

# プラント メンテナンス業 高齢者雇用 推進の手引き

安全・安心な環境の下で  
高年齢者にいきいきと  
働いてもらうために

平成20年10月

日本メンテナンス工業会  
プラントメンテナンス業  
高齢者雇用推進委員会

## はじめに

平成18年4月の改正高年齢者雇用安定法の施行に伴い、プラントメンテナンスに携わる企業は雇用延長制度の導入・改正を行いました。施行から2年が経ち、実際に運用してみるといくつかの問題が発生していることが明らかになってきました。現行の賃金制度をどのように変更すれば、もしくは現行の賃金制度にどのようなインセンティブ機能を加えれば、再雇用者の働く意欲・モチベーションを維持させることができるのか等を検討することが求められています。

日本メンテナンス工業会は、平成18年度に独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構の「産業別高齢者雇用推進事業」に取り組み、平成19年度、平成20年度は当工業会が主体となって運営し、プラントメンテナンス業における65歳までの雇用確保に向けた環境整備に資する活動に取り組んで参りました。

この間、私ども日本メンテナンス工業会の念願であった国の日本標準産業分類第12回改定（平成20年4月適用）において、「プラントメンテナンス業」が新たに例示され、業界としてさらに日本の産業発展に貢献していかなければならないと考えています。

この「プラントメンテナンス業高齢者雇用推進の手引き」は、法律改正を踏まえて、業界企業の事業者、人事・労務担当者、現場の責任者等が、それぞれの立場で適切な対応を行うとともに、企業経営や現場管理等に前向きに活かしていくことを目指して作成されたものです。

本書は、第1章と第2章そして参考資料で構成されています。

第1章では、高齢化が進むプラントメンテナンス業界と高齢者雇用の重要性等について解説しています。

第2章では、プラントメンテナンス業界の各社が実際に高齢者の再雇用に向けた取り組みを推進する時の具体的内容について解説しています。各社の実情に応じて、ひとつでも検討・導入していただければ幸いです。

参考資料は、関係法令を掲載しています。

本「手引き」で用いたアンケート調査結果は、日本メンテナンス工業会が独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構から受託した「プラントメンテナンス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、日本メンテナンス工業会加盟企業及びその協力会社297社と同社で働く50歳以上の従業員2,200名を対象に実施したものです（有効回収率は企業49.2%、従業員27.3%）。

また、企業事例は、平成18年8月～9月、19年11月～20年1月に、全国のプラントメンテナンス業に携わる企業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。

# CONTENTS

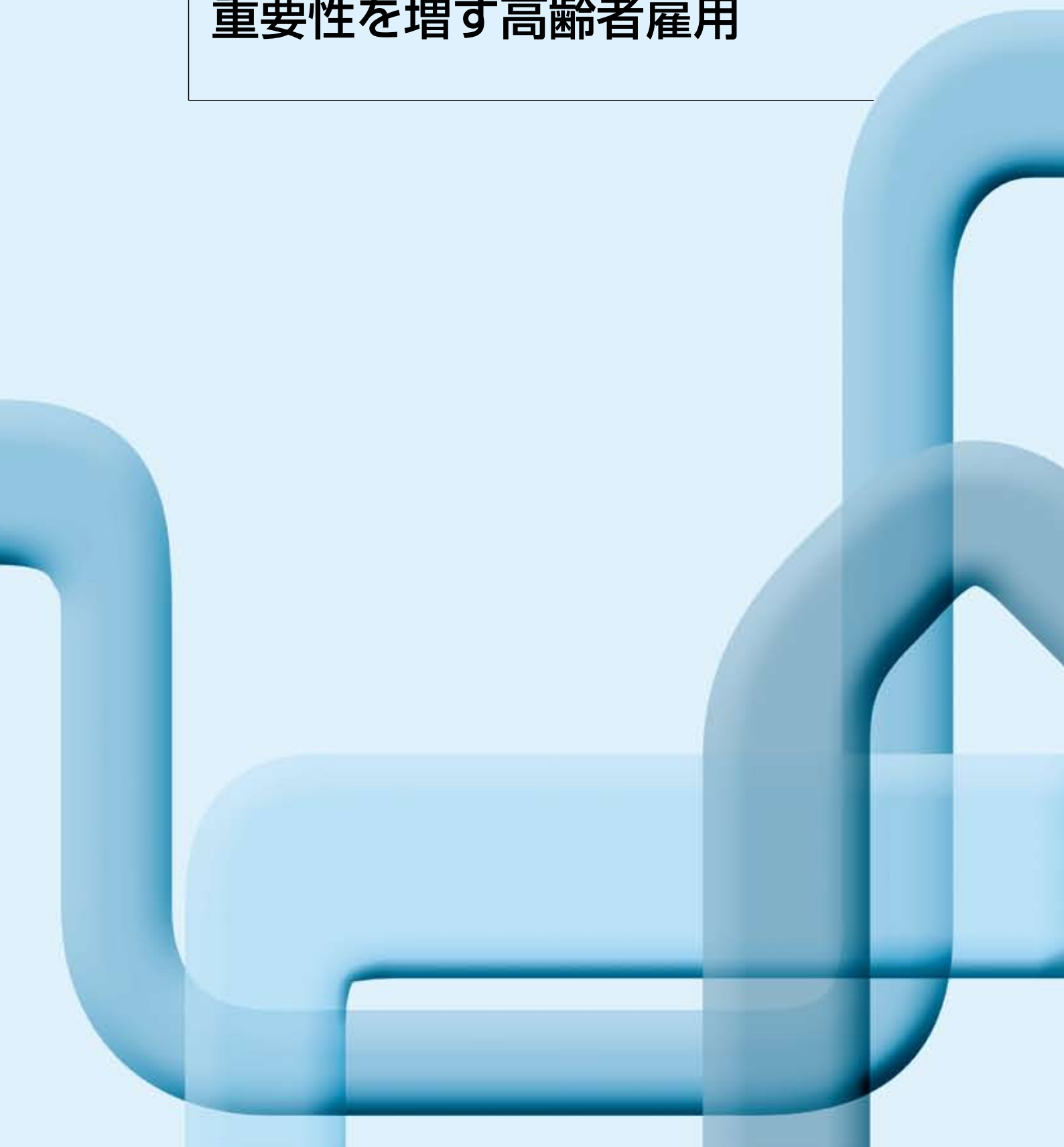
プラントメンテナンス業 高齢者雇用推進の手引き

第1章 重要性を増す高齢者雇用	3
1. 少子化による人口減少社会の到来	4
2. 労働力人口の見通し	5
3. 高齢化が進むプラントメンテナンス業界	6
4. 「2007年問題」と高齢者雇用	7
5. 改正高年齢者雇用安定法の概要	9
6. プラントメンテナンス業における高齢者雇用推進の必要性	11
第2章 プラントメンテナンス業界における高齢者を活用するためのポイント	13
1. 高齢者を活用するための基本的な考え方	
－アンケート調査結果からみた高齢者雇用の現状と問題－	14
(1) アンケート調査からみた高齢者雇用の問題・課題	14
(2) プラントメンテナンス業における高齢者雇用の問題	18
2. プラントメンテナンス業における高齢者を活用するポイント	20
2-1. プラントメンテナンス業において高齢者雇用を進めるために	
－安全・安心な環境の下で高齢者にいきいきと働いてもらうために－	23
1. 高齢者の働く意欲・モチベーションの向上のために	23
(1) 仕事に対する適正な評価と処遇への反映	23
(2) 安全対策、高齢者の健康管理の徹底	30
(3) 高齢者の保有する高い技能を継承するしくみづくり	32
(4) 従業員の意識改革	37
(5) メンテナンス業に対する社会的評価の向上	39
2-2. 経営環境の変化を見据えた高齢者の活用のために	41
(1) 職域の拡大、就業形態の多様化	41
(2) 高齢者の新規採用による企業競争力の強化	43
【参考資料】改正高年齢者雇用安定法、附則、施行令附則（抜粋）	46

従業員向けパンフレット

# 第1章

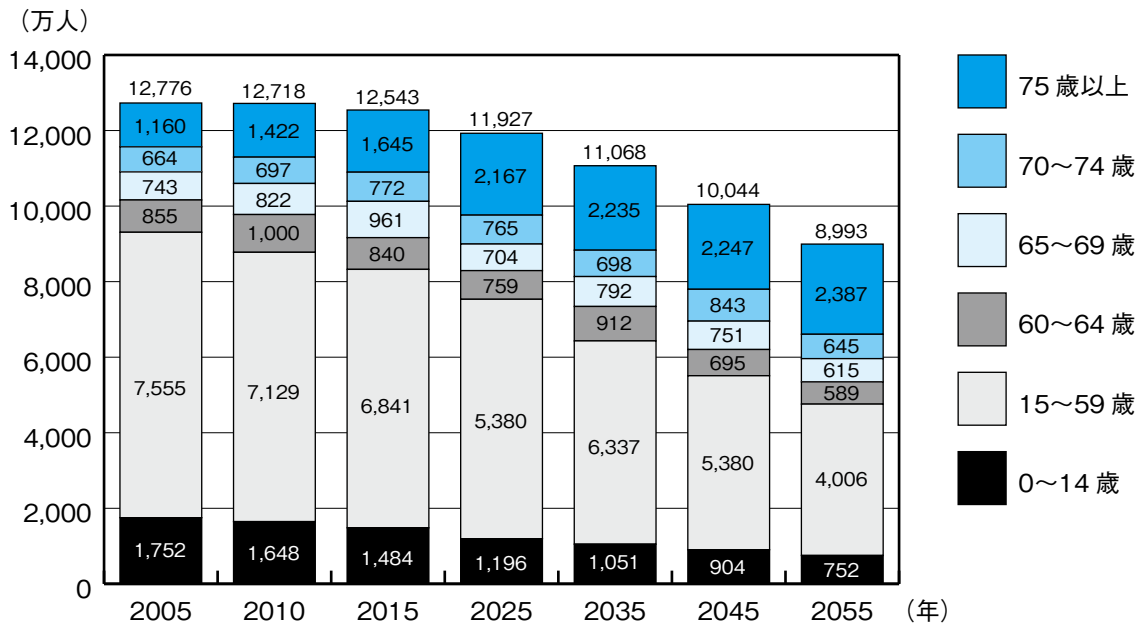
## 重要性を増す高齢者雇用



## 1. 少子化による人口減少社会の到来

2006（平成18）年末に国立社会保障・人口問題研究所から日本の将来推計人口が発表されました。それによると、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結果になっています。2015年には700万人弱の「団塊の世代（昭和22～24年生まれ）」が全て65歳以上になるためです。長期的には少子化高齢化の影響がより顕著となり、高齢者雇用はこの人口構造の変化から必然的ということが出来ます。

図表 1-1 年齢区分別将来人口推計

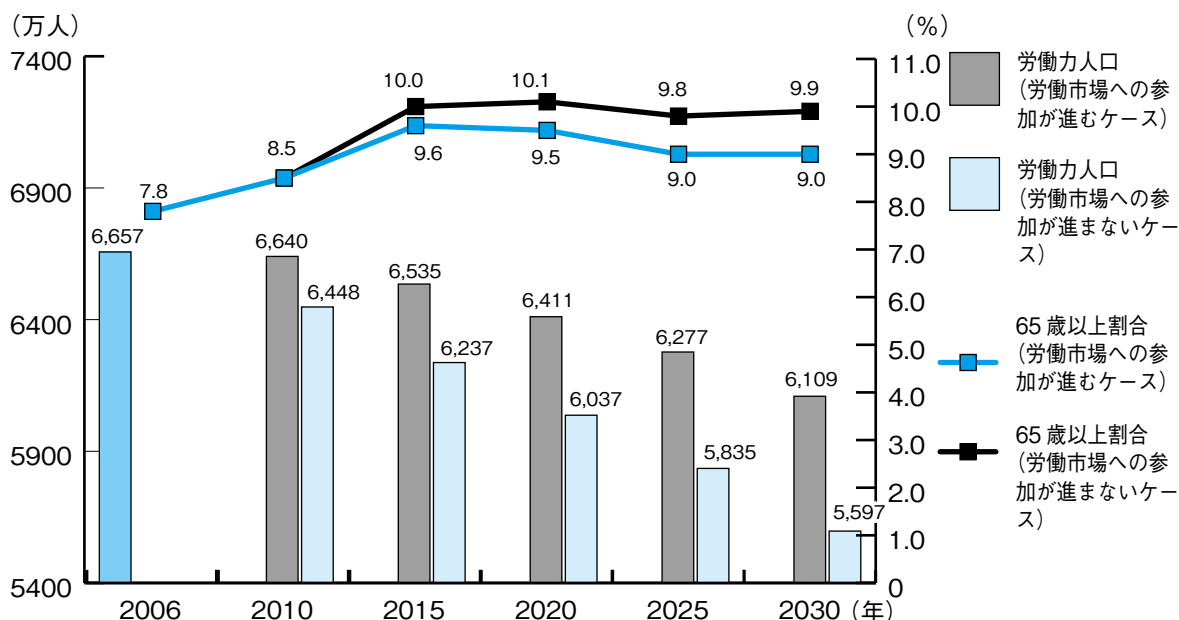


(注) 2010年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成18年12月推計）」の出生中位・死亡中位仮定の推計結果、2005年は総務省「国勢調査」  
 (資料) 内閣府「高齢社会白書平成19年度版」より

## 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。高齢者雇用をはじめ今後の労働力確保には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。

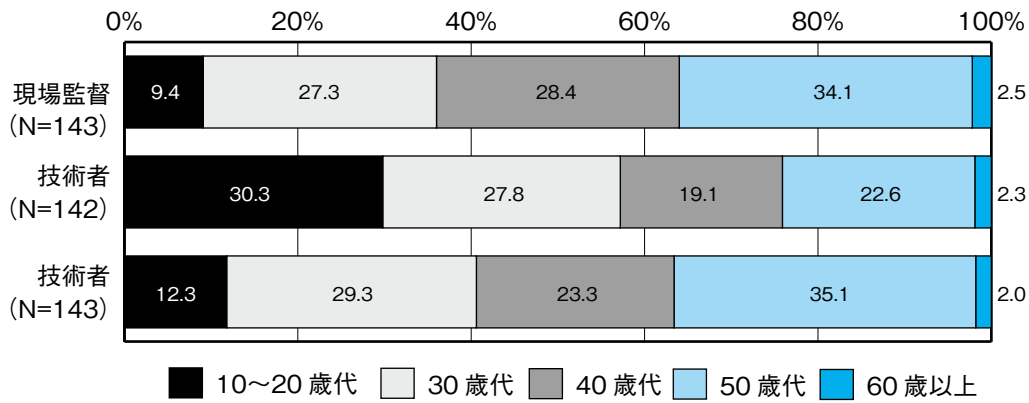
(注2) 「労働市場への参加が進むケース」とは、各種施策を講じることにより、より多くの者が働くことが可能になると仮定したケース。

(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

### 3. 高齢化が進むプラントメンテナンス業界

2007年に日本メンテナンス工業会が実施したアンケート調査によると、メンテナンスに従事する正規従業員の年齢構成をみると、「技能者」については30歳代以下が過半数を占める（58.1%）ものの、「技術者」については40歳以上が60.4%、「現場監督」については65.0%と6割を超えています。とりわけ「技術者」と「現場監督」は50歳以上の従業員の比率が35%を超えており（それぞれ37.1%、36.6%）、高齢化の進展がうかがえます。

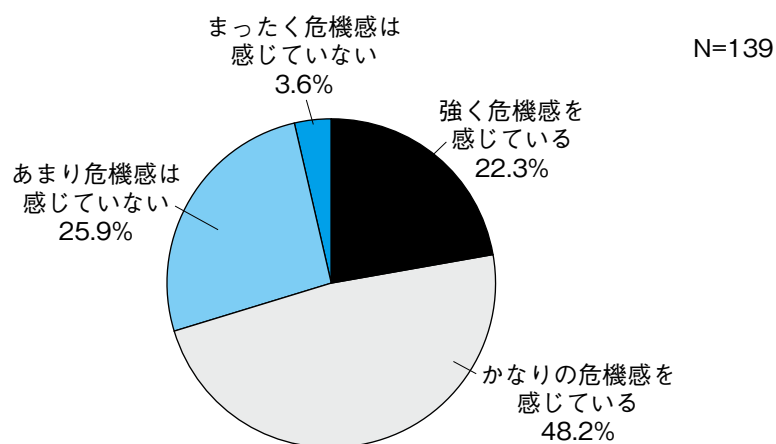
図表 1-3 正社員の年齢階級別割合



## 4. 「2007年問題」と高齢者雇用

2007年に日本メンテナンス工業会が実施したアンケート調査によると、ベテラン社員の定年退職等による技術・技能の断絶に対し危機感を感じているかについてみると、「強く危機感を感じている」が22.3%、「かなり危機感を感じている」が48.2%となっており、7割を超える企業で技術・技能の断絶に対して危機感を抱いていることとなります。

図表 1-4 ベテラン社員の定年退職等による技術・技能の断絶に体する危機感

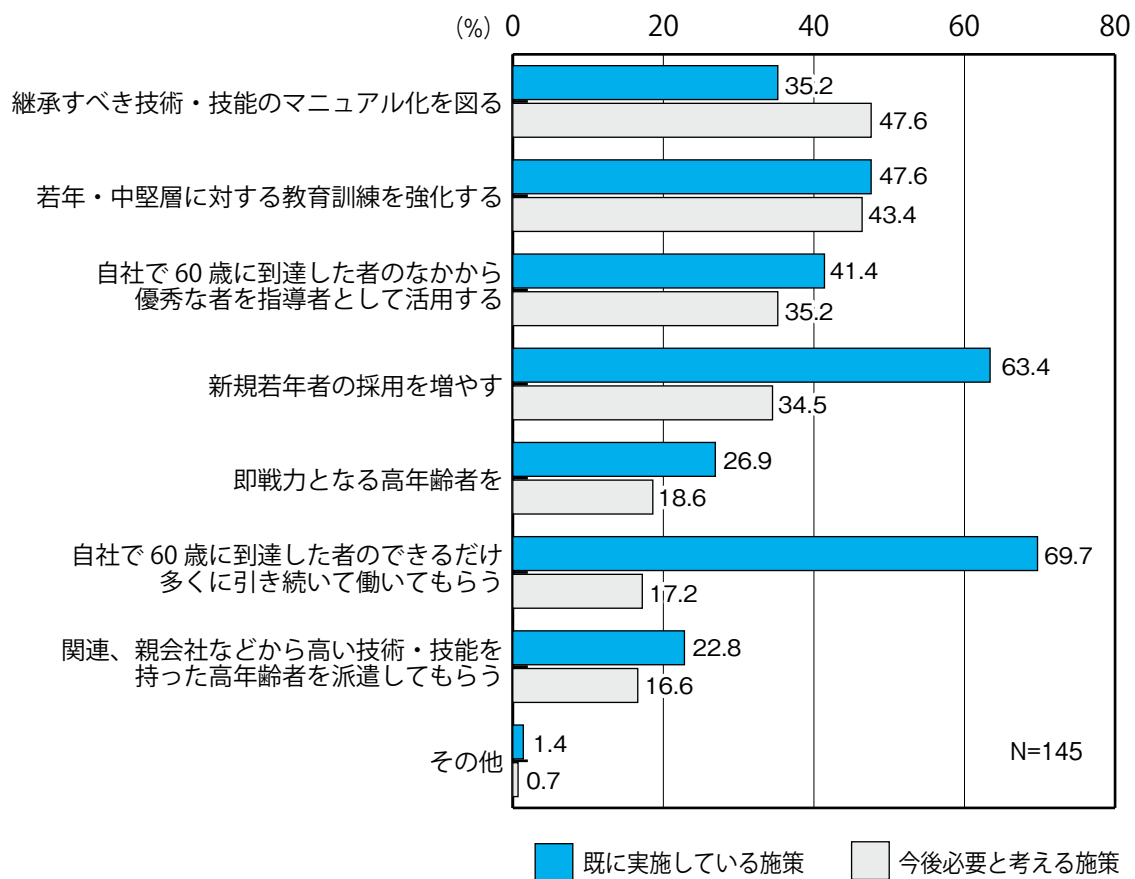




これに対して、各社が技術・技能の継承のために実施している施策についてみると、最も多いのが「自社で60歳に到達した者のできるだけ多くに引き続いて働いてもらう」で69.7%、次いで、「新規若年の採用を増やす」(63.4%)、「若年・中堅層に対する教育訓練を強化する」(47.6%)と続いています。

ちなみに、今後技術・技能の継承のために必要と考える施策では「継承すべき技術・技能のマニュアル化を図る」が47.6%と最も多くなっています。以下、「若年・中堅層に対する教育訓練を強化する」(43.4%)、「自社で60歳に到達した者のなかから優秀な者を指導者として活用する」(35.2%)と続いています。

図表 1-5 技術・技能の継承のために実施している施策



## 5. 改正高年齢者雇用安定法の概要

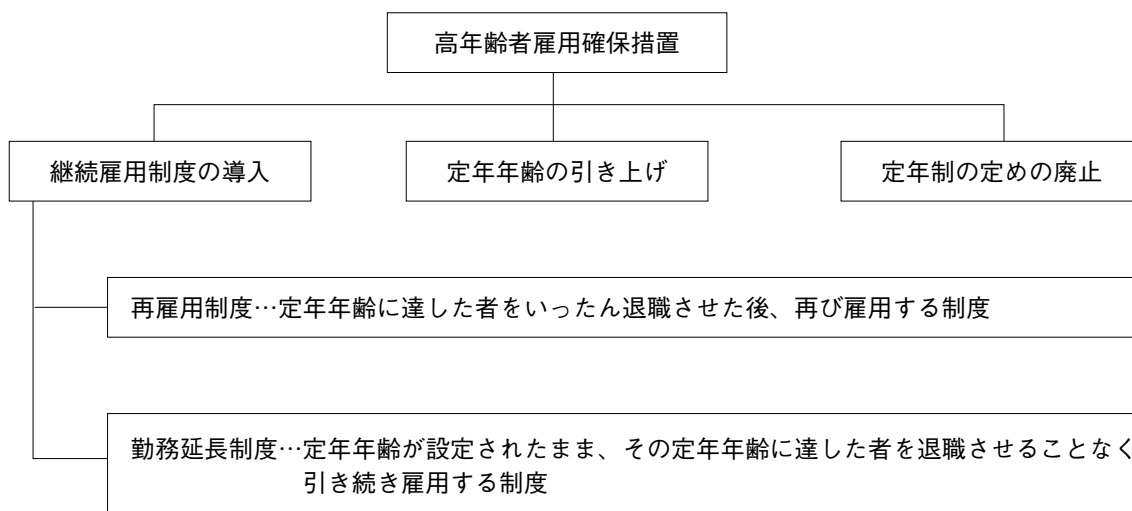
定年年齢を超えた高齢者が豊かな経験を活かして働けるように、また、定年を意識しだした従業員が定年到達後の就業や生活に対して不安を抱かないよう、あらかじめ定年到達後の就業形態や賃金等労働条件に関するしくみや制度を整備しておくことが必要です。

とりわけ、平成18年度から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）の雇用延長制度の導入が義務化されたこともあり、未だ制度が未整備な企業においては、改正高年齢者雇用安定法に対応した、自社にふさわしい雇用延長制度を整備することが求められます。

### (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齢者が希望するときは、その高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」



(2) 段階的に引き上げられる「高齢者雇用確保措置」の年齢

「高齢者雇用確保措置」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になります。

なお、「高齢者雇用確保措置」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。

高齢者雇用確保措置 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を導入の場合)

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

■ 期間の定めのない雇用    ■ 継続雇用制度等の適用

※継続雇用の終了にあたっては、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

## 6. プラントメンテナンス業における高齢者雇用推進の必要性

設備の信頼性向上や性能維持のためのメンテナンスに加え、老朽化した設備の更新等が活発化し、現在、プラント関係のメンテナンス工事や新規設備工事の受注は非常に旺盛な状況にあります。

一方で、2000年代前半の設備投資の落ち込みに伴う人員削減や新卒採用の抑制等の影響を受け、メンテナンス従事者の要員状況が逼迫しています。

加えて、いわゆる「2007年問題」といわれるように、経験豊富なメンテナンス従事者がリタイアし始めており、設備メンテナンス工程の進行などに少なからず影響を与えているという声もでてきています。

こうした状況下、メンテナンス水準を維持・向上させていくためには、高齢者の果たす役割が非常に高まっています。

近年、とみに設備、プラントがブラックボックス化され、異常の原因が理解しにくくなっています。修理に当たっては設備の置かれている環境や過去の故障実績を踏まえなければなりません。そのためには長年の経験に基づく五感およびプラント設備に関する幅広い知識を駆使し、よりの確、かつ、短時間に故障原因等の診断、要因分析ができ、整備計画・対策等の立案および修復作業を効率的に行えるメンテナンス要員が不可欠です。また、設備の長寿命化を踏まえ、その設備機械が存在する限り、特性を理解している経験豊富なメンテナンス要員が必要なのです。

取引先からもコストダウン要請やメンテナンス品質の向上の要請が強まっており、仕事を通じて蓄積された技術・技能や豊富な経験を持つ高齢者がその能力を十分に発揮し現場の第一線で働いたり、メンテナンスの技能・技術の継承の役割を担ったりすることが求められています。当業界の競争力の源泉は「ヒト」に付随する技能・技術なので、高齢者の持つ高い技能・技術を「活かす、伝える」ことで企業競争力の強化に結び付けるという姿勢が今後とも重要になるのです。



## 第2章

プラントメンテナンス業界における  
高齢者を活用するためのポイント



## 1. 高齢者を活用するための基本的な考え方

—アンケート調査結果からみた高齢者雇用の現状と問題—

### (1) アンケート調査からみた高齢者雇用の問題・課題

2007年に日本メンテナンス工業会が実施したアンケート調査によると、60歳以上の従業員は8割を超える方が、今、働いていることに対して満足しています（「非常に満足している」＋「おおむね満足している」）の合計が85.1%。

とりわけ仕事の内容や同年代との人間関係には満足して働いていますが、一方で、給与のしくみや評価の仕方、給与や賞与の額、また、メンテナンスに対する社会的評価にはあまり満足していません。

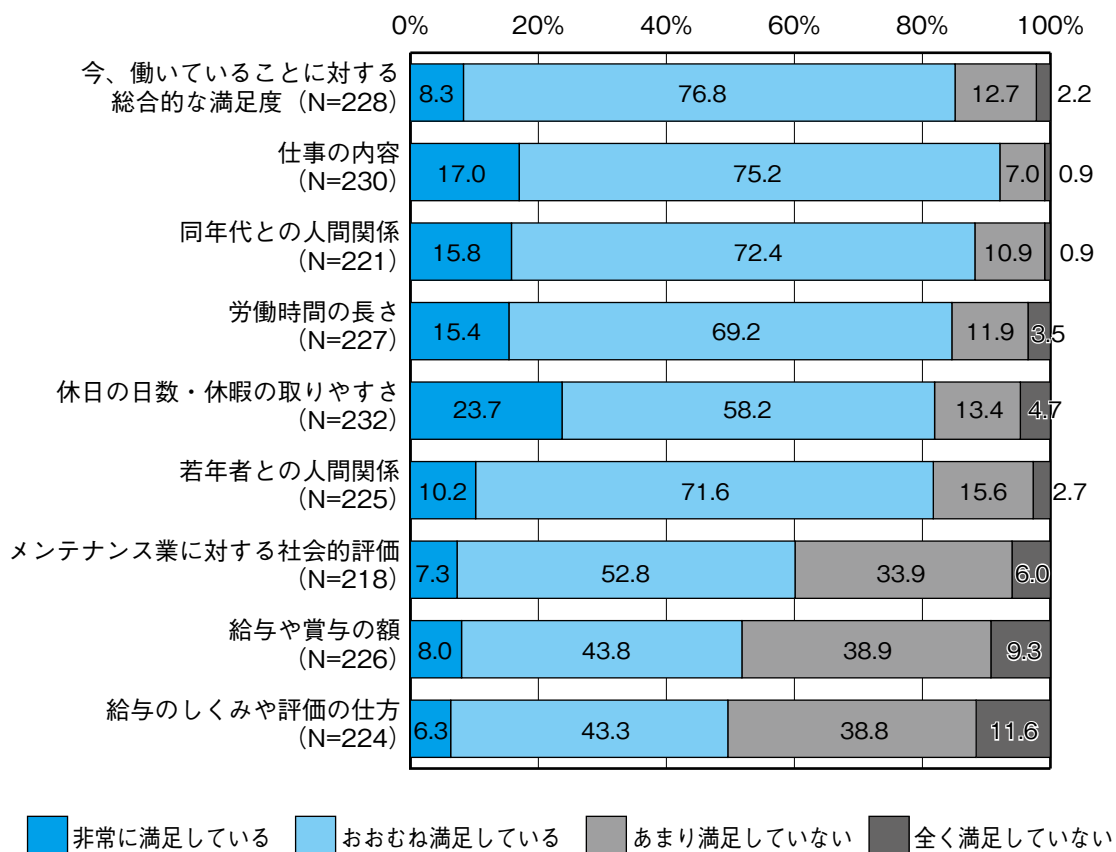
#### 60歳以上の従業員が満足している点

1. 仕事の内容に満足している  
→肯定割合（非常に満足している＋おおむね満足している）が92.2%
2. 同年代との人間関係に満足している  
→肯定割合（非常に満足している＋おおむね満足している）が88.2%
3. 労働時間の長さに満足している  
→肯定割合（非常に満足している＋おおむね満足している）が84.6%

#### 60歳以上の従業員が満足していない点

1. 給与のしくみや評価の仕方に満足していない  
→否定割合（あまり満足していない＋非常に満足していない）が50.4%
2. 給与や賞与の額に満足していない  
→否定割合（あまり満足していない＋非常に満足していない）が48.2%
3. メンテナンスに対する社会的評価に満足していない  
→否定割合（あまり満足していない＋非常に満足していない）が39.9%

図表 2-1 現在の仕事や労働条件等に対する満足度：60歳以上





一方、経営者は、60歳以上の従業員に対して、9割を超える企業で満足していません（「非常に満足している」+「おおむね満足している」の合計が90.7%）。とりわけ、メンテナンスに関する技術・技能や職業意識・勤務態度には満足しています。

ただし、率先して業務の見直しや改善に取り組む姿勢、また、後輩を統率、指導・育成していく力にあまり満足していないという声が4割程度あります。

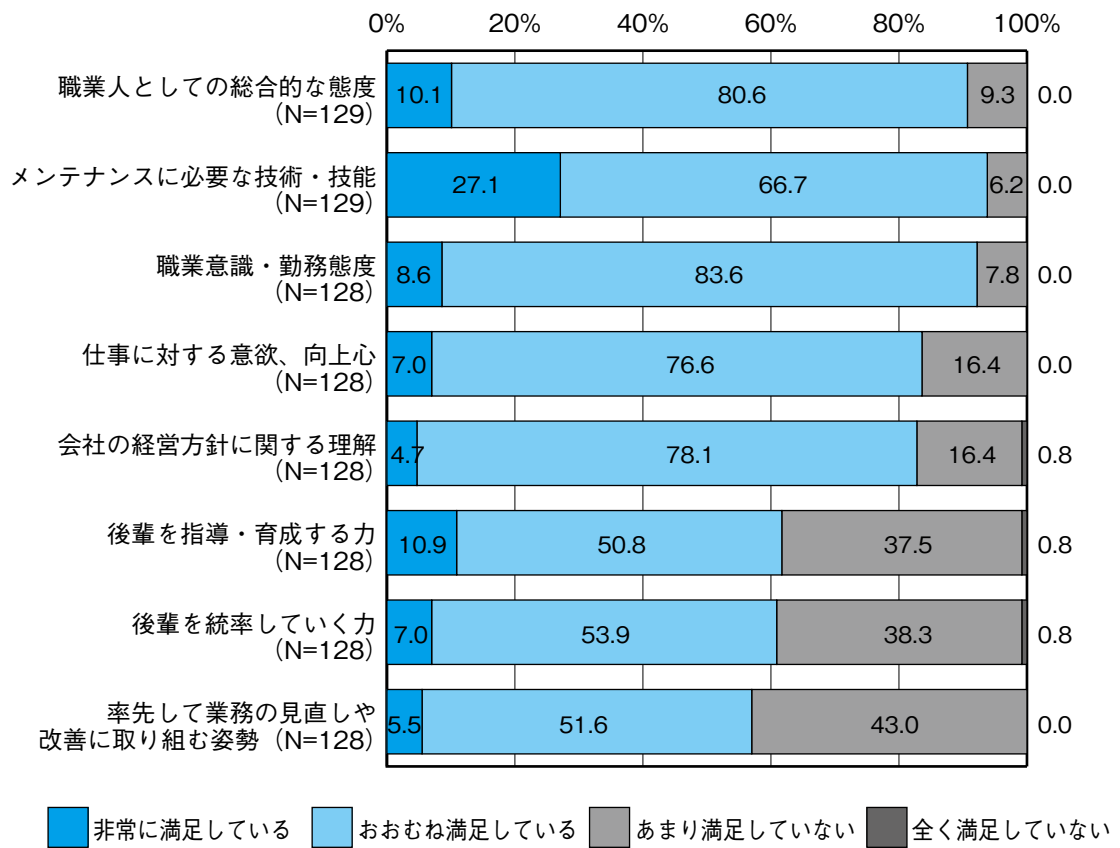
60歳以上の従業員に対して会社が満足している点

1. メンテナンスに関する技術・技能に満足している  
→肯定割合（非常に満足している+おおむね満足している）が93.8%
2. 職業意識・勤務態度に満足している  
→肯定割合（非常に満足している+おおむね満足している）が92.2%

60歳以上の従業員に対して会社が満足していない点

1. 率先して業務の見直しや改善に取り組む姿勢に満足していない  
→否定割合（あまり満足していない+非常に満足していない）が43.0%
2. 後輩を統率していく力に満足していない  
→否定割合（あまり満足していない+非常に満足していない）が39.1%
3. 後輩を指導・育成する力に満足していない  
→否定割合（あまり満足していない+非常に満足していない）が38.3%

図表 2-2 60歳以上の従業員のこういった点に満足しているか



## (2) プラントメンテナンス業における高齢者雇用の問題

60歳以上の高齢者はメンテナンスに関する高い技術・技能や高い職業意識、良好な勤務態度により、会社に対して非常に高い貢献をしています。ただし、一方で、60歳を超えると積極的に業務を改善したり、後輩を育成しようという意欲、モチベーションの低下がみられるようです。再雇用に当たって賃金が低下してしまうことに対する高齢者の不満が、こうした意欲の低下に結びついているといった要因として挙げられましょう。

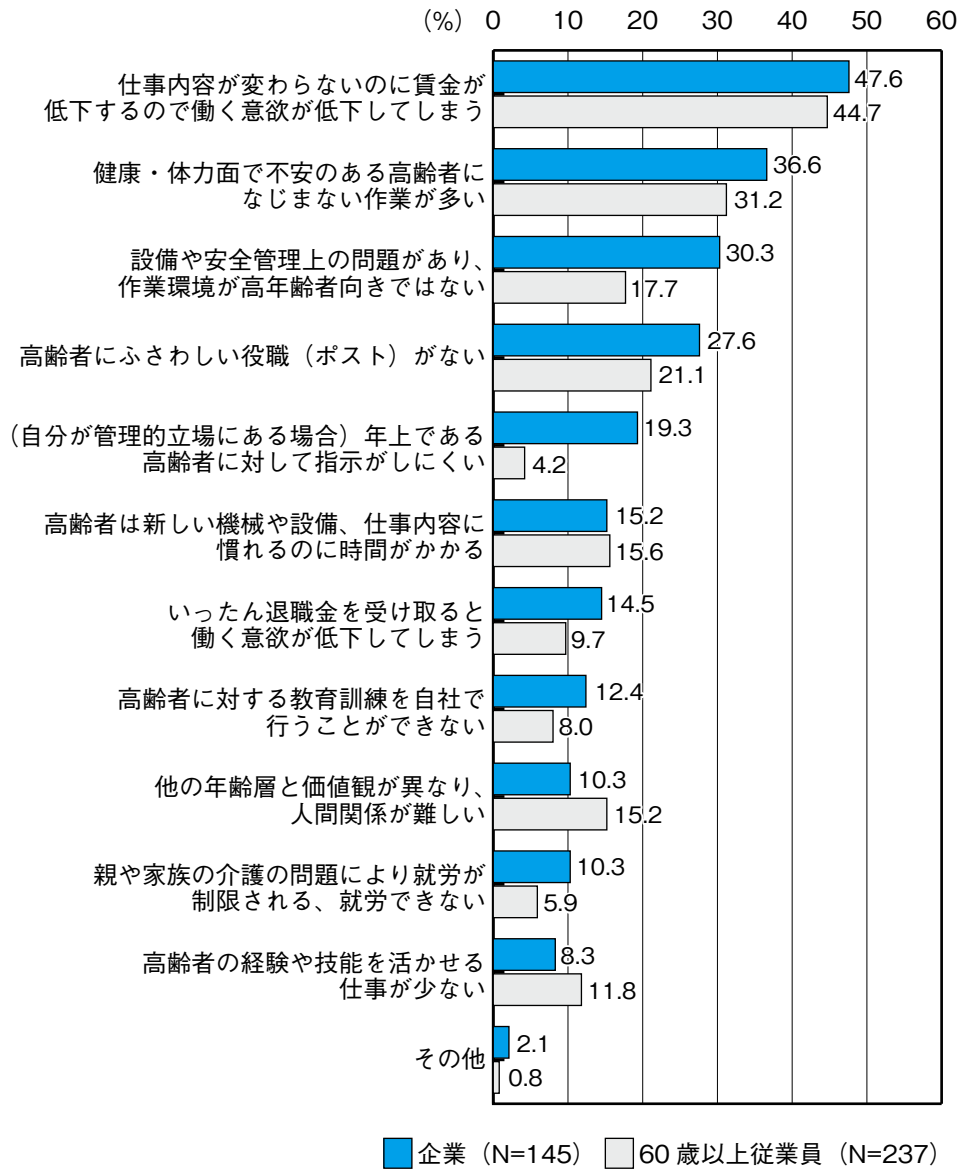
2006年4月の改正高年齢者雇用安定法の施行により、段階的に65歳までの雇用確保措置の導入が義務化され、それに伴い各社ともに雇用延長制度の導入・改正を行いました。その際、定年年齢到達前後で、業務内容や勤務時間が同じにもかかわらず、人件費コストの削減といった視点から、高齢者の賃金を大幅にダウンさせた企業が多いのも事実です。

企業とすれば、賃金をダウンさせたとしても在職老齢年金や高年齢雇用継続給付を合わせれば再雇用者の手取りはそれほど減らないとの判断があり、こうした賃金設定にしたわけですが、再雇用者からすれば、賃金が下がったことは会社の自分自身に対する評価が下がったと理解してしまい、その不満がモチベーションの低下に結びついているといった可能性が強くなっています。

### 60歳以上の人が勤務する際、問題になっていること

1. 仕事内容が変わらないのに賃金が低下するので働く意欲が低下してしまう  
→企業の回答47.6%、高年齢者の回答44.7%
2. 健康面・体力面で不安のある高年齢者になじまない作業が多い  
→企業の回答36.6%、高年齢者の回答31.2%
3. 設備や安全管理上の問題があり、作業環境が高年齢者向きではない  
→企業の回答30.3%、高年齢者の回答17.1%

図表 2-3 60歳以上の方が勤務する際、問題になっていること  
(企業と60歳以上の従業員との比較)



## 2. プラントメンテナンス業における高齢者を活用するポイント

改正高年齢者雇用安定法の施行から2年が経ち、当初は良かれと思って設計した制度であっても、実際に運用してみるといくつかの問題が発生していることが明らかになってきました。改正法に合わせた制度設計を高齢者雇用の第一段階とすれば、まさしく高齢者雇用はこの2年間で浮かび上がってきた問題点を克服していく段階、すなわち高齢者雇用の第二段階に入ったといえるでしょう。

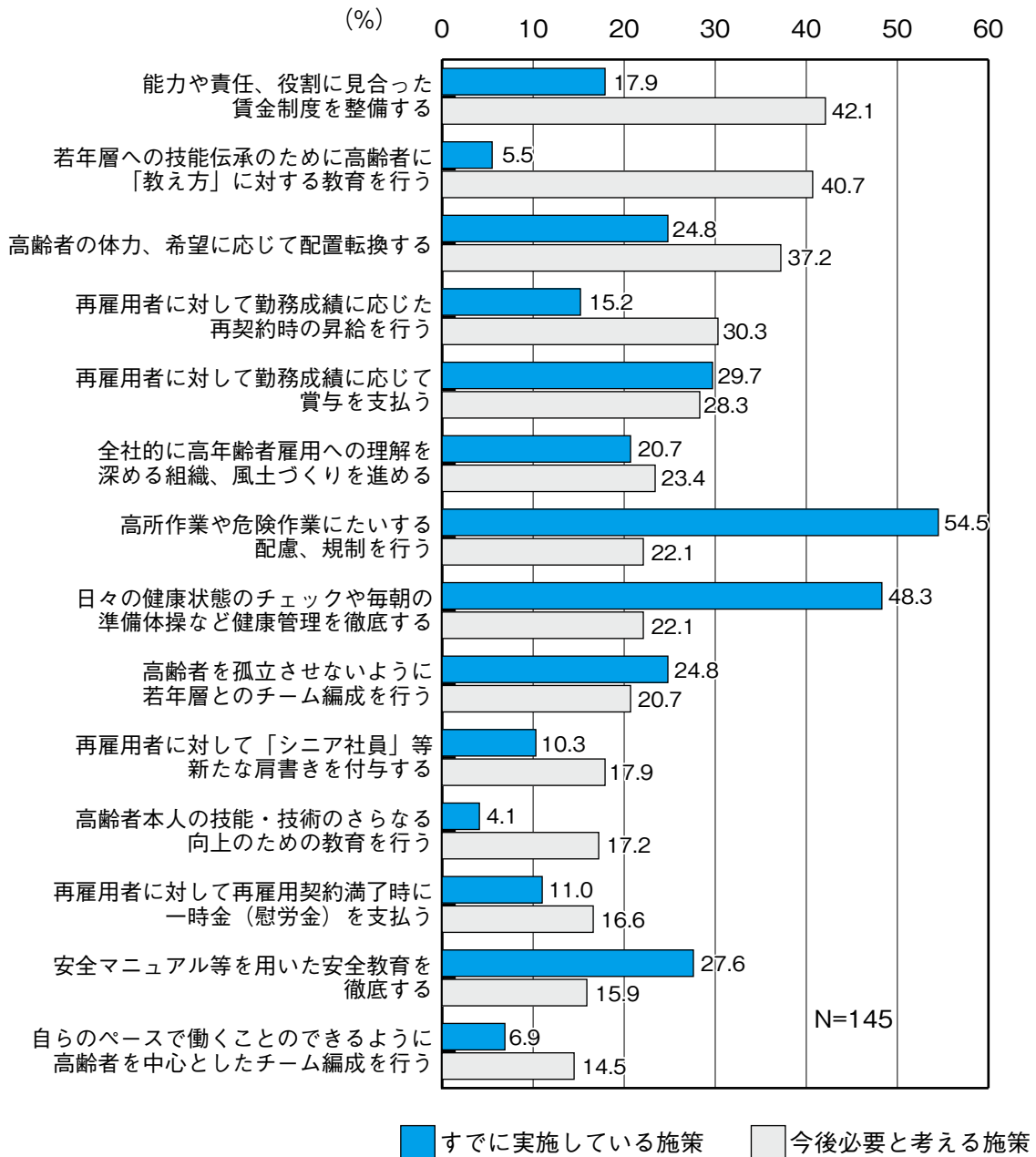
高齢者雇用の第二段階としては、現行の賃金制度をどのように変更すれば、もしくは現行の賃金制度にどのようなインセンティブ機能を加えれば、再雇用者の働く意欲・モチベーションを維持させることができるのかを検討することが求められます。

併せて、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についても検討することが必要となります。例えば、当業界の場合、高年齢者の就業に当たっては、加齢に伴う体力の低下など留意すべき点もあるので、徹底した安全対策やきめ細かな健康管理対策を実施することや、高い技能を保有していることへの賞賛とそれを通じたメンテナンス業に対する社会的評価の向上、技能継承を通じた若年者との円滑なコミュニケーションづくり、といった視点が考えられます。

以上を踏まえ、プラントメンテナンス業における高齢者雇用の課題を挙げると以下のとおりとなります。

1. 高齢者の働く意欲・モチベーションの向上のために
  - (1) 仕事に対する適正な評価と処遇への反映
    - －仕事や役割、勤務時間と賃金との関係の明確化、納得性の向上－
  - (2) 安全対策、高齢者の健康管理の徹底
  - (3) 高齢者の保有する高い技能を継承するしくみづくり
  - (4) 従業員の意識改革
  - (5) メンテナンス業に対する社会的評価の向上
2. 経営環境の変化を見据えた高齢者の活用のために
  - (1) 職域の拡大、就業形態の多様化
  - (2) 高齢者の新規採用による企業競争力の強化

図表 2-4 60歳代前半層の従業員の能力を活かしていくための施策



A社では、新卒者の採用を本格的に再開したことから、再雇用者には、技術・技能の伝承はもとより、社員のレベルアップに必要な、豊富な経験からのアドバイスや指導、また、とりわけ繁忙期における貴重な戦力として期待しています。

B社では、再雇用者は事故対応、ユーザーや協力会社のやりとりなどの経験とノウハウが豊富なことから、過去の事例に基づいたクレーム対応策など不具合発生時に的確な措置、効果的なアドバイスが期待できるとしています。  
また、大きな現場では数千人規模の工事になりますが、その際の統率力などは経験がないと難しいので、再雇用者の経験が重要だとしています。

## 2-1. プラントメンテナンス業において高齢者雇用を進めるために

—安全・安心な環境の下で高齢者にいきいきと働いてもらうために—

### 1. 高齢者の働く意欲・モチベーションの向上のために

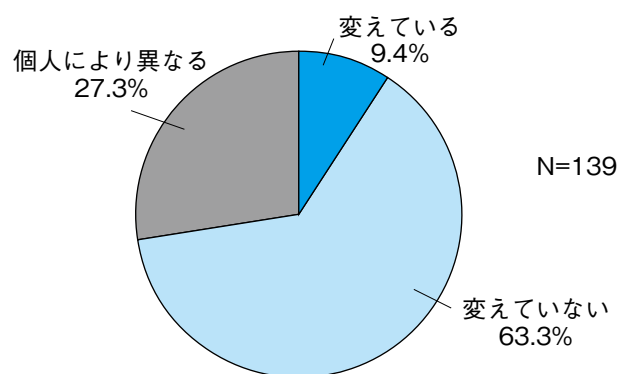
#### (1) 仕事に対する適正な評価と処遇への反映

##### ① 仕事

高齢者の蓄積された経験や技術・技能、ノウハウを発揮させるには60歳以前と変わらない仕事に就いてもらうことが基本となります。ただし、加齢に伴う体力の低下等もあり、必要に応じて負荷を軽減することも必要となるでしょう。要は、再雇用者の培った技術・技能、経験を最大限活かせるような仕事に就いてもらうことが重要です。

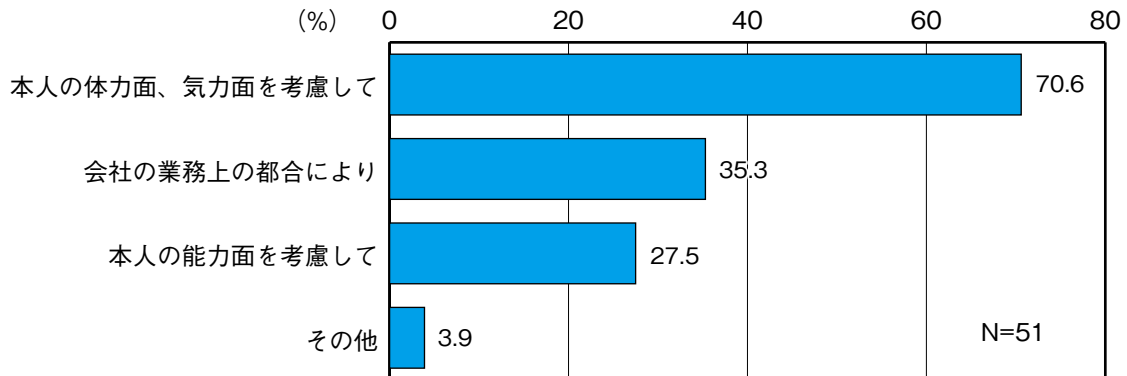
なお、高い技術・技能を保有する高齢者については、その技術・技能の伝承に役割を特化し、若年者に対するインストラクター、トレーナーとしての役割を担ってもらうことも考えられます。そのためには、今後、高齢者を対象に「教え方」を習得してもらうための教育・研修を行うことも必要とならましよう。

図表2-5 60歳以前と仕事の内容を変えているか





図表 2-6 仕事の内容を変える理由



C社では、高齢者を雇用することは、高技能者の確保や若年者への指導育成、また、人件費コストの削減等、会社として多くのメリットを享受できる可能性があるとしています。そのため、基本的には60歳以上の方を今まで以上に活用する方向で考えています。とりわけ、経験に裏打ちされた技能・技術があり、若年者に対する指導という面で期待が高くなっています。現状でも、多くの社員は60歳になる頃には監督者的立場になっているので、再雇用した場合、指導・育成を含めた上で継続して就業してもらうことが多くなっています。

技能伝承という観点から、再雇用者は、今後、指導者としての役割が期待されますが、実際は教えるのが苦手な人も多いのが現状です。そのため、D社では、再雇用者を対象に「教え方」を習得してもらうための研修や教育を実施していきたいとしています。

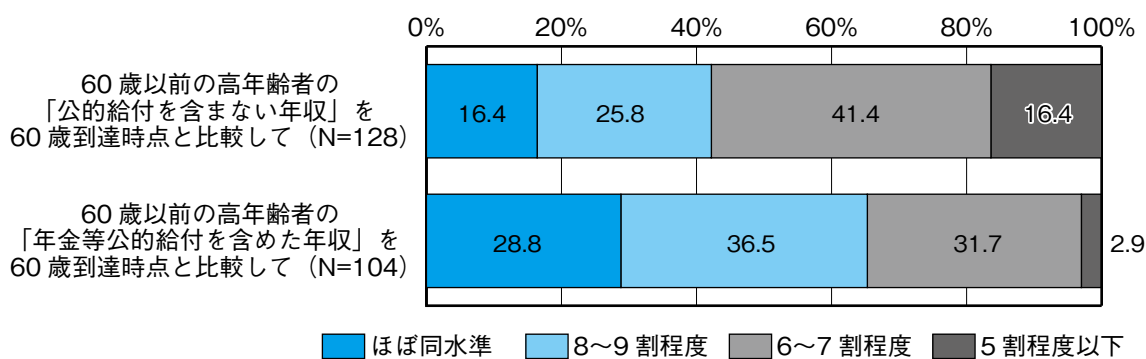
## ② 賃金

再雇用に当たって賃金がダウンするケースがあり、再雇用者の不満を招いているケースが多くなっています。そうした事態を防ぐためには、高齢者の雇用管理のあり方を、高齢者が行っている仕事の価値を処遇に反映させるようなマネジメントに転換していくことが求められます。

こうした考えを踏まえれば、業務内容や責任、勤務時間が変わらなければ、再雇用者であっても賃金を下げないといった選択肢も当然考えられます。モチベーションの維持・向上のためには賃金を下げるべきではない、といった声は経営者からも上がっています。

ただし、こうした場合、年功序列型の賃金を取っている企業の場合は、60歳以前の賃金体系を見直す必要が出てくることにも留意すべきです。

図表 2-7 会社が支払う年収賃金（税込み）が定年前に比べてどの程度か



※フルタイム勤務に換算した場合の割合

E社では、勤務延長を希望する者については、60歳以降も賃金を下げることはしていません。60歳以前と同じ仕事、同じ勤務時間で働いているので、賃金だけ急に下げると働く意欲をなくしてしまい、かえってマイナスが大きいという考えからです。

F社では、再雇用者のモチベーションの維持のために、賃金制度の見直しも考えていかなければならないとしています。例えば、60歳以降の昇給、賞与の査定枠の拡大、勤務延長期間終了後の退職（慰労）金の支払い等を検討しています。

G社では再雇用者については月額固定で20万円（残業手当は支給）支給されますが、現場監督やチーフなどは、技術・技能レベルや業務内容の責任に応じて査定し、90万円から最大で300万円が加算され、年間合計で最大540万円が支給されます。現場監督（責任者クラス）は概ね年収500万円前後となっています。

加えて、特別加算金制度もあります。業績に著しく貢献したなど、貢献度に応じてさらに100万円から200万円を加算金として支給する制度です。これは、現場からの申請などに基づき、全社的なバランスを検討し支給するか否かを決定するものです。同社では、再雇用者の場合、貢献度が高いにもかかわらず、定年を迎えたということだけで賃金を下げているという事情を勘案し、モチベーションを維持する上でも必要な制度として認識しています。

H社では、再雇用者の賃金は平均すると退職時の60%前後となりますが、これは最低基準で、再雇用契約時に5つのランクに職務を区分して賃金を決めています。技能・技術レベルの高い人には60%以上の報酬を支給するようにしています。

I社では、再雇用者の賃金を年収ベースで設定しています。高年齢雇用継続給付の受給を勘案し、月例賃金は定年到達時の60%に設定し、残額を賞与で支給しています。年収は、まず、会社の提供する職務と本人の専門性や期待できる貢献度に基づき評価ランクを決定し、次いでこの評価ランクをベースに7ランクある基本年収ランクに応じた基本年収を当てはめています。

このほか、インセンティブ賞与があります。これは、会社業績に対する60歳以前の社員との一体感を醸成するとともに、賞与本来の性格からして個々の業績への貢献度を反映するためのもので、再雇用者本人の5段階評価の金額と賞与の妥結額に応じて変わる倍率を掛け合わせることで決定されます。

J社では、再雇用者の賃金設定のあり方を変更しようとしています。新しい制度では、原則として60歳到達時の70%となり、業務内容に応じて加算金を支払うことを可能とします。現状のような仕事量が多く再雇用後も会社の期待と業務内容に大きな変化もないようであれば、最終的な支給額は定年時の90%程度になると考えています。

### ③ 納得性の向上

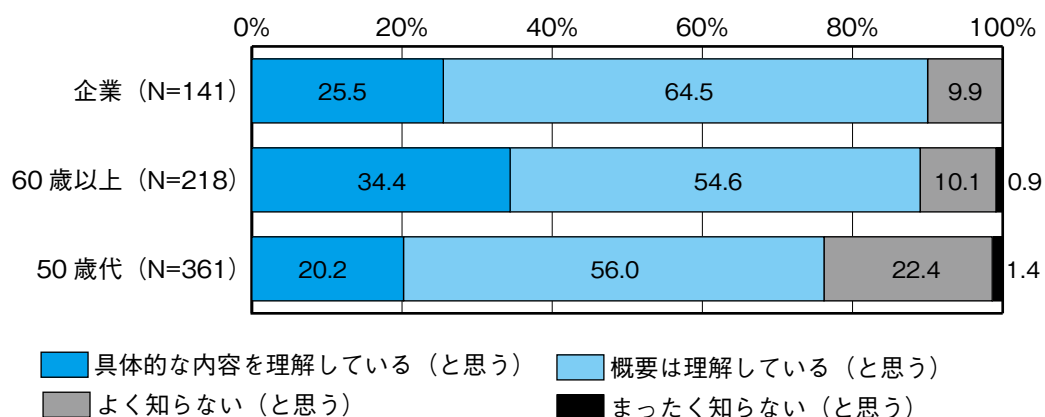
なお、賃金を下げる場合は、再雇用者の仕事や役割と賃金の関係性を明確にすることで、何故賃金下がったのかを再雇用者に説明し納得させることが、働く意欲・モチベーションの維持のためには重要となります。

併せて、再雇用期間中においても勤務態度に応じて査定を行い賃金等に反映させるなどのインセンティブを付与することも考えられます。

アンケート調査結果を見ても、高齢者は、「能力や責任、役割に見合った賃金制度の整備」、「再雇用者に対する勤務成績に応じた賞与の支払い」、「再雇用者に対する勤務成績に応じた再契約時の昇給」を求めており、こうした施策の導入に向けた検討も必要となပါしょう。

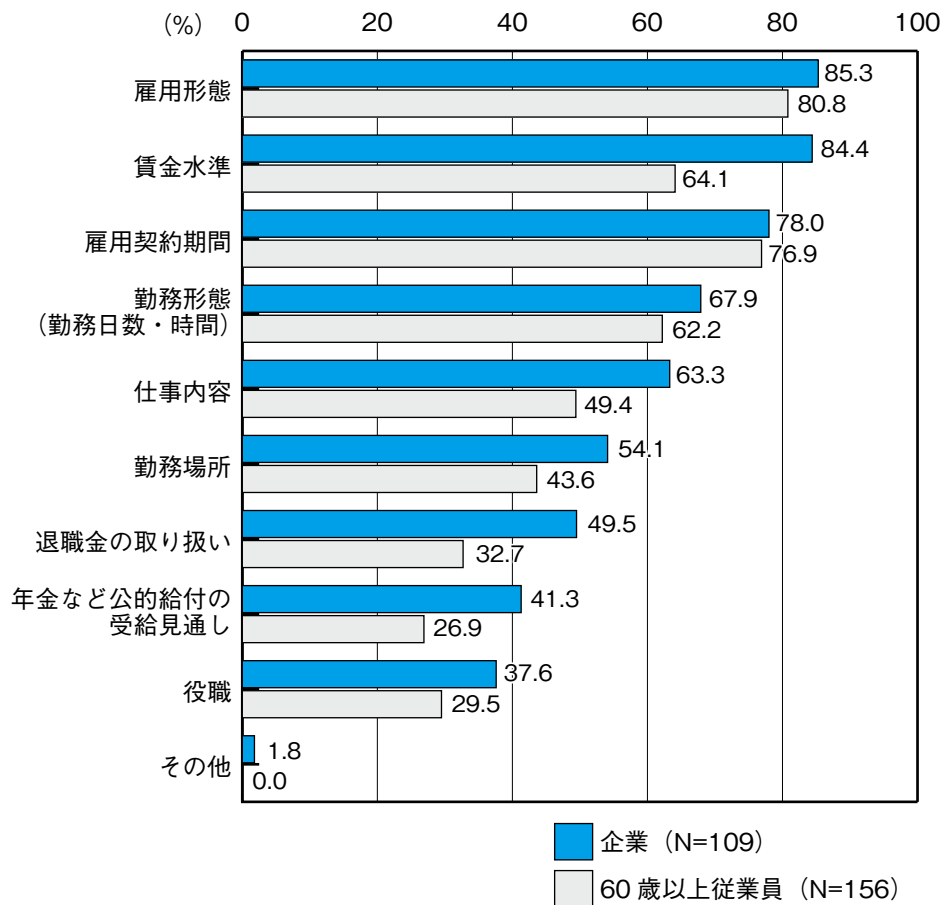
また、金銭面以外のモチベーションの維持・向上策についても検討することが望ましいでしょう。

図表 2-8 会社と従業員の雇用延長制度の理解度のギャップ



K社では、毎年50名程度の定年者が出ますが、人事部長自ら全員と面接して、再雇用制度を説明し就労意向を聞くようにしています。

図表 2-9 雇用延長制度についての説明事項

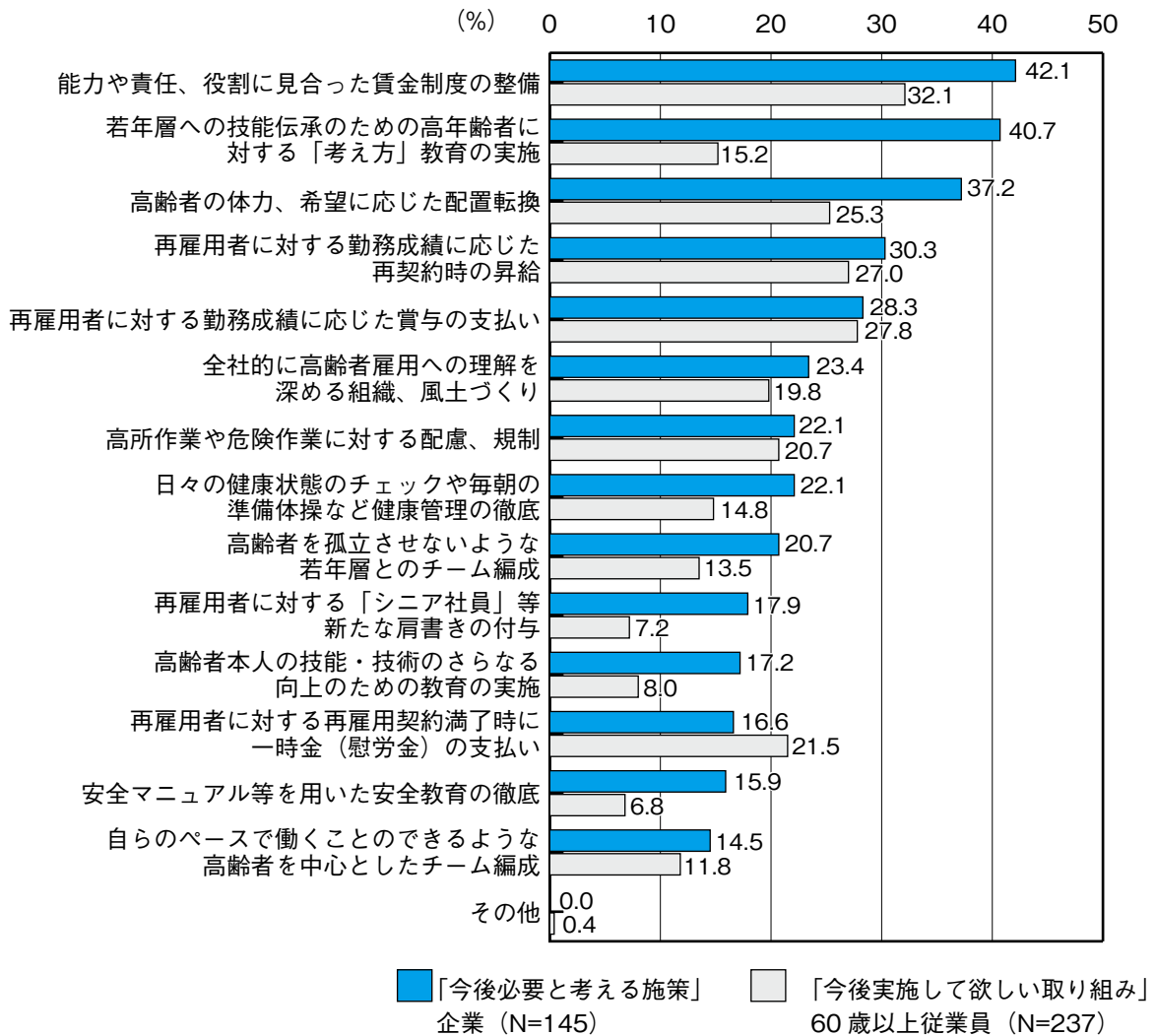


再雇用者は特にモチベーションの個人差が大きくなりがちです。L社では、技術・技能が優れた人に対しては、社内報に写真付きで掲載するなどの取り組みを行っています。

また、再雇用者の肩書きを「嘱託」から長年の経験と技術力のレベルが表現できる肩書きに見直していきたいとしています。こうした肩書きを名刺やヘルメットに表記することで、社内には若手から一目置かれる存在として、社外に対してはその経験と技術をアピールできるような職場環境を作ることによって、再雇用者に気持ちよく働いてもらいたいと考えています。

M社では、定年到達から再雇用の勤務が始まるまでの間にまとまった休暇を支給し、心身ともにリフレッシュしてもらおうとともに、意識面での切り替えをしてもらうことにしています。

図表 2-10 60歳以上の従業員が働きやすい職場にするために今後必要とする施策（企業）と今後実施して欲しい取り組み（60歳以上従業員）



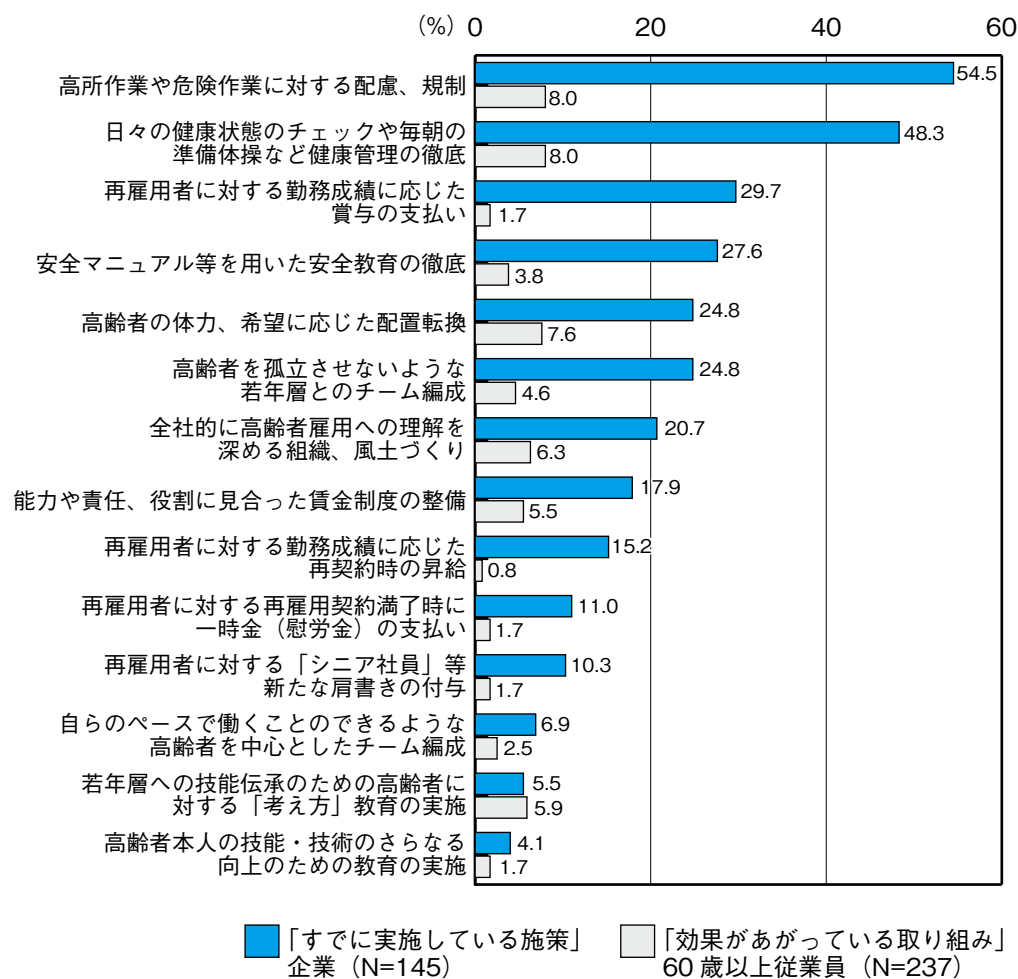
## (2) 安全対策、高齢者の健康管理の徹底

高齢者の就業に当たっては、加齢に伴う体力の低下など留意すべき点もありますので、安全面の対策、健康管理面等職場環境の改善は欠かすことのできない課題です。

そのためには、チーム内における高所作業や危険作業等に配慮した人員の配置を行ったり、健康上問題のある高齢者の早期発見、定期的な産業医との面談や毎朝の血圧測定等による日々の健康状態のチェック体制を確立することが求められます。

加えて、高齢者の健康状態は置かれている生活環境や長年の生活習慣などにも左右されるので、高齢期に至るまでの生活習慣病の予防についても日頃から力を入れることが重要です。

図表 2-11 60歳以上の従業員が働きやすい職場にするためにすでに実施している施策（企業）と効果が上がっていると思う取り組み（60歳以上従業員）



N社では、血圧の高い者に対しては毎朝血圧測定をして、注意を促しています。

O社では、年に2回の健康診断結果に社長が健康管理面等の留意事項等を記入したコメントをつけて渡しています。

P社では、再雇用者の体力の低下に対応した負荷の軽減について、現場の短時間労働などの対応は難しいことから、プロジェクト単位での契約を考えています。設計や技術仕様書などの業務は在宅にも移行が可能であり、業務と報酬の兼ね合いをみながら、今後、具体的に検討していく方針です。



### (3) 高齢者の保有する高い技能を継承するしくみづくり

高齢者が多く、中堅・若年層が少ない企業が多い当業界にとっては、業況が回復し、新卒採用も増加している今こそ、技術・技能の伝承に取り組むことが喫緊の課題となっています。

現状では、旺盛なメンテナンス需要を踏まえ、メンテナンス従事者が不足している企業が多いので、技能継承を主に担う専門者を置くことは難しいといった声が多くなっています。したがって、まずは、日常業務のなかで、高齢者と若年者がチームを組んで一緒に働くことで技能継承を円滑に進めるようなしくみづくりが求められます。

例えば、元請企業が計画策定と費用管理に特化してきており、メンテナンス事業者がメンテナンス全体の管理を行い、そのための書類作成等が増加してきていますので、高齢者も蓄積された技能やノウハウを活かしてこうした仕事に積極的に取り組むことが望ましいと考えられます。若年者と一緒にこうした書類作成等を行ったり、問題解決に当たって一緒に考えたりすることでOJTによる技能の伝承等が図れるとともに、世代間を通じた良好なコミュニケーションづくりにもつながります。

Q社では、部品の機能やトラブルの事例を収集していますが、活用できるまで整理されていないので、本社サイドで体系だててマニュアル化を進めようとしています。こうしたマニュアル作りに再雇用者と若年者を一緒に当たらせようと考えています。

R社では、定年到達者がここ3年でピークを迎えるので、彼らがいる間に早く技術・技能を伝承しなければならないと考えています。現在、施工手順書やトラブルマニュアルを本社スタッフ中心でまとめていますが、作成できる者が限られているのが現状なので、再雇用者の意見を積極的に取り入れていこうとしています。

S社では、業務上のトラブルやクレーム、事故例等を学ぶ事例研修を各事業所を巡回する形で実施しています。将来的には、このような研修や新入社員教育の講師として経験豊富な再雇用者を起用していきたいと考えています。

T社では、現役の高技能者を講師として研修を実施していますが、今後は、60歳以上の再雇用者で教え方のうまい人を起用することで、技能の伝承がやりやすくなるのではないかと考えています。

U社では、ベテラン社員による技能講習会を閑散期に開催して技能伝承の場としています。今後は、再雇用者に積極的に指導してもらいたいと考えています。

V社では、再雇用後は原則として、62歳到達時までは定年到達時と同じ業務を通常業務で行うことにしていますが、62歳到達後は、短日数勤務も取り入れ、技能伝承を主たる職務とすることも考えています。

W社では、高齢者の経歴、経験を明確化しそれを管理することで、再雇用者をその経歴や保有する技能に応じた適正な活用を図ろうとしています。

(参考) 技能継承の進め方

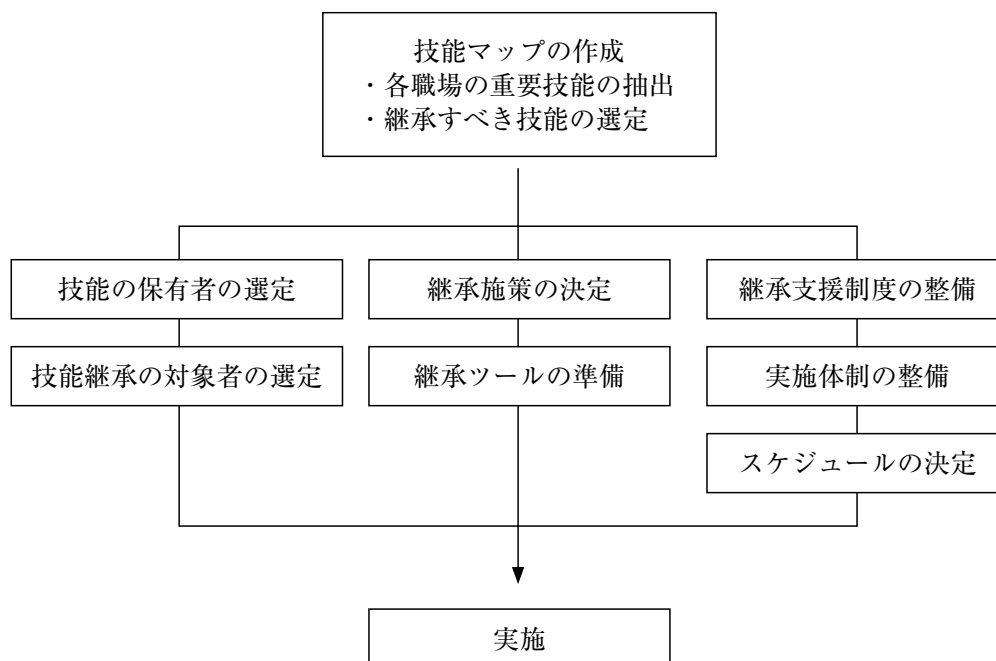
高度成長に伴う事業拡大期に大量入社し、現在企業の中核となっている団塊の世代が、いよいよ大量に定年退職期を迎えることになりました。とりわけ豊富な経験に培われた高い技能を保有するベテラン社員の退職により、企業の競争力は大きな影響をこうむると考えられることから、こうしたベテラン社員の知識・技能・経験を早急に若手世代に継承することが求められています。

こうした状況下だからこそ、定年年齢を超えた高年齢者を教育要員として活用する、いわゆる「技能の継承」の必要性が高まっているのです。

技能を効果的に継承させるためには、若手を含む教育体制の見直しなどといった計画的な取り組みが欠かせません。なかでも高度な技能の継承には、マニュアル化しにくい経験等（暗黙知）の伝達が必要となりますので、OJT（On The Job Training：仕事を通じての教育訓練）を通じて習得するのが効果的です。

技能の継承に必要なステップは以下のとおりです。ポイントとしては、「技能マップの作成」、「継承ツールの準備」、「継承支援制度の整備」などが挙げられます。

図表2-12 技能の継承の展開のステップ



## ① 技能マップの作成等による必要となる技能の洗い出し

高齢者の保有する技能を継承するには、まず継承すべき技能や具体的な技能の保有者、また、継承のための方法とスケジュールを定める必要があります。

例えば、若年層に対して技能の継承が必要な業務と継承できる技能の保有者を洗い出し、該当する技能の保有者を若手とペアにして、OJTにより技能の継承を行うことが考えられます。その際、技能の継承を行う際のツールとして、会社全体で技能マップを作成することが効果的です。また、対象となる若手には適宜、技能の向上・技能の継承の目標を与えながら進めていくとスムーズに運びます。

## ② 継承ツールの準備

一般的、基本的な技能については、教育用テキスト、マニュアル等により記録された情報として蓄積することが効果的です。

図表2-13 事業場別継承の対象となる技能の洗い出し書式の例

事業場に必要となる技能の現状と今後の継承方法							
事業場名： _____						記入者： _____	
職場		必要と思われる継承すべき技能		現状の姿			
課	係（工程）	具体的な技能名	必要人数	継承の有無	継承者氏名	対象者氏名	継承方法（具体的に場所・時間・カリキュラム等）

2008/7/1

### ③ 継承支援制度の整備

技能の継承を促進するために、継続雇用の高齢者に対して特別な役職を付与する方法を採ることも効果的です。この方法には、表彰などを行うことで技能の向上に対するモチベーションを促すと同時に、通常の役職のない再雇用者が現役に指導を行う際にコミュニケーションをとりやすくする効果があります。

### ④ 技能の継承の実施

OFF-JTでは習得しにくい経験知、暗黙知の継承は、OJTを中心に行います。この場合、技能の保有者である高齢者と技能の継承を受ける若手社員でペアになって作業を行うなど、小グループで行われるのが通常です。

その場合、技能の継承を受ける若手社員のレベルによって、高齢者の指導方法を変えることが考えられます。例えば、標準的ないしそれ以下の若手社員に対し、標準以上の技能を教える場合には、実際の作業からは外れて、若手社員の背後からいろいろ指導することになります。一方、標準的以上の技能を保有する若手社員を育成する場合には、実際に作業を行いながら、若手社員に対して指導をすることになります。

X社では、新入技能社員全員に対して、6ヵ月間、研修施設内で製缶・配管・仕上・計装・機械仕上・据付・溶接の7職種の基本技能の基礎訓練を施しています。この教育は、全国の各事業所で採用された新入社員を本社の研修センターに集め、寝食をともにして、徹底的に熟練工から基礎技能を叩き込まれるものです。講師は社内の熟練技能者14名が当たり、2007年度は35名が修了証を手にとり各事業所へ巣立っていきました。

新入社員とはいえ6ヵ月間現場から抜けることや研修期間であっても給料を支払わなければならないこと、また、講師役の熟練技能者が現場から抜けることは大きな痛手ですが、この訓練を終了すると、3年目の社員と遜色のない仕事ができるようになることから、この集合研修の効果は大きいとしています。

この研修を受けた新入社員からは「集合教育ではいろいろな職種を一から教えてもらいよい勉強になった」、「技術が高められている実感が湧き、早く事業所に戻って仕事をしたい」、「全職種を覚えることはとても大変だったが、講師の方々の指導が優しくて覚えやすかった」といった声が寄せられています。

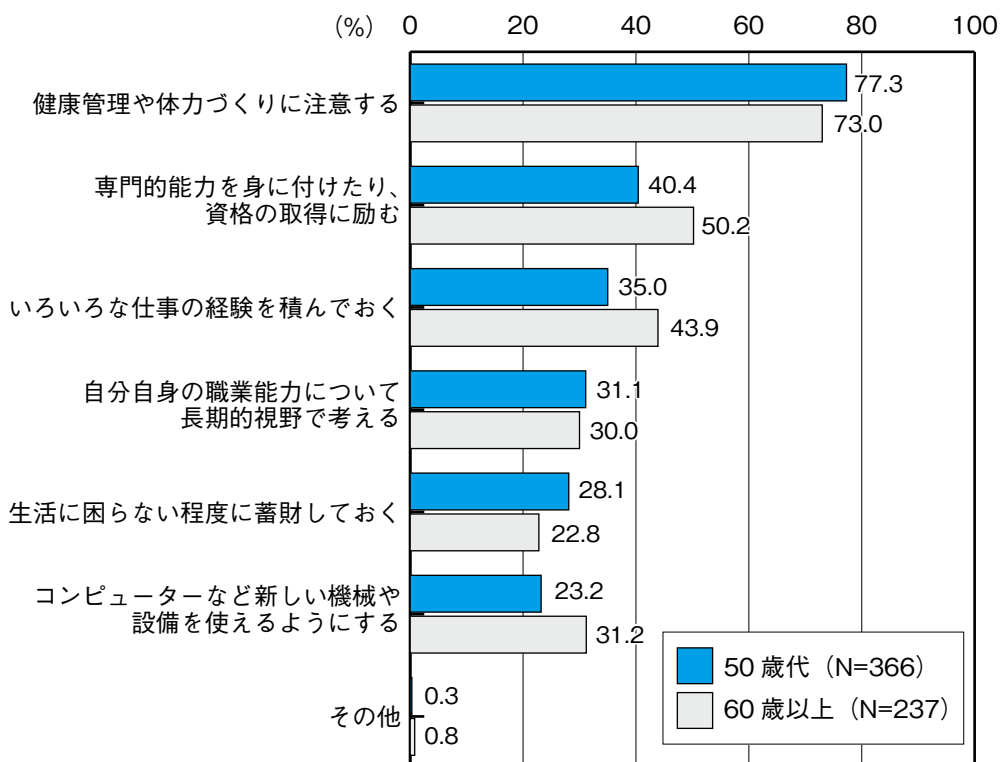
#### (4) 従業員の意識改革

高齢者が高い技能・技術、蓄積された経験を最大限発揮するためには、従業員一人ひとりの高齢期に至るまでの取り組み、心構えが重要です。残念ながら、現状ではマニュアルに基づく管理を求められるなど仕事のやり方が変わってきているにもかかわらず、再雇用者は新しいやり方に積極的に関与しない、今までのやり方を踏襲しようとする傾向にあるという指摘があります。

従業員が日頃から技術・技能の向上に努める、また、新しい仕事のやり方に積極的にチャレンジすることが重要です。併せて、事故防止の徹底、健康管理の徹底、良好な勤務態度の維持を図ることで、あらかじめ高齢になっても第一線で働き、仕事を通じて会社に貢献し続けることを可能とする能力を身に付けることが求められます。

企業としても、そのための動機付けときっかけづくりのために、各種技術・技能研修はもとより、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、業界団体や都道府県雇用開発協会等が主催するセミナーへの受講を奨励することなどが考えられます。

図表 2-14 60歳以上になっても働くことができるために必要となる準備や対処



Y社では、定年到達概ね1年前の社員を対象にセカンドライフセミナーを開催しています。セミナーは本社において丸1日かけて、再雇用制度の概要や公的年金の受給と賃金の関係、また、定年後の資産運用等について社会保険労務士等の外部講師も招きながら行われています。

Z社では、70歳、75歳勤務を見据えたトータルなしくみづくりが必要になっており、教育担当者への配置転換も含め、高齢者が第一線で働いていることが当たり前になっているような社内づくりが求められるとしています。

## (5) メンテナンス業に対する社会的評価の向上

高齢者の持つ高い技能・技術を若年者に円滑に伝承することでメンテナンスの高品質化が図られ、ユーザーからの評価も向上し、業界の社会的地位の向上に結びつくといった好循環の醸成が望ましいのではないのでしょうか。

高齢者に高い技術・技能、経験に培われたノウハウを最大限発揮してもらうことは、高齢者のやりがいの向上にもつながります。こうした高齢者が自らの技術・技能にプライドを持っていきいきと働き、それを周りが認め、賞賛することを通じて、同じ職場で働く若年者にも好影響を与え、結果としてその職場や会社で働く全ての従業員の技能・技術の向上と優秀な若年者の採用・定着、ひいては企業競争力の強化にも資することができる、といった発想が求められるのです。

ただし、当業界の業界構造上、協力会社については企業規模が小さい企業が多く、採用面や育成面、また、技能・技術の伝承においても自社だけの努力では一定の限界があるのも事実です。業界全体の底上げといった意味からも、業界が連携して取り組むことが重要です。

この業界は、経験豊富な高技能者でありながら、満足できる給与体系になっていないのが実情だとa社では考えています。こうした点は、一下請企業だけでは改善は難しく、発注元、元請、下請を含めたトータルな関係のなかで高齢者に対する処遇のあり方を検討する必要があるのではないかと考えています。

b社では、再雇用者のモチベーションを維持する方法として、再雇用者の高い技能・技術を見習うことで若手社員が育成され、結果としてユーザーからの評価も高くなるような好循環を回すことが必要であり、会社から再雇用者に対してこうした意識付けを行うなどの対応が求められていると考えています。



### 業界の誇り「高度熟練技能者」

中央職業能力開発協会では、厚生労働省から委託を受け、各都道府県職業能力開発協会と連携を図り、継承すべき優れた熟練技能を保有している方を「高度熟練技能者」として認定しております。

高度熟練技能者とは、機械では代替できない高度な技能を駆使して、高精度・高品質の製品・試作品等を作り出すことができる技能者、または機械が作り出す製品と同等以上の高精度・高品質の製品の製造や整備ができる技能者です。

プラントメンテナンス関連業種では、「仕上げ（仕上げ作業、重量物搬作業）」、「製缶・配管（製缶作業、配管作業、重量物搬作業）」の2分野が対象となっており、製鉄所、コンビナート等のプラント設備企業からメンテナンスを請け負う企業及びプラント設備企業における整備の実績のある方が申請の対象となります。

詳しくは、中央職業能力開発協会のHP（<http://www.kodo.javada.or.jp/>）をご覧ください。HPには認定方法や認定者データベース、また、「高度熟練技能の現場」として、実際の現場では高度熟練技能がどのように働いているのかに関するレポートなどが掲載されています。

## 2-2. 経営環境の変化を見据えた高齢者の活用のために

### (1) 職域の拡大、就業形態の多様化

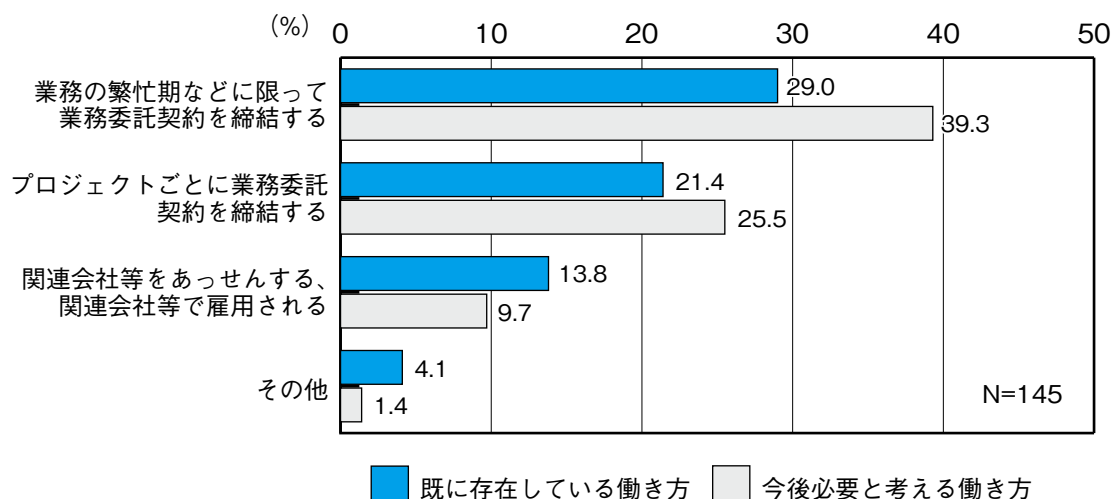
現在は、旺盛なメンテナンス需要と人手不足により、メンテナンス従事者の要員状況が逼迫している状況にあります。一方、60歳到達者の増加が見込まれる一方で、将来的には景気後退に伴うメンテナンス需要の低迷といった、メンテナンス要員の需給関係の悪化というリスク要因も存在します。

したがって、今のうちから、数年先を見据えた高齢者の雇用形態、職務内容、勤務形態などといった雇用管理のあり方を検討することが求められます。

この場合、業務の繁忙が激しい当業界においては、繁忙期を中心に経験豊富な高齢者を活用することで人員配置の効率化を図ることが可能となります。

併せて、高齢者の体力面の配慮から、また、高齢者の就業の選択肢を広げるといった意味からも、短日勤務やプロジェクト発生時のみの勤務といった多様な就業形態を用意することも考えられます。

図表 2-15 60歳以降の従業員に対する働き方の選択肢



c社では、定年を迎えた者の中で希望する者については「一人親方」として契約する制度があります。一人親方は仕事内容、勤務時間は他の社員、勤務延長者とはほぼ同じですが、勤務延長者とは違い、後進の指導といった役割は持たず、現場の第一線で働いています。

d社には、本人の希望で、退職後、再雇用契約ではなくプロジェクト単位で契約して業務を続けている者がいます。外注の力量が相対的に低下している中で、こうした契約は経験や技量という面でリスクが少なく、会社と高齢者双方にメリットがあると認識しています。

e社では、60歳で定年退職した者のなかで繁忙期などに限って働いてもらっている者がいます。

f社では、設計や診断業務等特殊技能を持っている定年到達者については、個人事業主として契約しようと考えています。

## (2) 高齢者の新規採用による企業競争力の強化

中小プラントメンテナンス企業においては、長年大手企業で働いてきた高い技術を持っている高齢者を再雇用し、企業競争力の強化に結びつけるという発想も大事になります。一方、大企業で働く高い技能を保有する高齢者に協力会社等への技術指導等の役割を担ってもらうことも考えられます。

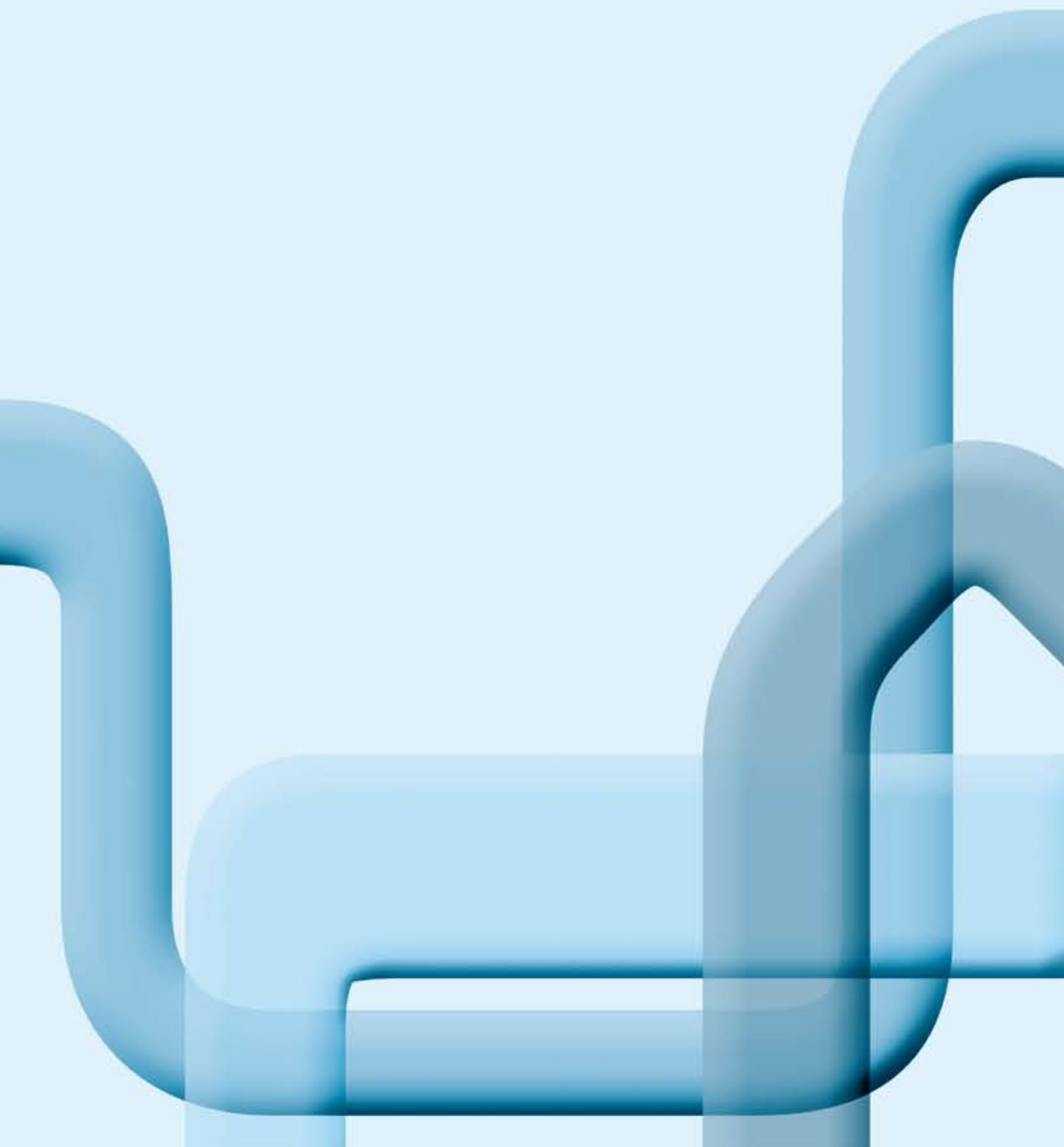
また、こうした高齢者と若手・中堅社員と一緒にチームを組んで仕事をすることで、大企業ならではの仕事の経験から得られる知見や技能の継承等を図ることも人材育成にとってはプラスとなります。

g社では、長年大手企業で働いてきた高い技術を持っている高齢者を再雇用し、若手・中堅社員と一緒にメンテナンスに関する技術上の問題を解決するための問題解決チームを結成し、技能の継承を図っています。

親子以上の年の差があるので、世代間ギャップがあることは否めませんが、再雇用者と若年者とでチームを組むことで、技能の継承を円滑に進めるとともに、再雇用者と若年者を融合させていきたいと考えています。他社から来た高齢者がすんなりと自社に溶け込んでいけるような環境づくりを行うことが人事部の仕事であると認識しています。



# 參考資料



## 【参考資料】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。

## 都道府県高齢者雇用開発協会一覧

● 高年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)三重県雇用開発協会	059-227-8030
(社)青森県高齢・障害者雇用支援協会	017-775-4063	(社)滋賀県雇用開発協会	077-526-4853
(社)岩手県雇用開発協会	019-654-2081	(社)京都府高齢・障害者雇用支援協会	075-222-0202
(社)宮城県雇用支援協会	022-265-2076	(社)大阪府雇用開発協会	06-6346-0122
(社)秋田県雇用開発協会	018-863-4805	(財)兵庫県雇用開発協会	078-362-6588
(社)山形県高齢・障害者雇用支援協会	023-676-8400	(社)奈良県雇用開発協会	0742-34-7791
(社)福島県雇用開発協会	024-524-2731	(社)和歌山県雇用開発協会	073-425-2770
(社)茨城県雇用開発協会	029-221-6698	(社)鳥取県高齢・障害者雇用促進協会	0857-27-6974
(社)栃木県雇用開発協会	028-621-2853	(社)島根県雇用促進協会	0852-21-8131
(社)群馬県雇用開発協会	027-224-3377	(社)岡山県雇用開発協会	086-233-2667
(社)埼玉県雇用開発協会	048-824-8739	(社)広島県雇用開発協会	082-512-1133
(社)千葉県雇用開発協会	043-225-7071	(社)山口県雇用開発協会	083-924-6749
(社)東京都雇用開発協会	03-3296-7221	(社)徳島雇用支援協会	088-655-1050
(財)神奈川県雇用開発協会	045-633-6110	(社)香川県雇用支援協会	087-811-2285
(社)新潟県雇用開発協会	025-241-3123	(社)愛媛高齢・障害者雇用支援協会	089-943-6622
(社)富山県雇用開発協会	076-442-2055	(社)高知県雇用開発協会	088-884-5213
(社)石川県雇用支援協会	076-239-0365	(財)福岡県高齢者・障害者雇用支援協会	092-473-6300
(社)福井県雇用支援協会	0776-24-2392	(財)佐賀県高齢・障害者雇用支援協会	0952-25-2597
(社)山梨県雇用促進協会	055-222-2112	(社)長崎県雇用支援協会	095-827-6805
(社)長野県雇用開発協会	026-226-4684	(社)熊本県高齢・障害者雇用支援協会	096-355-1002
(社)岐阜県雇用支援協会	058-252-2324	(財)大分県総合雇用推進協会	097-537-5048
(社)静岡県障害者雇用促進協会	054-255-7139	(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

都道府県高齢者雇用開発協会では、高年齢者の雇用延長や適正な労働条件の確保など高年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、高年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。



## プラントメンテナンス業高齢者雇用推進委員会 委員名簿

### 〈座長〉

大木 栄一 職業能力開発総合大学校 能力開発専門学科 准教授

### 〈委員〉

池田 泰生 千代田工商株式会社 業務本部 特別推進部長

石松 和男 山九プラントテクノ株式会社 取締役本部長

小野 裕茂 山九株式会社 労政部長

川名 信博 日揮工事株式会社 事務統括部長

佐藤 慶一 佐藤事務所 所長（元横河電機株式会社）

下川 徹 株式会社高田工業所 取締役（人事担当役員）

福久 正毅 新興プランテック株式会社 人事部長  
(五十音順、敬称略)

### 〈シンクタンク〉

広田 薫 株式会社日本能率協会総合研究所 主幹研究員

### 〈事務局〉

長井 和美 日本メンテナンス工業会 事務局長

小野 哲男 日本メンテナンス工業会 事務局

名雲 真弓 日本メンテナンス工業会 事務局

(敬称略)

## 高齢者雇用に関する関連HP

### ■独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構 [〈http://www.jeed.or.jp/〉](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〉](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〉](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〉](http://www.jeed.or.jp/jeed/location/loc01.html#08)

#### 【高齢者活用事例】

- 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〉](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〉](http://www.jeed.or.jp/data/elderly/elderly01.html#09)

### ■厚生労働省 [〈http://www.mhlw.go.jp/〉](http://www.mhlw.go.jp/)

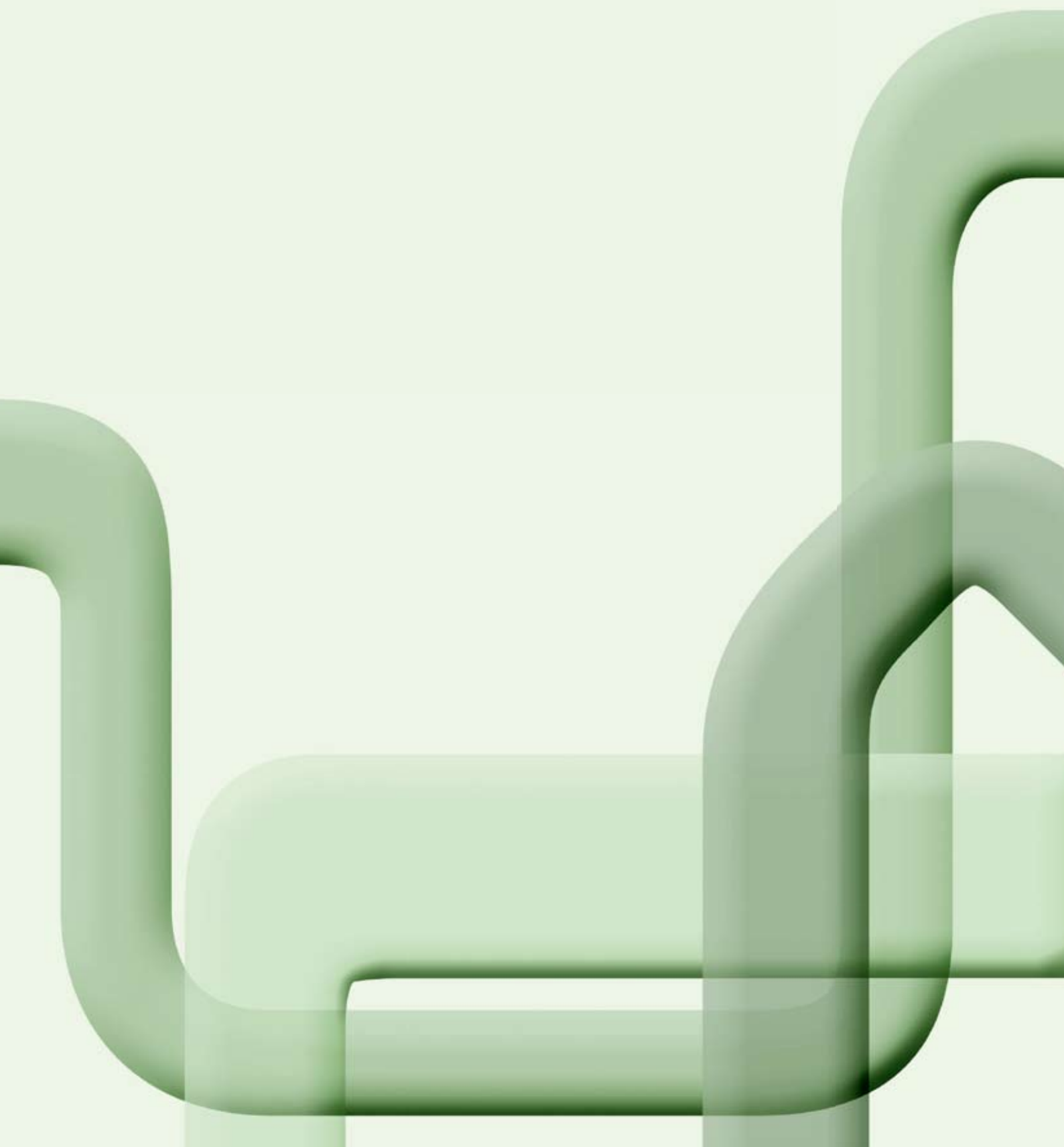
- 高齢者雇用対策（高齢者雇用安定法、各種助成金などについて掲載されています。）  
[〈http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/koureisha.html〉](http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/koureisha.html)

### ■独立行政法人雇用・能力開発機構 [〈http://www.ehdo.go.jp/〉](http://www.ehdo.go.jp/)

- 助成金制度（キャリア形成促進助成金）について  
[〈http://www.ehdo.go.jp/gyomu/5.html〉](http://www.ehdo.go.jp/gyomu/5.html)



# 従業員向けパンフレット





## 定年以降もいきいきと働くために —定年以降の就労や生活を考える際のポイント—

65歳現役社会を迎え、いきいきとした高齢期を送るためにはどうしたらよいのでしょうか。60歳以降も誇りを持って働くために「仕事」、「心構え」、「生活」について、今のうちから考えておきましょう。

### ・仕事

定年後もまだまだ働きたいという人は少なくありません。60歳以降、会社はあなたにどういった仕事をしてもらいたいのでしょうか。

### ・心構え

誇りを持って働くことが生きがいにつながります。定年後も誇りを持って働くためには、どのような心構えが必要なのでしょうか。

### ・生活

定年後の生活についてイメージしていますか。ライフスタイルを考える際には、再雇用の労働条件も考慮に入れましょう。

定年以降、どのような働き方をしたいのか、どういった生活を送りたいのか、今のうちからイメージしておきましょう。

そうすれば、おのずと「今、なすべきことや考えるべきこと」が見えてきます。

今は、いつまでも元気で豊かな生活を過ごすための貴重な期間であり、具体的な行動に移す大切な時期です。

定年以降、どんな仕事をしたいのか、どんな生活を送りたいのか、一度じっくりと考えてみましょう。

## 仕事について

あなたは定年後、どのような仕事に就いてみたいと考えていますか。一方、会社はあなたにこういった仕事をしてもらいたいのでしょうか。

会社としては、定年後も、あなたの能力や経験、個性を最大限発揮して働いてもらい、会社に貢献してもらいたいと考えています。

定年を迎えた方が10人いれば10人とも、能力や得意分野は異なります。あなたの能力を発揮してもらうには、定年後もいまと同じ仕事に就くとは限りません。

例えば、

- 定年後も今までどおり、同じ仕事で働いてもらうという選択肢もあるでしょう。
- なかには、若い人にあなたの技術・技能や経験、ノウハウを教える役割（技能継承の役割）を担ってもらいたい、と会社から言われるかもしれません。
- 一方、第一線を退いて若い人たちのサポート役に回ってもらうこともありえます。

いずれにせよ、会社としては、若い人の模範となるよう、あなたの能力や個性を最大限発揮して働いてもらいたいのです。そのためにはあなたにこういった仕事に就いてもらったらいのか、会社としても真剣に考えているのです。

定年以降、どのような仕事に就いたとしても、どのような役割を担うようになったとしても、長い職業経験の中で培ったメンテナンスの技術・技能を活かしながら、率先して業務の見直しや改善に取り組んだり、後輩に自らの経験を伝えて後継者を育成する、といった姿勢が欠かせません。

わが国の生産設備を支えるプラントメンテナンス業。あなたもその一翼を担っているという誇りを持って、健康に十分留意しながら、定年後も働き続けてください。

## 60歳以降も誇りを持って働くための心構え

### 定年後もハッピーに働くための心構えを紹介します。

#### ■一介の社員に戻ることを覚悟できる人

定年を迎えて心機一転がんばりましょう。といっても意気込み過ぎるのも逆効果です。周りの方の話を素直に受け入れて、「まずはやってみるか」と挑む心が欠かせません。

#### ■若い人に素直な気持ちで接することのできる人

若い社員に経験を伝えるというのは、何も自分の考えを一方向的に伝え、押し通すことではありません。とはいっても、若い人と向き合う際に、急に自分を押し殺し、卑下したような態度を取ることは逆効果です。若い人は、経験に裏づけされたゆったりとした会社生活を楽しんでいる先輩の姿が見たいのです。

#### ■楽しんで仕事ができる人

会社や社会に対して長い間働いたことへの恩返しをしていると、常に思いながら仕事をするとやりがいに通じるものです。楽しんで仕事をしましょう。

#### ■自分より若い上司の参謀役になれる人

かつての管理職も60歳からは若い上司に仕える身です。番頭的な立場から支える役割を果たせるかどうか、若い者のために一肌脱ぐ度量があるかが肝心です。

#### ■スパイスの効いた助言ができる人

若い社員と混じってチームで働く中で経験を生かした「一言」への期待は大きいものです。若い人のアイデアを「やっても無駄」と否定するのはなく、改善案を示す助言をしましょう。仮に若手を1つ叱る際にも、代わりに4つくらいは誉めると話を良く聞いてくれるようになりませう。若い人と付き合う際には、自分から相手の目線まで降りて行って会話しましょう。

#### ■誰とでもコミュニケーションできる人

年下の社員とも円滑なコミュニケーションが取れる人が望まれます。仕事ではチームワークが大事であり、「俺は、俺は」、という考えだと反発を招いてしまいます。自分の意見を伝える訓練はよくしてきましたが、他人の話をきちんと聞く訓練は不足しているのではないしょうか。自戒しましょう。

#### ■人とのつながりを重視できる人

自らの仕事に誇りを持ちながら、世の中の人に喜んでもらうといった姿勢を持ち続けることができる人は士気も落ちにくいものです。仕事では人とのつながりが重要であり、それがあれば長く仕事ができるのです。



## 生活について

### 年金は何歳からもらえるのでしょうか

あなたの生まれた生年月日によって年金の支給開始年齢が異なります。あなたは何歳から年金をもらえるのでしょうか。以下の表を見て確認してみてください。

#### ○老齢高齢年金の支給開始年齢

	生年月日	受けられる年金				
		60歳	61歳	62歳	63歳	64歳
①	男 昭和16.4.1以前	報酬比例部分				老齢厚生年金
	女 昭和21.4.1以前	定額部分				老齢基礎年金
②	男 昭和16.4.2～昭和18.4.1	報酬比例部分				老齢厚生年金
	女 昭和21.4.2～昭和23.4.1	定額部分				老齢基礎年金
③	男 昭和18.4.2～昭和20.4.1	報酬比例部分				老齢厚生年金
	女 昭和23.4.2～昭和25.4.1		定額部分			老齢基礎年金
④	男 昭和20.4.2～昭和22.4.1	報酬比例部分				老齢厚生年金
	女 昭和25.4.2～昭和27.4.1		定額部分			老齢基礎年金
⑤	男 昭和22.4.2～昭和24.4.1	報酬比例部分				老齢厚生年金
	女 昭和27.4.2～昭和29.4.1		定額部分			老齢基礎年金
⑥	男 昭和24.4.2～昭和28.4.1	報酬比例部分				老齢厚生年金
	女 昭和29.4.2～昭和33.4.1		定額部分			老齢基礎年金
⑦	男 昭和28.4.2～昭和30.4.1		報酬比例部分			老齢厚生年金
	女 昭和33.4.2～昭和35.4.1		定額部分			老齢基礎年金
⑧	男 昭和30.4.2～昭和32.4.1		報酬比例部分			老齢厚生年金
	女 昭和35.4.2～昭和37.4.1		定額部分			老齢基礎年金
⑨	男 昭和32.4.2～昭和34.4.1		報酬比例部分			老齢厚生年金
	女 昭和37.4.2～昭和39.4.1		定額部分			老齢基礎年金
⑩	男 昭和34.4.2～昭和36.4.1		報酬比例			老齢厚生年金
	女 昭和39.4.2～昭和41.4.1		定額部分			老齢基礎年金
⑪	男 昭和36.4.2以降		報酬比例			老齢厚生年金
	女 昭和41.4.2以降		定額部分			老齢基礎年金

← 60歳台前半の老齢厚生年金 →

なお、年金は個々人によって違いがありますので、詳しいことは社会保険庁や地域の社会保険事務局にお尋ね下さい。

・ 社会保険庁ホームページ：

<http://www.sia.go.jp/sodan/nenkin/index.htm>

・ 地方社会保険事務局のホームページ：

<http://www.sia.go.jp/top/link/chihou.htm>

## 再雇用制度をよく理解して働きましょう

賃金や労働時間、また、雇用期間等再雇用制度は各社によって異なります。あらかじめ会社とよく話し合い、制度をよく理解して、納得した上で働くようにしましょう。

賃金制度は各社ともに定年前後で異なります。いったん定年で雇用関係が切れ、新たな労働条件で、再度、雇用契約を結んだ皆さんについては、定年前後で同じような仕事をしていたとしても、賃金額が変わることもあります。

ただし、いったんは下がっても、会社に対して高い貢献をしている方や若手の模範になる方は再び上がることもあります。会社が皆さんに求めているものはいったい何なのか、常に意識しながら仕事をするように努めましょう。

長い職業経験の中で皆さんも経験されているように、仕事量には波があります。非常に好況のときもあれば、不況に陥ることもあります。会社も好調なときばかりではありません。60歳以前の方々とは違い、短い雇用契約期間で働いている皆さんの場合、仕事の量とそれに伴う会社の業績が賃金の額に直接関係してくることになります。その点を納得して働いてもらいたいのです。

賃金は変わっても、今までと同じ会社で同じ仲間とともに働ける喜びを享受しましょう。

ただし、賃金は少なくなっても、一部分、年金がもらえる場合もあります（「在職老齢年金」といいます）。また、一定の条件を満たせば、雇用保険から給付金ももらえる場合があります（「高年齢雇用継続給付」といいます）。

賃金だけをみると、定年前後で大きく下がったように見える方であっても、これら、賃金と在職老齢年金と高年齢雇用継続給付を合わせると、手取り分はそれほど大きくは下がらないこともあります。

「在職老齢年金」と「高年齢雇用継続給付」については、まずは、会社に聞いてみてください。

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

プラントメンテナンス業 高齢者雇用推進の手引き

発行 平成20年10月

日本メンテナンス工業会  
〒104-0054 東京都中央区勝どき6-5-3  
山九第2ビル  
TEL.03-3536-3989 FAX.03-5547-2640  
<http://www.jamsec.jp/>

無断複製転載を禁ず

