

鉄鋼業高齢者雇用の手引き

平成16年2月

社団法人 日本鉄鋼連盟
鉄鋼業高齢者雇用推進委員会

第1章 鉄鋼業における高齢者雇用の背景

1. 鉄鋼業の雇用状況と高齢化の動向	3
1) 従業員数	3
2) 従業員の年齢構成	3
3) 鉄鋼業における雇用課題	4
2. 高齢者雇用の経緯と意義	5
1) 高齢者雇用の経緯	5
2) 高齢者雇用の意義	5

第2章 高齢者雇用に関する制度の現状

1. 継続雇用の方法	9
2. 鉄鋼業における高齢者雇用制度の整備状況	9
1) 企業の制度導入状況	10
2) 導入している制度の概要	10
(1) 対象者の範囲	10
(2) 雇用形態、勤務形態	11
①雇用形態	11
②配置	12
③雇用期間、最高雇用年齢	12
④勤務形態	12
(3) 従業員との対話のプロセス	13
3. 処遇制度の整備	14
1) 処遇の現状	14
2) 賃金の決定	16
(1) 賃金の構成	16
(2) 賃金の決定	16
3) 諸手当・福利厚生	17
4) 賞与	17
5) 公的年金・給付の活用	18
(1) 在職老齢年金	18
(2) 高年齢雇用継続給付	18
4. 制度整備の進め方	19
1) 制度整備のためのステップ	19
2) 高齢者要員ニーズの調査、配慮事項の検討	20
3) 従業員就労ニーズの調査・検討	21

第3章 高齢者雇用に関する活用の現状

1. 職域	25
1) 高齢者の配置職場の状況	25
2) 配置時の配慮事項	27
3) 配置換えについて（50歳台、定年時）	27
4) 技能伝承	29
(1) 技能伝承の必要性	29
(2) 技能伝承の展開	30
①技能マップの作成等による伝承技能の洗い出し	30
②伝承ツールの準備	31
③伝承支援制度の整備	33
④技能伝承の実施	33
5) 安全衛生、職場環境への配慮	33
(1) 就業環境に関連する配慮事項	34
①職場での調和	34
②相談できる体制	34
③身体能力低下対策	34
(2) 健康面に関連する配慮	36
①業務内容・目標等の明確化	36
②メンタル面の疲労対策	36
③健康管理	36
2. 働き方	36
1) 勤務形態について（交替制勤務の有無／パートタイムの有無）	36
2) パートタイム活用のポイント	37

第4章 セカンドライフ支援

1. セカンドライフ支援	43
--------------	----

参考資料

嘱託労働契約書（例）	47
従業員就労ニーズ調査票（例）	48
欧州鉄鋼企業の高齢者雇用	51

第1章

鉄鋼業における高齢者雇用の背景

1

鉄鋼業の雇用状況と 高齢化の動向

【要
旨】

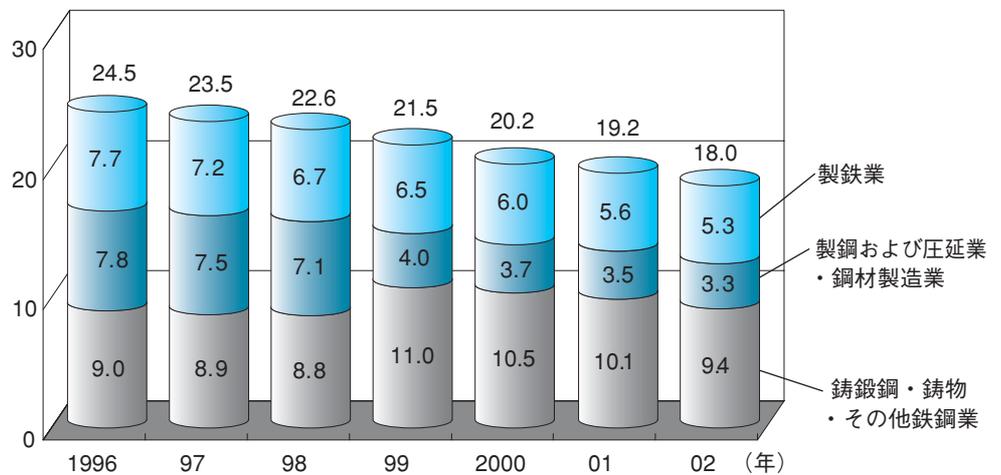
- 業界の従業員数は減少している。
- 新規採用の抑制・停止、大規模な出向を行うことで雇用確保に努めてきた。
- 従業員の高齢化が進み、今後現在50歳台の従業員が近い将来定年年齢を迎える。
- 高齢者雇用を推進する際に「若年者とのバランス」や「出向者も含めた全員雇用の難しさ」など課題が生じている。

1) 従業員数

2002年の鉄鋼業の従業員数（稼働人員）は、全国ベースで18万人（年平均）となり、前年（19万2,000人）に対し1万2,000人の減少となった。

●鉄鋼業の業種別労働者数の推移

（単位：万人）



資料出所：厚生労働省「毎月勤労統計調査」規模30人以上

注）1999年1月よりサンプル事業所の抽出替えが行われており、99年以前と99年以降の数値は直接的に接続しない

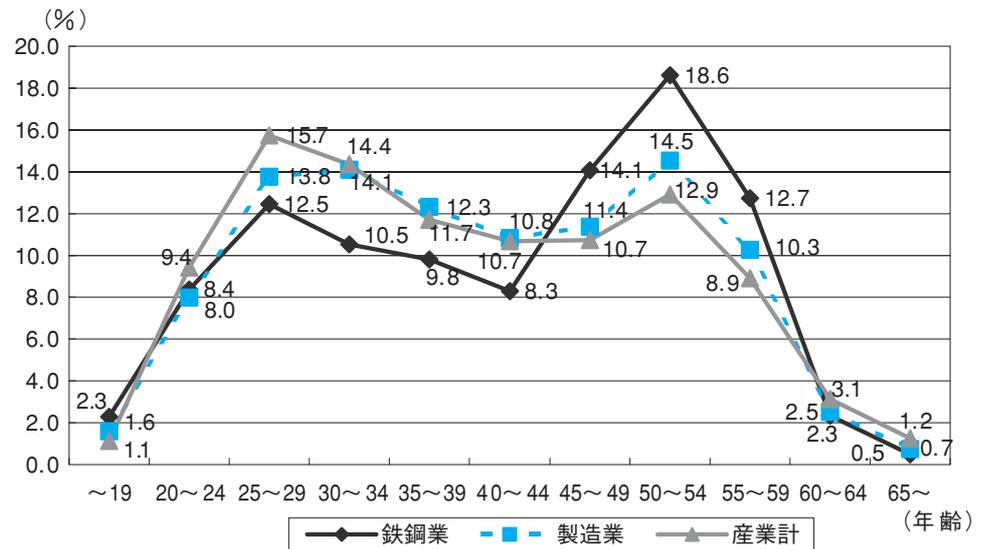
2) 従業員の年齢構成

鉄鋼業で働く従業員の年齢構成をみると、50～54歳の年齢層が18.6%と最も多くなっており、次いで45～49歳の14.1%、55～59歳の12.7%と続いている。40歳台後半から50歳以上の従業員の割合を産業計、製造業と比較すると、鉄鋼業の方が顕著に中高年齢層の占める割合が高くなっている。

このような鉄鋼業における従業員の年齢構成の背景には、大手鉄鋼メーカーにおける戦後の3度にわたる従業員大量採用（①製鉄所の立ち上がり時期、鉄鋼業の第1次合理化計画実施に対応する1952～53年の採用、②1960～61年の高成長期の採用、③1970年前後の相次ぐ新鋭大型高炉の火入れに伴う採用）と、それ以降の経済の低成長化を背景とした各社の採用姿勢の変化によるバブル経済期を除く若年労働力の採用の抑制がある。

今後、これら事業拡大期の大量入社層が定年退職等を迎えることもあり、「高齢者の有効活用」と「若年層の確保・定着促進」とそれぞれのバランスをとることが大きな課題となっている。

●鉄鋼業労働者の年齢別構成比(2002年)



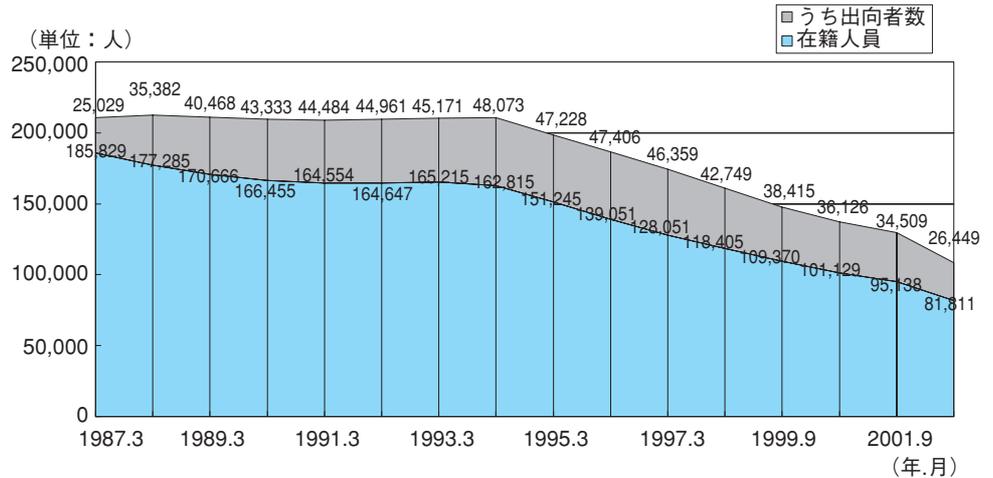
資料出所：厚生労働省「平成14年賃金構造基本統計調査」

3) 鉄鋼業における雇用課題

ブラザ合意に端を発する円高不況以降、鉄鋼各社は、新規採用を抑制・停止するとともに大規模な出向を行うことで、現役世代の雇用の確保に努めてきた。とりわけ出向は従業員としての地位を保持し、給与と福利厚生支給水準の維持を前提とした上で行うもので、経営環境の変化の下での解雇、希望退職を避けるための手段として選択され、従業員の雇用確保と労働条件の維持に力点を置いたものであった。

本業界の高齢者雇用にあたっては、こうした出向者が存在することもあり、定年到達者を一律に雇用することが難しい一因となっている。

●在籍人員に占める出向者の割合（高炉5社）



2

高齢者雇用の経緯と意義

【目次】

- 従来から再雇用を実施している企業に加え、2003年度より多くの企業が、新たに高齢者雇用制度をスタートさせた。
- 業界の雇用状況を勘案して、希望者すべてを雇用することは困難としても、高齢者の技能、経験等を活用し、要員不足への対応、また技能の継承を行う必要性は高い。

1) 高齢者雇用の経緯

鉄鋼各社の中には、従来より再雇用制度を導入している企業もあったが、2000年春季交渉において、2003年度より雇用延長制度の本格導入を検討することで労使合意をみた企業も多く、2003年度より鉄鋼大手を含め、多くの企業で、高齢者雇用制度の導入・見直しが行なわれた。

2) 高齢者雇用の意義

鉄鋼業においては、事業拡大期における大量採用とその後の新規採用の抑制等により、50歳以上の従業員の増加と中間層の減少という年齢構成に歪みが生じており、今後、高齢者の定年退職による要員不足や高齢者から若年者への技能の継承が困難になる等の懸念がある。一方、従業員には専門的な人材が多く、企業側からは一律的な処遇の難しさや職務内容・作業環境が変更できない、という意見がでている。

60歳以降も就労を希望する従業員の増大、さらには、厚生年金の支給開始年齢の引き上げ等もあり、企業の社会的責任を果たす意味からも、定年を迎えた高齢者の継続雇用は避けて通れない課題となっており、現役世代の雇用確保との調和を図

りながら、高齢者の活用と雇用の確保について取り組んでいくことが求められる。

したがって、高齢者の雇用に福祉政策の一環として捉えるのではなく、高齢者の活用により企業競争力のさらなる強化を図るという経営の視点に基づき高齢者雇用を考えることが必要である。

そこで、すべての職場に高齢者を配置することは困難としても、定年を迎えた高齢者が定年までに蓄積した技能、経験等を現場のニーズに応じて活用することにより、要員不足への対応、また技能の継承を行うことが考えられる。

例えば、①熟練技能を活かした非定常作業、突発対応作業等への対応、②インストラクターとして社内の人材育成や能力開発、技能の継承のための指導、③現場の付帯業務に対する即戦力としての対応、といったことのできる高齢者を、その蓄積された経験・技能を活かせる職務に配置することで雇用に結びつけることは可能である。

●高齢者雇用のメリットと導入にあたっての懸念材料

メリット	導入にあたっての懸念材料
<ul style="list-style-type: none">・ 今後の定年退職者増に伴う要員不足に対する欠員対応のひとつとなる・ 技能伝承の観点において、熟練の労働者を活用できる・ 期間工や新卒採用と比較した場合、就業率、定着、能力等の点で労働力として安定しており、信頼できる・ 若年者の製造業離れが進み、採用が困難になる中で、要員として計算できる・ 雇用期間を短く設定すれば、生産量等の変動に雇用面で弾力的に対応できる・ 在職老齢年金や高年齢雇用継続給付金の受給を考慮すれば、本人に一定水準の収入を確保することが可能	<ul style="list-style-type: none">・ 要員不足に対する一時的な対応であり、将来の要員不足の根本的な対応にならない・ 結果的に若年層の雇用機会が失われる可能性がある・ 再雇用者が多くなると組織の新陳代謝が進まず、職場が沈滞化する・ 新たな職務へ変更することが難しい・ 業務改善が進めにくい（保守的であり改善するということに抵抗がある）・ 個人によっては、肉体的、体力的な衰えがある

第2章

高齡者雇用に関する制度の現状

1

継続雇用の方法

【要旨】

- 現状、日本の企業では高齢者の雇用機会を提供する方法として、主に「再雇用制度」が採用されており、本業界も同様の状況である。

高年齢者雇用安定法では、60歳以降の雇用機会の提供方法として、①定年の引き上げ、②継続雇用制度の導入、③その他の安定した雇用の確保措置、を挙げている。この中で②の「継続雇用制度の導入」には、再雇用（60歳定年で一度退職し、再度雇用契約を結ぶ制度）と勤務延長（60歳定年後も退職することなく、引き続き勤務を継続する制度）が含まれる。

調査によると、再雇用制度を有する企業は約5割（勤務延長制度との併用含む）、勤務延長制度を有するのは2割強（再雇用制度との併用含む）と、再雇用制度を活用する企業が多い状況がある。

本業界でも同様に、再雇用制度を活用した高齢者雇用の仕組みが整備されている。

●継続雇用制度の実施状況（単位：％）

企業規模	計	制度あり				制度なし
		計	勤務延長制度のみ	再雇用制度のみ	両制度の併用	
企業規模計	100	67	14	43	11	33
5,000人以上	100	78	5	71	1	23
1,000～4,999人	100	69	5	56	9	31
300～999人	100	69	5	53	11	31
100～299人	100	71	11	50	9	29
30～99人	100	66	17	38	11	34

資料出所：労働省「雇用管理調査」（2003年）

2

鉄鋼業における
高齢者雇用制度の
整備状況

【要旨】

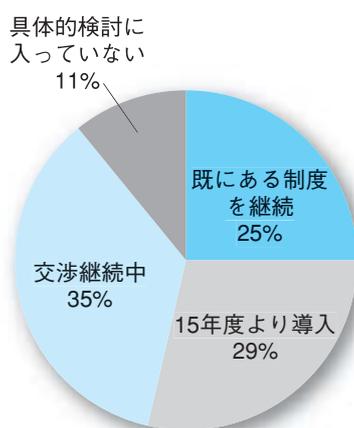
- 業界では約半数の企業で、高齢者雇用制度が導入されている。
- 全社が再雇用の条件を「会社の認める希望者」とし、配置については「現職継続を基本」としている。
- 雇用期間は3ヶ月～1年と設定され、最高雇用年齢を公的年金支給時期との関係で定めている企業が多い。
- 短時間勤務（パートタイム、ハーフ勤務など）を認める企業が15社中6社ある。

高齢者雇用制度の整備状況を明らかにするため、2002年11～12月に鉄鋼業各社を対象にアンケート調査を実施した。アンケート調査結果の概要は以下のとおりである。

1) 企業の制度導入状況

高齢者雇用の確保の取り組みについては、28社のうち、「既に制度を導入済み、現行制度を継続」が7社、「新制度を導入することを労使同意し平成15年度導入予定」が8社、「交渉継続中」が10社、「具体的検討に入っていない」が3社となった。

●制度導入状況（単位：％）



資料：高齢者雇用制度アンケート（鉄鋼業高齢者雇用推進委員会、2002年12月）

●業態別の状況（単位：社）

	高齢者雇用制度の導入状況				合計
	既にある制度を継続	平成15年度より導入	交渉継続中	具体的検討に入っていない	
高炉	0	4	2	0	6
普通鋼電炉・単圧	1	2	3	2	8
特殊鋼	4	2	2	1	9
合金鉄・鋳物等	2	0	3	0	5
合計	7	8	10	3	28

資料：高齢者雇用制度アンケート（鉄鋼業高齢者雇用推進委員会、2002年12月）

注）アンケート調査の実施概要
2002年11～12月に36社にアンケートを依頼し、うち28社より回答を得た。

2) 導入している制度の概要

制度が導入されている15社についてみると、以下が特徴となっている。

(1) 対象者の範囲

日本企業における現在の継続雇用制度では、制度が存在していても、利用できる従業員が限られていることが多い。多くの企業は、「会社が定める基準に適合する者」、「会社が特に必要と認めた者」等の対象者の絞込みを行っている。

本業界においては、大部分が再雇用の条件を「会社の認める希望者」としてい

る。さらに、いくつかの会社では能力面、勤務成績、健康面、意欲、人間関係面等の要件を具体的に掲げている。但し、要件を掲げていない会社においても、実際の選考にあたってこれら要素が用いられている点では、大きな違いはないと考えられる。要件の中でも、本業界では、「心身共に健全な状態であること」を前提としており、その上で「業務遂行に必要な知識・技術・技能・経験」といった能力面について各社とも規定があり、これらが重視されている要素と考えられる。

一方、再雇用要件における組合員籍の取扱いについては、7社が組合員のみ、6社が管理職含む（区別なし）としている。

●要件の例

企業	要件
H社	①業務に対する意欲が旺盛である ②心身ともに健全で業務遂行に支障がない ③勤務成績が優秀で業務遂行に必要な能力を有している (組合員、管理職の別は問わない)
T社	次の条件をすべて満たす者 ①当該職務に必要な知識・経験・能力を有すること ②心身ともに健康である者 ③定年前の職務遂行状態が良好であり、職場の人間関係が良好な者 ④会社が必要とする者 ⑤本人が希望すること
X社	①会社が提示する業務を遂行するために必要な知識・技術・技能を有し ②健康的であると認められる者

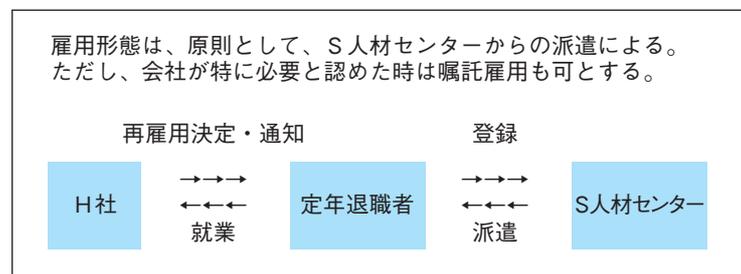
資料：高齢者雇用制度アンケート（鉄鋼業高齢者雇用推進委員会、2002年12月）

(2) 雇用形態、勤務形態

①雇用形態

雇用形態は、14社が嘱託社員、1社のみ派遣となっている。

●派遣社員として高齢者を活用するH社の再雇用制度



注) S人材センター
H社が株主となって（100%）、1989年に設立。
労働者派遣事業（一般派遣、高齢者派遣）を行う。

②配置

配置については、本人の能力・経験を活かし、会社の要員ニーズに合致させるため、ほぼ全社が「現職継続を基本」としている。

本業界の現業職務では、習熟に長期の教育と経験が必要であり、配置転換を伴う新しい業務に配置することは難しい点もあると思われるが、以前の能力・経験を活かせる配置転換は実際に行われている。

また、仮に定年前の数年間を、新業務を担当するための人材教育・能力開発に費やすことを検討した企業もあるが、現段階では再雇用期間が1～数年と短く、費用対効果が得にくいと判断している。

③雇用期間、最高雇用年齢

各社の実態を見ると、雇用期間は3ヶ月～1年と設定されている。更新については、年金支給開始年齢引き上げに合わせて更新できる年次を決めていくケースと、あらかじめ必要に応じて更新可能とするケースとがみられる。

雇用年齢の上限については、アンケート調査では、定めている企業（11社）と定めていない企業（3社）となっている。

注）労働基準法の改正により、2004年1月より、有期労働契約の雇用期間は原則として上限が3年となるが、60歳以上の高齢者の場合には上限が5年となる。

●再雇用制度での雇用年齢の満上限の定め方（単位：社）

雇用年齢の満上限を定めている				雇用年齢の満上限を定めていない
61歳（更新のない1年限度）	62歳	65歳	公的年金満額受給年齢まで更新可	
2	4	1	4	3

資料：高齢者雇用制度アンケート（鉄鋼業高齢者雇用推進委員会、2002年12月）

④勤務形態

勤務形態ではフルタイムのみが9社、短時間勤務（パートタイム、ハーフ勤務など）を認める企業が6社である。配置を原則的に「現職継続」としていることもあって、定年前と同様のフルタイム勤務を続けるタイプの制度が多くなっている。

一方、パートタイムの勤務形態を用意している企業では、勤務日数は少なく、1日の勤務時間はフルタイムと同様、というタイプが多い。以下例でH社、U社では、1日あたりの勤務時間を短くすることも可能となっている。

●短時間勤務の例

企業	勤務形態
B社	事業所により、週2～3日等のパターン
F社	短時間勤務(週20時間程度)
H社	短時間勤務は休日数を増やす方法と1日当りの勤務時間を減らす方法のいずれでも可能(職場のニーズと本人の希望で決定)。
U社	1週間の実働時間が20時間以上24時間以下で個別契約にて決定。週3日(月13日)、週5日、半日勤務により運用。

資料：高齢者雇用制度アンケート（鉄鋼業高齢者雇用推進委員会、2002年12月）

(3) 従業員との対話のプロセス

雇用の継続にあたり、各社は、従業員に対する意思の確認、制度の説明、選考・審査などのプロセスを経る。各社の実施内容を総合すると、以下のとおりとなる。

若干の違いはあるが、各社とも2～3年後の人員配置計画をもとに、定年予定者の意向を調査し、定年3～6ヶ月前に採否を決定している。

●従業員との対話プロセス

ステップ	B社	H社	X社
50代、事前の意思確認等	57歳以上の社員に上司との対話の場を設定。	57歳頃に進路調査、再雇用に向けた配転、教育等を実施。	58歳到達時までに人事担当部門へ意向を申告。定年6ヶ月前までに正式申請。
選考・審査	年齢満限6ヶ月を目途に雇用継続の採否につき本人に伝達。	定年3ヶ月前に希望者と面談を行い、採否を決定する。	個別面談を実施し、部門、事業所で審査を行い、決定。

資料：高齢者雇用制度アンケート（鉄鋼業高齢者雇用推進委員会、2002年12月）

3

処遇制度の整備

【画 題】

- 本業界で導入されている現行制度をみるかぎりでは、従前の賃金を基準として減額を行い、これに公的給付を活用する賃金制度設計を行っている場合が多い。
- 賃金決定の細部では、60歳時賃金からの減額方法や仕事内容による格差のつけ方等にバリエーションがあり、賞与決定にも若干の差異がある。

1) 処遇の現状

高齢者雇用制度が導入されている14社の制度の賃金等は以下となっている。

再雇用の際の賃金は、公的給付金の受給を踏まえて、20～40%減額の水準に設定されており、基準内給与の定め方は、7社が固定賃金、5社が定年時基本給に定率をかける方式、2社時給としている。賞与は、12社が支給するとしており、支給金額については、成果に応じる、査定を行う、社員への支給額へ定率をかける方式などさまざまである。退職金は1社のみが支給している。

●各社の賃金体系

企 業	収入基準	公的給付併給	賞 与
A社	月例15万円、賞与54万円の年収288万円。管理職は定年退職時年収の50%を基準に決定。	最大限受給できるように月例賃金を15万円に設定。	定額54万円、±20%で査定を行う。会社業績とはリンクさせない。
B社	17.5万円	年齢満限直前の年収水準に対し、公的給付とあわせフルタイム勤務で70%程度、ハーフ勤務で55%程度となるよう設定。	<基準金額> フルタイム勤務： 40万円/半期 ハーフ勤務： 16万円/半期 ※上下50%の範囲で成績考課。
C社	月例給与＝14万円/月(定額)	公的給付の受給見込み額を踏まえて処遇水準を検討。	賞与＝定年退職時点の評価(業績点)に基づき、68.5万円/半期、61.0万円/半期、53.5万円/半期のいずれかの基準額を適用。
D社	定年時の職務職能および業績に関する給与を月例賃金として継続支給(退職金基礎の年功給は停止)。(定年時基本賃金の約60%、公的給付+勤務加給込みで年収比70%～80%が目安、ただし個別に収入水準の保障はしない)	厚生年金はほとんどゼロ。主として高年齢雇用継続給付金6～7万円程度を受給する水準。	組合員と同様の算式適用(年収目安に調整加算あり)。
E社	月収は、基準内賃金の6割支給。	雇用継続給付金の受給。ハーフ勤務は、厚生年金の部分年金の併給。	賞与も同一資格の6割支給。

企 業	収入基準	公的給付併給	賞 与
F社	通常(フルタイム)勤務者:17.5万円/月 短時間勤務者:1,100円/h	高年齢雇用継続給付金、在職老齢年金併給。(通常勤務者は公的年金の一部減額、短時間勤務者は年金フル受給の前提)	通常勤務者: 一般社員 妥結額の76.2% 短時間勤務者: 通常勤務者の44.1%水準 通常、短時間勤務者ともに勤務者基準額に対し、考課幅を設定。
H社	A:1,550円/Hr 熟練した技能や高度な知識がなければ就業不可能な業務 B:1,150円/Hr クレーン運転等の一定の技能と経験があれば就業可能な業務 C:1,000円/Hr 玉掛作業等の特別な技能や経験を必要としない業務	定年前の処遇等は切離し、標準的なモデルで公的年金等の受給額を含めて定年時の60%程度の収入水準となるように新たに賃金水準を決定。	賞与はフルタイム勤務者のケースのみ支給。
I社	年収は公的年金を含み定年退職時の70%程度。月例賃金は定年退職時の55%程度とし、賞与については成績評価する。短時間勤務の月例賃金は33%程度。	—	成績評価を踏まえ、年収の15%程度。短時間勤務では月例賃金の1ヶ月程度。
K社	シニア社員:60歳到達時の基準内賃金の45% シニアパート:60歳到達時の基準内賃金の45%の時給換算を上限として各人毎に設定。	—	賞与に替えて期末手当を支給。 シニア社員:基準内賃金の1.75ヶ月/期を基準。 シニアパート:月額1ヶ月/期を基準。
M社	定年時の50%	在職老齢年金・高年齢雇用継続給付の受給あり。	2ヶ月分メドで、職務・成果に応じて下限を設定。
T社	15万円十交替勤務に伴う手当十通勤交通費十食事手当(本社のみ)。	在職老齢年金(ほとんど0)と基金年金と高年齢雇用継続給付金の受給を前提に制度設計しているが受給割合は個人ごとに異なる。	原則として、組合員の支給率を適用(下限30万)。
U社	<時間給> 専門業務:950円 一般業務:900円 <賞与> 半期18万円を基準に都合決定。	厚生年金、厚生年金基金、高年齢雇用継続給付金を受給。	—
W社	<年収基準> 通常勤務:290万円程度/年 短時間勤務:150万円程度/年 <月例賃金> 通常勤務:月例給与17万円/月 短時間勤務:時間給1,100円/時間	通常勤務:400万円強/年 短時間勤務:320万円強/年	通常勤務:86万円/年(上下20%の範囲で考課) 短時間勤務:32万円/年(同上)
X社	月棒 基準額 20万円	厚生年金 厚生年金基金:満額受給 雇用保険高年齢雇用継続給付金:受給	基本 組合員協定額の半額を支給する。(評価反映あり)

資料：高齢者雇用制度アンケート（鉄鋼業高齢者雇用推進委員会、2002年12月）

2) 賃金の決定

(1) 賃金の構成

本業界の高齢者雇用制度の賃金体系は、労使交渉の経緯から、「60歳時の60%～80%程度の収入確保（年金、給付含む）」と方向付けられており、各社の賃金決定もこの水準に合わせる形で行われている。

再雇用期間における賃金水準の考え方には、本来いくつかの論点がある。

- 市場賃金と従前の賃金のどちらを基準とするか
- 公的給付を活用するかどうか

本業界の現行制度をみるかぎりでは、市場賃金というよりは従前の賃金を基準として減額を行い、これに公的給付を活用する賃金制度設計を行う、という方式が一般的である。

再雇用賃金 = 賃金 + 手当 + 賞与 + 年金・公的給付金
= 定年前の60～80%程度的水準

(2) 賃金の決定

鉄鋼各社の場合、各従業員の60歳時賃金を基準として減額し、賃金額が各々異なる場合と、平均的な60歳時賃金をベースに減額し、一律またはランク別の賃金額を設定する場合とがある。

●賃金の決定事例

タイプ	企業	基準
60歳時賃金を基準として減額	D社	定年時の職務職能および業績に関する給与を月例賃金として継続支給（退職金基礎の年功給は停止）（定年時基本賃金の約60%、公的給付+勤務加給込みで年収比70%～80%が目安、ただし個別に収入水準の保障はしない）
新たに基準を設定して減額	一律金額とする場合	B社 60歳時年収水準に対し（公的給付とあわせ）フルタイム勤務で70%程度、ハーフ勤務で55%程度。月例17.5万円
	ランクを設ける場合	H社 定年前の処遇等は切離し、標準的なモデルで公的年金等の受給額を含めて定年時の60%程度の収入水準となるように新たに賃金水準を決定。 時間給制とし、業務内容に応じて3ランクの賃金を設定。（派遣・出向） A 1,500円/hr 熟練した技能や高度な知識がなければ就業不可能な業務 B 1,150円/hr クレーン運転等一定の技能と経験があれば就業可能な業務 C 1,000円/hr 玉掛作業等の特別な技能や経験を必要としない業務

資料：高齢者雇用制度アンケート（鉄鋼業高齢者雇用推進委員会、2002年12月）

3) 諸手当・福利厚生

各社の手当の支給基準においては、「社員に準じる」という表現が大勢を占めている。但し、勤務に係わる交替手当、通勤手当、割増賃金以外は支給しないという点でおおむね共通している。

福利厚生についても、「社員に準ずる」という内容が多いが、社宅、貯蓄・融資制度など利用不可の部分も見られる。

●再雇用者に対する福利厚生の例（A、B、F、I、K、U社の例）

区 分	社員に準じて利用可	利用不可
保険関係	健康保険、厚生保険、雇用保険、 労災保険加入 但し短時間勤務は雇用・労災保 険のみ	グループ保険制度
経費関係	旅費、通勤費、公傷特別見舞金 作業服・安全靴の貸与等	
その他	会社運営施設（社員食堂等）、健 康保健施設の利用	社宅・寮等の利用（企業によっ ては利用可の場合あり） 各種財形貯蓄、融資制度（住宅・ 教育等）

資料：高齢者雇用制度アンケート（鉄鋼業高齢者雇用推進委員会、2002年12月）

●【参考】再雇用者の手当（賞与除く）

手当の種類	調査による支給率（単位：%）		
	支給する	しない	制度なし
通勤手当	85	13	2
家族手当	35	57	9
住宅手当	23	42	36
役付手当	22	69	9
都市手当	5	20	75

資料出所：人事院「職種別民間給与実態調査」（1997年）

4) 賞与

各社の制度においては、賞与を支給する事例が多い。

再雇用ではあるものの、60歳前と同一の業務を継続するケースが多く、会社側から従業員に付与されるインセンティブという性格があると考えられる。企業毎の支給の基準や方法は異なっているが、一般社員の賞与額に比例させる方法や、定額を定め査定で調整する方法が主となっている。

また、フルタイムだけでなく、パートタイム勤務、ハーフ勤務に対しても賞与が用意され、フルタイムとは違った支給内容となっている。

フルタイムの場合の支給は、おおむね以下の3通りに分類できる。

一方、短時間労働の場合は、定額または月数がある場合と（B、K社）、フルタ

イム勤務者の賞与額に一定割合をかける方式が見られる（F社）。

●再雇用者の賞与

タイプ	企業の例	支給基準
・定額+査定による調整 加算	A社	定額54万円、±20%で査定を行う。会社業績とはリンクさせない。
	B社	フルタイム勤務:40万円/半期 ハーフ勤務:16万円/半期 ※上下50%の範囲で成績考課
・基準内賃金に〇ヶ月を かける	K社	賞与に替えて期末手当を支給。 シニア社員:基準内賃金の1.75ヶ月/期を基準 シニアパート:月額1ヶ月/期を基準
・一般社員(同一資格)の 妥結額に比率をかける	F社	通常勤務者:一般社員の妥結額の76.2% 短時間勤務者:通常勤務者の44.1%水準 通常、短時間勤務者ともに勤務者基準額に対し、 考課幅を設定。

資料：高齢者雇用制度アンケート（鉄鋼業高齢者雇用推進委員会、2002年12月）

5) 公的年金・給付の活用

高齢者雇用にあたり、在職老齢年金と高年齢雇用継続給付の活用を念頭において、処遇を検討することが一般的である。

(1) 在職老齢年金

厚生年金は、会社が厚生年金保険の適用事業所であれば、60歳～65歳になるまでは厚生年金保険の被保険者となる。この被保険者期間中に受ける年金が、在職老齢年金である。

(2) 高年齢雇用継続給付

60歳以上65歳未満の労働者について、60歳を超えてから支払われた賃金の額が60歳到達時点の賃金額の75%未満となる場合に、原則として60歳を超えてから支払われた賃金額に15%を乗じた額を支給するもの。

●【参考】 高年齢雇用継続給付の支給申請手続き

提出者	事業主又は被保険者 ※労使間で協定を締結した上で、事業主の方が提出する。なお、初回に「承諾書」を提出する必要がある。
提出書類	「高年齢雇用継続給付支給申請書」 ※公共職業安定所（ハローワーク）から交付。 ※添付書類：賃金台帳や出勤簿等、支給申請書の記載内容を確認できる書類
書類提出先	事業所の所在地を管轄する公共職業安定所（ハローワーク）
提出時期	公共職業安定所長が指定する支給申請月の支給申請日 ※公共職業安定所（ハローワーク）から交付される「高年齢雇用継続給付次回支給申請日指定通知書」に印字されている。支給申請期限を過ぎると支給されないので注意。
支給	支給決定された高年齢雇用継続基本給付金、高年齢再就職給付金は、被保険者本人の金融機関口座（郵便局を除く）に振り込まれる。入金は、支給決定から約1週間後。

●【参考】 在職老齢年金の請求の手続き

請求人	厚生年金に1ヶ月以上加入し、老齢基礎年金の受給資格を満たしている者
請求場所	住所地の市区町村役場
必要書類	在職老齢年金裁定請求書 年金手帳 等
提出期限	就職した日の翌月から1ヶ月以内

4

制度整備の進め方

【目次】

- 具体的に制度整備を始める準備段階で、各部門で高齢者の要員ニーズがあるかどうか、配置を実施する上で配慮すべき事項があるか（能力、職場との調和等）を把握することが重要である。
- 従業員の就労ニーズについても、処遇や働き方など制度の設計にとり参考となるので、制度導入前に把握するのは有効である。

1) 制度整備のためのステップ

企業に高齢者雇用制度を導入する場合に留意すべき準備作業は、以下の点である。

- 企業内の高齢者要員ニーズの調査、配慮事項の検討
- 高齢従業員に就労希望があるかの調査・検討
- 仕事と雇用を希望する従業員がマッチングするかの可能性検討
- 制度の内容（処遇、働き方、配慮等）についての検討

2) 高齢者要員ニーズの調査、配慮事項の検討

検討にあたっては、各部門での要員ニーズを調査し、同時に高齢者を実際に配置する際の必要条件（能力面、体力面等）や配慮すべき事項（安全面、その他職場・一般社員との調和など）を把握しておく必要がある。

以下は本業界において、労使による高齢者活用に関する検討を行った例、また技能レベル維持に高齢者活用が不可欠とした例である。この他、参考までに自動車産業A社の事前検討の例を掲載する。

●要員ニーズ、配慮事項の検討

企業	検討経緯・内容	導入にあたり反映された事項
H社	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者雇用制度の導入にあたり、対象職務の範囲等について検討する「60歳以降の就労確保に関する研究会」を設置。 ・研究会での労使意見交換において、 <ul style="list-style-type: none"> a. スピードの求められるライン作業は配置困難で、ラインに付帯する周辺業務中心となるのではないか b. 技能職は近い将来、約150名の要員不足が見込まれるため、職域より定年退職者に働いてもらう工夫を検討すべき 等の意見が出された。 	<ul style="list-style-type: none"> ・制度上、職域の規定等はないが、従業員の勤務形態への希望を活かし、短時間勤務ができる制度とし、合わせて短時間勤務による交替制への配置も実施した。
C社	<ul style="list-style-type: none"> ・同社では、将来の要員ニーズを技能レベルの維持に関連付けて見直しを立てた。 ・将来、定年退職者が大幅に増加し、要員不足となるとの予測のもと、特にベテラン技能者の減少により、事業所の総技能度（各人の技能度の総和）が要員数の減少以上に急激に減少するものと想定した。 ・この際、新人採用による補充、外注の活用を織り込んだとしても、総技能度は低下することが判明した。 	<ul style="list-style-type: none"> ・定年退職後の再雇用者を活用することが不可欠とし、これに合わせて、若手層の早期戦力化、技能度の底上げを実施するための教育計画を立案した。

●職域検討の事例（自動車産業A社）

●概要

制度導入以前に、各製造工程の高技能者に就労可能性、要員ニーズの面から評価し、組立工程を除き、各工程で高齢者雇用の余地が相当あるを見出している。

●調査と評価

制度導入に際し、その潜在性を、各製造工程の就労可能性、要員ニーズの面から計る検討を行った。鍛造、鋳造、機械、プレス、ボデー、塗装、組立の各工程をモデル職場として取り上げ、高齢者でこなせるものを高技能者に評価させた。結果、組立工程を除き、各工程で高齢者雇用の余地が相当あることが分かった。

特に就労にあたり問題となるのは、体力ではなく、視力、スピード、意欲といった点であることが分かった。

多くの工程で雇用可能性が出てきた背景としては、97年より専門技能修得制度、いきいきアクションプログラムなど人材育成と意識の醸成をやってきたことが効いていると考えられる。

要員ニーズの面では、近年1,500～2,000人の要員不足であり（期間従業員で対応）、一方500～1,000人をコンスタントに新人採用していく方針であることから、その差分について、高齢者再雇用の余地はあると考えた。

一方、管理職からは労務管理の面で支障が出るので安易に高齢者雇用を進めて欲しくないとの声が多かった。

●評価結果を踏まえた対応

このような検討経緯を経て、組合員の全員雇用には応じられないこと、既存の技能系社員活用制度の見直しと再就労斡旋システムで対応することを決定した。

また、既存の技能習得基準（S・A・B・C）のうち、A以上の技能者を高齢者雇用する基準を提示した。

3) 従業員就労ニーズの調査・検討

従業員の高齢期の就労ニーズ（希望の有無、処遇、働き方）は、現在までの処遇、個々人の人生設計や地域性に大きく左右される。高齢者雇用を検討する上で、従業員のニーズ把握は欠かせない。特に、事業所が複数ある、異なる地域に立地している場合には、異なるニーズが出てくるケースがあり、全社的な制度を整備するにあたり注意が必要である。

以下は、高齢者雇用の制度整備にあたり、50歳台以上の組合員を対象にアンケート調査を行ったH社の事例である。

●従業員ニーズの調査（H社）

●趣旨

高齢者雇用制度の導入にあたり、対象職務の範囲等について検討する「60歳以降の就労確保に関する研究会」を組織した。研究会では、対象となる高齢者（50歳以上の組合員）を対象に継続雇用に関する意識調査を行った。結果、就労希望の割合や勤務形態、生活の見通し等について把握された。

●調査項目

- ・就労希望（60歳を超え何歳まで働きたい、など）
- ・老齢基礎年金部分支給開始年齢までの空白期間の考え方（就労、引退、分らない）
- ・就労希望する理由（生活費が必要、なんとなく将来が不安、子供の養育等）
- ・定年後に働く際に重視すること（賃金、労働時間、役職、職場の人間関係、能力・経験の活用など）
- ・希望する雇用形態（現在の会社で継続、関連会社に就労、別の会社、自営業主、派遣など）
- ・希望する仕事内容（現職、知識・技能を活かせる仕事、まったく別の仕事）
- ・希望する勤務形態（現役従業員と同じ、短日勤務、短時間勤務等）
- ・就労希望しない場合、引退する理由（退職金・年金がある、他の収入がある、仕事がきつくなる、気楽に過ごす、地域活動をやりたい、介護など）
- ・厚生年金を満額もらえるようになった際の生活費のやりくりについて（厚生年金のみ、年金＋貯蓄、年金＋貯蓄＋就労収入、家族が面倒を見てくれる等）
- ・就労できるために必要な準備、対処についてどう考えているか（専門能力を身につける、新しい仕事に挑戦する、健康管理に注意する等）

●調査結果

8割弱が就労を希望する可能性があること、希望理由の多くが定年後の生活に経済的不安をあげていること、働く際は賃金よりも労働時間を重視するものが多いこと、特に短時間勤務を希望するものが多いこと、などが判明した。この結果を踏まえ、同社では、パート雇用形態を取り入れて制度を整備した。

第3章

高齢者雇用に関する活用の現状

1

職域

【要旨】

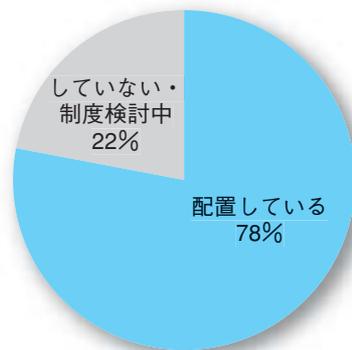
- 高齢者を配置している23社における高齢者の業務は、80%が製造の現業、13%が事務・管理、1%が製造の指導・管理的役割、6%がその他（守衛、寮管理等）である。
- 仕事内容は、81%が定年前と同様、9%が50歳台ないし定年時の配置換えを経ている。（10%は不明）
- 高齢者が蓄積した技能、経験等を現場のニーズに応じて活用する「技能伝承」は広く行われている。
- 高齢者への配慮、安全の徹底には、職場の理解と協力が必須であり、また、本人が働く意欲を維持できるような環境づくり・仕組みが必要である。

1) 高齢者の配置職場の状況

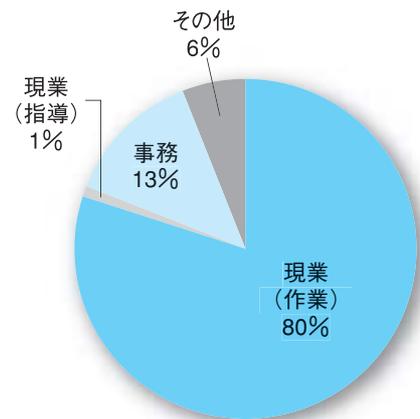
アンケート調査によると(注)、29社中、高齢者を配置している23社における配置人員の総数は610名である。高齢者の業務は、80%が製造の現業、13%が事務・管理、1%が製造の指導・管理的役割、6%がその他（守衛、寮管理等）である。

鉄鋼業の代表的な職場ごとの配置をみると、ほとんどの職場で高齢者が活用されている。一般的に高齢者の心身機能の低下が言われているが、現実には（もちろん心身共に健康なものが採用されているからであるが）健康な高齢者が、幅広い職域に従事しているのが現実である。

●配置状況



●配置職掌



資料：高齢者配置アンケート（鉄鋼業高齢者雇用推進委員会、2003年7月）

注）アンケート実施概要

2003年7月、日本鉄鋼連盟に加盟する35社へ調査を依頼（メール送付・回収）。29社より回答があった。

●大・中分類／フルタイム・パート区分（配置人員数）

大分類	合計：人数	勤務体系			
	中分類	パート	フル	総計	
A 製鉄	A 1 高炉		5	5	
	A 2 原料		5	5	
	A 3 コークス	2	10	12	
	A 4 その他		1	1	
B 製鋼	B 1 転炉	5	9	14	
	B 2 電炉		9	9	
	B 3 CC	2	10	12	
	B 5 その他	2	26	28	
C ホット	C 2 粗圧延	1	1	2	
	C 3 仕上圧延		1	1	
	C 4 巻取・検査	1	9	10	
	C 5 その他		6	6	
D 冷延	D 2 圧延（焼鈍含む）	2	17	19	
	D 3 出側運転・検査	2	23	25	
	D 4 その他		15	15	
E 酸洗	E 2 中央運転		8	8	
	E 4 その他		7	7	
F 表面処理（CG）	F 3 出側運転・検査		5	5	
	F 4 その他	1	5	6	
G 表面処理（EG）	G 4 その他	1	11	12	
H 表面処理（ブリキ）	H 2 中央運転		1	1	
	H 3 出側運転・検査	1	4	5	
	H 4 その他	15	11	26	
I 電磁	I 2 圧延（焼鈍含む）		3	3	
	I 3 出側運転・検査		1	1	
	I 4 その他		11	11	
J ステンレス薄板冷延	J 2 圧延（焼鈍含む）		10	10	
	J 3 出側運転・検査		3	3	
	J 4 その他	2	5	7	
K 厚板（ステンレス含む）	K 3 仕上圧延		4	4	
	K 4 精整・検査	3	17	20	
	K 5 その他	2	9	11	
L 鋼管（ステンレス含む）	L 2 造管圧延	1	2	3	
	L 3 精整・検査	4	10	14	
	L 4 その他	2	1	3	
M 棒鋼（ステンレス含む）	M 3 仕上圧延	4	2	6	
	M 4 精整・検査	1	3	4	
	M 5 その他	2	5	7	
N 線材（ステンレス含む）	N 5 その他	3	4	7	
O 形鋼（ステンレス含む）	O 1 加熱炉	1		1	
	O 2 粗圧延		4	4	
	O 5 その他	1	2	3	
T 設備整備	T 1 保守・点検	3	19	22	
	T 2 補修		3	3	
	T 3 その他		7	7	
U エネルギー	U 1 運転	1	18	19	
	U 2 保守・点検	2	11	13	
	U 3 補修		4	4	
	U 4 その他	1	1	2	
V その他製造現場	V その他製造現場	24	19	43	
W 事務部門	W 事務部門	9	68	77	
X 研究部門	X 研究部門	10	11	21	
Y 指導員	Y 指導員	5	4	9	
Z その他	Z その他	18	16	34	
	総計		134	476	610

資料：高齢者配置アンケート（鉄鋼業高齢者雇用推進委員会、2003年7月）

2) 配置時の配慮事項

各社は高齢者雇用にあたり、基本的に他の社員と変わらない職務を全うできることを条件としており、現状の各社における配置職場をみる限り、高齢者は幅広い職域に従事している。一方で企業によっては、勤務条件面、健康面など、いくつかの運用時の配慮が行われている。

●配置時の考慮事項

【勤務条件面での対応】

- パートタイム、ハーフ勤務などの条件を用意する
- 深夜勤務を行わない（日勤のみ）

【職務内容に関する対応】

- ラインに付帯する業務などに配置する
- 重筋高熱職場などを避ける配慮を行う
- その他、負荷軽減策等を実施する

資料：高齢者配置アンケート（鉄鋼業高齢者雇用推進委員会、2003年7月）

3) 配置換えについて（50歳台、定年時）

鉄鋼業では、専門的なキャリアを歩む人材が多いことから、高齢者雇用にあたり仕事を転換することが難しいとされ、ほとんどの企業が「現職継続を基本とする」としている。

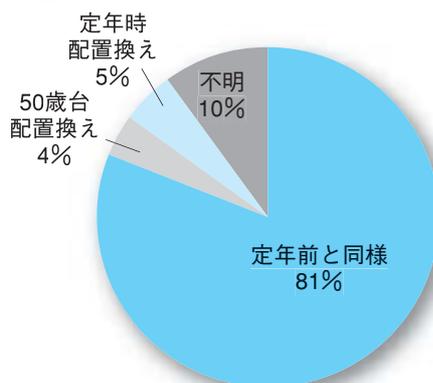
但し、100%異なった業務ではなく、「定年到達者の能力（知識、技能、経験、資格）を活かした配置転換」、「人員不足・欠員補充に伴う関連職場への配置転換」は、実際、数多く行われており、各社の事例がある。

アンケート調査では、仕事内容については、81%が定年前と同様としており、9%が50歳台ないし定年時の配置換えを経ている。

このうちの約7割は「能力を活かす」配置転換であるが、残りのうち2割は「人員補充のため」であった。

また配置転換事例の中に多いものとして、現業職経験を活かした安全衛生専任者への任命があった。作業や設備面の知識・経験を蓄積している点を考慮して、配置が行われているケースであるといえる。

●配置換えの有無



資料：高齢者配置アンケート（鉄鋼業高齢者雇用推進委員会、2003年7月）

●再雇用時の配置転換の例

企業	前職	配置変更時の年齢	現職	配置転換理由
A社	制御保全	60	安全教育	経験・技能を重視
	エネルギー技術室の動力部門	57	電力燃料に関する運転	経験・技能を重視
	動力部門	59	電力の外販	経験・技能を重視
	請負管理	61	人事担当	経験・技能を重視
	製鋼工場製造総括	54	太陽電池原料工場製造統括	経験・技能を重視
	小径管工場 主任	55	安全管理	経験・技能を重視
	鍛接管工場 作業長	51	衛生管理	経験・技能を重視
	中径管工場 作業長	53	立会い検査官対応	経験・技能を重視
	大径管工場 班長	54	大径管検査オペレーター	経験・技能を重視
	鋳造工場 主任	56	安全専任	経験・技能を重視
	B社	関連ライン操業	60	プロジェクト検討
電磁鋼板工場		60	冷延メッキ工場	人員充足
ブリキ工場		59	冷延メッキ工場	人員充足
熱延管制業務		55	コイル振当システム検討	経験・技能を重視
3AP-RA工程		60	立会検査調査	経験・技能を重視
冷延機機動観察		60	立会検査調査	経験・技能を重視
BA工程（焼鈍）		60	検査	経験・技能を重視
SHR工程（シャールコイル）		60	検査	経験・技能を重視
出荷管理		56	材料管理	経験・技能を重視
冷延機圧延		60	品質管理	経験・技能を重視
COLD・TIG検定工程		60	在庫充当	経験・技能を重視
電計緊急班		57	電計保全1班	経験・技能を重視
電計緊急班		57	電計保全2班	経験・技能を重視
C社		出向先 安全監督	60	製鉄工場
	厚板工場オペレーター	60	ステンス工場ラインにおける ステンス表面疵の検査	人員充足
	熱延工場オペレーター （スキパス）			
	環境管理兼健康管理	59	動力機械設計	経験・技能を重視
D社	専門係長	61	専任安全担当者	人員充足

E社	製鋼工場	55	保安	体力面配慮
	製鋼工場	55	保安	体力面配慮
	圧延工場	60	保安	体力面配慮
G社	熔解作業	60	検収業務	人員充足
J社	現業職	60	保安および清掃	人員充足
	現業職	61	独身寮監理人	人員充足
P社	熱処理	60	特殊酸洗	
T社	工場製造課技士	60	工場製造課特別嘱託	人員充足

資料：高齢者配置アンケート（鉄鋼業高齢者雇用推進委員会、2003年7月）

4) 技能伝承

(1) 技能伝承の必要性

鉄鋼業労働者の年齢別構成比（2p）にみられるように、事業拡大期に大量入社し、現在企業の中核となっている50歳台が、今後数年単位で定年退職期を迎える。特にベテラン技能者の減少により、企業の技術力は大きな影響をこうむると考えられ、こうした技能者の知識・技能・経験を早急に若手世代に伝承する必要性が高い。

技能伝承を効果的に実施するためには、若手を含む教育体制を見直すなど計画的な取り組みが欠かせない。なかでも高度な技能レベルの向上には、マニュアル化しにくい経験等の伝達が必要となり、OJTを通じて習得するのが効果的といわれる。

こうした状況で本業界の高齢者雇用の目的において、再雇用の高齢者を教育要員として現業部門で活用する、いわゆる「技能伝承」の位置づけが高まっている。

実際、本業界では高齢者が蓄積した技能、経験等を現場のニーズに応じて活用する「技能伝承」が、事業所単位で広く行われている。

●技能伝承の実施例

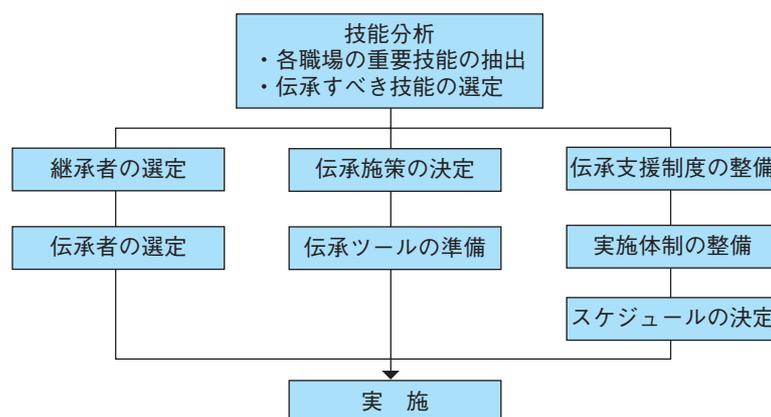
企業	内容
B社	<ul style="list-style-type: none"> ・職場毎に“技能マップ”等を作成し、個人毎の技能・知識の習得状況を明示化 ・実際の伝承では、そうした書面に落としやすい技能の他に、“勤所”のような、言葉では表現しにくい事項も含めて伝承 ・技能伝承を促進するために、特別な役職付与 ・技能継承者のレベルによって、高齢者配置をネット内外に区別
C社	<ul style="list-style-type: none"> ・コンピュータを活用したラーニングシステムに高齢者を含む技能者からの技能情報のインプットを実施（OFF-JTで活用される）
H社	<ul style="list-style-type: none"> ・技能伝承が必要な業務、できる人材の洗い出し ・技能保有人材を若手とペアにして、OJTで技能伝承 ・会社全体で技能マップを作成し、若手には年毎に技能向上・継承の目標が与えられる

資料：高齢者配置アンケート（鉄鋼業高齢者雇用推進委員会、2003年7月）、ヒアリングによる聞き取り結果

(2) 技能伝承の展開

一般に技能伝承の展開に必要なステップは、以下図に表されるが、業界各社の取り組みがあるポイントとして、「技能マップの作成」、「伝承ツールの準備」、「伝承支援制度の整備」などがある。

●技能伝承展開のステップ



①技能マップの作成等による伝承技能の洗い出し

高齢者を活用して、技能伝承を実施するには、まず継承に必要な技能、技能保有者、継承のための方法とスケジュールを定める必要がある。

H社では、数年前より技能伝承が必要な業務、できる人材の洗い出しを行い、該当する技能保有人材を若手とペアにして、OJTで技能伝承を行っている。技能伝承のツールとして、会社全体で技能マップを作成し、若手には年毎に技能向上・継承の目標が与えられている。

●技能伝承の進め方参考例

■伝承活動のスタート

熟練者が保有する「技術・技能・ノウハウ」の若手社員への伝承は急務として、全事業所を対象として伝承活動に入る。
対象は当面、非定常作業・突発対応作業等、発生頻度が少なく、しかもその作業ができないと、操業に支障をきたすものに限定。

●伝承の方法

- ①内容を全てマニュアル等の形に文書化できるもの→文書教育
 - ②ある程度マニュアル化が可能でも、実体験が必要なもの→文書教育＋実習
 - ③大半が経験で感覚的に身に付いたもの→マンツーマン
- なお、近々の標準化、自動化等で作業自体が不要になるものは対象にしない。

■活動のスタンスと推進ステップ

●基本的スタンス

各室・工場長が責任を持って計画的に推進する。
手段・対象・スケジュール等は各室・工場で主体的に立案・実行し、半期ごとの全事業所伝承委員会等で進捗状況を報告する。

●推進ステップ

- ①伝承すべき「技術・技能・ノウハウ」の洗い出し（約1年）
- ②各室・工場の伝承計画策定（約1年）
- ③伝承計画の実行（約5年で完了。伝承マニュアル作成。）

②伝承ツールの準備

一般に応用的な技能（コア技能）の伝承は日々のOJTの中で実施されるが、基本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努力も有効である。

C社では、基礎的な現業理解のための知識習得を目的として、全従業員がOFF-JTで活用できるコンピュータを活用したラーニングシステムを整備している。このシステムには、技能者からの技能情報のインプットも行われている。

③伝承支援制度の整備

技能伝承を促進するために、再雇用の高齢者へ特別な役職付与を行う方法も行われている。この方法には、表彰などを行い、該当者に技能向上を促すと同時に、通常の役職のない再雇用者が現役に指導を行うにあたり、コミュニケーションをとりやすくする効果がある。

●B社の技能認定制度

●趣旨

特定の事業所において、高度な技術を有する所員を認定する「技の鉄人」制度を導入する一方、若手の社員研修制度を充実。モノづくりの明日を担う技術スタッフの育成に拍車をかける。

●認定基準

技の鉄人は、①鉄鋼製造の発展に欠かせない特筆すべき技術を有する、②自らが修得した技術を後進へ教育指導できる育成能力とマインドを持つ、③職場内および関係職場より認定を支持されている、以上の条件を満たした高技術者が対象。各部門の所属長が推薦し、人材育成委員会の事務局で確認後、所長の承認を得て認定する。

●処遇

- ・認定式を行い、認定証と称号入り名札を授与する。
- ・認定者に特別加算金として5万円/人を、認定以降の賞与において支給する。(認定期間中、毎期支給)

④技能伝承の実施

素材や設備の特性など、OFF-JTでは習得しにくい経験知の伝承は、OJTを中心に行われ、技能者と継承者のペアをつくっているH社の例などにみられるよう、小グループで行われるのが普通である。

B社では、技能継承者のレベルによって、高齢者配置をネット内外に区別している。具体的には、「標準的ないしそれ以下の従業員に対し、標準以上の技能を教えるために、ネット要員の背後からあれこれ指導する」際には高齢者をネット外に配置し、「多能工教育要員（ネット外に配置して教育を受ける人）等を捻出するために、ネット作業を行う」際には、高齢者をネット内に配置している。

5) 安全衛生、職場環境への配慮

高齢者雇用における安全衛生とは、健康管理、安全配慮の他、たとえ現職継続であっても異なる勤務条件、処遇で勤務する再雇用者本人のメンタルな部分への配慮、周囲とのコミュニケーション円滑化への配慮等、広い内容として捉えられるべきである。

また高齢者への配慮、安全の徹底には、職場の理解と協力が必須であり、労働担当室・上司・安全衛生担当室などの連携も重要となる。また、本人が働く意欲を維持できるような職場での環境づくり・仕組みが必要である。

一方、安全衛生、職場環境改善などの取り組みは、対高齢者を特別意識して行

われるものではなく、加齢に伴う安全の徹底、負荷軽減を検討・実行する中で、結果的に高齢者にとっても働きやすい作業環境・条件となるようにすべきであり、現実としてそうなっているというのが各社の実態と考えられる。

そのことから、以下記述する内容は特に高齢者雇用を意識するというよりは、加齢に伴う一般的な注意点・配慮点を紹介するに止める。

●就業環境、健康面に関連する、各社での取り組み状況

- 年齢を考慮した作業分担とるように指導している。（肉体的、精神的負荷が大きい業務は避けるよう職場管理者に指示するなど）
- 軽作業への配置換え、特定作業への特化などを行なう。
例：本来は、疵検査とオペレーターを両立した業務であるが、検査業務に特化する。
- 管理スパンの縮小を行なう。
- 配置転換に伴う安全衛生に関する再教育を徹底する。
- 倉庫などにおいて、仕掛品・購入品のレイアウトや積み高さを見直すなど。

資料：高齢者配置アンケート（鉄鋼業高齢者雇用推進委員会、2003年7月）

(1) 就業環境に関連する配慮事項

①職場での調和

従来業務の延長のケースではあまり問題とならないと思われるが、職種が変化したケースでは高齢者が職場で孤立しないような配慮が必要である。

例えば、職場での高齢者の役割をきちんと職場全員に紹介し、全員に協力を要請したり、交流の場を設けたりすることなどが考えられる。

また、従来業務の延長のケースでも、高齢者の役割を職場で説明することは必須であると思われる。

②相談できる体制

他の職場にいる高齢者との意見交換の場や、上司との意見交換の場を適正に設けることも重要であり、その中で出てきた問題を迅速に改善することが、信頼感・やる気を生むことになる。

③身体能力低下対策

正常な老化（アルツハイマー等の病気によるものではない）では、脳（記憶力の減退）、感覚器（視力、聴力の低下）、運動能力・体力（筋力、持久力の低下）などの変化が現れてくる。

そのため、次のような配慮が必要となってくる。

●身体能力低下対策の例

<p>【本人の意識改革】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●忘れないうちにメモや記録をつけるくせをつけてもらう。
<p>【ハード面の改善】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●視力・聴力検査を頻度高く実施したり、照明や文字の大きさ、内部放送システムのボリュームなどを改善する等の対応を行なう。 ●重筋作業や敏捷性を求められる作業からの開放などを検討することも重要であり、機械化・自動化を進めることも効果がある。その際に、エルゴノミクス(人間工学)的な考慮も有効である。 ●また作業場や休憩室などの就業場所での段差や出っ張りなどケガに繋がる危険の排除にも配慮する必要がある。
<p>【管理面の配慮】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●長時間同じ作業を継続させないような配慮が必要となる。特にVDT作業などからの疲労には注意すべきである。

なお、C社では、高齢者に限らず、現業の負荷軽減に資する次のような小改善活動を実施している。

●負荷軽減に資する小改善活動 [らくらく改善活動] の概要 (C社)

<p>●概要：平成7年当時より、今後の社員の高齢化を見越した身体への負荷軽減策を改善活動により実施していくこととした。負荷といった場合、中心になるのは重筋・立ち作業に伴う腰の負担、また視力、聴力の低下への対応である。方法としては、各部門で自由に小改善活動として取り組み、年一度発表会、表彰を行うもの(業務改善コンテスト)であり、一定の効果も挙げている。</p>												
<p>●改善の内容：大きな設備変更ではなく、コストをかけずに作業手順や資材の配置を変更する等々の自分達でできる小改善が多い。</p>												
<p>●改善例：</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>改善項目</th> <th>改善前</th> <th>改善内容</th> <th>効果</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ステンレス製品外観検査場の改善</td> <td>・通板中の製品を横から検査していたため、反対側から天井、設備等が板に映り込み、疵、欠陥が見つけがたい状況であった</td> <td>・製品検査位置を変更 ・天井等を塗装 ・製品を斜めから照らす照明を設置 ・窓にフィルムを貼り、映り込みを防止</td> <td>・目の負担が軽減された ・疵、欠陥の見逃しが減った</td> </tr> <tr> <td>ベルトコンベアのローラー取替え治具の作成</td> <td>・ローラーの交換に際し、チェーンブロックでベルトを吊り上げる ・チェーンブロック等の重量物運搬における肉体的疲労が大きい ・共同作業者との息が合わないと挟まれる危険がある等</td> <td>・車のジャッキとアルミの足場板とを利用してベルト持ち上げ治具を作成した</td> <td>・重量物運搬が軽減された ・挟まれ、落下といった危険要因が減った ・作業時間の短縮を図ることができ、時間的制約による精神的負担も減少した</td> </tr> </tbody> </table>	改善項目	改善前	改善内容	効果	ステンレス製品外観検査場の改善	・通板中の製品を横から検査していたため、反対側から天井、設備等が板に映り込み、疵、欠陥が見つけがたい状況であった	・製品検査位置を変更 ・天井等を塗装 ・製品を斜めから照らす照明を設置 ・窓にフィルムを貼り、映り込みを防止	・目の負担が軽減された ・疵、欠陥の見逃しが減った	ベルトコンベアのローラー取替え治具の作成	・ローラーの交換に際し、チェーンブロックでベルトを吊り上げる ・チェーンブロック等の重量物運搬における肉体的疲労が大きい ・共同作業者との息が合わないと挟まれる危険がある等	・車のジャッキとアルミの足場板とを利用してベルト持ち上げ治具を作成した	・重量物運搬が軽減された ・挟まれ、落下といった危険要因が減った ・作業時間の短縮を図ることができ、時間的制約による精神的負担も減少した
改善項目	改善前	改善内容	効果									
ステンレス製品外観検査場の改善	・通板中の製品を横から検査していたため、反対側から天井、設備等が板に映り込み、疵、欠陥が見つけがたい状況であった	・製品検査位置を変更 ・天井等を塗装 ・製品を斜めから照らす照明を設置 ・窓にフィルムを貼り、映り込みを防止	・目の負担が軽減された ・疵、欠陥の見逃しが減った									
ベルトコンベアのローラー取替え治具の作成	・ローラーの交換に際し、チェーンブロックでベルトを吊り上げる ・チェーンブロック等の重量物運搬における肉体的疲労が大きい ・共同作業者との息が合わないと挟まれる危険がある等	・車のジャッキとアルミの足場板とを利用してベルト持ち上げ治具を作成した	・重量物運搬が軽減された ・挟まれ、落下といった危険要因が減った ・作業時間の短縮を図ることができ、時間的制約による精神的負担も減少した									

(2) 健康面に関連する配慮

①業務内容・目標等の明確化

従来業務の延長・新規業務の区別なく、高齢者に会社・職場が求める内容を明確に示してやることが重要である。「なあなあ」で済ますと、主体的な目標設定（生きがい・楽しみ）ができなくなり、就業上だけでなくメンタル面でも大きなマイナスとなる。

②メンタル面の疲労対策

肉体的な疲労だけでなく精神的な疲労が蓄積すると、就業上の「張り合い」「緊張感」が衰え、結果として能率・品質面が低下し、自分だけでなく周りにも迷惑をかけることになってしまう可能性が高い。

また、このような状態での就業では、「うっかり」「ぼんやり」などが増加し、災害などに繋がることになるため、上司や同僚のこの面でのサポートが重要となってくる。

③健康管理

健康状態についても日々注意しておく必要がある。また、若い人に比べて疲労の蓄積に対して抵抗力が低下していると考えべきであり、目や耳の衰えなどによる疲労も加算されることを配慮すべきである。加えて、毎日作業前に血圧測定を行い、作業する上で問題ないか（高血圧・低血圧）の判断をするなどの対応も必要と考えられる。

そのため、適度な休憩・体操・会話・散歩などができるように、就業上のスケジューリングをすることも重要である。

さらに、定期的健康診断以外に、産業医や看護師、カウンセラーなどと定期的に話しをする機会を持たせ、急激な肉体的・精神的な変化を見逃さないようにする必要もある。

【要旨】

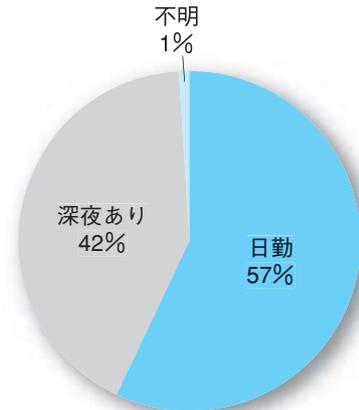
- 勤務形態としては、57%が日勤／42%が深夜勤務ありとなっている。また78%がフルタイム／22%がパートタイムとなっている。
- 短時間勤務が可能であれば、高齢者雇用制度の柔軟性は高まるが、実際の職場において短時間で対応できる業務があるのか、フルタイムの業務と調和が取れるのかどうかなどを検討すべきである。

1) 勤務形態について（交替制勤務の有無／パートタイムの有無）

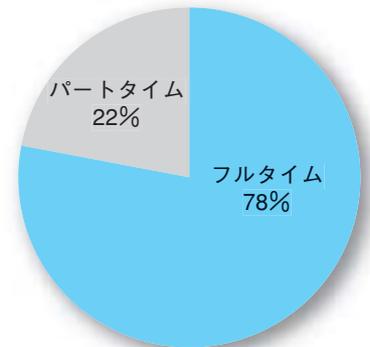
勤務形態としては、57%が日勤／42%が深夜勤務ありとなっている。現役社員においても、日勤／深夜勤務ありの割合は半々と言われており、高齢者が現役と変わらないレベルで交替制勤務を行っていることが分かる。

勤務形態としては、78%がフルタイム/22%がパートタイムとなっている。

●勤務形態1



●勤務形態2



資料：高齢者配置アンケート（鉄鋼業高齢者雇用推進委員会、2003年7月）

2) パートタイム活用のポイント

短時間労働に適した業務があるかどうかは、各企業の事情、職場の方針によるところが大きいですが、従来から短時間で対応できる業務がある他、会社としても、人員スリム化、業務の効率化を進める中で、従来フルタイムでなければこなせなかった仕事量が小サイズ化して、パートでも対応できる業務が生まれることもある。短時間勤務が可能であれば、高齢者雇用制度の柔軟性は高まるが、実際の職場において短時間で対応できるのか、フルタイムの業務と調和が取れるのかどうかなどを検討すべきである。

短時間勤務の設定には、1日の所定労働時間を短くする、あるいは週・月の所定労働日数を減らす、またそれらを併用するなどの方法がある。業界各社のパートタイム制度では、ほとんどが「週・月の所定労働日数を減らす」方法で行われている。

これには、1日（あるいは1シフト）の途中で労働者が交替するよりも、異なる労働日に別の従業員が職務につく（あるいはその従業員がいない）方が、職場への負担にならないという理由がある。なお1日（1シフト）の途中で労働者が交替するケースは1社の1部門のみみられた。

いずれにせよ、短時間勤務の時間設計に当たっては、「短時間労働者を活用したい業務はどれほどの作業量なのか」をベースに、従業員側のニーズ、また経営戦略に応じて時間の設計を行う必要がある。

各社の事例をみるかぎり、短時間労働者向けの業務には以下の傾向がみられた。

●短時間労働者向け業務の特性

●従来からある業務	: 連続性のない業務、非定型業務、バッチ式業務、オフライン業務、付帯業務(例 検査、試験、資材管理) : 正社員が兼務で実施している短時間の業務
●繁閑等により生じる業務	: 正社員が所定外労働でこなしている業務 : 繁忙期の対応 : 正社員の有休対応
●その他	: 技能伝承など

●短時間勤務の職務内容例

企業	勤務条件	職務内容	短時間労働に業務が適している点
B社	1日7.75時間、週3回	錫メッキ工場のライン操業、品質検査、設備点検	連続性の無い作業、検査作業等の非ライン部門を再雇用者2名で1名分とする。1名の勤務日数は最大14日/月×2人。
		資材管理業務	紙ベースで発注、検定・検収、在庫管理を行っていた工場資材管理業務をシステム導入により、画面上でインプットできるようにした。フル出勤でなくとも遂行できる業務量とした。
D社	1日7.5時間、週3回	薄板工場の研磨、疵取、検査など	仕事が比較的集中する日中に、非定型の業務につかせ、正社員が過勤務でこなしている業務やたまっている仕事を片付けるといった内容。 (「この人がいないと操業に支障が出る」というところには配置できない)
		薄板工場の技術指導	フルタイムで配置している必要はない。指導を行いつつ、次回に進捗や効果をチェックするという仕事の進め方。
		製品分析・試験	従来からあった業務だが、多能化を進めてきた(多様な試験、実験に対応できる)ことにより、正社員で対応できない業務対応ができる。
H社	週5回、午前中のみ	圧延工場 クレーン運転	資材の運搬・段取りを行う担当で、業務が午前集中する。
	週3日(23時間程度)日勤のみ、交替勤務の早番に固定的に配置	製鋼工場 連鑄、圧延工場 鋼管冷間圧伸機のオペレータ その他検査、設備など	生産の高低、正社員の有休時の対応に合わせて、出勤日を調整している。
	交替勤務シフト	製鋼工場 疵取、ピーリング	パート2名が深夜を含む交替制に入り、ワークシェアしている。*

資料：高齢者配置アンケート（鉄鋼業高齢者雇用推進委員会、2003年7月）、ヒアリングによる聞き取り結果

*短時間勤務者の交替勤務の就業例（H社）

通常勤務	昼	昼	昼	昼	休	休	夜	夜	夜	夜	休	休
短時間A	昼	昼	休	休	休	休	夜	夜	休	休	休	休
短時間B	休	休	昼	昼	休	休	休	休	夜	夜	休	休

短時間A・Bでワークシェアリングすれば、通常勤務者が4日勤務2日休日というサイクルで勤務するのに対して、2日勤務4日休日というサイクルで勤務することができる。

第4章

セカンドライフ支援

1

セカンドライフ支援

従業員一人ひとりが自らのエンプロイアビリティ（雇用され得る能力）の向上に主体的に取り組むことが、今後の高齢者雇用の職域や就労可能性を拡大する条件となることは自明である。しかしながら、この取り組みは定年直前に始まるのではなく、遅くとも中高年期の時期から計画的に進められる必要がある。

一方で、こうした個々人の自助努力を企業が積極的に支援するという環境・企業風土づくりが重要である。こうした取り組みに向け、企業としても、従業員の就労に関する意識の多様化を踏まえた能力開発、キャリア形成、セカンドキャリア支援に配慮することが求められることが予想され、その際には、各種助成制度を活用し、キャリア・カウンセリングについて積極的に取り入れていくことも考えられる。

以下は企業による支援事例である。

●エネルギー業界A社のセカンドライフ支援制度

■同社の高齢化対策の方向性

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、次のようにまとめられる。

- ① 高齢者の能力開発・職務開発を積極的に推進し、生産性の向上を図る。
- ② 60歳定年制の維持。
- ③ セカンドライフの支援にあたっては、「選択と自立」を促す「複線型人事システム」の考え方を取り入れ、複数のコースを用意し、早期に自力解決を図る者に厚く支援する。
- ④ 60歳以降は、社内外から必要とされる能力を身につけていることを前提に、意欲・健康にすぐれた者に対して、個々人の経験を活かした仕事・働く場・働き方の提供に努める。

■セカンドライフコースの6つのコース

- (A) 出向・再就職コース（定年前の早期出向を前提とした再就職コース）
 - ・60歳までは出向、定年後は出向先に再就職し、最長65歳まで勤務することができる。
 - ・60歳以降の処遇については、出向先との雇用契約により決定する。
 - ・関係会社や取引先等で活かせる技術・技能・知識・経験、さらには意欲や人柄を有しており、再就職先で業績が上げられることが前提。
- (B) ワークシェアコース（定年後、前任契約者社員として会社に残るコース）
 - ・仕事と処遇を分かち合うという観点から、勤務は週3日、処遇は定年時の職能資格に応じて一律となる。
- (C) フリー契約コース（会社との契約による自営的コース）
 - ・在職中に培った専門性や特技を活かして、会社から特定の業務を受託する自営的コース。
 - ・勤務時間、勤務日数等にとらわれず、専門性に見合った処遇と柔軟な働き方を提案する。
- (D) スタンダードコース（通常の60歳定年コース）
- (E) マイプランステップコース（定年前に週4日の短時間勤務を行う定年軟着陸コース）
 - ・60歳定年後の生活へのソフトランディングを目的に、55歳以降、社員資格のまま週4日勤務を行う（「ステップ勤務制度」）。
 - ・原則として兼業可。給与、賞与等は5分の4。60歳以降の再就職の斡旋（前任契約社員、関係会社、取引先への斡旋）は行わない。
- (F) マイプランコース（50歳以降、自らの計画実現のために早期に新分野へ転進するコース）
 - ・退職一時金に加え、60歳までの期間「マイプラン支援年金」を支給する。

■将来設計の支援

54歳でコースを選択するまでには、次のような取り組みが用意されており、それぞれの機会を通して自分のセカンドライフの将来設計を固めていく。

參考資料

嘱託労働契約書（例）

1.（以下会社という）と（以下本人という）とは、以下の条件により労働契約を締結する。

雇用期間	年 月 日～ 年 月 日まで
勤務場所	
仕事の内容	
勤務時間等	時 分から 時 分迄（うち休憩時間 分）
休日	
所定外労働	1 所定外労働をさせることが（有／無） →（最大 時間程度） 2 休日労働をさせることが（有／無） →（ ）
休暇	
賃金	1 基本給 イ 時間給 ロ 日給 ハ 月給（ 円） 2 諸手当 イ（ 手当 円） ロ（ 手当 円） ハ（ 手当 円） ニ（ 手当 円） 3 所定外労働等に対する割増率 イ 所定外 a 法定超（ %） b 所定超（ %） ロ 休日 a 法定（ %） b 法定外（ %） c 深夜（ %） 4 賃金締切日（毎月 日） 5 賃金支払日（毎月 日） 6 賃金支払時の控除 →（費目、金額等） 7 昇給（有／無） →（時期、金額等） 8 賞与（有／無） →（時期、金額等） 9 退職金（有／無） →（時期、金額等）
その他	

- 本人は嘱託社員就業規則等に定める諸規則を遵守し、誠実に職責を遂行すること。
- 契約期間の満了時には、社員充足状態、本人の能力、健康状態その他業務の都合を勘案し、契約の更新を行うか否かを決定する。
- 退職を希望する場合には、少なくとも 日前迄に 届け出ること。
- その他、疑義が生じた場合には労働法令に従う。

年 月 日

会社

本人住所

氏名

7. 職場の人間関係
8. 安全性、体力、能力
9. 知識、技能、経験が活用できるかどうか

問5 定年後も働き続ける場合、どのような働き方を希望しますか。次の (1) から (3) についてそれぞれ1つずつ選んでください。

(1) 雇用・就業形態

1. 今の会社で引き続き働きたい
2. A社に戻って働きたい
3. 子会社・系列会社等関連会社で働きたい
4. 今の会社とは関係ない別の会社で働きたい
5. 自営業主になりたい
6. 派遣などで働きたい
7. 家業に従事したい
8. その他 ()

(2) 仕事の内容

1. 今までと同じような仕事
2. 今までと同じような仕事でなくても、知識や技能を活かせる仕事
3. 全く新しい仕事
4. その他 ()

(3) 勤務形態

1. 普通の従業員と同じ
2. 1日の勤務時間が短い
3. 週・月の勤務日数が少ない
4. 自由に勤務時間を設定できるところ
5. その他 ()

問6 全員の方にお伺いします。職業生活から引退する理由として、あなたの考えに近いものを2つ以内で選んでください。

1. 退職金（企業年金も含む）や厚生年金で生活できるから
2. 家賃や株の配当などの収入が見込めるから
3. 配偶者または子供が面倒を見てくれることになっているから
4. 肉体的、精神的に働くのがつらくなると思うから
5. 知識、技能、経験が通用しなくなるから
6. 再就職先を探すのが困難だと考えられるから
7. 仕事から解放されて気楽に過ごしたいから
8. 家族が働くのを嫌がるから
9. 地域活動、ボランティアに力を注ぎたいから
10. 趣味やその他、一生の内でやり遂げたいことがあるから
11. 親や家族の世話をする必要があるから
12. その他 ()

○欧州鉄鋼企業の高齢者雇用

●EUレベル

従来、早期退職促進政策を進めてきたが、1990年代以降年金財政の危機をきっかけに、高齢者雇用促進政策に転じた。EUは99年に差別の禁止に関し、各国に立法措置を講じるよう求めたが、「年齢差別」については、経営者団体等の反発が強く各国での立法措置は一部の国を除き進んでいない。これに対しEUは、経営者団体への啓発や労使間の協約（ガイドライン）づくり等ソフトな施策を進める。

●鉄鋼業の高齢者雇用

SSAB（スウェーデン）は、疾病に伴う早期退職などを減らすため高齢者就労の環境整備（健康管理、シフトの改編）やワークシェアリングの試行を開始。ドイツ鉄鋼業界は、早期退職制度から、部分退職（ブロック労働時間モデル）の採用に移行している。

	SSAB（スウェーデン）	Georgsmarienhutte（ドイツ）
主要製品	薄鋼板を中心に年産240万t。	車両用部品材
従業員数	4,400人	9,000人
年齢構成	60歳以上が約7%を占める。	45歳以上が46%と高齢化進む。
高齢者雇用の導入状況	<ul style="list-style-type: none"> ・65歳まで雇用、61歳から早期退職可能。 ・2003年に年金支給が67歳に、労働者の選択制に。 ・67歳年金支給に関しアンケート、10%が67歳まで働きたい意向。 	<ul style="list-style-type: none"> ・95年までは、55歳以上従業員の失業手当を使った早期退職が一般的だったが、現在は無い。同社の早期定年者は年々減少する見通し。 ・ブロック労働時間モデルによる高齢者の活用を進める。
高齢者雇用制度の概要	<ul style="list-style-type: none"> ・部分就労（ワークシェアリング）の導入。60～65歳の従業員にトライアルを行っている。（2017年実施に向け）2人で50%ずつの勤務を行い、給与は50%+35%の年金＝85%水準となる。 ・子育て期間等、広範に部分就労があり職場に違和感がない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員は5年を限度に、フルタイム就業期間とフリー期間（就業/不就業自由）を半分ずつ設定し、全期間中85%（手取り）～90%（クリスマス手当込み）水準の給与。 ・原則的に現職のまま活用する。 ・フリー期間に失業者、職業訓練生を雇用すると補助金支給。
安全・健康への配慮	<ul style="list-style-type: none"> ・病欠による欠勤＝早期退職ルートを減らすため健康管理、医療サポートのほか、病欠者のリハビリなど。 	<ul style="list-style-type: none"> ・特になし。夜勤シフトにも高齢者をあてる。1シフトを2人で持つことは効率的でないため。
職域開発・能力開発	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の意見を参考にしたシフトの改編等。 	<ul style="list-style-type: none"> ・45歳以上を対象に能力、適合性を高める能力開発プログラム（EUの支援あり）に着手。VW社、ISO、大学、IGメタル、経営協会などとパートナーシップを組む。

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

鉄鋼業 高齢者雇用の手引き

発行 平成16年2月

社団法人 日本鉄鋼連盟
鉄鋼業高齢者雇用推進委員会

〒103-0025 東京都中央区日本橋茅場町3-2-10 鉄鋼会館内
電話 03-3669-4823

