

参考資料：アドバイス事例

(出典は P.185 参照)

：大項目「活用方針と風土作り」

小項目 「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」

- ・ 高齢者雇用を進めるため、経理納金、リース車両運転など従来外部に委託していた業務を徐々に内製化した。(出典 8、サービス業、35p)

小項目 「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」

- ・ 地域在住の高齢者を採用して生産性を追求する方向への転換を図った。(出典 2、製造業、24p)
- ・ 繁忙時に際し、65 歳以上の OB に連絡してアルバイトを依頼、企業は繁忙時対策が可能、OB は企業に頼られるという精神的満足と金銭的満足を充足。(出典 3、製造業、36p)
- ・ 定年直前に「サービス介助士」の資格を取得、サービス推進担当職になった高齢者を継続雇用終了後も同社関連会社の人材派遣会社から派遣の形で活用。(出典 8、サービス業、16p)
- ・ 社長の「我が社の社員は解雇しない」との宣言のもと、長期雇用の実現で、社員の会社への忠誠心が高い。(出典 12、製造業、11p)
- ・ ロシア、カナダとの海外業務が増え、経験豊かな営業担当者は一朝一夕で育てられるものではなく、貴重な財産である。(出典 12、製造業、21p)
- ・ 有能な人材を他社他職種 60 歳定年退職者から採用、即戦力となる。(出典 12、サービス業、27p)
- ・ 必要な時間帯のみの就労に対応可能であり人件費を抑えることができる。高齢者の豊富な経験が障害者の方の指導に効果がある。(出典 12、サービス業、61p)
- ・ 過去に高齢者より人員リストラを断行した結果、技術が逃げてしまう苦い経験を教訓に、以後「技術は人材、会社と社員は運命共同体」とする人材重視の経営を行ってきた。(出典 12、製造業、133p)
- ・ 有給休暇・病欠等の欠務の際はライフマネージャー OB で組織している社友会に代務をお願いしている。(出典 12、サービス業、169p)
- ・ 工業団地にある大手企業を 60 歳で定年退職する団塊の世代の持つ高度な技術、技能に注目し、多くの高齢技術・技能者を中途採用。(出典 15、製造業、9p)
- ・ 自らが定年まで培ってきた技術・技能が再就職で活用できないためシルバー人材センターに登録している技術者などの情報をセンターから得て、高齢者を受け入れている。(出典 15、製造業、9p)

小項目 「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」

- ・お互いに「働かせてもらっているから」、「働いてもらっているから」という意識を大切に、双方にとって有益だと感じることができるような雰囲気作りに努めている。(出典 5、サービス業、29p)
- ・40代の店長は若い販売員に対して先輩社員に対する敬意を忘れないように、自分が高齢になった時のことを考えて思いやりを持つようにということを伝えている。(出典 9、サービス業、13p)

小項目 「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」

- ・(反面教師事例)再雇用者が安全管理で館内放送していた時に「再雇用者がなぜ館内放送しているのか」との声があった。(出典 8、サービス業、19p)
- ・職場のメンバー一人ひとりがどのような役割を担うかを示す一覧表を作成し、職場のメンバー全員で共有する仕組みがある。(出典 8、サービス業、24p)
- ・「仕事に対する情熱を持った方ならば、その年齢を問わず、体力の続く限り、長年にわたって積み上げてきた力を自社に注いでいただきたい」という「生涯雇用」の方針を労使共同宣言としてまとめ、全従業員に分かりやすく示している。(出典 8、サービス業、29p)
- ・マーケットの高齢化を反映して高齢顧客が増えており、それに対応した商品・サービスを提供するために同世代の社員の活躍が期待できると考える会社の方針を社員に明示することにより、高齢者雇用の意義を社内全体で共有している。(出典 9、サービス業、7p)

：大項目「期待する役割」

小項目 「高齢者の活用にあたっては、資格を重視している」

- ・預金係しか経験のない再雇用対象者には年金アドバイザー（半年程度指導を受ければ一人でこなせる仕事）を勧めている。（出典 4、サービス業、28p）
- ・再雇用者の選定にあたって業務に必要な職務に関する資格の保有を条件としている。（出典 4、サービス業、43p）
- ・有資格者（看護師、管理栄養士）は長期間勤めてもらった方が会社としてもメリットがある。（出典 12、サービス業、33p）

小項目 「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」

- ・ISO 取得後のフロー体制の責任者として保有知識等幅広い経験を活かし、社内の講師役等として職務を遂行している。（出典 3、製造業、32p）
- ・個人請負的技術コンサルタント契約を締結し、会社が必要な都度、会社の要請により、現業生産部門全体の技術・技能指導にあたってもらっている。（出典 3、製造業、32p）
- ・地域との連携強化の方策としてビジネスマッチングの場の提供や商店会など地域の組織との交流促進など地域の中で生きる信用金庫としての取組みのため、再雇用者の経験や人脈を活かそうとしている。（出典 4、サービス業、29p）
- ・ギフト売場は人生経験も豊富で、日本の古くからの慣習をよく知っている高齢者にふさわしい職場である。（出典 8、サービス業、26p）
- ・取引先からの派遣店員に自社の仕事の進め方を理解してもらうための教育を定年後の嘱託者が担当。（出典 8、サービス業、35p）
- ・専門的職種に 20 年以上従事した経験を有し、技術・技能、生産性向上への取組み姿勢、後進の指導育成の能力や熱意、人格等に特に秀でた生産技術者に、審査会を経てマイスターの称号を与える。（出典 11、製造業、19p）
- ・高齢者はもともとの従業員も他業種からの中途採用者も対人関係が豊富で乗客の苦情が少なく、また運転マナーも良い。（出典 12、サービス業、41p）
- ・高齢者介護における年長者の豊富な経験。（出典 12、サービス業、111p）
- ・老舗旅館がお客様第一の癒しのサービスを提供するために、地域の自然や文化資源をよく知っている高齢者の能力を活用する。（出典 14、サービス業、7p）
- ・その人の仕事ぶりや専門技能などを見極めながら、その人たちの持っている「隠し技」を見つけるようにしている。（出典 15、製造業、13p）
- ・和菓子と洋菓子の製造ラインに現場作業の実態と社員の技能や生活状況を熟知した 60 歳以上の男性一人と女性一人を「ライン管理者」として配置している。（出典 15、製造業、23p）

小項目 「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」

- ・課長以上の管理職だった、余人に替えがたい能力を持った人を直接雇用で再雇用し、特定部署に集約して後継者の育成、社内の専門性の拡大にあたらせている。(出典 2、製造業、20p)
- ・できるだけ男女・老若一緒に混在して作業をしている。(出典 2、製造業、23p)
- ・若年者育成のため、高齢者と若年者をペアで配置し、世代間コミュニケーションと経験の伝達が円滑になった。(出典 11、製造業、20p)
- ・後継者作りを一つの目的とし、定年後は体力の続く限り第一段は 65 歳まで、その後も本人が希望すれば雇用し、勤務形態を退職時の職位、職務、同賃金にて雇用。(出典 12、製造業、130p)
- ・ベテランと若手の交換日誌。(出典 12、サービス業、174p)
- ・各職場の人員構成を若いプロパー社員とシルバー従業員がマン・ツー・マンで仕事ができるように変えた。(出典 14、製造業、10p)
- ・ベテランの高齢社員を若年社員の育成指導者として配置する「ペア就労」を導入し、若年社員の育成・定着化を図っている。(出典 15、製造業、23p)

小項目 「高齢者の活用にあたっては、健康を重視している」

- ・職員の就いている職種によって健康支援の優先順位を付けており、乗務員については血糖、脂質、血圧等それぞれの項目において、他の職種より厳しい基準で指導を実施している。(出典 6、サービス業、35p)
- ・健康で働く意欲があれば年齢は関係ない仕事である。(出典 12、サービス業、102p)

小項目 「高齢者の活用にあたっては、勤務態度を重視している」

- ・農業は忍耐力の必要な地道な作業であり、若年労働力に頼るよりも経験も豊富な高齢者の方が適している。(出典 12、農業、107p)

小項目 「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」

- ・本人退職予定日の 4 か月前に人事担当者が直接面接し、継続勤務希望の有無、希望勤務地、交替勤務条件の諾否、賃金面等を確認。(出典 3、製造業、34p)
- ・処遇の決定にあたっては個別の面談により、本人の役割・責任、成果について話し合いを行い、お互いの納得性を高めることを重視している。(出典 9、サービス業、9p)

：大項目「仕事内容と就労条件」

小項目 「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」

- ・傘下の財団法人に登録し、そこから前の職場や他の職場へ派遣。(出典 1、製造業、18p)
- ・これまでは定年後は役職から外れていたが、組合、現場、会社で協議して、指揮命令系統を明確にし、職位の必要な者には役職を残し、職務手当も従来通り支給している。(出典 5、サービス業、27p)
- ・運転士、車掌、駅務の再雇用者は基本的に定年前と同じ区内で働いてもらっている。(出典 6、サービス業、21p)
- ・外商部門での長年のキャリアでできた顧客との強いつながりを維持。(出典 8、サービス業、5p)
- ・ゴルフ用品売場担当として公式インストラクターの資格を持つ高齢者が定年後も同一売場にとどまり、コンサルティングセールスで売上げに貢献。(出典 8、サービス業、13p)
- ・経験の浅い社員はトラブルや予想外のことが起こった時に対処に困るが、そのような時にベテランのアドバイスが必要となる。(出典 9、サービス業、29p)
- ・再雇用を決めた理由は、顧客から「もっといてよ」、「辞めないで」という声をもらい、自分が必要とされている実感を持ったため。(出典 9、サービス業、30p)
- ・高年齢者の職場は各人の専門技術と得意分野を重視して決めている。割り当てられる業務は限られるが、これにより技能の更なる練磨が期待できる。(出典 12、製造業、189p)
- ・定年以前から原価管理関連業務を担当していた 63 歳の社員が引き続き担当し、関係者全員で製造した製品ごとに各経費の見積もりや実績、良かった点や改善点などを記載する会社独自の「原価検討会シート」を活用して、次の製品づくりにつなげている。(出典 14、製造業、28p)

小項目 「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)」

- ・ラインのコンベアもスピード重視では組まず、高齢者が入ることで効率が落ちるところはチームでカバーする仕組みをとっている。(出典 2、製造業、18p)
- ・運転士で再雇用された者は本線の運転士からは退き、支線の運転や車両基地などで車両の入れ替え等に従事している。(出典 6、サービス業、21p)
- ・駅務担当者が再雇用される場合は防犯上の問題やサービスの向上を目指して無人駅への配置を検討している。(出典 6、サービス業、22p)
- ・週 20 時間労働の場合は一日の所定労働時間は一般社員と同じであるが、勤務日数を短くし、二人で一つのシフトに入る。(出典 6、サービス業、24p)
- ・自宅近くの職場への配属(出典 12、製造業、4p)

- ・「通報受け」「お伺い電話」などは高齢者向けの仕事。(出典 12、サービス業、33p)
- ・職務分析を行って 4 業務グループを編成し、高齢者の活用に役立てた。(出典 12、サービス業、34p)
- ・職場担当、警備、受付、電話交換等の担当業務の横のつながりをつけるミーティングを毎月一回実施。(出典 12、サービス業、84p)
- ・コンベアの速度の弾力的調節、身長に合わせて足場の調節をする等職場改善に取り組んでいる。(出典 12、製造業、89p)
- ・3 交替制勤務を必要とする部門については非常勤雇用(週 2~4 日)をしている。(出典 12、サービス業、136p)

小項目 「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」

- ・視力低下への対応として測定器具のメモリをデジタル化。(出典 2、製造業、23p)
- ・再雇用者であっても運動能力や適性に問題なければ営業線運転士として乗務しているが、ラッシュ時の対応など電車の運行に神経を使う機会が多い路線は避けている。(出典 6、サービス業、21p)
- ・定年を迎えたベテラン社員に部下の育成を任せたり、「教育アドバイザー」として店頭販売における接客教育を行う仕事を任せる。(出典 9、サービス業、11p)
- ・体力的に製造部門での勤務が厳しい人のシフト先として新たに通信販売・宅配部門を設置し、70 歳を超えても働きやすい職場を創出。(出典 11、製造業、20p)
- ・短時間では困難な配送コースを避けるよう配慮している。(出典 12、製造業、122p)
- ・送迎バスを巡回して通勤の負担を軽減している。(出典 12、製造業、171p)
- ・宿泊客に提供する米や野菜などを自家栽培する仕事は高齢者の経験と知識が生きる場であるため、マネージャーを配置して組織化し、高齢者向けの新職場とした。(出典 14、サービス業、8p)
- ・新工場は動線に無駄のない効率的な設計を行っているので、高齢社員にとって働きやすい職場が実現した。(出典 14、製造業、32p)

小項目 「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」

- ・本人退職予定日の 4 か月前に人事担当者が直接面接し、継続勤務希望の有無、希望勤務地、交替勤務条件の諾否、賃金面等を確認。(出典 3、製造業、34p)
- ・本人たちが企画、管理していることが高齢者の意欲高揚の要因になっている。(出典 12、サービス業、39p)
- ・本人の家庭でのリズムを考慮しながら常務シフトを立てている。(出典 12、サービス業、42p)

- ・機械化を行い単純作業であるため時給制の短時間雇用で対応できることから、自分の生活時間を大切にしながら働きたいと考える高齢者のニーズとマッチした。(出典 12、製造業、107p)
- ・高齢者と相談の上、環境対策の一環として高齢者を福利厚生施設の清掃・美化作業に配置し、短時間勤務、軽作業とした。(出典 15、サービス業、29p)

小項目 「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」

- ・課長以上の管理職だった、余人に替えがたい能力を持った人を直接雇用で再雇用し、特定部署に集約して後継者の育成、社内の専門性の拡大にあたらせている。(出典 2、製造業、20p)
- ・正社員時の人的交流・ネットワークが定年後も継続して、営業や技術開発作業が順調な広がりを見せている。(出典 3、製造業、30p)
- ・創意工夫があり、機械故障の場合の修理ポイントを心得ていて復旧も早く生産効率に貢献する。(出典 3、製造業、30p)
- ・個人請負的技術コンサルタント契約を締結し、会社が必要な都度、会社の要請により、現業生産部門全体の技術・技能指導にあたってもらっている。(出典 3、製造業、32p)
- ・地域との連携強化の方策としてビジネスマッチングの場の提供や商店会など地域の組織との交流促進など地域の中で生きる信用金庫としての取組みのため、再雇用者の経験や人脈を活かそうとしている。(出典 4、サービス業、29p)
- ・ゴルフ用品売場担当として公式インストラクターの資格を持つ高齢者が定年後も同一売場にとどまり、コンサルティングセールスで売上げに貢献。(出典 8、サービス業、13p)
- ・本人たちが企画、管理していることが高齢者の意欲高揚の要因になっている。(出典 12、サービス業、39p)

小項目 「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」

- ・再雇用者は量産品ではなくリードタイムの長い補給品を作る職場、多品種少量ラインに従事している。(出典 2、製造業、22p)
- ・小麦粉 25 キロ袋を 10 キロに小袋化。(出典 9、サービス業、14p)
- ・新たな出店や改装の際に作業台の高さを調整できるようにしたり、フロアの段差解消を検討。(出典 9、サービス業、14p)
- ・POS の機種変更で操作性が大きく変わると作業効率が落ちることが懸念されるため、異なるメーカーのものであるにも関わらず操作方法が変わらないように設計を依頼。(出典 9、サービス業、15p)
- ・コンベアの設置やフォークリフト等の増加による運搬作業の負担軽減、計測器のデジタル

化、照明器具の増設などを行ったことにより、高齢者の体力・視力の負担が減るとともに、ミスが少なくなり、効率化も図られた。(出典 11、製造業、20p)

- ・高齢者の疲労軽減を目的に全車 AT 車導入。(出典 12、サービス業、26p)
- ・本人の就業意欲に応え、在宅勤務とし、仕事材料を自宅まで配送。(出典 12、製造業、114p)
- ・客室と厨房の中継地である各拠点のパントリーに温蔵庫、冷蔵庫を設置することで客室と厨房の往復を減らし、歩行の軽減をはかり、70 歳まで働ける職場に変えた。(出典 14、サービス業、8p)
- ・プレス品の金属原材料は外観の似ているものが多いため、外観上からは材質の識別が困難な原材料の管理を色別のシールで行うようにした。(出典 14、製造業、16p)
- ・「できなくなったら仕事をやめる」のではなく、「できなくなったら続けられる方法を探す」という発想で作業改善等を行う(出典 14、製造業、36p)
- ・工場長、ライン管理者並びに高齢社員が参加するミーティングで作業上の問題点、改善点、課題などを抽出し、それに対する外部専門機関のコンサルタントの助言を踏まえて、工場のレイアウト変更及び休憩時間の設定を行った。(出典 15、製造業、23p)
- ・漬け物樽は重いため、樽を角槽に変更し、底部に車輪を取り付けて移動できるようにした。(出典 15、製造業、31p)
- ・工場移転に当たり休憩所を日当たりのよい場所に配置し、床暖房とした。また休憩所の半分は畳敷きにし、社員が横になって休めるようにした。(出典 15、製造業、33p)

小項目 「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)」

- ・定年到達から再雇用契約によって働くまでの間に所定休日を含めて 10 日間のリフレッシュ休暇を所得できる。(出典 6、サービス業、30p)
- ・年休の計画的取得奨励。(出典 12、サービス業、182p)
- ・高齢者には平日でも休暇を取得しやすくしている。(出典 12、サービス業、184p)

小項目 「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」

- ・勤務形態は 4 パターン(フル勤務、短時間勤務、隔日勤務、登録型)。(出典 1、製造業、18p)
- ・60 歳以上でフルタイム勤務する社員を嘱託社員、7 時間以下で勤務する社員をパート社員、勤務時間を限定して勤務する社員を契約社員(繁忙期のみ)と規定した。(出典 2、製造業、24p)
- ・本人が短時間勤務を希望する継続雇用者を集め、交替のチーム編成を行い、仕事量の繁閑調整や欠勤者への対応を担っている。(出典 3、製造業、31p)
- ・個人請負的技術コンサルタント契約を締結し、会社が必要な都度、会社の要請により、現

業生産部門全体の技術・技能指導にあたってもらっている。(出典 3、製造業、32p)

- ・地域に密着した社会基盤として休日対応、24 時間対応を指向するなかで、若い職員の対応が難しい夜間や土日に高齢者のサポートが考えられるとして検討中。(出典 4、サービス業、31p)
- ・フルタイム勤務のコースでは再雇用基準を厳しくする一方で、短時間勤務のコースはその基準を引き下げることにより、高齢者全体の雇用を安定的に確保する。(出典 8、サービス業、38p)
- ・本人との話し合いで 3 パターン(所定労働時間 8 時間で年間所定休日 105 日、同 6 時間で 105 日、同 6 時間で 129 日)から勤務時間を決めている。(出典 9、サービス業、10p)
- ・早朝に製造し、大半その日のうちに売切りをする方式なので、高齢者の早朝短時間勤務とマッチングしている。(出典 12、製造業、164p)
- ・需要の季節変動に対し、変形労働時間制を導入した。(出典 12、サービス業、183p)
- ・従業員一人ひとりの生活ニーズに応じてシフトを決定し、休日なども希望に沿うことができる勤務シフトを確立した。現在は 60 種類以上の勤務シフトがある。(出典 14、サービス業、11p)
- ・早めに出勤して仕事の段取りを行いたいという社員については、本人の希望に合わせて午前 6 時から正午までの早朝勤務としている。また高い専門性が求められる和菓子製造技術者については、一人で作業に没頭できるよう会社の休日に勤務日を設定している。(出典 14、製造業、35p)
- ・社員の農繁期等のスケジュールに応じて一定の作業を複数の社員で分かち合う業務分担制を実施して、業務と農業との調整を行っている。(出典 15、製造業、27p)
- ・非正社員の中に家族の世話をしたいというニーズが高まってきたため、勤務時間を 3 パターンに分けて勤務してもらっている。(出典 15、製造業、31p)

小項目 「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)」

- ・職員の就いている職種によって健康支援の優先順位を付けており、乗務員については血糖、脂質、血圧等それぞれの項目において、他の職種より厳しい基準で指導を実施している。(出典 6、サービス業、35p)
- ・産業医及び保健師による巡回健康相談。(出典 12、サービス業、26p)
- ・産業医に毎月来社を依頼し希望者は相談できる体制を整えている。(出典 12、サービス業、110p)
- ・高齢社員の健康管理のために体育館やアスレチック機器の設置など職場環境の整備、トータル・ヘルスプロモーション・プランに基づいた体力測定や健康診断メニューの拡充を図ることにした。(出典 14、製造業、27p)
- ・定期検診時にいわゆる生活習慣病検診も実施し、特に 60 歳を迎えた社員を胃ガンで亡く

した事例に鑑み、胃ガン検診を必須とした。(出典 15、サービス業、21p)

：大項目「評価と処遇」

小項目 「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)」

- ・業績顕著・業績貢献顕著な人に対し、朝礼等の公の場で責任者から金一封と表彰状を授与。(出典 1、製造業、36p)
- ・60 歳到達後も習熟加算部分の査定昇給は実施。(出典 2、製造業、20p)
- ・再雇用契約の更新を 1 年単位にして、次年度の更新はこの 1 年間の人事考課結果次第としている。更新は人事考課が 5 段階の 3 以上であることが条件。(出典 4、サービス業、36p)
- ・契約更新の際に過去 1 年の労働成果により昇給することがある旨を再雇用契約の中に明記するなど、モチベーションを高める賃金制度の整備を進めている。(出典 5、サービス業、23p)
- ・取引先からの派遣店員に自社の仕事の進め方を理解してもらうための教育を定年後の嘱託者が担当。教育担当者の時給は他職種よりも高めに設定。(出典 8、サービス業、35p)
- ・一人ひとりが組織目標に基づいての個人の目標設定を行い、評価を行う。契約更新の際には直近 3 回の評価累計ポイントが一定以上であることが求められている。(出典 9、サービス業、9p)
- ・専門的職種に 20 年以上従事した経験を有し、技術・技能、生産性向上への取組み姿勢、後進の指導育成の能力や熱意、人格等に特に秀でた生産技術者に、審査会を経てマイスターの称号を与える。マイスターには月額数万円のマイスター手当を支給。(出典 11、製造業、19p)

小項目 「高齢者になると賃金の支払い形態を変えている(月給制から日給制や時給制への変更など)」

- ・月例賃金は原則として時給制で再雇用時の勤務・能力で決定。(出典 1、製造業、19p)
- ・時間給とした理由は月給・日給の正規従業員時代から気分を変えてもらう意味合いがある。(出典 2、製造業、22p)

小項目 「高齢者になると賃金額や賃金の決め方を変えている」

- ・月例賃金は原則として時給制で再雇用時の勤務・能力で決定。(出典 1、製造業、19p)
- ・勤務時間が不規則な当社では、雇用継続給付金等をもたらすために残業ができなくなるというのであれば困るので、そのかわりに定年時の給与に準じ再雇用後の給与を決めている。(出典 5、サービス業、23p)
- ・再雇用者の月給は高卒初任給と同額、指導階層に就いた者は大卒初任給と同額、指導階層に準ずる者には高専卒初任給と同額を基本としている。(出典 6、サービス業、27p)
- ・嘱託社員にもリーダー手当や職種別の手当を支給。(出典 11、製造業、20p)

小項目 「高齢者の賃金にも昇給がある」

- ・60歳到達後も習熟加算部分の査定昇給は実施。(出典2、製造業、20p)
- ・契約更新の際に過去1年の労働成果により昇給することがある旨を再雇用契約の中に明記するなど、モチベーションを高める賃金制度の整備を進めている。(出典5、サービス業、23p)

小項目 「高齢者にも賞与が支給されている」

- ・一時金は6、12月の2回。(出典1、製造業、19p)
- ・退職金を雇用契約期間満了後に支給するが、雇用契約更新の場合は更新後の期間満了後に一括支払い。(出典1、製造業、19p)
- ・再雇用者の契約期間満了時に支払う慰労金制度があり、65歳雇用契約満了時の基本給に応じて40～60万円程度。(出典4、サービス業、37p)
- ・勤務成績が優秀な者に対しては賞与を支給。(出典6、サービス業、27p)
- ・再雇用者の契約期間満了時に「功労金」の意味を込めて一時金を支給。(出典6、サービス業、27p)

小項目 「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、高年齢雇用継続給付)を考慮して決めている」

- ・賃金等の処遇については、再雇用契約を結ぶ時に日額、雇用継続給付金、年金額等を落とし込んだ実質年額のリストを作り、分かりやすく説明している。従業員も納得できてモチベーションもあがるようである。(出典5、サービス業、23p)

小項目 「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」

：大項目「能力開発と意識啓発」

小項目 「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」

- ・親会社が資本金と工場・建物を出資して子会社を設立し、運営の一切を60歳台に任せる。
(出典3、製造業、35p)
- ・再雇用嘱託では肩書が消滅、名刺が無くなるが、ライン管理に支障のない肩書制度を作り、名刺を交付。(出典3、製造業、37p)
- ・現役時代の貢献に報いることでモチベーションを維持して働いてもらうために、現役時の役職等に応じて5千円から1万円を賃金に上乗せして支給することを検討。(出典4、サービス業、36p)
- ・職場長経験者が定年後に就く「運転保安指導員」というポストはホームページで紹介しており、この職に就けるのは名誉なこととして人気がある。(出典6、サービス業、30p)
- ・再雇用者の名札には先輩として尊敬しているという意味を込めて線を入れている。(出典6、サービス業、30p)
- ・職人は技術を売り物にしているので、60歳になったからと言って手取り収入をダウンさせてしまうとやる気を喪失させてしまうことになる。職人を使うにはモチベーション維持が重要であるため、手取りベースが不変となるように調整している。(出典7、サービス業、37p)
- ・情報共有の観点から朝礼に参加させる。(出典8、サービス業、8p)
- ・再雇用後の契約期間を半年と定め、取締役人事部長が自ら現場に出向き、ショートスパンで本人との面談、心身の状態の確認、個別相談に対応。「あなたは会社にとって大切な人材」と説明。(出典9、サービス業、12p)
- ・専門的職種に20年以上従事した経験を有し、技術・技能、生産性向上への取組み姿勢、後進の指導育成の能力や熱意、人格等に特に秀でた生産技術者に、審査会を経てマイスターの称号を与える。マイスターには月額数万円のマイスター手当を支給。(出典11、製造業、19p)
- ・本人たちが企画、管理していることが高齢者の意欲高揚の要因になっている。(出典12、サービス業、39p)
- ・50年勤続社員を功労社員と呼称している。(出典12、サービス業、47p)
- ・「自分たちがいなければ」と感じる動機づけ、精神的なソフト面の重視。(出典12、製造業、138p)
- ・55歳以上の従業員はすべて加入する「シルバー・ライフの会」を組織し、身近な問題等を始めとして外部の専門家からのアドバイスを受けながら、仕事の中で「生きがい、やりがい」を見つけられるようにしている。(出典12、農業、141p)
- ・年休の計画的取得奨励。(出典12、サービス業、182p)

小項目 「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」

- ・時間給とした理由は月給・日給の正規従業員時代から気分を変えてもらう意味合いがある。(出典 2、製造業、22p)
- ・健康状態や体力気力の差に起因した処遇差が属人的なものでなく客観的指標に基づくものであることを納得できるよう丁寧に説明している。(出典 12、サービス業、120p)

小項目 「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」

- ・グループ派遣会社を高齢者雇用の受け皿とする。自社のみならず他社の生産現場へも派遣。(出典 2、製造業、16p)
- ・繁忙期は長年の経験で培った技能を発揮してもらえ、他方、閑散期は補佐的業務を依頼しやすくかつ快く引き受けてくれる。(出典 3、製造業、33p)
- ・同職場従業員が病欠等により休暇を取った場合の穴埋め要員となり、そのことが生産性の効率につながっている。(出典 3、製造業、33p)
- ・再雇用で職種が変わる場合、事前に面談を行い会社の期待を伝えるとともに、本人の意思を確認したうえで新しい職場に配属している。(出典 6、サービス業、31p)
- ・後継者作りを一つの目的とし、定年後は体力の続く限り第一段は 65 歳まで、その後も本人が希望すれば雇用し、勤務形態を退職時の職位、職務、同賃金にて雇用。(出典 12、製造業、130p)

小項目 「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・技能を身に付けさせている」

- ・技能継承を円滑に進めるために年齢を問わずスキルマップを作成、チーム全体や個人別の技能習熟度、多能工化の進捗度合いを一目瞭然にする。(出典 3、製造業、40p)
- ・定年後の再雇用を見据えた中高年者の研修、65 歳まで仕事を続けることを前提とした人事ローテーションも必要になってくると考えている。(出典 4、サービス業、43p)
- ・若い時からの自主的な能力開発の取組みを促すため、休憩所に資格取得が望まれる部門全員の保有資格一覧を掲示。(出典 11、製造業、19p)
- ・資格取得のための外部セミナー受講や受験にかかる費用を全額会社負担とした。(出典 11、製造業、19p)

小項目 「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)」

- ・50歳、55歳時点でキャリアデザイン研修を実施し、キャリアデザインシートを作成。(出

典 2、製造業、18p)

- ・ 58 歳以上の職員を対象にライフプランセミナーを実施、外部講師と職員による一日セミナーとして定年後の家計や生きがいに関するライフプランの考え方を講義。(出典 4、サービス業、44p)
- ・ 外部講師を招いて仕事に対する意欲や心の持ち方、社会に対する貢献といった主にモチベーションの維持につながるような講義内容の「ライフプランセミナー」を実施。(出典 6、サービス業、34p)
- ・ 定年到達時までには 3 回のセミナーや説明会を開催。(出典 6、サービス業、34p)
- ・ 50 歳到達時と 57 歳到達時に定年後の再雇用制度の説明と定年後のマネープラン、ライフプランに関するキャリア研修を、外部講師を招いて実施している。(出典 6、サービス業、34p)

小項目 「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)」

- ・ 現職ではなく新たに特定の知識、技能等を要する部署での再雇用を希望する者に対して、必要な知識、技能等を集中的に取得させる教育制度を用意している。(出典 6、サービス業、33p)
- ・ 現役社員と同様にビジネススキル向上のための教育の機会を提供している。(出典 6、サービス業、34p)
- ・ 再雇用後に介護用品販売に役立つと考えた高齢者の希望に応え、「福祉用具専門相談員」の資格を取得させた。(出典 8、サービス業、7p)
- ・ 定年直前に「サービス介助士」の資格を取得、サービス推進担当職に。(出典 8、サービス業、15p)
- ・ マンション管理士、マンション管理業務主任者、警備検定資格者等資格取得を勧めている。(出典 12、サービス業、84p)
- ・ 教育訓練担当者との OJT により高齢者を教育し、除鉄除マンガン施設、排水処理施設の検査や浄化作業という技術を要する業務に従事させ、業務担当者のやる気を高めている。(出典 15、製造業、29p)

小項目 「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)」

：大項目「活用の推進体制」

小項目 「高齢者が働きやすい職場にするための取組み（改善活動、提案制度など）を進めている」

- ・誰でもが行える職場づくりを目指すことを基本方針に、全社的な改善活動を推進。高齢者は自己完結的なマイペースで作業ができるU型ラインの作業場に配置し、一人で機械2～3台を持ち、6工程を担当。（出典2、製造業、17p）
- ・職場担当、警備、受付、電話交換等の担当業務の横のつながりをつけるミーティングを毎月一回実施。（出典12、サービス業、84p）

小項目 「上司との面談等によって、高齢者と緊密なコミュニケーションを図っている」

- ・副社長が日々職場を巡回して現場作業員からアイデアを聴取するなどの全社的な改善活動を積み重ねて高齢者が楽に生産性を上げられ、働きがいのある生産現場を構築している。（出典2、製造業、24p）
- ・再雇用契約の更新時に面談を行い、仕事に対する意欲を確認している。その際に本人に対する職場からの要望も伝え、双方が納得して働いてもらうよう心がけている。（出典6、サービス業、32p）
- ・再雇用後の契約期間を半年と定め、取締役人事部長が自ら現場に出向き、ショートスパンで本人との面談、心身の状態の確認、個別相談に対応。（出典9、サービス業、12p）
- ・継続業務できるように本人とじっくり面談。（出典12、サービス業、48p）
- ・高齢社員に対する声掛けや積極的なコミュニケーションの実施により、何でも話しやすい職場環境が整った。このため個々の高齢者が抱えている悩みや問題の解決も容易になった。（出典14、製造業、32p）

小項目 「経営者や管理者が高齢者の働きぶり（安全、健康状態、仕事のし易さなど）を確認するようにしている」

- ・社長自ら毎日各現場で今日の作業の確認・作業手順や注意事項を伝達。（出典12、サービス業、17p）
- ・社長の工場見回りが高齢者を励ます。（出典12、製造業、138p）
- ・点呼時の声掛けの徹底。（出典12、サービス業、186p）
- ・専務や工場長による高齢社員に対する声掛けを積極的に行うことでコミュニケーションの場を確保し、何でも相談しやすい雰囲気づくりに努めている。（出典14、製造業、37p）
- ・経営者が日常的に職場を巡視し、働く人の視線に合わせて就業規則の見直しや施設改善を行っている。（出典15、サービス業、37p）

小項目 「社員と高齢者が話し合える場（懇親会等）を設けている」

- ・各職員が高齢者に積極的に話しかけることで中途入社の高齢者も会社に気楽に意見を言える雰囲気づくりを目的とした「孤独化防止運動」を推進している。（出典 2、製造業、24p）
- ・再雇用者に肩書があった方が、若年・中堅者がコミュニケーションしやすいとの配慮から、主査・参与（現役職員にはない肩書）、特別指導役などの肩書を与えている。（出典 4、サービス業、41p）
- ・幅広い年齢の社員が十分にコミュニケーションを図れるように、明るく広い食堂や喫茶スペース、図書室を設置している。（出典 14、製造業、25p）

小項目 「就業規則に定めるなどして、高齢者の雇用年限、仕事・賃金の条件等を制度化している（高齢者の就労条件等の明文化など）」

- ・定年退職日の 6 ヶ月前までに本人に意向確認のうえ、職務内容・勤務形態が提示される。（出典 1、製造業、18p）
- ・希望者全員 67 歳までの継続雇用、さらに本人と会社との合意があれば年齢上限なく 1 年更新で働ける制度を就業規則に明文化。（出典 11、製造業、20p）

【参考資料に関わる出典】

- 1) 社団法人日本分析機器工業会「分析機器製造業 高齢者雇用推進の手引き」、平成 18 年 11 月
- 2) 社団法人日本自動車部品工業会「自動車部品工業 高齢者雇用の推進に向けて」、平成 20 年 9 月
- 3) 社団法人日本染色協会「染色整理業で働く誇りと喜びを!」、平成 21 年 1 月
- 4) 社団法人全国信用金庫協会「協同組織金融業 高齢者雇用推進の手引き」、平成 21 年 2 月
- 5) 社団法人日本港湾協会「港湾運送業 高齢者雇用の手引き」、平成 21 年 3 月
- 6) 社団法人日本民営鉄道協会「民営鉄道業 高齢者雇用推進の手引き」、平成 21 年 10 月
- 7) 社団法人日本建築板金協会「建築板金業で生き生きと働き続けるために」、平成 21 年 10 月
- 8) 日本百貨店協会、日本サービス・流通労働組合連合「百貨店業高齢者活躍ガイドブック」、平成 21 年 11 月
- 9) 社団法人日本専門店協会「シニアパワーを活かす専門店業界の取組み」、平成 21 年 11 月
- 10) 全日本パン協同組合連合会「高齢者雇用推進の手引き」、平成 22 年 1 月
- 11) 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構「70 歳現役企業を目指して」、平成 21 年
- 12) 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構「70 歳いきいき企業 100 選」、平成 20 年
- 13) 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構「70 歳いきいき企業 100 選」(2009 年版)、平成 21 年
- 14) 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構「エルダー」(2009 年 10 月号)
- 15) 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構「エルダー」(2009 年 11 月号)