

第 部 「『70歳まで働ける企業』実現に
向けた雇用力評価チェックリスト」
の活用手順とその内容

第1章 活用の手順

第1節 『「70歳まで働ける企業」実現に向けた雇用力評価チェックリスト』の目的

『「70歳まで働ける企業」実現に向けた雇用力評価チェックリスト』の目的はチェックリストに記入する企業が、自社の高齢者雇用力レベルを先進企業（高齢者活用の高パフォーマンス企業：後述）のレベルと様々な要素（6つの大項目と38の小項目：後述）ごとに比較することで、自社の高齢者雇用力の強みと弱みを認識するきっかけとすることにある。

また高齢者雇用アドバイザーにとっては、『「70歳まで働ける企業」実現に向けた雇用力評価チェックリスト』を通して把握した企業のレベルから、いま企業で何が課題となっているのか、それを解決するにはどのような施策推進をアドバイスすべきか、また複数の施策の中からどれを先に提案するかといった優先順位付けに必要な情報を得る手段となる。

なお、本チェックリストの運用は、平成22年度以降に実施する予定である。

第2節 『「70歳まで働ける企業」実現に向けた雇用力評価チェックリスト』の内容

チェックリスト（全5ページ）を図表4-1-1に示す。その内容は以下のようである。

（1）高齢者活用の現状に対する質問

- ・活用方針と風土作り
- ・期待する役割
- ・仕事内容と就労条件
- ・評価と処遇
- ・能力開発と意識啓発
- ・活用の推進体制

（2）回答企業の概要に関する質問

- ・業種
- ・常用労働者数
- ・最近5年間の経営状況

（3）回答企業の定年制・継続雇用制度に関する質問

- ・定年制の状況
- ・定年制見直しの意向
- ・継続雇用制度の状況
- ・定年到達者で継続雇用を希望する者の比率、実際に継続雇用されたものの比率

（4）高齢者雇用の評価と方針に関する質問

- ・高齢者の働きぶりに対する評価
- ・高齢者活用の今後の方針
- ・高齢者雇用で重視する理由

このチェックリストで最も重要な部分は(1)の高齢者活用の現状に対する質問である。6つの大項目の中に合わせて38の小項目たる質問があり、これらの回答状況から回答企業の高齢者に対する「雇用力」が判定できるようになっている。後述するように、このデータは高齢者雇用の進んでいる企業との比較ができるようになっており、回答企業の自己点検のきっかけ、アドバイザーの具体的活動のきっかけ作りになる。

図表 4-1-1 「70歳まで働ける企業」実現に向けた雇用力評価チェックリスト

「70歳まで働ける企業」実現に向けた 雇用力評価チェックリスト

AD 記入欄		都・道 府・県	—		
--------	--	------------	---	--	--

(記入例：福岡県での1社目)

AD 記入欄	福岡県	—	0	1
--------	-----	---	---	---

<お願い>

このチェックリストは、「70歳まで働ける企業」として、具体的にどのような枠組みや視点から70歳雇用に取り組んでいくか、また、そのために必要な条件整備としてどのようなことがもとめられているのかを考えるヒントを見出すために開発されたものです。

全ての項目に漏れのないようご記入いただき、アドバイザーへお渡しください。

1. 貴社の高齢者雇用をめぐる現状についてお尋ねします。以下の項目について、該当すると思われる箇所にそれぞれ1つ○をつけてください

大項目	小項目	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
活用方針 風土作り	①高齢者活用が時代や社会の要請であることを経営者や管理者は認識している	4	3	2	1
	②会社にとって高齢者は戦力であるという方針を持っている	4	3	2	1
	③経営者や管理者は社員に対して高齢者活用の大切さを働きかけている	4	3	2	1
	④高齢者が会社にとって戦力であることを社員が理解している	4	3	2	1
期待する役割	①高齢者の活用にあたっては、資格を重視している	4	3	2	1
	②高齢者の活用にあたっては、技術や技能、経験を重視している	4	3	2	1
	③高齢者の活用にあたっては、若年者への技術や技能の伝承を重視している	4	3	2	1
	④高齢者の活用にあたっては、健康を重視している	4	3	2	1
	⑤高齢者の活用にあたっては、勤務態度を重視している	4	3	2	1
	⑥高齢者の活用にあたっては、会社の期待や果たすべき役割を本人に明確に伝えている	4	3	2	1

(続く)

大項目	小項目	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
仕事内容・就労条件	①高齢者になっても、原則として元の仕事を継続させている	4	3	2	1
	②高齢者が働きやすいように仕事内容に工夫を加えている（配置、作業チームの再編など）	4	3	2	1
	③仕事内容を決めるにあたっては、高齢者の特性（勤勉性、体力低下等）を考慮している	4	3	2	1
	④仕事内容を決めるにあたっては、高齢者の希望を考慮している	4	3	2	1
	⑤仕事内容を決めるにあたっては、本人の能力や意欲を活かすようにしている	4	3	2	1
	⑥高齢者が働きやすいように作業環境の改善（軽作業化、自動化、照明の改善など）を進めている	4	3	2	1
	⑦本人の要望に応じて有給休暇を取得できるようにしている（年次有給休暇とは別の有休も含む）	4	3	2	1
	⑧本人の要望に応じて短時間勤務や隔日勤務もできるようにしている	4	3	2	1
	⑨健康診断メニューの中に高齢者に配慮した項目を加えている（がん検診等）	4	3	2	1
評価・処遇	①高齢者に対しても評価を行っている（普段の働きぶりや、業績に対する評価など）	4	3	2	1
	②高齢者になると賃金の支払形態を変えている（月給制から日給制や時給制への変更など）	4	3	2	1
	③高齢者になると賃金額や賃金の決め方を変えている	4	3	2	1
	④高齢者の賃金にも昇給がある	4	3	2	1
	⑤高齢者にも賞与が支給されている	4	3	2	1
	⑥高齢者の賃金額は、本人の受け取る公的給付（在職老齢年金、高齢雇用継続給付）を考慮して決めている	4	3	2	1
	⑦高齢者の賃金額は、本人の収入状況（働かなければ生活できないといった状況等）を考慮して決めている	4	3	2	1
意識啓発・能力開発	①勤労意欲や能力の維持・向上に努めるように、高齢者に働きかけている	4	3	2	1
	②高齢者になると賃金額や賃金の決め方が変わることを理解してもらうように努めている（賃金額や賃金の決め方が変わらない場合には、「あてはまらない」に○印をつけてください）	4	3	2	1
	③高齢者になると仕事が変わることを理解してもらうよう努めている（仕事が変わらない場合には、「あてはまらない」に○印をつけてください）	4	3	2	1
	④社員が生涯現役でいられるように、若いときから専門能力・技能を身につけさせている	4	3	2	1
	⑤高齢期（60歳以上）における仕事生活を設計するための教育を高齢期前に実施している（ライフプランセミナーの実施や社外セミナーへの参加奨励など）	4	3	2	1
	⑥高齢者に対しても教育訓練を行っている（資格取得の奨励や社外セミナーなども含む）	4	3	2	1
	⑦高齢者の自己啓発を支援している（費用負担や休暇付与など）	4	3	2	1

（続く）

3. 貴社の定年制・継続雇用制度をめぐる現状についてお尋ねします

問4 貴社の定年制の状況は。(○印は1つ)

- 1 全ての社員が一律の定年年齢である
- 2 複数の定年年齢を定めている
- 3 定年年齢を定めていない →問8へお進みください

付問 一律の定年年齢(あるいは複数の定年年齢を定めている場合には最も多くの社員に適用されている定年年齢)は? _____ 歳

問5 貴社では定年制の見直しを考えていますか。(○印は1つ)

- 1 定年制の廃止を検討している
- 2 定年年齢の延長を検討している
- 3 現行の制度を維持するつもりである

問6 貴社には定年到達者を対象とする継続雇用制度(勤務延長制度、再雇用制度など)がありますか。

(○印は1つ)

- 1 制度がある
- 2 制度がない →問8へお進み下さい

付問①-1 継続雇用制度では上限年齢を定めていますか。

- 1 定めている
- 2 定めていない

付問①-2 上限年齢は何歳ですか。 _____ 歳

付問②-1 継続雇用制度では契約単位期間を定めていますか。

- 1 定めている
- 2 定めていない

付問②-2 最長契約単位期間は。 最長 _____ ケ月

付問③ 継続雇用制度の適用対象者の範囲は?(○印は1つ)

- 1 希望者全員
- 2 労使が定めた基準に適合する者
- 3 会社が定めた基準に適合する者

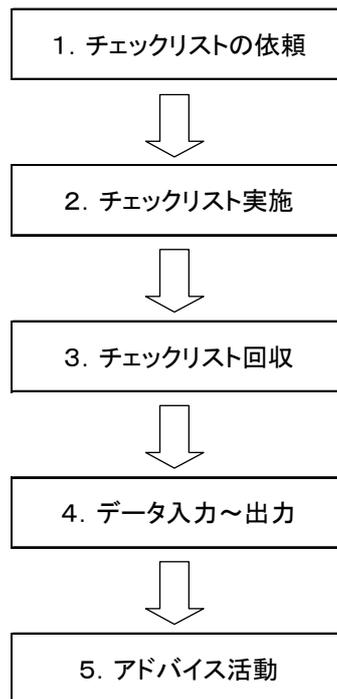
付問④ 継続雇用制度の見直しを考えていますか?(○印はいくつでも)

- 1 上限年齢の延長を検討している
- 2 契約単位期間の長期化を検討している
- 3 適用対象者の範囲の拡大を検討している
- 4 現行制度を維持するつもりである

第3節 チェックリスト使用方法

チェックリストの使用方法をフローチャートで示す(図表 4-1-2)。アドバイザーが企業にチェックリストの利用を依頼、回答してもらい回収した後、回答結果を分析し、分析結果がアドバイザーに戻った後、アドバイザーでコメントを付して企業に持参、企業に対するアドバイス活動が始まる。

図表 4-1-2 チェックリストの使用の流れ



以下、試行段階の情報をもとに、各プロセスにおける留意点を述べる。

1) チェックリストの依頼

アドバイザーは訪問対象企業へアポイントを取り、企業訪問し、チェックリストの趣旨を説明する。この際、チェックリストへの記入を通して、当該企業の高齢者雇用施策の現状を振り返り、諸施策の導入・充実のために必要なことは何かをつかむきっかけになることを強調する。なお試行段階では現在のチェックリストの簡易版があれば使用場面が広がるとの意見があった。

【実施方法の実例】

- ・「雇用能力評価チェックリスト」の趣旨を次のように説明して協力を依頼した。「私どもアドバイザーの役割は、高齢者が戦力として有効に働いてくれるように、企業の雇用管理に関して何らかのアドバイスをすることにあります。その際に役に立つ情報を得るためのチ

ェックリストを作成しました。」

- ・20問程度の設問であれば、チェックリストというよりもヒアリング・リストとして、初対面の事業所に対しても気軽に適用できると思われる。こうなればアドバイザーの常用ツールとして定着することが期待できるだろう。

2) チェックリストの実施

アドバイザーが持参したチェックリストは企業担当者に直接若しくは郵送され、企業担当者自らが記入する場合と、その場でアドバイザーが企業担当者から聞き取って記入する場合に分かれる。どちらの場合も利点もあれば欠点もあるが、企業とアドバイザーの関係や与えられた時間に応じて対応する必要がある。

【実施方法の実例】

- ・当初はチェックリストを示して、その場でヒアリングしながら記入し、回収する予定であったが、面接者から「お預かりし、記入しておきます。」とのお話があり、一旦チェックリストを置いてくることとなった。2回目の訪問でチェックリストの回収、同時に、ヒアリング（会社の現状把握）を行った。
- ・面接者が「頭が冷えた状態で、じっくり考えて答えたいので、しばらく時間がほしい」とのことで、翌週の訪問日時をその場で確約して、チェックリストを置いてくる形となった。しかし、このスタイルを採ったことで、企業もチェックリストの内容を十分理解した上で回答することができ、アドバイザー自身もヒアリング（会社の現状把握）に集中することができたので、結果的に良かったと思っている。
- ・今回は事前に電話でチェックリストの内容を説明してアポイントを取り、日時を決めて訪問することにした。1回目の訪問で一つ一つの項目を説明して、その場で、チェックを付けてもらおうとしたが、当日急遽、相手先の都合で時間が取れなくなり、後日再訪問の約束をしてチェックリストを置いて帰った。
- ・チェックリストの記入に際しては、読み合わせをして、設問の趣旨を説明しながら、面接者に記入してもらおう「聞き取り」方式を採った。今回は、設問自体の当否を確認したいという意図もあって、あえて「聞き取り」方式をとった。一つ一つの設問について事情を聴いていくことで、事業所の情報を詳しく知ることができ、共通の認識を得られるというコミュニケーションの面でも、結果的に良かったと思う。
- ・一つ一つの設問を読み上げ、聞き取りをしている段階で経営陣の基本にある考えが、分かったような気がした。
- ・チェックリストの記入の際、面前で読み合わせながら記入してもらおう方法をとったが、その時は正味で約70分を要した。

3) チェックリスト回収

チェックリストを回収した後、高齢・障害者雇用支援機構に送る前に回答状況を確認する必要がある。記入漏れや誤解に基づく回答の修正である。

【実施方法の実例】

- ・勘違いをしてチェックを付けていた項目もあったので、事業所からチェックリストを郵送されてきた時に、そのまま機構に送らないで、確認すればよかったかと反省している。ただそれができるのは何回か訪問して、相手事業所の内容をある程度把握してないと無理である。

4) データ入力・出力

企業の回答結果をもとに分析結果が示されるので、それをもとにアドバイザーは企業訪問前にアドバイス準備を行う。

【実施方法の実例】

- ・機構からレーダーチャートが返送されてきた後、レーダーチャートを見て、気になったことや、提案できることなどを、アドバイス検討シートに記入する。
- ・レーダーチャートの余白にコメントを挿入して、アドバイザーの説明補助と企業側が事後に読み返す際のヒントになるようにした。
- ・チェックリストの趣旨を明確にするために、レーダーチャート・シートにタイトル(『「70歳まで働ける企業」実現に向けた雇用能力評価チェックリスト』)を付加した。
- ・気付きを企業側にアピールできるようなコメントに整理して、企業に提出するチャートの余白に追記した。コメント挿入はPDFではやりにくいので、Excelファイルによる資料の提供を追加請求した。

5) アドバイス活動

アドバイザーは後述のアウトプットを企業に持参し、アウトプットの説明とアドバイス活動が始まる。アドバイス活動については後述する。