

協同組織金融業

# 高年齢者雇用 推進の手引き

社団法人 全国信用金庫協会  
協同組織金融業高年齢者雇用推進委員会

## はじめに

わが国では、人口の少子高齢化の進展に伴い、労働力不足が急速に進むことが予想され、高い能力、豊富な経験を持つ高齢者の活用が経営上の大きな課題になってきております。

こうした中で、平成 18 年 4 月には改正高齢者雇用安定法が施行され、65 歳までの「高齢者雇用確保措置」の導入が義務化されました。施行から約 3 年が経過した今日、高齢者にどのような仕事をしてもらうのか、また、モチベーションを維持しながら働いてもらうためにはどのような処遇制度が望ましいのか等の運用上の課題が明らかになり、これらをどのように解決していくかが求められるようになってきております。

(社)全国信用金庫協会は、平成 18 年度に独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構から「産業別高齢者雇用推進事業」を受託し、個別信用金庫の協力を得て 3 カ年事業として調査・検討を行ってまいりました。平成 19 年度には「協同組織金融業高齢者雇用推進委員会」を設置し、協同組織金融業における高齢者の雇用の現状と課題を詳細に把握するため実態調査を実施し、その結果を基に協同組織金融業における高齢者雇用推進策を今般本報告書にとりまとめました。

本報告書は、第 1 章で現在の高齢化をめぐる信用金庫業界の現状を、第 2 章では実態調査に基づき信用金庫業界における高齢者雇用の現状と課題を整理しております。第 3 章では、高齢者を活用するためのポイントを 5 つにまとめ、業界内で実際に取り組んでいる事例等を紹介しながら分かりやすくまとめるよう努めました。また、第 4 章では、第 2 章の調査結果の課題を踏まえ、高齢者の多様性に配慮した賃金制度、勤務制度の整備の必要性など中・長期的にみた高齢者雇用のあり方を提言しております。

本報告書は、信用金庫の人事施策における現状および将来的な課題を踏まえ、中長期的な視点から提言をしておりますので、各信用金庫の実情に応じて、新たな高齢者雇用制度を再検討する際のご参考にしていただければ幸いです。

なお、本書の作成に当たりましては、各種調査にご協力をいただいた信用金庫の担当者をはじめ、数多くの方々にお力添えをいただきました。この場をお借りいたしまして、厚くお礼申し上げます。

社団法人 全国信用金庫協会  
協同組織金融業高齢者雇用推進委員会

本「手引き」で用いたアンケート調査結果は、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構が社団法人全国信用金庫協会の協力を得て実施した「協同組織金融業高齢者雇用推進事業」の一環として、平成19年9月～10月に、社団法人全国信用金庫協会加盟金庫全287金庫を対象に実施したものです（有効回収率は74.9%）。

また、企業事例は、平成18年7月～9月、19年12月～20年1月に、全国の信用金庫を対象に実施したヒアリング調査結果を基にまとめたものです。

<b>第1章 高年齢をめぐる環境変化と信用金庫業界</b> .....	5
1-1 少子化による人口減少社会の到来 .....	7
1-2 労働力人口の見通し .....	8
1-3 高年齢が進展している信用金庫業界 .....	9
1-4 求人総数、民間企業就職希望者数、大卒求人倍率の推移 .....	10
1-5 信用金庫業界における新卒採用者数の推移 .....	11
1-6 高年齢をめぐる環境変化が信用金庫業界へ与える影響 .....	12
1-7 高年齢者雇用安定法の概要 .....	13
<b>第2章 実態調査結果からみた信用金庫業界における高年齢者雇用の現状と課題</b> .....	17
2-1 雇用機会の確保とミスマッチ対策 .....	19
2-2 再雇用者の処遇、モチベーションの維持・向上 .....	23
2-3 中年期以降の層を対象としたキャリア開発等の取り組み .....	24
<b>第3章 信用金庫業界における高年齢者を活用するための5つのポイント</b> .....	25
3-1 高年齢者にどのような仕事をしてもらうか .....	27
3-2 高年齢者にどのような働き方が提供できるか .....	30
3-3 高年齢者にモチベーションを維持しながら働いてもらう処遇制度とは .....	33
3-4 高年齢者と円滑なコミュニケーションをとるには .....	40
3-5 高年齢になっても働けるようなキャリア開発とは .....	42
<b>第4章 信用金庫業界における中・長期的にみた高年齢者雇用の課題と提言</b> .....	47
4-1 高年齢者の多様性に配慮した賃金制度、勤務制度の整備の必要性の高まり .....	49
4-2 短時間勤務の導入による再雇用者の手取り額の維持と総額人件費の抑制の両立 .....	50
4-3 65歳までの雇用延長を見据えたトータルな賃金制度の設計 .....	52
<b>参考資料</b> .....	53



# 第1章

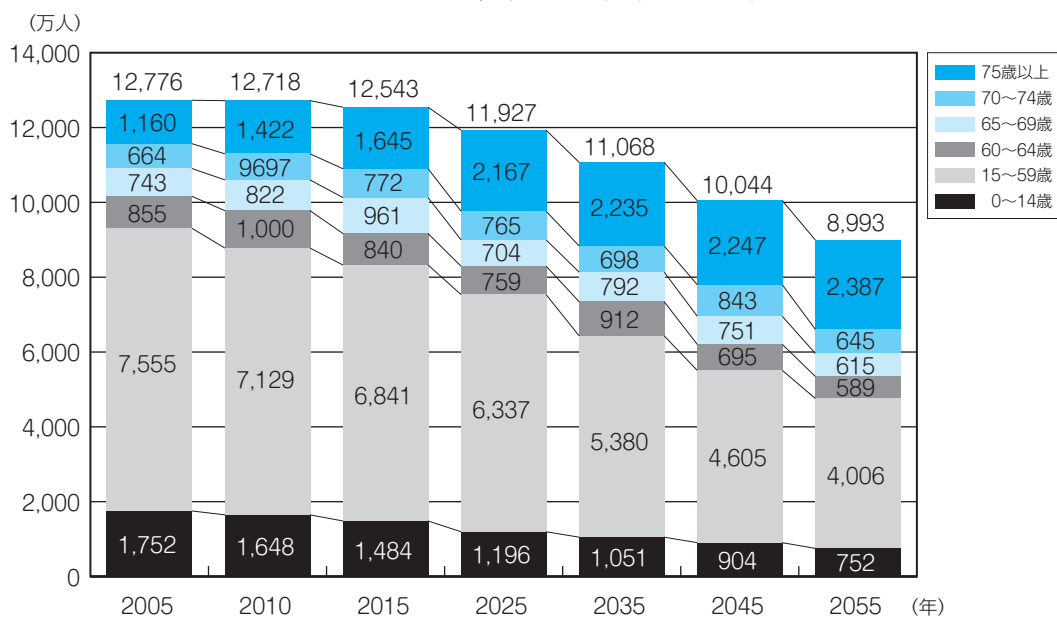
高齢化をめぐる環境変化と信用金庫業界



# 1-1 少子化による人口減少社会の到来

わが国では、国民の平均寿命の伸びと出生率の低下を背景に、人口の高齢化が進んでいます。「日本の将来推計人口（2006年12月現在）」（国立社会保障・人口問題研究所）によれば、15～64歳の人口は、2005年の8,410万人から2015年には7,681万人となり、10年間で729万人も減少するという推計結果になっています。景気の変動により一時的には労働力需給に変化が見られることもあるでしょうが、長期的には少子高齢化の影響がより顕著となり、当業界においても、今後、この影響は避けられない状況に置かれることとなります。

図表1-1 年齢区別将来人口推計



（注）2010年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成18年12月推計）」の出生中位・死亡中位仮定の推計結果、2005年は総務省「国勢調査」

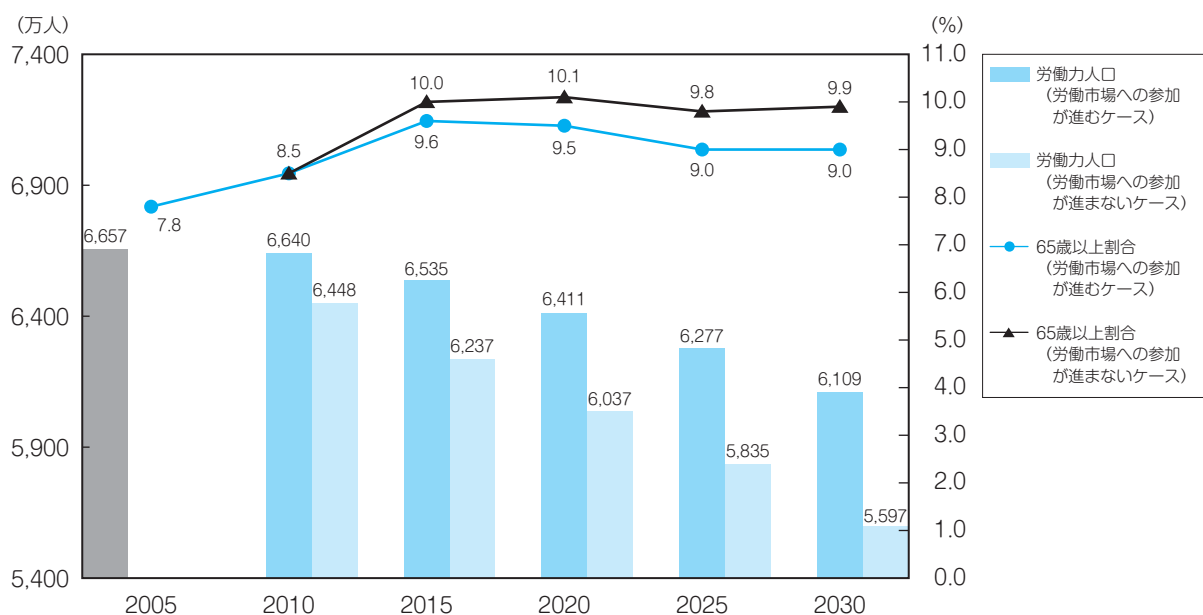
（資料）内閣府「高齢社会白書平成19年度版」より



## 1-2 労働力人口の見通し

労働力人口については、労働市場への参加が進まない場合、2015年には2006年と比較して約420万人の労働力人口が減少するという推計がなされています。今後の労働力確保のためには高年齢者雇用をはじめ様々な工夫が必要になります。

図表1-2 労働力人口と労働力の見通し



(注1) 「労働市場への参加が進まないケース」とは、性・年齢別の労働力率が2004年の実績と同じ水準で推移すると仮定したケース。

(注2) 「労働市場への参加が進むケース」とは、各種施策を講じることにより、より多くの者が働くことが可能になると仮定したケース。

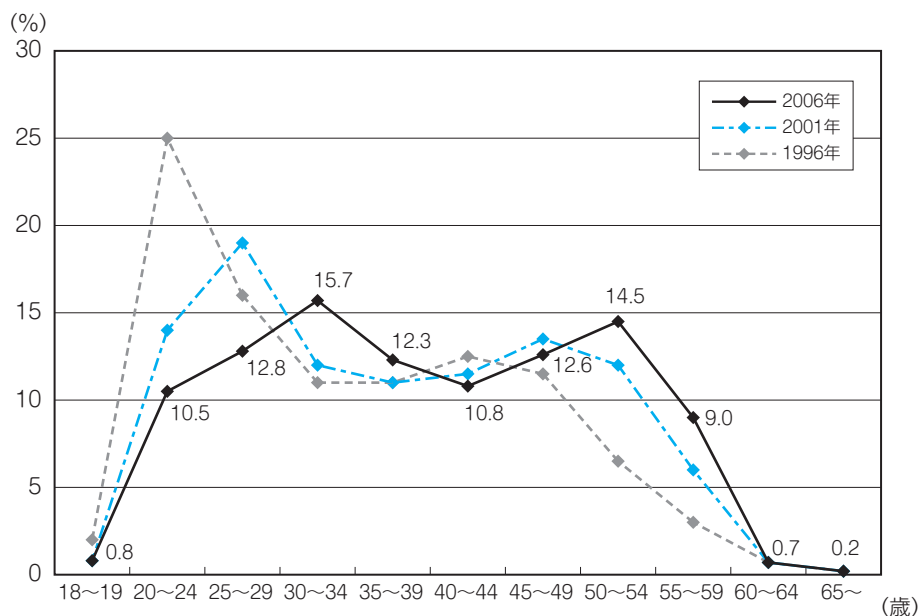
(資料) 2006年は総務省「国勢調査」、2010年以降は雇用政策研究会推計(平成17年)、内閣府「高齢社会白書平成19年度版」より

## 1-3 高齢化が進展している信用金庫業界

協同組織金融業で働く従業員の年齢構成をみると、現状では、60歳以上の者は0.9%に過ぎませんが、いわゆる「団塊の世代」といわれる55～59歳の者が9.0%を占めており、近い将来、こうした者の60歳以降の就業のあり方が当業界においても課題になることがうかがえます。一方で、40歳代前半層を中心とした中堅クラスの人材が他の年齢層に比べて薄くなっており、支店長、副支店長クラスへの登用に対する影響が懸念されています。

年齢構成比率の変化を経年的にみても、職員の高齢化が進んでいることがわかります。

図表 1-3 職員の年齢構成とその推移

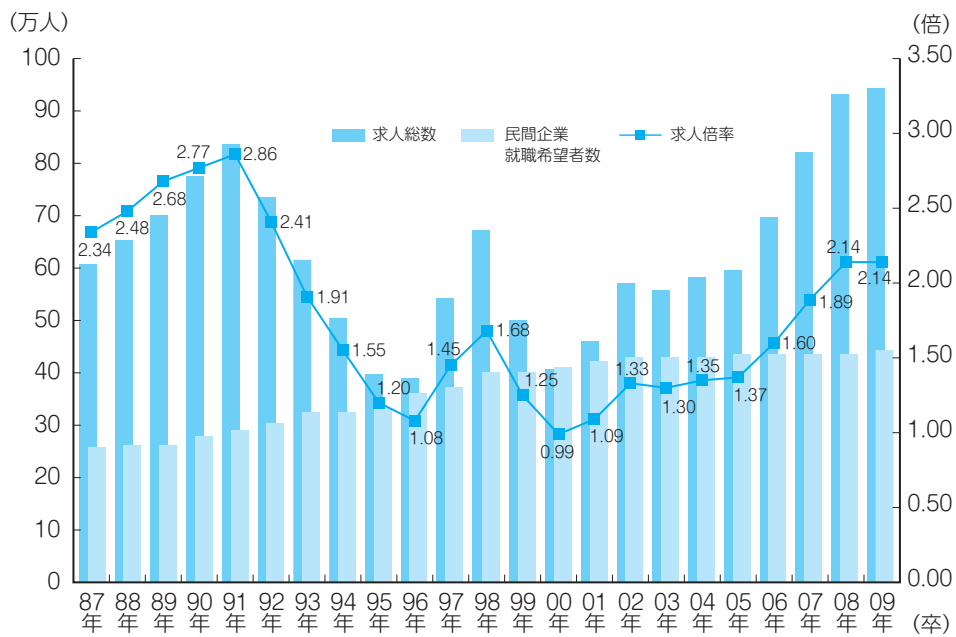


(注) 1996年、2001年は中小企業等金融業（政府関係金融機関を除く）、2006年は協同組織金融業（信用金庫と信用組合を合わせたもの）の値 出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

## 1-4 求人総数、民間企業就職希望者数、大卒求人倍率の推移

2009年3月卒業予定の大学生・大学院生を対象とした全国の民間企業の求人総数は、昨年より1.5万人増の94.8万人となっています。一方、学生の民間企業就職希望者数は昨年より0.7万人増の44.3万人にとどまっています。需給バランスを表す新卒求人倍率は2.14倍となりました。

図表1-4 求人総数、民間企業就職希望者数、大卒求人倍率の推移

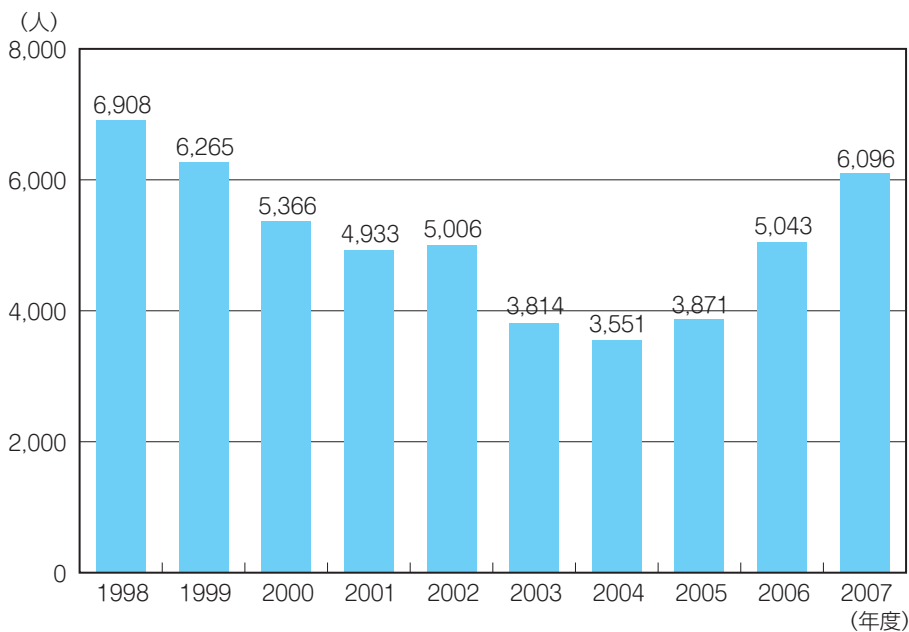


出所：(株)リクルートワークス研究所「第25回ワークス大卒求人倍率調査」

## 1-5 信用金庫業界における新卒採用者数の推移

当業界における2007年度の新卒採用数は6,096人となり、大卒者を中心に大幅に増加しました。10年間の推移をみると、新卒採用者は2005年度から増加に転じ、とりわけこの2年間は、採用環境の厳しい中、人員の充足のために積極的な採用が行われています。

図表 1-5 信用金庫業界における新卒採用者数の推移



出所：(社)全国信用金庫協会「採用・退職状況調査結果」

## 1-6 高齢化をめぐる環境変化が信用金庫へ与える影響

以上みてきましたように、わが国では急速に少子高齢化が進んでおり、人口の年齢別構成をみても、第2次ベビーブーム以降、若年層は概ね減少の一途をたどっていることがわかります。さらに、地方銀行等との人材獲得競争はこれまでと同様に厳しいことが想定されます。

次世代の担い手である若年者の確保は金庫の経営上不可欠ですが、十分な若年者の確保は今まで以上に難しくなりつつあるといえましょう。

こうした状況下では、高齢者や女性の積極的な活用が求められます。このうち、高齢者に関しては、長年培ってきた豊富な知識や経験を活かしながら、金庫の人事戦略にのっとり、職員の能力・適性や就労ニーズを踏まえながら積極的に活用することが望まれます。

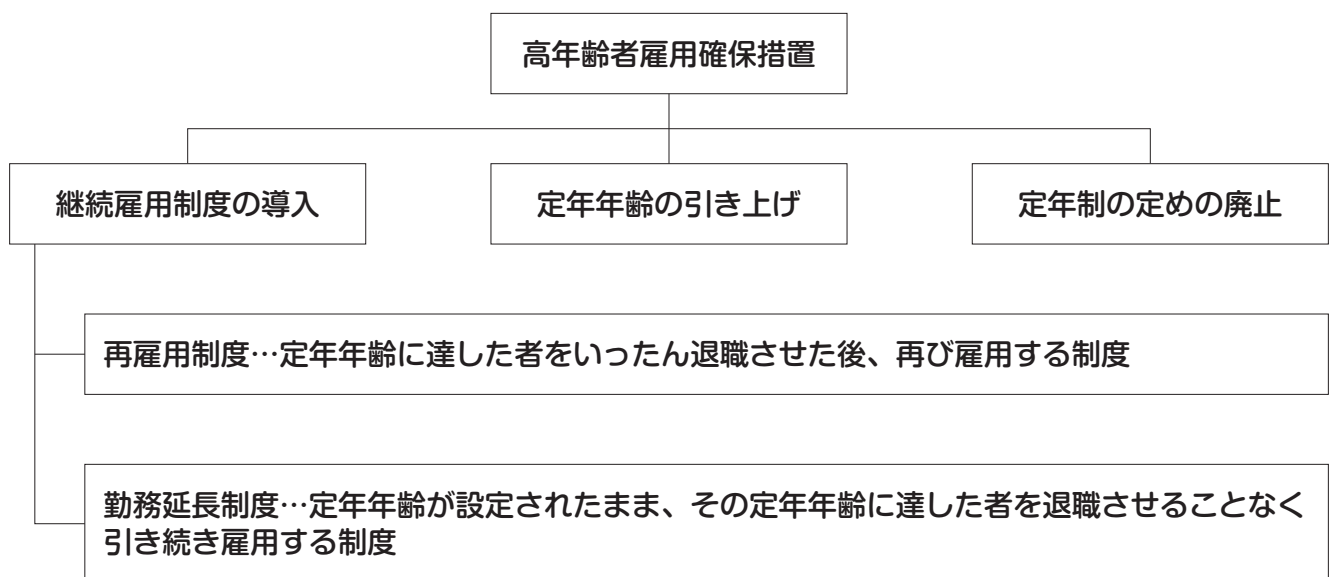
## 1-7 高年齢者雇用安定法の概要

平成18年度4月に改正高年齢者雇用安定法が施行され、65歳まで（特別支給の老齢厚生年金の支給開始年齢の引き上げに合わせて段階的に65歳まで）の「高年齢者雇用確保措置」の導入が義務化されました。

### (1) 「高年齢者雇用確保措置」とは

65歳未満の定年の定めをしている事業主は、その雇用する高年齢者の65歳までの安定した雇用を確保するために、①定年年齢の引き上げ、②継続雇用制度（現に雇用している高年齢者が希望するときは、その高年齢者を定年後も引き続いて雇用する制度）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」）を講じなければなりません。ただし、事業主は、労使協定により、②の継続雇用制度の対象となる基準を定め、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されます。

図表1-6 3つの「高年齢者雇用確保措置」



図表1-7 再雇用制度、定年年齢の引き上げのメリット、デメリット

	メリット	デメリット
再雇用制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定年前後で労働条件の変更がしやすい</li> <li>・労使協定で対象者の選定基準を定めた場合、その基準を明確化することで、職員の能力向上や緊張感を持たせることができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働条件の引き下げが職員のモチベーションの低下につながる恐れがある</li> <li>・優秀な職員であっても労働条件が折り合わず、定年時点で退職する恐れがある</li> </ul>
定年年齢の引き上げ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門能力を保有している職員を継続して雇用できる</li> <li>・すべての職員に対して安定した雇用を保証することで、職員の安心感を高められる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・意欲、労働能力に問題のある者も継続して雇用しなければならない</li> <li>・労働条件の変更が難しく、金庫の人件費負担が増大する</li> <li>・職員に適した職務がない場合の対応が難しい</li> <li>・人事が停滞する恐れがある</li> <li>・給与、退職金、信用金庫年金等社内外の制度との不整合が発生する</li> <li>・定年延長を望まない職員も存在する</li> </ul>

## (2) 段階的に引き上げられる「高年齢者雇用確保措置」の年齢

「高年齢者雇用確保措置」に関する年齢は、特別支給の老齢厚生年金の支給開始年齢の段階的引き上げに合わせて、平成25年度までに段階的に引き上げられます。これにより、改正法が施行された平成18年度から平成24年度末までは特別支給の老齢厚生年金が支給されるまでの期間の雇用の安定が確保され、平成25年度以降は65歳までの雇用の安定が確保されることとなります。

なお、「高年齢者雇用確保措置」の実施義務化の対象年齢と定年到達者の雇用終了年齢は異なります。高年齢者雇用確保措置の実施義務化の対象年齢は、あくまでも当該期間内における高年齢者雇用確保措置の制度上の義務化年齢を定めているものであり、当該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ありません。

したがって、継続雇用制度等の対象となった者は、当該制度の義務化年齢に当該対象者の年齢が到達した際に雇用終了となるので、例えば、平成20年4月以降60歳定年となる者についても、当該対象者が63歳に到達する平成22年度には継続雇用制度等の雇用終了年齢が64歳となっているため、結果的に64歳までの雇用の確保が必要となり、平成21年4月以降60歳定年を迎える者については65歳までの雇用確保が必要となります。

図表1-8 高年齢者雇用確保措置実施義務化年齢引き上げイメージ

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

	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	62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





## 第2章

実態調査結果からみた信用金庫業界における  
高年齢者雇用の現状と課題



## 2-1 雇用機会の確保とミスマッチ対策

平成18年度から19年度に実施した各種実態調査によれば、信用金庫業界では、高年齢者の雇用を進めるに当たり、多くの金庫で、定年を迎えた職員の職域の確保とミスマッチ対策、再雇用者の処遇・モチベーションの維持・向上が大きな問題となっていることがわかりました。現状では、未だ高年齢の職員を活用するノウハウが蓄積されていない金庫も少なくなく、こうした問題を克服していくなかで、高年齢の職員の活用を推進する社内風土づくりを進めていくことが望まれます。

高年齢者の雇用を進めるに当たって最も大きな問題として挙げられているのが幹部職の扱いです。幹部職においては再雇用者の充足率が100%を越えており、定年を迎えた幹部職員の職域の確保に苦慮している金庫が多くなっています。

また、金庫としては、再雇用者に「事務指導・監査指導」、「債権管理・回収」、「営業職（営業推進）」、「事務（センター）」、「年金アドバイザー（年金業務）」、「ファイナンシャル・プランナー（相談業務）」といった仕事に就いてもらいたいものの、こうした仕事における再雇用者の充足率は決して高いものではなく、金庫と再雇用者の間で職種の不マッチが発生している状況にあることがうかがえます。

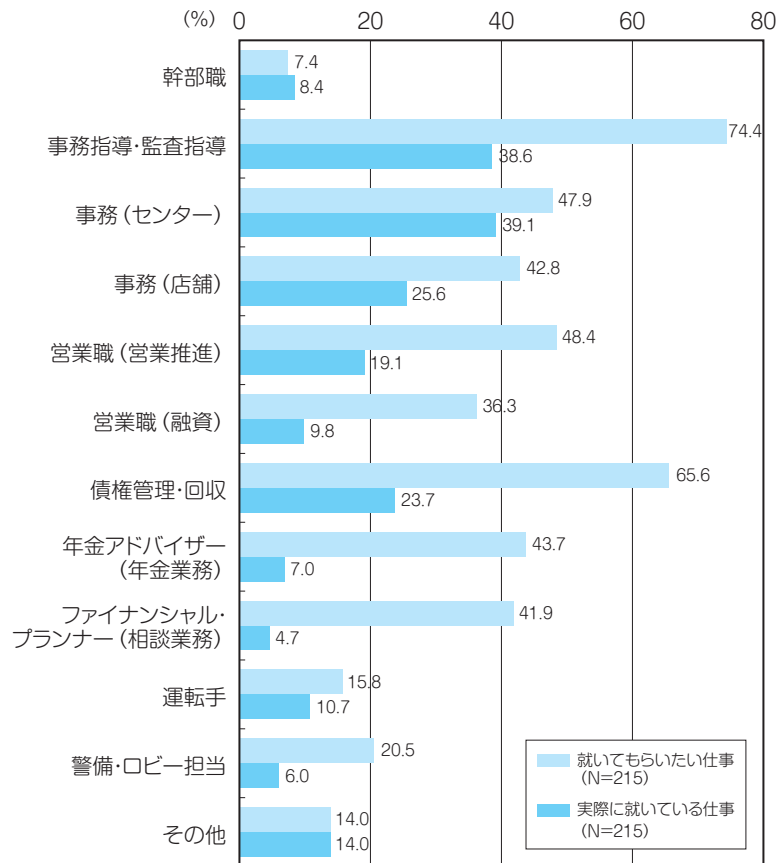
昨年度に実施したヒアリング調査結果をみても、一定の年齢を迎えると本部勤務に異動させるような金庫の場合、再雇用者が増えるに従い本部に再雇用時の配属先がなくなりつつあったり、スキルのそれほど高くない再雇用希望者の配属に頭を痛めているケースもあります。金庫としては、再度、営業店における業務に回ってもらったり、ロビー対応やカウンターにおける事務対応を勧めたりしているものの、接客や責任のある業務に就くことを希望しない再雇用希望者も多く、金庫と再雇用希望者との意識の不マッチが発生しているケースも少なくないのが現状です。

こうしたこともあり、仕事を自金庫内に確保することが難しいという金庫が4割弱を占めています。現状では、既に約3割の金庫で自金庫における雇用以外の選択肢を設けており、そのうち9割弱の金庫が、関連会社・取引先企業への雇用を斡旋しています。これに対して、今後、設けようと思う雇用・就業機会としては、未だ回答数は多くはないものの「繁忙期などに限った定型業務をこなすパート」が2割弱、「専門知識を活かした業務委託」が1割弱となっており、再雇用という枠を超えた新しい就労形態を模索している姿もうかがえます。

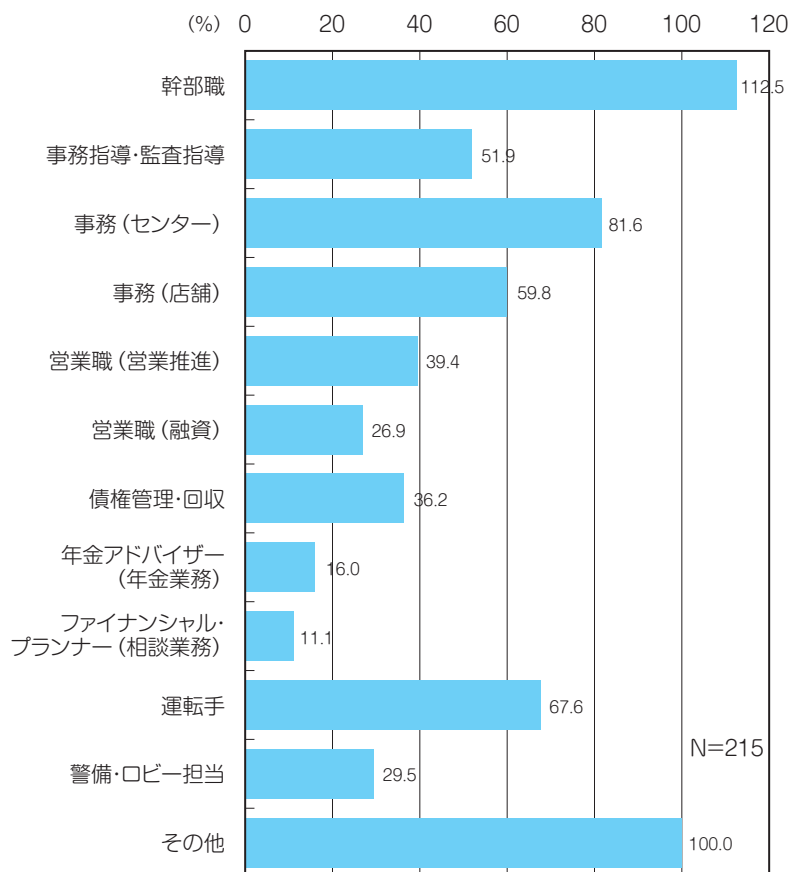
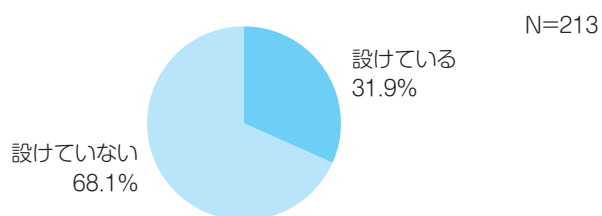
一方、新しい働き方としては、6割を超える金庫が「高年齢者の人脈や蓄積された経験、蓄積された地域情報等を活かして新規顧客等を開拓すること」に、4割弱の金庫が「高年齢者の人脈や経験、蓄積された地域情報等を活かしてビジネスマッチング（異業種交流）に取り組むこと」に可能性を見出しています。

今後は、自金庫以外の再雇用の機会を積極的に開拓していくとともに、こうした新たな雇用のあり方、新しい働き方を求めていくことも考えられます。

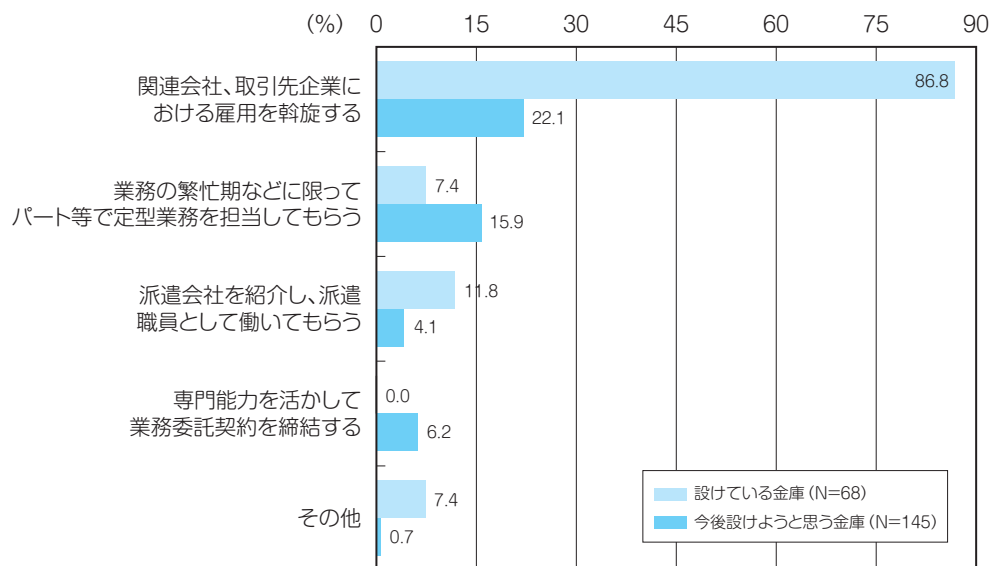
図表 2-1 再雇用、勤務延長者に就いてもらいたい仕事、実際に就いている仕事



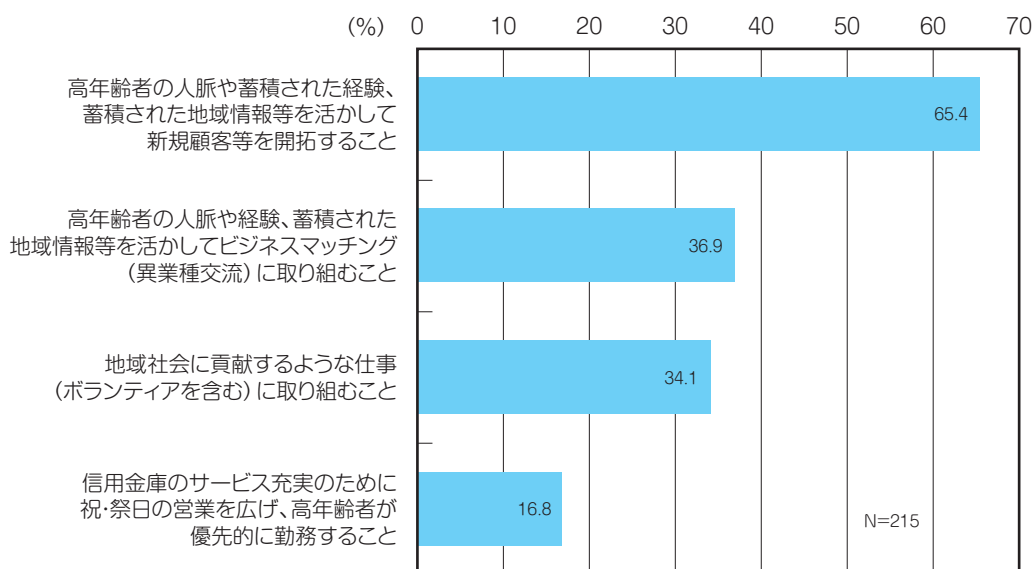
図表2-2 再雇用、勤務延長者に就いてもらいたい仕事の充足率

図表2-3 定年年齢を迎えた高齢者に対し、  
自金庫における雇用以外の選択肢を設けているか

図表 2-4 自金庫における雇用以外の選択肢の内容と今後設けようと思う選択肢



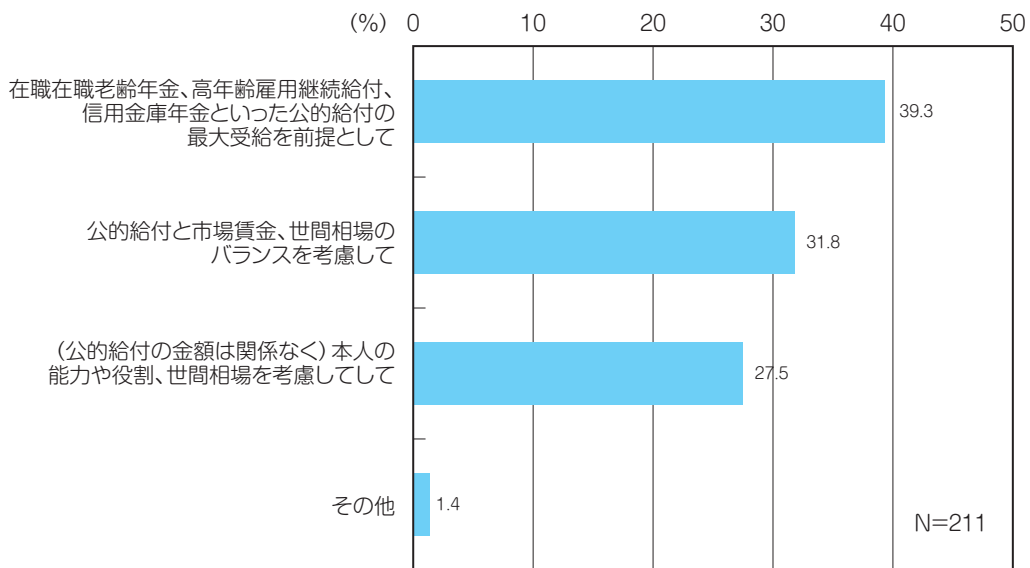
図表 2-5 定年年齢を迎えた高齢者の働き方（今後の可能性）



## 2-2 再雇用者の処遇、モチベーションの維持・向上

再雇用者の賃金を決定するに際しては、「公的給付の最大支給を前提」とする金庫が4割、「公的給付と市場賃金・世間相場のバランスを考慮」する金庫が3割となっており、7割を超える金庫で公的給付の受給を考慮に入れて年収を決定しています。60歳代前半の職員の能力を活かすための施策として「能力や責任、役割に見合った賃金制度を整備する」金庫が25%に過ぎないことから、高齢者の能力や責任に見合った賃金制度が取りにくく、公的給付制度との関係もあり、結果として再雇用者のモチベーションの低下につながっていることがうかがえます。

図表2-6 再雇用、勤務延長後の年収水準の考え方



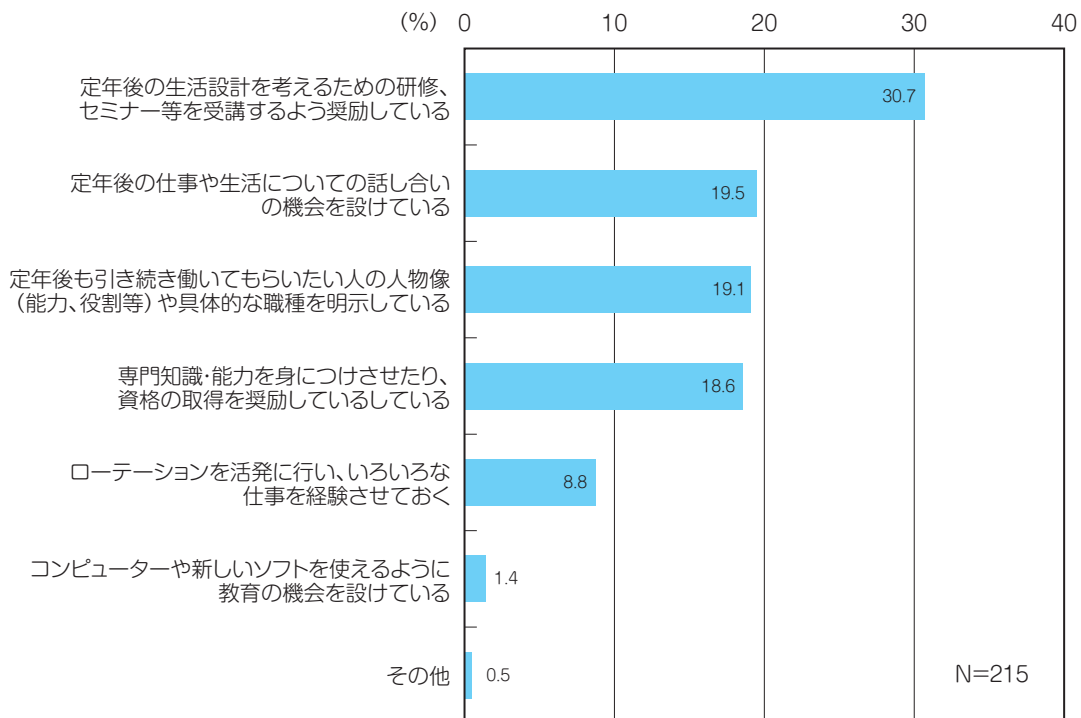


## 2-3 中年期以降の層を対象としたキャリア開発等の取り組み

60歳以前の取り組みとして、中年期以降の層を対象としたキャリア開発等については、「定年後の生活設計を考えるための研修、セミナー等を受講するよう奨励している」が3割となっており、「定年後も引き続き働いてもらいたい人の人材像（能力、役割等）や具体的な職種を明示している」、「専門知識・能力を身につけさせたり、資格の取得を奨励している」は2割弱にとどまっています。

ヒアリング調査結果をみても、再雇用を見据えたキャリア開発に対して積極的に機会を提供している金庫は少ないのが現状です。今後、再雇用希望者が増加してくることが想定され、金庫として再雇用者に就いてもらいたい職種、とりわけ専門知識が必要な職種に適応できる再雇用希望者を増やしていかなければなりません。現状ではそのための取り組みはなかなか進んでいない状況にあります。

図表 2-7 中年期以降の層を対象としたキャリア開発等の取り組み



## 第3章

信用金庫業界における高齢者を活用するための  
5つのポイント



- ・金庫として、「事務指導・監査指導」、「債権管理・回収」、「営業職（営業推進）」、「年金アドバイザー（年金業務）」、「ファイナンシャル・プランナー（相談業務）」といった専門性の高い仕事に就いてもらうよう導く。
- ・高年齢者の長い職業経験の中で培った人脈を活かした新規顧客開拓やビジネスマッチング（異業種交流）に取り組む機会を設けて職域の拡大を図る。

### 【求められる職種の洗い出し】

急速に進む少子高齢社会を迎え、今後、若年労働力の確保がますます困難になることが予測されます。また、地方銀行等との人材獲得競争が続くことも予測されます。こうした状況を踏まえると、既に60歳到達者が増加傾向にある当業界においては、再雇用者を金庫の人事戦略に応じて最大限活用することが求められます。

ただし、金庫としては、再雇用者には事務指導・監査指導や債権管理・回収業務、年金アドバイザーやファイナンシャル・プランナーといった専門性が高く、これまでに培った高いスキルと経験を必要とする仕事に就いてもらいたいと思っているものの、必ずしも再雇用者が希望する職種とは一致しない場合があります。幹部職についても、再雇用時の扱いに苦慮している金庫が多くなっています。

こうした職種のミスマッチを解消するためには、高年齢者一人ひとりの能力を最大限活かすことのできる職域の確保や開発が求められます。

そのためには、金庫内で高年齢者にふさわしい仕事がないかを積極的に洗い出し、再雇用者の適性に応じてマッチングさせることが求められます。

### 金庫内における職域確保の例

- ・役職者…本人の適性に依じて定年到達以降もそのまま継続して役付として働いてもらったり、後輩の指導・監督の役割を担ってもらう
  - ・営業担当者…融資開拓や集金業務、ロビーマネージャーに就いてもらう
  - ・事務担当者…検印業務に就いてもらう
  - ・融資担当者…若い職員の稟議書のチェックや指導を行ってもらったり、専門知識を活かして取引先の財務分析や企業診断を行ってもらう
- などが考えられます。

A金庫では、部長、課長、支店長等経験者はそのまま部長職や課長、支店長職、または、相談業務やコンサル業務に、部長、課長、支店長等の未経験者については、検査業務や支援業務のサポート、現金整理、集金業務、検印業務に就いてもらいたいと考えています。内務検印事務などについては、今年度より再雇用者で賄う予定です。

本人の希望とのギャップを埋めるためには、本人たちと話し合い、金庫側の考えを十分に理解してもらうことが大切であるとしています。具体的には、再雇用者と年1回面談し、双方の思いについて話し合う機会を設けることや、相談窓口を新設することを検討しています。

B金庫では、定年前に支店次長以上の上級管理職だった者が監査部や営業指導、経営改善指導等を行うのはそれほどギャップはないとしており、現に上級管理職経験者が定年到達後についてはこうした部署で働いています。

C金庫では、ロビー対応やローカウンターでの異例事務対応の仕事も仕事量に限界があるため、預金係しか経験のない再雇用対象者には年金アドバイザーを勧めています。年金アドバイザーは年金受給のお手伝いをする仕事で、半年程度指導を受ければ一人でこなせるようになります。

D金庫は再雇用に当たって、定年前講習を受講し試験に合格した者、という選定基準があります。この定年前講習には、①債権回収コース②資産運用コース③預金検印コースの3つのコースがあり、いずれかを選択することになっています。現状では、預金コースを希望する者が最も多くなっていますが、今後は、この定年前講習の成果を活かした形で、債権回収や預金検印、資産運用といった業務を希望する再雇用者が増えてくることを期待しています。

E金庫では、57歳前後で役職定年となり、本部に異動して勤務するケースが多く、再雇用後もそのまま本部で同一業務を継続して勤務することが多くなっています。ただし、再雇用の原則としては、「配属先は営業店（出張所を含む）」ということをやめています。本部に配属ポストが無くなってきており、今後は営業店での業務に回ってもらう割合を段階的に増やしていく計画です。

### 【新たな職域の開発】

今後は、再雇用希望者の増加に応じて金庫内に新たな雇用機会を設けることが難しくなることも想定されるため、新たな職域開発も求められます。信用金庫の場合、例えば、高齢者の長い職業経験の中で培った人脈を活かしたビジネスマッチング（異業種交流）機能の強化や高齢者の専門知識を活用した中小企業振興、起業家支援など、さまざまな地域課題の解決に貢献しながらビジネスを展開していくといった発想が求められます。

F金庫では、地域との連携を強めていく方策として、ビジネスマッチングの場の提供や、商店会など地域の各組織との交流の促進など、地域の中で生きる信用金庫としての新たな取り組みを進めています。今後、こうした取り組みを根付かせ、活性化させていくために、再雇用者の経験や人脈を活かしていきたいとしています。

### 都内3信金連携によるビジネス交流会の開催

西京信用金庫は青梅信金、亀有信金と連携し、各信金の取引先企業を引き合わせる「ビジネス交流会」を開催する。第一弾として4月24日新宿区内のホテルに約130社を募り、商談や情報交換などを行う。交流会には新潟県の三条信金の取引先も参加し、販路拡大などにつなげる。（日本経済新聞2008年4月16日付）

- ・定年後、フルタイム勤務がふさわしい業務に就いてもらいたい場合は、働くことの意義について理解と納得を得ながら就労意欲を高めて、引き続きフルタイム勤務者として働いてもらうことが求められる。
- ・短時間勤務が可能な職域に関しては、高年齢者の希望に応じて、ワークシェアリングの視点を入れながら、短時間、短日勤務に従事してもらう。
- ・場合によっては、高い専門能力を活かして業務委託契約に基づき就労することも可能とする。

#### 【フルタイム勤務者として働いてもらいたい場合】

金庫としては、債権管理・回収業務や集金業務などフルタイム勤務がふさわしい職務に就いてほしいと考えているケースであっても、なかには公的年金の満額受給との兼ね合いにより短時間、短日勤務を希望する職員もいます。

フルタイム勤務者として働いてもらいたい場合、こうした高年齢者に対しては、仕事を通じた社会参加のメリットや処遇低下の意味を含む再雇用制度の意義の周知等を進めながら、経済的な理由以外の働くことの意義について理解と納得を得ることで就労意欲を高め、フルタイム勤務で働いてもらうことが求められます。

#### 【短時間、短日勤務による雇用機会の拡大】

一方、再雇用者をその適性に応じて配属しようとしても、再雇用者の人数の方が金庫の用意できる職域よりも多くなってしまう場合もあります。

そのような場合、例えば、事務、年金アドバイザー、警備・ロビー案内、運転手等短時間勤務が可能な職域に関しては、短時間、短日勤務で働いてもらうことで、限られた仕事のなかで高年齢者の雇用機会を拡大することが考えられます。

再雇用者には個人向けローンの開拓要員として期待しています。G金庫では、ローン専門の要員を支店内に配置しているため、特に支店長経験者の再雇用者には一般に営業ではなく、ローン開拓などの特定の分野に特化した仕事に就いてもらいたいとしています。住宅ローンは夫婦で相談に来るのが一般的なので、正規職員は平日、再雇用者は土曜日、日曜日対応という形で分業体制を作り、顧客との接点をより一層増やしていきたいと考えています。

### 【休日営業や夜間営業への対応】

併せて、金庫が休日営業や夜間営業を行おうとしている場合には、再雇用者に積極的にこうした勤務に就いてもらうことも考えられます。高齢者は子供の手が離れており、土日や夜間の対応が比較的容易なことが多いので、世代間ワークシェアリングの視点を踏まえながら、働き盛り世代の労働時間の短縮のためにもこうした場面での再雇用者の積極的な活用が求められます。

「金庫は地域に密着した社会基盤として、病院や救急など同様に休日対応、24時間対応等も行うべきであると考え、高齢者の活躍の場はまだあると考えられます。若い職員は子供のことなどもあって、夜間や土曜日、日曜日の対応が難しいものですが、高齢者は子供も手が離れており、夜間や土日の対応が比較的容易です。親の介護等が必要ない人であれば、夜間や土日といった若い職員が対応できないようなところについてサポートをお願いできると思います。」とH金庫の人事部長は語っています。

### 【職員の休職時等への対応】

職員の産前産後休暇や育児休業時、介護休業時のフォローや突然の退職時の対応として、また、職員の病欠時や月末月初の繁忙時などに定年到達者を活用することも考えられます。

この場合、派遣会社に登録してある定年到達者を派遣労働者として活用したり、その期間だけの有期雇用契約を締結して活用することなどが考えられます。

ただし、派遣労働者として活用する場合、高齢法に伴う「高齢者雇用確保措置」として認められるには、本金庫と「緊密性」かつ「明確性」のある子会社であり、かつ、定年到達者が「常時雇用される」ことが認められることが必要であると考えられますので、留意が必要です。



### (参考) 子会社で派遣労働者として継続雇用する場合の留意事項

高齢法により継続雇用制度を導入したと認められるには、定年まで雇用されていた金庫と継続雇用する会社との関係について、次の①および②の要件を総合的に勘案して判断することとなります。

#### ①金庫との間に密接な関係があること（緊密性）

具体的には、親会社が子会社に対して明確な支配力（例えば、連結子会社）を有し、親子会社間で採用、配転等の人事管理を行っていること

#### ②会社において継続雇用を行うことが担保されていること（明確性）

具体的には、親会社においては、定年退職後子会社において継続雇用する旨の、子会社においては、親会社を定年退職した者を受け入れ継続雇用する旨の労働協約の締結、またはそのような労働慣行が成立していると認められること

が必要です。

また、その子会社が派遣会社である場合は、継続雇用される労働者について「常時雇用される」ことが認められることが必要であると考えられます。

出典：「改正高年齢者雇用安定法Q & A」（厚生労働省）

### 【業務委託契約】

高年齢者がその保有する能力を生かして社会に貢献して働くには、企業に雇用されて働くという選択肢はもちろん、それ以外にも独立して働くといった選択肢も考えられます。

このような自立した高年齢者が金庫と契約して業務を遂行したり、高年齢者同士が新たな組織を作り、専門能力を活かして地域の中小企業に貢献していくような形態も今後は増えていくものと思われます。

例えばP.29で新たな職域の開発として、ビジネスマッチング（異業種交流）の場の提供の事例を掲載していますが、そのような場に、経験豊富な高年齢者が積極的にコーディネーター役として参画していくこと等が考えられます。

- ・金庫として就いてもらいたい仕事に多くの再雇用者が従事するよう、担っている責任や金庫に対する貢献度に応じた賃金を支払うことを可能にするような賃金制度を整備する。
- ・再雇用希望者に対して、再雇用に当たっての労働条件の変更理由についてきめ細かく説明することで納得して働いてもらう。

#### 【貢献に応じた賃金制度の整備】

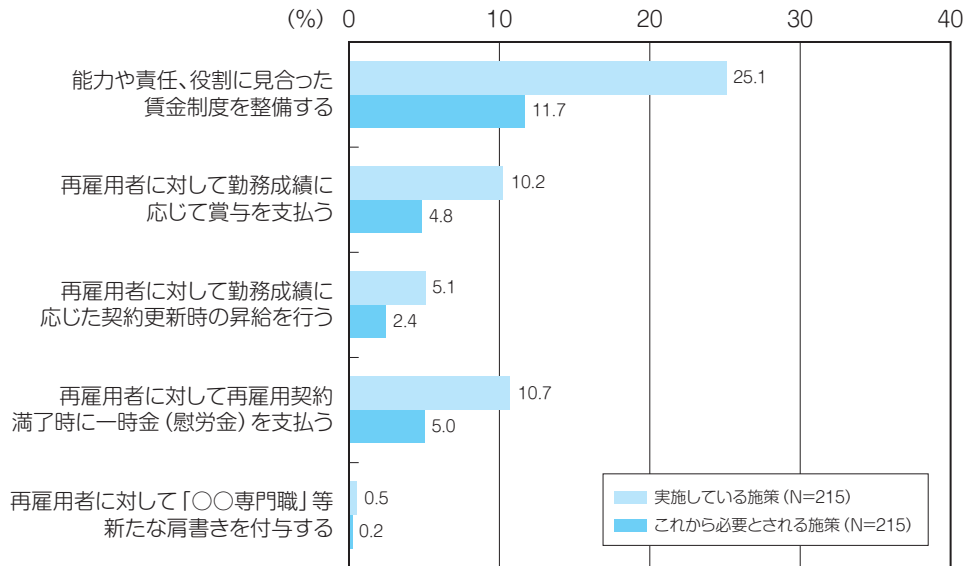
金庫が高齢者の適性に応じた職域を用意したとしても、従事する仕事の金庫に対する貢献度や仕事の責任の重さが賃金に反映されていないと、責任の重い仕事や接客を伴う仕事に就こうとする高齢者は少なくなってしまう。また、たとえ就いたとしても賃金額に不満を持つ職員のモチベーションの低下を招いてしまうことにつながります。

こうした事態を防ぐためには、高齢者の賃金をほぼ一律に設定している場合、また、職種によって賃金額を変えていたとしてもその差が少ない場合は、責任の重い仕事や金庫にとって貢献度の高い仕事に従事する職員については、担っている責任や金庫に対する貢献度に応じた賃金を支払うことを可能にするような賃金制度を整備することが求められます。

例えば、既に多くの金庫で導入されているように、あらかじめいくつかの就労パターンを設定しておき、そのなかから金庫と高齢者が話し合って再雇用後の職務内容と賃金を決定することが考えられます。また、定年前の役職に応じて再雇用後の賃金額を変えたり、指導的役割を担っている職員や営業担当者については基本給に加えて別途手当を支給することなども考えられます。

併せて、専門的なスキルを保有する者など金庫として必要な人材を囲い込むためには、「高齢者雇用継続措置」の枠にとらわれない柔軟な労働条件の設定も必要となる場合があります。

図表3-1 60歳代前半層の職員の能力を活かしていくための施策



Ⅰ金庫では、再雇用制度をマネジメントコースとエルダーコースに分けており、マネジメントコースの再雇用者については部長職や支店長職、エルダーコースの再雇用者については検査業務・支援業務サポート、出納業務に就いてもらっています。マネジメントコースの場合は、役席手当が付加されており、その手当額は責任の重さによって異なります。例えば、同じ営業店でも規模が大きい店舗の方が責任は重く、その分役席手当も多くなります。なお、再雇用契約は1年更新なので、評価によっては次年度の担当支店が変わることもあり得ます。

### ■賃金設定

コース区分	賃 金	備 考
マネジメントコース	・年収5百万円超 (定年前の約7割)	・60歳時点に対し、本給は50%、役席手当は70%に下がる。職能給はランクが1級下がる。 ・その他の手当は現状(定年時)維持
エルダーコース	・185千円/月 ・年収は定年前の5～6割	・手当は食事手当、被服手当、通勤手当のみ

J金庫では、嘱託職員（フルタイム）は月例基本給、パート職員は時給としており、それぞれ職務内容によって多少の金額の差をつけています。

### ■嘱託職員

職務内容	職務内容①	職務内容②	職務内容③
月例基本給	210千円	180千円	150千円
年間支給額	2,940千円	2,520千円	2,100千円

#### 職務内容①

- ・営業店における営業課業務全般
- ・営業店における融資課・外国課業務全般
- ・営業店における事務課業務全般
- ・本部における本部業務全般

#### 職務内容②

- ・営業店における限定的な営業課業務
- ・営業店における限定的な融資課・外国課業務
- ・営業店における限定的な事務課業務
- ・本部における限定的な本部業務

#### 職務内容③

- ・営業店及び本部における定型的事務作業業務

### ■パート職員

職務内容	時給単価
職務内容①	1,100円
職務内容②	1,050円
職務内容③	1,000円

※職務内容①～③は嘱託職員に同じ

K金庫では、定年時または定年直前の職位を参考に再雇用時の賃金を設定しています。賃金額は大まかな目安として4段階で設定しており、営業系の業務を担当している再雇用者には別途手当を上乗せし、さらに指導的立場で業務を担っている再雇用者には別途プラスαの手当を支給しています。

## ■嘱託職員

### ・基本給

定年時または定年直前の職位	目安／月
部長クラス	230千円
店長・課長クラス	220千円
次長・支店長代理クラス	200千円
非役職者	180千円

### ・営業手当

業務種類	手当額／月
事業所開拓・融資開拓	20千円
預かり資産関係の開拓（年金、投信、国債等）	15千円
通常の営業業務（集金等）	12千円

L金庫では、現在のところ、再雇用者に対しては人事考課等の査定は行っていません。ただし、査定をしない代わりに、現役時代の貢献に報いることでモチベーションを維持して働いてもらうために、現役時の役職等の上下によって5千円なり1万円なりを賃金に上乗せして支給することを検討しています。

M金庫では、再雇用契約の更新を1年単位にして、次年度の更新はこの1年間の人事考課結果次第としています。更新は人事考課が5段階の3以上であることを条件としており、2以下は翌年の更新をしないこととなっています。

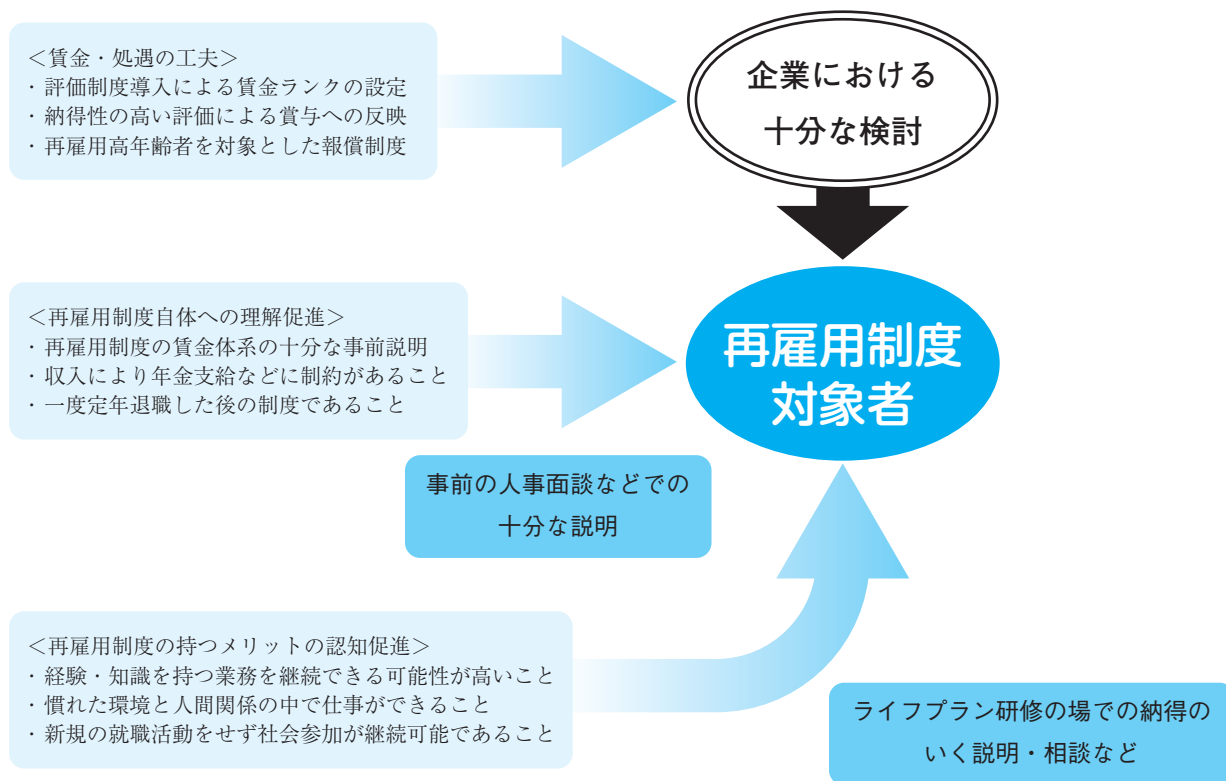
## 【インセンティブの付与】

一方、現状においては、在職老齢年金や高齢雇用継続給付等の給付を踏まえて再雇用者の賃金を設定している金庫が多くなっています。この場合、金庫が定年以降の賃金を高くしようとしても、その分公的給付が減額されて職員の手取りがほとんど増えないといったことが発生します。こうした状況が再雇用者のモチベーションの維持を妨げる要因になっていることも否定できません。

したがって、再雇用期間満了時に、再雇用期間中の働きに応じて第二退職金を支給することで、公的給付の影響を受けずにインセンティブを付与することなどが考えられます。

N金庫では、再雇用者の契約期間満了時に支払う慰労金制度があり、65歳再雇用契約満了時に支給します。金額は65歳時点の基本給に応じて40～60万円程度となります。

図表3-2 賃金・処遇の再検討と制度理解のための説明



1 退職所得に対する優遇課税は、本来ある程度、長期間の勤務に対して一時に支払われる退職金を前提としています。したがって、再雇用期間中の通常の給与が適正に支払われることを前提として退職金制度を設定し、定年後の再雇用期間の退職金としての適正額をあらかじめ退職金規程等に定めて支給することが望ましいといえます。個別のケースについては所轄の税務署にご確認下さい。

なお、平成20年4月に改正パートタイム労働法が施行され、同法8条により、「正社員と同視すべきパートタイム労働者」の待遇を差別的に取り扱うことが禁止されることとなりました。定年前後で全く同じ仕事、役割に従事しているにもかかわらず、賃金が低下するような場合については、正職員との均等待遇といった面に対しても留意することが必要となるでしょう。

#### (参考) パートタイム労働法の改正と均等待遇

「正社員と同視すべきパートタイム労働者」の判断は、①職務内容（業務の内容と責任の程度）、②人材活用の仕組み（人事異動の有無の範囲）、③契約期間、の3つの要件について、同様の業務に従事する正社員と比較することで行います。

このうち、3つの要件をすべて満たす者を「正社員と同視すべきパートタイム労働者」といい、この場合、賃金（手当・退職金等を含む）、教育訓練、福利厚生その他全ての待遇について、正社員と同様の待遇にしなくてはなりません。

①職務内容と②人材活用の仕組みが正社員と同じパートタイム労働者の場合、賃金（手当・退職金等は除く）は、正社員と同一の方法で決定する努力義務があります。教育訓練、福利厚生については、正社員と同様の待遇にする実施義務があります。

①職務内容だけが正社員と同じパートタイム労働者の場合、賃金（手当・退職金等は除く）は、職務内容、成果、能力、経験等を勘案する努力義務があります。教育訓練、福利厚生は、正社員と同様の待遇にする実施義務があります。

### (参考) 65歳までの継続雇用者等の公平性の確保

継続雇用制度を導入し、定年後再雇用の契約を締結するにあたっては、会社の有期雇用従業員に期待することやその程度が定年の前後で異なりうる。つまり、一般に、長期雇用従業員には長期的なキャリア形成が期待され、異動を含めた幅広い経験を積み、一定の速度でキャリアアップしてもらうことを期待する会社も少なくない。他方、定年後再雇用者は、有期雇用契約者であることから、そうした長期的な期待役割は求められていない。

したがって、仮に定年の前後で仕事自体が同じ場合であったとしても、将来の期待度の違いを反映する企業では、定年後再雇用者の賃金については、こうした仕事・役割・貢献度以外の賃金要素も勘案しつつ、長期雇用従業員の賃金と差をつけることが適当である。

出所:(社)日本経済団体連合会(2008)「仕事・役割・貢献度を機軸とした賃金制度の構築・運用に向けて」



- ・再雇用者を円滑に受け入れるため、職員の生涯キャリアやダイバーシティに対する理解を職場に浸透させる。
- ・そのための上司のマネジメント能力の向上と教育訓練を充実させる。
- ・再雇用者との良好なコミュニケーションをとれるような職場づくりを行う。

職場においては再雇用者と上司や年齢が下の職員とのコミュニケーションを良好に保つことが重要です。したがって、再雇用者の円滑な受け入れのためには、職員の生涯キャリアやダイバーシティに関する理解を職場に浸透させることが求められます。そのために上司となる者のマネジメント能力の向上と教育研修を充実させることも重要になってくるでしょう。

これからは、雇用形態や年齢等の多様な職員が集まって仕事をしていくことが当たり前になってきます。したがって、こうした前提を踏まえた上で、すべての職員が各自の持てる力をフルに発揮して組織に貢献できるような職場環境をつくることがマネージャーには今まで以上に求められます。これは企業の社会的責任を果たすことにもつながります。こうした考えが職員全体に行き渡ることによって、職場のコミュニケーションも円滑に働き、仕事の配分もうまくいくことになります。

一方、役職を離脱した再雇用者に対して新たな肩書きを付与することで、定年以前と同じようにプライドを持って働いてもらうとともに、現役職員との円滑なコミュニケーションを保とうとしている金庫もあります。こうした細かな配慮を積み重ねることが再雇用者がいきいきと働くことにつながっていきます。

なお、再雇用に当たって職種転換を行う際には、定年到達以前から新しい職場に異動させて、仕事や職場の雰囲気に慣れるための時間を持つておくことは、新たに高年齢者を迎え入れる職場の良好なコミュニケーションづくりのためにも効果的です。

O金庫では、再雇用者に肩書きがあった方が、下の者がコミュニケーションしやすいとの配慮から、下記のような肩書きを与えています。

- ・指導的・管理的な立場ではない人→「主査」
- ・指導的・管理的な立場の人（本部）→「参与」
- ・営業店の事務役席→「事務代理代行」
- ・専門的業務の指導・管理的立場の人→「特別指導役」

なお、「主査」や「参与」といった呼称は現役職員にはなく、再雇用者のみに与えられるものです。

再雇用者が配属された職場では、職場の管理者は、昔世話になった先輩を部下に持つこととなります。そのため、P金庫では、今後、積極的に現役職員の意識的な側面を変えていく必要があります、とりわけ若い職員のマネジメント能力を高める必要があるとしています。

- ・あらかじめ金庫として定年年齢以降も引き続き働いてもらいたい職員の人材像を明示しておく。
- ・日頃から資格の取得や専門能力の向上に努めるとともに、健康管理の徹底を図ることで、高年齢になっても第一線で働き、仕事を通じて金庫や社会、地域に貢献し続けることを可能とする職員を育成する。
- ・そのためには、早い段階からキャリア教育を行うとともに、ライフプランについても職員自ら主体的に考えるような機運を醸成させる。

信用金庫業界では、高年齢者一人ひとりの能力を最大限活かすことのできる職域の確保・開発、賃金制度の整備をはじめとした再雇用者のモチベーションの維持・向上といった課題が高年齢者雇用を進めるに当たって挙げられています。

こうした課題を克服するためには、単に60歳以降の雇用のあり方のみを検討すればよいというのではなく、65歳までの雇用を前提として、早くから職員と企業がキャリア開発に積極的に取り組み、その過程で培った専門知識、キャリアを活かせるよう、金庫内外を問わず、職種と雇用・就業形態、勤務形態を組み合わせた多様な選択肢を用意することが求められましょう。

具体的には、金庫として定年年齢以降も引き続き働いてもらいたい人の人材像をあらかじめ明示しておき、こうした人材になるためのキャリア開発教育をできるだけ早い時期から行うことで、専門知識・能力を身につけさせたり、必要な資格の取得を奨励したりすることが求められます。

例えば、再雇用者の選定に当たって業務に必要な資格取得者に限定することで、再雇用を希望する職員は自動的に60歳到達までに自己啓発により資格を取得しなければならないしくみを作っている金庫もあります。

ただし、現状ではキャリア開発教育を積極的に推進している金庫はあまり多くはありません。

Q金庫では、再雇用者の選定に当たって、業務に必要な職務に関する資格の保有を条件としています。これにより、あらかじめ再雇用者が第一線で働けるような専門知識や能力を身につけさせるようにしています。

**【再雇用者の選定条件】**

- ①本人が再雇用を希望すること（→半年前に確認し面接）
- ②健康であること
- ③直前の人事考課が5段階中3段階以上であること
- ④下記の資格試験に全て合格していること
  - ・証券外務員
  - ・生損保外務員
  - ・コンプライアンス・オフィサー
  - ・個人情報保護オフィサー

平成20年4月1日以降に60歳に到達する職員は64歳まで、平成21年4月1日以降に60歳に到達する職員は65歳までの雇用確保措置が求められています。金庫としても、65歳まで仕事を続けることを前提とした人事制度を検討するとともに、併せて60歳以前のキャリア開発のしくみを構築し、あらかじめ専門知識や能力を身につけさせておくことが求められます。そのためには、できるだけ早い時期から、こうした動機付けときっかけづくりのために、キャリアデザイン研修やライフプラン研修を開催したり、外部セミナーの受講を奨励したりすることなども考えられます。

R金庫の場合、人材開発に関する研修は30歳代半ばまでに実施するプログラムのほか、必要に応じて実施するとともに各自が自己研鑽に努めていますが、今後は、定年後の再雇用を見据えた中高年者の研修が必要になると考えています。それと同時に65歳まで仕事を続けることを前提とした人事ローテーションも必要になってくると考えています。例えば支店長はマネジメント業務が主体なので、特定分野での専門性を身に付けることが難しいことから、本部へ異動後、審査業務や債権業務など専門知識や実務を身に付ける機会が必要になると考えています。

S金庫では、ライフプランセミナーを毎年3月に58歳以上の職員を対象に開催しています。内容は、外部講師及び職員による一日セミナーとして、定年後の家計と生きがいに関するライフプランの考え方を講義するものです。併せて、再雇用制度の説明や信用金庫年金の説明、年金受給の具体的手続き、雇用保険と健康保険の留意点、税金等について説明しています。

一方、職員としては、金庫にとって必要な仕事は何か、自らがその仕事を今後とも継続して担っていくためにはどうすればよいのか、といったことを常に意識し、自らの能力を向上させていくことが求められます。そのためには、日頃から健康管理を徹底することはもちろん、専門能力の向上や資格の取得に努め、高年齢になっても第一線で働き、仕事を通じて金庫や社会、地域に貢献し続けることを可能とする能力をあらかじめ身に付けておくことが必要となります。

また、金庫としては、健康管理や能力向上に努めることが、高年齢者雇用の前提であることを職員に理解させることが必要となります。

併せて、高齢期を見据えた働き方、健康管理、生きがいや資産管理、生活設計について、50歳代、早ければ40歳代のうちから職員自身が主体的に考え、目標を設定し、その目標に向かって実際に行動することが求められます。

T金庫では、58歳到達者を対象に、事務担当者に対してロビーマネージャー養成、窓口対応、富裕層対策を中心としたホリデースクールを開催したり、希望者に対して「お客様相談に答える講座」を受講させることで再雇用後も第一線で働けるよう支援しています。

U金庫では、50歳以上の職員を対象に外部講師による「企業における会計・税務・労務の実務研修」を実施し、実務知識の習得を支援しています。

V金庫では、50歳以上の職員に対し、「定年後の生活設計セミナー」を開催するとともに個別面談を実施し、早期に退職後の自分を考えさせ、意識付けを行っています。

現在50歳前後の職員にはファイナンシャル・プランナーなどの資格を持っている者が多くいるので、この層が定年に達する頃には、それらの専門的知識・技能を生かした専門的な職種を置きたいとW金庫では考えています。

55歳のときに本部の年金担当部署に異動して、先頃定年を迎えた職員は、再雇用にあたり「これからは年金のプロとして金庫に恩返ししたい」と言っていました。こういう話は非常に有難いとW金庫の人事担当者は語っています。

### 東京ガスにおけるセカンドライフ支援制度

#### ■ 制度設計に当たっての基本的な考え方

セカンドライフ支援制度を柱とする同社の高齢化対策の基本的な考え方は以下のとおりです。

- ① 「選択と自立」を基本に「自己責任」を原則とする。
- ② 多様な選択肢を提供するとともに、セカンドライフの充実を最も効果的に支援する。
- ③ セカンドライフの充実に向けて早期から支援する。

#### ■ セカンドライフコースの6つのコース

##### 1. 再就職コース〈関係会社希望〉

- ・ 関係会社・取引先等に60歳前に出向、転籍し、定年時に当該企業の選考を経て再就職する。

##### 2. 再就職コース〈社内再雇用希望〉

- ・ 社内にとどまり、契約社員として再就職する。定年時の所属職場での継続勤務が原則。
- ・ 勤務時間等は仕事の内容に応じて、フルタイム（週4～5日×7時間45分）、ワークシェアⅡ（週20～29時間未満）、ワークシェアⅠ（週20時間未満）から選択。
- ・ 処遇は、フルタイムは年額（月例給×12＋賞与×2）、ワークシェアⅠおよびワークシェアⅡは時間給。年度ごとに業績効果を実施し、次年度の契約更新及び処遇条件検討の参考資料とする。

##### 3. 再就職コース〈社外転進希望〉

- ・ 活躍の場をグループ外の企業等に求めるため、本人の希望を前提に、人材バンク室による職域開発や再就職支援会社等の利用を通じて転進を目指す。
- ・ 対象は50歳以上

##### 4. フリー契約コース

- ・ 在職中に培った専門性や特技を活かして、定年退職後、一事業主として会社から特定の業務を受託する働き方を目指す。
- ・ 人材バンク室が希望者の情報を集約。業務を委託する部門は、人材バンク室と調整のうえ、委託業務の内容と金額を決定する。

##### 5. マイプランコース〈早期退職制度〉

- ・ 自らの計画を実現するため、本人の選択で50歳以降早期に自立し、第2の人生をスタートする。早期退職制度を適用する。

- ・新分野への転進等を理由に退職する45歳以上の社員に対して、通常の退職手当のほかに、早期退職割り増しを支給する。

#### 6. スタンダードコース

- ・60歳以降、会社の支援を受けて再就職等をせずに、60歳で定年を迎える。

#### ■ 50歳時点の研修と連動してコース選択

会社生活の集大成の時期である50歳代の入り口で、これまでの自分を振り返り、定年までの今後10年を見据えて主体的かつ積極的なキャリア開発をはかるために、「50歳CDP（キャリア・デベロップメント・プログラム）研修」を実施しています。この研修を踏まえ、50歳時点で、6つのセカンドライフコースから1つを選択します。

出典:「人事実務2008.7.15」(No.1040)

## 第4章

信用金庫業界における中・長期的にみた高年齢者  
雇用の課題と提言





## 4-1 高齢者の多様性に配慮した賃金制度、勤務制度の整備の必要性の高まり

高齢者を65歳まで継続して雇用することは、法的に義務付けられたものですが、若年労働力が減少していく中であれば、ただ単に高齢者雇用を福祉的な意味合いで捉えるのではなく、高齢者の活用が金庫にとって新たな付加価値を生み出すような企業競争力の強化の視点から捉えることが必要です。

そのためには高齢者の働く意欲・モチベーションを維持させるための賃金・処遇制度とはどういったものであるのか、また、賃金に代わる働く意欲・モチベーション向上策として何を行えばよいのか、どのような働き方を用意すればよいのかについて、高齢者の多様性に配慮しながら真摯に検討することが求められています。高齢者の能力や体力は人それぞれ異なり、会社が一律に労働条件を決定することには限界があるからです。

一方で、就労に関する意識や価値観、また、体力的な問題、家庭の事情等から高齢者の働くことに対する価値観は多様化しています。フルタイムで働き続けたいという高齢者もいれば、短時間勤務を望む高齢者も少なくはありません。こうした高齢者の就労のニーズに応じた形で働いてもらうことも、モチベーションを維持するためには重要な視点となります。現行では、金庫の人事管理上、フルタイム勤務が多くなっていますが、高齢者の就労に関するニーズを踏まえ、短時間、短日勤務等多様な働き方の選択肢を用意することが考えられます。金庫としてもフルタイム勤務である必要はなかったり、短時間勤務であっても十分成果を出せる仕事もありましょう。職場全体の労働時間短縮のためにも、今後は再雇用者を対象とした短時間勤務を上手に活用することがますます重要になるものと思われます。

現状の賃金制度の設計に当たっては、在職老齢年金や高齢雇用継続給付等の給付を踏まえて再雇用者の賃金を設定している金庫が多く、一方でこれが再雇用者のモチベーションの維持を妨げる要因になっていることも否定できません。公的給付の活用を前提とすると、賃金の決定に当たっての自由度が失われてしまうこともあるからです。

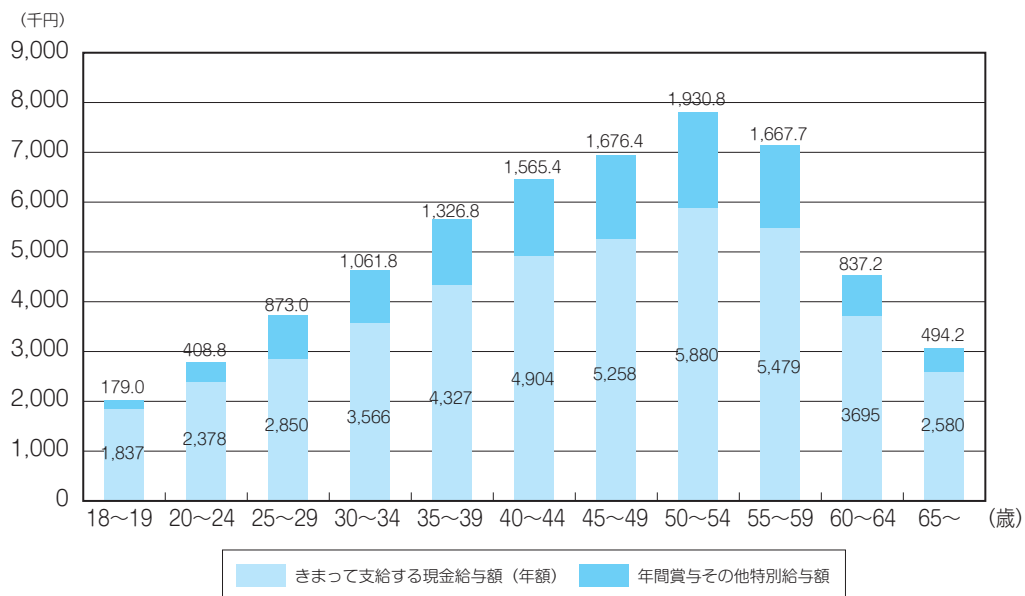
だからといって定年前後で賃金、勤務時間等労働条件を変更しないという選択肢もあまり現実的ではありません。定年時に職務内容に応じて賃金を再設定しなければ、金庫の人件費負担が増大してしまうからです。

ただし、この場合であっても、短時間、短日勤務制度により再雇用者が社会保険の適用対象外となれば、再雇用者は年金を満額受給することができ、再雇用者の手取り額は短時間勤務であっても定年以前とそれほど変わらないといったことも起こります。

再雇用者のモチベーションの維持と金庫の総額人件費の抑制といったことを考えると、年金アドバイザーやファイナンシャル・プランナーなど短時間勤務であっても成果を生み出しやすい職務に就いている再雇用者については、こうした短時間勤務制度の利用を促進することも考えられます。

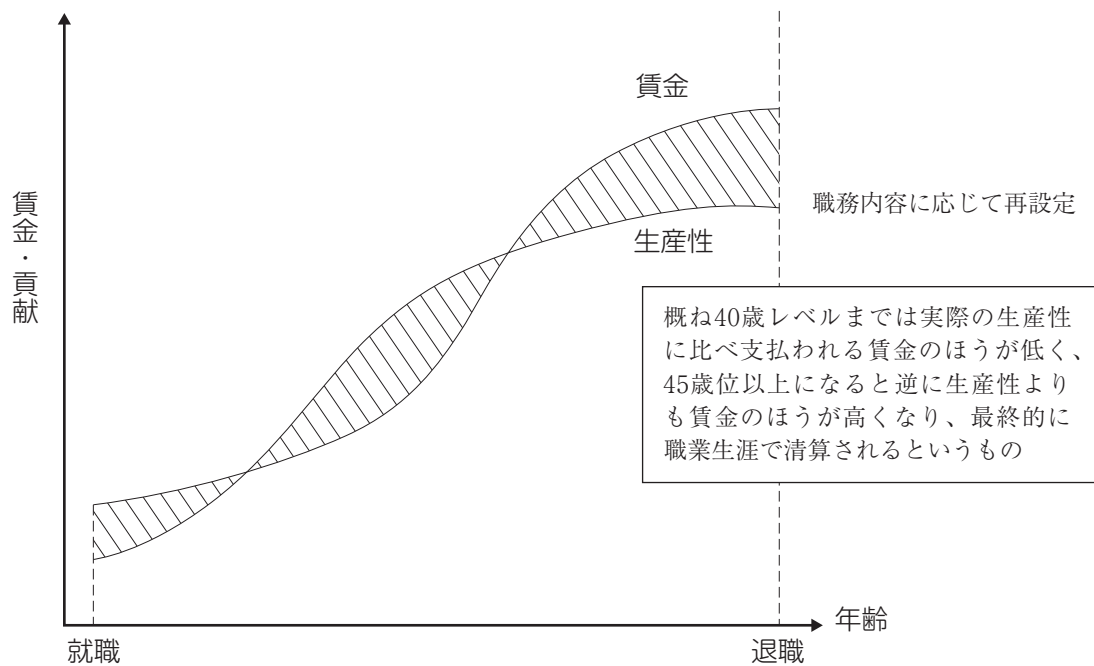
今後、再雇用希望者が増加し、再雇用者に専門性の高い仕事に従事してもらう必要がますます高まることを鑑みると、各金庫がこうした働き方についての導入可能性を検討することも考えられましょう。

図表4-1 協同組織金融業における年齢階級別年間現金給与額・年間賞与等(2006年)



(注) 協同組織金融業は信用金庫と信用組合を合わせたもの  
 出所：賃金構造基本統計調査(厚生労働省)

図表4-2 わが国の雇用慣習、定年制下における年功賃金のイメージ



中長期的には、再雇用者の賃金の設定に当たり、公的給付の支給条件にかかわらず、業務内容や就労形態に応じて決定する方法へ移行していくことも視野に入れておく必要があるでしょう。

行政においても、公的年金の支給開始年齢の65歳までの引き上げや高年齢雇用継続給付の廃止の動きがあるほか、厚生労働省雇用政策研究会報告（2007年12月）によれば、高年齢者の就労機会や就労希望を阻害しない中立的な税・社会保障制度の検討が政策課題として上がっています。

制度移行に向けては、賃金制度全体を見渡して、人材の育成段階が終わって活用段階に入った以降の賃金を、仕事の価値や役割、成果、貢献度に応じたものとするなど、65歳までの雇用延長を見据えて設計し直すことも考える必要があるでしょう。こうした賃金制度が設計できれば、60歳以降も高年齢者一人ひとりの能力・成果に応じた賃金支払いが可能になり、結果として高年齢者自身のモチベーションの維持・向上につながるのではないのでしょうか。

図表4-3 検討されている公的給付制度の変更

内 容	時 期
高年齢者雇用促進の観点からの在職老齢年金制度の見直し —働く意欲はあっても年金額が調整されるから働かないということにつながる らないように仕組みの見直しを検討—	検討中
公的年金(定額部分)の支給開始年齢の65歳までの引き上げ	2013年
高年齢雇用継続給付の廃止	2013年(検討中)

# 參考資料



# 改正高年齢者雇用安定法、附則、施行令附則（抜粋）

## ○高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（昭和46年法律第68号）（抜粋）

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

- 一 当該定年の引き上げ
  - 二 継続雇用制度（現に雇用している高年齢者が希望するときは、その高年齢者を定年後も引き続いて雇用する制度）の導入
  - 三 当該定年の定め廃止
- 2 事業主は、当該事業所に、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においてはその労働組合、労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては労働者の過半数を代表する者との書面による協定により、継続雇用制度の対象となる基準を定め、当該基準に基づく制度を導入したときは、前項二号に掲げる措置を講じたものとみなす。

## ○高年齢者等の雇用の安定等に関する法律附則（抜粋）

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

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

第5条 高年齢者雇用確保措置を講ずるために必要な準備期間として、高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律（平成16年法律第103号）附則第1条第2号に掲げる規定の施行の日から起算して3年を経過する日以後の日で政令を定める日までの間、事業主は、第9条第2項に規定する協定をするため努力したにもかかわらず協議が調わないときは、就業規則その他これに準ずるものにより、継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準を定め、当該基準に基づく制度を導入することができる。この場合には、当該基準に基づく制度を導入した事業主は、第9条第1項第2号に掲げる措置を講じたものとみなす。

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

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

附 則

1～3（略）

4 法附則第5条第1項の政令で定める日は、平成21年3月31日とする。

5 法附則第5条第2項の政令で定める数は、300人とする。

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



## 雇用延長と賃金設定のあり方について

- ・60歳以降の高年齢者に対しては、賃金の低下による補填として雇用保険から給付となる高年齢雇用継続給付が支給されます。また、厚生年金からは在職老齢年金が支給されます。

### (1) 高年齢雇用継続給付とは

- ・60歳以上65歳未満の被保険者で、60歳時点に比べて賃金が低下して働いている高年齢者に対して給付金を支給する制度です。
- ・高年齢雇用継続基本給付金受給条件は、
  1. 被保険者期間が5年以上あること
  2. 原則として60歳時点に比べて賃金が75%未満に低下していること
  3. 給付支給率は賃金低下率に応じて15%から0.88%の範囲で65歳まで支給されます。
- ・高年齢再就職給付金受給条件は、上記条件に加えて、再就職の前日に基本手当の残日数が100日以上の場合には1年間、200日以上の場合には2年間支給されます。

表 賃金低下率と高年齢雇用継続基本給付金支給率との関係

賃金低下率	給付支給率 (賃金×率)	年金停止率 (標準報酬月額×率)
75.0%以上	現行賃金の0.00%	標準報酬月額0.00%
74.0%	0.88	0.35%
73.0%	1.79	0.72%
72.0%	2.79	1.09%
71.0%	3.68	1.47%
70.0%	4.67	1.87%
69.0%	5.68	2.27%
68.0%	6.73%	2.69%
67.0%	7.80%	3.12%
66.0%	8.91%	3.56%
65.0%	10.05%	4.02%
64.0%	11.23%	4.49%
63.0%	12.45%	4.98%
62.0%	13.70%	5.48%
61.0%以下	15.00%	6.00%

## (2) 在職老齢年金の支給停止

高年齢雇用継続給付との調整前の停止額は以下のとおりです。

表 高年齢雇用継続給付との調整前の停止額

基本月額（注1）と総報酬月額相当額（注2）		支給停止額
合計が28万円以下		全額支給
総報酬月額相当額	総報酬月額相当額	
28万円以下	48万円以下	$\frac{\text{基本月額} + \text{総報酬月額相当額} - 28\text{万円}}{2}$
	48万円超	$\frac{48\text{万円} + \text{基本月額} - 28\text{万円} + \text{総報酬月額相当額} - 48\text{万円}}{2}$
28万円超	48万円以下	$\frac{\text{総報酬月額相当額}}{2}$
	48万円超	$\frac{48\text{万円} + \text{総報酬月額相当額} - 48\text{万円}}{2}$

注1) 基本月額 年金額を12ヶ月で除した額

注2) 総報酬月額相当額 「毎月の賃金（標準報酬月額）」 + 「1年間の賞与（標準賞与額）の合計 / 12」

## (3) 高年齢雇用継続給付と年金との調整

- ・高年齢雇用継続給付を受けている間は、65歳未満の方に支払われる老齢厚生年金の一定額の支払が停止されます。
- ・この一定額とは賃金と在職老齢年金の調整に加えて、さらに高年齢雇用継続給付の給付額に応じて標準報酬月額の0%から6%の範囲内で決まります。

## (4) 60歳からの賃金設計

- ・在職老齢年金は、20歳（高校を卒業後）から受給権発生時までの間で払い込んだ保険料のもととなった報酬月額の累積により決まりますので、年金額は再雇用後の賃金額が同じであっても従業員一人ひとり異なります。
- ・雇用保険から給付となる高年齢雇用継続給付は、現行賃金の低下によって決まりますので、条件があてはまれば、一律な支給となります。
- ・したがって、60歳からの賃金設計は、賃金低下の割合がポイントとなります。

以下、賃金シミュレーションです。

シミュレーションにあたっての条件	
・ 60歳時の賃金	36万円
・ 年金額	60歳～63歳（報酬比例支給） 91万円（基本月額75,800円） 64歳特別支給の老齢厚生年金 162万円 65歳（老齢厚生年金・基礎年金）166万円 （厚生年金36年加入・平均給与30万円として算出）

表 賃金低下率を59%に設定した場合

	60歳	ケース1		補足説明
賃金	361,700	220,000	①	賃金低下を59%に設定
雇用継続給付	0	33,000	②	低下後の給与の15%給付
在職老齢年金	0	54,700	③	停止額=(220,000+75,800-280,000)÷2=7,900+13,200(標準報酬月額6%)
合計収入	361,700	307,700	④	60歳時の賃金の85%の低下となります。
会社社会保険負担				標準報酬月額の改定 360千円⇒220千円
健康保険料	14,760	9,020		
介護保険料	2,214	1,353		
厚年保険料	26,992	16,495		
雇用保険料	3,255	1,980		雇用保険率9/1,000
労災保険料	1,808	1,100		労災保険率5/1,000
事業主社会保険料負担合計	49,029	29,948	⑤	約61%の軽減となります
事業主負担総額	410,729	249,948		①+⑤
				約60%の軽減となります
被保険者社会保険負担				標準報酬月額の改定 360千円⇒220千円
健康保険料	14,760	9,020		
介護保険料	2,214	1,353		
厚年保険料	26,992	16,495		
雇用保険料	2,170	1,320		雇用保険率6/1,000
源泉所得税	7,200	2,800		扶養者数1名で算出
被保険者社会保険等負担合計	53,336	30,988	⑥	
高年齢者の差引収入額	308,364	276,712		④-⑥
				差引後の高年齢者の収入は約89.7%の低下にとどまります

表 賃金低下率を73.54%に設定した場合

	60歳	ケース2		補足説明
賃金	361,700	266,000	①	賃金低下を73.54%に設定
雇用継続給付	0	2,340	②	低下後の給与の0.88%給付
在職老齢年金	0	46,990	③	停止額=(260,000+75,800-280,000)÷2=27,900+910(標準報酬月額0.35%)
合計収入	361,700	315,330	④	60歳時の賃金の87%の低下となります。
会社社会保険負担				標準報酬月額の改定 360千円⇒260千円
健康保険料	14,760	10,660		
介護保険料	2,214	1,599		
厚年保険料	26,992	19,494		
雇用保険料	3,255	2,394		雇用保険率9/1,000
労災保険料	1,808	1,330		労災保険率5/1,000
事業主社会保険料負担合計	49,029	35,477	⑤	約72.35%の軽減となります
事業主負担総額	410,729	301,477		①+⑤
				約73.40%の軽減となります
被保険者社会保険負担				標準報酬月額の改定 360千円⇒260千円
健康保険料	14,760	10,660		
介護保険料	2,214	1,599		
厚年保険料	26,992	19,494		
雇用保険料	2,170	1,596		雇用保険率6/1,000
源泉所得税	7,200	4,190		扶養者数1名で算出
被保険者社会保険等負担合計	53,336	37,539	⑥	
高年齢者の差引収入額	308,364	277,791		④-⑥
				差引後の高年齢者の収入は約90.1%の低下にとどまります

・シミュレーションからいえることは以下のとおりです。

1. 賃金・雇用継続給付・年金の合計額については、60歳到達時の給与が低い人の方が、高い人よりも高い率となる。
2. 賃金が60歳時点の60%から70%台であっても、手取りは90%近くの高い水準を維持できることになる。したがって、再雇用時の賃金は60歳時点の60%がポイントとなる。

なお、賃金シミュレーションは試算のため、実際の給付と異なる場合がありますのであらかじめご了承ください。

## 都道府県高齢者雇用開発協会一覧

- 高齢者等の雇用確保に関する相談・援助等についてのお問い合わせは、最寄りの都道府県高齢者雇用開発協会までお願いします。

名称	電話番号	名称	電話番号
(社) 北海道高齢・障害者雇用促進協会	011-223-3688	(社) 滋賀県雇用開発協会	077-526-4853
(社) 青森県高齢・障害者雇用支援協会	017-775-4063	(社) 京都府高齢・障害者雇用支援協会	075-222-0202
(社) 岩手県雇用開発協会	019-654-2081	(社) 大阪府雇用開発協会	06-6346-0122
(社) 宮城県雇用支援協会	022-265-2076	(財) 兵庫県雇用開発協会	078-362-6588
(社) 秋田県雇用開発協会	018-863-4805	(社) 奈良県雇用開発協会	0742-34-7791
(社) 山形県高齢・障害者雇用支援協会	023-676-8400	(社) 和歌山県雇用開発協会	073-425-2770
(社) 福島県雇用開発協会	024-524-2731	(社) 鳥取県高齢・障害者雇用促進協会	0857-27-6974
(社) 茨城県雇用開発協会	029-221-6698	(社) 島根県雇用促進協会	0852-21-8131
(社) 栃木県雇用開発協会	028-621-2853	(社) 岡山県雇用開発協会	086-233-2667
(社) 群馬県雇用開発協会	027-224-3377	(社) 広島県雇用開発協会	082-512-1133
(社) 埼玉県雇用開発協会	048-824-8739	(社) 山口県雇用開発協会	083-924-6749
(社) 千葉県雇用開発協会	043-225-7071	(社) 徳島雇用支援協会	088-655-1050
(社) 東京都雇用開発協会	03-3296-7221	(社) 香川県雇用支援協会	087-811-2285
(財) 神奈川県雇用開発協会	045-633-6110	(社) 愛媛高齢・障害者雇用支援協会	089-943-6622
(社) 新潟県雇用開発協会	025-241-3123	(社) 高知県雇用開発協会	088-884-5213
(社) 富山県雇用開発協会	076-442-2055	(財) 福岡県高齢者・障害者雇用支援協会	092-473-6300
(社) 石川県雇用支援協会	076-239-0365	(財) 佐賀県高齢・障害者雇用支援協会	0952-25-2597
(社) 福井県雇用支援協会	0776-24-2392	(社) 長崎県雇用支援協会	095-827-6805
(社) 山梨県雇用促進協会	055-222-2112	(社) 熊本県高齢・障害者雇用支援協会	096-355-1002
(社) 長野県雇用開発協会	026-226-4684	(財) 大分県総合雇用推進協会	097-537-5048
(社) 岐阜県雇用支援協会	058-252-2324	(社) 宮崎県雇用開発協会	0985-29-0500
(社) 静岡県雇用開発協会	054-252-1521	(財) 鹿児島県雇用支援協会	099-219-2000
(社) 愛知県雇用開発協会	052-219-5661	(社) 沖縄雇用開発協会	098-891-8460
(社) 三重県雇用開発協会	059-227-8030	(独) 高齢・障害者雇用支援機構	03-5400-1645

都道府県高齢者雇用開発協会では、高齢者の雇用延長や適正な労働条件の確保など高齢者の雇用に関する相談・援助、助成金の支給などを行っています。事業主に対する相談・援助業務としては、高齢者雇用アドバイザーによる相談・人事制度の企画立案、企業診断システムなどがあります。

## 協同組織金融業高齢者雇用推進委員会 委員名簿

### <座長>

高田 一夫 一橋大学大学院 社会学研究科 教授

### <委員>

磯貝 剛 横浜信用金庫 人事部副部長

小泉 知寛 川崎信用金庫 人事教育部次長

野口 修 亀有信用金庫 総務部副部長

原 直道 東京信用金庫 人事部副部長

宇田川 一彦 城北信用金庫 人事部考査役

高田 昌樹 社団法人全国信用金庫協会 人事教育部長

西川 輝明 社団法人全国信用金庫協会 人事教育部次長

徳竹 昌樹 社団法人全国信用金庫協会 人事教育部調査役

(敬称略、平成21年1月現在)

## 高齢者の雇用に関する関連HP

### ■ 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構

<<http://www.jeed.or.jp/>>

- 事業主の方へ（機構が事業主支援として実施する事業が掲載されています。）

<<http://www.jeed.or.jp/elderly/employer/elder01.html>>

- ・ 高齢者雇用アドバイザーによる相談・援助、企業診断
- ・ 再就職・退職準備の援助
- ・ 助成金（定年引上げ等奨励金など）
- ・ 企業向けの研修（職場活性化研修など） 等

- 高齢者の方へ（キャリア設計、退職準備などの概要が掲載されています。）

<<http://www.jeed.or.jp/elderly/person/person02.html>>

→お問い合わせは各都道府県高齢・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】

- 高齢者雇用開発コンテストに応募された企業事例などが検索できます。

<<http://www.jeed.or.jp/activity/education/comfortable/syokuba.html>>

- ワークシェアリングなど多様な就業形態による高齢者雇用の事例が掲載されています

<<http://www.jeed.or.jp/data/elderly/elderly01.html#09>>

### ■ 厚生労働省

<<http://www.mhlw.go.jp/>>

- 高齢者雇用対策（高齢者雇用安定法、各種助成金等について掲載されています。）

<<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/koureisha.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等について掲載されています。）

<<http://www.ehdo.go.jp/gyomu/5.html>>

協同組織金融業 高齢者雇用推進の手引き

発行 平成21年2月

社団法人 全国信用金庫協会

〒103-0028 東京都中央区八重洲1-3-7  
TEL : 03-3517-5746 FAX : 03-3517-5791  
URL : <http://www.shinkin.org/index.html>



