

# 生涯現役雇用制度導入マニュアル

〔 異業種組合における高年齢従業員のさらなる  
活用のための雇用制度導入手引書 〕

盛岡中央工業団地協同組合

# 目 次

<b>I. はじめに</b> .....	1
1. わが国・県内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	
<b>II. 当組合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</b> .....	3
1. 盛岡中央工業団地協同組合の概要等	
2. 当組合における高年齢者雇用の現状と課題	
3. 当組合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	
4. 高年齢者雇用の課題とされた事項	
5. 当組合の取組みの重点課題	
<b>III. 生涯現役雇用制度導入の進め方</b> .....	10
1. 導入に向けた行動計画の策定	
2. 現在の雇用形態構成の確認	
3. 生涯現役雇用制度導入のメリットとリスクの整理	
4. 想定される問題点や課題の検討及びその対応策の検討	
5. 導入を目指す制度の具体的内容の検討	
6. 従業員への説明及び就業規則変更	
7. 導入後の実施状況のフォローアップ	
<b>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</b> .....	16
1. 導入する生涯現役雇用制度	
2. 今後の雇用形態構成のあり方	
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基準	
(2) 雇用形態	
(3) 勤務形態	
(4) 賃金形態	
(5) 人事考課及び能力開発	
(6) 健康管理・安全管理対策	
(7) 高年齢者のモチベーション確保	
<b>V. むすび</b> .....	21
[ 付属資料 ].....	22

## I. はじめに

### 1. わが国・県内における高齢者雇用の現状

高齢者雇用の拡大は時代の要請である。若い労働者の減少による少子高齢化の現時代においては、高齢者が補っていかなければならない。昔に比べはるかに健康で長寿の高齢者が増えてきたことにより、高齢の初期段階(65歳まで)では生産力低下はさほど大きくはなくなった。

一方、社会保障制度の維持の観点からは、高齢者が給付を受ける立場から支える側にシフトする必要性がますます大きくなってきた。そのための一つの策が、仕事を通じた社会貢献だと考えるし、その要点は、「高齢者の健康保持と生きがい」であるといえる。

健康寿命は介護が必要だったり、日常生活に支障が出る病にかかったりする期間を除き、自立して過ごせる期間を示すものであり、米ワシントン大などの研究チームが2015年8月に発表した世界188カ国でわが国が男女ともに世界トップとなった。同チームによると健康寿命は男性が71.11歳、女性が75.56歳、平均寿命は男性80歳を超え、女性は86歳台である。健康寿命は、単に寿命を延ばすのではなく、健康に長生きすることを重視する考え方である。

一方、高齢者雇用の目指すところは、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実現であるが、法で定めている65歳のラインを超えても働き続けることのできる企業をどう増やしていくかということにある。しかし、70歳以上まで働ける企業は20.1%、大企業は12.7%で中小企業の取り組みの方が進んでいる。継続雇用を採用している企業をみると、希望者全員を対象とするもので4.1%、基準該当者に絞っているもので7.5%、定年70歳以上は1.0%にとどまっているのが現状である(厚生労働省「平成27年高齢者の雇用状況」による)。

県内を見てみると、希望者全員が65歳以上まで働ける企業の割合は、84.4%(全国1位)、70歳以上まで働ける企業は22.8%となっている。60歳定年企業における定年到達者のうち、継続雇用された者84.6%、継続雇用を希望しない者15.1%、継続雇用を希望したが雇用されなかった者0.3%となっている。

一方、70歳以上まで働ける企業を見てみると、希望者全員雇用6.4%、基準該当者雇用8.2%、70歳以上定年0.8%と全国比較において、わずかにトータルで上回っている。(岩手労働局「平成27年高齢者雇用状況」による)

### 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等を選定し、各業界団体等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る。

(※)生涯現役雇用制度とは、① 定年の定めを廃止 ② 定年年齢の年齢を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ある。

(2) 当組合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、若年者の人材の確保が厳しくなることが予想されるとともに、高齢者が長年培ってきた技術・技能の若年者への伝承等を行うことを含め、高齢従業員の雇用促進と活用を進めていくことが不可欠となっている。

従って、当組合では、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」に取組む組合団体として応募し、団体内に設けた検討委員会で組合員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ある。

(3) マニュアルを作成するにあたっては、異業種集団である組合の特長を前面に打ち出すことが必要である。当組合の特長としては、

- ① 13 組合員がそれぞれ独自の風土を持っている。
- ② 地元のために貢献する考えを持っている。
- ③ 新しい商品を開発しようとする意欲と熱意がある。
- ④ 組合の事務局体制がしっかりしている。

(4) このマニュアルは、当組合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ることができる「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いるので、業種は違えど組合内で共通なものとして、活用できるものとする。

各組合員におかれては、このマニュアルを参考に、その実情や特性に応じた最適な高年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. 当組合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

### 1. 盛岡中央工業団地協同組合の概要等

所在地:盛岡市川目町 23-15

概要:当団地は盛岡市およびその周辺に散在していた中小企業が集団化し、組織することにより、住工混在による悪循環を解消するため、岩手県、盛岡市、盛岡商工会議所、岩手県中小企業団体中央会などの支援により、昭和 58 年に盛岡中央工業団地推進協議会を組織し、平成元年 4 月に設立した盛岡市内初の工業団地である。

目的は共同施設事業として土地の取得を行い、経営に関する研修会を開催し、組合員の安定成長を図り、共同事業を積極的に行い、組合員企業の利便と経費削減を支援することを掲げている。

これまでに実施した主な事業は、次のとおりです。

- ① 平成 6 年 8 月から 5 ヶ年間および平成 17 年から 3 ヶ年間の 2 回にわたり、中小企業人材確保推進事業の認定を受け、雇用管理改善・職場環境改善・福利厚生事業等を展開した。
- ② 平成 22 年から 2 ヶ年間、新卒者就職応援プロジェクトコーディネート等事業を行った。この事業は組合の特色(異業種)を活かし受け皿体制の確立を図り、優秀な人材確保に傾注した。結果として新規就職希望者と組合員を結びつけることができた。

業種および事業内容:

業 種・・・清酒製造販売、製麺製造販売、菓子製造販売、製餡製造販売、印刷、製本、印刷資材卸、特殊車両整備、建具、製材、塗装 11 業種 13 社

事業内容・・・

- (1) 組合員の事業の用に供するための土地の取得、造成並びに建物の建設及びそれらの管理
- (2) 組合員の事業に関する共同施設の設置及び管理
- (3) 組合員の取扱う製品の共同販売
- (4) 組合員の取扱う消耗品の共同購買
- (5) 組合員の事業に関する経営及び技術の改善向上または組合事業に関する知識の普及を図るための教育及び情報提供
- (6) 中小企業倒産防止共済事業に関する受託業務
- (7) 組合員の福利厚生に関する事業
- (8) 前各号の事業に附帯する事業

設立年月日:平成元年 4 月 12 日

組合員数:13 社(H27 年 9 月末日)

会員従業員総数:456 人

組合を取巻く立地環境:平成元年 3 月に「盛岡中央工業団地協同組合」を設立、平成 4 年に当組合が主体となって盛岡市川目町に造成・工場建設した工業団地である。当工業団地は 11 業種で構成する岩手県内初、全国的にも稀な異業種工業団地で、現在は 13 社で構成する盛岡市としては初の工業団地である。盛岡市中心部から東方4km・車で 10 分と近く、国道 106 号線沿いに位置し、清流築川がほとりを流れ、自然環境に恵まれた場所に立地している。

設立から四半世紀が経過した現在、中小企業を取り巻く環境はまだまだ厳しさを増すとされるが、異業種工業団地の強みを生かし、団地組合一体となり、職場環境の改善、福利厚生の充実、更には後継者の育成、技能・技術を伝承するために優秀な人材の確保、そして組合が中心となり各種事業を実施し、組合活動の基盤強化に努め、組合員企業の利便と経費削減の支援など積極かつ活発に活動していかなければならない。

組合の土地面積(18,354 坪)は仙台コボスタ宮城の 1.5 倍あり、組合員用地 11,893 坪、駐車場用地は 816 坪保有している。13 社が組合事務局を囲むようにどの組合員からも数分で事務局集合が可能である。

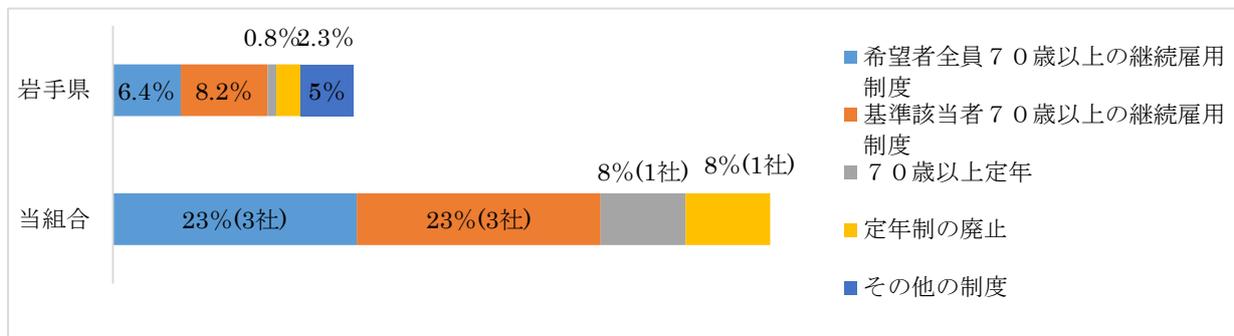


高年齢者雇用の現況:組合員企業の多くが60歳定年となっている。(76%)

「ものづくり」の技術を未来へ伝えるには経験豊富な高齢者は不可欠であり、生涯現役という社会環境の変化に対応していくことが「ものづくり」の伝承に繋がるといえる。

半数近い組合員企業は、65歳を一定の線引きラインとして捉え、個々人ごとに継続雇用を決定している。そのラインの基準は①業務内容・難易度、②能力、③勤務態度が大半を占める。現在70歳以上が7名在籍しているが、製造業にかかわる者が5名を占め、また、その5名は2社に集中している。

(70歳以上まで働ける企業の状況)



70歳以上まで働ける企業は404社(平成26年と比較し42社増加)、報告した全ての企業に占める割合は22.8%(同1.5ポイント増加)となっている。

## 2. 当組合における高年齢者雇用の現状と課題

### (1) 当組合を取り巻く雇用環境

震災後県内における労働力不足は、深刻化しており(2015年岩手県経営者協会によると46.6%が「人手不足」と回答)、今後の組合発展と企業における労働力確保を考えた場合、健康で能力のあ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る。

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、高年齢従業員の定着化と雇用促進に向けた高齢者雇用制度を構築し、従業員が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る。

### (2) 組合員定年及び継続雇用制度の現状

組合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おります。

#### ① 現在の定年制度及び継続雇用制度(60歳から65歳まで)

- ・60歳定年 10社(76%)
- ・65歳定年 1社(8%)
- ・定年制なし 1社(8%)
- ・70歳以上定年 1社(8%)

60歳定年10社の継続雇用制度は、希望者を65歳まで再雇用が大半を占める。定年年齢65歳以上および定年なし組合員が23%3社となっており、高齢者雇用に対する取組みが整えつつある。

#### ② 65歳後の継続雇用制度

- ・ある 4社(31%)
- ・ない 6社(46%)
- ・制度化ないが運用している 3社(23%)

65歳線引きとする企業が半数を占める。「ある」「制度化していないが、運用」と回答した企業を中心に、生涯現役雇用制度を推進していくことが期待される。

#### ③ 65歳後の雇用する制度 対象7社

- ・希望者全員 3社(23%)
- ・会社基準クリア 3社(23%)
- ・特別な業務 1社(8%)

全体の54%組合員が65歳以降も雇用している実態ある。

#### ④ 65歳以降の賃金額 対象7社

- ・変わる 4社(31%)
- ・変わらない 3社(23%)

65歳以降の賃金で変わる組合員が対象7社の半数が回答している。65歳時に比ほどの程度変わっているか不明であるが、従業員が納得しているか疑問符が付く。

#### ⑤ 65歳からの賃金決定要素 対象7社(複数回答)

- ・仕事の内容、難易度 6社(85%)
- ・能力 5社(71%)
- ・仕事の成果 3社(43%)
- ・労働時間の長短 3社(43%)
- ・勤務態度 4社(57%)
- ・年齢・勤続年数 2社(29%)

その他:非正規従業員賃金、地域相場

65歳以降人事評価については行っていないのが実態、今後の大きな課題となる。

#### ⑥ 65歳からの労働条件 対象7社

- ・変わる 4社(31%)
- ・変わらない 3社(23%)

賃金と労働条件の変動が一致しているか、詳細に行うことが継続雇用につながる。

#### ⑦ 雇用する上限年齢は 対象7社

- ・上限なし 4社(31%)
- ・69歳 2社(15%)
- ・74歳 1社(7%)

組合13社中4社はすでに生涯現役となっている…31%、74歳という具体的数字を回答している組合員まで含めると、5社(38%)までが生涯現役雇用制度が整っているといえる。

⑧ 65歳からの雇用期間は 対象7社

- ・あり 6社(46%)
- ・なし 1社(8%)

1年有期雇用が大勢を占める。この1年有期契約は、具体的事由が特にあるわけではなく、十分定めな  
い契約に転換できる可能性がある。

⑨ 年齢に関係なく働いてもらいたいのか

- ・人により 9社(69%)
- ・はい 2社(15%)
- ・線引きを設定 2社(15%)

線引き設定企業に対する制度導入は厳しいものがある。従業員が希望していることと会社が考えている  
ことに温度差が感じられる。

⑩ 健康・意欲・能力と65歳以上の活用

- ・70歳を超えても良い 6社(46%)
- ・70歳まで 5社(38%)
- ・65歳まで 2社(15%)

健康で意欲能力を持っていれば、大半が70歳超を良いと回答・・・

これがポイントとなる従業員から見れば、この3要素(健康・意欲・能力)を高めることが、生涯現役雇用  
制度につながることははっきりしている。

⑪ 65歳線引き企業の理由

- ・若年者雇用の足かせ、健康・安全面の不安が払拭できない、人件費が限られている

個々組合員の実情を見極めることにより、前向きに高齢者雇用制度に取組みができる理由と考えられる。

⑫ 65歳雇用実施のため行っていることは

- ・勤務形態(労働条件)の考慮 5社(71%)
- ・職場配置の考慮 3社(43%)
- ・健康チェック 2社(29%)

働きやすい職場環境づくり実施の一端が見えてくる。条件を変えることで、従業員に働ける場を提供し  
ている。

⑬ 65歳以降雇用における再雇用基準

- ・人事考課 9社
- ・勤務態度 7社
- ・健康診断結果及び体力診断 7社

当組合にとって、高齢者の人事考課は必要となっている。

⑭ 65歳雇用の問題点、課題は

- ・身体能力の低下 10社
- ・モチベーション低下 4社
- ・労働災害 3社
- ・効率低下 2社
- ・足かせ 1社

身体能力低下は加齢に伴い避けて通れないものであり、個々人に合わせた解決方法を探し出すことが  
求められる。

⑮ 65歳以上の者への期待は

- ・キャリア 9社
- ・スキル 8社
- ・率先垂範 5社
- ・コミュニケーション 5社

経験は何事にも変えられないものであり、異業種である当組合において、貴重な財産となり得る。

### 3. 当組合における高齢者雇用の現状と生涯現役雇用制度導入の必要性

定年制の状況は、60歳定年が10社(76%)を占め、その後65歳までの線引きをしているのは6社であり、4社は65歳以降も雇用制度(運用含む)がある。4社すべてに基準が設けられている(制度化ではない)。現時点、当組合で生涯現役企業と言えるのは2社のみである。

雇用の上限を設けているのは3社(うち1社は71歳以上)、上限なしが4社あるので、実態として13社中7社(2+4+1)が生涯現役雇用制度導入できる。

年齢に関係なく働き続けてもらいたいかの問いに対し、11社が前向き回答となっている。2社だけが、線引きがある。

当組合において、生涯現役雇用制度導入の必要性について次の観点から挙げてみる。

#### (1) 全体456名(平均年齢44歳)、うち60歳以上48名 高齢者率10.52%

一番高齢者率が高い企業 46.6%、次が39.2%、一番低い企業 0%(4社)となっており、高齢者率が高い企業は技術力が求められている。

今後若年者雇用が難しいことを考えると、10年後には全体の高齢者率17~19%に達することになる。

当組合は異業種集団であり、必ずしも高齢者雇用に問題があるとは言えない状況にある。そこで組合員・業種ごとに雇用レベルの基準を提案することとしたい。

#### (2) 現在事務職の高齢者がほとんどなく(1名)、50歳台に6名在籍している。高齢者イコールパソコン不得手と考えている経営者が多い。しかし、40~50歳の事務職は流暢にパソコン作業を行っていることを考えると高齢者でも十分、現役社会に対応できる可能性がある。

#### (3) 技術伝承についてであるが、技能・技術がものをいう企業においては、現役が継続するが、昨今は機械化が進み、若年者でも機械操作できれば、技術力を上回ることになる。しかし、何事にも代えられない「経験」は高齢者にとって大きな武器となる。

#### (4) 平成20年まで、団地まつり生活創造祭を開催し組合員老若男女従業員全員が地域住民と交流を行ってきた。各企業で工場見学や体験コーナーを実施し、製造業に対する興味と理解を深め、採用活動の改善に大きく寄与した。ここでの企業間を飛び越えた人事交流は、色々な仕事があることを互いに認識することができた。現在は毎月第2、第4木曜日に「木曜販売会」を開催し、団地内従業員はじめ、地域住民との交流を果敢行っている。これは組合や組合員における「風土づくり」につながるものであり、高齢者を活用したいと考える企業トップの方針が必要不可欠となる。

#### (5) 組合事務局が団地の真ん中に構え、事務局から声を掛けるとそこに組合員がいる。事務局に人が集まる、各情報が事務局に集まる等々。

求人情報を事務局で開示し、組合員および従業員が閲覧する。高齢による身体の衰え、A社では無理でも、単純作業B社なら継続雇用される。これこそが、異業種集団の最大の強みとなる。

### 4. 高齢者雇用の課題とされた事項

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」が大半を占めているが、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る。

- ① 現役時代に比して高齢者本人の健康状態や身体能力が劣っている。
- ② 現役時代に比して年齢者本人のやる気が下がる、新技術についていけない。
- ③ 業務の品質や効率が低下する。
- ④ 業務中や通勤時の事故や災害が増える。
- ⑤ 若年者との関連で世代交代の足かせになったり、現役従業員が仕事がやりづらくなるのではないかと懸念される。

## 5. 当組合の取組みの重点課題

アンケート結果を受けて、検討委員会で議論し、資金等の労働条件の設定、高齢者向けの業務開発の必要性、作業環境の整備、健康管理対策など、組合として今後取り組むべき問題点と重点課題を次のとおりまとめた。

### 【問題点】

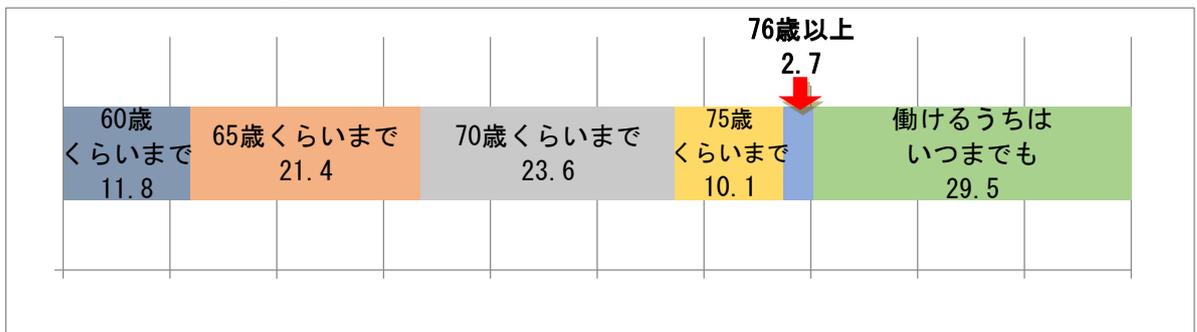
- ・生涯現役雇用制度導入により、若年者の雇用に制限をかけないか
- ・若年者との関連で世代交代の足かせになったり、現役従業員がやりづらくなるのではないかと懸念する
- ・高齢者本人の健康状態や身体能力が劣ってくる
- ・高齢者のやる気が下がる
- ・高齢者のモチベーション維持をどうするか
- ・新技術、機械についていけない
- ・業務の質や効率が下がる
- ・業務中や通勤途中の事故や災害が増える
- ・労務管理の作業が増え、煩雑になる

### 【課題】

- ・最低賃金等の雇用ルール範囲内での処遇を変えられるか
- ・定年等後の再雇用契約はどうか
- ・賃金・評価をどうするか
- ・再雇用要件「意欲」「能力」をどうみるか
- ・有期雇用契約における更新・雇い止め
- ・経験を活かせる場づくり
- ・年金年齢と退職金年齢の同一化
- ・雇用延長における「一律」「個別」の対応

(参考)

#### ① 高齢者の高い就業意欲・・・いつまで働きたいか(60歳以上の人)



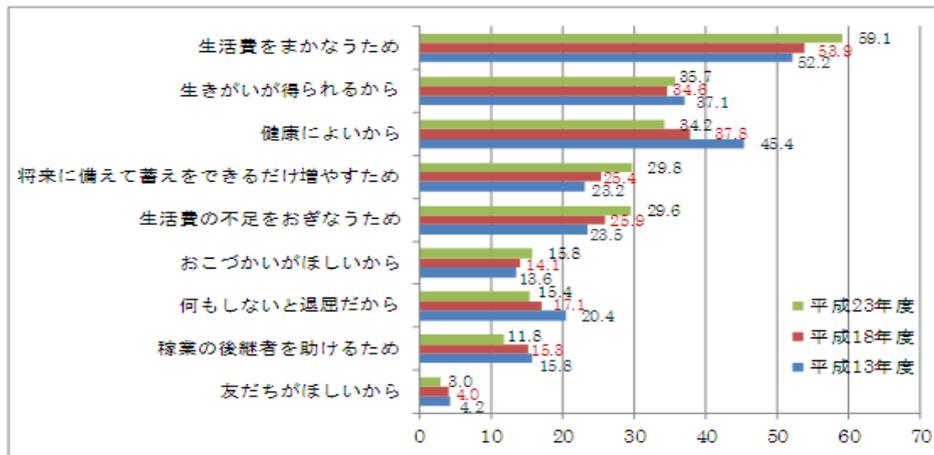
\* 内閣府「高齢者の地域社会への参加に関する意識調査平成 25 年」より

#### ② 生涯現役を目指す理由は経済的な事情・・・

60歳以上の収入のある仕事をしている人が「生涯現役」を目指す理由は、「生きがい」といった精神的な価値以上に経済的な事情が大きいようです。内閣府の調査によると、理由として挙げられていた項目の第1位は最近10年間を通じて「生活費をまかなうため」で、平成13年52.2%、平成18年53.9%、平成23年59.1%と、少しずつ増えてきている。他の項目でも、「将来に備えて蓄えをできるだけ増やすため」、「生活費の不足をおぎなうため」、「おこづかいがほしいから」といった経済的な事情に関する項目の回答率が上がってきている。

③60歳以上の人が収入のある仕事をしている理由（3つまでの複数回答）

単位：%



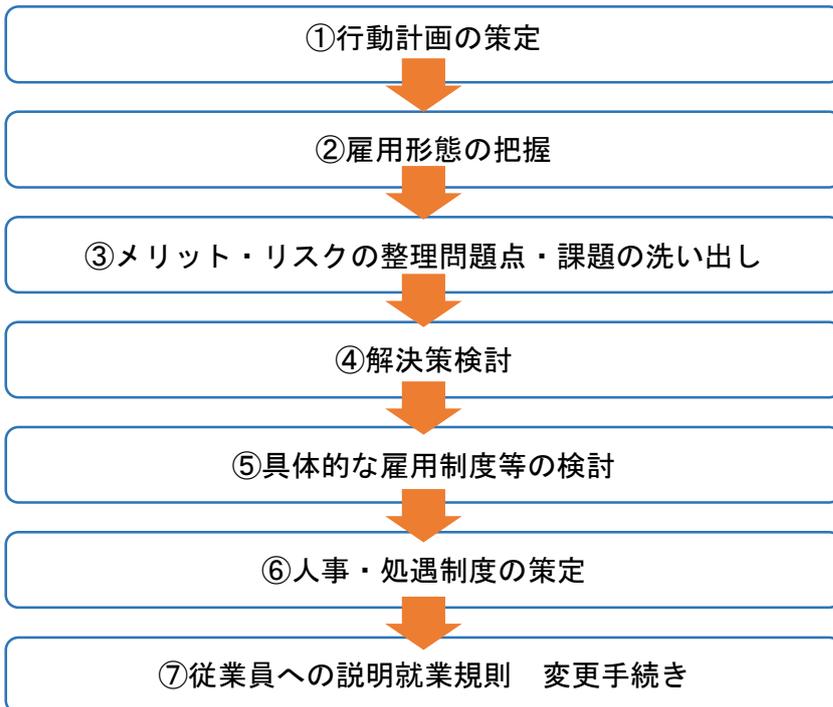
### Ⅲ.生涯現役雇用制度導入の進め方

生涯現役雇用制度の導入を検討するに当たっての、導入の進め方の一例を紹介します。この通りに進める必要はありません、自社に合った項目を出来る限り取り入れて、生涯現役雇用制度の導入をご検討ください。

自社が高齢者雇用継続に対する実態がどうなっているかを知ることからスタートする。

異業種団体 13 社(11 業種)間で、独自の進め方をしても何ら問題ないです、導入において事務局を中心とした連携を策定することも一案です。

導入の進め方(例)



#### 1. 導入に向けた行動計画の策定

生涯現役雇用制度の導入は、会社経営の根幹となる事項ですので、行動計画を検討することをお勧めいたします。

具体的に 6 ヶ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。

##### 行動計画 <例>

項 目	1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月
① 行動計画策定、年齢別人員等の雇用形態構成の確認	→					
② 制度導入のメリット・リスクの整理		→	→			
③ 想定される問題点や課題の洗い出し		→	→	→		
④ 問題点や課題に対する解決策の検討			→	→	→	
⑤ 雇用制度				→	→	→
⑥ 人事・処遇制度					→	→
⑦ 従業員への説明会・就業変更手続						→

## 2. 現在の雇用形態構成の確認

生涯現役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雇用形態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時期等を判断する際の大きな要因となります。

様式例を以下に記載しましたので、まずは労務構成の実態を把握します。

年 齢	～34 歳	35～44 歳	45～54 歳	55～64 歳	65～69 歳	70 歳～	計
事務職	人	人	人	人	人	人	人
一般 (製造)	人	人	人	人	人	人	人
技術 (製造)	人	人	人	人	人	人	人
計	人(%)	人(%)	人(%)	人(%)	人(%)	人(%)	人

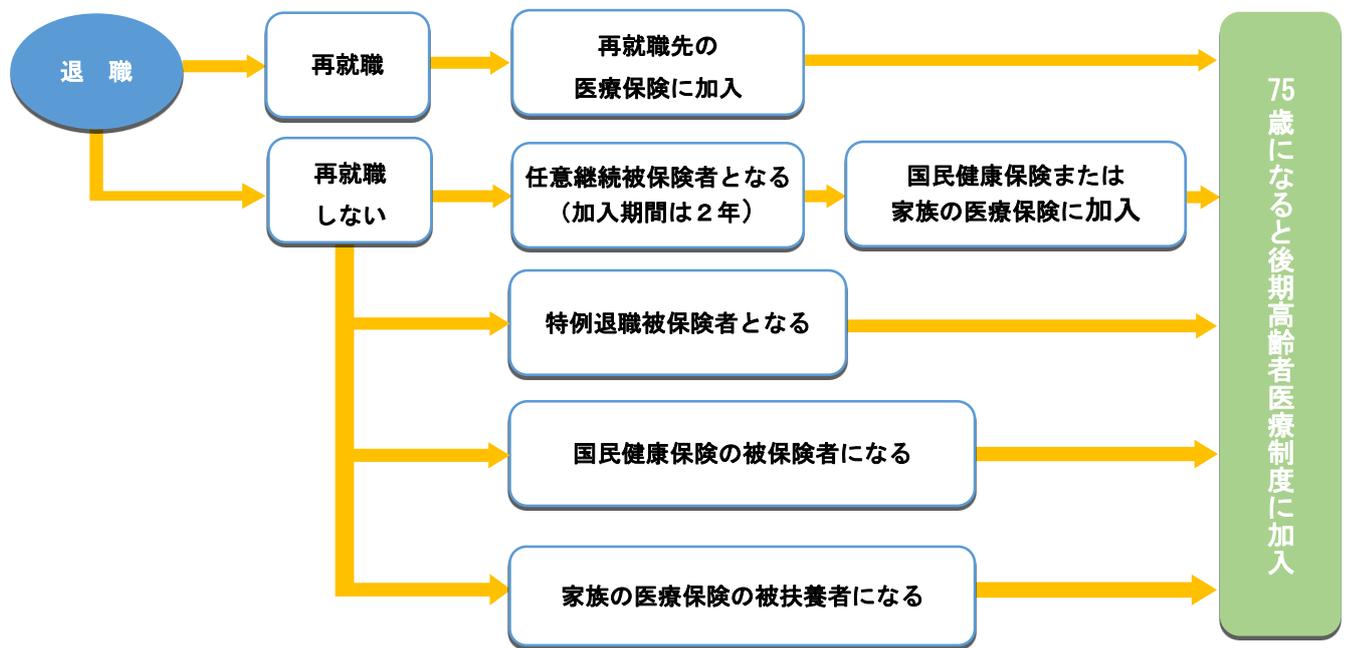
## 3. 生涯現役雇用制度導入のメリットとリスクの整理

生涯現役雇用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る。当組合における一般的なメリット、リスクの検討結果を示す。

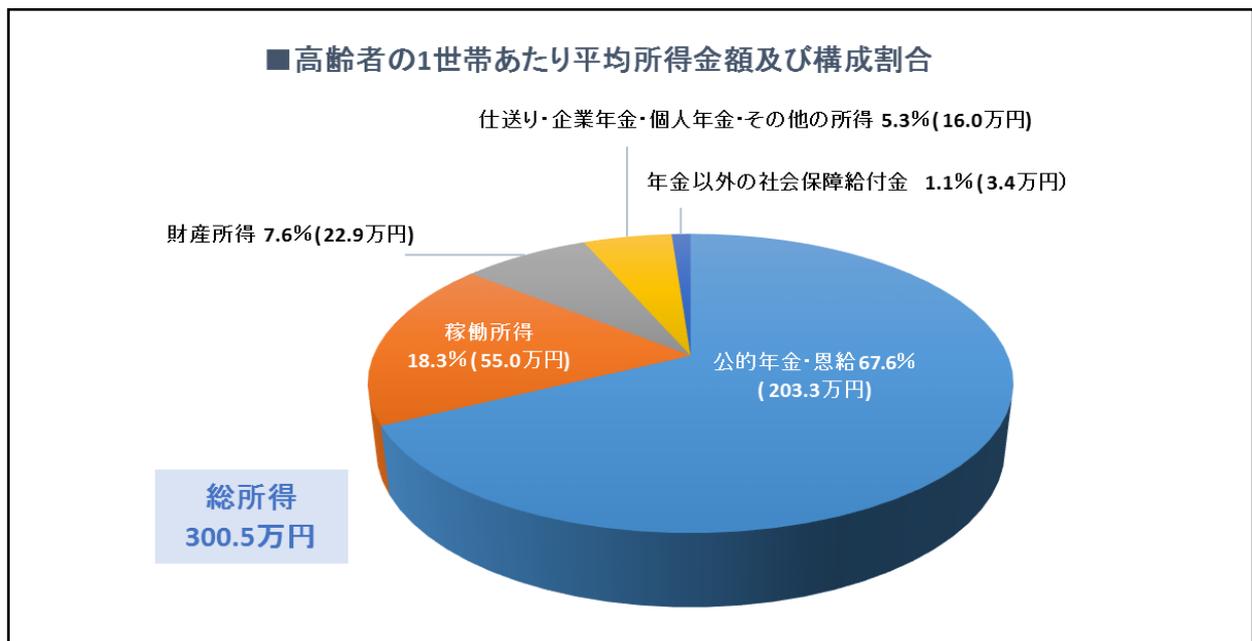
	メリット	リスク
組合員(企業)にとって	<p><b>(1)労働力の確保</b></p> <p>①幅広く従業員の労働力の確保ができる。</p> <p>②即戦力として活用できる。</p> <p>③豊富な経験、技術を持つ高齢者があることで若年者の定着率アップにつなげる。</p> <p><b>(2)技能技術の確保および伝承</b></p> <p>①技能技術・経験・ノウハウ等を若年者に伝承することが可能となる。</p> <p>②高年齢者の豊富な経験が職場内で実践できる。</p> <p><b>(3)人件費コストの低減</b></p> <p>①再雇用で賃金がリセットでき、人件費コストの低減を図ることができる。</p> <p>②組合員の繁閑に合わせた柔軟な勤務体制ができる。</p> <p><b>(4)異業種組合の利点を生かす</b></p> <p>①高齢による身体の衰え、A社では無理でも、単純作業B社なら継続雇用される。</p> <p>②地域貢献する工業団地としての知名度アップにつながる。</p>	<p><b>(1)会社経営</b></p> <p>①高齢者組織集団になると新陳代謝が遅れる。</p> <p>②高齢者特性に応じた職務開発が必要となりコスト面で負荷がかかる。</p> <p>③加齢に伴う能力低下を改善するコストがかかる。</p> <p><b>(2)作業効率</b></p> <p>①健康面の不安や体力の低下などにより作業効率が下がり、生産量が落ちる。</p> <p><b>(3)被災リスク</b></p> <p>①注意力、集中力、瞬発力の減少により労災リスクが増える。</p> <p>②組合員としてとるべき健康・安全への配慮義務が今まで以上に重荷となる。</p> <p><b>(4)雇用契約上のトラブル</b></p> <p>①雇止めなのか解雇なのかという労務管理トラブルが増える可能性がある。</p> <p><b>(5)士気の低下</b></p> <p>①賃金等の低下により労働意欲が低下する。</p> <p>②若年者から昇進の機会が遅くなる等の不満が出る。</p> <p>③人事管理が社風を崩しかねない。</p>

従業員にとって	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1)長期安定雇用の実現で、セカンドライフがモチベーションアップにつながる。</li> <li>(2)知識、経験、能力を活かした仕事ができる。</li> <li>(3)セカンドライフが安定する。</li> <li>(4)健康診断の定期受診などで健康につながる。</li> <li>(5)働くことや社会とのつながりで生き甲斐が生まれる。</li> <li>(6)多様な雇用形態により自分に合った働き方が選択できる。</li> </ul>	<p>組合員から見た 従業員のリスク</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 健康面に不安がある。</li> <li>(2) 新技術などへの対応に不安がある。</li> <li>(3) 賃金減少により、意欲・やる気が低下する</li> <li>(4) 注意力、集中力、瞬発力の低下により被災リスクが増える。</li> </ul>
---------	--	--

(参考)退職後どの医療保険を選ぶか



(参考)



(参考)

■高齢者のいる世帯1ヵ月あたりの支出

項目	世帯主が 60歳以上の 世帯	世帯主が 65歳以上の 世帯	高齢単身世帯 ※1	高齢夫婦世帯 ※2	夫婦高齢者世帯 ※3
世帯人員(人)	2.06	1.97	1.00	2.00	2.00
食料費	57,845	55,639	34,105	62,140	61,581
住居費	15,417	14,982	14,628	15,549	15,759
光熱・水道費	20,798	20,297	13,842	21,423	21,456
家具・家事用品費	9,061	8,435	5,261	9,947	9,634
被服・履物費	8,073	7,595	4,828	8,431	8,048
保険医療費	12,741	12,720	7,981	15,118	15,219
交通・通信費	26,897	23,344	13,120	27,529	26,314
教育費	645	261	0	28	26
教養娯楽費	24,070	23,295	16,696	27,177	26,237
その他消費支出	54,153	51,954	38,022	61,922	60,595
消費支出の合計	229,700	218,522	148,483	249,264	244,869

※1 65歳以上単身世帯 ※2 夫65歳以上、妻60歳以上夫婦世帯 ※3 ともに65歳以上の夫婦世帯

\*総務省「家計調査」(平成26年度)より

4. 想定される問題点や課題の検討及びその対応策の検討

前記リスクの中から、組合員にとっての問題点や課題を抽出し対応策を検討する。

次にその検討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	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 高齢者組織集団になると新陳代謝が遅れる。</li> <li>② 高齢者特性に応じた職務開発が必要となりコスト面で負荷がかかる。</li> <li>③ 加齢に伴う能力低下を改善するコストがかかる。</li> </ul>	<p>次の内容を総合的に判断して適用する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① どういった仕事をどの世代に担当させるか</li> <li>② 高齢者のコスト面の優位性</li> <li>③ 高齢者の弾力的な活用(雇用期間、勤務形態、給与形態等)</li> </ul>
②作業効率	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 健康面の不安や体力の低下などにより作業効率が下がり、生産量が落ちる。</li> <li>② 判断力が鈍ったり、敏捷性が落ちたりする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 契約更新時に健康診断結果を勘案して更新する。なお、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。また、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。 * 評価制度はシンプルなものとする。</li> <li>② 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。</li> </ul>

③被災リスク	① 注意力、集中力、瞬発力の減少により労災リスクが増える。 ② 組合員としてとるべき健康・安全への配慮義務が今まで以上に重荷となる。	① 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。また、全体が集まったときなどに安全衛生に関する研修を実施する。 ② 現場における安全対策を従来以上に実施する。 例:KY(危険予知)運動の展開など
④雇用契約上のトラブル	① 雇止めなのか解雇なのかという労務管理トラブルが増える可能性がある。	① 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	① 賃金等の低下により労働意欲が低下する。 ② 若年者から昇進の機会が遅くなる等の不満が出る。人事管理が社風を崩しかねない。	① 高齢者でも勤務できることのメリットを強調する。また、責任の度合いも軽くなるように配慮する。 ② 採用面を考慮すれば、高齢者の処遇ダウンは極力抑えた設計とする。

## 5. 導入を目指す制度の具体的内容の検討

- (1) 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。  
 検討すべき項目は、**導入する雇用制度、今後の雇用形態構成のあり方、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**が考えられますが、これに捉わられることなく、組合員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。

組合員にとっては、この項目の検討が、企業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. 生涯現役雇用制度導入に当たっての検討項目と留意点」に記載しておりますので、参照し最適な生涯現役雇用制度の導入検討を進めてください。

- (2) 具体的な検討を進めるに当たって(シニアの経験を活かせる場をつくるためにはどうすればよいか)

- ① **シニアが活躍できる場づくり**としては、長い経験を通じて身につけた技術やノウハウを若手に指導する教育指導職のような役割を設ける例や、社員からの相談に幅広く応じるキャリア・コンサルタントのような役割を設ける例が見られる。また、現役の技術職として活躍を続ける場をつくる例も見られる。
- ② **教育の担い手として**  
 技術職出身のシニアには、「スキルインストラクター」として、若手に技術を伝える役割を任せる例がある。長年の経験で培った「カン」や「コツ」を伝えるために、マンツーマンで配置する例もある。営業職出身のシニアはセールスのノウハウを若手に教える営業指導職として活躍の場を設ける企業も多く見られる。仕事の内容はもちろん、言葉遣いやマナーでも教育できることが多い。
- ③ **技術職として**  
 長年、技術力を高く評価していただいた取引先との信頼関係を築いてきたシニアに任せることで安心でき、シニアにとってはそのスキルを十分発揮できる環境(マイペースで動けるので)や体力・気力を持続して仕事を続けることができるというメリットがある。
- ④ **社内キャリア・コンサルタントとして**  
 現場だけでなく管理部門などを幅広く経験したり、管理職として部下の評価や育成も経験したシニアは社内キャリア・コンサルタントとして活躍している例が見られる。社内の各部門の業務について詳しく、現場に幅広いネットワークを持っているので、社員のキャリアについての相談役として適任であると同時に、職務によっては仕事のノウハウを伝えるビジネスコーチの役割も兼ねる。

今後、少子化による若年労働力人口の減少に歯止めがかからない中で企業が成長力を保っていくには、シニアの活力を生かすことが不可欠と言える。シニア人材の個別の能力や経験を把握したうえで、自社の実情に合わせた適材適所の配置、育成、処遇の仕組みを整える準備を進めていきたいものである。

## 6. 従業員への説明及び就業規則変更

### (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しましょう。

#### **【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)

### (2) 就業規則変更

各組合員における65歳以降の雇用制度の導入は、就業規則に規定することにより、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。なお、従業員数10人以上の組合員では、就業規則を変更した場合は、労働基準監督署への「就業規則変更届」の提出が義務付けられています。

## 7. 導入後の実施状況のフォローアップ

生涯現役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きましょう。

## 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

組合員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、次に紹介しますので、これを参考にご検討ください。

### 1. 導入する生涯現役雇用制度

導入を目指す生涯現役雇用制度を企業の実情、将来の見通し、現在の雇用に関する就業規則等を勘案し、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歳とする制度
- iii. 65歳を超えて、70歳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。

### 2. 今後の雇用形態構成のあり方

前記で把握した現在の雇用形態構成をもとに、今後の雇用形態構成を展望し、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雇用形態構成のあり方などを検討します。

#### 5年後～10年後の構成はどうなっているのか(現年齢にプラス5、プラス10する)

年齢	～34歳	35～44歳	45～54歳	55～64歳	65～69歳	70歳～	計
事務職	人	人	人	人	人	人	人
一般 (製造)	人	人	人	人	人	人	人
技術 (製造)	人	人	人	人	人	人	人
計	人(%)	人(%)	人(%)	人(%)	人(%)	人(%)	人

### 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考えられるが、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・作業環境を整えたうえで、65歳以上高齢者の継続雇用に向けた勤務態様、勤務形態、労働時間の短縮等、本人の希望と会社の業務上の必要性が合致するような職務や労働条件などを示すことが重要となる。

#### (1) 高齢者用の職務見直し

##### 高齢者の業務内容(例)

- |  |                                  |
|--|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 製造現場での技術・技能指導   | <input type="checkbox"/> 施設等の管理  |
| <input type="checkbox"/> 製造現場での仕分け・検品・配送 | <input type="checkbox"/> 生産・品質管理 |
| <input type="checkbox"/> 資格を活かした業務       | <input type="checkbox"/> 安全・健康指導 |

#### (2) 職場・作業環境の整備

制度導入に際し、65歳以上の高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。

## 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。この項目の内容が各社の導入する継続雇用制度について独自性が発揮される部分です。

### (1) 継続雇用対象者の選定基準

生涯現役雇用制度の導入にあたって、1のiii「65歳を超えて、70歳まで継続して雇用する制度」を選択し、継続雇用対象者を希望者全員ではなく、個人差を考慮し、個別に対応する場合は、客観性のある選定基準(条件)を検討します。

次に65歳以上の継続雇用対象者の選定基準の具体例を示すので、参考にしてください。

(なお、一律に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。)

#### 【継続雇用制度の基準対象者を選定する基準の例】

- (1) 満70歳までの生涯雇用を希望し、働く意欲のある者
- (2) 直近の健康診断の結果により業務遂行に支障がない健康状態である者
- (3) 過去1年間無断欠勤がない者
- (4) 勤務態度が良好で、他の従業員の模範となっている者
- (5) 過去1年間に懲戒処分を受けていない者
- (6) 過去1年間の人事考課の結果が普通評価以上の者

### (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社員。原則としてフルタイムで勤務し残業もある。社会保険・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。

##### ② 嘱託社員(シニア社員)

正社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。

##### ③ パート社員

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)。しかし、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) 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。

	フルタイム	短時間
正社員	▲	▲
シニア社員	○	○
パート社員	△	○

(注)上記記号は適用状況を示す…○ 採用多い、△ 比較的多い、▲ 少ない

#### (4) 賃金形態

賃金形態及び賃金額をどうするか検討するか。特に 65 歳以上の継続雇用者の賃金については、公的年金受給額との関連でどのように設定するかなど。

(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る。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る。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るが、引き続き対象となり年金額が調整されます。詳しくは、街角年金相談センター盛岡オフィスまたは最寄りの年金事務所へお問い合わせください。)

(65歳以降賃金額計算書の例)

報酬月額		
月給		
	本人	会社
健康保険		
厚年保険		
児童手当拠出金		
雇用保険		
所得税		
控除合計額(月額)		
控除合計額(12ヶ月)		
差引支給額(月額)		
会社給与支給(12ヶ月)		
会社保険料負担額(12ヶ月)		
年間総支給額		
年間支給額(12ヶ月合計)		
会社支出額(12ヶ月合計)		

#### 【継続雇用者の賃金形態の例】

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 月給日給

(5) 人事考課及び能力開発

人事評価(能力評価など)及び能力開発の方法を検討します。

① 65歳以上の継続雇用対象者に対する人事評価表

年 期 人事評価表	<b>【人事評価表の例】</b>	日付: 年 月 日			
区分	着 眼 点	評 点			
対課題対応	担当している仕事内容をどのくらい理解しているか				
	時間内に仕事が完了しているか				
	各職場にある機械を操作する技術はどの程度か				
	ミスが出たとき適切な判断ができたか				
	臨機応変の対応を行っているか				
	責任感をもって仕事をしているか				
対人対応	上司・同僚と協調できたか				
	会社で決めた規則等守れたか				
	困難な仕事にも積極的にできたか				
	報連相などのコミュニケーションを頻繁に行っているか				
	ビジネスマナー(挨拶、言葉使い等)を身に付けて実践しているか				
	他者の問題行動をきちんと指摘しているか				
業績評価	技能・現場作業把握し、新技術対応ができていますか				
	段取りを手際よく行えているか				
	作業中間違いはなかったか				
	安全管理がキチンとできているか				
	部下教育指導ができていますか				
	決められた時間内に終わらせることができたか				
その他	動作が敏捷であるか				
	身体的にも考え方にしても柔軟性があるか				
	健康であり、体力があるか				
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; padding: 2px;"> <b>評点基準</b>                      4：非常にすぐれている                      3：すぐれている                      2：やや劣る                      1：非常に劣る                 </td> <td style="width: 33%; padding: 2px;">                     84点満点                      組合員によっては、重点項目                      を×4とすることにより、                      100点満点になります                 </td> <td style="width: 33%; padding: 2px;">                     S評価 70点以上                      A評価 60～69点                      B評価 45～59点                      C評価 44点以下                 </td> </tr> </table>			<b>評点基準</b> 4：非常にすぐれている 3：すぐれている 2：やや劣る 1：非常に劣る	84点満点 組合員によっては、重点項目 を×4とすることにより、 100点満点になります	S評価 70点以上 A評価 60～69点 B評価 45～59点 C評価 44点以下
<b>評点基準</b> 4：非常にすぐれている 3：すぐれている 2：やや劣る 1：非常に劣る	84点満点 組合員によっては、重点項目 を×4とすることにより、 100点満点になります	S評価 70点以上 A評価 60～69点 B評価 45～59点 C評価 44点以下			
上司コメント					

②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、やり甲斐をもって生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。

## 【能力開発のための教育訓練の例】

- 生涯現役社会実現への取り組み
- 少子高齢化社会の中で生きるために必要な心構え
- 「心技体」の充実と豊かな人生の設計(ライフプラン)
- 心の充実(良好な人間関係の構築)
  - ・良好なコミュニケーションによる良好な人間関係の構築、感謝の気持ち、良きアドバイザーとして社内で活躍、職場に慣れる、職場に馴染む、社外で活躍する、気力を充実させモチベーションを高める
- 技の充実(自己能力を高める)
  - ・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、自己能力を高めるために自分に必要なこと
- 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

### (6) 健康管理・安全管理対策

健康管理・安全衛生管理対策について検討する。

#### ① 健康管理対策

- 定期健康診断結果を踏まえ、就業判定(通常勤務可、要就業制限、要休業)について医師等から意見を聞く。  
(視力・聴力・体力低下による就業適応力低下にあう就業形態・勤務時間の調整)
- 職場全体で従業員の变化に気づき、一声掛けを実施する。
- 3～4ヶ月置きに従業員との個別面談を実施する。
- メンタル面での不調要因となる人間関係や異動、配置転換また業務の質・量等を本人からの聴取によりチェック機能設定し、その予防を図る。
- 長時間労働による、心身の負荷を見極める。
- AED や血圧測定器等の健康器具の設置、体力低下を補足する機械の導入を図る。
- 一人ひとりの健康状態(既往症・治療状況・薬)を把握する。
- ハラスメント研修を実施する。

#### ② 安全管理対策

- 安全靴・作業服・安全マスクの使用による事故防止
- 職場の整理整頓の徹底  
(物は通路、階段、出入口には置かない)  
(使った物は元の位置に戻す)
- 喫煙室・コーナー設置による受動喫煙防止
- 職場の照度確保(LED使用)で視力機能低下を補う。
- 立ち仕事、中腰、座りっぱなし状態の軽減を図る。
- 仕事場の床は、滑り止め装置装着する。
- 作業指示書を見やすいものに変え、ミスを減らす。
- KY活動を実施し、危険要因と発生する災害を理解させる研修の場をつくり、危険に対する意識を高める
- メンタルヘルス相談窓口を設置する。
- 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対策を検討する。

### (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ある。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)を検討する。

## v. むすび

今回、当組合は、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、社会保険労務士や高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。

異業種集団である組合員におかれては、このマニュアルを今後の労働力不足と高齢従業員へ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、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る。

協同組合設立は平成元年であるが組合員は、昭和初期から新しいところでも昭和48年創業で昭和30年前後創業が大半を占める。経営者も2代目や3代目それ以上となっている。経営理念を見てみると、「地域貢献」「地域密着」「業界貢献」「食の安全」「企業努力」「顧客満足」「安心提供」と人生に例えると円熟の境地に入っている。異業種の集まりであるが、食品業・非食品業が半々となっている。現在の65歳以上雇用を見てみると非食品業組合員の方が多く雇用している。

前述(P7)したように異業種だからできる利点を活かし、高齢者活用を望みたい。

経営状況、雇用環境等から時期尚早で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る。

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、組合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する。

当組合は、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します。

## 付属資料 目次

1. 組合員へのアンケート実施状況及び調査結果の分析について	23
2. 制度導入の就業規則、再雇用規程の具体例	28
3. 平成 27 年度の高年齢者雇用に関する助成金の紹介例	30
(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	
4. 公共職業安定所一覧	31
5. 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構岩手支部	31
6. 公益財団法人 産業雇用安定センター岩手事務所	31

## 1. 組合員へのアンケート実施状況および調査結果の分析について

平成 27 年 9 月 1 日現在 盛岡中央工業団地協同組合 組合員総数 13 社が回答うち、有効回答数は 13 社

### 1. 組合員企業の雇用状況について

総従業員数 456 名 (うち 65 歳～69 歳の従業員数 16 名、70 歳以上の従業員数 7 名)

平均年齢 44 歳

企業規模 従業員数 30 人未満 70% (うち 5 人未満 8%、10 人未満 0%)、30 人以上 30%

### 2. 雇用制度について

#### (1) 現在の定年制度について

		回答数	構成比
1	60 歳定年	10	76%
2	61～64 歳定年	0	0%
3	65 歳定年	1	8%
4	66～69 歳定年	0	0%
5	70 歳以上定年	1	8%
6	定年なし	1	8%
		13	



#### (2) 65 歳以上の再雇用・勤務延長等の継続雇用制度について

1	ある	4	31%
2	ない	6	46%
3	制度化していないが運用している	3	23%
		13	



#### (3) その対象者は

1	希望者全員	3	43%
2	会社で定める基準を満たすもの	3	43%
3	その他(重要な職務)	1	14%
		7	



#### (4) 65 歳以降の賃金は、それ以前(定年前もしくは 65 歳前)と変わるか

1	変わる	4	57%
2	変わらない	3	43%
3	その他	0	0%
		7	



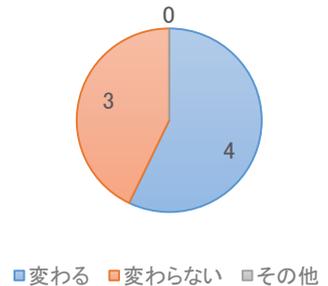
(5) 65歳以降の賃金の決め方は、どの要素を考慮しているか

1	能力	5	19%
2	仕事内容・難易度	6	23%
3	仕事の成果	3	12%
4	労働時間の長短	3	12%
5	勤務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)	4	15%
6	年齢や勤続年数	2	7%
7	公的年金や公的給付の受給状況	0	0%
8	60歳時(定年時)の賃金	0	0%
9	新入社員の賃金額	0	0%
10	非正規従業員の賃金額	1	4%
11	地域の相場	1	4%
12	組合の賃金額	0	0%
13	その他(64歳時の賃金)	1	4%
複数回答		26	



(6) 65歳以降の勤務時間等の労働条件は、それ以前と変わるか

1	変わる	4	57%
2	変わらない	3	43%
3	その他	0	0%
		7	



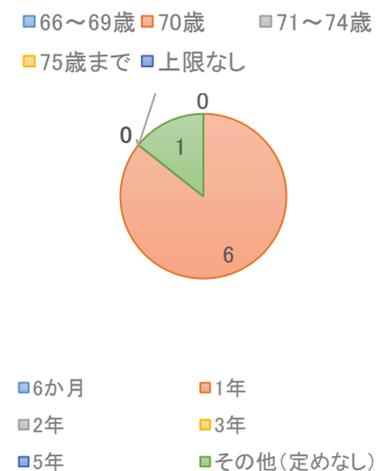
(運用も含む)

1	66~69歳	2	29%
2	70歳	0	0%
3	71~74歳	1	14%
4	75歳まで	0	0%
5	上限なし	4	57%
		7	



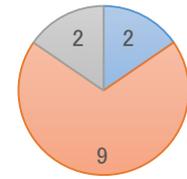
(8) 雇用の更新期間

1	6か月	0	0%
2	1年	6	86%
3	2年	0	0%
4	3年	0	0%
5	5年	0	0%
6	その他(定めなし)	1	14%
		7	



3. 年齢に関係なく働き続けてもらいたいのか

1	はい	2	15%
2	個々により違う	9	70%
3	年齢による線引きラインがある	2	15%
		13	



- はい
- 個々により違う
- 年齢による線引きラインがある

4. 65歳以上の従業員の活用に対する考え方

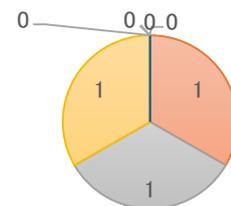
1	健康で意欲と能力があれば、70歳までの従業員であれば積極的に活用したい	5	39%
2	健康で意欲と能力があれば、70歳を超えた従業員であっても積極的に活用したい	6	46%
3	健康で意欲と能力があっても、65歳以上の従業員を活用することは考えていない	2	15%



- 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
- 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
- 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

5. 前項で③と回答された方が活用しない理由

1	高齢者にやってもらう仕事がない	0	0%
2	人件費が限られている	1	33%
3	若年者の採用に制限を受ける	1	33%
4	健康・安全面で不安がある	1	33%
5	世代交代の足かせになる	0	0%
6	若者の指導が出来ない	0	0%
7	その他	0	0%



- 高齢者にやってもらう仕事がない
- 人件費が限られている
- 若年者の採用に制限を受ける
- 健康・安全面で不安がある
- 世代交代の足かせになる
- 若者の指導が出来ない
- その他

6. 65歳以降の雇用者を活かしていくために、現在既に実施している、あるいは今後検討したいと思うおもな項目

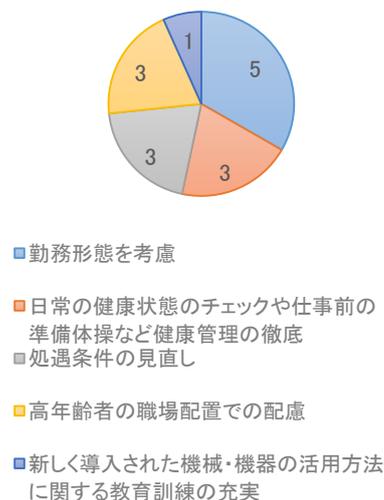
A:既に実施している

1	勤務形態を考慮	5	46%
2	日常の健康状態のチェックや仕事前の準備体操など健康管理の徹底	2	18%
3	処遇条件の見直し	1	9%
4	高年齢者の職場配置での配慮	3	27%
5	新しく導入された機械・機器の活用方法に関する教育訓練の充実	0	0%



B:これから検討

1	勤務形態を考慮	5	33%
2	日常の健康状態のチェックや仕事前の準備体操など健康管理の徹底	3	20%
3	処遇条件の見直し	3	20%
4	高年齢者の職場配置での配慮	3	20%
5	新しく導入された機械・機器の活用方法に関する教育訓練の充実	1	7%



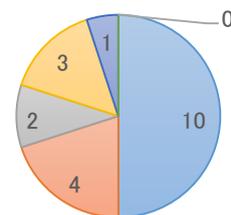
7. 65歳以降の再雇用基準として盛り込みたい主な項目

1	健康診断結果および体力診断の結果	7	28%
2	人事考課	9	36%
3	勤務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)	7	28%
4	業務に必要な資格取得の有無	1	4%
5	過去1~3年間の出勤率	1	4%



8. 65歳以降の雇用に取り組む場合の問題点や課題について

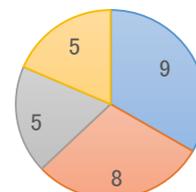
1	現役時代に比して高齢者本人の健康状態や身体能力が劣っている	10	50%
2	現役時代に比して高齢者本人のやる気が下がる、新技術についていけない	4	20%
3	業務の品質や効率が低下する	2	10%
4	業務中や通勤時の事故や災害が増える	3	15%
5	若年者との関連で世代交代の足かせになったり、現役従業員が仕事がやりづらくなるのではないかと懸念される	1	5%
6	高齢者に対する業務として、仕事がない、処遇ができない、新たな能力開発投資等ができない	0	0%



- 現役時代に比して高齢者本人の健康状態や身体能力が劣っている
- 現役時代に比して高齢者本人のやる気が下がる、新技術についていけない
- 業務の品質や効率が低下する
- 業務中や通勤時の事故や災害が増える
- 若年者との関連で世代交代の足かせになったり、現役従業員が仕事がやりづらくなるのではないかと懸念される
- 高齢者に対する業務として、仕事がない、処遇ができない、新たな能力開発投資等ができない

9. 65歳以降も働く方に対して期待する事について

1	今までのキャリア	9	32%
2	知識・技能・ノウハウの伝承、後輩の指導育成	8	30%
3	勤務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)	5	19%
4	職場の人間関係の融和	5	19%



- 今までのキャリア
- 知識・技能・ノウハウの伝承、後輩の指導育成
- 勤務態度(積極性、協調性、意欲、勤怠等)
- 職場の人間関係の融和

## 2. 制度導入の就業規則、再雇用規程の具体例

### (就業規則変更)

#### i 定年の廃止の場合

(定 年)

第〇〇条 定年の定めはない。

#### ii 定年年齢を 70 歳とする制度

(定 年)

第〇〇条 定年は満 70 歳の誕生日とする。

#### iii 定年 60 歳 以降 65 歳を超えて、70 歳まで継続して雇用する制度

##### ①希望者全員を雇用する場合

(定年及び継続雇用)・・・10 組合員が定年 60 歳となっている・・・4～5 号提案

第〇〇条 従業員の定年は満 60 歳の誕生日とし、その日をもって定年退職とする。

- 2 第 1 項に関わらず、定年に達した従業員が希望し、当該従業員が就業規則に定める解雇事由または退職事由に該当しない場合は、定年退職日の翌日から、嘱託社員として、継続雇用する。雇用期間は 1 年とし、満 65 歳の誕生日まで再雇用する。
- 3 継続雇用時の労働条件は個人ごとに決定する。
- 4 満 65 歳に達する従業員が希望し、当該従業員が就業規則に定める解雇事由又は退職事由に該当しない場合は、満 70 歳の誕生日まで、更に再雇用する。雇用期間は 1 年とし、本人から退職の申し出がなく、就業規則に定める解雇事由又は退職事由に該当しない限り、引き続き雇用する。
- 5 65 歳以降の労働条件は個人ごとに決定する。

##### ②65 歳以降基準を定めて雇用する場合

(65 歳継続雇用)

第〇〇条 満 65 歳に達する従業員が希望し、会社が定める基準を満たしている場合は、1 年契約で満 70 歳の誕生日までシニア社員として再雇用する。

- 2 前項の再雇用は、満 65 歳時およびその 1 年後ごとの契約更新時に、以下に定める継続雇用対象者の基準すべてに該当する場合再雇用する。
  - (1) 満 70 歳までの生涯雇用を希望し、働く意欲のある者
  - (2) 直近の健康診断の結果により業務遂行に支障がない健康状態である者
  - (3) 過去 1 年間無断欠勤がない者
  - (4) 勤務態度が良好で、他の従業員の模範となっている者
  - (5) 過去 1 年間に懲戒処分を受けていない者
  - (6) 過去 1 年間の人事考課の結果が普通評価以上の者
  - (7) その他会社が必要とすることをクリアできる者
- 3 前項の基準を満たし、さらに会社が特に必要と認めた場合は、満 70 歳以降についても更新することがある。
- 4 労働条件は、個人ごとに決定する。

## (65歳以降継続雇用規程)

### (目的)

第1条 この規程は、従業員を満65歳以降継続雇用する場合の取扱いについて定める。

### (定義)

第2条 「65歳以降継続雇用制度」とは、満65歳に達した以降引き続きシニア社員として再雇用する制度をいう。

2 次の各号とする。

- ① 満70歳までを目安とする。
- ② 満70歳以降も視野に入れる。

### (再雇用対象者)

第3条 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。

- (1) 満70歳までの生涯雇用を希望し、働く意欲のある者
- (2) 直近の健康診断の結果により業務遂行に支障がない健康状態である者
- (3) 過去1年間無断欠勤がない者
- (4) 勤務態度が良好で、他の従業員の模範となっている者
- (5) 過去1年間に懲戒処分を受けていない者
- (6) 過去1年間の人事考課の結果が普通評価以上の者
- (7) その他会社が必要とすることをクリアできる者

### (継続雇用申請・決定)

第4条 継続雇用を希望する者は、満65歳に到達する前3ヶ月前までに所定の様式により、会社に継続雇用申請をしなければならない。

- 2 会社は、前条による申請を第3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1ヶ月前までに決定通知する。
- 3 再雇用期間は原則1年ごととし、満70歳の誕生日までシニア社員として雇用する。  
ただし、条件の合意ができなかったときは、契約更新時都度以降雇用しない。

### (雇用形態・賃金等)

第5条 フルタイムもしくは短時間とする。

- 2 労働時間、賃金等については個々に雇用契約書を交わす。
- 3 賞与、退職金は支給しない。

### (契約更新しない場合)

第6条 会社は、契約更新しない場合は第3条を考慮し、期間満了時の1ヶ月前までにその旨を文書で通知する。

### (契約の終了)

第7条 シニア社員が次の各号のいずれかに該当するときは、契約を終了する。

- (1) 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  
ただし、第2条2項②に該当する者は契約更新する。
- (4) 契約中途において、解雇事由に該当するとき
- (5) 自己都合により退職届を提出し、会社が受理したとき

### (中途における退職申し出)

第8条 契約期間の中途または終了をもって、自己都合によるときは、1ヶ月前までに退職届を提出する。

### (その他の労働条件)

第9条 この規程に定めのないその他の労働条件についてはシニア就業規則による。

### (施行日)

第10条 この規程は、平成 年 月 日より施行する。

### 3. 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・改善

- ・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・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] 定年の引上げ等

- ・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

65歳以上の離職者を、ハローワーク等の紹介により、1年以上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するもので、高年齢者がその経験等を生かして働き引き続き社会で活躍することへの支援を目的としています。

(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。

#### 4. 公共職業安定所一覧(岩手県)

機関名称	郵便番号	所在地	電話
盛岡	020-0885	盛岡市紺屋町 7-26	019-651-8811
釜石	026-0043	釜石市新町 6-55	0193-23-8609
宮古	027-0038	宮古市小山田 1-1-1	0193-63-8609
花巻	025-0098	花巻市材木町 27-10	0198-23-5118
一関	021-0877	一関市城内 4-8	0191-23-4135
水沢	023-8502	奥州市水沢区東中通り 1-5-35	0197-24-8609
北上	024-0091	北上市大曲町 5-17	0197-63-3314
大船渡	022-0002	大船渡市大船渡町字赤沢 17-3	0192-27-4165
二戸	028-6103	二戸市石切所字狼穴 33-1	0195-23-3341
久慈	028-0051	久慈市川崎町 2-15	0194-53-3374
沼宮内	028-4301	岩手郡岩手町沼宮内 7-11-3	0195-62-2319
遠野	028-0524	遠野市新町 2-7	0198-62-2824

#### 5. 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構岩手支部

郵便番号	所在地	電話
020-0024	盛岡市菜園一丁目 12-10 日鉄鉱盛岡ビル 5F	019-654-2081

#### 6. 公益財団法人 産業雇用安定センター岩手事務所

郵便番号	所在地	電話
020-0022	盛岡市大通 3-3-10 七十七日生盛岡ビル5階	019-625-0434

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」に当組合が応募し、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

---

盛岡中央工業団地協同組合 検討委員会

(敬称略)

### 【委 員】

白木 和久 (座長)	白木社会保険労務士事務所
松浦 正志	高年齢者雇用アドバイザー
兼平 賀章	株式会社兼平製麺所 代表取締役専務
西野 代良	杜陵高速印刷株式会社 代表取締役社長
坂東 亨	株式会社坂東木材 代表取締役会長
田中眞希子	組合事務局
佐藤 仁	公益財団法人 産業雇用安定センター事業推進員