

## アパレル・ファッション産業

# 高齢者雇用ガイドライン

— 高齢者の戦力化のために —

平成28年1月

一般社団法人 日本アパレル・ファッション産業協会  
アパレル・ファッション産業高齢者雇用推進委員会





## あなたの会社の5年後、10年後のために

「高齢者雇用」の言葉を聞いて、あなたはどのようなことを思い浮かべられるでしょうか？  
「自分の会社は、若手中心で構成されているから、あまり関係ないかな・・・」「世の中として、高齢者雇用が課題になっているのは知っているが、アパレル・ファッション産業は若い感性が求められる業界でもあるから、高齢者雇用は難しいのではないだろうか」「このところ定年者が年に数名いるが、今のところ個別に対応している。制度化できればよいのだが、さほど人数もないし、まだ大丈夫かな・・・」

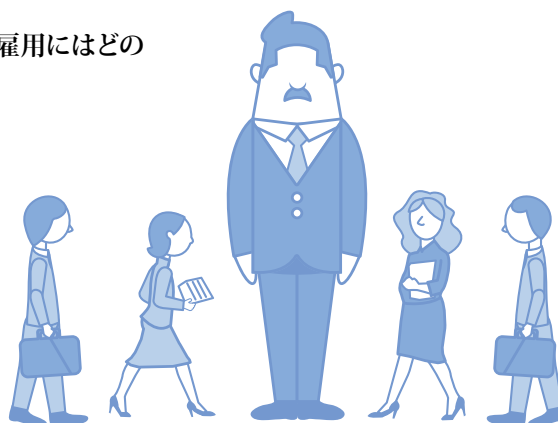
確かに、現状では高齢者雇用を「すぐに取り組まなければいけない課題」と捉えている方は少ないかもしれませんが。しかし、あなたの会社の5年後、10年後を思い浮かべてみてください。シニア層の人材が増えていることはありませんか？また、若手の人材が今と同じように採用できているでしょうか？

企業における高齢者雇用に関する取り組みは、2013年に高齢者雇用安定法が改正されたこともあり、急速に見直されてきています。企業が積極的に高齢者雇用の仕組みづくりに取り組む理由は、高齢者雇用に対する社会的・法的ニーズに応えるためだけではありません。少子高齢化の進展により、労働力人口の減少や若手の採用難が避けられないことが明白な中、企業としても、高齢者を「戦力化」し、活用していくことが今後の競争力強化の鍵となるためです

アパレル業界も、このような流れの例外ではありません。若手の採用が難しくなってきている一方で60歳を超えて働くことが当たり前となりつつある今、企業の人材活性化の手段として、高齢者雇用を捉える必要が出てきています

とはいえ、社内で高齢者雇用を推進するにあたって実務として何から手をつけてよいか分からない方も多いのではないのでしょうか。このガイドラインは、そのような皆様のために、

- ①なぜ高齢者の戦力化が必要か？ 高齢者雇用にはどのようなメリットがあるか？を概説し
- ②企業事例や調査データを紹介しながら、企業がそれぞれのニーズに合った高齢者雇用制度を設計しやすいようにガイドします





## 目 次

---

### 第1章 高齢者雇用のメリット・効果

---

なぜ高齢者雇用に取り組むのか？	8
企業から見た高齢者雇用のメリット・効果	9
働く人の声から見た高齢者雇用のメリット・効果	10

### 第2章 高齢者雇用制度づくりのステップ

---

はじめに	14
ステップ1 制度の枠組みを決める	15
ステップ2 仕事と働き方を決める	17
ステップ3 処遇を決める	23
ステップ4 イキイキと活躍してもらうための工夫をする	24

### 参考資料

---

データから見る高齢者雇用	32
高齢者雇用に関連する法令情報	37
「高年齢者雇用アドバイザー」による相談・援助	40
アパレル・ファッション産業高齢者雇用推進委員会 名簿	42

「本ガイドライン」においては、「高齢者」を60歳以上の者と定義しています。これは、本文中でも取り上げられ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

# 第1章

## 高齢者雇用のメリット・効果

なぜ高齢者雇用に取り組むのか？

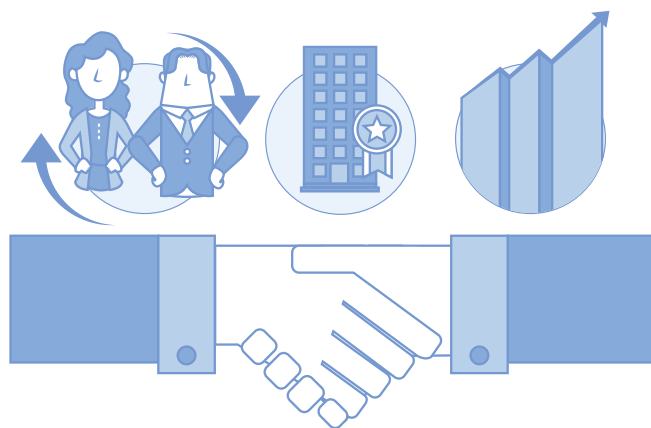
---

企業から見た高齢者雇用のメリット・効果

---

働く人の声から見た高齢者雇用のメリット・効果

---



# なぜ高齢者雇用に取り組むのか？

## 高齢者雇用に対する社会的ニーズに応えるために

- 老齢厚生年金の受給年齢の引き上げ
- 改正高年齢者雇用安定法の施行により、企業には希望者全員に対して、65歳までの継続雇用が原則義務化
- より長く働きたいと考える高齢者も増えてきている

## 少子高齢化の中で、企業の競争力強化を図るために

- 今後、若手の採用はますます厳しくなる一方で高齢者は増えていく
- 高齢者を活用し、戦力化することが企業の労働力確保においても重要に

## 企業／本人にとっての高齢者雇用のメリット・効果

- 企業にとってのメリット  
高齢者の経験・能力・人脈等の活用／柔軟な勤務形態での雇用がしやすいこと 等
- 高齢者本人にとってのメリット  
働くことによる「やりがい」・生活の充実／収入を確保しながら、柔軟に働けること 等



社会的なニーズに応えるためだけでなく、少子高齢化の中での人材活性化・競争力強化の手段として高齢者雇用を捉え、企業の重要なリソースである60歳以降の人材をどのように活用していくかを考えていくことが重要です

※高齢者雇用の背景に関連する調査データはP.32を参照ください

※老齢厚生年金の受給開始年齢／改正高年齢者雇用安定法に関連する情報はP.37-38を参照ください



# 企業から見た高齢者雇用のメリット・効果

## アパレル業 人事担当者の視点から



人事担当者

最近、若手の採用が難しいことや、育児・介護等で労働時間に制約がある人が増えていることもあり、人手不足が加速している。高齢者を活用することで、必要な人手を確保できている



人事担当者

長年の経験で培った人的ネットワークや、営業のセンス、顧客との信頼関係は高齢者の強み。60代ではまだまだ元気で、現役時代と同様の成果をあげている人もいる。また、若手社員と一緒に仕事をすることで、これまで個人に紐付いていた人脈やノウハウを、会社の財産として後世に引き継いでもらっている

- 高い能力・スキル・経験を持つ人材を、新たな採用・教育コストや、将来にわたっての person 費負担をかけずに、柔軟な勤務形態で臨機応変に活用できることは、高齢者雇用の大きなメリットです
- また、高齢者ならではの人脈や顧客との信頼関係は、将来にわたっての財産となり得ます

※高齢者雇用の効果・満足度・課題に関連する調査データはP.33を参照ください

# 働く人の声から見た高齢者雇用のメリット・効果

## 働く人の声



販売職Aさん  
(高齢社員)

- 管理職時代に比べてプレッシャーや負担が軽くなり、余暇も楽しみつつ、働くことができるようになった
- よい人間関係の中でやりがいのある仕事をできることが、よい刺激になっている

- 一緒に働く若手社員の育成について、長年の経験より、自発的にOJTを行ってくれる
- 技術の伝承だけでなく、60歳を超えてもモチベーションを高く持って働く先輩がいることは、一緒に働く社員の精神面の支えにもなっている



Aさんの上司



経理財務職Bさん  
(高齢社員)

- 仕事を通じていろいろな人と関わりながら、新しい知識を得ていくことが一番の刺激になっている
- 生きがいを持って専門性を活かした仕事できてよかったと感じている

- 現場のフォローを分担してもらっていることで随分助かっている
- 若手からも相談役として頼りにされている。社内の人脈・知識・コミュニケーション能力にも長けていらっしゃるため、自分も何かあれば相談するようにしている



Bさんの上司

- 働くことが生きがいとなっている高齢者も多くいます
- 高齢者が職場全体に目を配りながらイキイキと働くことが、職場全体の活性化にもつながっているとの声もあります

●一方で、高齢者雇用には、難しさ・課題もあります



高齢社員

長く働いていたいですが、健康の維持が課題

健康問題は心配している。残業時間が長くなりすぎないように配慮はするようにしている。健康相談等はしっかりとやってほしい



現場の上司



高齢社員

給与が下がることは納得しているが、契約更新の時に金額交渉の余地がなく、契約更新が形式的なものになっているようにも感じている

安心して気持ちよく働いてもらうために、契約更新にあたってのルール等は丁寧に実施した方がよいのではないかと



現場の上司

●この他にも、これまでの経験・技術が活かさない仕事につく場合の不安等も、高齢者からは聞こえてきます

- 高齢者雇用は、企業・働く人の両方にメリット・効果があります
- 一方で、高齢者雇用を進めるにあたり、企業が難しさを感じたり、働く人が不安や戸惑いを持つこともあります

次章では、高齢者雇用のメリット・効果を最大化するための制度づくりや、高齢者にイキイキと活躍してもらうための工夫、高齢者雇用の課題への対応について考えていきます



社会保険労務士



## 第2章

# 高齢者雇用制度づくりのステップ

はじめに

---

ステップ1 制度の枠組みを決める

---

ステップ2 仕事と働き方を決める

---

ステップ3 処遇を決める

---

ステップ4 イキイキと活躍してもらうための工夫をする

---



# はじめに

## 高齢者雇用制度づくりのステップ 概説

- 高齢者雇用については、これまで個別に対応してきた企業も多いことでしょう。しかし、今後定年を迎える社員が増えてくると、個別対応ではなく、高齢者雇用制度をつくって対応していくことが求められるようになります
- 本章では、これから高齢者雇用制度づくりを行う企業や、高齢者雇用制度を見直したいとお考えの皆様のために、制度設計のポイントやオプションをステップごとに解説します。これを参考に、自社でどのような制度をどの程度準備すべきか、検討しましょう

ステップ1	制度の枠組みを決める	P.15
ステップ2	仕事と働き方を決める	P.17
ステップ3	処遇を決める	P.23
ステップ4	イキイキと活躍してもらうための工夫をする	P.24



X社人事担当



社会保険労務士

本章では、X社人事担当者 および社会保険労務士と一緒に各ステップを追っていきます

※いずれも架空の人物です

# ステップ1 制度の枠組みを決める

## 再雇用 / 勤務延長 / 定年の引き上げ / 定年の廃止



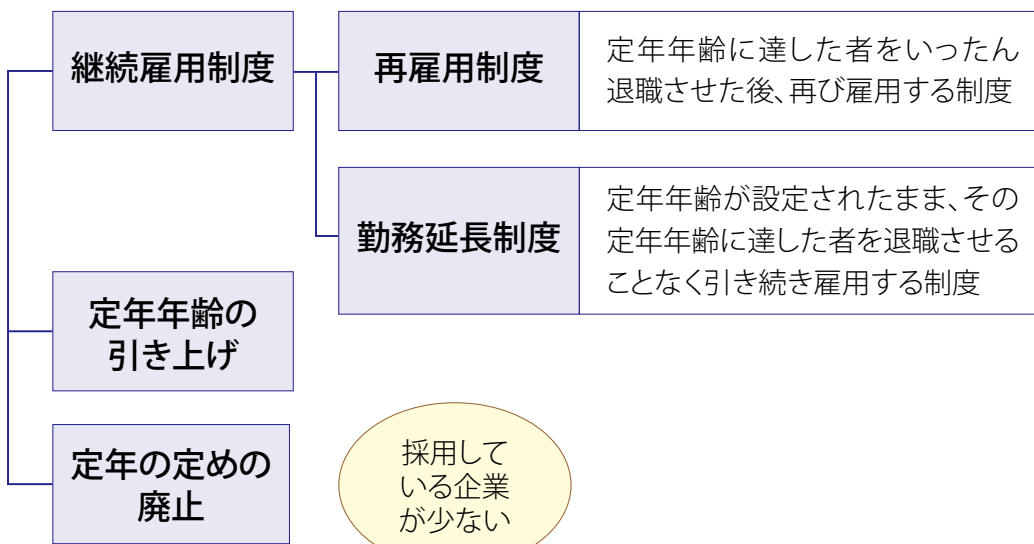
X社人事担当

高齢者雇用制度について、検討したいのですが、何から手をつけてよいのか分からないんです…。どのような点をどの順番で決めていったらよいのでしょうか？

ステップ1として、高齢者雇用の枠組みを検討しましょう  
高齢者雇用の枠組みには、以下の種類があります



社会保険労務士



- 傾向として、再雇用制度をとる企業が多くなっています
- 定年到達時に労働条件や仕事の内容等を変更する場合には、再雇用制度が利用しやすいでしょう
- 一方、定年後も労働条件を変えずに、定年前と同じような活躍や働き方を期待する場合には、定年年齢の引き上げ等を検討してもよいでしょう

# 継続雇用の上限年齢



X社人事担当

当社では、現在定年が60歳です。再雇用制度をとった場合、再雇用の上限年齢は何歳にしたらよいでしょうか？

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構が実施した「人事管理と人材活用に関するアンケート調査(\*1)」によると、60歳の定年を定めている企業が主流(86.9%)で、定年後も継続雇用制度などにより引き続き雇用した場合の雇用上限年齢は65歳以下(法定通り)としている企業が最も多い(85.5%)です



社会保険労務士

なお、本事業で実施した「アパレル業従事者へのアンケート調査(\*2)」において、定年後に「仕事をしたい」と回答した人について、定年後に何歳くらいまで仕事をしたいかを聞いたところ、全体では「70歳」が最も多く、ほぼ同程度で「65歳」との回答が多くありました  
特に、販売職の中では、「70歳」と回答した人が多くいました

●法律上、企業には希望者全員に対して65歳まで継続雇用することが原則義務付けられています

- まずは65歳までの雇用継続に向けた取り組みを行いましょ
- 今後、少子高齢化が進む中で、高齢者を戦力としてより活用していくことを考えると、70歳を継続雇用の上限年齢とすることも検討の余地があるでしょう

※平成27年8月現在、経過措置が適用されているため、必ずしも全員を65歳まで雇用することが義務付けられているわけではありません

※改正高齢者雇用安定法に関連する情報はP.38を参照ください

(\*1) (出所) 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構「60歳以降の人事管理と人材活用-2013年アンケート調査結果から-」平成26年3月 平成25年10月実施/有効回収数4,203 [http://www.jeed.or.jp/jeed/news/download/news\\_157.pdf](http://www.jeed.or.jp/jeed/news/download/news_157.pdf)

(\*2) (出所) 本事業「アパレル業従事者へのアンケート調査」平成27年2月/ネット調査会社の登録モニターを利用/平成26年10月実施/回収数:766



## ステップ2 仕事と働き方を決める

### 業務/職場/勤務形態

ステップ2では、高齢者にどのような仕事をどのような働き方で担ってもらうかを考えます



社会保険労務士

どのような業務をどの職場で担ってもらうか？

どのような働き方をしてもらうか？

1

業務

業務内容/負荷/責任範囲/  
役職等は定年前と同程度

業務内容/負荷/責任範囲/  
役職等は定年前と異なる

2

職場

定年前と  
同じ職場

定年前と  
異なる職場

3

勤務形態

フルタイム  
(定年前と同じ)

労働日数を減らす  
(短日勤務)

労働時間を減らす  
(短時間勤務)

労働日数も時間も減らす  
(短日かつ短時間勤務)

会社としてどのように活躍してほしいか？  
職場にどのようなニーズがあるか？  
も勘案して検討する。

社員が定年後どのような働き方を  
希望しているか？  
も勘案して検討する。

●会社として期待する役割や、職場のニーズ、高齢者の希望等を踏まえ、①/②/③それぞれの選択肢を組み合わせた複数のコースを準備することも考えられます

※上記は、高齢者雇用制度を検討するうえでの、大まかな視点の一例です

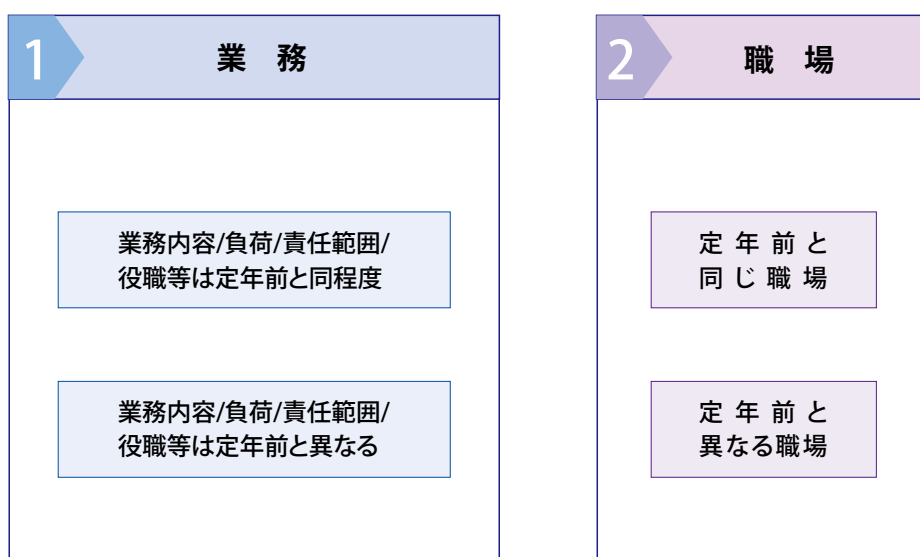
## どのような業務をどの職場で担ってもらうか？

仕事については、以下2つの大きな考え方があります

- 定年後のキャリアを定年前と地続きで捉え、同じ職場で同様の業務に従事する考えをとるか？
- 定年を機にキャリアをリセットし、比較的負担の少ない業務や現場ニーズがある職場に配置転換をする考えをとるか？



社会保険労務士



X社人事担当

当社では、高齢者には、販売職・企画職ともに、経験・スキルを最大限に活かして働いてほしいと考えています。よって、基本的には定年前と同じ職場で同様の業務に携わってもらう予定です。ただし、役職は解き、負荷や期待する成果、責任範囲等はやや小さくしたいと考えています

- 業務・職場は、会社としてどのように活躍してほしいか？ 職場にどのようなニーズがあるか？も勘案して検討することになります
- 職域の検討と配置の考え方については、次頁も参考としてください

※仕事の内容に関する調査データはP.34を参照ください

## 職域検討と配置のヒント

高齢者に活躍してもらうための職域づくりとなると、どうしても「高齢者が担当できる業務をつくる」ことに意識が向きがちです。しかし、その前にまず、自社で高齢者にどのように活躍してもらいたいかを明確化したうえで、高齢者の職域を以下の通り検討してみましょう



社会保険労務士

自社にどのような業務があるか？それぞれの職場でどのような人材ニーズがあるか？を整理する



それぞれの職場で、高齢者に活躍してもらえる業務はないか？  
高齢者が担当するのは難しい業務が多い場合、その要因、できる工夫等を検討する

### 【工夫の例】

- 体力面を配慮し、短時間勤務や短日勤務を導入する
- 複数の高齢者でシフトを組み、業務を分担する
- 高齢者でも働きやすいような職場環境に改善する
- 現在、外注している業務で社内で実施した方が効率的な業務を担ってもらう
- 産休・育休や、短時間勤務者がいる部署の業務をサポートするポジションを担当してもらう
- 新人や臨時的なアルバイト・パートの教育係として、新人とペアで業務を担ってもらう



実際の高齢者とのマッチングを行う  
※職場ニーズや本人希望だけでなく、上司と部下の関係性にも配慮する

## どのような働き方をしてみようか？

働き方については、就業条件に関する高齢者のニーズも勘案して考えます

- 定年前と同じように働きたい人
- 健康面から短時間勤務を希望する人
- 家庭の事情で働ける日が限られている人 等、

個人別に様々な事情があるため、自社で働く高齢者のニーズも把握したうえで、どのような働き方の制度を整備するか、検討してみましょう



社会保険労務士

### 3

#### 勤務形態

フルタイム  
(定年前と同じ)

労働日数を減らす  
(短日勤務)

労働時間を減らす  
(短時間勤務)

労働日数も時間も減らす  
(短日かつ短時間勤務)



X社人事担当

当社では、フルタイムを基本としつつ、希望によって短時間勤務も選べるよう、2つのコースを準備したいと思います

- 勤務形態は、本人希望だけでなく、前述の業務・職場の観点(会社として期待する役割や、職場のニーズ)も前提として検討しましょう
- 勤務形態に合わせて、複数のコースを準備することも一案です

※企業によっては、社会保険や雇用保険の被保険者の範囲も、勤務形態検討時の参考とすることもあります。詳細はP.39を参照ください

※働き方に関連する調査データはP.34を参照ください

# アパレル業 企業事例(業務/職場/勤務形態)

## 定年前と同じ業務を担うパターン

### A社 (従業員規模:1,000名以上)

定年は60歳 ⇒定年後は1年契約で再雇用。再雇用の上限は65歳

1

業務

定年到達時と同職種が多い  
ただし、役職は解くことが多い

- できるだけこれまでの経験を活かし、定年前と「地続き」で働くイメージ。ただし、今後もそのような環境を用意することができるかは、課題に感じている

2

職場

定年前と同じ職場が多い

3

勤務形態

原則 フルタイム  
(定年前と同じ)

- 販売職は、勤務日数を減らすことも多い。本人希望に応じて対応

### B社 (従業員規模:1,000名以上)

定年は60歳 ⇒定年後は1年契約で再雇用。再雇用の上限は65歳

1

業務

定年到達時と同職種が多い  
役職定年制(55歳)があるため、役職は原則なし

- 定年前に役職定年(55歳)あり。このタイミングで管理部門や物流、関連会社に出向等をする事が多く、定年後も引き続き同部署で勤務することが多い
- 定年前に役職者だった人の場合は違う職場にする等、人事で配慮しながら職場・職種を決定している

2

職場

定年前と同じ職場が多い

3

勤務形態

フルタイム  
(定年前と同じ)

または

短日勤務：  
週3日勤務

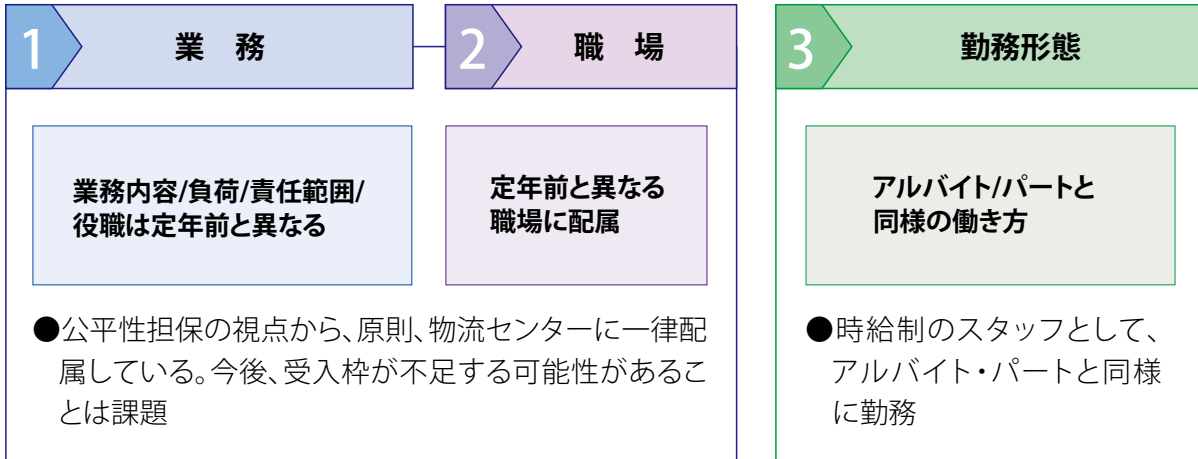
- 本人希望でどちらかを選択

- 販売職(契約社員)は、上記とは別スキームで雇用。70歳以上でも活躍しているケースあり

## 定年前と異なる業務を担うパターン

### C社（従業員規模：1,000名未満）

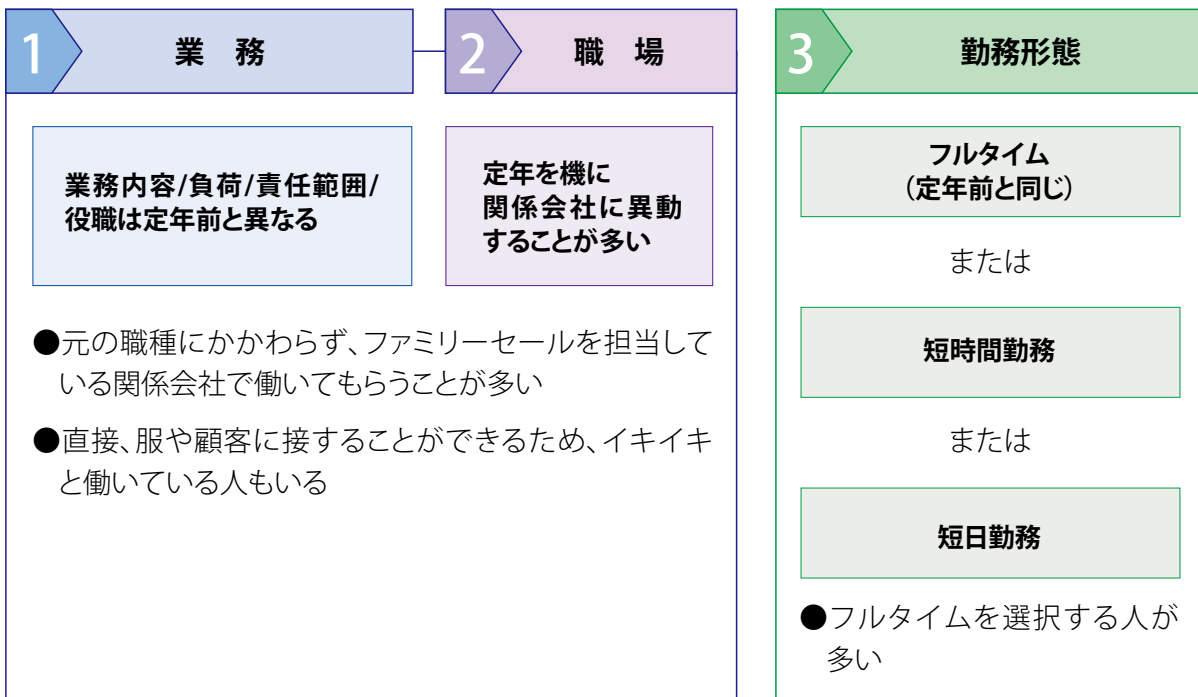
定年は60歳 ⇒定年後は1年契約で再雇用。再雇用の上限は65歳



- 例外として、余人をもって代えがたいことが明白な人材は、内規で明確に基準を定め、定年前の業務を継続するケースもある
- 販売職は上記とは別に継続雇用をしている。フルタイムが多い

### D社（従業員規模：1,000名以上）

定年は60歳 ⇒定年後は1年契約で再雇用



※従業員規模・制度概要はいずれも平成27年4月1日時点

## ステップ3 処遇を決める

### 給与水準／支払い形態／賞与・昇給・手当

ステップ3では、仕事と働き方に応じた処遇を考えます



社会保険労務士

#### 給与水準

基本給の水準は、業務内容や期待する成果、能力、働き方等に基づいて設計することが原則です



社会保険労務士

#### 支払い形態

月給制

日給制

時給制

年俸制

給与の支払形態には、働き方（フルタイム／短日勤務／短時間勤務等）も大きく影響します  
働き方に複数のコースを設ける場合は、給与の支払い形態も複数用意することもあるでしょう



社会保険労務士

#### 賞与・昇給・手当

賞与、昇給、手当等について検討することも必要です  
特に賞与や昇給は、モチベーション向上の仕掛けともなり得るものです。  
高齢者に期待する活躍度と併せて検討しましょう



社会保険労務士

●高齢者を戦力として活用していくためには、役割や働き方、期待する活躍度に基づいた処遇とすることが重要です

フルタイムで定年前と同じ業務を担う場合と、短時間勤務で定年前より負荷・責任等が小さい業務を担う場合では、給与水準・支払い形態等は異なる形となるでしょう。それぞれの役割等に応じた処遇とすることが重要になります



社会保険労務士

※処遇に関連する調査データはP.34を参照ください

## ステップ4 イキイキと活躍してもらうための工夫をする

### 本人のモチベーション・健康維持×職場のマネジメント

高齢者にイキイキと活躍してもらうためには、本人のモチベーションや健康の維持・向上の工夫と、会社・職場のマネジメントの工夫の両方が必要になります  
ステップ4では、具体的な工夫について、考えていきます



社会保険労務士



### 本人のモチベーション&健康維持・向上についての声



販売職Aさん  
(高齢社員)

- 顧客や職場の仲間とのコミュニケーションがモチベーションの源泉となっている
- 50代くらいから、定年後の生き方について意識づけしていけば、定年後もスムーズに意識を切り替えられるのではないかと
- 健康のために、休みを有効に使い、ゴルフに行くなど活動の場を広げるようにしている。定期的に検診を受けることも大切だと感じている



経理財務職Bさん  
(高齢社員)

- 縁の下の力持ちとして、誰も気づかないような業務の隙間部分に気を配るようにしている
- 定年前に培った専門性を活かした仕事ができていることや、仕事を通じて新しい知識を得られることがモチベーションの源泉となっている
- 出席する会議等が減ったため、情報が断片的にしか入らなくなったことは、少しやりづらいつ感じている。そのような中でも、自らできる範囲で対応するようにしている



## 会社・職場のマネジメントについての声

- 若い社員を店長として配置しているが、まだ十分な技術がなく、上手くフォローしてもらっている
- 体力が必要な部分は若い社員がフォローしており、お互いの特性を活かした役割分担が行われることによって、若手とシニアでよい関係を築くことができている



Aさんの上司

- 現在、ラインから外れてもらっているが、自身の役割を理解し、現場の人にも気軽に声をかけながら動いてくださっていることが、周囲からも頼りにされる理由ではないか
- 高齢者だからといって、特別視はしていない。他のスタッフと同じように報告・相談等してもらっている。ただ、相談にも乗って頂ける先輩でもあるため、敬意を払って接している
- 健康に働き続けてもらうために、健康診断・健康相談はもちろんのこと、60歳になる前から、社内でも健康増進の取り組み等ができればよい



Bさんの上司

## 活躍のヒント・対策のまとめ

現場の声から、高齢者にイキイキと活躍してもらうためのヒントを整理すると、いくつかのポイントが浮かび上がってきました  
これらに対して、会社としてできる工夫や対応を紹介していきます



社会保険労務士

### 活躍のヒント (現場の声より)

対人関係や、職場に貢献している実感、新たな知識の習得等も、モチベーションの源泉となる

定年後の働き方を早めに意識すること／定年後の役割をしっかりと理解することが、定年後にもスムーズに職場で活躍できることにつながる

定年後の雇用の仕組み、契約内容等について、丁寧に説明をすることも、安心感を持って働いてもらうためには重要

健康維持のための啓発活動もあればよい

### 工夫・対応

①日常マネジメントでの工夫

②人事制度等での工夫

③研修等での支援

# ① 日常マネジメントでの工夫

人のモチベーションの源泉となるのは金銭的な報酬だけではありません  
ここでは、日常マネジメントでの工夫を行うにあたり、「名誉」「対人関係」  
「成長」も含めて報酬を総合的に捉えるトータルリワードの考え方につ  
いてご紹介します



社会保険労務士

## トータルリワードの考え方

### 名誉報酬

人に「誇り」や「周囲の認知」「期待」を感じさせることを通じてやる気を引き出す報酬

例)「あなたの仕事は丁寧で安心できると、〇〇さんが言っていたよ」「お客様が、あなたにお礼を言っていたよ」等

### 対人関係報酬

職場の人間と良好な関係を築くことにより、安心感と組織への帰属意識を与えることを通じてやる気を引き出す報酬

例) 日常的に声かけをする、業務以外の話題で会話をする、等

### 財務報酬

「金銭」またはそれに相当する対価の支給を通じてやる気を引き出す報酬

例) 給与、賞与への反映等

### 成長報酬

人に「やりがい」「達成感」「承認」を感じさせることを通じてやる気を引き出す報酬

例) スキルアップした部分をほめる、本人からの提案やアドバイスを採用する、等

- 働く高齢者からは、職場内における人とのつながりや、周囲からの承認をモチベーションの源泉としている声を多く聞きます
- 日々の仕事やコミュニケーションの中で、職場に貢献している実感や、帰属意識、期待・承認実感等を本人に与えることを特に意識するとよいでしょう

## 上司・部下が逆転する場合のヒント



X社人事担当

現場の管理職からは、「以前上司だった人が部下になるのはやりづらい」との声も聞こえてきます  
元役職者は、以前とは異なる部署に配属をする等の配慮はしていますが、特にこれまでの経験を活かして仕事をしてもらいたい場合には、同じ部署に配属することも出てきそうです

上司と部下、年配者と若年者といった関係性が逆転することによって、人間関係がぎこちなくなってしまうたり、指示命令が難しくなったりすることはよくある悩みです  
このような場合には、高齢者本人だけでなく、現場の管理職にも業務の進め方や意識を変えてもらう必要があります。以下のアドバイス例も参考に、それぞれにどのような役割が求められているかをきちんと説明し、理解してもらうようにしましょう



社会保険労務士

## 上司 / 高齢者へのアドバイスの一例

### 上司への アドバイス

- 高齢者の業務遂行にあたり必要な指示を出すことは、管理職の役割であることをしっかりと意識するようにしましょう
- 高齢者に期待する役割を伝えたり、高齢者の役割を職場のメンバーにも周知したりしながら、職場全体のマネジメントにも気を配るようにしましょう
- 高齢者に仕事を依頼する時などには、年長者であることに敬意を払うことを忘れないようにしましょう

### 高齢者への アドバイス

- 職場の管理職が元部下だったりする場合、つい上司の視点から意見をしてしまうこともあるでしょう。また、なかなか一担当者として働くことに対する気持ちの切替ができなかったり、分からないことがあっても、若い人に聞くのに抵抗感を感じたりすることもあるかもしれません  
しかし、「自分に今求められていることは何なのか」「職場全体の人間関係やコミュニケーションを円滑にするためにどのように人間関係を築いていったらよいか」を意識し、チームの一員としての役割をしっかりと認識したうえで、職場に貢献する方法を考えるようにしましょう

上司と部下がお互いの役割を認識・理解することが、マネジメントのポイントとなります。高齢者雇用にあたっての研修・セミナー等で、定年後に働く際の心構え等を説明することも効果的です



社会保険労務士

## ②人事制度等での工夫

人事評価の結果を、金銭的な報酬として、昇給や賞与に反映させている企業もあります  
高齢者により戦力として活躍してもらいたいとの思いから、高齢者の人事制度を改定した企業の事例を紹介します



社会保険労務士

### E社の事例（評価結果を昇給・賞与に反映している例）

#### 業務/働き方

勤務形態は、フルタイム、短日勤務、短時間勤務から本人の希望により選択する仕組み

#### 改定の狙いと概要

定年後にも戦力として活躍してほしいとの思いから、評価制度を導入し、賞与を支給することにした

#### 月例給

月例給は、役割によって6段階で設定

#### 評価 昇給・賞与

能力・行動評価による評価を年1回実施し、月例給の昇降給と年1回の賞与に反映している

- 上記のように人事評価の結果を金銭的な報酬に反映しない場合でも、人事評価を実施し、面談で普段の仕事ぶりについて上司から丁寧にフィードバックを行うことで、高齢者のモチベーションの維持・向上を図ることが可能です

評価・フィードバックの実施や、評価結果の報酬への反映について、自社でも検討してみましょう



社会保険労務士

### ③ 研修等での支援

高齢者雇用に向けて、早い段階からキャリア・生活に関する年代別セミナーを開催することは、高齢者本人に定年後の仕事・役割についての心構えを持ってもらうためだけでなく、制度の周知や健康増進の取り組みの一環としても有効です

年代別セミナーのコンテンツは、以下も参考としてください  
また、セミナーに関する社員の希望や、定年後の仕事について社員が不安に思っていることを参考に、コンテンツを企画してもよいでしょう



社会保険労務士

#### 年代別セミナーの一例

#### 50歳

##### キャリアの棚卸

- これまでのキャリアと身に付けたスキル
- これからのキャリアと身に付けたいスキル

##### 退職金・年金と働き方について

- 定年後のマネープランと働き方をどう考えるか

##### 老後の働き方とライフプラン

- 80歳までのライフプランを描く
- 80歳までの健康プランについて

#### 55歳

##### 定年後の再雇用制度について

- 制度概要
- 再雇用制度において想定される具体的な職場・業務内容・高齢者に求める働き方
- 再雇用に向けてのスキルアップ
- 先輩社員からの体験談

##### 定年後の働き方やライフプランに関する個別相談

#### 58歳

##### 定年後の働き方に関する希望を具体化する

- 会社ニーズ・制度を踏まえた希望する職場・業務内容・働き方の具体化
- 再雇用にあたっての心構えの確認
- 職場からの声 - 高齢社員に期待すること-

##### 退職金・年金について

- 具体的な手続きについて

##### 健康と体力維持のためのアドバイス

#### ●研修・セミナーのポイント

- 定年後自身に求められる役割について理解してもらう
- 定年後仕事をするうえで必要なスキル等を習得してもらう
- 定年後の雇用制度について周知し安心して働いてもらえるようにする
- 定年後の生活や働き方について、具体的なイメージを持ってもらう
- 健康増進についての情報提供をする

※研修の受講希望／定年後働く場合の不安に関連する調査データはP.35-36を参照ください



## 参考資料

データから見る高齢者雇用

---

高齢者雇用に関連する法令情報

---

「高年齢者雇用アドバイザー」による相談・援助

---

アパレル・ファッション産業高齢者雇用推進委員会 名簿

---



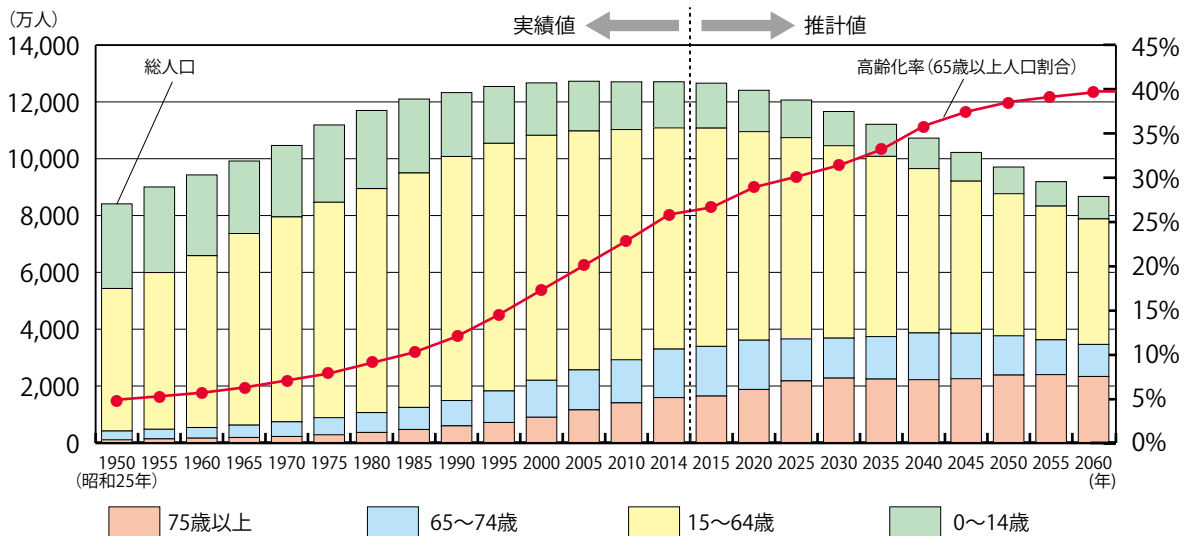
# データから見る高齢者雇用

## 高齢者雇用の背景 (各種調査より)

### 少子高齢化／ 労働人口の減少

- わが国の高齢化は、急速に進んできています。「平成27年版高齢社会白書」(\*1)によれば、今後も高齢人口の増加と出生数の減少に伴い、生産年齢人口(15歳以上65歳未満の人口)は、減少の一途をたどることが予想されています。2010年に約8,103万人であった生産年齢人口は、2020年には7,341万人に、2030年には6,773万人に減ることが推計されています(\*1)
- 少子高齢化の進展により、わが国では、生産年齢人口の減少が起こることは、避けられません。企業にとっては、**今後人材の獲得がますます厳しくなることが予想されます**

## 高齢化の推移と将来推計 (\*1)



参考資料

### 定年後も働くことを希望する高齢者

- 本事業で実施した「アパレル業従事者へのアンケート調査(\*2)」によると、50代の正社員のうち、「定年後も仕事をしたい」と回答した人は、約35%でした。アパレル業においても、定年後も働くことを希望している人が一定数存在することが伺えます
- 同調査において「定年後も仕事をしたい」と回答した人に定年後も仕事をしたい理由を聞いたところ、「仕事をしている時にやりがいを感じるから」が最も多く、次いで「年金だけでは収入が足りないから」が多くなっていました

(\*1) (出所) 内閣府 平成27年版 高齢社会白書 平成27年6月 [http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2015/zenbun/27pdf\\_index.html](http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2015/zenbun/27pdf_index.html)

(\*2) (出所) 本事業「アパレル業従事者へのアンケート調査」平成27年2月/ネット調査会社の登録モニターを利用/平成26年10月実施/回収数:766



# 高齢者雇用の効果・満足度・課題 (各種調査等より)

## 高齢者雇用の効果・満足度

- 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構が実施した調査(\*1)では、高齢者の活用による効果は、
  - 労務費の削減(66.7%)
  - 職場の生産性向上(61.1%)
  - 製品・サービスの品質向上(57.1%)
  - 企業の社会的なイメージの向上(56.2%)
  - 他の従業員の仕事に対する意識・態度の向上(48.2%)となっています
- また、高齢者の活用に対して、
  - 専門能力(86.5%)
  - 定着度(85.9%)
  - 仕事の成果(72.9%)
  - 管理能力・指導力(68.4%)に多くの企業が満足していると回答しました

## 高齢者雇用の課題

- 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構が実施した調査(\*2)によると、60歳代前半層の活用を進める取り組みを行う際の課題として、
  - 「本人のモチベーションの維持・向上」(60.7%)や
  - 「本人の健康」(58.5%)をあげた企業が最も多く、ついで、
  - 「社内の従業員の年齢構成のバランス」(39.2%)
  - 「担当する仕事の確保」(35.1%)
  - 「本人の能力の維持・向上」(33.3%)
  - 「職場の上司との人間関係」(26.3%)となっています

(\*1) (出所) 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 「60歳以降の人事管理と人材活用-2013年アンケート調査結果から-」  
平成26年3月 平成25年10月実施/回答数4,203[http://www.jeed.or.jp/jeed/news/download/news\\_157.pdf](http://www.jeed.or.jp/jeed/news/download/news_157.pdf)

(\*2) (出所) 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構「高齢者雇用に向けた賃金の現状と今後の方向-「70歳まで働ける企業」基盤作り推進委員会報告書-」  
平成24年3月 平成23年10月~11月実施/有効回収数7,106 <http://www.jeed.or.jp/elderly/data/research/elderly/tingin23.html>

# 仕事・働き方・処遇 (各種調査等より)

## 仕事内容

- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構が実施した調査(\*1)で継続雇用の仕事内容で最も多いケースを尋ねたところ、「定年到達時点と同じ仕事内容」が83.8%で最多となっています。また、所属部署について、「定年到達時点と同じ部署」と「定年到達時点とは異なる部署」のどちらになるケースが多いか尋ねたところ、「定年到達時点と同じ部署」が93.7%となっています

## 働き方

- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構が実施した調査(\*1)で、継続雇用の勤務日数・時間で最も多いケースを尋ねたところ、「フルタイム(日数も時間も定年前から変わらない)」が77.4%で最多となっています。また、企業規模が大きい企業ほど、短日勤務、短時間勤務等の多様な勤務形態を用意する傾向も出ています
- 本事業で実施したアパレル業で働く人を対象にしたアンケート調査(\*2)によると、正社員(男性)では、「定年前と同じフルタイム勤務がよい」とした人が39.9%で最も多く、正社員(女性)では、「定年前と比べて労働日数も1日あたりの労働時間も少なくしたい」とした人が44.6%で最も多くなっていました

## 基本給の決定方法 ／水準

- 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構が実施した調査(\*3)によると、基本給の決定方法では、59歳以前の正社員とは異なると回答した企業が多くなっています。また、基本給決定時に考慮する要素は、能力、仕事内容・難易度、60歳直前の賃金、60歳直前の職能資格・職位などが多く、勤務態度、仕事の成果、年金や公的給付の受給状況がこれに続いていました
- 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構の調査研究報告書(\*4)によると、賃金水準は高齢者活用のタイプによって大きく異なっています。また、従業員規模や職種、60歳以上比率によっても賃金水準が異なる傾向があります

## 賞与の支給状況

- 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構が実施した調査(\*3)によると、賞与・一時金を支給している企業は67.4%でした。また、賞与・一時金決定時に考慮する要素として、企業の業績、個人の成果を決定時に考慮していると回答した企業が多くなっていました

(\*1) (出所) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 「改正高齢者雇用安定法の施行に企業はどのように対応したか-高齢社員や有期契約社員の法改正後の活用状況に関する調査-」平成26年5月/平成25年7月~8月実施/回収数7,179 <http://www.jil.go.jp/institute/research/2014/documents/0121.pdf>

(\*2) (出所) 本事業「アパレル業従事者へのアンケート調査」平成27年2月/ネット調査会社の登録モニターを利用/平成26年10月実施/回収数:766

(\*3) (出所) 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構「60歳以降の人事管理と人材活用-2013年アンケート調査結果から-」平成26年3月 平成25年10月実施/回収数4,203 [http://www.jeed.or.jp/jeed/news/download/news\\_157.pdf](http://www.jeed.or.jp/jeed/news/download/news_157.pdf)

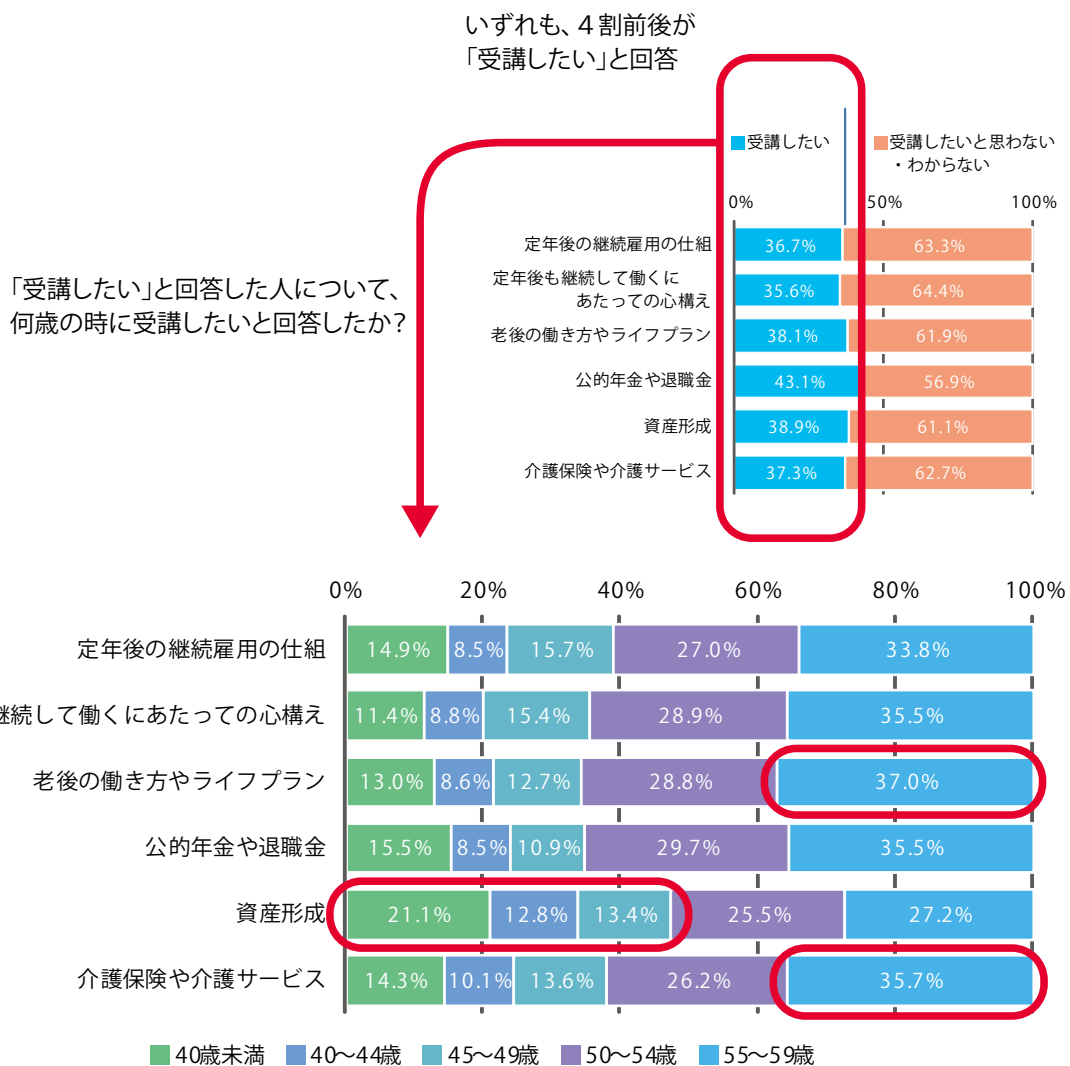
(\*4) (出所) 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構「高齢者雇用に向けた賃金の現状と今後の方向-「70歳まで働ける企業」基盤作り推進委員会報告書-」平成24年3月 <http://www.jeed.or.jp/elderly/data/research/elderly/tingin23.html>

# キャリア形成やライフプランに関する研修の受講希望

## 研修トピックごとの受講希望

●本事業で実施した「アパレル業従事者へのアンケート調査」(\*1)で定年後を見据えたキャリア形成やライフプランに関する研修について、何歳のときにどのような研修を受講してみたいか(受講したか)を聞いたところ、以下の結果になりました。自社で研修を検討する際の参考としてください

## 研修トピックごとの受講希望 – 何歳のときにどのような研修を受講したいか? –



- 「資産形成」に関する研修の希望は49歳以下が多い
- その他は50歳以降での受講希望が多く、やや50代後半が多い  
特に「老後の働き方やライフプラン」「介護保険や介護サービス」は55~59歳の方が50~54歳よりも1割程度割合が高く、50代後半での受講希望が多い傾向になっている

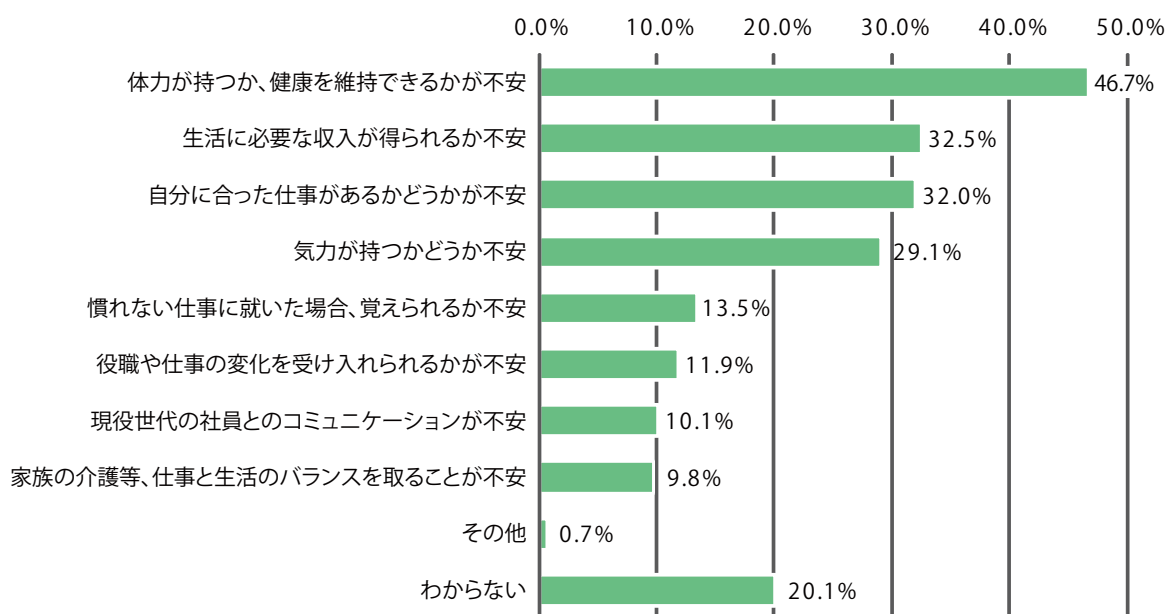
(\*1) (出所) 本事業「アパレル業従事者へのアンケート調査」平成27年2月/ネット調査会社の登録モニターを利用/平成26年10月実施/回収数:766

# 定年後働く場合の不安

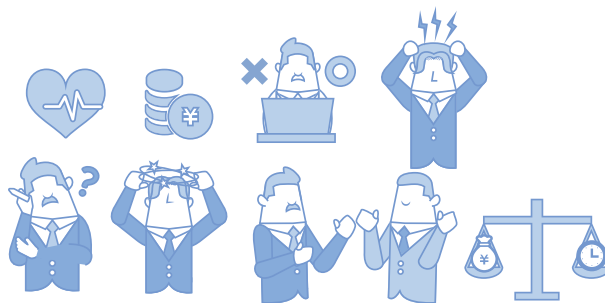
## 定年後働く場合の不安

- 本事業で実施した「アパレル業従事者へのアンケート調査」(\*1)では、定年後に働く場合に不安を感じることを聞いたところ、以下の結果になりました
- セミナープログラムを立案する際には、自社の従業員がどのようなことに不安を感じているか、どのようなことを知りたいと考えているか等をヒアリングしたうえで、プログラムを構築してもよいでしょう

### 「アパレル業従事者へのアンケート調査」定年後に働く場合に不安に感じること (複数回答、正社員 40代・50代の回答、N=437)



- 体力・健康の維持への不安が最も多い
- 次いで、生活に必要な収入が得られるか、自分に合った仕事があるかどうか、気力がもつかどうかについて不安を感じている人が多い



(\*1) (出所) 本事業「アパレル業従事者へのアンケート調査」平成27年2月/ネット調査会社の登録モニターを利用/平成26年10月実施/回収数:766

# 高齢者雇用に関連する法令情報

## 老齢厚生年金の受給開始年齢の引き上げ

- 年金の支給開始年齢は、高齢者の就業意向や生活設計、ひいては企業の高齢者雇用制度づくりに大きく影響しています
- 厚生年金の加入者のうち条件を満たす人には、65歳から「老齢基礎年金」と「老齢厚生年金」を受給することができます。老齢厚生年金は従来、60歳から支給されていましたが、平成12年に制度が見直され受給開始年齢が65歳に引き上げられました。ただし、当分の間は、65歳になるまで「特別支給の老齢厚生年金」を受給できることになっています
- この「特別支給の老齢厚生年金」には「定額部分」と「報酬比例部分」があります。「定額部分」の受給開始年齢の引き上げは、男性の場合は平成25年度に完了しています。「報酬比例部分」の受給開始年齢は、平成25年度に60歳になる男性から、段階的に引き上げられます(\*1)

### 特別支給の老齢厚生年金の受給開始年齢

		60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳			
<b>男性の場合</b>	<b>女性の場合</b>									
昭和24年4月2日～ 昭和28年4月1日生	昭和29年4月2日～ 昭和33年4月1日生	特別支給の老齢厚生年金(報酬比例部分)					老齢厚生年金	老齢基礎年金		
昭和28年4月2日～ 昭和30年4月1日生	昭和33年4月2日～ 昭和35年4月1日生		特別支給の老齢厚生年金(報酬比例部分)				老齢厚生年金	老齢基礎年金		
昭和30年4月2日～ 昭和32年4月1日生	昭和35年4月2日～ 昭和37年4月1日生			特別支給の老齢厚生年金(報酬比例部分)			老齢厚生年金	老齢基礎年金		
昭和32年4月2日～ 昭和34年4月1日生	昭和37年4月2日～ 昭和39年4月1日生				特別支給の老齢厚生年金(報酬比例部分)		老齢厚生年金	老齢基礎年金		
昭和34年4月2日～ 昭和36年4月1日生	昭和39年4月2日～ 昭和41年4月1日生					特別支給の老齢厚生年金(報酬比例部分)		老齢厚生年金	老齢基礎年金	
昭和36年4月2日～ 以降に生まれた方	昭和41年4月2日～ 以降に生まれた方						特別支給の老齢厚生年金(報酬比例部分)		老齢厚生年金	老齢基礎年金

平成25年度から、特別支給の老齢厚生年金(報酬比例部分)の受給開始年齢が段階的に引き上げ

※女性は平成30年度から

(出所) 政府広報オンライン <http://www.gov-online.go.jp/useful/article/201301/2.html>

(\*1) いずれも原則。詳細は、日本年金機構HP <http://www.nenkin.go.jp/n/www/info/detail.jsp?id=8173> 参照のこと  
※記載内容は平成27年8月1日現在の情報に基づく

# 改正高年齢者雇用安定法 改正の概要

- 急速な少子高齢化に対応し、高齢者が少なくとも年金受給開始年齢までは意欲と能力に応じて働き続けられる環境を整備す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4月1日から施行されました

## 改正高年齢雇用安定法 改正の概要

### 1. 継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止

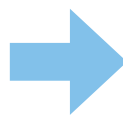
65歳未満の定年を定めている事業主が、高年齢者雇用確保措置として継続雇用制度を導入する場合、現行の法律では、継続雇用の対象者を限定する基準を労使協定で定めることができます。今回の改正でこの仕組みが廃止され、平成25年4月1日からは、希望者全員を継続雇用制度の対象とすることが必要になります

#### 【経過措置】

ただし、以下の経過措置が認められています

平成25年3月31日までに継続雇用制度の対象者の基準を労使協定で設けている場合

- ・平成28年3月31日までは61歳以上の人に対して
- ・平成31年3月31日までは62歳以上の人に対して
- ・平成34年3月31日までは63歳以上の人に対して
- ・平成37年3月31日までは64歳以上の人に対して



基準を適用することができます。

◆たとえば、平成28年3月31日までの間は、61歳未満の人については希望者全員を対象にしなければなりません、61歳以上の人については基準に適合する人に限定することができます

### 2. 継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲の拡大

定年を迎えた高年齢者の継続雇用先を、自社だけでなく、グループ内の他の会社(子会社や関連会社など)まで広げることができるようになります

子会社とは、議決権の過半数を有しているなど支配力を及ぼしている企業であり、関連会社とは、議決権を20%以上有しているなど影響力を及ぼしている企業です

この場合、継続雇用についての事業主間の契約が必要になります

### 3. 義務違反の企業に対する公表規定の導入

高年齢者雇用確保措置を実施していない企業に対しては、労務局、ハローワークが指導を実施します

指導後も改善がみられない企業に対しては、高年齢者雇用確保措置義務に関する勧告を行い、それでも法律違反が是正されない場合は企業名を公表することがあります

### 4. 高年齢者雇用確保措置の実施・運用に関する指針の策定

今後、事業主が講ずべき高年齢者雇用確保措置の実施および運用に関する指針を、労働政策審議会における議論などを経て策定します

この指針には、業務の遂行に堪えない人\*を継続雇用制度でどのように取り扱うかなどを含みます

\*平成24年1月6日の労働政策審議会の建議では、「就業規則における解雇事由または退職事由に該当する者について継続雇用の対象外とする」ともできる」とし「この場合、客観的合理性・社会的相当性が求められる」と示されています

(出所)厚生労働省・東京労働局・ハローワーク 「平成25年4月1日から希望者全員の雇用確保を図るための高年齢者雇用安定法が施行されます」  
<http://tokyohelloworkjsite.mhlw.go.jp/var/rev0/0068/9028/koureihou-panfu-1.pdf>

※記載内容は平成27年8月1日現在の情報に基づく

# 厚生年金保険・健康保険・雇用保険について

## 厚生年金保険・ 健康保険の被保険者

- 厚生年金保険・健康保険では、パートタイマー等でも、常用的な使用関係がある場合は、被保険者になります
- 常用的な使用関係があるかどうかの判断は、同じ事業所で同様の業務に従事している一般社員の労働日数、労働時間を基準に、それぞれがおおむね4分の3以上であるかどうかを目安に、就労形態等を考慮し、総合的に判断されます
- 70歳未満で老齢厚生年金(特別支給を含む)を受給している人を雇用した場合でも、常用的な使用関係がある場合は、被保険者になります
  - 在職中の老齢厚生年金は給料・賞与・年金から支給される一ヶ月当たりの合計収入に応じて、年金の一部または全部が支給停止になる場合があります

(出所) 日本年金機構 「事業主の皆様へ 厚生年金保険・健康保険制度のご案内」  
[https://www.nenkin.go.jp/pamphlet/seido-shikumi.files/0000000011\\_0000028122.pdf](https://www.nenkin.go.jp/pamphlet/seido-shikumi.files/0000000011_0000028122.pdf)

## 雇用保険の被保険者

- 次に該当する労働者の方は、事業所規模にかかわらず、原則として、全て雇用保険の被保険者となります
  - ①1週間の所定労働時間が20時間以上であること
  - ②31日以上雇用見込みがあること
  - 適用事業に雇用される労働者であっても、65歳に達した日以後に新たに雇用される者など雇用保険法第6条に掲げる方は雇用保険の適用除外とされています
  - 同一事業主の適用事業に被保険者として65歳に達した日の前日から引き続き雇用され、その後も雇用されている者は高年齢継続被保険者となります
  - 64歳以上の高年齢労働者のうち、一般被保険者については雇用保険に係る保険料が免除されます
- ※被保険者についての詳細はお近くのハローワークにお問い合わせください

(出所) 厚生労働省 「雇用保険の適用について」  
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/koyouhoken/pdf/roudousha01.pdf>  
(出所) 厚生労働省 「平成27年度事業主の皆様へ(雇用保険用)労働保険年度更新申告書の書き方」  
<http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/hoken/h25/koyou.html>  
(出所) 厚生労働省 「職業安定分科会雇用保険部会(第89回)資料2 高齢者関係資料」平成25年6月27日  
<http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/hoken/h25/koyou.html>

※記載内容は平成27年8月1日現在の情報に基づく

# 「高年齢者雇用アドバイザー」による相談・援助

- 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構では、高齢者の雇用問題に関する専門家である高年齢者雇用アドバイザーを全国に配置し、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

## 高年齢者雇用アドバイザーとは

「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」(高齢法)により、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齢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、高齢者雇用問題に精通した経営労務コンサルタント、中小企業診断士、社会保険労務士等、専門的・実務的能力を有する人達を高年齢者雇用アドバイザーとして認定し、全国に配置しています

## 相談・援助のテーマ

### (1) 相談・助言(無料)

- 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

### (2) 企業診断システム(無料)

- 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、高齢者を活用するための課題を見つけ出し、高年齢者雇用アドバイザーがその課題解決策についてわかりやすくアドバイスします

### (3) 企画立案サービス(有料/経費の2分の1を機構が負担)

- 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

### (4) 就業意識向上研修(有料/経費の2分の1を機構が負担)

- 「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、高年齢者雇用アドバイザーが実施する研修です。研修時間は4時間以上15時間以内で、受講者数は5人以上20人程度としています

「高年齢者雇用アドバイザー」による相談・援助を希望する場合は、P.41にあります独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 各都道府県支部 高齢・障害者業務課までお問い合わせください



- 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 都道府県支部では、各都道府県における高年齢者雇用、障害者雇用の支援、職業能力開発の支援を行っています。高年齢者の雇用に関する相談・援助、高年齢者、障害者雇用に関する助成金の受付、障害者雇用納付金の申告申請、地方アビリンピックの開催、求職者支援制度の認定申請等の事業は各都道府県支部が窓口となります

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 各都道府県支部 高齢・障害者業務課 問い合わせ先

名 称	所 在 地	電 話
北海道支部高齢・障害者業務課	〒063-0804 札幌市西区二十四軒4条1-4-1	011-622-3351
青森支部高齢・障害者業務課	〒030-0822 青森市中央3-20-2	017-721-2125
岩手支部高齢・障害者業務課	〒020-0024 盛岡市菜園1-12-10 日鉄鉱盛岡ビル5階	019-654-2081
宮城支部高齢・障害者業務課	〒980-0021 仙台市青葉区中央3-2-1 青葉通プラザ13階	022-713-6121
秋田支部高齢・障害者業務課	〒010-0951 秋田市山王3-1-7 東カンビル3階	018-883-3610
山形支部高齢・障害者業務課	〒990-2161 山形市瀬山1954	023-674-9567
福島支部高齢・障害者業務課	〒960-8054 福島市三河北町7-14	024-526-1510
茨城支部高齢・障害者業務課	〒310-0803 水戸市城南1-1-6 サザン水戸ビル7階	029-300-1215
栃木支部高齢・障害者業務課	〒320-0072 宇都宮市若草1-4-23	028-650-6226
群馬支部高齢・障害者業務課	〒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
埼玉支部高齢・障害者業務課	〒336-0931 さいたま市緑区原山2-18-8	048-813-1112
千葉支部高齢・障害者業務課	〒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
東京支部高齢・障害者業務課 (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
神奈川支部高齢・障害者業務課	〒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
新潟支部高齢・障害者業務課	〒951-8061 新潟市中央区西堀通6-866 NEXT21ビル12階	025-226-6011
富山支部高齢・障害者業務課	〒930-0004 富山市桜橋通り1-18 北日本桜橋ビル7階	076-471-7770
石川支部高齢・障害者業務課	〒920-0352 金沢市観音堂町へ1	076-267-6001
福井支部高齢・障害者業務課	〒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
山梨支部高齢・障害者業務課	〒400-0854 甲府市中小河原町403-1	055-242-3723
長野支部高齢・障害者業務課	〒381-0043 長野市吉田4-25-12	026-258-6001
岐阜支部高齢・障害者業務課	〒500-8842 岐阜市金町5-25 住友生命岐阜ビル7階	058-265-5823
静岡支部高齢・障害者業務課	〒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
愛知支部高齢・障害者業務課	〒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
三重支部高齢・障害者業務課	〒514-0002 津市島崎町327-1	059-213-9255
滋賀支部高齢・障害者業務課	〒520-0856 大津市光が丘町3-13	077-537-1214
京都支部高齢・障害者業務課	〒600-8006 京都市下京区四条通御馬場西入立売中之町99 四条 SETビル5階	075-254-7166
大阪支部高齢・障害者業務課 (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 クラボウエアネックスビル3階	06-4705-6927
兵庫支部高齢・障害者業務課	〒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
奈良支部高齢・障害者業務課	〒630-8122 奈良市三条本町9-21 JR奈良伝宝ビル6階	0742-30-2245
和歌山支部高齢・障害者業務課	〒640-8483 和歌山市国部1276	073-462-6900
鳥取支部高齢・障害者業務課	〒689-1112 鳥取市若葉台南7-1-11	0857-52-8803
島根支部高齢・障害者業務課	〒690-0001 松江市東朝日町267	0852-60-1677
岡山支部高齢・障害者業務課	〒700-0951 岡山市北区田中580	086-241-0166
広島支部高齢・障害者業務課	〒730-0825 広島市中区光南5-2-65	082-545-7150
山口支部高齢・障害者業務課	〒753-0861 山口市矢原1284-1	083-995-2050
徳島支部高齢・障害者業務課	〒770-0823 徳島市出来島本町1-5	088-611-2388
香川支部高齢・障害者業務課	〒761-8063 高松市花ノ宮町2-4-3	087-814-3791
愛媛支部高齢・障害者業務課	〒791-8044 松山市西塩生町2184	089-905-6780
高知支部高齢・障害者業務課	〒780-8010 高知市椋橋通4-15-68	088-837-1160
福岡支部高齢・障害者業務課	〒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
佐賀支部高齢・障害者業務課	〒849-0911 佐賀市兵庫町若宮1042-2	0952-37-9117
長崎支部高齢・障害者業務課	〒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
熊本支部高齢・障害者業務課	〒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
大分支部高齢・障害者業務課	〒870-0131 大分市皆春1483-1	097-522-7255
宮崎支部高齢・障害者業務課	〒980-0916 宮崎市大字信久4241	0985-51-1556
鹿児島支部高齢・障害者業務課	〒890-0068 鹿児島市東都元町14-3	099-813-0132
沖縄支部高齢・障害者業務課	〒900-0006 那覇市おもろまち1-3-25 沖縄職業総合行合4階	098-941-3301

平成27年8月31日現在

※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/>)

# アパレル・ファッション産業高齢者雇用推進委員会 名簿

座長	所属
佐野 嘉秀	法政大学 経営学部 教授

委員	所属
伊藤 六一	株式会社三陽商会 経理財務本部 執行役員
長谷部 彰	株式会社オンワード樫山 人財部 人財開発課 課長
田中 克昌	株式会社TSIホールディングス 管理本部 人事部 副部長
小林 義和	株式会社東京ソワール 管理本部 人事部長
荒川 泰典	西川産業株式会社 人事総務部 人事課 課長
久保田 晃弘	マツオインターナショナル株式会社 取締役 専務執行役員 管理本部長
大畑 貴志	株式会社レナウン 管理統括部 人事部 労務課 課長
長谷川 晴久	株式会社ワコール 人事総務本部 ダイバーシティ・キャリア支援室 ダイバーシティ推進課

推進員	所属
戸張 隆夫	一般社団法人日本アパレル・ファッション産業協会 専務理事
川口 輝裕	一般社団法人日本アパレル・ファッション産業協会 参事
川名 由加	一般社団法人日本アパレル・ファッション産業協会 マネージャー
笠輪 純子	一般社団法人日本アパレル・ファッション産業協会

事務局	所属
根本 直樹	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 コンサルティング・国際事業本部 組織人事戦略部 チーフコンサルタント
鈴木 陽子	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 政策研究事業本部 経済・社会政策部 主任研究員
天野 さやか	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 コンサルティング・国際事業本部 組織人事戦略部 アソシエイト

※委員名/所属は平成27年8月1日現在

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

**アパレル・ファッション産業**  
**高齢者雇用ガイドライン**  
— 高齢者の戦力化のために —

平成28年1月発行

発行所：一般社団法人 日本アパレル・ファッション産業協会  
アパレル・ファッション産業高齢者雇用推進委員会  
〒103-0027 東京都中央区日本橋2-8-6 SHIMA日本橋ビル5F  
TEL.03-3275-0681(代) FAX.03-3275-0682  
URL. <http://www.jafic.org>

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

アパレル・ファッション産業

# 高齢者雇用ガイドライン

— 高齢者の戦力化のために —

発行 平成28年1月

一般社団法人 日本アパレル・ファッション産業協会  
アパレル・ファッション産業高齢者雇用推進委員会

