

少子高齢化時代の人材戦略！  
衛生検査所業  
高齢者雇用推進ガイドブック



社団法人 日本衛生検査所協会  
Japan Registered Clinical Laboratories Association  
衛生検査所業高齢者雇用推進委員会

## はじめに

平成18年に「改正高齢者雇用安定法」が施行され、また団塊世代の大量退職時代を迎えた今、「高齢者雇用」はわが国の企業にとって大きな課題となっています。

一方、衛生検査所業の多くは、昭和40年代に創業し、いわゆる団塊の世代より後の世代の従業者層が多いという特徴があります。したがって現時点では、高齢者雇用は喫緊の課題というよりも、将来的な課題として受けとめている企業が多いようです。加えて、今日のように厳しい経営環境下で各社は、新規採用の抑制、賃金・処遇制度の改革等を通じ、現役世代の雇用の確保に努めており、高齢者雇用に慎重な姿勢を取らざるを得ない状況にあることも否定できません。

しかしながら、現在進行しているわが国の少子・高齢化は、中長期的に見ると労働力不足をもたらすと予測されており、見込まれる労働力不足への対応という意味で、衛生検査所業界にとっても、高齢者の労働力への期待は高まっていくことが考えられます。

高齢化の進行は、社員の高齢化だけでなく、自社を取り巻く顧客、患者など的高齢化も意味します。そうした時代に自社の強み・特長を最大限活かしながら、顧客や患者のニーズを満足させていくためには、自社の高齢者の持つ豊富な経験やノウハウを活かしていくことが、各企業に今後ますます求められてくると思われれます。

本事業では、衛生検査所業界の特性を踏まえ、高齢者雇用を「将来の課題に対する備え」という位置づけで検討を加えてきました。本ガイドブックは、その検討をもとに、衛生検査所業において高齢者雇用を推進するための課題や、高齢者の雇用を一層効果的に推進していくためのポイントを整理したものです。

本ガイドブックが、衛生検査所業各社において、高齢者雇用を推進していく際の一助となれば幸いです。

### 【本ガイドブックの構成】

#### 第I章 人材戦略としての攻めの高齢者雇用

「高齢者雇用」を企業の人材戦略として取り組むことの意味についてふれています。

#### 第II章 高齢者雇用を進める上で企業が考えておきたい5つのポイント

高齢者雇用を推進していくために、企業が考えておきたいポイントについてふれています。

#### 第III章 活躍する高齢者の事例

定年以降もいきいきと働き、会社や職場になくてはならない存在として活躍されている高齢者の方々の事例を紹介しています。また、定年後の理想的な働き方を実現する要因についてもふれています。

#### 資料編

助成金や相談支援サービス、改正高齢者雇用安定法Q&A、を掲載しています。

### 【本ガイドブックの活用方法】

各章に check 欄を設けています。高齢者雇用について、自社の現状確認にご活用下さい。



## I 人材戦略としての攻めの高齢者雇用

1. 5～10年後に高齢者雇用が大きな課題となる事が予想される …P.4
2. 定年退職者が増加する将来に備えた準備が必要 …P.5
3. 高齢者雇用を自社の人材戦略と位置づけた攻めの取り組みを …P.6
4. 高齢者雇用のメリット …P.7-8

## II 高齢者雇用を進める上で企業が 考えておきたい5つのポイント

1. 高齢者雇用についての自社の考え方（スタンス、方針）を整理し、全従業員に明示する …P.10-12
2. 定年後の働き方や生活について考える機会を適切な時期に用意する …P.13-17
3. 定年後の働き方に対する多様なニーズに対応する …P.18-19
4. 加齢に伴う肉体的な変化を考慮した業務や役割の与え方を検討する …P.20
5. コンピュータ化への対応など、高齢者が能力を発揮できるようにする …P.21

## III 活躍する高齢者の事例

1. 定年後の理想的な働き方を実現する要因 …P.23-24
2. 定年後も活躍する個人の事例 …P.25-39

## 資料編

- I. 助成金等 …P.41-42
- II. 相談援助サービス等 …P.43-45
- III. 改正高齢者雇用安定法Q & A …P.46-60

1



# 人材戦略としての攻めの 高齢者雇用







1  
5～10年後  
に高齢者雇用が大きな  
課題となる事が予想される

本事業を進めるにあたり、企業ヒアリングを実施し、衛生検査所業各社の高齢者雇用についての現状認識についてたずねました。「今のところ、定年退職者が少ないので特に問題なく職場で吸収することができている」というある中堅の検査センターの声に代表されるように、多くの企業では、現在のところ、高齢者雇用は喫緊の経営課題とは受けとめられていない状況がうかがえました。

しかしながら、大手の検査センターなどでは「現在のところ、継続雇用制度の対象となる人材は少ない」とした上で、「このままでいくと今後5年で約200名が定年を迎えることを予想している」という企業や、「シミュレーションすると、5年後くらいに定年退職の山が来るだろうと予想している」という企業など、今から5年後をメドに高齢者雇用が大きな課題として浮かんでくると想定しているところもあります。

一方、地方の中規模検査センターなどでは、「若い業界なのであまり定年を迎える人も少ない。この3年で定年を迎えた人は5名程度」「当社で高齢者の雇用が大きなテーマになってくるのは15年ほど先になる。地方のセンターは多かれ少なかれこんな状況だと思う」というように、高齢者の雇用が自社の経営課題として浮かんでくるのは、まだまだ先と予測していることがうかがえます。

このように、企業規模などによって、高齢者雇用についての課題認識や、高齢者雇用が経営課題として大きくクローズアップされる時期には違いが見られるものの、業界にとって今後5年～10年のスパンで、高齢者雇用が徐々に大きな課題となってくるのは間違いがないところです。





2 定年退職者が増加する将来に備えた準備が必要

表1は、60歳以上の方（衛生検査業界で、定年以降、継続雇用で働いている方。以下同様）に、定年後の仕事や働き方についての満足度をたずねた結果です。1～8までの項目について、いずれも「満足」（「とても満足」「まあ、満足」の合計）と回答した人の割合が、「不満」（「やや不満」「とても不満」の合計）と回答した人の割合を上回っています。

また、定年以降、衛生検査所で働いている方々に対するヒアリング調査においても、「自分の好きな仕事ができ大変幸せに思っている（検査63歳女性）」「給料は下がったけれど、やりたい仕事ができ給料が入るだけでも十分（インフォメーション63歳女性）」

や、「これまで、何十年もお世話になった会社に、職業人生で培ってきた技術で貢献したいという気持ち強い（検査60歳男性）」など、仕事や働き方についての満足度やモチベーションが高いことがうかがえます。定年以降も継続して働いている方々の多くは、業界の良い時代（成長時代）を経験していることから、企業ロイヤリティが高い傾向があります。

加えて、各企業において、定年を迎える人たちの絶対数が少ないため、仕事の内容や労働時間など、高齢者の働き方の希望に対して、企業が個別に対応することができていることも、これらの方々の仕事や働き方に対する満足度や、仕事に対するモチベーションを高く維持している要因と考えられます。

今後、確実に定年を迎える人たちが増えていくことが予想されますが、その時には、今と同じように、定年後の働き方の個々の希望について対応していくことが難しくなることが予想されます。今のように、高齢者に仕事に対する満足度やモチベーションを持って貢献してもらうためには、将来に向けての準備が今から必要になってくると思われます。

表1 定年後の仕事や働き方に対する満足度（60歳以上アンケート）

	とても満足	まあ、満足	やや不満	とても不満	どちらでもない	無回答
1. 現在の仕事の内容	25.3	61.6	8.1	0.0	4.1	0.9
	86.9		8.1			
2. 仕事上の役割	17.2	63.6	9.1	0.0	7.1	3.0
	80.8		9.1			
3. 労働時間	16.2	65.7	8.1	3.0	5.1	1.9
	81.9		11.1			
4. 勤務形態	15.2	63.6	10.1	1.0	4.0	6.1
	78.8		11.1			
5. 年収	8.1	41.4	28.3	11.1	8.1	3.0
	49.5		39.4			
6. 働いている場所	23.2	67.7	2.0	0.0	3.0	4.1
	90.9		2.0			
7. 職場の人間関係	23.2	64.6	6.1	1.0	5.1	0.1
	87.7		7.1			
8. 働き方全体	17.2	60.6	13.1	1.0	6.1	2.0
	77.8		14.1			

(%)





### 3 高齢者雇用を 自社の人材戦略と位置 づけた攻めの取り組みを

少子高齢化が進展する中で、わが国の労働力人口は今後減少に向かい、労働力の確保が難しくなっていくことが予測されています。そうした時代の到来を見据え、女性や外国人労働力の活用を真剣に検討している業界もあることは周知の通りです。

このように企業の基盤である人材の確保が困難になってくる時代に、自社での豊富な業務経験やノウハウ、顧客とのつながりを持つ高齢者を上手に活用していくことは、企業の人材戦略上、重要な意味を持ちます。

高齢者雇用に取り組むにあたり、「法律があるから」「他社も取り組んでいるから」といった負担感や受け身的なスタンスを背景にしたものではなく、高齢者雇用を自社の人材戦略の中に位置づけた、ポジティブで攻めの取り組みこそが、高齢者雇用を成功させるための秘訣です。

高齢化は、自社の社員だけの高齢化を意味するものではありません。自社を取り巻く、顧客や患者など、社会全体が高齢化していくのです。その意味で、企業の高齢者雇用の取り組みは、そうした高齢化社会の中で、自社の存在意義を確かなものにしていく上でも必要な作業であると言えます。これからの勝ち組企業は、高齢者の力をうまく活用できる企業なのです。







高齢者雇用を上手に推進することで“企業、従業員双方にメリット”をもたらし、経営基盤を強化することができます。

高齢者雇用の推進により、期待できる企業メリット、従業員メリットは次のとおりです。

+ 1. 企業側のメリット +

①

**労働力の確保と新規採用、教育コストの低減**

高齢者を上手に活用することで、今後予測される労働力不足へ対応することができます。自社での職務経験が豊富で、業務知識の豊富な高齢者を雇用することによって、新規の採用コストや教育コストを抑えることができるというメリットもあります。

②

**技術・ノウハウ、知識、顧客などの無形財産の後進への伝承**

高齢者を継続雇用することで、高齢者がこれまでの職務で培ってきた、技術・ノウハウ、知識や顧客などの無形財産を後進へ伝承することができます。後進に対する指導・育成や、後進が担当する業務のサポートなどを通じて、マニュアルには表現できない、実務経験からの技術・ノウハウ、知識を後進に伝えていくことは、企業文化という DNA を次の世代に引き継ぐことを意味します。加えて、企業の業績を支える“顧客”を次の世代へと引き継いでいくというメリットがあります。



### 3

#### 従業員の企業ロイヤリティ、モチベーションの向上

定年以降の雇用の安定を図っていくことで、定年後、再雇用される高齢者だけでなく、従業員の企業ロイヤリティを高めるといったメリットを期待することができます。加えて、65歳まで働くことを前提とした中で、従業員自身が自らの能力開発や、キャリア形成について考え取り組むというきっかけを作り、従業員の仕事に対するモチベーションを高める効果があります。

さらに、高齢者雇用に対するポジティブで積極的な取り組みは、地域労働市場の中で、自社の企業イメージを高めることにもつながります。

## + 2. 従業員側のメリット +

# 高

齢者雇用の推進は、企業だけでなく、従業員にとってもメリットがあります。

### 1

#### 定年以降の雇用の安定

定年以降の雇用の安定は、生活の安定をもたらし、従業員に安心を与えます。定年以降の職業人生を充実させるためにも大きな意味があるのです。

なお、2013年には、特別支給の老齢厚生年金定額部分の支給開始年齢が65歳となります。その意味でも、一般的に定年と言われる60歳以降の従業員の雇用の安定を図っていくことは、将来的にも大きな課題であるといえます。

### 2

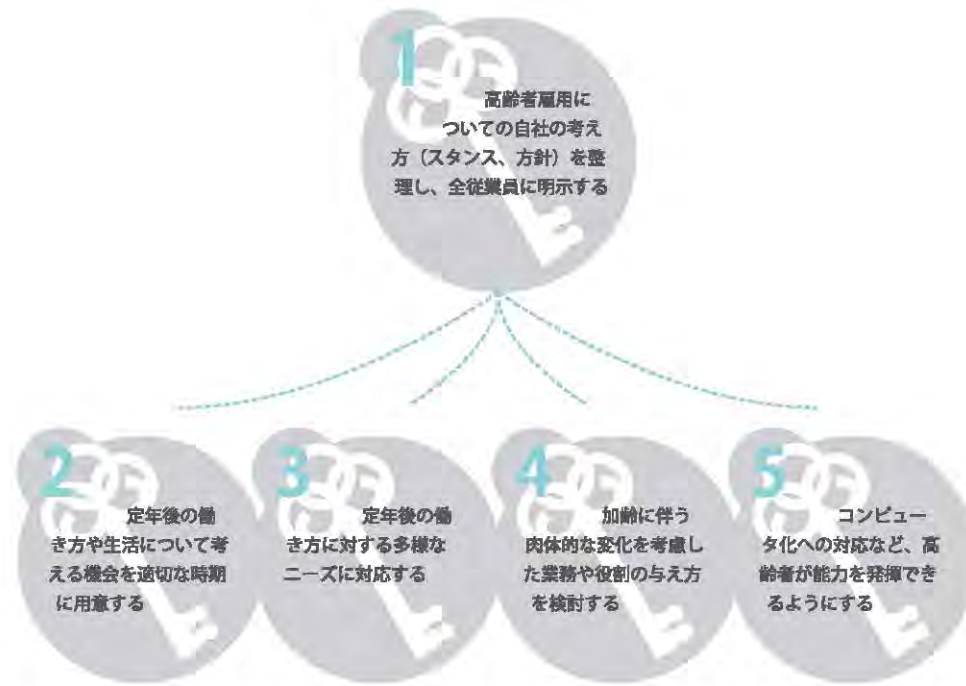
#### 定年後の働きがい、やりがい

我が国の高齢者の働く意欲は、諸外国と比べても極めて高いと言われております。そうした高齢者が、仕事を通じて自分の能力を発揮できる機会を持つことによって、高齢者自身、働きがいや、やりがいを感じる事ができ、自身の職業人生を充実させることができます。

11

高齢者雇用を進める上で  
企業が考えておきたい5  
つのポイント





# 1 高齢者雇用についての自社の考え方 (スタンス、方針) を整理し、全従業員に明示する

高齢者雇用を推進していくためには、高齢者に対する会社の期待 (どのような役割で貢献してもらいたい) や、高齢者の人材戦略上の位置づけ (高齢者の労働力をどう期待している) など高齢者雇用についての自社の考え方 (スタンス、方針) を明確に整理し、それを、全従業員に明示することが前提になります。

高齢者雇用についての自社の考え方 (スタンス、方針) を整理し、全従業員に対して明示することは、次のような効果があります。

## + 1. 高齢者のモチベーションを高める効果がある +

**高** 齢者のモチベーションの源泉には、「職場における自分の存在意義を感じる」ことができるかどうか大きなウェイトを占めます。高齢者が職場において自分の存在意義を感じられるためには、職場が高齢者に対する期待 (高齢者に何をしたいか) と、高齢者自身の役割認識 (何をすれば職場に貢献したことになるか) が一致することが条件です。

その両者のベクトルが一致することで、高齢者は職場において必要な人材として存在意義を感じながら仕事をすることができる環境が整います。そうした環境を作るためには、企業が、高齢者雇用についての自社の考え方 (スタンス、方針) を整理し、全社員に明示していき、高齢者だけでなく全従業員が高齢者雇用についての考え方や価値観を共有できるようにすることが必要です。

## + 2. 高齢者雇用についての施策にブレがなく、効果が高まる +

高

齢者雇用を進めていく上で、高齢者の処遇などについて、企業として様々な施策を整備していく必要があります。高齢者雇用についての自社の考え方（スタンス、方針）を整理して

おくことで、各施策に一貫性を持たせ、施策の効果を高めます。

## + 3. 高齢者雇用に対する従業員の関心に応えることができる +

図

1は、「定年前に知っておきたかった情報」について、60歳以上の方にアンケート調査を行った結果です。また、図2は、60歳未満の方（20歳代～59歳までの正社員を対象。以下、同様）に、「定前に会社から提供して欲しい情報」について、アンケート調査でたずねた結果です。

これらを見ると、60歳以上、60歳未満で共に「年金・退職金制度」「自社の継続雇用制度」などの情報と同様に、「会社が高齢者に期待する役割（図1）」や、「高齢者雇用についての

自社の考え方について（図2）」と回答した人の割合が高くなっていることがわかります。この結果からは、年代を問わず、「高齢者雇用についての自社の考え方、方針」について相対的に高い関心を持っていることがうかがえます。「高齢者雇用についての自社の考え方（スタンス、方針）」を全従業員に明示することは、従業員の関心に応えていくことにもなるのです。

図1 定年前に知っておきたかった情報（60歳以上アンケート）

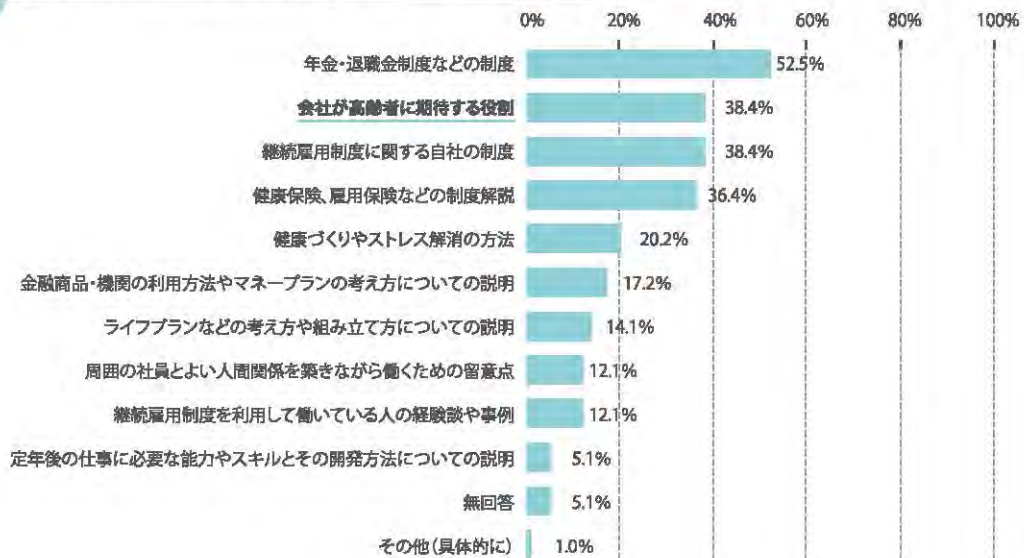
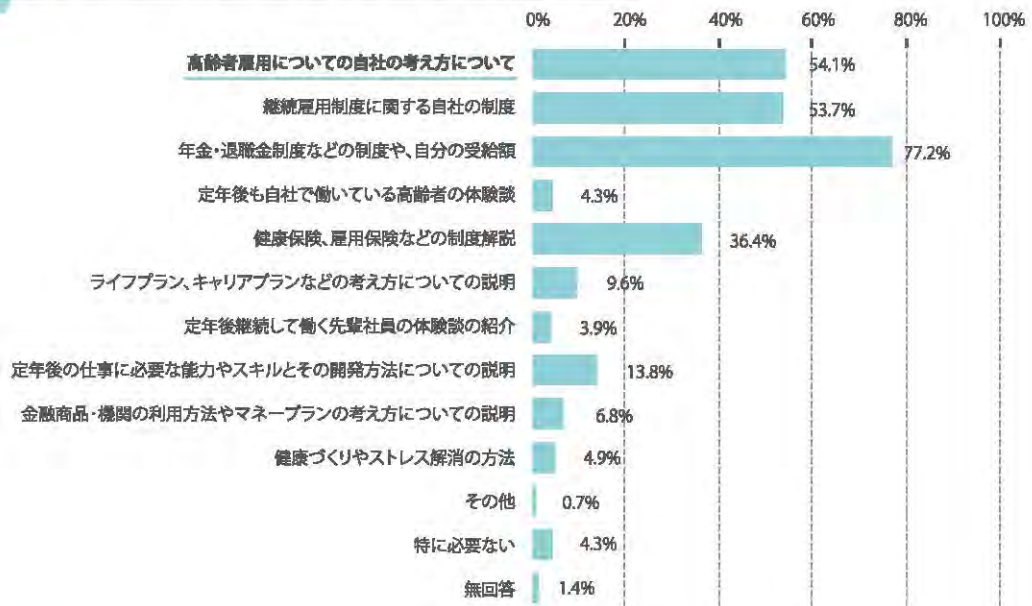






図2 定年前に会社から提供して欲しい情報（60歳未満アンケート）



なお、次の「企業事例1」は、「少子高齢化時代」の到来に備え、高齢者雇用に関する自社の考え方を整理し、全社員にそれを明示した企業の事例です。

**<企業事例1>平成10年、高齢者雇用に関する自社の考え方をまとめ、社員に提示**

平成10年ごろ、E社の人事部長F氏は、厚生労働省が発表しているデータを見て、今後、少子高齢化社会を迎えるにあたって、企業としていかに人材を確保していくかが課題になると考えました。F氏は、それらのデータを見て、今後、自社の人材戦略として、「高齢者」の位置づけがますます重要になるという思いを強くしたと言います。そこで、F氏は、単純に若ければよいという考え方で会社の世代交代を進めるのではなく、諸先輩の力を会社として尊重し、活用していこうという考え方にに基づき、多様な雇用制度の必要性を明文化し、社員全員に回覧しました。

「若い人も、当社に入社したときに、自分の将来のあるべき姿が知りたいはず。諸先輩の力を大切にするという会社からのメッセージは、若い人が自分の将来像を描く上でも重要であると思う。」とF氏は考えています。

**Check**

- 高齢者雇用に対する自社の考え方（スタンス、方針）は整理されている
- 高齢者雇用に対する自社の考え方（スタンス、方針）を高齢者だけでなく、全従業員に明示している
- 職場単位で高齢者の役割を確認し、共有できるようにしている



## 2 定年後の働き方や生活について考える機会を適切な時期に用意する

+ 1. 定年後に備えた早めの準備が、定年後に活躍するためには重要 +

**各** 社で定年以降も活躍している人に対するヒアリング調査を実施した結果、定年後もそれぞれの職場で活躍し、有意義な定年後の職業人生を送っている方々は、主に次の5つの点について準備（詳細は P.23）をしていることがうかがえました。

### <定年に備えた5つの準備>（詳細はP.23）

- 1 役職や働き方の変化を受けとめるための心の準備
- 2 職業能力を高め、自分の付加価値を高めるための準備
- 3 仕事とプライベートのバランスを保つための準備
- 4 経済的な準備
- 5 健康維持のための準備

こうした準備には、いずれもある程度の時間が必要で、定年が迫ってから準備しようとしても遅いものばかりです。そのため、どうしても早めに準備に取りかかることが必要になってきます。

しかしながら、表2のアンケート結果を見る限り、定年後に備えて準備をしている人は、定年が近い、55歳～59歳の年齢層でも、1割強にとどまっているのが現状です。

表2 定年に備えた準備状況（60歳未満アンケート）

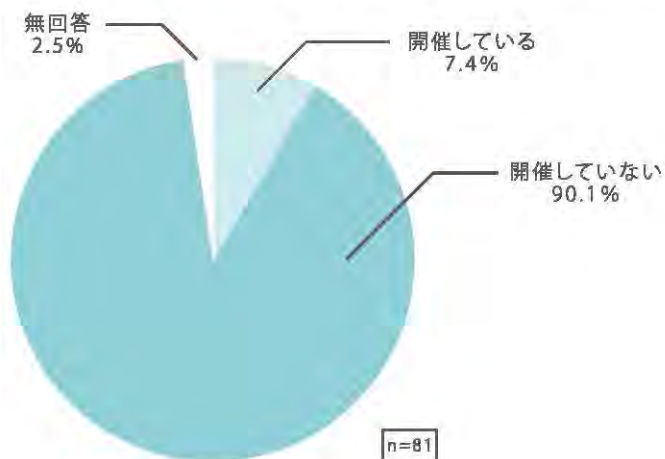
	年 齢								(%)
	20歳以上 ～ 24歳	25歳以上 ～ 29歳	30歳以上 ～ 34歳	35歳以上 ～ 39歳	40歳以上 ～ 44歳	45歳以上 ～ 49歳	50歳以上 ～ 54歳	55歳以上 ～ 59歳	
サンプル数	68	149	152	177	158	122	130	74	
まだ準備をしていないが、定年に備えて準備をしておきたい	58.8	67.1	66.4	69.5	69.6	73.8	73.8	64.9	
既に準備をしている	4.4	5.4	2.6	4.0	7.6	5.7	5.4	14.9	
定年に備えて準備することは考えていない	35.3	24.2	28.3	23.7	17.7	18.0	13.8	18.9	
無回答	1.5	3.4	2.6	2.8	5.1	2.5	6.9	1.4	



こうしたデータを見る限り、定年後に備えた準備の必要性や具体的にどのような準備をしていく必要があるかなどについて従業員個々が考えていくように、企業側が促していく必要が課題として浮かんできます。しかしながら、アンケート調査の結果（図3）を見る限り、現状では、従業員が定年後のことについて考える機会となりうる場を設けている企業は、全体の1割未満となっています。

理想的な高齢者雇用を実現していくためには、企業側の取り組みだけでなく、本人の努力や準備も必要です。その意味で、企業は従業員に対して、定年に備えた準備の必要性などを伝えるとともに、従業員がそれについて考える機会を適切な時期に用意する必要があります。

図3 定年後の働き方やライフプランを考えることを目的とした  
セミナー（研修会、説明会など）の開催状況（企業アンケート）



## ＋ 2. 定年後のことを考える機会は40歳代くらいから用意 ＋

**先** にふれたように、定年後に備えた準備にはある程度の時間が必要だということを考えると、定年直前から準備をし始めるのでは遅すぎるといえます。では、従業員が自分の定年後について考え始める（準備し始める）時期としては、いつ頃が適切なのでしょう？企業アンケートの結果（図4）を見ると、「50代後半から」が適切と考えている企業の割合が高くなっています。

一方、60歳以上アンケートの結果（図5）では、企業が適切と考える時期よりも早い、「50歳代前半から考え始めるのが適切」と回答した人の割合が最も高くなっており、両者の

間には若干のズレが見られます。

また、60歳未満アンケートの結果（表3）で、「定年のことについて考える頻度」についてたずねた結果、「定年のことについて考える」という人の割合が40歳代から高くなっています。

定年後に備える準備に要する時間と、これらのデータを合わせると、従業員が自身の定年後について考え始める時期としては、自身の定年後について関心が高まってくる40歳代～50歳代前半くらいが、おおよその目安になるのではないかと思います。



図4 定年後の働き方について考え始めるタイミングとして企業が適切だと思う時期（企業アンケート）

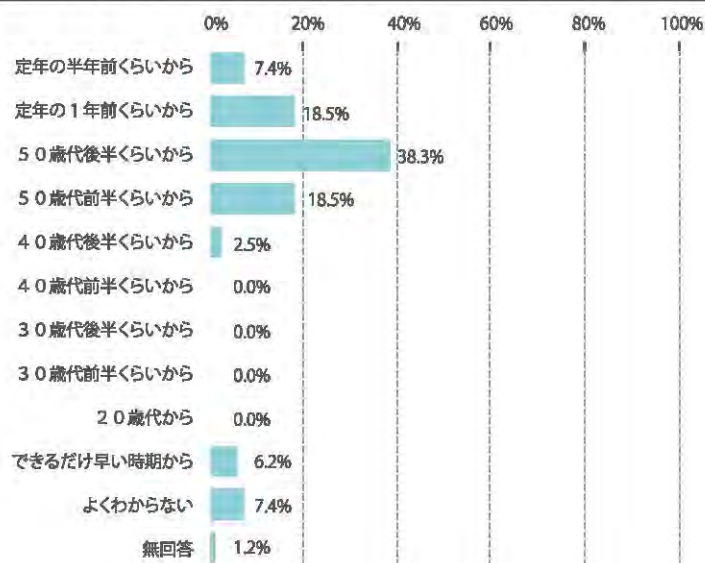


図5 定年後の働き方やライフプランを考え始めるのに適切と思う時期（60歳以上アンケート）

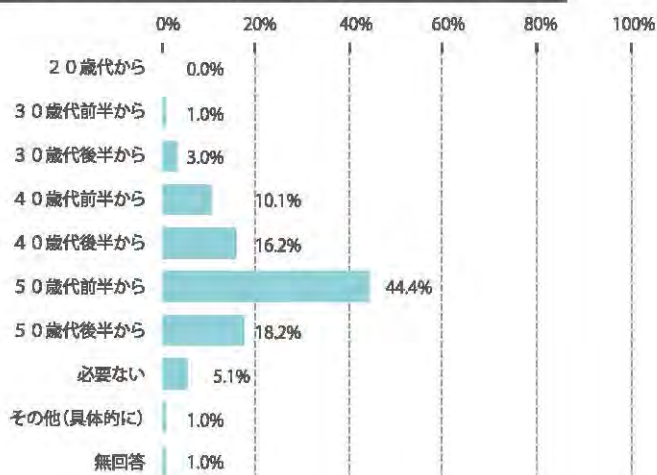


表3 定年のことについて考える頻度（60歳未満アンケート）

	年 齢								(%)
	20歳以上 ～ 24歳	25歳以上 ～ 29歳	30歳以上 ～ 34歳	35歳以上 ～ 39歳	40歳以上 ～ 44歳	45歳以上 ～ 49歳	50歳以上 ～ 54歳	55歳以上 ～ 59歳	
サンプル数	68	149	152	177	158	122	130	74	
よく考える	7.4	4.0	3.9	5.1	10.8	13.9	15.4	37.8	
時々、考える	19.1	28.9	21.7	32.2	43.7	49.2	56.2	48.6	
あまり考えない	29.4	41.6	51.3	49.7	34.2	28.7	25.4	12.2	
まったく考えない	38.2	18.1	16.4	9.0	10.1	5.7	2.3	0.0	
よくわからない	5.9	6.7	6.6	3.4	1.3	1.6	0.0	1.4	
無回答	0.0	0.7	0.0	0.6	0.0	0.8	0.8	0.0	





＋ 3. 「高齢者雇用に対する会社の考え方」や「定年後に備えた準備の重要性や準備の内容」などの情報も従業員に提供 ＋

従

業員が自分の定年後について考えるための材料として、どのような情報提供をしていくかについても考えておきたいところです。一般に、定年に向けた社内セミナーなどでは、「年金や退職金の試算」や「自社の継続雇用制度」などについての情報提供がなされているようです。これらの情報に加えて、先に触れた「高齢者雇用に対する会社の考え方」や、「定年後に備えて必要な準備の重要性や準備の内容」などの情報提供も重要です。

定年後に充実した働き方をしている高齢者の多くが、定年前、定年後に、自分の職業能力の向上や、職場での人間関係の構築など、自助努力を行っています。その意味では、将来定年を迎える従業員の自助努力を促したり、意識改革ができるような情報提供も望めます。本ガイドブックに掲載している高齢者の事例 (P.25～)などを題材にして、将来定年を迎える従業員が、自分の定年後の働き方について考えてもらうことなども有効な情報提供の方法ではないかと思えます。

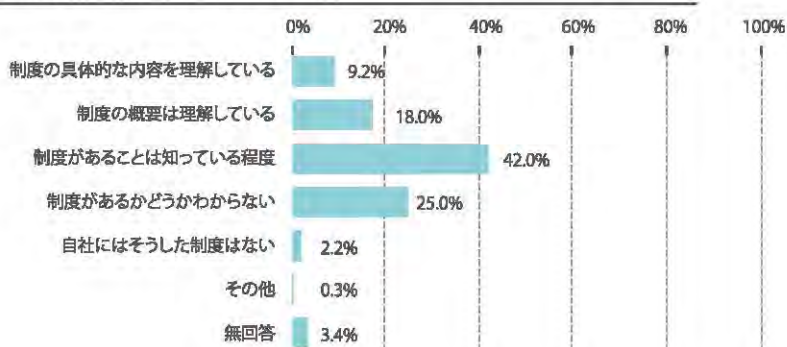
＋ 4. 自社の継続雇用制度についての全社員の認知度の向上を図る ＋



6は、60歳未満の従業員に、自社の継続雇用制度についての認知度をたずねた結果です。これを見ると「制度があることは知っている程度」と回答した人の割合が4割を超え、次いで「制度があるかどうかわからない」と回答した人の割合が高くなっています。この結果からは、自社の継続雇用制度についての社員の認知

度があまり高くないことがうかがえます。一般的に、自社の継続雇用制度についての情報提供は、定年を間近に控えた人を対象に行われることが多く、それ以外の年代の人に対して情報提供されることは少ないようです。このアンケート結果には、そうした背景があると考えられます。

図6 自社の継続雇用制度についての認知度 (60歳未満アンケート)



「自社の継続雇用制度」は、高齢者を適切にマネジメントしていく立場の特に管理者にとっても理解しておく必要がある内容です。そして、何よりも、自分自身の定年後を考えるためにも、全従業員が自社の継続雇用制度について理解を深めておく必要があります。

各企業においては、改めて、自社の継続雇用制度についての従業員の認知度を確認をした上で、必要で

あれば、自社の継続雇用制度について認知を高める取り組みを行っていくことが求められます。なお、次の「企業事例2」は、自社のイントラネットを活用し、全社員に向けて、自社の再雇用制度について情報提供している事例です。

### ＜企業事例2＞【全社員に対し、自社の再雇用制度についてイントラネットで情報提供】

B社では、自社の再雇用制度について、イントラネットのサイトによって、オープンにしています。社員であれば誰でも、サイトにアクセスすることによって、自社の再雇用制度の内容を確認することができるようになっているのです。「イントラネットで情報を公開していることや、社員同士の情報交換によって、再雇用制度について、社員はよく理解しているように思う。」というのは同社の人事担当者の所感です。

## Check

- 従業員が定年後のことを考える機会を何らかの形で用意している
- 定年直前だけでなく、もっと以前から従業員が自分自身の定年後のことを考える機会を設けている
- 年金や退職金の情報だけでなく、「高齢者雇用に対する会社の考え方（スタンス、方針）」や「定年前に必要な準備」「自社の高齢者の事例」などについても情報提供している
- 定年後も働く上での意識の変革につながるような情報提供を従業員に対して行っている
- 自社の継続雇用制度について全従業員が理解できるように情報提供をしている







高齢者は、定年後の働き方について、個々人によってそのニーズに大きな違いがあります。企業は、そういう前提に立って、高齢者の多様な働き方のニーズに対応できるような制度設計を考える必要があります。

1. 労働時間や勤務日数など柔軟な働き方ができる制度の検討

表

4は、60歳未満の社員に対して、定年後の勤務形態についての希望をたずねた結果です。これを見ると、女性は男性に比べて、主に労働時間について、柔軟な働き方を望む人の割合が高いことがわかります。60歳以上ヒアリング調査でも、女性からは、「家庭も大事だし、仕事以外の自分の時間を充実させることも大切」や「会社は女性が働きやすいように、時間を柔軟に使うことを許してくれる」

のような声が出ています。これらは、家庭の中で家事や介護等の役割を担う可能性が高い女性にとって、家庭の事情に合わせ、柔軟な働き方がしたいというニーズを反映した声だと思われる。

また、定年を迎える世代は、介護問題に直面する可能性が高まっていく年代です。その意味では、家庭の事情に合わせて柔軟に働ける制度は、女性だけでなく、男性にとっても必要な制度であろうと思われる。

表4 定年後の希望勤務形態（男女別）（60歳未満アンケート）

	性別 (%)	
	男性	女性
サンプル数	493	274
フルタイム勤務	25.4	10.9
短時間勤務	17.2	23.4
短日勤務	19.1	15.7
短時間で短日勤務	11.4	20.4
フレックスタイム（勤務日、勤務時間を自由に設定）	17.8	21.9
在宅勤務	1.2	0.4
よくわからない	6.3	6.9
その他	1.0	0.4
無回答	0.6	0.0

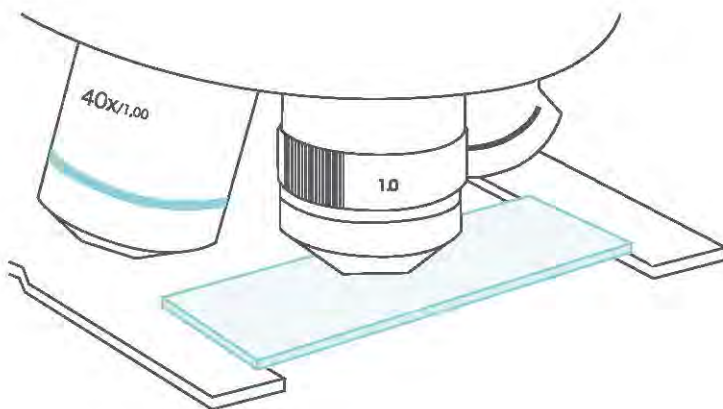
## + 2. 仕事に対する意欲の違いに応じた制度設計 +

**仕** 事に対して現役時代と変わりなく意欲的である人がいる一方で、定年後は良い意味で、そこそこに仕事ができればいいと考える人もいます。健康状態、家族構成、経済状況、仕事に対する価値観などが多様にならざるを得ない高齢者は、他の世代に比べて、仕事に対する意欲について、一人ひとりに大きな違いがあるということも考慮しておく必要があります。

しかしながら、一般的に、賃金や働き方など、高齢者を処遇する方法は、一律のしくみで対応するケースが多く、そのために、高い意欲を持つ高齢者のモチベーションを低下させてしまうという問題も起きています。複線型の処遇を用意するなど、希望する人には、成果型のコースで働けるような工夫などを行っていくことも必要です。

### Check

- 高齢者の働き方のニーズについて把握している
- 働く意欲に応じて評価・処遇できるしくみがある
- 労働時間や、勤務日数など、高齢者のニーズに対応できるよう柔軟な制度にしている







## 4 加齢に伴う肉体的な変化を考慮した業務や役割の与え方を検討する

表5のように、加齢に伴う肉体的変化についての過去の研究では、一般的に年齢とともに肉体的能力の低減が見られることが指摘されています（網掛け部分は肉体的能力の低減が著しい分野。なお、データは現在にそのままあてはまるものではありません。）もちろん個人差はありますが、そうした加齢に伴う肉体的な変化を踏まえた、業務や役割の与え方の検討も、正確かつ迅速性を強く要求される衛生検査所業の業務遂行のためには不可欠です。

60歳以上のヒアリング調査では、視力の衰えによって、仕事に負担を感じている高齢者や、集中力の低下を感じているという高齢者の声が聞かれました。その意味では、自社の業務を棚卸しし、高齢者に向く作業、向かない作業などを整理しておくことも、高齢者雇用を進めていく上で必要な準備であると思われます。

なお、企業によっては、細かな作業や負担のかかる作業は、若い人に任せるなどの対応を取っている例もあります。

表5 加齢に伴う肉体的変化

表5は、加齢に伴う肉体的変化を研究したデータです。昭和30年代の古いデータですので、現在にそのままあてはまるものではありません。あくまでも参考データとして掲載したものです。

領域	能力	55～59歳の各種機能水準	説明
精神機能と知的要素	記憶力 ※1	53	※1：数字を読み聞かせ、その直後に再生させるテストで判定 ※2：図形と文字の組み合わせで数字を決めておき、図形と文字を見て数字を記入させるテストで判定 ※3：無秩序に並んでいるカタカナから所定の文字を抹消するテストで判定 ※4：波状に描かれた2ミリの幅の2本の線の中を鉛筆で外さないようにたどらせるテストで判定 ※5：夜勤継続で減少した体重の回復度合いで判定 ※6：有病率や一件あたりの傷病日数で判定 ※7：傷病休業日数を少なくともとどめる抵抗力を判定 ※8：一定食摂取後の尿Na/K上昇の縮小や、細胞成分としてのKの組織内定着で判定 ※9：胃液分泌量と胃液酸化度で判定 ※10：平衡機能テストで判定 注) ※1～10は、ガイドブック作成にあたり、加えたものです。
	学習能力 ※2	59	
	比較弁別能力 ※3	63	
	計算能力	76	
	分析と判断力	77	
速度に関係した運動機能および動作調整機能	フリッカー	85	
	字を書く速さ	57	
	運動調整能力 ※4	59	
	瞬発反応	71	
	単一反応速度	77	
	動作速度	85	
	打点速度	83	
感覚機能と平衡感覚	タッピングテンポ	85	
	全身跳躍反応	85	
	視力	63	
	薄明順応	36	
筋作業持久能および血液	聴力	44	
	皮膚振動覚	35	
筋力	筋作業持久能	82	
	血色素量	88	
	握力	75	
	屈腕力	80	
抗病および回復力	背筋力	75	
	伸脚力	63	
	夜勤後体力回復 ※5	27	
呼吸・ガス代謝	抗病回復力 ※6	68	
	傷病休業を少なく止める能力 ※7	66	
	基礎代謝	94	
関節可動度	労働代謝	87	
	肺活力	75	
	脊柱前屈	92	
消化吸収	脊柱側屈	85	
	肩関節	70	
	定着能力 ※8	53	
感覚および平衡機能	胃液分泌 ※9	52	
	平衡機能 ※10	48	

※55～59歳年齢者の各種機能水準は、20～24歳を基準(100)としてみた場合の数値

資料：「20～24歳を基準としてみた55～59歳年齢者の各種機能水準の相対関係」

斉藤一 / 労働科学研究所 (S.30)



## 5 コンピュータ化への対応など、高齢者が能力を発揮できるようにする

衛生検査所業はある意味システム産業的な側面があり、コンピュータシステムに大きく依存している業界です。また、事務や集配などの職種においてもシステムやパーソナルコンピュータの導入が進み、それらは日進月歩で更新されています。衛生検査所業に従事する以上、高齢者にとって、そうしたシステムやコンピュータに対応していくことも課題の一つになります。

本事業の調査でも、高い専門能力を持っているながら、パソコンや自社のシステムに対応できず、十分にその能力を発揮できないというケースが見られました。一方で、自社のシステムを簡易に改善することで、パソコンなどに不得手な高齢者の能力を活かすことに成功した企業の例もあります。

検査業務や検体受付など、あらゆる場面で正確性と迅速性を求められる業務であるゆえに、誰が行ってもミス無く、効率良く仕事ができるように現状の仕事の流れや進め方を見直し、改善していくことは、高齢者だけの問題ではなく、職場全体の業務効率を高めることにつながるものと言えます。高齢者にとってミスやトラブルの起きやすい工程は、言い換えれば誰にとってもミスやトラブルを起こしやすい工程であり、その工程を改善していくことは、企業全体の業務遂行レベルを高めることにつながります。

### <企業事例3>【検査結果を入力しやすいように、システムを改良】

3年前に定年を迎えたDさんは、現在も細胞診のスクリーナーとして定年前と同様に、週5日、精力的に仕事に取り組んでいます。そんなDさんは、これまで手書きだった細胞診の報告書作成がシステム化されたときは、大変に戸惑ったといいます。「細胞診の報告書は、PCが導入される前は手書きだったが、現在は、PCを使って、結果入力をしなければならない。TVすらない時代に育った世代だし、とても不安だった。」とDさん。システムになかなか対応できず、入力に時間がかかり、仕事の効率が大きく下がってしまったのです。

そんなDさんの状況を見て、所属部署の社員が、PCに不慣れでも、結果を入力しやすくなるように入力フォームを改良してくれました。婦人科や尿、喀痰など、材料によって、また、若い人が年配者によって結果入力の項目が異なるので、その材料に対応した細胞しか出てこないように、結果入力のフォームをいくつかのパターン別に用意したのです。この改良について「ある程度結果を想定し、適切と考えられるパターンのフォームを選択し、結果入力できるようになった。そのお陰で、簡単に入力できるようになった」とDさんは満足しています。「格段に作業が早くなり、とても助かっている」と、その専門能力を、現在では十二分に発揮し職場に貢献しています。

## Check

- 加齢に伴う肉体的な変化を考慮した仕事や役割の与え方を工夫している
- ミスを防止し、作業効率が高まるような業務改善などの工夫を行っている
- パソコンなど業務に必要なスキルの教育や学習支援を行っている





## 活躍する高齢者の事例



# 1 定年後の理想的な働き方を実現する要因

この章では、衛生検査所業各社で定年後も高いモチベーションを持って活躍している人たちの個人事例を紹介します。ここで紹介する事例は、いずれもいきいきと仕事に取り組みながら、職場によい影響を与え、会社や職場から頼りにされ、余人をもって代え難い存在となっている高齢者の方々です。これらの事例からは、定年後の理想的な働き方を実現していくための要因（「定年に備えた準備」や「定年以降の仕事への取り組み姿勢」）が読み取れます。



## + 1. 定年に備えた5つの準備 +

定年後も、充実した職業生活を送るためには、早めに右記の①～⑤の準備をしていくことが大切です。

### ① 役割や働き方の変化を受けとめるための心の準備

定年後の働き方として、後輩など職場のメンバーといかに協調しながら仕事ができるかということも重要な条件の一つです。ここで紹介する方々は、定年前の立場（役職など）を引きずらず、定年後の職場における自分の立場を理解し、それを踏まえた働き方をしようと努力をしています。そういう働き方をするために、定年前から定年後の働き方について、自分なりに考えて、心の整理をしているのです。

### ② 職業能力を高め、自分の付加価値を高めるための準備

定年までの蓄積だけで仕事をしようとせず、資格取得やパソコンの習得など、貪欲に新しい知識を取り込もうとする意欲と姿勢を持っています。職業能力が陳腐化しないように、

新たな知識を取り込み、自分自身の付加価値を高める努力をしています。

### ③ 仕事とプライベートのバランスを保つための準備

定年後は、定年以前と比べ自由になる時間が増える傾向にあります。定年後の職業人生を充実させるためには、仕事以外に熱中できる何かを見つけておくことも必要です。

### ④ 経済的な準備

経済的な安定は、集中して仕事に取り組むための基盤です。定年後の賃金と、年金や退職金などの収入面と、住宅ローンや学費、介護の費用など、家族全体のライフサイクルを考慮に入れた家計のシミュレーションを行い、その上で必要な準備をしておくことが大切です。

### ⑤ 健康維持のための準備

定年後は、定年以前と比べ自由になる時間が増える傾向にあります。定年後の職業人生を充実させるためには、仕事以外に熱中できる何かを見つけておくことも必要です。





5

健康維持のための準備

充実した職業生活を送るためには、心身共に健康であることが重要です。日常の健

康管理に加え、仕事以外の時間を充実させることで、ストレスを上手に発散するなどの工夫を行っています。

2. 仕事への取り組み姿勢

定年後も周囲から必要とされている人材は、仕事への取り組み姿勢として右記の3点に共通点が見られます。

1

腰掛け的な意識で仕事をしていない

ここで紹介する方々は「年だから、賃金下がったからこの程度の仕事でいいや」という腰掛け的な姿勢ではありません。自分がこれまで培ってきた経験や能力を活かし、能動的に仕事に係わってほしいという姿勢を持っています。

意識していることも、ここで紹介する方々の共通点です。自分の役割を明確に意識するということは、「何をすれば会社や職場に貢献することになるか」が明確になっていることを意味します。それが、高齢者のモチベーションを高めている要因になっているのです。自分の役割を明確に認識できるのは、いずれも会社や職場から必要な存在として、その期待についてメッセージを受けているからです。明確な役割認識を持って仕事に取り組むことによって、高齢者は、自身の「存在意義」を感じることが出来ます。その意味では、会社や職場から「〇〇についての貢献を期待している」というように、高齢者に対して具体的なメッセージを伝えることが大切です。

2

自己研鑽

定年後の仕事を、定年までに培った技術、技能、知識だけで対応するのではなく、常にブラッシュアップを図るべく自己研鑽をしていくことが大切です。

3

職場での自分の役割を認識している

職場において何をすることが自分の役割であるかを明確に

定年に備えた  
準備状況確認  
**Check**  
リスト

将来、定年を迎える方々のためのチェックリストです。定年を迎えるにあたっての準備状況の確認ができます。社内セミナー等でご活用ください。

- 自社の継続雇用制度の内容について十分に理解している
- 高齢者雇用に対する自社の考え方（スタンス、方針）については十分に理解している
- 定年後に働く際の立場（役職）の変化や、賃金の変化などについて心構えができています
- 定年後の働き方について、自分自身の希望条件や条件の優先順位は整理できている
- 年金や、退職金などの試算は行っており、経済的に問題のない準備や計画がある
- 仕事に必要な技術や技能は陳腐化しないように常に磨いていくよう努力している
- 職場での人間関係は良好である
- 職場のメンバーと協力して仕事を進めていくことができる
- 心身の健康を維持するための工夫や努力をしている
- 熱中できる趣味や、仕事関係以外の人脈を持っている



## 定年後も活躍する個人 の事例

事例 No.	事例タイトル	年齢	性別	担当業務
Case 1	お互いに協力し合う職場づくりに貢献	62 歳	女性	業務 (検査補助)
Case 2	地域の人脈を活かし営業所の売上を牽引	62 歳	男性	営業
Case 3	人とのコミュニケーションが仕事のやりがい	62 歳	女性	集配
Case 4	リーダーとして事務部門を引っ張る	73 歳	女性	専務
Case 5	自社の精度管理には無くてはならない存在	65 歳	男性	精度管理
Case 6	役割は営業所のお目付役	60 歳	男性	業務 (集配)





## お互いに協力し合う職場 づくりに貢献

電気会社の事務職や保養所の客室係などの仕事を経て、昭和57年、33歳の時に事務職としてA社に入社。事務職に16年携わった後、検査助手として検査部門に異動し、そこで定年を迎える。定年後も、同部門で検査助手として引き続き勤務。職場では、率先して他のメンバーの仕事を手伝ったり、技師が仕事を進めやすいような準備を行うことで、部署内でお互いに協力し合う雰囲気醸成。職場全体の残業削減に寄与するなど、職場の生産性向上に一役買う活躍を見せている。

A社  
Uさん  
62歳 女性

### 49歳の時に、事務職から検査助手に

Uさんは、電気会社の事務職や、保養施設の接客係などの仕事を経て、昭和57年、33歳の時に事務職としてA社に入社した。

入社して16年目、49歳の時に、Uさんは、検査部門へ助手として異動することになった。「当時、体調が悪くなりデスクワークがきつくなった。会社が配慮してくれて、検査助手として頑張ってみることになった」とUさんは当時を振り返る。「働ければ仕事の内容にはこだわらない。どんな仕事でも自分でできると思えば何でもやるという考え方でずっとやってきた」と話すUさんは、以後、検査助手の業務を62歳の現在も担っている。

### 検査助手の仕事は裏方の仕事

「検査助手の仕事は、裏方の仕事」とUさんはいう。技師が検査を行うための準備や、検査後の廃棄処分のための滅菌処理など、技師が検査をしやすいように準備することがUさんの役割だ。

「細菌検査に使うシャーレが高いところに積んであって、それを取るのが結構大変。また、滅菌処理した培地を廃棄場所まで持って行くのも重くて重労働」というように、62歳のUさんにとって肉体的に大変な面もあるようだ。でも、Uさんは「若い人に頼めばやってくれるけど、『頼りたくない』という気持ちもあるので自分でやる。」と常に気持ちを張っている。

### この会社で定年を迎えたのは自分が初めてのケース

「社内に推薦してくれる人がおり、『パートで引き続き働かないか』と声をかけてもらった。給料は正社員の時より下がるけれど、この年齢で働ける場所はそうそうないし、慣れた仕事ができるので、特に気にはならなかった。」とUさんは定年後も引き続き働こうと決めた時のことを振り返る。

Uさんが定年を迎えたのが今から2年前。当時、A社で定年を迎えるのはUさんが初めてだったという。「この会社で定年を迎えるのは自分が初めてで、定年を迎えた人をどのように雇用していくかは、自分の働きぶりを見て考えようとしているのではないか」と、Uさんはいう。再雇用者第一号としての責任も感じている。



「加

齢とともに、集中力が途切れるのが早くなった」と自覚。

こまめな確認作業で対応

Uさんは、培地に塗抹するような作業では、若い頃に比べて、集中力を保てる時間が短くなってきたように感じるという。「人間がやる限り、ミスは起こりうるもの」と考えているUさんは、これまで100個の塗抹で一回の確認をしていたものを、50個、25個と短いスパンで確認作業をするようにしているという。また、仕事の単調さに変化を入れ、集中が継続するように、確認の度に、持ち手を左右逆にするなどの工夫も行っている。

お

互いに助け合い、協力し合う職場の雰囲気作りに貢献

「昔は、それぞれ仕事を分担しており、自分の仕事が終わったら「時間だから帰る」という雰囲気でお互いに手伝ったり、協力するような職場ではなかった。」とUさんは、検査助手として異動してきた時のことを振り返る。Uさんは、そうした職場の雰囲気を何とか変えたいと考え、まず自分自身が、他の人の仕事でも率先して手伝うようにしたという。「自分がそうした姿勢で仕事をしていると、徐々に他の人もお互いに仕事を手伝うような雰囲気になってきた。そのうち、『みんなと一緒に帰ろう』というところまで変わってきた。」というように、Uさんの仕事への姿勢が、職場の雰囲気をいい方向に変えていった。

自

分の目標設定と、ポケットノウハウの共有化で

職場の業務効率向上に貢献

Uさんは、仕事に取り組むにあたり、自分なりの目標を設定しているという。目標は声に出して言うものではなく、あくまでもUさんの心の中にある。「作業の終了時間を早めに設定し、それを達成するように頑張る。早めに作業が終了されたら、その時間で余分に仕事をこなす。そうすれば他の人も早く帰れる。昔からこの会社で働いてきた同僚の役に立てることがうれしい。」とUさん。心の中の目標設定によって、Uさん自身が達成感を味わえるとともに、同僚の役に立てているという自身の存在意義をも感じることができているようだ。

「作業の早い人のやり方をよく見ていると『こうすれば早くなる』というコツが分かってくる。」というように、Uさんは、研究熱心でもある。「コツが分かったら、それをみんなに教える。そうすることで、職場全体の効率が良くなる。」人それぞれが経験の中で培ってきたもので、職場内で共有化できていないコツ（個人のポケットに入ったままで、共有されることのないノウハウ）を分析し、みんなでも共有できるようにすることで、職場の業務効率向上に大きく貢献している。

こ

れからも縁の下の力持ちで頑張っていきたい

「家にいられない性分だから、とにかく仕事ができればそれでよい。今もフル稼働で仕事をしているし、年齢は高いけれど、他の人と何ら遜色なく仕事をしていると思っている。」とUさんはいう。今後の抱負についてたずねると、「自分は資格もないので、検査助手として、周りの人たちが効率良く仕事ができるように準備したり、手伝うことが役割。役割を全うして頑張っていきたい。」と縁の下の力持ちで、これからも職場を引っ張って行く意欲を持っている。

職場にはなくてはならない存在だ。

『みんなと一緒に帰ろう』  
というところ





## 地域の人脈を活かし営業所の売上を牽引

銀行やタクシー運転手などを経て、24歳の時に学生時代の友人の薦めで地元の検査センターに営業職で入社。38歳の時に自然災害の影響で勤めていたセンターでは検査業務ができなくなったため、大手センターに営業職として再就職。地元の交友関係や人脈を活かした営業力をもとに、営業所を牽引。定年を迎えた後も、営業所の顔として、第一線で活躍している。

**B社**  
**Mさん**  
62歳 男性

### 定 年までの査定は最も高いSランク

「自分の知っている限り、このあたりで60歳を過ぎて営業で働いているのは自分しかいない。この営業所でも自分のすぐ下の年齢は40歳代になる。昔一緒に営業をやっていた同僚もタクシーの運転手などをやっていて、みんな職を変えてしまった」そう話すMさんは、現在62歳。定年後も、第一線の営業マンとして営業所を引っ張っている。

Mさんは、生まれてから、今日までずっと地元で生活してきた。幼い頃からの友達や知り合いも多い。医者や大学教授になった友達もあり、そうした人脈の紹介で新規を紹介してもらうことができるという。Mさんは、地元密着の人脈を活用した営業で、お客様を増やしてきた。

定年までの査定では、Mさんは最も高いSランク。Mさんの勤めるB社では、定年までの査定ランクで定年後の賃金が決まる仕組みになっている。Sランク評価だったMさんは、定年到達時の8掛けの給料を会社から提示されたという。

### 集 配アルバイトの管理は定年後も自分の役割

Mさんは58歳の時に役職定年となった。「役職からは外れたけれど、集配アルバイトの管理は今でも自分の役割だと思っている。集配の人の働きが、いかに重要かよくわかっている。ずっと自分が集配アルバイトの面倒を見てきたので、アルバイトをやる気にさせるコツは知っているつもり」というように、今でも集配アルバイトの管理は、引き続きMさんの役割になっている。

Mさんは、以前から、集配アルバイトとよくコミュニケーションを取ることを心がけてきた。そこから営業に役立つ情報を得ることができると考えているからだ。「営業は、取ったところを逃さないようにメンテナンスが大切。集配をやってもらっているアルバイトからドクターの様子や要望などをよく聞くようにしている。検体量の変化にも気をつけて、ちょっとでも気になったら、すぐに駆けつけて、ドクターと話をするようにしている。」という。集配アルバイトからの情報は、Mさんの営業に欠かせないものであるだけに、集配アルバイトの管理は、Mさんにとって重要な役割である。

## 営

### 業所のシステムの立ち上げも自分でやる。パソコンも不自由なく使える

Mさんは定年まで、午後2時に出勤、午後11時まで仕事という勤務時間だったという。夕方5時から9時まで集配を行い、営業所に帰ってから受付業務を行って、本社に検体を送るまでの仕事を3人で交代しながら行っていた。定年後は、午前8時に出勤、午後5時に帰るという勤務時間に変わった。「後輩社員が夜の仕事を担当してくれるので、早く帰れるようになった。朝8時に出勤するのは、自宅が近いので営業所のカギを開け、システムを立ち上げ、報告書の打ち出しと仕分けの作業を行うため。」という。「パソコンは自腹で教室に通って勉強した。ワードやエクセルも使えるし、会社のシステムも自分で問題なくこなせる。何一つ不自由はない。」とMさん。年齢を重ねるとコンピュータなどに馴染みにくい人が多い中、Mさんは柔軟に対応することができている。

## 定

### 年前と業務量はそんなに変わらないが、後輩が手伝ってくれるので助かっている

「アルバイトが突発で休むこともあるので、代理集配を行う必要がある。新規開拓やメンテナンス、そしてクレーム対応など、業務量は定年前とそんなに変わらない。」というように、定年後もMさんは依然多忙だ。そんな状況ではあるが、「賞金も再雇用では最も高い8割で契約してもらっているのも、業務量込みの値段だと思う。そのくらいはやらないかと思っている。」と、意欲的に取り組んでいる。

また、「新規との契約ができた後の、セット表の作成や検査項目ごとのコスト計算、指定容器の準備など細々とした取り決めの段取りは後輩が全部してくれるのでとても助かっている。」と後輩への感謝も忘れない。後輩が手伝ってくれるおかげで、Mさんは営業マンとしてドクターとの交渉に集中できる環境にあるようだ。

## 顧

### 客、ノウハウの引き継ぎが課題

「ドクターが自分の顔を見れば『どうしたんや?』と言って、待ち時間なしで必ず時間を割いてくれる。顔で仕事ができている。」というように、Mさんがこれまで培ってきた顧客との人間関係は強固である。今の会社の規定では、65歳で会社を卒業することになるため、今後は、Mさんの築いてきた顧客との人間関係や営業ノウハウを後輩に引き継いでいくかがこれからの課題になる。それについては、「自分が担当していたドクターを若い営業マンに引き継いでいるが、何か用事がある場合はどうしても自分に連絡が入る。ドクターとは長い期間で培った人間関係ができているので、こちらの都合だけで引き継ぐのはなかなか難しい。」とMさん。これまで、顧客との強固な人間関係作りにも注力してきただけに、Mさんにとって難しい課題であるようだ。

長い期間で培ってきたので、こちらの都合だけで引き継ぐのはなかなか難しい





## 人とのコミュニケーション が仕事のやりがい

専業主婦だった41歳の時に、検査の助手として入社。ホルター心電図の再生と報告業務に助手として携わる。平成17年に、保育園、給食センター、老人ホームなどを主に集配業務を担当する。2年後、同部署で定年を迎え、定年後も再雇用で、引き続き集配業務を担当している。

明るく人なつっこいキャラクターで、担当先からの信頼も高い。また、職場でもお母さんの役割として、年下の同僚の相談役として、職場では無くてはならない存在である。

C社  
Nさん  
62歳 女性

ホ

### ホルター心電図の件数が減り、集配担当へ配置異動

Nさんが担当していたホルター心電図は、病院で検査機器の導入が増えてきたことで、徐々に検査の依頼件数が減ってきた。平成17年、ホルター心電図の依頼件数が減ったことと、集配担当者の人員不足もあり、Nさんは集配担当へ配置異動になった。「車の運転は嫌いではないし、集配の仕事内容も知っていたので、やっていこうと思った」とNさんは、未経験の集配業務に挑戦してみることにしたという。

集

### 集配業務は大変な面もあるけど、いろんな人と コミュニケーションがとれることが楽しい

「集配を始めた当時は、お客様に素っ気ない対応をされることもあり、お客様と顔なじみになるまでとても大変だった」とNさんは当時を振り返る。そんな時、くよくよすることが大嫌いなNさんは「近所づきあいで、人とのように付き合いえばいいかは経験を積んでいる。笑顔で自然体で人に接していけば、必ずお互いに信頼関係は築けるはず」と自分に言い聞かせ、お客様と接していった。

集配ルートを覚えるのも、とても大変だった。「地図とのにらめっこで、自由に集配先を回れるようになったのは、半年くらいかかりました」というように、やっと設定されたルートを覚えても、突発の発生で、イレギュラーなルートで集配をすることになると、なかなか対応ができなかったという。加えて、検体の置き場所、回収の方法、集金の仕方など、集配先それぞれの取り決め項目も覚えなくてはならない。集配業務は、そうした大変な面もあるが、「いろんな人と会える仕事。行く先々でコミュニケーションがとれることが楽しい」と今は集配の仕事を楽しんでいる。

## 健

### 健康で働けるうちは仕事がしたい。自分にとって働くことに意味がある

集配業務を始めて2年後、Nさんは定年を迎えた。定年後も再雇用として引き続き集配業務を担当している。Nさんに定年後も働こうと考えた動機をたずねると「自分自身健康で、まだまだ働ける。家でじっとしていても仕方がない。賃金は下がったけれど、働けることの方が自分にとっては意味がある」という答えが返ってきた。再雇用となってからは、出勤時間を一時間遅くし、10時10分から18時10分の勤務。休みも一日増やしてもらい、完全週休二日で働いている。定年前は朝9時10分に出勤して、報告書の仕分け業務を行っていたが、そうした細々とした仕事を若い人に任せ、これまでより一時間遅い出勤ができるようになった。「少し、余裕ができました」とNさん。余裕ができたと言っても、11時から、17時まで集配に出っぱなし。Nさん曰く、「猿が出るような山道」を通って、集配に行くこともあるという。一日約120kmを車で走り、会社に戻ってからは、検体の受付業務までこなすというハードな毎日を精力的にこなしている。

## 職

### 職場では、みんなの「お母さんの存在」でいたい

集配部門には、Nさんの子供と同じくらいの年齢の社員もいる。つつい親心が出てしまい、説教口調でアドバイスしてしまうこともあり、その都度「いけない、いけない」と思うこともあるという。「職場のお局にならないように、みんなのお母さんの立場で、相談事など、気楽に話しかけてもらえるような存在でいたい」とNさん。押しつけがましくならないように、相談されれば答える、というスタンスで、これからも、職場のメンバーの役に立っていきたいと考えている。

## 三

### ミスのない仕事で少なくとも65歳までは仕事をしたい

Nさんは少なくとも65歳までは仕事を続けたいと考えている。そのためには、「仕事でミスしないことが大事」とNさんはいう。特に、会社に戻ってからの検体処理の際、名前と依頼書のマッチング、ラベル貼りなど、細心の注意で取り組んでいる。「年齢を重ねれば重ねるほど、今まで以上に確認することが大事だと思う。お客様の検体は保母さんなど女性が多いので、結婚で名前が変わったりすることも多い。見慣れない名前などが出てきたら、その場でお客様に連絡して確認するようにしている。」というように、Nさんは、今まで以上に正確な業務を進めていくように気をつけている。

## こ

### これからも集配業務でお客様とのコミュニケーションを楽しむ

「最初は素っ気ない対応しかしてくれなかったお客様が、自分の顔を覚えてくれ、今では引き留められて話をするようにまで信頼されてきた。」とNさんはいう。同じくらいの年代の栄養士のお客様から「今度一緒に旅行に行こう」と誘われることもあるくらい、個人的な関係にまで発展してきている。「お客様とのコミュニケーションが楽しい。自分は外に出て仕事するのが大好き」というNさんにとって、集配の仕事はハードであるけれどやりがいのある仕事であるようだ。

見慣れない名前  
その場でお客様  
ようにしている





## リーダーとして事務部門を引っ張る

1975年、39歳の時に事務アルバイトとしてD社に入社。電話対応や請求関係の事務に携わる。子供も大きくなったこともあり、44歳の時に、雇用形態を正社員に変更。定年以降は、嘱託として、柔軟な勤務時間を利用した働き方で、73歳の今日まで、事務部門のリーダー的存在として、エネルギーに活躍している。

D社  
Oさん  
73歳 女性

### 事

#### 事務部門のリーダー的存在

Oさんの所属する事務部門は4名体制。73歳になるOさんを筆頭に、40歳代の女性正社員2人、パート1人の陣容である。事務部門の仕事は、請求関係の他、追加項目依頼の連絡、緊急集配の手配などのインフォメーション業務、検査結果のFAX連絡、クレーム対応など多岐にわたる。

Oさんは、主に請求関係を担当。他の3人のメンバーとお互いに助け合いながら、事務部門を牽引するリーダー的存在である。

「晴れがましいことは苦手だから」と今回の取材の申し込みに対し、なかなか承諾しなかったOさん。そんなOさんに対し、Oさんの日頃の頑張りを認める周囲の社員が、取材を受けるよう、Oさんを後押ししたという。

### 会

#### 社は女性が働きやすいように、時間を柔軟に使うことを許してくれる

Oさんの子供達はすでに独立し、今は、7つ年上のご主人と2人の生活。嘱託として働くOさんの勤務時間は、午前9時から午後7時まで。家庭と仕事の両立は、さぞ大変ではないか想像されるが、「お昼休みが2時間もらえるので、その間に夕食の買い物や準備などを済ませることができる」とOさん。Oさんが勤務するD社では、人材確保を目的として、業務に支障がなく、職場内で調整ができれば、柔軟に勤務時間を設定してよいという決まりを設けている。学齢期の子供や、介護の必要な家族がある女性でも働きやすいようにと、社長が発案した制度だという。そのせいか、D社では、従業員の定着もよく、お互いに協力し合うアットホームな社風が形成されている。「会社は女性が働きやすいように、時間を柔軟に使うことを許してくれる」と、Oさんも、働きやすさを実感している。

### 1

#### 日無事に仕事を終えられたときに達成感を感じる

「当たり前だが、請求は、期日に間に合うように出すこと。間違った請求はしないこと。を大事にしてきた」とOさん。Oさんにとって最もホッとする瞬間は「請求書を期日通りに送付し、クレームもなく、すんなり入金された時」だという。また、その瞬間が、Oさんにとって最も達成感を感じる瞬間であるという。「そういう瞬間に『明日も頑張ろう』という気持と、一緒に仕事をした仲間への感謝の気持ちが自然に湧いてきます。ここまでやってきたのは、そういう日々の積み重ねだった」とOさん。自分に与えられた役割を確実に果たしながら、Oさんはこれまで、1日1日を積み重ねてきた。

## ス

### ストレス発散は、畑仕事とウィンドーショッピング

「電話対応をしていると、クレーム処理などでストレスは溜まることもありませぬ」とOさんという。「お客様のタイプで、どう接していけばいいかは経験で分かっている」というOさんは、相手のタイプに合った接し方でうまくクレームへ対応をしている。クレームへの対応経験の豊富なOさんでも、理不尽なクレームや、尖った口調で小言を言われると、ストレスが溜まってしまうという。溜まったストレスの発散法をたずねると「自宅の畑に朝4時に行って、畑仕事をします。朝靄の中に昇る朝日を見ていると心がやすらぎます。一仕事終えて、気分一新して会社に行きます」とOさん。また、「洋服や家庭用品売場で器を見ながら、『今年の流行は何かなあ』と考え、歩いているだけで、ストレスが消えていく。きれいな物を見ると気持ちが安らぐ」というように、最近はデパートのウィンドーショッピングもOさんのストレス発散法になっている。畑仕事とウィンドーショッピング。Oさんは自分に合ったストレスの発散法で、上手に気持のバランスをとっている。

## コ

### コンピュータは、やってみたら案外面白かった

システムが日進月歩で変わる業界であるが、Oさんの事務部門でもパソコンやシステムが導入されている。「事務の仕事のやり方も昔とは大きく変わった」というOさん。パソコンやシステムについて「最初は、分からなかったけれど『やるしかない』と思い、取り組んでみたら、さして抵抗はありませんでした」と振り返る。「若い社員がやっているのを見て、『ああやったらいいんだな』と、見よう見まねで1つ1つ覚えていった。1つ1つわかっていく過程が、楽しめましたよ」とOさんは、今ではパソコンだけでなく、会社のシステムも、業務上支障のない程度にこなすことができるという。

## 責

### 任のある仕事なので、周りに迷惑をかけないように 仕事をしていきたい

Oさんは現在73歳。「本人のやる気と能力があると認められれば、働き続けられる」とD社では、まだまだ働き続けられる環境にある。Oさんに今後のことについてたずねると「今後も仕事は続けていきたい。心身共に健康であるから」という答え。一方で「責任のある仕事なので周りに迷惑だけはかけないように仕事をしていきたい」とも考えている。「ただ、仕事だけでなく、やりたいことはたくさんあるんですよ。昔やっていた生花ももう一度チャレンジしたいし、畑仕事やガーデニングももっとやりたい」とOさん。Oさんの視線はあくまでも“これから”に据えられている。





## 健

### 健康が第一。仕事以外にも熱中できることを持つことも必要

そんなOさんに、定年を迎えた後も充実した職業生活を送るためのアドバイスを求めてみた。それには「とにかく健康が第一。朝食をきちんと摂ること。過去を振り返らず、愚痴は言わないで、これからのことを考えた方がいい。私はそうしています」とOさんは答えてくれた。ご主人が病気で倒られた経験を持つOさんは、健康が何より大切であることを痛切に感じている。

もう一つOさんがアドバイスしてくれたことは“趣味を持つこと”。「誰しものがいずれ年を取る。趣味もなく一生懸命働いただけ働いて、ふと振り返ると“仕事以外何もない”では、つらいと思う。仕事以外に熱中できることを早めに見つけておいた方がいいのでは」とOさんはいう。

## 年

### 年齢だけで「高齢者」という区切りを設けるのは止めて欲しい

「働く意欲のある人は60歳を過ぎても若い人以上に頑張っている。若い人と遜色なく働いている人に『あなたは高齢者だから』と年齢だけで区切っていくような世の中の考え方は止めて欲しい」とOさんは考えている。

“働く意欲”や“仕事への情熱”の有無、求められるパフォーマンスが発揮できているかどうかの仕事が続けていくことの物差しであり、“定年”や“高齢者”という区切りは、Oさんの目には、あまり意味の無いものと映っているようだ。

最初は、分からなかったけれど『やるしかない』と思い、取り組んでみたら、さして抵抗はありませんでした

# Case 5

## 自社の精度管理には無くてはならない存在

旧国鉄の列車食堂部の経理担当から、1968年にE社に転職。検査部に配属される。29歳の時に臨床検査技師学校に入学。仕事を続けながら、夜学に通い、検査技師の資格を取得する。以降、検査技師としてさまざまな分野の検査を担当し、昭和61年、精度管理責任者となる。精度管理責任者の経験が買われ、ISO9001取得のための準備スタッフとしても活躍。満65歳の現在も、品質保証室で、スタッフとして活躍中。

E社  
Iさん  
65歳 男性

### 24歳の時に、臨床検査会社に転職。入社後は働きながら検査技師の資格を取得

1968年、列車食堂部の営業事務担当だったIさんは、医療関係の将来性と安定に魅力を感じ、転職を決意。臨床検査会社のE社に入社。検査部への配属となった。「検査の仕事は面白かった」と、Iさんは、全く未経験の仕事ではあったが、興味を持って検査業務に取り組んでいったという。

入社して5年後、Iさんが29歳の時、地元で臨床検査技師学校が創設された。Iさんはその学校の1期生として入学。昼間は検査の仕事をし、夕方は学校に通うという生活をしながら、検査技師の資格を取得した。

### 昭和61年(1986)に精度管理責任者となる

検査技師の資格を取得したIさんは、その後、技師として、肝機能検査や生化学、免疫など、さまざまな分野の検査を担当。昭和54年には、地域ラボに転勤となったIさん。地域ラボで検査を担当していた昭和61年(1986)に、厚生省の精度管理基準による精度管理責任者に就任することになった。以降、地域ラボで精度管理責任者として経験を積んでいたIさんだったが、2003年、E社がISO9001取得を目指していた頃、再び本社に戻ることにになり、その後ISO取得のための準備スタッフとしても活躍した。

Iさんは、現在も自社のISOに関する業務を担当している。主な業務は、ISOに関する帳票類のチェック。検査室、営業、業務などあらゆる部門の書類がIさんのもとに集約されてくる。Iさんはそれらをチェックし、必要があれば関係部署に連絡する役割を担っている。「検査の品質維持が自分の役割」とIさん。同社の精度管理上欠かせない人材となっている。





## 子 供の学費の関係で、最低でも62歳までは働く必要があった

Iさんは結婚が遅かったこともあり、60歳を迎えた時に、子供が大学2年生であった。そのため、学費の関係で「最低でも62歳までは働く必要があった」という。そうした経済的な理由に加え、「元気なうちは働きたい。社会との接触を保っておきたい」という気持ちもあって、定年後も働き続けようと考えたという。

E社の規定では、再雇用の上限年齢が65歳である。定年から65歳になるまで、嘱託として働いていたが、会社からの要請もあって、65歳を越えた後も、アルバイトとして、引き続き働くことができた。現在でも、1日7時間、週5日勤務とほぼフルタイムで働いている。給与は役職定年前と比べると約4割弱程であるというが、「仕事の内容も変わらないし、この年齢になって今更新しい職業を探すことも大変。慣れ親しんだ職場で仕事出来るので満足している」と、今の仕事を楽しんでいる。

## 今 の立場を踏まえた仕事のしかたを心がけている

「正社員ではないので、自分勝手に判断しないように気をつけている」とIさんは言うように、嘱託として働く上で、自分の立場を踏まえた仕事のしかたを心がけているという。

Iさんは、E社の精度管理においてパイオニア的な存在である。しかしながら、その長い経験で分かりきっていることでも、自分で勝手に判断せず、必ず上司の確認を取るようにしている。立場を踏まえた仕事のしかたをすることで、周囲との連携も良好であるとIさんは言う。

## 現 役時代から統計学やパソコンなどを学ぶ

Iさんは、向学心旺盛でもある。精度管理責任者としての仕事上、統計についての知識が必要になると痛感したIさんは、55歳の時に、通信教育で「統計学」を自費で学んでいる。また、パソコンも仕事柄使うことが多いと考えたIさんは、子供達が自宅で使っているパソコンで、操作のしかたを一つ一つ覚えていったという。今では、「精度管理に係わる資料の作成など、パソコンで苦もなく作ることができる」という腕前になっている。

60歳の時に、「技師会の会報で、健康食品管理士の資格があることを知った」というIさんは、早速、その資格を取得した。「資格取得を通じて、グレープフルーツなどは薬品に影響を与えやすいように、栄養素と薬品の相互の影響などを学ぶことができた。治験の分野でもこの学問に注目されているようだ」とIさんは言う。必要に感じたり、興味のあることについて、どん欲に吸収しようとするIさんの向学心は衰えることがない。

## 65 歳以降はアルバイトとしてまだまだ頑張る

65歳以降もアルバイトとして働くIさん。会社の規定では、リタイアとなる年齢であるが、会社側もIさんに残って欲しいという意向を持っており、話し合いの上、アルバイトとして継続して働くことになった。「アルバイトでは時給制になるけれど、仕事が続けられるのでうれしい」とIさん。「会社や職場に必要なと思われるような技術、特技があれば、長く働くことができるのでは」とIさんは分析する。

自己の能力、技術を陳腐化させず、付加価値を高めていくような研鑽の積み重ねが、年齢を超えて必要とされる人材となるためには必要な要素であるようだ。

会社や職場に必要なと思われる  
ような技術、特技があれば、長く  
働くことができる





## 役割は営業所のお目付役

25歳の時、妹の勤めていた歯科医院の院長の紹介で、勤めていた地元の紳士服卸会社を退職し、F社に転職。営業担当となる。地道な営業でドクターの心をつかみ、地元の医院を次々に開拓。現在の営業所が抱える得意先の礎を作る。その後営業所所長を経て、平成13年に総務部長に就任。その際に、自社の継続雇用制度のしくみを整備した。本年、定年を迎えたYさんは、自身で整備した継続雇用制度活用の“第一号”となった。

定年後は、主に集配業務を担当しながら、営業所の規律面で、後輩の指導を行っている。

F社  
Yさん  
60歳 男性

営

### 業所の得意先の礎を築いてきた

「入社した頃、営業先の病院で、製薬会社のプロパーがドクターに医薬品について堂々と説明している姿を見て、検査の知識だけはしっかり勉強しようと思った」というYさん。分からないことは検査の人に聞きながら、独学で検査について勉強していったという。また、「交際費は出ないので、自宅で作った漬け物などを持参したりして、ドクターに顔を覚えてもらうよう努力した」と振り返るように、地道な営業活動を行っていったYさん。現在の営業所の顧客の多くは、当時、Yさんが開拓した顧客であるというように、当時のYさんの営業努力の成果が実り、次々と新規顧客を開拓していった。

「一軒、一軒、取引先が増えていくことが仕事の喜びだった。それがこの仕事を続けてこられた原動力であったように思う」とYさんは当時を振り返る。

賃

### 金には納得している

F社の継続雇用制度は、Yさんが総務部長時代に自ら整備したものである。給与については、今年から制度が変更され、時給制となったという。「時給は800円。残業が2時間くらいつくので、月の手取りが14万円くらいになる。その他、雇用継続給付金が1万円、年金が6万円くらいつくので、生活はできる」とYさんは言う。「金額は会社の事情もあり、しょうがないと思う。この年齢で別の所で仕事はしづらい。」とYさん。継続雇用の給与よりも、慣れ親しんだ職場で仕事を続けることができることがYさんにとって重要であるようだ。

率

### 先して職場の雑務をこなす

Yさんの定年後の役割は集配業務。営業として、多くの顧客を開拓してきたYさんにとって、営業から外れることは、当初、寂しく、物足りない面もあったという。しかし、Yさんは、今自分に与えられている役割をこなしながら、自分のできる役割を捜し、職場に貢献していこうと気持ちを切り換えている。

Yさんは、契約上、出社時間は9時となっているが、8時頃に出社して、掃除や報告書の仕分け、ドライアイスの準備などを率先して行っている。「営業を担当していた頃は7時半に出社していた。その頃の癖が取れない」とYさんは笑う。他の集配担当者がすぐに出かけられるように、Yさんが率先して下準備を担っている。

## 言

### うべきことは言い、職場の規律を維持・向上していく営業所のお目付役

「今は自分より年下の所長がいるが、この営業所での長年の経験を踏まえて、いろいろとアドバイスをしていきたいことも多い」とYさん。しかし、「どこまでしゃべっていいの」「どのように接すればいいの」に悩むこともあるという。年下の上司との関係には、まだ迷いがあるYさんだが、「所内のことで『どうみても間違っているな』と思うことはきちんと言うようにしている」というように、営業所の先輩としてきちんと指摘すべきことは遠慮無く指摘することを自分の役割と認識している。特に、挨拶や職場の整理・整頓など、職場の規律について、維持・改善していくことについては、厳しく指導しているという。「整理・整頓ができていない企業は間違いなく業績が悪い。挨拶や整理・整頓は仕事の基本だと思うので、自分はその部分を徹底させていく役割を担っていきたい」とYさんは、営業所のお目付役を自分の役割と考えている。

## 両

### 親が健在なうちは、フラフラしてはいられない

現在60歳のYさんには、84歳の父親と80歳の母親がいる。「高齢の両親が元気なうちは自分自身がフラフラしてはいられない」とYさん。両親が健在なうちは定年後も仕事を続けていくことは当然、と昔から考えていたという。現在の規定では、63歳が雇用の上限年齢となっている。残された3年間、「営業、総務、集配と様々な経験をしているので、オールマイティなYさんの経験という財産を、後進に伝えていくことがYさんに課せられた大きな役割と言えそうだ。

『どうみても間違っているな』  
と思うことはきちんと言うように  
している





## 資料編

I

助成金等

II

相談援助サービス等

III

改正高齢者雇用安定法Q & A



# I 助成金等

※ 以下は平成22年1月現在の情報です

## + 1. 定年の引上げ等の措置を 講じた事業主の方等へ +

### 1 定年引上げ等奨励金 (中小企業定年引上げ等奨励金)

**中** 小企業定年引上げ等奨励金は、65歳以上への定年の引上げ、希望者全員を対象とする70歳以上までの継続雇用制度の導入、定年の定め廃止、または65歳前に契約期間が切れない契約形態による希望者全員を対象とする65歳以上までの継続雇用制度(以下、65歳安定継続雇用制度という)の導入を実施した中小企業事業主に対して、実施した措置及び企業規模に応じて、一定額が支給されます。

### 2 定年引上げ等奨励金 (高齢者雇用モデル企業助成金)

**高** 高齢者雇用モデル企業助成金は、65歳以上まで働くことができる新たな高齢者の職域の拡大、処遇の改善、又は高齢者を積極的に雇用する取組に係る計画(「職域拡大等計画」という。)の認定を受け、当該計画に基づく取組(以下「モデル事業」という。)を実施した事業主に対して、当該取組の実施に要した費用の一部が支給されます。

### 3 定年引上げ等奨励金 (中小企業高齢者雇用確保実現奨励金)

**中** 小企業高齢者雇用確保実現奨励金は、傘下の中小企業事業主に対する高齢者雇用確保措置の導入その他必要な雇用環境の整備に係る相談・指導等を実施した事業主団体に対して支給されます。

お問い合わせ先：独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構

## + 2. 中高年齢者を試行的に雇い 入れたい事業主の方へ +

### 1 中高年試行雇用奨励金

**業** 務遂行に当たっての適性や能力などを見極め、その後の常用雇用への移行や雇用のきつかけとするため、職業経験、技能、知識等により就職が困難な求職者を試行的に短期間雇用(原則3か月)する場合に奨励金が支給されます。

お問い合わせ先：各都道府県労働局、最寄りのハローワーク

## + 3. 離職を余儀なくされる労働者の再 就職援助のための措置を講じた 事業主の方へ +

### 1 労働移動支援助成金 (求職活動等支援給付金及び再就職支援給付金)

**事** 業規模の縮小等により離職を余儀なくされる労働者等に対し求職活動等のための休暇を付与した事業主、再就職先となり得る事業所において職場体験講習を受講させた事業主、民間の職業紹介事業者により労働者の再就職支援を委託し再就職を実現させた事業主に助成金が給付されます。

お問い合わせ先：各都道府県労働局(職業安定部)、最寄りのハローワーク

### 2 労働移動支援助成金 (定着講習支援給付金)

**再** 就職援助計画又は求職活動支援書等の対象労働者に対し、職場体験講習を実施し、かつ離職の日から一か月以内に雇用保険の一般被保険者として雇い入れる事業主に助成金が支給されます。

お問い合わせ先：最寄りのハローワーク





#### + 4. 高齢者を雇い入れた 事業主の方へ +

##### 1 特定求職者雇用開発助成金

**新** たにハローワーク等の紹介により高齢者（60歳以上65歳未満）、障害者等の就職が特に困難な者又は緊急就職支援者を継続して雇用する労働者として雇い入れた事業主、65歳以上の離職者を1年以上継続して雇用する労働者として雇い入れた事業主に対して賃金相当額の一部の助成を行います。

お問い合わせ先：  
都道府県労働局（職業安定部）、最寄りのハローワーク

#### + 5. 従業員の能力を 高めたいときは +

##### 1 キャリア形成促進助成金

**企** 業内における労働者のキャリア形成の効果的な促進のため、その雇用する労働者、新たに雇い入れた労働者又は職業能力形成促進者を対象として、目標が明確化された職業訓練等の実施、自発的な職業能力開発の支援又は職業能力評価の実施を行う事業主に対して助成金が支給されます。

お問い合わせ先：  
独立行政法人雇用・能力開発機構都道府県センター



# Ⅱ 相談援助サービス等

※ 以下は平成 22 年 1 月現在の情報です

定年の引上げ、継続雇用制度の導入等を実現するためには、年功的賃金や退職金制度を含む人事管理制度の見直し、職業能力の開発及び向上、職域開発・職場改善等、さまざまな条件整備に取り組む必要があります。

そのような取組を支援するため、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構において、専門家による相談援助サービスをはじめとした各種事業を実施しておりますので、ご活用ください。

## + 1. 高齢者雇用アドバイザー等による相談・助言 +

### 1 特定求職者雇用開発助成金

**次** のような事項について、具体的かつ実地的な相談、助言を行います。

- (1) 定年延長を含む継続雇用に伴う人事管理制度の整備に関する事項
- (2) 継続雇用に伴う賃金・退職金制度の整備に関する事項
- (3) 継続雇用に伴う職場改善、職域開発に関する事項
- (4) 継続雇用に伴う能力開発に関する事項
- (5) 継続雇用に伴う健康管理に関する事項
- (6) その他高齢者の雇用問題に関する事項

【費用負担】 このサービスは無料で行っています。

- (5) その他、高齢者雇用問題の解決に関すること

【費用負担】 このサービスは、必要経費の 2 分の 1 相当額を各都道府県の窓口（高齢者雇用開発協会等）が負担して行います。

## + 3. 企業診断サービス +

企業診断システムは高齢労働力の活用に向けて企業内において取り組むべき課題と方向性を整理するために開発されたコンピュータによる簡易型診断システムで、テーマ別に 5 つのシステムから構成されています。

### 1 職場改善診断システム

**企** 業における職場環境等の現状をチェックし、高齢者の継続雇用を進める中で、高齢者が働きやすく、しかも効率的な職場環境を整備する手がかりを提供するシステムです。

## + 2. 従業員の能力を高めたいときは +

### 1 キャリア形成促進助成金

**希** 望される事業主の方には、高齢者雇用アドバイザーが次のような事項について具体的な企画立案書を作成し、高齢者の継続雇用のための条件整備をお手伝いします。

- (1) 人事管理制度、賃金・退職金制度に関すること
- (2) 職務再設計、職場改善に関すること
- (3) 能力開発に関すること
- (4) 健康管理に関すること

### 2 健康管理診断システム

**企** 業としての健康管理上の問題点を整理し、特に高齢者にとって安全で健康的な職場づくりのための改善策、さらには健康増進のための支援策についての手がかりを提供するシステムです。





### 3 教育訓練診断システム

**高** 齢化に対応した企業内教育の必要度を診断するとともに、今後取り組むべき教育訓練実施の方向性についての手がかりを提供するシステムです。

### 4 人件費・賃金分析診断システム

#### ① 人件費分析診断システム

賃金、退職金、福利厚生費など総人件費の将来予測や経営指標の分析を行うとともに、各種経営指標を基にした総人件費と経営計画との調整に関するシミュレーションを行うシステムです。

#### ② 賃金分析診断システム

全従業員の賃金、昇級、ペア、初任給など実績データに基づいて、企業内の賃金水準や賃金格差を検討する基礎資料を作成するとともに、高齢化に対応した賃金制度変更に伴う賃金総額の予測に関するシミュレーションを行うシステムです。

#### ③ 継続雇用分析診断システム

継続雇用制度の検討にあたって、雇用形態、賃金変動、人員変動等の諸条件に基づく継続雇用対象者の賃金総額の推移をシミュレーションするシステムです。

### 5 雇用管理診断システム

**企** 業における経営者、職場管理者及び従業員を対象にアンケートを行い、その結果から継続雇用についての意識を把握し、高齢者の雇用を進める中で、企業側にとっても従業員側にとってもより有効な継続雇用を実施する手がかりを提供するシステムです。

**【診断システム利用の方法】**  
診断を希望される方は、最寄りの各都道府県の窓口（高齢者雇用開発協会等）にお申し込みください。このサービスは無料で行っています。

### + 4. 共同研究 +

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構では、事業主又は事業主団体が高齢者の継続雇用のための条件整備を行うにあたって調査研究する際の援助を行っています。

共同研究では、外部の専門家（学識経験者等）の協力を得ながら、企業の実態に沿った研究（改善）ができます。また、研究によって開発・導入した機器・装置は自社で使用できます。

#### （テーマ例）

- ・職務再設計などによる職場改善（機器・装置の開発を含みます。）
  - ・人事・賃金管理、退職金制度の改善
  - ・教育システム、能力開発プログラムの開発
  - ・健康管理、作業環境管理等

#### 【費用負担】

このサービスは、必要経費の2分の1相当額を独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構が負担します。

### + 5. 継続雇用制度導入・定着のための職場活性化研修 +

#### 【概要】

各都道府県の相談窓口（高齢者雇用開発協会等）では、継続雇用制度を導入・定着しようとする事業主のために、高齢者雇用アドバイザーを講師として管理者及び従業員の意識等を活性化させるための研修を実施し、継続雇用制度の導入・定着のための支援を行います。

#### 【費用負担】

この研修は、必要経費の2分の1相当額を各都道府県の窓口（高齢者雇用開発協会等）が負担して行います。

## + 6. その他 +

日本政策投資銀行においては、高年齢者の雇用促進のための融資制度（高年齢者雇用環境整備融資）を設けています。

お問い合わせ先  
株式会社日本政策投資銀行  
<http://www.dbj.jp/>

関係法人のサイト  
● 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構  
<http://www.jeed.or.jp/>

● 各都道府県の高齢者雇用相談窓口  
<http://www.jeed.or.jp/jeed/location/loc01.html#06>





## Ⅲ 改正高齢者雇用安定法

(厚生労働省ホームページより)



### 1 継続雇用制度

平成18年4月1日以降当分の間、60歳に達する労働者がいない場合でも、継続雇用制度の導入等を行わなければならないのでしょうか。

改正高齢者雇用安定法においては、事業主に定年の引上げ、継続雇用制度の導入等の制度導入を義務付けているものであるため、当分の間、60歳以上の労働者が生じない企業であっても、平成18年4月1日以降、65歳（男性の年金支給開始年齢に合わせ男女とも同一の年齢）までの定年の引上げ、継続雇用制度の導入等の措置を講じていなければなりません。

継続雇用制度を導入していなければ、平成18年4月1日以降の60歳定年による退職は無効となるのですか。

改正高齢者雇用安定法においては、事業主に定年の引上げ、継続雇用制度の導入等の制度導入を義務付けているものであり、個別の労働者の65歳までの雇用義務を課すものではありません。

したがって、継続雇用制度を導入していない60歳定年制の企業において、平成18年4月1日以降に定年を理由として60歳で退職させたとしても、それが直ちに無効となるものではないと考えられますが、適切な継続雇用制度の導入等がなされていない事実を把握した場合には、改正高齢者雇用安定法違反となりますので、公共職業安定所を通じて実態を調査し、必要に応じて、助言、指導、勧告を行うこととなります。

継続雇用制度について、定年退職者を継続雇用するにあたり、いわゆる嘱託やパートなど、従来の労働条件を変更する形で雇用することは可能ですか。その場合、1年ごとに雇用契約を更新する形態でもいいのでしょうか。

継続雇用後の労働条件については、高齢者の安定した雇用を確保するという改正高齢者雇用安定法の趣旨を踏まえたものであれば、最低賃金などの雇用に関するルールの範囲内で、フルタイム、パートタイムなどの労働時間、賃金、待遇などに関して、事業主と労働者の間で決めることができます。

1年ごとに雇用契約を更新する形態については、改正高齢者雇用安定法の趣旨にかんがみれば、年齢のみを

# Q 3

継続雇用を希望する者について、定年後、子会社やグループ会社へ転籍させ、転籍先において65歳までの雇用が確保されていれば、親会社として高齢者雇用確保措置を講じたものと見なしてよいのですか。

# Q 4

理由として65歳前に雇用を終了させるような制度は適当ではないと考えられます。

したがって、この場合は、

- ① 65歳（男性の年金支給開始年齢に合わせ男女とも同一の年齢）を下回る上限年齢が設定されていないこと。
- ② 65歳（男性の年金支給開始年齢に合わせ男女とも同一の年齢）までは、原則として契約が更新されること（ただし、能力など年齢以外を理由として契約を更新しないことは認められます。）

が必要であると考えられますが、個別の事例に応じて具体的に判断されることとなります。

改正高齢者雇用安定法第9条の継続雇用制度については、定年まで高齢者が雇用されていた企業での継続雇用制度の導入を求めているものですが、定年まで高齢者が雇用されていた企業以外の企業であっても、両者一体として一つの企業と考えられる場合であって、65歳まで安定した雇用が確保されると認められる場合には、改正高齢者雇用安定法第9条が求める継続雇用制度に含まれるものであると解釈できます。

具体的には、定年まで雇用されていた企業と、継続雇用する企業との関係について、次の①及び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会社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子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を締結している又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。





継続雇用を希望する者について、定年後は子会社で派遣労働者として継続雇用されるという制度を導入した場合は、継続雇用制度を導入したということでしょうか。

Q4  
-2

改正高齢者雇用安定法第9条の継続雇用制度については、定年まで高齢者が雇用されていた企業での継続雇用制度の導入を求めているものですが、定年まで高齢者が雇用されていた企業以外の企業であっても、両者一体として一つの企業と考えられる場合であって、65歳まで安定した雇用が確保されると認められる場合には、改正高齢者雇用安定法第9条が求める継続雇用制度に含まれるものであると解釈できます。

具体的には、定年まで雇用されていた企業と、継続雇用する企業との関係について、次の①及び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会社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子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を締結している又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。

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（派遣先がどこかは問いません。）。

具体的には、次のいずれかに該当する限り「常時雇用される」に該当すると判断されます。

①期間の定めなく雇用されている者

②一定の期間（例えば、2か月、6か月等）を定めて雇用される者であって、その雇用期間が反復継続されて事実上①と同等と認められる者。すなわち、過去1年を超える期間について引き続き雇用されている者又は採用（再雇用）の時から1年を超えて引き続き雇用されると見込まれる者

③日々雇用される者であって、雇用契約が日々更新されて事実上①と同等と認められる者。すなわち、②の場合と同じく、過去1年を超える期間について引き続き雇用されている者又は採用（再雇用）の時から1年を超えて引き続き雇用

Q4-2

同一グループ内の子会社同士であるA社とB社において、A社の定年到達者をB社に転籍させ、転籍先において65歳までの雇用が確保されていれば、A社は高年齢者雇用確保措置を講じたものとみなしてよいのでしょうか。

55歳の時点で、①従前と同等の労働条件で60歳定年で退職、②55歳以降の労働条件を変更した上で、65歳まで継続して働き続ける、のいずれかを労働者本人の自由意思により選択するという制度を導入した場合、継続雇用制度を導入したということでしょうか。

されると見込まれる者

なお、雇用保険の被保険者とは判断されないパートタイム労働者であっても、①から③までのいずれかに該当すれば「常時雇用される」と判断されます。

A社、B社ともに親会社Xの連結子会社等である場合であっても、A社とB社の間ではQ4-1という緊密性・明確性の要件を満たしていると認められないような場合には、A社は改正高年齢者雇用安定法が要請する高年齢者雇用確保措置を講じたものとは認められません。

ただし、A社とB社が直接Q4-1という緊密性・明確性の要件を満たしていれば、この場合におけるA社は改正高年齢者雇用安定法が要請する高年齢者雇用確保措置を講じたものと判断されます。

高年齢者が希望すれば、65歳まで安定した雇用が確保される仕組みであれば、継続雇用制度を導入していると解釈されるので差し支えありません。





55歳の時点で、①従前と同等の労働条件で60歳定年で退職、②55歳以降の雇用形態を、65歳を上限とする1年更新の有期雇用契約に変更し、55歳以降の労働条件を変更した上で、最大65歳まで働き続ける、のいずれかを労働者本人の自由意思により選択するという制度を導入した場合、継続雇用制度を導入したということでしょうか。

— 2

継続雇用制度により、再雇用による継続雇用制度を導入する場合、定年退職日から1日の空白があってもだめなのでしょうか。

高齢者雇用確保措置が講じられていない企業については、企業名の公表などは行われるのでしょうか。

本人と事業主の間で賃金と労働時間の条件が合意できず、継続雇用を拒否した場合も違反になるのですか。

Q 8

高齢者が希望すれば、65歳まで安定した雇用が確保される仕組みであれば、継続雇用制度を導入していると解釈されるので差し支えありません。

なお、1年ごとに雇用契約を更新する形態については、改正高齢者雇用安定法の趣旨にかんがみれば、65歳（男性の年金支給開始年齢に合わせ男女とも同一の年齢）までは、高齢者が希望すれば、原則として契約が更新されることが必要です。個々のケースにおいて、改正高齢者雇用安定法の趣旨に合致しているか否かは、更新条件がいかなる内容であるかなど個別の事例に応じて具体的に判断されることとなります。

継続雇用制度は、定年後も引き続き雇用する制度ですが、雇用管理の事務手続上等の必要性から、定年の翌日から雇用する制度となっていないことをもって、直ちに法に違反するとまではいえないと考えており、「継続雇用制度」として取り扱うことは差し支えありません。ただし、定年後相当期間において再雇用する場合には、「継続雇用制度」といえない場合もあります。

改正高齢者雇用安定法においては、制裁的な公表措置はありませんが、情報公開法に基づく情報公開請求があった場合は、その具体的内容にもよりますが、資料が存在する場合には、企業名が公開されることもありうると考えています。

改正高齢者雇用安定法が求めているのは、継続雇用制度の導入であって、事業主に定年退職者の希望に合致した労働条件での雇用を義務付けるものではなく、事業主の合理的な裁量の範囲の条件を提示していれば、労働者と事業主との間で労働条件等についての合意が得られず、結果的に労働者が継続雇用されることを拒否したとしても、改正高齢者雇用安定法違反となるものではありません。

ただし、平成25年3月31日までは、その雇用する高齢者等が定年、継続雇用制度終了による退職等により離職する場合であって、当該高齢者等が再就職を希望するときは、事業主は、再就職援助の措置を講ずるよ



# Q 8

有期雇用契約者に関して、就業規則等に60歳定年の規定あるいは一定の年齢（60歳）に達した日以後は契約の更新をしない旨の定めをしている事業主は、平成18年4月以降は、有期雇用契約者を対象とした継続雇用制度の導入等を行わなければ、改正高年齢者雇用安定法第9条違反となるのですか。

# Q 9

平成18年3月31日以前に60歳定年で退職となった者を、その後、1年契約で継続雇用した場合、改正高年齢者雇用安定法施行時には、この者は61歳となっていますが、その場合は、この者も対象とする制度を導入しなければ、改正高年齢者雇用安定法違反となるのですか。

う努めることとされておりますので、当該高年齢者等が再就職を希望するときは、事業主は、求人の開拓など再就職の援助を行ってください。

# A

改正高年齢者雇用安定法第9条は、主として期間の定めのない労働者に対する継続雇用制度の導入等を求めているため、有期雇用契約のように、本来、年齢とは関係なく、一定の期間の経過により契約終了となるものは、別の問題であると考えられます。

ただし、有期雇用契約者に関して、就業規則等に一定の年齢に達した日以後は契約の更新をしない旨の定めをしている場合は、有期雇用契約であっても反復継続して契約を更新することが前提となっていることが多いと考えられ、反復継続して契約の更新がなされているときには、期間の定めのない雇用とみなされ、定年の定めをしているものと解されることがあります。その場合には、65歳（男性の年金支給開始年齢に合わせ男女とも同一の年齢）を下回る年齢に達した日以後は契約しない旨の定めは、改正高年齢者雇用安定法第9条違反であると解されます。

したがって、有期雇用契約者に対する雇い止めの年齢についても、改正高年齢者雇用安定法第9条の趣旨を踏まえ、段階的に引き上げていくことなど、高年齢者雇用確保措置を講じていくことが望ましいと考えられます。

改正高年齢者雇用安定法第9条は、定年の対象となり離職することとなる高年齢者を対象とした継続雇用制度の導入等の措置を平成18年4月1日以降講ずることを義務付けているものであることから、平成18年4月1日前に定年に達した者を対象としないことは改正高年齢者雇用安定法違反とはいえません。

# A





平成18年4月1日から平成19年3月31日の間は、62歳までの高齢者雇用確保措置を講じることが義務化されますが、この間に定年※となる従業員の雇用終了年齢は62歳との認識でよいでしょうか。

※注) 定年年齢の誕生日を定年退職日とする企業の場合。このQにおける定年については同様とする。

# Q11

平成18年度においては、企業の定年年齢により、次のとおりとなります。

- 60歳・61歳定年企業 = 高齢者雇用確保措置により、63歳で退職
- 62歳定年企業 = 62歳で定年退職
- 63歳以上定年企業 = 当該定年年齢で退職

平成18年4月1日から平成19年3月31日までの間の62歳という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継続雇用制度等の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りますので、例えば、平成18年4月1日から平成19年3月31日までの間に60歳定年となる者についても、当該対象者が62歳に到達する平成20年度には、継続雇用制度等の義務化年齢が63歳となっているため、結果的に63歳までの雇用の確保が必要となります。

### (参考)

高齢者雇用確保措置の実施義務化の対象年齢は、以下のとおり、年金(定額部分)の支給開始年齢の引上げスケジュールにあわせ、平成25年4月1日までに段階的に引き上げていくこととしています。

- 平成18年4月1日～平成19年3月31日：62歳
- 平成19年4月1日～平成22年3月31日：63歳
- 平成22年4月1日～平成25年3月31日：64歳
- 平成25年4月1日以降：65歳

### (例)

#### 50歳定年の企業における継続雇用制度等による終了年齢

高齢者雇用確保措置の実施義務化の対象年齢の段階的引上げにより、60歳定年の企業における、定年到達日の属する期間別の継続雇用制度等の雇用終了年齢は、以下のとおりとなります。

- 平成18年4月1日～平成19年3月31日60歳定年到達者：63歳
- 平成19年4月1日～平成21年3月31日60歳定年到達者：64歳
- 平成21年4月1日以降60歳定年到達者：65歳

高年齢者雇用確保措置の義務化の年齢について、年金の支給開始年齢の引上げスケジュールにあわせ、平成25年4月までに段階的に引き上げることとされていますが、年金の支給開始年齢の引上げスケジュールは男女で異なります（女性は5年遅れ）。義務化の年齢も男女で異なることになるのでしょうか。

高年齢者雇用確保措置の義務化の対象年齢は、「男性」の年金（定額部分）の支給開始年齢の引上げスケジュールにあわせ、平成25年4月までに段階的に引き上げることとしています。

御指摘のとおり、年金の支給開始年齢の引上げスケジュールは男女で異なっていますが、高年齢者雇用確保措置の義務化の対象年齢については男女で異なるものではなく、同一となっています。

なお、男女別の定年を定めることや継続雇用制度の対象を男性のみとするなど、労働者が女性であることを理由として男性と異なる取扱いをすることは、男女雇用機会均等法において禁止されています。

## 2 継続雇用制度の対象者に係る基準

労使協定は、事業所ごとに結ぶ必要があるのでしょうか。企業単位で労使協定を結ぶことは可能でしょうか。

「事業所」とは、本規定の適用事業として決定される単位であり、数事業所を擁する企業にあっても、協定はそれぞれの事業所ごとに締結されなければなりません。

ただし、

- ①企業単位で継続雇用制度を運用しており、
- ②各事業所ごとの過半数労働組合等のすべてが内容に同意している（又は、すべてが労使協定の労側当事者として加わっている等）

場合まで、企業単位で労使協定を結ぶことを排除する趣旨ではありません。

既に就業規則により、対象者の限定のための基準を設けて65歳までの継続雇用制度を導入している企業において、平成18年4月1日から翌年3月31日までの間に61歳を迎える労働者が生じない場合であっても、事前に労使協議を行い、対象者の限定の基準についての労使協定を締結する必要があるのでしょうか。

対象となる労働者の有無にかかわらず、このケースの場合は、平成18年4月1日までに労使協議を行い高年齢者雇用確保措置を講じていただく必要があります。





継続雇用制度の対象者に係る基準を労使協定で定めた場合は、労働基準監督署に届け出る必要はあるのですか。

## Q 3

常時10人以上の労働者を使用する使用者が、継続雇用制度の対象者に係る基準を労使協定で定めた場合には、就業規則の絶対的記載事項である「退職に関する事項」に該当することとなります。

このため、労働基準法第89条に定めるところにより、労使協定により基準を策定した旨を就業規則に定め、就業規則の変更を管轄の労働基準監督署に届け出る必要があります。

また、継続雇用制度の対象者に係る基準を定めた労使協定そのものは、労働基準監督署に届け出る必要はありません。

### (就業規則への記載例1)

第〇条 従業員の定年は満60歳とし、60歳に達した年度の末日をもって退職とする。ただし、本人が希望し、高齢者雇用安定法第9条第2項に基づく労使協定により定められた基準に該当した者については、65歳まで継続雇用する。

### (就業規則への記載例2)

第〇条 従業員の定年は満60歳とし、60歳に達した年度の末日をもって退職とする。ただし、高齢者雇用安定法第9条第2項に基づく労使協定の定めるところにより、次の各号に掲げる基準のいずれにも該当する者については、65歳まで継続雇用する。

- (1) 引き続き勤務することを希望している者
- (2) 過去〇年間の出勤率が〇%以上の者
- (3) 直近の健康診断の結果、業務遂行に問題がないこと
- (4) 〇〇〇〇

私は中小企業の事業主ですが、平成23年3月31日までは、就業規則等により、継続雇用制度の対象者に係る基準を設けることができると聞いたのですが。

## Q 4

改正高齢者雇用安定法において「労使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、平成21年3月31日まで（常時雇用する労働者数が300人以下の企業は、平成23年3月31日まで）就業規則等において対象者に係る基準を定めることができるとされています。

したがって、事業主は、まずは労働者の過半数で組織する労働組合（そのような労働組合がない場合は、労働者の過半数を代表する者）と労使協定を結ぶため、話し合う努力をする必要があります。事業主側が労働者側に一方的に提案内容を知りただけといったケースなどは、「努力したにもかかわらず協議が調わないとき」には該当しないと



# Q4

中小企業の定義である「常時雇用する労働者数が300人以下の企業」とはどのような意味ですか。この中にパートタイム労働者は入るのですか。

# Q5-1

労働者が300人前後で変動している場合は、継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準を、就業規則により定めることのできる期間は、大企業として扱われ、平成21年3月31日までとなるのでしょうか。それとも中小企業として扱われ、平成23年3月31日までとなるのでしょうか。

# Q5-2

考えられ、そのような場合は、改正高年齢者雇用安定法違反となります。

経過措置期間内は義務を達成しているとみなされますが、引き続き労使協働を続け、経過措置期間が終了するまでの間において、できるだけ早期に労使間での合意を得るように努めてください。

「常時雇用する」とは、雇用契約の形式の如何を問わず、事実上期間の定めなく雇用されている場合をいい、具体的には、

①期間の定めなく雇用されている場合

②一定の期間を定めて雇用されている場合であって、その雇用期間が反復更新されて事実上①と同等と認められる場合

③日々雇用される場合であって、雇用契約が日々更新されて事実上①と同等と認められる場合

が挙げられます。よって、パートタイム労働者であっても、「常時雇用される」と判断されれば、労働者数に含まれます。

常時雇用する労働者が300人前後で変動している場合は、常態が300人以下であるか否かで判断されますが、できる限り「301人以上」の企業に準じて対応していただくことが望ましいと考えられます。

また、平成21年4月1日以降については、高年齢者雇用安定法上の中小企業となるためには、「平成21年4月1日以降、常時雇用する労働者の数が常に300人以下である企業」との要件を満たす必要があります。すなわち、

(1) 平成21年4月1日時点で常時雇用する労働者の数が、300人以下であれば、中小企業となり、平成23年3月31日までとなりますが、

(2) 平成21年4月1日以降、常時雇用する労働者の数が、常態が301人以上となる状況に変化した場合には、この規定が特例措置であることにかんがみ、変更があった時点で大企業として取り扱われます。





Q5  
-2

労使協定をするために努力したにもかかわらず協議が調わないときは、就業規則等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ることができるとありますが、就業規則がない場合は、どうしたらいいのですか。

労使協定等で定める基準とはどのようなものなのですか。

Q7

なお、平成21年4月1日以降、常時雇用する労働者の数が300人以下となる状況に変化した場合は、既に基準を労使協定により定めているはずですから、中小企業としての特例措置の対象とはなりません。

従業員10人以上の事業所においては、労働基準法第89条に基づき就業規則を作成しなければならないため、これに基準を定めることとなりますが、従業員10人未満の事業所においては、就業規則が存在しないこともあるので、そのような場合には、就業規則に準ずるもの、具体的には、様式は問いませんが、就業規則のように何らかの方法で従業員に周知されているものにより、継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準を定めていただくこととなります。

労使協定で定める基準の策定に当たっては、労働組合等と事業主との間で十分に協議の上、各企業の実情に応じて定められることを想定しており、その内容については、原則として労使に委ねられるものです。

ただし、労使で十分に協議の上、定められたものであっても、事業主が恣意的に継続雇用を排除しようとするなど本改正の趣旨や、他の労働関連法規に反する又は公序良俗に反するものは認められません。

(適用ではないと考えられる例)

『会社が必要と認めた者に限る』

(基準がないことと等しく、これのみでは本改正の趣旨に反するおそれがある)

『上司の推薦がある者に限る』

(基準がないことと等しく、これのみでは本改正の趣旨に反するおそれがある)

『男性(女性)に限る』

(男女差別に該当)

『組合活動に従事していない者』

(不当労働行為に該当)

# Q7

継続雇用制度の対象者に係る基準として、「会社が必要と認める者」や「上司の推薦がある者」を定めることは認められますか。

また、労使協定が調わず就業規則に対象者を定める場合、とりあえず基準に「会社が必要と認める者」や「上司の推薦がある者」としてもよいのですか。

継続雇用制度の対象者に係る基準として、「過去〇年間の人事考課が〇以上である者であつて、かつ、会社が必要と認める者」というように組み合わせの一つとしてQ8-1にあるような基準を含めることは可能ですか。

なお、継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準については、以下の点に留意して策定されたものが望ましいと考えられます。

①意欲、能力等をできる限り具体的に測るものであること（具体性）

労働者自ら基準に適合するかどうかを一定程度予見することができ、到達していない労働者に対して能力開発等を促すことができるような具体性を有するものであること。

②必要とされる能力等が客観的に示されており、該当可能性を予見することができるものであること（客観性）

企業や上司等の主観的な選択ではなく、基準に該当するかどうかを労働者が客観的に予見可能で、該当の有無について紛争を招くことのないよう配慮されたものであること。

「会社が必要と認める者」や「上司の推薦がある者」というだけでは基準を定めていないことに等しく、改正高年齢者雇用安定法の趣旨を没却してしまうこととなりますので、より具体的なものにしていただく必要があります。

また、就業規則であっても、対象者に係る基準について、「会社が必要と認める者」や「上司の推薦がある者」とだけ定めるような、基準を定めていないことに等しいものは適切ではないと考えられます。

したがって、このような不適切な事例については、公共職業安定所において、必要な報告徴収が行われるとともに、助言・指導、勧告の対象となります。

継続雇用制度の対象者に係る基準の策定に当たっては、労使間で十分協議の上、各企業の実情に応じて定められることを想定しておりますが、労使で十分に協議の上、定められたものであつても、事業主が恣意的に継続雇用を排除しようとするなど、改正高年齢者雇用安定法の趣旨に反するものは認められません。

質問の基準の組み合わせについて言えば、たとえ「過去〇年間の人事考課が〇以上である者」という要件を満たしていても、さらに「会社が必要と認める者」という要件も満たす必要があり、結果的に事業主が恣意的に継続雇用を排除することも可能となるため、このような基準の組み合





Q 8  
- 2

継続雇用制度の対象者に係る基準として、「協調性のある者」や「勤務態度が良好な者」という基準を設けることはできますか。

継続雇用制度の対象者に係る基準を定めるにあたり、労使協定で定めた場合、非組合員や管理職も当該協定が適用されるのでしょうか。

労使協定では、通常、労働組合の対象者（組合員）のみを念頭に規定するので、労働組合法上の労働組合に加入できない管理職については労使協定で、『定年時に管理職であった労働者については、別途就業規則で定める』と定め、別途就業規則で、基準を定めることは可能ですか。

わけは、改正高齢者雇用安定法の趣旨にかんがみて、適当ではないと考えられます。

なお、例えば、「過去〇年間の人事考課が〇以上である者、又は、会社が必要と認める者」とした場合については、「過去〇年間の人事考課が〇以上である者」は対象となり、その他に「会社が必要と認める者」も対象となると考えられるため、改正高齢者雇用安定法違反とまではいえません。

改正高齢者雇用安定法の趣旨にかんがみれば、より具体的かつ客観的な基準が定められることが望ましいと考えられますが、労使間で十分協議の上定められたものであれば、改正高齢者雇用安定法違反とまではいえません。

非組合員や管理職も含め、すべての労働者に適用されることとなります。

今回、過半数を代表する労働組合と労使協定を結ぶことを求めているのは、基準について労働者の過半数の団体意思を反映させるとともに、使用者による恣意的な対象者の限定を防ぐことにあります。

このため、定年時に管理職であった労働者についても基準を定める場合には、過半数を代表する労働組合等との労使協定の中で定めていただく必要があります。

なお、管理職を対象に含む基準が労使協定の中で定められていなければ、管理職については、改正高齢者雇用安定法第9条第2項の要件を満たす基準が設定されていないので、希望者全員を継続雇用制度の対象としなければ、公共職業安定所において指導を行っていくこととなります。

労使協定で、特定の職種についてのみ規定することとし、他の職種については労使協定で、『〇〇職であった労働者については、別途就業規則で定める』と定め、別途就業規則で基準を定めることは可能ですか。

今回、過半数を代表する労働組合と労使協定を結ぶことを求めているのは、基準について労働者の過半数の団体意思を反映させるとともに、使用者による恣意的な対象者の限定を防ぐことにあります。

このため、労使協定で対象とする特定の職種以外の他の職種であった労働者についても基準を定める場合には、過半数を代表する労働組合等との労使協定の中で定めていただく必要があります。

なお、当該他の職種を対象に含む基準が労使協定の中で定められていなければ、当該他の職種については、改正高年齢者雇用安定法第9条第2項の要件を満たす基準が設定されていないので、希望者全員を継続雇用制度の対象としなければ、公共職業安定所において指導を行っていくこととなります。

職種別に異なる基準や管理職であるか否かによって異なる基準を定めることは可能ですか。

継続雇用制度の対象者に係る基準の策定に当たっては、労使間で十分協議の上、各企業の実情に応じて定められることを想定しておりますので、労使間で十分に話し合ってください、労使納得の上で策定されたものであれば、改正高年齢者雇用安定法違反とはなりません。

継続雇用制度の対象者に係る基準として、「〇〇職（特定の職種）の者」や「定年退職時に管理職以外の者」という基準を設け、特定の職種や管理職以外の者のみを継続雇用する制度は可能ですか。

改正高年齢者雇用安定法の規定からは可能ですが、高年齢者が年齢にかかわらず働き続けることのできる環境を整備するという改正高年齢者雇用安定法の趣旨にかんがみれば、職種や管理職か否かによって選別するのではなく、意欲と能力のある限り継続雇用されることが可能であるような基準が定められることが望ましいと考えていますので、各企業で基準を定める場合においても、改正高年齢者雇用安定法の趣旨を踏まえて、労使で十分話し合ってください、できる限り多くの労働者が65歳まで働き続けることができるような仕組みを設けていただきたいと思います。





当社においては、男女労働者の間に事実上の格差が生じているため、継続雇用制度の対象者に係る基準について、男女同じ基準を適用した場合、当該基準を満たす女性労働者はほとんどいなくなってしまいます。

このため、継続雇用される男女の比率が同程度となるよう、継続雇用制度の対象者に係る基準を男女別に策定したいと考えていますが、問題はありますか。

男女労働者の間に事実上の格差が生じているなど、雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保の支障となっている事情がある場合には、当該事情を改善することを目的として、男性労働者と比較して女性労働者を有利に取り扱う基準を定めることは、男女雇用機会均等法第9条の要請に合致していると考えられるため違法とはいえないと考えられます。

ただし、当該事情の存否の判断については、女性労働者が男性労働者と比較して相当程度少ない状況にあるなど、男女雇用機会均等法に基づき考慮すべき事項等がありますので、男女雇用機会均等法の考え方については、お近くの労働局の雇用均等室までお問い合わせ下さい。

当社においては、継続雇用制度の導入に当たり、障害のある高齢者の継続雇用を積極的に進めたいと考えています。このため、継続雇用制度の対象者に係る基準として、体力等に関する基準を定める際、障害者については当該基準を適用しなかったり、異なる基準を設けたりすることは可能ですか。

障害者の雇用の促進等に関する法律（昭和35年法律第123号）により、事業主は障害者である労働者が有為な職業人として自立しようとする努力に対して協力する責務を有し、その有する能力を正当に評価し、適当な雇用の場を与えとともに適正な雇用管理を行うことによりその雇用の安定を図るように努めることとされていることから、継続雇用制度導入に際し、障害者を優先することは適切な対応であり、健常者についての体力等に関する基準を免除したり、緩和することは差し支えありません。

Q7のとおり継続雇用制度の対象者に係る具体性・客観性のある基準を定めたのですが、その基準に該当する者全員の雇用を確保しなければ、改正高年齢者雇用安定法に定める高年齢者雇用確保措置を講じたものとは解釈されないのでしょうか。

継続雇用制度の対象者の基準に該当する者であるにもかかわらず継続雇用し得ない場合には、基準を定めたこと自体を無意味にし、実態的には企業が上司等の主観的選択によるなど基準以外の手段により選別することとなるため、貴見のとおり改正高年齢者雇用安定法に定める高年齢者雇用確保措置を講じたものとは解釈されません。

# 衛生検査所業高齢者雇用推進委員会

---

## 【委員】

- 座長 笹島芳雄 明治学院大学経済学部
- 顧問 江川 洋 株式会社シー・アール・シー
- 顧問 松田 治 株式会社メディック
- 顧問 横山泰三 社団法人日本衛生検査所協会
- 委員 岸本憲宜 株式会社岸本医科学研究所
- 委員 新井孝志 株式会社エスアールエル（平成21年6月より）
- 委員 高木武夫 株式会社エスアールエル
- 委員 山内政司 三菱化学メディエンス株式会社
- 委員 相徳正俊 株式会社兵庫県臨床検査研究所
- 委員 浜本佳巳 株式会社日本医学臨床検査研究所 中国（平成20年7月より）
- 委員 竹井 彰 株式会社協同医学研究所
- 委員 箕輪正和 社団法人日本衛生検査所協会
- 委員 山田直樹 社団法人日本衛生検査所協会
- 委員 長田隆秀 株式会社エスアールエル（平成20年7月まで）
- 委員 斎藤 靖 株式会社エスアールエル（平成21年6月まで）

## 【事務局】

- 後藤芳之 社団法人日本衛生検査所協会
- 小林直哉 社団法人日本衛生検査所協会

## 【シンクタンク】

- 石原泰治郎 マネジメント・デザインズ株式会社



少子高齢化時代の人材戦略！  
衛生検査所業 高齢者雇用推進ガイドブック



少子高齢化時代の人材戦略！  
衛生検査所業 高齢者雇用推進ガイドブック  
平成 22 年 1 月

【発行】

社団法人 日本衛生検査所協会  
〒102-0094 東京都千代田区紀尾井町 3-27 剛堂会館ビル 3 階  
TEL:03-3262-2326 FAX:03-3234-9669

【企画・製作】

マネジメント・デザインズ株式会社  
〒103-0023 東京都中央区日本橋本町 2-3-6 協同ビル 5 階  
TEL:03-5255-3566 FAX:03-5255-3567