

# ゴルフ場業 高齢者活躍に向けたガイドライン

ヘルスケア産業としての健康な高齢者雇用を目指して

2019年9月

一般社団法人 日本ゴルフ場経営者協会  
ゴルフ場業高齢者雇用推進委員会

## はじめに

---

ゴルフには、他のスポーツではなかなか味わうことのできない様々な魅力が満載されており、その魅力をお客様に最大限に感じてもらうための舞台を、私たちはつくっているのです。その中でも特に、お客様との関係を構築し継続していくことができるのは、従業員一人ひとりが持つ力です。従業員がお客様と接する中で培ってきたおもてなしの心や経験と知識に基づいた接客スキル、良好なコース・コンディションを維持する技術・技能は、短期間では決して身に付けることができません。したがって、ゴルフ場業界にとって、「人材」は何事にも代えがたい財産なのです。

しかしながら、超高齢社会における労働力人口の減少を受け、ゴルフ場業界も人材不足、特に若年者の採用が非常に難しいといった問題に直面しています。この背景には、勤務地が山間部であることや、土日祝日に仕事が集中したり、そもそも休日が少ないので若い人から敬遠されがちであるなどが挙げられます。今までのように若手社員の採用により必要人員を確保する方法は、少子化が進行し、労働力人口が急速に減少していく中では、今後ますます難しくなると言わざるを得ません。今後は、若い人材を採用し、多様なスキルを持った人材に育てることはもちろん、同時に各ゴルフ場が性別、年齢やキャリアにこだわることなく多様性を重視した人材戦略（人材の確保・育成・定着を支援する仕組み）を策定し、実行していくことが求められます。

その人材戦略の中に、生き生きと働ける環境を整備して、60歳以降の高齢者雇用を位置付けておくことが必要です。60歳以降の社員（「高齢社員」）が、社会人として長きにわたり培ってきた知識や経験、ノウハウ、あるいは高齢社員だからこその信頼感や安心感、対応力などは、簡単には修得できない貴重な財産です。だからこそ、企業が高齢社員の能力を積極的に評価し、貴重な人材として活躍し続けてもらいつつ、後進に引き継いでもらう方策を考えていくことが重要なのです。

本ガイドラインは、ゴルフ場業における高齢社員の活用の現状を踏まえて、業界各社が人手不足下において高齢社員の活躍を推進しながら、高齢者の技能・技術を後進に伝承して競争力を高めるために取り組むべきポイントを、①ゴルフ場全体で取り組むことと、②「コース管理」「キャディ」「レストラン」「事務・営業」の4つの職種別に取り組むこととに分けて紹介しています。このガイドラインがより一層の「高齢社員の活躍の場の拡大」に役立つきっかけとして頂ければ幸いです。

最後に、本ガイドライン作成に当たり、ご協力頂いた、推進委員の皆様をはじめ、アンケート調査及びヒアリング調査にご協力頂いた企業及び従業員の皆様に厚く御礼申し上げます。

ゴルフ場業高齢者雇用推進委員会 座長  
玉川大学経営学部 教授  
大木 栄一

# 目次

はじめに

本書の構成

本書の使い方

<b>I ゴルフ場業における高齢者の活躍に向けた考え方</b> .....	1
1. ゴルフ場業における「人材」とは何事にも代えがたい財産.....	2
2. ゴルフ場業において高齢者の活躍を検討するための3つの視点.....	3
3. ゴルフ場業における高齢者の活躍を検討するためのポイント.....	3
<b>II ゴルフ場業における高齢者の活躍方策</b> .....	5
1. ゴルフ場全体として的高齢者雇用の推進に向けた取り組み.....	6
(1) 採用活動　－できることはまだあるはず！ 高齢者の新規雇用も視野に入れましょう.....	6
(2) 各種制度の見直しにあたっては非正社員も視野に入れましょう.....	8
(3) 「個別管理」の考え方に基づき、きめの細かい労務管理を行いましょ	12
(4) 世代や職場を超えてコミュニケーションを深めましょ	14
(5) ゴルフ場だからこそ「健康経営」に積極的に取り組みましょ	18
【コラム】これからは「健康経営」しか生き残れない .....	19
2. コース管理業務における高齢者雇用の推進に向けた取り組み.....	22
(1) 社員一人ひとりの経験や技術・技能にふさわしい仕事を割り振りましょ	22
(2) 技能継承を進め、キーパーの世代交代を円滑に行いましょ	24
(3) 野外作業が中心なので安全面の配慮も欠かせません.....	25
(4) 高齢に至る前からの健康管理が重要です.....	26
3. キャディ業務における高齢者雇用の推進に向けた取り組み.....	28
(1) 長く働いてもらうためには日頃からの健康・体力面への配慮が重要で	28
(2) 必要に応じて仕事の負荷を軽減しましょ	30

(3) 円滑なコミュニケーションを促しましょう	30
(4) 頑張りに報いる賃金・処遇制度としましょう	31
(5) 他業界経験者の視点を活かしましょう	31
4. レストラン業務における高齢者雇用の推進に向けた取り組み	34
(1) コミュニケーションを密にしおたがいさまの精神で働くよう促しましょう	34
(2) ゴルフ場のレストランで働くという意義を見出しましょう	35
(3) “レストランを主役としたゴルフ場” といった発想も	35
5. 事務・営業職種における高齢者雇用の推進に向けた取り組み	38
(1) キャリアアップやスキルアップを支援しましょう	38
(2) 短日・短時間勤務を拡充しましょう	38
<b>Ⅲ ゴルフ場業における高齢者雇用の現状</b>	
<b>－ゴルフ場業における高齢者雇用に関する調査結果の概要－</b>	41
1. ゴルフ場調査結果	42
2. 従業員調査結果	48
<b>参考資料</b>	53
1. わが国の少子高齢化の現状と将来	54
2. 高齢者雇用に係る今後の政府方針（2019年5月現在）	56
3. 厚生年金の支給開始年齢の引き上げスケジュール	59
4. 2013年度に施行された改正高年齢者雇用安定法の概要	61
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	63
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）	65
7. 「在職老齢年金」と「高年齢雇用継続給付」の仕組み	66
8. 高齢・障害・求職者雇用支援機構による各種支援	73
9. 高齢者雇用に関する各種助成金一覧（2019年現在）	76
10. 関係機関のホームページ一覧	78



## 本書の構成

本書の構成は以下のとおりです。

【Ⅰ ゴルフ場業における高齢者の活躍に向けた考え方】では、はじめにゴルフ場業において高齢者の活躍が求められる背景を述べたうえで、「Ⅲ ゴルフ場業における高齢者雇用の現状」で紹介しているアンケート調査結果を踏まえ、ゴルフ場業における高齢者の活躍に向けた考え方を整理しました。

【Ⅱ ゴルフ場業における高齢者の活躍方策】では、ゴルフ場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ポイントを、ゴルフ場全体で取り組むことと、「コース管理」「キャディ」「レストラン」「事務・営業」の4つの職種別に取り組むこととに分けて紹介しました。内容を深くご理解いただくために、「Ⅲ ゴルフ場業における高齢者雇用の現状」にもあるアンケート調査結果を取り上げているほか、同じく当事業において2018年度に実施した全国のゴルフ場を対象としたヒアリング調査結果のなかから社員の高齢化問題に取り組んでいるゴルフ場の事例を数多く紹介しています。

【Ⅲ ゴルフ場業における高齢者雇用の現状】では、当事業において2018年度に実施したアンケート調査結果の概要を紹介しています。特にアンケート調査では（一社）日本ゴルフ場経営者協会会員企業へのアンケート調査とならび、会員各社の従業員を対象としたアンケート調査（50歳代と60歳以上向けの2つの調査）も実施し、ゴルフ場業界の高齢者雇用の現状と課題、各ゴルフ場の取り組みについて多面的に捉えようとしてきました。

また、「参考資料」として、わが国の少子高齢化の現状や高齢者雇用に係る今後の政府方針、在職老齢年金と高年齢雇用継続給付の仕組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思われませんが、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」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「高齢者」と定義付けています。



## 本書の使い方

本書はゴルフ場業における高齢者の活躍の推進のための課題と求められる取り組みについてわかりやすくまとめています。以下の項目の中から、各ゴルフ場の事情を踏まえ、興味のある項目・優先度の高い項目から読み進めていただければ幸いです。

- 高齢者をどのようにゴルフ場の経営に活かしたらよいか (→ 1 ページ)
- ゴルフ場全体として高齢者の活躍を推進するにはどうすればよいか (→ 6 ページ)
  - (1) 人手が足りないがどうしたらよいか (→ 6 ページ)
  - (2) 非正社員が多いがどのような配慮が必要か (→ 8 ページ)
  - (3) 社員一人ひとりの雇用形態が異なり、労務管理が難しいが (→ 12 ページ)
  - (4) コミュニケーションがとりづらいが、工夫できることはないか (→ 14 ページ)
  - (5) 「健康経営」ってなに? (→ 18 ページ)
- コース管理業務において高齢者の活躍を推進するにはどうすればよいか (→ 22 ページ)
  - (1) できるだけ長く働いてもらいたいが、何か工夫はできないか (→ 22 ページ)
  - (2) 技能継承はどのように進めたらよいか (→ 24 ページ)
  - (3) 安全面の配慮の仕方は (→ 25 ページ)
  - (4) 健康管理の方法は (→ 26 ページ)
- キャディ業務において高齢者の活躍を推進するにはどうすればよいか (→ 28 ページ)
  - (1) 日頃の健康・体力面で工夫はできないか (→ 28 ページ)
  - (2) 仕事の負荷を軽減して長く働いてもらうためには (→ 30 ページ)
  - (3) 良好な人間関係の下で働くことがモチベーションの礎 (→ 30 ページ)
  - (4) 頑張りに報いる賃金・処遇制度とは (→ 31 ページ)
  - (5) 他業界経験者の視点を活かそう (→ 31 ページ)
- レストラン業務において高齢者の活躍を推進するにはどうすればよいか (→ 34 ページ)
  - (1) 人間関係が難しい時の対応は (→ 34 ページ)
  - (2) ゴルフ場のレストランで働く意義とは (→ 35 ページ)
  - (3) “レストランを主役としたゴルフ場” で違いを打ち出す (→ 35 ページ)
- 事務・営業職種において高齢者が活躍するためにはどうすればよいか (→ 38 ページ)
  - (1) キャリアアップやスキルアップの支援のためにはどうすればよいか (→ 38 ページ)
  - (2) 短日・短時間勤務で働いてもらおう (→ 38 ページ)
- 同業他社の高齢者雇用に関する実態を知りたい (→ 41 ~ 52 ページ)
- 高齢者雇用に関する各種制度や情報を知りたい (→ 53 ~ 78 ページ)

なお、各項目の末尾に“MEMO”欄を設けています。お読みになったうえで興味深かった点や取り入れたい点があれば記入し、今後活かしてください。





I

# ゴルフ場業における高齢者の活躍に向けた考え方



# 1. ゴルフ場業における「人材」とは何事にも代えがたい財産

## －企業の人材戦略の中に高齢者雇用をしっかりと位置づける－

ゴルフの魅力とはいったい何なのでしょう。他の多くの趣味やスポーツではなかなか味わうことのできない魅力が満載です。

日々の雑踏から離れ、緑と青空の下、四季折々の美しいゴルフ場をハイキングよろしく歩き回って白球を追いかけ汗をかく、ゴルフ場までの小旅行や「クラブハウス」で食事を楽しんだりする、年齢も性別も異なる仲間と一緒に楽しく遊ぶことができる、ファッションを楽しんだりすることもできる

こうしたゴルフのさまざまな魅力をお客様に最大限感じてもらうための舞台を、私たちはつくっているのです。その中でも特に、お客様との関係を構築し継続していくことができるのは、社員一人ひとりが持つ力です。社員がお客様と接する中で培ってきたおもてなしの心や接遇、コースの特徴といった経験や知識、技術・技能は、短期間では決して身に付けることができません。だからこそ、ゴルフ場業にとっての「人材」とは、何事にも代えがたい財産なのです。

しかしながら、ゴルフ場業界では、近年、人材不足、特に若年者の採用が非常に難しいといった問題が指摘されています。この背景には、土日祝日に仕事が集中したり、そもそも休日が少ないので若い人から敬遠されがちであるなどが挙げられます。

若手社員が辞めたら、また若い人材を採用し、補充するという方法は、少子化が進行し、労働力人口が減少していく中で、今後ますます難しくなると言わざるを得ません。これからは、若い人材を大切に育てることはもちろん、それと同時に各ゴルフ場が性別や年齢・キャリアにこだわることなく採用し、その上で多様性を重視した人材戦略（人材の採用・育成・定着を支援する仕組み）を策定し、実行していくことが求められます。

その人材戦略の中では、高齢者雇用についてもしっかりと位置付けておくことが必要です。高齢社員が長年にわたり培ってきた知識や経験、ノウハウ、あるいは高齢社員だからこそ備わっている信頼感や安心感、対応力（「引き出し」の多さ）などは、簡単には真似のできない貴重な財産です。だからこそ、企業が高齢社員の能力を積極的に評価し、貴重な人材として活躍し続けてもらうための方策を考えていくことが重要なのです。

こうした人材戦略をそれぞれのゴルフ場の特徴に合わせて策定し、今まで以上に働きがいのある、魅力ある職場を作っていくことが求められます。

今まではCS（customer satisfaction：顧客満足度）の向上に力を入れてきた私たちですが、これからはES（employee satisfaction：社員満足度）の向上にも努め、ホスピタリティの高い社員が高齢期に至ってもいきいきと働き続けられる職場環境を整備していきましょう。

## 2. ゴルフ場業において高齢者の活躍を検討するための3つの視点

ゴルフ場業は大きく「コース管理業務」「キャディ業務」「レストラン業務」「事務・営業」の4つの職種に分けられます。こうした特徴を踏まえ、ゴルフ場業において高齢社員の能力を積極的に評価し、貴重な人材として活躍してもらうためには、以下の3つの視点を踏まえて方策を検討していくことが重要になります。

- ①高齢者雇用の現状と課題、あり方については、ゴルフ場全体としての検討に加えて、この4つの職種ごとに検討する必要があります。
- ②社員に占めるパート等非正社員の比率が高く（特にキャディ等）、また、多様な雇用区分に基づき働いている者が多いので、社員を画一的に管理することは得策ではありません。一人ひとりの特徴、事情を踏まえた「個別管理」の発想が重要です。
- ③ゴルフ場の所在地や経営方針の相違等により、外部環境や人材の活用の仕方が異なります。高齢者雇用のあり方・方向性、具体的な対応もそれぞれの特徴を踏まえることが求められます。

## 3. ゴルフ場業における高齢者の活躍を検討するためのポイント

ゴルフ場業において高齢者の活躍を検討するためのポイントは以下のとおりです。

- ゴルフ場全体として的高齢者雇用の推進に向けた取り組み
  - (1) 採用活動の工夫…高齢者の新規雇用も視野に
  - (2) 各種制度の見直しの際には非正社員も視野に入れる
  - (3) 「個別管理」の考え方に基づき、きめの細かい労務管理を行う
  - (4) 世代や職場を超えてコミュニケーションを深める
  - (5) ゴルフ場だからこそ「健康経営」に積極的に取り組む
- コース管理業務における高齢者雇用の推進に向けた取り組み
  - (1) 社員一人ひとりの経験や技術・技能にふさわしい仕事を割り振る
  - (2) 技能継承を進め、キーパー及びコース管理職の世代交代を円滑に行う
  - (3) 野外作業が中心なので安全面の配慮も欠かせない
  - (4) 高齢に至る前からの健康管理が重要
- キャディ業務における高齢者雇用の推進に向けた取り組み
  - (1) 長く働いてもらうためには日頃の健康・体力面への配慮が重要
  - (2) 必要に応じて仕事の負荷を軽減する
  - (3) 円滑なコミュニケーションを促す
  - (4) 頑張りに報いる賃金・処遇制度とする
  - (5) 他業界経験者の視点を経営に活かす
- レストラン業務における高齢者雇用の推進に向けた取り組み
  - (1) コミュニケーションを密にし、おたがいさまの精神で働くよう促す
  - (2) ゴルフ場のレストランで働くという意義を見出す
  - (3) “レストランを主役としたゴルフ場”といった発想も
- 事務・営業職種における高齢者雇用の推進に向けた取り組み
  - (1) キャリアアップやスキルアップを支援する
  - (2) 短日・短時間勤務を拡充する

# MEMO

A series of horizontal dotted lines for writing, spanning the width of the page.



## II

# ゴルフ場業における高齢者の活躍方策

## 1. ゴルフ場全体としての高齢者雇用の推進に向けた取り組み

### ポイント

- 人手不足を解消するために、地域の労働力を掘り起し、さまざまなタイプの人材を受け入れましょう。高齢者を新たに採用することで人材に厚みを持たせているゴルフ場もあります。
- 非正社員に支えられているゴルフ場業界です。雇用管理制度の見直しに際しては、正社員のみではなく非正社員についても考えていきましょう。
- ゴルフ場では職種によって働き方が大きく異なったり、正社員・非正社員といった雇用区分の異なる社員も多くなっています。「個別管理」の考え方にに基づき、社員一人ひとりの違いに応じたきめの細かい労務管理を行っていきましょう。
- 社員がいきいきと働き続けるために、社員同士のコミュニケーションを円滑化し、世代・職場等を超えた社員の相互理解と相互啓発を進めていきましょう。
- “ゴルフ”というお客様の健康増進に一役買っている私たちだからこそ、「健康経営」に積極的に取り組み、社員の健康リテラシーを高めましょう。

### (1) 採用活動—できることはまだあるはず！ 高齢者の新規雇用も視野に入れましょう

多くのゴルフ場が深刻な人手不足に悩んでいます。特にキャディ業務、コース管理業務、レストラン業務においては「不足気味」というレベルを超えて、欠員状態にあるゴルフ場も少なくありません。(←P.42～43 図1、2参照)

人手不足の解消のために新規に人材を採用しようとしても、新卒採用はもとより、中途採用についても苦労しているゴルフ場が多いのが実情です。

ただし、そうしたなかでも、新卒、中途採用ともに工夫を凝らして採用活動を展開しているゴルフ場があります。また、高齢者を新たに採用し戦力化しているゴルフ場もあります。

採用に当たっては、地域の労働力を掘り起し、総動員するといった発想に基づき、性別・年齢・キャリアなどさまざまなタイプの人材を受け入れることが必要となります。その際、固定概念にとらわれずに新しい採用に向けた取り組みにチャレンジすることが求められます。先進ゴルフ場の事例から学ぶことも重要です。

## ゴルフ場の取り組み 1. 募集方法を見直して採用につなげる

ニュータウンに近いなど立地条件には恵まれているが、それを活かしていなかった。折り込みチラシで募集をかけるときにも、「最寄り駅から車で15分」のように示していたが、裏門のすぐそばにバス停があることから、「バス停から徒歩圏内」としたところニュータウンからの応募が増えてきた。ただし、今の時代はインターネットでないと若い人は応募してこないで、屋外作業を行う人材の募集に強いサイトを通じて募集している。

また、近くの通信制の高校とつながりがあり、働きたいという学生がいれば紹介してもらうようにしている。

不足しているキャディは、365日募集を出している。インターネット、ハローワーク、近隣の学校の入学式・卒業式でのビラ配り、冬に募集チラシのポスティングなどをやっている。ただし、特に女性はゴルフ場で働くことのイメージを持っていない人が多いし、そもそもゴルフをしたことがない人は働くイメージも持てないので、ニュータウンに近いという立地条件を活かし、ゴルフ場がどういう場所かをアピールしていかないといけない。働く場所として「敷居が高い」印象を変えていかないといけないと思っている。

## ゴルフ場の取り組み 2. 他社で定年を迎えた高齢者を採用

現在、70歳以上の社員は、他社で定年退職した人たちの再雇用である。リタイア組を積極的に採用しているのは、もともと中途採用が中心であることに加え、高齢者で仕事がまかなえるのであれば、その方がよいと考えているからである。日々の作業は、未経験の高齢者でも問題はない。リタイア組はゴルフが好きなのも多いので、知り合いを紹介してもらえらることもある。募集のキャッチコピーを「早朝散歩（7,000歩）」とすると応募が多く、なかにはゴルフ場ではあまり見ない大企業勤務の経歴をもつ人からの応募もあった。

## ゴルフ場の取り組み 3. ゴルフ好きを中途採用

ポーターはすべて他社（工場勤務など）で定年を迎え、60歳代前半で入社して来た人ばかりである。全員、ゴルフ場に勤めた経験はなく、ゴルフ好きが集まった。15時に勤務が終了すれば、夏ならワンラウンド回れると好評だ。

I  
ゴルフ場業における高齢者の活躍に向けた考え方

II  
ゴルフ場業における高齢者の活躍方策

III  
ゴルフ場業における高齢者雇用の現状

参考資料

## (2) 各種制度の見直しにあたっては非正社員も視野に入れましょう

ゴルフ場業で働いている60歳以上の社員は、

- ① 60歳までパート等非正社員で引き続き非正社員として働いている方
- ② 60歳以降に新規に採用された方
- ③ 正社員で定年を迎え引き続き働いている方（継続雇用者）

に分けられます。

特に当業界では、60歳以上の社員については60歳以前から非正社員で働いていた方が多く、正社員で定年を迎えその後継続雇用された方は比較的少ない傾向にあります。

こうした特徴を踏まえ、定年制や賃金・処遇等高齢者雇用に関する各種制度の検討・見直しの際には、正社員に対する施策だけではなく、60歳まで非正社員であった方、また、60歳以降新規に雇用される方についても視野に入れることが求められます。

### 【正社員に対する施策…定年延長など雇用延長制度の見直し】

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。（←P.43 図3 参照）

高年齢者雇用安定法<sup>1</sup>では、65歳までの希望者全員の雇用確保が義務化されており、巷間、定年年齢を65歳まで引き上げる企業も増えています。人手不足により、高齢者に安心して長く働いてもらうという発想が今まで以上に重要になります。「高齢になっても雇用や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社員に発信し、こうした仕組みを制度面（雇用延長制度、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、協調性を保ちながら、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。

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<sup>2</sup>。

また、賃金体系や処遇制度についても、高齢者にこれからも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。

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<sup>3</sup>が活用できるかどうかを検討しましょう。

1 2013年4月施行の高年齢者雇用安定法の概要は61ページを参照のこと。

2 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構では、高齢者の雇用管理改善のための相談・援助を行っています。詳しくは73ページを参照のこと。

3 公的給付（「在職老齢年金」「高年齢雇用継続給付」）については66ページを参照のこと。

## 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"> <li>・定年前後で労働条件の変更が比較的やりやすい</li> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
定年年齢の引き上げ (定年延長)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労働条件の変更が難しい</li> <li>・健康、能力、意欲などの点で問題がある高齢者の仕事を見つけることが難しいことがある</li> <li>・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</li> <li>・社員の若返りが進まない恐れがある</li> <li>・定年延長を望まない社員もいる</li> </ul>
定年制を採用していない (定年制の廃止)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>

### ゴルフ場の取り組み 4. 元気なシニアであれば定年延長も

現状では定年延長は経営会議の俎上にあがっていないが、この業界は高齢者に頼らざるを得ないので、元気なシニアであれば定年を延長してもよいと思う。過酷な業務は機械化によってカバーできるだろうし、重機の扱いはルール化して若い社員にさせるようにすればよいと考える。

### ゴルフ場の取り組み 5. 65歳の時点で接客部門から非接客部門への異動も

当社は60歳定年であり、再雇用の場合、接客部門は65歳まで、非接客部門は70歳までの継続雇用が可能となっている。65歳の時点で接客部門から非接客部門への異動もできるため、定年後は最大10年間の勤務が可能である。  
コース管理では70歳の再雇用契約が切れた後も、一部個人業務委託で継続してもらっている。

I  
ゴルフ場業における高齢者の活躍に向けた考え方

II  
ゴルフ場業における高齢者の活躍方策

III  
ゴルフ場業における高齢者雇用の現状

参考資料



## 【非正社員に対する施策…求められる同一労働同一賃金への対応】

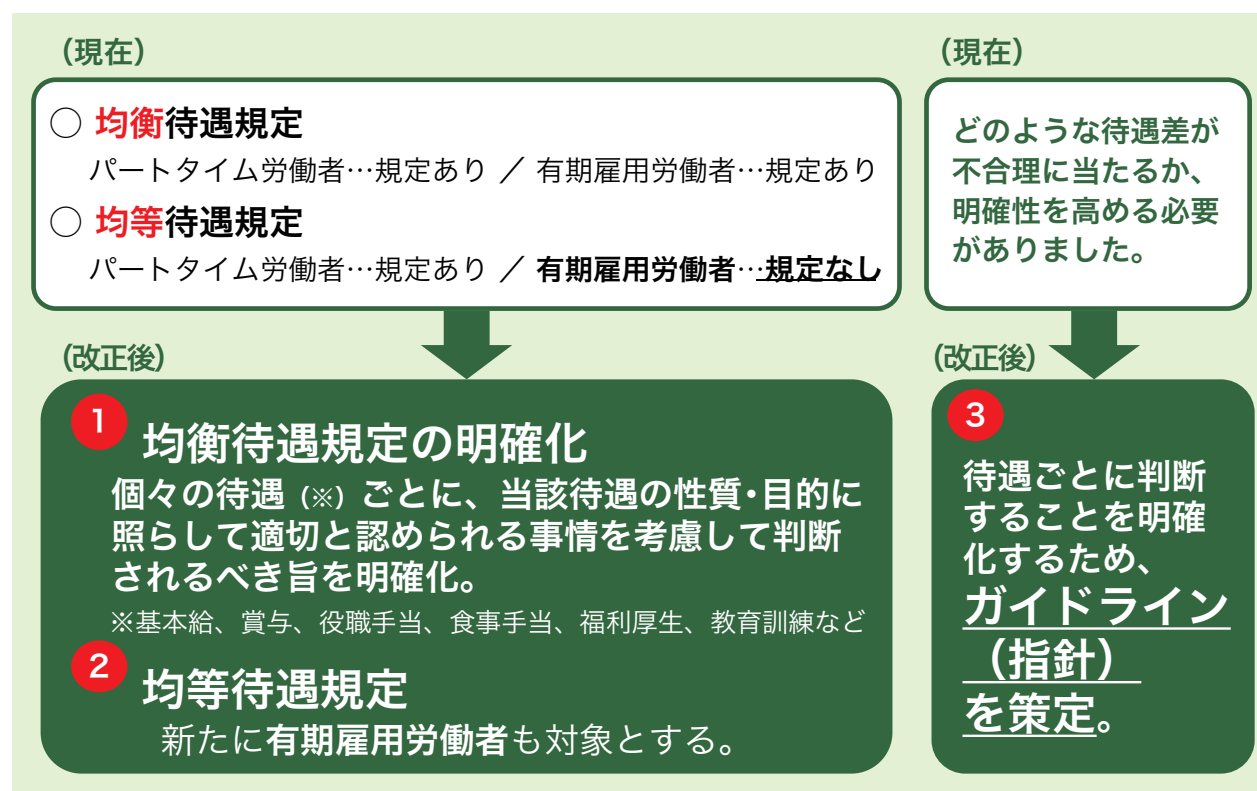
働き方改革の一つの柱として、「雇用形態に関わらない公正な処遇の確保」があります。これは、同一企業内において、正社員と非正社員の間で、基本給や賞与などのあらゆる待遇について、不合理な待遇差を設けることが禁止されるというものです。定年後に継続雇用された有期労働者についても適用されることとなりますので注意が必要です。

2020年4月1日（ただし、中小企業は2021年4月1日）より、この趣旨に基づき、新たにパートタイム・有期雇用労働法が施行されます。あわせて、同法に基づき「同一労働同一賃金ガイドライン」が策定され、どのような待遇差が不合理にあたるかを明確に示すこととされています。

詳しくは、厚生労働省ホームページ内の「同一労働同一賃金特集ページ」をご覧ください（以下の文章は同ホームページより抜粋したものです）。

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000144972.html>

### ○合理的な待遇差の禁止のための考え方



○ 「同一労働同一賃金ガイドライン」の概要

**「同一労働同一賃金ガイドライン」の概要①**  
(短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針)

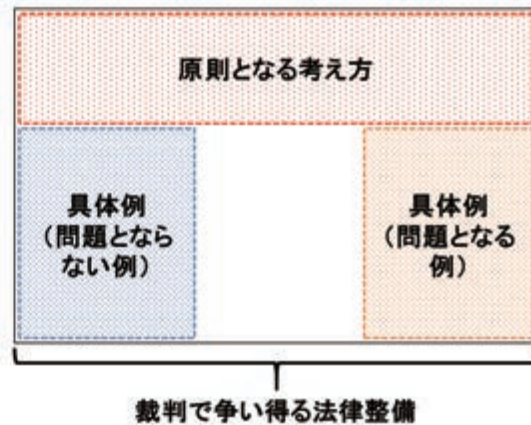
- このガイドラインは、**正社員**（無期雇用フルタイム労働者）と**非正規雇用労働者**（パートタイム労働者・有期雇用労働者・派遣労働者）との間で、待遇差が存在する場合に、いかなる待遇差が不合理なものであり、いかなる待遇差は不合理なものでないのか、原則となる考え方と具体例を示したものである。
- 基本給、昇給、ボーナス（賞与）、各種手当といった賃金にとどまらず、教育訓練や福利厚生等についても記載。
- このガイドラインに記載がない退職手当、住宅手当、家族手当等の待遇や、具体例に該当しない場合についても、不合理な待遇差の解消等が求められる。このため、各社の労使により、個別具体的な事情に応じて待遇の体系について議論していくことが望まれる。

(詳しくはこちら) <http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000190591.html>

**⚠ 不合理な待遇差の解消に当たり、次の点に留意。**

- ・ 正社員の待遇を不利益に変更する場合は、原則として労使の合意が必要であり、就業規則の変更により合意なく不利益に変更する場合であっても、その変更は合理的なものである必要がある。ただし、正社員と非正規雇用労働者との間の不合理な待遇差を解消するに当たり、基本的に、**労使の合意なく正社員の待遇を引き下げることは望ましい対応とはいえない。**
- ・ 雇用管理区分が複数ある場合（例：総合職、地域限定正社員など）であっても、**すべての雇用管理区分に属する正社員との間で不合理な待遇差の解消が求められる。**
- ・ 正社員と非正規雇用労働者との間で職務の内容等を分離した場合であっても、**正社員との間の不合理な待遇差の解消が求められる。**

**ガイドラインの構造**



**「同一労働同一賃金ガイドライン」の概要②**  
(短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針)

**パートタイム労働者・有期雇用労働者（1）**

**① 基本給**

- ・ **基本給**が、労働者の能力又は経験に応じて支払うもの、業績又は成果に応じて支払うもの、勤続年数に応じて支払うものなど、その趣旨・性格が様々である現実を認めた上で、**それぞれの趣旨・性格に照らして、実態に違いがなければ同一の、違いがあれば違いに応じた支給を行わなければならない。**
- ・ 昇給であって、労働者の勤続による能力の向上に応じて行うものについては、**同一の能力の向上には同一の、違いがあれば違いに応じた昇給を行わなければならない。**

**② 賞与**

- ・ ボーナス（賞与）であって、会社の業績等への労働者の貢献に応じて支給するものについては、**同一の貢献には同一の、違いがあれば違いに応じた支給を行わなければならない。**

**③ 各種手当**

- ・ **役職手当**であって、役職の内容に対して支給するものについては、**同一の内容の役職には同一の、違いがあれば違いに応じた支給を行わなければならない。**
- ・ そのほか、業務の危険度又は作業環境に応じて支給される**特殊作業手当**、交替制勤務などに応じて支給される**特殊勤務手当**、業務の内容が同一の場合の**精進手当**、正社員の所定労働時間を超過して同一の時間外労働を行った場合に支給される**時間外労働手当の割増率**、深夜・休日労働を行った場合に支給される**深夜・休日労働手当の割増率**、**通勤手当**・**出張旅費**、労働時間の途中に食事のための休憩時間がある際の**食事手当**、同一の支給要件を満たす場合の**単身赴任手当**、特定の地域で働く労働者に対する補償として支給する**地域手当**等については、**同一の支給を行わなければならない。**

**⚠ <正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者との間で賃金の決定基準・ルールの相違がある場合>**

- ・ 正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者との間で賃金に相違がある場合において、その要因として賃金の決定基準・ルールの違いがあるときは、「正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者は**将来の役割期待が異なるため、賃金の決定基準・ルールが異なる**」という主観的・抽象的説明ではなく、賃金の決定基準・ルールの相違は、**職務内容、職務内容・配置の変更範囲、その他の事情の客観的・具体的な実態に照らして、不合理なものであってはならない。**

**⚠ <定年後に継続雇用された有期雇用労働者の取扱い>**

- ・ 定年後に継続雇用された有期雇用労働者についても、パートタイム・有期雇用労働法が適用される。有期雇用労働者が定年後に継続雇用された者であることは、待遇差が不合理であるか否かの判断に当たり、その他の事情として考慮される。様々な事情が総合的に考慮されて、待遇差が不合理であるか否かが判断される。したがって、定年後に継続雇用された者であることのみをもって直ちに待遇差が不合理ではないと認められるものではない。

### (3) 「個別管理」の考え方に基づき、きめの細かい労務管理を行いましょ

ゴルフ場にはさまざまな職種があります。また、正社員だけでなく非正社員も非常に多く働いています。

本事業で実施したゴルフ場アンケート結果では、定年まで正社員であった方の場合、定年を迎えても特に仕事内容を変えていないゴルフ場が8割を超えています。ただし、60歳以降は責任の重さを変えているゴルフ場が半数弱を占めています。また、6割を超えるゴルフ場で60歳代前半層の社員に対して人事考課を行っており、7割弱のゴルフ場において60歳前半層の社員に対して賞与等を支給しています。賞与の支給要件は59歳以前とは異なるゴルフ場が多くなっています。(←P.44図4, 5参照)

したがって、職場の事情や雇用形態により、また、社員一人ひとりの経験・能力に応じて、「個別管理」の考え方に基づき、きめの細かい労務管理を行っていきましょう。その上で、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。

そのために、年齢にかかわらず活躍できるように仕事のアサイン・調整を行ったり、モチベーションが上がるような賃金・処遇制度の見直し、また、労働日数や労働時間を短くしたりシフトの組み方についても工夫を施すなどといった弾力的な働き方についても検討しながら、自社の実情に応じた雇用管理制度を整備していきましょう。

## ゴルフ場の取り組み 6. 勤務シフトの作成時には再雇用者の希望を優先

1カ月間の勤務シフトは、再雇用者の出勤日の希望を聞いたうえで会社側の要望と調整して作成している。前月に翌月のシフト表を作成するが、その際、再雇用者の場合は、①休みたい日と②働きやすい時間をいくつか挙げてもらい、部署における全体調整によって決めていく。60歳代のキャディは休みを優先、正社員のキャディは仕事を優先しているのが現状であるが、正社員から不平不満が聞かれることはない。

## ゴルフ場の取り組み 7. 再雇用者も正社員と同じように人事考課を行う

再雇用者も正社員と同様、月給制を採っているが、金額については、初年度は定年前の80%にダウン、61歳時は75%、62歳時は70%と、毎年5%刻みでダウンするようにしている。定年前と同じ仕事に従事しているが、社員からは賃金ダウンに対する不満は聞かれない。高年齢雇用継続給付が支給され、一定年齢になれば在職老齢年金も受給できるからだと思われる。

再雇用者に対しても正社員と同じように人事考課を行っているが、査定結果により金額を変えることはない。賞与については正社員の70%が支給される。

## ゴルフ場の取り組み 8. 勤務形態は社員一人ひとりの要望に対応

60歳以降の勤務形態は、1日の勤務時間を短くすることもあれば、週3、4日の短日勤務もあり、社員一人ひとりの希望に対応している。再雇用者の給与は、基本的に時給制となる。賞与については、寸志程度の人もいれば、年俸制で月割り支給の人もあり、こちらも個別に対応している。

## ゴルフ場の取り組み 9. 再雇用者の賃金は一人ひとり異なる

再雇用者の賃金は59歳時点の金額が一人ひとり異なるので（能力・経験・評価によって異なる）、異なった金額を支払っている。ただし、最も低い者であっても新入社員より低くなることはない。

賞与については7月と12月の年2回、月額給の1カ月分を目安として支払っている。なお、定年前の同じ評価項目で人事考課を行い、非常に優れた功績があった場合は上乘せされることになる。

## ゴルフ場の取り組み 10. 定年後の賃金は平均して1割、人によっては2割くらい低下

定年後の賃金は、定年前の役職によって差はあるが、平均して1割、大きくて2割くらい下がることになる。役職によって、賃金の下がり幅に差をつけている。

正社員として定年を迎え、その後も継続して働いている嘱託社員は日給月給制、60歳を超えたパート社員は時給制としている。賞与は、嘱託社員は若干ではあるが支給しているが、パート等正規社員は支給していない。ただし、パート社員で責任持ってもらっている方には、わずかばかりではあるが寸志を支給している。



I  
ゴルフ場業における高齢者の活躍に向けた考え方

II  
ゴルフ場業における高齢者の活躍方策

III  
ゴルフ場業における高齢者雇用の現状

参考資料

#### (4) 世代や職場を超えてコミュニケーションを深めましょう

社員がいきいきと働き続けるためには、単に、高齢者雇用制度を整備・見直すのみではなく、社員同士のコミュニケーションを円滑にすることが前提となります。

日頃から世代や職場を超えてコミュニケーションを深めておくと、いざという時に助け合いながら問題に対処できるとともに、OJT（On The Job Training：実際の職務現場において業務を通して行う教育訓練）によるスキルの向上や技術・技能・経験の伝承等についてもスムーズに行うことができます。世代・職場等を超えた社員の相互理解と相互啓発を進めていくという意識を職場に醸成していくことが大切です。

そのための第一歩として、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。職場のメンバー全員が一体感を持ち、その上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ます。

こうした取り組みは、仕事に誇りを持ち、企業や仲間を信頼し、連帯感のある職場をつくっていくことになり、結果として若年者の定着の促進にもつながるので、積極的に取り組んでいくことが求められます。

### ゴルフ場の取り組み 11. 社員の親交と融和を深めることを狙いとしたイベントの実施

職場の管理職の役割は非常に重要であり、定年到達者に対して手厚いフォローをお願いしている。そのためにも日々のコミュニケーションが重要である。

現状、正社員と非正社員、シニア社員と若い社員という、一般的に起きやすい軋轢や不協和音はない。それは全員参加による朝礼が奏功していると思う。問題が起きれば、朝礼で伝え、情報を共有する。ここでも、正社員、非正規のパート社員であっても区別はしない。これが社長の方針でもある。

また、社員の親交と融和を深めることを狙いにした、何十年も前から組織化されている「親睦会」がある。具体的には年に4回、イベントを開催している。それはバーベキューであったり、ボウリング大会であったりする。夏祭りは、地域の住民を招待しての懇親会の場でもある。アットホームな職場であることは間違いなく、この交流が仕事上の壁や年齢の壁を取り払うことに役立っていると認識している。

ゴルフ場の経営陣の1人として「ここで働き続けたいと言われるようなゴルフ場にしたい」と、日々、思いも新たにしている。

### ゴルフ場の取り組み 12. 全員でディボットを補修しコミュニケーションを促進

2カ月に1度、ディボットの修復のために、全社員で砂を撒き、ゴミを拾う作業を行っている。これは営業管理部門の若手から出された提案であり、修復作業がメインというよりも、こうした作業を全員で行うことにより社員間のコミュニケーションを促進する狙いがある。レストランの窓拭きなども同様に全社員で取り組み、他部門の仕事に関わることで、よりコミュニケーションが増すと考えている。

### ゴルフ場の取り組み 13. コミュニケーションを深めるために社内交流会を実施

コミュニケーションを深めるために、社内交流会を3カ月に1度行っている。例えば、誕生日の人を中心に食事会を行ったり、社員同士のゴルフコンペを年に2回開催、忘年会は近隣の温泉へ1泊2日で行っている。若い世代は泊りがけの旅行を嫌うということも巷間言われているが、案外そうでもない。結構、若い世代も喜んでるようだ。

### ゴルフ場の取り組み 14. 若い社員と高齢者が一緒に働くことで雰囲気の良い職場に

高齢者同士の人間関係の難しさを感じることはある。自分の思い通りにいかないと、仲が悪くなってしまい、お互いの悪口を言い合うようになってしまう。こうした悪い雰囲気を緩和するために、若い社員と高齢者を一緒に働かせている。例えば、レストランと他部門の休憩室が別々であったものを1つにまとめ、休憩室には常に若い人達がいるようにした。また、キャディはグループを形成しがちであるが、マスター室の若い男性社員の管理下に置き、特定のグループだけで集まって喋る時間をなくすようにした。これにより皆、日々の発言を注意するようになった。若い社員には、高齢者の管理をするように言っている。逆に高齢者には、「若い人達を育ててほしい」と言っている。

### ゴルフ場の取り組み 15. ジョブローテーションによりいろいろな職場を知る

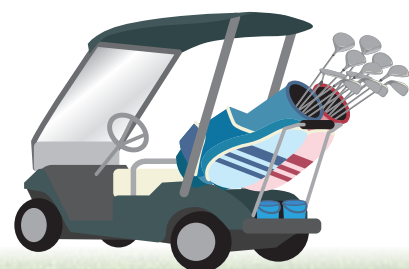
今までが何かと職場ごとの閉鎖的な組織だったので、業務間の交流をしなければならないと感じており、冬の閑散期に、2～3週間、他の職場を体験する「ジョブローテーション」を実施するようになった。これは、他の職場を「手伝う」ことが目的ではなく、「知ってもらう」ために行うものである。ジョブローテーションで来た他の職場の人に仕事を教えることは重要であり、自分達がやっている仕事を見つめ直して、もっとこうしないといけない、ということを理解できる良い機会となっている。

I  
ゴルフ場業における高齢者の活躍に向けた考え方

II  
ゴルフ場業における高齢者の活躍方策

III  
ゴルフ場業における高齢者雇用の現状

参考資料





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。

**【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、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。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。

### ■事業主と管理職・職場のリーダーで意思の疎通をはかる

高齢者の活用に関して、管理職・職場のリーダーは、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

管理職・職場のリーダーの重要な仕事のひとつが、職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。

さまざまな機会を通じて、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。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する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レジャー産業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、世の中の人々の役に立つ・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。



## (5) ゴルフ場だからこそ「健康経営」に積極的に取り組みましょう

本事業で実施したゴルフ場アンケート結果によれば、高齢期に至ってもいきいきと働いてもらうために中高年の時から気を付けてもらいたいこととしては、「健康に注意し体力を強化してほしい」「円滑な人間関係を構築しておいてほしい」「仕事に関する技術・技能を高めておいてほしい」などが上位に挙がっています。(←P.45 図6 参照)

また、健康増進のために、ゴルフプレーを推奨したり、禁煙指導や健康診断時の検査項目を拡大しているゴルフ場も少なくありません。

私たちは“ゴルフ”というお客様の健康増進に一役買っている仕事に従事しています。「健康経営」を積極的に推進し、社員の健康リテラシーを高めることで、生産性の向上や企業イメージの向上に努めましょう。

### ゴルフ場の取り組み 16. 顧客サービスの一環として「健康カルテ」を導入、社員にも

社員に長く働いてもらうために、朝礼などを通じて健康管理をしっかりするよう促している。また、顧客サービスの一環として「健康カルテ」を導入し、メンバーを対象に血圧計や自律神経チェッカーなどで測定してもらうようにし、健康管理ができるようにしている。これに倣い、社員についても「健康カルテ」の導入を図りたいと考えている。健康診断とは別に、年に2回程度、ゴルフ場施設内の機器を活用して社員が自分自身の健康管理を行えるような仕組みをつくっていききたい。

### ゴルフ場の取り組み 17. 休日にはゴルフプレーを楽しんでもらう

長く働いてもらうための対策に秘策があるかどうかは難しいが、当クラブも福利厚生の一環として、休日にゴルフプレーを楽しんでもらったり、温泉付き保養所施設と契約している。なお、有給休暇の取得は100%である。健康経営はぜひとも推進すべきだと思う。

### ゴルフ場の取り組み 18. 全社員が健康診断を受診、インフルエンザの予防接種も

法で定められた定期健康診断の対象者以外のパートタイマー（月に3日の出勤者も対象）も会社全額負担で健康診断を受診させている。インフルエンザの予防接種は希望者全員に、会社全額負担で接種している。また、冬場の有給休暇の消化を推奨している。

### ゴルフ場の取り組み 19. 毎週月曜日を休場日にし、休暇の取得を促進

当業界はゴールデンウィークも休むことができず、そもそも休日自体が少ないので、1週間でも、10日でも取得はOKとしている。ただ、管理職はなかなか休めないなので、2019年度からは毎週月曜日を休場日にすることにした。これによって、管理職も休みやすくなるだろう。

## これからは「健康経営」しか生き残れない

一般社団法人日本ゴルフ場経営者協会 専務理事 大石順一

### 1. 背景・・・「働き方改革」と「第2期スポーツ基本計画」

「国立社会保障・人口問題研究所」によれば、日本の生産年齢人口は1995年をピークに減少が始まり、2015年7,592万人だったのが、2030年には6,773万人、2060年には4,418万人にまで減少すると予測されています。生産年齢人口の減少に伴い高齢者雇用へのシフトも考えられますが、総人口も2008年をピークに減少を続けており、2030年には1億1,662万人、2060年には8,674万人にまで減少すると予測されています。

このような状況に対応すべく、政府は「一億総活躍の明るい未来」の実現を目指した「働き方改革」（同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善・長時間労働の是正・高齢者の就業促進等々）を推し進めようとしております。

「働き方改革」の目標は、全ての人が生きがいを持ちその能力を最大限に発揮できる社会を創造して生産性や労働参加率の向上による日本経済再生で、その実現には「日本の企業文化、日本人のライフスタイル、日本の働くということに対する考え方」に手を付けて行く改革が必要であるとされています。したがって、前述した法改正と、マインド部分の改革が必要で、従業員の健康増進を目指す「健康経営」（従業員の健康管理はコストではなく投資）との考え方が注目されているのです。

### 2. 「健康経営」とは（「健康経営」は、NPO法人健康経営研究会の商標登録です）

「健康経営」との考え方は、アメリカの経営学と心理学の専門家「ロバート・ローゼン」が1992年に「ザヘルシーカンパニー」との著書により提唱した「健康な従業員こそが収益性の高い会社をつくる」という思想を基本とし、従業員の健康管理と労働の生産性を同時にマネジメントしようとするものであります。

アメリカでは、既に20年以上前に従業員の健康増進を重視した健康管理を経営課題として捉え、その健康管理費用を投資であると考えようになりました。従業員の健康維持や増進を企業経営の課題として積極的に取り組むことによって、企業経営も健全化していくというのが、基本的な概念です。

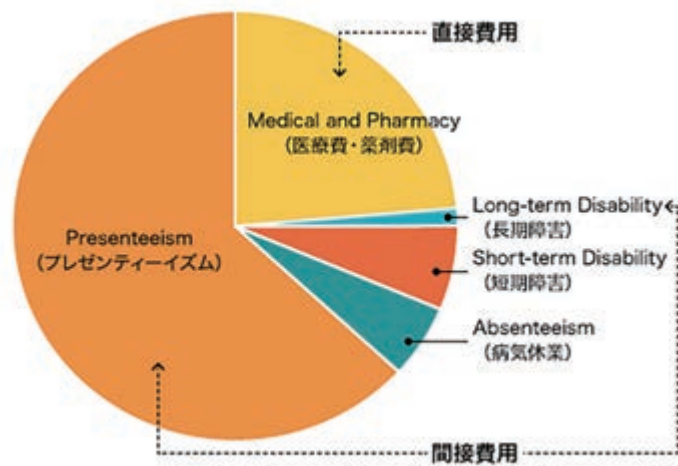
では、企業として健康管理費用をどこに投資すればよいかという点について、「東京大学政策ビジョン研究センター 健康経営研究ユニット 尾形 裕也 特任教授」がアメリカでの先行研究事例を次のように紹介しています。

#### \* 従業員の健康関連コストの6割は「プレゼンティーイズム」

アメリカのある金融機関の「従業員の健康関連コストの構造データ」（図1）によれば、「アブセンティーイズム」（病気や体調不良で就労機会が100%失われる状態）による割合が4割、「プレゼンティーイズム」（出勤はしているものの何らかの健康問題により業務能率が低下している状態）による割合が約6割を占めているとのことでした。

「プレゼンティーイズム」の典型的な例は、花粉症などのアレルギー、肩こり、頭痛、腰痛、不眠、不安感等で、100%のパフォーマンスが発揮できない状況です。

図1. 従業員の健康関連コストの構造

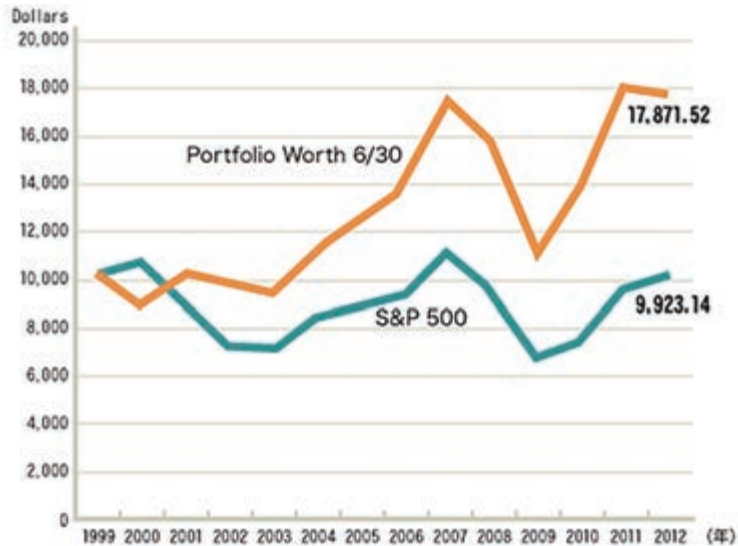


(出所) Dee W. Edington and Wayne N. Burton(2003)

**\* 「優良健康経営」は長期的な業績が良好**

これもアメリカのデータですが、「健康経営に熱心な企業表彰を受けた優良企業」と「S & P500というアメリカの一般企業」の平均に対して1999年に同時に1万ドルを投資した場合、13年後の2012年にどうなっていたかを仮想計算した結果、「健康経営優良企業の方が長期的な業績が良い」(図2)ことが示されています。

図2. 優良健康経営表彰企業とS & P 500社平均の長期的なパフォーマンス比較



(出所) Raymond Fabius, et al.(2013)

尾形 裕也 特任教授は、「健康経営」をより効果的に推し進めるためには次のことが重要としています。

**運動や食生活などの生活習慣、ストレス度チェックなどのメンタルヘルスを含めた、予防意識をもった全社的な取り組みが必要。**

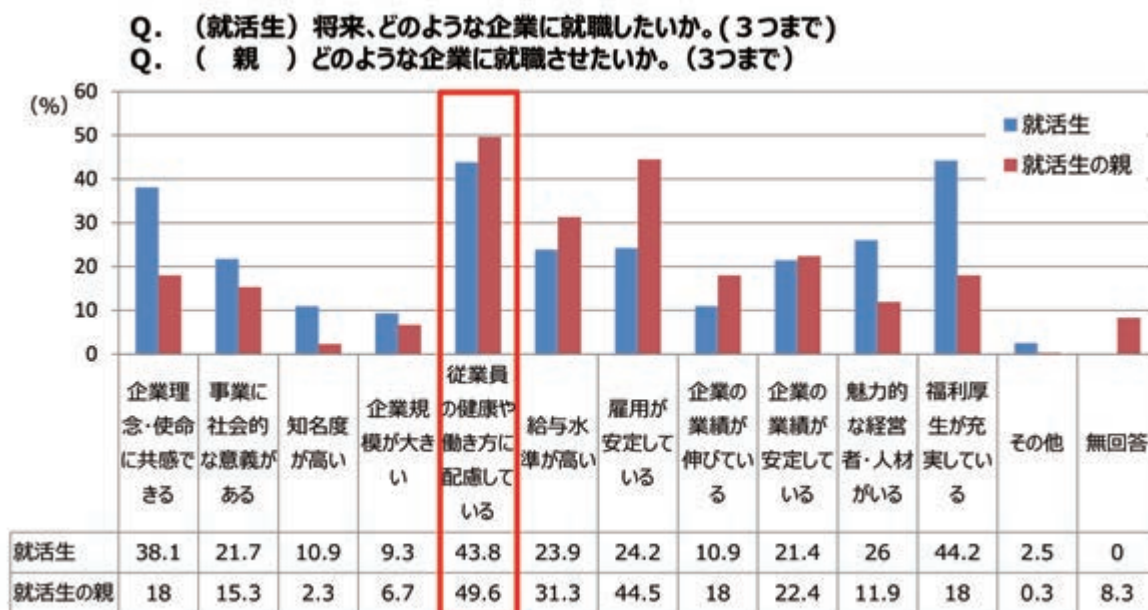
＊「就職活動」の決め手は「健康経営」

就職活動を行っている学生とその親に対する「2016年度経済産業省アンケート結果」(図3)によれば、「将来、どのような企業に就職したいか(就職させたいか)」との項目への最多回答は、「従業員の健康や働き方に配慮している」でした。

また、「健康経営」との概念を説明した後で、「健康経営に取り組んでいるかが、就職の決め手となるか」との設問には、就職活動学生と親の双方で7割以上が「重要な決め手となる」と回答しているとのことでした。

新規人材確保には、「健康経営」の実践がキーポイントだということではないでしょうか。

図3. 2016年度経済産業省アンケート



※就活生のN数1399、親のN数1000における複数回答数を就活生、親それぞれで百分率にして比較

出典：経済産業省商務情報政策局第13回健康投資WG(2017.3.31.)事務局説明資料

以上の通り、「健康経営」とは、従業員の健康増進を企業の経営課題として戦略的、積極的に推進しようとするもので、「第2期スポーツ基本計画」の「成人の週1回以上のスポーツ実施率を65%程度とする」を達成するための「ビジネスパーソン向けの取組」として企業と従業員双方にとって大きなモチベーションを与える考え方であります。

今や、健康管理に積極的に関与し、従業員の健康リテラシーを高めるのも企業の使命となっており、生産性や企業イメージの向上などの効果が得られると考えられます。

【健康経営】による効果

- 第1点 「健康経営」によって、健康関連のコスト削減
- 第2点 「健康経営」に熱心な企業は生産性の向上により長期的な業績が良好
- 第3点 企業イメージのアップによる人手不足対応策として有効

## 2. コース管理業務における高齢者雇用の推進に向けた取り組み

### ポイント

- 人手不足が著しいコース管理業務に就いている社員に対しては、年齢に応じて業務負荷の軽減を図りながら、社員一人ひとりの経験や技術・技能、体力等にふさわしい仕事を割り振ることで、できるだけ長く働いてもらうことが求められます。
- コース管理の水準を維持するために、技能をスムーズに継承し、キーパー及びコース管理職の世代交代を円滑に進めることが重要です。
- コース管理業務は野外作業が中心になるので、特に安全面の配慮は欠かせません。長時間にわたる一人作業や重機の取扱いなどには注意が必要です。
- 加齢に伴い「視力の低下」「体力の低下」「腰痛やひざ痛、肩痛の発生、長期化」を感じている社員が多くなります。健康管理については高齢に至る前からの配慮が求められます。

### (1) 社員一人ひとりの経験や技術・技能にふさわしい仕事を割り振りましょう

人手不足が著しい当業界ですが、本事業で実施したゴルフ場アンケート結果によれば、特にコース管理業務に就いている社員は6割のゴルフ場で人員が「不足気味」、2割のゴルフ場で「欠員状態」となっており、キャディに次いで深刻な人手不足状態に置かれています。(←P.42 図1参照)

特に「担当社員自体の人数が足りない」ゴルフ場が6割、「水準を確保することのできる能力を持ったコース管理担当社員が確保できない」ゴルフ場が4割を占めるなど、コース管理に就く社員の「質」「量」ともに不足していることがうかがえます。(←P.45 図7参照)

こうした状況下においては、まずは、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ための工夫を行っていかねばなりません。

コース管理の多様な仕事の中には、若手社員に適した仕事と高齢者に適した仕事があります。それらをうまく切り分け、年齢に応じて業務負荷の軽減を図りながら、社員一人ひとりの経験や技術・技能、体力等にふさわしい仕事を割り振ること、要は「適材適所」で一人ひとりの能力を最大限発揮してもらうことが求められます。



## ゴルフ場の取り組み 20. コースの毎日決まった整備作業は新規に採用した高齢者で対応

正社員が毎日グリーンの刈り込みやバンカーならしを行うのは時間的に大変であり、他の作業を円滑に進めることも困難な状況だったので、早朝のグリーンの刈り込みと夕方のバンカーならし、グリーンとティーグラウンドの清掃作業などの作業は新規に採用した高齢者で行うようにした。人材を適正に配置することで、高齢者雇用と人材の確保、加えて仕事の適材適所が実現したと思っている。

## ゴルフ場の取り組み 21. キャディから転換した女性がコース管理で活躍

キャディ業務を廃止したことで、2人がキャディから転換した（ともに40代女性）。そのうちの1人は本人の希望を受け、コース管理に異動した。現在では、バンカーの造作用の機械も使いこなしながらコース管理の仕事をそつなくこなしている。こうした事例を見る限り、性別の違いはなく対応できると考えている。

## ゴルフ場の取り組み 22. 日中は中抜けする勤務も可能

60歳代になると、①フルタイム勤務、②短時間勤務、を選択できるようにしている。例えば、コース管理者の場合は、フルタイムといっても早朝4時間、日中は中抜けして、夕方4時間という勤務形態もあれば、夕方だけの勤務も可能になる。このように社員一人ひとりの要望を聞いてシフト表を組むようにしている。社員の要望を最大限に聞き、会社側にとってもロスがないよう、両者がウィンウィンの関係となるように配慮している。



I  
ゴルフ場業における高齢者の活躍に向けた考え方

II  
ゴルフ場業における高齢者の活躍方策

III  
ゴルフ場業における高齢者雇用の現状

参考資料

## (2) 技能継承を進め、キーパーの世代交代を円滑に行いましょう

本事業で実施したゴルフ場アンケート結果によれば、コース管理の課題としては、「水準を確保するためのコース管理担当社員の人材育成が十分できない」が4割程度を占めており、コース管理従事者の育成、特にキーパーの世代交代を円滑に進めることが重要になっています。  
(←P.45 図7 参照)

コース管理担当社員は若い時から技術・技能の向上を図る必要があります、そのためにも、キーパーからの円滑な技能継承を受けることが求められます。

とりわけ昨今の異常気象にも対応できるような、芝管理に関する最新の専門性と経験に裏付けされた芝管理の技術とを融合させるという視点が必要になります。

### ゴルフ場の取り組み 23. キーパーの育成のために資格取得を推奨

キーパーの育成のために、資格取得を推奨し、人事制度の中でも資格取得を位置づけている。統括部長は「芝草管理技術者資格認定制度1級」を保有している。この1級のレベルは、芝などに病気が出る前に対処でき、病気が出たときのケアも素早く的確に対処できるだけの技量を持ち、全国でも10人程度しか取得できていない難関資格である。また、サブキーパーにも資格の取得を義務付けており、芝草管理技術者資格認定制度2級、3級や機械操作などの免許取得も推奨している。

### ゴルフ場の取り組み 24. 勉強会への参加を奨励

気候の急激な変化によってコースの芝が枯れてしまい、全面的に張り替えたことがあり、コース管理担当者の勉強がいかに重要であるかを思い知った。キーパーに対しては、2、3カ月に1回開催される地域のゴルフ場キーパー会にも参加させ、芝管理などの情報交換を行ったり、関連セミナーへの参加、業界動向の把握などといったことにも積極的に関わるように会社として指導している。

### ゴルフ場の取り組み 25. 芝の管理には今までとは違う専門性の高い能力とスキルが必要

芝の管理については、果たして過去の経験だけを頼りにしていて良いのかという疑問を持っている。特に最近の異常気象は熱帯夜が何日も続いたり、40～50日も雨が降らなかったりして、過去の経験が全然通用しない。先輩のことを真似ても、芝を枯らしてしまうこともある。もはや、経験だけでは立ち行かない気象環境の時代になったと言えるのではないか。むしろ、自然の動きに合わせて、土壌分析といった専門性の高いコース管理者の能力とスキルが求められ、こうした能力を持った人材の育成が急務だと思っている。

### (3) 野外作業が中心なので安全面の配慮も欠かせません

コース管理業務は野外作業が中心になるので、特に安全面の配慮は欠かせません。長時間にわたる一人作業や重機の取扱いなどには注意が必要です。

また、グリーンの刈り込みやバンカーならし等機械操作が必要な場合もあるので、機械の運転操作などの訓練もしっかり行いましょう。

## ゴルフ場の取り組み 26. 健康状態を見極めて、重機の取り扱いを許可

コース管理では重機を扱うので、やはり安全面での配慮が重要である。特に60歳代後半の社員に対しては、現場のキーパーが本人の健康状態を見極めて、日々、重機の取り扱いを許可している。これは安全管理上の観点からも、キーパーにとって重要な役目である。

## ゴルフ場の取り組み 27. カートを改造して、カートの後ろに機械を乗せる

朝のグリーンの刈り込み作業を行う際は、機械を軽トラックに乗せないようにしている。軽トラックに乗せる際の段差が危険なので、2人乗りカートを改造して、カートの後ろに機械を乗せられるようにした。1人1台、機械と専用カートを渡しており、18ホールなので1人3ホール、6台を6人に分け、移動ルートを調整し、万が一事故が起きたとしても、誰かが発見できるようにしている。

また、以前、刈り込みの際に足を滑らせてバンカーに落ちて骨折した、という事故があったので、危ないときにはすぐに機械から手を放すこと、また、できるだけ1人だけで作業をせずに、周りの社員が見て安全を確認するよう注意を促している。

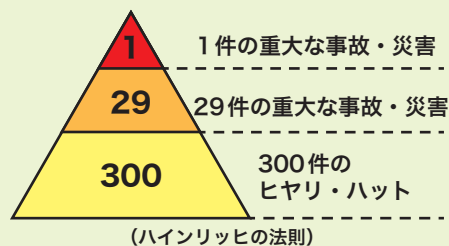
## ゴルフ場の取り組み 28. 月に1度会議を開き情報交換

キーパー、キャディマスター、キャディの班長と副班長、総支配人は月に1度集まり会議を開き、安全管理に対する周知徹底や伝達事項なども含む情報交換を行っている。

### 参考 ハイน์リッヒの法則

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

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





#### (4) 高齢に至る前からの健康管理が重要です

本事業で実施したゴルフ場アンケート結果によれば、コース管理業務における高齢者の活用にあたっての課題としては、60歳代前半層の社員の場合は「健康・体力面の不安が大きい」が3割程度と多く、60歳代後半層の社員については6割程度と倍増します。(←P.46図8参照)

同じくコース管理従事者を対象としたアンケート結果においても、高齢になっても働くための課題としては「健康に注意し体力を強化する」が圧倒的に多くなっています。(←P.48図10参照)

特に、加齢に伴い「視力の低下」(特に50歳代)、「体力の低下」、「腰痛やひざ痛、肩痛の発生、長期化」を感じる社員が多くなります。(←P.49図11参照)

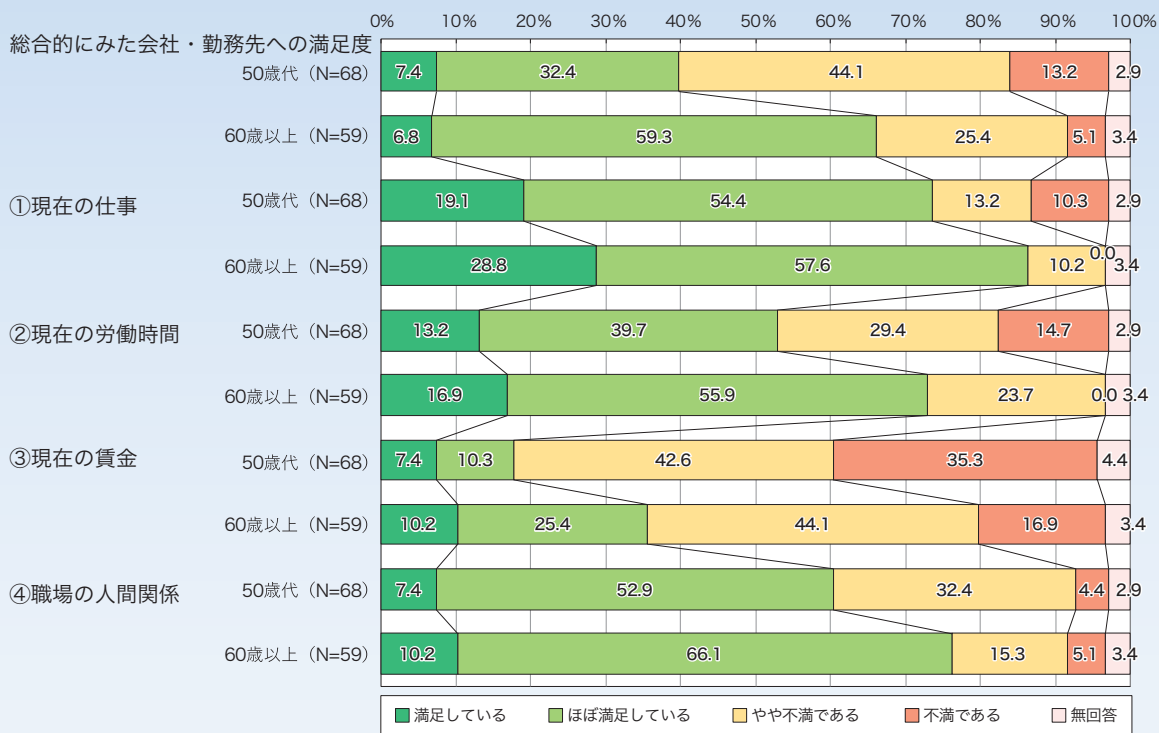
健康管理については高齢に至る前からの配慮が求められます。あわせて、負荷軽減のため、また、高齢者の就労ニーズに応じるためにも短時間・短日数勤務の導入も検討しましょう。



## コース管理業務で働く社員の気持ち【本事業で実施したアンケート結果より】

※コース管理従事者を対象としたアンケート調査結果より

- コース管理業務で働いている社員に対して働くことへの満足度を聞いたところ、50歳代では他の職種に比べると低くなっており、満足しているとの回答が4割程度にとどまっています。一方、60歳以上をみると他の職種の同年代と比べても高くなり、65%が満足していると答えています。
- 仕事については50歳代、60歳以上ともに満足度が高くなっています。特に60歳以上では他の職種よりも高くなっています。
- 労働時間については50歳代では満足度が低くなっていますが、60歳以上では高くなります。
- 賃金については50歳代では満足度が低くなっています。60歳以上になると若干高くなるものの、他の職種に比べるとそれでも低くなっています。
- 職場の人間関係については年齢に関わりなく満足度が高く、特に60歳以上では非常に高くなっています。



### ※調査結果からの示唆

- 50歳代の社員の働くことに対する総合的な満足度が低いのは、仕事については満足しているものの、労働時間が長く賃金も低いと感じているからではないでしょうか。
- 一方で、60歳以上で満足度が高くなるのは、労働時間・賃金に対する不満が減り、慣れた仕事を良好な人間関係のなかで働くことができているという意識が高まることからではないでしょうか。

### 3. キャディ業務における高齢者雇用の推進に向けた取り組み

#### ポイント

- 人手不足が最も著しいキャディについては、長く働いてもらうために若い時からの健康・体力面への配慮、また、高齢に至ってからは負荷の軽減が求められます。
- キャディたちは、良好な人間関係の下で働くことがモチベーションの礎になっています。高齢者同士、高齢者と若年者の円滑なコミュニケーションを促しましょう。
- 給与体系が他の職種とは異なる場合が多いので、頑張りに報いるためにも、賞与等で能力や意欲などに応じた差をつけることが考えられます。
- 他業界経験者を採用するケースが多いポーターについては、新たな視点での業務改善のためのアドバイスをもらうこともゴルフ場経営にとってプラスに働きます。

#### (1) 長く働いてもらうためには日頃からの健康・体力面への配慮が重要です

キャディ業務は4職種の中で最も人手不足が顕著であり、本事業で実施したゴルフ場アンケート結果では、5割のゴルフ場で「欠員状態」、4割のゴルフ場で人員が「不足気味」となっています。だからこそ、いったん採用したからにはできるだけ長く働いてもらわなければなりません。(←P.42 図1 参照)

同じ調査結果をみても、高齢に至っても長く働いてもらうための課題としては、60歳代前半のキャディでは「健康・体力面の不安が大きい」が3割程度と多く、60歳代後半になると7割程度まで増加します。また、「体調不良などにより急に休んだり、早退が多くなる」が60歳代前半では1割程度、60歳代後半では25%程度と他の職種よりも多くなっています。(←P.46 図8 参照)

キャディを対象としたアンケート結果でも、高齢になっても働くための課題としては、圧倒的に「健康・体力の維持」が多く、60歳以上では回答者全員が課題として挙げています。(←P.48 図10 参照)

特に、50歳を超えると「体力の低下」、「腰痛やひざ痛、肩痛の発生、長期化」、60歳を超えると、これらに加えて「視力の低下」を訴えるキャディが多くなっており、早い段階からこうした点に日々、注意しておくことが求められます。(←P.49 図11 参照)

例えば、朝の身体を目覚めさせ、関節の動きを滑らかにするウォーミングアップ体操と、仕事のあと筋肉をほぐして疲れを残さないためのクールダウン体操を毎日実行することで、仕事の効率アップとケガの予防効果が期待でき、労災の抑止策のひとつとしても有効です。

## 参考 視力の低下への対策

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ることが重要です。

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、常にボールの行先に注意するよう指導する。
- 視野の狭窄化により、横から動き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。

## ゴルフ場の取り組み 29. 腰への負担軽減をするために「腰ベルト（パワーベルト）」の支給

ポーター業務はかなりの肉体労働なので、高齢者の腰や足への負担は相当なものであると思われる。腰への負担軽減をするために「腰ベルト（パワーベルト）」の支給なども行い、健康面への気遣いは欠かせない。管理者側としても無理のない業務を遂行してもらいたいと指導している。

そこで、朝のお客さまのお迎えをポーターだけではなく、他部門の社員が迎えるようにしている。昨今の傾向として多くのゴルフ場でも、このようなポーター業務の応援体制が行われており、これによって、わが社でもポーター業務は軽減されたといえよう。

### 【腰ベルト（パワーベルト）】ポーター業務従事者用



キャディバッグ1個当たり重量は10kgを超える。チェックイン時、カートへの積み下ろし等、ポーター業務は腰にかなりの負担が伴う。「腰ベルト（パワーベルト）」を装着により、腰への負担軽減や怪我防止に役立っている。

## (2) 必要に応じて仕事の負荷を軽減しましょう

あわせて、高齢期に至ってからは、短時間・短日数勤務を推奨したり、シフトを組む際に本人の希望に配慮することなどが求められます。また、キャディからポーターへ異動することで負荷の軽減につながる場合もあるので検討してみましょう。

### ゴルフ場の取り組み **30.** 非正社員は本人たちの希望する日に出勤

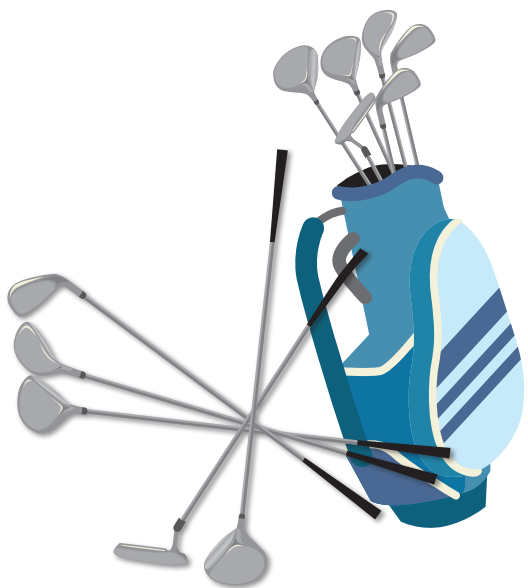
キャディの場合、正社員は週末の出勤日について会社主導で決定するが、非正社員についてはできる限り出勤を要望するものの、月3日であれば、月10日であれば、本人たちの希望が優先される。親の介護があるので日数を減らしたいという理由も少なくない。

## (3) 円滑なコミュニケーションを促しましょう

本事業で実施したキャディを対象としたアンケート結果では、60歳以上のキャディが高齢になっても働くための課題としては、「若年者との人間関係」が3割程度を占めており、他の職種よりも多くなっています。(←P.48 図10参照)

また、高齢になっても働き続けるために必要と思われる能力・勤務態度等についても「チームワークが取れること」が半数程度を占めており、他の職種よりも若干多くなっています。(←P.50 図12参照)

このようにキャディたちは、良好な人間関係の下で働くことがモチベーションの礎になっています。これからも日々の対話の促進や高齢者同士、高齢者と若年者の円滑なコミュニケーションを促すことが求められます。



#### (4) 頑張りに報いる賃金・処遇制度としましょう

キャディ業務の場合、給与体系が他の職種とは異なる場合が多いので（ラウンド給、固定給＋ラウンド給等）、月額給与以外、例えば賞与等で能力や意欲などに応じた差をつけ、頑張りに報いることが考えられます。

その際、人事考課を行い働きぶりを評価することで、賃金・賞与等の金額の納得性を高めるとともに、技術や技能・スキルを高める動機づけとすることが効果的です。

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等の支給には大きな意味があるのです。

### ゴルフ場の取り組み 31. 査定により賞与の金額を変える

キャディの給与は、正社員については固定給＋ラウンド給（ラウンドを回った回数）、非正社員は日給制である。ラウンド給は能力のある人にとっては不満もあろうが、現状は最大500円の差にすることで不協和音を起こさないようにしている。しかし、これでは能力のある人のモチベーションに関わるので、年2回の賞与の際に査定の良いキャディとよくないキャディとでは年7～8万円程度の差をつけている。査定の評価項目としては、勤怠、ルールのテスト結果、技量向上を図るために顧客が記入するアンケート調査結果としている。アンケート調査は、ボールの行方の確認（ロストボール、OBボール）、カートの運行など18項目、5段階でチェックしてもらうものである。

#### (5) 他業界経験者の視点を活かしましょう

ポーターについては、60歳以上の他業界経験者を採用するケースも多くなっています。せっかく職業経験が豊富な人材を採用するので、単なる労働力の確保といった視点だけではなく、例えば、「過去のやり方に固執しない」「新たな視点での業務改善のためのアドバイスをもらう」などといった視点を持って働いてもらうこともプラスに働きますので、こうした面からも力を発揮してもらいましょう。

### ゴルフ場の取り組み 32. 社会人経験や大企業での勤務経験を活かしてもらう

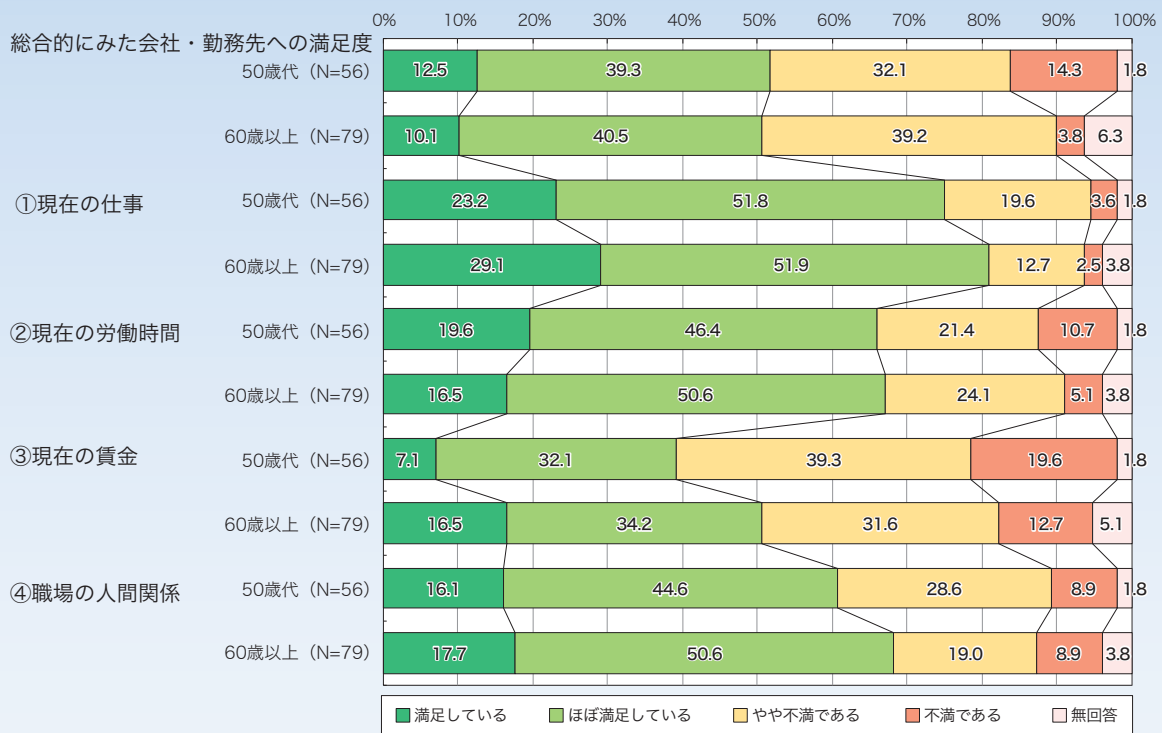
ポーターとして採用した高齢者のなかには、元テレビ局や航空会社の経験を持っている人もいます。社会人経験や大企業での勤務経験が活き、丁寧な接客や、過去のやり方に固執しない業務改善を実施してくれている。

## キャディ・ポーターとして働く社員の気持ち【本事業で実施したアンケート結果より】

※キャディ・ポーターを対象としたアンケート調査結果より

○キャディ・ポーターとして働いている社員に働くことへの満足度を聞いたところ、年代に関わりなく半数程度が満足して働いていると回答しています。他の職種では60歳以上になると働くことに対する満足度が高まりますが、キャディ・ポーターについては50歳代と60歳以上でほぼ同じ値で、他の職種と比べると60歳以上の社員の方が働くことに対する満足度が低くなっています。

- 仕事については年代に関わらず満足度が高く、特に60歳以上ではより高くなります。
- 労働時間については年代に関わらずそれほど満足度に変化はありません。
- 賃金については50歳代の満足度が低く、60歳以上になると満足度は高くなります。
- 職場の人間関係については年齢に関わりなく満足度が高く、60歳以上でより高くなります。



### ※調査結果からの示唆

- 他の職種では50歳代よりも60歳以上の社員の方が働くことに対する満足度が高い傾向にあります。キャディ・ポーターについては50歳代、60歳以上で大きな差はありません。それは、キャディについてはもともと非正社員として採用されるケースが多く、60歳を迎えても雇用区分が変わらず労働条件に大きな変化がないので、満足度についても大きな変化がないのではないのでしょうか。





## 4. レストラン業務における高齢者雇用の推進に向けた取り組み

### ポイント

- レストラン業務は、ほぼ1日中屋内で職場の同僚と顔を合わせながら仕事をしたり特定の時間に業務が集中することでギスギスした職場になりやすい傾向にあるので、日頃から助け合い、おたがいさまの精神を持って働けるような職場風土を醸成しましょう。
- 街中にあるレストランではなく、ゴルフ場にあるレストランで働く意味・意義を社員の中に浸透させることが重要です。あわせて、ゴルフ場で働くメリットを打ち出し、労働条件以外でのモチベーション向上策を打ち出しましょう。
- これからのゴルフ場経営を考えるにあたっては、「レストラン」で働く社員が主役となり、食事や接客に力を入れることで他のゴルフ場との違いを打ち出すといった発想も考えられます。

### (1) コミュニケーションを密にしおたがいさまの精神で働くよう促しましょう

レストラン業務は、コース管理やキャディといった主に屋外で働く業務とは異なり、ほぼ1日中屋内で職場の同僚と顔を合わせながら仕事をすることになります。また、こうした状況が長年続くことや、1日の中で忙しい時間帯に業務が集中することからギスギスした職場になりやすい傾向にあります。

実際、本事業で実施したレストラン業務従事者を対象としたアンケート結果においても、50歳代の社員が高齢になっても働き続けるための課題としては「若年者との人間関係」が3割強と他の職種よりも多くなっています。(←P.48 図10参照) また、高齢になっても働き続けるために必要と思われる能力・勤務態度等についても「チームワークが取れること」が8割弱を占めています。(←P.50 図12参照)

さらに、高齢になっても働くための勤務先への要望としては「若年層と高齢層との人間関係がうまくいくような職場風土にしてほしい」が多く(←P.51 図13参照)、若い時から準備しておいた方が良く思っていることについても50歳代では「円滑な人間関係を構築しておく」が8割弱と圧倒的に多くなっています。(←P.52 図14参照)

このように、レストラン業務においては、職場の人間関係をいかに良好にして社員に気持ち良く働いてもらうかが、職場の活性化のためには大きな鍵を握っています。

したがって、日頃から年齢に関わらずコミュニケーションを密にし、助け合い、おたがいさまの精神を持って社員一人ひとりが働くことができるような職場風土を醸成することが、特にレストラン職場において求められます。

## (2) ゴルフ場のレストランで働くという意義を見出しましょう

レストラン業務の地位の向上を、会社として進めていくことが求められます。街中のレストランではなく、ゴルフ場にあるレストランで働く意味・意義を社員の中に浸透させることが重要です。

あわせて、ゴルフ場で働くメリットを打ち出し、労働条件以外でのモチベーション向上策を打ち出しましょう。こうしたメリットを前面に出すことで新規採用につなげ、少しでも人手不足の解消に努めることが求められます。

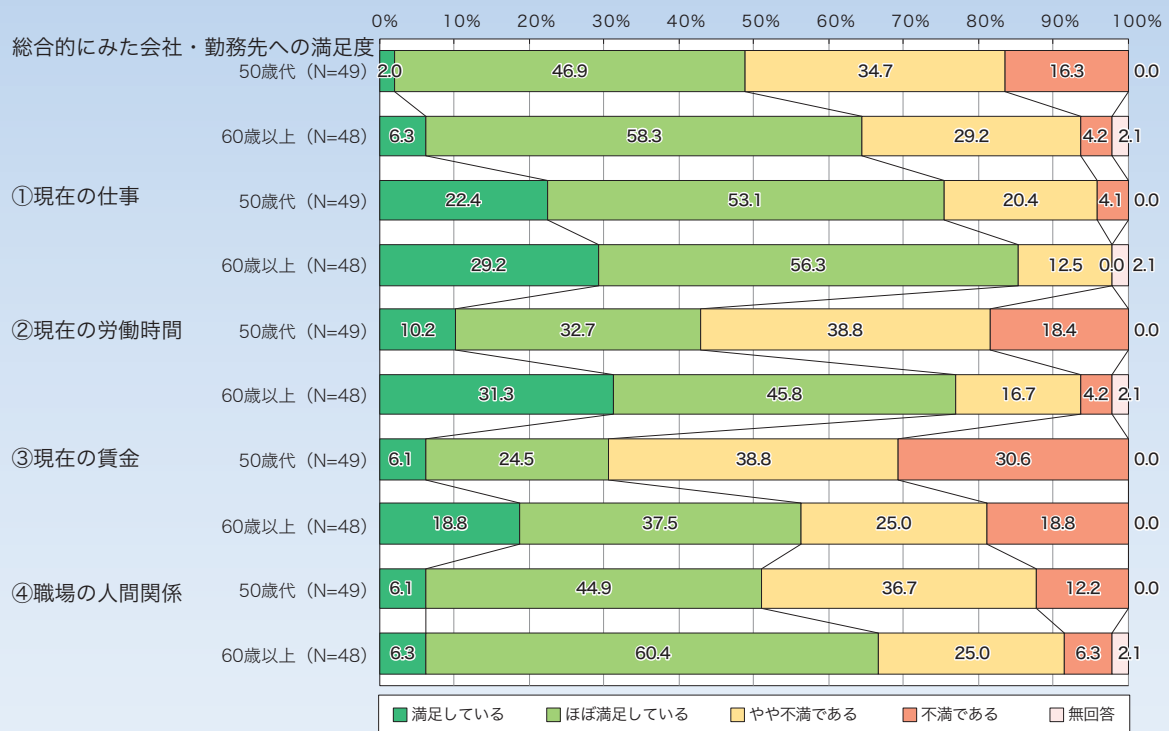
## (3) “レストランを主役としたゴルフ場” といった発想も

ゴルフ場での食事はゴルフの楽しみの一つですが、おいしい食事を“売り”にしているゴルフ場も少なくありません。これからのゴルフ場経営にあたっては、ゴルフコースそのものの魅力を高めることでお客様を増やすことがオーソドックスなやり方として挙げられますが、発想を転換し、レストランの魅力を前面に打ち出し、ゴルファーのみならずゴルフをしないお客様も呼び込むことで集客を促すという方法も考えられます。自然に恵まれたゴルフ場の中でおいしい食事をとることで、ちょっとした「非日常」を体験してもらう、そのために「レストラン」で働く社員が主役となり、食事や接客に力を入れることで他のゴルフ場との違いを打ち出すといった戦略も考えられます。

### レストランで働く社員の気持ち【本事業で実施したアンケート結果より】

※レストランで働く社員を対象としたアンケート調査結果より

- レストランで働いている社員の働くことへの満足度は、50歳代では満足しているとの回答が半数弱にとどまり、他の職種よりも若干低くなっています。一方、60歳以上では他の職種の同年代と比べても高くなっており65%程度が満足していると答えています。
- 仕事については50歳代、60歳以上ともに他の職種と同様に満足度は高くなっています。特に60歳以上では他の職種に比べても高くなっています。
- 労働時間については50歳代では他の職種と比べても満足度はかなり低くなっていますが、逆に60歳以上では他の職種よりも高い満足度を示しています。
- 賃金についても50歳代では他の職種と比べてもかなり満足度は低いものの、60歳以上では逆に他の職種よりも満足という回答が高くなっています。
- 職場の人間関係についても50歳代では他の職種と比べてもかなり満足度は低いものの、60歳以上では他の職種と同じくらいの水準になります。



### ※調査結果からの示唆

- 50歳代社員の満足度が低いのは、仕事については満足しているものの、断続勤務でありピーク時間帯に業務が集中してしまうとともに、拘束時間が長くなりがちであることが挙げられるのではないのでしょうか。加えて、こうした勤務形態にもかかわらず、賃金が低いと感じているからではないのでしょうか。
- こうした反応があらわれる背景には、ゴルフ場業特有の「コース管理業務」や「キャディ業務」とは異なり、労働条件の比較対象が広く街中のレストラン・飲食店となることも関係しているのではないのでしょうか。
- 一方、60歳以上の社員の満足度が高いのは、短日・短時間勤務等労働時間に対する配慮が功を奏しているのではないのでしょうか。ただし、人手不足に伴う多忙下における60歳以上の社員へのこうした配慮が、逆に職場の人間関係に悪影響を及ぼし、50歳代社員の不満を生んでいる可能性も否定できないのではないのでしょうか。

**MEMO**

Lined area for writing notes.

## 5. 事務・営業職種における高齢者雇用の推進に向けた取り組み

### ポイント

- あらかじめ事務・営業としてのキャリアアップやスキルアップの道筋を示し、支援していくことが重要です。
- 就労ニーズに応じた短日・短時間勤務を拡充することも検討しましょう。

#### (1) キャリアアップやスキルアップを支援しましょう

本事業で実施したゴルフ場アンケート結果によれば、高齢者を活用するメリットとしては、「技術やノウハウを活かせる」「勤務態度や仕事ぶりが真面目である」「周辺業務をサポートしてくれる」「職場事情に詳しくあらゆる面で頼りになる」が多くなっています。(←P.47 図9 参照)

一方、事務・営業職種で働く60歳以上の社員に若い時から準備しておいた方が良いと思っ  
ていることを聞いたところ、「仕事に対する技術・技能を高めておく」「いろいろな仕事を経験  
しておく」が5割程度を占めており、他の職種よりも多くなっています。(←P.52 図14 参照及び  
P.15 ゴルフ場の取り組み 15. 参照)

このように、事務・営業職種で働く社員については、高齢期までに身に付けたスキルを高  
齢期になっても活かして働いてもらうことが前提となります。だからこそ、会社としても、あ  
らかじめ事務・営業としてのキャリアアップやスキルアップの道筋を示し、支援していくことが  
大切になるのです。

なお、キャリアアップやスキルアップの道筋を明確にしたものに、厚生労働省が作成している  
「職業能力評価基準」があります。「職業能力評価基準」は、これまで職歴（職務経歴）や資格の  
有無などで判断していた労働者の職業能力を、企業で実際に求められる実践的な職業能力と  
して具体的に示したもので、客観的な評価のためにも活用することができます。「職業能力評価基  
準」については、厚生労働省が管轄する「職業能力評価基準ポータルサイト」をご覧ください。  
事務・営業職種に関連するものとしては、「経営戦略」「人事・人材開発・労務管理」「企業法務・  
総務・広報」「経理・財務管理」「経営情報システム」「営業・マーケティング・広告」が紹介さ  
れていますので、参考にしてみてください<sup>4</sup>。

<https://www.shokugyououryoku.jp/index.html>

#### (2) 短日・短時間勤務を拡充しましょう

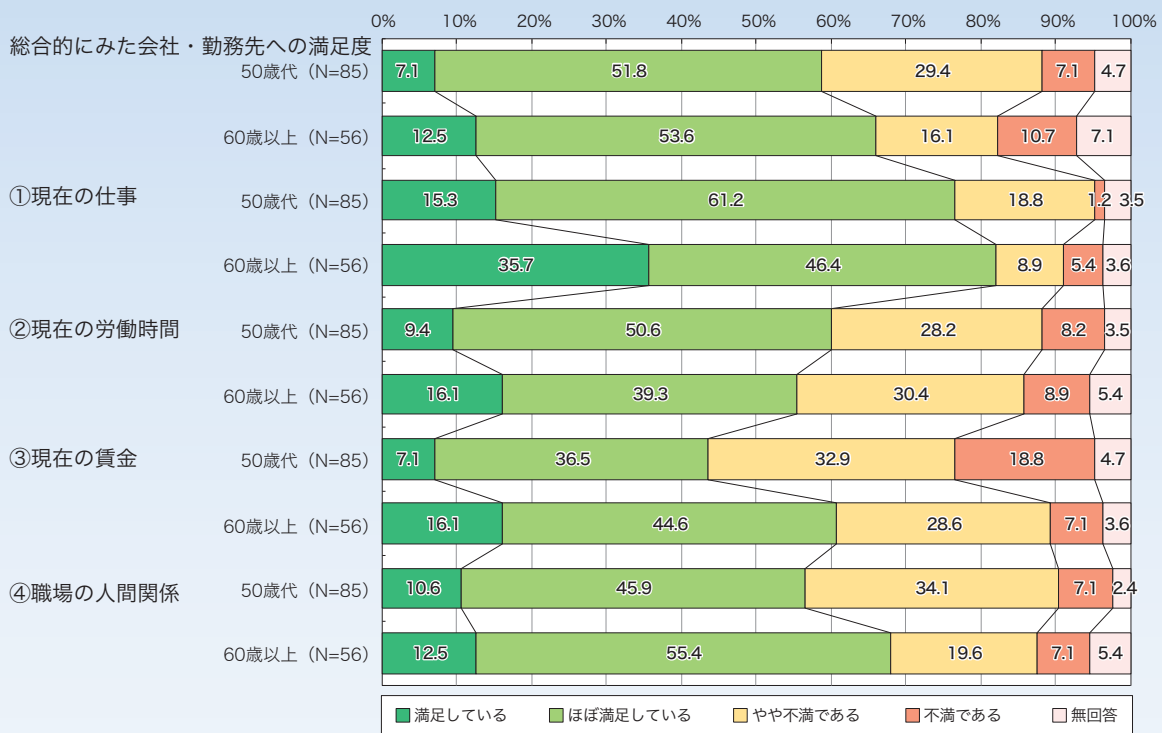
事務・営業職についても、他の職種と同様、60歳以降については就労ニーズに応じた短日・  
短時間勤務を拡充することも検討しましょう。

<sup>4</sup> 事務系職種以外にも、当業界に関連するものとしては、「サービスの職業」のなかに「レストラン」「店舗運営」「接客サービス」も紹介されています。

## 事務・営業職種で働く社員の気持ち【本事業で実施したアンケート結果より】

※事務・営業職種で働く社員を対象としたアンケート調査結果より

- 事務・営業職種で働いている社員の働くことへの満足度は、50歳代では6割弱が満足、60歳以上では65%程度が満足と回答しており、他の職種に比べても高い満足度を示しています。
- 仕事については年代に関わらず他の職種と同様に満足度は高くなっています。
- 労働時間については他の職種と異なり、50歳代よりも60歳以上の方が満足度が低くなっています。
- 賃金については50歳代では他の職種よりも満足度が高く、60歳以上でも同様に高い満足度を示しています。
- 職場の人間関係については他の職種と同様の水準・傾向にあり、50歳代よりも60歳以上で満足しているという回答が多くなっています。



### ※調査結果からの示唆

- おおむね満足度は高くなっています。特に60歳以上で満足度が高くなっている背景には、他の職種に比べて人手が充足されており、60歳以前と同じ仕事を、同じ人間関係の下で継続して行うことができているからではないでしょうか。だからこそ、勤務先への要望が「特にない」といった回答が他の職種よりも多いのではないかと思います。

**MEMO**

A series of horizontal dotted lines for writing.



# Ⅲ

## ゴルフ場業における高齢者雇用の現状

ーゴルフ場業における高齢者雇用に関する調査結果の概要ー



本事業では、2018年（平成30年）9～11月に（一社）日本ゴルフ場経営者協会会員ゴルフ場218か所及び（公社）日本パブリックゴルフ協会会員ゴルフ場68か所の計286ゴルフ場と同ゴルフ場で働く50歳以上の従業員2,288名（1ゴルフ場当たり8名）を対象にアンケート調査を実施しました（ゴルフ場の有効回収率は45.1%、従業員の有効回答率は28.8%）。

本章では、その調査結果の概要を紹介します。

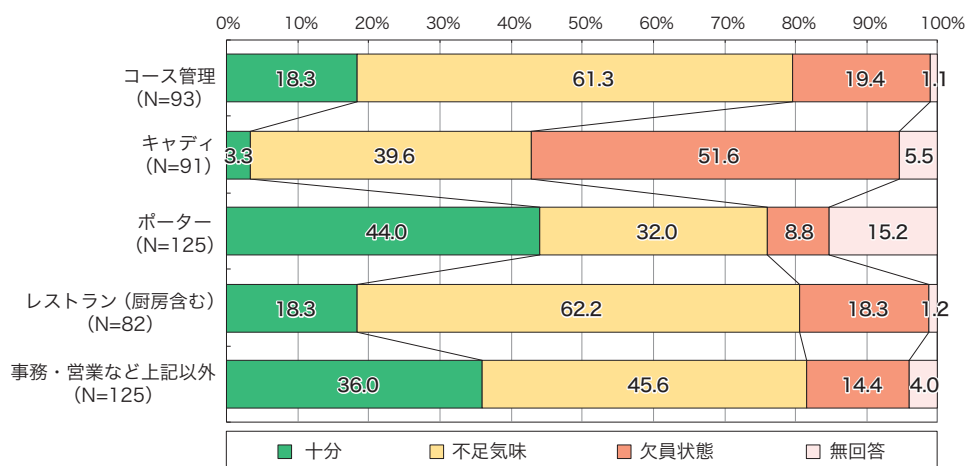
なお、グラフにあるN＝●●●はこの質問に回答した方の数を示しています。

## 1. ゴルフ場調査結果

### (1) 従業員の過不足状況

- 特にキャディとコース管理で人手不足が著しい。

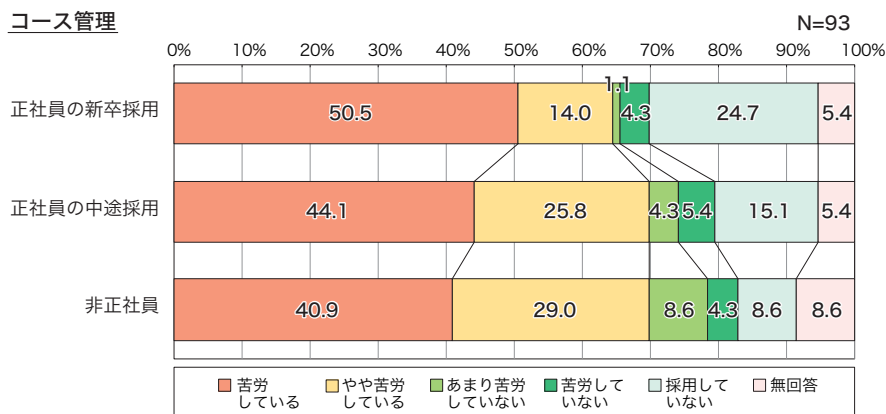
図1 職種別従業員の過不足状況

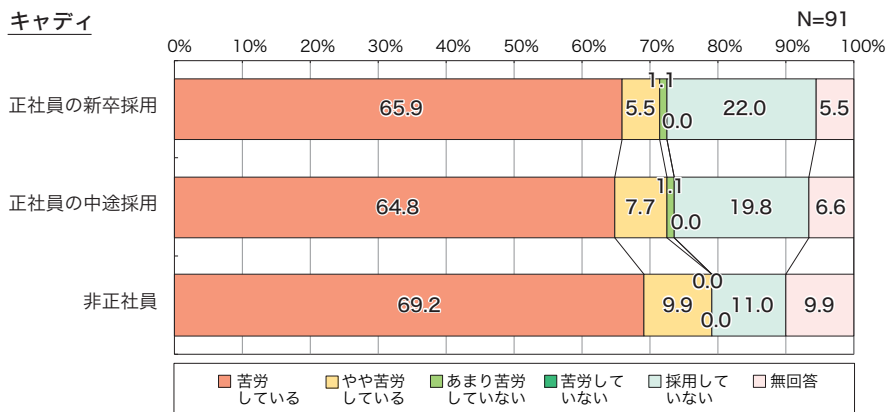


### (2) 採用活動

- コース管理、キャディともに採用活動に苦勞しており、特にコース管理では正社員の採用、キャディでは非正社員の採用に苦勞している。

図2 職種別の採用活動

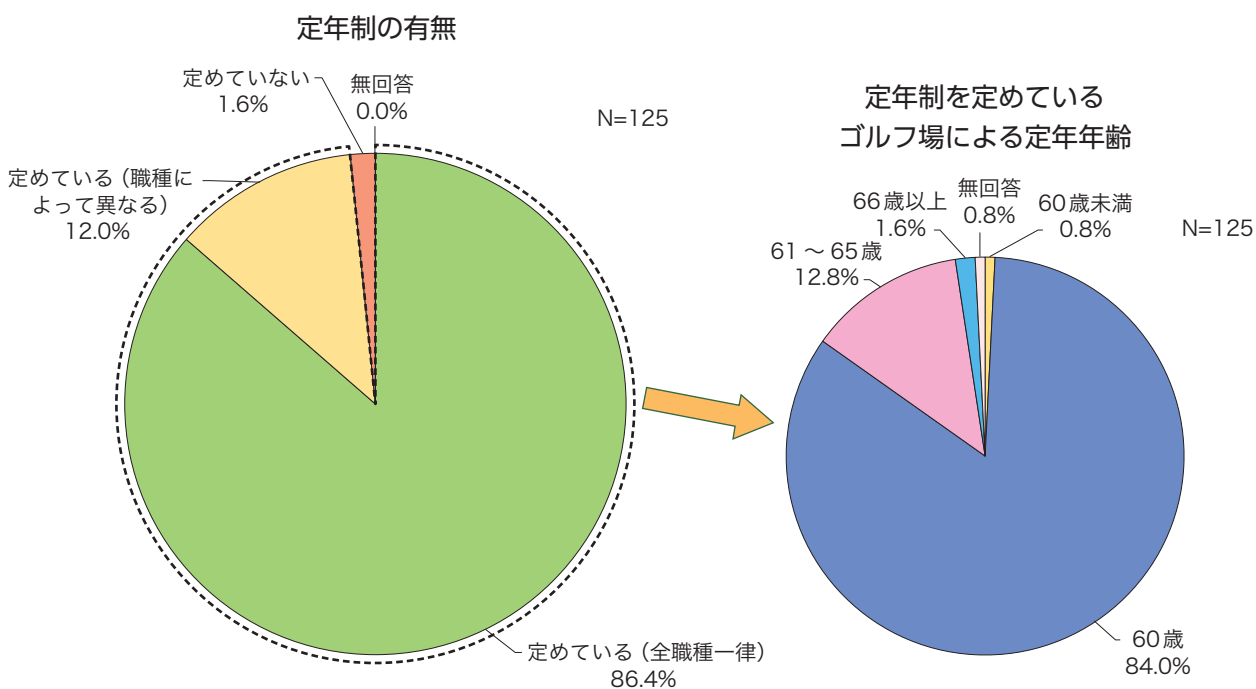




### (3) 定年制

- ほとんどのゴルフ場で定年制を定めており、60歳定年のゴルフ場が8割を超えている。

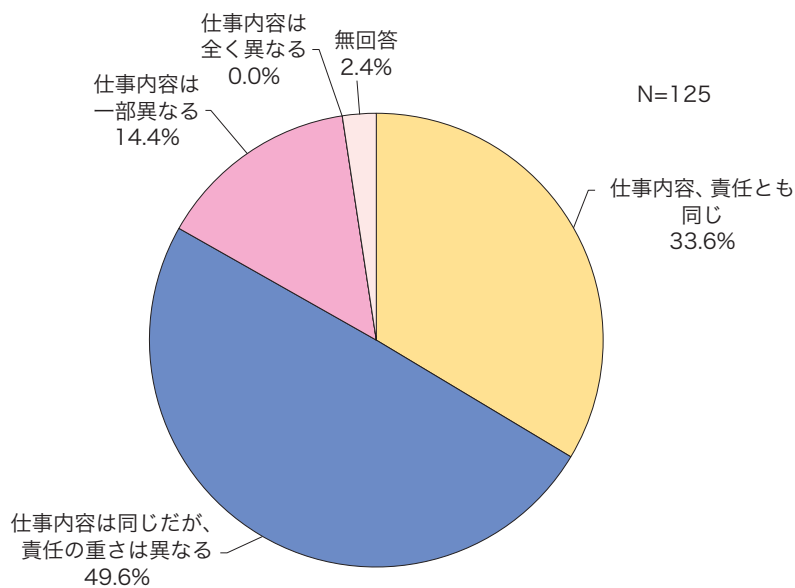
図3 定年制の有無と定年年齢



#### (4) 60～65歳の社員の仕事内容

- 「仕事内容は同じだが、責任の重さが異なる」が半数弱を占めている。

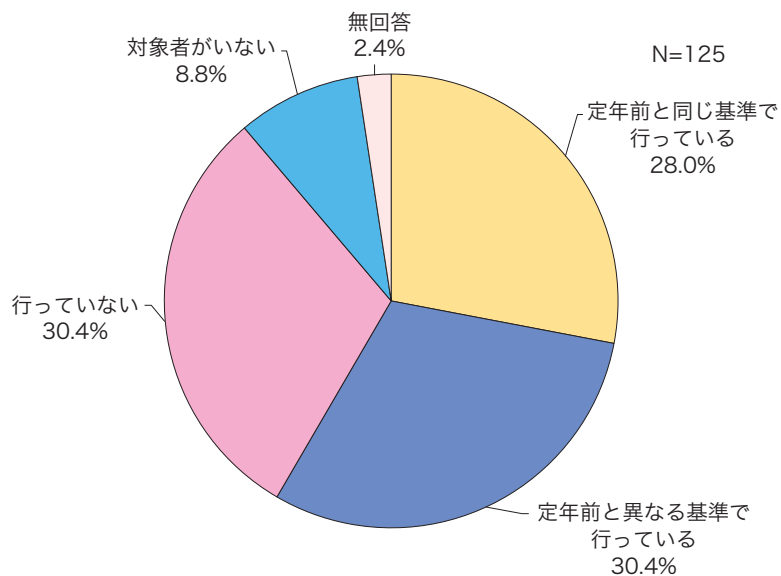
図4 60～65歳の社員の仕事



#### (5) 60～65歳の社員に対する人事考課の有無

- 人事考課を行っているゴルフ場が6割程度を占める

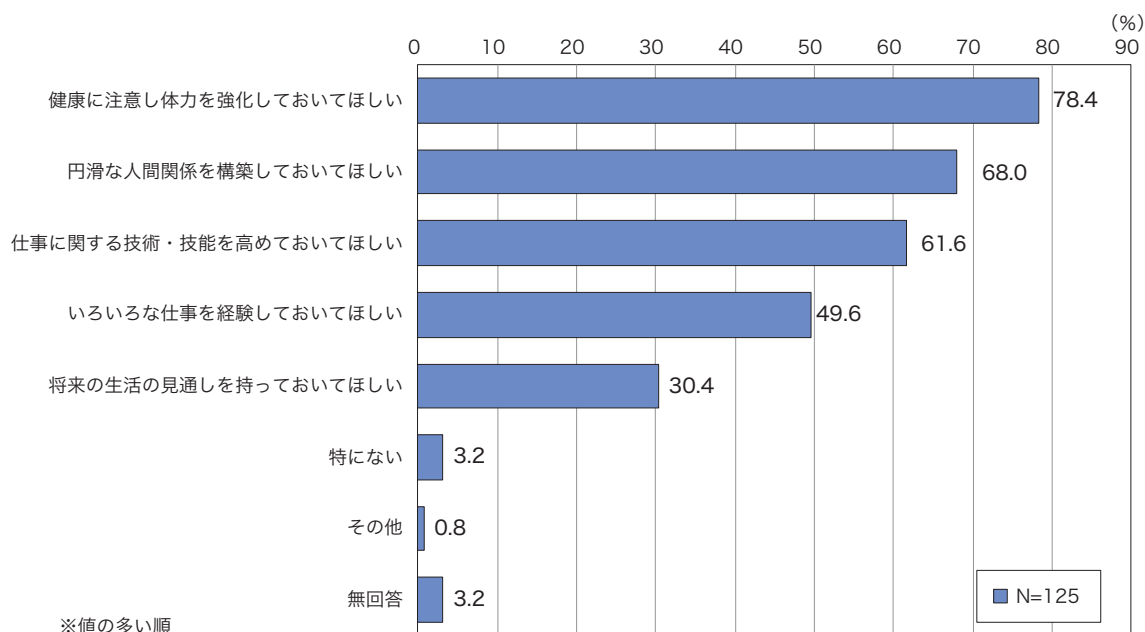
図5 60～65歳の社員に対する人事考課の有無



## (6) 60歳以降もいきいきと働いてもらうために中高年から気を付けてもらいたいこと

- 「健康に注意し体力を強化してほしい」が8割弱、「円滑な人間関係を構築しておいてほしい」が7割、「仕事に関する技術・技能を高めておいてほしい」が6割となっている。

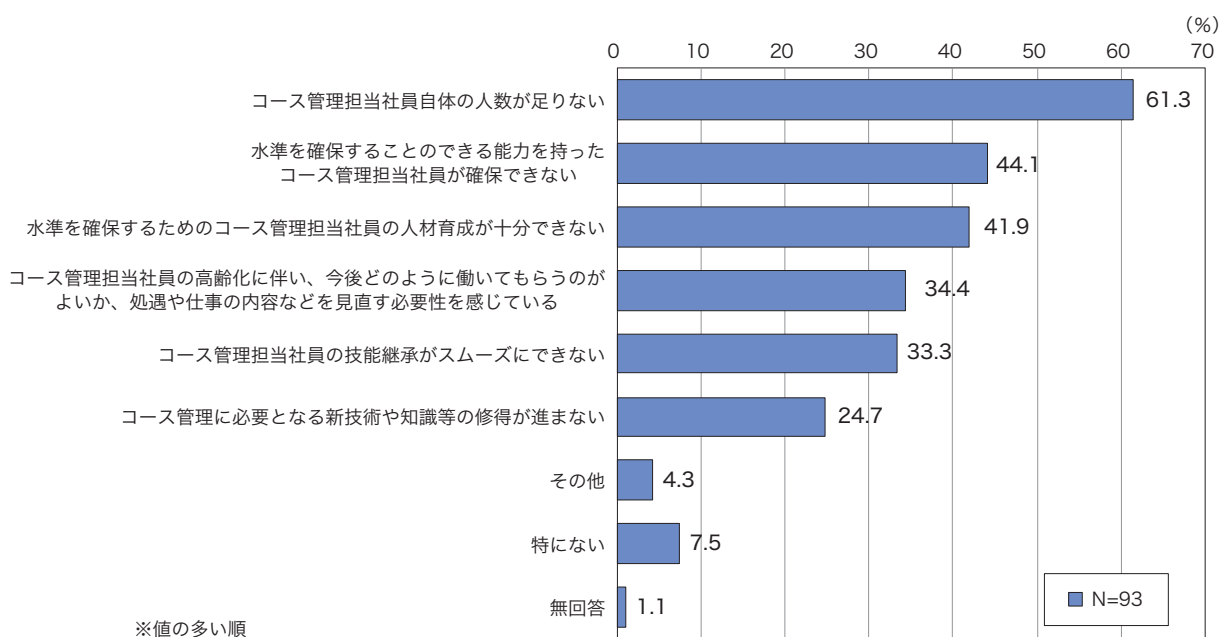
図6 高齢に至る前に気を付けてもらいたいこと



## (7) コース管理の課題

- 「コース管理担当社員自体の人数が足りない」が6割、「水準を確保することのできる能力を持ったコース管理担当社員が確保できない」が4割強、「水準を確保するためのコース管理担当社員の人材育成が十分できない」が4割程度となっている。

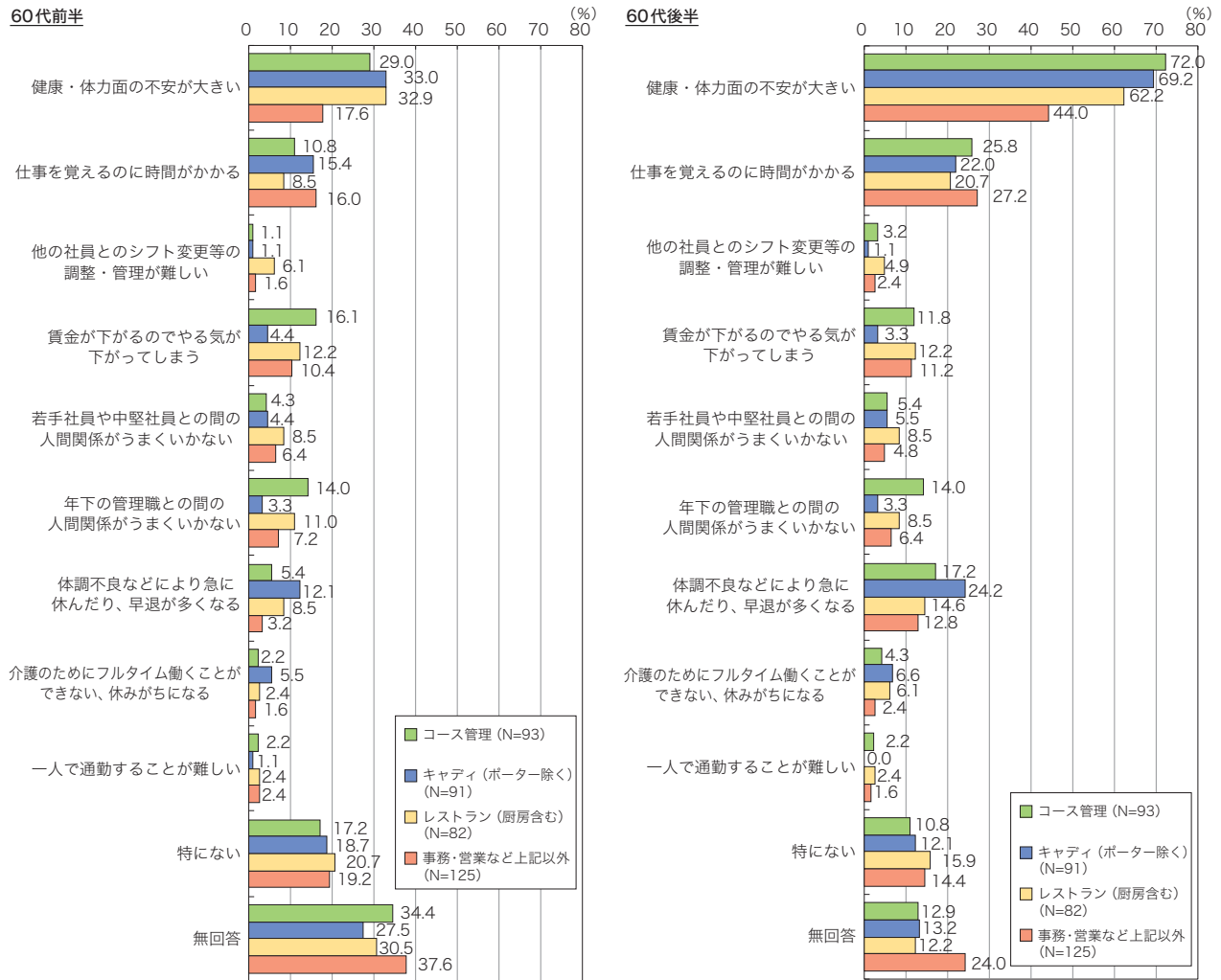
図7 コース管理の課題



## (8) 60歳代の社員を活用する上での課題

- 60歳代前半では各職種ともに「健康・体力面の不安が大きい」が3割程度を占めている。
- 60代後半になると「健康・体力面の不安が大きい」が増加し、特に「コース管理」「キャディ」では7割程度まで跳ね上がる。

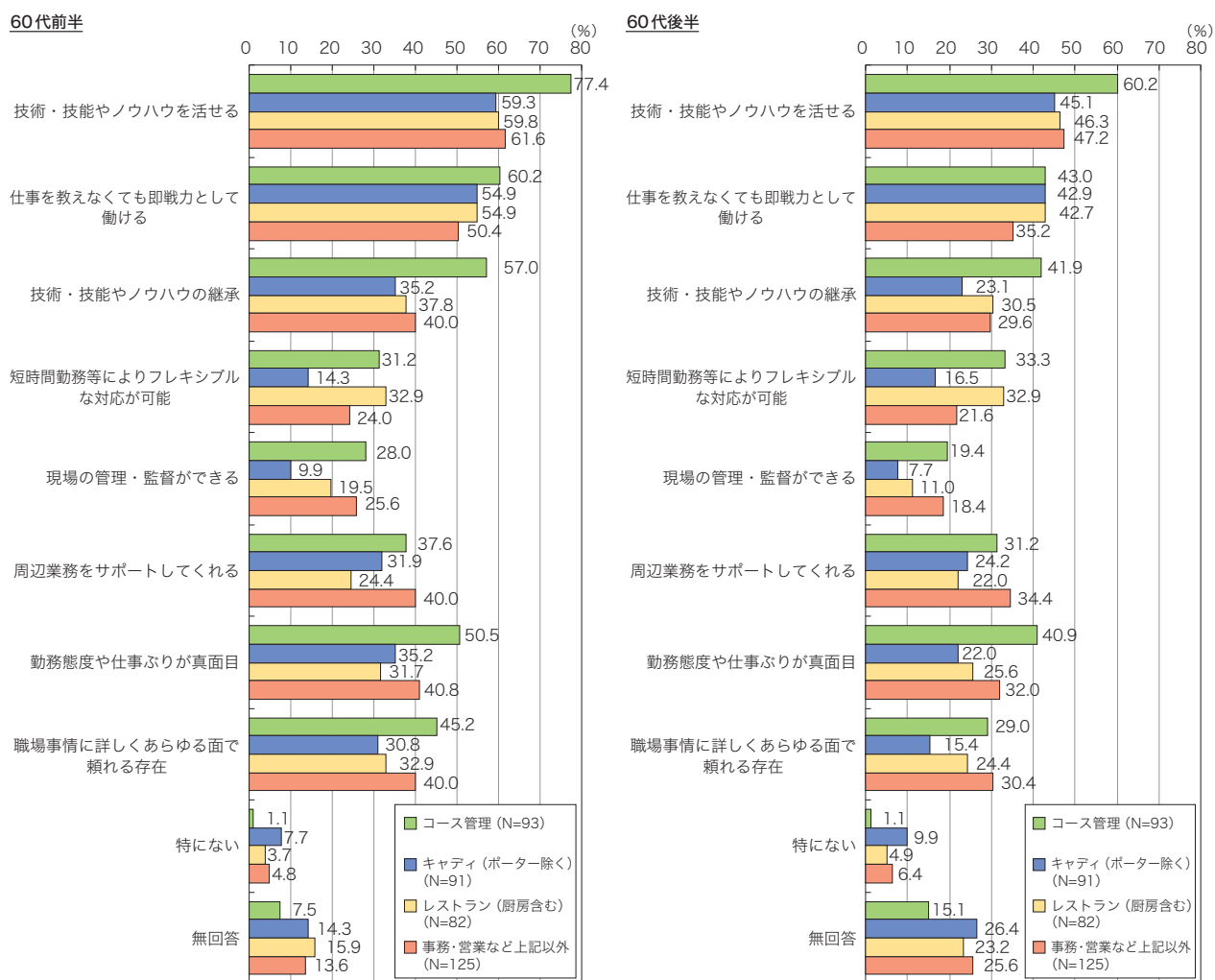
図8 60歳代の社員を活用する上での課題



### (9) 60歳代の社員を活用するメリット

- 60代前半・後半に関わらず、「技術やノウハウを活かせる」「仕事を教えなくても即戦力として働ける」が多い。
- 職種別にみると、コース管理では「技術・技能やノウハウの継承」「勤務態度や仕事ぶりが真面目」も多い。
- 一方、どの職種においても「現場の管理・監督ができる」「短時間勤務等によりフレキシブルな対応が可能」は少なく、特にキャディで少ない。

図9 60歳代の社員を活用するメリット

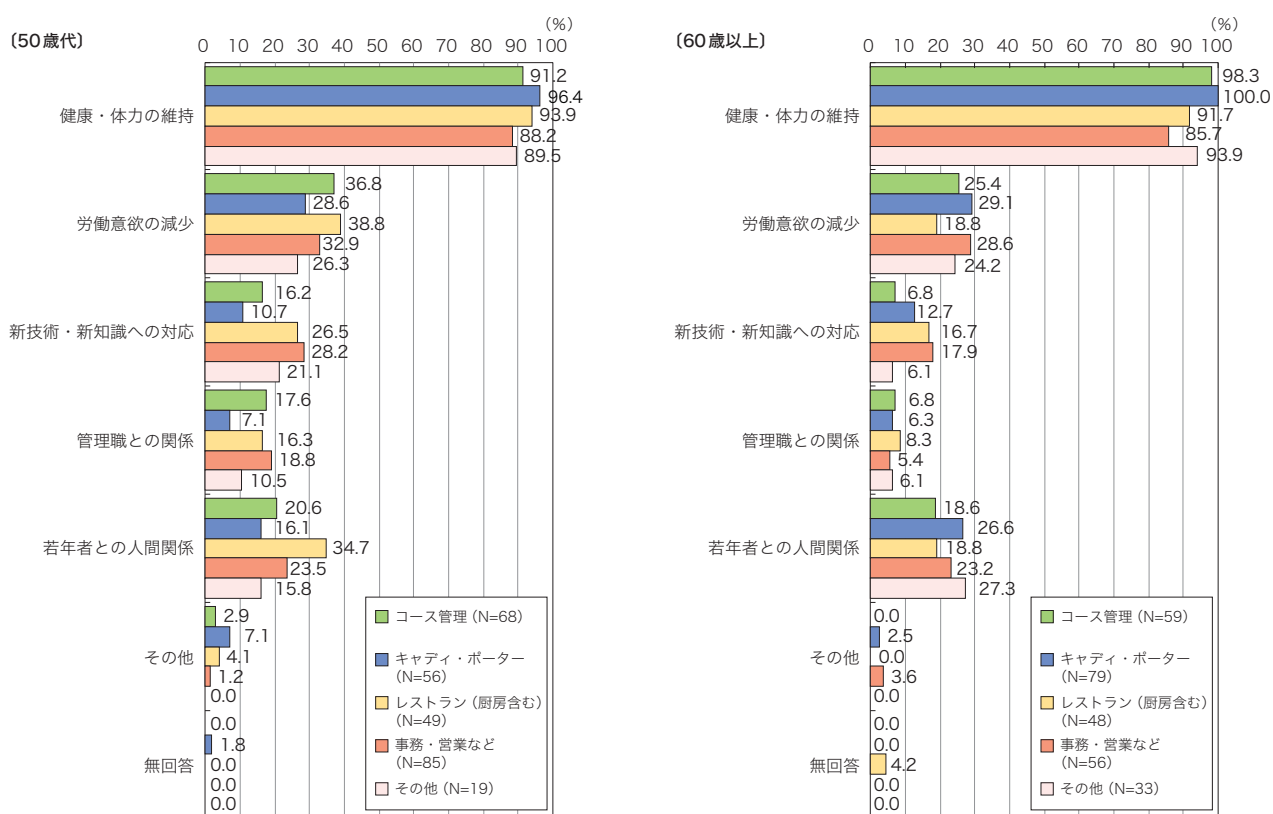


## 2. 従業員調査結果

### (1) 高齢になっても働くための課題

- 職種・年代に関わらず「健康・体力の維持」が最も多くなっている。特に60歳以上ではキャディ・ポーターで100%、コース管理で98.3%と非常に多い。
- 一方、レストランでは50歳代では「労働意欲の減少」「若年者との人間関係」については他の職種よりも多い。

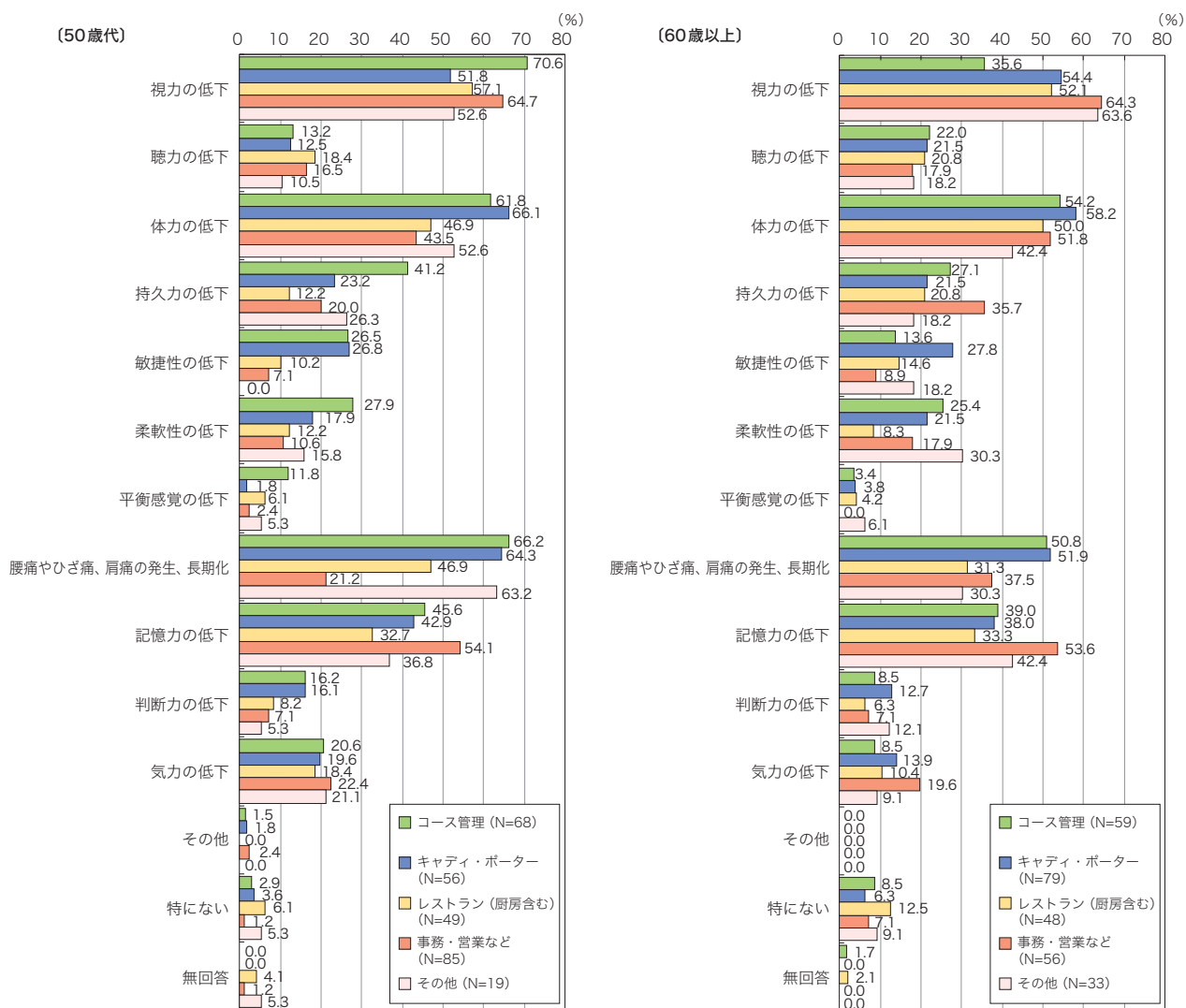
図10 高齢になっても働くための課題



## (2) 加齢に伴い感じてきていること

- コース管理、キャディ・ポーターでは「視力の低下」「体力の低下」「腰痛やひざ痛、肩痛の発生、長期化」が多く、「事務・営業」では「視力の低下」「記憶力の低下」が多い。
- 「視力の低下」については50歳代ではコース管理、事務・営業などで多く、60歳以上になるとキャディ・ポーターが多くなる。「体力の低下」については50歳代ではコース管理、キャディ・ポーターが多いが、60歳以上になると職種ごとの大きな差はなくなる。

図 11 加齢に伴い感じてきていること

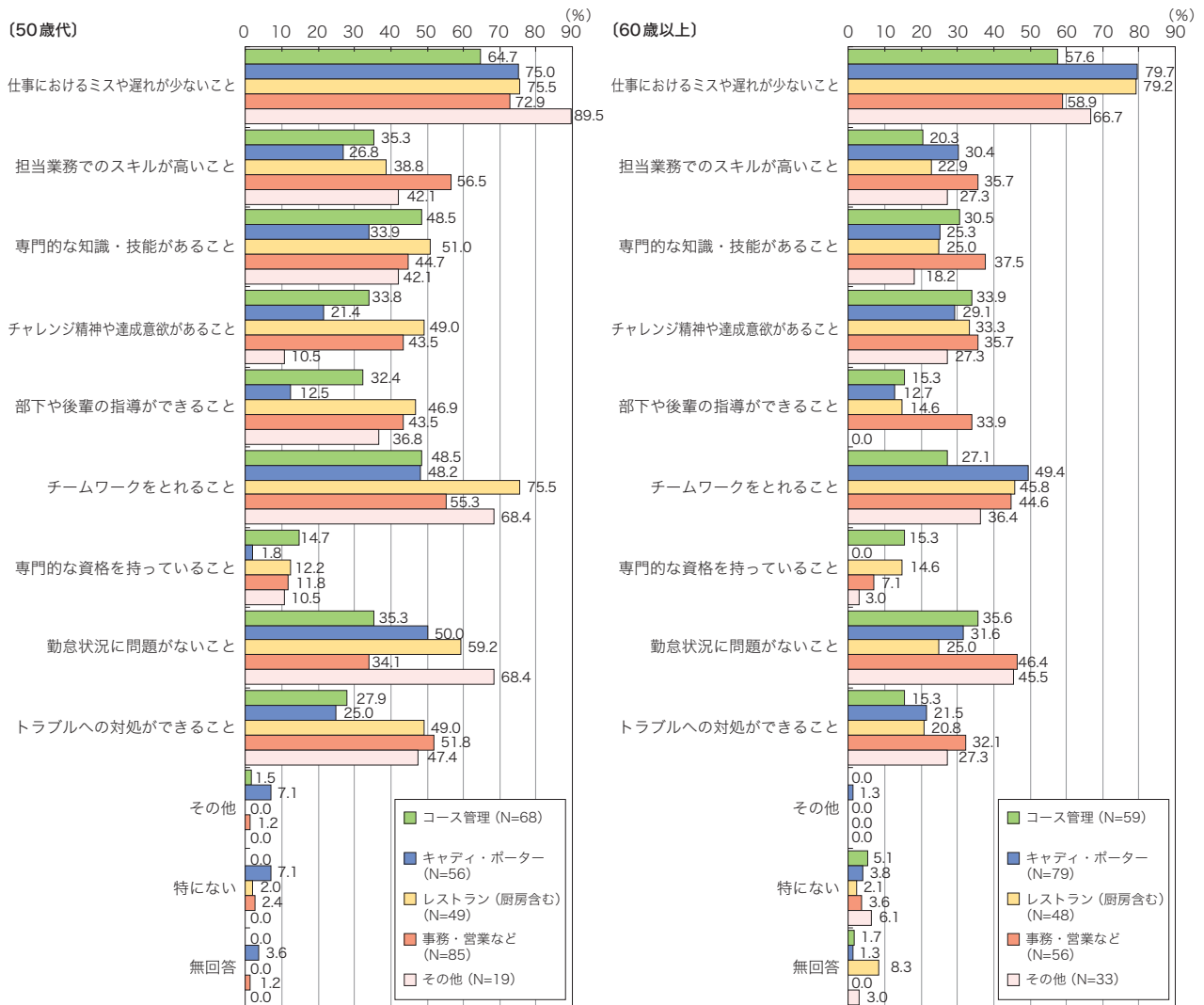




### (3) 高齢になっても働くために必要と思われる能力・勤務態度等

- 「仕事におけるミスや遅れが少ないこと」が最も多く、「チームワークがとれること」「勤怠状況に問題がないこと」も多い。
- 職種別では「仕事におけるミスや遅れが少ないこと」はキャディ・ポーター、レストランが多い。「チームワークがとれること」は50歳代ではレストランが多く、60歳以上ではキャディ・ポーターが多い。「勤怠状況に問題がないこと」は50歳代ではレストランが多く、60歳以上では事務・営業などが多い。

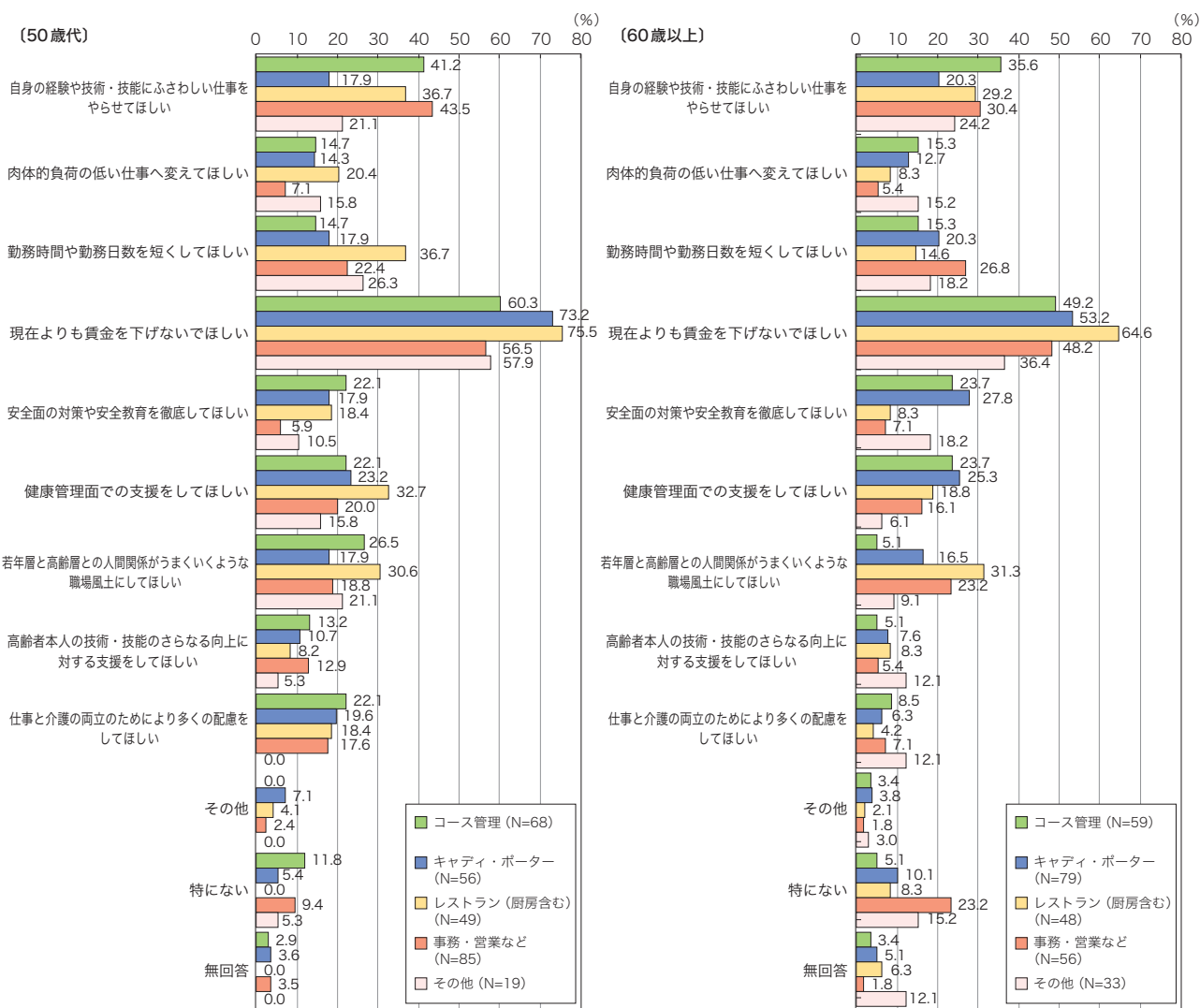
図12 高齢になっても働くために必要と思われる能力・勤務態度



#### (4) 高齢になっても働くために勤務先に要望したいこと

- 職種・年代に関わらず「現在よりも賃金を下げないでほしい」が最も多くなっている。
- 「現在よりも賃金を下げないでほしい」は50歳代ではレストラン、キャディ・ポーターが多く、60歳以上ではレストランが他の職種よりも多い。
- 「若年層と高齢層との人間関係がうまくいくような職場風土にしてほしい」は50歳代ではレストラン、コース管理で多く、60歳以上ではレストランが他の職種よりも多い。

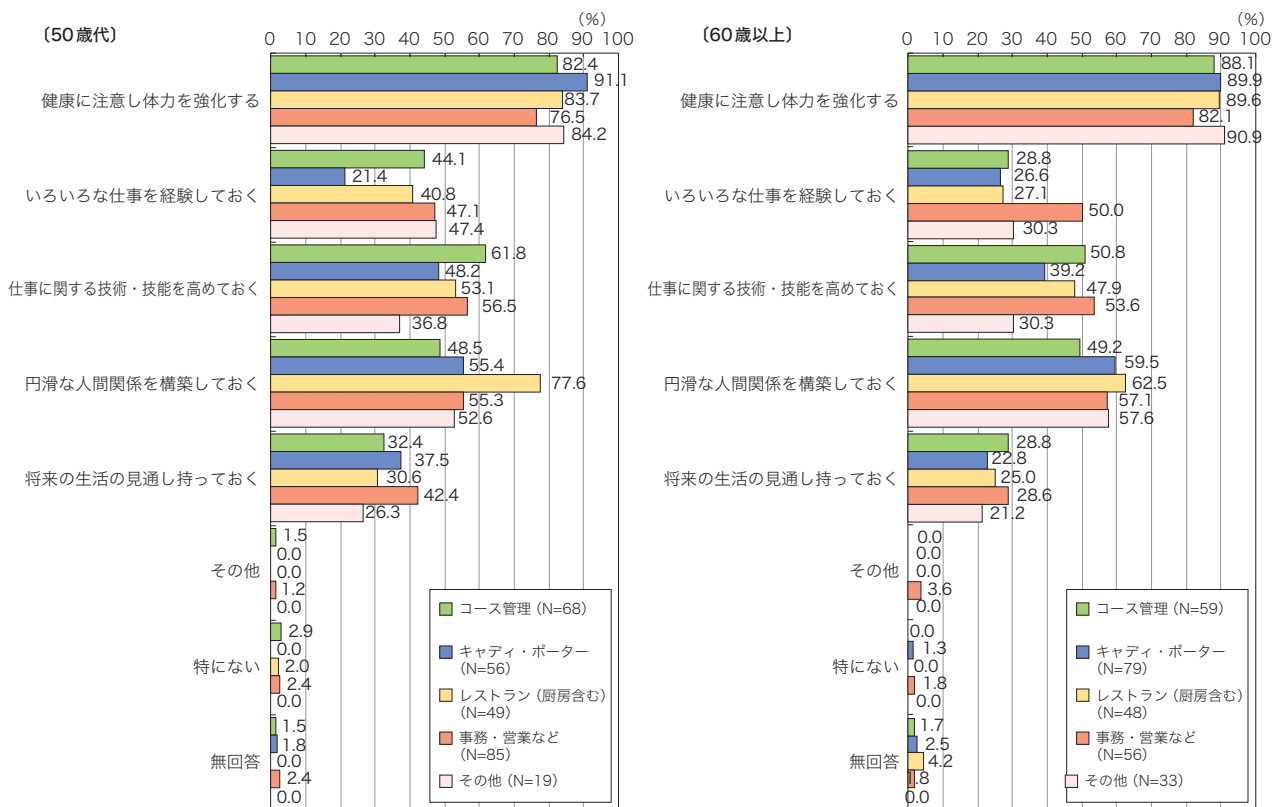
図13 高齢になっても働くために勤務先に要望したいこと



## (5) 高齢になっても働くために若い時から準備しておいた方が良いこと

- 職種・年代に関わらず、「健康に注意し体力を強化する」が最も多くなっている。
- 「仕事に関する技術・技能を高めておく」はコース管理、事務・営業などで多く、「円滑な人間関係を構築しておく」は特に50歳代のレストランで多い。

図 14 高齢になっても働くために若い時から準備しておいた方が良いこと





參考資料

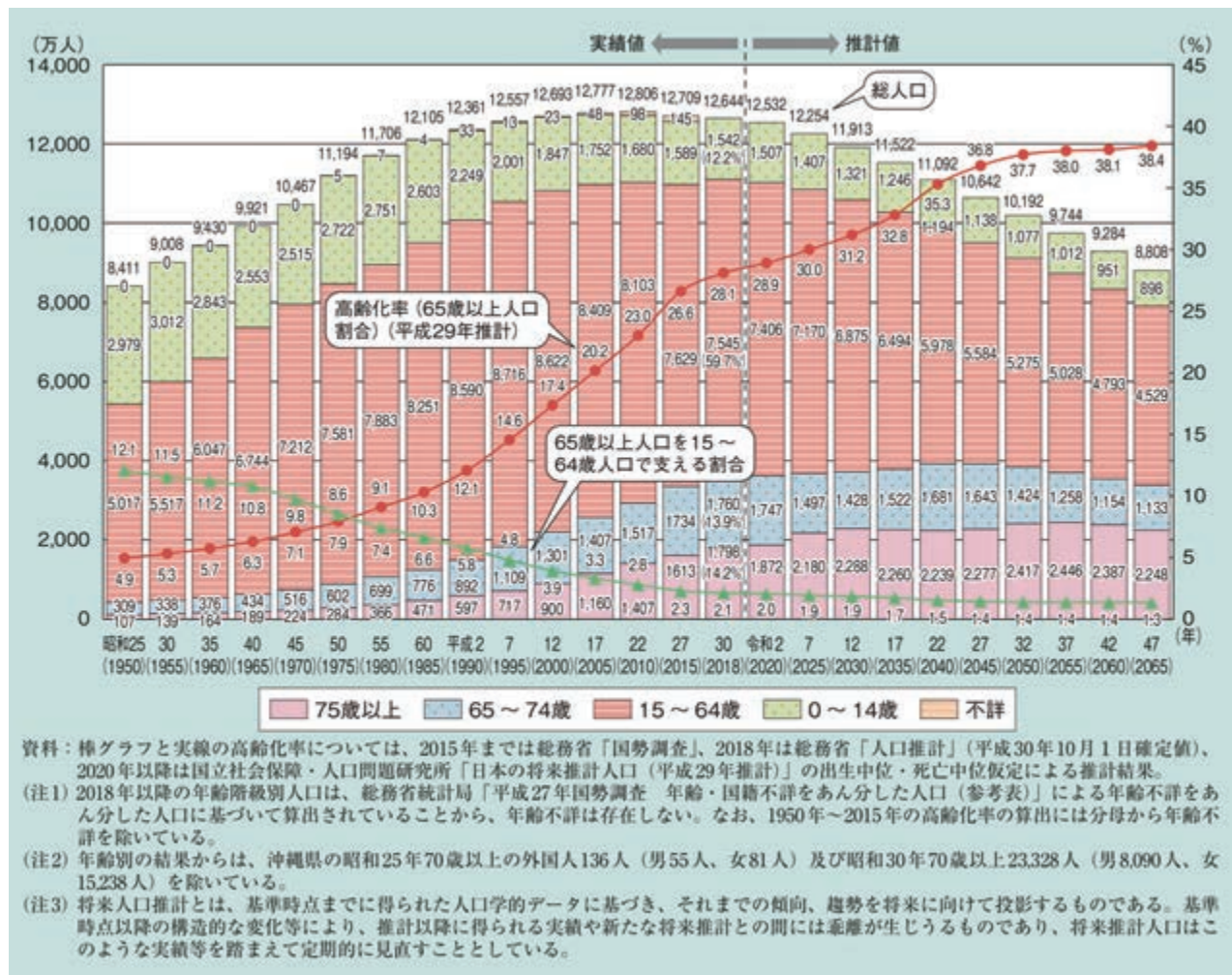
# 1. わが国の少子高齢化の現状と将来

我が国の65歳以上の高齢者人口は、1950（昭和25）年には総人口の5%に満たなかったものの、1970（昭和45）年に7%を超え、さらに、1994（平成6）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、2018（平成30）年10月1日現在、28.1%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、2036（令和18）年には33.3%で3人に1人となります。2042（令和24）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、2065（令和47）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、ゴルフ場業においても、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



一方、2018（平成30）年現在の高齢化率は、最も高い秋田県で36.4%、最も低い沖縄県で21.6%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、2045（令和27）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、首都圏を見ると、千葉県の高齢化率は、2018（平成30）年の27.5%から8.9ポイント上昇し、2045（令和27）年には36.4%に、神奈川県では25.1%から10.1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見ることがとなります。

表 都道府県別高齢化率の推移

	平成30年 (2018)			令和27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	5,286	1,656	31.3	42.8	11.5
青森県	1,263	412	32.6	46.8	14.2
岩手県	1,241	403	32.5	43.2	10.7
宮城県	2,316	643	27.8	40.3	12.5
秋田県	981	357	36.4	50.1	13.7
山形県	1,090	358	32.9	43.0	10.1
福島県	1,864	576	30.9	44.2	13.3
茨城県	2,877	833	28.9	40.0	11.1
栃木県	1,946	546	28.0	37.3	9.3
群馬県	1,952	574	29.4	39.4	10.0
埼玉県	7,330	1,934	26.4	35.8	9.4
千葉県	6,255	1,721	27.5	36.4	8.9
東京都	13,822	3,189	23.1	30.7	7.6
神奈川県	9,177	2,305	25.1	35.2	10.1
新潟県	2,246	716	31.9	40.9	9.0
富山県	1,050	336	32.0	40.3	8.3
石川県	1,143	334	29.2	37.2	8.0
福井県	774	234	30.2	38.5	8.3
山梨県	817	248	30.3	43.0	12.7
長野県	2,063	651	31.5	41.7	10.2
岐阜県	1,997	595	29.8	38.7	8.9
静岡県	3,659	1,081	29.5	38.9	9.4
愛知県	7,537	1,875	24.9	33.1	8.2
三重県	1,791	527	29.4	38.3	8.9
滋賀県	1,412	363	25.7	34.3	8.6
京都府	2,591	749	28.9	37.8	8.9
大阪府	8,813	2,420	27.5	36.2	8.7
兵庫県	5,484	1,577	28.8	38.9	10.1
奈良県	1,339	413	30.9	41.1	10.2
和歌山県	935	306	32.7	39.8	7.1
鳥取県	560	177	31.6	38.7	7.1
島根県	680	231	34.0	39.5	5.5
岡山県	1,898	571	30.1	36.0	5.9
広島県	2,817	817	29.0	35.2	6.2
山口県	1,370	465	33.9	39.7	5.8
徳島県	736	243	33.1	41.5	8.4
香川県	962	303	31.5	38.3	6.8
愛媛県	1,352	441	32.6	41.5	8.9
高知県	706	245	34.8	42.7	7.9
福岡県	5,107	1,408	27.6	35.2	7.6
佐賀県	819	244	29.7	37.0	7.3
長崎県	1,341	429	32.0	40.6	8.6
熊本県	1,757	537	30.6	37.1	6.5
大分県	1,144	371	32.4	39.3	6.9
宮崎県	1,081	342	31.7	40.0	8.3
鹿児島県	1,614	506	31.4	40.8	9.4
沖縄県	1,448	313	21.6	31.4	9.8

資料：平成30年は総務省「人口推計」、令和27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（令和元年版）」

I  
ゴルフ場業における高齢者の活躍に向けた考え方

II  
ゴルフ場業における高齢者の活躍方策

III  
ゴルフ場業における高齢者雇用の現状

参考資料

## 2. 高齢者雇用に係る今後の政府方針（2019年5月現在）

### ○未来投資会議「高齢者雇用促進及び中途採用・経験者採用の促進」（令和元年5月）（抄）

政府は令和元年5月15日に「第27回未来投資会議」を開催した。議題は「全世代型社会保障における高齢者雇用促進及び中途採用・経験者採用促進」と「成長戦略総論の論点」。

70歳までの就業機会確保のため、定年廃止、70歳までの定年延長、個人の起業支援など法制度上で許容する選択肢を提示した上で、70歳までの雇用確保を努力義務化するとしている。2020年の通常国会への法案提出を目指す。

#### 1. 70歳までの就業機会確保

- 「人生百年時代の到来は、大きなチャンスです。元気で意欲ある高齢者の方々に、その経験や知恵を社会で発揮していただくことができれば、日本はまだ成長できる。生涯現役の社会に向かって、六十五歳まで継続雇用することとしている現行制度を見直し、七十歳まで就労機会を確保できるよう、この夏までに計画を策定し、実行に移します。」（第198回国会安倍内閣総理大臣施政方針演説）
- 人生100年時代を迎え、働く意欲がある高齢者がその能力を十分に発揮できるよう、高齢者の活躍の場を整備することが必要。
- 高齢者の雇用・就業機会を確保していくには70歳までの就業機会の確保を図りつつ、65歳までと異なり、それぞれの高齢者の特性に応じた活躍のため、とりうる選択肢を広げる必要がある。
- このため、65歳から70歳までの就業機会確保については、多様な選択肢を法制度上許容し、当該企業としてはそのうちどのような選択肢を用意するか労使で話し合う仕組み、また、当該個人にどの選択肢を適用するか、企業が当該個人と相談し、選択ができるような仕組みを検討する必要がある。
- 法制度上許容する 選択肢のイメージは、
  - ① 定年廃止
  - ② 70歳までの定年延長
  - ③ 継続雇用制度導入（現行65歳までの制度と同様、子会社・関連会社での継続雇用を含む）
  - ④ 他の企業（子会社・関連会社以外の企業）への再就職の実現
  - ⑤ 個人とのフリーランス契約への資金提供
  - ⑥ 個人の起業支援
  - ⑦ 個人の社会貢献活動参加への資金提供が想定しうる。
- 企業は①から⑦の中から当該企業で採用するものを労使で話し合う。

出典：内閣府ホームページ

<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/miraitoshikaigi/dai27/siryu1.pdf>

### ○人生100年時代構想会議「人づくり革命 基本構想」（平成30年6月）（抄）

#### 第6章 高齢者雇用の促進

人生100年時代を見据え、高齢者雇用を促進する必要がある。このため、働き方改革実行計画に盛り込まれた高齢者の就業促進策に取り組むほか、次のとおりとする。

（65歳以上の継続雇用年齢の引上げに向けた環境整備）

意欲ある高齢者に働く場を準備することは、働きたいと考える高齢者の希望をかなえるた

めにも、人口減少の中で潜在成長力を引き上げるためにも、官民挙げて取り組まなければならない国家的課題である。実際、高齢者の身体年齢は若くなっており知的能力も高く、65歳以上を一律に「高齢者」と見るのは、もはや現実的ではない。年齢による画一的な考え方を見直し、全ての世代の人々が希望に応じて意欲・能力を活かして活躍できるエイジフリー社会を目指す。

こうした認識に基づき、65歳以上への継続雇用年齢の引上げに向けて環境整備を進める。その際、高齢者は健康面や意欲、能力などの面で個人差が存在するという高齢者雇用の多様性を踏まえ、一律の処遇でなく、成果を重視する評価・報酬体系を構築する。このため、高齢者に係る賃金制度や能力評価制度の構築に取り組む企業に対し、その整備費用を補助する。(以下略)

## ○未来投資会議、まち・ひと・しごと創生会議、経済財政諮問会議、規制改革推進会議「経済政策の方向性に関する中間整理」(平成30年11月)(抄)

### 第2章 成長戦略の方向性

#### 2. 全世代型社会保障への改革

全世代型社会保障への改革は安倍内閣の最大のチャレンジである。

生涯現役社会の実現に向けて、意欲ある高齢者の皆さんに働く場を準備するため、65歳以上への継続雇用年齢の引上げに向けた検討を来夏に向けて継続する。この際、個人の希望や実情に応じた多様な就業機会の提供に留意する。

あわせて、新卒一括採用の見直しや中途採用の拡大、労働移動の円滑化といった雇用制度の改革について検討を行う。(中略)

#### ①65歳以上への継続雇用年齢の引上げ

(働く意欲ある高齢者への対応)

- ・人生100年時代を迎え、働く意欲がある高齢者がその能力を十分に発揮できるよう、高齢者の活躍の場を整備することが必要である。
- ・高齢者の雇用・就業機会を確保していくには、希望する高齢者について70歳までの就業機会の確保を図りつつ、65歳までと異なり、それぞれの高齢者の希望・特性に応じた活躍のため、とりうる選択肢を広げる必要がある。このため、多様な選択肢を許容し、選択ができるような仕組みを検討する。

(法制化の方向性)

- ・70歳までの就業機会の確保を円滑に進めるには、法制度の整備についても、ステップ・バイ・ステップとし、まずは、一定のルールの下で各社の自由度がある法制を検討する。
- ・その上で、各社に対して、個々の従業員の特性等に応じて、多様な選択肢のいずれかを求める方向で検討する。
- ・その際、65歳までの現行法制度は、混乱が生じないように、改正を検討しないこととする。

(年金制度との関係)

- ・70歳までの就業機会の確保にかかわらず、年金支給開始年齢の引上げは行うべきでな



い。他方、人生100年時代に向かう中で、年金受給開始の時期を自分で選択できる範囲は拡大を検討する。

(今後の進め方)

- ・来夏に決定予定の実行計画において具体的制度化の方針を決定した上で、労働政策審議会の審議を経て、早急に法律案を提出する方向で検討する。

(環境整備)

- ・地方自治体を中心とした就労促進の取組やシルバー人材センターの機能強化、求人先とのマッチング機能の強化、キャリア形成支援・リカレント教育の推進、高齢者の安全・健康の確保など、高齢者が活躍の場を見出せ、働きやすい環境を整備する。

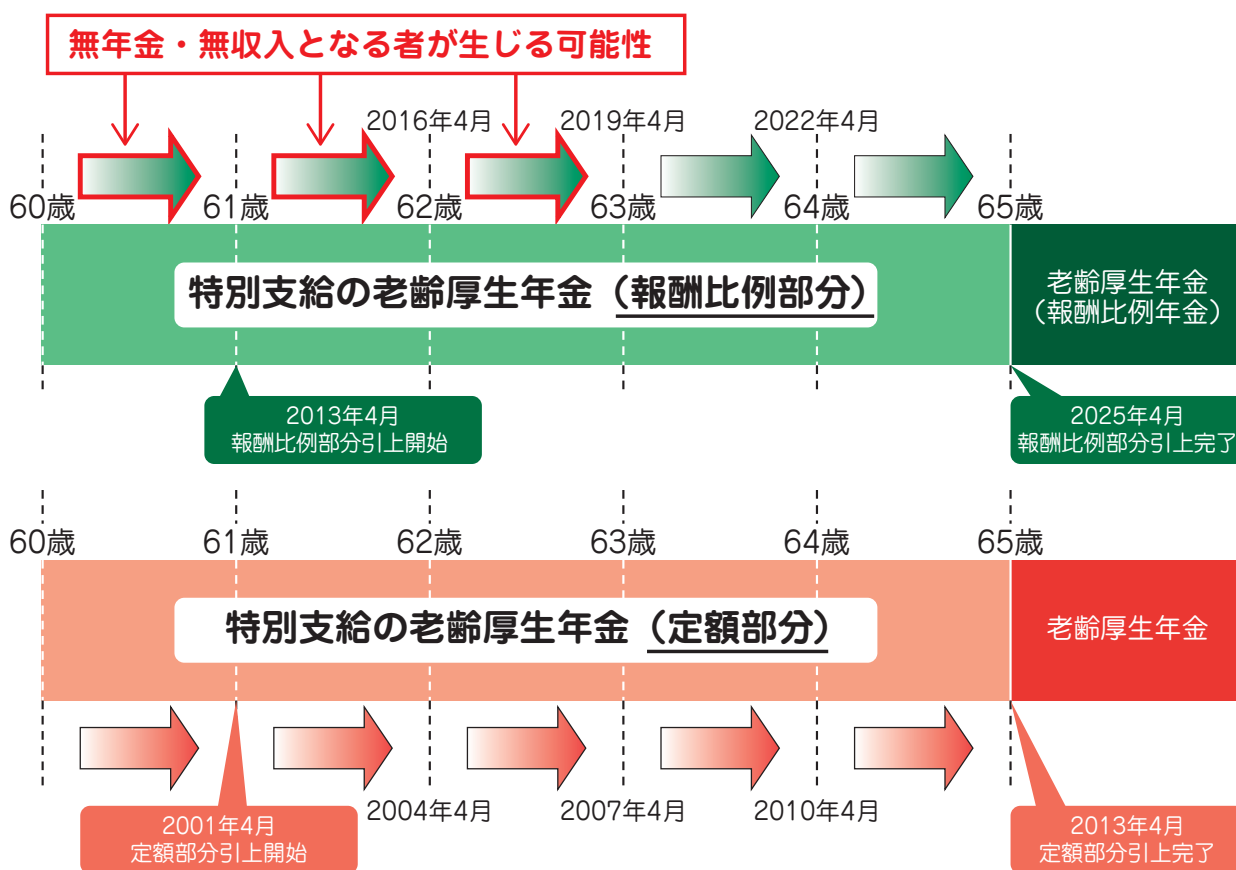
### 3. 厚生年金の支給開始年齢の引き上げスケジュール

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、2019年4月からは63歳にならないと受給できなくなりました（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

I  
ゴルフ場業における高齢者の活躍に向けた考え方

II  
ゴルフ場業における高齢者の活躍方策

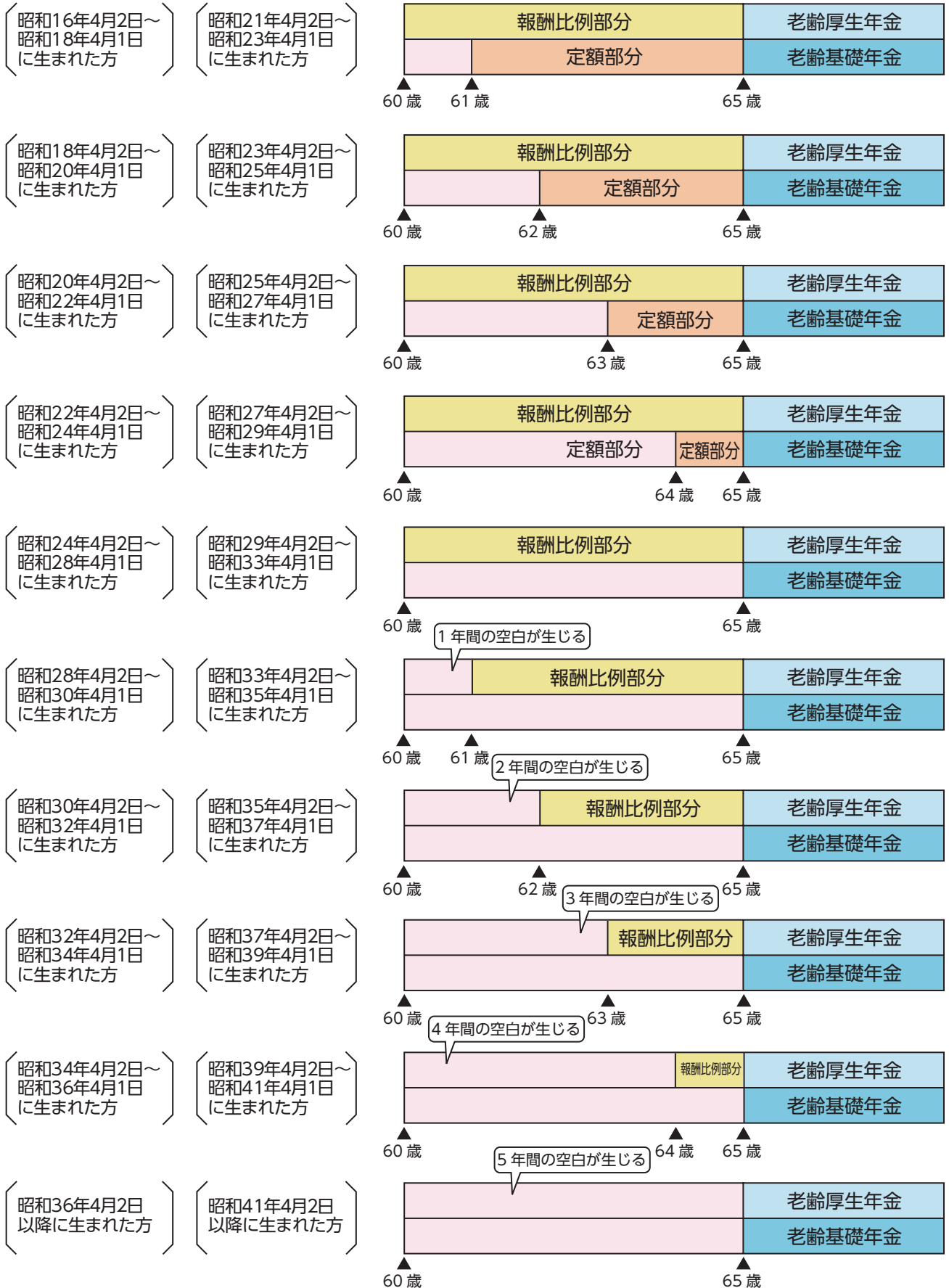
III  
ゴルフ場業における高齢者雇用の現状

参考資料

図 性別・出生年別老齢厚生年金の支給開始年齢

男性の場合

女性の場合



出典：日本年金機構資料

## 4. 2013年度に施行された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、2019年4月現在では63歳、65歳までの希望者全員の雇用確保を求めるのは2025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

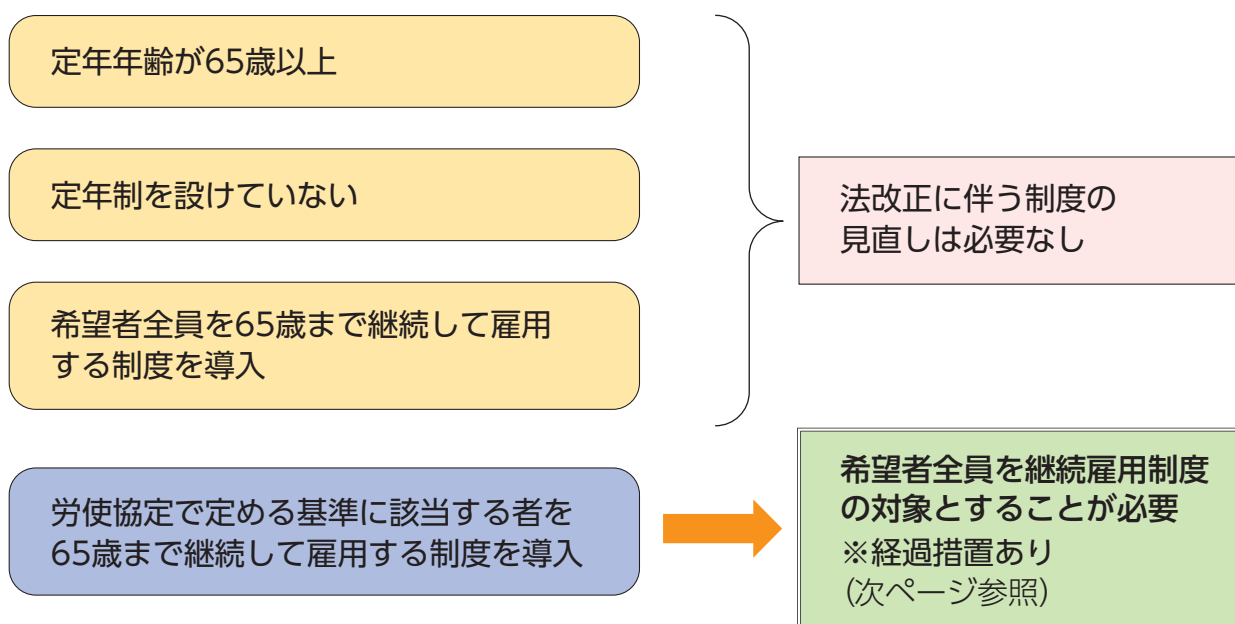


表 厚生年金の支給開始年齢の引き上げと高齢法との関係

	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。

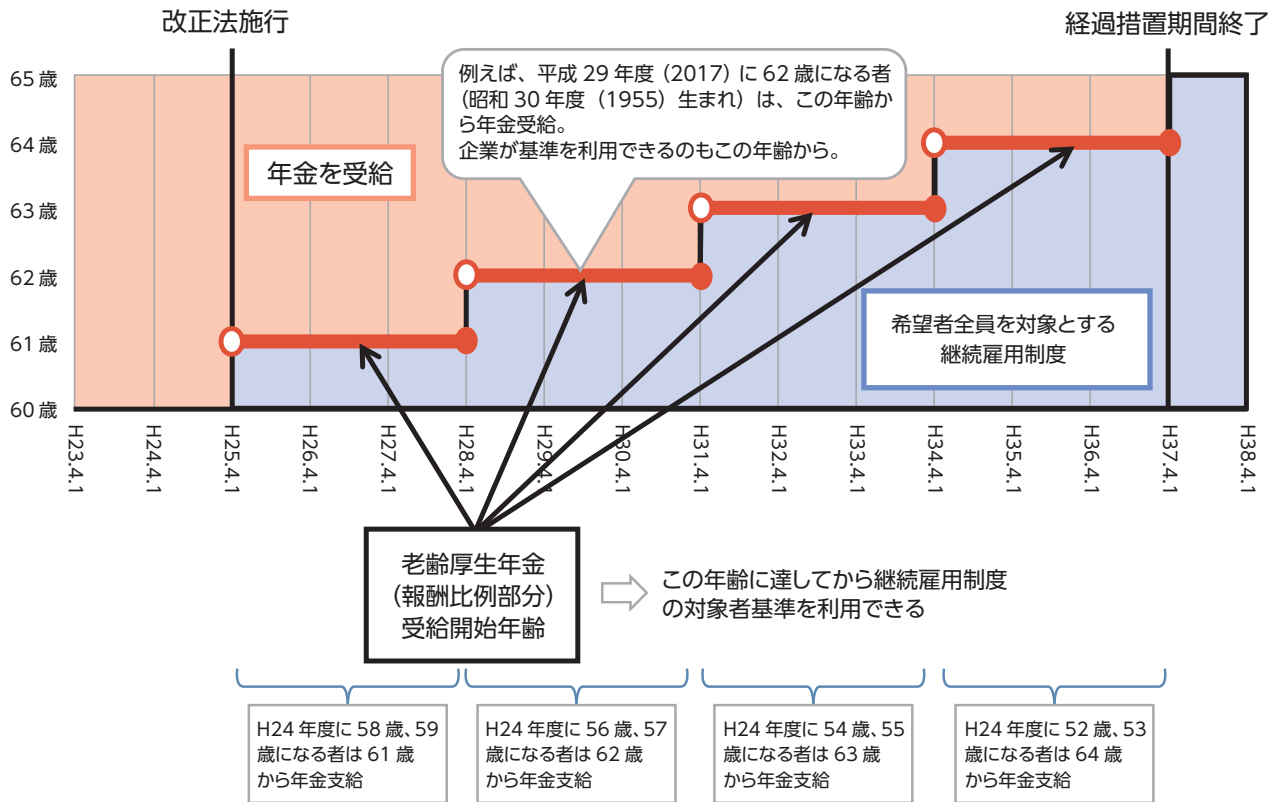
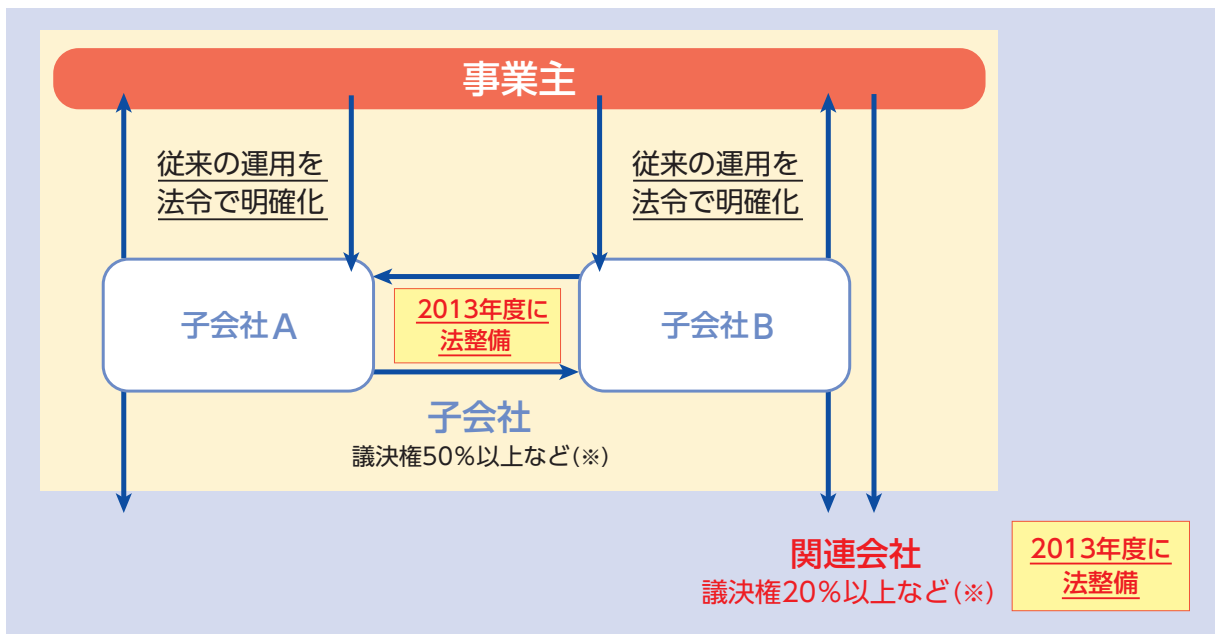


図 継続雇用制度の雇用先の特例



※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。

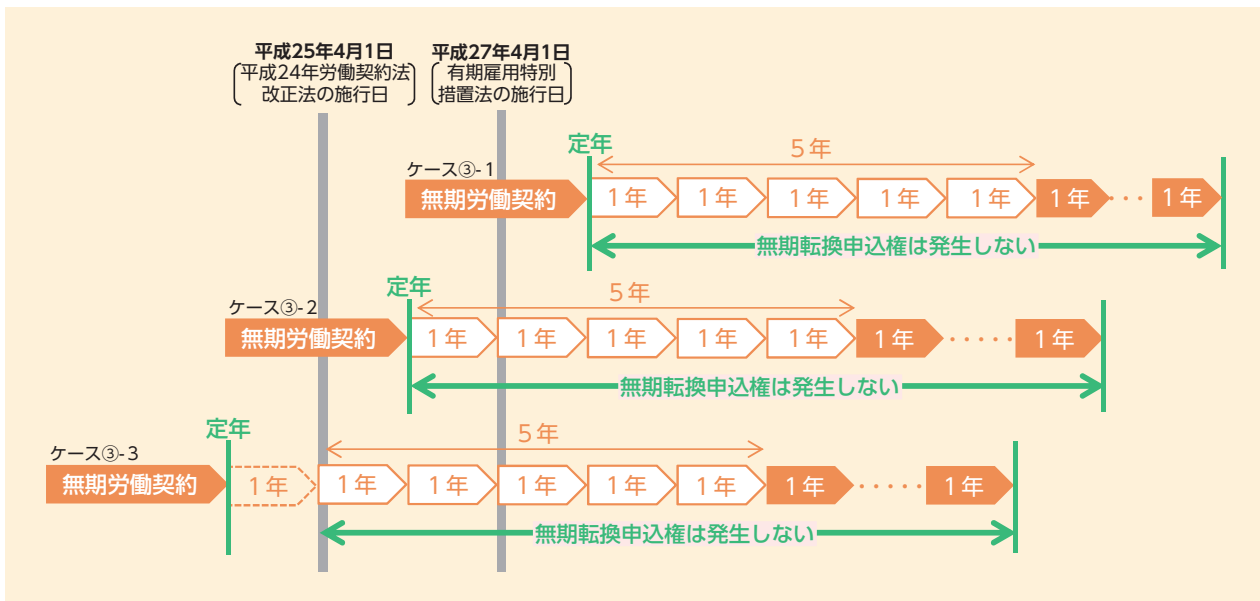
参照条文：銀行法第13条の2、銀行法施行令第4条の2、銀行法施行規則第14条の7  
 保険業法第100条の3、保険業法施行令第13条の5の2・第14条、保険業法施行規則第52条の12の2

出典：厚生労働省ホームページを一部修正

## 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、引き続き雇用される有期雇用労働者（継続雇用の高齢者）については、その事業主に定年後引き続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](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/keiyaku/kaisei/index.html)

〔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

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。
- ⑦  65歳以上への定年の引き上げ
- 継続雇用制度の導入
- ⑧  希望者全員を対象
- 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ください。

(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:契約者の雛形、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。

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。

〔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か所以上)  
(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。

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労時間または不就労日に相当する部分の賃金) 8 昇給 (有 / 無) → (時期、金額 ) 9 賞与 (有 / 無) → (時期、金額 ) 10 退職金 (有 / 無) → (時期、金額等 )
契約更新の有無とその判断基準等	1 本人が希望し、かつ、一般社員に対する就業規則第○条 (退職事由) または第○条 (解雇事由) に該当する事由がない場合は、満 65 歳まで 1 年ごとに契約を更新する。 2 ただし、期間満了の○か月前までに労働条件についての書面での合意に達しない場合については更新しないことがある。 3 更新する場合であっても同一の労働条件を保障しない。 4 本契約者は有期雇用特別措置法による特例に該当し、本契約に基づき定年後引き続き雇用されている期間については無期転換申込権が発生しない。
退職に関する事項	当社嘱託社員に対する就業規則第 条～第 条による。
その他	1 社会保険の加入状況 (厚生年金 健康保険 その他 ( )) 2 雇用保険の有無 (有 / 無) 上記以外の労働条件等については、当社嘱託社員に対する就業規則による。

年 月 日

会 社

本 人 住 所

氏 名

I  
ゴルフ場業における高齢者の活躍に向けた考え方

II  
ゴルフ場業における高齢者の活躍方策

III  
ゴルフ場業における高齢者雇用の現状

参考資料



## 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

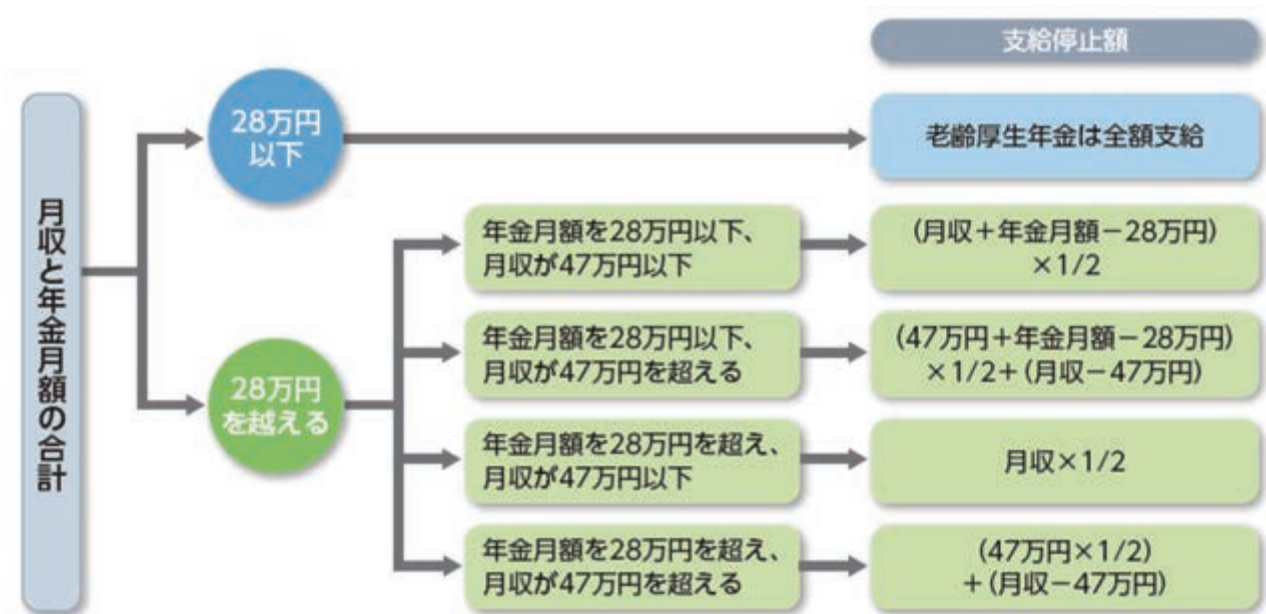
厚生年金の支給開始年齢（2019年4月現在、男性は63歳、女性は61歳）以降も正社員などとして働き続けると、賃金の額に応じて厚生年金が減額されて支給されます。これを「在職老齢年金」といいます。

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

なお、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ホームページをご覧ください。

<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



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47万円の水準は、マクロ経済スライドにより毎年見直されます（この金額は2019年度現在のものです）。

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

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

**【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、

月収20万円+年金（10万-（30万-28万）×1/2=9万円）=29万円  
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、

月収22万円+年金（10万-（32万-28万）×1/2=8万円）=30万円  
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」

→ [https://www.mhlw.go.jp/qa/dl/nenkin\\_h24\\_zaisyokurourei.pdf](https://www.mhlw.go.jp/qa/dl/nenkin_h24_zaisyokurourei.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。

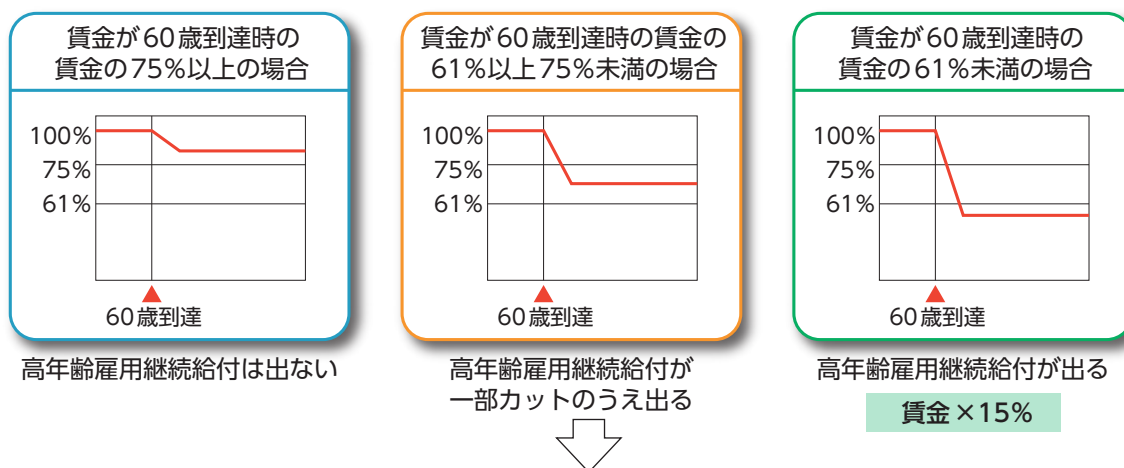
高年齢雇用継続給付の支給額は、60歳以上65歳未満の各月の賃金（賞与は関係ありません）が

- ・ 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363,359円を超える場合は、363,359円からその賃金を差し引いた額が支給されます（2019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。



賃金の低下率 (A) = 賃金額 ÷ 60歳到達時の賃金 × 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](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、

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

- ・このとき、年金は、 $27,000 \text{円} \times 40\% (\text{※}) = 10,800 \text{円}$ が支給停止となります。

(※) 年金支給停止割合は、高年齢雇用継続給付の4割。

- ・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」

[https://www.mhlw.go.jp/qa/dl/nenkin\\_h24\\_tyousei.pdf](https://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 2019年4月2日に60歳到達、2019年4月から継続雇用の人をモデルとする。
- ② 59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）。
- ③ 60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

- ① 60～62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、

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

○手取りの収入は、

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

② 63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＋

$$\text{年金 } 74,200 \text{円 (100,000円} - 25,800 \text{円)} = 281,200 \text{円} \text{ となります。}$$

### (3) シミュレーション結果

	59歳	60～62歳	63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63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歳時点の金額よりは18,800円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、高齢者雇用アドバイザーとは

「高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者を65歳超雇用推進プランナー、高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）提案サービス

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・助言サービス

プランナー等は、高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

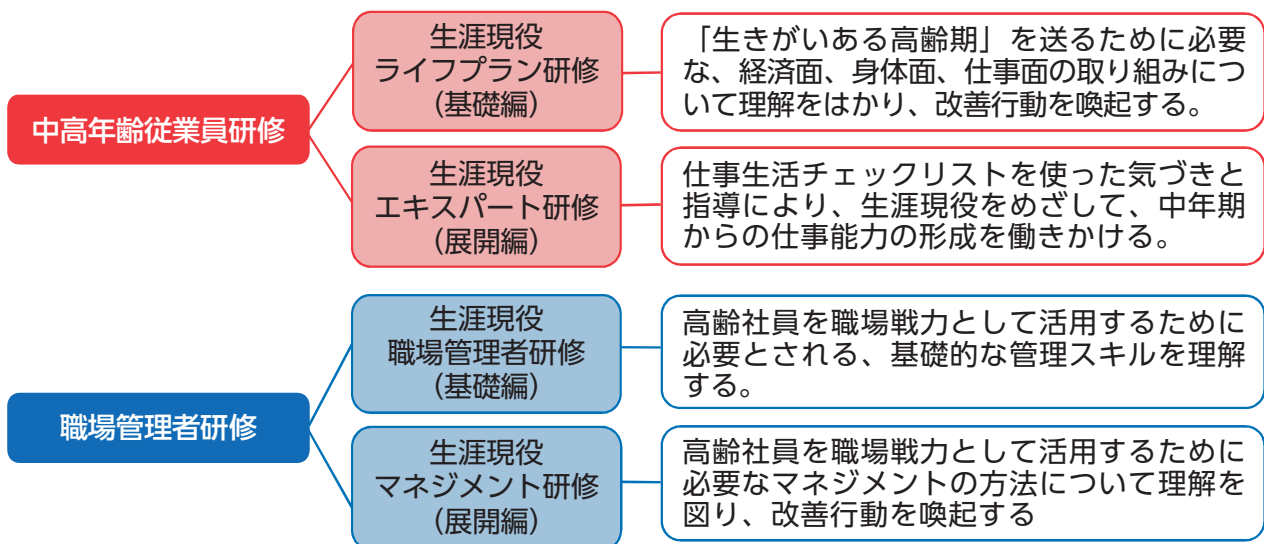
企業における高齢従業員の戦力化を支援するために、プランナー等が企業ニーズに応じたカリキュラムを設定し研修を行います。中高年齢従業員を対象とした研修と高齢従業員が配置されている職場の管理・監督者を対象とした研修により、従業員の就業に対する意識の向上を促します。

※ 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

2019年8月1日現在

名称	所在地	電話番号(代表)
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 多賀城市明月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 山形市凌山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 さいたま市緑区煮山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 高岡市ハゲ55 富山職業能力開発促進センター内	0766-26-1881
石川支部高齢・障害者業務課	〒920-0352 金沢市観音堂町1-1 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 長野市古田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 II 7階	058-265-5823
静岡支部高齢・障害者業務課	〒422-8033 静岡市駿河区登呂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	〒460-0003 名古屋市中区錦1-10-1 MIテラス名古屋伏見4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 關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 尼崎市武庫野町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	〒634-0033 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 和歌山市善部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 鳥取市若葉台南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 山口市矢野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 高知市榎橋通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 佐賀市中央町若宮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 合志市瀬原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 鹿児島市東原元町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

※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/>)

I ゴルフ場業における高齢者の活躍に向けた考え方

II ゴルフ場業における高齢者の活躍方針

III ゴルフ場業における高齢者雇用の現状

参考資料

## 9. 高齢者雇用に関する各種助成金一覧 (2019年現在)

### 9-1 65歳超雇用推進助成金

#### ～65歳超継続雇用促進コース～

65歳以上への定年の引上げ、定年の定め廃止、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のいずれかの措置を実施する事業主のみなさまを助成します。

支給要件	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働協約または就業規則で定めている定年年齢等を、旧定年年齢<sup>※1</sup>を上回る年齢に引上げること。</li> <li>定年の引上げ等の実施に対して、専門家へ委託費等の経費の支出があること。 また、改正後の就業規則を労働基準監督署へ届け出ること。</li> <li>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が1人以上いること。</li> <li>高齢者雇用推進者の選任および高齢者雇用管理に関する措置<sup>※2</sup>を実施すること。</li> </ul>									
	実施した制度	65歳への定年引上げ		66歳以上への定年引上げ		定年の廃止	66～69歳の継続雇用への引上げ		70歳以上の継続雇用への引上げ	
支給額	引上げた年齢	5歳未満	5歳	5歳未満	5歳以上		4歳未満	4歳	5歳未満	5歳以上
	60歳以上の被保険者数 <sup>※3</sup>									
	1～2人	10	15	15	20	20	5	10	10	15
	3～9人	25	100	30	120	120	15	60	20	80
10人以上	30	150	35	160	160	20	80	25	100	

■1事業主あたり(企業単位)1回限り(単位:万円)

#### ～高齢者評価制度等雇用管理改善コース～

高齢者の雇用管理制度を整備するための措置(高齢者雇用管理整備措置)を実施した事業主のみなさまを助成します。

措置の内容	支給額
<ul style="list-style-type: none"> <li>高齢者の能力開発、能力評価、賃金体系、労働時間等の雇用管理制度の見直しもしくは導入</li> <li>法定の健康診断以外の健康管理制度(人間ドックまたは生活習慣病予防検診)の導入</li> </ul> <small>(注1) 措置は、55歳以上の高齢者を対象として労働協約または就業規則に規定し、1人以上の支給対象被保険者に実施・適用することが必要。</small>	支給対象経費(注2)の60%(75%)、ただし中小企業事業主以外は45%(60%) <small>(注2) 措置の実施に必要な専門家への委託費、コンサルタントとの相談経費(経費の額にかかわらず、旧回の申請にかぎり30万円の費用を要したものとみなします。)</small> ( )内は生産性要件を満たす場合 <sup>※4</sup>

#### ～高齢者無期雇用転換コース～

50歳以上かつ定年年齢未満の有期雇用労働者を無期雇用契約労働者に転換した事業主のみなさまを助成します。

申請の流れ	支給額
①無期雇用転換制度を整備 ②高齢者雇用推進者の選任および高齢者雇用管理に関する措置 <sup>※2</sup> を1つ以上実施 ③転換計画の作成、機構への計画申請 ④転換の実施後6カ月間の資金を支給 ⑤機構への支給申請	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象労働者1人につき48万円(中小企業事業主以外は38万円)</li> <li>生産性要件を満たす場合<sup>※4</sup>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)</li> </ul>

- ※1 旧定年年齢とは……就業規則等で定められていた定年年齢のうち、平成28年10月19日以降、最も高い年齢
  - ※2 高齢者雇用管理に関する措置とは……(a) 職業能力の開発および向上のための教育訓練の実施等 (b) 作業施設・方法の改善 (c) 健康管理、安全衛生の配慮 (d) 職域の拡大 (e) 知識、経験等を活用できる配置、処遇の推進 (f) 賃金体系の見直し (g) 勤務時間制度の弾力化 のいずれか
  - ※3 60歳以上の被保険者とは……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、期間の定めのない労働協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。
  - ※4 生産性要件を満たす場合とは……「助成金の支給申請を行う直前の会計年度における「生産性」が、その3年度前に比べて6%以上伸びていること」(生産性要件の算定対象となった期間中に、事業主都合による離職者を生じさせていないこと)が要件です。
- $$\left( \text{生産性} = \frac{\text{営業利益} + \text{人件費} + \text{減価償却費} + \text{勘定・不動産賃借料} + \text{租税公課}}{\text{雇用保険被保険者数}} \right)$$
- (企業の場合)

一問い合わせ先：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）

## 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

### ◎高齢者の方へ

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

→問い合わせ先：

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

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

### 【高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](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/](http://www.jeed.or.jp/elderly/research/employment_case/)

## 厚生労働省

<https://www.mhlw.go.jp/>

### ◎高齢者雇用対策について

[https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/koureisha/](https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/)

## ゴルフ場業 高齢者雇用推進事業 委員名簿

### 〈座長〉

大木 栄一 玉川大学 経営学部 国際経営学科 教授

### 〈委員〉

海老原寿人 エビハラスポーツマン株式会社 代表取締役

永田 正記 株式会社北見ゴルフ倶楽部 代表取締役社長

田中 真澄 関東文化開発株式会社 GMG八王子ゴルフ場支配人

瀬戸 裕 株式会社朝日コーポレーション 取締役管理部長

佐藤 寿昭 鳴沢森林開発株式会社 フォレスト鳴沢ゴルフ&カントリークラブ支配人

菅 宗太郎 平和農産工業株式会社 取締役副社長

國府 宏匡 信和ゴルフ株式会社 取締役社長

石川 実 一般社団法人下関ゴルフ倶楽部 特別顧問

北 徹朗 武蔵野美術大学 准教授 公益社団法人全国大学体育連合 常務理事  
(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 組織・人材戦略研究部 主幹研究員

### 〈事務局〉

大石 順一 一般社団法人日本ゴルフ場経営者協会 専務理事

小沼 達夫 一般社団法人日本ゴルフ場経営者協会 事務局長

---

---

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

ゴルフ場業 高齢者の活躍に向けたガイドライン  
ヘルスケア産業としての健康な高齢者雇用を目指して

発行 2019年9月

一般社団法人 日本ゴルフ場経営者協会

〒101-0048 千代田区神田司町2-7-6 鈴木ビル3階

TEL：03-5577-4368 FAX：03-5577-4381

<http://www.golf-ngk.or.jp/>

---

無断転載を禁ず

