

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

タイル工事業  
高齢者雇用推進事業「ガイドライン」



# タイル工事業の 高齢者雇用推進のためのヒント

平成19年9月

社団法人 全国タイル業協会  
タイル工事業高齢者雇用推進委員会

## 巻頭言

### 高齢者雇用を推進する意義

近い将来、日本は確実に「超高齢社会」に突入するであろう。高齢者が急激に増加し、若年者は減少し続け、人口ピラミッドはほぼクサビ型となるであろう。単純に考えれば、そのような「超高齢社会」では、社会全体の活力が低下し、社会的負担の増大を支えることができなくなる。行き着く先は「日本社会の崩壊」であろう。

このような破滅をなんとか食い止めようと、さまざまなアイデアが提起され、それらに基づいた試みがなされ、知恵を出し合っているところである。そして、タイル工事業高齢者雇用推進委員会の取り組みも、日本の高齢者対策に関する一連の施策の一翼を担っているのである。

しかし、高齢者の雇用を推進すれば、日本社会がなんとか持ちこたえられるのか、と問えば、答えは否となるであろう。では何が求められるのか。恐らく、これまでの行動様式・考え方を大幅に修正することが求められるであろう。

平成19年度版の『労働経済白書』は、「ワークライフバランスと雇用システム」というテーマを掲げて、今後に向けた課題を検討している。ワークライフバランスとは、「仕事も生活も充実するような働き方」を指している。仕事（ワーク）と生活（ライフ）とのアンバランスが常態化し、そのことが社会の安定と継続を危うくしているため、両者のバランスを回復させる必要がある。

現在の日本人の行動パターンが如何にバランスを欠いたものであるかを端的に示すと、次のようになる。

- ①子どもたちは学校や塾で「忙しすぎる」。
- ②学生は「遊びすぎる」。
- ③正社員は「働きすぎる」。
- ④非正社員は「待遇が悪すぎる」。
- ⑤高齢者は「暇すぎる」。

これではバランスが悪すぎる。

定年後の「そば打ち」も悪くない。あまりにも「忙しすぎた」現役時代への条件反射的対応によって、バランスを回復させようとしているかもしれない。

さらに一步踏みだして、忙しすぎる壮年期の就労パターンを修正しつつ、高齢期に入っても、社会的な活動・就労によって、生活を充実させることが可能なライフスタイルを実現させる必要がある。そのことが「日本社会の崩壊」への歯止め策の1つとなるであろう。

タイル工事業高齢者雇用推進委員会

委員長 **依光 正哲**

(埼玉工業大学 教授)

## 目次

「タイル工事業の高齢者雇用推進ガイドライン」を お読みになるにあたって	1
<b>タイル工事業</b>	
<b>高齢者雇用推進のポイント</b>	3
ポイント 1 高齢者雇用は避けて通れない	3
ポイント 2 国は高齢者雇用の推進を支援している	4
ポイント 3 現役の従業員は定年後も働きたいと考えている	5
ポイント 4 当業界全体では、高齢者はやや少ない状況にある	6
ポイント 5 若手を雇用したいと考えているが・・・	7
ポイント 6 60代の従業員の意識に注目しよう	8
ポイント 7 定年前の従業員への支援が必要	9
ポイント 8 60代の雇用形態・上限年齢・身分	10
ポイント 9 60代従業員の業績評価と処遇	11
ポイント10 公的助成制度をうまく活用する	12
ポイント11 60代従業員を採用して期待できること	13
ポイント12 60代従業員に対する配慮	14
ポイント13 60代の従業員が会社に期待すること	15
ポイント14 60代の従業員へのアドバイス	16
ポイント15 60代の従業員を活用するさまざまな工夫	17
<b>ガイドライン本編</b>	18
<b>1 なぜ高齢者雇用を推進するのか？</b>	19
1) 当業界にも押し寄せる少子高齢化の波	19
2) ますますむずかしくなる若年層確保	19
3) 増えつづける元気一杯、有能・熟練高齢者	19
4) 避けて通れない高年齢者の戦力化、ガイドラインの目的	20
5) ガイドライン策定に至る経緯	20
6) ガイドライン策定の狙いと効果	20

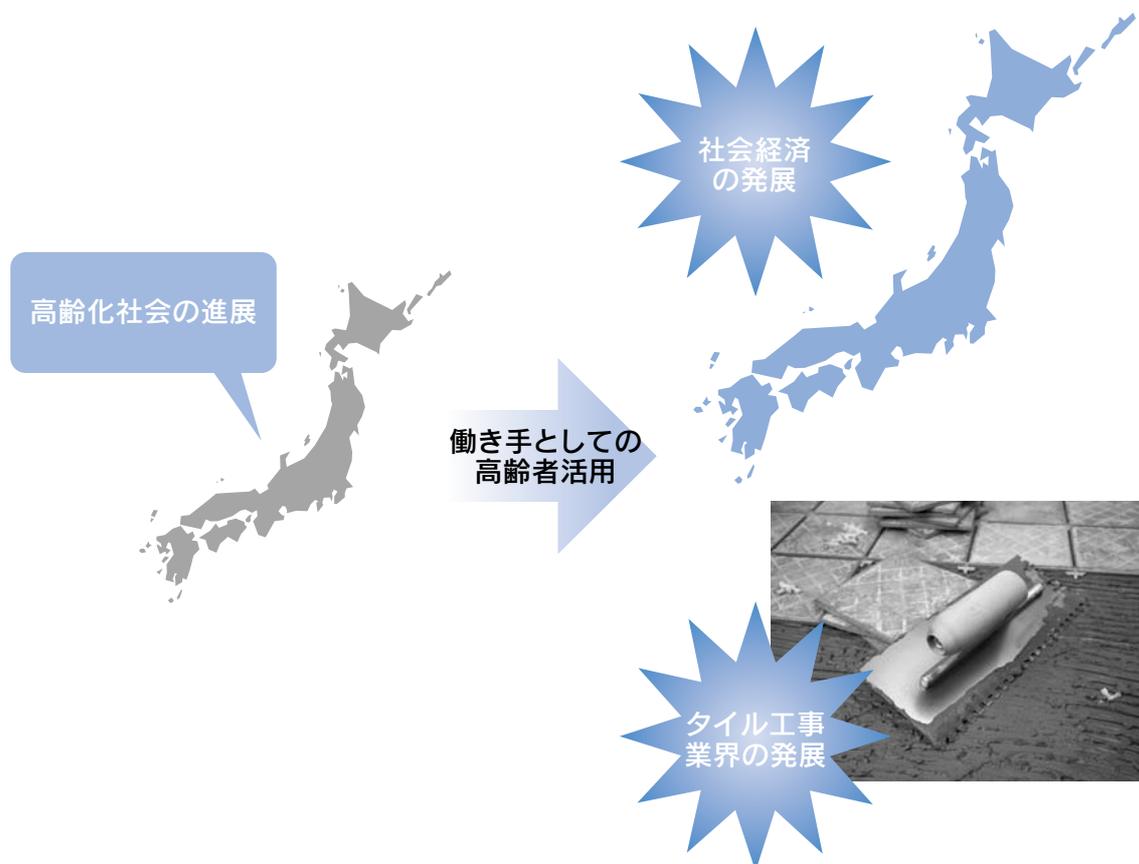
<b>2</b>	<b>同業他社の動向は？</b>	21
1)	各社従業員等の現況	21
2)	継続雇用制度の概況	23
3)	継続雇用者に対する企業側の姿勢	26
4)	継続雇用者に対する処遇	27
<b>3</b>	<b>継続雇用制度を活かすためには？</b>	29
1)	企業負担を極小化する賃金制度を考える	29
2)	公的助成制度を活用する方法を知る	34
3)	従業員の就業意欲の旺盛さ、就業意識の現状を知る	37
<b>4</b>	<b>高齢者雇用を戦力化するには？</b>	43
1)	60代従業員が考えていること	43
2)	60代従業員に任せる業務	44
3)	60代従業員のやる気を引き出すには	46
4)	60代従業員を積極的に活用する上での課題は	49
5)	60代従業員への適切なアドバイスは	52
<b>5</b>	<b>タイル工事業の持続可能性を高めるためには？</b>	53
1)	外注技能工と高齢者雇用	53
2)	発注者	55
	<b>参考資料1</b> ：従業員60歳到達時の給与水準別、手取シミュレーションおよび明細	57
	<b>参考資料2</b> ：継続雇用制度に関わる就業規則の作成とポイント	74

# 「タイル工事業の高齢者雇用推 お読みになるにあたって」

高齢化が進んでいる日本社会では、働き手としての高齢者活用が経済や産業の発展にとって重要な要素の一つです。私たちタイル工事業界においても、若手人材が欲しくてもなかなか採用できないで困っているという企業の声が聞かれますが、今後は高齢者の活用こそが企業発展のカギになるかもしれません。経験豊かな高齢者を継続雇用することによって生まれる企業メリットはとて大きいのです。(例1)

また既に高齢者を継続雇用している企業において、なかなか高齢者がやる気を出してもらえない、などの声がありますが、ちょっとした工夫で「高齢者が張り合いを持って活躍する」環境を作りだせたりもします。(例2)

このガイドラインでは、このように、高齢者雇用をうまく進めるポイントを紹介しています。たとえ一つでも二つでも参考にして頂ければ、きっと皆様の企業の発展、ひいては私たちタイル工事業界全体の発展につながることを思います。



# 進ガイドライン」を

## 例 1

- 勤続三十数年のベテラン社員がもうすぐ定年。
- 人脈も持ってるし、体力も問題ないし、まだまだ働く意欲もある。
- 会社側も、ベテラン社員には働いてもらいたい。  
→ 継続雇用したくても、現役並みの給料は払えない・・・

### ポイント

#### 在職老齢年金や公的助成の活用方法を検討

- 低いコストで、手取額はそれほど変わらない賃金設定。
- ベテラン社員も会社側も互いに満足できる継続雇用が成立。  
→ その人が持っていた人脈も、十分活かされて業績に貢献！

## 例 2

- 定年後継続雇用されたが、嘱託という身分で肩書は無し。
- またシゴトを頑張っても評価されないという不満も・・・。  
→ せっかく継続雇用されていても、やる気も出なかった。

### ポイント

#### 肩書の付与と報奨制度

- 肩書のある名刺で、対外的な地位も向上。
- 嘱託契約なので賞与はないが、活躍したら表彰的な意味合いで金一封。  
→ 賃金は変わらずとも、やる気は何倍にもなった、という話も！

# タイル工事業高齢者雇用推進

## I 高齢者雇用推進の理由・目的は？

ポイント

1

高齢者雇用は避けて通れない

少子高齢化  
(若い人が相対的に少ない)



長年の経験・ノウハウが豊富で、熟練技能を持つ  
多くの高齢者は重要な戦力となるはず！

### 解説

タイル工事業にとって、高齢者雇用は避けて通れない課題だ。若年層の確保難が続き、長年の経験・ノウハウが豊富で練達した職務遂行力を持つ多くの高齢者は重要な戦力となる。高齢者をいかに戦力化するか、これこそ当業界の最も大事な課題の一つだ。

高齢者をなぜ雇用するのかでは無く、逆にやらざるを得ない、そのような認識を新たにしてもらうのがこのガイドラインの狙いでもある。

我が国は、世界の中でも飛び抜けて少子高齢化が進んでいる国の一つである。社会の中でも重要な担い手である高齢者の能力をいかに引き出せるかが、国の成長・発展を左右する大事なポイントだ。我が国経済の重要な一部を担う当業界にとっても高齢者雇用は今後の成長・発展を左右する重要な課題であることは間違いない。

### 詳細解説

👉 「なぜ高齢者雇用を推進するのか？」（19頁－20頁参照）

# のポイント

## ポイント 2

### 国は高齢者雇用の推進を支援している

高齢者雇用を進めるために  
必要な一般的な情報

各業界固有の事情に  
役立つ様々の情報

高齢者雇用を  
進めるために必要な  
制度整備のあり方

60代従業員の戦力化に  
必要な配慮の仕方

#### 解説

このガイドラインは国の施策の一環として取りまとめられた。高齢者雇用を進めるために必要な一般的な情報のほか、各業界固有の事情に役立つ様々の情報が掲載されている。参考にしたい同業他社の動向を始めとして、高齢者雇用を進めるために必要な制度整備のあり方、60代従業員の戦力化に必要な配慮の仕方などが紹介されている。これらを参考に各企業が人材を有効に活用し、業績向上に役立たせてほしい。

#### 詳細解説

 「継続雇用制度を活かすためには？」（29頁－36頁参照）

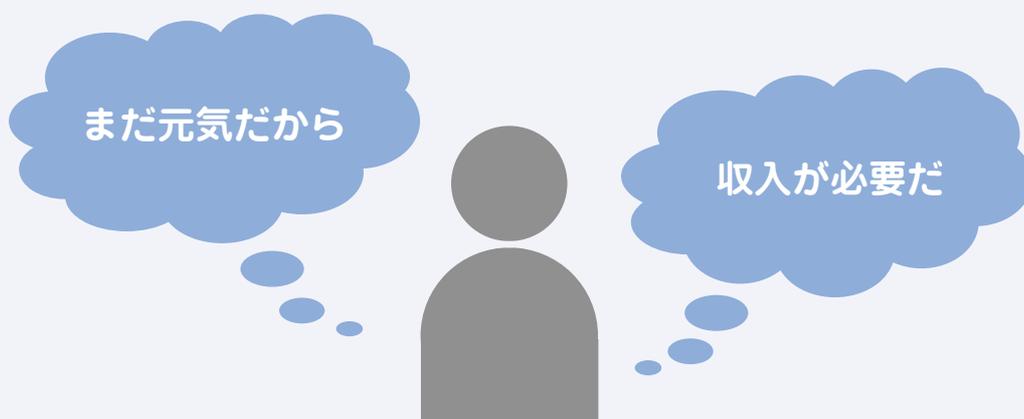
## Ⅱ 従業員各層の現状・考え方は？

ポイント  
3

現役の従業員は定年後も働きたいと考えている

**8割を超える従業員が  
定年後も働きたいと考えています。**

(平成18年度に全国タイル業協会が実施した従業員アンケートより)



### 解 説

平成18年度に全国タイル業協会が実施した従業員アンケートによれば、8割を超える従業員が定年後も働きたいと考えている。

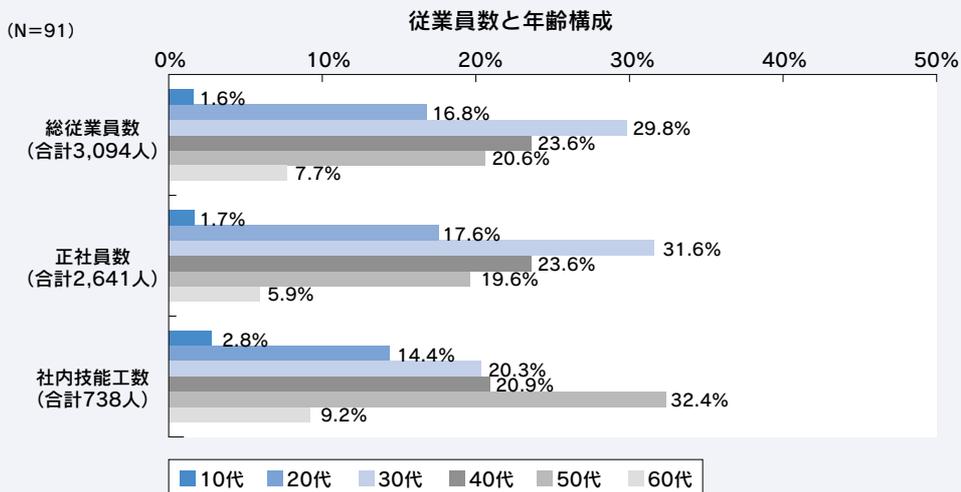
希望する就業年齢で最も多いのは65歳までだが、70歳までという回答も少なからず存在している。その理由として、「まだ元気だから」と「収入が必要だ」の2つが挙げられている。

### 詳細解説

 「従業員の就業意欲の旺盛さ、就業意識の現状を知る」(37頁-42頁参照)

ポイント  
4

当業界全体では、高齢者はやや少ない状況にある



平成18年度に実施した企業アンケート調査結果より

しかし、団塊の世代が60歳になりつつあることから、特に60代の比率はこれからますます増加すると見込まれます。

解説

平成18年度に実施した企業アンケート調査結果によれば、タイル工事業の正社員のうち、50代は2割弱、60代は数%程度。

しかし団塊の世代が60歳になりつつあることから、特に60代の比率はこれからますます増加すると考えられる。つまり高齢者雇用に関わるきちんとした対応が求められることになる。

また、技能工だけに限定した年齢層では、50代は3割強、60代は1割弱と正社員に比べて高齢化が進んでいる。正社員と同様、60代技能工の割合も上昇すると見込まれる。

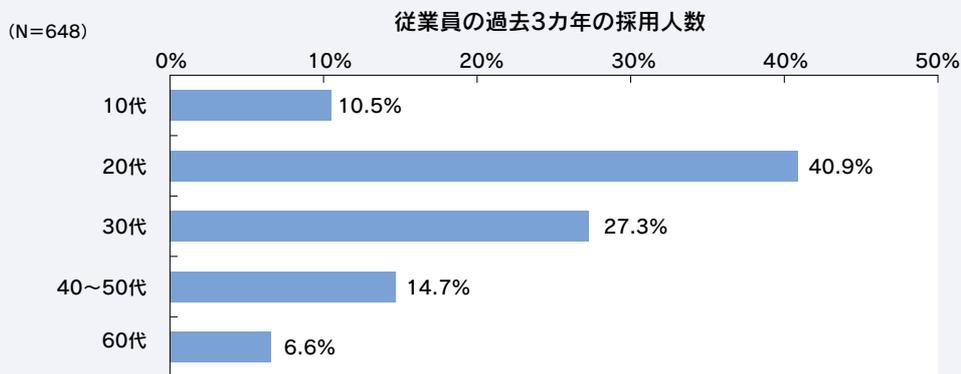
詳細解説

👉 「各社従業員等の現況」(21頁参照)

ポイント  
5

若手を雇用したいと考えているが・・・

これからは、若手を採用することが  
ますます困難となってきます。



平成18年度に実施した企業アンケート調査結果より

「40代以上については概ね適正である」  
「若手が確保しにくいので熟練の中高年を採用している」  
との回答が多くみられます。

解 説

平成18年度企業アンケート調査によれば、各企業の採用者の年代は、20代は4割、30代も3割弱を占めており、7割弱は30代以下となっている。しかしながら30代以下の若手については不足を訴える回答が7割を超える。これからは、若手を採用することがますます困難となってくるであろう。

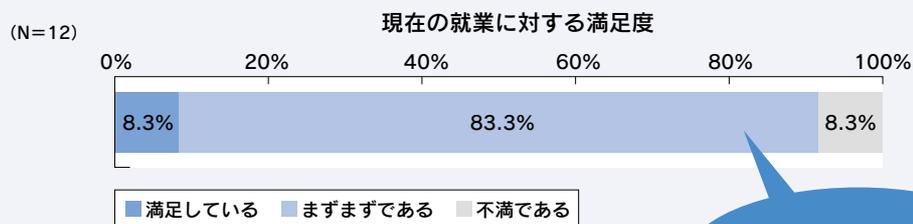
一方で40代以上については概ね適正であるとの回答が多い。インタビュー調査では「若手が確保しにくいので熟練の中高年を採用している」との回答があった。このような基本姿勢は必ずしも望ましいものとは言えない。

詳細解説

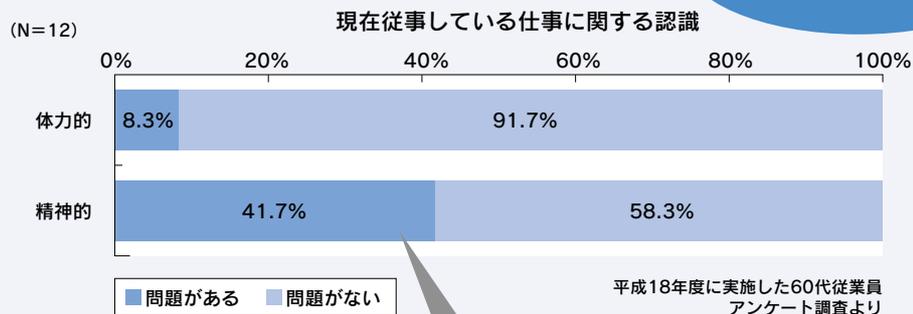
👉 「従業員の採用状況」(21頁-22頁参照)

## ポイント 6

### 60代の従業員の意識に注目しよう



満足度はかなり高い結果！



精神的な面で「問題がある」との回答が5割弱。

#### 解説

平成18年度に実施した60代従業員アンケート調査によれば、回答してくれた人の満足度はかなり高い結果となっている。体力的な問題はほとんどの人が「問題は無い」と回答している。逆に、精神的な面で「問題がある」との回答が5割弱あった。

その背景には、多くの企業において60歳前後の定年を境として従業員としての位置づけなどが激変することが関係しているのではないだろうか。新しい就業環境への適応の過程において様々なストレスに晒されることになる。こうしたことから「精神的には問題がある」という回答の多さに繋がったのではないかと推察できる。

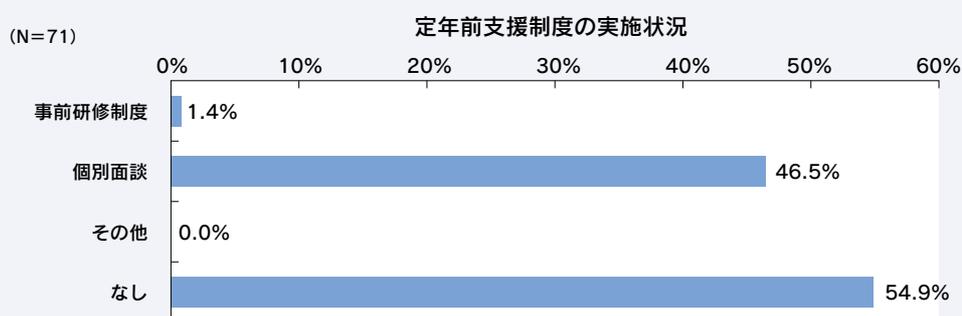
#### 詳細解説

👉 「60代従業員の就業満足度」(39頁参照)

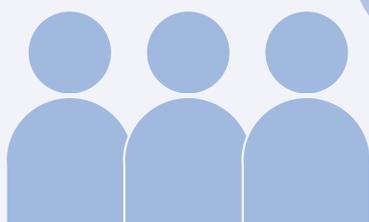
## Ⅲ 継続雇用前後の対策は

### ポイント 7

### 定年前の従業員への支援が必要



平成18年度に実施した企業アンケート調査結果より



定年を迎えるのに  
何も知らされていない

という従業員の不安の声も。

#### 解説

企業アンケート調査によれば、定年前には「個別面談を行う」企業が5割弱を占める一方、「特に何もしていない」という回答が5割強もある。

インタビュー調査では従業員から、「定年を迎えるのに何も知らされていない」という不安の声があった。是非、このガイドラインを参考にして定年前の従業員に対する支援制度を充実させて欲しい。

#### 詳細解説

👉 「定年前支援制度の有無と内容」(24頁参照)

ポイント  
8

## 60代の雇用形態・上限年齢・身分

企業アンケート調査によれば・・・

雇用

定年後そのまま勤務延長する企業が3割強、再雇用する企業が6割弱。

年齢

上限年齢は65歳が7割と多数をしめませんが、6～7社に1社は70歳まで。一部のタイル工事業において70歳まで既に雇用されている事実は、時代を先取りした動きとして注目されることです。

身分

継続雇用時は嘱託・契約社員が7割弱と多くを占めますが、その一方で正社員のままと回答も3割弱。

### 解説

企業アンケート調査によれば、定年後そのまま勤務延長する企業が3割強、再雇用する企業が6割弱であった。上限年齢は65歳が7割と多数を占めているが、6～7社に1社は70歳までとなっている。

就業年齢は60歳から65歳へ、さらに70歳へと引き上げられつつある中、一部のタイル工事業において70歳まで既に雇用されている事実は、時代を先取りした動きとして注目される。

また、継続雇用時は嘱託・契約社員が7割弱と多くを占めるが、その一方で正社員のままと回答も3割弱を占めている。

### 詳細解説



「継続雇用制度の内容」(24頁参照)

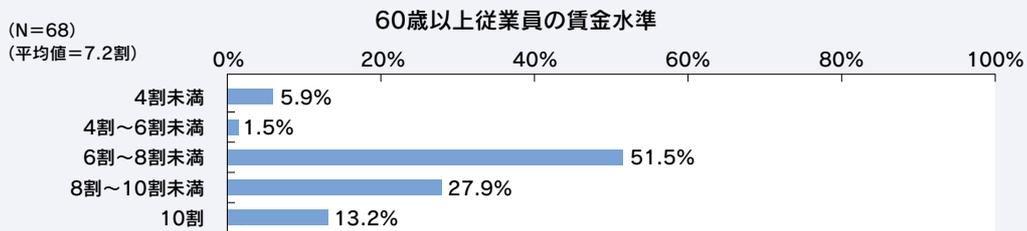
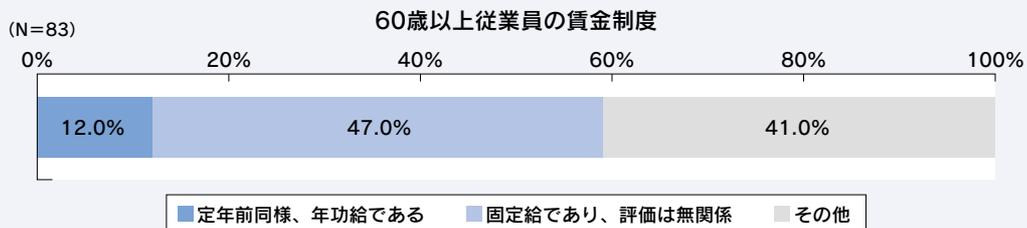
「継続雇用後の上限年齢」(25頁参照)

「継続雇用時の契約内容」(25頁参照)

ポイント  
9

## 60代従業員の業績評価と処遇

やりがいや意欲という点で  
評価を処遇に反映する工夫が求められている。



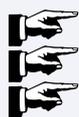
平成18年度に実施した企業アンケート調査結果より

**在職老齢年金や公的助成制度を活用すれば、ある程度「企業負担は小さく、手取りベースもまずまずの賃金制度」にすることが可能。**

### 解説

企業アンケート調査によれば、「固定給で評価しない」という回答が5割弱もある。  
(1) 60代従業員とのインタビュー調査によれば、やりがいや意欲という点で評価を処遇に反映する工夫が求められているように見受けられる。また、賃金水準は「定年前の概ね6~8割の水準に設定している」ところが回答全体の5割を占めた。  
(2) 在職老齢年金や公的助成制度を活用すれば、ある程度「企業負担は小さく、手取りベースもまずまずの賃金制度」にすることが可能であると考えられる。  
本ガイドラインにはいくつかの試算結果（シミュレーション）が紹介されている。このような制度概要や試算結果を参考にして、専門家の助けを借りるなど、うまく活用してゆくことが必要であろう。

### 詳細解説



「継続雇用者に対する処遇」（27頁-28頁参照）

「継続雇用制度を活かすためには？」（29頁-37頁参照）

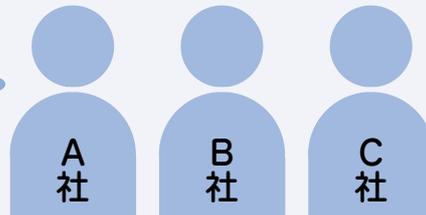
「参考資料1：従業員の60歳到達時の給与水準別、手取シミュレーションおよび明細」（57頁-73頁参照）

ポイント  
10

## 公的助成制度をうまく活用する

どんな助成制度  
があるのか？

どうすれば利用  
できるのか



多くの制度が知られておらず、実際に活用している  
企業も少ないのが実状です。  
該当するものについては積極的に手を挙げていく姿勢が必要です。

### 解 説

企業アンケート調査によれば、多くの制度が知られておらず、実際に活用している企業も少ないのが実状。国の制度については、該当するものについては積極的な活用が必要であろう。そのためには最低限、まず何をすれば使えるかというアクセス方法を知ることが重要である。本ガイドラインには、活用しようと思いついたら、どこへアクセスするかについても掲載している。

しかし、活用に当たってはその前提として就業規則がきちんと整備されていることが必要となる。当業界内においては就業規則が未制定という企業も少なくなく、今後の整備が期待される。

### 詳細解説



「継続雇用制度を活かすためには？」(29頁－37頁参照)



「資料2：継続雇用制度に関わる就業規則の作成とポイント」(74頁－78頁参照)

## Ⅳ 継続雇用をする場合に留意すべきコツは

ポイント  
11

60代従業員を採用して期待できること



企業が60代従業員に期待する役割・機能

経験を活かした業績への貢献  
経験を活かした後輩指導

### 解説

企業アンケート調査によれば、60代従業員は「まだ十分に働ける」上に、「長年の経験やノウハウが貴重である」という回答が多数を占めている。

一方、60代従業員に対しては、「経験を活かした業績への貢献」や、「経験を活かした後輩指導」などが強く期待される。

### 詳細解説

 「継続雇用者に対する企業側の姿勢」（26頁－27頁参照）

ポイント  
12

## 60代従業員に対する配慮

人的ネットワークが活かせる仕事

体力負荷が比較的少ない仕事

若年層に指導・教育する仕事

**60代従業員の意識の正確な把握、適切なアドバイス、  
活用上の工夫などが求められます。**

### 解説

企業アンケート調査によれば、60代従業員に対して様々な配慮が伺われる。

「人的ネットワークが活かせる仕事」

「体力負荷が比較的少ない仕事」

「若年層に指導・教育する仕事」

一方で課題としては以下のようなものが挙げられている。

「年齢構成を考えるとどうしても若年層を優先してしまう」（採用面）

「若い人を優先する」（賃金面）

60代になると賃金が低下することが多く、抵抗が大きい。60代を戦力として活用するには、こうした課題を解決できるように処遇面での工夫、60代従業員の意識の正確な把握、適切なアドバイス、活用上の工夫などきめ細かなマネジメントが求められている。

### 詳細解説

 「60代従業員に任せる業務」（44頁－46頁参照）

ポイント  
13

## 60代の従業員が会社に期待すること

「頑張った時には賞与や賃金ベースなどに反映させて欲しい」

賃金面では「固定給」、「評価せず」という企業もみられる中、60代従業員のやる気・意欲を引き出すためには考慮に値する指摘ではないでしょうか。

「もっと見栄えのする肩書きを」「名刺が欲しい」

60歳を境に社内的な身分や、呼称・肩書きが激変することが多いのですが当人達にとっては大きな変化で、ショックを与えている可能性があります。

### 解 説

60歳を境に社内的な身分や、呼称・肩書きが激変することが多い。

平成18年度に実施した60代従業員アンケートやインタビュー調査によれば、「頑張った時には賞与や賃金ベースなどに反映させて欲しい」という処遇面の要望が多く出された。

一方、自分たちの長い経験や知識面で役に立てる場面があるのに「一言相談してくれれば」との思いを抱いたことがあるとの意見もあった。

また、一部ではあるが「もっと見栄えのする肩書きを」、「名刺が欲しい」という意見が聞かれた。

このように60代従業員は、潜在的には大きな戦力たりうる要員といえるが、この潜在力を十二分に引き出してこそ、企業業績に貢献しうる戦力にすることができるだろう。会社に期待されていることの一部でも、ちょっとした一言など、わずかな工夫と努力を注ぐことによって、60代従業員の潜在意欲を引き出せる可能性がある。

60代従業員の真摯な声には企業として傾聴する仕組み---例えば、定期的に「改善のための意見を聞く会」の開催なども有効であろう。

### 詳細解説

【➡】「60代従業員のやる気を引き出すには」（46頁－48頁参照）

ポイント  
14

## 60代の従業員へのアドバイス

### 60代従業員自身が心がけていること

「体力的に無理をしない」  
「若い後輩とよく話をするようにしている」

### 年配者に対する現役従業員の声

「教えてもらって役立ったことがある」  
「仕事後の一杯が嬉しかった」  
「自分もああんりたい」「自分ならもっと頑張れる」

事前にこうした点について意見交換するなど、啓発材料として参考にできるのではないのでしょうか。

#### 解説

平成18年度に実施した60代従業員アンケートやインタビュー調査によれば、60代従業員自身が心がけていることとしては「体力的に無理をしない」「若い後輩とよく話をするようにしている」などの心がけや心配りが挙げられた。

また、現役従業員からみた年輩者の役割をみると、「教えてもらって役立ったことがある」という回答が多数を占めるほか、「仕事後の一杯が嬉しかった」という回答も少なからずみられ、現役が年輩者に好感を抱くきっかけとなっている。

なお、「自分もああんりたい」という回答と「自分ならもっと頑張れる」という回答があり、これらは相反する回答ではあるが、前者が4割弱、後者が3割強とほぼ拮抗した結果が得られている。

この点については、60代従業員にとって留意すべき点があることを暗示しているものと考えられる。同時に企業にとっては、60歳を迎える従業員に対する面談などにおいて、事前にこうした点について意見交換するなど、啓発材料として参考にできるだろう。

#### 詳細解説



「60代従業員が心がけていること」(41頁-42頁参照)



「現役従業員が年配者に期待していること」(40頁-41頁参照)

ポイント  
15

## 60代の従業員を活用するさまざまな工夫

定年を迎える前の  
丁寧な事前説明

定年後の密接な  
コミュニケーション  
の維持

「頑張った時」に  
賃金・賞与といった  
報酬面や金一封

対外的に  
見栄えのする  
肩書を名刺にする

加齢による  
体力低下に  
対する配慮

人的ネットワーク  
が活かせる仕事

若年層に対する  
指導・教育の仕事

多彩な  
就労パターン

**やる気を引き出し、戦力として期待することができる！**

### 解説

60歳を境に就業環境が激変するため、60代従業員の就業観は他の世代の従業員と基本的に異なっていると考える必要がある。その変化によるショックを少しでも和らげるように配慮することが60代従業員のやる気を引き出し、戦力として期待することができる大前提となるのではないだろうか。

具体的には、まず、定年を迎える前の段階での丁寧な事前説明や定年後の密接なコミュニケーションの維持が必要となる。また、60代のインタビューでは「会社として何が足りないか考えながら楽しんで仕事したい」という前向きな回答もあった。このようなやる気は「頑張った時」に何らかの形で賃金・賞与といった報酬面や金一封といった褒賞面での工夫によってさらに強められ、ますますやる気を引き出すことに繋がるのではないかと考えられる。

さらに、対外的に見栄えのする肩書きを名刺にすることなどは、本人のやる気を維持できる賢いやり方である。是非検討してほしい。

また、加齢による体力低下に対する配慮もある程度は必要と考えられる。人的ネットワークが活かせる仕事や若年層に対する指導・教育の仕事などは高年齢者に相応しい業務の一つといえる。

人によってはフルタイムより、週三日とか短時間勤務を指向する従業員もみられる。多様な就労パターンを工夫し、働きやすい環境を用意することで業績に貢献しうる仕組みを検討することも必要ではないだろうか。

### 詳細解説

👉 「高齢者雇用を戦力化するには？」(43頁-52頁参照)

---

---

# \* ガイドライン本編 \*

---

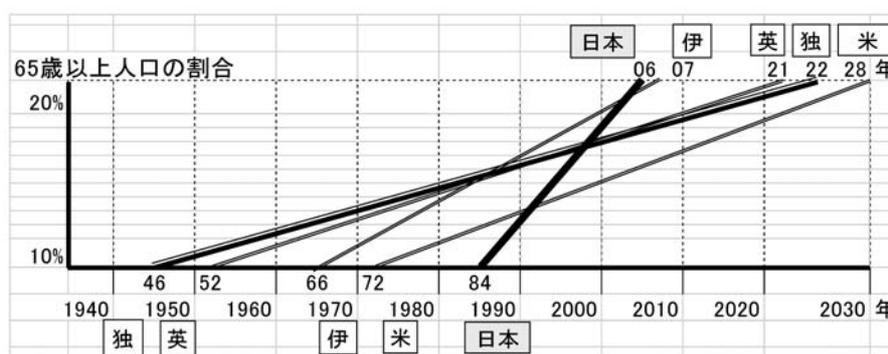
---

# 1. なぜ高齢者雇用を推進するのか？

## 1) 当業界にも押し寄せる少子高齢化の波

わが国では、急速に人口の少子高齢化が進展しています。合計特殊出生率（平成18年）は1.32と欧米先進国をも下回る水準にあります。65歳以上の人口は全人口の20.7%（平成18年）と世界最高の水準に達しています。我が国は、超高齢社会という人類史上初めての未体験ゾーンに突入する社会となりました。このため、医療や福祉、雇用など、様々な面から早急に少子高齢化への対応が求められているといえましょう。

図表 1-1-1：人口高齢化のスピードが世界で最も早い日本



（年齢に占める65歳以上人口が10%から20%となる予想年数）

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

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

## 2) ますますむずかしくなる若年層確保

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

## 3) 増えつづける元気一杯、有能・熟練高齢者

一方、増大する高齢者は、医療の高度化や平均寿命の延びに伴い、元気で働き続けられる割合が増えております。65～70歳まで働き続けたいと考えている高齢者は少なくありません。また、高齢者には長年培ってきた豊富な知識や経験があり、若年層確保の補完的意味合いや、知識・技能の伝承というコーチ的役割を勘案すれば、貴重な戦力と位置付けることができます。

## 4) 避けて通れない高齢者の戦力化、ガイドラインの目的

少子高齢化が急速に進展する中で、いかに高齢者の能力を戦力化していくことができるかが問われています。本ガイドラインは各企業のそうした取組を支援する目的で作られています。

## 5) ガイドライン策定に至る経緯

社団法人全国タイル業協会では、(独) 高齢・障害者雇用支援機構の支援を得て、タイル工事業高齢者雇用推進委員会<sup>1</sup>を組成し、平成18~19年度の二カ年をかけて、本テーマについてタイル工事業界の実情に即した形で様々な角度から検討してきました。その成果を取りまとめたものが本ガイドラインです。

平成18年度には、全国タイル業協会加盟各社に対するアンケート調査やインタビュー調査などを行うことによって、タイル工事業界における高齢者雇用の実態把握に努めました。さらに、委員会において高齢者が生き生きと働けるためのよりよい制度・仕組みを構築していくための手がかりや、会員企業各社の発展のために高齢者雇用を活かしていくためにはどのような方法が考えられるかといったヒント・視点についても検討しました。

平成19年度には、これまでの検討結果を基に、会員企業の役に立てるような視点から、普及啓発活動の媒体としても使えるような形でガイドラインが取りまとめられました。

## 6) ガイドライン策定の狙いと効果

本ガイドラインは、タイル工事業における高齢者雇用が効率的で的確な取組みのもとに推進され、同時に各企業の戦力強化にもつながることによって、当業界の一層の発展に資することを狙いとして作成されたものです。

このようなガイドラインに沿った取組みが各企業毎に進められれば、現役従業員にとっても将来に対する不安感の払拭に役立つことでしょう。従業員が後顧の憂い無く仕事に打ち込むことができるようになれば、業績への一層の貢献が期待されるのではないのでしょうか。

---

### <sup>1</sup>委員会名簿

委員長：依光正哲 埼玉工業大学教授

委員：協和建材(株)、東京タイル(株)、中村タイル(株)、マルニシテグラ(株)、社団法人全国タイル業協会

事務局：社団法人全国タイル業協会、シンクタンク：財団法人政策科学研究所

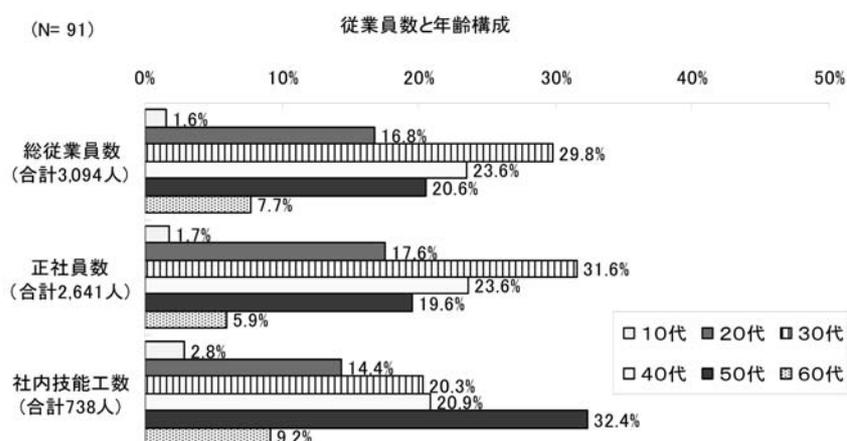
## 2. 同業他社の動向は？

### 1) 各社従業員等の現況

#### (1) 年代別年齢構成

年齢構成をみると、総従業員数および正社員数共に「30代」が最も多く、次いで「40代」、「50代」、「20代」となっています。社内技能工数では「50代」が最も多く、高齢者の割合が高くなっています。

図表2-1-1：従業員数と年齢構成



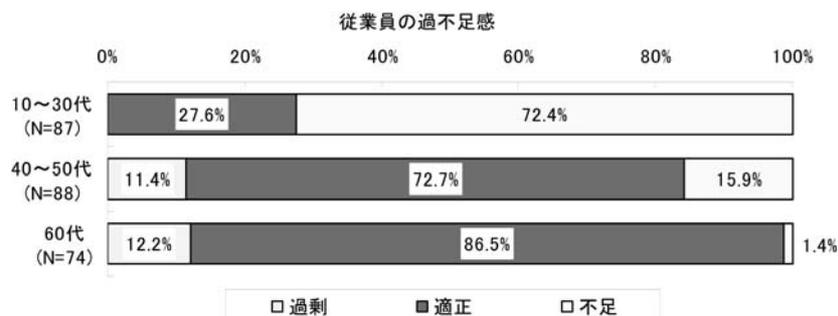
出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査  
(調査概要：配布253社、回答93社、回収率36.8%)

#### (2) 従業員の過不足感

40～50代、60代についてはおおむね「適正」（40～50代72.7%、60代86.5%）ですが、10～30代については7割が「不足」（72.4%）と感じていて、若年層と中高年層とは対照的な結果となっています。

従業員構成上でみると20代、30代は5割弱を占めますが、不足感が強い世代であることがわかります。

図表2-1-2：従業員の過不足感

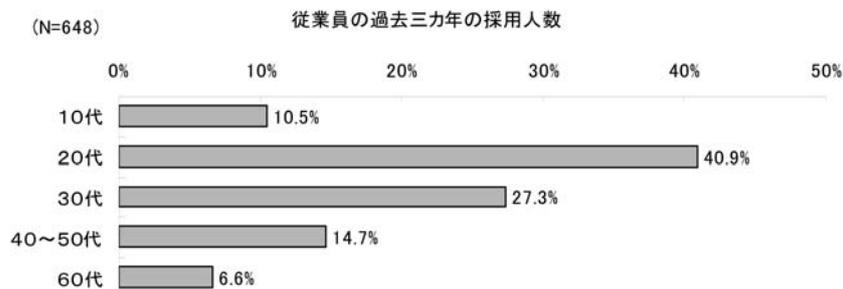


出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

### (3) 従業員の採用状況

採用された従業員の年代は、「20代」(40.9%)が最も多くなっていますが、一方で、中途採用にあたる「30代」以上の採用が約半数(計48.6%)を占めています。

図表2-1-3：従業員の過去三カ年の採用人数

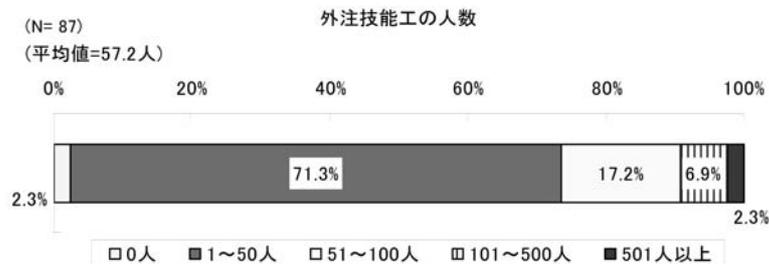


出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

### (4) 外注技能工数

各社が抱えている外注技能工の数は、「1~50人」(71.3%)が最も多く、「51~100人」(17.2%)と合わせて全体の9割近くを占めています。なお、回答企業の外注技能工数の平均は57.2人です。

図表2-1-4：外注技能工の人数



出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

注：企業によって外注技能工の数え方が異なる。(一社専属の場合は社内技能工とし、一時的に協力を仰ぐ場合は外注技能工としているなど。)

## 2) 継続雇用制度の概況

### (1) 定年制度の有無と年齢

企業調査では定年制度が「ある」企業は8割弱です。

図表2-2-1：定年制度の有無

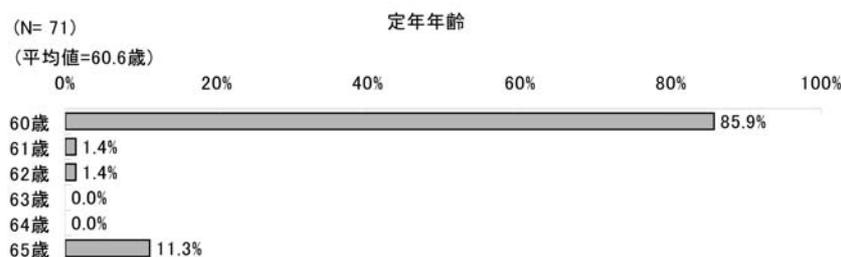


出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

外注の技能工についてのインタビュー調査によれば「定年制度はない。ゼネコンの指導により65歳で足場に登ることができなくなるが、実際には70歳くらいまで従事している人もいようだ（A社、企業）」という回答もありました。

各社の定年年齢は、「60歳」（85.9%）が多数を占めますが、「65歳」（11.3%）という企業も1割以上みられます。

図表2-2-2：定年年齢

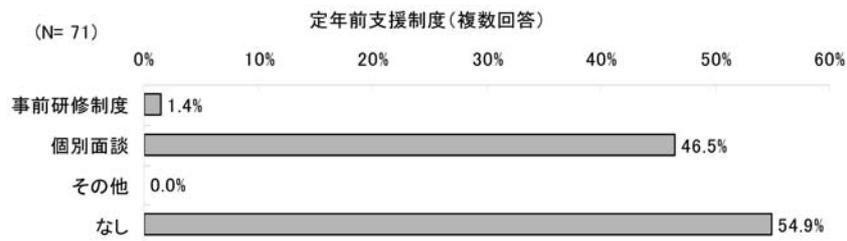


出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

## (2) 定年前支援制度の有無と内容

定年を迎える従業員に対する何らかの施策（定年前支援制度）について尋ねたところ、「なし」が全体の5割を超えています。支援制度がある企業の多くは「個別面談」（46.5%）を行っているとは回答しています。

図表2-2-3：定年前支援制度



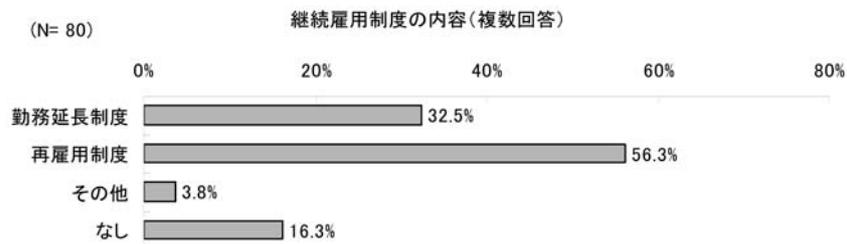
出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

## (3) 継続雇用制度の内容（勤務延長か再雇用か）

定年後の継続雇用制度には、「再雇用制度」と「勤務延長制度」の2つがありますが、「再雇用制度」が5割強、「勤務延長制度」は3割強となっています。

これらの結果から、両者合わせて9割弱の企業は継続雇用を整備していることがわかります。

図表2-2-4：勤務延長か再雇用か



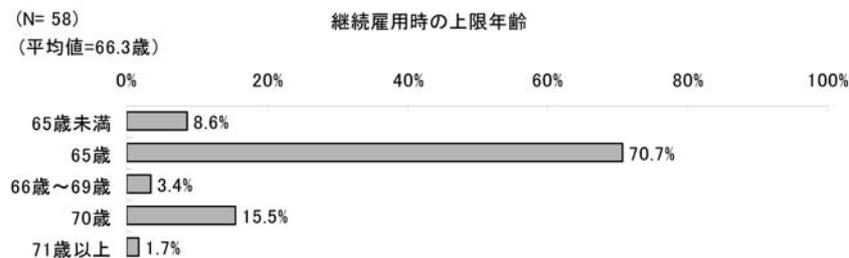
出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

#### (4) 継続雇用後の上限年齢

継続雇用された場合、いつまで働けるのでしょうか。全体の7割は「65歳」、「70歳」(15.5%)という回答も9社ありました。

なお、従業員の希望就労上限年齢(図表3-3-2、後述)は「65歳」(65.0%)、「70歳」(20.0%)、「63歳」(10.0%)となっています。

図表2-2-5：継続雇用時の上限年齢

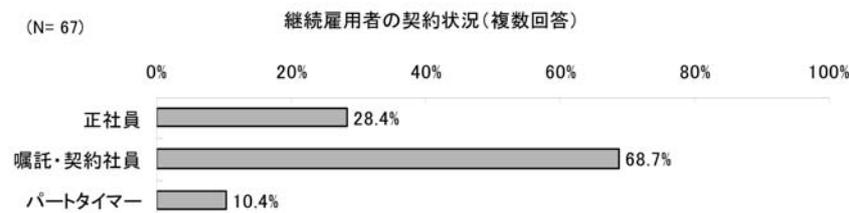


出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

#### (5) 継続雇用時の契約内容(正社員・嘱託等々)

定年後の契約内容を見ると「嘱託・契約社員」(68.7%)が最も多く、次いで「正社員」(28.4%)、「パートタイマー」(10.4%)の割合です。

図表2-2-6：継続雇用者の契約状況

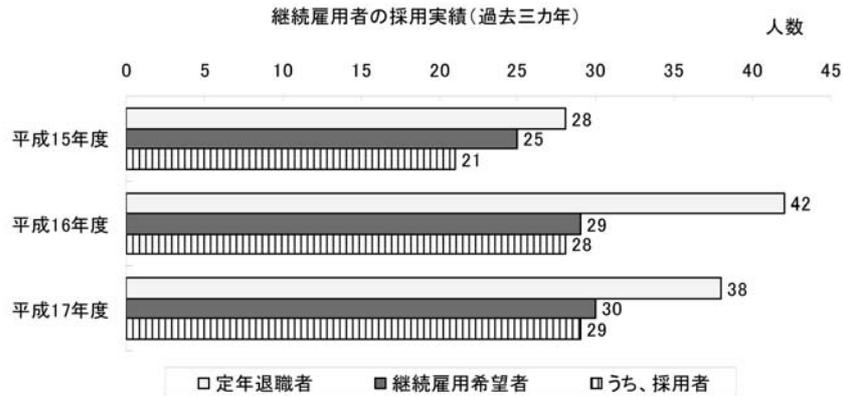


出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

#### (6) 継続雇用者の採用実績

定年退職者の中には継続雇用を希望しない人がいます。しかし、継続雇用を希望する人は、概ね採用されているとみられます。

図表2-2-7：継続雇用者の採用実績（過去三カ年）



出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

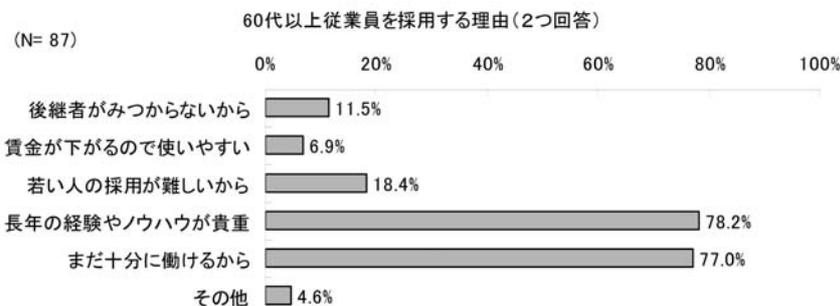
### 3) 継続雇用者に対する企業側の姿勢

#### (1) 60代以上従業員を採用する理由

企業はどのような理由で60代を採用するのでしょうか。「長年培ってきた経験やノウハウが貴重であるから」（78.2%）、「まだ十分に働けるから」（77.0%）といった高齢者の就労能力に対して前向きな評価が多くなっています。

なお、従業員が継続就労を希望する理由（図表3-3-3、後述）としては、「まだ元気だから働けるうちは働きたい」（72.0%）、「収入が必要だからもっと働きたい」（68.0%）が多く、労使ともに定年後も十分働くことができると認識しているようです。

図表2-3-1：60代以上従業員を採用する理由



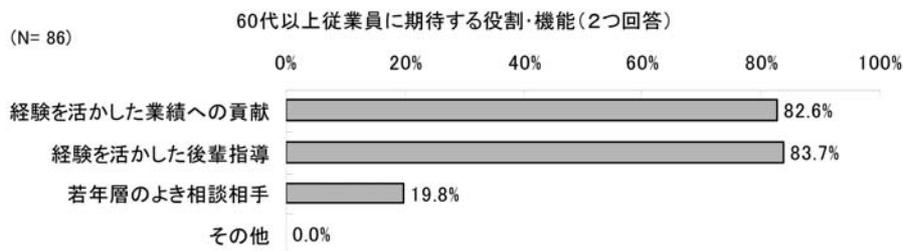
出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

【事例：採用理由の変遷】「以前は定年時にはほとんど役員となるか、あるいは定年前に退職していた。最近は定年時に役員になれない者も出てきたため、継続雇用で報いている面もある。（A社、企業）」

## (2) 60代以上従業員に期待する役割・機能

60代従業員に期待する役割・機能について尋ねたところ、「多くの専門知識と経験・ノウハウを活かした後輩指導（業務ノウハウの伝承）」（83.7%）、「多くの専門知識と経験・ノウハウを活かした業績への貢献」（82.6%）等、知識や経験を活かした役割が期待されているといえます。

図表2-3-2：60代以上従業員に期待する役割・機能



出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

### 【事例1：年配者であることのメリット】

「現場管理者と同様に職人も高齢化しており、相手も同世代であるとお互い意見や強いことも言える（E社、60代以上従業員）」

### 【事例2：60代への配慮】

「タイルを貼る際に必要な材料を現場へ配達する仕事などをおこなう。（足場に乗らなくてよい仕事）」（F社、企業）

## 4) 継続雇用者に対する処遇

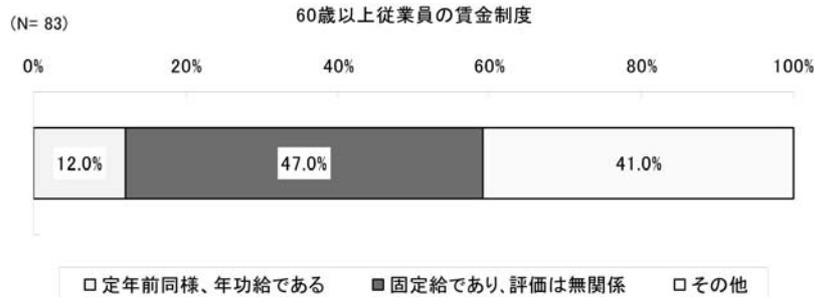
### (1) 60代以上従業員の賃金制度

60代の賃金制度について尋ねたところ、「固定給であり、評価は無関係」（47.0%）が回答の半数近くを占め、「定年前同様、年功給である」（12.0%）という企業は少ないようです。その他、「固定給であるが賞与等の評価あり」、「出来高払い・能力給」、「個別に対応する」などが挙げられています。

60代以上従業員からの回答としては、「仕事ぶりをみて、賞与に反映してもらいたい」（54.5%）、「仕事ぶりをみて、賃金ベースを考えて欲しい」（45.5%）が挙げられています。

以上から、働きぶりとは無関係に処遇を決定する固定給制を採用している企業が1/2弱を占めるのに対し、従業員側では自分の仕事ぶりを何らかの形で賃金制度に反映して欲しいと考えており、両者のギャップが大きくなっています。

図表2-4-1：60歳以上従業員の賃金制度



出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

次は、各社の様々な賃金制度の事例です。

【事例1：業績連動】

「継続雇用においても（正社員と同様に）年功給であるが、これは業績連動型になっている。定年前については所属部門別（3部門）ごとの業績に応じてその先の半年分の給与を決定するが、継続雇用後は会社全体の業績と連動させて給与を決定している（G社、企業）」

【事例2：評価連動】

「給与も正規の社員と同じ働きをすれば、それに見合ったものを支給する（H社、企業）」

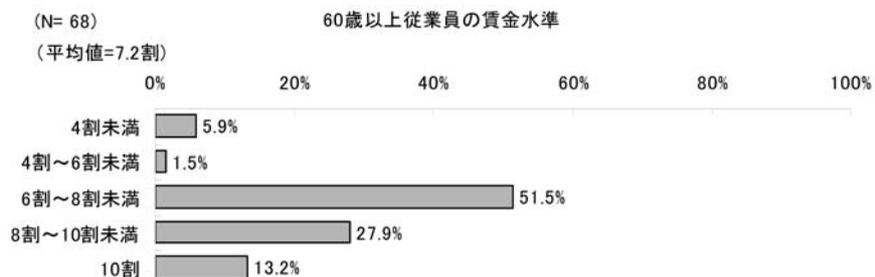
【事例3：支給レベル】

「60代以上従業員の賃金水準については仕事のレベルが維持できれば、賃金も定年前と同程度支払うつもりである。」（I社、企業）

(2) 60代以上従業員賃金水準

60代従業員の賃金水準はどの位でしょうか。企業アンケートによれば、最も多いのは定年前の「6～8割未満」の水準です。平均すると定年前の7.2割となります。但し「10割」という企業が9社ある一方で、「4割未満」という極端な例も4社あります。

図表2-4-2：60歳以上従業員の賃金水準



出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

### 3. 継続雇用制度を活かすためには？

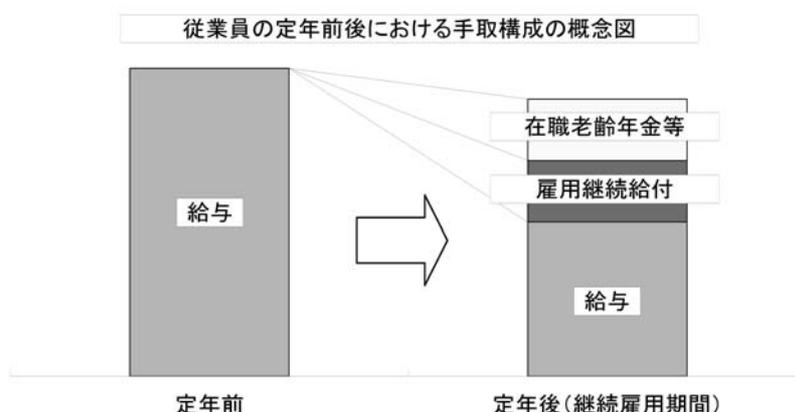
#### 1) 企業負担を極小化する賃金制度を考える

##### (1) 在職老齢年金制度と公的助成制度を活用する

高齢者の継続雇用にあたって、企業側、従業員側の双方にとって最も大きな関心事の一つは賃金の設定です。企業としては、賃金負担を少しでも抑えたいでしょうし、継続雇用される従業員は現役時の収入にいくらかでも近づきたいでしょう。

継続雇用を推進するにあたって、このような問題を円滑に解決するための制度があります。それらの制度を上手に活用することによって、企業の賃金負担は大幅に抑えつつ、継続雇用された従業員の手取収入はそれほど減らさないことが可能です。

図表3-1-1：定年後の手取構成



以下では、雇用継続給付や在職老齢年金等の制度を活用した具体的な賃金設定の事例をご紹介します。是非ご参考下さい。

(以下P.29頁～33頁：正田社会保険労務事務所作成)

#### 最適給与と年金、雇用継続給付金<sup>2</sup> (月例給与400千円、直近1年間賞与800千円の場合)

高齢雇用継続給付は、60歳以上65歳未満の雇用保険の被保険者で、賃金月額が60歳到達時の賃金額の75%未満に低下した人に対して支給されます。(被保険者期間5年以上必要)

在職老齢年金は厚生年金被保険者に支給される特別支給の老齢厚生年金が総報酬月額相当額に応じ年金の一部が調整される仕組みとなっています。

そして65歳未満の老齢厚生年金の受給権者が高齢雇用継続給付の支給を受けられる場合には、在職老齢年金による調整に加えて、高齢雇用継続給付と年金額の支給調整が行われます。

<sup>2</sup>正田社会保険労務事務所作成



## (2) 支給額と手取額が比例しない仕組みを知る

### 60歳時と変更後給与の比較<sup>3</sup>

下記は60歳時の給与と在職老齢年金、高年齢雇用継続基本給付金が併給された場合の本人手取比較と、事業所の人件費（給与、法定福利費）の比較です。

図表3-1-3：本人手取および事業所人件費の比較

項目	60歳時	変更給与	差額	備考	
給与月額	400,000	249,000	-151,000	①	
給 控 与 除	健康保険	16,810	9,840	-6,970	②
	介護保険	2,521	1,476	-1,045	③
	厚生年金	30,016	17,570	-12,446	④
	基金	0	0	0	⑤
	雇用保険	3,200	1,992	-1,208	⑥
	社会保険計	52,547	30,878	-21,669	⑦
	所得税	8,920	3,710	-5,210	⑧
	その他控除	0	0	0	⑨
	控除計	61,467	34,588	-26,879	⑩=②~⑨
	差引額	338,533	214,412	-124,121	⑪=①-⑩
給 年 金	雇用継続給付金	0	33,341	33,341	⑫
	在職老齢年金	0	64,850	64,850	⑬
	年金源泉税	0	0	0	⑭
	差引年金額	0	64,850	64,850	⑮=⑬-⑭
計	月額手取計	338,533	312,603	-25,930	⑯=⑪+⑫+⑮
	年額手取計	4,703,924	4,434,602	-269,322	

注：給与月額には交通費など全ての手当を含んでいます

給与を「249,000円」にすると給与の手取は、60歳時に比べ「124,121円」の減少となりますが、高年齢雇用継続基本給付金が「33,341円」、在職老齢年金が「64,850円」発生するため、トータルの手取額としては「25,930円」の減少となります。年収では「269,322円」の減少となります。

図表3-1-4：会社人件費

項目	60歳時	変更給与	月額負担差	年間負担差	
給与	400,000	249,000	-151,000	-1,812,000	
賞与	66,666	66,666	0	0	
人 法 定 福 利 費	健康保険	19,543	12,573	-6,970	-83,640
	介護保険	2,931	1,886	-1,045	-12,540
	厚生年金	34,897	22,451	-12,446	-149,352
	基金	0	0	0	0
	児童手当拠出金	619	398	-221	-2,652
	雇用保険	4,199	2,840	-1,359	-16,308
	労災保険	2,333	1,578	-755	-9,060
	その他会社負担	0	0	0	0
	人件費計	531,188	357,392	-173,796	-2,085,552

注：賞与は年間の標準賞与額を月額換算、社会保険控除もその賞与分を含んでいます

会社の人件費では、60歳時の法定福利費を含めた月負担（賞与の12分の1を含む）は「531,188円」、変更後の給与では「357,392円」となり、月額「173,796円」の負担減、年間では2,085,552円の負担減となります。

<sup>3</sup>正田社会保険労務事務所作成

(3) 支給額最適化のための方法

図表3-1-5：給与と年金、雇用継続給付の手取シミュレーション<sup>4</sup>

前提条件										
報酬比例部分	650,000	加給年金	396,000	基金	0	60歳到達時賃金	400,000			
定額部分	780,000	基礎年金	0	代行部分	0	直近1年標準賞与	800,000			
給与月額 ①	基本 年金額 ②	その他 年金 ③	年金計 ④=②+③	雇用 継続給付 ⑤	合計 支給額 ⑥=④+⑤	社会保険 ⑦	所得税 ⑧	その他 控除 ⑨	控除計 ⑩=⑦+⑧+⑨	差引 手取額 ⑪=⑥-⑩
224,000	43,050	33,000	76,050	33,600	333,650	28,271	2,940	0	31,211	302,439
225,000	43,050	33,000	76,050	33,750	334,800	28,279	2,940	0	31,219	303,581
226,000	43,050	33,000	76,050	33,900	335,950	28,287	3,010	0	31,297	304,653
227,000	43,050	33,000	76,050	34,050	337,100	28,295	3,010	0	31,305	305,795
228,000	43,050	33,000	76,050	34,200	338,250	28,303	3,080	0	31,383	306,867
229,000	43,050	33,000	76,050	34,350	339,400	28,311	3,080	0	31,391	308,009
230,000	31,850	33,000	64,850	34,500	329,350	30,726	3,080	0	33,806	295,544
231,000	31,850	33,000	64,850	34,650	330,500	30,734	3,080	0	33,814	296,686
232,000	31,850	33,000	64,850	34,800	331,650	30,742	3,150	0	33,892	297,758
233,000	31,850	33,000	64,850	34,950	332,800	30,750	3,150	0	33,900	298,900
234,000	31,850	33,000	64,850	35,100	333,950	30,758	3,220	0	33,978	299,972
235,000	31,850	33,000	64,850	35,250	335,100	30,766	3,220	0	33,986	301,114
236,000	31,850	33,000	64,850	35,400	336,250	30,774	3,290	0	34,064	302,186
237,000	31,850	33,000	64,850	35,550	337,400	30,782	3,290	0	34,072	303,328
238,000	31,850	33,000	64,850	35,700	338,550	30,790	3,360	0	34,150	304,400
239,000	31,850	33,000	64,850	35,850	339,700	30,798	3,360	0	34,158	305,542
240,000	31,850	33,000	64,850	36,000	340,850	30,806	3,430	0	34,236	306,614
241,000	31,850	33,000	64,850	36,150	342,000	30,814	3,430	0	34,244	307,756
242,000	31,850	33,000	64,850	36,300	343,150	30,822	3,500	0	34,322	308,828
243,000	31,850	33,000	64,850	36,450	344,300	30,830	3,500	0	34,330	309,970
244,000	31,850	33,000	64,850	36,600	345,450	30,838	3,570	0	34,408	311,042
245,000	31,850	33,000	64,850	35,941	345,791	30,846	3,570	0	34,416	311,375
246,000	31,850	33,000	64,850	35,301	346,151	30,854	3,640	0	34,494	311,657
247,000	31,850	33,000	64,850	34,629	346,479	30,862	3,640	0	34,502	311,977
248,000	31,850	33,000	64,850	33,976	346,826	30,870	3,710	0	34,580	312,246
249,000	31,850	33,000	64,850	33,341	347,191	30,878	3,710	0	34,588	312,603
250,000	25,793	33,000	58,793	32,675	341,468	33,294	3,640	0	36,934	304,534
251,000	25,793	33,000	58,793	32,027	341,820	33,302	3,710	0	37,012	304,808
252,000	25,793	33,000	58,793	31,374	342,167	33,310	3,710	0	37,020	305,147
253,000	25,793	33,000	58,793	30,714	342,507	33,318	3,780	0	37,098	305,409
254,000	25,793	33,000	58,793	30,073	342,866	33,326	3,780	0	37,106	305,760
255,000	25,793	33,000	58,793	29,401	343,194	33,334	3,870	0	37,204	305,990
256,000	25,793	33,000	58,793	28,748	343,541	33,342	3,870	0	37,212	306,329
257,000	25,793	33,000	58,793	28,115	343,908	33,350	3,870	0	37,220	306,688
258,000	25,793	33,000	58,793	27,451	344,244	33,358	3,980	0	37,338	306,906
259,000	25,793	33,000	58,793	26,806	344,599	33,366	3,980	0	37,346	307,253
260,000	25,793	33,000	58,793	26,130	344,923	33,374	3,980	0	37,354	307,569
261,000	25,793	33,000	58,793	25,499	345,292	33,382	4,080	0	37,462	307,830
262,000	25,793	33,000	58,793	24,837	345,630	33,390	4,080	0	37,470	308,160
263,000	25,793	33,000	58,793	24,169	345,962	33,398	4,080	0	37,478	308,484
264,000	25,793	33,000	58,793	23,522	346,315	33,406	4,190	0	37,596	308,719
265,000	25,793	33,000	58,793	22,869	346,662	33,414	4,190	0	37,604	309,058
266,000	25,793	33,000	58,793	22,211	347,004	33,422	4,190	0	37,612	309,392
267,000	25,793	33,000	58,793	21,573	347,366	33,430	4,290	0	37,720	309,646
268,000	25,793	33,000	58,793	20,904	347,697	33,438	4,290	0	37,728	309,969
269,000	25,793	33,000	58,793	20,255	348,048	33,446	4,290	0	37,736	310,312
270,000	21,021	33,000	54,021	19,602	343,623	35,861	4,290	0	40,151	303,472
271,000	21,021	33,000	54,021	18,942	343,963	35,869	4,290	0	40,159	303,804
272,000	21,021	33,000	54,021	18,305	344,326	35,877	4,400	0	40,277	304,049
273,000	21,021	33,000	54,021	17,635	344,656	35,885	4,400	0	40,285	304,371

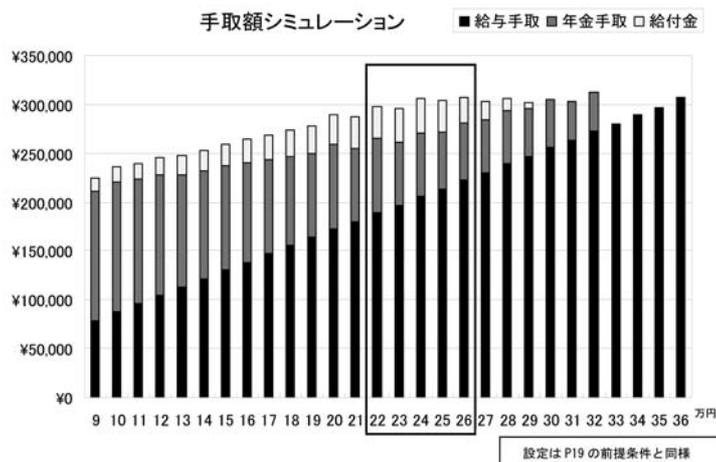
年金、給付金とも月額で表示しています。また計算の課程で端数処理を行っていますので実際の手取額とは異なります。この計算結果は目安としてご利用ください。

□はこの表の「最適給与」（雇用継続給付が受けられる範囲で、給与、年金、雇用継続給付金の手取額が最高となる給与額を表示しています。）

<sup>4</sup>正田社会保険労務事務所作成

図表3-1-6：給与と年金、雇用継続給付の手取シミュレーション

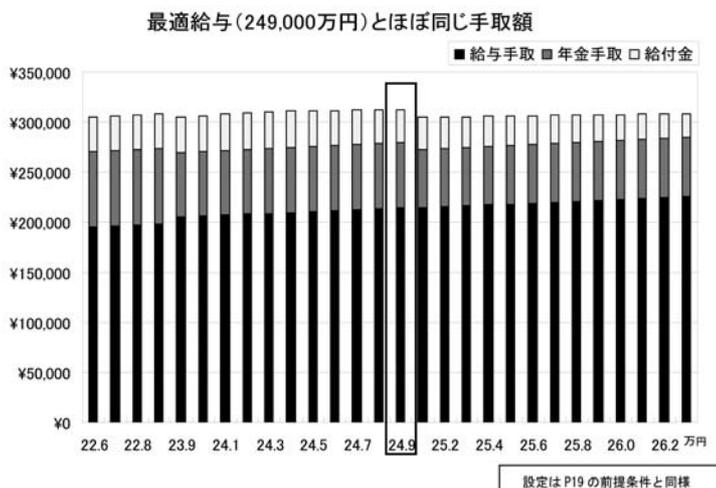
報酬比例	定額部分	加給年金	基金	基礎年金	60歳賃金
650,000	780,000	396,000			400,000



このグラフは給与を9万円から36万円とした場合の給与、年金、給付金の手取額の推移を表示しています。給与が上がれば年金額が逓減、雇用継続給付は一定の額までは増えますが、それ以上は下降します。

最適給与（雇用継続給付が受けられる範囲で手取額の合計がP.19の前提条件と同水準となる給与）⇒⇒⇒249,000円

図表3-1-7：手取額が最適給与とほぼ同じとなる給与帯



注：図表3-1-6の手取額22.6万円～26.2万円部分を拡大したもの

このグラフは最適給与「249,000円」の場合の年金と給付金の合計手取額「312,603円」と同じ位の手取額に対する「給与」を少ない順に表示しています。

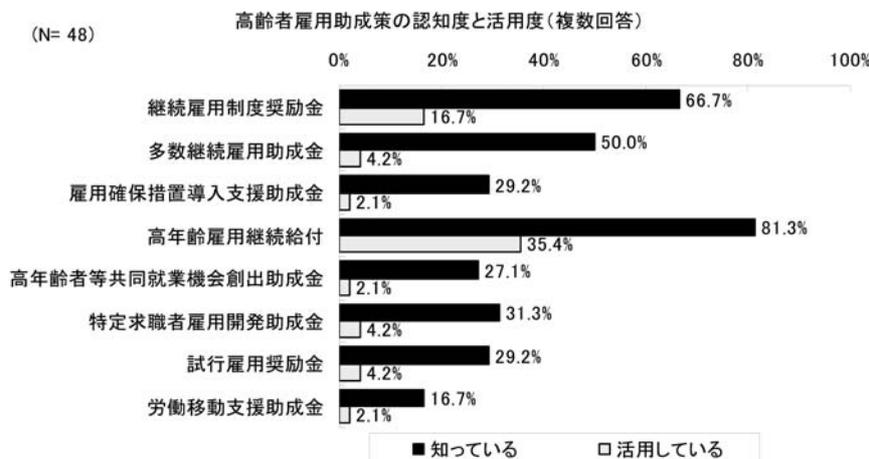
## 2) 公的助成制度を活用する方法を知る

### (1) 高齢者雇用助成等の認知度と活用度

公的助成制度の中から、知っている制度と使っている制度について尋ねたところ、いずれかの助成策を知っているとの回答は93社中48社 (51.6%) で、辛うじて過半数を超えました。

回答の内訳 (平成18年度時点) は、「高年齢雇用継続給付」(81.3%) が最も多く、次いで「継続雇用制度奨励金 (第Ⅰ種)\*1」(66.7%)、「多数継続雇用助成金 (第Ⅱ種)\*2」(50.0%) と続きます。ある程度認知されている制度であっても、実際の活用という点になると「高年齢雇用継続給付」(35.4%)、「継続雇用制度奨励金 (第Ⅰ種)」(16.7%) 程度で、全体の活用度は低いと言えます。

図表3-2-1：高齢者雇用助成策の認知度と活用度



出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

【事例：公的制度の煩雑な手続き】

「手続きが煩雑であったため利用しなかった (A社、従業員)」

\*1 継続雇用制度奨励金 (第Ⅰ種)、\*2 多数継続雇用助成金 (第Ⅱ種) については、申請受付が平成19年3月31日で終了している。

## (2) 一般的な公的助成制度活用のためのステップ

では、このような公的助成制度を活用するためにはどうしたらいいでしょうか。一般的には、このような制度を調べるためのアクセス方法（調べ方）には大きく分けて二つあります。一つはインターネットにアクセスする方法、もう一つは最寄りの社会保険労務士に相談する方法です。

インターネットで調べるには、検索エンジンで、例えば「高齢者雇用対策」などのキーワードで検索してみましょう。厚生労働省ウェブサイトには次のような資料があります。

### 厚生労働省ウェブサイトより

#### 事業主の方へ

厚生労働省では、高齢者の雇用を確保する事業主の方を支援しています。各種助成金やサービスについての内容をご覧になりたい方は、各項目をクリックしてください。

#### 各種助成金

1. 定年の引上げ等の措置を講じた事業主の方へ

※「継続雇用定着促進助成金」は平成19年3月をもって終了し、平成19年度より、(2)の「定年引上げ等奨励金」が創設されました。

→ (1) 平成19年3月31日以前に定年の引上げや継続雇用制度の導入等の措置を講じた事業主の方へ（継続雇用定着促進助成金（経過措置））

→ (2) 平成19年4月1日以後に65歳以上への定年の引上げ又は定年の定め廃止を実施した中小企業事業主及び定年引上げ等に伴う研修等を実施する中小企業事業主の方へ（定年引上げ等奨励金（平成19年度創設））

注. <http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/koureisha.html> より19.7.30抜粋

各種助成金や相談援助サービスについて知ることができます。

また、従業員向けには上記頁と同じ頁に次のような高齢者のための相談・セミナーなどの紹介があります。従業員との面談などの場で活用できる情報だと思われます。またこの頁から、本事業の推進母体である独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構のウェブサイトへアクセスすることができます。

### 厚生労働省ウェブサイトより

#### 高齢在職者の方へ

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構では、各都道府県に高齢期雇用就業支援コーナー（都道府県の高齢期雇用就業支援コーナー一覧）を設置し、労働者がその高齢期における職業生活の設計を行うことを容易にするため、在職者を中心とした中高年齢者に対して、退職準備、再就職に係るキャリアの棚卸し、公的年金等の職業生活設計に関する相談やセミナー、交流会等を実施しています。

注. <http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/koureisha.html> より19.7.30抜粋

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構のウェブサイトには、「助成金について知りたい」というコーナーがあります。利用可能な助成金等・活用事例集・相談窓口などの情報が入手できます。

### 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構のウェブサイトより

#### 助成金について知りたい

- ・ 高齢者等の雇用の促進を図ることを目的に、事業主の方に雇用安定事業に基づく助成金・奨励金を支給しています。
  - ▶ 雇用安定事業に基づく各種助成金の内容  
助成金には次のようなものがあります。
    - ・ 定年引上げ等奨励金
    - ・ 高齢者等共同就業機会創出助成金
  - ▶ 高齢者等共同就業機会創出助成金活用事例集
- ・ 助成金の相談や、申請等の受付は、各都道府県協会まで

注. <http://www.jeed.or.jp/elderly/employer/elder01.html#sec03>より19.7.30抜粋

### (3) 公的助成制度活用の前提条件としての就業規則の整備

#### ①整備の必要性

就業規則の整備は必ずしもすべての企業に義務づけられてはいません。しかし、公的助成制度を活用しようとする、必ずその提出が求められます。つまり、就業規則が未整備である以上申請資格は与えられないということになります。就業規則を整備することは、公的助成制度を活用して企業負担を極小にする賃金制度を構築する第一歩であり、前提条件とさえいえます。ここではその重要性を確認しておきましょう。

#### ②60代以上従業員の就業規則の整備状況

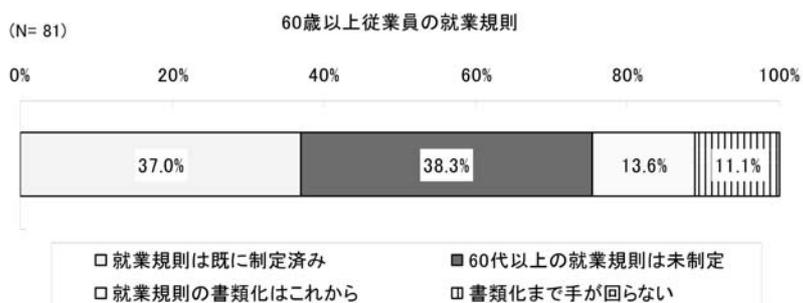
では、現状どの位の企業が就業規則を整備しているのでしょうか。企業アンケートの結果によれば、何らかの就業規則を制定している企業は7割を超えますが、60代以上従業員に対する別枠の就業規則について「制定済み」という企業は4割を切っています。「未制定」(37.0%)が4割弱におよぶなどまだこれからという企業が少なくないことが伺われます。

#### ③就業規則のポイント

継続雇用の就業規則の作り方について、例とポイントを示しておりますので、ご参考にしてください。

参照「参考1 継続雇用の就業規則例ポイント」

図表3-2-4：60歳以上従業員の就業規則



出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

従業員側の就労希望を尋ねると、以下の事例のように就労パターンの多様性を考慮する必要があるともいえます。

【事例：定年前と異なる働き方】

「仕事をしつつ、趣味（旅行）を優先させたい。不動産収入があることもあり、定年後はフルタイムよりも週3日程度でパート的に働きたい（C社、従業員）」

### 3) 従業員の就業意欲の旺盛さ、就業意識の現状を知る

#### (1) 定年後の就業希望（定年後も働きたいか）

8割を超える従業員が、「定年後も働きたい」と就労を希望しています。

図表3-3-1：定年後の継続就労に対する従業員の希望

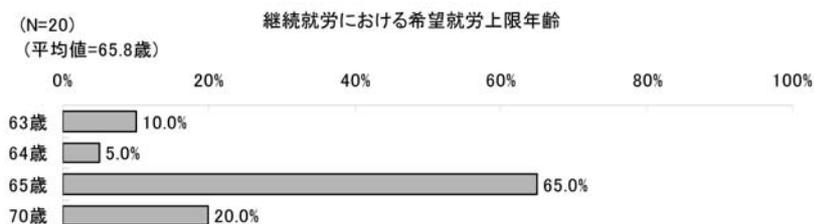


出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

#### (2) 就業上限年齢（いつまで働きたいか）

45歳以上の現役従業員にいつまで働きたいかと尋ねたところ、「65歳まで働きたい」（65.0%）が最も多くなっていますが、その一方で回答者の2割は「70歳」までと回答しています。

図表3-3-2：定年後、いつまで働きたいか



出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

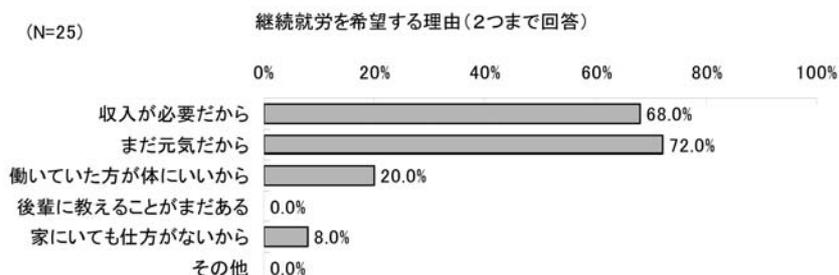
### (3) 定年後就労の理由

定年後も働きたい理由はどのあたりにあるのでしょうか。45歳以上の現役従業員は「まだ元気だから働けるうちは働きたい」(72.0%)、「収入が必要だからもっと働きたい」(68.0%)という回答が多くなっています。

なお、現在の60代従業員は、仕事に対して体力的な問題はそれほど感じていないようです(図表3-3-6、後述)。

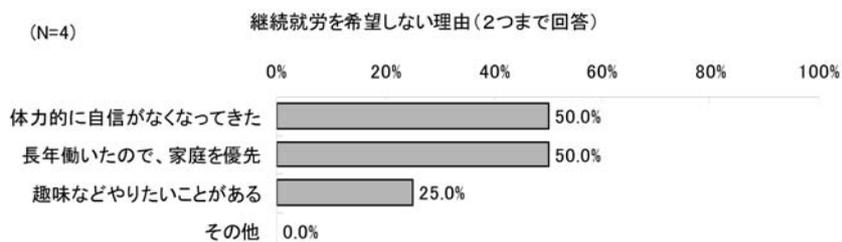
一方、少数ですが、継続就労を希望しない人の理由を尋ねたところ、「長年働いたので、家庭を優先したい」(50.0%)「体力的に自信がなくなってきたから」(50.0%)が挙げられています。

図表3-3-3：継続就労を希望する理由



出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

図表3-3-4：継続就労を希望しない理由



出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

#### (4) 60代従業員の就業満足度

60代従業員でアンケート調査に協力してくれた人の内、8割以上の人が「まずまずである」(83.3%)と感じています。

図表3-3-5：現在の就業に対する満足度

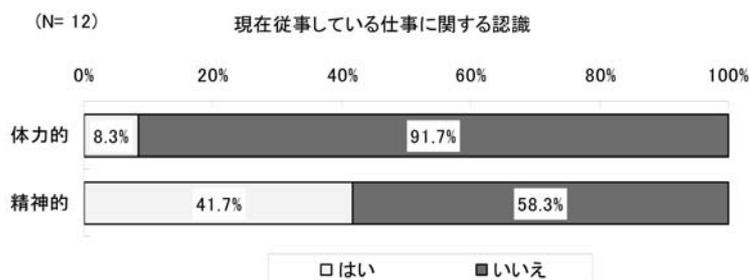


出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

現在60歳を超えて就業している人は、会社側の条件をクリアしていて、就労条件にも納得済みということになります。条件が合わなかった人や納得がいなかった人は定年で既に退職している可能性も考えられます。その意味では、満足度が高いのはある意味当然ともいえます。

体力的にはほとんどの人が問題無いと回答しています。しかし、半分近くの人が精神的に厳しさを感じている点が注目されます。

図表3-3-6：現在従事している仕事に関する認識



出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

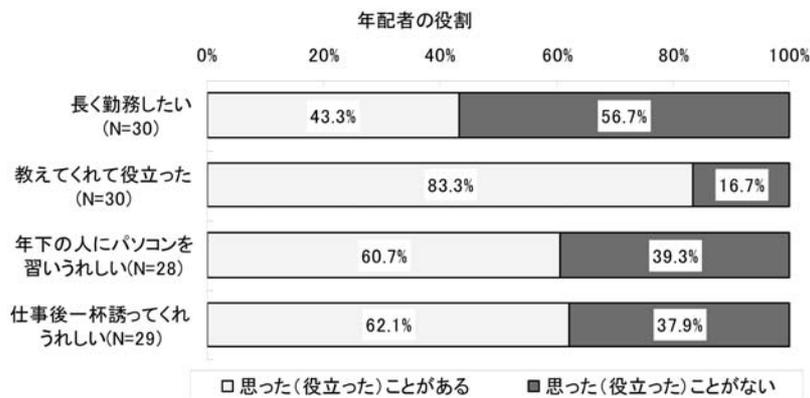
精神的な面の厳しさについては、今回のヒアリングでは具体的に聴取することはできませんでしたが。60代の人のお話から伺えるのは、総じて頭や心の切り替えを適切に行えるか、或いは、60歳後の新しい業務環境に適應できるか、がポイントのようです。この切り替えと適應の過程に精神的厳しさを感じさせる何かが潜んでいるのではないかと推察されます。

### (5) 現役従業員が年配者に期待していること

45歳以上の現役従業員は年配者をどうみているのでしょうか。年配者に期待していることを尋ねたところ、年配者が「教えてくれて役立った」(83.3%)が最も多く、次いで「仕事の後の一杯に誘ってくれて嬉しかった」(62.1%)が挙げられています。年配者の役割として「指導教育」があることは、多くの従業員が認めているようです。

なお、60代以上従業員の側(図表3-3-11、後述)からは、20代~30代に仕事の指導をしたことは「よくある」(25.0%)、「たまにある」(66.7%)、また、夜一杯付き合う「たまにある」(58.3%)という回答を得ています。

図表3-3-7：年配者の役割



出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

#### 【事例1：若手とのコミュニケーション】

「現場管理ではゼネコンや職人とのコミュニケーションをきちんと取る必要がある。若手には難しいので、(高齢者が)ケアすることが必要である(C社、従業員)」

#### 【事例2：人との繋がり的重要性】

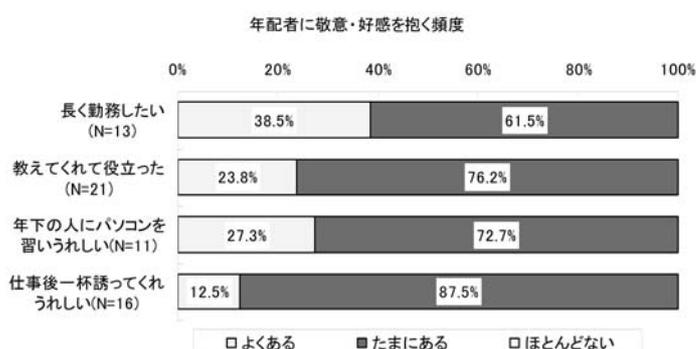
「仕事は人的なつながりが重要であり、仕事を取る以外にも、仕事をしてくれる職人を持っていることも大切である」

#### 【事例3：話が合うかどうか】

「会社では最年長であり、誰とでも問題なく付き合っているが、さすがに20代とはなかなか話が合わないこともある」

また、45歳以上の現役従業員が年配者に敬意や好感をどの位抱いたことがあったかを尋ねたところ、「ほとんどない」という回答は皆無であり、総じて年配者に対して肯定的な印象を持っているといえます。とりわけ年配者のおかげで、長く勤務しようと思ったことが「よくある」(38.5%) 人の割合は高くなっています。定着率の向上に果たす年配者の役割は、肯定的とみることができるのではないのでしょうか。

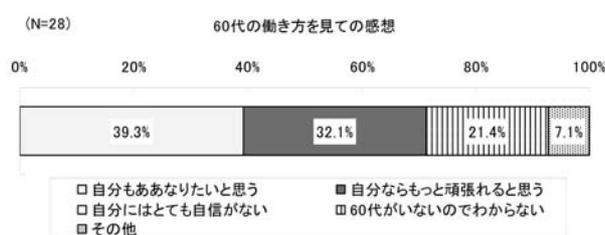
図表3-3-8：年配者に敬意・好感を抱く頻度



出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

次に、60代の働き方を見ての感想を尋ねたところ、「自分もあになりたい」(39.3%)という回答が最も多くなっている一方で、「自分ならもっと頑張れる」(32.1%)との回答も多いことから、60代従業員の働き方に対しては、評価がある程度分かれているといえます。

図表3-3-9：60代の働き方を見ての感想

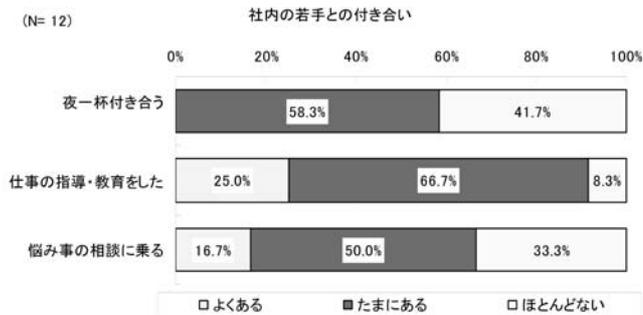


出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

## (6) 60代従業員が心がけていること

社内の若手との付き合いについて尋ねたところ、仕事の指導・教育は「たまにある」(66.7%)、「よくある」(25.0%)を合わせて9割を超えています。一方で、「夜一杯付き合う」については、「よくある」はゼロですが、6割弱の人は「たまにある」と回答しています。

図表3-3-10：社内の若手との付き合い



出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

以下の事例はこれから60代を迎える人にとっての参考になるのではないのでしょうか。

【事例1：大きい年令差】

「60代と20代では親子以上の開きがあり、孫といってもおかしくないほど歳の差がある。」

【事例2：付き合いベタの若手】

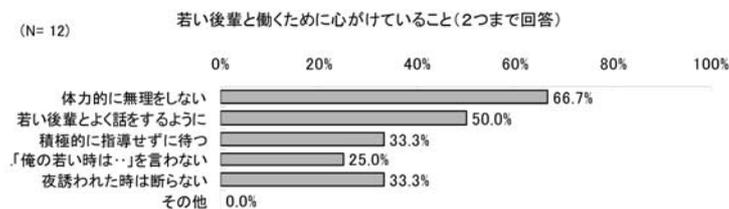
「今の若い人は、極端に歳の離れた人との付き合いは苦手なことが多く、歳の近い人を好む。」

【事例3：チームワーク】

「仕事ではチームワークが大事であり、自分だけという考えだと反発が出てくる。／仮に若手を1つ叱る際にも代わりに4つくらいは誉めており、そうすることで我々の話を良く聞いてくれる。／若手と付き合う際には、自分から（物理的、話題的の両方で）相手の目線まで降りていって会話することが大切である」。(G社、60代以上従業員)

また、若い人と働くために心がけていることについて答えてもらったところ、「体力的に無理をしないこと」(66.7%)、「若い後輩とよく話をするようにすること」(50.0%)が多くなっています。これは、これから定年を迎える人のための良きアドバイスとなると考えられます。

図表3-3-11：若い後輩と働くために心がけていること



出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

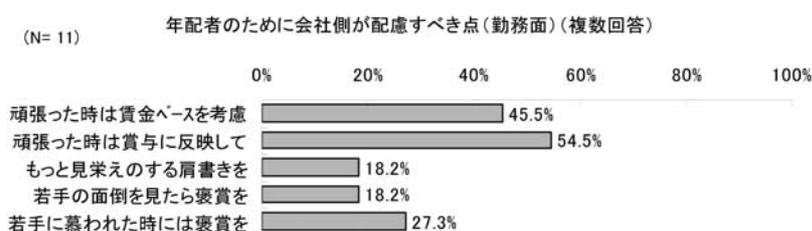
## 4. 高齢者雇用を戦力化するには？

### 1) 60代従業員が考えていること

#### (1) 60代従業員の考える評価・処遇について

60代従業員の人に会社に配慮して欲しいことをたずねたところ、仕事ぶりの賞与や賃金への反映、成果をきちんと評価して欲しいという要望が多くみられます。

図表4-1-1：年配者のために会社側が配慮すべき点（勤務面）



出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

また、次の事例は「気の利いた賃金（処遇）制度」を工夫する際に一考の余地ある指摘といえるのではないのでしょうか。

#### 【事例1：役職・肩書き】

「会社には肩書き・褒章の面で配慮をして欲しい。年配者にやる気を引き出させるために、また長く働いてきたものに報いるという意味においても何らかの役職・肩書きをつけて欲しい。」

#### 【事例2：提案・評価】

「営業には成績に応じて報奨金は出るが、内勤者にはほとんど出ない。しかし内勤者も様々な努力を行い会社に貢献しているので、会社には評価して欲しい。評価は金銭に限らず表彰などでも励みになるが、これを会社に提案しても受け入れられなかった。」（G社、60代以上従業員）」

さらに、以下の事例にみられるように定年を迎える前段階での従業員に対する説明の徹底が求められているといえましょう。

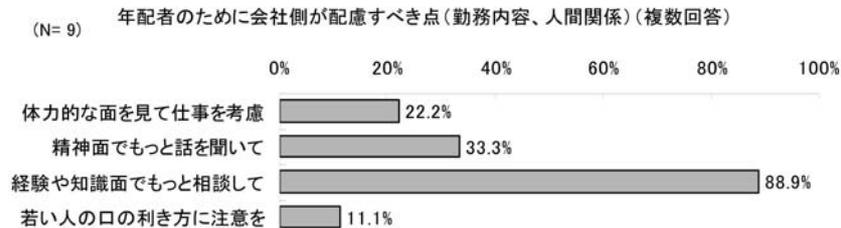
#### 【事例：事前説明】

「労働条件については、事前に詳細な説明がなかった。いざ再雇用される段になって、給料が減ることなどを聞き戸惑ってしまった。仕事の内容が同じにも関わらず、給料が減ってしまうことも精神的にはショックである。もっと前から説明して欲しかった。」（F社、60代以上従業員）」

## (2) 60代従業員の希望すること

60代従業員の希望する就業における配慮について尋ねたところ、「長年の経験や知識を活かせるよう、もっと相談してほしい」(88.9%)が非常に高い結果となっています。これは年配者の無形の財産である経験や知識を業務に生かしたいという願望であり、60代を戦力化していく上でのポイントといえるのではないのでしょうか。

図表4-1-2：年配者のために会社側が配慮すべき点（勤務内容、人間関係）



出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

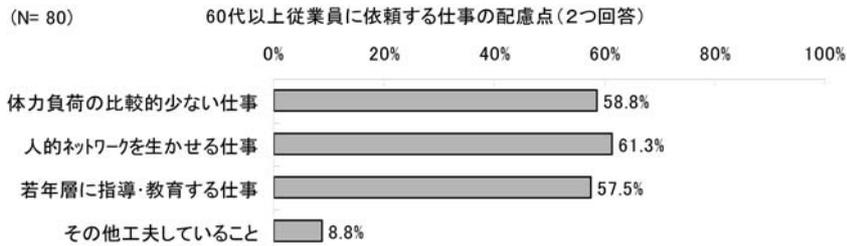
## 2) 60代従業員に任せる業務

### (1) 企業が60代従業員に配慮していること

60代従業員に対して企業がどのような点に配慮しているかについて尋ねたところ、「営業など本人が培ってきた人的ネットワークを生かせる仕事」(61.3%)、「体力負担の比較的少ない仕事に従事させている」(58.8%)、「若年層に指導・教育する仕事を主にさせている」(57.5%)と回答した企業がそれぞれ全体の約6割程度を占めています。

なお平成18年度調査によれば、60代従業員は現在従事している仕事に対して、体力的（「体力的にきつい」、8.3%）なものよりも、どちらかという精神的な面でより厳しさ（「精神的にきつい」、41.7%）を感じている人が多くみられます（図表3-3-6を参照）。

図表4-2-1：60代以上従業員に依頼する仕事の配慮点



出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

【事例:60代への配慮】

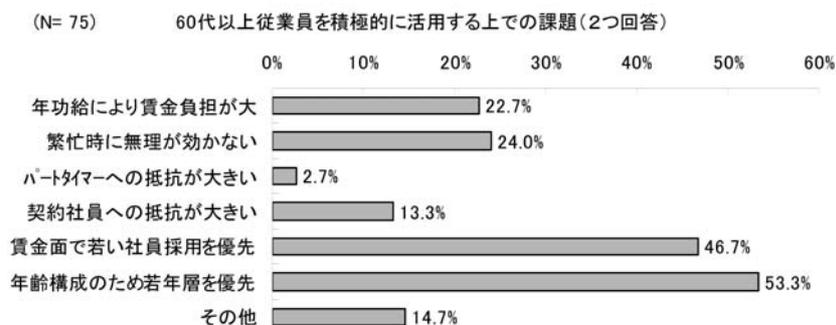
60代に対して配慮していることとして、「タイルを貼る際に必要な材料を現場へ配達する仕事などをおこなう。」(足場に乗らなくてよい仕事) (F社、企業)

(2) 企業からみた60代従業員活用上の課題

60代従業員を積極的に活用する上での課題について尋ねたところ、「賃金コストの低い若い社員の採用を優先したい」(53.3%)、「年齢構成がいびつなので、若い社員の採用を優先したい」(46.7%)など、高齢者雇用よりも若年社員の雇用を優先したいという姿勢が明確です。

一方で「契約社員になることへの抵抗が大きい」(13.3%)、「パートタイマーになることへの抵抗が大きい」(2.7%)といった雇用形態の変更に関わりがある従業員側の葛藤を課題に挙げる企業は少数でした。

図表4-2-2：60代以上従業員を積極的に活用する上での課題



出典：平成18年全国タイル業協会会員企業アンケート調査

【事例1：賃下げへの抵抗】

「継続雇用になる際には賃金が大きく下がり、その抵抗は大きい。」(B社、企業)」

【事例2：部下が上司】

「かつての部下が上司になることもあるだろうが、誰でも、自分より尊敬する人間であればそのような(お互いを尊重した)扱いを受けると思う。」(D社、企業)」

【事例3：戦力化要件＝情報リテラシー】

「高齢労働者の問題の一つに、パソコンを使えない人が多いということが挙げられる。これから現場監督は若い人に任せて高齢者は内勤で現場に指示を出す、という分業形態にしたいが、その場合は内勤でパソコンが使えないと難しい。現在の所、社内の50－60代はほぼパソコンを使えないが、使えるようになると高齢者でも十分に戦力になる。」（E社、企業）

【事例4：高コストの負担感】

「高齢者の高賃金（高コスト）の問題については、定年（60歳）時とそれ以降でも働きぶりに変化がないため、問題とはならないと考えている。」（G社、企業）

【事例5：ゼネコンの年齢制限】

「ゼネコンによっては60代の職人を受け入れない場合もある。実際に50・60代では個人差があるものの、問題がある人となない人で差が大きい。また、60代の職人はいわゆる昔気質であるので無理をしすぎて体を壊すことがあると聞く。これも責任を回避したいゼネコンが高齢者の職人を嫌う理由であると思う。」（I社、企業）

なお、このような企業側の問題意識に対して、60代の従業員自身はどのように見ているのでしょうか。そこで、60代以上従業員に「年配者が生き生きと働けるようにするには、勤務内容や人間関係で企業がどのような点に配慮すべきか」というアンケート調査と比較してみました。その結果、「自分の長年の経験や知識を活かせればもっとうまくいくのと思うことがあるので、ちょっと相談してくれればなと感じることがある」（88.9%）について多くの回答者が支持しており、上記の企業側の視点とのギャップが目立つ結果となりました。

### 3) 60代従業員のやる気を引き出すには

#### (1) やる気を出させることの重要性の認識を

従業員のやる気を引き出すための各社の工夫について、インタビューしたところ、次の事例はまず企業自身が重要性を認識すべきという興味深いものでした。

【事例：お金だけではない】

「社員にも生活があるため考慮する必要があるが、一方で『仕事ができることがうれしい、お金ではない』と言ってくれる者もいる。社員にやる気を出させることが最も重要である」（G社、企業）

## (2) 定年を迎える人に予め心構えを持たせる手だてを

従業員には予め企業が求める人材像を明示し、どのような人材が欲しいのかを明らかにしておくことが求められます。と同時に、定年を迎える人への心構えを説くことが出来るように企業自身も勉強することが大事ではないでしょうか。以下の事例はその二点を指摘しております。

### 【事例1：望ましい人材像】

「若い人間のプラスになるような人材であればとても良い。専門職については、若い人の命令に関してもきちんと従える人。若い管理職を立てつつ、育てられるような人材が良い」

### 【事例2：企業も勉強を】

「企業としても定年を迎える人への心構えをコンサルタントから聞き、勉強をしないと聞けないと思う（H社、企業）」

## (3) 評価を公平に！ 金銭あるいは表彰により、励みを与える工夫を

一般的に、高齢者の継続雇用や再雇用の場合、能力や成果等を評価して報酬等に反映する仕組みを持つ企業は多くないように見受けられます。しかしながら、働く側のモチベーションを高める施策として、何らかの評価制度等を導入することは効果があるとも考えられます。評価制度等のあり方を検討することも重要なことからの一つといえましょう。

### 【事例1：評価は公平に】

「営業には成績に応じて報奨金が出るが、内勤者にはほとんど出ない。しかし内勤者も様々な努力を行い会社に貢献しているので、会社には評価して欲しい。評価は金銭に限らず表彰などでも励みになるが、これを会社に提案しても受け入れられなかった（G社、60代従業員）」

## (4) 継続雇用後の役職呼称・肩書き・名刺には暖かい配慮を

### ① 社内の身分や役所名などの肩書きは本人の世間体などの配慮を

以下の事例は、いずれもコスト負担はほとんどかからないにもかかわらず、従業員にとっては極めて精神衛生上深刻な問題となるかも知れない事柄があることを示しています。是非とも斟酌されるべきではないでしょうか。

### 【事例1：肩書きへの配慮】

「立場・待遇の変化を周知させるため、肩書きを変える（例：部長→工事長）。立場が変化しなければ肩書きを変えないが、他の人が呼びやすいこともあり、肩書きのない人にも何らかの肩書きを与えることがある（A社、企業）」

【事例2：何らかの役職・肩書きを】

「会社には肩書き・褒章の面で配慮をして欲しい。年配者にやる気を引き出させるために、また長く働いてきたものに報いるという意味においても何らかの役職・肩書きをつけて欲しい（一部再掲、G社、60代以上従業員）」

【事例3：定年後の呼称】

「定年後の名称について、嘱託からシニア社員と呼び名を変更しようか会社として考えている（A社、企業）」

②名刺を持っていることの重要性に配慮を

①と同様の事柄です。名刺の重要性が指摘されています。

【事例：世間体としての名刺】

「例えば嘱託には名刺はないが、社外的には一種の立場・世間体を表すために名刺があれば役立つ。継続従業員の配慮については金銭の問題だけではない（一部再掲、G社、60代以上従業員）」

(5) 加齢と体力低下にも配慮を

各企業では、60代には加齢と体力低下についての相応の配慮が行われております。以下の事例が参考になるのではないのでしょうか。

【事例1：指導・教育】

「若年層に指導・教育する仕事を主にさせている」（57.5%）

【事例2：時間管理】

「パート勤務が出てくると、工事関係は時間が不規則、管理上難しくなる。今後の課題だ。」

(6) 社内のコミュニケーションをよくする工夫を

定年前後で業務内容が変わる場合でも、または変わらない場合でも、期待される役割が違うことなどについて、本人及び周囲の人間が互いに認識することが重要だといわれています。社員間のコミュニケーションについて、一つ一つ細かく規定することは難しいかも知れませんが、コミュニケーションのあり方そのものが重要な問題であるという認識を持たせることはとても大事な問題であるといえましょう。

## 4) 60代従業員を積極的に活用する上での課題は

### (1) 若年社員優先の見直し

平成18年度の調査結果から明らかなように、賃金コストや年齢構成の面から、若い社員の採用を優先することが多くなりがちですが、長年培ってきた知識や経験という無形財産を持ち、重要な戦力足りうる50代60代従業員への配慮も相応に必要なのではないのでしょうか。

### (2) 収入への不安にどう応えるか

一般的には継続雇用される際には賃金が大きく下がる人が多いといえますが、従業員サイドの抵抗は大なり小なりあるものと考えておく必要があります。しかし、在職老齢年金制度などを丁寧に説明してあげることで実際の手取額を概ね維持させることが可能であることなどを得心してもらうことも重要です。こうしたコミュニケーションによって不安感を和らげる努力が求められています。

### (3) パソコン等新しい技能教育の必要性

「高齢労働者の問題の一つには、パソコンを使えないことが挙げられる。使えるようになると高齢者でも十分に戦力になる」との指摘に代表されるように、現役時代からパソコン教育にも配慮することが求められます。

### (4) 仕事の達成感をどう醸成していくか

「現場管理としては、あの現場がうまくいったからまた仕事 came たよ、と言われるとうれしく思う。」このような達成感が得られるようなコミュニケーションが求められているのではないのでしょうか。このような一言と関連して該当者に対して評価・処遇・表彰に結びつけられれば本人のやる気を大いに刺激することになり、大きな効果が期待されると考えられます。

また、これまで培ってきた経験やノウハウといった無形財産を活かす途をつけるような工夫---何か問題が生じた時に意見を聞こうとする姿勢などは、やる気を引き出す工夫として参考になるのではないのでしょうか。

## (5) 仕事量、業務時間、休日にも配慮を

加齢に伴う体力低下は、個人差があるものの、基本的には避けられないことからであるという認識を持ち、仕事量や業務時間、また休日のとり方などについて個別に配慮することが求められています。

企業や各職場の業務の進め方等で、特別な就労パターンを設定することが難しい場合もあるかと思われませんが、継続雇用や再雇用をする場合、個々人の体力や希望する勤務形態は個々に異なるので、できるだけ多様な就労パターンが用意されていることが望ましいと考えられます。

企業側、高齢者側の双方にとって、有効な就労パターンの設定を検討していくことが必要だといえましょう。

### 【事例：短時間勤務】

「定年後はフルタイムよりも週3日程度でパート的に働きたい」

## (6) 精神面のきつさへの配慮を

平成18年度調査によれば、60代以上従業員は現在従事している仕事に対して体力的なもの（体力的にきつい、8.3%）よりも、精神的なきつさ（精神的にきつい、41.7%）を感じています（図表3-3-6参照）。

これは、定年前後で就業環境が激変することから来る、新しい環境への適応努力に起因する可能性があるのではないのでしょうか。激変が緩和されるように制度面を工夫し、従業員の十分な理解が得られるよう密接なコミュニケーションをかわすことによって、問題点や本人が抱えている業務上の問題意識なども含めてその吸収・解消に努める姿勢が求められるといえましょう。

本人の努力に応じて弾力的な評価制度を運用することで様々な励みを与えることができれば、戦力として業績への貢献が期待できるものと思われれます。

## (7) 定年後採用方針の事前周知徹底

### ① 継続雇用者の資質～企業の求める人材像を明らかに

定年後も会社において欲しい人材とはどのような人材か、予め周知されていることが必要です。次の囲みは継続雇用者を採用する時に重視するポイントを集めたものです。予め周知されていれば、現役時代からその方向を目指すことが出来るようになるのではないのでしょうか。

#### 継続雇用採用者の資質として各社が重視しているポイント

- ◆本人の働きたいという意志を最も重視する。
- ◆若い人のプラスになるような人材であればとても良い。
- ◆専門職は、若い人の命令に関してもきちんと従える人。若い管理職を立てつつ、育てられるような人材が良い。
- ◆継続雇用者の業務は施工管理・営業であり、肉体労働ではないため加齢の問題はほとんどない。
- ◆施工管理の仕事は、定年後も定年前と仕事は全く同じであり、長い経験がプラスに働く。
- ◆健康であれば、年齢的な所で問題は生じない。
- ◆精神的な若さがあれば問題ない。

### ② 就業環境の変化についての事前説明を

継続して雇用される人に対しては、継続後の業務内容や期待される役割などの就業環境がどのように変化するかについて、相互に認識のズレが生じないように十分説明を尽くす姿勢が求められています。

当業界に限らず、高齢者が継続雇用の制度を利用して、同じ企業や同じ職場で勤務する場合、それまでとどのように位置づけや役割が変わるのかについて、納得がいくような説明が必要ではないでしょうか。

特に現役社員の時とほぼ同じ業務を行う場合、同じ仕事をしても給料が減るという点に思いが集中するとモチベーションがいたずらに下がってしまうなどのマイナス面だけが目立つ場合もあり得るでしょう。特に、管理職ポストに就いていた人は、その人自身の意識はもちろんのこと、共に働く仲間の意識も適切にシフトさせていく工夫が求められます。

このようなことから、定年の前後で、期待される役割や職務が変わるということを本人及び周囲の人間にもあまねく周知していくとともに、経営者自身も認識を新たにしていく努力が必要ではないでしょうか。

## 5) 60代従業員への適切なアドバイスは

### (1) 企業が定年予備軍にアドバイスすべき、期待される60代従業員像

#### ①後輩や仲間とのチームワークの大切さ

60代従業員とのインタビューにおいて、後輩へのアドバイスについて、伺ったところ、「仕事ではチームワークが大事であり、自分だけという考えだと反発が出る」という指摘がありました。

#### ②若手との付き合い方

では、チームワークを大切にするには、年の開きが大きい若手とはどのように接したらよいのでしょうか。60代のある人は、次のように言っています。「仮に若手を1つ叱る際にも代わりに4つくらいは誉めており、そうすることで我々の話を良く聞いてくれるようになる。」

また、別の人は、「若手と付き合う際には、自分から（物理的、話題的の両方で）相手の目線まで降りて行って会話することが大切だ。若い人とよく話すようにしている。」このような心がけや工夫は参考になるのではないのでしょうか。

#### ③仕事への取組姿勢

このように、チームワークを大切に、若手とも気を付けながらコミュニケーションを進めていくことが求められますが、仕事への取組姿勢については、どのような点がポイントになるのでしょうか。ある60代は、「定年後には心（頭）の切り替えが大事、体力的にも無理をしない」と心（頭）の切り替えが大切だと説明しています。

また、ある60代は、「会社として何が足りないかを考えながら、楽しんで仕事したい」と会社への貢献を考えながら仕事をすることが楽しんで仕事をする事になり、やりがいに通じる事になると指摘しています。

#### ④本人の心構え・心がけ～人との繋がり健康管理

次に、本人の心構え、心がけとして大切なことは何でしょうか。ある60代は、「仕事上では人的なつながりが重要であり、それがあれば長く仕事ができる」と人との繋がり大切さを強調しています。

また、元気に働き続けるためには、「まず何よりも健康を心がけており、毎朝散歩している。」と健康への心がけについて語ってくれました。

# 5. タイル工事業の 持続可能性を高めるためには？ (外注技能工と発注者との関係)

## 1) 外注技能工と高齢者雇用

### (1) 外注技能工との密接な関係

タイル工事業においては、社内に技能工を抱える企業があります。多くの場合、専属の外注技能工と密接に協力して業務を進めており、企業とは請負契約を結ぶ関係にあります。が、実態としては同僚的な意識を持っていることが伺われます。

当業界の高齢者雇用推進につきましては、各企業が直接雇用する従業員を対象とするのが基本です。しかし、就労の現場では高齢の外注技能工と協同で作業を進めることも多いことから、高齢者に対して求められる視点・配慮については、正規従業員や社内技能工ばかりでなく、外注技能工に対しても同様の対応が期待されます。

一緒に働く仲間全体を視野にいれ、60代以上になっても働きやすい環境を整えてこそ、仲間全体を戦力化することが可能となり、タイル工事業全体の健全な発展に役立つことになるのではないのでしょうか。

### (2) 外注技能工の実状

外注技能工は、企業アンケートにみるとおり、概して若手が少なく高齢化が進んでいます。企業インタビューによって外注技能工の具体的な実状を探ってみました。以下は、外注技能工の業務内容、実際の就労年令、採用・育成状況、企業との関係などについて聴取された事例です。

#### 【事例1：技能工の業務内容】

- ◆「技能工は業務によって分類があり、タイル張りだけではなく、目地のつめ作業、洗浄、など種類がある。」
- ◆「現在マンションの補修作業が増えており、これは高齢者でも十分働くことができる。高齢者にはあまり無理をさせたくはないと考えている。」

#### 【事例2-1：技能工の就労年齢と制限】

- ◆「ゼネコンによっては60代の職人を受け入れない場合もある。」
- ◆「65歳規制については規則ではなく、ゼネコンの指導であると思う。」
- ◆「人数と年令：社外技能工が20～30代で20人（全世代で40人）というのは、他社と比較するとそれでも多いほうであると思う。現在職人の最高齢は64歳である。」

#### 【事例2-2：技能工の上限年齢】

#### 【事例3：技能工の採用状況】

- ◆「社内技能工については会社で採用を行い、社会保険は負担するが、採用後すぐに職人の親方に預けて教育を受けさせる。」

- ◆「技能工については、親方が直接採用することはもはや望めない。会社で（社内技能工として）採用したいものの、それでもなかなか応募がない。現実的には現場の荷揚げアルバイトを技能工に勧誘するなどの方法しかない。」

【事例4：技能工の育成状況】

- ◆「技能工は技術を習得して5年経過後に教育を受けた親方のところへ所属を移す。この制度については親方が高校へ直接求人を行うことが難しいことと、親方が経済的に自分だけでは新卒を育てられないことが要因としてある。」
- ◆「経済的に困難な親方へは会社から補助を出すこともある。当社ではこの制度を約8年前から実施しているが、現在では業界内で実施している企業はほとんどない。」
- ◆「技能工は4～5年でとりあえずタイルは貼れるようにはなるが、一人前になるまでには10年近くかかる。また、肉体労働の割には賃金が低いことが問題である。新入見習いの場合、日給9000円－1万円程度である。」

【事例5：企業と技能工の関係】

- ◆「技能工はすべて外注で経営的には独立してはいるが、ほとんど直属の関係であり、業務的には一体となっている。忙しい時期には他に応援を頼むことがある。」
- ◆「社内技能工はいない。技能工は基本的に他社（外注）になる。」
- ◆「外注技能工から社内の業務へ異動する例はない。」

### (3) 外注技能工への建設業退職金共済制度の普及促進に向けて

#### ①建設業退職金共済制度（建退共制度と略称）とは

##### 建退共制度

- 1.共済契約者 =建設業の事業主（独立行政法人 勤労者退職金共済機構と退職金共済契約を締結）
- 2.被共済者 =建設現場で働く労働者
- 3.共済手帳 =労働者に同機構が交付
- 4.共済証紙 =労働者が働いた日数に応じ共済手帳に添付
- 5.退職金支払 =労働者が建設業界の中で働くことをやめたときに、当機構が直接労働者に支払う。
- 6.建退共制度の仕組み =労働者がいつ、また、どこの現場で働いても、働いた日数分の掛金が全部通算されて退職金が支払われる。
- 7.支払の通算性 =労働者が次々と現場を移動し、事業主が変わっても、その先々の事業主のところで共済証紙を貼ってもらい、建設業で働いた日数は全部通算できる。
- 8.事業主の加入が先決 =建設業の事業主がお互いに協力しあって、みんなの力で育てていく制度、事業主のみなさんがもれなく建退共制度に加入することが何より先決。

～建退共ウェブサイトをもとに作成

<http://www.kentaikyo.taisyokukin.go.jp/seido/seido01.html>

## ②建設業退職金共済制度を普及する意義

### 建退共制度普及の意義

- 1.国がつくった制度＝建設現場で働く人たちのために、中小企業退職金共済法という法律に基づき創設、独立行政法人 勤労者退職金共済機構が運営。
- 2.建設業全体のため＝建設業で働く人たちの福祉の増進と雇用の安定を図り、ひいては、建設業の振興と発展に役立てることが狙い。

～建退共ウェブサイトをもとに作成

<http://www.kentaikyo.taisyokukin.go.jp/seido/seido01.html>

## ③建設業退職金共済制度に関する手続き

### 制度に関する手続き

各都道府県の建設業協会にある都道府県支部で簡単に行うことができる。

～建退共ウェブサイトをもとに作成

<http://www.kentaikyo.taisyokukin.go.jp/seido/seido01.html>

なお、以上の詳細については、独立行政法人勤労者退職金共済機構ウェブサイトの「制度について」の頁をご参照下さい。

<http://www.kentaikyo.taisyokukin.go.jp/seido/index.html>

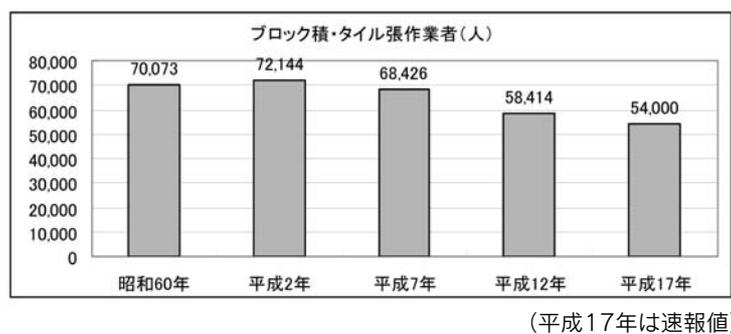
## 2) 発注者

### (1) 発注者との密接な関係

タイル工事業にとっての高齢者雇用という問題を検討していくと、業務の発注者である建設業者（ゼネコン）との関係に目を向けないわけにはいかない場面が多くでてきます。受注条件によっては、魅力的な賃金設定が可能かという問題を始めとして優秀な技能工の確保、若手の採用など、タイル工事業の賃金・雇用面に大きな影響を与えかねません。

受注条件の変化やそれにもなう影響はどの程度なのでしょうか。具体的に見ていきましょう。企業へのインタビュー調査での指摘を見ますと、受注面では「工事発注の単価が年々減少の一途を辿っている」とのことです。影響面では、今後も発注条件（費用面）等がタイル工事業者にとって負担が大きすぎる状態が続く場合、「新たな人材（職人）の確保が更に困難になってしまう」と指摘されています。この状態が続くと「わが国の建設業界全体に悪影響を及ぼすことにもなる」との声も聞かれました。

図表 5-2-1：国勢調査にみる就業者の減少傾向（昭和60年～平成17年）



## (2) 業界全体の人材確保

タイル工事業界内における健全な競争は維持されるのが当然です。しかし、受注面での激しい過当競争によって、職人が生活を維持できる年収さえ確保しにくくなる状態にまで追い込みかねない過度の価格競争は、企業の体力をむしろ、雇用吸収能力を減殺し、さらには中長期的な意味で職人不足を招きかねないものといえましょう。

建設業界全体、あるいは、社会全体にとって、タイル工事業が社会的存在としていかに重要であるか、また、その担い手である技能工（職人）がいかに価値のある技能者かについて、社会の各層の認識を深めるための社会的な啓発活動等、何らかの対策が求められているといえます。

このような対策は、本ガイドラインが対象とする高齢者雇用推進というタイル工事業界全体の取組みと併せて検討され、実行に移されていくことが望ましいのではないかと考えられます。

# 参考資料 1： 従業員の60歳到達時の給与水準別、 手取シミュレーションおよび明細

正田社会保険労務事務所作成

## 試算の前提条件

### ■60歳到達時の給与水準の想定例

- 給与月額20万、賞与60万：年金花子
- 給与月額30万、賞与80万：年金太郎
- 給与月額40万、賞与80万：年金一郎
- 給与月額50万、賞与80万：年金二郎

### ■個人の想定データ

厚生年金34年加入、国民年金38年納付  
昭和21年4月2日生まれ 男性 （20万のみ女性の設定）

### ■留意点1

ご覧になってお分かりの通り、給与水準500,000円は、雇用継続給付の上限を超えておりますので望ましい結果が得られません。（特に60～63歳の間）

### ■留意点2

男性設定者全員63歳年金満額、女性は、61歳満額支給となります。

<参考資料1-1> 年金花子(60~61歳) : 手取りシミュレーション

前提条件										
報酬比例部分	522,373	加給年金	0	基金	0	60歳到達時賃金	200,000			
定額部分	0	基礎年金	0	代行部分	0	直近1年標準賃与	600,000			
給与月額 ①	基本 年金額 ②	その他 年金 ③	年金計 ④=②+③	雇用 継続給付 ⑤	合計 支給額 ⑥=①+④+⑤	社会保険 ⑦	所得税 ⑧	その他 控除 ⑨	控除計 ⑩=⑦+⑧+⑨	差引 手取額 ⑪=⑥-⑩
122,000	37,257	0	37,257	18,300	177,557	16,141	0	0	16,141	161,416
123,000	37,257	0	37,257	17,650	177,907	16,149	0	0	16,149	161,758
124,000	37,257	0	37,257	16,988	178,245	16,157	0	0	16,157	162,088
125,000	37,257	0	37,257	16,337	178,594	16,165	0	0	16,165	162,429
126,000	37,257	0	37,257	15,687	178,944	16,173	0	0	16,173	162,771
127,000	37,257	0	37,257	15,036	179,293	16,181	0	0	16,181	163,112
128,000	37,257	0	37,257	14,374	179,631	16,189	0	0	16,189	163,442
129,000	37,257	0	37,257	13,725	179,982	16,197	0	0	16,197	163,785
130,000	39,348	0	39,348	13,065	182,413	17,168	0	0	17,168	165,245
131,000	39,348	0	39,348	12,418	182,766	17,176	0	0	17,176	165,590
132,000	39,348	0	39,348	11,761	183,109	17,184	0	0	17,184	165,925
133,000	39,348	0	39,348	11,105	183,453	17,192	0	0	17,192	166,261
134,000	39,348	0	39,348	10,452	183,800	17,200	0	0	17,200	166,600
135,000	39,348	0	39,348	9,801	184,149	17,208	0	0	17,208	166,941
136,000	39,348	0	39,348	9,152	184,500	17,216	0	0	17,216	167,284
137,000	39,348	0	39,348	8,494	184,842	17,224	120	0	17,344	167,498
138,000	41,440	0	41,440	7,838	187,278	18,195	120	0	18,315	168,963
139,000	41,440	0	41,440	7,186	187,626	18,203	120	0	18,323	169,303
140,000	41,440	0	41,440	6,538	187,978	18,211	220	0	18,431	169,547
141,000	41,440	0	41,440	5,879	188,319	18,219	220	0	18,439	169,880
142,000	41,440	0	41,440	5,225	188,665	18,227	320	0	18,547	170,118
143,000	41,440	0	41,440	4,576	189,016	18,235	320	0	18,555	170,461
144,000	41,440	0	41,440	3,916	189,356	18,243	420	0	18,663	170,693
145,000	41,440	0	41,440	3,262	189,702	18,251	420	0	18,671	171,031
146,000	43,531	0	43,531	2,613	192,144	19,221	420	0	19,641	172,503
147,000	43,531	0	43,531	1,955	192,486	19,229	520	0	19,749	172,737
148,000	43,531	0	43,531	0	191,531	19,237	520	0	19,757	171,774
149,000	43,531	0	43,531	0	192,531	19,245	620	0	19,865	172,666
150,000	43,531	0	43,531	0	193,531	19,253	620	0	19,873	173,658
151,000	43,531	0	43,531	0	194,531	19,261	720	0	19,981	174,550
152,000	43,531	0	43,531	0	195,531	19,269	720	0	19,989	175,542
153,000	43,531	0	43,531	0	196,531	19,277	820	0	20,097	176,434
154,000	43,531	0	43,531	0	197,531	19,285	820	0	20,105	177,426
155,000	43,531	0	43,531	0	198,531	20,498	820	0	21,318	177,213
156,000	43,531	0	43,531	0	199,531	20,506	910	0	21,416	178,115
157,000	43,531	0	43,531	0	200,531	20,514	910	0	21,424	179,107
158,000	43,531	0	43,531	0	201,531	20,522	970	0	21,492	180,039
159,000	43,531	0	43,531	0	202,531	20,530	970	0	21,500	181,031
160,000	43,531	0	43,531	0	203,531	20,538	1,030	0	21,568	181,963
161,000	43,531	0	43,531	0	204,531	20,546	1,030	0	21,576	182,955
162,000	43,531	0	43,531	0	205,531	20,554	1,090	0	21,644	183,887
163,000	43,531	0	43,531	0	206,531	20,562	1,090	0	21,652	184,879
164,000	43,531	0	43,531	0	207,531	20,570	1,150	0	21,720	185,811
165,000	43,531	0	43,531	0	208,531	21,781	1,150	0	22,931	185,600
166,000	43,531	0	43,531	0	209,531	21,789	1,150	0	22,939	186,592
167,000	43,531	0	43,531	0	210,531	21,797	1,210	0	23,007	187,524
168,000	43,531	0	43,531	0	211,531	21,805	1,210	0	23,015	188,516
169,000	43,531	0	43,531	0	212,531	21,813	1,270	0	23,083	189,448
170,000	43,531	0	43,531	0	213,531	21,821	1,270	0	23,091	190,440
171,000	43,531	0	43,531	0	214,531	21,829	1,330	0	23,159	191,372

年金、給付金とも月額で表示しています。また計算の過程で端数処理を行っていますので実際の手取額とは異なります。この計算結果は目安としてご利用ください。

この表の「最適給与」(雇用継続給付金が受けられる範囲で給与、年金、雇用継続給付金の手取額が最高となる給与月額)を表示しています。

<参考資料1-2> 年金花子(60~61歳) : 給与、年金、給付金の明細

最適給与と年金、雇用継続給付金

(直近1年の賞与 600,000円)

高齢雇用継続給付は、60歳以上65歳未満の雇用保険の被保険者で、賃金月額が60歳到達時の賃金額の75%未満に低下した人に対し支給されます。(被保険者期間5年以上必要)

在職老齢年金は厚生年金被保険者に支給される特別支給の老齢厚生年金が総報酬月額相当額に応じ年金の一部が調整される仕組みとなっています。

そして65歳未満の老齢厚生年金の受給権者が高齢雇用継続給付の支給を受けられる場合には、在職老齢年金による調整に加えて、高齢雇用継続給付と年金額の支給調整が行われます。

下記は、高齢雇用継続給付が受けられる範囲で、手取額が最高となる月額給与(交通費などを含まず)と、その給与に対する在職老齢年金と高齢雇用継続給付金の明細です。

在職老齢年金		年額	雇用継続給付金		月額	給与と年金、給付金		
報酬比例部分	522,373	①	60歳到達時賃金	B	200,000	給与月額	A	147,000
定額部分	0	②	低下率		73.50%	年金	D	43,531
基金の代行部分	0	③			(=A/B)			(=⑩+⑪)
基本年金額	522,373	④=①+②+③				雇用継続給付金		1,955
加給年金額	0	⑤						(=C)
老齢基礎年金額	0	⑥				総合計		192,486
標準報酬月額等			参考			健康保険		6,150
標準報酬月額	150,000	⑦	60歳到達日		H18.4.1	介護保険		922
標準給与額の総額	600,000	⑧	65歳到達日		H23.4.1	厚生年金		10,981
総報酬月額相当額	200,000	⑨=⑦+⑧/12				年金基金		0
支給停止額	以下月額					雇用保険		1,176
在老支給停止額	0	⑩				社会保険計	E	19,229
雇用継続給付金調整	0	⑪				給与所得税	F	520
計(調整含む)	0	⑫=⑩+⑪				年金所得税	G	0
支給年金額			支給率		1.33%	その他控除	H	
在職老齢年金額	43,531	⑬=④/12-⑫	雇用継続給付金	C	1,955	控除計		19,749
加給年金額	0	⑭=⑤/12				手取合計額		172,737
老齢基礎年金額	0	⑮=⑥/12						
年金支給額(月額)	43,531	⑯=⑬+⑭+⑮						

上記計算のとおり、給与を月額 147,000円 にすると

基金プラスα	月額
基金プラスα	0 ⑰
調整率	0.00% ⑱
調整額	0 ⑲=⑰×⑱
調整後基金プラスα	0 ⑳=⑰-⑲

在職老齢年金	D	43,531
高齢雇用継続給付金	C	1,955
給与月額	A	147,000
合計収入		192,486

社会保険料	E	19,229
所得税	F+G	520
控除計(その他控除含む)		19,749
手取額		172,737 となります。

在職老齢年金は年金額と「総報酬月額相当額」により計算を行いますが、標準報酬月額は「随時改定」または「定時決定」により変更されるため、給与変更後しばらくは、上記標準報酬月額とはならない場合があります。

上記は、すべて「月額」に換算してあります。実際の支給は在職老齢年金、雇用継続給付とも2ヶ月単位の支給です。また、計算過程で端数処理を行っていますので、実際の支給額と異なります。

実際の支給額については、高齢雇用継続給付金は公共職業安定所、在職老齢年金は社会保険事務所でご確認ください。また、基金がある場合、その支給停止方式は国に準じた調整をおこなっています。実際の調整方式はその基金の規約によります。この計算結果は目安としてご利用ください。

<参考資料1-3> 年金花子(61歳以降):手取シミュレーション

前提条件										
報酬比例部分	522,373	加給年金	0	基金	0	60歳到達時賃金	200,000			
定額部分	673,551	基礎年金	0	代行部分	0	直近1年標準賞与	600,000			
給与月額 ①	基本 年金額 ②	その他 年金 ③	年金計 ④=②+③	雇用 継続給付 ⑤	合計 支給額 ⑥=①+④+⑤	社会保険 ⑦	所得税 ⑧	その他 控除 ⑨	控除計 ⑩=⑦+⑧+⑨	差引 手取額 ⑪=⑥-⑩
122,000	93,386	0	93,386	18,300	233,686	16,141	7,003	0	23,144	210,542
123,000	93,386	0	93,386	17,650	234,036	16,149	7,003	0	23,152	210,884
124,000	93,386	0	93,386	16,988	234,374	16,157	7,003	0	23,160	211,214
125,000	93,386	0	93,386	16,337	234,723	16,165	7,003	0	23,168	211,555
126,000	93,386	0	93,386	15,687	235,073	16,173	7,003	0	23,176	211,897
127,000	93,386	0	93,386	15,036	235,422	16,181	7,003	0	23,184	212,238
128,000	93,386	0	93,386	14,374	235,760	16,189	7,003	0	23,192	212,568
129,000	93,386	0	93,386	13,725	236,111	16,197	7,003	0	23,200	212,911
130,000	93,647	0	93,647	13,065	236,712	17,168	7,023	0	24,191	212,521
131,000	93,647	0	93,647	12,418	237,065	17,176	7,023	0	24,199	212,866
132,000	93,647	0	93,647	11,761	237,408	17,184	7,023	0	24,207	213,201
133,000	93,647	0	93,647	11,105	237,752	17,192	7,023	0	24,215	213,537
134,000	93,647	0	93,647	10,452	238,099	17,200	7,023	0	24,223	213,876
135,000	93,647	0	93,647	9,801	238,448	17,208	7,023	0	24,231	214,217
136,000	93,647	0	93,647	9,152	238,799	17,216	7,023	0	24,239	214,560
137,000	93,647	0	93,647	8,494	239,141	17,224	7,143	0	24,367	214,774
138,000	91,739	0	91,739	7,838	237,577	18,195	7,000	0	25,195	212,382
139,000	91,739	0	91,739	7,186	237,925	18,203	7,000	0	25,203	212,722
140,000	91,739	0	91,739	6,538	238,277	18,211	7,100	0	25,311	212,966
141,000	91,739	0	91,739	5,879	238,618	18,219	7,100	0	25,319	213,299
142,000	91,739	0	91,739	5,225	238,964	18,227	7,200	0	25,427	213,537
143,000	91,739	0	91,739	4,576	239,315	18,235	7,200	0	25,435	213,880
144,000	91,739	0	91,739	3,916	239,655	18,243	7,300	0	25,543	214,112
145,000	91,739	0	91,739	3,262	240,001	18,251	7,300	0	25,551	214,450
146,000	89,830	0	89,830	2,613	238,443	19,221	420	0	19,641	218,802
147,000	89,830	0	89,830	1,955	238,785	19,229	520	0	19,749	219,036
148,000	89,830	0	89,830	0	237,830	19,237	520	0	19,757	218,073
149,000	89,830	0	89,830	0	238,830	19,245	620	0	19,865	218,965
150,000	89,830	0	89,830	0	239,830	19,253	620	0	19,873	219,957
151,000	89,830	0	89,830	0	240,830	19,261	720	0	19,981	220,849
152,000	89,830	0	89,830	0	241,830	19,269	720	0	19,989	221,841
153,000	89,830	0	89,830	0	242,830	19,277	820	0	20,097	222,733
154,000	89,830	0	89,830	0	243,830	19,285	820	0	20,105	223,725
155,000	84,830	0	84,830	0	239,830	20,498	820	0	21,318	218,512
156,000	84,830	0	84,830	0	240,830	20,506	910	0	21,416	219,414
157,000	84,830	0	84,830	0	241,830	20,514	910	0	21,424	220,406
158,000	84,830	0	84,830	0	242,830	20,522	970	0	21,492	221,338
159,000	84,830	0	84,830	0	243,830	20,530	970	0	21,500	222,330
160,000	84,830	0	84,830	0	244,830	20,538	1,030	0	21,568	223,262
161,000	84,830	0	84,830	0	245,830	20,546	1,030	0	21,576	224,254
162,000	84,830	0	84,830	0	246,830	20,554	1,090	0	21,644	225,186
163,000	84,830	0	84,830	0	247,830	20,562	1,090	0	21,652	226,178
164,000	84,830	0	84,830	0	248,830	20,570	1,150	0	21,720	227,110
165,000	79,830	0	79,830	0	244,830	21,781	1,150	0	22,931	221,899
166,000	79,830	0	79,830	0	245,830	21,789	1,150	0	22,939	222,891
167,000	79,830	0	79,830	0	246,830	21,797	1,210	0	23,007	223,823
168,000	79,830	0	79,830	0	247,830	21,805	1,210	0	23,015	224,815
169,000	79,830	0	79,830	0	248,830	21,813	1,270	0	23,083	225,747
170,000	79,830	0	79,830	0	249,830	21,821	1,270	0	23,091	226,739
171,000	79,830	0	79,830	0	250,830	21,829	1,330	0	23,159	227,671

年金、給付金とも月額で表示しています。また計算の過程で端数処理を行っていますので実際の手取額とは異なります。この計算結果は目安としてご利用ください。

この表の「最適給与」(雇用継続給付金が受けられる範囲で給与、年金、雇用継続給付金の手取額が最高となる給与月額)を表示しています。

<参考資料1-4> 年金花子（61歳以降）：給与、年金、給付金の明細

最適給与と年金、雇用継続給付金

(直近1年の賞与 600,000円)

高齢雇用継続給付は、60歳以上65歳未満の雇用保険の被保険者で、賃金月額が60歳到達時の賃金額の75%未満に低下した人に対し支給されます。(被保険者期間5年以上必要)

在職老齢年金は厚生年金被保険者に支給される特別支給の老齢厚生年金が総報酬月額相当額に応じ年金の一部が調整される仕組みとなっています。

そして65歳未満の老齢厚生年金の受給権者が高齢雇用継続給付の支給を受けられる場合には、在職老齢年金による調整に加えて、高齢雇用継続給付と年金額の支給調整が行われます。

下記は、高齢雇用継続給付が受けられる範囲で、手取額が最高となる月額給与(交通費などを含まず)と、その給与に対する在職老齢年金と高齢雇用継続給付金の明細です。

在職老齢年金		年額	雇用継続給付金		月額	給与と年金、給付金		
報酬比例部分	522,373	①	60歳到達時賃金	B	200,000	給与月額	A	147,000
定額部分	673,551	②	低下率		73.50%	年金	D	89,830
基金の代行部分	0	③			(=A/B)			(=⑩+⑫)
基本年金額	1,195,924	④=①+②+③				雇用継続給付金		1,955
加給年金額	0	⑤						(=C)
老齢基礎年金額	0	⑥				総合計		238,785
標準報酬月額等			参考			健康保険		6,150
標準報酬月額	150,000	⑦	60歳到達日		H18.4.1	介護保険		922
標準給与額の総額	600,000	⑧	65歳到達日		H23.4.1	厚生年金		10,981
総報酬月額相当額	200,000	⑨=⑦+⑧/12				年金基金		0
支給停止額	以下月額					雇用保険		1,176
在老支給停止額	9,830	⑩				社会保険計	E	19,229
雇用継続給付金調整	0	⑪				給与所得税	F	520
計(調整含む)	9,830	⑫=⑩+⑪				年金所得税	G	0
支給年金額						その他控除	H	
在職老齢年金額	89,830	⑬=④/12-⑫				控除計		19,749
加給年金額	0	⑭=⑤/12				手取合計額		219,036
老齢基礎年金額	0	⑮=⑥/12						
年金支給額(月額)	89,830	⑯=⑬+⑭+⑮						
			支給率		1.33%			
			雇用継続給付金	C	1,955			

上記計算のとおり、給与を月額 147,000円 にすると

基金プラスα	月額
基金プラスα	0 ⑰
調整率	0.00% ⑱
調整額	0 ⑲=⑰×⑱
調整後基金プラスα	0 ⑳=⑰-⑲

在職老齢年金	D	89,830
高齢雇用継続給付金	C	1,955
給与月額	A	147,000
合計収入		238,785
社会保険料	E	19,229
所得税	F+G	520
控除計(その他控除含む)		19,749
手取額		219,036 となります。

在職老齢年金は年金額と「総報酬月額相当額」により計算を行いますが、標準報酬月額は「随時改定」または「定時決定」により変更されるため、給与変更後しばらくは、上記標準報酬月額とはならない場合があります。

上記は、すべて「月額」に換算してあります。実際の支給は在職老齢年金、雇用継続給付とも2ヶ月単位の支給です。また、計算過程で端数処理を行っていますので、実際の支給額と異なります。

実際の支給額については、高齢雇用継続給付金は公共職業安定所、在職老齢年金は社会保険事務所でご確認ください。また、基金がある場合、その支給停止方式は国に準じた調整をおこなっています。実際の調整方式はその基金の規約によります。この計算結果は目安としてご利用ください。

<参考資料2-1>年金太郎(60~63歳):手取シミュレーション

前提条件										
報酬比例部分	769,850	加給年金	0	基金	0	60歳到達時賃金	300,000			
定額部分	0	基礎年金	0	代行部分	0	直近1年標準賞与	800,000			
給与月額	基本 年金額	その他 年金	年金計	雇用 継続給付	合計 支給額	社会保険	所得税	その他 控除	控除計	差引 手取額
①	②	③	④=②+③	⑤	⑥=①+④+⑤	⑦	⑧	⑨	⑩=⑦+⑧+⑨	⑪=⑥-⑩
159,000	49,144	0	49,144	23,850	231,994	20,530	970	0	21,500	210,494
160,000	49,144	0	49,144	24,000	233,144	20,538	1,030	0	21,568	211,576
161,000	49,144	0	49,144	24,150	234,294	20,546	1,030	0	21,576	212,718
162,000	49,144	0	49,144	24,300	235,444	20,554	1,090	0	21,644	213,800
163,000	49,144	0	49,144	24,450	236,594	20,562	1,090	0	21,652	214,942
164,000	49,144	0	49,144	24,600	237,744	20,570	1,150	0	21,720	216,024
165,000	43,544	0	43,544	24,750	233,294	21,781	1,150	0	22,931	210,363
166,000	43,544	0	43,544	24,900	234,444	21,789	1,150	0	22,939	211,505
167,000	43,544	0	43,544	25,050	235,594	21,797	1,210	0	23,007	212,587
168,000	43,544	0	43,544	25,200	236,744	21,805	1,210	0	23,015	213,729
169,000	43,544	0	43,544	25,350	237,894	21,813	1,270	0	23,083	214,811
170,000	43,544	0	43,544	25,500	239,044	21,821	1,270	0	23,091	215,953
171,000	43,544	0	43,544	25,650	240,194	21,829	1,330	0	23,159	217,035
172,000	43,544	0	43,544	25,800	241,344	21,837	1,330	0	23,167	218,177
173,000	43,544	0	43,544	25,950	242,494	21,845	1,400	0	23,245	219,249
174,000	43,544	0	43,544	26,100	243,644	21,853	1,400	0	23,253	220,391
175,000	37,944	0	37,944	26,250	239,194	23,065	1,400	0	24,465	214,729
176,000	37,944	0	37,944	26,400	240,344	23,073	1,400	0	24,473	215,871
177,000	37,944	0	37,944	26,550	241,494	23,081	1,470	0	24,551	216,943
178,000	37,944	0	37,944	26,700	242,644	23,089	1,470	0	24,559	218,085
179,000	37,944	0	37,944	26,850	243,794	23,097	1,540	0	24,637	219,157
180,000	37,944	0	37,944	27,000	244,944	23,105	1,540	0	24,645	220,299
181,000	37,944	0	37,944	27,150	246,094	23,113	1,610	0	24,723	221,371
182,000	37,944	0	37,944	27,300	247,244	23,121	1,610	0	24,731	222,513
183,000	37,944	0	37,944	27,450	248,394	23,129	1,680	0	24,809	223,585
184,000	37,944	0	37,944	26,808	248,752	23,137	1,680	0	24,817	223,935
185,000	34,591	0	34,591	26,140	245,731	24,348	1,680	0	26,028	219,703
186,000	34,591	0	34,591	25,482	246,073	24,356	1,750	0	26,106	219,967
187,000	34,591	0	34,591	24,852	246,443	24,364	1,750	0	26,114	220,329
188,000	34,591	0	34,591	24,176	246,767	24,372	1,820	0	26,192	220,575
189,000	34,591	0	34,591	23,530	247,121	24,380	1,820	0	26,200	220,921
190,000	34,591	0	34,591	22,876	247,467	24,388	1,890	0	26,278	221,189
191,000	34,591	0	34,591	22,213	247,804	24,396	1,890	0	26,286	221,518
192,000	34,591	0	34,591	21,561	248,152	24,404	1,960	0	26,364	221,788
193,000	34,591	0	34,591	20,921	248,512	24,412	1,960	0	26,372	222,140
194,000	34,591	0	34,591	20,253	248,844	24,420	2,030	0	26,450	222,394
195,000	32,211	0	32,211	19,597	246,808	25,632	2,030	0	27,662	219,146
196,000	32,211	0	32,211	18,953	247,164	25,640	2,030	0	27,670	219,494
197,000	32,211	0	32,211	18,301	247,512	25,648	2,100	0	27,748	219,764
198,000	32,211	0	32,211	17,641	247,852	25,656	2,100	0	27,756	220,096
199,000	32,211	0	32,211	16,994	248,205	25,664	2,170	0	27,834	220,371
200,000	32,211	0	32,211	16,340	248,551	25,672	2,170	0	27,842	220,709
201,000	32,211	0	32,211	15,678	248,889	25,680	2,240	0	27,920	220,969
202,000	32,211	0	32,211	15,049	249,260	25,688	2,240	0	27,928	221,332
203,000	32,211	0	32,211	14,372	249,583	25,696	2,310	0	28,006	221,577
204,000	32,211	0	32,211	13,729	249,940	25,704	2,310	0	28,014	221,926
205,000	32,211	0	32,211	13,079	250,290	25,712	2,380	0	28,092	222,198
206,000	32,211	0	32,211	12,401	250,612	25,720	2,380	0	28,100	222,512
207,000	32,211	0	32,211	11,757	250,968	25,728	2,450	0	28,178	222,790
208,000	32,211	0	32,211	11,128	251,339	25,736	2,450	0	28,186	223,153

年金、給付金とも月額で表示しています。また計算の過程で端数処理を行っていますので実際の手取額とは異なります。この計算結果は目安としてご利用ください。

この表の「最適給与」(雇用継続給付金が受けられる範囲で給与、年金、雇用継続給付金の手取額が最高となる給与月額)を表示しています。

<参考資料2-2> 年金太郎（60～63歳）：給与、年金、給付金の明細

最適給与と年金、雇用継続給付金

（直近1年の賞与 800,000円）

高年齢雇用継続給付は、60歳以上65歳未満の雇用保険の被保険者で、賃金月額が60歳到達時の賃金額の75%未満に低下した人に対し支給されます。（被保険者期間5年以上必要）

在職老齢年金は厚生年金被保険者に支給される特別支給の老齢厚生年金が総報酬月額相当額に応じ年金の一部が調整される仕組みとなっています。

そして65歳未満の老齢厚生年金の受給権者が高年齢雇用継続給付の支給を受けられる場合には、在職老齢年金による調整に加えて、高年齢雇用継続給付と年金額の支給調整が行われます。

下記は、高年齢雇用継続給付が受けられる範囲で、手取額が最高となる月額給与（交通費などを含まず）と、その給与に対する在職老齢年金と高年齢雇用継続給付金の明細です。

在職老齢年金			雇用継続給付金		給与と年金、給付金	
	年額			月額		
報酬比例部分	769,850	①	60歳到達時賃金	B 300,000	給与月額	A 184,000
定額部分	0	②	低下率	61.33%	年金	D 37,944
基金の代行部分	0	③		(=A/B)		(=①⑥+②⑦)
基本年金額	769,850	④=①+②+③			雇用継続給付金	26,808
加給年金額	0	⑤				(=C)
老齢基礎年金額	0	⑥			総合計	248,752
標準報酬月額等			参考		健康保険	7,380
標準報酬月額	180,000	⑦	60歳到達日	H18.4.1	介護保険	1,107
標準賞与額の総額	800,000	⑧	65歳到達日	H23.4.1	厚生年金	13,178
総報酬月額相当額	246,666	⑨=⑦+⑧/12			年金基金	0
支給停止額	以下月額				雇用保険	1,472
在老支給停止額	15,410	⑩			社会保険計	E 23,137
雇用継続給付金調整	10,800	⑪			給与と所得税	F 1,680
計(調整含む)	26,210	⑫=⑩+⑪			年金所得税	G 0
支給年金額			支給率	14.57%	その他控除	H
在職老齢年金額	37,944	⑬=④/12-⑫	雇用継続給付金	C 26,808	控除計	24,817
加給年金額	0	⑭=⑤/12			手取合計額	223,935
老齢基礎年金額	0	⑮=⑥/12				
年金支給額(月額)	37,944	⑯=⑬+⑭+⑮				

上記計算のとおり、給与を月額 184,000円 にすると

基金プラスα	月額	
基金プラスα	0	⑰
調整率	0.00%	⑱
調整額	0	⑲=⑰×⑱
調整後基金プラスα	0	⑳=⑰-⑲

在職老齢年金	D	37,944
高年齢雇用継続給付金	C	26,808
給与月額	A	184,000
合計収入		248,752

社会保険料	E	23,137
所得税	F+G	1,680
控除計(その他控除含む)		24,817
手取額		223,935 となります。

在職老齢年金は年金額と「総報酬月額相当額」により計算を行いますが、標準報酬月額は「随時改定」または「定時決定」により変更されるため、給与変更後しばらくは、上記標準報酬月額とはならない場合があります。

上記は、すべて「月額」に換算してあります。実際の支給は在職老齢年金、雇用継続給付とも2ヶ月単位の支給です。また、計算過程で端数処理を行っていますので、実際の支給額と異なります。

実際の支給額については、高年齢雇用継続給付金は公共職業安定所、在職老齢年金は社会保険事務所でご確認ください。また、基金がある場合、その支給停止方式は国に準じた調整をおこなっています。実際の調整方式はその基金の規約によります。この計算結果は目安としてご利用ください。

<参考資料2-3> 年金太郎（63歳以降）：手取シミュレーション

前提条件										
報酬比例部分	769,850	加給年金	396,000	基金	0	60歳到達時賃金	300,000			
定額部分	673,551	基礎年金	0	代行部分	0	直近1年標準賞与	800,000			
給与月額	基本 年金額	その他 年金	年金計	雇用 継続給付	合計 支給額	社会保険	所得税	その他 控除	控除計	差引 手取額
①	②	③	④=②+③	⑤	⑥=①+④+⑤	⑦	⑧	⑨	⑩=⑦+⑧+⑨	⑪=⑥-⑩
197,000	60,276	33,000	93,276	18,301	308,577	25,648	9,095	0	34,743	273,834
198,000	60,276	33,000	93,276	17,641	308,917	25,656	9,095	0	34,751	274,166
199,000	60,276	33,000	93,276	16,994	309,270	25,664	9,165	0	34,829	274,441
200,000	60,276	33,000	93,276	16,340	309,616	25,672	9,165	0	34,837	274,779
201,000	60,276	33,000	93,276	15,678	309,954	25,680	9,235	0	34,915	275,039
202,000	60,276	33,000	93,276	15,049	310,325	25,688	9,235	0	34,923	275,402
203,000	60,276	33,000	93,276	14,372	310,648	25,696	9,305	0	35,001	275,647
204,000	60,276	33,000	93,276	13,729	311,005	25,704	9,305	0	35,009	275,996
205,000	60,276	33,000	93,276	13,079	311,355	25,712	9,375	0	35,087	276,268
206,000	60,276	33,000	93,276	12,401	311,677	25,720	9,375	0	35,095	276,582
207,000	60,276	33,000	93,276	11,757	312,033	25,728	9,445	0	35,173	276,860
208,000	60,276	33,000	93,276	11,128	312,404	25,736	9,445	0	35,181	277,223
209,000	60,276	33,000	93,276	10,450	312,726	25,744	9,515	0	35,259	277,467
210,000	55,499	33,000	88,499	9,807	308,306	28,159	2,450	0	30,609	277,697
211,000	55,499	33,000	88,499	9,157	308,656	28,167	2,450	0	30,617	278,039
212,000	55,499	33,000	88,499	8,480	308,979	28,175	2,520	0	30,695	278,284
213,000	55,499	33,000	88,499	7,838	309,337	28,183	2,520	0	30,703	278,634
214,000	55,499	33,000	88,499	7,190	309,689	28,191	2,590	0	30,781	278,908
215,000	55,499	33,000	88,499	6,536	310,035	28,199	2,590	0	30,789	279,246
216,000	55,499	33,000	88,499	5,875	310,374	28,207	2,660	0	30,867	279,507
217,000	55,499	33,000	88,499	5,229	310,728	28,215	2,660	0	30,875	279,853
218,000	55,499	33,000	88,499	4,578	311,077	28,223	2,730	0	30,953	280,124
219,000	55,499	33,000	88,499	3,920	311,419	28,231	2,730	0	30,961	280,458
220,000	55,499	33,000	88,499	3,278	311,777	28,239	2,800	0	31,039	280,738
221,000	55,499	33,000	88,499	2,607	312,106	28,247	2,800	0	31,047	281,059
222,000	55,499	33,000	88,499	1,953	312,452	28,255	2,870	0	31,125	281,327
223,000	56,809	33,000	89,809	0	312,809	28,263	2,870	0	31,133	281,676
224,000	56,809	33,000	89,809	0	313,809	28,271	2,940	0	31,211	282,598
225,000	56,809	33,000	89,809	0	314,809	28,279	2,940	0	31,219	283,590
226,000	56,809	33,000	89,809	0	315,809	28,287	3,010	0	31,297	284,512
227,000	56,809	33,000	89,809	0	316,809	28,295	3,010	0	31,305	285,504
228,000	56,809	33,000	89,809	0	317,809	28,303	3,080	0	31,383	286,426
229,000	56,809	33,000	89,809	0	318,809	28,311	3,080	0	31,391	287,418
230,000	46,809	33,000	79,809	0	309,809	30,726	3,080	0	33,806	276,003
231,000	46,809	33,000	79,809	0	310,809	30,734	3,080	0	33,814	276,995
232,000	46,809	33,000	79,809	0	311,809	30,742	3,150	0	33,892	277,917
233,000	46,809	33,000	79,809	0	312,809	30,750	3,150	0	33,900	278,909
234,000	46,809	33,000	79,809	0	313,809	30,758	3,220	0	33,978	279,831
235,000	46,809	33,000	79,809	0	314,809	30,766	3,220	0	33,986	280,823
236,000	46,809	33,000	79,809	0	315,809	30,774	3,290	0	34,064	281,745
237,000	46,809	33,000	79,809	0	316,809	30,782	3,290	0	34,072	282,737
238,000	46,809	33,000	79,809	0	317,809	30,790	3,360	0	34,150	283,659
239,000	46,809	33,000	79,809	0	318,809	30,798	3,360	0	34,158	284,651
240,000	46,809	33,000	79,809	0	319,809	30,806	3,430	0	34,236	285,573
241,000	46,809	33,000	79,809	0	320,809	30,814	3,430	0	34,244	286,565
242,000	46,809	33,000	79,809	0	321,809	30,822	3,500	0	34,322	287,487
243,000	46,809	33,000	79,809	0	322,809	30,830	3,500	0	34,330	288,479
244,000	46,809	33,000	79,809	0	323,809	30,838	3,570	0	34,408	289,401
245,000	46,809	33,000	79,809	0	324,809	30,846	3,570	0	34,416	290,393
246,000	46,809	33,000	79,809	0	325,809	30,854	3,640	0	34,494	291,315

年金、給付金とも月額で表示しています。また計算の過程で端数処理を行っていますので実際の手取額とは異なります。この計算結果は目安としてご利用ください。

はこの表の「最適給与」（雇用継続給付金が受けられる範囲で給与、年金、雇用継続給付金の手取額が最高となる給与月額）を表示します。

<参考資料2-4> 年金太郎（63歳以降）：給与、年金、給付金の明細

最適給与と年金、雇用継続給付金

（直近1年の給与 800,000円）

高齢雇用継続給付は、60歳以上65歳未満の雇用保険の被保険者で、賃金月額が60歳到達時の賃金額の75%未満に低下した人に対し支給されます。（被保険者期間5年以上必要）

在職老齢年金は厚生年金被保険者に支給される特別支給の老齢厚生年金が総報酬月額相当額に応じ年金の一部が調整される仕組みとなっています。

そして65歳未満の老齢厚生年金の受給権者が高齢雇用継続給付の支給を受けられる場合には、在職老齢年金による調整に加えて、高齢雇用継続給付と年金額の支給調整が行われます。

下記は、高齢雇用継続給付が受けられる範囲で、手取額が最高となる月額給与（交通費などを含まず）と、その給与に対する在職老齢年金と高齢雇用継続給付金の明細です。

在職老齢年金		年額	雇用継続給付金		月額	給与と年金、給付金		
報酬比例部分	769,850	①	60歳到達時賃金	B	300,000	給与月額	A	222,000
定額部分	673,551	②	低下率		74.00%	年金	D	88,499
基金の代行部分	0	③			(=A/B)			(=⑩+⑫)
基本年金額	1,443,401	④=①+②+③				雇用継続給付金		1,953
加給年金額	396,000	⑤						(=C)
老齢基礎年金額	0	⑥				総合計		312,452
標準報酬月額等			参考			健康保険		9,020
標準報酬月額	220,000	⑦	60歳到達日		H18.4.1	介護保険		1,353
標準賞与額の総額	800,000	⑧	65歳到達日		H23.4.1	厚生年金		16,106
総報酬月額相当額	286,666	⑨=⑦+⑧/12				年金基金		0
支給停止額	以下月額					雇用保険		1,776
在老支給停止額	63,474	⑩				社会保険計	E	28,255
雇用継続給付金調整	1,310	⑪				給与と所得税	F	2,870
計(調整含む)	64,784	⑫=⑩+⑪				年金所得税	G	0
支給年金額			支給率		0.88%	その他控除	H	
在職老齢年金額	55,499	⑬=④/12-⑫	雇用継続給付金	C	1,953	控除計		31,125
加給年金額	33,000	⑭=⑤/12				手取合計額		281,327
老齢基礎年金額	0	⑮=⑥/12						
年金支給額(月額)	88,499	⑯=⑬+⑭+⑮						

上記計算のとおり、給与を月額 222,000円 にすると

基金プラスα	月額
基金プラスα	0 ⑰
調整率	0.00% ⑱
調整額	0 ⑲=⑰×⑱
調整後基金プラスα	0 ⑳=⑰-⑲

在職老齢年金	D	88,499
高齢雇用継続給付金	C	1,953
給与月額	A	222,000
合計収入		312,452
社会保険料	E	28,255
所得税	F+G	2,870
控除計(その他控除含む)		31,125
手取額		281,327 となります。

在職老齢年金は年金額と「総報酬月額相当額」により計算を行いますが、標準報酬月額は「随時改定」または「定時決定」により変更されるため、給与変更後しばらくは、上記標準報酬月額とはならない場合があります。

上記は、すべて「月額」に換算してあります。実際の支給は在職老齢年金、雇用継続給付とも2ヶ月単位の支給です。また、計算過程で端数処理を行っていますので、実際の支給額と異なります。

実際の支給額については、高齢雇用継続給付金は公共職業安定所、在職老齢年金は社会保険事務所でご確認ください。また、基金がある場合、その支給停止方式は国に準じた調整をおこなっています。実際の調整方式はその基金の規約によります。この計算結果は目安としてご利用ください。

<参考資料3-1> 年金一郎（60～63歳）：手取シミュレーション

前提条件										
報酬比例部分	1,072,166	加給年金	0	基金	0	60歳到達時賃金	400,000			
定額部分	0	基礎年金	0	代行部分	0	直近1年標準賞与	800,000			
給与月額 ①	基本 年金額 ②	その他 年金 ③	年金計 ④=②+③	雇用 継続給付 ⑤	合計 支給額 ⑥=①+④+⑤	社会保険 ⑦	所得税 ⑧	その他 控除 ⑨	控除計 ⑩=⑦+⑧+⑨	差引 手取額 ⑪=⑥-⑩
224,000	28,141	0	28,141	33,600	285,741	28,271	2,940	0	31,211	254,530
225,000	28,141	0	28,141	33,750	286,891	28,279	2,940	0	31,219	255,672
226,000	28,141	0	28,141	33,900	288,041	28,287	3,010	0	31,297	256,744
227,000	28,141	0	28,141	34,050	289,191	28,295	3,010	0	31,305	257,886
228,000	28,141	0	28,141	34,200	290,341	28,303	3,080	0	31,383	258,958
229,000	28,141	0	28,141	34,350	291,491	28,311	3,080	0	31,391	260,100
230,000	16,941	0	16,941	34,500	281,441	30,726	3,080	0	33,806	247,635
231,000	16,941	0	16,941	34,650	282,591	30,734	3,080	0	33,814	248,777
232,000	16,941	0	16,941	34,800	283,741	30,742	3,150	0	33,892	249,849
233,000	16,941	0	16,941	34,950	284,891	30,750	3,150	0	33,900	250,991
234,000	16,941	0	16,941	35,100	286,041	30,758	3,220	0	33,978	252,063
235,000	16,941	0	16,941	35,250	287,191	30,766	3,220	0	33,986	253,205
236,000	16,941	0	16,941	35,400	288,341	30,774	3,290	0	34,064	254,277
237,000	16,941	0	16,941	35,550	289,491	30,782	3,290	0	34,072	255,419
238,000	16,941	0	16,941	35,700	290,641	30,790	3,360	0	34,150	256,491
239,000	16,941	0	16,941	35,850	291,791	30,798	3,360	0	34,158	257,633
240,000	16,941	0	16,941	36,000	292,941	30,806	3,430	0	34,236	258,705
241,000	16,941	0	16,941	36,150	294,091	30,814	3,430	0	34,244	259,847
242,000	16,941	0	16,941	36,300	295,241	30,822	3,500	0	34,322	260,919
243,000	16,941	0	16,941	36,450	296,391	30,830	3,500	0	34,330	262,061
244,000	16,941	0	16,941	36,600	297,541	30,838	3,570	0	34,408	263,133
245,000	16,941	0	16,941	35,941	297,882	30,846	3,570	0	34,416	263,466
246,000	16,941	0	16,941	35,301	298,242	30,854	3,640	0	34,494	263,748
247,000	16,941	0	16,941	34,629	298,570	30,862	3,640	0	34,502	264,068
248,000	16,941	0	16,941	33,976	298,917	30,870	3,710	0	34,580	264,337
249,000	16,941	0	16,941	33,341	299,282	30,878	3,710	0	34,588	264,694
250,000	10,884	0	10,884	32,675	293,559	33,294	3,640	0	36,934	256,625
251,000	10,884	0	10,884	32,027	293,911	33,302	3,710	0	37,012	256,899
252,000	10,884	0	10,884	31,374	294,258	33,310	3,710	0	37,020	257,238
253,000	10,884	0	10,884	30,714	294,598	33,318	3,780	0	37,098	257,500
254,000	10,884	0	10,884	30,073	294,957	33,326	3,780	0	37,106	257,851
255,000	10,884	0	10,884	29,401	295,285	33,334	3,870	0	37,204	258,081
256,000	10,884	0	10,884	28,748	295,632	33,342	3,870	0	37,212	258,420
257,000	10,884	0	10,884	28,115	295,999	33,350	3,870	0	37,220	258,779
258,000	10,884	0	10,884	27,451	296,335	33,358	3,980	0	37,338	258,997
259,000	10,884	0	10,884	26,806	296,690	33,366	3,980	0	37,346	259,344
260,000	10,884	0	10,884	26,130	297,014	33,374	3,980	0	37,354	259,660
261,000	10,884	0	10,884	25,499	297,383	33,382	4,080	0	37,462	259,921
262,000	10,884	0	10,884	24,837	297,721	33,390	4,080	0	37,470	260,251
263,000	10,884	0	10,884	24,169	298,053	33,398	4,080	0	37,478	260,575
264,000	10,884	0	10,884	23,522	298,406	33,406	4,190	0	37,596	260,810
265,000	10,884	0	10,884	22,869	298,753	33,414	4,190	0	37,604	261,149
266,000	10,884	0	10,884	22,211	299,095	33,422	4,190	0	37,612	261,483
267,000	10,884	0	10,884	21,573	299,457	33,430	4,290	0	37,720	261,737
268,000	10,884	0	10,884	20,904	299,788	33,438	4,290	0	37,728	262,060
269,000	10,884	0	10,884	20,255	300,139	33,446	4,290	0	37,736	262,403
270,000	6,112	0	6,112	19,602	295,714	35,861	4,290	0	40,151	255,563
271,000	6,112	0	6,112	18,942	296,054	35,869	4,290	0	40,159	255,895
272,000	6,112	0	6,112	18,305	296,417	35,877	4,400	0	40,277	256,140
273,000	6,112	0	6,112	17,635	296,747	35,885	4,400	0	40,285	256,462

年金、給付金とも月額で表示しています。また計算の過程で端数処理を行っていますので実際の手取額とは異なります。この計算結果は目安としてご利用ください。

■はこの表の「最適給与」（雇用継続給付金が受けられる範囲で給与、年金、雇用継続給付金の手取額が最高となる給与月額）を表示しています。

<参考資料3-2> 年金一郎(60~63歳) : 給与、年金、給付金の明細

最適給与と年金、雇用継続給付金

(直近1年の賞与 800,000円)

高齢雇用継続給付は、60歳以上65歳未満の雇用保険の被保険者で、賃金月額が60歳到達時の賃金額の75%未満に低下した人に対し支給されます。(被保険者期間5年以上必要)

在職老齢年金は厚生年金被保険者に支給される特別支給の老齢厚生年金が総報酬月額相当額に応じ年金の一部が調整される仕組みとなっています。

そして65歳未満の老齢厚生年金の受給権者が高齢雇用継続給付の支給を受けられる場合には、在職老齢年金による調整に加えて、高齢雇用継続給付と年金額の支給調整が行われます。

下記は、高齢雇用継続給付が受けられる範囲で、手取額が最高となる月額給与(交通費などを含まず)と、その給与に対する在職老齢年金と高齢雇用継続給付金の明細です。

在職老齢年金		年額	雇用継続給付金	月額	給与と年金、給付金	
報酬比例部分	1,072,166	①	60歳到達時賃金	B 400,000	給与月額	A 249,000
定額部分	0	②	低下率	62.25%	年金	D 16,941
基金の代行部分	0	③		(=A/B)		(=⑩+⑪)
基本年金額	1,072,166	④=①+②+③			雇用継続給付金	33,341
加給年金額	0	⑤				(=C)
老齢基礎年金額	0	⑥			総合計	299,282
標準報酬月額等			参考		健康保険	9,840
標準報酬月額	240,000	⑦	60歳到達日	H18.4.1	介護保険	1,476
標準賞与額の総額	800,000	⑧	65歳到達日	H23.4.1	厚生年金	17,570
総報酬月額相当額	306,666	⑨=⑦+⑧/12			年金基金	0
支給停止額	以下月額				雇用保険	1,992
在老支給停止額	58,006	⑩			社会保険計	E 30,878
雇用継続給付金調整	14,400	⑪			給与と所得税	F 3,710
計(調整含む)	72,406	⑫=⑩+⑪			年金所得税	G 0
支給年金額			支給率	13.39%	その他控除	H
在職老齢年金額	16,941	⑬=④/12-⑫	雇用継続給付金	C 33,341	控除計	34,588
加給年金額	0	⑭=⑤/12			手取合計額	264,694
老齢基礎年金額	0	⑮=⑥/12				
年金支給額(月額)	16,941	⑯=⑬+⑭+⑮				

上記計算のとおり、給与を月額 249,000円 にすると

基金プラスα	月額
基金プラスα	0 ⑰
調整率	0.00% ⑱
調整額	0 ⑲=⑰×⑱
調整後基金プラスα	0 ⑳=⑰-⑲

在職老齢年金	D	16,941
高齢雇用継続給付金	C	33,341
給与月額	A	249,000
合計収入		299,282

社会保険料	E	30,878
所得税	F+G	3,710
控除計(その他控除含む)		34,588
手取額		264,694 となります。

在職老齢年金は年金額と「総報酬月額相当額」により計算を行いますが、標準報酬月額は「随時改定」または「定時決定」により変更されるため、給与変更後しばらくは、上記標準報酬月額とはならない場合があります。

上記は、すべて「月額」に換算してあります。実際の支給は在職老齢年金、雇用継続給付とも2ヶ月単位の支給です。また、計算過程で端数処理を行っていますので、実際の支給額と異なります。

実際の支給額については、高齢雇用継続給付金は公共職業安定所、在職老齢年金は社会保険事務所でご確認ください。また、基金がある場合、その支給停止方式は国に準じた調整をおこなっています。実際の調整方式はその基金の規約によります。この計算結果は目安としてご利用ください。

<参考資料3-3> 年金一郎（63歳以降）：手取シミュレーション

前提条件										
報酬比例部分	1,072,166	加給年金	396,000	基金	0	60歳到達時賃金	400,000			
定額部分	673,551	基礎年金	0	代行部分	0	直近1年標準賃与	800,000			
給与月額 ①	基本 年金額 ②	その他 年金 ③	年金計 ④=②+③	雇用 継続給付 ⑤	合計 支給額 ⑥=①+④+⑤	社会保険 ⑦	所得税 ⑧	その他 控除 ⑨	控除計 ⑩=⑦+⑧+⑨	差引 手取額 ⑪=⑥-⑩
224,000	56,205	33,000	89,205	33,600	346,805	28,271	2,940	0	31,211	315,594
225,000	56,205	33,000	89,205	33,750	347,955	28,279	2,940	0	31,219	316,736
226,000	56,205	33,000	89,205	33,900	349,105	28,287	3,010	0	31,297	317,808
227,000	56,205	33,000	89,205	34,050	350,255	28,295	3,010	0	31,305	318,950
228,000	56,205	33,000	89,205	34,200	351,405	28,303	3,080	0	31,383	320,022
229,000	56,205	33,000	89,205	34,350	352,555	28,311	3,080	0	31,391	321,164
230,000	45,005	33,000	78,005	34,500	342,505	30,726	3,080	0	33,806	308,699
231,000	45,005	33,000	78,005	34,650	343,655	30,734	3,080	0	33,814	309,841
232,000	45,005	33,000	78,005	34,800	344,805	30,742	3,150	0	33,892	310,913
233,000	45,005	33,000	78,005	34,950	345,955	30,750	3,150	0	33,900	312,055
234,000	45,005	33,000	78,005	35,100	347,105	30,758	3,220	0	33,978	313,127
235,000	45,005	33,000	78,005	35,250	348,255	30,766	3,220	0	33,986	314,269
236,000	45,005	33,000	78,005	35,400	349,405	30,774	3,290	0	34,064	315,341
237,000	45,005	33,000	78,005	35,550	350,555	30,782	3,290	0	34,072	316,483
238,000	45,005	33,000	78,005	35,700	351,705	30,790	3,360	0	34,150	317,555
239,000	45,005	33,000	78,005	35,850	352,855	30,798	3,360	0	34,158	318,697
240,000	45,005	33,000	78,005	36,000	354,005	30,806	3,430	0	34,236	319,769
241,000	45,005	33,000	78,005	36,150	355,155	30,814	3,430	0	34,244	320,911
242,000	45,005	33,000	78,005	36,300	356,305	30,822	3,500	0	34,322	321,983
243,000	45,005	33,000	78,005	36,450	357,455	30,830	3,500	0	34,330	323,125
244,000	45,005	33,000	78,005	36,600	358,605	30,838	3,570	0	34,408	324,197
245,000	45,005	33,000	78,005	35,941	358,946	30,846	3,570	0	34,416	324,530
246,000	45,005	33,000	78,005	35,301	359,306	30,854	3,640	0	34,494	324,812
247,000	45,005	33,000	78,005	34,629	359,634	30,862	3,640	0	34,502	325,132
248,000	45,005	33,000	78,005	33,976	359,981	30,870	3,710	0	34,580	325,401
249,000	45,005	33,000	78,005	33,341	360,346	30,878	3,710	0	34,588	325,758
250,000	38,948	33,000	71,948	32,675	354,623	33,294	3,640	0	36,934	317,689
251,000	38,948	33,000	71,948	32,027	354,975	33,302	3,710	0	37,012	317,963
252,000	38,948	33,000	71,948	31,374	355,322	33,310	3,710	0	37,020	318,302
253,000	38,948	33,000	71,948	30,714	355,662	33,318	3,780	0	37,098	318,564
254,000	38,948	33,000	71,948	30,073	356,021	33,326	3,780	0	37,106	318,915
255,000	38,948	33,000	71,948	29,401	356,349	33,334	3,870	0	37,204	319,145
256,000	38,948	33,000	71,948	28,748	356,696	33,342	3,870	0	37,212	319,484
257,000	38,948	33,000	71,948	28,115	357,063	33,350	3,870	0	37,220	319,843
258,000	38,948	33,000	71,948	27,451	357,399	33,358	3,980	0	37,338	320,061
259,000	38,948	33,000	71,948	26,806	357,754	33,366	3,980	0	37,346	320,408
260,000	38,948	33,000	71,948	26,130	358,078	33,374	3,980	0	37,354	320,724
261,000	38,948	33,000	71,948	25,499	358,447	33,382	4,080	0	37,462	320,985
262,000	38,948	33,000	71,948	24,837	358,785	33,390	4,080	0	37,470	321,315
263,000	38,948	33,000	71,948	24,169	359,117	33,398	4,080	0	37,478	321,639
264,000	38,948	33,000	71,948	23,522	359,470	33,406	4,190	0	37,596	321,874
265,000	38,948	33,000	71,948	22,869	359,817	33,414	4,190	0	37,604	322,213
266,000	38,948	33,000	71,948	22,211	360,159	33,422	4,190	0	37,612	322,547
267,000	38,948	33,000	71,948	21,573	360,521	33,430	4,290	0	37,720	322,801
268,000	38,948	33,000	71,948	20,904	360,852	33,438	4,290	0	37,728	323,124
269,000	38,948	33,000	71,948	20,255	361,203	33,446	4,290	0	37,736	323,467
270,000	34,176	33,000	67,176	19,602	356,778	35,861	4,290	0	40,151	316,627
271,000	34,176	33,000	67,176	18,942	357,118	35,869	4,290	0	40,159	316,959
272,000	34,176	33,000	67,176	18,305	357,481	35,877	4,400	0	40,277	317,204
273,000	34,176	33,000	67,176	17,635	357,811	35,885	4,400	0	40,285	317,526

年金、給付金とも月額で表示しています。また計算の過程で端数処理を行っていますので実際の手取額とは異なります。この計算結果は目安としてご利用ください。

この表の「最適給与」（雇用継続給付金が受けられる範囲で給与、年金、雇用継続給付金の手取額が最高となる給与月額）を表示しています。

<参考資料3-4> 年金一郎（63歳以降）：給与、年金、給付金の明細

最適給与と年金、雇用継続給付金

(直近1年の賞与 800,000円)

高齢雇用継続給付は、60歳以上65歳未満の雇用保険の被保険者で、賃金月額が60歳到達時の賃金額の75%未満に低下した人に対し支給されます。(被保険者期間5年以上必要)

在職老齢年金は厚生年金被保険者に支給される特別支給の老齢厚生年金が総報酬月額相当額に応じ年金の一部が調整される仕組みとなっています。

そして65歳未満の老齢厚生年金の受給権者が高齢雇用継続給付の支給を受けられる場合には、在職老齢年金による調整に加えて、高齢雇用継続給付と年金額の支給調整が行われます。

下記は、高齢雇用継続給付が受けられる範囲で、手取額が最高となる月額給与(交通費などを含まず)と、その給与に対する在職老齢年金と高齢雇用継続給付金の明細です。

在職老齢年金		年額	雇用継続給付金		月額	給与と年金、給付金		
報酬比例部分	1,072,166	①	60歳到達時賃金	B	400,000	給与月額	A	249,000
定額部分	673,551	②	低下率		62.25%	年金	D	78,005
基金の代行部分	0	③			(=A/B)			(=⑬+⑭)
基本年金額	1,745,717	④=①+②+③				雇用継続給付金		33,341
加給年金額	396,000	⑤						(=C)
老齢基礎年金額	0	⑥				総合計		360,346
標準報酬月額等			参考			健康保険		9,840
標準報酬月額	240,000	⑦	60歳到達日	H	18.4.1	介護保険		1,476
標準賞与額の総額	800,000	⑧	65歳到達日	H	23.4.1	厚生年金		17,570
総報酬月額相当額	306,666	⑨=⑦+⑧/12				年金基金		0
支給停止額	以下月額					雇用保険		1,992
在老支給停止額	86,071	⑩				社会保険計	E	30,878
雇用継続給付金調整	14,400	⑪				給与所得税	F	3,710
計(調整含む)	100,471	⑫=⑩+⑪				年金所得税	G	0
支給年金額						その他控除	H	
在職老齢年金額	45,005	⑬=④/12-⑫				控除計		34,588
加給年金額	33,000	⑭=⑤/12				手取合計額		325,758
老齢基礎年金額	0	⑮=⑥/12						
年金支給額(月額)	78,005	⑯=⑬+⑭+⑮						
			支給率		13.39%			
			雇用継続給付金	C	33,341			

上記計算のとおり、給与を月額 249,000円 にすると

基金プラスα	月額	
基金プラスα	0	⑰
調整率	0.00%	⑱
調整額	0	⑲=⑰×⑱
調整後基金プラスα	0	⑳=⑰-⑲

在職老齢年金	D	78,005
高齢雇用継続給付金	C	33,341
給与月額	A	249,000
合計収入		360,346
社会保険料	E	30,878
所得税	F+G	3,710
控除計(その他控除含む)		34,588
手取額		325,758 となります。

在職老齢年金は年金額と「総報酬月額相当額」により計算を行いますが、標準報酬月額は「随時改定」または「定時決定」により変更されるため、給与変更後しばらくは、上記標準報酬月額とはならない場合があります。

上記は、すべて「月額」に換算してあります。実際の支給は在職老齢年金、雇用継続給付とも2ヶ月単位の支給です。また、計算過程で端数処理を行っていますので、実際の支給額と異なります。

実際の支給額については、高齢雇用継続給付金は公共職業安定所、在職老齢年金は社会保険事務所でご確認ください。また、基金がある場合、その支給停止方式は国に準じた調整をおこなっています。実際の調整方式はその基金の規約によります。この計算結果は目安としてご利用ください。

<参考資料4-1> 年金二郎（60～63歳）：手取シミュレーション

前提条件										
報酬比例部分	1,182,546	加給年金	0	基金	0	60歳到達時賃金	451,800			
定額部分	0	基礎年金	0	代行部分	0	直近1年標準賞与	800,000			
給与月額 ①	基本 年金額 ②	その他 年金 ③	年金計 ④=②+③	雇用 継続給付 ⑤	合計 支給額 ⑥=①+④+⑤	社会保険 ⑦	所得税 ⑧	その他 控除 ⑨	控除計 ⑩=⑦+⑧+⑨	差引 手取額 ⑪=⑥-⑩
304,000	0	0	0	22,769	326,769	38,540	5,340	0	43,880	282,889
305,000	0	0	0	22,112	327,112	38,548	5,450	0	43,998	283,114
306,000	0	0	0	21,481	327,481	38,556	5,450	0	44,006	283,475
307,000	0	0	0	20,814	327,814	38,564	5,450	0	44,014	283,800
308,000	0	0	0	20,174	328,174	38,572	5,550	0	44,122	284,052
309,000	0	0	0	19,528	328,528	38,580	5,550	0	44,130	284,398
310,000	0	0	0	18,879	328,879	40,995	5,550	0	46,545	282,334
311,000	0	0	0	18,193	329,193	41,003	5,550	0	46,553	282,640
312,000	0	0	0	17,534	329,534	41,011	5,550	0	46,561	282,973
313,000	0	0	0	16,902	329,902	41,019	5,550	0	46,569	283,333
314,000	0	0	0	16,233	330,233	41,027	5,660	0	46,687	283,546
315,000	0	0	0	15,592	330,592	41,035	5,660	0	46,695	283,897
316,000	0	0	0	14,946	330,946	41,043	5,660	0	46,703	284,243
317,000	0	0	0	14,296	331,296	41,051	5,760	0	46,811	284,485
318,000	0	0	0	13,610	331,610	41,059	5,760	0	46,819	284,791
319,000	0	0	0	12,951	331,951	41,067	5,760	0	46,827	285,124
320,000	0	0	0	12,320	332,320	41,075	5,870	0	46,945	285,375
321,000	0	0	0	11,652	332,652	41,083	5,870	0	46,953	285,699
322,000	0	0	0	11,012	333,012	41,091	5,870	0	46,961	286,051
323,000	0	0	0	10,368	333,368	41,099	5,970	0	47,069	286,299
324,000	0	0	0	9,720	333,720	41,107	5,970	0	47,077	286,643
325,000	0	0	0	9,067	334,067	41,115	5,970	0	47,085	286,982
326,000	0	0	0	8,378	334,378	41,123	6,080	0	47,203	287,175
327,000	0	0	0	7,749	334,749	41,131	6,080	0	47,211	287,538
328,000	0	0	0	7,084	335,084	41,139	6,080	0	47,219	287,865
329,000	0	0	0	6,448	335,448	41,147	6,180	0	47,327	288,121
330,000	0	0	0	5,775	335,775	43,562	6,080	0	49,642	286,133
331,000	0	0	0	5,130	336,130	43,570	6,180	0	49,750	286,380
332,000	0	0	0	4,482	336,482	43,578	6,180	0	49,758	286,724
333,000	0	0	0	3,796	336,796	43,586	6,180	0	49,766	287,030
334,000	0	0	0	3,173	337,173	43,594	6,290	0	49,884	287,289
335,000	0	0	0	2,512	337,512	43,602	6,290	0	49,892	287,620
336,000	0	0	0	1,848	337,848	43,610	6,290	0	49,900	287,948
337,000	0	0	0	0	337,000	43,618	6,390	0	50,008	286,992
338,000	0	0	0	0	338,000	43,626	6,390	0	50,016	287,984
339,000	0	0	0	0	339,000	43,634	6,390	0	50,024	288,976
340,000	0	0	0	0	340,000	43,642	6,500	0	50,142	289,858
341,000	0	0	0	0	341,000	43,650	6,500	0	50,150	290,850
342,000	0	0	0	0	342,000	43,658	6,500	0	50,158	291,842
343,000	0	0	0	0	343,000	43,666	6,600	0	50,266	292,734
344,000	0	0	0	0	344,000	43,674	6,600	0	50,274	293,726
345,000	0	0	0	0	345,000	43,682	6,600	0	50,282	294,718
346,000	0	0	0	0	346,000	43,690	6,720	0	50,410	295,590
347,000	0	0	0	0	347,000	43,698	6,720	0	50,418	296,582
348,000	0	0	0	0	348,000	43,706	6,720	0	50,426	297,574
349,000	0	0	0	0	349,000	43,714	6,840	0	50,554	298,446
350,000	0	0	0	0	350,000	46,130	6,720	0	52,850	297,150
351,000	0	0	0	0	351,000	46,138	6,720	0	52,858	298,142
352,000	0	0	0	0	352,000	46,146	6,840	0	52,986	299,014
353,000	0	0	0	0	353,000	46,154	6,840	0	52,994	300,006

年金、給付金とも月額で表示しています。また計算の過程で端数処理を行っていますので実際の手取額とは異なります。この計算結果は目安としてご利用ください。

この表の「最適給与」（雇用継続給付金が受けられる範囲で給与、年金、雇用継続給付金の手取額が最高となる給与月額）を表示しています。

<参考資料4-2> 年金二郎（60～63歳）：給与、年金、給付金の明細

最適給与と年金、雇用継続給付金

（直近1年の賞与 800,000円）

高齢雇用継続給付は、60歳以上65歳未満の雇用保険の被保険者で、賃金月額が60歳到達時の賃金額の75%未満に低下した人に対し支給されます。（被保険者期間5年以上必要）

在職老齢年金は厚生年金被保険者に支給される特別支給の老齢厚生年金が総報酬月額相当額に応じ年金の一部が調整される仕組みとなっています。

そして65歳未満の老齢厚生年金の受給権者が高齢雇用継続給付の支給を受けられる場合には、在職老齢年金による調整に加えて、高齢雇用継続給付と年金額の支給調整が行われます。

下記は、高齢雇用継続給付が受けられる範囲で、手取額が最高となる月額給与（交通費などを含まず）と、その給与に対する在職老齢年金と高齢雇用継続給付金の明細です。

在職老齢年金		年額	雇用継続給付金		月額	給与と年金、給付金		
報酬比例部分	1,182,546	①	60歳到達時賃金	B	451,800	給与月額	A	329,000
定額部分	0	②	低下率		72.82%	年金	D	0
基金の代行部分	0	③			(=A/B)			(=①⑥+②⑦)
基本年金額	1,182,546	④=①+②+③				雇用継続給付金		6,448
加給年金額	0	⑤						(=C)
老齢基礎年金額	0	⑥				総合計		335,448
標準報酬月額等			参考			健康保険		13,120
標準報酬月額	320,000	⑦	60歳到達日		H18.4.1	介護保険		1,968
標準賞与額の総額	800,000	⑧	65歳到達日		H23.4.1	厚生年金		23,427
総報酬月額相当額	386,666	⑨=⑦+⑧/12				年金基金		0
支給停止額	以下月額					雇用保険		2,632
在老支給停止額	102,606	⑩				社会保険計	E	41,147
雇用継続給付金調整	0	⑪				給与所得税	F	6,180
計(調整含む)	98,545	⑫=⑩+⑪				年金所得税	G	0
支給年金額						その他控除	H	0
在職老齢年金額	0	⑬=④/12-⑫				控除計		47,327
加給年金額	0	⑭=⑤/12				手取合計額		288,121
老齢基礎年金額	0	⑮=⑥/12						
年金支給額(月額)	0	⑯=⑬+⑭+⑮						
			支給率		1.96%			
			雇用継続給付金	C	6,448			

上記計算のとおり、給与を月額 329,000円 にすると

基金プラスα	月額	
基金プラスα	0	⑰
調整率	0.00%	⑱
調整額	0	⑲=⑰×⑱
調整後基金プラスα	0	⑳=⑰-⑲

在職老齢年金	D	0
高齢雇用継続給付金	C	6,448
給与月額	A	329,000
合計収入		335,448
社会保険料	E	41,147
所得税	F+G	6,180
控除計(その他控除含む)		47,327
手取額		288,121 となります。

在職老齢年金は年金額と「総報酬月額相当額」により計算を行いますが、標準報酬月額は「随時改定」または「定時決定」により変更されるため、給与変更後しばらくは、上記標準報酬月額とはならない場合があります。

上記は、すべて「月額」に換算してあります。実際の支給は在職老齢年金、雇用継続給付とも2ヶ月単位の支給です。また、計算過程で端数処理を行っていますので、実際の支給額と異なります。

実際の支給額については、高齢雇用継続給付金は公共職業安定所、在職老齢年金は社会保険事務所でご確認ください。また、基金がある場合、その支給停止方式は国に準じた調整をおこなっています。実際の調整方式はその基金の規約によります。この計算結果は目安としてご利用ください。

<参考資料4-3> 年金二郎（63歳以降）：手取シミュレーション

前提条件										
報酬比例部分	1,182,546	加給年金	396,000	基金	0	60歳到達時賃金	451,800			
定額部分	673,551	基礎年金	0	代行部分	0	直近1年標準賞与	800,000			
給与月額	基本 年金額	その他 年金	年金計	雇用 継続給付	合計 支給額	社会保険	所得税	その他 控除	控除計	差引 手取額
①	②	③	④=②+③	⑤	⑥=①+④+⑤	⑦	⑧	⑨	⑩=⑦+⑧+⑨	⑪=⑥-⑩
244,000	49,604	33,000	82,604	36,600	363,204	30,838	3,570	0	34,408	328,796
245,000	49,604	33,000	82,604	36,750	364,354	30,846	3,570	0	34,416	329,938
246,000	49,604	33,000	82,604	36,900	365,504	30,854	3,640	0	34,494	331,010
247,000	49,604	33,000	82,604	37,050	366,654	30,862	3,640	0	34,502	332,152
248,000	49,604	33,000	82,604	37,200	367,804	30,870	3,710	0	34,580	333,224
249,000	49,604	33,000	82,604	37,350	368,954	30,878	3,710	0	34,588	334,366
250,000	38,404	33,000	71,404	37,500	358,904	33,294	3,640	0	36,934	321,970
251,000	38,404	33,000	71,404	37,650	360,054	33,302	3,710	0	37,012	323,042
252,000	38,404	33,000	71,404	37,800	361,204	33,310	3,710	0	37,020	324,184
253,000	38,404	33,000	71,404	37,950	362,354	33,318	3,780	0	37,098	325,256
254,000	38,404	33,000	71,404	38,100	363,504	33,326	3,780	0	37,106	326,398
255,000	38,404	33,000	71,404	38,250	364,654	33,334	3,870	0	37,204	327,450
256,000	38,404	33,000	71,404	38,400	365,804	33,342	3,870	0	37,212	328,592
257,000	38,404	33,000	71,404	38,550	366,954	33,350	3,870	0	37,220	329,734
258,000	38,404	33,000	71,404	38,700	368,104	33,358	3,980	0	37,338	330,766
259,000	38,404	33,000	71,404	38,850	369,254	33,366	3,980	0	37,346	331,908
260,000	38,404	33,000	71,404	39,000	370,404	33,374	3,980	0	37,354	333,050
261,000	38,404	33,000	71,404	39,150	371,554	33,382	4,080	0	37,462	334,092
262,000	38,404	33,000	71,404	39,300	372,704	33,390	4,080	0	37,470	335,234
263,000	38,404	33,000	71,404	39,450	373,854	33,398	4,080	0	37,478	336,376
264,000	38,404	33,000	71,404	39,600	375,004	33,406	4,190	0	37,596	337,408
265,000	38,404	33,000	71,404	39,750	376,154	33,414	4,190	0	37,604	338,550
266,000	38,404	33,000	71,404	39,900	377,304	33,422	4,190	0	37,612	339,692
267,000	38,404	33,000	71,404	40,050	378,454	33,430	4,290	0	37,720	340,734
268,000	38,404	33,000	71,404	40,200	379,604	33,438	4,290	0	37,728	341,876
269,000	38,404	33,000	71,404	40,350	380,754	33,446	4,290	0	37,736	343,018
270,000	28,613	33,000	61,613	40,500	372,113	35,861	4,290	0	40,151	331,962
271,000	28,613	33,000	61,613	40,650	373,263	35,869	4,290	0	40,159	333,104
272,000	28,613	33,000	61,613	40,800	374,413	35,877	4,400	0	40,277	334,136
273,000	28,613	33,000	61,613	40,950	375,563	35,885	4,400	0	40,285	335,278
274,000	28,613	33,000	61,613	41,100	376,713	35,893	4,400	0	40,293	336,420
275,000	28,613	33,000	61,613	41,250	377,863	35,901	4,500	0	40,401	337,462
276,000	28,613	33,000	61,613	41,068	378,681	35,909	4,500	0	40,409	338,272
277,000	28,613	33,000	61,613	40,414	379,027	35,917	4,500	0	40,417	338,610
278,000	28,613	33,000	61,613	39,781	379,394	35,925	4,610	0	40,535	338,859
279,000	28,613	33,000	61,613	39,115	379,728	35,933	4,610	0	40,543	339,185
280,000	28,613	33,000	61,613	38,472	380,085	35,941	4,610	0	40,551	339,534
281,000	28,613	33,000	61,613	37,794	380,407	35,949	4,710	0	40,659	339,748
282,000	28,613	33,000	61,613	37,139	380,752	35,957	4,710	0	40,667	340,085
283,000	28,613	33,000	61,613	36,507	381,120	35,965	4,710	0	40,675	340,445
284,000	28,613	33,000	61,613	35,840	381,453	35,973	4,820	0	40,793	340,660
285,000	28,613	33,000	61,613	35,197	381,810	35,981	4,820	0	40,801	341,009
286,000	28,613	33,000	61,613	34,548	382,161	35,989	4,820	0	40,809	341,352
287,000	28,613	33,000	61,613	33,894	382,507	35,997	4,920	0	40,917	341,590
288,000	28,613	33,000	61,613	33,206	382,819	36,005	4,920	0	40,925	341,894
289,000	28,613	33,000	61,613	32,570	383,183	36,013	4,920	0	40,933	342,250
290,000	23,846	33,000	56,846	31,929	378,775	38,428	4,920	0	43,348	335,427
291,000	23,846	33,000	56,846	31,282	379,128	38,436	4,920	0	43,356	335,772
292,000	23,846	33,000	56,846	30,630	379,476	38,444	4,920	0	43,364	336,112
293,000	23,846	33,000	56,846	29,973	379,819	38,452	5,030	0	43,482	336,337

年金、給付金とも月額で表示しています。また計算の過程で端数処理を行っていますので実際の手取額とは異なります。この計算結果は目安としてご利用ください。

この表の「最適給与」（雇用継続給付金が受けられる範囲で給与、年金、雇用継続給付金の手取額が最高となる給与月額）を表示しています。



# 参考資料2： 継続雇用制度に関わる 就業規則の作成とポイント

ここでは定年前までの従業員を対象とした就業規則のみならず、60代以上の従業員を対象とした就業規則の例を掲載します。この例は、社会保険労務士監修の下、制度設計時に検討すべき項目建てを列挙したものです。特に、これから60代以上従業員を含めた就業規則に見直し、改定しようという場合の参考に資すれば幸いです。

## <参考資料2-1> 就業規則の項目例とワンポイントアドバイス

(正田社会保険労務事務所 監修により作成)

### I. 総則

1. 目的 従業員の就業に関する規則であること
2. 本就業規則の定義

#### ◎継続雇用者を含む就業規則へのワンポイント・アドバイス

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

### II. 人事

#### 1. 採用

- (1) 採用対象者 (=採用基準)

#### ◎継続雇用者を含む就業規則へのワンポイント・アドバイス

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

- (2) 再雇用等継続雇用時の提出事項 (申請手続き、書類)

#### 2. 雇用契約期間、契約更新

#### ◎継続雇用者を含む就業規則へのワンポイント・アドバイス

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

### 3. 勤務地、担当業務

### 4. 人事上の異動（配置転換）

役替、職務変更、配置転換、転勤、出向、復職、退職等

### 5. 評価及び処遇

### 6. 退職及び解雇

(1) 退職・・・該当する条件について

(2) 退職手続

(3) 解雇・・・該当する条件について

(4) 解雇手続

(5) 退職・解雇者の業務引継等

## III. 服務規律

### 1. 遵守事項

### 2. 出退勤

### 3. 出退勤の特例

## IV. 懲戒・制裁

## V. 勤務

### 1. 勤務（就業）時間及び休憩・休日

#### ◎継続雇用者を含む就業規則へのワンポイント・アドバイス

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

(1) 勤務（就業）時間、休憩時間

(2) 休日

(3) 勤務雇用形態

(4) 休日の振替

(5) 休日・休暇間の重複時取扱い

## 2. 時間外勤務、深夜勤務及び休日勤務

### ◎継続雇用者を含む就業規則へのワンポイント・アドバイス

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

- (1) 時間外勤務、休日勤務
- (2) 非常時の時間外、休日労働

## 3. 通常勤務場所外勤務及び出張

## 4. 年次有給休暇、深夜勤務及び休日勤務

### ◎継続雇用者を含む就業規則へのワンポイント・アドバイス

年次有給休暇付与に関する勤続年数の考え方

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

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

## VI. 出退勤、休職・復職

### 1. 出退勤管理

### 2. 休職・休職期間

### ◎継続雇用者を含む就業規則へのワンポイント・アドバイス

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

3. 欠勤期間及び休職期間の通算
4. 復職
5. 育児・介護休業等

## VII. 賃金・給与

### 1. 賃金・給与体系・種類

#### ◎継続雇用者を含む就業規則へのワンポイント・アドバイス

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

例1. 所定内賃金、所定外賃金、臨時賃金

例2. 本給、職種給、特殊手当、超過勤務手当

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

#### ◎継続雇用者を含む就業規則へのワンポイント・アドバイス

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

## 8. 賞与

### ◎継続雇用者を含む就業規則へのワンポイント・アドバイス

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

## 9. 退職金

### ◎継続雇用者を含む就業規則へのワンポイント・アドバイス

退職金については、定年到達時に支給するのが一般です。

再雇用期間は退職金を支給しないのであればその旨を明確にしてください。

## VIII. 安全衛生・災害補償

## IX. 表彰

1. 褒賞
2. 褒賞の種類

## X. その他

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

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

タイル工事業高齢者雇用推進事業「ガイドライン」

タイル工事業の  
高齢者雇用推進のためのヒント

平成19年9月

タイル工事業高齢者雇用推進委員会

発行 社団法人 全国タイル業協会

〒461-0002 愛知県名古屋市東区代官町39-18 日本陶磁器センタービル2F  
TEL:052-935-7235 FAX:052-935-4072

