

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

自動車リサイクル業
高齢者雇用推進事業「ガイドライン」

自動車リサイクル業における
～ベテラン人材の一層の戦力化～

～ ベテラン人材が生き活きと働ける環境づくり ～

平成22年10月

一般社団法人 日本ELVリサイクル機構
自動車リサイクル業 高齢者雇用 推進委員会

はじめに

一般社団法人 日本ELVリサイクル機構は、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構から産業別高齢者雇用推進事業の委託を受け、平成21年度から2カ年にわたり、当機構内に高齢者雇用推進委員会を設け、当業界における高齢者雇用の推進方策について検討してまいりました。その成果を取り纏めたものが本ガイドラインです。

日本経済は2008年のリーマンショック以来、急激な景気悪化に見舞われました。その後、徐々に持ち直しては来たものの、まだまだ予断を許さない状況です。当業界におきましても、低迷が続く自動車販売や伸びる一方の自動車の平均車齢など自動車リサイクルを取り巻く経営環境は引き続き厳しいと見ざるを得ません。また、少子高齢化の影響を受け、50代、60代のベテラン従業員の比率は次第に高まることでしょう。彼らのやる気をどのように引き出して、戦力化していくか。これは、業界全体にとって避けて通ることのできない喫緊の課題となってまいります。

本ガイドラインは、高齢者雇用推進事業の背景と目的、同業他社の実情、公的助成の活用方法、ベテラン戦力化のヒントなどについて取り纏めたものです。本ガイドラインが会員各位のご発展にいささかなりともお役に立てることを願うばかりです。

最後になりましたが、本ガイドラインの取り纏めにあたり、ご尽力いただきました自動車リサイクル業高齢者雇用推進委員会の一橋大学大学院 教授 高田一夫 先生を始め、委員各位並びに実態調査やヒアリング調査にご協力を頂きました関係各位に厚く御礼申し上げます。

一般社団法人 日本ELVリサイクル機構
代表理事 栗山 義孝

高齢者雇用推進委員会 構成員

〈座長〉

高田 一夫 一橋大学大学院 教授

〈会員企業代表〉

栗山 義孝	栗山自動車工業株式会社	代表取締役会長
伊丹 伊平	丸利伊丹車輛株式会社	代表取締役会長
木内 俊之	アール・ループ株式会社	代表取締役社長
吉川 日男	株式会社シーパーツ	専務取締役
北口 賢二	株式会社 キタグチ	代表取締役会長
南 可昭	株式会社南商会	取締役会長

〈産業団体代表〉

多田 熱	一般社団法人日本ELVリサイクル機構	事務局長
安生 美記	一般社団法人日本ELVリサイクル機構	事務局員

〈シンクタンク〉

山藤 康夫	株式会社日鉄技術情報センター	主席研究員
染矢 隆彦	株式会社日鉄技術情報センター	客員研究員
佐藤 大介	株式会社日鉄技術情報センター	客員研究員

〈オブザーバー〉

鄭 景文 一橋大学社会学研究科博士 後期課程

目次

はじめに	1
要約	4
第1章 なぜ高齢者雇用なのでしょう？	7
1. 高齢化が進み、人口が減り始めています	7
2. 国の後押しもあります	8
3. 本ガイドラインは業界の発展を念頭においています	9
第2章 他の会社はどうなのでしょう？	10
1. 各社の人員構成はどのようになっているのでしょうか？	10
2. 各社の継続雇用制度はどのようになっているのでしょうか？	11
3. 継続雇用者の賃金はどの位が多いのでしょうか？	12
4. 従業員の就労意欲はどの程度なのでしょう？	12
5. 他社が60代に期待する理由はどこにあるのでしょうか？	15
第3章 ベテランの力を引き出しましょう	18
1. 60代ベテランはどの位満足して働いているのでしょうか？	18
2. 60代従業員のやる気を引き出すには？	19
3. 60代従業員の雇用は若年層定着に役立つのでしょうか？	20
第4章 公的助成策を上手に活用しましょう	23
1. 公的助成策の利用状況は？	23
2. 公的助成策とは？(平成22年度)	23
3. 就業規則を整備するには？	25
4. 雇用保険の加入義務とは？	26
第5章 更なる発展を求めて	28
1. 元気で就業意欲旺盛なベテラン層の戦力化	28
2. 業界として求められる経営課題	28

要 約

1. 高齢者雇用推進事業の背景と経緯

○背景

- ・人口構造が変化しています。高齢者層が増加する一方、若年層が減少し続けており、また、2004年以降総人口が減り始めています。そのため、多くの産業において働く意欲が旺盛なベテラン層の活用が緊急の課題となっています。

○経緯

- ・国の年金制度は支給開始年齢が引き上げられつつあります。定年後の収入空白期間を念頭に置いた高齢者雇用対策が立法措置と併せて進められてきました。今後は、65歳からさらに70歳まで働ける社会にしていけることが求められるでしょう。

○本ガイドラインの目的

- ・高齢者雇用に関する現状をとりまとめるだけでなく、60代以上のベテラン層を戦力化するための様々なヒントを盛り込むように努めました。これらのヒントが経営を活性化させ、業界の一層の発展に繋がることを狙いであり、願いでもあります。

2. 同業他社の状況

○年齢構造と年代別過不足感

- ・当業界全体としては30代や20代を中心とした世代の比率が高く、50代・60代が低いにもかかわらず、20代・30代を中心とした若年層の人材不足感がみられます。

○定年制度、継続雇用制度の現状

- ・当業界全体では、60歳定年が最も多くみられます。継続雇用される場合は、本人の能力と働く意志のあることが最も重要です。継続雇用者の賃金はおおむね定年前の7割が最多で、ついで8割、6割の順になっています。

○従業員の就労意欲

- ・現在50代の従業員のうち約8割は定年後も働きたいと考えています。また、60代の52%は65歳まで働くことを希望していますが、36%は66歳以上まで働くことを希望しています。希望する主な理由は「収入が必要だから」と、「まだ元気で働けるから」の2つです。

○60代を活用する上での課題

- ・60代従業員によれば、「頑張ったときの処遇」「体力面での配慮」「長年の経験・知識を生かせる機会」などにおいて、企業側の配慮の必要性が窺えます。

3. ベテラン層の戦力化

○ベテラン層の満足度

- ・満足度の高い60代従業員の声としては、「時間に余裕がある」「待遇面で変わらない」「慣れた仕事ができる」「若い者が頼りにしてくれる」などが挙げられています。このほか「仕事に従事できる」ことそのものを挙げる回答もみられます。

○ベテラン層に対して配慮すべきこと

- ・体力面・健康面・安全面での配慮が欠かせません。「本人が培ってきた人脈を生かす」「指導教育能力を引き出す」ことも必要です。設備面・ポスト面・勤務時間面での工夫が求められます。

○ベテラン層の意欲を引き出す工夫

- ・実際に、ベテラン層の意欲を上手に引き出している企業の事例があります。「体力負荷の少ない仕事への転換」「本人のモチベーションを重視した業務の割り振り」「若年層の手本として活躍」「作業時間短縮や休日の計画化による体力負荷軽減」などの事例が該当します。

○若年層の教育と定着化を狙いとしたベテラン層の活用

- ・ベテランの存在が若者により影響を与えている事例がみられます。例えば、「『おじいちゃん』¹的感覚が若年層に受け、コミュニケーションが進む」「『お父さんのような』²立場が若年層も話しやすくなる」「過去の失敗談などが若年層のやる気を引き出す」「私的相談相手となって若手から意見が出やすくなった」などです。

4. 公的助成策の活用方法

○公的助成策の利用状況

- ・公的助成策の認知状況(制度を知っている割合)は、最も高い「中小企業定年引き上げ等奨励金」でさえ3割に届きません。さらに利用状況となると、最も利用されている「高年齢雇用継続給付」ですら7%弱と、極めて低くなっています。

○公的助成策とは

- ・公的助成策は年度が変わる毎に制度改正される可能性が高い制度です。そのため、制度を利用する都度、最新情報を入手する必要があります。最新情報は、厚生労働省や高齢・障害者雇用支援機構のウェブサイトを確認することができます。

○就業規則の整備方法

- ・公的助成策を利用するには、雇用保険や労災保険の加入は当然として、就業規則の整備も求められます。本ガイドラインの雛形を参照するか、社会保険労務士などの専門家に相談することが望ましいでしょう。

¹ 平成21年度日本ELVリサイクル機構による従業員調査より

² 平成21年度日本ELVリサイクル機構による従業員調査より

5. 自動車リサイクル業の更なる発展を求めて

○元気で就労意欲旺盛なベテラン層の戦力化

- ・ベテラン層は、長年の業務経験やノウハウの蓄積があるはずですし、若い人には気づきにくい業務の段取りのうまさや、教育・指導の適切さ、若い人の相談相手としての適任さなどの長所があります。長所を上手に引き出すことで戦力化が可能になると考えられます。

○業界として求められる経営課題

- ・従業員の定年後の生活を考えると、定年から年金支給開始年齢までの収入空白期間は無視できない問題です。また、企業の使命は事業機会の追求にある以上、継続して雇用するには、ベテラン層の戦力化が欠かせません。こうした経営課題にどのように対応するか、本ガイドラインはそこに焦点を当てて編集、制作されたものです。

○公的助成策は大いに活用を!

- ・公的助成策は定年後の継続雇用を円滑に進めるために用意されています。しかしながら現状は認知度も活用度も低いままです。ただし、手続きさえ踏めばメリットの大きい施策です。社会保険労務士などの専門家を活用していくことも1つの方法でしょう。

第1章 なぜ高齢者雇用なののでしょうか？

本章では、高齢者雇用がなぜ求められるのか、その背景と経緯についてまとめました。

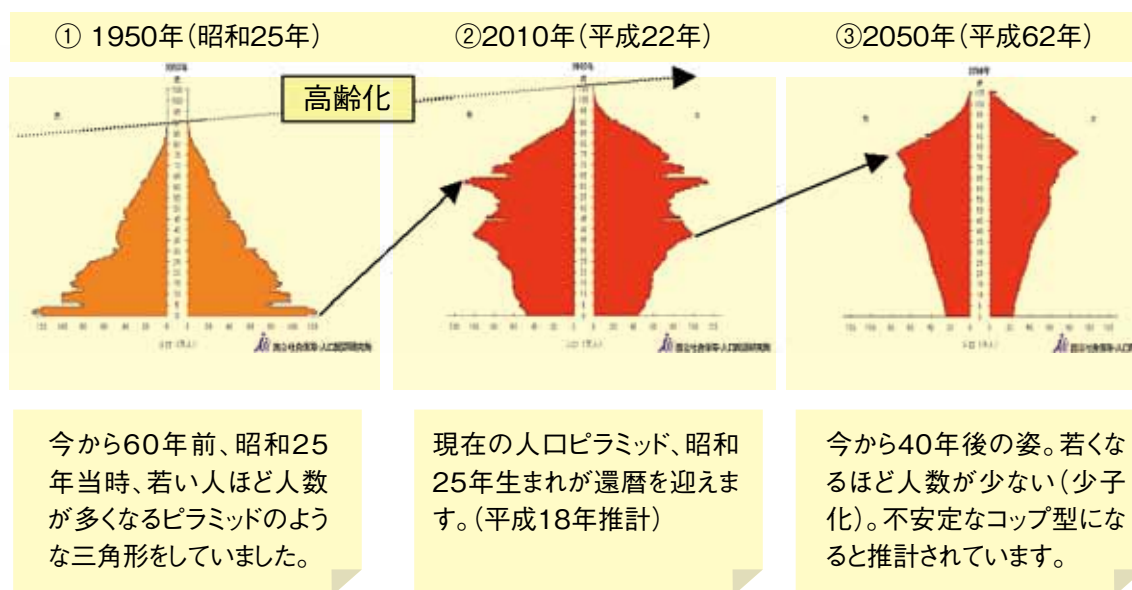
1. 高齢化が進み、人口が減り始めています

(1) 人口構造が変化し、少子高齢化/人口減少社会を迎えつつあります

我が国の人口の中で65才以上が占める割合をみると、平成22年(2010年)に23.1%となりました。この比率は我が国が先進国の中で最も高く、世界有数の高齢長寿の国になっています。

我が国全体の人口構造と将来展望の図をみても、少子高齢化の進展は明らかです。今から60年前の1950年の人口構造を見ると、若年層が厚く、高年層が薄い「ピラミッド型」でしたが、40年後の2050年には、若年から高年に移るにつれて膨む「コップ型」になると推計³されています。

図表1-1 我が国の人口構造と将来展望
(横軸は人数、左:男、右:女、縦軸は年齢)



出所：国立社会保障・人口問題研究所 「人口ピラミッドの推移」より

ダウンロードの上、説明の矢印やコメントを挿入したもの

注.1950年は実績値、2010年、2050年は日本の将来推計人口(平成18年12月推計)による推計値。①と②にかかると点線を見ると、②のほうが①の時より高齢層の人数が多いため、線が右肩上がりとなっています。①と②にかかると実線は、①で生まれた人が、60年後の②において60歳(男女とも最も多い層(団塊の世代)のすぐ下)になることを示しています。また、現在二番目に人数が多い層(30代後半、第二団塊)は40年後の③では70代後半になるとともに全体での最多層を形成すると推計されています。

³ 総務省発表(平成22年9月15日現在推計)、<http://www.stat.go.jp/data/topics/topi481.htm>

我が国は世界中で最も速いスピードで高齢化が進展し、少子化に歯止めがかからないまま人口が減少に転じています。このような人口構造の変化に対応するため、福祉や医療はもちろんのこと雇用に至るまで、何らかの対策が必要になって来ています。

特に少子化の進展には著しいものがあります。出生率(合計特殊出生率)は2009年(平成21年)に1.37となり、人口維持水準とされる2.07を大幅に下回っており、また、小・中学校、高校の生徒数はいずれの段階でも減少傾向にあります。総人口は2004年(平成16年)にピークを迎えた後、減少に転じました。高年層が増加する一方、若年層は着実に減少しているという状況がある以上、若年層の確保が進まない産業は、将来の担い手を失うこととなります。労働力の確保はベテラン層や女性層に広げていく一方で、若年層を惹きつけるためのさまざまな工夫が求められることになるでしょう。

(2) 元気一杯で有能なベテランが増えるでしょう

一方、医療の高度化や平均寿命の延びに伴い、定年後においても元気で働き続けられる人が増えています。65~70歳まで働き続けたいと考えているベテランは少なくありません。このようなベテランには長年培ってきた豊富な知識や経験があり、若年層確保の補完的意味合いや、知識・技能の伝承というコーチ的な役割を勘案すれば、貴重な戦力という位置付けが可能ではないでしょうか。

以上が、「高齢者雇用の推進」が必要とされる所以です。

(3) 本ガイドラインはベテランの戦力化に重点を置いています

本ガイドラインは、自動車リサイクル業における高齢者雇用が、各企業の戦力強化をもたらすような形で効率的に、且つ、的確に推進されることによって、当業界の一層の発展に資することを狙いとして作成されたものです。

このようなガイドラインに沿った取組が進むと、現役従業員にとっても将来に対する漠然とした不安感の払拭に役立つのではないのでしょうか。従業員が年齢の別なく、現在の仕事に打ち込める環境づくりこそ、ベテラン戦力化の第一歩ではないかと考えられます。

2. 国の後押しもあります

国としてもベテランが働きやすくなるような法律や70歳くらいまで働けるような環境作りを目指した施策を展開しつつあります。

(1) ベテランが働きやすくなる法律が制定されています

政府は2000年(平成12年)に「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」を改正し、事業主の講ずべき措置として、60歳定年の義務化、65歳までの雇用確保、再就職支援等の努力義務を規定しました。

また近年では、2004年(平成16年)に、「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」の改正が行われ、定年(65歳未満のものに限る)の定めをしている事業主について、65歳までの定年の引き上げ、継続雇用制度の導入又は定年の定め廃止、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ことになりま

した。この法律は、2006年(平成18年)4月から施行され、事業主は65歳までの高齢者の安定した雇用を確保することが義務づけられています。

(2) 70歳まで働ける人が増えるでしょう

なお、2012年(平成24年)にはいわゆる「団塊の世代」が65歳に到達することから、政府は、65歳以上の定年制や定年の定め廃止を普及・促進し、「団塊の世代」や「ポスト団塊の世代」の働く場を確保することを政策課題としています。既に、2007年(平成19年)4月から定年引き上げ等に関する奨励金制度をスタートさせるなど、「70歳まで働ける企業」の実現という新たなステージに向けて動き始めています。

自動車リサイクル業界もこの流れに沿いながら、業界事情を反映した持続性と実効性を兼ね備えた高齢者雇用を実現しなければならないと考えられます。

3. 本ガイドラインは業界の発展を念頭においています

団塊の世代が60代になり、年金支給開始年齢の引き上げが進むことから、これから定年を迎える層を含め、ベテランの能力を有効に活用し、積極的に活用していくための方策を明らかにすることが当業界の緊急の課題となっています。

そこで、一般社団法人 日本ELVリサイクル機構では、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構の支援を得て、自動車リサイクル業高齢者雇用推進委員会を組成し、平成21～22年度にかけて、自動車リサイクル業界の実情に即した形で様々な角度から検討してきました。

本委員会では、昨年度実施したアンケート調査やインタビュー調査などを活用して、自動車リサイクル業界における高齢者雇用の実態把握に努めるとともに、高齢者がいきいきと働けるためのよりよい制度や仕組みを目指していくための手がかりやヒントを検討し、議論してきました。さらに、会員企業各社が高齢者を活用し、戦力化していくために参考となりうる事例を収集し、分析して、どのような示唆が得られるか検討を重ねてきました。

定年後の生活を支える重要な収入源である年金制度については、現在政策上の議論があるものの、年金支給開始年齢の引き上げは既定路線となっています。高齢者にとって、年金支給開始年齢までの間、収入を得るための就労の場を確保することは生活上急務である場合が少なくありません。企業側としても諸般の情勢を総合的に勘案すれば、高齢者が蓄積してきた経験・英知・ノウハウを生かしつつ、高齢者を戦力として活用していくことは、もはや避けられない課題であると言えます。

本テーマを真摯に受け止め、本ガイドラインを活用して前向きな対応を採ることにより、自動車リサイクル業における高齢者雇用の効率的で的確な取組の推進を図ることが期待されます。こうした取組によって、高齢者を戦力化することができ、業界の一層の発展に資するのであれば、それこそが本ガイドラインの狙いとすところであり、

第2章 他の会社はどうなのでしょうか？

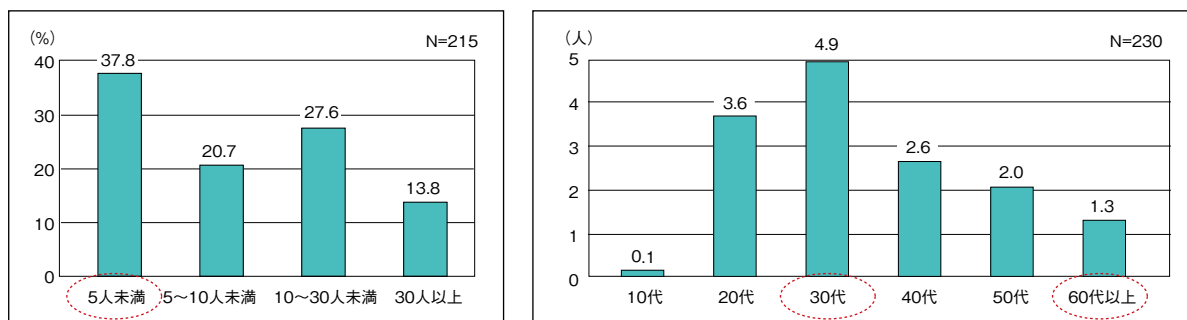
この章では、業界内他社の様子が実際どのようになっているのか、調べてみたものです。

1. 各社の人員構成はどのようになっているのでしょうか？

(1) 従業員規模と年代別年齢構成

従業員規模は5人未満が最も多く、30人以上は1割強に過ぎません。年代別には30代が最多です。次いで20代が多く、相対的に若年層が多い業界だといえるでしょう。

図表1 従業員規模と年代別従業員分布

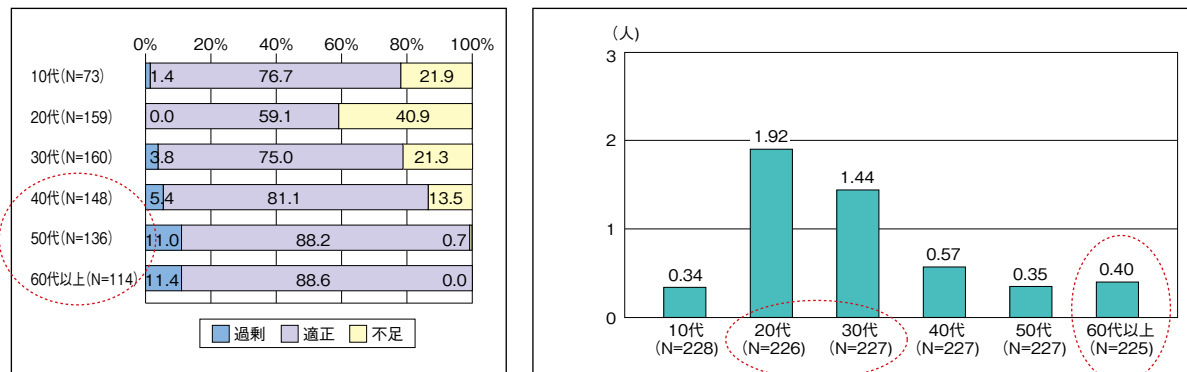


出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

(2) 従業員の過不足感と採用状況

従業員の過不足感については、不足感が強いのは20代を中心とした若年層です。過剰感が出ているのは50代・60代ですがその比率は1割強と大きくありません。年代別に採用状況を見ますと、20代・30代の若年層が中心です。若年層については一方で採用しているにもかかわらず、総体としては依然として不足しているという姿が窺われます。

図表2 従業員の過不足感と採用状況



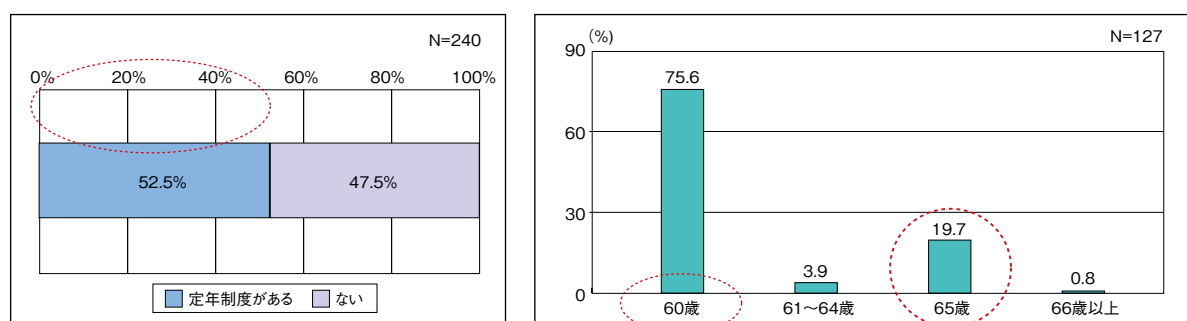
出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

2. 各社の継続雇用制度はどのようになっているのでしょうか？

(1) 定年制度の有無と定年年齢

定年制がある企業は、回答企業の5割強、その内の3/4は60歳定年となっています。

図表3 定年制の有無と定年年齢

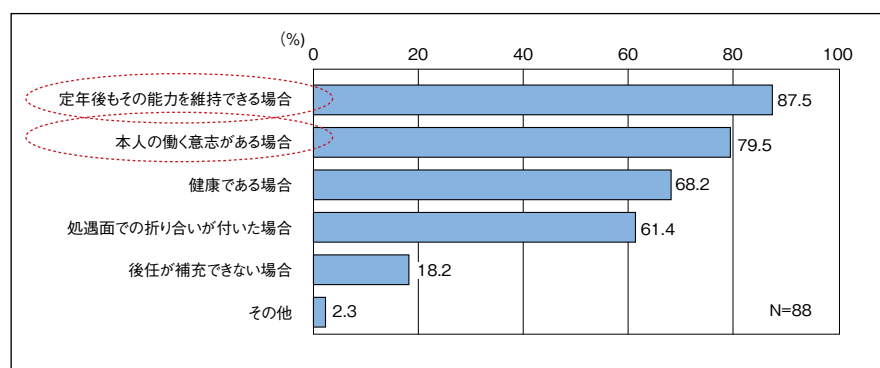


出所：平成21年日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

(2) 継続雇用される場合の基準

継続雇用の基準をみますと、「定年後の能力」と「就業意欲」がそれぞれ1位と2位を占めています。

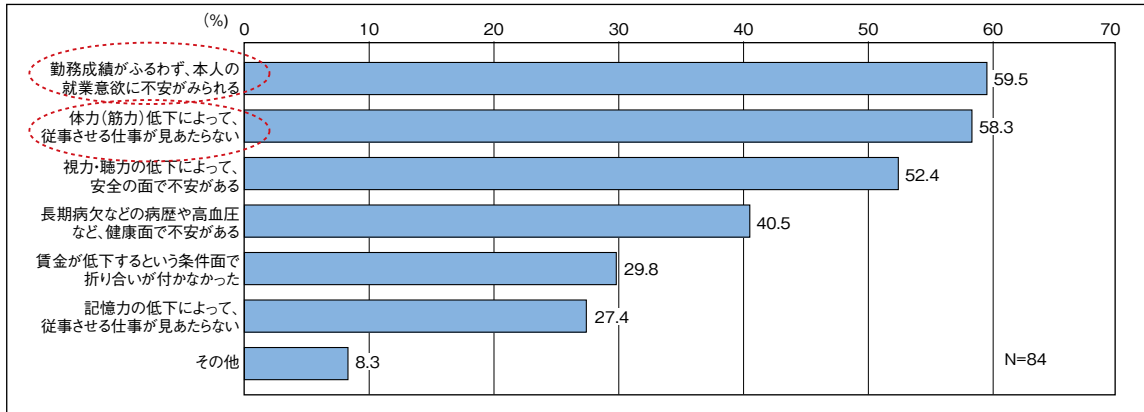
図表4 継続雇用される場合(複数回答)



出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

反対に採用できないケースでは、「勤務成績」「就業意欲」「体力低下」の面で不安があるという理由が上位を占めています。

図表5 採用できない場合(複数回答)

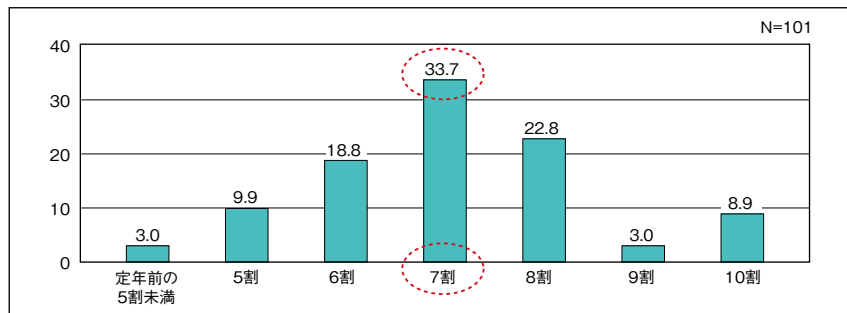


出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

3. 継続雇用者の賃金はどの位が多いのでしょうか？

継続雇用者の賃金設定を見ますと、定年前に比べ、大半の企業が定年前の何割かに減額していることがわかります。定年前の7割程度とするところが最も多く、全体の1/3を占めます。次いで8割、6割の順です。この三つの賃金設定が全体の3/4を占めています。

図表6 定年前と比べた賃金設定について



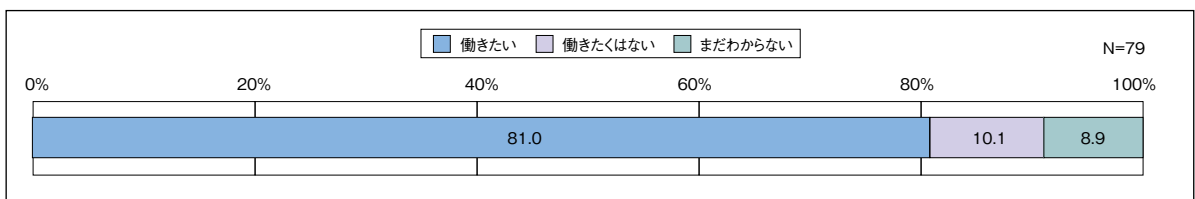
出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

4. 従業員の就労意欲はどの程度なのでしょうか？

(1) 従業員は定年後も働きたい？

「定年後も働きたい」と考える50代従業員は回答者全体の8割を占めます。働きたくないと明確な意思表示をした回答は回答全体の1割に過ぎません。

図表7 50代の考える定年後の就業希望

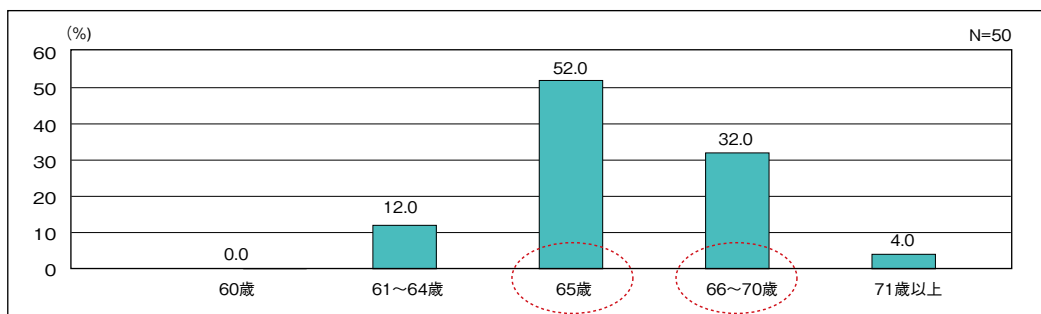


出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による50代従業員実態調査より

(2) 従業員はいつまで働きたい？

現在の60代は、65歳まで働きたいという回答が最も多く、5割強を占めます。次いで66～70歳で3割強あり、大半の人は65歳以上まで働きたいと考えています。

図表8 定年後における就業希望年限

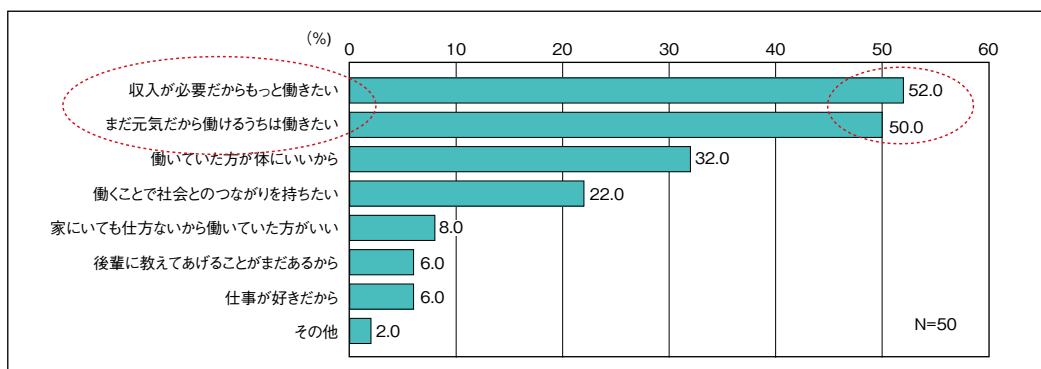


出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による60代従業員実態調査より

(3) 定年後も働く理由は？

定年後も働きたい理由として最も多いのは、「収入の必要性」と「まだ働ける」の二つです。いずれも過半数を超えています。

図表9 定年後も就業を希望する理由(複数回答)

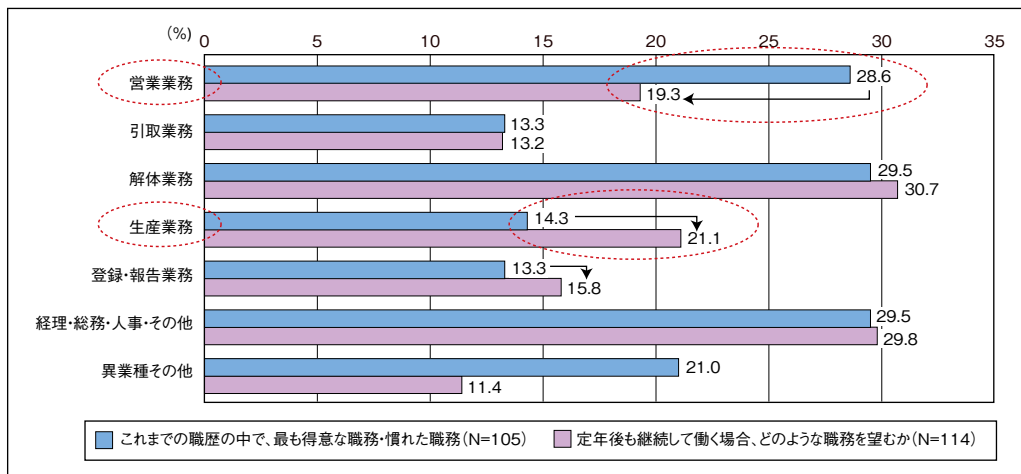


出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による60代従業員実態調査より

(4) 職種別にみた定年後に就きたい仕事は？

定年後も働くとすればどのような仕事に就きたいと考えているのでしょうか。現在の50代に「これまでの職歴の中で、最も得意な職務・慣れた職務は何か」と「定年後も継続して働く場合、どのような職務を望むか」について尋ねてみました。その結果、図表10のとおり、全体的にはどちらの問いに対しても各業務が同じような分布になりましたので、これまで経験してきた得意な・慣れた業務を定年後も希望する人が多いと考えられます。ただし、営業業務は得意だ、慣れているという人が3割いるにもかかわらず、定年後就きたいという人が2割になっており、逆に、生産業務は、得意だ、慣れているという人よりも定年後就きたいという人のほうが多いという状況になっています。

図表10 既往職歴と定年後の希望職務



出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による50代従業員実態調査より

次の表は、自動車リサイクル業における様々な職種について、その重視されるポイントをまとめてみたものです。どのようなタイプの人かどのような職種に向いているかを整理してみました。また、異業種にいた人や全く異なる職種にいた人が自動車リサイクル業に転職しており、当業界における豊かな就業可能性が窺われます。

図表11 業務分野別にみた重視されるポイント

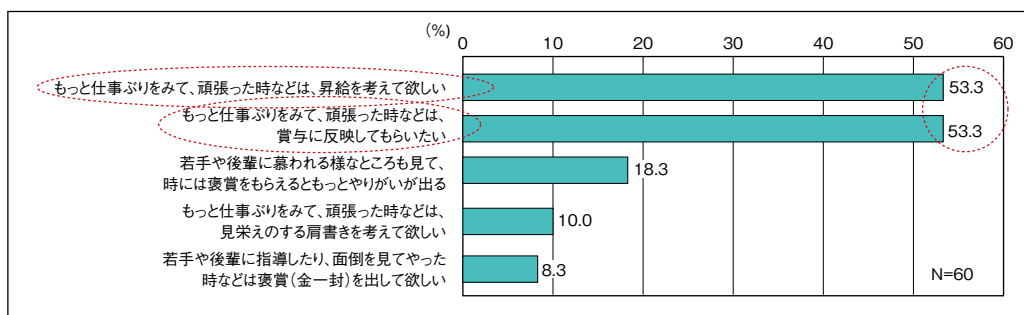
業務分野	重視されるポイント
営業業務	・コミュニケーション能力が高い。人と話したり、人の話を聞くのが好き。 ・人づきあいがよい。接客上手。いつも笑顔。等々
引取業務	・機械の取扱いそのものが好き。機械操作にこだわりがある。等々
解体業務	・作業が的確。重機の操作が得意。 ・自動車メーカーを問わず、車両についての理解が深く商品知識が豊富。等々
生産業務	・部品取りがスムーズにできるなど作業の段取りにノウハウがある。 ・解体後の素材の選別及び回収後の分別管理が得意で自動車好き。等々
登録・報告業務	・情報収集・整理が的確でパソコンが使える。 ・品質管理ができる。
経理・総務・人事等業務	・数字に強い、几帳面で頑張り屋、最後までやりとおす。 ・事務処理に長けている。数字を見て経営状態が読める。パソコンが使える。 ・廃車、事故車等の買い取り、受付ができる。 ・ISOの知識がある。部品の梱包ができる。等々
異業種等から入職した場合	・前職が自動車関連職種から ・前職が販売・営業職種から ・前職が経理・人事・事務関連職種から ・前職は以上のどれにも属さない異業種(医薬品製造、水道工事、食肉加工、等々)

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による50代従業員実態調査よりJATIS作成

(5) 定年後就労で気になる条件

定年後に働きたいと考える従業員は、どのような面を気にしているのでしょうか。気になる就労条件について尋ねてみました。最も多くの回答がみられたのが「もっと仕事ぶりを見て欲しい」ということです。「頑張ったときには昇給、或いは、賞与に反映してもらいたい」という主張が60代回答者の半数以上にみられます。

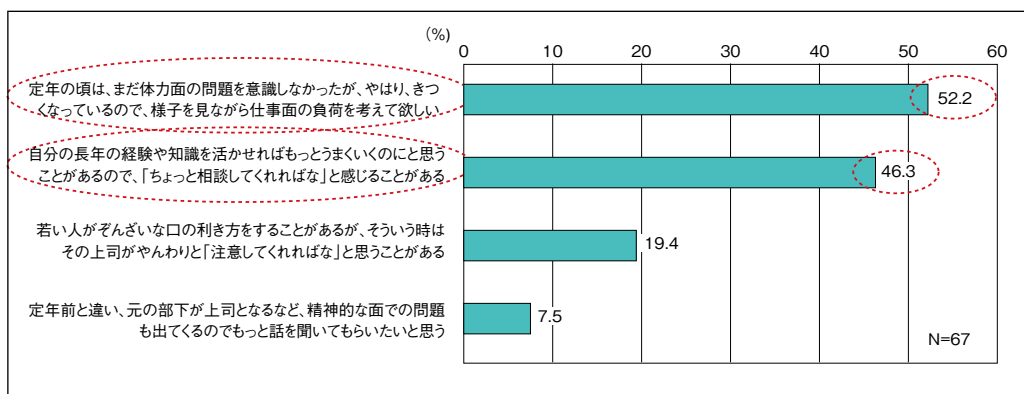
図表12 60代従業員が期待する「やる気が出る処遇方策」(複数回答)



出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による60代従業員実態調査より

また、60代従業員は、企業に期待することとして、「体力面における仕事の負荷量」に配慮を求めています。また、長年の経験や知識があるので「ちょっと相談してくれれば」と思うことがあると回答している人も少なくありません。

図表13 60代従業員が期待する「望ましい勤務面・人間関係面における配慮」(複数回答)



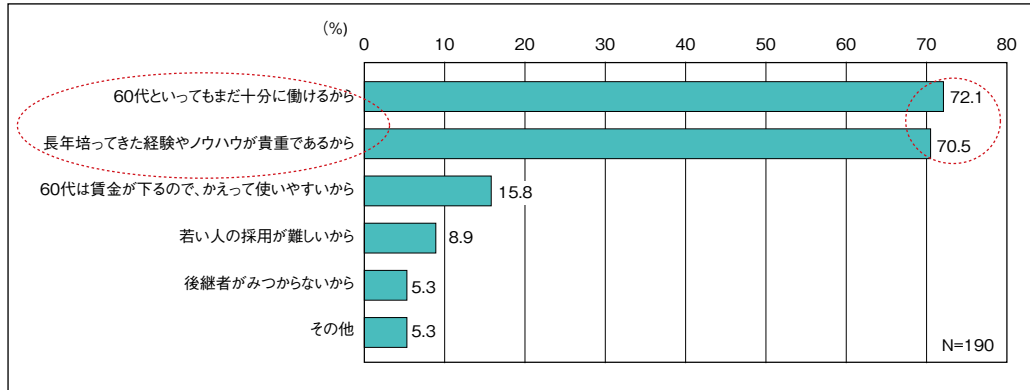
出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による60代従業員実態調査より

5. 他社が60代に期待する理由はどこにあるのでしょうか？

(1) 60代従業員を採用する理由

60代従業員を採用する理由として最も回答が多かったのは「まだ十分働ける」と「経験・ノウハウが貴重」の二つで、いずれも7割を超える回答がありました。

図表14 60代以上従業員を採用する理由(複数回答)

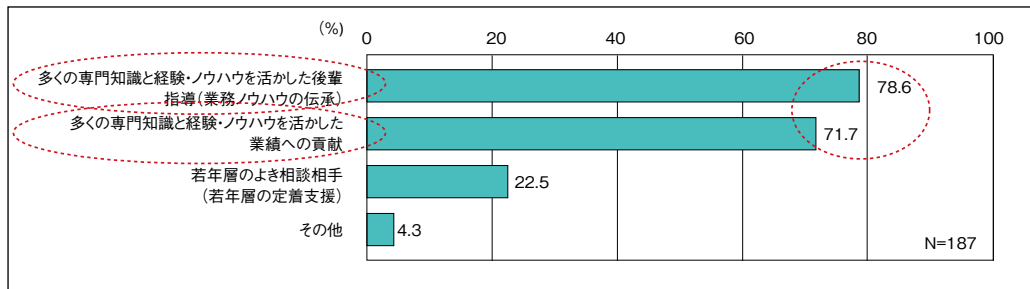


出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

(2) 60代従業員に期待する役割・機能

60代従業員に期待する役割として7割以上の回答を集めたのは「後輩指導(業務ノウハウの伝承)」と「経験・ノウハウを生かした業績への貢献」の二つです。

図表15 60代以上従業員に期待する役割・機能(複数回答)

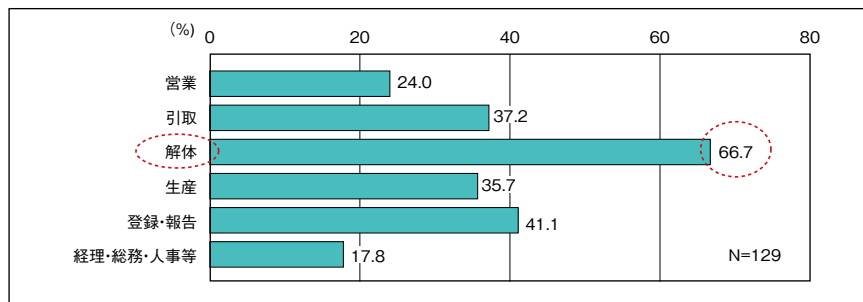


出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

(3) 60代を活用する上で留意すべき点は何でしょうか？

60代以上従業員の就労に適さない業務について尋ねました。回答の多い順にみますと、最も多かったのが「解体」です。次いで、「登録・報告」、「引取」などですが、いずれも「解体」に比べると、多いとはいえません。「解体」は、60代以上従業員の就労に適さない業務と考える人が多い業務のようです。

図表16 60代以上従業員の就労に適さない業務(複数回答)



出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

次に、60代以上従業員の就労に適さない業務のどこが無理なのか、その理由を分析してみました。営業では記憶力・知識・物忘れといった面が障害となりやすいとみられています。引取では集中力・注意力・判断力が、解体業務では、体力・スタミナが、生産業務では体力面・スピード面・視力面で、登録・報告業務では記憶力・知識・物忘れといった面に加え、パソコン業務がネックとなるようです。また、経理・総務・人事等間接業務では行動力・スピードやパソコン能力が要求されます。

図表17 60代以上従業員の就労に適さない業務の無理なところとその理由

	・体力 ・スタミナ	・行動力 ・スピード	・視力	・記憶力 ・知識 ・物忘れ	・集中力 ・注意力 ・判断力	・やる気 ・意欲	・パソコン業務 (左表とダブル カウント)
営業	△	△	—	◎	—	—	—
引取	○	○	○	—	◎	—	—
解体	◎	○	△	—	○	—	—
生産	○	○	○	△	△	—	—
登録・報告	△	○	△	◎	—	△	◎
経理・総務・人事等	—	◎	△	—	—	△	○

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査をもとにJATIS作成
注：◎、○、△の順に60代以上従業員の就労に適さないという意。

第3章 ベテランの力を引き出しましょう

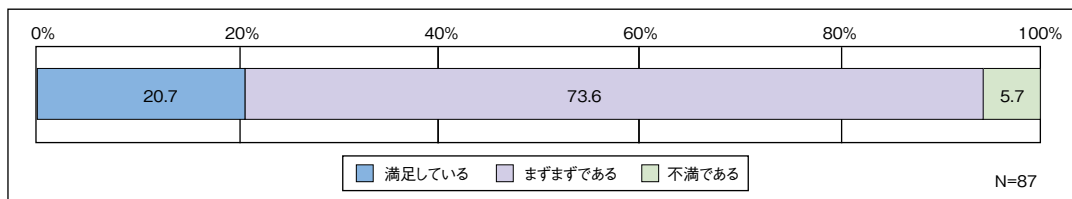
本章では、60代のベテランが持っている本来の力を引き出す方法について、例を挙げて説明しています。

1. 60代ベテランはどの位満足して働いているのでしょうか？

(1) 60代従業員の現在の仕事に対する満足度は？

自動車リサイクル業で働く60代従業員はどの程度満足して働いているのでしょうか。その満足度を尋ねました。結果は次図のとおり、「満足している」と「まずまずである」を合わせると、全体の9割強を占めます。アンケートに回答した60代従業員はおおむね満足していることが窺われます。

図表18 60代従業員の就業満足度



(2) 60代従業員の現在の仕事に満足している理由は？

60代従業員に満足している理由を記入して頂いたところ、次のような回答が得られました。主なものとして、「仕事があること自体ありがたい」「若い人から頼りにされる」「慣れた仕事ができる」「時間的ゆとりがある」「勤務条件面で配慮がある」などが挙げられています。

図表19 60代従業員が主に満足している理由

満足しているポイント	現在、満足している理由
○仕事がある	・仕事に従事できる。 ・現在の会社にひろわれるまで、働きたくとも仕事の無いつらさを今までの人生で味わったことが無かった。
○若い人から頼りにされる	・若い者が頼りにしてくれる。
○向いている	・重機仕事が年齢的に合っている
○慣れている	・以前の仕事と同じ内容の仕事をしているので。 ・慣れた仕事であること
○給料以外待遇不変だ	・給料は減ったが、その他の待遇は変わらないので満足している。
△時間的ゆとりがある	・時間に余裕がある。
△近い	・通勤距離が短くてすむ。
△勤務条件	・金銭面、雇用環境面で満足。 ・雇用体系の充実、給与面での配慮がある。
△自由だ	・アルバイトなので自由である。

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による60代従業員実態調査よりJATIS作成

注：「満足しているポイント」で○印は仕事に前向きと見ることが可能な理由、△印は前向きとまでは言えないものの後ろ向きでもないと思われる理由。

2. 60代従業員のやる気を引き出すには？

以上から、60代のベテランが貴重な戦力であることが分かりました。彼らを戦力として活用していくためには、彼らのやる気を引き出すための工夫が不可欠です。まず、この点をあらかじめ深く認識したうえで、他社による高齢者への評価に耳を傾け、どのような配慮が有効かみてみましょう。

図表20 60代以上従業員に対する配慮のポイントと理由

配慮のポイント	配慮すべき理由
体力・健康・安全面への配慮 業務変更が必要な場合もある	<ul style="list-style-type: none"> ●「体力負荷の比較的小さい現場の仕事に従事させている」 ・体力を使わなくてよい仕事、体力に負担をかけさせない仕事 ●健康・安全面からの配慮 ・事故や怪我等おこらないように、体力や気力が衰える事を考慮 ●作業に対しての経験、長く働いてもらうことを考慮 ●無理をさせないようにする
本人の人脈が生かせる仕事	<ul style="list-style-type: none"> ●人脈を生かせるから ・人生経験豊富、人と人とのつながりを重視
指導・教育的業務を優先	<ul style="list-style-type: none"> ●「若年層に指導・教育する仕事を主にさせている」 本人の経験、技術、ノウハウを活かせる、常識や知識が豊富である
本人の経験・モチベーションに配慮	<ul style="list-style-type: none"> ●今までの経験から ・過去の経験を大事に ・本人のモチベーションを重視するから

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査よりJATIS作成

以下は、60代以上従業員に対する配慮ポイントの具体的な事例の中から「60代以上従業員の体力等に配慮して戦力化した例」をまとめたものです。

事例 1 【営業、反復工程業務を高齢者に】

「解体業は、業務が多種多様なので、自分一人で営業している。日常工程で同じ作業工程が出てきたら短時間でも高齢者の方を雇用して、そこから広げていきたいと思っている。」

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

事例 2 【清掃業務を高齢者に】

「長く従事していた過去の経験と教育がきちんとなされているので、当社において清掃業務を完全にまかせている。また、その勤勉な職務態度は若年層社員には良い手本になっている気がする。」

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

事例 3 【タイヤ外し・樹木の剪定・ISO14001業務を高齢者に】

「タイヤ外しと構内樹木の剪定を一人にまかせ、交互に作業することにより単純作業から来る疲労を防ぐことができた。剪定作業は楽しいと言っている。ISO14001の推進役を大手企業の退職者から採用し、高学歴・高資格の人材の登用により、多くの従業員が尊敬して働き、言うことを良く聞くようになった。」

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

事例 4 【管理能力があれば雇用したい】

「60代以上になると、体力の低下や、思考速度の低下などがみられる。適応業務はかなり限定される。個人の能力差が顕著に表れる。その年齢までに準備しておく必要。会社側では、高齢者向きの仕事を用意する、従業員は用意された仕事に対応できる能力を磨く。双方の努力が必要。当社では「管理能力」を持った人材なら、高齢でも雇用したい。」

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

事例 5 【業務経験を生かして仕入れ業務担当に】

「営業業務で今までの経験を生かした仕入れ業務等。」

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

事例 6 【計画的な休日取得による体力負荷軽減】

「休みを毎月スケジュール化して体力負荷を低くしている。」

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

戦力化例の「対象業務」を類別すると、概ね、①解体関連業務、②営業／引取関連業務、③登録／事務周り業務、④整理整頓関連業務、⑤管理関係業務、⑥作業時間短縮・計画的休日取得の6つに分類されます。

図表21 60代以上従業員の体力等に配慮して戦力化した事例の類型

60代従業員の戦力化事例	具体的業務(自由回答から抜粋)
1. 解体関連業務	解体業務、中古脱着、タイヤ外し、ガス回収、仕分け業務
2. 営業／引取関連業務	引取業務、仕入れ業務、営業業務、販売業務
3. 登録／事務周り業務	登録／廃車、登録事務、記録業務、車検業務
4. 整理整頓関連業務	整理整頓、梱包業務、清掃業務、樹木剪定
5. 管理関係業務	管理能力、ISO14001、ISOの継続管理
6. 時間短縮・休日取得	作業時間短縮、休日の計画化による体力負荷軽減

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査よりJATIS作成

3. 60代従業員の雇用は若年層定着に役立つでしょうか？

(1) 60代従業員のおかげで若年層を含めた職場環境が改善する事例がある

60代従業員のおかげで若年層を含めた職場環境が改善する事例がみられます。以下に掲げる事例はいずれも平成21年度調査から「60代以上従業員のおかげで、若年層が定着しやすくなったと思われる例」をまとめたものです。

事例 7 【「おじいちゃん」^注的な感覚】

「20代の社員などは「おじいちゃん」^注的な感覚で接している。中間の幹部クラスよりも会話の量は多いと思われる。」

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

注：下線部はアンケート回答者の意向を尊重して回答者の記述をそのまま引用したもの

事例 8 【お父さん^注の様な立場】

「人生経験が多いので、広い心で若い人に接してくれる。自分のノウハウの伝授、話しやすい、お父さん^注の様な立場。」

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

注：下線部はアンケート回答者の意向を尊重して回答者の記述をそのまま引用したもの

事例 9 【成功、失敗談・人間的な面のお話で若者が意欲的に】

「若い人たちに向けて、過去の経験（成功、失敗談）を話してくれている。特にやる気が低下している社員に積極的にコミュニケーションをとっている。それに刺激を受けて、もっと頑張ろうと意欲的になる若者もいる。特に人間的な面のお話が多い。」

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

事例 10 【私的なことで相談できるので意見が出やすい】

「以前からそうだが、(60代がいるおかげで)日々のミーティング等で、若手から意見が出やすくなっている。私的なことで相談するケースが多々見られる。」

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

事例 11 【気楽に話せる空気に】

「経験談など気楽に話せることができる体制が出来た。」

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

(2) 60代従業員のおかげで職場環境が改善する背景

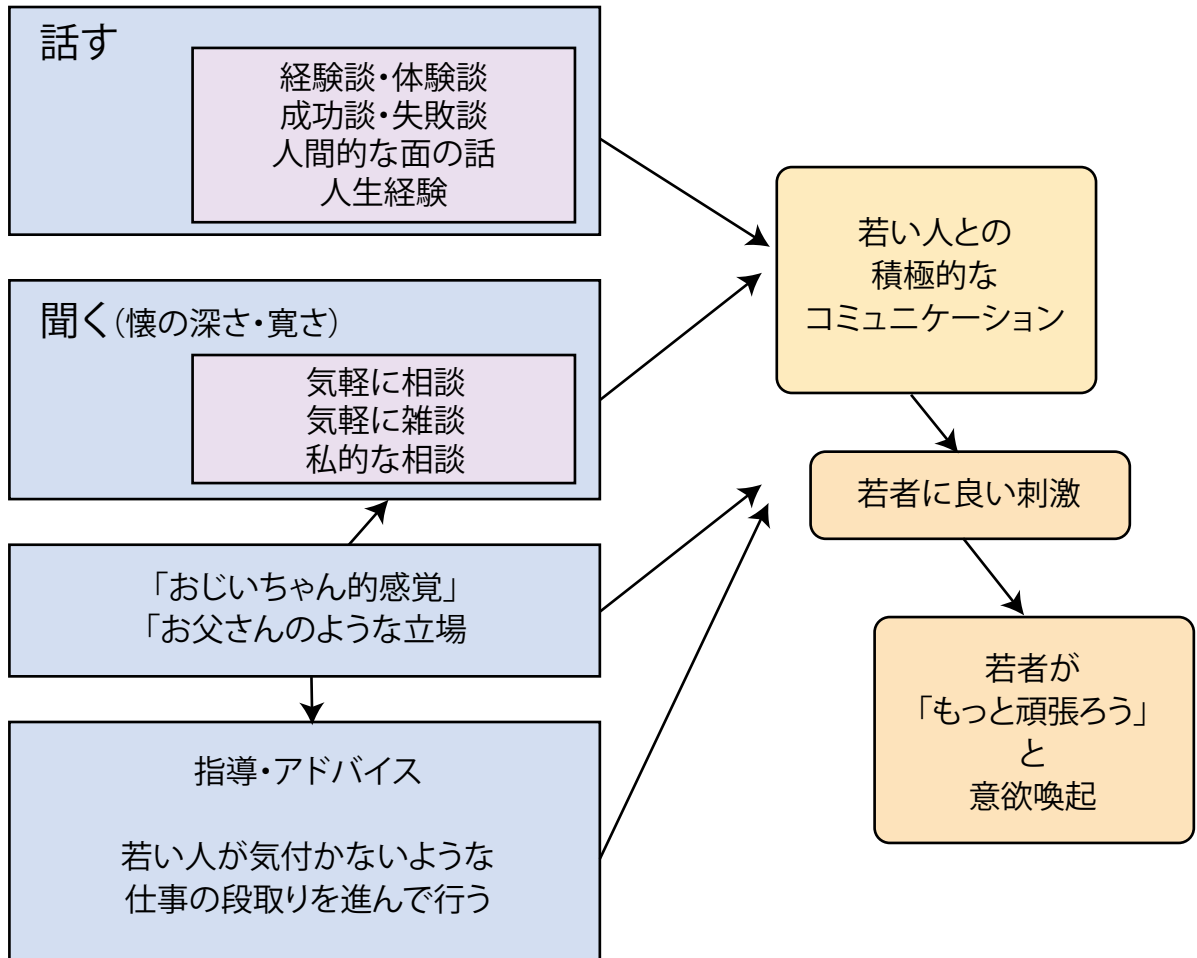
前述の(1)に挙げた事例から浮かび上がることとして、60代以上従業員の経験談・体験談、成功談・失敗談、人間的な面のお話、人生経験などのような話しかけによって職場の雰囲気改善されるという好影響があります。60代以上の従業員の中には、概して懐の深さをもって人の話を聞くことができる人がおり、このような人は若年層から「気軽に」私的な相談を受けることができると考えられています。また、こうした人物による行動は、社内における「おじいちゃん⁴」或いは「お父さん⁵」といった、言わば家族的な位置付けや雰囲気を生むことに繋がるようです。その結果、指導やアドバイスが若年層の気持ちに入り込みやすくなり、受け止めやすくなると考えられます。

世代間の積極的なコミュニケーションが良い刺激を与え合い、若い人が挫折せずに「もっと頑張ろう」という意欲を生む。このような関係構築ができれば、チームとしての生産性を上げる効果をもたらすことができます。60代以上の従業員の存在が、一人の戦力という以上の価値を持つことになるのではないのでしょうか。

⁴ 下線部はアンケート回答者の意向を尊重して回答者の記述をそのまま引用したもの

⁵ 下線部はアンケート回答者の意向を尊重して回答者の記述をそのまま引用したもの

図表 22 60代以上従業員による若年層定着貢献の要因



出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査から得られた自由回答を基に分類・検討したもの、JATIS作成

第4章 公的助成策を上手に活用しましょう

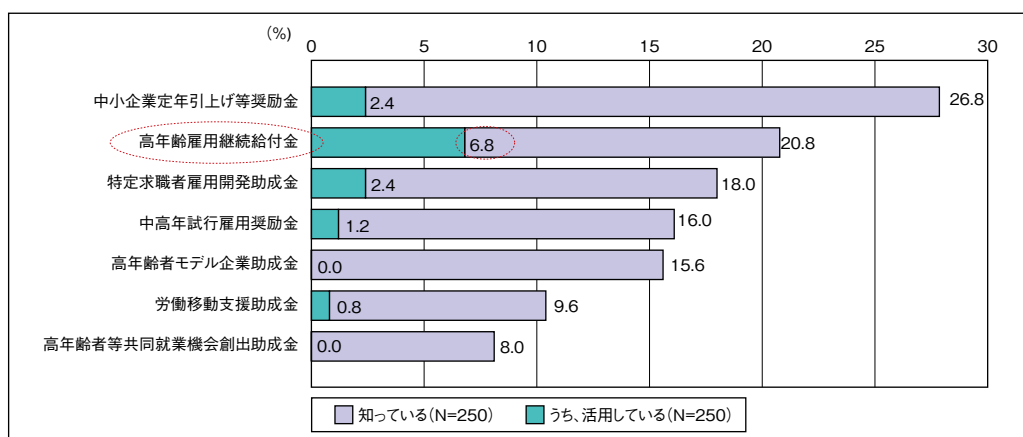
本章では、高齢者雇用に係わる公的助成策の活用法について解説します。

1. 公的助成策の利用状況は？

高齢者雇用に係わる公的な助成策（本ガイドラインでは「公的助成策」と略します）は意外にも数多くあります。しかし、どの程度知られているでしょうか。平成20年現在実施されている公的助成策について「知っているか」どうか、「活用しているか」どうかの2点について尋ねました。

最もよく知られている公的助成策は「中小企業定年引き上げ等奨励金」ですが、それでも全体の3割に届きません。また、最も活用されている公的助成策は「高齢者雇用継続給付金」ですが、活用している割合は6.8%とごく少数に留まります。総じて公的制度は認知度が低く、さらに実際に活用している企業はさらに少ない、これが実態です。

図表23 高齢者雇用に関する公的助成策等の認知・活用状況（複数回答）



出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構企業実態調査より

2. 公的助成策とは？（平成22年度）

(1) 高齢者雇用のための公的助成策を探してみましょう

このような公的助成制度を活用するためにはどうしたらいいでしょうか。このような制度を調べる方法には大きく分けて2つあります。1つは公的機関のウェブサイトアクセスする方法、もう1つは社会保険労務士等の専門家に相談する方法です。

ウェブサイトで調べるには、例えば「高齢者雇用対策」などのキーワードで検索しましょう。厚生労働省ウェブサイトには次のような資料があります。

図表24 厚生労働省ウェブサイトの各種助成金紹介



注：http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/koureisha.html より平成22年9月20日抜粋

このようにウェブサイトを活用することで各種奨励金や助成金について知ることができます。また、厚生労働省以外の公的機関としては本事業の推進母体でもある独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構のウェブサイトへアクセスすることで、その詳細な情報を入手することができます。

同機構のウェブサイトの「事業主の方へ(高齢者雇用について)」のページでは、「助成金について知りたい」というコーナーがあります。ここでは利用可能な助成金等・活用事例集・相談窓口などの情報が入手できます。

(2) 公的助成策等を受けるにはどうしたらよいのでしょうか？

——— 就業規則の整備と労働保険加入の必要性 ———

公的助成策の利用にあたっては、就業規則の作成・届出、労働保険への加入などに不備が無いかなどの確認が必要となります。なお、労働者が10人未満の場合、就業規則の作成は企業の任意となっています。しかし、公的助成策を申請する場合には、「就業規則」(或いは「申立書」)が必要になる場合がありますので、詳しいことは担当窓口などの専門家にご相談ください。

☞ 1.：就業規則について

労働基準法第89条により、「常時10人以上の労働者を使用する使用者は」「就業規則を作成」する義務があります。これは公的助成策を受けるかどうかにかかわらず必須となります。労働者が10人未満の企業の場合、就業規則を作成するかどうかは企業の任意です。

☞ 2.：雇用保険について

助成金の支給などの雇用安定事業自体が雇用保険制度に基づく事業となっています。また、法人・個人を問わず労働者を一人でも雇っている事業主には加入義務があります。

3. 就業規則を整備するには？

(1) 就業規則を自社で整備するにはどうすれば良いのでしょうか？

実際に、自社で就業規則を整備するには、どのようにすれば良いのでしょうか。本ガイドラインでは、その参考となるように、以下に雛形を例示してあります。もちろん制定すべき内容には、各社共通の項目のほかに各社固有の課題がありますので、雛形をもとに各社それぞれの事情を極力反映させたいものです。なお、必要に応じて社会保険労務士など社外の専門家に相談することも1つの方法です。

(2) 就業規則を作る上でのポイントは何でしょうか？

①. 就業規則の意味⁶

就業規則は、労働時間・休日休暇・賃金など働く上で必要な労働条件を定めたもので、それを明示することで働く人に安心感を与え、職場の秩序維持・サービスに関する規律や職場のルールをはっきりさせ、従業員の経営者に対する不信やトラブルのない、従業員が安心して働ける職場作りに寄与するものです。

②. 就業規則の法的性質⁷

就業規則は職場の労働条件や職場規律を明確にするために使用者により作成されるものであり、企業における社会規範として労使双方を拘束することは一般的に認められています。したがって、継続雇用の定め方に関してもそれぞれの企業において規定した内容は、それが法律に抵触しない限り、会社独自のルールとして社会的に認められるということです。

③. 就業規則へ継続雇用制度を追加するケース⁸

法的には、「定年を廃止」するか、「定年を65歳にする」、或いは「継続雇用制度を採用する」ことが求められます。本ガイドラインでは、継続雇用制度を採用した場合、就業規則にどのように盛り込むべきかについて例示します。以下の例は継続雇用者に対し、基準を定めるケースです。

従業員の定年は60歳とし、従業員はその誕生日の月末をもって退職とする。

2 会社は、定年に到達した従業員のうち、労使協定に定める基準により65歳まで再雇用する嘱託社員を決定し、その者と嘱託契約を締結する。

3 前項の嘱託社員の労働条件等は、嘱託社員就業規則の定めるところによる。

継続雇用制度を採用する一方、60歳到達者全員を雇用することが難しい場合は、勤務成績や健康状態の基準を設けることで、定年到達者の中から継続雇用する者を選ぶことが可能です。この場合には、過半数労働組合又は労働者の過半数を代表する従業員を選任して人選の基準に関する労使協定を締結する必要があります。なお、中小企業(常用雇用者数300人以下)の場合、平成23年3月31日までは、労使協議が不調に終わった場合の特例として、労使協定に代えて就業規則等に継続雇用制度の対象者の基準を定めることも可能です。

なお、具体的な相談や申請等については、管轄の労働基準監督署、または社会保険労務士などの専門家に
ご相談下さい。

⁶ 正田社会保険労務事務所 所長 特定社会保険労務士 後藤 健二 氏原稿による

4. 雇用保険の加入義務とは？

(1) そもそも雇用保険とはどのようなものなのでしょうか？

① 労働保険とは何か

一人でも労働者を雇用している事業者には「労働保険」への加入が義務づけられています。労働保険は「雇用保険」と「労災保険(労働者災害補償保険)」の2つの保険から構成されています。

雇用保険と労災保険の保険給付はそれぞれ別個に行われますが、保険料の徴収等については、労働保険料として原則的に、一体のものとして取り扱われています。

② 労働保険に入るメリットは？¹⁰

雇用保険は、労働者が主に失業した場合に生活の安定を図るとともに、再就職の促進を図るために必要な給付を行います。また、加入している在職従業員のうち60歳から65歳未満の従業員に対しても特別の給付を行います。60歳定年を超えて継続して雇用されている従業員のうち一定の条件を満たせば2か月に1回給付金が得られます。この制度を高年齢雇用継続給付といいます。事業主の方には、従業員の採用、失業の予防等の措置に対し、一定の要件を満たすと各種助成金等が支給されます。また、従業員の方が失業された場合、失業給付金等が支払われます。

労災保険は、労働者が業務上の災害や通勤による災害を受けた場合に被災労働者や遺族を保護するために必要な保険給付を行います。

③ 雇用保険の高年齢雇用継続給付制度のメリット¹¹

高年齢雇用継続給付は事業主と従業員の双方にとって大変メリットがあります。5年以上の雇用保険の継続加入期間があり、60歳以後の継続雇用において賃金額が定年時に比べて75%未満であるということ(つまり60歳以後に25%以上給与をカットされた場合)などが条件です。この条件に該当すれば減額された給与の一部を国が補填します。60歳を迎える従業員の定年後の給与を検討する場合に間違いなく役に立つ給付といえます。

(2) 雇用保険など労働保険に加入したときの負担は？

雇用保険に加入しなければならない労働者は、現行では31日以上雇用見込みがあり、1週間の所定労働時間が20時間以上の者とされていますので、それ以外の短時間パート労働者等を除けば大部分の労働者に加入義務があるとされます。保険料は、従業員の毎月の賃金額に応じて事業主負担が9.5/1000、従業員負担が6/1000となります。

労災保険料については、保険率が事業の種類により賃金総額の3/1000から103/1000までに分かれており、保険料は全額事業主負担となっています。

⁷ 正田社会保険労務事務所 所長 特定社会保険労務士 後藤 健二 氏原稿による

⁸ 正田社会保険労務事務所 所長 特定社会保険労務士 後藤 健二 氏原稿による

⁹ 大企業(常時雇用する労働者が301人以上)の場合、この特例は適用されない。

¹⁰ 正田社会保険労務事務所 所長 特定社会保険労務士 後藤 健二 氏原稿を基に作成

¹¹ 正田社会保険労務事務所 所長 特定社会保険労務士 後藤 健二 氏原稿を基に作成

高年齢雇用継続給付とは…

「高年齢雇用継続給付は、「高年齢雇用継続基本給付金」と基本手当を受給し、60歳以後再就職した場合に支払われる「高年齢再就職給付金」とに分かれますが、雇用保険の被保険者であった期間が5年以上ある60歳以上65歳未満の一般被保険者が、原則として60歳以降の賃金が60歳時点に比べて、75%未満に低下した状態で働き続ける場合に支給されます。」

支給額:「例えば、高年齢雇用継続基本給付金について、60歳時点の賃金が月額30万円であった場合、60歳以後の各月の賃金が18万円に低下したときには、60%に低下したことになりますので、1か月当たりの賃金18万円の15%に相当する額の2万7千円が、被保険者が60歳に達した月から65歳に達する月まで支給されます。」

詳細につきましては、[ハローワークインターネットサービス---雇用継続給付---](https://www.hellowork.go.jp/insurance/insurance_continue.html#s1)(下記URL)などを参照されるか、ハローワークの担当窓口や社会保険労務士などの専門家にご照会ください。

本欄の「 」は下記URLから引用したものです。

https://www.hellowork.go.jp/insurance/insurance_continue.html#s1

第5章 更なる発展を求めて

1. 元気で就業意欲旺盛なベテラン層の戦力化

当業界は他業界と比べると50代、60代の従業員比率はまだ少ないと言えます。しかし、年を追う毎に従業員の加齢が進むことから、徐々に定年を迎える従業員数が増えていくことでしょう。

現代の60代はまだ元気で元気です。実際、70歳前後になっても元気で活躍している例がみられます。当業界においても50代、60代ともに「働ける限り働きたい」、「65～70歳位までは働きたい」と考える人が多く見られるのが実情です。

もちろん、ベテラン層は加齢に伴う問題があります。体力・スタミナや行動力・スピードも若いときより低下しているでしょう。視力は加齢とともに弱くなります。記憶力・知識吸収力も低下するので物忘れが起きやすく、集中力・注意力・判断力が衰えがちとなります。また、パソコンなどの新しい技術に対する取組が苦手となってくる人が多くなります。この結果、やる気や意欲は若い頃と比べると低下するといわれています。

しかしながら、50代、60代ともなると、長年の業務経験やノウハウの蓄積が進み、様々な知見や気づきが備わるようになると考えられます。さらに若い人には気づきにくい業務の段取りのうまさや、人生経験を踏まえた教育・指導の適切さ、人生の師としての若い人の相談相手としての適任さなど、ベテラン故の長所を持ち合わせています。

こうした長所を経営の力で引き出すことによって、ベテランを戦力化することが可能です。昨年度の実態調査はこうした考え方を支持しています。

以上を振り返りますと、現役の従業員に対する教育・指導上「長所をたくさん身につけたまま」如何に定年を迎えさせられるか、という課題が浮かび上がります。この課題は、従業員のキャリア開発において、経営側が「定年後も是非残って欲しい」と言いたくなるような長所を「若年時から如何にして身につけさせるか」、或いは、本人が「自ら身につけるよう如何に気づかせるか」に掛かっています。即ち、従業員との日頃の何気ないコミュニケーションの重要性、特にコミュニケーションの良質さと密度の濃さが大事であるといえるのではないのでしょうか。

2. 業界として求められる経営課題

(1) 60代の継続雇用は自然の流れ

年金制度は少子高齢化の流れを受け、支給開始年齢が段階的に引き上げられつつあります。この結果、現役層が定年を迎える頃にはその生年によって受けられる年金の支給開始年齢が徐々に上がることとなり、男子で昭和36年4月2日以降、女子では昭和41年4月2日以降に生まれた場合、年金の定額部分も報酬比例部分もすべて65歳からの支給開始となります。つまり、60歳代前半の年金は支給が受けられない空白期間が増えていくわけです。従業員にとってこの空白期間を埋められる収入の機会が必要となるのです。

本事業の意義は正にこの空白期間を産業毎にどのように埋めていくかにあります。しかし、企業は単に社会貢献を求められるだけの存在ではありません。株主をはじめとした企業関係者の期待に応えていくことが求められます。そのためには企業が保有する資源を総動員して事業機会を追求していくことが必要になります。つまり、従業員はその年齢に関係なく総動員できるような戦力化が求められているわけです。本ガイドラインは特に定年後継続雇用者の戦力化を念頭に置いて、どのようにベテラン層を戦力にすることが可能か、について検討してきました。

(2) 60代の継続雇用を支える公的助成策の有効利用のすすめ



昨年度実施した実態調査によれば、回答企業の中で公的助成策を実際に利用している企業はごく少数であることが判明しました。また、就業規則が整備されていない企業も少なくないのが現状です。

公的助成策を活用するには、就業規則の整備・届出、労働保険（雇用保険と労災保険の総称）に加入していることが求められます。こうした点を確認した上で公的助成策を大いに活用していくことが必要ではないでしょうか。

例えば、在職老齢年金制度と高年齢雇用継続給付とをうまく活用することで、従業員にとっては定年前とあまり変わらない水準の手取額が確保できる一方、企業側の賃金負担は定年前の半分ですむという計算が成り立つ場合があります。本ガイドラインにあるように、制度の概要を踏まえ、社会保険労務士などその道の専門家のアドバイスを得ることが、手っ取り早い方法ではないかと思われます。

このほか、国による退職金共済制度（中小企業退職金共済制度、小規模企業共済制度）も整備されていますので専門家への相談をしてみてもいいのではないでしょうか。

参考 中小企業退職金共済制度と小規模企業共済制度の概略

<p> 中小企業退職金共済制度</p> <p>従業員の退職金を国がサポートする制度（掛金の助成（＝新規加入・掛金増額の場合）、掛金非課税（＝法人企業は損金、個人企業は必要経費）など）</p>
<p> 小規模企業共済制度</p> <p>事業をやめたときや会社役員を退職した後の生活資金等をあらかじめ積み立てておく共済制度（掛金は税法上、全額が「小規模企業共済等掛金控除」として課税対象所得金額から控除）</p>

最後に、このガイドラインを手にとった皆様方がこれからの企業経営を考えていく上で、本ガイドラインから何らかのヒントを掴まれることを希望してやみません。

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

**自動車リサイクル業
高齢者雇用推進事業「ガイドライン」**

自動車リサイクル業における
～ベテラン人材の一層の戦力化～
～ベテラン人材が生き生きと働ける環境づくり～

平成22年10月

一般社団法人 日本ELVリサイクル機構
自動車リサイクル業 高齢者雇用推進委員会

編集・制作

株式会社 日鉄技術情報センター
〒108-0074 東京都港区高輪3-25-23京急第二ビル5階
TEL : 03-5488-8715 FAX : 03-5488-9208

