

少子高齢化社会に向けた企業体質・競争力強化のために



ベテラン従業員戦力化のための ヒント集



鍛造業



平成26年8月

一般社団法人 日本鍛造協会
鍛造業高齢者雇用推進委員会

はじめに

世界はいま、先進国を中心に、人口の高齢化と少子化という未曾有の大変動期を迎えようとしています。そして、日本社会はその先頭を走っています。

2013年には日本人の総人口は1億2,729万8千人と、4年連続で減少し、15～64歳の生産年齢人口は7,901万人と、初めて8,000万人台を割り込み、全体の62%強まで縮小しました。その一方で、高齢者人口は3,189万8千人と過去最多、総人口に占める割合は25.1%となり、4人に1人が高齢者という時代についに突入しました。

こういった変動がなぜ問題になるのでしょうか。高齢化とは長寿社会に繋がることから、本来なら喜ばしいことです。しかしながら、我が国の場合は、並行して少子化が進行しています。このため「いまの働き手だけで高齢者を支え切れるだろうか」、「より少ない働き手で経済を成長させることができるだろうか」といった問題がクローズアップされているのです。

少子化の下で日本社会の活力をいかに維持していくか。これは簡単な問題ではありません。少ない人口で経済を成長させるためには一人ひとりの生産性をさらに高めなければなりません。あるいは、働き手を確保するために、従来であれば引退する年齢の人たちにもさらに活躍してもらう必要が出てきます。

高齢者雇用安定法の改正により、企業には本人が希望すれば60歳以降も何らかの形で働き続けられる仕組みを導入することが義務付けられました。具体的には、①定年年齢を65歳以上にする、②定年以降は65歳までの継続雇用制度を設ける、③定年制をなくす、の3つです。

一般社団法人日本鍛造協会ではこれらの社会的・法的動向を背景として、平成25年度に高齢者雇用推進委員会を組織し、鍛造業界における高齢者雇用の実態を調査して本業界特有の実情を明らかにするとともに、他業界の先進的な取組事例についても調査を進めたうえで、高齢者雇用の在り方について検討してまいりました。平成26年度は、その結果を踏まえてさらなる検討を重ね、「一少子高齢化社会に向けた企業体質・競争力強化のためにーベテラン従業員戦力化のためのヒント集」と題するガイドラインをとりまとめました。

本ガイドラインは、高齢者雇用を単に義務として、あるいは負担として捉えるのではなく、企業体質を高めるきっかけとして捉える視点に基づき作成しました。ポイントとして「職場環境の見直し・改善」、「モチベーションの維持・向上」、「技術・技能伝承の円滑化」という3つの切り口を用意し、それぞれにヒントとなりそうな先進事例や取組事例を収集し掲載しております。

本ガイドラインが会員各位における人的資源の活性化を通じた競争力強化の一助としていささかなりともお役に立てることができればこれに勝る喜びはございません。

鍛造業高齢者雇用推進委員会

座長 岡本 眞一

(東京情報大学 名誉教授)

少子高齢化社会に向けた企業体質・競争力強化のために ベテラン従業員戦力化のためのヒント集

構成とポイント

「少子高齢化社会に向けた企業体質・競争力強化のためにーベテラン従業員戦力化のためのヒント集」は、本編と参考編の2部構成になっています。

本編の構成

本編では、ベテラン従業員を戦力化する際に役立ついくつかのヒントと戦力化するための各社の取り組み事例をご紹介します。その際、皆様の視野を広げるための一助となるよう鍛造業以外の業種（主に製造業）における取り組み事例も掲載することとしました。

自社の事情に合わせてアレンジしながら、ご活用ください。

当ガイドラインが、各社におけるベテラン従業員の戦力化、ひいては企業体質および競争力の強化につながれば幸いです。



本編のPoint

- ベテラン従業員を戦力化していくためのヒントと取り組み事例を紹介
- 鍛造業だけではなく、他業界（主に製造業）の取り組み事例も紹介

※本編中の言葉の定義は右の通りです。 [ベテラン従業員：60歳以上の従業員
高齢者／高年齢者：60歳以上の者]

参考編の構成

参考編では、ベテラン従業員を雇用するにあたり役立つ情報をお届けします。

参考編のPoint

- 年金や公的助成策に係る情報を掲載
- 高年齢者雇用の条件整備の取り組みを支援する高年齢者雇用アドバイザー制度を紹介
- 意向確認書や労働契約書、また就業規則の例など継続雇用時の実務に役立つ情報を掲載

CONTENTS

本 編

- 1 1 職場環境の見直し・改善**
- 1 ヒントⅠ 体力・健康面の個人差を把握し、各自に適した役割を与える
- 3 ヒントⅡ 休憩の取り方や働き方を工夫する
- 7 ヒントⅢ 体力負荷の少ない職場環境を整える
- 13 ヒントⅣ 配置転換しやすい環境を確保する

- 17 2 モチベーションの維持・向上**
- 17 ヒントⅠ 十分な話し合いの場を設ける
- 21 ヒントⅡ 役割に見合った賃金設定と人事評価を行う
- 23 ヒントⅢ 細やかな配慮と一体感の醸成を図る

- 25 3 技術・技能伝承の円滑化**
- 25 ヒントⅠ 人材配置を工夫する
- 27 ヒントⅡ ベテラン従業員による教育のための時間を設ける
- 29 ヒントⅢ 後進指導の依頼を具体的にする
- 31 ヒントⅣ 伝承する技術・技能を見える化する

参 考 編

- 37 1 年金情報**
- 38 2 保険の加入について**
- 39 3 活用できる公的助成策**
- 39 (1) 高年齢雇用継続給付
- 42 (2) 特定求職者雇用開発助成金
- 43 (3) トライアル雇用奨励金
- 44 (4) 高年齢者雇用安定助成金

- 46 4 高年齢者雇用アドバイザー**

- 49 5 意向確認書と継続雇用時の労働契約書 (例)**

- 52 6 継続雇用嘱託社員用就業規則 (例)**

なお、2013年に実施した鍛造業における高齢者雇用に関する調査（企業、50代従業員、60歳以上従業員を対象としたアンケート調査及びヒアリング調査）の結果は、一般社団法人日本鍛造協会のホームページにてご覧いただけます。
（「一般社団法人日本鍛造協会」の「受託事業・補助事業」内よりダウンロード可能）
URL：http://www.jfa-tanzo.jp/wp/?page_id=50

1 職場環境の見直し・改善

焼けた鉄に強い打撃を加えて製品を作り上げていく鍛造工程においては、十分な体力が必要とされます。しかし高齢になると、どうしても筋力・体力ともに低下していきます。そのスピードは人によって異なり、「立ち続ける」「重たいものを持つ」といった若い頃には当たり前のようにできていたことに、困難さを感じ始める人もいます。

とはいえ、気持ちの面では「昔と変わらないのに」という人が多いのも事実です。

ベテラン従業員たちの能力を最大限に活かすためにも、職場環境の見直しや改善、体力・健康面への配慮は欠かせません。

ヒント

I

体力・健康面の個人差を把握し、各自に適した役割を与える

前述のとおり、高齢になると体力・健康の個人差が大きくなってきます。今までどおり働ける人もいれば、腰痛や膝痛により日常業務に支障をきたす人も出てくることでしょう。その個人差をきちんと把握し、適した役割を与えるためにも、各従業員の健康状態を日頃から把握しておくことが大切です。

日常業務の様子に気を配る

(例)

- 担当する製品の生産数が減少したり、動作が遅くなったりしていないか、現場の管理者がベテラン従業員の様子や健康状態に気を配る。

面談時に体力・健康面について傾聴する

(例)

- 定年前の面談時に、本人が感じている体力・健康面の不安について、情報収集を行う。
- 定期的に面談を実施し、体力・健康面に変化がないか確認する。



産業医や保健師と連携する

(例)

- 健康診断の結果をみて、必要な場合は産業医からの助言を得る。
- 産業医や保健師による相談会を開催する。



各社の取組み

- 工場では重量物を取り扱っており、また、夏季は工場内の気温が40度近くに上がることもあるため、**職場の上長に対しては労働者個々人の健康状態の把握に留意するよう指示をしている。**

従来から60歳以上の工場労働者に対し、毎週の第1営業日に、「健康セルフチェックシート」を記載させていたが、これが形式化・マンネリ化していたことから、**職場の上長による簡単なヒアリングとこれに基づく上長のチェックを行うこととし、上長、高年齢者双方に対して健康セルフチェックの目的・意義について、繰り返し説明している。**

また、保健師による月1回の定期的カウンセリング制度を導入している。

《金属加工業／従業員数：約50名》

(出所) 『70歳雇用先進事例集(2012年版)』(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

- 健康診断は会社負担で全員に年2回実施しており、**月に1回は産業医が来社し、従業員の相談に応じている。**年齢が上がるにつれ健診項目を追加する。

《鑄造業／従業員数：約150名》

(出所) ヒアリング調査結果(2013年実施)

- 健康診断の結果をみて、医師が仕事内容の変更を提案する。**ただし、本人が望まない場合は原則変更しない。

《鍛造業／従業員数：約300名》

(出所) ヒアリング調査結果(2013年実施)

ヒント II

休憩の取り方や働き方を工夫する

自分の意思ではどうにもならないのが、体力の低下や体調不良です。高齢になると、若い頃のように無理がきかなくなります。

しかし多くのベテラン従業員は、「会社に求められる限りは働き続けたい」と考えています。企業側も、意欲の高い従業員にはいつまでも働き続けてもらいたいと思っています。

まだまだ意欲のあるベテラン従業員のために、体力が低下しても働き続けられる環境を整えておく必要があります。

休憩の回数を増やす・こまめにする

(例)

- お昼休み以外^(注)にも、午前中に1回、午後にも1回などこまめに休憩を取る。

(注)：職場によって難しい場合もあるため、可能な範囲で検討する。

- 休憩時には、簡単なストレッチを行い、体をほぐす。



短時間・短日数勤務体制の構築を検討する

(例)

- 「1日4時間～6時間の短時間勤務」や「月曜日、水曜日、金曜日の隔日勤務」など、多様な勤務形態を検討する。
- 業務量の増減に対応した弾力的な勤務時間や勤務日数を検討する。

ワークシェアリングを検討する

(例)

- 短時間勤務のベテラン従業員2人ないし数人をグループにし、一定の業務を担当させる。この場合、業務の引継ぎのために、勤務時間が重なる時間帯を設ける。



各社の取組み

- 会社の規程で決まっているわけではないが、**高年齢者は、10時から30分程度、15時から30分程度、自主的に休憩を取っている。**

《鍛造業／従業員数：約200名》

(出所) ヒアリング調査結果 (2013年実施)

- 60代前半層はフルタイム勤務が大半だが、65歳以上の従業員の勤務時間は、本人の希望と会社の業務量を考慮し決定しており、短日数勤務が多い。**業務量が増加した場合、部署横断的な応援や65歳以上従業員の勤務時間を増やすことで対応しており、業務量変動のバッファ機能となっている。**

《生産用機械器具製造業／従業員数：約80名》

(出所) 『エルダー 2013.10』(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

- 当社の生産量は夏に減少し、秋には増加する傾向があることから、高年齢者の体力面を考慮し、**夏場は高年齢者の勤務日数を週5日から4日に抑え、秋は勤務日数を週5日としている。**

《食品製造業／従業員数：約200名》

(出所) 『エルダー 2013.10』(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

- 昼食時以外は一斉休憩時間を設定せず、**社員本人の仕事のペース、体調等を自分で判断し、自由に休憩を取ることとしている。**これにより、作業効率の向上、健康管理、労働意欲の維持を図ることができると考えている。

また、毎年の嘱託契約の更新時には、**健康状態、労働意欲等を中心に本人の意向、希望を十分に聴き取り、極力本人の意向に沿う形で労働条件を設定している。**

《金属加工業／従業員数：約50名》

(出所) 『70歳雇用先進事例集(2012年版)』(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

- フルタイム勤務以外にも、「午前または午後だけの4時間勤務」「7時間30分労働で隔日勤務」「7時間30分労働で月10～15日勤務」「1週間平均20時間以上30時間未満勤務」など、さまざまな勤務体制を整備した。
その結果、**従業員間でワークシェアリング体制が整い、継続雇用に大いに役立っている。**

《紙加工品製造業／従業員数：約40名》

(出所) 『エルダー 2013.10』(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

短時間・短日数勤務の従業員の声



短日数勤務ということで、治具製作や外部委託するような細かい仕事（掃除や木の剪定）、検査機へのモノの投入や整理整頓など、周辺業務の手伝いをしています。

機械のメンテナンスが主業務で、長年の経験を活かして会社に貢献できることにやりがいを感じています。伝来の田畑での米や野菜作り、地域の自治会長としての時間も必要なことから、勤務時間は1日5～6時間労働で1ヵ月20日間の出勤です。



多様な勤務形態の制度設計を行ったA社の事例

● 業 界：機械製造業 ● 従業員数：約50名

A社では、短日数勤務や短時間勤務、ペア就業勤務といった多様な勤務形態を検討するにあたり、以下のような取組みを行った。

- 勤務形態の抽出
- 作業内容と能力要件の抽出
- 導入可能性の整理（「作業内容と要求される能力および高年齢者適否一覧表」の作成）
- 短日数勤務や短時間勤務の整備と規定作成
- 「ペア就業勤務形態」の定義とルールの制定
- 在宅勤務規程の制定

（出所）『高齢者の就業実態に関する研究（2011年）』（独立行政法人 労働政策研究・研修機構）

コラム 1

健康を維持するための自己管理

健康でなければ何もできません。健康を維持することができて初めて、精力的に仕事に取り組むことが可能になります。

健康を維持するために重要なこと、それは「日々のちょっとした心がけ」です。そのちょっとした心がけが、健康な体と心の維持につながります。

ここでは、「腰痛防止」と「バランスの良い食生活」のための2つの心がけをご紹介します。

腰痛防止

心がけ
1

適度な運動やストレッチをする

鍛造業では仕事柄、腰痛に悩んでいる人も多いかと思えます。腰痛を防ぐためには、「筋力（背筋力・腹筋力）を維持すること」と「筋肉の手入れをすること」が大切です。

腰痛を防ぐためのポイント

- ① 筋力（背筋力・腹筋力）の維持
→正しい姿勢で歩く
→背筋や腹筋を鍛える簡単な運動をする
- ② 筋肉を手入れ
→簡単なストレッチを行う

仕事の合間や休憩時間に、簡単な運動やストレッチをする習慣を身に付けてはいかがでしょうか。

（出所）『エルダー 2013.10「新・腰痛予防対策指針と職場での対策」』（独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構）を参考に作成

バランスの良い食生活

心がけ
2

野菜を食べる

私たちが日々生きていくうえで必要な栄養素には大きく分けると、①炭水化物、②脂質、③たんぱく質、④ビタミン・ミネラル、⑤食物繊維があります。

この中で、私たち日本人は、①炭水化物と②脂質については過剰摂取の傾向があり、逆に④ビタミン・ミネラルや⑤食物繊維は不足していると言われています。

バランスよく栄養素を摂取するために、④ビタミン・ミネラル、⑤食物繊維が豊富に含まれている野菜を意識して食べるようにしましょう。一般的に野菜は、1食あたり「生の状態で両手一杯分」の量を食べるのが望ましいとされています。





体力負荷の少ない職場環境を整える

作業を行う環境や体勢は、ベテラン従業員の体調や体力に大きな影響を与えます。

社会全体の高齢化が進む中、体力負荷の少ない職場環境を整える必要性は、今後ますます高まることでしょう。

鍛造業は重筋労働が多く、各社が頭を悩ませる問題の一つです。体力負荷の少ない職場環境を整えることが、結果的には安全性や生産性の向上につながります。

さらに、高齢者でも働ける環境を整えることができれば、男性に比べ体力面で劣る女性を活用する道も開け、人材確保難の時代において、一歩先行く人材戦略を展開することが可能になります。

まずは、コストをかけずに、ちょっとした工夫でできることから始めてみてはいかがでしょうか。

作業時の負荷を軽減する

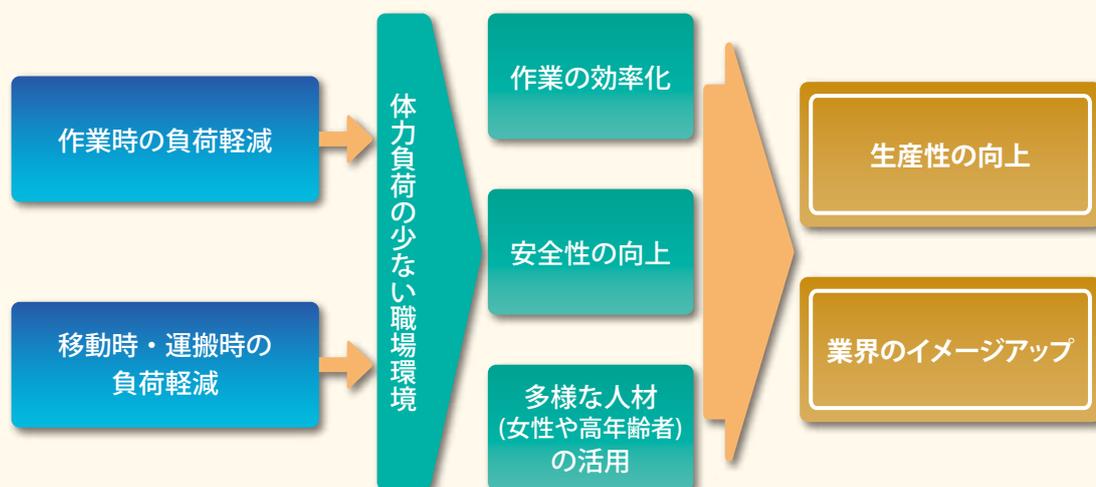
(例)

- 作業台の高さを調整したり、可動式にしたりすることで、無理な姿勢で作業し続ける状態を防ぐ。
- 身体に対する負担を減らすための作業補助機械を導入する。

移動時・運搬時の負担を軽減する

(例)

- 台車のタイヤ素材を変更したり、運搬物にキャスターを取り付けて運ぶようにしたりするなど、工夫をする。
- ステップや階段、簡易リフトを設置する。
- 運搬器具を導入する。





各社の取組み

- 弊社の作業は手作業が中心であり、メインとなる作業機械が老朽化していることから、身体に対する負担は大きく、高年齢者から心身の疲労感が取れないとの意見が相次いだ。

これに対する対応策として、**身体に対する負担を減らすために作業補助機械（簡易リフト、昇降式作業台、運搬器具等）を導入した。**

《金属加工業／従業員数：約50名》

（出所）『70歳雇用先進事例集（2012年版）』（独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構）

- 運搬の必要がある物はすべてパレットに置く一方、フォークリフト、ハンドリフト、チェーンブロック、運搬台車などを配置し、運搬の負担軽減を図るとともに、**作業台の高さを調整したり、座り作業を増やすなど、無理な作業姿勢にならないように工夫した。**

《紙製品加工業／従業員数：約50名》

（出所）『エルダー 2013.10』（独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構）

- 現場では、高年齢者のみならず若年者にとっても体力的な負担が大きい作業、危険性の高い作業が存在していた。たとえば、切削くずを入れた処分ボックスを、手押しリフターによりフォークリフトが使用可能な場所まで運搬していたが、重量があり高年齢者には負担が大きかった。このため**処分ボックスにキャスターを取り付けることにより、以前よりもはるかに容易に運搬が可能となった。**

また、材料加工の寸法確認の際、以前は計測器具の目盛りを目視で確認していたが、**数値をデジタル表示できる装置を導入することで、正確に読み取ることが可能となり効率化された。**

《船舶、輸送用機器具製造業／従業員数：約100名》

（出所）『エルダー 2013.10』（独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構）



- 若年従業員の職場安定率の向上とベテラン従業員の体力の機能低下を補うために、単純作業や過重負荷作業等の工程における環境を改善した。

たとえば、**台車のタイヤ素材をゴムから硬質プラスチックに変更し、手押しでの移動を容易にしたり**、ダンボールケースの組立機、商品積み込み装置の導入により1日約2000ケースのダンボールの組み立てが、年齢に関係なく従事できる作業となったりした。

このほかにも、**製品カットの際の作業台の高さを可動式とすることで、作業者の身長に合わせた調整ができるようにする**など、安全性向上と働きやすい職場を構築することで、結果として10倍以上の生産向上につながった。

《食料品製造業／従業員数：約200名》

(出所) 『平成25年度生涯現役で働ける職場づくり70歳戦力化企業』(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

- 業務の中心が「重量物の切断、溶接、組立」となっており、必然的に「重筋作業」「無理な作業姿勢」「危険作業」「騒音・臭い・埃などの発生」はある程度避けて通れない。とはいえ、作業環境の整備をしておく必要はあったため、以下のような改善・整備を行い、作業者の身体的負担軽減と作業効率化を図った。

①**無線にて操作可能な半円型クレーンの導入**
クレーン作業時の荷物間移動のロス削減として、また、危険防止対策として無線にて操作ができる半円型クレーンを導入した。

②**溶接機ハンドリング送給装置を吊り下げ型に改良**

作業者の身体的負担の軽減のために、溶接機ハンドリング送給装置を吊り下げ型に改良した。

③**図面の文字や数字の大きさを変更**

図面の文字や数字が小さくて見にくかったため、顧客の協力のもと、字の大きさを変更した。

④**コンベア横に55cmの通路スペースを設置**
狭いところでの溶接コンベア作業では、コンベア横に55cmの通路スペースを設置することで、作業者の身体的負担軽減と作業の安全性を確保した。

⑤**ステップや階段を設置**

取付け定盤での昇降作業時の身体的負担軽減のため、ステップや階段を設置した。

《船舶、輸送用機器具製造業／従業員数：約100名》

(出所) 『70歳雇用先進事例集(2012年版)』(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

ヒヤリハット(災害事例)を活用して作業環境の改善を行った事例

職場では、日々ヒヤリハットを活用し、事故の発生を未然に防止する活動が実施されています。ここではヒヤリハットを活用し、実際に作業環境の改善を行った事例を紹介します。

ヒヤリハット

事例

1

火ばしの柄の先端で目の横を打撲!! (鍛造業)

材料缶から火ばしで残材を取り出す作業をしていたところ、火ばしがすっぽ抜けて、柄の先端が目の横に当たり、危うく失明するところであった。



要因

- 1 火ばしで掴みにくい形状の残材を掴もうとした
- 2 先端がしっかり曲がっていない火ばしを使用した
- 3 約30kgもある重い残材を火ばしで掴もうとした

対策

- 1 火ばしで掴みにくい形状の残材は、先端がしっかり曲がっている火ばしを使用する
- 2 **重量物**を運搬する際は火ばしではなくリフトを使用する

『職場における腰痛予防対策指針(厚生労働省)』では、「満18歳以上の男子労働者が人力のみにより取り扱う物の重量は、体重のおおむね40%以下となるよう努めること」としています。60歳以上の高齢者が取り扱う物については、この目安よりも厳しい重量制限を設けることをお勧めします。

事例
2

内装ボード貼り作業中、脚立から落ちそうに!! (内装工事業)

手すりなし2連式脚立上でボード(0.8m×1.8m 約20kg)を持ち上げ、壁に貼っていたところ、ふらついて足元がずれ、足場から落ちそうになった。



要因

- 1 高さ1.2m長さ1.8m巾40cmの2連式脚立に手すりが付いていなかった
- 2 残業が続き、当日も午後7時頃の作業で疲れが蓄積し、集中力も低下していた

対策

- 1 手すり付き脚立を使用する、あるいは幅の広い作業台を使用する
- 2 必要により安全帯を使用する
- 3 作業心得、作業手順を作成して、安全作業の徹底を図る

コラム 2

現場で発生した労働災害(平成24年)

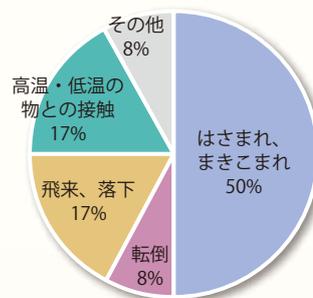
鍛造業では、誠に残念ながら毎年災害が発生しています。平成24年には、58件(調査対象76工場)の労働災害が発生しました。その職場別災害発生率をみると、最も発生率が高いのが「鍛造プレス」で、次いで「鍛造ハンマ」、「材料切断」が続きます。その他にも、「修理」や「機械加工」「仕上げ」などで災害が発生しました。

鍛造プレス

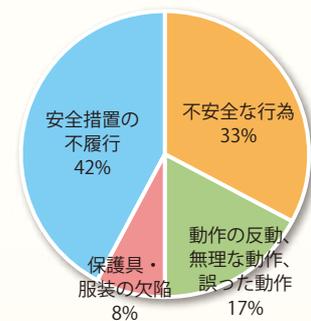
[発生件数：12件(災害発生率：20.7%)]

- 「はさまれ、まきこまれ」事故が多い。
- 主な原因は「安全措置の不履行」や「不安全な行為」である。

【事故の種類】



【原因】

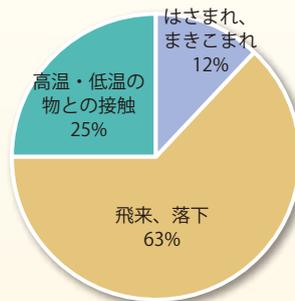


鍛造ハンマ

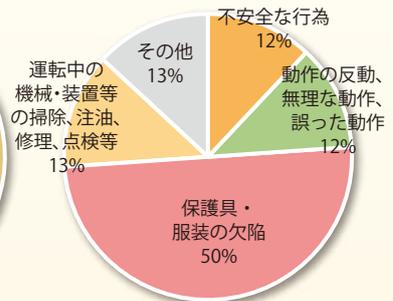
[発生件数：8件(災害発生率：13.8%)]

- 「飛来、落下」事故が多い。
- 主な原因は「保護具・服装の欠陥」である。

【事故の種類】



【原因】

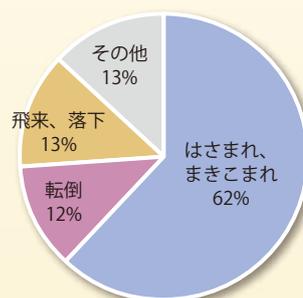


材料切断

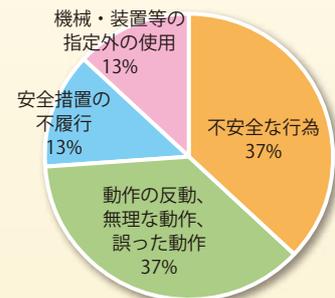
[発生件数：8件(災害発生率：13.8%)]

- 「はさまれ、まきこまれ」事故が多い。
- 主な原因は「動作の反動、無理な動作、誤った動作」や「不安全な行為」である。

【事故の種類】



【原因】



ヒント IV

配置転換しやすい環境を確保する

体力的な理由で、鍛造現場等から配置転換させざるを得なくなった際に、重要なポイントは、①本人が就ける業務があるか、②現場にとってプラスとなる配置転換を図れるか、という2点です。

①については高齢になる以前から、鍛造以外の業務を経験させ、ある程度の多能工化を進めておくことで、抵抗感を抱くことなく、スムーズな配置転換を行える可能性が高まります。

②については、ベテラン従業員の配置転換先を決定する人事部門の担当者が、現場とよくコミュニケーションをとり、現場の意向や課題を把握しておくことが、適切な配置転換につながるのではないのでしょうか。

2つ以上の業務を経験させる (多能工化)

(例)

- 早い段階で複数の業務や機械操作を経験させ、できる仕事の範囲を広げておく。
- 現場内でジョブローテーションを行う。

人事部門管理者が 現場の状況を把握する

(例)

- 現場経験者を人事部門に配置する。
- 人事部門の担当者にも現場での経験を積む機会を与え、現場への理解を促すと同時に人間関係を構築させる。





各社の取組み

- 会社の競争力強化のため、技能工についてはOJTを中心に1人で複数の機種を扱えるよう多能工化を進めている。

《鍛造業／従業員数：約100名》

(出所) ヒアリング調査結果 (2013年実施)

- 生産管理や技術の者だけでなく、総務や経理、人事など管理部門の従業員にも最低5年間は現場での経験を積ませる。

《鍛造業／従業員数：約300名》

(出所) ヒアリング調査結果 (2013年実施)

- 鍛造は50代になると体力的に厳しくなるため、50歳以上の者には軽作業を担当させるほうが全体の効率が上がる場合がある。そのため、この数年で鍛造以外の職種の拡大を図り、50歳以上の人材を配置転換した。

《鍛造業／従業員数：約200名》

(出所) ヒアリング調査結果 (2013年実施)

- 管理人材や幹部候補人材には必ず現場での生産管理や製造技術を経験させる。

《鍛造業／従業員数：約200名》

(出所) ヒアリング調査結果 (2013年実施)



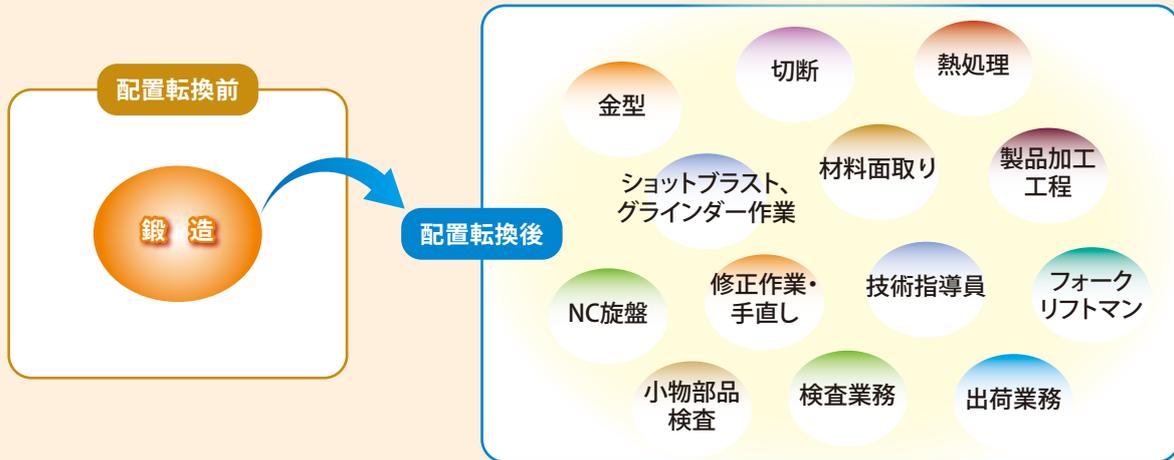
継続雇用者の適材適所実現の立役者

● 67歳 男性



地元の工業高校を卒業後、18歳で入社しました。設計を3～4年経験した後、鍛造の品質管理、生産管理等を担当。鍛造課長を経て、50歳頃に現場を離れ、生産管理課の課長となりました。現在は総務部に所属しておりますが、現場のことを熟知しており、個人のことも把握しているため、継続雇用者との面接や賃金交渉、職務変更する場合の配属先の提案をするなど、会社側と従業員側の仲介を担っています。

鍛造現場からの配置転換（例）



配置転換成功事例

リフトによる搬送の即戦力に

- 熱処理炉への製品積込といった重筋労働からリフトによる搬送に異動したベテラン従業員がいるが、**従来より製品の名番が頭に入っていたため、スピーディーに対応ができ、即戦力となっている。**

《鍛造業／従業員数：約200名》

(出所) ヒアリング調査結果 (2013年実施)

臨機応変の対応で段取りがスムーズに

- 長年の経験を活かし、切断工程における鍛造部との調整役として円滑な業務遂行に貢献しているベテラン従業員がいる。**責任者として下流工程である7つのハンマチームの各リーダーに対し様々な調整を行っている。**特に、工程会議での想定とは異なる事態が生じた時には、**臨機応変の対応で全体の段取りがスムーズに運ぶよう調整している。**

《鍛造業／従業員数：約100名》

(出所) ヒアリング調査結果 (2013年実施)

不良品のフィードバックが早まり、現場の意識変革に

- 鍛造現場にいるベテラン従業員の中には、長年の経験により不良品が出た原因までわかる人もいる。**彼らを小物部品の検査へ配置転換したことで不良品のフィードバックが早くなった。**また、現場特有の言葉がわかるため、現場とのコミュニケーションが活性化された。おかげで「現場で対策しないと不良品は減らない」という考え方が現場に広がり、従業員たちの意識が変わった。

《鍛造業／従業員数：約200名》

(出所) ヒアリング調査結果 (2013年実施)

コラム 3

最高齢従業員の仕事内容

平成25年度に実施した企業向けアンケート調査において、「各企業の最高齢従業員の仕事内容と年齢」を尋ねたところ、回答企業（62社）の約3割が、「最高齢従業員の年齢は70歳以上」と回答しました。それら回答企業の70歳以上従業員の仕事内容をみると、比較的「設備保全」や「総務・人事・経理」関連の業務に就いているケースが多いことがわかりました。

設備保全

82歳 フォークリフトの整備・点検
 80歳 設備担当
 75歳 電気主任技術者
 75歳 保全
 74歳 電気設備保守
 70歳 保全業務

周辺業務

83歳 構内清掃作業
 71歳 雑務〈掃除等〉
 70歳 社内清掃、作業服の種別、
 廃棄物置場管理

総務・人事・経理

80歳 総務
 73歳 事務〈総務関係〉
 73歳 総務・経理嘱託〈顧問〉
 72歳 経理事務

切断

75歳 鋼材切断
 72歳 鋸切断〈鋸盤を使用して材料・
 製品等の切断〉

管理・監督等

78歳 技術顧問〈各種の技術指導〉
 73歳 製造に関する顧問
 70歳 技術指導

鍛造

80歳 現場作業員
 71歳 鍛造工

金型

72歳 金型製造

生産管理・購買管理

76歳 購買、生産管理
 73歳 工程管理
 70歳 現場管理及び型管理

営業

76歳 営業

2 モチベーションの維持・向上

定年後、急にやる気や活気を失ってしまうベテラン従業員が時々見受けられます。モチベーションの低下は本人の生産性を落とすと同時に、ちょっとした気の緩みが重大災害を引き起こす可能性もあり、企業にとってはリスク要因になり得ます。

定年後もモチベーションを高く持ち、引き締まった気持ちで働き続けてもらうためには、どのような工夫をすればよいのでしょうか。

ヒント
I

十分な話し合いの場を設ける

モチベーションが低下してしまう理由は人によってさまざまですが、まずは本人が何を考え、どうしたいと思っているのか、本人の想いや希望を聴く姿勢を持つことが大切です。

その上で、会社が従業員の存在を大切に思っていること、そして変わらない仕事ぶりを期待していることを伝えましょう。

ここでのポイントは、どのような役割を期待しているのかを明確に伝えることです。

定年前に面談機会を設け、じっくり話を聴く

(例)

- 定年の1年以上前から、定年後の働き方や役割について従業員と話し合う機会を設ける。
- 面談時には十分な時間を確保する。

定年後に期待する役割を明確にする

(例)

- どのような役割を期待しているかを明確にした上で、その役割を果たすための方法などについて話し合う。
- 特に、定年前後での期待役割が変化する人については、会社側と従業員側の認識にギャップが生じることのないよう十分配慮する。



各社の取組み

- 定年の1年前から定年後の処遇を含めた話し合いを、総務部の者と定年予定者が行っている。

《鍛造業／従業員数：約300名》

(出所) ヒアリング調査結果 (2013年実施)

- 誕生日が定年のため、各回の継続雇用予定者の人数は少ない。そのため、一人ひとりに時間をかけて面談を実施している。3時間半面談したこともあり、とにかく継続雇用予定者の話をじっくり聴く。待遇については、話を聴いた後に説明するようにしている。

《鍛造業／従業員数：約200名》

(出所) ヒアリング調査結果 (2013年実施)

- 定年1年前に職長と従業員が面談を行い、定年後についてどう考えているか、どのような業務に従事したいか等をヒアリングした上で、定年後の処遇について決定する。

《金属プレス業／従業員数：約100名》

(出所) ヒアリング調査結果 (2013年実施)

期待や役割を明確にしている事例

「伝承を期待している人」と「引き続き現場で頑張ってもらいたい人」を明確に分ける

- プロパーでたたき上げの従業員には技能伝承を依頼し、特殊な技能を持っている従業員にはそのまま現場で活躍してもらう。

《金属プレス業／従業員数：約100名》

(出所) ヒアリング調査結果 (2013年実施)

その人固有の技術を評価し、その指導をお願いする

- 技能職にはマイスターという資格を与え、給与もマイスター給を支給している。その人の持っている固有技術を評価し、その指導をお願いしている。

《自動車車体製造業／ヒアリング企業D社》

(出所) 自動車車体製造業 高齢者雇用の Q&A

◆ 面談時のPoint ◆

- 1 定年1年前から開始
- 2 一人ひとりと面談
- 3 十分な時間を設ける
- 4 傾聴する
- 5 期待する役割を明示する



面談時の質問の仕方について

面談時に相手から話を引き出すためには、クローズドクエスチョンよりもオープンクエスチョンのほうが向いています。

クローズドクエスチョンとは、「はい」「いいえ」で簡単に回答できる質問、オープンクエスチョンとは、単純に「はい」「いいえ」では回答できない質問のことです。

たとえば、「何か問題がありますか？」はクローズドクエスチョンですが、「あなたが、今一番問題に感じていることは何ですか？」はオープンクエスチョンです。

オープンクエスチョンを使い、相手の考えをなるべく多く引き出してみましょう。

期待する役割の伝え方について

期待する役割を伝える際には、まず、本人の今までの仕事ぶりを承認・評価することから始めてみましょう。そうすることで、従業員の不安や心理的バリアが取り除かれ、前向きな気持ちで定年後の役割を受け止めることができるようになります。

役割を伝える際には、より具体的な表現を心掛ける必要があります。

たとえば、あいまいな表現の例として「最適化する」「強化する」などがありますが、個人に期待役割を伝える際には、できるだけ具体的な数値や行動で表現できるとよいでしょう。

面談スケジュール例



定年の約1年前に行う面談では、本人の定年後の意向を確認すると同時に、本人が今まで培ってきた仕事の履歴や技能・ノウハウ、また仕事に対するやりがいなど、従業員本人の考えや想いを多く引き出し、定年後の配置や役割、つまり現場の第一線で引き続き頑張ってもらえるのか、後進指導の比重を高めるのかなどを判断するための情報を収集する。

定年の半年～3ヶ月前に行う面談では、定年後の業務内容や役割、処遇条件等を伝えると同時に、定年後も会社の戦力として活躍してもらうために、会社側が本人に期待する役割、果たしてほしい役割をきちんと明示する。その役割は、本人の強みや持ち味を活かすことができるものであるとモチベーションの維持に効果的。

〈面談時の確認項目(例)〉

- ① 今まで担当した業務範囲・役割
- ② 培ってきた技能やノウハウ
- ③ 自分の仕事史を振り返って、最も大変だったこと
- ④ やりがいを感じる瞬間
- ⑤ この仕事の面白み
- ⑥ 若い人に伝えたいこと
- ⑦ 定年後に希望する働き方や役割
- ⑧ 健康面での不安
- ⑨ 意向確認

〈面談時の確認項目(例)〉

- ① 定年後の業務範囲
- ② 期待する役割
- ③ 定年後の処遇条件とその理由
- ④ 年金について
- ⑤ その他



役割に見合った賃金設定と人事評価を行う

希望者全員が65歳まで働くなかで、各々の役割や能力が異なるにも関わらず、継続雇用者の賃金額を一律に下げるとは、従業員のモチベーションさらには会社全体の生産性の低下をもたらすリスクがあります。

差は小さくとも、役割や仕事内容に見合った賃金額を設定し、年齢に関わらず評価するような制度の検討が求められています。

役割や仕事内容に見合った賃金設定を検討する

(例)

- 仕事の難易度により賃金額を変える。
- 取りまとめやリーダー的役割を担う人については、賃金水準を考慮する。

人事評価の結果を一定程度、賃金やボーナスに反映する

(例)

- 人事評価の結果が良い人には、表彰状の授与や、場合によってはボーナスとして金一封を手渡す。

人事評価を実施する

(例)

- 目標を設定させ、その目標の達成状況を評価する。
- 働きぶりを評価し、その結果をフィードバックする。





各社の取組み

- 建設作業で必須となる資格を取得している従業員には、資格手当を支払っている。さらに、**担当する現場ごとに作業の難易度が違うので、難易度に応じた手当を含めた賃金を支払っており、賃金は仕事本位で、年齢に関わりのない決め方**をしている。

《電気工事・プラント工事業／従業員数：約50名》

(出所) 『エルダー 2014.3』(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

- 時給換算で、**各自の仕事内容や能力に見合った額を継続雇用者に提示している**。時給換算し時間単位で管理することで、フレキシブルな管理が可能になる。

《自動車車体製造業／ヒアリング企業G社》

(出所) 自動車車体製造業 高齢者雇用の Q&A

- 定年後の雇用形態は、「再雇用」「勤務延長」の2種類を用意している。通常の「再雇用」では、役職や賞与はなし、賃金は60~70%にダウンとなる。しかし、**直ちに他の者に代替できない優れた管理能力や専門的な知識・技能を有している場合は、「勤務延長」とし、定期昇給・ベースアップがないこと以外は、定年前とほぼ変わらない条件で雇用**している。

《自動車車体製造業／ヒアリング企業F社》

(出所) 自動車車体製造業 高齢者雇用の Q&A

- 年齢を問わず、成績を評価して給与・賞与を決定している**。加えて毎年、社員自身で仕事やプライベートの目標を定め、メリハリをつけて働く環境を整えている。

《厨房機器・用品の販売業／従業員数：約500名》

(出所) 『エルダー 2014.3』(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)



細やかな配慮と一体感の醸成を図る

定年後に役職がなくなったり、幹部が集まる会議に出席できなくなったりといったことで、モチベーションが大きく低下してしまうベテラン従業員もいます。

そのような従業員への対応方法としては、肩書きを工夫したり、会社との一体感を感じさせるような場を設けたりすることが有効です。

肩書きや呼称を工夫する

(例)

- 「マイスター」「アドバイザー」「シニアスタッフ」などの肩書きを付与する。
- 本人が希望する呼称を名刺に載せることで、プライドを尊重し、定年後のやる気を高める。

会社との一体感を感じさせるような場を設ける

(例)

- 定年時にセレモニーを実施し、感謝状を贈呈する。





各社の取組み

- フルタイム勤務者を正社員、短時間・短日数勤務者を非正社員と呼んでおり、**定年後の継続雇用者も、フルタイムで働く場合は「正社員」という呼称を用いている。**

《生産用機械器具製造業(建設機械部品製造業)／従業員数：約100名》

(出所) 『エルダー 2013.10』(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

- 年1回、専門家を招き、全社員を対象に健康管理や会社経営などに関する講演会を行い、従業員のモチベーションアップを図っている。

従業員が一堂に会し、同じテーマで学び合うことで、各職場でのチームワーク力の向上も期待している。

《食料品製造業／従業員数：約200名》

(出所) 『エルダー 2013.10』(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

- 年齢に関わりなく互いの挨拶、言葉を大切にし、毎朝の朝礼では1人が代表で気がついたことや、目標等を発表する時間を設け、従業員の声を大切にしている。

互いのコミュニケーションを普段から大切にすることが、リスクマネジメント(ゼロ災)や、モチベーションの向上につながると感じている。

《鑄造業／従業員数：約150名》

(出所) 『70歳雇用先進事例集(2012年版)』(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

- 定年時に、継続雇用予定者とその上司、社長、専務を交えた昼食会を開催し、その人の生き立ちや趣味の話をしてもらう。その後、記念品と感謝状を贈呈し、記念写真を撮る。その写真を家族へ届けると同時に、社内報にも掲載する。

《自動車車体製造業／ヒアリング企業D社》

(出所) 自動車車体製造業 高齢者雇用のQ&A

3 技術・技能伝承の円滑化

技術・技能の伝承とは、会社の存続に関わる重要なミッションであり、技術・技能を有するベテラン従業員の存在は貴重な財産です。

鍛造各社は長年に亘り、技術・技能を高め蓄積し、その結果、安定した生産性と世界に誇る品質を実現させました。とりわけ、日本の鍛造各社の管理技術力は世界に類を見ないレベルであり、それを支えているのが、まさに鍛造業界で働く「人」です。つまり、技術・技能伝承の要は「人」にあるといえるでしょう。

ここでは、技術・技能の伝承を「人」から「人」へ円滑に進めるための各社の工夫を紹介します。

ヒント
I

人材配置を工夫する

技術・技能を伝えるのは人であり、適切な人材配置や人材の組み合わせが、技術・技能の伝承を促します。

ベテラン従業員と若年従業員を含んだチームをつくる

(例)

- ベテラン従業員と若年従業員を含んだチームをつくり、チームの中で技術・技能の伝承を行う。
- 複数の指導員をつけ、多角的な視点を持った技術者・技能者を育成する。
- 教える側も自分以外の指導員の教え方を学ぶことで成長できるよう工夫する。

教育係を任命する

(例)

- 若年従業員が仕事で困ったり、疑問を感じたりした際の相談相手として、ベテラン従業員を教育係に任命する。
- 技術・技能の伝承だけでなく、仕事に対する姿勢も学ばせることができるよう工夫する。



各社の取組み

- 鍛造の現場では、**3名1組のチームをつくり、チームの中で人材育成、技術・技能の伝承を行う。**チームの場合、教える側も教えられる側も育つ。チームを組む際は、熟練技能者と若年従業員を組み合わせる。

《鍛造業／従業員数：約300名》

(出所) ヒアリング調査結果 (2013年実施)

- 鍛造品は「みるコツ」が重要であり「この筋が鍛造品としての欠陥なのか。当たり傷なのか」の判断は難しく、現場での経験やノウハウが必要である。そこで、**ベテラン従業員と若手従業員をペアにして仕事をさせることで若年従業員の成長を促す。**ベテラン従業員には「手は出さないように、若手にやらせるように」とお願いしている。

《鍛造業／従業員数：約200名》

(出所) ヒアリング調査結果 (2013年実施)

- ドリル磨きは製品の精度を左右する重要な作業であり、若年従業員約20人を対象に実施したドリルの磨きの研修では、講師役を60代後半の従業員が務めた。研修後は、さらにフォロー研修を実施したが、こちらは受講生からの個別相談という形式をとり、70代の従業員が講師を務めた。

これらの研修では、**2人の講師がより実践的に仕事のやり方を教えたことにより、現場では仕事の効率が上がった。**

《生産用機械器具製造業(建設機械部品製造業)／従業員数：約100名》

(出所) 『エルダー 2013.10』(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

- ベテラン従業員には、仕事を離れた研修(Off-JT)の「講師役」や、日常業務を通じた教育(OJT)の「指導役」をお願いしている。

ベテラン従業員には、自分の仕事を持ちながら若年従業員の指導を依頼するケースもあれば、指導の専任者として依頼するケースもある。

《生産用機械器具製造業(建設機械部品製造業)／従業員数：約100名》

(出所) 『平成25年度生涯現役で働ける職場づくり70歳戦力化企業』(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)



ベテラン従業員による教育のための時間を設ける

日常業務が多忙を極める中では、どうしても目の前のことが優先され、すぐには成果の出にくい教育は後回しにされがちです。

しかし長期的にみれば、教育は会社を存続させるための重要な投資です。ここでは、ベテラン従業員による教育のための時間を意識的に設けている各社の事例を、ヒントとして紹介します。

休憩時間や会議の時間を活用する

(例)

- お昼休みや業務の間の休憩時間を利用して、ベテラン従業員による勉強会を開催する。
- 多くの従業員が集まる会議後に時間を取り、社内教育の場とする。

継続的に取り組む

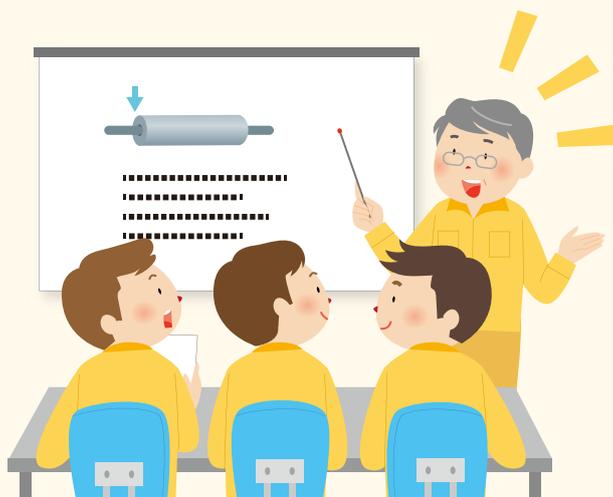
(例)

- 「教育の日」を定め、従業員に教育の大切さを意識させる。
- ベテラン従業員が自らの知識や技能を発表する場を継続的に設ける。

重なる時間帯を設ける

(例)

- 2交代制で重なる時間帯を設け、その間にベテラン従業員による後進指導を行う。





各社の取組み

- 国家技能士の資格取得を目指して、マンツーマンのOJTや空き時間を活用したベテラン従業員による教育、問題作成を実施している。

《鍛造業／従業員数：約200名》

(出所) ヒアリング調査結果 (2013年実施)

- 現場は2交代制だが、重なる時間帯を3時間程度持たせて、その間に教育を行っている。

《鍛造業／従業員数：約200名》

(出所) ヒアリング調査結果 (2013年実施)

- 15分ごとに役割（メイン・バリ取り・周辺サポート）を入れ替えるため、そのタイミングを利用して指導を行う。

《鍛造業／従業員数：約300名》

(出所) ヒアリング調査結果 (2013年実施)

- 毎月1回開催される全体会議の中で、年に2～3回、60～120分程度の時間を取って社内教育の時間としている。

《鍛造業／従業員数：約100名》

(出所) ヒアリング調査結果 (2013年実施)

- 免許制度の見直しや若者の自動車離れの影響もあり、車両整備で高度な技術を持つ高年齢者はいるものの、後継者育成が課題となっていた。

そこで60歳から63歳へ定年延長し、その3年間は技能・技術の継承期間とし、63歳以降の継続雇用期間を技能継承後のフォロー期間と位置付けることにした。単に技術を教えるだけでなく、決まり事を守る意識付けにも役立つよう、技能継承の場を「〇〇塾（〇〇は本人の名前）」と銘打ち、定期的に関講し、必要な知識や技量を多くの社員が継承できるようにした。

高年齢者の側でも良き見本にならねばという自覚や緊張感とともに、「教える」という新しい立場でやりがい生まれる結果となった。

《一般貨物運送業／従業員数：約100名》

(出所) 『平成25年度生涯現役で働ける職場づくり70歳戦力化企業』（独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構）



後進指導の依頼を具体的にする

技術・技能に長けているからといって、ベテラン従業員が「教えること、伝えること」に長けているとは限りません。

会社側が、熟練の技術者・技能者に「技術・技能の伝承」を依頼する際には、各社が保有している作業手順、評価基準をもとに具体的にどの技術・技能の伝承をお願いしたいのかポイントを絞って依頼すると、依頼された側も自分自身が何を教えればよいのか明確になり、その後の伝承がスムーズに進みます。

具体的に明示する

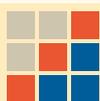
(例)

- その人に伝承してほしい技術・技能を具体的に明示し、依頼する。
- 伝承される側がどのレベルに達すれば「マスターした」と言えるのかを明確にし、そのレベルを正確に伝える。

ポイントを絞る

(例)

- その人の持つ技術・技能をすべて伝承する、という形ではなく、伝承される側それぞれのレベルに合わせた指導をお願いする。



各社の取組み

- 若年従業員への技術・技能伝承を担当しているベテラン従業員には、この技術をこのレベルまで教えてほしい、と伝承目標を具体的に明示して若年従業員の成長支援を依頼している。そのおかげで若年従業員は現在OJTの中で順調に成長している。

《鍛造業／従業員数：約100名》

(出所) ヒアリング調査結果 (2013年実施)

- 蓄積されてきた技術・技能を活かして若年従業員の教育をしてもらう際には、ポイントを絞った上で、育成をお願いしている。

《金属プレス業／従業員数：約100名》

(出所) ヒアリング調査結果 (2013年実施)

鍛造業 職業能力評価基準の活用例

たとえば「鍛造業 職業能力評価基準」の項目を参考にしながら、具体的な作業内容についての指導を依頼する方法もあります。

【職業能力評価基準の見本】（能力ユニット名：加熱/レベル3）

ユニット番号 29S057L11

選択 能力ユニット	能力ユニット名	熱 処 理
	概 要	鍛造品の熱処理作業を適切に行う能力

能力細目	職務遂行のための基準
①熱処理作業の理解と段取り	<ul style="list-style-type: none"> ○鋼材の種類及び性質や、熱処理方法(焼入れ、焼戻し、焼ならし、焼なまし)、熱処理設備の取扱いと作業の流れについての基本的な知識を有している。 ○熱処理の液(水、油、焼入れ液等)と潤滑油の基本的な知識を有している。 ○作業手順書及び作業マニュアルに基づいて、熱処理作業の段取りを確認している。 ○作業指示書に基づいて、熱処理設備の稼動状態の点検及び調整を行っている。
②熱処理作業の実施	<ul style="list-style-type: none"> ○作業指示書に基づいて、熱処理設備の条件(温度、時間、冷却方法)を設定している。 ○作業指示書に基づいて、鍛造品の投入を適切に行っている。 ○上司や先輩の助言を得ながら、火色の判定及び温度測定を行っている。 ○作業指示書に基づいて、液(水、油、焼入れ液等)の温度と濃度の調整及び潤滑油の給油を適切に行いながら、熱処理作業を行っている。 ○作業指示書に基づいて、適切に冷却作業を行っている。
③作業の評価と検証	<ul style="list-style-type: none"> ○加工品の外観や硬度についての簡単なチェックを行い、判断基準と上司の判断に従って良否判定を行っている。 ○作業指示書に基づいて、熱処理設備の点検、機器各部の注油、工具の手入れやメンテナンスを定期的に行っている。 ○不良品や設備のトラブルが発生した際は、上司や先輩に報告し、指示に基づいて適切な処置を行っている。

(例) 赤枠内の作業について、ベテラン従業員に指導を依頼。

ベテラン従業員が、若年従業員に対し「液の温度や濃度の調整方法、潤滑油の適切な給油量、タイミング等」を指導。

「鍛造業 職業能力評価基準」
のダウンロードはこちらから

▶ URL : https://www.hyouka.javada.or.jp/user/dn_standards_a70.html

ヒント
IV

伝承する技術・技能を見える化する

技術・技能を伝承する前に、整理しておかなくてはならない点としては、大きく分けて3つあります。1つ目が、そもそも各ベテラン従業員がどのような技術・技能を持っているのか、2つ目が、会社として必要な技術・技能、今後重要度が高まる技術・技能は何か、3つ目が、各ベテラン従業員が持っている技術・技能の中で、次世代に承継されるべき技術・技能は何なのか、ということです。それらを整理し、コツやポイントをまとめることで、より効果的な技術・技能の伝承が可能となり、ひいては技術・技能力の強化につながることでしょう。

伝承項目を洗い出す

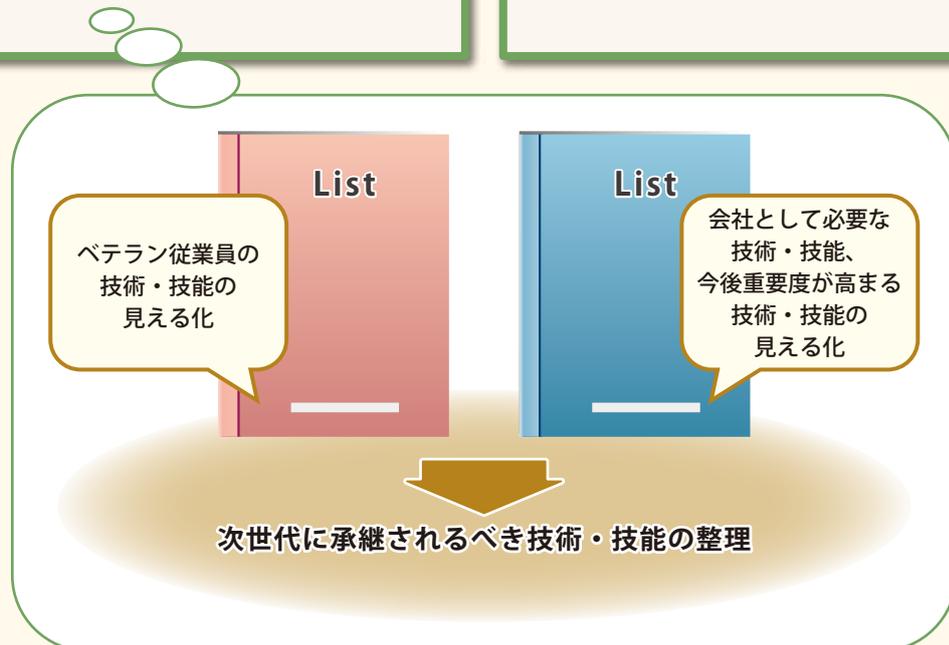
(例)

- 各ベテラン従業員が持つ技術や技能、資格をリスト化する。
- 会社側が次世代に残すべきと考える技術・技能をリスト化し、優先順位を付ける。

コツやポイントをまとめる

(例)

- ベテラン従業員が長年の経験を通じて身に付けたコツやポイントをヒアリングし、「ワンポイント・レッスン」として冊子にまとめる。
- ベテラン従業員が作業している様子を動画に撮り、映像に残す。
- ベテラン従業員自身が、自分たちの技術・技能のコツやポイントを整理することができるようにサポートする。





各社の取組み

- 伝承すべき業務を細かく洗い出し、場所と時間の双方において若年従業員とベテラン従業員の配置を工夫することで、技術・技能伝承がスムーズに行われるよう工夫している。

《金属プレス業／従業員数：約100名》

(出所) ヒアリング調査結果 (2013年実施)

- 部署ごとの作業の基本がマニュアルになっており、新人は、造型・塗型・型被せ、溶解・注湯、仕上げ・出荷等の全工程を経験し、他の工程を理解することにより、全従業員の気持ちの繋がりが強くなる。

《鑄造業／従業員数：約100名》

(出所) 『70歳雇用先進事例集 (2012年版)』 (独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

まとめたことを 伝えよう

技術・技能のコツやポイントを若年従業員に伝える際には、過去の失敗体験や成功体験を織り交ぜながら説明をしたり、若年従業員の考える力を伸ばすために、たとえ不良品等が出たとしても、まずは本人に作業をさせてみたり、ミーティングや休憩中の雑談等で、皆の前で若年従業員を誉めて自信を持たせたりするなどの工夫ができるとうりよいでしょう。



培われた技術・技能を伝承するために、 社員の能力開発システムの見直しを行ったB社の事例

● 業 界：船舶、輸送用機器具製造業 ● 従業員数：約50名

B社では慢性的な人手不足への対策の1つとして、従業員の多能工化を進めるとともに、培われた技術・技能を伝承することによるレベルアップが必要と考え、社員の能力開発システムの見直しを行った。人材育成への取組みの流れは以下の通りである。

- 社内が必要とされる「課業」や「能力要件」のリストアップを実施
- 各課業、能力要件の能力レベルを明確化するために、職務遂行能力レベル判定基準を作成（順次更新）
- 上記の能力レベル判定基準に基づき全社員の能力評価と格付けを実施
- 「社内資格者リスト」の作成（毎年更新）
- 「年度教育計画」の作成（ISOの活動と連動）
- 年度教育計画に基づく教育訓練の実施
- 研修評価（個人別）

上記のサイクルを繰り返しながら社員の教育訓練を計画的に実施することで、以下のような効果が得られた。

- 社員の目指すべき方向性や水準の明確化で動機付けが容易になった
- 育成計画の立案・運用で効率的な能力アップが可能になった
- 新入社員の早期育成に有効な手法が確立した
- 多能工化や技術・技能の伝承にも活用できた
- OJTに加えて、社内ITシステム（SS198）の活用により、容易に教材用資料やビデオをみることができ、効率的な教育訓練が可能な体制になった

（出所）『70歳雇用先進事例集（2012年版）』（独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構）



技術・技能の伝承事例/後進育成事例

ここでは、2013年に実施した企業向けアンケート調査結果より得られた「技術・技能の伝承事例」の一部を紹介します。調査結果をみると、特に金型・機械加工や設備保全における技術・技能伝承や、技術・技能の伝承による生産性・安全性の向上において、ベテラン従業員が力を発揮していることがわかります。

- 有能班長を課長待遇で雇用延長し、若年従業員への技術・技能伝承を現場で直接指導し、生産性、品質、安全等で効果を上げている。
- 型替え時の段取りや安全面での注意について、ベテラン従業員が若手ハンママンへ指導している。
- 熱処理における作業の効率性を考え、ベテラン従業員が中心となり、段取り等を後進に指導している。
- マニュアル旋盤でプレス金型等丸物品を製作している。オートメカ旋盤と異なるその技能（職人技）を、ベテラン従業員が後進に指導することで、2級旋盤作業検定に合格させ、技能士を誕生させた。
- 旋削（NC）において、ベテラン従業員が若年従業員や新人に対し、良きアドバイザーとなっている。
- 機械加工において1名1台の任を解き、ベテラン従業員を全体の技術指導役に就かせたことが、若年従業員の技術力UPにつながった。
- 設備保全（電気）において、ベテラン従業員に若年従業員をつけ、OJTにより、技術・技能を伝承させている。
- ベテラン従業員は、プレスや工作機械等の設備の“クセ”を熟知しているので、それを若年従業員に伝承している。
- 鍛造作業で出る不良の防止等の教育と指導をベテラン従業員が若手ハンママンへ行った。
- 治具製作等に技能を持ったベテラン従業員のアドバイスを受け、若年従業員が実際に製作等に従事できるようになった。
- ベテラン従業員に技能検定勉強会の講師になってもらい、若年従業員の技能レベルを向上させることができた。

コラム 5

学びながら働く、働きながら学ぶ
ドイツのデュアルシステム

日本では、中学校や高校を卒業すると、高校や大学などに進学するか、企業で働くかどちらか一方を選ぶのが一般的です。

しかし、ドイツでは大学や上級学校に進学しない場合には、職業教育と訓練を同時に行う「デュアルシステム」という制度に就くことになります。

「デュアル」とはドイツ語で「2つの」という意味です。たとえば機械工の場合、生徒は1週間のうち1～2日は学校で授業を受け、3～4日は企業で訓練生として働きます。このような授業と職業訓練の組み合わせを3年半ほど続けます。そのため、就職先として、デュアルシステムで職業訓練を受けた企業を選ぶ生徒が多いようです。

デュアルシステムに参加する生徒は、就業前に職場の雰囲気や人間関係を知ることができ、社会スキルも身につけることができます。企業にとっては、学生の働きぶりを見ながら採用するかどうかじっくり考えることができますし、入社前に職業経験を積ませることで入社後の研修コストを低く抑えることもできます。

日本と同じように、ドイツでも少子高齢化が進んでいます。その対策の1つとして、ドイツでは、ベテランと若年従業員の混成チームやペア制で技術・技能の伝承を進めていくことが提案されています。

デュアルシステムを通じて、基礎的な技術や技能を就業前の10代のうちに身につけておくことは、技術・技能伝承の面でも極めて有効です。デュアルシステムはドイツの人材養成システムとして重要な役割を果たしていますが、技術・技能伝承という面からみても、大きな役割を担っているといえます。

参 考 編

- 1 年金情報
- 2 保険の加入について
- 3 活用できる公的助成策
 - (1) 高年齢雇用継続給付
 - (2) 特定求職者雇用開発助成金
 - (3) トライアル雇用奨励金
 - (4) 高年齢者雇用安定助成金
- 4 高年齢者雇用アドバイザー
- 5 意向確認書と継続雇用時の労働契約書（例）
- 6 継続雇用嘱託社員用就業規則（例）

1 年金情報

従業員から質問を受けることの多い年金の支給時期と支給額。「一体いつから、いくら支給されるのか」と不安に感じている従業員も多いと思います。

ここでは、従業員から質問を受けた際に参考となり得る情報を紹介します。

Q1 年金はいつからもらえるの？

年金がもらえる年齢は、性別や生まれ年により異なります。下表に男女別の年金受給開始年齢をまとめていますので、参考にしてください。

【男性の場合】（2014年時点）

	年金受給開始年齢
昭和28年4月2日～ 昭和30年4月1日に生まれた方	61歳
昭和30年4月2日～ 昭和32年4月1日に生まれた方	62歳
昭和32年4月2日～ 昭和34年4月1日に生まれた方	63歳
昭和34年4月2日～ 昭和36年4月1日に生まれた方	64歳
昭和36年4月2日以後に生まれた方	65歳

【女性の場合】（2014年時点）

	年金受給開始年齢
昭和29年4月2日～ 昭和33年4月1日に生まれた方	60歳
昭和33年4月2日～ 昭和35年4月1日に生まれた方	61歳
昭和35年4月2日～ 昭和37年4月1日に生まれた方	62歳
昭和37年4月2日～ 昭和39年4月1日に生まれた方	63歳
昭和39年4月2日～ 昭和41年4月1日に生まれた方	64歳
昭和41年4月2日以後に生まれた方	65歳

Q2 年金はいくらもらえるの？

支給される年金額は納付年数や給与総額などにより異なるため、一概にいくらとは言えませんが、日本年金機構の「ねんきんネット」に登録することで、ご自身で年金見込額の試算ができます。

*

「ねんきんネット」への登録はこちらから

● http://www.nenkin.go.jp/n/www/n_net/index.jsp

Q3 年金に関する質問は誰にすればよいの？

年金に関する疑問や質問は「ねんきんダイヤル」で受け付けています。

● 0570-05-1165（ナビダイヤル）

050または070から始まる電話でおかけになる場合は

● 03-6700-1165（一般電話）

受付時間

- 月曜日 午前8：30～午後7：00
- 火～金曜日 午前8：30～午後5：15
- 第2土曜日 午前9：30～午後4：00

2 保険の加入について

(正田社会保険労務事務所監修により作成)

労働条件の変更により加入する保険制度が変わる場合があります。
ここでは、60歳以降の働き方に応じた医療保険の種類を紹介します。

1 60歳以降も労働時間・労働日数が変わらない場合

継続して健康保険に加入します。但し、定年以降、会社の求めに応じて出向等により関連会社等に転籍する場合などは、健康保険が継続できるとは限りません。

2 60歳以降に労働時間・労働日数が少なくなる場合

● 1週間の労働時間が30時間以上の場合

今までどおり健康保険に継続して加入します。

● 1週間の労働時間が30時間未満になる場合

ケース1 国民健康保険(国保)へ加入

健康保険に加入できませんので、市町村が行う国民健康保険(国保)に加入します。

保険料(税)の額は、市町村ごとにその実情に応じて決められることになっており、通常は、加入世帯ごとに、所得割、資産割、被保険者均等割、世帯別平等割を組み合わせた額が賦課されます。

ケース2 健康保険へ任意加入

前記のように国保へ加入する以外に健康保険に個人で加入できる制度があります。健康保険に2か月以上継続して加入していたことが条件で、一般の被保険者とほぼ同様の保険給付が受けられます。保険料は、全額が自己負担となり、加入できるのは2年間だけです。また、健康保険を抜けてから20日以内に手続きしなければならないので注意が必要です。

3 活用できる公的助成策

以下に掲載する公的助成策は平成26年7月10日現在のものです。実際に活用される場合には、厚生労働省のホームページや最寄りの都道府県労働局、公共職業安定所（ハローワーク）等で最新情報を確認ください。

(1) 高年齢雇用継続給付

高年齢雇用継続給付は、「高年齢雇用継続基本給付金」と、退職後に失業手当（基本手当）を受給し60歳以後再就職した場合に支払われる「高年齢再就職給付金」とに分かれます。

共に、雇用保険の被保険者であった期間が5年以上ある60歳以上65歳未満の一般被保険者が、原則として60歳以後の支給対象月に支払われた賃金額が、60歳に到達する前6か月間の平均賃金月額に比べて**75%未満に低下した状態で働き続ける場合**など一定の要件を満たした場合に支給されます。

高年齢雇用継続給付の支給額

- 60歳以後の支給対象月に支払われた賃金額が、60歳に到達する前6か月間の平均賃金月額の61%以下に低下した場合の支給額

支給対象月に支払われた賃金額の15%相当額

- 60歳以後の支給対象月に支払われた賃金額が、60歳に到達する前6か月間の平均賃金月額の61%超75%未満に低下した場合の支給額

その低下率に応じて、支給対象月に支払われた賃金額の15%相当額未満の額

支給額の計算式(15%相当額未満の場合)：

$$\begin{aligned} &= -(183 \div 280) \times (\text{支給対象月に支払われた賃金額}) \\ &+ (137.25 \div 280) \\ &\times (60\text{歳に到達する前6か月間の平均賃金月額}) \end{aligned}$$

高年齢雇用継続基本給付金 支給額の例

60歳に到達する前6か月間の平均賃金月額が30万円であった場合

60歳以後の各月の賃金が18万円に低下したときには、60%に低下したことになるため、1か月当たりの賃金18万円の15%に相当する額の2万7千円が支給される。

高年齢雇用継続給付の支給期間

原則60歳に達した月から65歳に達する月

高年齢雇用継続給付の支給申請書

ハローワークインターネットサービス

(<https://www.hellowork.go.jp/index.html>)の「申請等をご利用の方へ」内の「雇用保険手続支援」内からダウンロードが可能

- 要件等詳細の問い合わせ先

最寄りの都道府県労働局、
公共職業安定所（ハローワーク）

(出所) 厚生労働省ホームページ、ハローワークホームページ

◆高年齢雇用継続基本給付金シミュレーション (正田社会保険労務事務所監修により作成)

ここでは、60歳到達時の賃金月額が300,000円（諸手当を含む）だった場合に高年齢雇用継続給付が支給された際の賃金シミュレーションを紹介します。

高年齢雇用継続基本給付金は、60歳後の支給対象月に支払われた賃金額が、60歳に到達する前6か月間の平均賃金月額の75%未満（この場合225,000円未満）に低下した場合に支給の対象となります。

低下率※	賃金月額	給付金	支給率	賃金、給付計
75.00%	225,000			225,000
74.00%	222,000	1,953	0.9%	223,953
73.00%	219,000	3,920	1.8%	222,920
72.00%	216,000	5,875	2.7%	221,875
71.00%	213,000	7,838	3.7%	220,838
70.00%	210,000	9,807	4.7%	219,807
69.00%	207,000	11,757	5.7%	218,757
68.00%	204,000	13,729	6.7%	217,729
67.00%	201,000	15,678	7.8%	216,678
66.00%	198,000	17,641	8.9%	215,641
65.00%	195,000	19,597	10.0%	214,597
64.00%	192,000	21,561	11.2%	213,561
63.00%	189,000	23,530	12.4%	212,530
62.00%	186,000	25,482	13.7%	211,482
61.00%	183,000	27,450	15.0%	210,450
60.00%	180,000	27,000	15.0%	207,000
59.00%	177,000	26,550	15.0%	203,550
58.00%	174,000	26,100	15.0%	200,100
57.00%	171,000	25,650	15.0%	196,650
56.00%	168,000	25,200	15.0%	193,200
55.00%	165,000	24,750	15.0%	189,750
54.00%	162,000	24,300	15.0%	186,300
53.00%	159,000	23,850	15.0%	182,850
52.00%	156,000	23,400	15.0%	179,400
51.00%	153,000	22,950	15.0%	175,950
50.00%	150,000	22,500	15.0%	172,500
49.00%	147,000	22,050	15.0%	169,050
48.00%	144,000	21,600	15.0%	165,600
47.00%	141,000	21,150	15.0%	162,150
46.00%	138,000	20,700	15.0%	158,700
45.00%	135,000	20,250	15.0%	155,250
44.00%	132,000	19,800	15.0%	151,800
43.00%	129,000	19,350	15.0%	148,350

給付金額が最大になるのは、賃金月額が183,000円の時です。

※低下率の計算式

$$= (\text{継続雇用時設定賃金月額}) \div (\text{60歳に到達する前6か月間の平均賃金月額}) \times 100 (\%)$$

◆賃金月額と公的年金、雇用継続給付金の手取シミュレーション

次に、高年齢雇用継続基本給付金に加え、公的年金が支給された場合の従業員の手取りシミュレーションを紹介します。

雇用継続給付金に加え公的年金が支給された場合に、**従業員の手取りが最大になるのは、賃金月額が184,000円の時です。**

シミュレーションの前提		報酬比例部分	870,000	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	600,000	
賃金月額 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
171,000	56,050	0	56,050	25,650	252,700	21,829	2,980	0	24,809	227,891
172,000	56,050	0	56,050	25,800	253,850	21,837	2,980	0	24,817	229,033
173,000	56,050	0	56,050	25,950	255,000	21,845	3,050	0	24,895	230,105
174,000	56,050	0	56,050	26,100	256,150	21,853	3,050	0	24,903	231,247
177,000	50,450	0	50,450	26,550	254,000	23,081	3,120	0	26,201	227,799
178,000	50,450	0	50,450	26,700	255,150	23,089	3,120	0	26,209	228,941
179,000	50,450	0	50,450	26,850	256,300	23,097	3,200	0	26,297	230,003
180,000	50,450	0	50,450	27,000	257,450	23,105	3,200	0	26,305	231,145
181,000	50,450	0	50,450	27,150	258,600	23,113	3,270	0	26,383	232,217
182,000	50,450	0	50,450	27,300	259,750	23,121	3,270	0	26,391	233,359
183,000	50,450	0	50,450	27,450	260,900	23,129	3,340	0	26,469	234,431
184,000	50,450	0	50,450	26,808	261,258	23,137	3,340	0	26,477	234,781
185,000	47,097	0	47,097	26,140	258,237	24,348	3,340	0	27,688	230,549
186,000	47,097	0	47,097	25,482	258,579	24,356	3,410	0	27,766	230,813
187,000	47,097	0	47,097	24,852	258,949	24,364	3,410	0	27,774	231,175
188,000	47,097	0	47,097	24,176	259,273	24,372	3,480	0	27,852	231,421
189,000	47,097	0	47,097	23,530	259,627	24,380	3,480	0	27,860	231,767
190,000	47,097	0	47,097	22,876	259,973	24,388	3,550	0	27,938	232,035
191,000	47,097	0	47,097	22,213	260,310	24,396	3,550	0	27,946	232,364
192,000	47,097	0	47,097	21,561	260,658	24,404	3,620	0	28,024	232,634
193,000	47,097	0	47,097	20,921	261,018	24,412	3,620	0	28,032	232,986
194,000	47,097	0	47,097	20,253	261,350	24,420	3,700	0	28,120	233,230
195,000	44,717	0	44,717	19,597	259,314	25,632	3,700	0	29,332	229,982
196,000	44,717	0	44,717	18,953	259,670	25,640	3,700	0	29,340	230,330
197,000	44,717	0	44,717	18,301	260,018	25,648	3,770	0	29,418	230,600
198,000	44,717	0	44,717	17,641	260,358	25,656	3,770	0	29,426	230,932
199,000	44,717	0	44,717	16,994	260,711	25,664	3,840	0	29,504	231,207
200,000	44,717	0	44,717	16,340	261,057	25,672	3,840	0	29,512	231,545
201,000	44,717	0	44,717	15,678	261,395	25,680	3,910	0	29,590	231,805
202,000	44,717	0	44,717	15,049	261,766	25,688	3,910	0	29,598	232,168
203,000	44,717	0	44,717	14,372	262,089	25,696	3,980	0	29,676	232,413
204,000	44,717	0	44,717	13,729	262,446	25,704	3,980	0	29,684	232,762
205,000	44,717	0	44,717	13,079	262,796	25,712	4,050	0	29,762	233,034
206,000	44,717	0	44,717	12,401	263,118	25,720	4,050	0	29,770	233,348
207,000	44,717	0	44,717	11,757	263,474	25,728	4,120	0	29,848	233,626
208,000	44,717	0	44,717	11,128	263,845	25,736	4,120	0	29,856	233,989
209,000	44,717	0	44,717	10,450	264,167	25,744	4,200	0	29,944	234,223
210,000	39,940	0	39,940	9,807	259,747	28,159	4,120	0	32,279	227,468

公的年金、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。

(2) 特定求職者雇用開発助成金

① 特定就職困難者雇用開発助成金

高齢者（60歳以上65歳未満）、障害者、母子家庭の母などの就職困難者を、ハローワーク等^(※)の紹介により、継続して雇用する労働者（雇用保険の一般被保険者）として雇い入れる事業主（65歳以上に達するまで継続して雇用し、かつ、当該雇用期間が継続して2年以上あることが確実な場合に限る。）に対して、助成金が支給されます。

※ハローワーク、地方運輸局及び雇用関係給付金の取扱に係る同意書を労働局に提出している有料・無料職業紹介事業者及び無料船員職業紹介事業者

● 特定就職困難者雇用開発助成金の支給額（高齢者〈60歳以上65歳未満〉の場合）

対象労働者※1	支給額（1人につき）		助成対象期間	支給対象期（6ヶ月）ごとの支給額		
	大企業	中小企業			大企業	中小企業
短時間労働者以外の者	50万円	90万円	1年間	第1期	25万円	45万円
				第2期	25万円	45万円
短時間労働者※2	30万円	60万円	1年間	第1期	15万円	30万円
				第2期	15万円	30万円

※1 対象労働者は、雇い入れ日現在の満年齢が65歳未満の方

※2 短時間労働者：一週間の所定労働時間が、20時間以上30時間未満の労働者である者

② 高齢者雇用開発特別奨励金

雇入れ日の満年齢が65歳以上の離職者をハローワーク等^(※)の紹介により、1週間の所定労働時間が20時間以上の労働者として雇い入れる事業主（1年以上継続して雇用することが確実な場合に限る。）に対して、助成金が支給されます。

※ハローワーク、地方運輸局及び雇用関係給付金の取扱に係る同意書を労働局に提出している有料・無料職業紹介事業者及び無料船員職業紹介事業者

● 高齢者雇用開発特別奨励金の支給額

対象労働者※1	支給額（1人につき）		助成対象期間	支給対象期（6ヶ月）ごとの支給額		
	大企業	中小企業			大企業	中小企業
短時間労働者以外の者	50万円	90万円	1年間	第1期	25万円	45万円
				第2期	25万円	45万円
短時間労働者※2	30万円	60万円	1年間	第1期	15万円	30万円
				第2期	15万円	30万円

※1 対象労働者は、雇い入れ日現在の満年齢が65歳以上の方

※2 短時間労働者：一週間の所定労働時間が、20時間以上30時間未満の労働者である者

上記の①、②ともに「受給できる事業主」及び「受給するための要件」があります。詳細は右記にお問い合わせください。

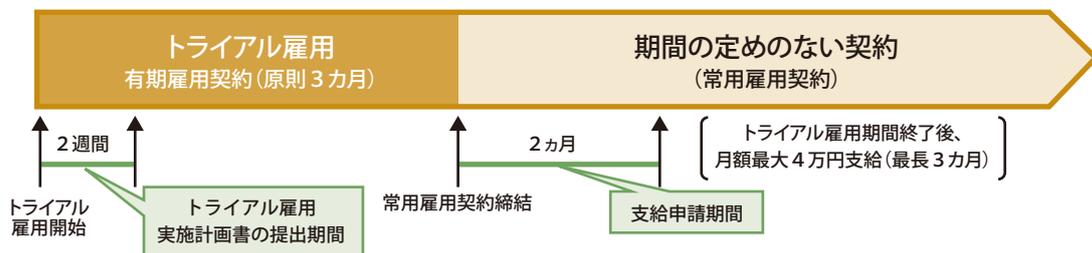
● 問い合わせ先
最寄りの都道府県労働局、
公共職業安定所（ハローワーク）

（出所）厚生労働省ホームページ、ハローワークホームページ

(3) トライアル雇用奨励金

トライアル雇用奨励金は、職業経験の不足などから就職が困難な求職者を原則3カ月間の試行雇用することにより、その適性や能力を見極め、常用雇用への移行のきっかけとすることを目的とした制度です。

【トライアル雇用のイメージ】（ハローワークから紹介を受けた場合）



事前にトライアル雇用求人をハローワーク、地方運輸局、職業紹介事業者[※]に提出し、これらの紹介により、対象者を原則3カ月の有期雇用で雇い入れ、一定の要件を満たした場合に奨励金を受けることができます。

[※] トライアル雇用奨励金の取扱いを行うに当たって、雇用関係給付金の取扱いに係る同意書を労働局に提出している職業紹介事業者

支給額

対象者1人当たり、月額最大4万円（最長3カ月間）

支給要件

■ 「トライアル雇用」の対象者の要件

6つあるケースのいずれかの要件を満たした上で、紹介日に、本人がトライアル雇用を希望した場合

■ 支給対象事業主の要件

26個ある要件のすべてに該当した場合

■ このほかにも要件があります。

要件の詳細は右記にお問い合わせください。

● お問い合わせ先

最寄りの都道府県労働局、
公共職業安定所（ハローワーク）

（出所）厚生労働省ホームページ

(4) 高齢者雇用安定助成金

① 高齢者活用促進コース

高齢者の活用促進のための雇用環境整備の措置（以下「活用促進措置」という。）を実施した事業主に対して、助成金が支給されます。

支給額

● 上限 1,000万円

「活用促進措置」に要した費用の3分の2（大企業の場合は2分の1）

ただし、当該活用促進措置の対象となる、1年以上雇用している60歳以上の雇用保険被保険者1人につき20万円が上限

● 「活用促進措置」

1. 新たな事業分野への進出等

- 高齢者が働きやすい事業分野への進出（新分野進出）
- 高齢者の就労に向く作業の設計（職務再設計）

2. 機械設備の導入等

高齢者が就労可能となるような

- 機械設備の改善
- 作業方法の改善
- 作業環境の改善 など

3. 高齢者の雇用管理制度の整備

- 高齢者に関する賃金制度・能力評価制度の構築
- 短時間勤務制度・在宅勤務制度の導入
- 専門職制度の導入
- 研修等能力開発プログラムの開発 など

4. 70歳以上まで働ける制度の導入

- 70歳以上への定年の引上げ
- 定年の定め廃止
- 65歳以上への定年の引上げ及び希望者全員70歳以上までの継続雇用制度の導入

② 高齢者労働移動支援コース

定年を控えた高齢者等で、その知識や経験を活かすことができる他の企業への雇用を希望する者を、ハローワークまたは職業紹介事業者^(※)の紹介により、失業を経ることなく雇い入れる事業主に対して、助成金が支給されます。

※雇用関係給付金の取扱に係る同意書を労働局に提出している有料・無料職業紹介事業者

支給額

対象者1人につき70万円

短時間労働者（1週間の所定労働時間が20時間以上30時間未満である者）の場合は1人につき40万円

支給要件等詳細については右記にお問い合わせください。

● お問い合わせ先

各都道府県 高齢・障害者雇用支援センター

(出所) 厚生労働省ホームページ「平成26年度高齢者雇用安定助成金のご案内」
独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構ホームページ

高齢者雇用安定助成金 高齢者活用促進コースの活用促進措置の事例

高齢者雇用安定助成金「高齢者活用促進コース」において活用促進措置の具体的なモデルケースを紹介します。

モデルケース

金属製品製造業

「短時間勤務制度の導入による高齢者の職場環境の整備」

【現状・問題点】

- 定年後はフルタイム勤務を希望しない高齢従業員が多い。
- 意欲と技能のある経験豊かな高齢従業員は定年後も働き続けて欲しい。

【取組内容】

- 専門家と相談して定年後の再雇用制度を見直すとともに、新たに短時間勤務制度を導入する。
- 新たな短時間制度の運用に伴う管理システムを構築する。

【取組の効果】

- 高齢従業員にとって体力や生活ニーズに合わせた勤務が可能となる短時間勤務制度を導入し、高齢従業員がいきいきと働ける職場環境を整備した。

- ##### 【助成金の対象となる経費】
- コンサルタント経費
 - 管理システム開発費

(出所) 厚生労働省ホームページ「平成26年度高齢者雇用安定助成金のご案内」

4 高年齢者雇用アドバイザー

高年齢者雇用アドバイザーとは、企業における高齢者雇用に関する条件整備の取組みを支援するために、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構が認定した高年齢者雇用問題に精通した経営労務コンサルタント、中小企業診断士、社会保険労務士等、専門的・実務的能力を有する専門家です。同機構の各都道府県高齢・障害者雇用支援センターを窓口として全国に配置されています。

各都道府県 高齢・障害者雇用支援センター一覧 P48

サービス内容

1 相談・助言

費用：無料

「相談・助言」サービスは、高年齢者雇用アドバイザーが、高年齢者雇用確保措置の導入や拡大、雇用管理の改善等に取り組む企業からの要請等に基づき企業を訪問し、企業診断システム※を活用するなどし、条件整備に伴う阻害要因の発見・整理、問題解決のための手順・方法等具体的課題についての相談に応じ、専門的かつ技術的な助言を行うものです。

※企業診断システムは、

簡単な質問票にご記入いただくだけで、高年齢者を活用するための課題が発見できるツールです。



【システムの種類】

健康管理診断システム/雇用管理診断システム/
職場改善診断システム/教育訓練診断システム/
仕事能力把握ツール/雇用力評価ツール

2 企画立案サービス

費用：有料 ただし経費の2分の1を機構が負担

「企画立案サービス」は、高年齢者雇用アドバイザーによる相談・助言によって明らかになった条件整備のために必要な個別・具体的課題について、人事処遇制度や職場改善等条件整備についての具体的な改善策を企業からの要請に基づき、高年齢者雇用アドバイザーが作成し提案するサービスです。

3 就業意識向上研修

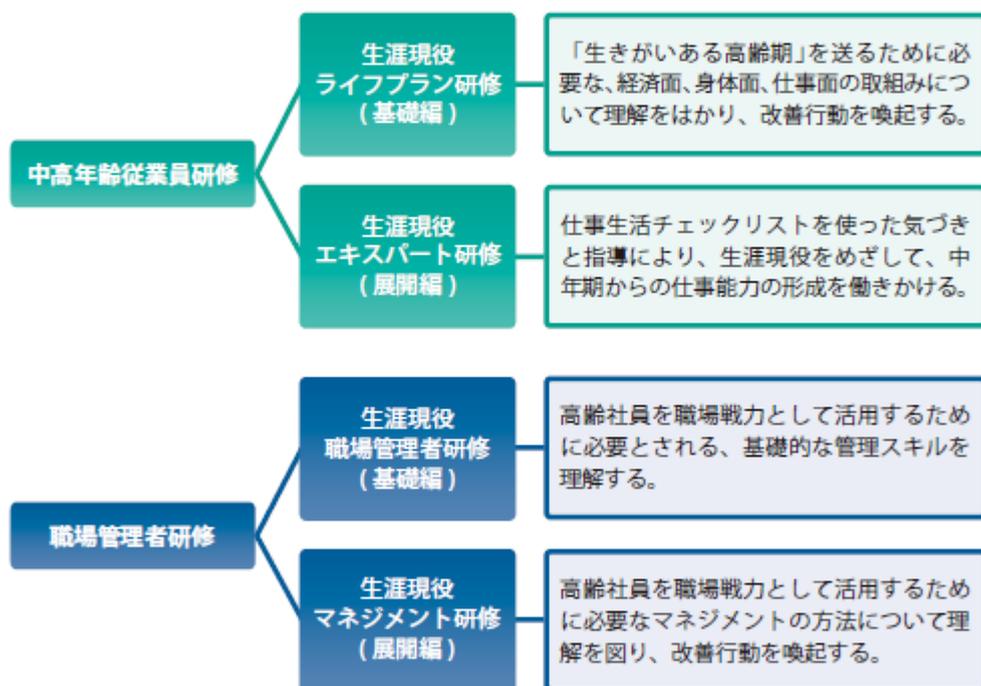
費用：有料 ただし経費の2分の1を機構が負担

「就業意識向上研修」は、企業における中高年齢従業員・職場の活性化を支援するため高年齢者雇用アドバイザーが実施する研修です。

研修カリキュラムは、企業ニーズや受講者の状況を勘案し作成しますが、研修時間は4時間以上15時間以下で、受講者数は5人以上20人程度としています。

[就業意識向上研修の種類とコース別概要]

研修の種類	対象従業員
中高年齢従業員研修	概ね45歳以上の中高年齢従業員
職場管理者研修	中高年齢従業員や継続雇用者等で構成する職場管理者・監督者



なお、対象の事業主は、45歳以上の雇用保険被保険者を5人以上雇用している事業主です。

◇「高齢者雇用アドバイザー」のさらに詳しい情報は、
独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構のホームページをご確認ください。
http://www.jeed.or.jp/employer/elderly/consultation/advisory_services.html

●各都道府県 高齢・障害者雇用支援センター問い合わせ先一覧

名称	郵便番号	所在地	電話番号(代表)
北海道高齢・障害者雇用支援センター	060-0004	札幌市中央区北四条西4-1 札幌国際ビル4階	011-200-6685
青森高齢・障害者雇用支援センター	030-0822	青森市中央3-20-2 青森職業訓練支援センター内	017-721-2125
岩手高齢・障害者雇用支援センター	020-0024	盛岡市菜園1-12-10 日鉄趾盛岡ビル5階	019-654-2081
宮城高齢・障害者雇用支援センター	980-0021	仙台市青葉区中央3-2-1 青葉通プラザ13階	022-713-6121
秋田高齢・障害者雇用支援センター	010-0951	秋田市山王3-1-7 東カンプビル3階	018-883-3610
山形高齢・障害者雇用支援センター	990-0039	山形市香澄町2-2-31 カーニープレイス山形3階	023-674-9567
福島高齢・障害者雇用支援センター	960-8054	福島市三河北町7-14 福島職業訓練支援センター内	024-526-1510
茨城高齢・障害者雇用支援センター	310-0803	水戸市城南1-1-6 サザン水戸ビル7階	029-300-1215
栃木高齢・障害者雇用支援センター	320-0811	宇都宮市大通2-1-5 明治安田生命宇都宮大通りビル2階	028-610-0655
群馬高齢・障害者雇用支援センター	379-2154	前橋市天川大島町130-1	027-287-1511
埼玉高齢・障害者雇用支援センター	330-0074	さいたま市浦和区北浦和4-5-5 北浦和大栄ビル5階	048-814-3522
千葉高齢・障害者雇用支援センター	261-0001	千葉市美浜区幸町1-1-3 ハローワーク千葉5階	043-204-2901
東京高齢・障害者雇用支援センター	130-0022	東京都墨田区江東橋2-19-12 墨田公共職業安定所5階	03-5638-2284
神奈川高齢・障害者雇用支援センター	231-0003	横浜市中区北仲通4-40 商工中金横浜ビル5階	045-640-3046
新潟高齢・障害者雇用支援センター	951-8061	新潟市中央区西堀通6-866 N E X T 21ビル12階	025-226-6011
富山高齢・障害者雇用支援センター	930-0004	富山市桜橋通り1-18 北日本桜橋ビル7階	076-471-7770
石川高齢・障害者雇用支援センター	920-0856	金沢市昭和町16-1 ヴィサージュ1階	076-255-6001
福井高齢・障害者雇用支援センター	910-0005	福井市大手2-7-15 明治安田生命福井ビル10階	0776-22-5560
山梨高齢・障害者雇用支援センター	400-0031	甲府市丸の内2-7-23 鈴与甲府ビル1階	055-236-3163
長野高齢・障害者雇用支援センター	380-0836	長野市南県町1040-1 日本生命長野県庁前ビル6階	026-269-0366
岐阜高齢・障害者雇用支援センター	500-8856	岐阜市橋本町2-20 濃飛ビル5階	058-253-2723
静岡高齢・障害者雇用支援センター	420-0851	静岡市葵区奥金町59-6 大同生命静岡ビル7階	054-205-3307
愛知高齢・障害者雇用支援センター	450-0002	名古屋市中村区名駅4-2-28 名古屋第二埼玉ビル4階	052-533-5625
三重高齢・障害者雇用支援センター	514-0002	津市島崎町327-1	059-213-9255
滋賀高齢・障害者雇用支援センター	520-0056	大津市末広町1-1 日本生命大津ビル3階	077-526-8841
京都高齢・障害者雇用支援センター	600-8006	京都市下京区四條通柳馬場西入立売中之町99 四条SETビル5階	075-254-7166
大阪高齢・障害者雇用支援センター	541-0056	大阪市中央区久太郎町2-4-11 クラボウアネックスビル3階	06-4705-6927
兵庫高齢・障害者雇用支援センター	650-0023	神戸市中央区栄町通1-2-7 大同生命神戸ビル2階	078-325-1792
奈良高齢・障害者雇用支援センター	630-8122	奈良市三条本町9-21 JR奈良伝堂ビル6階	0742-30-2245
和歌山高齢・障害者雇用支援センター	640-8154	和歌山市六番丁24 ニッセイ和歌山ビル6階	073-499-4175
鳥取高齢・障害者雇用支援センター	680-0835	鳥取市東品治町102 鳥取駅前ビル3階	0857-50-1545
島根高齢・障害者雇用支援センター	690-0887	松江市殿町111 山陰放送・第一生命共同ビル3階	0852-60-1677
岡山高齢・障害者雇用支援センター	700-0907	岡山市北区下石井2-1-3 岡山第一生命ビル4階	086-801-5150
広島高齢・障害者雇用支援センター	730-0013	広島市中区八丁堀16-14 第2広電ビル7階	082-511-2631
山口高齢・障害者雇用支援センター	753-0074	山口市中央5-7-3 山口センタービル2階	083-995-2050
徳島高齢・障害者雇用支援センター	770-0823	徳島市出来島本町1-5	088-611-2388
香川高齢・障害者雇用支援センター	761-8063	高松市花ノ宮町2-4-3 香川職業訓練支援センター内	087-814-3791
愛媛高齢・障害者雇用支援センター	790-0006	松山市南堀端町5-8 オフセビル4階	089-986-3201
高知高齢・障害者雇用支援センター	780-0053	高知市駅前町5-5 大同生命高知ビル7階	088-861-2212
福岡高齢・障害者雇用支援センター	810-0073	福岡市中央区舞鶴2-1-10 ORE福岡亦坂ビル5階	092-718-1310
佐賀高齢・障害者雇用支援センター	840-0816	佐賀市駅南本町5-1 住友生命佐賀ビル5階	0952-37-9117
長崎高齢・障害者雇用支援センター	850-0862	長崎市出島町1-14 出島朝日生命青木ビル5階	095-811-3500
熊本高齢・障害者雇用支援センター	860-0844	熊本市中央区水道町8-6 朝日生命熊本ビル3階	096-311-5660
大分高齢・障害者雇用支援センター	870-0026	大分市金池町1-1-1 大交セントラルビル3階	097-548-6691
宮崎高齢・障害者雇用支援センター	880-0805	宮崎市横通東5-4-8 岩切第2ビル3階	0985-77-5177
鹿児島高齢・障害者雇用支援センター	892-0844	鹿児島市山之口町1-10 鹿児島中央ビル1階	099-219-2000
沖縄高齢・障害者雇用支援センター	900-0006	那覇市おもろまち1-3-25 沖縄職業総合庁舎4階	098-941-3301

※高齢・障害者雇用支援センターとは、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構が各都道府県に設置する地域障害者職業センター雇用支援課等の通称です。

以上の「高齢者雇用アドバイザー」に関する内容は、平成26年7月10日現在のものです。実際に活用される場合には独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構のホームページ等で最新情報をご確認ください。<http://www.jeed.or.jp/location/ks/>

5

意向確認書と継続雇用時の労働契約書(例)

(正田社会保険労務事務所監修により作成)

定年後の継続雇用の場合で事業主が気を付けなければならないのは、本人の意思確認を先行することです。遅くとも6か月以上前に別紙様式(P50)により継続雇用を希望するのか、または退職するのかを明確にしましょう。

本人が継続雇用を希望する場合は、事業主は労働条件を検討するわけですが、検討事項については一般従業員と変わることはありません。また、条件については就業規則に規定されますので、労働契約書をいたずらに複雑化する必要はありません。参考として、1年契約の嘱託社員の労働契約書(例)をP51に掲載します。

契約更新時の判断基準は会社ごとに異なりますので、各社にてご確認ください。

株式会社 ○○○○
代表取締役 ○○○○ 殿

定年退職後の意向確認書

平成 年 月 日

以下の通り、定年退職後の意向について申出いたします。

所属		社員番号		氏名	◎
定年退職予定日	平成 年 月 日				
継続雇用の有無 a,bいずれかに ○をつけること	a 定年後、契約社員として注1 継続雇用を希望します。 b 定年後、退職します。				
会社へ要望等があれば 記入すること					

嘱託社員労働契約書

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

雇用期間	1 期間の定めなし 2 年 月 日～ 年 月 日まで
勤務場所	
仕事の内容	
勤務時間等	時 分から 時 分迄(うち休憩時間 分)
休日	
所定外労働	1 所定外労働をさせることが (有/無) → (最大 時間程度) 2 休日労働をさせることが (有/無) → ()
休 暇	
賃 金	1 基本給 イ 時間給 ロ 日給 ハ 月給 (円)
	2 諸手当 イ (手当 円) ロ (手当 円)
	ハ (手当 円) ニ (手当 円)
	3 所定外労働等に対する割増率 イ 所定外 a 法定超 (%) b 所定超 (%) ロ 休日 a 法定 (%) b 法定外 (%) ハ 深夜 (%)
	4 賃金締切日(毎月 日) 5 賃金支払日(毎月 日)
	6 賃金の支払方法 ()
	7 賃金支払時の控除 → (費目、金額等)
	8 昇給 (有/無) → (時期、金額等)
	9 賞与 (有/無) → (時期、金額等)
	10 退職金 (有/無) → (時期、金額等)
契約更新の有無	イ 自動的に更新する ロ 更新する場合があります ハ 更新しない
契約の更新の判断基準	・契約期間満了時の業務量 ・従事している業務の進捗状況 ・能力、業務成績、勤務態度 ・会社の経営状況 ・その他 ()
その他	

2. 本人は嘱託社員就業規則等に定める諸規則を遵守し、誠実に職責を遂行すること。
3. 退職を希望する場合には、少なくとも 日前迄に に届け出ること。
4. その他、疑義が生じた場合には労働法令に従う。

年 月 日
会 社 印
本 人 住所
氏 名 印

株式会社 ○○○○
代表取締役 ○○○○ 殿

定年退職後の意向確認書

平成 年 月 日

以下の通り、定年退職後の意向について申出いたします。

所属	社員番号	氏名	印
定年退職予定日	平成 年 月 日		
継続雇用の有無 a,bいずれかに ○をつけること	a 定年後、 <u>契約社員として</u> ^{注1} 継続雇用を希望します。 b 定年後、退職します。		
会社へ要望等が あれば 記入すること			

注1：企業により継続雇用の形態は異なります。

嘱託社員労働契約書

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

雇用期間	1 期間の定めなし 2 年 月 日～ 年 月 日まで	
勤務場所		
仕事の内容		
勤務時間等	時 分から 時 分迄 (うち休憩時間 分)	
休日		
所定外労働	1 所定外労働をさせることが (有 / 無) → (最大 時間程度) 2 休日労働をさせることが (有 / 無) → ()	
休暇		
賃金	1 基本給 イ 時間給 ロ 日給 ハ 月給 (円) 2 諸手当 イ (手当 円) ロ (手当 円) ハ (手当 円) ニ (手当 円) 3 所定外労働等に対する割増率 イ 所定外 a 法定超 (%) b 所定超 (%) ロ 休日 a 法定 (%) b 法定外 (%) ハ 深夜 (%) 4 賃金締切日 (毎月 日) 5 賃金支払日 (毎月 日) 6 賃金の支払方法 () 7 賃金支払時の控除 → (費目、金額等) 8 昇給 (有 / 無) → (時期、金額等) 9 賞与 (有 / 無) → (時期、金額等) 10 退職金 (有 / 無) → (時期、金額等)	
契約更新の有無	イ 自動的に更新する ロ 更新する場合があります ハ 更新しない	契約の更新の判断基準 ・契約期間満了時の業務量 ・従事している業務の進捗状況 ・能力、業務成績、勤務態度 ・会社の経営状況 ・その他 ()
その他		

2. 本人は嘱託社員就業規則等に定める諸規則を遵守し、誠実に職責を遂行すること。
 3. 退職を希望する場合には、少なくとも 日前迄に に届け出ること。
 4. その他、疑義が生じた場合には労働法令に従う。

年 月 日

会社

印

本人住所

氏名

印

6

継続雇用嘱託社員用就業規則(例)

(正田社会保険労務事務所監修により作成)

ここでは、就業規則としての代表的な項目例を掲載します。

条文の内容については、嘱託社員規定として特に重要とされるもののみを具体的に記載しました。

第1章 総則

第1条 (規則の目的)

第2条 (嘱託社員の定義)

この規則において嘱託社員とは、60歳定年後に再雇用された社員とする。

2 会社は、60歳定年になった社員の内、労使協定で定める継続雇用の対象者の基準に該当する者について、嘱託社員として嘱託契約を締結する。

3 嘱託社員は1年間の雇用契約を締結するが、原則として65歳の誕生日の前日まで勤務することができる。

4 会社は、嘱託社員を特例的に満65歳を超えて継続雇用することがある。この場合、労働契約の期間の定めがない場合(無期契約労働者等)は満68歳に到達する日を嘱託定年として自然退職とする。また、期間の定めがある場合は、満68歳に到達する日を超えて労働契約をすることはしない。

解説①

経過措置を利用する場合に、2の条文を記載します。

解説②

平成25年4月1日に「労働契約法の一部を改正する法律」が施行され、有期労働契約が繰り返し更新されて通算5年を超えた時は、労働者の申込みにより、期間の定めのない労働契約(無期労働契約)に転換するルールが定められました。

第2章 採用・異動・退職・解雇

第3条 (提出書類)

第4条 (人事異動)

会社は業務の都合により、嘱託社員について、配置転換、転勤、出向を命じることができる。嘱託社員は、正当な理由なくそれを拒否することはできない。

第5条（退職）

嘱託社員が次の各号に該当するときはその日をもって退職とする。

- (1) 契約期間が満了した日
 - (2) 第2条第4項に定める嘱託定年に達した日
 - (3) 退職を願い出て会社と合意があったときは合意した日
 - (4) 届けなく欠勤し、所在不明で会社が本人と連絡が取れないときは欠勤開始日以後14暦日を経過した日
 - (5) 死亡したときは、死亡した日
- 2 前項(1)の場合、会社は、期間満了の30日以上前に嘱託社員に対して更新できない理由を明示してその旨を通知する。

第6条（退職の手続き）

解説③

一般社員向け就業規則に記載されている「解雇事由」と同一の内容とする必要があります。

第7条（解雇）

会社は、嘱託社員が次の各号に一該当するときは、契約期間中であっても解雇する。

- (1) 勤務状況が著しく不良であるとき
- (2) 協調性がなく職場の他の社員との意思疎通を欠き、改善されないとき
- (3) 勤務成績が著しく悪く、指導しても改善されないとき
- (4) 健康状態が悪く、長期間勤務の見込みが立たないとき
- (5) 第○条に定める懲戒事由によって懲戒解雇に該当するとき
- (6) 事業の縮小など経営上ややむを得ない事由のあるとき
- (7) その他、雇用継続ができない特段の理由があるとき

第8条（解雇の予告）

第9条（解雇理由の証明）

解説④

一般社員向け就業規則に記載されている「休職事由」と同一の内容とする必要があります。

第10条（休職）

嘱託社員が次の各号の一に該当するときは休職を命ずることがある。但し、①号の休職事由が業務外の傷病等を原因とする場合において、その傷病が休職期間中の療養によって治癒する可能性が低いと認められる場合は、休職を命ずることなく労働契約期間中であっても普通解雇とすることがある。

- (1) 業務外の傷病により、常に所定労働日若しくは所定労働時間の勤務ができない。
若しくは職務遂行能力の著しい低下で完全な労務提供ができず、その回復に一定の期間を要するとき
- (2) 通勤災害に遭い、会社が休職させる必要を認めたとき
- (3) 業務命令により他の会社または他の事業に出向したとき

- (4) 前各号の他、会社が休職させる必要を認めたとき第5条（退職）
- 2 前項（1）については、会社が指定する医療機関にて診断を指示することができる。
- 3 労働者災害に遭い労務提供を行うことが困難と会社が判断した場合は、治癒するまでは休職は適用せず、公傷休業として扱う。

第11条（休職期間）

休職期間は次の通りとする。

- (1) 第10条第1項（1）号の場合は、労働契約期間内で個別に命じる。（休職期間は労働契約期間日を超えることはない。）
- (2) 第10条第1項（3）号の場合は、その出向期間
- (3) 第10条第1項（2）及び（4）号の場合は、会社が認めた期間
- 2 休職期間中の賃金は支給しない。
- 3 第10条第1項（1）号及び（2）号による休職者は、休職期間中に療養に専念する義務を負う。
- 4 会社は、一定期間ごとに休職者に対して報告を求めることができる。

第12条（復職）

第3章 就業時間・休憩・休日・休暇

第13条（就業時間）

嘱託社員の就業時間は休憩時間を除き7時間とし、始業、終業の時刻、休憩時間、休日は、次の通りとし、個別の雇用契約時に労働条件通知書をもって特定する。

- (1) 始業時刻 9時
- (2) 終業時刻 17時
- (3) 休憩時間 12時から13時まで
- (4) 休日は、原則正社員と同様の会社カレンダーに定める。

第14条（休憩時間の利用）

第15条（みなし労働時間）

第16条（時間外、休日、深夜労働）

会社は、業務上の都合により必要があるときは、所定時間外、休日、深夜に勤務を命じることがある。嘱託社員は、これを拒否することはできない。

第17条（非常時の場合）

第18条（年次有給休暇）

第4章 服務規律

第19条（服務規律）

第20条（出退勤）

第21条（私傷病による欠勤）

第5章 給与

第22条（給与）

嘱託社員の給与は、基本給、時間外手当、通勤手当とする。

業務の都合により嘱託社員を管理職に任命したときは、社員就業規則に定める管理職手当を支給する。

解説⑤

平成25年4月1日に「労働契約法の一部を改正する法律」が施行され、その中で、有期契約労働者と無期契約労働者との間で、期間の定めがあることによる不合理な労働条件の相違を設けることを禁止するルールが定められました。（不合理な労働条件の禁止）

解説⑥

基本給の範囲は、会社ごとに異なりますので、各社にてご検討ください。

第23条（基本給）

嘱託社員の基本給は、本人の職務内容、能力を勘案して、定年前の基本給の60%から70%の範囲で定める。

2 基本給は、嘱託社員が欠勤、遅刻、早退、試用外出した場合は、1時間当たりその月額基本給を1か月の平均所定労働時間数で除した金額を控除する。

3 基本給の見直しは雇用契約更新時に行うことがある。

第24条（時間外手当）

第25条（給与の支払い）

解説⑦

賞与がない場合は、ない旨を記載しましょう。

第26条（賞与）

会社は、嘱託社員に対し、会社業績、勤務成績に応じて夏季、冬季に賞与を支給する。

2 嘱託社員の賞与の額は、正社員の賞与額の50%を目安とする。

第27条（退職金）

退職金は支給しない。

第6章 健康・安全衛生

第28条（安全衛生）

第29条（健康診断）

以下嘱託社員就業規則を作成するうえで必要となる分類は、育児・介護の措置、災害補償、賞罰などが考えられますが、それらに関しては一般社員向け就業規則を準用することで十分と思われるのでここでは省略します。

なお、高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（高年齢者雇用安定法）の一部改正に合わせ、一般社員向け就業規則を変更する場合、就業規則中の定年等に関する条文を変更することで対応可能です。

下記にケース1～4の参考例を掲載しています。必要な場合はぜひご参考にしてください。

ケース1 定年の引き上げを行う場合の就業規則例

第〇条 従業員の定年は満65歳とし、65歳に達した年度の末日をもって退職とする。

ケース2 希望者全員を65歳まで継続雇用する場合の例

第〇条 従業員の定年は満60歳とし、60歳に達した年度の末日をもって退職とする。
ただし、本人が希望した場合は、65歳まで継続雇用する。

ケース3 希望者全員を65歳まで継続雇用し、就業規則の解雇事由又は退職事由と同じ内容を継続雇用しない事由として、別に規定する場合の例

（解雇）

第〇条 従業員が次のいずれかに該当するときは、解雇することがある。

- (1) 勤務状況が著しく不良で、改善の見込みがなく、従業員としての職責を果たし得ないとき。
- (2) 精神又は身体の障害により業務に耐えられないとき。
- (3) ……

（定年後の再雇用）

第△条 定年後も引き続き雇用されることを希望する従業員については、65歳まで継続雇用する。ただし、以下の事由に該当する者についてはこの限りではない。

- (1) 勤務状況が著しく不良で、改善の見込みがなく、従業員としての職責を果たし得ないとき。
- (2) 精神又は身体の障害により業務に耐えられないとき。
- (3) ……

※(1)以降の内容は、解雇事由の(1)~と同様の内容である必要があります。

ケース4 経過措置を利用する場合の例

第〇条 従業員の定年は満60歳とし、60歳に達した年度の末日をもって退職とする。

ただし、本人が希望し、解雇事由又は退職事由に該当しない者であって、高年齢者雇用安定法一部改正法附則第3項に基づきなお効力を有することとされる改正前の高年齢者雇用安定法第9条第2項に基づく労使協定の定めるところにより、次の各号に掲げる基準（以下「基準」という。）のいずれにも該当する者については、65歳まで継続雇用し、基準のいずれかを満たさない者については、基準の適用年齢まで継続雇用する。

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

2 前項の場合において、次の表の左欄に掲げる期間における当該基準の適用については、同表の左欄に掲げる区分に応じ、それぞれ右欄に掲げる年齢以上の者を対象に行うものとする。

平成25年4月1日から平成28年3月31日まで	61歳
平成28年4月1日から平成31年3月31日まで	62歳
平成31年4月1日から平成34年3月31日まで	63歳
平成34年4月1日から平成37年3月31日まで	64歳



委員名簿

座長	岡本 眞一	東京情報大学	名誉教授
委員	秋元 景介	理研鍛造株式会社	常務取締役
	有田 裁彦	株式会社イチタン	取締役総務部長
	市浦 義隆	株式会社コタニ	総務部 部長
	金山 一広	北陸工業株式会社	常務取締役
	関 直幸	日亜鍛工株式会社	総務部 次長
	田渕 元悟	株式会社田中信鉄工所	代表取締役社長
	姫野 喜一	株式会社ゴーシュー	総務部総務課 課長
	三橋 具典	株式会社三橋鉄工場	代表取締役社長
事務局	村島 善樹	一般社団法人日本鍛造協会	専務理事
	鈴木 太	一般社団法人日本鍛造協会	事務局長
	高橋 紀子	一般社団法人日本鍛造協会	
シンクタンク	山藤 康夫	日鉄住金総研株式会社	
	染矢 隆彦	日鉄住金総研株式会社	
	浅川 美知子	日鉄住金総研株式会社	
	國松 亜理沙	日鉄住金総研株式会社	

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構委託
産業別高齢者雇用推進事業

少子高齢化社会に向けた企業体質・競争力強化のために
鍛造業

ベテラン従業員戦力化のための ヒント集

発行所：一般社団法人 日本鍛造協会

〒103-0023

東京都中央区日本橋本町4丁目9-2 本栄ビル9階

TEL：03-5643-5321 FAX：03-3664-6470

<http://www.jfa-tanzo.jp>

発行：平成26年8月

不許複製・禁無断転載

一般社団法人 日本鍛造協会

〒103-0023 東京都中央区日本橋本町4丁目9-2 本栄ビル9階

TEL : 03-5643-5321 FAX : 03-3664-6470

<http://www.jfa-tanzo.jp>