①働きやすい職場づくり(安全・防災への取り組み、福利厚生充実、メンタルヘルス改善活動)、②退職金制度の改善、③年間休日の増加、④賃金体系の変更(職能給制度の導入)、⑤厚生施設の充実などを掲げ、その一環として工場の作業環境改善にも積極的に取り組んできた。

2)高齢者雇用制度の概要

D社の定年は61歳。65歳までは嘱託社員として再雇用。65歳までは希望者は全員再雇用。75歳まで働く人もいる。個人契約(契約は3カ月~1年)、賃金は時給制で、賞与は現役社員の1/2、退職金はない。時給の水準は定年時に評価して決定。嘱託社員も定昇があるので、現役社員と同様に評価がある。

3)職場運営の工夫と改善

職場では基本的に年齢と関係なく、現役時と同じ仕事をやっている。職場によっては交替勤務もある。交替勤務は自動機が入っている機械加工の職場が多く、仕事は機械の監視や材料の補充がメインで体力的負担は少ない。

高齢者は若い社員と同じ職場に入る。できるだけ男女・老若一緒に混在して作業をしている。これにより、コミュニケーションが緊密になり、信頼関係(人間関係)が形成され、仕事に良い効果をもたらしている。

ラインのコンベアはスピードだけで組んではいない。高齢者はやはり効率が落ちるが、それを認めないとやっていけない。全員の効率アップは求めない。手作業を機械にしたり、生産性の高い機械の導入などで全体として効率アップを図る。必要によって、応援が入る。商品別にグループを作って、リーダークラスはどの工程もこなせる人になっている。主にモノを入れるだけの作業や検査作業、誰でもできる作業場になっており、応援は簡単である。

現場では毎年200件以上改善を行っている。高齢者を意識してというよりも、誰でもできる現場づくりを目指している。職場には身体障害者もおり、人間に優しい職場を目指し、結果的に生産効率も上がっている。また、誰でもできる作業のために、新しい機械を購入したり、機械メーカーとともに自分たちに合うオリジナル専用機を開発している。機械設備の改善では工場の一角に「生技」と呼ばれる工作室を設け、従業員が自由に工作機を使って、改良機械や治具を製作している。

【作業現場の改善事例】

- * 視力低下への対応として、測定器具の目盛りをデジタル化。
- * 重量物の運搬への対応として、運搬するボックス全てにキャスターを取り付け。鋳造金型の取り付けや取り外しに簡易ホイスを設置。製品のトラック積み出しにテーブルリフターを設置。バレル研磨機は材料投入に自動リフトを設置。
- * 判断力、注意力を要する職場でのボカヨケ対応として、NC旋盤などの自動機械の素材切れ解消のために目視作業ランプを設置。NC自動旋盤の刃物交換を定期交換方式にして、リセットカウンターを取り付け。また刃物交換も刃先を変えるチップ交換方式に変更。機械操作ミス防止のために、複数のセンサーを取り付け。
- * 職場全体を明るくしたり、作業者の手元仕事がしやすいように照明を改善。
- * 通路は全面グリーンに統一し、製品類をおかないように白線による区分を徹底したり、人工滑り止めマットを敷いて転倒防止などの安全対策を実施。
- * 加工工程での切削油をミスト状とすることで、工場のオイルレス化を推進。

高齢者で生産性向上を追求した職場改善:E社

1)背景と目的

E社は従業員数が227名。同社は板金プレスや金属部品の溶接加工を主とする典型的な3K職場で新卒者の早期退職者率が年々上昇したこと、設立当初(1957年)に学卒入社した社員が定年を迎えること、第1次や第2次ベビーブームの影響を受けて中高年の従業員が非常に多いこと、所在地がN市のベッドタウンで経験と技能をあわせもつ高齢者や子育てから解放された主婦など潜在的な労働力の豊富な地域であることなどの事情を考慮し、1997年に従来の若年者を採用して技術者を育てるという方針から、地域在住の高齢者を採用して生産性を追求する方向への転換を図った。

新規雇用制度導入にあたっては、定例取締役会で「社員に優しく・働きやすく・働くことに生き甲斐を感じる職場環境づくりをする」との決議を行い、「高齢者で生産性を上げる」ことに主眼をおいた職場改善に着手した。同時に、人事関係改善委員会を設立し、月2回の定例会議で人事・賃金制度の改善を実施した。

2)高齢者雇用制度の概要

定年年齢は60歳であるが、60歳定年後の継続雇用も希望者全員とし、上限年齢も設定していない(製造現場の最高年齢者は68歳、事務系では71歳。通常健康であれば65歳までは勤めている)。

正社員以外で、フルタイム勤務する社員を準社員、60歳以上でフルタイム勤務する社員を嘱託社員、7時間勤務以下の勤務をする社員をパート社員、勤務期間を限定して勤務する社員を契約社員(繁忙期のみ)と規定した。また、60歳以上の社員の短時間勤務や隔日勤務も導入した。製造現場では2直勤務のほか、短時間勤務、隔日勤務がある。

継続雇用者で短時間勤務者は「年金をもらいながら働くので残業できない」、フルタイム勤務者は「年金は退職後にもらうので残業代も含めて賃金をもらおう」ということで勤務形態と処遇を選択してもらう。55歳以上の高齢者新規雇用は正社員ではないので時間給。55~59歳で100%、60歳~64歳で90%、65歳以上で80%と徐々に引き下げる。なお60歳までは昇給がある。

3)職場運営の工夫と改善

製造現場でコンベア・ライン作業に関わっている高齢者は少なく、リフトでの運搬や部品段取り、検査の作業が主である。製造に直接関わる場合には、高齢者は自己完結的で自分のペースで作業ができるU型ラインの作業場に配置し、1人で機械を2~3台持ち、6工程持ちで作業をしてもらっている。量が少ない時は1人でやってもらい、量が多くなると2人で対応する。短時間勤務者の場合には、検査、外段取り、1人作業の職場などフルで仕事量を抱えることがない職場、注文の少ない車種の職場に配置している。前職の経験やキャリアを活かせるように、1人ひとりに最適な人員配置を行っている。

E社の職場づくりの基本方針は、「誰でも作業を行える職場づくり」である。「改善推進会議」(月2回、月当たり5件の改善ノルマが課される)やグループ長を対象とした職制改善フォロー指導(月1回、月当たり5件の改善ノルマが課される)の実施、課長の下にグループ長と同等の技術を有し管理能力も優れた者を配置するスタッフ制度や中途入社した社員を含むプロジェクトチームである「技術員室」の新設、さらには改善の中心である副社長が日々職場を巡回して現場作業員からアイデアを聴取するなどの、全社的な改善運動を積み重ねて高齢者が楽に生産性を上げられ、働きがいのある生産現場を構築している。

さらに、各職員が高齢者に積極的に話しかけることで、中途入社の高齢者も会社に気楽に意見を言える雰囲気づくりを目的とした「孤独化防止運動」を推進している。

【作業現場の改善事例】

- *従来ベテラン作業員が1人で行っていたプレス作業等にもなう一連の作業を分解し、ワークシェアリングの観点から全作業を見直し、金型交換作業を除いては高齢者をプレス補助作業員として配置することでフリーになったベテラン作業員を課長のスタッフに配置転換できた。
- *人力で行っていた15～20kgの製品の入った製品箱のパレットへの乗せ替えを、箱交換機と製品箱運搬機が一体となった製品箱自動交換機を製作して自動化。クレーンを使って主導で行っていた金型交換を金型スライド機の導入により電動化。製品の運搬やゴミ収集作業も手押し車やハンドリフターから電動動力車や電動ハンドリフターに転換。
- *従来床に落下させていたワイヤー自動曲げ機で製造されたワイヤーを床から65cmの高さに受け軸を設けてそのまま製品箱に納めることで作業員の腰への負担を軽減。
- *イーリングやゴム部品の挿入作業でエアシリンダーを使った自動挿入機を開発することで作業を大幅に軽筋化。ペダル部品へのプランケット部品の溶接作業に専用自動機を開発して自動化を実現。
- *納品部品の間違いミスをなくするために製品部品カンバンにパソコンを使用して写真を記載し、見分けやすくした。
- *工場内にエアコンを設置して、個別のエアコン吹き出し口を設けて作業環境を改善。工場内の作業エリアを色で塗り分け、工場内を明るくした。工場内床面の段差や凹凸をなくし、運搬しやすくした。

65歳までの定年引き上げ、継続雇用制度導入等の義務化

【2006年4月1日から施行】

定年(65歳未満のものに限る)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(注1)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継続雇用制度(注2)の導入、③定年の定め廃止、のいずれかの措置(高年齢者雇用確保措置)を講じなければならない。

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わる基準(注3)を定め、当該基準に基づく制度を導入したときは、②の措置を講じたものとみなす。

■ 高年齢者雇用確保措置 実施義務化年齢段階的引き上げのイメージ (60歳定年企業において継続雇用制度等を導入の場合)

	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
法定義務化年齢	62歳	63歳	63歳	63歳	64歳	64歳	64歳	65歳	65歳	65歳
年齢	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳
平成18.4.1～平成19.3.31に60歳定年を迎える労働者	定年 62歳義務	63歳義務		継続雇用終了						
年齢	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳
平成19.4.1～平成20.3.31に60歳定年を迎える労働者		定年 63歳義務			64歳義務	継続雇用終了				
年齢	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳
平成20.4.1～平成21.3.31に60歳定年を迎える労働者			定年 63歳義務		64歳義務		継続雇用終了			
年齢	57歳	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳
平成21.4.1～平成22.3.31に60歳定年を迎える労働者				定年 63歳義務	64歳義務			65歳義務	継続雇用終了	

□ 期間の定めのない雇用 □ 継続雇用制度等の適用

※継続雇用の終了にあつては、少なくとも法定義務化年齢に到達する日までの雇用が必要

注1) この年齢(義務年齢)は年金(定額部分)の支給開始引き上げ年齢スケジュールに合わせ、平成25年4月1日まで段階的に引き上げていくものとした。ただし、この年齢はあくまで当該期間内における制度上の義務化年齢を定めるもので、この期間中に定年に到達した者の雇用終了年齢を定めているものではない(前図参照)。

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

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整がつかない場合は、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(常時雇用労働者数が300人以下の事業主)は平成23年3月31日までの間は、就業規則等により高年齢者に係わる基準を定め、当該基準に基づく制度を導入できる。

出典:東京都労働局

■ 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構

【 <http://www.jeed.or.jp/> 】

高齢者雇用推進に関する高齢者・事業主向けの情報、関連の助成金・奨励金の情報、産業別のガイドラインも公開中。

○事業主の方へ(高齢者雇用について) 【 <http://www.jeed.or.jp/elderly/employer/elder01.html> 】

- ・高齢者雇用についての相談
- ・再就職・退職準備の援助についての情報
- ・助成金についての情報
- ・企業向けの研修・講習
- ・高齢者雇用のための快適な職場づくり 等

○高齢者の方へ 【 <http://www.jeed.or.jp/elderly/person/person02.html> 】

→お問い合わせは最寄りの都道府県高齢・障害者雇用開発協会へ
【 <http://www.jeed.or.jp/jeed/location/loc01.html#08> 】

【高齢者活用事例の紹介】

- 職場改善の事例をお探しの方 【 <http://www.jeed.or.jp/activity/education/comfortable/syokuba.html> 】
- ワークシェアリング等の高齢者雇用に関する事例をお探しの方
【 <http://www.jeed.or.jp/data/elderly/elderly01.html#09> 】

■ 厚生労働省 【 <http://www.mhlw.go.jp/> 】

○高年齢者雇用対策について
・高齢者雇用に関する国の政策、法律及び規定、最新動向に関する情報
【 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/koureisha.html> 】

○事業主への各種助成金や奨励金等の整備について 【 <http://www.mhlw.go.jp/general/seido/index.html> 】

○年金に関する国の政策、法律及び規定、最新動向に関する情報
【 <http://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/nenkin/nenkin/index.html> 】

■ 独立行政法人雇用・能力開発機構

【 <http://www.ehdo.go.jp/> 】

○助成金制度(キャリア形成促進助成金)について 【 <http://www.ehdo.go.jp/gyomu/5.html> 】

■ 財団法人 高年齢者雇用開発協会

【 <http://www.assoc-elder.or.jp/> 】

○高齢者雇用推進を目的として助成金・奨励金の支給に関する情報。都道府県協会のリンクページもある。

■ 社団法人 全国シルバー人材事業協会

【 <http://www.zsjc.or.jp/rhx/index.jsp> 】

○定年退職者を含む高年齢者向け仕事の情報とボランティア活動などの社会参加に関する情報。地域シルバー人材センターの検索も可能。

■ 社団法人 日本自動車部品工業会

【 <http://www.japia.or.jp/index.html> 】

○自動車部品の製造メーカーで構成されている業界団体。自動車部品工業の各種の活動情報、各種データ、調査報告などの情報がある。

1) 目的

急速な少子高齢化の進展の下、わが国経済の活力を維持していくためには、産業毎に労働力の高齢化の状況や、高齢者雇用に関する諸条件が異なる状況を考慮し、高齢者の持つ豊かな知識・経験の活用を図りつつ、産業および企業の活性化を図ることが重要な課題となっている。

そのためには、プロダクティブ・エイジングの考えのもと、産業毎に、高齢者が長年培った能力を十分発揮しながら満足感を得て働ける賃金・処遇、技術の伝承、職務再設計などのしくみや、その能力を早い段階から培っていくための能力開発などのしくみ、また、当該産業全体で高齢者を雇用できるシステム作りなど中長期的な視点から高齢者雇用を推進することが重要である。

産業別高齢者雇用推進事業は、今後、高齢者の雇用を一層効果的に推進するため、産業別の諸条件の差異を考慮し、当該産業に属する企業で構成される団体(以下「産業別団体」という)が自主的に高齢者雇用を推進する取り組みを促進することを目的とする。

2) 内容

当該事業は、各産業団体毎に3年計画の取り組みとし、次の事業を行う。

(1) 産業別高齢者雇用推進懇談会の開催

初年度は独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構が産業団体ごとに、学識者、産業団体会員会社代表等を委員とする高年齢者雇用推進懇談会を開催し、高齢者雇用の現状と見通し、高齢者雇用に当たった問題点と解決すべき事項を検討し、本事業全体の枠組み設定を行う。

(2) 産業別高齢者雇用推進委員会の開催

2年度、3年度は、産業別雇用懇談会の検討結果を踏まえて、産業団体ごとに推進委員会を設置し、高齢者雇用推進方針の策定および具体的内容検討のための各種調査を実施し、傘下企業の高齢者雇用をより一層推進するために必要な産業団体におけるガイドラインの策定を行い、啓発普及活動を展開する。

自動車部品工業高齢者推進事業は、2006年度から3カ年計画で、初年度は独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構、2年度からは独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構からの委託により社団法人日本自動車部品工業会が主体となって、自動車部品工業における高年齢従業員(特に技能系)が長期にわたって継続して持てる能力を発揮するための就業環境の整備を目的とする「高齢者雇用ガイドライン」の策定およびその周知・普及を目的とする事業である。

3)自動車部品工業 高齢者雇用推進委員会 委員名簿

(敬称略・順不同・所属は平成19年度、20年度委員在任時)

委員氏名	所属	備考
村松 久良光	南山大学 総合政策学部 総合政策学科 教授	座長
野溝 眞実	アイシン精機(株) 人材開発部 副部長	
渡邊 高夫	曙ブレーキ工業(株) 人事労務部 部長	
増田 隆英	カルソニックカンセイ(株) 人事企画グループ 主管	
大平 智彦	KYB(株) 人事本部 専任部長	
北村 直久	(株)デンソー 人事部人事1室 ダイバシティグループ グループリーダー	
古川 豊	日本特殊陶業(株) 人事部 人事課長	
田中 充	日本発条(株) 人事部 企画労政グループ 主査	
横居 隆	(株)日立製作所 オートモチブシステムグループ 厚木営業所 労務厚生課 課長	
金子 弘明	(株)日立製作所 オートモチブシステムグループ エンジン機構事業部 人事部 担当部長	
新井 信行	ボッシュ(株) 人事部人事企画グループ セクション・マネージャー	
紅屋 正人	(株)ミツバ 総務部労務グループ グループリーダー	
志賀 清	(社)日本自動車部品工業会 業務部 部長	

—禁無断転載—
独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構委託
産業別高齢者雇用推進事業

自動車部品工業
「高齢者雇用の推進に向けて」

2008年9月発行

発行所:社団法人 日本自動車部品工業会
〒108-0074 東京都港区高輪1-16-15 自動車部品会館5F
TEL:(03)3445-4211(代表) FAX:(03)3447-5372

Copyright © 2008 JAPIA All Right Reserved.

JAPIA