
生涯現役社会に向けた 雇用制度導入マニュアル

～IT 業界における高年齢従業員の確保と活用に向けて～

公益社団法人埼玉県情報サービス産業協会

まえがき

このマニュアルは、会員企業各社が生涯現役社会に向けた雇用制度を導入するに当たっての進め方や検討すべき項目及びその内容・留意点等を順次記載しております。

なお、このマニュアルに記載した例は、実際に生涯現役社会に向けた雇用制度導入に取り組んだ企業の具体的な検討内容や実施事例などを参考にして、当協会の生涯現役社会に向けたシステム構築検討委員会で検討したものです。

生涯現役社会に向けた雇用制度を導入する際のご参考にぜひお役立てください。

生涯現役社会に向けた雇用制度マニュアル 目次

頁数

I. はじめに	4
1. わが国における高齢者雇用の現状	
2. 生涯現役社会に向けた雇用制度導入マニュアル作成の背景と活用の勧め	
II. 当業界における高齢者雇用の現状と生涯現役社会に向けた雇用制度導入の必要性	6
1. 公益社団法人 埼玉県情報サービス産業協会の概要	
2. 当協会における高齢者雇用の現状と課題	
III. 生涯現役社会に向けた雇用制度導入の進め方	10
1. 導入に向けた行動計画の策定	10
2. 導入のための社内検討委員会設置	11
3. 現在の労務構成の確認	11
4. 従業員の生涯現役社会に向けた雇用制度に関する意識調査アンケートの実施	11
5. 制度導入のメリットとリスクの整理	11
6. 想定される問題点や課題の検討及びその対応策の検討	13
7. 導入を目指す制度の具体的内容の検討	14
8. 従業員への説明及び労働基準監督署への就業規則変更届	14
9. 導入後の実施状況のフォローアップ	14
IV. 生涯現役社会に向けた雇用制度導入に当たっての検討項目と留意点	15
1. 導入する雇用制度	15
2. 今後の労務構成のあり方	15
3. 職務開発及び職場・作業環境の整備	15
4. 人事処遇制度等の内容	16
(1) 継続雇用対象者の選定	16
(2) 雇用形態	17
(3) 勤務形態	18
(4) 賃金形態	18
(5) 人事考課及び能力開発	21
(6) 健康管理・安全衛生管理対策	23
(7) 高齢者のモチベーション確保	24
V. むすび	25
[付属資料]	26

I. はじめに

1. わが国における高齢者雇用の現状

長寿大国となったわが国が、活力を失わないようにするためには、高齢者がいきいきと働けるような環境づくりを急ぐことが必須の課題です。

こうした中で、平成 27 年 10 月発表の厚生労働省調査「高齢者の雇用状況」の結果にもあるように、高齢者雇用確保措置について実施済みの企業割合は 99.2%との結果となっており、既に改正高年齢者雇用安定法の効果も浸透してきております。65 歳までの雇用継続の流れは着実に定着してきております。

高齢者雇用推進の目指すところは、生涯を通じて現役として働き続けることができる社会の構築ですが、今後は 65 歳を超えても働き続けることのできる企業・職場をどう増やしていくかというところに焦点が置かれています。前出調査によると、70 歳以上でも働ける企業の割合が今年初めて 2 割を超えた（当埼玉県では 21.7%）との結果がでており、人手不足感のなか、企業が高齢者を貴重な人材資源と位置づけ、高齢者雇用に取り組む企業が増えてはきているものの、7 割以上の人々が「70 歳以上、働けるうちはいつまでも」と回答している“働く人の意識（※）”との乖離はまだ大きい状況です。

※ 資料出所：内閣府「平成 25 年度 高齢者の地域社会への参加に関する意識調査」（2013）

そもそも生涯を現役として働き続けられるようにする社会は、高齢者にとって働く喜びを通じて生きがいを与えるという意義を持つことは言うまでもありません。その意味でも、高齢社会の進展に伴い更に高齢者の雇用の場を広げることが重要ですが、今後の経済社会の構造的変化の大きさを考えると、こうした高齢者雇用推進の流れを更に加速化させていく必要が出てきています。

とりわけ、労働力人口が減少する傾向にある中で、それに歯止めをかけていくことは、わが国の経済の基盤を維持していくうえで不可欠な課題となります。既に、女性活躍推進が重要な政策課題となっていますが、高齢者人材についても労働力としての期待が大きくなってきています。政府の今後の労働力人口の展望に関する試算でも、女性と高齢者の積極的な活用がなければ、労働力の大幅な減少が免れないとの結果が示されているところです。

また、景気が回復して労働市場の需給がひっ迫し、企業の人手不足感が強まっていることも大きな変化です。各企業の採用意欲は強く、非正社員の正社員登用も含めて人材確保の動きが活発になっていますが、まずは自からの企業の従業員を積極的に活用することが優先的な検討課題となります。その場合の重要な労働力確保の選択肢となるのが、業務に精通し、豊富な経験を有する高齢者の継続雇用にはかなりません。

高齢者雇用の推進は、65 歳までの雇用継続という第一のステージから、70 歳あるいはそれを超える年齢も視野に入れた第二のステージへと移行してきています。しかも情勢変化の中でその動きを加速化させることが急務だといえます。このため、65 歳までの雇用継続を実現してきたときの施策や留意点にとどまらず、より高年齢での就業を目指すうえでの課題についての検討を急ぐことが必要となっております。

2. 生涯現役社会に向けた雇用制度導入マニュアル作成の背景と活用の勧め

(1) 上記のような状況を踏まえ、国(厚生労働省)は、全国の各地域において中核的な役割を果たす業界団体を選定し、各業界団体において生涯現役社会に向けた雇用制度(※)の導入に向けたマニュアル等を策定し、その会員企業などに対し生涯現役社会に向けた雇用制度の導入啓発及び策定したマニュアルの普及を図ることを目的とした事業として、「平成27年度業界別生涯現役システム構築事業」を実施したところであります。

(※) 生涯現役社会に向けた雇用制度とは、① 定年の定め廃止 ② 定年年齢を70歳以上とする制度 ③ 70歳以上まで継続して雇用する制度をいい、高齢者が健康で意欲と能力がある限り、年齢にかかわらず働き続けることができる雇用制度です。

(2) 当業界においても後述するように、従業員の高齢化が進むとともに、人材の確保がますます厳しくなることが予想されております。また、高齢者が長年培ってきた経験・技術等により新たなビジネス領域の開拓、そのことによるなお一層の業界の発展など、健康で活力のある高齢従業員に求められる期待値も高まりつつあります。早期に、生涯現役社会に向けた雇用制度確立に向けて取り組む必要があります。

従いまして、当協会では、今のうちから知識と経験豊富な高齢従業員の有効活用と人材確保に向けた対策を検討しておく必要があると考え、「平成27年度業界別生涯現役社会に向けた雇用制度システム構築事業」に取り組む業界団体として応募し、業界団体内に設けた検討委員会で会員企業の代表及び外部専門家のサポートを得ながらこのマニュアルを作成することとした次第です。

(3) このマニュアルは、当協会の会員企業各社において、従業員が定年後も年齢に関わりなく働き続けられる「生涯現役社会に向けた雇用制度」の導入を検討される際の手引書として、検討すべき事項、留意点や対応策などについて、手順を追って分かりやすくまとめておりますので、業界内で共通して活用できるものと考えております。

各社において、このマニュアルをご参考に、その実情や特性に応じた最適な高齢従業員の継続雇用制度の導入をご検討いただければ幸いです。

Ⅱ. 当業界における高齢者雇用の現状と生涯現役社会に向けた雇用制度導入の必要性

1. 公益社団法人 埼玉県情報サービス産業協会の概要

業種の概要：情報サービス業（情報サービス業、ソフトウェア業、情報処理・提供サービス業）

事業内容：情報サービス産業の振興に関する事業

情報サービス産業に関する資料の収集・提供事業

地域の情報化に関する啓蒙普及事業

ソフトウェア開発及び利用の促進に関する事業

福利厚生に関する事業

所在地：埼玉県さいたま市南区沼影 1-13-1 ナリア・テラス 3階

設立年月日：1993年10月

会員数：正会員90社 賛助会員15社（H27年6月末日）

会員従業員総数：約18,000人

関係団体：一般社団法人情報サービス産業協会・一般社団法人全国地域情報産業団体連合会

業界を取巻く経営環境：

情報サービス産業（以下「当業界」という。）は、比較的新しい産業でありながらも、売上高、従業員数ともに、他の基幹産業と比較しても、遜色ない規模まで成長しております。バブルの崩壊、ITバブル、リーマンショック等、景気動向の影響を受けつつも、新しい技術やビジネスモデルの登場などにより、今日では年間売上2兆1兆円、従事者数103万人を抱える産業にまで、成長を遂げて参りました。（年間売上、従事者数は2013年の実績で、経済産業省 経済センサス 特定サービス産業実態調査による。）

当業界では、技術変化のスピードが速いのが特徴ですが、近年では、クラウド技術やネットワーク技術の進展により、ビジネスモデルにも変化が見受けられ、このことに伴い、技術力だけではなく、従業員に求める能力も変化しつつあり、業界としてもなお一層の発展を遂げるべく変革が求められております。

会員企業の現況：

ほかの成熟産業に比べて、まだ高齢従業員は少ない傾向にあるものの、40代、50代の中高齢者層の比率は年々高くなってきています。人材が慢性的に不足傾向にあり、当業界でも労働力減少の影響を受け、若年従業員の確保が困難な状況になりつつあります。前述のとおり、変革期にある当業界ですが、会員企業に対する雇用環境のアンケート結果によれば従業員に占める中高年齢の従業員の比率が高く、中高年齢従業員のなお一層の人材活用について検討の時期に来ております。

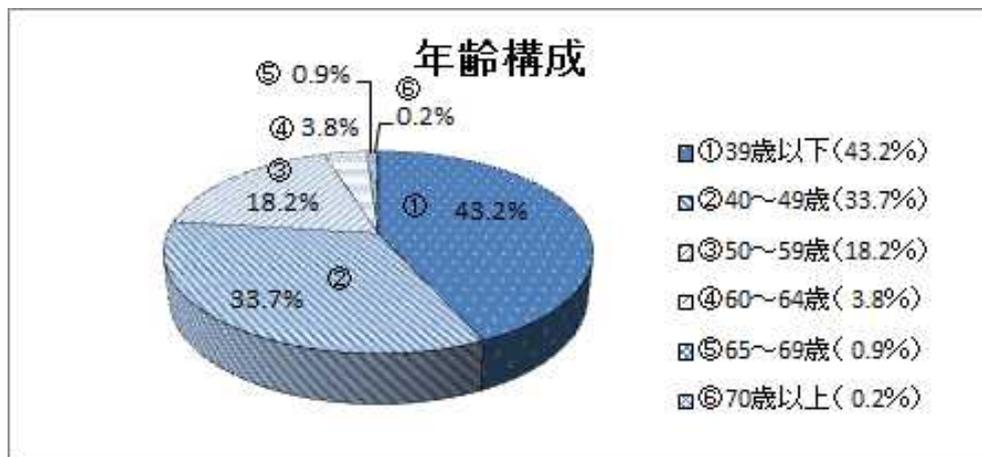
会員企業にとりましても、変革期に応じた高齢者の経験・知恵の活用は重要な課題であり、積極的な取り組みが求められます。

2. 当協会における高年齢者雇用の現状と課題

(1) 当協会を取り巻く雇用環境の現状と課題

本事業の取り組みにあたり、当協会の会員企業に2015年8月に「雇用環境に関するアンケート」を実施し、実態調査を行いました。

まず、回答企業（35社）の従業員年齢構成ですが、下記の通りとなっております。



40歳以上と39歳以下で比較すると、40歳以上が全体の約56.8%をしめ、39歳以下を上回っており、平均年齢は41.1歳との結果であった。また「生涯現役社会を実現するために今後のキャリア形成について考え始める時期」が、39歳以下…25%、40歳から49歳…28.6%、50歳以上…46.4%とキャリア形成について考え始める時期にばらつきが見受けられ、技術変化のスピードが加速化、変革期にある当業界において、長期化した職業人生にいかに向き合うか、といった課題にすでに取り組んでいる企業と、取り組みが遅れている企業とに分かれました。

当業界は、比較的新しい産業ということもあり、若年層が多い業界でしたが、現在では産業創世期に活躍した人材も高齢者層となり、中高年齢労働者層が従業員の半分を占める状況となっております。若年労働者の確保が困難となりつつある雇用環境を踏まえ、これまで少なかった高齢従業員の処遇に慣れていない当業界にとって、今後増えていくと予測される定年を迎える高齢者をどのように処遇していくのか、また高齢者の雇用に伴って出てくるであろう問題点や課題を抽出してその対応策を検討していくことが喫緊の課題であります。調査結果からもわかるように当協会の傘下会員企業においても高齢化が着実に進んでおります。

(2) 当協会の定年及び継続雇用制度の現状と課題

定年及び継続雇用の状況を概観すると、60歳定年の企業がほとんどですが、60歳以降の雇用について定年延長の形で対応する企業が8社ありました。また、65歳以上の雇用について、継続雇用制度をすでに導入済みの企業も12社ありました。

定年年齢の引上げや65歳以上の雇用についてはすでに実施している企業があるものの、現状ではまだまだ取り組みが少ないのが実態です。今後は、当業界でも65歳以上の雇用について真剣に検討していかねばならないと委員会では判断しました。

(3) 高齢者雇用の現状と生涯現役社会に向けた雇用制度導入の必要性

少子化による当業界における労働力不足は深刻化しており、今後の業界発展と企業における人材確保のために、健康で意欲と能力のある高齢従業員を活用は会員企業にとって不可欠となっております。

また、他産業における労働力不足対応として、業務効率化をより進める必要があり、さらにIT化が進展していくことが予測されております。他産業でのIT化推進による技術者・開発人材はもとより、ITに関わる多様な人材が必要となる可能性もあり、高齢者向け業務の掘り起こしも十分可能性が見込まれます。

従いまして、業界としても、定年年齢の引き上げや定年後の継続雇用制度の見直しなどで、高齢従業員の定着化と雇用促進に向けた雇用制度を構築し、安心して働ける雇用環境を整備していくことが求められております。

今回実施した会員企業からのアンケート調査の結果からも65歳以上の従業員活用を20社の企業が検討しております。

(4) 高齢者雇用の課題とされた事項

アンケート調査によると、65歳以上従業員の活用に対する考え方としては、「健康で意欲と能力があれば積極的に活用したい」20社、「健康で意欲と能力があっても活用することは考えていない」15社というアンケート結果となっており、活用を考えていない主な理由としては次のことが挙がっております。

- ・「高齢者にやってもらう仕事がない」
- ・「世代交代の足かせになる」
- ・「健康面・安全面で不安がある」

また、積極的に活用したいと回答した企業からは、高齢者雇用に取り組む場合の問題点、課題として次のことが挙げられています。

高齢者自身の問題として

- ・「業務の品質や効率が低下」
- ・「現役時代に比して身体能力が下がる」
- ・「現役時代に比して健康状態が悪くなる」
- ・「新技術についていけない」

企業側の問題として

- ・「新たな能力開発投資ができない」
- ・「これまでの功績に見合った処遇ができない」

(5) 当協会の取組みの重点課題

重要な観点として、基幹産業として成長してきた当業界も、業界としてなお一層の発展を遂げるべく変革が求められております。かねてからの技術革新の急速化に加えて、インターネット技術が進んだことによるIT適用分野の拡大等、当業界におけるビジネス環境も大きく変化し、顧客ニーズが多様化、複雑化、より高度化する傾向にあります。そのことにより、多様化した技術分野への専門性、加えて単なる「開発」業務だけでなく、「付加価値創造」、「課題」に対しての「問題解決力」「戦略提案力」など、顧客企業からIT企業に、そしてIT企業を組織する従業員にも、求められるものが変化してきており、経営者そしてそこで働く従業員にも意識改革の必要性が高まっています。

また一方、当業界以外の産業においても労働力の減少により、業務効率化が求められており、IT化がますます進展することが予測されます。そのことにより、IT業界の経験と知識のある人材が、開発業務以外のITに関わる多様な人材として要望されることも見込まれ、新たな職域開発の可能性も十分秘めております。

そのような経営環境の中、2015年8月に実施した、「雇用環境アンケート」による、当協会会員企業の年齢構成、定年や継続雇用制度の取り組みへの現状などを踏まえ、高齢者活用のノウハウの蓄積が少ない当業界ではありますが、まずは個別企業の「生涯現役社会に向けた雇用制度」への5年以内の取り組み、高齢者活用への問題点と課題を明確にして、既存のもしくは新たな高齢者向けの職務開発を進めていくことが重要課題であると委員会では判断をしております。

そして、企業は、技術者として長期化する職業期間をどのように人材を活かして、処遇するのか、高齢者となっても、従業員が安心して働けるよう、また生涯設計ができるよう、従業員に対して早くから今後のキャリア形成について考える機会を提供するなど、多様な働き方の選択ができるよう整備していくことが、課題であります。それらの取り組みが、当業界に従事するもしくはしようとしている人材に対しての魅力発信ともなり、定着率や採用にも優位に働くと判断しております。

そして、雇用環境を整えることと同時に、今後の経営環境の変化や将来の方向性等を見据えたうえでの、各社ごとのビジネスモデルの策定や中期的な経営方針による人材育成や組織体制の整備、人事制度構築等を行うとともに、企業の持続的成長を図る観点から戦略的に健康に配慮した健康経営（ヘルスマネジメント）の考え方をしていく必要があります。

一方、従業員自身も、自分のキャリアパスのイメージを描きつつ、その実現のためには自らはどういうふうにあるべきか、新しい技術を積極的に学ぶ、業界技術動向等を見通す先見性を高める等、自己の将来を自分で選択していく力が求められています。また高齢者になっても働き続けるためには、生活習慣や食生活に留意し健康管理の必要性もあります。

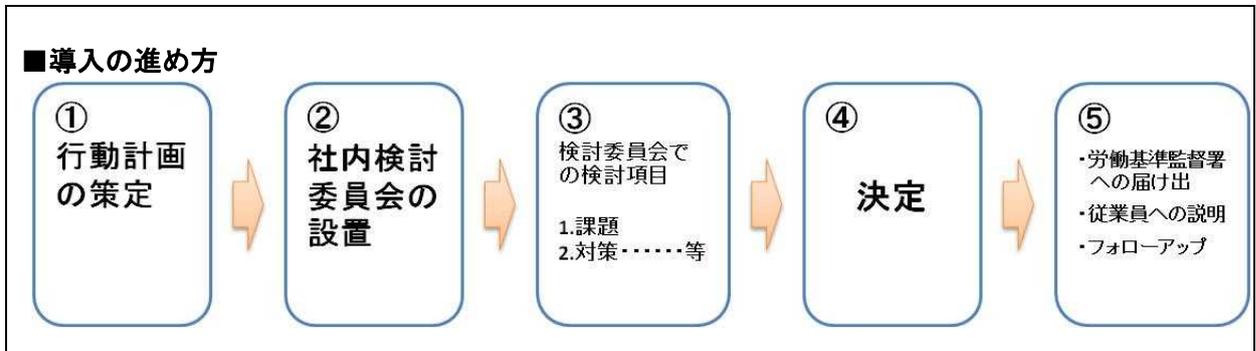
当協会としても、上記の取り組みのうち、個別企業だけではなかなか対応しにくい課題について、今後とも引き続き関係各方面の協力を得ながら、会員企業のバックアップに努めてまいり所存です。

Ⅲ. 生涯現役社会に向けた雇用制度導入の進め方

生涯現役社会に向けた雇用制度を導入するに際しては、企業ごとの職務権限のあり方などにより、また労働組合の有無などにもよって導入のプロセスが異なりますので、個別企業の考え方で最も良い方法を選択してください。(下記は社内検討委員会を立ち上げて行う場合のプロセスを例示してあります)

また、生涯現役社会に向けた雇用制度の有無は、従業員側にとっては労働条件の一部でもあり、また企業側にとっても我が国の当面する最重要課題に積極的に取組む企業として社会的評価が高まり、人材採用において優位に働くことができる等のメリットがあります。

ぜひ制度として導入を行い、また組織的運用とするためにもその労働条件について、規定化し、従業員への制度の周知を行ってください。生涯現役社会に向けた雇用制度を規定化した場合は、就業規則と一体として労働条件となります。周知を行うことで、規定は有効となりますが、従業員が常時10人以上いる企業では労働基準法第89条により、提出が義務づけられておりますので、労働基準監督署に提出する必要があります。



-生涯現役社会に向けた雇用制度導入を検討するに当たっての進め方の一例を次に紹介いたします。-

1. 導入に向けた行動計画の策定

生涯現役社会に向けた雇用制度の導入は、会社運営の根幹となる事項ですので、同業他社の事例を踏まえつつ、計画を立て十分時間をかけて検討することをお勧めいたします。

具体的に11か月かけて検討した企業の導入スケジュールの例を示します。

項目	1か月	2か月	3か月	4か月	5か月	6か月	7か月	8か月	9か月	10か月	11か月
① 社内検討委員会の設置・開催	設 議 ○	●		●		●		●		●	
② 年令別人員等の労務構成の確認	→										
③ 従業員の意識調査(社内ニーズの調査アンケート)		→									
④ 制度導入のメリット・リスクの整理		→									
⑤ 想定される問題点や課題の洗い出し			→								
⑥ 問題点や課題に対する解決策の検討				→							
⑦ 有効な労務管理内容及び人事・処遇制度の検討					→						
⑧ 従業員への説明会、グループ会社等に対する取組状況等の説明、制度導入援助										→	
⑨ 就業規則変更案検討、労使協定締結、労基署への届出										→	

-----それでは、具体的に上記の項目ごとに順次検討していきましょう。-----

2. 導入のための社内検討委員会設置

(1) メンバー選定

各社の実情に応じてメンバーを選定してください。

- ・ 雇用制度検討の担当部門の人だけでなく、社内のトップを含め、関係部署の幹部をメンバーに入れます。状況によっては労働者代表もメンバーとするか検討ください。
- ・ 社外のメンバーとして、顧問社会保険労務士のアドバイスを受けるとスムーズに進めることができます。また、最寄りのハローワークや(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構の高年齢者雇用アドバイザーが相談に応じてくれます。
- ・ その他、予め委員会の開催回数、検討項目など開催要領を定めて検討に入ります。
- ・ **社内検討委員会委員構成の例**
 - 社会保険労務士、高年齢者雇用アドバイザーなどの学識経験者：1～2人
 - 会社経営側：労務担当役員、総務人事部長・課長等：3～5人
 - 従業員代表又は労働組合側：1人 計5～8名程度

(2) 社内検討委員会での検討項目と留意点は、後記IV章(15頁)に記載していますので、それを順次議論し決めていきます。

3. 現在の労務構成の確認

生涯現役社会に向けた雇用制度の導入に当たっては、まず、現在の従業員の年齢別・性別人員構成、職種別人員構成等の労務構成がどうなっているか実態把握をすることが必要です。その実態が制度導入の必要性や検討を開始すべき時期等を判断する際の大きな要因となります。

《様式例》

年 齢	～39 歳	40～49 歳	50～59 歳	60～64 歳	65～69 歳	70 歳～	計
正規従業員	人	人	人	人	人	人	人
非正規従業員	人	人	人	人	人	人	人
計	人(%)	人(%)	人(%)	人(%)	人(%)	人(%)	人

4. 従業員の生涯現役社会に向けた雇用制度に関する意識調査アンケートの実施

制度導入の検討に当たって、問題点を把握するには企業と従業員の双方から見た生涯現役社会に向けた雇用制度の課題と対応策の把握が必要となります。従業員の生涯現役社会に向けた雇用制度に関する考えやニーズを把握するために意識調査アンケートやヒアリング調査を実施します。

具体的な生涯現役社会に向けた雇用制度導入に関するアンケート例を後記資料(28頁)に示しますので、質問項目等は、企業の実情にあわせ追加、削除などして自由に設定し活用ください。

5. 制度導入のメリットとリスクの整理

従業員のアンケート調査と同時に検討委員会メンバーで、制度を導入した場合の企業と従業員のそれぞれのメリット・リスクを整理することが非常に大切となります。

次に、当協会の検討委員会で検討したメリット、リスクの例を示します。

【70歳以上までの継続雇用制度導入のメリット】

【企業にとって】

(1) 技術・技能の確保および伝承

- ① 高齢者の豊富な知識・経験の活用、技術・技能の伝承をとぎれずに継続できる
- ② 若手従業員に対する教育、指導を任せられる

(2) 人材の確保

- ① 技術・技能・経験があり即戦力である
- ② やる気のある人を残せる
- ③ 有資格者を確保できる

(3) 労働力の確保

- ① 労働力不足を補える
- ② 必要な時間帯のみの就労に対応可能

(4) コストの低減

- ① 賃金面で柔軟な対応が可能
- ② 新規採用費を削減できる
- ③ 法定福利費を低減できる

(5) 士気の高揚

- ① 長期雇用の制度化により従業員が安心して業務に集中できる

(6) 企業イメージのアップ

- ① 高齢者の雇用に積極的に取り組む企業として社会的評価が高まる

(7) 新規社員の確保

- ① 本制度の導入にいち早く取り組む企業として新規社員募集に際し、応募者を確保しやすくなる

【従業員にとって】

(1) 将来に対する不安解消

- ① 老後の経済面での不安解消につながる
- ② 収入を確保できる

(2) 生きがい

- ① 生きがいを見出せる
- ② 世の中の役に立っているという自分の存在意義を感じられる
- ③ 活力ある生き生きとした人生を過ごせる

(3) 社会とのつながり

- ① 社会との関わりを保てる
- ② 社会とのつながりを保てることで疎外感や孤立感が解消される

(4) 健康の維持

- ① 働くことで心身ともに健康の維持につながる

【70歳以上までの継続雇用制度導入のリスク】

【企業にとって】

(1) 会社経営の負担増

- ① 契約更新時のトラブル対応で管理の手間が増える
- ② 社内規定の整備で管理の手間が増える
- ③ 高齢者雇用延長の制度化により、若年者の雇用に制限を受ける可能性がある
- ④ 売上が見込めず利益の確保が困難な場合、高齢者の再雇用が負担となる

(2) 業務内容の制約

- ① やってもらうべき適切な業務が決まっていない
- ② 自社にはやってもらうべき業務がない

(3) 作業効率の低下

- ① 健康面の不安、体力の低下、動作が遅いなどから作業効率がダウンする
- ② 判断力が鈍ったり、敏捷性が落ちたりする
- ③ 視覚・聴覚の衰えが問題となる可能性がある

(4) 被災リスクの増加

- ① 会社がとるべき健康管理・安全管理への配慮が従来以上に必要となる
- ② 通勤事故のリスクが増える

(5) 雇用契約上のトラブル増加

- ① 雇止めなど労務管理上のトラブルが増える可能性がある

(6) 士気の低下

- ① 処遇が下がることで高齢者のモチベーションが上がらない
- ② 頑張っても評価されない
- ③ 仕事の内容や責任の重さが賃金に反映されていない
- ④ 再雇用者が上司風、先輩風を吹かず（若年者の士気が下がる）
- ⑤ 仕事内容、時間外などこれまで同様やってもらえと思っていたことをしてもらえない（同上）
- ⑥ 技術・技能・ノウハウの伝承をしてもらえない（同上）

6. 想定される問題点や課題の検討及びその対応策の検討

上記5のリスクの中から、企業にとっての問題点や課題を抽出し対応策を検討します。次に当協会の検討委員会で検討した結果の記載例を示しますので、参考にしてください。

	導入に伴う問題点・課題（リスク）	対応策
(1) 会社経営の負担増	契約更新時のトラブル対応で管理手間が増える	契約更新時のトラブルを避けるため、契約更新条件を契約書内で明確にする
	社内規定の整備で管理の手間が増える	できるだけ手間かかからないようシンプルな制度とする
	高齢者雇用延長の制度化により、若年者の雇用に制限を受ける可能性がある	業務に照らして、次の内容を総合的に判断して適用する ・ どのような仕事をどの世代に担当させるか ・ 高齢者のコスト面の優位性 ・ 法的に継続雇用する義務があるわけではないため、調整弁としての位置付け
	売上が見込めず利益の確保が困難な場合、高齢者の再雇用が負担となる	就業規則や雇用契約書等に、経営状況によっては継続雇用出来ない場合があり得ることを記載しておく
(2) 業務内容の制約	やってもらうべき適切な業務が決まっていない	会社全体の職場・職務の見直しを行い、高齢者向けの業務内容を洗い出す
	自社にはやってもらうべき業務がない	65歳以上が無理なく働ける職場・作業環境を整える 業界全体として65歳以上が働ける仕組みを検討する
(3) 作業効率の低下	健康面の不安、体力の低下、動作が遅いなどから作業効率がダウンする	契約更新時に健康診断結果を勘案して更新する尚、健康状態に支障がある場合やクレーム・ミスが多発する場合、事故を再三起こす場合などは、会社の安全配慮義務の観点から契約更新しないことがある
		体力や健康面を配慮して再配置や異動させる
		短日・短時間勤務に就かせる
		夜間勤務や交代勤務から外す
		屋外労働や悪天候下の仕事をさせないようにする
	動作については人事評価項目に入れ、契約更新時の参考とする	
判断力が鈍ったり、敏捷性が落ちたりする	人事評価項目に判断力や敏捷性といった項目を入れ、契約更新時の参考とする	
視覚・聴覚の衰えが問題となる可能性がある	視覚・聴覚の衰えが問題となる場合は、契約更新時の参考にする。また環境改善を実施する	
(4) 被災リスクの増加	会社がとるべき健康管理・安全管理への配慮が従来以上に必要となる	会社には安全配慮義務があることを管理監督職に今まで以上に徹底する 全社員に安全衛生に関する研修を実施する
	通勤事故のリスク（自転車、バイク、マイカー通勤など）が増える	公共交通機関を利用して通勤できる場合は、リスクの高い通勤手段はできるだけ避ける
(5) 雇用契約上のトラブル増加	雇止めなど労務管理上のトラブルが増える可能性がある	雇止め基準を明確化する 更新面談時に人事評価のフィードバックや契約更新条件を適切に伝える
(6) 士気の低下	処遇が下がることで高齢者のモチベーションがあがらない	定年前に面談を実施し、定年後の業務内容、勤務形態、賃金等についてじっくり話し合った上で配属する
		高齢者でも勤務できることのメリットを強調する
	頑張っても評価されない	業績への貢献度に応じて賞与を支給する 人事評価結果に応じて再雇用契約更新時に昇給する
	仕事の内容や責任の重さが賃金に反映されていない	従事する仕事の内容、責任の違いに応じて賃金額を変える
	再雇用者が上司風、先輩風を吹かす（※若年者の士気低下）	再雇用契約更新時に役割、労働条件について話し合う
	仕事内容、時間外などこれまで同様やってもらえると思っていたことをしてもらえない（※同上） 技術・技能・ノウハウの伝承をしてもらえない（※同上）	再雇用者の役割、労働条件を職場に事前周知しておく 技術・技能・ノウハウの伝承とバトンタッチをする仕組みをつくる

7. 導入を目指す制度の具体的内容の検討

各社の現在の労務構成比率のありかた、制度導入に伴う問題点と解決策などを踏まえ、各社の実情に合わせた検討項目について検討してください。

例えば、検討する項目として挙げられるものは、導入する雇用制度、今後の労務構成のあり方、職務開発、環境整備・設備改善、労務管理・人事処遇制度、健康・安全管理、高齢者のモチベーションの確保、生涯現役であり続けるための教育訓練の機会付与、自己啓発、従業員の意識改革等が考えられますが、これに捉われることなく、現在の各社の高齢者雇用への取り組み状況に応じて、自社として重点的に検討すべき事項を適宜追加するなどして検討してください。

この項目の検討が、各社ごとの実情をとり入れた制度の根幹をなす部分となりますので、十分に検討してください。具体的な事例は、後記「IV. 生涯現役社会に向けた雇用制度導入に当たっての検討項目と留意点」(15頁)に記載しております。参照して頂き、最適な生涯現役社会に向けた雇用制度の導入検討が進められることを願っています。

8. 従業員への説明及び労働基準監督署への就業規則変更届

(1) 従業員への説明

導入決定した65歳以上の継続雇用制度は、従業員の将来への雇用不安が解消され、安定した職業生活が続けられることになり、かつ、企業の活性化につながることを期待されます。決定後、速やかにその内容を従業員全員に説明するようにしてください。

また、グループ会社があれば、グループ会社との会議等で紹介して生涯現役社会に向けた雇用制度の導入促進、浸透を図ってください。

【従業員への説明の例】

- 説明会の実施（対象者向け、全従業員向け）
- 社内報・社内メールによる周知
- 社内会議での説明

なお、従業員への導入した制度の周知のための説明資料として作成されたガイドブックの例を後記(30頁)に示しますので、参考にしてください。

(2) 労働基準監督署への就業規則変更届

各社における生涯現役社会に向けた雇用制度の導入は、就業規則に規定化することにより、制度化が完了しますので、就業規則に盛り込むことを目指してください。

制度導入の就業規則、再雇用規程の具体例を後記(32頁)に示しますので、参考にしてください。

9. 導入後の実施状況のフォローアップ

生涯現役社会に向けた雇用制度の導入の成果と今後の課題と対応策などを把握し、より良い制度とするためにも必要なことですので、フォローアップを行うようにしてください。

IV. 生涯現役社会に向けた雇用制度導入に当たっての検討項目と留意点

各社におかれましては、生涯現役社会に向けた雇用制度導入に当たっての具体的な検討項目と事例を、次に紹介しますので、これを参考に検討ください。

1. 導入する雇用制度

導入を目指す生涯現役社会に向けた雇用制度を企業の実情、将来見通し、現在の雇用に関する社内規程等を勘案し、次の3通りの中から検討します。

- i. 定年の定めの廃止
 - ii. 定年年齢を70歳以上とする制度
 - iii. 定年後、70歳以上まで継続して雇用する制度
- ※ 高齢者が健康で意欲と能力がある限り、年齢にかかわらず働き続けることができる雇用制度です。

(注) 労働契約法第18条で「無期転換ルール」(同一の使用人との間で、有期労働契約が通算で5年を超えて反復更新された場合に、労働者に無期転換申込権が発生。)が導入されましたが、無期転換ルールの特例の適用を都道府県労働局長から受けた場合、定年後、引き続いて雇用される有期雇用労働者(継続雇用の高齢者)については、その事業主に定年後引き続いて雇用される期間は、無期転換申込権が発生しません。

2. 今後の労務構成のあり方

前記(11頁)で把握した現在の労務構成をもとに、今後の労務構成を展望し、会社の今後の事業展開の見通しを勘案した場合の生涯現役社会に向けた雇用制度導入に向けた労務構成のあり方などを検討します。

3. 職務開発及び職場・作業環境の整備

継続雇用者には、現在の担当業務を引き続き担ってもらえるケースが多いかと思われそうですが、制度導入に当たっては、会社全体の職場・職務の見直しを行い、高齢者向けの業務内容を洗い出すとともに、職場・作業環境を整えたいうえで、65歳以上高齢者の継続雇用に向けた勤務時間、勤務日数、非正規・正規の勤務形態、労働時間の短縮など具体的検討に入ることが大切です。

(1) 高齢者用の職務見直しと開発

【当協会検討委員会で検討した高齢者向けの業務の例】

- ① 技術専門職(コンサルタント、ITサービスマネジメント、プロジェクトマネジメント等)
- ② 技術・技能・ノウハウの指導、伝承
- ③ 人脈・経験を生かした営業業務、対外調整・折衝業務(営業系スペシャリスト)
- ④ 教育・研修の担当
- ⑤ 管理職
- ⑥ 管理スタッフ
- ⑦ ヘルプデスク業務・コールセンター業務
- ⑧ 品質管理(ISO対応等)
- ⑨ 監視業務

「企業内だけでは上記のような業務がないケースもありうるのではないか」という意見が委員

会で出ました。今後、当協会でも業界団体として、関係各所の助力を得ながら、引き続き 65 歳以上が働ける職務開発について検討していきたいと思えます。

(2) 職場・作業環境の整備

制度導入に際し、65 歳以上の高年齢者就労の機会の拡大が可能となるような職場・作業環境の整備を併せて検討することも大切です。

当協会検討委員会で検討した【職場・作業環境整備の例】

- ① 在宅でできる環境づくり（インターネット環境、在宅でもできる仕事の開発、等）
- ② リフレッシュ時間の設定
- ③ 判断力、注意力を補完するための改善（原則として一人作業をさせない、等）
- ④ 高齢者向け研修の定期的実施
- ⑤ 高齢者が働きやすいシステムサポート

4. 人事処遇制度等の内容

次に制度設計に当たっての具体的な内容について検討します。会社ごとの人材活用の方針によって、選定基準もそして処遇も異なってくると思えます。定年前、定年後の再雇用に引き続き生涯現役社会に向けた雇用制度としての人事処遇制度をご検討ください。

(1) 継続雇用対象者の選定

65 歳以上の継続雇用対象者を希望者全員ではなく、限定する場合は、従業員の皆様が生涯設計を立てやすいように客観性のある基準（条件）を検討します。次に 65 歳以上の継続雇用対象者の移行基準の具体例を示しますので、参考にしてください。

（なお、希望者全員を継続雇用の対象とする場合には、就業規則に定める解雇事由又は退職事由（年齢に係るものを除く。）に該当する場合には、継続雇用しないという規定を設けることもできます。）

当協会検討委員会で検討した【継続雇用制度の適用対象者を選定する基準の例】

自社のおかれている状況に応じて、下記の項目の中から自社に必要と思われる項目を選択する等、参考にしてください。

- ① 働く意思及び意欲がある者
- ② 直近（再雇用契約前 1 年以内）の健康診断結果において、業務遂行上問題がないと認められる者
- ③ 再雇用契約時点において、私傷病で欠勤していない者
- ④ 協調性があると認められている者
- ⑤ 前年度の人事評価が、決められた基準レベル以上である者
- ⑥ 勤務態度が良好で他の模範となっていると認められている者
- ⑦ 後輩の指導・育成ができる者
- ⑧ 過去〇年間の出勤率が△%以上の者
- ⑨ 業務遂行能力が別に定める基準を満足している者
- ⑩ 専門知識・技術や優れた管理能力等、キャリア・スキルを会社が認めている者
- ⑪ 別に定める体力診断の結果が、決められた基準レベル以上である者
- ⑫ 会社の事業運営に必要とする資格を有する者

(2) 雇用形態

65歳以上の継続雇用者の雇用形態をどうするか検討します。新たな雇用形態を導入する場合には次の例を参考にしてください。

【継続雇用者の雇用形態の例】

1. 正社員

雇用期間の定めがなく雇用された従業員。長期雇用を前提とした企業活動における主戦力。解雇は厳しく制限され、就業規則で定める所定労働時間を勤務し、加えて就業規則等による時間外労働応諾に関する取り決め、法定時間外労働等に対する労使協定がある場合には、その範囲で時間外労働、休日労働も義務づけられている。

近年柔軟な働き方を要望する従業員も増え、企業側もそれに対応する形で、裁量労働制、フレックスタイム制等の導入、あるいは短時間正社員制度（勤務時間が短くても正社員としての処遇をする。）を導入している企業が増加している。

社会保険・定期給与改定・賞与・各種休暇、その他福利厚生を受給対象者で、給与は月給制もしくは日給月給制がほとんど。

（短時間正社員：期間の定めのない労働契約を結び、フルタイムの正社員と比べて、所定労働時間（所定労働日数）が短い正社員。雇用される側の多様なニーズに対応することで、優秀な人材の獲得や社員の定着率の向上、新規採用コスト削減等のメリットあり。）

2. 嘱託社員

嘱託社員の定義については、法律上の定義がないため、企業が独自に定義付けて運用しているのが現状。一般的には、定年後の再雇用者や、専門的知識・人脈などを保有する非常勤の高度人材に対して適用されているケースが多い。

従い、正社員とは処遇が異なるため（例えば所定労働時間、給与等）正社員就業規則は適用とならず、別に嘱託社員就業規則として別に定めるケースが多い。

3. 契約社員

短期雇用を前提とした雇用。専門的知識を有し、特定のプロジェクト業務、研究開発業務等の高度専門職（以下「高度専門職」という。）の業務や、業務に繁閑がある職種などの臨時的業務のために期間を定めて雇用される。勤務時間・賃金等を職務に応じて個別に決定する。

更新という概念もあるが、雇用期間が終了すれば、自動的に退職となる。

（平成25年改正労働契約法第19条により、数次にわたる更新が行われた契約の場合には「期間の定めのない労働契約」（以下「無期労働契約」という。）と同視され、雇止めが無効となること、労働契約法第18条により、更新により有期労働契約が通算5年を超えたときには、労働者からの申し込みにより無期労働契約に転換できることになりました。）

なお、平成27年4月施行の「専門知識等を有する有期雇用労働者に関する特別措置法」により、「高度専門職」と「定年後引き続き雇用される契約社員」（以下「継続雇用の高齢者」といいます。）はその特性に応じた雇用管理に関する特別の措置が講じられる場合に、次の特例が認められます。

「高度専門職」：無期転換申し込み権発生までの期間に関する特例

「継続雇用の高齢者」：同一の事業主に定年後引き続き雇用される期間は無期転換権が発生し

ない特例（P15（注）を参照）

給与制度では、賞与や交通費が支払われることもあり、また社会保険の対象者であるなど福利厚生面は正社員と同等の場合もあるが、期間の定めのある労働契約であること、つまり終期がある契約であるため、正社員の処遇とは同一でないことが多い。

4. パート・アルバイト社員

同じ事業所の正社員と比べ、短期間・短時間で臨時的、もしくは補助・補完的に勤務する雇用形態。原則的に社会保険や交通費支給はあるが、勤務日数によっては適用されない場合もある。（賞与は支給されないケースがほとんど）。勤務時間や日数の希望が通りやすいので、自分のライフスタイルに合わせた働き方ができる。

継続勤務者の処遇決定に際して、既存の従業員の処遇を対比し、継続雇用者の人材活用の観点から検討すると、処遇決定がしやすくなります。下記を一例に御社の雇用形態による処遇について埋めてみてください。

	呼 称	適用する就業規則	期間の定め	給 与 (月給・時給・年俸等)	賞与	退職金
従 業 員	正社員	正社員就業規則	なし			
	嘱託社員	嘱託社員就業規則	あり			
	契約社員	契約就業規則	あり			
	パート・ アルバイト社員	パートタイマー 就業規則	あり			

(3) 勤務形態

65歳以上の継続雇用者の勤務形態をどうするか検討します。本人の希望によって幅広く選べるよう選択肢を多く設け、会社事情だけでなく、継続雇用者のライフスタイルや健康に応じた柔軟な働き方なども考慮した多様な形態が考えられます。勤務日数や勤務時間の組み合わせにより、以下のような例があります。

【継続雇用者の勤務形態の例】

- | | |
|--------------------------------|------------------------|
| ① 常勤 | ⑤ 短日勤務(週3日・4日勤務、隔日勤務等) |
| ② 非常勤 | ⑥ 早出、遅出、日勤、夜勤、交代制勤務 |
| ③ 通常勤務(フルタイム勤務) | ⑦ 在宅勤務など、働き方の区別 |
| ④ 短時間勤務(半日勤務(午前、午後)、パートタイム勤務等) | |

(4) 賃金形態

賃金形態及び賃金額をどうするか検討します。特に65歳以上の継続雇用者の賃金については、公的年金受給額を賃金設計に含めるかなど、企業ごとの判断でご検討ください。

(例えば、65歳以上の継続雇用者については、在職老齢年金の仕組みで年金額の調整がなされ支給されます。年金額の調整は老齢厚生年金部分についてのみ実施され、収入が多くても老齢

基礎年金は全額支給されます。従って、賃金が下がっても一定の生活水準を維持することが可能です。また、働いていても 70 歳に達すれば老齢厚生年金の被保険者ではなくなり、保険料を納める必要はなくなりますが、引き続き対象となり年金額が調整されます。詳しくは、最寄りの社会保険事務所へお問い合わせください。)

【継続雇用者の賃金形態の例】

1. 時間給(労働者の作業した時間を単位として算定)

- ① 月給
- ② 日給月給(欠勤・遅刻・早退の場合はその分賃金を控除)
- ③ 日給
- ④ 時給
- ⑤ 週給
- ⑥ 年俸(業績などを勘案して1年分の賃金を提示する方法)

2. 出来高給(作業能率により決められる能率給)

- ① 歩合給
- ② 業績給

【参考】

労働基準法をはじめとする関連法規には、給与制度の用語の定義はなく、一般論では、何を単位にして賃金を決めるか(年額、月額、日額、時間額)により、年俸制、月給、日給、時給と称していることが多い。

「月給制」(完全月給制) …

月単位で賃金額が決められており、時間外労働手当等の変動賃金以外の月額賃金が固定されている。欠勤してもノーワークノーペイの原則を適用せず、賃金は控除されない。

「日給月給制」…

時間外労働手当等の変動賃金以外の月額賃金は固定されているが、欠勤や遅刻・早退すると、ノーワーク・ノーペイの原則により、月額賃金から控除される。

「日給制」…

賃金額を、1日を単位に決定し、出勤した日数に応じて賃金を支払う制度。雇用契約により、契約した所定労働時間を超えた場合は時間あたりに換算した所定時間外労働に対する賃金の支払いや、その日の労働の合計が法定労働時間を超えた場合は法定時間外割り増し賃金の支払いが必要。支払いがその日払いになることもある。

「時給制」…

賃金が時間当たりで決められている。パートタイマーやアルバイトなどに多く見られる。

「週給制」…

賃金額を1週間単位で決定し、週単位で支払う制度

「年俸制」…

賃金を、1年を単位にして決める方式。プロ野球選手等は広く知られているところだが、企業においても高度専門職や上級管理職などに対して、近年では目標管理・業績管理等の評価制度に連動して採用している企業も見受けられる。年俸額は12か月以上に分割されて支払われるが、会社の取り決めにより自由に設計でき、(労働基準法第24条2項 賃金毎月払いに注意)14分割等のように賞与の様に支払うこともできる。

継続雇用者の処遇条件等の1例を次に示しますので参考にしてください。

職 種	A業務		B業務		
契約形態	1年単位の有期雇用契約(※1)				
継続雇用時・ 契約更新時の条件	別途定める基準をクリアした場合に継続雇用				
勤務形態	フルタイム型	パートタイム型	フルタイム型	パートタイム型	
勤務日数	社員と同様	会社要請の 指定した日	社員と同様	会社要請の 指定した日	
勤務時間	1日7時間(シフト制)		1日8時間	会社が指定した 時間	
休 憩	60分				
休日、休暇等 (※2)	従来通り				
賃 金	支給形態	日給月給	日 給	日給月給	時 給
	賃金水準	原則として定年時の00%。但し個別に決定することがある	従来通り	原則として定年時の00%。但し個別に決定することがある	従来通り
	賃金改訂	原則として契約期間中は、賃金改定は行わない。契約更新時に評価により改定する。但し契約期中でも個別に賃金改定することがある。			
	諸 手 当	リーダー手当あり		公的資格に応じた手当あり	
	時 間 外 勤務手当	法律どおり			
賞 与(※3)	なし				
退 職 金(※4)	なし				
福利厚生	従来通り				
社会保険(※5)	法の考え方(一般的な社員の勤務日・時間との比較で3/4以上勤務する場合は加入)に沿って加入・非加入を決定する。				
雇用保険(※6)	法の考え方(65歳以前から被保険者の場合は被保険者資格継続)に沿って決定する				
人事考課	別に定める行動基準による評価を行い、契約更新の際の基準とする				
そ の 他	会社からの要請があり本人も希望する場合は、企業が任意で定める上限雇用を超えても雇用する場合もあり				

(※1) 雇用の上限(年齢・期間)については、65歳以降の生涯現役社会に向けた雇用制度として企業ごと任意で定めてください。

(※2) 年次有給休暇付与における勤続年数の計算は、定年後継続勤務の場合は、勤続年数も通算されます。また、企業独自の特別休暇(リフレッシュ休暇、傷病休暇等)は、事前に企業で取り扱いを決めておく必要があります。

(※3・※4) 例として「なし」としていますが、賞与・退職金についても、企業の人材活用の方針に従って任意で定めてください。

(※5) 社会保険(厚生年金保険・健康保険)の適用拡大のための法律改正が行われ、平成28年10月より、従業員501人以上の企業で、週20時間以上、月額賃金8.8万以上、勤続1年以上等の要件を満たした場合は社会保険の適用となります。また適用対象企業等について3年以内に検討を加え、必要な措置を講じることになっています。

(※6) 65歳以上の雇用保険について(平成27年11月現在)

- ① 65歳になる前から継続して雇用されている者は「高年齢継続被保険者」になります。
- ② 65歳に達した日以降に、新たに雇用される人は被保険者にはなりません。(「日雇い労働被保険者」を除く)

職 種	C 業務	D 業務	
契約形態	1年単位の有期雇用契約(※1)		
継続雇用時・契約更新時の条件	別途定める基準をクリアした場合に継続雇用		
勤務形態	フルタイム型	個別調整	
勤務日数	個別契約による	週〇日勤務(※7)	
勤務時間	個別契約による	裁量労働制:システムコンサルタント等	
休 憩	60分		
休日、休暇等(※2)	従来通り		
賃 金	支給形態	年俸制	月給
	賃金水準	会社が定めたミッション (業績目標・役割設定等)により 個別契約	個別契約による
	賃金改定	原則として契約期間中は、賃金改定は行わない。契約更新時に評価により改定する。 但し契約期間中でも個別に賃金改定することがある。	
	諸 手 当	—	—
	時 間 外 勤 務 手 当	法律通り	
賞 与(※3)	なし		
退 職 金(※4)	なし		
福利厚生	従来通り		
社会保険(※5)	法の考え方(一般的な社員の勤務日・時間との比較で3/4以上勤務する場合は加入)に沿って加入・非加入を決定する		
雇用保険(※6)	法の考え方(65歳以前から被保険者の場合は被保険者資格継続)に沿って決定する		
人事考課	別に定める行動基準による評価を行い、契約更新の際の基準とする		
そ の 他	会社からの要請があり本人も希望する場合は、企業が任意で定める上限雇用を超えても雇用する場合あり		

(※7) 勤務日数が社員と比較して少ない場合は、守秘義務契約などを締結した上で、副業等も可能として、柔軟性を高めた人材活用の仕組みとすることもできます。

(5) 人事考課及び能力開発

① 65歳以上の継続雇用対象者に対する人事評価表

下記の人事評価表の項目はあくまで例となります。各企業の事情に合わせて、更新判断の基準や賞与査定に利用するなど、考課項目を取捨選択あるいは追加をして高齢者モチベーションアップに役立つよう活用して頂ければと思います。

【人事評価表の例】

年 期 人事評価表

日付: 年 月 日

区分	行動基準（評価項目）	評点	ウェイト	評点*ウェイト
対課題対応	ルールを守っている			
	時間を厳守している			
	真面目に仕事に取り組んでいる			
	判断力を発揮している			
	臨機応変の対応を行っている			
	責任感をもって仕事をしている			
	最新の技術動向に関心を持っている			
	正確な業務遂行が出来ている			
対人対応	チームワークを取っている			
	協調性がある			
	場の雰囲気や和ませている			
	報連相などのコミュニケーションを適切に行っている			
	ビジネスマナー（挨拶、言葉使い等）を身につけて実践している			
	他者の問題行動をきちんと指摘している			
その他	健康であり、体力がある			
	動作が敏捷である			
	身体的にも考え方にしても柔軟性がある			
	期待される役割を果たしている			
合計点				

評点基準
 3:常に全ての行動を取っている
 2:ほぼ行動を取っている
 1:取れていない行動がある
 0:ほとんど行動が取れていない

ウェイト
 各評価項目に重み付けをする
 (Ex.) “1”、“2”

合計点
 各項目毎の“評点*ウェイト”の合計
 最高〇〇点～最低〇点
 ※△点以上を合格ラインの目安とし、それ以下
 の場合は上司、経営者が総合的に判断する

上司コメント

② 能力開発

定年後の円滑な継続勤務のためには、会社が事前に、従業員に対して継続雇用に向けての心構えや健康管理、定年後も生かせる知識・技術の習得などの研修機会を付与することにより、やりがいをもって生き活きと働けるようにしておく必要があります。そして従業員自身にも研修等の機会を通じ、自身の将来を見据えたキャリア構築や生涯設計をあらかじめ行っていくことが重要であるとの認識を持ってもらう必要があります。

次にその教育訓練のカリキュラムの例として委員会が検討したものをあげます。

当協会検討委員会で検討した【能力開発のための教育訓練の例】

生涯現役社会実現のための能力向上セミナー

- ① 技の充実（職務適応能力を高める）
 - ・ 自分自身の職務経歴と強み弱みの明確化、自分が輝くための課題の発見、職務適応能力を高めるために自分に必要なこと
- ② 体の充実（自分の健康は自分で守る）
 - ・ 健康な体づくりのための課題の明確化、正しい生活習慣を身につける
- ③ 学習の機会を与える
 - ・ 技術動向に関するセミナーでの学習
 - ・ ビジネス動向に関するセミナーでの学習
 - ・ ビジネスフェアや展示会等の見学による学習、等
- ④ 生活設計見直しの機会を付与

(6) 健康管理・安全衛生管理対策

① 健康管理対策の検討

企業は、法令遵守やリスク管理の一環として従業員の健康管理対策や安全配慮義務が求められており、従業員が健康を損なうことは会社の生産性の低下など経営上の損失にもつながります。成人病対策、メンタルヘルス対策や過重労働防止対策など、可能な範囲でバランスよく健康管理対策を立案し、遂行することが大切です。

高齢化に伴う健康不安、体力低下、作業効率低下を未然に防ぐため、健康状況の把握、体力測定の実施、メンタルヘルスケアのあり方や方法などを検討します。

当協会検討委員会で検討した【健康管理対策の例】

- ① 健康診断結果を確認した上で、医療判定（要精査、要医療など）とは別に、就業判定（通常勤務可、要就業制限、要休業）について産業医等から意見を聞く。（視力・聴力・体力低下による就業適応力低下にそう就業形態・勤務時間の調整）
- ② 職場全体で従業員の変化に気づき、日常的な声かけや相談対応の実施
- ③ 職場におけるメンタル面での不調要因となる業務の質・量の問題、職場内の人間関係、上司のマネジメントの問題などのチェック機能設定による予防（本人との面談など）
- ④ 特定の人に過度の負担のかからない組織・職場体制の整備
- ⑤ 血圧測定器等の健康器具や、加湿器等の設置
- ⑥ AED（自動体外式除細動器）の設置、従業員に対する救急救命の教育訓練実施
- ⑦ 健康診断結果“再検診”となった従業員のフォロー
- ⑧ インフルエンザ等予防接種の費用負担

② 作業中の安全衛生管理対策

労働安全衛生法で「事業者は快適な職場環境の実現と労働条件の改善を通じて職場における労働者の安全と健康を確保する義務」が求められおり、個々の労働者の就業上の配慮を行う法的な責任があります。

当協会検討委員会で検討した【安全衛生管理対策の例】

- ① 職場の照度管理で視力機能低下を補う
- ② 災害発生を想定した避難訓練の実施
- ③ 禁煙を勧めると共に、喫煙室・コーナー設置による受動喫煙防止
- ④ メンタルヘルスの社内、社外相談窓口設置(ストレスチェックの実施を含む)
- ⑤ 健康診断実施結果の医師等からの意見聴取による就業上の対策検討
- ⑥ 休憩時間の設定
- ⑦ ラジオ体操等の体操の実施(体を動かしてリフレッシュ)
- ⑧ 通勤にはできるだけ公共交通機関を利用させることとし、車通勤を制限
- ⑨ 自転車通勤者には、保険加入の義務付けと自転車交通ルールの教育
- ⑩ 大型ディスプレイを導入

(7) 高齢者のモチベーション確保

定年後、再雇用されて働く場合は、仕事の内容は定年前とあまり変わらないにもかかわらず、賃金、人事処遇等の労働条件は、定年前と比べ低下するケースが多く、再雇用者のモチベーション(仕事への意欲、やる気)の低下を招くおそれが懸念されます。委員会ではそれを補う対策(どのような仕事を担当してもらうかなど)として以下の例があがりました。

当協会検討委員会で検討した【高齢者の士気高揚策の例】

- ① 若年者のサポート(リスクマネジメント等)
- ② 社内教育担当者への任命
- ③ 継続雇用者についても成績による賃金査定を導入(賞与含む)
- ④ 会社からの期待を示す個人別目標設定と優秀者賞賛・表彰による感謝と認知
- ⑤ 役割や業務分担を明確にした上での権限委譲
- ⑥ 高齢者のスキルを活かした特命業務
- ⑦ 経営トップとのコミュニケーション機会の設定
- ⑧ 仕事に誇りを持てるような職場環境づくり(フェロー等の社内資格制度の導入等)
- ⑨ 社内外への情報発信の機会を与える

v. むすび

今回、当協会は、国が実施する「業界別生涯現役システム構築事業」に応募し、業界事情に詳しいコンサルタント、社会保険労務士、その他専門家のアドバイスを受けながら、高年齢従業員活用のための「生涯現役社会に向けた雇用制度導入マニュアル」を作成いたしました。本マニュアルを「生涯現役社会に向けた雇用制度」導入をご検討される際の手引書としてご活用いただけましたら幸いです。

すでに制度の導入を実現されている会員企業におかれましては、点検のための手引書としてご活用いただき、さらにより良い制度となるよう問題点への対応、従業員への周知を図り制度化を定着させてください。また、経営状況、雇用環境等から時期尚早で制度化に至ってない会員企業におかれましても、今後の少子化による労働力不足に備え、高年齢従業員の知識や経験を生かす体制を再検討する際には是非この手引書をご活用ください。

本マニュアルをもとに自社にとって最適な継続雇用制度が導入されるとともに、業界全体に生涯現役社会実現に向けた雇用制度が普及しさらなる活性化が図られることを期待いたします。

当協会は、今後とも業界及び会員各社の発展のために積極的に取組んでまいりますので、引き続きご協力をお願いいたします。

付属資料 目次

1. 埼玉県将来人口推計（年齢3区分別人口）	27
2. 従業員向けアンケート用紙の例	28
3. 従業員への説明資料の例	30
4. 制度導入の就業規則、再雇用規程の具体例	32
5. 情報サービス産業のキャリアマップ	35
【参考】	
1. 平成27年度の高年齢者雇用に関する助成金の紹介	38
(1) 高年齢者雇用安定助成金	
(2) 特定求職者雇用開発助成金	
2. 公共職業安定所一覧	39

1. 埼玉県の将来人口推計（年齢3区分別人口）

■年少人口（0～14歳）

1990年から2010年までの20年間で約25万人減少。今後も緩やかに減少を続け、2020年頃には約88万人、2030年頃には約78万人と、今後10年ごとに約10%ずつ減少する見込み。

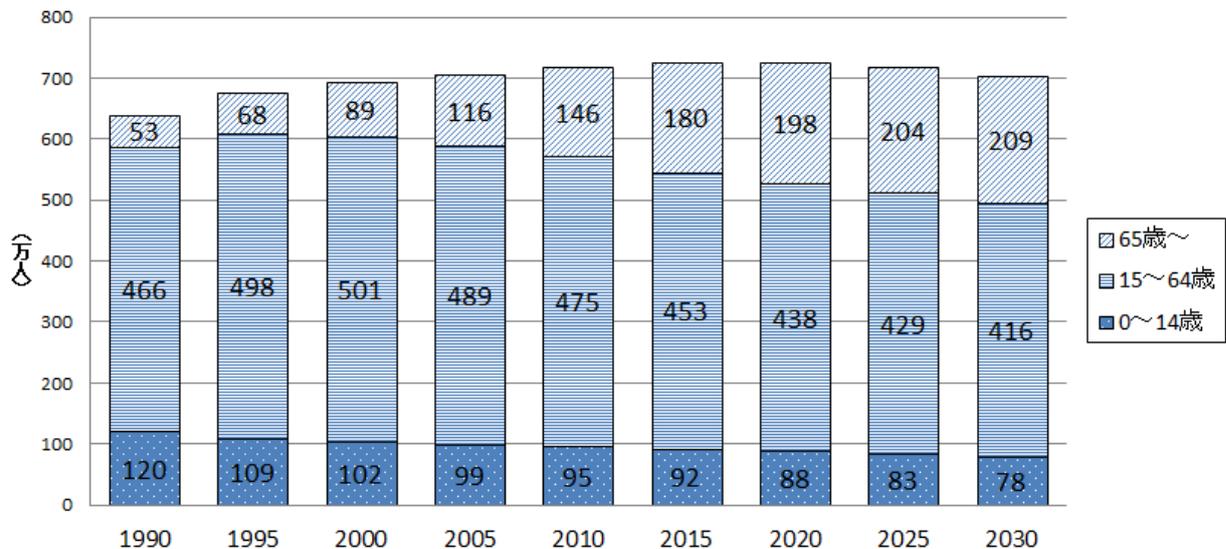
■生産年齢人口（15～64歳）

2000年をピークに、2010年までの10年間で約26万人減少。今後数年のうちに団塊世代が65歳以上となることから、2015年までの5年間でさらに約22万人減少する見込み。2030年頃には約416万人と20年間で約59万人が減少するものと予測。

■老年人口（65歳以上）

1990年の約53万人から2010年には約146万人と20年間で3倍近く増加。2020年頃には約198万人と今後10年間で50万人以上増加する見込み。その後増加幅は小さくなるものの、20年後の2030年頃には約209万人まで増加する見通し。

年齢3区分別人口の推移



※1990年～2010年は「国勢調査」（総務省）

※2015年以降は埼玉県推計

【埼玉県公式ホームページより】

2. 生涯現役社会に向けた雇用制度の導入に関する従業員向けアンケート用紙の例

✓ 該当の□に ください	性別 <input type="checkbox"/> 男性 <input type="checkbox"/> 女性 年齢 <input type="checkbox"/> 15～29歳 <input type="checkbox"/> 30～49歳 <input type="checkbox"/> 50～59歳 <input type="checkbox"/> 60～64歳 <input type="checkbox"/> 65～69歳 <input type="checkbox"/> 70歳以上		
	雇用形態 <input type="checkbox"/> 正社員 <input type="checkbox"/> 嘱託社員、契約社員 <input type="checkbox"/> パート、アルバイト社員		
	所属部署 <input type="checkbox"/> 〇〇部 <input type="checkbox"/> △△部 <input type="checkbox"/> ●●部 <input type="checkbox"/> ▽▽部		
1. 生涯現役雇用制度に関して ○を付してください			
①	生涯現役社会に向けた雇用制度は必要だと思いますか？	<input type="checkbox"/> 必要だと思う <input type="checkbox"/> 必要だと思わない <input type="checkbox"/> どちらとも言えない <input type="checkbox"/> 分からない	
2. ご自身の働き方についてのお考え ○を付してください			
②	何歳まで働きたいですか？	歳まで(※数字を記入ください) <input type="checkbox"/> 会社が必要としてくれるなら、体が元気で働ける限り	
3. ご自身の公的年金について ○を付してください			
③	自分の年金額は分かっていますか？	<input type="checkbox"/> 年金額は分かっている <input type="checkbox"/> 年金額は分からない	
④	働いている場合、一定の条件ですと年金額が減額される仕組みがあります。それをご存知ですか？	<input type="checkbox"/> 制度は十分よく分かっている <input type="checkbox"/> ある程度分かっている <input type="checkbox"/> よく分からない	
⑤	公的年金も含め生活に必要な金額はいくらですか？	万円/月	
4. 65歳以降働くことについて ○を付してください			
⑥	どういった環境が整うと65歳以降も働きやすいと思いますか？ (最大3つまで選択してください)	<input type="checkbox"/> 65歳以上の人に適した仕事の開発 <input type="checkbox"/> 健康維持・増進策 <input type="checkbox"/> 作業環境や機械器具・設備の改善 <input type="checkbox"/> 短時間勤務など多様な就労形態 <input type="checkbox"/> 仕事の範囲と責任の明確化 <input type="checkbox"/> 新たな知識や技術を学べる機会 <input type="checkbox"/> 人事考課による報酬決定 <input type="checkbox"/> その他()	
⑦	65歳以降も働く方に対してあなたは何を期待しますか？ 既に65歳以降も働いているあなたは、みんなに何を期待されていると思いますか？ (最大3つまで選択してください)	<input type="checkbox"/> 豊富な経験 <input type="checkbox"/> 職場の人間関係の融和 <input type="checkbox"/> 高い技術・技能の活用 <input type="checkbox"/> 知識・技術・経験・ノウハウの伝承 <input type="checkbox"/> 迅速な判断 <input type="checkbox"/> 柔軟な思考 <input type="checkbox"/> 洞察力 <input type="checkbox"/> 新しい知識・技術の取得 <input type="checkbox"/> 年齢を感じない精力的な働き <input type="checkbox"/> 後輩の指導育成 <input type="checkbox"/> 率先垂範 <input type="checkbox"/> 他の社員の模範 <input type="checkbox"/> 真面目な勤務姿勢 <input type="checkbox"/> 人脈 <input type="checkbox"/> その他()	
以下は65歳以降も働きたい方及び65歳以降で既に働いている方のみお答えください。			
5. ご自身の65歳以降の働き方について ○を付してください			
⑧	希望する働き方はどれですか？	<input type="checkbox"/> フルタイム型 <input type="checkbox"/> パートタイム型(1日4時間、週3日など) <input type="checkbox"/> その他()	

⑨	どんな仕事を担当したいですか？	今までと同じ仕事	
		今までとは別の仕事	
		会社から指示されればどんな仕事でも	
⑩	65歳以降働きたいと思う理由は何ですか？ (最大3つまで選択してください)	生活費などの金銭面	
		住宅ローンや子・孫の教育費が必要	
		自分の小遣いに不自由したくない	
		仕事をして(体を動かして)いたいから	
		会社が好きだから	
		会社の仲間と一緒にいられるから	
		社会的なつながり	
		人の役に立ちたいから	
		自分の持っているスキル・知識を生かしたいから	
		健康維持	
		家にいても仕方ないから	
生き甲斐探し			
その他()			
⑪	65歳以降も働けるとして、最も重視する項目は何ですか？ (最大3つまで選択してください)	賃金面	
		労働時間・休日・休暇	
		仕事の量	
		仕事の質	
		健康面・安全面	
		人間関係	
		多様な就労形態	
		自分の持っているスキル・知識が生かせること	
		責任・権限	
		肩書き	
その他()			
⑫	65歳以降働くことに関して不安なことは何ですか？ (最大3つまで選択してください)	健康面・安全面	
		体力の低下	
		モチベーションの低下	
		いつ契約が解除されるかわからないこと	
		金銭面(生計が成り立つか?)	
		労働時間	
		休日・休暇	
		自分に適した仕事かどうか	
		仕事の量・質	
		責任などの精神的負荷	
人間関係			
その他()			
⑬	逆に65歳以降働くことで自信のあることは何ですか？(3つお書きください)(例:体力があること)	1. 2. 3.	
⑭	65歳以降働くことに関して、自分には何が期待されると思いますか？(3つお書きください)(例:技術・ノウハウの伝承)	1. 2. 3.	
⑮	制度導入に際しての疑問点、ご意見、ご要望があればお聞かせください。		

* アンケートへのご回答ありがとうございました。皆様のご意見を参考にさせて頂き、より良い制度の導入を行ってまいります。

提出期限:平成 年 月 日()

3. 従業員への説明資料の例（65歳以降継続雇用ガイドブックの例）

はじめに

このガイドブックは、当社で満65歳を迎えた方で、満70歳まで(※1)継続して勤務を希望される方に対して、その取扱いや手順をまとめたものです。満65歳以降も継続して働くことを希望される方は、このガイドブックの内容を理解いただき、所定の手続きを期日までに取っていただきますようお願いいたします。

なお、詳細は「65歳以降継続雇用規程」(略)に定められていますので、こちらも参照ください。

1. 当社が65歳以降継続雇用制度を導入する背景

当社の定年制は60歳となっていますが、当社の仕事は高齢者(65歳以降)であっても本人の持っている技術力等やモチベーションが高ければ、継続して行っていただける業務もございます。その中で、会社の業務上の必要性があって、65歳以降も継続勤務を希望される方が、次のような条件を充足する場合には是非継続して働いていただき、当社業務の拡大に貢献していただければと思っています。

当社が65歳以降継続雇用制度を導入する具体的な目的は次の2点です。

- (1) 高齢者の業務経験および能力、技術、意欲を有効に活用する。
- (2) 高齢期にあっても就労できる環境を整え、従業員の福祉の向上を図る。

2. 対象となる方

65歳まで勤務をされた方で、65歳以降も継続して勤務を希望され、会社が提示する業務内容・処遇等に合意する方に対して、満70歳(※1)までの期間について1年単位の雇用契約を結んで働いていただくことになります。なお、具体的には次の5つの条件にすべて合致する方が対象となります。

項目	内容
本人条件	・ 満70歳(※1)までの継続雇用を希望し、周囲と協働して働く意欲のある方 ・ 会社の提示する65歳以降継続雇用の処遇条件を承諾する方
健康基準	・ 健康状態が良好で、当社の業務の就労に支障がないこと ・ 直近1年間に傷病等で2週間以上の休みを取っていないこと
勤務基準	・ 勤務態度が良好で、他の従業員の模範となっていること ・ 直近3年間に懲戒処分を受けていないこと
考課基準	・ 直近3年間の人事評価点の評点合計の平均が00点以上であること
会社基準	・ 会社の経営状況に問題がない場合 ・ 面談試験を受け、65歳以降継続雇用に相応しい人材であること

[具体的条件]

3. 担当業務内容

原則65歳到達時に担当していた業務となりますが、会社が適性等を勘案して担当業務の内容を決定します。

また、65歳以降継続雇用期間中に配置転換もあるものとします。

4. 会社内での身分

嘱託としての身分となります。

5. 契約期間

原則満70歳(※1)まで(※2)1年単位の有期労働契約とします。

契約更新は毎年行い、一定の条件(「65歳以降継続雇用規程」第7条)を満たす場合に契約更新をすることになります。その他就業規則に定める解雇事由等に該当する場合には、契約期間の途中でなくても30日前までに通知して契約を解除する場合があります。

6. 処遇条件

「65歳以降継続雇用規程」(略)を参照ください。

7. 申請手順

(1) 申請時期

65歳以降継続雇用を希望される方は、本人が満65歳になる6か月前(※3)までに別紙の「65歳以降継続雇用申請書」で会社に申請してください。

(2) 会社審査

会社は本人からの申請に基づき、『2. 対象となる方』の5つの条件を満たすかどうかを審査し、満65歳になる2か月前(※3)までに継続雇用の可否を本人に通知します。

8. 制度の実施時期

平成 年 月 日

〔別紙〕

000000株式会社御中

65歳以降継続雇用申請書

私は、65歳以降の継続雇用を希望しますので申請いたします。

氏名	Ⓜ
生年月日	昭和 年 月 日
満65歳到達日	平成 年 月 日
住所	〒 TEL:
その他特記事項	

注：満65歳到達日の6か月前までに申請のこと。

〔人事処理欄〕

項目	内容	✓
健康基準	健康診断： 勤務状況：	
勤務基準	懲戒処分の有無	
考課基準	3年前： 2年前： 前年度：	
会社基準	面談試験	

人事担当部門	

採否： 採用 ・ 不採用

(※1) 上限年齢は、個別企業の実情に合わせて設定ください。

(※2) 誕生日が属する「年度末」、「月末」、「賃金締切日」、「70歳まで」等 個別企業の実情に合わせて設定ください。

(※3) 申請期限等は個別企業の実情に合わせて設定ください。

4. 制度導入の就業規則、再雇用規程の具体例

(就業規則変更手続きの詳細は、厚労省ホームページ(URL: <http://www.mhlw.go.jp/>) を参照いただくか、最寄りの労働基準監督署にお問い合わせください。)

【就業規則変更の例】

(定年及び継続雇用)

- 第〇条 定年は、満 60 歳とし、定年年齢に達した日(60 歳)の誕生日の前日)の属する月の末日をもって退職とする。
- 2 第 1 項に関わらず、定年に達した従業員が希望する場合は、退職事由または解雇事由に該当しない限り、定年年齢に達した日の属する月の翌月の初日から満 65 歳に達する日(65 歳の誕生日の前日)の属する月の末日まで、嘱託社員または、パートタイマーとして再雇用する。
- 3 再雇用後の契約期間、賃金、及びその他の労働条件については、「定年退職者再雇用規程」によるものとする。
- 4 満 65 歳に達する日の属する月の翌月の初日から満 70 歳に達する日(70 歳の誕生日の前日)までの継続雇用については、労使協定を締結し、継続雇用契約を締結できる基準を定める。
5. 継続雇用後の契約期間、賃金、及びその他の労働条件については、「65 歳以降継続雇用規程」によるものとする。

【65 歳以降継続雇用規程の例】

(総 則)

第 1 条 この規程は、従業員を従業員が満 65 歳になった以降も継続雇用する場合の取扱基準について定める。

(定 義)

第 2 条 「65 歳以降継続雇用制度」とは、満 65 歳に達した以降従業員を引き続き嘱託またはパートタイマーとして再雇用する制度をいう。

2. 「継続雇用」とは、この規程に基づいて再雇用されることをいう。

(目 的)

第 3 条 65 歳以降継続雇用制度は、次の目的のために実施する。

- (1) 高齢者の業務経験および能力、技能・技術、意欲を有効に活用する
- (2) 高齢期にあっても就労できる環境を整え、従業員の福祉の向上を図る

(対象者)

第 4 条 65 歳以降継続雇用制度の対象者は、次の基準すべてに該当するものとする。

項 目	要 件
本人条件	・ 満 70 歳までの継続雇用を希望し、周囲と協働して働く意欲のある者 ・ 会社が提示する 65 歳以降継続雇用の処遇条件を承諾する者
健康基準	・ 健康状態が良好で、当社の業務の就労に支障がないこと ・ 直近 1 年間に傷病等で 2 週間以上の休みを取っていないこと
勤務基準	・ 勤務態度が良好で、他の従業員の模範となっていること ・ 直近 3 年間に懲戒処分を受けていないこと
考課基準	・ 直近 3 年間の人事評価の評点合計の平均が 00 点以上であること
会社基準	・ 会社の経営状況に問題がない場合 ・ 面談試験を受け、65 歳以降継続雇用に相応しい人材であること

(継続雇用の申請)

第 5 条 本人が継続雇用を希望する者は、満 65 歳に到達する日の 6 カ月前までに所定の様式により、会社に継続雇用の申請をしなければならない。

(継続雇用の決定)

第 6 条 会社は、前条による申請を第 4 条の基準により審査し、継続雇用することを決定したときは、本人に対して再雇用する 2 カ月前までに決定を通知する。ただし、会社業績が悪化している場合は、基準に合致しても再雇用しないことがある。

(再雇用の期間)

第 7 条 65 歳以降継続雇用者の雇用契約期間は 1 年間とし、満 70 歳に到達するまで契約を更新する。ただし、次の条件のすべてに該当しないときは、この限りではない。

項目	項目
本人条件	・ 満 70 歳までの継続雇用を希望し、周囲と協働して働く意欲のある者 ・ 会社の提示する処遇条件を承諾する者
健康基準	・ 健康状態が良好で、当社の業務の就労に支障がないこと ・ 直近 1 年間に傷病等で 2 週間以上の休みを取っていないこと
勤務基準	・ 勤務態度が良好で、他の従業員の模範となっていること ・ 直近 1 年間に懲戒処分を受けていないこと
考課基準	・ 前年度の人事評価の評点合計が 00 点以上であること
会社基準	・ 会社の経営状況に問題がない場合

(身 分)

第 8 条 65 歳以降継続雇用者の身分は嘱託またはパートタイマーとする。

(業 務)

第 9 条 65 歳以降継続雇用者の業務は、本人の経験、能力を勘案し、個別に決定する。

(継続雇用者の処遇条件)

第 10 条 満 65 歳になって、継続雇用する場合の処遇条件は別表 1 の通りとする。

2. 契約を更新する場合の処遇条件は、会社の経営状況、業務量、前年度の人事評価、勤務態度その他を勘案して個別に決定する。

(契約更新しない場合)

第 11 条 会社は、第 7 条に定める基準に合致しない場合など次期の契約更新をしない場合は、契約期間満了時の 30 日前までにその旨を本人に通知する。

(契約の終了)

第 12 条 継続雇用者が次の各号のいずれかに該当するときは、雇用契約を終了する。

- (1) 雇用契約期間が満了し、更新しないとき
- (2) 死亡したとき
- (3) 会社が定める雇用上限に達したとき(70 歳)
- (4) 雇用契約の解約についての届を提出し、会社が受理したとき

(契約終了の申し出)

第 13 条 65 歳以降継続雇用者が契約期間の途中または終了を以って、自己都合によって契約の終了を希望するときは、1 か月前までに会社に雇用契約の解約についての届を提出しなければならない。

(契約の途中解消)

第 14 条 65 歳以降継続雇用者が就業規則第〇条および第〇条に定める解雇事由、懲戒解雇事由に該当した場合は、契約期間中といえども、手続きをふんで雇用契約を終了する。

(その他の勤務条件)

第 15 条 給与の支払いは月払いとする。

2. 就業規則第〇章(服務規律)、第〇章(退職および解雇)のうち第〇条解雇、第〇章(表彰および制裁)、第〇章(安全衛生・災害補償)等の各規程を継続雇用者に準用する。

(実施期日)

第 16 条 この規程は、平成 年 月 日より実施する。

別表 1

契約形態	1 年単位の有期雇用契約(満 70 歳まで)	
継続雇用時・契約更新時の条件	第 4 条または第 7 条に定める基準をクリアした場合	
勤務形態	原則として一般従業員と同様とする	
勤務日数	一般従業員と同様とする	
勤務時間	一般従業員と同様とする	
休憩	一般従業員と同様とする	
休日、休暇等	一般従業員と同様とする	
賃金	月払い	
賃金・賞与	賃金水準	個別に決定する
	賃金改定	原則として賃金改定は行なわないが、契約更新時は個別に決定する。
	諸手当	なし
	時間外勤務手当	従前通りとする
	賞与	なし

退職金	なし
福利厚生	一般従業員と同様とする
社会保険	法の考え方(一般的な社員の勤務日・時間との比較で 3/4 以上勤務する場合は加入)に沿って、加入・非加入を決定する
雇用保険	法の考え方(65 歳以前から被保険者の場合は被保険者資格継続)に沿って決定する
人事評価	別に定める人事評価を行い、契約更新の際の基準とする
その他	会社からの要請があり本人も希望する場合は、70 歳を超えても継続雇用する可能性がある

5. 情報サービス産業のキャリアマップ

資料出典：独立行政法人情報処理推進機構「ITスキル標準V3 2011」抜粋

【ITスキル標準によるキャリアフレームワーク】

横軸に職種、縦軸に能力レベルの深さをとった全体図。11職種 35専門分野、7レベルに分類。

職種	マーケティング		セールス		コンサルタント	ITアーキテクト		プロジェクトマネジメント		ITスペシャリスト					アプリケーションスペシャリスト		ソフトウェア開発		カスタマーサービス		ITサービス管理		エデュケーション												
	マーケティングマネジメント	販売チャネル戦略	マーケティングコミュニケーション	訪問型コンサルティングセールス	訪問型製品セールス	メディア利用型セールス	インダストリー	ビジネスフロンティア	インフラストラクチャー	インテグレーション	アプリケーション	システム開発	ネットワークサービス	クラウドソーシング	ソフトウェア製品開発	プラットフォーム	データベース	アプリケーション共通基盤	システム管理	セキュリティ	業務システム	基本ソフト	ミドルソフト	応用ソフト	ハードウェア	ソフトウェア	ファシリテイトマネジメント	運用管理	システム管理	オペレーション	サービスデスク	研修企画	インストラクション		
レベル7																																			
レベル6																																			
レベル5																																			
レベル4																																			
レベル3																																			
レベル2																																			
レベル1																																			

【達成度レベル評価】

専門領域でのスキルの熟達を前提としたうえで、各スキルや知識を総合し、顧客の要求する成果として、どのレベルの経験と実績が求められるかを段階ごとに定義したもの。

レベル	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5	レベル6	レベル7
価値創造への貢献	業務上の課題の発見、解決が出来る(活用)				ビジネス、テクノロジー、メソドログをリードする(創出)		
	指導の下に実施	業務を実施	業務範囲(プロジェクト)内をリード	社内に貢献	業界に貢献	業界をリード	
						市場への影響力がある	
						市場で認知される	
					社内で認知される		
要求作業の達成				指導できる			
			独力で全てできる				
		一定程度であれば独力できる					
	指導の下でできる						
評価範囲						業界の成員としての成果	
評価対象					組織の成員としての成果		
	個人としての成果						

◆レベル7

プロフェッショナルとしてスキルの専門分野が確立し、社内外において、テクノロジーやメソドログ、ビジネスを創造し、リードするレベル。市場全体から見ても、先進的なサービスの開拓や市場化をリードした経験と実績を有しており、**世界で通用するプレーヤ**として認められる。

◆レベル6

プロフェッショナルとしてスキルの専門分野が確立し、社内外において、テクノロジーやメソドログ、ビジネスを創造し、リードするレベル。社内だけでなく市場においても、プロフェッショナルとして経験と実績を有しており、**国内のハイエンドプレーヤ**として認められる。

◆レベル5

プロフェッショナルとしてスキルの専門分野が確立し、社内においてテクノロジーやメソドログ、ビジネスを創造し、リードするレベル。社内において、プロフェッショナルとして自他共に経験と実績を有しており、**企業内のハイエンドプレーヤ**として認められる。

◆レベル4

プロフェッショナルとしてスキルの専門分野が確立し、自らのスキルを活用することによって、独力で業務上の課題の発見と解決をリードするレベル。社内において、プロフェッショナルとして求められる経験の知識化とその応用（**後進育成**）に貢献しており、**ハイレベルのプレーヤ**として認められる。スキル開発においても自らのスキルの研鑽を継続することが求められる。

◆レベル3

要求された作業を全て**独力で遂行する**。スキルの専門分野確立を目指し、プロフェッショナルとなるために必要な応用的知識・技能を有する。スキル開発においても自らのスキルの研鑽を継続することが求められる。

◆レベル2

上位者の指導の下に、要求された作業を担当する。プロフェッショナルとなるために必要な基本的知識・技能を有する。スキル開発においては、自らのキャリアパス実現に向けて積極的なスキルの研鑽が求められる。

◆レベル1

情報技術に携わる者に**最低限必要な基礎知識を有する**。スキル開発においては、自らのキャリアパス実現に向けて積極的なスキルの研鑽が求められる。

ITスキル標準における「達成度指標」のレベル3までとレベル4以上の間には、求められる能力に大きな格差がある。すなわちレベル1～3の「達成度指標」の記述は「チームメンバとしてプロジェクトに参画した経験を有する」ことであって、与えられた業務の遂行に責任を負うことに重点がおかれ、後進の指導などプロフェッショナル人材としての責務や高度な人材能力（成功裡にプロジェクトを達成する能力）は要求していない。これに対して、レベル4以上からは「チームリーダとして成功裡に達成した経験」が求められる。

レベル3は「要件を満たす」作業を「独力でできる」ことを求めている。担当する作業の出来栄えについて責任を有することから、「実務能力」の保有が意識されているが、あくまでも「チームメンバとして」の作業であって、指導力などのパーソナルスキルを含む総合的な能力まで求められているわけではない。ITスキル標準のレベル1～2は担当作業を「指導の下に・・・できる」としている。チームリーダから割当てられた作業を指導されながら実施することができる能力は、問題を解決できる「実務能力」の発揮というよりは、当該作業に必要な「知識」を有し、それを実行できる「技能」を活用している段階である。なお、レベル1については、「指導の下」に「一部の作業ができる」ことが期待されており、求められる能力の大部分は「知識」の保有に焦点をあてて評価できる。

※ 最新情報として、独立行政法人情報処理推進機構から、IT人材育成に利用できる“iコンピテンシディクショナリ”が2015年6月30日に公開され、8月24日にバージョンアップされています。ご興味のある方は下記のURLをご覧ください。

https://www.ipa.go.jp/jinzai/hrd/i_competency_dictionary/

[参考]

1. 平成 27 年度の高年齢者雇用に関する助成金の紹介例

(1) 高年齢者雇用安定助成金

高年齢者の活用促進のための雇用環境整備の措置を実施する事業主に対して助成するものであり、高年齢者の雇用の安定を図ることを目的としています。

[対象となる雇用環境整備の措置]

- ① **新たな事業分野への進出等による高年齢者の職場又は職務の創出**
 - ・ 高年齢者が働きやすい事業分野への進出（新分野への進出）
 - ・ 既存の職務内容のうち高年齢者の就労に向く作業の切り出し（職場または職務の再設計）
- ② **機械設備、作業方法、作業環境の導入又は改善による既存の職場又は職務における高年齢者の就労機会の拡大**
 - ・ 高年齢者が就労の機会の拡大が可能となるような機械設備、作業方法、作業環境の改善等
- ③ **高年齢者の就労の機会を拡大するための雇用管理制度の導入又は見直し**
 - ・ 賃金制度、能力評価制度の導入等
 - ・ 短時間勤務制度、在宅勤務制度の導入等
 - ・ 専門職制度の導入等
 - ・ 研修システム・職業能力開発プログラムの開発等
- ④ **労働協約又は就業規則による定年の引上げ等**
 - ・ 定年の引上げ
 - ・ 定年の定め廃止
 - ・ 希望者全員を対象とする継続雇用制度の導入

(2) 特定求職者雇用開発助成金

① 特定就職困難者雇用開発助成金

高年齢者(60歳以上 65歳未満)等の就職困難者をハローワーク等の紹介により、継続して雇用する労働者として雇い入れる事業主に対して助成されます。

② 高年齢者雇用開発特別奨励金

雇入れ日の満年齢が65歳以上の離職者をハローワーク等の紹介により、1週間の所定労働時間が20時間以上の労働者として雇い入れる事業主(1年以上継続して雇用することが確実な場合に限る。)に対して助成されます。

(※) 助成金の受給要件、助成金額等、詳しくは最寄りの(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構 都道府県支部高齢・障害者業務課等 (<http://www.jeed.or.jp/location/shibu/>) 又は労働局、ハローワークへお問い合わせください。

2. 公共職業安定所一覧（埼玉県）

機関名称	郵便番号	所在地	電話
川 口	〒332-0031	川口市青木 3-2-7	電話 048-251-2901
ハローワーク 川口駅前庁舎	〒332-0015	川口市川口 3-2-2 リブレ川口一番街 2 号棟 1F	電話 048-229-8609
熊 谷	〒360-0014	熊谷市箱田 5-6-2	電話 048-522-5656
熊 谷 (本庄出張所)	〒367-0053	本庄市中央 2-5-1	電話 0495-22-2448
大 宮	〒330-0852	さいたま市大宮区大成町 1-525	電話 048-667-8609
川 越	〒350-1118	川越市豊田本 277-3(川越合同庁舎)	電話 049-242-0197
川 越 (東松山出張所)	〒355-0073	東松山市上野本 1088-4	電話 0493-22-0240
浦 和	〒330-0061	さいたま市浦和区常盤 5-8-40	電話 048-832-2461
所 沢	〒359-0042	所沢市並木 6-1-3(所沢合同庁舎)	電話 04-2992-8609
所 沢 (飯能出張所)	〒357-0021	飯能市双柳 94-15(飯能合同庁舎)	電話 042-974-2345
秩 父	〒369-1871	秩父市下影森 1002-1	電話 0494-22-3215
春 日 部	〒344-0036	春日部市下大増新田 61-3	電話 048-736-7611
行 田	〒361-0023	行田市長野 943	電話 048-556-3151
草 加	〒340-8509	草加市弁天 4-10-7	電話 048-931-6111
朝 霞	〒351-0025	朝霞市三原 1-3-1	電話 048-463-2233
越 谷	〒343-0023	越谷市東越谷 1-5-6	電話 048-969-8609

このマニュアルは、公益財団法人産業雇用安定センター (<http://www.sangyokoyo.or.jp/>) が国（厚生労働省）から受託し実施した、「平成 27 年度業界別生涯現役システム構築事業」に当団体が応募し、下記検討委員会のメンバーで議論し、実状・特色を踏まえ策定したものです。

平成 27 年度業界別生涯現役システム構築事業

生涯現役社会に向けた雇用制度への導入マニュアル

公益社団法人 埼玉県情報サービス産業協会

〒336-0027 埼玉県さいたま市南区沼影 1-13-1 ナリア・テラス 3 階

(TEL : 048-844-5510 FAX : 048-863-2211)

【検討委員会の委員】

(敬称略)

中澤 信雄 (座長)	協会副会長・株式会社埼玉電算センター 代表取締役
田沼 耕三	協会専務理事・AGSプロサービス株式会社 代表取締役社長
深澤 陽平	協会理事・蓼科情報株式会社 代表取締役社長
増古 恒夫	増古技術士事務所 所長 技術士 (情報工学、総合技術監理)
阿部 真弓	阿部社会保険労務士事務所 所長 特定社会保険労務士
手計 将美	一般社団法人 情報サービス産業協会 事務局次長
瀬戸 辰郎	公益財団法人 産業雇用安定センター 事業推進員
内田 陽一 (事務局)	協会事務局長
