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

地方新聞社における

高齢者雇用推進の手引き

平成25年10月

全国地方新聞社連合会
地方新聞業高齢者雇用推進委員会

はじめに

我が国では、高齢化率（全人口に占める65歳以上人口の割合）が23％を超え（平成24年版高齢社会白書)、最新の人口統計では2060年の高齢化率は40％近くに達する見込みとなっています。今後も高齢化は一層進行する見通しの中で、中長期的には労働力人口の減少が見込まれることから、高年齢者が長年培った知識・経験や働く意欲を十分に活かし、社会を支える担い手として活躍できる社会が求められています。

これを受けて、「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）が改正され、平成18年4月からは、継続雇用制度の導入等の高年齢者雇用確保措置の導入が義務づけられるとともに、さらに、平成25年4月からは希望者全員の65歳までの雇用を確保することとなっています。

産業別高齢者雇用推進事業は、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構が高年齢者の雇用を促進するために産業別に進めているものです。

全国地方新聞社連合会では、地方新聞社における高年齢者雇用の推進に向けた環境整備に資する「手引き」を機構と共同でとりまとめ、業界内に普及啓発することを目的に取り組んでまいります。

全国地方新聞社連合会
地方新聞業高齢者雇用推進委員会

第１章 業界における高年齢者活用の実態

第２章 業界における就業者の意識

第３章 業界における高年齢者活用のポイント

高年齢者活用の課題

高年齢者のモチベーションを
維持・向上する

若年層の能力発揮を支援するような
継続雇用を促進する

高年齢者活用の５つのポイント

❶ 高年齢者の経験やスキル･ノウハウが活かせる仕事づくり

職場に高年齢者が増加していく中で、いかに高年齢者に適した仕事を創り出していくか。
各専門分野で培った経験やスキル、ノウハウを活かし、引き続き第一線で、また、若手の育成のために、など
高年齢者のやりがいを引き出す仕事づくりのアイデアが求められています。

❷ 若手の指導･育成に貢献する、高年齢者ならではの役割

技能や技術を若手に“教える”というのがなかなか難しいといわれる業界特有の仕事のスタイルに対して、
もっと気軽に経験やスキル、ノウハウを若手に伝えていくことができる仕組みづくりなどが重要となっています。

❸ 高年齢者が現役世代とともに働きやすい風土づくり

高年齢者が「若手の活躍の場を奪うべきではない」などの意見が多く聞かれています。継続雇用者も、
若手･中堅社員とともに居心地良く働くことができ、力を発揮しあえる職場づくりが求められています。

❹ 健康や意識面に配慮した雇用管理の実施

60歳を超えると、体力や気力の面で個人差が大きくなり、
夜間勤務を含め、心身ともに“ハード”な新聞業界の仕事に対応できなくなってくる場面も想定されます。
一人ひとりの心身の状況に対応した雇用管理が重要になってきています。

❺ 将来を見据えた制度･仕組みづくり

年金制度の変更など、国の制度や法改正のたびに対応策を講じている会社もあれば、
それらに影響を受けないよう、勤務延長や定年延長という形で制度整備を既に行っている会社もあります。
今後も、高年齢者が増加していかざるを得ない状況の中で、
会社全体の仕組みをどのように作っていくべきかが重要なテーマになってきています。

参考資料

第１章 業界における高年齢者活用の実態

企業全体の雇用状況 …… 4
高年齢者雇用の状況 …… 5
高年齢者活用へのニーズ …… 7
高年齢者活用への課題 …… 8

第２章 業界における就業者の意識

60歳以降の就労意欲 …… 10
60歳以降も働く際に重視する条件 …… 12
60歳以降の勤務形態 …… 13
希望する業務 …… 14
継続雇用者の満足度 …… 15
会社に対する要望 …… 16
アンケートによる自由意見 …… 17

第３章 業界における高年齢者活用のポイント

高年齢者活用の課題 …… 18
高年齢者活用の５つのポイント …… 19
❶ 高年齢者の経験やスキル・ノウハウが活かせる仕事づくり …… 20
❷ 若手の指導・育成に貢献する、高年齢者ならではの役割 …… 23
❸ 高年齢者が現役世代とともに働きやすい風土づくり …… 24
❹ 健康や意識面に配慮した雇用管理の実施 …… 25
❺ 将来を見据えた制度・仕組みづくり …… 26

参考資料

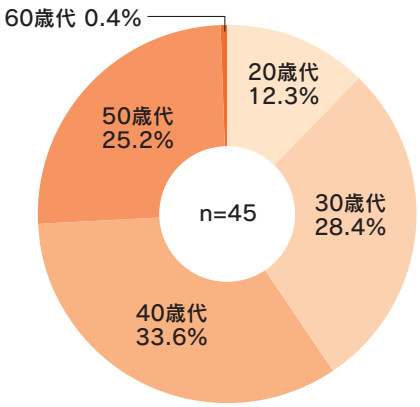
社会の人口減少に伴う高年齢者活用への社会的要請 …… 28
年金支給開始年齢の引き上げと高年齢者雇用安定法改正の概要 30
高年齢者活用に係る助成策 …… 34
高年齢者活用に係る相談先 …… 38

第１章 業界における高年齢者活用の実態

企業全体の雇用状況 （企業アンケート調査結果より）

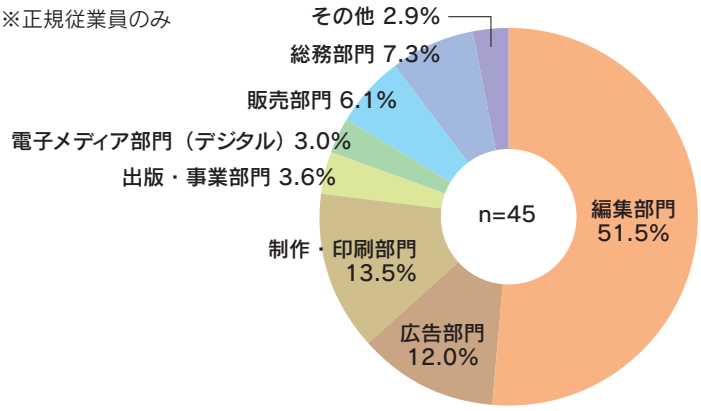
従業員の年齢構成 ※正規従業員のみ

●従業員のうち、「40歳代」が約３分の１を占めている。



業務分野別の従業員構成 ※正規従業員のみ

●従業員全体の２分の１強が「編集部門」に従事。



【調査の概要】

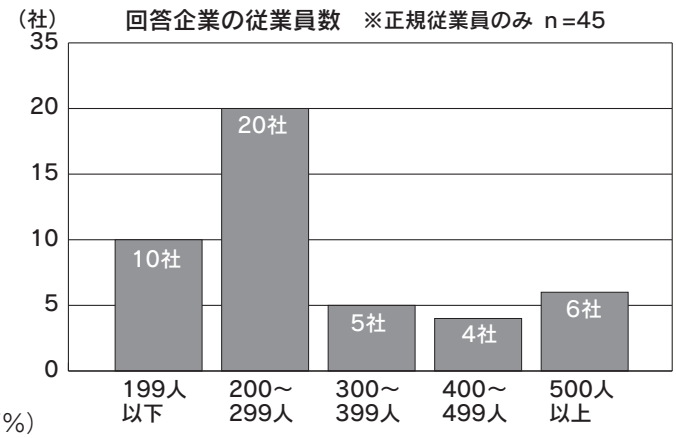
■**実施時期**：平成24年９月～ 10月

■**調査方法**：郵送配布・回収

■**調査対象**：

①企業調査
全国地方新聞社連合会加盟社を対象に実施。
（配布票数45、有効回収票数45、有効回収率100%）

②従業員調査
①の対象企業に勤務する50歳以上の従業員を対象（１社当り10 ～ 20人）。
（配布票数690、有効回収票数674、有効回収率97.7%）

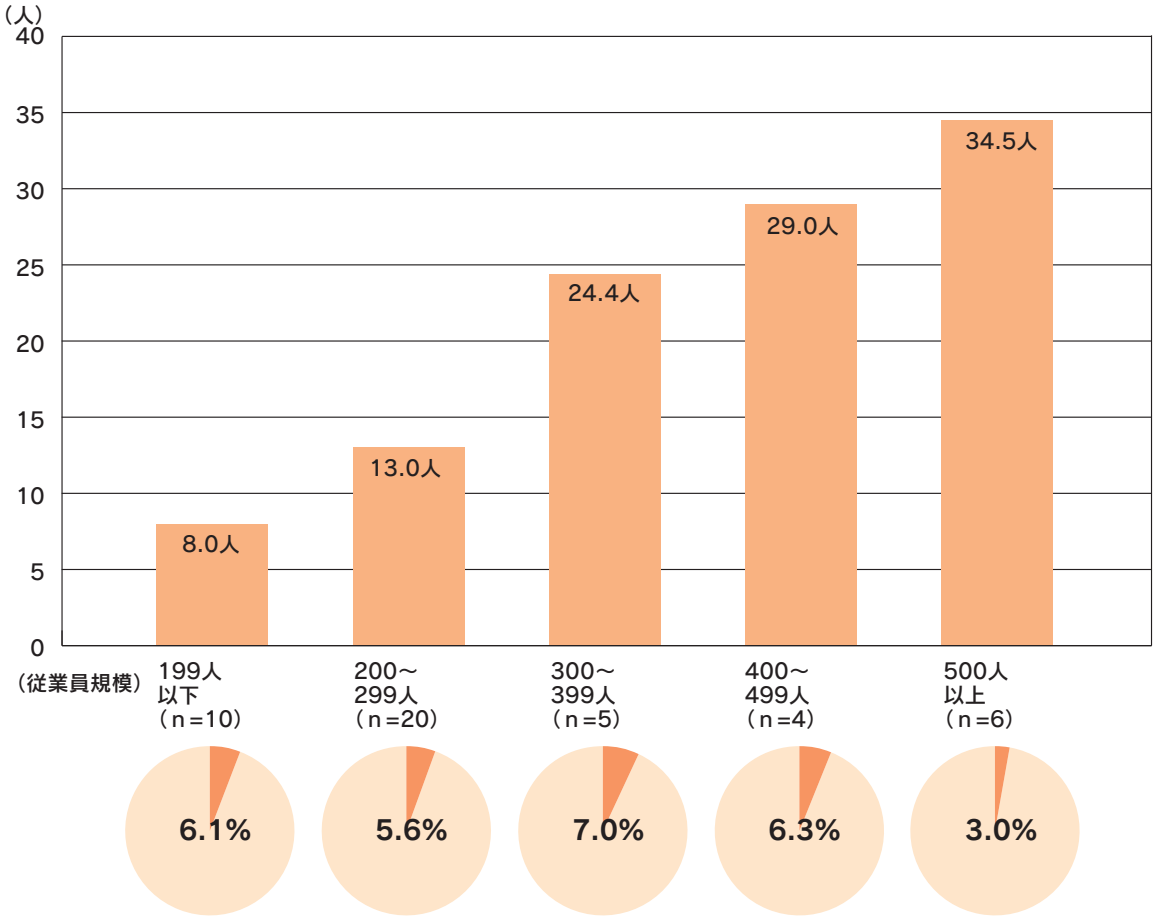


高年齢者雇用の状況①（企業アンケート調査結果より）

１社あたり継続雇用人数

●60歳以上の継続雇用者の人数は、１社あたり平均23人。

●全従業員に占める継続雇用人数の割合は、平均5.4%。

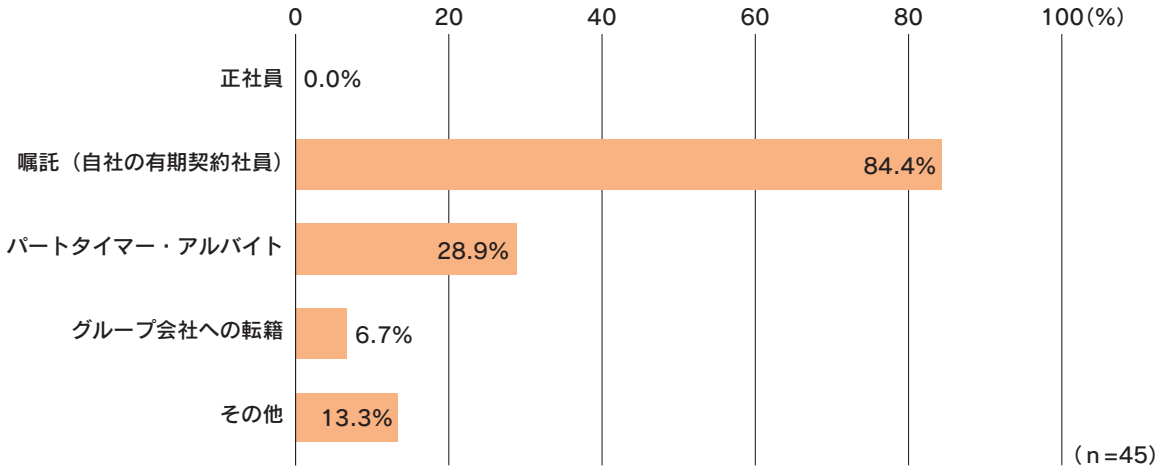


従業員数に対する継続雇用人数の比率

高年齢者雇用の状況②（企業アンケート調査結果より）

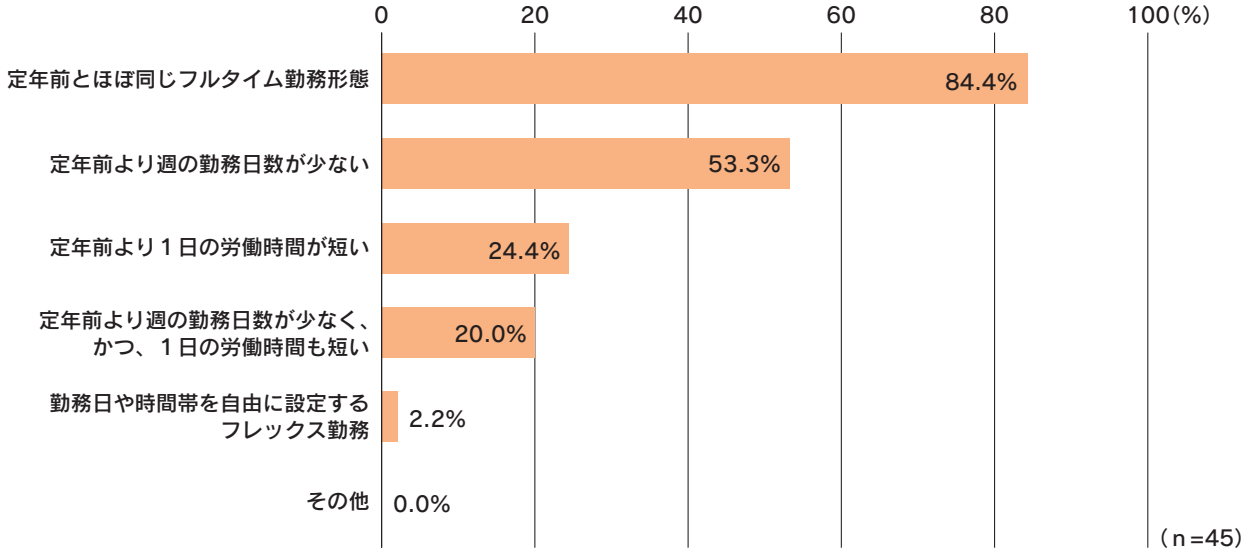
継続雇用者の雇用形態 ※複数回答

●雇用形態は、「嘱託（自社の有期契約社員）」が84.4%。



継続雇用者の勤務形態 ※複数回答

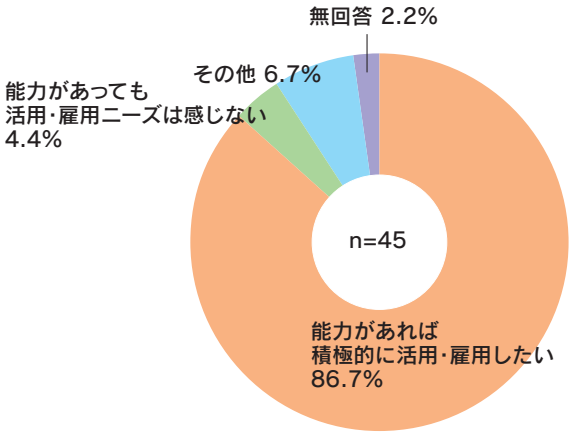
●勤務形態は、「フルタイム」が84.4%。



高年齢活用へのニーズ （企業アンケート調査結果より）

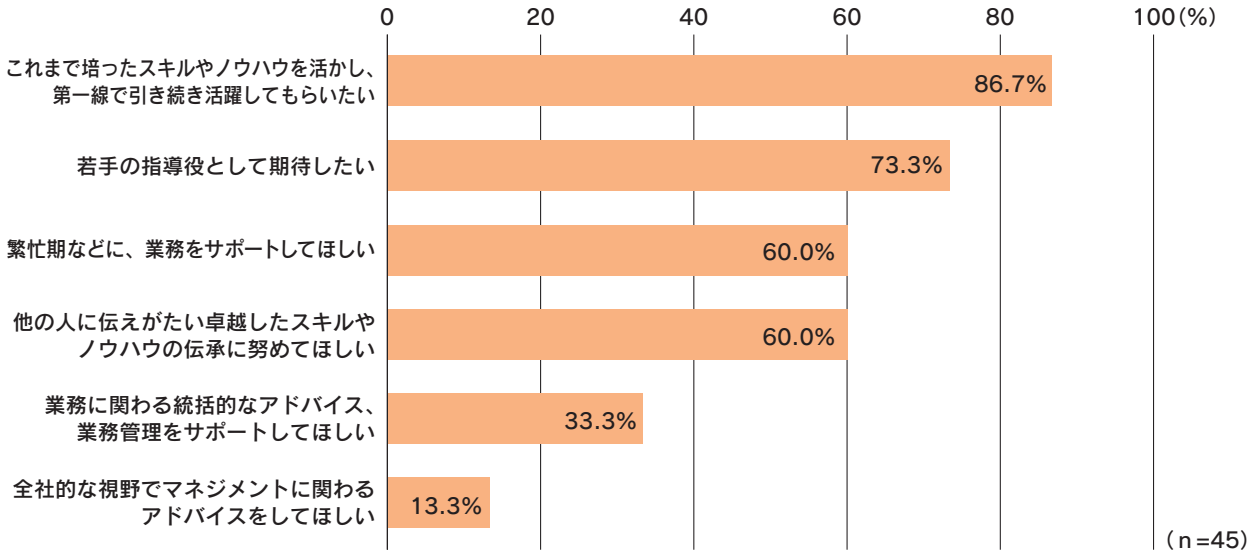
高年齢従業員の活用・雇用についての考え方

●能力があれば高年齢従業員を「積極的に活用・雇用したい」という企業が、全体の86.7%。



高年齢従業員に期待する役割 ※複数回答

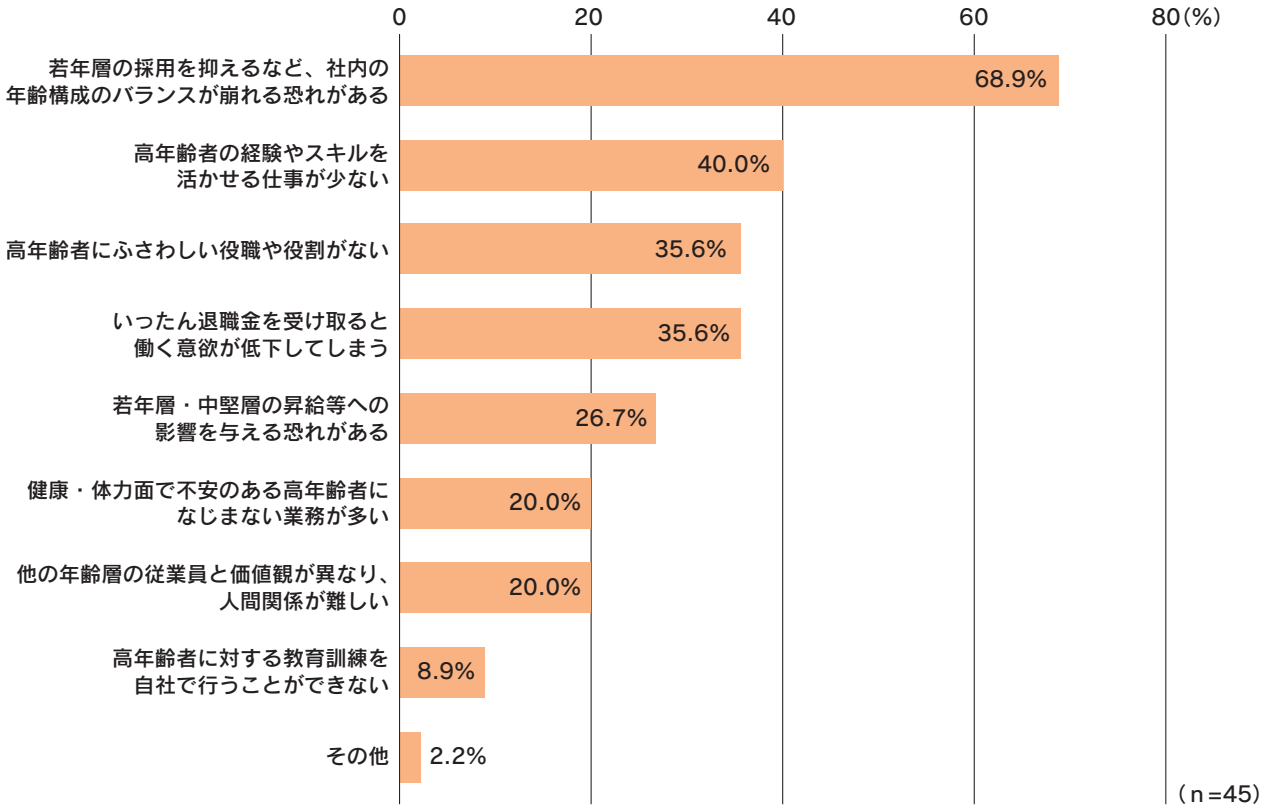
●高年齢従業員には、「第一線で引き続き活躍してもらいたい」という意見が第１位（86.7%）であるものの、「若手の指導役としての役割」も大きく期待されている（73.3%）。



高年齢者活用への課題 （企業アンケート調査結果より）

高年齢従業員を活用する上で支障になっている点 ※複数回答

●高年齢従業員を活用する上で、
「社内の年齢構成のバランスが崩れる」ことを懸念する企業が68.9%。



高年齢者雇用における課題（自由意見より抜粋）

- 年収低下や役職をはずれることによるモチベーションの維持。
- 高年齢者本人の希望と会社が用意している仕事内容とのミスマッチ。
- 総人件費の上昇による若年層の採用への影響。
- 高年齢者を受け入れる職場の意識改革が必要。
  （昨日まで上司だった人に、どう接していけばいいのか）
- 健康面で不安のある場合の対応。
- 世代が広がることにより、コミュニケーションがとれるかが問題。

仕事内容が変わった事例

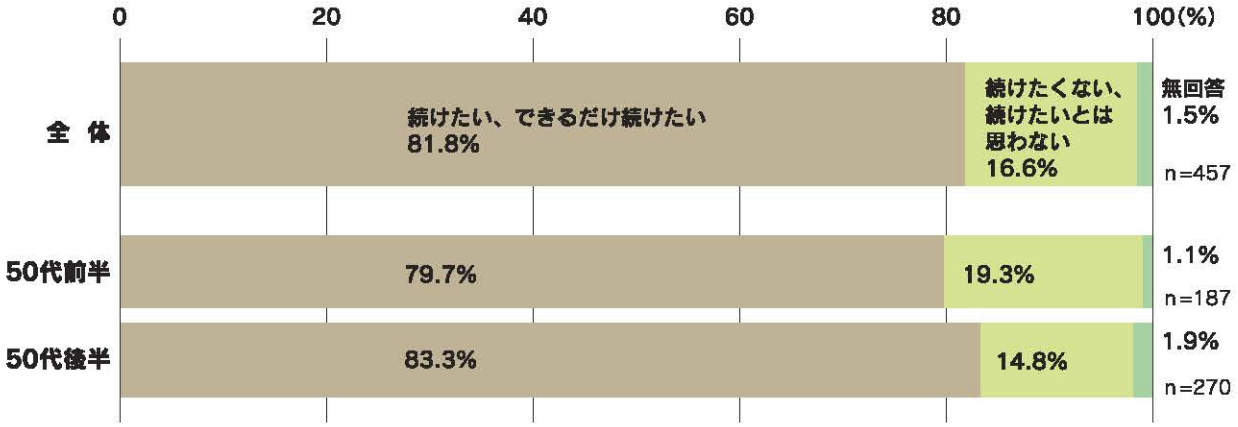
- 編集・編成部門では、現役世代のバックアップ業務を中心に担当。
- 印刷部門だった人から、体力・気力両面からの不安の申し出があり、定年後は昼間の勤務のみに。
- 広告・事業部門では、数字目標は設定せずに、主に内勤業務に従事。
- 「地元に戻りたい」ということから、本社勤務から支局勤務に。
- 総務系の軽作業・電話応対などに集中。

第２章 業界における就業者の意識

60歳以降の就労意欲 （従業員アンケート調査結果より）

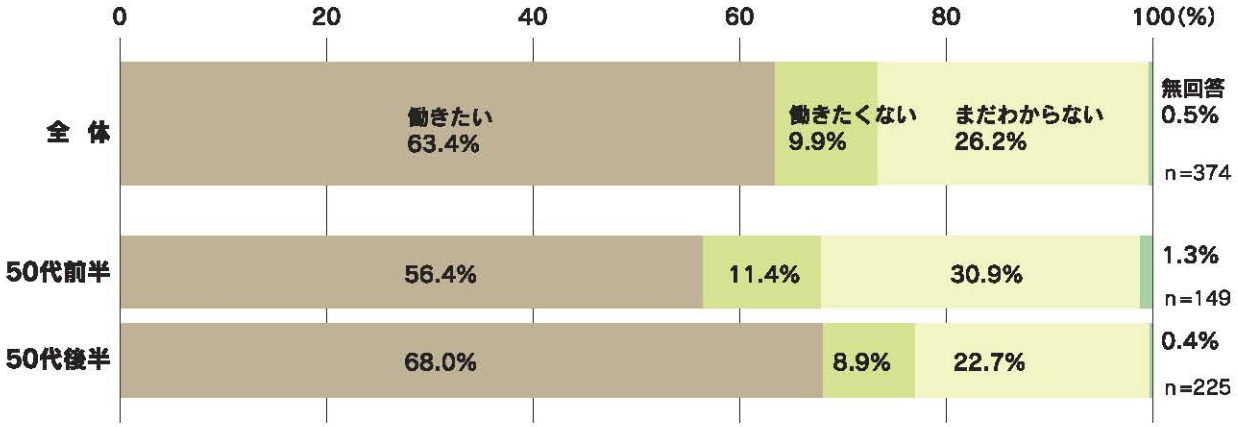
50代従業員に聞く、60歳以降の就労意向

●50代の従業員では、８割を超える人が「60歳以降も働き続けたい」と考えている。
●60歳に近づくほど、「働き続けたい」と考える人は増加する。



50代従業員に聞く、現在勤務している会社への就労意向

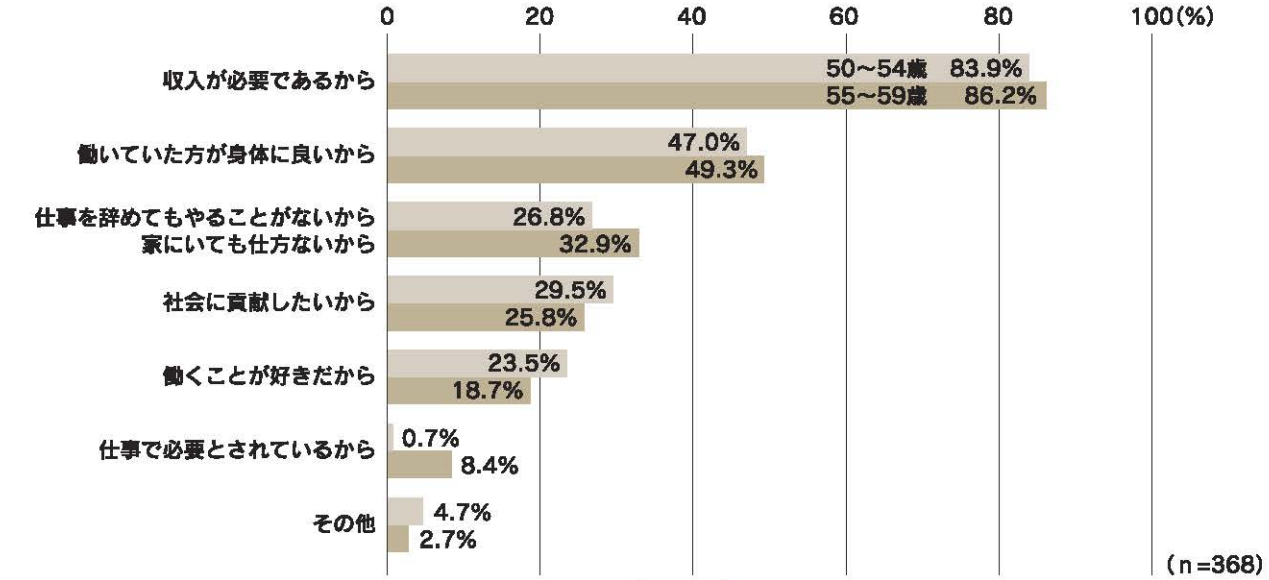
●現在勤務している会社への就労意向は、50代前半で56.4%だが、
50代後半で68.0%に大きく増加。



働き続けたい理由（50代従業員）　※複数回答

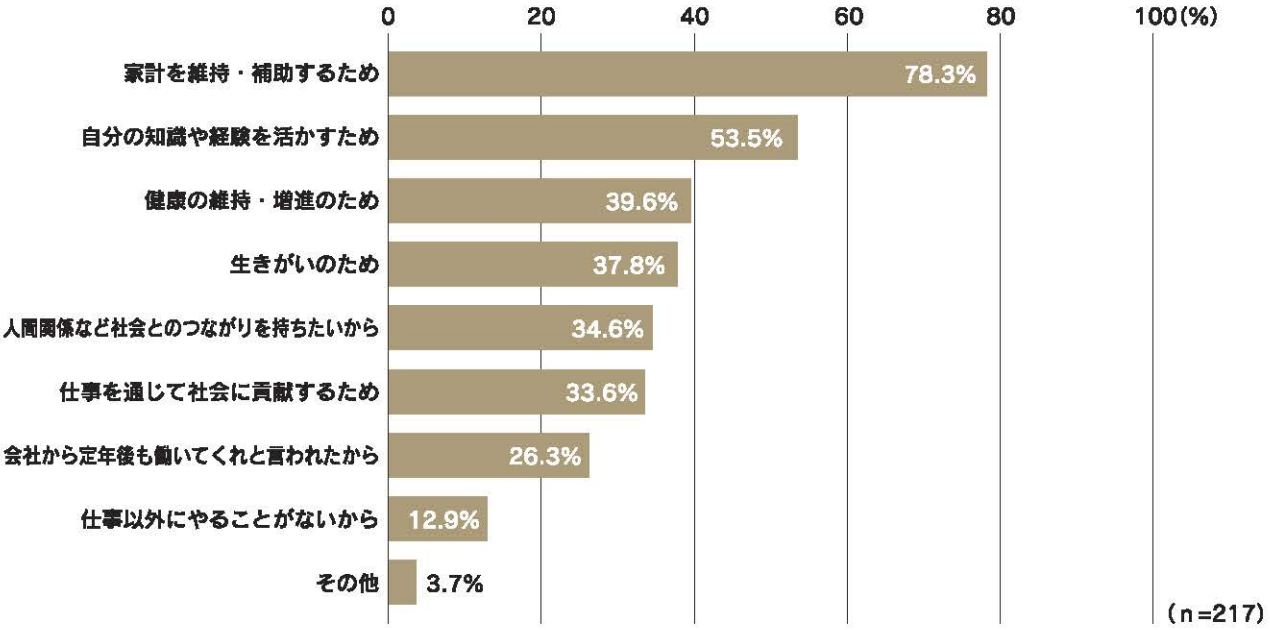
●定年後も働き続けたい理由の第1位は、「収入」のため。

●「健康のため」は、50代後半で49.3%だが、実際に働き続けている60代では39.6%。



働き続けている理由（60代従業員）　※複数回答

●60代では「自分の知識や経験を活かすため」に働いている人が53.5%となっている。

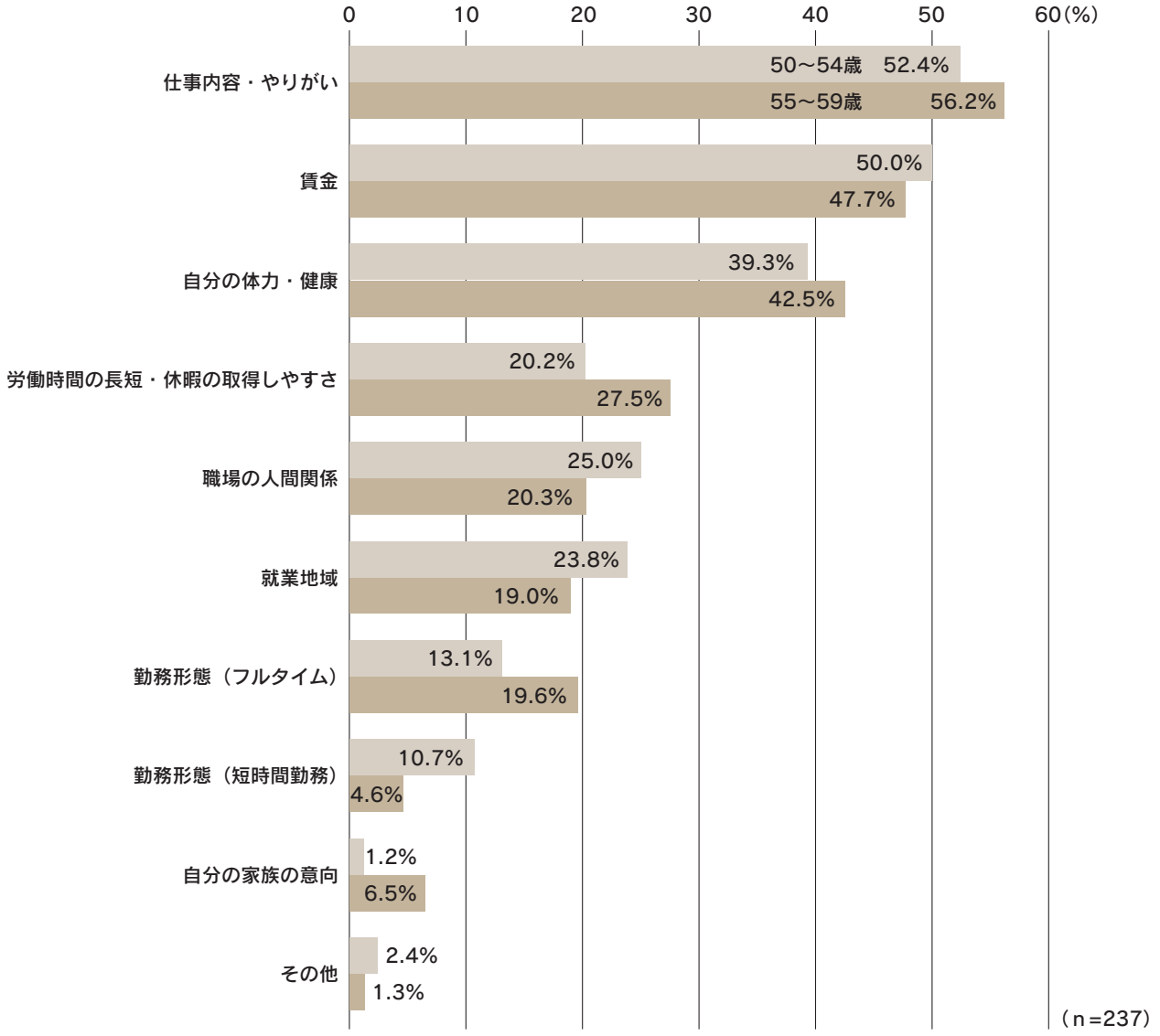


60歳以降も働く際に重視する条件 （従業員アンケート調査結果より）

60歳以降も働く際に重視する条件（50代従業員） ※３つまで選択

●半数以上の人が「仕事の内容ややりがい」を重視。

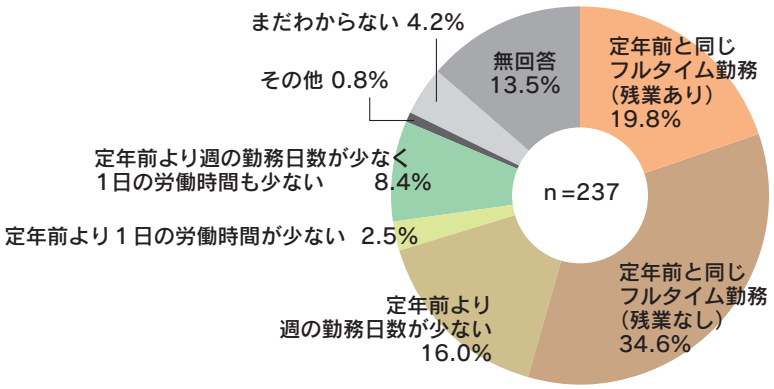
●「賃金」や「体力・健康」も、4割以上が重視する条件である。



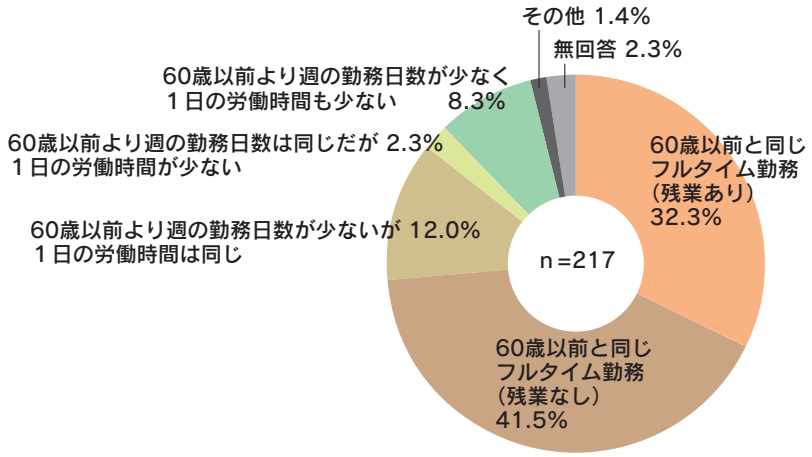
60歳以降の勤務形態 （従業員アンケート調査結果より）

60歳以降に希望する勤務形態（50代従業員）

●60歳以前では、「フルタイム勤務」を希望する人は半数強であり、
実際に60歳以降も働いている人の７割以上はフルタイムで働いている。



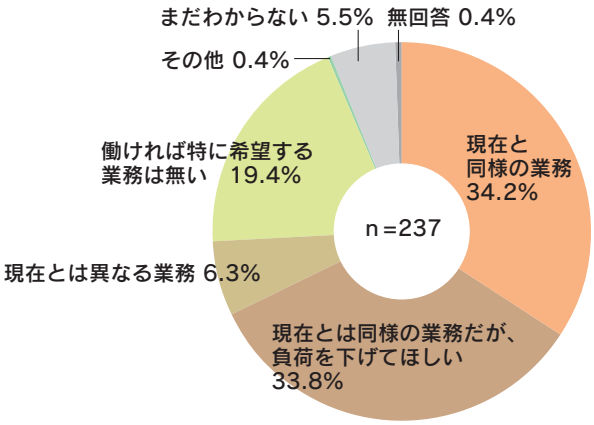
60代従業員の勤務形態



希望する業務 （従業員アンケート調査結果より）

60歳以降に希望する仕事（50代従業員）

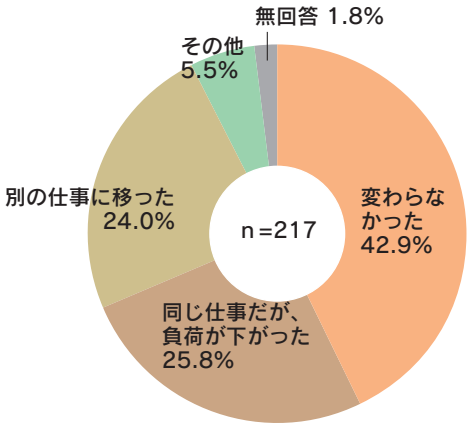
●仕事の内容では、50代従業員の68%が「現在と同様の業務」を希望。



60歳以降の仕事内容の変化（60代従業員）

●60歳以降、別の仕事に移ったという人は24.0%で、同じ仕事に就いている人は68.7%。

●50代従業員の33.8%が「同様の業務だが、負荷を下げてほしい」と考えているが、「負荷が下がった」という60代従業員は25.8%。

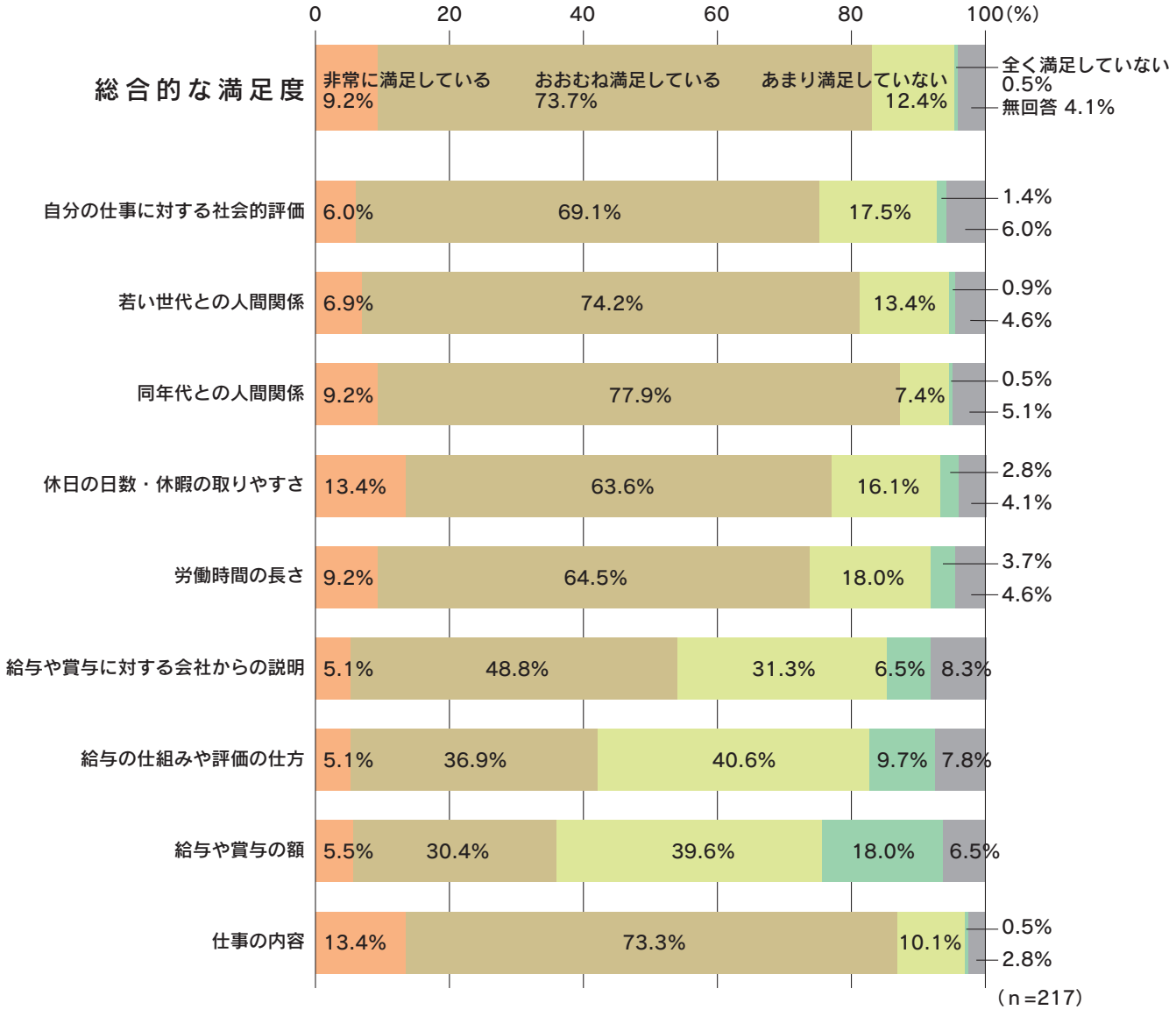


継続雇用者の満足度 （従業員アンケート調査結果より）

仕事や労働条件に対する満足度（60代従業員）

●総合的には、８割超が「満足」。「非常に満足」と「おおむね満足」とで、82.9%。

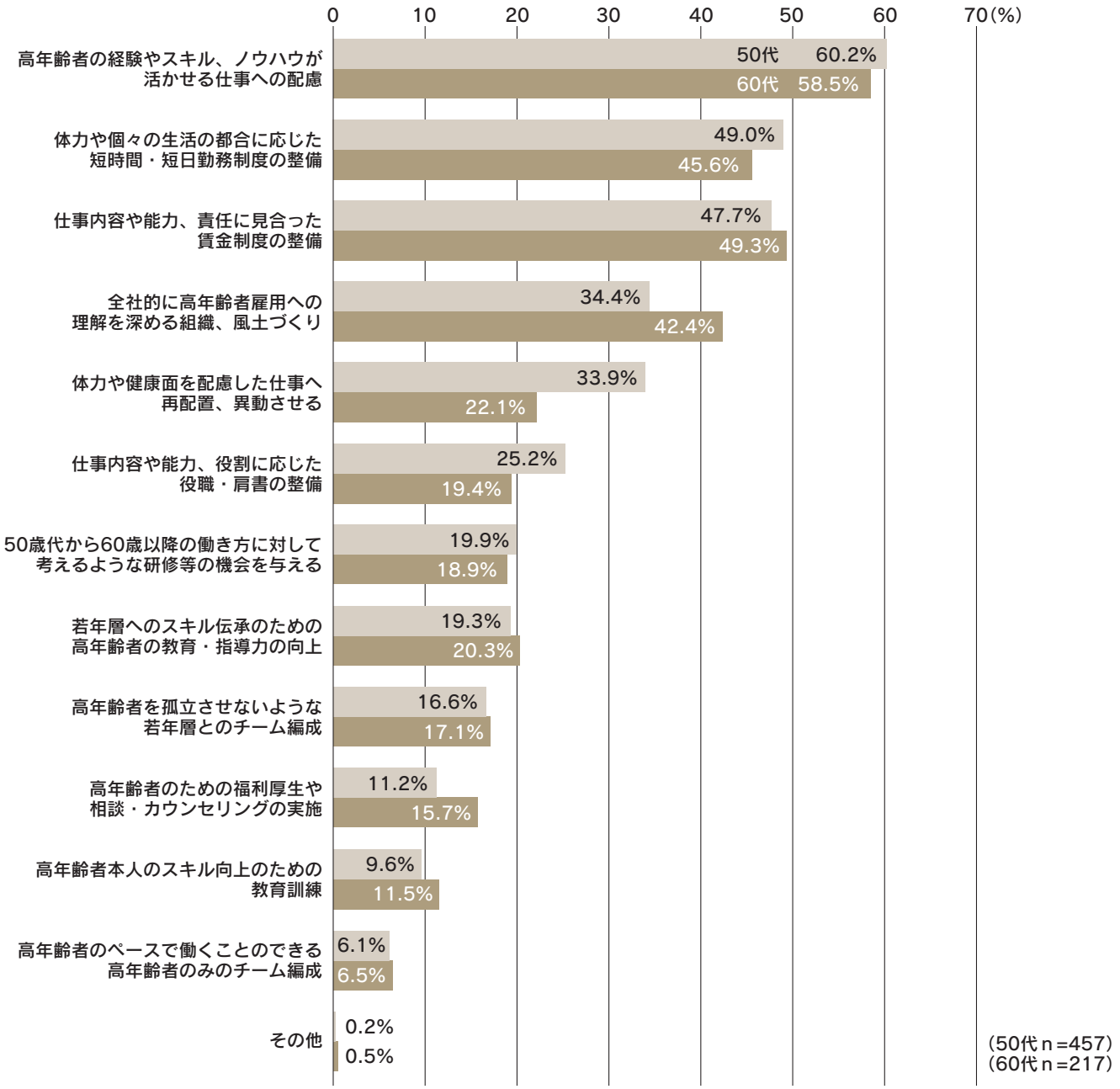
●「仕事の内容」や「同年代との人間関係」に対する満足度は比較的高い一方、「給与や賞与の額」「給与の仕組みや評価の仕方」など、給与や評価に関する満足度は相対的に低くなっている。



会社に対する要望 （従業員アンケート調査結果より）

会社に対する要望 ※複数回答

●60歳以降も働きやすい職場にするために、
「仕事内容」「勤務制度」「賃金制度」への配慮を要望。



アンケートによる自由意見（抜粋）（従業員アンケート調査結果より）

高齢期の働き方への配慮

- 高年齢者のプライドを損なわないような配慮が必要。（50代）
- 世代間ギャップを感じさせない、自由闊達に話せる職場づくりが大切。（50代）
- 休日を増やすなど体力的な配慮を。（60代）
- 個々の経験、能力、知力、体力がそれぞれ違うので、きめ細かな対応が必要。（60代）
- 「高年齢者」を特別視せず、能力・適性に応じ積極的かつ普通に働く環境づくりが大切。（60代）
- いればいいだけの存在では辛いので、働きがいのある職場づくりを。（60代）

若年者とのバランスについて

- 高年齢者雇用が若年層の雇用機会を奪うことになってはいけない。（50代）
- 次世代を担う若者を中心に、現役世代が主役であるべき。高年齢者は補助的立場で。（50代）
- 経験を次の世代に継いでいくためにも高年齢者雇用は絶対に必要。若手・中堅の相談相手としても重要で、社勢発展につながると信じている。（60代）

会社の制度（勤務形態・賃金制度・評価制度・定年制度など）について

- 高年齢者本人にとっても、会社にとってもプラスになる体制作りを。（50代）
- 存在価値のある人についてきちんと判断し、賃金の充実や役割、ポジションなど、その力を活用していくシステム構築が急務。（50代）
- 晩婚化など家族形態の変化から、定年後も現役世代と同程度の給与水準が必要。（50代）
- 定年の年齢そのものを見直し、引き上げるべき。（50代）
- 柔軟な勤務形態があれば家庭状況・体力・能力に応じた形になる。（50代）
- 40代から健康管理ができているかチェックし、60歳以降は一定の基準に達している者しか雇用されない決まりがあってもいい。（50代）
- 再雇用のスキルアップにもなるような研修制度の構築を。（50代）
- 役職はそのまま、仕事内容も変わらず、賃金だけが下がるのは矛盾を感じる。（60代）
- 同じ仕事をしても高年齢者になると評価されない現実がある。（60代）
- 個人が持っているノウハウ・能力に見合った勤務日数・報酬を見直してもいいのでは。（60代）
- 公的年金支給が100%になったら過去の役職にこだわらず、賃金は均一にしてワークシェアリングも必要では。（60代）
- 給与体系、雇用体制全般を見直すべき。（60代）
- 現役世代を含めた人事制度の新しい考え方を作るべき。（60代）

その他

- 「高年齢者」という呼称でなく、雇用推進のために前向きに受け止められるネーミングが必要では。（50代）
- 必ずしも企業だけを受け皿にせず、社会全体の中で高年齢者が活動できる多様なチャンネルを開発すべき。（60代）
- 70歳までの勤務など、大胆な施策が必要。（60歳）

第３章 業界における高年齢者活用のポイント

高年齢者活用の課題

現状でも、定年到達者のうち、約８割が継続雇用を希望しており、希望者全員を65歳まで継続雇用することが義務化されたことで、さらに、高年齢者が増えていくことは必至となっています。こういう状況の中で、今回のアンケートやヒアリング調査結果から、次のように２つの課題を整理します。

高年齢者のモチベーションを維持・向上する

仕事や雇用条件等に対する高年齢者の満足度は、現状では高いものの、今後は、希望した職場以外に就かなければならないなど、満足度が維持できない可能性もあります。会社側の意見からみても、従業員の満足度を高めながら、モチベーションの維持・向上を図っていくことが大きな課題となっています。

従業員アンケートでは、満足度は高いながらも、「経験やスキルを活かした職場への要望」や「仕事の内容や責任に見合う賃金になっていない」などの意見もあり、これまでの経験やスキル、ノウハウが活かせる仕事づくりや、仕事内容に見合う賃金、体力を考慮した勤務形態などを通じて、60歳を超えても働こうという意欲を向上させていくことが重要となっています。

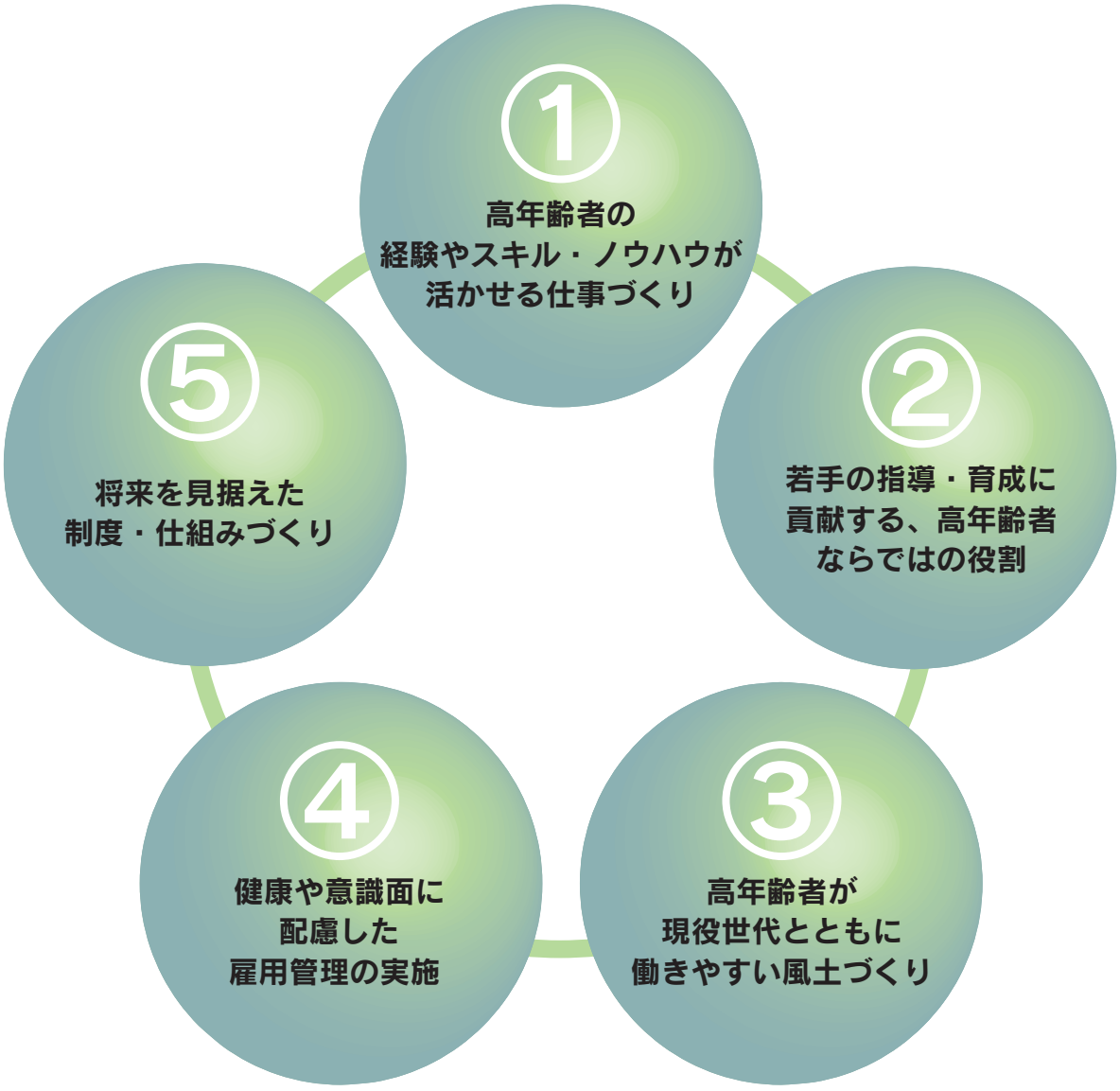
若年層の能力発揮を支援するような継続雇用を促進する

企業アンケートでは、高年齢者を「若手の指導役として期待したい」という意見が多く見られ、若者のキャリアや能力開発をサポートすることが重要な役割として期待されています。

高年齢者にとっても、「自分たちが継続雇用されることで若者の雇用に影響を及ぼしたくない」、「若年層の能力発揮に関わる仕事はやりがいにつながる」という意見は多く、若年層を含めた現役世代と円滑なコミュニケーションを図りながら、各世代がともに意欲を持って働くことができる企業風土づくりが重要であると考えられます。

高年齢者活用の５つのポイント

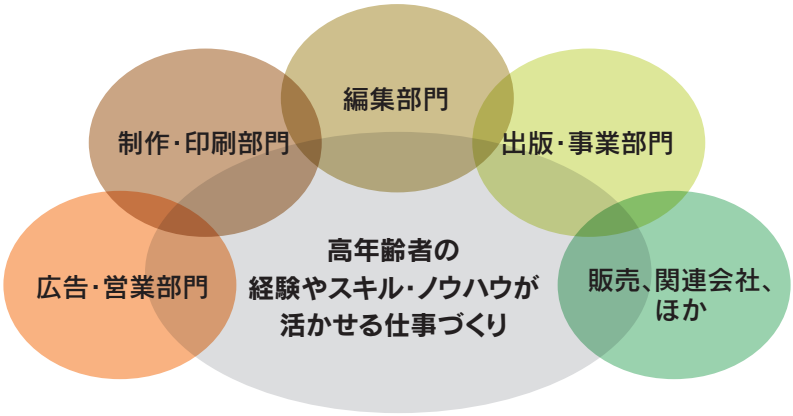
専門性の高い仕事が多く、夜間勤務を含む24時間体制であることなど、
業界の特性を踏まえながら、地方新聞業における高年齢者の活用推進に
向けた具体的な方策について、アンケートやヒアリング調査をもとに、
対応策などの要点を５つのポイントに整理しました。



高年齢者の経験やスキル・ノウハウが活かせる仕事づくり

高年齢者の活用を推進していくためには、まず、その経験やスキル、ノウハウを十二分に活用できる仕事をいかにして創り出していくか、が重要なポイントとしてあげられます。

引き続き第一線で活躍してもらったり、若手の指導・育成という役割を担ってもらったりなど、働きがいや生きがいにつながる仕事に就くことがモチベーションの維持・向上において重要な視点であり、それが会社にとっても、高年齢者にとっても、Ｗｉｎ－Ｗｉｎの関係づくりにつながるものと考えられます。



アンケートやヒアリング調査によると、現在は、多くの会社が定年前に「希望する仕事」を聞いたうえで、職場とのマッチングを図っているようですが、今後、高年齢者が増えてくると、希望する仕事に就けることは難しくなっていくだろうという見通しも示されています。

特に、新聞業界の仕事は、従業員数で最も多くの割合を占める「編集部門」を始め、「制作・印刷部門」「広告部門」「事業・出版部門」など、異なる専門性を要する部門に分かれているという特徴があります。また、現役時代に部門間を異動することは比較的少ないため、継続雇用となって初めて、経験のない仕事に就くことは難しいだろうという意見もあります。こういった新聞業界の特性も考慮しながら、仕事づくりを行っていくことが求められているといえます。

今後は、高年齢者に適した新しい仕事を創り出すことも視野に入れながら、増加する高年齢者のやりがいを引き出す仕事を創出し、各分野で経験やスキル、ノウハウを活かして働いていただくことが重要になると考えられます。

仕事づくりの事例及びアイデア （アンケート及びヒアリング調査より）

編集部門

●論説委員・編集委員などの専門職

社会、政治、経済など専門性が高い分野の編集職として、これまでの経験を活かしていただく。ただし、専門職のため人数は限定。

●ベテランの味が必要な整理作業

紙面編集・割付や、レイアウトや見出しの担当、紙面審査など。校閲作業もキャリアが活かせる職場である。

紙面の割付は職人技的なところもあり、ベテランの“味”も必要。ただし、若い世代ばかりが夜勤に回ることのないよう、高年齢者にも夜勤を含めたローテーションに入ってもらうことも必要になる。

●体力的に負担の少ない“早面”を担当

特集記事やお悔やみ記事、文化面・生活面・地方版などの「早面」を高年齢者に担当してもらっているというケースも多いようである。特に、囲碁や将棋、文芸など専門知識が必要な分野は、高年齢者の経験や知見が多いに活かされる分野である。

●地域密着型記者は高年齢者向き

「まちネタ」や「行政ネタ」など、地域に密着して地域の話題を集める記者。地元の支局勤務に変更したり、全国紙のような通信部制度を導入してはどうか、というアイデアも。

●スポーツの記録収集等の情報整理

写真記者を長年続けてきた記者が、資料室でフィルムや写真の整理を担当し、若い記者たちからのさまざまな問い合わせにもすぐに回答。「生き字引がいて助かった」と感謝され、生きがいを感じているというケースもある。

※このほかに、編集部門では、土日の勤務を高年齢者にお願いし、若手・中堅社員が休めるようにしてはどうかというアイデアも。

制作･印刷部門

機械化が進んでいるものの、経験やスキルを活かした職人技も必要な職場。技の伝承も含めて、高年齢者を活用していきたいという意見も多い。

ただし、夜勤もあるハードな職場であるため、気力・体力的な不安から、昼勤を希望する人も多く、勤務ローテーションに苦慮している会社も多いようである。若い世代ばかりが夜勤に回ることがないよう、高年齢者も、夜勤を含めたローテーションの一員として勤務してもらったり、短日・短時間勤務で組み込んだり、などの工夫も必要になっている。

また、印刷工場を別会社化している場合には、現役世代から出向し、そこで再雇用されているケースもある。

仕事づくりの事例及びアイデア （アンケート及びヒアリング調査より）

広告･営業部門

●記事体広告の制作

60歳を過ぎて、第一線の営業マンを続けることは難しいため、外勤ではなく、事務的な内勤の仕事に変更する場合が多い。記事体広告の制作などを行っているケースもある。

●住宅展示場での勤務

新聞社が運営を担っている住宅展示場での事務局業務を行っているケースもある。

出版･事業部門

●ノウハウ・ネットワーク・経験を活かしたイベント関係業務

イベント分野では、イベントの段取りやコスト管理、関係先ネットワークなど、高年齢者が長年培ったノウハウや実績が欠かせないため、経験を活かして、効率的なイベント事業が実施できるという意見がある一方、ノウハウやネットワークを次の世代に伝えていくことも大切だという意見も。

●出版図書の編集

販売､関連会社､ほか

●仕事づくりは難しいという意見が多い「販売部門」

高年齢者に拡張員を担当してもらうわけにもいかず、職場づくりが難しいという意見が多い。

●「読者センター」も経験が活かせる分野

●ＣＳＲ･地域貢献活動は高年齢者向き

地域のイベント等を回って臨時新聞を作る「移動編集車」は、編集経験者などが活躍しやすい仕事である。月に数回というようなショートタイムの勤務も可能であり、負担も少ない。

また､ＮＩＥも、高年齢者の経験が活かせる分野であるという意見も。

※ ＮＩＥ(Newspaper in Education)：学校などの教育現場において新聞を教材として活用すること

●関連会社での雇用

ＯＢを雇用する関連会社をつくり、紙面編集（校正・校閲・特集面など）を業務委託しているというケースもある。

●その他、関連会社の取締役や社報の編集といったケースも

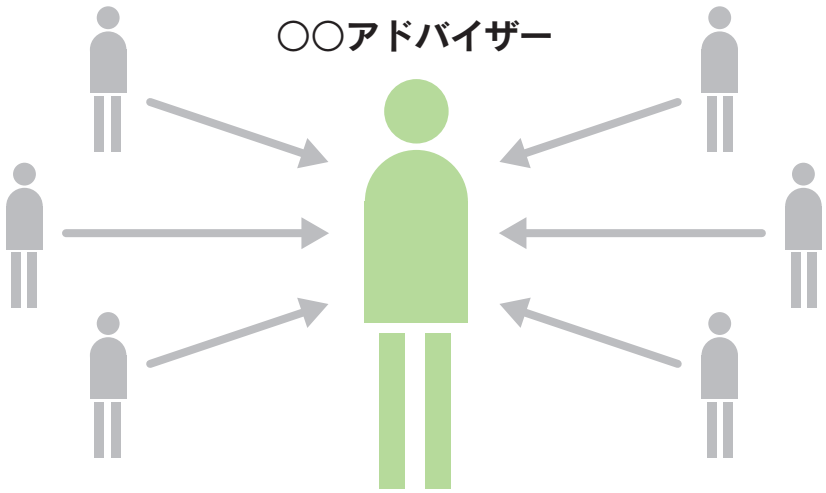
②

若手の指導・育成に貢献する、高年齢者ならではの役割

高年齢者には「第一線で引き続き活躍してもらいたい」という意見があるとともに、「若手社員の指導役として期待する」という意見も多く、若手の指導・育成という役割が強く期待されています。

しかし、新聞業界特有の仕事のスタイルから、技能や技術を若手に「教える」ということが難しいという意見も少なからずあります。会社にとっても、高年齢者が有する経験やスキル、ノウハウを次の世代に継承していくことは重要であり、そのための仕組みづくりや研修などの重要性も多く指摘されています。

若手の指導・育成に高年齢者を活用するためのアイデア （アンケート及びヒアリング調査より）



●指導・育成を担当する職種を設置したり、役割を表す「呼称」をつけてみる。

若手の側からすれば、今まで上司だった人にいきなりアドバイスを求めるというのは難しいし、高年齢者にしてみても、これまでの関係から、なかなか気軽に若手にアドバイスしにくいという意見もあります。

そこで、若手に対するアドバイザー的な立場であることをわかりやすく「職種」や「呼称」で示し、いつでも気軽に相談できる相手として、アドバイスを求めることができるようにしてはどうか、というアイデアもあります。

高年齢者が現役世代とともに働きやすい風土づくり

高年齢者が「若手の活躍の場を奪うべきではない」など、継続雇用が、若手や中堅社員の待遇に影響するのではないかという懸念が多く聞かれています。また、昨日まで上司だった人が今日から部下になるなど、高年齢者を受け入れる職場の側にも戸惑いは多くあるようです。中には、高年齢者が職場で“お客さん”的な扱いになっているという声もあり、年下の管理職が高年齢の先輩社員を管理するということはなかなか難しいようです。高年齢者にとっても、継続雇用者に対する会社内の認識はまだ低いため、疎外感や孤立感を感じるという意見もあります。

会社にとってみれば、現役世代と高年齢者がともに力を発揮しあい、お互いが居心地良く働くことができる職場環境づくりが、ますます重要になっています。そのために、お互いのコミュニケーションを活発にし、理解しあえる風土づくりを、会社を挙げて行っていくことが求められています。

高年齢者が現役世代とともに働きやすい風土づくりのためのアイデア （アンケート及びヒアリング調査より）

●高年齢者同士の「情報交換会」の開催

定期的に高年齢者が集まり、自由に意見を交換できる機会を設け、そこで、会社や仕事待遇などへの要望や不満などを吸い上げ、職場づくりに役立ててみてはどうか、というアイデアも。

●部門間交流の推進

新聞社では部門間の異動が少なく、交流も多くないため、しがらみの少ない高年齢者だからこそ部門間の交流に一役買えるのではないか、という意見もあります。

●現役世代の「情報交換会」の開催

現役世代の管理職が集まり、高年齢者に力を発揮してもらうためのアイデアや意見を出しあう場をつくってみる。

●高年齢者と現役世代の交流の場づくり

スポーツや趣味の同好会など、仕事とは切り離して、世代を超えて交流する場を、会社として積極的に応援する。

●定期的なアンケートの実施

高年齢者だけでなく、現役世代、管理職など、全社員を対象に意識調査を定期的に行い、それぞれの立場での継続雇用に対する考え方を把握しようとしている例も。

健康や意識面に配慮した雇用管理の実施

60歳を越えると、健康や体力は個人差が大きくなり、途中で退職せざるをえないケースも起こってきています。特に、新聞業界は、記者や制作・印刷部門など、夜間勤務を含むハードな職場も多く、高年齢者の増加によって現役世代だけに負担がかかることのないように、高年齢者も夜間勤務を含むローテーションに組み込まざるをえないだろうという意見も多く聞かれました。また、自分が希望する仕事につけなかったり、60歳を過ぎて環境が大きく変わってしまうことで働く気力を失ってしまうということも考えられます。

そこで、高年齢者の健康状態や体力・意識を考慮して、１年ごとに状況を確認しながら、契約を更新し、雇用の継続を図っているという会社が多いようです。

高年齢者に適した仕事づくりだけでなく、短日・短時間勤務やワークシェアリングといった多様な働き方が選べるような勤務形態や個別カウンセリングなど、一人ひとりの健康や意識面に配慮した雇用管理に積極的に取り組んでいくことの重要性が指摘されています。

健康や意識面に配慮した雇用管理に関する事例やアイデア （アンケート及びヒアリング調査より）

●短日・短時間勤務制度の導入

1日あるいは週単位で、勤務する時間・日数をフルタイムと比べて短縮して勤務。週３日勤務、１日５時間勤務などの事例あり。仕事の内容としては、印刷物の制作や、編集の整理部の入力業務を担当しているケースがあるようです。

●登録制で、現役世代の業務をサポート

土日のイベント対応や、支局員の夏休み対応など、高年齢者が現役世代の業務を軽減しサポートする働き方をしてはどうかという提案もあります。

そのためには、現役時代から、様々な職場に柔軟に対応できるような人材を育成することも重要になってくるかもしれません。

●健康相談の充実

産業医などに、心身の相談ができる制度を導入。

●ワークシェアリングの導入

通常は社員１人で行う仕事量を、ショートタイム勤務者２人でローテーションして勤務。紙面審査などで可能では、という意見あり。また、記者職の土日勤務を、現役世代の代わりに高年齢者が担当することも、大いに可能性があるという意見も。

●60歳以降のためのライフスタイルを考えてもらう「研修プログラム」

50歳頃から、定年後の働き方や暮らし方を考えてもらうための研修や、社外のファイナンスプランナー等を招いて運用についての講義を実施している会社もあります。また、定年後に会社に頼らず、独り立ちするためにサポートしてはどうか、という意見も。

●高年齢者向け健康診断

高年齢者のための診断項目に配慮した健康診断の実施。

⑤

将来を見据えた制度・仕組みづくり

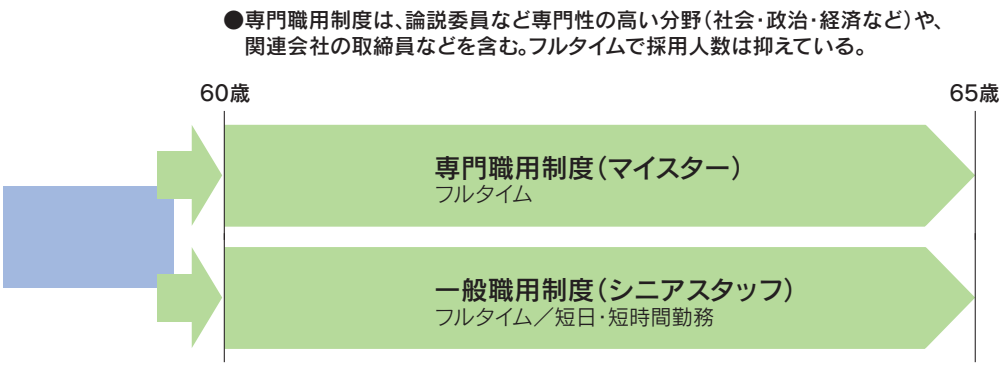
調査によると、再雇用制度をとりながら、国の制度や法改正のたびに対応策を講じている会社が大半であり、それらの会社では、今後も年金支給開始年齢の引き上げなど制度の変更に応じて賃金制度の見直しなどの対応策が求められてくるものと考えられます。一方で、国の制度や法改正に影響を受けることがないような制度を既に整備している会社もあります。

しかし、賃金制度については、継続雇用者の増加に伴う総人件費の上昇など、経営の根幹にかかわる課題であり、各社の制度や企業規模・体力などの個別の事情によるところも大きいことから、共通の課題として取り扱うことは難しい面もあります。

また、継続雇用者の賃金を一律としている会社が多いため、働いている側からは、能力や仕事の成果が評価されにくく、モチベーションが上がらないという意見も多くあります。そこで、高年齢者にも評価制度を導入してはどうか、また、それを賃金に反映せずに褒賞などを行ってはどうか、などの提案もあり、今後、さまざまな工夫も重要になってくるものと考えられます。

「再雇用制度」の中で工夫しているケース （アンケート及びヒアリング調査より）

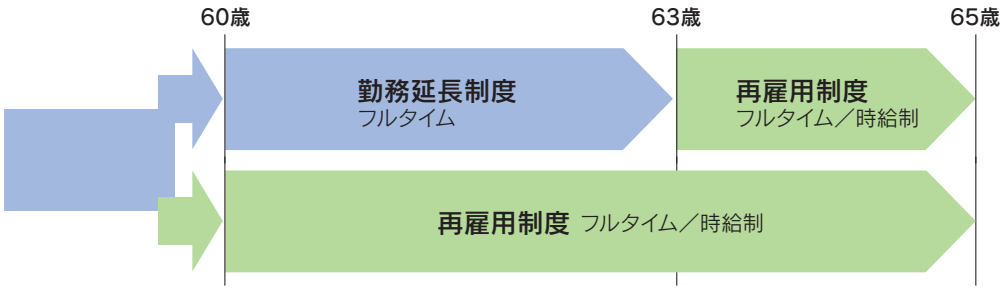
●「再雇用制度」の中で、専門職と一般職の２つの雇用形態を採用することで、賃金水準や役割を制度上で明確に分けている例があります。



「勤務延長制度」と「再雇用制度」を併用しているケース （アンケート及びヒアリング調査より）

●60歳から65歳までの期間を分けて、63歳までは「勤務延長制度」、64 ～ 65歳は「再雇用制度」としている例があります。

●60歳定年時の退職金・一時金の一部を減額し、その分を勤務延長期間の賃金に回すことで、賃金の大幅なダウンを回避し、モチベーションが低下しないように配慮しています。また、64～65歳では健康や意欲面などの落ち込みも懸念されることから、賃金は下がるものの、フルタイムとアルバイト（時給制）が選べる形態としています。



●勤務延長制度は、63歳まで正社員として雇用を継続。
賞与（定額）および役職手当も支給され、人事考課もある。

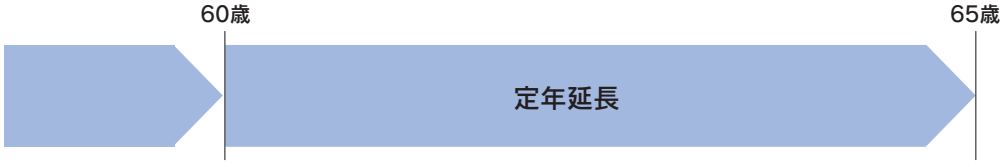
●再雇用制度は、基本的には64～65歳に適用する制度だが、60歳からでも選択できる。
●再雇用者は、フルタイムと時給制から選択できるが、賞与は無し。

■65歳までの「定年延長制度」を導入したケース （アンケート及びヒアリング調査より）

●65歳までの継続雇用という視点とともに、会社の経営的な見通しの中で、人件費をダウンサイズするために賃金制度を見直すという目的で、定年延長制度を導入した例です。

●現役時代の給与上昇のカーブを少し低くしながら、定年を65歳まで延ばすことで生涯年収を維持する制度となっています。

●導入に際しては、２年に１年ずつ定年を延長するなど、移行期間を設けて段階的に実施しています。

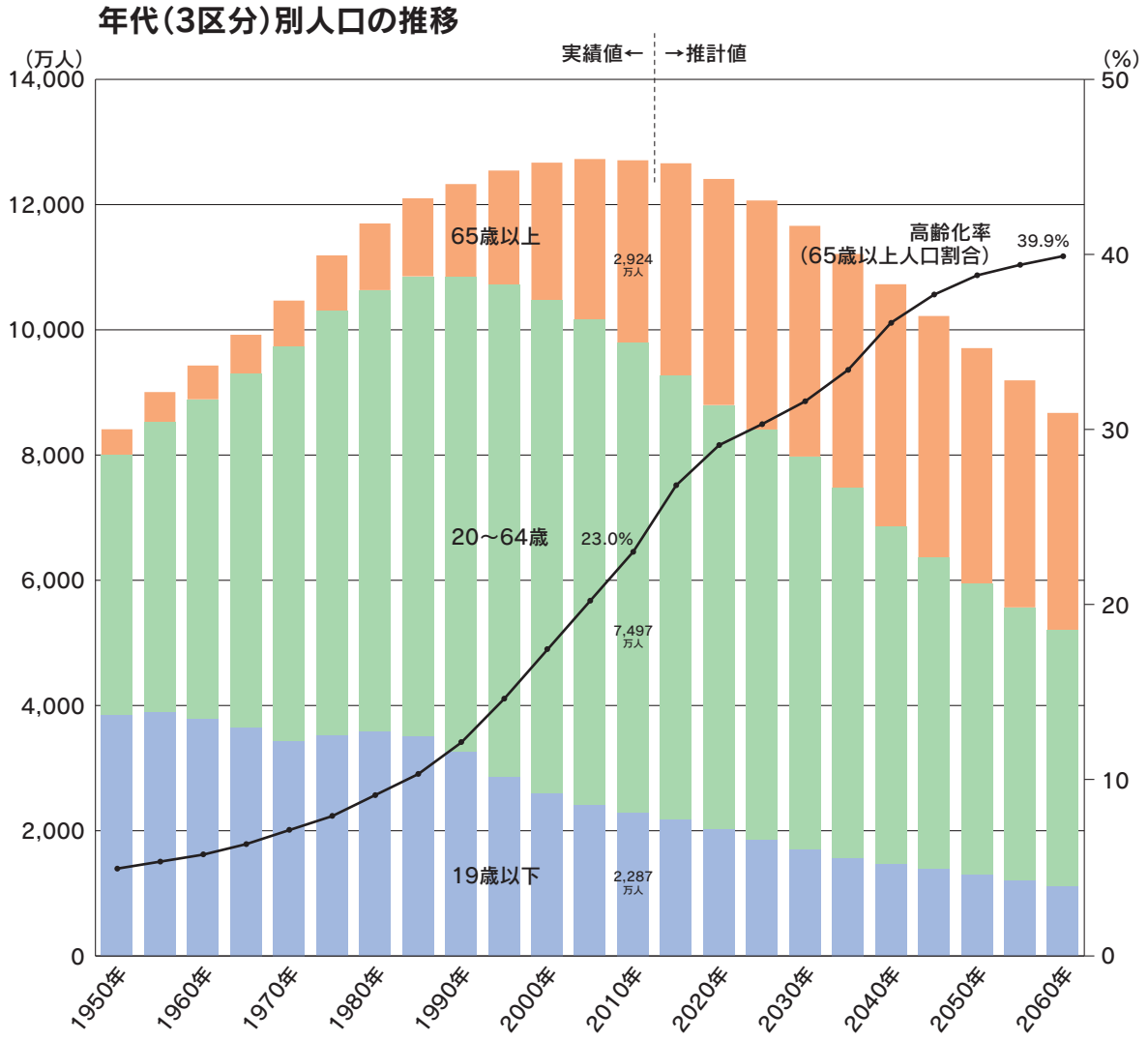


●正社員としてそのままフルタイムで雇用。役職もあるため、60歳を越えての昇格も可能。
●基準内賃金は61歳から減額されるが、管理職手当はそのまま継承。

参考資料：社会の人口減少に伴う高年齢者活用への社会的要請

高齢化の進展

我が国の人口構造の変化をみると、現在の高齢化率はすでに20%を超えています。さらに、高年齢化が進行する2060年には40%に近い水準になると推計されており、5人に2人が65歳以上という人口構造になると考えられています。



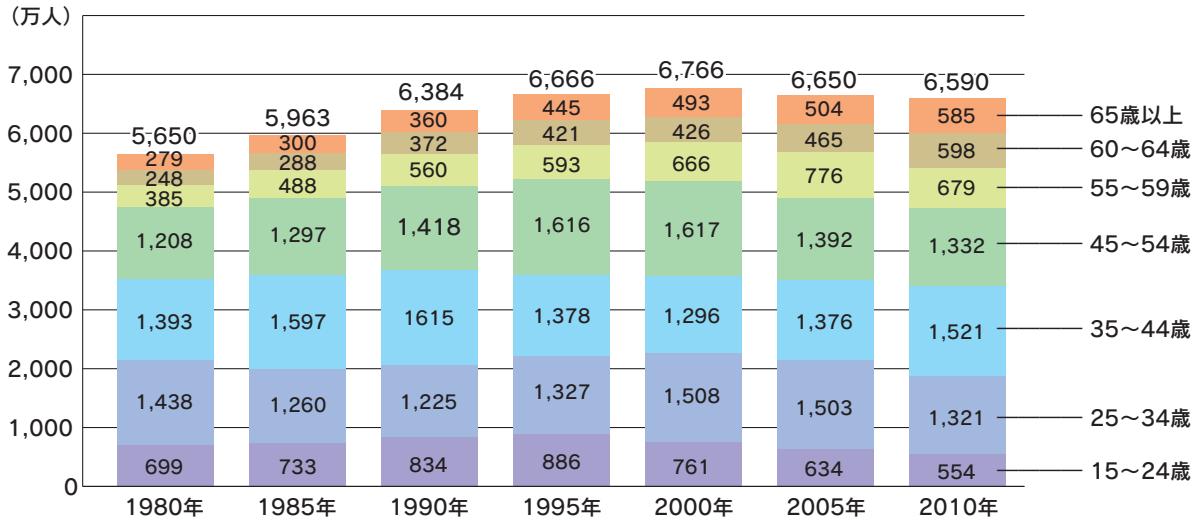
資料：2010年までは総務省「国勢調査」、2015年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果
（注）1950年～2010年の総数は年齢不詳を含む

労働力人口の変化・将来見通し

労働力人口は、2010年で6,590万人であり、労働力人口全体に占める65歳以上の比率は上昇を続けており、2010年は8.9%にまで達しています。

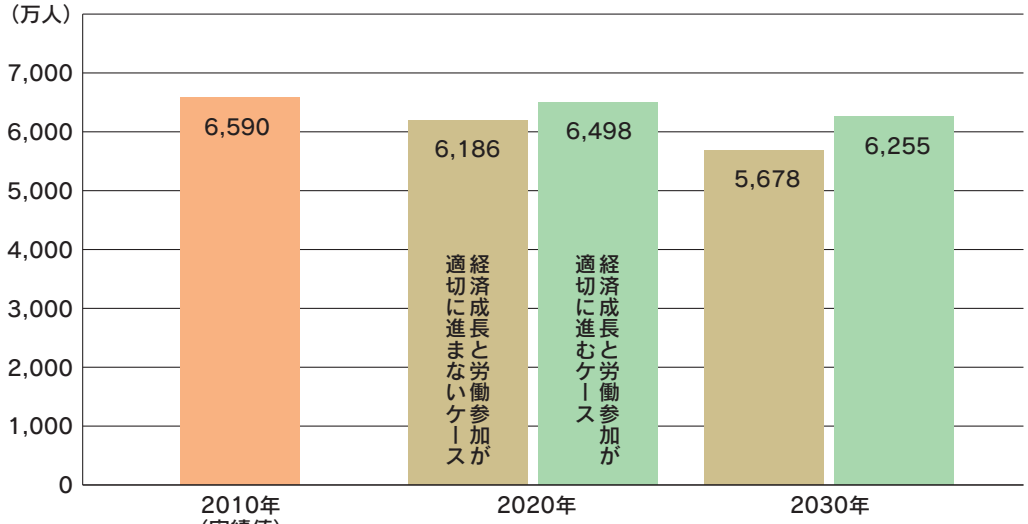
将来的には労働力人口の減少が見込まれており、経済成長と労働参加が適切に進まない場合、2030年の労働力人口は5,678万人と推計されています。

労働力人口の推移



出所）総務省「労働力調査」　（注）「労働力人口」とは、15歳以上人口のうち、就業者と完全失業者を合わせたもの

労働力人口の見通し



出所）2010年実績値は総務省「労働力調査」、2020年及び2030年は（独）労働政策研究・研修機構推計
（注）推計は、（独）労働政策研究・研修機構が、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）：出生中位・死亡中位推計」を用いて行ったもの

参考資料：年金支給開始年齢の引き上げと高年齢者雇用安定法改正の概要

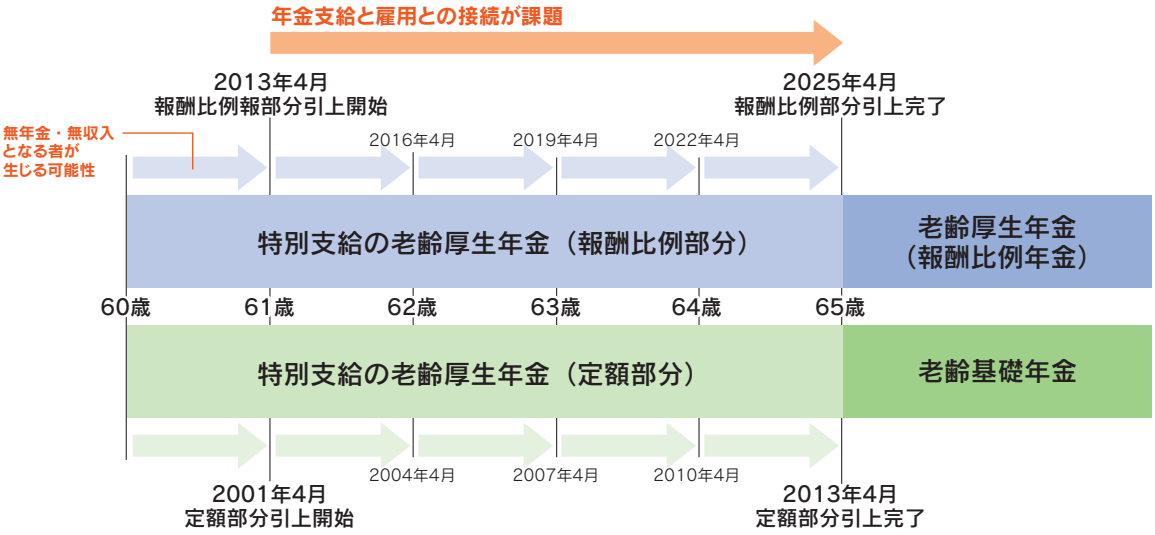
※「高年齢者雇用安定法」とは高年齢者等の雇用の安定等に関する法律

厚生年金の支給開始年齢の引き上げ

厚生年金の加入者は、60歳から65歳未満までは「特別支給の老齢厚生年金」、65歳からは「老齢厚生年金」と「老齢基礎年金」を受給することができます。

この「特別支給の老齢厚生年金」のうち、定額部分の支給開始年齢は2013年（平成25年）度までに段階的に65歳まで引き上げられました。また、「特別支給の老齢厚生年金」の報酬比例部分も2013年度から2025年（平成37年）度にかけて段階的に65歳に引き上げられることになっています。

老齢厚生年金の支給開始年齢の引き上げ



老齢厚生年金の支給開始年齢の引き上げのスケジュール

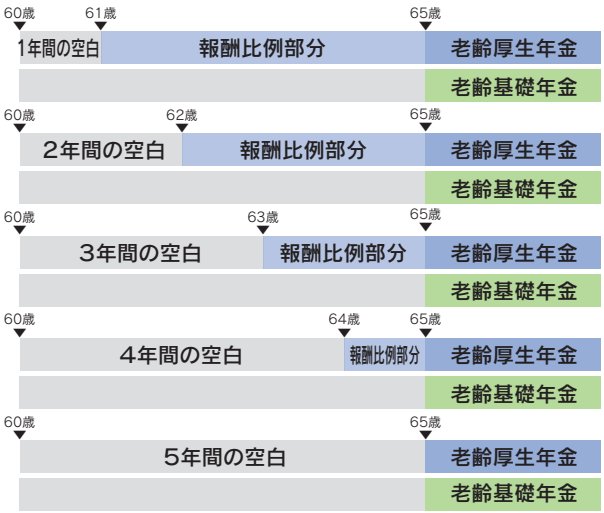
2013年度
男性の場合：昭和28年4月2日～昭和30年4月1日に生まれた方
女性の場合：昭和33年4月2日～昭和35年4月1日に生まれた方

2016年度
男性の場合：昭和30年4月2日～昭和32年4月1日に生まれた方
女性の場合：昭和35年4月2日～昭和37年4月1日に生まれた方

2019年度
男性の場合：昭和32年4月2日～昭和34年4月1日に生まれた方
女性の場合：昭和37年4月2日～昭和39年4月1日に生まれた方

2022年度
男性の場合：昭和34年4月2日～昭和36年4月1日に生まれた方
女性の場合：昭和39年4月2日～昭和41年4月1日に生まれた方

2025年度
男性の場合：昭和36年4月2日以降に生まれた方
女性の場合：昭和41年4月2日以降に生まれた方



高年齢者雇用安定法の改正 Ⅰ

改正のポイント

❶継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止
❷継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲拡大
❸義務違反の企業に対する公表規定の導入
❹高年齢者雇用確保措置の実施・運用に関する指針の策定

高年齢者にとっては、年金が支給されるまでの間の就労の場を確保することが生活上急務である場合が少なくありません。高年齢者が少なくとも年金受給開始年齢までは意欲と能力に応じて働き続けられる環境の整備を目的として、「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）の一部が改正され、平成25年4月1日から施行されました。

今回の改正には大きく分けて２つの柱があります。１つ目は、希望者全員の65歳までの雇用確保が厳格化され、以前のように継続雇用の対象者を選定基準を満たしたものに限定することができなくなりました。ただし、業務の遂行に堪えない者などの継続雇用制度における取り扱いについては、別途指針で定めています。なお、こうした選定基準の廃止については、段階的な経過措置が設けられ、当初は「無年金」となる61歳までについては選定基準を廃止し、希望者全員の雇用を確保しなければならないということになっています。

２つ目は、継続雇用先の範囲を広げ、企業グループ内での継続雇用先を確保することを認めたことです。改正前は、継続雇用先は連結子会社など緊密性のある企業に限定されていましたが、改正にあたっては、子会社や関連会社、また、同じ企業グループ内であれば子会社間まで継続雇用先企業の範囲を拡大することができることになりました。

高年齢者雇用安定法の改正 II

❶継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止

65歳未満の定年を定めている事業主が、高年齢者雇用確保措置として継続雇用制度を導入する場合、従前の法律では、継続雇用の対象者を限定する基準を労使協定によって定めることができました。改正法ではこの仕組みが廃止され、平成25年４月１日からは、希望者全員を継続雇用制度の対象とすることが必要となっています。

ただし、以下の経過措置が認められています。

【経過措置】

平成25年３月31日までに、継続雇用制度の対象者の基準を労使協定で設けている場合

・平成28年３月31日までは61歳以上の人に対して
・平成31年３月31日までは62歳以上の人に対して
・平成34年３月31日までは63歳以上の人に対して
・平成37年３月31日までは64歳以上の人に対して

基準を適用することができます。

基準を
適用することが
できます。

◆たとえば、平成28年３月31日までの間は、61歳未満の人については希望者全員を対象にしなければなりませんが、61歳以上の人については基準に適合する人に限定することができます。

■年金の支給開始年齢の引き上げと高年齢者雇用安定法との関係

	厚生年金支給開始年齢		改正高年齢法	
	定額部分	報酬比例部分	選定基準対象年齢	希望者全員の義務化年齢
2013年度	65歳	61歳	61歳以上	61歳まで
2016年度	65歳	62歳	62歳以上	62歳まで
2019年度	65歳	63歳	63歳以上	63歳まで
2022年度	65歳	64歳	64歳以上	64歳まで
2025年度	65歳	65歳	基準失効	65歳まで

❷継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲拡大

定年を迎えた高年齢者の継続雇用先を、自社だけでなく、グループ内の他の会社（子会社や関連会社など）まで広げることができるようになりました。

子会社とは、議決権の過半数を有しているなど支配力を及ぼしている企業であり、関連会社とは、議決権を20%以上有しているなど影響力を及ぼしている企業をいいます。

この場合、継続雇用についての事業主間の契約が必要となります。

高年齢者雇用安定法の改正 Ⅲ

❸義務違反の企業に対する公表規定の導入

高年齢者雇用確保措置を実施していない企業に対しては、労働局、ハローワークが指導を実施します。
指導後も改善が見られない企業に対しては、高年齢者雇用確保措置義務に関する勧告を行い、それでも法律違反が是正されない場合は企業名を公表することがあります。

❹高年齢者雇用確保措置の実施・運用に関する指針の策定

事業主が講ずべき高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針が策定されました。この指針には、「就業規則における解雇事由または退職事由に該当する者について継続雇用の対象外とすることもできる」とし「この場合、客観的合理性・社会的相当性が求められる」と示されています。

【定年を定める場合】高年齢者雇用安定法第８条
事業主が労働者の定年の定めをする場合は、60歳を下回ることができない。
（厚生労働省令で定める業務を除く）

【高年齢者雇用確保措置とは】高年齢者雇用安定法第９条
定年を65歳未満に定めている事業主は、その雇用する高年齢者の65歳までの安定した雇用を確保するため、次の①～③のいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を講じなければなりません。

①定年年齢の引き上げ
②継続雇用制度の導入
③定年の定めの廃止

再雇用制度……定年年齢に達した者をいったん退職させた後、再び雇用する制度
勤務延長制度…定年年齢が設定されたまま、その定年年齢に達した者を退職させることなく引き続き雇用する制度

参考資料：高年齢者活用に係る助成策

※本項については2013年８月現在の情報です。最新の内容は厚生労働省あるいは高齢・障害・求職者雇用支援機構のホームページをご覧下さい。

高年齢雇用継続給付（働く高年齢者への助成）

高年齢雇用継続給付金は、雇用保険の被保険者であった期間が５年以上の60歳以上65歳未満の一般被保険者が、原則として60歳以降の賃金が60歳時点に比べて、75%未満に低下した状態で働き続ける場合に支給されます。同給付金には、「高年齢雇用継続基本給付金」と60歳以後に再就職した場合に支給される「高年齢再就職給付金」の２種により構成されます。以下は高年齢雇用継続基本給付金についての説明です。

１ 支給対象者

（ａ）失業給付を受給しないで雇用を継続する、60歳以上65歳未満の一般被保険者であること、
（ｂ）雇用保険の被保険者であった期間が通算して５年以上あること、
（ｃ）被保険者が60歳に達した月（または受給資格を満たした月）から65歳に達する月まで。

２ 支給対象期間

被保険者が60歳に達した月（または受給資格を満たした月）から65歳に達する月まで。

３ 支給額

60歳以上65歳未満の各月の賃金が60歳時点の賃金の61%以下に低下した場合は、各月の賃金の15%相当額となり、60歳時点の賃金の61%超75%未満に低下した場合は、その低下率に応じて、各月の賃金の15%相当額未満の額となります。
（各月の賃金が341,542円を超える場合は支給されません。（この額は毎年８月１日に変更されます。））
支給例：60歳時点の賃金が月額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りますので、１ヶ月当たりの賃金18万円の15%に相当する額の２万７千円が支給されます。

４ 手続き （事業所の所在地を管轄する公共職業安定所に提出）

高年齢雇用継続給付の支給を受けるためには、原則として２ヶ月に一度、支給申請書を提出する必要があります。
支給申請書の提出は、初回の支給申請（最初に支給を受けようとする支給対象月の初日から起算して４ヶ月以内）を除いて指定された支給申請月中に行う必要があり、提出期限を過ぎますと、原則として支給が受けられなくなりますので、ご注意ください。

５ 申請者

事業主又は被保険者（できるだけ、事業主が支給申請書を提出することについて労使間で協定を締結した上で。事業主が行うようにしてください。）

●問合せ先：最寄りの労働局、ハローワーク

新規に雇用する際の事業主に対する助成

新規に高年齢者を雇い入れた場合 ―― 特定求職者雇用開発助成金

❶特定就職困難者雇用開発助成金（60歳以上65歳未満）

- 60歳以上65歳未満の高年齢者等の就職困難者を、ハローワークの紹介により※1、新たに継続して雇用する労働者として雇い入れることが要件です。
- 受給額・期間は労働時間により異なります。

60歳以上65歳未満の高年齢者（一般被保険者）	支給額		助成対象期間	
	大企業	中小企業	大企業	中小企業
短時間労働者以外	50万円	90万円	1年	1年
短時間労働者	30万円	60万円	1年	1年

- 申請者　：事業主
- 問合せ先：最寄りの労働局、ハローワーク

❷高年齢者雇用開発特別奨励金（65歳以上）

- 65歳以上の離職者（雇入時点、満年齢）をハローワークの紹介により※1、一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こと（1年以上継続して雇用することが確実な場合に限る）が要件です。
- 受給額・期間は労働時間や企業規模により、以下の通りです。

65歳以上の高年齢者（一般被保険者）	支給額		助成対象期間	
	大企業	中小企業	大企業	中小企業
週当たりの労働時間が30時間以上	50万円	90万円	1年	1年
週当たりの労働時間が20時間以上30時間未満	30万円	60万円	1年	1年

- 問合せ先：最寄りの労働局、ハローワーク

中高年者を試行的に雇い入れたい場合 ―― トライアル雇用奨励金

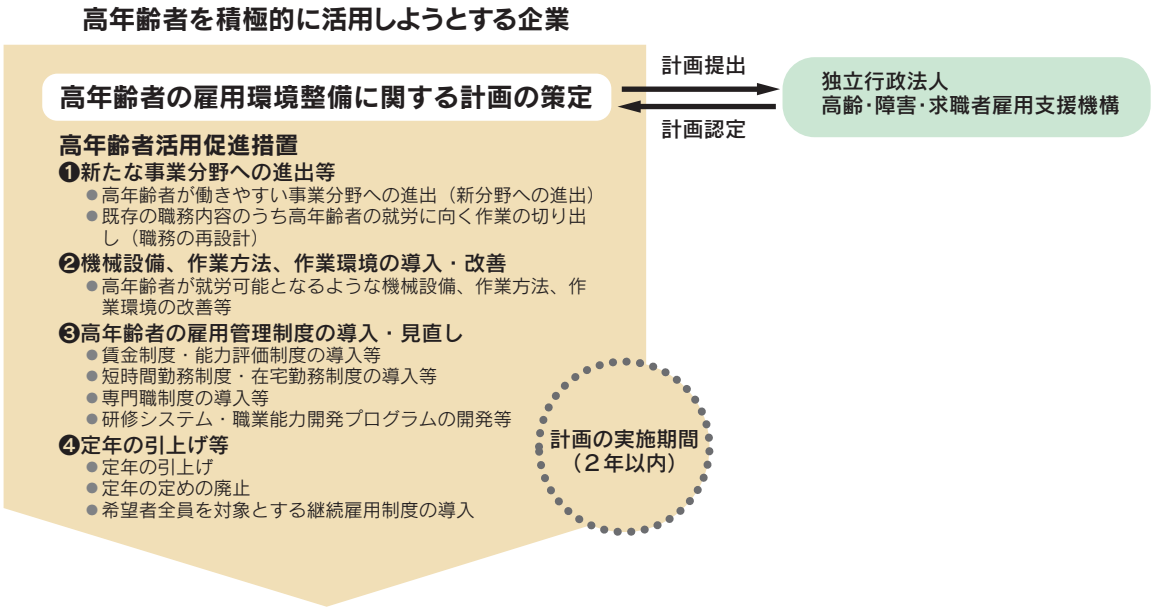
- 45歳以上の中高年齢者※2で、試行雇用を経ることが適当であると公共職業安定所長が認める者を、公共職業安定所（ハローワーク）の紹介により試行的に短期間（原則3ヶ月）雇用する場合に支払われます。
- 受給額　：対象労働者一人につき、月額40,000円（実働日数に応じて変動）
- 受給期間：上限3ヶ月
- 申請者　：事業主
- 問合せ先：最寄りの労働局、ハローワーク

※1　または「適正な運用を期すことのできる有料・無料職業紹介事業者の紹介により」。
※2　原則として雇用保険受給資格者又は被保険者資格の喪失日の前日から起算して1年前の日から当該喪失日までの間に被保険者であった期間が6ヶ月以上あった者。

高年齢者の活用促進のための雇用環境整備を行う事業主向け助成

【高年齢者活用促進コース】

高年齢者が意欲と能力がある限り年齢に関わりなくいきいきと働ける社会を構築していくために、高年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」といいます。）を実施した事業主に対して、当該取組みに係る経費の２分の１（中小企業事業主は３分の２）に相当する額を、500万円を限度として支給する制度です。



１ 助成の内容

活用促進措置に要した経費（人件費を除く）の２分の１（中小企業事業主は３分の２）を支給します。ただし、支給申請日の前日において当該事業主に１年以上雇用されている60歳以上の雇用保険被保険者１名につき20万円を乗じた額が上限となります。

２ 受給手続き

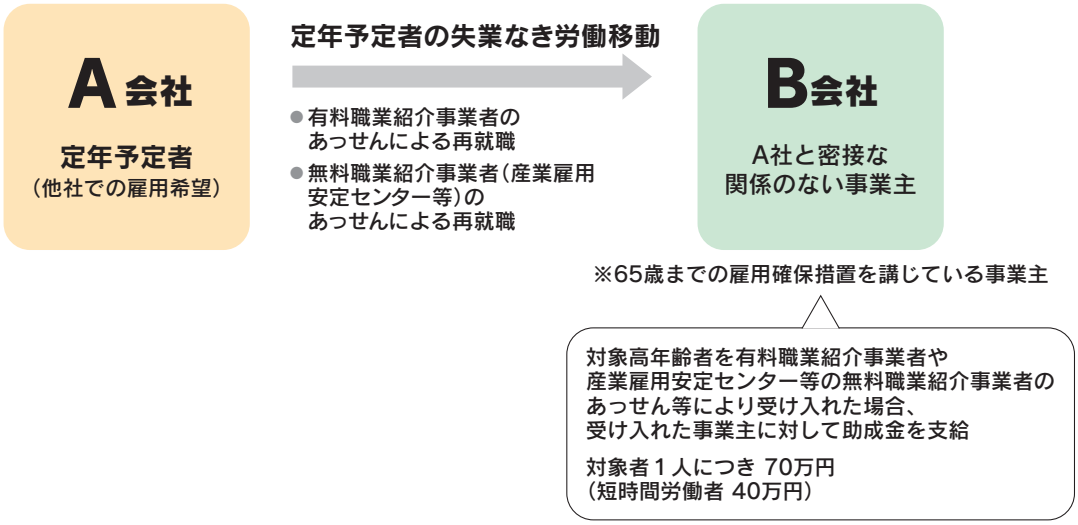
この助成金の支給を受ける事業主は、環境整備計画書を当該計画の開始の６ヶ月前の日から２ヶ月前の日までに各都道府県高齢・障害者雇用支援センターを経由して、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構に提出し、認定を受ける必要があります。

●問合せ先：各都道府県高齢・障害者雇用支援センター

定年を控えた他社の高年齢者を雇い入れる事業主向け助成

【高年齢者労働移動支援コース】

高年齢者の円滑な労働移動の促進を図るため、定年を控えた高年齢者で、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、民間の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、対象労働者１人につき70万円を支給する制度です。



１ 助成の内容

対象被保険者の雇入れ１人につき70万円を支給します。

ただし、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）を雇い入れる場合は１人につき40万円となります。

２ 受給手続き

この助成金の支給を受ける事業主は、助成金の対象となる労働者を雇い入れた日の翌日から起算して６ヶ月を経過した日から２ヶ月以内に、各都道府県高齢・障害者雇用支援センターに申請書類を提出してください。

●問合せ先：各都道府県高齢・障害者雇用支援センター

参考資料：高年齢者活用に係る相談先

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

「高年齢者雇用アドバイザー」とは、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、企業の人事労務担当経験者など専門的かつ実務的な知識と経験を有する人たちの中から、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構が認定・委嘱し各都道府県の高齢・障害者雇用支援センターに配置している高年齢者の雇用問題に関する専門家です。

高年齢者雇用アドバイザーによる支援サービスの内容

相談･助言サービス　【無料】

高年齢者の継続雇用に必要な雇用環境の整備に関する相談・援助を行っています。

- 人事管理制度の整備に関すること
- 賃金、退職金制度に関すること
- 職場の改善、開発に関すること
- 能力開発に関すること

企業診断システム　【無料】
仕事能力把握ツール【無料】

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（例えば、職場改善、健康管理、教育訓練、人件費と処遇、継続雇用に関する意識など）を見つけ出し、その課題解決策について分かりやすくアドバイスします。診断は無料です。

企画立案等サービス　【有料 ※費用の1/2を機構が負担します】

高年齢者雇用アドバイザーが、その専門性を活かして人事・労務管理上の諸問題について具体的な解決案を作成し、高年齢者の継続雇用を図るための条件整備をお手伝いします。また、中高年齢従業員・職場管理者向けの就業意識の向上のための就業意識向上研修を行います。

例）　賃金・退職金、人事管理制度の見直し、職場の改善・開発、能力開発、職務再設計、健康管理の推進等についての改善案作成など。

〈企画立案サービスの具体例〉

事業主のお悩み	高年齢者雇用アドバイザーの企画立案	提案後のフォローアップにて
●定年を65歳に延長予定だが、高年齢従業員の健康問題が心配だ。 ●70歳までの継続雇用制度を導入したが、60歳代前半層からの意欲低下が問題だ。	●通常の健康診断のほかに、常時相談できる相談窓口常時相談できる相談窓口内容の弾力化を提案。 ●継続雇用者に対しても評価制度を導入し、努力と成果に報いる制度の導入を提案。	●高年齢従業員の自己管理意識が向上し欠勤が減少。また、勤務編成や要員配置が容易になった。その結果、定年を65歳に延長した。 ●高年齢者にも分かり易い評価制度を導入した。継続雇用者だけではなく従業員のモラールが向上し、職場が明るくなり生産性が向上した。

高齢・障害者雇用支援センター所在地 一覧

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１-25-９　あおばビル中央６階	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　日鉄鉱盛岡ビル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 ３階	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 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　NEXT21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　住友生命富山ビル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	静岡市葵区黒金町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 ２階	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	京都市下京区四条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奈良伝宝ビル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 ５階	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　オワセビル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福岡赤坂ビル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	宮崎市橘通東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11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

地方新聞業高齢者雇用推進委員会 委員名簿　順不同・敬称略

■推進委員

座長	大木 栄一	玉川大学 経営学部 教授
委員	佐藤　剛	全国地方新聞社連合会 会長（北海道新聞社 東京支社長）
	栃藪 啓太	全国地方新聞社連合会 副会長（中国新聞社 執行役員東京支社長）
	鈴木 和芳	下野新聞社 人事部長
	江田 和宏※	
	清水 直樹	上毛新聞社 総務部長
	片岡 孝之	神奈川新聞社 総務部長

■事務局

菅原 彰浩	全国地方新聞社連合会（山形新聞社）
新垣 順基※	全国地方新聞社連合会（琉球新報社）
手嶋 修一	全国地方新聞社連合会（神奈川新聞社）
全国地方新聞社連合会 厚生労働省研究会メンバー	

■シンクタンク

鰳目 清一朗 株式会社 地域力活性化研究室

■推進担当者

丹野　実

猪股 由理

※は平成24年度前任者

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

地方新聞社における

高齢者雇用推進の手引き

●発行●
平成25年10月

全国地方新聞社連合会
〒105-0021 東京都港区東新橋2-4-6
（パラッツォシエナ7階）