

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

鑄造業 高齢者雇用推進の手引き

これからの高齢社会における鑄造業の明るい未来へ

平成 25 年 10 月

一般社団法人 **日本鑄造協会**

鑄造業高齢者雇用推進委員会

はじめに

わが国は非常な速さで少子・高齢社会になりました。しかもさらに少子・高齢化の趨勢が続くことが予測されています。このような社会状況から私たちは今や社会全体、そして企業経営に関しても従来とは異なる観点からそのあり方を見直さなければならない状況に直面しています。

わが国の社会状況をふまえて、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構は社会ニーズとなっている高齢者雇用を推進するために産業別高齢者雇用推進ガイドライン策定と普及活動に取り組んでいます。本プロジェクトは当協会が同機構の平成24年度「産業別高齢者雇用推進事業」に応募し、採択されたプロジェクトです。

高齢者雇用に関しては、高齢者雇用を推進すると若年齢世代の雇用が難しくなるといった考えがあります。しかし高齢者には若い世代を指導育成する指導者としての役割を期待していることが本プロジェクトにおいて明らかになりました。職場での高齢者の役割・期待は若年齢世代とは異なっています。したがって、企業は現在の経営環境、社会情勢をふまえた長期的な観点から、高齢者の雇用は有力な経営資源である人的資源の有効活用であるという積極的な姿勢、方針を明確にし、人事労務管理活動全体の見直し、労働環境の点検・整備、能力開発・キャリア開発などの整備に取り組むことが求められていると思います。

「本手引き書」では当協会会員各社の皆様がそれぞれ高齢者の能力、キャリアを有効に活用するにあたって、わが社は何から取り組むべきかという観点から“わが社の状況”を出来るだけ客観的に分析し、取り組むべき課題を明確にさせていただくためのチェックリストを用意しました。ここで把握した課題の改善に取り組むことによって高齢者、若年齢世代を問わず、すべての従業員が持てる能力を思う存分に発揮し、心身ともに健康な労働生活を送れる労働環境を整備する努力をしていただきたいと思います。また各社の皆様には高齢者雇用推進の取り組みを機会に、グローバル化の進展、技術革新の進展、価値観・意識の多様化など経営環境の変化へ積極的に対応するために、労働環境の点検、時代の潮流に対応した人事労務管理システムの整備に努め、産業として、企業として競争力があり、魅力のある産業、企業として成長、発展するための契機にさせていただきたいと考えています。

なお、「本手引き書」作成までの2年間にわたって当協会会員各社の皆様にはアンケート調査、実態調査などにご協力をいただき、多忙な委員の皆様には時間をやりくりして種々ご協力をいただきました。厚く御礼を申し上げます。

2013年（平成25年）10月吉日

一般社団法人日本鑄造協会
鑄造業高齢者雇用推進委員会 座長
高千穂大学名誉教授

梶原 豊

目次

CONTENTS

鋳造業における高齢者雇用を進めるためのチェックリスト	iv
----------------------------	----

鋳造業における高齢者雇用のポイント	v
-------------------	---

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

1 少子高齢化の進行	2
2 厚生年金の支給開始年齢の引き上げ	4
3 改正高齢者雇用安定法施行	6

第2章 鋳造業における高齢者雇用の現状と課題 9

1 鋳造業における高齢者雇用の現状	10
2 鋳造業で働く従業員の高齢期の就労意向	11
3 鋳造業における高齢者雇用の問題	12
4 鋳造業における高齢者雇用を進めるための取り組み	14
5 鋳造業における高齢者活用に向けた考え方	16

第3章 鋳造業界における高齢者の活用に向けた具体的方策 21

1 高齢者の保有する技術・技能・仕事に対する心構えを継承	22
2 高齢になっても働き続けられるための能力開発	26
3 高齢者のモチベーションの向上に資する賃金制度の見直し	30
4 高齢者が能力を十分に発揮できる職場環境の改善、安全対策、健康管理対策	33
5 短日・短時間勤務による職域の拡大	36
6 従業員の意識改革 - 高齢期における働くにあたっての心構え -	37

参考資料1	高齢者雇用アドバイザーの活用方法	40
参考資料2	高齢者雇用に関するホームページの紹介	44
参考資料3	公的給付のイメージ	45
参考資料4	高齢者雇用に関する各種助成金一覧	51
参考資料5	高齢・障害・求職者雇用支援機構の「就業意識向上研修」	54
参考資料6	技能検定制度とは	56
参考資料7	ビジネス・キャリア検定制度とは	57
参考資料8	「鑄造カレッジ（鑄造中核人材育成）」とは	58

鑄造業における高齢者雇用を進めるためのチェックリスト

本チェックリストは、鑄造業において高齢者雇用を進めるにあたって、具体的にどのような視点や枠組みに基づいて進めていったらよいのか、考えるヒントを見出すために作られたものです。それぞれの項目に関する情報は「本手引き書」に「関連ページ」を記載してありますので、あわせて参考にしてください。

チェック項目	○×	関連ページ
高齢者雇用の必要性		
①我が国の人口は既に減少に向かっており、若年者の採用もますます難しくなることを理解している。		2
②厚生年金の支給開始年齢が引き上げられ、既に61歳にならないと受給できない者が出てきていることを知っている。		4
③2013年4月に施行された改正高年齢者雇用安定法を踏まえ、希望者全員の65歳までの雇用制度を導入した。		6
高齢者雇用に取り組むにあたっての考え方		
①鑄造業界ではすでに多くの高齢者が働いていることを理解している。		10
②高齢になっても現場の第一線で活躍できるような取り組みの継続、また新たなしくみづくりが重要になっていることを理解している。		14
③高齢者雇用を進める上での問題点を理解しており、すでに改善に向けた取り組みを行っている。今後行おうとしている。		16
高齢者の活用に向けた具体的方策		
①高齢者の活用にあたっては、技術・技能・経験を重視している。		22
②高齢者の活用にあたっては、若手社員に対する技術・技能、仕事に対する姿勢、心構えの継承、若手社員のサポートといった、若年者の育成に資する役割を重視している。		22
③「生涯現役」を目指して、若いうちから多能工化の推進や資格取得の奨励、「教え方」を習得する教育研修等による技術・技能の向上に積極的に取り組んでいる。		26
④高齢者であっても評価、査定を行い、処遇に反映させている。		30
⑤在職老齢年金が支給されなくなった後の高齢者の賃金をどうすべきかを検討し、何らかの対策を講じている。		31
⑥高温、騒音、粉塵、重筋労働等高齢者への負荷が高い作業環境を改善している。		33
⑦高齢者に対しては特に肺診断、視力診断、聴力診断等健康管理面の対策を強化している。		33
⑧就労ニーズの多様化を踏まえ、継続雇用者に対して短日・短時間勤務制度を用意している。		36
⑨継続雇用者に対して、職場での立ち振る舞いやかつての部下への対応等、高齢期における働く際の注意事項をあらかじめ説明している。		37
⑩在職老齢年金、高年齢雇用継続給付等公的給付の内容を理解している。		45

鑄造業における高齢者雇用のポイント

鑄造業における高齢者雇用のポイントを6つにまとめました。詳しくは「本手引き書」第3章をご覧ください。

1. 高齢者の役割・期待の明確化

- ① 高齢者の保有する技術・技能・経験などを若年層世代に伝承する
- ② 若年層世代に、仕事に対する姿勢、心構え、仕事のやり方を伝える
- ③ 高齢・障害・求職者雇用支援機構の高年齢者雇用アドバイザーを活用する

2. 高齢期においても働き続けられるための能力開発

- ① 長期的観点に立って若年世代の時から多能工化を進める
- ② 資格取得の奨励、技術・技能の向上に取り組む
- ③ チーム制、QCサークル活動等を活用して相互啓発を推進する
- ④ 技能検定制度、ビジネス・キャリア制度を活用する
- ⑤ 高齢・障害・求職者雇用支援機構の高年齢者雇用アドバイザーを活用する

3. 高齢者のモチベーション管理

- ① 賃金に対する考え、賃金管理の方針、賃金体系を明確にする
- ② 人事考課を実施し、考課結果は処遇に反映させる
- ③ 高齢・障害・求職者雇用支援機構の高年齢者雇用アドバイザーを活用する

4. 職場環境の改善・安全対策・健康管理対策の取組み


- ① 高齢者の負荷を軽減し、職場環境の改善、安全対策を充実させる
- ② 健康管理を徹底する
- ③ 高齢・障害・求職者雇用支援機構の高年齢者雇用アドバイザーを活用する

5. 柔軟な勤務体制づくり

- ① 短日、短時間勤務体制を導入する
- ② 本人の希望勤務が可能な体制をつくる
- ③ 高齢・障害・求職者雇用支援機構の高年齢者雇用アドバイザーを活用する

6. 高齢期の働き方に対する意識改革

- ① 長期的な視点から労働生活を考えるための動機づけ教育を実施する
- ② 就業意識向上研修、生活設計教育などを実施する
- ③ 企業が高齢者に求める役割、期待を設定する
- ④ 年下の上司への対応の仕方を学ぶ
- ⑤ 肩書を外れた場合の職場でのあり方を学ぶ
- ⑥ 高齢・障害・求職者雇用支援機構の高年齢者雇用アドバイザーを活用する



「本手引き書」で用いたアンケート調査結果は、2012年（平成24年）7月に、日本鑄造協会法人正会員企業及び組合正会員傘下の企業の内566社と同社で働く55歳以上の従業員を対象に実施したものです（有効回収率は企業33.6%、従業員24.9%）。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、「各社の取り組み」は、2012年（平成24年）10月から11月にかけて、日本鑄造協会の会員企業を対象に実施したヒアリング調査結果をまとめたものです。

「本手引き書」においては、「高齢者」を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（高齡法）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。



第 1 章

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

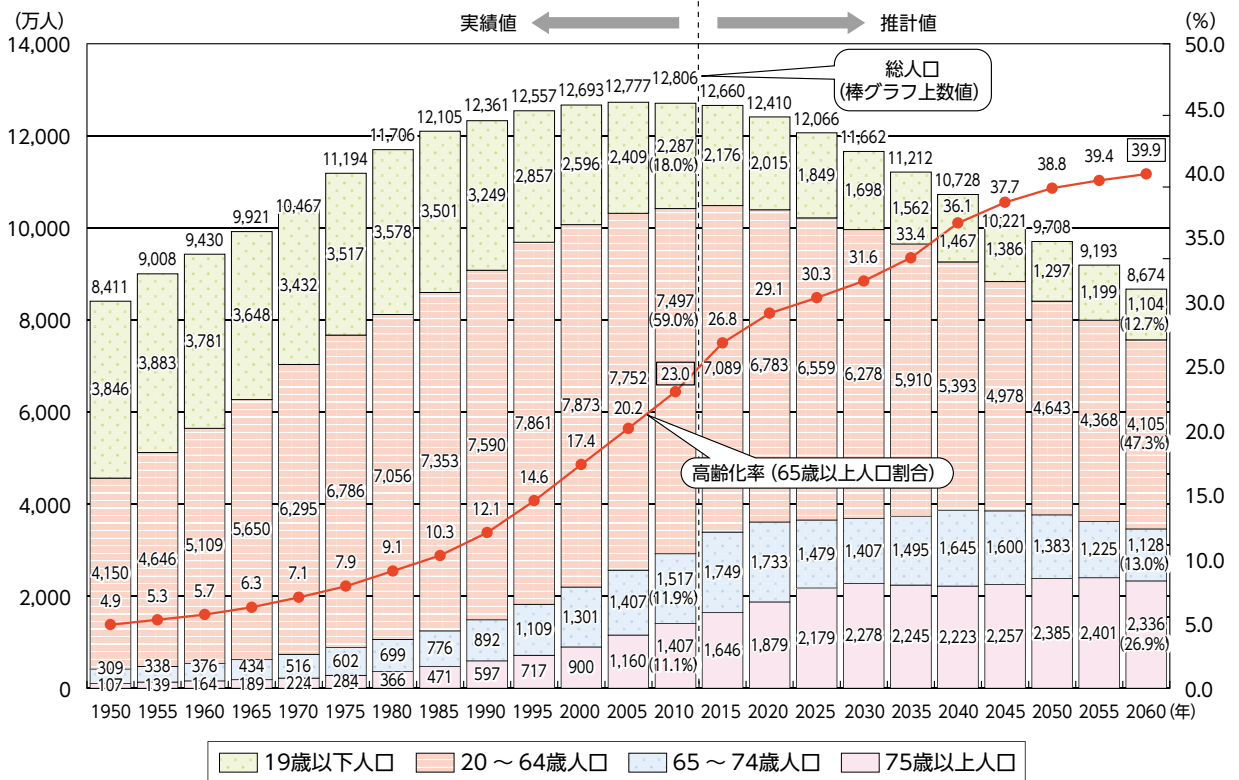
1 少子高齢化の進行

(1) 既に減少傾向にあるわが国の人口

わが国の人口はすで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、製造業界においても、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



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

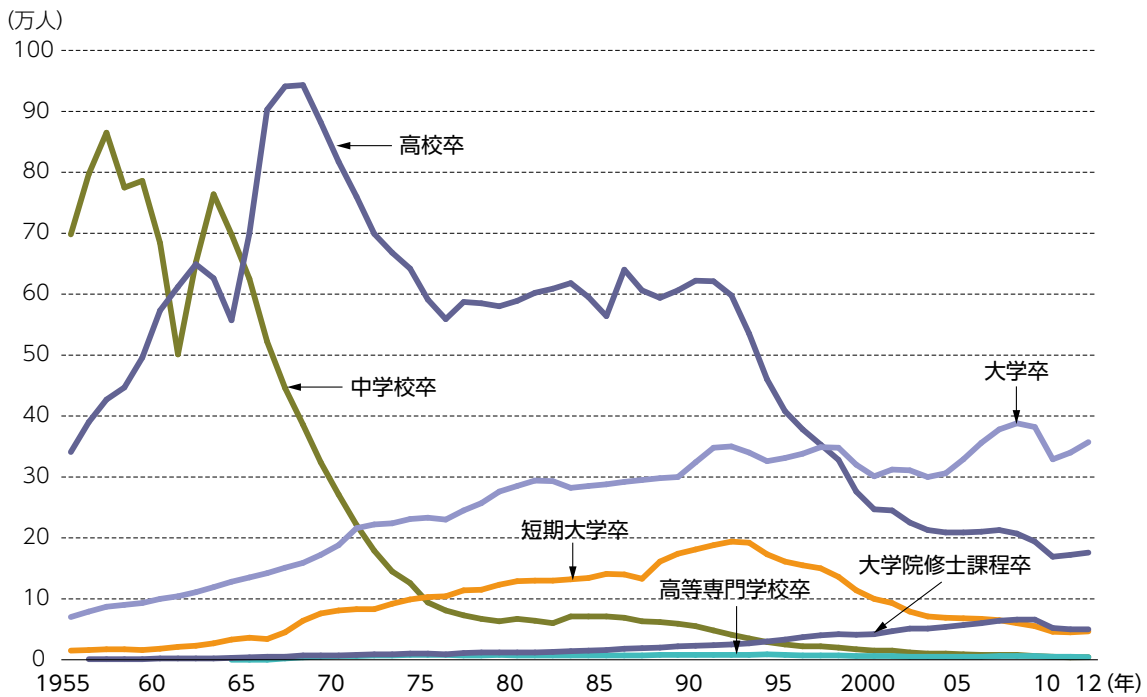
(注) 1950年～2010年の総数は年齢不詳を含む

出典：内閣府「高齢社会白書（平成24年版）」

(2) ますます難しくなる若年者の採用

鑄造業界は、作業環境等の問題もあり、企業によっては、若年者を惹きつけることが難しいという指摘が挙がっています。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、若年者の採用・定着を促進することは鑄造業界における大きな経営課題として挙がってくることが想定されます。

図表1-2 学歴別就職者数の推移



注) 数値は、各年の卒業生における就職者数であり、進学しかつ就職した者を含む
出典：「学校基本調査」文部科学省

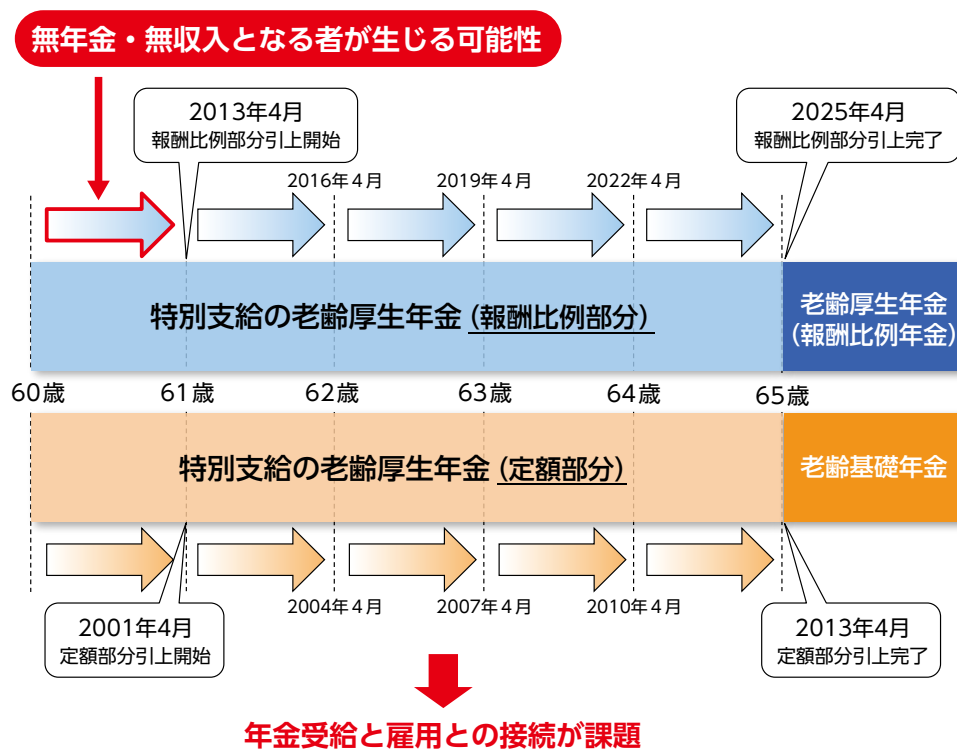
2 厚生年金の支給開始年齢の引き上げ

厚生年金の加入者は、60歳から65歳になるまでは「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、定額部分は2013年（平成25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歳に引上げられることになっており、すでに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）。

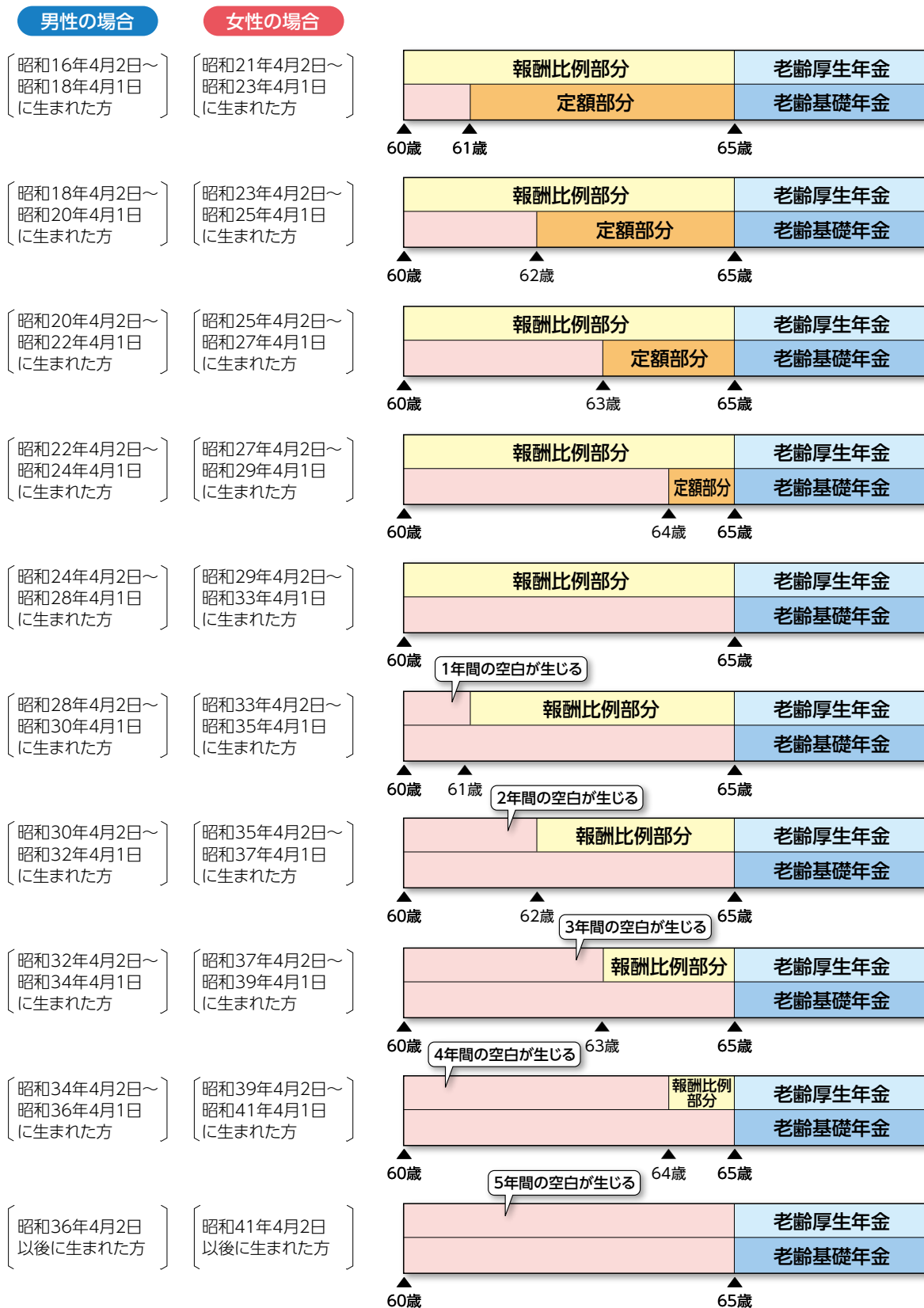
こうした年金の支給開始年齢の引上げにより、60歳定年で退職し、再就職ができない場合、無年金期間に無収入となる可能性が生じてしまいます。

図表1-3 老齢厚生年金の支給開始年齢の引上げスケジュール（男性の場合）



出典：厚生労働省ホームページ

図表1-4 性別・出生年別老齢厚生年金の支給開始年齢



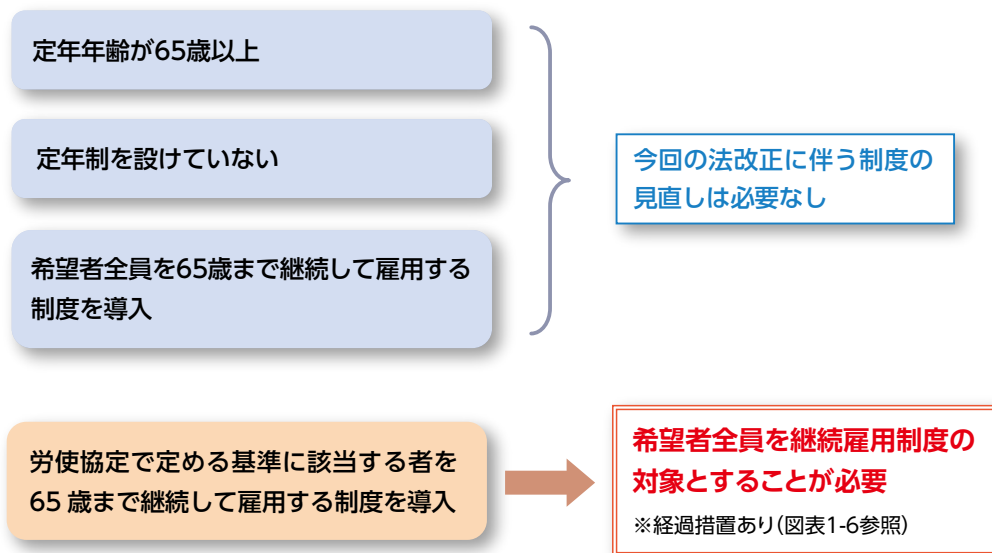
出典：日本年金機構資料

3 改正高年齢者雇用安定法施行

雇用と年金を確実に接続させるために、2012年8月に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、2013年4月に施行されました。

今回の改正の柱は、「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者に限定することができなくなったことです。ただし、心身の故障のため業務の遂行に堪えない者等就業規則に定める解雇・退職事由（年齢に係るものを除く。）に該当する場合には、継続雇用しないことができます。なお、継続雇用しない場合については、客観的に合理的な理由があり、社会通念上相当であることが求められると考えられることに留意しなければなりません。

図表1-5 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

今回の法改正後も、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1-6 高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、「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」（高齢者雇用安定法）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。





第2章

第2章

鑄造業における高齢者雇用の現状と課題

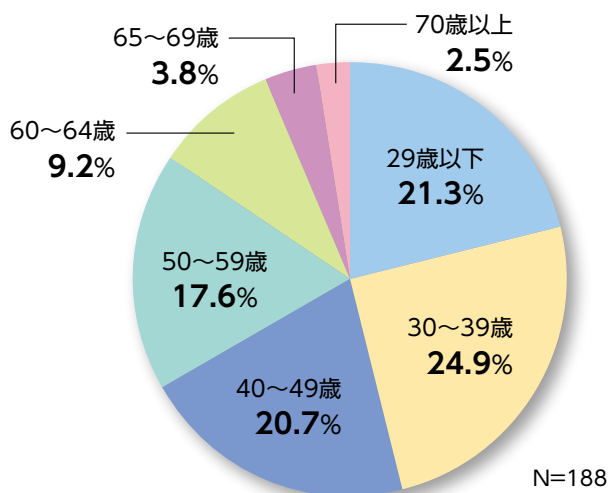
1 鑄造業における高齢者雇用の現状

鑄造業界で働く従業員の年齢構成をみると、全従業員のうち、50歳代の従業員17.6%、60歳代の従業員13.0%、70歳以上の従業員は2.5%を占めており、多くの中高年齢者が働いていることがわかります。

とりわけ**60歳以上の従業員が15.5%**を占めています。これを全産業と比較すると、厚生労働省「平成20年度高齢者雇用実態調査結果」¹では、60歳以上の労働者の割合は10.0%となっており、本調査結果が5ポイント程度多くなっています。同じく厚生労働省「平成23年度高齢者の雇用状況調査結果」²では、9.2%となっており、こちらも本調査結果が6ポイント程度多くなっています。

調査年度や調査対象企業の従業員規模に若干の違いはあるものの、**鑄造業界は他産業と比較して多くの高齢者が働いていることがうかがえます。**

図表2-1 鑄造業界で働く従業員の年齢構成



1 全産業5人以上規模企業を対象
2 全産業31人以上規模企業を対象

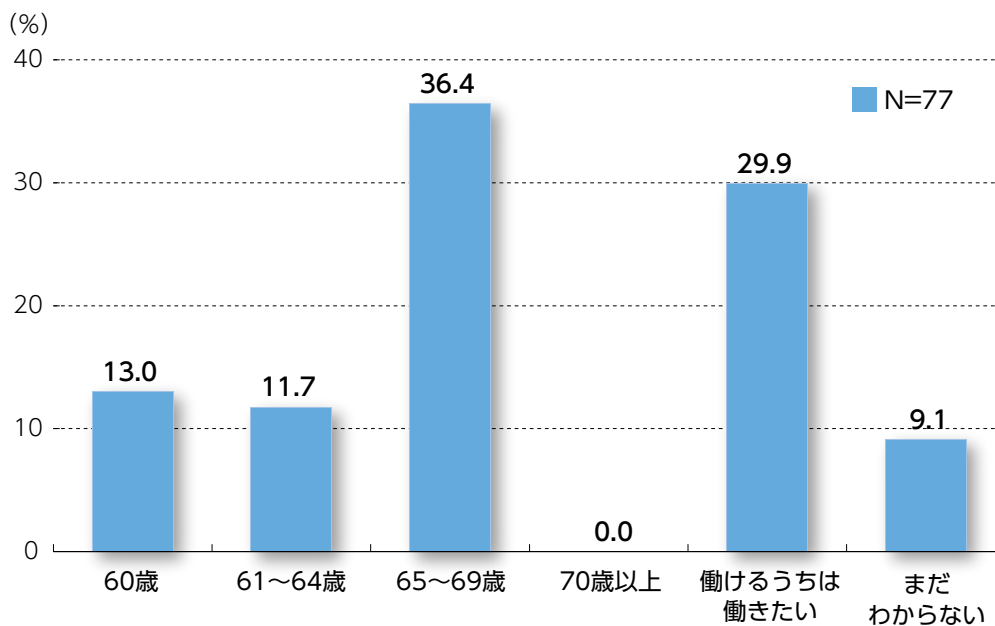
2 鑄造業で働く従業員の高齢期の就労意向

鑄造業界で働く50歳代後半の従業員に、現在働いている会社で何歳まで働きたいかを聞いたところ、60歳代後半までは働きたい従業員が36.4%、働けるうちは働きたい従業員は29.9%となっています。

国としても、「我が国の経済社会の活力を維持していくためには、高齢者が長年培ってきた能力・経験を活かし、70歳まで働ける雇用環境の整備を進めていくことが重要であり、また、これは、欧米諸国に比べ格段に高い我が国の高齢者の方々の就業意欲に応えることになる」としており、「70歳まで働ける企業」の普及・促進を進めているところです³。

こうした従業員のできるだけ長く働きたいという意欲に対していかに応えていくのか、高齢になっても現場の第一線で活躍できるような取り組みの継続、また、新たなしくみづくりがますます重要になっています。

図表2-2 鑄造業界で働く50歳代後半層の従業員の就労希望（何歳まで働きたいか）

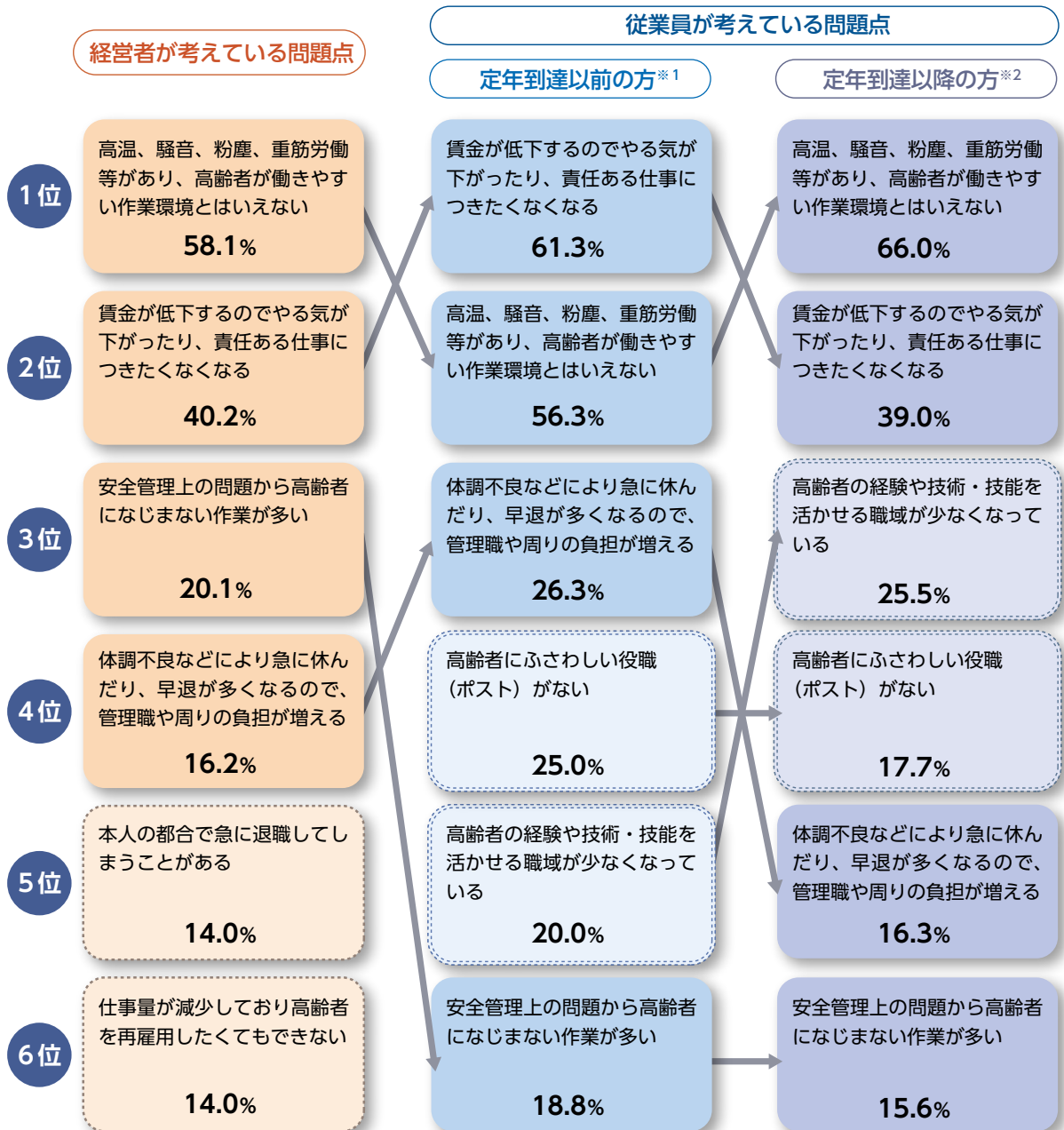


3 国の「70歳まで働ける企業」に向けた取り組みは、高齢・障害・求職者雇用支援機構ホームページhttp://www.jeed.or.jp/data/elderly/employment_case/company70_doc.htmlをご覧ください。

3 鑄造業における高齢者雇用の問題

すでに多くの高齢者が働いている鑄造業界ですが、問題がないわけではありません。
 経営者、従業員双方に聞いた、高齢者雇用を進めていく上で問題になっていることは以下のとおりです。

図表2-3 高齢者雇用を進める際の問題点



※1 55歳以上で定年以前の方と定年のない会社で働いている55歳以上60歳未満の方

※2 定年到達以降も働いている方と定年のない会社で働いている60歳以降の方

経営者、従業員ともに多く挙げられた問題点としては、**高温、騒音、粉塵、重筋労働等の作業環境の問題及び賃金の低下によるモチベーションダウンの問題**があります。

さらに、それほど多くはないものの**安全管理、健康管理**についても問題として挙げられています。

一方、こうした問題に加えて、**従業員からは、経験や技術・技能を活かせる職域が少なくなっている**といった指摘も挙げられています。



4 鑄造業における高齢者雇用を進めるための取り組み

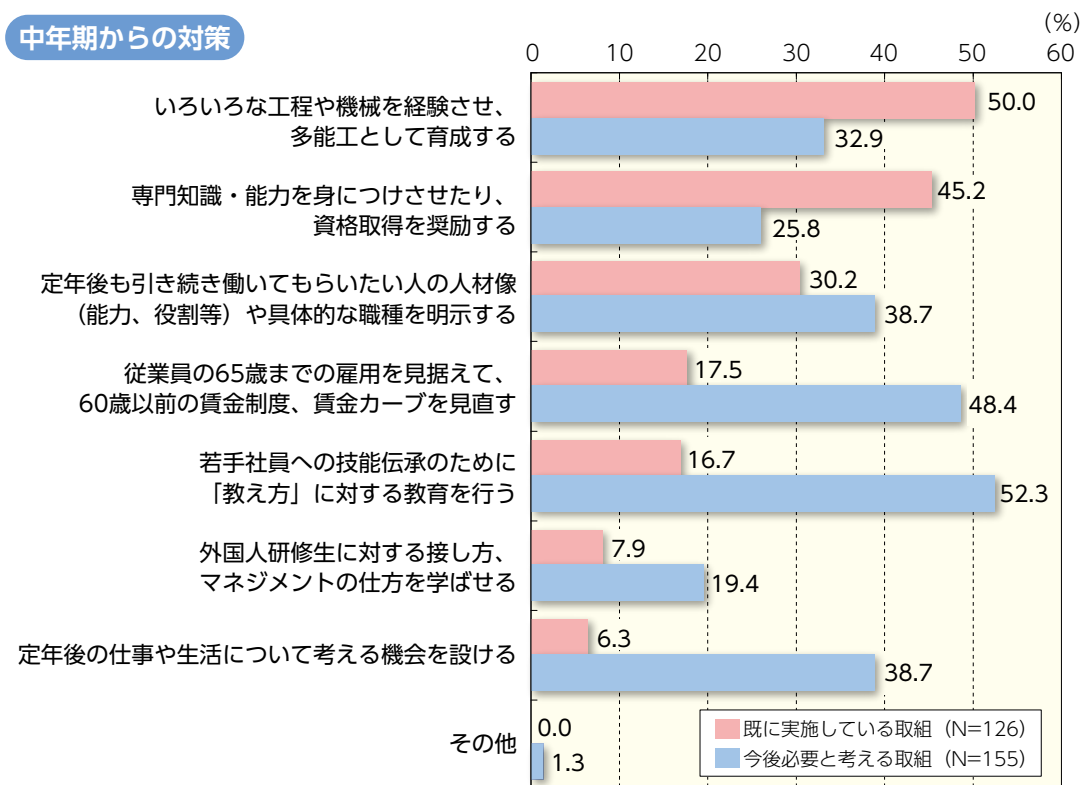
それでは、高齢者雇用を進めるために、企業はどのような取り組みを行っているのでしょうか。また、今後どのような取り組みを必要としているのでしょうか。

(1) 中年期⁴からの取り組み

高齢者雇用推進に向けた中年期からの取り組みとしては、多能工としての育成や資格取得の奨励に既に取り組んでいる企業が多くなっています。

また、今後必要な取り組みとしては、技能継承のための「教え方」を習得するための教育研修や65歳までの雇用を見据えた賃金制度の見直しが挙げられています。

図表2-4 高齢者雇用を進めるための取り組みと中年期からの取り組み



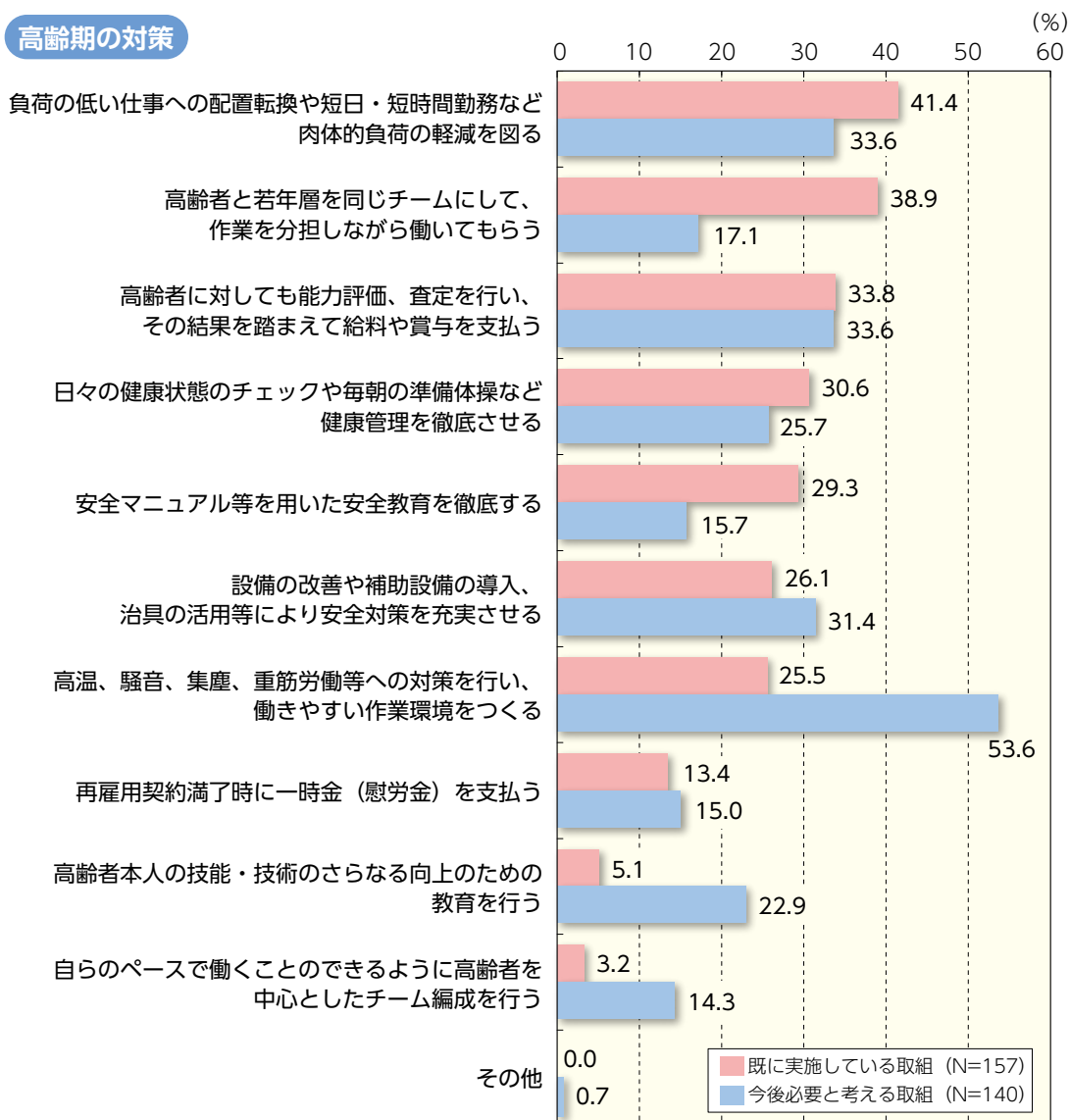
4 ここでいう中年期とは、おおむね40歳前後から50歳くらいまでを指しています。

(2) 高齢期⁵の取り組み

高齢期の取り組みとしては、肉体的負荷の軽減や高齢者と若年者との作業分担、能力評価の実施、また、健康管理や安全対策を行っている企業が多くなっています。

一方、今後必要となる取り組みとしては、作業環境の改善が圧倒的に多くっており、肉体的負荷の軽減や能力評価の実施についても多くなっています。

図表2-5 高齢者雇用を進めるためにしてほしい高齢期の取り組み



5 ここでいう高齢期とは、おおむね55歳前後以上を指しています。

5 鑄造業における高齢者活用に向けた考え方

鑄造業界で働く従業員の、できるだけ長く働きたいという希望に応えるために、まずは65歳までの雇用機会の確保を確実なものとしていくことが求められます。あわせて、70歳雇用を見据えながら、できるだけ多くの従業員が希望する年齢まで働くことができるような環境整備を図っていくことも重要です。

そのためには、加齢に伴い体力等が低下するといわれる高齢者であっても、その長い職業経験の中で培った能力を十分に発揮できるように、安全対策、また、日々の健康管理や健康面での配慮についてこれからも積極的に進めていくことが重要です。(→3章4)

あわせて、仕事の内容や勤務日数・勤務時間、賃金についても、高齢者本人の能力や体力、就労に関する希望に応じて見直すことも考えられます。(→3章5) とりわけ賃金については、高齢者のモチベーションと密接にかかわってくるので、企業としての方針をしっかりと持ち、高齢者のみならず広く従業員の理解を深めることが重要になります。(→3章3)

また、鑄造業界においては、今後、減少が予測される若年者の採用と定着、育成が非常に重要な課題であることから、高齢者の保有する高い技術・技能を若年者に継承するとともに、仕事に対する姿勢や心構え、鑄造業の仕事のやりがい等についても若年者に伝えていくことが求められます。こうした取り組みを通じて、仕事に誇りを持ち、企業や仲間を信頼し、連帯感のある職場をつくっていくことが業界、企業のさらなる発展につながっていきます。(→3章1)

一方で、高齢者雇用問題に対する対策は、高齢になってからでは遅いという側面もあります。あらかじめ60歳以降も働くことのできる能力を身に付けておくことや健康管理に関する取り組みなど、若いときからやっておかなければならないことも多くあります。こうしたことに企業としても支援をし、自社だけではできないことについては外部の力を活用しながら、60歳以上も元気で、誇りを持ちながら長年働いてきた中で培った能力を十分に発揮して働いてもらうことが重要になります。(→3章2,6)

ベテラン技術者が紡ぐ技術の系譜

大和合金株式会社（東京都板橋区）・三芳合金工業株式会社（埼玉県入間郡）

代表者：萩野 茂雄氏

従業員数：124名（うち定年後従業員30名）…平成25年9月現在の実数

事業内容：特殊銅合金製造・販売・加工

◆円滑な技術継承の裏にはベテラン技術者の姿

定年後に嘱託として働く従業員は現在20名。70歳以上の従業員は3名、最高齢は75歳。体力的には過酷とも言える製造現場で、孫世代の若者たちとともに澆刺と働く。

「ノウハウのマニュアル化（形式知化）の努力は怠らないが、それですべてを解決できるとは思えない」とは萩野常務。ベテラン技術者は、暗黙知の宝庫。

溶解・鑄造から機械加工まで、設備・技術・ノウハウのすべてを自社内に保有することを強みとする当社にとって、ベテラン技術者は欠くことができない存在となっている。

◆刺激と気遣いの絶妙なバランス

嘱託になると給与は段階的に下がるが、できるだけ長く働きたいとするケースがほとんどで、当社としても本人の希望を尊重する。定年時における面談は、今後の働き方やライフプランについて、経営者・従業員間で確認する機会となっている。

当社では、嘱託であっても、人事異動にともない新たな業務（分野）を経験することが珍しくない。また、月に一度、外部講師を招き行われる社内勉強会にも積極的に参加させることにより、知識・思考の固定化や陳腐化を防ぐ。

さらに、課長職経験者の多くには、設備投資や人員計画などを協議する場に参加させるなどの一定の権限を持たせることにより、本人たちのモチベーション維持にも腐心している。

◆新分野進出・新製品開発にも力を発揮

「新合金の開発はまさに手探り。成分調合、熱処理方法や効率的な製造につながる補助工具の製作など、豊富な経験が生命線」とは萩野社長。

有害とされるベリリウムを含まない銅合金の実用化に世界で初めて成功した（製品名：NC合金）のも、ベテラン技術者が蓄積したノウハウと若手技術者が持ち込んだ大学等での最先端の研究活動の融合があったからこそ。

技術力に定評のある当社だが、景気後退の影響は大きい。2008年秋以降は、これまで以上に新たな業界・分野や海外市場の開拓に努めているが、必然的に新たなニーズへの対応、新製品開発に迫られている。今後も、ベテラン技術者たちの経験が活かされる場面が増えそうだ。



出典：「中小企業のためのダイバーシティ推進ガイドブック」（平成21年9月）東京商工会議所

■企業の概要及び高年齢者雇用の特徴

当社は大正8年に創業を開始し、工作機械・建設機械といった産業用機械部品などの鋳鉄生産を主とした鋳造メーカーである。平成5年には最新鋭の自動設備を導入し、平成13年には工場内を含めた社内LANを完成させながら、高齢者についても意欲があれば雇用し続け、IT等新技術に対応してもらい、全社員が支え合いながら成長している。ここまで会社が成長してこられたのも、長年働き続けてきた高齢従業員のお陰と思っている。サミュエル・ウルマンの『青春の詩』の一節「年を重ねただけで人は老いない。理想を失う時に初めて老いがくる。」をモットーに、年齢にこだわらず、生涯現役として従業員皆が家族であり、支え合う愛情にあふれたIT経営企業である。

所在地 埼玉県川口市

業 種 鋳造製缶業

資 本 金 10百万円

創 業 大正8年

従業員数 121人

定年及び定年後の継続雇用制度

- 定 年 64歳
- 定年後、希望者全員、65歳まで再雇用
- 運用実態あるいは運用の具体的内容
〔65歳以降は、就業規則において本人が希望し会社が必要と認めた者を上限年齢の定めなく勤務延長としている。〕
- 現在の最高年齢者 83歳

年齢別従業員数(非正規従業員はパート・アルバイト)

- 正規従業員 121人
- 正規従業員以外の従業員 0人

～ 44歳	45歳～ 54歳	55歳～ 59歳	60歳～ 64歳	65歳～ 69歳	70歳～
54人(44.6%)	15人(12.4%)	20人(16.5%)	18人(14.9%)	7人(5.8%)	7人(5.8%)

- 平均年齢 46.2歳

高年齢者雇用に対する方針及び考え方

● 70歳雇用に関する企業の方針及びその背景	皆家族であり、年齢を意識していない。これまで会社を支え続けてくれた方々をいつまでも家族として共に働いていきたい。
● 高年齢者雇用のメリット	①全体の士気が高まる ②雇用の安定及び社員の安心感に繋がる ③経験・ノウハウを若年者へ伝承

70歳従業員の就業状況(代表者1～2名について)

	Aさん(77歳)	Bさん(83歳)
● 雇用形態及び勤務形態	正社員	正社員
● 労働時間	週5日 8:00～17:00	週5日 8:00～17:00
● 職務内容	指導員	指導員
● 賃金	203,000円	267,000円
● 本人の声(意見・要望等)	元気なうちは働き続けたい。	元気なうちは働き続けたい。
● とともに働く従業員の声	業務を教えていただくことに抵抗感がない。	業務を教えていただくことに抵抗感がない。

高齢者の雇用施策の現状

	60歳～69歳	70歳～
● 雇用形態及び勤務形態	正社員	
● 賃金制度の内容 (月給制、日給制、歩合制等) ◆ 平均賃金額 (おおよその額)	月給制または日給制 300,000円	
● 配置・職務内容	指導員・現場職(鋳造作業・製品の仕上げ等)	
● その他配慮事項	皆、正社員として雇用	

60歳以降もいきいき元気に働くための従業員への施策

	60歳前	60歳以降
● 職務・能力開発面	①技能工1級・2級、衛生管理者等の資格取得(資格取得により手当てあり) ②朝礼の実施(体操・一言(一日一人発表))③コンクールへの出場	
● モラルアップ面	昇給及び資格手当てあり	
● 健康管理面	①年2回の健康診断を実施 ②月1回産業医が来社 ③夏季、スポーツドリンクの配給	
● その他	改善・提案については、即決できるよう常に整った雇用環境を志している	
● 今後の課題	海外への進出・ベトナムへの指導(ベトナムからの実習生も毎年来訪している)	

これから70歳雇用に取り組む企業へのアドバイス

雇用環境は考え方・捕らえ方・工夫によってより良くなるものだと考えます。事業主、従業員の歩み寄りをもっとも重要であり、従業員を大切にしていくことで、従業員の不安を取り除くことができ、笑顔あふれる会社の構築が図れるのです。

当社は、従業員の定着がよいため勤続年数が高い従業員が多く、中には親子孫で勤務している従業員もおります。また、従業員の年齢構成のバランスもよく、高齢層には誇りと生きがいを、中堅層には責任と実績を、また若年層には積極的にベトナムへの海外出張の機会を与え、現地での指導にあたる等、夢と、成長に繋がられるよう、ステージに応じた取り組みを行っています。

当社における年齢とは、全く書類上のもので、IT化された工場の中ですら意識しておらず、「皆家族」という想いで、引き続き共に助け合い、支え合いながら最高の製品をつくりだしていきます。

注) 平成24年時点の内容

出典：「70歳いきいき企業100選(2012年版)」高齢・障害・求職者雇用支援機構





第3章

第3章

鑄造業界における高齢者の活用に向けた具体的方策

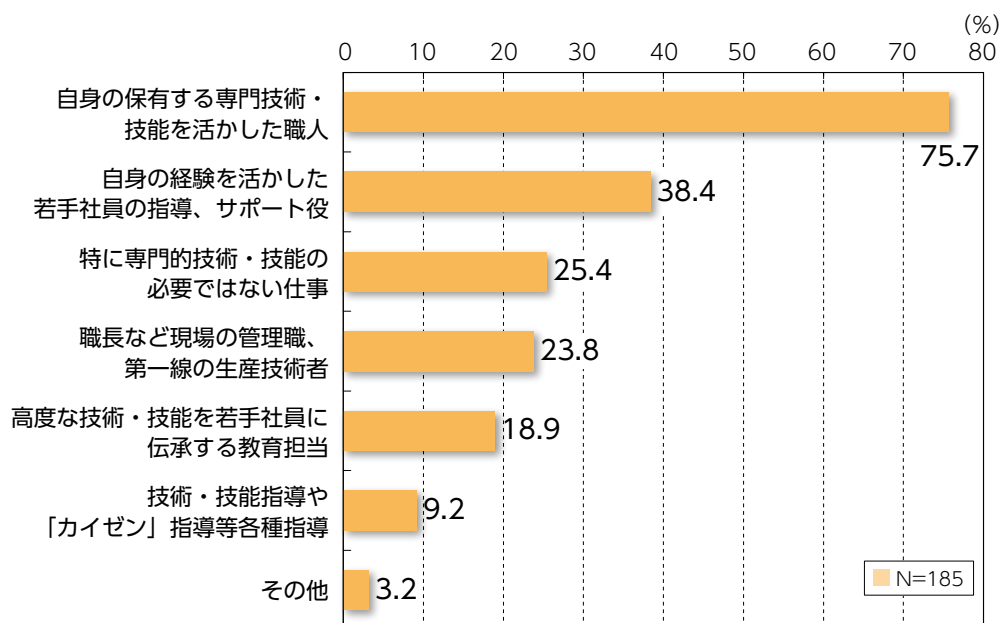
1 高齢者の保有する技術・技能・仕事に対する心構えを継承

鑄造業界で働いている高齢者の職域を見ると、自身の保有する技術・技能・経験を活かした職人として働いている方が多くなっています。高齢者雇用を進めるにあたっては、今後も引き続きこうした技術・技能を活かして働いてもらうことが基本となりますが、そのなかでも特に、**若手社員に対する技術・技能の継承や若手社員のサポート**といった、**若年者の育成に資する役割に就く**ことが求められます。団塊世代の大量退職時代を迎え、「現場力の低下」といった声も聞かれていることから、速やかな技術・技能の継承が求められます。

また、こうした高齢者の持つ高い技術・技能の継承に加え、**仕事に対する姿勢や心構え、鑄造業の仕事のやりがい等についても若年者に伝えていくことが重要です。**

こうした取り組みは、仕事に誇りを持ち、企業や仲間を信頼し、連帯感のある職場をつくっていくことになり、結果として若年者の入職・定着の促進にもつながりますので、積極的に取り組んでいくことが求められます。

図表3-1 鑄造業界で定年後も働く継続雇用者の仕事内容



高齢者は、経験やノウハウを活かしつつ、現役世代を支えていく形が有効

高齢者の仕事に対する姿勢、意欲、考え方は、会社が事業を推進していく上で必要であり、現場において現役世代、特に若年の従業員にも良い影響を与える存在であると考えている。本来、事業継続の観点からは中長期的には若年から壮年の従業員が主体であることが理想であるが、高齢者は、その経験やノウハウを活かしつつ、現役世代を支えていく形が有効であると考えている。

高齢者が有している知識・経験は貴重、教えてもらいたいことはいくらかもある

特殊銅合金を開発したり、熱処理や鍛造加工率等を細かく調整しながら行っていく必要がある当社の作業には、とりわけ経験が必要な作業が多いので、常に若い人を育てて技術を次の世代にもつなげていくことが重要になってくる。常にベテランと若手とを一緒にチームにして技術・技能を継承し、会社全体として開発力・技術力を高めていくようにしている。

高齢者を継続雇用することによって若手の採用に支障が出るという社会一般的な意見については、発想が逆ではないかと思う。高齢者が有している知識・経験は貴重であり、教えてもらいたいことはいくらかもある。高い技術を持っている方が60歳になったからといって辞めてもらうというのは、当社だけではなく、日本国にとっても損失ではないかと常々思っている。

定年を過ぎた高齢者は孫のような若い従業員と一緒に仕事をさせる

継続雇用者には若い従業員を育成してもらっており、当社にとってはいなくてはならない存在である。思い切り年が離れていた方が教える方も教わる方もやりやすいのではないかという考えから、定年を過ぎた高齢者は孫のような若い従業員と一緒に仕事をさせるようにしている。

50歳代後半以降の従業員は「頭を使う仕事」に従事

当社は多品種一品物による受注生産が中心であり、仕事によっては、経験の少ない若い従業員では対処できない場合がある。こうした場合は要所に配置されているベテラン従業員が、かつての経験に基づき、試行錯誤を繰り返しながら、若い従業員を指導しつつ仕事を進めることになる。日頃から、力仕事は、同じ工程にいる若い従業員が役割を担うようにしており、定年後の嘱託社員に限らず、50歳代後半から60歳代の従業員は、なるべく「頭を使う仕事」を中心に従事してもらう風土が社内に定着している。

高度成長に伴う事業拡大期に大量入社し、長年企業のために尽くしてきた「団塊の世代」が、いよいよ65歳という年齢を迎える年代になりました。豊富な経験に培われた高い技術・技能を保有するベテラン社員の退職により、企業の競争力は大きな影響をこうむると考えられることから、こうしたベテラン社員の知識・技能・経験を早急に若手世代に継承することが求められています。

技能を効果的に継承させるためには、若手を含む教育体制の見直しなどといった計画的な取り組みが欠かせません。なかでも高度な技能の継承には、マニュアル化しにくい経験等（暗黙知）の伝達が必要となりますので、OJT（On The Job Training：仕事を通じての教育訓練）を通じて習得するのが効果的です。

技能の継承に必要なステップは以下のとおりです。ポイントとしては、「技能マップの作成」、「継承ツールの準備」、「継承支援制度の整備」などが挙げられます。

図表3-2 技能の継承の展開のステップ



①技能マップの作成等による必要となる技能の洗い出し

高齢者の保有する技能を継承するには、まず継承すべき技能や具体的な技能の保有者、また、継承のための方法とスケジュールを定める必要があります。

例えば、若年層に対して技能の継承が必要な業務と継承できる技能の保有者を洗い出し、該当する技能の保有者を若手とペアにして、OJTにより技能の継承を行うことが考えられます。その際、技能の継承を行う際のツールとして、企業全体で技能マップを作成することが効果的です。また、対象となる若手には適宜、技能の向上・技能の継承の目標を与えながら進めていくとスムーズに運びます。

②継承ツールの準備

一般的、基本的な技能については、教育用テキスト、マニュアル等により記録された情報として蓄積することが効果的です。

図表3-3 事業場別継承の対象となる技能の洗い出し書式の例

事業場に必要となる技能の現状と今後の継承方法

事業場名： _____

記入者： _____

2013/7/1

職場 課 係(工程)	必要と思われる継承すべき技能		現状の姿				
	具体的な技能名	必要人数	継承の有無	継承者氏名	対象者氏名	継承方法(具体的に場所・時間・カリキュラム等)	

③継承支援制度の整備

技能の継承を促進するために、継続雇用の高齢者に対して特別な役職を付与する方法を選択することも効果的です。この方法には、表彰などを行うことで技能の向上に対するモチベーションを促すと同時に、通常の役職のない継続雇用者が現役に指導を行う際にコミュニケーションをとりやすくする効果があります。

④技能の継承の実施

経験知、暗黙知の継承はOFF-JT (Off The Job Training : 仕事の間を離れての教育訓練) では習得しにくいので、OJTを中心に行います。この場合、技能の保有者である高齢者と技能の継承を受ける若手社員でペアになって作業を行うなど、小グループで行われるのが通常です。

その場合、技能の継承を受ける若手社員のレベルによって、高齢者の指導方法を変えることが考えられます。例えば、標準的ないしそれ以下の若手社員に対し、標準以上の技能を教える場合には、実際の作業からは外れて、若手社員の背後からいろいろ指導することになります。一方、標準的以上の技能を保有する若手社員を育成する場合には、実際に作業を行いながら、若手社員に対して指導をすることになります。

2 高齡になっても働き続けられるための能力開発

高齡者が企業の求める役割に就くにあたっては、若いうちから多能工化の推進や資格取得の奨励等による技術・技能の向上に積極的に取り組む必要があります。鑄造業界では、チーム制の採用やローテーションの実施により多能工化の推進を図っている企業やQCサークル等小集団活動により相互啓発的に技術・技能の継承を行っている企業が少なくありません。また、技能検定制度⁶を積極的に活用している企業もあります。技術・技能部門以外の総務、営業、生産管理等に関してはビジネス・キャリア検定制度⁷を活用することも考えられます。こうした企業の取り組み、また各種検定制度の活用を踏まえ、自社にふさわしい方法を選択しながら推進していくことが求められます。

一方、自らが保有する技術・技能を若年者に継承するには、人を教える技術もあわせて重要になります。例えば、TWI研修等を参考としながら「教え方」を教える教育を強化することも必要となるでしょう。

なお、こうした教育訓練は企業単独では難しいことも考えられますので、各種機関や公共職業訓練校等を積極的に活用することが望まれます。

参考 見直される小集団活動

優れた製品を世界に送り出すためには、仕事に携わっている一人ひとりが良い品質の製品を安く、早く作り出すという品質意識に基づいて、ボトムアップの盛り上がりによる自主的な活動を進めていくことが効果的です。その1つの方法として、小集団活動（QCサークル活動）の展開があります。

小集団活動は、さまざまな経営環境の変化に対応し、全従業員が協力し合いながら、創意を生かして職場の業務改善や課題解決を図ることができます。加えて、グループ員が自主的な計画立案はもちろん、実行、成果の確認に至る一連の業務プロセスを体験することで、自主性やリーダーシップの醸成が図れるなど、人材育成の面でも有効です。

日本の小集団活動は、以前はこぞって活発に取り組んでいましたが、1980年代に入るとその活力にかげりが見え始めてきました。大量生産方式から多品種少量生産への移行を踏まえ、徐々にモノづくりの環境の変化にマッチしなくなっていったという歴史があります。

しかしながら、最近では小集団活動をそれぞれの企業に合ったスタイルに再編し、再開した企業が多くなっています。職場のメンバーが一丸となって協力しながら、共通の問題に立ち向かい、難問でも解決できる高い水準のグループ活動を目指していくことが大切になっています。

6 技能検定制度については、[参考資料6 技能検定制度とは] (56ページ) をご覧ください。

7 ビジネス・キャリア検定制度については、[参考資料7 ビジネス・キャリア検定制度とは] (57ページ) をご覧ください。

TWIとは、Training (訓練) Within (内の) Industry (企業) for supervisors (監督者の方々のための) の頭文字をとったもので、各職場で指導者、監督者的な立場にある人、職場のリーダーを育成するための研修です。TWIは第二次大戦中にアメリカで開発された監督者訓練プログラムです。第二次大戦後労働省（現厚生労働省）によって普及されました。現在、日本産業訓練協会（日産訓）や都道府県職業能力開発協会などを中心に広く行なわれています。

TWI訓練は、監督者に対して、教育・指導、改善、人材の活用、業務安全の研修指導を行います。監督者が効果的に現場作業者を指導することで、生産上の各問題を基本的に解決し、生産効率を高め、品質を改善し、コストコントロールという企業目標を達成します。

コース名	内 容
TWI-JI (Job Instruction) 『仕事の教え方』	仕事を正確に、安全に、良心的にやるように、そして速く覚えてもらうための訓練指導の方法を修得します。
TWI-JM (Job Method) 『改善の仕方』	仕事の改革・改善、設備の改良・改善の手法を修得します。
TWI-JR (Job Relation) 『人への接し方』	良好な人間関係を築き、事前の対策と事実に基づく問題処理方法を修得します。
TWI-JS (Job Safety) 『安全作業のやり方』	災害をもたらす不全行動・状態の間接原因をつきとめ、安全の事前処置の方法を修得します。

詳しくは、一般社団法人日本産業訓練協会のホームページ
<http://www.maroon.dti.ne.jp/sankun/tokyo/kokaiKoza.html> をご覧ください。

厳しい中でも人材に投資したことが繁栄につながる

当社は、平成不況時に、他社では既に定年退職の対象になるような高齢の従業員を定年延長により正社員として雇用を継続し、あわせて新卒者を中心に多くの若年層を採用した。定年延長、また、新規採用によって膨らんだ人件費は借入金でまかなった。経営業態が厳しい際にこうした人材育成に費用をかけるのは、ある意味賭けに近いものであったことも否定できないが、その当時、厳しい中でも人材に投資したことが結果として、当社の繁栄につながった形になっている。

ローテーションによる応援体制の確立

技術系の社員は自分の就いている工程はもちろん、それ以外の工程についても知っておかなければならないという考えから、新人はまず鍛造部門に配置し、その後、いろいろな工程をローテーションしてさまざまな業務を覚えてもらい、秋に正式な配属先を決めるという方針をとっている。真夏のちょうど暑い時期に鍛造工程で働き、最も厳しい作業を乗り切ることで、若者は一段とたくましくなるという。

当社は短納期の仕事でも積極的に引き受けることを経営方針としているので、急に仕事が増えるケースも少なくないが、全工程の業務を一通り経験している従業員がそろっているので、忙しくなった部門に緊急に応援に入ることができるようになっている。また、検査部門に配属になったとしても、鍛造等の前工程を知っていることで新たに気づく面が出てくるメリットがある。

ローテーションは新人に限らず行っており、人事異動は頻繁に実施している。社員に複眼的な視野を形成させ、多能工を育てることを目的にしている。こうしたローテーションの実施によって、忙しい部門への配置転換や緊急に応援態勢を組むことを可能にしている。ローテーションの実施は技能継承という面も考えている。

社員一人ひとりに技能訓練計画書を作成

技能継承に際しては、ISOのように文書で教えるもの、先輩から口伝で教えるものの両方を活用している。また、社員一人ひとりに技能訓練計画書を作り、できることとできないことを分析したうえで、職場の長が指導するようにしている。職場のリーダー的立場の社員は、部下の育成についても査定の対象となる。

資格取得は会社として奨励しており、受検料や交通費は会社が負担する。仕事を受注するのに必要となるような資格については、業務として講習に参加させ、受講費等を負担している。

人材育成の基本 –ものづくりはひとつづくりから–

社員を人として成長させるのも会社の役割であるとの考えから、人材育成には最も力を入れるようにしており、まずは「しつけ」から教えていくようにしている。その上で、①固有技術の向上を目指して、②管理技術の向上を目指して、③人間力の向上を目指して、という人材育成の三本柱を掲げ、それぞれに沿った内容の取り組みを実施している。例えば、「固有技術の向上を目指して」というテーマに沿うものとして工学系の大学教授による月例技術勉強会等を行い、「管理技術の向上を目指して」というテーマに沿うものとしては改善活動やQCサークル活動、ISO9001の認証取得などを行っている。「人間力の向上を目指して」というテーマでは、各種講習会への参加のほか雑誌の記事を活用した読書会などを行っている。その他に、年に数回外部講師を呼んで、「人生を楽しむために」や「顧客満足と社員のモチベーションを高める人づくり、組織づくり」といったテーマで講演会も開催している。

技能検定資格の取得に熱心に取り組む

会社一丸となって、技能検定資格の取得に熱心に取り組んでおり、毎月、鑄造技能士特級取得者には5,000円、鑄造技能士1級取得者には3,000円、鑄造技能士2級取得者には1,500円の資格手当を支給している。複数の級を保有していれば複数分の手当が支給されることもあり、1人で複数の検定等級を取得している者も少なくない。

また、従業員の多能工化には特に力を入れて進めており、スケジュール表を作って、余裕があるときには自分の担当以外の他業務も覚えるよう訓練を行っている。

提案制度を導入しており、どのような提案でも1件200円を支払っている。生産革新活動(カイゼン活動)を行っており、年に1回は全社で成果発表会を行っている。

教える人を育てることも課題 –日本鑄造協会「鑄造カレッジ」の活用–

教える人を育てることも課題だとしている。高校卒業生の定期採用を始めてから10年を超え、彼らはすでに職場のリーダーに育っているが、これからは技術面についても教える側に回ってもらいたいと考えている。そのための対策として同業他社を引退した人に技術顧問をお願いして、定期的に指導に来てもらっている。また、日本鑄造協会の「鑄造カレッジ」に連続して参加させ、同新人教育研修には新人だけではなくリーダー層も参加させるようにして、リーダー層の底上げを図っている。

※日本鑄造協会の「鑄造カレッジ」については「参考資料8. 鑄造カレッジ(鑄造中核人材育成)とは」(58ページ)をご覧ください。

3 高齢者のモチベーションの向上に資する賃金制度の見直し

高齢者に限らず働く意欲ややりがい、モチベーションを左右する大きな要素のひとつに賃金があります。賃金の決定は、労働条件の中でも企業の考え方、経営方針が色濃く表れますので、唯一の正解といったものはありません。まずは、**自社の賃金制度がどういった考え方に基づいて設計されているのかを社内に明らかにし、高齢者のみならず全従業員に対して理解を求める努力をすることが重要**です。

(1) 能力評価や査定を行い、その結果を賃金に反映させる

高齢者の賃金においても、定年到達時に比べて賃金を大幅に引き下げる企業、定年を迎えてもあまり賃金を引き下げない企業、また、いわゆる能力主義といわれている非年功型賃金制度を導入しているので、そもそも勤続年数や年齢と賃金がリンクしない企業も存在しています。

実態として、多くの企業では定年前後で賃金を下げていますが、これにより高齢者のやる気が下がってしまったり、責任ある仕事を嫌がってしまったりは、**高齢者の持つ技術・技能や能力等を活かすことができません**。やる気の低下は、本人の仕事ぶりに反映することはもとより、気の緩みから思わぬ事故や怪我を起こしてしまうことにもつながります。また、こうした高齢者が職場に一人でも存在すると、職場の雰囲気が悪くなったり、上司や周囲の者の負担が増えたりするので、高齢者雇用に水を差すことになってしまいます。

こうした状況を未然に防止するためには、**責任の重い仕事や企業にとって貢献度の高い仕事に就いている高齢者とそうでない高齢者との賃金に差をつけたり、能力評価や査定を行い、その結果を賃金に反映させることが考えられます**。

例えば、高齢者の基本給を昇給させることはなかなかできるものではありませんが、**業績に応じた賞与の支給、また、その際、目標の設定とその評価、評価結果を踏まえて支給額を決定すること等**が考えられます。高齢者の頑張りに報いるためにも、こうした査定に基づく賞与の支給は意味があるのです。

(2) 厚生年金の支給開始年齢の引き上げに伴い賃金設定をどうするか

厚生年金の支給開始年齢の引き上げにより、2013年4月からは60歳になっても在職老齢年金が支給できない継続雇用者が出てくることになりました。公的給付⁸、とりわけ在職老齢年金の支給を前提とした賃金・処遇制度をとっている企業においては、影響が少なからず出てきますので、賃金設定における考え方の整理と必要に応じた見直しが求められることとなります。

それでは、在職老齢年金が支給されなくなった後の高齢者の賃金をどのようにしていけばよいのでしょうか。

1つ目の選択は、**在職老齢年金部分に見合う分をカバーするために賃金を引き上げる**ことです。

2つ目は、**在職老齢年金が支給されなくなっても、賃金水準は変えない**という選択です。そもそもはじめから年金の支給と企業に対する貢献度合いに応じて決定すべき賃金とは関係がない、といったスタンスを取れば、年金の支給開始年齢が引き上げられたとしても、これによって自社の賃金制度を変える必要はありません。

3つ目の選択としては、**高齢者の賃金を年金と連動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**することです。

今後、65歳までの希望者全員の継続雇用や定年延長とあわせた**60歳以前からの賃金カーブの見直し**、さらに進んで**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た賃金・処遇制度の再構築を行うことも考えられます。

図表3-3 在職老齢年金が支給されなくなった後の賃金の決定方法

1. 在職老齢年金部分に見合う分をカバーするために賃金を引き上げる
2. 在職老齢年金が支給されなくなっても、現在の賃金水準は変えない
3. これを機に、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する



【今後の展開】

1. 65歳までの希望者全員の継続雇用とあわせた、また、65歳までの定年延長を見据えた、60歳以前からの賃金カーブの見直し
2. 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

⁸ 在職老齢年金、高齢雇用継続給付といった公的給付の活用については、「参考資料3. 公的給付のイメージ」(45ページ)をご覧ください。

定年後の給与は、定年時に比べて1年目80%、2年目75%と徐々に下げる

定年後の給与は、定年時の基本給および役職手当を合算した額をベースに、1年目80%、2年目75%、3年目65%、4年目60%と下げていき、最後は本人が辞めたいと言うまでは定年時の50%を支給する。定年後1年目の給与は80%と比較的高めであるが、これは生活する上でまだまだお金がかかることもあるだろうとの考え方からであり、この仕組みは昔から変わっていない。毎月の基本給についての定年後の査定はない。

なお、賞与については働きぶりを査定した結果が反映されるため、支給金額は一人ひとり異なっている。

賞与は年2回、評価シートを用いて行った査定に応じて支給額を変える

継続雇用者の賃金は、フルタイム勤務の場合は定年時の基本給の80%からスタートし、契約更新時に毎年5%ずつ下げる形をとる。パートタイム勤務者については、フルタイム勤務者の7割とし、時給で支払う形となる。

現状では能力や実績により基本給に差をつけることはしていない。定年時の給与額による差はあるものの、基本的なベースは全員一律である。ただし、将来的には、継続雇用者においても能力差を考慮した賃金体系に変えていかなければいけないと考えている。

賞与は年に2回、金額の決定にあたっては査定を行い、働きに応じた支給を行っている。査定に使う人事考課は現役社員と同様のシートを用いて行い、上司との面談を行って結果をフィードバックしている。

継続雇用後に給与が下がることについては、その理由を毎年契約更新時に本人に説明

継続雇用者の月給は60歳到達時の60～80%となり、その幅は個々人の能力や技能に応じて決めることになる。賞与についても現役社員の平均額の60～80%となり、給与と同様に能力や技能によって金額に差をつけるようにしている。継続雇用後に給与が下がることについては、その理由を毎年契約更新時に本人に説明することで、納得性を高めている。

管理職の場合は、定年以降も給与額を下げることはない。ただし、能力主義的賃金体系のため、査定によって定年前よりも金額が変動することがある。

4 高齢者が能力を十分に発揮できる職場環境の改善、安全対策、健康管理対策

高齢者の就業に当たっては、加齢に伴う体力の低下など留意すべき点も少なくないことから、一般の従業員以上に安全面の対策や職場環境の改善、健康管理対策は欠かすことのできない課題です。

(1) 職場環境の改善、安全対策の充実が重要

とりわけ、鑄造業界においては、改善されつつあるとはいえ高温、騒音、粉塵、重筋労働等高齢者への負荷が高い作業環境があり、安全面においても注意を要する作業は少なくありません。高齢者の負荷を軽減し、安全第一で作業をしてもらうための不断の職場環境の改善、安全対策の充実が重要になります。

(2) 健康であることは高齢者が能力を十分に発揮するための前提条件

健康であることは高齢者が能力を十分に発揮するための前提条件となります。日ごろから本人の注意を喚起することは当然のことですが、あわせて、企業としても健康管理面の対策を強化することが求められます。とりわけ鑄造業界においては、粉塵の発生等により呼吸器への負担が大きくなったり、あえて照度を低く抑えている工程があり視覚負担が大きくなったり、また、騒音の発生もあることから、肺診断、視力診断、聴力診断については特に重視しなければなりません。

なお、近年、心の病、メンタルヘルス不全等が大きな問題になっています。この背景には、景気低迷が続くことで将来に不安を持つとともに、職場における孤立化等による対面コミュニケーションが希薄化したことなどが要因として考えられます。こうしたメンタルヘルス不全を未然に防止するためには、まずは、日常のコミュニケーションを見直すことから始めることが重要です。報告・連絡・相談（ほうれんそう）が習慣化されている職場は生産性向上対策の前提要件となります。社内のコミュニケーションにおける問題点を出し合い、改善案を皆で考えたり、管理者が部下一人ひとりと面談をして、各自の不安や不満、改善案などを傾聴することなどが効果的です。

シフト制を導入、職場ごとにスポットクーラーを設置

夏場の工場内は60℃に達することもあり、長時間の業務は体力的にも気力の部分でも厳しいものがある。若い人を辛い職場にシフトするという考え方もあるが、辛い職場ほど高齢の従業員が就く傾向があり、実際に若い人よりも仕事ができるといった側面がある。現在、当社では時間によって交替するなどのシフト制を導入したり、少しでも熱さを凌げるように、職場ごとにスポットクーラーを設置したりしているが、経験と工夫、忍耐力、精神力といった側面では高齢者に一日の長があり、若い人だけではできない仕事は依然として多い。

バラシ作業場にはスポットクーラーやミスト扇風機を設置

生産工程で体力的に過酷なのは溶解および注湯、バラシ（解砕）で、特に夏場は暑くて大変な作業となる。バラシ（解砕）作業場にはスポットクーラーやミスト扇風機を入れるなどしているほか、工場全体では屋根に断熱ペイントを塗装したり、送風機で外気を取り込むような工夫をしている。

夏季には塩飴やスポーツ・機能性飲料を欠かさない

夏季には塩飴やスポーツ・機能性飲料などを置いて、塩分や水分を補うように促している。また、従業員の体調・顔色には、職場のリーダーが常に気を配るようにしている。

副社長が安全衛生委員会の委員長となり、安全衛生管理体制を整備

副社長が安全衛生委員会の委員長となり、安全衛生管理体制を整備し、率先して取り組んでいる。まずは安全衛生委員会年間予定表を作成し、健康診断関係・巡回・講習会・点検関係等の毎月行う事項を書き入れ、それに基づき毎月の対策の結果報告、災害報告を月1回の安全衛生委員会で行っている。

健康管理については、定期健康診断、じん肺健康診断、有機溶剤健康診断、生活習慣病予防検診を実施し、同時に健康増進のため、衛生パトロールの実施、工場内ウォータークーラーの設置等の改善を行っている。

また、作業環境改善活動として、職場安全パトロール、職場騒音測定、保護具着用週間、消防設備点検、3S（整理・整備・清掃）運動、年始年末安全運動、年内災害発生の報告と改善対策等を実施している。

参考

スキタ鉄工株式会社（製缶配管加工、鋳造、精密加工）の作業改善の取り組み

高齢者でも安全に働けるように作業施設の改善に取り組んだ。改善にあたっては、社長が委員長となり各工程の班長を交えた「職場改善推進委員会」を発足させ、改善計画を策定し、次のような作業改善を行った。

①製造現場の照明を改善して高齢者の視覚低下を補完

工場内の照明が屋根裏部屋部分についており、地上10メートル以上の所にあり、照明器具も老朽化していたため、照度が不足していた。そこで、照明器具の数を28個から50個に増やし、照明の位置をできるだけ下に降ろす等の改善により照度を確保した。

②重量物運搬の移動距離の短縮および走行クレーンの設置で肉体的負担を軽減

塗装場と検査場が作業場から離れているため、重量物についてはフォークリフトを使用した長距離の運搬作業が必要で、製品落下の危険性と肉体的負担があった。そこで作業場からの移動を少なくするために、離れた場所にある塗装場と検査場を作業場の近くに新設し、重量物の運搬距離を短縮した。また重量物の持ち上げ・移動をフォークリフトに代えて走行クレーンを使用することにより肉体的負担を軽減した。

③屋外作業、中腰姿勢の仕上げ作業を屋内作業、腰掛け作業に改善

屋外で、中腰姿勢の仕上げ作業を行っていたため、高齢者にとって健康面に不安があった。また、仕上げ作業により粉塵が散乱し、清掃等が大変だった。そのため、仕上げ作業場を新設し作業台を設置することにより、高齢者にふさわしい職場環境に整備した。また、粉塵対策として集塵機を設置した。

④機械現場の測定機をアナログ式からデジタル式に改善

機械現場の測定機がアナログ式で数値が読みにくかった。そこで、高齢者でも読みやすいデジタル式の測定機に代えた。こうした作業施設の改善活動により、視覚的負担や肉体的負担が軽減され、高齢者にとって働きやすい職場になり、同時に生産性も向上した。

出典：「高齢者雇用の企業事例ベスト20Part xii」（平成19年3月）高齢・障害・求職者雇用支援機構

5 短日・短時間勤務による職域の拡大

鑄造業界は、リーマンショック後の景気低迷や取引先企業の海外調達増加、中国、韓国等の台頭による競争の激化、価格下落など厳しい経営環境にあります。鑄造業界では伝統的に従業員の雇用の確保を重視してきましたが、高齢者が増加すればその分若年者の採用を控えざるを得ないといった声も聞かれます。若年者の採用が停滞すると年齢構成がいびつになる、また、世代交代が進まないといった経営にとってのデメリットもあることから、**企業の持続的発展といった観点から、増加する高齢者が新卒採用に悪影響を及ぼさないように配慮**することが求められます。

そのためには、**短日・短時間勤務でも可能な仕事や役割を開発して、高齢者を充てる**といったことが考えられます。例えば、高齢者のなかで技術・技能継承の役割に就いている方や経験を活かして特定の工程には就かず遊軍として働いている方、また、安全衛生担当や内部監査に就いている方、設備のメンテナンスを担当している方などについては、必ずしもフルタイム勤務を必要としません。

一方、働く意欲や能力は高いものの、健康状態など身体面の理由や家庭の事情等で定年以前と同じようなフルタイム勤務は難しいといった方が出てくることも想定されます。現状でも、就労ニーズの多様化を踏まえ、高齢者の中にもこうした短日・短時間勤務を希望する方も存在しています。

就労形態の選択肢の一つとして、**残業をできるだけさせないように配慮したり、短日・短時間勤務制度を用意**することが考えられます。

嘱託社員の勤務時間は、一般社員よりも30分早く終業

力仕事などは、適宜、同じ工程にいる若い従業員が役割を担うようにし、65歳定年後の嘱託社員に限らず、50歳代後半から60歳の従業員はなるべく「頭を使う仕事」を中心に従事してもらう風土が社内に定着している。

また、嘱託社員の勤務時間は、一般社員よりも30分早く終業させるようにしている。一般社員の勤務時間は8時から16時45分、嘱託社員は16時15分までとなっている。終業後のシャワーを浴びる時間の確保や早めに帰宅することで通勤ラッシュの混雑を避けることができようとの配慮からである。

6 従業員の意識改革 —高齢期における働くにあたっての心構え—

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**されます。従来であれば、定年到達以降は「おまけ」の様な考えのもとで働いている高齢者もいましたが、今後は「生涯現役」の考え方にに基づき、常に誇りと生きがいを持ちながら、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。したがって、**60歳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はもとより、企業としても支援**していくことが今まで以上に求められます。

企業としては、これから定年を迎える方に対して、賃金や勤務時間といった労働条件はもちろん、**①企業が高齢者に求める役割や期待、②年下の上司への対応、③肩書が外れた場合の職場での立ち居振る舞いやかつての部下への対応等、高齢期における働く際の注意事項をあらかじめ説明**しておきましょう。

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生活設計教育、キャリアデザイン研修、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。

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**」⁹の活用が考えられます。

なお、対象者が複数おらず、1社だけで行うことが難しい場合は、外部機関が実施している退職準備研修や生活設計教育、ライフプラン研修を活用することが効果的です。

9 「就業意識向上研修」については、「参考資料5. 高齢・障害・求職者雇用支援機構の就業意識向上研修」(54ページ)をご覧ください。





參考資料

参考資料1 高年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年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。

○高年齢者雇用アドバイザーとは

「高年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歳までの高年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年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

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

平成25年8月末現在

名称	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	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	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	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

名称		所在地	電話番号(代表)
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 クラブオアネックスビル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	088-611-2388
香川高齢・障害者雇用支援センター	〒761-8063	高松市花ノ宮町2-4-3 香川職業訓練支援センター内	087-814-3791
愛媛高齢・障害者雇用支援センター	〒790-0006	松山市南堀端町5-8 オフセビル4階	089-986-3201
高知高齢・障害者雇用支援センター	〒780-0053	高知市駅前町5-5 大同生命高知ビル7階	088-861-2212
福岡高齢・障害者雇用支援センター	〒810-0073	福岡市中央区舞鶴2-1-10 ORE福岡赤坂ビル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

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/elder01.html>>

- ・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/person02.html>>

→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/loc01.html#06>>

【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/activity/education/comfortable/syokuba.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/data/elderly/elderly01.html#09>>

■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 公的給付のイメージ

高齢者の雇用を推進するために、公的給付を利用することは企業にとって有効なことです。

ただし、公的給付のしくみは、複雑で理解しにくいというイメージがありますので、45～47ページにその全体像を掲載しました。まずは、その全体像を把握することをお勧めします。

また、48～50ページには公的給付を適用した、60～64歳の賃金シミュレーションの例を掲載しておりますので、あわせて、参考にしてください。

● 60～64歳の収入の内訳

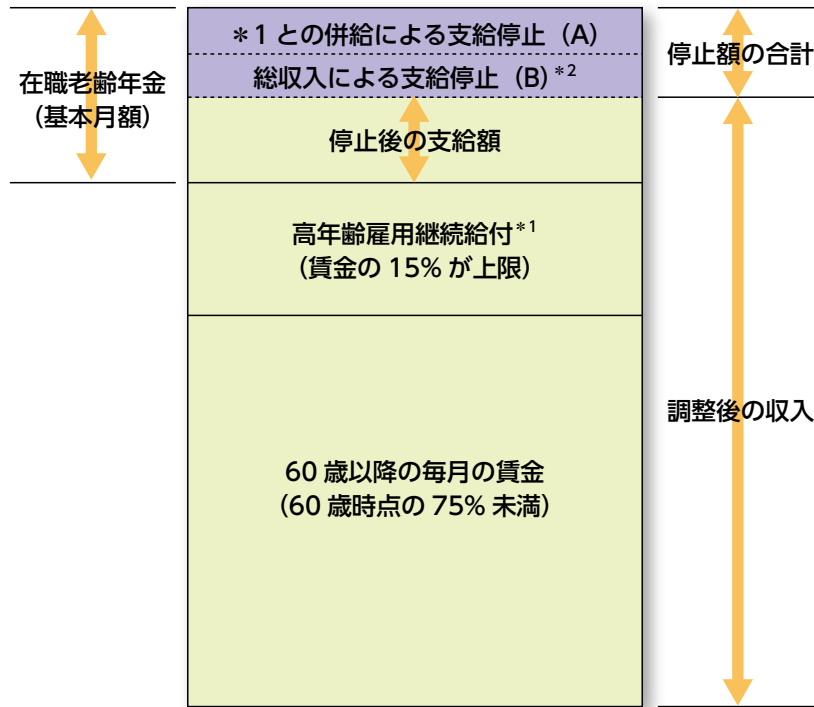
1週間の労働時間	給与	雇用保険	厚生年金保険	
		高年齢雇用継続給付*2	在職老齢年金	老齢厚生年金
20時間未満	○	× (雇用保険不加入)	×	全額支給 (厚生年金不加入)
20時間以上 30時間未満	○	○	×	全額支給 (厚生年金不加入)
30時間以上*1	○	○	併給調整	×

*1 社員の3/4程度以上

*2 高年齢雇用継続給付

{ 高年齢雇用継続基本給付金
高年齢再就職給付金

●高年齢雇用継続給付と在職老齢年金（基本月額）との併給による調整



(A) の算出方法

前提条件 高年齢雇用継続給付が支給された場合に限りです。
 (高年齢雇用継続給付が支給されなければ停止されません)
 (高年齢雇用継続給付が支給されれば(B)がゼロであっても停止されます)

60歳以降の賃金が、60歳到達時賃金（上限あり）と比較して

- ① 「75%未満～61%超にダウンした場合」
 = 標準報酬月額、0～6%相当額が停止されます。
 [≒ 高年齢雇用継続給付の、約40%相当額になります]
- ② 「61%以下にダウンした場合」
 = 標準報酬月額、6%相当額が停止されます。
 [≒ 高年齢雇用継続給付の、約40%相当額になります]

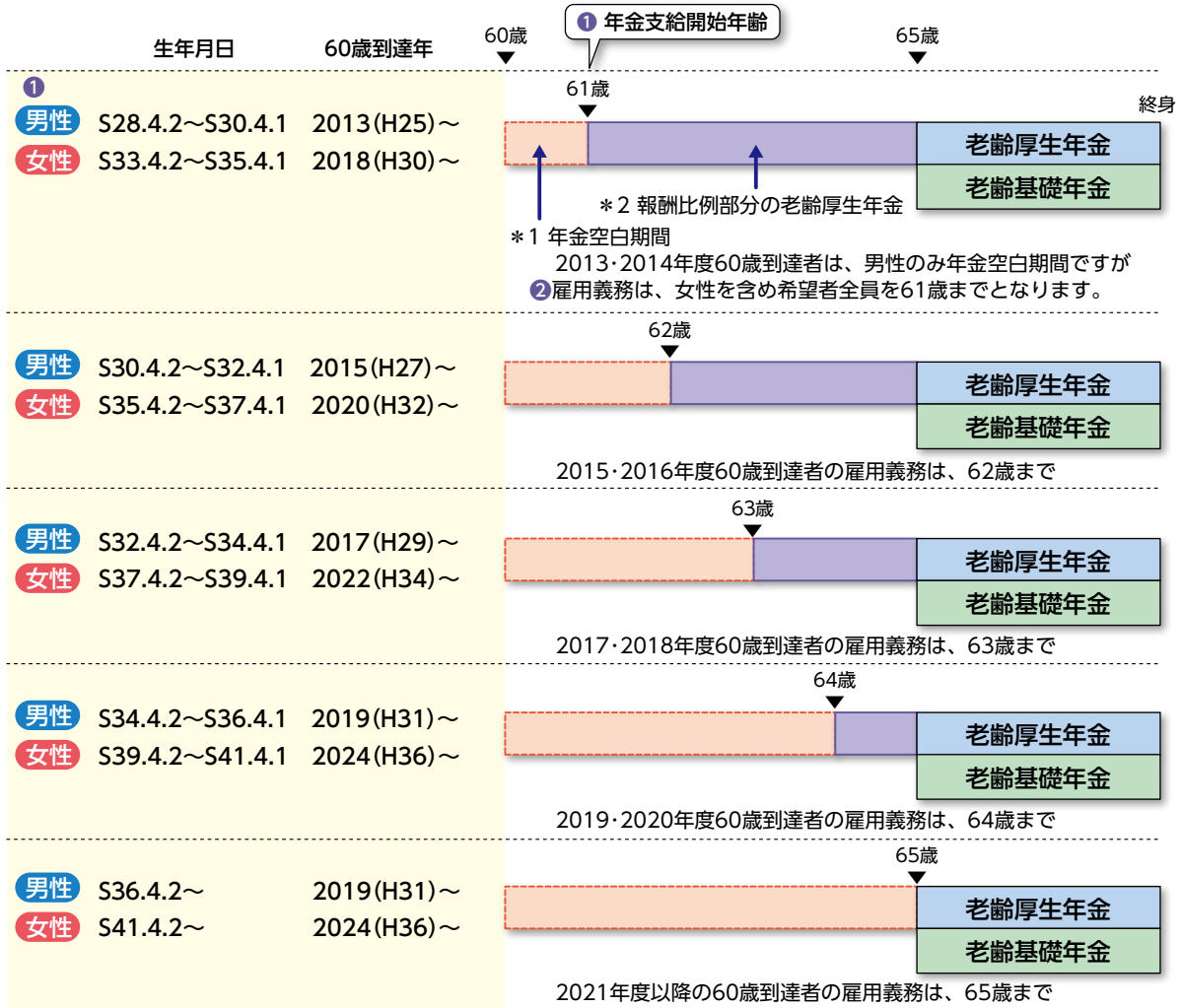
(B) の算出方法

総報酬月額相当額と基本月額の合計が、28万円を超えた場合に調整されます。

ほとんどの場合、超えた額の1/2が停止されます。

- *1の算出基礎は、各月の賃金です
- *2の算出基礎は、総報酬月額相当額と基本月額です

●年金支給開始年齢と高年齢者雇用安定法の関係



男女の年金支給時期の差の扱い（女性は5年遅れ）

- * 1 雇用義務期間に関しては、男女雇用機会均等法により性別による差はありません。
 ただし、年金空白期間と雇用義務の関係は、男性は合っていますが女性は合っていません。
 ②そのため、女性は年金が支給されながら雇用義務が生じる期間があります。
- * 2 報酬比例部分の老齢厚生年金受給期間は、選定基準を適用できます（法改正前に選定基準を設けていた場合）。

60～64歳の賃金シミュレーションの例

高年齢雇用継続給付と在職老齢年金を適用した場合の、総収入と手取り額の関係

1. モデルの設定条件

- 1) 男性で扶養家族の配偶者ありとする。
- 2) 昭和28年4月2日生まれで、平成25年4月1日に60歳に達した。
平成25年3月31日に定年となり、平成25年4月1日付けにて再雇用となった。
年金支給開始は、平成26年4月1日である。
- 3) 59歳時点の年収は、4,500,000円であった。
内訳：月例賃金（総支給額）= 300,000円
賞 与（総支給額）= 450,000円×2回
- 4) 再雇用の労働条件は、フルタイム・昇給なしで
月例賃金（総支給額）= 180,000円a（59歳時比60%）
標準報酬月額 = 180,000円b
賞 与（総支給額）= 180,000円c×2回/年とする。
その結果、60～64歳の年収は、2,520,000円となる。（59歳時比56%）
- 5) 平成26年4月1日より支給される年金額は、
年間1,200,000円（基本月額=100,000円d）とする。

2. 月例収入のイメージ

1)	60歳時点	61歳時点	62歳時点	63歳時点	64歳時点
(1) 賃金・賞与	○	○	○	○	○
(2) 高年齢雇用継続給付	○	○	○	○	○
(3) 在職老齢年金	×	○	○	○	○

2) 60歳時点の月例賃金（総支給額）

- | | | |
|---------------|--------------------------|--------------|
| (1) 賃 金 | | 180,000 円a |
| (2) 高年齢雇用継続給付 | $180,000a \times 15\% =$ | 27,000 円e |
| (3) 在職老齢年金 | | 不支給（61歳から支給） |
| (4) 合 計 | (1) + (2) = | 207,000 円/月 |

3) 61～64歳時点の月例賃金（総支給額）

- | | | |
|---------------|--|-------------|
| (1) 賃 金 | | 180,000 円a |
| (2) 高年齢雇用継続給付 | $180,000a \times 15\% =$ | 27,000 円e |
| (3) 在職老齢年金 | ① 基本月額 = | 100,000 円d |
| | ② P46の(A) | |
| | 高年齢雇用継続給付 e が支給されたことによる支給停止
$180,000a \times 6\% = 10,800$ 円 (eの約40%相当) | |
| | ③ P46の(B) | |
| | 総報酬月額相当額 f + 基本月額 d が280,000円を超えたことによる支給停止
(総報酬月額相当額 f + 基本月額 d - 280,000円) × 1/2
= [(180,000b + (180,000c × 2) / 12) + 100,000 d] - 280,000 × 1/2
= 15,000 円 | |
| | ④ 支給額 = ① - (② + ③) = | 74,200 円 |
| (4) 合 計 | (1) + (2) + ④ = | 281,200 円/月 |

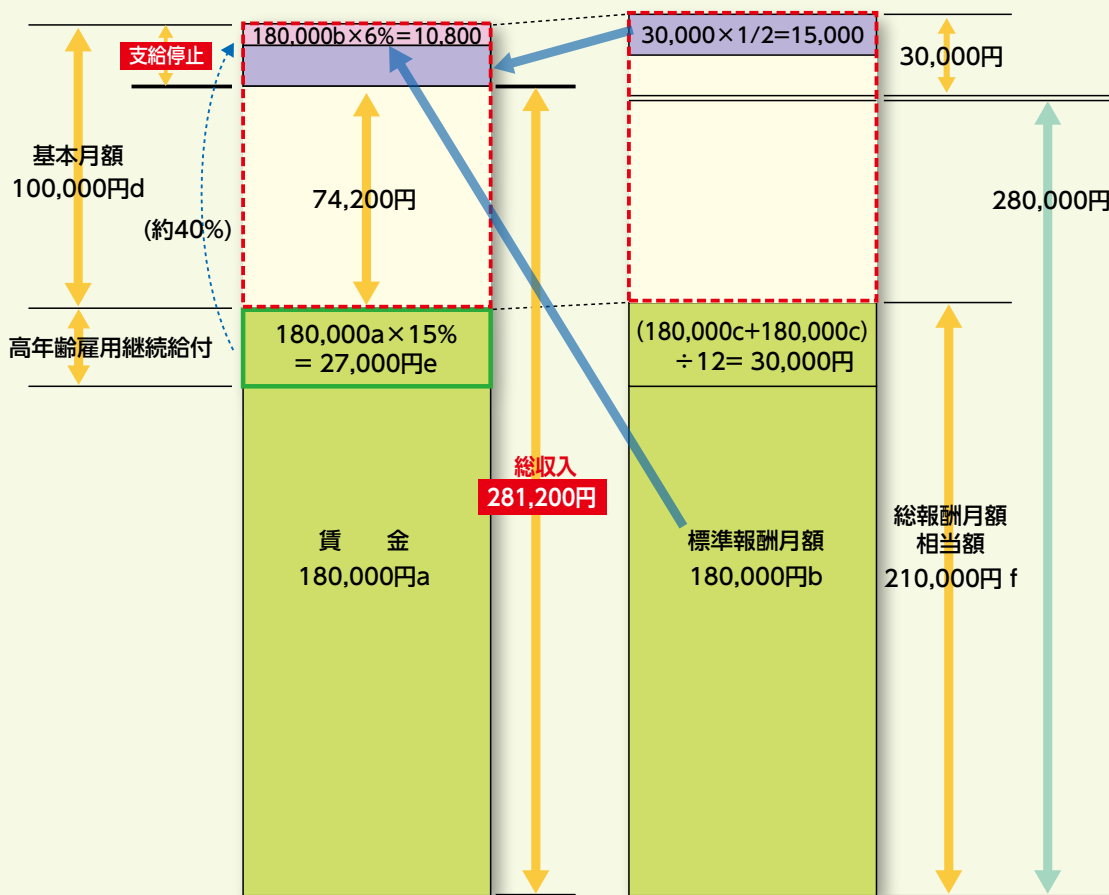
4) f (総報酬月額相当額) の確認

$$f = \text{標準報酬月額 } b + (\text{該当月以前1年間の賞与} / 12)$$

年齢	59	60	61	62	63	64	
給与	時期 各月	→					
	総支給額	30	18				万円
賞与	時期 夏 冬	夏 冬	夏 冬	夏 冬	夏 冬	夏 冬	万円
	総支給額	45 45	18 18	18 18	18 18	18 18	18 18

$180,000 \text{円 } b + (\text{該当月以前1年間の賞与} / 12)$
 (総報酬月額相当額は毎月計算されます)

5) 2. 月例収入イメージの3) 61～64歳時点の月例賃金（総収入）の図



3. 総収入ベースのシミュレーション

区 分		59歳時点	60歳時点	61～64歳
月 収	(1) 賃 金	300,000円	180,000円	180,000円
	(2) 高齢雇用継続給付	－ 円	27,000円	27,000円
	(3) 在 職 老 齢 年 金	－ 円	－ 円	74,200円
	合 計 (A)	300,000円	207,000円	281,200円
年 収	合 計 (A) × 12	3,600,000円	2,484,000円	3,374,400円
	年 間 賞 与	900,000円	360,000円	360,000円
	年 収 (A')	4,500,000円	2,844,000円	3,734,400円
	59歳時点との差	－	－1,656,000円	－765,600円

4. 手取りベースのシミュレーション

1) 控除額

区 分		59歳時点	60歳時点	61～64歳
月	(1) 社会保険*1	43,005円	25,803円	25,803円
	(2) 雇用保険	1,500円	900円	900円
	(3) 所 得 税	5,140円	1,500円	1,500円
	合 計 (B)	49,645円	28,203円	28,203円
	59歳時点との差	－	－21,442円	－21,442円
年	合 計 (B) × 12	595,740円	338,436円	338,436円
	賞 与 控 除*2	164,818円	59,667円	59,667円
	合 計 (B')	760,558円	398,103円	398,103円
	59歳時点との差	－	－362,455円	－362,455円

社会保険*1 = 厚生年金保険 + 健康保険 + 介護保険

厚生年金保険料率は、平成29年まで毎年9月に保険料率が引き上げられますので、当シミュレーションは、平成25年9月からの率を使用。

健康保険料率・介護保険料率は、平成24年4月現在の協会けんぽの平均を使用。

賞与控除*2 = 賞与から控除される、社会保険料・雇用保険料・所得税の合計。

2) 手取り額

月	手取り (A) - (B)	250,355円	178,797円	252,997円
	59歳時点との差	－	－71,558円	2,642円
年	手取り (A') - (B')	3,739,442円	2,445,897円	3,336,297円
	59歳時点との差	－	－1,293,545円	－403,145円

参考資料4 高齢者雇用に関する各種助成金一覧

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

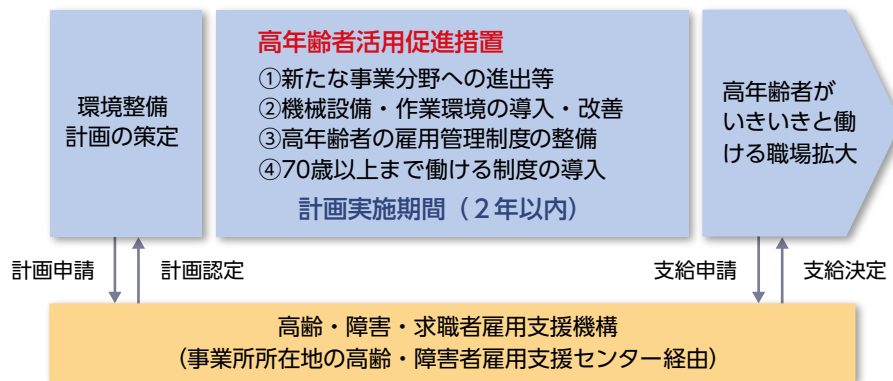
支給金額 上限500万円

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（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（42ページ参照）

高齢者を積極的に活用しようとする企業



(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で、他の企業での雇用を希望する者を、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）

- 雇入れの条件**
- ① 対象労働者^{(*)3}が移籍元事業所の定年に達する1年前から、当該定年に達するまでの間に、当該対象労働者との間で労働契約を締結すること。
 - ② 対象労働者と移籍元事業主との間で、移籍することについて同意していること。
 - ③ 対象労働者を民間の職業紹介事業者の紹介により雇い入れること。

(*)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

(*)3 移籍元事業所に在籍する65歳未満の雇用保険被保険者

④雇い入れた対象労働者を65歳以上まで雇用する見込みがあること。
 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
- 問い合わせ先

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
 最寄りの各都道府県高齢・障害者雇用支援センター（42ページ参照）

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）の紹介により^(*4)、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【短時間労働者以外】	50万円	90万円	1年	1年
60歳以上65歳未満の高年齢者【短時間労働者(+)]	30万円	60万円	1年	1年

(+) 過当たりの所定労働時間が20時間以上30時間未満の者

- 申請者
- 問い合わせ先

事業主
 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）

- 65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）の紹介により^(*5)、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
- 問い合わせ先

事業主
 最寄りの労働局、公共職業安定所（ハローワーク）

(*4) 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」。
 (*5) (同上)

3. トライアル雇用奨励金〈中高年者を試行的に雇い入れたい場合〉

- 45歳以上の中高年齢者^(*6)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か月）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か月。

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）

(*6) 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か月以上あった方。

参考資料5 高齢・障害・求職者雇用支援機構の「就業意識向上研修」

就業意識向上研修（有料）とは…

「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
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
中高年齢従業員研修	概ね45歳以上の中高年齢従業員

○研修時間：4時間以上15時間以下とします。

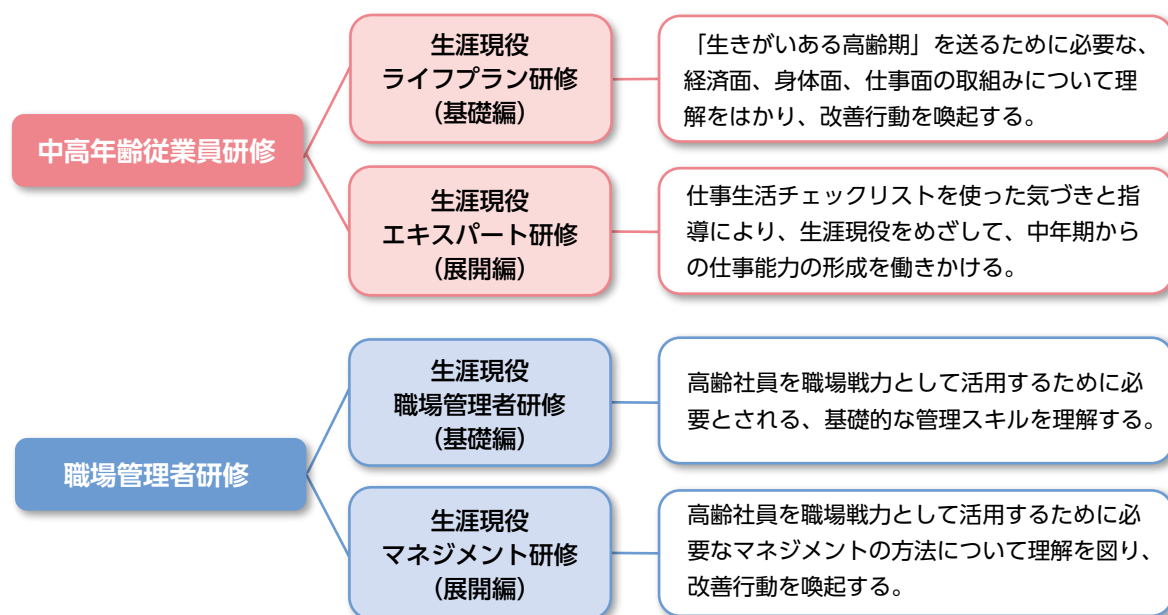
○受講者数：5人以上20人程度とします。

○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：

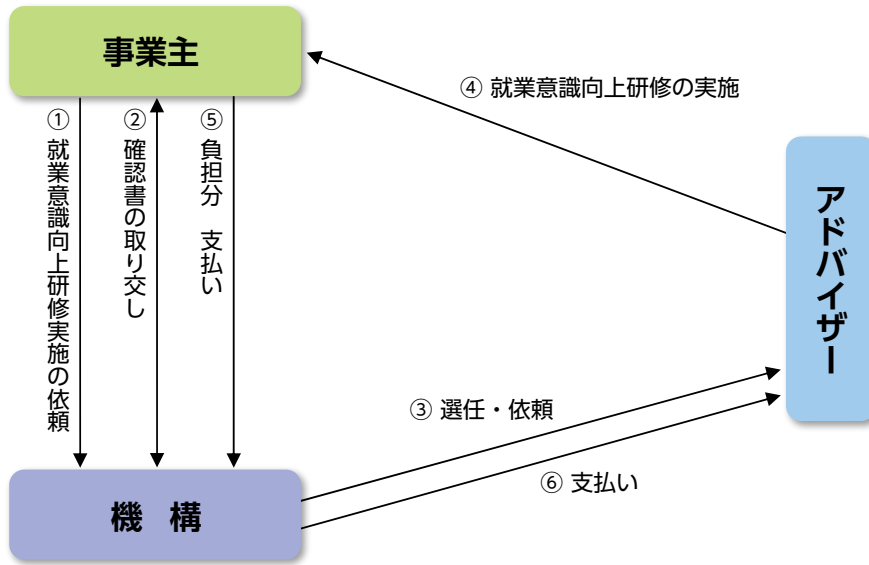
受講者の状況等を勘案し、アドバイザーがご相談させていただきながら作成します。

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サービス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。

就業意識向上研修サービスに係る経費（例）

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

参考資料6 技能検定制度とは

技能検定は、「働く人々の有する技能を一定の基準により検定し、国として証明する国家検定制度」です。技能検定は、技能に対する社会一般の評価を高め、働く人々の技能と地位の向上を図ることを目的として、職業能力開発促進法に基づき実施されています。

技能検定の合格者には、厚生労働大臣名（特級、1級）または都道府県知事（2級、3級）の合格証書が交付され、技能士と称することができます。また、これらの区分以外に外国人研修生等を対象として随時に実施する3級、基礎1級及び基礎2級があります。

鑄造職種・金属溶解職種の概要

鑄造職種

鑄造製造工程における造型及び鑄込みに必要な技能

▶ 特級、1級、2級、3級、随時3級、基礎1級、基礎2級

- 鑄鉄鑄物鑄造作業
- 鑄鋼鑄物鑄造作業
- 銅合金鑄物鑄造作業
- 軽合金鑄物鑄造作業

金属溶解職種

金属の溶解に必要な技能

▶ 1級、2級

- 鑄鉄キュポラ溶解作業
- 鑄鉄誘導炉溶解作業
- 鑄鋼アーク炉溶解作業
- 鑄鋼誘導炉溶解作業
- 軽合金反射炉溶解作業

詳しくは、日本鑄造協会のホームページ http://www.foundry.jp/skill_test.html

また、中央職業能力開発協会のホームページ

<http://www.javada.or.jp/jigyuu/gino/giken.html> をご覧ください。

参考資料7 ビジネス・キャリア検定制度とは

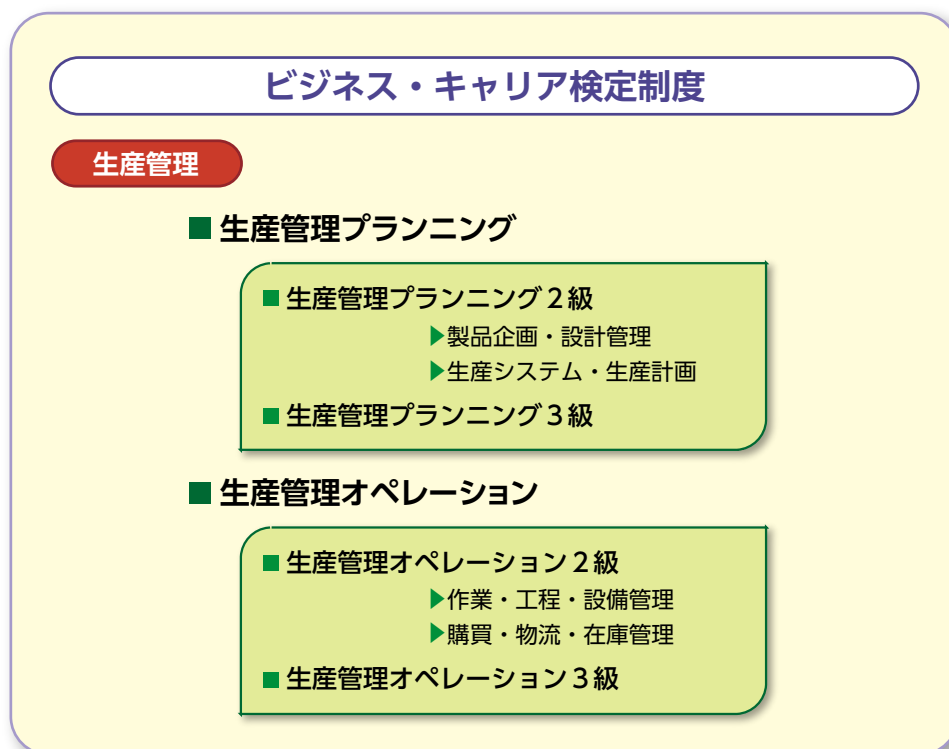
ビジネス・キャリア制度は、ホワイトカラー労働者が担当する職務を適切に遂行するために必要となる専門的知識・能力を段階的・体系的に習得することを支援する学習システムです。この制度はホワイトカラー労働者の職務を人事・人材開発・労務管理、経理・財務管理、営業・マーケティング、生産管理、企業法務・総務、ロジスティクス、経営情報システム、経営戦略の各分野に分けて、それぞれの職務に必要な専門的知識・能力を領域（職務内容）とレベルに分類、体系化しています。

ビジネス・キャリア制度において実施されるビジネス・キャリア検定試験は、企業の職務遂行に必要な実務能力を評価するために、企業実務に即した専門的知識・能力を客観的に評価する試験です。合格者には、合格証書とともに公的資格としての「スペシャリスト」の称号が付与されます。

○鑄造業界など製造業に関係のある生産管理分野は次のように分類・体系化されています。

生産管理とは、資材の購入、製品の開発・設計・製造、顧客への引渡し、工場・設備の管理など生産活動全般に関わる管理を行う仕事です。

ビジネス・キャリア検定試験では、主に生産管理部などで、生産システムの設計・計画業務に従事している方を対象とした「生産管理プランニング」と生産システムの統制・運用業務に従事している方を対象とした「生産管理オペレーション」の2部門に区分しています。



詳しくは、中央職業能力開発協会のホームページ

<http://www.javada.or.jp/bc/nbc/bcsummary/summary.html> をご覧ください。

参考資料8 「**鑄造カレッジ（鑄造中核人材育成）**」とは

日本鑄造協会では、「技術と経営力を持つ次世代鑄造人材の育成」を図ることを目的に、日本鑄造工学会の連携のもと、2007年度より「鑄造カレッジ（鑄造中核人材育成）」を開校しています。鑄造カレッジでは、これまでの教育システムとはまったく異なり、座学ばかりでなく鑄造実験場等での実証を行うインターンシップを取り入れるとともに、技術のみならず経営（マネジメント）も学んで頂くことにより、将来の鑄物業の経営者や工場長を育成します。また、要件に達した方には、当協会認定の「鑄造技士（Foundry Expert）」の資格を授与致します。

1. カリキュラム

(1) 受講コース：

- ①鑄鉄コース、②銅合金コース、③軽合金コース、④鑄鋼コース

(2) 受講期間：6月～翌年2月

- ①講義：2時間×30コマ（60時間、10日間）
- ②インターンシップ：7時間×6日間（42時間）

(3) 受講内容：

- ①共通科目(18コマ)：4コースに共通した講義
- ②専門科目(12コマ)：コース別、地区のニーズに応じた科目、ケーススタディ及びマネジメント
- ③インターンシップ：実験室での実習、シミュレーション、事例研究などの演習、工場見学など

2. 募集要領

(1) 受講料：

- ①日本鑄造協会会員：336,000円
- ②日本鑄造工学会会員：399,000円
- ③日本鑄鍛鋼会会員（鑄鋼コース）：399,000円
- ④非会員：546,000円

(2) 定員：

- ①鑄鉄コース：20名（各地区）
- ②非鉄（銅合金・軽合金）コース：20名（全地区合計）
- ③鑄鋼コース：10名（全地区合計）

(3) 受講資格：

実務経験5年以上で、素形材センターの鑄造技術研修講座、日本鑄造工学会の技術講習会、当協会の新人向け鑄造入門講座のいずれかを受講された方、またはそれと同等の知識を持っている方。

詳しくは、日本鑄造協会までお問い合わせください。



● 鋳造業 高齢者雇用推進事業 委員名簿 ●

座長

梶原 豊 高千穂大学 名誉教授

委員

笠井 健司 笠井鋳工株式会社 代表取締役社長
 沢山 薫 株式会社木村鋳造所 会長付
 田島 正明 株式会社田島軽金属 代表取締役社長
 辻井 一男 株式会社辻井製作所 代表取締役社長
 萩野 茂雄 大和合金株式会社 相談役
 堀江 尚男 株式会社 岡本 顧問
 角田 悦啓 一般社団法人日本鋳造協会 専務理事

(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

早川 浩二 一般社団法人日本鋳造協会 総務グループリーダー
 金井 香 一般社団法人日本鋳造協会 総務グループ

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

鑄造業 高齢者雇用推進の手引き

発行 平成25年10月

一般社団法人 日本鑄造協会

〒105-0011 東京都港区芝公園3-5-8 機械振興会館501号室
TEL : 03-3432-2991 FAX : 03-3433-7498
<http://www.foundry.jp> E-mail : info@foundry.jp

無断転載を禁ず

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

鑄造業 高齢者雇用推進の手引き

発行 平成 25 年 10 月

一般社団法人 日本鑄造協会

〒105-0011 東京都港区芝公園 3-5-8 機械振興会館 501 号室

TEL : 03-3432-2991 FAX : 03-3433-7498

<http://www.foundry.jp> E-mail : info@foundry.jp

無断転載を禁ず