

## ●課題に対する検討内容

次のとおり対応策を検討することになりました。

- (1) 継続雇用更新時の判断基準を次の方法で明確化すること。
  - ①健康面、体力面、能力面の総合的な判断基準の作成
  - ②協調性や規則の遵守に主眼を置いた人事評価の実施
  - ③所属長による定期的な面談の実施
- (2) 柔軟で多様な働き方を次の方法で進めること。
  - ①勤務日数・勤務時間に対する柔軟な対応（フルタイム型、パートタイム型の選択）
  - ②若者と高齢者が一緒に作業するペア勤務制度等を活用し、技術伝承を図る。
  - ③コミュニケーションの向上が行われる職場環境を形成する。
  - ④各職場において、高齢者が担うことのできる仕事を開拓する。
- (3) 安全・安心で生き生きとした職場環境を作ること。  
高齢者が作業しやすい職場環境の改善

## ●具体的な対応策

次のとおり対応策を検討することになりました。

- (1) 継続雇用更新時の判断基準を明確化しました。  
継続雇用規程（案）を作成しました。「継続雇用規程」の内容（条文の抜粋）は次のとおりです。  
(適用範囲)  
第2条 この規程は、定年退職後に引き続き嘱託として再雇用した者（以下「嘱託」という。）に対して適用する。  
(雇用期間)  
第3条 定年に達した者から引き続き勤務の申し出があったときは、70歳まで希望者を嘱託として再雇用する。
  - 2 70歳以降は、本人が希望すれば、業務上の都合により特に必要があると認めた者については、前項の規定にかかわらず、年齢制限を設けず引き続き継続雇用する。
  - 3 雇用期間は1年間を原則とし、期間満了ごとに更新するものとする。
  - 4 雇用契約は、個別（労使の合意）「嘱託契約書」により行う。  
(職場及び職種)  
第4条 嘱託の職場及び職種は、本人の知識・技能・経歴・適性・健康状況、及び会社の要員状況・労働条件状況等を総合的に勘案して決定する。ただし、業務の都合により、雇用期間中にこれを変更することがある。  
(退職)  
第5条 嘱託が、次の各号のいずれかに該当するに至ったときは、その日を退職日とし、従業員としての身分を失う。
  - ①死亡したとき
  - ②退職を願い出て会社が承認したとき
  - ③休職期間が満了し、復職できないとき
  - ④本人の希望により雇用契約を更新しないで雇用期間が満了したとき  
(年次有給休暇)  
第6条 年次有給休暇の計算の基礎となる勤務期間については、定年前の期間を通算する。  
(賃金)  
第7条 嘱託の賃金は、作業内容、及び本人の技能・経験・能力等を考慮して各人ごとに決定し、「嘱託雇用契約書」により定める。  
(昇給)  
第8条 嘱託の昇給は、原則として行わない。ただし、契約更新時に賃金を変更することがある。  
(賞与)  
第9条 嘱託へは、若干の賞与を支給することもある。ただし会社の業績低下やその他やむを得ない事由がある場合には、支給しないことがある。

(退職金)

第10条 嘱託が退職したときには、退職金は支給しない。

(扶 助)

第11条 雇用保険法の高年齢雇用継続給付の受給要件を満たす者については、同法により扶助を受けるものとする。

(注) 新設の「継続雇用規程」(案)の取扱いの概要は次のとおりです。

- ①定年年齢：60歳
- ②継続雇用制度の上限年齢：70歳
- ③継続雇用制度の種類：自社での再雇用
- ④継続雇用者の雇用形態：(現行60～65歳取扱いと同じ)
  - ・嘱託社員・・・フルタイム勤務
  - ・パートナー社員・・・フルタイム勤務あるいは短時間勤務
- ⑤継続雇用者の契約更新の手続、契約更新の基準：
  - ・嘱託社員・・・1年単位。継続雇用期間は通常は70歳までとするが、会社が必要と認められた社員は個別に継続雇用の可能性を聞き取る。
  - ・パートナー社員・・・嘱託社員と同じ
- ⑥継続雇用者の労働条件(身分、賃金、勤務時間、福利厚生等)及び職種、勤務地等：(現行60～65歳取扱いと同じ)
  - ・嘱託社員・・・給与は定年前の60～70%(基本給+時間外手当+諸手当)
  - ・パートナー社員・・・時間給制

(2) 継続雇用者の人事評価を適正に行うため、人事考課表(案)を新たに作成しました。

●人事考課表(案)

| 社員番号 |       | 氏名    | 年齢    | 歳     | 等級 | 等級 |
|------|-------|-------|-------|-------|----|----|
| 部 門  | 職 位   | 考課期間  | 年 月 日 | 年 月 日 |    |    |
| 評価要素 |       | 着 眼 点 | ウエイト  | 1次    | 2次 | 決定 |
| 成績考課 | 仕事の質量 |       | 10    |       |    |    |
|      | 目標達成度 |       | 10    |       |    |    |
|      | 仕事の改善 |       | 10    |       |    |    |
|      | 知識・技術 |       | 8     |       |    |    |
|      | 判断力   |       | 8     |       |    |    |

| 特記事項 | 1次考課者 | 印 | 総合評点 | 点 |
|------|-------|---|------|---|
|      | 2次考課者 | 印 | 総合考課 |   |

(3) 柔軟で多様な働き方に関して

①ペア作業の導入を次のとおり検討しました。

高齢者と若・中年者とのペア作業化については、監視・検査業務等の軽作業を中心に行いました。「食の安全」という点から充分な経験が必要とされ、それを持つ高齢者の生きがいを引き出すため、原料・製品の検査及び作業監視等の軽作業を若・中年者とペアを組んだ2人作業で行うこと。

②短時間勤務の導入

集中力持続による心身の疲れを少なくするため、原則として高齢者は短時間勤務とし、具体的には、実労働時間4時間、拘束5時間をベースとすること。

③ワークシェアリングを実施すること。

短時間勤務者を早番と遅番に分け、時間的なワークシェアリングによって全体の業務をカバーすること。

(4) 安全・安心で生き活きとした職場環境を作ることに関して、次のとおり検討しました。

①作業環境と作業姿勢を改善（災害防止）すること。

- ・職場の照度管理で視力機能低下を補うこと。
- ・上下移動の排除で、平衡感覚機能低下を補うこと。
- ・すわり作業の導入で、足・腰等筋肉の機能低下を補うこと。
- ・一点集中作業…高齢者が行う作業では、固定姿勢作業が多く、作業中は神経を一点（手と目の作業で、足・体との並行動作はない）に集中することで、同時多動作業機能低下を補うこと。

②設備・機器具等の改善を図ること。

- ・移動作業は、軽作業化で製品・原材料等重量物の上下移動は、リフティング装置・バケット上昇機・エレベーター等の機械化、横移動はベルトコンベアーによる移動方式の導入で重作業の徹底した軽作業が図られるようにすること。
- ・補助器具の利用により身体負担の軽減化を図ること。
- ・機器・装置の作業位置の高さを考慮し、作業者自身の作業姿勢に無理を与えない工夫をすること。
- ・作業者は主に監視作業・補助作業を分担作業とすること。
- ・作業場の床は、バリアフリーで安全確保を図ること。

## 制度導入に取り組んで

### ●社長の所見から

- (1) 社員の平均年齢が35歳と比較的若年者の多い企業にあって、少子高齢化の進展が予測される近未来への対策を、「生涯現役継続雇用制度」を検討することにより、制度導入のメリット・リスクの整理や解決策を検討することが出来ました。
- (2) 解決すべき課題に対する対応策については、更に掘り下げた議論や検討が必要であり、引き続き社内継続雇用会議を開催し、具体的な内容の検討を図っていきたい。
- (3) 当社は平均年齢が35歳と比較的若い企業であるが、モデル企業として取り組んでみて、若い社員が多いからこそ「取り組んで良かった」と感じています。40代、50代の社員のみならず、20代、30代の若い社員にとっても、自分が高齢者になった場合の働き方を考える良い機会になったのではないかと。今回の取組をつうじて、モデル事業は、業種業態、年代に関わらず全ての企業に取り組んでもらいたい事業であるとの思いを強くしました。
- (4) モデル企業として取り組んだことにより、高齢者活用のポイントとして、次の7項目をあげておきます。
  - ①定年を迎えてからでは遅い人事制度の見直し
  - ②年齢軸を問わない人事管理
  - ③自己選択のできる関係へ
  - ④仕事に対して給与を払う
  - ⑤職務の明確化と公平な査定の実現
  - ⑥能力開発支援
  - ⑦柔軟で多様な働き方
- (5) 今後は、社内継続雇用会議を開催し、さらに内容の詰めを行い、その上で制度導入の最終決定を行い、従業員への説明を行うこととしております。





## 三州製菓株式会社

### 企業概要

所在地／埼玉県春日部市

創業／昭和25年7月1日

業種／米菓製造業

資本金／8,600万円

従業員数／246名(平成25年7月1日現在)

平均年齢／46歳

高年齢者数／60歳～64歳:26人(10.6%)

(構成比率)／65歳以上:13人(5.3%)

(主な仕事)／新製品開発業務、生産・品質管理・営業業務等

### 企業紹介

高級米菓(せんべい、あられ)および高級洋菓子(クッキー、サブレ)を製造販売する会社です。日経ビジネスに「日本を救う小さなトップランナー」として紹介されたこともある先進的なことに種々取り組んでいる企業です。すべてのものを真に活かすことを企業理念に置いており、人が真に生きる経営を追求し、事業目的に基づいたビジョンを明確にし、常に研究を進め特長ある商品を創造することを経営姿勢としています。

## モデル企業としての取組

### ●応募した理由

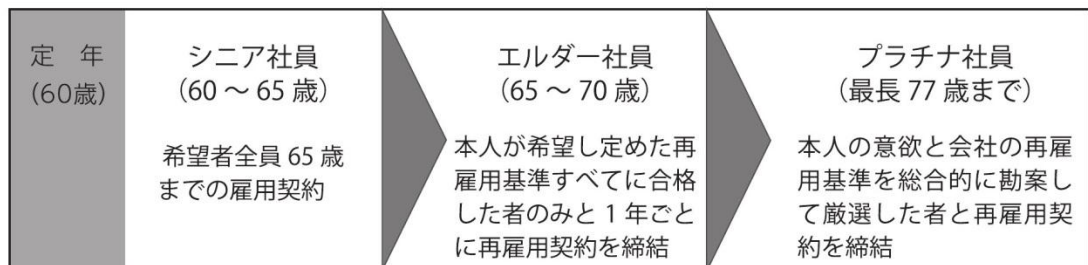
我が国の人口の減少と高齢化の進展により、今後、労働力人口が大幅に減少していくことが懸念されていますが、当社も労働力不足を懸念しなければならない環境におかれており、女性の戦力化という面では以前から取り組んでおりました。平成25年3月経済産業省の「ダイバーシティ経営企業100選」を受賞、平成25年9月厚生労働省からの「子育てサポート企業」としての認定、平成25年度均等・両立推進企業表彰で埼玉労働局長優良賞を受賞、埼玉県産業労働部から「多様な働き方実践企業」のプラチナレベルとして認定されるなど、女性の登用や支援に関しては意を尽くしてきました。

しかし、女性の戦力化だけではなく、70歳以上までの継続雇用制度を真剣に検討しなければならない時期と感じて生涯現役雇用制度の導入を目指すことにしました。

### ●導入を目指した「新たな継続雇用制度」の内容

現在は、定年60歳で、定年後は再雇用規程に定めた基準の該当者を65歳を上限として再雇用する制度で運用しています。

それを、次のとおり見直すことといたしました。



## 社内検討委員会での主な検討事項

### ●意識調査アンケート

全従業員に対して意識調査アンケートを実施し、従業員の生涯現役雇用制度に対する認識を調査いたしました。

### ●アンケート結果の主な内容

|                              |                                                         |
|------------------------------|---------------------------------------------------------|
| ・65歳以降働くことに関して不安なことは？        | ①「健康面」27%<br>②「いつ契約が解除されるかわからないこと」17%<br>③「労働時間」11%     |
| ・65歳以降も働けるとして最も重視する項目は？      | ①「労働時間・休日・休暇」22%<br>②「健康面・安全面」16%<br>③「人間関係」13%         |
| ・どういう環境が整うと65歳以降も働きやすいと思うか？  | ①「多様な就労形態」29%<br>②「65歳以上に適した仕事の開発」20%<br>③「健康維持・増進策」17% |
| ・希望する働き方は？                   | ①「パートタイム型」84%<br>②「フルタイム型」13%                           |
| ・65歳以降働くことに関して何が期待されていると思うか？ | ①「経験・知識・技術・ノウハウの伝承」54%<br>②「勤務態度・責任感」19%<br>③「指導・育成」11% |

### ●回答結果から読み取れる特色

「65歳以降働くことに関して不安なことは？」という問いに対して最も多かった回答は年代、雇用形態、性別を問わず「健康面」という結果になり、また「どういう環境が整うと65歳以降も働きやすいと思うか？」という問いに対する回答は、年代、職場、雇用形態、性別を問わず「多様な就労形態」との回答が最も多い結果となりました。

## 新たな雇用制度導入のメリットとリスクの検討

(1) 制度導入の検討を進めるにあたり、まずはそのメリットとリスクをまとめることからスタートいたしました。その結果は次のとおりです。

| 企業にとってのメリット                                       | 従業員にとってのメリット                                                                                                                       | 企業にとってのリスク                                                |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| ① 技術・技能の確保及び伝承<br>② 労働力の確保<br>③ 人件費の低減<br>④ 士気の高揚 | ① 老後の経済面での不安解消<br>② 生き甲斐を見出せる<br>③ 活力ある生き生きとした人生を過ごす<br>④ 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できる<br>⑤ 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<br>⑥ 健康の維持 | ① 経営が苦しくなる<br>② 効率ダウン<br>③ 被災リスク高<br>④ 契約トラブル発生<br>⑤ 士気低下 |

(2) 上表のリスクの内容を基にして、想定される問題点・課題を洗い出しました。

さらに、問題点・課題の各項目について、それぞれ原因を推定し、それら一つひとつの原因に対して解決策を検討しました。

- (3) 検討した解決策の中には、既に実施しているものがあるのでその区分をし、残った解決策の優先順位を評価するために、「重要度」「緊急度」「実現性」の3項目で評価し、その結果を「総合評価」として優先順位を設定しました。

また、それぞれの解決策を実現するための具体化案を検討いたしました。

☆具体化案の一覧表（70歳以上まで継続雇用する制度を導入するうえでの想定される問題点・課題に対する解決策の評価と具体化検討案）（25ページ参照）

## 取組の成果と課題

### ●再雇用基準の設定

- (1) 再雇用基準については、満65歳の雇用契約期間満了により退職する社員であって、エルダー社員として再雇用を希望する者のうち、就業規則に定める解雇事由のない者を対象に、次の基準を満たす者について、「エルダー社員」として再雇用することといたしました。

- ・引き続き働く意欲のあるとき
- ・心身ともに健康で直近の健康診断の結果、業務遂行上問題がないと認められるとき
- ・契約期間中に社員就業規則に定める懲戒処分を受けていないとき
- ・契約期間中の勤務評価が7段階評価（S, A A, A, A B, B, C, D）のA B（普通）以上であること

- (2) 体力、能力面については職種ごとに基準を設定し、確認項目は「視力（動体視力）、敏捷性、バランス、跳躍力、柔軟性、握力、荷物運搬、手先器用度、暗算、PCスキル」の10項目としました。

☆「体力測定等の職種別基準表」は25ページ参照

- (3) エルダー社員の取扱いをまとめた「エルダー社員就業（再雇用）規則」に定める再雇用社員の取扱い（案）の概要は次のとおりです。

① 社員区分・・・エルダー社員（シニア社員と同じく、定年前の社員とは異なる身分）

② 契約期間・・・1年

③ 勤務形態・・・

a. 定時所定労働時間勤務者

各事業場・店舗の始就業時間及び休憩時間は労働条件通知書並びに労働契約書で締結したものによる。特約事項として、繁忙期及び閑散期は業務量に応じて通常の所定労働時間を勤務予定表（カレンダー）により延長及び短縮することを条件に雇用する者

b. 短時間勤務する者

自主申告に基づく従業員の働きやすい時間を会社の生産計画に対応させる。仕事と私生活を大切にしたい従業員の希望を鑑みながら雇用される者

c. 自由選択制契約勤務する者

会社の繁閑期等の変動に応じて、会社の生産計画に基づいて、日々雇用される者として予め同意の上勤務する。

④ 職種・・・満64歳時の職業能力開発決定（\*）による。

\*満60歳から満65歳の勤務期間（シニア社員の期間）のうち、次の区分により職業能力開発について準備及び実践・決定期間を定める。

A 初回職業能力開発準備期間——初年度60歳、次年度61歳

B 第2次職業能力実践期間——初年度62歳、次年度63歳

C 最終職業能力開発決定——64歳

⑤ 基本給・・・時給制



- ⑥ 年次有給休暇・・・雇入の日から起算した継続勤務期間ごとに所定日数を付与
- ⑦ 賃金額の改定・・・契約更新時に本人の学歴、経歴、職務の重要度等を勘案して、別に定める職位・等級基準表に基づき決定
- ⑧ 賞与・・・・・・・・・・7月及び12月に支給することがある
- ⑨ 退職金・・・・・・・・・・支給しない
- ⑩ 健康保険、厚生年金、労災保険、雇用保険・・・加入
- ⑪ 通勤費・・・・・・・・・・通勤形態に応じ個々の労働条件通知書並びに労働契約書で定めた基準額を支給

## ●多様な就労形態を準備

- (1) 無理せずに働くことができるように、多様な就労形態として「短時間勤務する者」については自主申告に基づく従業員の働きやすい時間を配慮することとし、「自由選択制契約勤務する者（会社の繁閑期などの変動に応じて会社の生産計画に基づいて日々雇用される者）」を新たに導入しました。
- (2) 今後の多様な働き方を継続的に改善・検討していくため、現職の従業員やOB、OGで構成する「生涯現役委員会」を発足させます。

## ●健康管理方法の改善、体力低下や能力低下への対処

- (1) 年1回の再雇用契約更新時に確認するための「健康状態確認チェックシート」と「体力測定等の職種別基準表」を新たに作成し、実施していくことにしました。  
☆「健康状態確認チェックシート」、「体力測定等の職種別基準表」(25ページ参照)
- (2) 再雇用者にも年2回の面談を実施することにし、厚生労働省が公開している「疲労蓄積度チェックリスト」を面談時に提出してもらうことにしました。  
☆「疲労蓄積度チェックシート」(25ページ参照)
- (3) 健康維持・増進のためのエクササイズなどを定期的を実施することとしました。

## ●安全対策

- (1) 車通勤の認可基準に“家族の同意”、“医者から禁止されていないこと”を追加し、全従業員に適用することとして「社員通勤車両管理規定」に記載しました。  
(注) 社員通勤車両管理規定の関連条文は次のとおりです。  
第6条（運転禁止）  
車両通勤者は、道路交通法等交通安全に関する法令にしたがって整備・点検・運転等を行うとともに、つぎの各号の場合は自己の車両を運転してはならない。
  - 1. 飲酒した場合
  - 2. 医師から運転を禁止されている場合
  - 3. 家族の同意が得られない場合
  - 4. 過労、疾病の為、心身が疲労している場合
  - 5. 自己の車両が整備不良の場合
  - 6. 道路交通法令で禁止している事項に該当する場合
  - 7. 第11条に定める保険に加入していない場合
  - 8. その他会社が運転を不適当とみなした場合
- (2) 体調の悪そうな人がいたら、周りで気づいた者が職場の長に報告することをルール化し、「安全規則」に追記しました。
- (3) また、必要に応じて、職種ごとの再雇用基準に基づき適正職場に配置換えをすることとしました。

## ●モチベーションアップへの取り組み

- (1) 年2回の面談を実施することにして上長との意思の疎通を図るようにしました。
- (2) 伝承すべき技能を定義し、高年齢社員の技能・スキルを把握し、毎年技能伝承の計画を立て実行していくようにしました。
- (3) 高年齢社員が新入社員や若年者とペアを組むなどして彼らの技術的・精神的支援を行うことにしました。
- (4) 効率的に無理なく働ける勤務シフト、作業を洗い出して受け皿をつくり、ワークシェアリングすることを検討することになりました。
- (5) シニア社員（60～65歳）、エルダー社員（65～70歳）、プラチナ社員（70～77歳）という呼称制度を導入しました。
- (6) 「誕生会」を復活、「食事会」を新設してコミュニケーションの場を提供するようにしました。

## 制度導入に取り組んで

### ●制度導入に当たり工夫した点

職場の作業ごとに必要となる技能や体力を数値化することや、高年齢者の技能と体力そして意欲を評価する方法をどのようなチェックシートにするかという問題が課題として残りました。そして次の2つの“用途の異なるチェックシート”と、体力測定の判定基準としてとりまとめ、課題の解決をはかりました。

- (1) チェックシートの1つ目は、年2回または随時実施する面談に当たって「疲労蓄積度チェックシート」で、自覚症状と最近の勤務状況との相関関係を自己チェックし、疲労が蓄積しているとの判定結果が出た場合には勤務状況の改善を上司に相談できるようにしました。
- (2) チェックシートの2つ目は、「意欲度」「心の健康度」「身体の健康度」をチェックするもので、継続雇用更新時に使用するようにしました。
- (3) 体力測定の判定基準については、各部署の作業内容から“部署別”や“性別”で判定基準を設定しました。

### ●従業員の声

- ・陰では60歳を過ぎると年寄りといわれているみたいですが、仕事は年齢ではないと思います。
- ・役職定年を設けるなど世代交代は必要だと思いますが、積み上げた経験を次の世代に伝えていかないと、後が続かなくなると思います。
- ・個人差があるので働けそうな人は働かせてほしい。
- ・ほとんどの社員と気軽に会話を楽しみ、また仕事の上で頼りにされ、認められていることは私の誇りであり、生き甲斐です。70歳を過ぎてからは半日勤務（午前）契約になって自由な時間が増え、楽しく、以前より充実した日々を送ることができています。体力が続く限り社会に貢献したいと思っています。
- ・働き続けることで体力も維持でき、職場で頼りにされると「役だっている」ことを実感できるので、これからも続けたい。65歳過ぎから短時間勤務を取り入れた多様な働き方をしているので、自由な時間と自由になる小遣いでライフワークもより充実して楽しんでいます。



●70歳以上まで継続雇用する制度を導入する上での想定される  
問題点・課題に対する解決策の評価と具体化検討案(例)

|            | 想定される<br>問題点・課題  | 解 決 策               | 実施済 | 解決策の評価 |     |     | 総合<br>評価 | 具体化検討案、等                     |
|------------|------------------|---------------------|-----|--------|-----|-----|----------|------------------------------|
|            |                  |                     |     | 重要度    | 緊急度 | 実現性 |          |                              |
| 被災<br>リスク高 | 環境対策の不備<br>で被災する | 高齢者が移動しやすい環境に<br>する |     |        |     |     |          | 現状ほぼできている。高齢者の<br>視点で再チェックする |
|            |                  | 暑さ、寒さ対策(空調)         |     |        |     |     |          | 必要個所のリストアップ→評価・<br>優先順位付け→対策 |
|            |                  | 〇〇〇〇〇               |     |        |     |     |          | 〇〇〇〇〇                        |

●健康状態等確認チェックシート(例)

| チ ェ ッ ク 項 目 |                     | 回 答    |      |      |     |
|-------------|---------------------|--------|------|------|-----|
|             |                     | ない/たまに | ときどき | しばしば | いつも |
| 1           | 仕事を楽しんでいる           |        |      |      |     |
| 2           | 朝方が一番気分がいい          |        |      |      |     |
| 3           | 新しい技術・方法等に好奇心を持っている |        |      |      |     |

●体力測定等の職種別基準表(例)

| 検査項目    | 製 造       |        |      |      | 事務所 | 全共通            |
|---------|-----------|--------|------|------|-----|----------------|
|         | 目視検査工程    | 共 通    | 製造男子 | 製造女子 | 共 通 |                |
| (動体) 視力 | 三州基準視力検査表 |        |      |      |     | 〇〇〇〇を読む        |
| 俊 敏 性   |           | 長縄を跳べる |      |      |     | 〇〇秒椅子立ち上がり回数〇回 |

●疲労蓄積度チェックシート(例)(厚生労働省が公開しているチェックリストを活用)

1. 自覚症状(最近1カ月の自覚症状について)

| 自覚症状   | ほとんどない<br>(0点) | 時々ある<br>(1点) | よくある<br>(3点) |
|--------|----------------|--------------|--------------|
| イライラする |                |              |              |
| 不安だ    |                |              |              |
| 落ち着かない |                |              |              |
| 憂うつだ   |                |              |              |

( ) 内の数字をすべてプラスしてください。  
合計 (    点 )

| 1. の合計点 | 評 価 |
|---------|-----|
| 0～4     | I   |
| 5～10    | II  |
| 11～20   | III |
| 21～     | IV  |

2. 最近一ヶ月の勤務状況について

| 勤務状況について  | 0 点    | 1 点 | 3 点   |
|-----------|--------|-----|-------|
| 一ヶ月の時間外労働 | ない、適正  | 多い  | 非常に多い |
| 不規則な勤務    | 少ない    | 多い  | —     |
| 出張に伴う負担   | ない、小さい | 大きい |       |

( ) 内の数字をすべてプラスしてください。  
合計 (    点 )

| 2. の合計点 | 評 価 |
|---------|-----|
| 0       | A   |
| 1～2     | B   |
| 3～5     | C   |
| 6～      | D   |

3. 総合評価

|      |     | 勤務状況について |   |   |   |
|------|-----|----------|---|---|---|
|      |     | A        | B | C | D |
| 自覚症状 | I   | 0        | 0 | 2 | 4 |
|      | II  | 0        | 1 | 3 | 5 |
|      | III | 0        | 2 | 4 | 6 |
|      | IV  | 1        | 3 | 5 | 7 |

| 判 定 | 点 数 | 仕事による負担度    |
|-----|-----|-------------|
|     | 0～1 | 低いと考えられる    |
|     | 2～3 | やや高いと考えられる  |
|     | 4～5 | 高いと考えられる    |
|     | 6～7 | 非常に高いと考えられる |

点数が2～7の人は、疲労が蓄積されている可能性があります。  
「2」勤務状況の項目の改善が必要です。上司と相談してください。



Welfare Information Service Network

株式会社 ウイズネット

## 企業概要

所在地／埼玉県さいたま市

創業／平成10年1月14日

業種／総合福祉事業（高齢者福祉・介護事業・医療事業・保育事業・他）

資本金／3億4,758万円

従業員数／4,139名（平成26年8月末日現在）

平均年齢／47.5歳

高年齢者数／60歳～64歳：506人（12.2％）

（構成比率）／65歳以上：515人（12.4％）

（主な仕事）／介護・看護等業務、営業・管理業務等

## 企業紹介

2000年4月より介護保険がスタートし、介護・福祉の世界が新たに生まれ変わりました。ウイズネットでは新しい介護の世界に即したサービスの提供を目指すべく、地域福祉を積極的に考え、福祉のバリアフリーを推進します。また地域のネットワーク化を図ることによる「街の中に福祉の街づくり」を目標としています。その人それぞれの生き方を尊重し、「必要な人に必要なサービスの提供を」そんな環境を創っていきたいと考えております。

## モデル企業としての取組

### ●応募した理由

人口の減少と高齢化の進展により、今後、労働力人口が大幅に減少していくことが懸念される中、我が国の経済・社会の活力を維持していくためには高年齢者が健康で意欲と能力がある限り年齢に関わりなく働き続けることができる社会（生涯現役社会）の形成がますます重要となってきました。当社も労働力不足を懸念しなければならない環境におかれており、高年齢者の活用に早くから取り組んで定年を65歳に制定していますが、70歳以上までの継続雇用にも真剣に検討しなければならない時期と感じて、生涯現役雇用制度の導入検討と実現に取り組むことにしました。

### ●導入を目指した「新たな継続雇用制度」の内容

現在は、満65歳定年後、会社が業務により特に必要と認め、かつ会社が心身健全にして業務に耐えられると認めた場合には嘱託として再雇用し、雇用契約期間は原則1年以内としています。本人が希望し、定めた基準に該当した場合、70歳以上まで再雇用する制度（1年更新）を導入することにしました。

70歳以降については、会社が必要とする人材で本人が継続雇用を希望し家族の同意を得て、なおかつ定めた基準を満たした場合、1年ごとに雇用契約を更新することができるようになりました。

## 社内検討委員会での主な検討事項

### ●意識調査アンケート

モデル企業として、はじめに従業員の生涯現役雇用制度に対する認識を調査するために、全従業員約3,700名（平成25年8月当時）の社員区分・性別・年齢構成をバランスよく代表する500名を選定して意識調査アンケートを実施しました。

その結果は次のとおりです。

## ●アンケート結果の主な内容

|                                        |                                                              |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| ・65歳以降働くことにに関して不安なことは？                 | ①「健康面」 28%<br>②「金銭面」 16%<br>③「いつ契約が解除されるかわからないこと」 12%        |
| ・どういう環境が整うと65歳以降も働きやすいと思うか？            | ①「多様な就労形態」 28%<br>②「65歳以上に適した仕事の開発」 19%<br>③「健康維持・増進策」 17%   |
| ・65歳以降も働けるとして最も重視する項目は？                | ①「労働時間・休日・休暇」 18%<br>②「健康面・安全面」 17%<br>③「賃金面」 15%            |
| ・希望する働き方は？                             | ①「パートタイム型」 44%<br>②「どちらでもよい」 39%<br>③「フルタイム型」 17%            |
| ・65歳以降も働くことに対して何を期待しますか、また、何を期待されているか？ | ①「豊富な経験」 21%<br>②「知識・技能・経験・ノウハウの伝承」 16%<br>③「職場の人間関係の融和」 12% |

その結果、中でも「65歳以降働くことにに関して不安なことは何ですか？」という問いに対する回答は、社員区分、性別、年代、職種を問わず「健康面」との回答が多く、健康に関する対策を検討することにしました。

また、「どういった環境が整うと65歳以降も働きやすいと思うか？」という問いに対しては、「多様な就労形態」との回答が多かったが、これは現在でも個別面談時に柔軟に対処して合意のもと問題なく実施しているので、特に新たな施策は検討せず今後も今のやり方を継続していくことにしました。

## 新たな雇用制度導入のメリットとリスクの検討

制度導入の検討を進めるにあたり、そのメリットとリスクをとりまとめ、そのまとめたリスクと従業員意識調査アンケートの結果を考慮して、想定される問題点や課題を洗い出し、それぞれについて解決策を検討しました。

| 企業にとってのメリット                                                  | 従業員にとってのメリット                                                                                                                        | 企業にとってのリスク                                                          |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| ① 技術・技能の確保及び伝承<br>② 労働力の確保<br>③ 人件費の低減<br>④ 士気の高揚と会社のイメージアップ | ① 老後の経済面での不安解消<br>② 生き甲斐を見出せる<br>③ 活力ある生き生きとした人生を過ごせる<br>④ 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できる<br>⑤ 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<br>⑥ 健康の維持 | ① 経営が苦しくなった場合に重荷となる<br>② 効率ダウン<br>③ 被災リスク高<br>④ 契約トラブル発生<br>⑤ 士気の低下 |

検討した解決策は、重要度、緊急度、実現性についてひとつひとつ評価をして評価の高いものを新制度に取り入れました。

新制度に取り入れた主な内容は次のとおりです。



## 取組の成果と課題

### ●再雇用基準の改定

(1) 導入前の就業規則に記載していた再雇用の基準は「業務上の都合により特に必要と認め、かつ従業員が心身健全にして業務に耐えられると認めた場合」というやや抽象的な基準でしたが、改正後の新制度（新たに「生涯現役継続雇用制度に係る規程」を制定）では、解雇事由または退職事由に該当しない者であることを前提に、本人が希望し家族の同意を得て、かつ下記の基準を満たした場合に再雇用できるものとしました。

- ① 健康状態がよいこと（通常の勤務に耐えられる健康状態）
- ② 勤労意欲があること
- ③ 専門知識・技術または高度の技術、優れた管理能力等、キャリア・スキルを会社が認めた者
- ④ 会社の事業運営に必要な資格を有する者
- ⑤ 定年後の継続雇用時（再雇用）に、会社が指定する職種に就ける者
- ⑥ 在職中、会社の業績向上に著しく尽力したこと
- ⑦ 会社の経営状態が良好であること
- ⑧ その他、会社が必要な人材と認めた者

(注)「生涯現役継続雇用制度に係る規程」に定める再雇用社員の取扱いの概要は次のとおりです。  
(従来の定年後再雇用社員の取扱いをベースに給与、勤務時間等の取扱いを設定し、本規程に明記しました。)

- ① 社員区分・・・嘱託社員、パート社員
- ② 契約期間・・・1年
- ③ 給 与

| 区 分         | 年俸制 | 日給月給制 | 時給制 |
|-------------|-----|-------|-----|
| 定年後継続雇用嘱託社員 | ○   | ○     |     |
| 〃 パート社員     |     |       | ○   |
| 中途入社（＊）嘱託社員 | ○   | ○     |     |
| 〃 パート社員     |     |       | ○   |

(注) 年俸制又は日給月給制を適用する社員は、専門的キャリアスキルを備え持っているか、会社の事業運営に必要な資格等を所持しているか、過去に会社の発展に著しく寄与した人材等の諸条件を勘案して適用を決定する。

＊・・・65歳以上の中途入社者

- ④ 昇 給

| 区 分   | 昇給に関する事項               |
|-------|------------------------|
| 嘱託社員  | 年1回4月に業務成績の優れた社員に適用する。 |
| パート社員 | 4月と10月に実施する。           |

- ⑤ 賞 与・・・支給しない

- ⑥ 勤務時間

| 区 分         | 原則勤務時間          |
|-------------|-----------------|
| 定年後継続雇用嘱託社員 | 30時間以上～40時間以内/週 |
| 〃 パート社員     | 40時間以内/週        |
| 中途入社嘱託社員    | 30時間以上～40時間以内/週 |
| 〃 パート社員     | 40時間以内/週        |

## ⑦ 年次有給休暇

| 区 分               | 取扱い                    |
|-------------------|------------------------|
| 定年後継続雇用嘱託社員・パート社員 | 65 歳到達時の日数繰越、継続勤務期間を通算 |
| 中途入社嘱託社員・パート社員    | 嘱託社員、パート社員就業規則による      |

## ⑧ 退職金・・・支給しない

- (2) 上記規程は(株)ウイズネットのほか関係会社 4 社に適用されるものであり、平成 26 年 3 月に関係会社 4 社を含むウイズネットグループの就業規則の変更届（含む「生涯現役継続雇用制度に係る規程」）を管轄の労働基準監督署に届出て受理されました。

## ●安全対策の強化

70 歳を超えて継続雇用する者で継続してマイカー通勤をする者は、継続雇用契約書の所定欄に安全運転に問題がない旨を記載すると共に、家族署名捺印による同意を義務付けることを「生涯現役継続雇用制度に係る規程」に明記しました。

☆生涯現役継続雇用制度に係る規程の記載例

(継続雇用の延長)

第 3 条 2 前項の満 70 歳を超えて継続雇用契約をする者で、継続してマイカー通勤をする者は、「マイカー通勤管理マニュアル」に基づく任意保険等規則を遵守し、継続雇用契約書の所定欄に安全運転に問題がない旨を記載すると共に、家族署名捺印による同意を必要とする。

## ●健康管理方法の改善

- (1) 70 歳を超えて継続雇用された者は、年 1 回の健康診断後、6 ヶ月後に所定の「健康状態自己申告書」を人事課に提出することとし、その旨“嘱託社員就業規則”と“生涯現役継続雇用制度に係る規程”に明記しました。(記載例は下記 (2) 参照)

☆「健康状態自己申告書」(31 ページ参照)

- (2) さらに、人事部の中に健康維持向上についての従業員をサポートする体制と仕組みをつくり、年 2 回以上の健康管理に関わる情報提供を義務付けることを“生涯現役継続雇用制度に係る規程”に明記しました。

☆「生涯現役継続雇用制度に係る規程」の記載例

(健康管理)

第 7 条 継続雇用の従業員の健康管理は次のように定める。

- (1) 嘱託社員 就業規則第〇条の定めにより年 1 回の健康診断を行う。なお、70 歳を超えて継続雇用された者は、健康診断実施後、6 カ月後に所定の「健康状態自己申告書」を人事課に提出しなければならない。但し、労働安全衛生法に定められた者については年 2 回以上健康診断を行い、その場合は、人事課への提出は不要とする。

- (2) パート社員 パート社員就業規則第〇条の定めにより年 1 回の健康診断を行う。なお、70 歳を超えて継続雇用された者は、健康診断実施後、6 カ月後に所定の「健康状態自己申告書」を人事課に提出しなければならないが、前項同様年 2 回健康診断を行っている者は、人事課への提出は不要とする。

但し、週 30 時間未満（1 カ月 129 時間未満）の就労者は原則健康診断を行わないため、3 月・9 月の年 2 回所定の「健康状態自己申告書」を人事課に提出しなければならない。

2. 人事課は、継続雇用社員の健康管理を支援するため、年 2 回以上の健康管理に関わる情報を提供しなければならない。

継続雇用社員は、人事課からの健康管理情報をもとに日常の健康管理体操等、健康維持向上に努力しなければならない。



- (3) メンタルケア等高年齢者向けの相談窓口を立ち上げ、定年後の就労・不安・悩み・制度の問合せ等に対応する体制を整備しました。配置替え等の対処をどうするかについては、所属長との個人面談等で対応を決めることにしました。

## ●モチベーションアップへの取り組み

- (1) 現行、再雇用社員にも昇給制度がありますが、これをもっと活用して本人の貢献度を反映させるようにしていきます。
- (2) 再雇用社員にも表彰制度を適用することを“生涯現役継続雇用制度に係る規程”に明記しました。
- (3) マイスター制度等の社内資格制度を今後検討することにしました。

## ●ワークシェアリングで雇用確保

“嘱託社員就業規則”の中に「会社の経営が苦しい状態になった場合、継続雇用を優先に考え、対象従業員と人事課長等が面談の上、話し合いで一時的にワークシェアリングによる勤務時間の短縮をする場合がある」ことを明記しました。

## 制度導入に取組んで

### ●導入にあたり工夫した点

- (1) 当初は、生涯現役雇用制度を導入すると平均年齢が上がり、新卒採用にも影響が出るのではないかと、高年齢者の体力の衰え等、事業運営に問題が発生することを懸念する人が多く、社内のそのイメージを払拭することが課題でした。
- (2) 継続雇用制度導入に向けた規程の企画作成（「生涯現役継続雇用制度に係る規程」）に当たっては、モデル事業の主旨・目的に沿った制度を構築するために、あらゆるメリット・リスクを洗い出し、想定される問題点・課題に対する具体的解決策を立案しました。その上で、会社の人事制度として規定化するための考えられる事項を書き出してから規程の企画・作成に着手しました。
- (3) 前項と並行して、就業規則・嘱託社員就業規則・パート社員就業規則・関係規程、基準との整合性のチェックと、影響を受ける各規則・基準等の改定準備、新たな基準・制度・フォーマット等の作成には慎重に時間をかけ企画検討作成を図りました。
- (4) 継続雇用制度導入の、社員 3,700 人（平成 25 年 8 月当時）への徹底については、試行錯誤した結果、最終的な方法として次の四つの手段をとりました。

#### ① 説明会（計 5 回実施）

ピラミッド方式の伝達手段をとることにし、人事部からは「役員・幹部」、「本社の管理・監督職他」、「埼玉・東京エリアの管理職・スーパーバイザー他」、「神奈川エリアの管理職・スーパーバイザー他」を対象にした説明会を合計 5 回実施し、説明会に出席した管理・監督者から朝礼や職員会議等で各事業所所属社員へ説明をしてもらい徹底を図りました。

#### ② 人事部よりの通達

各部門長・各事業所長に向けてのメールによる人事通達で徹底を図りました。

#### ③ 新制度に関する規程・規則類等資料の各事業所への配備

継続雇用に係る規程、各種就業規則、継続雇用制度概要書、その他添付資料を各事業所に設置し、所属従業員がいつでも閲覧できるようにしました。

#### ④ ネット通信、社内報への掲載

関係先・得意先向けの“ネット通信”の 2 月号と“社内報”の 1 月号に制度導入の記事を掲載しました。（31 ページ参照）



## ●従業員の声

- ・65歳以上でも若い人に負けないくらい、元気でやる気のある人は多い。知識、経験が豊富なので相談役になってくれる貴重な存在です。
- ・健康で、体力が続くなら、生涯現役は、会社にも労働者本人にとってもプラスになる。
- ・現在65歳を過ぎて勤務しているが、いつまで雇用されるか不安だった。生涯現役継続雇用制度導入により希望が見えてきた。
- ・若年層の将来の励みになるので生涯現役継続雇用制度は良いことだと思う。
- ・不安が減り、将来的にやる気が出る。メリット・リスクがあると思うが期待している。

## ●健康状態自己申告書

| 継続雇用初回及び更新用 < 健康状態自己申告書 >                                                                                 |                             | 記入日： 年 月 日  |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------|------------------------------|
| 氏 名                                                                                                       | 生 年 月 日                     | 年 月 日 ( 才 ) |                              |
| 入 社 日                                                                                                     | 平成 年 月 日 ( )                |             |                              |
| 初回 (又は 2 回以降) 継続雇用期間                                                                                      | 平成 年 月 日 ( ) ~ 平成 年 月 日 ( ) |             |                              |
| 所 属                                                                                                       | 職 種                         |             |                              |
| 下記のとおり健康状態の申告を申し上げます。                                                                                     |                             |             |                              |
| 身 長                                                                                                       | cm                          | 体 重         | kg                           |
| 視 力                                                                                                       | 右 ( ) 左 ( )                 | 血 圧         | 上 ( ) 下 ( )                  |
| 自覚症状を確認してください。                                                                                            |                             |             |                              |
| 区 分                                                                                                       | 異常の有無*該当に○印を付ける             |             | ある場合の補足                      |
| 循 環 器                                                                                                     | あ る                         | な し         |                              |
| 呼 吸 器                                                                                                     | あ る                         | な し         |                              |
| ○ ○ ○                                                                                                     | あ る                         | な し         |                              |
| ○ ○ ○                                                                                                     | あ る                         | な し         |                              |
| 問診事項*該当に○を付ける                                                                                             |                             |             |                              |
| 項 目                                                                                                       | 質問の回答                       |             | ある場合、現在の状態                   |
| 過去 5 年間で大病や・・・                                                                                            | あ る ・ な し                   |             | 病院・投薬中 / 後遺症がある / 異常なし / その他 |
| ○ ○ ○                                                                                                     | あ る ・ な し                   |             | 病院・投薬中 / 後遺症がある / 異常なし / その他 |
| < 特記事項 > 健康上のことで何かありましたらご記入ください                                                                           |                             |             |                              |
| 同 意 書                                                                                                     |                             |             |                              |
| 私は、生涯現役継続雇用制度に係る規程等より、会社が指示する血液検査等を受診することに同意します。                                                          |                             |             |                              |
| 平成 年 月 日                                                                                                  | 住 所                         | 氏 名 (印)     |                              |
| (注) 本申告書は、生涯現役継続雇用制度に係る規程・関係規則により、会社は継続雇用 (再雇用) 社員の健康管理を強化する目的で申告書の提出をお願いしております。ご理解の上、遅滞なくご提出の程、お願いいたします。 |                             |             |                              |
| *人事課処理欄                                                                                                   |                             |             |                              |

## ●“ネット通信”の2月号と“社内報”の1月号





## 株式会社東京紙工

### 企業概要

所在地／東京都墨田区  
創業／昭和43年4月2日  
業 種／競馬情報処理・競馬用品の製造販売、人材派遣・  
業務請負業務、介護事業、印刷・包装用紙等販売  
資本金／1,000万円  
  
従業員数／167名(常用従業員)  
平均年齢／42歳  
高年齢者数／60歳～64歳：5人(3.0%)  
(構成比率)／65歳以上：1人(0.6%)  
(主な仕事)／訪問介護、相談・問合せ対応業務

### 企業紹介

当社は、設立以来、印刷・包装用紙、特殊加工紙等の販売並びに競馬用ゼッケン・色帽子・グッズ等の製造販売、競馬情報処理ソフトウェアの開発販売を行っておりますが、平成11年から、コールセンター等への派遣及び業務請負事業も行っております。また、最近では高齢化社会の到来に伴い、介護サービス事業の認可を取得して、“まごころ、ぬくもり、ふれあい”をモットーに心のこもったケアで、利用者の状況に応じた支援を行うなど事業の多角化を図っております。

## モデル企業としての取組

### ●応募した理由

当社の主力事業はサービス業であり、人との“ふれあい”の中でサービスを提供する会社です。そういった当社事業の特性を考えると、高年齢者の方が持つ経験豊かで、業務を通じて培ってきたいろいろなノウハウ・技術・技能は貴重な財産であり、それらを生かす場面はたくさんあるのではないかと考えております。

そういった観点で当社は、以前から長く働いていただくことを奨励するために、定年制を65歳としてきています。会社の考え方は「人が財産」であり、勤務態度が優れ、周囲と協調して仕事を進めることができ、かつ積極的で意欲もあり、新たな知識や技術に対して向上心のある人が「人財」だと思っており、高年齢者の方でも生き生きと働ける職場づくりを目指しております。

今回の本モデル事業の内容は、まさに当社の基本理念に沿うものであることから、応募することとした次第です。

### ●導入を目指した「新たな継続雇用制度」の内容

- (1) 応募時点では定年65歳で、定年後は個別に会社が認めた場合に限って再雇用を行っています。(ただし制度化はしていません。)
- (2) 上記従業員の定年・雇用延長を職種ごとに70歳以上まで延ばすことを検討し制度化することとし、具体的には、次の制度化を検討することといたしました。
  - ① 介護業務従事者の定年制を廃止する。
  - ② 請負業務の常用パート職の雇用を70歳までとしたい。
  - ③ 本社部門と請負業務の正社員の雇用延長を70歳以上としたい。
- (3) 「生涯現役継続雇用制度」導入の狙い
  - ① 高年齢者が培ってきた経験やノウハウ、技術の活用及び技能・技術の伝承を行う。
    - ・ 特に介護業務においては、お年寄りの気持ちが理解でき、若者にはないキメ細かなサービスが提供できる高年齢者の雇用と定着が必要なこと。

- ・コールセンター業務は、電話による利用者対応業務が主で、利用者との会話における豊富な経験を通じた高年齢者のコミュニケーション力が大いに生かされる職場であること。
- ②生涯現役で働ける環境を作ること、従業員にモチベーションをもって働いてもらうこと。
- ③継続雇用する場合の条件（健康状態・人事評価等）を明確にすることで、働き方の意識改革につなげること。
- ④制度導入過程で従業員の意向を汲み、制度に反映することで納得感のある制度を構築すること。

## 社内検討委員会での主な検討事項

### ●意識調査アンケート

全従業員に対して意識調査アンケートを実施し、従業員の生涯現役雇用制度に対する認識を調査いたしました。

### ●アンケート結果の主な内容

|                                   |                                                              |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| ・65歳以上働くことに対して不安なことは？<br>(複数回答)   | ①「健康面」 23%<br>②「いつ契約が解除されるかわからないこと」 20%<br>③「金銭面」 18%        |
| ・どういう環境が整うと65歳以上も働きやすいと思うか？(複数回答) | ①「多様な就労形態」 30%<br>②「65歳以上の人に適した仕事の開発」 18%<br>③「健康維持・増進策」 14% |
| ・65歳以降の働き方に対して、希望する働き方は？          | ①「パートタイム型」 73%<br>②「フルタイム型」 27%                              |
| ・65歳以降も働く方に対して何を期待するか？<br>(複数回答)  | ①「知識・技術・経験・ノウハウの伝承」 19%<br>②「豊富な経験」 18%<br>③「職場の人間関係の融和」 15% |
| ・65歳以降働きたいと思う理由は何か？<br>(複数回答)     | ①「金銭面」 27%<br>②「社会的なつながり」 21%<br>③「仕事をして(体を動かして)いたいから」 14%   |
| ・65歳以降も働けるとして、最も重視する項目は？(複数回答)    | ①「労働時間・休日・休暇」 22%<br>②「賃金面」 15%<br>③「人間関係」 15%               |

### ●回答結果から読み取れる特色

「65歳以降働くことに関して不安なことは？」という問いに対して最も多かった回答は「健康面」、また「どういった環境が整うと65歳以降も働きやすいと思うか？」という問いに対する回答は、「多様な就労形態」との回答が最も多い結果となりました。また、「65歳以降も働く方に対して何を期待するか？」という問いに対しては「知識・技術・経験・ノウハウの伝承」と「豊富な経験」が多数を占めました。



## 新たな雇用制度導入のメリットとリスクの検討

制度導入の検討をすすめるにあたり、そのメリットとリスクを次のとおりまとめました。

| メリット                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | リ ス ク                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. 技術・技能の確保および伝承<br/>高年齢者の豊富な知識・経験の活用、技術・技能の伝承をとぎれずに継続できる等</p> <p>2. 労働力の確保<br/>労働力不足を補える（人手不足となりがちな職種における採用がしやすくなる）等</p> <p>3. 人件費の低減<br/>賃金面で柔軟な対応が可能（在職老齢年金等の公的制度を活用した賃金設定で、会社の賃金コストを軽減し、高年齢者が受取る賃金水準も大幅にダウンさせることのない賃金制度が検討できる）。</p> <p>4. 従業員の士気の高揚<br/>長期安定雇用の実現で、従業員の会社への忠誠心、愛社精神が一層高まることが期待できる。</p> | <p>1. 会社経営の重しとなる<br/>労務構成が高齢化することで売上増、事業拡大等が見込めなくなり、高齢者の雇用延長が負担となる等</p> <p>2. 作業効率のダウンにつながる<br/>健康面の不安、動作が遅い、視力・体力の低下、疲労回復が遅い等</p> <p>3. 被災リスクが増える<br/>高齢者が持てる能力を十分に発揮していくためには、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。</p> <p>4. 雇用契約上のトラブル発生可能性<br/>雇用延長、能力評価判断での意見の食い違いが発生する可能性がある等</p> <p>5. 士気の低下につながる<br/>高齢者のモチベーションがあがらない（昇給・賞与・退職金なし、受動的な仕事内容等制度次第によって）等</p> |

### ●制度を導入する上での問題点・課題とその対応策の検討

(1) 高年齢者雇用の問題点・課題を①組織、②本人、③能力・情意（意欲・態度）、④安全・衛生の観点から分類し、次のとおり①効率、②意識、③労災、④健康、⑤チームワークの視点で整理し、それぞれの問題点・課題に対する原因を分析し対応策を検討しました。

(2) 各視点ごとに検討した対応策は次のとおりです。

#### ①「効率」の視点から

- 人事評価基準や雇用契約更新条件に盛り込む / 雇用延長者の選定基準に盛り込む。
- 業務上の必要性に応じて講習会等を実施する。
- 人事評価基準や雇用契約更新条件に盛り込む / 自己による健康管理の徹底 / 著しく業務効率が落ちる場合は雇用契約を更新しない。
- 勤務形態の工夫（隔日勤務・短時間勤務等）/ 自己による健康管理の徹底
- 著しく働きが鈍くなる場合は雇用契約を更新しない。

#### ②「意識」の視点から

- メンター制の導入や後輩育成のミッションを付与する / 人事評価基準や雇用契約更新条件に盛り込む / 会社が雇用延長者に求める期待人材像を明確にする。
- 特例な呼称（エキスパート、マイスター等）を付与するなど非金銭的報酬となるモチベーション策を行う / 表彰制度を設ける。
- 人事評価基準に柔軟な思考を求めるような項目を置く / 面談の実施 / 期待人材像を明確にする。
- 人事評価基準にチャレンジを求めるような項目を置く / 面談の実施 / 期待人材像を明確にする。
- 人事評価基準に新しい知識や技術習得を求めるような項目を置く / 面談の実施 / 期待人材像を明確にする。
- 人事評価基準に率先垂範を求めるような項目を置く / 面談の実施