

高年齢従業員活用

のための

ガイドブック

Q & Aからわかる、
高年齢者の活躍促進のために今すべきこと



はじめに

わが国は、少子高齢化の進行にともない労働人口が減少するという構造的な難題に直面してきており、建設業界全体においても「労働者の高齢化」・「若者の入職減少」・「技能技術の伝承、継承」を見据えた人材の確保が今後の深刻な課題とされております。

この課題に対するひとつの効果的なアプローチとして、建設業において長年にわたり培われた“高年齢者の方々の持つ豊富な知識や経験”を活かし、本業界の発展に寄与していくことが重要であります。そのためには、業界はもとより各企業においても高年齢従業員を今後どのように活用していくべきか、そのためにどのような環境を整備すべきか考える必要があります。

こうした状況の中で、一般社団法人日本機械土工協会は、平成26年に独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構から「産業別高齢者雇用推進事業」を2年間の事業として受託し、当協会労働安全委員会に「機械土工工事業高齢者雇用推進委員会」を設置いたしました。

同委員会では、高年齢者雇用の現状と課題を把握することを目的として、各会員事業所及び従業員の方々のご協力をいただきアンケート調査、ヒアリング調査を実施、その結果をもとに検討を行い、高年齢者の方々にますますご活躍いただくための方策や留意点について、「機械土工工事業 高年齢従業員活用のためのガイドブック Q&A からわかる、高年齢者の活躍促進のために今すべきこと」として取りまとめをいたしました。

先の東日本大震災における復旧復興事業においても、多くの高年齢者の活躍によって支えられてきたことはご承知の通りですが、改めてその知識と経験の活用が注目されています。

我々の身近にいる“能力がありながらその能力を発揮できる環境にない方”、“働く意思と能力がありながら職場を与えられていない方”に対し、生き生きと働ける環境を提供することで、組織力強化や生産性の向上にもつながり、労働人口不足問題の解決にもつながっていくものと確信するところであります。

本書では、高年齢者の方々が生き生きと活躍されている企業の事例も多く紹介しておりますので是非参考にさせていただき、高年齢者の多様な人材が活躍し建設業界・各企業の皆様の今後の発展に役立つきっかけとさせていただければ幸いです。

なお、本ガイドブック作成に当たり、アンケート調査及びヒアリング調査にご協力いただいた会員企業及びその従業員の皆様をはじめ、多くの方々にご協力いただきました。この場をお借りいたしまして改めて御礼申し上げます。

一般社団法人日本機械土工協会
労働安全委員会
委員長 大崎 精一郎

目次

はじめに	1
お読みになるにあたって	3

本編～高齢者の活躍促進に取り組むために～

大切な3つのポイント～調査からわかった、今すべきこと～	6
知っておきたい10のQ&A～基本的な仕組みづくりと事例紹介～	
Q1. 65歳まで必ず雇用しなければならないのか？	8
Q2. 高齢従業員は、何歳まで働き続けることが多いのか？	10
Q3. 定年後の役割や労働条件等は、「いつ」「どのように」伝えればよいのか？	12
Q4. 定年前の個人面談では何を伝えるべき／話し合うべきか？	14
Q5. 高齢従業員が特に活躍しやすい分野とは？	16
Q6. 高齢従業員が働きやすい環境とは？	18
Q7. 定年前後で役職は変化するのか？	20
Q8. 定年後の賃金設定のポイントとは？	22
Q9. 人事評価をモチベーションの維持・向上につなげるためには？	24
Q10. 高齢従業員により長く働いてもらうためには？	26

資料編①年金や助成金に関する情報

1. 年金に関する情報	30
2. 高齢雇用継続給付に関する情報	32
3. 雇用安定に関する助成金の情報	35
4. 「高齢者雇用アドバイザー」による相談・援助の実施	42

資料編②高齢従業員を対象とする労働契約書・就業規則等の例

5. <高齢従業員向け>定年退職後の意向確認書と継続雇用時の労働契約書の例	50
6. <高齢従業員向け>嘱託社員用就業規則の例	54

資料編③高齢者の雇用実態に関する調査結果

7. 機械土工工事業 高齢者雇用実態調査結果	60
------------------------	----

お読みになるにあたって

高年齢者は長年にわたり活躍し、本業界のノウハウや経験を身に付けた貴重な人材です。彼らの意欲を高め、能力を最大限に引き出すことは、企業の発展や将来性に大きく影響します。特に、若年層の人材不足が深刻な今こそ、高年齢者の意欲や能力を最大化する必要があります。高年齢者の就業ニーズは、家庭の事情や体力の低下等により多様化します。そのニーズを満たす職場環境を整備することは、高年齢者のみならず、多様な人材が活躍できる土台となります。本業界のさらなる発展のためにも、高年齢者が活躍できる仕組みづくりに取り組んでいただければ幸いです。

このガイドブックの構成について

このガイドブックは、「本編」と「資料編①、②、③」で構成されています。

「本編」では、高年齢者の活躍を促進するためのポイントや取り組むべき内容を Q&A 方式で紹介しています。Q&A は、平成 26 年度に実施した、機械土工工事業高齢者雇用実態調査（アンケート調査・ヒアリング調査）をもとにした情報です*。

「資料編①年金や助成金に関する情報」では、各種公的助成策や、高年齢者雇用アドバイザーによる相談・援助の実施といった、高年齢者の活躍促進のために役立つ情報を掲載しています。「資料編②高年齢従業員を対象とする労働契約書・就業規則等の例」では、実際に高年齢従業員を継続雇用する際の、定年退職後の意向確認書や労働契約書・就業規則の例を、「資料編③高年齢者の雇用実態に関する調査結果」では、機械土工工事業における高年齢者の雇用実態に関する調査結果を紹介しています。

このガイドブックにおける言葉の定義は、以下の通りです。

- **高年齢者：60 歳以上の者**
- **高年齢従業員：60 歳以上の従業員**
- **再雇用者：高年齢従業員のうち、定年後再雇用の者**

*：企業アンケート調査の回答企業数は 27 社であり、母数が小さいことに留意が必要です。また、掲載グラフ内の「本社・支店等」は「本社・支店等に勤務している者」を、「現場」は「現場に勤務している者」のことを表します。

このガイドブックでよく使われる言葉について

⇒ ワーク・ライフ・バランス

仕事と個人の生活を調和させることを「ワーク・ライフ・バランス」といい、多様な働き方・生き方を選択できる状態であることを指します。

ワーク・ライフ・バランスへの取り組みは、高年齢従業員の雇用管理のためだけでなく、若年層や育児中の人材、介護に直面している人材等、さまざまな背景を持つ多様な人材の採用・確保にも有効です。

参考：『ワーク・ライフ・バランス』推進の基本的方向報告（平成 19 年 7 月 男女共同参画会議 仕事と生活の調和：ワーク・ライフ・バランスに関する専門調査会）

⇒ モチベーション

何かを行う際の動機付けや、目的意識のことであり、このガイドブックでは主に「従業員のやる気」のことを指します。

⇒ フィードバック

このガイドブックでは「人事評価の結果等を従業員本人に伝えること」を指します。



本編

～高年齢者の活躍促進に取り組むために～



大切な 3 つのポイント

～調査からわかった、今すべきこと～

POINT 1 「定年後も働き続けてほしい」旨をきちんと伝えましょう。

50 歳代の従業員の多くが「定年後も継続して働きたい」と考えていますが、「定年後も雇用してもらえるのだろうか」と不安を抱えている従業員も少なからずいます。

将来に対する不安を抱えた状態では、責任をもって業務を遂行することが難しくなるだけでなく、定年後も雇用したいという会社の意図を知らないまま他社へ転職してしまう可能性もあります。

能力や経験を最大限に活かしながら働いてもらうためには、従業員本人に対して「会社にとって貴重な存在であること」や「定年後も働き続けてほしいと考えていること」等を、前もって十分に伝えておく必要があります。

POINT 2 定年後に関する情報を積極的に提供しましょう。

定年後の役割や働き方をイメージしやすいよう、定年後に関する情報を積極的に提供しておくことも重要です。

将来の自分自身の役割や働き方が明確になることでモチベーションが高まれば、技術・技能の見直しや新しい知識の習得につながります。これらは、後進の育成や技術・技能の伝承にも役立つことでしょう。

さらには定年後の賃金額等を把握することで、定年後に対する漠然とした不安が払拭され、安心して定年を迎えることができるようになります。

POINT 3 加齢による体力低下や、家庭の事情等に配慮した勤務形態にしましょう。

加齢による体力低下や健康状態の変化は誰にでも起こります。これまでは週 6 日の勤務や残業を問題なくこなしていた人であっても、そのような働き方が体力的に難しくなってくるケースもあることでしょう。また、本人が望んでいても、家庭の事情により今まで通り働き続けることが困難になるケースもあります。例えば、「家族の介護があるため、転勤ができない」等がその一例です。

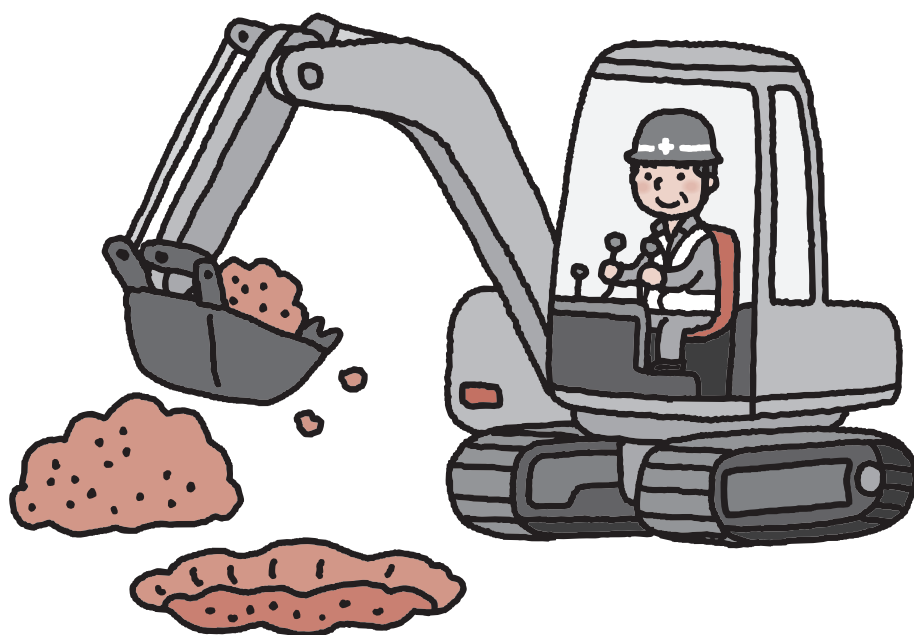
人材不足が深刻な今、長年培ってきた技術や技能を持つ人材は貴重な存在です。会社の事情に照らし合わせながら、働く意欲がある高年齢従業員に対しては、可能な限り個別の事情に配慮した勤務形態を用意することが望ましいでしょう。

また、会社全体でワーク・ライフ・バランスの実現に取り組むことも、高年齢者のみならず多くの従業員に長く働いてもらうための一助となります。

知っておきたい **10** のQ&A

～基本的な仕組みづくりと事例紹介～

ここからは、高年齢者の活躍促進に取り組む上で
有意義な情報をQ & A方式でお伝えします。



Q1

65歳まで必ず雇用しなければならないのか？

A

原則として、希望者全員を65歳まで雇用する義務が生じます。

少子高齢化の急速な進展に対応し、高齢者の雇用の安定を図ることを目的として、「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」（高齢者雇用安定法）の一部が改正され、平成25年4月1日から施行されました。この改正の最大の特徴として、継続雇用制度の対象者を限定する仕組みが廃止されたことが挙げられます。

ポイント1

65歳まで雇用することが義務付けられた

高齢者雇用安定法により、定年を65歳未満に定めている企業は、65歳までの安定した雇用を確保するため、以下のいずれかの措置（高齢者雇用確保措置）を講じる必要があります。

- (1) 定年の引き上げ
- (2) 継続雇用制度の導入
- (3) 定年の定め廃止

ポイント2

一部例外も認められている

では本当に、「すべて」の従業員を65歳まで「必ず」雇用しないとイケないのでしょうか。次のような理由がある場合には、継続雇用しないことができるとされています。

- 心身の故障のため業務に堪えられないと認められること
- 勤務状況が著しく不良で引き続き従業員としての職責を果たし得ないこと等、就業規則に定める解雇事由又は退職事由（年齢に係るものを除く。以下同じ。）に該当する場合

（出所）「高齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針」より

ここでは、客観的に合理的な理由があり、社会通念上相当であることが求められることに留意してください。

ポイント3**平成 25 年 4 月より、12 年間の経過措置が設けられている**

平成 25 年 4 月 1 日の法改正前に、継続雇用制度の対象者を限定する「基準」を設けていた企業は、「報酬比例部分」の支給開始年齢に到達した以降の者を対象に、その「基準」を引き続き適用できる 12 年間の経過措置が設けられています。

経過措置期間については、下の図を参考にしてください。

【経過措置期間について】	60	61	62	63	64	65 (歳)
2013.4.1～2016.3.31	希望者全員		基準適用可			
2016.4.1～2019.3.31	希望者全員			基準適用可		
2019.4.1～2022.3.31	希望者全員				基準適用可	
2022.4.1～2025.3.31	希望者全員					基準適用可
2025.4.1～	希望者全員					

(出所) 厚生労働省資料より作成

ポイント4**就業規則を変更する必要がある**

今回の改正で、労使協定で定める継続雇用の対象者を限定する基準が廃止されたため、平成 25 年 4 月 1 日からは、**希望者全員を継続雇用制度の対象とするよう**、就業規則を変更することが必要になりました。

ただし、

1. 経過措置を利用する場合は、年金支給開始年齢以上の者を対象とした基準の適用は認められています。
2. 就業規則に定める解雇・退職事由と同一の理由を、継続雇用しないことができる事由として、解雇・退職の規定とは別に、就業規則に定めることができます。

労働者の多様性という観点を意識しながら、各社で高齢者の雇用方法を探ることが重要となります。このガイドブックでは、継続雇用時の労働契約書の雛形や、嘱託社員用就業規則の条文例等を掲載しております。必要に応じて参考にしてください。(P49 資料編②参照)

Q2

高齢従業員は、何歳まで働き続けることが多いのか？

A

健康状態が良好で、意欲や能力が高い従業員は、いくつになっても活躍し続けています。

アンケート調査結果によると、定年制のあるすべての企業において「一定の条件を満たせば、年齢にかかわらず勤続が可能」となっています。またヒアリング調査結果からも、「年齢を重ねても技術・技能を活かしながら働き続けられるケースが圧倒的に多い」ことがわかりました。

定年後再雇用の上限年齢以降も勤続が可能かどうかの判断基準として、調査結果では「健康状態が良好である」「意欲がある」「能力が高い」が挙げられています。

ポイント

高齢従業員を活用している例

～制度上の定年は70歳だが、希望があれば上限はない～

定年は70歳。定年後も一定条件の下、定年年齢に達した者でも業務上の必要がある場合、会社は本人の能力、成績及び健康状態等を勘案して選考の上、退職後再雇用する。定年後、本人が希望し体力的に問題がなければ上限はない。主に後方業務（機械整備等）に従事させている。（建設業 / 従業員数約30名）

（出所）『70歳いきいき企業100選 2011年度版』（独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構）より

～年齢による雇用制限に、意味はない～

当社は土木部門とコンサルタント部門を持ち、総合的な視野で土木建設を展開しており、技術、資格、指導、人間性などが仕事を行っていくための重要な要素となっている。そのため、高齢者の役割を重要視し、定年は65歳であるが、一定の条件下では年齢の上限なく勤務延長または再雇用ができるようにした。現在の最高年齢者は73歳。年齢による雇用制限は無意味であると考えている。（建設業 / 従業員数約150名）

（出所）『生涯現役いきいき企業100選 2014年度版』（独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構）より

～55歳から65歳に定年引き上げ、さらに67歳以降も活躍の場を提供～

従業員の高齢化に伴い、従業員の経験及び技術を末永く活用することが重要との方針のもと、55歳から65歳に定年を引き上げた。さらに定年後は、67歳まで希望者全員を正社員として再雇用し、後輩への技術伝承期間とし

ている。67歳以降については、体力面、健康面での課題や事故防止の観点から再雇用はしていないが、67歳以降も働きたい者については、車の陸上輸送サービスを行う子会社に就職するか、これまでの技能を活かした請負業務に従事するかの2通りから選択することにより70歳雇用を可能としている。(一般貨物自動車運送事業・貨物運送取扱事業 / 従業員数約60名)

(出所)『生涯現役で働ける職場づくり 70歳戦力化企業 平成25年度』(独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構)より

～希望があれば80歳前後まで働ける～

定年は60歳であるが、本人が希望すれば80歳前後まで働くことができる。(造園業組合 / 従業員数不明)

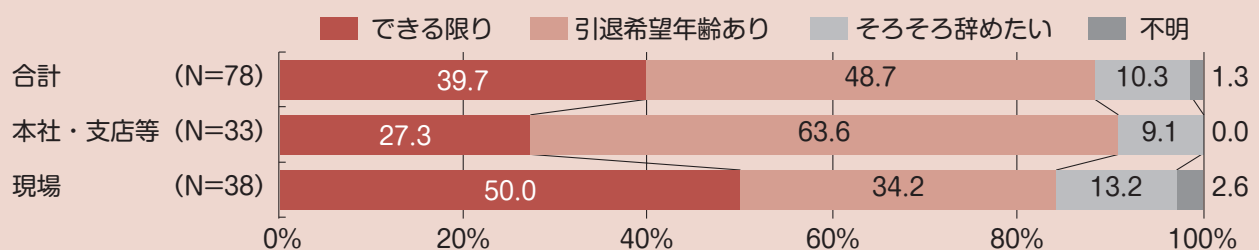
(出所)『造園工事業高齢者雇用推進の手引き～緑の仕事を通して長く社会の力になってもらうために～平成25年度』(独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構)より



アンケート調査結果では？

60歳代の従業員に対して今後の就労意向を尋ねたところ、現場勤務者の半数が「できる限り働きたい」と答えています。

■ 今後の就労意向



(出所) 機械土工事業高齢者雇用実態調査 (平成26年度実施) アンケート調査結果より

column ●●● 高齢従業員のモチベーションを大切にする

高齢従業員は、長い間その会社に勤務し、会社のために頑張ってきた人材です。「長年にわたって貢献してくれた人材である」という敬意を払って接するようにしましょう。

また、役割や仕事内容に見合った賃金額を設定することも重要です。年齢にかかわらず本人の能力や働きを評価する制度を導入し、その評価結果を賃金等に反映することがモチベーションの向上につながります。

Q3

定年後の役割や労働条件等は、「いつ」「どのように」伝えればよいのか？

A

定年 1 年前を目安に、複数回の個別面談を行いましょう。

定年後の役割や労働条件等を従業員に伝える場合は、「いつ」「どのように」設ければよいのでしょうか。

ヒアリング調査では、「定年後も雇用されるかどうか不安である」「自分は企業にとって必要な人材ではないかもしれない」「高齢になったら、これまでと同じように働ける自信がない」等といった声が聴かれました。また、「企業から必要とされていないと感じたベテラン社員が退社してしまった」ケースもありました。

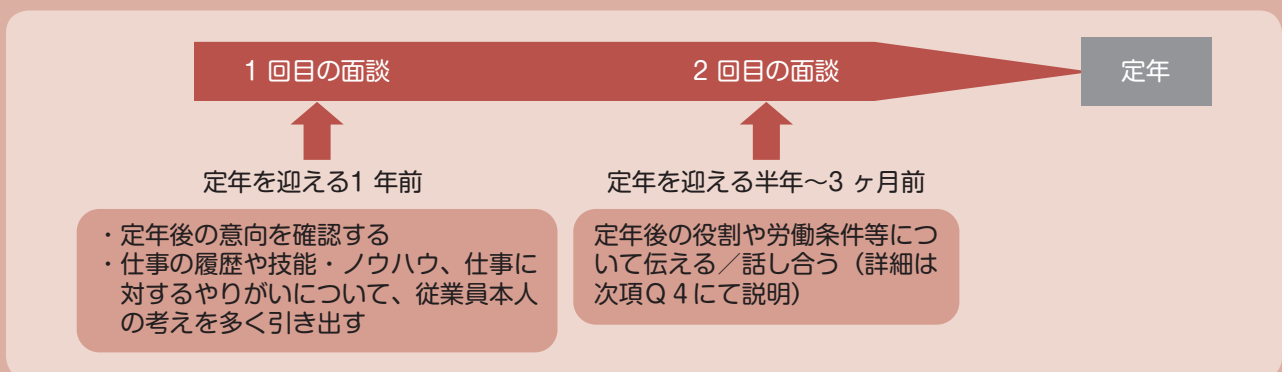
定年を控えた従業員の不安を払拭するためには、定年の 1 年前を目安に個別面談の機会を設け、本人の定年後の意向を確認するとともに会社側の意向も伝え、話し合うことが大切です。

1 回目の個人面談で従業員本人の意向を十分に聴き取り、2 回目の個人面談で本人の希望を踏まえた話し合いができれば、従業員が納得し、モチベーションが高い状態で働き続けることができます。従業員が安心して面談に臨めるよう、十分な時間を確保することにも留意しましょう。

なお、個人面談時に何を伝えるべきか、話し合うべきかの詳細は、次項 Q4 で紹介します。

ポイント 1

スケジュールの例

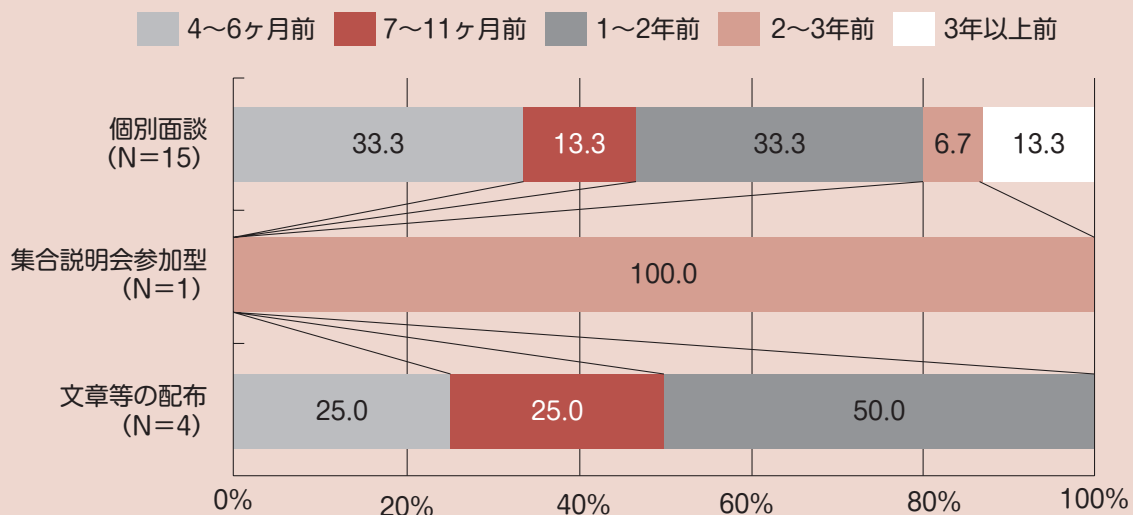


ポイント 2

アンケート調査結果では？

定年前従業員への情報提供機会があると回答した企業に、その実施時期を尋ねたところ、個別面談は定年に達する「4～6ヶ月前」と「1～2年前」が 33.3%、文書等の配布は「1～2年前」が 50.0%となっていました。

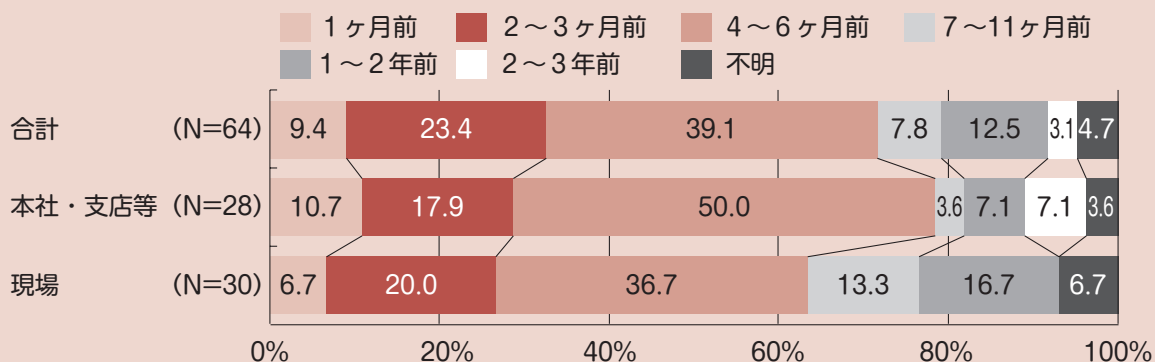
■ 情報提供の実施時期



(出所) 機械土工工業高年齢雇用実態調査 (平成26年度実施) アンケート調査結果より

定年後の労働条件や役割等に関する情報を得る機会が「あったほうがよい」と回答した60歳代従業員に、時期についての希望を尋ねたところ、定年に到達する「4～6ヶ月前」(39.1%)が最も多くなっていました。

■ 時期に関する希望



(出所) 機械土工工業高年齢雇用実態調査 (平成26年度実施) アンケート調査結果より

Q4

定年前の個人面談では何を伝えるべき／話し合うべきか？

A

定年後に果たしたい役割や働き方の希望を尋ねるとともに、本人に期待する役割や労働条件等を伝えましょう。

前項 Q3 では、定年後の役割や労働条件等を従業員に伝える場合は、「いつ」「どのように」設ければよいのかを紹介しました。Q4 では、個別面談で伝えるべき／話し合うべき内容の例を紹介します。

まず、1 回目の面談では、従業員自身の意向を詳しく聴き出しましょう。特に、従業員が定年後に果たしたい役割や働き方の希望等を尋ねておくのとよいでしょう。そうすることで、定年後の働き方（現場の第一線で頑張ってもらえるのか、後進指導の比重を高めるのか等）について、従業員と会社側の希望を調整することができます。

2 回目の面談では、従業員に、定年後の労働条件（賃金額等）、定年後に担当する業務、期待する役割等を具体的に説明しましょう。この際には、十分な面談時間を確保する等して、本人の納得感を高める工夫をすることも重要です。

ポイント1

1 年前（1 回目の面談）⇒従業員本人の考えを聴き出す

- 定年後も働き続けたいか
- 定年後に対する不安はあるか
- 定年後に果たしたい役割は何か
- 定年後に担当したい仕事はあるか
- 活かしたい技術やノウハウ、経験はどのようなものか
- バックアップしてほしいことはあるか
- 勤務時間や勤務日数の希望はあるか等

ポイント2

半年～3ヶ月前（2 回目の面談）⇒定年後の勤務形態や役割等を伝える

- 定年後の勤務形態（フルタイム勤務や短時間勤務等）
- 定年後の役割や担当する業務
- 定年後に活かしてほしい技術やノウハウ、経験
- 退職金の額
- 年金制度の概要や年金額
- 高年齢雇用継続給付
- 体力・健康面の留意事項等

特に、定年前後で期待役割が変化する従業員については、会社側と従業員側の認識にずれが生じることのないよう十分配慮する必要があります。

ポイント3

定年前の個別面談・説明会等で伝えていること

方法	主な内容
A社	<p>個別面談 勤続可能年齢 仕事内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 60歳以降の賃金額と、何歳まで勤続が可能かを気にする声が多いため、制度として65歳までは勤続が可能な旨を伝えている。 ◇ 職人に対しては、定年前と同様の体力を要する仕事に配置されることがある旨を、また年に1回実施する健康診断の結果によっては、同じ仕事の継続は困難と判断するケースもある旨を伝えている。
B社	<p>個別面談 労働条件 健康・体力面の不安の聴取</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 定年を迎える者に対しては、年3回実施する個別面談において、60歳以降の契約形態や賃金額等の労働条件を説明している。 ◇ 健康・体力面の不安についても聴取している。
C社	<p>説明会 健康保険費用の算出方法 年金</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 退職1年目の健康保険費用の算出方法、年金の手続き、ホームページを活用した受給額の調べ方等、定年退職後に役立つ情報を幅広く提供している。
D社	<p>個別面談 労働条件 仕事内容 年金 高年齢雇用継続給付</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 賃金額等の労働条件や、今後の仕事内容と役割、年金や高年齢雇用継続給付の仕組みについて説明している。
E社	<p>個別面談 仕事内容 労働条件</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 事業所長から「仕事内容も役割も、定年前と基本的には変わらない」旨を本人に伝えている。 ◇ 賃金額については、総務部にて作成した定年前後における賃金額比較表を用いながら、事業所長が説明している。

(出所) 機械土工工事業高齢者雇用実態調査 (平成26年度実施) ヒアリング調査結果より

Q5

高齢従業員が特に活躍しやすい分野とは？

A

長年培ってきた「技術・技能」「経験やノウハウ」を活かせる分野です。

本業界では、定年後も多くの人材が活躍しています。特に、「安全衛生対策」「受注活動」「技術指導・後進教育」等は、長年培ってきた「技術・技能」や「経験やノウハウ」を活かしやすい分野であると言えます。

ポイント1

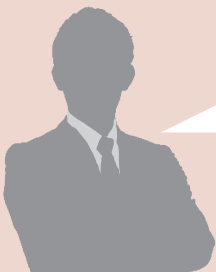
高齢従業員が活躍しやすい分野

安全衛生対策	<ul style="list-style-type: none"> ・経験豊かな高齢従業員を安全担当者として任命することで、労働災害の抑制につながっている。 ・熟練技能を持つ高齢従業員が安全衛生対策を進めることで、労働災害の発生件数を減少させた。
受注活動	<ul style="list-style-type: none"> ・得意先からの信望が厚い高齢従業員が、現場管理のほか、受注活動においても活躍している。
技術指導・後進教育	<ul style="list-style-type: none"> ・経験豊かな高齢技術者が各現場を巡回し、若年技術者への指導を実施している。 ・熟練した技能を持つ高齢技能者が若者へ直接指導し、技能伝承を進めている。 ・高齢従業員が後進の業務をサポートしており、自身の業務に加えて教育面でも活躍している。

(出所) 機械土工工事業高齢者雇用実態調査 (平成 26 年度実施) アンケート調査結果より

ポイント2

こんな現場で活躍中



得意先からの信望が厚い高齢従業員は、これまでの人的ネットワークを活かして受注活動において活躍しています。(A社)

安全管理や積算において、長年の経験やノウハウがある高齢従業員が活躍しています。(B社)



経験豊かな技術者が各現場を巡回し、若年層への指導・助言を実施しています。(C社)



ゼネコンとの交渉や現場の収益確保、現場のマネジメントや資料作成等の分野において、60歳を超えた技術者が現場の管理者として活躍しています。(D社)



段取り良く、効率的に機械を操作できる技能職（オペレーター）は、年齢に関係なく、どのような現場でも重宝されています。(E社)



(出所) 機械土工工業高年齢者雇用実態調査 (平成26年度実施) ヒアリング調査結果より

column ●●● 若手と組む「ペア就労」で技術・技能の伝承を

ここでは、ベテラン社員の技能伝承の例を紹介します。

重機オペレーターのKさんは、70歳を超えた重機のオペレーター。60歳の定年を迎え、嘱託社員として継続雇用された。高い技能を持つKさんは、20代若手社員とコンビを組み、高い技術を継承する役割を果たしている。「若い世代の人たちのことをとやかくいう人もいますが、私から見れば飲み込みが早いので、教えがいがあります。建設業にはきつい仕事もありますが、自分の仕事を好きになってもらいたいですね。そうすれば、自ずと技術や技能が進歩するでしょう。早く資格を取ってもらえれば、それだけ私も楽ができますから(笑)」。そして、「自分の知っていることは、若い世代にもれなく教えたい」というのがKさんの現在の心境だ。(総合建設業、宅地建物取引業 / 従業員数 155名)

『エルダー 2015年3月号』(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)より

Q6

高齢従業員が働きやすい環境とは？

A

残業時間や勤務日数・勤務時間を見直して、ワーク・ライフ・バランスに配慮した環境を整備しましょう。

年齢を重ねるとともに、家庭の事情や地域との付き合い、体力面の変化等により、就業に対するニーズが多様化すると言われています。そのため、従来の勤務形態のままでは、高齢者の持つ能力を十分に引き出せないケースが出てきます。この場合、高齢従業員の事情に応じた「業務内容」や「勤務日数や勤務時間」の見直し等の対応が求められることになります。

負荷のかかる作業に思えますが、長期的に見れば優秀な従業員の継続勤務の実現等、高齢従業員側だけでなく、企業側にとってもプラスの効果があります。可能な範囲で個別の事情に配慮することでワーク・ライフ・バランスを実現させ、働きやすい環境を整備しましょう。

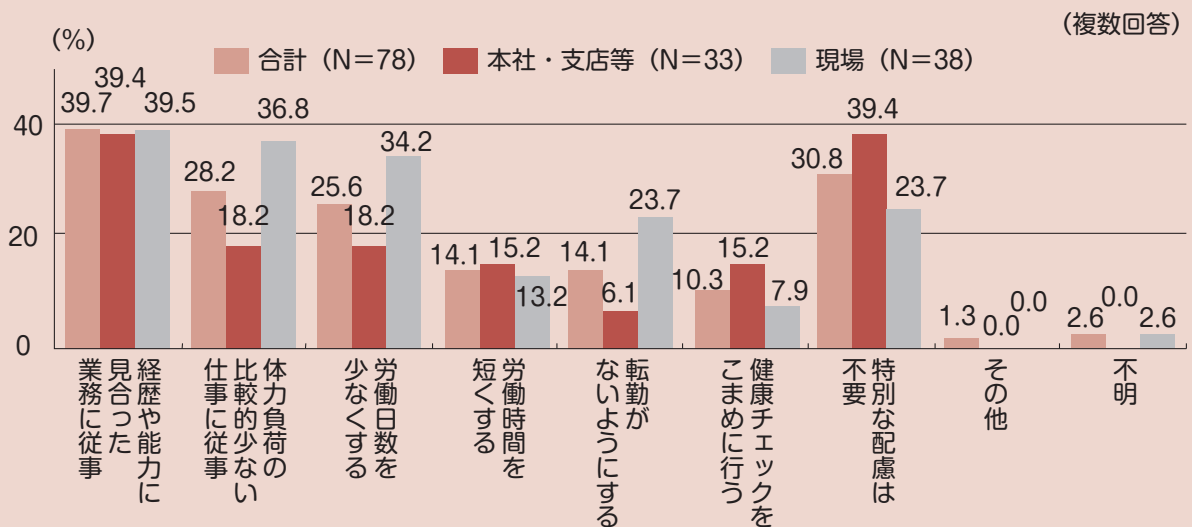
ワーク・ライフ・バランスを重視した職場環境は、高齢従業員だけでなく、若年層や女性等の多様な人材の確保にも有効です。

ポイント

働きやすさを求める従業員の声

アンケート調査結果によると、60歳代従業員の3割弱が「体力負荷の比較的少ない仕事に従事させてほしい(28.2%)」、「労働日数を少なくする等の配慮をしてほしい(25.6%)」と回答しています。

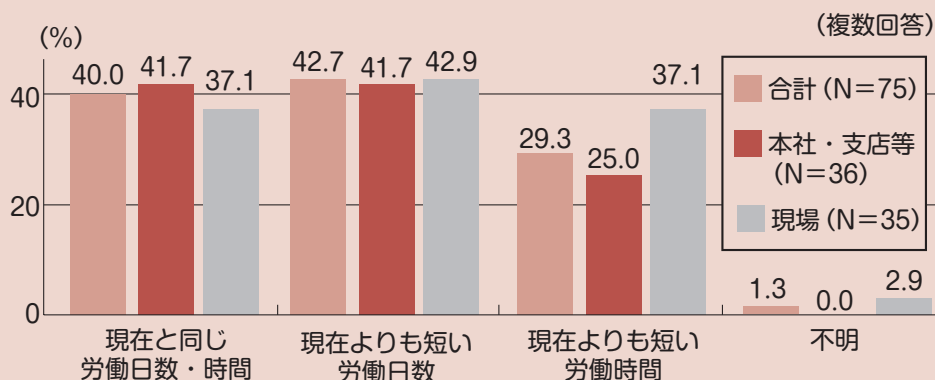
業務面で希望する配慮



(出所) 機械土工工事業高齢者雇用実態調査 (平成26年度実施) アンケート調査結果より

また、50歳代の従業員の約4割が、「60歳以降は現在よりも短い労働日数で働くこと」を、約3割が「現在よりも短い労働時間で働くこと」を希望しています。

■ 希望する働き方



(出所) 機械土工事業高齢者雇用実態調査 (平成26年度実施) アンケート調査結果より

157222

働きやすい環境を整備した例

～現場敷地内にプレハブ小屋を設置し、残業時間を2時間短縮～

現場で数十分ほど手が空くたびに、プレハブ小屋で必要な書類をこまめに作成。現場の作業が終わった後の書類作成を極力減らした。(中略) 現場の技術者が長時間労働を強いられるのにはいくつかの理由がある。何があっても工期を厳守しようとするのがよく指摘されるが、作成すべき書類が多いこともその一つだ。(中略)「プレハブ小屋で作成した書類を事務所で整理してすぐに帰れる。2時間は帰宅時間が早まった」(中略)。(建設業 / 従業員数約 800 名)

(出所) 『日経コンストラクション 2008.11.28』(日経 BP 社) より

～共同の工程表を作成して、人員を派遣する体制に～

四つの現場の技術者は共同で工程表を作成。休日も作業せざるを得ない場合には、交代でほかの現場の技術者が支援し、忙しい現場の技術者が休暇を取れる体制を整えた。(建設業 / 従業員数約 800 名)

(出所) 『日経コンストラクション 2008.11.28』(日経 BP 社) より

～繁忙期には支社間・部署間で応援し、残業時間を短縮～

第二土曜日は事務所を閉所し、完全休日とするほか、繁忙期には、残業時間短縮のため支社間や部署間で応援を行い、柔軟に対応しています。また、作業効率向上のために、毎週水曜日には社員による意見交換会が行われ、現場の工程や業務の進め方など、事故のない安全な作業ができるように意思疎通を行っています。(専門工事業者 / 従業員数約 1,000 名)

(出所) 『ファミフレネットあいち 企業の取組好事例 (愛知県)』より

Q7

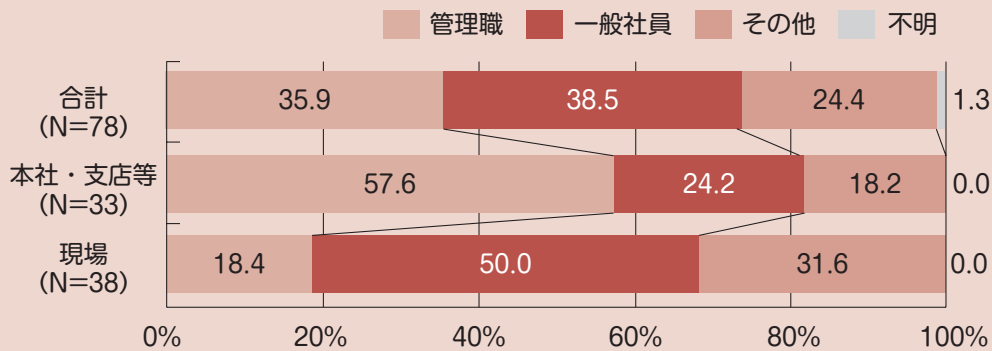
定年前後で役職は変化するのか？

A

定年後も管理職として活躍している方が多くいます。

アンケート調査結果によると、定年後もそのまま管理職（役職者）として活躍している方が多くいます。「本社・支店等に勤務」している60歳代従業員の場合、6割近くが管理職だということがわかりました。

■ 職位



(出所) 機械土工工事業高齢者雇用実態調査 (平成26年度実施) アンケート調査結果より

ポイント1

役職手当を支給して、定年前と同程度の賃金水準に

ヒアリング調査では、定年後の賃金水準が下がった場合でも、管理職としての「役職手当」を定年前よりも多く支給することで、定年前と同等の賃金水準を保つ例がみられました。

定年になったからといって、賃金水準を下げるのではなく、責任や職務に対する対価をきちんと支払うことは、従業員の能力や経験を評価する企業姿勢を示すことにつながり、職場全体の士気を高めるためにも有効です。

ポイント2

定年後の管理職の処遇条件例

～原則「再雇用」だが、管理職は定年前と同様の扱い～

定年は65歳。定年後、一定条件の下※、上限年齢を定めず勤務延長または再雇用を実施している。継続雇用は、原則として「再雇用」であるが、管理職等の重要な職務にある者については、その処遇を「勤務延長」として、

定年前と同様に扱っている。(建設業 / 従業員数約 100 名)

※継続雇用の意欲を有し、かつ保有する資格や技術および今までの経験と実績等を総合判断し、引き続き業務に対して責任を持って職務を全うすると会社が認める者を継続雇用している。

(出所)『70 歳いきいき企業 100 選 2011 年度版』(独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構)より

～管理職には定年制度は適用せず、そのまま雇用を継続～

1914 年の創業以来、ネジ業界のパイオニアとして信頼のできるネジ作りに専念し、(中略)常に信頼度の高い製品作りに心掛けている。65 歳以上の従業員は 10 名(うち 70 歳以上は 2 名)在籍している。

定年年齢は 62 歳であるが、原則希望者全員を 65 歳まで継続雇用している。また、65 歳以降は年 1 回の意思確認を行ったうえで、引き続き継続雇用を行っており、この上限年齢は設定していない。

管理職については、この定年制・継続雇用制度は適用せず、(中略)継続雇用している。勤務形態は原則 8 時間のフルタイム勤務である。従業員の希望に応じ短時間勤務・在宅就労等弾力的な対応も想定しているが、今のところ希望者はいない。(製造業 / 従業員数 30～99 名)

(出所)『70 歳まで働ける企業創出事業 先進企業事例紹介』(大分県中小企業団体中央会、平成 22 年)より

～役職はそのまま引き継ぎ、定年到達前とほぼ同じ処遇に～

課長職以上の管理職であった者は、原則として継続雇用後もそのまま役職を引継ぎ、処遇もそのままの月給制を採っている。

係長以上の功労者については、継続雇用後もそのまま役職を引継ぎ、処遇もそのままの日給月給制を採っている。いずれも身分は嘱託社員となるが、ほとんど定年到達前と変わらない人事処遇を受けている。(中略)

継続雇用後も、評価を実施して、その結果を賞与に反映することでモチベーションを高めるようにしている。賞与の水準は、定年到達前の水準で支給しており、やりがいにも繋がっているのではないかと考えている。(食品製造業 / 従業員数約 130 名)

(出所)『奈良県における先進事例集』(奈良労働局、平成 23 年)より

Q8

定年後の賃金設定のポイントとは？

A

仕事内容や能力に見合った賃金設定を心がけましょう。

ほとんどの企業が再雇用者の賃金水準を下げている一方で、定年直前の賃金水準を維持する企業もみられます。

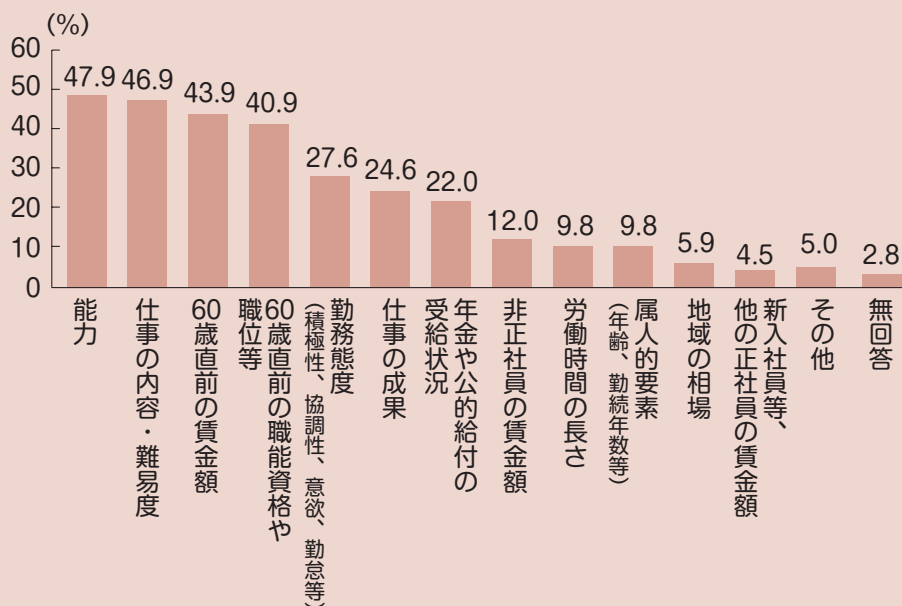
多くの企業が定年という年齢要件のみを理由に賃金水準を下げていますが、これに対しては疑問の声も聴かれています。従業員のモチベーションを維持し戦力化を図るためにも、仕事内容や能力に見合った賃金設定をするように心がけましょう。

ポイント

60歳以降の基本給決定時に考慮する要素

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構が平成25年に実施したアンケート調査結果によると、60歳以降の基本給決定時に考慮する要素として、「能力」「仕事の内容・難易度」「60歳直前の賃金額」等が挙げられています。

■ 基本給決定時に考慮する要素 (n=4203)



(出所) 『60歳以降の人事管理と人材活用－2013年アンケート調査結果から－』(独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構) より

～モチベーション維持のために、業績に応じた加算金を支給～

再雇用者については月額固定で 20 万円支給されるが（残業手当は支給）、現場監督やチーフなどは、技術・技能レベルや業務内容の責任に応じて査定し、90 万円から最大で 300 万円が加算され、年間合計で最大 540 万円が支給される。現場監督（責任者クラス）は概ね年収 500 万円前後となっている。加えて、特別加算金制度もあり、業績に著しく貢献したなど、貢献度に応じてさらに 100 万円から 200 万円が加算金として支給される。これは、現場からの申請などに基づき、全社的なバランスを検討し支給するか否かを決定している。

同社では、再雇用者の場合、貢献度が高いにもかかわらず、定年を迎えたということだけで賃金を下げているという事情を勘案し、モチベーションを維持する上でも必要な制度と認識している。（プラントメンテナンス業 / 従業員数不明）

（出所）『プラントメンテナンス業高齢者雇用推進の手引き』（独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構、平成 20 年）より

column ●●● 「賞与」を活用して従業員のモチベーションアップ！

ここでは、賞与を活用して従業員のやる気を引き出している企業の例を紹介します。

当社がかつて嘱託再雇用制と呼ぶ再雇用制度をとっていた。原則として希望者全員を 1 年ごとに契約して 65 歳まで再雇用する制度だった。しかし、嘱託雇用制での処遇は固定的で、再雇用者のモチベーションなどに問題が生じていた。そこで 2013 年 4 月より、65 歳定年制を導入した（以前は 60 歳定年制）。

65 歳定年制のもとで大きく異なるのは賞与の取扱いだ。嘱託再雇用制では年間 2ヶ月に固定されていたが、業績連動型に改定された。所属する事業所業績評価と個人査定によって支給率が決まることになり、評価によって支給額にメリハリがつくようになったのである。この改定により定年延長後の賞与支給額は 60 歳までの 3 分の 2 程度までに引き上げられた。

なお、賃金は能力給であり、定年時の職能資格ランクと人事考課で決定している。

2013 年 4 月の 65 歳定年制導入前は、部長クラスで 60 %、課長クラスで 50 %程度の年収減となっていたが、賞与制度の改定でその低下幅は 30 %から 40 %程度に改善した。（住宅メーカー / 従業員数約 14000 人）

（出所）『エルダー 2014 年 9 月号』（独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構）より

Q9

人事評価をモチベーションの維持・向上につなげるためには？

A

評価項目や評価基準を明示するとともに、評価結果を本人にフィードバックしましょう。

アンケート調査では、約半数の企業が継続雇用者に対する人事評価を行い、そのすべての企業が評価結果を、賃金あるいは賞与や報奨金等に反映していることがわかりました。

評価にあたって評価項目や評価基準を明示し、評価結果を本人にフィードバックすることは、継続雇用者のモチベーションの維持・向上に有効です。

ポイント

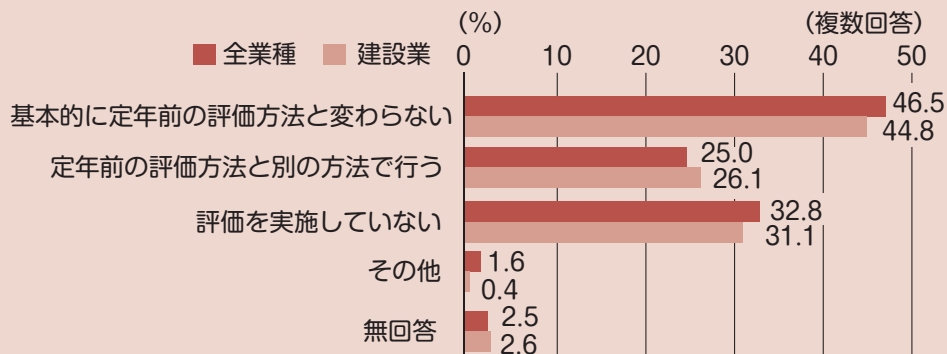
ヒアリング調査結果より

定年後の人事評価の例

	評価方法
A 社	定年前・定年後にかかわらず、操機職には客先に対する単価設定のためのランキング（能力や経験、資格を基準として10段階で上長が実施）があり、客先へランキングを提示している。 社内では、職種ごとの職能等級制度（15～20段階で上長と人事が実施）を整備しており、定年後もこの等級を適用し、人事評価を実施する。年3回、地区担当者が現場へ出向き面談を行い、その際に人事評価結果や客先からの評価について本人へ直接フィードバックをしている。 【評価項目：定年前と同様】
B 社	運転手（オペレーター）と整備職には、「5つの資格をそれぞれ20の等級に分けたランキング」があり、他職種にも同程度のランキングがある。継続雇用者も正社員と同様に年1回、上司との評価面談を行い、翌年の契約内容を話し合う。評価が高く、働く意欲も高い者は昇級も可能である。 【評価項目：定年前と同様】
C 社	定年後も定年前と同様に、自己評価後の一次評価、二次評価を経て、直属の上長による面談を実施する。 【評価項目：定年前ほど厳密ではない】

（出所）機械土工工業高年齢者雇用実態調査（平成26年度実施）アンケート調査結果より

参考として、建設業の継続雇用者の人事評価を見てみましょう。「基本的に定年前の評価方法と変わらない」が44.8%（全業種46.5%）で最も多く、次いで「評価を実施していない」が31.1%（全業種32.8%）、「定年前の評価方法と別の方法で行う」が26.1%（全業種25.0%）となっています。



『平成26年度 高年齢社員や有期契約社員の法改正後の活用状況に関する調査』（独立行政法人労働政策研究・研修機構）より

～従業員自身も納得のオープン評価～

モチベーションの改善・向上につなげるためにも、常に公正でフェアに評価することが必要。また業績をリアルタイムで社員に公開しているため、どの程度仕事を頑張ればどの位給与がもらえるかを従業員がわかっている。（内装工事業 / 従業員数不明）

（出所）『平成 24 年 内装工事業 高齢者雇用ガイドブック』（独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構）より

～年齢に関係なく、全社員に年 2 回の賞与支給～

全社員を対象とした年 2 回の人事考課の際に、会社への提案と自身の振り返り等を自己申告書として提出してもらっている。また人事考課に基づいて、年齢に関係なく全社員に年 2 回の賞与を支給している。これらの取り組みは会社のために頑張ってもらう大きな要因となっている。（総合工事業 / 従業員数約 150 名）

（出所）『生涯現役いきいき企業 100 選 2014 年度版』（独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構）より

～納品結果を従業員と共有し、正当な評価につなげる～

社長自ら全社員と面談を実施しているが、「なぜ自分はこの評価なのか」と疑問がわくこともある。そこで客先の協力を得て、品質保証部から納品した車に関する調査を実施し、その回答結果を活用している。質問項目としては値段・内装・電話対応・営業マンなどがあり、それぞれの項目毎に 5 段階評価を付けてもらっている。この客先評価をフィードバックしながら「思い当たることがあるなら次に活かすように」という対応に努めている。（自動車車体製造業 / 従業員数不明）

（出所）『自動車車体製造業 高齢者雇用の Q & A』（平成 25 年、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構）より

Q10

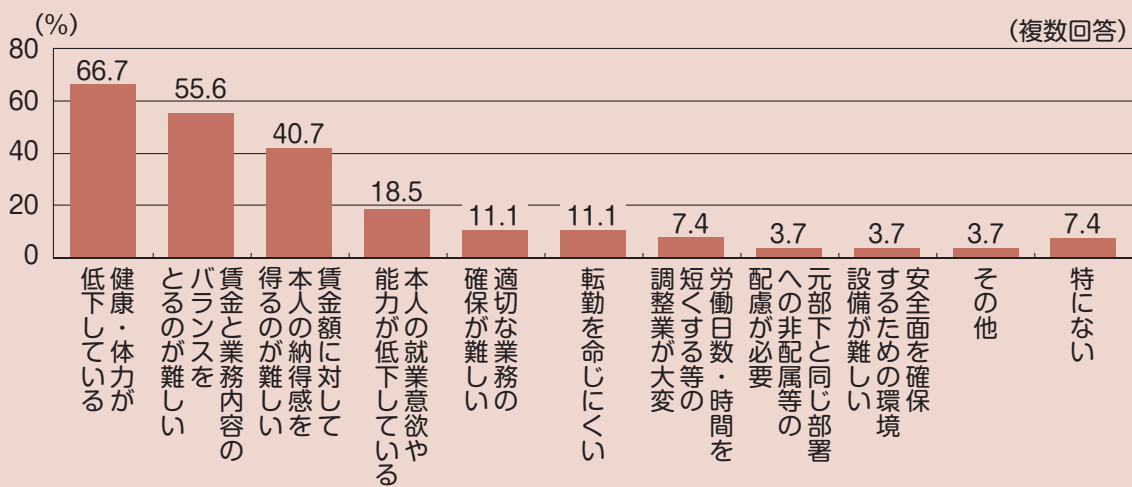
高齢従業員により長く働いてもらうためには？

A

健康維持の取り組みを行いましょう。

60歳代の従業員を活用する際の課題としては、「健康・体力が低下している」が最も多く、66.7%を占めていることがわかります。

■ 活用時の課題 (N=27)



(出所) 機械土工工業業高齢者雇用実態調査 (平成26年度実施) アンケート調査結果より

従業員の健康維持のためには、健康維持の重要性を周知するとともに、何らかの取り組みを行うことが有効です。

例えば、健康診断の結果、生活習慣病のリスクが高くなってきた高齢従業員に対しては、定期的な保健指導を行う、健康に関する情報提供や運動機会の提供をするといった例が考えられます。

ポイント

従業員の健康維持の取り組み例

～年次有給休暇を積極的に取得させる～

年次有給休暇については積極的な取得促進に取り組み、平均取得率は60%に達するとのこと。半日単位の年次有給休暇制度も導入し、計画的な取得促進を呼び掛け、功を奏している。

その他、健康管理対策としては、定期健診受診後の有所見者にはフォローを徹底、その再診結果を見届けている。(建設業 / 従業員数 100～299名)

(出所) 『現場をのぞいてみたら東京が見えた』～高齢者雇用本格化の中で～ (平成26年、東京都産業労働局) より

～腫瘍マーカー検査を会社負担で実施～

高齢従業員が社内で活躍していくためには、健康に特に留意する必要があります。

(中略) 社長はこの思いから、5年前に社員全員の前で「会社が従業員の健康管理に積極的に関与する」と宣言。定期健康診断結果に基づき従業員へ受診を勧めることに加えて、定期健康診断時に、腫瘍マーカー検査を会社負担で実施することとしました。

現在まで、高齢者の方が早期発見により大事に至らずに済んでいます。(電気機器製造業 / 従業員数 62 名)

(出所)『福岡県 70 歳現役社会づくり高齢者雇用企業事例集』(平成 26 年、福岡県 70 歳現役応援センター)より引用

～メタボ川柳を募集して、健康づくりへの関心を高める～

衛生管理対策では、企業グループ全体での取組が強化されており、定期健診受診後、再検査を受けた人には全員保健師による面接を実施、メンタルヘルスについても、会社指定医によるカウンセリングなどを受診できる体制が整っている。

また、メタボ対策のチラシを配布、グループ単位で「メタボ川柳」を募集し競わせるなど、中高年齢者の健康づくりへの関心を高め、その改善に取り組んでいる。(製造業 / 従業員数 30～99 名)

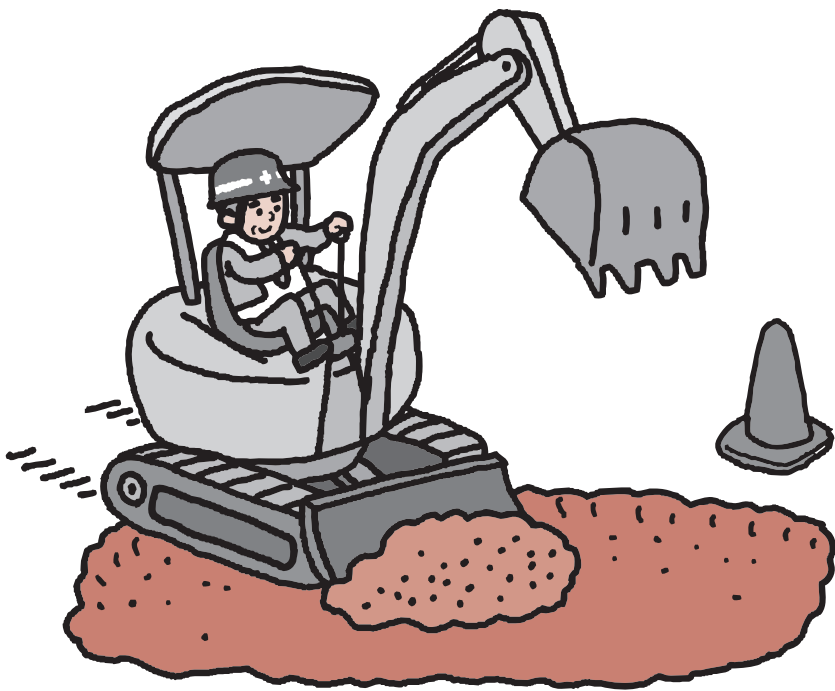
(出所)『「現場をのぞいてみたら東京が見えた」～高齢者雇用本格化の中で～』(平成 26 年、東京都産業労働局)より引用

～インフルエンザワクチン無料化、積雪時の休暇取得奨励～

3年前に社屋を新設、その折に心地よい職場環境を目指しレストランを設置した。食事は多彩で栄養バランスに富み、サイドメニューも充実、社員の満足度は高い。その上、本人の費用負担は半額以下、「社員の食事を大切に」とする社長方針による。

高齢者に元気に働いてもらうには、健康や安全管理が欠かせない。定期健診はもちろんインフルエンザ予防などは無料化、契約更新時にも健康をチェックしている賜物で再検査必要との所見者は見られない。また、高齢者の交通安全にも配慮し、積雪時には自家用車通勤者に休暇取得を奨励するなど、事故ゼロを実現し続けている。(製造業 / 従業員数 30～99 名)

(出所) 東京都産業労働局「現場をのぞいてみたら東京が見えた」～高齢者雇用本格化の中で～平成 26 年より



資料編①

年金や助成金に関する情報

.....

1. 年金に関する情報
2. 高年齢雇用継続給付に関する情報
3. 雇用安定に関する助成金の情報
4. 「高年齢者雇用アドバイザー」による相談・援助の実施



1

年金に関する情報

従業員から質問を受けることの多い年金の支給時期と支給額。「一体いつから、いくら支給されるのだろうか」と不安に感じている従業員も多いと思います。

ここでは、従業員から質問を受けた際に参考となる情報を紹介します。

(1) 年金はいつからもらえるのか？

年金がもらえる年齢は、性別や生まれ年により異なります。下の表に男女別の年金受給開始年齢をまとめていますので、参考にしてください。

【男性の場合】（平成 27 年時点）

	年金受給開始年齢
昭和 28 年 4 月 2 日～昭和 30 年 4 月 1 日に生まれた方	61 歳
昭和 30 年 4 月 2 日～昭和 32 年 4 月 1 日に生まれた方	62 歳
昭和 32 年 4 月 2 日～昭和 34 年 4 月 1 日に生まれた方	63 歳
昭和 34 年 4 月 2 日～昭和 36 年 4 月 1 日に生まれた方	64 歳
昭和 36 年 4 月 2 日以後に生まれた方	65 歳

【女性の場合】（平成 27 年時点）

	年金受給開始年齢
昭和 29 年 4 月 2 日～昭和 33 年 4 月 1 日に生まれた方	60 歳
昭和 33 年 4 月 2 日～昭和 35 年 4 月 1 日に生まれた方	61 歳
昭和 35 年 4 月 2 日～昭和 37 年 4 月 1 日に生まれた方	62 歳
昭和 37 年 4 月 2 日～昭和 39 年 4 月 1 日に生まれた方	63 歳
昭和 39 年 4 月 2 日～昭和 41 年 4 月 1 日に生まれた方	64 歳
昭和 41 年 4 月 2 日以後に生まれた方	65 歳

(2) 年金はいくらもらえるの？

支給される年金額は納付年数や給与総額等により異なるため、一概にいくらとは言えませんが、従業員本人が日本年金機構の「ねんきんネット」に登録することで、年金見込額の試算ができます。

「ねんきんネット」への登録はこちらから

● http://www.nenkin.go.jp/n/www/n_net/index.jsp

(3) 年金に関する質問はどこにすればよいの？

日本年金機構の電話窓口を以下に記載します。

電話する際には、基礎年金番号または年金証書番号を伝えましょう。

「ねんきん定期便」、「ねんきんネット」、「ねんきん特別便」及び「厚生年金加入記録のお知らせ」に関するお問い合わせは「ねんきん定期便・ねんきんネット等専用ダイヤル」0570-058-555（ナビダイヤル）まで。050の電話からおかけになる場合は03-6700-1144（一般電話）となります。

受付時間 月～金曜日 9：00～19：00 第2土曜日 9：00～17：00

※祝日（第2土曜日を除く）、12月29日～1月3日は利用できません。

(4) 在職中に支給される年金と、給与の関係

60歳以降、在職しながら受ける老齢厚生年金を「在職老齢年金」といい、給与月額と年金月額に応じて年金額が調整（一部または全部が支給停止）されます。

60歳から64歳までの間は、給与月額と年金月額の合計額が28万円を上回る場合、下記の計算式に基づいて年金が減額されます。

65歳から70歳までの間は、給与月額と年金月額の合計額が47万円を上回る場合、下記の計算式に基づいて年金が減額されます（ただしこの場合でも、老齢基礎年金は全額支給されます）。

また70歳以降も厚生年金保険の適用事業所に勤務する場合は、保険料の負担はありませんが、65歳以上の方と同様の方法により年金額が調整されます。

年金の支給停止額の計算式

～60歳から64歳までの間～

$(\text{総報酬月額相当額 (給与月額)} + \text{基本月額 (年金月額)} - 28 \text{万円}) \times 1/2$

※総報酬月額相当額 ≤ 47万円 且つ 年金月額 ≤ 28万円 の場合

～65歳から70歳までの間～

$(\text{総報酬月額相当額 (給与月額)} + \text{基本月額 (年金月額)} - 47 \text{万円}) \times 1/2$

○28万円、47万円は、全国の賃金水準等により毎年（4月）見直されることになっています。

○総報酬月額相当額……「その月の標準報酬月額」+「その月以前12ヶ月間の標準賞与額/12」

○基本月額……老齢厚生年金の年金額/12

※年金額には「加給年金」、「経過的加算」の額は含みません。

※厚生年金基金から受ける年金がある場合、そのうち代行部分の年金額（各厚生年金基金に確認が必要）を含みます。

○上記の計算式により全額支給停止になる場合、加給年金も全額支給停止になります。

（出所）日本年金機構ホームページより

2

高年齢雇用継続給付に関する情報

高年齢雇用継続給付は、「(1) 高年齢雇用継続基本給付金」と、退職後に失業給付 (=基本手当) を受給し 60 歳以後再就職した場合に支払われる「(2) 高年齢再就職給付金」に分かれます。

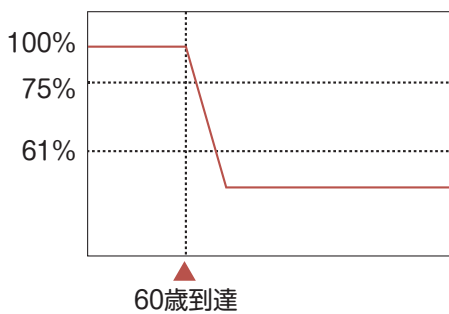
ともに、雇用保険の被保険者であった期間が5年以上ある60歳以上65歳未満の一般被保険者(本人)が、原則として60歳以降の賃金が60歳時点に比べて、75%未満に低下した状態で働き続ける場合に支給されます(各月の賃金が341,015円を超える場合は支給されません)。この額は毎年8月1日に変更されます。

(1) 高年齢雇用継続基本給付金

高年齢雇用継続基本給付金の支給額

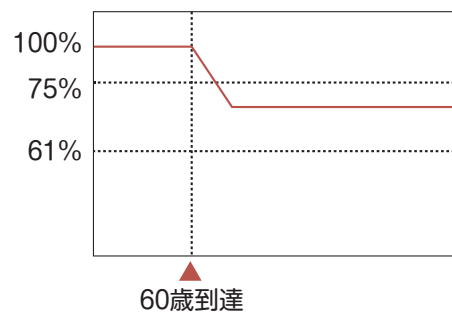
- 60歳後の実際に支払われた賃金が、60歳時点の賃金月額額の61%以下に低下した場合
→ 実際に支払われた賃金の15%相当額
- 60歳後の実際に支払われた賃金が、60歳時点の賃金月額額の61%超75%未満に低下した場合
→ その低下率に応じて、実際に支払われた賃金の15%相当額未満の額

60歳後の賃金月額が、60歳時点の賃金月額
の61%以下に低下した場合



賃金月額額の15%相当額

60歳後の賃金月額が、60歳時点の賃金月額
の61%超75%未満に低下した場合



支給額の計算式：

$$= -(183 \div 280) \times (\text{支給対象月に支払われた賃金}) + (137.25 \div 280) \times (60\text{歳時点の賃金月額})$$

- 支給額の例

60歳時点の賃金が月額30万円で、60歳以降の賃金が月額18万円となったケース(60%に低下)

→ 60%に低下したことになるため、1ヶ月あたりの賃金18万円の15%に相当する額の2万7千円が支給される。

- 高年齢雇用継続給付の支給期間：原則60歳に達した月から65歳に達する月

(2) 高年齢再就職給付金

高年齢再就職給付金は、(1) 高年齢雇用継続給付の条件に追加して、再就職の前日における失業保険の基本手当の支給残日数が100日以上あり、当該就職に係る再就職手当を受給しない事が要件となります。

高年齢再就職給付金は、再就職手当と併給ができません。いずれか一方を本人が選択し、支給決定を受けるとその後は変更・取消しはできません。

なお再就職手当は、再就職をした翌日から1ヶ月以内が申請期限となっています。

- 高年齢再就職給付の支給期間：基本手当の支給残日数により、1年または2年(最長65歳)

(3) 高年齢雇用継続基本給付金・高年齢再就職給付金の支給申請書

ハローワークにて支給申請を行うか、ハローワークインターネットサービスの「申請等をご利用の方へ」内の「雇用保険手続支援」からダウンロードが可能です(<https://www.hellowork.go.jp>)。

(出所) ハローワークホームページより

- 問い合わせ先

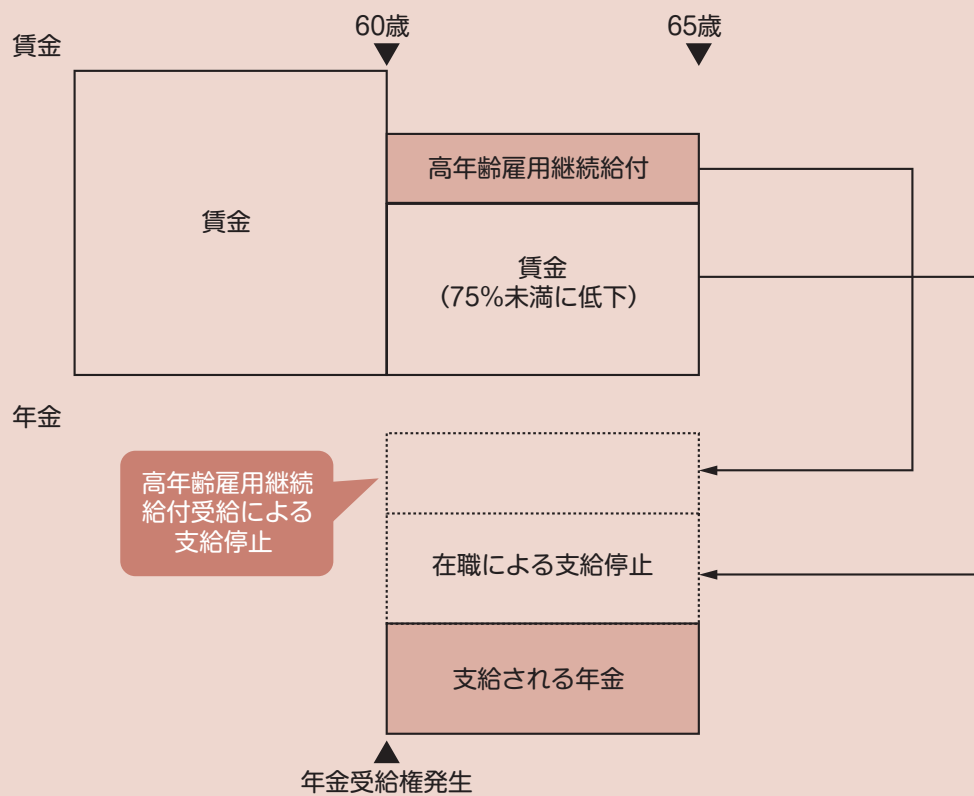
最寄りの労働局、公共職業安定所(ハローワーク)

公共職業安定所(ハローワーク)所在案内 <http://www.mhlw.go.jp/kyujin/hwmap.htm>

(4) 高年齢雇用継続給付と年金の関係

雇用保険の高年齢雇用継続給付（高年齢雇用継続基本給付金、高年齢再就職給付金）を受給する際、特別支給の老齢厚生年金等、65歳になるまでの老齢年金を受けている場合は、在職による年金の支給停止に加えて年金の一部が支給停止されます。

支給停止される年金額は、高年齢雇用継続給付の受給額の約40%（最高で賃金（標準報酬月額）の6%）に当たる額です。



(出所) 日本年金機構ホームページより



3

雇用安定に関する助成金の情報

本項では、特定求職者雇用開発助成金等の公的支援策（平成 27 年 4 月時点での最新情報）について紹介します。なお公的支援策の内容は変更される可能性があるため、ご注意ください。

助成金等	お問い合わせ・申請先
(1) 特定求職者雇用開発助成金 ・特定就職困難者雇用開発助成金 ・高齢者雇用開発特別奨励金	最寄りの労働局 公共職業安定所（ハローワーク）
(2) トライアル雇用奨励金	
(3) 高齢者雇用安定助成金	各都道府県支部 高齢・障害者業務課（P46）
(4) 高齢者職域開拓モデル事業	公益財団法人東京しごと財団 東京仕事センター

(1) 特定求職者雇用開発助成金

特定求職者雇用開発助成金には、「特定就職困難者雇用開発助成金」と、「高齢者雇用開発特別奨励金」の二つがあります。

①特定就職困難者雇用開発助成金

高齢者（60 歳以上 65 歳未満）、障害者、ひとり親家庭等の就職困難者を、ハローワーク等（※）の紹介により、継続して雇用する労働者（雇用保険の一般被保険者）として雇い入れる事業主（65 歳以上に達するまで継続して雇用し、かつ、当該雇用期間が継続して 2 年以上あることが確実な場合に限る）に対して、支給されます。

②高齢者雇用開発特別奨励金

雇入れ日の満年齢が 65 歳以上の離職者をハローワーク等（※）の紹介により、1 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事業主（1 年以上継続して雇用することが確実な場合に限る）に対して、支給されます。

※具体的には以下の機関が該当

[1] 公共職業安定所（ハローワーク）

[2] 地方運輸局（船員として雇い入れる場合）

[3] 適正な運用を期すことのできる有料・無料職業紹介事業者

厚生労働大臣の許可を受けた有料・無料職業紹介事業者、届出を行った無料職業紹介事業者、または無料船員職業紹介事業者（船員として雇い入れる場合）のうち、本助成金に係る取扱いを行うに当たって、厚生労働省職業安定局長の定める項目のいずれにも同意する旨の届出を労働局長に提出し、雇用関係給付金に係る取扱いを行う旨を示す標識の交付を受け、これを事業所内に掲げる職業紹介事業者。

● 特定求職者雇用開発助成金の支給額（平成 27 年 5 月 1 日の雇入れから）

対象労働者区分	支給額（1 人につき）		助成対象期間
	大企業	中小企業	
短時間労働者以外	50 万円	60 万円	1 年間
短時間労働者※	30 万円	40 万円	1 年間

※短時間労働者：1 週間の所定労働時間が、20 時間以上 30 時間未満の労働者

● 高年齢者雇用開発特別奨励金の支給額（平成 27 年 5 月 1 日の雇入れから）

対象労働者区分	支給額（1 人につき）		助成対象期間
	大企業	中小企業	
短時間労働者以外	50 万円	60 万円	1 年間
短時間労働者※	30 万円	40 万円	1 年間

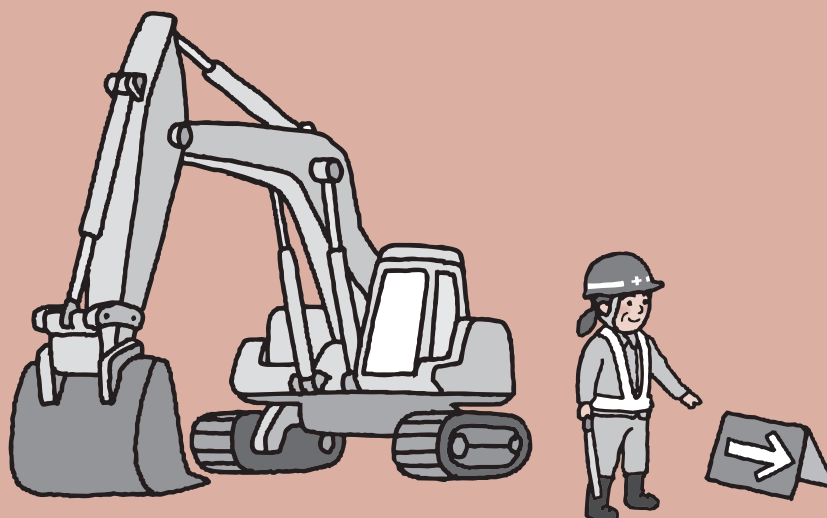
※短時間労働者：1 週間の所定労働時間が、20 時間以上 30 時間未満の労働者

※平成 27 年 10 月 1 日より離職割合要件が追加されました。雇入れ 1 年後の離職割合が 50 %を超えている場合、新たな対象労働者の雇入れについて上記の助成金を受けることができません。

（出所）ハローワークホームページより

● 問い合わせ先

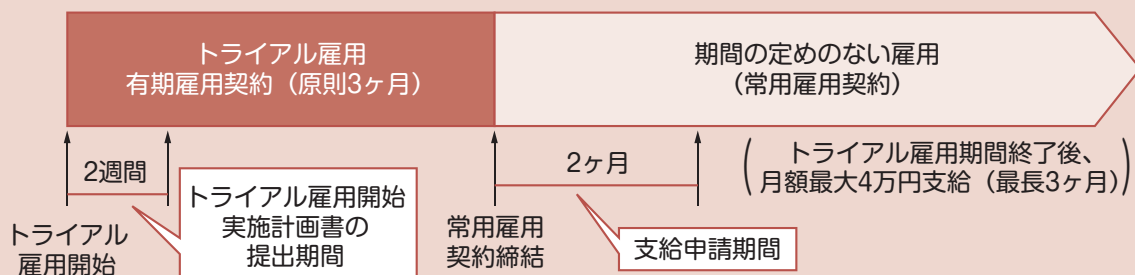
公共職業安定所(ハローワーク)所在案内 <http://www.mhlw.go.jp/kyujin/hwmap.html>



(2) トライアル雇用奨励金

トライアル雇用奨励金は、職業経験の不足等から就職が困難な求職者を原則 3ヶ月間の試行雇用することにより、その適性や能力を見極め、常用雇用へ移行することを目的とした制度です。

■ トライアル雇用のイメージ（ハローワークから紹介を受けた場合）



事前にトライアル雇用求人を入職ハローワーク、地方運輸局、職業紹介事業者※等に提出し、これらの紹介により、対象者を原則 3ヶ月の有期雇用で雇い入れ、一定の要件を満たした場合に、奨励金を受けることができます（トライアル雇用期間後に採用を見送った場合も、奨励金は支給されます）。

※トライアル雇用奨励金の取扱いを行うに当たって、雇用関係給付金の取扱いに係る同意書を労働局に提出している職業紹介事業者

- 支給額：対象者 1 人当たり、月額最大 4 万円（最長 3ヶ月間）

（出所）厚生労働省ホームページより

- 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）

公共職業安定所（ハローワーク）所在案内 <http://www.mhlw.go.jp/kyujin/hwmap.html>



(3) 高齢者雇用安定助成金

高齢者の雇用の安定を図るため、高齢者の活用促進のための雇用環境整備の措置（以下「高齢者活用促進の措置」という）を実施する事業主に対して助成金が支給されます。

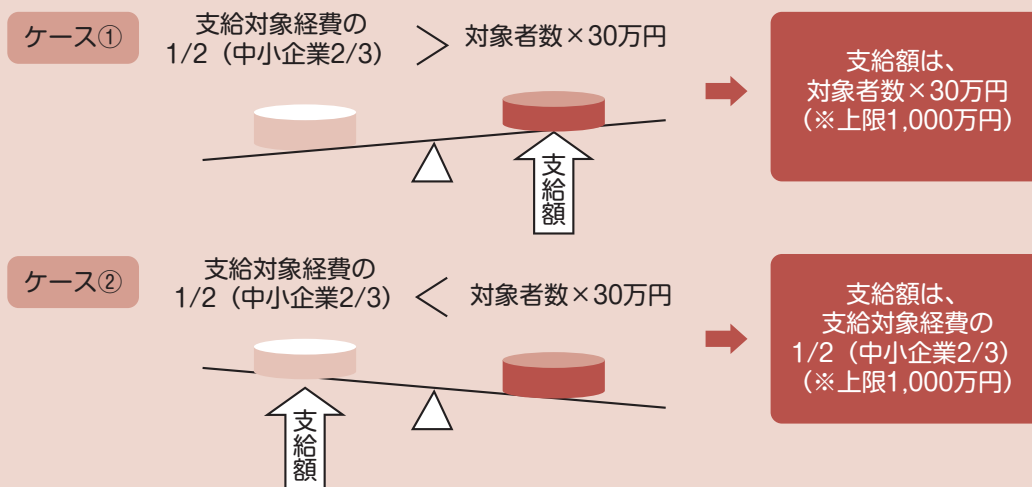
● 支給額：上限 1,000 万円

「高齢者活用促進の措置」に要した費用の 2 分の 1（中小企業の場合は 3 分の 2）

ただし、この「高齢者活用促進の措置」による支給額は、1 年以上継続して雇用している 60 歳以上の雇用保険被保険者 1 人につき 30 万円が上限となっています（建設・製造・医療・保育・介護に係る事業のみ上限 30 万円。それ以外の場合は上限 20 万円）。

■ （参考）支給額のイメージ

支給対象経費の 1/2（中小企業 2/3）と、対象者数×30万円を比較して、少ない方の額が支給額となります。



（出所）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より

● 問い合わせ先

最寄りの各都道府県支部、高齢・障害者業務課（P46 参照）

(4) 高齢者雇用安定助成金を活用した例 ※中小企業（助成率 2/3）、建設業の例

事例 1：土木工事部門における機械設備の導入・改善

①現状・問題点

土木工事部門において、大型機械が入れない小規模現場等での掘削作業をツルハシ・スコップ等により手作業で行っているため、高齢従業員にとって腕や腰の身体的負担が大きい。

②取り組み内容（高齢者活用促進措置）

ミニバックホー（ドラグショベル）を導入し、高齢従業員の身体的負担を軽減する。

③取り組みの効果

高齢従業員の身体的負担を軽減することにより、職業能力を十分発揮できるようになった。



A：助成金の対象となる経費

ミニバックホー2台購入費（←対象経費）540万円
540万円の2/3=360万円……①

B：措置の対象となる被保険者

土木工事部門で就労する、1年以上雇用される60歳以上の被保険者数=5人
5人×30万円=150万円……②

C：支給額

①と②のうち、少ない方の金額=②となり、支給額は150万円

事例 2：総合工事における機械設備の導入・改善

①現状・問題点

土木工事用資材、石灰（25kg）等を倉庫の1階から2階への上げ下ろし及び運搬する際、階段を使用し、手作業で行っているため、高齢従業員にとって、腕、肩、腰への負担となり腰痛等の慢性化の原因にもなっている。

②取り組み内容（高齢者活用促進措置）

倉庫内に移動式の天井クレーンを導入する。

③取り組みの効果

倉庫内のすべてのスペースに重量物を移動することができ、高齢従業員の身体的負担を大幅に軽減することができた。



A：助成金の対象となる経費
移動式天井クレーン設置費360万円＋倉庫改修工事費240万円＝合計600万円（←対象経費）
600万円の2/3＝400万円……①

B：措置の対象となる被保険者
倉庫で就労する、1年以上雇用される60歳以上の被保険者数＝10人
10人×30万円＝300万円……②

C：支給額
①と②のうち、少ない方の金額＝②となり、支給額は300万円

事例 3：溶接部門における作業環境の改善

①現状・問題点

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

②取り組み内容（高齢者活用促進措置）

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

③取り組みの効果

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



A：助成金の対象となる経費
移動式照明購入・設置費120万円＋スポットクーラー購入費30万円
＝合計150万円（←対象経費）
150万円の2/3＝100万円……①

B：措置の対象となる被保険者
溶接部門で就労する、1年以上雇用される60歳以上の被保険者数＝6人
6人×30万円＝180万円……②

C：支給額
①と②のうち、少ない方の金額＝①となり、支給額は100万円

(5) 高齢者職域開拓モデル事業

創業や新分野進出等により、高齢者を新たに3人以上雇用する事業主を対象に、事業立ち上げ経費が助成（上限300万円、補助率50%）されます（認定予定数は年間3件程度）。

平成27年度分の募集は終了しました。平成28年度の募集は決定次第ホームページに掲載されます。

● 助成金支給の条件

- ・ 創業や新分野進出等で、新たに60歳以上の高齢者を3名以上雇用する
- ・ 雇用する高齢者の一週間の所定労働時間が10時間以上
- ・ 就業モデルの従業員に占める高齢者の割合が5割以上
- ・ 高齢人材の起用例として新たな取り組みであり、一般の事業主のビジネスモデルとなりうる内容
- ・ 安定的、計画性のある事業内容である

● 支給額

就業モデルの立ち上げに要する経費（備品の購入、店舗改装、研修受講費用等）の一部を助成します（人件費は対象外）。

助成対象期間は、認定日から1年間。認定日から1年以内に就業モデルの開始及び高齢者の雇用を達成することが条件です。

● 申請の流れ

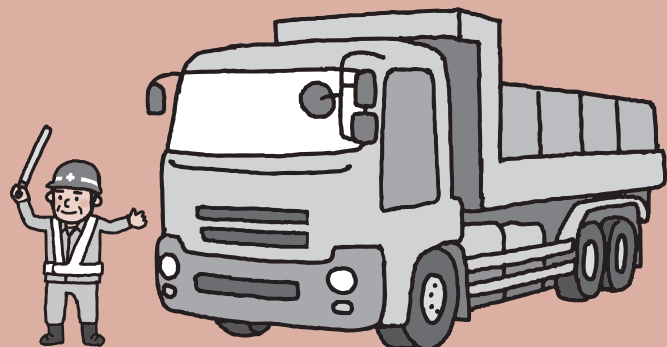
認定申請 ⇒ 一次審査（書類選考） ⇒ 二次審査（プレゼンテーション） ⇒ 認定
⇒ 助成金仮払い ⇒ 助成金精算 ⇒ 発表会開催・広報活動

● 問い合わせ先

公益財団法人東京しごと財団 東京しごとセンター

高齢就業支援係 高齢者職域開拓モデル事業担当 電話 03-5211-2376

<http://www.tokyoshigoto.jp/index.php>



「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

(1) 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、定年の引き上げや廃止、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付けられています。

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

そこで、企業における条件整備の取り組みを支援するため、高齢者雇用問題に精通した経営労務コンサルタント、中小企業診断士、社会保険労務士等、専門的・実務的能力を有する人達を高齢者雇用アドバイザーとして認定し、全国に配置しています。

①相談・助言

高齢者雇用アドバイザーは、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等し、条件整備に伴う阻害要因の発見・整理、問題解決のための手順・方法等具体的課題についての相談に応じ、専門的かつ技術的な助言を行います。（無料）

②企業診断システム

企業における高齢者の雇用環境の整備を援助するために各種の企業診断システムを開発し運用しています。簡単な質問票に記入いただくだけで、高齢者を活用するための課題を見つけ出し、高齢者雇用アドバイザーがその課題解決策についてわかりやすくアドバイスします。（無料）

〔企業診断システムの内容〕

- 健康管理診断システム
- 職場改善診断システム
- 教育訓練診断システム
- 仕事能力把握ツール
- 雇用力評価ツール

③企画立案サービス

高年齢者雇用アドバイザーによる相談・助言によって明らかになった条件整備のために必要な個別・具体的課題について、人事処遇制度や職場改善等条件整備についての具体的な改善策を企業からの要請に基づき、高年齢者雇用アドバイザーが作成し提案します。

〔企画立案サービスの費用〕

企画立案サービスは有料ですが、経費の2分の1を機構が負担します。

(2) 「就業意識向上研修」

「就業意識向上研修」は、企業における中高年齢従業員・職場の活性化を支援するために、職場管理者に対しては中高年齢従業員の特性、活用方法等を、また、中高年齢従業員に対しては自己の職業能力特性を再認識させ、高齢期の職業生活に向けての意欲を高める等を中心とした就業意識向上研修を行うことを通じて、継続雇用制度の導入・定着等を中心とする年齢にかかわらず働ける企業実現のための条件整備の推進を図ることを目的とした研修です。

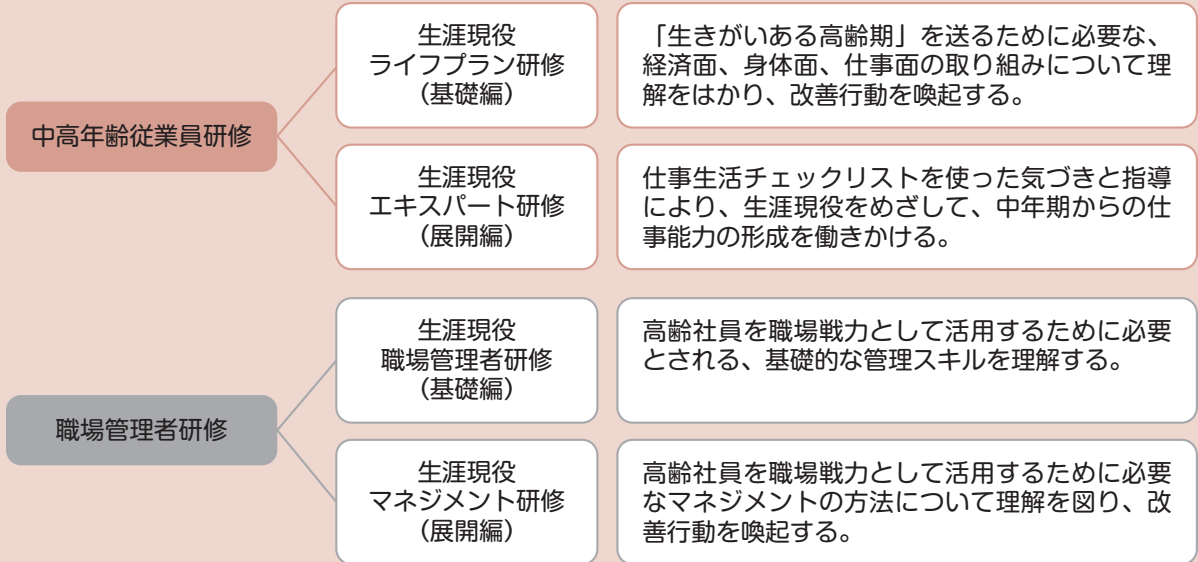
※対象の事業主は、45歳以上の雇用保険被保険者を5人以上雇用している事業主です。

● 就業意識向上研修の種類：

研修の種類	対象従業員
職場管理者研修	中高年齢従業員や継続雇用者等で構成する職場管理者・監督者を対象
中高年齢従業員研修	おおむね45歳以上の中高年齢従業員

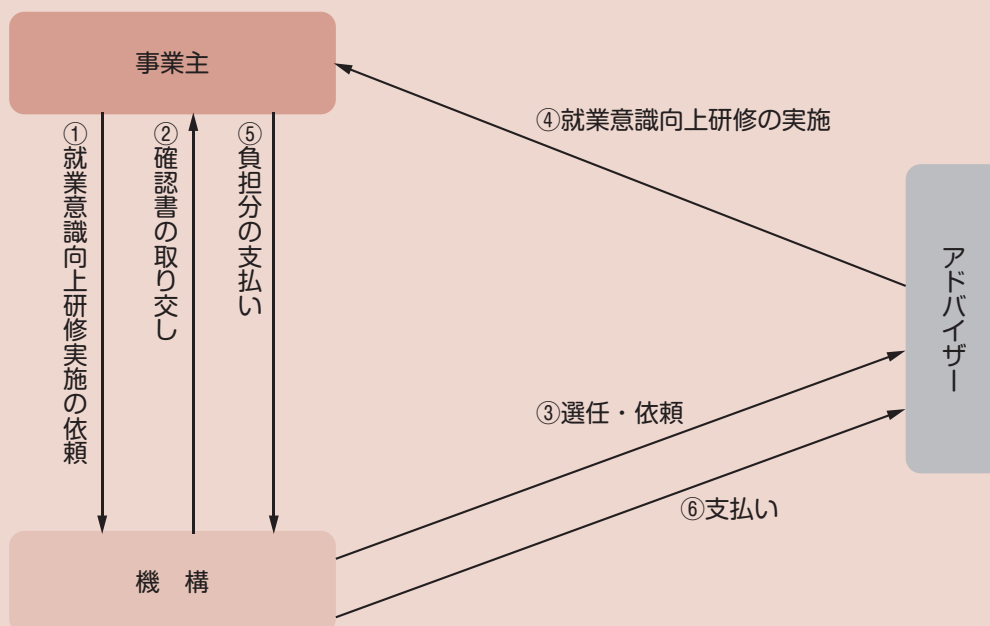
- 研修時間：4時間以上15時間以内とします。
- 受講者数：5人以上20人程度とします。
- 講師：高年齢者雇用アドバイザーが担当します。
- 研修カリキュラム等：受講者の状況等を勘案し、アドバイザーが相談を受けながら作成します。

■ 就業意識向上研修コース別の概要



利用方法と手続き

事業主が就業意識向上研修サービスの利用を依頼すると、都道府県支部で依頼内容を審査のうえ、当該事業主と都道府県支部との間で、就業意識向上研修の実施に関する確認書を取り交わし、当該研修を実施するのに最も適したアドバイザーを選任・依頼して研修を行います。



就業意識向上研修に係る経費

就業意識向上研修に要する費用（アドバイザーとの契約額）は、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構と事業主がそれぞれ2分の1ずつの負担となります。

就業意識向上研修の時間により最高限度額と負担額が異なりますので、下表をご参照ください。

就業意識向上研修サービスに係る経費（例）

就業意識向上研修の内容	最高限度額	事業主負担額
(1) 半日コース（4時間）	60,000円	(2分の1) 30,000円
(2) 1日コース（8時間）	120,000円	(2分の1) 60,000円
(3) 1日半コース（12時間）	180,000円	(2分の1) 90,000円

就業意識向上研修コース例

生涯現役ライフプラン研修（半日コース例）

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

生涯現役職場管理者研修

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

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

● 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

支部	所在地	電話
北海道 高齢・障害者業務課	〒063-0804 札幌市西区二十四軒4条1-4-1	011-622-3351
青森 高齢・障害者業務課	〒030-0822 青森市中央3-20-2	017-721-2125
岩手 高齢・障害者業務課	〒020-0024 盛岡市菜園1-12-10 日鉄鉱盛岡ビル5階	019-654-2081
宮城 高齢・障害者業務課	〒980-0021 仙台市青葉区中央3-2-1 青葉通プラザ13階	022-713-6121
秋田 高齢・障害者業務課	〒010-0951 秋田市山王3-1-7 東カンビル3階	018-883-3610
山形 高齢・障害者業務課	〒990-2161 山形市漆山1954	023-674-9567
福島 高齢・障害者業務課	〒960-8054 福島市三河北町7-14	024-526-1510
茨城 高齢・障害者業務課	〒310-0803 水戸市城南1-1-6 サザン水戸ビル7階	029-300-1215
栃木 高齢・障害者業務課	〒320-0072 宇都宮市若草1-4-23	028-650-6226
群馬 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 高齢・障害者業務課	〒336-0931 さいたま市緑区原山2-18-8	048-813-1112
千葉 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 高齢・障害者業務課 高齢・障害者窓口サービス課	〒130-0022 墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階	03-5638-2284
神奈川 高齢・障害者業務課	〒231-0003 横浜市中区北仲通4-40 商工中金横浜ビル5階	045-640-3046
新潟 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 高齢・障害者業務課	〒930-0004 富山市桜橋通り1-18 北日本桜橋ビル7階	076-471-7770
石川 高齢・障害者業務課	〒920-0352 金沢市観音堂町へ1	076-267-6001
福井 高齢・障害者業務課	〒910-0005 福井市大手2-7-15 明治安田生命福井ビル10階	0776-22-5560
山梨 高齢・障害者業務課	〒400-0854 甲府市中小河原町403-1	055-242-3723
長野 高齢・障害者業務課	〒381-0043 長野市吉田4-25-12	026-258-6001
岐阜 高齢・障害者業務課	〒500-8842 岐阜市金町5-25 住友生命岐阜ビル7階	058-265-5823
静岡 高齢・障害者業務課	〒420-0851 静岡市葵区黒金町59-6 大同生命静岡ビル7階	054-205-3307

愛知 高齢・障害者業務課	〒 450-0002	名古屋市 中村区 名駅 4-2-28 名古屋第二埼玉ビル 4階	052-533-5625
三重 高齢・障害者業務課	〒 514-0002	津市 島崎町 327-1	059-213-9255
滋賀 高齢・障害者業務課	〒 520-0856	大津市 光が丘町 3-13	077-537-1214
京都 高齢・障害者業務課	〒 600-8006	京都市 下京区 四条通 柳馬場西入 立売中之町 99 四条 SET ビル 5階	075-254-7166
大阪 高齢・障害者業務課 高齢・障害者窓口サービス課	〒 541-0056	大阪市 中央区 久太郎町 2-4-11 クラボウアネックスビル 3階	06-4705-6927
兵庫 高齢・障害者業務課	〒 650-0023	神戸市 中央区 栄町通 1-2-7 大同生命神戸ビル 2階	078-325-1792
奈良 高齢・障害者業務課	〒 630-8122	奈良市 三条本町 9-21 JR 奈良伝宝ビル 6階	0742-30-2245
和歌山 高齢・障害者業務課	〒 640-8483	和歌山市 園部 1276	073-462-6900
鳥取 高齢・障害者業務課	〒 689-1112	鳥取市 若葉台南 7-1-11	0857-52-8803
島根 高齢・障害者業務課	〒 690-0001	松江市 東朝日町 267	0852-60-1677
岡山 高齢・障害者業務課	〒 700-0951	岡山市 北区 田中 580	086-241-0166
広島 高齢・障害者業務課	〒 730-0825	広島市 中区 光南 5-2-65	082-545-7150
山口 高齢・障害者業務課	〒 753-0861	山口市 矢原 1284-1	083-995-2050
徳島 高齢・障害者業務課	〒 770-0823	徳島市 出来島本町 1-5	088-611-2388
香川 高齢・障害者業務課	〒 761-8063	高松市 花ノ宮町 2-4-3	087-814-3791
愛媛 高齢・障害者業務課	〒 791-8044	松山市 西垣生町 2184	089-905-6780
高知 高齢・障害者業務課	〒 780-8010	高知市 棧橋通 4-15-68	088-837-1160
福岡 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 高齢・障害者業務課	〒 849-0911	佐賀市 兵庫町 若宮 1042-2	0952-37-9117
長崎 高齢・障害者業務課	〒 850-0862	長崎市 出島町 1-14 出島朝日生命青木ビル 5階	095-811-3500
熊本 高齢・障害者業務課	〒 860-0844	熊本市 中央区 水道町 8-6 朝日生命熊本ビル 3階	096-311-5660
大分 高齢・障害者業務課	〒 870-0131	大分市 皆春 1483-1	097-522-7255
宮崎 高齢・障害者業務課	〒 880-0916	宮崎市 大字 恒久 4241	0985-51-1556
鹿児島 高齢・障害者業務課	〒 890-0068	鹿児島市 東郡 元町 14-3	099-813-0132
沖縄 高齢・障害者業務課	〒 900-0006	那覇市 おもろまち 1-3-25 沖縄職業総合庁舎 4階	098-941-3301

平成 27 年 8 月 31 日現在

※最新情報は、独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構ホームページをご確認ください。
(<http://www.jeed.or.jp/location/shibu/>)



資料編②

高年齢従業員を対象とする 労働契約書・就業規則等の例

.....

5. <高年齢従業員向け>

定年退職後の意向確認書と継続雇用時の労働契約書の例

6. <高年齢従業員向け>

嘱託社員用就業規則の例



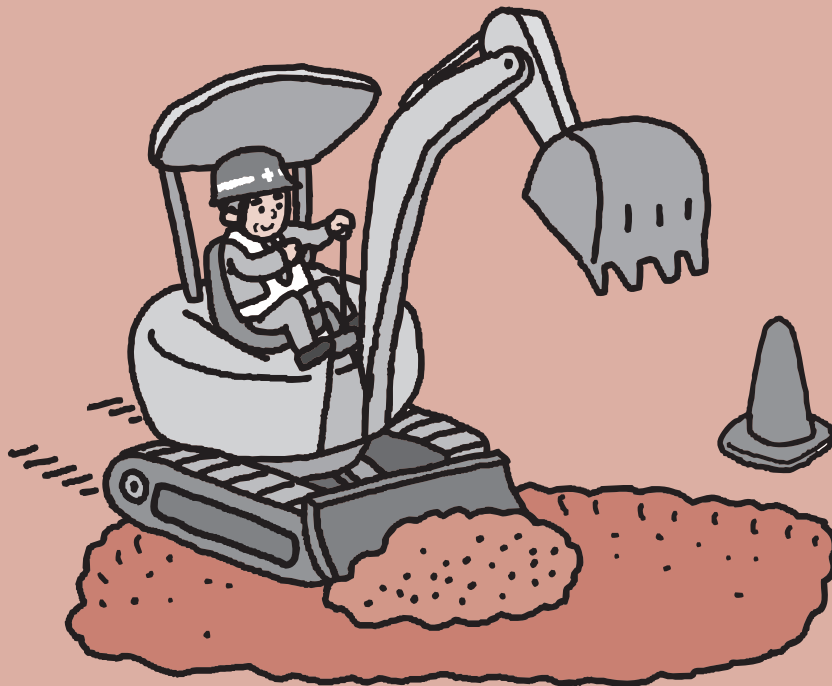
＜高年齢従業員向け＞定年退職後の意向確認書と継続雇用時の労働契約書の例

定年後の継続雇用の場合で事業主が気を付けなければならないのは、本人の意思確認を先行することです。遅くとも6ヶ月以上前に別紙様式（P51）により継続雇用を希望するのか、または退職するのかを明確にしましょう。

本人が継続雇用を希望する場合は、事業主は労働条件を検討しますが、検討事項については一般従業員と変わることはありません。また、条件については就業規則に規定されますので、労働契約書をいたずらに複雑化する必要はありません。参考として、1年契約の嘱託社員の労働契約書（例）をP52に掲載します。

契約更新時の判断基準は会社ごとに異なりますので、各社にてご検討ください。

（正田社会保険労務事務所監修により作成）



株式会社 ○○○○
代表取締役 ○○○○ 殿

定年退職後の意向確認書

平成 年 月 日

以下の通り、定年退職後の意向について申出いたします。

所属	社員番号	氏名	印
定年退職予定日	平成 年 月 日		
継続雇用の有無 a,b いずれかに○ をつけること	a 定年後、 <u>契約社員として</u> ^{注1} 継続雇用を希望します。 b 定年後、退職します。		
会社へ要望等があれば記入すること			

注1：企業により継続雇用の形態は異なります。

嘱託社員用労働契約書

1. _____(以下「会社」という。)と _____(以下「本人」という。)とは、以下の条件により労働契約を締結する。

雇用期間	1 期間の定めなし 2 年 月 日～ 年 月 日まで
勤務場所	
仕事の内容	
始業、終業の時刻、休憩時間、就業時転換(1)～(5)のうち該当するもの一つに○を付けること。)、所定時間外労働の有無、休日労働の有無に関する事項	<p>1 始業・終業の時刻等</p> <p>(1) 始業 (時 分) 終業 (時 分)</p> <p>【以下のような制度が労働者に適用される場合】</p> <p>(2) 変形労働時間制等；() 単位の変形労働時間制・交替制として、次の勤務時間の組み合わせによる。</p> <p>┌ 始業 (時 分) 終業 (時 分) (適用日)</p> <p>├ 始業 (時 分) 終業 (時 分) (適用日)</p> <p>└ 始業 (時 分) 終業 (時 分) (適用日)</p> <p>(3) フレックスタイム制；始業及び終業の時刻は労働者の決定に委ねる。 (ただし、フレックスタイム (始業) 時 分から 時 分、 (終業) 時 分から 時 分、 コアタイム 時 分から 時 分)</p> <p>(4) 事業場外みなし労働時間制；始業 (時 分) 終業 (時 分)</p> <p>(5) 裁量労働制；始業 (時 分) 終業 (時 分) を基本とし、労働者の決定に委ねる。</p> <p>○詳細は、就業規則第 条～第 条、第 条～第 条、第 条～第 条</p> <p>2 休憩時間 () 分</p> <p>3 所定時間外労働の有無 (有 , 無)</p> <p>4 休日労働の有無 (有 , 無)</p>
休日	<p>・ 定休日；毎週 曜日、国民の祝日、その他 ()</p> <p>・ 非定休日；週・月当たり 日、その他 ()</p> <p>・ 1年単位の変形労働時間制の場合一年間 日</p> <p>○詳細は、就業規則第 条～第 条、第 条～第 条</p>
休暇	<p>1 年次有給休暇 6ヶ月継続勤務した場合→ 日 継続勤務6ヶ月以内の年次有給休暇 (有・無) → ヶ月経過で 日 時間単位年休 (有・無)</p> <p>2 代替休暇 (有・無)</p> <p>3 その他の休暇 有給 () 無給 ()</p> <p>○詳細は、就業規則第 条～第 条、第 条～第 条</p>
賃金	<p>1 基本賃金 イ 月給 (円)、ロ 日給 (円)</p> <p>ハ 時間給 (円)、</p> <p>ニ 出来高給 (基本単価 円、保障給 円)</p> <p>ホ その他 (円)</p> <p>ヘ 就業規則に規定されている賃金等級等</p>

	<p>2 諸手当の額又は計算方法</p> <p>イ (手当 円 /計算方法:)</p> <p>ロ (手当 円 /計算方法:)</p> <p>ハ (手当 円 /計算方法:)</p> <p>ニ (手当 円 /計算方法:)</p> <p>3 所定時間外、休日又は深夜労働に対して支払われる割増賃金率</p> <p>イ 所定時間外、法定超 月60時間以内 () %</p> <p>月60時間超 () %</p> <p>所定超 () %</p> <p>ロ 休日 法定休日 () %、法定外休日 () %</p> <p>ハ 深夜 () %</p> <p>4 賃金締切日 () -毎月 日、() -毎月 日</p> <p>5 賃金支払日 () -毎月 日、() -毎月 日</p> <p>6 賃金の支払方法 ()</p> <p>7 労使協定に基づく賃金支払時の控除 (無 , 有 ())</p> <p>8 昇給 (時期等 ())</p> <p>9 賞与 (有 (時期、金額等 ()) , 無 ())</p> <p>10 退職金 (有 (時期、金額等 ()) , 無 ())</p>	
<p>契約更新の有無</p>	<p>65歳まで自動更新とする 但し、契約期間以外の条件については更新時に定める</p>	<p>契約の更新の判断基準</p> <p>1. 基準設定はしない</p> <p>2. 以下の基準による</p> <ul style="list-style-type: none"> ・契約期間満了時の業務量 ・従事している業務の進捗状況 ・能力、業務成績、勤務態度 ・会社の経営状況 ・その他 ()
<p>その他</p>		

2. 本人は嘱託社員就業規則等に定める諸規則を遵守し、誠実に職責を遂行すること。
3. 有期雇用特別措置法による特例の対象者の場合、定年後引き続き雇用されている間は無期転換申込権は発生しない。
4. 退職を希望する場合には、少なくとも 日前迄に 届け出ること。
5. その他、疑義が生じた場合には労働法令に従う。

年 月 日

会 社

印

本 人 住所
氏名

印

<高年齢従業員向け> 嘱託社員用就業規則の例

(正田社会保険労務事務所監修により作成)

ここでは、就業規則としての代表的な項目例を掲載します。

条文の内容については、嘱託社員規定として特に重要とされるもののみを記載しています。

第 1 章 総 則

第 1 条(目 的)

この規則は、株式会社〇〇〇（以下「使用者」という）の嘱託従業員（以下「嘱託社員」という）の就業に関する労働条件および服務規律、その他就業に関する必要な事項を定めたものである。

第 2 条(目 的)

この規則において嘱託社員とは、従業員が定年退職し、就業規則第〇〇条に定める継続雇用制度の対象者として再雇用された者をいう。

第 3 条(雇用契約)

1. 嘱託社員は、継続雇用を希望する場合は、更新予定の 90 日前までに会社に申し出るものとする。
2. 雇用契約の延長を希望する場合は、使用者は個別に契約を更新する。但し雇用契約の延長は満 65 歳の誕生日までとする。
3. 前項にかかわらず、労働契約期間中に就業規則に定める普通解雇もしくは一般退職に該当する事由がある場合は、労働契約の更新を行わない。
4. 使用者は、嘱託社員が希望した場合、特例的に満 65 歳を超えて継続雇用することがある。この場合、労働契約の期間の定めがない場合（無期契約転換者等）は満 68 歳に達する日を嘱託定年として自然退職とする。また、期間の定めがある場合は、満 68 歳に達する日を超えて労働契約をすることはしない。

解説①

必要に応じて、第 2 定年を設けることが可能です。ここでは、第 2 定年の年齢を満 68 歳としていますが、自社の状況に鑑み、各社にてご検討ください。

第4条(無期労働契約への転換)

1. 期間の定めのある労働契約で雇用する嘱託社員の内、通算契約期間が5年を超える嘱託社員は、別に定める様式で申し込むことにより、現在締結している有期労働契約の契約期間の末日の翌日から、期間の定めのない労働契約での雇用に転換することができる。
2. 前項の通算契約期間は、平成25年4月1日以降に開始する有期労働契約の契約期間を通算するものとし、現在締結している有期労働契約の契約については、その末日までの期間とする。但し、労働契約が締結されていない期間が連続して6ヶ月以上ある嘱託社員については、それ以前の契約期間及び定年後有期労働契約となった契約期間は通算契約期間に含めない。

解説②

平成25年4月1日に「労働契約法の一部を改正する法律」が施行され、有期労働契約が繰り返し更新されて通算5年を超えた時は、労働者の申込みにより、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）に転換するルールが定められました。なお、「適切な雇用管理に関する計画を作成し、都道府県労働局長の認定を受けた事業主」の下で、「定年に達した後、引き続いて雇用される場合」は、無期転換申込権は発生しません。

第2章 採用・異動・退職・解雇

第5条(提出書類)

第6条(人事異動)

会社は業務の都合により、嘱託社員について、配置転換、転勤、出向を命じることができる。嘱託社員は、正当な理由なくそれを拒否することはできない。

第7条(退職)

1. 嘱託社員が次の各号に該当するときはその日をもって退職とする。
 - (1) 契約期間が満了した日
 - (2) 第2条第4項に定める嘱託定年に達した日
 - (3) 退職を願い出て会社と合意があったときは合意した日
 - (4) 届けなく欠勤し、所在不明で会社が本人と連絡が取れないときは欠勤開始日以後14暦日を経過した日
 - (5) 死亡したときは、死亡した日
2. 前項(1)の場合、会社は、期間満了の30日以上前に嘱託社員に対して更新できない理由を明示してその旨を通知する。

第 8 条(退職の手続き)

解説③

一般社員向け就業規則に記載されている「解雇事由」と同一の内容とする必要があります。

第 9 条(解雇)

会社は、嘱託社員が次の各号に一該当するときは、契約期間中であっても解雇する。

- (1) 勤務状況が著しく不良であるとき
- (2) 協調性がなく職場の他の社員との意思疎通を欠き、改善されないとき
- (3) 勤務成績が著しく悪く、指導しても改善されないとき
- (4) 健康状態が悪く、長期間勤務の見込みが立たないとき
- (5) 第〇条に定める懲戒事由によって懲戒解雇に該当するとき
- (6) 事業の縮小など経営上ややむを得ない事由のあるとき
- (7) その他、雇用継続ができない特段の理由があるとき

第 10 条(解雇の予告)

第 11 条(解雇理由の証明)

解説④

一般社員向け就業規則に記載されている「休職事由」と同一の内容とする必要があります。

第 12 条(休職)

1. 嘱託社員が次の各号の一に該当するときは休職を命ずることがある。但し、(1)号の休職事由が業務外の傷病等を原因とする場合において、その傷病が休職期間中の療養によって治癒する可能性が低いと認められる場合は、休職を命ずることなく労働契約期間中であっても普通解雇とすることがある。
 - (1) 業務外の傷病により、常に所定労働日若しくは所定労働時間の勤務ができない。若しくは職務遂行能力の著しい低下で完全な労務提供ができず、その回復に一定の期間を要するとき
 - (2) 通勤災害に遭い、会社が休職させる必要を認めたとき
 - (3) 業務命令により他の会社または他の事業に出向したとき
 - (4) 前各号の他、会社が休職させる必要を認めたとき
2. 前項(1)については、会社が指定する医療機関にて診断を指示することができる。
3. 労働者災害に遭い労務提供を行うことが困難と会社が判断した場合は、治癒するまでは休職は適用せず、公傷休業として扱う。

第 13 条(休職期間)

1. 休職期間は次の通りとする。
 - (1) 第 10 条第 1 項(1)号の場合は、労働契約期間内で個別に命じる。(休職期間は労働契約期間日を超えることはない。)
 - (2) 第 10 条第 1 項(3)号の場合は、その出向期間
 - (3) 第 10 条第 1 項(2)及び(4)号の場合は、会社が認めた期間
2. 休職期間中の賃金は支給しない。
3. 第 10 条第 1 項(1)号及び(2)号による休職者は、休職期間中に療養に専念する義務を負う。
4. 会社は、一定期間ごとに休職者に対して報告を求めることができる。

第 14 条(復職)

第 3 章 就業時間・休憩・休日・休暇

第 15 条(就業時間)

嘱託社員の就業時間は休憩時間を除き 7 時間とし、始業、終業の時刻、休憩時間、休日は、次の通りとし、個別の雇用契約時に労働条件通知書をもって特定する。

- (1) 始業時刻 9 時
- (2) 終業時刻 17 時
- (3) 休憩時間 12 時から 13 時まで
- (4) 休日は、原則正社員と同様の会社カレンダーに定める。

第 16 条(休憩時間の利用)

第 17 条(みなし労働時間)

第 18 条(時間外、休日、深夜労働)

会社は、業務上の都合により必要があるときは、所定時間外、休日、深夜に勤務を命じることがある。嘱託社員は、これを拒否することはできない。

第 19 条(非常時の場合)

第 20 条(年次有給休暇)

第 4 章 服務規律

第 21 条(服務規律)

第 22 条(出退勤)

第 23 条(私傷病による欠勤)

第5章 給与

第24条(給与)

嘱託社員の給与は、基本給、時間外手当、通勤手当とする。

業務の都合により嘱託社員を管理職に任命したときは、社員就業規則に定める管理職手当を支給する。

解説⑤

平成25年4月1日に「労働契約法の一部を改正する法律」が施行され、その中で、有期契約労働者と無期契約労働者との間で、期間の定めがあることによる不合理な労働条件の相違を設けることを禁止するルールが定められました。(不合理な労働条件の禁止)

解説⑥

基本給の範囲は、会社ごとに異なりますので、各社にてご確認ください。

第25条(基本給)

1. 嘱託社員の基本給は、本人の職務内容、能力を勘案して、定年前の基本給の60%から70%の範囲で定める。
2. 基本給は、嘱託社員が欠勤、遅刻、早退、私用外出した場合は、1時間当たりその月額基本給を1ヶ月の平均所定労働時間数で除した金額を控除する。
3. 基本給の見直しは雇用契約更新時に行うことがある。

第26条(時間外手当)

第27条(給与の支払い)

解説⑦

賞与がない場合は、ない旨を記載しましょう。

第28条(賞与)

1. 会社は、嘱託社員に対し、会社業績、勤務成績に応じて夏季、冬季に賞与を支給する。
2. 嘱託社員の賞与の額は、正社員の賞与額の50%を目安とする。

第29条(退職金)

退職金は支給しない。

第6章 健康・安全衛生

第30条(安全衛生)

第31条(健康診断)

※嘱託社員用就業規則を作成するうえで必要となる項目はほかにも、育児・介護の措置、災害補償、賞罰等が考えられますが、それらに関しては一般社員用の就業規則を準用することで十分と思われるのでここでは省略します。

資料編③

高年齢者の雇用実態に関する 調査結果

.....

7. 機械土工工事業 高年齢者雇用実態調査結果

①企業アンケート調査

- A. 定年制度と継続雇用制度の現状
- B. 定年前の情報提供機会
- C. 中高年の契約社員の雇用状況
- D. 60歳以上従業員の活用
- E. 国の助成策等に関する認知と活用

②従業員アンケート調査(60歳代)

- A. 定年後の労働条件や役割等に関する情報を得る機会
- B. 定年前後の働き方・処遇等の変化
- C. 今後の就労意向
- D. 自身の役割、技能伝承の取り組み

③従業員アンケート調査(50歳代)

- A. 定年後の就労意欲
- B. 定年後の労働条件や役割等に関する情報を得る機会
- C. 60歳以上従業員の役割



機械土工工事業 高年齢者雇用実態調査結果

ここからは、平成 26 年度に実施したアンケート調査・ヒアリング調査の結果の中で、このガイドブックと関係の深いデータについてご紹介します。

① 企業アンケート調査

◆ 調査実施概要

アンケート調査時期	配布 平成 26 年 9 月 16 日 締切 平成 26 年 10 月 31 日
調査対象	一般社団法人日本機械土工協会に加入している正会員企業 (67 社)
配布数	67 件
回収数	27 件 (回収率 40.3 %)
調査票配布・回収方法	郵送配布・郵送回収

② 従業員アンケート調査

◆ 調査実施概要

アンケート調査時期	配布 平成 26 年 9 月 16 日 締切 平成 26 年 10 月 31 日		
調査対象	企業アンケート調査対象である一般社団法人日本機械土工協会に加入している正会員企業 (67 社) で働く 50 歳代の従業員 (※)、60 歳代の従業員 (※) (※) i 運転手 (特殊) (重機オペレーター)、ii 運転手 (一般) (自動車運転手)、iii 技術職 (現場・店所で管理を行う者)、iv 技能職 (現場の作業員)、v 整備職 (機械の整備・修理を行う者)、vi 事務職 (現場・店所の事務を行う者) に該当する直接雇用の従業員。雇用期間の定めの有無は問わず。ただし、季節従事者等臨時的に雇用している者は除く。		
	60 歳代	50 歳代前半	50 歳代後半
配布数 ※各年代で企業規模別に配布数を振り分け	318 件	186 件	186 件
回収数	78 件 (回収率 24.5 %)	54 件 (回収率 29.0 %)	52 件 (回収率 28.0 %)
調査票配布回収方法	郵送配布・郵送回収		

※調査結果の数値は小数第 2 位を四捨五入し表示しているため、合計が 100.0 %にならない場合があります。
 ※本調査結果における「定年後」とは、定年制度がある場合は「定年後」を、定年制度がない場合は「60 歳以降」を示します。
 ※企業アンケート調査への回答企業数は 27 社であり、母数が小さいことに留意が必要です。

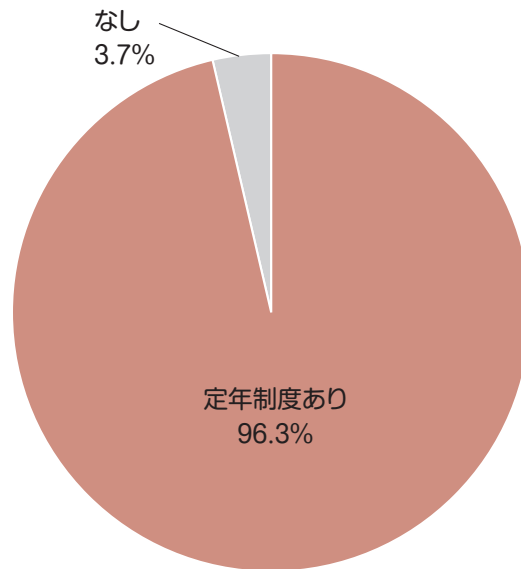
① 企業アンケート調査

A. 定年制度と継続雇用制度の現状

(1) 定年制度の有無

定年制度の有無を尋ねたところ、96.3%が「定年制度がある」と回答している。

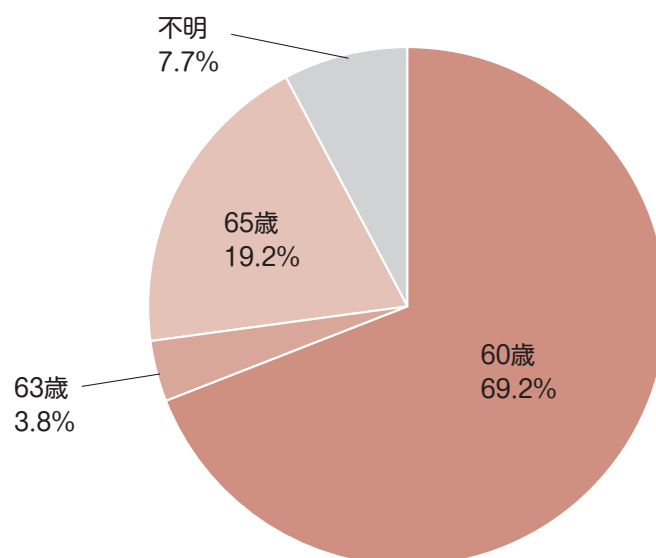
■ 定年制度の有無 (N=27)



(2) 定年年齢

「定年制度がある」と回答した企業に定年年齢を尋ねたところ、「60歳」が69.2%と最も多い。

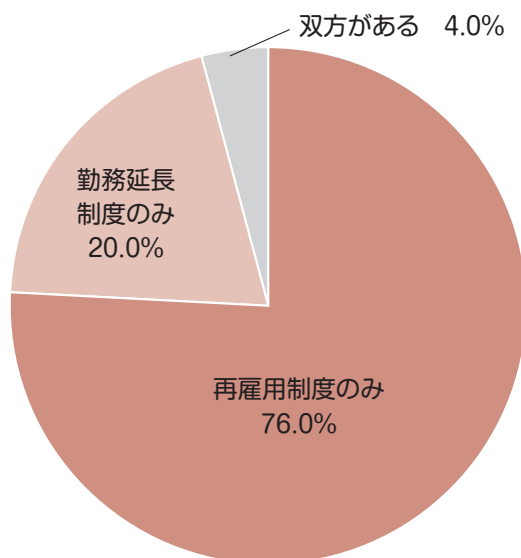
■ 定年年齢 (N=26)



(3) 高齢者継続雇用制度の有無

高齢者継続雇用制度の有無を尋ねたところ、「再雇用制度のみ」が76.0%、「勤務延長制度のみ」が20.0%となっている。

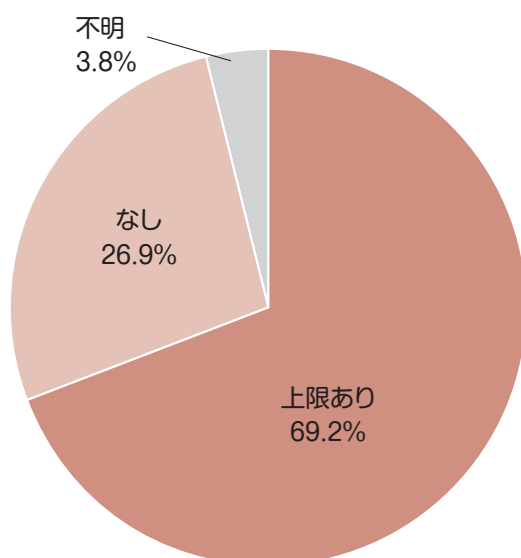
■ 高齢者継続雇用制度の有無 (N=26)



(4) 継続雇用時の上限年齢の有無

継続雇用時の上限年齢の有無を尋ねたところ、69.2%が「上限あり」と回答している。

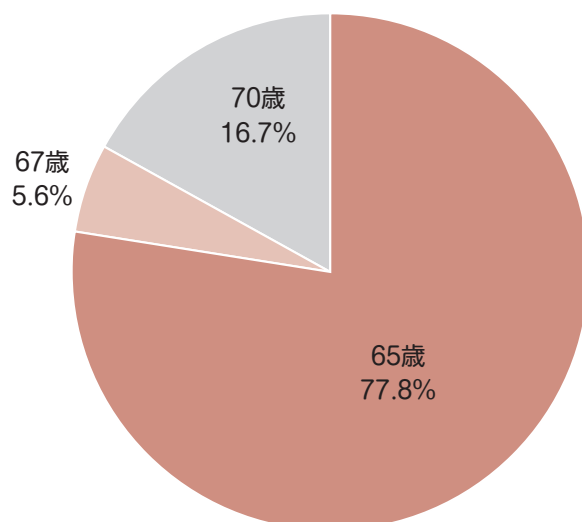
■ 継続雇用時の上限年齢の有無 (N=26)



(5) 継続雇用時の上限年齢

継続雇用時の上限年齢について「上限あり」と回答した企業に、その年齢を尋ねたところ、「65歳」が77.8%と最も多い。

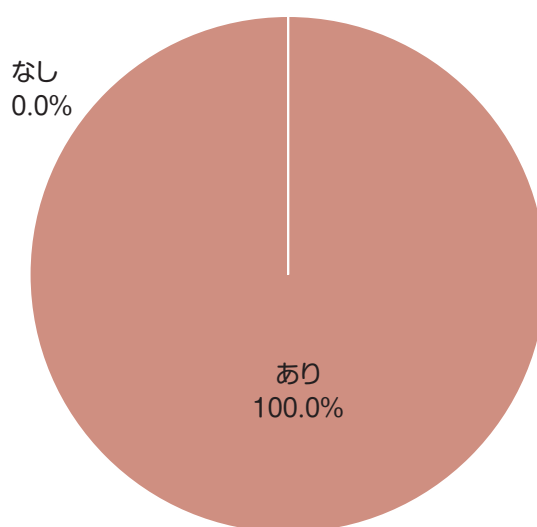
■ 継続雇用時の上限年齢（上限年齢がある企業 N=18）



(6) 上限年齢を超えた継続雇用の有無

継続雇用時の上限年齢について「上限年齢がある」と回答した企業に、上限年齢を超えた雇用継続の有無を尋ねたところ、すべての企業が「あり」と回答している。

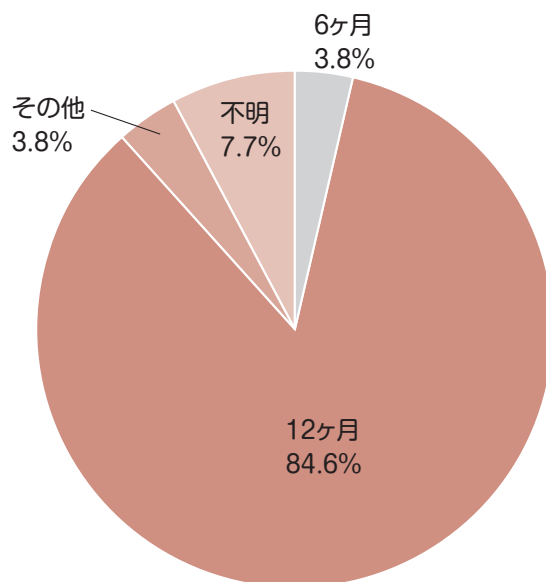
■ 上限年齢超え時の継続雇用の有無（上限年齢がある企業 N=18）



(7) 契約期間

継続雇用者の契約期間を尋ねたところ、「12ヶ月」が84.6%と最も多い。

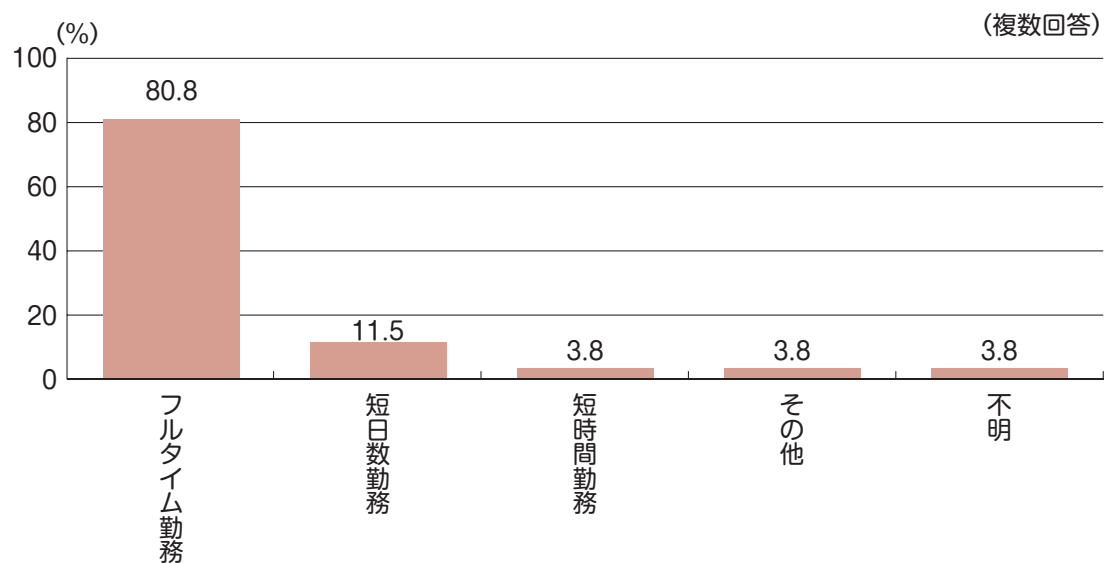
■ 契約期間 (N=26)



(8) 所定労働日数・時間

継続雇用者の所定労働日数・時間を尋ねたところ、「フルタイム勤務」が80.8%と最も多い。

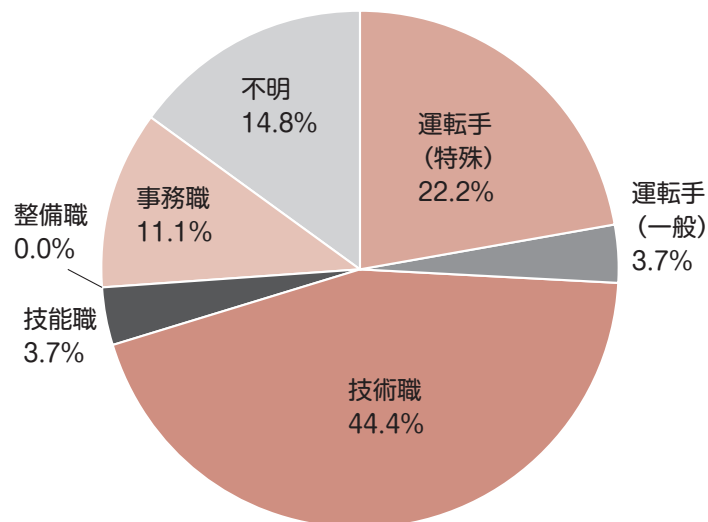
■ 所定労働日数・時間 (N=26)



(9) 継続雇用者数最多職種

継続雇用者数が最も多い職種を尋ねたところ、「技術職」と回答した企業が44.4%と最も多くなっている。

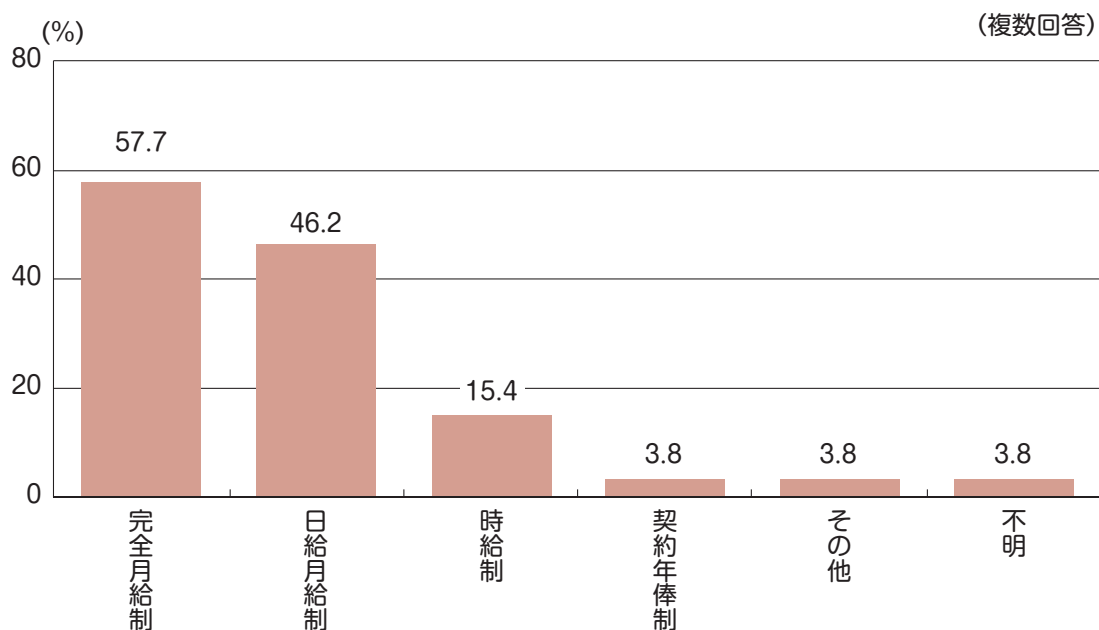
■ 継続雇用者数最多職種 (N=27)



(10) 継続雇用者数の賃金形態

継続雇用者の賃金形態は「完全月給制」が57.7%と最も多く、次いで「日給月給制」(46.2%)、「時給制」(15.4%)となっている。

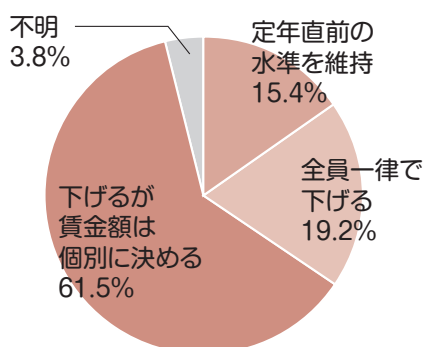
■ 賃金形態 (N=27)



(11) 賃金決定方法

継続雇用者の賃金決定方法は、「定年直前の賃金から下げるが、その水準については、職務内容や職階等に応じて個別に決める（グラフ上は「下げるが、賃金額は個別に決める）」が61.5%と最も多く、次いで「全員一律で下げる」（19.2%）、「定年直前の水準を維持」（15.4%）となっている。

■ 賃金決定方法（N=26）



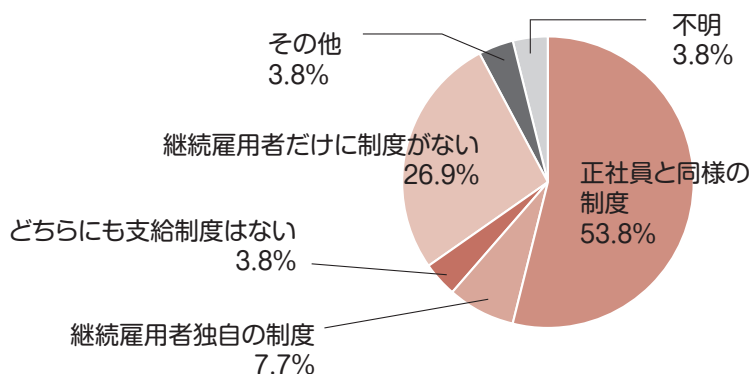
● 全員一律で下げる場合

- ・継続雇用者の賃金を「定年直前の賃金から全員一律で下げる」と回答した企業（5社）に、その具体的手法を尋ねたところ、「定年直前の賃金水準から一定の割合に下げる」（3社）と「定年直前の賃金水準は一切関係なく、全員決められた賃金額とする」（2社）という回答に分かれている。
- ・また、「定年直前の賃金水準から一定の割合に下げる」（3社）の割合は「5割」、「6割」、「8割」（各1社）となっている。

(12) 賞与・寸志支給制度

継続雇用者に対する賞与や寸志の支給制度について尋ねたところ、「正社員と同様の制度」が53.8%と最も多い。一方で、26.9%が「継続雇用者だけに制度がない」と回答している。

■ 賞与・寸志支給制度（N=26）



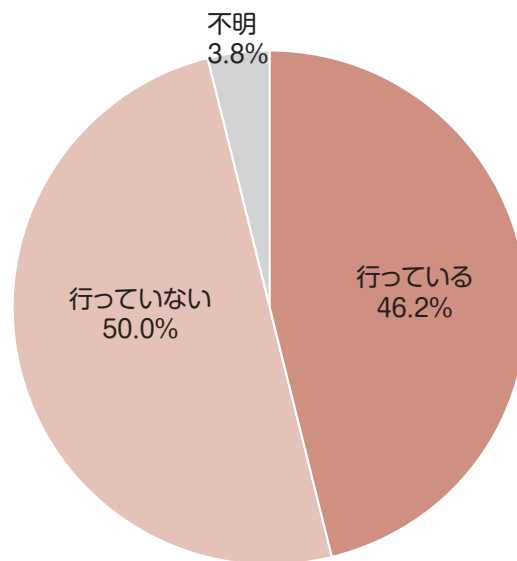
● その他

・正社員には制度があり、継続雇用者には業績に応じて支給する。

(13) 人事評価実施の有無

継続雇用者への人事評価を実施しているかどうかを尋ねたところ、「行っている」が46.2%、「行っていない」が50.0%となっている。

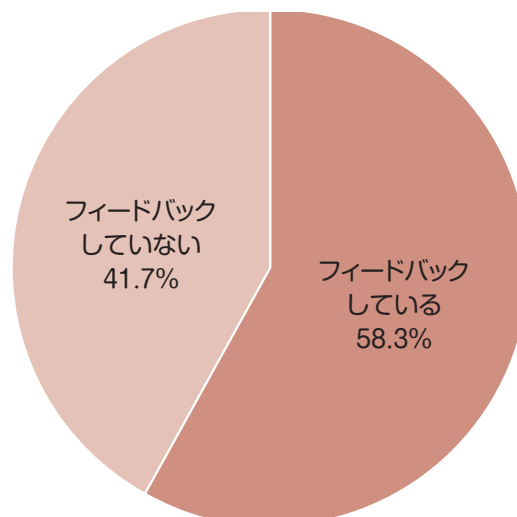
■ 人事評価実施の有無 (N=26)



(14) 人事評価結果のフィードバック

継続雇用者へ人事評価結果は、「フィードバックしている」が58.3%となっている。

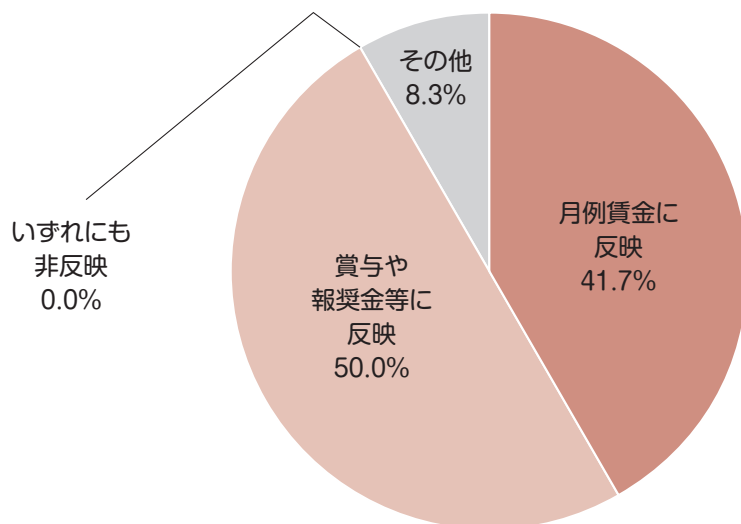
■ 人事評価結果のフィードバック (N=12)



(15) 人事評価結果の賃金への反映

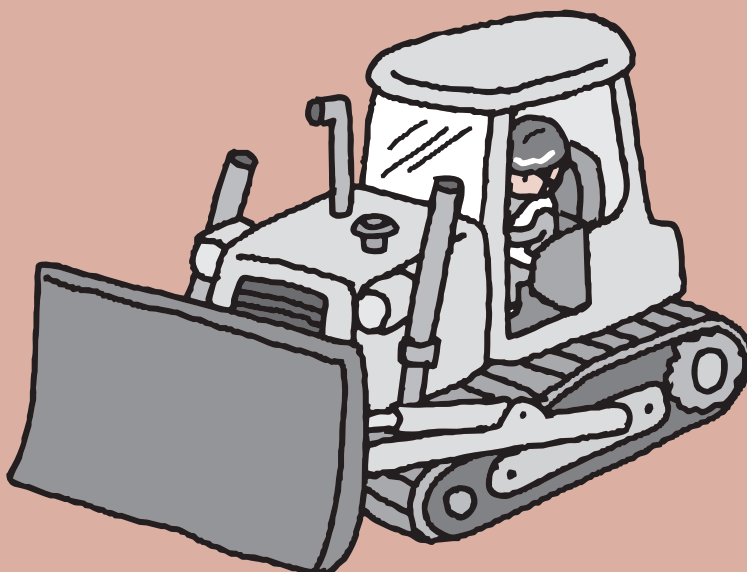
人事評価結果を賃金に反映しているかどうか尋ねたところ、「賞与や報奨金等に反映」が50.0%、「月例賃金に反映」が41.7%となっている。

■ 人事評価結果の賃金への反映 (N=12)



● その他

- ・ 月例賃金と賞与の両方に反映する。

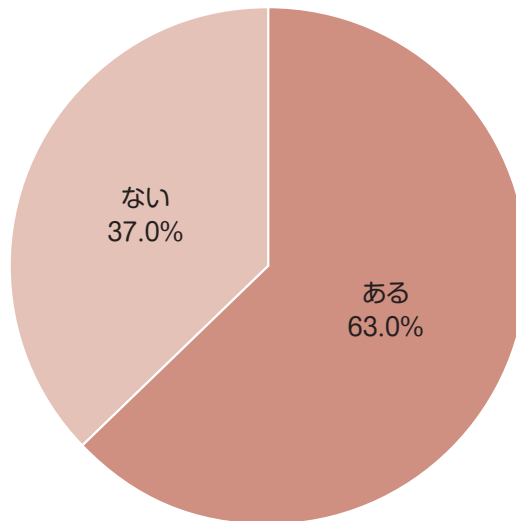


B. 定年前の情報提供機会

(1) 定年前従業員への情報提供機会の有無

定年前従業員への情報提供機会の有無を尋ねたところ、63.0%が「ある」と回答している。

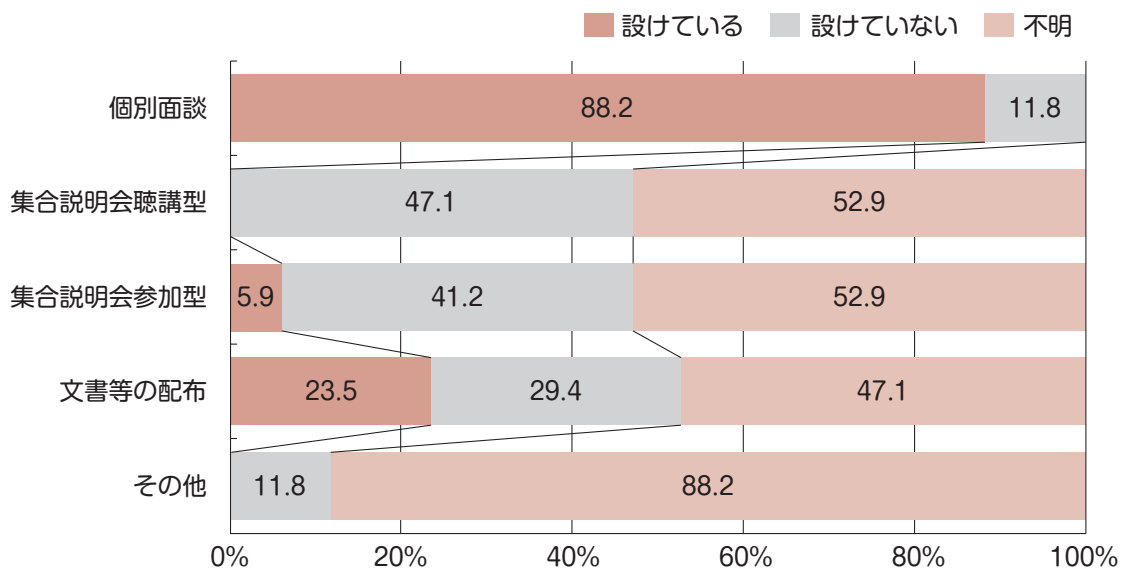
■ 定年前従業員への情報提供機会の有無 (N=27)



(2) 具体的な情報提供機会

情報提供機会があると回答した企業に、具体的にどのような機会を設けているかを尋ねたところ、「個別面談」が88.2%と最も多い。

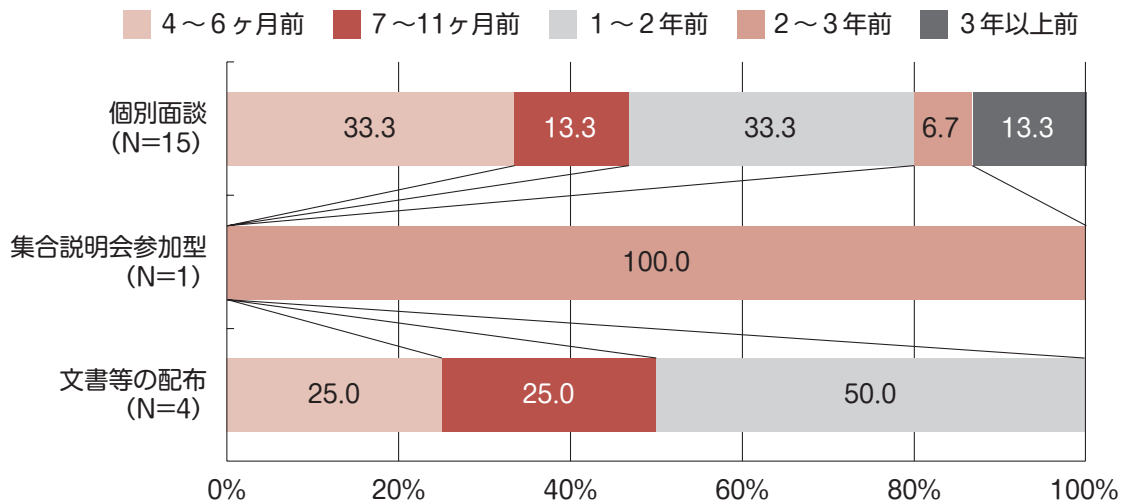
■ 具体的な情報提供機会 (N=17)



● 情報提供機会の実施時期

定年前従業員への情報提供機会があると回答した企業に、実施形態別に時期を尋ねたところ、個別面談は定年に達する「4～6ヶ月前」と「1～2年前」が共に33.3%、文書等の配布は「1～2年前」が50.0%となっている。

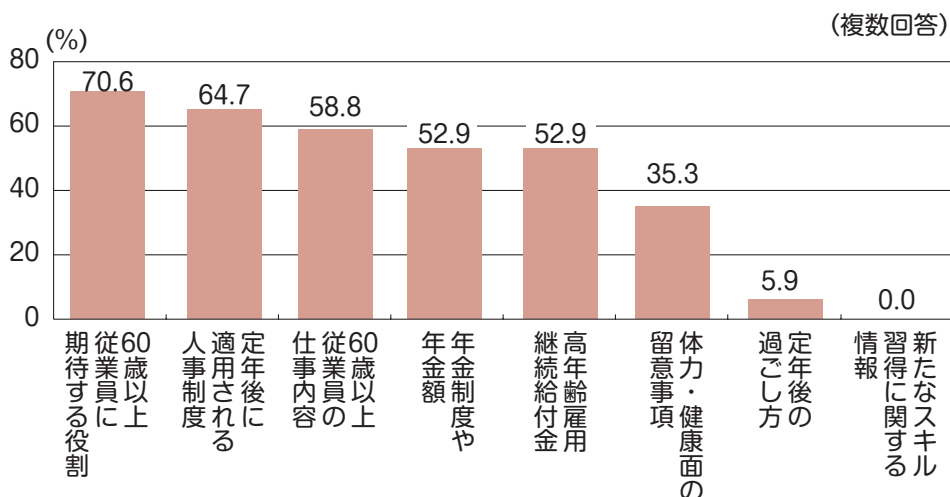
■ 情報提供機会の実施時期



(3) 面談・説明会等で提供する情報

定年前従業員への情報提供機会があると回答した企業のうち、個別面談や集合説明会を実施すると回答した企業に、提供する情報について尋ねたところ、「60歳以上の従業員に期待する役割」が70.6%と最も多く、次いで「定年後に適用される人事制度」(64.7%)、「60歳以上の従業員の仕事内容」(58.8%)となっている。

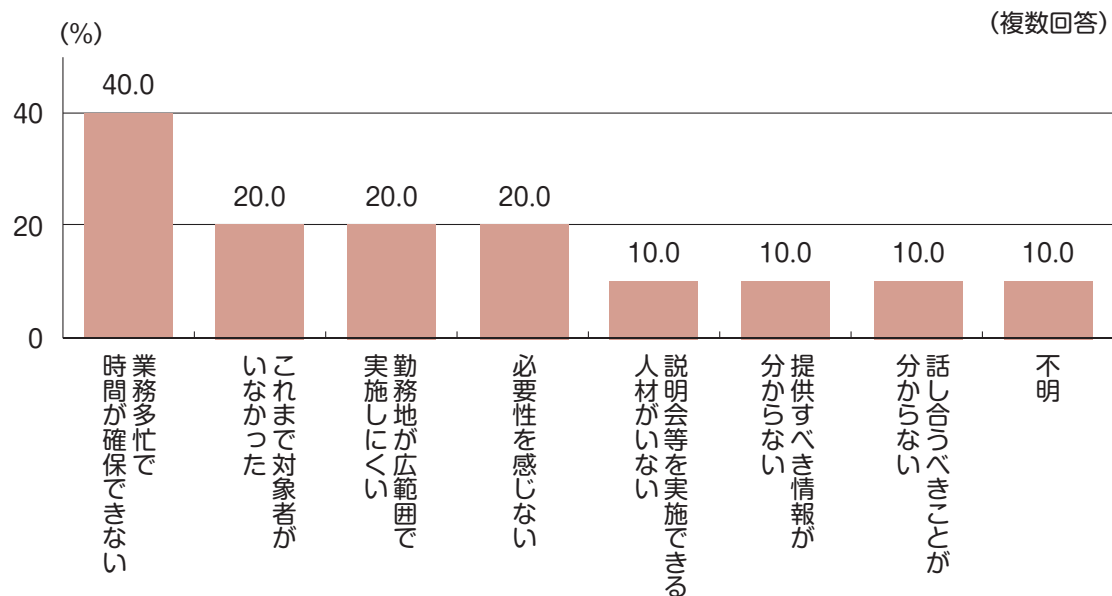
■ 面談・説明会等で提供する情報 (N=17)



(4) 定年前に企業側からの情報提供がない理由

定年前従業員への情報提供機会がないと回答した企業にその理由を尋ねたところ、40.0%が「業務多忙で時間が確保できない」と回答している。

■ 定年前に企業側からの情報提供がない理由 (N=10)

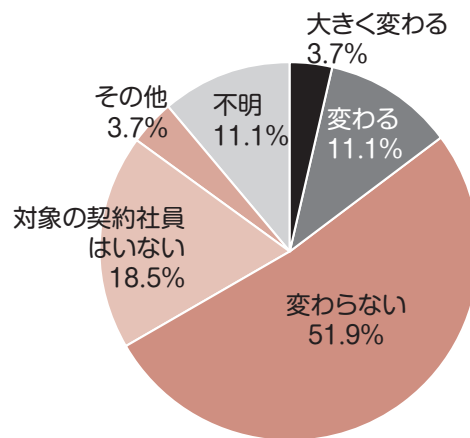


C. 中高年の契約社員の雇用状況

(1) 60歳時の労働条件の変更

契約社員が60歳になった際の労働条件について尋ねたところ、「変わらない」が51.9%と最も多い。

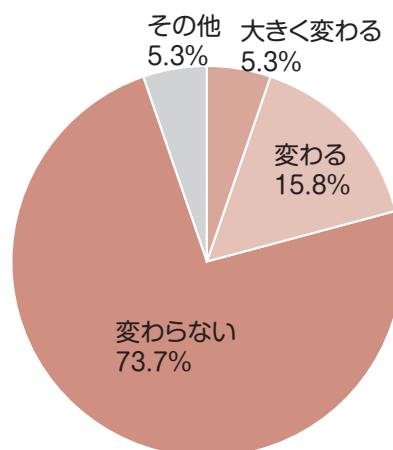
■ 60歳時の労働条件の変更 (N=27)



● 60歳時の労働条件の変更（「不明」と「対象の契約社員はいない」を除外した場合）

60歳時の労働条件の変更について、アンケート回答から「不明」と「対象の契約社員はいない」を除くと、「変わらない」が73.7%となっている。

■ 60歳時の労働条件の変更（「不明」「対象の契約社員はいない」を除外）(N=19)



● 契約社員60歳時に変更が生じる労働条件

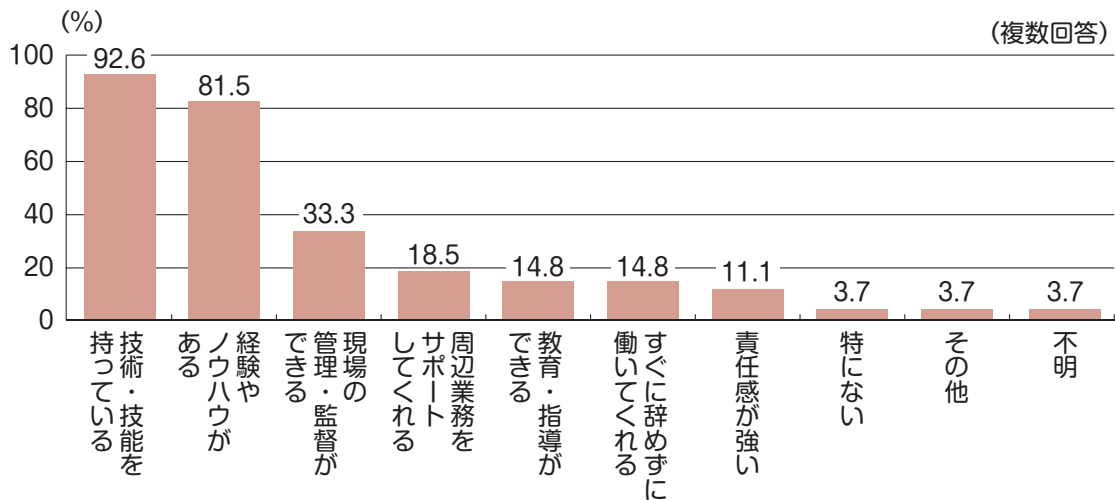
契約社員60歳時に変更が生じる労働条件については、「雇用形態」や「賃金水準」（各3社）、「契約期間」や「賃金形態」（各2社）、「賞与・寸志の支給有無」や「賞与水準」（各1社）等が挙げられている。

D. 60歳以上従業員の活用

(1) 活用メリット

60歳以上の従業員を活用するメリットについて、「技術・技能を持っている」が92.6%、「経験やノウハウがある」が81.5%となっている。

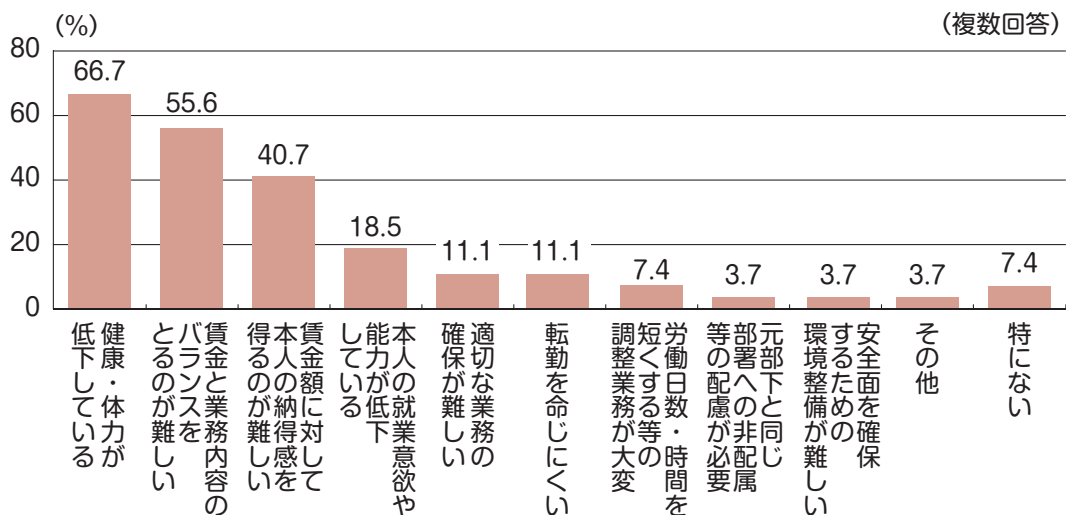
■ 活用メリット (N=27)



(2) 活用時の課題

60歳以上の従業員を活用する際の課題を尋ねたところ、「健康・体力が低下している」が66.7%と最も多く、次いで「賃金と業務内容のバランスをとるのが難しい」(55.6%)、「賃金額に対して本人の納得感を得るのが難しい」(40.7%)となっている。

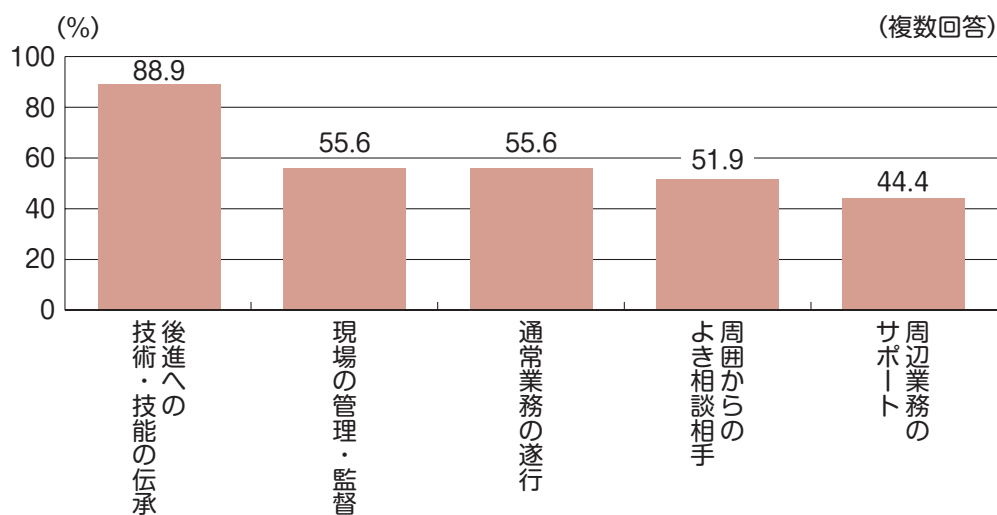
■ 活用時の課題 (N=27)



(3) 期待する役割

60歳以上の従業員に期待する役割を尋ねたところ、「後進への技術・技能の伝承」が88.9%と最も多い。

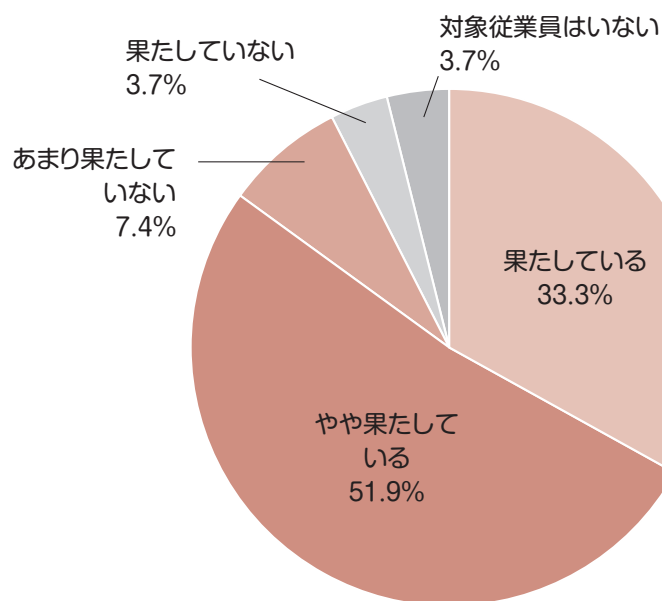
■ 期待する役割 (N=27)



(4) 期待達成度

60歳以上の従業員の期待達成度を尋ねたところ、「果たしている」と「やや果たしている」の合計が85.2%となっている。

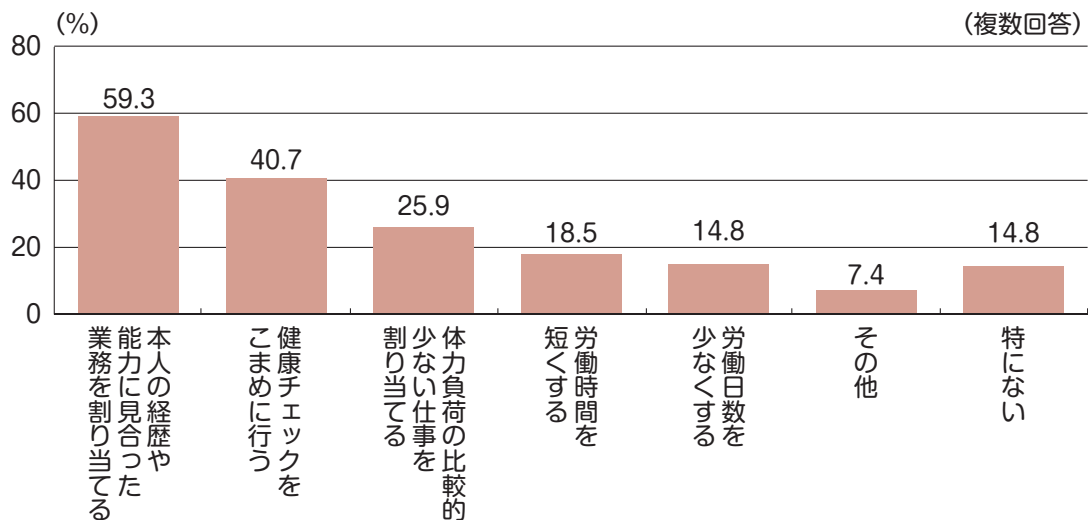
■ 期待達成度 (N=27)



(5) 配慮点

60歳以上の従業員への配慮点を尋ねたところ、「本人の経歴や能力に見合った業務を割り当てる」が59.3%と最も多く、次いで「健康チェックをこまめに行う」(40.7%)、「体力負荷の比較的小さい仕事を割り当てる」(25.9%)となっている。

■ 配慮点 (N=27)



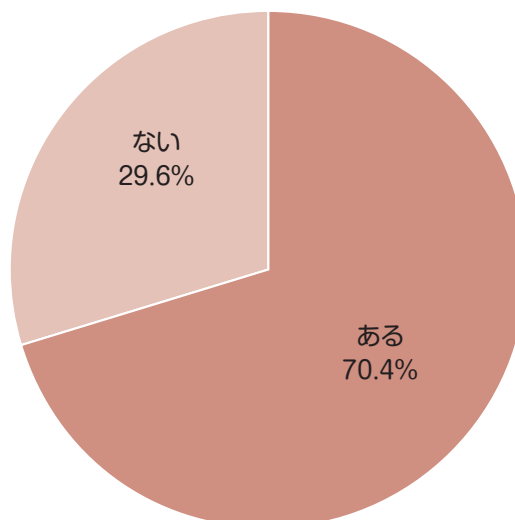
● その他

- ・ 経験現場に就かせており、新規現場には単独で赴任させないようにしている。

(6) 他社退職 60歳以上人材の雇用有無

同業他社を退職した60歳以上の従業員を雇用したことがあるか尋ねたところ、「ある」と回答した企業は70.4%となっている。

■ 他社退職 60歳以上人材の雇用有無 (N=27)



(7) 活躍事例

60 歳以上の従業員の具体的な活躍状況を尋ねたところ、以下のような回答が挙がっている。

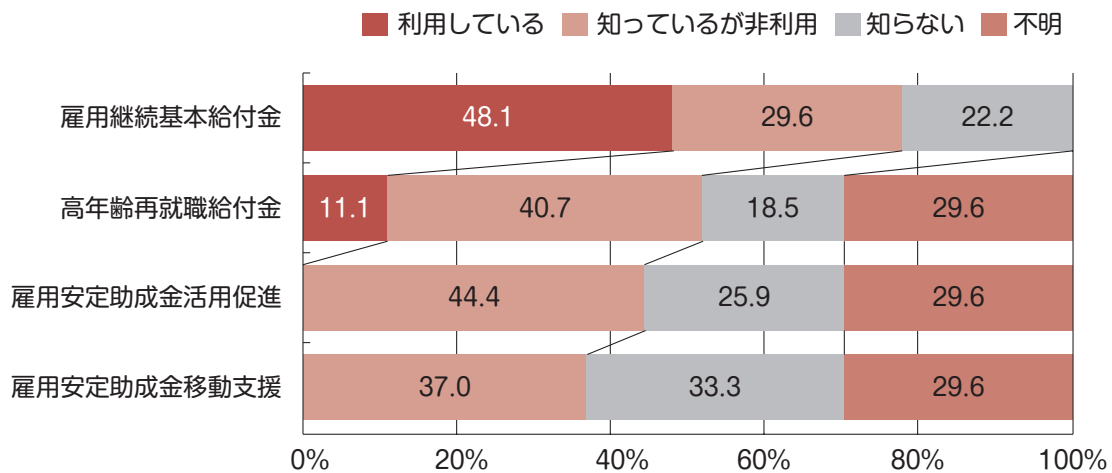
技術・技能の伝承、後進の教育・育成	
技術・技能の伝承	<ul style="list-style-type: none">・常に、知識・技能を若手社員へ継承している。・経験豊富な 60 歳以上の従業員が若手社員に技能のノウハウを伝承している。・現場において、若手社員に機械（重機）等の指導を行っている。・熟練した技能を持つ従業員が、若手社員への直接指導により技能伝承を進めている。・経験豊かな技術者が各現場を巡回し、若手技術者への指導・助言を行っている。
教育・育成	<ul style="list-style-type: none">・後進の業務をサポートしており、自身の業務に加えて教育面でも活躍している。
業務への貢献	
豊かな知識・経験	<ul style="list-style-type: none">・経験豊かな高齢者が、その豊かな経験を活かして、現場のリーダーとして、また、各部署の第一線で活躍している。・知識と経験と地位を活かして営業活動に貢献した。・経験豊かな継続雇用者を安全担当者として任命することで、労働災害の抑制につながっている。・熟練技能を持つ高齢者が安全衛生対策を進めることで、労働災害の発生件数が減少した。・当社の過去の工事実績や社歴等を熟知しており、誰に対しても説得力のある営業ができる。・現場経験、知識がある人が、現場代理人等をサポートしている。・書類管理が上手く、書式の作成、文章のまとめ方に長けている。
高い信頼	<ul style="list-style-type: none">・得意先からの信望が厚く、現場管理の他、受注活動においても活躍している。

E. 国の助成策等に関する認知と活用

(1) 助成策の利用

国の助成策利用について尋ねたところ、「高年齢雇用継続基本給付金（グラフ上は「雇用継続給付金）」を利用している企業は48.1%、「高年齢再就職給付金」を利用している企業は11.1%となっている。

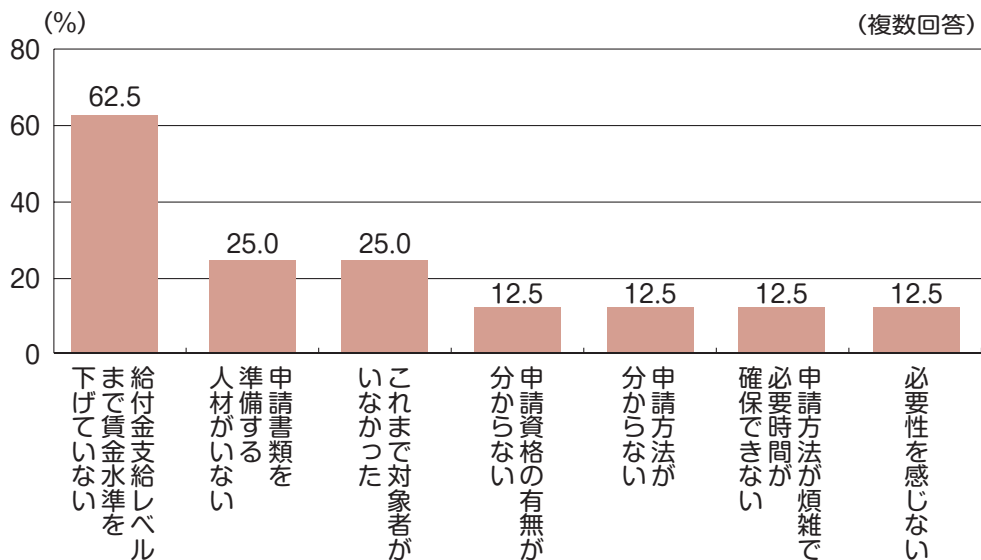
■ 助成策の利用 (N=27)



● 高年齢雇用継続基本給付金の未利用理由

高年齢雇用継続基本給付金の未利用理由を尋ねたところ、62.5%が「給付金支給レベル（定年直前の75%未満）まで賃金水準を下げている」と回答している。

■ 高年齢雇用継続基本給付金の未利用理由 (N=8)



(2) 高齢者雇用に関する行政への期待

高齢者雇用に関する行政への期待を尋ねたところ、以下のような回答が挙がっている。

給付金・助成金の支給

- ・ 公的年金支給までの、高年齢雇用継続給付金の増額。
- ・ 高齢者に対する健康管理費用（年2回の定期健康診断、人間ドック等）への助成金等。

年金制度の丁寧な説明

- ・ 60歳を迎える在職者に対し、在職年金制度や年金の受給（申請）方法等について、もう少しわかりやすく、丁寧な説明をしてほしい。

技能伝承を職務として認知させる取り組み

- ・ 熟練技能を伝承するための専門的な仕事（指導員等）を設け、職務として認知させるような取り組みをしてほしい。



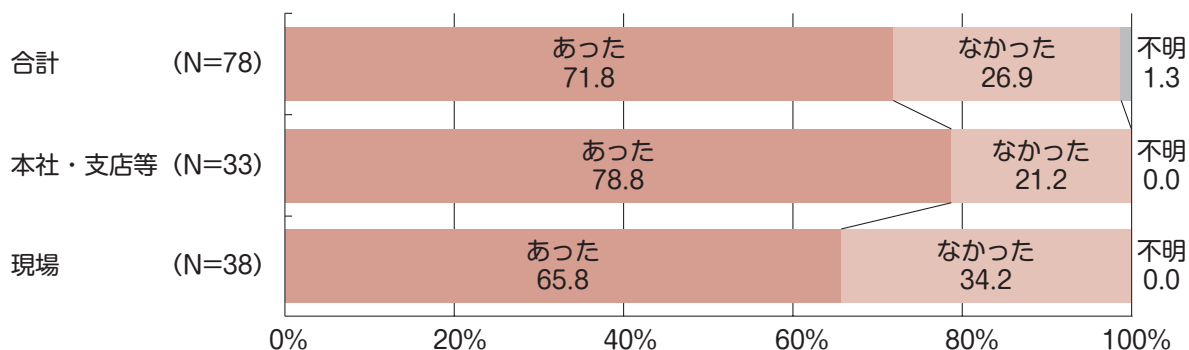
② 従業員アンケート調査（60歳代）

A. 定年後の労働条件や役割等に関する情報を得る機会

(1) 機会の有無

定年後の労働条件や役割等に関する情報を得る機会（上司や人事担当者等との面談や、研修・説明会等）が「あった」と回答した60歳代従業員は71.8%となっている。

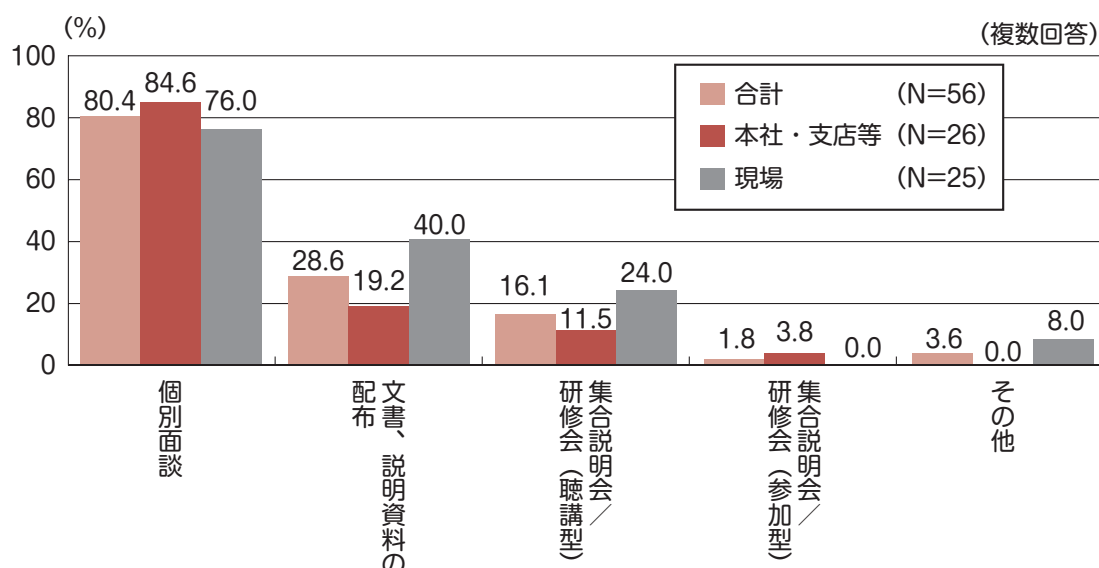
■ 機会の有無



(2) 具体的な方法

定年後の労働条件や役割等に関する情報を得る機会が「あった」と回答した60歳代従業員に対して、具体的な方法について尋ねたところ、80.4%が「個別面談」と回答している。

■ 具体的な方法



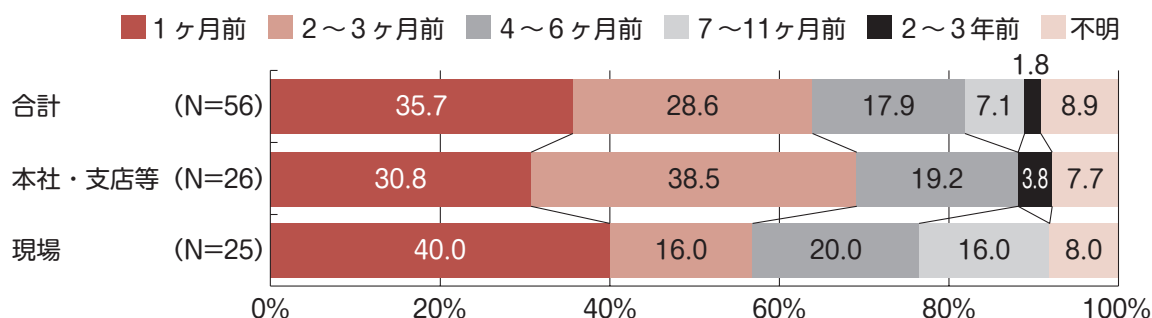
● その他

- ・電話での説明があった。

(3) 面談や研修・説明会の実施時期

- ・定年後の労働条件や役割等に関する情報を得る機会が「あった」と回答した60歳代従業員に、その時期について尋ねたところ、定年の「1ヶ月前」が35.7%と最も多く、次いで「2～3ヶ月前」(28.6%)、「4～6ヶ月前」(17.9%)となっている。
- ・本社・支店等勤務者では定年に到達する「2～3ヶ月前」が38.5%と最も多い。
- ・一方、現場勤務者においては、「1ヶ月前」が40.0%と最も多い。

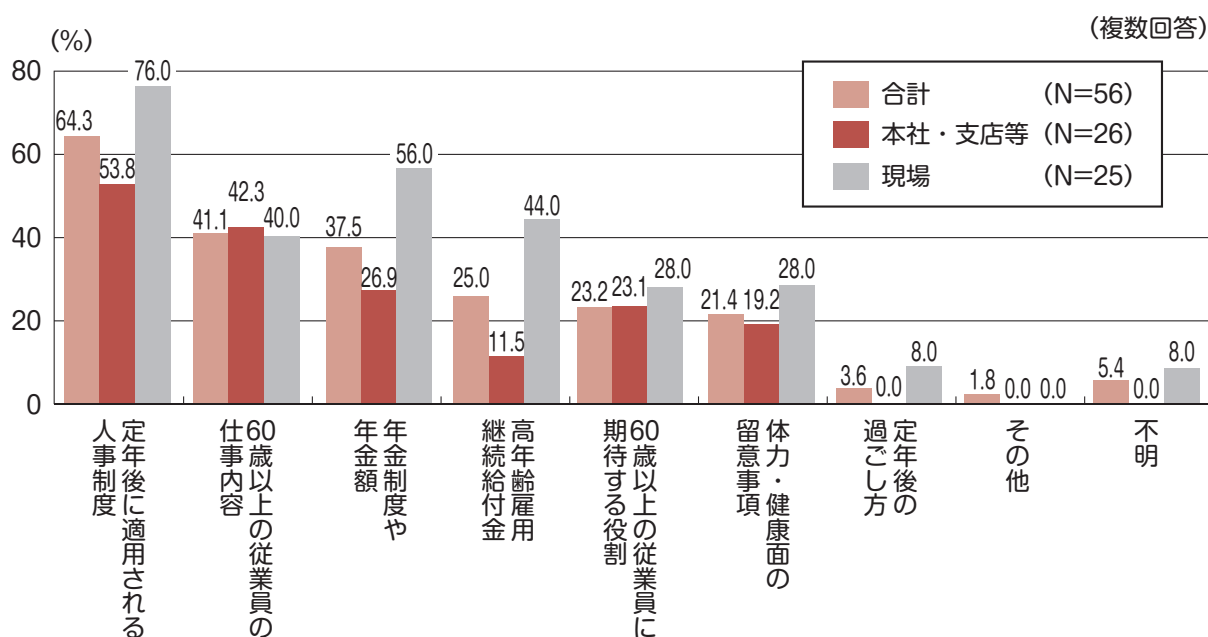
■ 面談や研修・説明会等の実施時期



(4) 得られた情報

定年後の労働条件や役割等に関する情報を得る機会が「あった」と回答した60歳代従業員に、ここで得られた情報について尋ねたところ、「定年後に適用される人事制度」が64.3%と最も多く、次いで「60歳以上の従業員の仕事内容」(41.1%)、「年金制度や年金額」(37.5%)となっている。

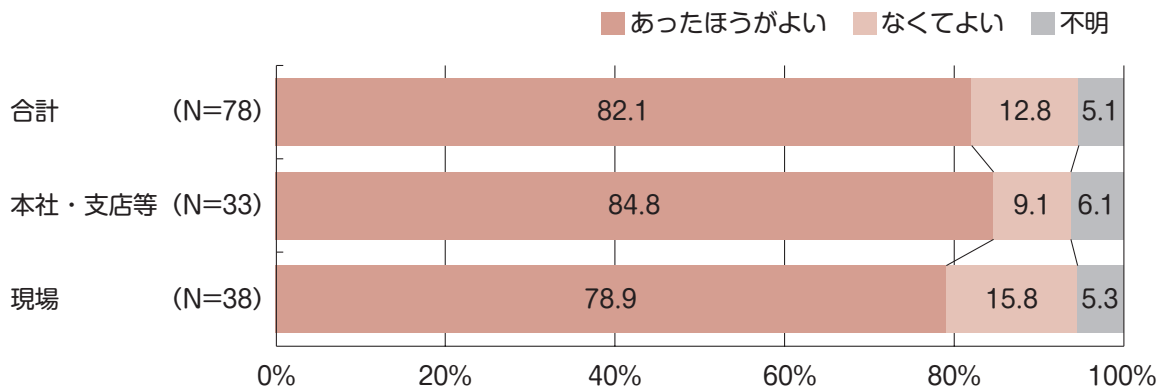
■ 得られた情報



(5) 機会の有無に対する希望

定年後の労働条件や役割等に関する情報を得る機会の有無について尋ねたところ、「あったほうがよい」と回答した60歳代従業員は、82.1%となっている。

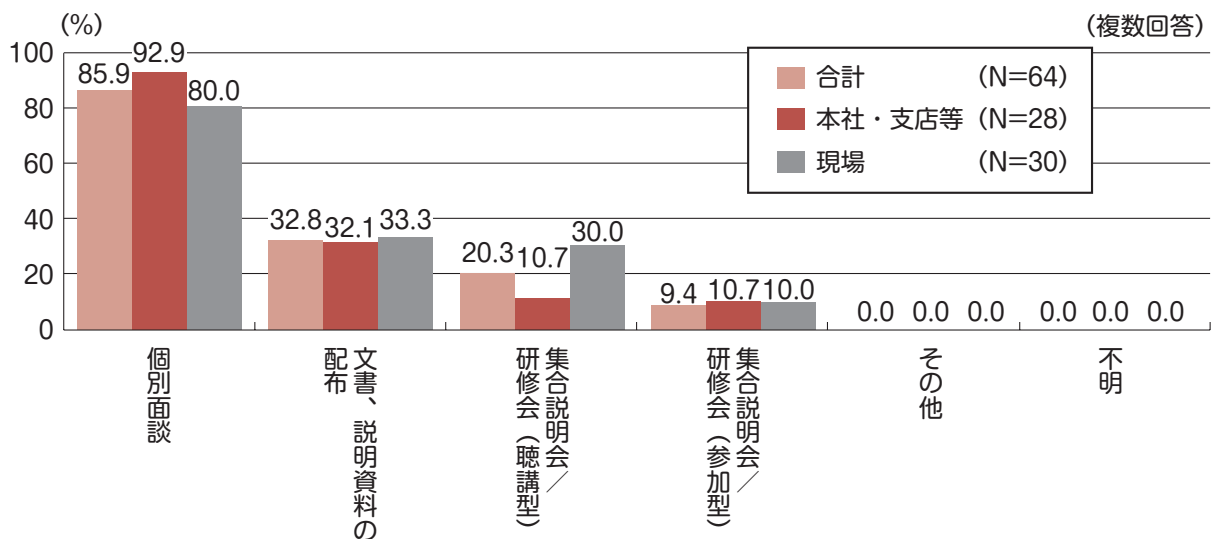
■ 機会の有無に対する希望



(6) 希望する説明方法

定年後の労働条件や役割等に関する情報が「あったほうがよい」と回答した60歳代従業員に、希望する方法を尋ねたところ、85.9%が「個別面談」と回答している。

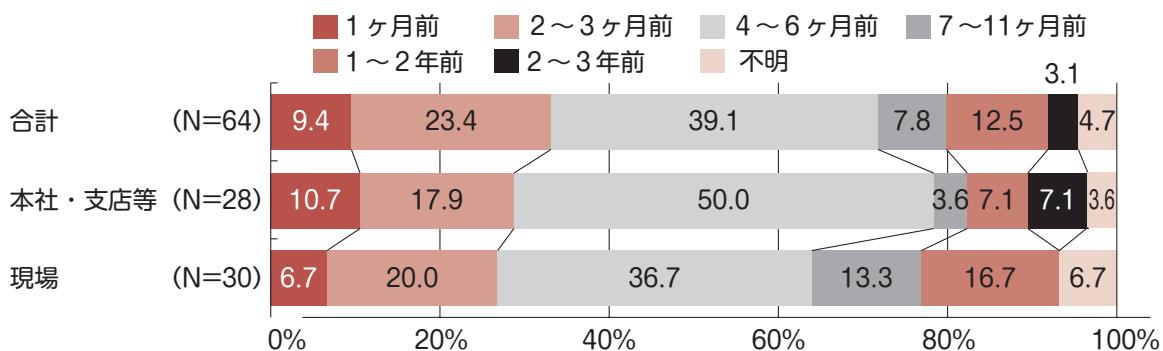
■ 希望する説明方法



(7) 時期に関する希望

定年後の労働条件や役割等に関する情報を得る機会が「あったほうがよい」と回答した60歳代従業員に、時期についての希望を尋ねたところ、定年に到達する「4～6ヶ月前」(39.1%)が最も多い。

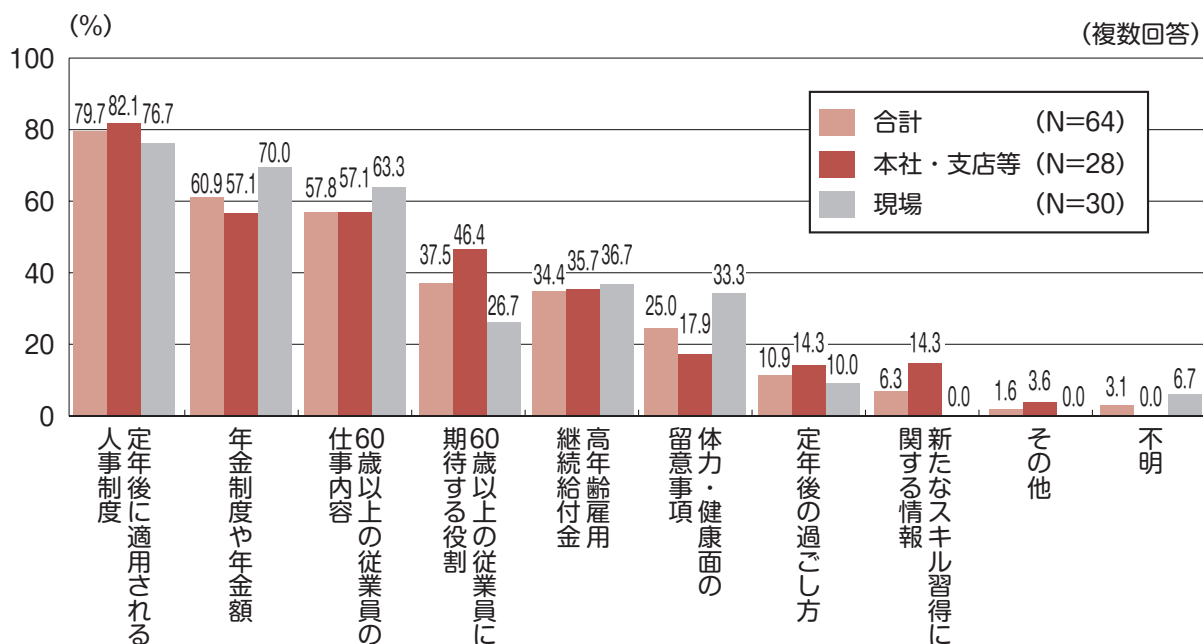
■ 時期に関する希望



(8) 希望する説明内容

定年後の労働条件や役割等に関する情報を得る機会が「あったほうがよい」と回答した60歳代従業員に、希望する説明内容を尋ねたところ、「定年後に適用される人事制度」が79.7%と最も多く、次いで「年金制度や年金額」(60.9%)、「60歳以上の従業員の仕事内容」(57.8%)となっている。

■ 希望する説明内容

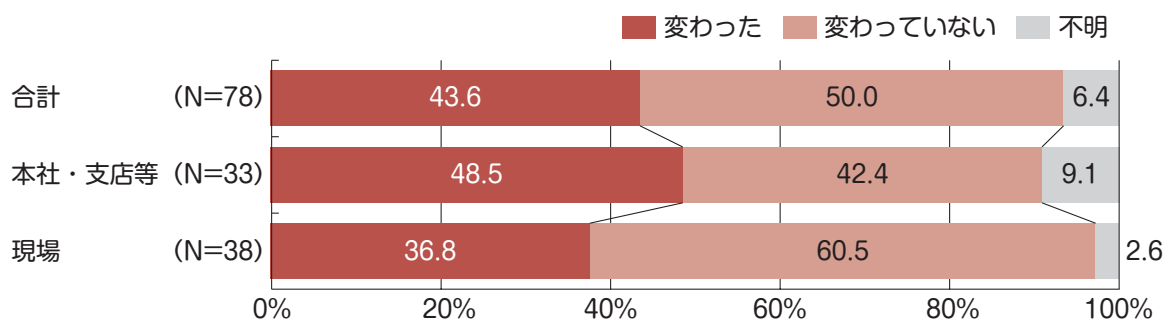


B. 定年前後の働き方・処遇等の変化

(1) 定年前後の働き方や処遇面における変化

定年前後での働き方や処遇の変化を尋ねると、全体の半数が「変わっていない」と回答している。また現場勤務者は「変わっていない」(60.5%)が、「変わった」(36.8%)を上回っている。

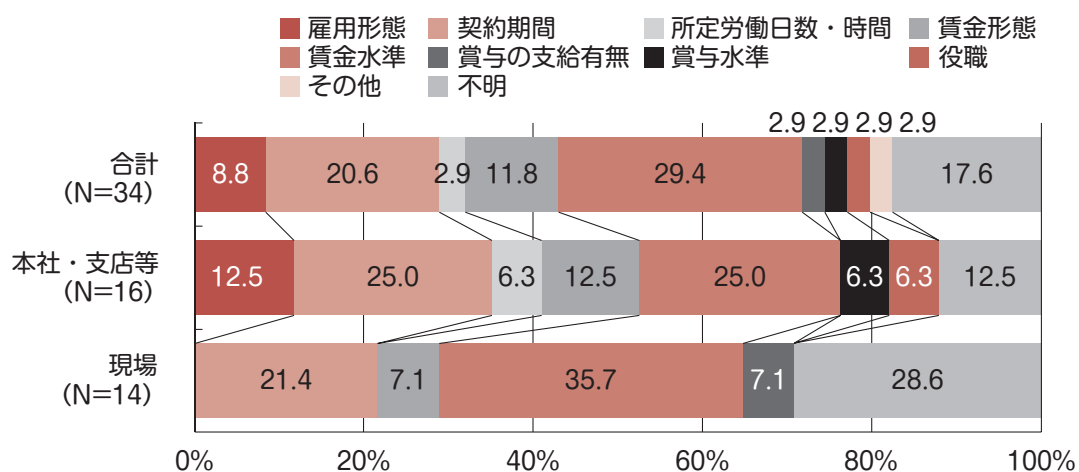
■ 定年前後の働き方や処遇面における変化



(2) 定年前後の働き方や処遇面における具体的な変化

定年前後で変化したのは「賃金水準」が29.4%と最も多く、次いで「契約期間」(20.6%)となっている。

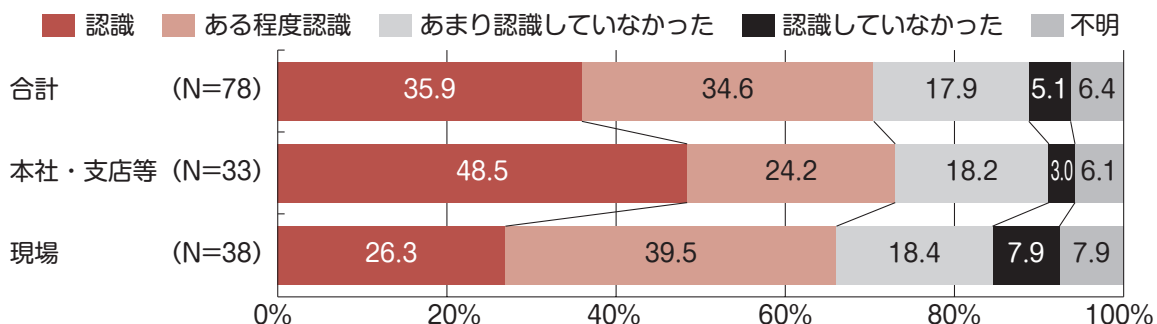
■ 定年前後の働き方や処遇面における具体的変化



(3) 定年後の仕事内容・役割に対する認識

定年前に抱いていた定年後の仕事内容や役割に対する認識について尋ねたところ、「認識していた」と「ある程度認識していた」という回答の合計が70.5%となっている。

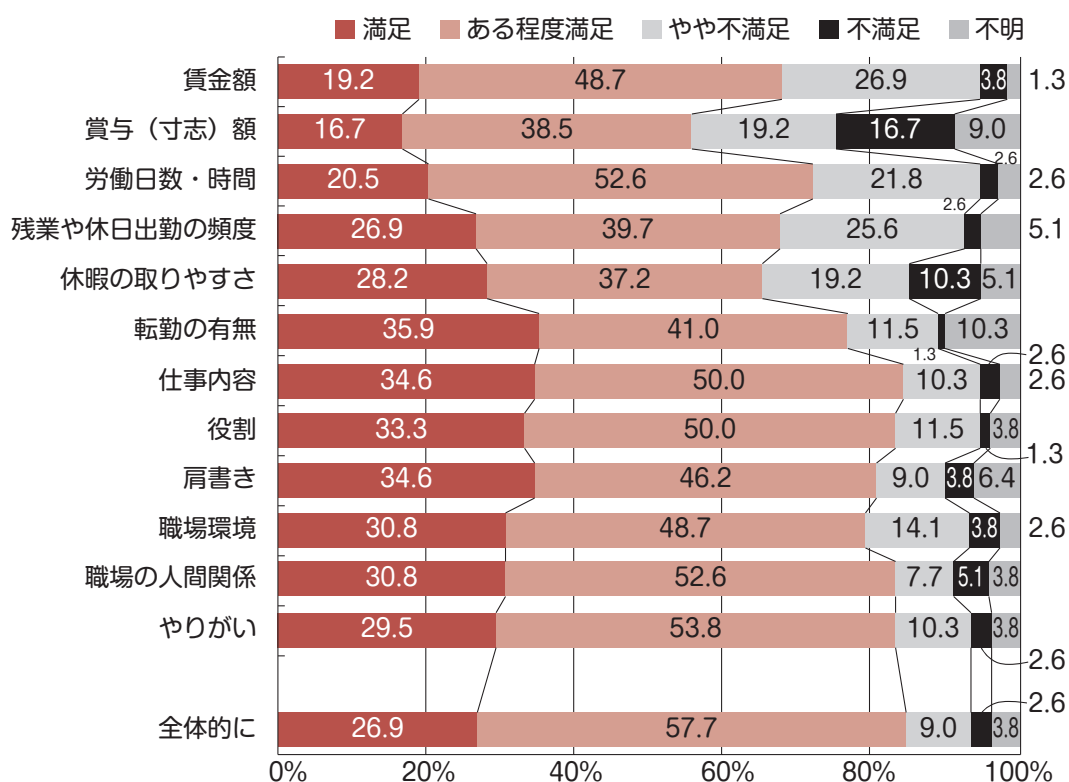
■ 定年後の仕事内容・役割に対する認識



(4) 労働諸条件に関する満足度

- ・労働諸条件に関する全体的な満足度を尋ねたところ、「満足」、「ある程度満足」という回答が合わせて84.6%となっている。
- ・項目別に見ると、いずれの項目においても「ある程度満足」が最も多くなっている。
- ・「やや不満足」、「不満足」という回答の合計が高いのは、「賞与（寸志）額」（35.9%）、「賃金額」（30.7%）、「休暇の取りやすさ」（29.5%）、「残業や休日出勤の頻度」（28.2%）である。

■ 労働諸条件に関する満足度 (N=78)

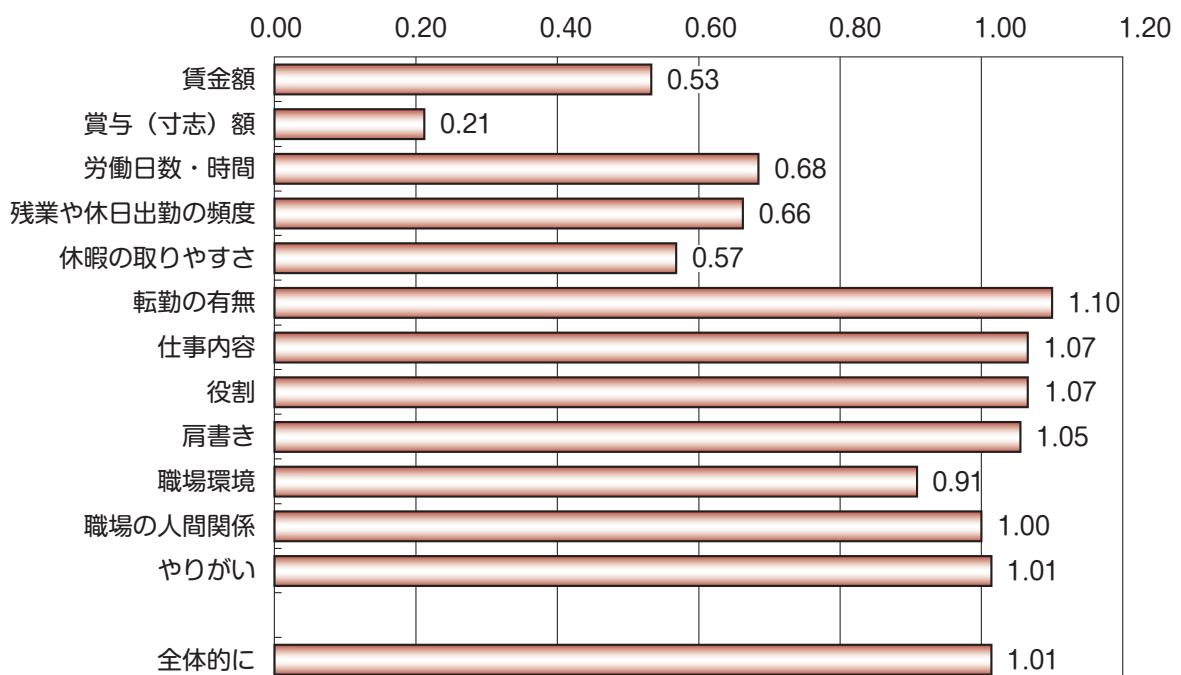


● 労働諸条件に関する満足度（加重平均ポイント）

- ・現在の労働諸条件についての満足度をポイント（※）で見ると、上位は「転勤の有無（転勤への配慮がある）」（1.10ポイント）、「仕事内容」（1.07ポイント）、「役割」（1.07ポイント）、「肩書き」（1.05ポイント）」となっている。
- ・一方、「賃金額」（0.53ポイント）、「賞与（寸志）の額」（0.21ポイント）、「休暇の取りやすさ」（0.57ポイント）に対しては、満足度が相対的に低くなっている。

（※）「満足=2ポイント」「ある程度満足=1ポイント」「やや不満足=-1ポイント」「不満足=-2ポイント」として加重平均した値。

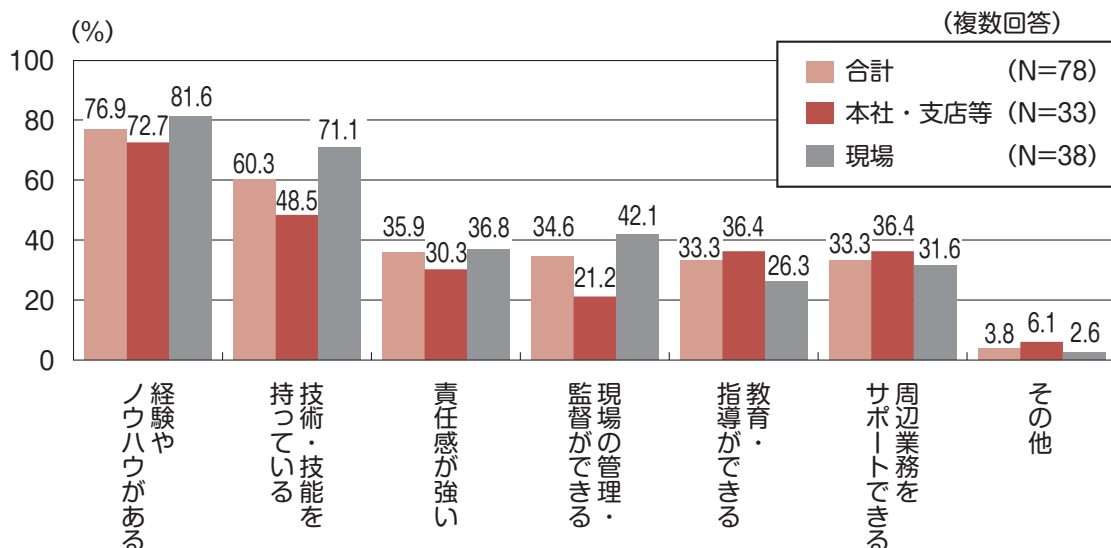
■ 労働諸条件に関する満足度（加重平均ポイント）（N=78）



(5) 自身の強み

自身の強みを尋ねたところ、「経験やノウハウがある」が全体の76.9%と最も多く、次いで「技術・技能を持っている」(60.3%)、「責任感が強い」(35.9%)となっている。

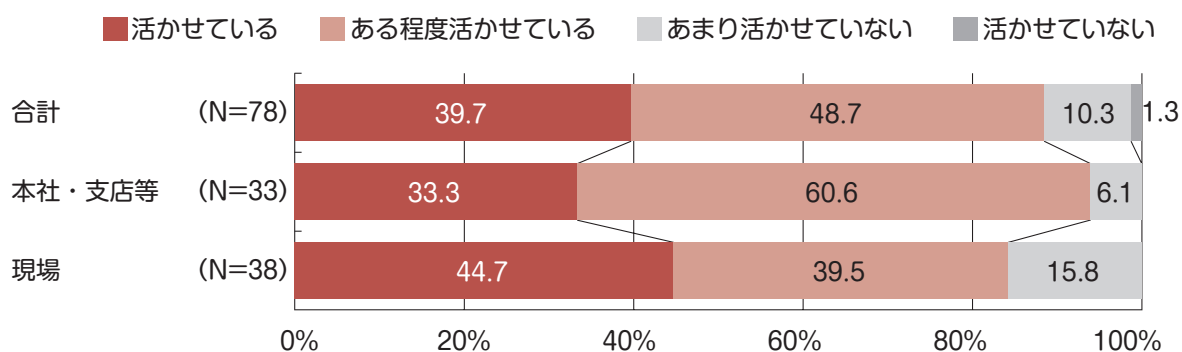
■ 自身の強み



(6) 自身の経験・ノウハウの活用

自身の経験・ノウハウの活用について尋ねたところ、39.7%が「活かしている」、48.7%が「ある程度活かしている」と回答している。

■ 自身の経験・ノウハウの活用

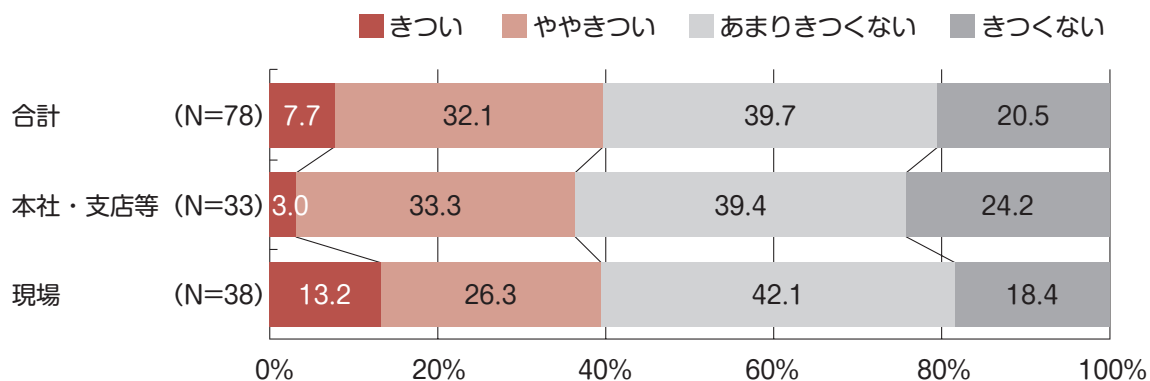


(7) 仕事のきつさ

● 体力的なきつさ

体力的なきつさについては、「きつい」、「ややきつい」の合計が39.8%、「あまりきつくない」、「きつくない」の合計が60.2%となっている。

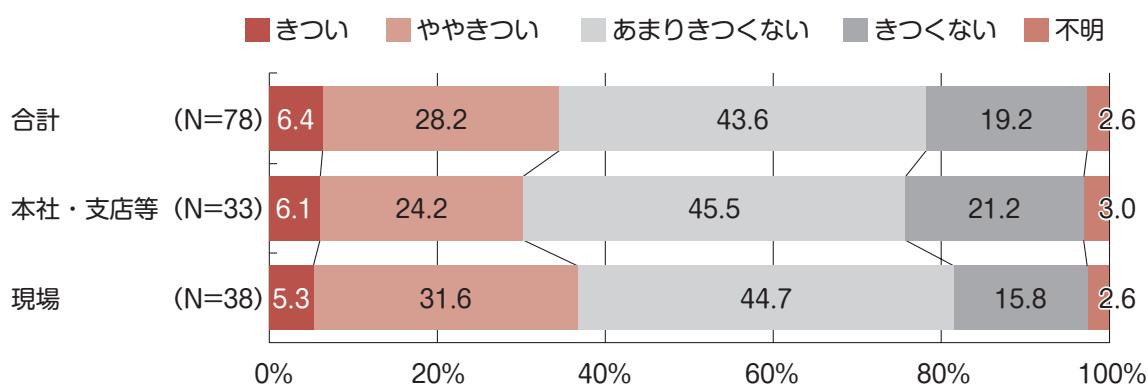
■ 仕事のきつさ（体力的に）



● 精神的なきつさ

精神的なきつさについては、「きつい」、「ややきつい」の合計が34.6%、「あまりきつくない」、「きつくない」の合計が62.8%となっている。

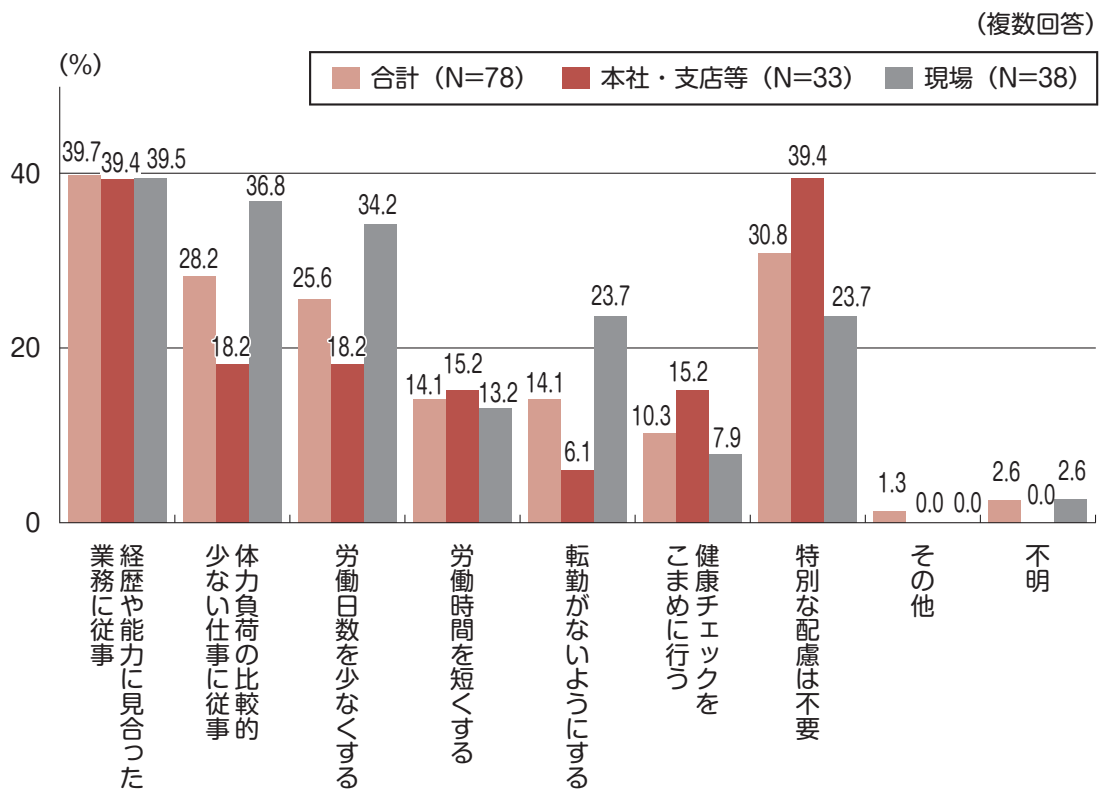
■ 仕事のきつさ（精神的に）



(8) 業務面で希望する配慮

業務面で希望する配慮について、「経歴や能力に見合った業務に従事」が39.7%と最も多く、次いで「特別な配慮は不要」(30.8%)「体力負荷の比較的少ない仕事に従事」(28.2%)、「労働日数を少なくする」とする回答が(25.6%)となっている。

■ 業務面で希望する配慮



● その他

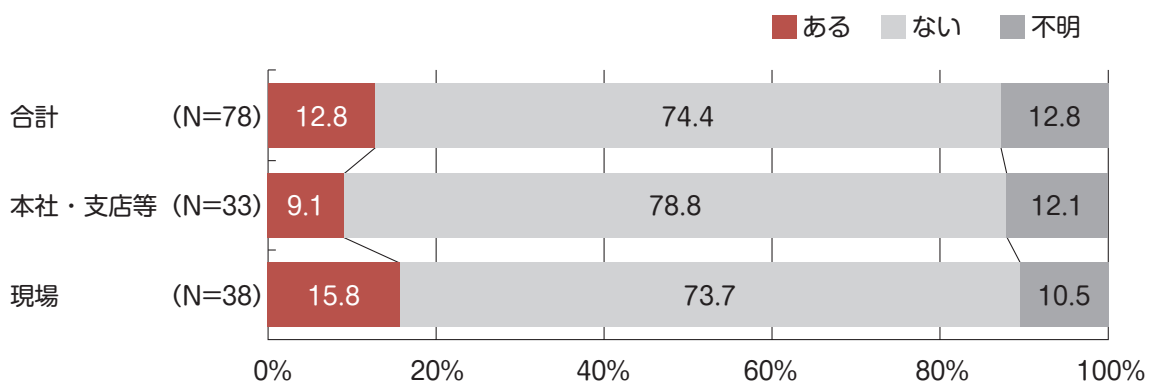
- ・ 責任の重い業務には従事させない。



(9) 困り事の有無

74.4 %が、仕事を行う上で困っている事はないと回答している。

■ 困り事の有無



● 困り事が「ある」場合の具体的な内容

現在困っていること

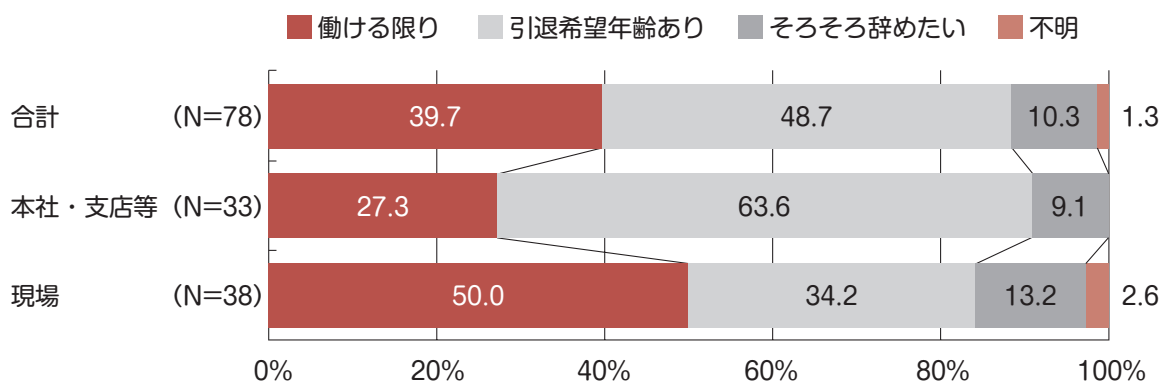
- ・ 以前の後輩とのコミュニケーションがとりづらくなった。
- ・ パワーハラスメント等の問題があり指導しづらい。
- ・ 現場仕事は体力的、精神的にきつい。
- ・ 仕事は同じであるが、給料が半分以下になった。
- ・ 労働時間が長い。
- ・ 終業時間が不規則。
- ・ 休暇がとりづらい。
- ・ 自分の意見がなかなか通りづらくなった。
- ・ CAD 等の新しい設計技術がわからない。
- ・ 現在自炊生活のため、食事付きの寮、宿舎に住みたい。
- ・ 通勤時間が長いために、平日の自由な時間があまり持てない。

C. 今後の就労意向

(1) 今後の就労意向

今後の就労意向を尋ねたところ、48.7%が「引退希望年齢がある」と回答している。なお、現場勤務者では「働ける限り」(50.0%)が、「引退希望年齢あり」(34.2%)を上回っている。

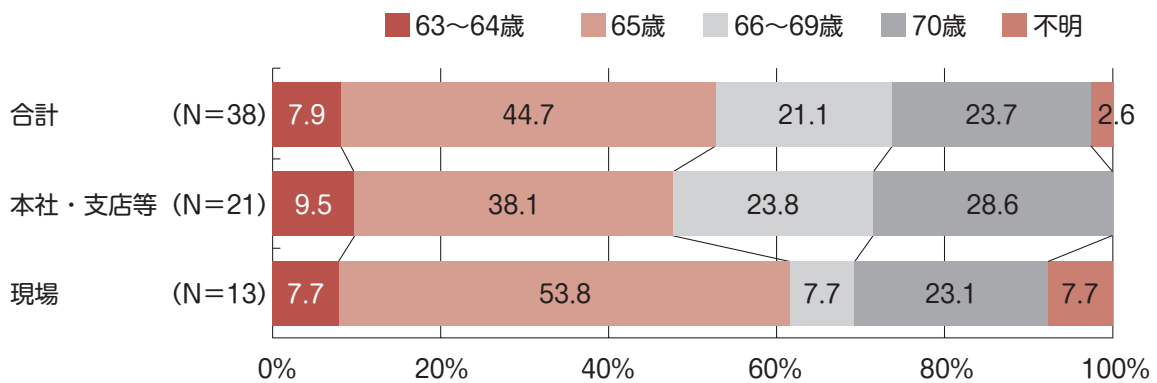
■ 今後の就労意向



● 引退希望年齢

「引退希望年齢がある」と回答した60歳代従業員に、具体的な引退希望年齢を尋ねたところ、44.7%が「65歳」と回答している。

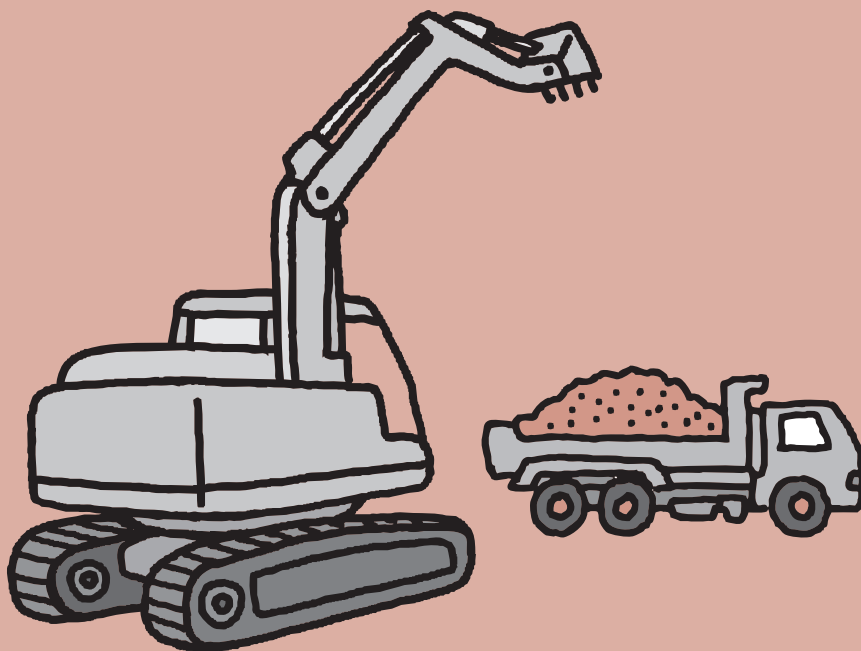
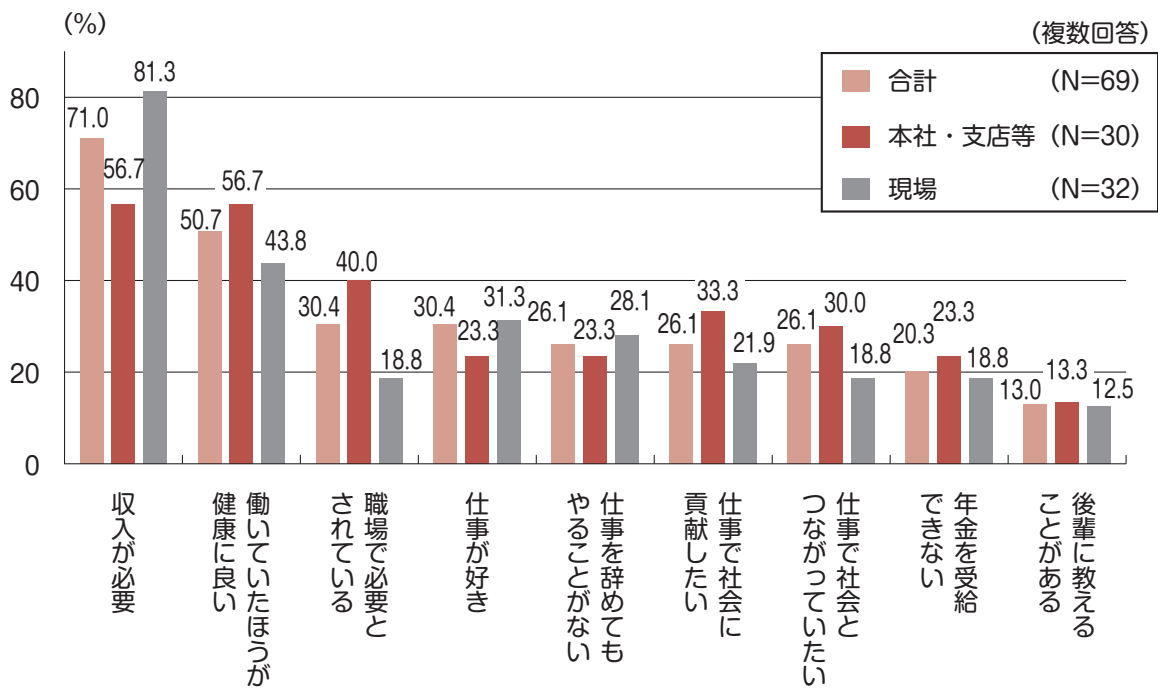
■ 引退希望年齢



(2) 働き続けたい理由

今後も働き続けたいと回答した60歳代従業員に、働き続けたい理由について尋ねたところ、「収入が必要」が全体の71.0%と最も多く、次いで「働いていたほうが健康に良い」(50.7%)となっている。

■ 働き続けたい理由

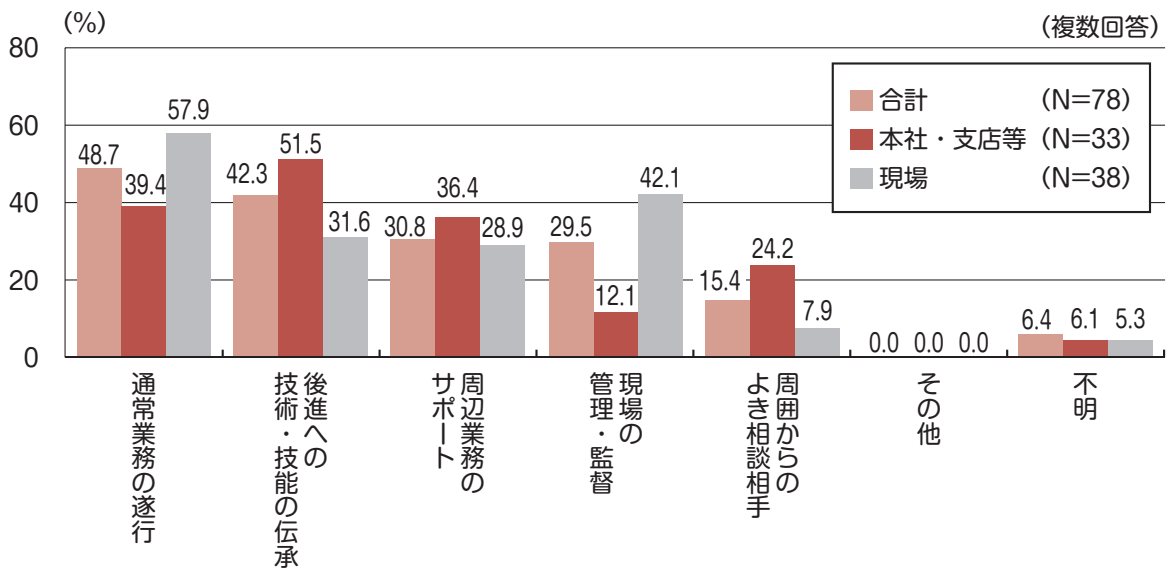


D. 自身の役割、技能伝承の取り組み

(1) 果たしていると思う役割

自身が果たしていると思う役割について尋ねたところ、「通常業務の遂行」が48.7%と最も多く、次いで「後進への技術・技能の伝承」(42.3%)、「周辺業務のサポート」(30.8%)となっている。

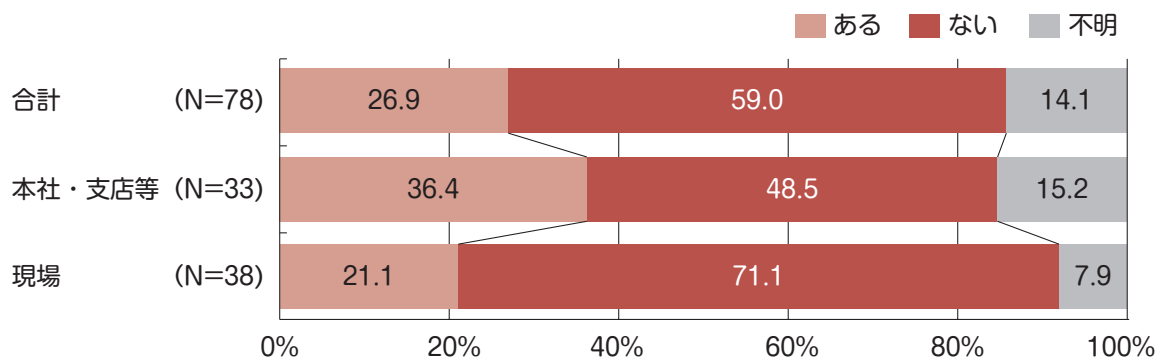
■ 果たしていると思う役割



(2) 技術・技能伝承のために取り組んでいることの有無

技術・技能伝承のために取り組んでいることの有無を尋ねたところ、26.9%が「ある」と回答している。

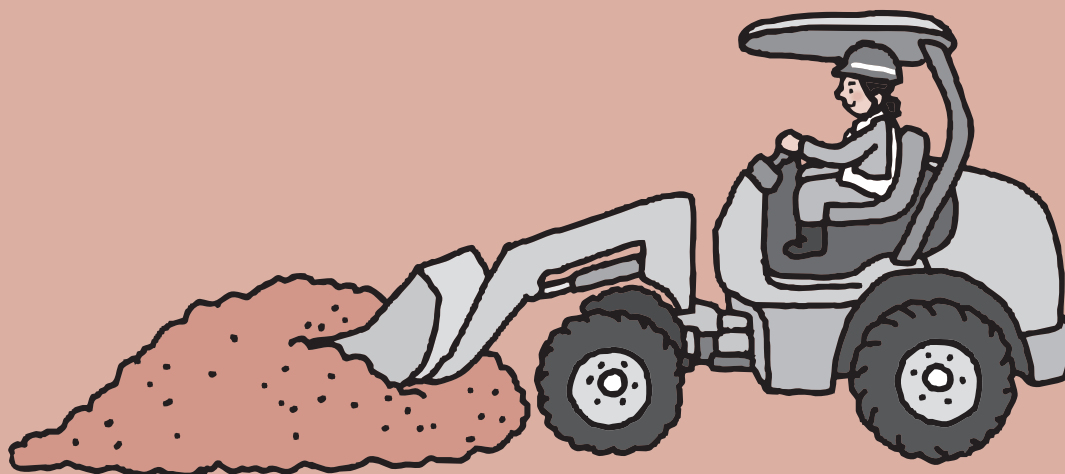
■ 技術・技能伝承のために取り組んでいることの有無



● 具体的な取り組み内容

技術・技能伝承のための取り組み

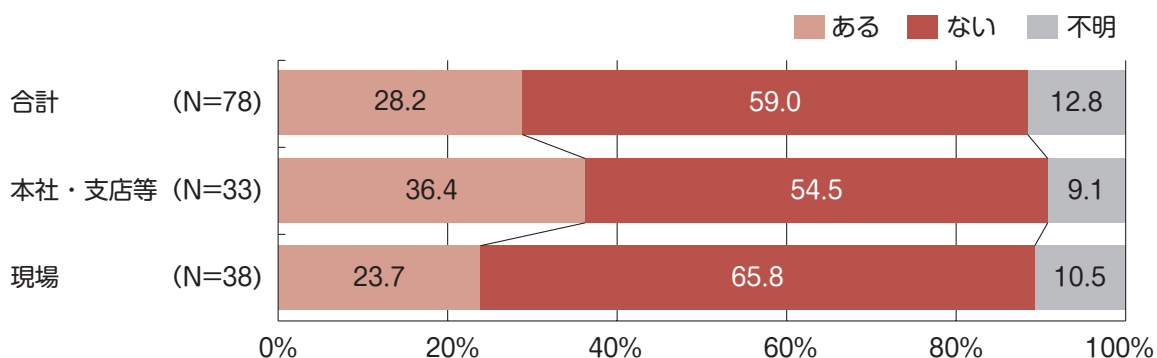
- ・技術の整理を行っている。
- ・新しいシステムを利用して技術の指導を行っている。
- ・工事に関する技術的な支援をしている。
- ・現場職員と施工についての打ち合わせを行っている。
- ・橋梁（PC 工事）に長年携わってきたため、その経験を活かして、未来の PC 技術者を養成したいと考えている。
- ・新入社員が自分のもとに配属された場合には、機械のことや技能をなるべく早く習得してほしいと思い努力している。
- ・今までの経験を言葉で、事例を用いながら説明している。
- ・相手に合う伝承方法を用いて、根気強く気長に取り組んでいる。
- ・定期的な技術講習会を企画・実施している。
- ・施工管理（予算・工程等の改善や生産のノウハウ）、社内調整のコツや、人間関係等について教えている。
- ・コスト管理手法を教えている。
- ・労働安全衛生法や安全管理、原価管理手法を理解させるようにしている。
- ・失敗・成功例を通して次期管理者候補への指導を行っている。
- ・経理業務における長年の経験と、通信教育で学んだ簿記論について教えていきたいと考えている。
- ・仕事に燃える気持ちを持った若者を探している。
- ・日々の職員の行動に対し、気付いた点（特に自信喪失または自身過剰の時等）を飲みながら話すように心がけている。



(3) 会社から必要とされる人材であるために気を付けていることの有無

会社から必要とされる人材であるために気を付けていることの有無を尋ねたところ、28.2%が「ある」と回答している。

■ 会社から必要とされる人材であるために気を付けていることの有無



● 具体的な取り組み内容

会社から必要とされる人材であるために気を付けていること

知識・技術の習得	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな知識を身に付けるようにしている。 ・本、文献等を読む等して情報収集を行い、新しい技術を習得している。 ・消費生活アドバイザーの資格に基づき、講習会等に参加の上、さらなる知識を得るようにしている。 ・担当部署に関連する知識等の習得に努めるようにしている。 ・新たな資格を取得して、大いに役立てるように心がけている。 ・他者にはない何かを身に付けようとしている。
仕事への取り組み姿勢	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事に責任を持って確実に行う。 ・仕事に対して前向きに取り組み、早く現場業務を終わらせるようにしている。 ・一生懸命頑張り、若い人達と一緒に働くように心がけている。
周囲のサポート	<ul style="list-style-type: none"> ・極力後方支援の動きに徹する。 ・自分の経験を施工現場で活用し、現場施工を支援している。
コミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・若い人とコミュニケーションを取るようにしている。
健康管理	<ul style="list-style-type: none"> ・健康管理・体力維持に気を付ける。

(4) これから 60 歳代を迎える人へのアドバイス

これから 60 歳代を迎える人へのアドバイスを求めたところ、下記のような回答が挙がっている。

仕事に関する アドバイス	<ul style="list-style-type: none">・今はパソコンの時代のため、CAD（カラー出力）、エクセル（関数、マクロ等）を自在に使いこなせるようにする。・自分の武器（技術、能力、健康）を持っておく。・部下へ技術・技能の伝承を行う。・部下とのコミュニケーションを大切にして、叱るより褒める。・若い人達とコミュニケーションをとり、仕事や宴会を共に楽しむ。・上下関係にこだわらず、後輩の良き相談役になるよう心がける。・人と人とのつながりを大切にする。「自分にとって都合のよい考え方より、パートナーをどれだけつくれるか」が大事である。・同僚や協力業者との関係強化を心がけていれば、いざという時に助けてくれる。・働き続ける場合、会社と契約する際には、給与、作業日数の合意だけでなく、具体的な作業内容、体力的な問題等をよく話し合う。
考え方や姿勢に 関するアドバイス	<ul style="list-style-type: none">・気楽に、楽しく仕事をする。・くよくよ考えない。・日々の努力を怠らず、必要な人材となること。・自分の意志・考えをしっかり持って、これからの方向を決める。・残された時間は少ないので、何ができるか考えて行動する。・自分のことは自分でする。・1人では事を成し遂げられないということを十分に認識する。
健康に関する アドバイス	<ul style="list-style-type: none">・有給休暇を使ってでも、人間ドック等の健康診断を受診し、退職後もはつらつとした人生を過ごせるようにする。・仕事をする上で大切な自分の体の健康管理を徹底して行う。・健康に注意した食事を摂るように努める。・体力・気力の衰えを自覚し、無理のない仕事をする。・自分の体は自分で守る。無理はしない。・（元気なうちから）体力を強化する。・働く気力があがり体が動く間は、若さを保つためにも働くことよい。
その他	<ul style="list-style-type: none">・年金問題については、早くから真剣に考えたほうがよい。

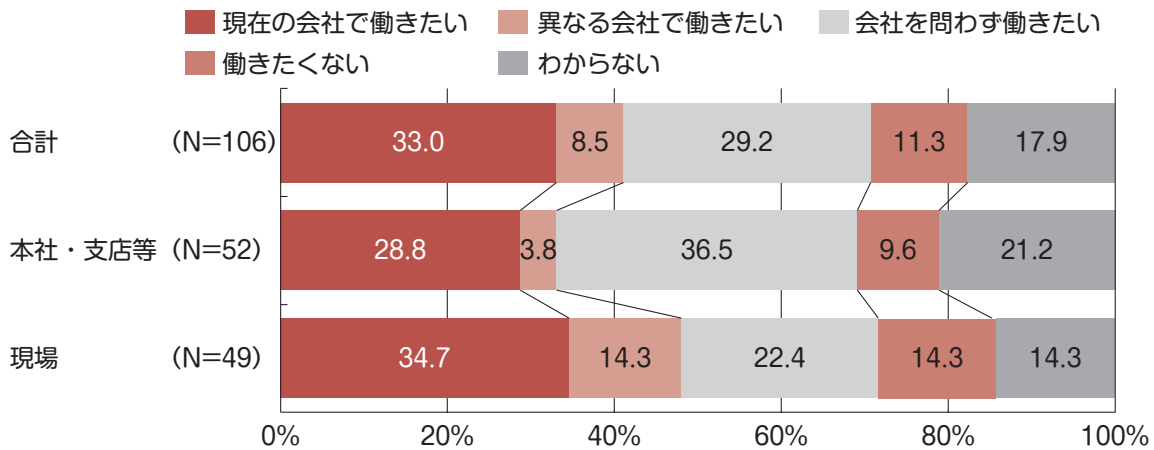
③ 従業員アンケート調査（50歳代）

A. 定年後の就労意欲

(1) 定年後の就労意欲

定年後も継続して働きたいかどうかを尋ねたところ、「現在の会社で働きたい」が33.0%と最も多く、次いで「会社を問わず働きたい」が29.2%となっている。

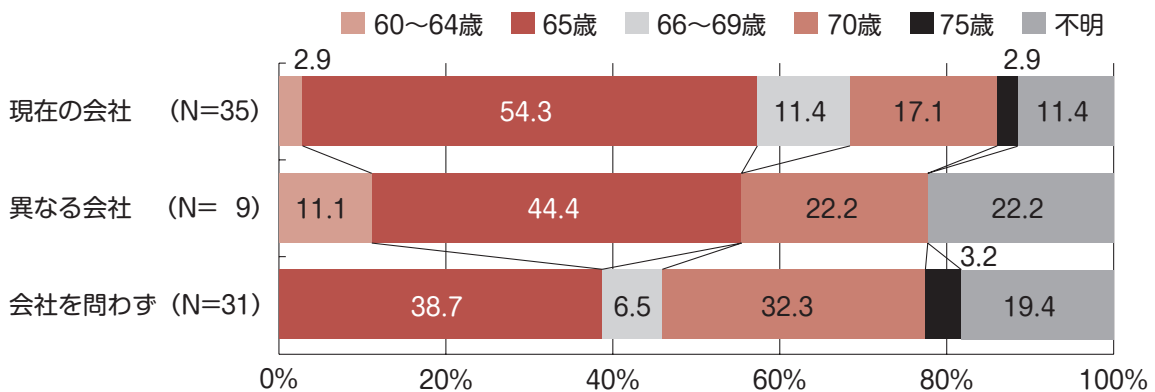
■ 定年後の就労意欲



● 働く場合の引退希望年齢

- ・定年後も継続して働きたいと希望する50歳代従業員に、引退希望年齢を尋ねたところ、働く会社を問わず「65歳」が最も多くなっている。
- ・「70歳」は、「働く会社を問わず働きたい」と回答した従業員に最も多く、その割合は32.3%となっている。

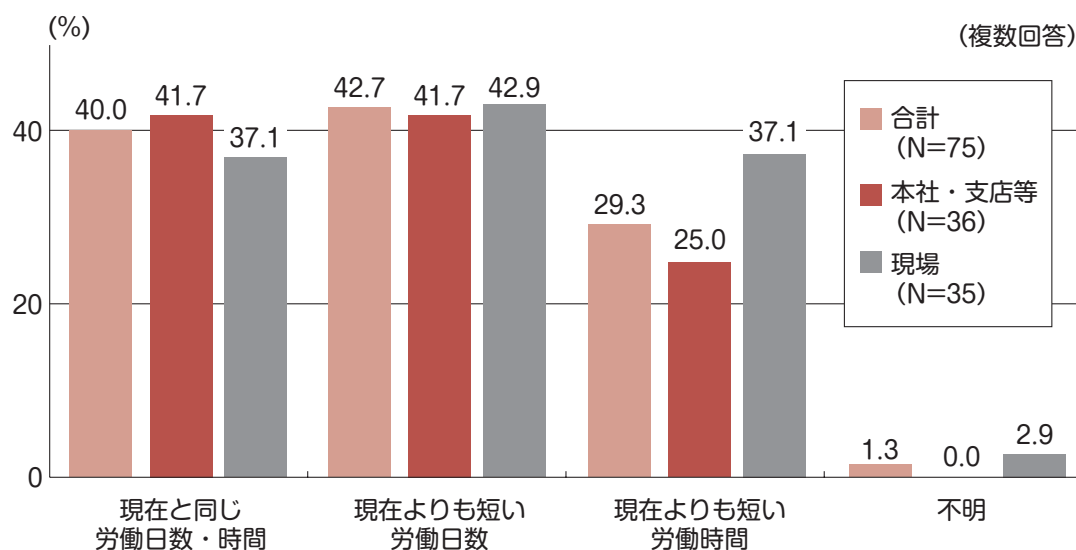
■ 働く場合の引退希望年齢



(2) 希望する働き方

定年後も継続して働きたいと希望する 50 歳代従業員に、希望する働き方を尋ねたところ、「現在よりも短い労働日数」が 42.7 %、「現在と同じ労働日数・労働時間」が 40.0 %、「現在よりも短い労働時間」が 29.3 %となっている。

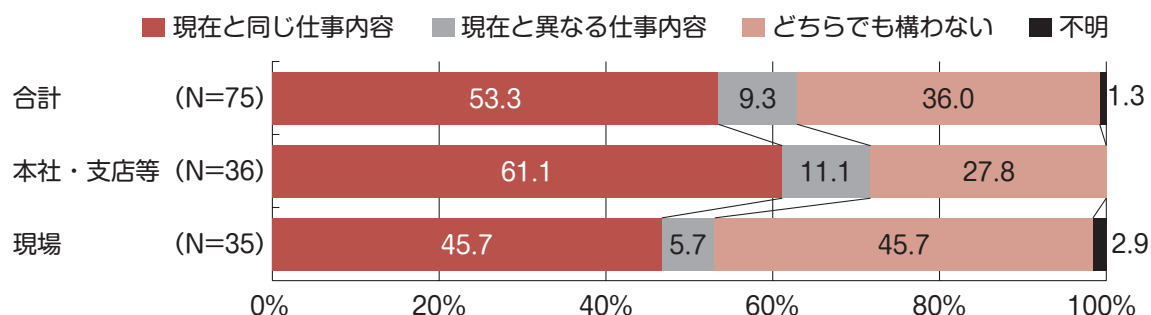
■ 希望する働き方



(3) 希望する仕事内容

定年後も継続して働きたいと希望する 50 歳代従業員のうち、「現在と同じ仕事内容」を希望する 50 歳代従業員は 53.3 %となっている。

■ 希望する仕事内容



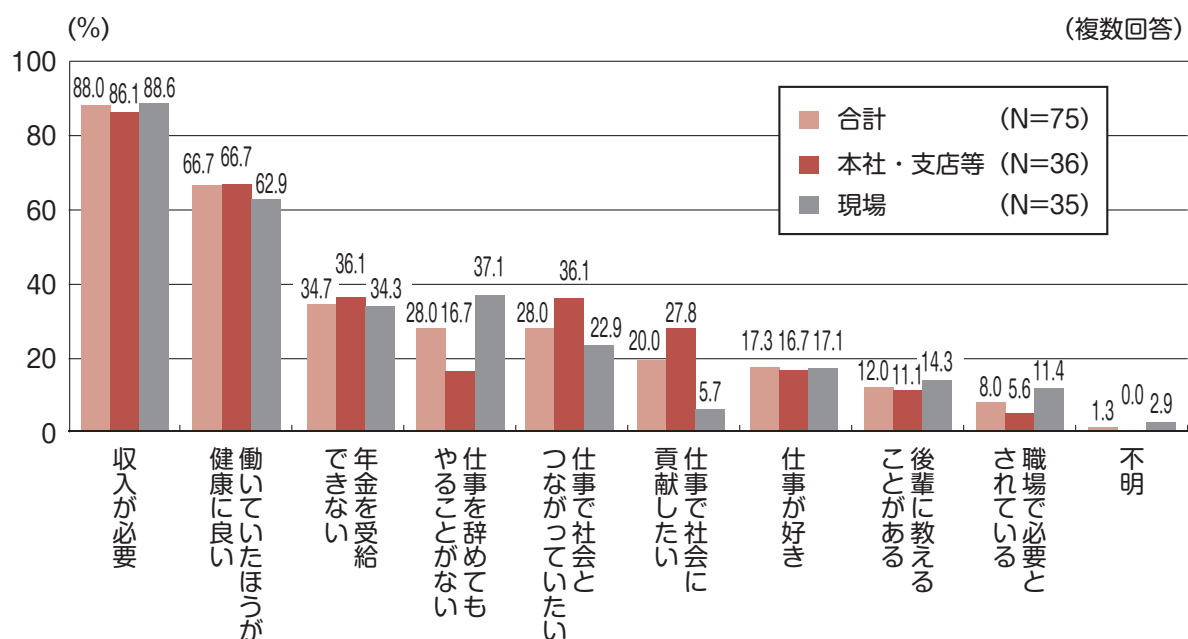
● 「現在と異なる仕事内容」を選択した理由

- ・労働時間が不規則だから。
- ・精神的負担が大きいため。
- ・実作業量を減らしたいから。
- ・以前就いていた職種に戻りたいから。

(4) 働き続けたい理由

定年後も継続して働きたいと希望する50歳代従業員に、その理由を尋ねたところ、「収入が必要」が88.0%と最も多く、次いで「働いていたほうが健康に良い」が66.7%となっている。

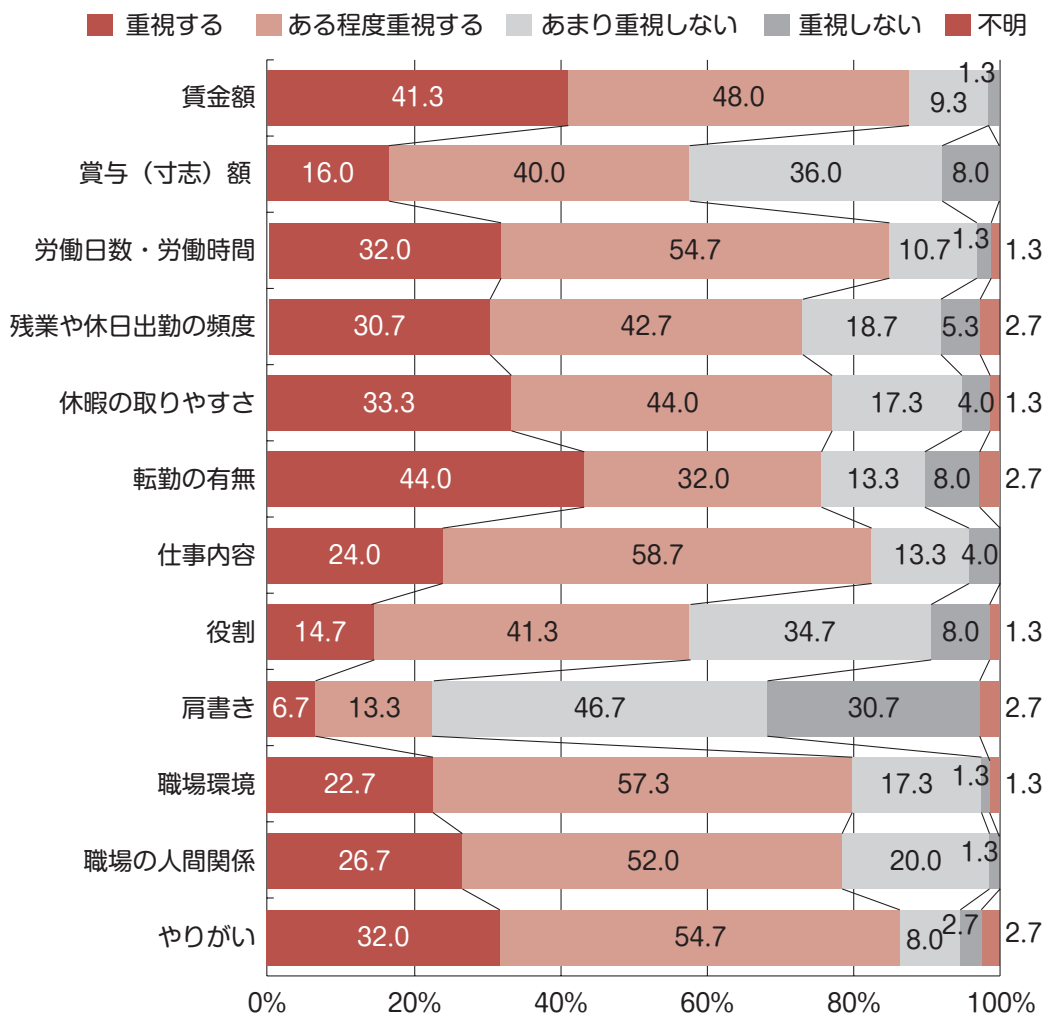
■ 働き続けたい理由



(5) 定年後働く場合に重視する点

定年後も継続して働きたいと希望する50歳代従業員が、定年後も働く場合に重視する点は「賃金額」で、「重視する」もしくは「ある程度重視する」の合計が89.3%と最も多い。次いで「労働日数・労働時間」(86.7%)、「やりがい」(86.7%)となっている。

■ 定年後働く場合に重視する点 (N=75)

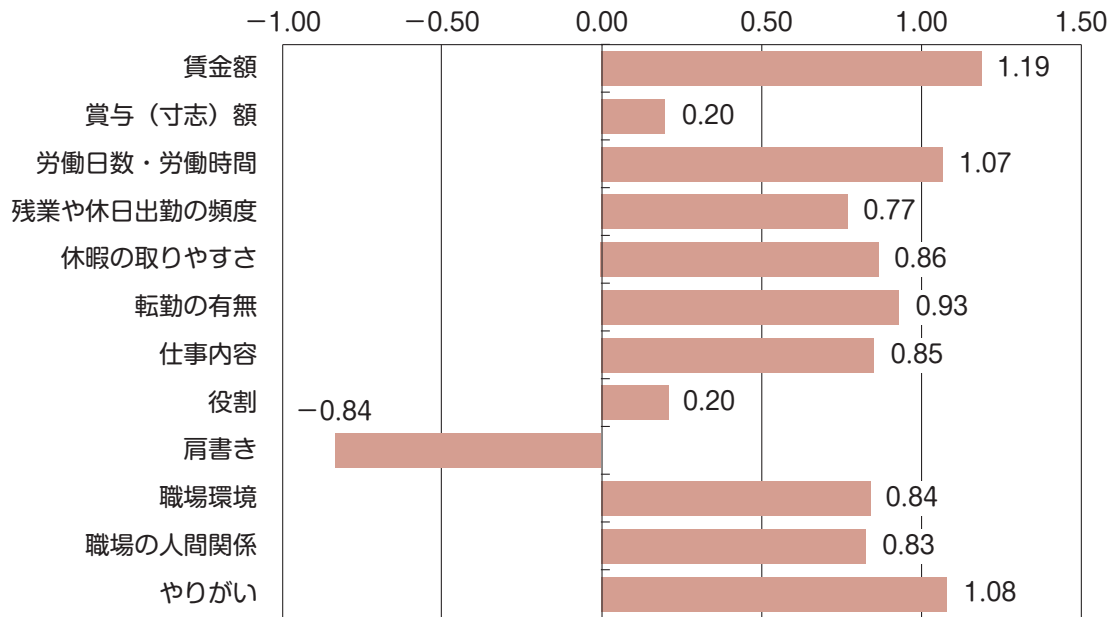


● 定年後働く場合に重視する点 (加重平均ポイント)

- ・ 定年後働く場合に重視する労働諸条件のポイント(※)を見ると、上位は「賃金額」(1.19ポイント)、「やりがい」(1.08ポイント)、「労働日数・労働時間」(1.07ポイント)となっている。
- ・ 一方、「肩書き」は(-0.84ポイント)と重視されておらず、「賞与(寸志)額」(0.20ポイント)や「役割」(0.20ポイント)もあまり重視されていない。

(※)「重視する=2ポイント」「ある程度重視する=1ポイント」「あまり重視しない=-1ポイント」「重視しない=-2ポイント」として加重平均した値。

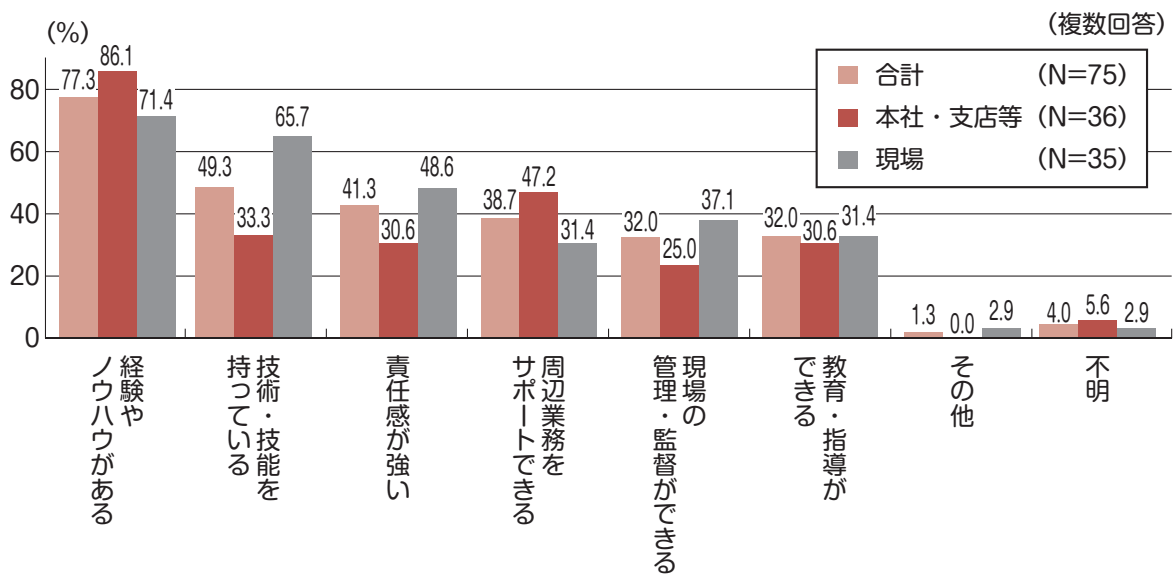
■ 定年後働く場合に重視する点（加重平均ポイント）



(6) 自身の強み

定年後も継続して働きたいと希望する50歳代従業員に、働き続ける上での自身の強みについて尋ねたところ、「経験やノウハウがある」が77.3%と最も多く、次いで「技術・技能を持っている」(49.3%)、「責任感が強い」(41.3%)となっている。

■ 自身の強み



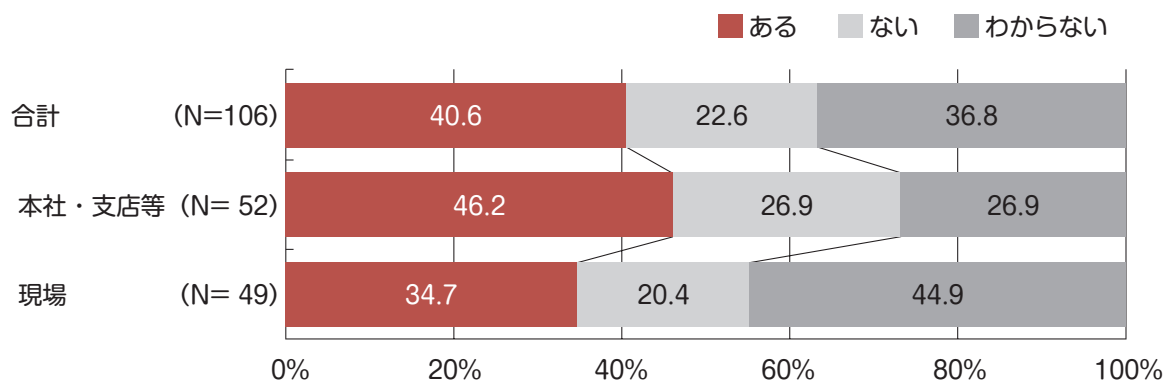
B. 定年後の労働条件や役割等に関する情報を得る機会

(1) 機会の有無

定年後の労働条件や役割等に関する情報を得る機会（上司や人事担当者等との面談や、研修・説明会等）があるかどうかを尋ねたところ、40.6%が「ある」、36.8%が「わからない」と回答している。

現場勤務者の方が、本社・支店等勤務者より「わからない」と回答した割合が高い。

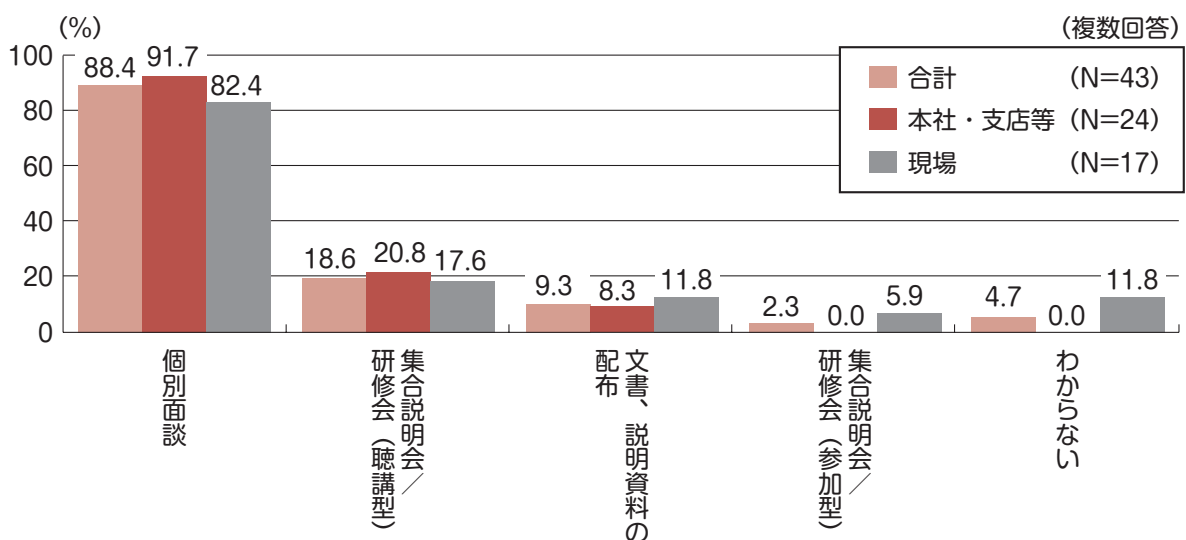
■ 機会の有無



(2) 具体的な方法

定年後の労働条件や役割等に関する情報を得る機会が「ある」と回答した50歳代従業員に対して、具体的な方法を尋ねたところ、88.4%が「個別面談」と回答している。

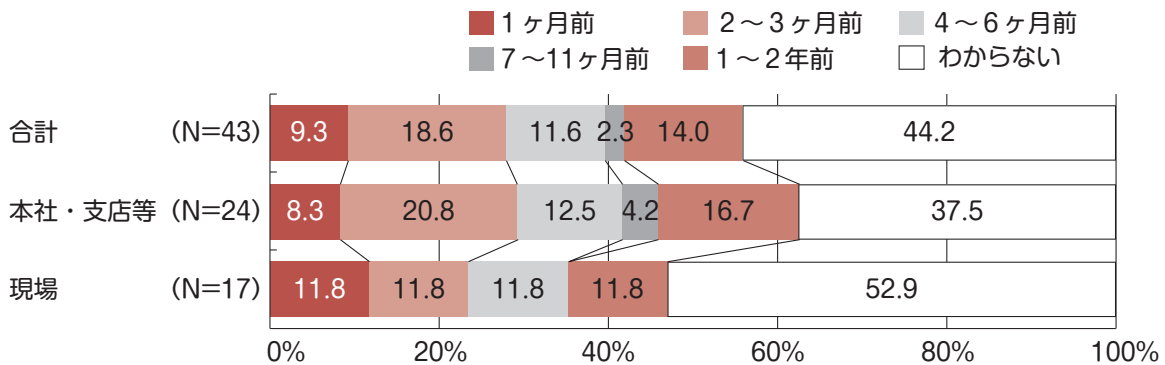
■ 具体的な方法



(3) 面談や研修・説明会の実施時期

定年後の労働条件や役割等に関する情報を得る機会が「ある」と回答した50歳代従業員に、その時期について尋ねたところ、「わからない」が44.2%と最も多く、次いで定年に到達する「2~3ヶ月前」(18.6%)、「1~2年前」(14.0%)となっている。

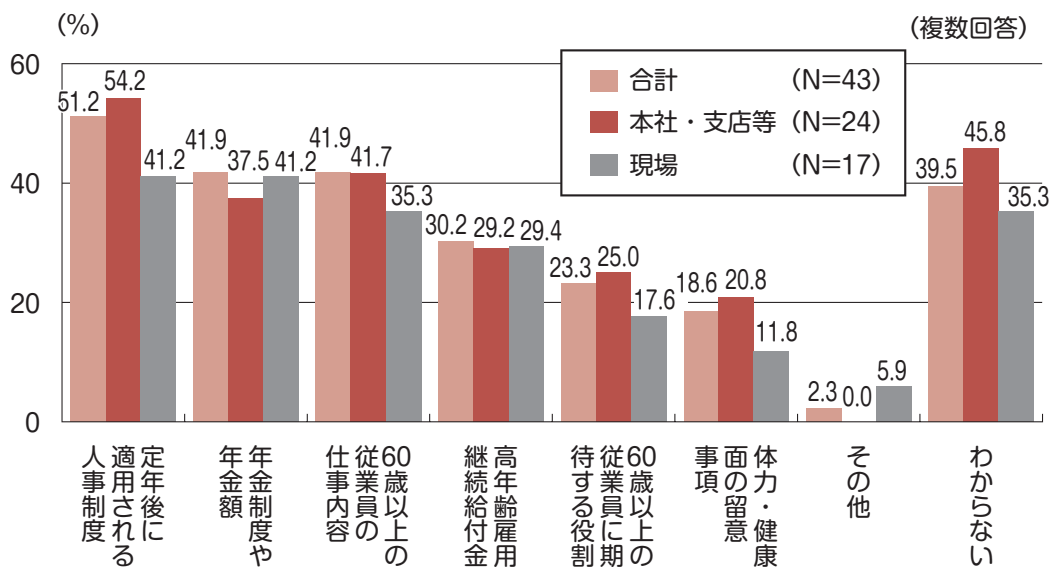
■ 面談や研修・説明会の実施時期



(4) 得られる情報

定年後の労働条件や役割等に関する情報を得る機会が「ある」と回答した50歳代従業員に、そこで得られる情報について尋ねたところ、「定年後に適用される人事制度」が51.2%と最も多く、次いで「年金制度や年金額」(41.9%)、「60歳以上の従業員の仕事内容」(41.9%)となっている。また、「わからない」も39.5%を占めている。

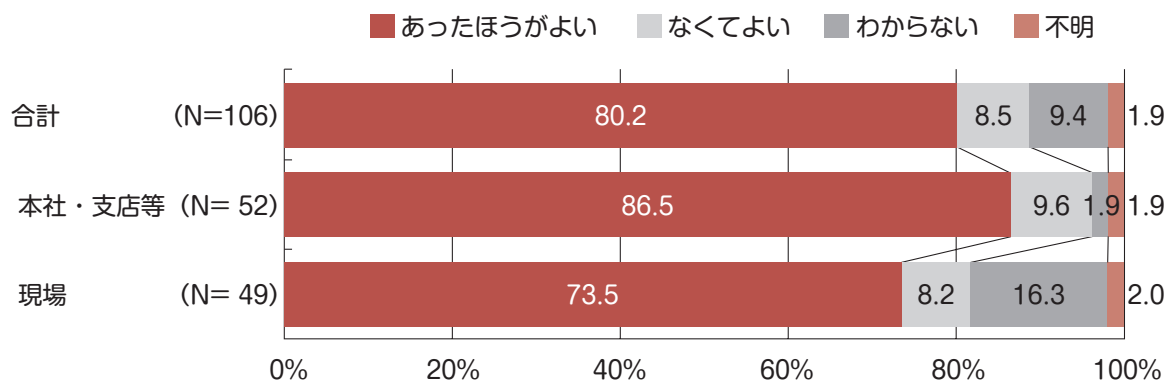
■ 得られる情報



(5) 機会の有無に対する希望

定年後の労働条件や役割等に関する情報を得る機会は「あったほうがよい」が80.2%となっている。

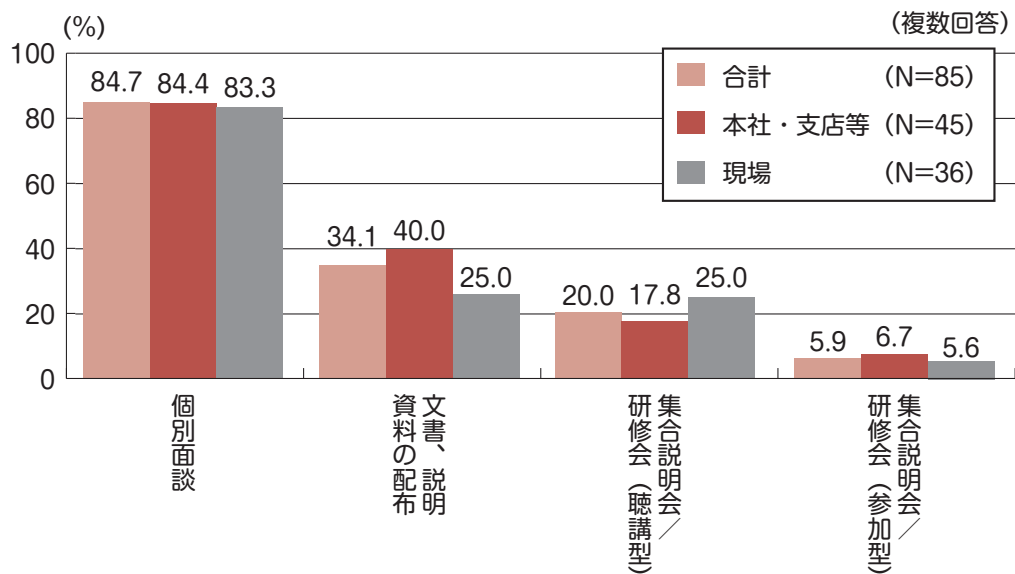
■ 機会の有無に対する希望



(6) 希望する説明方法

定年後の労働条件や役割等に関する情報を得る機会が「あったほうがよい」と回答した50歳代従業員に、希望する説明方法を尋ねたところ、「個別面談」が84.7%と最も多い。

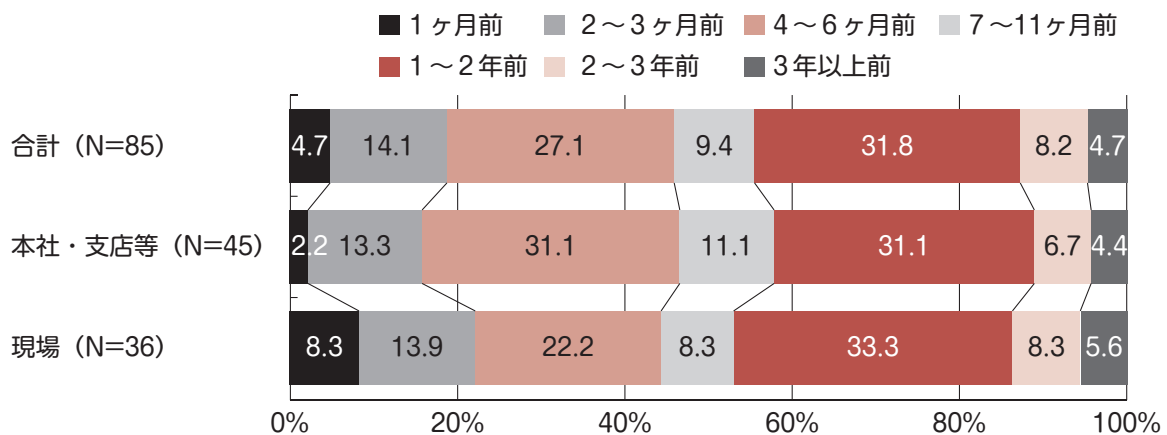
■ 希望する説明方法



(7) 時期に関する希望

定年後の労働条件や役割等に関する情報を得る機会が「あったほうがよい」と回答した50歳代従業員に、希望する時期について尋ねたところ、定年に到達する「1~2年前」が31.8%と最も多く、次いで「4~6ヶ月前」（27.1%）、「2~3ヶ月前」（14.1%）となっている。

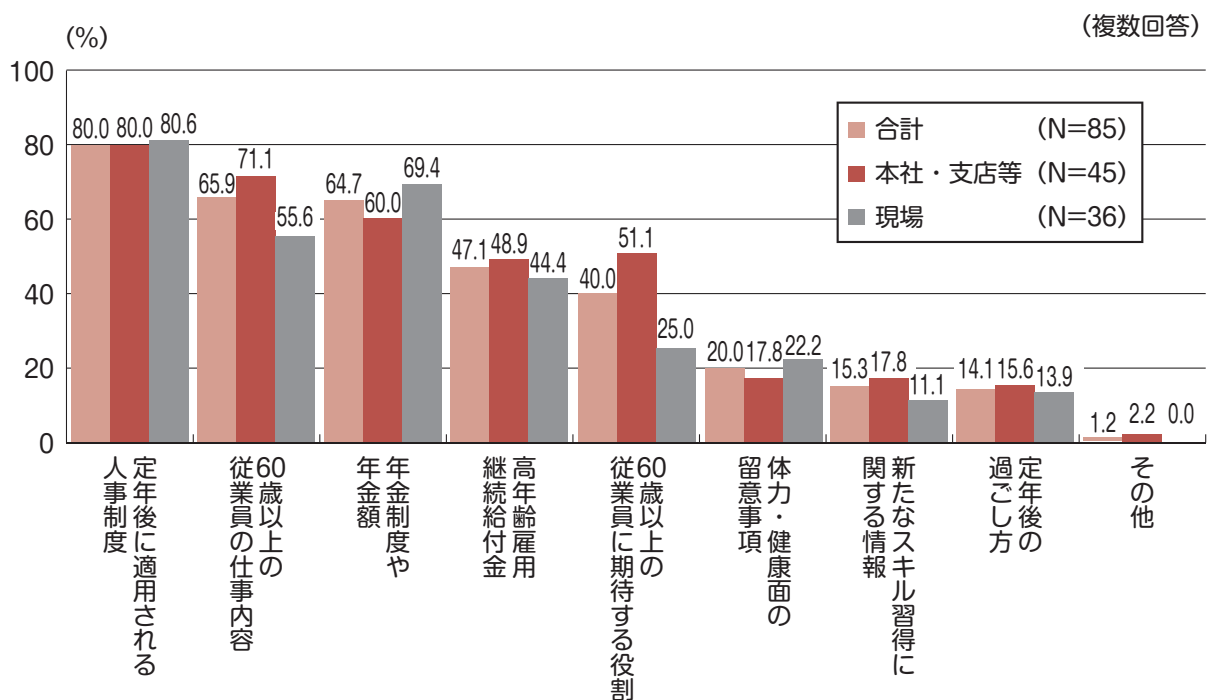
■ 時期に関する希望



(8) 希望する説明内容

定年後の労働条件や役割等に関する情報を得る機会が「あったほうがよい」と回答した50歳代従業員に、希望する説明内容を尋ねたところ、「定年後に適用される人事制度」が80.0%と最も多く、次いで「60歳以上の従業員の仕事内容」（65.9%）、「年金制度や年金額」（64.7%）となっている。

■ 希望する説明内容

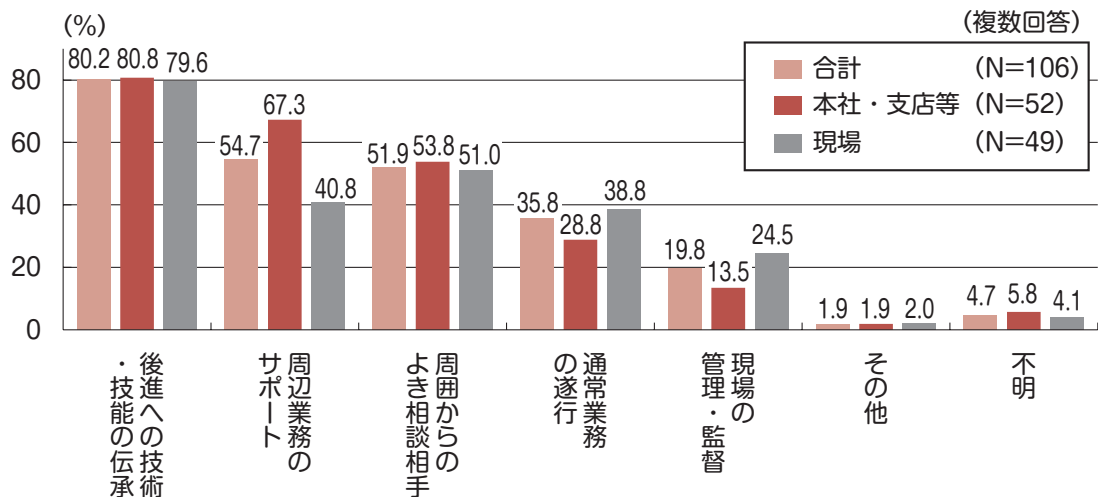


C. 60 歳以上従業員の役割

(1) 果たすべき役割

60 歳以上の従業員が果たすべき役割については、「後進への技術・技能の伝承」が 80.2 % と最も多く、次いで「周辺業務のサポート」(54.7%)、「周囲からのよき相談相手」(51.9%) となっている。

■ 果たすべき役割



(2) 60 歳以降を見据えた取り組み

60 歳以降を見据えて取り組んでいることについて、下記のような回答が挙がっている。

健康面での配慮

- ・定期的にジョギングをしている。
- ・週に 1 回ウォーキングをしている。
- ・腕立て伏せ、腹筋運動を行っている。
- ・月 2 回程度のスポーツ (ゴルフ) を継続している。
- ・週 1~2 回スポーツジムに通っている。
- ・朝ラジオ体操をしている。
- ・毎日ストレッチを行っている。
- ・定期診断、人間ドッグを受けている。
- ・健康管理 (体重測定、血圧測定、万歩計での歩数測定) を行っている。
- ・暴飲暴食は避け、休日にはゆっくりと休息を取るよう心がけている。
- ・アルコールを控えている。
- ・健康な体をできるだけ持続できるよう、生活習慣に気を付けている。

自己啓発

- ・資格取得に励んでいる。
- ・知識・技術を深めるため、自己啓発に励み、後輩指導に活かしている。

後進育成、技術・技能伝承のための準備

- ・知識の見直しや、資料等の整理・保管を行っている。
- ・後輩指導ができるよう今まで身につけてきた知識・技術の見直しを行っている。

その他

- ・貯金をしている。

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

谷高 善久 職業訓練法人建設産業教育訓練協会 顧問
大崎 精一郎 大崎建設株式会社 代表取締役社長
神谷 肇 向井建設株式会社 土木統括部土木第一部工事部長
鈴木 喜広 山崎建設株式会社 人事総務部長
佐々木 正則 株式会社マイタック 土木事業本部管理部長
酒井 誠 水谷建設株式会社 管理本部管理部長
一井 保 日本機械土工厚生年金基金 事務長（社会保険労務士）
福田 稔 元株式会社日刊建設産業新聞社 次長
保坂 益男 一般社団法人日本機械土工協会 常務理事

事務局

北澤 和子 一般社団法人日本機械土工協会 事務局
加藤 仁美 一般社団法人日本機械土工協会 事務局
清水 英紀 一般社団法人日本機械土工協会 事務局

シンクタンク

早川 久夫 みずほ情報総研株式会社 社会政策コンサルティング部
小曾根 由実 みずほ情報総研株式会社 社会政策コンサルティング部

(敬称略)

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構委託
産業別高齢者雇用推進事業

機械土工工事業 高年齢従業員活用のためのガイドブック
Q&A からわかる、高年齢者の活躍促進のために今すべきこと

平成 27 年 12 月

一般社団法人日本機械土工協会

〒 110-0015 東京都台東区東上野 5 丁目 1 番 8 号（上野富士ビル）

TEL：03-3845-2727 FAX：03-3845-6556

