

共同研究年報

高齢者がいきいきと働ける職場づくりのために
平成 17 年度



独立行政法人

高齢・障害者雇用支援機構

産業用資材卸売業における高齢者を活かす継続雇用制度に関する調査研究

清水工機株式会社

所在地 山梨県南アルプス市上今諏訪 750

設立 大正 11 年

資 本 7,920 万円

従 業 員 99 名

事業内容 土木建設資材、上下水道資材、住宅設備機器、機械工具、環境省エネ機器の
販売

研究期間 平成17年4月～平成18年3月

| | | | |
|-------|--------|----------------|-----------|
| 研究責任者 | 清水 太 | 清水工機(株) | 取締役社長 |
| | 福田 季三志 | (株)タナベ経営東京第二本部 | 本部長 |
| | 三上 英美 | (株)タナベ経営東京第二本部 | |
| | 小口 一策 | 清水工機(株) | 専務取締役 |
| | 霜村 晴夫 | 清水工機(株) | 取締役営業本部長 |
| | 帯谷 拓 | 清水工機(株) | 総務部長 |
| | 末木 照久 | 清水工機(株) | 営業本部グループ長 |
| | 望月 良一 | 清水工機(株) | 総務部 |

目 次

| | |
|-----------------------|-----|
| I. 研究の背景・目的 | 298 |
| 1. 事業の概要 | 298 |
| 2. 高齢者の雇用状況 | 298 |
| 3. 研究の背景・課題 | 298 |
| 4. 研究のテーマ・目的 | 300 |
| 5. 研究体制と活動 | 300 |
| II. 研究成果の概要 | 301 |
| 1. アンケートによる現状認識の実施 | 301 |
| 2. 清水工機／新人事・賃金制度の基本方向 | 304 |
| III. 研究の内容と成果 | 306 |
| 1. 高齢者継続雇用制度の導入 | 306 |
| 2. 高齢者継続雇用制度の導入ステップ | 307 |
| 3. 雇用延長の方法 | 308 |
| 4. 高齢者継続雇用のポイント | 308 |
| 5. 高齢者継続雇用制度の概要 | 308 |
| IV. まとめ | 317 |

I. 研究の背景・目的

1. 事業の概要

大正11年創業、機械工具の取扱いに始まり、管材、住宅設備機器、さらに土木用資材と分野を拡大、近年は環境・省エネ機器を柱の一つに加えるなど常に先を考え、ライバル企業より早く環境の変化に対応することを会社の戦略としている。

また、一昨年本社を南アルプス市に建設移転、同時に甲府営業所を開設する等、第二創業を目指して経営革新に着手し、更なる成長を目指して積極的経営戦略を展開している。

2. 高齢者雇用状況

| 年代 | 人数 | 構成比 | |
|-----|-----|--------|--------|
| 60代 | 2 | 1.9% | 45.70% |
| 50代 | 20 | 19.0% | |
| 40代 | 26 | 24.8% | |
| 30代 | 27 | 25.7% | 54.30% |
| 20代 | 30 | 28.6% | |
| 計 | 105 | 100.0% | 100% |

従業員は105名（平成18年4月現在）で、40歳以上が45.7%となっており、45歳以上の中高年は33名（31.4%）となっている。現在では年齢的なバランスは取れていると判断しているが、今後は更なる高齢化が懸念される。

また、現在は62歳定年制となっているが、希望者全員の65歳継続雇用制度の導入についての検討が急がれている。

3. 研究の背景・課題

当社は創業以来「自主性の尊重」を基本理念とし、“自ら考え実行し成果を上げる社風”が根付いており、上げた成果を評価し配分するシステムを採っている。このことが認められ、昭和45年山梨県知事より、労務管理優良事業所として本県初の表彰を受けている。その後も昭和60年には定年制の延長（57歳から62歳に）、平成3年には業界に先駆けて完全週休二日制を導入するなど雇用面での様々な配慮も重ねてきている。しかし、主たる得意先である建設業界の低迷に伴い業績は頭打ちとなり、人事全般のシステムの見直しが必要な時が来ているものと考えられる。また、55歳以上の社員が12%を占め、この比率は3年程度の間さらに高まる見込みであるが、高齢者のもつノウハウや取引先との強い信頼関係を継承する仕組みも確立されていない。そこで高齢者雇用を含めた全面的な人事制度の再構築が急務と考える。

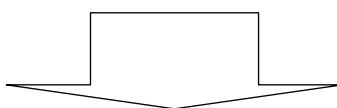
第一ステップ 現在の職務の洗い出し

全ての部門における役職ごとの職務を洗い出し、現在の「職務の見える化」を図る。「職務の見える化」を通じて各部門の仕事の重要性を再確認する。

この確認作業の中で高齢者の活用分野を明確にし、今後の継続雇用の重要性の共通認識を深めていった。

地方の中小企業にとって、特に営業部門は、商品知識、業界知識の勉強と同時に、先輩が築き上げてきた人脈をどのように引き継いでいくかが重要な課題として浮かび上がってきた。この目に見えない資産をどう引き継いでいくのかということ、高齢者の負担にならない継続雇用の仕組みを作ることが会社の発展にとっても重要であるという確認ができた。

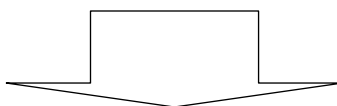
高齢者の継続雇用は、制度としての導入よりも、必然性の中から生まれた制度であると理解することが重要になると思われる。



第二ステップ 職能要件書の作成

社員のやるべきことを職能等級ごとに明確にし、明文化する。

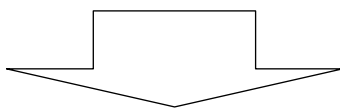
1. 組織から何をすることが期待されているのかを確認する。本人に期待する行動が確認できる。
2. 本人に期待を示すことにより、組織として求めている価値観の浸透を図る。
3. 年令に関係なく等級毎の仕事の基準を明確にする。



第三ステップ 人事考課表の作成

1. やったことの確認。評価を行うことによって緊張感を持たせる。
2. やったことを確認することで、良い、悪いが明確になる。
3. 考課者は部下にフィードバックすることにより、部下は次の能力開発の目標が明確になる。

現在は自分の評価がどのように行われているかが不透明であり、フィードバックも行われていない。考課表を作成し、自分の評価と能力開発の目標が明確になることにより、組織全体が活性化する仕組みに切り替えていく。



第四ステップ 処遇への反映

人事考課を処遇に反映させる。処遇に反映させることにより、考課そのものに緊張感を与え、意味があるものとする。

4. 研究のテーマ・目的

高齢者の雇用延長は、労働力の確保という視点においては今後重要な施策と言えるが、一方では、

- (1) 全体としての雇用が過剰になる可能性がある。
- (2) 給与の負担が重くなる可能性がある。
- (3) 人事ローテーションがスムーズに行えなくなり、職場の活力が低下する可能性がある等の問題が生じることとなる。

今回、上記のような問題の生じることのないように人事制度全体を見直し、高齢者の労働力の活用を積極的に取り入れる制度を構築する。

高齢者の活用は、わが社にとって知識・技能の継承だけでなく、永年地域で培ってきた人脈の継承という点においても重要なポイントとなる。

5. 研究体制と活動

共同研究者を中心に、社内に「高齢者継続雇用プロジェクト」を発足し、会社全体の現在の人事制度を見直し、その中で高齢者の労働力の活用を見直した。

以下の内容で研究活動を実施した。

- (1) 全ての部門の職務の洗い出し
この作業の中で、高齢者の活用分野を明確にし、今後の継続雇用の重要性の認識を高めていった。
- (2) 社員のやるべきことを等級ごとに明確にし、明文化する。
年齢に関係なく等級ごとの仕事の基準を明確にした。
高齢従業員にもやるべき仕事の基準を明確にする仕組づくりを構築する。
- (3) 人事考課の実施
 - a. やることの確認
 - b. やったことの確認
 - c. やったことのフィードバック
高齢従業員にも人事考課を実施し、本人に期待を示し、組織として求めている価値観の浸透を図る。
- (4) 処遇への反映
人事考課を処遇へ反映させる。
高齢者にも評価を処遇に反映させる。

Ⅱ. 研究成果の概要

1. アンケートによる現状認識の実施

人材開発に関するアンケート

①わが社の人材開発・活性化に対する問題点（高齢化、教育一人選・運営・内容、人事制度、評価等）とその対策について、貴方の意見をご記入下さい。

| 問題点 | 改善点 |
|--|--|
| 1. 営業の高齢化。 | 若手の入社が少なく、また、育っていない。教育の強化。 |
| 2. 専門知識の偏り。 | 一部門に長くいるので、知識が偏る。定期的に異動を!! |
| 3. 良い人材が採れない。 人選基準が現状にマッチしていない。 “寄らば大樹の陰”的な一部の雰囲気、決定的な危機意識の欠如。 定年退職等退社に伴う、経験、体験、知識、社風の欠如。 | 甘えムードの打破、個別に適正な評価、時にはペナルティーも止むを得ず。 一時的、継続雇用。 |
| 4. 良い人材が育たない。 | 即戦力化が期待される優秀な人材も営業分野では育成にかなりの時間を要す。時間をかけての育成が続かない。 |
| 5. 人事における営業部門の評価が低い。 | 全体的に営業への評価が低いと感じる。適性評価の基準を改善する必要あり。 |
| 6. 若手の育成。 | 教育や、メーカーへの研修を増やす。 |
| 7. 各担当の評価。 | 数字以外のチェック。 |
| 8. 将来の目標が見えない。 | やりがいのある方針。 |
| 10. 同じ部署に固定化している為、評価や能力の見極めも公平に見るのが難しい。また、同じ社員が専門的な仕事をしている為、他の社員は分らない（仕事内容）し、経験も少ない。 | 部門間の移動を積極的に行う事により、活性化し、仕事の範囲が大幅に広がる。また、評価についても公平となる。ノウハウや経験を活かした再雇用は必要となる。 |
| 11. 高齢化が進んでおり、仕事において知識、能力があるベテラン社員をうまく活用できていない。 | ベテランは十分な知識があり、その能力を遺憾なく発揮してもらうことが会社にとってプラスになる。 |
| 12. 営業の高齢化による機動力不足 | 機動力よりも情報力を活用 |
| 13. 若手・中堅の伸び悩み。 | ベテランの活用 |
| 14. 営業職の高齢化 | 若手営業教育。 |
| 15. 人事 | 部門を越えた巾広い人選。 |
| 16. 営業に前向きに取り組めない。 | 多少のリスクは覚悟し、ゴーサインを出してほしい。 |
| 17. 拠点不足による年齢のスシ詰め現象（高齢化） | 多店舗化を図り、高齢者の活用を強化する。 |
| 18. 業績評価の曖昧さ（評価） | 数字で解かる、業績評価表の作成。 |
| 19. 活性化の無さ。 | C・R・Mの実行。 |

| | |
|--|---|
| 20. 人材開発、教育等、何をやるにつけても、余裕（各種取り組み、販売システム入替、その他共同研究）があまりにない（専念できない）ため、十分なものにならない。（業務が偏る（人により）傾向が強すぎる。） | 営業会社であり仕方がないが、事務職（男子）の評価制度の確立。（各種表彰、賃金差の縮小）。 事務職（女子）は妥当と思われる。 評価（人事考課）時に、自分が今後やりたい仕事の記入等をしてもらい、大事に生かしていくことも良いと思う。 |
| 21. 新入社員の教育が簡略化されている。 | 基本的なものの内容を濃くする必要がある。 |
| 22. 営業、内勤とそれぞれ配属となった時の教育。 | その分野の基本的な教育が必要。 |
| 23. 営業の高齢化。 | 人選した中での継続雇用制度など。 |
| 24. 若手営業社員の成長と増員。 | 各種研修会への積極的な派遣。 営業のやりがいと魅力作り。 |
| 25. 営業とスタッフの人員のアンバランス。 | スタッフより人選し、営業への積極的な登用。 |

②幹部として貴方の部下の「人の管理」における問題点と強化すべき点をご記入さい。

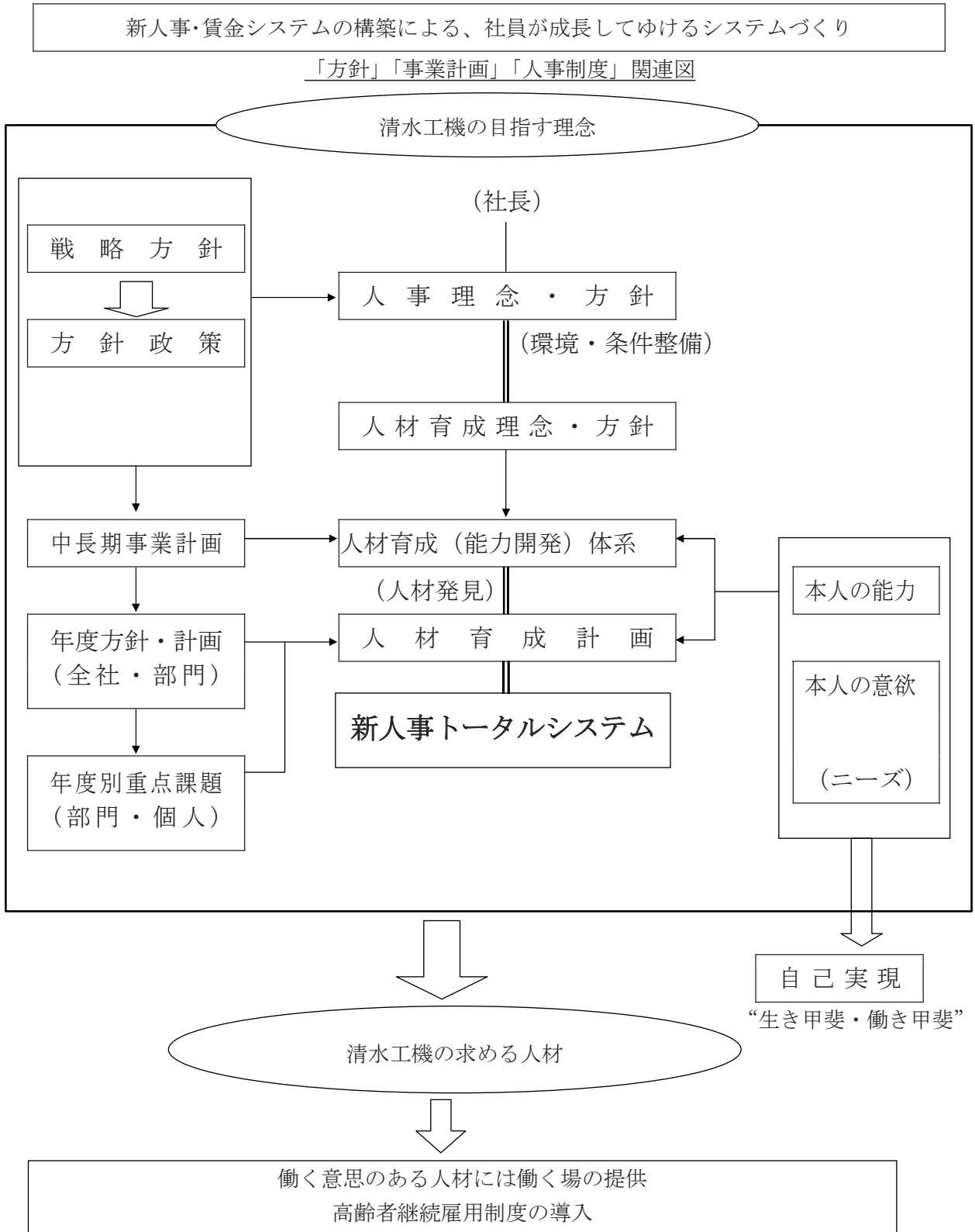
| 問題点 | 改善点 |
|---|---|
| 1. 仕事に対する執着心を高める。 仕事に対するハード面だけで就労しているが、もっとソフト面を強化。 | |
| 2. 時間から時間迄、指示通りの事は出来ているが、プラスαの行動がない。 | 厳しい現状、効率アップを目指す中で、一人2役、3役の行動をする。 |
| 3. 勉強（商品知識他）意欲の欠如。 | |
| 4. 目標に対するやる気・執着心の強化。 | |
| 5. 幹部と部下の必要以上の慣れ合い（業務時） | 幹部としてのリーダーシップの強化。 |
| 6. 部下に信頼されていない。 | 手本を見せる。 |
| 7. 幹部としての能力がない。 | 率先して努力する。 |
| 8. 部下をまとめて強く指導していない。 | 強いリーダーシップをもって行動していく。 |
| 9. 意欲に欠ける社員や扱い難い社員の扱い。 | 適性を見抜いていくと共に、難しい社員への能力UPへの時間をかけない。適材適所への配置とする。本社との異動。 |
| 10. 仕事の質や量、時間の長さに対する評価。 | |
| 11. 幹部として引張って行く力があるのか。また、部下が幹部としてみているか。 | 幹部として自覚を持ち手本となるようにし、また、コミュニケーションを取って信頼できるようにすることによって管理ができる。 |
| 12. 時間が少ない。 | 幹部の負担を減らす。 |
| 13. 管理体制の強化。 | 少人数の運営で即戦力とならねばいけない体質を変える。 |
| 14. 組織を考えて行動する人が少ない。 | |
| 15. 私より大先輩がグループ内に多くいて意見など言えない。 | 会社のためならどんな事でも指示意見が言えるようにする事。 |
| 16. 営業マンとしての総合的レベルアップ。 | 何よりもC・R・Mにより仕事する上での妨げの改善に真剣に取り組む体制と、リーダーの必要性。 |
| 17. 提出させる書類が多すぎる。 | 書類提出も仕事の一貫である意識を高める。 |

| | |
|------------------------|------------------|
| 18. 各個人がバラバラな動きとなっている。 | グループの力が発揮できる体制を。 |
| 19. 物件志向型営業の強化。 | 提案型の攻撃的営業の確立。 |
| 20. 目標に対する意識低下。 | 徹底した業績管理水準の強化。 |

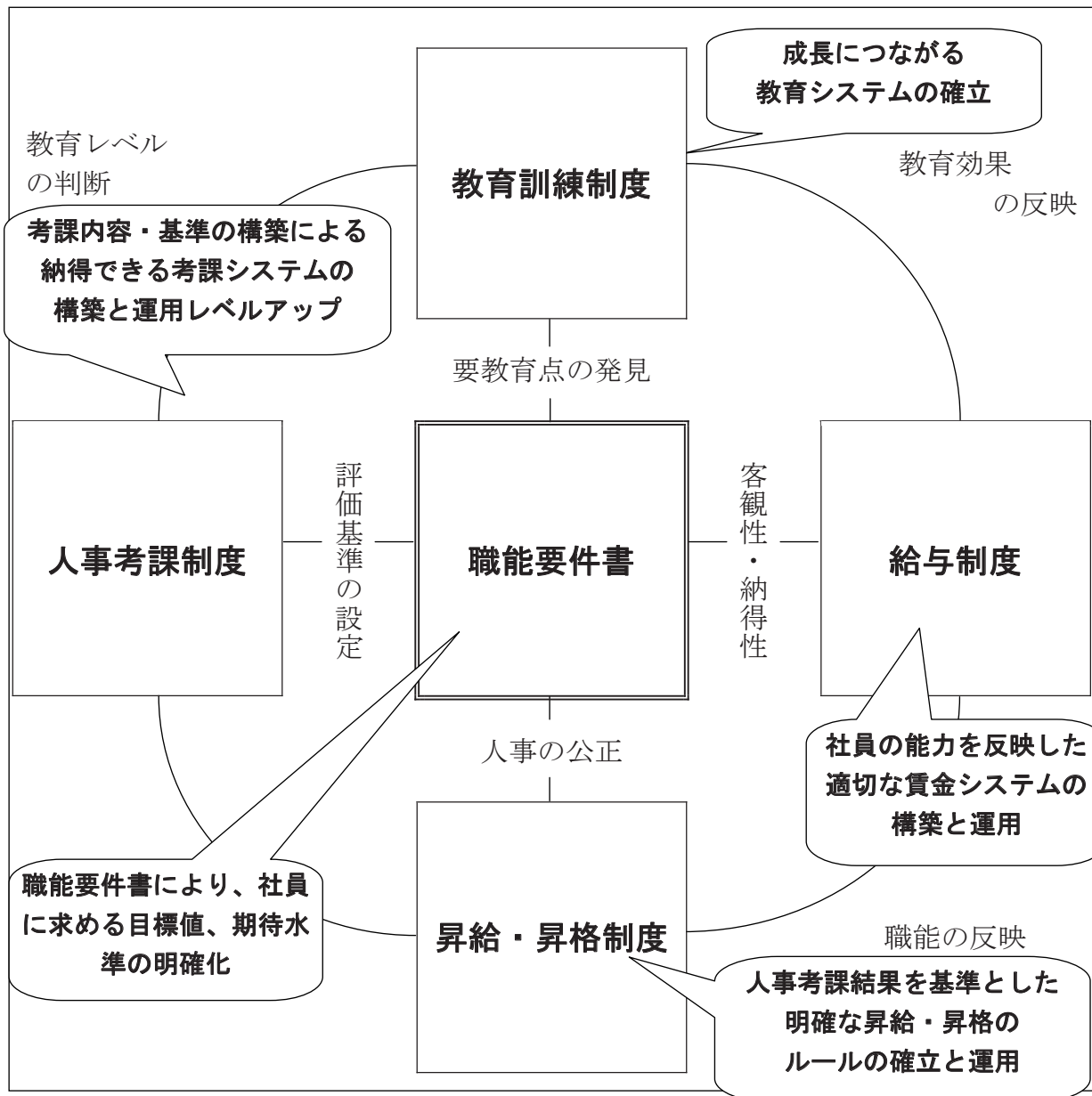
③アンケート内容からの課題のまとめ

| | |
|------------------------------|--|
| 1. 人材開発に関するアンケート | 各部門とも知識についての不安を抱えている。商品知識だけでなく、業界知識等については経験と地域に密着して築き上げた人脈が重要であり、高齢者の活用が重要と気づき始めている。 高齢者の活用分野と活用人材が明確になると同時に現在の中高年の方に対するモチベーションを高める人材活用の方策が浮かび上がってきた。 |
| 2. 幹部としての「人の管理」における問題点のアンケート | どのように「人の管理」をしていけばいいのかという課題の中に「年上の人をいかに活用していけばいいのか」という新たな幹部としての課題が浮かび上がってきている。 これからの幹部は、「年上の人々の活用」と同時に「年上の人々の遣い方」という2つの課題に取り組まなければならない。 |

2. 清水工機／新人事・賃金制度の基本方向



職能要件書を中心とした人事トータルシステムの目指す姿



[特徴] 職能要件書により、わが社が社員に求める目標値・期待水準が明確になる。その等級制度を基本とし、給与制度、人事考課制度、教育訓練制度、昇給・昇格制度と有機的に関連させ、人材開発を推進。

Ⅲ. 研究の内容と結果

1. 高齢者継続雇用制度の導入

現在、少子高齢化が急速に進展し、今後労働力人口が減少することが見込まれている。

そのような中で地方においての労働力確保のためには、強い就労意識を有する高齢者が、その知識や経験を活かして活躍し続けることが重要になっている。

このほど「高年齢者雇用安定法」が改正され、平成18年4月1日から、65歳までの雇用延長が企業に義務付けられた。

高齢者の雇用延長は、労働力の確保という視点においては今後重要な施策と言えるが、一方では、

全体としての雇用が過剰になる。

給与の負担が重くなる。

人事ローテーションがスムーズに行えなくなり、職場の活力が低下する。

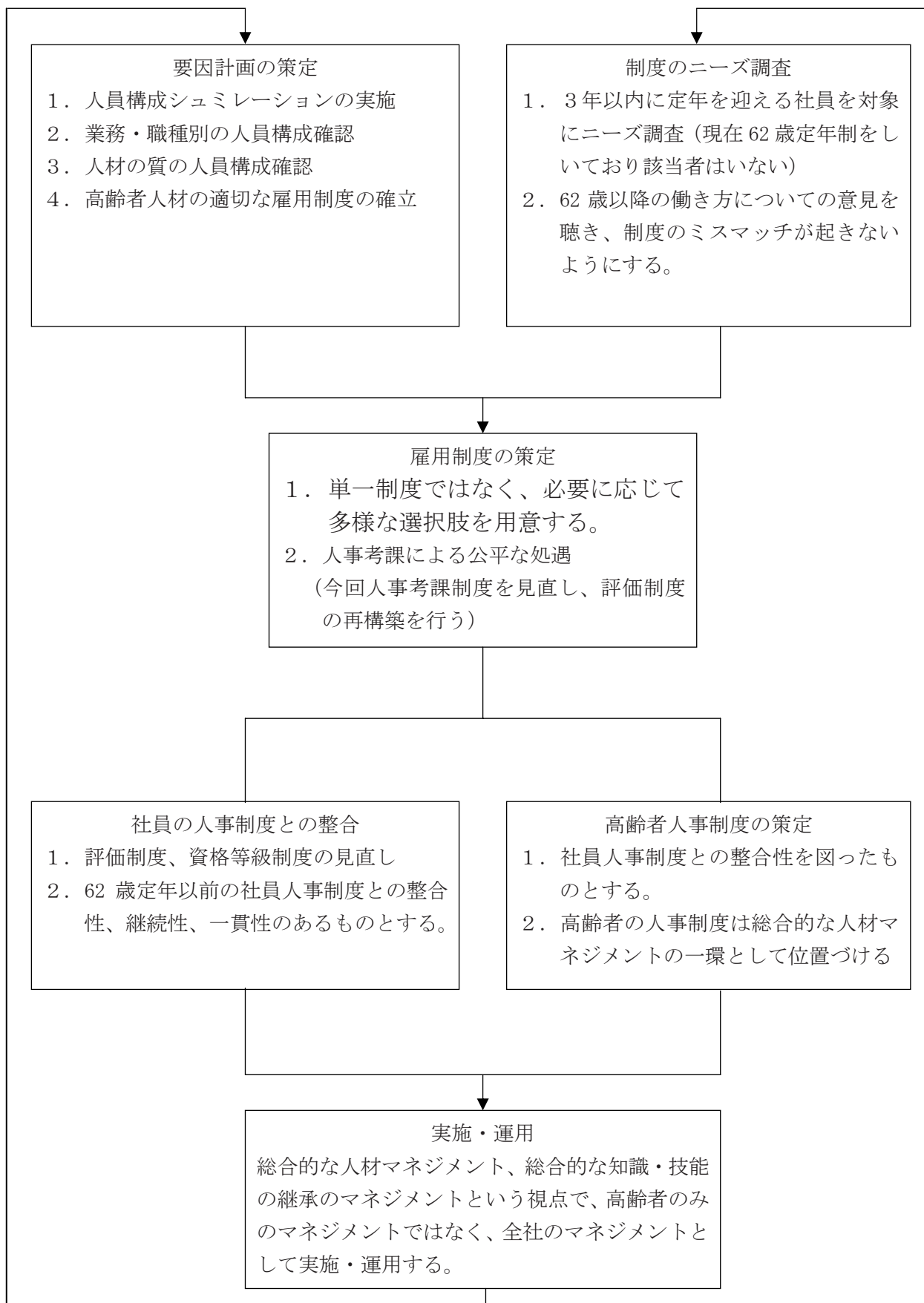
などの問題が生じることとなる。

今回、上記のような問題が生じることの無いように、人事制度全体を見直し、高齢者の労働力の活用を積極的に取り入れる制度を構築した。

高齢者の活用は、わが社にとって知識・技能の継承だけでなく、永年地域で培ってきた人脈の継承という点においても重要なポイントとなる。

| 現在考えられる問題点 | 対応策 |
|---------------------------|--|
| 1. 全体としての雇用が過剰になる | 今回の新人事制度の導入時に行ったすべてのジョブの見直しにより、部署ごとの基準人員を明確にし、ムダのない人員配置をする。 |
| 2. 給与の負担が重くなる | 現在の年功的な給与体系を改め期待に対する成果という明確な人事考課を行い、公正な処遇制度を導入する。 |
| 3. 人事ローテーションがスムーズに行えなくなる。 | 現在、わが社は人事ローテーションをほとんど実施しておらず、逆に高齢者の継続雇用を機会に積極的に若い人たちのローテーションをおこない、高齢者との連動で人材育成を強化する。 |

2. 高齢者継続雇用制度の導入ステップ



3. 雇用延長の方法

現在、雇用延長の方法としては下記の方法が考えられる。

| | |
|---------------|---|
| 1. 定年の引き上げ・延長 | 定年を引き上げて雇用を延長する。現在わが社の定年は62歳であるので、65歳まで定年を引き上げるという方法。 |
| 2. 再雇用性の導入 | 定年で一旦退職して、嘱託等として改めて雇用する。 わが社に当てはめて考えた場合、62歳で一旦退職し、65歳まで再雇用するという方法。 |
| 3. 定年制の廃止 | 定年制を廃止し、希望すればいつまでも雇用する。 |

わが社の考え方としては、再雇用制度を導入し、就労意欲のある高齢者に働く機会を提供し、よって今後の労働力の不足に対応すると同時に、高齢者の知識・技能、そして永年培ってきた地域の人脈の継続を強化し、わが社の更なる人材の強化を図る。

4. 高齢者継続雇用制度のポイント

| | |
|------|--|
| 導入時期 | 2006年4月 |
| 対象 | 全社員 |
| 内容 | <p>基本的な考え方</p> <p>現在、62歳定年制である。63歳以降の雇用制度を単独で検討するのではなく、人事制度改革の一環として継続雇用制度を導入。新人事制度により、役割・能力に応じた処遇を行うこととし、63歳以降も本人の能力に応じて処遇を考える。</p> <p>新人事制度の最大の特徴は、職能資格等級制度を採用したこと。</p> <p>求められる役割（何をすべきか、やることの確認）、成果の確認（やったことの確認）を明確にし、これに基づいて処遇する仕組みである。</p> <p>人事制度は社員のモチベーションを高めるためであるが、等級基準書が無かったために、社員は会社が自分に求めているものが明確につかめず、上司も部下に対する指導もできず、評価はフィードバックされず、モチベーションを上げる人事制度になっていなかった。</p> <p>これを解決するために、「役割に応じた仕組み」に根本から変え、その上で、継続雇用の採用を考えた。</p> |

| | |
|-------|--|
| 制度の主旨 | <p>(1) 若年・中堅社員をサポートしたり、高齢者のもつ高度な技能・技術・スキルを継承するような役割を果たしてもらい、即戦力の労働者として働けるように、定年到達後も継続的に雇用する。</p> <p>(2) 中での中堅層の不足等に対し、定年退職者を、職場における戦力として活用することにより、職場の生産性の維持・向上を図る。</p> <p>(3) 地方における中小企業にとっては、商品知識、業界知識と同様に歴史を積み重ねてきた中で形成される人脈の継承も重要な課題となる。永年わが社で築き上げてきた人脈の継承を図る上でも継続雇用制度を導入する。</p> <p>(4) 永年、地域の企業と共に成長してきた企業として、地域における人材雇用の基盤として社会的貢献を果たす。</p> |
|-------|--|

5. 高齢者継続雇用制度の概要

| | |
|--------------|---|
| 1. 継続雇用制度の内容 | <p>62歳で一旦退職し、就業意欲や保有する技術・技能・スキルが会社の希望とマッチした場合に雇用契約を結ぶ。</p> <p>雇用期間は、定年退職後新たに会社と雇用契約（契約期間は原則として1年単位）を締結し、必要により、65歳に到達するまで更新することができる。</p> |
| 2. 対象者の選別基準 | <p>継続雇用希望者に対して、その希望者にふさわしい職務、勤務時間、賃金等の条件を提示し、希望者がその労働条件に納得することで双方が同意できた場合について「継続雇用契約」を締結する。</p> <p>対象者には管理職も含むこととする。</p> <p>対象基準</p> <p>継続雇用の希望があること</p> <p>業務遂行に必要な専門知識を有すること</p> <p>過去3ヵ年の人事考課が平均以上であること</p> <p>勤続10年以上であること</p> <p>健康面で問題がないこと</p> |

| | |
|-------------|--|
| 3. 継続雇用の手続き | <p>継続雇用の手続きは次のようなステップですすめる。</p> <ol style="list-style-type: none">1. 定年退職日の通知と継続雇用の希望の聴取 定年退職の1年前に本人に対し通知。 <p>継続雇用の基準 継続雇用の条件（期間、給与、勤務時間等） も同時に通知する。</p> <p>「平成〇年〇月〇日に定年退職となる」</p> <p>「一定の基準を満たしていれば、継続雇用の対象とする。継続雇いを希望するときは、平成〇年〇月〇日までに会社に申し出るようにと伝える。」</p> <ol style="list-style-type: none">2. 申し出の受付 所定の期日までに申し出が無かった場合は、継続雇用の希望が無かったものとみなす。3. 審査 審査結果を本人に通知する。4. 継続雇用の辞令の交付 定年退職日に、定年退職の辞令と同時に継続雇用の辞令を交付する。 |
|-------------|--|

代表取締役社長

殿

平成 年 月 日

所属 _____

氏名 _____ 印

継続雇用申請書

私は、平成 年 月 日をもって定年退職となりますが、引き続いて継続雇用されることを希望します。

なお、継続雇用の条件については、会社の定めるところに異存はありません。

継続雇用を許可されたときは、会社の規則・規定を遵守し、誠実に勤務することを誓約します。

以上

継続雇用決定通知書のフォーム

平成 年 月 日

所属 _____

氏名 _____

代表取締役社長 _____ 印

継続雇用決定通知書

貴殿を定年退職後嘱託として継続雇用することを決定したのでお知らせします。

(雇用期間) 平成 年 月 日～平成 年 月 日

雇用期間満了後、必要に応じて雇用契約を更新するものとする。ただし、最高年齢は 65 歳とする。

以上

継続雇用の辞令のフォーム

平成 年 月 日

_____ 殿

代表取締役社長 _____ 印

辞令

嘱託として継続雇用する。

継続雇用期間 平成 年 月 日～平成 年 月 日

以上

| | | | | | | | | | |
|----------------------|---|----------------------|-----|----------------------|-----|----------------------|-----|------------|-----|
| 4. 継続雇用の開始日の決定 | 継続雇用の開始日は定年退職の翌日からとする。ただし、本人が希望し、かつ、会社が認めるときは、定年退職日から一定期間経過した日とする。 | | | | | | | | |
| 5. 継続雇用年齢 | <table border="1"> <tr> <td>平成18年4月1日～平成19年3月31日</td> <td>62歳</td> </tr> <tr> <td>平成19年4月1日～平成22年3月31日</td> <td>63歳</td> </tr> <tr> <td>平成22年4月1日～平成25年3月31日</td> <td>64歳</td> </tr> <tr> <td>平成25年4月1日～</td> <td>65歳</td> </tr> </table> <p>継続雇用者には最高雇用年齢が設けられている。</p> | 平成18年4月1日～平成19年3月31日 | 62歳 | 平成19年4月1日～平成22年3月31日 | 63歳 | 平成22年4月1日～平成25年3月31日 | 64歳 | 平成25年4月1日～ | 65歳 |
| 平成18年4月1日～平成19年3月31日 | 62歳 | | | | | | | | |
| 平成19年4月1日～平成22年3月31日 | 63歳 | | | | | | | | |
| 平成22年4月1日～平成25年3月31日 | 64歳 | | | | | | | | |
| 平成25年4月1日～ | 65歳 | | | | | | | | |
| 6. 継続雇用期間 | 継続雇用期間は1年間とする。 雇用契約期間が満了した時点で改めて「働く意欲」「職務遂行能力」を評価し、雇用契約の更新の可否を決定する。 | | | | | | | | |

雇用契約更新決定通知書のフォーム

| | |
|---|-----------------|
| | 平成 年 月 日 |
| 所属 _____ | |
| 氏名 _____ | |
| | 代表取締役社長 _____ 印 |
| 雇用契約更新決定通知書 | |
| <p>貴殿との雇用契約は平成 年 月 日をもって満了しますが、契約を更新し、引き続き雇用することを決定したのでお知らせします。</p> <p>(雇用延長期間) 平成 年 月 日～平成 年 月 日</p> | |
| | 以上 |

| | |
|-------|---|
| 7. 役職 | <p>再雇用者については原則として役職を離脱する。</p> <p>例外的に役職を継続する場合 本人の能力がすぐれていると評価された時。</p> <p>後任者が育っていないと認められた時。</p> <p>役職者が不足していると認められた時。</p> |
|-------|---|

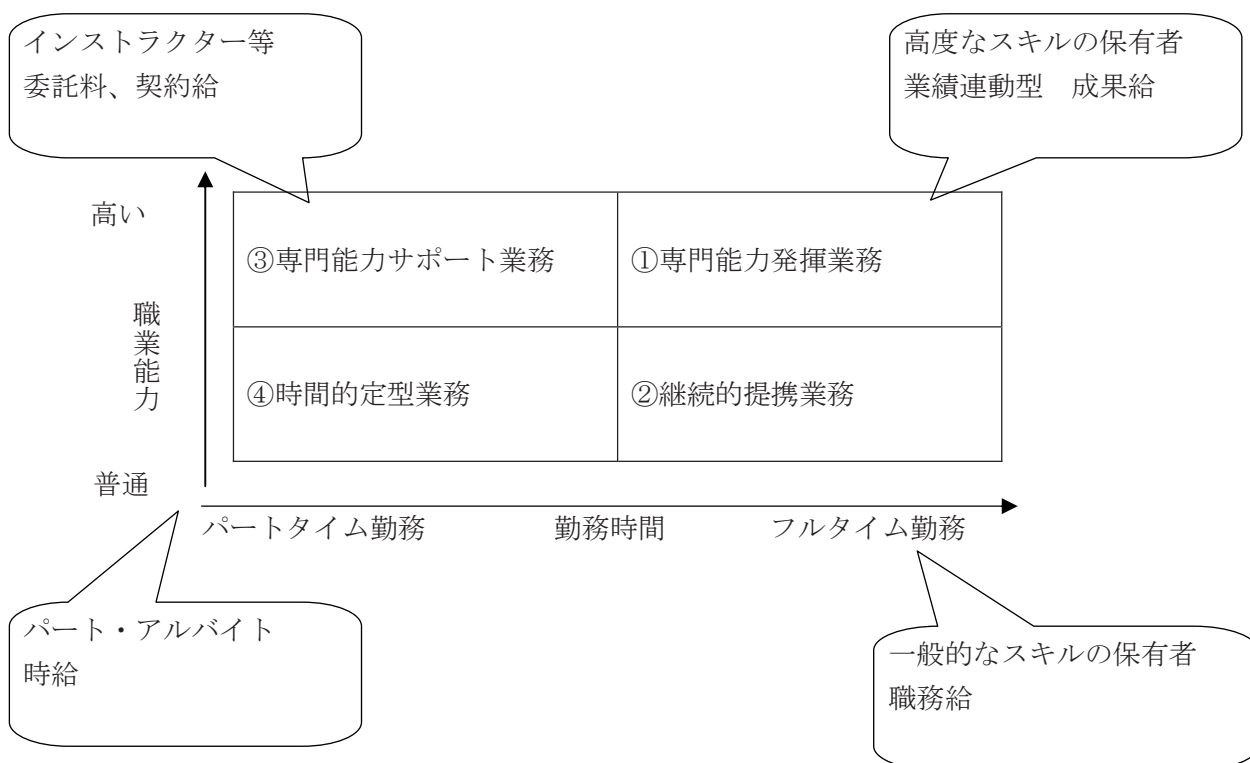
継続雇用・役職委嘱の辞令のフォーム

| | |
|---------------------------|-----------------|
| _____ 殿 | 平成 年 月 日 |
| | 代表取締役社長 _____ 印 |
| 辞令 | |
| 嘱託として再雇用する。 | |
| _____ 部長の職務を委嘱する。 | |
| (再雇用期間) 平成 年 月 日～平成 年 月 日 | |
| | |
| 以上 | |

| | |
|---------|--|
| 8. 勤務形態 | <p>勤務形態はフルタイム勤務（8H／日）とする。</p> <p>必要により、短日数勤務（8H／日、週数日勤務）とする場合がある。</p> <p>フルタイム勤務とパートタイム勤務の選択方式</p> <p>パートタイム勤務については、会社の販売活動に支障を与えない範囲において、会社と本人が話し合って決めるものとする。</p> |
|---------|--|

パートタイム勤務届けのフォーム

| | |
|---|--|
| <p>総務部長殿</p> | <p>平成 年 月 日</p> <p>所属 _____</p> <p>氏名 _____</p> |
| <p>勤務時間・勤務日届</p> | |
| <p>継続雇用期間における勤務時間・勤務日は、下記の通りにしますのでお届けします。</p> | |
| <p>1. 勤務時間帯</p> | <p>午前 時 分～午後 時 分</p> |
| <p>2. 勤務日</p> | <p><input type="checkbox"/>月 <input type="checkbox"/>火 <input type="checkbox"/>水 <input type="checkbox"/>木 <input type="checkbox"/>金</p> |
| <p>以上</p> | |



給与通知書のフォーム

平成 年 月 日

_____ 殿

代表取締役社長 _____ 印

給与通知書

給与を次の通りに決定しましたので、お知らせします。

(月額) _____ 円

(支払日) 毎月 25 日

(支払い方法) 口座振込みによる

以上

賞与通知書のフォーム

| | |
|---|-----------------------------|
| 殿 <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> | 平成 年 月 日 代表取締役社長 _____ 印 |
| <h3 style="margin: 0;">賞与通知書</h3> <p style="margin: 0;">賞与を次の通りに決定しましたので、お知らせします。</p> <p style="margin: 0;">(賞与) _____ 円</p> <p style="margin: 0;">(支給日) 月 日 ()</p> <p style="margin: 0;">(支払い方法) 口座振込みによる</p> <p style="text-align: right; margin: 0;">以上</p> | |

| | |
|-------------------|---|
| 10. 退職金 | 継続雇用者に対する退職金は、会社を退職した時点（再雇用が開始する前の時点）で支払う (理由) 継続雇用は一旦会社を退職し、嘱託等として再雇用される制度である。 再雇用を申し出るか申し出ないかは、各人の自由である。 |
| 11. 継続雇用期間に対する退職金 | 継続雇用期間に対する退職金の支払いはないものとする。 (理由) 継続雇用期間が短い 定年退職時までの勤続に対する退職金は、すでに支払われている。 |

| | |
|-----------------|---|
| 12. 休暇等の取り扱い | (1) 年次有給休暇 定年退職までの期間も、勤続年数勤続年数に通算して年次有給休暇を算出するものとする。ただし、短日数勤務者については、フルタイム勤務者との勤務日数差に応じて設定するものとする。 (2) 傷病休暇 付与しない (3) 慶弔休暇 付与する (4) 病気欠勤の取扱い 私傷病により、病気欠勤が3ヶ月に及んだ場合には当月末をもって契約期間満了とする。 |
| 13. 継続雇用者の退職の要件 | 継続雇用期間が満了した時。 退職を申し出て会社に承認された時。 |

IV. まとめ

今回の共同研究への取組みを通じて、現在のわが社の人事制度の見直すことにより高齢者雇用の重要性について認識する機会を得ることができた。

それと同時に、地域に密着したわが社のような卸業者には、高齢者がもつ知識と技能の活用はもちろん、永年培った人脈が見えない資産として浮かび上がってきた。

継続雇用の視点が労働力不足への対応、知

識・技能の継承のみに目を奪われがちになるが、高齢者が築いた地域に根を張った人脈という資産をいかに上手に活用するかが今後は重要になる。

高齢者の雇用環境を整備し、それによって既に進んでいる従業員の高齢化に対応し、さらなる高齢者の雇用につながるように、都度環境整備を進めていきたい。