
生涯現役社会実現に向けた 雇用制度の導入マニュアル

～高年齢従業員のさらなる活用のために～



FUKUI Association of information & system industry

一般社団法人 **福井県情報システム工業会**

[福井市川合鷺塚町6-1 福井県工業技術センター内]

ごあいさつ

わが国の65歳以上の人口の総人口に占める割合は、26.7%(平成27年9月現在)と世界各国の中で最も高くなっており、670万人を数える団塊の世代が満65歳に到達したころより、わが国の高齢化のペースはさらに速まり労働人口が大幅に減少します。

また、高年齢者の就業者数は、11年連続で増加し就業者総数に占める割合は、10.7%と過去最高になっています。さらに、年金の支給開始年齢の引き上げに伴い、就労を希望する高年齢者が今後増加していく事が予測されます。

そのため、生涯現役雇用制度の確立が喫緊の課題であり、高い就業意欲を有する高年齢者が年齢に関わり無く働ける仕組みの一刻も早い構築が必要となっています。

一般社団法人福井県情報システム工業会は、無理なく各企業が年齢にかかわらず働けるシステムを構築するため、厚生労働省から委託を受けて公益財団法人産業雇用安定センターが実施する「業界別生涯現役システム構築事業」に参加して、会員企業の代表者及び有識者から構成される検討委員会を設け、企業及び働く人にアンケート調査等を行い、様々な角度から業界として課題を洗い出しました。

それらを改善することで「生涯現役」社会の推進に取り組み、不足する労働力を確保するとともに、誰もが生き生きと豊かな職業人人生を過ごすための「生涯現役雇用制度」導入マニュアルを策定したところです。

地方における景気回復の鈍化と先行き不透明な経済環境、雇用環境の中、企業にとっては厳しい経営環境が継続しますが、企業の社会的責任は増大するばかりです。

企業が不足する労働力を長年の経験・知識・技術を持っている高年齢者を積極的に活用して経営の安定に繁栄すると共に、地域経済の活性化に繋がることを切に願うものがあります。

最後に、この事業にご協力頂きました会員並びに関係者の皆様方々に深く感謝申し上げます。

平成28年1月吉日

一般社団法人 福井県情報システム工業会
会長 進藤 哲次

目 次

頁数

I. はじめに	1
1. わが国及び福井県における高年齢者雇用の現状	
2. 生涯現役雇用制度導入マニュアル作成の背景と活用の勧め	
II. 当業界における高年齢者雇用の現状と生涯現役雇用制度導入の必要性	2
1. 一般社団法人 福井県情報システム工業会の概要	
2. 当業界における高年齢者雇用の現状と課題	
III. 生涯現役雇用制度導入の進め方	4
1. 導入に向けた行動計画の策定	
2. 導入のための社内検討委員会設置	
3. 現在の労務厚生の確認	
4. 従業員の生涯現役雇用制度に関する意識調査アンケートの実施	
5. 制度導入のメリットとリスクの整理	
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	
7. 導入を目指す制度の具体的内容の検討	
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について	
9. 導入後の実施状況のフォローアップ	
IV. 生涯現役雇用制度導入に当たっての検討項目と留意点	9
1. 導入する雇用制度	
2. 今後の労務構成のあり方	
3. 職務開発及び職場・作業環境の整備	
4. 人事処遇制度等の内容	
(1) 継続雇用対象者の選定	
(2) 雇用形態	
(3) 職種の再配置・職務の抽出	
(4) 在宅勤務制度	
(5) 賃金形態	
(6) 人事考課及び能力開発	
(7) 健康管理・安全衛生管理対策	
(8) 高年齢者のモチベーション確保	
V. むすび	18
[付属資料]	19

I. はじめに

1. わが国及び福井県における高齢者雇用の現状

未曾有の少子・高齢化が進展し、今後労働力は慢性的に不足していく中、年金支給開始年齢が引き上げられ、高齢者の就労に対する意欲は高いものがあります。

このような背景下、誰もが生き生きと社会に参画できる社会の実現は、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あり、当面は 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ことに焦点が置かれています。しかし、70 歳以上まで働ける企業の割合は、全国平均で 20.1%にとどまっているのが現状です。

また、当福井県においては、満 65 歳までの雇用確保措置導入企業は 99.9%であります。満 70 歳以上までの制度導入企業は 16.9%にとどまっており、労働力確保の観点からも満 70 歳以上まで働ける仕組みづくりが必要です。(厚生労働省「平成 27 年高齢者の雇用状況」)

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上で不可欠な課題です。

高齢者についても労働力としての期待が大きくなり、また長年培った知識・経験・技能等を伝承させることが必要です。

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、より高齢での就業を目指す上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) 当工業会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、また、高齢者が長年培ってきた技術・技能・知識の若年者への伝承等も必要となるなど、高齢従業員の雇用と活用を進めていくことが必要となっております。

従って、当工業会では、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、当工業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。

会員企業において、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年齢者雇用の現状と生涯現役雇用制度導入の必要性

1. 一般社団法人 福井県情報システム工業会の概要

業種の概要	：	情報サービス業
事業内容	：	コンピューターソフト開発・販売等
所在地	：	福井県福井市川合鷺塚町 61
設立年月日	：	昭和 61 年 7 月 26 日
会員数	：	43 社 (H28 年 1 月末日)
会員社員総数	：	3,527 人
業界を取巻く経営環境	：	IT の進展により需要は伸びており、かつより高度なものが求められており、最新の技術等を学んだ技術者が慢性的に不足しています。
会員企業の現況	：	業界としての需要は伸びているものの、地方における技術者の確保が困難であり、慢性的な技術者不足が続いています。そのため、一部の従業員に負担がかかり、ややもすると実労働時間が過長になる傾向が見受けられます。

2. 当業界における高年齢者雇用の現状と課題

(1) 当業界を取り巻く雇用環境

当業界における技術者不足は深刻化しており、今後の業界発展と企業における労働力確保を考えた場合、長年の経験・知識・技術を持っている高年齢従業員の活用は企業にとって不可欠な状況となっています。

定年年齢の引き上げや定年後の継続雇用制度の見直し等の手法を用いて、高年齢従業員の定着化と雇用促進に向けた高年齢者雇用制度を構築し、従業員が年齢にかかわらず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います。

一般社団法人福井県情報システム工業会の人員構成は下記のとおりです。業種の特殊性により全体的に若年労働者が多いですが、今後の少子・高齢化を考えると、高年齢者の積極的な活用が課題といえます。

※人員構成については、回答を頂いた企業のみを集計となっています。

年 齢	～39 歳	40～49 歳	50～59 歳	60～64 歳	65～69 歳	70 歳～	計
従業員	1,272 人	761 人	362 人	124 人	76 人	6 人	2,601 人
比率	(48.9 %)	(29.3 %)	(13.9 %)	(4.8 %)	(2.9 %)	(0.2 %)	(100%)

(2) 会員企業の定年及び継続雇用制度の現状

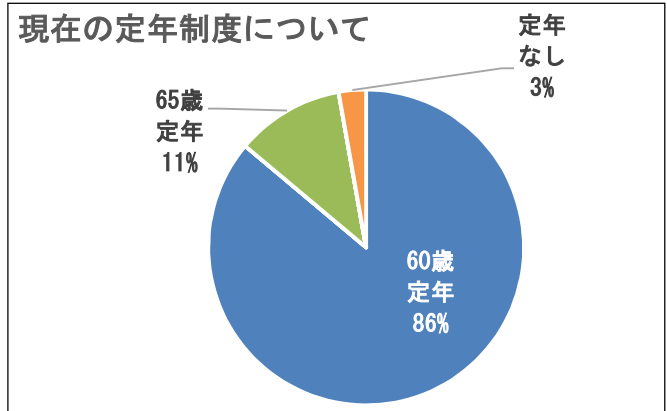
会員企業からのアンケート調査では、次のような回答となっています。

(詳細なアンケート調査結果については、付属資料 20 頁以降を参照)

会員企業と従業員の方へのアンケート調査を実施し、企業の実情を把握するとともに課題、問題点を把握しました。また、従業員の方のアンケート調査も同時に行い、働く人の就労に関する意識調査及び就労希望年齢等について把握しました。会員企業 43 社中 36 社の回答を得て、83.7%の回収率となりました。また、従業員に対するアンケート調査については、従業員を雇用している企業のご協力を得て、各企業 5 名のサンプリング調査を行い 92%の回収率となりました。主な質問に関する回答結果は、下記のとおりです。

① 現在の定年制度

満60歳定年86%、65歳定年11%、定年制なしが3%となっており、満60歳定年が主流となっています。



② 定年後の継続雇用制度

満60歳定年の場合、定年後の継続雇用制度はすべての企業が設けており、継続雇用の更新期間では「1年更新」が90%と一番多く、次いで「6ヵ月更新」10%となっており、継続雇用の上限年齢では65歳が92%と一番多くなっています。

また、65歳以降の再雇用・勤務延長等の継続雇用制度がある企業は8.3%であり、制度はないが運用で実施している企業を含めても、全体の25%でした。

公的年金の支給開始年齢が引き上げられる中、制度導入が求められる結果となりました。

	①ある	②なし	③制度化していないが運用している
企業数	3	27	6

③ 65歳以上を雇用する制度の有無

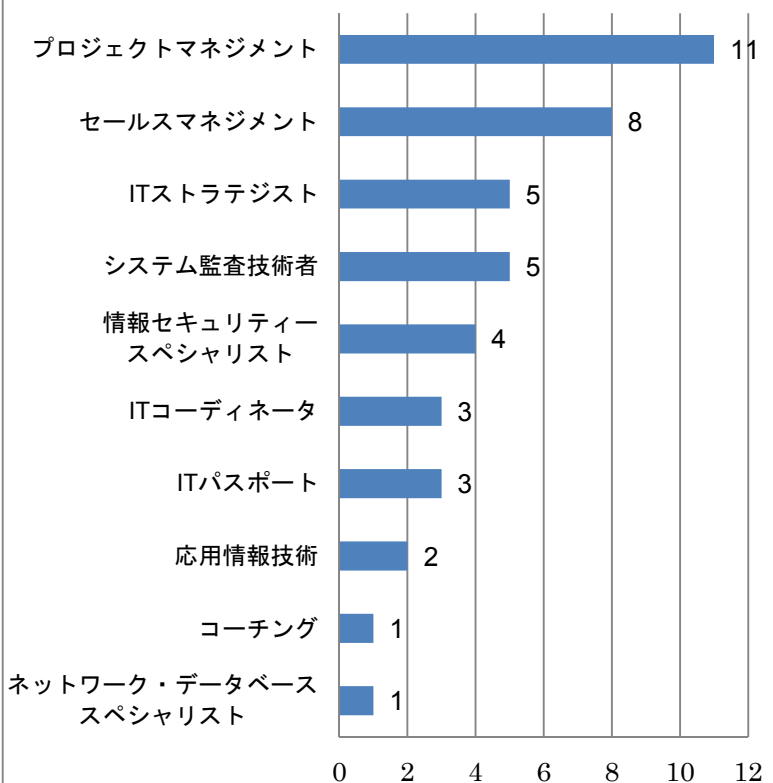
満65歳以降の継続雇用制度については、制度としてある企業が8.3%あり、制度化していないが運用している企業が16%あります。しかし、75%の企業では満65歳以降の継続雇用に関する制度がないため、積極的な取り組みが必要です。

さらに、企業にとってどのような資格を持っていれば、従業員を年齢にかかわらず雇用しますかとの質問では、高いスキル・資格を持っていれば、雇用したい結果となり、具体的には下記のとおりです。

一方、従業員の方々へのアンケート調査結果では、「現状で何歳まで働きたいですか」の質問では、59%の方が満65歳以上であったのに対して、「高齢になり体力・能力に見合った職種・労働時間に変更になった場合には、何歳まで働きたいですか」の質問では、87%の方が満65歳以上を希望する結果となりました。

働く人の就労に対する意識は年齢とともに変化し、各企業はその対応を求められる結果となり、さらに、働く人に「高い専門知識の必要性」、「学習能力の必要性」、「高い処理能力・意思決定」等に関する調査を行った結果、いずれもその必要性は高く、企業として生涯にわたる教育・訓練が求められる結果となりました。

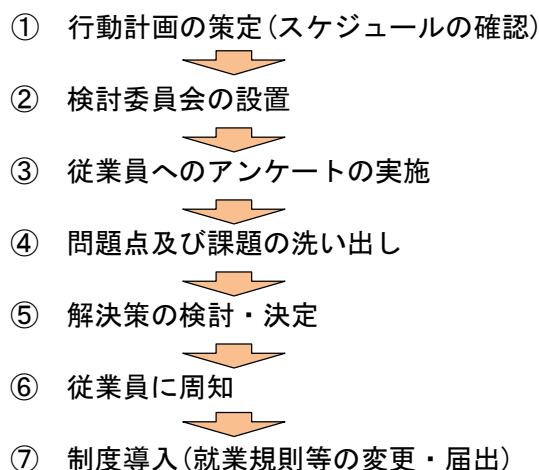
65歳以降の継続雇用に必要な能力・資格



Ⅲ. 生涯現役雇用制度導入の進め方

生涯現役雇用制度の導入に当たっては、次のような手順を進めていくとスムーズな導入を図ることができます。

1. 導入に向けた行動計画の策定



1. 導入に向けた行動計画の策定

まず、生涯現役雇用制度導入するための全体計画を立てることが大切です。

生涯現役雇用制度の導入は、会社運営の根幹となる事項ですので、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。しかし、会員企業の検討体制次第で、期間を短縮することは可能です。

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		○	●	●	●			●		●	
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を検討ください。

- ・ 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：2人
 - 会社経営側：労務担当役員、総務人事部長・課長等：4人
 - 従業員代表又は労働組合側：1人 計7名

人数、構成は企業の実情に合った体制を考えることもできます。

(2) 社内検討委員会での検討項目と留意点は、後記IV(9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

企業の実情を把握するためには、下の表のような年齢区分などで整理すると、将来の労務構成を考える基礎データになります。正規、非正規の従業員数も必要に応じて把握してください。

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、企業と従業員の方へのアンケート調査を実施し、企業の実情を把握するとともに課題、問題点を把握することが必要になります。従業員の生涯現役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。

具体的な生涯現役雇用制度導入に関するアンケート例を後記資料(24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。

次に一般的なメリット、リスクの検討結果の例を示します。

【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) 労働力の確保

- ① 従業員の定着を図ることができる。
- ② 高年齢者になっても勤務することができ、労働力の確保がしやすくなる。
- ③ 高年齢者でも働ける環境であることで、企業イメージが向上し採用が容易になる。

(2) 技術・技能の確保および伝承

- ① 高年齢者の豊富な知識・経験の活用、技術・技能の伝承が促進される。
- ② 高年齢者による技術・技能・経験・ノウハウを教育する体制が取れる。
- ③ 高年齢者の豊富な経験による判断力が生かせる。

(3) 人件費コストの低減

賃金面で柔軟な対応が可能になり、人件費コストの低減を図ることができる。

【従業員にとって】

- (1) 長期安定雇用の実現で、長年に働く安心感があり、従業員のモチベーションが高まる。
- (2) 職場内の融和を図ることができる。
- (3) 生活が安定する（給与面）。
- (4) 働くことのリズムや健康診断の受診などで健康増進につながる。
- (5) 働くことや社会とのつながりで生き甲斐が生まれる。
- (6) 多様な選択が可能となり、ワーク・ライフ・バランスが可能になる。
- (7) 働き方の選択肢が増える。

【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

- ① ポストが不足するとともに、雇用に関する管理業務が増える。
- ② 高齢者雇用延長の制度化により、人事が停滞し若年者の雇用に制限を受ける可能性がある。
- ③ 高齢者用の職務の見直し、職務開発が必要になる。
- ④ 高齢者に適した設備改善や職場環境改善等のコストがかかる。
- ⑤ 高齢者の教育に、コストと時間がかかる。

(2) 作業効率

- ① 健康面の不安、動作が遅いなどから作業効率がダウンする。
- ② 健康に関する不安が増大した、判断力、敏捷性が落ちる。
- ③ 視覚・聴覚の衰えによるトラブルの増加が予測される。

(3) 被災リスク

- 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 労働災害（つまづき、人との接触など）の発生リスクが増える
- ③ 車両の運転業務等に危険がある。

(4) 雇用契約上のトラブル

退職の決定等の労務管理上のトラブルが増える可能性がある。

(5) 士気の低下

- ① 処遇（賃金）が下がることで高齢者のモチベーションがあがらない。
- ② 若年者から、昇給・昇進の機会が遅くなる等の不満が出る。
- ③ 年金を受給することにより、仕事に対する積極性が消失する。

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洗い出し対応策を検討します。下記にその検討結果の例を示しますので、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	<ul style="list-style-type: none"> ○ 労務に関する管理が増える。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 契約更新 ・ 新たな処遇ルール適用 ○ 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。 ○ 高齢者の教育に時間と費用がかかる。また、従事する仕事がない。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 管理増 <ul style="list-style-type: none"> ・ 契約更新時のトラブルを避けるため、賃金等の決定を明確にする。 ・ 加齢による衰えには個人差があるため、個別に決定する。 ○ 高齢者の職務と現役世代の職務及びそれに伴う賃金を明確にすることで、理解を得る。ポストについては、能力で決定する方法を明確にし、継続雇用者については新たな別称を作る。(参与等) ○ 若年時からの研修体系を構築し生涯現役社会に向けた研修カリキュラムとし、戦力としての雇用を明確にする。また、職務の切り出しを行い、高齢者に適した職務を創出する。

②作業効率	<ul style="list-style-type: none"> ○ 健康状態及び身体能力の衰えがある。 ○ やる気の低下と新技術への対応ができない ○ 視力・聴力等の衰えによる品質の低下、作業効率の悪化 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 契約更新時に健康診断結果を勘案して更新する。健康に課題がある場合には、職務の配置換えを行う。また、多様な就労形態で無理のない勤務制度及び職務への配置を行う。さらに、社内で高年齢者に適した職務の切り出しを行い、高年齢者に適した新職務の創出を行う。 ○ 就労意識の向上に向けた研修を行い、就労できることの有意義さ・重要性を理解させるとともに、高齢になった場合でも従事できる職務の切り出しを行う。 ○ 簡単な職場改善等を行い、それでも課題が残る場合には、契約を更新しない。
③被災リスク	<ul style="list-style-type: none"> ○ 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。 ○ 労災(つまづき、人との接触など)の発生リスクが増える。 ○ 車両の運転業務等に危険が伴う。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 会社での安全・衛生教育を見直し、高年齢者に関する研修を充実させる。また、高年齢者の特性を理解し、全社で共有する。 ○ 高年齢者のみならず、全従業員に適用するリスクマネジメントを行い、改善を図る。 ○ 車両の運転業務を必要最低限に抑え、職務の配置換え等を行うことでリスクを軽減させる。
④雇用契約上のトラブル	<ul style="list-style-type: none"> ○ 退職の決定等の労務管理上のトラブルが増える可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 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。
⑤士気の低下	<ul style="list-style-type: none"> ○ 処遇が下がることで高年齢者のモチベーションがあがらない。 ○ 世代交代への足かせになる。 ○ 年金を受給するため、仕事に対する積極性が消失する。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 研修等を通じて、就労に対する意識を変革する。また、長年培った知識・技術の伝承が必要なため、賃金処遇以外の付加価値を付ける。マスター等の呼称制度導入により、だれもが相談しやすい雰囲気を作る。 ○ 賃金体系、評価基準を明確にし、現役世代と高年齢者に適用する人事システムを構築する。 ○ 社内での融合を図り、社会に参画すること及び就労できる喜びを理解させる。

7. 導入を目指す制度の具体的内容の検討

制度導入に伴う問題点と解決策などを踏まえ、業界の実情に合わせた検討項目を挙げて検討してください。以下は例ですが、検討すべき項目は、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等が考えられます。これに捉われることなく、業界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。

(1) 職務の切り出し及び職場・作業環境の改善

会社全体の仕事の見直しを図り、高年齢者に適した職務の切り出しを行う。
また、軽易で安価な職務改善から、取り組む。

(2) 人事処遇制度等の内容

① 継続雇用対象者の選定

継続雇用者の選定に関する評価項目を決定する。

- ② 雇用形態
多様な就労形態を構築し、高年齢者の能力及びニーズに合致する雇用形態を構築する。
- ③ 職種の再配置
適正な評価により現有能力を把握するとともに、能力に見合った部署へ配置する。
- ④ 在宅勤務制度
情報通信機器を活用した「在宅勤務制度」を構築し、柔軟な働き方を創造する。
- ⑤ 賃金形態
能力に見合った賃金制度を構築し、企業の負担を軽減させる。
- ⑥ 人事考課及び能力開発
高年齢者に適した健康等を重視する評価制度を構築し、健康も含めた能力を客観的に判断する。
- ⑦ 健康管理・安全衛生対策
健康診断結果を重視し再検診を勧奨するとともに、リスクマネジメントを用いて危険を軽減させる。
- ⑧ 高年齢者の就労意識改革
就労に対する意識を変える研修等を開催し、高年齢者になった場合の考え方の在り方を学習させる。

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については、従業員全体に周知することで、働く人に安心感が醸成されます。また、会社への帰属意識が高まるものと思われます。

周知については、全従業員対象の説明会の開催または、社内メールでの閲覧等があります。さらに、出来上がった就業規則についても、事業場の見やすい場所への掲示等が必要です。

(2) 労働基準監督署への就業規則変更届

定年、継続雇用に関する事項は法定記載事項のため、所轄労働基準監督署への提出が必要です。また、定年後に適用される就業規則(継続雇用者用)及び再雇用規定等についても作成・届出が望ましいと考えられます。定年後は、労働条件・賃金・退職金制度が大きく変わる場合があるためです。

9. 導入後の実施状況のフォローアップ

継続雇用については、個別労働契約に委ねられる部分が多いため、適切に運用されているかまた、課題・問題点がない等の検証が必要です。

制度自体が成熟したものでなく、また高年齢者のニーズは個人によって差があるため、適宜のフォローアップが必要と思われます。

IV. 生涯現役雇用制度導入に当たっての検討項目と留意点

会員企業において、生涯現役雇用制度導入に当たっての具体的な検討項目と事例を紹介します。生涯現役社会実現のためのフローチャート（27頁）も参考にしてください。

1. 導入する雇用制度

導入を目指す生涯現役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
- ※ 高年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」（同一の使用者との間で、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、定年後、引き続いて雇用される有期雇用労働者（継続雇用の高年齢者）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、一定の要件のもと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(5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、高年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歳以上高年齢者の継続雇用に向けた勤務態様、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) 高年齢者用の職務見直しと開発

【高年齢者向けの業務内容】

- | | |
|----------------------|----------------------------|
| ○ 現役世代への技術・技能指導 | ○ ソフトの保守・点検業務 |
| ○ 開発したソフトなどの・検品・納品業務 | ○ 新製品の検査・テスト業務 |
| ○ 取扱説明書等の作成 | ○ 人脈・経験を生かした営業業務、対外調整・折衝業務 |
| ○ ソフト開発関連業務 | ○ 教育担当係など教育的・助言的な業務 等 |
| ○ サポート業務 | |

(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機械設備、作業方法の改善など、職場・作業環境の整備を併せて検討することも大切です。

【作業環境の改善、休憩室の設置等】

- 視覚、聴力等身体的機能を使う作業について作業補助具等の設置。
 - ・ 照明器具の点検
 - ・ スポット照明の設置・活用
 - ・ 大きな文字での指示文書の作成
 - ・ 文書での指示・通達等
- 判断力、注意力低下を補完する作業方法の改善。
 - ・ 点検作業の精度を向上
 - ・ ダブルチェック制度の確立
 - ・ チェックシートの作成・活用等
- 照明、室温、湿度等の作業環境の改善による作業効率向上と負担軽減。
 - ・ 空調設備の完備
 - ・ 室内、作業箇所、誘導灯のLED化で視力の落ちる高年齢者の労働環境改善
 - ・ スポット照明の設置・活用
- 加齢に伴う体力低下を考慮し、社内における段差の解消または注意喚起
 - ・ 段差を解消するまたは、段差については注意文書を貼付する
- 休憩室の整備。
 - ・ 疲れをいやす休憩室の設置または、既存の休憩室に畳コーナーの設置

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。この項目の内容は、各企業の実情に合わせて設計ができます。

高年齢者を戦力として活用する場合に重要であり、制度によっては高年齢者の労働に対する意欲に差が出る場合もあります。

(1) 継続雇用対象者の選定

65歳以上の継続雇用の場合、できれば希望者全員を継続雇用することが望ましいですが、客観性のある基準を設けて、対象者を限定することも可能です。

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。

(なお、希望者全員を継続雇用の対象とした場合は、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、継続雇用しないことができます。)

【継続雇用制度の適用対象者を選定する基準の例】

- 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 前年度の勤務状況において、懲戒処分を受けていないこと。
(過去3年間の出勤率90%以上、勤務態度(協調性、他の模範、後輩の指導育成等))
- ⑤ 前年度の成績考課で、マイナス評価を受けていない者。
- ⑥ 業務に必要な資格取得を持っている者または、それと同等の能力のある者。

(2) 雇用形態

高年齢者の雇用に対するニーズが多様化していますし、企業も高年齢者が持っている能力を活用する場合、どのような雇用形態が適しているかの検討が必要です。

【継続雇用者の雇用形態の例】

1. 正従業員

雇用期間の定めがなく雇用された従業員。従って現役世代と同様解雇が厳しく制限され、原則としてフルタイムで勤務し三六協定の範囲で残業も義務づけられているが、会社によっては所定労働時間は異なり、裁量労働制や短時間勤務などの正従業員も存在。社会保険・定期昇給・賞与・各種休暇の受給対象者で、給与の算定基準は月給制がほとんど。

定年延長の場合には、この雇用形態となる。

2. 嘱託従業員

正従業員の就業規則とは別に契約を結び、専門分野の職種で定年退職者の再雇用の手段として用いられることが多い。

労働条件等については、現役時代と大幅に変わる場合が多い。

3. 契約従業員

会社と雇用期間を定めて契約し、勤務時間・賃金等を個別に決定。雇用期間が終了すれば、自動的に退職となる。社会保険の対象者で賞与や交通費が支給されるなど、福利厚生面は正従業員と同等の場合もある。専門的な能力が求められる職種や、業務に繁閑のある職種などに多い。

4. パート・アルバイト・短日数勤務従業員

同じ事業所の正従業員と比べ、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。

(3) 雇用保険と社会保険制度の適用

多様な就労形態の場合の社会保険の適用関係は、下記の通りとなります。

雇用形態 (名称の如何を問わず、勤務実態で判断します。)		社会保険制度 (健康・厚生年金)	雇用保険制度	労災保険
1日8時間勤務		○	○	○
パート勤務	3/4以上のもの	○	○	○
	1週20時間以上30時間未満	×	○	○
隔日数等勤務(3/4以上のものは社保加入)		×	×	○

※ 上記の表は目安であり、加入要件についてはそれぞれの法律で定められていますので確認ください。

満60歳以上の方が厚生年金に加入した場合、標準報酬月額相当額に応じて、特別支給の年金が減額されます。また、厚生年金に加入しない時間帯等で就労した場合には、年金の減額はありませぬ。

このように高齢者の能力に見合あった多様な就労形態の構築が、高齢者の幅広い希望に合致すると思われます。

(4) 職種の再配置、職務の抽出

① 高齢になった場合、加齢により能力・体力等が衰えます。定年前の職務に従事させるだけではなく、能力・体力に見合った職種への再配置が必要です。

また、会社全体の仕事の見直しを図り、高齢者に適している職務の抽出も必要です。体力・能力をもち合わせている現役世代が、軽易で補助的な作業を行っている場合も少なくありません。これらの作業に高齢者を専属的に従事させる手法です。

② 継続雇用後の職務変更評価について

継続雇用後高齢になった場合、自然と体力・能力等に衰えが見受けられます。

それらには個人差があるため、高齢労働者を雇用する場合には、特に注意が必要です。

従業員の方の日頃の健康管理に注意するとともに、会社としても健康等に関する注意が必要です。

今後の高年齢者活用を考えた場合、「職務能力」「協調性」「成果・健康」等に関する評価を行い、衰えの著しい方はより軽易な作業・新職務への転換が必要と思われます。

そうすることで、高年齢者は自分の能力・体力等に見合った就労が可能となり、生涯現役に向けた雇用の定着が促進され、また年齢にかかわらず働ける職場が出来るものと思います。

下記の表は、職務変更の必要性を判断する評価表です。

1次評価、2次評価及び本人との面談で、体力等の衰えが著しいと判断された場合には、他の軽易な作業への配置転換を行います。

<p style="text-align: center;">具体例 職務変更評価表</p> <p style="text-align: center;">※ 満60歳以上の職員に対して評価を行う。</p>							
氏名		生年月日		入社年月日		所属	
評価項目	比較評価項目	1次評価		2次評価		コメント	
職務能力	知識						
	経 験						
	報告・連絡・相談						
	コミュニケーション						
協調性	苦情の有無						
	規 律 性						
	社会ルール						
	会社との連携						
	越権行為						
成果・健康	業務遂行性						
	仕事の精度						
	スケジュール						
	健康状態						
	視力・体力						
	社内での健康状態						
総合評価							

◎非常によい ○普通 △悪い ×非常に悪い

(5) 在宅勤務制度

事業主と雇用関係にある従業員が情報通信機器を活用して、労働時間の全部又は一部について、自宅で業務に従事する勤務形態です。在宅勤務は、従業員の方が仕事と生活の調和を図りながら、その能力を発揮して生産性を向上させることができ、また、個々の生きがいや働きがいの充実を実現することができる働き方です。

なお、事業主と雇用関係にある働き方として、在宅勤務以外に、労働者が属する部署があるメインのオフィスではなく郊外の住宅地に近接した地域にある小規模なオフィス等で業務に従事する、いわゆる「サテライトオフィス勤務」や、ノートパソコン、携帯電話等を活用して臨機応変に選択した場所で業務に従事する、いわゆる「テレワーク」があります。但し、各種労働法の適用があり、労務管理上の課題があります。

(6) 賃金形態

賃金形態及び賃金額をどうするか検討します。

- ① 満 60 歳以上 65 歳未満の高年齢者の場合、標準報酬月額相当額と年金月額を加算し、月額 28 万円を超える場合には、年金の減額が生じます。
- ② 60 歳時の賃金より、25%以上賃金が減少した場合には、満 65 歳まで雇用継続給付金をご本人に支給され、賃金のほかに一定額の公的給付が加算されます。
- ③ 満 65 歳以降になった場合には、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。

この場合、満 65 歳以降の総報酬月額相当額と老齢厚生年金(2 階部分)の月額の合計が 47 万円を超えなければ、年金は全額支給されます。

詳しくは、最寄りの年金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 時給
- ② 日給
- ③ 日給月給(欠勤・遅刻・早退の場合はその分賃金を控除)
- ④ 週給
- ⑤ 月給
- 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

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(総合職)		B 業務(専門職)	
契約形態		1 年単位の有期雇用契約			
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		従業員と同様	会社要請の指定した日	従業員と同様	会社要請の指定した日
勤務時間		1 日 8 時間		1 日 8 時間	会社が指定した時間
休 憩		60 分			
休日、休暇等		従来通り			
賃 金	支給形態	月 給	日 給	月 給	時 給
	賃金水準	原則として定年直前の 80~60%。但し個別に決定することがある	従事する職種及び能力により決定	従事する職種により個別に決定。	時給 800 円~1, 200 円 職種のみで決定
	賃金改訂	原則として賃金改訂は行わない。但し個別に賃金改訂することがある。			
	諸 手 当	リーダー手当・資格手当あり		なし	
	時 間 外 勤務手当	従来通り			
賞 与		なし			

退職金	なし
福利厚生	従来通り
社会保険	常用労働者の3/4未満の場合には加入できません。 (法定で加入要件が定められています。)
雇用保険	1週20時間以上のものについては、加入です。
人事考課	別に定める評価基準により、契約更新を判断する。
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場合あり

(7) 人事考課及び能力開発

- ① 人事評価は、高年齢者の賃金決定及び継続雇用の基準に用いる等必要があります。
また、高年齢者の能力・意欲を正しく評価することで就労に対する意欲が向上し、戦力として高年齢者を活用することができます。
これは高年齢者の評価票の例です。

作業実施者評価票				承認		作成	
				部門長		評価担当者	
				平成	年	月	日
評価対象者	氏名			年齢			
	部門						
	担当業務						
	資格等						
評価者	部署						
	氏名						
評価の期間							
評価 (2:よくできている、1:大体できている、0:評価なし)							
項目	要素	点数	コメント				
勤務状況	コミュニケーション		コミュニケーション能力はあるか				
	身だしなみ		見苦しくない服装・清潔感				
	言葉遣い		お客様・上司・先輩・同僚その他に対して適切か?				
	マナー		一般のマナー・仕事のマナーを知って守っているか?				
	報・連・相		実行しているか?				
	遵守事項		社会のルール・職場のルールの遵守				
計							
勤務態度	出勤		欠勤・遅刻・早退・休憩等の時間管理				
	意欲		技術等仕事に関しての向上に意欲があるか?				
	継続性		業務の遂行が一定して行えるか?				
	順応性		周りの環境に対して適切に対応できるか?				
	協調性		チームワークを意識して行動しているか?				
計							
健康	健康状態		業務遂行に問題がないか				
	業務遂行		視力・聴力の衰えはないか				
	計						
総合評価							
上記の総合判断より (A:優れた力量がある、B:大体力量がある、C:力量不足)							
特記							
部門担当者							
評価担当者							

- ② 生涯現役で高年齢者を雇用する場合、正しい評価のものと雇用止めが必要な場合があります。
この評価票は、高年齢者の能力を評価して、双方納得のいく形で雇用止めをする評価票です。
あらかじめ、雇用止めに関するルールを作成されておくと、安心です。

生涯現役チェックシートと評価票の例						
各項目を○×の2段階で考課し（○=はい、×=いいえ）、チェック結果はABCの3段階で自動算出する。						
評価項目	着 眼 点	評 価（判 断）				
		21年	22年	23年	24年	25年
①職務能力	1. 職務上の役割又は専門分野の知識は足りている。	×	×	○	○	○
	2. 日常業務に対して適切な判断力がある。	○	○	○	○	○
	3. 周りの人とのコミュニケーションがとれている。	×	○	○	○	○
②協調性・モラル	1. 職場のルールを守ることができている。	○	○	○	○	○
	2. 管理監督者・同僚の忠告、意見も聞き入れている。	○	○	○	○	○
	3. 自分勝手に判断はしていない。	○	○	○	○	○
③意欲・成果	1. 日常の役割、職務、仕事は自ら進んでやっている。	○	○	○	○	○
	2. 業務、作業は殆ど合格点である。	○	○	○	×	×
	3. 業務、仕事のスケジュールは常に守っている。	○	○	○	○	○
④健康状態	1. 職務遂行のために身体的に支障はない。	○	○	○	○	×
	2. 本人や家族に対して精神的な問題の申し出はない。	○	○	○	○	○
	3. 日常業務で疲れやすく・疲労が取れない。	○	○	○	×	×
面談結果	所見又は特記事項	B	B	A	B	C
		継続	継続	優秀	継続	協議
継続 6年目	意欲、能力共にあり本人も継続を希望している。					
継続 7年目	本人も意欲・気力共に旺盛で健康状態も良い。					
継続 8年目	評価の優秀であり、センター表の表彰状の授与に対し、本人も意欲満々である。					
継続 9年目	本人の疲労回復の状態が悪くなったとの申し出があるが、もう1年様子を見たいとのこと。					
継続 10年目	本人は体力的に継続勤務は無理と判断、職務的にもミスが目立ち始め要観察。					
最終決定	評価の判断の基準	21年	22年	23年	24年	25年
① 面談・評価の結果、優秀と判断し、評価し賞賛を与える。						
② 面談評価の結果、継続雇用を実施し生涯現役を目指す。		②	②	①	②	③
③ 面談評価及び観察の結果でこれ以上の職務遂行は無理と判断。						

③ 能力開発

定年後、再雇用され継続して働く場合には、事前に従業員へ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・技術の習得などにより、やり甲斐をもって活き活きと働けるように、広く能力開発のための教育訓練を行っておくことが、定年後のスムーズな継続勤務につながります。次にその教育訓練のカリキュラムの例を示します。

～生涯現役社会実現のための雇用されうる能力向上セミナー～ (能力開発のための教育訓練の例)	
○	当社の継続雇用の仕組み
○	高齢期のマネープラン
○	健康について
○	就労意識向上研修 社会に参画するなどの働くことがいかに必要か等の研修を行います。
○	技の充実（エンプロイアビリティを高める） ・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、エンプロイアビリティを高めるために自分に必要なこと

年齢別研修体系例

50 歳	* 健康に関する事項 * 年金に関する事項	* I T 研修 * その他
55 歳	* 健康に関する事項 * 社会保障全般について * セカンドライフマネープラン	* I T 研修 * 趣味の講座 * エンployアビリティ向上研修
60 歳	* 定年に関する事項（再雇用制度） * 公的給付（在職老齢年金・雇用継続給付） * 趣味の講座 * その他	* 人材登録制度

(7) 健康管理・安全衛生管理対策

健康管理・安全衛生管理対策について検討します。

① 健康管理対策の検討

企業は、法令順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。

【健康管理対策の例】

- 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）についてかかりつけ医から意見を聞く。（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）
- 職場全体で作業者の変化に気づき、日常的な声かけや相談対応の実施。
- 従業員との定期的な個別面談の実施（長時間労働者に医師による面接の実施も）。
- 過重労働を排し、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。
- 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。
- 日頃の健康管理に対する意識の高揚

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。

【安全衛生管理対策の例】

- 職場の照度管理で視力機能低下を補う。
- すわり作業の導入で、中腰姿勢・ねじり姿勢を軽減し、足・腰等筋肉の機能低下を補う。
- 職場の床は、滑り止め措置を施すなど、バリアフリーで安全確保を図る。
- 喫煙室・コーナー設置による受動喫煙防止
- メンタルヘルスの社内、社外相談窓口設置
- 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

(8) 高年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。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）を検討しましょう。

【高年齢者の士気高揚策の例】

- 若年者への技術・技能伝承を担当（若年者とのペア勤務、指導・相談役等で）。
- 社内教育担当者への任命。（名称の工夫 例えば、マスター・ドクター・参与等）
- 継続雇用者についても成績による賃金査定を導入。
- 仕事に誇りを持てるような職場環境づくり。（マイスター制度等の社内資格制度の導入等）
- 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。
- 役割や業務分担を明確にした上での権限委譲。
- 経営トップ及び現役世代とのコミュニケーション機会の設定。
- 人生の先輩としての良き相談相手（相談員等）。

v. むすび

福井県情報システム工業会は、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、学識経験者、高年齢者雇用アドバイザーなどの専門家のアドバイスを受けながら、この「生涯現役雇用制度導入マニュアル」を作成いたしました。

未曾有の少子・高齢化の進行に伴いでわが国における労働人口は明らかに減少し続けており、企業の経済活動は縮小せざるを得なくなります。

今回、多数の企業のアンケート調査等の結果、高年齢者雇用について理解はしているものの、その制度導入に際しての正しい手法・知識がないため、制度導入が遅れていることがわかりました。

しかし、ほとんどの企業では、満 65 歳以上の高年齢者が雇用されており、実態としての生涯現役社会は、かなり進んでいるように感じます。

会員企業におかれては、このマニュアルを今後の労働力不足の解消と高年齢従業員の活用に向けた生涯現役雇用制度の導入をご検討される際の手引書として活用いただき、現在の雇用制度や職場環境を見直していただければと存じます。制度の導入を実現された会員企業については、導入後の問題点がないかをフォロー点検し、従業員への周知・徹底を図り、制度化を定着させることが必要と考えます。

また、経営状況、雇用環境等から制度化に至らなかった企業においても、今後の少子高齢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今回の検討が有意義なものになります。

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活性化が図られることを期待いたします。

高年齢者が社会に参画し、豊かな職業人人生を送ることができる社会こそが、健全な長寿国家と確信しています。

当工業会は、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、引き続きのご協力をお願いいたします。

付属資料 目次

1. 会員企業の高年齢者雇用に関するアンケート結果概要（アンケート集計結果）	20
2. 従業員向けアンケート用紙	24
3. 従業員向けアンケート調査結果	25
4. 生涯現役社会を実現するためのフローチャート	27
5. 制度導入の就業規則・再雇用規程の具体例	29
6. その他	
(1) 平成27年度の高年齢者雇用に関する助成金の紹介	31
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（福井県）	32

1. 会員企業の高年齢者雇用に関するアンケート結果概要(アンケート集計結果)

1. 雇用制度について

(1) 現在の定年制度について

	①60歳定年	②61～64歳	③65歳定年	④66～69歳	⑤70歳以上	⑥定年なし
企業数	31	0	4	0	0	1

(2) 65歳以降の再雇用・勤務延長等の継続雇用制度はありますか？

	①ある	②なし	③制度化していないが運用している
企業数	3	27	6

継続雇用がある場合

(3) その対象者は次のいずれかでしょうか？

	①希望者全員	②会社で定める基準を満たす者	③その他
企業数	0	5	2

その他…功労及び能力の高さを考慮の上、個別契約
会社が必要とし、対象者が希望したとき

(4) 65歳以降の継続雇用後の賃金はそれ以前と変わりますか？

	①変わる	②変わらない	③その他
企業数	4	0	3

その他…功労及び能力の高さを考慮の上、個別契約
賞与なし
基本的に変わるが話し合いで
個別協議

(5) 65歳以降の継続雇用後の勤務時間等の労働条件は、それ以前と変わりますか？

	①変わる	②変わらない	③その他
企業数	3	1	4

その他…功労及び能力の高さを考慮の上、個別契約
勤務時間や作業内容は話し合いで
個別協議
勤務時間は話し合い（個人または会社希望でフルタイム・短時間への切替）

(6) 継続雇用の上限年齢は何歳？

	①66～69歳	②70歳	③71～74歳	④75歳まで	⑤上限なし
企業数	2	0	0	0	4

検討中1社

(7) 継続雇用の更新期間は？

	①6ヶ月	②1年	③2年	④3年	⑤5年	⑥その他
企業数	1	5	0	0	0	0

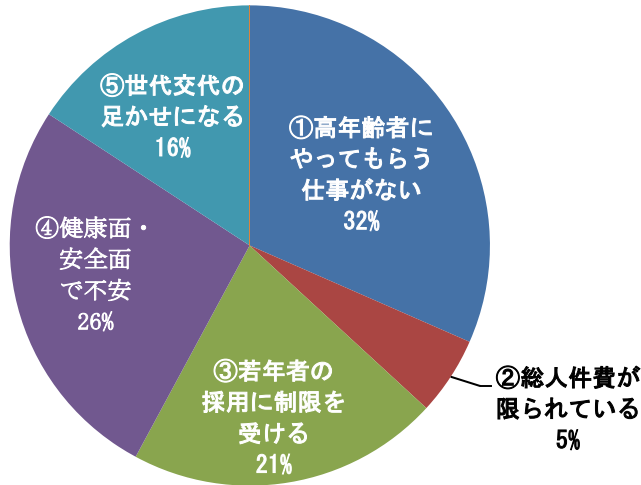
2. 年齢に関係なく働き続けてもらいたい従業員はいますか？

	①いる	②いない
企業数	26	6

3. 65歳以上の従業員の活用に関する考え方

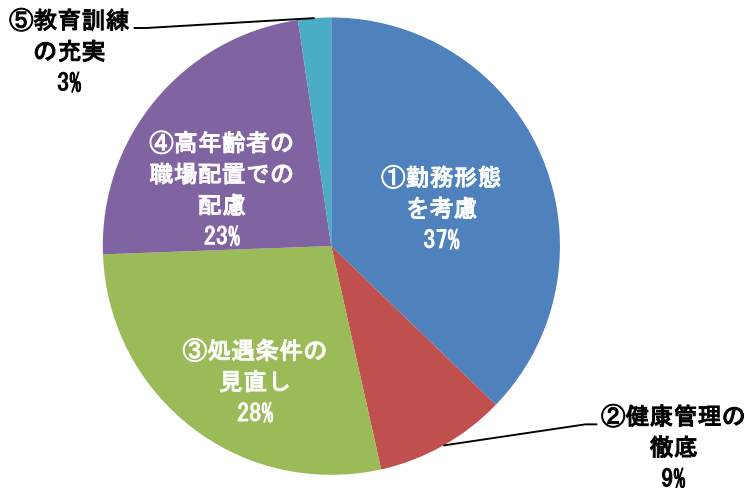
主 な 理 由	企業数
①健康で意欲と能力があれば、70歳までの従業員であれば積極的に活用したい	10
②健康で意欲と能力があれば、70歳を超えた従業員であっても積極的に活用したい	12
③健康で意欲と能力があっても、65歳以上の従業員を活用することは考えていない	12

4. 65歳以上の従業員の活用しない理由は何か？



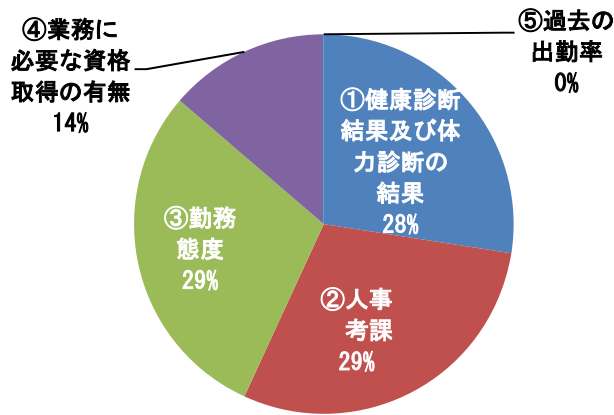
理由	回答数
①高年齢者にやってもらう仕事がない	6
②総人件費が限られている	1
③若年者の採用に制限を受ける	4
④健康面・安全面で不安	5
⑤世代交代の足かせになる	3
⑥その他	0

5. 65歳以降の継続雇用者の能力を活かしていくために実施している又は検討していることは？



検討していること	実施中	検討中	合計
①勤務形態を考慮	8	8	16
②健康管理の徹底	2	2	4
③処遇条件の見直し	6	6	12
④高年齢者の職場配置での配慮	5	5	10
⑤教育訓練の充実	0	1	1

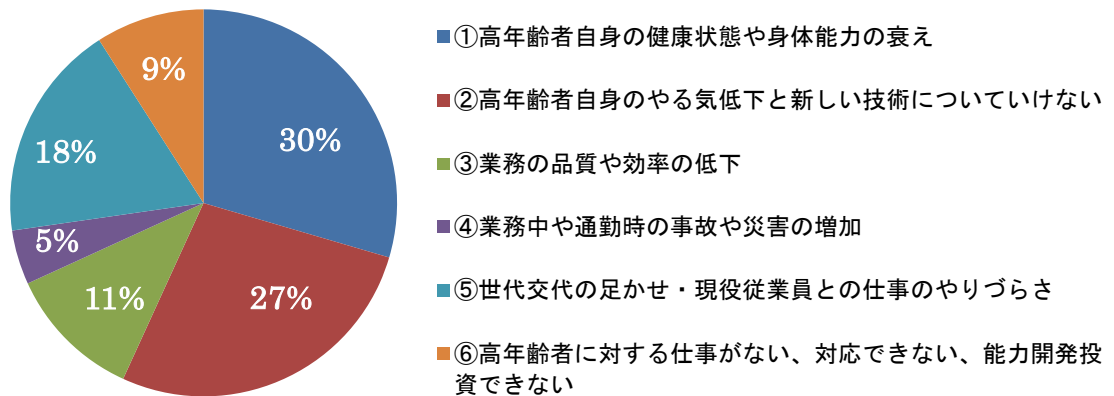
6. 65歳以降の再雇用基準として盛り込みたい主な項目は？



主な項目	回答数
①健康診断結果及び体力診断の結果	14
②人事考課	15
③勤務態度	15
④業務に必要な資格取得の有無	7
⑤過去の出勤率	0

その他…従業員の希望

7. 65歳以降の継続雇用に取り組む場合の問題点や課題と思う主な項目は？



主な項目	回答数
①高年齢者自身の健康状態や身体能力の衰え	13
②高年齢者自身のやる気低下と新しい技術についていけない	12
③業務の品質や効率の低下	5
④業務中や通勤時の事故や災害の増加	2
⑤世代交代の足かせ・現役従業員との仕事のやりづらさ	8
⑥高年齢者に対する仕事がない、対応できない、能力開発投資できない	4

その他…全て 65歳以降は難しい

能力・意欲等個人のばらつきが多く個別対応が必要。制度で一律運用が困難
高年齢者の健康・能力・意欲・業務知識スキル等に応じた職種やポジションを創出
できるか

8. 65歳以降も継続雇用する場合、必要と思われる主な能力・資格等

主な能力・資格	回答数
①プロジェクトマネジメント	11
②セールスマネジメント	8
③システム監査技術者	5
④ITストラテジスト	5
⑤情報セキュリティスペシャリスト	4
⑥ITコーディネータ	3
⑦ITパスポート	3
⑧応用情報技術	2
⑨コーチング	1
⑩ネットワーク・データベーススペシャリスト	1

9. 生涯現役社会を実現する場合、何が問題か？

- 本人の勤労意識モチベーションが持続できるかが問題
- 退職後自分で仕事を創る力がない人間が多い。(参考：<http://fukuno.jig.jp/994>)
- エンジニアであれば、こどもに教えることや教室教材等の展開もよい。
- 労働者のやる気
- いつでも辞められる自由さ・気楽さが問題
- 大企業しか成り立たない。
- 本人の能力・意欲、変則勤務を容認できる組織内の余裕、適正配置で能力を活かす組織の規模や業務内容等整備が必要。
- 全てを企業だけで対応するのは困難。
- 条件を満たせる規模や体制を目指すことが企業使命であり、企業の強さにもつながる。
- 会社としてのニーズと、高年齢者の働く意欲のマッチングのため企業努力として、高年齢者 業務知識・スキル、経験や人脈等に応じた職種やポジションの創出が必要。
- 65歳以降の継続雇用者は専門的な知識やスキルを有していることが多いため、現役時代で 高年齢者雇用を意識した学習やキャリア形成を行う必要がある。
- 会社と本人が希望する労働条件及び仕事の内容がマッチすることが大事。
- 従業員に対して社内説明会への参加で理解させ、個人の方向性（社内における自分の役割）を見定めておいてもらう必要がある。
- 本人と会社又は周囲との「意識・認識」ニーズなどが一致しない。
- 経済の停滞
- 本人の能力に見合った仕事があるか・体力
- 若年層を含む多様な働き方を許容する社会及び制度づくり

2. 従業員向けアンケート用紙

(記入日現在でご記入ください)

氏名(匿名可)		性別	男・女		
部門部署		年齢	才	勤続	年

① 就労意識について (高齢とは、満60歳以上の場合を言います。)

質問1	あなたは、当社で何歳まで働きたいですか？ 働きたい年齢を記入してください。 → ※ 上限年齢にかかわらず働きたい場合には、99歳を記入	質問 1
質問2	高齢になって働く場合、今の仕事(業務)・労働時間を継続できますか？ 1. できない 2. あまりできない 3. 少しできる 4. できる 5. 分からない	質問 2
質問3	高齢になって働く場合、職種(業務)・労働時間を変えてほしいと思いますか？ 1. 全然思わない 2. あまり思わない 3. 少し思う 4. 変更が必要である 5. 分からない	質問 3
質問4	高齢になり、能力・体力等に見合った職種・労働時間へ変更が可能となった場合、何歳まで働きたいですか？ 働きたい年齢を記入してください。 → ※ 上限年齢にかかわらず働きたい場合には、99歳を記入	質問 4

② 作業条件について

質問1	職場の仕事は高い専門的知識を、どの程度必要としますか？ 1. ほとんど必要ない 2. あまり必要ない 3. 普通 4. 少し必要 5. 非常に必要	質問 1
質問2	職場で技術変化等に対応するため、高い学習能力をどの程度必要としますか？ 1. ほとんど必要ない 2. あまり必要ない 3. 普通 4. 少し必要 5. 非常に必要	質問 2
質問3	職場では早い処理能力・意思決定を、どの程度必要としますか？ 1. ほとんど必要ない 2. あまり必要ない 3. 普通 4. 少し必要 5. 非常に必要	質問 3
質問4	職場の仕事は協調性、指導性などの人間関係能力をどの程度必要としますか？ 1. ほとんど必要ない 2. あまり必要ない 3. 普通 4. 少し必要 5. 非常に必要	質問 4
質問5	現在の会社の全職種の中で、高齢者に向いていると思われる仕事はありますか。 1. まったくない 2. あんまりない 3. 普通 5. 少しある 5. 多いにある 高齢者に向いている仕事がある場合は、その職種は何ですか？ 複数回答可	質問 5

・ _____
 ・ _____
 ・ _____
 ・ _____
 ・ _____

3. 従業員向けのアンケート調査結果

①就業意識について

質問1 当社で何歳まで働きたいか？

年代別	50歳	58歳	60歳	62歳	63歳	65歳	68歳	75歳	上限なし	未回答	合計
44歳まで	0	1	4	0	0	4	0	0	2	0	11
45～54歳	1	0	11	1	0	15	1	0	12	1	42
55歳以上	0	0	4	5	1	8	0	1	5	0	24
年齢不明	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
合計	1	1	19	6	1	27	1	1	20	1	78

性別	50歳	58歳	60歳	62歳	63歳	65歳	68歳	75歳	上限なし	未回答	合計
男性	1	0	12	6	1	25	1	1	19	1	67
女性	0	1	5	0	0	2	0	0	0	0	8
性別不明	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	3
合計	1	1	19	6	1	27	1	1	20	1	78

質問2 高齢になって働く場合、今の仕事（業務）・労働時間を継続できるか？

	できない	あまりできない	少しできる	できる	わからない
人数	11	20	12	26	9

質問3 高齢になって働く場合、職種（業務）・労働時間を変えてほしいか？

	全然思わない	あまり思わない	少し思う	変更が必要	わからない
人数	5	24	27	17	5

質問4 高齢になり、能力・体力に見合った職種・労働時間へ変更が可能になった場合、何歳まで働きたいか？

	57歳	60歳	62歳	63歳	64歳	65歳	70歳	75歳	上限なし	未回答
人数	1	7	2	1	1	29	7	1	28	1

②作業条件について

質問1 職場の仕事は高い専門知識がどの程度必要か？

	ほとんど必要ない	あまり必要ない	普通	少し必要	非常に必要
人数	0	1	10	30	37

質問2 職場で技術変化等に対応するため、高い学習能力をどの程度必要とするか？

	ほとんど必要ない	あまり必要ない	普通	少し必要	非常に必要
人数	0	1	13	32	32

質問3 職場では早い処理能力・意思決定をどの程度必要とするか？

	ほとんど必要ない	あまり必要ない	普通	少し必要	非常に必要
人数	0	0	16	23	39

質問4 職場の仕事は協調性、指導性などの人間関係能力をどの程度必要とするか？

	ほとんど必要ない	あまり必要ない	普通	少し必要	非常に必要
人数	0	0	12	19	47

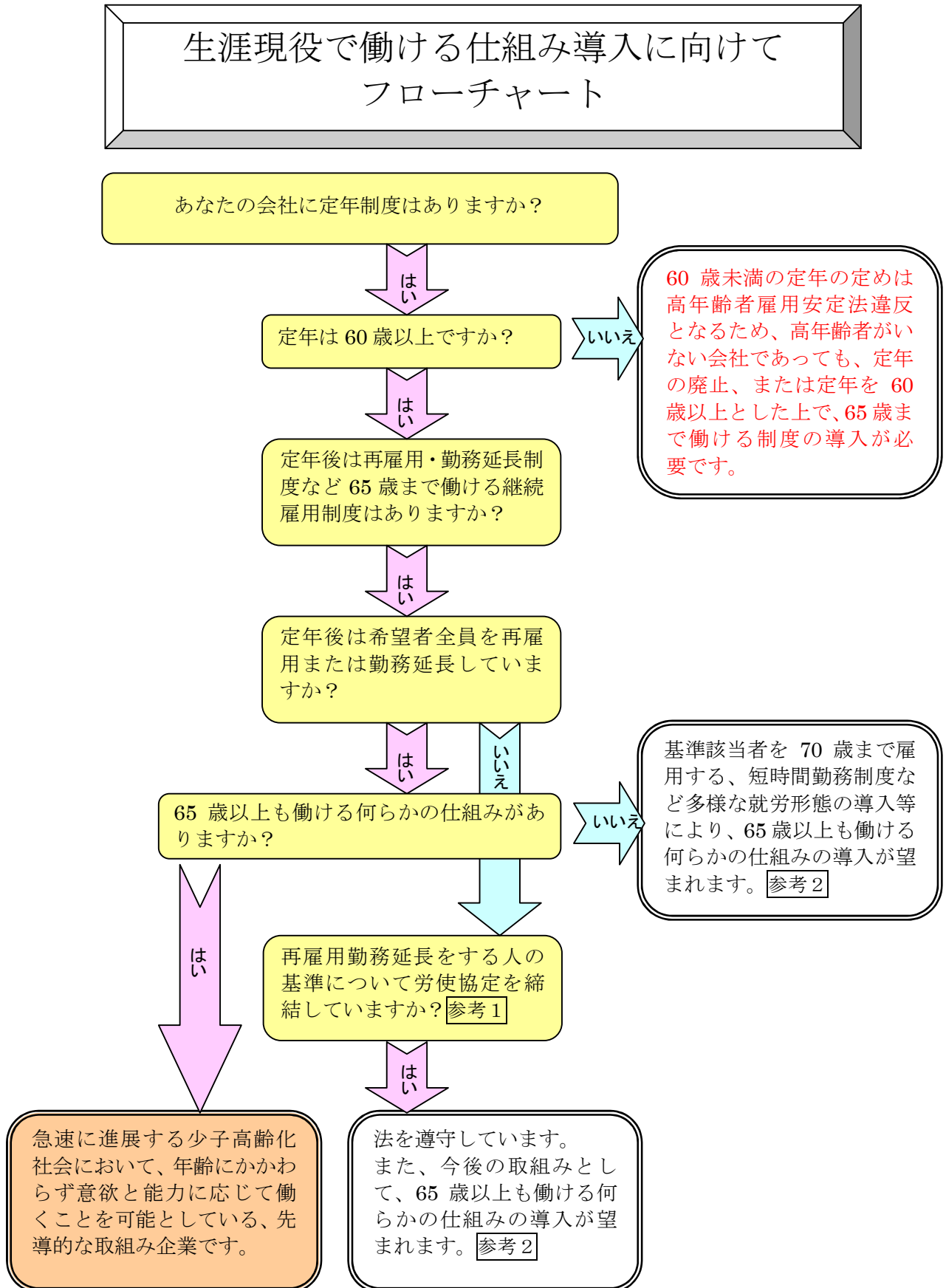
質問5 現在の会社の全職種の中で、高齢者に向いていると思う仕事はあるか？

	まったくない	あまりない	普通	少しある	多いにある
人数	1	33	19	7	18

向いている仕事

- 営業（9人）（人脈活用）
 - 保守管理・サポート（4人）
 - 簡単なPC等の入力作業（3人）
 - 管理（2人）
 - ドキュメンテーション（2人）
 - カウンセラー
 - セキュリティ管理
 - 資材管理
 - 品質（QMS）指導・推進
 - 接客業 販売、集金業務
 - 業務マネジメント関連・特定の技術専門職
 - コンプライアンス
 - 専門知識を生かした業務（システム設計の上流工程支援）
 - 経験を生かした従業員育成の支援（管理の支援）
 - 技術のノウハウ、考え方の指導
 - 事務（8人）
 - 経理（3人）
 - 総務・人事（2人）
 - CSR推進（2人）
 - 市場調査・専門分野の資料作成
 - リーダー（職制）
 - 施設管理
 - データ管理
 - 安全指導・推進・ISO推進
 - 入荷品の整理仕分
 - SE（プロジェクトマネジメント）
 - 技術仕様指導（ハード面）
- 等

4. 生涯現役社会を実現するためのフローチャート



フローチャート 解説

参考1 【継続雇用制度の対象者に係る基準】

継続雇用制度は希望者全員を対象とすることが原則ですが、対象となる高年齢者にかかる基準を労使協定で定め、その基準に該当する者だけを制度の対象とすることも可能です。その場合は、具体性、客観性があり、労使双方が納得できる基準を定めることが大切です。

●基準の例

- ・直近の健康診断の結果、業務遂行に問題がない者
- ・過去〇年間の出勤率〇%以上の者
- ・人事考課の平均が〇以上の者

●適切ではないと考えられる例

- ・会社が必要と認めたものに限る。

参考2 【65歳再雇用の際の基準】

高年齢者雇用安定法を上回る制度の導入であるため、基準についての労使協定がなくとも、就業規則等への基準の記載による導入が可能です。具体性、客観性があるものが望ましいですが、会社の実情に合わせて設定できます。

●就業規則規定例

(定年等)

第〇条 従業員の定年は満60歳とし、定年に達した月の末日をもって退職とする。但し、高年齢者雇用安定法第9条第2項に基づく労使協定により定められた基準に該当した者については、満65歳に達した月の末日までの間、嘱託従業員として定年後に引き続き雇用する。

第〇条 第〇条に定める継続雇用制度期間を満了した者で、次の基準を全て満たす者については、特別嘱託従業員として、1年毎の契約で満70歳に達した月の末日まで雇用する。

- ①再雇用を希望し、勤務に精励する意欲があること
- ②直近の健康診断の結果、業務遂行に支障がないこと。
- ③経験を生かして会社の業績に貢献し、顧客からの信頼に応える仕事ができること。

Q&A その1

健康面での配慮が必要、若年層との雇用のバランス、人件費増加、高年齢者のやる気を高めることが難しいなど、高年齢者雇用については、いくつかの課題があると感じています。高年齢者雇用のメリットを教えてください。

専門的な知識や人脈を蓄えてきた人材を、引続き、即戦力として活用することにより、企業の競争力を高められること、加えて、高年齢者の意欲・能力と就労形態に見合った賃金で活用できること等があげられます。

多様な就労形態の構築など、企業の創意工夫により高年齢者雇用の課題の解決に努め、高年齢者を活用している企業の事例については、

(独) 高齢・障害者雇用支援機構のホームページをぜひご覧ください。

(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構

<http://www.jeed.or.jp/>

Q&A その2

60歳に到達する労働者が当分の間いない場合でも、高年齢者雇用確保措置の導入は必要ですか？

高年齢者雇用安定法では、事業主に、定年の引上げ、継続雇用制度の導入等、制度の導入を義務づけているものであるため、当分の間60歳以上の労働者が生じない企業においても制度導入が必要です。

高年齢者雇用安定法違反については、罰則の適用はありませんが、行政指導(指導・助言・勧告)の対象となります。

Q&A その3

再雇用の際、正従業員からパートへの変更や賃金額の変更はできますか？

再雇用後の労働条件については、必ずしも労働者の希望に合致した労働条件による雇用を求めるものではありません。

また、高年齢者雇用安定法に基づく雇用確保措置は、常用雇用のみならず、短時間勤務や隔日勤務なども含みますので、最低賃金などの雇用に関するルールの範囲内で、企業の実情にあった制度の導入が可能です。

5. 制度導入の就業規則、再雇用規定の具体例

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。

65歳以降の就業規則、再雇用規定の具体例

(総則)

第1条 この規程は、従業員が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) 高年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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務上の必要性がある場合 ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業務上の必要性がある場合 ・ 会社の経営状況に問題がない場合

2. 契約期間中に、上記の条件を満たさない場合は、契約期間の途中であっても30日前までに予告して契約を解除することがある。

(身分)

第8条 65歳以降継続雇用者の身分は嘱託とする。

(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、技能等を勘案し、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、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) 満 70 歳に到達したとき
- (4) 第 7 条第 1 項の条件を満たさなくなったとき
- (5) 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。

(その他の勤務条件)

第 14 条 給与の支払いは月払いとする。

2. この規程に定めのないその他の勤務条件については、就業規則を準用する。

(実施期日)

第 15 条 この規程は、平成 年 月 日より実施する。

6. その他

(1) 平成 27 年度の高年齢者雇用に関する助成金の紹介

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]

[イ] 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）

[ロ] 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

[ハ] 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

[ニ] 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

[イ] 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。

[ロ] 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。

(注) 助成金の受給要件、助成金額等、詳しくは最寄りの(独)高年齢・障害・求職者雇用支援機構(<http://www.jeed.or.jp/>)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（福井県）

安定所名	所在地	TEL・FAX	管轄区域
福井	〒910-8509 福井市開発1丁目121-1	TEL 0776-52-8150 FAX 0776-52-8168	福井市、永平寺町、 坂井市のうち春江町
武生	〒915-0814 越前市中央2-8-23	TEL 0778-22-4078 FAX 0778-22-8830	越前市、鯖江市、池田町 南越前町、越前町
大野	〒912-0087 大野市城町8番5号	TEL 0779-66-2408 FAX 0779-66-3332	大野市、勝山市
三国	〒913-0041 坂井市三国町覚善69-1	TEL 0776-81-3262 FAX 0776-82-4307	あわら市、 坂井市のうち三国町、 坂井町、丸岡町
敦賀	〒914-8609 敦賀市鉄輪町1丁目7-3 敦賀駅前合同庁舎1F	TEL 0770-22-4220 FAX 0770-22-2212	敦賀市、美浜町、 若狭町のうち旧三方町
小浜	〒917-8544 小浜市後瀬町7番10号 小浜地方合同庁舎1F	TEL 0770-52-1260 FAX 0770-52-6814	小浜市、高浜町、おおい町、 若狭町のうち旧上中町

福井労働局 職業対策課	〒910-8559 福井市春山1丁目1-54 福井春山合同庁舎9階	TEL 0776-26-8613 FAX 0776-27-7693
-------------	---	--------------------------------------

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (福井支部 高齢・障害者業務課)	〒910-0005 福井市大手2-7-15 明治安田生命福井ビル10階	TEL 0776-22-5560 FAX 0776-22-5255
---	---	--------------------------------------

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」に当工業会が応募し、下記検討委員会のメンバーで議論し、実情・特色を踏まえ策定したものです。

業界別生涯現役システム構築事業 生涯現役雇用制度導入マニュアル

一般社団法人 福井県情報システム工業会 生涯現役雇用制度検討委員会

【委員】（敬称略）

青垣 智則（座長）	高年齢者雇用アドバイザー
橋詰 武宏	元仁愛大学教授
進藤 哲次	株式会社ネスティ 代表取締役（当工業会長）
高橋 章	富士通株式会社 福井支店長
杉谷 宏之	福井ネット株式会社 代表取締役
岩佐 進一	一般社団法人 福井県情報システム工業会事務局長