

人事担当者のための 高齢者雇用推進 10のヒント

- 1 経営トップにわかりやすく説明したい
- 2 他社の動向を知りたい
- 3 就業規則をもう少し充実させたい
- 4 継続雇用者にも前向きに働いてもらいたい
- 5 実際に働いている60代の事例や、元気に働く人の共通点などを知りたい
- 6 採用基準に合わない人をどうしたらいいのか知りたい、合わない人を減らしていきたい
- 7 勤務形態・就業パターンは正社員と同じでいいか知りたい
- 8 どのような仕事を用意したらいいか知りたい
- 9 賃金レベルの相場を知りたい
- 10 各種制度・研修・セミナーにはどのようなものがあるか知りたい

平成19年3月



社団法人 **全国信販協会**

信販業高齢者雇用推進委員会

巻頭言

65歳現役社会実現のために

平成18年4月に改正高年齢者雇用安定法が施行され、企業は、従業員に対して、何らかの形で65歳までの雇用の場を確保しなければならなくなりました。「定年を定めている場合は、定年年齢を65歳に引き上げるか、継続雇用制度の導入または定年制の廃止によって、65歳までの雇用の場を用意すること」が求められています。

この法律は、60歳以降の雇用の場を確保することによって、公的年金の支給開始年齢と定年年齢の間に乖離が生じないようにすることを目的としています。国が私企業の従業員の定年年齢に介入することに対して、経済界から大きな反発がありました。どの従業員を何歳まで雇用するかは企業が自由に決めるべき事項であり、公的年金の財政状況が苦しくなったからといって、そのツケを企業に押しつけるのは納得いかないという主張が聞かれました。

しかし、法律は施行されました。各社は、就業規則を改正したり、労使協定を結んだりして、対応策をとられたと思います。ただ、信販業界の場合、60歳定年に到達する人がほとんどいないか少数であるため、「とりあえず規則を作った」というところも少なくないと思います。

信販協会では、独立行政法人高齢者・障害者雇用支援機構の援助を受け、平成16年度から、高齢者雇用のあり方についての検討委員会を設置し、信販業にふさわしい高齢者雇用について調査研究を重ねてきました。その集大成がこの「手引き」です。協会加盟各社のこれからの人事管理に少しでもお役に立てば幸いです。

私は、高齢者雇用の仕組みを少しでも早く確立した企業こそが、企業間競争において優位に立つと考えています。人間の能力は、加齢とともに衰えていく部分はありますが、仕事経験を適切に組み合わせていけば、大半の従業員は60歳を超えても企業業績に貢献する能力を維持し続けることができます。これからの企業経営を支えるのは、多様な能力・性質を持った従業員である点に注目すると、高齢者雇用の持つ意味が見えてくるはずです。「高齢者は使いにくい」という先入観を捨てて、個々の従業員をていねいに観察してください。きっと、貴社の業績に貢献できる部分をたくさん持った人材を発見できるはずです。

高齢者が生き生きと働く社会は、これまでどの国も実現したことがありません。お手本のない世界に日本は入りつつあるのです。その意味で、日本は、世界の最先端を走っていると言えます。最先端だから、わからないことがたくさん出てきます。でも、最先端だからおもしろいのです。「世界に先駆けて道を造る」という気概を持って、この問題に取り組んでいただきたいと思います。

信販業高齢者雇用推進委員会 委員長
法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授
藤村 博之

委員会名簿

委員 長：藤村 博之 信販業高齢者雇用推進委員会 委員長
法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授

委員 会 社：株式会社オークス

株式会社オリエントコーポレーション

九州日本信販株式会社

株式会社クオーク

山陰信販株式会社

株式会社ジャックス

全日信販株式会社

UFJニコス株式会社

社団法人全国信販協会

シンクタンク：財団法人政策科学研究所

オブザーバー：独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構

事 務 局：社団法人全国信販協会

人事担当者のための 高齢者雇用推進10のヒントQ & A 1

1	なぜ高齢者雇用を推進するのか	11
1)	その背景	12
2)	経緯・狙い	13
3)	高齢者雇用推進事業の意義	14
4)	本事業の積極的な位置付け	14
5)	制度改善のための視点	15
(1)	多様な職種での定年退職者活用	15
(2)	勤務形態の多様化	16
(3)	定年を迎える従業員に対する支援制度の充実	17
(4)	従業員のキャリア開発に対する早期啓発・支援	18
2	他社の動向は	19
1)	法改正への対応——「措置済みである」(82.8%)	20
2)	措置済制度の概要	20
(1)	継続雇用制度導入の有無——「導入済み」(92.9%)	20
(2)	継続雇用制度の導入時期——多くの企業で導入済み	21
(3)	継続雇用制度の対応内容——就業規則・社内規程の整備	21
(4)	継続雇用制度の利用者数——年々増加傾向	22
(5)	継続雇用制度上の雇用主体——「自社」が多い	22
(6)	継続雇用の上限年齢——年金支給開始年齢が65歳が多い	23
3)	採用条件	23
(1)	採用条件・雇用基準——人事考課と健康が双壁	23
(2)	採用条件・雇用基準で重視する項目——人事考課と健康が二大条件	24
(3)	採用条件・雇用基準で想定するカバー率——全体の7割以上	24
(4)	雇用契約更新時に不更新となる条件——健康上の問題、次いで評価が一定水準以下	25

4) 就業形態	25
(1) 就業パターン数——就業形態の多様化はまだまだ	25
(2) 就業パターン選択の可否——「選択できない」企業が過半	26
(3) 始業・終業時間と就業パターン——正社員と同じが多い	26
(4) 時間外勤務、休日勤務、深夜勤務の有無——時間外勤務は84%の企業で「あり」	27
(5) 年次有給休暇、特別休暇——退職時繰越を認めるが過半数	27
5) 処遇	28
(1) 賃金体系——賃金体系への評価反映の有無で格差	28
(2) 臨時給与(賞与)の支給額——概ね0.5ヶ月～3ヶ月	28
(3) 継続雇用時の給与——最高額の平均297万円、最低額の平均193万円	29
6) その他	30
(1) その他の制度「有」——福利厚生施設の利用、慶弔休暇、弔慰金のあるところが多い	30
(2) その他の制度「無し」——退職金、表彰制度はないところが多い	30

3 継続雇用制度(就業規則雛形案) 31

1) 就業規則雛形案	32
2) 就業規則検討上の参考事例	36
(1) 対象者採用基準の傾向	36
(2) 就業条件の一般的傾向	36
①業務内容・勤務形態	36
②賃金制度	37
③勤務地域	39
(3) 事前研修制度等、各種支援制度の傾向	39
①事前研修制度・事前ガイダンスの必要性	39
②事前ガイダンスに期待する内容	40
③ライフプランセミナー(生活設計研修)とその事例	41
④事前ガイダンスの実施時期についての事例	41
(4) 従業員向けキャリア研修のための事例	42
(5) 管理職向け人材育成研修の事例	43

4 高齢者雇用推進を+αに転ずるための工夫	45
1) 60代従業員の声に学ぶ	46
(1) 勤務時間・休暇	46
(2) 勤務形態	46
(3) 職場環境	46
(4) 上司のマネジメント	47
(5) 職務内容	47
(6) 継続雇用制度	47
2) 継続雇用者活用の留意点	48
(1) 職務開発に一工夫を	48
①60代従業員を戦力化しやすい業務体制の構築	48
②職務開発の必要性（職務ミスマッチ解消のために）	48
③職務創造の必要性（社内外就業先の開拓）	48
(2) 60代戦力化は上司次第	49
①高齢者活用姿勢への転換	49
②現役時代からキャリア開発に注力するという視点（管理職のためのマネジメント研修の重要性）	49
③職場の再構築	49
④高齢者の貴重な経験の活用	50
(3) 従業員のキャリア開発の整備	50
①会社において欲しい人材の育成（キャリア開発の徹底）	50
②キャリアアップ、キャリア形成を従業員に考えさせる場の工夫	51
③キャリア開発制度の構築（キャリア開発のための研修プログラムの重要性）	52

参考 実際に働いている60代の事例	53
【要　　約】	54
【個別具体例】	56
1. A氏（62歳）	56
2. B氏（62歳）	58
3. C氏（61歳）	61
4. D氏（62歳）	64
5. E氏（65歳）	67
6. F氏（61歳）	69
7. G氏（61歳）	72
8. H氏（61歳）	74
9. I氏（62歳）	77

人事担当者のための 高齢者雇用推進10のヒント Q & A

Q1 経営トップにわかりやすく説明したい

Q.背景・目的・意義などのほか、取組みの視点などが欲しい。

A. なぜ高齢者雇用を推進するのか。その背景には、少子高齢化の急速な進展がある。少子化の進展は、次世代の担い手たる若年層の確保難をもたらす。増大する高齢者には、まだまだ元気で働ける人が多く、戦力として十分期待できるとともに、若年層確保の補完的意味合いや、知識・技術の伝承というコーチ役が期待される。

本ガイドラインは、全国信販協会加盟各社に対する実態調査をベースに、信販業高齢者雇用推進委員会で検討の上とりまとめたものである。高齢者雇用の推進が、従業員の将来への不安感を払拭し、企業を活性化し、ひいては企業業績にも貢献するとのスタンスで作成している。現在の各社制度をさらに改善するための視点やヒントとなれば幸いである。

詳細については、以下の目次を参照されたい。

1 なぜ高齢者雇用を推進するのか

- 1) その背景.....P12
- 2) 経緯・狙い.....P13
- 3) 高齢者雇用推進事業の意義P14
- 4) 本事業の積極的な位置付けP14
- 5) 制度改善のための視点
 - (1) 多様な職種での定年退職者活用P15
 - (2) 勤務形態の多様化.....P16
 - (3) 定年を迎える従業員に対する支援制度の充実.....P17
 - (4) 従業員のキャリア開発に対する早期啓発・支援P18

Q2 他社の動向を知りたい

Q.平成18年4月の法改正を受けて、他社はどのような対応をとったのだろうか。

A. 平成18年4月から改正高齢者雇用安定法が施行されたことから、他社の動向は気になる場所である。そこで、信販業高齢者雇用推進委員会では、平成18年7月、対応状況についてのアンケート調査を実施した（全国信販協会加盟正会員38社対象、内回収30社、回収率78.9%）。

この調査によれば、法改正に対して、83%の企業が対応済みである。対応した内容をみると、就業規則・社内規程の整備が大半で、次いで、賃金制度の改訂、社内説明会の実施が続く。事前研修、ライフプランセミナーなどの取組みは少ない。

継続雇用制度の利用見込みをみると、年々増加傾向にある。採用条件は、人事考課と健康が双璧である。この基準によって希望者の7割以上がカバーされるという。

就業パターンをみると、複数から選択できる場所は4割強にとどまっており、就業形態の多様化はまだまだである。

処遇条件をみると、賃金水準への評価の反映については対応がほぼ二分されている。「評価を反映しない」が「反映する」をやや上回る。社会保険適用者と非適用者を通算した平均値でみると、最高額の平均は297万円、最低額の平均値は193万円、両者の平均をとると245万円となる。

福利厚生施設の利用・慶弔休暇・弔慰金支給はあるところが多いが、退職金や表彰制度はないところが多い。

詳細については、以下の目次を参照されたい。

2 他社の動向は

- 1) 法改正への対応……………P20
- 2) 措置済制度の概要……………P20
- 3) 採用条件……………P23
- 4) 就業形態……………P25
- 5) 処遇……………P28
- 6) その他……………P30

Q3 就業規則をもう少し充実させたい

Q.どのような項目を入れたらいいのか。入れるべき項目にはどのようなものがあるのか。

A. 今回の法改正への対応で最も多かったことは、継続雇用者向け就業規則の整備である。その整備状況については、各社各様でありバラツキも大きい。

特に、実際の定年退職者がまだ少なく、本格的な定年退職者を迎えるまで間のあるところなどは、とりあえずの対応で済ませたとみられるところも少なくない。

そこで、社会保険労務士の監修の下、大手2社からご提供頂いた就業規則をベースに雛形案を作成してみた。継続雇用制度という観点から、就業規則で採り上げるべき項目を列挙したものである。主な項目については、制度構築上必要となるポイントについて、社会保険労務士監修による解説を付している。

また、平成17年度に全国信販協会加盟各社に対して実施した実態調査によって明らかとなった採用基準の傾向、就業条件の一般的傾向、事前研修制度や各種支援制度の傾向など、制度を検討する際に必要となりそうなデータについても掲載している。平成18年度に実施した法改正への対応状況に関する調査結果と併せてご覧頂きたい。

詳細については、以下の目次を参照されたい。

3 継続雇用制度(就業規則雛形案)

- 1) 就業規則雛形案P32
- 2) 就業規則検討上の参考事例
 - (1) 対象者採用基準の傾向P36
 - (2) 就業条件の一般的傾向P36
 - (3) 事前研修制度等、各種支援制度の傾向P39
 - (4) 従業員向けキャリア研修のための事例P42
 - (5) 管理職向け人材育成研修の事例P43

Q4 継続雇用者にも前向きに働いてもらいたい

Q.ポスト定年の人にやる気を出して働いてもらうようにするにはどうしたらいいのか。どのような条件が整えば、やる気になってくれるだろうか。そのポイントは何か。どういうことに気を付ければよいのだろうか。

A. 60代従業員への対応が、「法改正になったから」というやや消極的な対応では、彼らが長年培ってきた豊富な知識・経験、様々な場面で発揮されうる貴重な知見を活かしきることは難しいと思われる。

平成17年に実施した60代従業員に対するインタビューにおいて、「会社の業績に貢献したい」と真摯に訴える人も少なくなく、仕事への取組み意欲旺盛な人が多く見受けられた。

彼らの声には学ぶべき点があり、それを経営に活かすことで高齢者の能力を戦力化できるのではなかろうか。そうした視点から、本ガイドラインでは+ α を引き出すための工夫や留意点をとりまとめている。

詳細については、以下の目次を参照されたい。

4 高齢者雇用推進を+ α に転ずるための工夫

- 1) 60代従業員の声に学ぶ
 - (1) 勤務時間・休暇P46
 - (2) 勤務形態P46
 - (3) 職場環境P46
 - (4) 上司のマネジメントP47
 - (5) 職務内容P47
 - (6) 継続雇用制度P47
- 2) 継続雇用者活用の留意点
 - (1) 職務開発に一工夫をP48
 - (2) 60代戦力化は上司次第P49
 - (3) 従業員のキャリア開発の整備P50

Q5 実際に働いている60代の事例や、元気に働く人の共通点などを知りたい

Q.そのような具体例があれば知りたい。元気に働く人に共通する特徴や彼らの考え方、思い、信条などがあればありがたい。

A. 一般に、自分の若いときのことを思い出して、その年代をイメージすることは可能であろう。しかし、自分が未経験の年代、40代からみた60代、50代からみた60代は、自分の周りにいる人を基準にある程度はイメージできても、その実際のところは中々つかみきれないのではあるまいか。そこで、平成17年度調査では、60代従業員のインタビュー調査を実施し、60代の実情を探ろうとしている。

インタビュー記録の詳細については、本ガイドラインの「参考 実際に働いている60代の事例」に要約と個別具体例としてまとめられている。

定年後に勤務することになった仕事では、経験や蓄積があるから、あるいは、これまでと同じ仕事だからという例が多くみられる。

60代にふさわしい職務では、経験や特技が活かせて、裁量性が高いことが重視される。働くことの意味や態度では、健康維持と社会との接触の手段として、あるいは、新人になったつもりで働くという意識・姿勢が大事であるという。加齢と体力・能力では、本人のやる気が一番、経験と知識で体力の衰えをカバー、知識は吸収できる、などの例が挙げられている。

詳細は、以下の目次を参照されたい。

参考 実際に働いている60代の事例

【要約】	P54
1. A氏 (62歳)	P56
2. B氏 (62歳)	P58
3. C氏 (61歳)	P61
4. D氏 (62歳)	P64
5. E氏 (65歳)	P67
6. F氏 (61歳)	P69
7. G氏 (61歳)	P72
8. H氏 (61歳)	P74
9. I氏 (62歳)	P77

Q6 採用基準に合わない人をどうしたらいいのかわりたい、合わない人を減らしていきたい

Q.採用基準・雇用基準に合わない人をどのようにしたらいいのかわ。基準に合わない人、つまりエンプロイアビリティ^注が低い人を減らすにはどうしたらいいのかわ。どうやったら社員のエンプロイアビリティを高めることができるのかわ。

A. アンケート結果によれば、多くの企業で、定年後就労希望者のうち、採用基準に合致しない層が多いところで3割程度生まれると想定されている。

基準を満たさない層の取扱いという問題である。これは、会社側が意を尽くして話し合い、本人の希望に添って次の仕事を世話するなど、納得を得る努力を怠らないことに尽きるといえよう。

さらに、そもそも基準に合わない人を出さないようにしていくことが重要である。そのためには、従業員に対するきめ細かなキャリア開発支援が求められる。特に、従業員のキャリア開発に占める上司の役割が大きい。アンケート結果によれば、キャリア形成にふさわしい場として上司との面談を挙げた従業員は8.8%にすぎない。会社側では73.5%が上司にその役割を期待している。従業員の定年後のエンプロイアビリティを高めるためには、従業員本人の意欲もさることながら、上司のマネジメントの良否がポイントとなってくる。管理職層に対する研修の重要性の一端がここにある。

詳細については、以下の目次を参照されたい。

1 なぜ高齢者雇用を推進するのか

5) 制度改善のための視点

(4) 従業員のキャリア開発に対する早期啓発・支援 ……P18

2 他社の動向は

3) 採用条件 ……P23

3 継続雇用制度(就業規則雛形案)

2) 就業規則検討上の参考事例

(1) 対象者採用基準の傾向 ……P36

(4) 従業員向けキャリア研修のための事例 ……P42

(5) 管理職向け人材育成研修の事例 ……P43

4 高齢者雇用推進を+αに転ずるための工夫

2) 継続雇用者活用の留意点

(3) 従業員のキャリア開発の整備 ……P50

注) 会社が求める職業能力

Q7 勤務形態・就業パターンは正社員と同じでいいか知りたい

Q.全く同じというわけにもいかないのではないか。60代バージョンがあるとすればどのようなものが考えられるか。

A. 現状、勤務形態・就業パターンなどについては「正社員に準ずる」という扱いが多いように見受けられる。しかし、現役従業員の意向や、現に働いている60代従業員の生の声を聞いてみると、「60代バージョン」の必要性が浮かび上がる。

まず、60代という高年齢になると、各人各様でバラツキが極めて大きくなる。仕事を続けるにしても、諸般の事情から現役時代並みの収入が必要な人もいれば、収入はそこそこでもいいが、自由な時間が大切と考える人や、休みやすいことに価値を置く人もいる。年若い上司に仕えることを厭わない人がいる一方、他から指図されるのではなく自己の裁量に任せて欲しいと考える人がいる。賃金処遇条件をみても固定の方が良いと考える人から、応分の差をつけて欲しいという人まで隔たりが大きい。

このように多様な層であれば、一律に正社員並みとするのではなく、バリエーションを前提とした選択肢を提供できる制度にしておくことが必要ではなかろうか。勤務日数、勤務時間、始業・終業時間、それぞれ多様な選択肢を用意する。それぞれが60代バージョンといえよう。

詳細については、以下の目次を参照されたい。

1 なぜ高齢者雇用を推進するのか

- 5) 制度改善のための視点
 - (2) 勤務形態の多様化……………P16

2 他社の動向は

- 4) 就業形態……………P25

3 継続雇用制度(就業規則雛形案)

- 2) 就業規則検討上の参考事例
 - (2) 就業条件の一般的傾向
 - ①業務内容・勤務形態……………P36

4 高齢者雇用推進を+αに転ずるための工夫

- 1) 60代従業員の声に学ぶ
 - (2) 勤務形態……………P46

Q8 どのような仕事を用意したらいいか知りたい

Q.これから退職予定者が増加することは確実である。継続雇用の希望者にどのような仕事をやってもらえばいいのか。

A. 実際に働いている60代従業員の反応をみると区々であり、様々である。例えば、従来の経験・蓄積を活かせる仕事がよい、自己の裁量でできる仕事がよい、自分を評価してくれる人（分かってくれる人、みていてくれると感じられる人）が身近にいて欲しい、がんばったときに上司から一声掛けてもらえたり、時には何らかの褒賞が欲しい、そうであれば、増々やる気になるという声が多く聞かれる。また、正社員が業績伸長に直結する仕事を担うのに対し、60代は業績伸長に直結はしないが誰かがやらねばならない仕事でも担えるという。このように目立ちにくい仕事などは、その仕事の重要性、コツを知り抜いているベテランたる60代こそが担うべき仕事としてふさわしいという指摘もみられた。

実際にポスト定年層をどう位置付けるかは各社各様である。若年層が不足気味の場合には、60代は戦力補充・補完の意味があろう。また、高年齢層が多い場合には、若年層への知識・ノウハウの伝承役としての位置付けもあり得る。いずれにせよ、継続雇用において経験・蓄積を活かせる仕事であれば、次に大事な問題は、60代をとりまく職場環境が60代の意向をよく汲み上げて、彼らのやる気を刺激するような、巧みなマネジメントにあるといえよう。後は、本人のキャリアの厚みと意欲の大きさが戦力としての60代の評価を決めることになるだろう。

詳細については、以下の目次を参照されたい。

4 高齢者雇用推進を+αに転ずるための工夫

- 1) 60代従業員の声に学ぶ
 - (5) 職務内容P47
- 2) 継続雇用者活用の留意点
 - (1) 職務開発に一工夫を.....P48
 - (2) 60代戦力化は上司次第P49

Q9 賃金レベルの相場を知りたい

Q.ポスト定年層に対する賃金レベルの相場観が欲しい。処遇決定条件や賞与支給の有無、賞与支給月数の程度や退職金支給の有無などについて知りたい。

A. 本ガイドラインにおいてこのようなご要望にお答えするために、全国信販協会加盟各社に対する制度調査を行った。これは、平成18年4月の法改正を受けて、各社がどのような対応をとったかを取りまとめたものである。その中で、定年後1年目の給与のレベル、賞与の支給月数、退職金の有無、賃金・賞与への人事考課反映の有無等を調べてみた。

継続雇用時1年目の給与はバラツキが大きい。社会保険適用者と非適用者を通算した平均値でみると、最高額の平均は297万円、最低額の平均値は193万円、両者の平均は245万円である。処遇条件をみると、総合職・一般職それぞれ一律というものから、退職時最終資格・勤務地に応じて上下に変動するもの、また、受給年金を勘案して手取額を決定するなど、様々である。

賞与の「支給有り」は20社中16社、残りの4社は支給せずとの回答であった。賞与の支給月数をみると、概ね0.5ヶ月から3ヶ月の間である。退職金は23社中21社で「制度が無い」という回答であった。

人事考課の反映については、賃金では「評価を反映せず」が25社中14社で、「反映する」の11社を上回った。また、「賞与に反映する」は15社中10社で、「反映せず」の5社を上回っている。

詳細については、以下の目次を参照されたい。

2 他社の動向は

5) 処遇

- (1) 賃金体系P28
- (2) 臨時給与（賞与）の支給額.....P28
- (3) 継続雇用時の給与.....P29

3 継続雇用制度（就業規則雛形案）

2) 就業規則検討上の参考事例

(2) 就業条件の一般的傾向

- ②賃金制度P37

Q10 各種制度・研修・セミナーにはどのようなものがあるか知りたい

Q. ライフプランセミナーのようなセミナーや、キャリア開発研修、管理職研修などの研修、定年前の事前研修制度や各種支援制度について知りたい。

A. 本ガイドラインでは、継続雇用制度が適切に運営され、従業員にとってのエンプロイアビリティのアップにつながるもの、ポスト定年を円滑に迎えることができ、かつ心身ともに元気に生活していけるためのもの、企業にとっても、従業員の戦力化に役立つもの、というような観点から、以下のような諸制度・研修・セミナーを取り上げており、各種公開情報などのアクセスについても紹介している。

第一に、事前研修制度・事前ガイダンスなどの各種支援制度である。これは、定年という大きな人生の区切りを円滑に乗り越えていくために必要な会社とのコミュニケーション、定年後に必要な知識の提供、心の準備のための支援を企業としていかに行うかに関するものである。自社継続雇用制度や年金・各種社会保険などの解説の他、ライフプランセミナーもこの一環として位置付けられる。

第二に、従業員向けのキャリア研修である。定年後における従業員のエンプロイアビリティを高めるためには、会社側が求めるキャリア像を早めに呈示し、従業員の自助努力を促していくことが不可欠である。

第三に、管理職研修である。従業員のキャリア開発には上司のマネジメントの良否が大きく関わってくる。とかく業績伸長を第一のミッションとされがちな管理職層には、負担ではあるものの欠かせない課題である。

詳細については、以下の目次を参照されたい。

1 なぜ高齢者雇用を推進するのか

5) 制度改善のための視点

(3) 定年を迎える従業員に対する支援制度の充実P17

(4) 従業員のキャリア開発に対する早期啓発・支援P18

3 継続雇用制度

2) 就業規則検討上の参考事例

(3) 事前研修制度等、各種支援制度の傾向P39

(4) 従業員向けキャリア研修のための事例P42

(5) 管理職向け人材育成研修の事例P43

なぜ高齢者雇用を推進するのか

1

1) その背景

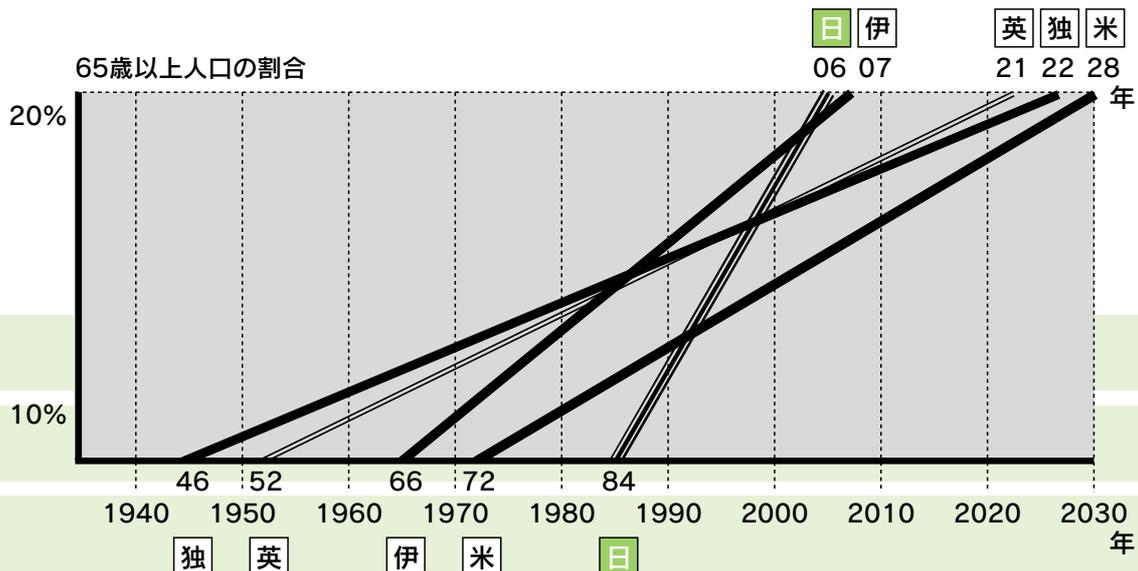
わが国では、急速に人口の少子高齢化が進展している。合計特殊出生率（平成16年）は1.29と欧米先進国をも下回る水準にある。65歳以上の人口は全人口の20.1%（平成17年）と世界最高水準に達している。我が国は、超高齢社会という人類史上初めての未体験ゾーンに突入する社会となった。このため、医療や福祉、雇用など、様々な面から早急に少子高齢化への対応が求められているといえよう。

人口の年齢別構成をみると、第二次ベビーブーム以降、若年層は概ね減少の一途を辿っている。次世代の担い手としての若年層確保は企業経営上不可欠であるが、絶対数の減少から、マクロ的には十分な若年層確保は困難になりつつあるといえよう。

一方、増大する高齢者は、医療の高度化や平均寿命の延びに伴い、元気で働き続けられる割合が増えており、65～70歳まで働き続けたいと考えている高齢者は少なくない。また、高齢者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役割を勘案すれば、貴重な戦力と位置付けることができる。

このように、少子高齢化社会の急速な進展の中で、いかに高齢者の能力を戦力化していくことができるかが問われている。

人口高齢化のスピードに関する国際比較
(年齢に占める65歳以上人口が10%から20%となる予想年数)



出所：「UN The sex and age distribution of world population 1998 各年央推計人口」(1998年)、「日本の将来推計人口」(平成9年)より(財)政策科学研究所作成

注 グラフは、傾きが大きいほど高齢化のスピードが速いことを表す。日本の高齢化のスピードは先進国中第一位である。

2) 経緯・狙い

いよいよ団塊の世代が定年を迎えることや、年金支給開始年齢が引き上げられることから、これから定年を迎える層も含め、高齢者の能力を有効に活用し、積極的に雇用していくための方途を明らかにすることが当業界の焦眉の急となってきた。そこで、全国信販協会では、(独) 高齢・障害者雇用支援機構の支援を得て、信販業高齢者雇用推進委員会（委員長：法政大藤村教授）を組成し、平成17～18年度の二カ年をかけて、本テーマについて信販業界の実情に即した形で様々な角度から検討してきたところであり、その成果をとりまとめたものが、本ガイドラインの企業編と個人編（別冊）である。

本委員会では全国信販協会加盟各社に対するアンケート調査やインタビュー調査などを活用して、信販業界における高齢者雇用の実態把握に努めるとともに、高齢者が生き生きと働けるためのよりよい制度や仕組みを構築していくための手がかかりや、会員企業各社の発展のために高齢者雇用を活かしていくにはどのような方法が考えられるかといったヒントについて検討を重ねた上で本ガイドラインをとりまとめたものである。

当協会加盟各社において、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とることにより、信販業における高齢者雇用の効率的で的確な取り組みの推進を図ることができ、もって当業界の一層の発展に資することができるのであれば、それこそが本ガイドラインの狙いとするところである。

3) 高齢者雇用推進事業の意義

平成18年4月から施行された、法改正への対応は「2. 他社の動向は」の中でみるとおり、各社ひとまず実施済みといえよう。

しかし、現状では定年を迎える人数がまだ少ないこともあり、暫定的な対応にとどまっている企業もあるように見受けられる。今後、まとまった人数の定年退職者を迎えることは確実であり、それまでに制度的な対応の改善や充実を図ることが求められることは明らかである。

本ガイドラインの普及啓発が各社の対応を促し、より良い制度構築・運用上でのヒントとなるのであれば、高齢者推進雇用事業はその目的を達するといえよう。

4) 本事業の積極的な位置付け

企業側の現在の対応状況をみると、中には法改正を受けての受け身の対応に終始しているところもあるように見える。

しかし、現役世代の将来に対する不安、なかんずく収入面に対する懸念の大きさなどを勘案すると、各社においてポスト定年対策をきちんと受け止め、継続雇用制度を整備することはもちろん、従業員に期待される将来像を従業員に対し予め明示するとともに、理解を促す仕組みを早急に構築することが期待される。

このような仕組みが機能するようになれば、現役従業員にとっても将来に対する不安感を減ずることが可能となり、後顧の憂い無く、仕事に打ち込むことができることから、企業の活性化にもプラスに作用するという効果が期待されよう。

「人こそ全て」という当業界の特性を勘案すれば、高齢者雇用を推進するための制度的対応をきちんと進めることが、現役世代にも好影響をもたらすことになり、ひいては企業業績にもプラスに資するはずである。このような視点があり得ることを再認識しておきたい。

5) 制度改善のための視点

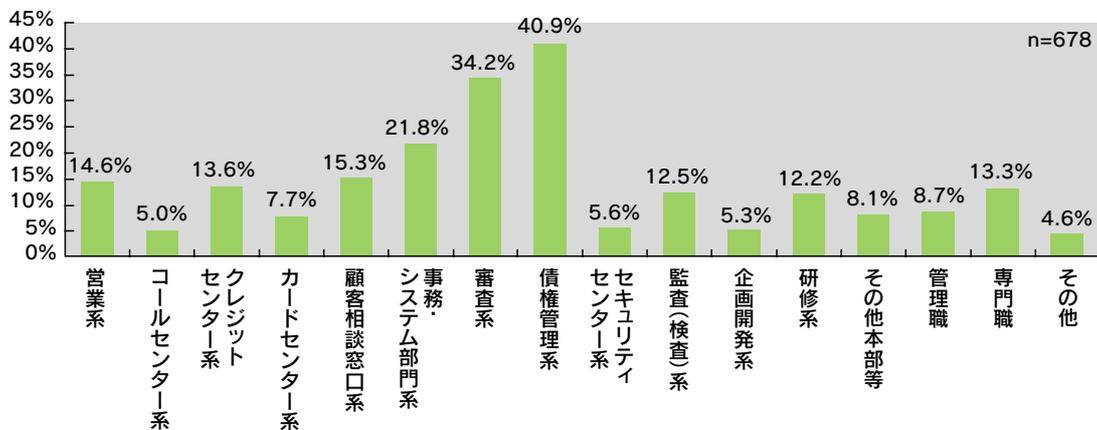
(1) 多様な職種での定年退職者活用

アンケート結果（平成17年度「信販業高齢者雇用推進事業報告書」参照、以下同）によれば、現役世代の従事したい仕事、60代従業員が直前まで従事していた仕事には様々な職種があるにも拘わらず、現実に定年後に従事できる職種は限定的で、関連性が薄いことなどがわかる。

つまり現役世代の希望する職種、高齢者の経験してきた職務が多岐にわたるにも拘わらず、企業が提供している業務はほぼ限られているといえる。

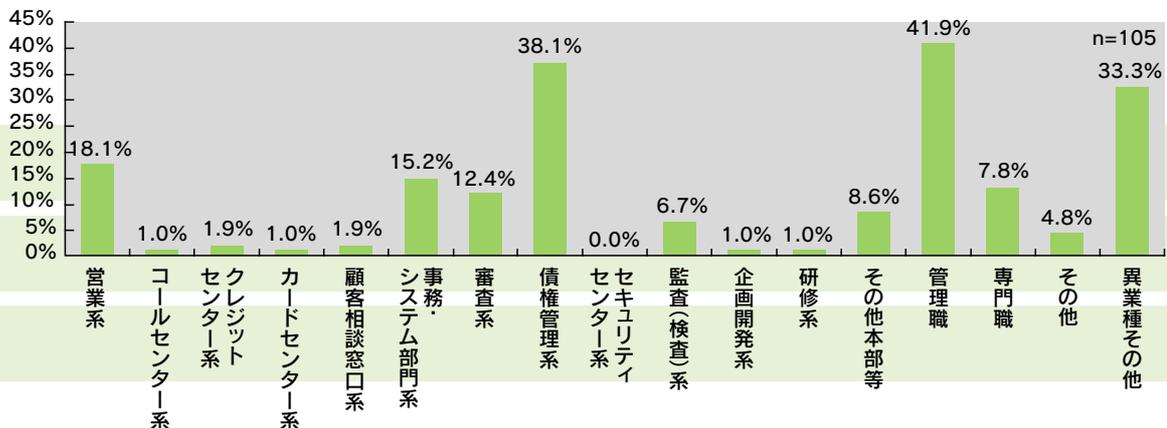
これからの高齢者雇用制度を充実させていくためには、職務のミスマッチを解消することが必要であり、これまで以上に多様な職種での定年退職者活用の方途（継続雇用の可能性）を検討する必要がある。

図表1-1 定年後に希望する職務(複数回答)



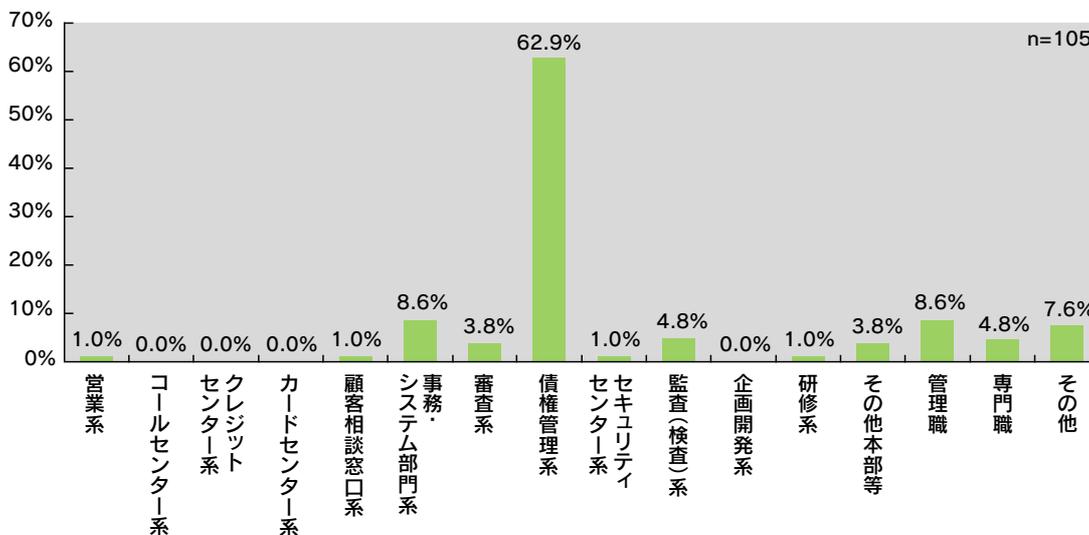
出所：平成17年度「信販業高齢者雇用推進事業報告書」P45より

図表1-2 定年前10年間にける主に従事した職務(複数回答)



出所：平成17年度「信販業高齢者雇用推進事業報告書」P85より

図表1-3 定年後現在従事している職務(複数回答)



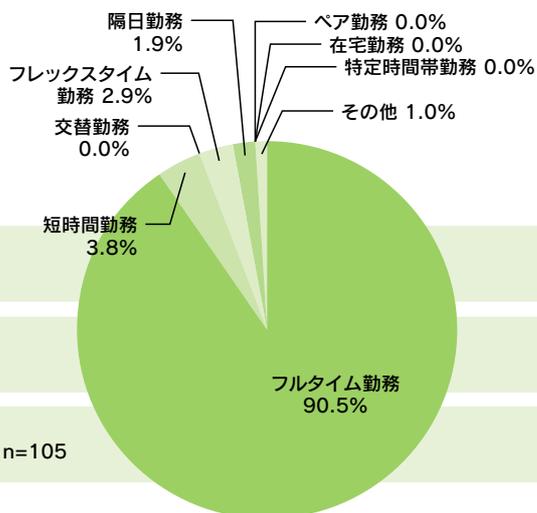
出所：平成17年度「信販業高齢者雇用推進事業報告書」P85より

(2) 勤務形態の多様化

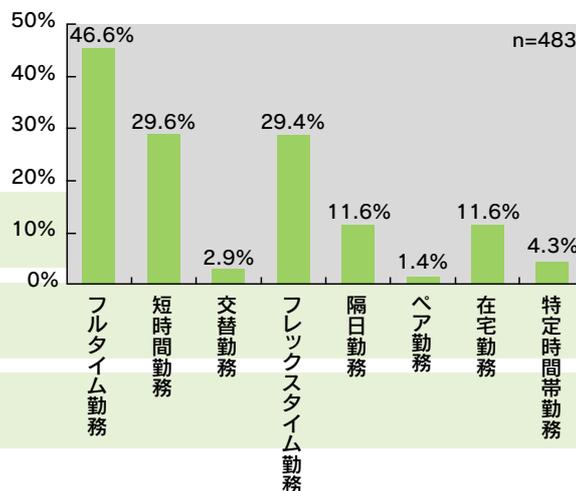
現役世代の希望する雇用形態にはフルタイム、短時間勤務、フレックスタイムなどがあるが、現在企業が提供している雇用形態はほぼフルタイム勤務に限られている。(図表1-4、図表1-5)

高齢者雇用制度において従業員の満足度を向上させるとともに意欲を引き出すためには、勤務形態を多様化し、選択肢を広げるなど、勤務時間に関するミスマッチを解消する方向で検討する必要がある。

図表1-4 現在の勤務形態



図表1-5 積極度別勤務形態(積極的に希望する場合)



出所：平成17年度「信販業高齢者雇用推進事業報告書」P88、P116より

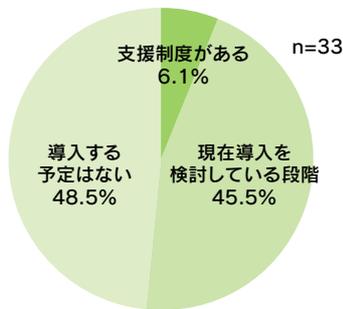
(3) 定年を迎える従業員に対する支援制度の充実

定年後の雇用が義務化の方向にあるにも拘わらず、高齢者雇用への支援制度がある企業は6.1%と10%に満たない（図表1-6）。しかし、従業員の支援制度へのニーズは高い。

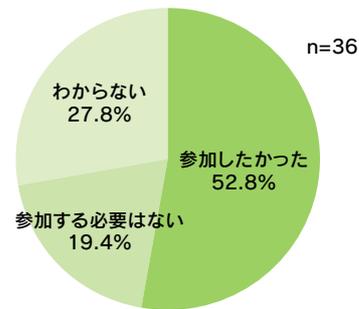
また、現役世代である45-59歳と60代従業員の回答結果（図表1-7、図表1-8）をみると、いずれも、年金や社会保険などの制度解説の他に継続雇用制度に関する解説を期待する声が多い。しかし、現在事前ガイダンスを実施している企業をみると、継続雇用制度の解説を行っている企業は皆無であった。

これからの高齢者雇用制度を充実させ、従業員の満足度を高めていくためには、ライフプランセミナーや事前説明会など定年を迎える従業員に対する支援制度を充実させていく方向で検討する必要がある。

図表1-6 支援制度の有無

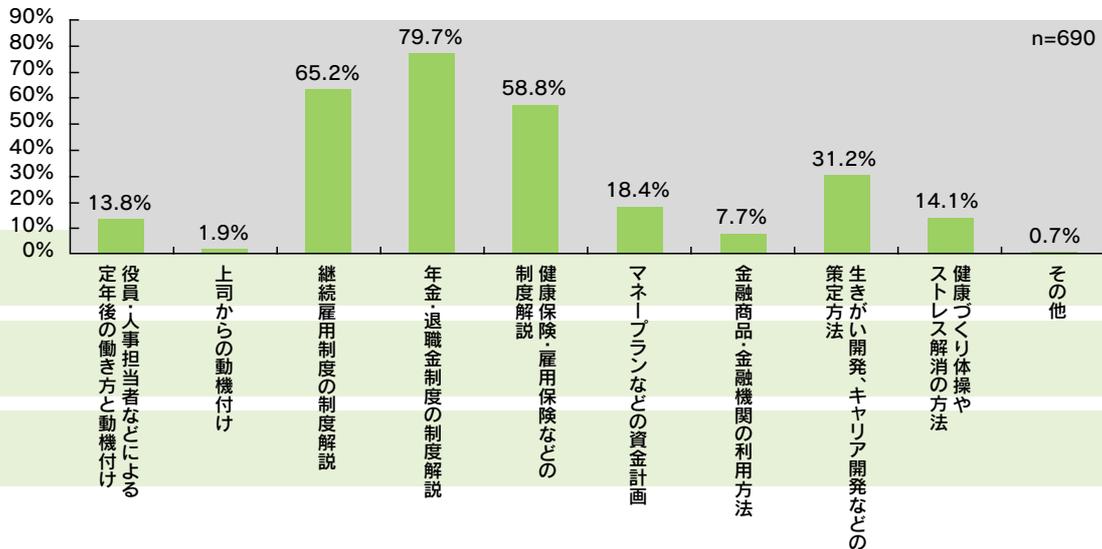


図表1-7 支援制度があった場合の参加



出所：平成17年度「信販業高齢者雇用推進事業報告書」P29、P100より

図表1-8 現役従業員が事前ガイダンスに求める内容・カリキュラム（複数回答）



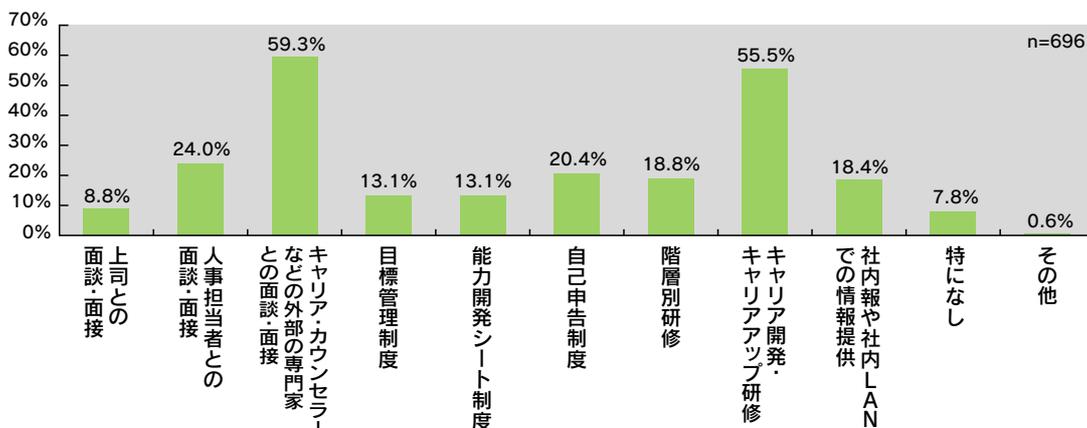
出所：平成17年度「信販業高齢者雇用推進事業報告書」P69より

(4) 従業員のキャリア開発に対する早期啓発・支援

キャリア形成にふさわしい場として、上司との面談をあげた現役世代は8.8%にすぎないのに対し、企業側では73.5%が上司にその役割を期待している（図表1-9、図表1-10、以下同）。また、59.3%の現役世代がキャリア・カウンセラーなどの外部専門家に期待しているのに対し、外部専門家を考えている企業は2.9%とほとんどないに等しい回答であった。同様に、現役世代の期待が大きいキャリア開発・キャリアアップ研修（55.5%）に対しても、実施している企業は、回答企業全体の17.6%にすぎない。このように企業と従業員間のギャップは大きい。

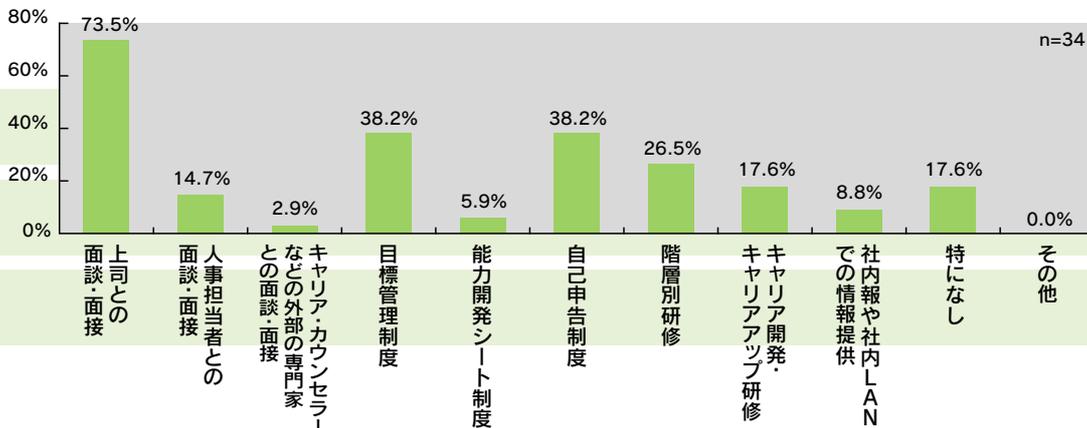
企業は、今後、従業員が早めにキャリア形成に取り組むことができるよう啓発し、支援していくことが大切である。その一方、従業員もキャリア開発を意識した業務の遂行と自己啓発に努めることが求められる。従って、キャリア開発を志向する意欲ある従業員に対し、上司がいかにかにマネジメントし、キャリア・カウンセラーとして機能できるかが問われている。上司となる管理層のキャリア・カウンセラー能力の向上が検討課題になる。

図表1-9 キャリアアップ、キャリア形成を考える場としてふさわしい制度（複数回答）



出所：平成17年度「信販業高齢者雇用推進事業報告書」P72より

図表1-10 キャリアアップ、キャリア形成のために実施していること



出所：平成17年度「信販業高齢者雇用推進事業報告書」P33より

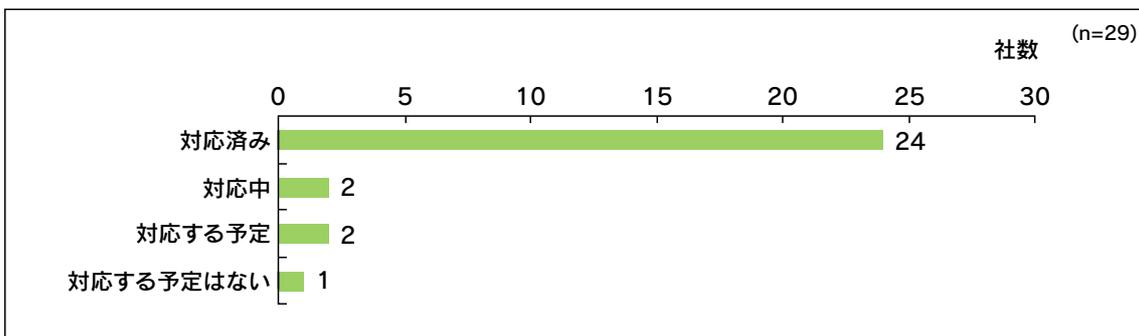
他社の動向は

2

本ガイドライン策定にあたり、平成18年度4月に施行された改正高齢者雇用安定法を受けて、各社がどのような対応を行ったかについてのアンケート調査（制度調査と略称）を行った。平成17年度と同様、全国信販協会会員正会員企業38社を対象に郵送配布、郵送回収方式で行った。回収率は78.9%。以下はその概要であり、今後の制度見直しの際の参考に供することを狙いとして実施したものである。

1) 法改正への対応 —— 「措置済みである」(82.8%)

図表2-1 「高齢者雇用安定法」の改正への対応

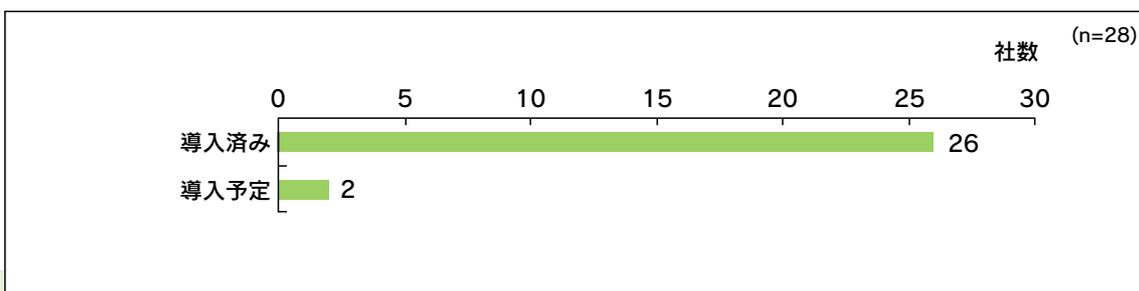


出所：平成18年度高齢者雇用に関する制度調査より

2) 措置済制度の概要

(1) 継続雇用制度導入の有無 —— 「導入済み」(92.9%)

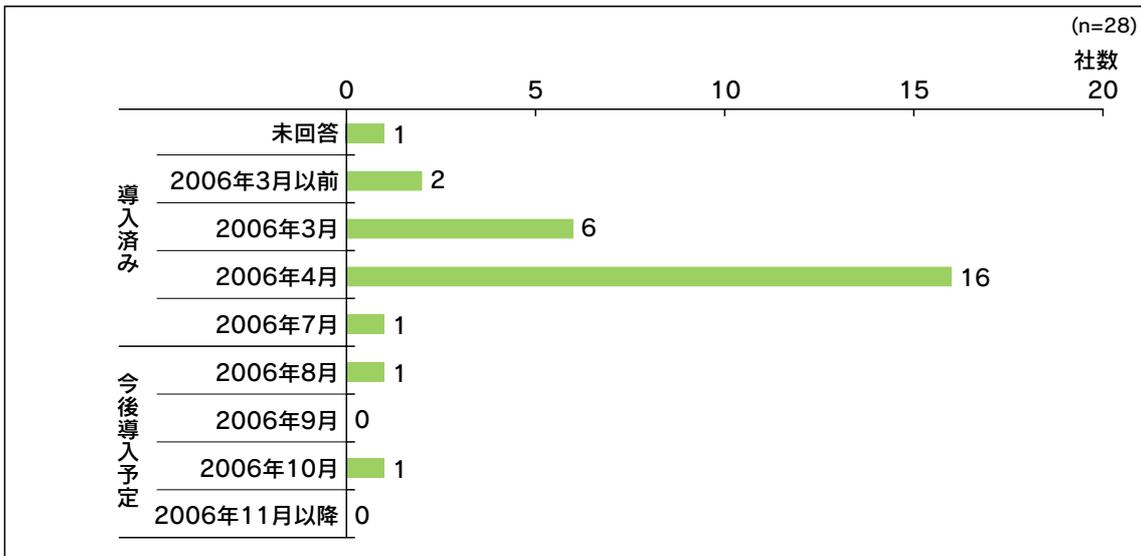
図表2-2 継続雇用制度導入の有無



出所：平成18年度高齢者雇用に関する制度調査より

(2) 継続雇用制度の導入時期 —— 多くの企業で導入済み (「2006年4月」までに導入済み(89.3%))

図表2-3 継続雇用制度の導入時期

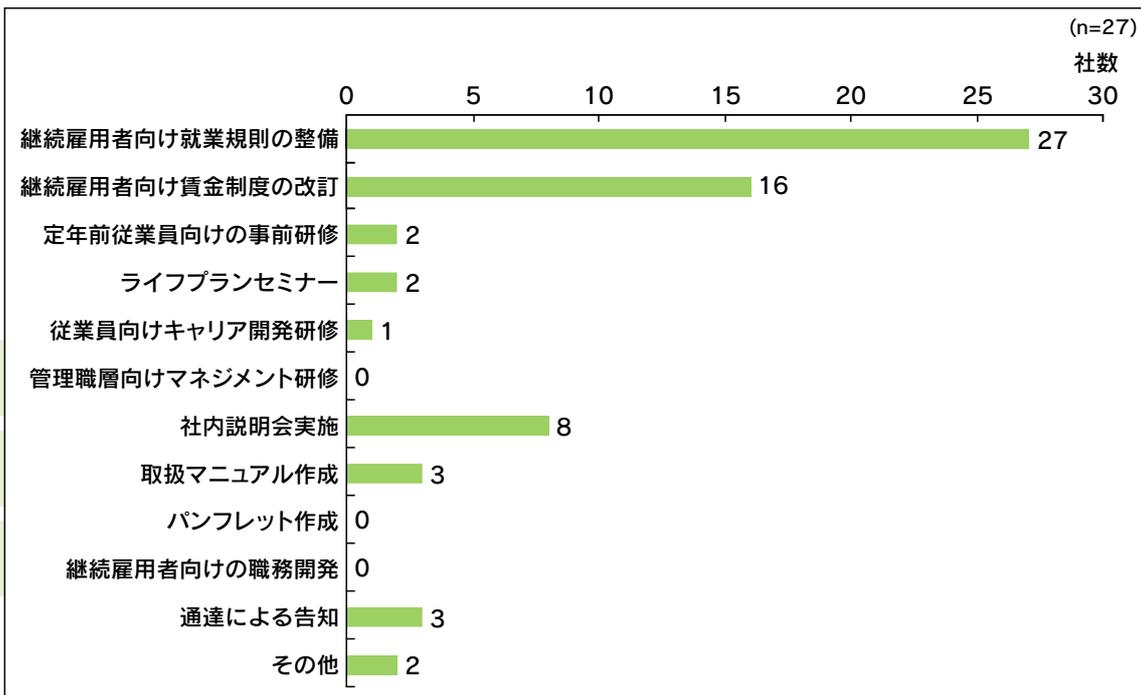


出所：平成18年度高齢者雇用に関する制度調査より

(3) 継続雇用制度の対応内容 —— 就業規則・社内規程の整備

「定年後の継続雇用を定めた就業規則・社内規程の整備」は回答企業27社全社で実施済み。次いで「定年後雇用延長・再雇用した従業員に適用する賃金制度の改訂」(16社、59.3%)、「社内説明会の実施」(8社、29.6%)、他の項目は0社か2~3社が対応しているに止まる。

図表2-4 継続雇用制度の対応内容(複数回答)



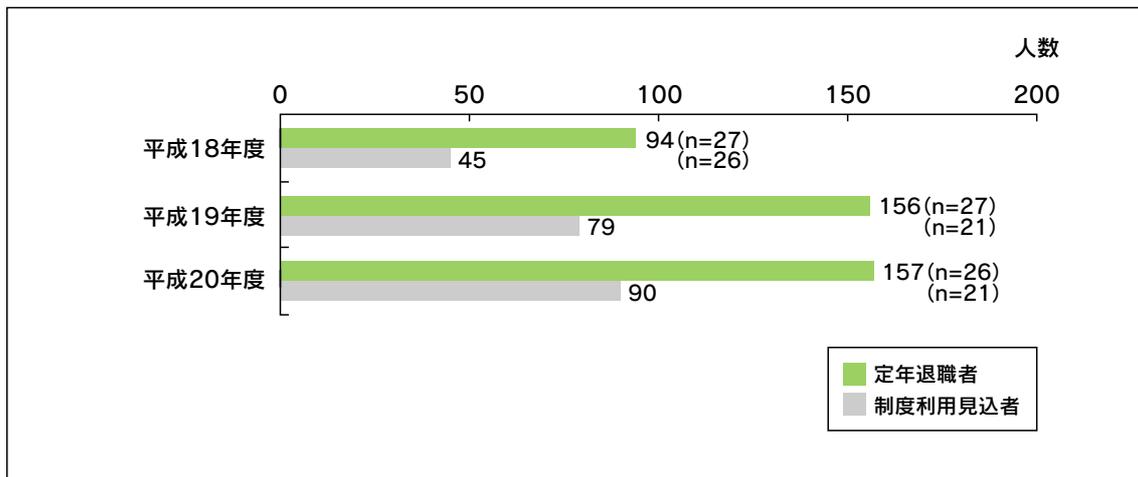
出所：平成18年度高齢者雇用に関する制度調査より

(4) 継続雇用制度の利用者数 —— 年々増加傾向

定年退職者、制度利用見込み者ともに年々増加傾向にある。

特に平成19年度は、定年退職者、制度利用見込み者ともに前年から大幅に増加する。これは昭和22年（1947年）生まれの団塊冒頭の世代が60歳を迎える、いわゆる「2007年問題」の具現化と考えられる。

図表2-5 「継続雇用制度」利用見込み(各回答企業の合計)

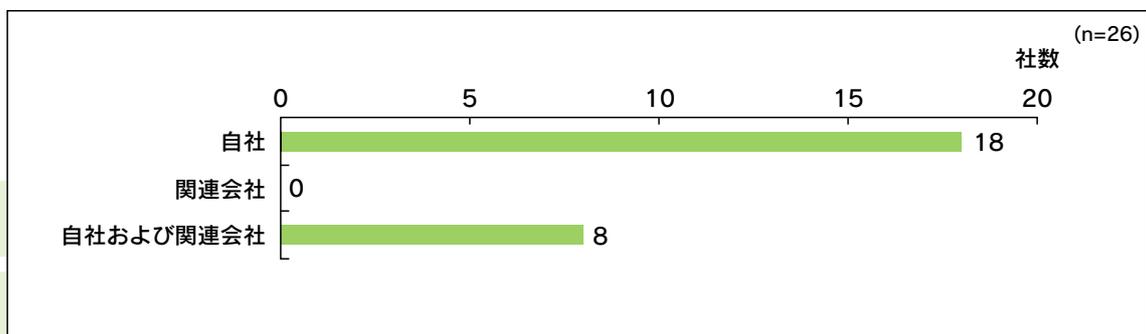


出所：平成18年度高齢者雇用に関する制度調査より

(5) 継続雇用制度上の雇用主体 —— 「自社」が多い

定年退職後の継続雇用主体については、「自社で継続雇用」（18社、69.2%）が最も多く、次いで「自社および関連会社で継続雇用」（8社、30.8%）となっている。

図表2-6 継続雇用制度の雇用主体

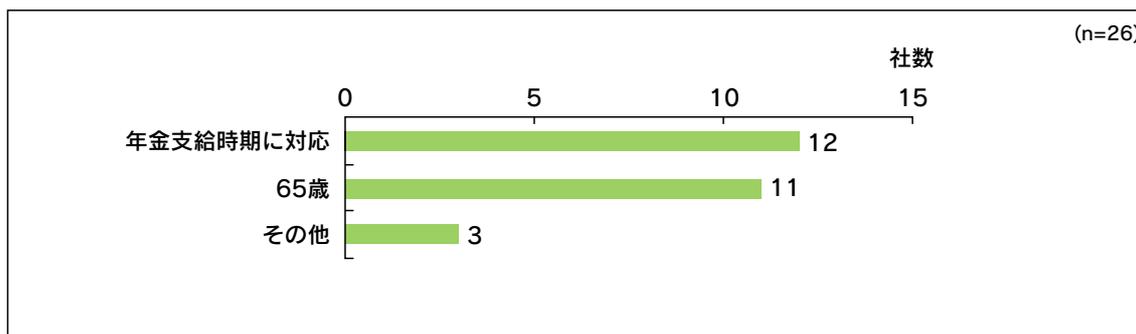


出所：平成18年度高齢者雇用に関する制度調査より

(6) 継続雇用の上限年齢 —— 年金支給開始年齢か65歳が多い

継続雇用の上限年齢は「年金支給開始年齢に対応して設定」(12社、46.2%)、「65歳」(11社、42.3%)の二つが拮抗。

図表2-7 継続雇用制度の上限年齢



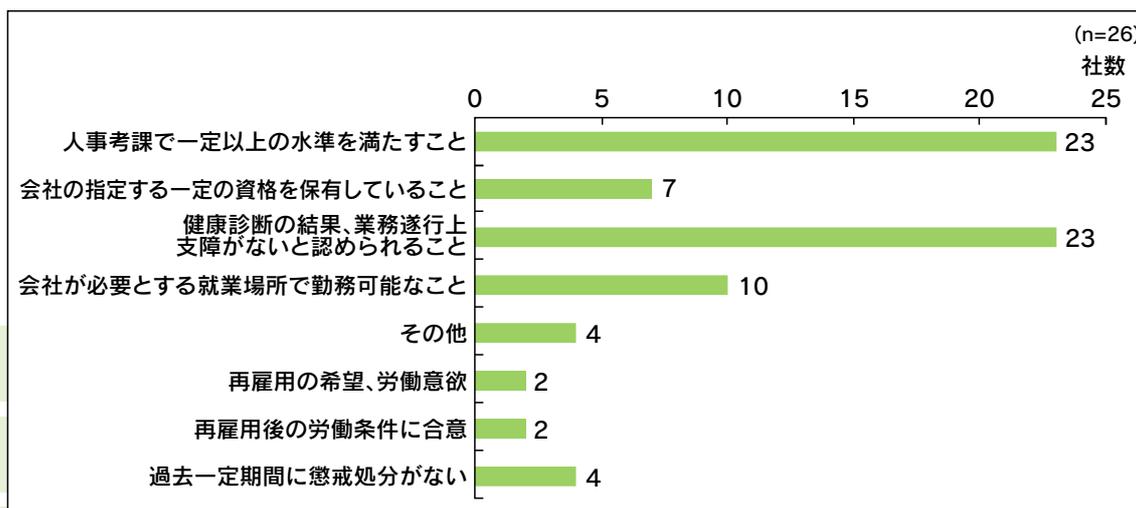
出所：平成18年度高齢者雇用に関する制度調査より

3) 採用条件

(1) 採用条件・雇用基準 —— 人事考課と健康が双璧

継続雇用時の採用条件・雇用基準については、「人事考課で一定以上の水準を満たすこと」と「健康診断の結果、業務遂行上支障がないと認められること」(ともに23社、88.5%)の二つが最多。

図表2-8 採用条件・雇用基準(複数回答)

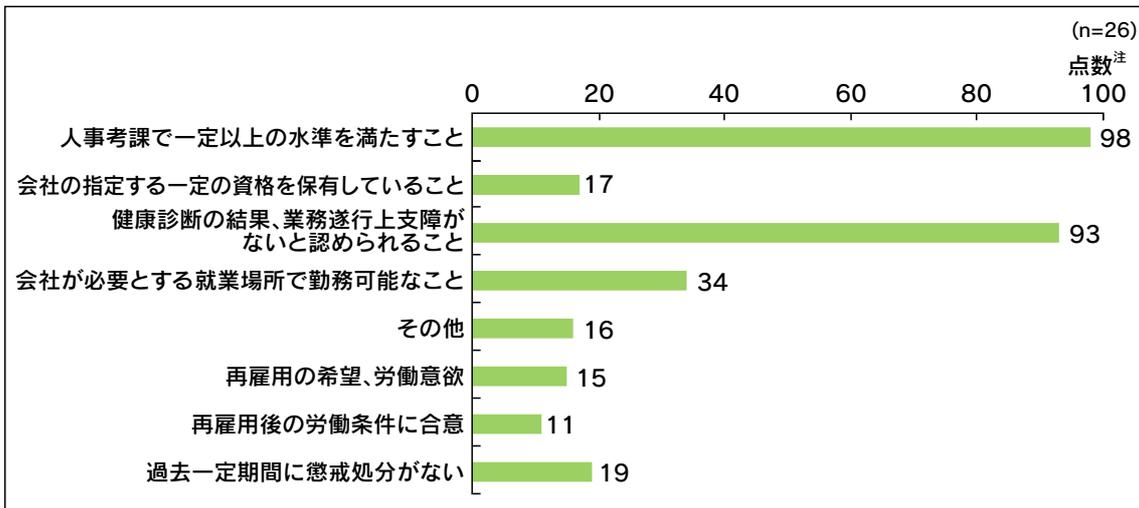


出所：平成18年度高齢者雇用に関する制度調査より

(2) 採用条件・雇用基準で重視する項目 —— 人事考課と健康が二大条件

継続雇用時の採用条件・雇用基準で重視される項目は何かについて明らかにするために、重視度合いに応じた点数化を行ったところ、重視度第一位は「人事考課で一定以上の水準を満たすこと」(98点)、第二位は「健康診断の結果、業務遂行上支障がないと認められること」(93点)であり、第三位の「会社が必要とする就業場所で勤務可能なこと」を大きく引き離している。これらが二大条件であるといえよう。

図表2-9 採用条件・雇用基準で重要視する項目(複数回答)

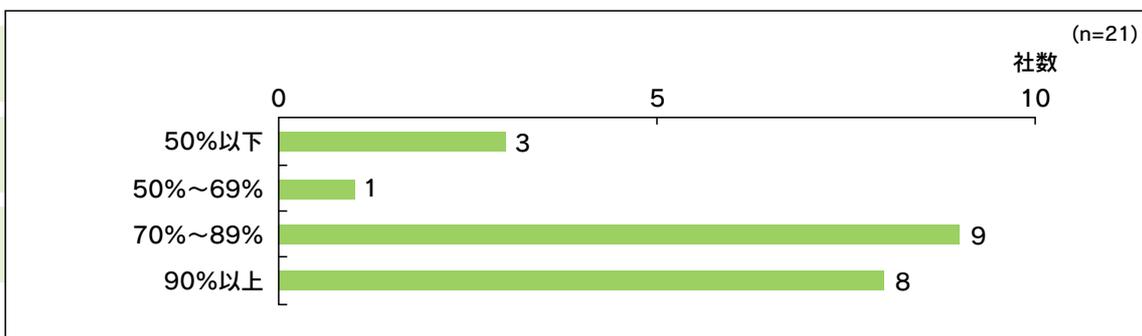


注 各項目毎に重視度合い(1~5番)に応じて、それぞれ点数(5~1点)を配し、回答数を乗じて算出。
出所：平成18年度高齢者雇用に関する制度調査より

(3) 採用条件・雇用基準で想定するカバー率 —— 全体の7割以上

採用条件・雇用基準において、条件・基準を満たす雇用者の想定割合は、70%以上と回答した企業が8割を超える。一方で、7割未満と回答した企業もあり、特に50%以下と回答した企業が3社(14.3%)存在する。

図表2-10 採用条件の水準を満たす雇用者の割合

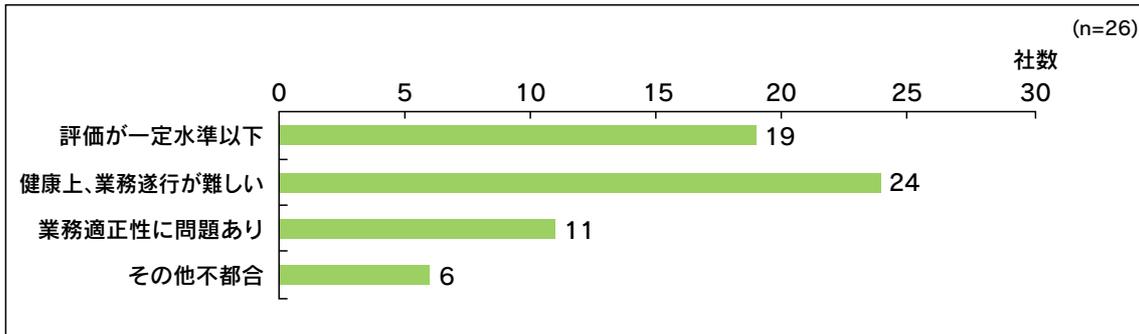


出所：平成18年度高齢者雇用に関する制度調査より

(4) 雇用契約更新時に不更新となる条件 —— 健康上の問題、次いで評価が一定水準以下

契約が不更新となる最も多い条件の第一位は、「健康上、業務遂行が難しい場合」(24社、92.3%)、第二位は「評価上、一定水準以下の場合」(19社、73.1%)である。

図表2-11 雇用契約更新時に不更新となる条件(複数回答)



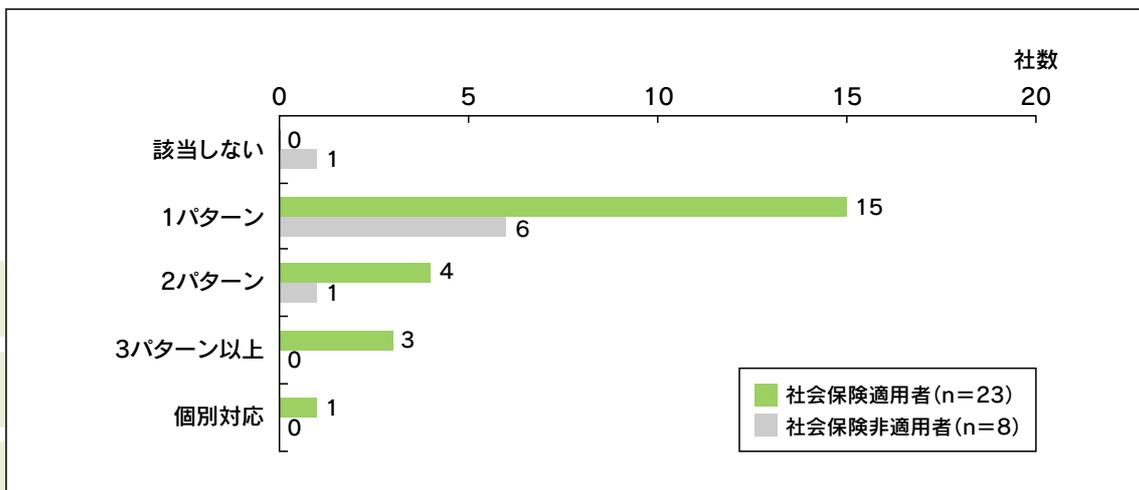
出所：平成18年度高齢者雇用に関する制度調査より

4) 就業形態

(1) 就業パターン数 —— 就業形態の多様化はまだまだ

就業パターンについては、社会保険の適用如何にかかわらず「1パターン」が最も多い。

図表2-12 社会保険適用別就業パターン

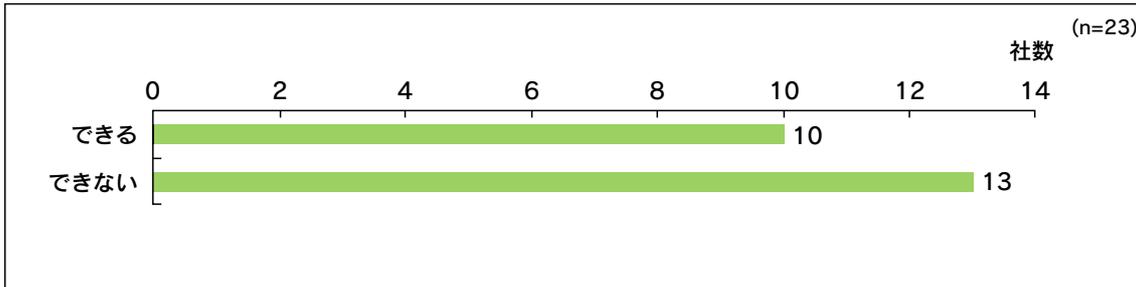


出所：平成18年度高齢者雇用に関する制度調査より

(2) 就業パターン選択の可否 —— 「選択できない」企業が過半

「選択できない」(13社、56.5%)企業が「選択できる」(10社、43.5%)企業よりやや多い。

図表2-13 就業パターンの選択

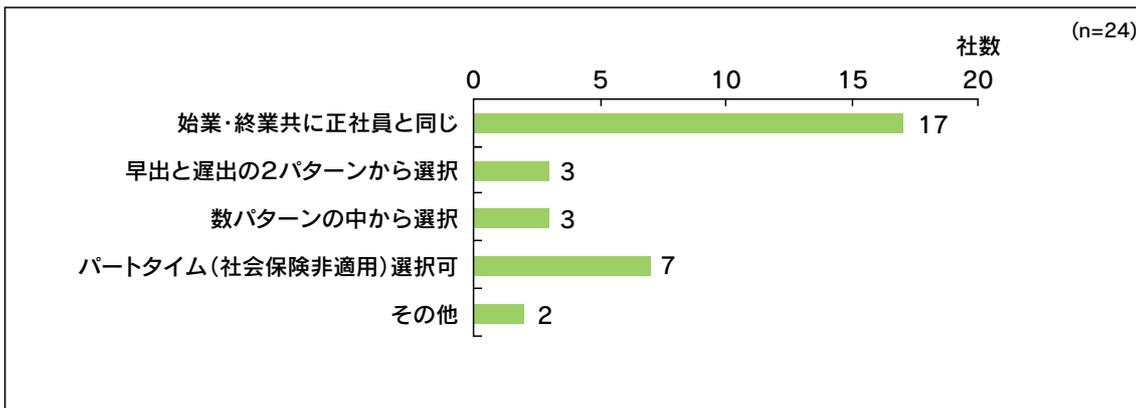


出所：平成18年度高齢者雇用に関する制度調査より

(3) 始業・終業時間と就業パターン —— 正社員と同じが多い

「始業・終業時間ともに正社員と同じ」(17社、70.8%)が最も多い。「パートタイム(社会保険非適用)も選択できる」(7社、29.2%)企業は約3割。

図表2-14 始業・終業時間と就業パターン(複数回答)

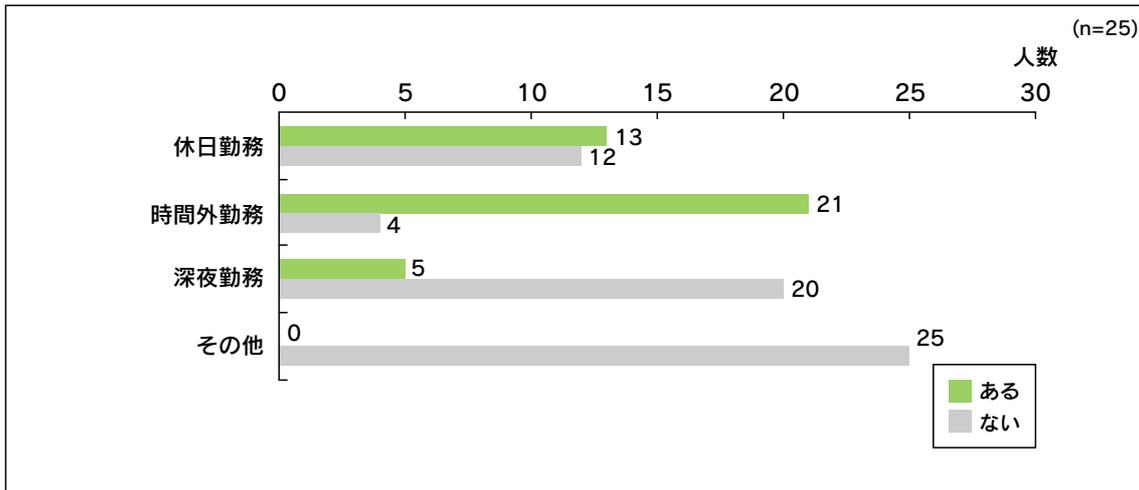


出所：平成18年度高齢者雇用に関する制度調査より

(4) 時間外勤務、休日勤務、深夜勤務の有無 —— 時間外勤務は84%の企業で「あり」

「時間外勤務」は「ある」(21社、84.0%) 企業が多い。また、「休日勤務」については「ある」(13社、52.0%)、「ない」(12社、48.0%) が拮抗しており、「深夜勤務」は「ない」(20社、80.0%) 企業が多い。

図表2-15 時間外勤務等の有無

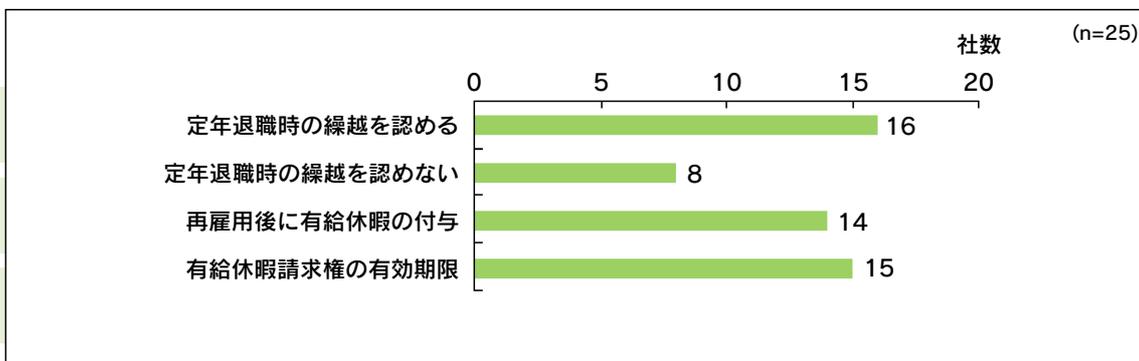


出所：平成18年度高齢者雇用に関する制度調査より

(5) 年次有給休暇、特別休暇 —— 退職時繰越を認めるが過半数

年次有給休暇、特別休暇の扱いについては、回答の多い順から「定年退職時の年次有給休暇繰越を認める」(16社、64.0%)、「年次有給休暇の請求権を設定している」(15社、60.0%)、「初年度の年次有給休暇を付与している」(14社、56.0%) となっている。

図表2-16 年次有給休暇、特別休暇の扱い(複数回答)



出所：平成18年度高齢者雇用に関する制度調査より

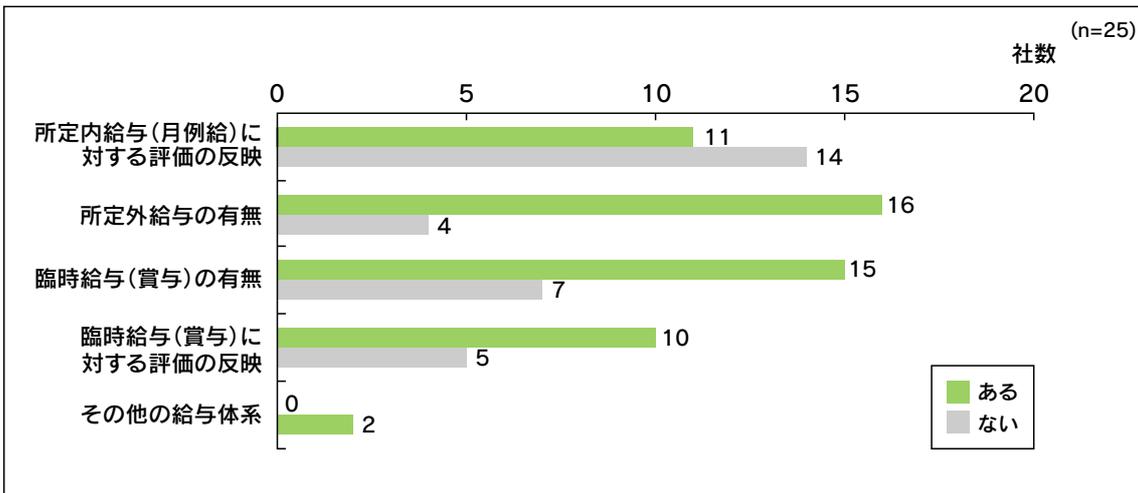
5) 処遇

(1) 賃金体系 —— 賃金体系への評価反映の有無で格差

賃金体系について、「所定内給与（月例給）に対する評価の反映」をみると、「ない」（14社、56.0%）が「ある」（11社、44.0%）を、上回る。

所定内給与（月例給）に評価を反映させるかどうかについては各社で対応が分かれるものの、臨時給与（賞与）を含む所定外給与については評価を反映させる企業が多い。

図表2-17 賃金体系(複数回答)

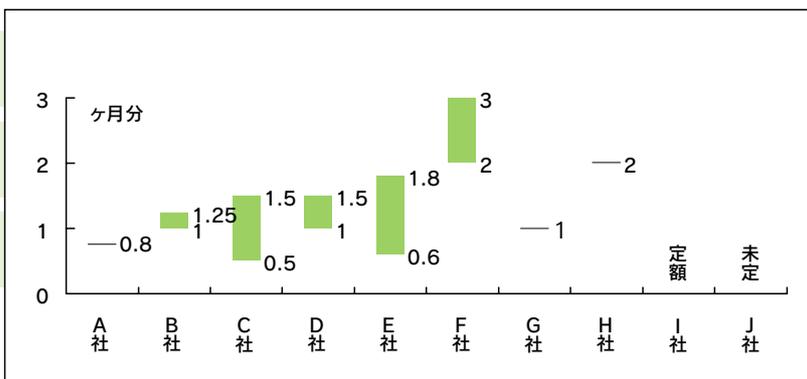


出所：平成18年度高齢者雇用に関する制度調査より

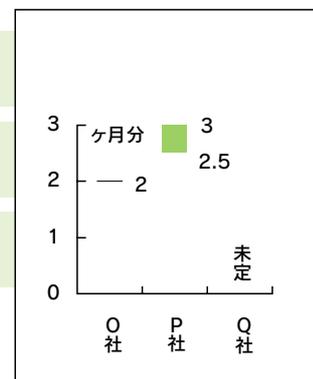
(2) 臨時給与（賞与）の支給額 —— 概ね0.5ヶ月～3ヶ月

臨時給与（賞与）の支給額について、臨時給与（賞与）に評価結果を反映する企業では0.5～3ヶ月分の範囲で、一方、臨時給与（賞与）に評価結果を反映しない企業では2～3ヶ月分の範囲で支給している。

図表2-18 評価を反映する場合



図表2-19 評価を反映しない場合

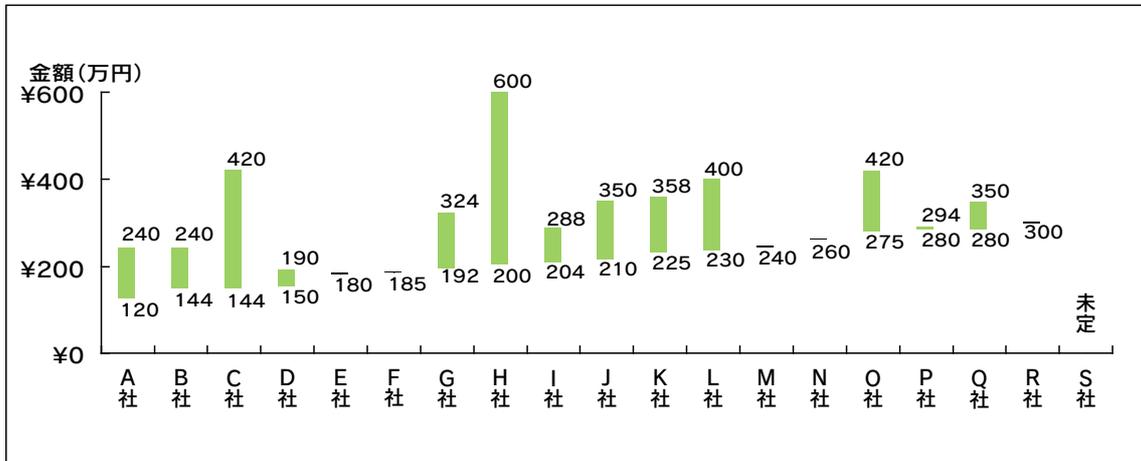


出所：平成18年度高齢者雇用に関する制度調査より

(3) 継続雇用時の給与 —— 最高額の平均297万円、最低額の平均193万円

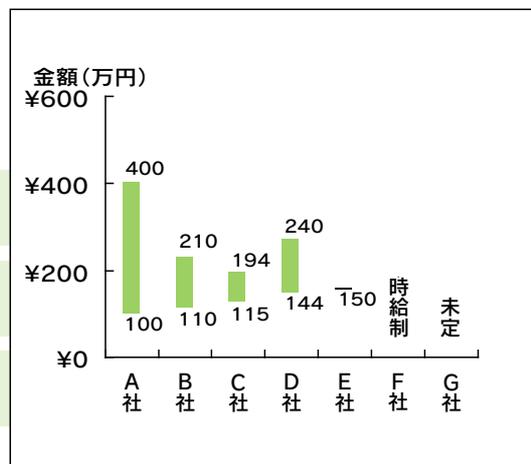
継続雇用時の給与を回答結果の平均値（社会保険適用者と非適用者の通算）で見ると、最高額の平均値は297万円、最低額の平均値は193万円、両者の平均をとると245万円となる。賃金水準は企業間格差が大きい。この背景の一つには地域差があると考えられる。また、継続雇用時の処遇決定条件をみると、「ほぼ一律」から「差をつける」ものまで様々である。「ほぼ一律」という例をみると、退職時の賃金水準に関わらず、総合職・一般職それぞれ一律としている。「差をつける」例をみると、退職時の最終資格・勤務地に応じて±20～30%程度の幅を持たせている。また、在職老齢年金を勘案して、給与との合計の手取額が最大になるよう配慮するという方法もみられる。

図表2-20 社会保険適用者



出所：平成18年度高齢者雇用に関する制度調査より

図表2-21 社会保険非適用者



出所：平成18年度高齢者雇用に関する制度調査より

6) その他

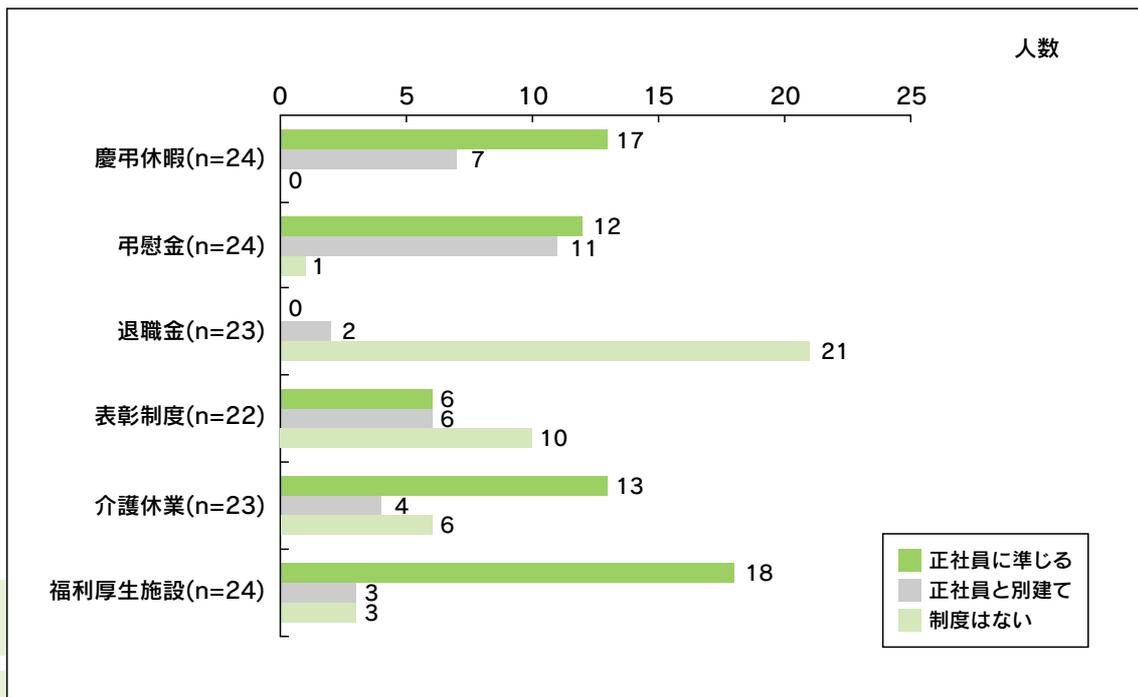
(1) その他の制度「有」—— 福利厚生施設の利用、慶弔休暇、弔慰金のあるところが多い

その他の制度について、「あり（正社員に準じる）」との回答が多かった項目は、「慶弔休暇」（24社、100%）、「弔慰金」（23社、95.8%）、「福利厚生施設の利用」（21社、87.5%）である。このうち、福利厚生施設の利用と慶弔休暇については、「正社員に準じる」との回答が多いが、弔慰金については、「正社員に準じる」と「正社員と別建て」がほぼ半々に分かれている。

(2) その他の制度「無し」—— 退職金、表彰制度はないところが多い

制度は「ない」との回答が多かった項目は、「退職金の支給」（21社、91.3%）、「卓越した業績をあげた社員に対する表彰制度」（10社、45.5%）である。

図表2-22 その他の制度



出所：平成18年度高齢者雇用に関する制度調査より

継続雇用制度 (就業規則雛形案)

3

1) 就業規則雛形案

ここでは定年前までの従業員を対象とした就業規則ではなく、60代以上の従業員を対象とした就業規則の雛形案を掲載する。この雛形案は、社会保険労務士監修の下、大手企業の実例を元に、制度設計時に検討すべき項目建てを列挙したものである。特に、これから60代以上従業員を対象とした就業規則を見直しし、改定しようという場合の参考に資すれば幸いである。

I. 総則

1. 目的 定年退職後雇用される従業員の就業に関する規則であること
2. 本就業規則の定義

◎ワンポイント・アドバイス

再雇用者についての詳細の定義等、必要な就業規則内における用語の規程等を記載します。

II. 人事

1. 採用
(1) 採用対象者 (=採用基準)

◎ワンポイント・アドバイス

再雇用の対象者を希望者全員でなく、ある一定基準を設ける場合、従業員の過半数代表者と「継続雇用制度の対象となる高年齢者についての基準」に関する労使協定を締結することになります。この場合、事業場の就業規則に制度の内容を盛り込んだ変更をし、所轄の労働基準監督署長に就業規則の変更届を提出します。

- (2) 再雇用等継続雇用時の提出事項 (申請手続、書類)

2. 雇用契約期間、契約更新

◎ワンポイント・アドバイス

再雇用される場合の契約期間については最低期間の制限はありません。1ヶ月や1年の雇用契約期間であっても原則として65歳まで契約更新されるものであれば法的には問題ありません。企業側、個人側の双方にとって適切な期間を設定します。

3. 勤務地、担当業務
4. 人事上の異動（配置転換）
役替、職務変更、配置転換、転勤、出向、復職、退職等
5. 評価及び処遇
6. 退職及び解雇
 - (1) 退職……該当する条件について
 - (2) 退職手続
 - (3) 解雇……該当する条件について
 - (4) 解雇手続
 - (5) 退職・解雇者の業務引継等

Ⅲ. 服務規律

1. 遵守事項
2. 出退勤
3. 出退勤の特例

Ⅳ. 懲戒・制裁

Ⅴ. 勤務

1. 勤務（就業）時間及び休憩・休日

◎ワンポイント・アドバイス

改正高年齢者雇用安定法（以下、改正法という）は、再雇用後の契約形態までは規定していません。つまり正社員ではなく非正規社員でもよくまたパートタイム勤務であっても構いません。これらの雇用形態を併存させる場合、差別的取扱いや不利益変更のないように注意が必要です。

- (1) 勤務（就業）時間、休憩時間
- (2) 休日
- (3) 勤務雇用形態
- (4) 休日の振替
- (5) 休日・休暇間の重複時取扱い

2. 時間外勤務、深夜勤務及び休日勤務

◎ワンポイント・アドバイス

定年前まで管理職であった者も継続雇用制度の下で役職を解き仕事内容も変われば割増賃金支払義務が新たに生じるケースも考えられます。残業不払いが問題視されている現在、定年前と定年後の処遇にどの程度の身分的違いが生じるかよく検討しなければなりません。

- (1) 時間外勤務、休日勤務
- (2) 非常時の時間外、休日労働
- 3. 通常勤務場所外勤務及び出張
- 4. 年次有給休暇、深夜勤務及び休日勤務

◎ワンポイント・アドバイス

年次有給休暇付与に関する勤続年数の考え方

定年前と再雇用後の雇用契約は別契約ですが、形式的に判断するのではなく、勤務の実態に即し実質的に判断するというのが通達の考え方です。つまり、空白期間なく再雇用されている場合は継続勤務であると解釈されます。

- (1) 年次有給休暇
- (2) 特別有給休暇（夏期休暇など）
- (3) 慶弔休暇
- (4) その他休暇

VI. 出退勤、休職・復職

- 1. 出退勤管理
- 2. 休職・休職期間

◎ワンポイント・アドバイス

正社員対象の就業規則に規定される休職期間については、会社が勤務を免除し在籍を保証する期間でもあり必ずしも与えなければならないというわけではありません。

- 3. 欠勤期間及び休職期間の通算
- 4. 復職
- 5. 育児・介護休業等

VII. 賃金・給与

- 1. 賃金・給与体系・種類

◎ワンポイント・アドバイス

雇用形態が変われば給与体系もそれに合わせて変化するのは当然です。いずれにしても再雇用後の賃金ベースを決定する際に忘れてはならないのが在職老齢年金、高年齢雇用継続給付の存在です。年金は給与の支払に応じて支給停止されますが、一方下げた給与の割合に応じて支給されるのが高年齢雇用継続給付です。給与、年金、雇用継続給付の3つをうまく組み合わせて労使が納得いく条件設定のため早目の準備が必要です。

例1. 所定内賃金、所定外賃金、臨時賃金

例2. 本給、職種給、特殊手当、超過勤務手当

2. 賃金・給与の計算、計算期間、支払
3. 賃金・給与控除
4. 日割計算
5. 欠勤控除
6. 休職中の賃金・給与
7. 定期給与改定、基本給の改定

◎ワンポイント・アドバイス

定期昇給やベースアップについて再雇用者を対象としない場合そのことを本条で明確にしておくべきです。また、再雇用後の5年間、1年毎に給与を減額したり63歳以降給与をそれまでの〇〇パーセントにする等の措置をする場合も同様です。ただし、1年毎に契約を更新する等の場合、各人との雇用契約書で詳細は決定されますからここでは給与改定の有無のみの条文として扱い、「その内容については各人と締結する雇用契約書による」とすれば足りるでしょう。

8. 賞与

◎ワンポイント・アドバイス

社会保険制度も総報酬制に移行し賞与についても在職老齢年金の支給停止対象として換算されます。したがって前出賃金給与体系でも述べたように労使双方にとって有効な条件を確立するためには給与額のみならず賞与支給の有無、支給するのであればその限度額も同時に検討しなければなりません。

9. 退職金

◎ワンポイント・アドバイス

退職金については、定年到達時に支給するのが一般です。再雇用期間は退職金を支給しないのであればその旨を明確にしてください。

VIII. 安全衛生・災害補償

IX. 表彰

1. 褒賞
2. 褒賞の種類

X. その他

1. 退職後の秘密保持に関して
2. 福利厚生
3. 所轄部署
4. 疑義の解釈

(後藤健二 社会保険労務士 (正田社会保険労務士事務所) 監修により作成)

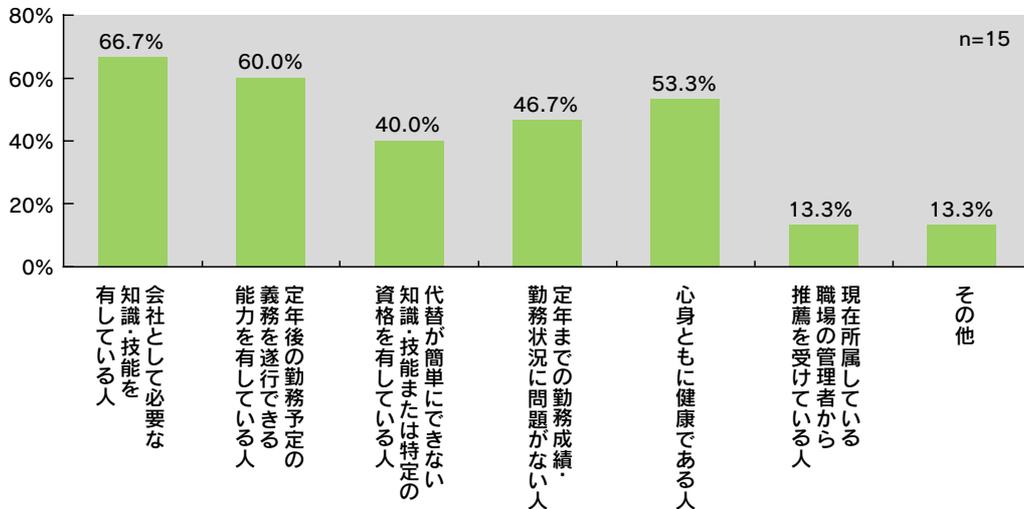
2) 就業規則検討上の参考事例

ここでは、平成17年度に実施した全国信販協会会員企業と現役従業員及び60代従業員に対するアンケート調査結果から、必要なデータを集約したものである。各社が制度の見直しを行うに際し、参考となれば幸いである。

(1) 対象者採用基準の傾向

定年後に採用する基準として多くの企業から支持を得たのが、第一に会社として必要な知識・技能、第二に定年後の業務遂行能力、第三に、心身の健康の3つである。

図表3-1 継続雇用制度運用上の会社としての採用基準



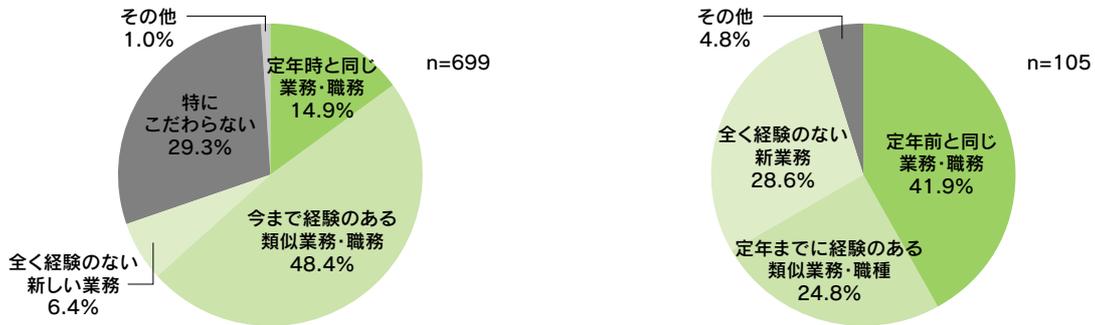
出所：平成17年度信販業雇用推進事業報告書P21(企業調査)より

(2) 就業条件の一般的傾向

①業務内容・勤務形態

定年後の希望職種をみると、定年前と同様の職務、あるいは今まで経験のある職務を挙げる人が現役従業員で2/3を占めている。しかし、特にこだわらない層も3割弱ほどみられる。60代従業員の従事職務をみると、全く経験のない職務についている人が3割弱ほど存在する。

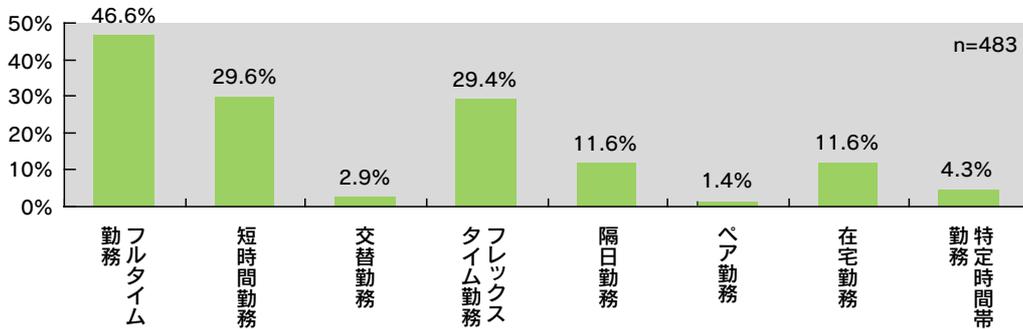
図表3-2 現役社員の定年後の希望職務と60代従業員の従事職務の比較



出所：平成17年度信販業雇用推進事業報告書P114(現役・60代従業員調査)より

定年後の職務形態をみると、フルタイムを希望する人は46.6%と1/2弱にすぎず、短時間勤務など変形勤務形態を希望する人も少なくない。

図表3-3 現役従業員が希望する定年後の勤務形態

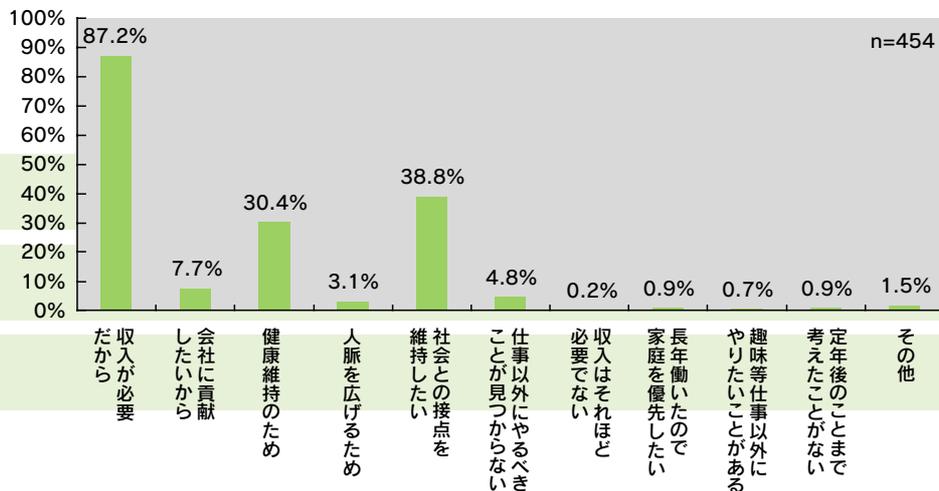


出所：平成17年度信販業雇用推進事業報告書P116(現役従業員調査)より

②賃金制度

定年後に働く理由の最たるものは、やはり「収入が必要だから」であり、収入は最大の関心事である。

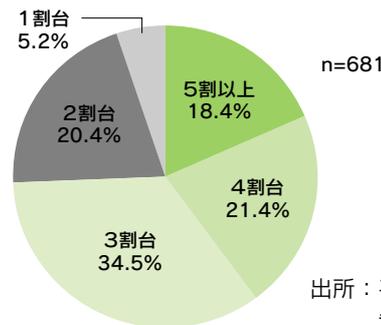
図表3-4 定年後に「働きたい」と回答した人の理由(複数回答)



出所：平成17年度信販業雇用推進事業報告書P111(現役従業員調査)より

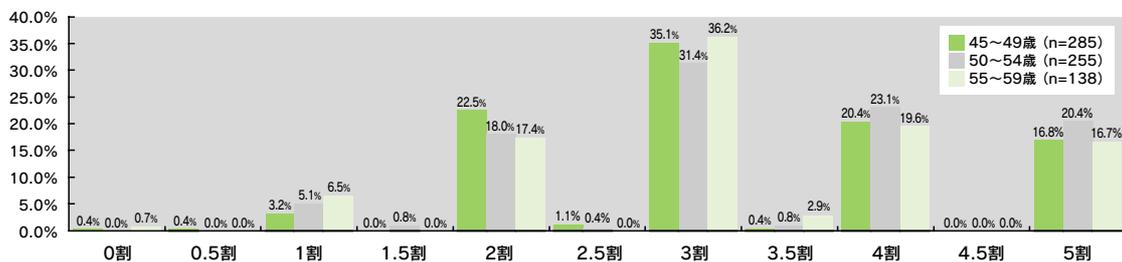
定年後の年収が減少することについて、4割未満までしか許容できないという回答が全体の6割を占める。この傾向は、年代別にそれほど大きな差異はみられない。

図表3-5 現役従業員からみた定年後年収減少の許容限度



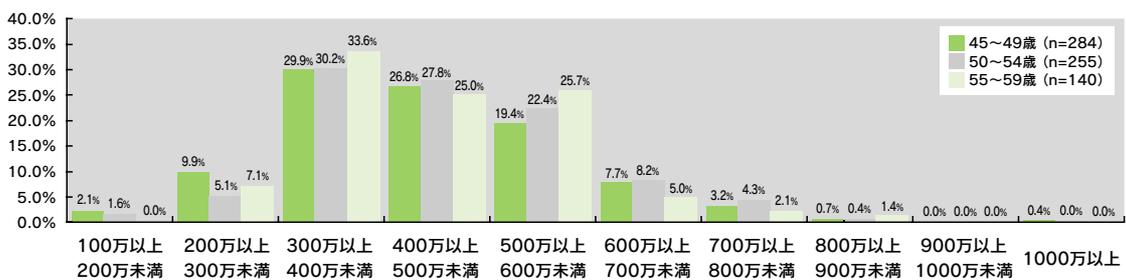
出所：平成17年度信販業雇用推進事業報告書P117(現役従業員調査)より

図表3-6 現役年代別、定年後年収の減少許容限度



出所：平成17年度信販業雇用推進事業報告書P66(現役従業員調査)より

図表3-7 現役年代別、定年後生活における最低必要額

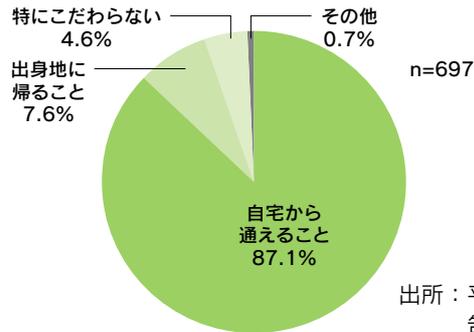


出所：平成17年度信販業雇用推進事業報告書P66(現役従業員調査)より

③勤務地域

現在の自宅から通いたいという希望が9割弱を占める。出身地に帰るは8%弱に過ぎない。

図表3-8 現役従業員が重視する定年後の勤務地



出所：平成17年度信販業雇用推進事業報告書P115(現役従業員調査)より

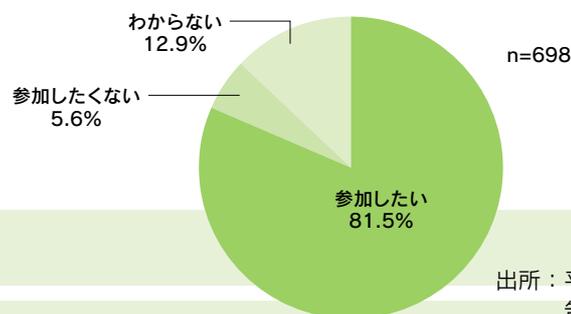
(3) 事前研修制度等、各種支援制度の傾向

①事前研修制度・事前ガイダンスの必要性

事前研修制度・事前ガイダンスとは説明会、研修会、カウンセリング、ライフプランセミナー、面接等の主として定年前の段階で、現役従業員に対して行われる各種支援制度のことを指す。以下、事前ガイダンスと略称。

現役従業員にみられる事前ガイダンスへの強い参加意欲が特徴で、8割を超える現役従業員が参加したいと回答しており、高い関心が窺える。

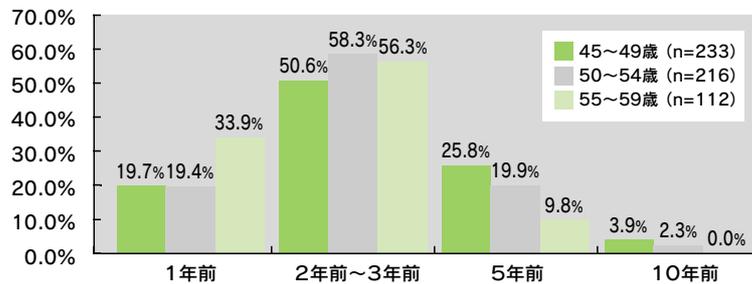
図表3-9 現役従業員の事前ガイダンス参加意欲



出所：平成17年度信販業雇用推進事業報告書p70(現役従業員調査)より

受講時期については、定年の2～3年前とする回答が過半数を占める。ただし、50代後半の人は1年前という回答が1/3を占めており、定年直前にしっかりとしたガイダンスを必要としていることが窺える。

図表3-10 現役世代別、事前ガイダンス受講時期



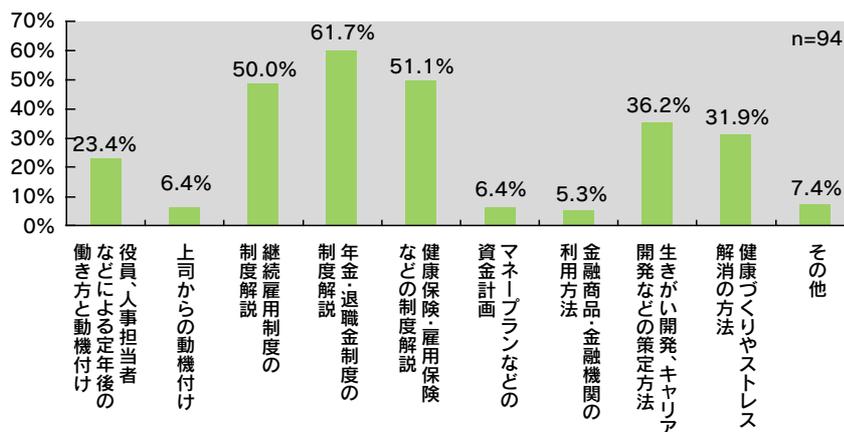
出所：平成17年度信販業雇用推進事業報告書P70(現役従業員調査)より

これから支援制度をどのように構築していくかは、優先的に検討すべき課題の一つである。

②事前ガイダンスに期待する内容

60代従業員にとって事前を知っておきたい知識をみると、制度に関することが第一に挙げられる。具体的には、年金・退職金、健康保険・雇用保険、継続雇用制度に関する制度解説である。

図表3-11 60代従業員が事前を知っておきたいガイダンス項目



出所：平成17年度信販業雇用推進事業報告書P121(60代従業員調査)より

既に事前ガイダンスを実施している企業の例をみると、従業員の要望との間に若干のギャップがみられることから、このような企業においてもさらなる制度の充実が求められているといえよう。

③ライフプランセミナー（生活設計研修）とその事例

ライフプランという呼称には、家計という経済基盤と、健康という心身の安寧の上に、いかに生きがいを持って生活することができるかについて、予めしっかりと計画・立案すること、という意味合いが含まれる。家計には、収入管理（賃金、年金）、支出管理（生活費、その他）があり、さらに資産・負債管理が含まれる。健康には、身体と心の健康をいかに管理していくかが、また生きがいには、職業生活、家庭生活、個人生活のそれぞれを通じていかに過ごし、いかに3つの生活をバランスさせるか等が含まれる。通常、集合研修方式で行われる。なお、こうしたセミナーを開催するには公開情報を参考にすることができる。

【財団法人 地方公務員等ライフプラン協会の事例】

当財団のHPは、ライフプランについての詳細な情報が掲載されている。ライフプランの3つの要素、作成手順、計画表などの他、セミナーの内容について紹介されている。

<http://www.lifeplan.or.jp/index.html>より

【伊藤忠エネクスの事例】

年金生活（PLP）セミナーを実施。当セミナーは55歳以上の希望する社員を対象として行う研修である。研修は1泊2日で実施し、60歳以降の「各自の現実的な長期家計プラン」を作成したり、定年退職後の「ライフプラン」を考えたり、厚生年金等社会保険の説明、健康についての話題、小グループに分かれての情報交換など、定年後の暮らし方の参考になる内容である。

<http://www1.itcenex.com/csr/employee.html>より

④事前ガイダンスの実施時期についての事例

【コスモ石油の事例】

事前ガイダンスの実施時期について、退職数年前～生活設計研修、退職直前～定年退職説明会、退職後の再就職～相談窓口の設置という区分が紹介されている。

<http://www.cosmo-oil.co.jp/kankyo/publish/report/pdf/2003/03p31.pdf>より

(4) 従業員向けキャリア研修のための事例

定年後のエンプロイアビリティを高めるためには、現役時代から従業員自らキャリアアップを目指して自己研鑽することが求められる。一方、企業としても相応に支援する制度を整えるとともに、管理職の意識改革や指導力の改善のための研修制度の充実も重要な課題である。ここでは、他業態からの参考事例を掲示する。

【サッポロビールの事例】

社員が自身のキャリアについて深く考え、そのあり方を定めて行動していくために、会社はキャリア開発の方向性を3つのステップ（キャリア・デザイン、キャリア・ディベロップメント、キャリア・パフォーマンス）で示し、社員の積極的なキャリア開発をサポートしている。

http://www.sapporoholdings.jp/ecology/2004/02society/02_03.htmlより

【伊勢丹の事例】

会社が用意したコースに沿ってキャリアを積み重ね、受動的に会社に貢献するのではなく、自らの能力と責任でキャリアを高め、能動的に貢献したい。こうした個人の意識の変化に応じて、機会と手段と環境を提供する。同社の「チャレンジキャリア制度」には、「社内公募制度」と「チャレンジ申告制度」とがある。

<http://www.isetan.co.jp/icm2/jsp/isetan/company/career.jsp;jsessionid=8B1D7508D6B54322BC01014249E251C3>より

【NTTコミュニケーションズグループの事例】

社員を人「財」と考え、積極的な能力開発を行っている。人材育成スキームでは、各事業分野において求められる人材像を「キャリア」として明確化し、各社員が目標を持って自己のキャリアアップ、スキルアップが図れるようにしている。

http://www.ntt.com/csr/report/stake_holder/employee.htmlより

【NEC通信の事例】

スキルとキャリアという2つの観点で人材育成を行っており、評価する指標の一つとしてETSSを活用している。ETSSはスキルとキャリア双方を定量化できる。本人もその上司も、スキルやキャリアについて深く考えるようになり、モチベーションが高まる。

http://www.nikkeibpm.co.jp/bz/kensyu/etss_ds/example.htmlより

【日立システムアンドサービスの事例】

技術者が自律的にキャリアを計画し（PLAN）、計画を実行し（DO）、結果を検証する（SEE）と言う、3つのフェーズを合理的に循環させることでキャリアアップを支援。当社独自のスキル基準「SASスキルスタンダード（ITSS対応）」をベースに自律的スキルアップを図る志を支援している。

http://www.nikkeibpm.co.jp/bz/kensyu/etss_ds/example.htmlより

（5）管理職向け人材育成研修の事例

【田辺薬局の事例】

同社の研修では、部下とのコミュニケーション方法の習得を目的とするコーチング、将来の幹部生の育成、人材育成とチーム作り、真のリーダー育成の研修などが用意されている。

<http://www.tnb.co.jp/kenshu4.htm>より

【参考書籍】

以上の他に、キャリア開発を支援するための先進事例を収めた出版物として、日本経団連出版編による「キャリア開発支援制度事例集～自律人材を育てる仕組み」がある。本書では、人事諸制度の整備から、CDP研修、キャリアカウンセリングの実施、専門職制度や経営幹部教育の取り組みまで、多彩なプログラムの設計・導入ポイント、運用上の留意点などを各社の人事担当者が紹介している。

<http://www.e-search.ne.jp/~formmail/formmail/infor57.html>より

高齢者雇用推進を + α に転ずるための工夫

4

「仏（制度）つくって魂入れず」に終わってしまっただけでは、せっかく作った制度も価値が半減してしまうといえよう。ここでは、平成17年度実施した60代従業員に対するインタビュー調査の中から、これと思われる貴重な指摘や声を紹介している。制度設計上、あるいは制度運営上の参考としてヒントになればという思いから、単なる高齢者雇用推進ではなく、+ aをという視点で選択したものである。

1) 60代従業員の声に学ぶ

(1) 勤務時間・休暇

★暇過ぎてもだめ、残業は少なく、休暇がとりにやすいこと

- ・体力的には朝の出勤が遅いと楽である
- ・土日出勤の場合の振替休日が、その月の内にとれる
- ・休暇が取りやすい
- ・残業はない方がよい
- ・土日は休みたい
- ・暇過ぎても駄目である
- ・目一杯ではなくほどほどの余裕が欲しい

(2) 勤務形態

★弾力的な勤務形態で自由裁量が効くこと

- ・行動計画を自分で立案できる（自由裁量が効く）
- ・自分のペースで仕事ができる（命令されない）
- ・個人プレーで済ませられる（他から干渉されず1人でできる仕事）
- ・弾力的対応がとれて、制度がフレキシブル

(3) 職場環境

★上司、同僚間のコミュニケーションが良好な職場環境であること

- ・コミュニケーションが良好である
- ・お互いに気軽に声を掛け合える
- ・元部下がない
- ・職場が生き活きと働きやすい

(4) 上司のマネジメント

- ★60代従業員のモチベーションアップに必要な年長者に対する敬意や、暖かく見守る姿勢がみられること
- ・上司に理解がある
- ・やる気を起こさせるように工夫している
- ・上司が年長者として敬意を示してくれる
- ・自分の仕事をみていてくれる人がいる、あるいは、見守ってくれている人がいるという実感がやる気を起こす
- ・表彰や金一封のおかげでやる気になる
- ・「よくやってくれた」ということで、いくらかでももらえれば、志気が高揚する
- ・人格を認めてもらえれば意気に感じる

(5) 職務内容

- ★経験が活かせる職務、あるいはイレギュラーの少ない職務であること
- ・経験を活かせる仕事
- ・経験が活かせる仕事
- ・経験を小出しにしていけばできる
- ・経験がものをいう渉外力
- ・机の仕事に向く人、外の仕事に向く人
- ・イレギュラーの少ない仕事

(6) 継続雇用制度

- ★制度が明確にされており、早めに従業員の意見聴取を行える体制にあること
- ・退職2～3年前には予定等の聴取をしてもらいたい
- ・高齢者はばらつきが大きい
- ・個々に事情があり、一律に対処されると困る
- ・制度が明確なら安心できる

2) 継続雇用者活用の留意点

最後に、継続雇用者を活用して戦力化するために取組むべき3つの課題を整理する。第一に「職務開発に一工夫を」、第二に「60代の戦力化は上司次第」、第三に「現役従業員のキャリア開発の整備」である。

(1) 職務開発に一工夫を

①60代従業員を戦力化しやすい業務体制の構築

60代従業員からみて、会社にどのような配慮を期待するかという意見を整理すると、㉗60代従業員といってもバラツキが大きく、弾力的でフレキシブルな対応が必要であること、㉘人格を認めてあげる、上司が理解している、休暇が取りやすいなどの配慮がやる気を起こさせ、働きやすいという。その一方で、少数派ではあるが、㉙収入も生きがいであり、それなりの報酬をとく、㉚正当な評価と賃金処遇をという要望もみられる。要は、高齢者が能力を十分に発揮することができ、戦力化しやすい業務体制の構築が求められる。

②職務開発の必要性

(職務ミスマッチ解消のために)

現役世代に対するアンケート結果によれば、定年後に希望する職務は多様であったが、現在、企業側が提供している職務は、債権管理系が主であり、やや画一的である。

得意分野が異なる一人ひとりの能力をさらに活かすという視点から、正社員では担えないが、定年後の従業員の能力とコストを勘案すれば成り立つような職務を開発していく努力が求められる。

③職務創造の必要性

(社内外就業先の開拓)

従業員にも、会社側に面倒をみてもらうという発想から、従業員自らも会社に貢献できるような定年後の仕事を開拓していくという発想への切替えが求められる。

会社側としても、従業員が現役時代に培ってきた自らの得意技を活かして会社の役に立てるような新しい仕事を提案できるような仕掛け(提案を受け止める場)を工夫する必要がある。

(2) 60代戦力化は上司次第

①高齢者活用姿勢への転換

60代従業員の中には、コストの高い正社員には敬遠されるような営業活動を自ら買って出て、業績に大いに貢献している事例や、広い担当地域の渉外活動を担い、経験を活かした交渉術で、回収促進に貢献している事例などがみられる。

60代従業員には定年後の勤労意欲が高い人がおり、彼らの能力をうまく引き出すことができれば、業績への貢献も期待することができる。

しかし会社側では高齢者雇用に消極的で、高齢者の経験ノウハウを積極的に活用するという視点が希薄なところも見受けられる。今後は高齢者雇用に積極化し、いかに戦力化するかというスタンスへの切替えが求められているといえよう。

②現役時代からキャリア開発に注力するという視点

(管理職のためのマネジメント研修の重要性)

高齢者雇いを戦力化するという視点に立つと、まず必要なことは上司のマネジメント能力の向上である。従業員のキャリア開発を側面から支援する上司の役割が大切であり、上司のマネジメント能力のアップが喫緊の課題である。キャリア形成に関わる企業側と従業員側の認識ギャップはかなり大きい。現役世代は、キャリア形成を考える場としてキャリア・カウンセラーなどの外部の専門家に期待する人が多い。

一方、企業側では、主に上司との面談、面接を中心に据えている。本来、上司が最良のキャリア・カウンセラーたるべきとの指摘がある一方で、現実の上司にその能力が備わっているか、やる気があるかという危惧もみられる。キャリア開発を志向する意欲ある従業員に対し、現役か60代であるかを問わず、上司がいかにマネジメントし、キャリア・カウンセラーとして機能できるかが問われている。上司のキャリア・カウンセラー能力の開発と、従業員の能力を戦力化するマネジメント能力の開発が課題である。

③職場の再構築

高齢者を活用できるように職場を再構築していくことが必要ではないか。60代従業員の満足度の要因をみていくと、命令されずに自分の裁量で仕事ができること、コミュニケーションの良い職場であること、休みが取りやすいこと、残業が少ないこと、年長者として敬意を表してくれる雰囲気があることが挙げられている。

このような職場環境を整備できれば、60代従業員のやる気を引き出すことができ、業績貢献も期待しやすくなると考えられる。

④高齢者の貴重な経験の活用

企業は、高齢者の経験の深さとその活かし方を十分に認識していない可能性がある。例えば、ある60代の方はインタビューで、業績には直接的には結びつかないかもしれないが誰かがやらねばならない仕事などは高齢者に担ってもらうことが適当な場合があると指摘していた。しかし、現状は、そういった重要な仕事は業績推進のかけ声の中で埋没してしまい、管理上見落とされているのではなかろうか。

(3) 従業員のキャリア開発の整備

①会社において欲しい人材の育成

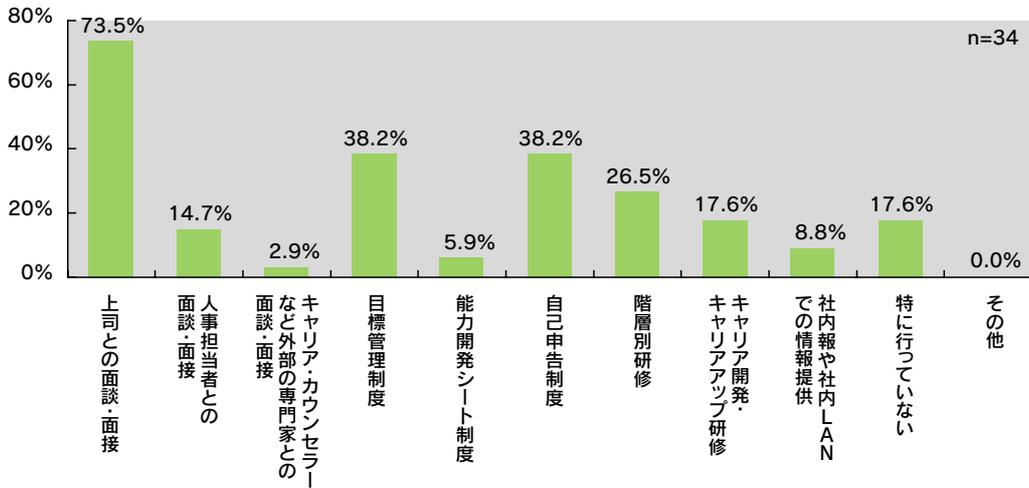
(キャリア開発の徹底)

アンケート結果によれば、キャリア形成にふさわしい場として、上司との面談をあげた現役世代は8.8%にすぎないのに対し、企業側では73.5%が上司にその役割を期待している。また、59.3%の現役世代がキャリア・カウンセラーなどの外部専門家に期待しているのに対し、外部専門家を考えている企業は2.9%とほとんどないに等しい回答である。同様に、現役世代の期待が大きいキャリア開発・キャリアアップ研修(55.5%)に対しても、実施している企業は、回答企業全体の17.6%にすぎない。このように調査結果のギャップは大きい。

今後は、企業は、キャリア形成に取り組むべき主体としてその役割を積極的に果たすとともに、従業員もそれに応じたキャリア開発に勤しむことが求められる。

また、キャリア開発を志向する意欲ある従業員に対し、上司がいかにマネジメントし、キャリア・カウンセラーとして機能できるか否かが問われており、訓練を施す仕掛けが必要になる。上司のキャリア・カウンセラー能力の開発も検討していく必要がある。

図表4-1 キャリアアップ、キャリア形成を考える場としてふさわしい制度(複数回答)

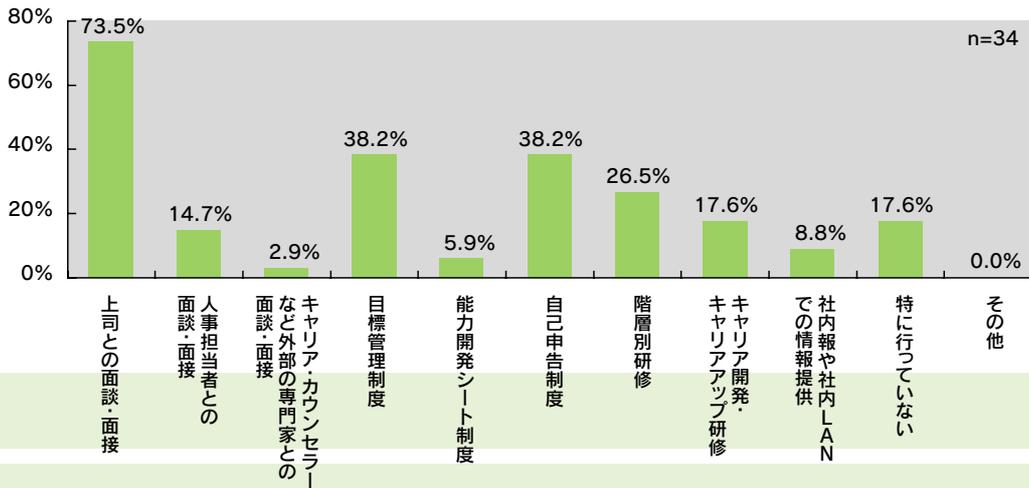


出所：平成17年度信販業雇用推進事業報告書P72より

②キャリアアップ、キャリア形成を従業員に考えさせる場の工夫

キャリアアップ、キャリア形成を従業員に考えさせる場として、制度化し、実施している項目についてみると、第一に、上司との面談・面接（73.5%）、次いで、目標管理制度（38.2%）、自己申告制度（38.2%）などが挙げられている。

図表4-2 キャリアアップ、キャリア形成のために実施していること



出所：平成17年度信販業雇用推進事業報告書P33より

③キャリア開発制度の構築

(キャリア開発のための研修プログラムの重要性)

今後、定年を迎える層が厚みを増してくるのは確実である。企業にとって、長期的には従業員の定年後を見据えたキャリア開発制度の整備が焦眉の急といえよう。定年退職後にも企業に必要とされる人材であるかが、定年後継続雇用が円滑に進むか否かの分かれ目ともいうべきポイントである。

そのためには企業が必要とする人材像を予め明示しておくこと、また、従業員がその目標に向かって自己研鑽に励み、求められるスキル・能力（エンプロイアビリティ）を高めることが大切である。

企業は、キャリア形成に取り組むべき主体としてその役割を積極的に果たすとともに、従業員もそれに応じたキャリア開発に勤しむことが求められる。

特に45～59歳の現役世代調査の中で、上司層が期待する60代従業員の能力は何かという問いかけに対し、管理することから実務をこなすことへの転換をという趣旨の回答が多くみられた。管理者になっても、現場から離れず、実務能力を維持・増強できるような仕掛けが必要ではないかと思われる。

今後は、従業員に対する人事ローテーションや研修制度、キャリア開発に関する指導啓発、カウンセリング体制の整備など、企業としての制度的対応が求められる。

実際に働いている 60代の実例

(60代従業員に対するインタビュー調査結果より)

参考

【要約】

<p>(1) 勤務することになった経緯・勤務内容</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・経験のある職務（A氏62歳） ・経験や蓄積が活かせる仕事（C氏61歳） ・これまでと同じ仕事（B氏62歳） ・債権の回収管理、以前と同じ仕事（G氏61歳） ・債権管理と回収督促（E氏65歳） ・債権回収・アルバイトの指導（I氏62歳） ・債権法務担当（H氏61歳） ・アドバイザー的な役割（D氏62歳） ・認証取得コンサルの仕事（F氏61歳）
<p>(2) 現在の就業に対する評価・勤務地と勤務形態等</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・やりがいがあり満足している（G氏61歳） ・満足している（A氏62歳、D氏62歳） ・全体として満足している（C氏61歳） ・自分のことをわかってもらっており、満足している（I氏62歳） ・どちらかといえば満足している（B氏62歳、E氏65歳、H氏61歳） ・仕事は満足、週1～2回休みたい（F氏61歳）
<p>(3) 60代にふさわしい職務とは</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・経験を活かせる仕事（G氏61歳） ・経験を役立てること（E氏65歳） ・経験・特技を活かせる裁量性高い仕事（B氏62歳） ・経験をベースに、自分のペースで（A氏62歳） ・ノウハウの蓄積が必要で個人プレー中心の債権管理（D氏62歳） ・現役と区別すべきではない、一人ひとりの特技等をうまく活用すべき（C氏61歳） ・仕事を覚えることが重要、能力が大事（F氏61歳） ・回収業務と調査業務（I氏62歳） ・わからない（H氏61歳）
<p>(4) 働くことの意味・働く態度</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・自分はこの会社が好きだから働く、新人の気持ちで（C氏61歳） ・やりがいがある仕事の原動力、ゆとりを持って働く（F氏61歳） ・何をすれば会社に役立つか、頼まれやすい人に（B氏62歳） ・仕事をしないと物足りない、収入より仕事（D氏62歳） ・外の仕事が面白い、頼まれごとにはできるだけ応える（G氏61歳） ・若い人と働ける、片意地を張らない（E氏65歳） ・趣味を前面に、いろいろなことに挑戦したい（A氏62歳） ・健康維持と社会との接触（H氏61歳） ・みつともない仕事はしたくない（I氏62歳）

<p>(5) 定年へ向けての支援制度</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・心構えを持つために必要 (D氏62歳) ・心の準備として必要 (F氏61歳) ・あった方がよいが、自分で考えるべき (A氏62歳) ・定年後の働き方と動機付け、制度解説 (H氏61歳) ・特に制度解説や健康づくり (E氏65歳) ・制度の解説、生きがい開発 (G氏61歳) ・金融と健康に関する知識を、参考になったライフプランセミナー (C氏61歳) ・制度なし (B氏62歳) ・囑託のため定年なし (I氏62歳)
<p>(6) 勤務形態等への配慮・給料決定方式</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・割切とプライドの切替え、事前説明は必要 (D氏62歳) ・本人が配慮すべき、出しゃばらないこと (C氏61歳) ・仕事ぶりをみていてくれること、割切ること (G氏61歳) ・自分を分かってくれる人の存在、変動より安定がよい (B氏62歳) ・差をつけずに定額がよい (H氏61歳) ・制度を明示して安心させるべき (F氏61歳) ・がんばった人には報いる方式を (A氏62歳) ・別途に少しでももらえれば士気が高揚 (E氏65歳) ・いくらがんばっても評価されない、多少の不満 (I氏62歳)
<p>(7) 加齢と体力・能力</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・みんな働ける (F氏61歳) ・本人のやる気が一番大切 (B氏62歳) ・自らの気持ちを充実させる (A氏62歳) ・若いときの方がしんどかった (I氏62歳) ・その気になれば知識力は増える (D氏62歳) ・工夫次第で若い人と同じように働ける (E氏65歳) ・経験と知識で体力の衰えをカバー (C氏61歳) ・体力は衰えるがカバーできる (G氏61歳) ・知識は吸収できる、使わないと能力は低下する (H氏61歳)
<p>(8) 今後のスタンス</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・何歳までも働き続けたい (E氏65歳) ・今までどおりまじめに働く (I氏62歳) ・過去にこだわりを持たずに働く (F氏61歳) ・65歳位まで働き続けたい (D氏62歳、H氏61歳) ・稼げると気持ちに張りが出る (G氏61歳) ・チャンスがあれば働き続けたい、充実感を得たい (B氏62歳) ・仕事を辞めた後は趣味の世界で (C氏61歳) ・派遣やアルバイトという中途半端な立場は避けたい (A氏62歳)

【個別具体例】

1. A氏（62歳）

(1) 勤務することになった経緯・勤務内容 —— 経験のある職務

A氏は、55歳で他社定年後、60歳から嘱託社員となり、63歳まで勤務することになっている。丁度、60歳のとき、それまで立ち上げに関わっていた新業務が本格稼動となったため、会社からの要請もあり、定年までに経験のある職務である現職務に従事している。

(2) 現在の就業に対する評価・勤務地と勤務形態等 —— 満足している

全体としての評価は、現在の仕事が会社のためになっており、若手を指導し、教育できる立場にあることから、満足している。

賃金年収に関しては、4割程度削減されているが、上をみてもキリがないとの考えから、どちらかといえば満足している。給料は、55歳までは他社から、それ以降は、現勤務会社からもらっている。減ったという実感はあるが、もともと生活さえできればよいと考えていた。あまりお金には関心がない方である。60歳以降は企業年金を受領中である。

労働時間・休日・休暇は、夏季休暇やスポット休暇の制度によって平日に休むことができる。時間外はそれほどなく、自分のスケジュールの中でやっていくことができる。

勤務地は定年前と同じで、通勤時間は1時間内である。

職場の人間関係については、遠慮せず何でも言える。仕事・職務の内容に関しては、60歳前から自らが係わり、土台を作った慣れた仕事であるということや、その指導的立場であるということから満足している。

(3) 60代にふさわしい職務とは —— 経験をベースに、自分のペースで

これまでの経験をベースにできる仕事が良いのではないかと。自分のペースで仕事ができる職務が良い。誰かに頭を下げるなければならない仕事には抵抗がある人も多い。

(4) 働くことの意味・働く態度 —— 趣味を前面に、いろいろなことに挑戦したい

頼りにされるということは働く上で大切と考える。自分の価値観としては、働くことは、給料のためではなく、充実感のためである。

(5) 定年へ向けての支援制度 —— あった方がよいが、自分で考えるべき

他社時代に、他社へいっても苦労しないようにという講習はあった。強制的な参加であったが、受けないよりは受けた方がよい程度ではあった。

支援制度については、ないよりあった方がよい。しかしながら、生活設計などは、標準型のようなものは作れるが、基本的にそれに強制されるのは嫌である。生活設計は自分で考えるしかないと思う。何がしたいのか、人それぞれで違うし、人から言われて、与えられるものではない。また、自分で考えないと、充実したものにならないと思う。

(6) 勤務形態等への配慮・給料決定方式 —— がんばった人には報いる方式を

収入については、世代世代に応じて考える必要がある。例えば、我々の世代は、バブル絶頂期のインフレの中で育ってきている。その中でローンを借り、住宅を建てた。給料も土地の値段も上がる時代で、住宅ローンはほとんどないくらいになった。退職金がすっかり生活資金として残っている世代である。

これからの40代、50代は、そうはいかないデフレの時代である。給料も下がる。たとえ我々の世代と能力的に同じであっても、社会の環境変化があれば、どうしようもない。

そういう意味では、若い人達には、自分の能力に合ったところにどしどし出て行くくらいの気概があってもいいと思う。がんばっても役職が上がるわけではないし、仕事をがんばってもがんばらなくてもいいというのが多い。

給料決定方式はあえてどちらかを選ぶなら、がんばった人には報いるということで、差をつけることを選択する。

(7) 加齢と体力・能力 —— 自らの気持ちを充実させる

人それぞれ。能力を維持するには、自らの気持ちを充実させるようにすることが必要。余計な仕事をしたくないと考える人は多いと思う。それではやる気もなくなってしまう。

(8) 今後のスタンス —— 派遣やアルバイトという中途半端な立場は避けたい

一般的には、借金が残っている人は、働いて返していかなければならないので、働かなければならない。一方、仕事が好きなので、趣味的に仕事を継続するという考え方もある。健康のために、働き続けるという考え方もある。

自分自身は、具体的には決めていないが、働くというより、趣味のパソコン（自分史の作成）やゴルフ、株のトレードなどをやっとうと考えている。現在のよ
うな仕事であれば、働き続けたいが、派遣やアルバイトという中途半端な立場は避けたい。むしろそれなら独立して自分で仕事をしたい。とにかく、いろんなことに挑戦していきたい。

2. B氏（62歳）

(1) 勤務することになった経緯・勤務内容 —— これまでと同じ仕事

B氏は、他社に入社後、42歳から現在の勤務先である会社へ出向となり、55歳で転籍となる。

なお、現在従事している職務内容については、これまでと同じ仕事がよいと会社に申し出た。会社としては、交替を考えていないということで、両者の希望が一致したものである。

(2) 現在の就業に対する評価・勤務地と勤務形態等——— どちらかといえば満足している

現在の就業状況について、全体としてどちらかといえば満足している。その理由は自分の実績が数字に表れること、他の部署からの命令で動かなくてよいことである。

賃金年収に関して、給料は少ないと考えているが、以前の勤務先の企業年金をもっているため、どちらかといえば満足している。

労働時間・休日・休暇に関しては、月1回位の休暇もとれる。

定年時の勤務地の変更もなく、現在の通勤時間も40分以内である。

仕事・職務の内容に関しては、金融機関との厳しい交渉はあるが、その結果、自分のやった成果が収益としてはっきりと確認することができる。また、職場の人間関係に関していえば、部下はなく、ほぼ自分一人で専門的に行う仕事であるため、他の部署の人からの命令で無理矢理動かされるといったことがない。どちらかといえば満足している。

(3) 60代にふさわしい職務とは——— 経験・特技を活かせる裁量性高い仕事

60歳とか63歳という区切りで一律に定年だということを、あまり強調しすぎるのはどうかと思っている。一概に、高齢者＝〇〇歳とは決められない。今は65歳でも、もう少しすると70歳になるかもしれない。その一方、高齢者があまりに長く会社に残っていると、第一線の若手の新陳代謝を阻害することになる。

ふさわしい仕事としては、それまでの経験や特技を活かせる仕事が良い。全く新しい仕事をするというのは現実的ではないと考える。また、人間関係にも配慮することが大切であり、元の部下のいない部署や特別なチームのような形で配置することが必要と考える。また、全部命令で動くというのではなく、その人が自由に動けるようにする方が良いのではないか。

(4) 働くことの意味・働く態度——— 何をすれば会社に役立つか、頼まれやすい人に

会社に役立つためには何をすればよいか、会社が何を求めているかを考えて、それに応えていくことが大切である。そういうことを通じ、評価を受け、やる気がでてる。

ものを頼みやすい人になることが大切である。

(5) 定年へ向けての支援制度 —— 制度なし

支援制度は利用する制度がなかった。

(6) 勤務形態等への配慮・給料決定方式 —— 自分を分かってくれる人の存在、 変動より安定がよい

高齢者に働いてもらおうとすると週に2～3日ということや、残業は無しなどの配慮も必要。現在は、仕事の実績にかかわらず、給料は一律である。ただし、年金があるので、生活は何とかなっている。

安定がよいか、実績に応じて給料があがるのがよいか。どちらがよいかと聞かれれば、安定している方がよい。毎月変動があると困る。欲をいえば、成績がとても良かった年は、5万円でも10万円でももらえるとやる気が増す。

数年前は、毎月、交渉結果を社長に報告していた。その際、社長から評価を得た。社長のように分かってくれる人がいるとやる気が出てくる。

(7) 加齢と体力・能力 —— 本人のやる気が一番大切

個人毎に異なると思うが、本人のやる気が一番大切である。

(8) 今後のスタンス —— チャンスがあれば働きたい、充実感を得たい

63歳以降の継続雇用は今のところない。一部、63歳を過ぎた方のアルバイトはある。したがって、63歳で仕事を離れることとなる。その後、チャンスがあれば働きたいと考えている。

給料はともかく、遊んで暮らすよりは、元気なうちは何らかの形で働きたいと考えている。給料のことを言わなければ、仕事はあると考えている。仕事を通じて、充実感を持って、自分の力を出しているということを実感したい。

3. C氏（61歳）

（1）勤務することになった経緯・勤務内容 —— 経験や蓄積が活かせる仕事

C氏は、親会社を定年退職する時、辞めて故郷に帰ってのんびり過ごすか、残って引き続き仕事をするかという選択を迫られた。たまたま前社長から誘われたので、この会社にお世話になっている。

現職務は、いわゆるサービサーという業種で、債権管理とその回収にあたっている。全く経験のない新しい業務ともいえる。しかしながら、業務の基本の部分は従来の仕事の延長である。その意味では、表面的には異なるものの、基本的には現役時代の経験や蓄積が活かせる。

（2）現在の就業に対する評価・勤務地と勤務形態等 —— 全体として満足している

現在の就業状況について、全体として満足している。元の職場の仲間が多く、チームワークが良いためである。

賃金年収に関して年収+企業年金という形だが、どちらかといえば満足している。

現在は「シニア社員」という待遇で人材派遣会社に移っている。賃金・社会保険・健保組合の3つが以前と異なるだけで、それ以外の慶弔・出張・有給休暇など福利厚生制度は現役時代と全く同様である。

仕事・職務の内容に関しても、特別に新しい仕事というわけではない。難易度の低い仕事であり、特別の判断を要したり、どうしたらよいか困るような仕事ではない。言ってみればマニュアルどおりにやる仕事である。これも満足している。

職場の人間関係に関しても、現役時代の顔見知りばかりであり、なおかつ、チームワークがよい。こうした昔の仲間であるからこそ、うまくいっているともいえる。同じ風土で同じ訓練やトレーニングを積んできた仲間であり、あうんの呼吸が通じ合える仲間である。トラブルもなく、お互いエキサイトすることもない。

(3) 60代にふさわしい職務とは—— 現役と区別すべきではない、一人ひとりの特技等をうまく活用すべき

高齢者とは呼ばれたくない。年齢的に若い人と比べて何ら劣らないと思う。確かに体力は少し劣るかもしれないが、「卒業生」に合う仕事、合わない仕事というものはないのではないかと。卒業者と現役を区別すべきではない。そのような問題設定自体が誤りである。

これから定年を迎える団塊の世代のために事前にどのような対話をしていくか、定年後どうしたいのか、どうするのか等を話し合う制度があるが、このようなアプローチの方が建設的ではないか。

一人ひとりの意向をよく聞いて、特技を持っている人、ある職務に長けている人、そういう人材をうまく活用することを考えるべきである。

(4) 働くことの意味・働く態度—— 自分はこの会社が好きだから働く、新人の気持ちで

定年前後になってくると、人によってその方向が大きく異なってくる。もう辞めるといふ人、もっともっと働きたい人、ローンを抱え、生活が苦しい人、子供がまだ小さい人など様々だ。みんな一律の制度にするのではなく、タイプ毎に分けて対処すべきだ。しかし、おそらくこれからは経済的理由で働きたいという人が増えてこよう。自分は、経済上は困らないが、子供が独立し、配偶者を亡くし、退屈もあって働くほうを選んだが、もっといふと自分はこの会社が好きだ。だから働いている。

態度としては、もはや正社員ではない。採用された時の新人の気持ちが必要。「俺は昔こうだった」と言わない。「俺は先輩だ」と言わない、思わない。

(5) 定年へ向けての支援制度 —— 金融と健康に関する知識を、参考になったライフプランセミナー

C氏が定年を迎える時、会社にはまだ支援制度がなかった。一般的な支援制度として実際に働く中で、事前に知っておけば良かったと考えられる内容・カリキュラムとして、金融商品・金融機関の利用方法と健康づくりやストレス解消の方法の二つを挙げている。

退職金をもらう段になって昨今のような金利がほとんどつかないような情勢の中でどのような資金運用をしたらいいのかよくわからず、適切なアドバイスがあれば良かったという。

年金基金が主催したライフプランセミナーには夫婦で参加した。大変参考になった。他社は50歳でやっていたが、実施時期は55歳以降の方が身近に感じられて参考になる。特に専門家によるアドバイスが良かった。

(6) 勤務形態等への配慮・給料決定方式 —— 本人が配慮すべき、出しゃばらないこと

会社が配慮するというより、本人が配慮すべきだ。「あの部署には昔世話したこういうのがいるから…」という発想は、本人に甘えが出てしまう。これは人間関係の上で障害になる。そういう人がいてもそういうことを言うのは遠慮すべきだ。

卒業生が生意気になってはいけない。一歩も二歩も引き下がっていること、出しゃばらないことが大事だ。自分は知っていて、ちょっとアドバイスすればいいことも知らん顔をしている。宴会も一次会だけで失礼している、もっとも体がもたない。

(7) 加齢と体力・能力 —— 経験と知識で体力の衰えをカバー

今やっている仕事は昔からやってきた仕事。40年もの間培ってきた経験や知識がある。これを出していけば何の支障もない。肉体的には体力は衰えることは確かだ。現役の時のように、一日に店を50軒回れとかユーザーを20件回れというのは無理だ。

(8) 今後のスタンス —— 仕事を辞めた後は趣味の世界で

63歳になったら辞めようかと思っている。旅行も行ってみたい。年を取ったら行けなくなるのでその前に行っておきたい。今、鎌倉に住んでいる。鎌倉でガイドの資格があるので、これを活かしていきたい。ポスト定年を考えるようになったのは、52歳くらいの時だ。子供が手がかからなくなり、後3年で役職定年という頃であったので、考えるようになった。

4. D氏（62歳）

(1) 勤務することになった経緯・勤務内容 —— アドバイザー的な役割

D氏は、転職経験は2回ある。58歳から現在の会社に勤務している。

勤務形態は、1年契約の時間給アルバイト形態で、部長のアドバイザー的な役割を担っており、完全にラインからは外れている。部長のアドバイザーの他には、部全体を見て気がついたことを助言したり、会社の依頼にもとづき、企画立案することもある。

(2) 現在の就業に対する評価・勤務地と勤務形態等 —— 満足している

全体としては、自分の希望が反映されており、満足している。

賃金年収に関しては、年収が大幅ダウンしているが、年金を受給しており、やむを得ない。

労働時間・休日・休暇に関しては、短時間勤務ということもあり、精神的にも肉体的にも楽である。(短時間勤務10:00~16:30であり、社会保険の被保険者にならないような時間帯)

勤務地に関しては、定年前と変わらず、自分の希望が反映されている。仕事に関しては、若い人には負けない自負を持っており、もっと働きたいが、そうなると会社の若返りも図れないなど遠慮も必要と考えており、複雑な面がある。しかしながら、現在の職務は、これまでの経験を少しでも活かせるということで、満足している。

職場の人間関係に関しては、言いたいことを我慢することはある。正面から叱るとか命令するという態度ではなく、質問や会話を投げかけるという形で、言いたいことを言うようにしている。

(3) 60代にふさわしい職務とは —— ノウハウの蓄積が必要で個人プレー中心の債権管理

高齢者だからこれはできないという仕事はないと考える。債権管理という面では確かに、ノウハウの蓄積が必要なこと、個人プレー中心であることから、高齢者向けである。ややこしい仕事なので嫌がる人もいるが、長年やってきた人は長年の経験が活かせるということでむしろ進んでやると思う。

不良債権前の注意債権の電話催促は、現在は派遣社員がやっているのだから、やりやすい職務ではないか。むしろやりにくいのは渉外や加盟店との営業であり、外へ出て行くことが多く、難しい。

(4) 働くことの意味・働く態度 —— 仕事をしないと物足りない、収入より仕事

収入よりは仕事をするの方が重要であると考えている。頭は使わないと呆けてしまうような気がするし、仕事をしないと何か物足りないように感じる。現実には働けるし、若い人に負けない自信もある。

これから高齢者になる人達には年金の問題がある。従来は年金を補填する意味で賃金があったが、これから60歳以上がどんどん増えてくれば、どこまで会社が対応できるか分からない。今は5割程度の賃金であるが、さらに下がることも考えられる。これから高齢者になる方は、賃金が大幅に減るということを認識しなければならない。

(5) 定年へ向けての支援制度 —— 心構えを持つために必要

支援制度については、具体的には利用する制度がなかった。例えば、給付金をもらえることもあるらしいが、全く知らなかった。いろんな支援制度、仕組みを知ることが心構えを持つためにも必要である。

(6) 勤務形態等への配慮・給料決定方式 —— 割切りとプライドの切替、事前説明は必要

立場を引きずるとつらい面がある。自分はそういうものだと割り切った。内心カチンとくることもあるが、割り切らないとやっていけない。また、自分の場合はこうだったからこうしろというのもまずい。世の中が変わっているのだから、押付けるのはまずいと考えている。通常、がんばった人ほど、プライドを持っているものであり、そのプライドを早く切替えることが必要である。

60歳になったときに、時間給のアルバイト形態になって、会社の扱いが一気に変わった。メールが使えない。身分証明書がないなど。会社が慣れていないこともあるが、少し無神経にやっている。ルールだから受け止めはするが、やはり事前に説明することが必要。アルバイト形態とはいえ、社員は社員である。お互いが気持ちよく仕事をする雰囲気を作ることが大切。

(7) 加齢と体力・能力 —— その気になれば知識力は増える

人さまざまであると思うが、60歳を越えても使い方によっては、十分戦力になると思う。私自身、いろんな面で若い人に負けない気力はある。記憶力は衰えたが、判断力は負けない。しかし、若い人にポストを譲らないと組織が硬直化するので、いつまでもしがみつくのも良くない考える。

要は勉強する気になれば、知識力は増える。私自身法律に基づいた仕事をやってきたので、分からないことがあれば、すぐ六法を調べてみるという習慣がある。そうやって知識が身につくものと考え。60歳を過ぎても知識を身につけることは十分可能である。そのスピードは落ちるが、気持ち次第である。

(8) 今後のスタンス —— 65歳まで働きたい

来年の6月でこの会社は辞める予定である。私の場合は、62歳から年金が出ており、きわめてハッピーと思っている。それ以降については、何とか65歳までは働き続けたいと考えている。過去の仕事の延長の中でお役に立てる場所があるはずだと考えている。

5. E氏（65歳）

（1）勤務することになった経緯・勤務内容 —— 債権管理と回収督促

E氏は、他社へ入社後、62歳から現在の会社へ勤務している。

現在は、主に、債権管理と回収のための督促を行っている。お客は、法人ではなく、クレジットカードを利用する個人である。担当する債権の程度は、1段階（1ヶ月遅れ）、2段階（2～3ヶ月遅れ）の督促を経て、最終段階である償却の一手前くらいの人を対象である。個人を対象であるため、1件あたりの金額は小口であるが、リストラにあって勤務していない方も多く、回収の難易度は高い。

（2）現在の就業に対する評価・勤務地と勤務形態等 —— どちらかといえば満足

全体としては、仕事量・賃金が相応であり、どちらかといえば満足している。

賃金年収は、65歳（今年7月）までは年間300万円（月25万円）＋年金、65歳（今年8月～）以降は年間240万円（月20万円）＋年金であるが、65歳以降、年金が満額支給されるようになっており、賃金は減ったが、総額としては、同額程度であることから、どちらかといえば満足している。

労働時間・休日・休暇に関しては、残業による時間外がないことや、土曜日・日曜日に確実に休めること、有給休暇も正社員と同様に取得できる。

勤務地については、自宅から35分くらいで通える。

仕事・職務の内容に関しては、仕事量・質ともに問題ない。なお、25日前後は、締め日あたり、量的には多いこともあるが、ならしていけば丁度いい具合である。

職場の人間関係に関しては、部の親睦会などもあり積極的に参加している。私が配慮しているというよりは、皆に気を使ってもらっている。

以上に優先順位をつけるとすれば、年齢を考えれば賃金は比較対象外であり、また勤務時間も残業はなく満足しているので、一番大事なことは、若い人と働かせてもらっているということ、今の年齢になっても仕事があり、働けるということである。

(3) 60代にふさわしい職務とは —— 経験を役立てること

定年までに培った仕事の経験や技量等を職場で役立てることができる職務がよい。それで、今の仕事もスムーズに入っていくことができた。以前、別のところに勤務していた時には、経験もなく大変な苦勞をしたので、経験を役立てられることが生き活きと働く上でも大切。

(4) 働くことの意味・働く態度 —— 若い人と働ける、片意地を張らない

若い人と一緒に働くことで、若い人の気持ちや情報をもらうことができる。62歳で辞めたときに、4ヶ月自宅にいたが、はじめの1ヶ月くらいはすることもあったが、残りはすることがなくつらかった。

毎日、9時～17時で働くことで習慣を維持できる。自分には向いていると思う。

自分自身として注意しているのは次のようなことである。あまり片意地張らずに働くこと、若い人達に経験や技量を伝えること（態度で示す。特に教えるというのではない）、同じ目線で事にあたること（自分のやり方を押し付けない）。

(5) 定年へ向けての支援制度 —— 特に制度解説や健康づくり

支援制度は利用していない。全く知らなかった。継続雇用制度の制度解説や健康の重要性を感じる。健康づくりやストレス解消の方法について、事前に知っておきたかった。

(6) 勤務形態等への配慮・給料決定方式 —— 別途に少しでももらえれば士気が高揚

今の条件に満足しており、それに追加して欲しいという希望はない。

給料は、少しでも上がる方がいい。しかし、頭の中に高齢者という気持ちがあり、働き場所を求めるといふことで、安定を求めている。ボーナスはないが、例えば、会社として利益が上がれば、アルバイトなども含めて、いくらかもらえれば士気の高揚につながる。

正社員がいるが、仕事の内容は同じである。同じ仕事の内容であれば、責任としても同じと考える。契約形態として仕方がないことは理解しているが、少し不公平感を感じているところがある。

(7) 加齢と体力・能力 —— 工夫次第で若い人と同じように働ける

記憶力が衰えてきたと感じているが、メモをとることで対応できるので、落ちてきたからといっても、若い人と同じように働くことはできる。工夫によって、若い人と変わらないように働くこともできる。また、いろんな難しい経験を積んでいるので、それを役立てることは十分できる。

(8) 今後のスタンス —— 何歳までも働きたい

自分としては、今の会社・仕事であれば、何歳までも働きたい。

6. F氏（61歳）

(1) 勤務することになった経緯・勤務内容 —— 認証取得コンサルの仕事

F氏は、他社へ入社後、現在はグループの個人情報保護コンサルタントとして子会社、関連会社の「プライバシーマーク」認証取得コンサルの業務に従事。

(2) 現在の就業に対する評価・勤務地と勤務形態等 —— 仕事は満足、週1~2回休みたい

定年の半年前に、人事部長から依頼があり、再雇用としての勤務を応諾した。現在の会社は、大半が私と同じ嘱託という形である。仕事内容は今までと同じ仕事内容であり、勤める場所も時間帯も以前と変わらない。ただし、給与水準は大幅に減少した。

勤務形態は、フルタイム勤務で9時20分から17時45分までであり、残業もしており、以前より忙しいくらいである。ただ仕事量はちょうど良い。

仕事については満足している。しかし、仕事量は変わらないのに賃金年収は大幅に減少した。62歳（来年4月～）以降は給与水準は半減するが、年金を加えると総額としてはほとんど変わらない。

来年は、給与をさらに削ってもいいから勤務時間を減らして欲しいとお願いすることも考えている。しかし隔日勤務は却って働きづらいから、週1回とか2回休むような形で働きたい。

(3) 60代にふさわしい職務とは —— 仕事を覚えることが重要、能力が大事

定年後の仕事については、実務を通して覚えるしかない、自分はシステム系に長くいたため、その他の職務のことはわからないが、大事なものは能力ではないか。

自分は（システムの開発はできないが）マネジメント、情報セキュリティ、個人情報保護という面からシステム開発をサポートすることができる。こういったことは他の人でも定年前に5年くらいやれば覚えられる。職務というより、仕事を覚えるといったことの方が重要ではないか。

(4) 働くことの意味・働く態度 —— やりがいが仕事の原動力、ゆとりを持って働く

自分の仕事の中では、クレジットのトータルシステム構築に誇りを持っている。この経験は大きかった、これは自分の能力アップにつながったし、信販業務の中身もわかった。

現在は個人情報保護に関するコンサルティング業務を行っているが、これはこれでやりがいのある仕事だ。自分にとっては結局「やりがい」が仕事の原動力である。

職場の人から頼りにされることが重要だと思う。いい意味で腰の軽いことが大切ではないだろうか、「あの人は頼んだらすぐやってくれる」と、周囲が思ってくれることが自分への信用につながる。

また心理面や健康面で、ゆとりを持って働くことを心がけている。例えば、自分はテニスをやっており、社外のクラブに15年くらい所属している。これは会社とは全く関係がない人達の集まりで、仲間30人くらいで結成したものである。このクラブで、毎年バーベキュー、新年会、忘年会などを行って余暇を楽しんでいる。また、マンションのご近所のテニスクラブにも入っている。

健康面では、食事にも気をつけている。現在食事改善プログラムを受けており、例えば肉より魚を摂るようにするなど、カロリーを摂り過ぎないように食事には気をつけている。

(5) 定年へ向けての支援制度 —— 心の準備として必要

支援制度はない。以前働いていた関連会社は52～53歳に研修を行うという話を聞いたこともある、それはうらやましいと思う。研修等を受けて心の準備をしておくことは必要だろう。

(6) 勤務形態等への配慮・給料決定方式 —— 制度を明示して安心させるべき

私の周囲では、皆が先行きに不安を持っており、再雇用制度が導入されても、現行の制度よりも内容が悪くなるのではないかと、思っている。現在の会社のように再雇用制度がはっきりしていないのは良くない。会社は「こういうふうになりますよ」と社員に見せて安心させる必要があるのではないかと。また再雇用制度についても、いつまで続くかわからないようでは困る。

自分は定年間際から評価というものは受けていない。現在も年度毎に契約しているが、ボーナス等の評価は一切ない。もともと、内部の評価の差は微々たるもので、会社の業績や社会情勢などによる変動の方が大きい。従って再雇用制度における勤務評価については自分には意味がないと考えている。

(7) 加齢と体力・能力 —— みんな働ける

私の仲間はほとんど退職した。みんな働けるのに職場がない。これはもったいない、日本の損失だと思う。一律に60歳で辞めるという現行制度はもう続かないのではないかと。

(8) 今後のスタンス —— 過去にこだわりを持たず働く

再雇用制度ができたとしても、「処遇が悪くなるから、定年になったら辞めたい」と言っている人もいる。昔の上下関係が逆転することも避けられない。ただ、自分は（定年を過ぎたこともあって）昔の上下関係が逆転することについての抵抗感はない。

前は、ひな壇みたいな場所に机があったが、今は一般社員と同じ席である。処遇（賃金）が悪くなることも、昔の上下関係が逆転することも実際にやれば気にならない。そういったことにこだわりを持たない方が、気持ちよく働けると思う。

7. G氏（61歳）

（1）勤務することになった経緯・勤務内容 —— 債権の回収管理、以前と同じ仕事

G氏は、以前の会社で債権の回収管理業務に従事。55歳の時に転職。

就職するにあたっての決め手は、以前の仕事と基本的に同じ仕事に従事できること、知り合いが何人かおり、人間関係でも就職に抵抗がなかったという2点。

現在、債権回収部署で外訪活動に従事。同僚が郵便や電話で回収督促を行い、直接出かけて行って交渉したり、現地を尋ねる必要が出てくると、出かけるという仕事である。渉外活動については、慣れ親しんだ業務であり、本人も自分に適性があると見ており、自分が適任であることを承知している。誇りに思っているように見える。

（2）現在の就業に対する評価・勤務地と勤務形態等 —— やりがいがあり満足している

債権回収の常として、相手に会える時間帯は昼間よりも夜間、あるいは土日の方が良い場合があるので、このような変則的な勤務も月に何回かある。しかし、振替休日はその月のうちに必ず取れることや、全て自分で決めて自分でやっているのであって、命令されてやらされるということはない。勤務形態には満足している。自分の裁量のできるので、上下関係に基づくようなストレスは無い。

現在の就業に関して、全体として満足している。その理由として「日々の行動計画が自分で立案できる」「年取は公的年金との補完、生活にもゆとりがある」「朝の出勤が遅い」「振替休日が取れる」「自分の時間が持てる」「以前の職種に近い」「債権回収にあたり、新しい法律の知識などが吸収できる」「人間関係も円滑」等を挙げている。

また、昨年度特別表彰を受け、金一封を頂いたことが大変励みになっている。渉外活動をしていると、自分の仕事を誰もみてくれないという不満が生じやすいが、管理センターの長（年下）が推薦してくれたと聞いている。

外訪した後に、回った先から入金があったとか、返事が来たとかの報告を受けると、自分の回ったことによる成果が具現したことでも喜びを感じる。こういうことの積み重ねが仕事のやりがいになっている。

(3) 60代にふさわしい職務とは —— 経験を活かせる仕事

若い人より、経験がある。この経験を活かせる仕事がいい。外回りを始めた頃は、行っても行っても会えなくて最初の頃は悩んだ時期もあった。しかし、相手も忙しいので会えなくて当然と思うようになってから、やれるようになった。数多く回る、訪問通知を置いてくる、数打てばあたりということで気持ちを切替えてから、うまくいくようになってきた。今では穏やかに話ができる。時には笑いながら話もできるような雰囲気を作り出せる。1件だいたい10分くらい、聞きたいことや言いたいことのツボがわかっている。

(4) 働くことの意味・働く態度 —— 外の仕事が面白い、頼まれ事にはできるだけ応える

生活のため、家でボーっとしていたり、寝ころんでいても面白くない。体を動かさないことに慣れていない。体を動かさないとどうしようもない。振替で3日連続で休む時があるが、次の出勤の日は却ってだるく感じる。机の仕事より、外の仕事の方が面白い。

内部の人とのコミュニケーションの取り方として、書類に書ききれない時はその分を話していく、次に行く時にまたその話をしていく、という風に人間関係をうまく作っていく。ざくばらんにお互い言えるような雰囲気を作る、お互い仕事にプラスになるように配慮する。「どこ行くの?」、「ついでに持って行って」というようなとき、嫌な顔をせず、受けてあげる。こういうやりとりで、できるだけ応えていくことが人間関係円滑化の秘訣だ。

(5) 定年へ向けての支援制度 —— 制度の解説、生きがい開発

支援制度は無かったが、継続雇用制度の解説、生きがい開発などについて事前に知っておけば良かったと思う。

(6) 勤務形態等への配慮・給料決定方式 —— 仕事ぶりをみてくれること、割切ること

自分で自分のやるべきことを決めることができる。特別表彰は嬉しかった。外を回っていてもみてくれると思うと益々やる気になる。

過去、営業の責任者として、こうした方がいいと思ってやってきた。しかし、今では、自分はトラバユしてきた人間だということ、もはや将来は無いんだからと自分に言い聞かせ、割切っている。余分なことをいって混乱させてもしょうがない。そういう時はちょっと引いて、機会があればそのときに言うようにしている。俺が俺がというとうまくいかないのではないか。センター長は年下だが、刈り取りが終わったら、一緒に月に一度ちょっと飲む、それも楽しみの一つ。

(7) 加齢と体力・能力 —— 体力は衰えるがカバーできる

体力の衰えは感じる。外を回っているとしんどいと感じる。しかし、相手との駆け引きなどは、以前はストレートなやり方でうまくいかなかったようなところが、現在は洗練されてきており、最後はうまく引き込むことができるようになった。

(8) 今後のスタンス —— 稼げると気持ちに張りが出る

年金が満額になるのが62歳、64~65歳までは体力が続く限り、働きたいと思っている。そのうちみんなの足を引っ張るようになるかもしれないがそのときは覚悟している。やはりお金を稼げるということは気持ちにも張りが出るし、生きがいでもある。こういう張りがないと早く老け込むと思う。

8. H氏 (61歳)

(1) 勤務することになった経緯・勤務内容 —— 債権法務担当

H氏は、他社へ入社後、57歳の時に現在の会社へ嘱託社員として就職した。

現在の会社では、はじめの2年間は、渉外担当として督促のために現場を回っていた。その後は、債権に関する法務を担当しており、2年半の経験がある。法務担当の業務内容は、訴訟や調停のために裁判所とのやりとりが中心である。

(2) 現在の就業に対する評価・勤務地と勤務形態等 —— どちらかといえば満足

全体としては、年齢相応の対応をしてくれており、どちらかといえば満足している。年齢相応の対応とは、現在の上司が、私の立場を十分理解してくれており、健康のこととか、仕事の知識面のこととかを、絶えず考えてくれる。感心している。単なる嘱託社員としてではなく、年長者として尊敬をしてくれている。なお、職場には高齢者も多く、全体として、高齢者を大切にするという雰囲気がある。

賃金年収は、一定額をもらっているが、第2の職場としては十分であり、どちらかといえば満足している。働きたいという気持ちが強く、食べることができる金額であり、不満はない。

労働時間、休日・休暇に関しては、残業による時間外がないことや、年休等を十分活用させてもらえるため、満足している。土曜日・日曜日の勤務は、むしろ若い人は嫌がるだろうから、高齢者が担当する考えは、いいのではないか。ただし、個人的にはゴールデンウィークや年末年始は勘弁願いたい。

勤務地については、自宅から通えることから、満足している。仕事・職務の内容に関しては、不慣れな仕事を上司が十分フォローしてくれており、どちらかといえば満足している。職場の人間関係に関しては、嘱託社員であるにもかかわらず、十分な対応を考慮してくれており、満足している。

同じ求人で2名が採用されており、一緒にこの会社に入社した。当初はこの方といろいろと話ができたことで、職場へもスムーズに溶け込めたと考える。このようなことから、会社としては、1名の採用ではなく、2名の採用をすることが、いいのではないかと考える。

(3) 60代にふさわしい職務とは —— わからない

他の職務を良く知らないなので、わからない。自分としては営業を経験しているので、外に出るのは問題ない。

(4) 働くことの意味・働く態度 —— 健康維持と社会との接触

60代の方は、一般的には、再就職で新たな「生きがい」を見つけようとまでは思っていないのではないかと。むしろ、健康を維持することや社会との接触を保つということが働くことの意味である。

一生懸命働いて、その仕事に没頭して、生きがいを見つけるというのはあまり考えていない。

ただ、失業時代に感じたことであるが、新聞を読んでも面白くない、その話題をする人がいないからだ。本を読んでも面白くない、目的がないからである。仕事をしつづけていくなかで、社会との接触があれば、それが目的となり、新聞も読むし、本も読む。やはり目的がなくなるとただ日々を暮らすのは辛いことである。

(5) 定年へ向けての支援制度 —— 定年後の働き方と動機付け、制度解説

カリキュラムとしては、役員・人事担当者などによる定年後の働き方と動機付け、年金・退職金の制度解説、健康保険・雇用保険などの制度解説が必要。これは、私自身ということではない。一緒に働いている嘱託社員の方が、全く知らないからである。

(6) 勤務形態等への配慮・給料決定方式 —— 差をつけずに定額がよい

今の条件に満足しており、それに追加して欲しいという希望はない。第2の職場ということで考えれば、定額で安定している方がよい。皆、次は無いのだからあえて差をつける必要はないと考える。

差がはっきりしない仕事でもあり、それをわざわざ嘱託社員の中で差をつけると、競争が始まり、組織の均衡が崩れるような感じがするので、定額がよいのではないかと。

(7) 加齢と体力・能力 —— 知識は吸収できる、使わないと能力は低下する

57歳から、全く経験のない仕事に就いたため、多くの新しい知識を吸収する必要があったが、上司が配慮してくれて助かった。その意味では、この年になっても知識は吸収できるものだと思う。体力や知識は使わないと落ちてしまうため、働くことで、能力低下の速度を遅らせることができるのではないかと。

(8) 今後のスタンス —— 65歳位まで働きたい

自分としては、65歳くらいを目処に働きたいと考えている。65歳以降は、配偶者と二人でゆっくり旅行などを楽しみたいと考える。

9. I氏 (62歳)

(1) 勤務することになった経緯・職務内容 —— 債権回収・アルバイトの指導

I氏は、他社へ入社後、求人情報を見て現在の会社に就職し、現在に至る。入社後1年ほど債権回収を行い。その後、支払いが滞っているお客様からの電話を受け付ける部署で6年ほどアルバイトを指導している。

(2) 現在の就業に対する評価・勤務地と勤務形態等 —— 自分のことをわかってもらっており、満足している

自宅は勤務地からは40分程度の場所である。勤務形態は、フルタイム勤務で9時30分から17時50分まで、しかし、お客様が夜間、休みの日しか連絡がとれないことが多いので、月に2回くらい休日出勤している。残業も月15～16時間に及ぶ。

債権回収系と異なり、調査系の仕事なので基本的に評価はない。昔はベースアップがあったが今はなく、賞与の評価もない。賃金年収は年間250～260万円であり、年金も3万円ほどもらっている。

現在の評価については「自分は特に資格もないし、仕事については自分なりに満足している。また、上司は私のことをわかっている、ということ信じられたから、今まで勤めることができた。会社が力を入れている死亡債権の部署に行け、と言われたのも評価されているからだと思う、そういう意味ではやりがいはある。」

(3) 60代にふさわしい職務とは —— 回収業務と調査業務

今まで社員は債権回収をやっていなかったが、体制が変わって社員もやるようになった。ただし、定年を過ぎて初めて債権回収の業務に就くと戸惑うと思う。ある程度の年齢になったら回収業務を体験するのが良いのではないか。

調査業務でいえば、私が後輩に仕事を教えるとき、この仕事は「やわらか頭でない
とだめ」と指導している。そういう意味では柔軟な頭の持ち主でないと思う。

(4) 働くことの意味・働く態度 —— みっともない仕事はしたくない

ひとりよがりの仕事は良くない、上司が変わったときに上司が後始末をすることが多かった。後から人に見られてもみっともない仕事はしたくないと思う。数字に追われて流してしまっただけでは良い調査業務はできない。

回収のようにやりっぱなしでも数字さえあげれば良いという仕事は自分の性格に合わない。そういう意味では仕事に恵まれていた。流れをつかんでいって問題を解決する。そういった仕事には、それなりにやりがいがあった。

調査業務は、今までの経験が活かせる業務であったし自分の性格にも合っていた。

しかし、今の時勢では、自分の向き不向きは言えないと思う。自分の権限の範囲をわきまえて、会社の方針どおりに働く他ないのではないかと思う。

(5) 定年へ向けての支援制度 —— 嘱託のため定年なし

嘱託のため60歳での定年はない。1年毎の契約であるが、64歳くらいまで働ける。60歳を過ぎても待遇はそれまでと何も変わらない。

(6) 勤務形態等への配慮・給料決定方式 —— いくらがんばっても評価されない、 多少の不満

私も子供のため、親を介護するために現在の場所に転居したが、自分が働いている事情については会社の人にもわかってもらえていたと思う。

良い数字をあげれば評価される回収と異なり、調査の段階ではいくらがんばっても評価されない。しっかりやっても、さぼっていても評価は変わらない。中にはさぼる人もいる。それを見て見ぬふりをする上司には多少の不満はある。

(7) 加齢と体力・能力 —— 若いときの方がしんどかった

若い時の方がしんどかった。今はそうでもない。

現在は嘱託の契約更改にも健康診断での診断結果が必要になっているが、特に悪いところはない。旅行したり、読書をしたり、少し株をやったりして気分転換している。

(8) 今後のスタンス —— 今までどおりまじめに働く

後で人から何か言われるような仕事はしたくない、今までどおりにまじめに働いていきたい。

仕事を始めてからは、仕事と家庭で精一杯だった。友人関係もそれほど親密ではないし、近所付き合いもあまりない。ずっと大阪だったが、この仕事が終わったら東京に行って、家族と暮らしたい。

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

信販業高齢者雇用推進事業「ガイドライン」

人事担当者のための
高齢者雇用推進**10**のヒント

平成19年3月

信販業高齢者雇用推進委員会

発行 社団法人 全国信販協会

〒101-0044 東京都千代田区鍛冶町1-5-7 江原ビル8階
TEL：03-5296-2971 FAX：03-5296-2979

編集・作成 財団法人 政策科学研究所

〒104-0032 東京都中央区八丁堀2-21-6 八丁堀NFビル5階
TEL：03-3523-7061 FAX：03-3523-7062

