

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

金属熱処理業 高齢者雇用推進の手引き

高齢者の方にいきいきと働いてもらうために

平成 27 年 10 月

日本金属熱処理工業会
金属熱処理業高齢者雇用推進委員会

はじめに

わが国における急速な高齢化は周知のこととなっております。高齢化は当然のことながら、労働者として働く人々の年齢構成にも影響を及ぼします。労働力人口に占める60歳以上の人々の割合は2000年には13.6%だったものが、2012年には18.8%に上昇しており、2020年代には20%を超えるものと予想されています。

こうしたなか、より多くの人々がより高齢に至るまで仕事の世界で活躍できることを促進する目的で、高年齢者の雇用に関わる権利や義務を規定する高年齢者雇用安定法がこの10年ほどの間に2回にわたって改正されました。その結果現在は、従業員が希望すれば原則65歳まで企業は雇用を継続しなければならないこととなっております。

もっとも法律で65歳までの雇用が義務付けられたとは言え、そのことがより高齢に至るまで仕事の世界で活躍できることを保証するわけではありません。培った知識・スキルや経験を基に、高いモチベーションを持って仕事の世界で活躍していくには、働く人々自身の自己管理や自らを磨いていくための取り組みが不可欠です。

また、仕事の間となる企業や職場においても様々な取り組みが必要となることは言うまでもありません。例えば、長年の経験を活かすことができるような仕事への配置、身体面に配慮した作業環境の整備、担当する仕事の内容やモチベーションの面を踏まえた処遇の決定、事業を進めていく上で必要な知識やスキルを培うための教育訓練など、高齢に至るまでの活躍を支える取り組みはいくつも浮かび上がってきます。

では働く人々や企業・職場は、具体的にはどのような取り組みを行えばいいのか。またいかにして取り組みを進めていけばいいのか。これらの問題を考えていく上で出発点となるのは、企業の経営環境や事業内容、業務を遂行する職場の状況、働く人々それぞれの日常的な業務の状況です。こうした企業経営や業務の実態を踏まえて初めて、働く人々にとっても企業にとっても有意義な、高齢者が活躍するための取り組みを描き、実行することが可能となります。

日本金属熱処理工業会では、(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構の支援を得て「高齢者雇用推進事業」を実施し、約1年半に渡り、金属熱処理業において、より高齢に至るまで働く人々が活躍できるように必要な取り組みとその進め方について検討してきました。まずは工業会に加盟する企業、およびそこで働く50代以上の従業員の方々を対象としたアンケート調査を行い、さらに企業や作業現場におけるインタビューを通じて、金属熱処理業の企業経営や職場の現状、より高齢に至るまで働くことをめぐる労使双方の意向や抱える課題を捉えることに努めました。このようにして把握した現状を念頭に置きつつ、金属熱処理業を営む企業の関係者の方々が中心となって、金属熱処理業の企業とそこで働く人々に求められる取り組みについて、議論を重ねてきました。

以上のような過程を経て作成された、企業向け、従業員向けの手引きは、金属熱処理業における現在の事業内容や事業環境、働く人々の現状を十分に踏まえ、金属熱処理業に携わる方々にとって有意義な「道しるべ」になっているものと思われます。働く人々がより高齢に至るまで活躍できる金属熱処理業の実現に、この手引きが大いに寄与することを願ってやみません。

平成27年10月

日本金属熱処理工業会 高齢者雇用推進委員会 座長
独立行政法人 労働政策研究・研修機構 人材育成研究部門 副主任研究員

藤 本 真

目次

CONTENTS

はじめに	i
本書の概要	iv
I 金属熱処理業における雇用環境と高齢者の活用の考え方	1
II 金属熱処理業における高齢者の活用方策	2
1 経営トップが高齢者の活用、活躍推進の方針を明確に打ち出す	2
2 高齢者一人ひとりにふさわしい仕事、役割を付与する	3
2-1 企業が高齢者に求める仕事や役割、期待を設定する	3
2-2 高齢者一人ひとりの能力や適性、就労ニーズに応じた「働き方」で働いてもらう	4
3 仕事や役割、頑張りに報いる賃金・処遇制度を導入する	6
3-1 賃金設定に対する考え方、賃金体系を明確にする	6
3-2 人事考課を実施し、考課結果を処遇に反映させる	8
3-3 65歳までの雇用を前提とした賃金制度の整備も必要になる	9
3-4 賃金・処遇制度の見直しの方法は	10
4 技術・技能の継承を通じた高齢者と若年者のベストミックスを図る	14
4-1 技術・技能、仕事に対する姿勢や心構えの継承を企業の発展につなげる	14
4-2 技術・技能の円滑な継承の進め方は	16
4-3 長期的な視点に立ち若い時から技術・技能の向上、資格の取得に取り組む	17
4-4 技能継承の進め方	20
5 高齢者が能力を十分に発揮できるような職場環境の見直し、健康管理対策の強化に取り組む	22
5-1 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	22
5-2 高齢者に対する健康管理を徹底する	27
6 高齢者のモチベーションの維持・向上を図る	29
6-1 会社からの期待を目に見える形で表現する	29
6-2 年下の上司への対応、肩書を外れた場合の職場でのありようを学ばせる	30
6-3 高齢期の働き方や処遇についてあらかじめ十分に話し合う	31
6-4 ワーク・ライフ・バランスの推進により安心して働くことができる会社、職場をつくる	32

Ⅲ	参考資料	33
1	わが国の少子高齢化の現状と将来	33
2	厚生年金の支給開始年齢の引き上げ	34
3	改正高年齢者雇用安定法の概要	36
4	定年後引き続き雇用される有期雇用契約社員 雇用契約書（例）	39
5	「在職老齢年金」と「高年齢雇用継続給付」の仕組み	40
	5-1 在職老齢年金の仕組み	40
	5-2 高年齢雇用継続給付の仕組み	42
	5-3 「在職老齢年金」と「高年齢雇用継続給付」を同時に受給する際の留意点	43
6	高齢・障害・求職者雇用支援機構による各種支援	46
	6-1 「高年齢者雇用アドバイザー」による相談・援助の実施	46
	6-2 「就業意識向上研修」	48
7	高齢者雇用に関する各種助成金一覧	51
	7-1 高年齢者雇用安定助成金	51
	7-2 特定求職者雇用開発助成金	55
	7-3 トライアル雇用奨励金	56
8	関係機関のホームページ一覧	57

「本書」で用いたアンケート調査結果は、2014年（平成26年）7～8月に、日本金属熱処理工業会傘下の会員企業184社（193事業所）と同社で働く従業員を対象に実施したものです（有効回収率は企業50.0%、従業員41.7%）。
 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、「事例」は、2014年（平成26年）5月から11月にかけて、日本金属熱処理工業会傘下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。

「本書」においては、「高齢者」を概ね60歳以上の者と定義しています。これは、本文中でも取り上げているように、年金の支給開始年齢の引き上げに伴い、60歳以上の雇用機会の確保が大きな問題となっているという認識によるものです。
 ちなみに、法律によっては「高齢者」を65歳以上と定義し、75歳未満の者を前期高齢者、75歳以上の者を後期高齢者とする場合もあります。
 なお、高年齢者雇用安定法（高齢法）では、45歳以上の者を「中高年齢者」、55歳以上の者を「高年齢者」と定義付けています。

本書の概要

1 金属熱処理業における雇用環境と高齢者の活用の考え方

金属熱処理業界は、わが国のものづくりを支えるサポーターイングインダストリーとしてなくてはならない存在であるものの、職場環境等の問題から若年者を引き付けることが難しいといった声が上がっている。

少子高齢化の進行の下、若年者や女性の採用・定着が重要な経営課題ではあるが、あわせて、当業界において数多く働いている高齢者のさらなる活躍の場を創出していくことが今まで以上に重要になってくる。

若年者の採用、女性の活用については今後も積極的に行うことはもちろんのこと、高齢者の活用を従業員すべての働きがい、働きやすさの向上につなげていくという発想が求められる。

2 金属熱処理業における高齢者の活用方策

① 経営トップが高齢者の活用、活躍推進の方針を明確に打ち出す

高齢に至っても活躍できる従業員を育成するために、会社が求める高齢従業員像をあらかじめ明示する。

② 高齢者一人ひとりにふさわしい仕事、役割を付与する

高齢者一人ひとりの能力や適性に応じて仕事、役割を付与し、高齢者の能力を最大限発揮させていくことが前提条件となる。

③ 仕事や役割、頑張りに報いる賃金・処遇制度を導入する

厚生年金の支給開始年齢の引き上げ、また、高齢法改正に伴う希望者全員の継続雇用の義務化により、継続雇用希望者の増加が見込まれ、それにより人件費の上昇等が想定される。したがって、高齢者一人ひとりの仕事や役割に応じた賃金・処遇制度の整備、必要に応じて65歳までの雇用を前提とした賃金カーブの見直し等が必要になる。また、公的給付と賃金との関係についても見直すことが求められる。

④ 技術・技能の継承を通じた高齢者と若年者のベストミックスを図る

金属熱処理工程の中で熟練者の経験と勘に頼らざるを得ない工程・作業の「見える化」を図るとともに、中堅・若手社員に熟練者の保有する技術・技能を継承することも今まで以上に高齢者の重要な役割になる。

当業界において既に多くの企業が取り組んでいるように、若年世代のうちから多能工化を進めたり、資格取得に努めることで技術・技能の向上に取り組むといった長期的観点に立った能力開発が今まで以上に重要になる。

⑤ 高齢者が能力を十分に発揮できるような職場環境の見直し、健康管理対策の強化に取り組む

高齢者にも働きやすい職場をつくり、高齢者の活躍の場を増やすことが結果として若年者、女性にも働きやすい職場づくりにつながっていくという発想が求められる。

今後親族の介護に従事する高齢者が増えることも想定されることから、「仕事と介護の両立」等高齢になっても安心して働くことができる会社、職場づくりを行っていくことも重要になる。

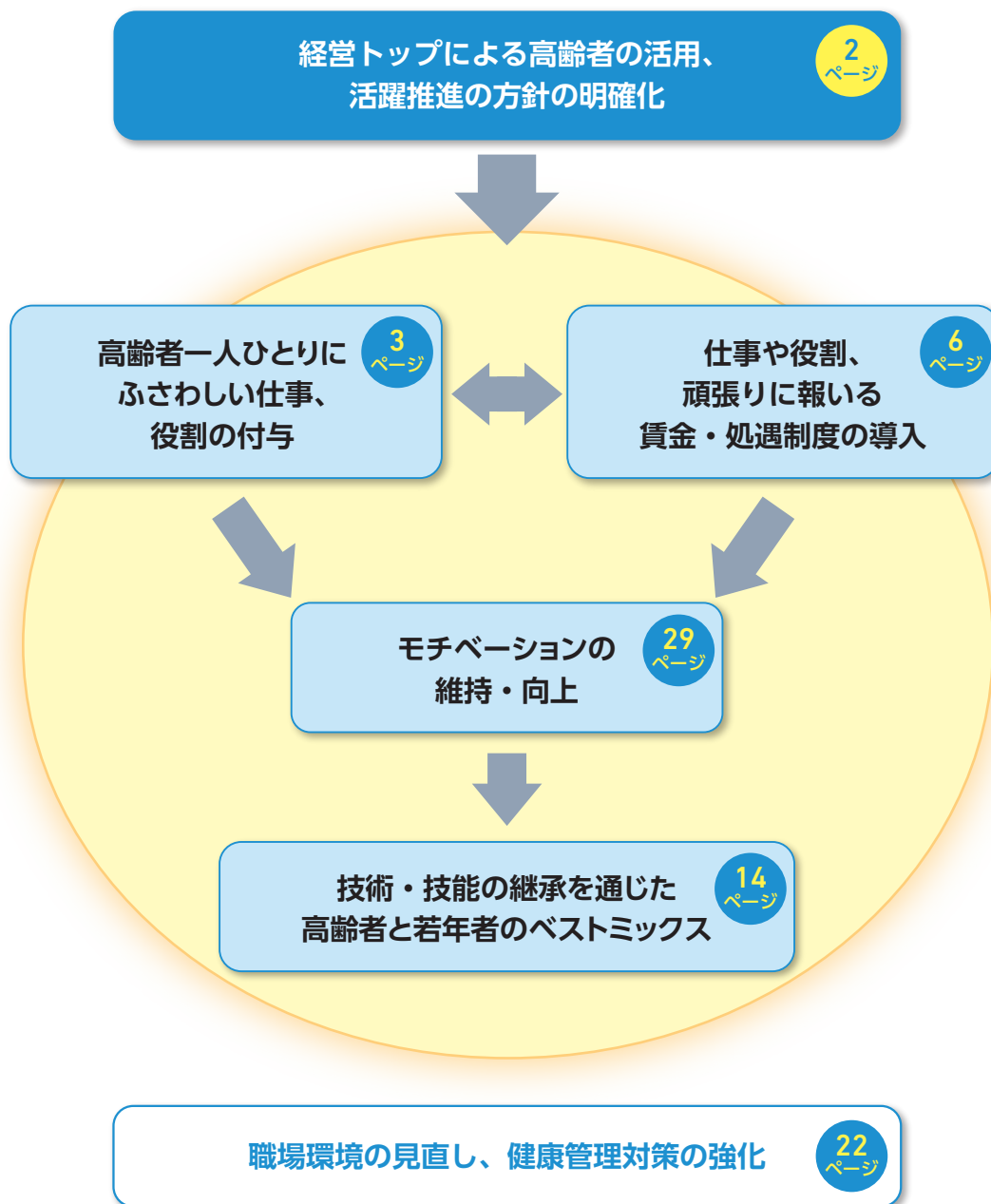
⑥ 高齢者のモチベーションの維持・向上を図る

技術者・管理職経験者等会社にとって欠かせない人材の定年到達後のモチベーション管理が重要になる。

高齢者と中堅・若手社員との良好な人間関係をいかに構築していくか、特に技術・技能や働くにあたっての心構え、また、仕事のやりがいをいかに中堅・若手社員に伝えていくか、そのためのしかけづくりが求められる。

高齢者と中堅・若手社員で仕事を分かち合うことにより、育児・介護等による「時間的制約のある社員」の労働日数や労働時間を短くし、ワーク・ライフ・バランスの推進等働きやすい職場をつくっていくことがこれからの企業経営を考えるにあたって重要な課題となる。

金属熱処理業における高齢者の活用方策



I

金属熱処理業における 雇用環境と高齢者の活用の考え方

金属熱処理業界は、わが国のものづくりを支えるサポーターイングインダストリーとしてなくてはならない存在ではありますが、一方で、職場環境などの問題から、企業によっては若年者を引き付けることが難しいといった声が上がっています。

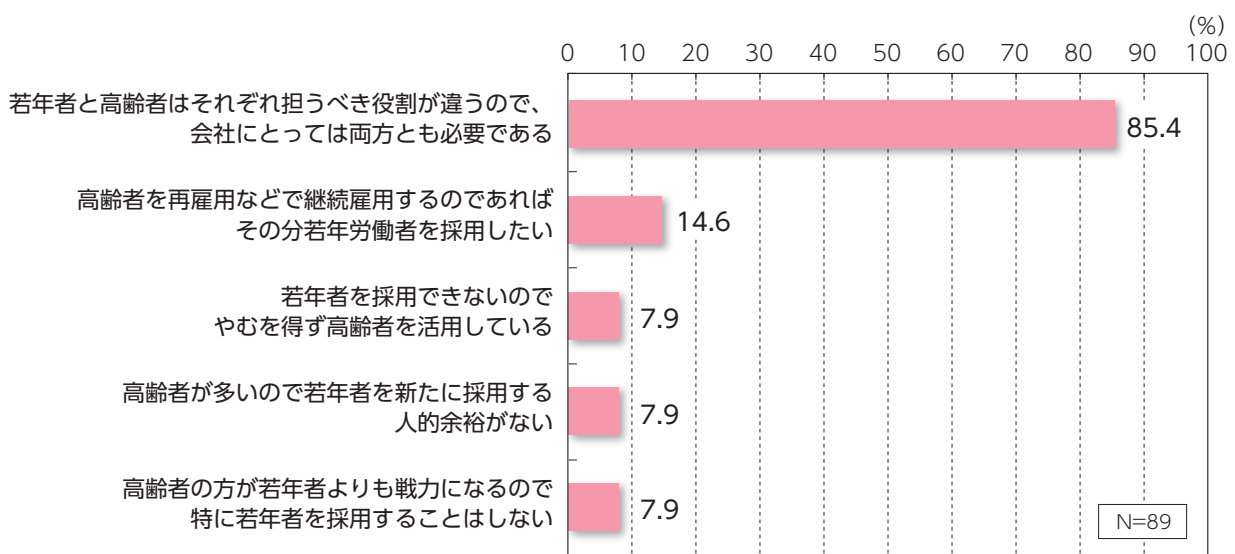
少子高齢化の進行の下、若年者や女性の採用・定着が重要な経営課題ではありますが、あわせて、当業界では高齢者が数多く働いており、こうした高齢者のさらなる活躍の場を創出していくことも今まで以上に重要になってきます。

なかには、高齢者雇用を推進すると若年者の雇用が難しくなるといった指摘もありますが、高齢者には即戦力としての力があります。また、若い世代を指導、育成する指導者としての役割も期待できます。若年者とは異なる高齢者ならではの職場での役割・期待は大きいものです。

企業は現在の経営環境、また社会情勢を踏まえた長期的な観点から、高齢者の雇用は人的資源の有効活用であるという積極的な姿勢、方針を明確にしたうえで、人事労務管理全体の見直し、職場環境の点検・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ます。

若年者、女性の採用については今後も積極的に行うことはもちろんのこと、高齢者の活用を従業員すべての働きがい、働きやすさの向上につなげていくという発想が求められます。

図表 I-1 若年雇用と高齢者雇用との関係



II

金属熱処理業における 高齢者の活用方策

1 経営トップが高齢者の活用、活躍推進の方針を明確に打ち出す

高齢者の活用に向けた取り組みを進めていくうえで最初にやらなければならないことは、**経営トップが高齢者の活用、活躍推進の方針を明確に打ち出す**ことです。

経営トップが高齢者を積極的に活用するという方針を明確に打ち出すことで、高齢者に対して求める役割や期待感が伝わり、高齢者本人のモチベーション、やる気を高めることとなります。 **→事例1**

加えて、経営トップがこうしたメッセージを発信し、あるべき高齢者像を明示することは、この会社で長く働き続けるためにはどういった能力を身につけたらよいのか、仕事に対して日ごろからどのような姿勢で臨んだらよいのか、といった「気づき」を若年・中堅社員にも与え、日々の行動の変革にもつながることとなります。

また、若年・中堅層の社員が「将来の自分」である高齢者からいかに学ぶか、どう付き合えばよいのかを考えることにもなるので、社内のコミュニケーションの円滑化にも寄与します。

従業員一人ひとりが年齢にかかわらず**自らの保有する能力を最大限発揮して会社に貢献することで会社の成長を促し、それが自分達にも返ってくる、という意識を社内に醸成させる**ことが求められます。

事例1 定年70歳、働く意欲があり、できる仕事があれば働いて欲しい

定年年齢が70歳というのは業界内では珍しいようだが、特に定年年齢を引き上げることに抵抗はなかった。働く意欲があって、できる仕事があれば働いて欲しいという方針で臨んでいる。

高齢者雇用に関しては、従業員一人ひとりとの対話を深めながら対応策を検討していく方が合理的であり、会社、従業員双方にとってもメリットがあると考えている。

小規模企業であるが故に、従業員間、年代間で仕事を融通し合い、助け合う社風から、高齢者であっても働き続けられる職場となっている。

従業員間のコミュニケーションも密にとられており、若い人も中堅社員も高齢者も互いに主張すべきことは主張し合うという土壌が長年に渡って培われてきたことが、結果として功を奏しているのではないかと思っている。

2 高齢者一人ひとりにふさわしい仕事、役割を付与する

仕事の内容や役割についても、高齢者一人ひとりの能力や体力、就労に関する希望に応じて見直すことも考えられます。

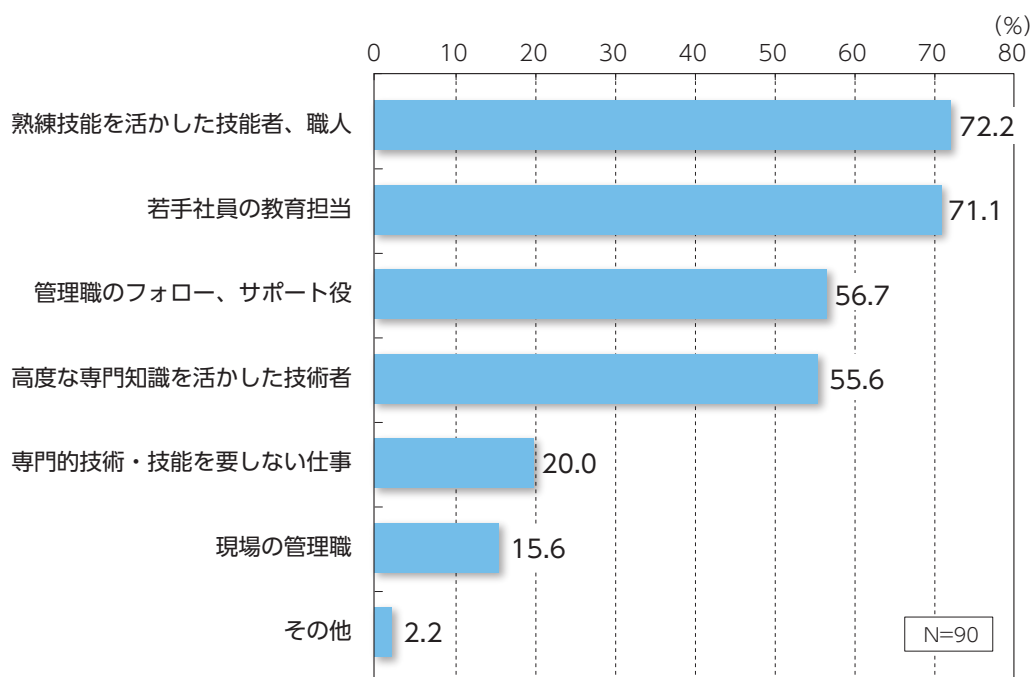
2-1 企業が高齢者に求める仕事や役割、期待を設定する

経営トップが打ち出す高齢者の活用、活躍推進の方針のなかには、会社として**高齢者に求める仕事や役割、期待**といった「**高齢者に求める人材像**」をあらかじめ明示しておく必要があります。

例えば、本事業で実施したアンケート調査結果によれば、**定年到達以降の従業員に就いてほしい仕事や役割**としては、「**熟練技能を活かした技能者、職人**」や「**若手社員の教育担当**」が多くなっています。また、「**管理職のフォロー、サポート役**」や「**高度な専門知識を活かした技術者**」も多くなっています。

同じ金属熱処理業に携わる企業であっても、「経営戦略」や「強み」は企業ごとに異なり、高齢者に求める役割も同じように異なります。企業の実情に応じた「**高齢者に求める人材像**」を構築し、明示しておくことが求められます。

図表Ⅱ-1 定年以降就いてほしい仕事内容



2-2

高齢者一人ひとりの能力や適性、就労ニーズに応じた「働き方」で働いてもらう

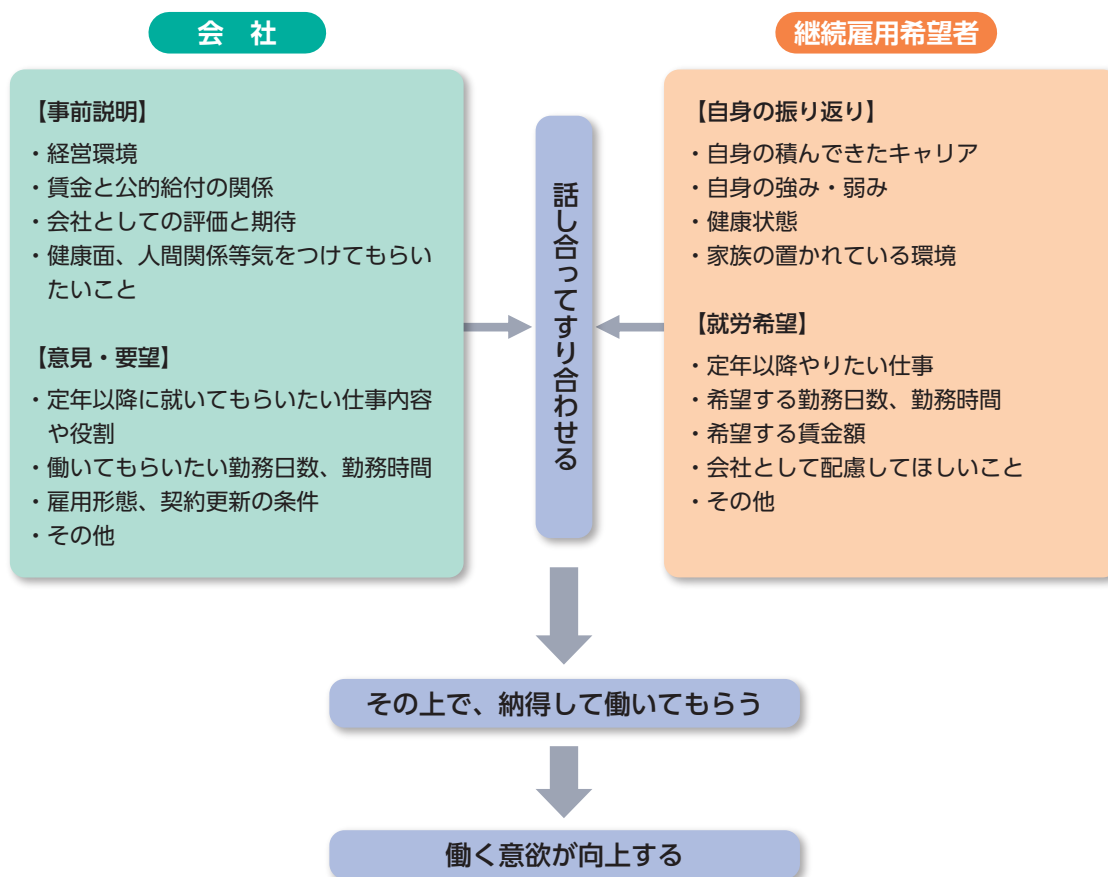
こうした高齢者に求める人材像を基に、**高齢者一人ひとりの能力や適性を踏まえたうえで仕事、役割を付与することが求められます。**

あわせて**賃金についても高齢者の従事する仕事や役割、勤務形態に応じて支払うことを可能とするような個別管理がますます重要**となってきます。 **→事例2**

そのうえで、定年年齢を迎える前に、定年後の**継続雇用を希望する高齢者一人ひとりに対してあらかじめ定年以降の働き方に関して話し合い、会社としての考え・要望と本人の就労にあたっての希望とをすり合わせておくことが重要**となります。

こうしたきめの細かい対応を行うことが、高齢者が働く上での納得性を高め、働く意欲、モチベーションを向上させることにつながります。

図表Ⅱ-2 会社としての考え・要望と継続雇用希望者の就労希望とのすり合わせ



事例 2

高齢者一人ひとりの特性に応じた個別管理が能力を発揮させるためには重要

今後、従業員に対しては再雇用後の展望を明示することが必要だと考えており、当社で働くことのメリットや将来の展望を明らかにすることで高齢者にも意欲的に働いてもらいたいと思っている。同時に、会社としては高齢者に対し、技術・技能の指導はもとより、今まで当社の従業員として培ってきたものを若い従業員に伝えていく役割を期待している。

そのためには、再雇用を希望する従業員の技術・技能、資質、体力、健康状態、希望する職種、勤務形態、そして仕事に対する姿勢、考え方を事前に把握する必要がある。その上で会社として期待する役割や立場について伝え、双方が納得した上で、再雇用後の具体的な職種、就業形態や処遇を決めていくという個別管理が重要になる。

高齢者自らが高いモチベーションで仕事ができる仕組みを作ることで、定年前の従業員にも良い影響を与える制度づくりの必要性を感じている。



3 仕事や役割、頑張りに報いる賃金・処遇制度を導入する

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。賃金の決め方や処遇制度のあり方は、労働条件の中でも経営方針や企業としての高齢者雇用に対する考え方が色濃く表れますので、これが正しい唯一の方法といったものではありません。まずは、会社としての賃金に関する考えをしっかりと持ち、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。

3-1 賃金設定に対する考え方、賃金体系を明確にする

賃金制度の基本は、「本人の生産性、会社に対する貢献」と「会社が支払う賃金」のバランスを、支払い能力の中で取ることです。

行きすぎた年功処遇などのため定年前の賃金が高くなりすぎている場合は、定年到達を機に継続雇用者の賃金を減額せざるを得ません。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。

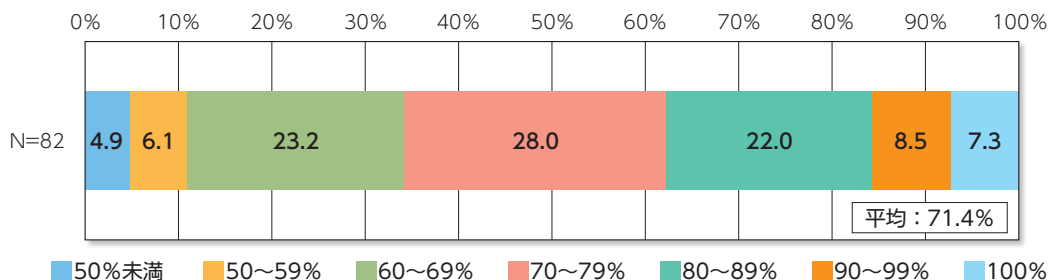
昨年度調査で実施したアンケート調査結果では定年前後で平均3割程度賃金を引き下げていることになります。

ただし、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、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。

こうした事態を防ぐためには、責任の重い仕事や会社にとって貢献度の高い仕事に従事する高齢者と、そうでない高齢者との賃金に差をつけるといった、**担っている責任や会社に対する貢献度に応じた賃金を支払うことを可能にするような賃金体系をとることが求められます。** **→事例3** **他業種事例1、他業種事例2**

あわせて、設定した賃金体系の設定根拠を明確にし、周知することで、高齢者の納得性を高めることが重要です。 **→事例4**

図表Ⅱ-3 定年到達直前と比べた定年以降の年収賃金



事例 3 60歳になると業務の負荷が軽くなる分、給与が若干下がる

定年年齢は65歳であるが、賃金体系は、60歳までは在籍年数に応じて少しずつ昇給していく基本給をベースに、業務内容や業務量に応じた職能給、資格取得等に応じた資格給が合わせて支給される形となっている。

60歳になると基本給の昇給が止まり、業務の負荷が軽くなる分、職能給が下がることになり、給与が若干下がることになる。賞与については、60歳以降についても査定の上、支給している。

他業種事例 1

ある大手化学メーカーでは、継続雇用者の従事する仕事内容に応じて3つの選択肢を用意している

コース	従事する仕事	年 収
エキスパートコース	技術・技能・知識の継承を目的 (本部長・部長クラス)	月額賃金:約24万円+賞与:年間3ヶ月+ α (査定) =約360万円+ α
スペシャリストコース	長期間の実務経験により生産性が高い者 (課長クラス以下)	月額賃金:約20万円+賞与:年間2ヶ月+ α (査定) =約280万円+ α
シニアコース	短期間で習得できる定型的業務	月額賃金:約16万円+賞与:年間2ヶ月+ α (査定) =約224万円+ α

他業種事例 2

ある中小金属プレスメーカーでは、継続雇用者の従事する仕事内容に応じて2つの選択肢を用意している

コース	従事する仕事	賃金、勤務時間
主 査	工程ごとに1人配置され、若い責任者をサポート	月給制で金額は本人との話し合いで決定。 基本給は25万円～27万円程度。 勤務時間はフルタイム勤務。
ワーカー	単品を正確に作る、いわゆる「職人」	時給制で最低1,000円、能力の高い者は1,250円。 勤務時間は本人の希望に基づき、週4日ないしは5日勤務。

事例4 嘱託社員は一般社員の30歳賃金をベースとして設定する

定年年齢は60歳、再雇用制度があり65歳まで働くことができる。

年金支給開始年齢からはパートタイム勤務（1日5時間勤務または週3日勤務）での雇用が原則であるが、会社都合によりフルタイム勤務（付加手当を支給）の者もいる。

定年後再雇用された後、2年間は嘱託社員（1年契約）、残りの3年がパートタイム契約（半年契約）となる。パートタイム契約になると、給与が段階的に下がっていく。

嘱託社員は労働組合とも協定を結び、一般社員の30歳賃金となり、フルタイム勤務で定年直前の給与の60～65%程度、パートタイム勤務で40～45%程度（年金、高齢雇用継続給付は含まない）となる。

賃金体系は年功型がベースとなっており、55歳以降昇給幅が若干小さくなる。

3-2 人事考課を実施し、考課結果を処遇に反映させる

高齢者は、長年の職業経験のなかで培ってきたさまざまな能力を保有していますが、せっかく高い潜在能力を持っていてもそれが顕在化されなければ意味がありません。

高齢者一人ひとりの能力を最大限に引き出すためには、高齢者であっても能力評価、査定を行い、その結果を賃金に反映させるといった、高齢者のモチベーションを向上させるような仕組みづくりが必要となります。

その場合、高齢者の基本給を昇給させることはなかなか難しいことから、継続雇用者一人ひとりの日常の貢献度合いを賞与という形で本人に還元することが必要と考えられます。

もちろん、一般社員と同じ金額を支給する必要はありませんが、「定額+査定」による調整加算を基本としながらも、査定部分の幅を広げ、仕事ぶりを金額に反映させることが効果的です。➡事例5

高齢者の頑張りに報いるという会社の姿勢をアピールするためにも、**査定に基づく賞与の支給には大きな意味がある**のです。

事例5 賞与の額は8割が基本給を基準に、2割が考課により決定

再雇用者についても賞与は査定の上、支給される。考課配分は支給額の2割程度の水準、残りの8割は基本給をベースとして決定、その際、勤怠率も加味される。

3-3 65歳までの雇用を前提とした賃金制度の整備も必要になる

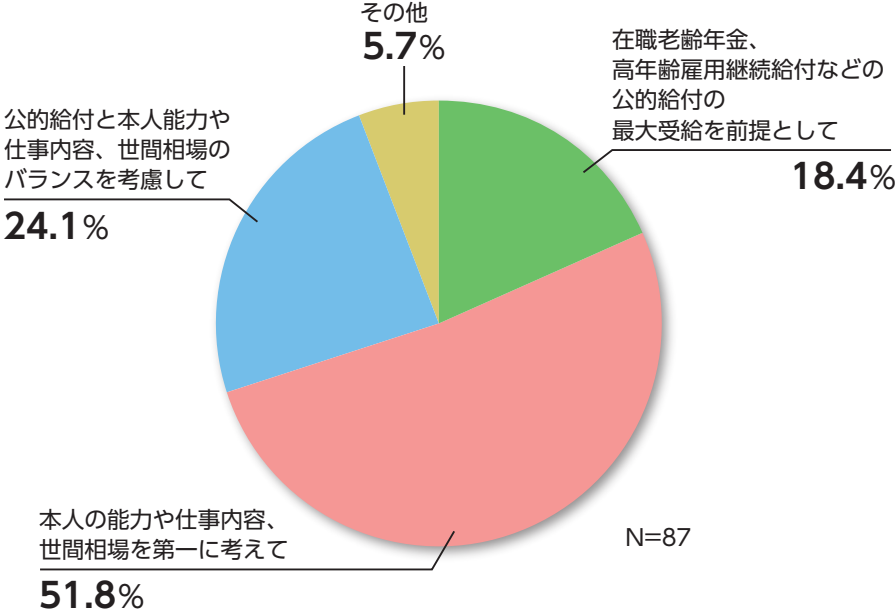
2013年（平成25年）4月の改正高年齢者雇用安定法の施行に伴い、企業は原則として希望者全員を65歳まで雇用しなければならなくなりました。

時を同じくして、厚生年金の支給開始年齢（報酬比例部分）についても、61歳に引き上げられました。支給開始年齢は段階的に引き上げられ、2025年には65歳にならないと受給できなくなります（男性の場合／女性は5年遅れ）。

昨年度実施したアンケート調査結果を見ても、4割を超える企業が、継続雇用者の賃金の設定の際に在職老齢年金や高年齢雇用継続給付といった公的給付を考慮に入れています。

こうした公的給付の受給を前提とした賃金の見直し、さらには、職業生涯にわたる賃金カーブの再検討など、企業にとって高齢者の賃金制度の再設計は喫緊の課題となっています。

図表Ⅱ-4 定年以降の賃金水準の定め方



3-4 賃金・処遇制度の見直しの方法は

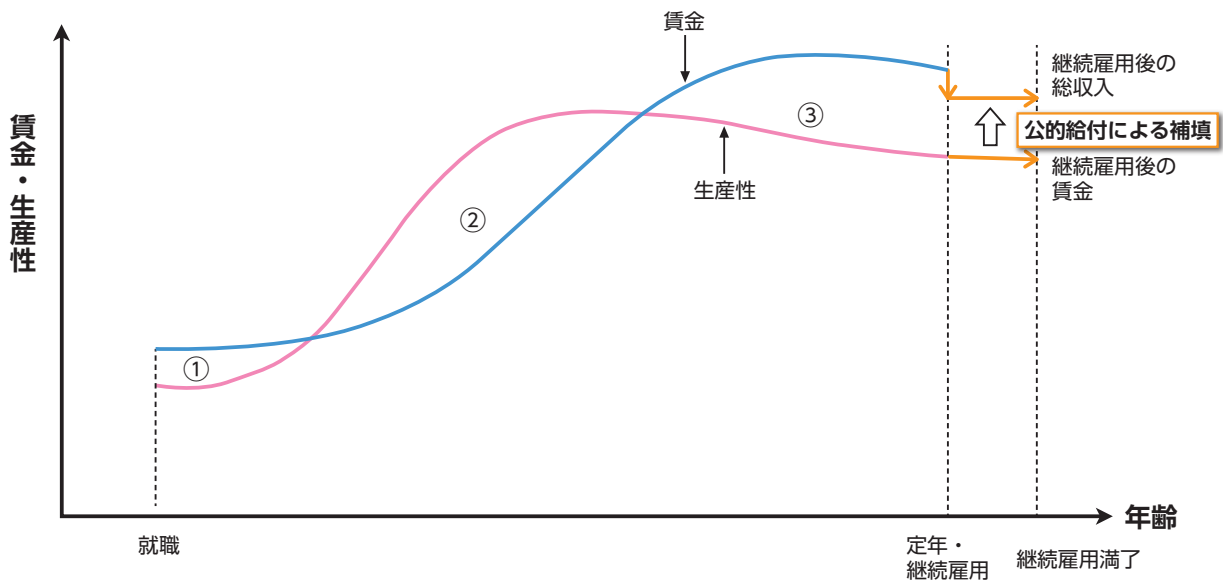
(1) 難しくなった公的給付による賃金の下落を補填する方法

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

これまでは、定年（60歳）以降、在職老齢年金や高齢雇用継続給付^{※1}といった公的給付が受給できたことから、賃金自体が下がっても、定年到達前後で収入の総額が大きく下がらないようにすることができました。

しかしながら、厚生年金の受給開始年齢が引き上げられ、60歳では在職老齢年金が受給できなくなってきたことから（男性の場合）、こうした低下した賃金を公的給付で補填することで総収入がそれほど減額しないようにするという方法がなかなかうまくいかなかったのです。

図表Ⅱ-5 現行の年功賃金制度と公的給付による賃金低下の補填のイメージ



年功賃金とは①就職して仕事を覚えるまでは実際の生産性に比べ支払われる賃金の方が高いが、②一人前になって以降概ね40歳位までは実際の生産性に比べ支払われる賃金の方が低く、③40歳位以上になると逆に生産性よりも賃金が高くなり、最終的に職業生涯で賃金と生産性が清算されるというもの。
定年到達時点では、賃金と生産性の乖離が大きいことから、賃金を生産性の水準まで大幅に下げることがある。その分を公的給付により補填し、定年到達前後で総収入は大きく下がらないようにする。

出典：「高齢者の賃金と処遇（エルダー 2013年4月号）」 広田薫

※1 高齢雇用継続給付については、現行でも一定条件を満たせば60歳から受給できます。在職老齢年金や高齢雇用継続給付については40ページをご覧ください。

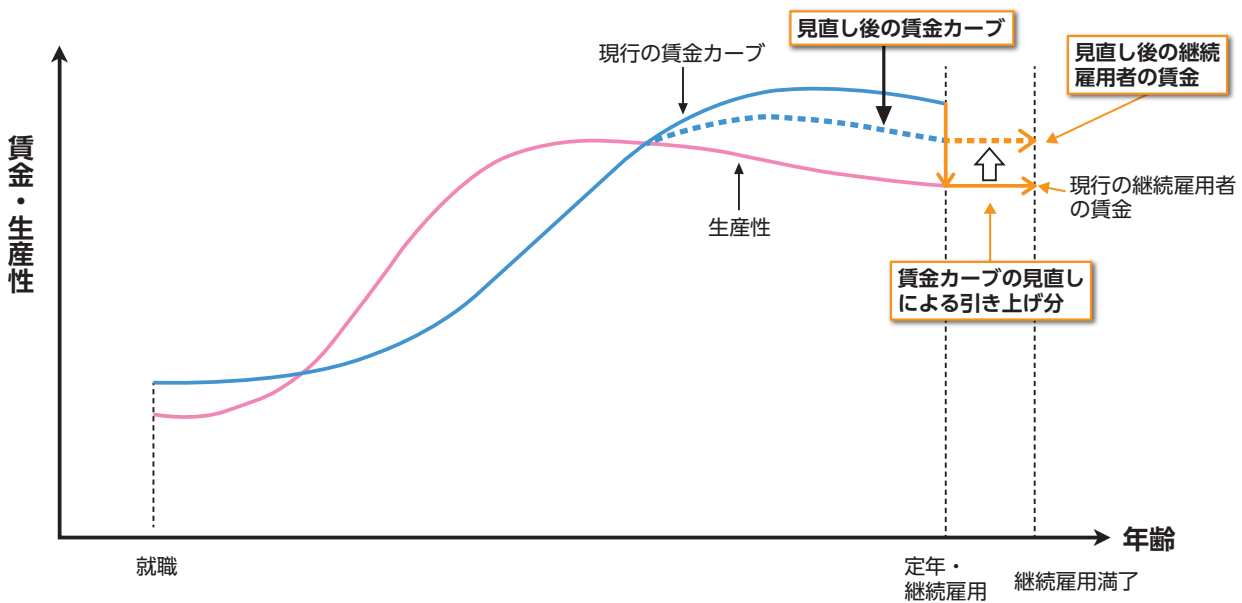
(2) 中・高年齢期の賃金カーブを緩やかにする方法

定年到達前後で従業員の総収入を大幅に下げないためには、その時点で、賃金と生産性が一致していることが必要になります。

ただし、現行の年功型賃金制度をゼロベースで見直すことはなかなか難しいのが実情ですが、年功型賃金下において生産性よりも賃金の方が高くなってしまいう中・高年齢期の賃金カーブを現行よりも寝かせ、それによってできた原資を定年以降の高齢者の賃金の引き上げに充てることで、生涯賃金を大幅に増やすことなく、高齢者の賃金を現行よりも引き上げることができるようになります。

その場合、中堅社員のモチベーションの維持・向上を図るために、個人の成果や仕事内容、就いている役割を反映できるようにカーブに幅を持たせることが必要になります。

図表Ⅱ-6 賃金カーブ見直し後のイメージ



中年期以降の賃金カーブを寝かすことによりできた原資を定年以降の賃金に振り分け、定年到達前後で賃金を大幅に低下させないようにするもの。生涯賃金は大きくは変わらない。

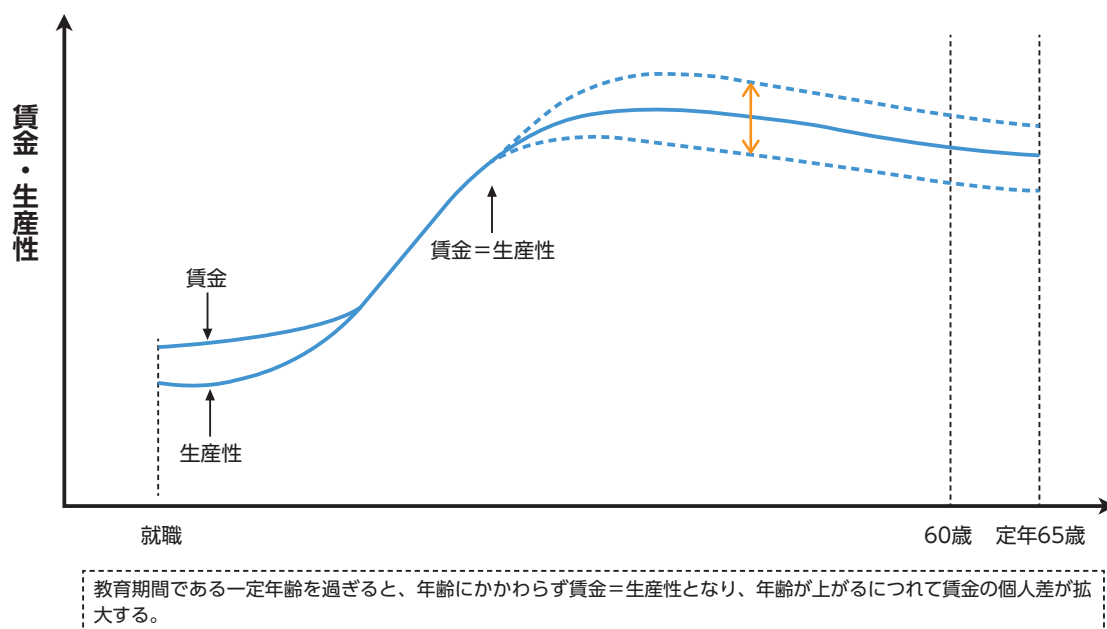
出典：「高齢者の賃金と処遇（エルダー 2013年4月号）」 広田薫

(3) 非年功型＝職務・役割給、成果・業績連動型賃金制度の導入

さらに進んで、役割・業績主義にのっとった非年功型賃金制度の導入といった、賃金制度の抜本的な改正までも視野に入れることも考えられます。→他業種事例3

ただし、いきなり年功賃金から非年功型の賃金制度、例えば、職務給や役割給、成果・業績連動型賃金制度に変更すると従業員の生活の安定が損なわれることも考えられますので、計画的かつ段階的に賃金制度を見直していくことが求められます。

図表Ⅱ-7 非年功型＝役割・業績主義賃金制度の導入のイメージ



出典：「高齢者の賃金と処遇（エルダー 2013年4月号）」広田薫

ある中堅電子部品メーカーでは、2年をかけて年功型賃金制度から資格等級制度による非年功型賃金制度に見直した。

見直しの内容としては、資格等級制度規程を作成し、等級を1～9まで設定、全社員を各等級の資格等級基準及び役割によって等級付けをした。1～4等級は一般職、5～6等級は各等級によりグレードⅠとⅡに分かれ、グレードⅠは専門職、グレードⅡは監督職と複線型になり、グレードⅡの監督職については役職手当を付与するようにした。7等級以上は管理職扱いとなり、同じくグレードⅠ、Ⅱ、Ⅲがありそれぞれグレードごとに手当を支払うようにした。

あわせて、等級ごとの基本賃金とそのレンジ幅を決定したが、その際、等級ごとの賃金額の差を大きくし、役職手当についても大幅に増額したことで、等級が上がらないと賃金も上がらないようにした。

以前は、年功序列で昇進・昇格が行われており、残業手当等により一般社員が役職の付いた上司よりも給与が高いという逆転現象もみられたが、今回導入した資格等級制度により、等級ごとの賃金の差を広げたことで、年に1回の人事考課により上位等級に上がった社員は賃金が高くなり、降職・降格した社員は賃金が下がることになり、こうした逆転現象は発生しなくなった。

なお、人事考課の平準化を図るために、年に1度管理職を対象とした考課者研修を行っている。



4 技術・技能の継承を通じた高齢者と若年者のベストミックスを図る

金属熱処理業界においては、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、技術・技能はもちろん仕事に対する姿勢や心構え、金属熱処理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。

4-1 技術・技能、仕事に対する姿勢や心構えの継承を企業の発展につなげる

ここ数年、各地の工場やコンビナートなどで死傷者を出すような大きな事故が後を絶ちません。品質面のみならず、安全面でも世界の先頭にいたはずのわが国の工場の「現場力」が低下してしまっているといった憂いの声も聞こえてきます。

その背景には、団塊世代の大量退職時代を迎え、若手、中堅社員に技術・技能や経験などのノウハウが継承されていないことも要因の一つに挙げられています。

金属熱処理業界においても例外ではありません。労災の防止はもちろんですが、装置産業化が進み、条件設定さえ行えばそれで済むような設備の導入が進んでいる反面、**不具合が発生した場合に対応する技術・技能、その前提となる金属熱処理加工に関する原理・原則に対する理解が失われかけている**といった声も聞かれます。

したがって、**技術・技能の標準化や「見える化」を進めることはもちろん、高齢者の保有する高い技術・技能を若年者に継承するしくみを社内に構築していくことが求められます。** →事例6、事例7

そのためにも、若手社員の育成役としての**高齢者の役割が非常に重要**になるのです。

その際、仕事に対する姿勢や心構え、また長年の職業経験の中で培った金属熱処理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もまた重要な課題として挙げられます。

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定着の促進にもつながるので、積極的に取り組んでいくことが求められます。

事例6 技術・技能の標準化と「見える化」が必要

熱処理を加えると素材が変形することがあり、それを補正しなければならない。変形、歪の程度を目視で確認する場合もあれば、ゲージを使って確認することもあるが、変形の程度の確認から補正に至る技術はかなり高度なものが必要とされ、習得していかなければならない技術の一つである。熟練技能者の中には「お灸」といって熱を加えて補正する職人のような人もいるが、こうした高度な熟練技能の全てを多くの従業員が継承していくことは現実的には難しいと感じている。

10人の従業員がいたら7～8人は処理、対応できるような技術・技能の標準化と、それを見える形で継承していく仕組みを構築していく必要があると考えている。

事例7 “勘どころ” は作業手順書へ記載してもらおう

技能や技術の指導・教育については、高齢者の場合、職人氣質であることが多く、手取り足取りといった指導ができない人が多い。教える気はあるが教え方がわからないことが多いようだ。

会社としてはなるべく分かりやすく指導するように促しているほか、“勘どころ”について記録してもらったり、作業手順書への記載をお願いしている。

参考 当業界で働く高齢者からの若手・中堅社員に向けたメッセージ

本事業で実施した従業員アンケート調査では、高齢者から若手・中堅社員に伝えたいことについて聞いています。若いときに心掛けておいた方がよい、よかったことのなかで主なものを紹介します。

会社が行う教育や、技能・資格への補助を利用して、会社の中で自身の居場所を作って下さい。**会社が与えるのは初めのうちだけ、その後は自分で居場所を作らないと会社に残れなくなります。**

30代の頃に、年配の方から年をとると自分が思っているように体が動かなくなるという話を聞いていたが、実際自分が年をとってきてもそれがよくわかってきました。20代、30代のうちから**「暴飲暴食をしない」「偏食をしない」「よく睡眠をとる」**等当たり前のことをやっておくことが大切です。

自分でやろうと思って職業に就いた人はそれほど多くはないと思います。**仕事というものはやっているうちに天職に思えるようになる**もので、若手社員は時間をかけて今の仕事を見つめて下さい。

仕事は自分を好きになってくれません。自分から仕事に上手に取り組んで自分のものにして仕事を通じて大きく成長することが大切です。

目先のことだけを考えずに、先のことを考えて仕事をして下さい。**会社を変えるのは自分たちです。よい職場作りをしてもらいたいと思います。**

現場経験はとても大切なものなので、自分から何事も進んで行動することによって、仕事の失敗を少なくする事ができます。何事にも全力で頑張って行ってほしいと思います。

欧米では転職でステップアップするのを良しとする考えがあるが、技術屋として歩んだ私の経験からは、**知識・スキルは一つの職場で一定期間身に付けてこそ、多くのデータが積み上げられ、それが長く社会から必要とされる人間になり得る唯一の道**と考えております。

出典：「金属熱処理業高齢者雇用推進事業従業員アンケート調査（平成26年7～8月）」

4-2 技術・技能の円滑な継承の進め方は

技術・技能の継承にあたっては、高齢者が指導者となり、OJT（On the Job Training：仕事を通じての教育訓練）を通じて若年者に習得を促すのが効果的です。➡事例8、事例9

事例8 高齢者と次を引き継ぐ従業員がペアで仕事をする

75歳の従業員が1人で高周波焼入れを担当しており、フルタイム勤務で働いている。将来の退職に備え、次の担当を指名されている50歳代の従業員と一緒に仕事をさせ、技術や技能習得のための機会を設けるようにしている。

事例9 指導役のベテラン従業員はフリーな状態でいつでも指導できる

金属熱処理の技術・技能は、職人技ではなく、知識や経験が求められるケースが多い。昨今の熱処理加工は設備産業の側面もあり、素材や顧客の要求レベルに応じて、どの設備を使い、どのように操作、コントロールしていくかが重要であり、その判断や手順を実行するためには知識と経験が必要である。また、設備を常に正常な状態に維持管理すること、異常に対する対処方法や解決方法等、生産管理の知識や技術も求められる。こうしたベテランの従業員が担当していた仕事をあえて有望な若手従業員にさせることにより、負荷を与えながら、個別に指導、教育を行っている。指導役のベテラン従業員は、仕事を固定せず、フリーな状態でいつでも指導できるようにしている。

ただし、保有する技術・技能は高くても、「人にものを教える」ことが苦手な高齢者も少なくありません。

その場合、保有する技術・技能等を若年者に円滑に継承するために、あらかじめ高齢者に指導の仕方や教え方といったスキルを身に付けておいてもらうことが必要になります。「若手社員に対する指導がうまくできない」、「若い人との関係をとることが難しい」といったような課題があるのなら、会社として「教え方」や「コーチング」のスキル、ノウハウを高齢者に提供することも必要になってきます。^{※2}

※2 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としてはTWI研修があります。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、仕事を正確に素早くできるようにするための効果的な教え方、指導の仕方を習得するものです。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をご覧ください。http://www.sankun.jp/

一方、高い技能を持った高齢者が直接、現場で若年者に技術・技能を教えるのではなく、いったん中堅社員が高齢者の保有する技術・技能を継承し咀嚼したうえで若年者に伝える、いわゆる中堅社員に「通訳」の役割を果たしてもらう方法も考えられます。→事例10

事例10 中堅社員に伝承の間を取り持つ「通訳」の役割を果たしてもらう

熟練した技術・技能を持つ高齢者に若年社員を付けて一緒に仕事を行う機会を設けることで、技術・技能を継承させたいと考えている。高齢者に付く若年者は誰でもよいというわけではなく、若年者の中でも専門技術や技能を修得したいという意欲や資質のある人を付けるようにしている。

高齢者が持つ技術・技能を30歳代後半、40歳代及び50歳代の管理職や幹部社員が引き継ぎ、吸い上げることで、その下の中間層、若年層に継承していくようにしている。

4-3

長期的な視点に立ち若い時から技術・技能の向上、資格の取得に取り組む

技能継承を進めるにあたっては、既に多くの企業が取り組んでいるように、**若年世代のうちから多能工化を進めたり、「人材マップ」を作成し、従業員の強み・弱みを明らかにすることで育成に活かすこと**、いわゆる長期的観点に立った能力開発に対する会社の取り組みが今まで以上に重要になります。

→事例11、事例12

事例11 他の業務を積極的に手伝うことによる多能工化の推進

現状では、現役の従業員の場合、それぞれの業務について主担当（責任者）を決めているが、現場で手の空いた者は他の業務を手伝うように指導している。これにより、結果として複数の業務についてある程度対応が可能な多能工としてのスキルが自然に培われるようになってきている。

今後は、就業時間とは別に時間を設け、伝承すべき技術・技能の内容を決めて集中的に行うなど、伝承の仕方について改めて検討していく必要があると考えている。

事例12 人材マップ（習熟度評価表）を作成し全従業員を評価

毎月一回、土曜日に経営者自ら、また外部講師を招いて、社内の品質会議を行うとともに、全従業員の参加のもと熱処理技術の基礎について繰り返し講義を行う勉強会を開催している。

人材マップ（習熟度評価表）を作成しており、「現場作業」、「メンテナンス」、「管理」、「検査」、「異常処理」、「品質」、「エコ」、「5S関係」、「資格」などの項目に対し、5段階＝〈指導できる〉、〈一人で出来る（操作・プログラム）〉、〈一人で出来る（操作）〉、〈教えてもらえば出来る〉、〈出来ない〉で、全従業員について評価している。

評価については、経営者、工場長、管理部長があたっており、一人ひとりのスキル達成の指標、目標の設定や賞与の査定の際の基礎資料としても活用している。

資格取得も積極的に奨励しており、資格を取得すると奨励金を支給するほか、資格給として毎月手当がつく。

あわせて、すでに多くの企業で取り組んでいるように、会社ぐるみで「技能士」等資格取得を推奨することも、技術・技能の向上に取り組むといった企業風土を作り上げていくうえでは重要になります。

→事例13、事例14

事例13 技能士の取得は金属熱処理の基本的な理論、技能を身に付ける上で有効

資格取得を奨励しており、8割近くの従業員が金属熱処理技能士等の資格を有している。金属熱処理技能士の資格取得は、金属熱処理の基本的な理論、技能を身に付ける上で有効であり、さらに従業員のやる気、モチベーションを上げる意味でも資格取得を積極的に奨励していきたいと考えている。

資格取得者には手当が付くが、2級資格取得者は3年以内、1級は5年以内に上級資格を取らないと資格手当の支給額が半額になり、そのまま上級の資格を取らないと2年で手当が消滅する。特級技能士の資格を取得した場合は50歳まで手当が支給される。

事例14 資格試験前に勉強会を開催

技能士の資格取得に向けて、試験前に受験予定者を集めて傾向と対策について検討する機会を設けている。初めて受験する人は、地域の業界団体主催の講習会にも参加させている。

従業員一人ひとりがこうした能力の向上を日々意識して業務に従事するとともに、会社としてもこうした取り組みを支援するような仕組みづくり、またインセンティブを設けることが求められます。

→事例15、事例16

事例15 資格取得者は本社玄関先や工場に名前を掲示

資格取得を奨励しており、受検料は会社が補助、負担している。

資格取得者に対しては、資格手当が毎月支給される。技能士のみならず、業務に必要な資格を取得した者については、本社玄関先や工場などに名前を掲示している。

事例16 資格の性格ごとに手当の支給方法を変更

中堅社員向けの教育研修については、職長向けの安全衛生、KYT（危険予知訓練）、リスクアセスメントなどのほか、専門技術としては、熱処理の基礎講座などを行っている。管理技術面では自動車メーカーの関連会社から講師を派遣してもらい、中堅管理職向けの教育を実施している。

幹部社員については、安全管理者、防火管理者の講習、地元の大学が実施している工場長養成講座などの受講のほか、職業訓練指導員の講習などにも取り組んでいる。

資格取得についても力を入れており、クレーンやフォークリフトのように資格を取得しなければ仕事ができないというものについては、資格手当として毎月支給、技能士のように自分の力量を国に判断してもらうものについては、個々人の努力に対して会社が報奨するという形で一時金としている。

留意点 研修時間は労働時間に当たるのか

教育研修・訓練への参加が会社から義務付けられている場合は、「会社が労働者を命令に従わせている時間」ということになり、その時間は勤務時間（労働時間）となります。例えば、研修に参加しなかったことによって不利な査定・評価を受けるような場合は、実質的には強制されているわけですから労働時間であると判断されます。

したがって、それが所定時間外にかかる場合には、原則として時間外割増手当の支給が必要です。

一方、「参加しておいたほうが将来自分のためになる」というレベルの話であれば、労働時間としてカウントしなくても法的な問題はありません。

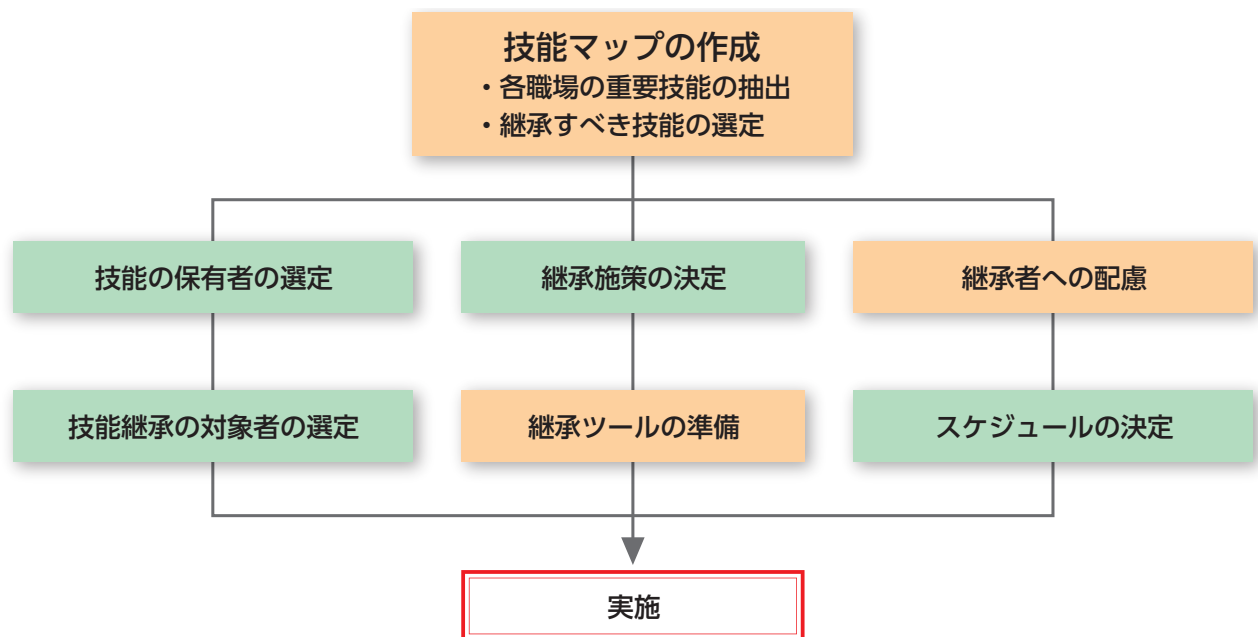
4-4 技能継承の進め方

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**」、「**継承者への配慮**」などが挙げられます。

図表Ⅱ-8 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、若手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Ⅱ－9 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： _____	
				2015/7/1			
職場		必要と思われる継承すべき技能		現状の姿			
課	係(工程)	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継承者への配慮

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求められます。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。

5 高齢者が能力を十分に発揮できるような職場環境の見直し、健康管理対策の強化に取り組む

高齢者の就業にあたっては、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ができません。

5-1 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

高齢者にも働きやすい職場をつくり、**高齢者の活躍の場を増やすことが結果として若年者、女性を含めた従業員全員の働きやすい職場づくりにつながる**という発想のもとで、職場環境の改善、安全対策を充実させることが重要です。

金属熱処理業界の場合、すでに40歳代くらいから夜勤を外れるケースが少なくありませんが、重量物を扱うなど重筋作業もまだまだ少なくありません。→事例17

事例17 50歳代半ばから仕事の負荷を低減、夜勤からも外れる

50歳代半ばに達すると、個々人の能力に応じて、仕上げ、歪み取り、熱処理前の製品のセット作業等、熱処理オペレーター等の主力業務から間接業務へ職務変更してもらう場合がある。夜勤のローテーションからも外れ、定年後も継続して同じ仕事に就く場合が多くなる。

当社は日曜日の夜から金曜日の夕方までの勤務となり、工場によっては2交替、または3交替勤務のローテーションを組んでいるが、こうしたローテーションに則って勤務するのは40歳代までとなっている。(一部、夕勤=昼勤と夜勤をつなぐ時間帯に隔週で就いている嘱託社員もいる)

現業職の場合、定年以前の仕事を継続する人が多い。勤務時間については現場の判断に応じて調整しており、60%から最大100%の範囲まで許容している。(所定労働時間は60%のまま時間単価を変えずに延長) 65歳を過ぎても働いている人の中には、定年後の短時間労働や出勤日の調整で時間的余裕が出て良いという人と、もう少し働いて収入を得たいという人もおり、個別にそれぞれの要望を聞きながら対応している。

高齢者の中には昼の時間帯は別の仕事に就き、それ以外の早朝や夕方から夜の時間は当社の仕事に就きたいという人もいる。こうした働き方は、現役社員の残業時間帯を埋め、残業の削減にもつながり、会社にもメリットもたらすことから、双方が話し合うことによって有効な活用方法を検討していきたいと考えている。

高齢期には体力の低下が起こりますが、その体力にも個人差があるため、**高齢者一人ひとり**に合わせた負荷の軽減、例えば職種変更や短日・短時間勤務などの配慮も必要になってきます。

→事例18、事例19、事例20

事例18 工程ごとの高齢者の活用の可能性の洗い出し

当社の主な工程ごとに高齢者の活用の可能性をみると、次の通りである。

△がついている工程は高齢者が相対的に少なくなっている。

入荷

- 現品と送り状の確認

前処理

- 洗浄作業
- 浸炭防止・窒化防止作業

熱処理

- △ セット作業
- △ 操炉作業
- △ ばらし作業

後処理

- △ ショット (サンド) ブラスト作業
- △ 矯正作業

出荷

- 製品と納品書・検査成績表の確認、添付

検査

- 前処理の検査
- △ 熱処理検査
- △ 加工品検査
- △ 後処理の検査
- 最終検査

設備

- 熱処理設備の設計
- △ 熱処理設備の補修
- 治具の補修
- 電気設備管理

工程管理

- 納期管理

- ：高齢者に特に配慮する必要がない工程
△：高齢者に配慮が必要な工程

入荷、出荷関係、熱処理の前処理、検査などの工程については高齢者でも問題ない。設備関係で○が多いのは、“代わりがきかない工程”であり、専門的な工程、有資格者としての高齢者が従事していることが多い。

△がついている工程については、単純作業である反面、連続作業が伴うものが多く、嘱託社員やパートタイマーのように勤務時間が短い（勤務日数が少ない）場合、シフトすることが難しい工程となっている。体力的な面も若干、懸念が生じる職場でもある。検査の項目で△がついているのは、熱処理工程と連動している工程であることが影響している。

事例19 本人と会社との話し合いにより、負荷の軽い現場に異動

再雇用の必要最低条件として、週5日勤務、フルタイム勤務（残業なし）を提示している。

夜勤業務は事故防止及び人件費の削減ということから外すことにしている。夜勤は当社の精鋭部隊、花形としての位置づけであり、残業代もつくことから、定年前の現役社員に積極的に対応するようにしている。

また、高齢者に対する配慮の一環として、本人と会社との話し合いにより、体力的に厳しい現場から、負荷の軽い現場に異動させることもある。

事例20 65歳を超えると短日勤務へ変更

65歳を超えた従業員に対しては、原則として短日勤務への変更を促している。高齢であるが故に通常の勤務が難しいと判断した場合も同様である。もっとも従業員本人から申し出ることはほとんどなく、会社からお願いすることが多い。

60歳以降の高齢者については、原則として負荷のかからない仕事にシフトすることで対応するよう心がけている。

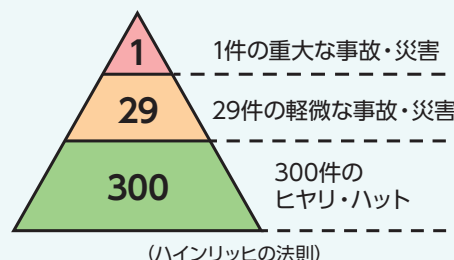
また、判断力の低下により、高温物との接触による事故等も発生しやすくなります。「高温・低温物との接触」による休業4日以上^{※3}の死傷災害は、全災害の中でも約8割を占めています。

こうした視点を踏まえ、**全社的にリスクアセスメント**を進めることが重要になります。^{※3}

参考 ハイน์リッヒの法則

1件の大きな事故・災害の裏には、29件の軽微な事故・災害、そして300件のヒヤリ・ハット（事故には至らなかったもののヒヤリとした、ハットとした事例）があるとされます。

重大災害の防止のためには、事故や災害の発生が予測されたヒヤリ・ハットの段階で対処していくことが必要になります。

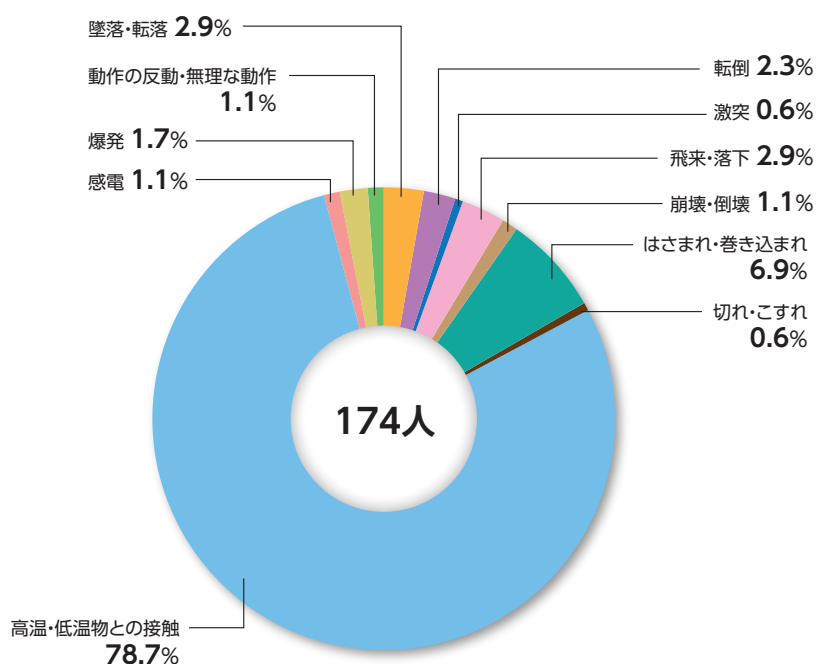


※3 リスクアセスメントの進め方については、厚生労働省ホームページ (http://anzeninfo.mhlw.go.jp/risk/netu_index.html) または日本金属熱処理工業会ホームページ (<http://netsushori.jp>) より「熱処理作業におけるリスクアセスメントのすすめ方」をご覧ください。

図表Ⅱ－10 起因物「炉・窯」による事故の型別労災発生状況の推移

	事故の型																合計
	墜落・転落	転倒	激突	飛来・落下	崩壊・倒壊	激突され	はさまれ・巻き込まれ	切れ・こすれ	高温・低温物との接触	有害物質との接触	感電	爆発	破裂	火災	動作の反動・無理な動作	その他	
平成20年	12	7	2	10	1	1	25	1	149	3	1	14	0	1	7	0	234
平成21年	10	5	7	7	0	2	22	4	154	3	1	7	0	2	3	0	227
平成22年	8	5	0	9	1	3	10	1	141	8	0	7	1	0	0	0	194
平成23年	9	3	2	0	0	2	10	0	107	3	0	4	0	3	1	0	144
平成24年	5	1	1	1	0	3	12	2	117	2	0	5	0	0	2	0	151
平成25年	5	4	1	5	2	0	12	1	137	0	2	3	0	0	2	0	174
平成25年割合(%)	2.9	2.3	0.6	2.9	1.1	0.0	6.9	0.6	78.7	0.0	1.1	1.7	0.0	0.0	1.1	0.0	100.0

図表Ⅱ－11 起因物「炉・窯」による事故の型別労災発生状況（平成25年度）



注) 休業4日以上死傷災害
出典：厚生労働省「労働者死傷病報告」

1. 浸炭炉への加工材装入・装出作業

- ① 扉開閉時にフレームカーテンへ着火せず、扉付近に充満したガスが爆発する危険性はないか
- ② フレームカーテンの炎が加工材、および治具に着火して、作業者が火傷する危険性はないか

2. ガス浸炭焼入れ作業

- ① 浸炭炉が負圧となってエアーを吸い込み、ガスと混合して爆発し火傷する危険性はないか
- ② 浸炭炉の加熱装置が故障して炉内温度が低下し、エアーが混合した時にガスが爆発する危険性はないか
- ③ 変成炉からガスが洩れ、周辺の作業者がCOガス中毒になる危険性はないか
- ④ 油槽用エレベーターが降下する時に、加工材が途中で引っかかって油面の温度が上昇し、火災が発生する危険性はないか
- ⑤ 加工材を密に詰めたため焼入れ時に激しく燃焼し、作業者が火傷する危険性はないか
- ⑥ 油の中に水分が混入して、焼入れ時に沸騰爆発し火傷する危険性はないか

3. 機械の点検・修理作業

- ① 炉内での保全工事中に、使用量のガスが洩れていてガス中毒になる可能性はないか
- ② 長期連休中の保全作業にて、間違った手順で作業して怪我が発生する危険性はないか

4. 洗浄作業

- ① 炭化水素系洗浄油が屋外に漏洩し、周辺にある高温物に着火して火災が発生する危険性はないか
- ② 洗浄油が引火点以上に加熱され、火災が発生する危険性はないか

5. 焼戻し作業

- ① 洗浄時に加工材に残った油が焼戻し加熱時に着火して爆発する危険性はないか
- ② 焼戻しが終了した高温の加工材に触れ、作業者が手指を火傷する危険性はないか

6. ショット作業

- ① ショット機の回転テーブルと接触して、作業者が機械に巻き込まれ負傷する可能性はないか
- ② ショット機から飛散するショット粒が目当たり負傷する危険性はないか
- ③ ショット粒が床面にこぼれ、作業者が滑って負傷する危険性はないか

7. その他

- ① 機械の運転を無理に継続しようとして不適切な行動をとることがないか
- ② 決められた作業手順を独自の判断で省略した行動をとることはないか
- ③ 機械の使用法は、設計者の意図を十分に反映しているか（この検証のため取扱説明書が必要）
- ④ 災害時（地震・火災等）の対策はできているか
- ⑤ 作業環境（換気・照明・安全通路等）は整っているか
- ⑥ 誤操作、又は不意に作動するような機械・設備はないか

出典：「金属熱処理業におけるリスクアセスメントの進め方」厚生労働省

5-2 高齢者に対する健康管理を徹底する

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、健康上問題のある高齢者の早期発見はもちろんのことですが、継続雇用契約の締結・更新、また契約期間満了による退職の目安にもなるので、日々の健康に関するチェック体制の確立は欠かせません。

そのためには、定期健康診断の受診の徹底はもちろんのこと、職場レベルでの日々の健康状態の目配りが重要です。積極的に高齢者に声をかけたり、朝礼時に顔色をチェックしたりすることで高齢者の健康状態の把握に努めることが重要です。

加えて、金属熱処理業界の場合、設備の改善は大幅に進んではいるものの、まだまだ工場内が高温になるケースが多く、とりわけ夏季は厳しい環境で働かざるを得ない状況に置かれることもあります。したがって、少しでも暑さをしのげるようにスポットクーラーやミスト扇風機の設置といったハード面からの対策、また、水分や塩分補給といった対策を併せて行うことが求められます。

参考

加齢に伴い注意すべき点

- | | |
|-----------|----------------------|
| 1. 視力の低下 | 7. 平衡感覚の低下 |
| 2. 聴力の低下 | 8. 腰痛やひざ痛、肩痛の発生や、長期化 |
| 3. 体力の低下 | 9. 記憶力の低下 |
| 4. 持久力の低下 | 10. 判断力の低下 |
| 5. 敏捷性の低下 | 11. 気力の低下 |
| 6. 柔軟性の低下 | 12. その他 |

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

年齢的にも親族の介護の問題等仕事以外のさまざまな悩みが生じてくることもあります。肉体的な疲労だけではなくこうした精神的な疲労が蓄積すると、就業上の「張り合い」や「緊張感」が衰えてしまい、結果として能率が低下し、本人だけではなく周囲の者にも迷惑をかけることになってしまいます。こうした状態での就労では、「うっかり」や「ぼんやり」などが増加し、労働災害などにつながってしまう恐れもあります。

そうならないように会社としての取り組みや上司や同僚のサポートが重要になってきます。そのためには、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。

社内のコミュニケーションの問題点を洗い出し、コミュニケーションを円滑に進めるための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有効です。

平成27年12月には、メンタルヘルス対策の充実・強化等を目的として、改正労働安全衛生法に基づき従業員数50人以上の全ての事業場に「**ストレスチェック制度**」の実施が義務付けられます（従業員数50人未満の事業場は当分の間、努力義務）。*4 ストレスチェック制度は、定期的に労働者のストレスの状況について検査を行い、

- ①本人にその結果を通知して自らのストレスの状況について「気づき」を促すことで個人のメンタルヘルス不調のリスクを低減させる
- ②検査結果を集団ごとに集計・分析して職場におけるストレス要因を評価し、この評価を職場環境の改善につなげることによって、ストレスの要因そのものを低減させる
- ③メンタルヘルス不調のリスクの高い者を早期に発見し、医師による面接指導につなげることで、労働者のメンタルヘルス不調を未然に防止する

という取り組みです。メンタルヘルス不全の予防に活かしていくことが求められます。



*4 「ストレスチェック制度」については、厚生労働省のホームページをご覧ください。
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/kouhousanpo/>

6 高齢者のモチベーションの維持・向上を図る

モチベーションの低下は、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してしまうことにつながってしまいます。周囲の者へ悪影響を及ぼすことも困ったものです。そうならないために、会社としても積極的に高齢者の働く意欲、モチベーションの維持・向上のための動機づけを行うことが求められます。

6-1 会社からの期待を目に見える形で表現する

技術者や管理職経験者など会社にとって欠かせない人材にもかかわらず、定年到達後、ないしは**役職定年で定年到達の数年前から役職を降りたとたんにモチベーションが低下**してしまい、思ったとおりの働きをしてくれない、といった声が聞かれます。

こうした技術・技能の高い人材や指導的役割に就いていた高齢者については、役職を降りた後でも、「マイスター」や「〇〇指導員」といった**称号、肩書きを付与したり、その役割、責任に応じた手当を支給し、会社からの期待を目に見える形で表現**することでモチベーションの維持を図ることが効果的です。

→事例 21、事例 22

事例 21 役職者は定年後“役員待遇”として処遇

現役時代に部長、工場長などの役職に就いていた者は、定年後は“役員待遇”として処遇することがあり、部長、工場長の肩書そのまま仕事を継続している。

事例 22 役職者は定年後管理職をフォローする立場に立つ

通常定年到達を機に勤務時間を短縮するが、60歳以上であってもほぼフルタイム勤務の者が2人おり、いずれも現役社員時代に役職に就いていた経歴を持つ。定年到達を機に役職からは外れたが、職場でのオピニオン・リーダー的存在であり、現役の管理職をフォローする立場にある。

6-2 年下の上司への対応、肩書を外れた場合の職場でのありようを学ばせる

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。高齢者一人ひとりが「生涯現役」の考え方をもち、常に誇りと生きがいを感じながら、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、**年下の上司への対応や肩書が外れた場合の職場での立ち振る舞い、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。



6-3 高齢期の働き方や処遇についてあらかじめ十分に話し合う

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研修等についても実施・充実することが必要**と考えられます。

金属熱処理業界においても、50歳代から定年後の働き方に対して考えるような研修等の機会を与えてほしいといった従業員の声が多くあがっています。

したがって、定年ないしは60歳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**高齢期の生きがいや資産管理、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**などが求められます。

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」^{※5}の活用が考えられます。

図表Ⅱ-12 定年前研修の内容例

再雇用を円滑に進めるには、高齢者に社内の制度や社会保険制度等への理解を深めてもらうことが重要です。ここでは、定年前研修の内容の例を紹介します。

通常は、定年の58～59歳時点（定年の1～2年前）に行う企業が多いですが、なかにはそれ以前の段階から数回行う企業もあります。

55歳時点(定年の5年位前)で行うケース

- ①年金・雇用保険制度の説明
- ②賃金と年金等の受給額のイメージ
- ③健康管理
- ④ライフプランの設計、必要となる生活資金額
- ⑤雇用延長の希望

58～59歳時点(定年の1～2年前)で行うケース

- ①賃金と社会保険の関係
- ②賃金と年金等の受給額のシミュレーション
- ③健康管理
- ④生活資金
- ⑤雇用延長の希望確認、希望する働き方

※5 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」については48ページをご覧ください。

6-4 ワーク・ライフ・バランスの推進により安心して働くことができる会社、職場をつくる

少子高齢時代を迎え、今後親族の介護に従事する高齢者が増えることが想定されます。「仕事と介護の両立」等高齢になっても安心して働くことができる会社、職場づくりを行っていくことも重要になります。

一方で、若手・中堅社員にとっても、「仕事と育児の両立」がなかなか難しいという指摘もあります。せっかく女性が一人前になっても、「育児」のために退職してしまうケースも少なくありません。「イクメン」（子育てする男性（メン）の略称）という言葉が定着してきたように、男性の育児参加もまた増加傾向にあります。

高齢者と中堅・若手社員が仕事を分かち合うことにより、育児・介護等による「時間的制約のある社員」の労働日数や労働時間を短くすることも考えられます。

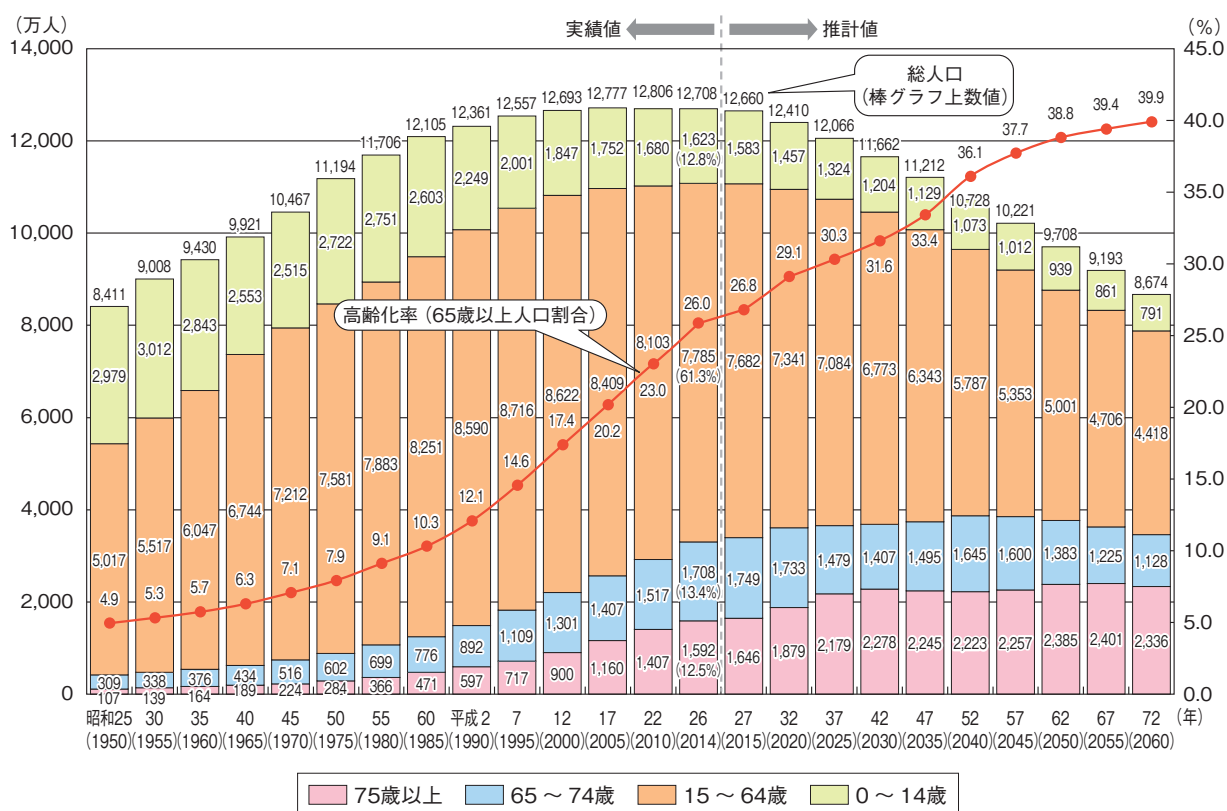
高齢者と中堅・若手社員がwin-winの関係になるよう、ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）の推進等働きやすい職場をつくっていくことが、これからの企業経営にとって非常に重要な課題となります。

1 わが国の少子高齢化の現状と将来

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

このように、今後、少子高齢化の影響がより顕著になり、金属熱処理業においても、この影響は避けられない状況に置かれることとなります。

図表Ⅲ-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」、2014年は総務省「人口推計」（平成26年10月1日現在）、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。高齢化率の算出には分母から年齢不詳を除いている。

出典：内閣府「高齢社会白書（平成27年版）」

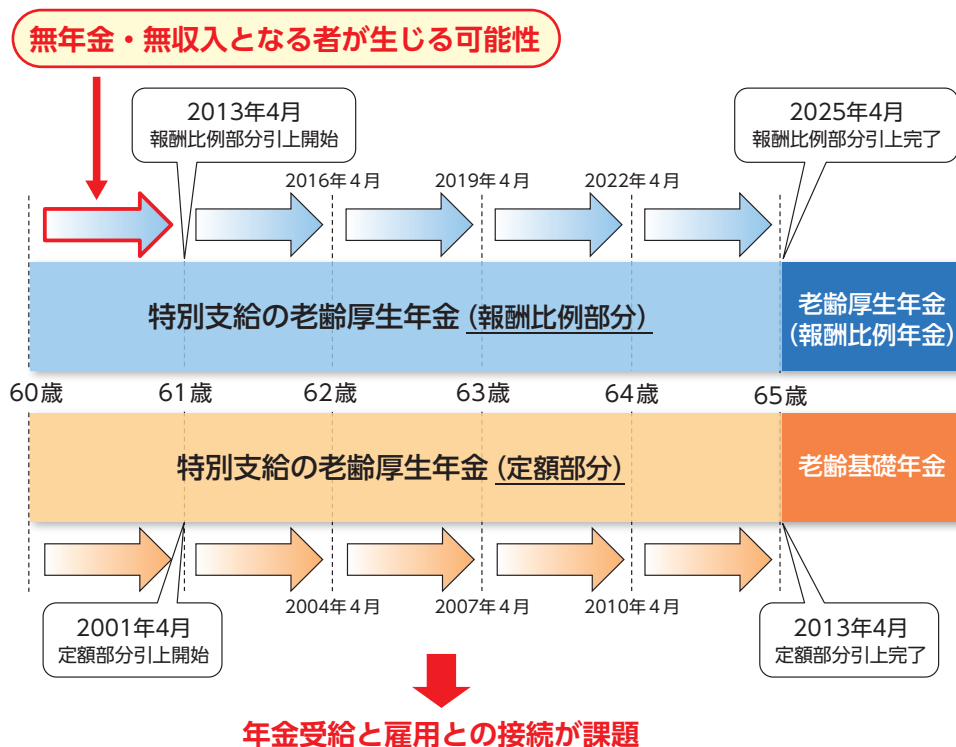
2 厚生年金の支給開始年齢の引き上げ

厚生年金の加入者は、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（平成25年）4月から2025年（平成37年）度にかけて段階的に65歳に引き上げられます。これに伴い、すでに2013年（平成25年）4月からは61歳にならないと受給できなくなっており、2016年（平成28年）4月には62歳にならないと受給できなくなります。（男性の場合／女性は5年遅れ）

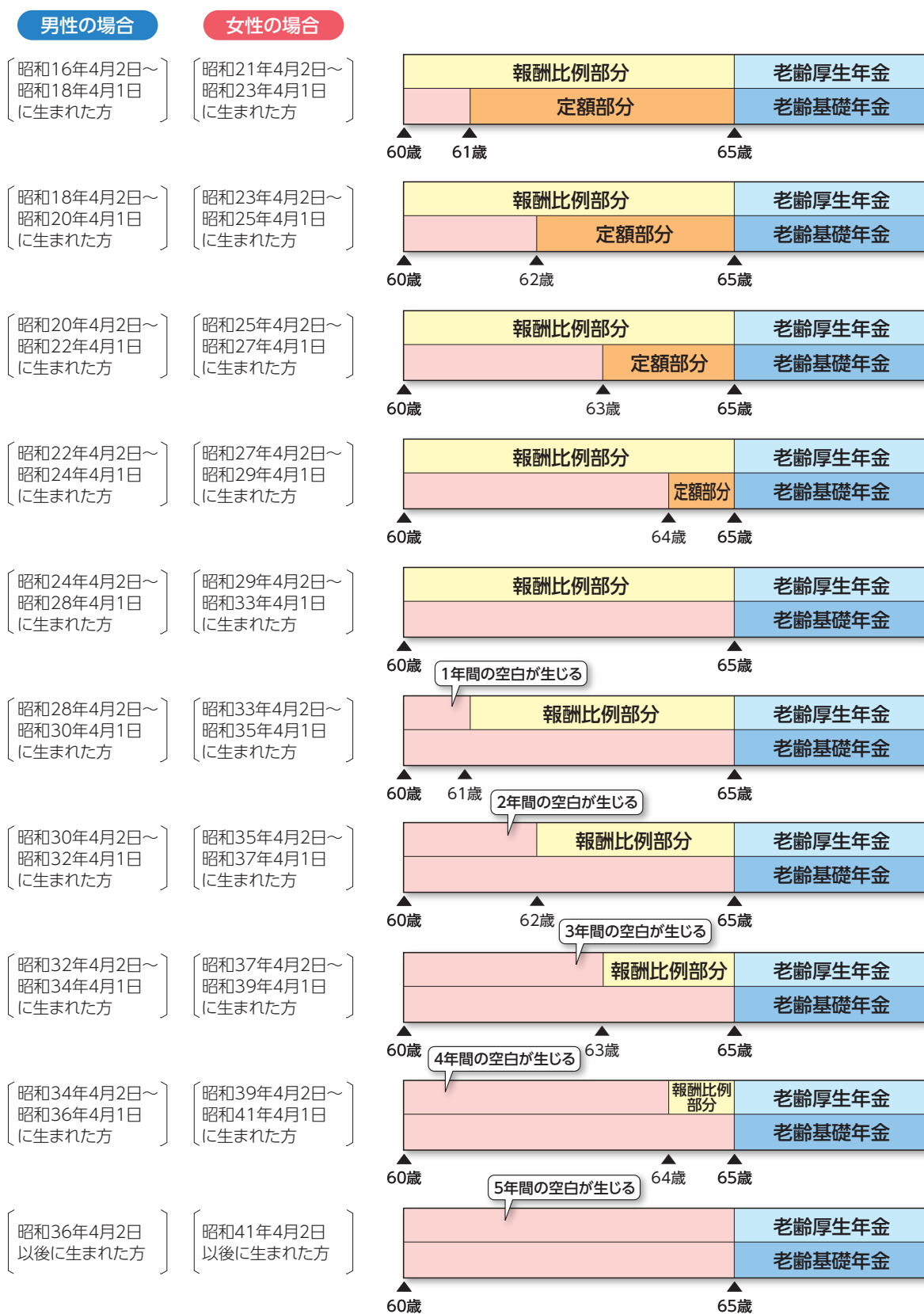
こうした年金の支給開始年齢の引き上げにより、**60歳定年で退職し、再就職ができない場合、無年金期間に無収入となる可能性が生じてしまいます。**

図表Ⅲ－2 老齢厚生年金の支給開始年齢の引き上げスケジュール



出典：厚生労働省ホームページ

図表Ⅲ-3 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

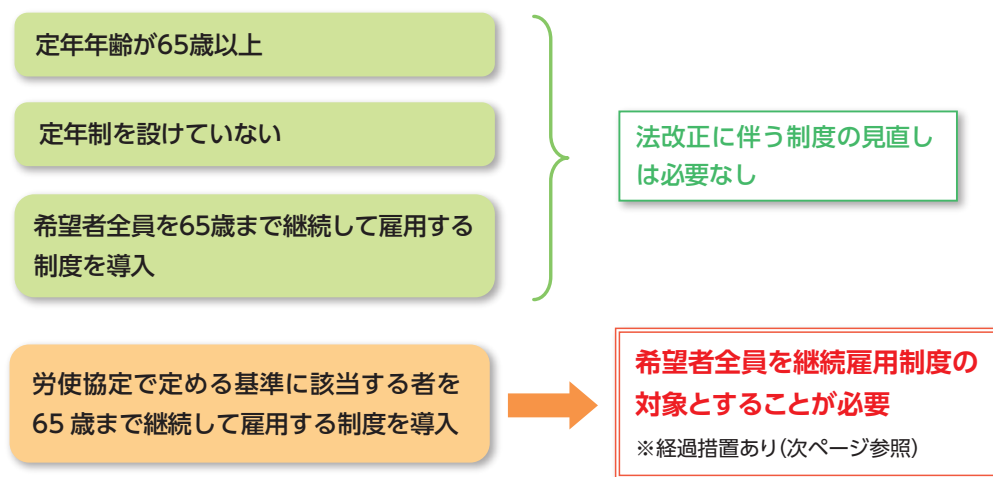
3 改正高年齢者雇用安定法の概要

雇用と年金を確実に接続させるために、2012年（平成24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（平成25年）4月に施行されました。

今回の高齢法の改正には2つの柱があります。1つ目は、「希望者全員の65歳までの雇用確保」が厳格化され、継続雇用の対象者を選定基準を満たした者に限定することができなくなったことです。なお、こうした選定基準の廃止には段階的な経過措置が設けられており、2013年（平成25年）4月からは「無年金」となる61歳までについては選定基準を廃止し、希望者全員の雇用を確保しなければならないということになりました。その後、厚生年金の支給開始年齢の引き上げに合わせて3年に1歳ずつ引き上げられ、65歳までの希望者全員の雇用確保を求めるのは2025年（平成37年）度からとなります。

2つ目は、継続雇用先の範囲を広げ、企業グループ内での継続雇用先を確保することを認めていることです。現行法では、継続雇用先は連結子会社等緊密性のある企業に限定されていますが、改正後は、子会社や関連会社、また、同じ企業グループ内であれば子会社間まで継続雇用先企業の範囲を拡大することができるようになりました。

図表Ⅲ－4 改正高年齢者雇用安定法への対応が必要な企業とは

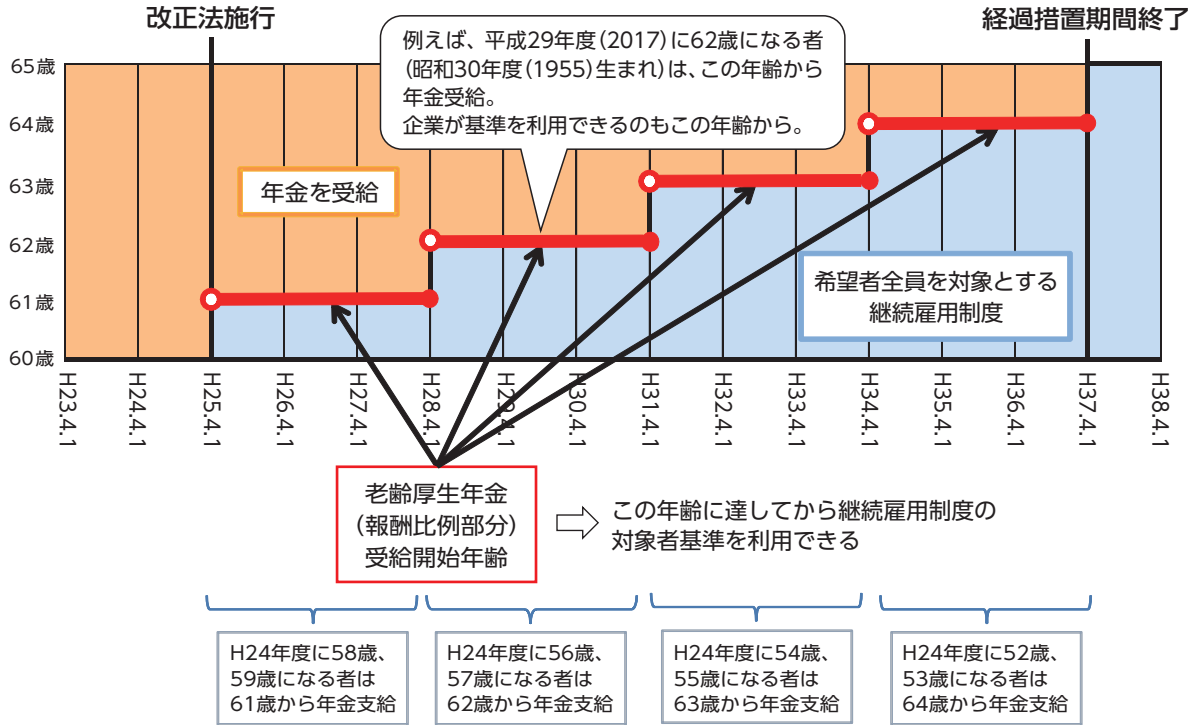


図表Ⅲ－5 厚生年金の支給開始年齢の引き上げと高齢法との関係

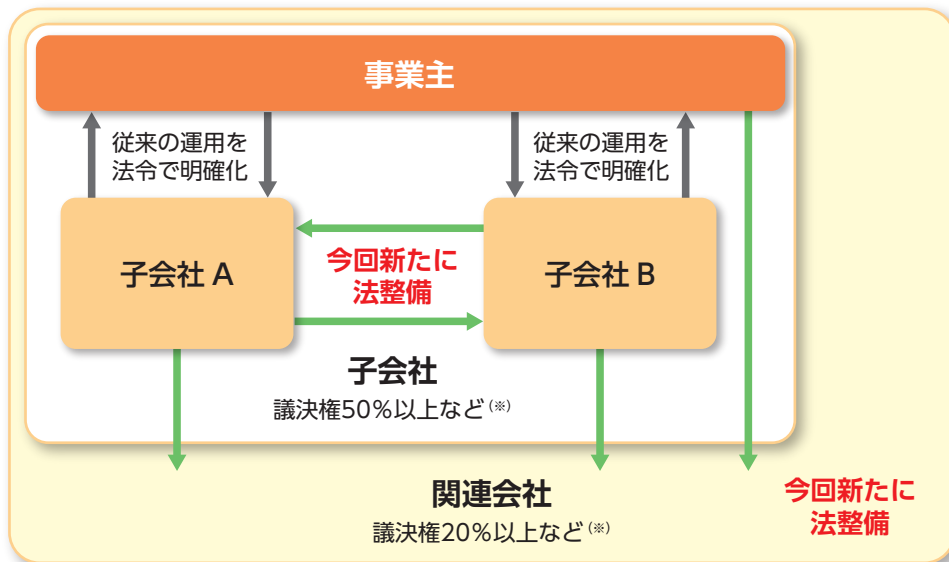
	厚生年金支給開始年齢		改正高齢法	
	定額部分	報酬比例部分	選定基準対象年齢	希望者全員の義務化年齢
2013年度	65歳	61歳	61歳以上	61歳まで
2016年度	//	62歳	62歳以上	62歳まで
2019年度	//	63歳	63歳以上	63歳まで
2022年度	//	64歳	64歳以上	64歳まで
2025年度	//	65歳	基準失効	65歳まで

図表Ⅲ－6 経過措置のイメージ

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



図表Ⅲ－7 継続雇用制度の雇用先の特例



※銀行法、保険業法などの他法令で「身内」として整理されている範囲。

参考条文：銀行法第13条の2、銀行法施行令第4条の2、銀行法施行規則第14条の7
 保険業法第100条の3、保険業法施行令第13条の5の2・第14条、保険業法施行規則第52条の12の2

出典：厚生労働省ホームページ

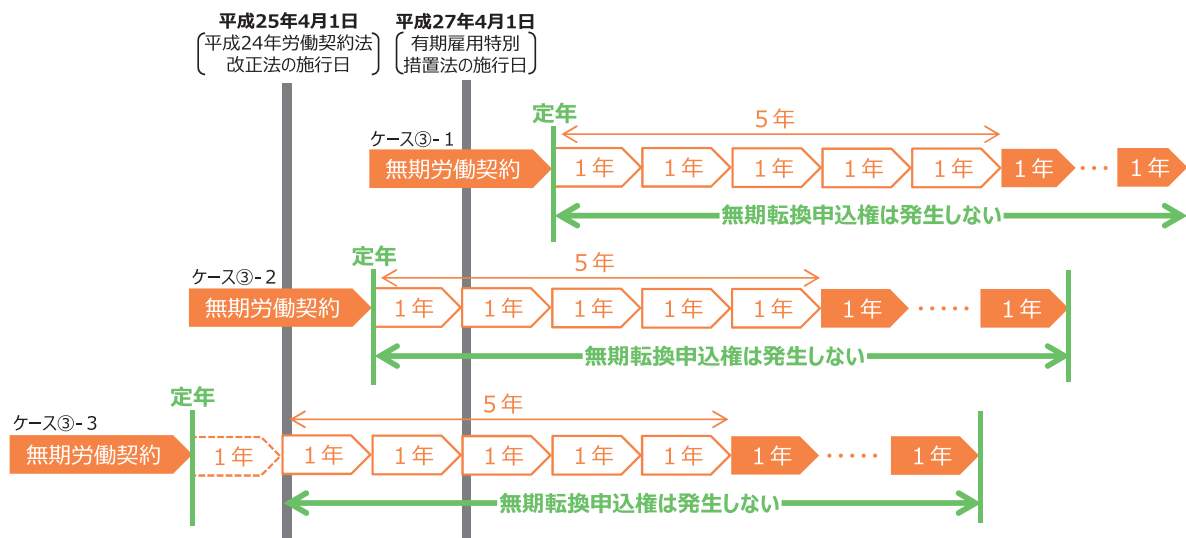
今回の法改正後も、以下の点は変更ありません。

- ・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則り、かつ、事業主の合理的な裁量の範囲で設定可能です。（従業員の希望どおりの労働条件にする必要はありません）
- ・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）

継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例について

2013年（平成25年）4月に施行された改正労働契約法では、有期労働契約が反復更新され通算5年を超えると、労働者の申し出により、期間の定めのない（無期）労働契約に転換するルールが定められました。一方で、高年齢者雇用安定法で、65歳までの継続雇用が義務付けられた結果、定年後に嘱託等1年契約を更新していくなど有期雇用で5年を超えて働き続けると再び無期雇用になるーといった懸念が浮上り、無期転換ルールとの関係が注目されていました。

このため、2015年（平成27年）4月に新たに「有期雇用特別措置法」が施行され、定年に達した後、引き続き雇用される有期雇用労働者（継続雇用の高齢者）については、その事業主に定年後引き続き雇用される期間は、無期転換申込権が発生しないこととなりました。



出典：「高度専門職・継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例について」（厚生労働省）

詳しくは、厚生労働省のホームページをご覧ください。

http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/keiyaku/kaisei/index.html

4 定年後引き続き雇用される有期雇用契約社員 雇用契約書（例）

雇用期間	年 月 日から 年 月 日まで
勤務場所	
仕事の内容	
就業日	月 火 水 木 金 土 日（就業日に○）
勤務時間	時 分から 時 分まで（うち休憩時間 分）
休日	
所定外労働	1 所定外労働をさせることが（有／無）→（最大 時間程度） 2 休日労働をさせることが（有／無）→（ ）
休暇	1 年次有給休暇の付与ならびに実施については、一般社員として引き続き在籍するものとして取扱う 2 その他の休暇（ ）
賃金	1 基本給 イ 時間給 □ 日給 ハ 月給（ ）円 2 通勤手当（ ）円／1カ月 3 割増賃金率 イ 所定外 a 法定超 月60時間以内（ ）% 月60時間超（ ）% b 所定超（ ）% □ 休日 a 法定（ ）% b 法定外（ ）% ハ 深夜（ ）% 4 賃金締切日（毎月 日） 5 賃金支払日（毎月 日） 6 賃金の支払い方法（ ） 7 賃金支払時の控除（法に定める所得税・住民税・社会保険料、遅刻・早退・欠勤・外出・出勤停止等による不就労時間または不就労日に相当する部分の賃金） 8 昇給（有／無）→（時期、金額） 9 賞与（有／無）→（時期、金額） 10 退職金（有／無）→（時期、金額等）
契約更新の有無とその判断基準等	1 本人が希望し、かつ、一般社員に対する就業規則第○条（退職事由）または第○条（解雇事由）に該当する事由がない場合は、満65歳まで1年ごとに契約を更新する。 2 ただし、期間満了の○か月前までに労働条件についての書面での合意に達しない場合については更新しないことがある。 3 更新する場合であっても同一の労働条件を保障しない。 4 本契約者は有期雇用特別措置法による特例に該当し、本契約に基づき定年後引き続き雇用されている期間については無期転換申込権が発生しない。
退職に関する事項	当社嘱託社員に対する就業規則第 条～第 条による。
その他	1 社会保険の加入状況（厚生年金 健康保険 その他（ ）） 2 雇用保険の有無（有／無） 上記以外の労働条件等については、当社嘱託社員に対する就業規則による。

年 月 日

会 社
本 人 住 所
氏 名

5 「在職老齢年金」と「高年齢雇用継続給付」の仕組み

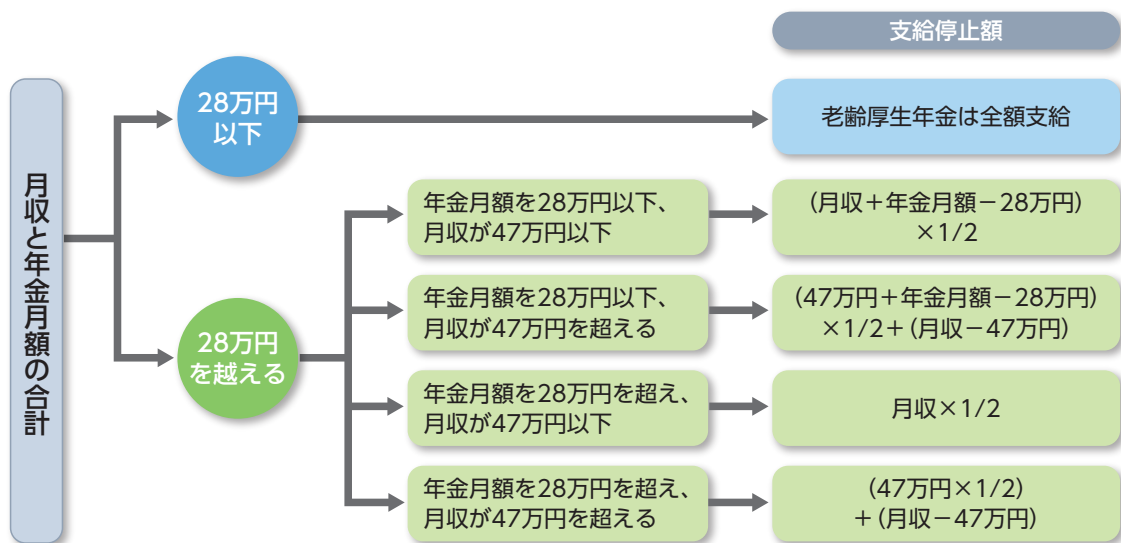
5-1 在職老齢年金の仕組み

厚生年金の支給開始年齢（平成27年度現在、男性は61歳、女性は60歳）以降も正社員などとして働き続けると、賃金の額に応じて厚生年金が減額されて支給されます。これを「在職老齢年金」といいます。

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

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

図表Ⅲ－8 60歳代前半の在職老齢年金 支給停止額（年額）



注1) 月収＝総報酬月額相当額…月額換算の賃金（賞与込みの年収の12分の1）

注2) 年金月額…年金額を12か月で除した額

注3) 算定的前提となる28万円及び47万円の水準は、マクロ経済スライドにより毎年見直されます（この金額は平成27年現在のものです）。

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

一方、65歳以上70歳未満の厚生年金被保険者を対象とした在職老齢年金は、老齢厚生年金の月額と総報酬月額相当額の合計が47万円を超える場合、超えた部分の2分の1が支給停止されます。

なお、平成14年4月1日に60歳に達している方は、在職老齢年金制度の対象とはなりません。また、平成19年4月より、70歳以上の方へも60歳代後半の在職老齢年金と同様の仕組みが導入されています。

例1 ▶▶ 年金額が10万円で、月収が20万円の者の場合

年金額が10万円で、月収（賞与込みの年収を12で割った額）が20万円の者の場合、年金と月収の合計額が10万+20万=30万円ですから、在職老齢年金を適用した後の

○手取りの収入は、

$$\text{月収20万円} + \text{年金} (10\text{万} - (30\text{万} - 28\text{万}) \times 1/2 = 9\text{万円}) = 29\text{万円}$$

となります。

例2 ▶▶ 年金額が10万円で、月収が22万円の者の場合

この方の賃金が増え、月収が22万円になったとすると、もとの合計額が10万+22万=32万円ですから、

○手取りの収入は、

$$\text{月収22万円} + \text{年金} (10\text{万} - (32\text{万} - 28\text{万}) \times 1/2 = 8\text{万円}) = 30\text{万円}$$

となります。

このように、賃金が増えた場合には、年金は減らされますが、手取りの合計額は増える仕組みとなっています。

在職老齢年金に関して詳しく知りたい方は、日本年金機構のホームページ

→ <http://www.nenkin.go.jp/n/www/> をご覧ください。

電話での年金相談窓口は以下のとおりです。

「ねんきんダイヤル」 0570-05-1165 (ナビダイヤル)

また、厚生労働省「在職老齢年金について」

http://www.mhlw.go.jp/qa/dl/nenkin_h24_zaisyokurourei.pdf

もあわせてご覧ください。

5-2 高年齢雇用継続給付の仕組み

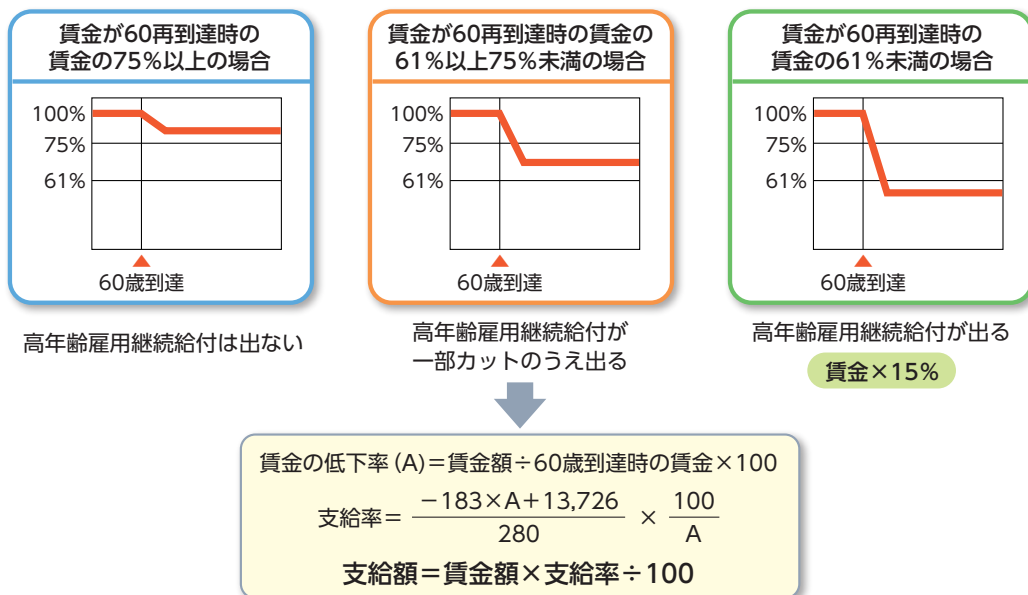
60歳以降の賃金が、直前の賃金の75%未満に低下した場合は、「高年齢雇用継続給付」が支払われます。なお、労働時間が正社員の概ね2分の1未満の者の場合は、雇用保険の加入者ではありませんので、「高年齢雇用継続給付」は受給できません。

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

- ・60歳時点の賃金の61%以下に低下した場合は、各月の賃金の15%相当額
- ・60歳時点の賃金の61%超75%未満に低下した場合は、その低下率に応じて、各月の賃金の15%相当額未満の額となります。

賃金額と算定された支給額の合計が341,015円を超える場合は、341,015円からその賃金を差し引いた額が支給されます（平成27年8月1日現在、この額は毎年8月1日に変更されます）。

支給額の計算は以下のとおりとなります。



例 >> 60歳に到達したときに賃金30万円だった者が18万に低下したケース

60歳時点の賃金が月額300,000円であったが、60歳以後に月額180,000円に下がった場合には、60%に低下したことになりますので、180,000円の15%に相当する額の27,000円が支給されます。

高年齢雇用継続給付に関して詳しく知りたい方は、最寄りの公共職業安定所（ハローワーク）にお問い合わせください。

また、ハローワークホームページもあわせてご覧ください。

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

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

例1 ▶▶ 60歳に到達したときに月収30万円だった者が18万円(賞与なし)に低下したケース

月収が30万円から18万円へ下がった場合、高年齢雇用継続給付は下がった後の月収の15%が支給されるので、高年齢雇用継続給付は、

180,000円(賃金)×15%＝27,000円 となります。

このとき、年金は、27,000円×40%^{*}＝10,800円が支給停止となります。

^{*} 年金支給停止割合は、高年齢雇用継続給付の4割。

年金額が10万円だとすると、

○手取りの収入は、

賃金180,000円＋高年齢雇用継続給付27,000円＋年金(100,000円－10,800円)
＝296,200円

となります。

なお、年金額と賃金(高年齢雇用継続給付は除く)の合計額が28万円を超える場合は、賃金2に対して年金1の割合でさらに年金に対して在職支給停止がかかります。この例では、賃金18万円＋年金10万円＝28万円で28万円を超えていないので、これ以上の支給停止はありません。

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

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

電話での年金相談窓口は以下のとおりです。

「ねんきんダイヤル」0570-05-1165 (ナビダイヤル)

例2 59歳時点で月収30万円、年収400万円だった者が
60歳以降月収18万円、年収252万円に変更されたケース

(1) 前提条件

- ①平成25年4月2日に60歳到達、年金受給権発生日が平成26年4月1日、平成25年4月から継続雇用の人をモデルとする。
- ②59歳時点の年収は400万円（賃金は月額30万円、賞与20万円×2回＝年額40万円）。
- ③60歳定年以降の年収は252万円（賃金は月額18万円、賞与18万円×2回＝年額36万円）。昇給なし。
- ④特別支給の老齢厚生年金（報酬比例部分）は年間120万円（基本月額10万円）と設定。

(2) 計算方法

- ①60歳時点…60歳時点では年金が支給されずに高年齢雇用継続給付のみとなります。

月収が30万円から18万円へ下がった場合、高年齢雇用継続給付は下がった後の月収の15%が支給されるので、

$$180,000 \text{円 (賃金)} \times 15\% = 27,000 \text{円} \quad \text{となります。}$$

○手取りの収入は、

$$\text{賃金 } 180,000 \text{円} + \text{高年齢雇用継続給付 } 27,000 \text{円} = 207,000 \text{円} \quad \text{となります。}$$

- ②61歳以降…高年齢雇用継続給付に加えて、在職老齢年金が加わります。

高年齢雇用継続給付は、 $180,000 \text{円 (月収)} \times 15\% = 27,000 \text{円}$ が支給されます。このとき、年金は、 $27,000 \text{円} \times 40\%^{*} = 10,800 \text{円}$ が支給停止となります。

※ 年金支給停止割合は、高年齢雇用継続給付の4割（高年齢雇用継続給付の計算には賞与は含まれません）。ここまでは①と同様です。

ただし、年金額と賃金（賞与込の年収を12で割った額、高年齢雇用継続給付は除く）の合計額が月額28万円を超える場合は、賃金2に対して年金1の割合でさらに在職支給停止がかかります。

②の場合、賃金が21万円（ $(\text{月収 } 180,000 \text{円} \times 12 + \text{賞与 } 180,000 \text{円} \times 2 \text{回}) / 12 = 21 \text{万円}$ ）、年金が10万円なので、賃金と年金の合計が31万円となり28万円を超えるので、28万円を超えた分の $1/2$ （ $(310,000 \text{円} - 280,000 \text{円}) \times 1/2 = 15,000 \text{円}$ ）の年金がさらに減額されます。減額される年金の合計は $10,800 \text{円} + 15,000 \text{円} = 25,800 \text{円}$ となります。

したがって、

○手取りの収入は、

$$\begin{aligned} &\text{賃金 } 180,000 \text{円} + \text{高年齢雇用継続給付 } 27,000 \text{円} + \text{年金 } 74,200 \text{円} (100,000 \text{円} - 25,800 \text{円}) \\ &= 281,200 \text{円} \end{aligned}$$

となります。

(3) シミュレーション結果

	59歳	60歳	61歳以降
月例賃金	300,000円	180,000円	180,000円
高年齢雇用継続給付	—	27,000円	27,000円
在職老齢年金	—	—	74,200円
合計	300,000円	207,000円	281,200円

このように、60歳時点の月収（18万円）は59歳時点（30万円）の60%になりますが、高年齢雇用継続給付が受給できるので、手取りは207,000円と93,000円の減額となります。

年金が受給できる61歳以降は、これに在職老齢年金の74,200円が加わりますので、手取りは281,200円となり、59歳時点の金額より若干低くなるにとどまります。



6 高齡・障害・求職者雇用支援機構による各種支援

6-1 「高年齢者雇用アドバイザー」による相談・援助の実施

独立行政法人 高齡・障害・求職者雇用支援機構では、高齡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、生涯現役社会の実現を目指し、高年齢者等が年齢にかかわらず働ける企業の普及・促進及び高年齢者等の雇用管理改善等のための諸条件の整備に伴う人事・労務管理上の課題等の解決を図るため、事業主に対する具体的かつ実践的な相談・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。

問い合わせ先 最寄りの独立行政法人 高齡・障害・求職者雇用支援機構 (58ページ参照)

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」(高齡法)により、定年の引上げや廃止、継続雇用制度の導入等による希望者全員の65歳までの高年齢者雇用確保措置の実施が義務づけられています。

65歳までの継続雇用制度等の導入や定着を図るとともに、生涯現役社会の実現に向けて高齡者が能力を発揮して働くことができる環境とするためには、賃金・退職金制度を含む人事管理制度の見直し、職業能力の開発及び向上、職域開発・職場改善等、さまざまな条件整備に取り組む必要があります。

そこで、企業における条件整備の取り組みを支援するため、高齡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

企業における高齡者の雇用環境の整備を援助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。簡単な質問票に記入いただくだけで、高齡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
- 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を独立行政法人「高齢・障害・求職者雇用支援機構」が負担します。

6-2 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時間以内とします。

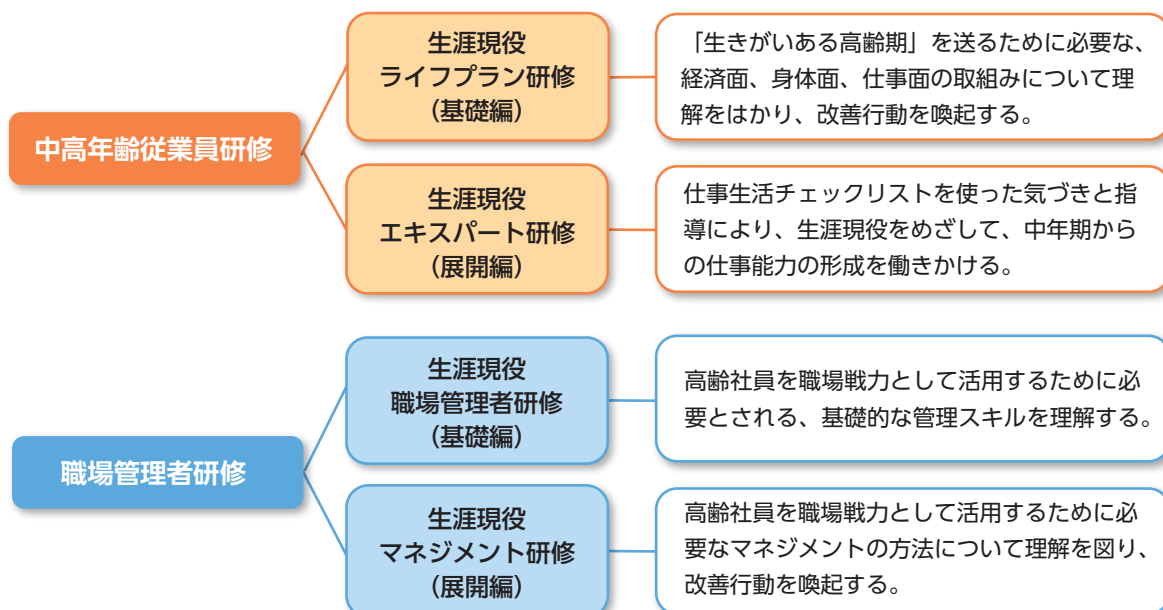
○受講者数：5人以上20人程度とします。

○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：

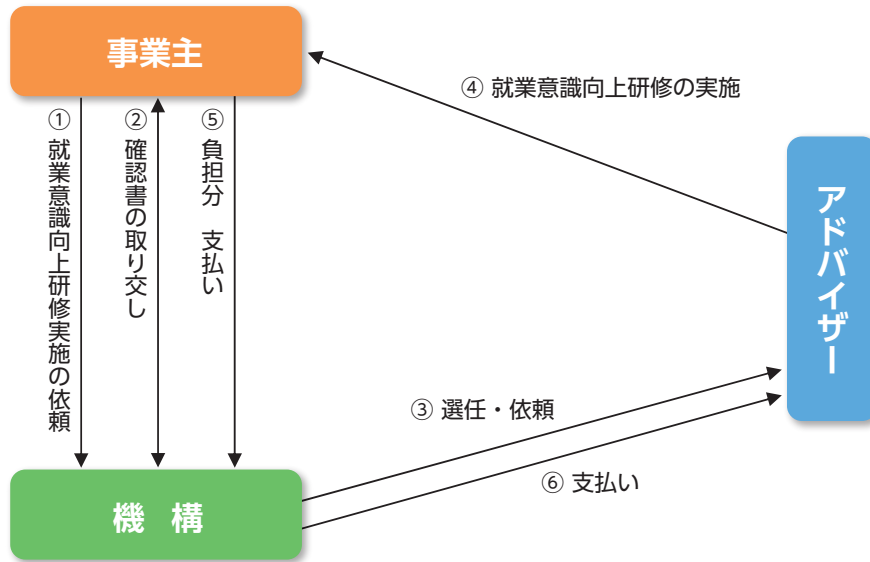
受講者の状況等を勘案し、アドバイザーがご相談させていただきながら作成します。

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、都道府県支部で依頼内容を審査のうえ、当該事業主と都道府県支部との間で、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	事業主負担額
(1) 半日コース（4時間）	60,000円	(2分の1) 30,000円
(2) 1日コース（8時間）	120,000円	(2分の1) 60,000円
(3) 1日半コース（12時間）	180,000円	(2分の1) 90,000円

就業意識向上研修コース例

生涯現役ライフプラン研修（半日コース例）

時 間		研修内容
13:00～13:10	10分	開会挨拶・オリエンテーション
13:10～13:20	10分	会社の継続雇用制度の説明
13:20～14:30	70分	【講義①】ライフプランの必要性
14:30～14:40	10分	休憩
14:40～15:40	60分	【演習①】キャリアの棚おろしと就業計画作成
15:40～16:40	60分	【講義②】社会保険のしくみと基礎知識
16:40～17:20	40分	【演習②】キャリアと就業計画の発表
17:20～17:30	10分	講評と閉会

生涯現役職場管理者研修（1日コース例）

時 間		研修内容
9:00～9:10	10分	開会挨拶・オリエンテーション
9:10～9:50	40分	【自己診断】管理行動の現状を把握する
9:50～10:30	40分	【講義①】管理の基本を学ぶ
10:30～11:10	40分	【講義②】ヒューマンスキルを学ぶ
11:10～11:20	10分	休憩
11:20～12:00	40分	【講義③】テクニカルスキルを学ぶ
12:00～12:45	45分	昼食・休憩
12:45～13:25	40分	【講義④】高齢者の特性をふまえた活用手法
13:25～14:25	60分	【演習】管理スタイルについて学ぶ
14:25～14:55	30分	演習発表
14:55～15:00	5分	休憩
15:00～16:00	60分	【演習】生涯現役職場管理者としての行動習得を目指す
16:00～16:20	20分	生涯現役職場管理者としての決意発表
16:20～16:30	10分	講評と閉会

注：研修内容や時間配分はコース毎の参考例です。実際は企業ニーズに応じてカリキュラムを作成します。研修時間は概ね4時間以上15時間以内で実施することになっており、企業の実情に応じて、例えば1日コースを2日間に分けて実施することも可能です。

7 高齢者雇用に関する各種助成金一覧

7-1 高年齢者雇用安定助成金

高年齢者が意欲と能力がある限り年齢に関わりなくいきいきと働ける社会を構築していくために、高年齢者の活用促進のための雇用環境整備の措置（以下「活用促進措置」）を実施した事業主に対し、助成金を支給します。

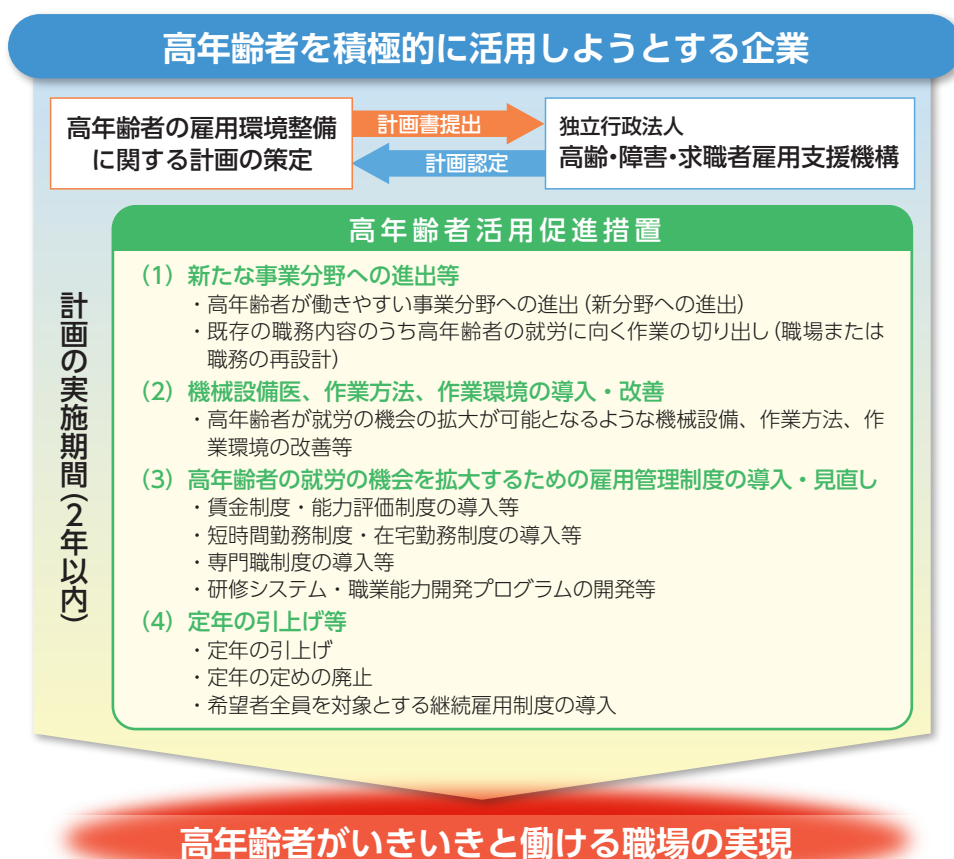
問い合わせ先 最寄りの独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構（58ページ参照）

○支給対象事業主：活用促進措置を実施した事業主

○支給金額：上限1,000万円

「活用促進措置」に要した費用の3分の2の額（中小企業以外は2分の1に相当する額）と1年以上雇用している60歳以上の雇用保険被保険者のうち活用促進措置の対象となる人数に30万円（製造業の場合）を掛けた額とを比較して、少ない方の額を支給します。

○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その他、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。



事例① 機械設備の導入・改善（1）

金属加工業

【1. 現状・問題点】

切断・溶接部門において、薄い金属板の切断・溶接を作業台の上で行っているが、形状の異なる金属板の作業には、作業台の高さ調節ができないため、中腰作業が多く高年齢従業員にとって負担となっている。

【2. 取組内容】

（高年齢者活用促進措置）

作業台の高さを調節できる業務用テーブルリフターを導入し、無理な姿勢による作業負担を軽減させ、効率よく切断・溶接作業ができるよう改善する。

【3. 取組の効果】

作業台の高さを調節して作業姿勢の改善を行い、高年齢従業員の腰・足への身体的負担を軽減するとともに、作業効率を高めることができた。

（A）助成金の対象となる経費

テーブルリフター（3台）購入費	110万円
設置費	10万円
対象経費の合計	120万円

※ 120万円の2/3=80万円…①

（B）措置の対象となる被保険者

切断・溶接部門で就労する、1年以上雇用される60歳以上の被保険者数 = 5人

※ 5人×30万円=150万円…②

（C）支給額者

①と②のうち、少ない方の金額=①

※支給額：80万円

事例② 機械設備の導入・改善（2）

機械製品製造業

【1. 現状・問題点】

資材倉庫において、鋼材（15kg）を従業員が2人で台車を使用しながら搬送、整理を行っている。1日に重量物を取り扱う回数が多いので、筋力が低下した高年齢従業員にとって身体的負担が大きい。

【2. 取組内容】

（高年齢者活用促進措置）

資材倉庫に鋼材搬送用の天井クレーンを設置し、重量物搬送作業にかかる高年齢従業員の身体的負担を軽減する。

【3. 取組の効果】

重量物搬送作業での高年齢従業員の身体的負担を軽減するとともに、作業の安全を確保した。

（A）助成金の対象となる経費

天井クレーン設置費	540万円
倉庫改修工事費	450万円
対象経費の合計	990万円

※ 990万円の2/3 = 660万円…①

（B）措置の対象となる被保険者

資材倉庫で就労する、1年以上雇用される60歳以上の被保険者数 = 15人

※ 15人×30万円=450万円…②

（C）支給額者

①と②のうち、少ない方の金額=②

※支給額：450万円

事例③ 作業環境の改善

機械器具製造業

【1. 現状・問題点】

塗装部門において高年齢従業員の視力の低下を補うため、更なる照度が必要である。高温が発生する機器周辺は40度を超える作業環境となっており、高年齢従業員の負担となっている。

【2. 取組内容】

(高年齢者活用
促進措置)

高年齢従業員の作業場に、移動式照明を新設し、照度を上げる。高温が発生する機器周辺で作業する高年齢従業員のところに、スポットクーラーを導入する。

【3. 取組の効果】

照度及び室温を改善することにより、高年齢従業員の作業負担を軽減するとともに、職業能力を十分発揮できる作業環境を確保した。

(A) 助成金の対象となる経費

移動式照明購入・設置費	120万円
スポットクーラー購入費	30万円
対象経費の合計	150万円
※ 150万円の2/3 = 100万円…①	

(B) 措置の対象となる被保険者

塗装部門で就労する、1年以上雇用される60歳以上の被保険者数
= 6人
※ 6人 × 30万円 = 180万円…②

(C) 支給額者

①と②のうち、少ない方の金額=①
※ 支給額：100万円

事例④ 雇用管理制度の導入・改善(1)

めっき工場

【1. 現状・問題点】

めっき工場での勤務は一日中立ち仕事での作業が中心となっており、定年後の再雇用者の中にはフルタイム勤務が負担となっている者がいる。

【2. 取組内容】

(高年齢者活用
促進措置)

定年後の再雇用者について、短時間勤務制度(シフト管理制度)を導入する。

【3. 取組の効果】

定年後は労働時間を選択することが可能となり、定年後の再雇用者のニーズや生活設計に合った多様な働き方が可能となった。

(A) 助成金の対象となる経費

専門家委託費(短時間勤務制度導入)	10万円
シフト管理ソフトウェア開発費	35万円
対象経費の合計	45万円
※ 45万円の2/3 = 30万円…①	

(B) 措置の対象となる被保険者

めっき工場で就労する、1年以上雇用される60歳以上の被保険者数
= 8人
※ 8人 × 30万円 = 240万円…②

(C) 支給額者

①と②のうち、少ない方の金額=①
※ 支給額：30万円

事例⑤ 雇用管理制度の導入・改善 (2)

金属製品製造業

【1. 現状・問題点】

企業全体で高齢化が進んでいるが、現在の賃金制度は年齢給となっており、人件費の増大が心配である。
高年齢従業員の体力の低下を補うための技能開発が課題となっている。

【2. 取組内容】

(高年齢者活用
促進措置)

評価制度を導入し、評価に応じた賃金制度の見直しを行う。
高年齢従業員向けの職業能力開発プログラムを開発する。

【3. 取組の効果】

意欲と能力のある高年齢従業員が、いきいきと働ける条件整備を行うことにより、就労意欲の向上を図った。

(A) 助成金の対象となる経費

専門家委託費 (制度の見直し)	15万円
職業能力開発プログラム開発費	15万円
対象経費の合計	30万円
※ 30万円の2/3=20万円…①	

(B) 措置の対象となる被保険者

企業全体で就労する、1年以上雇用される60歳以上の被保険者数
= 11人
※ 11人×30万円=330万円…②

(C) 支給額者

①と②のうち、
少ない方の金額=①
※支給額：20万円

事例⑥ 定年の引上げ等

【70歳雇用確保措置の実施による
みなし費用100万円が適用される場合】

食品製造業

【1. 現状・問題点】

現在、企業全体で定年65歳を実施しているが、高年齢従業員から定年後も継続勤務の希望が多い。また、経験豊富な高年齢従業員には年齢に関わりなく勤務してほしい。

【2. 取組内容】

(高年齢者活用
促進措置)

就業規則を改正し、定年65歳及び希望者全員67歳まで継続雇用する制度を、新たに導入する。

【3. 取組の効果】

67歳まで働ける条件整備を行うことにより、高年齢従業員の職業経験を活かせるとともに、労働力の確保が可能となった。

(A) 助成金の対象となる経費

専門家委託費 (就業規則改正)	10万円
みなし費用 [67歳雇用確保措置]	100万円
対象経費の合計	100万円 (注)
(注) 委託費の実費に関わらず100万円のみとなります。	
※ 100万円の2/3=66万6千円…①	

(B) 措置の対象となる被保険者

企業全体で就労する、1年以上雇用される60歳以上の被保険者数
= 10人
※ 10人×30万円=300万円…②

(C) 支給額者

①と②のうち、
少ない方の金額=①
※支給額：
66万6千円

7-2 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〉

問い合わせ先 最寄りの労働局、公共職業安定所（ハローワーク）

(1) 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）^{※1}の紹介により、新たに継続して雇用する労働者として雇い入れることが要件です。

受給額・期間は労働時間と企業規模に応じて1人あたり下表の額が支給されます。

対象労働者（一般被保険者）	支給額		助成対象期間	
	大企業	中小企業	大企業	中小企業
60歳以上65歳未満の高年齢者 【週当たりの所定労働時間が30時間以上】	50万円	60万円	1年	1年
60歳以上65歳未満の高年齢者 【週当たりの所定労働時間が20時間以上30時間未満】	30万円	40万円	1年	1年

○申請者：事業主

(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、^{※1}一週間の所定労働時間が20時間以上の労働者として雇い入れること（1年以上継続して雇用することが確実な場合に限る）が要件です。

受給額・期間は労働時間と企業規模に応じて1人あたり下表の額が支給されます。

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
65歳以上の高年齢者 【週当たりの所定労働時間が30時間以上】	50万円	60万円	1年	1年
65歳以上の高年齢者 【週当たりの所定労働時間が20時間以上30時間未満】	30万円	40万円	1年	1年

○申請者：事業主

※1 本助成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

7-3 トライアル雇用奨励金

〈安定就業を希望する未経験者等を試行的に雇い入れたい場合〉

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）

職業経験、技能、知識等から安定的な就職が困難な求職者で、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）^{※2}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4万円
- 受給期間：上限3か月
- 申請者：事業主

※2 本奨励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

8 関係機関のホームページ一覧

■独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 (<http://www.jeed.or.jp/>)

○事業主の方へ（高齢者雇用について）

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

- 高齢者雇用について相談したい
- 助成金について知りたい
- 各種セミナー・イベント・啓発活動
- どんな調査研究があるか知りたい
- 生涯現役をめざす職場づくり
- 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/>

問い合わせ先 最寄りの独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構（58ページ参照）

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

【高年齢者活用事例の紹介】

○職場改善の事例をお探しの方

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

○ワークシェアリング等の高齢者雇用に関する事例をお探しの方

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

■厚生労働省 (<http://www.mhlw.go.jp/>)

○高年齢者雇用対策について

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

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構

お問い合わせは、各都道府県支部 高齢・障害者業務課へ

名称	郵便番号	所在地	電話	FAX
北海道支部	063-0804	札幌市西区二十四軒4条1-4-1	011-622-3351	011-622-3354
青森支部	030-0822	青森市中央3-20-2	017-721-2125	017-721-2127
岩手支部	020-0024	盛岡市菜園1-12-10 日鉄鉱盛岡ビル5階	019-654-2081	019-654-2082
宮城支部	980-0021	仙台市青葉区中央3-2-1 青葉通プラザ13階	022-713-6121	022-713-6124
秋田支部	010-0951	秋田市山王3-1-7 東カンビル3階	018-883-3610	018-883-3611
山形支部	990-2161	山形市漆山1954	023-674-9567	023-687-5733
福島支部	960-8054	福島市三河北町7-14	024-526-1510	024-526-1513
茨城支部	310-0803	水戸市城南1-1-6 サザン水戸ビル7階	029-300-1215	029-300-1217
栃木支部	320-0072	宇都宮市若草1-4-23	028-650-6226	028-623-0015
群馬支部	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	027-287-1512
埼玉支部	336-0931	さいたま市緑区原山2-18-8	048-813-1112	048-813-1114
千葉支部	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	043-204-2904
東京支部 (高齢・障害者 窓口サービス課)	130-0022	墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階	03-5638-2284	03-5638-2282
神奈川支部	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	045-640-3047
新潟支部	951-8061	新潟市中央区西堀通6-866 NEXT21ビル12階	025-226-6011	025-226-6013
富山支部	930-0004	富山市桜橋通り1-18 北日本桜橋ビル7階	076-471-7770	076-471-6660
石川支部	920-0352	金沢市観音堂町へ1	076-267-6001	076-267-6084
福井支部	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	0776-22-5255
山梨支部	400-0854	甲府市中小河原町403-1	055-242-3723	055-242-3721
長野支部	381-0043	長野市吉田4-25-12	026-258-6001	026-243-2077
岐阜支部	500-8842	岐阜市金町5-25 住友生命岐阜ビル7階	058-265-5823	058-266-5329
静岡支部	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	054-205-3308
愛知支部	450-0002	名古屋市市中村区名駅4-2-28 名古屋第二埼玉ビル4階	052-533-5625	052-533-5628
三重支部	514-0002	津市島崎町327-1	059-213-9255	059-213-9270
滋賀支部	520-0856	大津市光が丘町3-13	077-537-1214	077-537-1215
京都支部	600-8006	京都市下京区四條通柳馬場西入立売中之町99四條SETビル5階	075-254-7166	075-254-7110
大阪支部 (高齢・障害者 窓口サービス課)	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	06-4705-6928
兵庫支部	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	078-325-1793
奈良支部	630-8122	奈良市三条本町9-21 JR奈良伝宝ビル6階	0742-30-2245	0742-30-2246

名称	郵便番号	所在地	電話	FAX
和歌山支部	640-8483	和歌山市園部1276	073-462-6900	073-462-6810
鳥取支部	689-1112	鳥取市若葉台南7-1-11	0857-52-8803	0857-52-8785
島根支部	690-0001	松江市東朝日町267	0852-60-1677	0852-60-1678
岡山支部	700-0951	岡山市北区田中580	086-241-0166	086-241-0178
広島支部	730-0825	広島市中区光南5-2-65	082-545-7150	082-545-7152
山口支部	753-0861	山口市矢原1284-1	083-995-2050	083-995-2051
徳島支部	770-0823	徳島市出来島本町1-5	088-611-2388	088-611-2390
香川支部	761-8063	高松市花ノ宮町2-4-3	087-814-3791	087-814-3792
愛媛支部	791-8044	松山市西垣生町2184	089-905-6780	089-905-6781
高知支部	780-8010	高知市棧橋通4-15-68	088-837-1160	088-837-1163
福岡支部	810-0042	福岡市中央区赤坂1-10-17 しんくみ赤坂ビル6階	092-718-1310	092-718-1314
佐賀支部	849-0911	佐賀市兵庫町若宮1042-2	0952-37-9117	0952-37-9118
長崎支部	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	095-811-3501
熊本支部	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	096-311-5661
大分支部	870-0131	大分市皆春1483-1	097-522-7255	097-522-7256
宮崎支部	880-0916	宮崎市大字恒久4241	0985-51-1556	0985-51-1557
鹿児島支部	890-0068	鹿児島市東郡元町14-3	099-813-0132	099-250-5152
沖縄支部	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	098-941-3302

平成27年8月現在

※最新情報は、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をご確認ください。
(<http://www.jeed.or.jp/location/shibu/>)

金属熱処理業 高齢者雇用推進事業 委員名簿

座長

藤本 真 独立行政法人労働政策研究・研修機構 副主任研究員

委員

嶋崎 利行 島崎熱処理株式会社 代表取締役社長
曾根 光彰 第一熱処理工業株式会社 代表取締役社長
森田 晋 新羽金属工業株式会社 代表取締役社長
今村 順 日高工業株式会社 代表取締役社長
林 宏忠 株式会社メイネツ 代表取締役社長
山川 耕司 株式会社共立ヒートテクノ 代表取締役社長
北川 雅之 株式会社東洋金属熱錬工業所 取締役総務部長

(順不同)

シンクタンク

広田 薫 株式会社日本能率協会総合研究所 主幹研究員

事務局

田島 知造 日本金属熱処理工業会 専務理事
村田 敏健 日本金属熱処理工業会 事務局長
藤田十乃子 日本金属熱処理工業会
高橋千亜紀 高橋千亜紀税理士事務所

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

金属熱処理業 高齢者雇用推進の手引き

発行 平成27年10月

日本金属熱処理工業会

〒105-0011 東京都港区芝公園3-5-8 機械振興会館514号室

TEL : 03-3431-5420 FAX : 03-3431-5398

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

無断転載を禁ず

