



厚生労働省 青森労働局

令和7年度 高年齢者雇用促進セミナー 高年齢者雇用状況及び70歳までの 就業機会の確保について

青森労働局 職業安定部 職業対策課 説明資料

令和7年10月16日（木） 13：30～
YSアリーナ八戸 多目的室

はじめに

- ・ 日本は、少子高齢化が急速に進展した**超高齢社会**
- ・ **生産年齢の人口減少**が大きな課題

(参考：総務省「人口動態調査」による2024年10月1日現在の青森県内の人口増減率は前年同月から-1.66%秋田県の-1.87%に次いで全国で2番目の高さでした。)

→この課題に対応するには、
多様な人材がその能力を生かして働くことができるよう、
個々のニーズ等に基づいて働き方を選択し、
働きやすい環境を整備することが重要です。

- ◎ 本日のセミナーは、多様な人材のうち高年齢者に関する内容となります。
 - 1 高年齢者雇用状況等報告について
 - 2 ハローワーク八戸の求職状況について
 - 3 高年齢者の業務の明確化と役割分担について

65歳までの雇用確保措置（義務）

高年齢者雇用安定法第9条（平成25年4月施行）

◎ 60歳未満の定年禁止

定年を定める場合は60歳以上としなければならない。

◎ 65歳までの雇用確保措置

定年を65歳未満に定めていた場合は、以下のいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を講じなければならない。

① 65歳まで定年年齢を引き上げ

② 定年制を廃止

③ 65歳までの継続雇用制度（※）を導入 ※特殊関係事業主での継続雇用も可

能



特殊関係事業主とは？

自社の①子法人等、②親法人等、③親法人等の子法人等、
④関連法人等、⑤親法人等の関連法人等を指します。

70歳までの就業確保（努力義務）

高年齢者雇用安定法第10条の2（令和3年4月施行）

- ① 70歳までの定年引上げ
- ② 定年制の廃止
- ③ 70歳までの継続雇用制度（再雇用制度・勤務延長制度）の導入
（特殊関係事業主に加えて、他の事業主によるものを含む）
- ④ 70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入
- ⑤ 70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入
 - a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業
 - b. 事業主が委託、出資（資金提供）等する団体が行う社会貢献事業

Q 雇用確保措置・就業確保措置等を導入するために、就業規則を具体的にどう変更すればよいのか。

【例】 定年満 60 歳、希望者を 65 歳まで継続雇用、基準に該当する者を 70 歳まで雇用する場合

第〇〇条 労働者の定年は満 60 歳とし、定年に達した日の属する月の末日をもって退職とする。

- 2 前項の規定にかかわらず、**定年後も引き続き雇用されることを希望し解雇事由又は退職事由に該当しない労働者**については、65 歳まで継続雇用する。
- 3 前項の規定に基づく継続雇用の満了後に、**引き続き雇用されることを希望し、解雇事由又は退職事由に該当しない労働者**のうち、次の各号に掲げる**基準のいずれにも該当する者**については、満 70 歳までこれを継続雇用する。
 - (1) 過去〇年間の人事考課が〇以上である者
 - (2) 過去〇年間の出勤率が〇%以上である者
 - (3) 過去〇年間の定期診断結果を産業医が判断し、業務支障がないと認められた者

令和6年「高年齢者雇用状況等報告書」集計結果（抜粋）

1 雇用確保措置・就業確保措置の実施状況（R6.6.1時点）

〈集計対象〉

青森県の常時雇用する労働者が21人以上の企業2,533社

- ・ 中小企業（21～300人規模） 2,425社
- ・ 大企業（301人以上規模） 108社

ご協力ありがとうございました！



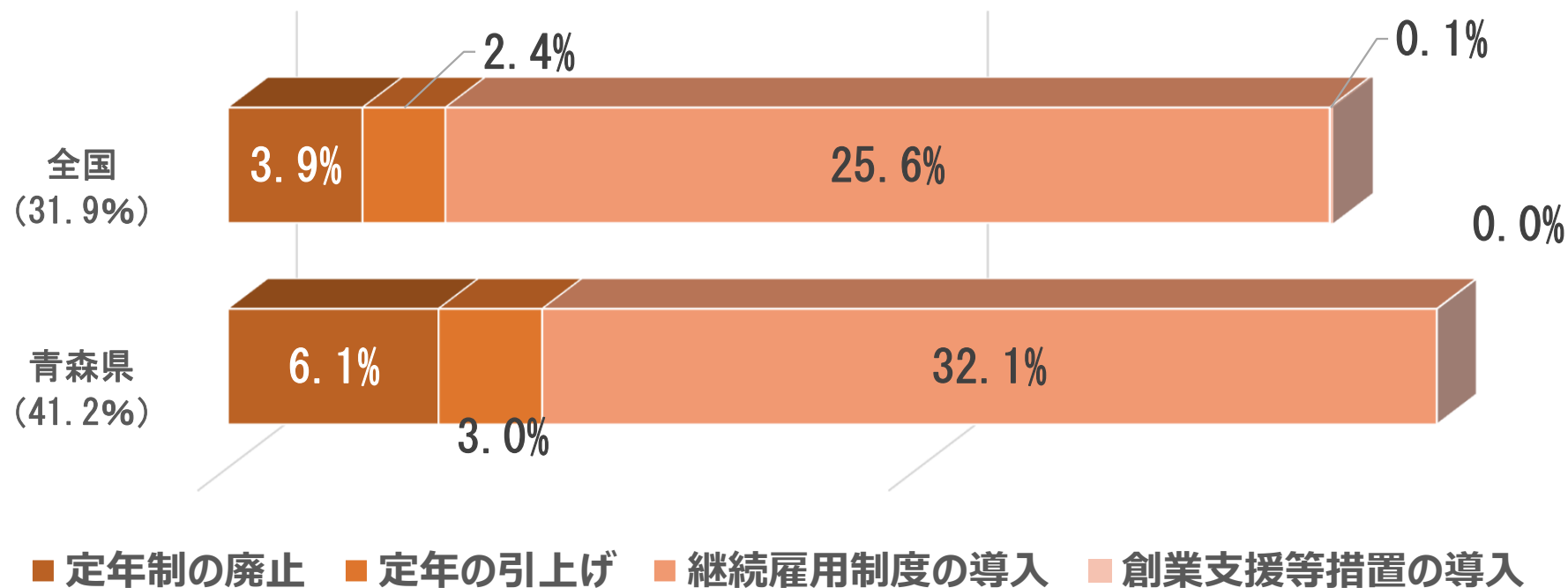
措置の内容	実施済み
65歳までの雇用確保措置（義務）	2,533社（100.0％） 前年と同じ
70歳までの就業確保措置（努力義務）	1,044社（41.2％） 対前年比3.0pt増加

雇用確保措置については、定年制の廃止が6.1%、定年の引上げが36.3%、継続雇用制度の導入が57.6%でした。大企業の方が継続雇用制度の導入割合が高い傾向にあります。

令和6年「高年齢者雇用状況等報告書」集計結果（抜粋）

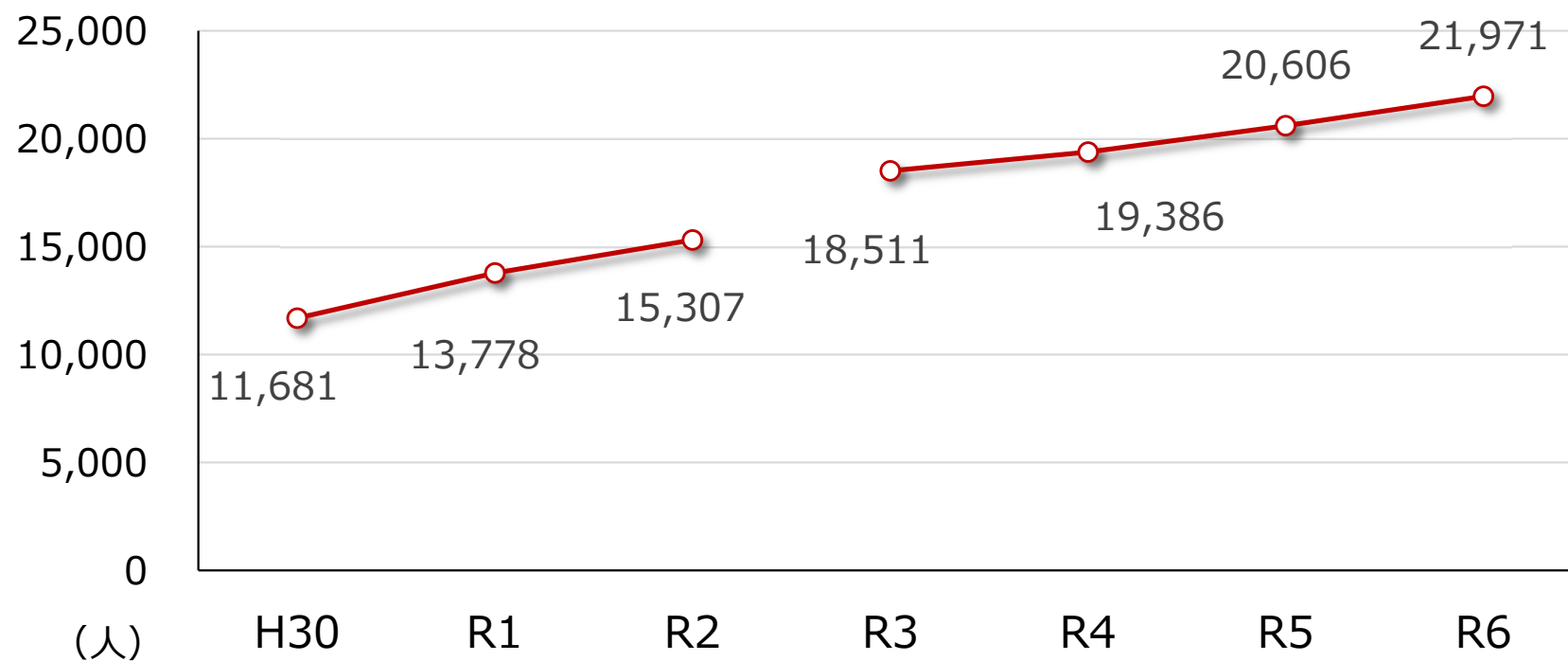
2 就業確保措置の全国との比較（R6.6.1時点）

青森県内の就業確保措置を実施済みの企業1,044社のうち、**定年制廃止は6.1%、定年の引上げは3.0%、継続雇用制度の導入は32.1%**、創業支援等措置の導入はなかった。実施済の割合は、人手不足状況の影響もあり全国平均を上回った。



(参考) 65歳以上の常用労働者数の推移

※R2年まで31人以上、R3年から21人規模企業



ハローワーク八戸

地域の現状を見てみましょう！

●新規求職者数を年齢別にみると、49歳以下が大きく減少している一方で、55歳以上は増加しています。

年齢階級別新規求職者数の推移

年齢階級	令和2年度	令和6年度	増減数	増減率
合 計	13,863	12,725	-1,138	-8.2
15～19歳	190	109	-81	-42.6
20～24歳	1,081	746	-335	-31.0
25～29歳	1,327	1,030	-297	-22.4
30～34歳	1,262	942	-320	-25.4
35～39歳	1,341	1,098	-243	-18.1
40～44歳	1,352	1,108	-244	-18.0
45～49歳	1,479	1,253	-226	-15.3
50～54歳	1,442	1,418	-24	-1.7
55～59歳	1,227	1,422	195	15.9
60～64歳	1,229	1,347	118	9.6
65歳以上	1,933	2,252	319	16.5

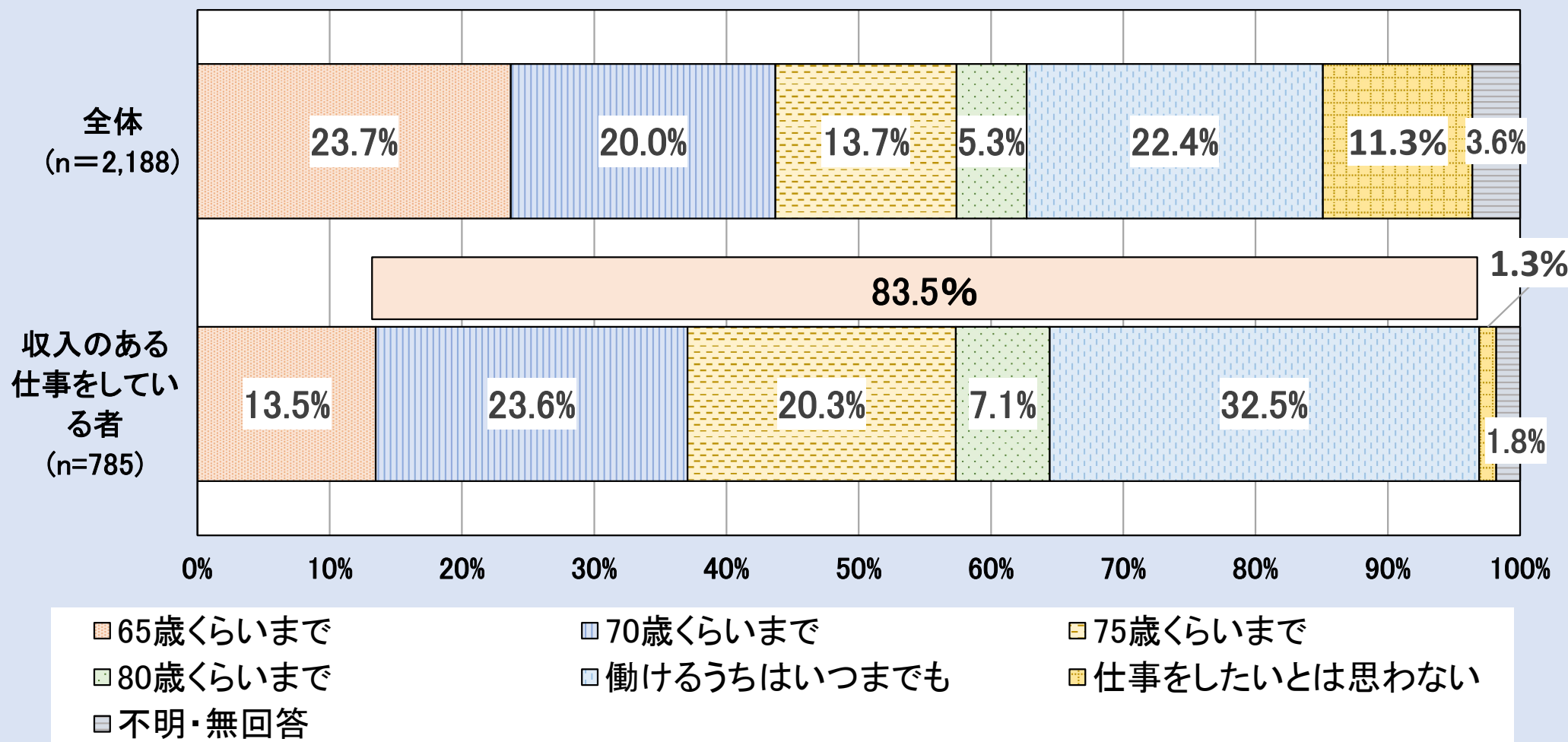


●生産年齢人口の推計では、2020年を100とした時、5年後の2030年には、約74%程度まで減少する見込みです。

ハローワーク八戸管内の生産年齢人口の推計

市町村	15～64歳人口（人）			2020年を100とした時の指数		
	2020年	2025年	2030年	2020年	2025年	2030年
八戸市	127,990	119,430	110,808	100.0	93.3	86.6
三戸町	4,448	3,860	3,285	100.0	86.8	73.9
五戸町	8,139	6,863	5,911	100.0	84.3	72.6
田子町	2,368	1,961	1,656	100.0	82.8	69.9
南部町	8,525	7,429	6,369	100.0	87.1	74.7
階上町	7,914	6,998	6,133	100.0	88.4	77.5
新郷村	948	760	630	100.0	80.2	66.5
管内全体	27,894	24,011	20,699	100.0	86.1	74.2

何歳ころまで収入を伴う仕事をしたいか（択一回答）



資料：内閣府「高齢者の経済生活に関する調査」
 ・調査対象は、全国の60歳以上の男女。
 ・四捨五入の関係で足し合わせても100.0%にならない場合がある。

●全国調査ですが、60歳以上の就業者の8割強が「70歳以降も働きたい」と回答しています。

「生涯現役支援窓口事業」のご案内

～ 65歳以上の方を重点的に支援～

ハローワーク青森・八戸・弘前・五所川原を中心として実施しています。それ以外のハローワークでも支援を行っています。

【働きたい理由】 主な理由は収入を得るため、健康維持

【主な支援内容】

- ・ 担当者制により、多様な就業ニーズに応じた情報を提供します。
- ・ シニア世代の方向けのセミナーや求人説明会等を開催します。
- ・ 関係機関と連携を図り支援を行います。

主な関係機関：独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構青森支部、ネクスト

キャリアセンターあおもり、シルバー人材センター、各地方公共団体

◎ 未経験職種や新たな技術に対応した職業訓練等の必要性が高まっています。

高年齢者の業務の明確化と役割分担

①

業務の見える化をしよう

役割分担を見直すためには、まず現状を把握する必要があります。具体的には、現在、誰が・いつ・どのような業務を・どの程度の時間をかけて行っているのか調べる必要があります。そこで業務時間調査を実施して、**現在の1日の業務の流れを見える化**しましょう。

②

業務の必要性の整理、3Mをみつけよう

業務時間調査により見える化された普段の業務から、**3M（ムリ・ムラ・ムダ）**を探します。

- ・特定の従業員への業務の偏り（ムリ・ムラ）
- ・以前から実施しているが、本来は不要（あるいは簡略化が可能）な業務（ムダ）

③

業務のマッチング、全体の流れを作り直そう

業務時間調査結果により見える化した普段の業務の流れから、発見した3Mを取り除き、**新たな業務の流れを作ります**。

この時、業務の役割分担についても、必要以上にこれまでの習慣等に囚われることなく、**役割のマッチングを検討**しましょう。

④

手順と役割の整理をしよう

業務の手順や従業員の役割を改めて整理します。業務の手順を変更したり、役割分担を検討し直したり、業務時間を変更したりすることで、一気に業務が効率的に回りだすことがあります。

【介護事業での事例】

- ①業務を「ケア（身体介助）」と「作業（間接業務）」に分けて整理した。
- ②直接体に触れる身体介助（日常生活動作）は介護職員が行い、掃除や洗濯（間接業務）は高齢者（パート）を活用することにした。
- ③軽微な見守りなど、業務の流れに組み込みにくい業務も明確にして、高齢者（パート）に分担した。

高年齢者の業務の明確化と役割分担～求人申し込みの事例～

【実際の事例1：調理員】

介護職員も調理を担当していたが、負担軽減のため高齢者を調理員として募集することとした。

当初「早・日・遅」のシフト勤務で募集したが、高齢求職者から「早番が難しい」との声もあり「早」「日・遅」と分けて募集した。

【実際の事例2：送迎運転手】

介護職員も送迎の運転業務を担当していたが、人手不足と運転を苦手とする女性職員もいたことから、高齢者を送迎が必要な時間帯だけの送迎運転手として募集した。

【実際の事例3：セルフスタンド監視員】

元々、高齢者が従事していたが、無理のない程度で長く勤務してほしいため、週の勤務日数を2～3日程度にシェアすることとして、高齢者を募集した。

【実際の事例4：清掃ポート】

ベッドメイク、浴室清掃、タオルやシーツ畳み、アメニティ補充などを行っていた客室清掃員の業務について、負担軽減に向けて業務を分担することとし、ベッドメイクや浴室清掃以外の業務であるタオルやシーツ畳み・アメニティ補充などを担当する清掃サポートとして、高齢者を募集した。

おわりに

70歳までの高年齢者就業確保措置につきましては、これから取り組まれる企業様も多いと思います。就業規則の改定等をどのように進めていけばよいかわかりにくい場合は、以下の窓口にご相談いただき、まずは労使間で話し合いを始めることをお勧めします。

高年齢者が働きやすい環境を整備するためには、今、働いているみなさまが働きやすい職場となる必要があります。

労働局・ハローワークをご活用いただき、共に取り組んでいきましょう。

【お問い合わせ先】

65歳までの「雇用確保措置」…青森労働局・ハローワーク

70歳までの「就業確保措置」…青森労働局・ハローワーク

独立行政法人高齢・障害・求職者

雇用支援機構青森支部

～ご静聴ありがとうございました。～



【人物・就職業・道具・乗り物】トラクター 農業ドローン 草



多様な人材が活躍できる職場を目指して

株式会社ユニバース
人事教育部人材開発Gマネジャー
川口 雄飛

会社概要

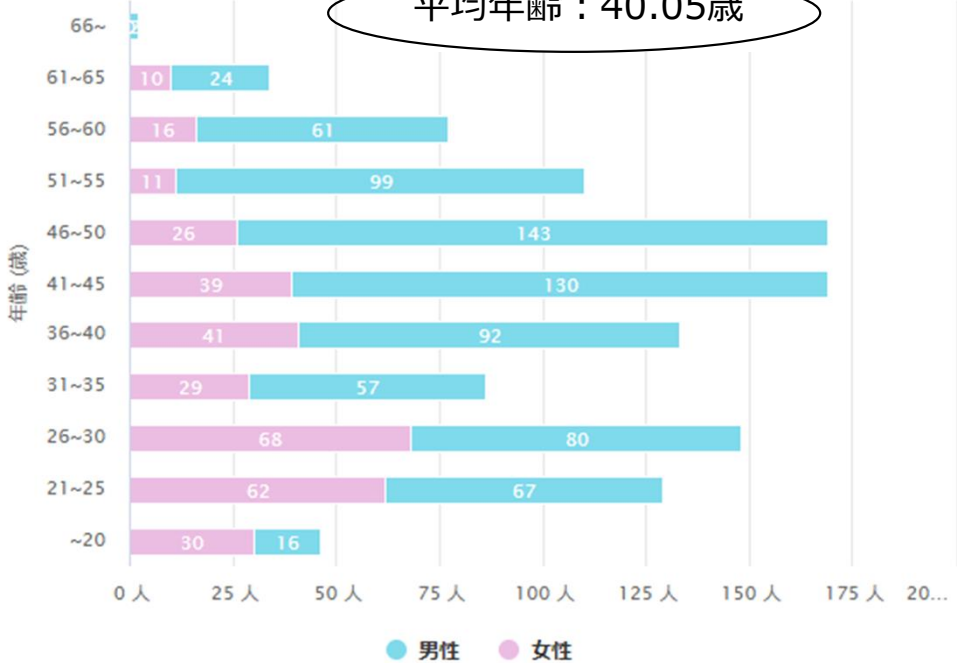
会社名	株式会社ユニバース
本部所在地	青森県八戸市
事業内容	スーパーマーケットの経営
創立	1967年10月
店舗数	59店舗
従業員数	5,686名 社員1,091名、パートナー社員4,595名



従業員構成

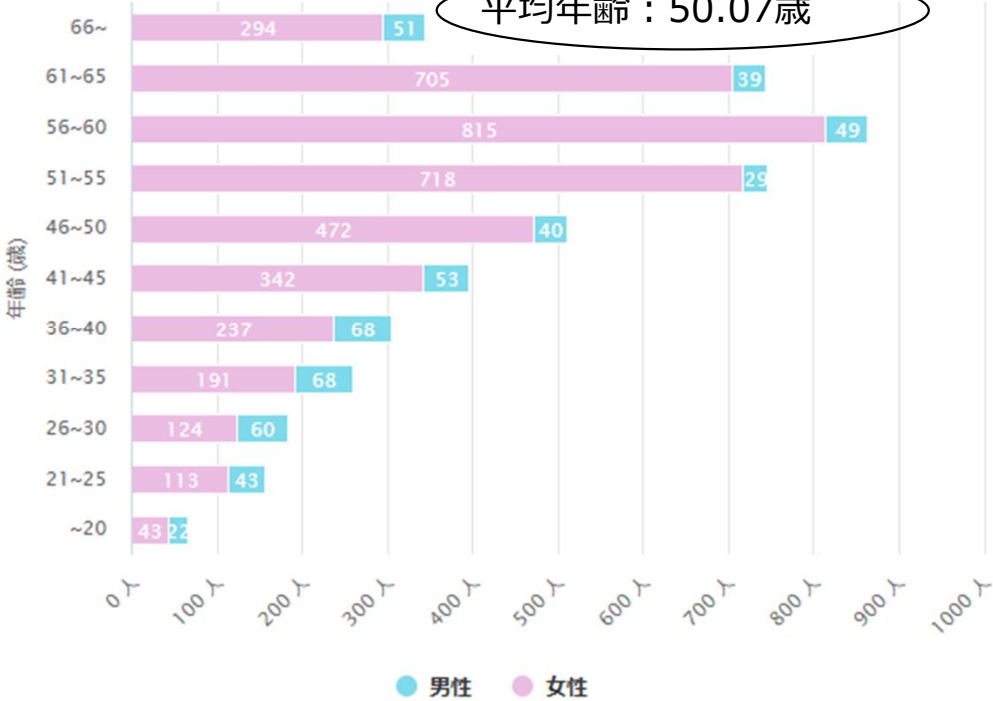
【正社員】 年齢別人員構成

平均年齢：40.05歳



【PT社員】 年齢別人員構成

平均年齢：50.07歳



弊社の取り組み① 定年年齢の延長

1.概要（社員・PT社員共通）

満60歳定年→**満65歳定年へ移行**。

ただし現在は移行期間として、当分の間、満60歳、満61歳、満62歳、満63歳、満64歳の**選択定年制**としています。

定年後も継続勤務の意向がある従業員に対しては、本人の能力や会社ニーズを勘案の上、1年契約の嘱託社員として、**最長満70歳まで継続雇用**を行っています。

※制度化はしていませんが、**社員の定年後にPT社員として契約するケース**もあります。

2.実施時期

2018年 継続雇用の上限年齢を65歳→70歳に延長。

2019年 定年年齢を満60歳→満65歳に延長。

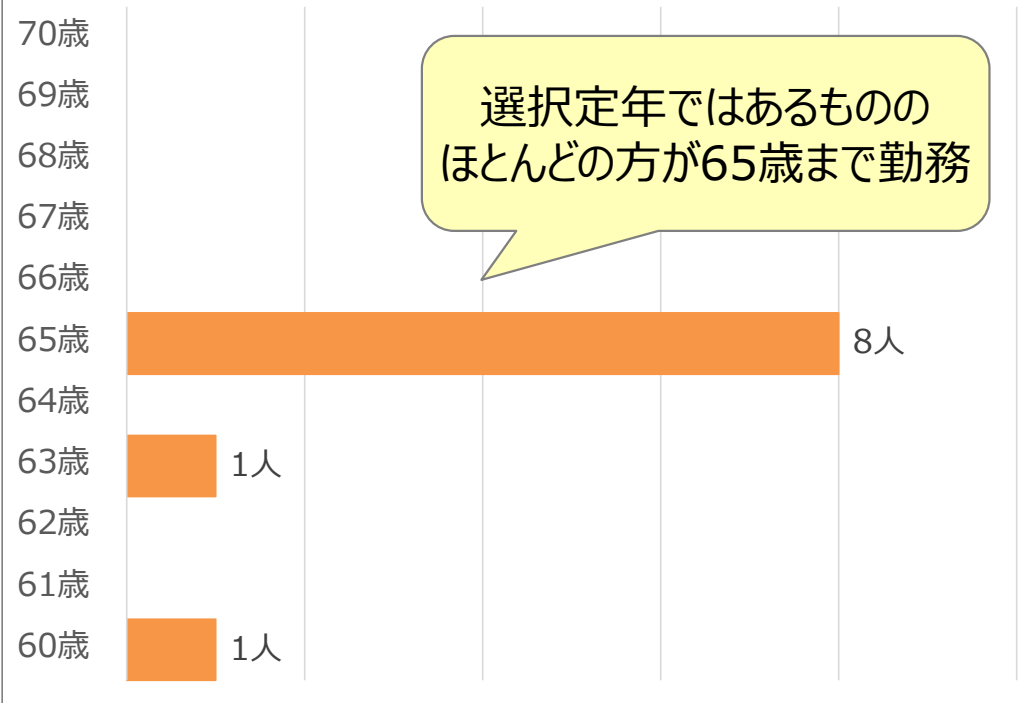
3.背景

2020年の高年齢者雇用安定法改正に先駆けて実施していますが、**実際には人手不足により、「働ける人には働いてほしい」という会社ニーズ**も大きいです。

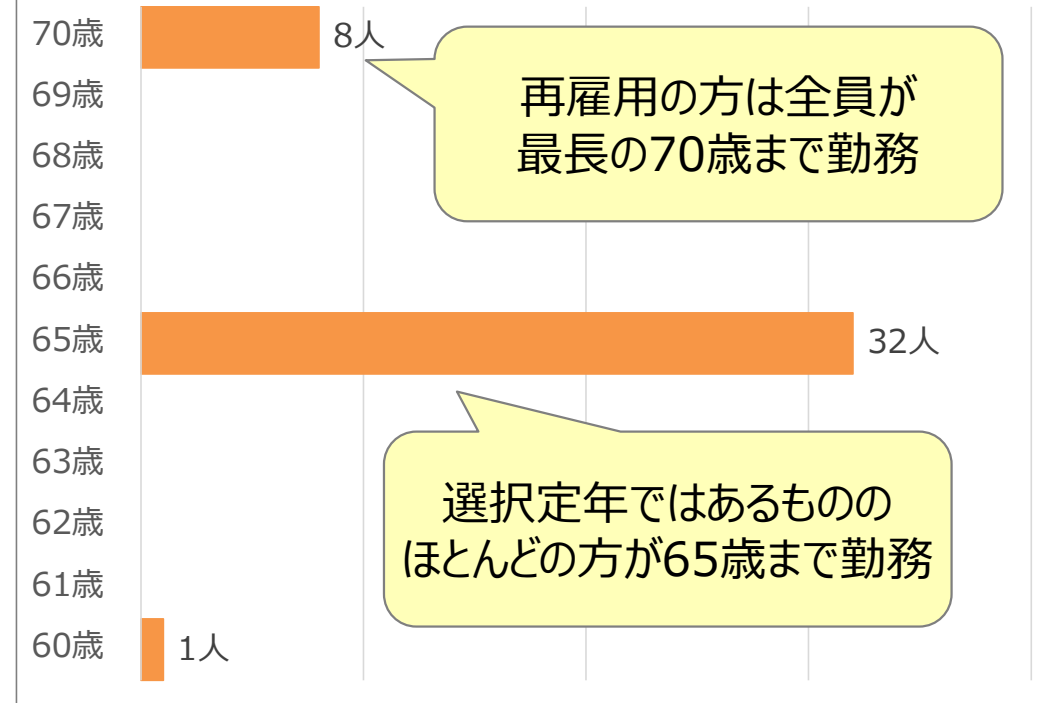
弊社の取り組み① 定年年齢の延長

4.実態

【正社員】退職時年齢



【PT社員】退職時年齢



弊社の取り組み② 新たなポジションの創出

1.概要

2022年に店長(管理職)のサポートを行う「店長リリーバー」を新設し、店長経験者のうち、60歳以上の方を任命しています。

店長公休時の店長業務や、若手店長の育成を職務とし、
高年齢者の活躍と若手育成の両立を図っています。

2.活用状況

Tさん(64歳)	61歳～現在、店長リリーバーとして活躍中
Yさん(64歳)	62歳～現在、 //
Kさん(66歳)	65歳定年後～現在、 //

弊社の取り組み③ 勤務間インターバル制度の導入

1.概要

平時の勤務間インターバルは、11時間以上と定めています。

特需期は(お盆・年末等)は、

届出制により、8時間以上・11時間未満

申請許可制により、7時間以上・8時間未満 まで短縮を認めています。

2.実施時期

2008年 インターバルを原則8時間以上、やむを得ない事情の場合7時間までに。

2017年 原則11時間以上に延長。

3.背景

2019年から努力義務化されていますが、弊社では以前より長時間労働が課題でした。

年末特需は、12/30 20:00退勤→12/31 2:00出勤(インターバル6時間)など…

そのため、「疲労の回復」と「最低限の睡眠時間の確保」を目的に導入しています。

弊社の取り組み④ 地域限定社員制度

1.概要

地域限定社員制度

自宅から概ね1時間圏内のみで異動。

制度利用条件を設けず、希望者全員が利用可能です。

2.特定の方への支援

地域限定社員のうち、

- ・新卒入社後3年間
- ・中途入社後1年間
- ・小3までのお子さんを育てている方
- ・介護中の方

については、異動範囲をさらに狭めることで、
定着・両立の支援を行っています。



弊社の取り組み⑤ キャリアプランシート

1.概要

2021年より、60歳未満の全社員を対象に「キャリアプランシート」の提出を義務付けています。60歳以上は任意提出ですが「引退に向けてどのように働いていきたいか」を聴取するため、可能な限り提出を求めています。

2.目的

- (1)なりたい姿を自律的に考えることで、明確な目標とチャレンジマインドを持った社員を増やす。
- (2)上司が部下の『なりたい姿』を把握し、
指導や面談を通じて部下を育成しやすい環境をつくる。
- (3)社員1人1人の能力が最大発揮される、よりよい人員配置の重要な情報とする。

3.提出状況

2024年度は 全社員:96.6%、60歳以上社員:46.9% の提出がありました。

弊社の取り組み⑤ キャリアプランシート

4. 高齢者の活用事例

- 64歳 Tさん チーフ
社内でも特殊なポジションに従事。
本人記入欄に「今後もできるだけ長く同じ業務に携わりたい」との意向があり、**現在はPT社員として同職場に勤務。**
- 61歳 Tさん バイヤー(仕入れ担当者)
本人記入欄に「定年を見据え、後進育成に励む」とコメントあり。**徐々に役割が変化していることを再認識する機会に。**
- 63歳 Yさん 役職なし
本人記入欄に「定年まで上司のサポートに努めたい」とコメントあり。店長からも改めて「〇〇と〇〇の点で特にサポートをお願いします」と**動機づけを実施。**

キャリアプランシート

店舗 (部)		部門 (グループ)		記入日
役職		等級		
社員番号		氏名		

●あなたはどのようなキャリアを目指していますか？

(1) あなたのユニバースにおけるキャリアのゴールイメージ

(2) そのために次に経験したい部署・ポジションと実現したい時期
(例：将来的に店長を希望しており、本年にも部門異動して他部門を経験したい)

(3) 自らのキャリアを実現するために身につけたいスキル・能力・資格

(4) 自らのキャリアを実現するために会社に望むこと (任意記入)

(5) 会社を知っておいて欲しい自身の強みや保有資格や職場で努力していることなどが
ありましたら教えてください。(任意記入)

●あなたの身上について確認いたします。

母店		限定社員制度	
----	--	--------	--

私生活について会社を知っておいて欲しいことがありましたら記入ください。

<上司記入欄>

上司氏名		面談日	
面談内容			
上司所感			

弊社の取り組み⑥ 作業負荷の軽減

1. 電子棚札

設備投資前：売価変更時、1枚1枚人の手でPOP(値札)を作成・印刷・入れ替え

設備投資後：売価変更時、本部で一括入力→各店舗に自動反映されるように

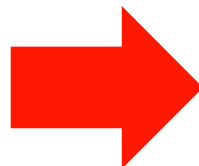


弊社の取り組み⑥ 作業負荷の軽減

2.スライド棚

設備投資前：最下段の棚は、大きくのぞき込んで品出し・賞味期限チェックを実施

設備投資後：棚を引き出すことで、楽な姿勢で作業ができるように



弊社の取り組み⑥ 作業負荷の軽減

3.その他に行っている設備投資・実験

- ・**食洗器**の導入(デリカ部門)

設備投資前：調理器具は1つ1つ手洗い

設備投資後：食洗器で一括洗浄

- ・**スチームコンベクションオーブン**の導入(デリカ部門)

設備投資前：焼鳥は焼き台、かつ重はホットプレートなど、商品によって製造方法にバラつき

設備投資後：様々な商品をスチコン1台で調理できるように。

- ・**BRナビ**の実験導入

実験導入前：バックルームで在庫を探す際は、目視 & 担当者の記憶だより

実験導入後：商品名で検索すると、在庫の場所をBRナビが教えてくれるように

弊社の取り組み⑦ 健康増進

1. 対お客様・地域の皆様

- ・健康関連商品の品揃えを拡充しています。
- ・無償提供の醤油について、通常の醤油・減塩醤油を取り揃えています。
- ・メーカー様と協働し、イートインスペースを活用したイベントを行っています。
- ・各種ウォーキングイベント等への協賛を行っています。



弊社の取り組み⑦ 健康増進

2. 対従業員

- ・メーカー様と連携した各種イベントを実施しています。

大塚製薬様

熱中症予防や女性の健康についての
社内セミナー開催



サントリーフーズ様

社員間で合計歩数を競うイベント開催
(入賞者には特茶等を進呈)



弊社の取り組み⑦ 健康増進

2. 対従業員

- ・消防署と連携して**普通救命講習**を実施しています。
お客様の急病や、従業員本人・ご家族の急病に対応できる知識・技能の獲得を図っています。
現時点で、社員・PT社員合わせて約**1,500名**が修了証を保有しています。



八戸ニュータウン店 人命救助活動に対する感謝状をいただきました

総務部 総務グループ 福田 由香人

2月14日(金)、八戸ニュータウン店のATMコーナーにてお客様が突然倒れるという緊急事態が発生しました。店内放送で医療従事者に協力を呼びかけるとともに、AED(自動体外式除細動器)を迅速に準備し、上野副店長をはじめとする従業員7名と、居合わせた医療従事者の方の計8名により、人命救助活動が行われました。

胸骨圧迫やAEDによる適切な処置が施された結果、倒れられたお客様の脈拍が回復し、現在は以前と変わらぬ日常生活を送られているとのことでした。

呼吸と心肺が停止するという非常に深刻な状況下において、関係者の迅速な判断とチームワークによって尊い命を救うことができました。この功績に対し、関係各位に感謝状が贈られました。

上野副店長からは、「今後もお客様の安心・安全を第一に考え、日々の業務に取り組んでまいります」というコメントをいただきました。

感謝状

貴店が実施された救命活動により、心停止状態に陥ったお客様が救われました。この功績に対し、関係各位に感謝状を贈ります。

八戸ニュータウン店 上野副店長 敬白

上野副店長(前列左から2人目)

弊社の取り組み⑦ 健康増進

2. 対従業員

- ・健康診断の追加項目の費用補助を実施しています。
法定の健診項目以外に、本人の希望に応じて、
詳細な血液検査や腹部超音波検査を、実費より安価に受診することが可能です。
- ・健康に関するメール相談窓口(外部)を設置しています。
福利厚生サービスを提供する企業と契約し、
専門資格を持った医師に、24時間いつでも相談可能なサービスを導入しています。

弊社の取り組み⑧ 労災防止策

1. 熱中症予防

夏期は、定時で水分補給を促す
店内放送を行っています。

(お客様にもご理解いただけるよう
店内掲示も実施しています。)

また、フライヤー等の熱気がこもりやすい
デリカ作業場等では、ネックリング装着を認めています。

2. 腰痛・腱鞘炎予防

定価よりも安価で、腰・手首・ひざの
サポーターを社内販売しています。

立ちっぱなしが多いレジ担当者の足元に、
厚みのあるマットを敷き、足腰の負担を軽減しています。



弊社の取り組み⑧ 労災防止策

3. 転落防止

踏み台の幅が広く、安定性の高い脚立を導入しています。

4. 転倒防止

水や油で床が滑りやすい生鮮部門では、会社から短靴を支給しています。
その他の部門についても、労働組合で安全作業靴の購入補助を行っています。
とくに油で滑りやすいデリカ部門では、滑りにくい床材を導入しています。

5. メンタルヘルス対策

公認心理師の有資格者を自社で雇用し、電話相談窓口や職場巡回を実施しています。
メンタル不調の早期発見の他、社内研修でのセルフケア・ラインケアの啓蒙や
メンタルクリニックへの受診同行、休職者の職場復帰サポート等を行っています。

ご清聴ありがとうございました。

高齢者雇用推進セミナー資料：2025.10.16

申請事業主の方へ

＜令和7年度＞ 65歳超雇用推進助成金の申請について

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
青森支部



目次

はじめに

1. 65歳超雇用推進助成金の概要と支給までの流れ
2. 65歳超継続雇用促進コースの内容
3. 高年齢者評価制度等雇用管理改善コースの内容
4. 高年齢者無期雇用転換コースの内容
5. 支給申請の手引きと申請様式など

はじめに

定年を引き上げて
長く働いて
もらいたい

賃金制度や健康
管理制度を導入
したい

パートタイマーを
無期雇用に変換し
て活用したい





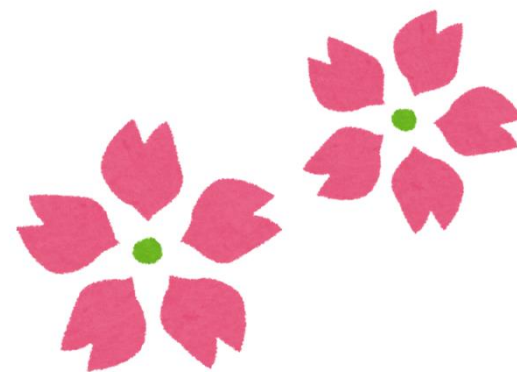
1. 65歳超雇用推進助成金の概要と 支給までの流れ



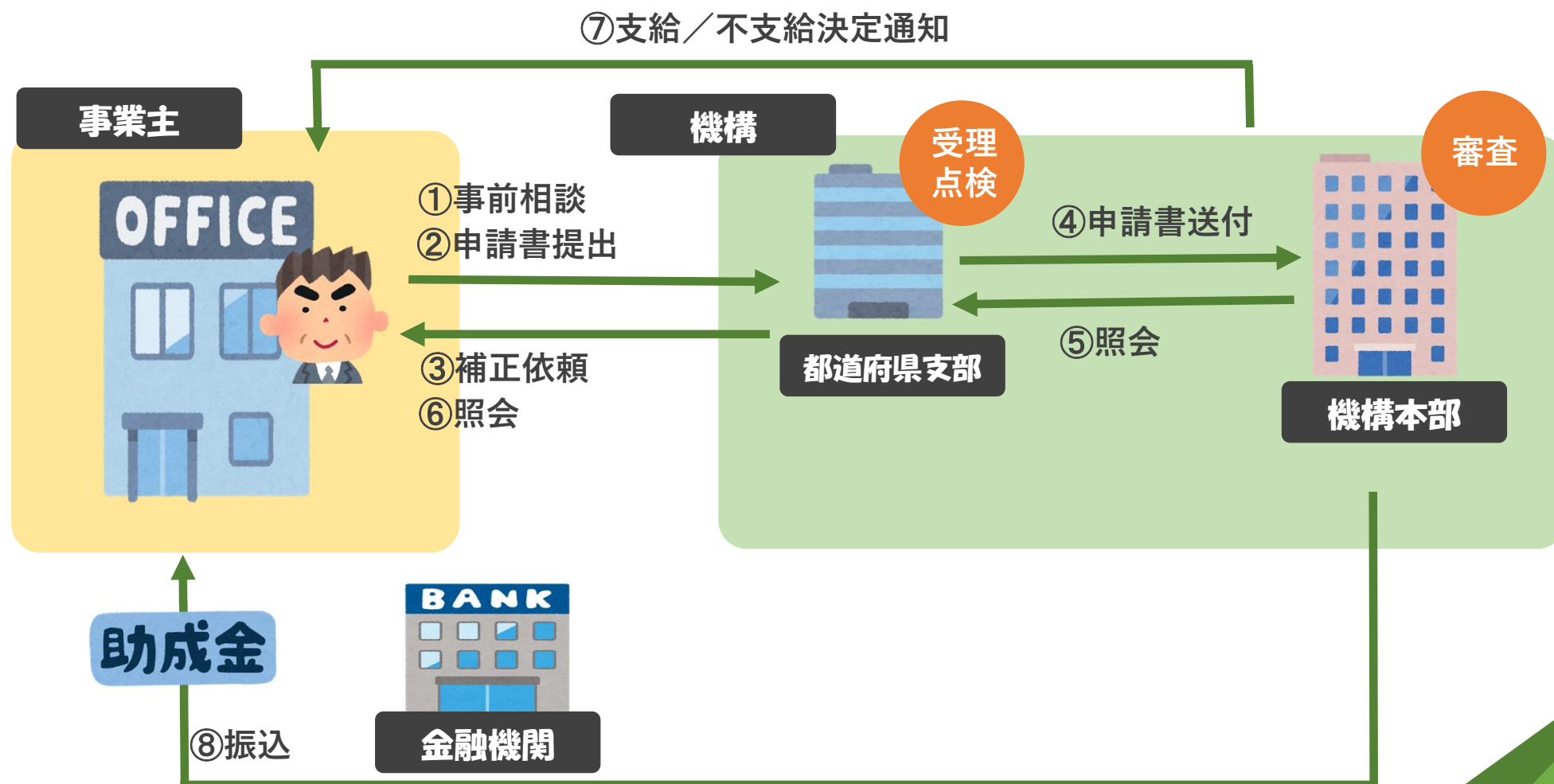
1. 65歳超雇用推進助成金の概要と支給までの流れ

65歳超雇用推進助成金は高年齢者が意欲と能力のある限り年齢に関わりなく働くことができる生涯現役社会を実現するため、65歳以上への定年引上げ等を行う事業主に対して助成しています。

- ・ 65歳超継続雇用促進コース
- ・ 高年齢者評価制度等雇用管理改善コース
- ・ 高年齢者無期雇用転換コース



助成金支給までの流れ



令和 7 年度の制度改正概要

令和 7 年 4 月 1 日からの主な制度の改正内容は以下のとおりです。

- ・ 高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の遵守の確認期間の変更

「計画書の提出日から起算して 6 か月前の日から支給申請日の前日までの間」



「**計画書**の提出日の前日から、**支給申請日**の前日までの間」

※高年齢者評価制度等雇用管理改善コース及び高年齢者無期雇用転換コースのみの改正内容

電子申請のご案内

電子申請 とは

- 申請などの行政手続を、インターネットを利用して、パソコンを使って行えるようにするものです。

e-Govとは

- デジタル庁がインターネット上で運営する行政サービスの総合窓口です。

電子申請の メリット

- 手続はマイページで管理され、処理状況や通知等を確認できます。
- パソコン上だけで手続きが完了します。移動時間や待ち時間を気にする必要がありません。

利用方法の詳細や電子申請マニュアルは、機構ホームページに掲載しております。
(当機構トップページ (<https://www.jeed.go.jp/>) → 高齢者雇用 → 助成金 とお進みください。)



2.65歳超継続雇用促進コース

2. 65歳超継続雇用促進コースの内容

65歳以上への定年の引上げ、定年の定めの廃止、希望者全員を対象とする66歳以上への継続雇用制度の導入、他社による継続雇用制度の導入のいずれかの措置を実施した事業主に対して一定額（10～160万円）を助成します。



65歳超継続雇用促進コースの内容

例 就業規則の改正の例

改正前

(定年)
第〇条 従業員の定年は満65歳とし、65歳に達した年度の末日をもって退職とする。ただし、本人が希望し、解雇事由又は退職事由に該当しない者については、満68歳まで継続雇用する。

改正後

(定年)
第〇条 従業員の定年は満65歳とし、65歳に達した年度の末日をもって退職とする。ただし、本人が希望し、解雇事由又は退職事由に該当しない者については、満70歳まで継続雇用する。

65歳超継続雇用促進コースの内容

◆ 支給要件（主なもの）

①定年の引上げ等の制度の実施

- ・旧定年年齢を上回る65歳以上への定年引上げ（旧定年年齢が70歳未満のものに限る）
- ・定年の定め廃止（旧定年年齢が70歳未満のものに限る）
- ・旧定年年齢及び継続雇用年齢を上回る希望者全員を対象とする66歳以上への継続雇用制度の導入（旧定年年齢及び継続雇用年齢が70歳未満のものに限る）
- ・他社による継続雇用制度の導入（他社による継続雇用年齢が70歳未満のものに限る）

②就業規則の届出

原則として「改正前」、「改正後」とも就業規則を労働基準監督署へ届出済のものがが必要です。

③高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（高年齢者雇用安定法）の遵守

制度の実施日から起算して6か月前の日から支給申請日の前日までの間に法律の第8条、第9条第1項の規定と異なる定めをしていないこと

65歳超継続雇用促進コースの内容

◆ 支給要件（主なもの）

④経費の支出

専門家等に就業規則の改正を委託し、経費を支出していること

⑤対象被保険者がいること

- ・ 支給申請日の前日において、1年以上継続して雇用されている
60歳以上の対象被保険者が1人以上いること
- ・ 「改正前」・「改正後」の就業規則の適用者であること
- ・ 定年の引上げ等の制度を規定した就業規則等の対象職種の者であること

⑥高年齢者雇用管理に関する措置の実施 等

高年齢者雇用等推進者の選任、高年齢者雇用管理措置を実施していること

支給額

定年引上げ又は継続雇用制度引上げ

措置内容 対象被保険者数	65歳への 定年引上げ	66～69歳への定年の引上げ		70歳以上への定年の引上げ(注)	定年の定め の廃止 (注)	66～69歳への継続雇用 の引上げ	70歳以上への継続雇用の引上げ(注)
		5歳未満	5歳以上				
1～3人	15万円	20万円	30万円	30万円	40万円	15万円	30万円
4～6人	20万円	25万円	50万円	50万円	80万円	25万円	50万円
7～9人	25万円	30万円	85万円	85万円	120万円	40万円	80万円
10人以上	30万円	35万円	105万円	105万円	160万円	60万円	100万円

他社による継続雇用制度の導入

措置内容	66～69歳への継続雇用の引上げ	70歳以上への継続雇用の引上げ(注)
支給上限額	10万円	15万円

(注) 旧定年年齢、旧継続雇用年齢、他の事業主における旧継続雇用年齢が70歳未満の場合に支給します。

支給申請期間

◆ 65歳超継続雇用促進コースの支給申請期間は下記のとおりです。

制度 実施月	申請期間	制度 実施月	申請期間
令和7年 4月	令和7年5月1日～15日／令和7年6月1日～ 16日 令和7年7月1日～15日／令和7年8月1日～15日	10月	令和7年11月1日～17日／令和7年12月1日～15日 令和8年1月1日～15日／令和8年2月1日～ 16日
5月	令和7年6月1日～16日／令和7年7月1日～15日 令和7年8月1日～15日／令和7年9月1日～ 16日	11月	令和7年12月1日～15日／令和8年1月1日～15日 令和8年2月1日～16日／令和8年3月1日～ 16日
6月	令和7年7月1日～15日／令和7年8月1日～15日 令和7年9月1日～16日／令和7年10月1日～15日	12月	令和8年1月1日～15日／令和8年2月1日～ 16日 令和8年3月1日～16日／令和8年4月1日～15日
7月	令和7年8月1日～15日／令和7年9月1日～ 16日 令和7年10月1日～15日／令和7年11月1日～ 17日	令和8年 1月	令和8年2月1日～17日／令和8年3月1日～ 16日 令和8年4月1日～15日／令和8年5月1日～15日
8月	令和7年9月1日～16日／令和7年10月1日～15日 令和7年11月1日～17日／令和7年12月1日～15日	2月	令和8年3月1日～17日／令和8年4月1日～15日 令和8年5月1日～15日／令和8年6月1日～15日
9月	令和7年10月1日～15日／令和7年11月1日～15日 令和7年12月1日～15日／令和8年1月1日～15日	3月	令和8年4月1日～15日／令和8年5月1日～15日 令和8年6月1日～15日／令和8年7月1日～15日

定年の引上げ等の制度の実施日が属する月の翌月から起算して4か月以内の各月月初から15日（15日が行政機関の休日（土曜日、日曜日及び国民の祝日に関する法律（昭和23年法律第178号）に規定する休日）に当たる場合は翌開庁日）までに支給申請書に必要な書類を添えて、申請窓口へ支給申請してください。

※制度の実施日（施行日）が属する月（制度実施月）は支給申請期間には含まれません。

3. 高年齢者評価制度等雇用管理改善コース

3. 高年齢者評価制度等雇用管理改善コースの内容

高年齢者の雇用の推進を図るために雇用管理制度の整備措置を実施した事業主に対して、措置に要した費用の一部を助成します。

- ・ 賃金・人事処遇制度の導入又は改善
- ・ 労働時間制度の導入又は改善
- ・ 在宅勤務制度の導入又は改善
- ・ 研修制度の導入又は改善
- ・ 高年齢者向けの専門職制度の導入又は改善
- ・ 健康管理制度の導入 等

高年齢者評価制度等雇用管理改善コースの内容

例 賃金・人事処遇制度の導入又は改善の例

定年（65歳）までの高齢従業員の意欲・能力に応じた適正な配置・処遇を行うことを目的として、60歳以降の給与形態の評価要素として、職務及びスキルに関する基準表を導入。

能力評価基準

区分	評価項目	合計点	達成率	評価
技能・知識	〇〇技能検定	120	77.4%	B
	作業スキル度	105	67.7%	C
	計画(段取り)	111	71.6%	B
	コスト管理	104	67.1%	C

■ ■ ■ ■ ■

■ ■ ■ ■ ■

高年齢者評価制度等雇用管理改善コースの内容

◆ 支給要件（主なもの）

① 雇用管理整備計画書の提出、認定

計画の開始日の6か月前の日から3か月前の日までに計画書を提出し、その認定を受けていること

② 高年齢者雇用管理整備の措置の実施

①で認定を受けた計画を実施期間内に実施していること

③ 高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（高年齢者雇用安定法）の遵守

計画書提出日の前日から、支給申請日の前日までの間における定年及び継続雇用制度が、法律第8条、第9条第1項の規定に違反していないこと

高年齢者評価制度等雇用管理改善コースの内容

◆ 支給要件（主なもの）

④ 支給対象被保険者がいること

支給申請日の前日において、**1年以上継続して雇用されている60歳以上の雇用保険被保険者**であって、講じられた措置により計画終了日の翌日から6か月以上継続して雇用されている者が1人以上いること

⑤ 支給対象経費

雇用管理制度の導入等に必要な**専門家等への委託費・コンサルタントとの相談に要した経費**、措置の実施に伴い必要となる**機器等の導入に要した経費**

支給金額

支給対象経費（上限50万円）に60%（中小企業以外は45%）
を乗じた額を支給します。

※初回の支給対象経費については、当該措置の実施に50万円の費用を
要したものとみなします（2回目以降は50万円を上限とする実費）

区分	支給額
中小企業事業主	支給対象経費の60%
中小企業以外の事業主	支給対象経費の45%



4. 高年齢者無期雇用転換コース



4. 高年齢者無期雇用転換コースの内容

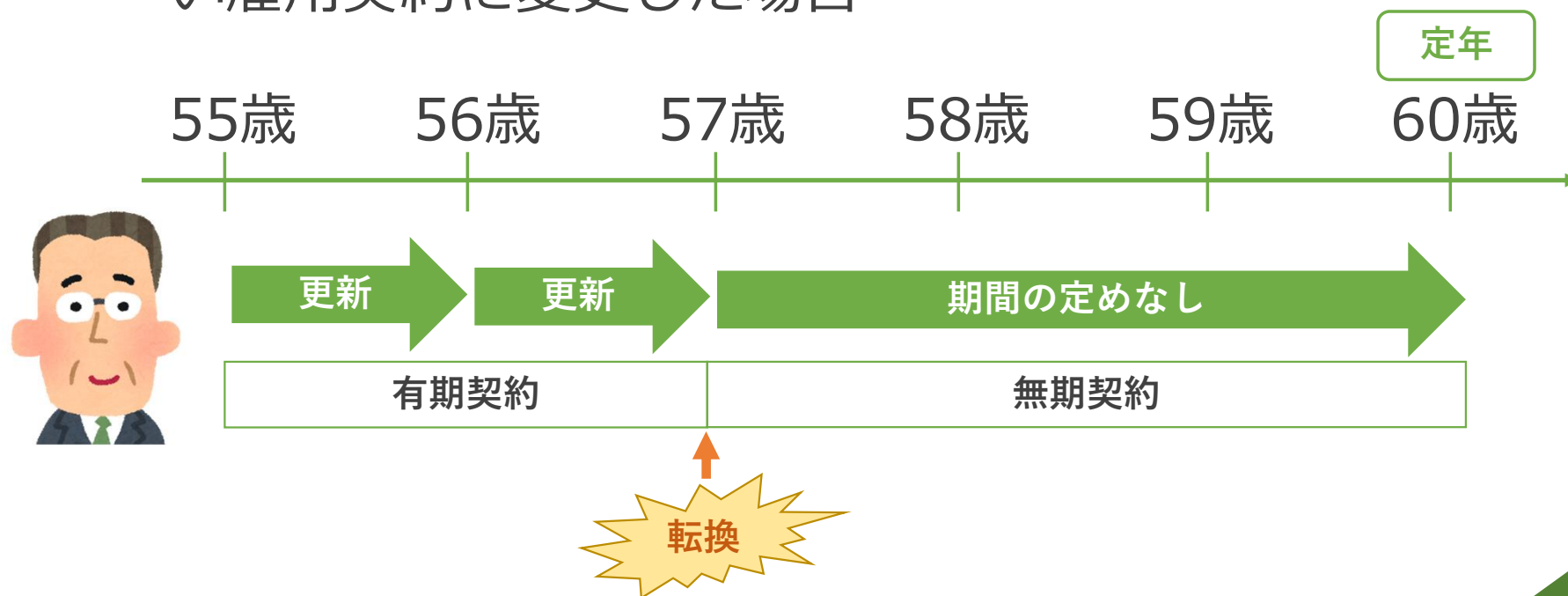
50歳以上で定年年齢未満の有期契約労働者（締結された契約期間が通算5年以内の者）を転換制度に基づき無期雇用労働者に転換させた事業主に対して、対象者数に応じて一定額を助成します。



高年齢者無期雇用転換コースの内容

例

就業規則に規定した転換制度に基づき、1年ごとに雇用契約を更新してきた57歳の有期契約労働者を期間の定めのない雇用契約に変更した場合



高年齢者無期雇用転換コースの内容

◆ 計画書の要件（主なもの）

①無期雇用転換計画書の提出、認定

計画開始日の6か月前の日から3か月前の日までに計画書を提出し、その認定を受けていること

②有期契約労働者を無期雇用労働者に転換する制度を就業規則等に規定していること

③高年齢者雇用管理措置を実施していること

④転換した無期雇用労働者を65歳以上まで雇用する見込みがあること

⑤高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の遵守

無期雇用転換計画書提出日の前日から、支給申請日の前日までの間における定年及び継続雇用制度が、法律第8条、第9条第1項の規定と異なる定めをしていないこと

高年齢者無期雇用転換コースの内容

◆ 支給要件（主なもの）

- ①無期雇用転換制度に基づき、雇用する50歳以上かつ定年年齢未満の
有期契約労働者を無期雇用労働者に転換していること
- ②無期雇用に移した労働者を転換後6か月以上の期間継続して雇用し、
転換日以後6か月分の賃金を転換日以後12か月後の賃金支払日まで
に支給していること
- ③当該転換日の前日から起算して6か月前の日から1年を経過する日ま
での間に、雇用保険被保険者を事業主都合で離職させていないこと等

就業規則への記載事項

例 無期雇用転換制度を就業規則に規定する際に記載が必要な事項

○条（無期雇用への転換）

有期契約社員として締結された契約に係る期間が通算5年以内かつ**勤続6か月以上で、満50歳以上であり**、所属長が推薦し、本人が転換を希望する者については、面接及び筆記試験を実施し、合格した者について**無期雇用又は正規雇用へ転換することができる。**

転換時期は、毎年4月1日及び10月1日とする。

有期契約労働者として締結された契約に係る期間が通算5年以内の者が対象となる旨を明示すること

転換時期を明示すること
（「随時」は不可）

支給金額

- ・ 対象労働者 1 人につき30万円
(中小企業事業主以外は23万円)

※支給上限として1支給申請年度1適用事業所あたり10人まで

参考 令和7年度 10人まで (令和7年4月1日～令和8年3月31日)
令和8年度 10人まで (令和8年4月1日～令和9年3月31日)

5. 申請窓口等

5. 支給申請の手引きと申請様式など

65歳超雇用推進助成金に関するご相談・申請等は**青森支部の高齢・障害者業務課**へお問い合わせください。

所在地 〒030-0822 青森県青森市中央3-20-2

TEL 017-721-2125

FAX 017-721-2127



支給申請の手引き

申請にあたっては「支給申請の手引き」を活用してください。

高年齢者の雇用の安定に取り組む事業主の皆さまへ

**65歳超雇用推進助成金
65歳超継続雇用促進コース**

支給申請の手引き

65歳超継続雇用促進コースとは・・・

65歳以上への定年の引上げ、定年の定めの廃止、希望者全員を対象とする66歳以上への継続雇用制度の導入、他社による継続雇用制度の導入のいずれかの措置を実施した事業主に対して、措置の内容や定年等の年齢の引上げ幅等に応じて一定額を助成する制度です。

この手引きは
令和7年度中に支給申請を行う
事業主に適用されます

令和7年度

説明動画や申請
様式はこちら↓



070401

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

高年齢者の雇用の安定に取り組む事業主の皆さまへ

**65歳超雇用推進助成金
高年齢者評価制度等雇用管理改善コース**

支給申請の手引き

高年齢者評価制度等雇用管理改善コースとは・・・

高年齢者の雇用の推進を図るための雇用管理制度の整備（資金・人事処遇制度、労働時間制度、高年齢者向けの専門職制度、健康管理制度等）に係る措置を実施した事業主に対して助成する制度です。

この手引きは
令和7年度中に計画申請を行う
事業主に適用されます

令和7年度

説明動画や申請
様式はこちら↓



070401

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

高年齢者の雇用の安定に取り組む事業主の皆さまへ

**65歳超雇用推進助成金
高年齢者無期雇用転換コース**

支給申請の手引き

高年齢者無期雇用転換コースとは・・・

50歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者を無期雇用労働者に転換させた事業主に対して助成する制度です。

この手引きは
令和7年度中に計画申請を行う
事業主に適用されます

令和7年度

説明動画や申請
様式はこちら↓



070401

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

ホームページのご案内



各コースの申請様式や
支給申請の手引きは機構
ホームページからダウン
ロードできます。

<https://www.jeed.go.jp/>

高齢助成金 機構



又は

J E E D



**助成金の受給には、一定の要件を満たす必要があります。
詳細な要件等につきましては、各助成金の「支給申請の
手引き」をご確認くださいようお願いいたします。**

ご清聴ありがとうございました

JEED 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 青森支部

「世代をつなぐ人事戦略 －高齢者雇用の実践ヒント」

2025年高齢者雇用推進セミナー

2025/10/16

HRSTRATEGY

登壇者プロフィール 人事・戦略コンサルタント 松本利明

- 世の中から「ムダな努力をなくしたい。誰もが自分らしく、感謝されやりがいを持っていきいてける世の中にしたい！

■ 職歴と経験

- 1970年生まれ。アーサーアンダーセン、PwC、マーサー、アクセンチュアなどのプリンシパル（部長クラス）を経て現職。
- 世界を代表する外資系企業をはじめ、日系の大企業から中堅企業まで300社以上
- 5万人以上のリストラと7000人以上の次世代リーダーの選定と育成に携わる
- 「クライアントの売上や成果が出ないコンサルティングは無意味」がポリシー。
- 人事制度設計や研修を単発で考えるのではなく、事業開発や人材開発の課題に対し、現場に入り込み、クライアントと一緒に汗をかきながら成果を出すコンサルティングに24年以上従事。外資系的な論理的な問題解決だけでなく、行動科学・心理学をベースにした現場の「心理」を動かすアプローチが持ち味。

■ 著書、寄稿（抜粋）※著作累計18万部以上

- 『できる30代は、「これ」しかやらない』（PHP研究所）
- 『稼げる人稼げない人の習慣』（日経新聞出版社）
- 『「いつでも転職できる」を武器にする』（KADOKAWA）
- 『「ラクして速い」が一番すごい』（ダイヤモンド社）
- 日本経済新聞、週刊東洋経済、AERA、週刊SPA!、新R25、英国BBC放送、ロイター通信、TBS、日本テレビ、など メディアへのメディア出演多数。

■ 講演、その他

- HR総研客員研究員など
- 寄稿、講演多数



中高年が置かれている状況

中高年でも、役員や幹部等に上り詰めた一部の人材以外が置かれている状況は厳しいことが現実。

年下の部下に囲まれ、
お互いやりずらい・・・

寄り添ってくれても、
あなた（中高年）のようになり
たくない・・・

働かないおじさんになって
聞く耳もたない・・・

時代にあわない俺流
を押し付けてくる・・・

お互い気遣いして疲れる割に
生産性があがらない・・・

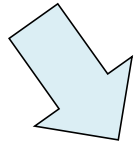
そもそもですが・・・

「中高年」がやる気を失う理由を考えてみましょう。

歴史的な前提

今のベテランは、終身雇用・年功序列が前提で入社し、働いてきた

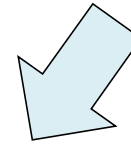
- 賃金後払いのはずが、その前提が崩れた・・・
⇒**騙された被害者感が出るのが当たり前**
- 年功/年次の序列で動くのが基本だった・・・
⇒**年下の上司のもとで動く経験が乏しく、
どうしていいかわからない、慣れていない**



人として当たり前の心理

役職定年という「年齢」で職位を下ろされる等、ベテランというだけで外されるのはプライドが傷つく

- 職位や給料が物理的に下がった・・・
⇒**本音では納得できるわけがないのが当たり前**
- ベテランの知見を活かしたり、リスキリングを促しても・・・
⇒**理屈で正論を言われても左記や上記の理由より、
「給料分しか働かない」、「働かないおじさん化」等、
割り切り、心を貝のように閉ざす**



日本の組織を勤め上げた「中高年、特に年上部下」がやる気を失うことは**当たりの自然現象**

「べき論」では 1 ミリも問題は解決しない

べき論は正論ですが、以下の事を解消しない限り、頭で理解しても動けないのは当たり前です。

実入りと感情のもつれ

「給料分しっかり働いて」と言っても・・・

- 賃金後払いのはずが、その前提が崩れた・・・
⇒騙された被害者感が出るのが当たり前
- 出世以外の道しかなかったため、尊厳が著しく傷つく・・・
⇒必要以上に屈辱を感じてしまい、うまく立ち振る舞えなくなる

リスキングの前に情報が入ってこない

やり方が時代に合わないと言われても・・・

- どんどん外されていくので、現場感が薄れる・・・
⇒アップデートできず、昔ながらのやり方しかしらないので時代・世代と感覚がズレるのが当たり前
- なので、昔ながらの成功体験しか持っていない・・・
⇒人は「成功を繰り返し」「失敗は避ける」ため、逆に過去の成功体験が大事になり手放せなくなる

現状を受け入れて後輩に貢献しようと思っても上手く動けない

- 年功/年次の序列で動くのが基本だった・・・
⇒年下の上司のもとで動く経験が乏しく、
どうしていいかわからない、慣れていない

中高年、特に年上部下のやる気を引き出し、戦力化する4つのアプローチ

中高年、特に年上部下のやる気を引き出し、戦力化を実現するアプローチの中から、
本日は視点をかえ、4つの視点から解説します。

とくべき課題

- 実入りと感情のもつれ
- リスキリングの前に情報が入ってこない
- 現状を受け入れて後輩に貢献しようと思っても上手く動けない

成功するアプローチ

1

まぜるな危険！
⇒ビジネスモデルと人事制度・配置の勘所

2

めざせ、古田新太の世界！！
⇒中高年を活かす役割付与とキャリアの勘所

3

過去ではなく未来に生きる！！
⇒感情のもつれをなくし、ポジティブに活躍する勘所

4

気を使うより、コツで動かす！！
⇒中高年だけでなく周り含めたコミュニケーション改善の勘所



1

まぜるな危険！

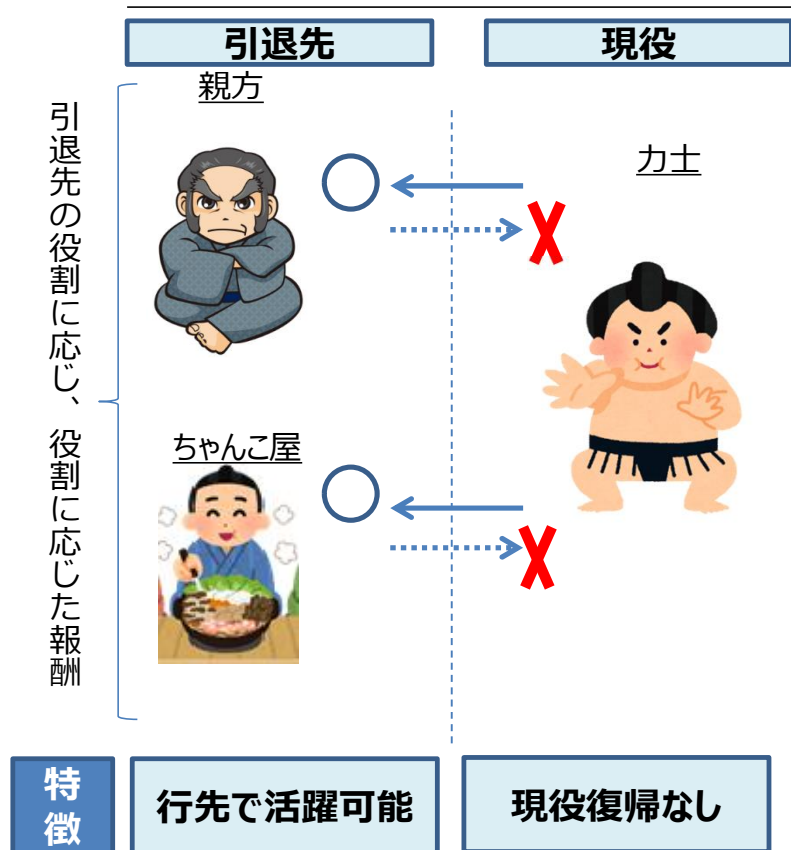
⇒ビジネスモデルと人事制度・配置の勘所

中高年と年下部下を混ぜた配置は日本企業では不幸を招く

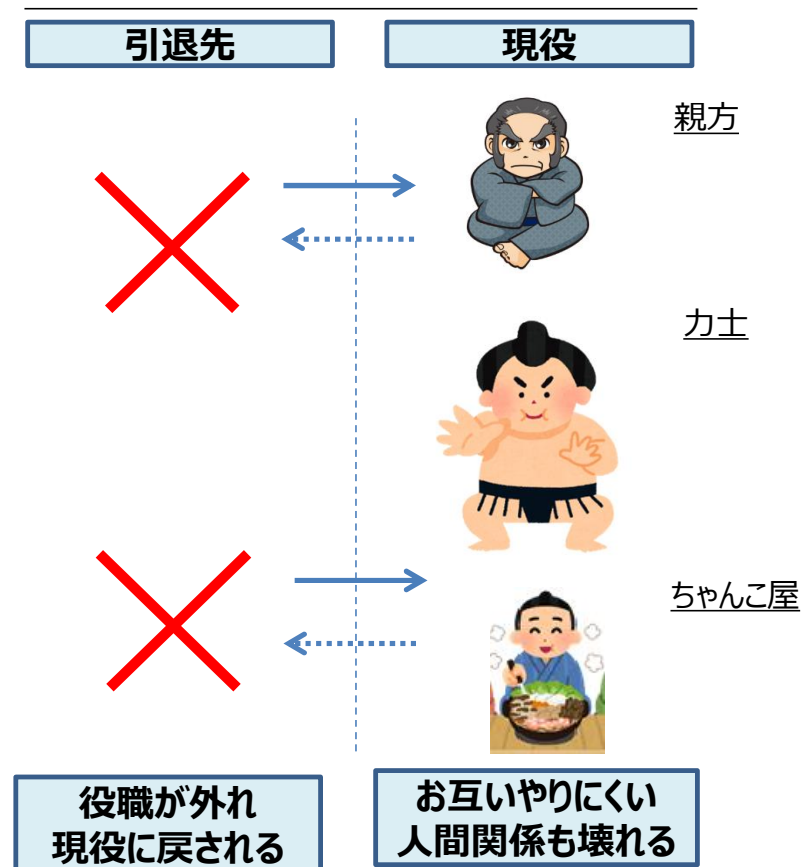
日本企業の人事制度はベテランの引退先（次のキャリア）を現場に戻すのではなく、個性を活かして活躍できる人事制度を導入し、活用することが正解。

- 1 まぜるな危険！
- 2
- 3
- 4

アスリートであれば引退後も大活躍



現役と混ぜるからうまくいかない



まぜずに分けることで、中高年がよみがえる

中高年がフェアに本気を全力で出せるようになり、成果/生産性があがり、それに報いることで、本人の尊厳に加え、社内で尊敬の念を集めることとなるため、分断ではなく、具合がいい形で接合させ、社内全体が活性化する。

- 1 まぜるな危険！
- 2
- 3
- 4

キャリアコースと仕事を分けてしまう

中高年未満

年上部下・同僚に気を遣わずに済むのでラク



中高年と同列で競争してみた結果、中高年の凄さがわかり、尊敬できる



中高年で尊敬できる〇〇さんから仕事を教えて欲しい
メンターとして相談にのって欲しい



従来通りの人事制度・配置

中高年



中高年は社外の横のつながりはキーマン率高く、本気を出せば業績アップも可能



現場にいれば自然とアップデートされリスクリングにも繋がる



成果主義なのでやった分だけ、外されている時より報酬もアップ

中高年だけの序列・配置・人事制度

年功序列のマネジメントに慣れているのでラク

その結果



いい形で
交じり会
える

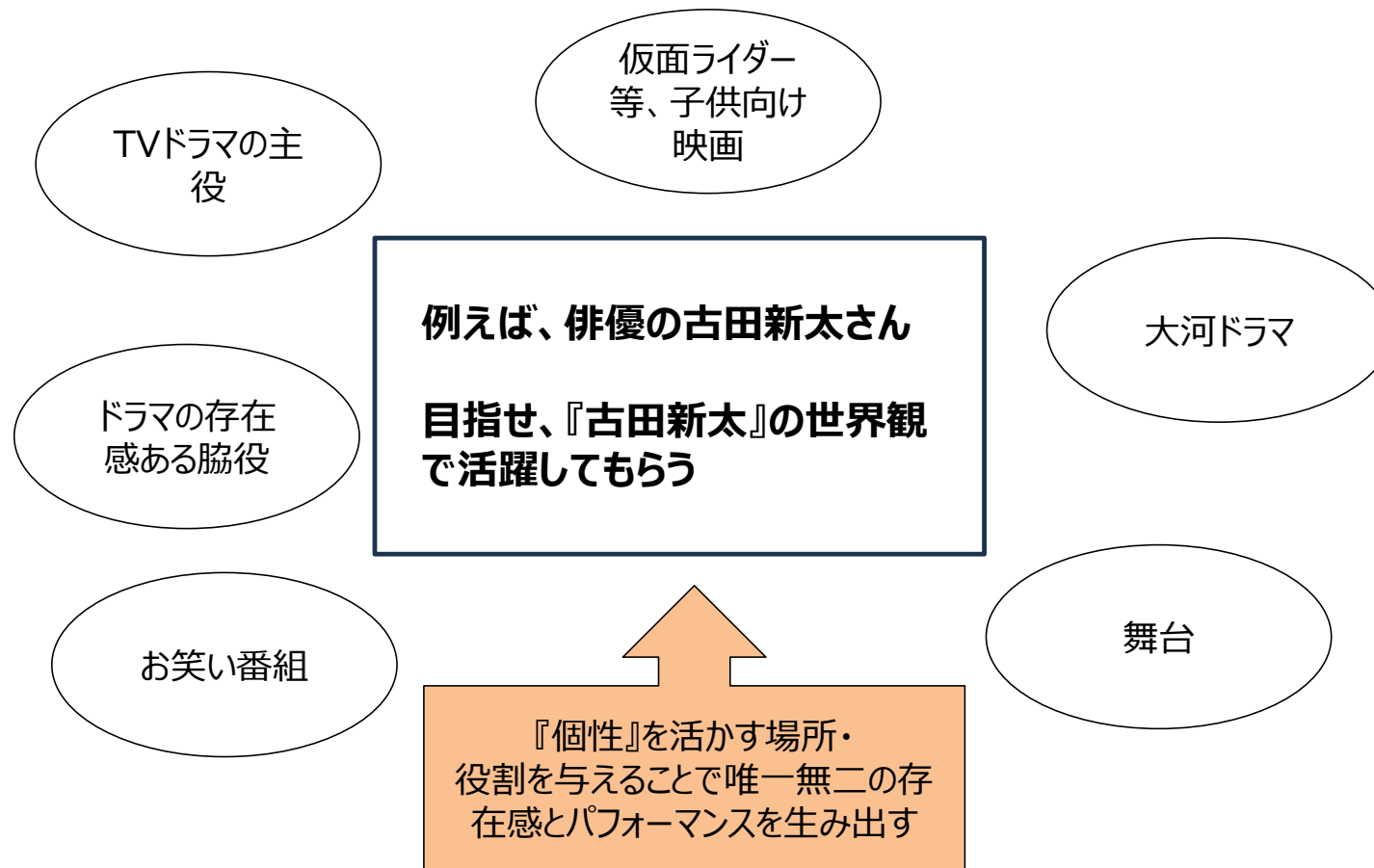
2

めざせ、 古田新太の世界！！

⇒中高年を活かす役割付与とキャリアの勘所

中高年こそ「個性」を活かす

今までの人間関係が逆転する扱いや、リスキングで過去を否定するより、
中高年こそ、「資質＝個性」を活かす方向で活躍してもらうことがお互いやりやすく、
成果に繋がりやすくなる



- 1
- 2 めざせ、古田新太の世界！！
- 3
- 4

HR STRATEGY

めざせ、古田新太の世界！！

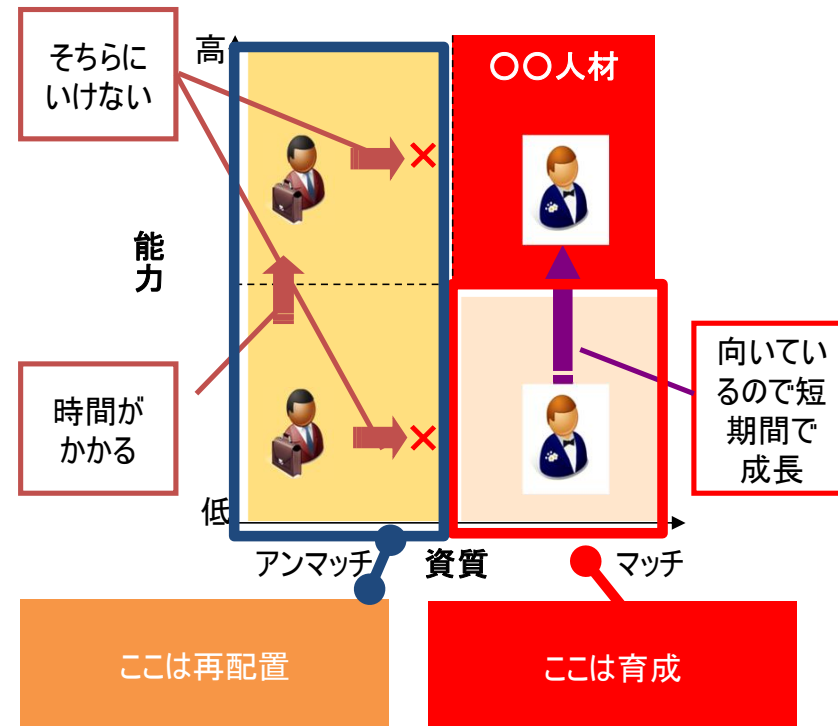
めざせ、古田新太の世界！！

3

4

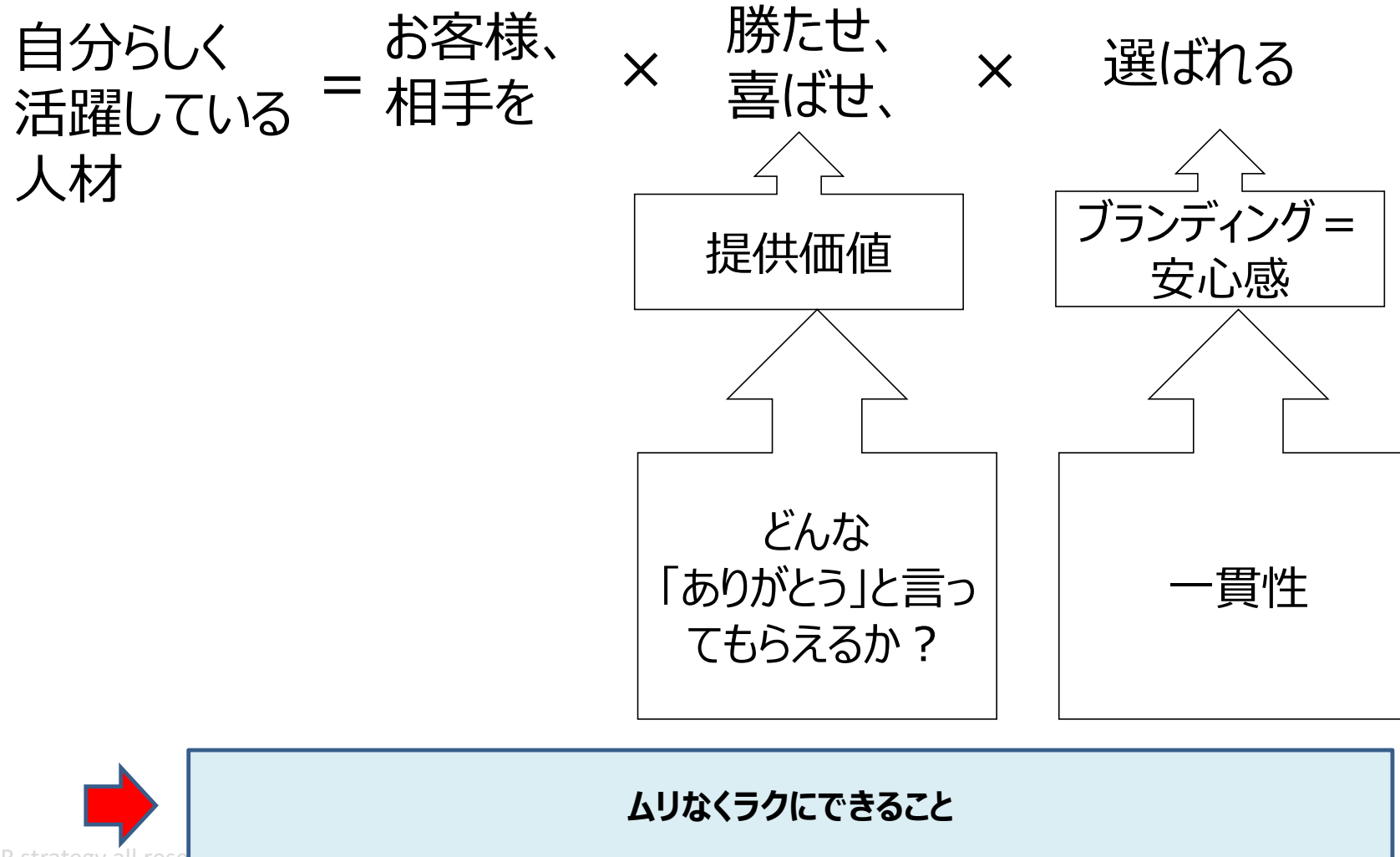
資質と人材の成長の関係

- ## 人材ポートフォリオ



個人の資質を自身のキャラとしてハッキリさせる

- 1
- 2 めざせ、古田新太の世界！！
- 3
- 4



「ありがとう」の声は人の数だけある

1

めざせ、古田新太の世界！！

2

3

- 正確でありがとう。
- 締め切り前に出してくれてありがとう。
- 手早く対応してくれてありがとう。
- 隅々まで気配りしてくれてありがとう。
- 悪いこともつつみ隠さず伝えてくれてありがとう。
- 職場の雰囲気明るく楽しくしてくれてありがとう。（ムードメーカーでありがとう）
- 誠実でありがとう。
- 率先垂範してくれてありがとう。
- 最後の最後までやり切ってくれてありがとう。（逃げずにやり切ってくれてありがとう）
- ムリを頼んでも快く引き受けてくれてありがとう。
- 周りに気配りしてくれてありがとう。（気を効かせてくれてありがとう）
- 面白いアイデアや提案をありがとう。
- 後輩の面倒をみて、育ててくれてありがとう。（後輩に慕われる存在）
- トラブルが発生しない状況を保ってくれてありがとう
- 最先端の情報を教えてくれてありがとう など

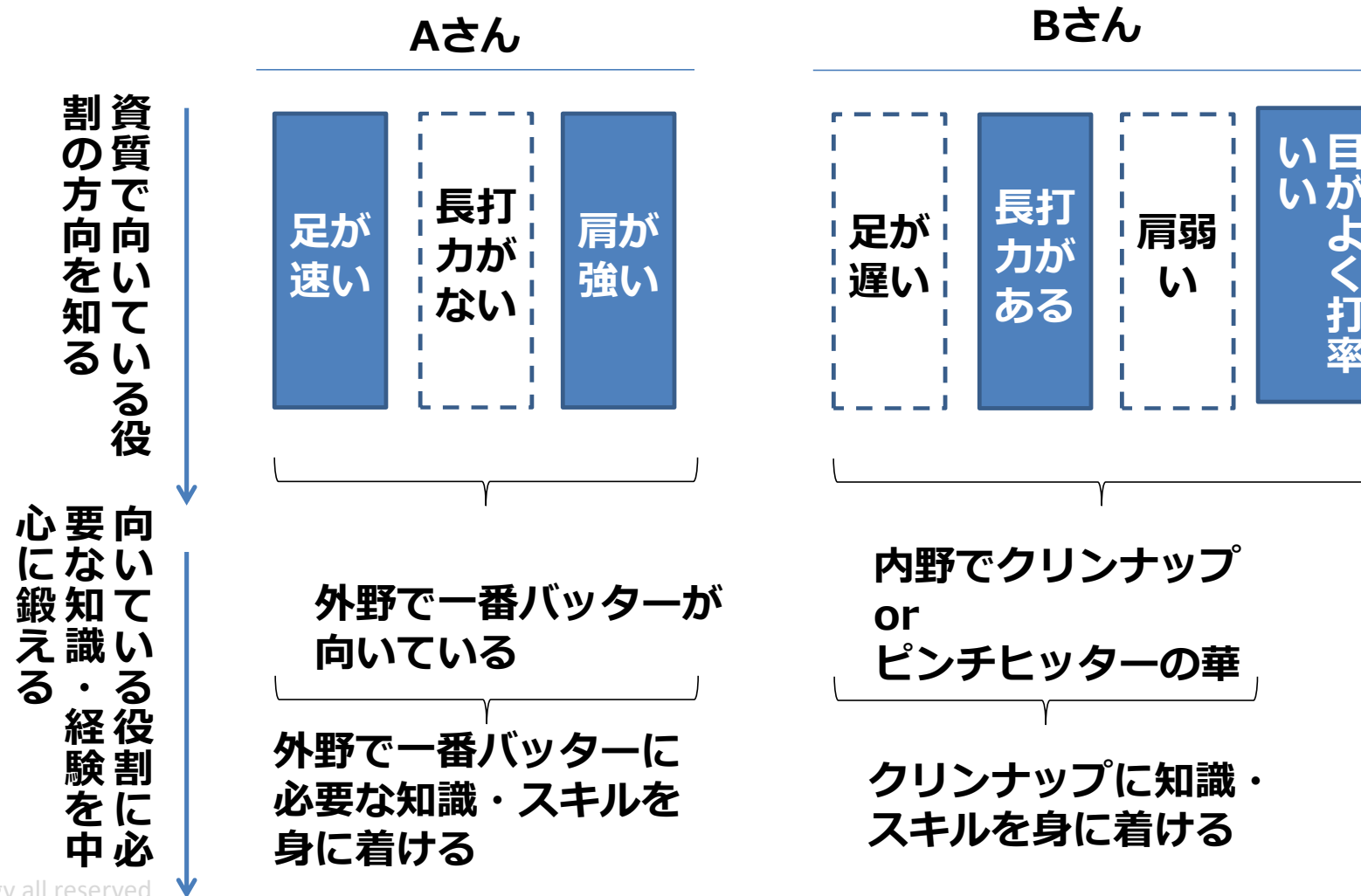
資質というカードを強くし、組み合わせでオリジナルへ

1

めざせ、古田新太の世界！！

2

3



人の魅力は「弱み」に隠れている

1

2 めざせ、古田新太の世界！！

3

4

Q.作曲家&プロデューサーのつんくさんが「この曲絶対に売れる」とわかるのはどんな時？

A.担当する歌手が「これ私が歌うのですか！」と嫌な顔をした時

「AND」の魅力とは

用意周到なのに、真っ先に行動する

全体を捉えることが得意なのに、細かいところにも気づく

論理的に考えることが得意なのに、話し方は凄く情熱的



自分の「いいところ」だけではなく、弱い・醜いと思っていることも愛することが、個人ブランディングのスタート

欠点を裏返して魅力に変える

1

2

めざせ、古田新太の世界！！

3

欠点		いい意味で		だから
臆病	→	慎重、ミスしない、 堅実	→	ミスなく堅実な仕事 が得意
ビジョンを 描けない	→	柔軟、仕事を断らない、 素直に受け止めて行動 を変えられる	→	何事にも縛られず柔 軟に仕事ができる

HR STRATEGY

資質を知ること、中高年の経験を現代に活かすことが可能となる

めざせ、古田新太の世界！！

- 成功体験の通りに実施すると、時代と合わないことであっても、その中にある資質に注目すれば、新たなスキルを速くラクに身に着けることが可能
- ここに気づけば、中高年は過去の栄光に意固地にならず、資質を活かして物事を前に進めることで、自然に成果が生まれ、リスクリングも進む上、
- 成功体験から若手を指導する時も、時代背景が違うノウハウではなく、仕事の肝になる「資質と活かし方」ベースで教えることで、再現性を確保できるようになる

資質を知る方法

1

めざせ、古田新太の世界！！

2

3

- 「ありがとう」の声を集める
- 仕事を頼む理由の解像度をあげる
- 「いい意味で」置き換えることで弱味を強みに変換する
- イライラしたことの中身をみつめる
- 叱られたことをみつめる
- 落ち込んだり、嫉妬した理由を見つめる

HR STRATEGY

3

**過去ではなく
今と未来に生きる！！！！**

⇒感情のもつれをなくし、ポジティブに活躍する
勘所

ベテランの活性化研修が機能しない本質

50歳代以上のシニア社員への研修で、過去の栄光と強みを引き出しても、それは今の職場に「無い」ので、ガス抜きにしかない。

1

2

3 過去ではなく未来に生きる！！

4

よくあるアプローチ

- ライフラインやエニアグラム等のパーソナリティテストを活用し、過去輝いていた頃の「強み」を思い出す
- 「強み」をもとに、これから職場でどう貢献するかを考え、動機づけを行い、行動計画を立てる

その結果起きている現象

- 過去の「強み」を活かしたやりたい事を、**現実の現場で任せてくれるとは限らない**（役割が違う、その仕事が無くなっている等）
- 研修という場で高揚して書いた行動計画を宣言しても、現実の職場では、冷ややかだったり、腫れ物に触るような**今まで通りの対応**を受ける

直ぐに今まで通りの意識・行動に戻る

（やろうとしても相手にされない、少しやっても認めてもらえない、経験や年齢によるプライドの高さから、長期間 新たなことにチャレンジする気力が持たない）

「定年までのんびり過ごしたい」「主流から外れて面白くない」といった本音に綺麗ごとは敵わない

ベテランは、過去の栄光ではなく、「今」どう見られたいかを意識させる

うずもれてしまった、やりたいことの本音を掘り出し、これから今の職場でどう進めていくか、未来視点に意識と行動を瞬時に切り替える、心理的なアプローチが中高年を救います。

- 1
- 2
- 3 過去ではなく未来に生きる！！
- 4

ベテランは、「今周りからどう扱って欲しいか」を気づかせ、「そう扱ってもらうには、今周りにどう働きかければいいのか」をハッキリさせることで、職場から浮かず、尊重される存在になる

心理学のアプローチ

何を言ってもタバコを止めないおじいさん



孫と一緒に釣りに行きたいと本音で思うことで

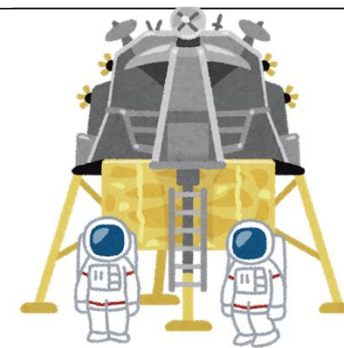


タバコを止めた



ビジネス領域に応用

NASAのアポロ計画も根本は同じアプローチ



本気で10年で人類が月に立つと考え、
たどり着くことだけに集中した
(飛行機の改善をし続けたらロケットになったわけではない)

世界では当たり前 – ソリューションフォーカス（解決志向）

社会心理学、カウンセリングの技法をもとに、未来に目を向けて今を変えるノウハウが世界では確立されており、それがソリューションフォーカス（解決志向）と言います。

1

2

3 過去ではなく未来に生きる！！

歴史

- 1980年代半ばにスティーブ・ド・シェーザーと韓国系米国人女性インスー・キム・バーグというセラピストを中心に米国ウイスコンシン州ミルウォーキーでBFTC（Brief Family Therapy Center）という拠点をづくり、SFAを開発
- 2年で200回もの面談が必要だったセラピーに、ソリューションフォーカス（解決志向）では2回の面談で77%の治癒率を達成するという飛躍的なイノベーションをもたらした
- 1990年代からカウンセリング領域を超え、ビジネス領域に応用、AI（アプリシエイティブ・インクワイアリー）、フィンランド式リレーティング等、組織開発手法として世界25ヶ国まで広がっている。

実績（抜粋）

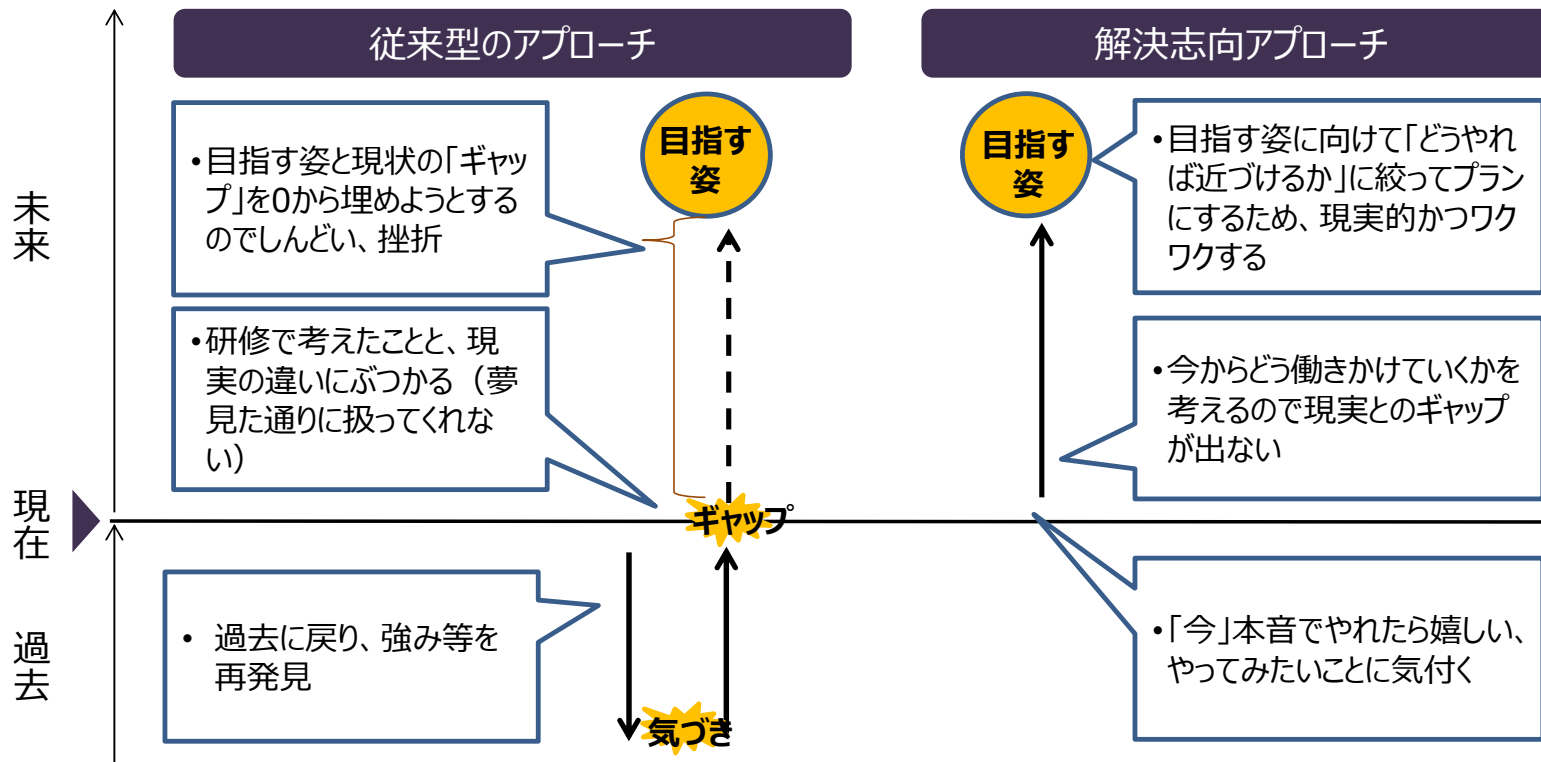


今回は50歳以上の社員の活性化に活用する観点でソリューションフォーカス（解決志向）アプローチを解説します

アプローチの流れ

今から定年までの明るい未来時間イメージを創ることで、「今から未来にこれをやりたい」という欲求を発火させ、「未来に向かっていく」視点を強化します。
未来時間イメージは職場の若手社員と共通であるために、職場に戻ってから周囲と協調性のある具体的な職務行動計画を描けるようになります。

- 1
- 2
- 3 過去ではなく未来に生きる！！



中高年社員がやる気を出すために本当に必要なのは「未来時間イメージ」と「共同体意識」

- 研修で直接扱う
- - 参加者の考えに委ねる

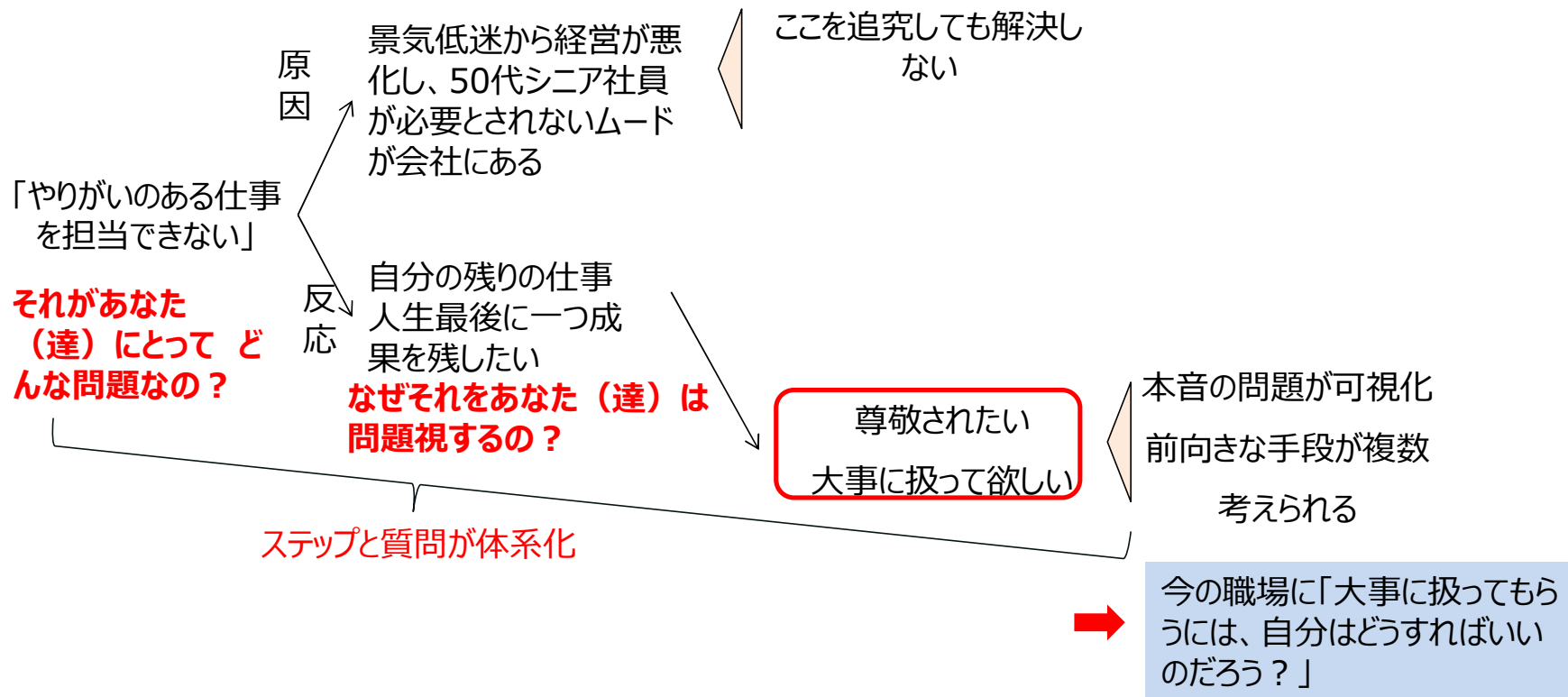
参考) 頭で考えた課題から本音の課題に気づくイメージ

原因を追及しても、自分達で解決出来ないテーマも多いし、前向きな意見が出てきにくい。
「反応」を浮き彫りにすることで「本音」がわかります。

1

2

3 過去ではなく未来に生きる!!!



「未来に向かう視点」に気付いた後、参加者個人だけではなく、関係者に向けて、具体的で確実に乗り越えられるスモールステップを描かせることで、目指す方向へドライブがかかるようになります

人間関係マトリクスを活用することで信頼関係向上に繋げる

人ゆえに相性があることは前提。関係者一人ひとりに知っていることを書き出すことで、人間関係の「温度差」を知り、知らない情報を意識して知るようになる。

1

2

3 過去ではなく未来に生きる！！

		田中さん	斉藤さん	神林さん	...
知っていること	ポジティブ	・~~~~~ ・~~~~~ ・~~~~~			
	ネガティブ	・~~~~~	・~~~~~ ・~~~~~ ・~~~~~	・~~~~~	
感情を共有したこと	ポジティブ	・~~~~~ ・~~~~~ ・~~~~~			...
	ネガティブ	・~~~~~ ・~~~~~	・~~~~~ ・~~~~~ ・~~~~~		
伝えたいこと					...
確認したいこと					...

よく知っていて関係が近い

ネガティブなことしかしらず、苦手

そもそも、よく知らない

参考 ソリューションフォーカスの手法の一つ「リレーシング」を活用した例

リレーシングでは、うつ等でも抜群の効果を発揮する心理学の「質問」と「ステップ」が確立しており、再現性が高く安全で確実に効果が得られます。

1

2

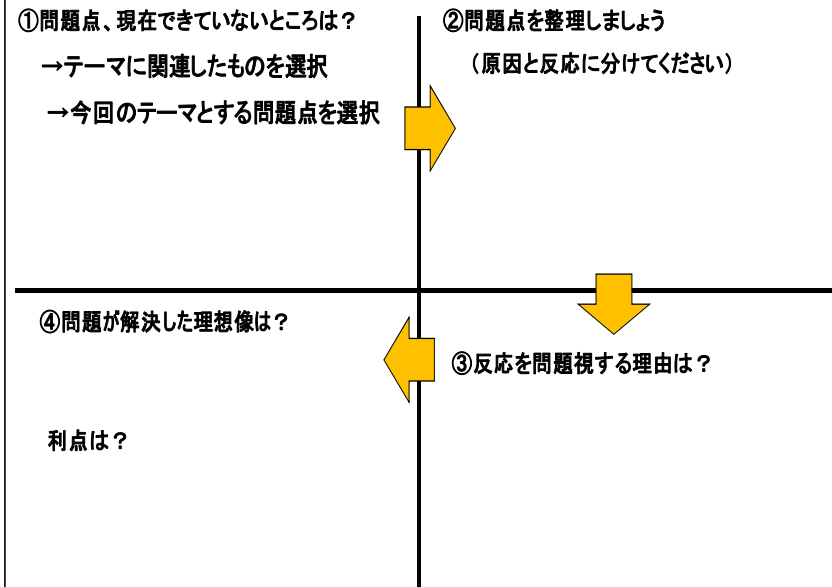
3 過去ではなく未来に生きる！！

12のポイントが自然に散りばめてあり、ワークマットに沿って進行することで、講師の力量によるブレが出にくい仕掛けになっております

リレーシングのワークマットイメージ

リレーシングの12のポイント

1. 理想像を描く
2. ゴールを決める（理想像に近づくために具体的なゴールを設定）
3. サポーターを得る
4. ゴール達成のメリットを探る
5. すでにできていることを見つける（ゴール達成のためにすでに努力していること）
6. 今後どんな成長が見られるかを想像する
7. 想定される困難な部分を見つけ事前に心の準備をする
8. 自信をつける
9. 第一歩としてやることを周囲に公言する
10. 成長の記録をつける
11. 想定される失敗の準備をする
12. 成功を祝いサポーターに感謝する



解決志向は、カウンセリングの世界では普及しているアプローチなので、この技法で中高年を対象に研修を企画する時は、顧問契約しているカウンセラーに相談してみるといいでしょう

対象は中高年だけでなく、周りのメンバーも交えて実施することで効果倍増

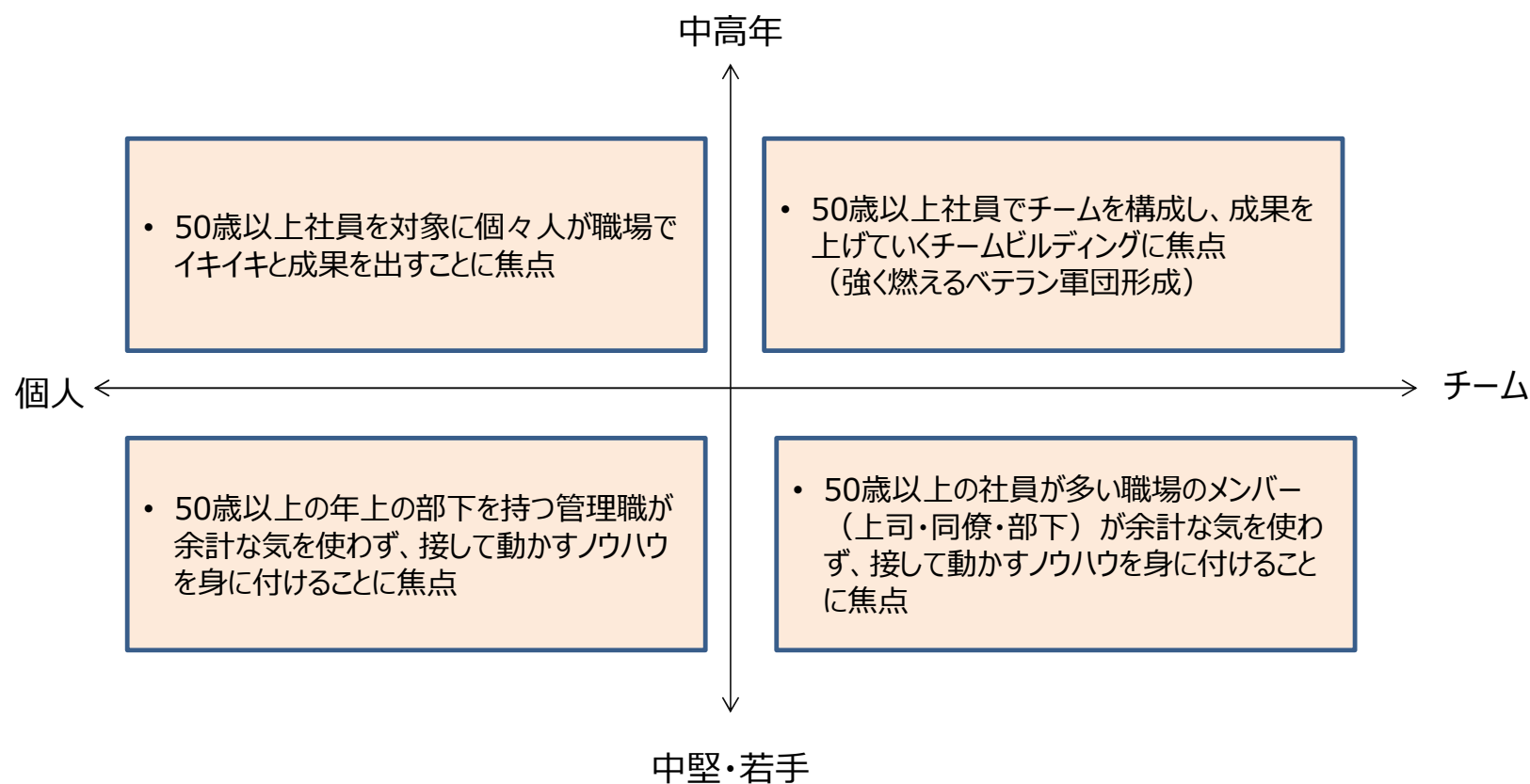
中高年の活性化に向けて解決志向を用いることで本人達だけではなく、受け入れ先の職場の管理職やメンバーの抱える「関わりか方・接し方」の課題も解決することが可能になります。

1

2

3

過去ではなく未来に生きる！！



4

**気を使うより、
コツで動かす！！！！**

⇒中高年だけでなく周り含めたコミュニケーション改善
の勘所

世間の正解を鵜呑みにすると振り回される

中高年本人や周りがコミュニケーションを取るため、褒め方、叱り方、コーチング、NLP等、沢山のテクニックを覚えようとしても、実務が忙しいため、全てを身に着ける余裕がないのが実情。

1

2

3

気を使うより、コツで動かす！！

一発で伝わり、効果があるノウハウに絞って身に着けることが要諦。

年下が中高年を動かすには

叱り方

褒め方

コーチング

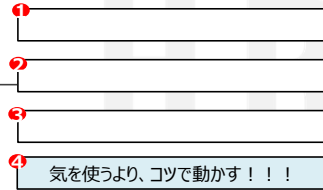
1 on 1



「感謝」伝えれば、相手は期待通りに動くようになる

「感謝」することで人を動かす

褒め方、叱り方、コーチング、NLP等、沢山のテクニックを覚えるより、「感謝」することで全ての人を動かす。



相手の名前をちゃんとと言うと好感度があがる

「相手にやってもらいたい行動」+「感謝の言葉」で動かす

「いつも真っ先に発言してくれて、ありがとう」

「ありがとう」の声のバリエーションを増やす

- ・感謝します：相手の行為や親切にたいして素直に感謝の気持ちを伝える言葉
- ・感激しました：相手の言動に心を動かされた気持ちを伝える言葉。
- ・嬉しいです：嬉しい気持ちを素直に伝える言葉。など、

「感じた想い」が相手の心に刺さる

- ・〇〇さんの一言が心に染みました
- ・〇〇さんに、足を向けて寝られません など

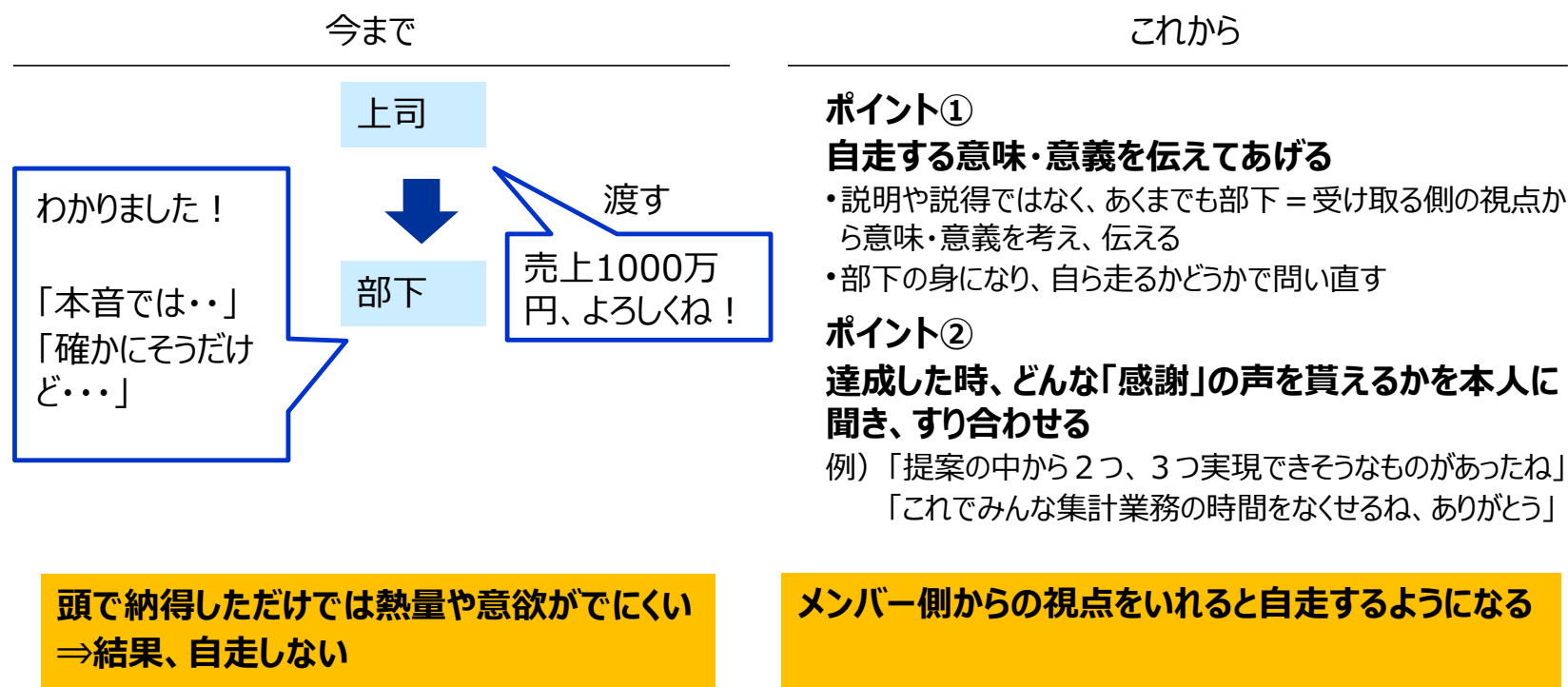
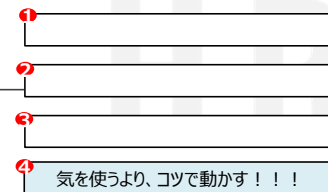
メールの追伸に「ありがとう」を添える

感謝の言葉を伝えると自分が満たされる

取り組む「意味」や「意義」を伝える

意味や意義を感じると、部下は

「**自走続ける**」(言われなくても、達成に向けて、自らやり続け、走り続けるもの)



取り組む「意味」や「意義」を部下自ら見出せるように問いかける

「どれくらいすごいの？」と聞くと部下は自分の仕事の意味付け・価値を考えられるようになる。



本人が自分の言葉で説明できるようになれば、チャレンジする価値が腹落ちし、自走できるようになる

チャレンジを聞いたら「それって、どれくらいすごいの？」を必ず聞く
達成した成果を聞いたら「どれくらいすごいの？」と聞く

例) 市場シェアの中で、どれくらいインパクトがあるものなのか？
部署の中で、どれくらいスケールするものなのか？
社会に対してどれくらい大きな影響を与えていくものなのか？

チャレンジは大きさだけでなく、自分にとっての意味・価値のほうが大事

- 1
- 2
- 3
- 4 気を使うより、コツで動かす！！

指導／FBのコツ ①指示の出し方の基本

あなたは、いま「ハンバーガー」屋で副店長として勤務しています。
今日は 新入りのアルバイトに、ハンバーガーのつくり方を教えることになりました。
ちょうど、「ケチャップの塗り方」を講義しています。
以下の教え方は、非常にまずい部分があります。どこが足りないでしょうか？

ケチャップは、バンズ（パン）の上に、均一に塗って下さい。
そのあとで、レタスとピクルスを生ケチャップを塗ったバンズ
の上にのせて下さい。



「指示」より「コツ」を伝えるのが先

先程の指示は何が悪いか？⇒What（何を：指示）しか言っていない

ケチャップは均一に塗りなさい。そのためには

ケチャップを真ん中に、丸く落とすといいですよ」

赤太字がHow：コツ

考えてみれば、何もできない相手には、「**どうやって**」を教えなければいけないのは、当たり前のことです

コツを話したつもりで指示を積み重ねている

上司「1週間であと20人、イベント参加者を集めてください」

部下「それってどうしたらいいのでしょうか」

上司「まずは最低でも1日5件は市民の自宅に訪問すればいいでしょう」

部下「そのためにはどうしたらいいんですか」

上司「1日30件は電話をかければいいでしょう」

部下「30件もですか」

上司「そう。そのためには電話先リストを毎日50件用意が必要だね」

この場合、コツは何だろう？

指示した内容を解決するために、指示を細かくして積み重ねるのはよくない。
指示を細かくするのではなく、どうすれば解決するか、という視点で組み立てなোস。

- 「たとえば、その30件のなかに、
- 必ず過去に市役所主催のイベントに参加された人がいるはず。
- でも今は来なくなった。
- だったらその電話で、なぜ市役所主催のイベントに来なくなったのか、その理由を聞こう。
- 理由がわかったら、今回のイベントでは解消できたものがあれば、それを案内したいという名目でアポがとれるよね。」

「理由」を伝えると部下は他にも応用できるようになる

ハンバーガー屋を例にとると

「ケチャップは均一に塗りましょう（指示）。
そのためには、ケチャップをバンズ（パン）の真ん中に丸落としなさい（コツ）。
そうすれば、どこから食べても同じ味になるでしょ。（理由）」

「ああ、ハンバーガーはお客様がどこから食べても同じ味になるようにしなければいけないんですね。」そう理解した新入りのアルバイトの行動はどう変化するでしょう



理由がわかれば、その理由の延長線上で、その他のことも見えてくる。
その結果、指示は「覚えること」ではなく、「考えること」に変わる。
そうすると、今度は、仕事とは考え、工夫することだとわかる

指導／FBのコツ② 自分も部下も、全ての人がキャラだと割り切り、旅の仲間と考える

一人ひとりが「キャラ」だと割り切るとストレスと無駄がなくなる。

漫画・アニメ『ONE PIECE』（尾田栄一郎 集英社 週刊少年ジャンプ ）

西遊記



最後に

HRSTRATEGY

中高年、特に年上部下を戦力化することは、すなわち

DEI

- Diversity（ダイバーシティ：多様性）、
- Equity（エクイティ：公平性）、
- Inclusion（インクルージョン：包括性）

を実現すること他ならない



HRSTRATEGY

ご清聴ありがとうございました



松本 利明（まつもと としあき）
人事・戦略コンサルタント

日本人材マネジメント協会（JSHRM）元執行役員
東京ワーキングママ大学 リーダーコース アドバイザー
HR総研 客員研究員&HRプロスクール講師

〒102-0074
東京都千代田区九段南1-5-6 りそな九段ビル5階
TEL: 03-6869-7469
Mobil:090-9677-7890

Email: toshiaki.matsumoto@hrstragey.jp
Facebook <http://facebook.com/matsumoto.toshiaki>
URL <http://hrstrategy.jp/>

HRSTRATEGY