



高齢社員戦力化のための ヒント集

～産業別団体による取り組みから～



独立行政法人

高齢・障害・求職者雇用支援機構

Japan Organization for Employment of the Elderly, Persons with Disabilities and Job Seekers

I
制度

II
役割

IV
健康・
安全

III
モチベーション

本書について

少子高齢化が進み、労働力人口の減少が見込まれる中、高齢社員の戦力化が重要になってきています。法定の雇用上限年齢である65歳まではもちろん、それを超えた雇用制度の整備や、高齢社員が大いに活躍できる環境づくりが必要となっていきます。

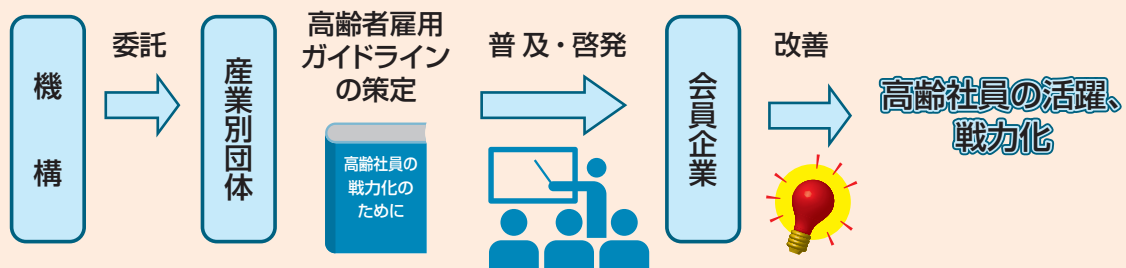
本書は、当機構が実施している「産業別高齢者雇用推進事業」において作成した82業種のガイドラインから抽出した事例や提案を整理し、4つのテーマ別に分類したものです。高齢社員戦力化に向けたヒントとしてご参考にしていただければ幸いです。

【参考】

産業別高齢者雇用推進事業とは

産業ごとに、労働力人口の高齢化の状況や、置かれている経営環境、求められる労働者の性質、形態など、高齢者雇用に関する諸条件は異なっています。高齢者雇用はこうしたことを考慮して進めていくことが必要です。

そこで、当機構では、1998年度から、産業別団体による高齢者雇用の推進を支援する「産業別高齢者雇用推進事業」を実施しています。具体的には、業界内の実態を調査・把握し、その結果浮き彫りになった課題とその解決例を「産業別高齢者雇用推進ガイドライン」としてとりまとめ、これを用いて会員企業等へ普及啓発を行っています。2018年度までに、82業種のガイドラインを策定しています。



※ 本書は2015年3月に作成した「産業別高齢者雇用推進ガイドラインのご紹介～高齢従業員がいきいきと働くためのヒント集～」の改訂版です。

目 次

I 意欲を持って働いてもらえる制度にするには？・・・1

- 対策1 定年年齢や継続雇用上限年齢を延ばす・・・2
- 対策2 役割や能力に見合った賃金設定を行う・・・3
- 対策3 働きぶりを評価する・・・4
- 対策4 多様な働き方を提供する・・・6

II どのような役割・仕事を求めるか？・・・7

- 対策1 プレーヤーとして活躍してもらう・・・8
- 対策2 サポーターとして活躍してもらう・・・9

III 高齢になってもこの会社で働きたいと思ってもらうには？・・・11

- 対策1 キャリアプランを考えてもらう・・・12
- 対策2 会社と高齢社員の認識を共有する・・・13
- 対策3 高齢社員と若手中堅社員が協調できる職場づくりに努める・・・15
- 対策4 「学び続ける」「学び直す」ことを支援する・・・17

IV 健康・安全のために必要な配慮は？・・・19

- 対策1 健康管理対策に力を入れる・・・20
- 対策2 体力負荷等を軽減する・・・21
- 対策3 判断力・注意力低下を補う・・・22

付録

- 1 産業別高齢者雇用推進ガイドライン一覧（業種別）・・・24
- 2 業種別ワンポイント・ヒント・・・25
- 3 高齢・障害・求職者雇用支援機構が行う支援サービス等のご案内・・・27

巻末 高齢・障害・求職者雇用支援機構 高齢者雇用に関する窓口一覧

※ 本書においては、「60歳以上の者」を高齢社員と定義しています。

※ 本書に掲載している事例や提言は、産業別高齢者雇用推進ガイドラインの記載内容をもとに編集したものです。

〈制度の見直し〉

I

意欲を持って働いてもらえる制度にするには？



- ◆ 高齢社員の豊かな知識・経験を活用しつつ、企業の活性化を図っていくためには、高年齢者雇用安定法に基づく雇用確保だけではなく、その戦力化を図ることが重要になってきています。高齢者雇用は、雇用確保から戦力化のステージに入っています。
- ◆ 戦力化を図るためには、高齢社員に意欲を持って働いてもらえる制度が必要です。
- ◆ 定年や継続雇用年齢を延長する、働きぶりを評価しそれを賃金に反映する仕組みを整備する等、高齢社員が存分に能力を発揮できる制度を整えましょう。

【提案】

「高齢者雇用」は会社から社員へのメッセージと考える

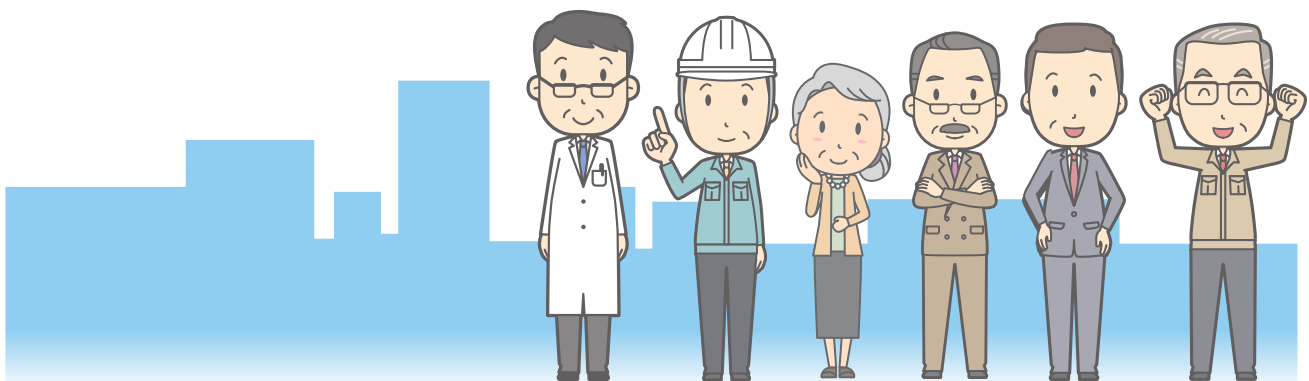
《金属工作機械製造業》

会社の中で高齢社員がどのように活用され処遇されているかは、単に「会社対高齢者」の問題ではなく、現役社員も含めた「会社対従業員」の問題です。

現役社員にとって、会社が現在行っている高齢者の施策は、自分たちの将来を占う重要な手がかりとなります。

しっかり仕事をしてきた高齢社員を定年後も大切に、適切に評価処遇していれば、現役社員の会社に対する信頼感も高まります。

会社の高齢社員に対する処遇は、会社から全社員へのメッセージとなることに留意しましょう。



対策1 定年年齢や継続雇用上限年齢を延ばす

【事例】

定年引上げによりモチベーション向上

《製造請負・派遣業》

高齢社員がまだ少ないうちから対策を取る必要があると考え、役職定年を55歳から60歳に、定年を60歳から63歳に引き上げた。対象者は会社から期待されていると感じた様子であり、以前よりも仕事に前向きになった。

65歳以降も働き続けられるように

《砂利採取業》

以前は65歳以上の継続雇用について消極的な考えを持っていたが、今の時代背景等を踏まえ、65歳を超えても仕事の負荷を軽減させることで働き続けられるようにした。

社員には、**雇用への安心感を持ってもらうことができた**と考えている。

健康管理をすれば70歳でも働ける

《警備業》

定年は70歳。さらに、勤務態度が良好であれば70歳以降も働いてもらっている。65歳を超えても働く意欲・気力が充実している人が多い。**健康管理さえしっかりやれば、70歳になっても働ける**と考えている。

定年制はない

《砂利採取業》

当社には定年制がなく、働く意欲があれば雇用を続けている。

この業界では、若い人がなかなか採用できず、40～50代の人を採用する場合も多い。そういった人が10年ちょっとで辞めてしまうのはもったいない。本人や家族が退職を願い出るまで（おおよそ75歳程度）働いてもらうようにしている。

顧客の要望に応じて、70歳以降も働ける仕組み

《保育サービス業》

高齢社員の意欲次第で70歳まで働けるようにしている。また、顧客から引き続きこの人をお願いしたいという要望を受けていれば、さらに長く働くことができる。

70歳以降は1年ごとに顧客の要望をお聞きし、仕事ぶりに問題がなければさらに1年延長となる。この制度によって、最大73歳まで働くことができる。

特別なスキルが必要な業務では、70歳以降も活躍

《警備業》

ATM保守管理業務など特別なスキルが求められる業務では、70歳以上になっても活躍している方もいる。

対策2 役割や能力に見合った賃金設定を行う

【事例】

能力・実績に応じた賃金設定

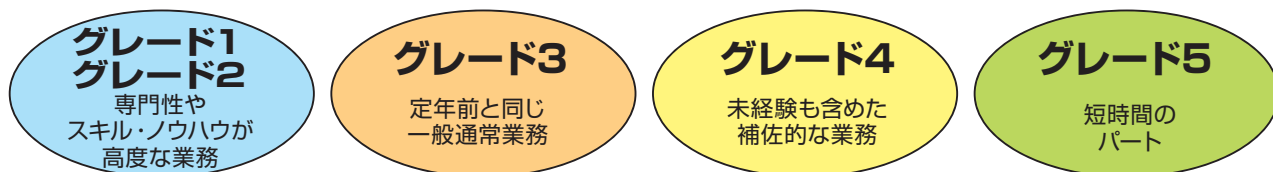
《トラック運送業》

年齢や在籍年数にかかわらず、大型車に乗務する社員には15万円、普通車は13万円の基本給を支給。これに加えて運行距離に応じた手当、成果手当（勤務態度、メンテナンス対応、顧客の評判等10項目で評価）を加算している。

グレード分けして報酬を支払う

《ホテル業》

役割や仕事内容により継続雇用の高齢社員を5段階のグレードに分け、グレードに応じた報酬を支給している。



高いスキルには加給で報いる

《旅行業》

余人をもって代えがたい高齢社員（高いスキル、固定客を確保等）には、「調整給」を加給している。

【提案】

処遇の根拠を明らかにする

《バルブ製造業》

仕事の役割、難易度に加え、設定の背景や根拠も明らかにしましょう。
高齢社員の納得度が高まり、モチベーションを高く持つてもらうことができます。

【バルブ製造業A社の例】 ※短時間・短日数勤務者の場合

再雇用者の業務を難易度ごとに分解して、時給ランクを設定。

I スペシャリスト	時給 _____ 円
高度な技術や専門能力を要する業務。全部門を横断して遂行する業務。	
II 高度な能力を活かした業務	時給 _____ 円
高度な判断を要する業務。部門内を横断して遂行する業務。	
III 専門技術・能力を活かした業務	時給 _____ 円
豊富な経験、専門知識、技術に基づき、一定の判断を必要とする業務。	
IV 一般的な業務	時給 _____ 円
経験を活かし、職制の指示に基づき遂行する業務。	
V 定型的な業務	時給 _____ 円
一般的な製造工程の作業。	

対策3 働きぶりを評価する

【事例】

納得性を重視した人事考課

《専門店業》

継続雇用の高齢社員に対しても、人事考課を行っている。組織目標にもとづいて個人目標を設定し、達成度を評価する。契約更新は、直近3回の評価累計ポイントをもとに決定している。

この際、個別面談にて本人の役割・責任・成果について話し合い、お互いの納得性を高めることを重視している。

【提案】

人事評価を処遇に反映する

《バルブ製造業》

人事評価の結果を本人に伝える際には、本人に対する今後の期待も伝えましょう。賃金など処遇への反映は、各社の事情に応じた方法を採用しましょう。

以下は、再雇用者の評価表の一例です。

〈再雇用者の評価表〉

運用目的

- ①適正な評価・処遇（公平性確保）
- ②モチベーションの維持・向上
- ③業務怠慢者撲滅（現役世代への悪影響防止）

運用のポイント

- ①評価時期は年2回（12月、6月）
- ②態度・能力・成果・健康4項目を5段階で評価し、更新可否の判断と、次年度の時給への反映（加・減算）
- ③ランク別に期待される仕事（質・量）は部門ごとに作成

評価項目		具体的内容	評価ポイント				
態度	①積極性	・納期を守り、主体的に担当業務を進めている ・新たな業務に積極的に取り組んでいる	5	4	3	2	1
	②協調性	・関係者への気配りや協力、援助を惜しむことなく、良好なチームワークを保っている	5	4	3	2	1
	③責任感	・責任をもって担当業務を遂行している	5	4	3	2	1
	④勤務態度	・法令、会社規則、職場ルール、上司の指示命令を遵守している	5	4	3	2	1
能力	⑤知識・技能	・業務に必要な知識や技能を習得している	5	4	3	2	1
	⑥コミュニケーション力	・上司や同僚、関係者などと「報告・連絡・相談」を随時行い、意思疎通を図っている ・要点を整理し判りやすく相手に伝え、合意を得ている	5	4	3	2	1
	⑦自律性	・自部門の役割を認識し、担当業務のPDCAサイクルを回している	5	4	3	2	1
	⑧CS意識	・常にお客様（相手）の立場に立って、そのニーズや期待に応えるよう行動している	5	4	3	2	1
成果	⑨仕事の量	・任された業務を着実に遂行し、業績向上に貢献している	5	4	3	2	1
	⑩仕事の質	・業務上の課題を提起し、自らの創意工夫で質の向上に努めている	5	4	3	2	1
健康	⑪体力面	・職務遂行に肉体的に支障はない	5	4	3	2	1
	⑫精神面	・職務遂行に精神的に支障はない	5	4	3	2	1

5〔期待を大きく上回る〕 4〔期待を上回る〕 3〔標準〕 2〔やや不十分〕 1〔不十分〕

【事例】

職能等級による評価

《機械土工工事業》

運転手（オペレーター）や整備職には、「5つの資格を各々20の等級に分けたランキング」があり、継続雇用の高齢社員も正社員と同様に評価面談を行い、翌年度の契約内容を話し合う。評価が高く、働く意欲が高い者は60歳以降も昇級可能である。

高齢社員は後進の指導を重視した評価に

《ブライダル業》

人事評価シートの作成は高齢社員も対象となる。売上げに貢献する部分の評価項目の比重を抑える一方、後進指導の評価項目の比重を高くしている。

お客様の評価を伝える

《葬儀業》

利用者アンケートで得られたお客様の評価を伝えることにより、高齢社員のモチベーションの維持・向上に配慮している。

表彰制度の導入

《保育サービス業》

年間の「お客様からの評価」、「仕事への貢献度」等をもとに期首に会社で表彰式が行われる。期首という節目に、公式の場で表彰することは、高齢社員の**意欲喚起、モチベーションアップ**につながっている。

【機構からのご案内】

高齢社員の戦力化に、機構の支援サービスを活用しましょう

当機構では、高齢者雇用を推進する企業の皆様に対し、下記のような支援（相談援助、資料の提供等）を行っています。

「実際に企業が制度改善を行った際の効果や課題を知りたい」	→制度改善（本当のところ）シリーズ （定年延長編、継続雇用編）
「高齢社員の戦力化に取組みたい」	→65歳超雇用推進プランナー等による 提案・相談 →65歳超雇用推進マニュアル等
「制度改善や職場環境整備にかかるコストを助成してほしい」	→65歳超雇用推進助成金

詳しくは、**付録2（P.27～28）**で紹介していますので、是非ご活用ください。

対策4 多様な働き方を提供する

【事例】

勤務形態を柔軟に

《漬物製造業》

社員自身が働く時間や曜日等を決めることができる仕組みを取っている。

社員は翌月の勤務希望日を申告し、それをもとに部門長がシフト調整を行う。

子育て世代が働きにくい時間帯を高齢社員が補う形となっており、高齢社員等の勤務形態を柔軟にしたことで、**若者、女性の人材確保**にもつながっている。

夜間の電話受付業務専門の仕事をつくる

《葬儀業》

夜間の業務は電話受付が中心となる。葬儀に向けて話を進めることもさることながら、動揺する遺族への初期対応等、話をよく聞いて相談に乗るといった、遺族感情に寄り沿った対応が求められる。このため、夜間の電話受付業務を人生経験豊かな高齢社員に行ってもらっている。

在宅勤務制度の導入

《コンピュータソフトウェア業》

在宅勤務制度を導入し、開発業務の一部を在宅勤務者に任せている。

当社はチームで仕事を行っているが、マネージャーが在宅勤務者の業務工程の切り出しを行うことで適切に運用できている。

制度導入により、両親の介護を理由に退職するようなことを防止できしており、**優秀な人材のつなぎ止めにも役立っている**。

仕事と介護の両立支援

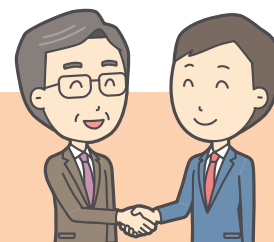
《採石業》

親の介護のため退職の申し出があったが、辞めてもらっては困る人材であったため、週1～2日の勤務にし、介護との両立ができるよう負担軽減を図った。

現在は介護を終えて通常日数の勤務に戻っており、**会社、社員とも満足できる結果となっている**。



〈役割・責任の明確化〉



Ⅱ

どのような役割・仕事を求めるか？

- ◆ 高齢社員に力を発揮してもらうためには、これまでの経験を活かせる仕事に就いてもらうのが一番です。
- ◆ 具体的な役割としては、「プレーヤー」としての業務面での貢献のほか、管理職の「サポート役」、技能・ノウハウの「伝承役」が考えられます。
- ◆ どんな仕事をしてもらい、どのような役割を担ってもらうのか、各職場で具体的に検討し、それをしっかりと伝えることが必要です。

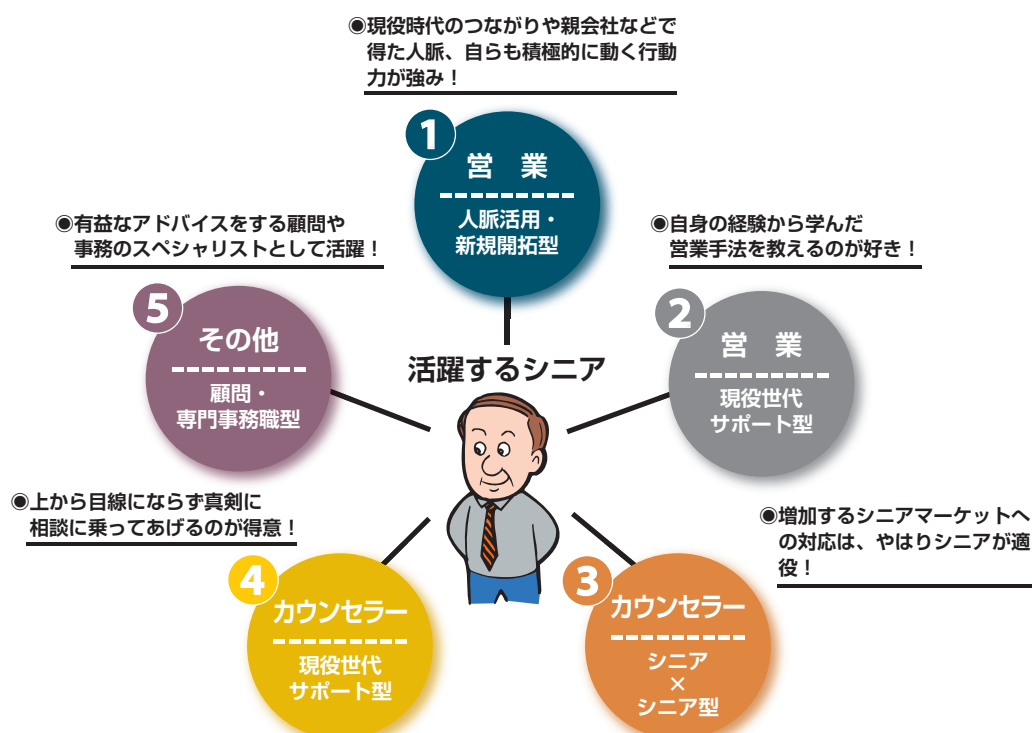
【提案】

高齢社員の強みを把握する

《職業紹介業》

「活躍している高齢社員はどういう人なのか？」を分析し、5つのタイプに分類しました。それぞれの高齢社員がどんな強みを持ち、何に向いているのかを把握することが肝要です。

【活躍するシニア 5つのタイプ】



対策1 プレーヤーとして活躍してもらう

【事例】

運転保安指導員は現役職員からも一目置かれる存在

《民営鉄道業》

「運転保安指導員」は、駅長や列車区長等の職場長経験者が定年後に就くポストである。指揮命令系統の中には入らないが、助役に代わって列車に添乗して乗務員への助言指導を行うことから、**現役の負担軽減に役立っている**。また、現役社員から一目置かれる名誉な職と位置づけられていることから、定年後も**意欲的に働いてもらっている**。

高齢社員の強みを生かした配置転換

《鍛造業》

高齢に伴い鍛造現場から検査部門に配置転換した高齢社員は、現場特有の言葉がわかる。彼らが橋渡し役となったことにより、**鍛造現場と検査部門のコミュニケーションが活発になった**。不良品削減への社員の意識変革にもつながった。

リフト搬送の即戦力として活躍

《鍛造業》

高齢社員を熱処理炉への製品積込作業から異動させ、リフトによる搬送作業にあたらせることにした。高齢社員たちの頭の中には製品番号が入っているため、スピーディに対応できるようになった。まさに、**即戦力**になっている。

高齢社員を切断工程の各リーダーとの調整役に

《鍛造業》

高齢社員は、長年の経験を生かした臨機応変の対応ができる。それを活かすべく、切断工程における鍛造部門の各リーダーとの調整役に就いてもらった。彼らがいることで、想定と異なる事態が生じて**全体の段取りがスムーズ**に運ぶようになった。

特命案件担当者としての活用

《組込みシステム業》

技術的な問題や専門性の高い案件について対応するため「技術統括室」を設置した。室長は部長職経験があり組織マネジメントができる高齢社員を、室員には技術職の高齢社員を配置した。同室社員は事業部を超えた技術的テーマに対応している。

年齢の重みを生かす

《葬儀業》

高齢社員に、顧客への説明を担当する現場責任者をお願いしている。

しきたり等の説明には豊富な業務経験や年齢に裏打ちされた説得力が求められることから、高齢社員が適任だと感じている。

対策2 サポーターとして活躍してもらう

【事例（後進の指導育成）】

研修の講師として後進育成

《組込みシステム業》

研修講師になってもらう中高年技術者には、事前に外部の研修機関が実施する講師養成研修を受講させている。将来的には、内部にとどまらず外部へ講師として派遣することで、**再雇用者の職域拡大につなげる**ことも考えている。

ペア就労による後進育成

《鍛造業》

鍛造品は「見るコツ」が必要である。「この筋が欠陥なのか、ただの当たり傷なのか」の判断は難しく、現場での経験やノウハウを要する。そこで、高齢社員と若手社員をペアにして仕事をさせ、**若手社員の成長を促している**。高齢社員には「手は出さず、若手にやらせるように」とお願いしている。

管理職をフォローする

《金属熱処理業》

管理職は定年を機に役職を降りるが、それによってモチベーションが低下することが課題であった。そこで、役職経験のある高齢社員には管理職をフォローする立場についてもらうようにした。管理職をサポートしてもらえるだけでなく、**一定の役割を担うことで役職を降りたあとのモチベーションも維持できている**。

【提案】

後進指導・技能継承に職業能力評価基準を活用する

《鍛造業》

高齢社員に後進指導や技能継承をしてもらう内容を検討するに当たり、「職業能力評価基準」の項目は参考になります。

【職業能力評価基準の見本】（能力ユニット名：加熱レベル3）

ユニット番号 295057L11

選択 能力ユニット	能力ユニット名	熱 処 理
	概 要	鍛造品の熱処理を適切に行う能力
能力項目	職務遂行のための基準	
① 熱処理作業の理解と段取り	○鋼材の種類及び性質や、熱処理方法（焼入れ、焼戻し、焼ならし、焼なまし）、熱処理設備の取扱いと作業の流れについての基本的な知識を有している。 ○熱処理の液（水、油、焼入れ液等）と潤滑油の基本的な知識を有している。 ○作業手順書及び作業マニュアルに基づいて、熱処理作業の段取りを確認している。 ○作業指示書に基づいて、熱処理設備の稼働状態の点検及び調整を行っている。	

※「職業能力評価基準」とは、仕事をこなすために必要な「知識」と「技術・技能」「成果につながる職務行動例（職務遂行能力）」を、業種別、職種・職務別に整理したものです。
（職業能力評価基準ポータルサイト）<https://www.shokugyounouryoku.jp/>

【事例（技能の継承）】

技能の継承目標を設定

《鍛造業》

若年社員への技能継承を担当している高齢社員には、「この技能をこのレベルまで教えてほしい」という継承目標を具体的に示している。

フローチャート作成により業務の流れを「見える化」

《ホテル業》

高齢社員に業務のフローチャートを作ってもらい、チェックインや宿泊予約業務（お客様がカウンターに来る→部屋番号を確認→パソコンに入力等）の流れを「見える化」した。

フローチャートには業務マニュアルには書かれていない高齢社員の「技」も含まれており、業務の大きな流れの中で何に留意すべきかがわかるようになった。

「勘どころ」を記載してもらおう

《金属熱処理業》

技能の指導に役立てるため、高齢技能者に対し、作業手順書等に「勘どころ」を記載してもらっている。

技能継承を人事考課の項目に追加

《ホテル業》

高齢社員に特に期待する「後進への継承」を人事考課項目に盛り込み、役割を明確にしている。

マイスターの称号を付与

《自動車車体製造業》

長く活躍し、優れた腕を持っている高齢社員に「マイスター」の称号を授与し、重要な技能を次世代に確実に継承する体制を整えた。称号を授与された社員は、マイスターのワッペンをつけることとした。技能継承だけでなく、高齢社員のモチベーションの向上につながっている。

技能伝承手当を支給

《バルブ製造業》

技能やノウハウの伝承を依頼する高齢社員（元役職者）に対して、「技能伝承手当」を3年間支給している。早期の伝承を促すことをねらって、支給額は1年目を最も高くしている。

【提案】

技能の「見える化」に、タブレット端末を活用する

《ホテル業》

技能・ノウハウは、動画や画像で保存することで「見える化」できます。

さらに、タブレット端末に保存すれば、携帯して現場や外出先でも活用できます。タブレットは若者にとって抵抗感が小さいため、今後活用する企業が増えると思われます。

〈50代からの支援〉

Ⅲ

高齢になってもこの会社で働きたいと思ってもらうには？



- ◆ 高齢社員の中には、役職の降任、賃金の低下、仕事内容の変更等により、仕事へのモチベーションが低下してしまう社員も見受けられます。
高齢になってもモチベーションを維持し活躍してもらうには、社員が早い段階から定年後のキャリアプランについて考える場を提供するとともに、企業が高齢社員に何を求めているかをしっかり伝えることが重要です。
- ◆ 職場の雰囲気づくりも大切です。日頃から高齢社員と若手中堅社員が協力できる職場づくりに努めることで、高齢社員のモチベーションがさらに高まります。
- ◆ また、中高年のベテラン社員になっても「学び続ける」「学び直す」ことを支援することにより、モチベーションを維持し、引き続き会社の戦力として活躍してもらうことが期待できます。

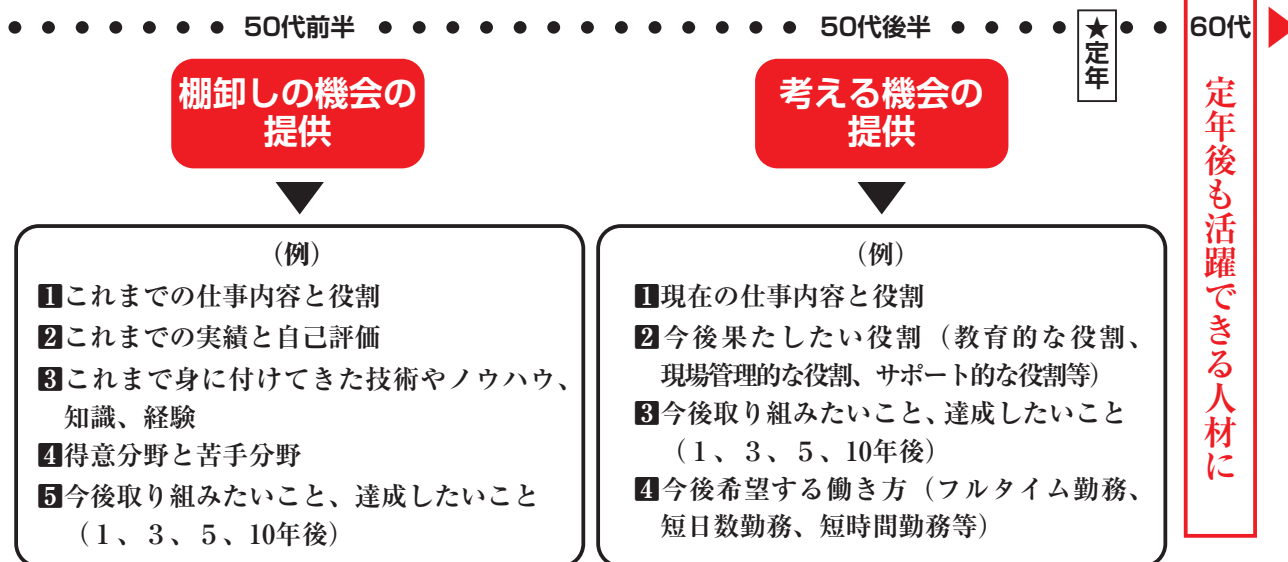
【提案】

50代のうちに働き方を考える機会を提供する

《ホテル業》

50代の早い時期に、経験やスキルの棚卸しをし、定年後に担当したい仕事、果たしたい役割を考える機会を提供しましょう。そうすることで、定年後の働き方をイメージし、それまでにさらに磨き上げるべきスキル、新たに身に付けるべきスキルを認識してもらうことができます。

60歳以降の役割や働き方を考える機会の提供（イメージ）



対策1 キャリアプランを考えてもらう

【事例】

50歳からセミナーや面談を開催

《バルブ製造業》

50歳の管理職を対象に外部講師の講演と人事部による面談を行い、65歳まで戦力として働くことについての意識付けや、役職を離れたあとの**役割認識の醸成**を図っている。

53歳時の説明会で進路選択を検討させる

《コンピュータソフトウェア業》

社員に自らの進路をしっかりと考えてもらうため、65歳までどのように働くかについて4つの進路を示し、選択してもらう仕組みを導入している。

53歳時に進路選択説明会、55歳時に進路選択（途中変更可）をしてもらう。会社は最終判定を行い、60歳までに後任者等の体制整備を進める。

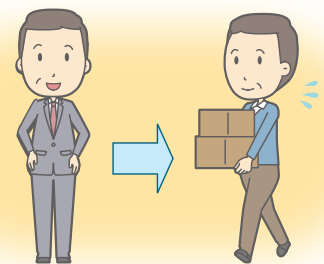
【4つの進路】

- ① 定年退職 → 嘱託社員として再雇用（現業務の継続）
- ② 定年退職 → 嘱託社員として再雇用（現業務とは別業務）
- ③ 定年退職
- ④ 早期退職優遇制度にて退職（55～59歳）

専門職にも他職種を経験させておく

《学習塾業》

塾講師は「自分は講師しかできない」と能力を狭く捉えがちな傾向がある。そこで、事務職なども経験させ、他の職種も担えるようキャリアモデルを設定している。



【機構からのご案内】

「就業意識向上研修」を活用してみましょう

当機構では、40～50代のうちから定年後のキャリアプランを考えてもらうための研修サービスを行っています。詳しくはP.27をご覧ください。



対策2 会社と高齢社員の認識を共有する

【事例】

本人の希望を丁寧に把握

《旅行業》

定年または役職定年を迎える際には、本人から今後希望する職種、勤務地、活用したいスキル等を書面で提出してもらう。さらに、所属長が面談で書面の内容を確認するようにしている。

面談を重ねて納得度を高める

《旅行業》

定年半年前までに、定年後に希望する働き方等を確認する面談を行っている。希望に添えない場合でも、回数制限を設けず面談を重ねて、期待する役割や会社の事情を理解してもらうよう努めている。仮に希望どおりにならなくても、本人が納得した形で働いてもらうことで、**定年後のモチベーションの維持につながっている。**

継続雇用時の賃金算定方法の認識共有

《コンピュータソフトウェア業》

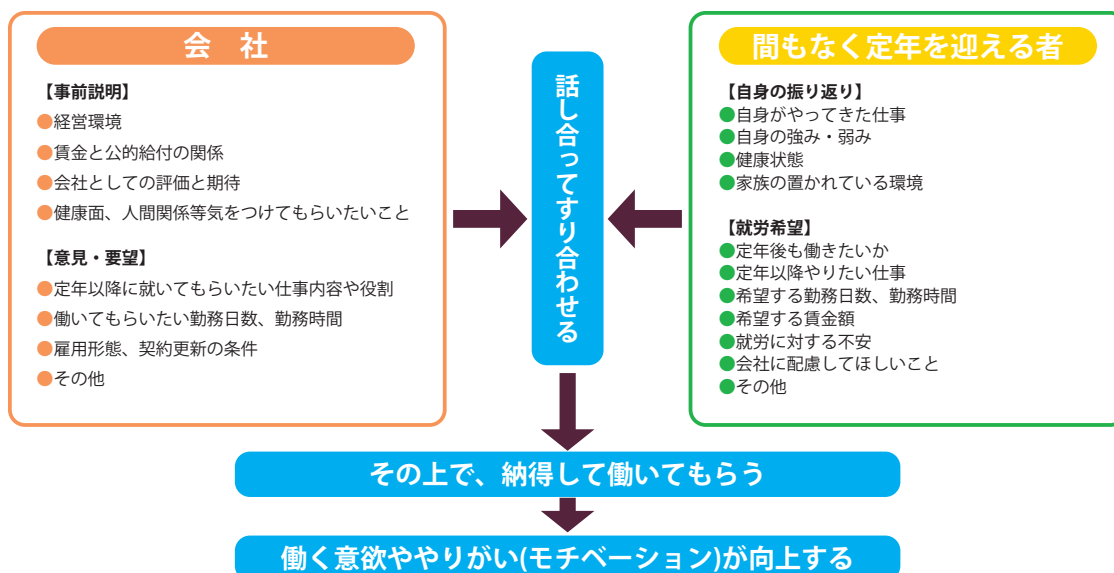
雇用継続時に、直近3年間の評価と今後の業務を点数化し、それをもとに定年後の報酬を決定している。数値化することで、継続雇用時の賃金について理解してもらいやすくなっている。

【提案】

高齢期の働き方や処遇についてあらかじめ十分に話し合う

《採石業》

図：会社と高齢者との定年前の話し合いの内容（例）



【提案】

面談時チェックシートを活用する

《バルブ製造業》

バルブ製造業のガイドラインには、会社が高齢社員と定年前の面談を行う際のチェックシート（ひな型）が掲載されています。このシートを活用し、高齢社員とのコミュニケーションを深めましょう。

《参考》会員企業L社の活用事例

【従来】

人事考課制度を実施する中で面談を進めていたため、目標管理や業務への期待の話になりがちで、ベテラン社員の想いを十分くみ取ることができていなかった。



【チェックシート活用後】

ガイドラインに掲載されていた「面談時チェックシート」を活用したことにより、ベテラン社員からの希望や意見を把握することができるようになった。

例えば、再雇用的高齢社員が後進への技能継承を希望しているという想いを把握することができた。その点について共感しながら今後の働き方について話し合った結果、少し遠慮がちだったのが解消され、高齢社員にいきいきと行動してもらえるようになった。

ベテラン従業員との「面談時チェックシート」

こんな時に使う	定年後の働き方などについて話し合う場面、定年前の面談
誰が使う？	人事担当者、管理職
こんな目的で使う！	会社の意図を伝え、従業員の希望を把握する
ポイント	「傾聴」の姿勢を意識して、ベテラン従業員が話しやすい雰囲気をつくる

	チェック項目（完了したら✓！）
①定年後の役割や責任について	☐ 「定年後も戦力として期待している」会社側の姿勢を伝える ☐ 会社側がベテラン従業員に期待する役割や責任を伝える ☐ ベテラン従業員が果たしたい役割や責任を聴く ☐ 会社の期待とベテラン従業員の希望をすり合わせる
②定年後の働き方について	☐ 会社が設定している、定年後の働き方を伝える ☐ ベテラン従業員が希望する、定年後の働き方を聴く ☐ ベテラン従業員の希望が、どのような背景・事情によるものかを聴く ☐ 会社の期待とベテラン従業員の希望をすり合わせる

（例）
 ・勤務形態
 ・勤務場所
 ・処遇（賃金水準、賞与・報奨金の有無）など

（チェックシートの掲載URL）<http://www.jeed.or.jp/elderly/research/enterprise/kigyoutool.html>

対策3 高齢社員と若手中堅社員が協調できる職場づくりに努める

【事例】

全員でひとつのことに対応

《採石業》

1日の作業の終わりに、プラントや重機の清掃・修理等、全社員が集まってひとつの作業や対応をすることになっている。年齢に関係なく、全社員がひとつのことに対応する中で、高齢社員の対処方法などが若い社員に伝わっている。

「さん付け」呼称で職場雰囲気維持

《コンピュータソフトウェア業》

社長も含め、社内では「さん付け」で呼び合うフラットな組織づくりをしている。

これにより、継続雇用によって**かつての部下が上司という立場になっても**、以前と変わらずコミュニケーションをとることができ、**職場の雰囲気を維持することができている**。

【機構からのご案内】

定年後も働くときの心がけを理解してもらいましょう

定年後も働くとき、それまでの働き方を
続けていてはうまくいかないことがあり
ます。そこで、

「定年を迎える前」

「定年後改めて職場で働く時」

「活躍を終えて職場から去る時」

の**3つの場面**ごとに、高齢社員が考える
べきこと、自覚すべきこと、準備してお
くべきことなどを理解いただくために、
それぞれ**4つの漢字**で表現しました。

高齢社員との面談等に活用いただけると幸いです。

出典：「12の漢字が魅せる」（P.28 参照）

—高齢期を迎えるに当たり—

変……自分を取り巻く環境が**変わる**

容……身の回りの変化を受け**容れる**

転……発想を**転換**し新しい環境に臨む

躍……新たなステージで**活躍**する

—高齢期に職場で活躍するために—

識……自分と周りの状況を**認識**する

感……自分のやることを**感じ**取る

結……自分の強みと周りとを**結び**つける

導……自分の強みで**導く**

—職場に財産を残すために—

築……築いてきたものを**集大成**する

授……築き上げた財産を周りに**授ける**

謝……周囲に**感謝**する

翔……新たな世界に向かって**飛翔**する

【事例】

高齢社員との接し方を伝える

《電機・電子・情報通信産業》

正社員時代とは仕事の内容や責任が異なる高齢社員もいるが、若年・中堅社員には、立場の違いにとらわれずに年長者としてリスペクトすることが大切である、と伝えている。

【提案】

ジョブタイトルや社内呼称等に配慮する

《ホテル業》

定年後、今までの役職や権限を失うことで仕事に対するモチベーションが低下したり、周囲とのコミュニケーションに消極的になってしまう高齢社員もみられます。

これに対処するため、ジョブタイトルや社内呼称等に配慮するののも一つの方法です。

(例)	役 割 等	呼称・肩書きの例
	教育係	アドバイザー、シニアアドバイザー
	技術・ノウハウの伝承	マイスター
	英語が堪能	英語担当
	パソコンに詳しい	I T 担当

呼称に関する心理学

呼称の効果に関して、アメリカの心理学者のホブランドとワイスによる興味深い実験があります。彼らは次のような心理実験を行い、呼称による「権威」の影響について調べました。

まず、学生からある社会問題に関する意見を聴取した後、学生をAグループとBグループに分けます。

各グループの学生に対し、その社会問題について書かれた記事を見せ、Aグループにはそれが「専門的な雑誌の記事」と伝え、Bグループにはそれが「大衆的な雑誌の記事」と伝えてから読んでもらい、彼らが事前の意見を変えるかどうかを実験しました。

その結果、雑誌の内容は同じであるにもかかわらず、Aグループの学生はBグループの学生の4倍も多く意見を変えたといえます。



(出所) Hovland, C. I. and W. Weiss (1951) "The influence of source credibility on communication effectiveness."

つまり、「専門」という呼称が人の心に大きな影響を与えたのです。人の心は、対外的に信用のある呼称に少なからず左右されてしまうものと考えられます。

対策4 「学び続ける」「学び直す」ことを支援する

【事例】

学び続けることを支援

《情報サービス産業》

「学び続ける」ことへのインセンティブを与えるため、年齢にかかわらず社内・社外のセミナー・勉強会の参加者に対し、ポイントを付与する仕組みをつくった。ポイント数により一時金を支給したり、受講料の高い研修の受講機会を与える等の特典をつけている。

セミナー等への参加を契機に、参加者同士で切磋琢磨し交流が続くようになるなど副次的な効果も出ており、**今後の新たなビジネス創出も期待している。**

学び直しを支援

《学習塾業》

ベテランになればなるほど、教え方が自己流になり癖も強くなる傾向がある。

そこで、公益社団法人全国学習塾協会が実施する「学習塾講師検定」を受検してもらい、講師としての基本型を再習得させている。検定に合格することで講師としての自信につながり、**高齢社員になっても活躍してもらっている。**

【提案】

知識・スキルの「アップデート」を支援する

《旅行業》

旅行業界においては、インバウンドの隆盛など大きな変化が起こりつつあります。

高齢社員が引き続き活躍するには、培ってきたスキルを維持・活用することに加え、新たな業務領域に対応するために必要な知識・ノウハウを身に付けることが必要になってくるかもしれません。

業務の遂行方法や業界の潮流の変化に合わせて、高齢社員の知識・スキルの「アップデート」を支援しましょう。

新たな業務領域に対応するために必要と思われる知識・ノウハウ等

今後の旅行業界に考えられる新たな業務領域	必要な知識・ノウハウ等
インバウンド関連	「日本の伝統文化に関する知識」「異文化理解」「おもてなし・ホスピタリティ」等
地方創生関連	「特定の地域文化への深い理解」「着地型旅行商品等の新規開発」「自治体や観光DMOを顧客としたコンサルティング」等
インターネット販売	「ITリテラシー」「WEBマーケティング」等

【提案】

「自己点検チェックシート」を活用する

《保育サービス業》

保育サービス業のガイドラインには、シニアベビーシッターに自身の仕事を振り返ってもらうための「仕事の自己点検チェックリスト」が掲載されています。

このシートを活用し、社員が「学び続ける」「学び直す」ことを支援しましょう。

《参考》会員企業L社の活用事例

【従来】

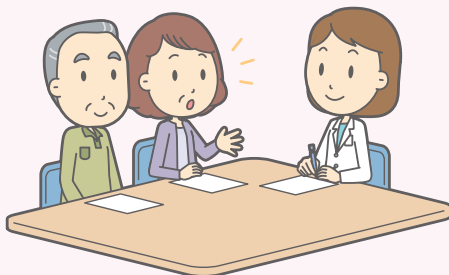
家庭訪問保育を行うシニアベビーシッターは、管理者不在の中で業務を行うことになるので、自分の仕事を振り返る作業がおろそかになりがちだった。また、シニアベビーシッターと日頃やり取りするのは若いスタッフが中心であり、「注意しづらい」という声も聞かれていた。



【チェックシート活用後】

チェックシートを給与明細送付時に同封し、定期的な自己点検を促すようにした。

シートの内容をもとに、モチベーションの状態や悩みごと等をヒアリングし、助言指導することにより、シニアベビーシッターの仕事の質を向上させるツールとして役立っている。



《仕事の自己点検チェックリスト》

1…できている 2…ややできている 3…あまりできていない 4…できていない

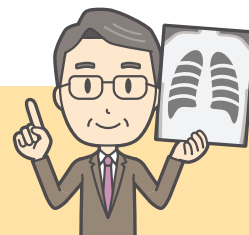
チェック項目		チェック欄			
規律等の遵守	①所属会社のルールブックや資料(業務マニュアル、規則など)は、定期的に読み返したりスタッフに再確認するなどして、「知らない、聞いていない」ということはない	1	2	3	4
	②服装、髪型、メイク、アクセサリーの着用など、常に所属会社のルールに従っている	1	2	3	4
	③会社のルールに従って、報告・連絡・相談が漏れることはない	1	2	3	4
健康の維持管理	④少なくとも年に1回は健康診断を受診し、その結果を所属会社に提出している	1	2	3	4
	⑤体調の維持管理に努め、定期的な運動を実践している	1	2	3	4
	⑥仕事に出かける前に笑顔や身だしなみの点検をするなど、見た目のハツラツさや清潔感など、常に気を配っている	1	2	3	4
保育中のスタンス・仕事の品質管理	⑦所属会社からのどんなに些細な指示や、保護者からの毎回似たような依頼内容であっても、常にメモをとるなどして、引き受けた仕事に漏れが生じることはない	1	2	3	4
	⑧自分の考えに固執することなく、所属会社の指示に合わせて柔軟に対応している	1	2	3	4
	⑨保護者の要望や指示内容を正確に把握し、自分の考えや経験に固執することなく保育にあたっている	1	2	3	4
	⑩自分の考えや経験にこだわらず、保護者の心情や子どもの状態を最優先して、お客様に寄り添った保育を常に行っている	1	2	3	4
	⑪所属会社からの注意や指摘事項は素直に受け入れて、改善している	1	2	3	4
自己研鑽	⑫日々の仕事について、良かった点、ヒヤリとした点、反省すべき点等について記録し、次の仕事に活かしている	1	2	3	4
	⑬所属会社が主催する研修には必ず参加している	1	2	3	4
	⑭保育サービスに関係する研修関係の情報は積極的に収集し、全国保育サービス協会や外部機関の主催であっても、少なくとも年に1回は受講している	1	2	3	4
	⑮最新の育児事情や「あそび」の引き出しを増やすために、積極的に情報収集し、仕事に活かしている	1	2	3	4
	⑯このチェックリストは、自分の今の姿を客観的に見て、素直な気持ちで点検した	1	2	3	4

(チェックシートの掲載URL) <http://www.jeed.or.jp/elderly/research/enterprise/kigyoutool.html>

〈健康・安全対策〉

IV

健康・安全のために必要な配慮は？



- ◆ 健康であることは、高齢社員が能力を十分に発揮する前提条件です。しかし、年齢を重ねると、若手中堅社員に比べ、健康上の問題が生じやすくなります。このため、社員の健康意識を高めるなど、企業として健康管理面の支援に一層力を入れる必要があります。
- ◆ また、高齢になると体力、注意力等が一般に低下しがちであることから、特に加齢による影響を考慮した安全対策を講じる必要があります。

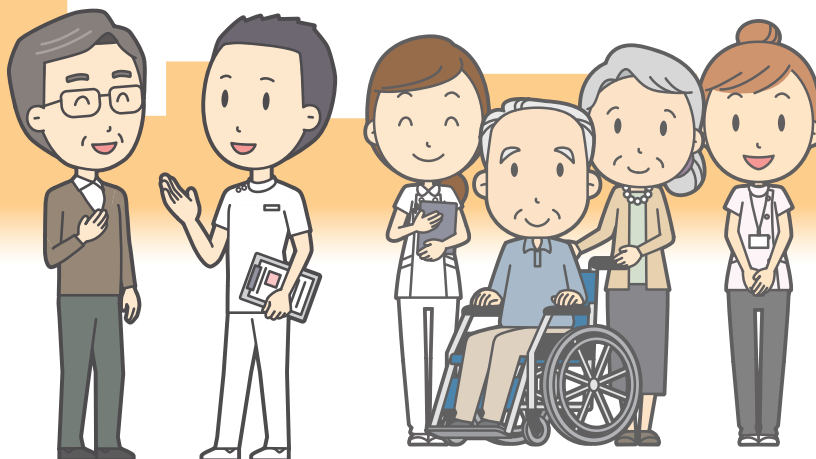
【提案】

「健康診断の受診→結果提出→フォロー」を徹底しましょう

〈保育サービス業〉

高齢社員の心身の健康状態を管理せずに、万が一、事故やトラブルが発生した場合、一番迷惑するのは利用者（お客様）です。

確実な受診・結果提出・フォローアップを年間スケジュールに組み込んでルール化を図るとともに、これらの取組の重要性を高齢社員に意識付けする取組が不可欠であると考えています。



対策1 健康管理対策に力を入れる

【事例】

高齢社員の状況のきめ細かな把握

《専門店業》

高齢社員の状況は変わりやすいため、年1回の契約更新時の面談以外にも、面談機会を持ち、個々の業務状況やモチベーション等をきめ細かく把握するようにしている。

健康状態を定期的に報告させる

《トラック運送業》

事務所等に血圧計を常備し、血圧の測定値を定期的に報告させている。血圧に異常値が出た場合は絶対に乗務させないようにしている。

再検査や個別指導を徹底

《砂利採取業》

健康診断を年2回実施し、健康保険センターから連絡があった者については、再検査や個別指導の指示を徹底して行っている。

定期的に献血車を呼ぶ

《砂利採取業》

献血車を年2回会社で呼んで、献血を促している。これだけでも、若いうちから**血圧やコレステロール、γGTPに注意するようになる**。

健康管理について家庭の協力も得る

《警備業》

65歳を超えた高齢社員を継続雇用する場合、家族にも労働条件を説明し、了解を得るようにしている。また、高齢社員に、自宅でも健康管理をしっかりやってほしいという話をしている。

医師に助言してもらう

《鍛造業》

健康診断の結果により、医師が仕事内容の変更を提案することがある。提案があった場合は、本人の希望も考慮して判断している。

【提案】

健康管理に関する情報提供をしましょう

《旅行業》

従業員の健康確保に役立つ情報を提供し、健康管理に対する理解を促進しましょう。例えば、運動や食生活上のアドバイス、けがや病気の予防につながる生活習慣、がん検診や人間ドック利用の費用補助等の金銭的サポートが考えられます。

対策2 体力負荷等を軽減する

【事例】

高齢社員や女性の視点で業務を改善

《漬物製造業》

高齢社員や女性社員でも無理なく働けるようにという視点で業務改善に取り組み、水槽の小型軽量化や照度の改善を行っている。

また、漬物製造の現場は水仕事が多く体が冷えやすいことを考慮して、休憩室に床暖房を設置している。

車種定年制の導入や短距離乗務への転換

《トラック運送業》

60歳になったら、大型車乗務は普通車へ車種変更してもらうなど、「車種定年制」を導入している。また、中距離乗務は近距離乗務に転換してもらうようにしている。

地上添乗からクルーズ添乗への業務変更

《添乗サービス業》

地上添乗に比べ一般に旅行期間が長いクルーズ添乗は、高いコミュニケーションスキルが求められる。一方で体力負担は比較的小さいため、高齢社員を活用している。

【提案】

身体機能の低下に対してさまざまな配慮をする

《砂利採取業》

加齢による筋力の低下は30代後半から始まると言われています。また、平衡感覚や股関節機能の低下により、転倒や墜落が起きやすくなります。高齢社員本人に心身機能の低下を自覚してもらうとともに、次のことに配慮しましょう。

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

対策3 判断力・注意力低下を補う

【事例】

加齢による衰えを工夫でフォロー

《漬物製造業》

パソコンが苦手な年配者でも簡単に操作できるようにシステムを改修した。その結果、発注ミスが改善され、**本業の接客に集中できるようになった。**

システムで検知した危険事例を社内に周知

《トラック運送業》

デジタルタコグラフの記録で、危険が伴う結果や法令違反の可能性、環境を損なう結果が出た場合には、個別に注意するだけでなく、社内報で告知し全ドライバーに注意喚起を促すようにしている。

従業員の意見を参考に設備改善

《採石業》

従業員の意見を参考にしながら、働きやすい環境を作るように心がけている。

足場の改善・増設、手すりの設置、梯子から階段への付け替えを行ったり、作業場、足場に向かう際に迂回路を設けるなどの取組を行った。

【提案】

「交通安全情報マップ」を作成する

《トラック運送業》

交通事故情報やドライブレコーダーの記録、高齢ドライバーの特徴（加齢による視野狭小等）を踏まえて、「交通安全情報マップ」を作成しましょう。高齢ドライバーにマップ記載の危険・注意場所は避けて運転するように指導することで、**事故発生の抑制に役立ちます。**

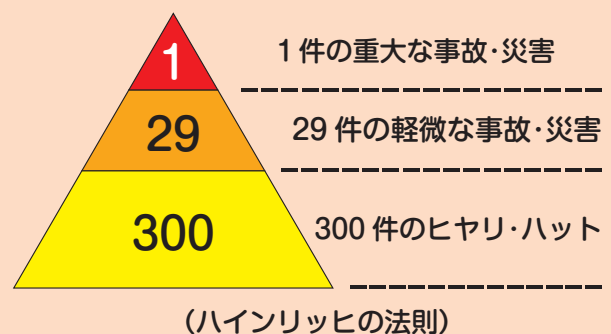
【提案】

「ヒヤリ・ハット」の段階で危険を回避する

《建設掘重業》

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、ハッとした事例）があるとされます。

重大災害防止のためには、ヒヤリ・ハットの段階で対処することが必要になります。



【提案】

全社員が働きやすい職場づくりを心がける

《砂利採取業》

高齢社員に大きく依存している当業界だからこそ、一人ひとりが安心・安全に働けるように、日々の安全対策や会社としてできる健康管理面の配慮・対策を徹底することが求められます。

ただ、高齢社員を特別視し、「高齢者のために」行うということを前面に訴えてしまうと、かえって高齢社員自身が嫌がったり、若手社員が「なぜ、高齢社員だけ優遇されるのか」という感情を抱いてしまい、逆効果になってしまうことがあります。

したがって、「高齢社員にとって働きやすい職場は全社員にとって働きやすい職場である」という発想で、職場環境の改善を心がけましょう。

（改善ポイントの例）

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

【参考】

「エイジアクション100」を活用しましょう

中央労働災害防止協会が発行した、高齢社員の健康と安全の確保に向けての取組を進めるための「職場改善ツール」です。詳しくは **P.28** をご覧ください。

付録1

産業別高齢者雇用推進ガイドライン一覧（業種別）

農業	農業（H17）		
採石業、砂利採取業	採石業（H28）	砂利採取業（H30）	
建設業	建設業（H12）	タイル工事業（H19）	基礎工事業（H20）
	建築板金業（H21）	とび・土工工事業（H23）	内装工事業（H24）
	造園工事業（H25）	機械土工工事業（H27）	建設揚重業（H29）
製造業	製材業（H12）	金型製造業（H14）	
	鉄鋼業（H15）	紡績業（H17）	プラスチック製品製造業（H18）
	スクリーン印刷業（H19）	化学工業（H19）	オフィス家具製造販売業（H19）
	自動車部品工業（H20）	染色整理業（H20）	
	分析機器製造業（H21）	造船業（H21）	印刷業（H21）
	パン製造業（H21）	豆腐・油揚げ製造業（H22）	水産練製品製造業（H23）
	パルプ・紙・紙加工品製造業（H24）	牛乳・乳製品製造業（H24）	金属プレス加工業（H24）
	鋳造業（H25）	自動車車体製造業（H25）	味噌製造業（H25）
	漬物製造業（H26）	鍛造業（H26）	金属工作機械製造業（H27）
	金属熱処理業（H27）	パルプ製造業（H28）	フルードパワー産業（H29）
	電機・電子・情報通信産業（H30）		
情報通信業	地方新聞業（H25）	組込みシステム業（H26）	コンピュータソフトウェア業（H28）
	情報サービス産業（H30）		
運輸業	旅客自動車運送業（H18）	港湾運送業（H20）	民営鉄道業（H21）
	添乗サービス業（H23）	トラック運送事業（H27）	
卸売・小売業	貿易・商社業（H14）	包装資材卸売業（H16）	食料品等小売業（H18）
	専門店業（H21）	自動車リサイクル業（H22）	百貨店業（H26）
	アパレル・ファッション産業（H27）		
金融・保険業	信販業（H18）	協同組織金融業（H20）	
専門・技術サービス業	プラントメンテナンス業（H20）		
宿泊業、飲食サービス業	シティホテル業（H12）	旅館業（H15）	外食産業（H19）
	ホテル業（H26）		
生活関連サービス業	葬儀業（H23）	旅行業（H30）	保育サービス業（H28）
	ブライダル業（H28）	結婚相手紹介サービス業（H30）	
教育・学習支援業	学習塾業（H24）		
医療、福祉	老人福祉・介護事業（H16）	衛生検査所業（H21）	在宅介護サービス業（H22）
	医療業（H23）	有料老人ホーム事業（H29）	
その他のサービス業	自動車整備業（H13）	ビルメンテナンス業（H17）	広報PR業（H21）
	労働者派遣事業（H22）	警備業（H22）	製造請負・派遣業（H28）
	職業紹介業（H29）		

◆◆ 全てのガイドラインを当機構 HP に掲載しています ◆◆

【場所】 トップ＞高齢者雇用の支援＞産業別の取り組み＞産業別高齢者雇用推進ガイドライン

【URL】 http://www.jeed.or.jp/elderly/research/enterprise/active65_guideline.html



付録2 業種別ワンポイント・ヒント

産業別高齢者雇用推進ガイドラインは、様々な業種で策定されています。

ここでは、その中でも主要な6業種について、高齢社員を取り巻く状況と戦力化へのヒントを簡潔にまとめました。

建設業

中長期的な担い手不足で、労働者全体に占める55歳以上の労働者の割合が高い業種です。業務の性質上、安全・健康対策が重要です。また、高いスキルや資格が求められますが、体力は落ちても、受注活動や技術・安全指導、後進教育等、力を発揮できる場合があります。高齢社員それぞれの体力・能力に合わせた仕事で力を発揮してもらいましょう。



製造業



ものづくり企業では、熟練技能を有する高齢社員は代えがたい人材です。仕事ぶりの評価やそれを処遇に反映する仕組みを作ることが重要です。特に、定年前後で役割が変わる場合には、果たしてほしい役割を早期に伝えるなどの配慮が必要となります。

また、製造現場は高温となったり、重量物の運搬や負担のかかる作業姿勢等、働きやすい環境とは言いがたい場合があります。建設業と同じく、安全や体力負担に配慮した職場環境を整備することも重要です。

情報通信業

高齢社員比率は低い業界ですが、2020年代後半には、現在40代の技術者も60歳を超え始めます。それまでに、高齢社員の活用方法を検討しておく必要があります。また、第4次産業革命により、業界は変化の時代に突入し、求められるスキルも多様なものになっていきます。このため、定年後まで見据えた複線的なキャリアパスの提示や、スキルを更新する機会の提供を適切に実施していくことが戦力化につながります。



さらに、高齢社員が活躍できる場として、情報サービス部門特有のサポート部門、保守メンテナンス部門等の活用についても検討するとよいでしょう。

運輸業、運送業



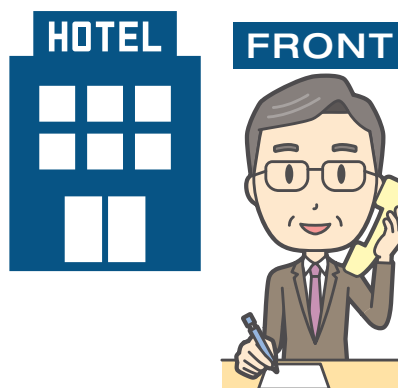
ドライバー不足が深刻化する中、高齢社員は大事な戦力です。

加齢に伴う判断力・注意力の低下を補うことが特に重要です。運行時間や車種の見直しによる負荷軽減、健康診断・運転者適正診断による健康管理の徹底、デジタルタコグラフの活用や無事故表彰等による安全運転に向けた啓発等が挙げられます。

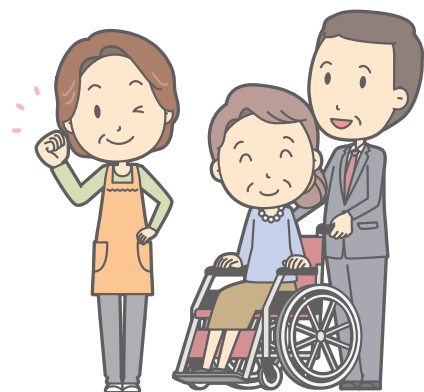
ドライバーとしての雇用以外にも、積荷の補助や倉庫における配送準備・後始末等の軽易な作業で活用する方法もあります。

宿泊業

「人材」が最も重要な資産である業界の一つです。高齢社員が培ってきたノウハウを活かし、フロント業務やクレーム対応業務を任せるといった活用方法が考えられます。また、接客マナーや得意先に合わせたサービス提供のしかたについて、若手・中堅社員へ確実に伝承していくことも求められます。



社会福祉・介護業



人手不足が深刻であり、高齢社員の活用は急務です。また、高いコミュニケーション能力や観察能力、技術を持ち、利用者に寄り添うサービス提供が求められる介護業界では、高齢社員は貴重な戦力といえるでしょう。

ただ、体力負担の大きい業務も多く、チームでケアする力を高めたり、配置の工夫や福祉用具の導入、柔軟な勤務形態の導入等でカバーしていくという配慮が必要です。

付録3

高齢・障害・求職者雇用支援機構が行う支援サービス等のご案内

65歳超雇用推進プランナー等による提案・相談サービス

高齢者雇用に関する専門的知識・経験を有する社会保険労務士、中小企業診断士などの専門家を、「65歳超雇用推進プランナー」または「高年齢者雇用アドバイザー」として委嘱し、各企業の実情に応じて、人事管理制度、賃金・退職金制度の見直し、職場改善などに関する次のような提案・相談サービスを実施しています。

(1) 高齢社員戦力化のためのご提案（無料）

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など高齢社員戦力化のための提案を行います。

(2) 相談・助言（無料）

高齢社員の雇用管理に関する課題を把握し、解決のための手順・方法などに関して専門的かつ技術的な相談・助言を行います。

(3) 企画立案等サービス（有料）※機構が経費の1/2を負担します。

相談・助言で明らかになった課題について、実践的な改善策を提案します。

(4) 就業意識向上研修（有料）※機構が経費の1/2を負担します。

企業の要望に合わせ、中高年社員を抱える職場の管理者に対するマネジメント研修や、中高年社員に対するモチベーションアップのための研修を実施します。

※ サービスについてのご質問・ご利用については、最寄りの当機構都道府県支部（裏表紙参照）へお問合せください。

65歳超雇用推進助成金

高年齢者の雇用の安定に資する措置を講じる事業主の方に、助成金を支給しています。講じた措置に応じて次の3コースがございますので、ぜひご利用ください。

「働きやすい環境・制度を整備したい」

→ 高年齢者雇用環境整備支援コース

「65歳以上でも働ける制度を整備したい」

→ 65歳超継続雇用促進コース

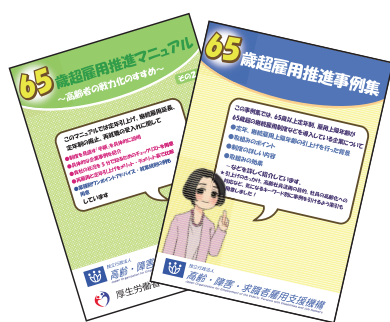
「50歳～定年前の有期雇用社員を無期転換したい」

→ 高年齢者無期雇用転換コース

※ 上記制度は平成30年4月現在のものです。詳しくは、最寄りの当機構都道府県支部（裏表紙参照）へお問合せいただくか、当機構HP（右QRコード）をご覧ください。



65 歳超雇用推進マニュアル・事例集



「65 歳超」の従業員の戦力化を後押しすべく、「65 歳以上への定年引上げ、定年制の廃止」「65 歳を超える継続雇用延長、再就職受入れ」などに関して制度の見直し手順や企業事例などを紹介した「65 歳超雇用推進マニュアル～高齢者の戦略化のすすめ～」及び「65 歳超雇用推進事例集」を取りまとめました。

※ 当機構 H P（右 QR コード）に掲載しております。



制度改善（本当のところ）シリーズ

「定年延長」や「継続雇用年齢の延長」を行った企業に対し、2017 年度に調査を行いました。

その調査結果等をもとに、**定年延長等を行うことによる効果や実施に当たっての課題等**を紹介しています。

「定年延長、本当のところ」、「継続雇用、本当のところ」の 2 冊を作成しておりますので、制度改善を考える際の参考資料としてご活用ください。

※ 当機構 H P（右 QR コード）に掲載しております。



12 の漢字が魅せる—高齢期に輝くための心掛け—



12 の漢字をキーワードにした、**50 代社員向け**の研修資料を作りました。研修講師向け教材も提供していますので、併せてお役立て下さい。

※ 本冊子は H P には掲載していません。

配付をご希望の際は、下記までご連絡ください。

【連絡先】(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構
雇用推進・研究部 研究開発課
TEL: 043-297-9527

エイジアクション 100

中央労働災害防止協会が発行している冊子です。**高齢社員の安全と健康確保のための 100 の取組**（エイジアクション）を盛り込んだチェックリストを掲載しています。

職場の課題を洗い出し、改善に向けた取組を進めるための「**職場改善ツール**」としてご活用ください。

※ 詳細は中央労働災害防止協会 H P（右 QR コード）をご覧ください。



高齡・障害・求職者雇用支援機構 高齡者雇用に関する窓口一覧

名称	所在地	電話番号
北海道支部 高齡・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 高齡・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 高齡・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 高齡・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 高齡・障害者業務課	〒010-0101 潟上市天王字上北野4-143 秋田職業能力開発促進センター内	018-872-1801
山形支部 高齡・障害者業務課	〒990-2161 山形市大字漆山1954 山形職業能力開発促進センター内	023-674-9567
福島支部 高齡・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 高齡・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 高齡・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 高齡・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 高齡・障害者業務課	〒336-0931 さいたま市緑区原山2-18-8 埼玉職業能力開発促進センター内	048-813-1112
千葉支部 高齡・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 高齡・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
(高齡・障害者窓口サービス課)	〃 〃	03-5638-2284
神奈川支部 高齡・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 高齡・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 高齡・障害者業務課	〒933-0982 高岡市八ヶ55 富山職業能力開発促進センター内	0766-26-1881
石川支部 高齡・障害者業務課	〒920-0352 金沢市観音堂町へ1 石川職業能力開発促進センター内	076-267-6001
福井支部 高齡・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 高齡・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 高齡・障害者業務課	〒381-0043 長野市吉田4-25-12 長野職業能力開発促進センター内	026-258-6001
岐阜支部 高齡・障害者業務課	〒500-8842 岐阜市金町5-25 G-front II7階	058-265-5823
静岡支部 高齡・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 高齡・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、5階	052-218-3385
三重支部 高齡・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 高齡・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 高齡・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 高齡・障害者業務課	〒566-0022 摂津市三島1-2-1 関西職業能力開発促進センター内	06-7664-0782
(高齡・障害者窓口サービス課)	〃 〃	06-7664-0722
兵庫支部 高齡・障害者業務課	〒661-0045 尼崎市武庫豊町3-1-50 兵庫職業能力開発促進センター内	06-6431-8201
奈良支部 高齡・障害者業務課	〒634-0033 奈良県橿原市城殿町433 奈良職業能力開発促進センター内	0744-22-5232
和歌山支部 高齡・障害者業務課	〒640-8483 和歌山市園部1276 和歌山職業能力開発促進センター内	073-462-6900
鳥取支部 高齡・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 高齡・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 高齡・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 高齡・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 高齡・障害者業務課	〒753-0861 山口市矢原1284-1 山口職業能力開発促進センター内	083-995-2050
徳島支部 高齡・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 高齡・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 高齡・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 高齡・障害者業務課	〒780-8010 高知市棧橋通4-15-68 高知職業能力開発促進センター内	088-837-1160
福岡支部 高齡・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 高齡・障害者業務課	〒849-0911 佐賀市兵庫町大字若宮1042-2 佐賀職業能力開発促進センター内	0952-37-9117
長崎支部 高齡・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 高齡・障害者業務課	〒861-1102 合志市須屋2505-3 熊本職業能力開発促進センター内	096-249-1888
大分支部 高齡・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 高齡・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 高齡・障害者業務課	〒890-0068 鹿児島市東郡元町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 高齡・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

2019年2月末 発行

〔編集・発行〕 独立行政法人高齡・障害・求職者雇用支援機構

〒261-0014 千葉県千葉市美浜区若葉3丁目1番3号
障害者職業総合センター内

電話 043-297-9530(雇用推進・研究部 産業別雇用推進課)