

---

# 生涯現役雇用制度導入マニュアル

～高年齢従業員のさらなる活用のための雇用制度導入に向けて～

---

一般社団法人 山梨県機械電子工業会





---

## まえがき

少子高齢化の進展により日本の労働力人口が大幅に減少することが懸念される中、企業にとって知識や技能を持った“人財”の確保が一層必要となります。

定年の廃止、定年後の継続雇用等、健康で意欲と能力がある限り働き続けることができる雇用制度を導入することにより、従業員のモチベーションを高く保つことができ、社内の活性化につながることを期待されます。

また、ベテラン従業員が永年の勤務で培った知識、経験、技能、人脈等を伝承することにより、将来の会社の担い手となる若手従業員を育て、今後の企業環境の変化に対応することができると考えます。即ち、生涯現役で活躍し続けられる社会環境を企業が整えることが重要です。

このマニュアルは、会員各社が生涯現役雇用制度（注）を導入するに当たっての進め方や検討すべき項目及びその内容・留意点等を順次記載しております。

つきましては、当マニュアルを活用され、生涯現役雇用制度の導入に取り組まれますよう宜しくお願い申し上げます。

（注）「生涯現役雇用制度」とは、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制度で、次のいずれかに該当する制度のこと。

- a. 定年制の廃止
- b. 定年年齢を70歳以上とする制度
- c. 定年後70歳以上まで継続して雇用する制度

# マニュアル 目次

頁数

<b>I. はじめに</b> .....	4
1. わが国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</b> .....	5
1. 一般社団法人 山梨県機械電子工業会の概要	
2. 当業界における高年齢者雇用の現状と課題	
<b>III. 生涯現役雇用制度導入の進め方</b> .....	7
1. 導入に向けた行動計画の策定	7
2. 導入のための社内検討委員会設置	7
3. 現在の労務構成の確認	8
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	8
5. 制度導入のメリットとリスクの整理	8
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	9
7. 導入を目指す制度の具体的内容の検討	10
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	10
9. 導入後の実施状況のフォローアップ	11
<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> .....	12
1. 導入する雇用制度	12
2. 今後の労務構成のあり方	13
3. 職務開発及び職場・作業環境の整備	13
4. 人事処遇制度等の内容	13
(1) 継続雇用対象者の選定	14
(2) 雇用形態	14
(3) 勤務形態	14
(4) 賃金形態	15
(5) 人事考課及び能力開発	19
(6) 健康管理・安全衛生管理対策	23
(7) 高齢者のモチベーション確保	27
<b>V. むすび</b> .....	28
[ 付属資料・参考資料 ] .....	29

## I. はじめに

### 1. わが国における高齢者雇用の現状

長寿大国となったわが国が、活力を失わないようにするためには、高齢者がいきいきと働けるような環境づくりを急ぐことが必須の課題です。こうした中で、既に改正高齢者雇用安定法の効果も浸透してきており、65歳までの雇用継続の流れは着実に定着してきたようにみられます。

高齢者雇用推進の目指すところは、生涯を通じて現役として働き続けることができる社会の構築ですが、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歳以上の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%にとどまっているのが現状です（厚生労働省「平成27年高齢者の雇用状況」）。なお、山梨県の雇用状況は、希望者全員対象が4.3%、基準該当者が6.7%となっています。

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

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

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

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

### 2. この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す。

- (2) 当業界においても後述するように、従業員の高齢化が進むとともに、人材の確保がますます厳しくなることが予想されており、また、高齢者が長年培ってきた技術・技能の若年者への伝承等も必要となるなど、高齢従業員雇用の雇用促進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、当業界では、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、当業界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。

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

## Ⅱ. 当業界における高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 山梨県機械電子工業会の概要

- ・業種及び事業内容：金属製品、生産用機械器具、電気機械器具、輸送用機械器具、電子部品デバイス等製造業
- ・所在地：山梨県甲府市大津町 2129-8 アイメッセ山梨 3 階
- ・設立年月日：昭和 57 年 7 月
- ・会員企業数及び従業員総数：180 社・15,000 人（H27 年 10 月現在）
- ・業界を取巻く経営環境：先行きについては、輸出関連企業等を中心に引き続き企業収益が改善し、景気が持ち直していくことが期待される。ただし海外景気の下振れ懸念に引き続き注意する必要がある。また、海外シフトが進む一方、円高是正や、中国をはじめとする海外拠点における人件費高騰による生産コスト増加を契機とした国内でのものづくりの再評価の動きがある。
- ・会員企業の現況：市場ニーズを踏まえた製品を開発し、機械と人との最適な棲み分けなどによりものづくり機能を大胆に高度化するとともに、稼げるビジネスモデルづくりが重要となっている。また、製造業を取り巻くグローバルでの環境の変化に迅速に対応するために、外部経営資源の活用、グローバルでの円滑な展開が鍵となる。したがって、市場ニーズを踏まえた製品を開発し、ものづくり機能の大胆な高度化を可能とするイノベーション人材（研究開発人材、生産技術分野のエンジニア）、機械との棲み分けを前提に最適領域で活躍する技能工、企業価値向上につなげていくマネジメント人材の必要性が高まっている。

### 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

雇用政策研究会報告によると、経済成長と労働参加が適切に進まない場合、山梨県の製造業就業者数は、平成 26 年の 8.5 万人から、平成 32 年 8.1 万人、平成 42 年 7.2 万人になるとされている。即ち、製造業分野における労働力不足は少子高齢化、団塊世代の大量退職等により、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、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。したがって、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で、高年齢従業員の定着化と雇用促進に向けた高年齢雇用制度を構築し、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) 会員企業の定年及び継続雇用制度の現状（平成 27 年 10 月アンケート調査実施）

会員企業からのアンケート調査（後記資料 43 頁～50 頁）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

60 歳定年 75.4%、65 歳定年 17.4%、61～64 歳定年 2.9%、66～70 歳未満定年 0%となっており、定年制廃止 4.3%及び 70 歳以上定年企業は 0%と僅かです。

##### ② 定年後の継続雇用制度

山梨労働局の「高年齢者の雇用状況」集計結果によると、定年後の継続雇用制度のある企業が 82.0%とほとんどであり、定年を引き上げた企業が 15.7%、定年制を廃止した企業が 2.3%となっています。

##### ③ 65 歳以上を雇用する制度の有無

「制度あり」が 35.3%と多く、次いで「制度化していないが、運用としてある」が 33.8%となっており、こういった企業を中心に「生涯現役雇用制度」の制度化を推進していくことが期待されます。ちなみに、「制度なし」は 30.9%となっています。

#### (3) 高年齢者雇用の現状と生涯現役雇用制度導入の必要性

製造業分野における労働力不足は少子高齢化等により深刻化しており、今後の業界発展と企業における人材確保をするために、健康で意欲と能力のある高年齢従業員の活用は会員企業にとって不可欠となっております。定年年齢の引き上げや定年後の継続雇用制度の見直しなどで、高年齢従業員の定着化と雇用促進に向けた雇用制度を構築し、安心して働ける雇用環境を整備していくことが求められております。

また、今回実施した会員企業のアンケート調査の結果からも、「雇用し続けたい従業員がいる」が 82.4%、「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」が 37.3%、「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」が 32.8%と、高年齢者雇用への期待とニーズがあることが認められます。

#### (4) 高齢者雇用の課題とされた事項

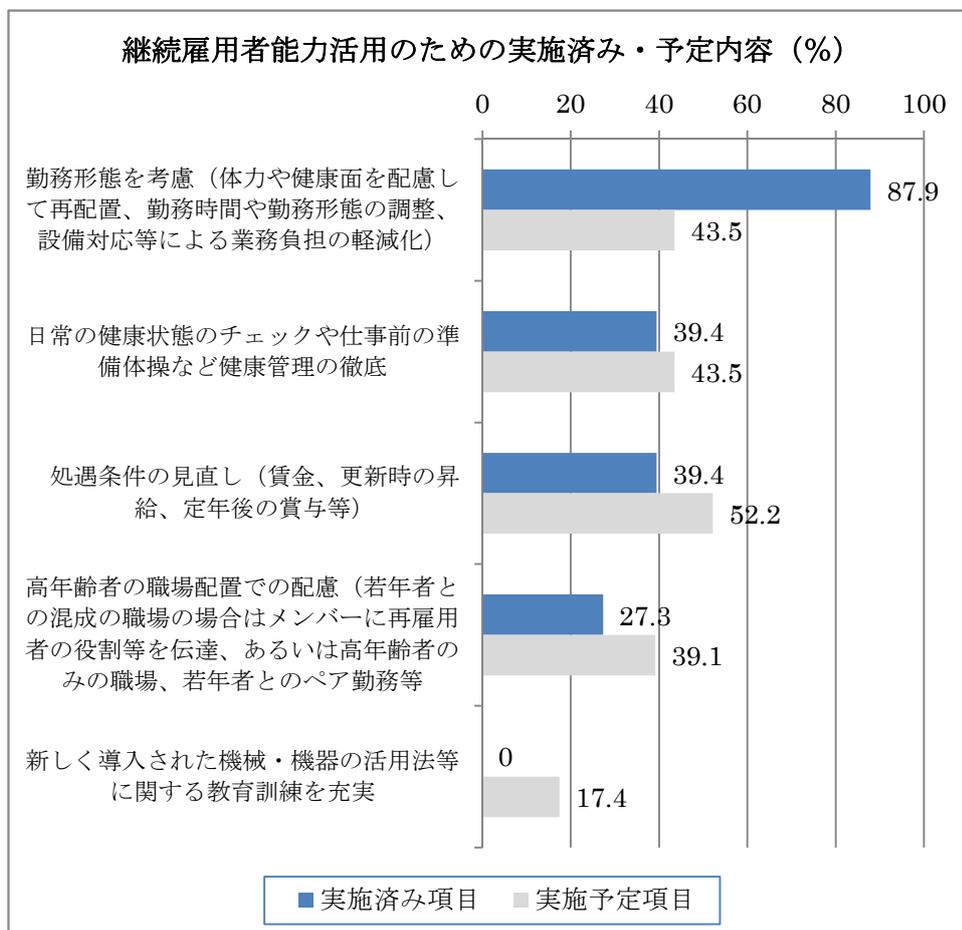
65歳以上従業員の活用に対する考え方としては、「健康で意欲と能力があれば積極的に活用したい」が70.1%と大半を占めていますが、「健康で意欲と能力があっても活用することは考えていない」が29.9%というアンケート結果となっており、高齢者雇用に取組む場合の問題点、課題として次のことが挙げられています。

「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くる」	88.6%
「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」	36.4%
「業務の品質や効率が低下する」	36.4%
「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」	31.8%
「業務中や通勤時の事故や災害が増える」	4.5%
「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」	2.3%

#### (5) 当業界の取組みの重点課題

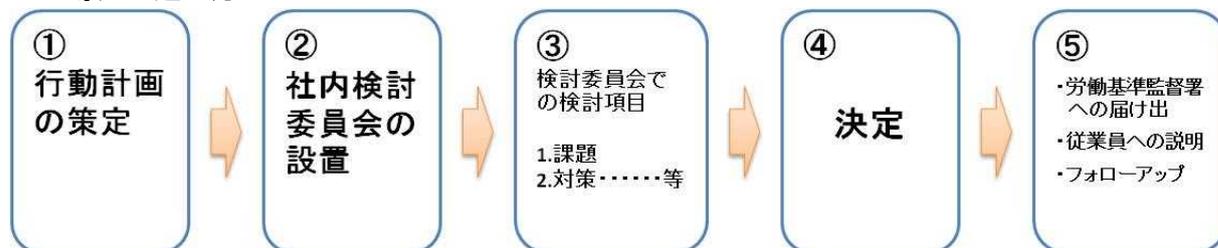
アンケートにおいては、継続雇用者の能力活用のための実施済み施策及び予定施策の質問に対し、下記グラフのとおり、実施済み施策では、「勤務形態を考慮」が最も多く、予定施策では、「処遇条件の見直し」が最も多くなっているなど、継続雇用者活用施策及び課題から考えられる重点課題は、次のとおりです。

- ①勤務形態を考慮（体力や健康面を配慮して再配置、勤務時間や勤務形態の調整、設備対応等による業務負担の軽減化）→短時間勤務や隔日勤務などの多様な労働条件の設定
- 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→健康の維持・増進
- ③処遇条件の見直し（賃金、更新時の昇給、定年後の賞与等）→貢献度に見合った処遇（役割や職務に応じた賃金体系）
- ④高齢者の職場配置での配慮（若年者との混成の職場の場合はメンバーに再雇用者の役割等を伝達、あるいは高齢者のみの職場、若年者とのペア勤務等）→継続雇用に向けた従業員自身の意識啓発・改革



## Ⅲ. 生涯現役雇用制度導入の進め方

### ■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進め方の一例を、次に紹介いたします。—

### 1. 導入に向けた行動計画の策定

#### 《記載例》

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。

項目	1ヵ月	2ヵ月	3ヵ月	4ヵ月	5ヵ月	6ヵ月	7ヵ月	8ヵ月	9ヵ月	10ヵ月	11ヵ月
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

(2) 社内検討委員会での検討項目と留意点は、後記IV(12頁)に記載していますので、それを順次議論し決めていきます。

### 3. 現在の労務構成の確認

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

#### 《様式例》

年 齢	～34 歳	35～44 歳	45～54 歳	55～64 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、問題点を把握するには企業と従業員の双方から見た生涯現役雇用制度の課題と対応策の把握が必要となります。従業員の生涯現役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(30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記載例を示します。

#### 《記載例》

#### 【70歳までの継続雇用制度導入のメリット】

##### 【企業にとって】

##### (1) 技術・技能の確保および伝承

- ① 高齢者の豊富な知識・経験の活用、技術・技能の伝承をとぎれずに継続できる。
- ② 高齢者による技術・技能・経験・ノウハウを教育する体制が取れる。
- ③ 高齢者の豊富な経験による判断力が生かせる。

##### (2) 労働力の確保

- ① 従業員の定着が図ることができる。
- ② 高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 高齢者でも働ける環境であることで、採用がしやすくなる。

##### (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が図ることができる。

##### 【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職場内の融和が図ることができる。
- 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休日が増え、趣味などの生活との両立が可能になる。
- ⑦働き方の選択肢が増える。

### 【70歳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 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。
- ② 管理が増える(契約更新、新たな処遇ルールの適用など)。
- ③ 高齢者用の職務開発が必要になる。
- ④ 設備改善や職場環境改善等のコストがかかる。

##### (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 判断力が鈍ったり、敏捷性が落ちたりする。
- ③ 視覚・聴覚の衰えが問題となる可能性がある。

##### (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 労災(つまづき、人との接触など)の発生リスクが増える
- ③ 通勤リスク(バイク通勤など)が増える。

##### (4) 雇用契約上のトラブル

- ① 雇止めなど労務管理上のトラブルが増える可能性がある。

##### (5) 士気の低下

- ① 処遇が下がることで高齢者のモチベーションがあがらない。
- ② 若年者から昇進の機会が遅くなる等の不満が出る。

## 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抽出し対応策を検討します。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。

#### 《記載例》

	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。</li> <li>② 管理が増える。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 契約更新</li> <li>・ 新たな処遇ルールの適用</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 内勤ではありうるが、大きなインパクトにはならない。現場従業員に関しては、業務に照らして、次の内容を総合的に判断して適用する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ どういった仕事をどの世代に担当させるか</li> <li>・ 高齢者のコスト面の優位性</li> <li>・ 法的に継続雇用する義務があるわけではないため、調整弁としての位置付け</li> </ul> </li> <li>② 管理増 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 契約更新時のトラブルを避けるため、契約更新条件を契約書内で明確にする。</li> <li>・ シンプルな制度とし、この制度のための特別な処遇ルールは置かない。</li> </ul> </li> </ul>

②作業効率	<p>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。</p> <p>② 判断力が鈍ったり、敏捷性が落ちたりする。</p> <p>③ 視覚・聴覚の衰えが問題となる可能性がある。</p>	<p>① 契約更新時に健康診断結果を勧告して更新する。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。</p> <p>* 評価制度はシンプルなものとする。</p> <p>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。</p> <p>③ 視覚・聴覚の衰えが問題となる場合は、契約更新しないことがある。</p>
③被災リスク	<p>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。</p> <p>② 労災(つまづき、人との接触など)の発生リスクが増える。</p> <p>③ 通勤リスク(バイク、マイカー通勤など)が増える。</p>	<p>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。</p> <p>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</p> <p>③ 必要に応じてバイク通勤せざるを得ない場合もあるが、公共交通機関を利用して通勤できる場合は、リスクの高い通勤手段は禁止する。</p>
④雇用契約上のトラブル	<p>① 雇止めなど労務管理上のトラブルが増える可能性がある。</p>	<p>① 雇止め基準を明確化する。</p> <p>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。</p>
⑤士気の低下	<p>① 処遇が下がることで高齢者のモチベーションがあがらない。</p>	<p>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。</p> <p>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。</p>

## 7. 導入を目指す制度の具体的内容の検討

継続雇用制度が、労使双方にとってプラスとなるようにするためには、以下の項目を検討することが重要と考えられます。

- 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、環境整備・設備改善
- ④ 労務管理・人事処遇制度
- ⑤ 健康・安全管理
- ⑥ 高齢者のモチベーションの確保

## 8. 従業員への説明及び労働基準監督署への就業規則変更届

### (1) 従業員への説明

導入決定した65歳以上の継続雇用制度は、従業員の将来への雇用不安が解消され、安定した職業生活が続けられることになり、かつ、企業の活性化につながることを期待されます。決定後、速

やかにその内容を従業員全員に説明しましょう。

また、グループ会社があれば、グループ会社との会議等で紹介して生涯現役雇用制度導入の促進、浸透を図ってください。

#### **【従業員への説明の例】**

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

なお、従業員への導入した制度の周知のための説明資料として作成されたガイドブックの例を後記(32頁)に示しますので、参考にしてください。

#### **(2) 労働基準監督署への就業規則変更届**

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

制度導入の就業規則、再雇用規程の具体例を後記(34頁)に示しますので、参考にしてください。

### **9. 導入後の実施状況のフォローアップ**

生涯現役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

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

(注) 平成25年4月より、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、適切な雇用管理に関する計画を作成し、無期転換ルールの特例の適用を都道府県労働局長から受けた場合、定年後、引き続いて雇用される有期雇用労働者(継続雇用の高齢者)については、その事業主に定年後引き続いて雇用される期間は、無期転換申込権が発生しません。適切な雇用管理に関する計画とは以下のような内容とされており、労務管理改善のための施策としても参考になるものと考えられます。

- 高齢者雇用安定法第11条の規定による高齢者雇用推進者(※)の選任
- 職業能力の開発及び向上のための教育訓練の実施等  
高齢者の有する知識、経験等を活用できるようにするための効果的な職業訓練として、業務の遂行の過程外における
  - ・ 教育訓練の実施
  - ・ または教育訓練の受講機会の確保
- 作業施設・方法の改善  
身体的機能や体力等が低下した高齢者の職業能力の発揮を可能とするための
  - ・ 作業補助具の導入を含めた機械設備の改善
  - ・ 作業の平易化等作業方法の改善
  - ・ 照明その他の作業環境の改善
  - ・ 福利厚生施設の導入・改善
- 健康管理、安全衛生の配慮  
身体的機能や体力等の低下を踏まえた
  - ・ 職場の安全性の確保
  - ・ 事故防止への配慮
  - ・ 健康状態を踏まえた適正な配置
- 職域の拡大  
身体的機能の低下等の影響が少なく、高齢者の能力、知識、経験等が十分に活用できる職域を拡大するための企業における労働者の年齢構成の高齢化に対応した職務の再設計などの実施
- 知識、経験等を活用できる配置、処遇の推進
  - ・ 高齢者の知識、経験等を活用できる配置、処遇の推進のための職業能力を評価する仕組み
  - ・ 資格制度、専門職制度などの整備
- 賃金体系の見直し

- 高齢者の就労の機会を確保するための能力、職務等の要素を重視する賃金制度の整備
- 勤務時間制度の弾力化  
高齢期における就業希望の多様化や体力の個人差に対応するための勤務時間制度の弾力化  
(例) 短時間勤務、隔日勤務、フレックスタイム制、ワークシェアリングの活用
- (※) 高齢者雇用推進者について

高齢者雇用安定法第 11 条及び高齢者雇用安定法施行規則第 5 条の定めにより、事業主は、高齢者雇用確保措置を推進するため、作業施設の改善その他の諸条件の整備を図るための業務を担当する者として、知識及び経験を有している者の中から「高齢者雇用推進者」を選任するように努めなければならないとされています。

## 2. 今後の労務構成のあり方

前記(8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ませんが、制度導入に当たっては、会社全体の職場・職務の見直しを行い、高齢者向けの業務内容を洗い出すとともに、職場・作業環境を整えたいうえで、65歳以上高齢者の継続雇用に向けた勤務態様、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) 高齢者用の職務見直しと開発

#### 【高齢者向けの業務内容の例】

- 製造現場での技術・技能指導
- 製造現場での仕分け・検品・配送
- 保有資格を活かした業務
- 相談・問合せ対応業務
- 施設等の管理・常駐警備、環境整備
- 新製品開発、生産・品質管理
- 人脈・経験を生かした営業業務、対外調整・折衝業務
- 教育担当係など教育的・助言的な業務

### (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。

#### 【機械設備の改善、休憩室の設置等の例】

- 視覚、筋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。
  - ・ 製品、原材料等重量物の上下移動をリフティング装置・バケット上昇機・エレベーター等の導入で軽作業化へ改善。
  - ・ 横移動は、ベルトコンベアーによる移動方式の導入で重量物作業を軽作業化に改善。
  - ・ 生産機器・装置の作業位置の高さを作業者の作業姿勢に無理を与えないレイアウトに変更。
  - ・ 段差をなくす（バリアフリー）などの作業環境の整備。
- 判断力、注意力低下を補完し作業安全確保の作業方法の改善。
- 照明、騒音、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。
  - ・ 室内、車庫、誘導灯のLED化で視力の落ちる高齢者の労働環境改善
  - ・ 騒音発生職場での保護具装着、騒音低減等の作業環境整備。
- 生産機器・装置の作業位置の高さを作業者の作業姿勢に無理を与えないレイアウトに変更。

## 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

65歳以上の継続雇用対象者を希望者全員ではなく、限定する場合は、客観性のある基準（条件）を検討します。

次に65歳以上の継続雇用対象者の移行基準の具体例を示しますので、参考にしてください。（なお、希望者全員を継続雇用の対象とした場合は、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。  
（過去〇年間の出勤率〇〇%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の有無。

## (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。従って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社員も存在。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。

（短時間正社員：期間の定めのない労働契約を結び、フルタイムの正社員と比べて、所定労働時間（所定労働日数）が短い正社員。優秀な人材の獲得や社員の定着率の向上、採用コスト削減のメリットあり。）

#### 2. 嘱託社員

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. 契約社員

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、福利厚生面は正社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・アルバイト社員

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

## (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。次の例を参考にしてください。

**【継続雇用者の勤務形態の例】**

- |                                |                        |
|--------------------------------|------------------------|
| ① 常勤                           | ⑤ 短日勤務(週3日・4日勤務、隔日勤務等) |
| ② 非常勤                          | ⑥ ペア勤務                 |
| ③ 通常勤務(フルタイム勤務)                | ⑦ 早出、遅出、日勤、夜勤、交代制勤務    |
| ④ 短時間勤務(半日勤務(午前、午後)、パートタイム勤務等) | ⑧ 在宅勤務など、働き方の区別(職種による) |

**(4) 賃金形態**

賃金形態及び賃金額をどうするか検討します。特に65歳以上の継続雇用者の賃金については、在職中に受ける老齢厚生年金(在職老齢年金)を受給されている方の年金額は、受給されている老齢厚生年金の月額と総報酬月額相当額により、年金額が調整されますので、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ます。年金額の調整は老齢厚生年金部分についてのみ実施され、収入が多くても老齢基礎年金は全額支給されます。従って、賃金が下がっても一定の生活水準を維持することが可能です。また、働いていても70歳に達すれば老齢厚生年金の被保険者ではなくなり、保険料を納める必要はなくなりますが、引き続き対象となり年金額が調整されます。詳しくは、最寄りの年金事務所へお問い合わせください。)

**① 65歳以上の在職老齢年金のしくみ**

65歳以上70歳未満の方が厚生年金保険の被保険者であるときに、65歳から支給される老齢厚生年金は、総報酬月額相当額に応じて在職中による支給停止が行われます。

なお、平成19年4月以降に70歳に達した方が、70歳以降も厚生年金適用事業所に勤務されている場合は、厚生年金保険の被保険者ではありませんが、65歳以上の方と同様の在職中による支給停止が行われます。なお、参考までに、65歳前の在職老齢年金の仕組みを後記(40頁)に示します。

- **基本月額**は、加給年金額を除いた老齢厚生年金(報酬比例部分)の月額
- **総報酬月額相当額**は、(その月の標準報酬月額)+(直近1年間の標準賞与額の合計)÷12

基本月額と総報酬月額相当額	計算方法 (在職老齢年金制度による調整後の年金支給月額=)
基本月額と総報酬月額相当額と合計が47万円以下の場合	全額支給
基本月額と総報酬月額相当額との合計が47万円を超える場合	基本月額-(基本月額+総報酬月額相当額-47万円)÷2

- 厚生年金基金に加入している期間がある場合は、厚生年金基金に加入しなかったと仮定して計算した老齢厚生年金の年金額をもとに基本月額を算出します。
- 老齢厚生年金の支給額が全額停止の場合は、加給年金も受けられなくなります。
- 「47万円」は、「支給停止調整変更額」と呼ばれ、賃金や物価の変更に応じて毎年見直されます。

**② 就業及び処遇の例**

**【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 月給日給(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
- ③ 個数賃金(労働者が生産した生産物の個数に応じて支払われる賃金形態)

継続雇用者の処遇条件等の一例を次に示しますので参考にしてください。

職 種		組立業務		加工業務	
契約形態		1年単位の有期雇用契約(70歳の誕生日が属する月まで)			
継続雇用時・契約更新時の条件		別途定める基準をクリアした場合に継続雇用			
勤務形態		フルタイム型	パートタイム型	フルタイム型	パートタイム型
勤務日数		社員と同様	会社要請の指定した日	社員と同様	会社要請の指定した日
勤務時間		1日7時間(シフト制)		1日8時間	会社が指定した時間
休 憩		60分			
休日、休暇等		従来通り			
賃 金	支給形態	月 給	日 給	月 給	時 給
	賃金水準	原則として定年時の〇〇%。但し個別に決定することがある	従来通り	原則として定年時の〇〇%。但し個別に決定することがある	従来通り
	賃金改訂	原則として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	リーダー手当あり		公的資格に応じた手当あり	
	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		法の考え方(一般的な社員の勤務日・時間との比較で3/4以上(※)勤務する場合は加入)に沿って加入・非加入を決定する			
雇用保険		法の考え方(65歳以前から被保険者の場合は被保険者資格継続)に沿って決定する			
人事考課		別に定める行動基準による評価を行い、契約更新の際の基準とする			
そ の 他		会社からの要請があり本人も希望する場合は、70歳を超えても継続雇用する場合あり			

(※)平成28年10月より、従業員501人以上の企業(週30時間以上等の適用拡大前の基準で適用対象となる労働者の数で算定)を対象に、社会保険への加入要件が次のとおり変更されます。①週20時間以上 ②月額賃金8.8万円以上(年収106万円以上) ③勤務期間1年以上見込み ④学生は適用除外

## ③ 年俸制

年俸制とは、賃金の額を年単位で決める制度ですが、典型的な年俸制では、労働者本人と上司等が話し合いにより、毎年の賃金額が変動しうる点に特色があります。

なお、年俸制のもとでも、労働時間規制の適用除外がなされず、また、裁量労働や事業場外労働のみなし時間制が適用されない限り、時間外労働に対する割増賃金は別途支払う必要があります。

## i. 年俸制とは何か

賃金額がどのような時間的単位によって決定されるかという観点から賃金制度を分類すると、一日あたりで額を決定する日給制、一月あたりで額を決定する月給制などに分けることができます（額は一日あたりで決定し、支払は一月単位で行う日給月給制もあります）。こうした観点からは、賃金の額を一年あたりで決定する制度を年俸制と呼ぶことができます。もちろん、実際の支払は労働基準法 24 条 2 項により、最低月 1 回の支払が必要になりますので、年俸額を分割して毎月（ボーナス月に多く振り分けることもあります）支払うことになります。

もっとも、現在盛んに導入されている年俸制には、このように賃金額を年単位で決定するというだけでなく、より特徴的な性格があります。それは、年俸額が、前年度の業績の評価などに基づき、労働者と上司等の間の話し合いなし交渉によって決定されるという点です。こうした特徴が最も極端に現れるのがプロ野球選手の場合で（プロ野球選手の労働者性の有無は別の問題です）、たとえば、昨シーズンの打率が 3 割であったなどという業績により、年俸が大きく左右されます。

こうした意味で、年俸制は、いわゆる成果主義賃金制度の典型であるといえます。もっとも、わが国における一般の会社員の場合、従来型の賃金制度との連続性もかなり残されていて、従前の業績だけでなく、「役割」や「期待度」なども考慮される場合や、交渉により変動する年俸制と従来型の賃金制度とが組み合わされている場合、さらには、変動の上下幅が決められている場合などがあります（このように、従来型のわが国の賃金制度との連続性が強い年俸制を、「日本型年俸制」と呼ぶことがあります）。

それでも、年俸制のもとでは、各労働者について毎年の目標を設定して、年度の終わりにその達成度を評価するなど、いわゆる「目標管理」が重要となりますので、成果主義的な賃金制度であることは確かです。また、従来型の賃金制度のもとでは、職能給制度がとられる場合を含め、定期昇給により毎年賃金が上がってゆくという発想がありますが、年俸制のもとでは賃金額は毎年変動するので、年功賃金的な色彩は薄まります。企業としては、いわゆる総額人件費管理という観点から、賃金総額が毎年上昇してゆくのを避けるために年俸制を導入しようとするところもあるでしょう。年俸制を導入する場合は、就業規則の変更という方法がとられることが多いと思われませんが、導入に反対する労働者にも制度を適用するためには、就業規則の変更に合理性があることが必要です。

## ii. 年俸制をめぐる問題

こうした成果主義的な年俸制のもとでは、業績評価の基準や評価の具体的な運用の公正さが重要な課題になります。法律上、労働者の成績評価は使用者の裁量に委ねられる面も多いので、個々の労働者に対する具体的な評価が違法であるとして訴訟等で争うのは難しいことが多いと思われます。ただし、使用者による評価決定権は、目標の設定とその評価に関する公正な手続きおよび苦情処理の手続きとともに就業規則で制度化されている必要があります。また、組合活動や性別など法律上考慮してはならない事項を考慮した評価や、個人の感情など不当な目的に基づいてなされた評価が、権利濫用として違法となることはありうるでしょう。さらに、前年の業績や年俸額などについて、年俸交渉を行っても合意に至らなかった場合の扱いも問題となりますが、期間の定めのない労働契約が結ばれているときには、最終的な年俸決定権は使用者に属していることが多いと思われ（期間の定めがある契約の場合は、プロ野球選手のように、更新がなされないこともありえます）。

ところで、年俸制がとられると、支払われる賃金は年俸額のみで、時間外割増賃金は支払われないといったイメージがあるようですが、年俸制をとったからといって、直ちに労基法上の割増賃金の規制（労基法 37 条）が外れるわけではありません。労基法 41 条 2 号の管理監督者に該当する場合や、裁量労働制（労基法 38 条の 3、38 条の 4）や事業場外労働についてのみなし時間制（労基法 38 条の 2）が適用される場合を除いて、年俸制のもとでも割増賃金の支払いは必要です（賞与部分を含めて金額が確定している年俸制の場合は、一時金の形をとる部分についても労基法施行規則 21 条による算定基礎からの除外はなされず、確定した年俸額全額を割増賃金算定の基礎とする必要が生じます。平 12.3.8 基収 78 号）。成果主義人事の実現方法として裁量労働制が議論される背景には、こうした事情もあるといえます。

もっとも、割増賃金の支払が必要となりうる一般の従業員について年俸制を採用する場合には、割増賃金をとりあえず固定額で支払うという方法もあります。すなわち、従来の平均的な実績などによって計算した一定額の残業手当を支払うことにして年俸額を算定する方法です。このような割増賃金の支払方法は必ずしも違法ではありませんが、実際の労働時間によって計算した割増賃金の額が固定額による残業手当を上回る場合には、差額を支払う必要があります。また、このような扱いをする場合には、通常の労働時間に対応する賃金と、割増賃金に相当する賃金とが区別できるようになっている必要があります（高知県観光事件・最二小判平成 6 年 6 月 13 日）。※ 独立行政法人労働政策研究・研修機構の労働問題 Q&A（改訂版）より

さらに、最高裁判所第一小法廷平成 24 年 3 月 8 日（テックジャパン事件）判決において、櫻井裁判官による補足意見では、固定残業代制度が有効となるためには、ただ通常の労働時間に対する賃金部分と固定残業代部分とが区別できるというだけでなく、給与等の中に固定残業代が含まれている旨が雇用契約上も明確にされていなければならないと同時に支給時に支給対象の時間外労働の時間数と残業手当の額が労働者に明示されていなければならないとしています。

#### ④ 賃金水準

継続雇用の賃金水準の目安として、統計データの活用が考えられます。特に、厚生労働省の賃金構造基本統計調査は、65 歳以降についても調査されており、業種別、産業別、規模別、県別等、詳しい情報が得られますので、参考にできるでしょう。一部を後記資料(38 頁)に示します。詳しくは、山梨労働局賃金室（Tel.055-225-2854）までお問い合わせください。

また、継続雇用者の賃金を市場価値に基づいて決定しようとする場合、その人の対価は、能力や技術、役割に対する価値に相当することになります。即ち、評価が重要となってくると考えられます。

#### ⑤ 人事・賃金制度の整備

継続雇用に係る人事・賃金制度を整備するにあたり、効果及びコスト面から、各支援機関を活用して実施することも検討に値すると考えられます。

「支援メニューの一例」

・（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構が実施する企画立案サービスの活用

企画立案サービスは、雇用管理改善並びに「70 歳まで働ける企業」の実現に取り組む事業主等に対して、高年齢者雇用アドバイザー（以下「アドバイザー」という。）による相談・助言の過程で発見された個別課題について必要な条件整備（人事管理制度の整備、賃金・退職金制度の整備、職場改善・職域開発など）のための具体的な改善案を作成し提供するものです。事業

主が抱える、「希望者全員 65 歳まで働ける企業の実現のために、今後の人件費の増加が心配。また、定年前後もモチベーションの下がらない公正な人事評価制度を構築したい。」等の課題に対し、支援を行います。

企画立案の内容は、従業員の人事評価制度の整備を行うこととし、前提として、現状の賃金制度を分析し、その結果を踏まえ、能力に応じた公正な処遇を行うため、評価制度や賃金制度等の整備を支援します。

企画立案に要する費用(アドバイザーとの契約額)は、2分の1を機構が負担しますが、企画立案の内容により支払限度額と負担額が異なりますので、詳細は、山梨支部高齢・障害者業務課(Tel055-242-3723)までお問い合わせください。

## (5) 人事考課及び能力開発

人事考課(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

【人事評価表の例1】			
年 期 人事評価表		日付: 年 月 日	
区分	行動基準	評 点	
		自己評価	上司評価
対課題対応	ルールを守っている		
	時間を厳守している		
	真面目に仕事に取り組んでいる		
	判断力を発揮している		
	臨機応変の対応を行っている		
対人対応	責任感をもって仕事をしている		
	チームワークを取っている		
	協調性がある		
	場の雰囲気を和ませている		
	報連相などのコミュニケーションを頻繁に行っている		
その他	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		
	他者の問題行動をきちんと指摘している		
	健康であり、体力がある		
	動作が敏捷である		
	身体的にも考え方にしても柔軟性がある		
合計点			
評点基準 4: 常に全ての行動を取っている 3: ほぼ行動を取っている 2: 取れていない行動がある 1: ほとんど行動が取れていない		合計点 各項目毎の評点の合計 最高60点～最低15点 ・ 最高: 15項目 × 4 = 60点 ・ 最低: 15項目 × 1 = 15点	
上司コメント			

### 【人事評価表の例2】

区分	職務内容	役割として前職・現職との比較評価する内容	期待・実績率
職務内容	業務・作業	仕事の難易度、職務の経験度・困難度	
	判断要素	仕事をするために判断を必要とする度合	
	能力発揮	持っている能力の発揮される幅・深さ	
	改善・改良	仕事に対する改善・改良の要求度合	
	企画・立案	仕事上での企画・立案性の必要度	

職務責任	職務遂行責任	仕事自体に対する責任の度合	
	業績責任	会社、部門の業績にかかわる責任の度合	
	取り纏め責任	所定範囲を取り纏める責任の度合	
	指導責任	グループ、同僚に対する指導責任	
	後継育成責任	自分に代わる人を育てる責任の度合	
職務転換及び就業 拘束度	遠距離転勤	居住移転を伴う職場の変更の度合	
	職場変更	居住移転を伴わない職場変更の度合	
	職種変更	新能力等を必要とする職種変更の度合	
	勤務時間	会社所定労働時間内での就業の拘束度	
	時間外勤務	所定労働時間外での就業の拘束度	
合計計算	各項目をそれぞれ合計		
賃金の計算	前職・現職の賃金×期待・実績率の合計÷(100×評価項目数)		

※例2は(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構 高年齢者雇用アドバイザー 瀬木久視氏の「高齢者賃金制度及び退職給付金制度概要」を参考に作成

## ② 評価基準の意義

人事評価とは一言で言うと、「人そのものの評価」ではなく「人の行った仕事の評価」と考えられます。性格や気質、人生観のような個人の全人格的なものではなく、「社員が行っている、又は行った仕事」を評価することが、人事・賃金制度で取り上げる人事評価です。人事評価結果は、その人の人間性や本質等を表すものではないことを忘れてはなりません。

したがって、仕事に関連する以外のことは評価対象にはならないことになります。仕事以外のことを評価し始めると、結局「人そのものの評価」となってしまう、「評価・処遇・育成」のサイクルを機能させることができなくなると考えられます。端的に言うと、「評価は公正・公平・公明であること」となります。人事評価は、次のような機能を持っています。

### i. 公正かつ適切な処遇を行う

能力や成果を基本とした人事・賃金制度における処遇とは、年齢や勤続年数、学歴、性別など個人の属性に対する評価による処遇ではなく、能力や意欲、果たしている役割や責任、成果における評価に応じて処遇することです。評価は、そのような処遇を可能とします。これは、女性や高年齢者の活躍や活用においても欠かせないものと考えられます。

ここで、処遇についてご説明します。処遇とは賃金だけを指しているわけではありません。仕事のやりがいやモチベーション【(motivation) 動機づけ。動機や意欲を与えること。刺激。熱意。】が向上するのは、むしろ「さらにチャレンジ的な仕事・役割や責任」で報いる方が高く、賃金は順番的には低いかもしれません。そこで、既にご存じの方も多いと思いますが、あらためて動機づけの考え方についてご紹介します。

#### 「動機づけ・衛生理論」

ハーズバーグという学者が唱えた理論であり、動機の要因には2種類あると言っています。一つが「不満足要因(衛生要因)」と言われるものであり、これは十分でない不満だが、十分だからといって動機づけになるわけではないものです。政策、賃金、作業環境、人間関係などを指

します。もう一つは仕事上、満足感をもたらす要因であり、この要因を「満足要因（動機づけ要因）」と言います。仕事内容、達成感、承認（評価）、チャレンジ的な仕事、責任、昇進、成長の可能性、などを指します。

即ち、従業員のモチベーションを高めるためには、どんなに衛生要因を高めたとしても効果が少なく、動機づけ要因を充実しなければモチベーションは高まらないということになります。衛生要因は、従業員にとって「当たり前」と感じられるものであり、満たされていて当然という要素です。逆に動機づけ要因がいくら満たされていて、衛生要因が満たされていない場合には、不満が非常に大きくなると考えられます。これは、次の理論からも類推できます。

#### 「マズローの欲求段階説」

マズローという学者が唱えた説であり、人間行動を欲求満足化のプロセスと捉え、その欲求として以下の5つの段階があると言っています。人間の欲求は、5段階のピラミッドのようになっていて、底辺から始まって、1段階目の欲求が満たされると、1段階上の欲求を志向するというものです。

##### ●第一段階 生存・生理的欲求

人間の基本的欲求であり、衣食住などに対する欲求。

##### ●第二段階 安全・安定性欲求

安全な状況を求めたり、将来的なリスクを回避しようとする欲求。

##### ●第三段階 親和・社会的欲求

集団への所属、友情や愛情の欲求。

##### ●第四段階 自我・尊厳欲求

自己の価値や自尊心を実現したいという欲求で、たとえば他者からの尊敬や責任、自立的な行動の機会の欲求。

##### ●第五段階 自己実現欲求

自己の成長や発展の機会を求めたり、自己の能力や可能性を発揮し、理想の実現を求める欲求。

以上の「動機づけ・衛生理論」と「マズローの欲求段階説」はよくマッチしていると考えられます。マズローの第一段階から第三段階の生存・生理的欲求、安全・安定性欲求、親和・社会的欲求までは、ハーズバーグの言う衛生要因であり、第四段階以上の自我・尊敬欲求、自己実現欲求は、動機づけ要因と捉えることができます。

即ち、評価によって、モチベーションを高める処遇が可能となります。

## ii. 能力開発、育成を行う

的確な評価により、従業員の能力を把握し、不足している能力や求められる能力を開発することや、既に保有している能力をさらに高めることも可能となります。言い換えると、評価のないところに効果的な能力開発や教育訓練、育成は不可能と考えられます。

また、能力を把握することにより、効率的かつ適正な人員配置を行うことができます。

## ③ 職業能力評価基準

厚生労働省が提供する「職業能力評価基準」を活用することで、効果的かつ効率的に整備することが可能と考えられます。「職業能力評価基準」とは、仕事をこなすために必要な「知識」と「技術・技能」に加えて、「成果につながる職務行動例（職務遂行能力）」を、業種別、職種・

職務別に整理したものです。

わが国の「職業能力評価制度」の中心をなす公的な職業能力の評価基準です。下図のように採用や人材育成、人事評価、さらには検定試験の「基準書」として、様々な場面で活用できるものとなっています。

平成14年度から、業種横断的な事務系職種のほか、電気機械器具製造業、ホテル業などものづくりからサービス業まで幅広い業種を整備しており、今後も新たな業種が追加される予定です。

また、職業能力評価基準をもとに、企業が人材育成に取り組むに当たって、より簡単に利用できるツールとして、「キャリアマップ」や「職業能力評価シート」なども提供しています。

以上のツールは、厚生労働省及び中央職業能力開発協会のHPより入手できますので、詳しくは、山梨県職業能力開発協会（Tel.055-243-4916）までお問い合わせください。

- ・キャリアマップ（業種別にキャリアの道筋を示したものです。）
- ・職業能力評価シート（職業能力評価基準を簡易なチェック形式の評価シートにしたものです。）
- ・人材要件確認表（中途採用時の面接などに活用できるツールです。）
- ・職業能力評価基準の活用事例（職業能力評価基準に準拠した検定試験や個別の活用事例をご紹介します。）

職業能力評価基準(電気機械器具製造業)レベル区分の考え	
レベル	レベル区分の目安
レベル4	大規模組織の責任者もしくは最高度の専門職・熟練者として、広範かつ統合的な判断及び意思決定を行い、企業利益を先導・創造する業務を遂行するために必要な能力水準。
レベル3	中小規模組織の責任者もしくは高度専門職・熟練者として、上位方針を踏まえて管理運営、計画作成、業務遂行、問題解決等を行い、企業利益を創出する業務を遂行するために必要な能力水準。
レベル2	グループやチームの中心メンバーとして、創意工夫を凝らして自主的な判断、改善、提案を行いながら業務を遂行するために必要な能力水準。
レベル1	担当者として、上司の指示・助言を踏まえて定例的業務を確実に遂行するために必要な能力水準。

#### ④ 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生きと働けるように、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。

##### 【能力開発のための教育訓練の例】

##### 生涯現役社会実現のための能力向上セミナー ～心技体を充実させてモチベーションを高める～

- 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(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
- 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

また、効果及びコスト面から、各支援機関を活用して、研修を実施することも検討に値すると考えられます。

「支援メニューの一例」

- ・(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構が実施する就業意識向上研修の活用

就業意識向上研修には、中高年従業員を対象に、企業が必要とする人材として活躍するために何が必要かを学んでいただき、中高年齢従業員の就業に対する意識・意欲を喚起する「生涯現役エキスパート研修」と、高齢期における職業生活設計を行うための「生涯現役ライフプラン研修」があります。また、高齢従業員が配置されている職場の管理・監督者を対象として、今後高齢化が進行する自社における管理者としての役割意識と、高齢部下の育成の基本知識、問題解決の実践ノウハウを学び、管理者能力の向上を図るための「生涯現役職場管理者研修」、「生涯現役マネジメント研修」があります。就業意識向上研修で用意された4つのコースはいずれも、研修講師資格のある高年齢者雇用アドバイザーが、企業の高齢者雇用の実態や、要望に応じて研修プランを作成し、実施するオーダーメイド型研修となっています。研修内容については、講義のみではなく、演習やグループワークを取り入れ、高齢者雇用推進のために受講者自身が考える研修となっており、高齢者従業員の意欲や能力を活かし、従業員、職場、企業を活性化することで、継続雇用制度の円滑な運営定着を推進します。具体的な研修カリキュラムは、各企業のニーズに応じて設定できますが、概ね4時間以上15時間以下で実施することになっており、受講者数は5人以上20人程度で行います。また、研修経費の2分の1を機構が負担しますので、詳細は、山梨支部高齢・障害者業務課（Tel055-242-3723）までお問い合わせください。

## (6) 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 加齢に伴う心身機能の変化と労働災害

高齢者の特性変化として、記憶力の低下、体力の低下、知覚—運動機能の低下、環境適応力などの以下の変化（下記グラフ参照）を挙げています。その結果として、高齢者は過去の経験に近接したものは理解が容易ですが、新しいものの取り込みが困難であり、また、高齢者の特性は残存機能によるので個人差が大きいこと、安全衛生対策でも個人差を考慮すべきであると指摘されています。

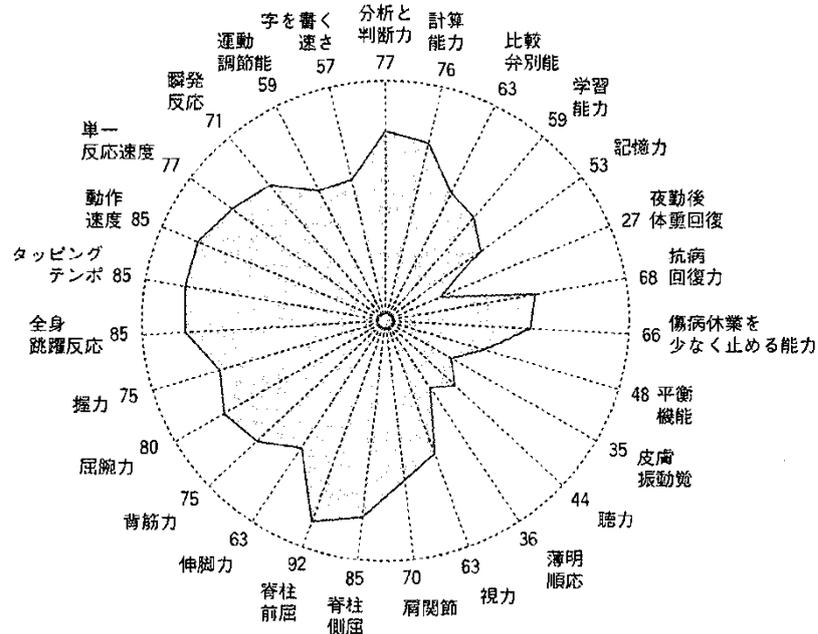
しかしながら、高齢者は身体的・認知的機能は衰えますが、経験や知識の有効利用というカバ—効果によって仕事を容易かつ安全に遂行することができるとされています。年齢によって事故の頻度や原因、障害を受ける部位に相違が見られますが、加齢とともに職種も変化します。

したがって、年齢による災害の発生の変化には多くの要素が含まれていると指摘されており、一律ではなく、個別かつ総合的な対応が重要と考えられます。

- 生理的機能（特に感覚機能、平衡感覚）は、早い時期から低下が始まります。
- 筋力の低下は、脚力から始まり、体の上方へ向かい手の指先へと進みます。
- 訓練によって得た能力（知識・技能）は、長時間使用するほど維持できます。
- 経験と技能の蓄積は、熟練を構成し、より高度で複合的な作業能力を生みます。
- 中高年以降は、心身機能の個人差が拡大します。

高齢者の労働災害防止対策を策定する場合、加齢に伴う心身機能の変化を十分に考慮する必要があり、また、現実の作業場面では、労働者本人が加齢に伴う心身機能の変化を常に自覚していないため、結果として無理な行動につながりやすくなるということもあります。

20～24歳ないし最高期を基準としてみた55歳～59歳年齢者の各機能水準の相対関係（％）



(斎藤一、遠藤幸男：高齢者の労働能力（労働科学叢書 53）労働科学研究所 1980 より）

## ② 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）について産業医から意見を聞く。（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）。
- 職場におけるメンタル面での不調要因となる業務の質・量の問題、職場内の人間関係、上司のマネジメントの問題などのチェック機能設定による予防（本人との面談など）。
  - 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。
  - 血圧測定器等の健康器具の設置。
  - 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。
  - 本人への健康に対する自覚と対応を促す文書発信、予防教育の実施。

## i. 健康診断実施後の措置

特に健康診断実施後の措置は重要です。事業者は、健康診断等の結果、異常の所見があると診

断された労働者について、就業上の措置について、3か月以内に医師または歯科医師の意見を聴かなければなりません（労働安全衛生法第66条の4）。

適切に意見を聴くために、必要に応じ、意見を聴く医師等に対し、労働者に係る作業環境、労働時間、労働密度、深夜業の回数及び時間数、作業態様、作業負荷の状況、過去の健康診断の結果等に関する情報及び職場巡視の機会を提供し、また、健康診断の結果のみでは労働者の身体的又は精神的状態を判断するための情報が十分でない場合は、労働者との面接の機会を提供することが適当です。

また、事業者は、上記の医師等の意見を勘案し必要がある場合は、就業場所の変更、作業の転換、労働時間の短縮、深夜業の回数の減少等の措置を講ずる必要があります（労働安全衛生法第66条の5）。

● 就業区分及びその内容についての意見

当該労働者に係る就業区分及びその内容に関する医師等の判断を下記の区分（例）によって求めるものとする。

就業区分		就業上の措置の内容
区分	内容	
通常勤務	通常勤務でよいもの	
就業制限	勤務に制限を加え必要のあるもの	勤務による負荷を軽減するため、労働時間の短縮、出張の制限、時間外労働の制限、労働負荷の制限、作業の転換、就業場所の変更、深夜業の回数の減少、昼間勤務への転換等の措置を講じる。
要休業	勤務を休む必要のあるもの	療養のため、休暇、休職等により一定期間勤務させない措置を講じる。

したがって、この事後措置を確実に実施することにより、健康診断及び健康管理の効果が格段に向上すると考えられます。

なお、産業医の選任義務のない事業場においては、労働者の健康管理等を行うのに必要な医学に関する知識を有する医師等から意見を聴くことが適当であり、こうした医師が労働者の健康管理等に関する相談等に応じる地域産業保健センター事業（※）の活用を図ること等が適当とされています。詳しくは、山梨産業保健総合支援センター（TEL055-220-7020）までお問い合わせください。

（※）地域産業保健センター事業

小規模事業場の産業保健活動を支援するため次に掲げる相談等を含めて広く実施します。

● 労働者の健康管理にかかる相談

健康診断で異常所見があるなど健康の保持に努める必要がある労働者に対し、医師による保健指導を行います。また、メンタルヘルス不調を感じている労働者に対し、医師が日常生活面で指導や健康管理の情報提供を行います。

● 健康診断結果に基づく医師からの意見聴取

健康診断結果で異常所見があった労働者の健康保持のための就業上の措置について医師から意見を聞くことができます。

● 長時間労働者に対する面接指導（月間時間外労働が100時間超の労働者など）

疲労の蓄積状況など、医師による面接指導を行います（勤務状況の情報を提出していただくこととなります）。

ii. 二次健康診断

二次健康診断等給付は、労働安全衛生法に基づく定期健康診断等のうち、直近のもの（以下「一次健康診断」といいます。）において、「過労死」等（業務上の事由による脳血管疾患及び心臓疾患の発生）に関連する血圧の測定等の項目について異常の所見が認められる場合に、労働者の請求に基づき、二次健康診断等給付として二次健康診断及び特定保健指導を給付します。

したがって、二次健康診断を活用することで、コスト面も含め、健康管理の向上を図ることができます。詳しくは、最寄りの労働基準監督署へお問い合わせください。

#### ●二次健康診断等を受けるための要件

二次健康診断等給付は、一次健康診断の結果において、①血圧の測定 ②血中脂質検査 ③血糖検査 ④BMI（肥満度）の測定 の4つのすべての検査について異常があると診断された場合に受けることができます。（ただし、労災保険制度に特別加入されている方及び既に脳血管疾患又は心臓疾患の症状を有している方は除きます）

なお、一次健康診断の担当医師により、①から④の検査項目において異常なしの所見と診断された場合であっても、安衛法第13条第1項に基づき事業所に選任されている産業医（産業医が選任されていない事業場については、地域産業保健センターの医師等）等が診断を受けた労働者の就業環境等を総合的に勘案し、異常の所見が認められると診断した場合には、産業医等の意見を優先して、異常の所見があるとみなされます。

#### ●二次健康診断等給付の内容

##### 1. 二次健康診断

二次健康診断として、以下の検査を受診者の負担なく受けることができます。

- ・空腹時血中脂質検査
- ・空腹時の血中グルコース量の検査（空腹時血糖値検査）
- ・ヘモグロビンA1C検査（一次健康診断において行った場合は除く）
- ・負荷心電図検査又は胸部超音波検査（心エコー検査）
- ・頸部超音波検査（頸部エコー検査）
- ・微量アルブリン尿検査（一次健康診断において尿蛋白検査の所見が疑陽性（±）又は弱陽性（+）である方に限る。）

##### 2. 特定保健指導

二次健康診断1回につき1回、以下の指導を医師から受診者の負担なく受けることができます（ただし、二次健康診断の結果、脳血管疾患又は心臓疾患の症状を有していると診断された場合は受けることができません）。

- ・栄養指導
- ・運動指導
- ・生活指導

#### ●二次健康診断等給付の仕組み

二次健康診断等給付は、労災病院及び都道府県労働局長が指定する病院もしくは診療所（以下「健診給付病院等」といいます。）で受けることができます。

#### iii. 体力づくり

文部科学省では、昭和39年以来、「体力・運動能力調査」を実施して、国民の体力・運動能力の現状を明らかにし、体育・スポーツ活動の指導と、行政上の基礎資料として広く活用しています。平成11年度の体力・運動能力調査から導入した「新体力テスト」は、国民の体位の変化、スポーツ医・科学の進歩、高齢化の進展等を踏まえ、これまでのテストを全面的に見直して、現状に合ったものとされています。実施要領には、「20～64歳対象」や「65～79歳対象」が用意されていますので、参考になると思われます。

また、外部機関としては、公益財団法人山梨県体育協会が、県民の健康・体力づくりに対する意識向上、日常生活に密着した体力づくりの動機づけを図るために、巡回体力測定として、下記の体力測定を実施し、コンピュータによるアドバイスを行っていますので、活用することも検討に値すると考えられます。詳しくは、公益財団法人山梨県体育協会 指導普及課「巡回体力測定」担当（Tel.055-243-3115）までお問い合わせください。

- ・対象 県内在住者
- ・各種機関や団体が主催する事業とし、測定者は原則として30名以上とします。
- ・料金 基本料金 5,000円/回

- ・測定料金 100 円／人
- ・内容 血圧測定 血圧、脈拍
- ・形態測定 身長、体重、体脂肪率
- ・平衡性 閉眼片足立ち
- ・肺機能 肺活量
- ・筋力 握力
- ・柔軟性 座位体前屈
- ・瞬発力 垂直跳び
- ・敏捷性 全身反応時間

### ③ 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。
- 上下移動の排除で、平衡感覚機能低下を補う。
- 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。
- 安全靴・安全帽・安全服の使用徹底による事故防護
- 補助器具の利用により身体負担の軽減化を図る。
- 作業者は主に監視作業・補助作業を分担作業とする。
- 作業場の床は、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。
- 高齢者の能力に応じた作業手順書の作成
- 災害発生を想定した避難訓練の実施。
- 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(ストレスチェックの実施を含む)
- 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

全国、山梨県においても、作中に転倒して被災する労働者は労働災害の種類で最も多くなっており、特に高齢労働者が転倒した場合は重症化する割合が高くなっています。転倒災害はどのような職場でも発生する可能性があるため、働く全ての人々が問題意識を持ち、防止対策に取り組むことが重要です。労働安全衛生法でも「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。

山梨労働局の発表では、平成 26 年の転倒災害の 228 人の被災者を年齢別にみると、50 歳台が最も多く 33%を占め、次いで 60 歳台の 25%、40 歳台の 20%の順となっています。転倒により被災する方の 6 割以上が 50 歳以上の高年齢労働者となっています。平成 24 年～26 年(2, 286 人)における事故の型別割合では、50 歳以上の転倒災害は 50 歳未満の 2 倍となっています。また、高齢労働者になるほど、女性労働者の割合が増加しています。

したがって、加齢に伴う心身機能の変化に対応するためにも、職場環境をはじめとして、職種や作業内容、労働時間等の労働条件も含めた安全衛生管理対策が重要です。

なお、下記の資料が厚生労働省のHPより入手可能ですので、参考にしてください。

- ・高年齢労働者に配慮した職場改善マニュアル～チェックリストと職場改善事項
- ・高年齢労働者に配慮した職場改善事例（製造業）

### (7) 高齢者のモチベーション確保

定年後、再雇用されて働く場合は、仕事の内容は定年前とあまり変わらないにもかかわらず、賃

金、人事処遇等の労働条件は、定年前と比べ低下するケースが多く、再雇用者のモチベーション（仕事への意欲、やる気）の低下を招くおそれが懸念されます。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。
- 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。
- 仕事と私生活の両立配慮と自己成長機会の提供。
- 役割や業務分担を明確にした上での権限委譲。
- 高齢者のスキルを活かした特命業務。
- 経営トップ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

今回、当会は、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、社会保険労務士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。

会員各社におかれては、このマニュアルを今後の労働力不足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、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。

当会は、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. 従業員向けアンケート用紙の例	30
2. 従業員への説明資料の例	32
3. 制度導入の就業規則、再雇用規程の具体例	34

## 参考資料 目次

1. 平成 27 年度の高年齢者雇用に関する助成金の紹介	37
(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. 年齢階級別きまって支給する現金給与額、所定内給与額及び年間賞与その他特別給与額（平成 26 年賃金構造基本統計調査 山梨県製造業）	38
3. 60 歳から 64 歳までの在職老齢年金のしくみ	40
4. 会員企業への調査アンケート	43
5. 会員企業の高年齢者雇用に関する調査結果	45



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

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

提出期限：平成 年 月 日 ( )

## 2. 従業員への説明資料の例（65歳以降継続雇用ガイドブックの例）

### はじめに

このガイドブックは、当社で満65歳を迎えた方で、満70歳まで継続して勤務を希望される方に対して、その取扱いや手順をまとめたものです。満65歳以降も継続して働くことを希望される方は、このガイドブックの内容を理解いただき、所定の手続きを取っていただければ幸いです。

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

#### 1. 当社が65歳以降継続雇用制度を導入する背景

当社の定年制は60歳となっていますが、当社の仕事は高齢者(65歳以降)であっても本人の持っている技量やモチベーションが高ければ、その活用は十分可能な業務です。その中で、会社の業務上の必要性があって、65歳以降も継続勤務を希望される方が、次のような条件を充足する場合には是非高齢期に働いていただき、当社業務の拡大に貢献していただければと思っています。

当社が65歳以降継続雇用制度を導入する具体的な目的は次の2点です。

- (1) 高齢者の業務経験および能力、技能・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。

#### 2. 対象となる方

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

項目	内容
① 本人条件	・ 満70歳までの継続雇用を希望し、周囲と協働して働く意欲のある方 ・ 会社の提示する65歳以降継続雇用の処遇条件を承諾する方
② 健康基準	・ 健康状態が良好で、当社の業務の就労に支障がないこと ・ 直近1年間に傷病等で2週間以上の休みを取っていないこと
③ 勤務基準	・ 勤務態度が良好で、他の従業員の模範となっていること ・ 直近3年間に懲戒処分を受けていないこと
④ 考課基準	・ 直近3年間の人事評価点の評点合計の平均が00点以上であること
⑤ 会社基準	・ 会社の経営状況に問題がない場合 ・ 面談試験を受け、65歳以降継続雇用に対応しい人材であること

[具体的条件]

#### 3. 担当業務内容

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

また、65歳以降継続雇用期間中に配置転換もあるものとします。

#### 4. 会社内での身分

嘱託としての身分となります。

#### 5. 契約期間

原則満70歳の誕生日が属する月末まで1年単位の有期労働契約とします。

契約更新は毎年行い、一定の条件(「65歳以降継続雇用規程」第7条)を満たす場合に契約更新をすることになります。

また、契約期間中に上記の一定条件を満たさない場合は、契約期間の途中であっても30日前までに通知して契約を解除する場合があります。

#### 6. 処遇条件

「65歳以降継続雇用規程」(略)を参照ください。

#### 7. 申請手順

##### (1) 申請時期

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

##### (2) 会社審査

会社は本人からの申請に基づき、P2の5つの条件を満たすかどうかを審査し、満65歳になる2か月前までに継続雇用の可否を本人に通知します。

## 8. 制度の実施時期

平成 年 月 日

〔別紙〕

〇〇〇〇〇〇株式会社御中

### 65歳以降継続雇用申請書

私は、65歳以降の継続雇用を希望しますので申請いたします。

氏名	⑩
生年月日	昭和 年 月 日
満65歳到達日	平成 年 月 日
住所	〒 TEL:
その他特記事項	

注: 満65歳到達日の6か月前までに申請のこと。

〔人事処理欄〕

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

人事担当部門	

採否: 採用 ・ 不採用

### 3. 制度導入の就業規則、再雇用規程の具体例

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

#### 【就業規則変更の例】

##### (定年及び継続雇用)

第〇条 定年は、満 60 歳とし、定年年齢に達した日(60 歳)の誕生日の前日)の属する月の末日をもって退職とする。

2 第 1 項に関わらず、定年に達した従業員が希望する場合は定年年齢に達した日の属する月の翌月の初日から満 65 歳に達する日(65 歳の誕生日の前日)の属する年度末(3 月 31 日)まで、嘱託従業員または、パートタイマーとして再雇用する。

3 満 65 歳に達する日の属する年度末の翌日から満 70 歳に達する日(70 歳の誕生日の前日)の属する年度末までの再雇用契約については、労使協定を締結し、再雇用契約を締結できる基準を定める。

4 第 3 項における満 65 歳に達する日の属する年度末の翌日から満 70 歳に達する日(70 歳の誕生日の前日)の属する年度末(3 月 31 日)まで再雇用できる基準は次のとおりとし、いずれにも該当する者について契約する。

(1) 過去 1 年間の出勤率が 90%以上の者

(2) 過去 1 年間無断欠勤がない者

(3) 直近の健康診断の結果により勤務に支障がない健康状態であると会社が判断したもの

(4) 体力的に勤務継続可能である者

(5) 過去 1 年間の人事考課の結果が \* 評価以上の者

(6) 前各号の基準を満たし且つ再雇用を希望する者

5 前項の基準を満たし、会社が特に必要と認めた場合は、満 70 歳以降についてもさらに更新することがある。

6 再雇用後の契約期間、賃金、及びその他の労働条件については、「定年退職者再雇用規程」によるものとする。

7 定年年齢に達した年度の契約期間は、定年年齢に達した日の属する月の翌月の初日から直近の年度末(3 月 31 日)までとし、その後は 4 月 1 日を基準日として、1 年毎に契約を更新する。

#### 【65 歳以降継続雇用規程の例】

##### (総 則)

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

##### (定 義)

第 2 条 「65 歳以降継続雇用制度」とは、満 65 歳に達した以降従業員を引き続き嘱託として再雇用する制度をいう。

2 「継続雇用」とは、この規程に基づいて再雇用されることをいう。

##### (目 的)

第 3 条 65 歳以降継続雇用制度は、次の目的のために実施する。

(1) 高齢者の業務経験および能力、技能・技術、意欲を有効に活用する

(2) 高齢期にあっても就労できる環境を整え、従業員の福祉の向上を図る

##### (対象者)

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

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

**(継続雇用の申請)**

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

**(継続雇用の決定)**

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

**(再雇用の期間)**

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

項目	項目
本人条件	・ 満70歳までの継続雇用を希望し、周囲と協働して働く意欲のある者 ・ 会社の提示する処遇条件を承諾する者
健康基準	・ 健康状態が良好で、当社の業務の就労に支障がないこと ・ 直近1年間に傷病等で2週間以上の休みを取っていないこと
勤務基準	・ 勤務態度が良好で、他の従業員の模範となっていること ・ 直近1年間に懲戒処分を受けていないこと
考課基準	・ 前年度の人事評価の評点合計が〇〇点以上であること
会社基準	・ 会社の経営状況に問題がない場合

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。

別表1

契約形態	1年単位の有期雇用契約(満70歳の誕生日が属する月末まで)	
継続雇用時・契約更新時の条件	第4条または第7条に定める基準をクリアした場合	
勤務形態	原則として一般従業員と同様とする	
勤務日数	一般従業員と同様とする	
勤務時間	一般従業員と同様とする	
休憩	一般従業員と同様とする	
休日、休暇等	一般従業員と同様とする	
賃金	月払い	
賃金・賞与	賃金水準	個別に決定する
	賃金改定	原則として賃金改定は行なわないが、契約更新時は個別に決定する。
	諸手当	次の手当は一般従業員と同様に支給する 階級手当、資格手当、職場手当、現場手当、列車見張手当、特警手当
	時間外勤務手当	従前通りとする
	賞与	なし
退職金	なし	
福利厚生	一般従業員と同様とする	
社会保険	法の考え方(一般的な従業員の勤務日・時間との比較で3/4以上勤務する場合は加入)に沿って、加入・非加入を決定する	
雇用保険	法の考え方(65歳以前から被保険者の場合は被保険者資格継続)に沿って決定する	
人事評価	別に定める人事評価を行い、契約更新の際の基準とする	
その他	会社からの要請があり本人も希望する場合は、70歳を超えても継続雇用する場合がある	



## [参考]

### 1. 平成 27 年度の高年齢者雇用に関する助成金の紹介

#### (1) 高年齢者雇用安定助成金

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

[対象となる雇用環境整備の措置]

##### [1] 新たな事業分野への進出等による高年齢者の職場又は職務の創出

- ・高年齢者が働きやすい事業分野への進出（新分野への進出）
- ・既存の職務内容のうち高年齢者の就労に向く作業の切り出し（職場または職務の再設計）

##### [2] 機械設備、作業方法、作業環境の導入又は改善による既存の職場又は職務における高年齢者の就労機会の拡大

- ・高年齢者が就労の機会の拡大が可能となるような機械設備、作業方法、作業環境の改善等

##### [3] 高年齢者の就労の機会を拡大するための雇用管理制度の導入又は見直し

- ・賃金制度、能力評価制度の導入等
- ・短時間勤務制度、在宅勤務制度の導入等
- ・専門職制度の導入等
- ・研修システム・職業能力開発プログラムの開発等

##### [4] 労働協約又は就業規則による定年の引上げ等

- ・定年の引上げ
- ・定年の定め廃止
- ・希望者全員を対象とする継続雇用制度の導入

#### (2) 特定求職者雇用開発助成金

##### [1] 特定就職困難者雇用開発助成金

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

##### [2] 高年齢者雇用開発特別奨励金

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

(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 山梨支部 高齢・障害者業務課等 (Tel.055-242-3723、<http://www.jeed.or.jp/location/shibu/>) 又は労働局、ハローワークへお問い合わせください。

2. 年齢階級別きまって支給する現金給与額、所定内給与額及び年間賞与その他特別給与額  
 (平成 26 年賃金構造基本統計調査 山梨県製造業)

区分	10～99 人							労働者数 十人
	年齢	勤続 年数	所定内 実労働 時間数	超過 実労働 時間数	きまって 支給する 現金給与 額※1	所定内 給与額 ※2	年間賞与 その他特 別給与額 ※3	
男 女 計	43.9	12.5	172	15	279.1	252.7	385.5	1 548
～19歳	19.0	0.9	177	14	187.1	171.2	87.3	20
20～24歳	22.8	2.9	174	18	215.2	189.9	269.2	91
25～29歳	27.6	4.9	174	16	234.3	209.6	363.6	110
30～34歳	32.6	6.7	173	21	273.8	236.7	458.8	166
35～39歳	37.5	10.0	172	20	284.6	249.9	415.7	221
40～44歳	42.6	12.1	174	15	277.6	252.6	353.9	218
45～49歳	47.2	15.0	171	16	319.6	288.0	521.5	218
50～54歳	52.5	17.5	169	14	310.0	285.5	394.8	182
55～59歳	57.5	18.2	171	12	304.7	283.4	398.4	146
60～64歳	62.4	20.7	168	8	259.4	247.0	281.8	128
65～69歳	67.3	17.5	167	4	226.0	219.7	121.6	40
70歳～	72.8	13.4	172	7	176.2	168.7	127.9	9
男	43.8	12.6	173	17	302.8	272.1	423.3	1 156
～19歳	19.1	0.9	179	19	204.3	181.8	110.7	13
20～24歳	22.9	2.8	176	20	221.2	193.7	272.9	69
25～29歳	27.5	4.6	175	21	249.3	215.8	415.1	73
30～34歳	32.6	7.0	174	23	281.2	241.7	484.1	144
35～39歳	37.4	10.8	174	22	308.4	267.9	470.4	173
40～44歳	42.5	12.0	176	17	305.8	275.6	395.3	154
45～49歳	47.2	16.1	173	18	344.6	307.9	577.3	165
50～54歳	52.5	17.3	169	14	350.8	323.9	424.4	123
55～59歳	57.5	18.1	173	12	339.7	316.5	428.8	107
60～64歳	62.4	20.4	170	9	291.7	276.5	301.6	94
65～69歳	67.3	17.0	169	3	236.1	230.4	125.2	35
70歳～	72.9	12.1	170	8	173.9	166.0	138.0	8
女	44.3	12.1	167	10	209.4	195.5	274.3	392
～19歳	18.8	0.8	173	5	158.0	153.0	47.4	7
20～24歳	22.5	3.1	169	14	196.4	177.9	257.4	22

25～29歳	27.9	5.6	170	6	204.5	197.3	261.8	37
30～34歳	32.6	4.3	167	14	226.1	204.6	296.6	22
35～39歳	37.7	7.1	165	11	197.9	184.5	216.2	48
40～44歳	42.8	12.4	168	10	210.5	197.8	255.3	65
45～49歳	47.3	11.5	166	12	241.0	225.1	345.6	52
50～54歳	52.4	17.9	170	14	225.1	205.7	333.3	59
55～59歳	57.5	18.2	164	10	208.3	192.5	314.5	39
60～64歳	62.4	21.3	163	4	171.9	167.0	228.1	35
65～69歳	66.7	21.1	159	10	162.8	153.1	99.3	6
70歳～	72.2	22.4	188	1	191.5	187.3	58.2	1

#### ※1 きまって支給する現金給与額

労働契約、労働協約あるいは事業所の就業規則などによってあらかじめ定められている支給条件、算定方法によって6月分として支給された現金給与額をいう。手取り額でなく、所得税、社会保険料などを控除する前の額である。

現金給与額には、基本給、職務手当、精皆勤手当、通勤手当、家族手当などが含まれるほか、超過労働給与額も含まれる。1か月を超え、3か月以内の期間で算定される給与についても、6月に支給されたものは含まれ、遅払いなどで支払いが遅れても、6月分となっているものは含まれる。給与改訂に伴う5月分以前の追給額は含まれない。

現金給与のみであり、現物給与は含んでいない。

#### ※2 所定内給与額

きまって支給する現金給与額のうち、超過労働給与額を差し引いた額をいう。

超過労働給与額とは、次の給与の額をいう。

ア 時間外勤務手当：所定労働日における所定労働時間外労働に対して支給される給与

イ 深夜勤務手当：深夜の勤務に対して支給される給与

ウ 休日出勤手当：所定休日の勤務に対して支給される給与

エ 宿日直手当：本来の職務外としての宿日直勤務に対して支給される給与

オ 交替手当：臨時に交替制勤務の早番あるいは後番に対して支給される交替勤務給など、労働時間の位置により支給される給与

#### ※3 年間賞与その他特別給与額

昨年1年間（原則として1月から12月までの1年間）における賞与、期末手当等特別給与額（いわゆるボーナス）をいう。

賞与、期末手当等特別給与額には、一時的又は突発的理由に基づいて、あらかじめ定められた労働契約や就業規則等によらないで支払われた給与又は労働協約あるいは就業規則によりあらかじめ支給条件、算定方法が定められていても、算定期間が3か月を超えて支払われる給与の額および支給事由の発生が不確定なもの、新しい協約によって過去にさかのぼって算定された給与の追給額も含まれる。

### 3. 60歳から64歳までの在職老齢年金のしくみ

#### (1) 特別支給の老齢厚生年金（報酬比例部分）の受給開始年齢が平成25年度から引上げ

老齢厚生年金は従来、60歳から支給されてきました。しかし、厚生年金の制度が発足した時代に比べ、国民の平均寿命が飛躍的に伸びた一方、少子化により高齢者の年金を支える現役世代の負担が増えています。そのような中で、保険料の負担と年金の給付のバランスを確保するため、平成12年に年金制度が見直され、老齢厚生年金の受給開始年齢も老齢基礎年金と同じ65歳に引き上げられました。

ただし当分の間は、65歳になるまで「特別支給の老齢厚生年金」を支給し、その受給開始年齢が3年ごとに1歳ずつ段階的に引き上げられています（表1）。

この特別支給の老齢厚生年金は、厚生年金の加入期間に応じて決まる「定額部分」と、加入期間と加入期間中の報酬に応じて算出される「報酬比例部分」の2階建てになっており、まず、「定額部分」の受給開始年齢の引き上げが、男性の場合は平成13年度から平成25年度にかけて、女性の場合は平成18年度から平成30年度にかけて行われています。これに続いて、「報酬比例部分」の受給開始年齢の引き上げが、男性の場合は平成25年度から平成37年度にかけて、女性の場合は平成30年度から平成42年度にかけて、段階的に行われていきます。

<表1：特別支給の老齢厚生年金の受給開始年齢>

男性の場合	女性の場合	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	
昭和24年4月2日～ 昭和28年4月1日生	昭和29年4月2日～ 昭和33年4月1日生	特別支給の老齢厚生年金（報酬比例部分）					老齢厚生年金	老齢基礎年金
昭和28年4月2日～ 昭和30年4月1日生	昭和33年4月2日～ 昭和35年4月1日生						老齢厚生年金	老齢基礎年金
昭和30年4月2日～ 昭和32年4月1日生	昭和35年4月2日～ 昭和37年4月1日生						老齢厚生年金	老齢基礎年金
昭和32年4月2日～ 昭和34年4月1日生	昭和37年4月2日～ 昭和39年4月1日生						老齢厚生年金	老齢基礎年金
昭和34年4月2日～ 昭和36年4月1日生	昭和39年4月2日～ 昭和41年4月1日生						老齢厚生年金	老齢基礎年金
昭和36年4月2日 以降に生まれた方	昭和41年4月2日 以降に生まれた方						老齢厚生年金	老齢基礎年金

平成25年度から、特別支給の老齢厚生年金（報酬比例部分）の受給開始年齢が段階的に引き上げ  
※女性は平成30年度から

昭和28年（女性は昭和33年）4月2日以後に生まれた方は、60歳から65歳になるまでの間、生年月日に応じて、受給開始年齢が引き上げられます。

#### (2) 在職老齢年金と支給停止の仕組み

年金を受けられる人が60歳以降も働いていると、年金の一部または全額が支給停止されます。これを『在職老齢年金』制度といいます。60歳台前半と60歳台後半では支給停止の方法が異なります。65歳未満で在職し厚生年金の被保険者となっている場合、標準報酬相当額に応じて年金額が支給停止となる場合があります。

なお、所定労働時間の4分の3に満たない短時間勤務や隔日勤務のような仕事に就いた場合は、厚生年金加入の必要がないため、年金の減額はありません。

ただし、平成28年10月より、従業員501人以上の企業（週30時間以上等の適用拡大前の基準で適用対象となる労働者の数で算定）を対象に、社会保険への加入要件が次のとおり変更されますので、標準報酬相当額に応じて年金額が支給停止となる場合があります。①週20時間以上 ②月額賃金8.8万円以上（年収106万円以上） ③勤務期間1年以上見込み ④学生は適用除外

- ① 在職中であっても総報酬月額相当額と老齢厚生年金の月額合計が28万円に達するまでは年金の全額を支給します。
- ② 総報酬月額相当額と老齢厚生年金の月額合計が28万円を上回る場合は、総報酬月額相当額の増加2に対し、年金額1を停止します。
- ③ 総報酬月額相当額が47万円を超える場合は、さらに総報酬月額相当額が増加した分だけ年金を支給停止します。
  - 支給停止額の計算の基礎となる「28万円」及び「47万円」については、それぞれ「支給停止調整開始額」及び「支給停止調整変更額」と呼ばれ、賃金や物価の変更に応じて毎年見直されます。
  - **基本月額**は、加給年金額を除いた特別支給の老齢厚生年金の月額
  - **総報酬月額相当額**は、(その月の標準報酬月額)+(直近1年間の標準賞与額の合計)÷12

基本月額と総報酬月額相当額	計算方法 (在職老齢年金制度による調整後の年金支給月額=)
基本月額と総報酬月額相当額の合計額が28万円以下の場合	全額支給
総報酬月額相当額が47万円以下で基本月額が28万円以下の場合	基本月額 - (総報酬月額相当額 + 基本月額 - 28万円) ÷ 2
総報酬月額相当額が47万円以下で基本月額が28万円超の場合	基本月額 - 総報酬月額相当額 ÷ 2
総報酬月額相当額が47万円超で基本月額が28万円以下の場合	基本月額 - { (47万円 + 基本月額 - 28万円) ÷ 2 + (総報酬月額相当額 - 47万円) }
総報酬月額相当額が47万円超で基本月額が28万円超の場合	基本月額 - { 47万円 ÷ 2 + (総報酬月額相当額 - 47万円) }

- 厚生年金基金に加入している期間がある場合は、厚生年金基金に加入しなかったと仮定して計算した老齢厚生年金の年金額をもとに基本月額を算出します。
- 老齢厚生年金の支給額が全額停止の場合は、加給年金も受けられなくなります。

また、雇用保険の「高年齢雇用継続給付」(※)を受けるとのことの方々は、在職老齢年金による年金の支給停止のほかに、年金が支給停止されることがあります。即ち、年金を受けている方が、厚生年金保険の被保険者であり、雇用保険の高年齢継続給付(高年齢雇用継続基本給付金・高年齢再就職給付金)を受けると、在職老齢年金による支給停止に加えて雇用保険との調整により年金の一部が支給停止されます。高年齢雇用継続給付との支給調整は総報酬月額相当額ではなく、標準報酬月額を基準にして支給停止額を計算します。最大で、標準報酬月額の6%相当が支給停止されます。

(※) 雇用保険の高年齢雇用継続給付

① 概要

高年齢雇用継続給付は、「高年齢雇用継続基本給付金」と、基本手当を受給し、60歳以後再就職した場合に支払われる「高年齢再就職給付金」とに分かれますが、雇用保険の被保険者であった期間が5年以上ある60歳以上65歳未満の一般被保険者が、原則として60歳以降の賃金が60歳時点に比べて、75%未満に低下した状態で働き続ける場合に支給されます。

② 支給額

高年齢雇用継続給付の支給額は、60歳以上65歳未満の各月の賃金が60歳時点の賃金の61%以下に低下した場合は、各月の賃金の15%相当額となり、60歳時点の賃金の61%超75%未満に低下した場合は、その低下率に応じて、各月の賃金の15%相当額未満の額となります。(各月の賃金が341,015円を超える場合は支給されません。(この額は毎年8月1日に変更されます。))

例えば、高年齢雇用継続基本給付金について、60歳時点の賃金が月額30万円であった場合、60歳以後の各月の賃金が18万円に低下したときには、60%に低下したことになりますので、1か月当たりの賃金18万円の15%に相当する額の2万7千円が支給されます。

### ③ 支給期間

高年齢雇用継続基本給付金の支給対象期間は、被保険者が60歳に達した月から65歳に達する月までです。

ただし、60歳時点において、雇用保険に加入していた期間が5年に満たない場合は、雇用保険に加入していた期間が5年となるに至った月から、この給付金の支給対象期間となります。また、高年齢再就職給付金については、60歳以後の就職した日の属する月（就職日が月の途中の場合、その翌月）から、1年又は2年を経過する日の属する月までです。（ただし65歳に達する月が限度）

### ④ 支給申請手続き（事業所の所在地を管轄する公共職業安定所に提出）

高年齢雇用継続給付の支給を受けるためには、原則として2か月に一度、支給申請書を提出いただく必要があります。

なお、支給申請書の提出は、初回の支給申請（最初に支給を受けようとする支給対象月の初日から起算して4か月以内）を除いて指定された支給申請月中に行う必要があります。



#### 4. 業界団体の会員企業への調査アンケート

会社名: \_\_\_\_\_ 住所: \_\_\_\_\_

##### 1. 貴社についてお聞きします。( 月現在)

(1)事業内容は	( )		
(2)従業員数は?	( 人)		
(3)年齢構成は?	①39歳以下( 人)	②40~49歳( 人)	③50~59歳( 人)
	④60~64歳( 人)	⑤65~69歳( 人)	⑥70歳以上( 人)
(4)平均年齢は?	( 歳)		

##### 2. 貴社の雇用制度についてお聞きします。該当する番号に○をつけてください。

(1)現在の定年制度は、次のいずれに該当しますか？

- ①60歳定年 ②61~64歳定年 ③65歳定年 ④66~69歳定年 ⑤70歳以上定年 ⑥定年なし

(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ない ③制度化していないが運用している

**※65歳以降の継続雇用制度がある場合には以下の(3)~(7)にもご回答願います。**

(3)その対象者は次のいずれですか？

- ①希望者全員 ②会社で定める基準を満たす者 ③その他(具体的に: )

(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(減額率の目安は %) ②変わらない ③その他(具体的に: )

(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(具体的に: )

(6)継続雇用の上限年齢は何歳ですか？

- ①66~69歳 ②70歳 ③71~74歳 ④75歳まで ⑤上限なし

(7)継続雇用の更新期間は？

- ①6か月 ②1年 ③2年 ④3年 ⑤5年  
⑥その他(具体的に: )

##### 3. 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

##### 4. 65歳以上の従業員の活用に対する考え方は、次のいずれに該当しますか？該当する番号に○をつけてください。

- 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  
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  
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

**※①または②と回答された方は、“6”以降の質問にご回答願います。**

**③と回答された方は“5”のみご回答願います。**

##### 5. 前項で③と回答された方は、活用しない理由は何でしょうか？主な理由を3個以内で項目の番号に○をつけてください。

- ①高齢者にやっってもらい仕事がない ②総人件費が限られている  
③若年者の採用に制限を受ける ④健康面・安全面で不安がある  
⑤世代交代の足かせになる ⑥その他(具体的に: )

**※前項で③と回答された方は、質問は終了です。**

**6. 65歳以降の継続雇用者の能力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主な項目を3個以内で番号を記入してください。**

- ①勤務形態を考慮(体力や健康面を配慮して再配置、勤務時間や勤務形態の調整、設備対応等による業務負担の軽減化)
- 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処遇条件の見直し(賃金、更新時の昇給、定年後の賞与等)
- ④高年齢者の職場配置での配慮(若年者との混成の職場の場合はメンバーに再雇用者の役割等を伝達、あるいは高年齢者のみの職場、若年者とのペア勤務等)
- ⑤新しく導入された機械・機器の活用法等に関する教育訓練を充実

A:既に実施している( )      B:これから検討( )

※その他、既に実施している項目の中で、特に力を入れているものについて、具体的に記述してください。  
( )

**7. 65歳以降の再雇用基準として盛り込みたい主な項目を3個以内で番号に○をつけてください。**

- ①健康診断結果および体力診断の結果
- ②人事考課(業務遂行能力、知識等の人事評価が一定以上)
- ③勤務態度(協調性、他の模範、後輩の指導育成等)
- ④業務に必要な資格取得の有無
- ⑤過去○年間の出勤率

※他に盛り込みたい項目がありましたら、以下に記述してください。

(具体的に: )

**8. 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を3個以内で番号に○をつけてください。**

- ①現役時代に比して高年齢者本人の健康状態や身体能力が劣ってくる
- ②現役時代に比して高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
- ⑥高年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

※他に問題点や課題がございましたら、以下に記述してください。

(具体的に: )

**9. 65歳以降も働く方に対して期待する主な項目を3個以内で番号に○をつけてください。**

- ①今までのキャリア(高い技術・技能、豊富な経験、人脈)
- ②知識・技能・ノウハウの伝承、後輩の指導育成
- ③勤務態度(他者の模範、率先垂範、精力的な働き)
- ④職場の人間関係の融和

※他に期待する項目がありましたら、以下に記述してください。

(具体的に: )

※主にどんな仕事に就かせたいですか。(具体的に: )

**10. どのようなマニュアル内容を希望しますか?ご意見があればご自由に記述してください。**

## 5. 会員企業の高齢者雇用に関する調査結果

### 一 アンケート集計表

#### 1. (2) 従業員数※1

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%※2
1	20人以下	25	36.2	36.2
2	21～50人	17	24.6	24.6
3	51～100人	13	18.8	18.8
4	101～300人	8	11.6	11.6
5	301人以上	6	8.7	8.7
	無回答	0	0	
	サンプル数(%ベース)	69	100	69

※1 表番号は43頁の調査アンケートと一致

※2 (除無)%は無回答を除いた割合

#### 1. (3) 年齢構成

No.	カテゴリ	人数	(全体)%	(除無)%
1	39歳以下	2,667	38.1	
2	40～49歳	2,216	31.7	
3	50～59歳	1,541	22.0	
4	60～64歳	374	5.3	
5	65～69歳	75	1.1	
6	70歳以上	28	0.4	
	合計	6,992	100.0	

#### 1. (4) 平均年齢

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	35.0～39.9歳	11	15.9	16.4
2	40.0～44.9歳	33	47.8	49.3
3	45.0～49.9歳	9	13	13.4
4	50.0～54.9歳	7	10.1	10.4
5	55.0～59.9歳	5	7.2	7.5
6	60.0歳以上	2	2.9	3
	無回答	2	2.9	
	サンプル数(%ベース)	69	100	67

#### 2. (1) 定年年齢

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	60歳定年	52	75.4	75.4
2	61～64歳定年	2	2.9	2.9
3	65歳定年	12	17.4	17.4
4	66～69歳定年	0	0	0

5	70歳以上定年	0	0	0
6	定年なし	3	4.3	4.3
	無回答	0	0	
	サンプル数(%ベース)	69	100	69

2. (2) 65歳以降の継続雇用制度の有無

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	ある	24	34.8	35.3
2	ない	21	30.4	30.9
3	制度化していないが運用している	23	33.3	33.8
	無回答	1	1.4	
	サンプル数(%ベース)	69	100	68

2. (3) 継続雇用制度対象者

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	希望者全員	10	41.7	47.6
2	会社で定める基準を満たす者	9	37.5	42.9
3	その他	2	8.3	9.5
	無回答	3	12.5	
	サンプル数(%ベース)	24	100	21

2. (4) 継続雇用後の賃金

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	変わる	16	66.7	72.7
2	変わらない	3	12.5	13.6
3	その他	3	12.5	13.6
	無回答	2	8.3	
	サンプル数(%ベース)	24	100	22

2. (4) 減額率

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	10～19%	2	12.5	20
2	20～29%	1	6.3	10
3	30～39%	5	31.3	50
4	40%以上	2	12.5	20
	無回答	6	37.5	
	サンプル数(%ベース)	16	100	10

2. (5) 継続雇用後の労働条件

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	変わる	6	25	26.1
2	変わらない	11	45.8	47.8

3	その他	6	25	26.1
	無回答	1	4.2	
	サンプル数(%ベース)	24	100	23

#### 2. (6) 継続雇用上限年齢

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	66～69 歳	3	12.5	15
2	70 歳	7	29.2	35
3	71～74 歳	1	4.2	5
4	75 歳まで	0	0	0
5	上限なし	9	37.5	45
	無回答	4	16.7	
	サンプル数(%ベース)	24	100	20

#### 2. (7) 継続雇用更新期間

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	6ヶ月	1	4.2	4.8
2	1年	18	75	85.7
3	2年	0	0	0
4	3年	0	0	0
5	5年	0	0	0
6	その他	2	8.3	9.5
	無回答	3	12.5	
	サンプル数(%ベース)	24	100	21

#### 3. 雇用し続けたい従業員の有無

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	いる	56	81.2	82.4
2	いない	12	17.4	17.6
	無回答	1	1.4	
	サンプル数(%ベース)	69	100	68

#### 4. 65 歳以上の従業員の活用に対する考え方

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
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	25	36.2	37.3
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	22	31.9	32.8
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	20	29	29.9
	無回答	2	2.9	
	サンプル数(%ベース)	69	100	67

5. 活用しない理由

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	高齢者にやってもらう仕事がない	4	20	23.5
2	総人件費が限られている	7	35	41.2
3	若年者の採用に制限を受ける	9	45	52.9
4	健康面・安全面で不安がある	11	55	64.7
5	世代交代の足かせになる	10	50	58.8
6	その他	1	5	5.9
	無回答	3	15	
	サンプル数(%ベース)	20	100	17

6. 継続雇用者能力活用のための実施済み内容

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	勤務形態を考慮(体力や健康面を配慮して再配置、勤務時間や勤務形態の調整、設備対応等による業務負担の軽減化)	29	61.7	87.9
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	13	27.7	39.4
3	処遇条件の見直し(賃金、更新時の昇給、定年後の賞与等)	13	27.7	39.4
4	高齢者の職場配置での配慮(若年者との混成の職場の場合はメンバーに再雇用者の役割等を伝達、あるいは高齢者のみの職場、若年者とのペア勤務等)	9	19.1	27.3
5	新しく導入された機械・機器の活用法等に関する教育訓練を充実	0	0	0
	無回答	14	29.8	
	サンプル数(%ベース)	47	100	33

6. 継続雇用者能力活用のための実施予定内容

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	勤務形態を考慮(体力や健康面を配慮して再配置、勤務時間や勤務形態の調整、設備対応等による業務負担の軽減化)	10	21.3	43.5
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	10	21.3	43.5
3	処遇条件の見直し(賃金、更新時の昇給、定年後の賞与等)	12	25.5	52.2
4	高齢者の職場配置での配慮(若年者との混成の職場の場合はメンバーに再雇用者の役割等を伝達、あるいは高齢者のみの職場、若年者とのペア勤務等)	9	19.1	39.1
5	新しく導入された機械・機器の活用法等に関する教育訓練を充実	4	8.5	17.4
	無回答	24	51.1	
	サンプル数(%ベース)	47	100	23

7. 盛り込みたい再雇用基準

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
-----	------	----	-------	-------

1	健康診断結果および体力診断の結果	34	72.3	75.6
2	人事考課(業務遂行能力、知識等の人事評価が一定以上)	30	63.8	66.7
3	勤務態度(協調性、他の模範、後輩の指導育成等)	37	78.7	82.2
4	業務に必要な資格取得の有無	7	14.9	15.6
5	過去〇年間の出勤率	5	10.6	11.1
	無回答	2	4.3	
	サンプル数(%ベース)	47	100	45

#### 8. 継続雇用取り組みの問題点や課題

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
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くる	39	83	88.6
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	16	34	36.4
3	業務の品質や効率が低下する	16	34	36.4
4	業務中や通勤時の事故や災害が増える	2	4.3	4.5
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	14	29.8	31.8
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	1	2.1	2.3
	無回答	3	6.4	
	サンプル数(%ベース)	47	100	44

#### 9. 65歳以降従業員への期待

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無)%
1	今までのキャリア(高い技術・技能、豊富な経験、人脈)	39	83	84.8
2	知識・技能・ノウハウの伝承、後輩の指導育成	40	85.1	87
3	勤務態度(他者の模範、率先垂範、精力的な働き)	19	40.4	41.3
4	職場の人間関係の融和	8	17	17.4
	無回答	1	2.1	
	サンプル数(%ベース)	47	100	46

## 二 その他回答一覧

### 2. (3) 継続雇用制度対象者

- ・特別技術者
- ・希望者でかつ会社と面談の上決める
- ・必要な人

### 2. (4) 賃金

- ・ケースバイケース、能力に応じて
- ・個々の働き方を考慮
- ・本人実力による
- ・個々の能力

---

・決まっています

2. (5)労働条件

- ・ケースバイケース、勤務日数が変化する
- ・希望者と要面談の上決める
- ・本人の希望による
- ・本人の意向、会社都合で調整する
- ・話し合いによって
- ・個々の能力
- ・決まっています

2. (7)更新期間

- ・3～6ヶ月本人の意向も考慮
- ・本人との話し合い
- ・差し支えない健康であれば何年でも可です。

5. 活用しない理由

- ・工数作業が行えない、視力低下等も。

6. 実施済み内容

- ・健康状態のチェックや福利厚生に力を入れている

7. 盛り込みたい再雇用基準

- ・検診で眼科と脳機能に関して診断、それとガンに関しての診断を強く望む

8. 問題点や課題

- ・効率や新規業務ではなくその人の持った能力を生かす仕事へのアサイン。したがって、誰でも無条件というわけではない。必要な人材を必要なところへ。給与水準は下げる。

9. 就かせたい仕事

- ・技術伝承、人材育成、人脈活用

10. 希望するマニュアル

- ・健康という点で重点を・特にガンと眼に関して…。日々の検診と健康管理体制、入社時の点検(血圧、身体機能(手、足、首…)チェック、視力)
- ・再雇用基準の具体的なチェック項目(問7の①②③のチェックリストのようなもの)があるとありがたいです。主観ではなく客観的な判断をしたいと思うためです。例えば、65歳以上の県内の共通した体力テストがあったりしても良いかも。
- ・本人の知識・技能などノウハウの伝承を後輩に育成できるよう、具体的に文書・イラスト入りを会社への財産として残してほしい。

## ○. 労働局・労働基準監督署・公共職業安定所一覧（山梨県）

### ○山梨労働局

地方機関	郵便番号	所在地	電話
山梨労働局	〒400-8577	甲府市丸の内1丁目1番11号	

### ○労働基準監督署

地方機関	郵便番号	所在地	電話
甲 府	〒400-8579	甲府市下飯田 2-5-51	055-224-5611
都 留	〒402-0005	都留市四日市場 23-2	0554-43-2195
鰍 沢	〒400-0601	南巨摩郡富士川町鰍沢 655-50	0556-22-3181

### ○公共職業安定所（山梨県）

地方機関	郵便番号	所在地	電話
甲 府	〒400 - 0851	甲府市住吉 1 - 17 - 5	055-232-6060
富士吉田	〒403 - 0014	富士吉田市竜ヶ丘 2 - 4 - 3	0555-23-8609
大 月	〒401 - 0013	大月市大月 3 - 2 - 17	0554-22-8609
都留(出)	〒402 - 0051	都留市下谷 3 - 7 - 31	0554-43-5141
塩 山	〒404 - 0042	甲州市塩山上於曾 1777 - 1	0553-33-8609
韭 崎	〒407 - 0015	韭崎市若宮 1 - 10 - 41	0551-22-1331
鰍 沢	〒400 - 0601	南巨摩郡富士川町鰍沢 1215	0556-22-8689

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

一般社団法人山梨県機械電子工業会 検討委員会

### 【委 員】

雨宮 隆浩（座長）	雨宮労務管理事務所 代表 社会保険労務士・行政書士
一瀬 修	公益財団法人 やまなし産業支援機構 中小企業振興部部長
齊藤 基樹	浅川熱処理株式会社 代表取締役
上野 政巳	上野電子株式会社 代表取締役
峰岸 一郎	株式会社峰岸商会 代表取締役社長