

# 旅行業高齢者雇用 ガイドブック

平成18年1月



# 目次

---

## 第Ⅰ部 はじめに

1 減少しはじめた労働力人口	1
2 旅行業界就業者の年齢構成	2
3 改正高齢法について	3
4 旅行業界がとるべき道	6

## 第Ⅱ部 本編

1 高齢者の雇い方・雇用形態	7
(1) 高年齢者雇用確保措置の内容	7
(2) 継続雇用制度導入のポイント	10
(3) 継続雇用制度の特徴と導入に当たっての留意点	13
(4) 外部労働市場を活用した継続雇用について	17
(5) 高年齢者雇用安定法に違反すると	21
(6) 高年齢者雇用安定法Q & A	21
2 旅行業界における高齢者の仕事	25
(1) 60歳以上従業員の仕事内容・キャリア	26
(2) 60歳以上従業員が働き続ける上での不安	27
(3) 旅行業界における高齢者の勤続意向	28
(4) 旅行業界の50歳代従業員が「60歳以降に希望する仕事」	29
(5) 旅行業界における高齢者が望む就業日数・時間	30
(6) 旅行業界における高齢者が望む賃金	31
3 高齢者の賃金	32
(1) 高齢者の賃金設計における基本的考え方	32
(2) 賃金決定の方法 ～具体例をもとに	34

## 第Ⅲ部 参考資料

1 労使協定の結び方Q & Aとチェックリスト	45
2 定年前教育・面談のスケジュールと内容	49
3 規定例	51
4 都道府県高年齢者雇用開発協会一覧	57

# 第 I 部 はじめに

## 60歳以上が普通に働く時代がやってきた ～旅行業界における高齢者雇用～

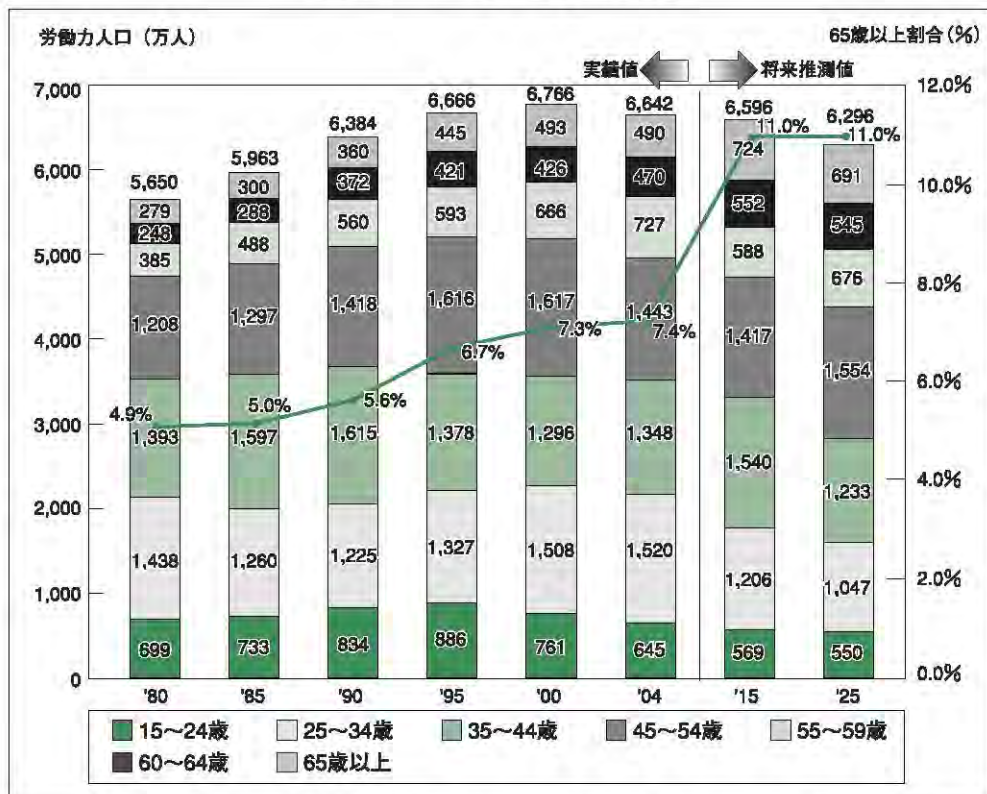
### 1 減少しはじめた労働力人口

わが国では、平均寿命の大幅な伸びと出生率の低下によって、世界に類を見ない速さで高齢化が進展しています。2004年10月1日現在の総人口は1億1,277万人ですが、このうち65歳以上の高齢者人口は2,487万人、65歳以上人口が総人口に占める割合である高齢者率は約19.5%となっています。

国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成14年1月推計）」によると、総人口は2006年にピークに達したあと、長期の人口減少過程に入ることが予測されています。この結果、高齢者率は上昇を続け、2033年には30%台に達し、人口の3人に1人が65歳以上の高齢者という本格的な高齢社会の到来が見込まれているのです。

人口の減少はまた、労働力の減少をもたらします。労働力人口（15歳以上労働力人口）は1998年の6,793万人を境に減少しつづけ、2004年には6,642万人になりました。また、総人口とおなじように労働力の高齢化も進んでおり、65歳以上の労働力人口が占める比率は1980年の約4.9%から一貫して上昇、2004年には約7.4%に達しています（図表1-1）。

図表1-1 労働力人口の推移



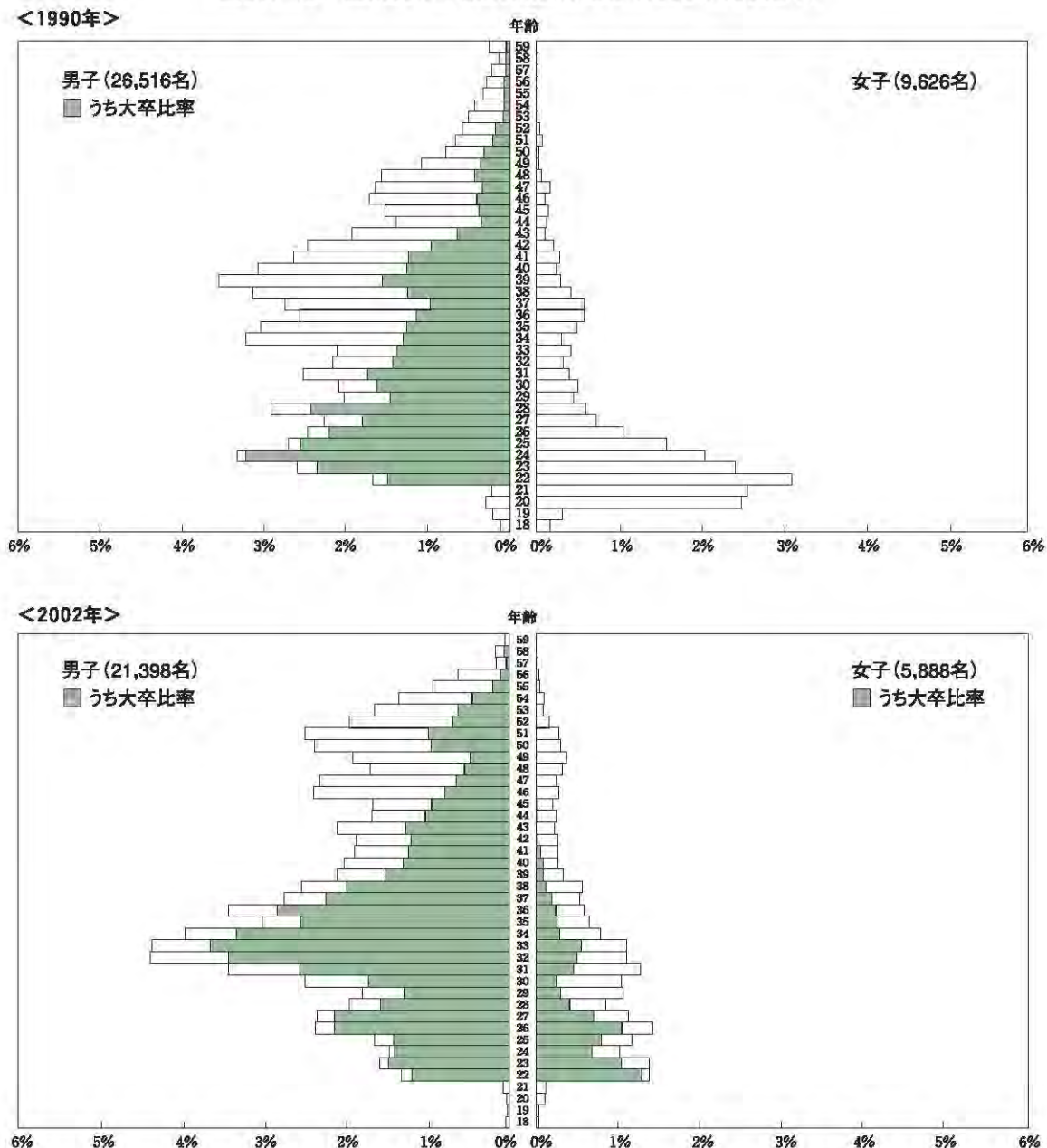
(資料) 2004年までは総務省「労働力調査」、2015年以降は厚生労働省推計

## 2 旅行業界就業者の年齢構成

旅行業は若年労働者の就職先として人気が高いため、新卒者を含め、人材確保が比較的容易であるといわれています。実際、今回(社)日本旅行業協会が実施したアンケート調査の結果をみても、少子化による新卒者数の減少に伴い「採用が困難になる／やや困難になる」と回答した企業は3割程度であり、「変わらない(＝影響がない)」と回答した企業が過半数を占めています。

ここで、1990年と2002年の従業員の年齢別構成比を比較してみましょう。わが国全体の労働力の高齢化が進行しているのと同じように、旅行業においても従業員の平均年齢は上昇し、全従業員に占める中高年齢者比率が上昇する傾向がみられます(図表1-2)。

図表1-2 従業員の年齢別構成の推移(1990年、2002年)



(資料) サービス連合「資金実態調査」

### 3 改正高齢法について

少子高齢化の急速な進展に伴う労働力人口の減少が見込まれる中で、わが国の経済社会の活力を維持するためには、高い就労意欲を有する高年齢者がその知識・経験を活かし、社会の支え手として活躍しつづけることが有効であると考えられます。

一方で、年金支給開始年齢が65歳へと段階的に引き上げられており、定年から年金支給開始年齢までの安定収入がない「空白期間」が生じています。この「空白期間」を埋めるためには、「空白期間」におかれた者が収入を確保できる(働く場を確保できる)対策を講じることが何より必要です。

このような状況を踏まえ、高齢者が少なくとも年金支給開始年齢までは意欲と能力のある限り働きつづけることができる環境を整備するため、「高年齢者雇用安定法」が改正されました(以下、「改正高齢法」と表記します)。

改正高齢法は平成18年4月1日から施行されます。これに伴い、事業主は下記の措置を講じなければなりません。

#### 【改正高齢法の概要】

定年(65歳未満のものに限る)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、

- ①定年の引上げ
- ②継続雇用制度の導入
- ③定年の定め廃止

のいずれかの措置(高年齢者雇用確保措置)を講じなければならない。

ただし、事業主は、労使協定により②の継続雇用制度対象となる高年齢者に係る基準を定め、当該基準に基づく制度を導入したときは、②の措置を講じたものとみなす。

ここでは、旅行業の特性の一つである「グループ会社が多い」「グループ内の親会社からの出向受入先になっている」といった点に関連したものを中心に、「継続雇用制度導入にあたってのQ&A」をいくつか紹介していきます(厚生労働省ホームページ<http://www.mhlw.go.jp>より)。

なお、高年齢者雇用確保措置を講じるにあたっての具体的な方法等については「第Ⅱ部 1.高年齢者の雇い方・雇用形態」に詳しく説明してありますので、そちらを参照してください。

**Q1:** 継続雇用を希望する者について、定年後、子会社やグループ会社へ転籍させ、転籍先において65歳までの雇用が確保されていれば、親会社として高年齢者雇用確保措置を講じたものとみなしてよいのですか。

**A1:** 改正高年齢者雇用安定法第9条の継続雇用制度については、定年まで高年齢者が雇用されていた企業での継続雇用制度の導入を求めているものですが、

定年まで高齢者が雇用されていた企業以外の企業であっても、両者一体として一つの企業と考えられる場合であって、65歳まで安定した雇用が確保されると認められる場合には、改正高齢者雇用安定法第9条が求める継続雇用制度に含まれるものであると解釈できます。

具体的には、定年まで雇用されていた企業と、継続雇用する企業との関係について、次の及びの要件を総合的に勘案して判断することとなります。

①会社との間に密接な関係があること（緊密性）

具体的には、親会社が子会社に対して明確な支配力（例えば、連結子会社）を有し、親子会社間で採用、配転等の人事管理を行っていること。

②子会社において継続雇用を行うことが担保されていること（明確性）

具体的には、親会社においては、定年退職後子会社において継続雇用する旨の、子会社においては、親会社を定年退職した者を受け入れ継続雇用する旨の労働協約を締結している又はそのような労働慣行が成立していると認められること。

**Q2：** 継続雇用を希望する者について、定年後は子会社で派遣労働者として継続雇用されるという制度を導入した場合は、継続雇用制度を導入したということによいのでしょうか。

**A2：** 改正高齢者雇用安定法第9条の継続雇用制度については、定年まで高齢者が雇用されていた企業での継続雇用制度の導入を求めているものですが、定年まで高齢者が雇用されていた企業以外の企業であっても、両者一体として一つの企業と考えられる場合であって、65歳まで安定した雇用が確保されると認められる場合には、改正高齢者雇用安定法第9条が求める継続雇用制度に含まれるものであると解釈できます。

具体的には、定年まで雇用されていた企業と、継続雇用する企業との関係について、次の及びの要件を総合的に勘案して判断することとなります。

①会社との間に密接な関係があること（緊密性）

②子会社において継続雇用を行うことが担保されていること（明確性）

また、その子会社が派遣会社である場合は、継続雇用される労働者について、「常時雇用される」ことが認められることが必要であると考えられます（派遣先がどこかは問いません）。

具体的には、次のいずれかに該当する限り「常時雇用される」に該当すると判断されます。

①期間の定めなく雇用されている者

②一定の期間（例えば、2か月、6か月等）を定めて雇用される者であって、その雇用期間が反復継続されて事実上①と同等と認められる者。すなわち、

過去1年を超える期間について引き続き雇用されている者又は採用(再雇用)の時から1年を超えて引き続き雇用されると見込まれる者

- ③日々雇用される者であって、雇用契約が日々更新されて事実上①と同等と認められる者。すなわち、②の場合と同じく、過去1年を超える期間について引き続き雇用されている者又は採用(再雇用)の時から1年を超えて引き続き雇用されると見込まれる者

なお、雇用保険の被保険者とは判断されないパートタイム労働者であっても、①から③までのいずれかに該当すれば「常時雇用される」と判断されます。

**Q3:** 同一グループ内の子会社同士であるA社とB社において、A社の定年到達者をB社に転籍させ、転籍先において65歳までの雇用が確保されていれば、A社は高年齢者雇用確保措置を講じたものとみなしてよいのでしょうか。

**A3:** A社、B社ともに親会社Xの連結子会社等である場合であっても、A社とB社の間ではQ1という緊密性・明確性の要件を満たしていると認められないような場合には、A社は改正高年齢者雇用安定法が要請する高年齢者雇用確保措置を講じたものとは認められません。

ただし、A社とB社が直接Q1という緊密性・明確性の要件を満たしていれば、この場合におけるA社は改正高年齢者雇用安定法が要請する高年齢者雇用確保措置を講じたものと判断されます。

## 4 旅行業界がとるべき道

「2.旅行業界就業者の年齢構成」でもみたように、わが国労働力の高齢化の進行と同様に、旅行業界における全従業員に占める中高年齢者比率も上昇傾向を示しています。

このような状況を踏まえると、今回の改正高齢法施行を機に、本業界においても今まで以上に高齢者の活用について検討していく必要があると考えられます。

高齢者の雇い方や賃金決定の方法の具体的な考え方は「第Ⅱ部 本編」で詳しく解説していますが、高齢者がそれまでに培ってきた豊富な知識や経験（“お得意様”を含む）を活かし本業界の発展に寄与していくためには、本業界全体として、また、各企業において、下記のアプローチをとることも有効でしょう。

### <継続雇用の努力>

- 30～40歳代のうちから、自身が高齢者になったときの働き方をイメージできるような研修（たとえば、自らがもつ知識や能力等を振り返りながら「会社から必要とされる人材になるにはどうすればよいか」を考え、これを今後の能力開発に役立たせることができるような内容の研修）を開催する

### <外部労働市場の利用>

- 定年到達者を継続雇用する際には、改正高齢法の趣旨を理解した上で、これまでの仕事経験を活かした「別会社での継続雇用の実施（外部労働市場の利用）」も視野に入れる
- 他業界において活躍した人材が蓄積した知識・能力を本業界においても活用するため「他業界からの高齢者の受入れ（外部労働市場の利用）」も考慮する



## 第Ⅱ部 本編

### 1 高齢者の雇い方・雇用形態

#### (1) 高年齢者雇用確保措置の内容

「第Ⅰ部 3. 改正高齢法について」でみたように、高年齢者雇用安定法の改正により、定年制（65歳未満のものに限る）の定めをしている企業は、平成18年4月1日から、65歳<sup>1</sup>までの安定した雇用を確保するため、下記①～③のいずれかの措置を講じなければなりません。

##### ①定年年齢の引き上げ

定年の引上げは、就業規則等に定められている定年年齢を引上げることにより、対象者全員の雇用が自動的に延長されることとなりますので、法の趣旨にそった方法といえます。

##### ②継続雇用制度の導入

継続雇用制度には、定年年齢を設定したままで定年年齢に達した者を退職させることなく引き続き雇用する「勤務延長制度」と、定年年齢に達した者をいったん退職させた後、再び雇用する「再雇用制度」の2つがあります。

##### ③定年制の廃止

定年制の廃止を導入すると、一定の年齢に達したことを理由として退職させることはできなくなります。

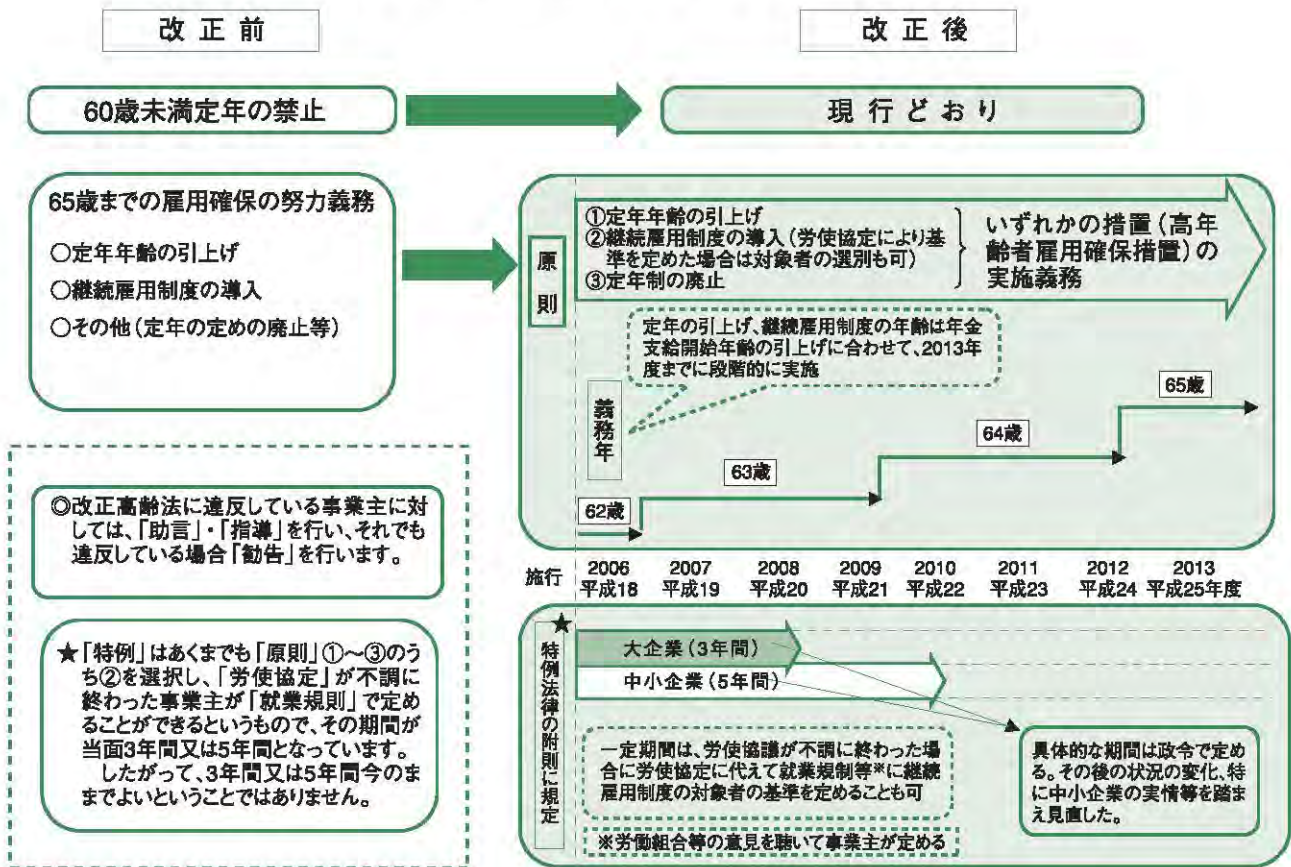
労働基準法では、従業員の解雇について「解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を乱用したもものとして、無効とする」と定められています。したがって、高齢者に限らず従業員を退職させるためには「合理的な理由の存在」が絶対的な必要条件となります。

以下、図表2-1は高年齢者雇用安定法の改正前後を、図表2-2ではどのような場合が高年齢者雇用安定法違反になるかを、図で示しています。

<sup>1</sup>この年齢は、年金の支給開始年齢の引き上げスケジュールにあわせ、平成25（2013）年4月1日までに段階的に引き上げられます。

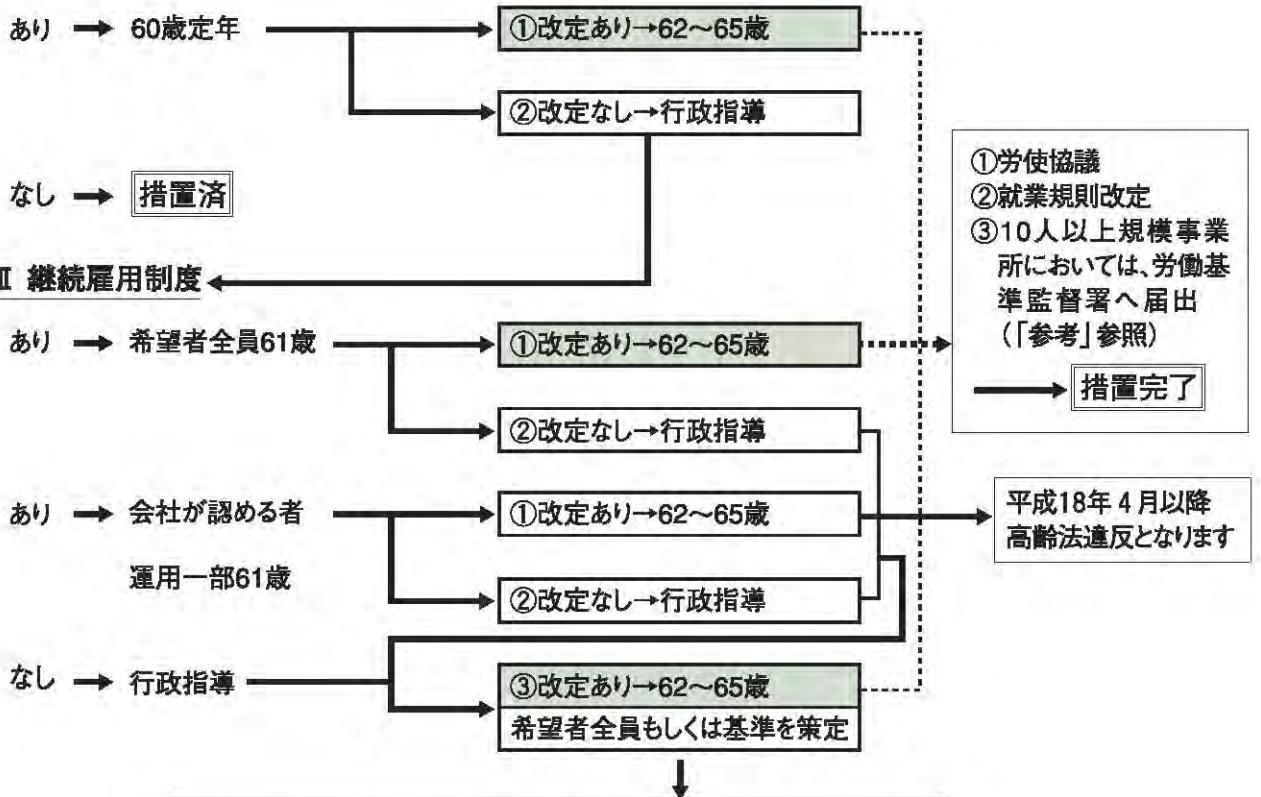
平成18（2006）年4月1日～平成19（2007）年3月31日	： 62歳
平成19（2007）年4月1日～平成22（2010）年3月31日	： 63歳
平成22（2010）年4月1日～平成25（2013）年3月31日	： 64歳
平成25（2013）年4月1日～	： 65歳

図表2-1 定年の引上げ、継続雇用制度の導入



図表 2-2 改正高年齢者雇用安定法施行後の流れ

I 定年制度



○継続雇用制度の対象者に係る基準の経過措置  
 ・労使協定で対象となる高齢者の基準を定めることができます。  
 ・労使協議が不調の場合は、大企業は平成21年3月31日まで、  
 中小企業は平成23年3月31日までの間は、就業規則等により  
 対象者の基準を定めることも認められます。

III 定年制度

現在の60歳定年の定め→廃止 → 措置完了

「参考」 継続雇用制度の対象となる基準を労使協定で定めた場合  
 10人以上事業所においては、労働基準監督署に就業規則変更の届出が必要(従業員の過半数で組織する労働組合、また、労働組合がない場合は従業員の過半数を代表する者の意見書を添付)、定年制の改定や廃止の場合も継続雇用制度と同様に、労働基準監督署に届出が必要となります。

## (2) 継続雇用制度導入のポイント

厚生労働省の調査によれば、現在でも7割以上の企業が勤務延長制度・再雇用制度といった継続雇用制度を導入しており(図表2-3)、改正高年齢者雇用安定法(以下、「改正高齢法」と表記します)が施行される平成18年4月1日以降も、多くの企業が同制度を活用して高年齢者の雇用を進めるものと思われます。

また図表2-4からもわかるとおり、勤務延長・再雇用といった継続雇用制度はあらゆる場面で柔軟に運用できるので、企業にとってもっとも受け入れやすい制度であるといえるでしょう。

図表2-3 企業規模別、一律定年制を定めている企業における勤務延長制度・再雇用制度の有無 (%)

企業規模	一律定年制を定めている企業	継続雇用制度がある企業			
		計	勤務延長制度のみ	再雇用制度のみ	両制度併用
総数	96.8	73.8	13.2	47.6	13.1
5,000人以上	98.2	78.2	5.1	69.3	3.9
1,000～4,999人	98.1	70.2	4.4	59.6	6.3
300～999人	98.0	71.3	8.4	54.8	8.1
100～299人	97.4	77.6	10.7	54.0	12.9
30～99人	96.4	72.9	14.8	44.1	13.9

(資料)厚生労働省「平成16年雇用管理調査」

図表2-4 高年齢者雇用確保措置の特徴

	労働条件変更のしやすさ	労働力調整のしやすさ	退職金支給年齢 (60歳定年の場合)
定年年齢の引き上げ	×	△	退職時
勤務延長	△	○	60歳時または退職時
再雇用	○	○	60歳時
定年の廃止	×	×	退職時

～旅行業の状況～

(社)日本旅行業協会の会員企業に対して行ったアンケート調査では、継続雇用制度がある企業(実績の有無は問わない)は33.9%に過ぎず、これは全業種平均の73.8%を大きく下回っています。

図表2-5 企業規模別、一律定年制を定めている企業における勤務延長制度、再雇用制度の有無(n=171) (%)

定年制			継続雇用制度(勤務延長制度・再雇用制度)				
ある	ない	不明	継続雇用制度があり、実績もある	継続雇用制度はあるが、実績はない	継続雇用制度はないが、慣習として継続雇用の実績がある	制度や慣習がなく、実績もない	不明
92.9	6.5	0.6	23.4	10.5	18.7	47.4	0.0

(資料) (社)日本旅行業協会「年齢に関係なく働きつづけることができる制度のあり方」に関する企業アンケート調査(平成15年度)

以下、継続雇用制度を導入する際のポイントを紹介します。

<ポイント1 継続雇用制度の労働条件>

必ずしも従業員の希望に合致した職種・労働条件による雇用を求められるものではありません。また、常用雇用のみならず、短時間勤務や隔日勤務なども含まれます。

具体的には図表2-6のような手順で継続雇用後の労働条件を検討していきます。

図表2-6 継続雇用制度設計の手順

NO	項目
1	継続雇用の方法を決定
2	継続雇用の年数・労働時間・働き方の選択肢を用意
3	継続雇用者の処遇を決定(一般・嘱託)
4	60歳以後の賃金制度を設定
5	労使協定の策定
6	就業規則の改定
7	適正配置・教育訓練(再教育)の実施
8	継続雇用の契約条項の策定
その他	退職金・慰労金制度の検討 健康管理・職場の安全衛生管理 問題発生時の対応策

}

1～6は 仕組みの問題

}

7,8は個別の従業員との問題

<ポイント2 継続雇用制度対象者の基準づくり>

労使協定(場合により就業規則<sup>2)</sup>)により、継続雇用制度の対象者となる高齢者に係る基準を定めたときは、この基準に該当する高齢者のみを対象とする制度を導入することも認められています。

<sup>2</sup>中小企業の場合、平成18年4月1日より5年間は労使協定ではなく、就業規則その他これに準ずるものにより当該基準を定めることも可能とされています(ただし、努力したにも関わらず労使協定が調わない場合に限る)。

### 継続雇用制度の対象者に係る基準

労使で十分に協議の上、定められたものであっても、事業主が恣意的に特定の対象者の継続雇用を排除しようとするなど、改正高齢法の趣旨や公序良俗に反するものは認められません。以下、基準づくりにおける基本的な考え方を確認しておきましょう。

#### 【適切でないと考えられる例】

- 「会社が必要と認めた者に限る」・「上司の推薦がある者に限る」  
→基準がないことと等しく、これのみでは改正高齢法の趣旨に反するおそれがあります。
- 「男性(女性)に限る」・「年金(定額部分)の支給を受けていない者に限る」  
→男女差別に該当するおそれがあります。
- 「組合活動に従事していない者」  
→不当労働行為に該当するおそれがあります。

#### 【望ましい基準の考え方と内容】

##### <考え方>

- ①具体性
  - ・意欲、能力等を具体的に測るものであること。
  - ・従業員自ら基準に適合するか否かを一定程度予見することができ、到達していない従業員に対して能力開発等を促すことができるような具体性を有するものであること。
- ②客観性
  - ・必要とされる能力等が客観的に示されており、該当可能性を予見することができるものであること。
  - ・企業や上司等の主観的選択ではなく、基準に該当するか否かを従業員が客観的に予見可能で、該当の有無について紛争を招くことのないよう配慮されたものであること。

##### <内容>

継続雇用に係る基準をつくる際は、上記に挙げた具体性・客観性に考慮しつつ、下記の5分類の中から組み合わせて基準を設定します(具体的な規程例は後述します)。

- 働く意思・意欲
- 勤務態度
- 健康
- 能力・経験
- 技能伝承等その他

#### 【継続雇用制度の運用に当たり、留意するポイント】

- ①継続雇用の希望を聴取する時期  
60歳前直前に突然希望を聞くのではなく、「社会保険制度概要セミナー」や「セカンドライフセミナー」などを開催し、50歳代後半から制度の理解を深めてもらい、様々な話し合いをもつことが望ましいといえるでしょう。
- ②基準の該当有無の判断手続きの透明化  
基準の内容があいまいである場合には、従業員がその基準に該当しているか否かについての判断ができず、紛争を招くおそれもあります。このため、基準の該当の有無につきトラブルとならないよう、その判断の手続きを透明化するため、具体的に下記のような工夫をすることが有効です。
  - 事業主が基準に該当しないと予見できる従業員については、予め面接等によりその理由を本人に対して十分説明し、納得を得る。
  - 基準の該当の有無を判断する第三者委員会や労使委員会を設けるなど公正な手続きを用意する。
  - 苦情処理機関を設ける。

### (3) 継続雇用制度の特徴と導入に当たっての留意点

#### ① 継続雇用の方法にはどのようなものがあるか

##### ○ 勤務延長制度

勤務延長制度とは、定年年齢を設定したままで、定年年齢に達した者を退職させることなく引き続き一定期間雇用することをいいます。退職という形式をとらないので、従来の雇用契約が生きています。その限りでは定年延長の形式になりますが、労使協定により継続雇用させる従業員の基準をつくるのが可能です。

##### ○ 再雇用制度

再雇用制度とは、定年年齢に達した者をいったん退職させた後、再び雇用する制度です。退職という形式をとっているため、定年前の雇用契約から別の雇用契約になるのが特徴です。また、定年年齢に達したときに退職金も支払うことが一般的です。再雇用制度では一度定年退職という形式をとるため、賃金の見直しや雇用形態の変更(嘱託やパート)を伴う場合が多いようです。

#### ② 制度導入に当たっての留意点

勤務延長・再雇用両制度において、もっとも重要な課題として挙げられているのが、賃金の設定です。再雇用制度を導入する場合は一度退職という形式をとるため、賃金を含めた労働条件の変更はしやすいといえます。

勤務延長の場合は、退職という形式をとらないので、再雇用に比べると賃金を含めた労働条件の変更はむずかしいものとなります。実際、図表2-7をみると、勤務延長制度を導入している企業では、「給与体系の見直し」を課題として挙げている企業も少なくありません。

図表2-7 継続雇用制度導入に際しての課題(複数回答)

(%)

企業規模	職務内容、 作業環境の 見直し	勤務時間、 勤務形態の 見直し	処遇、ポスト 等人事管理 の見直し	給与体系 の見直し	退職金制 度の見直し	作業能率 の維持	本人の自 己啓発の 促進	再教育	健康面へ の配慮
(勤務延長制度がある企業)									
5,000人以上	38.9	50.0	44.4	83.3	27.8	33.3	5.6	5.6	38.9
1,000～4,999人	35.0	39.9	56.0	79.4	18.5	15.2	20.6	—	45.3
300～999人	24.1	35.2	51.6	72.5	12.4	28.6	8.9	0.8	46.8
100～299人	19.3	22.5	36.6	65.8	18.0	25.8	7.9	1.4	61.5
30～99人	32.4	28.8	32.5	67.6	9.7	32.0	10.8	1.3	58.7
(再雇用制度がある企業)									
5,000人以上	47.0	50.5	51.5	79.0	19.0	29.0	7.0	5.5	44.0
1,000～4,999人	39.7	42.8	57.0	82.3	13.6	19.5	6.5	3.5	38.1
300～999人	35.0	30.4	56.5	75.9	13.3	25.1	8.9	2.4	47.4
100～299人	34.7	29.4	49.1	75.4	11.7	29.4	11.4	2.1	54.9
30～99人	30.1	32.7	39.0	77.3	10.3	31.8	12.5	3.1	57.2

(資料)厚生労働省「平成15年雇用管理調査」

また、図表2-8からは、企業規模に関わらず「定年前と定年後では仕事の内容が変わらないのに、賃金は減少している」傾向がみられます。ここで留意すべきポイントは、労働意欲の低下です。仕事内容は変わらないのに、賃金は低下することについて、早い時期での労使間の合意形

成が不可欠となります。その上で、短時間労働、作業環境の改善、最終退職時に慰労金を支給するなど、様々な代償措置について検討することが必要です。

図表2-8 継続雇用制度導入後の処遇の変化別企業数割合 (%)

企業規模	仕事の内容				賃金(基準内)				
	変わる	変わらない	その他	無回答	下がる	変わらない	上がる	その他	無回答
(勤務延長制度がある企業)									
5,000人以上	5.3	63.2	26.3	5.3	68.4	10.5	—	15.8	5.3
1,000～4,999人	4.8	57.2	37.2	0.7	63.1	25.5	—	10.7	0.7
300～999人	9.4	64.3	21.8	4.5	52.7	23.6	—	20.9	2.8
100～299人	11.5	72.8	11.0	4.8	53.7	27.0	—	15.6	3.7
30～99人	10.3	73.4	8.5	7.8	54.5	26.2	—	12.1	7.2
(再雇用制度がある企業)									
5,000人以上	28.3	32.3	37.7	1.8	82.5	0.4	—	16.1	0.9
1,000～4,999人	25.3	46.8	25.7	2.2	84.2	2.0	—	13.1	0.8
300～999人	19.4	55.7	21.8	3.1	80.9	4.0	—	14.1	1.0
100～299人	20.6	60.0	17.4	2.1	83.9	6.3	—	8.7	1.0
30～99人	18.7	66.5	11.1	3.7	75.3	11.4	—	11.6	1.7

(資料)厚生労働省「平成15年雇用管理調査」

～A社の事例「多様な勤務制度を導入し労働意欲の低下を防ぐ」～

A社では、60歳以上の高齢労働力の活用を図るには本人の生活環境や年金受給に配慮した柔軟な労働時間が不可欠であると考え、新たに「臨時社員就業規則」を定めて、次のような制度を準備し、本人に選択させることとしました。

1. フルタイム勤務…社員と同様の勤務体系
2. パートタイム勤務…1日6時間未満、指定時間帯勤務
3. 隔日勤務…2～3日に1日のペースで勤務
4. 自由勤務(フレックス)…月間カレンダー指定勤務

この結果、平均勤務時間は、年金受給の関係から5.5時間程度とする者が多くなりました。また、同一職務を2人で午前と午後の交替制でワークシェアリングする従業員もいます。

(資料)各種資料より作成

③労使協定締結までの手順

○自社の現状を規程や制度の上から把握する

就業規則やその他の規程から、現在の定年年齢や継続雇用制度の有無を調べます。また、人事・賃金制度、職務内容や就業環境なども確認します。



○勤務延長制度の導入、再雇用制度の導入、または現状制度の修正のいずれかを選択する  
一般的には、退職・再雇用時に労働条件を見直すことが可能な「再雇用制度」を選択するケースが多いと思われます。自社に適した制度を導入しましょう。



○労働条件について検討する

- ・高齢者の能力を活かすための配置(若手従業員への指導、ノウハウ・スキルの伝承など)
- ・高齢になっても働くことを可能にする能力開発(キャリア形成に関する環境づくり)
- ・高齢者のニーズに応じた労働条件の整備(柔軟な雇用形態・勤務形態等の導入など)



- ・高齢者の能力に応じた賃金制度の整備(能力・貢献度重視の賃金設計)
- ・高齢者の就業意欲向上のための就業環境の改善(体力面等の不安を払拭する環境づくり)



○希望者全員を対象とするか、労使協定によりその基準を定めるかを決定する

対象者の基準は「会社が特に必要と認めたもの」といった曖昧なものではなく、具体的・客観的な表現で明文化することが必要です。



○労使合意

労使の代表で討議をして協定案を作成後、説明会・検討会などを実施し、新制度の定着・理解に努めます。



○就業規則の改訂、労使協定の締結・届出

図表2-9 代表的企業の継続雇用の取り組み

業種	延長後の雇用形態	雇用延長の選択時期	労働時間	賃金	一時金	退職金	その他特徴
電機 A社	再雇用 1年契約	58歳で希望調査 59歳で正式 申し込	社員と同じ ※パートタイ ム勤務あり	仕事により年収を 設定 年180~300万円 程度 (一時金含む)	有	60歳到達時 に定年退職 金を支給する	60歳まで正社員 65歳まで働くコース は多種類あり
運輸 B社	再雇用 1年契約	59歳で希望 調査	フルタイム又は 週20時間の ハーフタイ ム(週3日~4 日)	フルタイムの場合 年収400万円、ハ ーフタイムの場合 年収250万円(公 的給付含む)			

(資料) 各種資料より作成

### ～旅行業B社の継続雇用制度事例～

#### ① 2004年にグループエルダースタッフ制度の改訂

旅行業B社では、2000年にグループエルダースタッフ制度を導入し、グループ全体で60歳以上65歳未満の雇用をしてきた。

2004年に行われた改訂では、まず40歳以上を対象としたキャリア支援制度の拡充が行なわれた。その内容は、①グループ外の転進制度のサービス拡大、②グループ内での転進、③エキスパートキャリアコースの新設である。

キャリア支援制度の拡大に伴い、グループエルダースタッフの対象資格の拡大も行なわれた。これまではB社を60歳で定年退職した人に限定していたが、対象者を55歳以降にグループ内で転籍した人も含むこととし、60歳になった時点でグループエルダースタッフに移行できる制度に改められた。

#### ② 勤務形態と労働条件について

グループエルダースタッフには、フルタイムと短縮勤務の2つの勤務パターンがある。まず賃金については、フルタイムは固定給で基本給145,000円から164,000円の間で4つのパターンを設け、職制などの違いを考慮して適用を行なっている。短縮勤務の時給については、フルタイムの基本給を考慮した上で、勤務日数、地域の状況に応じて設定される。賞与については、駐在先の業績に応じて支給が行なわれる。

労働時間については、フルタイムは1日7時間半、月平均35.7時間となっている。短縮勤務については、基本的には個別契約書の中で定められる。社会保険の適用については、フルタイムは全員適用であるが、短縮勤務については労働時間数によって社会保険の適用の有無が決まってくる。

#### ③ グループエルダースタッフ制度の運用

現在、グループエルダースタッフとして働いているのは47名で、うちフルタイムが37名、短縮勤務が10名となっている。グループエルダースタッフ制度の対象者は、「B社およびB社のグループ企業を60歳で退職した者で、当制度による勤務を希望し、会社が認めた者」となっている。適用者は退職後、グループ会社のB社シニアスタッフに契約社員として雇用され、B社およびグループ企業の駐在勤務となる。

グループエルダースタッフ制度では、60歳時点での仕事を継続するのが基本であり、勤務先からのニーズがあり、本人が希望した場合にグループエルダースタッフとなることができる。勤務時間、職種等はB社の営業本部、グループ各社に全面的にゆだねられている。60歳以降雇用することが決まった時点で、B社シニアスタッフに連絡し、同社が該当者と契約する。同社が希望者を受け付けたり、採用事務を行なうことはない。

また、労働時間等の個々の労働条件は、駐在先のニーズと本人の希望によって決められる。短縮勤務では、短時間、短日数勤務それぞれが可能であり、個々の働き方は就業規則の中で個別の雇用契約に定めることとなっている。休日、休暇等については、フルタイムの基本パターンの設定はあるが、駐在先で個別に決められている。また、勤務形態については、契約更新の際に確認が行なわれ、契約更新時のフルタイムから短縮勤務への変更は可能である。

(資料) 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構「65歳までの継続雇用制度促進のための好事例集」(2005年3月)

#### (4) 外部労働市場を活用した継続雇用について

外部労働市場を活用した中高年労働者に関する求人・求職の場合、もともと求人側と求職側との間で互いが保有する相手側の情報に大きな差異があることが一般的です。また、若年者に比べ、求められる職務が多様・複雑であることが多く、求職者間の顕在能力にバラツキが大きいことから、再就職の成功には企業内労働市場にはない困難が伴います。

改正高齢法は、原則的に定年まで高齢者が雇用されていた企業での継続雇用制度の導入を求めており、企業に65歳までの高年齢者雇用確保措置を義務付けています。しかし、60歳定年以降、自社に残るのではなく、全く違う企業に就職または関連企業に出向される例も少なくありません。以下、外部労働市場を活用した継続雇用について紹介します。

図表2-10 定年前後の雇用に関する慣行(一般職)

産業、企業規模	全企業	定年がなく働ける限りは働いてもらっている	自社で定年までは大部分雇用している				自社では定年までほとんど雇用していない				大部分が転職や独立している	その他
			計	定年後もかなりの人数を継続雇用している	定年後は、子会社・関連会社等で就労している	定年後は関与していない	計	子会社・関連会社等への在籍出向、転籍出向を含め、定年後も就労している	子会社・関連会社等への在籍出向、転籍出向を含め、定年まで就労している	子会社・関連会社等への在籍出向、転籍出向を含め、定年以降も就労している		
サービス業	100.0	5.3	58.6	24.2	1.3	33.1	0.9	0.5	0.4	10.2	25.1	
1,000~4,999人	100.0	0.6	61.4	22.6	—	38.8	1.7	—	1.7	10.4	25.8	
300~999人	100.0	—	61.9	24.4	0.4	37.0	0.6	—	0.6	11.2	26.3	
100~299人	100.0	3.4	62.9	27.7	2.3	33.0	0.7	—	0.7	8.0	25.0	
30~99人	100.0	6.5	56.7	23.1	1.1	32.5	1.0	0.7	0.3	10.8	25.0	

(資料)厚生労働省「平成12年雇用管理調査」

#### ①出向・転籍の取り扱い

多くの企業で60歳定年が主流ですが、実際には、そこに到達する前の50歳前後から出向や転籍による人材移動が多くなっています。若年層においても出向・転籍は発生しますが、中高年層の移動における出向の役割は極めて大きいといえます。たとえば、厚生労働省「雇用動向調査(平成15年)」で、1,000人以上の企業からの離職者の離職理由をみると、「出向」は「年齢計」では5%に満たないものの、「45~49歳」や「50~54歳」では10%前後となります。改正高齢法施行後も、子会社・関連企業への出向・転籍、派遣という手法を用い、継続雇用を図る企業も多くなることが予想されることから、ここではまず、出向・転籍の特徴や留意点を整理します。

### <出向・転籍の特徴>

・出向・・・出向（在籍出向）は、従業員が出向元企業に在籍したまま他の企業（出向先）に異動し、出向先企業と雇用契約を結ぶことをいいます。労働者派遣と異なる点は、従業員が出向先の指揮命令下に入るだけでなく雇用関係が生じる点にあります。出向の場合、出向元企業に在籍したまま出向先企業との雇用関係が生じますから、出向中の賃金や退職金について、その支給や負担については出向元と出向先との間で取り決めることになります。

退職金については一般的に、出向元と出向先が出向期間の負担区分を定めて別個に支給するか、出向先が出向元の在職期間分の退職金負担額を受け入れて支給します。

・転籍・・・転籍（転籍出向）は、転籍元企業から他の企業（転籍先）に籍を移しますので、一般には転籍元との雇用関係が打ち切れ、転籍先との雇用契約を結ぶことになります。

退職金については、転籍元企業を退職して転籍先企業と雇用契約を締結するため、単純に考えれば、転籍時に転籍元が退職金を支給し、転籍後は転籍先を退職するときその企業の退職金規程に基づいた退職金を支給すればよいのですが、実際はなかなかそうもいきません。

たとえば、一般的な退職金制度は勤続年数に対する累進的な性格上、勤続年数が継続していないと不利益になり、また税制上も勤続年数が継続していないと退職所得控除の算定上不利益になります。このため、転籍先での退職金の算定は、転籍元の勤続年数を通算して行うなどの配慮が必要です。

### <出向・転籍の留意点>

出向・転籍の第一の留意点は、従業員の同意です。

出向も転籍もそれを実行するには従業員の同意が必要とされていますが、出向の場合は、一般的には就業規則に出向に関する規程を明記するなどの包括的同意で可能とされ、転籍の場合は、個別同意が必要とされています。

出向・転籍の意義は、従来は不況時の解雇を伴わない雇用調整、企業の高齢化に伴うポスト不足対策、企業グループ間の人事交流などにあるとされていました。

今後は、団塊の世代の高齢化による役職ポストの不足、65歳までの雇用延長の義務化に伴う高齢者受入会社への転籍等、出向・転籍が扱われる事例はますます増加するものと考えられます。そのため、人事施策においては、出向・転籍の法律関係を整理し、それが個別労働紛争に結びつかないように配慮を講じることが重要になります。

## ②高齢者の出向受け入れ

高齢者の雇用については、定年年齢に到達後、子会社やグループ企業で再雇用することも考えられます。改正高齢法の主旨は、一定年齢に到達したことにより一律に退職させることは高度能力の流失と考え、定年まで高齢者が雇用されていた企業以外の企業であっても、両者一体として一つの企業と考えられる場合で、65歳まで安定した雇用が確保されると認められる場合には、継続雇用制度に含まれるものであると解釈されます。

具体的には、定年まで雇用されていた企業と、継続雇用する企業との関係について、次の i 及び ii の要件を総合的に勘案して判断することとなります。

### i 会社との間に密接な関係があること(緊密性)

具体的には、親会社の子会社に対して明確な支配力(たとえば、連結子会社)を有し、親子会社間で採用、配転等の人事管理を行っていること。

### ii 子会社において継続雇用を行うことが担保されていること(明確性)

具体的には、親会社においては、定年退職後子会社において継続雇用する旨の、子会社においては、親会社を定年退職した者を受け入れ継続雇用する旨の労働協約を締結している又はそのような労働慣行が成立していると認められること。

## ③中高年再就職不調の原因

終身雇用制度・年功序列制度から複数回の転職、成果主義型の処遇へと雇用慣行がシフトしている昨今、企業・再就職者本人の不十分な意識改革や不用意なミスマッチから再就職が不調に終わる事例も少なくありません。

とくに、再就職者本人の「中高年齢者の再就職の現実」や「中小企業の仕事の進め方」などへの認識が不十分であることが失敗する原因の中でも大きなウェイトを占めています。再就職するという事は、単に給与が下がる可能性があるということだけではなく、組織体制、仕事の進め方など、前の会社とは違うという認識が中途半端であると、受入側に違和感を与え、ミスマッチを引き起こします。

以下に、再就職不調の原因となる要因を挙げています。受入側も送出側も、これらを時間をかけクリアすることが望まれます。

### ・キャリア要因

自分の役割や職責への理解不足、本人の経験と受入側の期待のズレ、管理だけで実務ができない、等

### ・人物要因

謙虚さに欠ける、おとなしい、協調性がない、忍耐力がない、等

・意識改革要因

新しい職場に適應できない、人間関係づくりが不得意、等

・受入会社要因

求人ニーズが不明確、過剰な期待、ポストと権限の不一致、処遇等の約束不履行、等

・出身会社要因

キャリアの棚卸をしていない、個人の納得を得ていない、急ぎすぎ、事前教育が不十分、等

～旅行業の状況～

旅行業における大手企業はグループ企業の一員であることが多く、ある一定の年齢に達した人材を中心に「出向・転籍」を行っている企業も少なくありません。

図表 2-11 旅行業各社におけるグループ企業等からの出向・転籍の有無 (n=171) (%)

		ある	ない	不明
出向者	受け入れ	53.3	38.6	8.2
	送り出し	33.7	56.5	9.8
転籍者	受け入れ	42.4	48.9	8.7
	送り出し	19.6	68.5	12.0

(資料) (社)日本旅行業協会「年齢に関係なく働きつづけることができる制度のあり方」に関する企業アンケート調査(平成15年度)

### (5) 高齢者雇用安定法に違反すると

高齢者雇用安定法違反に対して、罰則や企業名の公表といった制裁措置はありません。しかし、これまでの公共職業安定所長の勧告に代わり、厚生労働大臣が必要な指導、助言することができるように改正されました。指導・助言を無視し違反している状態が続けば、厚生労働大臣から高齢者雇用確保措置を講ずるよう勧告されるおそれがあります。

また、平成18年4月以降に定年を理由として従業員を60歳で退職させたとしても、ただちに無効となるわけではありませんが、従業員との間にトラブルが発生し「60歳定年制にもとづく退職は高齢者雇用安定法違反で無効である」と訴えられれば、それを認める判決が出る可能性は高いといえます。

こうなると、就業規則で定めた定年制度は無効と判断され、当該企業は「定年の定めのないもの」として扱われることとなります。「定年」はあくまで企業が就業規則等で定めることで有効となりますので、「就業規則の該当箇所は無効」と判断されると、定年の定めのない企業となります。

定年の定めのない企業になると、一定の年齢に達したことを理由として退職させることはできなくなり、高齢者に限らず従業員を退職させるためには「合理的な理由の存在」が絶対的な必要条件となります。

罰則がないから、と置いておくことは、リスク管理の点からみて危険度の高い状況を作り出すこととなります。

### (6) 高齢者雇用安定法Q&A

以下に厚生労働省から発表されている「改正高齢者雇用安定法Q&A」の抜粋を紹介します (<http://www.mhlw.go.jp>)。

**Q1:** 平成18年4月1日以降当分の間、60歳に達する従業員がいない場合でも、継続雇用制度の導入等を行わなければならないのでしょうか。

**A1:** 改正高齢法においては、事業主に定年の引上げ、継続雇用制度の導入等の制度導入を義務付けているものであるため、当分の間、60歳以上の従業員が生じない企業であっても、平成18年4月1日以降、65歳(男性の年金支給開始年齢に合わせ男女とも同一の年齢)までの定年の引上げ、継続雇用制度の導入等の措置を講じていなければなりません。

**Q2:** 継続雇用制度を導入していなければ、平成18年4月1日以降の60歳定年による退職は無効となるのですか。

**A2:** 改正高齢法においては、事業主に定年の引上げ、継続雇用制度の導入等の制度

導入を義務付けているものであり、個別の従業員の65歳までの雇用義務を課すものではありません。

したがって、継続雇用制度を導入していない60歳定年制の企業において、平成18年4月1日以降に定年を理由として60歳で退職させたとしても、それが直ちに無効となるものではないと考えられますが、適切な継続雇用制度の導入等がなされていない事実を把握した場合には、改正高齢法違反となりますので、公共職業安定所を通じて実態を調査し、必要に応じて、助言、指導、勧告を行うこととなります。

**Q3：** 55歳の時点で

①従前と同等の労働条件で60歳定年で退職

②55歳以降の雇用形態を、65歳を上限とする1年更新の有期雇用契約に変更し、55歳以降の労働条件を変更した上で、最大65歳まで働き続ける

のいずれかを従業員本人の自由意思により選択するという制度を導入した場合、継続雇用制度を導入したということによいのでしょうか。

**A3：** 高齢者が希望すれば、65歳まで安定した雇用が確保される仕組みであれば、継続雇用制度を導入していると解釈されるので差し支えありません。

なお、1年ごとに雇用契約を更新する形態については、改正高齢法の趣旨にかんがみれば、65歳（男性の年金支給開始年齢に合わせ男女とも同一の年齢）までは、高齢者が希望すれば、原則として契約が更新されることが必要です。個々のケースにおいて、改正高齢法の趣旨に合致しているか否かは、更新条件がいかなる内容であるかなど個別の事例に応じて具体的に判断されることとなります。

**Q4：** 本人と事業主の間で賃金と労働時間の条件が合意できず、継続雇用を拒否した場合も違反になるのですか。

**A4：** 改正高齢法が求めているのは継続雇用制度の導入であって、事業主に定年退職者の希望に合致した労働条件での雇用を義務付けるものではなく、事業主の合理的な裁量の範囲の条件を提示していれば、従業員と事業主との間で労働条件等についての合意が得られず、結果的に従業員が継続雇用されることを拒否したとしても、改正高齢法違反となるものではありません。

ただし、平成25年3月31日までは、その雇用する高齢者等が定年、継続雇用制度終了による退職等により離職する場合であって、当該高齢者等が再就職を希望するときは、事業主は、再就職援助の措置を講ずるよう努めることとされておりますので、当該高年



齢者等が再就職を希望するときは、事業主は求人の開拓など再就職の援助を行ってください。

**Q5：** 平成18年4月1日から平成19年3月31日の間は、62歳までの高齢者雇用確保措置を講じることが義務化されますが、この間に定年となる従業員の雇用終了年齢は62歳との認識でよいでしょうか。

**A5：** 平成18年度においては、企業の定年年齢により、次のとおりとなります。

60歳・61歳定年企業 ----- 高齢者雇用確保措置により、63歳で退職

62歳定年企業 ----- 62歳で定年退職

63歳以上定年企業 ----- 当該定年年齢で退職

平成18年4月1日から平成19年3月31日までの間の62歳という高齢者雇用確保措置の実施義務化の対象年齢は、あくまでも当該期間内における継続雇用制度等の高齢者雇用確保措置の制度上の義務化年齢を定めているものであり、当該期間中に定年に到達した者の雇用終了年齢を定めているものではありません。したがって、継続雇用制度等の対象となった者は、当該制度の義務化年齢に当該対象者の年齢が到達した際に雇用終了となりますので、例えば、平成18年4月1日から平成19年3月31日までの間に60歳定年となる者についても、当該対象者が62歳に到達する平成20年度には、継続雇用制度等の義務化年齢が63歳となっているため、結果的に63歳までの雇用の確保が必要となります。

～参考～

高齢者雇用確保措置の実施義務化の対象年齢は、年金（定額部分）の支給開始年齢の引上げスケジュールにあわせ、平成25年4月1日までに段階的に引き上げていくこととしています。

- ・平成18年4月1日～平成19年3月31日 :62歳
- ・平成19年4月1日～平成22年3月31日 :63歳
- ・平成22年4月1日～平成25年3月31日 :64歳
- ・平成25年4月1日以降 :65歳

(例)60歳定年の企業における継続雇用制度等の雇用終了年齢

高齢者雇用確保措置の実施義務化の対象年齢の段階的引上げにより、60歳定年の企業における、定年到達日の属する期間別の継続雇用制度等の雇用終了年齢は、以下のとおりとなります。

- ・平成18年4月1日～平成19年3月31日60歳定年到達者:63歳
- ・平成19年4月1日～平成21年3月31日60歳定年到達者:64歳
- ・平成21年4月1日以降60歳定年到達者 :65歳

図表2-12 高齢者雇用確保措置 実施義務化年齢段階的引上げのイメージ  
(60歳定年企業において継続雇用制度等を導入の場合)

	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
法定義務化年齢	62歳	63歳	63歳	63歳	64歳	64歳	64歳	65歳	65歳	65歳
年齢	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳	69歳
平成18.4.1～平成19.3.31 に 60歳定年を迎える 労働者	定年 62歳義務	63歳義務		継続雇用終了						
年齢	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳
平成19.4.1～平成20.3.31 に 60歳定年を迎える 労働者		定年 63歳義務			64歳義務	継続雇用終了				
年齢	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳	67歳
平成20.4.1～平成21.3.30 に 60歳定年を迎える 労働者			定年 63歳義務		64歳義務		継続雇用終了			
年齢	57歳	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳
平成21.4.1～平成22.3.31 に 60歳定年を迎える 労働者				定年 63歳義務	64歳義務			65歳義務		継続雇用終了

□ 期間の定めのない雇用 □ 継続雇用制度等の適用

※継続雇用の終了にあつては、少なくとも法定義務化年齢に到達する日までの雇用が必要

## 2 旅行業界における高齢者の仕事

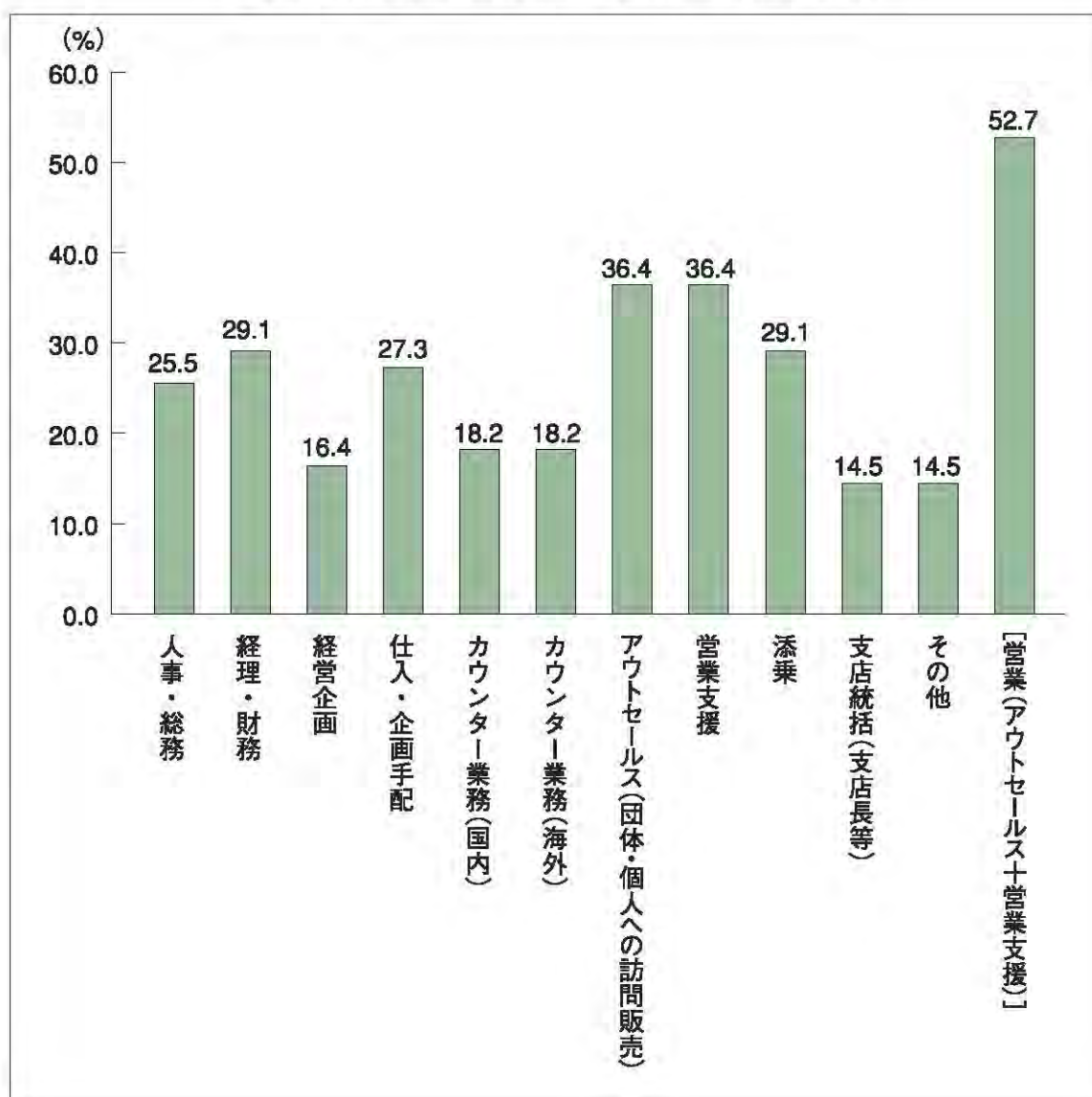
- 旅行業界は比較的新しい産業分野であるため、製造業等と比較すると高齢従業員の絶対数が多くはありません。ただ、中小規模の旅行者のなかにはさまざまな職業経験を蓄積した者を「重宝」する向きもあり、他業種を「卒業」後、旅行業界に転身し活躍する高齢者も少なくありません（実際、今回（社）日本旅行業協会が実施した「旅行業従業員アンケート調査」に回答のあった「60歳以上従業者」のうち7割以上が他業種からの転職者です）。
- ここでは今回アンケートに回答のあった「60歳以上従業者」や「これから60歳を迎える50代従業員」のキャリア、就労観、希望する就労条件を概観することで、今後、旅行業界各社において高齢者雇用を推進していく際の「ヒント」を提示していきます。

## (1) 60歳以上従業員の仕事内容・キャリア

～60歳以上従業員には「営業」担当者が多く、ついで「添乗」「仕入・企画手配」も多い。  
「経理・財務」担当者も少なくない～

今回実施アンケートの回答者のうち、60歳以上従業員のみを抜き出し、「現在担当している仕事」(複数回答)が何なのかをみると、半数以上の52.7%が「営業(「アウトセールス」と「営業支援」の両方もしくはどちらか)」を担当しており、3割近くが「添乗」や「仕入・企画手配」といった旅行業に深く関わりのある仕事を、同じく3割近くが「経理・財務」といった業種共通の専門的仕事を担当していることがわかります。逆に「カウンター業務」や「支店統括」等を担当する60歳以上従業員の割合は相対的にみて多数派ではありません(図表2-13)。

図表2-13 60歳以上従業員の担当する仕事(複数回答)



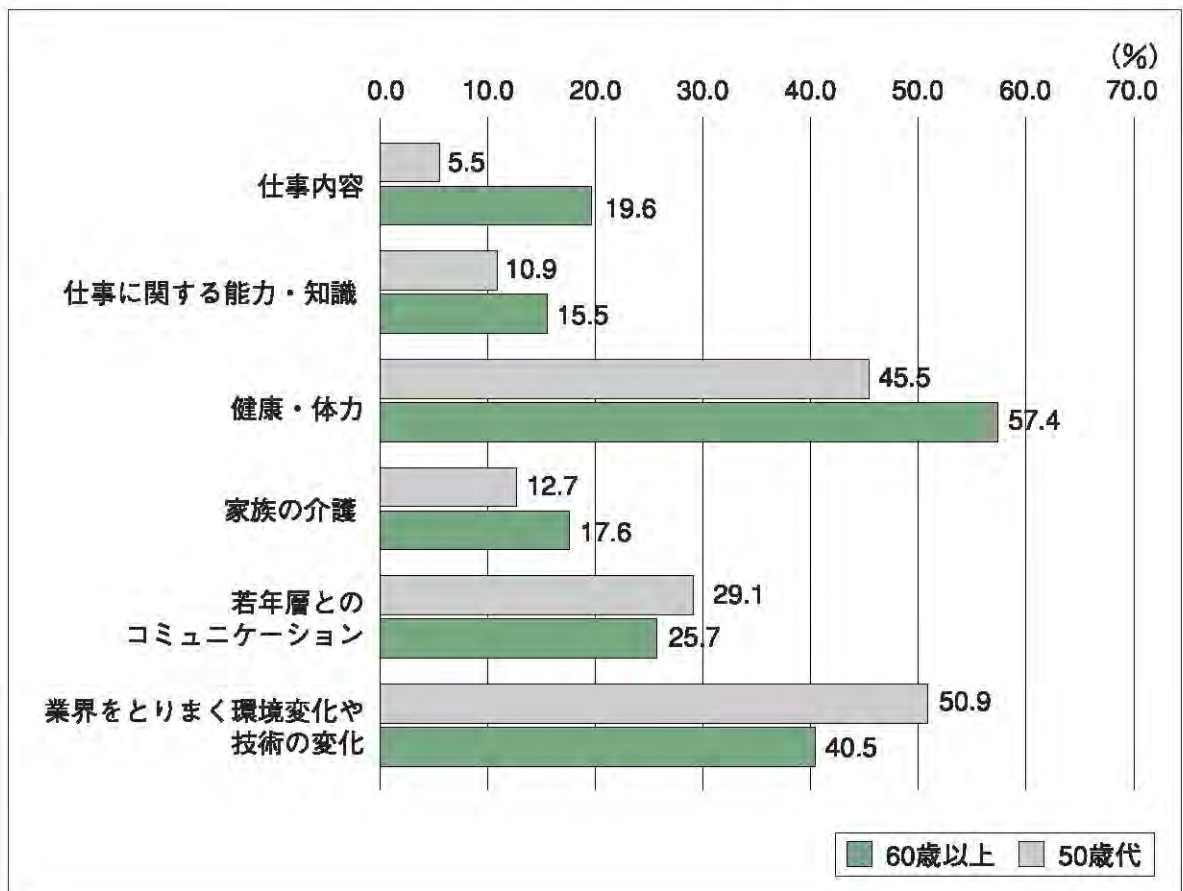
## (2) 60歳以上従業員が働き続ける上での不安

～不安は「業界を取り巻く環境変化」や「健康・体力」～

60歳以上の現役従業員の「働き続ける上での不安」としては、トップに「業界を取り巻く環境変化や技術の変化」(50.9%)、ついで「健康・体力」(45.5%)が多く挙がっています。また、「若年層とのコミュニケーション」(29.1%)を不安視する人も少なくありません。

翻って、現在50歳代の人に「60歳以降働くとして不安に感じることは何か」を聴くとトップは「健康・体力」(57.4%)で、これに「業界を取り巻く環境変化や技術の変化」(40.5%)、「若年層とのコミュニケーション」(25.7%)がつづきました(50歳代の方が60歳以上に比べて「健康・体力」を不安視する割合が若干高いのは、そもそも「健康・体力」の不安がある方は60歳到達時に「引退」を決意している可能性が高いことがあると推察されます)(図表2-14)。

図表2-14 60歳以降働くにあたって不安なこと

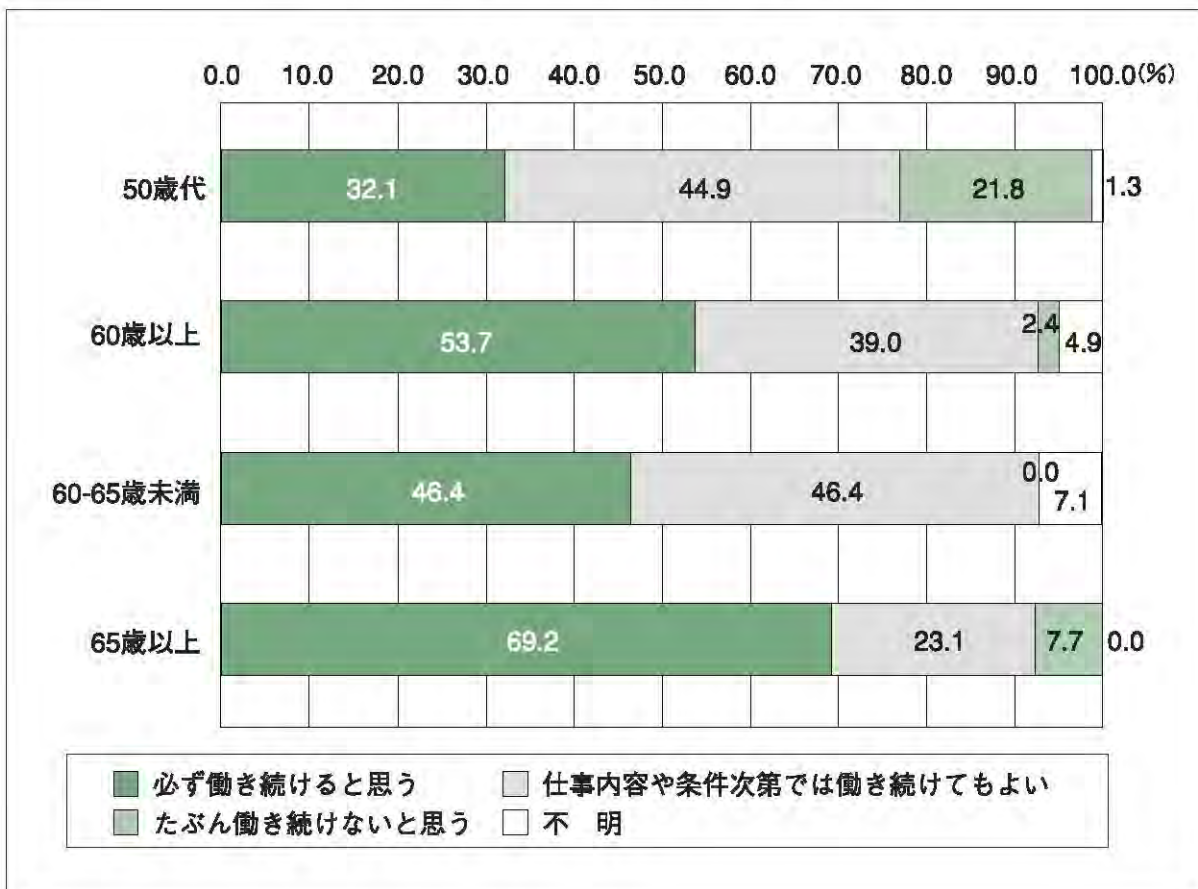


### (3) 旅行業界における高齢者の勤続意向

～現50歳代の4分の3は60歳以降も勤続を希望、  
60歳以降の9割は「今後も働き続けたい」～

現在の勤務先から「今後もぜひ働き続けてほしい」と頼まれた場合、「必ず働き続けると思う」とした60歳以上の従業員は53.7%、「仕事内容や条件次第では働き続けてもよい」は39.0%と、実に60歳以上現役社員の9割以上が勤続に高い意欲をみせています。一方、50歳代に「現在の勤務先から60歳以降も今ぜひ働き続けてほしいと頼まれた場合どうするか」を聴くと「必ず働き続けると思う」が32.1%、「仕事内容や条件次第では働き続けてもよい」44.9%と、やはり高い水準を示しています(図表2-15)。

図表2-15 自社で「今後もぜひ働いてほしい」と頼まれた場合



#### (4) 旅行業界の50歳代従業員が「60歳以降に希望する仕事」

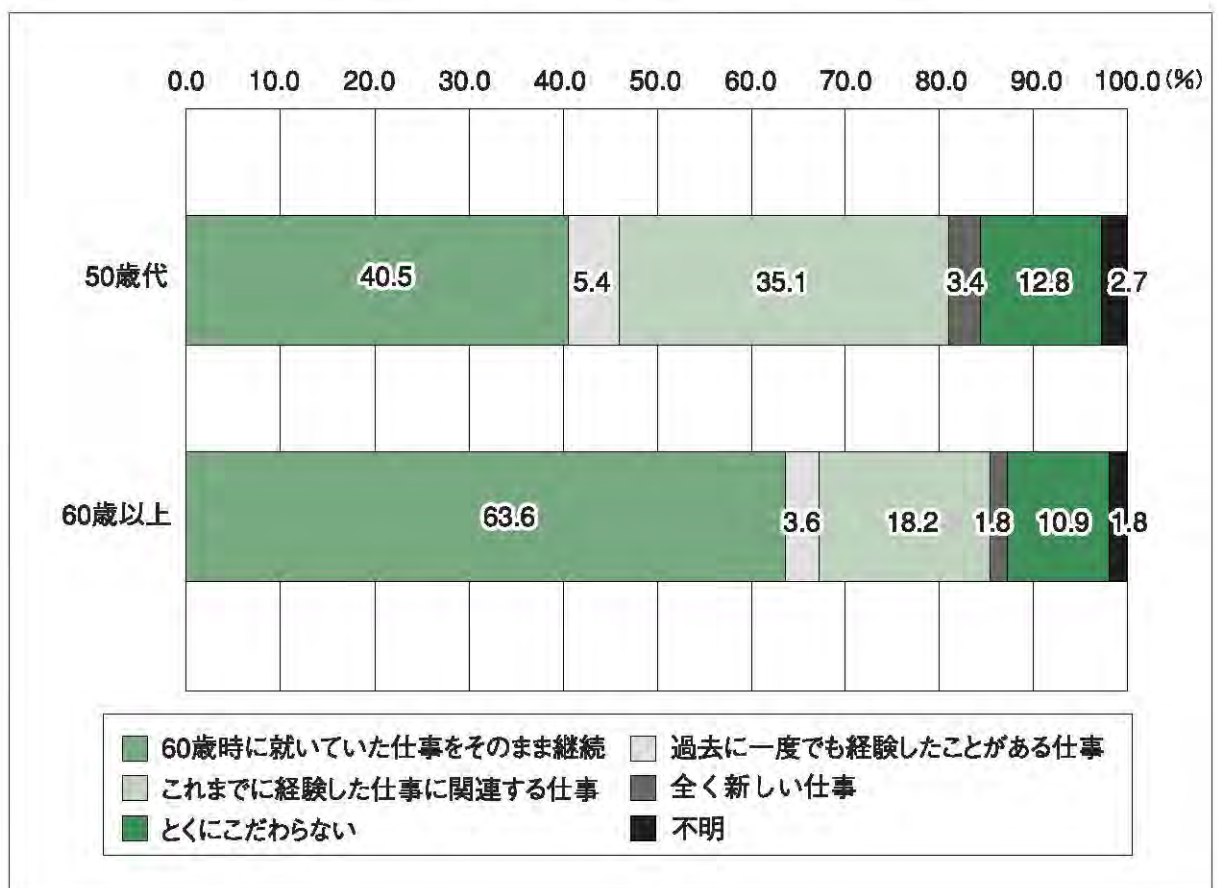
～「60歳時点での仕事を継続したい」という希望がトップ～

現在50歳代の旅行業界従業員に「60歳以降に希望する仕事は何か」を聴くと、40.5%が「60歳時点で就いている仕事をそのまま継続したい」と希望し、35.1%が「これまでに経験した仕事に関連する仕事」としています。「全く新しい仕事」を希望する人は3.4%に過ぎません。

翻って、現役で働いている60代従業員に現在どのような仕事をしているかを聴くと、6割以上が「60歳時に就いていた仕事」、2割近くが「これまでに経験した仕事に関連する仕事」としています(図表2-16)。

企業において60歳以上従業員に力を発揮してもらうには、個々人のそれまでのキャリアを十分に考慮した配置を実現することがポイントのひとつになるでしょう。

図表2-16 60歳以降に希望する仕事(60歳代は現在の仕事)



(5) 旅行業界における高齢者が望む就業日数・時間

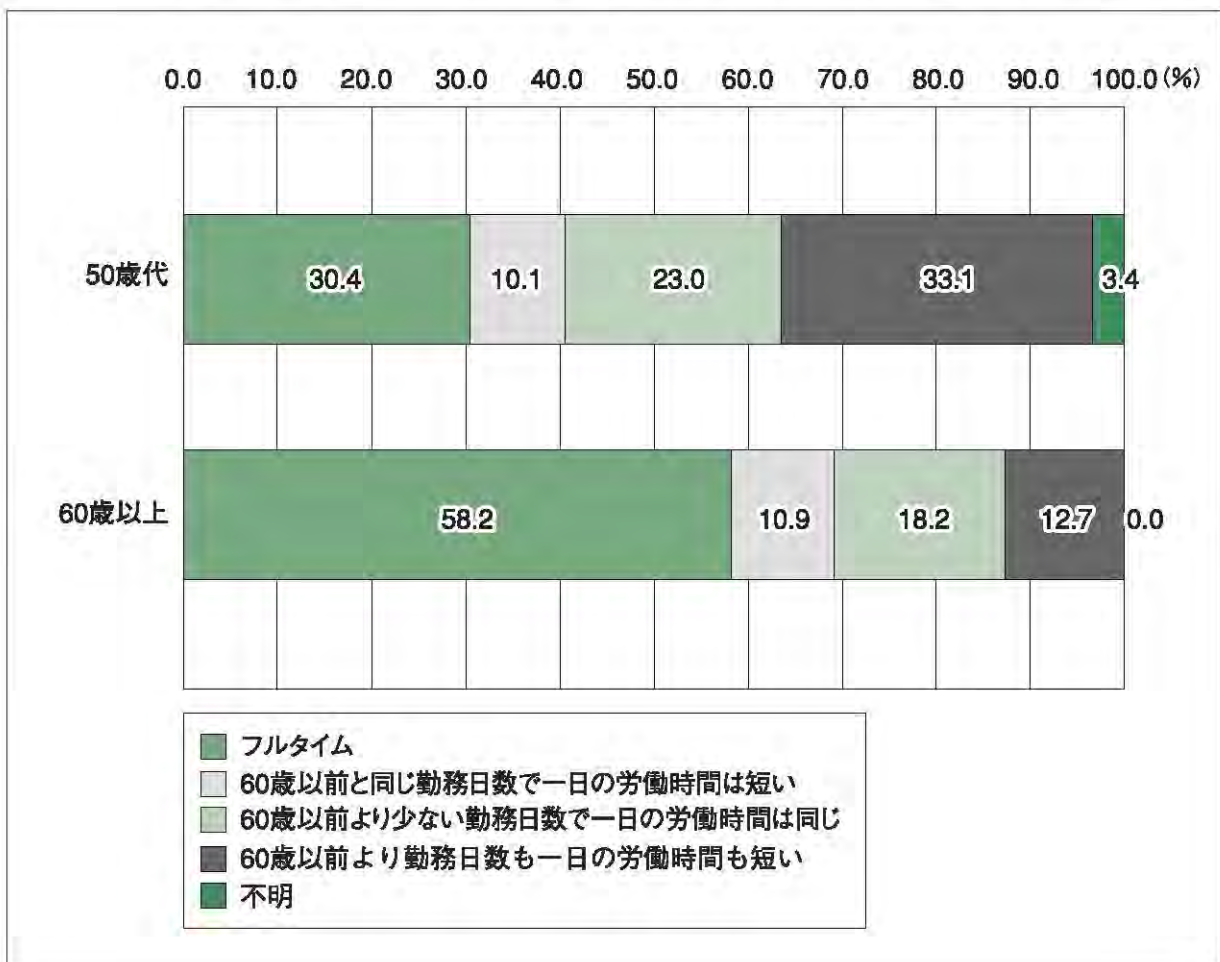
～希望は「現役時代よりも仕事量を減らしたい」だが…～

現在50歳代の旅行業界従業員に「60歳以降に希望する就業日数・時間」を聴くと、33.1%が「60歳以前より勤務日数も一日の労働時間も短い」勤務形態を希望しており、これに「フルタイム」が30.4%と続いています。一方、60歳以上現役従業員に「現在の就業日数・時間」を聴くと、6割の方が「フルタイム」と答えています。

50歳代時点では「60歳を越えたら働く量を減らしたい」と考える割合が高いようですが、実際60歳を越えると「勤務日数・時間で希望通りにはいかない」という状況が生じていることが読みとれます(図表2-17)。

個々の企業において60歳以上従業員に力を最大に発揮してもらうためには、各人の就業希望日数・時間を考慮できるような仕組みを持つことも有効でしょう。

図表2-17 60歳以降に希望する就業日数・時間(60代は現在の就業日数・時間)



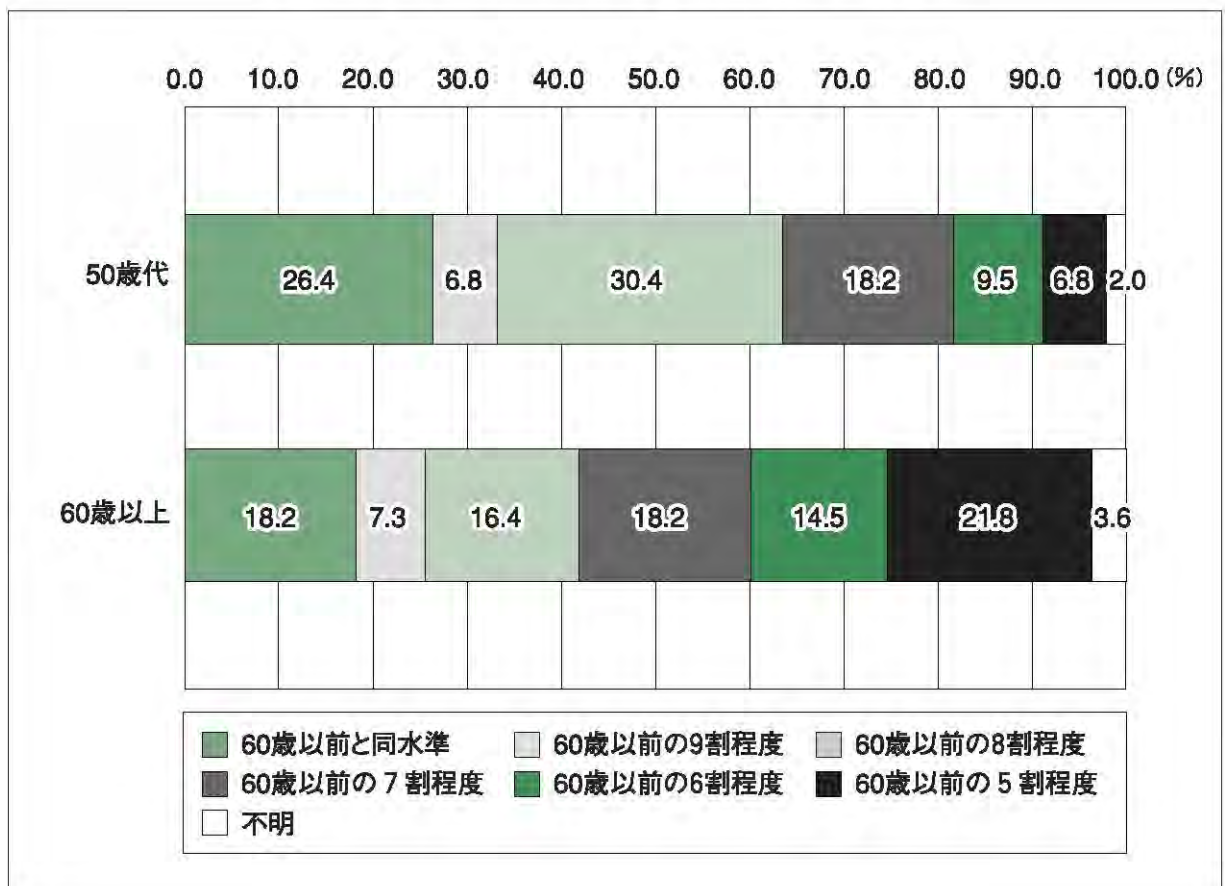


## (6) 旅行業界における高齢者が望む賃金

～「60歳以前の賃金の8割程度は欲しい」という希望がトップ～

現在50歳代の旅行業界従業員に「60歳以降に希望する賃金」の水準について聴くと、「60歳以前の8割程度」を望む人が30.4%と最も多く、「60歳以前と同水準」を望む人も26.4%います(図表2-18)。もっとも、60歳以降の賃金については「在職老齢年金」をうまく活用すれば、「企業負担分が減っても各人の手取額は変わらない」ようにすることも可能ですので、当面はこれらの状況を見据えながら60歳以降の賃金を設計することがポイントとなるでしょう(詳細は次頁以降を参照)。

図表2-18 60歳以降に希望する賃金(60代は現在の賃金)



### 3 高齢者の賃金

#### (1) 高齢者の賃金設計における基本的考え方

改正高齢法の施行により、段階的に65歳までの雇用延長が義務付けられた現在、継続雇用制度を導入し、持続可能な経営を維持するためには、60歳以上の高齢者の賃金設計にも工夫が必要です。

60歳以上の従業員には、一定の条件の下、雇用保険から「高年齢雇用継続基本給付金」、厚生年金から「在職老齢年金」が支給されます。企業からすると、60歳以降の賃金を低く設定しても高齢者は年金や雇用保険からの公的給付を受けられるので、本人の収入はそれほど減らないというメリットがあり、現在でも多くの企業でこの手法は使われています。ただ、企業によってその導入の仕方は異なります。これらの年金・給付金を含めた総手取額を考慮した上で賃金を決定するのか、個人の年金額などは考慮せず賃金は一律に60歳到達時の60%などと決めてしまうのか、それとも、同一労働同一賃金の姿勢を崩さず賃金を減額しないのか、どれが正しいということではないので、企業としての考え方を明確にする必要があります。

その上で図表2-19をみると、勤務延長制度がある企業の約50～70%、再雇用制度がある企業の約75～85%程度が賃金の減額を行っていることがわかります。このことから、多くの企業が継続雇用前と継続雇用後の賃金体系を別立てとし、賃金減額を伴う雇用延長制度を志向していることが伺えます。

図表2-19 勤務延長後、再雇用後の賃金の減額率 (％)

区 分	賃金(基準内) が下がる企業	減 額 率 ★						無回答
		10%未満	10%以上 15%未満	15%以上 20%未満	20%以上 30%未満	30%以上 40%未満	40%以上	
(勤務延長制度)								
5,000人以上	68.4	15.4	15.4	—	23.1	—	38.5	7.7
1,000～4,999人	63.1	8.7	9.3	19.1	12.6	28.4	20.8	1.1
300～999人	52.7	7.7	8.9	20.5	35.1	18.5	9.2	—
100～299人	53.7	13.2	16.5	23.6	15.0	14.7	16.5	0.5
30～99人	54.5	12.9	18.9	23.9	20.7	14.5	8.5	0.6
(再雇用制度)								
5,000人以上	82.5	0.5	2.7	3.8	12.0	20.7	55.4	4.9
1,000～4,999人	84.2	1.6	6.0	9.7	18.9	22.3	38.9	2.6
300～999人	80.9	5.0	4.5	11.3	21.7	27.6	29.6	0.4
100～299人	83.9	4.8	8.3	15.5	25.8	24.2	20.2	1.3
30～99人	75.3	6.3	13.4	16.5	30.2	18.6	13.5	1.5

★：賃金(基準内)が下がる企業を100%としたときの割合。

(資料)厚生労働省「平成15年雇用管理調査」

高齢者の賃金を別体系で考える場合、制度の普及と定着を図る上で次のような問題に注意を配る必要があります。

- ①定年前従業員と雇用延長者の賃金体系を分離し、両者の関連性が希薄になると、今後、高齢者を含めた長期にわたる人材活用政策を確立する上で、企業内における人事管理や処遇制度の一貫性が欠如するという問題があります。
- ②定年前従業員と雇用延長者が従事している職務が同一の場合、または仕事の能力が同程度の場合、賃金決定や賃金水準面での公正性をどう確保するかが課題となります。
- ③個々人の従事している職務や仕事の能力、経験、仕事の成果などと賃金の関連性が希薄になるため、新しいスキル獲得への意欲や労働意欲の低下が懸念されます。

これらの問題点を受け、企業では以下のような措置を講じていく必要があります。

- ①一人ひとりの生活環境や健康状態、仕事に対する意欲や価値観、老後の生活設計などは高齢者個人によって異なることを認め、各人の状況に応じた勤務体制をとることが大切になります。
- ②制度活用により従業員の賃金額が減少し、負傷、疾病、業務上災害時の社会保険の給付額が減額されます。この減額分を、損害保険や生命保険等でカバーをしておくことが望ましいといえます。
- ③雇用保険の給付と年金の裁定請求手続きを終了しても、年金給付の第1回支払期日までに最大で6カ月かかります。この間の賃金低下による差額をどのように手当てするかを事前に決定し、該当者に説明することが大切です。
- ④年間の賃金予算が相当程度低下します。新たな福利厚生制度や退職慰労金制度等の直接的(金銭的)な施策と、事業所内の設備投資、安全配慮に関する間接的な施策をとることが望ましいといえます。

## (2) 賃金決定の方法 ～具体例をもとに

高齢者の賃金制度の制定は、以下の手順により導入することとなります。  
本制度の導入にあたっては、現行の賃金の低下を前提に雇用の継続を図ろうとするもので、制度に対する理解を一人ひとりから得ることがもっとも重要なポイントとなります。

### <賃金制度の制定手順>

#### ①賃金決定までの手順

- 1) 退職前教育と社会保険制度の説明会の開催
- 2) 就業規則・賃金規程見直し
- 3) 年間賃金計画の原案作成、検討、修正、決定(役員会の承認)
- 4) 年金額照会(社会保険事務所と厚生年金基金)
- 5) 個人別の労働条件・職責・職階・賃金額把握
- 6) 60歳以後の賃金制度に移行した場合のシミュレーション(各人別)
- 7) 本人への説明
- 8) 手続開始

#### ②対象者の受給資格の確認

- 1) 5年以上被保険者であった期間があるか
- 2) 厚生年金保険は受給できるのか
- 3) 失業手当を受けていないか

#### ③賃金のシミュレーションの検討

- 1) 現在の賃金を確認
- 2) 年金見込額照会回答を取り寄せ、年金額を確認。その際、基金加入者は基金からの支給額、また基金の電話番号も確認
- 3) 従業員の賃金を現状と同レベルに維持するのか、減額するのか確認

#### ④社内規程の見直し

- 1) 就業規則の対象者を確認し、60歳以上の従業員に関しては個別の契約にする旨の規程を設ける
- 2) 個別の契約書をつくる
- 3) 労使協定を作成
- 4) 承諾書を作成

### ⑤従業員への説明

- 1) 制度の概要・会社のメリット・高齢者の就職の厳しさなどを説明（配偶者同伴が望ましい）
- 2) 年金給付・継続給付は請求をしてもすぐには受給できないことを説明
- 3) 従業員の認識を書面で確認
- 4) 年金は偶数月に、継続給付も2カ月に1回の受給であることなど具体的な受給スケジュールについて説明

### ⑥関係官庁への手続き

- 1) 必要書類一覧表を相手に渡し、書類を用意してもらう
- 2) 企業の担当者が年金の手続きをする場合は必ず委任状をもらう
- 3) 高年齢雇用継続給付は所轄公共職業安定所
- 4) 年金は所轄社会保険事務所、基金は連合会または加入厚生年金基金
- 5) 社会保険の資格の喪失・再取得ができる場合はそれを行う。できない場合は、月額変更

### <高年齢期の賃金決定の具体事例>

「高年齢雇用継続基本給付」と「在職老齢年金」の活用により、賃金額を抑制し、企業が継続的に高齢者の雇用を確保できる仕組みを紹介します。

#### ①高年齢雇用継続給付（雇用保険法）

高年齢雇用継続給付は、失業給付を受給せずに雇用を継続する者に対して支給する「高年齢雇用継続基本給付金」と、失業給付を受給した後、再就職した者に対して支給する「高年齢再就職給付金」の2つの給付からなります。ここでは、「高年齢雇用継続給付金」を紹介します。

##### 1) どのような人が受給できるのか

- ・ 雇用保険の被保険者であること
- ・ 60歳以上65歳未満であること
- ・ 雇用保険の被保険者であった期間が5年以上あること
- ・ 支給対象月の賃金の額が339,484円以下であり60歳から65歳の人の賃金が60歳到達時の賃金の75%未満に低下したとき

上記の要件を満たし、公共職業安定所から受給資格があると認められた場合、最高で支給対象月の15%相当額が受給できます。

※高年齢雇用継続基本給付金の見直し

平成15年5月1日より雇用保険法の改正により、高年齢雇用継続給付の支給率等が変更になりました。施行前に60歳に到達し給付金の受給資格を満たしている方については、変更前の給付率が適用されます。制度の違いは下表の通りです。

	旧制度対象者	新制度対象者
	昭和18年4月30日以前生まれ	昭和18年5月1日以降生まれ
支給対象	(以下のいずれにも該当するとき) ①60歳時賃金と比べ賃金が85%未満に低下 ②被保険者期間が5年以上ある60歳以上65歳未満の被保険者 ③支給限度額は385,635円	(以下のいずれにも該当するとき) ①60歳時賃金と比べ賃金が75%未満に低下 ②被保険者期間が5年以上ある60歳以上65歳未満の被保険者 ③支給限度額は339,484円
給付額	①60歳以後の賃金の25%以下 ②賃金の低下率により変わる	①60歳以後の賃金の15%以下 ②賃金の低下率により変わる

2) どのくらい受給できるのか

- ・60歳以後の賃金額の15%相当額が最大5年間、直接従業員に支給されます(賃金額が61%未満の場合)。
- ・60歳以後の賃金額が60歳到達時の賃金額の61~75%未満の場合は、15%から一定の率を逡減した率に60歳以後の賃金額を乗じた額が最大5年間、直接従業員に支給されます。

※賃金と給付額の合計額が月額339,484円を超えるときは、その超えた額は支給されません。また、高年齢雇用継続給付の額が1,656円(最低限度額)以下のときは支給されません。なお、最高限度額および最低限度額は毎年8月1日に変更されることになっています。

低下率	支給率	低下率	支給率
75.00%以上	0.00%	67.00%	7.80%
74.00%	0.88%	66.00%	8.91%
73.00%	1.79%	65.00%	10.05%
72.00%	2.72%	64.00%	11.23%
71.00%	3.68%	63.00%	12.45%
70.00%	4.67%	62.00%	13.70%
69.00%	5.68%	61.00%未満	15.00%
68.00%	6.73%		

### 3) 支給期間

「高年齢雇用継続基本給付金」は60歳～65歳になる日の属する月までの最大5年間支給されます(各暦月の初日から末日まで被保険者であることが必要)。



### 4) 手続き

60歳に到達する被保険者を雇用する事業主は、以下の書類を60歳の誕生日から起算して10日以内に事業所の所在地を管轄する公共職業安定所に提出します。

- ・「雇用保険被保険者60歳到達時賃金月額証明書」
- ・「高年齢雇用継続給付受給資格確認票・(初回)高年齢雇用継続給付支給申請書」
- ・住民票や免許証のコピーなど年齢を証明できる書類
- ・事業所台帳、賃金台帳、出勤簿などの確認書類 など

また、上記の手続き終了後、2か月に1回、高年齢雇用継続給付支給申請書に賃金台帳と出勤簿を添えて、高年齢雇用継続給付の申請を行います。

#### ②厚生年金の在職老齢年金(厚生年金保険法)

高齢者が一般従業員の労働時間の3/4を超えて労働する場合、70歳になるまでは厚生年金保険の被保険者となります。60歳～70歳までの被保険者期間中(在職中)に受ける年金を「在職老齢年金」とよんでいます。

### 年金の支給開始年齢の引き上げスケジュール

男子は昭和16年4月2日以後生まれ、女子は昭和21年4月2日以後生まれの人については、定額部分の年金の支給開始年齢が引き上げられます。たとえば、昭和20年5月1日生まれの男子は60歳から報酬比例部分の年金が、63歳から報酬比例部分の年金と定額部分の年金、加給年金が支給されることになります。

生年月日	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳
男子 s16.4.1以前生 女子 s21.4.1以前生			報酬比例部分			老齢厚生年金
			定額部分(含む加給年金)			老齢基礎年金
男子 s16.4.2~18.4.1 女子 s21.4.2~23.4.1			報酬比例部分			老齢厚生年金
	(平成13年度)		定額部分(含む加給年金)			老齢基礎年金
男子 s18.4.2~20.4.1 女子 s23.4.2~25.4.1			報酬比例部分			老齢厚生年金
				定額部分		老齢基礎年金
男子 s20.4.2~22.4.1 女子 s25.4.2~27.4.1			報酬比例部分			老齢厚生年金
				定額部分		老齢基礎年金
男子 s22.4.2~24.4.1 女子 s27.4.2~29.4.1			報酬比例部分			老齢厚生年金
					定額部分	老齢基礎年金
男子 s24.4.2~28.4.1 女子 s29.4.2~33.4.1			報酬比例部分			老齢厚生年金
						老齢基礎年金
男子 s29.4.2~30.4.1 女子 s33.4.2~35.4.1	(平成25年度)		報酬比例部分			老齢厚生年金
						老齢基礎年金
男子 s30.4.2~32.4.1 女子 s35.4.2~37.4.1			報酬比例部分			老齢厚生年金
						老齢基礎年金
男子 s32.4.2~34.4.1 女子 s37.4.2~39.4.1				報酬比例部分		老齢厚生年金
						老齢基礎年金
男子 s34.4.2~36.4.1 女子 s39.4.2~41.4.1					報酬比例部分	老齢厚生年金
						老齢基礎年金
男子 s36.4.2以後生 女子 s41.4.2以後生	(平成37年度)					老齢厚生年金
						老齢基礎年金



1) どのような人が受給できるのか

- ・ 厚生年金の被保険者であること
- ・ 一般的に、厚生年金に1年以上加入しており、老齢基礎年金の受給資格期間(25年)を満たしていること
- ・ 60歳以上70歳未満であること(なお、60歳～65歳までの在職老齢年金の計算方法と65歳～70歳までの在職老齢年金の計算方法は異なります。詳しくは、お近くの社会保険事務所でお尋ねください)

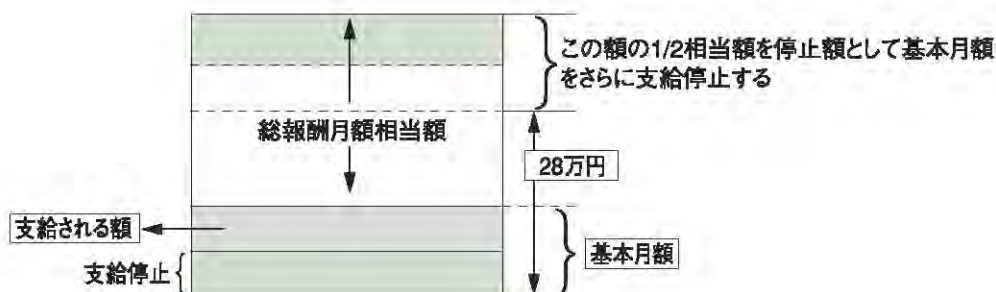
上記の要件を満たし、社会保険庁長官から受給資格があると認められた場合、在職老齢年金(賃金との調整あり)が支給されます。

2) 在職老齢年金の仕組み(第一段階の減額)

60歳～65歳までの在職老齢年金の計算方法と、65歳～70歳までの在職老齢年金の計算方法は異なります。詳しくは、お近くの社会保険事務所でお尋ねください。ここでは、60歳～65歳までの在職老齢年金の計算方法を紹介します。

- ・ 基本月額+総報酬月額相当額が28万円以下の場合→基本月額を支給します。
- ・ 基本月額+総報酬月額相当額が28万円を超える場合→基本月額から下表の額をさらに控除した額。

区分	基本月額≤28万円	基本月額>28万円
総報酬月額相当額≤48万円	$(\text{総報酬月額相当額} + \text{基本月額} - 28\text{万円}) \times 1/2$	総報酬月額相当額 $\times 1/2$
総報酬月額相当額>48万円	$(48\text{万円} + \text{基本月額} - 28\text{万円}) \times 1/2$ + (総報酬月額相当額 - 48万円)	48万円 $\times 1/2$ + (総報酬月額相当額 - 48万円)



(注) 加給年金は定額部分の年金が支給されるまでは支給されません。また、賃金が高額で、年金が全額支給停止されているときも支給されません。一部でも年金が支給されていれば加給年金は支給されます。

●60歳代前半の在職老齢年金の計算手順

その月以前の1年間の標準賞与額の合計額÷12

①総報酬月額相当額 = その月の標準報酬月額 + 円

②基本月額 =  $\frac{\text{特別支給の老齢厚生年金の額(加給年金を除く)}}{12\text{ヶ月}}$

①総報酬月額相当額 + ②基本月額 = 合計額 円



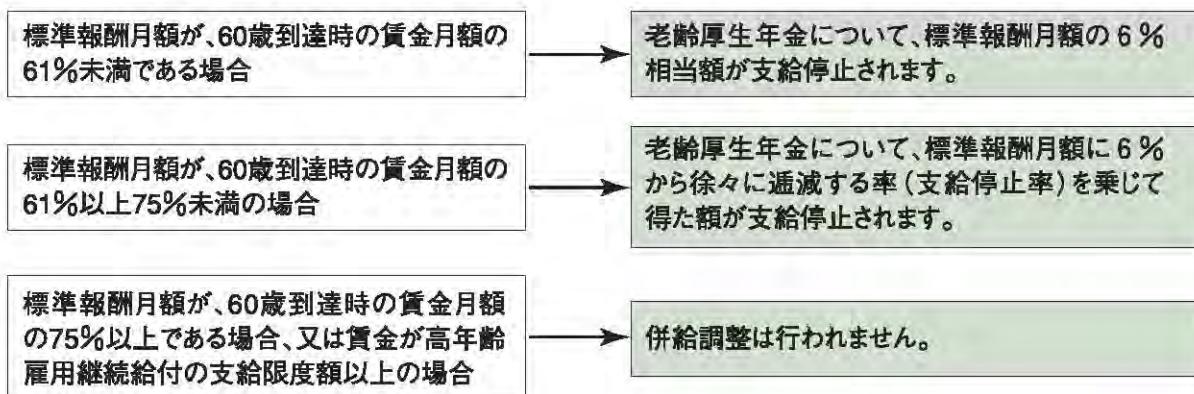
の 計 算 式 の 在 職 老 齢 年 金	計算式1	支給停止なし
	計算式2	基本月額 - (①+②-28万円)/2
	計算式3	基本月額 - (48万円+②-28万円)/2 - (①-48万円)
	計算式4	基本月額 - ①/2
	計算式5	基本月額 - 48万円/2 - (①-48万円)

3) 高年齢雇用継続給付との支給調整

両制度の対象となる方は、高年齢雇用継続基本給付金の支給率により、年金の額がさらに支給停止となります。

高年齢雇用継続給付は調整されずに支給され、年金の一部が支給停止されます。まず、在職老齢年金の仕組みによる標準報酬月額との調整をし、その上で高年齢雇用継続給付の支給率により、標準報酬の月額額の6～0%分の年金をさらに支給停止します。

[併給の調整の内容]



#### 4) 手続き

事業所を管轄する社会保険事務所に以下の書類を提出します。

- ・ 老齢年金裁定請求書
- ・ 年金手帳
- ・ 住民票
- ・ 戸籍謄本
- ・ 振込銀行の通帳のコピー
- ・ 配偶者の非課税証明書 など

### (3) 賃金と手取収入の関係

高年齢雇用継続給付と在職老齢年金の2つの制度を活用した場合、60歳以後の賃金を減額しても従業員の収入額(手取額)は減らないという現象が起こります。

具体的な金額をモデルケースでみてみましょう。

#### ～ シミュレーション1 ～

以下の前提条件により試算

- ・ 昭和20年5月生まれの男性、配偶者あり
- ・ 60歳到達時の賃金40万円
- ・ 60歳到達時以後の支給対象月に支払われた賃金が20万円、30万円のとき
- ・ 特別支給の老齢厚生年金の月額が60歳からは12万円(報酬比例部分のみ)、63歳からは18万円(報酬比例部分+定額部分)と加給年金33,108円
- ・ 前年はボーナスが支給されていないものとして計算
- ・ 住民税・年金にかかる税などは考慮せず

項目		60歳到達時	60～62歳まで(3年間)		63～64歳(2年間)	
収 入	支給対象月賃金額	400,000	200,000	300,000	200,000	300,000
	在職老齢年金月額	0	88,000	50,000	118,000	80,000
	加給年金月額	0	0	0	33,108	33,108
	雇用継続給付月額	0	30,000	0	30,000	0
控 除	源泉徴収所得税	13,640	3,480	8,380	3,480	8,380
	本人負担社会保険料	51,862	25,338	38,007	25,338	38,007
本人手取月額		334,498	289,182	303,613	352,290	366,721
本人手取年額		4,013,976	3,470,184	3,643,356	4,227,480	4,400,652
会社負担月額		455,264	227,038	340,557	227,038	340,557
会社負担年額		5,463,168	2,724,456	4,086,684	2,724,456	4,086,684

※本シミュレーションは試算です。在職老齢年金は前年の賞与額や厚生年金基金制度の加入の有無などにより、支給額が異なります。

事業主が支払う賃金を40万円から20万円に減額した場合、報酬比例部分しか支給されない60歳から62歳の間は、総手取額が年額で3,470,184円になります。63歳の定額部分支給開始時には、同時に加給年金も支給開始となるため、総手取額が4,227,480円となり、60歳到達時の手取額より多くなるのが分かります。

また、賃金を40万円から30万円に減額した場合、報酬比例部分しか支給されない60歳から62歳の間は、総手取額が年額で3,643,356円になります。63歳の定額部分支給開始時には、同時に加給年金も支給開始となるため、総手取額が4,400,652円となります。

このように、本ケースの場合、賃金を20万円に減額したときと30万円に減額したときとを比較すると、総手取額に大差がないことがわかります。これは、高年齢雇用継続給付が支給されないことと在職老齢年金の支給停止額が大きいからです。

## ～ シミュレーション2 ～

60歳以降の雇用形態の変更により、以下のような賃金設計を行うことも可能です。

対策方法	会社側メリット	従業員側メリット	注意事項
① 賞与を退職金へまわす (シミュレーションは省略)	・賞与分の社会保険料が削減される	・賞与分の社会保険料が削減される ・総報酬月額が減るため、支給される年金が増える ・退職金には社会保険料も掛らず、税金も低負担となり有利	・事前に労使の合意 ・社会保険制度について労使ともに勉強をする
② 労働時間又は労働日数を3/4未満とする (社会保険の適用除外者とする)	・社会保険料が一切掛からない	・在職老齢年金の対象者とならないため、年金が全額支給される(ただし、国保の加入手続きが必要)	・週労働時間20時間以上30時間未満の場合、雇用保険へ加入 ・法改正の動きあり
③ 業務委託契約をかわす	・社会保険料が一切掛からない ・その他の事務手続きの手間が省ける(毎月の給与計算や年末調整など)	・在職老齢年金の対象者とならないため、年金が全額支給される(国保の加入手続きが必要。個人で確定申告をする) (※雇用保険の被保険者とならないため「高年齢雇用継続基本給付金」の受給は受けられなくなる)	・単なる社会保険料逃れは認められない ・事故が起きた時の対応などをルール化 ・雇用契約とは異なるので業務の具体的な指揮命令はできない

### 以下の前提条件により試算

- ・ 昭和20年5月生まれの男性、配偶者あり
- ・ 60歳到達時の賃金40万円
- ・ 60歳到達時以後の支給対象月に支払われた賃金は20万円
- ・ 特別支給の老齢厚生年金の月額が60歳からは12万円(報酬比例部分のみ)、63歳からは18万円(報酬比例部分+定額部分)と加給年金33,108円
- ・ 前年はボーナスが支給されていないものとして計算
- ・ 対策②の週労働時間は28時間、対策③は賃金ではなく手数料または外注費となり1割の源泉徴収として計算
- ・ 住民税・年金にかかる税などは考慮せず

項目	60歳到達時	対策② 3/4未満労働		対策③ 業務委託契約	
		60～62	63～64	60～62	63～64
収入	支給対象月賃金額	400,000	200,000	200,000	200,000
	在職老齢年金月額	0	120,000	120,000	180,000
	加給年金月額	0	0	0	33,108
	雇用継続給付月額	0	30,000	0	0
控除	源泉徴収所得税	13,640	3,480	20,000	20,000
	本人負担社会保険料	51,862	1,600	0	0
本人手取月額		334,498	344,920	300,000	393,108
本人手取年額		4,013,976	4,139,040	3,600,000	4,717,296
会社負担月額		455,264	203,300	200,000	200,000
会社負担年額		5,463,168	2,439,600	2,400,000	2,400,000

※本シミュレーションは試算です。在職老齢年金は前年の賞与額や厚生年金基金制度の加入の有無などにより、支給額が異なります。

ここで紹介した賃金の再設計のモデルケースは、あくまでも高齢雇用継続給付や在職老齢年金の仕組みを用いた受給例です。

以下は、企業における制度導入の失敗要因として挙げられる事例です。各企業で制度を導入する際には十分に注意をしましょう。

- ・ 法律改正に対応するためだけに内部規程を改正した  
 使用者側と従業員代表と内々で合意し、社内規程を法律に準拠させただけの改定をした。当事者である高齢者がまったく理解しないまま継続雇用をしたため、労働条件の大幅な変更に従業員の多くが不信感をもってしまった。
- ・ 定年到達前の事前説明をしなかった  
 定年年齢に達する直前に継続雇用を申し渡されたが、当事者の意見や周囲の従業員の意見が反映されない制度であったため、労働意欲が低下してしまった。
- ・ 賃金の削減を中心に考えた制度導入  
 高齢者の賃金減額を最大の課題として制度を設計したため、働く側に不安が生まれたり、家族から将来設計ができないなどの不満の声があがったりして、職場の雰囲気が悪くなってしまった。

## 第Ⅲ部 参考資料

### 1 労使協定の結び方Q & Aとチェックリスト

継続雇用制度の対象者に係る基準について、厚生労働省が発表している「改正高年齢者雇用安定法Q&A」の抜粋を紹介します (<http://www.mhlw.go.jp>)。

**Q1：** 労使協定は、事業所ごとに結ぶ必要があるのでしょうか。企業単位で労使協定を結ぶことは可能でしょうか。

**A1：** 「事業所」とは、本規程の適用事業として決定される単位であり、数事業所を擁する企業にあっても、協定はそれぞれの事業所ごとに締結されなければなりません。

ただし、

- ①企業単位で継続雇用制度を運用しており、
- ②各事業所ごとの過半数労働組合等のすべてが内容に同意している(又は、すべてが労使協定の労側当事者として加わっている等)

場合まで、企業単位で労使協定を結ぶことを排除する趣旨ではありません。

**Q2：** 既に就業規則により、対象者の限定のための基準を設けて65歳までの継続雇用制度を導入している企業において、平成18年4月1日から翌年3月31日までの間に61歳を迎える従業員が生じない場合であっても、事前に労使協議を行い、対象者の限定の基準についての労使協定を締結する必要があるのでしょうか。

**A2：** 対象となる従業員の有無にかかわらず、このケースの場合は、平成18年4月1日までに労使協議を行い高年齢者雇用確保措置を講じていただく必要があります。

**Q3：** 継続雇用制度の対象者に係る基準を労使協定で定めた場合は、労働基準監督署に届け出る必要はあるのですか。

**A3：** 常時10人以上の従業員を使用する使用者が、継続雇用制度の対象者に係る基準を労使協定で定めた場合には、就業規則の絶対的記載事項である「退職に関する事項」に該当することとなります。

このため、労働基準法第89条に定めるところにより、労使協定により基準を策定した旨を就業規則に定め、就業規則の変更を管轄の労働基準監督署に届け出る必要があります。

また、継続雇用制度の対象者に係る基準を定めた労使協定そのものは、労働基準監督署に届け出る必要はありません。

(就業規則への記載例1)

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、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のいずれにも該当する者については、65歳まで再雇用する。

- ①引き続き勤務することを希望していること
- ②無断欠勤がないこと
- ③過去〇年間の平均考課が〇以上であること

(就業規則への記載例2)

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、高年齢者雇用安定法第9条第2項に基づく労使協定により定められた基準に該当した者については、65歳まで再雇用する。

**Q5:** 継続雇用制度の対象者に係る基準として、「協調性のある者」や「勤務態度が良好な者」という基準を設けることはできますか。

**A5:** 改正高齢法の趣旨にかんがみれば、より具体的かつ客観的な基準が定められることが望ましいと考えられますが、労使間で十分協議の上定められたものであれば、改正高齢法違反とまではいえません。

**Q6:** 職種別に異なる基準や管理職であるか否かによって異なる基準を定めることは可能ですか。

**A6:** 継続雇用制度の対象者に係る基準の策定に当たっては、労使間で十分協議の上、各企業の実情に応じて定められることを想定しておりますので、労使間で十分に話し合っていたいただき、労使納得の上で策定されたものであれば、改正高齢法違反とはなりません。



**Q7：** 当社においては、男女従業員の間に事実上の格差が生じているため、継続雇用制度の対象者に係る基準について、男女同じ基準を適用した場合、当該基準を満たす女性従業員はほとんどなくなってしまいます。

このため、継続雇用される男女の比率が同程度となるよう、継続雇用制度の対象者に係る基準を男女別に策定したいと考えていますが、問題はあるでしょうか。

**A7：** 男女従業員の間に事実上の格差が生じているなど、雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保の支障となっている事情がある場合には、当該事情を改善することを目的として、男性従業員と比較して女性従業員を有利に取り扱う基準を定めることは、男女雇用機会均等法第9条の要請に合致していると考えられるため違法とはいえないと考えられます。

ただし、当該事情の存否の判断については、女性従業員が男性従業員と比較して相当程度少ない状況にあるなど、男女雇用機会均等法に基づき考慮すべき事項等がありますので、男女雇用機会均等法の考え方については、お近くの雇用均等室までお問い合わせ下さい。

## チェックリスト

### ○制度導入時のチェックリスト

- 退職前教育と社会保険制度の説明会の開催
- 法律改正により修正が必要な社内規程の整備
- 労働時間・賃金等のルール作り(当事者でない従業員の理解も必要)
- 従業員代表と当事者に対する継続雇用制度の説明
- 従業員および当事者の理解と合意形成
- 職務の再設計や責任の範囲・部下の指導などの検討
- 継続雇用をする際の基準について労使合意
- 労働基準監督署に就業規則改定の届け出
- 問題発生時の処理の手順や機関

### ○賃金変更に伴う手続きチェックリスト

- 新賃金制度の原案作成、検討、修正、決定(役員会の承認)
- 退職金制度の見直し・慰労金制度の検討
- 60歳到達証明提出、年金額照会
- 新賃金制度に移行した場合のシミュレーション(各人別)
- 本人への説明
- 手続開始
- 給付開始(請求時から支給されるまで4～6ヶ月のタイムラグがある)

### ○保険給付に必要な書類のチェックリスト

#### < 高年齢雇用継続給付金 >

- 雇用保険被保険者60歳到達時賃金月額証明書
- 高年齢雇用継続給付受給資格確認票・(初回)高年齢雇用継続給付支給申請書
- 年齢を証明する書類(住民票・運転免許証など)
- 事業所台帳
- 賃金台帳
- 出勤簿(タイムカード)など

#### < 年 金 >

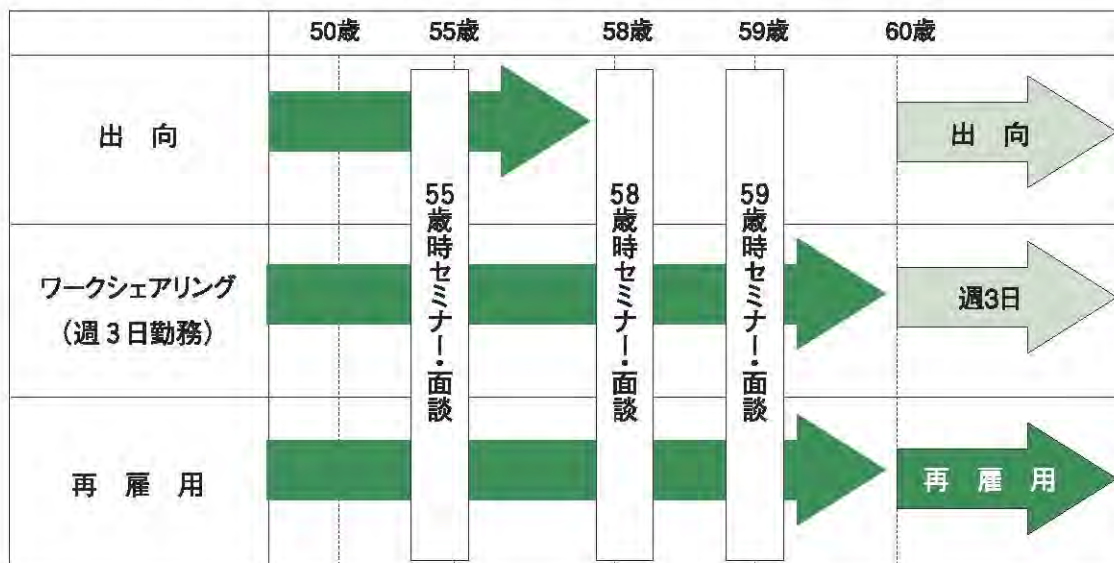
- 国民年金・厚生年金保険老齢給付裁定請求書
- 戸籍謄本
- 本人および加給年金対象者全員の住民票
- 加給年金対象者の源泉徴収票または非課税証明書
- 年金手帳または厚生年金保険被保険者証(配偶者を含む)
- 預金通帳の写(口座番号と支店名)
- 他の公的年金制度から老齢(退職)年金または恩給を受ける権利をもっている人(配偶者を含む)はその年金証書または恩給証書の写
- 基金に加入している期間がある人は通算年金裁定請求書など

## 2 定年前教育・面談のスケジュールと内容

継続雇用制度をよりスムーズに導入するには、社内制度・社会保険制度への理解を深めるための労使の話し合いの場をできる限り設ける必要があります。

以下、面談を含めた定年前教育スケジュールと内容例を紹介します。

### ○定年前教育スケジュールと内容例



#### 55歳到達時

- ①年金・雇用保険制度の説明
- ②事例を含めた受給額など
- ③仕事の内容と健康について
- ④ライフプランの設計
- ⑤雇用継続を望んでいるかどうかの本人の意思確認

その他、キャリア開発面接、リフレッシュ休暇などを行い、60歳以降の人生を意識させることに重点をおきます。ここでは、可能であれば配偶者にも同伴してもらうことが望まれます。

#### 58歳時

- ①賃金と社会保険の支給について
- ②具体的な数字を使ったシミュレーション
- ③ライフプランの中で必要な生活資金の再設計
- ④どのような働き方を望むのかの面接
- ⑤後輩社員への技術・ノウハウ継承について

## 59歳時

- ①60歳以後の具体的賃金のシミュレーション  
(この時期からの賞与支給が年金額に影響する)
- ②具体的な働き方の検討(仕事の責任範囲・労働時間など)
- ③今後必要とされる能力の向上策(同僚・後輩との協調性や指導方法を含む)
- ④人生の目標と仕事の目標(後輩の育成目標)の明確化

以上の例のように、具体的な定年以後の働き方と生活について計画をたて、必要な修正をしながら職業人・社会人として大いに活躍できることを自覚できるような教育が望ましいといえます。

### 3 規定例

#### ①就業規則

##### 規定例 1

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します。  
ただし、本人が希望し、高年齢者雇用安定法第9条第2項に基づく労使協定により定められた基準に該当した者については、65歳まで再雇用します。

規定例 2

第〇章 継続雇用制度

第〇〇条(制度の設置)

会社は、高齢者等の雇用の安定等に関する法律(以下「高年法」という)第9条の定めるところにより、継続雇用制度(以下「制度」という)を設置します。

②この制度は、平成18年4月1日以降に定年年齢に達した者から適用します。

第〇〇条(雇用期間)

会社は、前条により定年年齢に達する者がその定年後においても継続的な雇用を希望し、高齢者雇用安定法第9条第2項に基づく労使協定により定められた基準に該当した者(以下「継続雇用者」という)については、高年法に定められた期間を限度として雇用を継続します。

②前項による雇用の継続期間は、下表左欄の定年年齢者について、同右欄に定める期間とします。

平成18年4月1日～平成19年3月31日	62歳
平成19年4月1日～平成22年3月31日	63歳
平成22年4月1日～平成25年3月31日	64歳
平成25年4月1日以降	65歳

第〇〇条(労働契約の終了)

会社と継続雇用者との従前の労働契約は、継続雇用者の定年による退職の日をもって終了するものとします。

第〇〇条(就業規則等の適用)

前条により労働契約が終了した者と会社との新たな労働契約は、両者の合意に基づいて締結した「継続雇用者労働条件通知書」によるもののほか、就業規則第〇〇章(または〇条)については、これを適用するものとします。

## ②労使協定

### 規定例 1

#### 再雇用制度に関する協定書

株式会社〇〇と、従業員代表者は、高年齢者雇用安定法第9条第2項に基づき、再雇用制度の対象となる定年退職者に係る基準等に関し、次の通り協定します。

#### (再雇用契約)

第1条 就業規則第〇条の定年後再雇用により、会社は、第2条に定める基準に該当する者と再雇用契約を結びます。再雇用契約期間は1年とし、再度基準を満たした者は下記の表の年齢までを限度として再雇用契約を更新します。

平成18年4月1日～平成19年3月31日	62歳
平成19年4月1日～平成22年3月31日	63歳
平成22年4月1日～平成25年3月31日	64歳
平成25年4月1日以降	65歳

#### (再雇用対象者の基準)

第2条 再雇用の対象となる定年退職者は、次の通りとします。

1. 本人が再雇用を希望し、働く意欲がある者
2. 直近の健康診断において業務遂行に問題がないとされる者
3. 過去1年間の出勤率が90%以上の者
4. 勤続〇年以上の者で、指導教育の技能を有する者
5. 停職以上の懲戒処分該当者ではない者

#### (再雇用手続)

第3条 再雇用に関する手続は次の通りとします。

1. 会社は、定年退職日の3ヶ月前に再雇用制度に関する説明を実施し、再雇用希望者を募る
2. 再雇用希望者と面談の上、第2条に定めた基準に基づき選考し、再雇用者を定年退職日3ヶ月前に本人に通知する

(労働条件)

第4条 再雇用者の労働条件は次の通りとします。

再雇用期間	1年間の再雇用とし、高齢者雇用安定法に基づく基準とする。
職務内容	原則として、定年退職前の職務に就く。
労働時間・休憩・休日	一般社員に準ずる。ただし、業務の都合により時間外・休日労働を行なうことがある。
休 暇	年次有給休暇については、定年退職前から再雇用以降まで引き続き勤務しているものとして継続勤務年数を算定し、労働基準法に定める日数を付与する。 一般従業員と同様に特別休暇を付与する。
賃 金	本人の職務・経験・能力等を総合的に判断し、個別の契約により定める。 支給給与:基本給および通勤手当 昇給:なし その他賃金の支払いについての事項は、一般社員に準ずる。
賞 与	原則として支給しない。ただし、勤務・業績が著しく優秀のときは各人別に検討し、支給することがある。
退職金	支給しない。
退職に関する事項	再雇用期間満了で退職となる。ただし、再雇用契約更新の基準に該当するものとは、再雇用契約を更新する。この場合でも雇用契約期間が65歳を超えることはない。
その他	一般社員就業規則に準ずる。

平成 年 月 日

株式会社〇〇

代表取締役 \_\_\_\_\_ (印)

株式会社〇〇

従業員代表 \_\_\_\_\_ (印)



規定例 2

再雇用社員在籍出向制度

この制度は、60歳定年で退職した従業員を契約社員として再雇用し、自社の関連会社等に在籍出向させるものです。在籍出向とは、従業員が出向元企業に在籍したまま他の企業（出向先）に異動し、出向先企業と雇用契約を結ぶことをいいます。

つまり、出向元における従業員としての身分のままで、出向先の労務に従事させる人事異動です。

出向では、出向先が業務遂行の指揮命令権を持ち、出向先の就業規則によって、労働時間、休暇、休日等の勤務条件が定められます。この制度を導入する場合の労使協定例は次の通りです。

出向に関する労使協定書

〇〇株式会社（以下「当社」という。）と〇〇労働組合とは、改正高年齢者雇用安定法第9条第2項に基づき、62歳までの雇用確保措置の一環として出向を行うことに合意し、下記のとおり協定を結ぶこととします。

（出向先）

第1条	出向先会社名	△△株式会社
	所在地	〇〇市××町1-1-1
	事業の種類	製造業
	代表社名	△△株式会社 代表取締役 □□ □

（出向期間等）

第2条 出向期間は、原則として、出向発令日より2年間とします。

- ② 出向従業員の出向先への着任日は、発令日の後1週間以内とする。

(出向対象者)

第3条 出向人数は3名とします。

- ② 対象者は、営業部門または総務部門の従業員で、本人が出向を希望し、会社が認めたものとします。

(出向従業員の労働条件、処遇)

第4条 出向従業員については、出向期間中は、当社の総務部所属とし、休職扱いとします。

- ② 出向期間については、当社の勤続期間に通算します。

1. 勤務条件

出向従業員の勤務時間、休日、休暇等就業に関する労働条件は、出向先の就業規則の定めるところによるものとします。

2. 給与

出向従業員の月例給与及び賞与の金額、支給月日等は出向先の給与規則に定めるところによります。

3. 社会・労働保険

出向従業員の社会保険及び雇用保険は、出向先において加入するものとします。労災補償(業務災害、通勤災害)については、出向先において行います。

4. 復帰後の配置職場・職務

出向従業員が当社に復帰する際には、会社が本人の能力、経験等を考慮して配置する職場及び職務を決定します。

(労使協定の有効期間)

第5条 この協定の有効期間は、平成〇〇年4月1日から1年間とします。

平成 年 月 日

株式会社〇〇

代表取締役 \_\_\_\_\_ (印)

〇〇労働組合

執行委員長 \_\_\_\_\_ (印)

## 4 都道府県高年齢者雇用開発協会一覧

高年齢者の継続雇用に関する援助等についてのお問い合わせは、最寄の都道府県高年齢者雇用開発協会までお願いします。

<都道府県高年齢者雇用開発協会所在地一覧>

名称	所在地	電話番号
(社) 北海道雇用促進協会	〒060-0004 札幌市中央区北4条西4-1 札幌国際ビル4F	011-223-3688
(社) 青森県高年齢者雇用開発協会	〒030-0861 青森市長島2-1-2 新藤ビル3F	017-775-4063
(社) 岩手県雇用開発協会	〒020-0023 盛岡市内丸16-15 内丸ビル5F505号	019-654-2081
(社) 宮城県雇用開発協会	〒980-0021 仙台市青葉区中央3-2-1 青葉通プラザビル2F	022-265-2076
(社) 秋田県雇用開発協会	〒010-0951 秋田市山王3-1-7 東カンビル7F	018-863-4805
(社) 山形県雇用対策協会	〒990-0023 山形市松波4-5-5 黒井産業ビル2F	023-625-0588
(社) 福島県雇用開発協会	〒960-8034 福島市置賜町1-29 佐平ビル8F	024-524-2731
(社) 茨城県雇用開発協会	〒310-0803 水戸市城南1-1-6 サザン水戸ビル3F	029-221-6698
(社) 栃木県雇用開発協会	〒320-0033 宇都宮市本町4-15 宇都宮NIビル8F	028-621-2853
(社) 群馬県雇用開発協会	〒371-0026 前橋市大手町2-6-17 住友生命前橋ビル10F	027-224-3377
(社) 埼玉県雇用開発協会	〒330-0063 さいたま市浦和区高砂1-1-1 朝日生命浦和ビル7F	048-824-8739
(社) 千葉県雇用開発協会	〒260-0015 千葉市中央区富士見2-5-15 塚本千葉第三ビル9F	043-225-7071
(社) 東京都高年齢者雇用開発協会	〒112-0002 文京区小石川2-22-2 小石川和順ビル2F	03-5684-3381
(財) 神奈川県雇用開発協会	〒231-0026 横浜市中区寿町1-4 かながわ労働プラザ7F	045-641-7522
(社) 新潟県雇用開発協会	〒950-0087 新潟市東大通1-1-1 三越・プラザ共同ビル7F	025-241-3123
(社) 富山県雇用対策協会	〒930-0004 富山市桜橋通り2-25 富山第一生命ビル1F	076-442-2055

名称	所在地	電話番号
(社)石川県雇用対策協会	〒920-8203 金沢市鞍月5-181 AUBE5F	076-239-0365
(社)福井県雇用開発協会	〒910-0005 福井市大手2-7-15 明治安田生命福井ビル10F	0776-24-2392
(社)山梨県雇用促進協会	〒400-0031 甲府市丸の内2-7-23 鈴与甲府ビル4F	055-222-2112
(社)長野県雇用開発協会	〒380-8506 長野市南県町1040-1 日本生命長野県庁前ビル6F	026-226-4684
(社)岐阜県雇用開発協会	〒500-8856 岐阜市橋本町2-20 濃飛ビル5F	058-252-7353
(社)静岡県雇用開発協会	〒420-0853 静岡市葵区追手町1-6 日本生命静岡ビル2F	054-252-1521
(社)愛知県雇用開発協会	〒460-0008 名古屋市中区栄2-10-19 名古屋商工会議所ビル6F	052-219-5661
(社)三重県雇用開発協会	〒514-0002 津市島崎町137-122	059-227-8030
(社)滋賀県雇用対策協会	〒520-0056 大津市末広町1-1日本生命大津ビル3F	077-526-4853
(社)京都府高年齢者雇用開発協会	〒604-8171 京都市中京区烏丸通御池下ル虎屋町577-2 太陽生命御池ビル3F	075-222-2637
(社)大阪府雇用開発協会	〒530-0001 大阪市北区梅田1-12-39 新阪急ビル10F	06-6346-0122
(財)兵庫県雇用開発協会	〒650-0024 神戸市中央区海岸通2-2-3 サンエービル西館3F	078-332-1091
(社)奈良県雇用開発協会	〒630-8115 奈良市大宮町6-7-3 新大宮第5ビル5F	0742-34-7791
(社)和歌山県高年齢者雇用開発協会	〒640-8331 和歌山市美園町5-3-1 雑村ビル5F	073-425-2770
(社)鳥取県雇用促進協会	〒680-0835 鳥取市東品治町102 明治安田生命鳥取駅前ビル3F	0857-27-6974
(社)鳥根県雇用促進協会	〒690-0826 松江市学園南1-2-1 くにびきメッセ6F	0852-21-8131

名称	所在地	電話番号
(社)岡山県雇用開発協会	〒700-0907 岡山市下石井2-1-3 岡山第一生命ビル4F	086-233-2667
(社)広島県雇用開発協会	〒730-0013 広島市中区八丁堀16-14 第二広電ビル7F	082-512-1133
(社)山口県雇用開発協会	〒753-0051 山口市旭通り2-9-19 山口建設ビル3F	083-924-6749
(社)徳島県雇用対策協会	〒770-0831 徳島市寺島本町西1丁目7-1 日通朝日徳島ビル7F	088-655-1050
(社)香川県雇用開発協会	〒760-0017 高松市番町1-2-26 トキワ番町ビル3F	087-811-2285
(社)愛媛県高年齢者雇用開発協会	〒790-0006 松山市南堀端町5-8 オワセビル4F	089-943-6622
(社)高知県雇用開発協会	〒780-0053 高知市駅前町5-5 大同生命高知ビル7F5号室	088-884-5213
(財)福岡県中高年齢者雇用促進協会	〒812-0011 福岡市博多区博多駅前3-2-1 日本生命博多駅前ビル2F	092-473-6300
(財)佐賀県高年齢者雇用開発協会	〒840-0041 佐賀市城内2-9-28 オフィスサガ21 5F	0952-25-2597
(社)長崎県雇用開発協会	〒850-0862 長崎市出島町1-14 出島朝日生命青木ビル5F	095-827-6805
(社)熊本県高年齢者雇用開発協会	〒860-0844 熊本市水道町15-22 農専ビル6F	096-355-1002
(財)大分県総合雇用推進協会	〒870-0026 大分市金池町1-1-1 大交セントラルビル3F	097-537-5048
(社)宮崎県高年齢者雇用開発協会	〒880-0812 宮崎市高千穂通2-1-33 明治安田生命宮崎ビル8F	0985-29-0500
(財)鹿児島県雇用開発協会	〒892-0844 鹿児島市山之口町1-10 鹿児島中央ビルディング11F	099-219-2000
(社)沖縄雇用開発協会	〒901-0152 那覇市字小塚1831-1 沖縄産業支援センター7F	098-891-8466

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構委託  
産業別高齢者雇用推進事業

## 旅行業高齢者雇用ガイドブック

発行 平成18年1月

社団法人 日本旅行業協会

〒100-0013 東京都千代田区籠が関3-3-3全日通籠が関ビル3階

電話03-3592-1271

