

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

組込みシステム業 高齢者雇用推進の手引き

～将来を見据えて、今やるべきこと～



平成 26 年 9 月

一般社団法人 組込みシステム技術協会
組込みシステム業高齢者雇用推進委員会

はじめに

今後、組込みシステム関連の各企業は、急激に進む少子化と若年者のエレクトロニクス・IT系業種離れで、人材の確保がますます厳しくなることが予想できます。また、製造業に対して重要な役割を果たしてきた組込みシステム業ですが、急激な産業構造変化への対応が必須となってまいりました。この状況を切り抜けるには、経験豊富な高齢者を活用することが不可欠となるでしょう。

一般社団法人組込みシステム技術協会（以下「JASA」）は、2013年度に独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構から、組込みシステム業の高齢者雇用推進事業を受託し、2カ年に渡る調査・研究を重ねてまいりました。

2013年度は高齢者雇用に関するアンケート調査、ヒアリング調査を実施し、報告書として配布させていただきました。さらに2014年度はこれらの調査結果を基に、本「組込みシステム業高齢者雇用推進の手引き」を策定し、組込みシステム業への普及啓発活動をしてまいります。

本事業の推進にあたり、アンケートならびにヒアリング調査にご協力いただいた各社に感謝申し上げます。

一般社団法人組込みシステム技術協会
組込みシステム業高齢者雇用推進委員会
座長 崎詰素之

本書の使い方

組込みシステム業においては、少なくとも現状においては高齢者雇用に対する大きな問題を抱えているとは言えない状況にありますが、当業界のボリュームゾーンである40歳代の技術者が60歳を迎える10～20年後の2020年代以降には高齢技術者への対応が大きな課題となってくるようになります。こうした状況を踏まえ、いまのうちから高齢技術者の活用に向けた対策を検討しておくための「指針」となるよう、本書は作成されました。

第1章では、高齢者の活用が求められる背景を示し、第2章で組込みシステム業における高齢技術者雇用の現状と課題を示しています。さらに、第3章で組込みシステム業界における高齢技術者の活用方法を、高齢技術者の職域、キャリア形成、賃金・処遇といった視点から示しています。

また、参考資料として高齢者雇用に関する情報一覧を示し、運用上の課題解決に向けた相談のできる支援機関の紹介、2013年4月に改正された高年齢者雇用安定法の概要や在職老齢年金と高年齢雇用継続給付のしくみについても説明しています。

本書は、全国の組込みシステム事業者の事例をできるだけ多く取り入れ、分かりやすくまとめたつもりです。各事業者の実情に応じた高齢者雇用を進めるにあたっての手引き書として、是非ともご活用いただきたいと思います。

この「手引き」で用いたアンケート調査結果は、2013年6～7月に、一般社団法人組込みシステム技術協会の会員企業と、その企業で働く組込みシステム開発に従事している技術者か、過去に従事していた従業員を対象に実施したものです（有効回収率は企業46.3%、従業員27.5%）。

なお、グラフにあるN=●●●はこの質問に回答した方の数を示しています。

また、「手引き」内の企業事例は、2013年9月から2014年1月にかけて、一般社団法人組込みシステム技術協会の会員企業を対象に実施したヒアリング調査結果からピックアップしたものです。

この「手引き」においては、「高齢者」を概ね60歳以上の者と定義しています。これは、本文中でも取り上げているように、年金の支給開始年齢の引上げに伴い、60歳以上の雇用機会の確保が大きな問題となっているという認識によるものです。

ちなみに、法律によっては「高齢者」を65歳以上と定義し、75歳未満の者を前期高齢者、75歳以上の者を後期高齢者とする場合もあります。

なお、高年齢者雇用安定法（高齢法）では、45歳以上の者を「中高年齢者」、55歳以上の者を「高年齢者」と定義付けています。

〈CONTENTS〉

目次

第1章	高齢化の進行と高齢者雇用に向けた社会的な要請	01
1.	少子高齢化の進行	03
	(1) 既に減少傾向にあるわが国の人口	03
	(2) ますます難しくなる若年者の採用	05
2.	厚生年金の支給開始年齢の引き上げ	06
3.	改正高年齢者雇用安定法施行	08
	(1) 前回の法改正の概要(2004年度改正、2006年度施行)	08
	(2) 今回の法改正の概要(2012年度改正、2013年度施行)	09
第2章	組込みシステム業における高齢者雇用の現状	13
1.	組込みシステム業における高齢化の現状と課題	15
	(1) 組込み技術者の年齢構成	15
	(2) 技術者の就いている仕事、高齢技術者に就いてほしい仕事	16
	(3) 定年制等高齢者雇用制度	17
	(4) 定年以降の賃金	18
2.	組込み技術者の高齢者雇用を進める上での問題	20
3.	定年後も働き続けるための企業の取り組み	21
4.	組込み技術者のキャリア開発の取り組み	22
5.	組込みシステム業における高齢者雇用に向けた課題	23

CONTENTS

目次

第3章 組込みシステム業における高齢者雇用対策	25
1. 高齢技術者の職域開発	27
(1) 高齢技術者にふさわしい職域の洗い出し	27
(2) 高齢技術者が働くにあたり障害となっている慣行への対応	31
2. 技術者のキャリアパスの明確化と能力開発	32
(1) 技術者のキャリアパスの明確化	32
(2) キャリアパスに応じた能力開発の実施	39
3. 10年～20年先の年齢構成を見据えた賃金・処遇制度の整備	41
4. 10年～20年先を見据えた高齢技術者にふさわしい新たな職域の創出	44
5. 高齢技術者活用に向けた JASA としての支援の方向性	48
6. 従業員の意識改革	49
参考資料	51
参考資料1. 高年齢者雇用アドバイザーの活用方法	53
参考資料2. 高齢者雇用に関するホームページの紹介	56
参考資料3. 2013年度施行高年齢者雇用安定法（抄）新旧対照条文表	57
参考資料4. 有期雇用契約社員 雇用契約書（例）	60
参考資料5. 高齢者雇用に関わる各種助成金一覧	61
参考資料6. 在職老齢年金と高年齢雇用継続給付のしくみ	64
参考資料7. 就業意識向上研修	67

第1章

高齢化の進行と
高齢者雇用に向けた
社会的な要請

第1章 高齢化の進行と高齢者雇用に向けた 社会的な要請

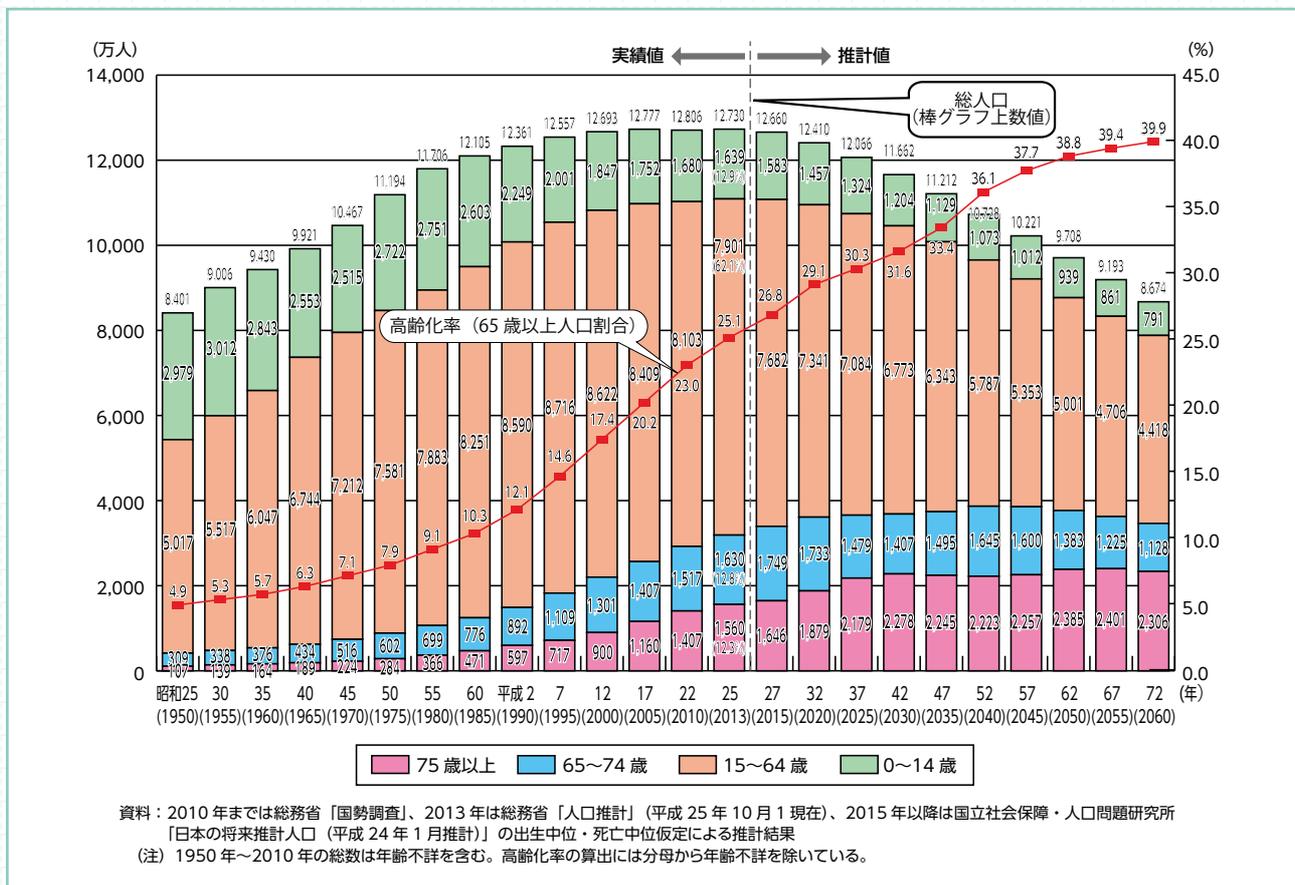
1. 少子高齢化の進行

(1) 既に減少傾向にあるわが国の人口

わが国の人口は既に減少し始めており、今後も減少することが予測されています。一方、高齢化率(全人口に占める65歳以上の割合)は、右肩上がりで見られ、2060年には39.9%と、ほぼ5人に2人が65歳以上になると推計されています。

このように、今後、少子高齢化の影響がより顕著になり、組込みシステム業界においても、この影響は避けられない状況に置かれることになります。

図表1-1 高齢化の推移と将来推計



出典：内閣府「高齢社会白書(平成26年版)」

一方、高齢化の状況を都道府県別にみると、2013年（平成25年）現在の高齢化率は、最も高い秋田県では31.6%、最も低い沖縄県では18.4%となっています。

今後、高齢化率は、すべての都道府県で上昇し、2040年には、最も高い秋田県では43.8%となり、最も低い沖縄県でも30.3%に達すると見込まれています。また、首都圏など三大都市圏では、今後の高齢化がより顕著であり、例えば神奈川県の高齢化率は、2013年（平成25年）の21.4%から2040年には35.0%と12.6ポイント上昇し、千葉県では24.3%から36.5%と12.2ポイント上昇すると見込まれています。

今後、我が国の高齢化は、大都市圏を含めて全国的な広がりを見ることがとなります。

図表1-2 都道府県別高齢化率の推移

	平成25年 (2013)			平成52年 (2040)	高齢化率の伸び (ポイント)
	総人口(千人)	65歳以上 人口(千人)	高齢化率(%)	高齢化率(%)	
北海道	5,431	1,469	27.0	40.7	13.7
青森県	1,335	373	27.9	41.5	13.6
岩手県	1,295	372	28.7	39.7	11.0
宮城県	2,328	553	23.8	36.2	12.4
秋田県	1,050	331	31.6	43.8	12.2
山形県	1,141	332	29.1	39.3	10.2
福島県	1,946	524	26.9	39.3	12.4
茨城県	2,931	728	24.8	36.4	11.6
栃木県	1,986	480	24.2	36.3	12.1
群馬県	1,984	512	25.8	36.6	10.8
埼玉県	7,222	1,661	23.0	34.9	11.9
千葉県	6,192	1,505	24.3	36.5	12.2
東京都	13,300	2,914	21.9	33.5	11.6
神奈川県	9,079	2,033	22.4	35.0	12.6
新潟県	2,330	655	28.1	38.7	10.6
富山県	1,076	309	28.7	38.4	9.7
石川県	1,159	302	26.1	36.0	9.9
福井県	795	214	27.0	37.5	10.5
山梨県	847	225	26.5	38.8	12.3
長野県	2,122	600	28.3	38.4	10.1
岐阜県	2,051	539	26.3	36.2	9.9
静岡県	3,723	966	26.0	37.0	11.0
愛知県	7,443	1,662	22.3	32.4	10.1
三重県	1,833	480	26.2	36.0	9.8
滋賀県	1,416	319	22.5	32.8	10.3
京都府	2,617	676	25.8	36.4	10.6
大阪府	8,849	2,184	24.7	36.0	11.3
兵庫県	5,558	1,408	25.3	36.4	11.1
奈良県	1,383	369	26.7	38.1	11.4
和歌山県	979	288	29.4	39.9	10.5
鳥取県	578	163	28.2	38.2	10.0
島根県	702	217	30.9	39.1	8.2
岡山県	1,930	524	27.1	34.8	7.7
広島県	2,840	743	26.2	36.1	9.9
山口県	1,420	429	30.2	38.3	8.1
徳島県	770	224	29.1	40.2	11.1
香川県	985	277	28.1	37.9	9.8
愛媛県	1,405	404	28.8	38.7	9.9
高知県	745	232	31.1	40.9	9.8
福岡県	5,090	1,230	24.2	35.3	11.1
佐賀県	840	219	26.1	35.5	9.4
長崎県	1,397	390	27.9	39.3	11.4
熊本県	1,801	491	27.2	36.4	9.2
大分県	1,178	337	28.6	36.7	8.1
宮崎県	1,120	310	27.6	37.0	9.4
鹿児島県	1,680	467	27.8	37.5	9.7
沖縄県	1,415	260	18.4	30.3	11.9

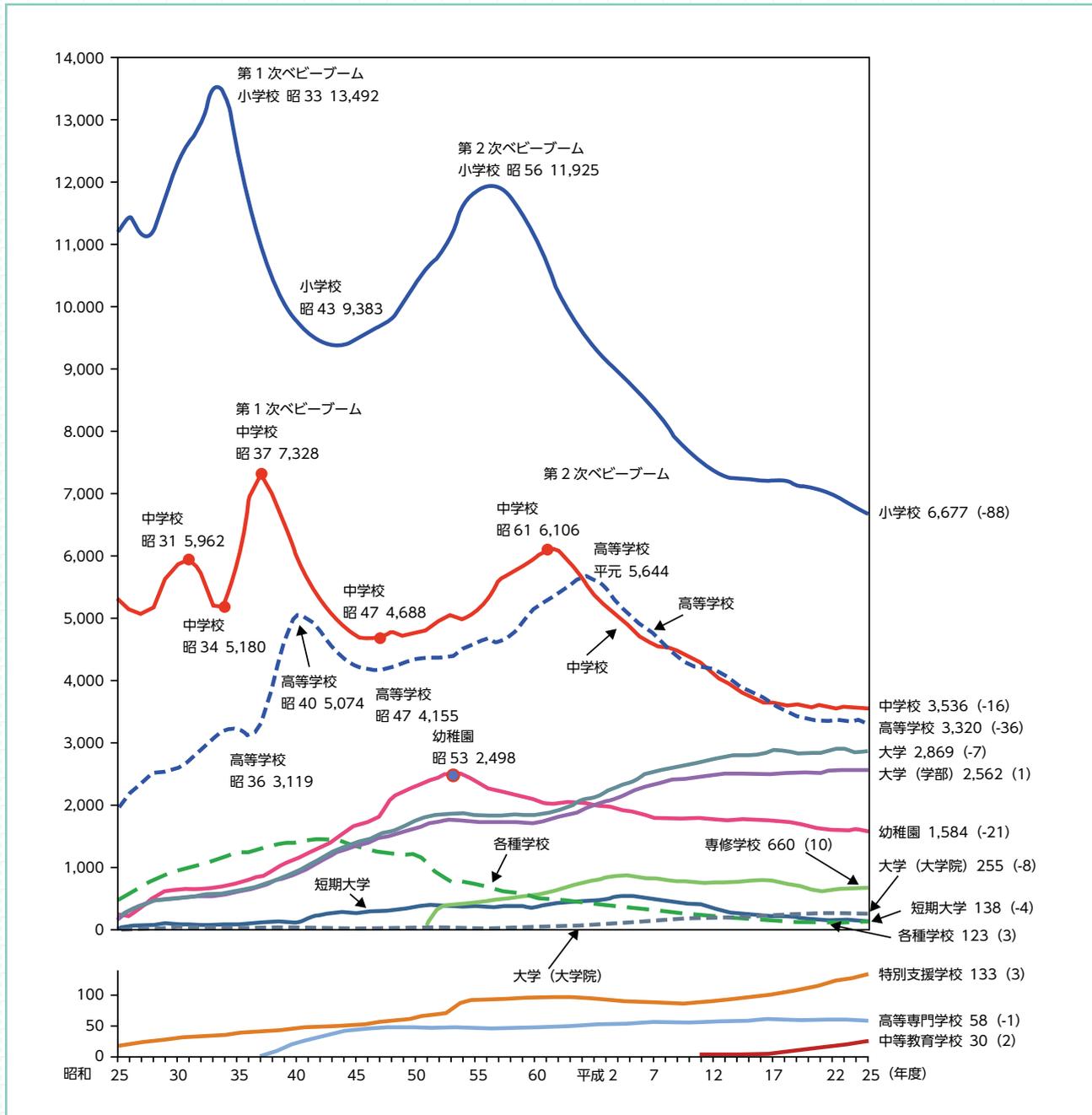
資料：平成25年は総務省「人口推計」、平成52年は国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成25年3月推計）」

出典：内閣府「高齢社会白書（平成26年版）」

(2) ますます難しくなる若年者の採用

少子高齢化の進行の下、今後、若年層が減少していくことが予測されており、組込みシステム業界においても若年者の採用・定着の促進が大きな経営課題として挙がってくるのが想定されます。

図表 1 - 3 教育機関在学者数の推移



注1) () 内の数は、前年度からの増減値(単位:千人)である。

注2) 特別支援学校は、平成18年度以前は盲学校、聾学校、養護学校である。

注3) 大学には、学部学生、大学院学生のほか、科目等履修生、聴講生、研究生等を含む。

出典:「学校基本調査」文部科学省

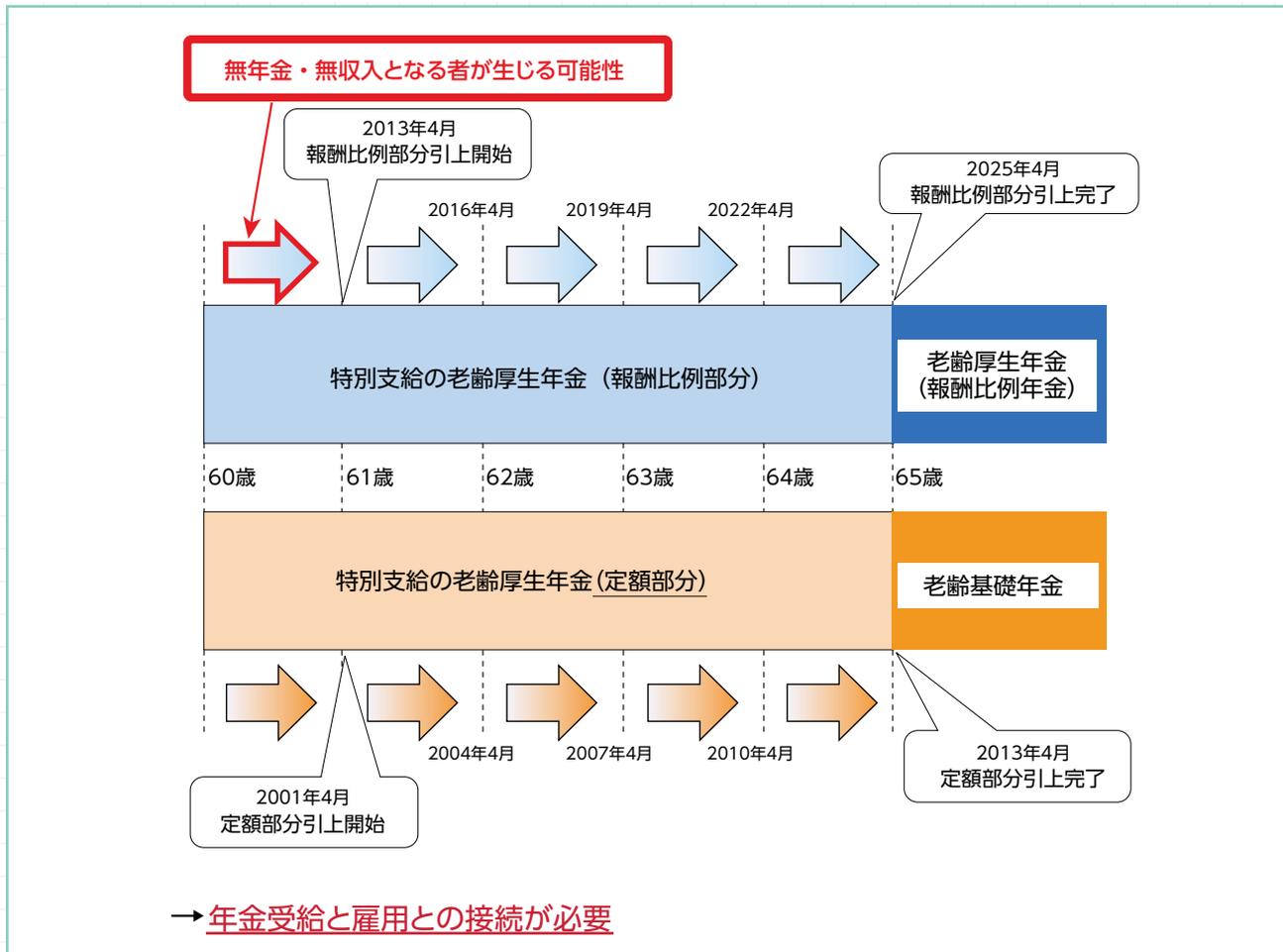
2. 厚生年金の支給開始年齢の引き上げ

厚生年金の加入者は、2013年（平成25年）3月までは、60歳から「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した。

ただし、この「特別支給の老齢厚生年金」のうち、定額部分は2013年4月から65歳にならないと受給できなくなりました。また、報酬比例部分についても2013年4月から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おり、既に2013年4月からは61歳にならないと受給できなくなりました（男性の場合。女性は5年遅れ）。

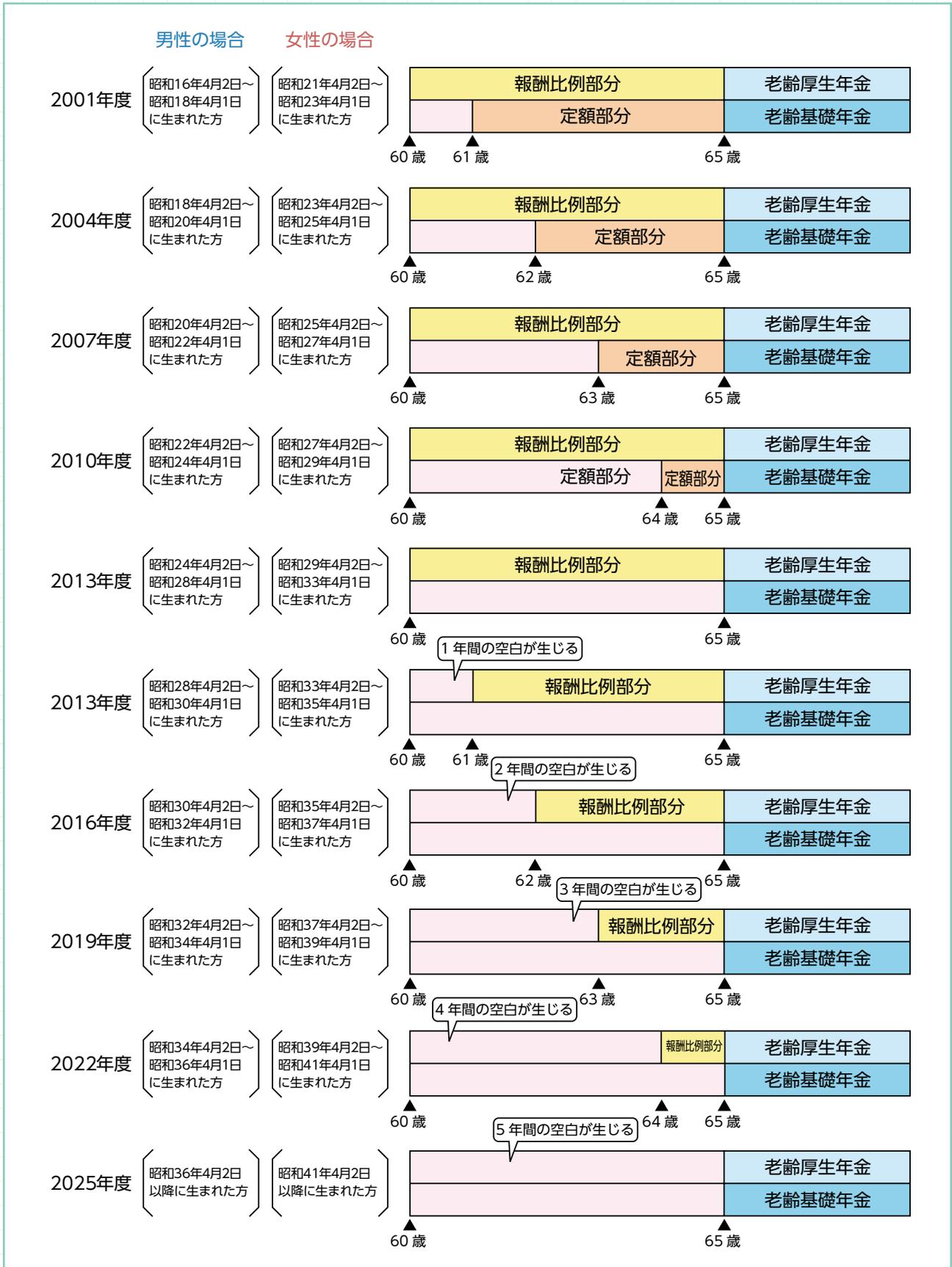
こうした年金の支給開始年齢の引き上げにより、60歳定年で退職し、再就職ができない場合、無年金期間に無収入となる可能性が生じてしまいます。

図表1-4 老齢厚生年金の支給開始年齢の引き上げスケジュール



出典：厚生労働省ホームページ

図表 1 - 5 性別・出生年別老齢厚生年金の支給開始年齢



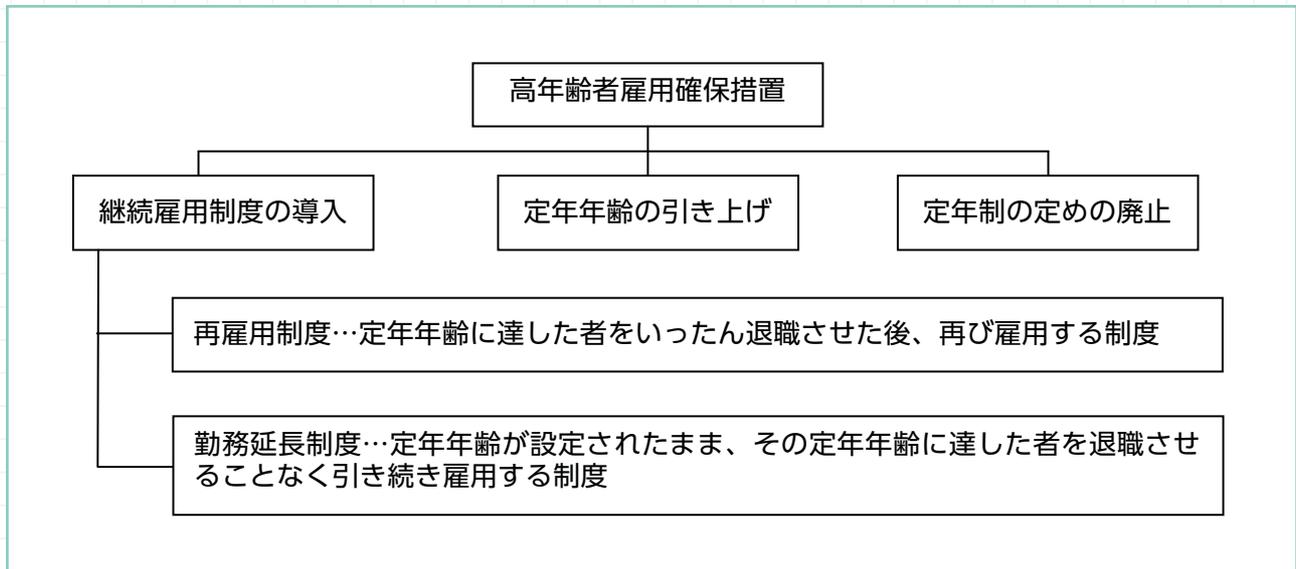
出典：日本年金機構資料を一部加筆

3. 改正高年齢者雇用安定法施行

(1) 前回の法改正の概要 (2004年度改正、2006年度施行)

高齢者にとっては、年金が支給されるまでの間の就労の場を確保することは生活上急務である場合が少なくありません。こうしたことから、2004年（平成16年）に高年齢者雇用安定法（高年齢法）が改正され、2006年（平成18年）4月から、年金が支給されるまでの安定した雇用の確保を図ることを目的に、定年（65歳未満のものに限る）の定めのある事業主は、①定年年齢の引き上げ、②継続雇用制度（現に雇用している高齢者が希望するときは、その高齢者を定年後も引き続いて雇用する制度）の導入、③定年の定めの廃止、のいずれかの措置（「高年齢者雇用確保措置」）を講じなければならなくなりました。

図表1-6 3つの「高年齢者雇用確保措置」



(2) 今回の法改正の概要 (2012年度改正、2013年度施行)

2006年度に施行された高齢法では、前述のような「高年齢者雇用確保措置」を事業主に義務付けていますが、このうち継続雇用制度については、労使協定による基準により、その対象者を限定することが認められています。このため、この基準に満たなかったことにより60歳以降継続雇用されずに、かつ、他社でも働くことができなかつた場合は、2013年度以降、一定期間、収入が途絶えてしまうこととなります。こうした事態を防ぐために、今回の高齢法の改正に至りました。

今回の高齢法の改正には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、現行のように継続雇用の対象者を選定基準を満たした者に限定することができなくなったことです。

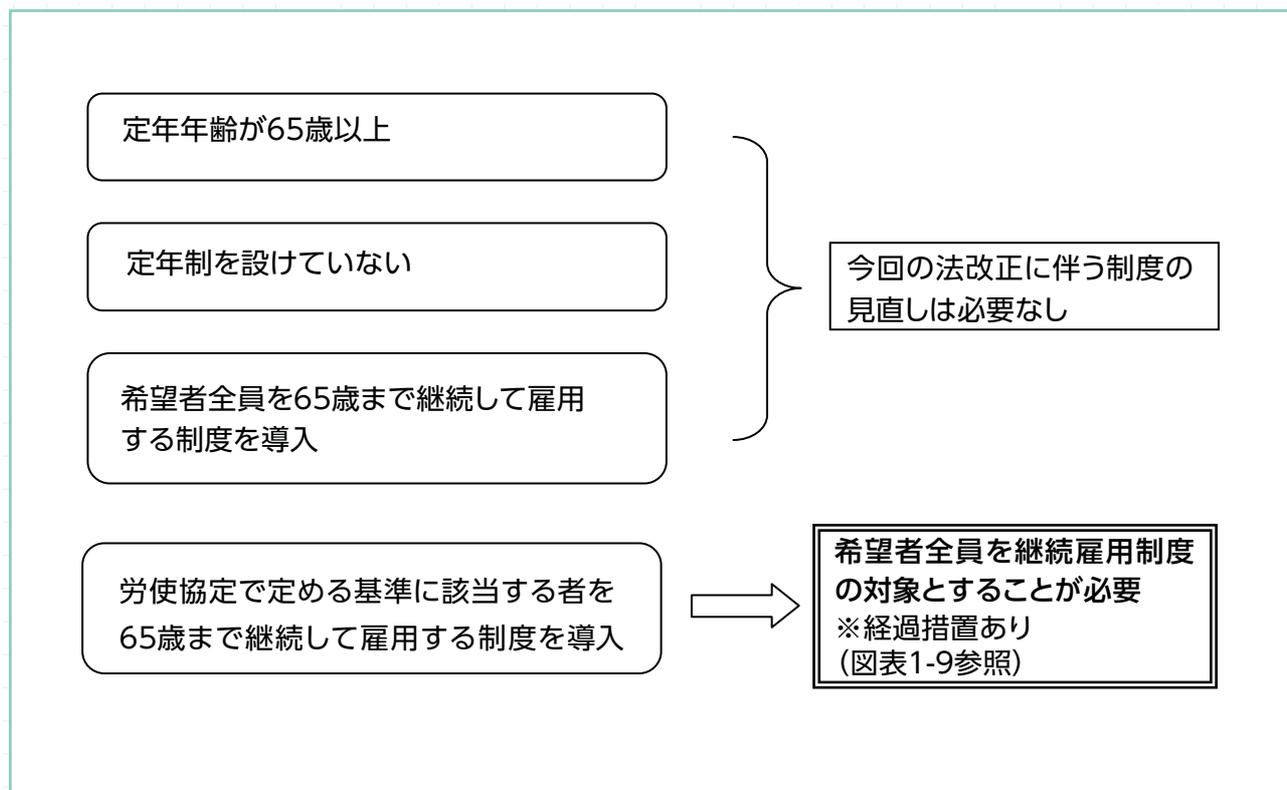
なお、こうした選定基準の廃止には段階的な経過措置が設けられることとなっており、当初は「無年金」となる61歳までについては選定基準を廃止し、希望者全員の雇用を確保しなければならないということになります。65歳までの希望者全員の雇用確保を求めるのは2025年（平成37年）度からとなります。ただし、この経過措置を利用できるのは、2013年3月31日までに継続雇用制度の対象者の基準を設けていた場合に限りです。

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ていることです。現行法では、継続雇用先は連結子会社等緊密性のある企業に限定されていますが、改正後は、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ようになりました。

図表1-7 年金の支給開始年齢の引き上げと高齢法との関係

	厚生年金支給開始年齢		改正高齢法	
	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	//	62歳	62歳以上	62歳まで
2019年度	//	63歳	63歳以上	63歳まで
2022年度	//	64歳	64歳以上	64歳まで
2025年度	//	65歳	基準失効	65歳まで

図表1-8 改正高年齢者雇用安定法への対応が必要な企業とは



【参考】 2013年4月の法改正後も、以下の点は変更ありません。

- 定年年齢は60歳以上でなければなりません。
- 高年齢者雇用確保措置は3つの選択肢（定年の引上げ、継続雇用制度の導入、定年の定め
の廃止）から選べます（※今回の改正は、65歳への定年引上げの義務化ではありません）。
- 継続雇用時の労働条件は、最低賃金法等の法律にのっとり、かつ、事業主の合理的な裁量
の範囲で設定可能です（※従業員の希望をすべて聞く必要はありません）。
- 事業主と従業員の間で労働条件の合意ができず、結果として従業員が継続雇用を拒否した
としても、法違反となるものではありません（※ただし、あえて継続雇用を希望させない
ような恣意的な労働条件の提示は認められません）。

図表 1-9 高年齢者雇用安定法の改正のポイント

急速な高齢化の進行に対応し、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 日から新しくなりました。今回の改正は、定年に達した人を引き続き雇用する「継続雇用制度」の対象者を労使協定で限定できる仕組みの廃止などを内容としています。

1. 継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止

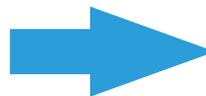
65 歳未満の定年を定めている事業主が、高年齢者雇用確保措置として継続雇用制度を導入する場合、従前の法律では、継続雇用の対象者を限定する基準を労使協定で定めることができましたが、今回の改正でこの仕組みが廃止され、平成 25 年 4 月 1 日からは、希望者全員を継続雇用制度の対象とすることが必要になりました。

ただし、以下の経過措置があります。

【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た場合

- ・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。

2. 継続雇用制度の対象者を雇用する 企業の範囲の拡大

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です。

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。

3. 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。

指導後も改善がみ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。

4. 高年齢者雇用確保措置の実施・運用に関する指針の策定

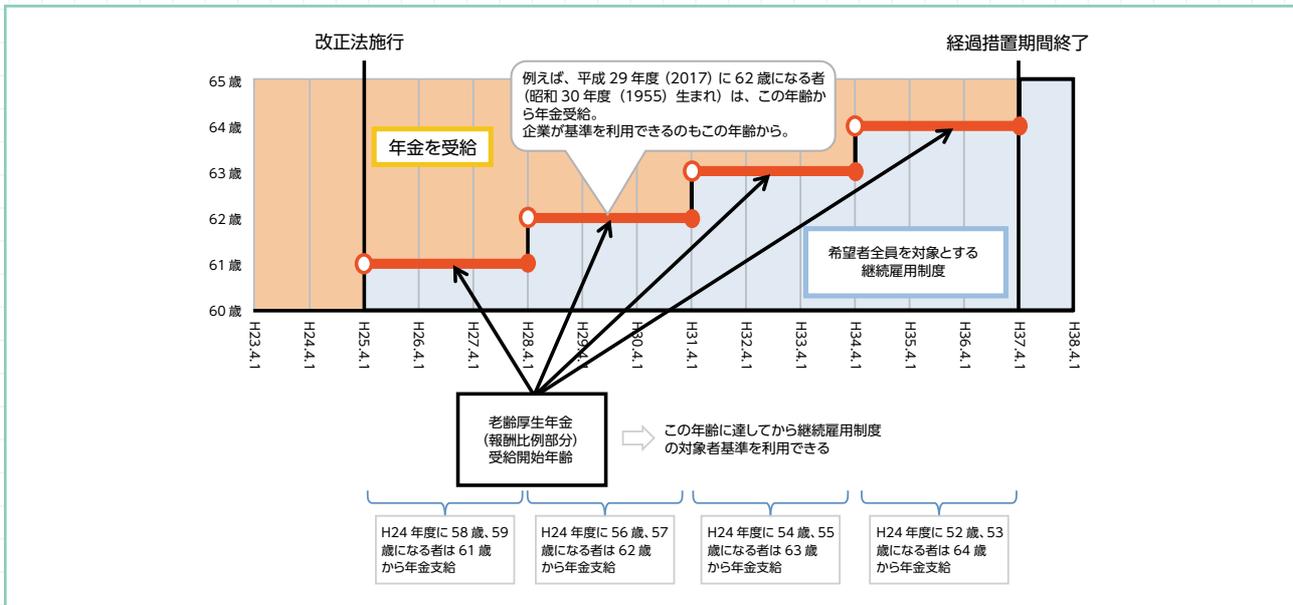
事業主が講ずべき高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針が策定されました。

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。

出典：厚生労働省パンフレットを一部修正

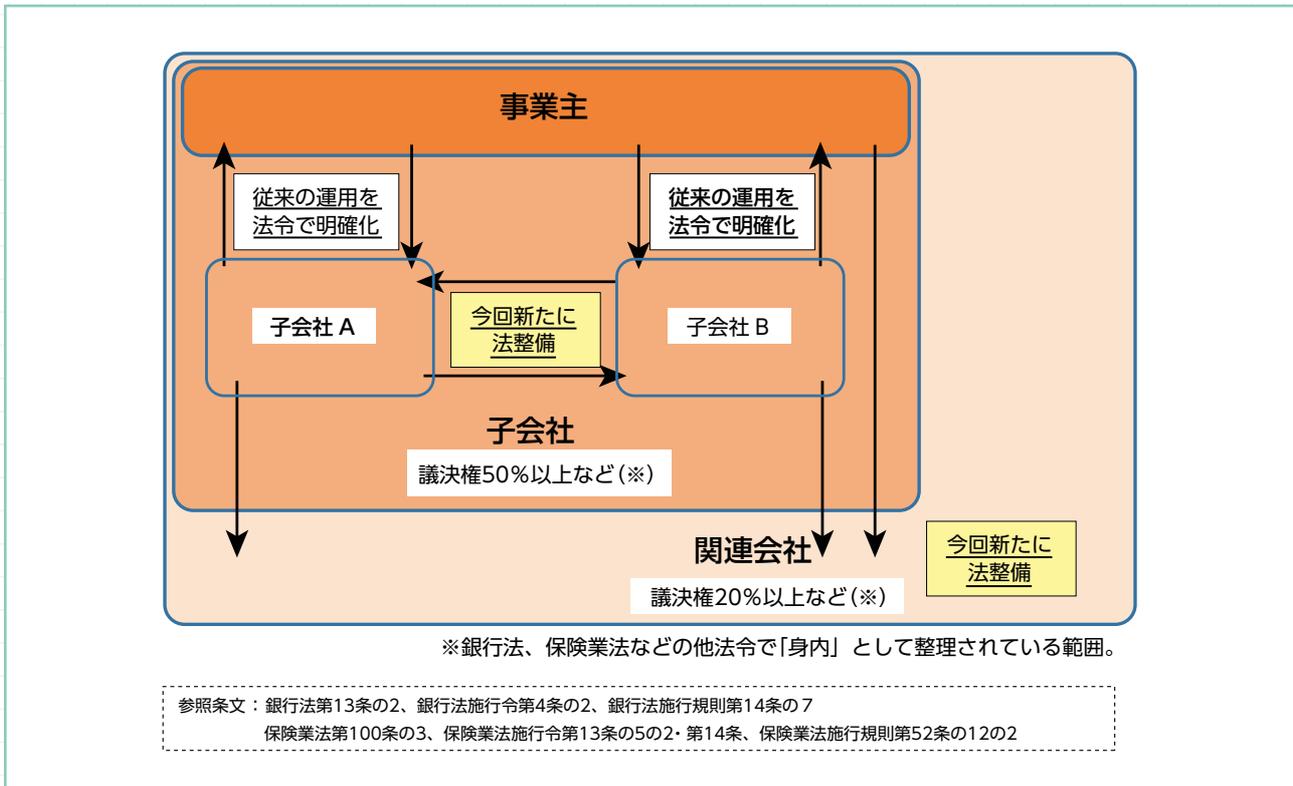
図表1-10 経過措置のイメージ

改正前の高齢法第9条第2項に基づく継続雇用制度の対象者を限定する基準を設けていた事業主は、老齢厚生年金（報酬比例部分）の受給開始年齢に到達した以降の者を対象に、その基準を引き続き利用できる12年間の経過措置を設ける。



出典：厚生労働省ホームページ

図表1-11 継続雇用制度の雇用先の特例



出典：厚生労働省ホームページ

第2章

組込みシステム業における
高齢者雇用の現状

第2章 組込みシステム業における 高齢者雇用の現状

1. 組込みシステム業における高齢化の現状と課題

2013年（平成25年）に全国の組込みシステム事業者と同社で働く従業員を対象に実施したアンケート調査結果とヒアリング調査結果から、組込みシステム業界の高齢者雇用に関する現状と問題、課題をまとめました。

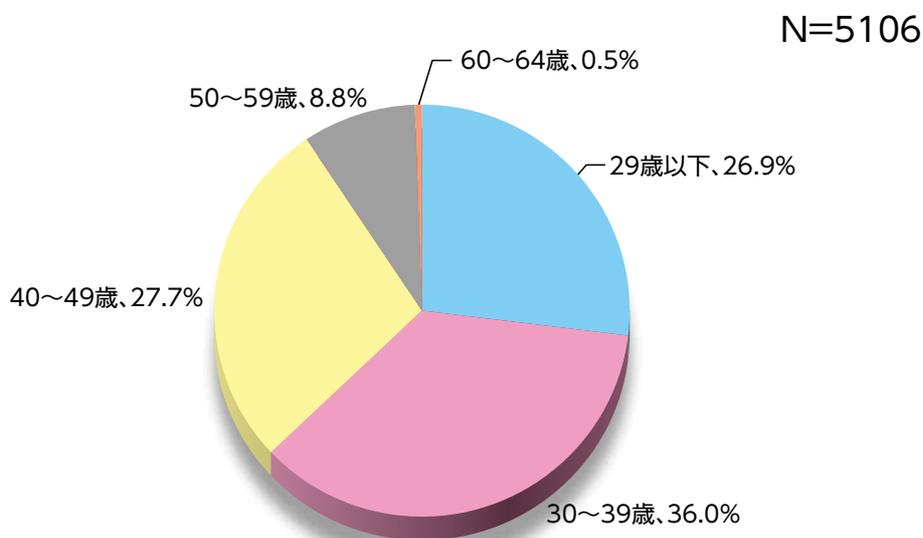
（1）組込み技術者の年齢構成

組込みシステム開発に従事している技術者（以下、技術者）の年齢構成をみると、30歳代が36.0%と最も多く、次いで40歳代が27.7%となっています。

現状では60歳以上の技術者は全組込み技術者の0.5%に過ぎず、50歳代の技術者も8.8%と1割弱に過ぎません。

一方で、40歳代の技術者が全技術者の27.7%と3割弱を占めており、こうした世代が60歳を迎える10～20年後には、高齢技術者の活用について現実的な対応が求められることとなります。

図表2-1 組込み技術者の年齢構成

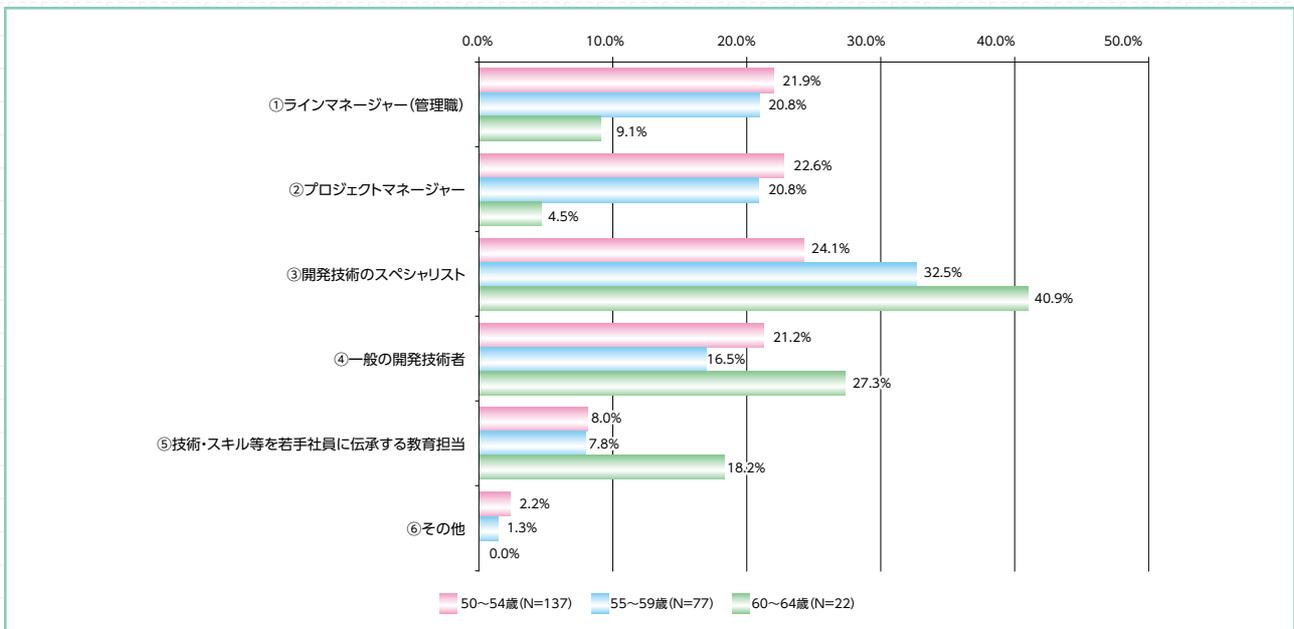


(2) 技術者の就いている仕事、 高齢技術者に就いてほしい仕事

50歳以上の技術者の仕事内容を見ると、50歳代前半層については「ラインマネージャー」、「プロジェクトマネージャー」、「開発技術のスペシャリスト」、「一般の開発技術者」がそれぞれ20%台と概ね同じ比率で存在しています。

これが、50歳代後半から60歳代前半と年齢が上がるにつれて、「開発技術のスペシャリスト」に就いている技術者が多くなり、一方で「ラインマネージャー」、「プロジェクトマネージャー」といったマネージャー職に就いている技術者が少なくなる傾向にあります。

図表 2-2 組込み技術者の年齢別仕事内容



一方、60歳以降の技術者に就いてほしい仕事内容としては、「技術・スキル等を若手社員に伝承する教育担当」、「開発技術のスペシャリスト」がそれぞれ7割を超えています。

図表 2-3 60歳以降の技術者に就いてほしい仕事内容

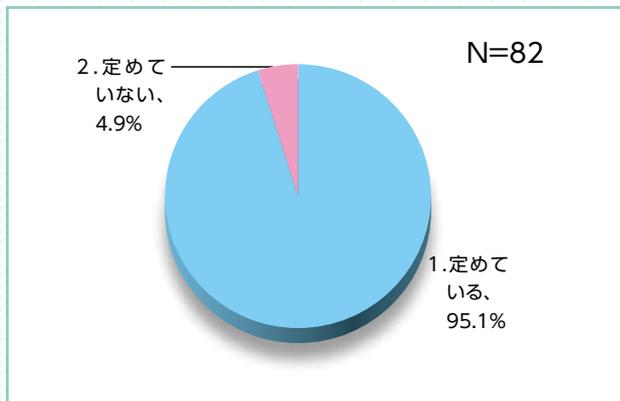


(3) 定年制等高齢者雇用制度

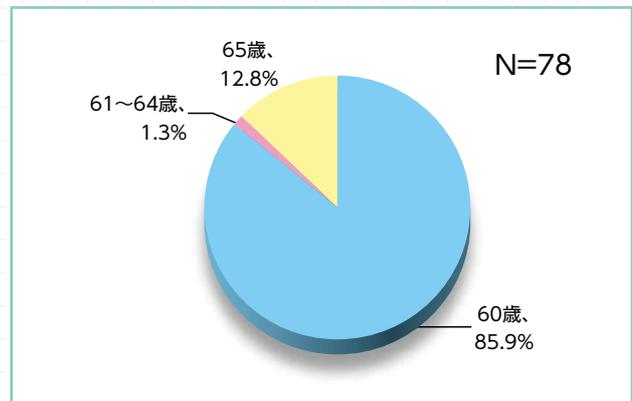
95.1%とほとんどの企業で定年制を定めており、定年年齢は60歳の企業が85.9%、65歳の企業が12.8%となっています。また、定年到達者を継続雇用する仕組みのある企業が85.2%、その場合、継続雇用の上限年齢は65歳とする企業が98.3%となっています。

継続雇用制度を導入している場合、希望者全員を継続雇用の対象としている企業は42.6%、経過措置の期間中は対象者を選定している企業が57.4%となっています。

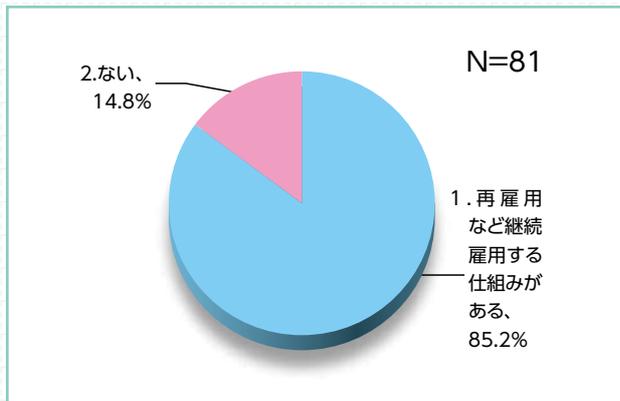
図表 2-4 定年制の有無



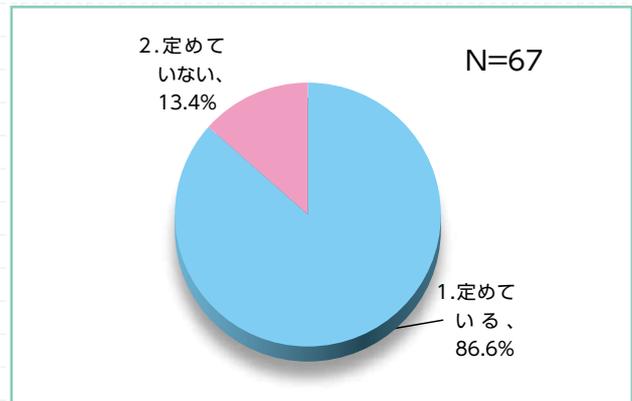
図表 2-5 定年年齢



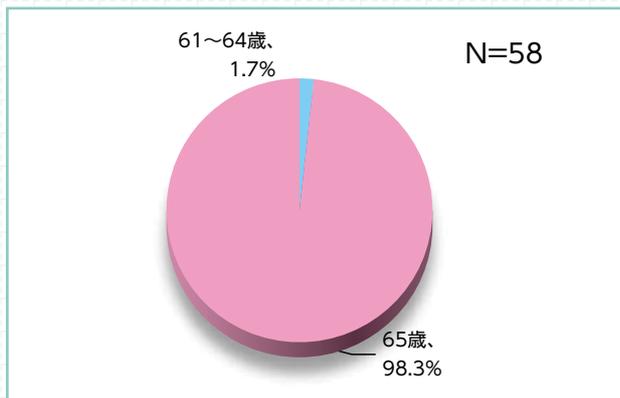
図表 2-6 継続雇用の仕組みの有無



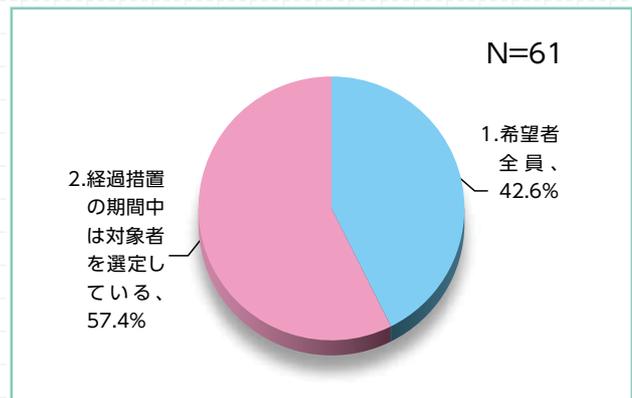
図表 2-7 継続雇用の上限の定めの有無



図表 2-8 継続雇用の上限年齢



図表 2-9 継続雇用時の条件の有無



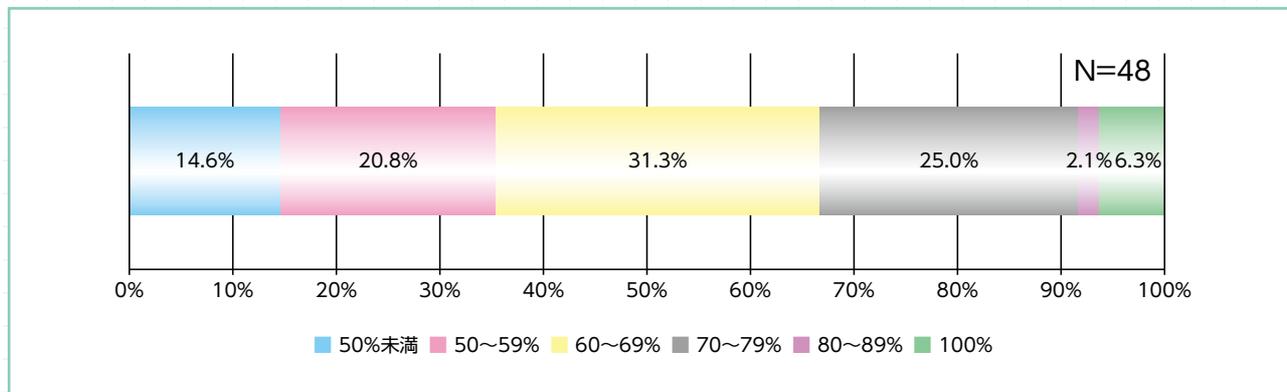
(4) 定年以降の賃金

定年を迎え継続雇用される者の賃金は、定年到達時の60%台が31.3%と3割程度、70%台が25.0%となっています。一方、賞与については、継続雇用者に対しては支給していない企業が半数を占めており、支給している企業は39.3%と4割程度、会社の業績が際立って良いときだけ支給する企業が10.7%と1割程度となっています。

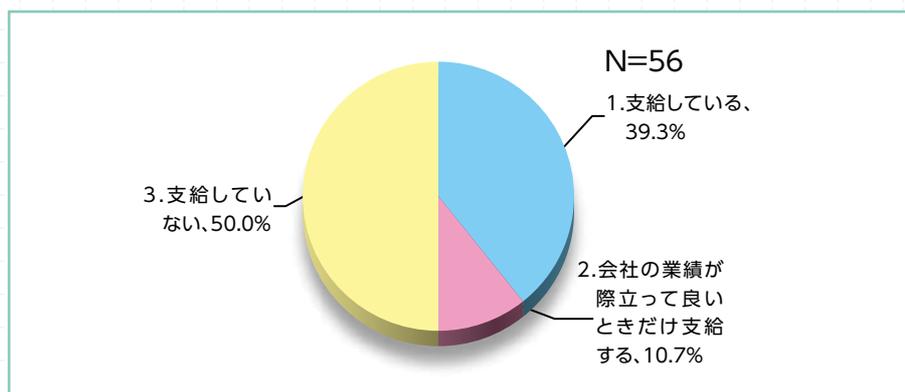
また、賃金の決定方法としては、「(公的給付の金額は一切関係なく) 本人の能力や仕事内容、世間相場を考慮して」が47.5%と半数弱を占めており、「公的給付と本人の能力や仕事内容、世間相場のバランスを考慮して」いる企業が37.3%と4割弱となっています。

年金の支給開始年齢が引き上げられ、既に在職老齢年金が支給されない年代が出てきていますが、これに対しては特に何も対策を講じていない企業が78.6%とほぼ8割を占めており、賃金を年金と関連させる方式から本人の能力や仕事内容によって決める方式に変更した企業は10.7%と1割程度に留まっています。これは、もともと公的給付とは関係なく賃金を決めている企業が半数弱を占めていることが背景として挙げられます。

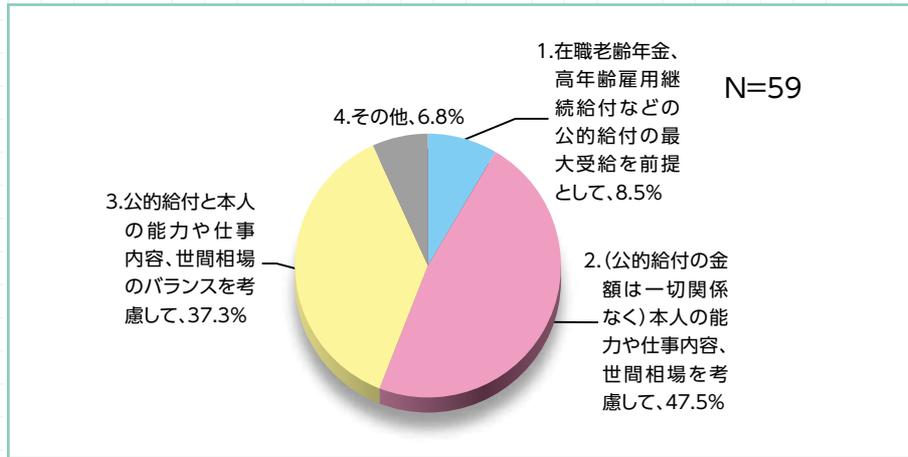
図表2-10 継続雇用者の年収賃金の定年到達前後の変化



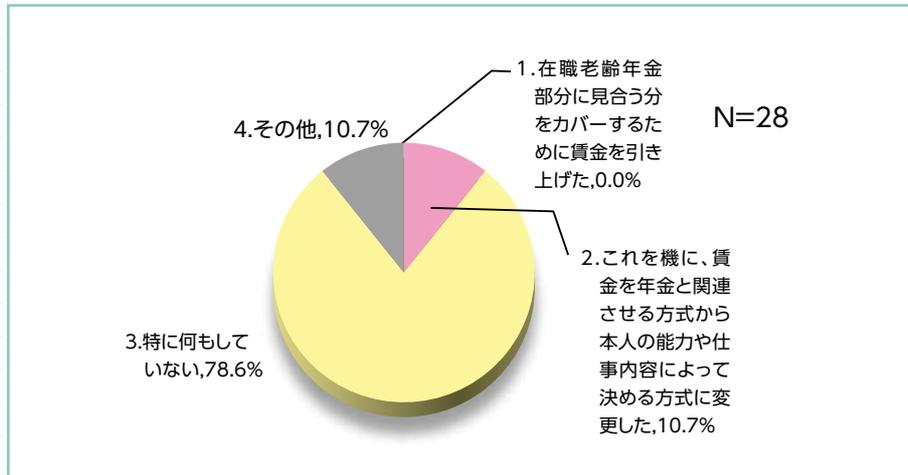
図表2-11 継続雇用者に対する賞与の支給



図表 2 - 12 継続雇用者の賃金水準の定め方



図表 2 - 13 在職老齢年金の引き上げへ対応

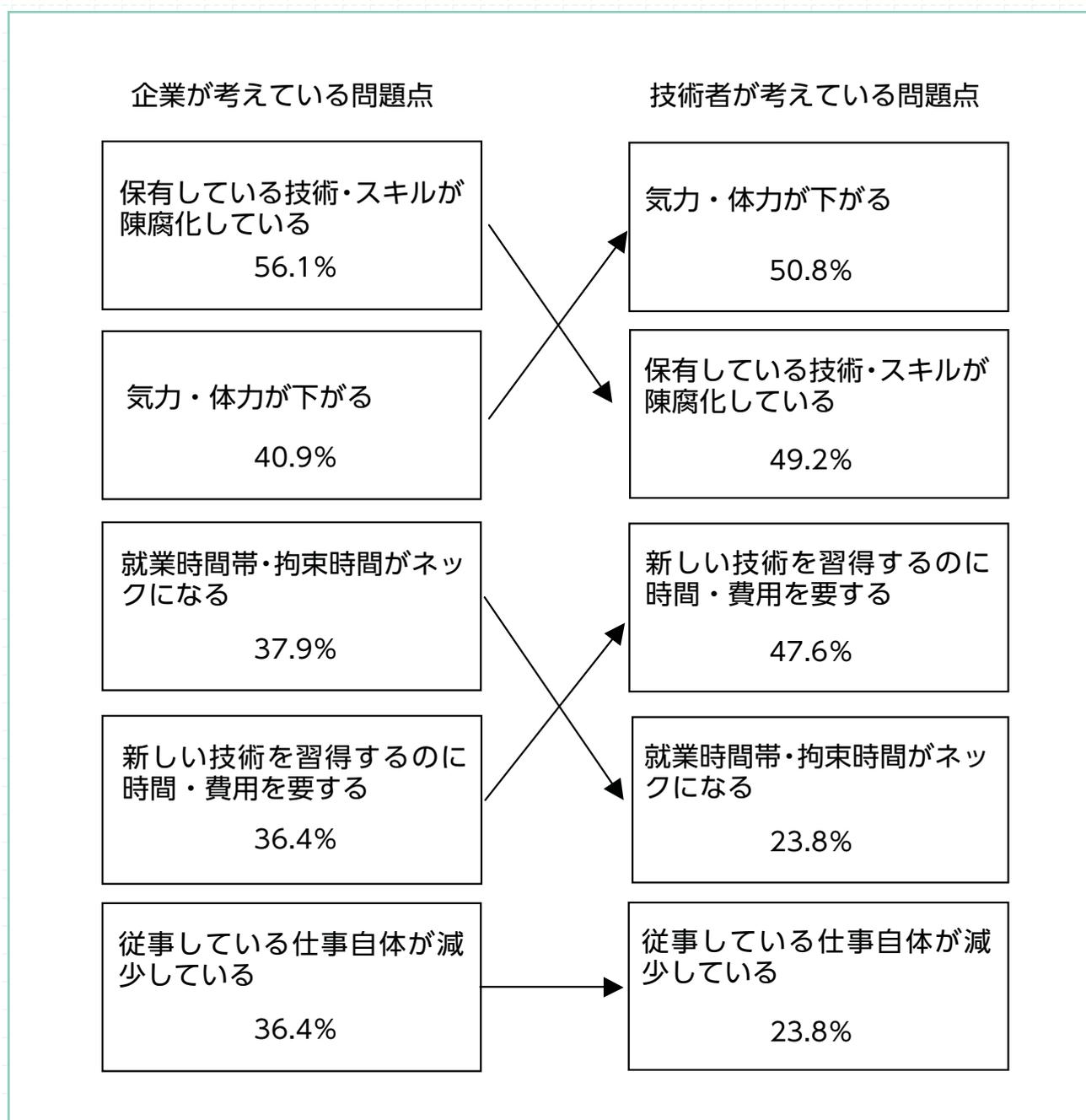


2. 組込み技術者の高齢者雇用を進める上での問題

技術者が定年後も働き続けるにあたって支障となっていることを、企業、定年到達前の技術者それぞれに聞いてみると、当業界のなかで以前から言われている「保有している技術・スキルの陳腐化」の問題が指摘され、また、「加齢に伴う気力・体力の低下」、「長時間にわたる労働」についても挙げられています。

一方、技術者からは、こうした問題のほか、特に「新しい技術を習得することの困難さ」についても指摘されています。

図表 2 - 14 技術者の高齢者雇用を進める上での問題



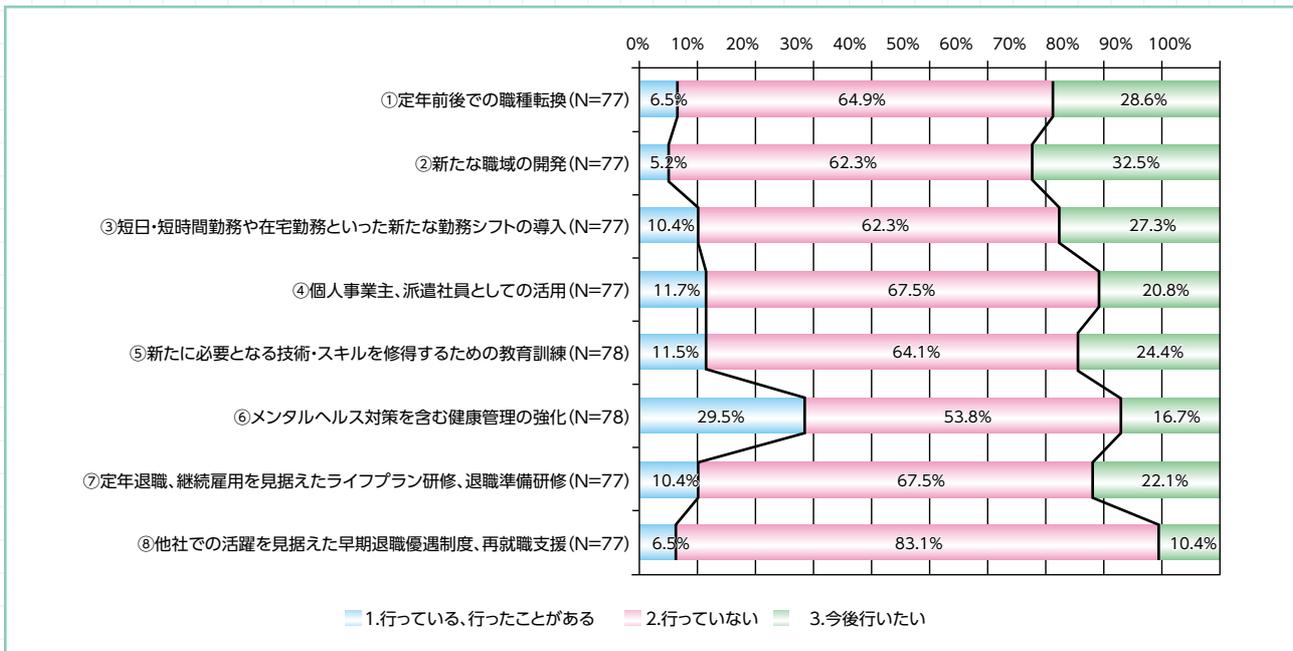
3. 定年後も働き続けるための企業の取り組み

それでは、技術者が定年後も働き続けるために、企業としてはどのような取り組みを行っているのでしょうか。また、今後どのような取り組みを必要としているのでしょうか。

現状では、技術者の年齢がそれほど高くはないことから、定年後も働き続けるために企業が実施している取り組みは、「メンタルヘルス対策を含む健康管理の強化」が29.5%と3割程度となっている以外はそれほど多くありません。

一方、今後、技術者が定年後も働き続けるために企業として行いたい取り組みとしては、「新たな職域の開発」や「定年前後での職域転換」といった職域の問題、また、「短日・短時間勤務や在宅勤務といった新たな勤務シフトの導入」などが挙げられています。

図表 2 - 15 技術者が定年後も働き続けるための取り組み

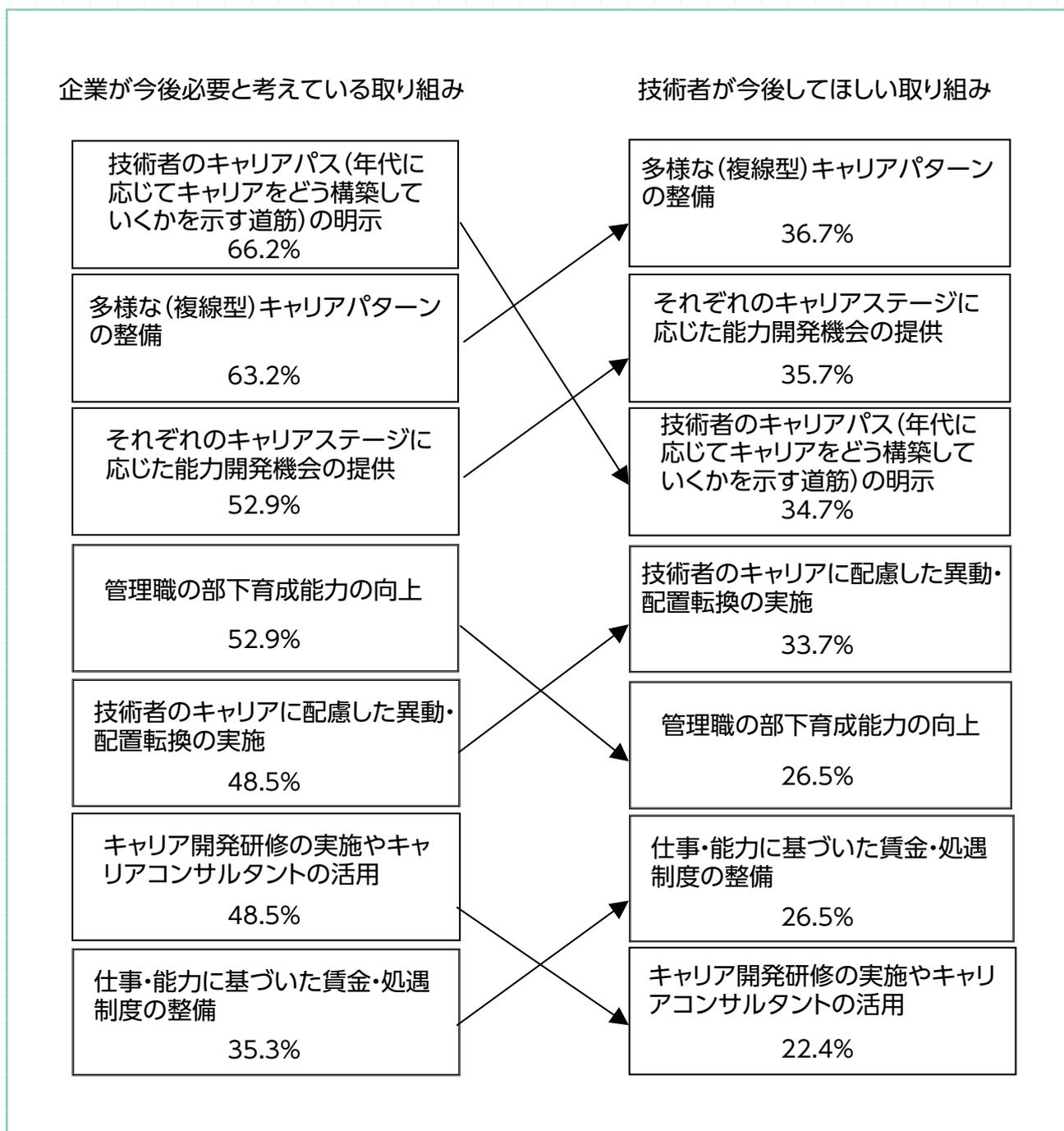


4. 組込み技術者のキャリア開発の取り組み

技術者が定年後も働き続けられるためには高齢に至るまでのキャリア開発が重要になってきます。

企業が今後必要としている技術者のキャリア開発の取り組み、また、技術者がしてほしいと思っている取り組みとしては、「技術者のキャリアパスの明示」と「キャリアパスのなかに多様な（複線型）キャリアパターンを位置づけること」、あわせて「それぞれのキャリアステージに応じた能力開発機会の提供を行うこと」などが挙げられています。

図表 2 - 16 技術者のキャリア開発の取り組み



5. 組込みシステム業における高齢者雇用に向けた課題

いままで見てきたとおり、60歳以上の組込み技術者は現状では全組込み技術者の0.5%と非常に少なく、50歳代の組込み技術者も8.8%と全組込み技術者の1割弱を占めるに過ぎません。

したがって、当業界としては、少なくとも現状においては高齢者雇用に対する大きな問題を抱えているとは言えない状況にあります。

しかしながら、40歳代の技術者が全技術者の27.7%と3割弱を占めており、当業界のボリュームゾーンであるこうした40歳代の技術者が10～20年後には60歳を迎えることとなります。現状においては、人数が少ないゆえに大きな問題とはなっていなかった高齢技術者への対応が、今後、大きな課題となってくることになるのです。

一方、既に、厚生年金の支給開始年齢が引き上げられており、男性については2025年度、女性についても2030年度には65歳にならないと厚生年金が一切支給されなくなります。あわせて2013年度の高齢法改正に伴い、希望者全員の65歳までの継続雇用が厳格化され、2025年度には希望者全員を65歳まで雇用しなければならなくなります。いままでであれば年金が受給できるので継続雇用を希望しなかった層が、継続雇用を希望する可能性が高まると考えられます。

65歳までの雇用を希望する技術者が10～20年後には大幅に増加することになり、既存の職域だけではこうした高齢技術者の職域が足りなくなる可能性が高まります。したがって、まずは2025年度を一つの目処として、それまでには、少なくとも65歳までは技術者を雇用するといった高齢者雇用に向けた対策を講じておくことが求められます。

あわせて、高齢化に伴う人件費の上昇が企業経営に対する圧迫要因となることが考えられます。今のうちから従業員の年齢構成と賃金・処遇制度、総額人件費の関係について意識し、必要に応じて早い段階で賃金・処遇制度を見直しておくことが求められます。

なお、高齢技術者の活用にあたっては、業界を取り巻く環境が大きな変化に見舞われることも想定されるので、業界構造の変化、業界の将来像を見据えたうえで検討することが必要です。

こうした状況を踏まえ、組込み技術者の高齢者雇用推進に向けた課題を整理すると、次表のとおりとなります。

図表2-17 組込みシステム業における高齢者雇用に向けた課題

1. 高齢技術者の職域開発
 - ① 既にある職域の中で高齢技術者にふさわしい職域の洗い出し
 - ② 年齢制限等高齢技術者が働くにあたり障害となっている慣行への対応

2. 技術者のキャリアパスの明確化と能力開発
 - ① 技術者のキャリアパスの明確化
 - ② キャリアパスに応じた能力開発の実施

3. 10～20年先の年齢構成を見据えた賃金・処遇制度の整備

4. 10～20年先を見据えた高齢技術者にふさわしい新たな職域の創出
 - ① 新たな職域の創出に向けた企業としての取り組み
 - ② 高齢技術者活用に向けた JASA としての支援の方向性

第3章

組込みシステム業における
高齢者雇用対策

第3章 組み込みシステム業における高齢者雇用対策

1. 高齢技術者の職域開発

(1) 高齢技術者にふさわしい職域の洗い出し

高齢技術者にふさわしい職域の例

- ・ 自社内の技術アドバイザー
- ・ 後進の指導・育成、教育担当
- ・ セールスエンジニア、営業担当
- ・ テスト、検証作業
- ・ 購買のサポート、パートナー企業との関係構築など管理的業務

高齢技術者の新しい働き方の例

- ・ 事業部を超えたテーマに対応するための特命業務担当

当業界における高齢技術者の職域を考えるにあたり、すべての定年到達者が引き続き現職を継続することを前提とすることはあまり現実的な対応とはいえません。

例えば、管理職が定年後も引き続き管理職として働き続けることは、社内の世代交代や新陳代謝を遅らせてしまう懸念をもたらすことも考えられます。当業界でもすでに役職定年制度を取り入れている企業も少なくないことからわかるように、後進に道を譲るという視点を踏まえ、定年到達をもって管理職から降りるといった選択肢も用意しておかなければなりません。しかしながら、管理職として長く働いていた高齢技術者の場合、高齢に至ってから改めて一から技術者としてやり直すことはなかなか難しい状況にあります。開発の第一線から離れていた期間が長いので、保有している技術が陳腐化してしまっていることも多いからです。

一方、技術者として長年現場で働いていたとしても、昨今の技術トレンドの速さや市場の動きには目を見張るものがあり、いつまでも第一線の技術者として働き続けられるとは限りません。

【少人数であればキャリアやスキル、経験を踏まえた個別対応が基本】

こうした状況を踏まえたうえで、高齢技術者の職域を考える必要があります。60歳に到達する技術者が少人数であれば、必要に応じて既存の職域の中でこうした高齢技術者にふさわしい職域を洗い出し、一人ひとりのキャリアやスキル、経験を踏まえて個別に対応することが現実的な対応といえるでしょう。

60歳以上の高齢技術者が在籍している企業をみると、自社内での技術アドバイザーとして、あるいは、後進の指導・育成、教育担当として働いている者が多くなっています。

今後は、こうした職域のほかに、セールスエンジニアや営業担当、テストや検証作業、管理業務等について働くといった選択肢を用意していくことが求められます。

また、技術のスペシャリストに対しては、社内の事業部を超えたテーマに対応するための特命業務担当としての役割も考えられます。

このほか、例えば高齢技術者と若年技術者が、それぞれの強みを活かし、弱みを補い、あわせてスキルの継承を図る働き方を目指すことについても検討することが求められます。

【企業事例】再雇用された高齢技術者が就いている職域の例

再雇用された嘱託社員は3人。A氏は技術職で、現在、ソフトウェアの開発に就いている。定年前は部長としてマネジメントも経験したが、どちらかという管理業務や従業員を束ねてリーダーシップを発揮するというよりは現場で仕事することを志向しており、現在も新しい技術への探求心や対応力が高い。60歳超という年齢でありながら技術者としてのスキルが高いこと自体、かなり珍しいケースであるが、会社にとっては彼がいることの貢献度は大きい。

B氏はマネジメント志向がもともと強く、顧客対応や社内のプロジェクト管理、外注への対応が得意だった。定年到達時には管理職であったが、再雇用後は役職を降り、現在、営業関係の仕事と社内のプロジェクト推進に伴うアドバイザー的存在として側面から支援する業務を行っている。営業職については、現役時代から営業職に就いていた技術者や外部との折衝の経験や能力、スキルのあるB氏のような技術者であれば、定年後も活躍できると思われる。

C氏は管理職経験者であり、定年後は一般の技術者として働いている。

【企業事例】教育・研修担当者としての活用の例

高齢技術者には、豊富な業務知識や経験を活かして教育や技術研修の担当者として働いてもらいたいと考えている。

当社では中高年の技術者を新人研修における座学や技術研修の講師にしている。講師は会社が適性或資質をみて選抜し、事前に講師養成研修を社外の研修機関で約1か月間受講させている。講師のなかには管理職経験者もいるが、役職よりも適性或資質が重要であるとの考え方から、役職経験は講師になるための条件にはなっていない。

講師になるための研修は、外部の研修機関に依頼している。将来的には、その研修機関の要

請を受けて当社から外部に講師を派遣することもあり得る。そういう意味で中高年技術者、さらには再雇用者の新たな職域として教育研修職の可能性は高いと考える。

講師になった技術者は新人研修が終わる6月末ぐらいまでは講師専任、フルタイムの就業となる。その後は、現場に戻って通常業務に就くことになる。今後は社内研修の一環として、スタンダードな技術について、基礎研修としてプロジェクトの合間などに行うカリキュラムを作り、適当な時期に柔軟に実施できるようなしくみを作りたい。そのために講師を常時確保するなどの展開も検討している。

【企業事例】セールスエンジニアやテスト・検証業務担当者としての活用の例

今後、多くの技術者が中高年になり、全ての者が現業を継続したり、マネジメント業務に就いたりすることは現実的ではないので、職種を変えて活躍の場を確保していく必要性を感じている。

そのためには、高齢に至る前の早い時期、例えば40歳代後半から50歳前後からの職種転換も必要になってくると思われる。例えば、開発経験や人脈を活かしてセールスエンジニアとして新たな市場を開拓したり、テスト・検証業務を受注したりする分野や事業を展開していくことができれば、20歳代、30歳代の若い層が手掛ける開発業務も活性化し、会社の業績向上にもつながるのではないかと考えている。特にテスト・検証業務などは、単なるテスト要員としてではなく、テストそのものの機能安全やエビデンスをとっていく必要性が増してくることから、若いときの開発経験は大いに活かされるのではないかと考えている。

また、セールスエンジニアやテスト・検証業務であれば職種転換に伴う再教育も必要がない。技術者それぞれの適性を考慮し、人当たりの良い技術者はセールスエンジニア向き、こつこつと仕事をこなすことが向いているという技術者はテスト・検証業務にシフトしていくことになると想定している。

当社の場合、これまではどちらかというと開発案件の受託業務が中心であったが、開発経験のある技術者が新たな職種を得て活躍することで、会社の発展にも寄与するのではないかと考えている。そのための分野開拓、職域開発は必要不可欠であり、今後、社内で検討、実証していく必要性を感じている。

【企業事例】 特命業務担当者としての活用の例

技術的な問題や専門性の高い案件、事業部を超えた技術的テーマについて対応する部署として「技術統括室」を設置している。技術統括室は社員からの新規事業などの提案に対する窓口にもなっており、提案内容の技術的な面について深く検討する役割を担っている。

技術統括室は、室長と3人の技術者で構成されており、室長は技術に長けた経験豊富な技術者であると同時に、定年前は部長職に就いており組織マネジメントの経験、知識がある。室長以外の3人はいずれも経験豊富なベテラン技術者で、1人は当社を定年後、嘱託契約を結んだ技術者、1人は大手メーカーを退職して当社と契約したWeb、IT専門の技術者、残りの1人は、やはり大手メーカーで働いていたがリターンを希望して当社に就職した技術者となっている。

(2) 高齢技術者が働くにあたり 障害となっている慣行への対応

客先常駐や派遣先企業からの受け入れの拒否の対応

- 年齢にかかわらず能力やスキル、人間性などにより技術者を評価してもらうような気運の醸成
- 技術者一人ひとりに対する客先や派遣先における振る舞い方の再教育

年齢が高いというだけで客先常駐や派遣先企業から受け入れを拒否されるといった慣行の存在が、高齢技術者が働くにあたっての問題として挙げられています。

こうした慣行に対しては、相手先企業に対して技術者の保有するスキルや能力、人間性を判断して受け入れてもらうような取り組みが必要になります。

今後は、技術者の高齢化の進展により否が応でも高齢技術者を派遣せざるを得なくなります。今のうちから、技術者のスキルを「i コンピテンシ・ディクショナリ (P.36～P.38 参照)」（独立行政法人情報処理推進機構）等を活用しながら、派遣先企業に対してきめ細かく説明することなどにより、年齢によらず保有するスキルでもって技術者を評価してもらうような気運の醸成が求められます。

一方、企業としては、技術者一人ひとりに対して、客先や派遣先における振る舞い方を再教育することにより、高齢技術者と派遣先企業の担当者とのコミュニケーションが良好に働くようにしておくことが必要です。

2. 技術者のキャリアパスの明確化と能力開発

(1) 技術者のキャリアパスの明確化

技術者のキャリアパスの明確化

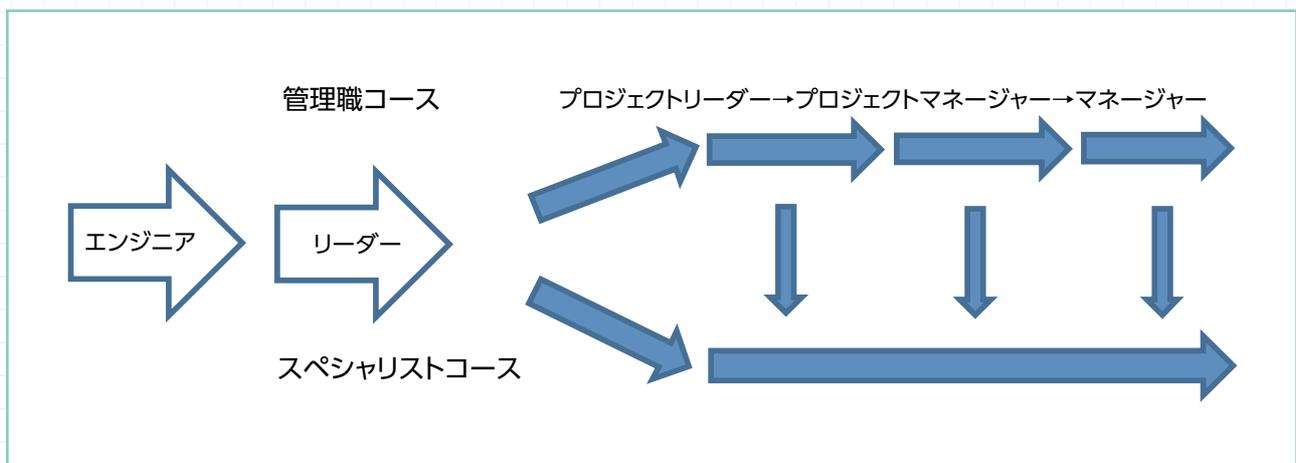
- 技術者のキャリアパスの明確化と複線型キャリアパスの整備
- 管理職、スペシャリストといった区分に加え、一般の技術者をキャリアパスの中に位置付けることの必要性の増大
- 技術者自身が主体的にキャリア開発を行うための意識付け

【複線型キャリアパスの整備】

高齢に至っても活躍できる技術者を育成するためには、会社が求める高齢技術者像をあらかじめ明示するとともに、高齢期に至るまでの道筋を技術者のキャリアパスとして明確化することが必要になります。

その際、会社の人事戦略や技術者本人の適性に応じて、マネジメントに進む技術者、また、スペシャリストとして進む技術者といった複線型のキャリアパスを用意するとともに、技術者自身が主体的にキャリア形成を図っていくことができるように会社としても意識付けを図っていくことが求められます。

図表3-1 複線型キャリアパスの例



【スペシャリストの位置付けの再確認】

一方で、既にこうした複線型のキャリアパスを用意している企業であっても、スペシャリストとして進む技術者はそれほど多くはなく、現状では、管理職志向のない、ないしは、管理職にはあまり向かない技術者の受け皿になっているケースが多いのが実情です。

これからは各社ともに「i コンピテンシ・ディクショナリ (P.36 ~ P.38 参照)」(独立行政法人情報処理推進機構) を活用しながら、スペシャリストの位置付けを改めて確認し、育成していくことが重要になります。

上記に該当しない、一般技術者についてもキャリアパスの中に位置づけ、どのように戦力化していくのか、その道筋を明らかにしておくことが求められます。

【企業事例】 高齢技術者に求められる人材像の例

技術開発系の技術者については、60歳を過ぎても最新の技術を取り入れながら経験とノウハウに裏打ちされた高度な技術レベルを維持しつつ、モチベーションの高いバイタリティに溢れた人材であれば、国内の事業所に限らず海外の事業所でも活躍できる。こうした技術者になってもらいたい。

【企業事例】 各社のキャリアパスの例**A社のキャリアパス**

- リーダー、プロジェクトリーダークラスになった段階で、技術職のまま今後も継続して働くか、管理職としてマネジメントに従事するかを会社が打診する。
- 管理職候補となるプロジェクトリーダーは、社内の規定に則って認定を受け、資格を満たしたものが就くことができる。社内のさまざまなプロジェクトを経験させ、将来的には管理職、マネージャー候補となる。
- 管理職昇進に当たっては、本人の希望も最大限考慮するが、マネジメント職として適正か否かを会社側が判断して打診するケースが多い。管理職に抜擢したが結果を出せない者に対しては、話し合いの上、稀に管理職から降りてもらうこともある。

B社のキャリアパス

- キャリアパスは、マネジメント職に昇進昇格していくパターンと、専門的な技術職として昇進昇格するパターンに大別される。
- 見習職→アシスタントエンジニア→エンジニア→チームリーダー→プロジェクトマネー

ジャー→複数のプロジェクトを統括管理する統括マネージャー→部署を管理するセクションマネージャーへと昇進していく。

- 専門技術職の管理職に当たるスペシャリストは、エンジニアの中から会社が適性を判断して任命される。
- プロジェクトマネージャーは、マネージャーとしての適性や能力などを勘案して就くことになる。その上の役職の統括マネージャーは管理職としての研修や役員面談を経て、会社が認めた者だけが就くことができる。

C社のキャリアパス

- 技術者として一人前になり、一定の経験を積んだ後、プロジェクトリーダーとしてプロジェクトを任される存在になる。
- プロジェクトリーダーとして経験を積んだ後、プロジェクトを管理・マネジメントするプロジェクトマネージャーに昇進する。プロジェクトマネージャーは会社として管理職としての適性や目標管理制度などに基づいた評価を踏まえて昇進していく。
- プロジェクトリーダーからプロジェクトマネージャーに昇進する際に、総合職と専門職に分かれることになる。ただし実態としては、ある程度の経験を積んだ技術者が各事業部内で技術専門職として認知、認識されているというケースがほとんどである。

D社のキャリアパス

- 見習い社員→一人前の技術者→主任クラス→プロジェクトマネージャークラス→課長クラス→部長及びその上のクラスへと昇進していく。
- 技術系で進む社員と管理系に進む社員があり、技術系では主任技師からライン系と分かれていくことになる。技術系のコースは、主任技師から「技術のスペシャリスト」である主幹技師、さらにその上の技師長という形で昇進していく。
- 管理系では、課長クラスがプロジェクトマネージャー兼スペシャリストとして課全体のとりまとめ、部長クラスが部全体の経営、マネジメント、ビジネスとしての責任を全うすることが主な業務となる。

E社のキャリアパス

- 一般職→副主任、主任などの監督職→課長以上の管理職となる。技術者は資格等級基準に定められた要件をクリアしていることを条件として、人事考課の結果や試験等により昇格していく。

- 主任クラスから、マネジメント系及び技術系、製造系など、従事している職種、業務や期待される役割、スキルに応じて総合職と担当職の2つのラインに分かれることになる。総合職は管理職候補であり、業績責任を課せられながら業務全般及び組織管理、人材育成等、広い視野で仕事に従事することが求められ、国内外の事業所への転勤もある。一方、担当職は専門的かつ実務レベルで業務の精度を上げることが求められ、転勤はない。
- 管理職は管理職群と専門職群に分かれる。管理職群は組織管理や部下の育成、売上管理などのいわゆるマネジメント系で、専門職群は技術系のスペシャリスト、専門職で、技術開発の分野で会社をリードするとともに、後進の指導にあたることが要求される。

F社のキャリアパス

- 職能等級制度を導入しており、業務歴と職能に応じて昇格していくことになる。
- 全社員がリーダーやマネージャーといった管理職を目指して欲しいと考えているが、全ての社員が管理職に向いているとは限らないので、今後は、定年まで技術職のままで勤め上げる社員が出る可能性も否定できない。その場合、給与等の待遇についてもマネジメント職に就いた社員とは差が出てくるが、本人の希望や会社として技術職の方が良いと判断した場合は、最も能力が発揮できる役割を充てることで会社に貢献してもらいたい。

高齢者の活用にあたっては、一技術者としてのキャリアパスをどう描き、どのような人材像を目指すべきかを明確にする必要があることは前項で述べましたが、世の中の漠然としたキャリアパスや典型的な人材像だけでは、具体的にどのようにすれば日々の高齢者活用につなげられるのかが見えないという声もよく聞くところです。

「i コンピテンシ・ディクショナリ」は、それぞれの技術者がどのようなスキルや技術を有しており、それらがどのような業務に役立つのかを明確にできるツールとして、そのような悩みを解決するのに役立つものと思われます。

【i コンピテンシ・ディクショナリ】

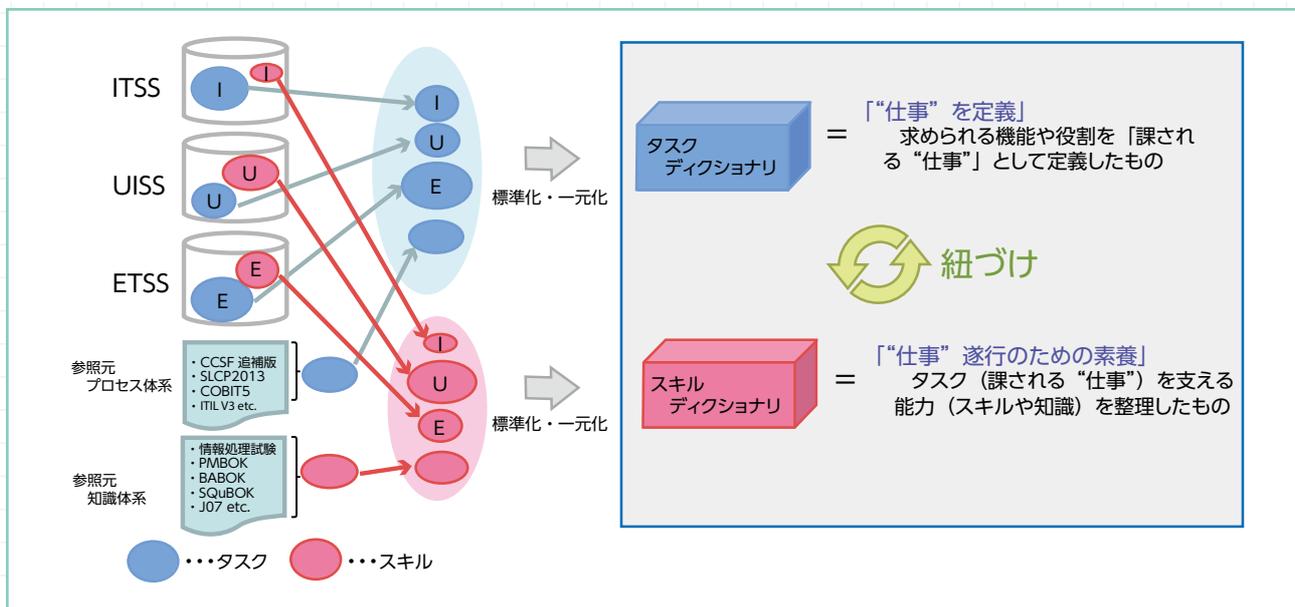
IT 利活用ビジネスに求められる業務とそれを支える人材の能力や素養を、「タスクディクショナリ」「スキルディクショナリ」として体系化し、企業戦略など、目的に応じた人材育成に活用できる「i コンピテンシ・ディクショナリ」（試用版）が独立行政法人情報処理推進機構から2014年7月31日に公開されています。

URL : http://www.ipa.go.jp/jinzai/hrd/i_competency_dictionary/index.html

【i コンピテンシ・ディクショナリとは？】

各企業がキャリアパスや人材像について検討／見直しをする際、自社の戦略に合わせて自由に抽出して使えることを目的として、各スキル標準をはじめとする世の中の様々な体系が持つコンテンツから、「タスクディクショナリ」「スキルディクショナリ」2つのディクショナリとして標準化・一元化したものです。

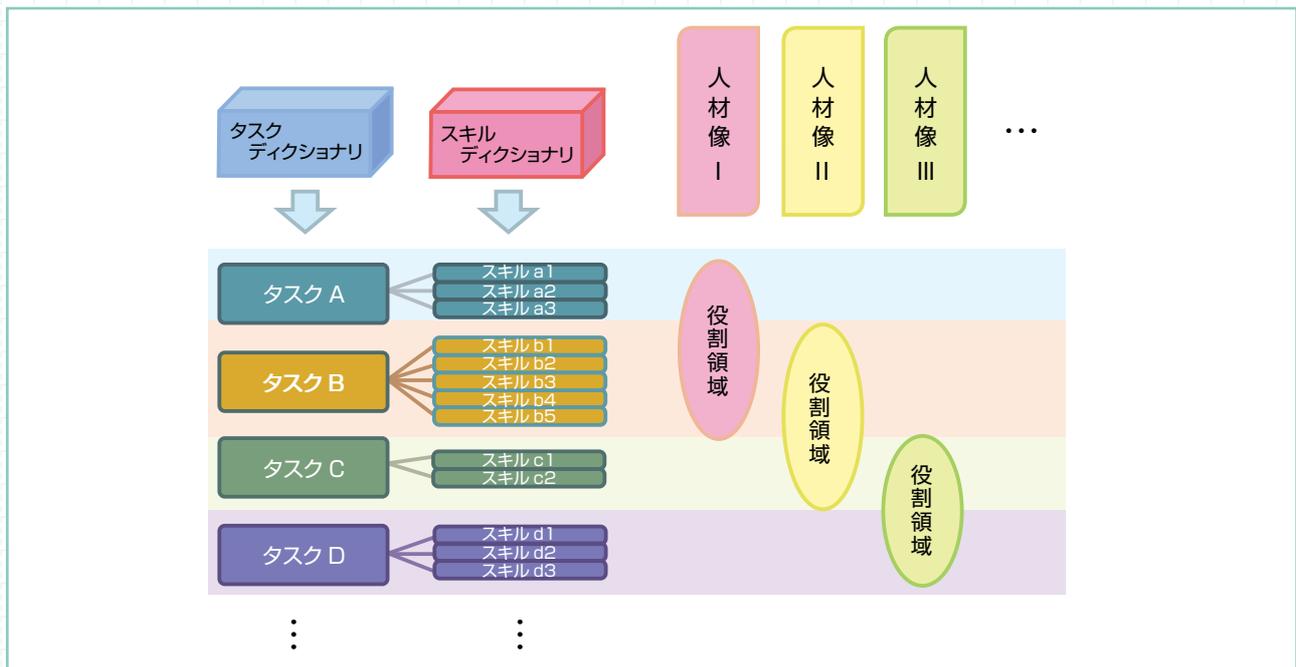
図表3-2 i コンピテンシ・ディクショナリの概要図



【i コンピテンシ・ディクショナリでできること】

高齢者を活用しようとする各企業は、IT 人材の仕事の一覧である「タスクディクショナリ」と、そのタスクを遂行するために技術者が持つべき素養の一覧である「スキルディクショナリ」を参照しながら、自社に必要なタスクとスキルを抽出・整理して、明文化していきます。さらに、それらタスクの役割分担としての「人材像」を定義し、これらのクロスリファレンスを完成させます。

図表 3-3 タスク・スキル・人材像クロスリファレンス



このクロスリファレンスをもとに、活用したい高齢技術者が、

- ・どの人材像に属しており、どのタスクが実行できるのか
- ・どういったスキルを保有しており、そのレベルはどれくらいか
- ・企業全体でタスクやスキルの具備状況の過不足がどうなっていて、どこに人材を配置すればよいか
- ・あるべき人材像やタスクに対して、不足しているスキルは何か
- ・定めた人材像を誰に任せるべきか
- ・逆に、スキルの可視化の結果、新たにチャレンジできるタスク（ビジネスチャンス）はないかなどについて計画を立て、具体的な人材活用に結び付けることができるようになります。

『組込みソフトウェア開発人材』におけるタスク・スキルの組み合わせ事例を図表3-4で示します。

図表3-4 『組込みソフトウェア開発人材』におけるタスク・スキルの組み合わせ事例

<タスク抽出例>			<スキル定義例>			
タスク大分類	タスク中分類	タスク小分類	カテゴリ	分類	スキル項目	
システム企画立案	安全要件定義	対象プロダクトの仕様とシステム障害の検討	メソドロジー	ソフトウェアエンジニアリング手法	セキュリティ実装手法	
システム要件定義・方式設計		安全性実現のための要件の検討			ソフトウェアデザイン手法	
組込みソフトウェア開発	安全要件仕様書の作成	ソフトウェアのモデリング手法				
プロジェクトマネジメント	機能要件と非機能要件の定義	ソフトウェア開発手法				
システム評価・改善	インターフェース要件の定義	ソフトウェア製作手法				
品質マネジメント	ソフトウェア要件の評価	ソフトウェア設計の表記手法				
契約管理	ソフトウェア方式設計	ソフトウェアコンポーネントの方式設計			開発プロセス設定手法	
再利用	ソフトウェア方式設計	インターフェースの方式設計			開発環境設計手法	
標準の策定・維持・管理	開発環境構築	開発環境構築計画の立案			ソフトウェア設計手法	
新ビジネス・新技術の調査・分析と技術支援	開発環境構築	開発環境の構築と維持			テクノロジー	ソフトウェアの基礎技術
	ソフトウェア詳細設計	ソフトウェアコンポーネント設計			ソフトウェアの標準化	
		入出力詳細設計			ソフトウェアエンジニアリングツール・開発技術	
	ソフトウェアコード作成・単体テスト	プログラム構造設計			ソフトウェア構築の基礎知識	
		単体テスト仕様作成			ソフトウェア設計の基礎知識	
		プログラミング			オープンソースソフトウェア	
		単体テストの実施と評価			ソフトウェアの構築技術	システム開発の概念と方法論
	ソフトウェア結合テスト	結合テスト仕様作成			システム開発のアプローチ	
		ソフトウェア結合			ソフトウェア方式設計・ソフトウェア詳細設計	
		結合テストの実施と評価			アプリケーション方式設計手法	
	システム適格性確認テスト	システム適格性確認テストの実施と評価			アプリケーション設計	
		システムテストの準備			リアルタイムシステム設計	
		システム適格性確認テストの実施と評価			ソフトウェア開発のフォールトトレランス	
	安全性テスト	安全性テストの準備			ソフトウェア結合・ソフトウェア適格性確認テスト	
		安全性テストの実施と評価			開発ツール	
					ソフトウェアの利用技術	アプリケーション計画
						ソフトウェアの進化や保守
						業務パッケージ最新動向
					システム開発管理技術	開発プロセス・手法
						開発環境管理
					組込みの基礎技術	ネットワーク型組込みシステム
						組込みの基礎
						組込みプログラム
						組込みマイクロコントローラ
					組込みの構築技術	組込み用アーキテクチャ
					組込みの利用技術	組込み応用分野の知識
					ヒューマンインタフェース技術	インタフェース設計
					計測・制御技術	デバイスドライバ

(2) キャリアパスに応じた能力開発の実施

キャリアパスに応じた能力開発の実施

- 中年期におけるキャリア開発の機会の提供
- キャリア開発研修の実施による中年期以降の就労可能性の意識の醸成、能力開発意欲の喚起

技術者がキャリアステージを円滑に進んでいくためには、それぞれのキャリアステージに応じた能力開発の機会を提供していくことが求められます。現状、行われている教育研修としては、通常の技術研修や管理職研修を行っている企業が多くなっており、資格取得についても若年者の育成といった側面が強くなっています。

【中年期におけるキャリア開発機会の提供】

今後は、中年期以降の就労可能性を意識させ、能力開発意欲を喚起するようなキャリア開発研修を充実させることが求められます。

キャリア開発研修においては、技術者一人ひとりに対して、自身が行ってきた仕事を棚卸した上で、自らの強み・弱みを自問させ、今後も技術者として会社に貢献していくにはどうしたらよいか、何が必要なのかを振り返ってもらいます。そのうえで、自身が、管理職として進むのか、あるいはスペシャリストとして進むのか、まずは技術者本人にしっかりと認識してもらうことが重要です。

また、定年到達以前、たとえば定年到達の10年前くらいから高齢に至ることにより広がる不安をできるだけ解消するために、定年以降の就労に関して事前に考えてもらう機会をつくったり、広い意味で高齢期の働き方や生きがい、資産管理、生活設計など定年後の人生等について考えてもらうようなライフプラン研修などへの受講を奨励することなどが考えられます。

例えば、自社における中高年齢従業員を対象とした職場の活性化のための策を検討している場合は、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構が行っている「就業意識向上研修」¹の活用が考えられます。

¹

「就業意識向上研修」については、「参考資料7. 就業意識向上研修」(67ページ)をご覧ください。

【キャリアパスに応じた能力開発機会の提供】

会社としても、それぞれのキャリアパスに応じた能力開発機会を提供していくことが求められます。とりわけスペシャリストの育成は企業競争力の強化に直結することから、スペシャリストの育成方針を明確化したうえで、それに沿った形での教育・研修の充実が求められます。

あわせて、能力を開発するには「場を提供」することが非常に重要になります。技術者が若いうちから多様な経験を積めるよう、戦略的な異動や配置転換を実施することも重要です。

【企業事例】 能力開発に向けた各社の取り組み

G社の能力開発に向けた取り組み

- 初級から上級までそれぞれに対応した技術研修や、管理職向けのマネジメント研修等、職種や職位に応じた教育研修プログラムを実施している。技術研修では、顧問契約を結んでいる経験豊富な年配の技術者を講師として教育研修を行っている。
- 会社が発展していくためには常に新しい技術を取り入れていく必要があるが、技術者自身の勉強はもとより、メーカーの講習会や外部の研修に参加するなど、技術の陳腐化を防ぐための対応は常に行っている。不定期ながら事業部間で異動させるローテーションも技術向上の一環として行われている。
- 将来的には製造などのハードから技術開発システム等のソフトへの異動も可能な状態、多能工として個々の社員があらゆる業務に対応できるようにしたい。

H社の能力開発に向けた取り組み

- マネジメント向けの研修は適宜実施。管理職候補（主任クラス）については、上長の推薦、指名により外部セミナー（全6回、月1回、終日）へ派遣される。管理職に昇進するとやはり外部の管理職研修への出席が義務付けられる。
- 技術的な研修としては、有効と判断される部外研修をできるだけ受講させるようにしている。社内ではOJTが中心となっている。将来的には、社内研修でベテラン従業員が、新人もしくは中堅の従業員を指導・教育する機会を設けたい。現在、当社の管理職であるベテラン従業員が年2回程度の割合で社外の研修へ講師として赴いていることもあり、いずれは社内でベテラン従業員を講師とした研修の実施も検討している。

3. 10年～20年先の年齢構成を見据えた賃金・処遇制度の整備

10年～20年先の年齢構成を見据えた賃金・処遇制度の整備

- 10年～20年先を見据え、従業員の年齢構成と人件費との関係をシミュレーションすることによる賃金・処遇制度の問題点の把握
- 仕事や役割に応じた賃金・処遇制度（年齢給依存型から職務給、役割給、成果還元型へ）への見直し
- 高いコストパフォーマンスを活かした高齢技能者の職域の拡大

【今後求められる高齢化に伴う人件費の上昇への対応】

当業界の場合、現状では高齢技術者がそれほど多くはない企業が多いことから、高齢者の人件費があまり大きな問題とはなっていないとする企業が多くなっています。ただし、今後、10年～20年先を見据えると、高齢技術者の増加に伴う人件費の上昇が企業経営に対する圧迫要因となることが十分に考えられます。今のうちから従業員の年齢構成と賃金・処遇制度、総額人件費の関係について意識し、必要に応じて早い段階で賃金・処遇制度を見直しておくことが求められます。

とりわけ、過度に年齢給に依存するような賃金・処遇制度を採っている場合は、現状の平均年齢、賃金体系、総額人件費はどうなっているか、それが10年、20年経るとどうなるのか、早い段階で精査、シミュレーションし、その結果を踏まえ、年齢給依存型から職務給、役割給、成果還元型に賃金・処遇制度を見直すことが考えられます。

一方、中高年技術者としても、年功型賃金であるがゆえに、現状の賃金水準や期待レベルが本人の技術やスキルに比べて高すぎることにより、結果として職域が狭められている可能性も否定できません。若年者と比較して、体力・気力等に若干の衰えがみられる中高年技術者であっても、年齢とはかかわりなく、就いている職務や役割に応じた賃金・処遇制度に基づいた賃金が支払われることができれば、高いコストパフォーマンスという強みを活かして活躍の場が広がることにもつながります。年功型賃金の見直しは、企業の人件費の適正化といった面だけではなく、高齢技術者の活用の前提条件ということもできるので、早めに対応しておくことが求められます。

【賃金・処遇制度の見直し方法】

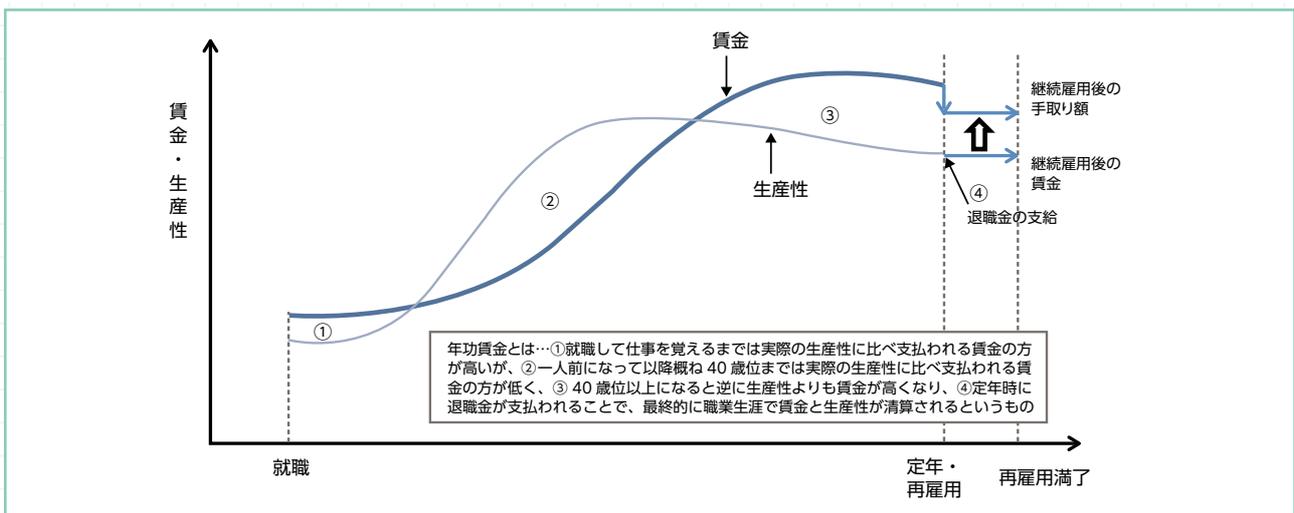
当業界でも多くの企業が採っている年功型賃金の場合、勤続年数が増すにしたがって賃金が上昇することから、若いうちは生産性の方が賃金よりも高いものの、一定年齢を超えると生産性よりも賃金の方が高くなってしまい、企業がその賃金負担に耐え切れなくなってしまうこととなります。だからこそ、定年以降も働いてもらおうとすれば、定年到達という一つの区切りをもって、賃金を引き下げ、賃金と生産性を一致させなければならないのです。そうであれば、仕事を覚えて一人前になった中堅

層以降は、役割、業績主義にのっとり賃金と生産性を一致させることができれば、定年だからと言って賃金を大幅に下げる必要はなくなります。

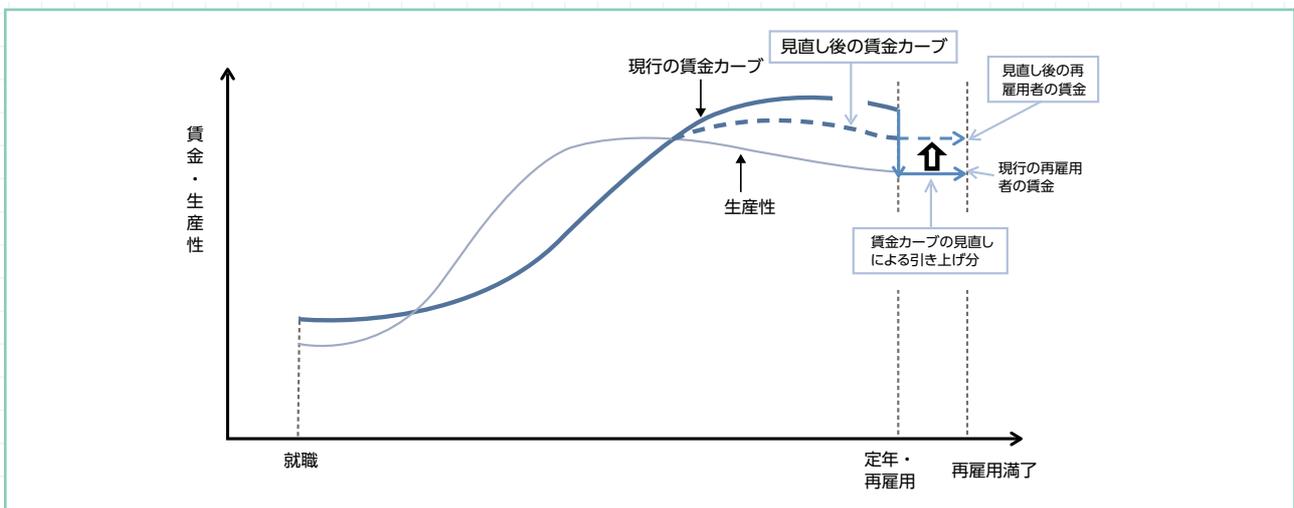
したがって、生産性よりも賃金の方が高くなってしまいう中・高齢期の技術者の賃金カーブを現行よりも寝かせ、それによってできた原資を定年以降の再雇用者の賃金の引き上げに充てることで、再雇用者の賃金を現行よりも引き上げることが考えられます。その場合、中堅社員のモチベーションの維持・向上を図るために、個人の成果や職務内容、就いている役割を反映できるようにカーブに幅を持たせることが必要になります。

さらに進んで、役割・業績主義にのっとりた非年功型賃金制度の導入といった、賃金制度の抜本的な改正までも視野に入れることも考えられます。ただし、いきなり年功賃金から職務給、役割給、成果還元型に変更すると従業員の生活の安定が損なわれることも考えられますので、計画的かつ段階的に見直していくことが求められます。

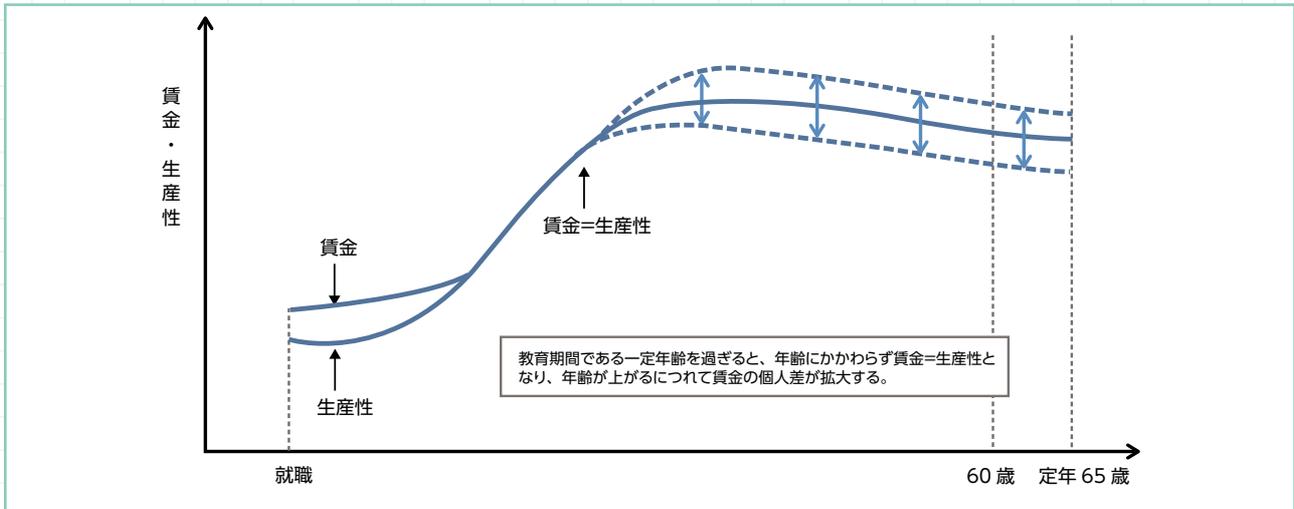
図表 3-5 現行の年功賃金制度のイメージ



図表 3-6 賃金カーブの見直し後のイメージ



図表3-7 非年功型＝役割・業績主義賃金制度の導入のイメージ



【企業事例】 資格等級制度による非年功型賃金制度の導入事例（Ⅰ社）

Ⅰ社での賃金制度見直しのきっかけとなったのは、平成24年の適格年金制度廃止にあたり積立てた掛金を移行する新退職金制度を導入する時期であった。従来、適格年金制度は賃金の基本給と連動しており賃金自体は成果報酬の比率が低く、年功序列が色濃く残り、残業手当に依存する賃金体系になっていた。

平成18年にポイント制退職金制度の導入を決定したが、退職金積立ポイントの算出方法をめぐり既存の賃金規程では対応出来ず、抜本的な人事制度改革が必要となり同年プロジェクトチームを発足し制度化に2年を要した。

まず、資格等級規程を定めた。等級を1～9まで設定して、1～4等級が一般職、5～6等級は監督職と各等級によりグレードⅠ、Ⅱに分かれ、Ⅱは呼称及び役職手当が付加され、副主任、主任となる。7等級以上は課長職以上の管理職として同じくグレードⅠ、Ⅱ、Ⅲに分け、役職により手当が違う。

全社員を各等級の資格等級基準及び役割によって等級付けを決定した後、上記規程に沿って賃金規程の改訂を行った。各等級の基本賃金を決め、レンジ幅を持たせ社員の賃金を決定した。

以前、残業手当等により一般社員が役職の付いた上司よりも給与が高いなどの逆転現象がみられたが、資格等級制度規程による賃金規程の改訂で残業規制及等級ごとの賃金格差、役職手当の大幅増で解消された。

また、年功序列で昇進、昇格が行われていたが、人事考課制度規程を新たに策定し、成果主義を大幅に取り入れたことで実力のある社員が上位等級を勝ち取り、逆に実力がない社員を降職、降格できる制度となった。人事考課の平準化を図る為、年に1度管理職の考課者研修を行っている。

4. 10年～20年先を見据えた高齢技術者にふさわしい新たな職域の創出

10年～20年先を見据えた高齢技術者にふさわしい新たな職域の創出の例

- ISO 導入時における ISO 監査員という職域創出のような例を踏まえた、高齢技術者の経験・ノウハウを活かせる新たな職域の創出

当業界の特徴として30～40歳代の技術者が多いことから、こうした者が高齢期を迎える10年～20年先には既存の職域だけでは足りなくなる可能性が高くなります。

したがって、今後、10年～20年先を見据えて高齢技術者の新たな職域を創出することが必要となります。例えば1990年以降ISOを導入する企業が増えたことからISO監査員という職域が創出され、高齢技術者のなかにも転換する者が出てきたことがありました。こうした例を踏まえ、高齢技術者大量時代を見据え、今のうちから高齢技術者の経験やノウハウを活かせる新たな職域を創出していくことが求められます。

そのためには、管理職やとりわけその中でも幹部社員は、引き続きマネジメント業務に従事するだけでなく、自身が新しいビジネスモデルの構築、新規事業の開発等に積極的に取り組み、会社の業容拡大のための道筋を考え、実現していくという新たな役割を担っていくことが重要になります。

【企業事例】 幹部社員が新しいビジネスモデルの構築等に積極的に取り組む例（J社）

会社の創成期から当社の事業に携わってきた社員の多くは、現在、マネジメント層の中でも幹部社員の立場に達している。会社としては幹部社員については、現行の管理職の仕事を若手社員に譲り、新しいビジネスモデルの構築、新規事業開発といった次のステージへ移行してもらいたいと考えている。

そのためにも、若手社員の底上げ、スキルの向上を図り管理職に育成していくことが当面の課題となっている。若手社員の育成の方法としては、会社創成期に現在の幹部社員が経験したことを体験させ、実践させることを考えている。現在の若手社員は、会社が大きくなったこともあり、ある程度の等級になっても幹部社員の経験則に及ばないケースがみられる。幹部社員及び中高年社員が次のステージに移行することで、若手社員に幹部社員がかつて経験したことを身を持って体験してもらうことが若手社員の成長にもつながるし、ひいては会社の成長にも結び付くことになる。

中高年技術者の活用の方法を現在の会社の枠の中で捉えるのではなく、新しいステージに移行させることで、新たな活躍の場を与えるとともに、若手社員にもチャンスを与え、能力を発揮できる場を提供するという双方向の考え方でこれからの高齢者雇用を考えていきたい。

【委員会からの提案】

業界構造の変化、業界の将来像を見据えた高齢技術者の職域の創出について

戦略5分野	例
インフラ関連 / システム輸出	原子力、水、鉄道等
環境・エネルギー課題解決産業	スマートコミュニティ、次世代自動車等
文化産業立国	ファッション、コンテンツ、食、観光等
医療・介護・健康・子育てサービス	健康関連産業、医薬品・医療機器の研究開発、医療ツーリズム、子育てサービス産業
先端分野	ロボット、宇宙、航空機、レアメタル、ナノテック、高温超伝導、機能性科学、高度IT、炭素繊維、バイオ医薬品

引用：経済産業省「産業構造ビジョン2010 骨子」（平成22年6月）

●例えば、メーカーの下請けから提案型パートナーへ

上記戦略5分野毎に関連企業・大学との情報交換し、ニーズや新しい流れや将来像を踏まえて各業界への新技術・サービス・プラットフォーム構築等の提案していくなどが必要。

これらの調整・推進役として経験ある高齢者に活躍してもらいたい。さらには、世界標準にするべく積極推進し、新しい流れをつくってもらいたい。

JASA 技術本部の例より：『世代間職域 V 字サイクル』

JASA の委員会活動の中に安全性向上委員会があります。この委員会では情報セキュリティや機能安全に関する国際規格の調査研究を行っています。

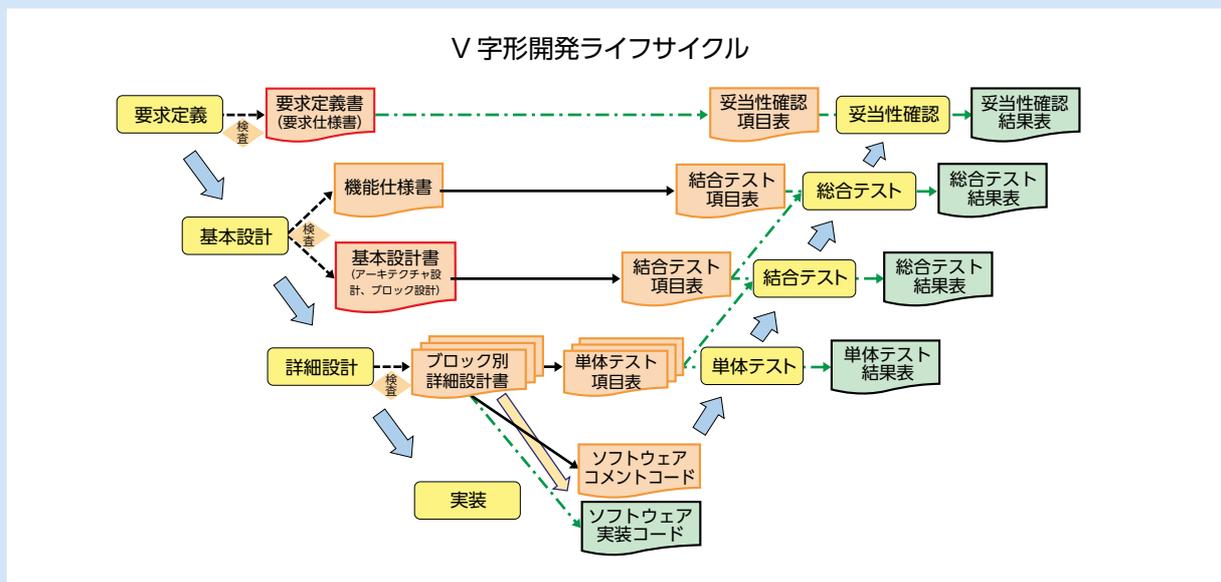
『組込み系技術者のための安全設計入門』（電波新聞社）等執筆活動の他、ISMS を実践的にした CMSiS という組織の情報セキュリティ体制構築のための制度を設計いたしました。

さて、活動の実働部隊は「高齢者」（年配者）です。現役の方々は大変忙しく、調査研究のために時間をそう簡単に割くことはできません。退職や現役を退いた高齢者の方は、会社とは無関係に心おきなく調査研究に時間を使うことができます。

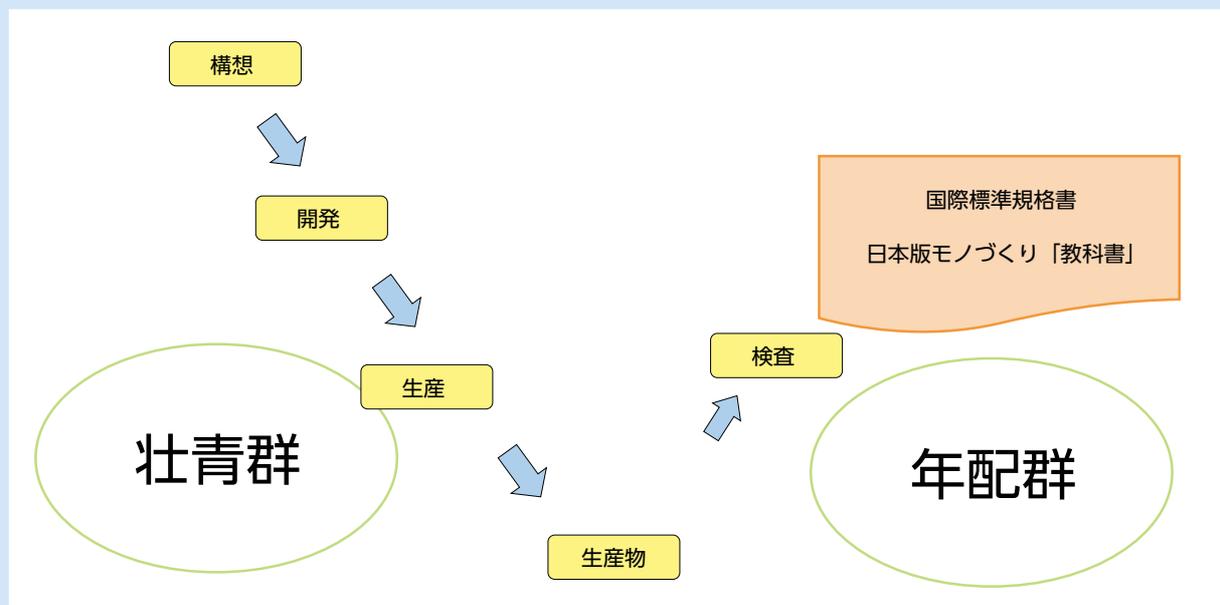
国際標準規格書をきちんと読み解くことは片手間ではできません。開発を担うエンジニアが規格を十分に勉強するかといえば、実際にはなかなかそうはいきません。製品の機能や性能に関する時間は大きく取るとしても、規格は一種の「規制」にも似て、その実現はむしろコストとなる場合も多く、開発者は規格を学ぶことに消極的になりがちです。もちろん、資金が十分な会社は規格の専門部隊をおこし、開発部門とは別に対策を講じます。安全に関する対応は競争に勝つための重要な条件だからです。

しかし資金に余裕のない企業はそうはいきません。小さい企業によるイノベーションを促進するためにも、この辺の橋渡しとして「老壮青」の「老」の出番です。年配者の時間と知力が必要になります。また、開発側の支援部隊として経験者の知恵が生きます。

ところで、組込みシステムの開発では開発のライフサイクルを説明するためによく V 字形の図が用いられます。業界外の方のご理解のために掲示すると下の図がそれです。システムの開発は V 字形の左上の開発対象の定義に始まり、設計やプログラム実装へと下位に下りて行き、今度は右側の工程へと移ります。



ふと連想が働きます。右の工程はできたものを検査するのですが、委員会で扱っている機能安全や情報セキュリティの国際規格も検査の標準書です。この標準書は、世の中に出回る製品やシステムの安全や情報セキュリティ対策は十分かというチェックのための、いわば教科書ですが、委員会では、年配者たちが、経験を生かしながらこの教科書を紐解き、若い「壮青」の方々に語っている光景をよく目にします。そしてこのような光景を、世代間の作業分担とでもいうべきものとして一般化すれば、次のような図が思い浮かびます。



この図は、現役の方々がモノを生産し、現役を引退した年配群が国際標準規格書や、もっと広く日本版モノづくり「教科書」のようなものを手にして、生産物を検査したり、構想や開発や生産の方法についてアドバイスをすることを表現しています。ただし右側のサイクルはイメージの段階です。まだまだ改良の余地があり、『日本版モノづくり「教科書」』も多くの専門家が参加し、広く深く研究開発して行く必要があります。

重要なのは右側の工程の担い手は「年配群」であることです。この方々の年齢は退職年齢以上ですが、かといって働く人を「高齢」と呼ぶのはピンときません。ですから「年配」にしたのですが、高齢者が十分な存在理由をもって働く、そのためのコトバをつくることも必要になりそうです。

いずれ、現役を終えた年配群が、経験と知識に照らし合わせて、組込み製品やシステムの検査、また開発や生産、構想をも、そのあるべき姿を標準規格にまで高め、さらに第三者による評価認証制度まで作ることにでもなれば、日本の製品はより一層品質を高めることになります。そして「壮青」は生産側、「年配」は検査側に世代的に役割を分担することは、生涯現役というような職業社会を実現できるような構想にもつながります。これを『世代間職業V字サイクル』とでも命名しておきましょう。委員会の国際標準規格への取り組みは、年配群に必要な仕事を作ることになる可能性を秘めており、高齢化社会を迎える他の産業分野への手本ともなるべき活動と期待されます。

(JASA 技術本部長 漆原憲博)

5. 高齢技術者活用に向けた JASA としての支援の方向性

高齢技術者活用に向けた JASA としての支援

- 人材の育成、キャリアチェンジに資する研修の実施
- キャリア研修の実施
- 企業と高齢技術者とのマッチング機能の導入
- 新たなビジネスの創出、職域の開発に結びつけていくための環境づくり

個別企業だけではなかなか対応できない高齢者雇用推進に向けた施策、例えば人材の育成やキャリア開発研修の実施、企業と高齢技術者とのマッチング機能の導入等については、JASA として支援していくことが求められます。

とりわけ、中・高齢期におけるキャリアチェンジのために必要な研修、例えば、教育研修を担う高齢技術者に対する「教え方研修」、また、新たにセールスエンジニアや営業担当に就く高齢技術者に対する「営業研修」等については、JASA としても積極的に対応していくことが求められます。

また、新たなビジネスの創出、職域の開発に結びつけていくという活動、環境づくりのために、高齢技術者同士、また、高齢技術者と若年・中堅技術者が一堂に会して議論をしていく場を JASA として提供することも考えられます。

なお、高齢技術者の新たな職域にあたっては、業界を取り巻く環境が大きな変化に見舞われることも想定されることから、業界構造の変化、業界の将来像を見据えたうえで検討することが必要となります。例えば、これから成長が期待される分野である医療、福祉、ロボット、農業などの産業に対して、組込みシステム業界の変革を図りつつ、高齢技術者の経験を活かすことで、大学や研究機関との連携を図りながら、新たな提案をしていくことが考えられます。

高齢技術者活用に向けた、考えられる取り組み例

- 高齢を迎えるにあたっての心構えと準備のセミナーの実施
- 高齢技術者の最新技術を含む再教育
- 高齢者支援ツールの開拓
- 職域拡大を検討する場を設置
- 高齢者人材バンクの構築

6. 従業員の意識改革

～高齢になってもいきいきと働く技術者であり続けるために求められることとは～

年金の支給開始年齢の引き上げ、また、希望者全員の継続雇用制度の厳格化などもあり、従業員の職業生活がいままでよりも長くなることが想定されることから、技術者一人ひとりが高齢になっても常に誇りと生きがいを持ち、できる範囲で最大限、自身の保有する能力を発揮して、企業に貢献するといった姿勢が欠かせなくなります。定年以降も働くにあたっての心構えや中年期に求められる意識改革の取り組みについて、従業員一人ひとりが自分の問題として考えることが必要になるのです。

ここでは、組込みシステム技術者が定年以降もいきいきと働くために、定年以前から実行しておかなければならない心構えを5つのポイントにまとめてみました。

①会社にとってなくてはならない技術者であり続けるための努力を怠らない

高齢になっても働き続けるためには、会社や同じ職場の人たちから必要とされる技術者であり続けることが重要となります。業界構造の変化が激しい組込みシステム業において、新しい技術を積極的に取り入れ、自身の経験とノウハウと融合させることで新たな価値を生み出すことができるよう、常日頃から努力をしていくことが大切です。

②自らのスキルや会社に提供できる能力を振り返る

高齢になっても会社から必要とされる人材でいるためには、自分自身の能力やスキルを振り返り、自分の強み、自分ができていることを明確にしておく必要があります。そのうえで、自分に求められている会社の期待を理解するとともに、新しい立場や役割、仕事のやり方を素直に受け入れる柔軟性を持つようにしましょう。

③健康管理に注意し、自分の持っている力を発揮する

高齢になってもいきいきと働けるかどうかは、若い頃からの生活習慣が大きく影響してきます。健康は一朝一夕で手に入れられるものではありません。40歳を超えたら、自分自身の体調・健康管理を常に意識し、必要に応じて生活習慣を見直しましょう。

④会社を超えたネットワークをつくっておく

定年後の環境変化などで行き詰まったとき、会社を超えた友人や知人との付き合いが財産となり、心にゆとりを与えてくれることもあるはずです。高齢になっても健やかに働くためには、若いうちから会社を超えた広い仲間づくり、ネットワークづくりを意識して行っておくことも重要です。

⑤定年後の生活をイメージしておく

再雇用後は、定年前よりも賃金が下がるケースが多いのも事実です。自社の継続雇用制度や公的給付の内容などを踏まえ、自分自身とその家族が生活していく上で必要な収支をシミュレーションし、定年後の生活をイメージしておきましょう。

參考資料

参考資料 1 高齢者雇用アドバイザーの活用方法

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構では、高齢者の雇用問題に関する専門家である高齢者雇用アドバイザーを全国に配置し、高齢者雇用を促進するために必要な人事管理制度の見直しや職場改善などについての相談・助言を行うとともに生涯現役社会の実現を目指すため、「70歳まで働ける企業」の普及・促進のための活動を行い、企業のニーズや実情に即した専門的、実践的な相談・援助を行っています。

相談は無料ですので、ぜひご利用ください。

○高齢者雇用アドバイザーとは

「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」（高齢法）において、定年の引上げや廃止、継続雇用制度の導入等により希望者全員の65歳までの高齢者雇用確保措置の実施が事業主に義務づけられています。

定年の引上げや廃止、希望者全員を対象とする継続雇用制度の導入や定着を図るとともに、高齢者が能力を発揮して働くことができる環境を実現するためには、賃金・退職金制度を含む人事管理制度の見直し、職業能力の開発及び向上、職域開発・職場改善等、さまざまな条件整備に取り組む必要があります。

そこで、企業における条件整備の取り組みを支援するため、高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人達を高齢者雇用アドバイザーとして認定し、全国に配置しています。

1. 相談・助言

高齢者雇用アドバイザーは、高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います。（無料）

2. 企業診断システム

企業における高齢者の雇用環境の整備を支援するために各種の企業診断システムを開発し運用しています。簡単な質問票にご記入いただくだけで、高齢者を活用するための課題を見つけ出し、高齢者雇用アドバイザー等がその課題解決策についてわかりやすくアドバイスします。（無料）

〔企業診断システムの内容〕

- 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

3. 企画立案サービス

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します。

〔企画立案サービスの費用〕

企画立案サービスは有料ですが、経費の2分の1を機構が負担します。

以上の内容につきましては、最寄りの高齢・障害者雇用支援センター（次ページ参照）へお問い合わせください。

高齢・障害者雇用支援センター問い合わせ先

高齢・障害者雇用支援センターでは、事業主等の皆様へ、高齢者等の雇用に関する相談・援助、助成金・奨励金の支給申請の受付、障害者雇用納付金制度に基づく申告・申請の受付、障害者雇用に関する講習・情報提供、啓発活動等の業務を実施しています。

【各地の連絡先リスト】

高齢・障害者雇用支援センターでは、事業主等の皆様へ、高齢者等の雇用に関する相談・援助、助成金・奨励金の支給申請の受付、障害者雇用納付金制度に基づく申告・申請の受付、障害者雇用に関する講習・情報提供、啓発活動等の業務を実施しています。

平成 26 年 9 月現在

最新の情報はインターネットで要確認 (<https://www.jeed.or.jp/location/ks/>)

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 日鉄鉦盛岡ビル 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	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	京都市下京区四条通柳馬場西入立売中之町 99 四条 S E T 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 クラブウェアックスビル 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	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	宮崎市橋通東 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

参考資料 2 高齢者雇用に関するホームページの紹介

■ 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

<http://www.jeed.or.jp/>

○事業主の方へ（高齢者雇用について）

<http://www.jeed.or.jp/elderly/employer/>

- ・高齢者雇用について相談したい
- ・助成金について知りたい
- ・「70歳雇用について知りたい」
- ・各種セミナー・イベント
- ・どんな調査研究があるか知りたい
- ・企業向けの研修・講習
- ・高齢者雇用のための快適な職場づくり
- ・再就職・退職準備の援助をしたい 等

○高年齢者の方へ

<http://www.jeed.or.jp/elderly/person/>

→お問い合わせは最寄りの高齢・障害者雇用支援センターへ

<http://www.jeed.or.jp/jeed/location/ks/>

■ 高年齢者活用事例の紹介

○職場改善の事例をお探しの方

<http://www.jeed.or.jp/elderly/data/comfortable/kyoudou.html>

○ワークシェアリング等の高齢者雇用に関する事例をお探しの方

http://www.jeed.or.jp/elderly/research/employment_case/

■ 厚生労働省

<http://www.mhlw.go.jp/>

○高年齢者雇用対策について

http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/

参考資料 3 2013 年度施行高年齢者雇用安定法（抄）新旧対照条文表

改正前	改正後
<p>(高年齢者雇用確保措置)</p> <p>第9条 定年（65歳未満のものに限る。以下この条において同じ。）の定めをしている事業主は、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、次の各号に掲げる措置(以下「高年齢者雇用確保措置」という。)のいずれかを講じなければならない。</p> <p>一 当該定年の引き上げ</p> <p>二 継続雇用制度（現に雇用している高年齢者が希望するときは、当該高年齢者をその定年後も引き続いて雇用する制度をいう。以下同じ。）の導入</p> <p>三 当該定年の定め廃止</p> <p>2 事業主は、当該事業者が、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においてはその労働組合、労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては労働者の過半数を代表する者との書面による協定により、継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準を定め、当該基準に基づく制度を導入したときは、前項二号に掲げる措置を講じたものとみなす。</p>	<p>(高年齢者雇用確保措置)</p> <p>第9条 定年（65歳未満のものに限る。以下この条において同じ。）の定めをしている事業主は、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、次の各号に掲げる措置(以下「高年齢者雇用確保措置」という。)のいずれかを講じなければならない。</p> <p>一 当該定年の引き上げ</p> <p>二 継続雇用制度（現に雇用している高年齢者が希望するときは、当該高年齢者をその定年後も引き続いて雇用する制度をいう。以下同じ。）の導入</p> <p>三 当該定年の定め廃止</p> <p>2 継続雇用制度には、事業主が、特殊関係事業主（当該事業主の経営を実質的に支配することが可能となる関係にある事業主その他の当該事業主と特殊の関係のある事業主として厚生労働省令で定める事業主をいう。以下この項において同じ。）との間で、当該事業主の雇用する高年齢者であってその定年後に雇用されることを希望するものをその定年後に当該特殊関係事業主が引き続いて雇用することを約する契約を締結し、当該契約に基づき当該高年齢者の雇用を確保する制度が含まれるものとする。</p> <p>3 厚生労働大臣は、第一項の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（心身の故障のため業務の遂行に堪えない者等の</p>

改正前	改正後
<p>(指導、助言及び勧告)</p> <p>第10条 厚生労働大臣は、前条第一項の規定に違反している事業主に対し、必要な指導及び助言をすることができる。</p> <p>2 厚生労働大臣は、前項の規定による指導又は助言をした場合において、その事業主がなお前条第一項の規定に違反していると認めるときは、当該事業主に対し、高年齢者雇用確保措置を講ずべきことを勧告することができる。</p>	<p>継続雇用制度における取扱いを含む。)に関する指針(次項において「指針」という。)を定めるものとする。</p> <p>4 第6条第3項及び第4項の規定は、指針の策定及び変更について準用する。</p> <p>(公表等)</p> <p>第10条 厚生労働大臣は、前条第一項の規定に違反している事業主に対し、必要な指導及び助言をすることができる。</p> <p>2 厚生労働大臣は、前項の規定による指導又は助言をした場合において、その事業主がなお前条第一項の規定に違反していると認めるときは、当該事業主に対し、高年齢者雇用確保措置を講ずべきことを勧告することができる。</p> <p>3 厚生労働大臣は、前項の規定による勧告をした場合において、その勧告を受けた者がこれに従わなかつたときは、その旨を公表することができる。</p> <p>附則</p> <p>(施行期日)</p> <p>1 この法律は、平成25年4月1日から施行する。ただし、次項の規定は、公布の日から施行する。</p> <p>(準備行為)</p> <p>2 この法律による改正後の第9条第3項に規定する指針の策定及びこれに関し必要な手続その他の行為は、この法律の施行前においても、同項及び同条第4項の規定の例により行うこ</p>

改正前	改正後
	<p>とができる。</p> <p>(経過措置)</p> <p>3 この法律の施行の際現にこの法律による改正前の第9条第2項の規定により同条第1項第2号に掲げる措置を講じたものとみなされている事業主については、同条第2項の規定は、平成37年3月31日までの間は、なおその効力を有する。この場合において、同項中「係る基準」とあるのは、この法律の施行の日から平成28年3月31日までの間については「係る基準（61歳以上の者を対象とするものに限る。）」と、同年4月1日から平成31年3月31日までの間については「係る基準（62歳以上の者を対象とするものに限る。）」と、同年4月1日から平成34年3月31日までの間については「係る基準（63歳以上の者を対象とするものに限る。）」と、同年4月1日から平成37年3月31日までの間については「係る基準（64歳以上の者を対象とするものに限る。）」とする。</p>

注) 太字が修正部分。

参考資料 4 有期雇用契約社員 雇用契約書 (例)

雇用期間	年 月 日から 年 月 日まで
勤務場所	
仕事の内容	
就業日	月 火 水 木 金 土 日 (就業日に○)
勤務時間	時 分から 時 分まで (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	1 年次有給休暇の付与ならびに実施については、一般社員として引き続き在籍するものとして取扱う 2 その他の休暇 ()
賃金	1 基本給 イ 時間給 ロ 日給 ハ 月給 (円) 2 通勤手当 (円 / 1カ月) 3 割増賃金率 イ 所定外 a 法定超 月 60 時間以内 (%) 月 60 時間超 (%) 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 賃金の支払い方法 () 7 賃金支払時の控除 (法に定める所得税・住民税・社会保険料、遅刻・早退・欠勤・外出・出勤停止等による不就労時間または不就労日に相当する部分の賃金) 8 昇給 (有 / 無) → (時期、金額) 9 賞与 (有 / 無) → (時期、金額) 10 退職金 (有 / 無) → (時期、金額等)
契約更新の有無とその判断基準等	1 本人が希望し、かつ、一般社員に対する就業規則第○条 (退職事由) または第○条 (解雇事由) に該当する事由がない場合は、満 65 歳まで 1 年ごとに契約を更新する。 2 ただし、期間満了の○か月前までに労働条件についての書面での合意に達しない場合については更新しないことがある。 3 更新する場合であっても同一の労働条件を保障しない。
退職に関する事項	当社嘱託社員に対する就業規則第 条～第 条による。
その他	1 社会保険の加入状況 (厚生年金 健康保険 その他 ()) 2 雇用保険の有無 (有 / 無) 上記以外の労働条件等については、当社嘱託社員に対する就業規則による。

年 月 日

会 社
本 人 住 所
氏 名

参考資料 5 高齢者雇用に関わる各種助成金一覧

1. 高齢者雇用安定助成金

誰でも意欲と能力がある限り、年齢にかかわらず働き続けることができる生涯現役社会の実現に向けて、高齢者の雇用環境の整備や労働移動の受入を行う事業主への助成金があります。

(1) 高齢者活用促進コース

- 支給対象事業主：高齢者の活用促進のための雇用環境整備の措置を実施した事業主
- 支給金額：上限 1,000 万円

高齢者の活用促進のための雇用環境整備の措置に要した費用の2分の1（中小企業事業主は3分の2）に相当する額が支給されます。

ただし、1年以上継続して雇用している60歳以上の雇用保険被保険者（新分野への進出等の措置の対象となる者にあつては、支給申請日の前日に雇用されている60歳以上の雇用保険被保険者）1人につき20万円が上限となります。

- 支給要件：下図の高齢者活用促進措置を実施していることその他、高齢者雇用安定法に違反していないことなどの要件があります。
- 問い合わせ先：最寄りの各都道府県高齢・障害者雇用支援センター（55ページ参照）



(2) 高齢者労働移動支援コース

- 支給対象事業主：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での雇用を希望する者を、公共職業安定所または民間の職業紹介事業者(*1)の紹介により雇い入れる事業主
- 支給金額：支給対象者1人につき70万円（短時間労働者(*2)の場合は1人につき40万円）

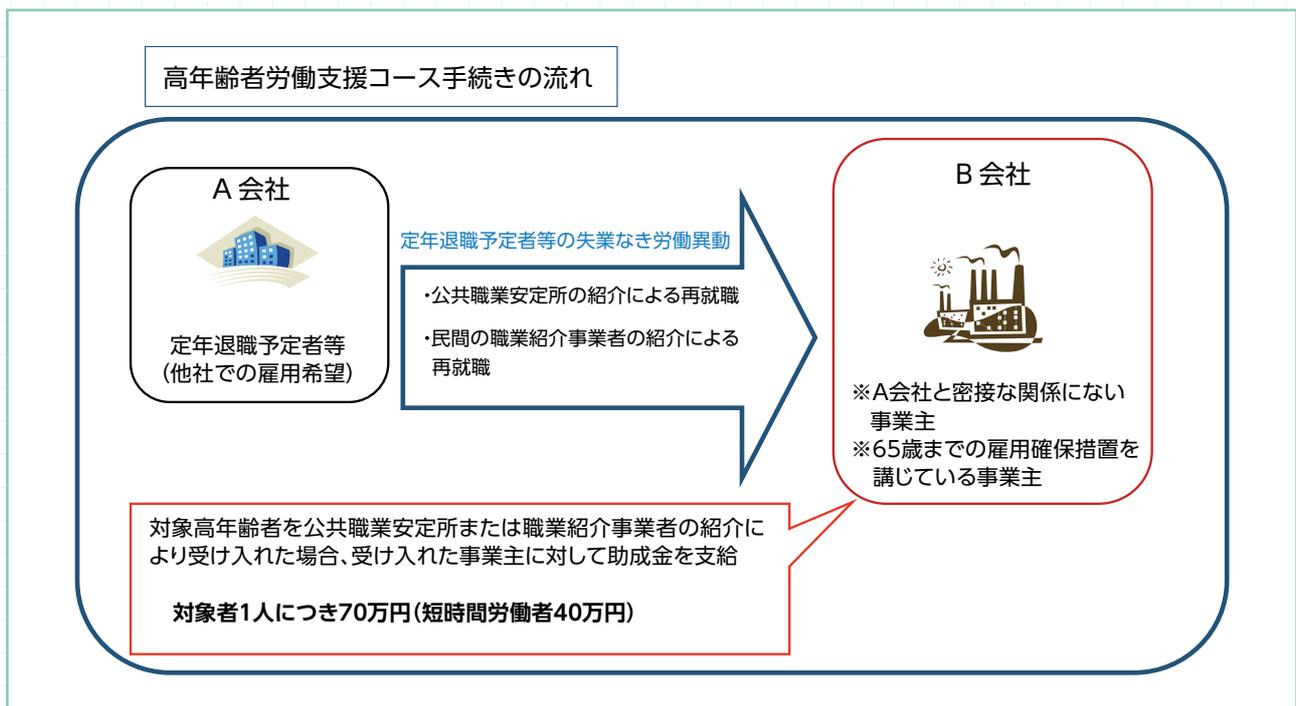
●支給要件：

- ①定年などにより元の会社を離職する前に、定年予定者（改正高齢法の経過措置による継続雇用制度の対象者基準非該当離職者を含む、移籍元事業所に在籍する65歳未満の雇用保険被保険者）との労働契約を締結する事業主。
- ②ハローワークまたは職業紹介事業者の紹介により、当該対象者を雇い入れる事業主。
- ③当該対象者を65歳以上まで雇用することが見込まれる事業主。
- ④資本金、資金、人事、取引等からみて、移籍元事業主と密接な関係にない事業主。

この他、支給対象事業主が当該対象労働者の雇い入れの前日から起算して6か月前の日から1年を経過する日までの間に雇用保険被保険者を事業主都合により解雇していないこと、高年齢者雇用安定法に違反していないことなどの要件があります。

●支給申請：雇い入れ日の6か月を経過した日から2か月以内に機構あて支給申請

●問い合わせ先：最寄りの各都道府県高齢・障害者雇用支援センター（55ページ参照）



(*1) 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有料・無料職業紹介事業者

(*2) 1週間の所定労働時間が20時間以上30時間未満の方

2. 特定求職者雇用開発助成金 <新規に高齢者を雇い入れた場合>

(1) 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、公共職業安定所（ハローワーク）または民間の職業紹介事業者（*1）の紹介により、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。

対象労働者（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
60歳以上65歳未満の高年齢者 【週当たりの所定労働時間が30時間以上】	50万円	90万円	1年	1年
60歳以上65歳未満の高年齢者 【週当たりの所定労働時間が20時間以上30時間未満】	30万円	60万円	1年	1年

- 申請者：事業主
- 問い合わせ先：最寄りの労働局、公共職業安定所（ハローワーク）

(2) 高年齢者雇用開発特別奨励金 (65歳以上)

- 60歳以上の離職者（雇入時点、満年齢）を公共職業安定所（ハローワーク）または民間の職業紹介事業者（*1）の紹介により、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。

対象労働者（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
65歳以上の高年齢者 【週当たりの所定労働時間が30時間以上】	50万円	90万円	1年	1年
65歳以上の高年齢者 【週当たりの所定労働時間が20時間以上30時間未満】	30万円	60万円	1年	1年

- 申請者：事業主
- 問い合わせ先：最寄りの労働局、公共職業安定所（ハローワーク）

(*1) 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有料・無料職業紹介事業者

参考資料 6 在職老齢年金と高年齢雇用継続給付のしくみ

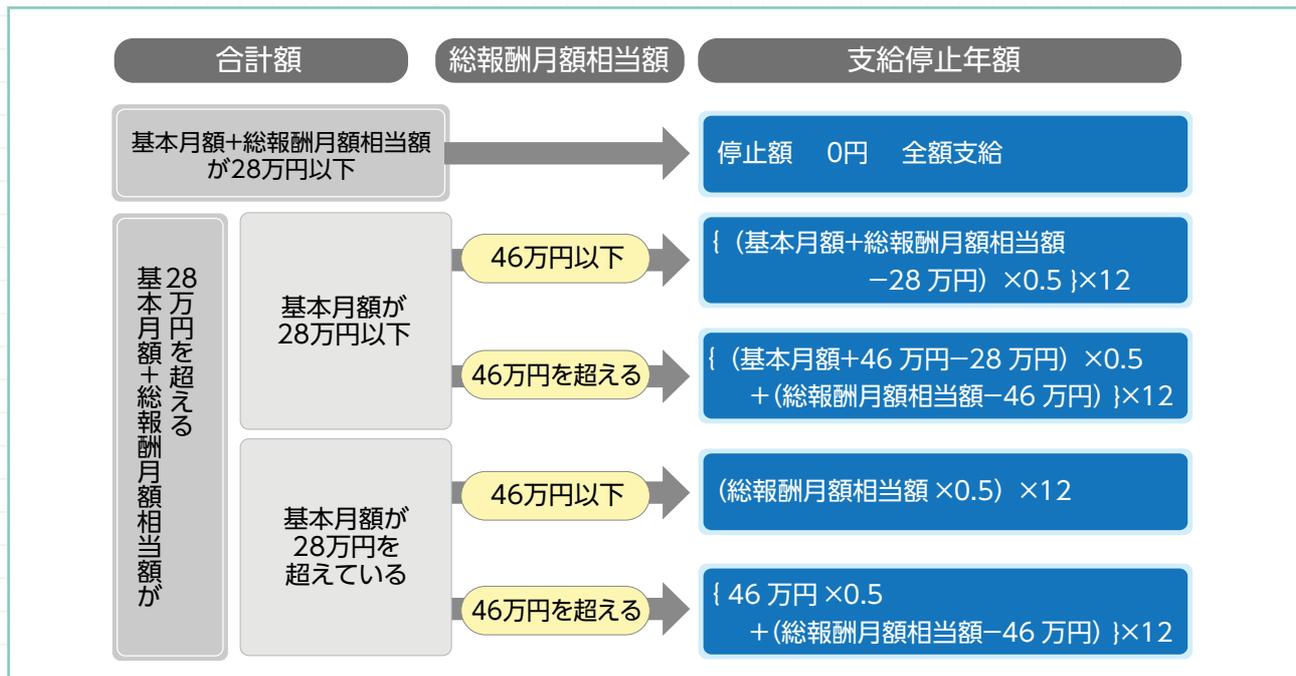
(1) 在職老齢年金のしくみ

60歳以降は、会社が支払う賃金が高いほど、従業員の毎月の手取り収入が多くなるとは限りません。厚生年金の支給開始年齢（平成26年度現在、男性は61歳、女性は60歳。）以降も正社員などとして働き続けると、賃金の額に応じて厚生年金が減額されて支給されます。これを「在職老齢年金」といいます。

減額対象になるのは、65歳未満の場合、本来の年金額と月額換算の賃金（年収の12分の1）の合計が28万円を超える方です。

なお、労働時間が正社員の概ね4分の3未満の方の場合は、厚生年金の加入者ではありませんので、厚生年金は減額されずに全額受給できます。

図表 60歳代前半の在職老齢年金 支給停止額（年額）



注1) 総報酬月額相当額…月額換算の賃金（賞与込みの年収の12分の1）

注2) 基本月額…年金額を12か月で除した額

注3) 算定の前提となる28万円及び46万円の水準は、マクロ経済スライドにより毎年見直されます（この金額は平成26年現在のものです）。

注4) 支給停止額が基本月額を超えたときは、加給年金額は全額支給停止されます。

出典：日本年金機構ホームページを一部修正

一方、65歳以上70歳未満の厚生年金被保険者を対象とした在職老齢年金は、老齢厚生年金の月額と総報酬月額相当額の合計が46万円を超える場合、超えた部分の2分の1が支給停止されます。

平成14年4月1日に60歳に達している方は、在職老齢年金制度の対象とはなりません。

また、平成 19 年 4 月より、70 歳以上の方へも 60 歳台後半の在職老齢年金と同様のしくみが導入されています。

在職老齢年金に関して詳しく知りたい方は、厚生労働省「在職老齢年金について」

<http://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/nenkin/nenkin/pdf/100816-01.pdf>

をご覧ください。

(2) 高年齢雇用継続給付のしくみ

60 歳以降の賃金が、直前の賃金の 75% 未満に低下した場合は、「高年齢雇用継続給付」が支払われます。なお、労働時間が正社員の概ね 2 分の 1 未満の者の場合は、雇用年金の加入者ではありませんので、「高年齢雇用継続給付」は受給できません。

高年齢雇用継続給付の支給額は、60 歳以上 65 歳未満の各月の賃金（賞与は関係ありません）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
- 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。

賃金額と算定された支給額の合計が 340,761 円を超える場合は、340,761 円からその賃金を差し引いた額が支給されます（平成 26 年 8 月 1 日現在、この額は毎年 8 月 1 日に変更されます）。

支給額は以下の算式により決定されます。

- ① 「支給対象月に支払われた賃金（みなし賃金）」が「60 歳到達時賃金月額」の 61% 未満の場合

$$\text{支給額} = \text{実際に支払われた賃金額} \times 0.15$$

- ② 「支給対象月に支払われた賃金（みなし賃金）」が「60 歳到達時賃金月額」の 61% 以上 75% 未満の場合

$$\text{低下率 (x)} = \frac{\text{支給対象月の賃金額 (みなし賃金額を含む)} \times 100}{60 \text{ 歳到達時賃金月額}}$$

$$\text{低下率 (x)} = \frac{\text{支給対象月の賃金額 (みなし賃金額を含む)} \times 100}{60 \text{ 歳到達時賃金月額} \times \text{低下率 (x)}}$$

$$\text{支給額} = \text{実際に支払われた賃金額} \times (y) \times \frac{1}{100}$$

- 注1) 支給対象月に支払われた賃金…支給対象月に支払日のある賃金をその月分の賃金として扱います。
 注2) みなし賃金…非行、疾病・負傷、事業所の休業等によって減額された賃金があった場合に、その賃金が支払われたものとみなして賃金の低下率を算定することとしているため、この支払われたものとみなした賃金をみなし賃金といいます。
 注3) 60歳到達時賃金月額…原則として、60歳到達時前6ヶ月間の賃金の合計額を180で除して得た日額に30を乗じた額です。(臨時の賃金、3ヶ月を超える期間ごとに支払われる賃金は含まれません。)

高年齢雇用継続給付に関して詳しく知りたい方は、

ハローワークホームページ

https://www.hellowork.go.jp/insurance/insurance_continue.html をご覧ください。

(3) 「在職老齢年金」と「高年齢雇用継続給付」の併給調整

高年齢雇用継続給付を受けている間は、在職老齢年金のしくみにより年金額が減額されることに加えて、さらに高年齢雇用継続給付の4割相当の年金が支払停止となります。

【例】 60歳に到達したときに月収30万円だった方が18万円(賞与なし)に低下したケース

- 月収が30万円から18万円へ下がった場合、高年齢雇用継続給付は下がった後の月収の15%が支給されるので、高年齢雇用継続給付は、
 $180,000 \text{円 (賃金)} \times 15\% = 27,000 \text{円}$ となります。
- このとき、年金は、 $27,000 \text{円} \times 40\% (\text{※}) = 10,800 \text{円}$ が支給停止となります。
 (※) 年金支給停止割合は、高年齢雇用継続給付の4割。
- 年金額が月々10万円だとすると、
 ○手取りの収入は、賃金180,000円+高年齢雇用継続給付27,000円+
 $\text{年金}(100,000 \text{円} - 10,800 \text{円}) = 296,200 \text{円}$ となります。
- なお、年金額と賃金(高年齢雇用継続給付は除く)の合計額が28万円を超える場合は、賃金2に対して年金1の割合でさらに年金に対して在職支給停止がかかります。この例では、賃金18万円+年金10万円=28万円で28万円を超えていないので、これ以上の支給停止はありません。

「在職老齢年金」と「高年齢雇用継続給付」の併給調整に関して詳しく知りたい方は、厚生労働省「雇用保険と年金の併給調整について」

http://www.mhlw.go.jp/qa/dl/nenkin_100916-01.pdf をご覧ください。

参考資料 7 就業意識向上研修

○就業意識向上研修（有料）とは…

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構が実施する「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に、職場管理者に対しては中高年齢従業員の特性、活用方法等を、また、中高年齢従業員に対しては自己の職業能力特性を再認識させ、高齢期の職業生活に向けての意欲を高める等を中心とした就業意識向上研修を行うことを通じて、継続雇用制度の導入・定着等を中心とする年齢にかかわらず働ける企業実現のための条件整備の推進を図ることを目的とした研修です。

※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。

○就業意識向上研修の種類：

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・監督者を対象

○研修時間：4時間以上15時間以下とします。

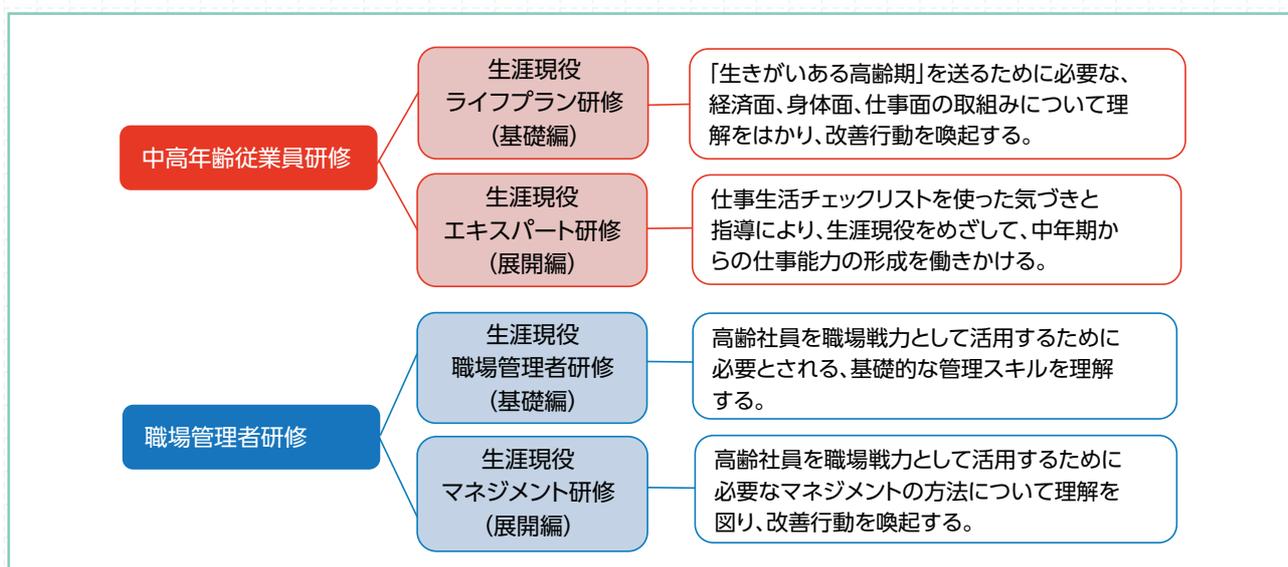
○受講者数：5人以上20人程度とします。

○講師：高齢者雇用アドバイザーが担当します。

○研修カリキュラム等：

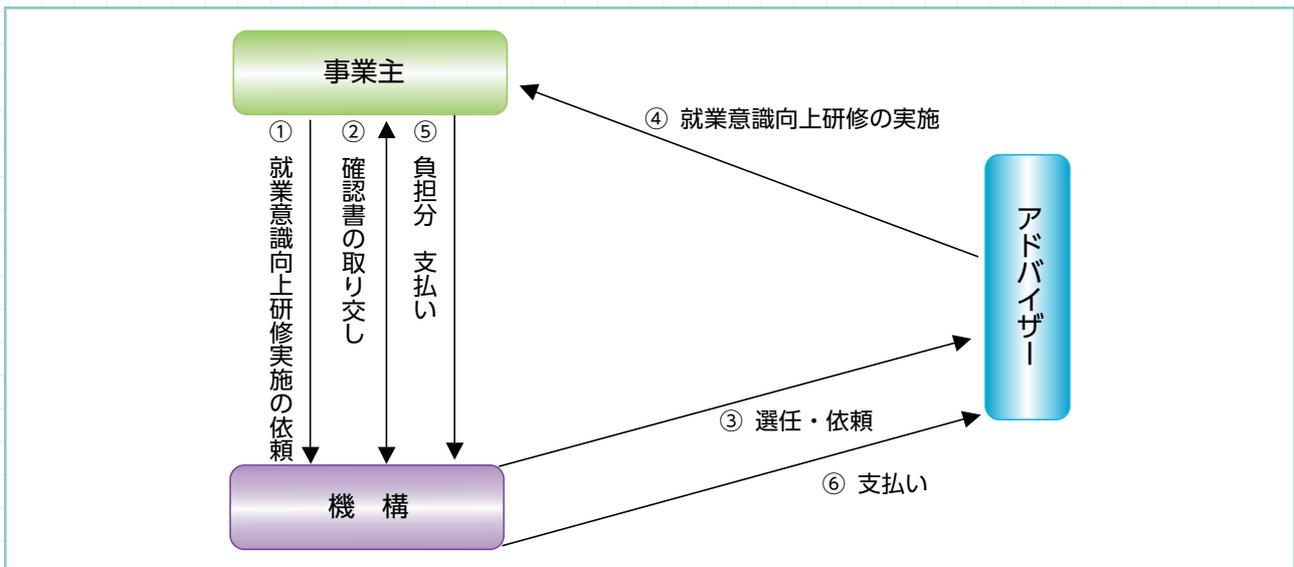
受講者の状況等を勘案し、アドバイザーがご相談させていただきながら作成します。

○就業意識向上研修コース別の概要



○利用方法と手続き

事業主が就業意識向上研修の利用を依頼すると、高齢・障害者雇用支援センターで依頼内容を審査のうえ、当該事業主と高齢・障害者雇用支援センターとの間で、就業意識向上研修の実施に関する確認書を取り交わし、当該研修を実施するのに最も適したアドバイザーを選任・依頼して研修を行います。



○就業意識向上研修に係る経費

就業意識向上研修に要する費用（アドバイザーとの契約額）は、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構と事業主がそれぞれ2分の1ずつの負担となります。

就業意識向上研修の時間により最高限度額と負担額が異なりますので、下表をご参照ください。

就業意識向上研修に係る経費（例）

就業意識向上研修の内容	最高限度額	事業主負担額
(1) 半日コース(4時間)	60,000円	(2分の1)30,000円
(2) 1日コース(8時間)	120,000円	(2分の1)60,000円
(3) 2日間コース(14時間)	210,000円	(2分の1)105,000円

組込みシステム業 高齢者雇用推進事業 委員名簿

〈座長〉

崎 詰 素 之 (一社) 組込みシステム技術協会 技術顧問

〈委員〉

漆 原 憲 博 株式会社ジェーエフピー 代表取締役社長

村 上 典 弘 株式会社エヌデーデー 総務部長

山 本 秀 博 日本プロセス株式会社 経営監査室長

佐 藤 倫 子 株式会社ヴィッツ 総務部チーフ

佐 藤 博 昭 萩原電気株式会社 顧問

西 川 保 治 太洋工業株式会社 総務部次長

坂 元 忠 重 株式会社ソフト流通センター 鹿児島支店長

(順不同)

〈シンクタンク〉

広 田 薫 株式会社日本能率協会総合研究所 主幹研究員

〈事務局〉

門 田 浩 (一社) 組込みシステム技術協会 専務理事

鈴 木 龍 一 (一社) 組込みシステム技術協会 事務局長

母 里 健 一 (一社) 組込みシステム技術協会 課長代理

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

組込みシステム業 高齢者雇用推進の手引き

発行 平成 26 年 9 月

一般社団法人 組込みシステム技術協会

〒 103-0007 中央区日本橋浜町 1 丁目 8-12 東実厚生年金会館 8 階
TEL:03-5821-7973 FAX:03-5821-0444
<http://www.jasa.or.jp/>

無断転載を禁ず