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

～自社に活かせる事例を見つける～

自動車車体製造業 高年齢者雇用のQ&A

1 法改正→65歳まで必ず全員雇用？ …… P4

2 高年齢者雇用に関して気になることは？
2-1.高年齢者と若年層の関係は？ …… P6
2-2.高年齢者雇用のコストとメリットは？ …… P8

3 高年齢者を戦力化するための制度とは？
3-1.雇用形態は？ …… P10
3-2.賃金は？ …… P12

4 高年齢者への対応は？
4-1.モチベーションを維持するためには？ …… P14
4-2.就業条件・業務面での工夫と配慮は？ …… P16
4-3.高年齢者が活躍しやすい業務とは？ …… P18
4-4.後輩を指導しやすくする工夫とは？ …… P20

5 60歳前の従業員への対策は？
5-1.定年後に向けて事前啓発を始める時期は？ …… P22
5-2.定年後を見据えた従業員へのアドバイスは？ …… P24

6 活用できる公的助成策は？情報源は？ …… P26

★我が社のヒントに！ ～高年齢者雇用における各社の取組み【参考事例】～ …… P29
★さらに詳しく知りたい方へ！ ～参考資料編～ …… P39

平成25年（2013年）10月
一般社団法人 日本自動車車体工業会
高齢者雇用推進委員会

はじめに

日本社会は、急速な人口構成の高齢化に直面しています。長寿化と少子化が同時に起こっていることが、高齢化のスピードを速めています。長寿化それ自体は、おめでたいことです。

私たちは、ずっと昔から、不老長寿を理想としてきました。日本の平均寿命は世界のトップクラスであり、健康に活動できる寿命も世界一の長さです。日本は、人類の理想を実現しつつあると言うことができます。

ただ、長寿化を手放しで喜べないのは、少子化が深刻だからです。合計特殊出生率（一人の女性が一生の間に平均的に産む子どもの数）は、1974年以降、人口置換水準を下回り、2005年には1.26まで低下しました。最近、少し回復傾向にあるものの、若年層の絶対数が減る状況は続いています。『平成25年版高齢社会白書』によると、高齢化率が7%を超えてからその倍の14%に達するまでの所要年数（倍化年数）は、フランスが126年、スウェーデンが85年、比較的短いドイツが40年、イギリスが46年であったのに対し、日本は、1970年から1994年の24年間で7%から14%になりました。

このような中で、日本社会の活力を維持していくには、60歳以上の人たちに継続して頑張ってもらう必要があります。また、公的年金の支給開始年齢が65歳に向かって徐々に引き上げられていることもあって、60歳代前半層の雇用は喫緊の課題です。

政府は、高年齢者雇用安定法を改正して、本人が希望すれば60歳以降も何らかの形で働き続けられるしくみの導入を企業に求めています。その具体策として、(ｱ)定年年齢を65歳に引き上げること、(ｲ)60歳定年制をとっている場合は65歳までの継続雇用制度を設けること、(ｳ)定年制をなくすことの3つを示しています。これまでは、一定の基準を設けて、その基準に達しない従業員を継続雇用する必要はありませんでした。しかし、平成25年4月から「希望者全員」が義務付けられました。

この法律改正を受け、各社は65歳まで働き続けられるしくみを模索しています。日本自動車車体工業会では、平成24年度に高齢者雇用推進委員会を組織して、この課題解決に向けて取り組んできました。会員企業へのアンケート調査やインタビュー調査を行うことによって、会員各社の高齢者雇用の実態を把握し、自動車車体製造業特有の状況を明らかにしました。

そして、先進的に取り組んでいる企業の事例や、60歳を超えて第一線で活躍しておられる従業員の声を収集することで、課題解決へのヒントをまとめ、このQ&Aを作成しました。

高齢者がいきいきと活躍する企業にしていくには、経営側だけでなく従業員の意識改革が欠かせません。高齢者が増えても活力を持ち続ける企業と社会をつくっていくために、この冊子を役立てていただきたいと思います。

高齢者雇用推進委員会座長
法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科 教授
藤村　博之

高齢者雇用推進委員会名簿

（敬称略）

〈学識経験者〉

座長

藤村 博之	法政大学経営大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授	

〈会員企業代表〉

須河 進一	須河車体株式会社	代表取締役社長
櫻井 晃	極東開発工業株式会社	執行役員 総務人事部部長
國武 幸弘	株式会社イズミ車体製作所	専務取締役
細谷 康次	本所自動車工業株式会社	取締役副社長
児玉 謙一	株式会社北村製作所	常務取締役
佐野 通孝	日本フルハーフ株式会社	総務部部長
山田 正行	ジェイ・バス株式会社 （2012年6月～2013年5月）	常務執行役員
佐藤 達也	ジェイ・バス株式会社 （2013年6月～）	総務部長
横山 修	トヨタ自動車東日本株式会社	人事部長
和田 俊二	日産車体株式会社	人事部主管

〈産業団体代表〉

橋本 茂	一般社団法人 日本自動車車体工業会 （2012年6月～2013年5月）	専務理事
吉田 量年	一般社団法人 日本自動車車体工業会 （2013年6月～）	専務理事
信澤 幸男	一般社団法人 日本自動車車体工業会	総務部次長

〈シンクタンク〉

山藤 康夫	日鉄住金総研株式会社
染矢 隆彦	日鉄住金総研株式会社
浅川 美知子	日鉄住金総研株式会社
國松 亜理沙	日鉄住金総研株式会社

自動車車体製造業 高年齢者雇用のQ&Aをお読みになるにあたって

平成25年（2013年）4月1日に高年齢者雇用安定法の改正法が施行され、段階的に希望者全員の65歳までの雇用確保（65歳未満の定年を定めている場合は、定年の引上げ、継続雇用制度の導入、定年の定めの廃止のいずれかの措置）が企業に義務付けられました。

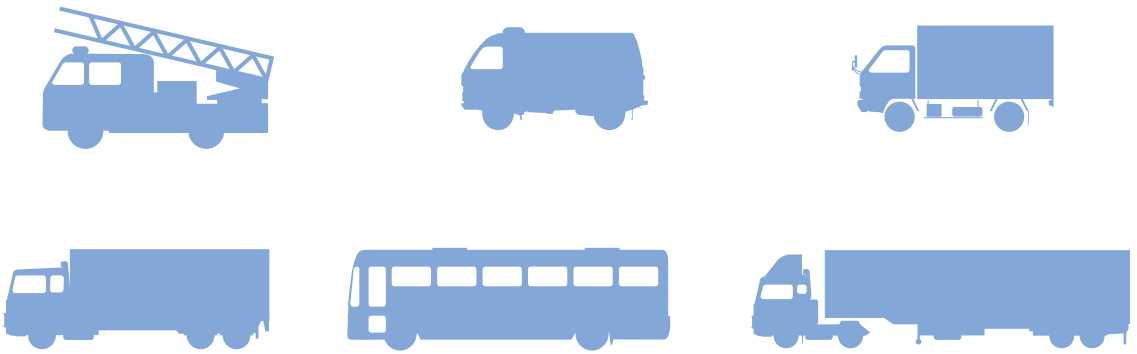
厚生労働省がまとめた平成24年（2012年）「高年齢者の雇用状況」の集計結果によると、平成24年（2012年）6月1日の時点で「希望者全員が65歳以上まで働ける企業」の割合は、大企業では24.3%、中小企業では51.7%となっており、高年齢者の雇用においては、中小企業の取り組みの方が進んでいます。

また、『日経ものづくり（2013年5月）』によると、「日本の製造業は、高年齢技術者を積極的に活用すべきか」という質問に、「そう思う」と答えた企業の割合は、約7割（n=542）に達しました。

少子高齢化が進む中で、いかに高年齢者の技術・技能、知識や経験を生かし、会社全体の活性化に結びつけるかは、大きな課題となっており、今後は、高年齢者が活躍できるか否かが企業発展のカギとなってくることでしょう。

「自動車車体製造業 高年齢者雇用のQ&A」では、さまざまな事例を紹介しながら、高年齢者雇用を円滑に進めるポイントをご説明しています。

本書は、高年齢者の能力を生かす組織づくり・仕組みづくりを検討する際のヒントとなるよう編集、作成したものです。会員各社の取り組みの一助となれば幸いです。



1. 法改正→65歳まで必ず全員雇用?

少子高齢化の急速な進展に対応し、高年齢者の雇用の安定を図ることを目的として、「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(2013年)4月1日から施行されました。この改正の最大の特徴として、継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みが廃止されたことが挙げられます。

では、本当にすべての従業員を65歳まで“必ず”雇用しないといけないのでしょうか?

高年齢者雇用安定法により、65歳未満の定年の定めをしている企業は、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、

(1)定年の引き上げ　(2)継続雇用制度の導入　(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)を講じる必要があります。

Point ① 基本的には、希望者全員を65歳まで雇用する義務が生じるが、一部例外も認められている

以下のような理由がある場合には、継続雇用しないことができるとされています。
(「高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針」より)

- ●心身の故障のため業務に堪えられないと認められること
- ●勤務状況が著しく不良で引き続き従業員としての職責を果たし得ないこと 等、

就業規則に定める解雇事由又は退職事由(年齢に係るものを除く。以下同じ。)に該当する場合

※ただし、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てください。

Point ② 12年間の経過措置が設けられている

法改正前に継続雇用制度の対象者を限定する「基準」を設けていた企業は、「報酬比例部分」の支給開始年齢に到達した以降の者を対象に、その「基準」を引き続き適用できる12年間の経過措置が設けられています。

【経過措置期間について】

	60	61	62	63	64	65(歳)
2013. 4. 1~2016. 3. 31	希望者全員	基準適用可				
2016. 4. 1~2019. 3. 31	希望者全員		基準適用可			
2019. 4. 1~2022 .3. 31	希望者全員			基準適用可		
2022. 4. 1~2025. 3. 31	希望者全員				基準適用可	
2025. 4. 1~	希望者全員					

(出所)厚生労働省資料より日鉄住金総研(株)作成

就業規則への記載について

今回の改正で、労使協定で定める継続雇用の対象者を限定する基準が廃止されたため、平成25年（2013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よう、就業規則の変更が必要になりました。
ただし、

1. 経過措置を利用する場合は、年金支給開始年齢以上の者を対象とした基準の適用は認められています。
2. 就業規則に定める解雇・退職事由と同一の理由を、継続雇用しないことができる事由として、解雇・退職の規定とは別に、就業規則に定めることができます。

「自動車車体製造業 高年齢者雇用のQ&A」では、継続雇用時の労働契約書の雛形や継続雇用に関する就業規則の条文例等をご用意しております。必要な場合はぜひ参考にしてください。

①定年退職後の意向確認書の雛形 ……P72
②嘱託社員労働契約書の雛形 ……P73
③継続雇用に関する就業規則の条文例（ケース別） ……P74
④就業規則の項目例とワンポイントアドバイス ……P76

こんな事例も！ ☞ **～経過措置は利用せず、一気に定年年齢を65歳に～**

企業によっては、一気に定年年齢を65歳に引き上げるケースが見られます。この場合、5年間を乗り切ることで、5年後には従来同様、新卒採用と定年退職のバランスを回復することができます。（ヒアリング企業A社）

Point

～改正の基本は希望者全員の65歳までの雇用～

以上のように、基本的には企業は希望者全員を65歳まで雇用する義務があるものの就業規則に定める解雇・退職事由に該当する場合には、継続雇用しないことができ、また、法改正前に継続雇用制度の対象者を限定する基準を労使協定で設けていた企業は、その基準を引き続き適用することができる経過措置も設けられています。

継続雇用後の労働条件については、高年齢者の安定した雇用を確保するという高年齢者雇用安定法の趣旨を踏まえたものであれば、最低賃金などの雇用に関するルールの範囲内で、フルタイム、パートタイムなどの労働時間や賃金、待遇などに関して、事業主と労働者の間で決めることができます。

労働者の多様性という観点を意識しながら、各社における高年齢者雇用の在り方を探ることが重要です。

2. 高年齢者雇用に関して気になることは?

2-1. 高年齢者と若年層の関係は?

「高年齢者の雇用を進めると、若年層の採用を抑えざるを得ない」といった懸念を耳にすることがあります。この懸念は、その通りなのでしょうか。ここでは、高年齢者と若年層の関係をどのように捉え直し、どのように変えていけばよいのかについて考えたいと思います。

高年齢者と若年層はスキルや役割の点で異なっており、
両者は互いに補完的な関係にある

高年齢者	若年層
役割(例) ●後輩指導など、人材の育成に貢献する ●培った技術力や知識を提供することで、会社全体のレベルアップを図る	役割(例) ●技術や知識を修得し、次世代を担う人材へ成長する ●リーダーシップを身に付け、新しい時代を切り開く

若年層採用は、企業の持続性確保にとって不可欠です。一方、少子高齢化が進む中で、高年齢者を雇用し活躍できる土壌をつくることも今後さらに重要になってきます。

高年齢者と若年層は、それぞれ期待される役割が異なります。雇用期間についても、若年層は正社員としての長期の雇用が期待されますが、高年齢者は基本的には1年毎の契約になるケースが多くなっています。

会社の将来を担う若年層を育成し、定着させるために、高年齢者を上手に活用することで、企業の存続発展につなげることができるのではないでしょうか。

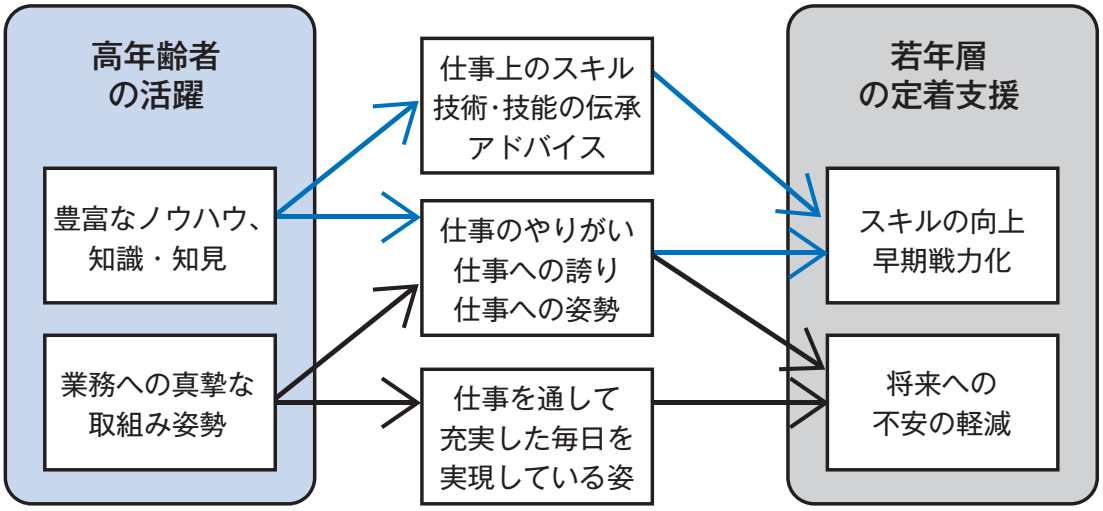
60代社員の声

知っていることは、
後輩たちにできるだけ、残らず
教えようと思っている。

周りの若い人は、自分の息子くらいの
年齢だ。彼らには、
もっともっと伸びてもらいたいと思う

(出所)平成24年度(2012年度)自動車車体製造業60代社員個人インタビュー

若年層の定着支援に役立つ高年齢者



こんな事例も！ Part1 ～手の平の感覚・ハンマーの打ち加減をOJT で～

鋼鈑に溶接等の加工をした後の歪みを取るためには、高年齢者が長年の経験で培ってきた“手の平の感覚”や熟練した“ハンマーの打ち加減”が必須です。それらはマニュアル等では表現できないため、若年層に対して高年齢者がOJT で技術・技能の伝承を行っています。（ヒアリング企業E社）

こんな事例も！ Part2 ～工具の修理も技術・技能伝承の1つ～

溶接機・電気ドリル・グラインダー等の機械や工具が壊れた時、若年層はすぐに修理依頼をする一方で、高年齢者は自分自身で修理して直してしまいます。

このような“工具の修理”ひとつとっても、高年齢者から若年層が学ぶべきことはたくさんあります。
（ヒアリング企業F社）

こんな事例も！ Part3 ～若年層の良き相談役に～

設計部門で新規採用した高年齢者が、若年層の集団である設計技術者の中において、良き相談役となっています。
（ヒアリング企業G社）

Point

～高年齢者と若年層は補完的～

高年齢者と若年層に求められる役割は異なります。両者はお互いに競合する関係にあるのではなく、お互いに補完し合う関係にあります。

高年齢者には、長年培ってきたノウハウ、知識・知見が備わっています。

会社の将来を担う若年層を一人前にするには、高年齢者の力を借りるのが早道ではないでしょうか。

2-2. 高年齢者雇用のコストとメリットは?

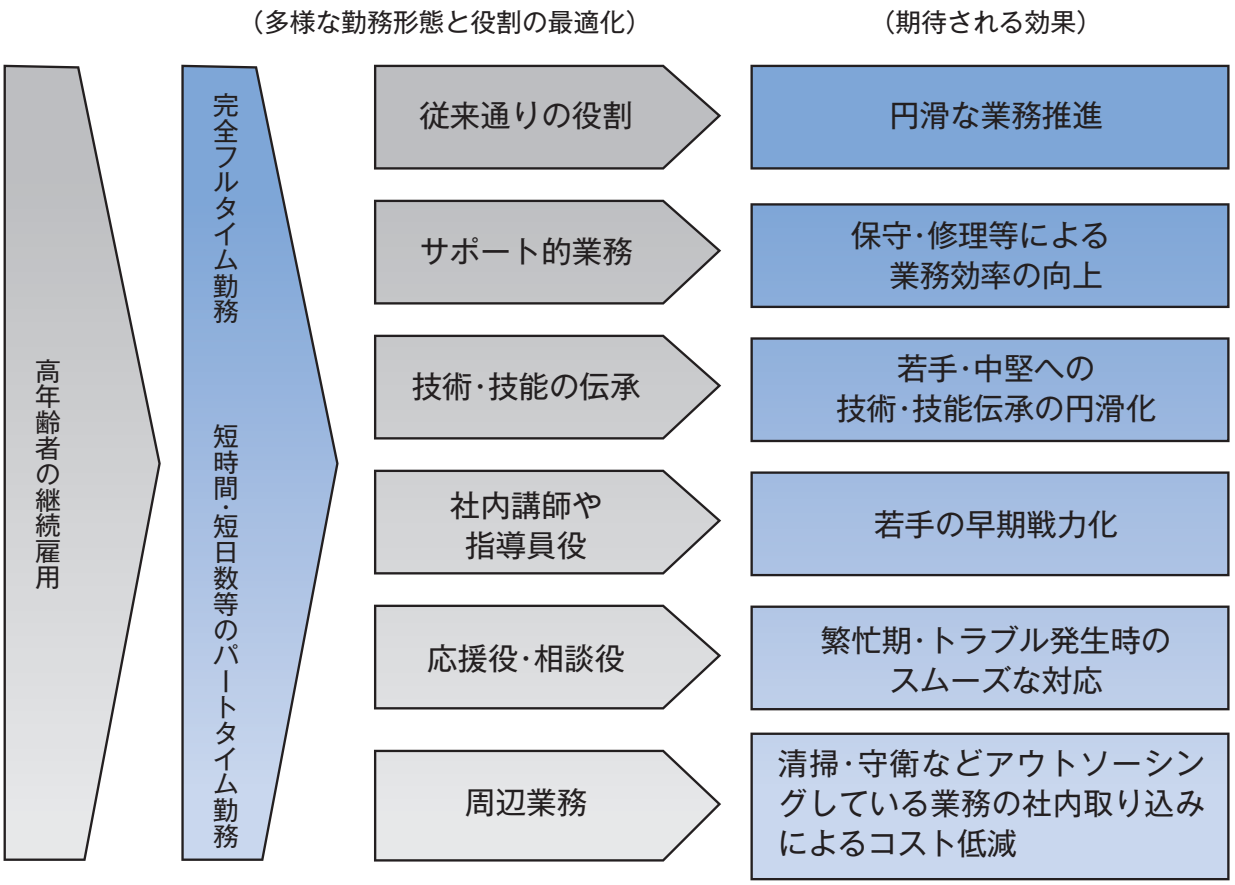
「希望者全員を65歳まで雇用することになると、企業の労務費が増加するのではないか」と懸念されています。この懸念は、高年齢者の雇用を単に「コストの増加」と捉えることから生じています。ここでは見方を変えて、長年培ってきた豊富な知識や経験を有する高年齢者を上手に活用するメリットについて考えてみましょう。

メリット＞コスト
を実現するための仕組みづくりが必要です。

自社で高年齢者を活用するメリットは何でしょうか。またメリットを最大化するためにはどのような活用方法があるのでしょうか。

これからの時代、高年齢者雇用によってもたらされるメリットが、コストを上回るような仕組みづくりが必要となります。高年齢者雇用といっても、その方法はさまざま。コストを最小限に抑え、メリットを最大化する方法を探っていきましょう。

継続雇用によって企業のメリットを最大化する（例）



●現場の声●

・高年齢者は長年に渡り、様々な職種(木工・板金・組立・塗装など)を経験しているので、一人で殆んど全ての修理ができる。専門分野の人員を何人か集める必要がなく、修理に掛かる人件費が少なくてすむ。（ヒアリング企業F社）

・後輩指導は自分の仕事を持ちながら後輩に教えていく必要がある。ワーカーの入れ替わりが激しいので、何度も同じことを教えていく必要があり、そういうことを若い人は嫌がる傾向があるが、年配者は引き受けてくれる。（ヒアリング企業D社）

・高年齢者雇用の一番の狙いは長年蓄積してきた貴重な技術やノウハウを若手に継承してもらうこと。中には「自分がいないと若いのが心配で」という人も出てくる。最高は70歳まで働いてもらい、それがいい結果を出してきた。（ヒアリング企業C社）

こんな事例も！ ～高年齢者向けの生産ラインが海外で活躍!～

高年齢者向けのシンプルで負担の少ない生産ラインを国内で開発し、その後、その生産ラインを海外の工場でも試しに使ってみたところ、現地の人を採用しやすくなった、という事例があります。高年齢者が働きやすい環境を整備することで、高年齢者以外の多様な人材を活用するための土台を作ることができた1つの例です。

※「高年齢者の負担軽減のための機械設備に関する改善」や「短時間勤務制度の導入による高年齢者の職場環境の整備」等を国内で実施する場合に、高年齢者雇用安定助成金を受けることができる可能性があります。
詳しくは、P26の「6.活用できる公的助成策は?情報源は?」をご覧下さい。

Point

～メリットを大きくするための工夫が必要～

少子化によって優秀な若年層の採用が難しくなっている現在、高年齢者の活用に対する考え方や雇用方法の見直しが改めて求められています。

高年齢者は、長年培ってきた豊富な知識や経験を有する人材であり、企業にとって利益を生み出す貴重な戦力になり得ます。しかし、現実には60代になると個人差がより大きくなり、一括りでの対応が難しくなるのも事実です。

技術・技能の伝承、社内研修の講師役、保守・修理等のサポート業務、繁忙期の応援役など一人ひとりが能力を最大限に発揮できる最適な役割に就かせること、そして一人ひとりに合った勤務形態を選択できるようにすることが、高年齢者の能力を最大限に生かすポイントです。高年齢者の雇用が企業の利益につながるよう、まずは小さなことから、工夫をしてみてはいかがでしょうか。

3. 高年齢者を戦力化するための制度とは?

3-1. 雇用形態は?

継続雇用時の雇用形態には、様々なものがあります。どのような雇用形態にするかは、各企業に任されています。
個人差が拡大する60歳以上の従業員のポテンシャルを最大限に発揮し得る雇用形態を実現するために必要なこと、それは様々な勤務パターンが選択できる多様な雇用形態を用意することです。

雇用形態に柔軟性を持たせましょう

60歳以降に希望する働き方(仕事量や役割等)は人によってそれぞれです。個別対応ができるよう雇用形態に柔軟性を持たせておくことがポイントです。

様々な雇用形態

・正社員
・嘱託社員・契約社員(社会保険あり)
・嘱託社員・契約社員(社会保険なし)
・パート・アルバイト　等

定年時の個人の役職や能力、役割や勤務形態などに応じて
「正社員」「嘱託社員・契約社員」「パート・アルバイト」等の
複数の雇用形態を用意する。

「2- 2.高年齢者雇用のコストとメリットは?」でも見てきた通り、
一人ひとりに合った勤務パターンを準備し、個々人の希望や役割に応じた雇用形態で継続雇用を進めていくことは、65歳までの希望者全員の雇用義務化を履行していく企業にとっても、就業ニーズが多様化してくる60歳以上の従業員にとっても、メリットのある仕組みだと言えるでしょう。

こんな事例も！ ～個々人の能力に応じた2種類の雇用形態～

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

Point

～検討したい多様な雇用形態～

継続雇用する際の雇用形態は企業によって異なりますが、平成24年度（2012年度）の自動車車体製造業企業実態調査によると「嘱託社員・契約社員（社会保険あり）」（56.5%）が半数以上と最も多く、次に「正社員」（22.9%）、「嘱託社員・契約社員（社会保険なし）」（15.3%）と続きます。

このように様々な雇用形態がありますが、雇用形態ありきではなく、一人ひとりの能力や役割、希望する勤務パターンなどに応じて、雇用形態を検討していくことが求められています。ポイントは、一人ひとりに適した勤務パターンや雇用形態を作り上げていくことです。運用のしやすさや職場のニーズなどを考慮に入れながら、多様な雇用形態を検討してみてはいかがでしょうか。

～短時間勤務や短日数勤務を実現するために・・・～

短時間勤務や短日数勤務を実現するためには、職場のニーズを汲み取った上で、勤務パターンの検討をする必要があります。

例えば、対象者が同一の職場に複数いる場合には、2人を1組としたペア勤務や数人を1組としたグループ勤務にするといった方法も考えられます。そのペアやグループで、ある共通の役割が共有され、分担して職務が遂行されます。勤務パターンの調整は雇用側にとっては大変なことだと思いますが、様々な勤務パターンを用意することで、高年齢者だけではなく、女性など多様な人材の活用にもつながる可能性があり、将来に向けた投資だと捉えることもできるでしょう。

⇨ “参考資料編” 関連ページ
P41　企業向けアンケート調査結果『1.1 導入している継続雇用制度』
P41　企業向けアンケート調査結果『1.2 継続雇用時の雇用形態』
P51　60代従業員向けアンケート調査結果『1.1 現在の雇用形態（全体・職位別）』
P52　60代従業員向けアンケート調査結果『1.3 現在の仕事の満足度（全体・雇用形態・職務別）とその理由』

3-2. 賃金は?

これまで継続雇用時の賃金は、定年という年齢要因を基にして、全員一律で定年前の何割に削減するというようなケースが多かったと思われます。しかし、本当にそれでよいのでしょうか。高年齢者が、高いモチベーションを保って働くことができ、会社にとっても戦力となるようにしていくためには、年齢要因のみで賃金を決めるのではなく、個々の役割に応じた賃金設定にしていく必要があるのではないでしょうか。

役割に見合った賃金設定を

高年齢者それぞれが培ってきた知識や技術、技能レベルは多様であり、同様にそれぞれが望む60歳以降の“働き方”についても、多種多様です。

そのため将来的には、高年齢者一人ひとりが選択した勤務形態や個々の役割に応じて賃金の設定ができるよう、その方法を模索していく必要があります。

いままで	これから
●全員一律の賃金逓減率 （例:全員、定年直前賃金の7割の水準） ●全員一律の賃金額 （例：全員、定年後は月額●●万円） ●高年齢雇用継続基本給付金とのバランスを勘案した賃金額	●役割ごとに賃金逓減率を変える （例：A さんはリーダ的役割を担っているため、賃金逓減率を抑えよう） ●仕事内容ごとに賃金額を変える （例：熟練技術が必要とされるこの仕事の月額賃金は●●万円としよう）

こんな事例も！ Part1 ～時給換算でフレキシブルな管理が可能に！～

時給換算で、各自の仕事内容や能力に見合った額を継続雇用者に提示しています。時給換算し時間単位で管理することで、フレキシブルな管理が可能になります。（ヒアリング企業G社）

こんな事例も！ Part2 ～賞与で継続雇用者の士気UP！～

60歳を超えると昇給･昇格はなく、退職金もありません。しかし、賞与は現役時代と同様の支給をしています。賞与は「出すものはきちんと出して、継続雇用者の士気を高めて働いてもらったほうがいい」という考え方で支給しています。また、肩書きは現役時代のものをそのまま踏襲させています。（ヒアリング企業B社）

多様な賃金形態【例】

塗装の仕事をしているTさん（62歳）

子どもは独立し、現在は妻と2人暮らし
◆勤務パターン
基本は週3日、繁忙期は週5日勤務
◆賃金形態
時給制

子どもがすでに独立していることから、今は趣味を楽しんだり、地域活動に参加したりしながら、週に3日間勤務している。
繁忙期のみ、週5日勤務を会社側からお願いされている。

営業の仕事をしているYさん（61歳）

妻と大学生の息子の3人暮らし
◆勤務パターン
50代の時と変わらず週5日勤務
◆賃金形態
完全月給制

結婚が遅かったため、一人息子は現在大学生。学費もかかるため、60歳で定年退職した後も50代の時と変わらず週に5日間勤務している。

Point

～一人ひとりの役割に見合った賃金設定と対話の重要性～

現在主流の賃金の決め方には大きく分けて、①定年前と同様、②定年前の何割かをカット、③一律定額　の3つのパターンがあり、「定年を過ぎたから」「60歳を超えたから」といった年齢要因を基に、全員一律で賃金額が決定されるケースが多くなっています。

しかしこの方法では、賃金と実際の役割にアンバランスが生じ、納得性も充分とはいえず、不満だけが生じることになりかねません。

高年齢者一人ひとりが賃金と役割のバランスに対する納得感を得ながら、能力を最大限に発揮しながら働いてもらうためには、「①企業側が各従業員に期待する役割を明確にし、それをきちんと伝えること」、そして「②一人ひとりの役割に見合った賃金設定をすること」の2つがポイントだと言えそうです。

⇨ “参考資料編” 関連ページ
P42　企業向けアンケート調査結果『1.3 継続雇用時の賃金形態と賃金水準』
P44　企業向けアンケート調査結果『1.5 継続雇用時の賃金の定め方』
P65　50代従業員向けアンケート調査結果『1.4 定年後に働く場合、気になること』

4. 高年齢者への対応は?

4-1. モチベーションを維持するためには?

継続雇用者は、定年を境に従来よりも「賃金が低下してしまう」「役職を失ってしまう」等のいくつかの理由から、やる気が低下してしまうことがしばしばあります。それらを未然に防ぐための対策を考えてみましょう。

対策1. 面談等で会社の期待を明確に伝える
対策2. 賃金・処遇に納得を得るよう対話に努める
対策3. 定年時に区切りのためのイベントを実施する
対策4. 配属先や評価方法を工夫する

面談	会社の期待を明確に伝えると同時に、年金等の情報提供も
イベントの一例	セレモニーを実施 ⇨記念品や感謝状を贈呈し、記念写真を撮って家族に届け、社内報に掲載する
配属の一例	管理職であった人の場合は今までとは異なる部署に転属させることで「元部下」の下で「働かされる」事態を回避する
評価の一例	マイスター制度や特命OB 制度などをつくり、賃金の上乗せや資格を付与する

●現場の声●

【イベントの工夫事例】

・当社では60歳定年時、該当者と社長、専務、上司を入れて昼食会・懇談会を実施しその人の生い立ちや趣味の話をしてもらう。記念品、感謝状を贈呈し、記念写真を撮って家族に届け、社内報にも掲載する。その次の日からは、また気分を一新させて出社してもらう。
65歳になるともう一度、社長をはじめ役員なども同席の上、セレモニーを開催し、その後食事会を行う。（ヒアリング企業D社）

・全社員が集まる毎月1日の全体朝礼の場で、表彰金などを授与する顕彰の式を行う。（ヒアリング企業C社）

【配属の工夫事例】

・平成24年（2012年）の法改正後、いち早く就業規則を改定し、60歳定年を迎えた人は希望すれば65歳まで嘱託再雇用されることになった。管理職であった人の場合は、それまでとは異なる部署に転属させる。それによって「元部下」の下で「働かされる」事態は回避できるようにしている。（ヒアリング企業D社）

・技術にいた場合、技術管理グループに配置し、実験データの集計などに従事してもらう。事務の場合、営業からは完全に外れ、VAなどのデスクワークを担当してもらう。
工長を担っていた人は現場のラインには戻れない。その代わり、保全やラインの配置換えなどの仲立ちを行ってもらっている。（ヒアリング企業D社）

【評価の工夫事例】
・「ものづくり」の根幹を支える職人的技能を有する従業員の中で、特に秀でた生産技術者を「○○マイスター」として認定している。（ヒアリング企業C社）

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

・65歳時点で会社側から望まれた人は「特命OB」として70歳まで健康である限り、働ける仕組みがある。その申請基準となる対象内容は、「特別な技能有資格者」「法的必須有資格者」「社員教育、研修等の有資格者」「得意先に太い人脈パイプを持つ者」「高度な技能を有し、職場の教育・指導ができる者」「定年再雇用後、職場のニーズで就労してもらいたい者」などで、例えば電気主任技術者、PM改善職長教育などの資格保有者等が該当する。
その人でないと出来ないような“何か”を保有している人が推薦されることになる。（ヒアリング企業D社）

Point

～モチベーション対策に充分な配慮を！～

せっかく継続雇用しても、処遇の変化などにより、モチベーションがダウンするケースがまま見られます。

まず事前に賃金や処遇について充分な説明をすると同時に、定年となるその日に、きちんと区切りのイベントやセレモニー等を行うことが、気持ちの切替えを促す上で必要なステップとなります。

併せて、継続雇用時の出発点において、“会社から期待されていることは何か”が本人にとって明確になっていることが重要です。

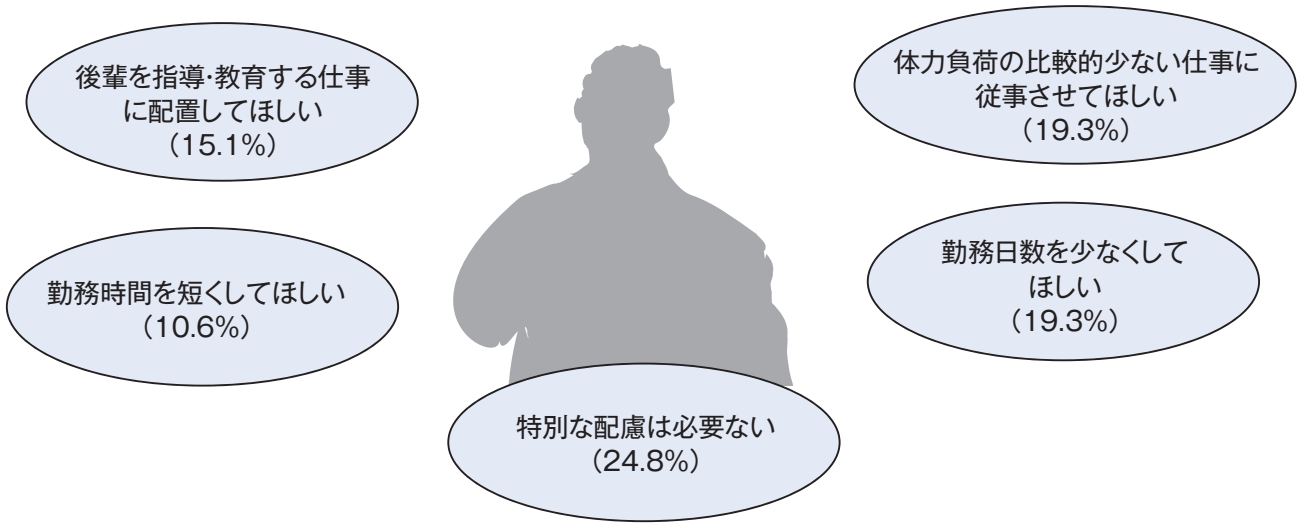
また、“肩書きの使用を認める”“後輩が敬意を持って接する職場づくり”などの、細やかな配慮も大切なポイントになります。

⇨“参考資料編”関連ページ
P52　60代従業員向けアンケート調査結果『1.3 現在の仕事の満足度（全体・雇用形態・職務別）とその理由』

4-2. 就業条件・業務面での工夫と配慮は?

高年齢者の就業に対するニーズは多様です。体力面や経験の差も如実に出てきます。高年齢者を戦力として活用するために、企業はどのような配慮をすればよいのでしょうか。

勤務時間や勤務日数の短縮、業務内容の変更、配置転換等、
高年齢者が能力を発揮しやすい環境づくりが大切



（出所）平成24年度（2012年度）自動車車体製造業60代社員実態調査「いきいきと働くために会社側に配慮してほしいこと（業務面/大手中小合計）」（n=218）

●現場の声●　～平成24 年度（2012 年度）自動車車体製造業企業実態調査 自由回答から～

【短日数勤務の事例】
・勤務日数を少なくしている。高年齢者も経験を生かしながら、自己の時間も持て、働きやすいと考える。賃金も再雇用により再設定することができ、会社にもメリットがあると思う。

【体力負荷軽減の事例】
・交替勤務（昼夜二交替）から、常昼勤務へ変更した。
・高年齢者でも楽に作業ができるように工程改善した。（作業にかかる体力的負荷軽減の試み）
・体力に配慮した職種のため、うまくいっている。
・配送業務を県内配送に変更し、余剰時間を配送管理業務に充てた。
・地上2m以上の場所での作業は行わせないようにした。

【配置で工夫した事例】
・業務経験を生かした職場配置を行ない、部内の業務能力・成果が向上した。
・特定のユーザーサポートに特化した仕事の担当にした。

【短時間勤務の事例】
・本人の体力、与えられる仕事量を考慮し、短時間（日数・時間）の働き方を設定した。
再雇用者の70%が活用している。
・ハーフタイム勤務（通常労働時間の半分の勤務帯）を創設し、働きやすくした。
・時間外労働時間に対する配慮を行っている。
・健康診断結果を注視し、内容によっては残業規制を行う等配慮をしている。

Point

～高年齢者が能力を発揮しやすい環境づくりと個別対応～

60代になると、家庭の事情や地域との付き合い方、自身の体力面等の変化により、就業に対するニーズが多様化すると言われています。

このため、定年までの勤務体制のままでは、高年齢者の持てる能力をフルに引き出せないケースが出てきます。

そこで、「仕事の内容を見直す」或いは「勤務日数や勤務時間を見直す」などの制度面の環境づくりと定年を迎える一人ひとりに対する個別対応が求められることになります。

上の各社の事例を参考にして、高年齢者が能力を発揮しやすい環境づくりを進めましょう。

⇨ “参考資料編” 関連ページ
P49　企業向けアンケート調査結果『2.3 60歳以上の従業員に対する業務面での配慮』
P52　60代従業員向けアンケート調査結果『1.2 現在の就業時間』
P59　60代従業員向けアンケート調査結果『3.1 いきいきと働くために会社側に配慮してほしいこと』

4-3. 高年齢者が活躍しやすい業務とは?

高年齢者が活躍しやすい業務は何でしょうか。 そこには、 何か共通点があるのでしょうか?

今までの知識と経験を生かした業務、
またそれらをもとにした指導などで
多くの高年齢者が活躍している

溶接・塗装

溶接･塗装の仕事をしています。特にコンテナ塗装は、ムラができるとダメ出しがでるため、 今まで培ってきた技術が生きています。

Aさんのケース

組立

技能職で特殊車両の組立を担当しています。 段取りの取り方は標準書マニュアルよりも人に聞いたほうが早いので、 有り難がられています。

Bさんのケース

営業

若い営業マンだと相手にされないような取引先を主に担当しています。コンテナの塗装の色、フォント、サイズなどは取引先によってほとんど決まっています。 長年担当しているといちいち確認しなくても分かっているため、 取引先とのやりとりもスムーズで話が早いと喜ばれています。

Cさんのケース

工具・器具の選び方

安全な方法でスムーズに作業が進むよう、 工具や器具の選び方、 使い方の指導を担当しています。

Dさんのケース

他業界では!?

（出所）平成24年度（2012年度）自動車車体製造業企業実態調査

やすりの製造・販売を行っているT社では、“目立て”のような熟練技術に頼る部分で高年齢者が活躍しています。若年層はこういった熟練技術者から、その技術を受け継いでいます。

（出所）日経ビジネス2005.3.7号

●50代からみたいきいきと働いている60代とは!?●

・他の人に無いスキルを身につけて、そのスキルを生かし、他の人に出来ない分野で活躍している。
・長年の経験を生かし、専門職を担当している。
・定年後も引き続き、工程の改善に努めている。ノウハウを持っている。
・知識・技術の伝承に生きがいを感じている様子。
・培った技術で、後輩への指導など技術伝承に前向きに取り組んでいる。

（出所）平成24年度（2012年度）自動車車体製造業50代社員実態調査

Point

～長年の経験が生かせる業務と次世代への伝承業務～

高年齢者の特徴は、長い業歴によって蓄積されてきた技術・技能、知識・ノウハウなどです。

例えば、古くからの人脈や高度な熟練技術、特定分野に関わる深い知識と臨機応変な対応力、また、様々な角度からみることができる豊富な知見などが挙げられます。勘やコツも含まれます。高年齢者が活躍している業務は、このような職業経験が生かされる業務です。

また、そうした経験を次世代に伝承することも重要な役割であり、高年齢者が活躍しやすい分野であると言えます。

⇨“参考資料編”関連ページ
P48　企業向けアンケート調査結果『2.1 60歳以上の従業員を活用する理由』
P56　60代従業員向けアンケート調査結果『1.4 現在の仕事のきつさ（職務別）』
P58　60代従業員向けアンケート調査結果『2.2 自らが果たしたい役割』
P64　50代従業員向けアンケート調査結果『1.3 定年後の希望職務』

4-4. 後輩を指導しやすくする工夫とは?

高年齢者が後輩を指導する方法を身に付けていれば、それまで彼らが培ってきた技術・技能が会社の財産として後輩たちに受け継がれていくことになります。しかし、高年齢者だからといって、誰もが上手に後輩指導ができるわけではありません。後輩指導を円滑に進めるための工夫とは一体どのようなものなのでしょうか。

人に仕事を教えるには、テクニックとノウハウが必要

その人の持っている技術・技能の価値を評価し、その指導をお願いする
人に教える方法を教育する機会を提供する
指導手順を“見える化”する

60代の従業員からは、後輩指導に関して下記のようなアドバイスが寄せられています。

否定ではなく、肯定が大事(若い人に対して)。失敗して初めて気づく事がたくさんあるので、その人流のやり方を認める。失敗しても、支えてやることが大事。

率先して「オアシス」運動※を心がけ、明るくふるまう。
また若い人への手本となるよういつでも前向きでいること。

若い人の良い考えを知ることが大切。
年上を利用して、命令口調で指示したり、物事を押し付けたりしない。

また、後輩指導ができるよう、「定年前までにきちんと基礎知識を身に付けておくことが大切」といった声もありました。

(出所)平成24年度(2012年度)自動車車体製造業60代社員実態調査

※挨拶の頭文字を取った挨拶運動のこと。オ:おはよう、ア:ありがとう、シ:失礼します、ス:すみません

●現場の声●

・60代には基本的に指導的業務をお願いしている。ベテランであるので工程管理や品質管理などの指導ができる。（ヒアリング企業C社）

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

・現在、工長も若い人がおり、その下の職長も若いので指導力がうまく発揮できないケースが見受けられた。特に「人の動かし方」がうまくできないという問題を抱えていた。背景には、リーマンショックによりパート・嘱託層にいたベテラン従業員が離職したことによる継承力の低下があった。
そこで大手から退職者に来てもらい、教育指導や“要件書の作成”などをお願いした。
その結果、現在は自分たちでやろうという雰囲気が出てきて、改善の方向に向かいつつある。（ヒアリング企業D社）

Point

～後輩指導にはテクニックとノウハウが必要～

一口に後輩指導といっても人により、得手不得手があります。

次世代に継承すべき技術・技能をどのように伝え、教え、指導していくか、そのためのテクニックを吸収し、ノウハウを身につけることが求められます。

社内に指導に精通した人がいない場合、事例のように大手の退職者を招聘し、指導を仰ぐという方法もあり得ます。

⇨“参考資料編”関連ページ
P48　企業向けアンケート調査結果『2.2 60歳以上の従業員に期待する役割』
P61　60代従業員向けアンケート調査結果『3.2 後輩たちと一緒に元気に働くために心がけていること』
P66　50代従業員向けアンケート調査結果『2.1 60歳以上の従業員が果たすべき役割』
P66　50代従業員向けアンケート調査結果『2.2 60歳以上の従業員の働き方について思うこと』

5. 60歳前の従業員への対策は?

5-1. 定年後に向けて事前啓発を始める時期は?

60歳以降も働き続ける人が、今後さらに増加していくことが予想されます。定年で仕事人生は終わりと考えるのではなく、元気な限りは働き続けることを前提としたキャリア形成が今後益々重要になっていくことでしょう。

従業員には、定年後の働き方について、なるべく早い段階で
考えさせる機会を与えるべき

例えば50歳頃には、定年を見越したキャリア展望の重要性に気づくようにする

- 会社の期待について その従業員と十分な話し合いを行う
  - その従業員に何を期待しているのか、明らかにする
- 気づきの機会（個人面談や研修会など）を与える
  - 定年後も働き続けるために何が必要か、考えさせる

気づきの機会の例①

→個人面談

50歳前後から、定年後について考えさせるための機会を設けることが本人のためにも会社にとっても有益です。面談等を通して本人の自覚を促し、“会社にとって残って欲しい人材像”を提示し、60代における自身の働き方を考えてもらう必要があります。

気づきの機会の例②

→研修会

研修会を開き、グループワークなどを通して、自分の強みや弱みを洗い出し、自分の役割を考えさせるきっかけを与えたり、定年・雇用延長・再雇用など今後起こりうる環境の変化について意見交換をする機会を提供したりすることで、本人の意識変化を促すことが期待されます。

※自社のみでセミナーや研修会を開催することが難しい場合もあるかもしれません。そんな時は、商工会議所や商工会等の外部機関が実施しているライフプランセミナーなどを利用するのも一つの方法です。また、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構で実施している「就業意識向上研修」を活用してみても良いかもしれません。社内に5人以上の中高年齢者がいれば、個別企業ごとにオーダーメイドで、高年齢者雇用アドバイザーによる「就業意識向上研修」が受講できます。

詳しくはこちら→P68『高年齢者雇用アドバイザーについて』

50歳を目処に従業員が取り組むこと

1）60歳を迎えるまでの心の準備
（60歳以降を意識し、これまでの職業人生を振り返る）

2）自分自身の強みと弱みの洗い出し
（仕事・生き甲斐・余暇・家計・健康）

3）仕事に向き合う「姿勢づくり」
（会社に必要とされる人材を目指す）
（定年後に自信を持って取り組むことができる仕事を身につける）

4）これからの「健康づくり」
（自分自身の生活スタイルの見直し）

5）これからの「我が家の経済展望」
（これからの収支シミュレーション）
（試算のための参考情報～年金制度、国の給付金等）

Point

～50歳を目処に事前啓発を～

60歳以降も働き続けるにはそれまでの働き方が重要である、ということを40代・50代のうちから意識させ、キャリア開発に努めるよう促すことが、会社・従業員双方にとって最も大切なことです。

会社としても従業員に何を期待するのか明示し、とことん話し合う、それが60歳以降もいきいきと働いてもらうための秘訣なのではないでしょうか。

⇨“参考資料編”関連ページ
P44　企業向けアンケート調査結果『1.6 継続雇用時の従業員への対応』
P57　60代従業員向けアンケート調査結果『2.1 働き続けたい年齢とその理由』
P63　50代従業員向けアンケート調査結果『1.2 働き続けたい年齢とその理由』
P64　50代従業員向けアンケート調査結果『1.3 定年後の希望職務』
P65　50代従業員向けアンケート調査結果『1.4 定年後に働く場合、気になること』
P65　50代従業員向けアンケート調査結果『1.5 定年後の就労意向に対する事前確認制度について』

5-2. 定年後を見据えた従業員へのアドバイスは?

60歳以降もいきいきと働き、企業の戦力となる従業員でいてもらうために、60歳を迎える前から以下のような気づきの機会を与えておくと良いでしょう。

①会社に必要な人材を目指すよう“意識”づける
②自らのスキルや会社に提供できる能力の“振り返り”を促す
③体調・健康管理に“意識”を向けさせる
④仕事以外のネットワークの重要性に“気づかせる”
⑤定年後の生活に必要な情報や収支シミュレーションの“機会”を与える

①会社に必要な人材を目指すよう“意識”づける

いつまでもいきいきと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人材であり続けるよう自ら努力をすることが大切だということを伝えていきましょう。

②自らのスキルや会社に提供できる能力の“振り返り”を促す

いくつになっても会社から必要とされる人材でいるためには、会社の期待を理解するとともに、自分自身の能力やスキルを振り返り、自分ができることを明確にしておく必要があります。

企業は面談等を通して、従業員に気づきの機会を提供し、スキル・能力の振り返りを促していきましょう。

③体調・健康管理に“意識”を向けさせる

60歳を過ぎてからも元気に働けるかどうかは、若い頃からの運動習慣や食生活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。せめて50歳前後からは、自分自身の体調・健康管理に意識を向けさせ、場合によっては生活習慣の改善に努めさせる必要が出てきます。

④仕事以外のネットワークの重要性に“気づかせる”

定年後の仕事環境の変化等で行き詰まったとき、仕事以外の友人や知人の存在があれば、それが心にゆとりを与えてくれることもあるはずです。

従業員が60歳以降も健やかに働くためにも、50代のうちから仕事以外のネットワークの重要性に気づいてもらうと良いでしょう。

⑤定年後の生活に必要な情報や収支シミュレーションの“機会”を与える

継続雇用後は、それまでよりも賃金が下がるケースが大半です。50代のうちから、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する機会や情報を提供することで、将来に対する生活設計を支援することができます。

参考

60代社員へのアンケートで、「これから60代を迎える人へアドバイス」を求めたところ多くの回答が寄せられました。その一部をご紹介したいと思います。

従業員のキャリア開発を指導する際の参考にしてください。

●能力の棚卸し・能力開発へのアドバイス

・この会社でこの業務なら人に負けないという自信と実績。勉強を怠らないこと。
・自分に何が出来るかを自覚し、説明出来るようにしておくこと。
・教育・指導ができるように基礎知識を身につけておくこと。

●体調・健康管理へのアドバイス

・60代が近づくと体力の衰えや、老化に伴い病気の発生が多くなってくるので、普段から健康に気をつけるよう心がけること。
・健康でないと働くことが出来ない。あまり食べ過ぎないで、アルコールは控えめに。

●仕事以外のネットワークに関するアドバイス

・精神が豊かになる趣味を持つと生きがいになる。
・奉仕活動をする事で社会との繋がりを。
・会社重視より、徐々に家族・地域を優先し、退社後の人生計画を構築して生活すること。

●その他

・定年までに60代における自分の生き方・働き方を固めておくべき。又、他企業へ再就職する場合は、自分に合った仕事が出来る事を優先すべき。
・自分のセカンドライフビジョンをしっかりと持って、定年を迎えて欲しい。

（出所）平成24年度（2012年度）自動車車体製造業60代社員実態調査

Point

～定年以降に目を向けさせることの重要性～

60歳を超えると生活環境等の個人差が拡大すると言われています。自分の健康や仕事以外の付き合いが従来以上に重みを持ってきます。生活設計についても早くから計画し、準備しておくことが重要です。

また、60歳以降も働き続けるためには、業務能力やスキルの見直し、振り返りが欠かせません。

会社としても従業員に対して気づきの機会を与えるとともに、こうした準備を促していくことが必要になります。

6. 活用できる公的助成策は?情報源は?

公的助成策の情報は、更新されることがありますので、必ず各公的助成策のホームページで、最新の情報を確認するようにしてください。

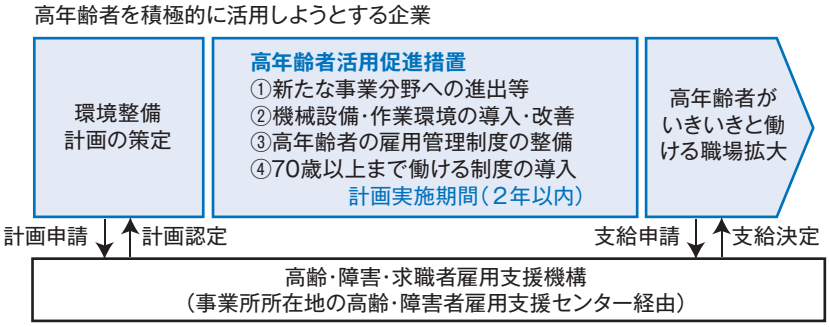
●活用できる公的助成策●

1. 高年齢者雇用安定助成金 高年齢者活用促進コース

支給対象事業主：高年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
高年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：　下図の高年齢者活用促進措置を実施していることの他、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。



問い合わせ先：各都道府県高齢・障害者雇用支援センター

2. 高年齢者雇用安定助成金 高年齢者労働移動支援コース

支給対象事業主：定年を控えた高年齢者で、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(注1)の紹介により雇い入れる事業主

注1：雇用関係給付金の取扱に係る同意書を労働局に提出している有料・無料職業紹介事業者

支給金額：　支給対象者1人につき70 万円（短時間労働者(注2)の場合は1人につき40 万円）

注2：1週間の所定労働時間が20 時間以上30 時間未満の者

雇入れの条件：①対象労働者(注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。
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。

注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

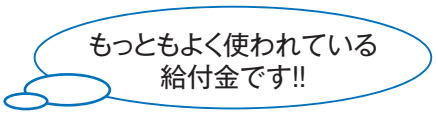
この他、支給対象事業主が当該対象労働者の雇い入れの前日から起算して６ヶ月前の日から１年を経過する日までの間に雇用保険被保険者を事業主都合により解雇していないこと、高年齢者雇用安定法に違反していないことなどの要件があります。

支給申請：　雇い入れ日の翌日から起算して6ヶ月を経過した日から2ヶ月以内に機構あて支給申請

問い合わせ先：　各都道府県高齢・障害者雇用支援センター

3. 高年齢雇用継続給付

～ハローワークHPから～



https://www.hellowork.go.jp/insurance/insurance_continue.html#g1

高年齢雇用継続給付は、「高年齢雇用継続基本給付金」と、基本手当を受給し60歳以後再就職した場合に支払われる「高年齢再就職給付金」とに分かれるが、雇用保険の被保険者であった期間が5年以上ある60歳以上65歳未満の一般被保険者が、原則として60歳以降の賃金が60歳時点に比べて、75%未満に低下した状態で働き続ける場合に支給される制度。

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）

4. 特定求職者雇用開発助成金

～厚生労働省HPから～

http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/c02-4.html

特定求職者雇用開発助成金は、「新たにハローワーク等の紹介により高年齢者（60歳以上65歳未満）、障害者等の就職が特に困難な者を継続して雇用する労働者として雇い入れた事業主、65歳以上の離職者を1年以上継続して雇用する労働者として雇い入れた事業主又は東日本大震災による被災離職者及び被災地域に居住する求職者の方（65歳未満）を継続して1年以上雇用することが見込まれる労働者として雇い入れた事業主に対して賃金相当額の一部の助成」を行う制度。

4.1 特定就職困難者雇用開発助成金

主な受給の要件は、「高年齢者（60歳以上～65歳未満）、障害者等の就職困難者をハローワーク若しくは地方運輸局又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若しくは無料船員職業紹介事業者の紹介により、新たに継続して雇用する労働者として雇い入れること」です。

4.2 高年齢者雇用開発特別奨励金

主な受給の要件は、「雇入れ日の満年齢が65歳以上の離職者をハローワーク若しくは地方運輸局又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若しくは無料船員職業紹介事業者の紹介により新たに一週間の所定労働時間が20時間以上かつ1年以上継続して雇用する労働者として雇い入れること（派遣雇用や有期契約雇用の場合も契約の実態から判断して1年以上の雇用継続が確実に見込まれると認められる場合は対象となる。）」です。

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）

⇨ “参考資料編” 関連ページ
P47　企業向けアンケート調査結果『1.9 国の助成金の認知度と活用状況』

我が社のヒントに!
～高年齢者雇用における各社の取組み【参考事例】～

コラム①（自動車車体製造業）
高年齢者のための新しい仕事・活躍の場づくり …… P30

コラム②（自動車車体製造業）
納得のいく評価制度で、従業員のモチベーションを維持 …… P32

コラム③（機械製造業）
60歳以降を見据えたキャリアデザイン研修を50歳で実施 …… P34

コラム④（機械製造業）
多様な勤務形態の導入とITネットワークシステムの活用 …… P36

コラム⑤（印刷業）
個々の能力に応じた雇用形態を採用 …… P38

参考事例における企業規模別表示区分

300人以上：大規模
100～299人：中堅規模
30～99人：中規模
1～29人：小規模

コラム①（自動車車体製造業）

『高年齢者のための新しい仕事・活躍の場づくり』をしている事例

H社
業界：自動車車体製造業
従業員数：大規模
主な事業内容：バス製造
継続雇用制度：定年年齢は60歳。65歳まで再雇用。

事例1. リニューアル事業の立ち上げ

平成21年（2009年）に、バスの更新や中古車の再生、事故車の修理等を行うリニューアル事業を立ち上げた。

●リニューアル事業を立ち上げた理由

理由1. 熟練技能の伝承を進めるため

溶接、板金、塗装といった技術はラインの中では伝承することが難しい。
ラインタクト作業に捕らわれずに伝承することができる事業が必要とされた。

理由2. 熟練高齢者の活用の場を作るため

リニューアル事業は熟練技能者がいなければ成立しない事業。
そこでラインを外れた高年齢熟練技能者・嘱託契約者に注目。
それぞれが溶接、板金、塗装などの高い技能の持ち主。
しかも自分ならできるという高いプライドの持ち主。
彼らを活用することで本事業が成立した。

●リニューアル事業の年齢構成（現業作業者）

60歳以上	4名
50代	4名
30代後半～40代	4名
合計	12名

新車需要が減少する中、従業員の新たな作業を確保し、少しでも売り上げに貢献できればとの想いもあり、年度売上げ計画を立案し、新規事業としての位置づけも明確にした。スタッフのモチベーションも大変高く、目的意識をもって作業に従事している。

事例2. 外部委託していた守衛業務の内製化

かつて外部委託していた工場の守衛を内製化し、現在は60歳以上の嘱託雇用者が6名在籍している。

●守衛業務内製化のメリット

①定年後も、安定的に働ける
②勤務時間が明確
③生産変動による不規則な残業等がない

●会社側が心がけていること

・守衛業務に異動する嘱託雇用者には、「守衛として会社を守ることに誇りを持ってもらいたい」「保安要員として重要な責務である」との意識づけを行っている。
・守衛の服装も、保安要員としての威厳のあるものを用意した。警備員服がかっこいいと評判。

ライン作業が体力的に厳しいことは、当人たちも理解しており、まったく違う仕事とはいえ、H社に残って仕事ができることを喜んでいる。
今まで異動に難色を示した人はなく、異動後もはつらつと仕事をしている。

（出所）平成25年度（2013年度）自動車車体製造業高齢者雇用推進事業 ヒアリング調査

コラム②（自動車車体製造業）

『納得のいく評価制度で、従業員のモチベーションを維持』している事例

I社
業界：自動車車体製造業
従業員数：中規模
主な事業内容：特種車輌製造
継続雇用制度：満60歳を迎えた日をもって定年退職とし、その後は、満70歳に達する日までの間、嘱託社員として引き続き再雇用。

事例1．マイスター制度の採用

技術・人柄等、優れた人物を定年時再雇用される際に審査

↓

マイスター認定

↓

賃金の上乗せ&ワッペンの付与

マイスター制度について

当社のような中小企業が地方にいて生き残っていくためには、大手が真似することが出来ない強みが必要である。それは特殊な分野をターゲットにすることであり、優れた技術・技能を有する社員を抱えることである。

特種車のような車を作る技術・技能の一番柱になるのが「打ち出し鈑金」であり、これが最も重要。この技術・技能を次世代に確実に継承していくことが生産面の最重要課題である。

ドイツの同業を見学して、議論したときに「マイスター」という言葉を知った。

我が社が目指していることと同一であることを悟り、長く当社で活躍し、優れた腕を持っている人に「マイスター」の称号を授けることにした。マイスターには称号授与とともにワッペンを付けてもらっている。

（出所）平成24年度（2012年度）自動車車体製造業企業実態調査インタビュー

事例2. 客先からの5段階評価をフィードバック

納車に関する客先評価調査を企画・立案・実施

↓

調査項目：値段、内装、電話応対、営業マンの対応等

↓

評価方法：客先による5段階評価

↓

調査結果：従業員に開示

↓

調査結果の活用：次の仕事にフィードバック

客先からの5段階評価について

社長自ら全社員と面談を実施しているが、面談時、「なぜ自分はこういう評価になるのか」と疑問をぶつけてくることがある。社長に入る情報は、一部の人を介した特殊な情報であり、それは自分の情報として不完全なのではないかという疑念からである。

そこで当社では客先の協力を得て、品質保証部から納品した車に関する調査を実施し、その回答結果を活用している。質問項目としては値段・内装・電話応対・営業マンなどがあり、それぞれの項目毎に5段階評価を付けてもらっている。この客先評価をフィードバックしながら「思い当たることがあるなら次に生かすように」というような対応に努めている。

（出所）平成24年度（2012年度）自動車車体製造業企業実態調査

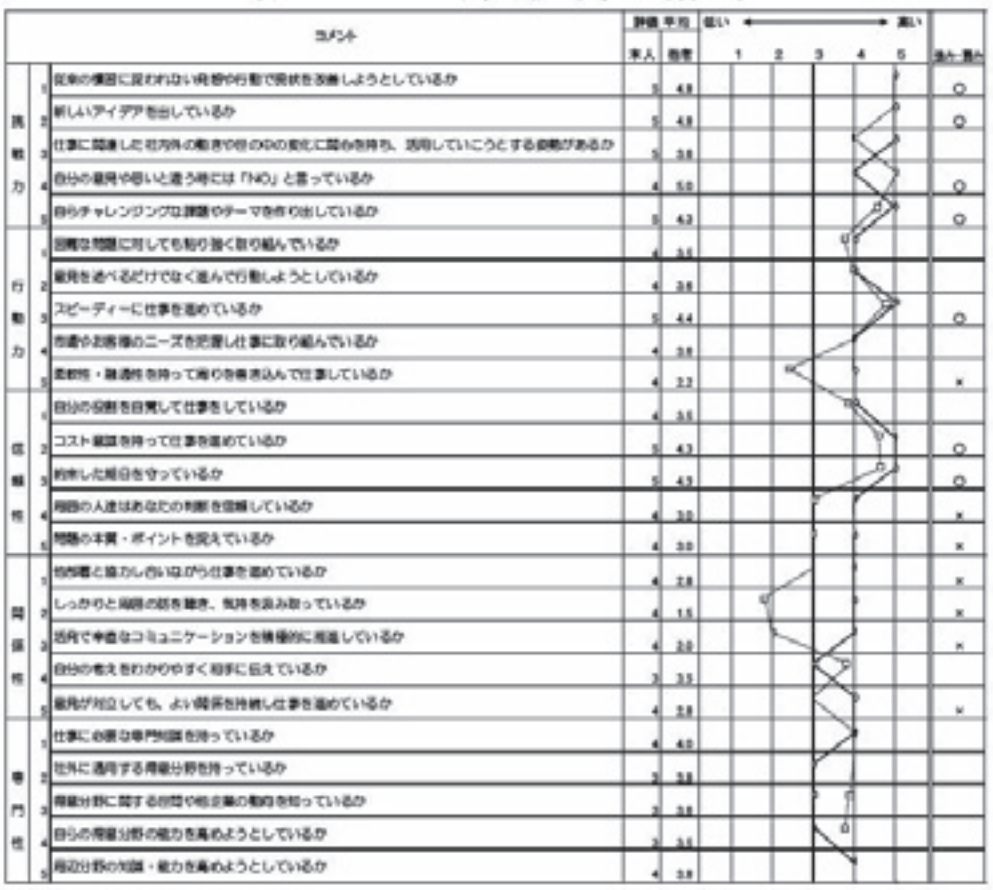
コラム③（機械製造業）

『60歳以降を見据えたキャリアデザイン研修を50歳で実施』している事例

J社
業界：機械製造業
従業員数：大規模
主な事業内容：産業機械製造
継続雇用制度：定年年齢は60歳。63歳まで再雇用。63歳に達すると、J財団法人に所属が移り、それ以降は財団法人より職場に派遣される形で勤務。

事例1．50歳の時点で「自己発見研修」を実施

J社では各従業員が60歳に到達してからも継続して働くことができるよう、まず50歳の時点で、本人、リーダー、職場の同僚など本人の周囲にいる人など合計5名に、25項目にわたって評価を実施してもらっている。これをJ社では「自己発見研修」と呼んでいる。評価項目は以下の表の通りである。



●評価の目的

自分の評価と周りの人の評価との開きや、自分が他人にどのように見られているかが明らかになり、これらの点を踏まえて各従業員が今後どのようなことをしていくべきかを考えるきっかけとなっている。

事例2. 56歳時点、58歳時点、60歳以降は毎年、本人と所属する職場のリーダーにそれぞれヒアリングを実施

●ヒアリングの5つの狙い

1. 本人に対する自他の評価のギャップを埋める
2. 個々の従業員がやりたいことと会社としてやってほしいことをすり合わせる
3. 職場および会社の期待の中で個々の従業員が進むべき方向性を打ち出す
4. 積極的に仕事を生み出す
5. 個々の従業員の働く意欲と周りの期待を高める

●従業員本人へのヒアリング内容

56歳時点・58歳時点
①仕事と実績（20歳代、30歳代、40歳代、50歳代）
②現在の仕事の内容（従事している仕事、周囲から期待されていること、目標・達成したいこと）
③これから取組みたいこと（1年後・3年後・5年後）
④今までに取得した資格

60歳以降
①引き続き働きたいと考えてるか
②今後ともやりたい仕事がはっきりしているか
③（今後は）現状の仕事の継続を基本に考えているか
④違う職場に変わりたいと考えているか
⑤生かしたい知識・経験・技能がはっきりしているか
⑥現在の職場で自分の知識・経験・技能が役立っているか
⑦新しく身につけたい知識・経験・技能があるか
⑧仕事に関してバックアップして欲しいことがあるか
⑨グループの活動方針を理解しているか
⑩自分に対して周囲が何を期待しているのかを理解しているか
⑪自分の意見や経験を周囲の人に伝えているか
⑫リーダーとのコミュニケーションはうまくいっているか
⑬仕事（周囲と外部）上の人間関係はうまくいっているか
⑭健康面で心配な点があるか
⑮勤務時間、勤務日数に変更希望があるか

●所属する職場のリーダーへのヒアリング内容

56歳時点・58歳時点
①自組織の目標・方向性
②対象となる従業員の仕事内容
③期待している能力・技術
④本人の仕事の充実度
⑤本人の得意や持ち味が活かされているかどうか
⑥やって欲しい仕事、期待していること（次年度1年間の目標を具体的に記入）
⑦職場の期待に対する能力、貢献の度合い
⑧各項目（能力、勤怠、周囲の人との協力関係、顧客、取引先等外部の人との関係、体力・気力など）に対する評価
⑨今後の雇用継続についてリーダーの意向
⑩今後の方向性についてのコメント

60歳以降
①現在の仕事についての適否
②やってほしいこと、期待していること
③職場の期待に対する能力、貢献の度合
④対象となる従業員とのコミュニケーションがどの程度取れているか
⑤各項目（能力、勤怠、周囲の人との協力関係、顧客、取引先等外部の人との関係、体力・気力など）に対する評価
⑥今後の雇用継続についてのリーダーの意向
⑦方向付けの確認（やってほしいことなどを具体的に記入）

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

コラム④（機械製造業）

『多様な勤務形態の導入とITネットワークシステムの活用』をしている事例

K社
業界：機械製造業
従業員数：中規模
主な事業内容：産業機械製造
継続雇用制度：定年年齢は62歳であり、その後は「一次継続雇用」という制度で希望者全員を65歳まで雇用。
65歳以降も、仕事をしていく上で特段の問題がなく、本人の希望があれば「二次継続雇用」として勤務することが可能。
「二次継続雇用」には年齢の上限はない。

事例1. 二段階賃金制度の導入

◆一次継続雇用
K社では、一次継続雇用の際、基本給の減額を行わず、賞与も従来どおり支給している。
（なお、賃金や賞与は年齢ではなく、主にそれまでの経験と能力を考慮して決めている）

◆二次継続雇用
二次継続雇用では、賃金の支払い形態を時間給とすることで人件費の変動費化を図っている。
時間単価は、フルタイム勤務で計算したとき、年金額と合わせて従前の年収を大きく下回らないよう（80%程度）に設定している。

事例2. ペア就業勤務の導入

K社では、多様な勤務形態（フルタイム勤務、短日数勤務、短時間勤務、ペア就業勤務）を導入し、ワークシェアリングを進めている。特にこの中でもペア就業勤務の事例を紹介したい。

ペア就業勤務とは、技能レベルや勤務形態上、ペアで仕事をせざるを得ない人を想定して作られた勤務形態であり、現在3パターンのペア就業勤務が用意されている。

ペア就業勤務の種類

パターン①教育ペア
技能レベルの高い者が技能レベルの低い者とペアを組み、技能を伝承するもの。

パターン②協働ペア
一定の経験が必要な作業を協働でやるもの。経験者ということから、高年齢者同士のペアが主となる。

パターン③分担ペア
時間短縮勤務の2人を組み合わせて、半日サイクルで取付作業をさせることを想定して作られたもの。

これら3つのペア就業をK社では運用しているが、「③分担ペア」は製造現場ではいまだ実現されていない。
理由は、実際には取付作業は1人で1日かけてやってしまうことがほとんどのためである。
その代わり、溶接作業の進捗管理で「③分担ペア」タイプの就業勤務を行なっている。

多様な勤務形態の制度設計に当たっておこなったこと

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

事例3. ITネットワークシステムの活用

●ネットワークシステムは、エクセルやワードが使えなくても利用できるため、高年齢従業員と若年従業員との間の「情報格差」が解消された。

●webカメラの導入によって、工場の作業状況を把握することができるようになり、これによって高年齢者の安全・衛生面での配慮が可能となった。

→もともとK社では、作業管理と顧客管理、工程管理、労務管理などの業務データ管理の一元化、経営の効率化を実現することを目的として社内ネットワークシステムを導入したが、結果的に高年齢者の就業にとっても有益なものとなった。

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

コラム⑤（印刷業）

『個々の能力に応じた雇用形態を採用』している事例

L社
業界：印刷業
従業員数：大企業
主な事業内容：印刷業
継続雇用制度：定年年齢は60歳。60歳の誕生日に退職し、翌日から継続雇用制度により再雇用となる。

60歳以降の雇用形態

・シニア社員：直近2年の本俸改定考課のいずれか一方が「B」以上の社員
・定年嘱託：高いレベルの能力を有しており、会社への貢献が期待される社員
・マイスター社員：高い見識や広い人脈を持ち、それぞれの分野で第一人者の社員

と、個々の能力に応じて雇用形態を変えている。
また上記以外にパート・アルバイトでの雇用も行なっている。

シニア社員・定年嘱託・マイスター社員の詳細

	シニア社員	定年嘱託	マイスター社員
採用条件	・満 59 歳到達時点における直近 2 年の本俸改定考課のいずれか一方が「B」以上であること。 ・産業医の診断の結果、就業が不可と判断された場合は対象外	・高いレベルの能力を有し、定年退職後もそれらを活かして会社への貢献が期待できる社員	・高い見識や広い人脈を持ち、それぞれの分野で第一人者の社員
給与処遇	・退職時の本俸の 60%（月額 28 万～18 万の範囲）＋残業手当＋嘱託基準の賞与	・直近の年収の 60%を目処	・退職時の年収
契約期間	・1 年単位で最長 65 歳到達日まで	・個々に設定	同左
契約更新	・「業績評価」「行動評価」が一定水準以上	・特定の基準は設けず、業績と今後の期待値に基づき個々に判断	同左
社会保険	健康保険、厚生年金保険、雇用保険、労災保険は継続加入	同左	同左
各種福利厚生	持株会、財形貯蓄など、各種福利厚生制度は継続加入できる	同左	同左

※再雇用された従業員のうち、6～7 割がシニア社員で、残りが定年嘱託、パート、アルバイトである。
マイスター社員は現在のところ数名が選任されている。

（出所）高齢者雇用事例編／東京経協 実務シリーズ

さらに詳しく知りたい方へ!

～参考資料編～

企業向けアンケート調査結果 ……P40

60代従業員向けアンケート調査結果 ……P50

50代従業員向けアンケート調査結果 ……P62

高年齢者雇用アドバイザーについて ……P68

定年退職後の意向確認と継続雇用時の労働契約書……P71

継続雇用に関する就業規則の条文例（ケース別）……P74

就業規則の項目例とワンポイントアドバイス……P76

企業向けアンケート調査結果

企業向けアンケート調査結果における各種データは、平成24年度（2012年度）に実施した「自動車車体製造業企業実態調査」をもとに作成しています。

1. 継続雇用制度の運用実態

1.1 導入している継続雇用制度 ……P41

1.2 継続雇用時の雇用形態 ……P41

1.3 継続雇用時の賃金形態と賃金水準 ……P42

1.4 雇用形態と賃金形態の関係 ……P43

1.5 継続雇用時の賃金の定め方 ……P44

1.6 継続雇用時の従業員への対応 ……P44

1.7 継続雇用時の上限年齢 ……P45

1.8 上限年齢を超えてなお働いている人の最高年齢……P46

1.9 国の助成金の認知度と活用状況 ……P47

2. 60歳以上の従業員に対する考え方

2.1 60歳以上の従業員を活用する理由 ……P48

2.2 60歳以上の従業員に期待する役割 ……P48

2.3 60歳以上の従業員に対する業務面での配慮 ……P49

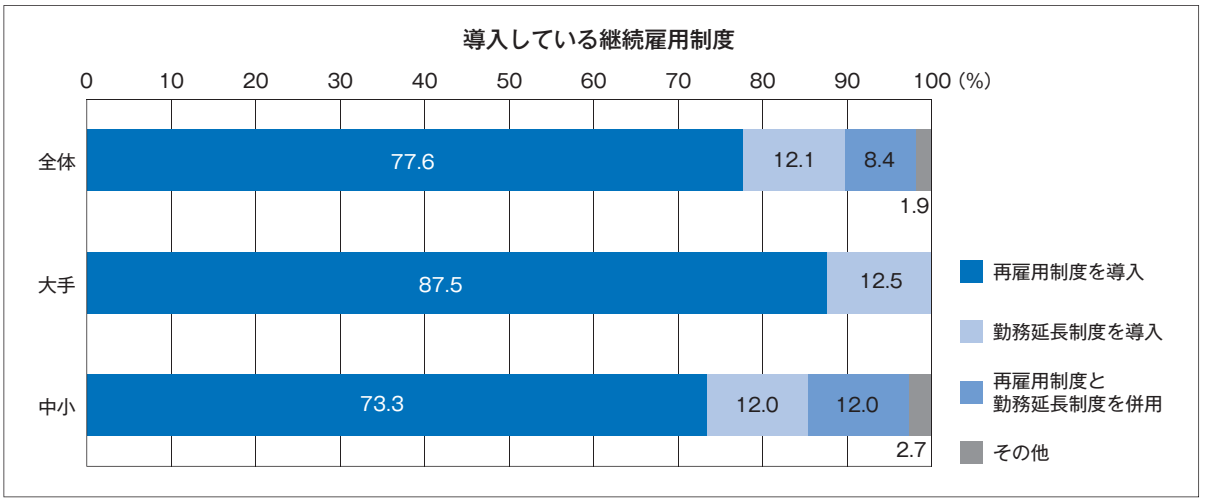
※各種データ内の数値は、小数点第二位を四捨五入し表示しているため、グラフ内の%の合計が100.0%にならない場合があります。

1. 継続雇用制度の運用実態

1.1 導入している継続雇用制度

・「導入している継続雇用制度」について各企業に尋ねたところ、全体の77.6%が再雇用制度を導入していました。

→大手では87.5%が「再雇用制度」を、残りの12.5%が「勤務延長制度」を導入。
→中小では73.3%が「再雇用制度」を、12.0%が「勤務延長制度」を導入。12.0%が「再雇用制度と勤務延長制度」を併用。

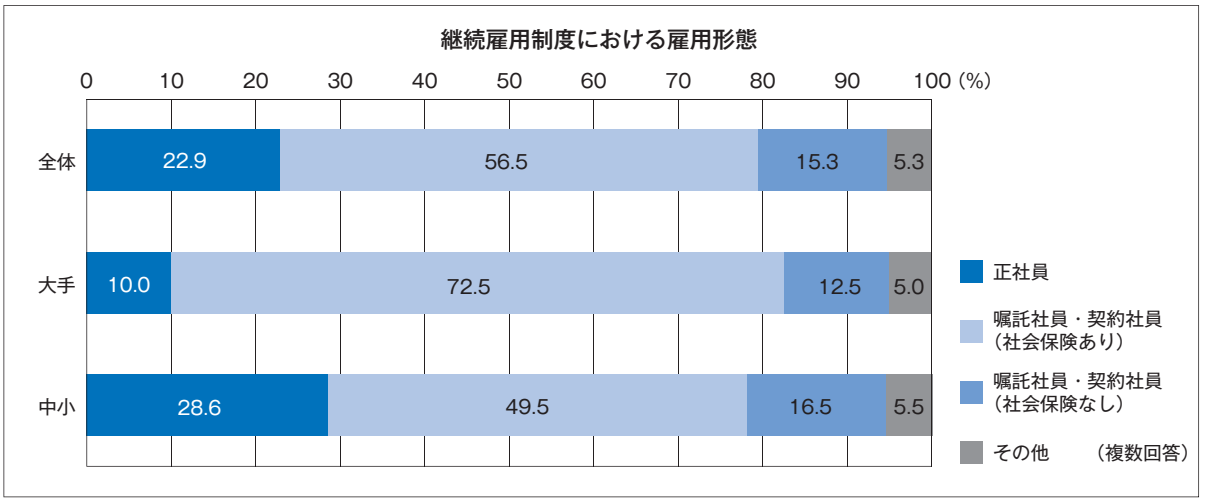


(回答件数)
全体 =107件
大手 =32件
中小 =75件

1.2 継続雇用時の雇用形態

・継続雇用する際の雇用形態は、「嘱託社員・契約社員(社会保険あり)」(56.5%)が最も多く、次に「正社員」(22.9%)、「嘱託社員・契約社員(社会保険なし)」(15.3%)、「その他」(5.3%)が続いています。

→「正社員」の割合は、大手では1割に留まるが中小では3割弱あり、大手を上回る。



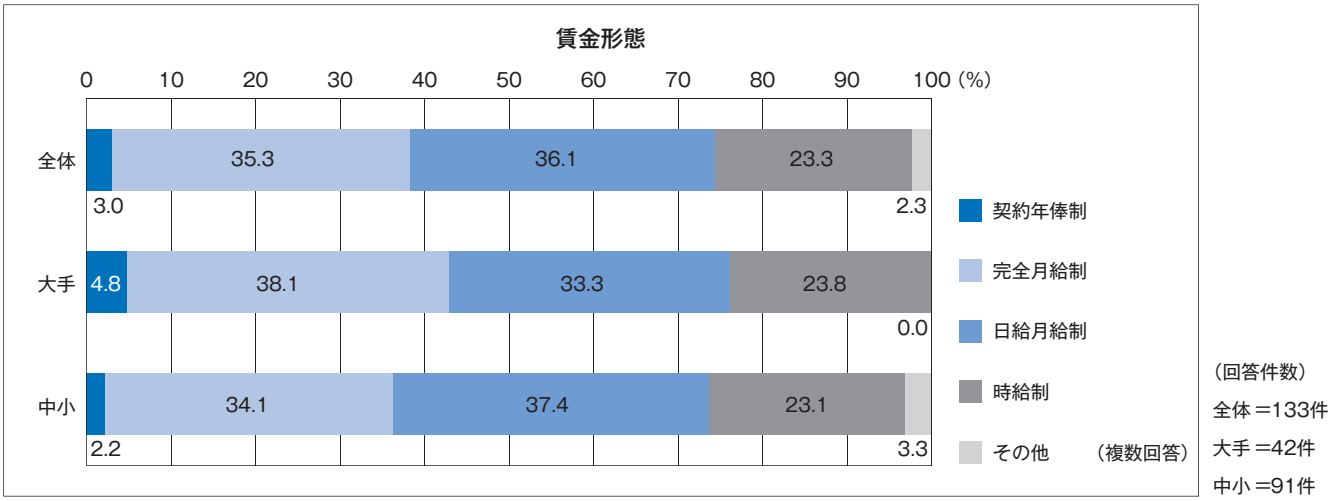
(回答件数)
全体 =131件
大手 =40件
中小 =91件

このうち「その他」の雇用形態を見ると、
・アルバイト
・外注として
・子会社からの派遣社員
・多忙時に適時　　などが挙げられています。

1.3 継続雇用時の賃金形態と賃金水準

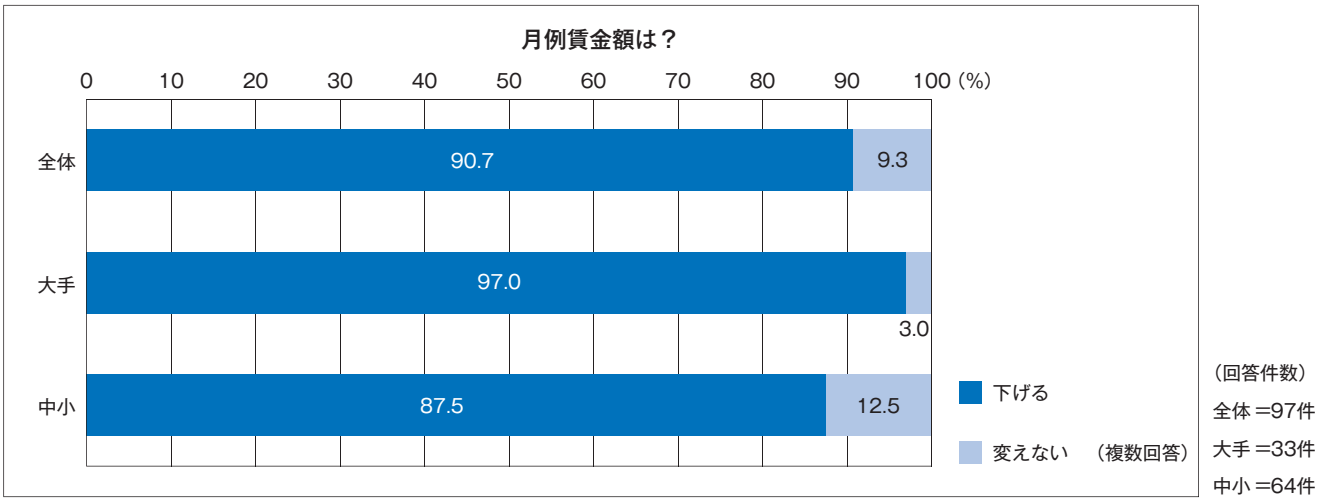
・賃金形態は、「完全月給制」「日給月給制」が大半を占めています。

→大手で一番多いのは「完全月給制」、次が「日給月給制」、3番目に多いのが「時給制」。
→中小では、「日給月給制」、「完全月給制」の順に多く、3番目は大手と同じく「時給制」。
→契約年俸制をとる企業は、全体のわずか3%。

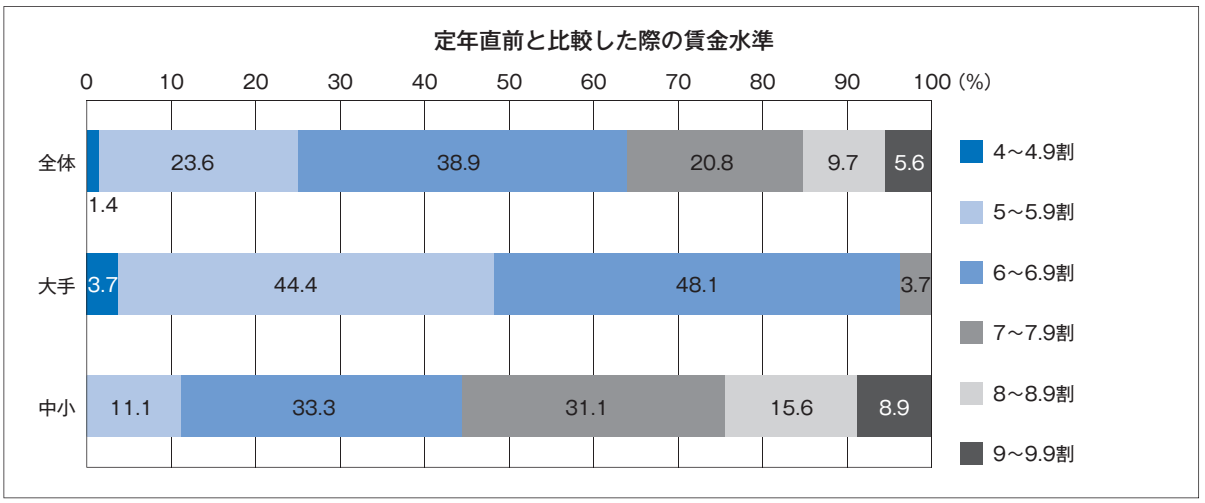


・継続雇用後の月例賃金額は、全体の約9割が「下げる」と回答しています。

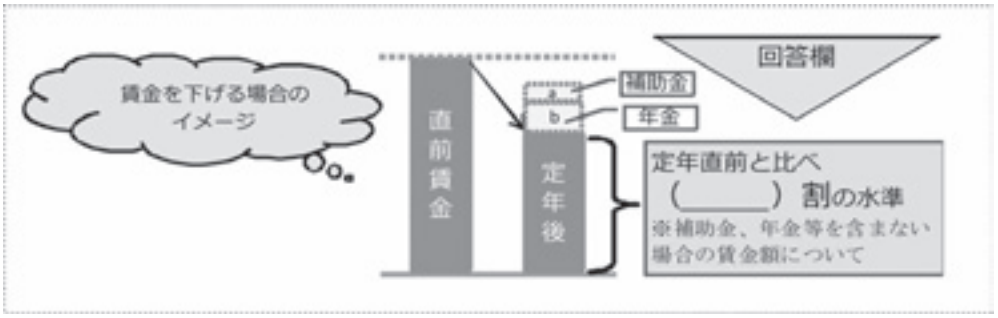
→大手では97.0%の企業が、中小では87.5%の企業が「下げる」と回答。
→月例賃金額を「変えない」企業は、大手では3.0%、中小では12.5%。



・定年直前と比較した際の賃金水準をみると、「(定年直前の) 6割台」が全体の4割弱と一番多くなっています。
・次に多いのが、大手では「(定年直前の) 5割台」、中小では「(定年直前の) 7割台」です。

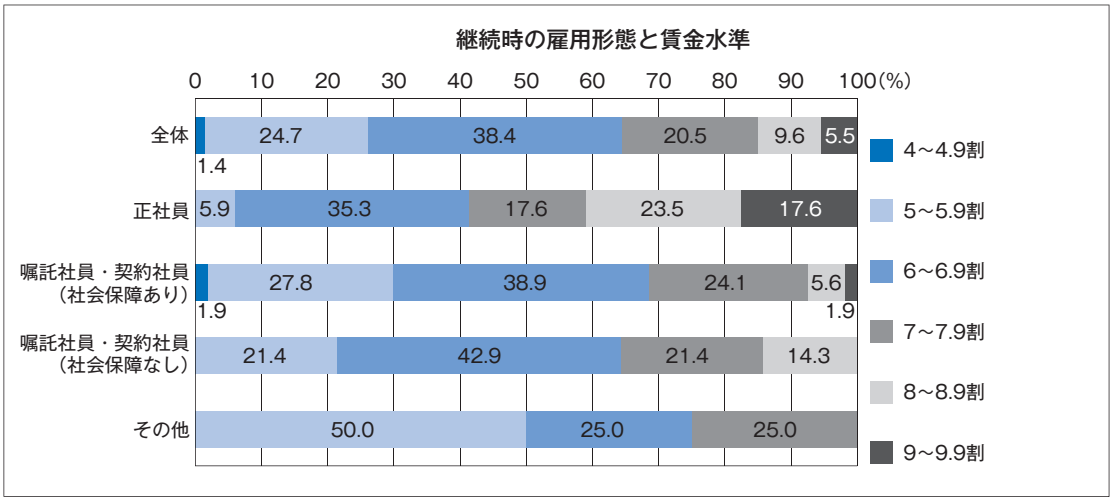


(回答件数)
全体 =72件
大手 =27件
中小 =45件



1.4 雇用形態と賃金形態の関係

・雇用形態別に賃金水準をみると、「正社員」の場合「賃金水準が(定年直前の) 6割以上」に設定されている企業が9割以上を占めます。
・「嘱託社員・契約社員(社会保険あり)」では、「賃金水準が(定年直前の) 6割台」に設定されている企業が4割弱と一番多く、次が「5割台」に設定されている企業(3割弱)です。

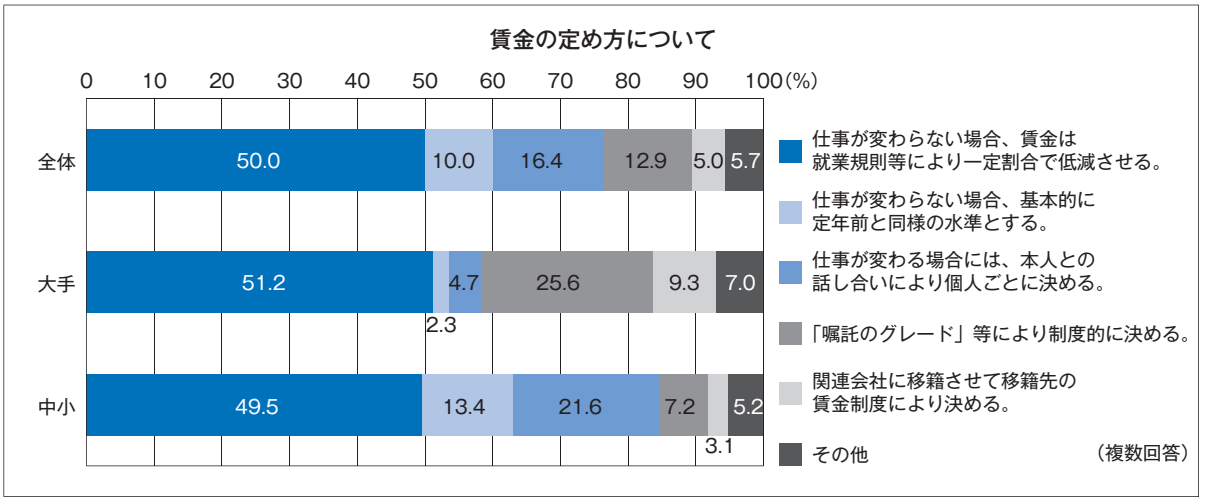


(回答件数)
全体 =73件
正社員 =17件
嘱託社員・契約社員
(社会保障あり) =54件
嘱託社員・契約社員
(社会保障なし)=14件
その他 =4件

1.5 継続雇用時の賃金の定め方

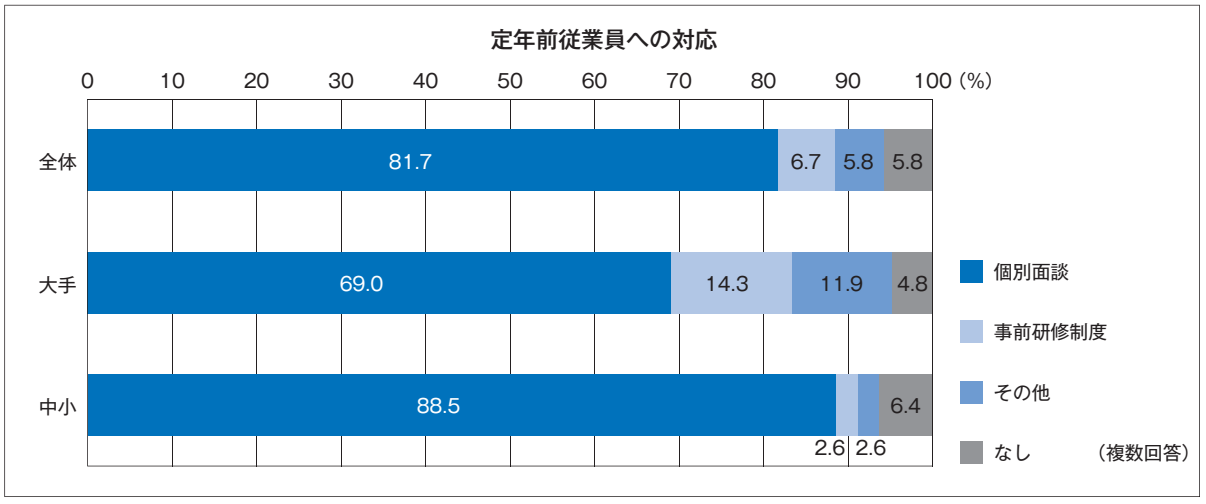
・全体の半数が「仕事が変わらない場合、賃金は就業規則等により一定割合で低減」させています。

→大手では25.6%の企業が「嘱託のグレード」等により制度的に賃金を定めている。
→中小では21.6%の企業が「仕事が変わる場合には、本人との話し合いにより個人ごと」に決めている。



1.6 継続雇用時の従業員への対応

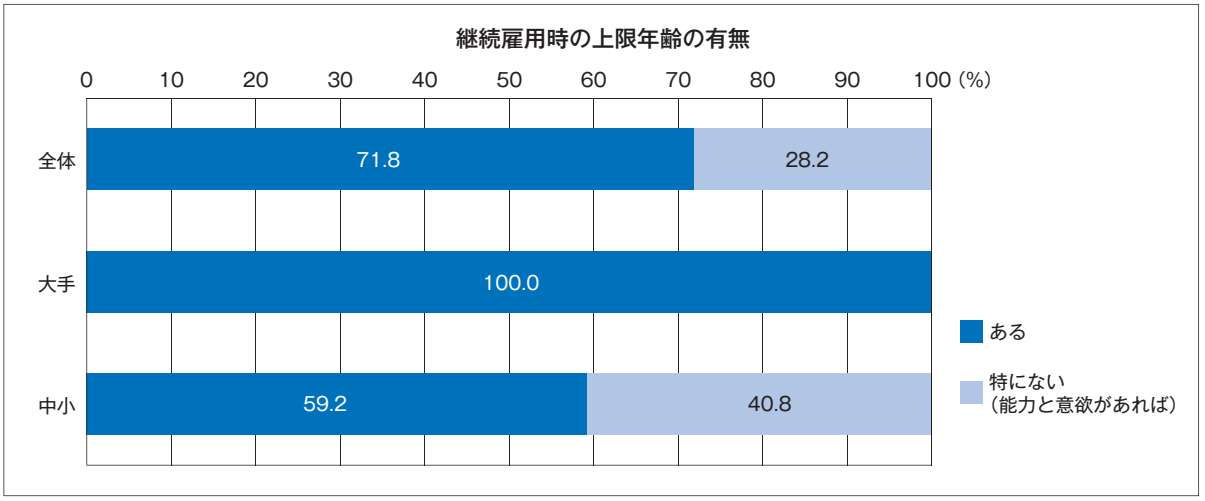
・大手では7割弱が、中小では9割弱が「個別面談」で対応しています。
・大手の14.3%が「事前研修制度」を実施していますが、中小で「事前研修制度」を実施しているのは2.6%に留まります。



その他には、「説明会」や「健康診断」が含まれています。

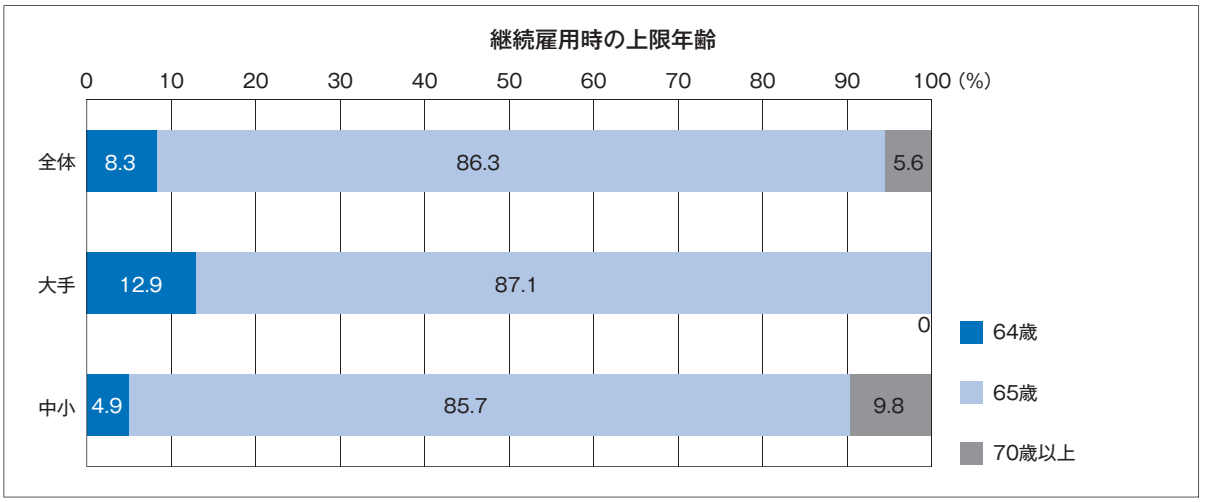
1.7 継続雇用時の上限年齢

・回答企業全体の約7割が継続雇用した際の上限年齢を定めています。
・大手においては、全企業で上限年齢を設定しています。
・中小の約6割が上限年齢を設定していますが、残り4割は上限年齢を設定しておらず、能力と意欲があればいくつになっても働ける環境が整っています。



(回答件数)
全体 =103件
大手 =32件
中小 =71件

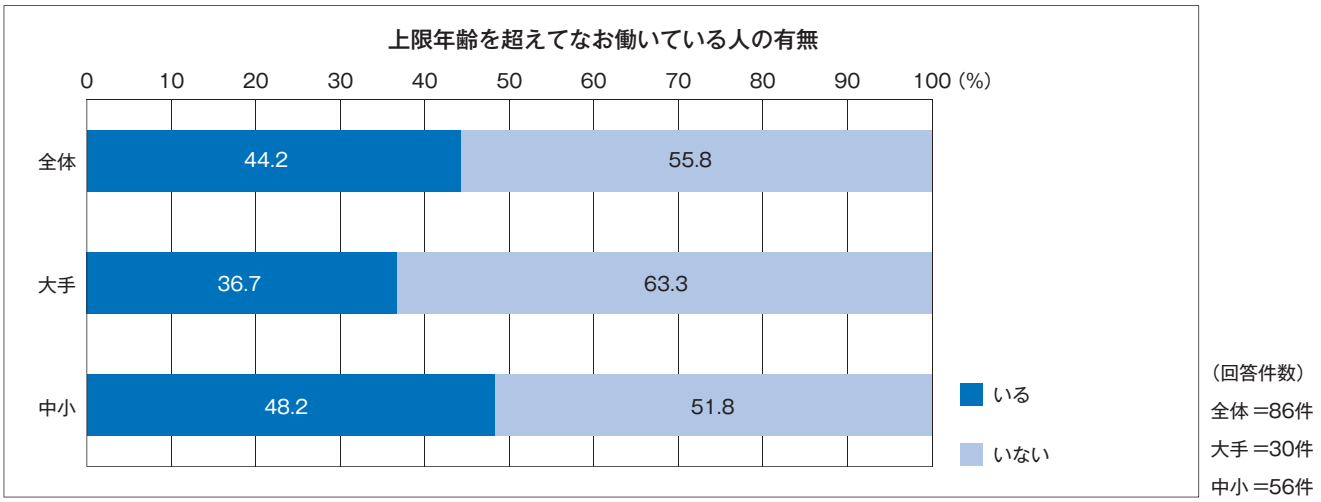
・継続雇用時の上限年齢は、全体の86.3%が65歳となっています。
・中小においては上限年齢を70歳以上にしている企業が1割弱存在します。



(回答件数)
全体 =73件
大手 =31件
中小 =42件

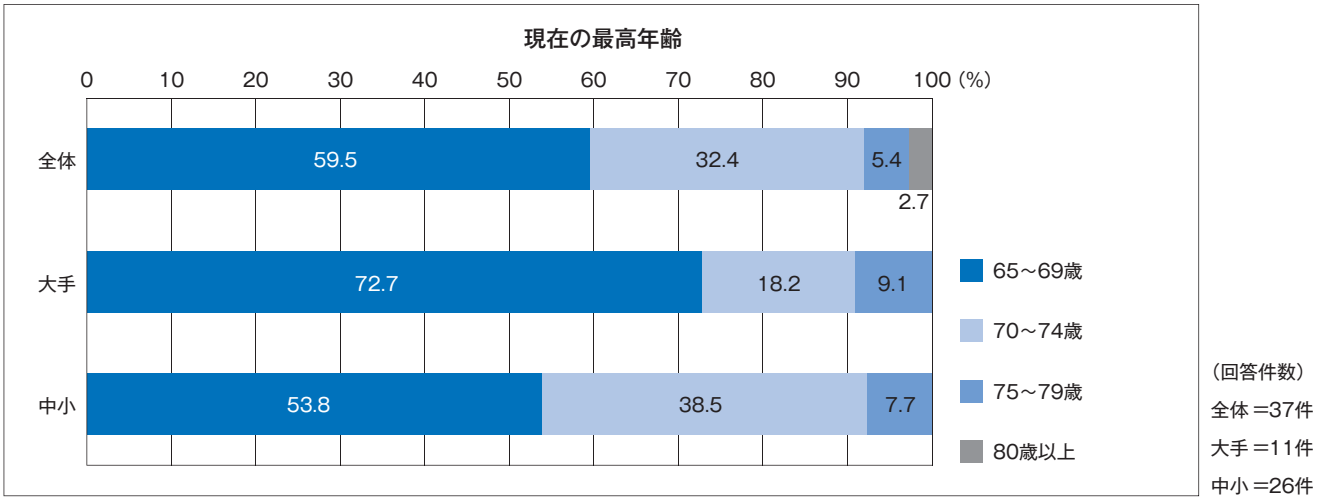
1.8 上限年齢を超えてなお働いている人の最高年齢

・上限年齢を超えてなお働いている人の有無を調べたところ、大手の36.7%、中小の48.2%が「（上限年齢を超えてなお働いている人が）いる」と回答しました。



・最高年齢としては、全体の6割弱が「65歳から69歳」、3割強が「70歳から74歳」、残り1割弱が「75歳以上」となっています。

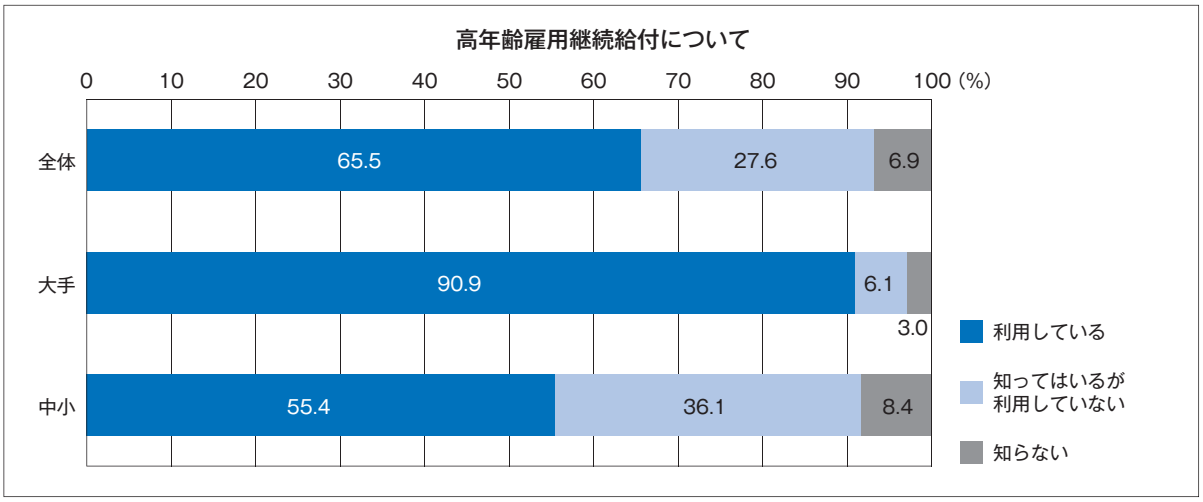
・大手よりも中小のほうが、70歳以上社員の割合が高くなっています。



1.9 国の助成金の認知度と活用状況

●高年齢雇用継続給付について

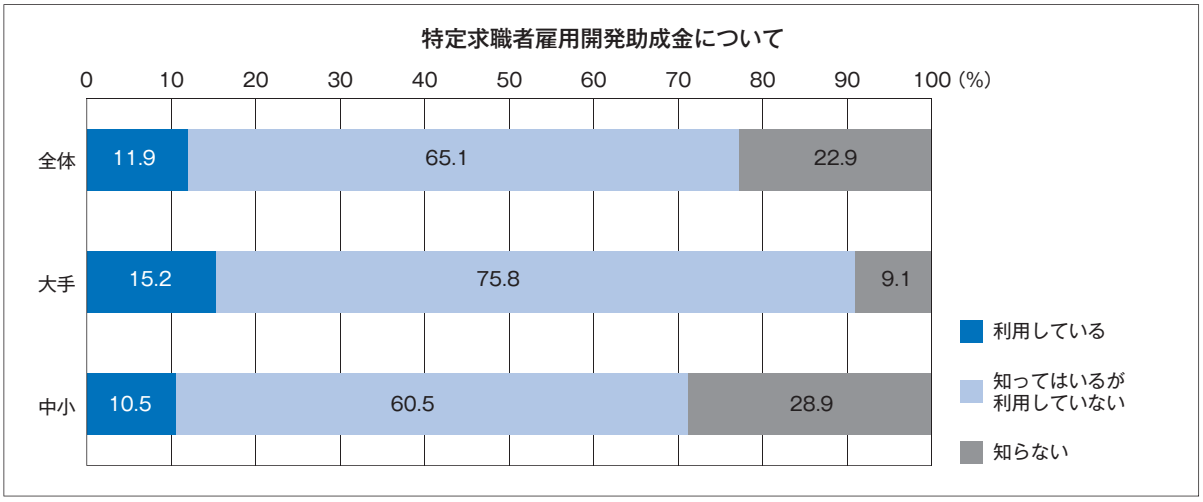
・全体の65.5%の企業が、「高年齢雇用継続給付」を利用しています。特に大手の利用率は約9割と高くなっています。
・中小では55.4%の企業が「高年齢雇用継続給付」を利用していますが、「知ってはいるが利用していない」という回答が4割弱ありました。



（回答件数）
全体 =116件
大手 =33件
中小 =83件

●特定求職者雇用開発助成金について

・「特定求職者雇用開発助成金」を利用している企業は、全体の1割強であり、大手の75.8%、中小の60.5%が「知ってはいるが利用していない」と答えています。
・また、中小の3割弱の企業が、「特定求職者雇用開発助成金」について「知らない」と答えています。

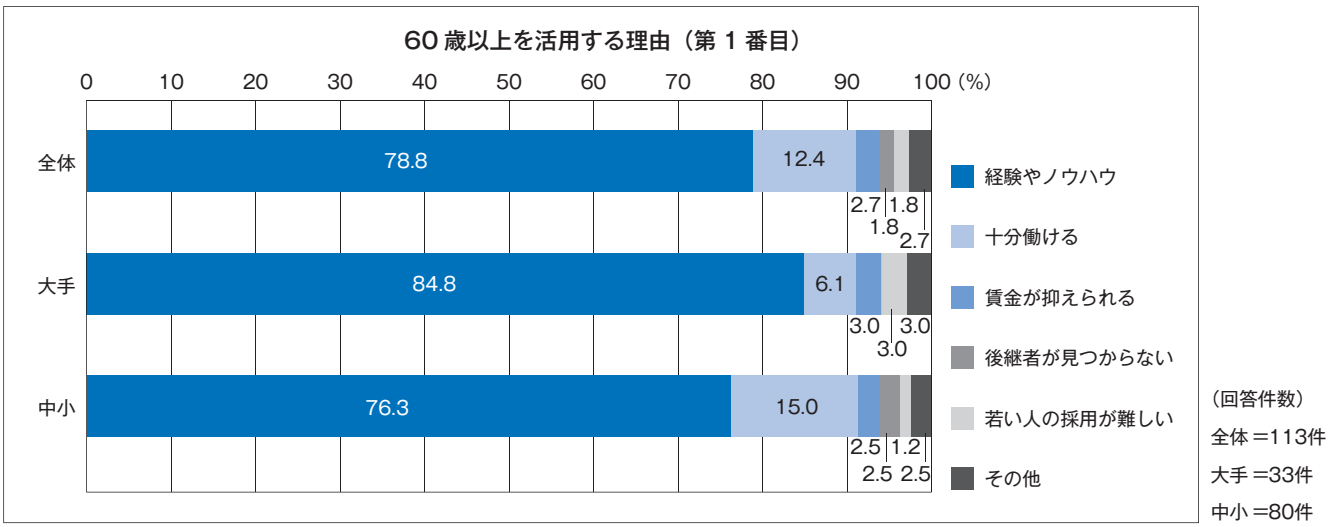


（回答件数）
全体 =109件
大手 =33件
中小 =76件

2. 60歳以上の従業員に対する考え方

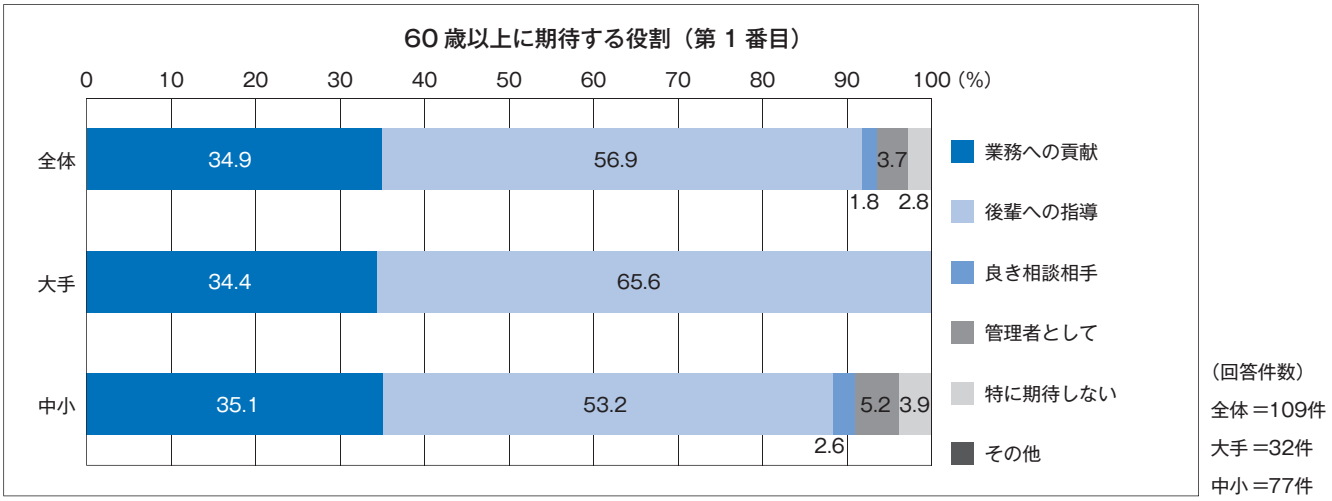
2.1　60歳以上の従業員を活用する理由

・60歳以上を活用する第1番目の理由については、大手、中小ともに「長年培ってきた経験やノウハウ（人脈・人間関係含む）が貴重であるから」という回答が最も多くなっています。
（84.8% / 76.3%）



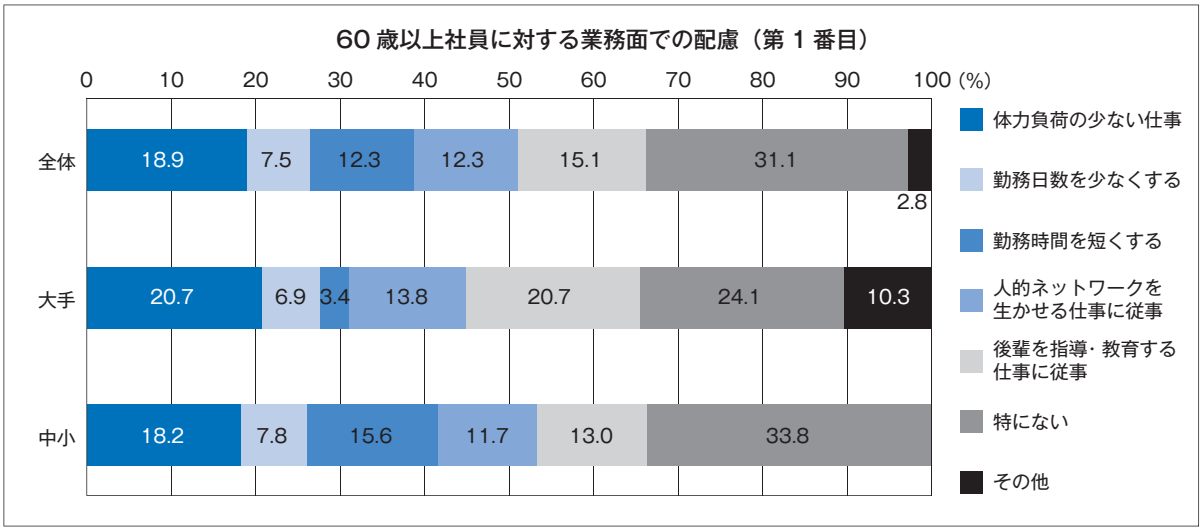
2.2　60歳以上の従業員に期待する役割

・60歳以上に期待する第1番目の役割について、大手の65.6%、中小の53.2%が「後輩への指導」と回答しています。



2.3 60歳以上の従業員に対する業務面での配慮

・60歳以上に対する業務面での第1番目の配慮を回答企業に尋ねたところ、大手の24.1%、中小の33.8%が「特にない」と答えています。
・2番目に多い回答として、大手の20.7%、中小の18.2%が「体力負荷の比較的少ない仕事に従事させている」と答えています。
・3番目に多い回答は、大手では「後輩を指導・教育する仕事に従事させている」(20.7%)、中小では「勤務時間を短くする」(15.6%)となっています。



「その他の配慮」としては以下のようなコメントがみられました。

・地上2m以上を超えた場所での作業はさせない。
・交替勤務(昼夜二交替)から、常昼勤務へ変更する等。
・らくらく工程(もとからある工程の体力的負荷を軽減させ、高年齢者でも作業できるようにした工程)を創設し、従事させている。
・健康診断結果を注視し、内容によっては残業規制を行う等配慮している。
・社内ノウハウの文書/マニュアル化。

60代従業員向けアンケート調査結果

60代従業員向けアンケート調査結果における各種データは平成24年度（2012年度）に実施した「自動車車体製造業60代社員実態調査」をもとに作成しています。

1. 現在の仕事の状況、仕事への認識

1.1 現在の雇用形態（全体・職位別） …… P51

1.2 現在の就業時間 …… P52

1.3 現在の仕事の満足度（全体・雇用形態・職務別）とその理由…… P52

1.4 現在の仕事のきつさ（職務別） …… P56

2. 働き続けたい理由と自らが果たしたい役割

2.1 働き続けたい年齢とその理由…… P57

2.2 自らが果たしたい役割 …… P58

3. 会社側に求める配慮と自らの心がけ

3.1 いきいきと働くために会社側に配慮してほしいこと…… P59

3.2 後輩たちと一緒に元気に働くために心がけていること …… P61

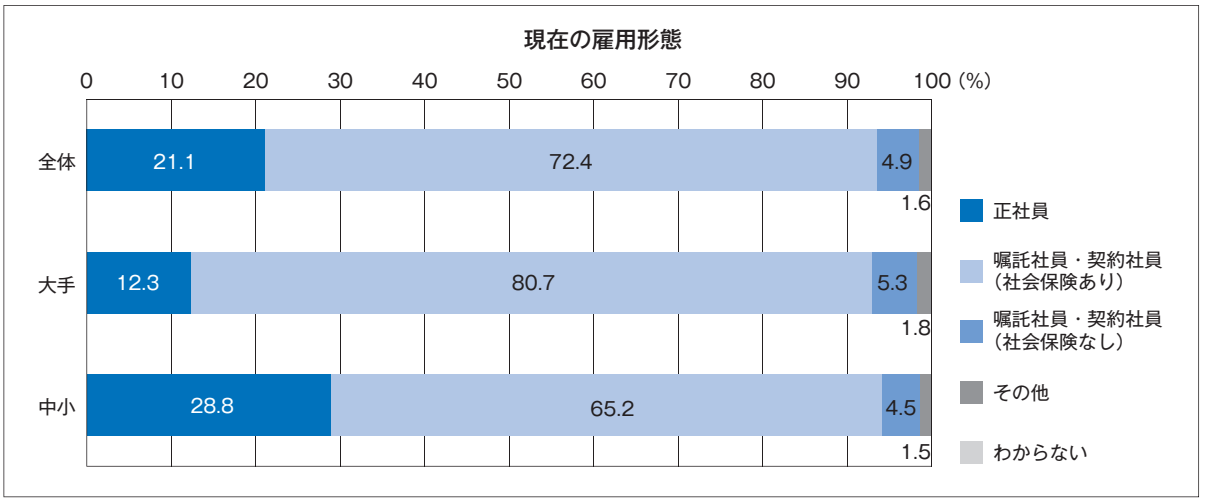
※各種データ内の数値は、小数点第二位を四捨五入し表示しているため、グラフ内の%の合計が100.0%にならない場合があります。

1. 現在の仕事の状況、仕事への認識

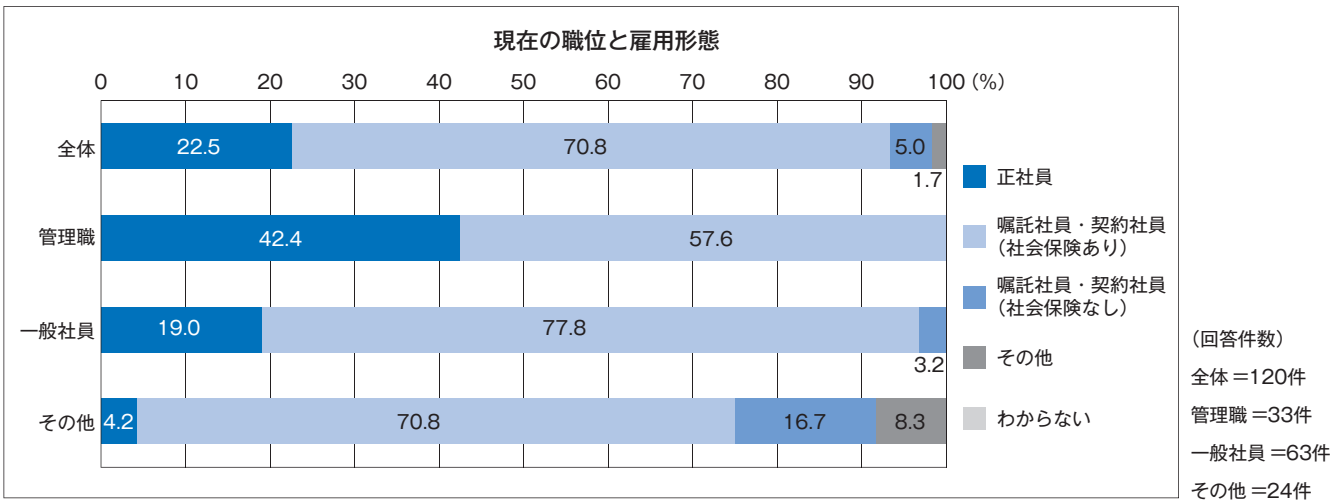
1.1 現在の雇用形態（全体・職位別）

●全体

・「嘱託社員・契約社員（社会保険あり）」が、大手、中小共に一番多くなっています。
・中小では「正社員」の割合が3割弱と、大手の1割強を上回っています。

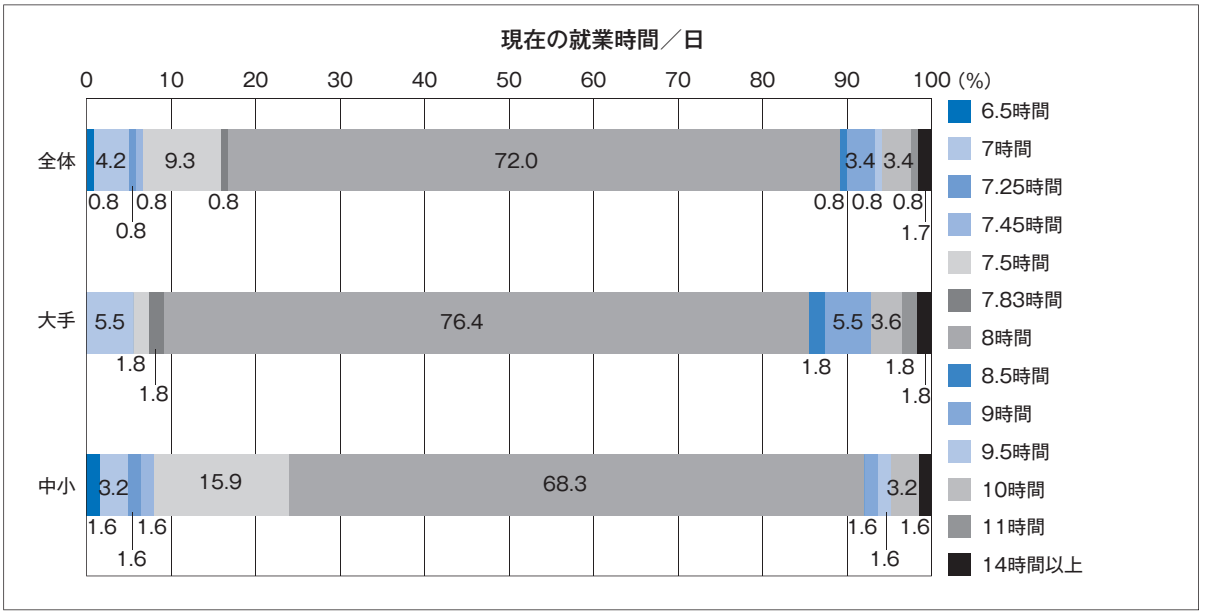


・管理職では「正社員」の割合が42.4%と、一般社員の19.0%を大きく上回っています。



1.2 現在の就業時間

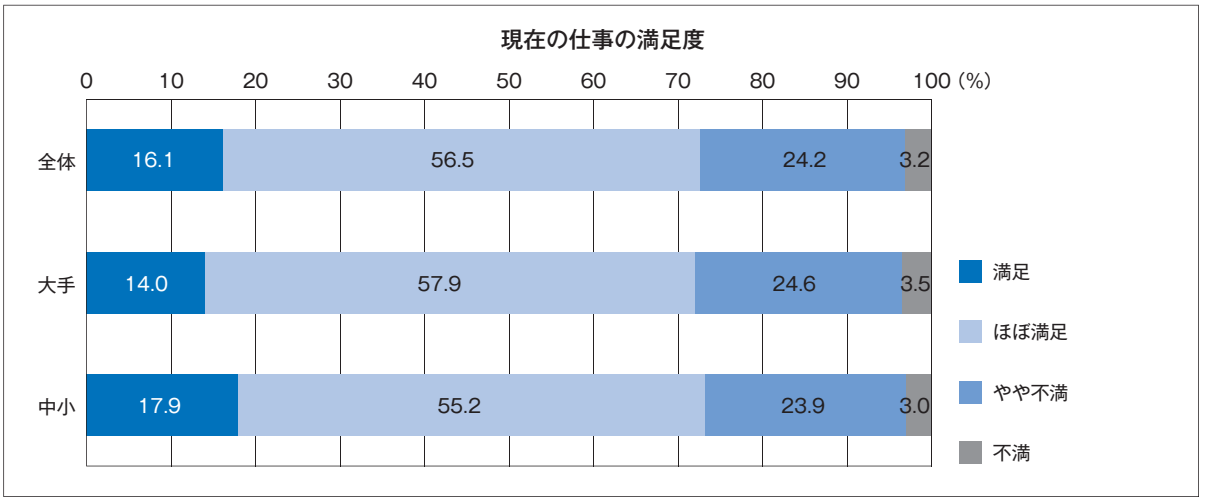
・1日あたり就業時間をみると、最も多いのが8時間です。
・8時間未満の短時間勤務は大手より中小に多く見られますが、それでも2割強にすぎません。



1.3 現在の仕事の満足度（全体・雇用形態・職務別）とその理由

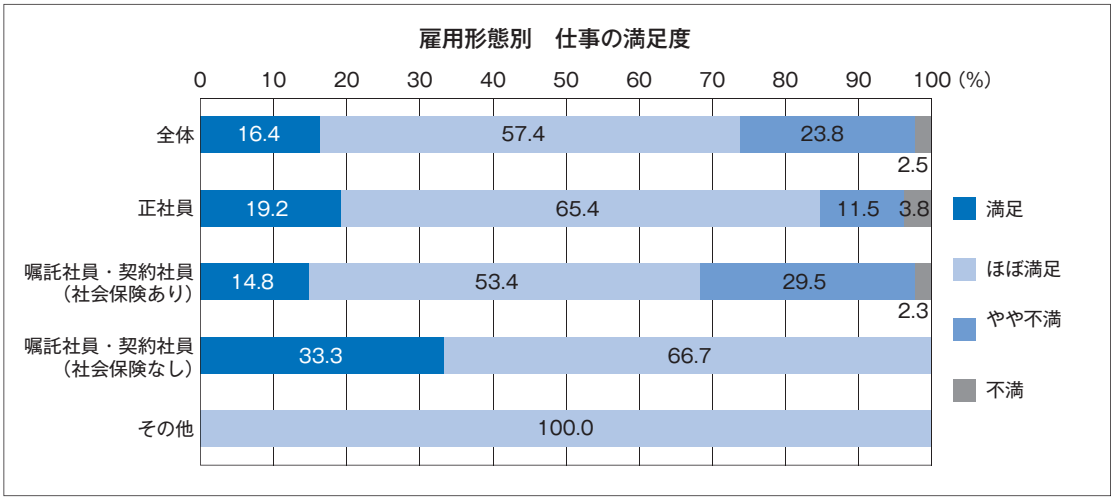
●全体

・現在の仕事の満足度は「ほぼ満足」が全体の56.5%、「満足」が16.1%と合わせて72.6%に及びます。
・「やや不満」は全体の24.2%、「不満」は3.2%です。
・大手、中小ともほぼ同様の傾向を示していますが、「満足」の比率は中小が大手をやや上回っています。



●雇用形態別

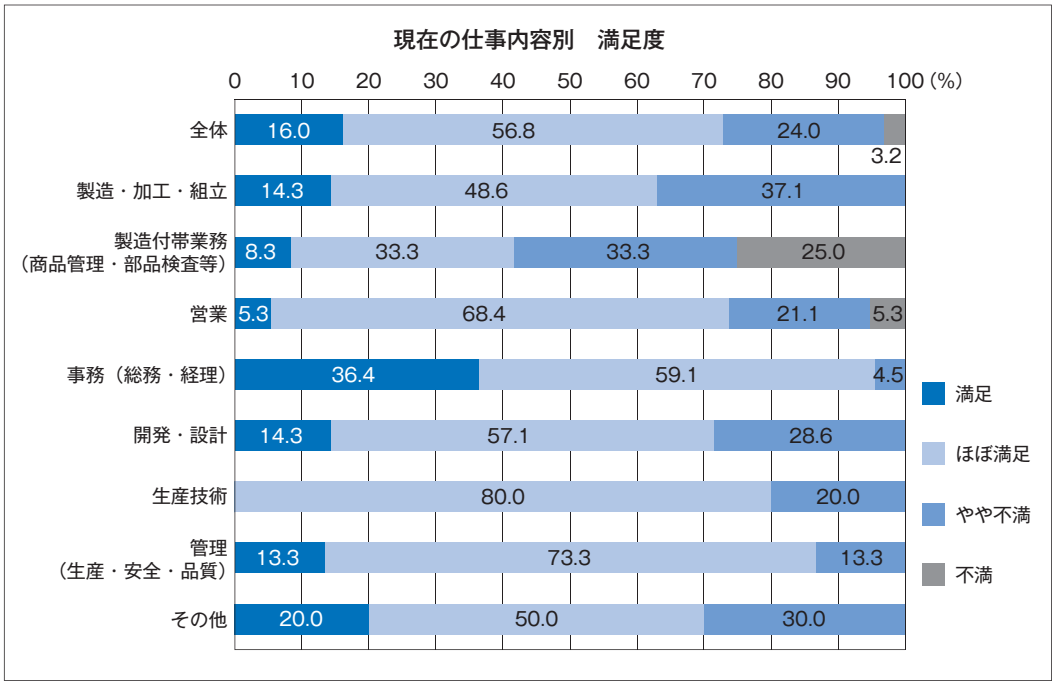
・「正社員」では「満足」と「ほぼ満足」の割合が、合わせて84.6%に達します。
・「嘱託社員・契約社員（社会保険あり）」では「満足」と「ほぼ満足」の割合の合計が68.2%、「やや不満」と「不満」の割合の合計が31.8%となっています。



（回答件数）
全体＝122件
正社員＝26件
嘱託社員・契約社員（社会保障あり）＝88件
嘱託社員・契約社員（社会保障なし）＝6件
その他＝2件

●職務別

・職務別の満足度については、「満足」と「ほぼ満足」の割合が一番高い職務が「事務（総務・経理）」（95.5%）でその次が、「管理（生産・安全・品質）」（86.6%）、「生産技術」（80.0%）と続きます。
・「やや不満」「不満」の割合が一番高い職務は「製造付帯業務（商品管理・部品検査等）」（58.3%）で、次いで、「製造・加工・組立」（37.1%）となっています。



（回答件数）
全体=125件
製造・加工・組立=35件
製造付帯業務（商品管理・部品検査等）=12件
営業=19件
事務（総務・経理）=22件
開発・設計=7件
生産技術=5件
管理（生産・安全・品質）=15件
その他=10件

「あなたは現在の仕事にどの程度満足していますか」という質問に対し、現在の仕事別に満足している理由、或いは、「不満に思っている理由」を記述してもらったところ、以下のような回答を得ました。

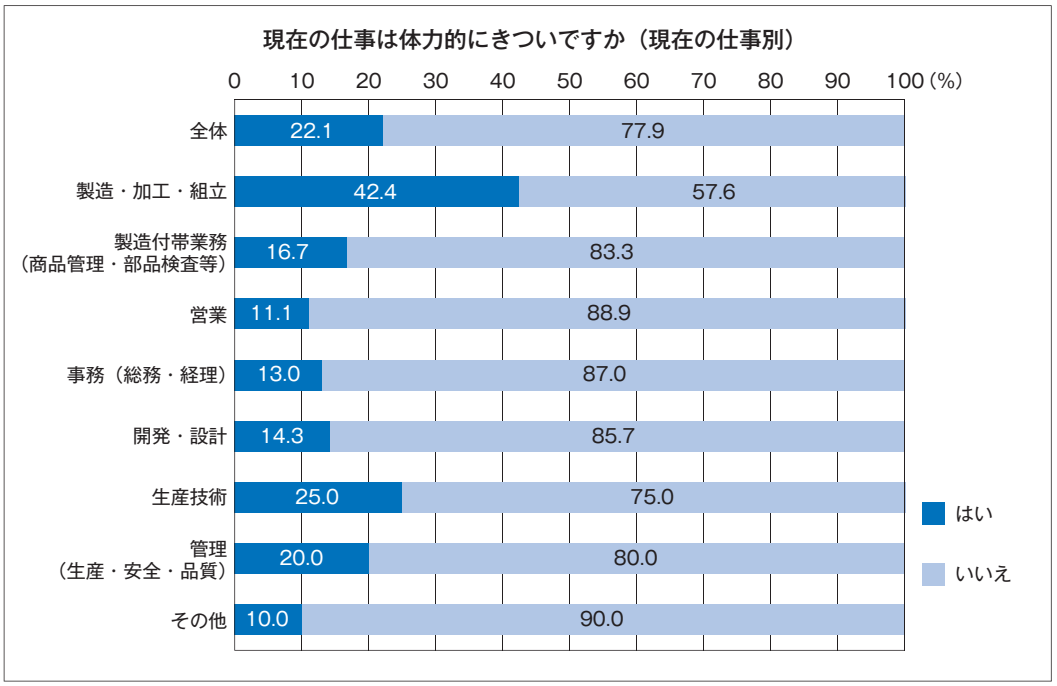
現在の仕事の満足度とその理由（抜粋）

満足度	現在の仕事	満足度の理由
満足	開発・設計	賃金は半額になったが、若者と一緒に頑張って仕事が出来るから。
満足	事務（総務・経理）	定年以前と仕事の内容は変わっておらず、今まで課単位だった仕事を、部単位の仕事に拡大し、毎日充実している。
満足	製造付帯業務（商品管理・部品検査等）	定年前の仕事を継続しているから。
満足	製造・加工・組立	車関係は自分の好きな仕事でもあり、賃金もそれなりに貰っているので、仕事としては満足している。
満足	事務（総務・経理）	賃金は仕方ないとして、現在の仕事は自分に合っている。
満足	事務（総務・経理）	賃金面は少し下がったが、仕事内容等、以前と変わらず続けさせてもらっている。
満足	その他	自分の得意分野の仕事で、社員に指導する。やりがいを感じる。
満足	事務（総務・経理）	定年前と同じポストなので、経験をそのまま継続でき、又、就業日数を減らしているので、自身の時間にも余裕がある。
ほぼ満足	事務（総務・経理）	自分では理解しているつもりだが、重要なテーマ、内容からは外されている。
ほぼ満足	生産技術	不十分なところがあり、それを向上している。他に担当者が少ない為、今後の方向を決めながら進めている。
ほぼ満足	製造・加工・組立	自分なりの仕事ができるから。
ほぼ満足	その他	定年直前に職位が変わって戸惑ったが、自分の仕事がある事については感謝している。（定年後の人生は一応考えていた）
ほぼ満足	管理（生産・安全・品質）	定年前と同じ職務なので。
ほぼ満足	営業	営業所所長（責任者）として任されている。
ほぼ満足	製造付帯業務（商品管理・部品検査等）	今迄の経験を活用できている。
ほぼ満足	営業	現在の経済状況を考えると定年後も働けるだけで有難い。
ほぼ満足	その他	嘱託社員ということもあり、比較的気が楽である。（業務内容は以前と変わらないが）
ほぼ満足	事務（総務・経理）	1ヶ月で12日勤務となっており、最適な勤務日数である。時間あたりの賃金が低すぎる事と、残業が出来ない事は厳しい。週3日間でやりきれない業務を指示される事はつらい。
ほぼ満足	開発・設計	今までと同じ業務内容の仕事を継続的に行っている為、精神面では楽である。
ほぼ満足	事務（総務・経理）	定年前と同等の業務もしくは相当の業務の為。
ほぼ満足	事務（総務・経理）	仕事がおもしろい。自分の能力が向上する（知識・パソコン等）。
ほぼ満足	事務（総務・経理）	定年前と仕事内容は変わらず、特に負担はないが、賃金のみ減少しすぎ。減少分責任も減らしたい。
ほぼ満足	管理（生産・安全・品質）	製品（車両）が出荷されていく最後の部署で、お客様の声が直接聞ける為、それによって日々の仕事内容を改善させる所にやりがいがある。
ほぼ満足	事務（総務・経理）	定年時の仕事を継続するのが原則なので、仕事についての不安はない。収入は定年前の37%位しかないが、他の会社に行ったら、新しい仕事でそれだけの収入は望めない。

ほぼ満足	営業	営業職であるが、ノルマを強要されて精神的ダメージがない様に職場の雰囲気を変え、指導もしている。全員営業を目指している。
ほぼ満足	開発・設計	職場の同僚に恵まれた中で仕事が出来ている。
ほぼ満足	管理（生産・安全・品質）	現在、定年前に携わっていた業務をしているが、安全に限界はなく、立ち止まれば低下してしまう事から、また、経験を生かせる業務でもあり、やりがいのある作業だから。
ほぼ満足	製造・加工・組立	毎日残業をやるので仕事がきつい。
ほぼ満足	製造・加工・組立	継続的な仕事である。扱いが定年前と同じで活動しやすい。種々の手続き等、総務にて対応してもらっている。
ほぼ満足	その他	経験・能力（中国語）が生かせる。
ほぼ満足	製造・加工・組立	今迄通り、定年前と同じ仕事に従事しているので、経験を生かせる。
やや不満	営業	仕事内容・役職も同じであるが、嘱託になって給与が3割減った。
やや不満	その他	仕事に見合った賃金が欲しい。拘束時間等、優遇されているが、賃金が安すぎだと思っている。
やや不満	製造・加工・組立	65歳になったが、今でも難しい作業をしている。2時間のみの残業もある。
やや不満	開発・設計	仕事の量が多いのに賃金はカットされている。
やや不満	営業	他企業を定年退職後、現在の企業に再就職したが、過去の経験を生かしきれていない（仕事内容）。賃金面でも定年時の年収に対し、40%にも届かず、安い。
やや不満	その他	作業内容は、定年前と同一業務で、賃金は社会一般の賃金で低くなっている。昇給等は無く、60歳から同一賃金である。
やや不満	製造付帯業務（商品管理・部品検査等）	給料が安い。仕事量・質は良くない。自分の意見等無視されがち。
やや不満	営業	処遇関係、社内軸に入っての話し合いが少ない。
やや不満	製造・加工・組立	賃金が安い。重い物を持ったり、立ち続けが体に負担。
やや不満	管理（生産・安全・品質）	定年前の仕事量は変わらないのに毎月の賃金額が下がった。
やや不満	生産技術	同じ業務内容なのに収入面が大きく減少。管理面はやりたくない。
やや不満	製造付帯業務（商品管理・部品検査等）	人数不足であり、過去の経験は少々のみ。適応できるが、仕事が多い。
やや不満	製造・加工・組立	業務内容から判断して、給料が安い。
やや不満	製造・加工・組立	賞与がない。
やや不満	開発・設計	賃金面で、もう少しベースを上げて欲しい。
やや不満	製造・加工・組立	勤務時間が長すぎる。（残業時間を減らして欲しい）
不満	製造付帯業務（商品管理・部品検査等）	定年制そのものに不満。
不満	製造付帯業務（商品管理・部品検査等）	仕事内容が定年前と同程度または増加しているのに対して、賃金・ボーナスが低い。
不満	製造付帯業務（商品管理・部品検査等）	賃金は下がっているが、仕事はきつい。

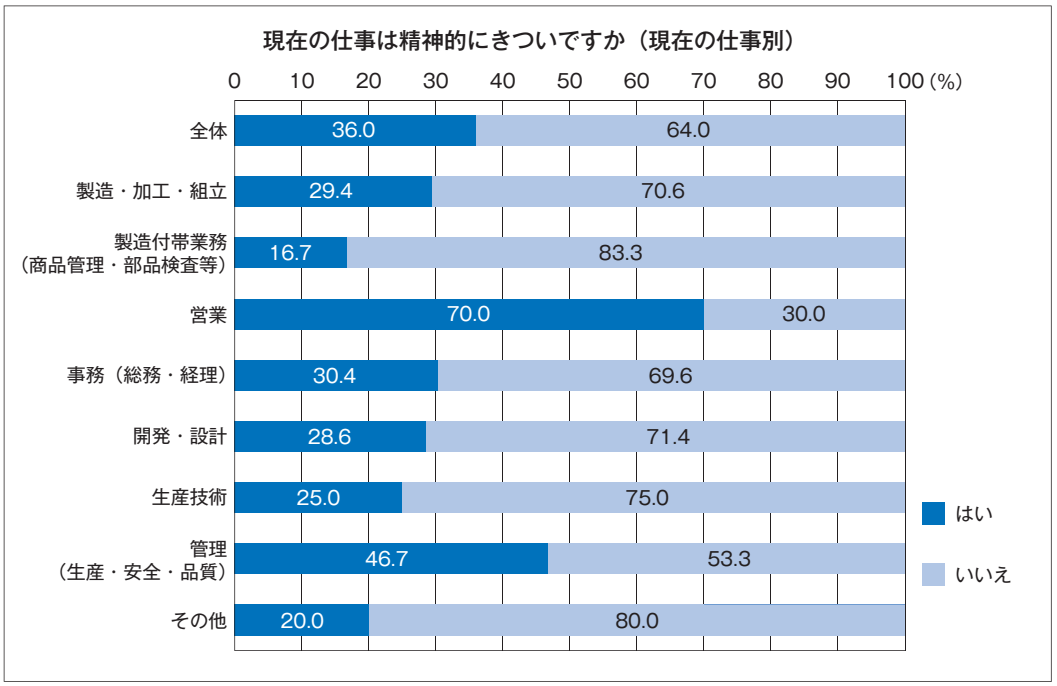
1.4 現在の仕事のきつさ（職務別）

・「体力的にきつい」と回答した割合の高い職務は、「製造・加工・組立」です。（42.4%）



（回答件数）
全体=122件
製造・加工・組立=33件
製造付帯業務（商品管理・部品検査等）=12件
営業=18件
事務（総務・経理）=23件
開発・設計=7件
生産技術=4件
管理（生産・安全・品質）=15件
その他=10件

・「精神的にきつい」と回答した割合の高い職務は、「営業」（70.0%）、次いで「管理（生産・安全・品質）」（46.7%）です。



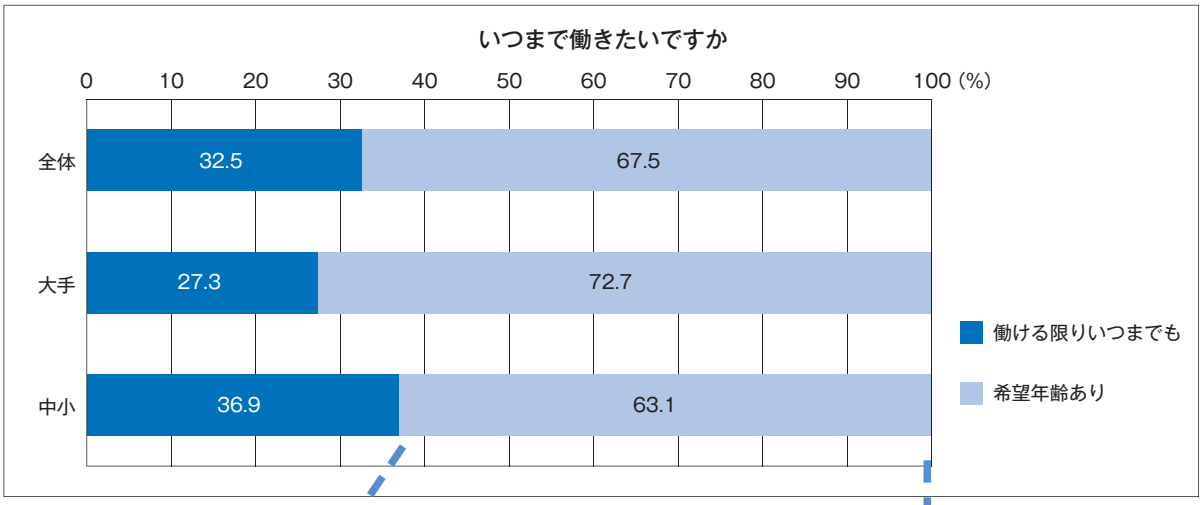
（回答件数）
全体=125件
製造・加工・組立=34件
製造付帯業務（商品管理・部品検査等）=12件
営業=20件
事務（総務・経理）=23件
開発・設計=7件
生産技術=4件
管理（生産・安全・品質）=15件
その他=10件

2. 働き続けたい理由と自らが果たしたい役割

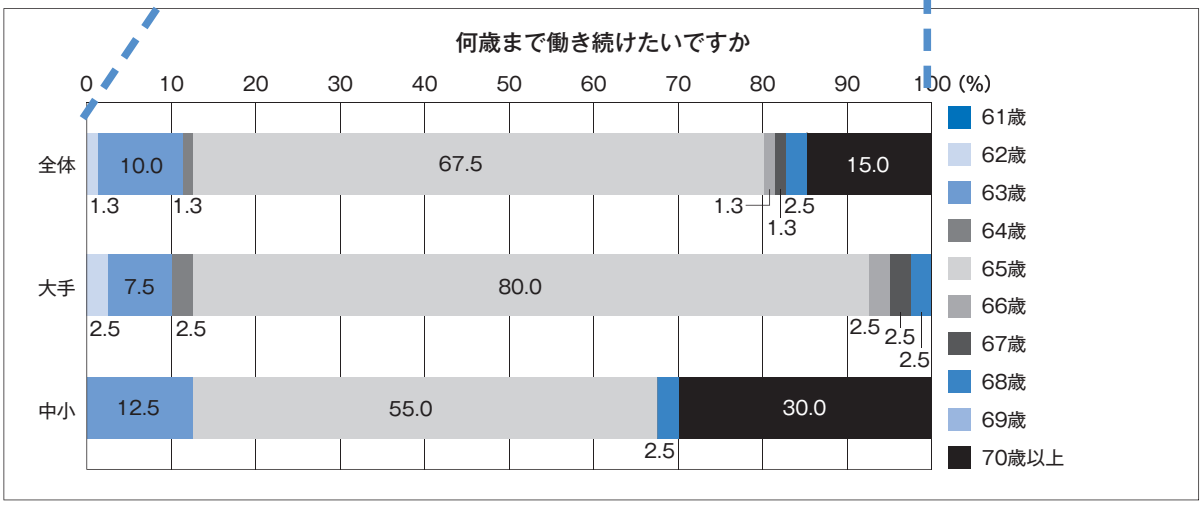
2.1　働き続けたい年齢とその理由

・60歳以上回答者に「いつまで働きたいか」を尋ねたところ、「働ける限りいつまでも」と回答した人が全体の3割強、「希望年齢あり」と回答した人が7割弱でした。

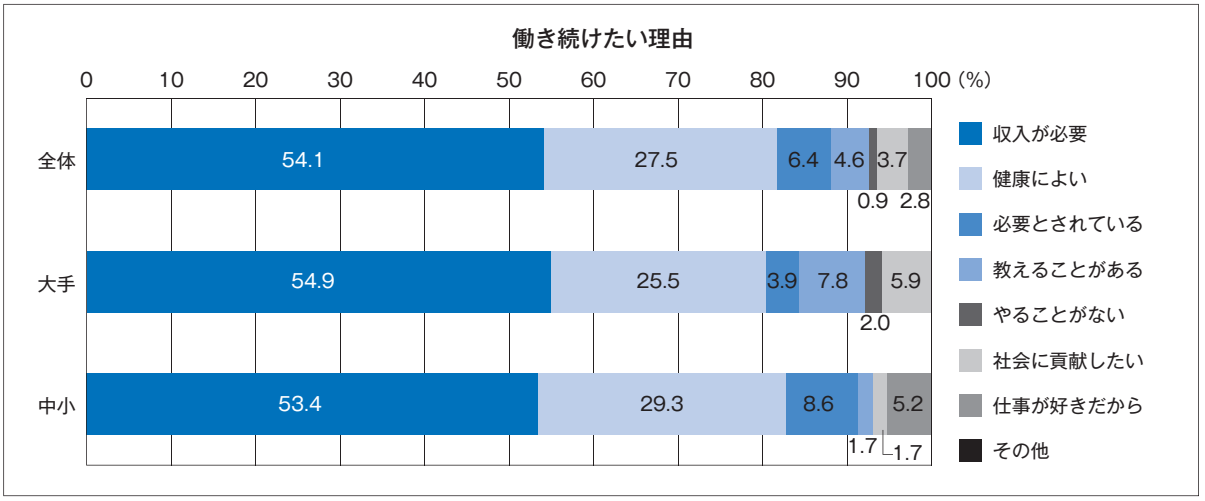
・「働ける限りいつまでも働きたい」と回答した人の割合は、大手で27.3%、中小で36.9%と、中小で働く人のほうが継続就労への意欲が高いことがわかりました。



・就労希望年齢については、「65歳」という回答が全体の7割弱を占めていますが、中小では70歳以上という回答も3割を占めています。

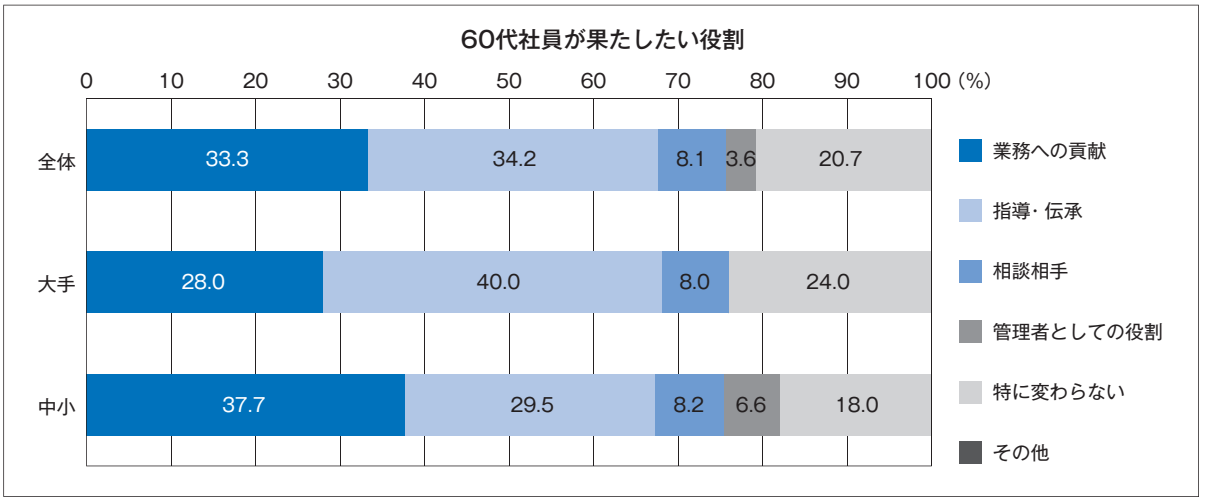


「働き続けたい理由」を尋ねたところ、第1番目の理由として「収入が必要」が過半数を超えました。



2.2 自らが果たしたい役割

・「果たしたい役割」を60歳以上回答者に尋ねたところ、第1番目の役割として大手では「指導･伝承」が、中小では「業務への貢献」が挙げられました。

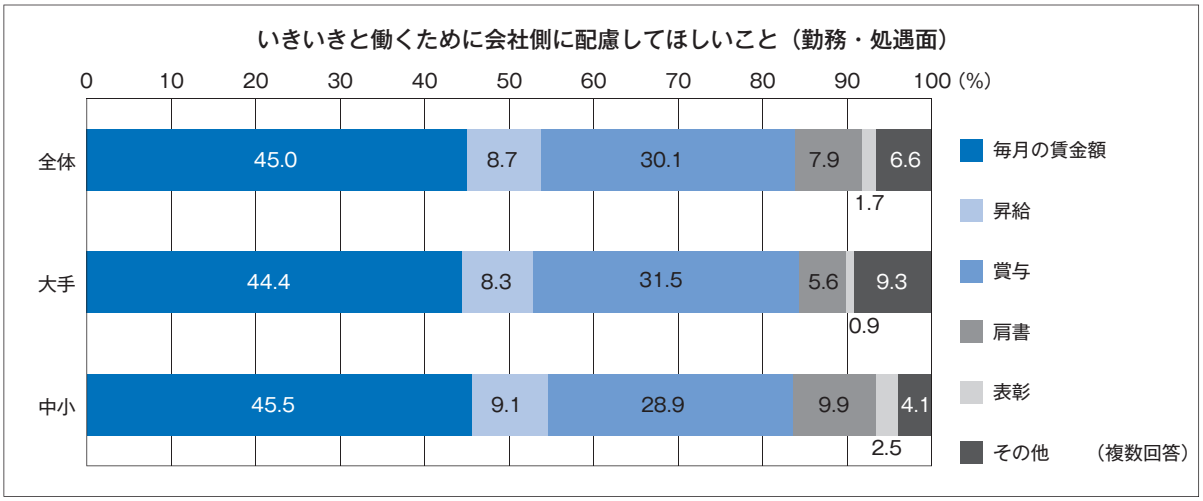


3. 会社側に求める配慮と自らの心がけ

3.1　いきいきと働くために会社側に配慮してほしいこと

●勤務・処遇面

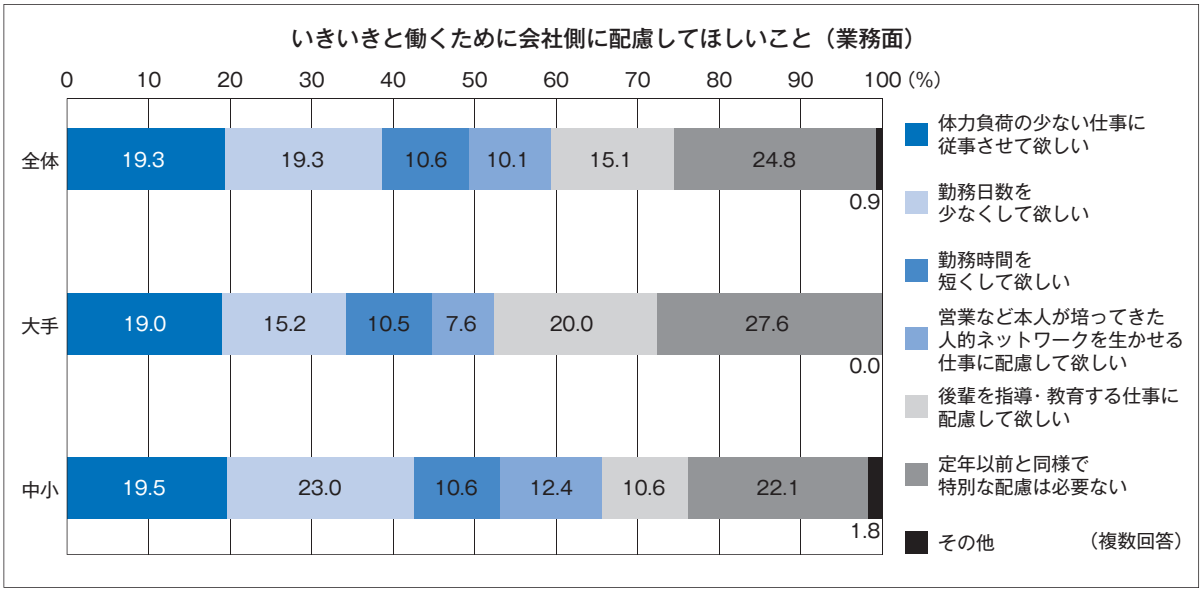
・一番多い回答は「毎月の賃金額」(45.0%)、その次が「賞与」(30.1%)です。



（回答件数）
全体 =229件
大手 =108件
中小 =121件

●業務面

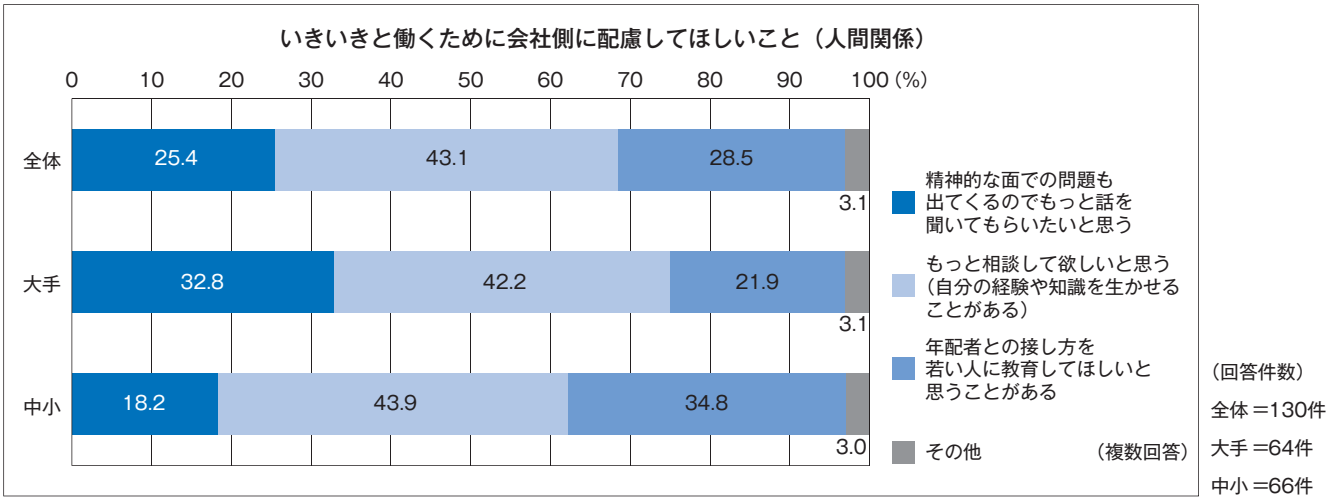
・大手では、「定年以前と同様で特別な配慮は必要ない」が、中小では「勤務日数を少なくしてほしい」の割合が一番高くなっています。(27.6% / 23.0%)



（回答件数）
全体 =218件
大手 =105件
中小 =113件

●人間関係面

・全体では、「もっと相談してほしいと思う（自分の長年の経験や知識を生かせることがある）」が最も高く43.1%、次に「年配者との接し方を若い人に教育してほしいと思うことがある」が28.5%となっています。



●いきいきと働くために会社側に配慮してほしいこと（コメント編）

1. 情報の共有化に関するもの

情報の共有化
情報共有

2. 休日・日数・時間に関するもの

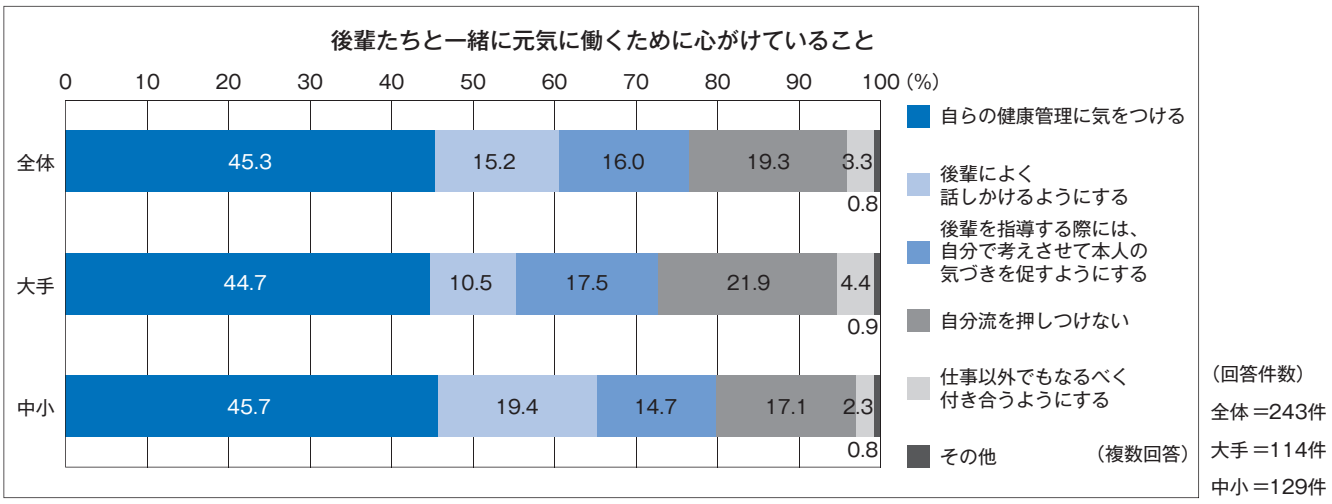
休日の計画的取得ができるように改善してもらいたい
月に2日の休暇が欲しい
残業をしなくても済む仕事量が望ましい
時間的ゆとりが欲しい
地域との付き合いも増えるので、勤務体制を自由化してほしい

3. 待遇・仕事に関するもの

希望が持てるような待遇
会社側は、雇ってやっているのだという言葉や態度を出さない事
正社員での雇用
体力・能力に合った仕事
能力を生かす仕事
60歳定年になっても、勤務時間・責任・仕事も変わらず、給料だけ下がるのは納得がいかない

3.2 後輩たちと一緒に元気に働くために心がけていること

・60歳以上回答者に「後輩たちと一緒に元気に働くために心がけていること」を尋ねたところ、「自らの健康管理に気を付ける」が全体の45.3%と一番多く、次に「自分流を押しつけない」（19.3%）、「後輩を指導する際には、自分で考えさせて本人の気付きを促すようにする」（16.0%）が続きます。



50代従業員向けアンケート調査結果

50代従業員向けアンケート調査結果における各種データは平成24年度（2012年度）に実施した「自動車車体製造業50代社員実態調査」をもとに作成しています。

1.　定年後の就労について

1.1　定年後の就労意欲 …… P63

1.2　働き続けたい年齢とその理由…… P63

1.3　定年後の希望職務 …… P64

1.4　定年後に働く場合、気になること …… P65

1.5　定年後の就労意向に対する事前確認制度について　…… P65

2.　60歳以上の従業員について

2.1　60歳以上の従業員が果たすべき役割 …… P66

2.2　60歳以上の従業員の働き方について思うこと　…… P66

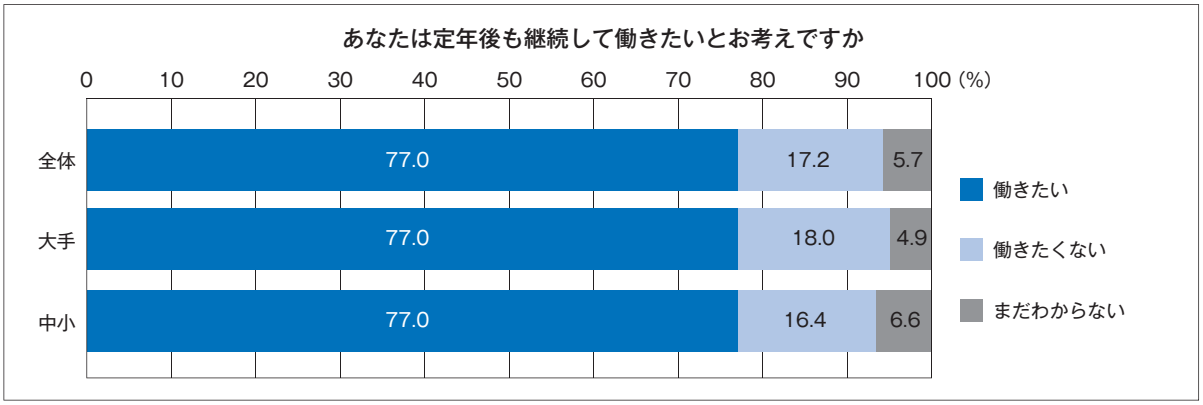
2.3　60歳以上の従業員がいきいきと働いていると思う点…… P67

※各種データ内の数値は、小数点第二位を四捨五入し表示しているため、グラフ内の%の合計が100.0%にならない場合があります。

1. 定年後の就労について

1.1　定年後の就労意欲

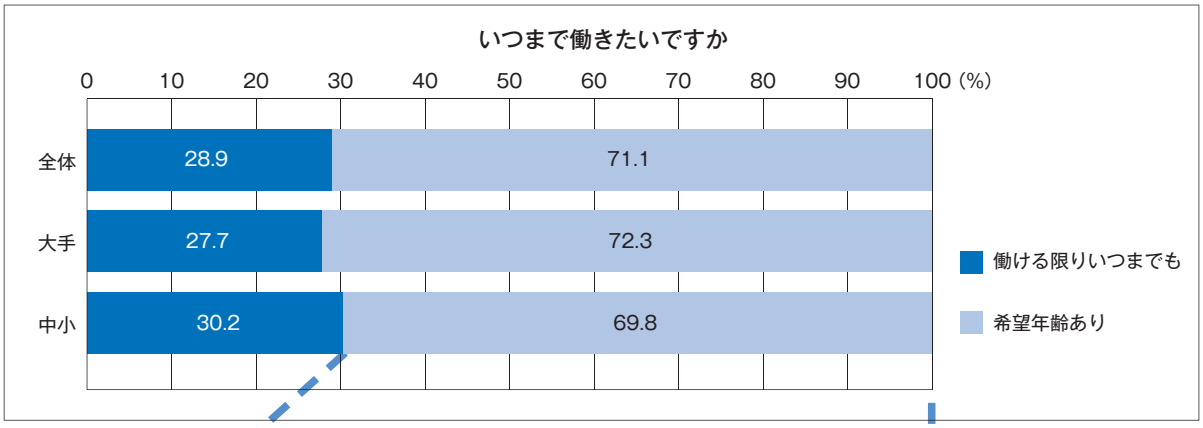
・50歳以上回答者に定年後も継続して働きたいかどうかを尋ねたところ、「定年後も継続して働きたい」と回答した人は全体の77.0%でした。



（回答件数）
全体 =122件
大手 =61件
中小 =61件

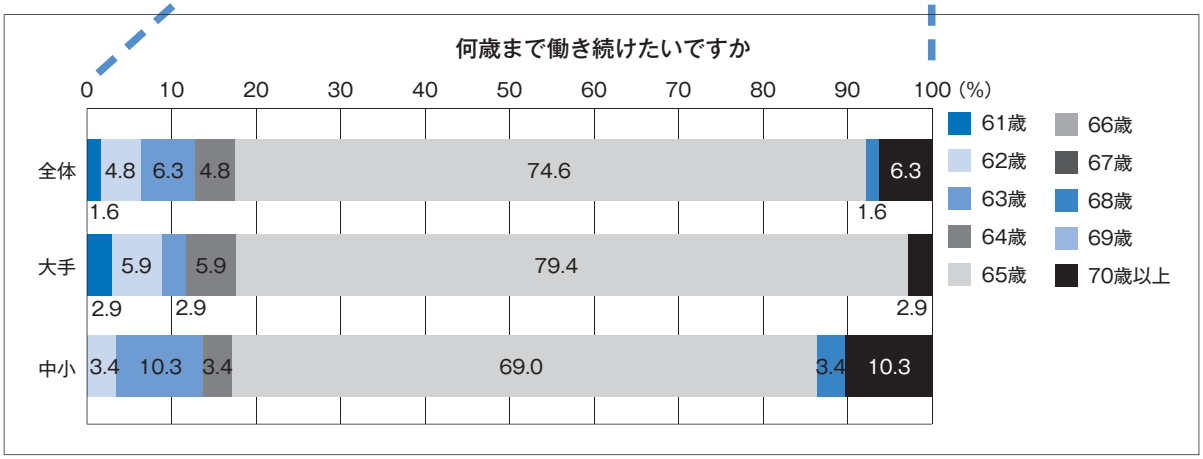
1.2　働き続けたい年齢とその理由

・50歳以上回答者に「いつまで働きたいか」を尋ねたところ、「働ける限りいつまでも」と回答した人が全体の3割弱、「希望年齢あり」と回答した人が7割強でした。



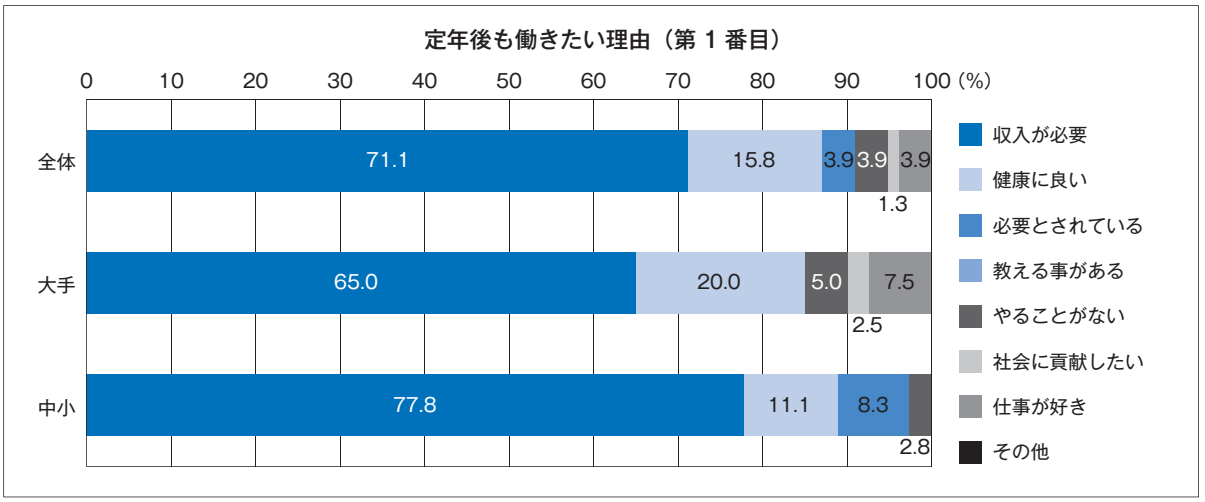
（回答件数）
全体 =90件
大手 =47件
中小 =43件

・就労希望年齢については、「65歳」という回答が全体の74.6%を占めています。



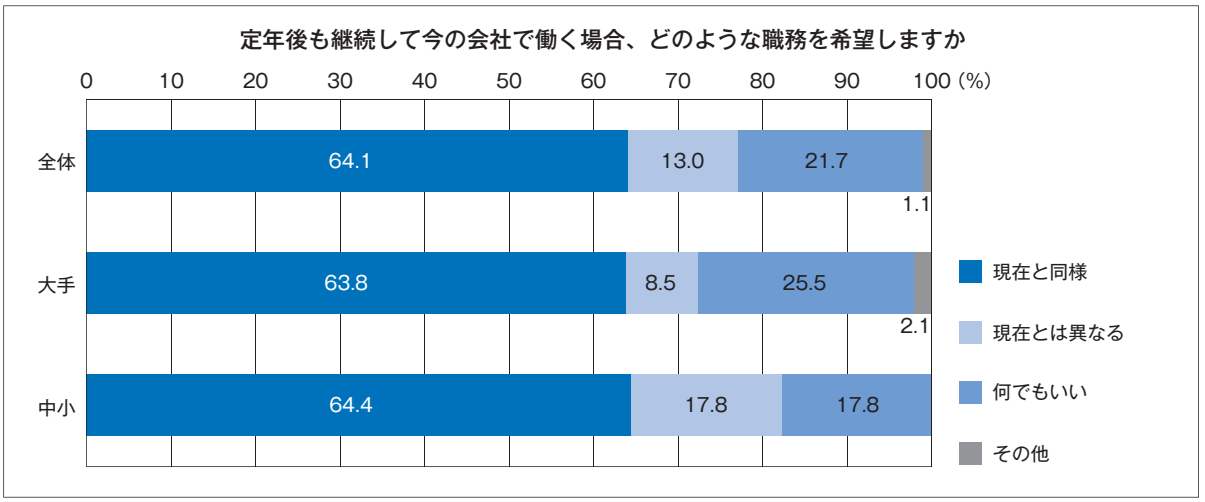
（回答件数）
全体 =63件
大手 =34件
中小 =29件

・「定年後も働き続けたい理由」として「収入が必要」（71.1%)が7割強を占めています。
・規模別にみると、中小では8割弱（77.8%）に達し、大手の65.0%を上回っています。



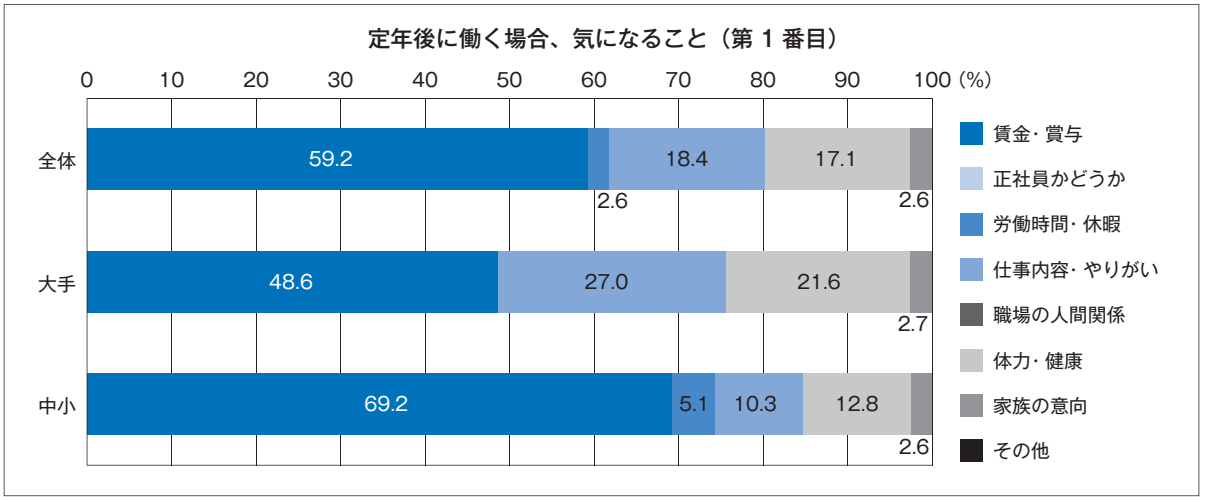
1.3 定年後の希望職務

・定年後に「現在と同様の職務」を希望する人の割合は全体の64.1%、「現在とは異なる職務」を希望する人の割合は13.0%、「何でもいい」と答えている人の割合は21.7%です。



1.4 定年後に働く場合、気になること

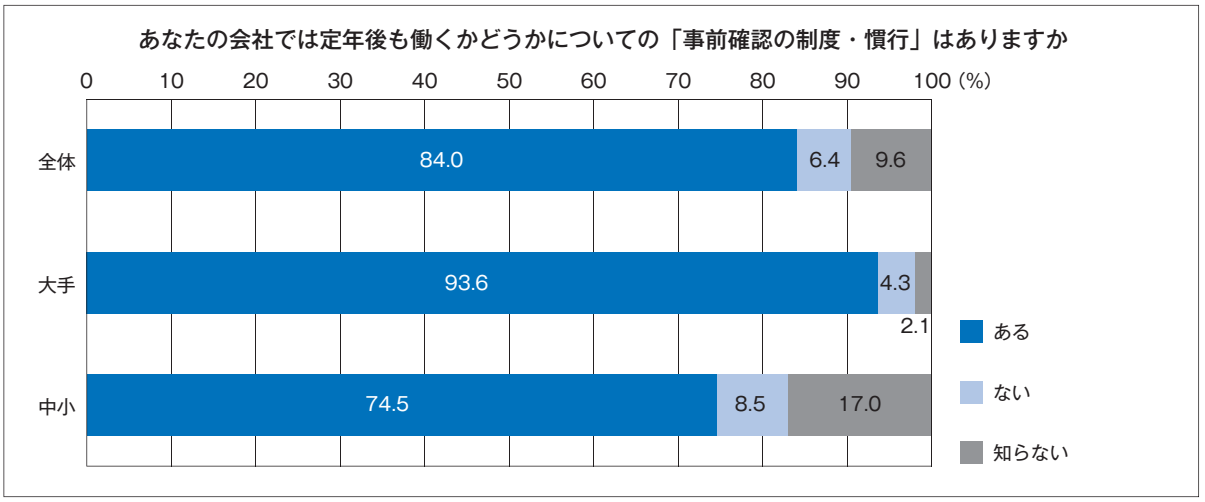
・「定年後に働く場合気になること」を50歳以上回答者に尋ねたところ、第1番目の理由として「賃金・賞与」が挙げられました。
・特に中小に在籍する人の7割弱が「賃金・賞与について気になる」と答えています。
・「仕事内容・やりがいについて気になる」と答えた人は、大手で27.0%、中小で10.3%でした。



（回答件数）
全体 =76件
大手 =37件
中小 =39件

1.5 定年後の就労意向に対する事前確認制度について

・大手に在籍する人の93.6%、中小に在籍する人の74.5%が「定年後の就労意向に対する事前確認制度・慣行がある」と回答しています。
・ただし、中小においては17.0%の人が「知らない」と答えています。

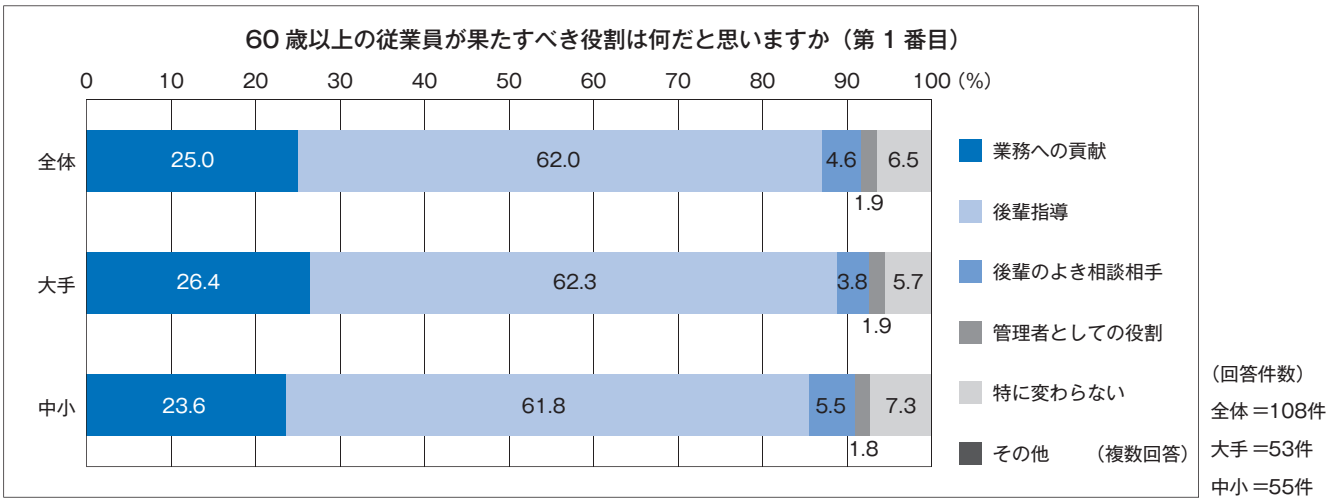


（回答件数）
全体 =94件
大手 =47件
中小 =47件

2. 60歳以上の従業員について

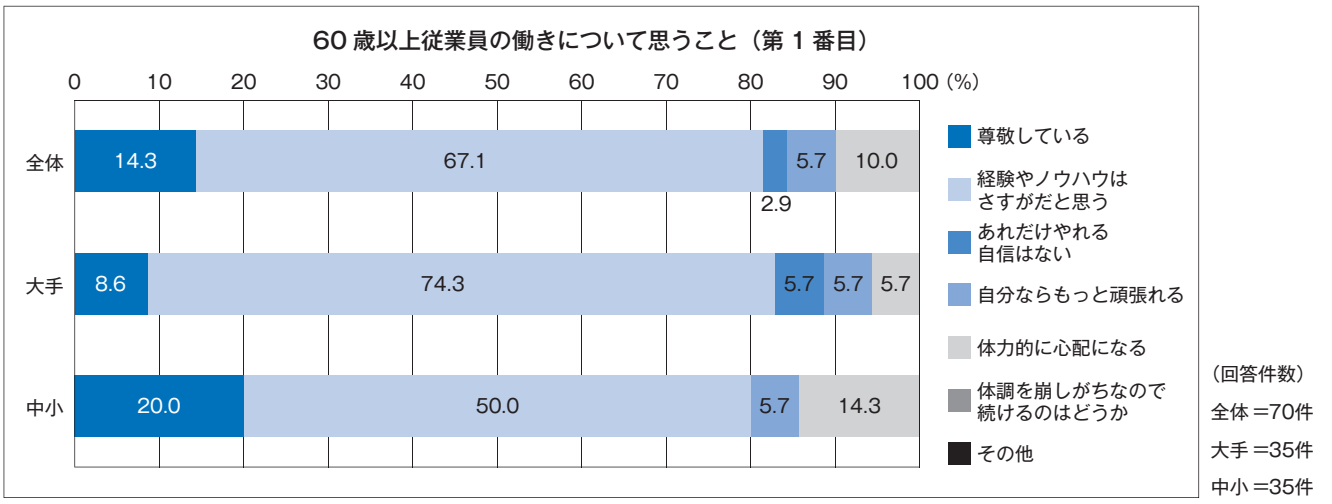
2.1　60歳以上の従業員が果たすべき役割

・「60歳以上の従業員が果たすべき役割」について50歳以上回答者に尋ねたところ、第1番目の役割として「後輩指導」を挙げた人が多くなっています。（全体の62.0%）



2.2　60歳以上の従業員の働き方について思うこと

・「60歳以上の従業員の働き方について思うこと」を50歳以上回答者に尋ねたところ、第1番目として「経験やノウハウはさすがだと思う」という声が多くありました。



2.3 60歳以上の従業員がいきいきと働いていると思う点

·50代からみて60代のどんな点がいきいきと働いていると思うか自由に記述してもらったところ、「技術·技能·スキル」「知識・経験・ノウハウ」「仕事ぶり（仕事への打ち込み方・態度・姿）」「率先垂範（教育指導・技術技能継承）」「体力・歩き方」の各面から60代のいきいきと働く様が描写されていました。

1. 技術・技能・スキル

他の人に無いスキルを身につけて、そのスキルを生かし、他の人に出来ない分野で活躍している。
技能、知識において優れており、効率的な仕事をしている。
特殊な技術・技能をもって、積極的に業務をこなしている。
経験を積んでいるので自信があり、技術面に優れている。
技能及びノウハウの確かさ。

2. 知識・経験・ノウハウ

長年の経験を生かし、専門職を担当。
自身のノウハウを生かしているようだ。
経験やノウハウはさすがと感じる。
経験・知識・人間関係を業務に生かしていること。
定年してから他工場の改善に努めている。ノウハウを持っている。
定年前のノウハウを生かし、残業も積極的に行っている。
長年の経験と人脈を生かし、定年以前より仕事に対し割り切っている。

3. 仕事ぶり（仕事への打ち込み方・態度・姿）

手際の良さや、改善点の提案がされていること。
明るく前向きな態度で日々頑張っている。
正社員（定年前）と同様に働いている。
60歳未満のときと遜色ない働きをしていること。
定年後に特にいきいきとなってはいないが、以前と変わらない印象を持っている。
仕事が早い。

4. 率先垂範（教育指導・技術技能継承）

改善のノウハウが素晴らしい。自分で考え、自分で作り、考え方を部下に教えているところ。
エキスパートとして、率先して作業に従事している。
知識・技術の伝承に生きがいを感じている様子。
後輩への指導する姿がいきいきしている。
知識、経験を生かして後進の者によく教えてくれる。
培った技術で後輩への指導など技術伝承に前向きに取り組んでいる。
先頭に立って仕事をしている。

5. 体力・歩き方

体力も技術も私より上回っていると感じる。
自分より速く歩く。

高年齢者雇用アドバイザーについて

～高齢者雇用に取り組む事業主の方への支援～

「高年齢者雇用アドバイザー」は、企業における高齢者雇用のための条件整備をお手伝いします。

> 高年齢者雇用アドバイザーのご利用をお考えの際は、最寄りの高齢・障害者雇用支援センターにお問い合わせください(P70)

高年齢者雇用アドバイザーとは

企業における条件整備の取組を支援するため、独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構では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、同機構の各都道府県高齢・障害者雇用支援センターを窓口として全国に配置しています。

1. 相談・助言

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

2. 企業診断システム

「企業診断システム」は、企業における高齢者の雇用環境の整備を援助するために開発されたシステムです。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、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

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

〔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。

4. 就業意識向上研修について

「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の研修です。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います。

〔就業意識向上研修の費用〕

就業意識向上研修は有料ですが、経費の2分の1を機構が負担します。

※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の管理者・監督者

○研修時間

4時間以上15時間以下とします。

○受講者数

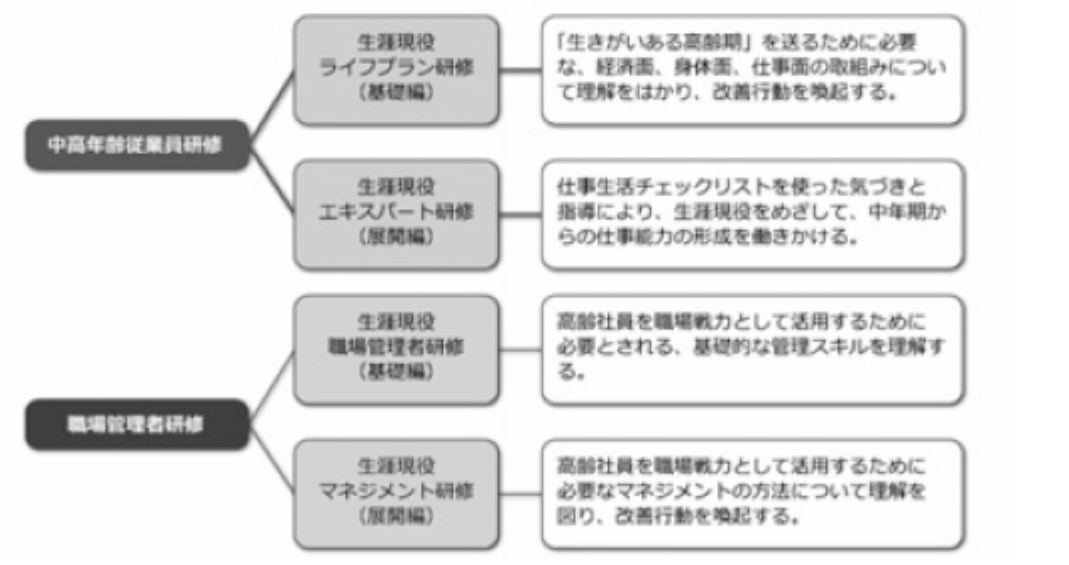
5人以上20人程度とします。

○講師

高年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、高年齢者雇用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。



（出所）独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構ホームページ

◆「利用方法と手続き」「研修に係る経費」につきましては、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構のHPをご確認ください。

http://www.jeed.or.jp/elderly/employer/consultation/startwork_services.html

高齢・障害者雇用支援センター問い合わせ先

名　称	所在地	電話番号
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 ハローワーク前橋3階	027-287-1511
埼　玉　高齢・障害者雇用支援センター	〒330-0074　さいたま市浦和区北浦和4-5-5　北浦和大栄ビル5階	048-814-3522
千　葉　高齢・障害者雇用支援センター	〒261-0001　千葉市美浜区幸町1-1-3　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　ハローワーク隅田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　ハローワーク津2階	059-213-9255
滋　賀　高齢・障害者雇用支援センター	〒520-0056　大津市末広町1-1　日本生命大津ビル3階	077-526-8841
京　都　高齢・障害者雇用支援センター	〒600-8006　京都市下京区四条通柳馬場西入立売中之町99　四条SETビル5階	075-254-7166
大　阪　高齢・障害者雇用支援センター	〒541-0056　大阪市中央区久太郎町2-4-11　クラボウアネックスビル3階	06-4705-6927
兵　庫　高齢・障害者雇用支援センター	〒650-0023　神戸市中央区栄町通1-2-7　大同生命神戸ビル2階	078-325-1792
奈　良　高齢・障害者雇用支援センター	〒630-8122　奈良市三条本町9-21　JR奈良伝宝ビル6階	0742-30-2245
和歌山　高齢・障害者雇用支援センター	〒640-8154　和歌山市六番丁24　ニッセイ和歌山ビル6階	073-499-4175
鳥　取　高齢・障害者雇用支援センター	〒680-0835　鳥取市東品治町102　鳥取駅前ビル3階	0857-50-1545
島　根　高齢・障害者雇用支援センター	〒690-0887　松江市殿町111　山陰放送・第一生命共同ビル3階	0852-60-1677
岡　山　高齢・障害者雇用支援センター	〒700-0907　岡山市北区下石井2-1-3　岡山第一生命ビル4階	086-801-5150
広　島　高齢・障害者雇用支援センター	〒730-0013　広島市中区八丁堀16-14　第2広電ビル7階	082-511-2631
山　口　高齢・障害者雇用支援センター	〒753-0074　山口市中央5-7-3　山口センタービル2階	083-995-2050
徳　島　高齢・障害者雇用支援センター	〒770-0823　徳島市出来島本町1-5　ハローワーク徳島5階	088-611-2388
香　川　高齢・障害者雇用支援センター	〒761-8063　高松市花ノ宮町2-4-3　香川職業訓練支援センター内	087-814-3791
愛　媛　高齢・障害者雇用支援センター	〒790-0006　松山市南堀端町5-8　オワセビル4階	089-986-3201
高　知　高齢・障害者雇用支援センター	〒780-0053　高知市駅前町5-5　大同生命高知ビル7階	088-861-2212
福　岡　高齢・障害者雇用支援センター	〒810-0073　福岡市中央区舞鶴2-1-10　ORE福岡赤坂ビル5階	092-718-1310
佐　賀　高齢・障害者雇用支援センター	〒840-0816　佐賀市駅南本町5-1　住友生命佐賀ビル5階	0952-37-9117
長　崎　高齢・障害者雇用支援センター	〒850-0862　長崎市出島町1-14　出島朝日生命青木ビル5階	095-811-3500
熊　本　高齢・障害者雇用支援センター	〒860-0844　熊本市中央区水道町8-6　朝日生命熊本ビル3階	096-311-5660
大　分　高齢・障害者雇用支援センター	〒870-0026　大分市金池町1-1-1　大交セントラルビル3階	097-548-6691
宮　崎　高齢・障害者雇用支援センター	〒880-0805　宮崎市橘通東5-4-8　岩切第2ビル3階	0985-77-5177
鹿児島　高齢・障害者雇用支援センター	〒892-0844　鹿児島市山之口町1-10　鹿児島中央ビル11階	099-219-2000
沖　縄　高齢・障害者雇用支援センター	〒900-0006　那覇市おもろまち1-3-25　沖縄職業総合庁舎4階	098-941-3301

定年退職後の意向確認と継続雇用時の労働契約書

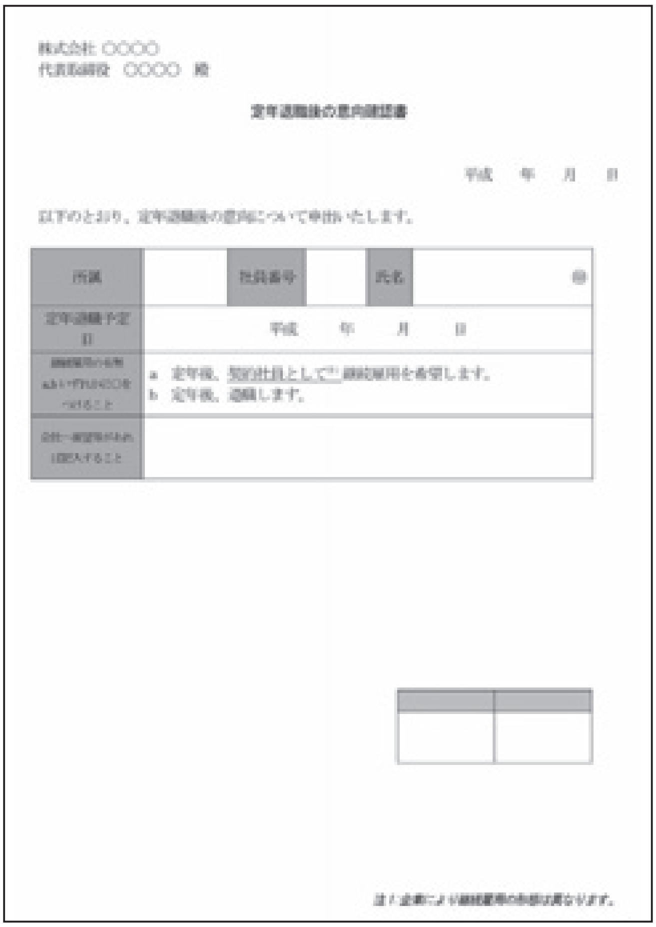
（正田社会保険労務事務所監修により作成）

定年後の継続雇用の場合で事業主が気を付けなければならないのは、本人の意思確認を先行することです。遅くても6か月以上前に別紙様式（ P72 ）により継続雇用を希望するのか、または退職するのかを明確にしましょう。

継続雇用を希望する場合は、事業主は労働条件を検討するわけですが、検討事項については一般従業員と変わることはありません。継続雇用の条件については、就業規則に規定されていますので、労働契約書をいたずらに複雑化する必要はないと考えます。

労働契約書は、1年契約の嘱託社員としての契約例（ P73 ）を参考にしてください。

契約更新時の判断基準は会社ごとで当然違いますので、よく検討してください。



株式会社 ○○○○
代表取締役 ○○○○ 殿

定年退職後の意向確認書

平成 年 月 日

以下のとおり、定年退職後の意向について申出いたします。

所属		社員番号		氏名	㊞
定年退職予定日	平成 年 月 日				
継続雇用の希望 a またはbのいずれかに○をつけること	a 定年後、契約社員として継続雇用を希望します。 b 定年後、退職します。				
会社へ要望があれば記入すること					

注）企業により継続雇用の形態は異なります。

嘱託社員労働契約書

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

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

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

年 月 日

会 社 印

本 人 住所

氏名 印

株式会社 ○○○○
代表取締役　○○○○　殿

定年退職後の意向確認書

平成　　年　　月　　日

以下のとおり、定年退職後の意向について申出いたします。

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

注 1:企業により継続雇用の形態は異なります。

嘱託社員労働契約書

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

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

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

年　　月　　日

会　社　　印

本　人　住所

氏名　　印

継続雇用に関する就業規則の条文例（ケース別）

（正田社会保険労務事務所監修により作成）

高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（高年齢者雇用安定法）の一部改正に合わせ、継続雇用に関する就業規則を変更する場合、定年等に関する条文を変更することで対応可能です。下記にケース1～4の参考例を掲載しています。必要な場合はぜひ参考にして下さい。

ケース1 定年の引き上げを行う場合の就業規則例

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

ケース2 希望者全員を65歳まで継続雇用する場合の例

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

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

（解雇）

第○条　従業員が次のいずれかに該当するときは、解雇することがある。
(1) 勤務状況が著しく不良で、改善の見込みがなく、従業員としての職責を果たし得ないとき。
(2) 精神又は身体の障害により業務に耐えられないとき。
(3)・・・

（定年後の再雇用）

第△条　定年後も引き続き雇用されることを希望する従業員については、65歳まで継続雇用する。ただし、以下の事由に該当する者についてはこの限りではない。
(1) 勤務状況が著しく不良で、改善の見込みがなく、従業員としての職責を果たし得ないとき。
(2) 精神又は身体の障害により業務に耐えられないとき。
(3)・・・

※(1)以降の内容は、解雇事由の(1)～と同様の内容である必要があります。

ケース4　経過措置を利用する場合の例

第○条　従業員の定年は満60歳とし、60歳に達した年度の末日をもって退職とする。ただし、本人が希望し、解雇事由又は退職事由に該当しない者であって、高年齢者雇用安定法一部改正法附則第3項に基づきなお効力を有することとされる改正前の高年齢者雇用安定法第9条第2項に基づく労使協定の定めるところにより、次の各号に掲げる基準（以下「基準」という。）のいずれにも該当する者については、65歳まで継続雇用し、基準のいずれかを満たさない者については、基準の適用年齢まで継続雇用する。

(1)引き続き勤務することを希望している者

(2)過去○年間の出勤率が○%以上の者

(3)直近の健康診断の結果、業務遂行に問題がないこと

(4)・・・

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

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

就業規則の項目例とワンポイントアドバイス

（正田社会保険労務事務所監修により作成）

ここでは定年前までの従業員を対象とした就業規則の項目例のみならず、継続雇用者を含む就業規則を策定する際のポイントも記載させて頂きます。これから継続雇用者を含めた就業規則への見直しを図り、改定しようという場合の参考に資すれば幸いです。

Ⅰ. 総則

1. 目的　従業員の就業に関する規則であること
2. 本就業規則の定義

◎継続雇用者を含む就業規則へのワンポイント・アドバイス

再雇用者についての詳細の定義等、必要な就業規則内における用語の規定等を記載します。

Ⅱ. 人事

1. 採用
   （1）採用対象者（＝採用基準）
   （2）再雇用等継続雇用時の提出事項（申請手続き、書類）
2. 雇用契約期間、契約更新

◎継続雇用者を含む就業規則へのワンポイント・アドバイス

再雇用される場合の契約期間については最低期間の制限はありません。１ヶ月や1年の雇用契約期間であっても原則として65歳まで契約更新されるものであれば法的には問題ありません。企業側、個人側の双方にとって適切な期間を設定します。

3. 勤務地、担当業務
4. 人事上の異動（配置転換）役替、職務変更、配置転換、転勤、出向、復職、退職等
5. 評価及び処遇
6. 退職及び解雇
   （1）退職・・・該当する条件について
   （2）退職手続
   （3）解雇・・・該当する条件について
   （4）解雇手続
   （5）退職・解雇者の業務引継等

Ⅲ. 服務規律

1. 遵守事項
2. 出退勤
3. 出退勤の特例

Ⅳ. 懲戒・制裁

Ⅴ. 勤務

1. 勤務（就業）時間及び休憩・休日

◎継続雇用者を含む就業規則へのワンポイント・アドバイス

改正高年齢者雇用安定法（以下、改正法という）は、再雇用後の契約形態までは規定していません。つまり正社員ではなく非正規社員でもよくまたパートタイム勤務であっても構いません。これらの雇用形態を併存させる場合、差別的取扱いや不利益変更のないように注意が必要です。

（1）勤務（就業）時間、休憩時間
（2）休日
（3）勤務雇用形態
（4）休日の振替
（5）休日・休暇間の重複時取扱い

2. 時間外勤務、深夜勤務及び休日勤務

◎継続雇用者を含む就業規則へのワンポイント・アドバイス

定年前まで管理職であった者も継続雇用制度の下で役職を解き仕事内容も変われば割増賃金支払義務が新たに生じるケースも考えられます。残業不払いが問題視されている現在、定年前と定年後の処遇にどの程度の身分的違いが生じるかよく検討しなければなりません。

（1）時間外勤務、休日勤務
（2）非常時の時間外、休日労働

3. 通常勤務場所外勤務及び出張
4. 年次有給休暇、深夜勤務及び休日勤務

◎継続雇用者を含む就業規則へのワンポイント・アドバイス

年次有給休暇付与に関する勤続年数の考え方

定年前と再雇用後の雇用契約は別契約ですが、形式的に判断するのではなく、勤務の実態に即し実質的に判断するというのが通達の考え方です。つまり、空白期間なく再雇用されている場合は継続勤務であると解釈されます。

（1）年次有給休暇
（2）特別有給休暇（夏期休暇など）
（3）慶弔休暇
（4）その他休暇

Ⅵ. 出退勤、休職・復職

1. 出退勤管理
2. 休職・休職期間

◎継続雇用者を含む就業規則へのワンポイント・アドバイス

正社員対象の就業規則に規定される休職期間については、会社が勤務を免除し在籍を保証する期間でもあり必ずしも与えなければならないというわけではありません。

3. 欠勤期間及び休職期間の通算
4. 復職
5. 育児・介護休業等

Ⅶ. 賃金・給与

1. 賃金・給与体系・種類

◎継続雇用者を含む就業規則へのワンポイント・アドバイス

雇用形態が変われば給与体系もそれに合わせて変化するのは当然です。いずれにしても再雇用後の賃金ベースを決定する際に忘れてはならないのが在職老齢年金、高年齢雇用継続給付の存在です。年金は給与の支払に応じて支給停止されますが、一方下げた給与の割合に応じて支給されるのが高年齢雇用継続給付です。給与、年金、雇用継続給付の3つ※をうまく組み合わせて労使が納得いく条件設定のため、早目の準備が必要です。

※年金の支給開始年齢の引き上げスケジュールには留意が必要です。

例1. 所定内賃金、所定外賃金、臨時賃金
例2. 本給、職種給、特殊手当、超過勤務手当

2. 賃金・給与の計算、計算期間、支払
3. 賃金・給与控除
4. 日割計算
5. 欠勤控除
6. 休職中の賃金・給与
7. 定期給与改定、基本給の改定

◎継続雇用者を含む就業規則へのワンポイント・アドバイス

定期昇給やベースアップについて再雇用者を対象としない場合、そのことを本条で明確にしておくべきです。また、再雇用後の5年間、1年毎に給与を減額したり63歳以降給与をそれまでの○○パーセントにする等の措置をする場合も同様です。但し、1年毎に契約を更新する等の場合、各人との雇用契約書で詳細は決定されますからここでは給与改定の有無のみの条文として扱い、「その内容については各人と締結する雇用契約書による」とすれば足りるでしょう。

8. 賞与

◎継続雇用者を含む就業規則へのワンポイント・アドバイス

社会保険制度も総報酬制に移行し賞与についても在職老齢年金の支給停止対象として換算されます。したがって前出賃金給与体系でも述べたように労使双方にとって有効な条件を確立するためには給与額のみならず賞与支給の有無、支給するのであればその限度額も同時に検討しなければなりません。

9. 退職金

◎継続雇用者を含む就業規則へのワンポイント・アドバイス

退職金については、定年到達時に支給するのが一般です。

再雇用期間は退職金を支給しないのであればその旨を明確にしてください。

Ⅷ. 安全衛生・災害補償

Ⅸ. 表彰

1. 褒賞
2. 褒賞の種類

X. その他

1. 退職後の秘密保持に関して
2. 福利厚生
3. 所轄部署
4. 疑義の解釈

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
自動車車体製造業　高年齢者雇用のQ&A
平成25年（2013年）10月

一般社団法人 日本自動車車体工業会
高齢者雇用推進委員会
〒105-0012
東京都港区芝大門1丁目1番30号　日本自動車会館15階
TEL：03-3578-1681、FAX：03-3578-1684

制作・編集
日鉄住金総研株式会社
〒100-0005　東京都千代田区丸の内3- 1-1　国際ビル9階