



独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構
産業別高齢者雇用推進事業

民営鉄道業 高齢者雇用推進の手引き



社団法人 日本民営鉄道協会
民営鉄道業高齢者雇用推進委員会

はじめに.....	1
1. 高齢化をめぐる環境変化と民営鉄道業界	
1-1 少子化による人口減少社会の到来.....	4
1-2 労働力人口の見通し.....	5
1-3 高卒求人総数、民間企業就職希望者数、求人倍率の推移.....	6
1-4 高齢化をめぐる環境変化が民営鉄道業界へ与える影響.....	7
1-5 改正高年齢者雇用安定法の概要.....	8
2. 実態調査結果からみた民営鉄道業界における高齢者雇用の現状と課題	
2-1 民営鉄道業における高齢者雇用をめぐる状況と高齢者雇用の現状.....	12
2-2 民営鉄道業における高齢者雇用の課題.....	17
3. 民営鉄道業界における高齢者雇用推進に向けた具体的な対応	
3-1 乗務員、駅務担当者の職域をどう考えるのか.....	20
3-2 再雇用者の勤務形態・雇用形態をどう考えるのか.....	23
3-3 再雇用者のモチベーションをどうやって維持するのか.....	26
3-4 再雇用者の能力を発揮させるために必要な準備や工夫とは.....	33
3-5 高齢者雇用の前提条件となる健康管理の考え方とは.....	35
4. おわりに	
－職員の就労に関するニーズに応じた多様な選択肢の確保－.....	38
参考資料.....	39

はじめに

わが国では、人口の少子高齢化の進展に伴い、労働力不足が急速に進むことが予想され、高い能力、豊富な経験を持つ高齢者の活用が経営上の大きな課題になってきております。平成18年4月には改正高年齢者雇用安定法が施行され、65歳までの「高年齢者雇用確保措置」の導入が義務化されました。施行から3年が経過し、各社とも雇用延長制度により高齢者の雇用を図ってきましたが、この中で様々な運用上の課題が明らかになり、これらをどのように克服していくかが求められるようになってきております。

日本民営鉄道協会では、平成19年度に独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構から「産業別高齢者雇用推進事業」を受託し、会員企業の協力を得て3ヵ年事業として調査・検討を行ってまいりました。平成20年度には「民営鉄道業高齢者雇用推進委員会」を協会内に設置し、高齢者の雇用の現状と課題を詳細に把握するために実態調査を実施し、その結果を基に高齢者雇用推進方策を今般「民営鉄道業 高齢者雇用推進の手引き」として取りまとめました。

本書は、第1章で現在の高齢化をめぐる民営鉄道業界の現状を、第2章では、実態調査に基づき、高齢者雇用の現状と課題を整理しております。第3章では、高齢者を活用するためのポイントをQ & A方式で5つにまとめ、業界内で実際に取り組んでいる事例等を利用しつつ、わかりやすく紹介するよう努めました。

民営鉄道業の人事施策における現状および中期的な課題を踏まえて検討した結果をとりまとめたものですので、各事業者の実情に応じて、新たな高齢者雇用制度を検討の際のご参考にしていただければ幸いです。

なお、本書の作成に当たりましては、各種調査にご協力いただきました皆様をはじめ、数多くの方々にお力添えをいただきました。この場を借りまして、厚くお礼申し上げます。次第です。

社団法人 日本民営鉄道協会
民営鉄道業高齢者雇用推進委員会

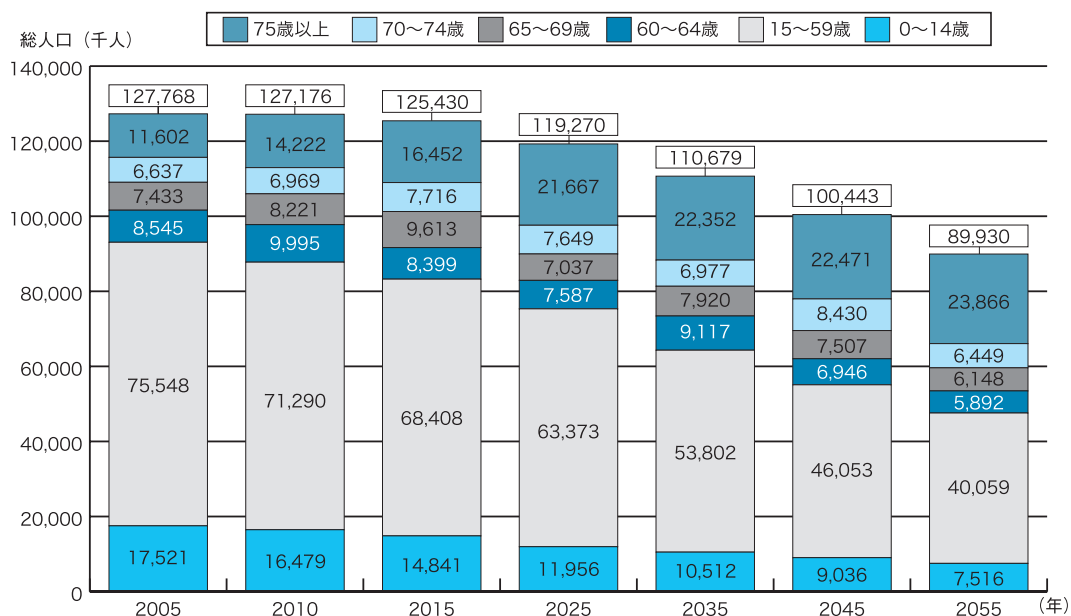
高齢化をめぐる環境変化と 民営鉄道業界

1

1-1 少子化による人口減少社会の到来

わが国では、国民の平均寿命の伸びと出生率の低下を背景に、人口の高齢化が進んでいます。「日本の将来推計人口（2006年12月現在）」（国立社会保障・人口問題研究所）によれば、15～64歳の人口は、2005年の8,409万人から2015年には7,681万人となり、10年間で728万人も減少するという推計結果になっています。景気の変動により一時的には労働力需給に変化が見られることもあるでしょうが、長期的には少子高齢化の影響がより顕著となり、当業界においても、今後この影響は避けられない状況に置かれることとなります。

図表 1-1 年齢区分別将来人口推計



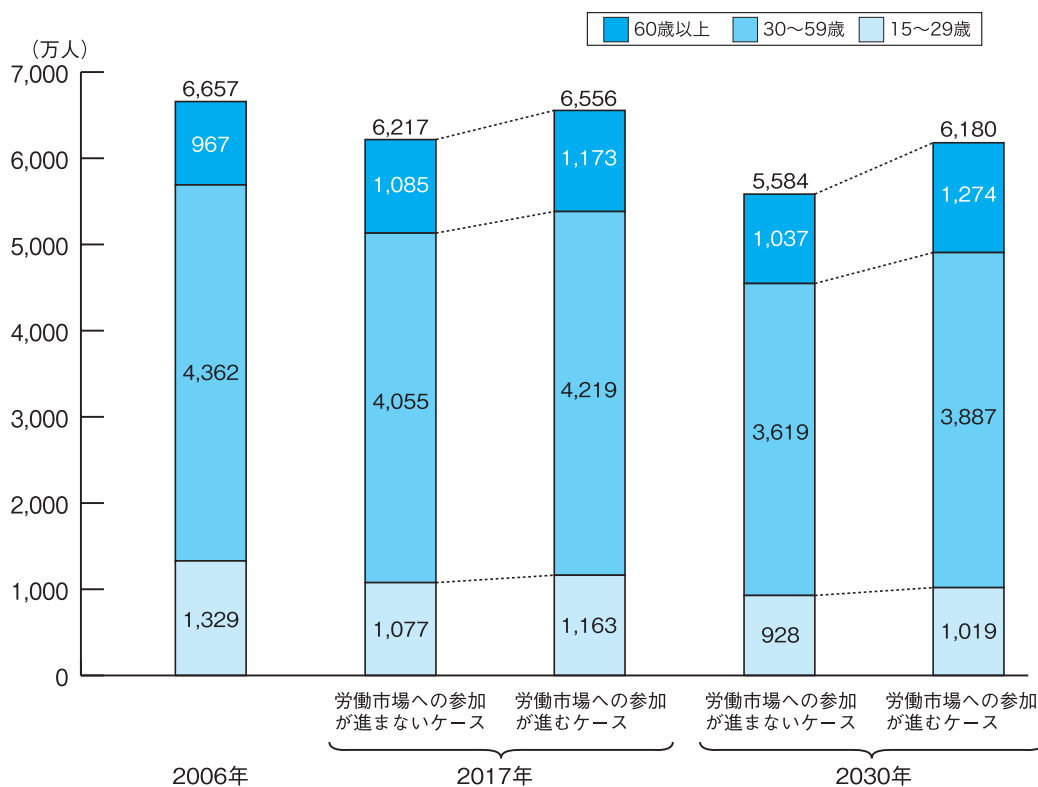
資料：2005年は総務省「国勢調査」、2010年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成18年12月推計）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果
 (注) 2005年の総数は年齢不詳を含む。

出所：内閣府「高齢社会白書（平成21年版）」

1-2 労働力人口の見通し

労働力人口については、若者、女性、高齢者等の方々の労働市場への参加が進まない場合（2006年の労働力率と同水準で推移した場合）、2006年と比較して2017年には約440万人、2030年には約1,073万人の労働力人口が減少するという推計がなされています。今後の労働力確保のためには高齢者雇用をはじめ様々な工夫が必要になります。

図表 1-2 労働力人口と労働力の見通し



（資料出所）労働力人口については、2006年は総務省統計局「労働力調査」、2017年、2030年はJILPT「2007年度需給推計研究会」における推計結果をもとに、雇用政策研究会において検討したもの。

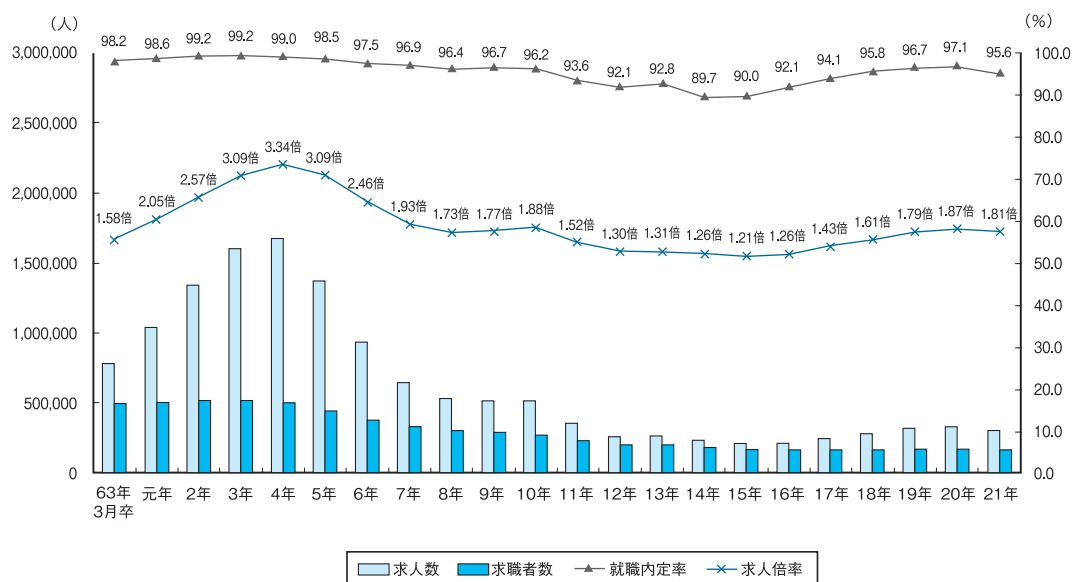
- （注）1. 「労働市場への参加が進まないケース」は、性・年齢別の労働力率が2006年の実績と同じ水準で推移すると仮定したケース。
 2. 「労働市場への参加が進むケース」は、各種の雇用施策を講ずることにより、若者、女性、高齢者等の方々の労働市場への参加が実現すると仮定したケース。

出所：内閣府「高齢社会白書（平成20年版）」

1-3 高卒求人総数、民間企業就職希望者数、求人倍率の推移

平成21年3月卒業予定の高校生を対象とした全国の民間企業の求人総数は32万3,000人となり、前年同期に比べ6.6%の減少、一方で学生の民間企業就職希望者数は17万8,000人となり、前年同期に比べ3.3%の減少となりました。需給バランスを表す新卒求人倍率は平成17年から急激に上昇し、平成20年3月卒には1.87倍となりましたが、昨今の経営環境の大幅な悪化を踏まえて、平成21年3月卒においては1.81倍と若干下がっています。

図表1-3 高卒求人総数、民間企業就職希望者数、求人倍率の推移



出所：厚生労働省「高校・中学新卒者の就職内定状況等について」

1-4 高齢化をめぐる環境変化が民営鉄道業界へ与える影響

以上みてきましたように、わが国では急速に少子高齢化が進んでおり、人口の年齢別構成をみても、第2次ベビーブーム以降、若年層は概ね減少の一途をたどっていることがわかります。

次世代の担い手である若年者の確保は企業の経営上不可欠ですが、十分な若年者の確保は今まで以上に難しくなりつつあるといえるでしょう。

こうした状況下では、高齢者や女性の積極的な活用が求められます。このうち、高齢者に関しては、長年培ってきた豊富な知識や経験を活かしながら、企業の人事戦略にのっとり、職員の能力・適性や就労ニーズを踏まえながら積極的に活用することが望まれます。

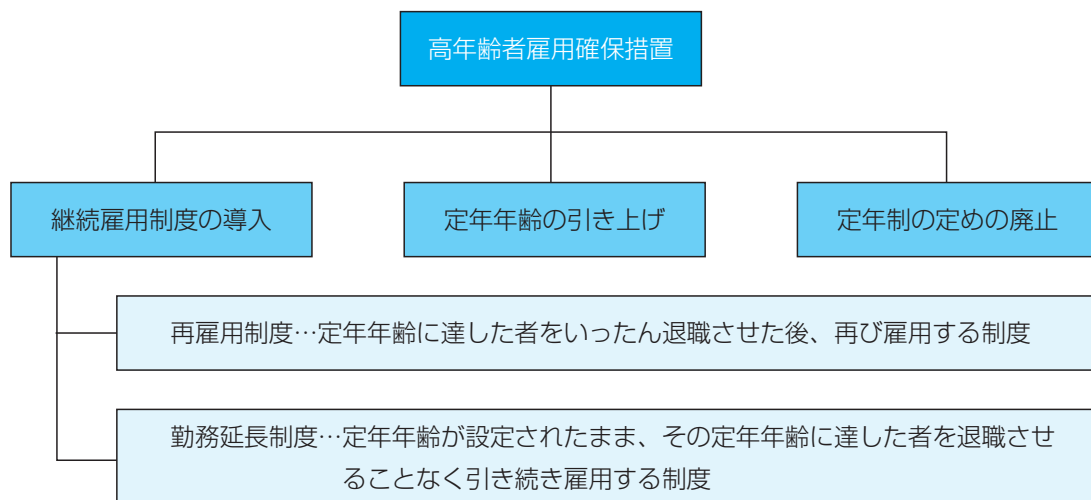
1-5 改正高年齢者雇用安定法の概要

平成18年度から、65歳まで（特別支給の老齢厚生年金の支給開始年齢の引き上げに合わせて段階的に65歳まで）の「高年齢者雇用確保措置」の導入が義務化されました。

（1）「高年齢者雇用確保措置」とは

65歳未満の定年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に、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年齢者が希望するときは、その高年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）を講じなければなりません。ただし、事業主は、労使協定により、②の継続雇用制度の対象となる基準を定め、当該基準に基づく制度を導入したときは、②の措置を講じたものとみなされます。

図表1-4 3つの「高年齢者雇用確保措置」



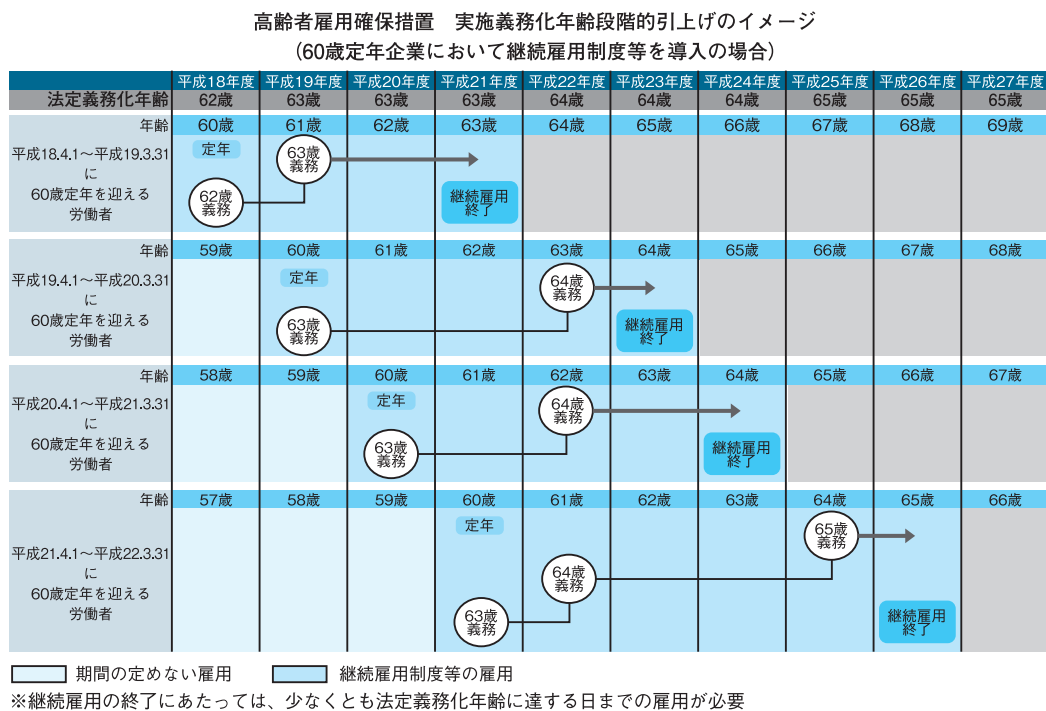
（2）段階的に引き上げられる「高年齢者雇用確保措置」の年齢

「高年齢者雇用確保措置」に関する年齢は、特別支給の老齢厚生年金の支給開始年齢の段階的引き上げに合わせて、平成25年度には65歳まで引き上げられます。これにより、改正法が施行された平成18年度から平成24年度末までは特別支給の老齢厚生年金が支給されるまでの期間の雇用の安定が確保され、平成25年度以降は65歳までの雇用の安定が確保されることになります。

なお、「高齢者雇用確保措置」の実施義務化の対象年齢と定年到達者の雇用終了年齢は異なります。高齢者雇用確保措置の実施義務化の対象年齢は、あくまでも当該期間内における高齢者雇用確保措置の制度上の義務化年齢を定めているものであり、当該期間中に定年に到達した者の雇用終了年齢を定めているものではありません。

したがって、継続雇用制度等の対象となった者は、当該制度の義務化年齢に当該対象者の年齢が到達した際に雇用終了となるので、平成21年4月以降60歳定年を迎える者については65歳までの雇用確保が必要となります。

図表1-5 高齢者雇用確保措置実施義務化年齢引き上げイメージ



実態調査結果からみた 民営鉄道業界における 高齢者雇用の現状と課題

2

2-1 民営鉄道業における高齢者雇用をめぐる状況と 高齢者雇用の現状

平成19年度から20年度にかけて日本民営鉄道協会加盟企業に対して実施したアンケート調査とヒアリング調査結果から、民営鉄道業界における高齢者雇用をめぐる状況と高齢者雇用の現状を整理すると以下のとおりとなります。

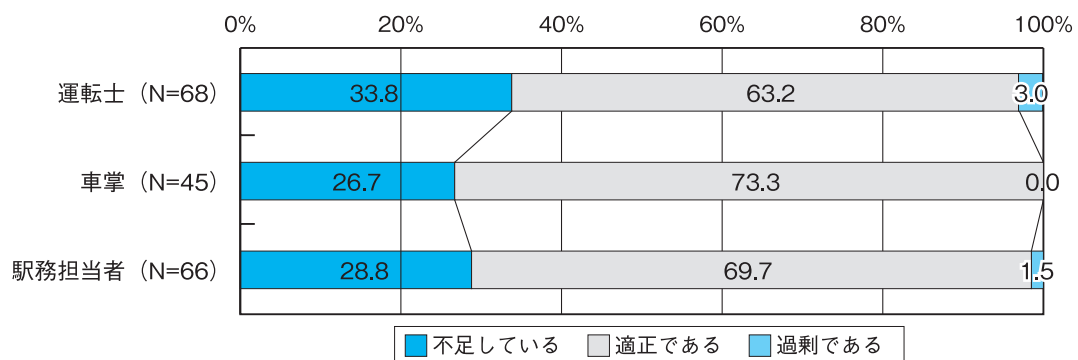
2-1-1 アンケート調査結果の概要

平成20年12月に日本民営鉄道協会加盟企業72社を対象に実施したアンケート調査結果の概要は以下のとおりです（有効回答企業は70社、有効回収率は97.2%）。

（1）運転士、車掌、駅務担当者の過不足状況

運転士、車掌、駅務担当者それぞれ概ね3割程度の事業者が「不足している」としており、そのなかでも「運転士」は33.8%が「不足している」としています。

図表2-1 運転士、車掌、駅務担当者の過不足状況

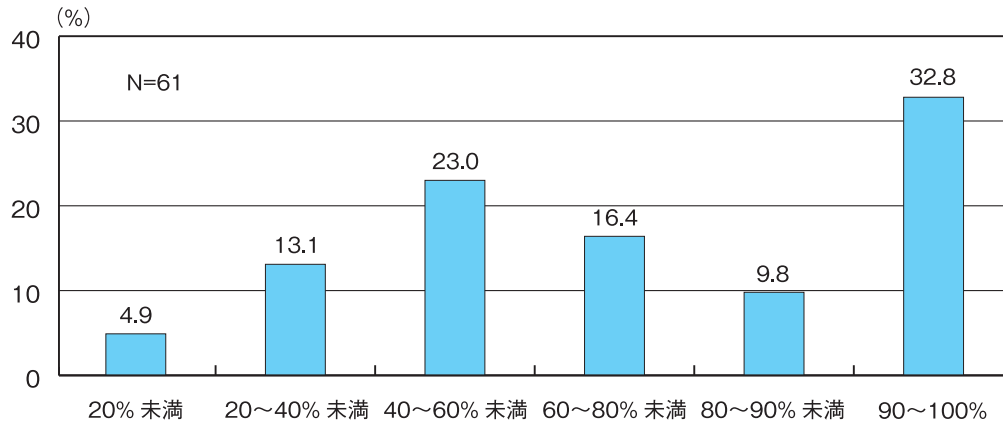


注：Nは回答数（以下同じ）

（2）定年到達者のうち、再雇用、勤務延長を希望する従業員の割合

定年到達者のうち、再雇用、勤務延長を希望する従業員が「90～100%」を占める事業者が32.8%、「40～60%未満」を占める事業者が23.0%となっています。

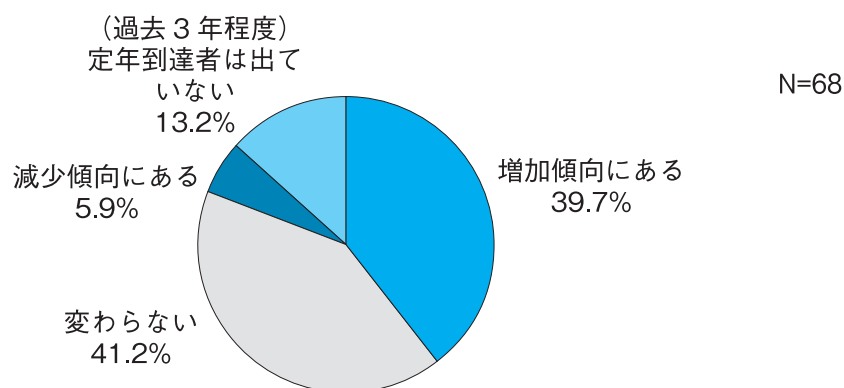
図表2-2 定年到達者のうち、再雇用、勤務延長を希望する従業員の割合



(3) 定年到達以降も継続して再雇用、勤務延長を希望する従業員の増減

定年到達以降も継続して再雇用、勤務延長を希望する従業員の過去3年間の増減をみると、「変わらない」とする事業者が41.2%となっていますが、「増加傾向にある」とする事業者も39.7%となっています。

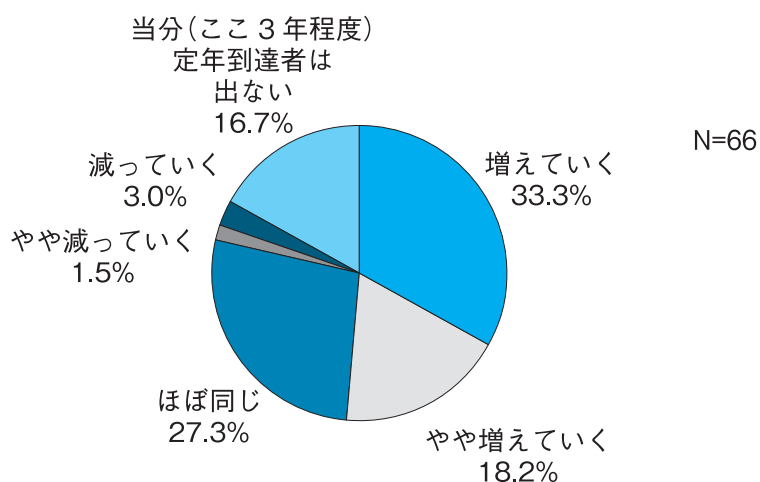
図表2-3 定年到達以降も継続して再雇用、勤務延長を希望する従業員の増減



(4) 定年到達以降も継続して就業を希望する従業員数の今後の予想

定年到達以降も継続して就業を希望する従業員数が今後「増えていく」とする事業者が33.3%、「やや増えていく」とする事業者が18.2%となっており、合わせると51.5%と半数を超えています。

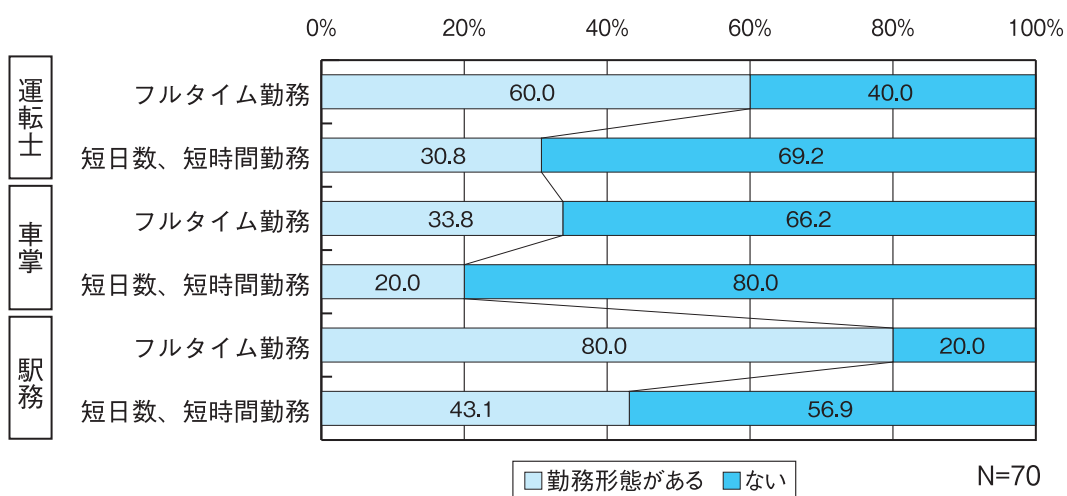
図表2-4 定年到達以降も継続して就業を希望する従業員数の今後の予想



(5) 勤務形態

「運転士」に対して、「フルタイム勤務」を用意している事業者が60.0%、「短日数、短時間勤務」を用意している事業所が30.8%となっています。「車掌」に対して、「フルタイム勤務」を用意している事業所が33.8%、「短日数、短時間勤務」を用意している事業者が20.0%となっています。「駅務担当者」に対しては、「フルタイム勤務」を用意している事業者が80.0%、「短日数、短時間勤務」を用意している事業者が43.1%となっています。

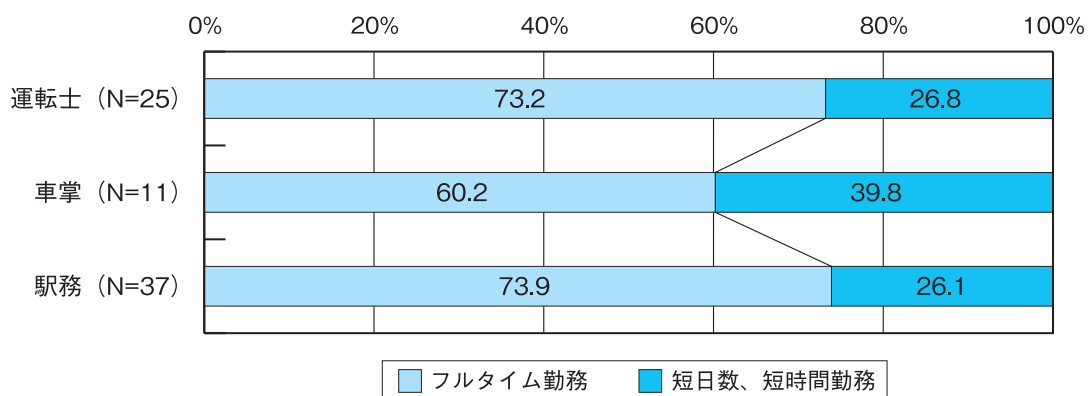
図表2-5 用意している勤務形態



(6) 実際に働いている者の勤務形態別比率

実際に定年後に再雇用、勤務延長されて働いている者の勤務形態別の比率をみると、「運転士」、「駅務」は7割程度がフルタイム勤務（「運転士」73.2%、「駅務」73.9%）となっています。「車掌」についてはフルタイム勤務が6割程度（60.2%）となっています。

図表2-6 実際に働いている者の勤務形態別比率



(7) 賃金・処遇

定年以降の賃金を決定するに当たり、運転士、車掌、駅務担当といった職種によって時給換算で数百円程度の差をつけたり、基本給は同じであっても運転士については別途手当を支給している事業者があります。

また、再雇用者に対しても賞与を支給している事業者は73.8%、再雇用契約期間満了時（再雇用の上限年齢に達して退職したとき）に一時金を支払う事業者は20.3%となっています。

2-1-2 ヒアリング調査結果の概要

平成19年6月～7月、平成20年9月～21年1月に、当協会加盟企業のうち20社を対象に実施したヒアリング調査結果をまとめると以下のとおりとなります。

（１）高齢者の意識と高齢者雇用の必要性

定年到達以降も継続して再雇用を希望する者は増加傾向にある。また、今後再雇用を希望する者が増えていくとする事業者が多い。一方で、運転士、車掌、駅務担当者が不足している事業者も少なくない。

お客様の安全を確保しなければならないという事業特性を有するが故、現状では、体力面、運動能力等の関係から、ある一定年齢に達すると運転士から駅務等へ異動するケースも多い。

今後は、要員不足への対応、また、再雇用希望者の増加を踏まえ、運転士の乗務定年年齢の引き上げを視野に入れるとともに、高齢者の多い駅務担当者等の活用に資する対策を検討する必要がある。

（２）高齢者の活用の問題点

再雇用者の中には宿直や深夜勤務、接客にかかわる業務を避けたがったり、再雇用になったとたん、突発休が増えたり、他の者の休暇時の交替勤務を引き受けたがらない者が増えてくるといった再雇用者のモチベーションの低下を懸念している事業者がある。また、こうした再雇用者の行動が一緒に働く若年層へ悪影響を及ぼしたり、管理職への過度な負担を招くといった声も上がっている。

したがって、賃金・処遇面で工夫することにより、また、それ以外のさまざまな対策を講じることにより、再雇用者のモチベーションを維持する必要がある。

一方で、お客様の安全を第一に考えなければならない当業界の事業特性から、再雇用者の活用に当たっては、加齢に伴う身体機能、運動機能の低下を懸念している事業者が多い。

2-2 民営鉄道業における高齢者雇用の課題

団塊世代の退職や少子化、また、近年の労働需給の逼迫などにより、乗務員、また駅務担当者が不足している事業者が多くなっています。

こうした状況下、引き続き、若年者の確保と育成に努めるのは当然のことですが、併せて、高齢者や女性の活用が今まで以上に求められます。

このうち、高齢者については、厚生年金の支給開始年齢の引き上げにより、再雇用を希望する定年到達者が増えることが予想されています。

したがって、高齢者の能力や適性を踏まえて、また、雇用の阻害要因をできるだけ克服することによって、積極的に再雇用し、活用することが求められます。

ただし、再雇用者の中には、定年前後の労働条件の変化、とりわけ賃金の低下によりモチベーションが低下してしまい、一緒に働く若年層への悪影響や管理職への過度な負担が懸念されるとの声も上がっています。したがって、再雇用者に対して賃金・処遇面で工夫することにより、また、賃金・処遇面以外の対策を併せて講じることにより、再雇用者のモチベーションを維持する必要があります。

一方で、加齢に伴い身体機能や運動能力が低下するという声もあり、当業界の場合、お客様の安全を確保しなければならないという事業特性を有するが故、よりきめの細かい健康管理対策が求められます。

今後、再雇用希望者が増加することが想定されるため、企業経営にとって高齢者雇用がプラスとなるよう、また、高齢者のモチベーションの維持・向上が図れるよう、高齢者雇用を推進していくことが望まれます。

民営鉄道業界における 高齢者雇用推進に向けた 具体的な対応

3

3-1 乗務員、駅務担当者の職域をどう考えるのか

(1) 高齢運転士の活用方法



団塊世代の退職や少子化、また、近年の労働需給の逼迫などにより、運転士の要員が不足しています。運転士の乗務定年年齢を引き上げて、高齢者を運転士として活用しようと思いますが、どうしたらよいでしょうか。

運転士が何歳まで乗務するのかといったことについては、事業者によって大いに異なっているところです。

加齢によって体力、注視力等といった運動能力の衰えや健康に対するリスクが高まること、また、高速運転や運行密度への対応が困難になってくるとの判断から、50歳代はじめには、早いところでは40歳くらいから車掌や駅務、また、輸送業務とは別の業務に異動させる事業者が多くなっています。

一方で、運動能力や適性、健康上の問題がなければ、乗務定年を設けずに、50歳代はもとより60歳以降も運転業務に就かせている事業者があります。この場合、60歳以前と変わらずに本線区間を乗務させている事業者【→事例1～2】もあれば、60歳以降については閑散区間や支線などの低速運転区間、また、入れ替え業務や連結・切り離し業務等非営業路線に乗務させている事業者もあります。【→事例3～6】

このように、乗務定年を設けず60歳以降も継続して60歳以前と同様に運転業務に就かせている事業者もあれば、60歳以降は、負荷を軽減した上で運転に従事させている事業者もありますので、自社の運行密度や乗降密度、路線の特徴に応じて運転士の乗務定年年齢の引き上げを検討することが考えられます。

事例1

再雇用者であっても、健康面、適性面で問題がなければ、定年以前と同様に本線の運転士として乗務している。

事例2

運転士は50歳代の者も多く、体力面や健康上の問題がなければ、高速運転区間についても乗務している。60歳以降についても、健康上の理由や事故等の問題が無い限り運転士を継続しており、高速運転区間についても乗務している。

かつては、乗務定年制を導入していた時期もあったが、運転士が慢性的に不足していること、また、運転士の養成にはコストと時間がかかることから、せっかく育成した人材を活かさない手はないと考え、乗務定年制を廃止した経緯がある。

事例3

再雇用者であっても、運動能力や適性に問題がなければ営業線の運転士として乗務している。ただし、ラッシュ時の対応など電車の運行に神経を使う機会が多い路線については避けるようにしている。

事例4

運転士で再雇用された者は、本線の運転からは退き、支線の運転や車両基地などで車両の入れ替え等に従事している。

事例5

再雇用に当たっては、健康診断の結果、また、本人の希望を踏まえて、職種の転換、異動に応じている。運転士の場合は、年齢に応じて、営業線の運転から構内運転などに異動させることがある。運転士を継続することが難しい場合は、駅務などの職種に異動するケースが多い。

事例6

運転士、車掌、駅務の再雇用者については、基本的に定年前と同じ区内で働いてもらうこととしている。運転士には、同じ区内の閑散路線に回ってもらったり、本線の入れ替え業務、連結・切り離し業務を行ってもらっている。

(2) 再雇用者の職域の創出



厚生年金の支給開始年齢の引き上げにより、再雇用を希望する定年到達者が増えることが予想されますが、それだけの職場を用意することが難しそうです。こういった職場で働いてもらうことが可能でしょうか。

再雇用者の働いている職場をみると、現状では再雇用者が蓄積してきた能力・経験を活かすために、定年到達以前と同じ仕事をしてもらう事業者が多くなっています。

例えば、大手事業者では、運転士、車掌といった乗務員は60歳以前に「下車」して駅務担当者になるケースが多いので、定年到達以降もそのまま駅務担当者として働くケースが多くなっています。

一方、定年に到達するまで乗務員をしていた者が、適性や健康上の問題、運動能力から定年到達を機に駅務担当に異動するケースもあります。こうしたことから、60歳以降の再雇用者は駅務担当として働く場合が多くなっています。

なお、60歳以降の駅務担当者の仕事内容をみると、60歳以前の職員と同じ業務に就いている場合もあれば、駅の清掃や無人駅の券売機の集金、また無人駅への配置等により、仕事の負荷を軽減して働いている場合もあります。[【→事例7～8】](#)

このほか、再雇用者の職域確保のために、輸送業務以外にも、駐輪場の受付や整理業務、また、駅の売店といった新たな職場で働く選択肢を用意している事業者もあります。

現状では、再雇用者については、今まで就いていた仕事を継続して行うケースが多くなっていますが、今後は、現職継続を基本としながらも、再雇用者の職域確保のために仕事の洗い出しを行い、職域を開発することで弾力的な職種決定を可能とすることが望まれます。

事例7

駅務担当者が再雇用される場合は、支線の駅務係（サービス係）に配属している。また、防犯上の問題やサービスの向上を目指して、こうした再雇用者を無人駅へ配置しようと検討して、近々、配属される予定である。

事例8

60歳以上も勤務を継続する場合は、駅の清掃や無人駅の券売機の集金業務などが主な業務となる。

3-2 再雇用者の勤務形態・雇用形態をどう考えるのか

(1) 再雇用者の勤務形態



定年到達者の中には、加齢に伴う体力面の低下のために、また、年金を満額受給するために、短日・短時間勤務を希望する者がいます。ただし、再雇用者に短日・短時間勤務で働いてもらおうとしても、ダイヤ編成等の関係から難しいのが実情です。どうしたらよいでしょうか。

再雇用者に対しては、フルタイム勤務と短日・短時間勤務の2つの勤務形態を用意し、どちらの勤務形態で働くかについては、再雇用者の希望に委ねている事業者が多くなっています。

事業者からは、運転士、車掌、駅務の要員不足や経験豊富な再雇用者の能力を最大限活かしてもらうためにフルタイム勤務で働いてもらいたいといった声が多くなっており、実際にフルタイム勤務で働いている再雇用者が多くなっています。また、年金の支給開始年齢の引き上げもあり、生計費確保のためにフルタイム勤務を希望する者が増えているといった声も多くなっています。この傾向は、今後も続いていくものと思われます。

ただし、加齢に伴う体力面の低下、また、高齢者の意識やニーズの多様化により、短日・短時間勤務を希望する高齢者が少なからず存在しているのも事実です。

現状、各事業者が用意している短日・短時間勤務についてみると、勤務シフトの組みやすさから、1日の所定労働時間を短縮するよりも、週の勤務日数を通常よりも短く設定しているケースが多くなっています。[【→事例9～11】](#)

一方、1日の所定労働時間を短縮するケースとしては、ラッシュ時の応援業務を担うために、朝夕のみの短時間勤務といった制度も用意している事業者があります。[【→事例12】](#)

再雇用者の勤務形態としては、フルタイム勤務を基本としながらも、短日勤務制度を併用したり、場合によっては短時間勤務制度も用意した上で、事業者のニーズと再雇用者の希望をうまくマッチングして高齢者に働いてもらうことが望まれます。

事例9

再雇用者には2勤1休のシフトと2勤2休のシフトを用意している。現状では駅務担当者が不足しているといった事情もあり、再雇用希望者に対して、できれば2勤1休を選択してもらうよう要請している。

事例10

再雇用者には週40時間労働と週20時間労働の2種類の勤務形態を用意しており、どちらかを選択できるようになっている。週40時間勤務者は原則として現役世代と同様に業務を行う。

一方、週20時間労働の場合は、定年後の働き方に関する再雇用者のニーズを踏まえて用意したものである。1日の所定労働時間は一般社員と同様であるが、その分、週の勤務日数を短くしている。なお、週の勤務日数を短くしたのは、2人で1つのシフトに入るといった勤務シフトの組みやすさを勘案したものである。

事例11

再雇用者の勤務形態は、原則として週40時間労働（フルタイム型）、または週20時間労働（ハーフタイム型）のいずれかとしている。フルタイム型は一般社員と同様の勤務形態である。ハーフタイム型は、週休2日で午前や午後のみの勤務、または1日8時間で週3日と2日を交互に繰り返す勤務である。なお、再雇用者の労働日、始終業時刻等については、所属する職場長が調整をして決定している。

事例12

フルタイム勤務と週休3日勤務の2つの勤務形態の他に、時給制による勤務形態として週20時間勤務も用意している。

週20時間労働に従事する者の業務としては、ラッシュ時に中間駅での折り返し作業やターミナル駅等での引き上げ線との往復、特急の中で指定券の回収、無人駅で大きな学校等がある場合の朝夕の対応、ワンマン線区での運転といったものを想定している。ただし、現状ではあまり応募がないのが実情である。

(2) 「高齢者雇用確保措置」の枠外での対応



いったん定年で退職して求職活動をしたものの、適職が見つからなかったもので、雇用保険を受給した後で再び働きたいとってきた職員がいます。こういう職員にはこういった働き方が考えられるでしょうか。

定年到達を機にいったん退職し、再び働きたいという職員の場合は、高齢者雇用安定法で定められた「高齢者雇用確保措置」の対象外となります。したがって、こうした職員の再就職に対する希望を受けるか否か、また、働いてもらう場合についての働き方については事業者の自由裁量に任せ、個別に対応すればよいことになります。

事業者の中には、定年退職後も一定期間内であれば、会社が必要に応じて職場を紹介する制度を用意している場合があります。

また、雇用という形態ではなく、対象者一人ひとりと業務委託契約を締結し、駅務担当者として働いてもらう制度を用意している事業者があります。[【→事例13】](#)

定年到達以降の働き方としては、高齢者雇用安定法に定められた「高齢者雇用確保措置」のほかにも、必要に応じてこうした選択肢を用意しておくことも考えられます。

事例13

定年退職したOB社員と業務委託契約を締結し、駅務担当として働いてもらう制度を用意している。具体的には、一駅を3人程度のOB社員に委託し、営業時間中は各駅に誰かしら1人が詰めているようにしている。なお、こうした駅務の業務委託は、現役時代の職種に関係なく就くことが可能である。

3-3 再雇用者のモチベーションをどうやって維持するのか

(1) 賃金・処遇制度からみたモチベーション維持策



現業職の要員不足への対応として再雇用者を貴重な戦力として考えており、実際に「鉄道員」気質を持って働いてくれている再雇用者が多いのですが、なかには、宿直や深夜勤務、接客にかかわる業務を避けたがる者も出てきています。こうした背景には、定年前後の労働条件の変化、とりわけ賃金の低下があると思いますが、再雇用者のモチベーションを維持するためにはこういった賃金・処遇制度の工夫が考えられるでしょうか。

定年到達を境とした賃金・処遇の決定に際して、仕事の内容や責任の重さ等が賃金に反映されていないと、再雇用者が賃金額へ不満を抱いてしまい、それがモチベーションの低下につながってしまう恐れがあります。このような事態を防ぐためには、あらかじめ、仕事内容と勤務形態、賃金を組み合わせた選択肢を用意しながら、その中で、担っている責任や会社に対する貢献度に応じて賃金額を変えるような賃金・処遇制度を整備することが必要なのではないでしょうか。

実際、定年以降の賃金を決定するに当たって、運転士、車掌、駅務、その他といった職種によって基本給に差をつけたり【→事例14～15】、基本給は同じにしても手当部分で差をつけている事業者があります。【→事例16】

また、賞与の支給に当たって査定を導入して日常の仕事ぶりを金額に反映させたり、成績優秀者に対して褒賞金を支給している事業者もあります。【→事例17】

一方で、現状においては、在職老齢年金や高年齢雇用継続給付等の給付を踏まえて再雇用者の賃金を設定している事業者が多くなっています。この場合、せっかく仕事内容に応じて賃金に差をつけたとしても、その分公的給付が減額されて再雇用者の手取りはほとんど変わらない、といったことが起こり得ます。こうした状況が再雇用者のモチベーション維持の妨げになっていることも否定できません。

これに対しては、再雇用期間満了時（再雇用の上限年齢に達して退職したとき）に、再雇用期間中の働きに応じて一時金（第二退職金）を支給することで、公的給付の影響を受けずにインセンティブを付与している事業者もあります。【→事例18】

再雇用者の賃金制度の設計に当たっては、こうしたモチベーションの維持に資するような新たな仕組みを付加することも求められるでしょう。

事例14

再雇用者の月給は高卒初任給と同額を基本として決定しているが、指導階層（助役に相当する業務を行う者）に就いた者については大卒初任給と同額、また、指導職層に相当する業務に準じる業務に就いた者については高専卒初任給と同額とすることで、責任に応じて賃金に差をつけている。

事例15

定年前の職務等級や職種にかかわらず、再雇用者の賃金は原則として一律としているが、運転士や技術系で専門的な能力等が要求される職種については、100～150円の範囲で時給に加算されることになっている。

事例16

再雇用者の月給は職種や職場に関係なく一律であるが、運転士に限っては、定年以前と同様にワンマン運転等の特殊要因による手当を付けるようにしている。なお、手当の金額は定年前と同額である。

事例17

再雇用者の場合、基本的には賞与は支給しないが、例外として、運転士や技術系の専門職、経理担当者などの特定職種、または勤務成績が優秀な者に対しては賞与を支給することになっている。

事例18

再雇用者の契約期間満了時に、「功労金」の意味を込めて一時金を支給している。一時金の金額は再雇用期間の長さに応じて決定されることになっている。

公的給付制度の変更の動き

2013年には公的年金の定額部分の支給開始年齢が65歳まで引き上げられ（女性5年遅れ）、これに応じて高年齢雇用継続給付の廃止の動きも出てきています。

一方で、厚生労働省雇用政策研究会報告（2007年12月）によれば、高齢者の就労機会や就労希望を阻害しない中立的な税・社会保障制度の検討が政策課題として上がっています。

賃金・処遇制度を見直しするに当たっては、こうした各種公的給付制度の変更についても視野に入れて検討することが必要です。

内容	時期
公的年金（定額部分）の支給開始年齢の65歳までの引き上げ	2013年
高年齢雇用継続給付の廃止	2013年（検討中）
高齢者雇用促進の観点からの在職老齢年金制度の見直し ー働く意欲はあっても、「年金額が調整されるから働かない」という ことにつながらないように仕組みの見直しを検討ー	検討中

(2) 賃金・処遇体系以外のモチベーション維持策



現状ではあまり表には出ておりませんが、再雇用者の中には、突発休が増えたり、他の者の休暇時の交替勤務を引き受けたがらない者もいるようで、一緒に働く若年層への悪影響や管理職への過度な負担が懸念されます。今後は再雇用に応募する高齢者も増えてくることが想定されますので、今のうちから再雇用者のモチベーションの維持策を検討しておきたいと思います。どのような考え方をしたらよいでしょうか。

再雇用に当たっては、多くの場合、仕事の内容や賃金・処遇が変わりますので、今までとまったく同じ意識を持って働いてもらうことが難しいのはある意味やむを得ないのかもしれませんが。

しかしながら、お客様に安全・安心を提供するのが使命である当業界においては、再雇用者のモチベーションの低下による周囲への悪影響は避けなければならない大きな課題です。

再雇用者のモチベーションの維持のためには、賃金・処遇制度を工夫する以外にも、再雇用者の働く喜びや誇りが感じられるような対策を講じることが重要です。

モチベーションの維持策としては、前述の賃金・処遇制度の工夫策が挙げられますが、それ以外にも、再雇用者の働きがいを向上させるような対策を講じることが考えられます。

例えば、再雇用者に対して新たな役割を付与したり、再雇用者であっても交替で駅などの職場の責任者になってもらうなど、その肩書きに恥じないように、また、常に緊張感を持ちながら働いてもらうような仕組みを導入することも考えられるのではないのでしょうか。

ある事業者では、職長出身者のなかから「運転保安指導員」を任命し、職員に対する運転や保安のための現場指導を担ってもらっています。[【→事例19】](#)

また、駅長経験者が後進の教育・指導を行う「サービスマスター」として就業してもらう事業者もあります。[【→事例20】](#)

このほか、再雇用者については、先輩として尊敬しているという意味を込めて名札に線を入れ、現役職員との円滑なコミュニケーションを保とうとしている事業者もあります。

[【→事例21】](#)

なお、定年前後の気持ちの切り替えを図るという意味から、定年到達から再雇用契約により実際に勤務するまでの間に、有給休暇等を活用したりフレッシュ休暇制度を設けることな

ども考えられます。【→事例22】

こうした細かな配慮を積み重ねることが、再雇用者がいきいきと働くことにつながっているのです。

事例19

「運転保安指導員」は、駅長や列車区長、保線区長、通信区長といった職場長の経験者が定年後に就くポストで、指揮命令系統の中には入らないが、助役に代わって列車に添乗して乗務員の指導を行うなど、スタッフとして現役職員に助言を行う役割を担っている。運転保安指導員の話には皆耳を傾けて聞くように、現役職員からも一目置かれる存在である。ホームページでもこの職務の内容について紹介しており、この職に就けることは名誉なことなので、再雇用者にとって人気のあるポストとなっている。

また、運転保安指導員は、ベテランの目で現場を見てもらえるために、現役の助役等の負担軽減にも役立っており、現場を監督する部署からは「もっと増やして欲しい」という声があがっている。

事例20

再雇用者については職場活性化の面からポスト職に付けないという原則があるが、駅長経験者のなかには、その経験を活かし後進の教育・指導を行う「サービスマスター」という役割を担ってもらっている者がいる。

事例21

再雇用者については、先輩として尊敬しているという意味を込めて名札に線を入れ、現役職員との円滑なコミュニケーションを保とうとしている。

事例22

定年到達から再雇用契約によって働くまでの間に、所定休日を含めて連続10日間のリフレッシュ休暇を取得することができるようになっている。

(3) 納得性の向上によるモチベーション維持策



厳しい経営環境のもとでは、総額人件費を増やすことができないので、若手・中堅層に厚い処遇をしようとするれば、結果として定年到達者については賃金を下げて再雇用せざるを得ません。再雇用に当たり賃金が下がることについて、再雇用希望者に対してどういう説明をしたら良いでしょうか。

再雇用希望者に対する再雇用後の労働条件については、各事業者ともに説明会等を開催し、十分理解してもらうように努めているところですが、それに加えて、再雇用を希望する職員一人ひとりを対象に、何故、定年前後で賃金が下がるのか、また、賃金の減額と同時に仕事の内容や役割、勤務形態がどのように変更されるのか等について、きめ細かく説明し、納得させるような努力を行うことが考えられます。

こうした話し合いのプロセスのなかで、例えば、本線勤務から支線や閑散区間、非営業路線に乗務を変更することで業務の負荷が下がるので賃金が下がるとか、また、管理業務から外れて現業職に専念してもらうから賃金が下がるなど、定年前後の仕事や役割の変更と賃金の決定方法、金額についてもきめ細かく説明を行い、再雇用者に対する仕事や労働条件に関する納得性を向上させることが必要となるのではないのでしょうか。

また、再雇用者の配属先の決定に当たり、再雇用希望者の勤務状況や本人の能力を見極めたうえで職種や役割を提示することはもちろんですが、事前に面談等本人の意思や仕事に対する意欲などを確認したうえで配属を決定し、仕事に対する意識や取り組み姿勢を高めている事業者もあります。[【→事例23～24】](#)

このように、再雇用者の労働条件については、会社としても書面による説明だけではなく、個別に面接・面談を行い、じっくり話し合うことで、再雇用者の労働条件に関する納得性を高めることも重要かと思われます。

事例23

再雇用に当たって職種が変わる場合は、事前に面談を行い、会社の期待を伝えるとともに本人の意思を確認したうえで新しい職場に配属している。こうしたプロセスを経ることで再雇用者の納得性を高め、モチベーションの維持に努めている。

事例24

再雇用者の仕事に対する意識や取り組み姿勢を高めることを目的に、再雇用契約の更新時に面談を行い、仕事に対する意欲などを確認している。また、その際に本人に対する職場からの要望等も伝え、双方が納得して働いてもらうよう心がけている。

3-4 再雇用者の能力を発揮させるために必要な準備や工夫とは



再雇用者には即戦力として大いに期待していますが、なかには再雇用時に職種転換を伴ったり、仕事の内容が変化することがあります。一方で、定年前後の労働条件や役職の変化などによって、再雇用者は周囲ではうかがい知れないようなプレッシャーを感じるとも言われています。再雇用者の持つ豊富な経験やノウハウを活かして、いきいきと働いてもらうためには、こういった準備や工夫が必要でしょうか。

再雇用の際に職種転換を伴う場合には、再雇用者のモチベーションを維持させるとともに、再雇用者を迎え入れる職場の雰囲気づくりのために、定年到達以前から新しい職場に異動させ、教育訓練を施しておくことが考えられます。

例えば、乗務員から駅務へ職種転換を行う場合には、定年到達以前に駅務に配置し、旅客業務や収入業務、駅務機器の取り扱いといった駅務業務の基礎を身に付けさせることで、再雇用時には従来から配属されている者とほぼ遜色なく働けるよう教育しておくことなどが考えられます。この間の駅務職場の変容、とりわけ新しい機器の導入には目を見張るものがあります。以前駅務を担当した方であっても、あらかじめしっかりした研修を受講させておくことが望まれます。【→事例25】

また、再雇用契約更新時にも業務のマナーを排除し、気分や意識の一新、活性化を図るために、教育研修の実施、例えば60歳以前の社員と一緒に教育研修を受講する機会を設けたり【→事例26】、再雇用者を対象としたモチベーション向上に資するセミナーを開催することなども考えられます。【→事例27】

併せて、中高年、例えば50歳代の従業員を対象として60歳以降の仕事や生活について主体的に考えてもらうためのライフプラン研修を開催したり、外部のこうしたテーマのセミナーへの受講を奨励することも効果的です。【→事例28～29】

事例25

現職ではなく新たに特定の知識、技能等を要する部署での再雇用を希望する者に対して、必要な知識、技能等を集中的に取得させる教育制度を用意している。この教育受講者のうち、会社が業務に適応できると認めた者については、希望する部署で働くことができる。

事例26

再雇用者に対しても、現役社員と同様にビジネススキル向上のための教育の機会を提供している。

事例27

再雇用者を対象に、新たな職業生活対応に向けた意識変革と仕事を通じた人生の活性化を図ることを目的に「ライフプランセミナー」を実施している。セミナーは、外部講師を招いて、仕事に対する意欲や心の持ち方、社会に対する貢献といった主にモチベーションの維持につながるような講義内容となっている。

事例28

60歳以降の仕事や生活について考えてもらうためのきっかけづくりのために、定年到達までに3回のセミナーや説明会を開催している。1回目は55歳到達時に、定年前後の生活設計や家計、ライフプランに関するセミナーを終日かけて開催している。2回目は、定年半年前に、定年後の生活設計などをいま一度考えてもらうために定年説明会として半日かけて開催している。3回目は、定年説明会開催以降定年到達までの間に1～2時間の個別面談を実施している。この個別面談では、再雇用制度の説明や再雇用の意思確認、経済収支のシミュレーションなどに加え、再雇用後に希望する職種なども聴取することになっている。

事例29

50歳到達時と57歳到達時に、定年後の再雇用制度の説明と定年後のマネープラン、ライフプランに関するキャリア研修を外部講師を招いて実施している。研修では、定年後の就労を見据えて、長年の職業経験の中で培ってきた知識と経験を後進に伝達することなどによって会社のために還元して欲しいという意識付けと、自身の定年後を見据えた生活設計などについて学ぶことになっている。

3-5 高齢者雇用の前提条件となる健康管理の考え方とは



運転士不足への対応から、乗務定年を引き上げて高齢になっても引き続き運転士として働いてもらおうと思っていますが、一方で、加齢に伴い身体機能や運動能力が低下するという声が気になります。安全面での対応が特に求められる乗務員が、高齢になっても働くためにはこういった点に配慮することが必要でしょうか。

乗務員、とりわけ運転士の健康管理で留意しなければならない点は、自己の健康が自己にとどまることなく、お客様へも影響が及んでしまうところにあります。このため、乗務員についてはより手厚い健康管理・健康支援が求められます。

現状では各社ともに、年齢にかかわらず、定期健康診断や睡眠時無呼吸症候群（SAS）の検査を実施していますが、加齢に伴い健康に関するリスクが高まることから、高齢者に対してはとりわけきめの細かい健康管理対策が求められます。

事業者の多くは、定期健康診断の結果に基づき、産業医や保健師が個別に生活改善などのアドバイスをを行っています。

一方、ヒューマンエラーを防止するためには心のケアも重要であり、産業医等と連携しながら各種メンタルヘルスに関する対策を講じることも今後ますます重要になってくるでしょう。

加えて、再雇用者の健康状態は、置かれている生活環境や長年の生活習慣などにも左右されることから、高齢期に至るまでの生活習慣病の予防についても日頃から力を入れることが重要です。[【→事例30】](#)

事例30

職員の就いている職種によって健康支援の優先順位を付けており、乗務員については血糖、脂質、血圧等それぞれの項目において、他の職種よりもより厳しい基準で指導を実施している。また、年度ごとに「禁煙推進」、「肥満解消」、「メンタルヘルス」、「生活習慣病予防」といった重点取り組み事項を定めて、全社員を対象に活動を展開している。

おわりに

4

おわりに

－職員の就労に関するニーズに応じた多様な選択肢の確保－

高齢者の雇用延長を検討するに当たっては、単に60歳以降の雇用だけを考えればよいということではなく、高齢期に至る過程の人事諸施策とセットで考え、雇用システムのなかの多様な選択肢の一つとして65歳までの雇用延長を位置づけるといった視点も必要になってくるのではないのでしょうか。

現状では、再雇用制度の適用を希望したにもかかわらず再雇用されなかった者に対して再就職支援を行おうとしている事業者があります。

今後は、労働力確保と職員の働き方に関する希望をバランスさせることを目的として、就労に関するニーズに応じた多様な選択肢、例えば、60歳以前に退職して新たなキャリアを進むか（→セカンドキャリア支援制度）、60歳をもって退職するか、60歳以降についても継続して就業するか（→60歳以降の雇用延長）、といった幅広い選択肢を用意することが求められる時代がくるのかもしれません。

なお、こうしたセカンドキャリア支援制度の導入に当たっては、職員の職業生涯の長期化に対応し、自らの就業可能性の向上に主体的に取り組むことを前提としながら、併せて、職員自身が定年を待たずに次の就業ステージに円滑に移行できるように自立支援を促すという目的を踏まえて制度を整備していくことが求められます。

参考資料

改正高年齢者雇用安定法、附則、施行令附則（抜粋）

○高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（昭和46年法律第68号）（抜粋）

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。

- 一 当該定年の引き上げ
- 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
- 三 当該定年の定め廃止

2 事業主は、当該事業所に、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。

○高年齢者等の雇用の安定等に関する法律附則（抜粋）

第4条 次の表の上欄に掲げる期間における第9条第1項の規定の適用については、同項中「65歳」とあるのは、同表の上欄に掲げる区分に応じそれぞれ同表の下欄に掲げる字句とする。

平成18年4月1日から平成19年3月31日まで	62歳
平成19年4月1日から平成22年3月31日まで	63歳
平成22年4月1日から平成25年3月31日まで	64歳

第5条 高年齢者雇用確保措置を講ずるために必要な準備期間として、高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律（平成16年法律第103号）附則第1条第2号に掲げる規定の施行の日から起算して3年を経過する日以後の日で政令で定める日までの間、事業主は、第9条第2項に規定する協定をするため努力したにもかかわらず協議が調わないときは、就業規則その他これに準ずるものにより、継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準を定め、当該基準に基づく

制度を導入することができる。この場合には、当該基準に基づく制度を導入した事業主は、第9第1項第2号に掲げる措置を講じたものとみなす。

- 2 中小企業の事業主（その常時雇用する労働者の数が政令で定める数以下である事業主をいう。）に係る前項の規定の適用については、前項中「3年」とあるのは「5年」とする。
- 3 厚生労働大臣は、第1項の政令で定める日までの間に、前項の中小企業における高年齢者の雇用に関する状況、社会経済情勢の変化等を勘案し、当該政令について検討を加え、必要があると認めるときは、その結果に基づいて所要の措置を講ずるものとする。

○高年齢者等の雇用の安定等に関する法律施行令（昭和51年政令第252号）（抜粋）

附 則

1～3（略）

- 4 法附則第5条第1項の政令で定める日は、平成21年3月31日とする。
- 5 法附則第5条第2項の政令で定める数は、300人とする。
- 6 法附則第5条第2項において読み替えて適用する同条第1項の政令で定める日は、平成23年3月31日とする。

都道府県雇用開発協会一覧

●高年齢者等の雇用確保に関する相談・援助等についてのお問い合わせは、最寄りの都道府県雇用開発協会までお願いします。

名 称	電話番号	名 称	電話番号
(社) 北海道高齢・障害者雇用促進協会	011-223-3688	(社) 滋賀県雇用開発協会	077-526-4853
(社) 青森県高齢・障害者雇用支援協会	017-775-4063	(社) 京都府高齢・障害者雇用支援協会	075-222-0202
(社) 岩手県雇用開発協会	019-654-2081	(社) 大阪府雇用開発協会	06-6346-0122
(社) 宮城県雇用支援協会	022-265-2076	(財) 兵庫県雇用開発協会	078-362-6588
(社) 秋田県雇用開発協会	018-863-4805	(社) 奈良県雇用開発協会	0742-34-7791
(社) 山形県高齢・障害者雇用支援協会	023-676-8400	(社) 和歌山県雇用開発協会	073-425-2770
(社) 福島県雇用開発協会	024-524-2731	(社) 鳥取県高齢・障害者雇用促進協会	0857-27-6974
(社) 茨城県雇用開発協会	029-221-6698	(社) 島根県雇用促進協会	0852-21-8131
(社) 栃木県雇用開発協会	028-621-2853	(社) 岡山県雇用開発協会	086-233-2667
(社) 群馬県雇用開発協会	027-224-3377	(社) 広島県雇用開発協会	082-512-1133
(社) 埼玉県雇用開発協会	048-824-8739	(社) 山口県雇用開発協会	083-924-6749
(社) 千葉県雇用開発協会	043-225-7071	(社) 徳島県雇用支援協会	088-655-1050
(社) 東京都雇用開発協会	03-3296-7221	(社) 香川県雇用支援協会	087-811-2285
(財) 神奈川県雇用開発協会	045-633-6110	(社) 愛媛県高齢・障害者雇用支援協会	089-943-6622
(社) 新潟県雇用開発協会	025-241-3123	(社) 高知県雇用開発協会	088-884-5213
(社) 富山県雇用開発協会	076-442-2055	(財) 福岡県高齢者・障害者雇用支援協会	092-473-6300
(社) 石川県雇用支援協会	076-239-0365	(財) 佐賀県高齢・障害者雇用支援協会	0952-25-2597
(社) 福井県雇用支援協会	0776-24-2392	(社) 長崎県雇用支援協会	095-827-6805
(社) 山梨県雇用促進協会	055-222-2112	(社) 熊本県高齢・障害者雇用支援協会	096-355-1002
(社) 長野県雇用開発協会	026-226-4684	(財) 大分県総合雇用推進協会	097-537-5048
(社) 岐阜県雇用支援協会	058-252-2324	(社) 宮崎県雇用開発協会	0985-29-0500
(社) 静岡県雇用支援協会	054-252-1521	(財) 鹿児島県雇用支援協会	099-219-2000
(社) 愛知県雇用開発協会	052-219-5661	(社) 沖縄県雇用開発協会	098-891-8460
(社) 三重県雇用開発協会	059-227-8030		

都道府県雇用開発協会では、高年齢者の雇用延長や適正な労働条件の確保など高年齢者の雇用に関する相談・援助、助成金の支給などを行っています。事業主に対する相談・援助業務としては、高年齢者雇用アドバイザー等による相談・人事制度の企画立案、企業診断システムなどがあります。

高齢者の雇用に関する関連HP

■独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構

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

○事業主の方へ（機構が事業主支援として実施する事業が掲載されています。）

<<http://www.jeed.or.jp/elderly/employer/elder01.html>>

- ・ 高齢者雇用アドバイザーによる相談・援助、企業診断
- ・ 再就職・退職準備の援助
- ・ 助成金（定年引上げ等奨励金など）
- ・ 企業向けの研修（職場活性化研修など） 等

○高年齢者の方へ（キャリア設計、退職準備などの概要が掲載されています。）

<<http://www.jeed.or.jp/elderly/person/person02.html>>

→お問い合わせは都道府県雇用開発協会へ

<<http://www.jeed.or.jp/jeed/location/loc01.html#08>>

【高年齢者活用事例の紹介】

○高年齢者雇用開発コンテストに応募された企業事例などが検索できます。

<<http://www.jeed.or.jp/activity/education/comfortable/syokuba.html>>

○ワークシェアリングなど多様な就業形態による高年齢者雇用の事例が掲載されています。

<<http://www.jeed.or.jp/data/elderly/elderly01.html#09>>

■厚生労働省

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

○高年齢者雇用対策（高年齢者雇用安定法、各種助成金等について掲載されています。）

<<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/koureisha.html>>

■独立行政法人雇用・能力開発機構

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

○助成金制度（キャリア形成促進助成金等について掲載されています。）

<<http://www.ehdo.go.jp/gyomu/5.html>>

本書は、早稲田大学商学部 鈴木宏昌教授を座長に、企業委員として東武鉄道株式会社、東京急行電鉄株式会社、京浜急行電鉄株式会社、京王電鉄株式会社、京成電鉄株式会社、東京地下鉄株式会社、小田急電鉄株式会社、相模鉄道株式会社、西武鉄道株式会社、名古屋鉄道株式会社、近畿日本鉄道株式会社、阪急電鉄株式会社、京阪電気鉄道株式会社、阪神電気鉄道株式会社、南海電気鉄道株式会社、西日本鉄道株式会社の人事労務担当課長、シンクタンクとして㈱日本能率協会総合研究所、事務局として日本民営鉄道協会労務部から構成される民営鉄道業 高齢者雇用推進委員会により作成されたものです。

**独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構
産 業 別 高 齢 者 雇 用 推 進 事 業**

**民営鉄道業 高齢者雇用推進の手引き
発行 平成21年10月**

社団法人 日本民営鉄道協会
〒100-8171 東京都千代田区大手町2-6-1 朝日生命大手町ビル
TEL:03-5202-1403 FAX:03-5202-1412
<http://www.mintetsu.or.jp/>

無断転載を禁ず