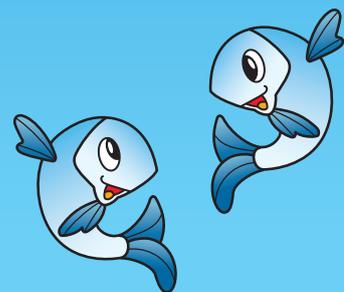
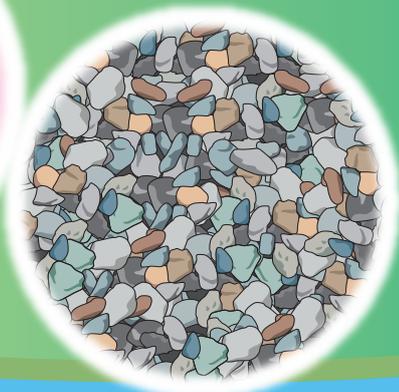


独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構委託
産業別高齢者雇用推進事業

多世代共働による 職場づくり

砂利採取業 高齢者活躍に向けたガイドブック



平成30年8月
一般社団法人 日本砂利協会
砂利採取業高齢者雇用推進委員会

はじめに

本ガイドブックは平成16年に作成した「砂利採取業高齢者雇用促進の手引き」の改訂版です。

前回のガイドブック作成から14年が経過しました。この間、日本の人口は2011年から減少傾向に転じる中で、少子高齢化と人手不足はさらに進展し、安定的な労働力の確保は砂利採取業界における重要課題の1つになっています。この課題を解決するには、これからの砂利採取業界の中核を担う若年者の確保を進める一方で、現在、砂利採取業界に従事している従業員が安心して活躍できる場の整備・拡充を図ること、そして豊富な経験を持つ高齢者のさらなる活用が不可欠であります。

会員各社の中には、高齢者のさらなる活用を図るべく、定年を迎えた従業員を引き続き雇用したり、定年年齢を引き上げたりするなどの取り組みを進めています。こうした取り組みは一定の成果を上げていますが、業界全体として高齢者の活躍の場を考えていく必要が求められています。

このような状況を踏まえ、平成29年度に一般社団法人日本砂利協会では高齢者雇用推進委員会を設置して、高齢者雇用の実態を把握するためのアンケート調査やインタビュー調査を行いました。アンケート調査では経営者と50歳以上の砂利採取業務に関わる社員から高齢者雇用に関する様々な意見・考えを回答してもらい、インタビュー調査では先進的な取り組みを進めている会員企業の高齢者雇用の工夫や課題などを伺いました。

これら調査を通じて明らかになったのは、会員各社では高齢者は戦力として不可欠な存在になっていること、高齢者が活躍するための工夫が各社・各現場で積み重ねられていること、そしてこうした取り組みにより高齢者の活躍の場が広がっていることです。各社の工夫を業界全体で共有することは、これからの砂利採取業界の発展に寄与します。

本委員会では、これら調査結果を踏まえて砂利採取業における高齢者活躍のあり方について検討し、ガイドブックを取りまとめました。本ガイドブックでは、高齢者の活躍に向けた5つのポイントを提言しています。会員各社が本ガイドブックを通して高齢者とともに活躍できることを期待します。

一般社団法人 日本砂利協会
砂利採取業高齢者雇用推進委員会委員長 田口 和雄
(高千穂大学 経営学部 教授)

目次

1	砂利採取業における高齢者の活躍に向けた考え方	1
2	砂利採取業における高齢者の活躍に向けた5つのポイント	3
	【ポイント1】 人手不足の解消に向けて中高年者のさらなる活躍方法を見出す	3
	【ポイント2】 次世代の育成を図り「少数精鋭」を進めるために 高齢者の保有する「現場力」を継承する	5
	【ポイント3】 職場の一体感を生み出すために 世代を超えたコミュニケーションを円滑にする	7
	【ポイント4】 長期にわたって働くことを前提とした雇用管理制度を整備する	11
	【ポイント5】 安心・安全に働くために安全対策の徹底と健康管理面の配慮を行う	17
3	参考資料	26
	1. わが国の少子高齢化の現状と将来	27
	2. 厚生年金の支給開始年齢の引き上げ	29
	3. 高年齢者雇用安定法（抜粋）	31
	4. 改正高年齢者雇用安定法の概要	32
	5. 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	35
	6. 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）	37
	7. 「在職老齢年金」と「高年齢雇用継続給付」の仕組み	38
	8. 高齢・障害・求職者雇用支援機構による各種支援	45
	9. 高齢者雇用に関する各種助成金一覧（2018年現在）	48
	10. 関係機関のホームページ一覧	53

本書の構成

本書の構成は以下の通りです。

「砂利採取業における高齢者の活躍に向けた考え方」では、はじめに砂利採取業においてさらなる高齢者の活躍が求められる背景を述べたうえで、砂利採取業における高齢者の活躍に向けた考え方を5項目として整理しました。

「砂利採取業における高齢者の活躍に向けた5つのポイント」では、砂利採取業高齢者雇用推進委員会での検討結果をもとに、業界各社が人手不足下において高齢者の活躍を推進しながら競争力を高めるために取り組むべき5つのポイントを紹介しました。内容を深くご理解いただくために、アンケート調査結果を取り上げているほか、やはり社員の高齢化問題に取り組んでいる砂利採取事業者の事例を数多く紹介しています。

また、「参考資料」として、高年齢者雇用安定法の概要や在職老齢年金と高年齢雇用継続給付のしくみについて説明したり、高齢者雇用に関する情報一覧を示し、運用上の課題解決に向けた相談のできる支援機関を紹介しています。

会員各社を取り巻く状況は千差万別とされますが、各社の取り組みの一助となることを目指して作成いたしました。何卒ご活用下さい。

「本書」で用いたアンケート調査結果は、2017年（平成29年）8月に日本砂利協会会員事業者1,213社と同社で働く50歳以上の主に砂利採取に関わる仕事（採取、プラント、運搬）に就いている従業員3,609人を対象に実施したものです（有効回収率は事業者22.1%、従業員14.4%）。

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。

文中の「企業事例」は、2017年（平成29年）9月から2018年（平成30年）1月にかけて、全国の砂利採取事業者を対象に実施したヒアリング調査結果から、また、「経営者の声」「社員の声」は上記アンケート調査結果の自由意見から抜粋したものです。

「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。

1

砂利採取業における 高齢者の活躍に向けた考え方

砂利採取業における 高齢者の活躍に 向けた考え方

若年者が不足し、社員の高齢化が進んでいる砂利採取業においては、

- ・長年企業に貢献している高齢者にその能力と意欲に応じてできるだけ長く働いてもらうこと
- ・高齢者の「現場力」を継承させることで、経験の浅い社員を早期に戦力化していくことが今まで以上に求められる。

1 ▶ 看過できない人手不足の状況

当業界は、3K職場というイメージをなかなか払拭することができず、また、賃金・処遇等も他産業と比べて優位ともいえないので、若年者を引き付けることが難しい状況に置かれています。

こうした状況を放置しておけば、若年者の雇用はますます難しくなることが想定されます。一方で、当業界で働く社員の年齢構成をみると、高齢者の比率が高く、今後も高齢者に頼らざるを得ない状況に置かれていることもまた事実です。

こうした**若年者不足と社員の高齢化の進展は、企業の存続にとって大きな問題**としてのしかかってきています。

2 ▶ 人手不足の解消に向けた考え方

人手不足を解消し、持続可能な経営を行っていくためには、若年者の採用のために工夫している企業を参考としながら、若年者の採用を積極的にいき、早く戦力化を図ることはもちろん重要なことです。

ただし、まず企業としてできることは、長年企業に貢献している高齢者にその能力と意欲に応じてできるだけ長く働いてもらうこと、また、**若年者に比べると比較的採用しやすい中高年者や高齢者を採用し、高齢者の技術・技能、安全に対する知見、いわゆる「現場力」を継承しながら早期に戦力化していく**ことではないでしょうか。

3 ▶ 持続可能な経営を行っていくために求められる高齢者

「現場力」の継承のために重要なことは、**高齢者と若手・中堅社員双方の融和を図り、保有する力を上手に組み合わせ、補完していく**ことです。あわせて、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若手・中堅社員に伝えていくか、そのためのしかけづくりも必要となります。

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のもとで、少しでも3K職場というイメージからの脱却を図っていきましょう。

あわせて、高齢になっても安心して働けるよう、雇用管理制度を整備したり、賃金・処遇制度を見直すことで**高齢者のモチベーション(働く意欲、やりがい)を向上**させることも重要です。

4 ▶ 高齢者に力を発揮してもらうための5つのポイント

砂利採取業において今後ますます高齢者に力を発揮してもらうためのポイントは以下の5つです。

砂利採取業における高齢者の活躍に向けた5つのポイント

Point 1

人手不足の解消に向けて
中高年者のさらなる活躍方法を見出す

Point 2

次世代の育成を図り「少数精鋭」を進めるために
高齢者の保有する「現場力」を継承する

Point 3

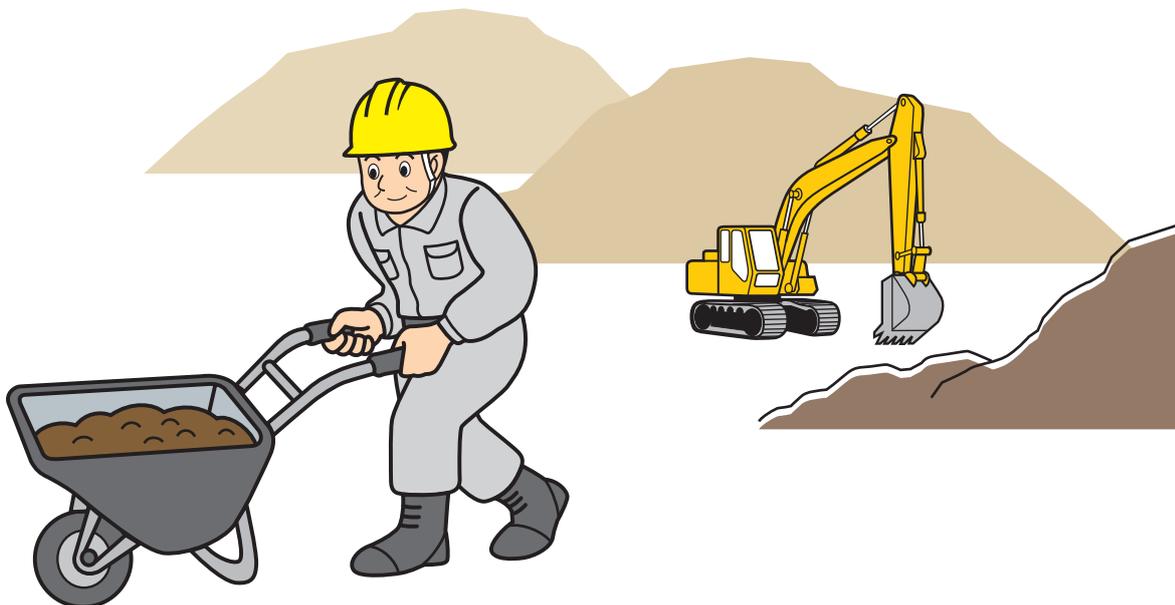
職場の一体感を生み出すために世代を超えた
コミュニケーションを円滑にする

Point 4

長期にわたって働くことを前提とした
雇用管理制度を整備する

Point 5

安心・安全に働くために安全対策の徹底と
健康管理面の配慮を行う



2

砂利採取業における高齢者の活躍に向けた5つのポイント



Point 1

人手不足の解消に向けて 中高年者のさらなる活躍方法を見出す

当業界では定年年齢を60歳に定めている企業が多いものの、他産業と比べると65歳定年制をとっている企業や、そもそも定年制のない企業が多くなっています。要は、**60歳はあくまでも働く上では通過点であり、それ以降も働き続ける者が多い**、また、それを可能とするための制度が既に整備されていることを示唆しています。

現状でも、中高年期から、社員一人ひとりの能力や希望に応じて職務を変えたりすることが行われています。また、高齢期の業務負荷を軽減するために、65歳以降はプラントオペレーターからダンプの運転手に職務を変更したり、70歳を過ぎたら現場の掃除等こまごまとした仕事に従事させている企業もあります。

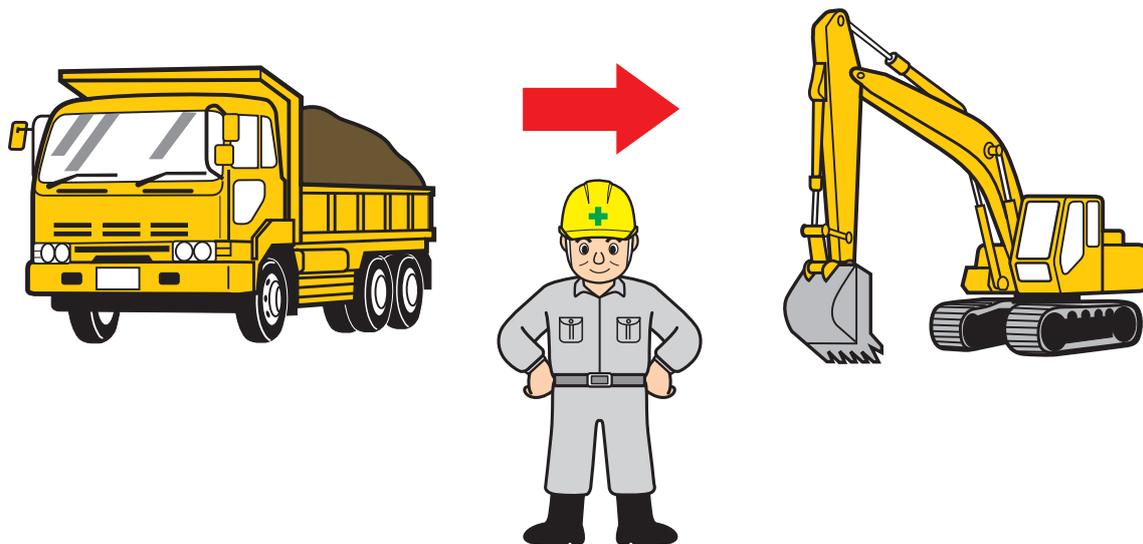
一方で、若年者の採用難への対策として、比較的30～40歳代でも応募があるダンプの運転手を採用し、その中から適性に応じて重機のオペレーター等に異動を促している企業もあります。

このように高齢者を一括りにして画一的な管理をするのではなく、**年齢にかかわらず一人ひとりの能力や適性にふさわしい仕事・役割を付与し、必要に応じてその都度変更するという「個別管理」の考え方に基づくことが重要です。**そのうえで、高齢期に至っても一人ひとりが活躍できるような場を創出することで会社への貢献を促すとともに、喫緊の課題である人手不足への対応についても図っていくことが大切です。



企業事例1 中高年者を活用した人手不足への対応

－若い人に人気のあるダンプの運転手として採用し、その後多様化を図る－



- 採用には苦勞しているが、それでもダンプの運転手は若い人に人気がある。ダンプの運転手は、「人付き合いをしなくて済む」というのが魅力のようだ。
- こうして採用したダンプの運転手を重機のオペレーターやプラント従事者に異動させるという流れをつくった。人手不足ゆえの苦肉の策ではあったが、適性を踏まえ、「人が足りない」や「こっちの現場が忙しい」などということで本人と相談しながらダンプを降りてもらうことにしている。なかにはダンプから「降りたくない」という者もいるが、オペレーターになれば給与体系が歩合給から固定給になり、金額も増えるようにすることで異動を促している。

企業事例2 高齢期の業務負荷の軽減①

－65歳以降はダンプの運転手に職務を変更する－

- 65歳以上の高齢者には、プラントで重量物を扱ったり体を動かしたりする仕事に就くよりも、運転の方が楽ではないかと判断して、ダンプの運転手をやってもらっている。
- 現在、60歳代前半の社員がプラントで働いているが、65歳を迎えたらダンプの運転手として働いてもらえればよいと思っている。

企業事例3 高齢期の業務負荷の軽減②

－70歳以降はプラントで縁の下の力持ち－

- 70歳を過ぎた頃に周りから危ないとの進言を受けたダンプの運転手がいた。本人はまだ働きたいということだったので、工場勤務に変更した。大黒柱的な存在ではないが、掃除等こまごまとした下働きのことをやってくれている。

Point 2

次世代の育成を図り「少数精鋭」を進めるために 高齢者の保有する「現場力」を継承する

砂利を採取するには、その「掘り方」に知恵が必要になります。無駄なく掘るには、センスだけではなく長年の経験が必要とされます。若手社員が「一生懸命1日500㎡掘りましたといっても、ベテランは1日で1,000㎡掘ることができる」、といった声もよく聞かれます。

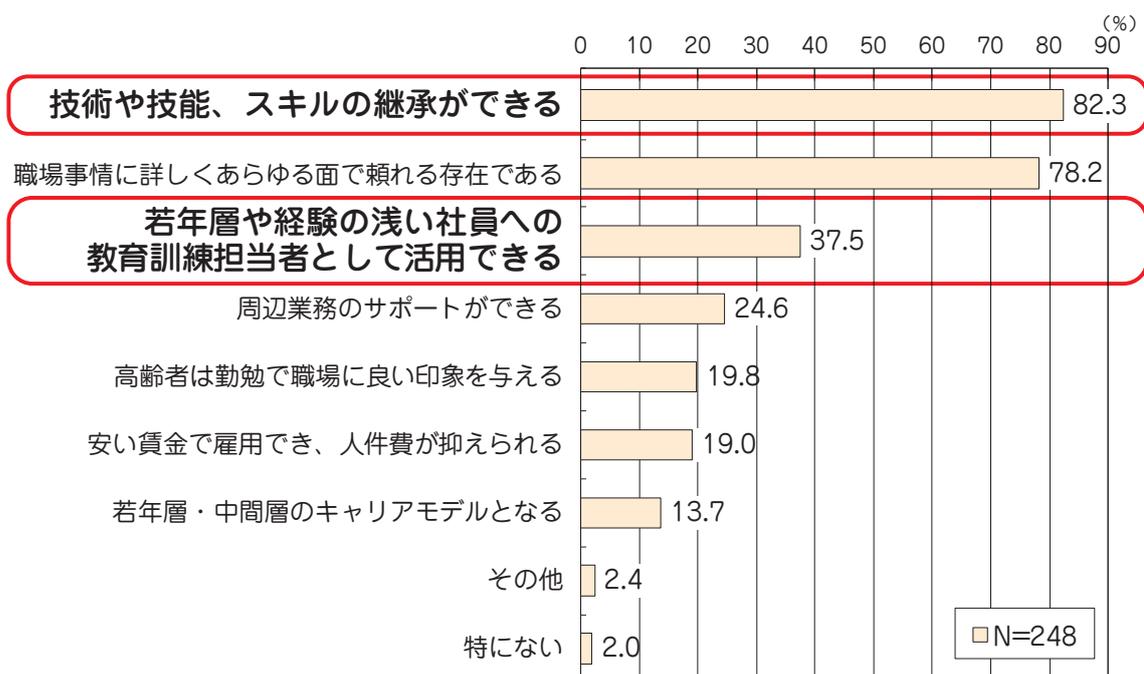
こうした砂利を効率的に掘る知恵、例えば採取の前の段取りの仕方、また、砂利の種類や採取場所等によってプラントの操作方法を変えたり、機械のメンテナンス、修理を行うノウハウといった「現場力」を確実に次世代に継承していくことが求められます。

特に、昨今の人手不足の状況下においては、こうした「現場力」の高い社員を育成し、いわゆる「少数精鋭」で業務を遂行していく体制を構築することが欠かせません。

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。

企業アンケート結果より

60歳以上の社員を活用するメリットとしては「技術や技能、スキルの継承ができる」が最も多くなっており、「教育訓練担当者として活用できる」も第3位と多くなっています。



経営者の声 ベテラン社員への注文

－若手に指導するときは長い目で見てほしい－

- 「現場力」の継承のためにはベテラン社員からの指導が不可欠ではあるが、ベテランの高齢者は、すぐに「駄目だ」というようなことが口からでてしまう。「目に見える向上心が感じられないが、黙々とやる」という、今の若い人の特徴に合わせた、長い目で見る指導を心がけてもらいたい。

社員の声 ベテラン社員の自戒の声

－若手社員には前向きな考え方で接していこう－

- 機械化の時代になり人間関係がますます難しくなっている。だからこそコミュニケーションを密にして、「昔はこうだった」とかあまり言わないで、若い人の意見をいろいろ聞くようにしていきたい。前向きな考え方で接していくことが必要である。

社員の声 若手社員への注文

－年配者が持っている知識と技術を継承していこう－

- 時代は常に進化を続けており、アナログからデジタル中心に変化し続けている。若い人は前ばかり見て、年配者の意見に耳を傾けない人が増えている。最近感じることは、昔の方が書類も整備されており、年配者の方は物事に対する基礎がしっかり分かったうえで仕事に取り組んでいる。今、必要なのは、年配者が持っている知識と技術をどう承継していくかを考えなければならないこと。自分の会社の歴史を知ること、今後の課題と対策が見えて来るのではないか。そのためにも、高齢者を有効に活用する方法を考えていかなければならないと思う。

Point 3

職場の一体感を生み出すために世代を超えたコミュニケーションを円滑にする

人材の確保が厳しい状況下、積極的に自社の魅力をアピールして若手社員の採用に成功している企業があります。苦勞して採用した若手社員をできるだけ早く一人前に育成していくことが重要ですが、年齢差による考え方や世代間の意識の相違（ジェネレーションギャップ）が若年者のやる気・意欲を削いでしまうという声も少なくありません。

会社として積極的に若手・中堅・高齢者の融和を考える仕組みをつくる必要があります。そのための第一歩が世代を超えたコミュニケーションの円滑化に取り組むことです。

例えば、当業界では、各社ともに安全対策には非常に力を入れており、安全大会や安全会議等を積極的に行っています。また、現場との直行・直帰も多いことから、折を見て経営者が社員一人ひとりに声かけをしている企業もあります。こうした場面を活かし、若手・中堅・高齢者の交流の場を意識的に作っていくことが考えられます。

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砂利採取業の仕事のやりがいも若年者に伝えることも重要です。

ただし、高齢者が過去の成功体験に引きずられて昔風のやり方を押し付けたり、自慢話ばかりしているようでは、若手社員はそれだけで拒否感を抱いてしまいます。「仕事は見て覚えろ、盗んで覚えろ」というのは過去の話です。

一方で、若手社員も高齢者に対して尊敬の念を持ち、謙虚に教を乞うことも必要です。

まずは経営者が間に入って若手・中堅・高齢者の融和を考える仕組みづくりを行いましょう。社員全員が一体感を持ち、そのうえで自らの役割を全うすることが会社の発展につながるという意識を共有することが求められるのです。

なお、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。



企業事例4 若手社員を積極的に採用

—年齢にかかわらずお互い言いたい事は言い合える環境にある—

- 毎年、若手社員を採用しており、この5～6年で一気に増えた。全社員40数名の中で、20歳代が2名、30～50歳代がそれぞれ10名程度いる。少し上の世代が兄貴的な存在として面倒をみているので、若い人が働きやすい環境だといえるのではないかと。
- 採用は、ハローワークよりも出入り業者や社員の知り合いといった縁故が多い。紹介する側もしっかりした人を紹介してくれるので安心して採用できる。
- 中途採用の社員は、建設業等で働いていた経験がある者が少なくない。当社よりももっと厳しい環境下で仕事をしていたので、長く働いてくれる。
- 前職が建設業だった社員の話では、建設業は仕事に波があり、遠方で働くために1～2か月自宅に帰れない等といったこともあり、生活の安定感に欠けるということだった。当社の場合、日々の仕事が地元で安定していることも働きやすい環境のひとつと言えるだろう。
- 「高齢者はあまりしゃべらない」といった声も耳にするが、当社は**高齢者であっても若年者であってもお互い言いたい事は言い合える環境**にある。輪を乱す人を嫌う社風であり、良い意味でこの会社の社風に合った社員だけが残っている状況である。



職長や若手・中堅社員向けに「高齢者と一緒に働く社員の心構え」と、ベテラン社員向けに「高齢になっても職場になくてはならない人であり続けるための心構え」を紹介します。ご活用ください。

職長や若手・中堅社員向け 高齢者と一緒に働く社員の心構え

高齢者の力を発揮させるためには、職長や、高齢者と一緒に働く若手・中堅社員の日頃の行動が重要です。職長や、高齢者と一緒に働く社員の心構えを挙げてみました。

■「おたがいさま」の精神で仕事をする

高齢になっても経験を活かして自らの役割を全うしながら働く高齢者がいるからこそ、若手・中堅社員が力を発揮できるともいえます。自分の将来がそこにあると考え、「おたがいさま」の精神を一人ひとりに自覚してもらうことが大切です。

■事業主と職長で意思の疎通をはかる

高齢者の活用に関して、事業主と職長は、しっかりと意思の疎通を図りましょう。高齢者の技術・技能を活かすために何をすればよいか、現場を差配する職長に会社の意図を伝え、一緒に考え行動に移していきましょう。

■健康状態をみながら無理をさせない

職長の重要な仕事のひとつが、現場で働くすべての社員の安全確保です。特に身体機能が低下する高齢者に対しては、常にコミュニケーションを図り、健康状態をみながら無理をさせない配慮が必要です。



■ベテランから技術・技能を受け継ぐ

「負荷の高い仕事はしないで、高齢者は楽をしている」と、不満を抱く若手・中堅社員もいるかもしれません。そうではなく、会社や組織は、さまざまな強みや弱みを持つ人間が集まって成り立っているという理解が必要です。

安全大会などでベテランの体験談を聞いたりして、ベテランが保有する高い技術・技能を受け継ぐという意識を持つように促しましょう。

ベテラン社員向け 高齢になっても職場になくてもならない人であり続けるための心構え

高齢者自身が誇りを持ち、かつ、職場に溶け込むよう努力しましょう。高齢になっても職場になくてもならない人であり続けるための心構えを整理しました。

■「俺の若い頃は・・・」は禁句とする

「見て覚えろ」、「技術は盗め」といった教え方は若い人には通用しません。「俺の若い頃は…」という自慢話も若い社員からはうっとうしいだけです。自分たちの若い頃とは時代が違うということを踏まえ、過去の話は聞かれない限り自分からは言い出さないようにしましょう。逆に若手社員の方が機械の操作等慣れているケースも少なくありません。謙虚に学ぶ姿勢を持ちましょう。

■相手の気持ちになって助言する

若手社員と混じってチームで働く中で、経験を生かした「一言」への期待は大きいものです。若い人の意見、アイデアを「やってもムダ」と否定するのはなく、「こうしたらどうか」といった助言をしましょう。若い人と付き合う際には、自分から相手の目線まで降りていって会話をしよう心掛けましょう。

■誰とでもコミュニケーションをとれる

仕事ではチームワークが大事であり、「自分だけ」、という考えでは反発を招いてしまいます。自分の意見を伝える訓練はよくしてきましたが、他人の話をきちんと聞く訓練はできていますか。気をつけましょう。

■自分の仕事に誇りを持つ

長い間働いてきたことで会社やわが国の社会インフラを支えてきたという自負・誇りを持ちながら仕事をすると、やりがいに通じるものです。

■人とのつながりを重視する

いままでとは違う仕事でも率先して取り組み、周囲と協力し合いながら働く姿勢が大事です。自らの仕事に誇りを持ち、世の中の人役に立つ・喜んでもらうといった姿勢を持ち続けましょう。仕事では人とのつながりが重要であり、それがあからこそ長く仕事ができるのです。

Point 4

長期にわたって働くことを前提とした 雇用管理制度を整備する

会社として高齢者を積極的に活用するという方針を持ち、人事管理を行っていくことが重要です。

「高齢になっても一定の処遇を保障するのでしっかり働いてほしい」、というメッセージを発信し、こうした仕組みを制度面（定年制、賃金・処遇、働き方等）に落とし込んでいきましょう。

一方、社員としても、高齢になっても第一線で働くことができるよう、若いうちから技術・技能の向上に努めることが求められます。

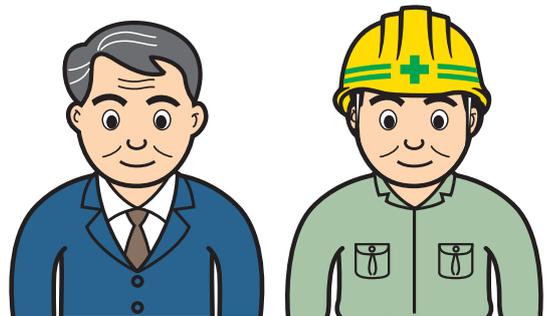


1 ▶ 高齢者が安心して働くための定年制、定年年齢の再検討

当業界では定年年齢を60歳とし、その後、継続雇用により働き続けられる制度を導入している企業が多くなっています。ただし、他業界と比べると、65歳定年企業や、そもそも定年制のない企業が多いのが、当業界の特徴となっています。

高年齢者雇用安定法¹では、65歳までの希望者全員の雇用確保が義務化されていますが、なかには「私は何歳まで働けるのだろう」という不安を抱えている社員がいるかもしれません。

雇用延長制度には「継続雇用制度」、「定年年齢の引き上げ(定年延長)」、「定年制は採用しない(定年制の廃止)」の3種類あります。それぞれメリットとデメリットがありますので、自社にふさわしい制度を整備することが重要です。



1 高年齢者雇用安定法の抜粋は31ページ、2013年4月に改正された高年齢者雇用安定法の概要は32ページを参照のこと。

企業アンケート結果より

定年制を定めていない企業が2割弱を占めています。また、定年年齢が65歳の企業も3割を占めています。

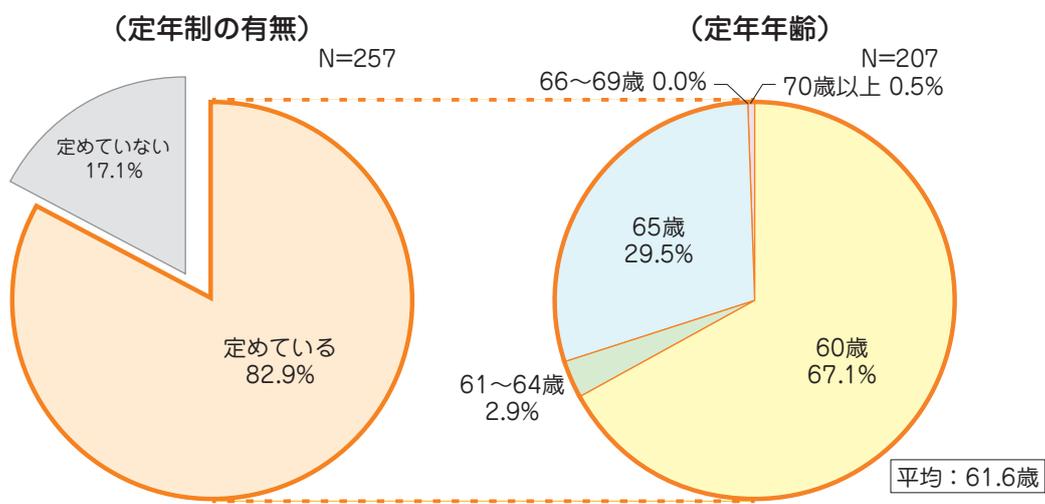


表 雇用延長制度のメリット、デメリット

	メリット	デメリット
継続雇用制度	<ul style="list-style-type: none"> 定年前後で労働条件の変更が比較的やりやすい いったん定年というラインを引くことで、社員の緊張感を持たせたり意識の転換を図ることができる 	<ul style="list-style-type: none"> 定年前後で労働条件を大きく引き下げると社員のやる気の低下につながる恐れがある 長くいてほしい社員であっても労働条件が折り合わず、定年時点で退職する恐れがある
定年年齢の引き上げ (定年延長)	<ul style="list-style-type: none"> 会社として長く働いてほしい社員を一定年齢まで（例えば65歳まで）継続して雇用できる すべての社員に対して一定年齢まで（例えば65歳まで）安定した雇用を保障することで、社員の安心感を高められる 	<ul style="list-style-type: none"> 労働条件の変更が難しい 健康、能力、意欲などの点で問題がある高齢社員の仕事を見つけることが難しいことがある 高齢者ならではの役割を付与するきっかけを作ることが難しい 社員の若返りが進まない恐れがある 定年延長を望まない社員もいる
定年制を採用していない (定年制の廃止)	<ul style="list-style-type: none"> 会社として長く働いてほしい社員を雇用し続けることができる すべての社員に対して安定した雇用を保障することで、社員の安心感を高められる 	<ul style="list-style-type: none"> 社員の退職時期が不定となるため、要員計画が立てにくくなる 健康、能力、意欲などの点で問題がある社員も雇用し続けなければならない 雇用契約終了時のルールなどで問題が起こることがある

企業事例5 60歳定年、その後継続雇用制度を採用している企業の例①

－会社や個人のメリハリをつけるために定年制は必要－

- 定年は60歳。1年ごとに更新し65歳まで働き続けることができる継続雇用制度を導入している。
- 定年到達後も正社員としているが、役職からは外れ、その分賃金は定年前の7割程度になる。勤務日数や勤務時間については定年前と変わらない。
- 当業界では定年制を設けていない会社も多いと聞かすが、会社や個人としても**メリハリをつけるために定年制は必要**であると考えます。定年でいなくなるという意識があれば、残っている人間の感覚や責任感にも変化が生じる。ベテラン社員が後1～2年しかないと思えば、若手社員も勉強に熱が入ると考えている。

企業事例6 60歳定年、その後継続雇用制度を採用している企業の例②

－65歳以降も働き続けられるようにした－

- 今まで定年年齢を60歳とし、65歳で雇用満了としていた。以前は65歳以上の継続雇用について消極的な考えを持っていたが、今の時代背景や、数年後には65歳定年、70歳雇用に移行するのではないかと考えたことを考慮し、また、経営陣の年齢も高齢期に近づいたこともあり、**65歳を超えても仕事の負荷を軽減させることで働き続けられるようにした**。
- 社員には定年後も継続して雇用してくれるという安心感を持ってもらうことができるのではないかと考えている。
- 65歳を超える継続雇用を始めたことで、今の60歳前後の社員的心情や考え、動き方等がどのように変化するか観察しているところである。

企業事例7 定年制を採用していない企業の例

－75歳前後が退職の境－

- 創業当初から定年制はない。知識と経験があり、本人にも働く意欲があれば、賃金も変えずに雇用を続けている。今後もこの制度を継続していく方針である。
- そもそもこの業界は昔から高齢者が多く、若い人はなかなか採用できないので、例えば**40歳～50歳代で入社しても10年ちょっとで辞めてしまうのはもったいないのではないかと**思っている。
- 最高齢は現在77歳で、40年以上重機オペレーターとして働いている。
- **概ね75歳前後で退職**する者が出てくる。ただしやる気のある人は、それ以降も継続して働いている。退職にあたっては、本人の判断によるものがほとんどで、会社から退職を言い出すことはない。家族から「そろそろいい年だから」と言われたとか、「孫の面倒をみたい」という本人の意向で退職を願い出るケースが多い。

2 ▶ 高齢者のモチベーションを高めるための賃金・処遇制度の見直し

賃金体系や処遇制度についても、人手不足下において高齢者にこれからはますます活躍してもらわなければならない業界動向を踏まえると、一度、見直してみるとよいかもしれません。



例えば、ある企業では60歳の定年前後で賃金を大きく引き下げていましたが、それにより再雇用者のモチベーション（働く意欲、働きがい）が大きく下がってしまったので、賃金の下げ幅を今までよりも少なくしたといったことがありました。

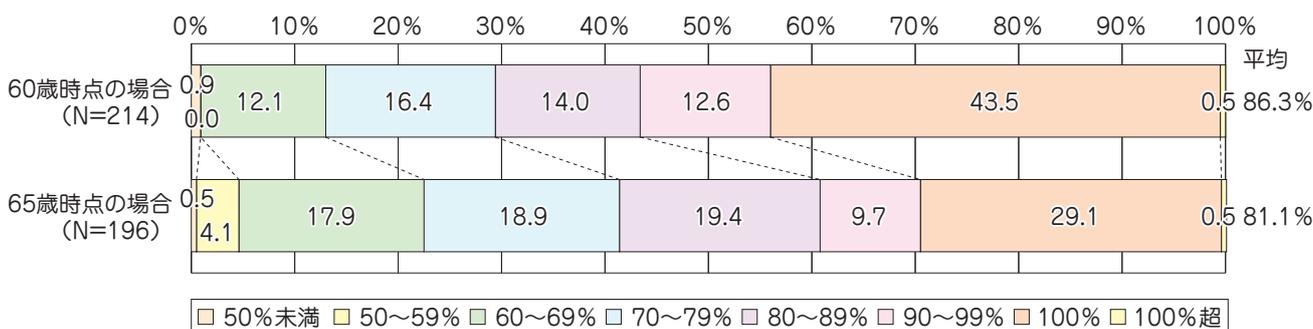
この例のように、定年到達前後で同じ仕事をしていたとしても、賃金が大幅に下がるようでは、**時として高齢者の働く意欲が低下したり、不満を抱きながら仕事をする高齢者があらぬ事故を起こしてしまう**こともあります。

当業界では、比較的、定年前後で賃金額を大きく変化させることは少なくなっていますが、**社員一人ひとりが長期にわたって働くことを前提として、仕事内容や役割の付与とそれに応じた賃金・処遇制度に基づき雇用管理を行うことが重要**です。

なお、定年到達を機に、ないしは高齢期に賃金を下げる場合は、賃金を下げる理由を高齢者に説明し、理解を求めることが必要です。**公的給付²が活用できるかどうか**も検討しましょう。

企業アンケート結果より

59歳時点と比べた60歳以降の月収は、60歳時点で86.3%と約15%減、65歳時点でも81.1%と約2割減にとどまります。



企業事例8 モチベーションの低下により賃金制度を見直した企業の例

- 過去に定年再雇用のタイミングで大きく下げた時期もあったが、**収入が半分程度に減少したことで高齢社員のモチベーションが低下**してしまった。なので、現在は定年時に役職から降りることでその分役職手当がなくなり、2割程度の減少になるように調整している。

2 公的給付（「在職老齢年金」、「高年齢雇用継続給付」）については38ページを参照のこと。

企業事例9 役職を外した分、賃金も下げている企業の例

- 定年後は定年前と同じ仕事をしてもらうが、**役職を外し責任を軽くすることで賃金は7割程度**にしている。基本給で2割減、定年後は賞与が出なくなるので、その分1割減といった具合である。金額的なところでは不満はあるだろうが、周囲の社員からの配慮等もあり、納得して働いてくれていると思っている。

3 ▶ 人事評価・査定による高齢者のモチベーションの向上

高齢者に対しても**人事評価・査定**を行い、それを本人に伝え、本人からも会社の評価に対して本音で話してもらう機会を設けることも重要です。高齢者からは、「自分をしっかりみてくれている」、「自分の普段思っている、感じていることを聞いてくれる」という意識につながり、モチベーション（働く意欲、働きがい）の向上に結び付きます。

あわせて、こうした人事評価・査定の結果を賃金に反映させることが求められます。

例えば、現場作業の比率が低下し、指導者やサポート役としての役割が増加した高齢者に対しては、その役割に応じた**人事考課**（例えば、指導・教育、勤怠、サポート等といった項目）を行い、処遇に反映させることが考えられます。

ただし、再雇用の基本給を昇給させることはなかなか難しいので、一人ひとりの日常の貢献度合いを**賞与・寸志**という形で本人に還元することが考えられます。

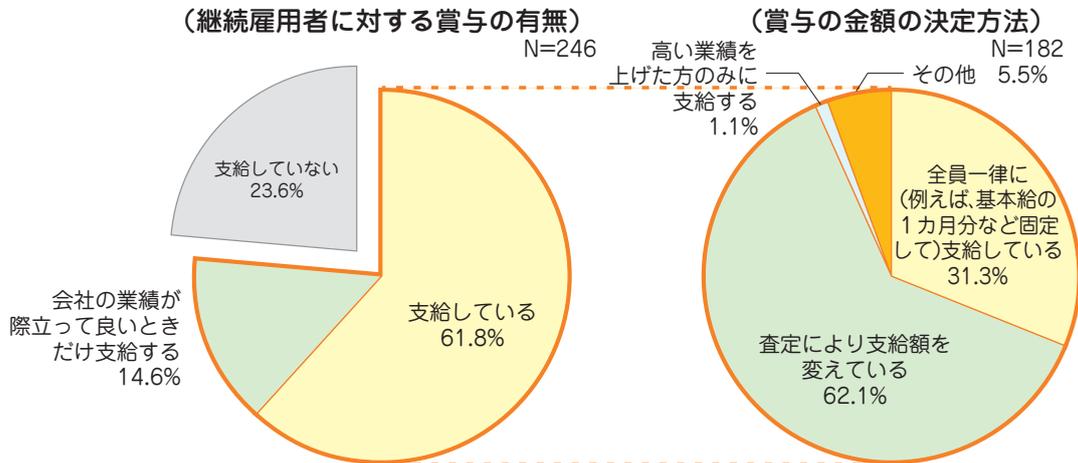
人事評価・査定部分の評価に応じて賞与・寸志の金額を変えるなど、**仕事ぶりを金額に反映させる**ことにその狙いがあるのです。

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、人事評価・査定の実施とそれに基づく賞与・寸志の支給には大きな意味があるのです。



企業アンケート結果より

継続雇用者に賞与を支給している企業が約75%を占めています（「支給している」＋「会社の業績が際立って良いときだけ支給する」の合計）。金額は査定により支給額を変えている企業が6割を占めています。



企業事例10 査定により賞与の額を変えている企業の例

- 60歳～65歳については、今までと同じ仕事をしてもらうが、賃金は1～2割程度下がる。月給を下げることはなく、査定を行い賞与で金額を調整している。
- 査定結果により金額の差をつける理由は、**同じ金額だと仕事をしっかりやる人から文句がでたり、仕事をしっかりやる人がやらなくなってしまう恐れがあるからである。しっかりやっている人にさらに頑張ってもらえるようにしていきたい。**

Point 5

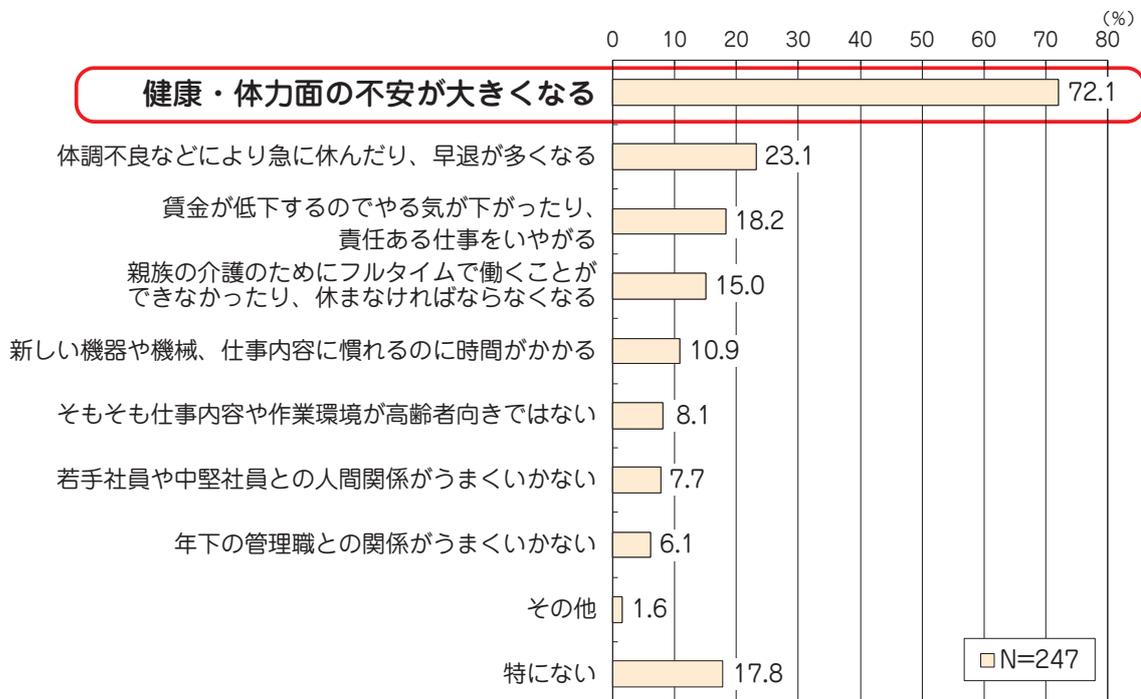
安心・安全に働くために安全対策の徹底と健康管理面の配慮を行う

1 ▶ 安全対策の徹底

高齢者に大きく依存している当業界だからこそ、一人ひとりが安心・安全に働けるように、日々の安全対策や会社としてできる健康管理面の配慮・対策を徹底することが求められます。「ベテラン社員の方が注意深く、事故も起こさない」、といった声もありますが、個人差があるものの、加齢に伴い健康・体力面の不安が大きくなることもまた事実です。こうした心身機能の低下に加えて、注意力が散漫になったり、業務に対する慣れや昔ながらの方法にこだわることにより危険軽視の傾向が強くなるという声もあり、重大事故につながらないように注意が必要です。

企業アンケート結果より

60歳以上の社員が働き続ける上で支障になっていることとしては「健康・体力面での不安が大きくなる」が圧倒的に多くなっています。



参考

ハインリッヒの法則

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。



その際、高齢者を特別視し、「高齢者のために」行うということを中心に訴えてしまうと、かえって高齢者自身が嫌がることもあり、また、若年者にとっても「なぜ、高齢者だけ優遇されるのか」という感情を抱いてしまい、結果として逆効果になってしまうことがあります。したがって、**高齢者に働きやすい職場は若年者を含む全社員にとって働きやすい職場**である、という発想に基づいて、職場環境の改善を行っていくことが重要です。



職場環境の改善に関するポイントは以下のとおりです。

職場環境の整備

- 階段や傾斜に手すりや滑り止めを設置したり、段差をなくす
- 照明を明るく、掲示物の文字を大きくする
- 警告音を大きくしたり、聴覚だけでなく視覚でも情報伝達できるようにする
- 作業速度を調整したり、瞬時の判断・反応が必要な作業をなくす
- 重量物の取り扱い時は補助具を使用したり、複数人で作業する
- 不安定な姿勢での作業をやめる
- 騒音、振動、粉じん対策を行う



企業事例11 あえて高齢者に気づかれないように安全対策を行っている企業の例

- プラント作業に従事している高齢者は、加齢に伴いふらつきやつまづき等注意しなければならないことがでてくる。ただし、高齢者のための対策といってしまうと、本人は問題ないと思っているので高齢者自身が嫌がってしまう。なので、あえて「若い人が入ったから」や「便利だから」という理由で手すりを取付けることや渡り廊下を広くする等の対策をとっている。



企業事例12 高齢社員が自ら進んで職場環境を改善している企業の例

- 気が付くと高齢社員の手によって手すりが溶接されていたり、プラントにホイストを付けたらどうかと言ってきたりする。



企業事例13 若手社員が率先して高齢者の負荷を軽減させている企業の例

- 若手社員は残業していても、高齢者は定時に帰すといったことが職場で自主的になされているので、自然と高齢者の負荷が下がるような状況にある。高齢者は疲れたら仕事でもしっかり休憩は取っているの、無理な勤務にはなっていない。
- 会社としても、高齢者に対しては休日の当番出勤もよほどの事がない限りお願いしていない。



安全第一といった姿勢を職場に浸透させ、安心して働くことができるような職場としていくためには、**全社的な安全に対する取り組み**が重要になります。

そのためには以下のような取り組みを行うことが考えられます。

【日々の取り組み】

- 朝礼や朝のミーティング時に、今日の仕事内容や危険が予測される作業とその対応策、また、雨天や積雪、強風、高温、低温等当日の天候、気候から見た注意事項を伝える。
- 毎朝、ラジオ体操やストレッチを実施し、体をほぐしたうえで作業をはじめめる。
- 夕礼で職長を中心にその日の作業を総括し、問題のある作業、危険作業の報告とその原因を話し合い、その日のうちに解決しておく。
- 事業主や管理者が、適宜、現場パトロールを行い、安全上問題がないか確認する。その際、気づいた点があればその場で対策を講じるように指示する。

【定期的な取り組み】

- 作業の進捗度合いや現場の状況を確認し、危険箇所のチェックやその対応を指示したり、注意事項を伝達するために定期的にミーティングを開催する。
- 年に1～2回、全社的な安全大会・会議を実施する。
- 無事故・無違反表彰制度や無事故手当といった制度を導入する。
- 重機メーカーや中災防等から講師を招き、適宜、安全講習を実施する。

なお、安全会議等では、経験に基づく事例については高齢者が講師になり、新しい機械の操作には若年・中堅者が講師になるなど、双方が「教える」、「教わる」といった立場に就くことが考えられます。**世代間の相互理解を進めることで「現場力」の継承を円滑に進める**ことができ、職場環境の整備にもつながるので一石二鳥です。

企業事例14 毎日、経営者自身が採取現場を視察している企業の例

- 事故が発生する最大の原因は、現場を社員に任せっきりで、経営者が現場を見ないのが一番の原因だと考えている。社員一人ひとりに危機意識を感じてもらい、高めてもらうために、毎日、経営者自身が採取現場を視察している。

企業事例15 毎朝朝礼を行い注意喚起を促している企業の例

- 毎朝朝礼を行い、社員一人ひとりが安全標語を発表したり、職長がどんなところに危険が潜んでおりどうすればよいのかといった当日の作業指示を行っている。また、必要事項はホワイトボードにも記載して、耳と目で注意を喚起している。



企業事例16 月に1回安全会議を開催し注意喚起を促している企業の例

- 安全会議を月に1回開催し、今月の反省や来月の目標等を発表している。例えば、秋であれば「朝の霧が濃いので、注意が必要となる」等である。また、ダンプの運転にあたっては、早めのライトアップ（通期で16時に点灯）も徹底している。

企業事例17 年に4回安大会を実施し注意喚起を促している企業の例

- 安全大会を年に4回、土曜日に半日かけて実施し、KY活動（事故報告等も含め）を行っている。全日本トラック協会から送られてきた乗務員の安全通達を教材として活用したりもしている。

企業事例18 夕礼を行ったり、声掛けを行うことで注意喚起を促している企業の例

- 夕礼を最低でも月に1回行い、近隣で起こった事故についてその原因と防止策を社員に説明して、他山の石としている。また、普段から声掛けを行い注意喚起を促したり、毎朝アルコールチェックも行っている。

2 ▶ 健康管理面の配慮

事故防止、労災防止には、安全対策の徹底はもちろんのこと、**疾病が要因の事故を防ぐためにも、高齢者の健康管理をしっかりと行うことが重要です。**

高齢者の活用にあたっては、加齢に伴う心身機能の変化への対応、また、脳や心臓の疾患、糖尿病などの生活習慣病への対応が求められます。特にこうした心身機能の低下には大きな個人差がありますので、高齢者一人ひとりに応じたきめ細かな対策を講じることが求められます。



そのために、日々の健康管理の取り組みや健康診断の受診の徹底、あわせて健康管理の必要性に関する社内喚起などを行いましょう。

特に重機の操作やダンプの運転等においては、**加齢に伴う「視野・視力の低下」「聴力の低下」「筋力の低下」**の影響を受けやすいので注意しなければなりません。

(1) 加齢に伴う心身機能の変化への対応

加齢に伴い、①**静止視力の変化（老眼）**、②**動体視力の低下**、③**視野狭窄**、④**水晶体の濁り（白内障）**といった**視野、視力の変化**などが表れてきます。定期的な目の機能チェックを行うことで高齢者本人に自分の目の状態を自覚させましょう。



あわせて、以下のような注意を促しましょう。

- 老眼により距離感がつかみにくなるので、眼科で検査を受けさせ、必要に応じて眼鏡をかけさせる。
- 動体視力の低下により動いているものへの判断がしにくくなるので、ブレーキ操作やハンドル操作が遅れないよう指導する。
- 視野の狭窄化により、横からの車両や周囲の作業者が見えにくくなるので、左右の確認は顔をその方向に向けるなど必要な指導を行う。
- 白内障予防の紫外線対策として、必要に応じて薄い色のサングラスの着用を勧める。

一方、加齢による筋力の低下は30歳代後半から始まるといわれており、徐々に若い時のような無理がきかなくなってきました。また、**平衡感覚の低下や股関節機能の低下により、転倒、墜落しやすくなったり**します。

まずは、閉眼片足立ちのような簡単な体力テストを行い、本人に心身機能の低下を自覚してもらうことから始めるとよいでしょう。

そのうえで、日々、必要に応じて以下のような配慮を行いましょう。

- 重量物の持ち上げや運搬時の腰痛防止の作業方法を指導する。
- 重量、作業量を事前に確認し、無理をさせないようにする。
- 重機やダンプを長時間運転したのちには、
 - ① 運転席から慎重に降りるよう注意を促す。
 - ② 運転後は縮まった体を伸ばすような体操を行うよう指導する。
 - ③ すぐに負担の大きな作業を行わせないようにする。
- 年齢とともに股関節周りの筋肉が低下するので、ストレッチなど筋肉を柔軟にする体操を行ったり、日ごろから筋力を鍛えるためのウォーキングなど無理なく続けられる運動を行うよう促す。



(2) 健康診断の受診の徹底と対応の強化

健康診断を確実に実施し、全員に受診を義務付けましょう。異常が見つかった場合は、再検査を徹底させ、産業医などと連携しながら適切な対応を施します。

その際、特に視野・視力の変化、脳・心臓疾患や糖尿病など生活習慣病の早期発見、日々の生活習慣の課題を明らかにして注意を促します。

そのために、視野・視力の検査や虚血性心疾患、糖尿病などに関する**検査項目の拡大や健康診断回数の増加**（年1回から2回へ）についても検討しましょう。

また、**毎朝の血圧測定・点呼の際の顔色確認・体調判断を義務付けたり**、朝、業務の開始前に全員で**ラジオ体操やストレッチ**を行い、体を動かすことも効果的です。

あわせて、夏場にかけての熱中症や冬場のインフルエンザの予防などについても、朝礼や社内報などで注意喚起を行いましょう。

職長は、現場作業従事者に対して、疾病の仕事に対する影響、体調の異常を感じた場合の対応などについて指導の徹底を図っていくことが大切です。高齢者の場合、とくに加齢に伴い血圧が高くなったり、疲労が取れにくくなるので、注意が必要です。

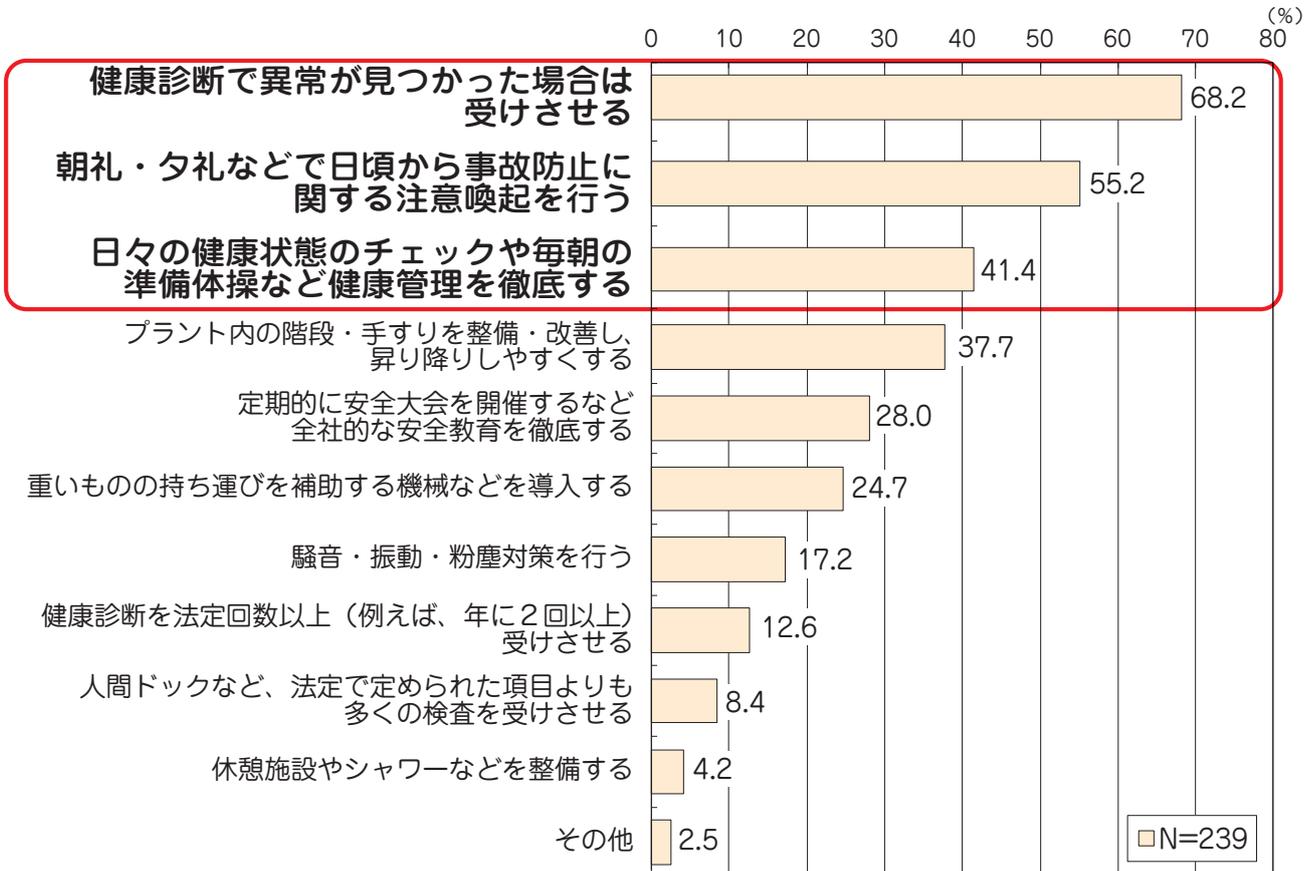
社員一人ひとりに対しても、心身の健全を保つと同時に日ごろから規則正しい生活を心がけ、コンディションを整えて自身の健康を管理していくことが大切であることを認識させましょう。世の中の流れに応じて、**新しいやり方を素直に受け入れる柔軟性**が不可欠であることも徹底させておかなければなりません。こうした心構えを持って働いてもらうように促すことが重要です。

0.1	☉	☉	☉
0.2	☉	☉	☉
0.3	☉	☉	☉
0.4	☉	☉	☉
0.5	☉	☉	☉
0.6	☉	☉	☉
0.7	☉	☉	☉



企業アンケート結果より

60歳以上の社員に引き続き安心・安全に働き続けてもらうためには、健康診断の再検査の義務化や日頃から事故防止に関する注意喚起を行ったり、健康管理を徹底することなどが挙げられています。



企業事例 19 献血を促すなど、健康管理を促進している企業の例

- 年に2回健康診断を行い、35歳以上についてはMRI（脳ドック）も受診を可能にしている。というのも、この地域の料理は塩分が高めで酒を飲む人が多く、50代では降圧剤を服用している人が大半だからである。脳出血や脳梗塞、心筋梗塞は一瞬で亡くなってしまいうので“終活”の時間もなく、家族にも多大な損失であり、最も危惧している。
- 献血車を年に2回会社に呼んで、献血を促している。これだけでも、若いうちから血圧やコレステロール、 γ GTP に注意することになる。

企業事例 20 再検査や個別指導を徹底している企業の例

- いままでは年に1回健康診断を実施していたが、高齢者も増えてきたので半年に1回とし、年に2回実施するようにした。検査項目は人間ドックとほぼ同じで、胃カメラも実施している。健康保険センターから連絡を受け次第、再検査や個別指導も徹底している。

參考資料



3

参考資料

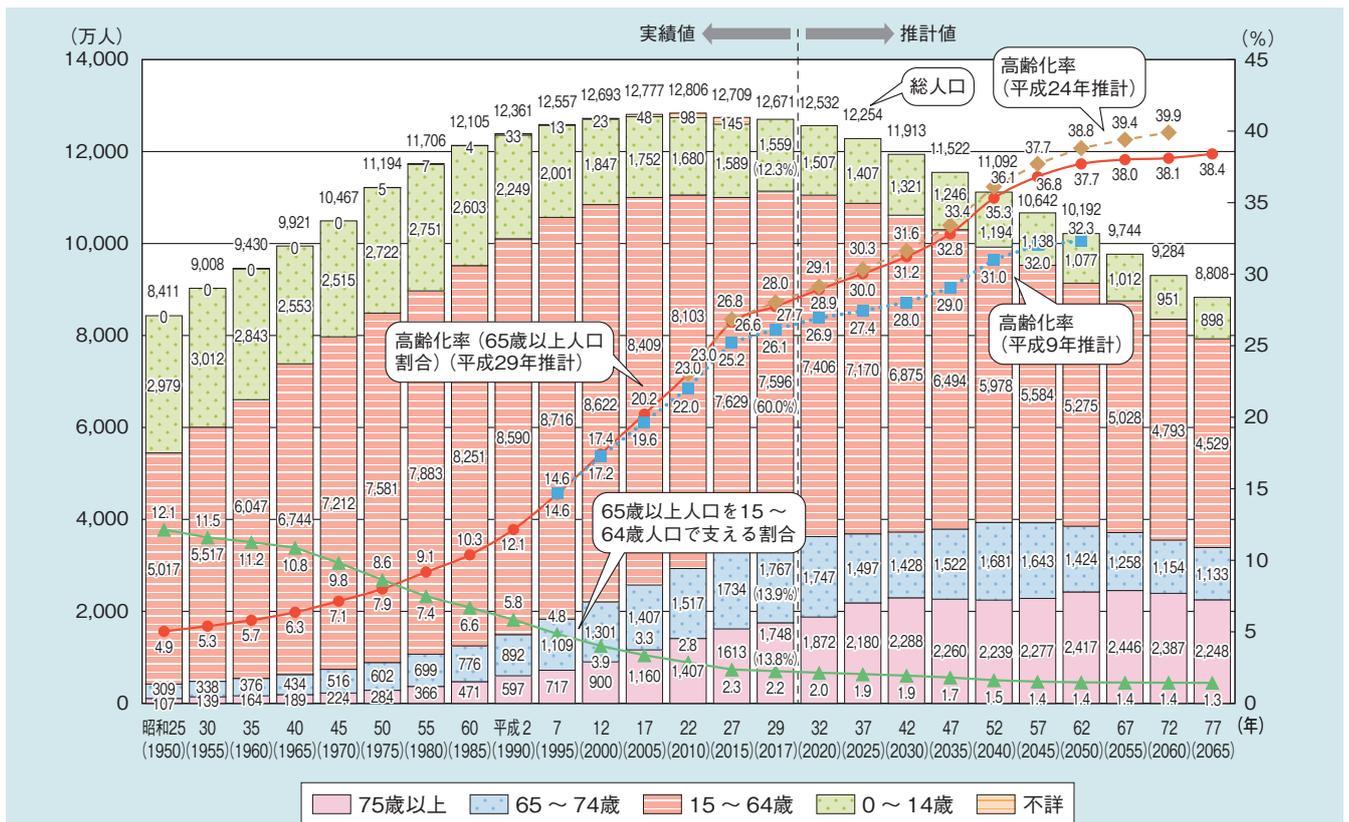
1. わが国の少子高齢化の現状と将来

我が国の65歳以上の高齢者人口は、昭和25（1950）年には総人口の5％に満たなかったものの、昭和45（1970）年に7％を超え、さらに、平成6（1994）年には14％を超えました。高齢化率（全人口に占める65歳以上の割合）はその後も上昇を続け、平成29（2017）年10月1日現在、27.7％に達しています。

あわせて、総人口が減少する中で高齢者が増加することにより高齢化率は上昇を続け、平成48（2036）年には33.3％で3人に1人となります。平成54（2042）年以降は高齢者人口が減少に転じても高齢化率は上昇傾向にあり、平成77（2065）年には38.4％に達して、国民の約2.6人に1人が65歳以上の高齢者となる社会が到来す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、砂利採取業においても、この影響は避けられない状況に置かれることになります。

図 高齢化の推移と将来推計



資料：棒グラフと実線の高齢化率については、2015年までは総務省「国勢調査」、2017年は総務省「人口推計」（平成29年10月1日確定値）、2020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29年推計）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果。点線と破線の高齢化率については、それぞれ「日本の将来推計人口（平成9年推計）」の出生中位・死亡中位仮定による、推計時点における将来推計結果である。

(注1) 2017年以降の年齢階級別人口は、総務省統計局「平成27年国勢調査 年齢・国籍不詳をあん分した人口（参考表）」による年齢不詳をあん分した人口に基づいて算出されていることから、年齢不詳は存在しない。なお、1950年～2015年の高齢化率の算出には分母から年齢不詳を除いている。

(注2) 年齢別の結果からは、沖縄県の昭和25年70歳以上の外国人136人（男55人、女81人）及び昭和30年70歳以上23,328人（男8,090人、女15,238人）を除いている。

(注3) 将来人口推計とは、基準時点までに得られた人口学的データに基づき、それまでの傾向、趨勢を将来に向けて投影するものである。基準時点以降の構造的な変化等により、推計以降に得られる実績や新たな将来推計との間には乖離が生じうるものであり、将来推計人口はこのような実績等を踏まえて定期的に見直すこととしている。

出典：内閣府「高齢社会白書（平成30年版）」

一方、平成29（2017）年現在の高齢化率は、最も高い秋田県で35.6%、最も低い沖縄県で21.0%となっています。今後、高齢化率は、すべての都道府県で上昇し、平成57（2045）年には、最も高い秋田県では50.1%となり、最も低い東京都でも、30%を超えて30.7%に達すると見込まれています。また、首都圏など三大都市圏をみると、千葉県の高齢化率は、平成29（2017）年の27.1%から9.3ポイント上昇し、平成57（2045）年には36.4%に、神奈川県では24.8%から10.4ポイント上昇し35.2%になると見込まれており、今後、我が国の高齢化は、大都市圏を含めて全国的な広がりをみることとなります。



高齢化



少子化

表 都道府県別高齢化率の推移

	平成29年 (2017)			平成57年 (2045)	高齢化率の伸び (ポイント)
	総人口(千人)	65歳以上人口 (千人)	高齢化率(%)	高齢化率(%)	
北海道	5,320	1,632	30.7	42.8	12.1
青森県	1,278	407	31.8	46.8	15.0
岩手県	1,255	400	31.9	43.2	11.3
宮城県	2,323	631	27.2	40.3	13.1
秋田県	996	354	35.6	50.1	14.5
山形県	1,102	355	32.2	43.0	10.8
福島県	1,882	569	30.2	44.2	14.0
茨城県	2,892	819	28.3	40.0	11.7
栃木県	1,957	536	27.4	37.3	9.9
群馬県	1,960	567	28.9	39.4	10.5
埼玉県	7,310	1,900	26.0	35.8	9.8
千葉県	6,246	1,692	27.1	36.4	9.3
東京都	13,724	3,160	23.0	30.7	7.7
神奈川県	9,159	2,274	24.8	35.2	10.4
新潟県	2,267	709	31.3	40.9	9.6
富山県	1,056	334	31.6	40.3	8.7
石川県	1,147	331	28.8	37.2	8.4
福井県	779	232	29.8	38.5	8.7
山梨県	823	245	29.8	43.0	13.2
長野県	2,076	647	31.1	41.7	10.6
岐阜県	2,008	589	29.3	38.7	9.4
静岡県	3,675	1,069	29.1	38.9	9.8
愛知県	7,525	1,852	24.6	33.1	8.5
三重県	1,800	522	29.0	38.3	9.3
滋賀県	1,413	357	25.3	34.3	9.0
京都府	2,599	743	28.6	37.8	9.2
大阪府	8,823	2,399	27.2	36.2	9.0
兵庫県	5,503	1,558	28.3	38.9	10.6
奈良県	1,348	408	30.3	41.1	10.8
和歌山県	945	304	32.2	39.8	7.6
鳥取県	565	175	31.0	38.7	7.7
島根県	685	230	33.6	39.5	5.9
岡山県	1,907	567	29.7	36.0	6.3
広島県	2,829	809	28.6	35.2	6.6
山口県	1,383	462	33.4	39.7	6.3
徳島県	743	241	32.4	41.5	9.1
香川県	967	301	31.1	38.3	7.2
愛媛県	1,364	437	32.1	41.5	9.4
高知県	714	244	34.2	42.7	8.5
福岡県	5,107	1,384	27.1	35.2	8.1
佐賀県	824	240	29.2	37.0	7.8
長崎県	1,354	424	31.3	40.6	9.3
熊本県	1,765	531	30.1	37.1	7.0
大分県	1,152	367	31.8	39.3	7.5
宮崎県	1,089	338	31.1	40.0	8.9
鹿児島県	1,626	501	30.8	40.8	10.0
沖縄県	1,443	303	21.0	31.4	10.4

資料：平成29年は総務省「人口推計」、平成57年は国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（平成30年推計）」

出典：内閣府「高齢社会白書（平成30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4月から2025年（平成37年）度にかけて段階的に65歳に上げられます。これに伴い、すでに男性の場合、2016年4月からは62歳にならないと受給できなくなり、2019年4月からは63歳にならないと受給できなくなります（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。

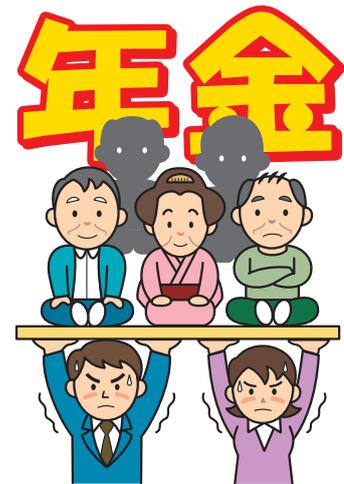
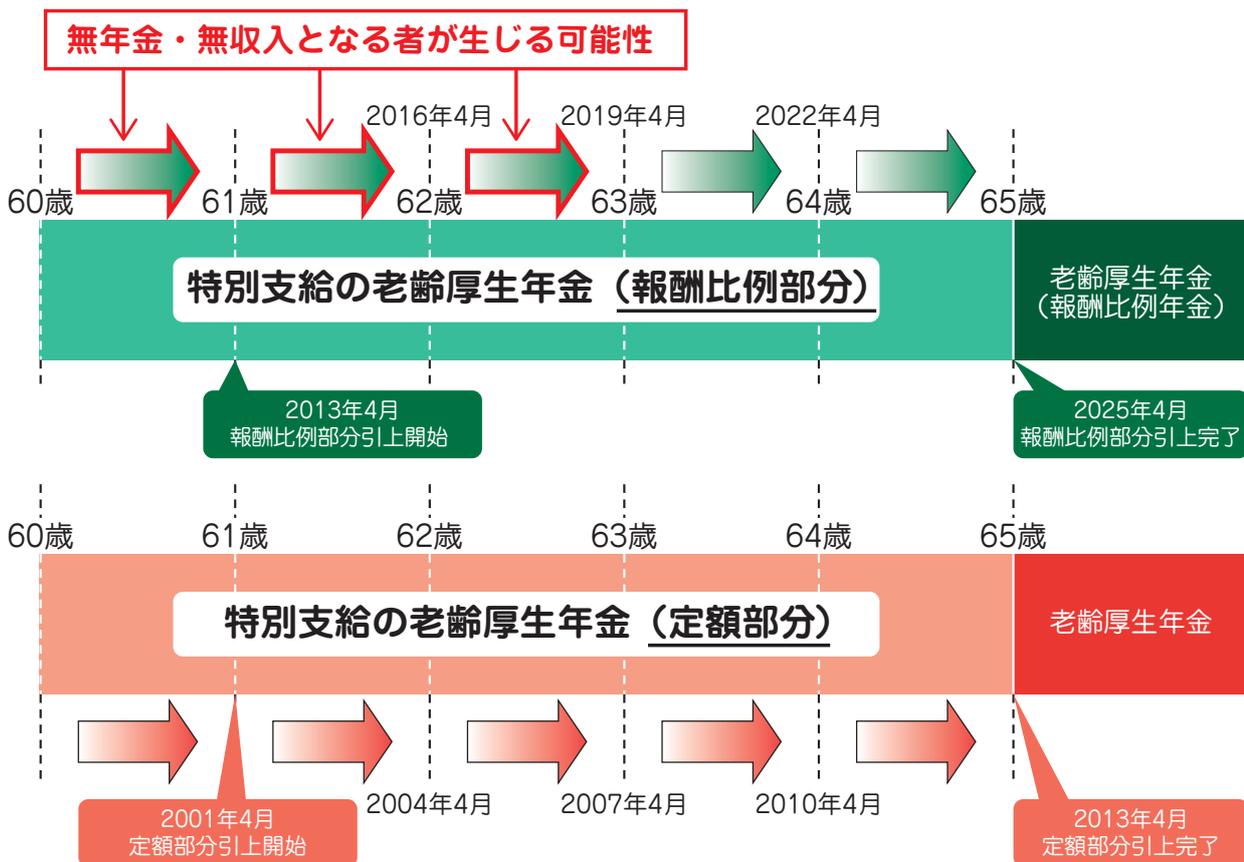


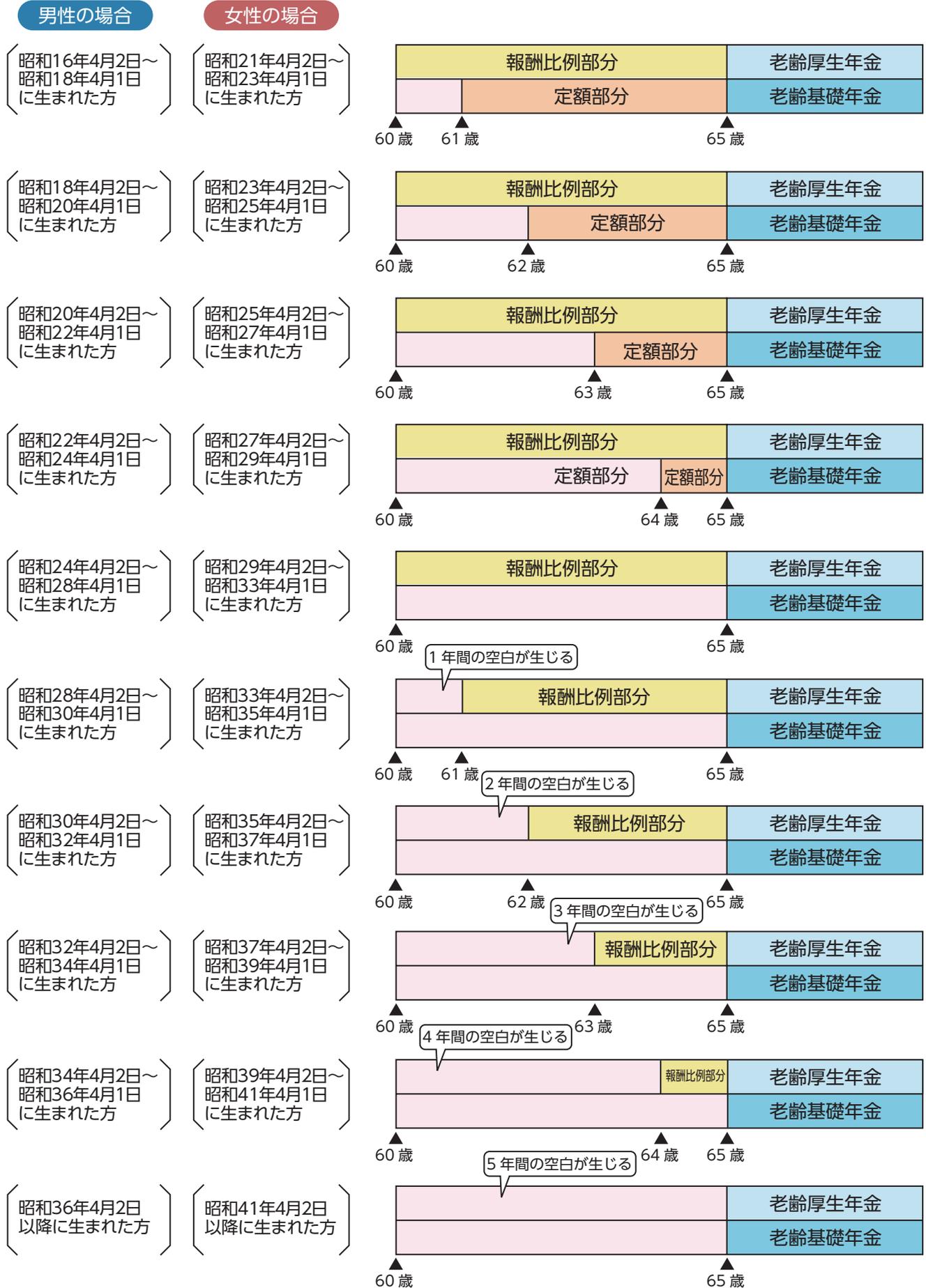
図 老齢厚生年金の支給開始年齢の引き上げスケジュール



➡ 年金支給と雇用との接続が必要

出典：厚生労働省ホームページを一部修正

図 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. 高年齢者雇用安定法（抜粋）

○高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（抜粋）

第8条 事業主がその雇用する労働者の定年（以下単に「定年」という。）の定めをする場合には、当該定年は、60歳を下回ることができない。ただし、当該事業主が雇用する労働者のうち、高年齢者が従事することが困難であると認められる業務として厚生労働省令で定める業務に従事している労働者については、この限りではない。



第9条 定年（65歳未満のものに限る。以下この条において同じ。）の定めをしている事業主は、その雇用する高年齢者の65歳までの安定した雇用を確保するため、次の各号に掲げる措置（以下「高年齢者雇用確保措置」という。）のいずれかを講じなければならない。

- 一 当該定年の引き上げ
 - 二 継続雇用制度（現に雇用している高年齢者が希望するときは、当該高年齢者をその定年後も引き続いて雇用する制度をいう。以下同じ。）の導入
 - 三 当該定年の定め廃止
- 2 継続雇用制度には、事業主が、特殊関係事業主（当該事業主の経営を実質的に支配することが可能となる関係にある事業主その他の当該事業主と特殊の関係のある事業主として厚生労働省令で定める事業主をいう。以下この項において同じ。）との間で、当該事業主の雇用する高年齢者であつてその定年後に雇用されることを希望するものをその定年後に当該特殊関係事業主が引き続いて雇用することを約する契約を締結し、当該契約に基づき当該高年齢者の雇用を確保する制度が含まれるものとする。
- 3 厚生労働大臣は、第一項の事業主が講ずべき高年齢者雇用確保措置の実施及び運用（心身の故障のため業務の遂行に堪えない者等の継続雇用制度における取扱いを含む。）に関する指針（次項において「指針」という。）を定めるものとする。
- 4 第六条第三項及び第四項の規定は、指針の策定及び変更について準用する。

4. 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8月に高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（高年齢者雇用安定法）が改正され、2013年4月に施行されました。

今回の高齢法の改正には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くなりました。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、2016年4月現在では62歳、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。旧法では、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したが、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 改正高年齢者雇用安定法への対応が必要な企業とは

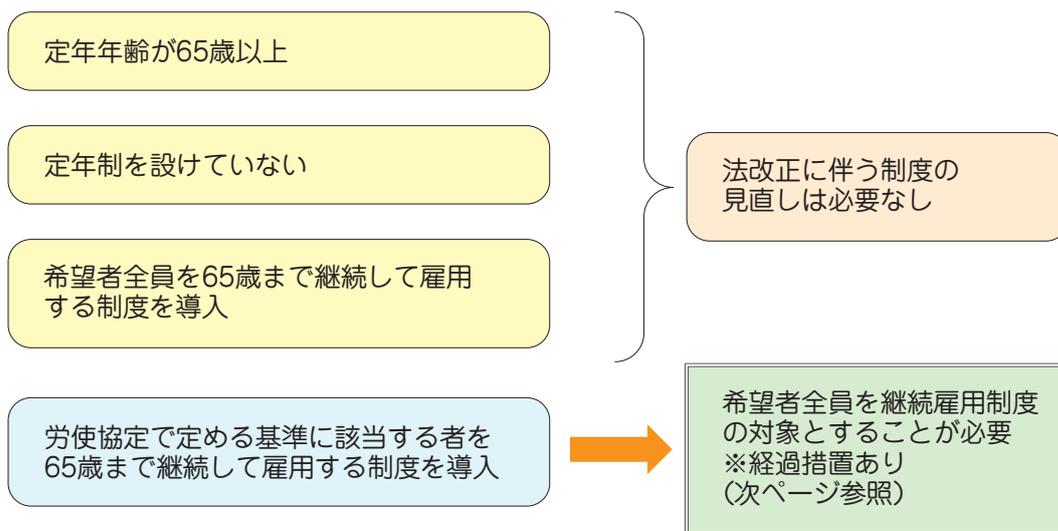


表 厚生年金の支給開始年齢の引き上げと高齢法との関係

	厚生年金支給開始年齢（男性）		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 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。

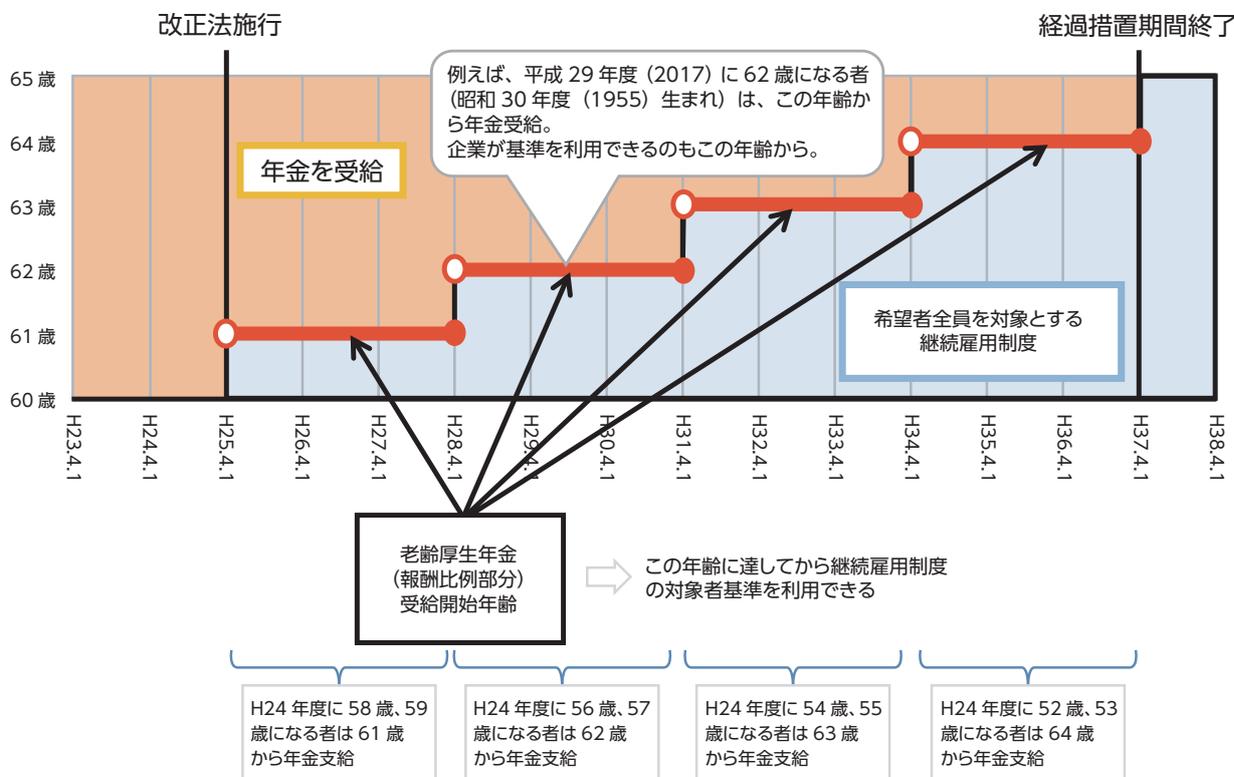
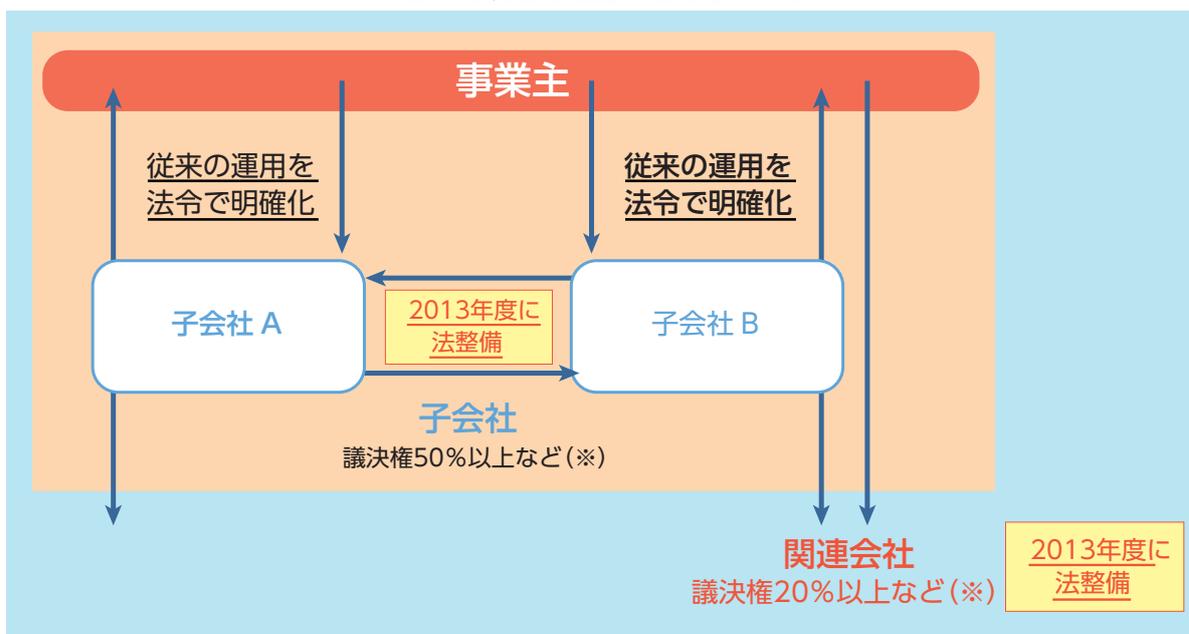


図 継続雇用制度の雇用先の特例



※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。

参照条文：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を一部修正

【参考】就業規則の変更例

（希望者全員を65歳まで継続雇用する場合の例）

第〇条 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については、65歳まで継続雇用する。

（経過措置を利用する場合の例）

第〇条 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)過去〇年間の出勤率が〇%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)〇〇〇〇

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。

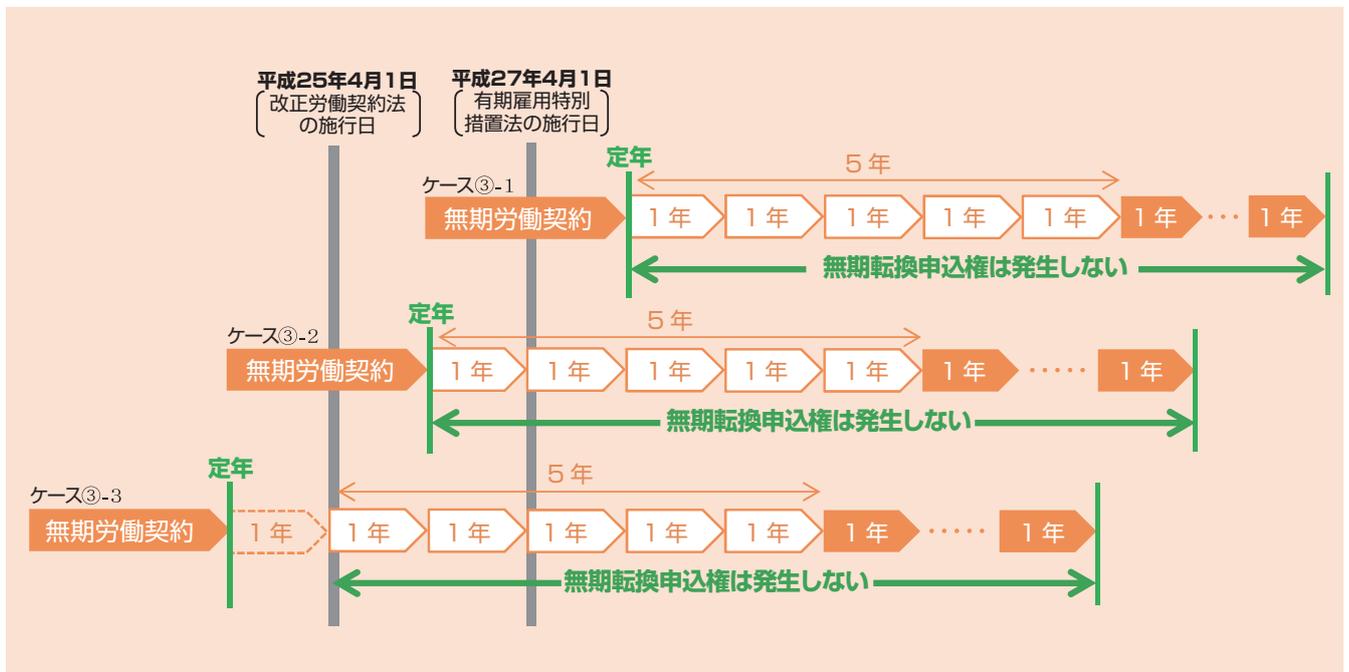
昭和28年4月2日から昭和30年4月1日までに生まれた者	61歳
昭和30年4月2日から昭和32年4月1日までに生まれた者	62歳
昭和32年4月2日から昭和34年4月1日までに生まれた者	63歳
昭和34年4月2日から昭和36年4月1日までに生まれた者	64歳



5. 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—といった懸念が浮上し、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、引き続いて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いて雇用される期間は、無期転換申込権が発生しないこととなりました。



なお、継続雇用の高齢者について、有期雇用特別措置法による特例の適用を希望する事業主は、「第二種計画認定・変更申請書」を作成の上、都道府県労働局に提出し、計画が適当である旨の認定を受けてください（次ページ参照）。

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

【参考】継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例に関する申請書

〔赤字は記載例〕

第二種計画認定・変更申請書

② ○○労働局長殿 ① 年 月 日

1 申請事業主

名称・氏名	③	代表者職氏名 (法人の場合)	④	印
住所・所在地	〒() ()	電話番号	() ()	FAX 番号 () ()

⑥ 2 第二種特定有期雇用労働者の特性に応じた雇用管理に関する措置の内容

- 高齢者雇用推進者の選任
- 職業訓練の実施
- 作業施設・方法の改善
- 健康管理、安全衛生の配慮
- 職域の拡大
- 職業能力を評価する仕組み、資格制度、専門職制度等の整備
- 職務等の要素を重視する賃金制度の整備
- 勤務時間制度の弾力化

1カ所以上に
チェックして下さい

3 その他

- 高齢者雇用安定法第9条の高年齢者雇用確保措置を講じている。
 - 65歳以上への定年の引き上げ
- ⑦ 継続雇用制度の導入
 - 希望者全員を対象
 - ⑧ 経過措置に基づく労使協定により継続雇用の対象者を限定する基準を利用
(注) 高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律(平成24年法律第78号)附則第3項に規定する経過措置に基づく継続雇用の対象者を限定する基準がある場合

(記入上の注意)

1. 「2 第二種特定有期雇用労働者の特性に応じた雇用管理に関する措置の内容」は該当する措置の内容の□にチェックして下さい。
2. 「3 その他」は、該当する□はすべてチェックして下さい。

(添付書類)

1. 「2 第二種特定有期雇用労働者の特性に応じた雇用管理に関する措置」を実施することが分かる資料(例:契約書の雛形、就業規則等) ⑨
2. 高齢者雇用確保措置を講じていることが分かる資料(就業規則等(経過措置に基づく継続雇用の対象者を限定する基準を設けている場合は、当該基準を定めた労使協定書(複数事業所を有する場合は本社分のみで可。))を含む。) ⑩
3. 変更申請の場合は、認定されている計画の写し。

〔留意事項〕

- ① 申請の日付を記載してください。
- ② 提出先の労働局名を記載してください。
- ③ 法人の場合には法人の名称を、個人事業主の場合には氏名を記載してください。
- ④ 法人の場合には、代表者職氏名を記載してください。
- ⑤ 法人の場合には本社・本店の所在地を、個人事業主の場合には住所(事業所の所在地と異なる場合には、事業所の所在地)を記載してください。
- ⑥ 行うこととしている雇用管理措置として該当するものに✓を付してください。(1カ所以上)
(注) 各項目の具体的な内容については、p.17をご参照ください。
- ⑦ 実施している高年齢者雇用確保措置に✓を付してください。
- ⑧ 「継続雇用制度の導入」に✓を付した場合には、いずれかに✓を付してください。
- ⑨ ✓を付した措置を行っていることが確認できる就業規則等を添付してください。なお、労働契約書の雛形や労働協約の代わりに、事業主の署名または記名押印があり、実施する措置の内容が確認できる書類等を添付することも可能です。

⑩ ハローワークに提出した「高齢者雇用状況報告書」の写しを添付することも可能です。

また、従業員規模が10人未満で就業規則を作成していない場合は、高齢者雇用確保措置制度を社内周知している書類等、就業規則に準ずるものを添付することも可能です。

● 社会保険労務士等による事務代理の場合には、欄外余白において、必ず社会保険労務士等の方の署名または記名押印を行ってください。

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)

6. 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 ロ 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（ ）% 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業時間または不就業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

7. 「在職老齢年金」と「高年齢雇用継続給付」の仕組み

(1) 在職老齢年金の仕組み

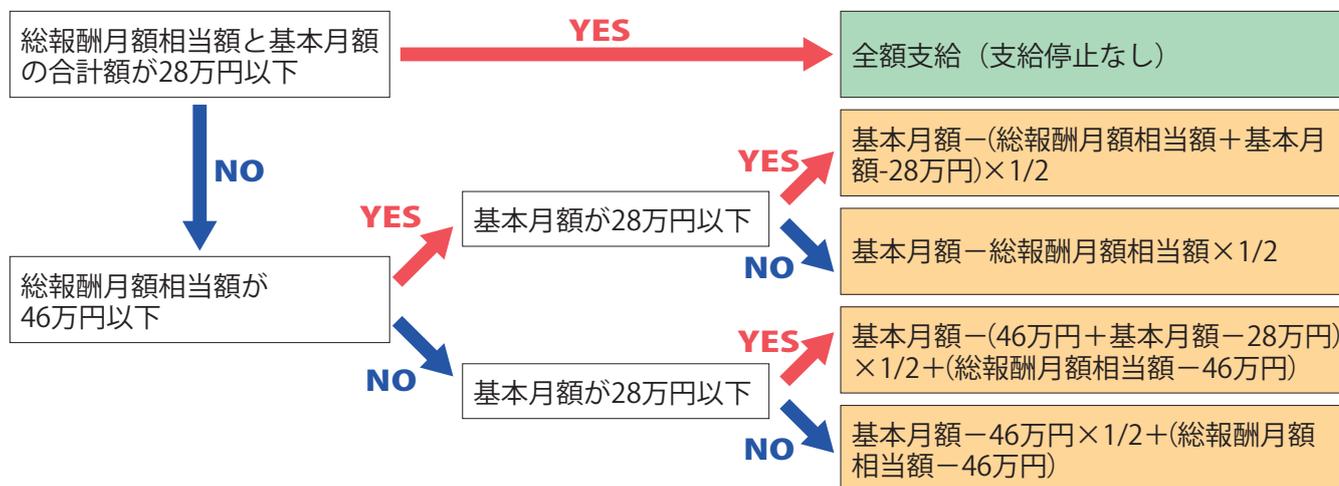
厚生年金の支給開始年齢（2018年4月現在男性は62歳、女性は60歳、なお、2019年4月からは男性は63歳に、女性は60歳のまま）以降も正社員などとして働き続けると、賃金の額に応じて厚生年金が減額されて支給されます。これを「在職老齢年金」といいます。

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、勤務時間・勤務日数が正社員よりも短く、厚生年金に加入していない方については、厚生年金は減額されずに全額受給できます。詳しくは日本年金機構のHPをご覧ください。

<https://www.nenkin.go.jp/oshirase/topics/2017/20170315.files/01.pdf>

図 60歳代前半の在職老齢年金 支給停止額（年額）



注1) 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) 基本月額…年金額を12か月で除した額

注3) 算定の前提となる28万円及び46万円の水準は、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2018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46万円を超える場合、超えた部分の2分の1が支給停止されます。

【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

→ <https://www.nenkin.go.jp/service/jukyu/roureinenkin/zaishoku/index.html> 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_zaisyokurorei.pdf もあわせてご覧ください。

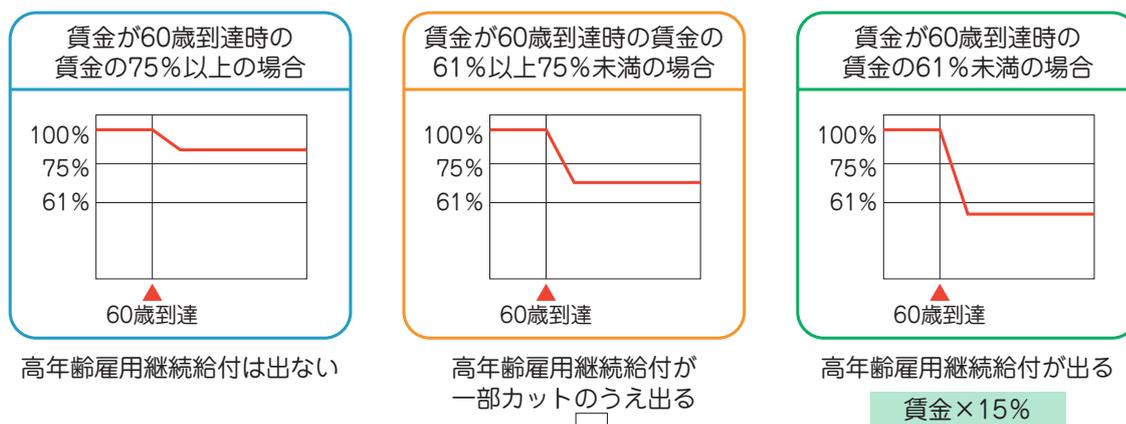
(2) 高年齢雇用継続給付の仕組み

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359,899円を超える場合は、359,899円からその賃金を差し引いた額が支給されます（2018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。



$$\text{賃金の低下率 (A)} = \frac{\text{賃金額}}{\text{60歳到達時の賃金}} \times 100$$

$$\text{支給率} = \frac{-183 \times A + 13.725}{280} \times \frac{100}{A}$$

$$\text{支給額} = \text{賃金額} \times \text{支給率} \div 100$$

【例】60歳に到達したときに賃金30万円だった者が18万円に低下したケース

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 https://www.hellowork.go.jp/insurance/insurance_continue.html もあわせてご覧ください。

(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

－「在職老齢年金」と「高年齢雇用継続給付」の併給調整－

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

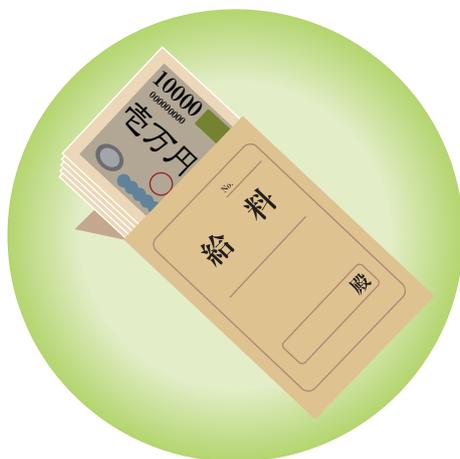
- 月収が30万円から18万円へ下がった場合、高年齢雇用継続給付は下がった後の月収の15%が支給されるので、高年齢雇用継続給付は、
180,000円（賃金）×15%＝27,000円 となります。
 - このとき、年金は、27,000円×40%（※）＝10,800円が支給停止となります。
- （※）年金支給停止割合は、高年齢雇用継続給付の4割。
- 年金額が10万円だとすると、
- 手取りの収入は、賃金180,000円＋高年齢雇用継続給付27,000円＋年金（100,000円－10,800円）＝296,200円 となります。
- なお、年金額と賃金（高年齢雇用継続給付は除く）の合計額が28万円を超える場合は、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_h24_tyousei.pdf をご覧ください。

電話での問い合わせ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30年4月2日に60歳到達、年金受給権発生日が平成30年4月1日、平成30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

- ①60～61歳…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円（賃金）×15%＝27,000円 となります。
- 手取りの収入は、
賃金180,000円＋高年齢雇用継続給付27,000円＝207,000円 となります。
- ②62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円（月収）×15%＝27,000円が支給されます。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（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（（月収180,000円×12＋賞与180,000円×2回）／12＝21万円）、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円－280,000円）×1／2＝15,000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円＋15,000円＝25,800円となります。
 - ・したがって、
- 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74,200円（100,000円－25,800円）＝281,200円 となります。

(3) シミュレーション結果

	59歳	60～61歳	62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62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。

【参考】賃金と在職老齢年金、高年齢雇用継続給付のシミュレーション

60歳到達時の賃金月額が300,000円であり、既に高年齢雇用継続給付を受給している方が、在職老齢年金が支給される年齢に達した場合、賃金額により従業員の手取り額がどのように変化するかをシミュレーションしました。

【シミュレーションの前提条件】

公的年金 (基本年金額)	報酬比例部分	1,200,000円	年額
	定額部分	0円	
	その他の年金	0円	
60歳到達時の賃金		300,000円	月額
直近1年の賞与		360,000円	180,000円×2回(夏・冬)

【シミュレーション結果】

高年齢雇用継続給付に加え、在職老齢年金が支給された場合、上記の前提条件に基づき、シミュレーションを行うと、従業員の手取り額が最大になるのは、賃金月額が184,000円の時となります。

賃金月額 ①	基本年金額 ②	その他年金 ③	年金計 ④=②+③	高年齢雇用 継続給付⑤	合計支給額 ⑥=①+④+⑤	社会保険 ⑦	所得税 ⑧	その他控除 ⑨	控除計 ⑩=⑦+⑧+⑨	差引手取り額 ⑥-⑩
170,000	79,800	0	79,800	25,500	275,300	25,643	2,800	0	28,443	246,857
171,000	79,800	0	79,800	25,650	276,450	25,647	2,860	0	28,507	247,943
172,000	79,800	0	79,800	25,800	277,600	25,651	2,860	0	28,511	249,089
173,000	79,800	0	79,800	25,950	278,750	25,655	2,920	0	28,575	250,175
174,000	79,800	0	79,800	26,100	279,900	25,659	2,920	0	28,579	251,321
175,000	74,200	0	74,200	26,250	275,450	27,131	2,920	0	30,051	245,399
176,000	74,200	0	74,200	26,400	276,600	27,135	2,920	0	30,055	246,545
177,000	74,200	0	74,200	26,550	277,750	27,139	2,980	0	30,119	247,631
178,000	74,200	0	74,200	26,700	278,900	27,143	2,980	0	30,123	248,777
179,000	74,200	0	74,200	26,850	280,050	27,147	3,050	0	30,197	249,853
180,000	74,200	0	74,200	27,000	281,200	27,151	3,050	0	30,201	250,999
181,000	74,200	0	74,200	27,150	282,350	27,155	3,120	0	30,275	252,075
182,000	74,200	0	74,200	27,300	283,500	27,159	3,120	0	30,279	253,221
183,000	74,200	0	74,200	27,450	284,650	27,163	3,200	0	30,363	254,287
184,000	74,200	0	74,200	26,808	285,008	27,167	3,200	0	30,367	254,641
185,000	70,847	0	70,847	26,140	281,987	28,640	3,200	0	31,840	250,147
186,000	70,847	0	70,847	25,482	282,329	28,644	3,270	0	31,914	250,415
187,000	70,847	0	70,847	24,852	282,699	28,648	3,270	0	31,918	250,781
188,000	70,847	0	70,847	24,176	283,023	28,652	3,340	0	31,992	251,031
189,000	70,847	0	70,847	23,530	283,377	28,656	3,340	0	31,996	251,381
190,000	70,847	0	70,847	22,876	283,723	28,660	3,410	0	32,070	251,653
191,000	70,847	0	70,847	22,213	284,060	28,664	3,410	0	32,074	251,986
192,000	70,847	0	70,847	21,561	284,408	28,668	3,480	0	32,148	252,260
193,000	70,847	0	70,847	20,921	284,768	28,672	3,480	0	32,152	252,616
194,000	70,847	0	70,847	20,253	285,100	28,676	3,550	0	32,226	252,874
195,000	68,467	0	68,467	19,597	283,064	30,148	3,480	0	33,628	249,436
196,000	68,467	0	68,467	18,953	283,420	30,152	3,550	0	33,702	249,718
197,000	68,467	0	68,467	18,301	283,768	30,156	3,550	0	33,706	250,062
198,000	68,467	0	68,467	17,641	284,108	30,160	3,620	0	33,780	250,328
199,000	68,467	0	68,467	16,994	284,461	30,164	3,620	0	33,784	250,677
200,000	68,467	0	68,467	16,340	284,807	30,168	3,700	0	33,868	250,939
201,000	68,467	0	68,467	15,678	285,145	30,172	3,700	0	33,872	251,273
202,000	68,467	0	68,467	15,049	285,516	30,176	3,770	0	33,946	251,570
203,000	68,467	0	68,467	14,372	285,839	30,180	3,770	0	33,950	251,889
204,000	68,467	0	68,467	13,729	286,196	30,184	3,840	0	34,024	252,172
205,000	68,467	0	68,467	13,079	286,546	30,188	3,840	0	34,028	252,518
206,000	68,467	0	68,467	12,401	286,868	30,192	3,910	0	34,102	252,766
207,000	68,467	0	68,467	11,757	287,224	30,196	3,910	0	34,106	253,118
208,000	68,467	0	68,467	11,128	287,595	30,200	3,980	0	34,180	253,415
209,000	68,467	0	68,467	10,450	287,917	30,204	3,980	0	34,184	253,733
210,000	63,690	0	63,690	9,807	283,497	33,145	3,910	0	37,055	246,442

注：計算の過程で端数処理をしていますので、実際の手取り額とは若干異なります。

8. 高齢・障害・求職者雇用支援機構による各種支援

－「65歳超雇用推進プランナー」「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65歳超雇用推進プランナー、及び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

○65歳超雇用推進プランナー、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65歳超雇用推進プランナー、高年齢者雇用アドバイザー（以下「プランナー等」という。）として認定し、全国に配置しています。

（1）制度改善提案

プランナー等が、将来に向けて65歳以上への定年引上げや65歳を超えた継続雇用延長等の制度改定に関する具体的な提案を行うとともに、高年齢者雇用を進める上での課題を把握し、制度改善を図るための条件整備をお手伝いします。（無料）

（2）相談・助言

プランナー等は、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）

(3) 企業診断システム

企業における高齢者の雇用環境の整備を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、プランナー等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)

(4) 企画立案サービス

プランナー等による相談・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いてプランナー等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。

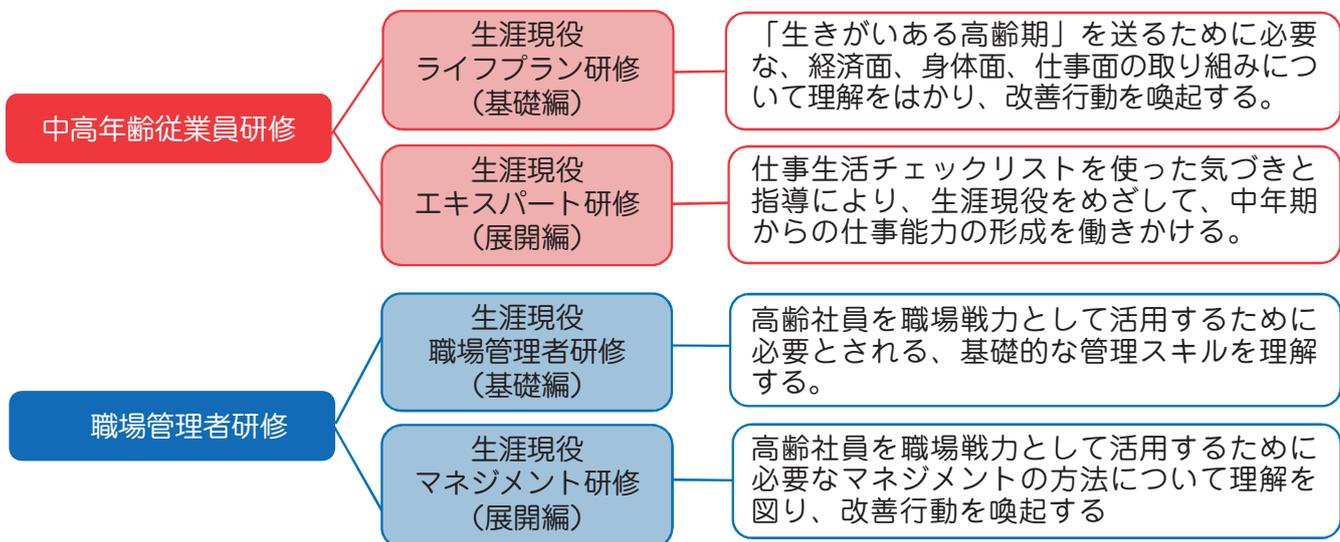
(5) 就業意識向上研修

企業における高齢従業員の戦力化を支援するために、プランナー等が企業ニーズに応じたカリキュラムを設定し研修を行います。中高年齢従業員を対象とした研修と高齢従業員が配置されている職場の管理・監督者を対象とした研修により、従業員の就業に対する意識の向上を促します。
※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。

就業意識向上研修コース別の概要



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	電話番号
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 北海道職業能力開発促進センター内	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 青森職業能力開発促進センター内	017-721-2125
岩手支部高齢・障害者業務課	〒020-0024 盛岡市菜園1-12-18 盛岡菜園センタービル3階	019-654-2081
宮城支部高齢・障害者業務課	〒985-8550 多賀城市月2-2-1 宮城職業能力開発促進センター内	022-361-6288
秋田支部高齢・障害者業務課	〒010-0101 湯上市天王字上北野4-143 秋田職業能力開発促進センター内	018-872-1801
山形支部高齢・障害者業務課	〒990-2161 山形市大字湊山1954 山形職業能力開発促進センター内	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 福島職業能力開発促進センター内	024-526-1510
茨城支部高齢・障害者業務課	〒310-0803 水戸市城南1-4-7 第5プリンスビル5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 栃木職業能力開発促進センター内	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 埼玉職業能力開発促進センター内	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	〒130-0022 墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階	03-5638-2794
東京支部高齢・障害者窓口サービス課	※	03-5638-2284
神奈川支部高齢・障害者業務課	〒241-0824 横浜市旭区南希望が丘78 関東職業能力開発促進センター内	045-360-6010
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	〒933-0982 高岡市八ヶ55 富山職業能力開発促進センター内	0756-26-1881
石川支部高齢・障害者業務課	〒920-0352 金沢市鶴首堂町へ1 石川職業能力開発促進センター内	076-267-6001
福井支部高齢・障害者業務課	〒915-0853 越前市行松町25-10 福井職業能力開発促進センター内	0778-23-1021
山梨支部高齢・障害者業務課	〒400-0854 甲府市中小河原町403-1 山梨職業能力開発促進センター内	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 長野職業能力開発促進センター内	026-258-6001
岐阜支部高齢・障害者業務課	〒500-8842 岐阜市金町5-25 G-front I 7階	058-265-5823
静岡支部高齢・障害者業務課	〒422-8033 静岡市駿河区登田3-1-35 静岡職業能力開発促進センター内	054-280-3622
愛知支部高齢・障害者業務課	〒450-0003 名古屋市中区錦1-10-1 MI テラス名古屋伏見4階、5階	052-218-3385
三重支部高齢・障害者業務課	〒514-0002 津市島崎町327-1 ハローワーク津2階	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 滋賀職業能力開発促進センター内	077-537-1214
京都支部高齢・障害者業務課	〒617-0843 長岡京市友岡1-2-1 京都職業能力開発促進センター内	075-951-7481
大阪支部高齢・障害者業務課	〒566-0022 摂津市三島1-2-1 関西職業能力開発促進センター内	06-7664-0782
大阪支部高齢・障害者窓口サービス課	※	06-7664-0722
兵庫支部高齢・障害者業務課	〒661-0045 尼崎市武庫豊町3-1-50 兵庫職業能力開発促進センター内	06-6431-8201
奈良支部高齢・障害者業務課	〒630-0033 奈良県橿原市城殿町433 奈良職業能力開発促進センター内	0744-22-5232
和歌山支部高齢・障害者業務課	〒640-8483 和歌山市園部1276 和歌山職業能力開発促進センター内	073-462-6900
鳥取支部高齢・障害者業務課	〒689-1112 鳥取市若葉台町7-1-11 鳥取職業能力開発促進センター内	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 島根職業能力開発促進センター内	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 岡山職業能力開発促進センター内	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 広島職業能力開発促進センター内	082-545-7150
山口支部高齢・障害者業務課	〒753-0861 山口市矢原1284-1 山口職業能力開発促進センター内	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 ハローワーク徳島5階	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 香川職業能力開発促進センター内	087-814-3791
愛媛支部高齢・障害者業務課	〒791-8044 松山市西垣生町2184 愛媛職業能力開発促進センター内	089-905-6780
高知支部高齢・障害者業務課	〒780-8010 高知市棧橋通4-15-68 高知職業能力開発促進センター内	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 佐賀市兵庫町大字若宮1042-2 佐賀職業能力開発促進センター内	0952-37-9117
長崎支部高齢・障害者業務課	〒854-0062 諫早市小船越町1113 長崎職業能力開発促進センター内	0957-35-4721
熊本支部高齢・障害者業務課	〒861-1102 合志市須藤2505-3 熊本職業能力開発促進センター内	096-249-1888
大分支部高齢・障害者業務課	〒870-0131 大分市皆春1483-1 大分職業能力開発促進センター内	097-522-7255
宮崎支部高齢・障害者業務課	〒880-0916 宮崎市大字恒久4241 宮崎職業能力開発促進センター内	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 鹿児島職業能力開発促進センター内	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 沖縄職業総合庁舎4階	098-941-3301

平成30年7月1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/>)

9. 高齢者雇用に関する各種助成金一覧（2018年現在）

9-1 65歳超雇用推進助成金

当助成金は、高年齢者が意欲と能力のある限り年齢に関わりなく働くことができる生涯現役社会を実現するため、65歳以上への定年引上げや高年齢者の雇用環境の整備、高年齢の有期契約労働者の無期雇用への転換を行う事業主に対して助成するものであり、3つのコースで構成されています。

9-1-1 65歳超継続雇用促進コース

当コースの主な要件は以下のとおりです。ただし、1事業主1回限りの支給です。

(1) 就業規則等により次の①～③のいずれかに該当する制度を実施したこと。

① 65歳以上への定年引上げ

② 定年の定め廃止

③ 希望者全員を66歳以上の年齢まで雇用する継続雇用制度の導入

(2) (1)の制度を規定した際に経費（就業規則の作成を専門家等へ委託した場合の委託費や、定年の引上げ、定年の定め廃止、継続雇用制度の導入を締結するためコンサルタントとの相談に要した経費）を要したこと。

(3) (1)の制度を規定した就業規則等を整備していること。

(4) 高年齢者雇用推進員の選任及び高年齢者雇用管理に関する措置を実施している事業主であること。

【高年齢者雇用管理に関する措置】

① 職業能力の開発及び向上のための教育訓練の実施等、

② 作業施設・方法の改善、

③ 健康管理、安全衛生の配慮、

④ 職域の拡大、

⑤ 知識、経験等を活用できる配置、処遇の推進、

⑥ 賃金体系の見直し、

⑦ 勤務時間制度の弾力化

(5) (1)の制度の実施日から起算して1年前の日から支給申請日までの間に、高年齢者雇用安定法第8条又は第9条第1項の規定に違反していないこと。

(6) 支給申請日の前日において、当該事業主に1年以上継続して雇用されている60歳以上の雇用保険被保険者（短期雇用特例被保険者及び日雇労働被保険者を除く。期間の定めのない労働契約を締結する労働者又は定年後に継続雇用制度により引き続き雇用されている者に限る。）が1人以上いること。(1)の制度の実施日から起算して1年前の日から支給申請日までの間に、高年齢者雇用安定法第8条又は第9条第1項の規定に違反していないこと。

○支給額

【 65歳以上への定年引上げ】 【 定年の定め廃止】

()は引上げ幅

措置内容 60歳以上 被保険者数(*)	65歳まで引上げ		66歳以上に引上げ		定年の定め の廃止
	(5歳未満)	(5歳)	(5歳未満)	(5歳以上)	
1～2人	10万円	15万円	15万円	20万円	20万円
3～9人	25万円	100万円	30万円	120万円	120万円
10人以上	30万円	150万円	35万円	160万円	160万円

【 希望者全員を対象とする66歳以上の継続雇用制度の導入】

()は引上げ幅

措置内容 60歳以上 被保険者数(*)	66～69歳まで		70歳以上		★定年引上げと、 継続雇用制度の導 入を合わせて実施 した場合の支給額 はいずれが高い額 のみとなります。
	(4歳未満)	(4歳)	(5歳未満)	(5歳以上)	
1～2人	5万円	10万円	10万円	15万円	
3～9人	15万円	60万円	20万円	80万円	
10人以上	20万円	80万円	25万円	100万円	

(*) 対象となる60歳以上被保険者数については、当該事業主に1年以上継続して雇用されている者であって、短期雇用特例被保険者および日雇労働被保険者を除き、期間の定めのない労働契約を締結する労働者または定年後に継続雇用制度により引き続き雇用されている者に限ります。

9-1-2 高年齢者雇用環境整備支援コース

当コースは、高年齢者の雇用環境を整備するための措置を次の(1)～(2)によって実施した場合に受給することができます。

(1) 雇用環境整備計画の認定

高年齢者の雇用環境整備のため、次の①～②のいずれかの支給対象措置に係る「雇用環境整備計画」を作成し、(独)高年齢・障害・求職者雇用支援機構に提出してその認定を受けること

- ①機械設備、作業方法または作業環境の導入または改善による既存の職場または職務における高年齢者の雇用の機会の増大
- ②高年齢者の雇用の機会を増大するための能力開発、能力評価、賃金体系、労働時間等の雇用管理制度的見直しもしくは導入または医師もしくは歯科医師による健康診断を実施するための制度の導入

(2) 高年齢者雇用環境整備の措置の実施

(1)の雇用環境整備計画に基づき、当該雇用環境整備計画の実施期間内に支給対象措置を実施すること。

○支給額

以下の①、②のいずれか低い額を支給します。(千円未満は切捨て、上限1,000万円)なお、生産性要件(*1)を満たしている場合は< >の割合または額となります。

- ①支給対象経費(高年齢者雇用環境整備措置の実施に要した経費で、計画実施期間内に契約発注、納品、制度の施行等を行い、支給申請日までに支払いが完了したものに限り)の60%< 75%>(中小企業事業主以外は45%< 60%>)。

- ②当該高齢者雇用環境整備措置の対象となる（導入または改善された機械設備、作業方法または作業環境を通常使用する業務に従事している者、見直しまたは導入された雇用管理制度または健康管理制度に基づき雇用管理または健康管理が実施されている者に限る）1年以上継続して雇用されている60歳以上の雇用保険被保険者1人につき28万5千円<36万円>を乗じた額。（*1）生産性要件は「助成金の支給申請を行う直近の会計年度における「生産性」が、その3年前に比べて6%以上伸びていること」により確認します。詳しくは厚生労働省のHPをご覧ください。

<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137393.html>

9-1-3 高齢者無期雇用転換コース

当コースは、次の（1）～（2）によって50歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者の無期雇用労働者への転換を実施した場合に受給することができます。

（1）無期雇用転換計画の認定

「無期雇用転換計画」を作成し、（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構に提出してその認定を受けること

（2）無期雇用転換措置の実施

（1）の無期雇用転換計画に基づき、当該計画の実施期間中に、高齢の有期契約労働者を無期雇用労働者に転換すること

○支給額

対象労働者1人あたり48万円（中小企業事業主以外は38万円）を支給します。生産性要件（*1）を満たす場合には対象労働者1人につき60万円（中小企業事業主以外は48万円）となります。1支給申請年度1適用事業所あたり10人までを上限とします。

（*1）生産性要件は「助成金の支給申請を行う直近の会計年度における「生産性」が、その3年前に比べて6%以上伸びていること」により確認します。詳しくは厚生労働省のHPをご覧ください。

<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137393.html>

→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 各都道府県支部高齢・障害者業務課

または、高齢・障害・求職者雇用支援機構ホームページ

<http://www.jeed.or.jp/elderly/subsidy/index.html>

9-2 特定求職者雇用開発助成金

<新規に高齢者を雇い入れた場合>

(1) 特定就職困難者コース（60歳以上65歳未満）

① 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）(*2)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。

② 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

③申請者：事業主

(2) 生涯現役コース（65歳以上）

① 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）(*2)の紹介により、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。

② 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】	60万円	70万円	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】	40万円	50万円	1年	1年

③申請者：事業主

(*2) または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

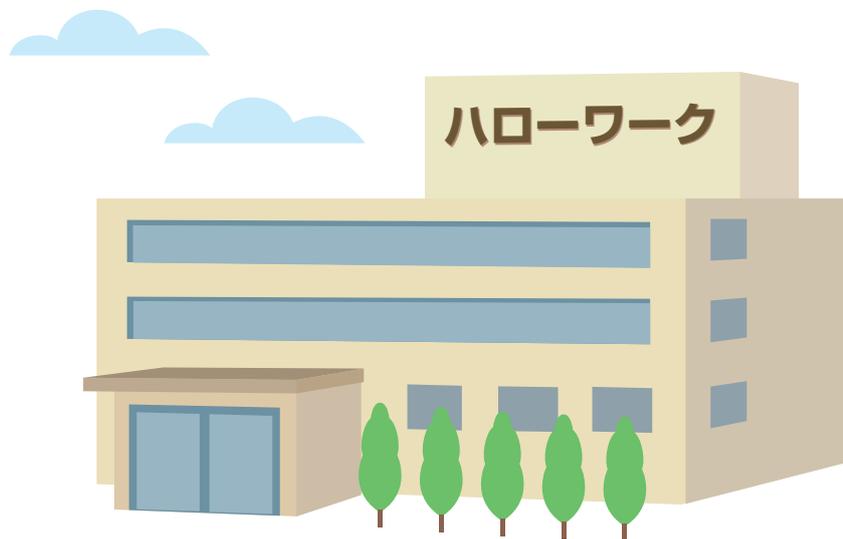
→問い合わせ先：最寄りの労働局、公共職業安定所（ハローワーク）

9-3 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>

- ①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切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。
 - ②受給額：対象労働者一人につき、月額最大4万円。
 - ③受給期間：上限3か月。
 - ④申請者：事業主
- (*2) または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

→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）



10. 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
- ・「70歳雇用について知りたい」
- ・各種セミナー・イベント
- ・どんな調査研究があるか知りたい
- ・高齢者雇用のための快適な職場づくり 等

○高年齢者の方へ

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

→お問い合わせは最寄りの独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 各都道府県支部高齢・障害者業務課へ

<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/research/shokubakaizennouhaukensaku_top.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/

砂利採取業高齢者雇用推進委員会委員名簿

〈委員長〉

田 口 和 雄 高千穂大学 経営学部 教授

〈委員〉

齊 藤 亮	株式会社齊藤組	代表取締役
橋 本 和 也	株式会社橋本商店	代表取締役
佐々木 靖 史	株式会社豊	代表取締役
今 井 益 雄	株式会社早出川建設	代表取締役
玉 井 種 一	株式会社玉井開発	取締役

(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
松 井 結 子	株式会社日本能率協会総合研究所	研究助手

〈事務局〉

岡 田 泰	一般社団法人 日本砂利協会	理事長
土 屋 智圭男	一般社団法人 日本砂利協会	事務局長
寺 西 ひろみ	一般社団法人 日本砂利協会	職員

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構
産業別高齢者雇用推進事業
多世代共働による職場づくり
砂利採取業 高齢者活躍に向けたガイドブック

発行 平成30年8月

一般社団法人 日本砂利協会

〒101-0062 東京都千代田区神田駿河台3-1 日光ビル5階
TEL：03-5283-3451 FAX：03-5283-3452

無断転載を禁ず

一般社団法人 日本砂利協会
砂利採取業高齢者雇用推進委員会