
生涯現役社会に向けた 雇用制度導入マニュアル

～酒造業界における高年齢従業員の
経験・技術・技能の活用に向けて～

長野県酒造組合

目次

頁数

I. はじめに	3
1. わが国における高年齢者雇用の現状	
2. 生涯現役社会に向けた導入マニュアル作成の背景と活用の勧め	
II. 当業界における高年齢者雇用の現状と生涯現役社会に向けた雇用制度導入の必要性	4
1. 長野県酒造組合の概要	
2. 当業界における高年齢者雇用の現状と課題	
3. 高年齢者雇用の現状と生涯現役制度導入の必要性	
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	
III. “生涯現役社会に向けた雇用制度” 導入の進め方	6
1. 導入に向けた行動計画の策定	6
2. 導入のための社内検討委員会設置する場合	7
3. 現在の労務構成の確認	7
4. 従業員の“生涯現役社会に向けた雇用制度”に関する意識調査アンケートの実施	7
5. 制度導入のメリットとリスクの整理	7
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	10
IV. “生涯現役社会に向けた雇用制度” 導入に当たっての検討項目と留意点	11
1. 導入する雇用制度	11
2. 今後の労務構成のあり方	11
3. 職務開発及び職場・作業環境の整備	11
4. 人事処遇制度等の内容	12
(1) 継続雇用対象者の選定	12
(2) 雇用形態	12
(3) 勤務形態	13
(4) 賃金形態	13
(5) 人事考課・能力開発 及び再雇用の賃金例	15
(6) 健康管理・安全衛生管理対策	18
(7) 高齢者のモチベーション確保	19
V. むすび	19
【付属資料】	20

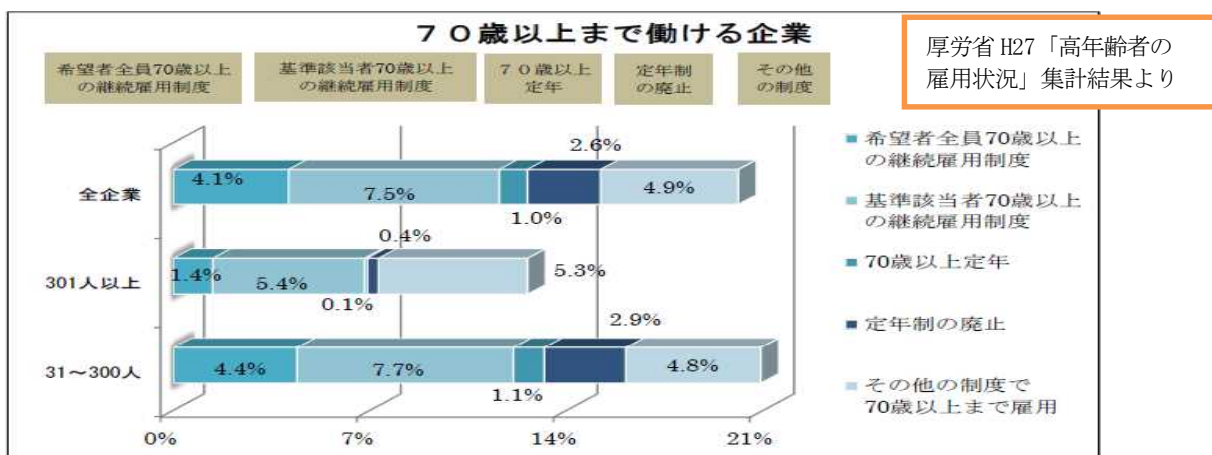
I. はじめに

1. わが国における高齢者雇用の状況

(1) 70歳まで働ける企業が2割に

平成27年10月の厚労省の高齢者の雇用状況集計結果によれば、70歳まで働ける企業は、中小企業では21%、大企業では12.7%、全体として20.1%と初めて2割を超えました。条件付きを含め70歳以上でも働ける企業約3万社となり、確実に65歳までの雇用から70歳に向けての雇用が進んでいます。とはいうものの7割以上の方が「70歳以上、働けるうちはいつまでも」と回答している働く人の意識（2013年の内閣府による意識調査結果）との乖離はまだまだ大きい状況です。

また当長野県においては、満70歳以上まで働ける企業は全国で10番目に高い割合ではあるものの24.0%（464社）にとどまっており、高齢者雇用の制度が働く人の意識に追いついていないのが現状です。

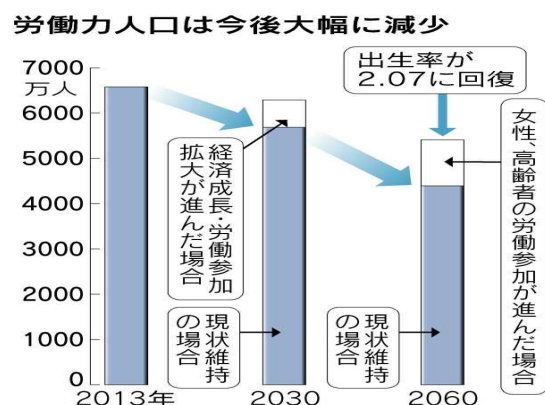


(2) 急速に進む少子高齢化と労働力人口の減少

高齢者雇用が進んでいる背景には、急速に進んでいる少子高齢化社会があります。

わが国の65歳以上の高齢者人口は、2015年9月15日現在推計で、過去最高の3384万人となり、総人口に占める割合も26.7%（当長野県は29.9%）と過去最高になりました。今後は、さらに高齢化は進み20年後の、2035年には国民の約3人に1人（当長野県では36.0%）が65歳以上となると推計されています。

また、内閣府の2060年に向けた長期の労働力人口予測においては、女性や高齢者の労働参加が進んでも約50年で1170万人労働力人口が減るとの結果が出ています。



日本経済新聞 H26. 3. 12

(3) これからの高齢者雇用

高齢者雇用の推進は、65歳までの継続雇用という第一ステージから、70歳あるいはそれを超える年齢も視野に入れた第2ステージへと移行してきています。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、高齢での就業を目指す上での課題についての検討を急ぐことが必要となっております。

2. 生涯現役社会に向けた雇用制度導入マニュアル作成の背景と活用の勧め

(1) 上記のような状況を踏まえ、国(厚生労働省)は、全国の各地域において中核的な役割りを果たす業界団体を選定し、各業界団体において生涯現役社会に向けた雇用制度(※)の導入に向けたマニュアル等を策定し、その会員企業などに対し生涯現役社会に向けた雇用制度の導入啓発及び策定したマニュアル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す。

(※) 生涯現役社会に向けた雇用制度とは

①定年の定め廃止 ②定年年齢を70歳以上とする制度 ③70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制度です。

(2) 当業界においても、従業員の高齢化が進むとともに、人材の確保が増々厳しくなることが予想されています。また、新しい酒造りにおいても、高齢者の長年培ってきた技術・技能の基に、高齢従業員の雇用促進と活用を進めて行くことが必要となっております。

したがって、当組合では、今のうちから知識と経験豊富な高年齢従業員の有効活用と人材確保に向けた対策を検討しておく必要があると考え、「平成27年度業界別生涯現役システム構築事業」に取り組む業界団体として応募し、当組合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、当組合の会員企業各社において、従業員が定年後も年齢にかかわらず働き続けられる「生涯現役社会に向けた雇用制度」の導入を検討される際の手引書として、検討すべき事項、留意点や対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年齢従業員の継続雇用制度の導入をご検討頂ければ幸いです。

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

1. 長野県酒造組合の概要

業種の概要	: 酒造組合
事業内容	: 清酒製造及び単式蒸留しょうちゅう製造業
所在地	: 長野県長野市大字栗田字西番場 205 の 6
会員数	: 82 社 (平成 27 年 10 月末日) 会員従業員総数 : 約 800 人
関係団体	: 日本酒造組合中央会、長野県食品工業協会

業界を取り巻く経営環境

酒の消費が下がる厳しい経営環境の中で、画一した酒から個性のある酒造りが求められ、今まで以上に手間がかかる酒造りとなってきています。創業が江戸時代からという蔵元も多くあり、創業より受け継いできた技能・技術を基に長年の経験と知識を持つ高齢従業員の雇用促進と活用を進めて行くことが必要となっております。

会員企業の現況

当酒造組合の約3分の2が10人以下の小規模事業所となっています。酒造りにおいては、昔からの杜氏制度から蔵元の跡取りが杜氏となるオーナー杜氏に変わる等、これまで受け継がれてきた技術・技能を基に多様なニーズの酒造りが求められています。

2. 当業界における高齢者雇用の現状と課題

(1) 当業界を取り巻く雇用環境

古来、杜氏（製造責任者）が蔵人（製造従事者）をとりまとめ、酒蔵期のみの季節雇用（出稼ぎ）により確保するという雇用形態でしたが、現在は企業により雇用形態も様々あり、高齢者を雇用する中で、業界として高齢者雇用に向けての方向性を示すことが急務となってきています。

(2) 会員企業の定年および継続雇用制度の現状と課題

会員企業からのアンケート調査では、次のような回答となっています。

① 現在の定年制度

60歳定年 55%、65歳定年 32%、61～64歳定年 5%となっており、70歳以上の定年制を定めている企業はなく、定年制廃止企業も8%、と僅かです。

② 65歳以降の継続雇用制度

65歳以降の継続雇用制度がある企業が58%、ない企業が42%と半数以上の企業に再雇用制度があります。

③ 65歳以降の継続雇用制度がある場合の対象は

希望者全員が35%、会社で定める基準を満たす者が62%、その他3%の結果でした。今後は、65歳以降の再雇用制度のない企業に向けて、再雇用における基準づくりが必要になると思われます。

3. 高齢者雇用の現状と生涯現役制度導入の必要性

酒の多様性が求められる中、多品種小ロットの生産となり、以前よりも手間がかかるようになってきています。

熟練した高齢従業員は、蔵元において多能工でもあり、これらの健康で意欲と能力のある高齢従業員を活用することは、今後の酒造業界を支えることになります。

そのためにも、定年年齢の引上げや賃金も含めた定年後の再雇用制度の見直しなどで、高齢従業員の定着化と雇用促進に向けた雇用制度を構築し、安心して働ける雇用環境を整備していくことが求められております。

4. 高齢者雇用の課題とされた事項

(1) 65歳以上の従業員の活用に対する考え方

65歳以上の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活用したい」が81%、「活用を考えていない」は19%という結果となっています。

65歳以上の従業員を活用しないと回答した 会員企業の理由			
若年者の採用に 制限を受ける	健康面・安全面 で不安がある	世代交代の足か せになる	その他
3	6	3	1
23%	46%	23%	8%

(2) 高齢者雇用に取り組む場合の問題点や課題（アンケート結果より主なもの）

「現役時代に比して高齢者本人の身体能力が下がる」	84%
「現役時代に比して高齢者本人の健康状態が悪くなる」	67%
「高齢者のこれまでの功績に見合った処遇ができない」	44%

5. 当組合の取組みの重点課題

当酒造組合の検討委員会では、会員企業へのアンケート調査を行って高齢者雇用の実態や課題を把握するとともに、検討委員会で討議を重ねてきました。その中で、生涯現役社会に向けた雇用制度の導入を進めることに伴って想定される問題点や課題とその対応策を一覧表にとりまとめ、特に以下の項目を重点課題として対応策の検討内容を深掘りしました。

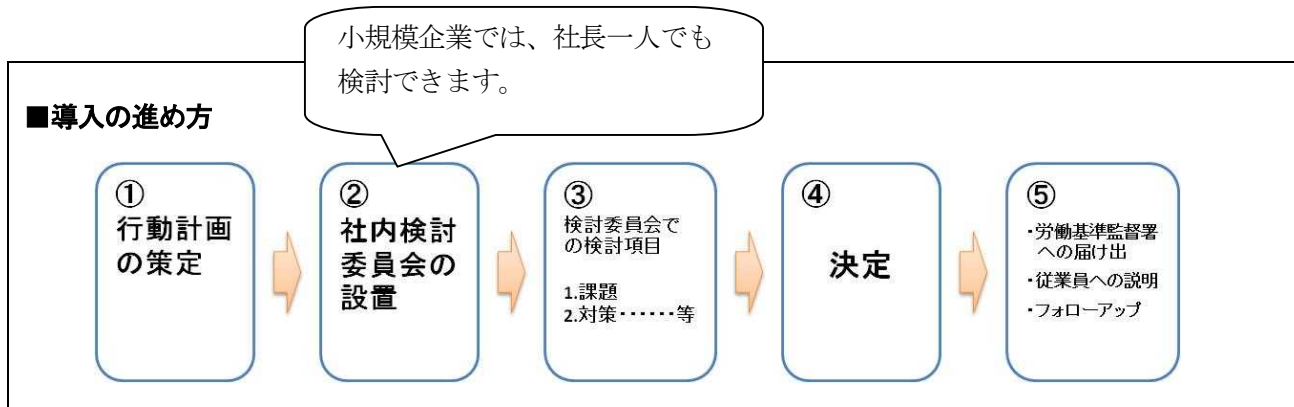
・高齢者の健康管理 ・安全衛生管理対策 ・高齢者のモチベーションの確保
・継続雇用対象者の選定基準 ・人事評価や賃金の決め方

Ⅲ. “生涯現役社会に向けた雇用制度” 導入の進め方

“生涯現役社会に向けた雇用制度”を導入するに際しては、企業ごとの置かれている状況によって導入のプロセスが異なりますので、各社の考え方で最も良い方法を選択してください。（下記は社内検討委員会を立ち上げて行う場合のプロセスを例示してありますが、社内検討委員会を設置せずに例えば社長一人で検討する場合でも参考になると思いますので、今後の労務構成を見据えての「生涯現役社会に向けた雇用制度」導入検討に当たってのヒントにしてください）

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

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



－生涯現役社会に向けた雇用制度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

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

具体的に 11 か月かけて検討した企業の導入スケジュールの例を示します。

項 目	1か月	2か月	3か月	4か月	5か月	6か月	7か月	8か月	9か月	10か月	11か月
① 社内検討委員会の設置・開催		設置○	●		●		●		●		●
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										→	→

2. 導入のための社内検討委員会設置する場合

(1) メンバー選定

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

(2) 検討項目と留意点は、後記IV章(11～19 頁)に記載していますので、それを参考に順次議論し決めていきます(社長一人で検討する場合なども同様に参考にしてください)。

3. 現在の労務構成の確認

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

《様式例》

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

4. 従業員の“生涯現役社会に向けた雇用制度”に関する意識調査アンケートの実施

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

具体的な生涯現役雇用制度導入に関するアンケート例を後記資料(25～26 頁)に示しますので、質問項目等は、企業の実情にあわせ追加、削除などして自由に設定し活用ください。

5. 制度導入のメリットとリスクの整理

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

次に、当酒造組合の検討委員会で検討したメリット、リスクの例を示します。

【70 歳以上までの継続雇用制度導入のメリット】

【企業にとって】

(1) 技術・技能の確保および伝承

- ① 技術・技能の伝承をとぎれずに継続できる
- ② 若手従業員に対する教育、指導を任せられる

(2) 人材の確保

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

(3) 労働力の確保

- ① 労働力不足を補える
- ② 必要な時間帯のみの就労に対応可能

(4) コストの低減

- ① 賃金面で柔軟な対応が可能
- ② 新規採用費を削減できる

(5) 士気の高揚

- ① 長期雇用の制度化により従業員が安心して業務に集中できる

(6) 企業イメージのアップ

- ① 高齢者の雇用に積極的に取り組む企業として社会的評価が高まる

(7) 新規社員の確保

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

【従業員にとって】

(1) 将来に対する不安解消

- ① 老後の経済面での不安解消につながる
- ② 収入を確保できる

(2) 生きがい

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

(3) 社会とのつながり

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

(4) 健康の維持

- ① 働くことで心身ともに健康の維持につながる

【70 歳以上までの継続雇用制度導入のリスク】

【企業にとって】

(1) 会社経営

- ① 契約更新時のトラブル対応で管理の手間が増える
- ② 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
- ③ 売上が見込めず利益の確保が困難な場合、高齢者の再雇用が負担となる

(2) 作業効率

- ① 健康面の不安、体力の低下、動作が遅いなどから作業効率がダウンする
- ② 視覚、聴覚、味覚、嗅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 通勤事故のリスク（自転車、バイク、マイカー通勤など）が増える

(4) 雇用契約上のトラブル

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

6. 想定される問題点や課題の検討及びその対応策の検討

上記5のリスクの中から、企業にとっての問題点や課題を抽出し対応策を検討します。次に当酒造組合の検討委員会で検討した結果を示しますので、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	契約更新時のトラブル対応で管理手間が増える	契約更新時のトラブルを避けるため、契約更新条件を契約書内で明確にする
	高齢者雇用延長の制度化により、若年者の雇用に制限を受ける可能性がある	業務に照らして、次の内容を総合的に判断して適用する ・ どのような仕事をどの世代に担当させるか ・ 高齢者のコスト面の優位性 ・ 法的に継続雇用する義務があるわけではないため、調整弁としての位置付け
	売上が見込めず利益の確保が困難な場合、高齢者の再雇用が負担となる	就業規則や雇用契約書等に、経営状況によっては継続雇用出来ない場合があり得ることを記載しておく
(2) 作業効率	健康面の不安、体力の低下、動作が遅いなどから作業効率がダウンする	契約更新時に健康診断結果を勘案して更新する。尚、健康状態に支障がある場合やクレーム・ミスが多発する場合や事故を再三起こす場合などは、会社の安全配慮義務の観点から契約更新しないことがある
		体力や健康面を配慮して再配置や異動させる
		短日・短時間勤務に就かせる
		夜間勤務や交代勤務から外す
		屋外労働や悪天候下の仕事をさせないようにする
		動作については人事評価項目に入れ、契約更新時の参考とする
(3) 被災リスク	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	視覚、聴覚、味覚、嗅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
		会社には安全配慮義務があることを管理監督職に今まで以上に徹底する
		全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
	労災（つまづき、人との接触など）の発生リスクが増える	健康管理（健康状態チェック、準備体操等）を徹底する
	通勤事故のリスク（自転車、バイク、マイカー通勤など）が増える	KY（危険予知）運動の展開など、現場における安全対策を従来以上に実施する 公共交通機関を利用して通勤できる場合は、リスクの高い通勤手段はできるだけ避ける
(4) 雇用契約上のトラブル	雇止めなど労務管理上のトラブルが増える可能性がある。	雇止め基準を明確化する
		更新面談時に人事評価のフィードバックや契約更新条件を適切に伝える
(5) 士気の低下	処遇が下がることで高齢者のモチベーションが上がらない	定年後の働き方や賃金等についてじっくり話し合った上で配属する
		高齢者でも勤務できることのメリットを強調する
	頑張っても評価されない	業績への貢献度に応じて賞与を支給する
		人事評価結果に応じて再雇用契約更新時に昇給する
	仕事の内容や責任の重さが賃金に反映されていない	従事する仕事の内容、責任の違いに応じて賃金額を変える
	再雇用者が上司風、先輩風を吹かす（※若年者の士気低下）	再雇用契約更新時に役割、労働条件について話し合う
	仕事内容、時間外などこれまで同様やってもらえなかったことをしてもらえない（※同上）	再雇用者の役割、労働条件を職場に事前周知しておく
	技術・技能・ノウハウの伝承をしてもらえない（※同上）	技術・技能・ノウハウの伝承とバトンタッチをする仕組みをつくる

7. 導入を目指す制度の具体的内容の検討

制度導入に伴う問題点と解決策などを踏まえ、会員各社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、今後の労務構成のあり方、職務開発、環境整備・設備改善、労務管理・人事処遇制度、健康・安全管理、高齢者のモチベーションの確保等が考えられますが、これに捉われることなく、自社として重点的に検討すべき事項を適宜追加するなどして検討してください。

会員各社にとっては、この項目の検討が、各社ごとの実情を取り入れた制度の根幹をなす部分となりますので、十分に検討してください。

具体的な事例は、後記「IV. “生涯現役社会に向けた雇用制度” 導入に当たっての検討項目と留意点」(11～19 頁)に記載しておりますので、参照して頂き、最適な生涯現役社会に向けた雇用制度の導入検討が進められることを願っています。

8. 従業員への説明及び労働基準監督署への就業規則変更届

(1) 従業員への説明

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

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

【従業員への説明の例】

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

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

(2) 労働基準監督署への就業規則変更届

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

制度導入の就業規則、再雇用規程の具体例を後記（29～30 頁）に示しますので、参考にしてください。

9. 導入後の実施状況のフォローアップ

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

IV. “生涯現役社会に向けた雇用制度” 導入にあたっての検討項目と留意点

各社において生涯現役社会に向けた雇用制度の導入にあ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下さい。

1. 導入する雇用制度

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

- ① 定年の定め廃止
 - ② 定年年齢を70歳以上とする制度
 - ③ 定年後、70歳以上まで継続して雇用する制度
- ※高年齢者が健康で意欲と能力がある限り、年齢にかかわらず働き続けることができる雇用制度です。

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

2. 今後の労務構成のあり方

前記(7頁)で把握した現在の労務構成をもとに、今後の労務形成を展望し、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在り方などを検討します。

3. 職務開発及び職場・作業環境の整備

継続雇用者には、現在の担当業務を引き続き担ってもらえるケースが多いかと思われそうですが、制度導入に当たっては、会社全体の職場・職務の見直しを行い、高年齢者向けの業務を洗い出すとともに、職場・作業環境を整えた上で、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) 高齢者雇用の職務見直しと開発

当組合検討委員会で検討した【高齢者向け業務内容の例】

- ① 豊富な経験を生かした従来の業務
- ② 技術・技能・ノウハウの指導、伝承
- ③ 後輩の指導育成
- ④ 人脈・経験を生かした営業業務、対外調整・折衝業務
- ⑤ 特殊容器の包装・梱包
- ⑥ 酒造用機械の保守点検
- ⑦ 粕詰(板粕、漬物用粕)
- ⑧ 経験を踏まえた助言(ご意見番)
- ⑨ 多品種・小ロット製品への対応

(2) 職場・作業環境の整備

制度導入に際し、65歳以上の高年齢者就労の機会の拡大が可能となるような機械設備、作業方法の改善など、職場・作業環境の整備を合わせて検討することも大切です。

当組合検討委員会で検討した【職場・作業環境整備の例】

- ① 蒸米を吊り上げるためのチェンブロック
- ② エアーシューターを使って蒸米を離れた仕込みタンクに移動させる
- ③ 重量物を移動させるための油圧式装置

- ④ サーマルタンクの導入による温度管理
- ⑤ 蔵の冷房設備
- ⑥ 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
- ⑦ 段差をなくす（バリアフリー）などの作業環境の整備
- ⑧ 照明をLED化する等で明るくする

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具体例を示しますので、参考にして下さい。

（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。）に該当する場合は、継続雇用しないことができます。）

当組合検討委員会で検討した【継続雇用制度の適用対象者を選定する基準の例】

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

（2）雇用形態

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

【継続雇用者の雇用形態の例】

- ① 正社員
期間の定めのないフルタイムの労働契約で働く社員（正規雇用）。
近年は短時間正社員という雇用形態もある。
- ② 嘱託社員
長期勤務した者等が、定年などを理由にいったん退職し、その後新たに再雇用される社員等。
- 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。契約更新する場合もある。
- 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。
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。
- ⑤ 繁忙期のみ（労働力の調整弁としての働き方）

(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も考慮した多様な形態が考えられます。

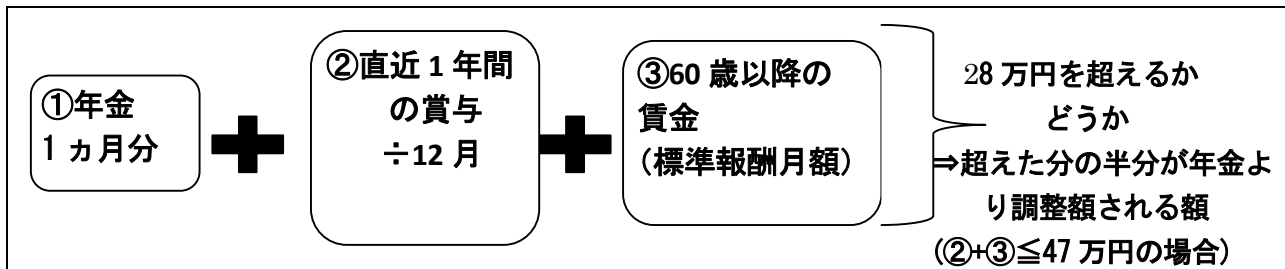
【継続雇用者の勤務形態の例】

- ① 常勤
- ② 非常勤
- ③ フルタイム
- ④ 短時間勤務（半日勤務（午前、午後）、パートタイム勤務等）
- ⑤ 短日勤務（週 3 日・4 日勤務、隔日勤務等）

(4) 賃金形態

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

【65 歳前の在職老齢年金は 28 万円が決め手】



【65 歳以降の在職老齢年金は 47 万円が決め手】

65 歳		色塗りの部分が報酬と調整される部分	*①+②+③ ≤ 47 万円 ⇒ 全額支給 *①+②+③ ≥ 47 万円 ⇒ ① - (①+②+③ - 47 万円) ÷ 2 (年金より調整される額)
報酬比例部分	①老齢厚生年金		
全額支給	老齢基礎年金		

注) 28 万円・47 万円は変更されることがあります。

【継続雇用者の賃金形態の例】

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

「時間給制」

賃金が時間あたりで決められている賃金制度。 労働時間 × 時給単価で計算

「日給制」

賃金の支払いを 1 日についていくらと定め、出勤した日数について賃金を支払う制度

「日給月給制」

月給制の形をとるが、欠勤があった場合にはその分の日給を差し引くという賃金制度

「月給制」

1 カ月を単位として賃金が支払われる制度で、欠勤・遅刻などに係らず、月給の全額を支給する

「年俸制」

年の支給総額を決めておき、月に分割して支払う制度。分割を 12 以上にして、賞与の様に支払うこともある。業績をどこまで反映していくかが重要なポイント

継続雇用者の処遇条件の例

職 種		酒造（杜氏）	酒造（杜氏以外）		
契約形態		1 年以内毎の契約更新で 70 歳の誕生日が属する月まで再雇用			
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	フルタイム型	フルタイム	パートタイム型
勤務日数		社員と同様	社員と同様	社員と同様	会社要請の指定した日 （繁忙期）
勤務時間		1 日 8 時間 （1 年単位の 変形労働時間制）	1 日 8 時間 （1 年単位の 変形労働時間制）	1 日 8 時間 （1 年単位の 変形労働時間制）	会社が指定した時間
休 憩		120 分～150 分	120 分～150 分	120 分～150 分	個別に設定
休日、休暇等		従来どおり	従来通り	従来通り	
賃 金	支給形態	月給	年俸（1 か月の賃金は 年間賃金/12 月）	月給	日給・時給
	賃金水準	役割率に応じて 65 歳時の〇％	業績に応じて毎年見直 し	役割率に応じて 65 歳時の〇％	従来通り
	賃金改訂	会社の業績や人事評価により賃金改訂することがある。			
	諸 手 当	冬季手当 （醸造手当）	なし	なし	従来通り
	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があります			

（※）65歳以上の雇用保険について

- ① 65歳になる前から継続して雇用されている者は「高年齢継続被保険者」になり失業給付は、一時金の給付金となります。
- ② 65歳に達した日以降に常用労働者として雇用される人は被保険者にはなりません。但し「短期雇用特例被保険者」又は「日雇い労働被保険者」に該当する場合は被保険者になります。
- ③ 現在、新たに雇い入れた65歳以上の人も雇用保険に加入できるよう検討されている模様です。

(5) 人事考課・能力開発及び再雇用の賃金例

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

評価例Ⅰ 社長のメモを評価につなげる

Aさん		業務		(参考例)				
評価期間		平成	年	月	～	平成	年	月
日時	良かったこと			日時	注意したこと		改善結果	
							あり・なし	
							あり・なし	
							あり・なし	
							あり・なし	
							あり・なし	
今期評価	2	1	±0 (現状のまま)	-1	-2	契約更新	あり・なし	

評価例Ⅱ 酒造業に必要とされる行動評価

(参考例)

平成 年 月 日

平成 年 度

所属	
氏名	
年齢	才
職務	

評点	基準
12	常にすべての行動をとっている
10	ほぼ行動をとっている
8	取れていない行動がある
4	ほとんど行動がとれていない

評価者

評価項目	自己評価				一次評価				最終評価
積極性・自己啓発 新しい酒の開発や設備機器へ積極的に対応している	12	10	8	4	12	10	8	4	
協力・協調性 組織全体の作業能率向上に協力している	12	10	8	4	12	10	8	4	
責任感 最後まで責任を持ってやっている	12	10	8	4	12	10	8	4	
報告・コミュニケーション お客様・上司・仲間への気配り・心配り	12	10	8	4	12	10	8	4	
業務改善 常にコスト意識をもっている	12	10	8	4	12	10	8	4	
問題解決・トラブル処理 クレーム・トラブルに対して的確に処理している	12	10	8	4	12	10	8	4	
作業態度 安全への配慮を怠らない 酒造りへの情熱がある	12	10	8	4	12	10	8	4	
部下後輩の指導・育成 しっかり伝統の味と技を伝えている	12	10	8	4	12	10	8	4	
業務管理力 品質管理・納期を守っている	12	10	8	4	12	10	8	4	
健康管理 健康保持のための自己管理をしている	12	10	8	4	12	10	8	4	
合計	100				100				

評価	S	A	B	C	D	評価
合計数	115以上120	100以上115未満	90以上100未満	80以上90未満	80未満	

評価コメント

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、定年後も活かせる知識・技術の習得などにより、やりがいを持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いくことが、定年後のスムーズな継続勤務につながります。

当組合検討委員会で検討した【能力開発のための教育訓練の例】

- ① 新しい酒造技術・機器の使い方の習得
- ② 新しい商品知識の習得
- ③ 技の充実(自分自身の強みと弱みの明確化)
- ④ 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
- ⑤ 体の充実(自分の健康は自分で守る)
 - ・健康な体づくりのための課題の明確化、正しい生活習慣を身につける

③ 再雇用の賃金例

賃金例Ⅰ 65歳定年時と再雇用後の職務内容の役割に応じて決定

【65歳以降の賃金＝65歳到達時賃金×賃金率】

賃金率＝新職務役割率÷旧職務役割率合計×100

(参考例)

職務等変更時の比較評価項目と評価表

	評価項目	旧職務役割率 (65歳時点)	新職務役割率 (65歳以降)	賃金率
職務内容	業務・作業(仕事の難易度・経験度)	100	100	
	判断要素(判断を必要とする度合)	100	80	
	能力発揮	100	100	
	改善・改良	100	100	
	企画・立案	100	80	
職務責任	職務責任	100	100	
	業績責任	100	20	
	取りまとめ責任	100	10	
	指導責任	100	100	
	後継者育成責任	100	20	
職務転換と就業 拘束性	遠距離転勤	100	0	
	職種変更	100	20	
	職場変更	100	100	
	勤務時間(就業の自由度)	100	100	
	時間外残業	100	50	
合計計算		1500	980	65.33%

※65歳時点の賃金が220,000円の場合、

65歳以降の賃金＝220,000円×65.33%＝143,726円

【出所】エルダー2013.11月号 刊(独)高齢・生涯・求職者雇用支援機構
継続雇用者の賃金をどうするか 高年齢雇用アドバイザー 瀬木久視

賃金例Ⅱ 仕事の大きさ(職務の内容)で賃金を決める

1) 職務等級基準を定める

2) 社員の格付け(どこの基準に当てはまるか)

専門・判断業務

定型・非定型業務

定型業務

3) 職務(役割)の評価

⇒職務(役割)評価基準(例)

(参考例)

職務(役割)評価基準(例)

評価項目	評価割合	評価点	職務基準	評価合計
①高い技術・技能の度合い	2.0	3	技術や技能が職務遂行に要求される度合い	6
②経験年数の程度	2.0	2	経験や習熟の差が職務遂行に要求される度合い	4
③人脈	1.0	1	人脈による営業利益の増につながる度合い	1
④知識・技術・経験等の伝承	2.0	2	後輩の指導育成に要求される度合い	4
⑤精神的な負担度	1.0	1	緊張やストレスが職務遂行に要求される度合い	1
⑥肉体的な負担度	1.0	1	体力の消耗が職務遂行に要求される度合い	1
⑦新技術への対応	0.5	2	新しい技術や機械への対応できる度合い	1
⑧営業力	0.5	2	対人折衝が職務遂行に要求される度合い	1
⑨金銭責任度	0.0	0	金銭や手形の管理が職務遂行に要求される度合い	0
	10.0	14		19

※職務評価点＝各項目のウエイト×点数の合計

要求度	評価点
かなり強く要求される	3点
強く要求される	2点
少し要求される	1点
別に要求されない	0点

4) 賃金を決める

再雇用時の賃金 (参考例)

G-1 (10点未満)	G-2 (10以上20点未満)	G-3 (20以上)
定型業務	定型・非定型業務	専門・判断業務
750円＋評価点×10	800円＋評価点×10	850円＋評価点×10

仕事基準がG-2(定型・非定型業務)の場合、

800円＋評価点(19点)×10円＝990円/時間となります。

5) 評価も加えることも

評価	S	A	B	C	D
加算・減額率	プラス〇%	-	-	-	マイナス〇%

賃金例Ⅲ 力量で賃金を決める

(参考例)

評価基準	Level 1: 一人でできないが、作業を理解している
	Level 2: 指示を受けながら、実施できる
	Level 3: 作業を熟知し、仲間に指導できる

作業項目	付加価値貢献度	Aさん(杜氏)				Bさん			
		作業レベル			評価点	作業レベル			評価点
精米		1	2	3	3	1	2	3	3
洗米	.	1	2	3	3	1	2	3	3
蒸す		1	2	3	3	1	2	3	3
麴づくり	×3	1	2	3	9	1	2	3	6
酵母づくり	×3	1	2	3	9	1	2	3	6
仕込み	×2	1	2	3	6	1	2	3	4
発酵(醗の管理)	×2	1	2	3	6	1	2	3	4
搾り	.	1	2	3	3	1	2	3	3
濾過・熟成	×2	1	2	3	6	1	2	3	4
合計点		48				36			
給与換算 1p = 5,000円		240,000				180,000			

※上表の給与換算額には、基本給部分のみで、杜氏の醸造手当や一般従業員の時間外手当は含んでいない。

(6) 健康管理・安全衛生管理対策

① 健康管理対策の検討

企業は、法令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。

当組合検討委員会で検討した【健康管理対策の例】

- ① 健康診断結果を基に保健指導の実施
- ② 健康診断結果を基に就業判定について専門医から意見を聞く
- ③ 職場全体で作業者の変化を相互見守り、日常的な声かけや相談対応を実施
- ④ 血圧測定器等の健康器具の設置
- ⑤ 健康・体力を考慮した就業形態や勤務形態の配慮
- ⑥ AED（自動体外式除細動器）の設置
- ⑦ 畳の休憩所の設置

② 作業中の安全管理対策

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」が求められており、個々の労働者の就業上の配慮を行う法的な責任があります。

当組合検討委員会で検討した【安全衛生管理対策の例】

- ① 酒造りに合わせて行う安全祈願での注意喚起
- ② 始業前のラジオ体操
- ③ 酸欠防止の注意喚起
- ④ タンクでの作業（高所作業）での転落防止のための足場の設置
- ⑤ タンク開口部に転落防止の枠の設置
- ⑥ リスクアセスメントの実施（酒造りが始まる時期・新しい機器導入に際して）
- ⑦ ヒヤリハットからの注意喚起や作業方法の検討
- ⑧ 整理整頓（作業終了後の清掃・定置定品管理の実施）

（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。

当組合検討委員会で検討した【高齢者の士気高揚策の例】

- ① 若年者への技術・技能伝承を担当（若年者とのペア勤務、指導・相談役等で）
- ② 継続雇用者についても振り返りによる賃金査定を導入
- ③ 仕事に誇りを持てるような職場環境づくり（品評会受賞による報奨金等による感謝と認知）
- ④ 仕事と私生活の両立配慮と自己成長機会の提供
- ⑤ 役割や業務分担を明確にした上での権限委譲
- ⑥ 高齢者のスキルを活かした特命業務（あなたにしかできない・・・）
- ⑦ 経営トップとのコミュニケーション機会の設定
- ⑧ 人生の先輩としての良き相談相手（相談員等）
- ⑨ 酒造りの初めに行う安全祈願行事で、良酒を造る決意を新たにさせる
- ⑩ 長い酒造りの伝統を背負っているという意識の啓発

V. むすび

今回、当酒造組合は、国が実施する「業界別生涯現システム構築事業」に応募し、社会保険労務士や高年齢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「生涯現役社会に向けた雇用制度の導入マニュアル」を作成いたしました。

会員各社におかれましては、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社会に向けた雇用制度の導入をご検討される際の手引書として活用頂き、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活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致します。

当酒造組合は、今後とも業界及び会員各社の発展のために積極的に取り組んでまいりますので、引続きのご協力をお願い致します。

付属資料 目次

1. 当酒造組合会員企業に実施した“高年齢者の雇用に関する実態調査アンケート”	21
2. 会員企業の高年齢者雇用に関する意識調査結果概要（アンケート集計結果）	24
3. 従業員向けアンケート用紙の例	25
4. 従業員への説明資料の例	27
5. 制度導入の就業規則、再雇用規程の具体例、労働条件通知書兼雇用契約書例	29
[参考1]	
長野県の人口推計	32
[参考2]	
平成27年度の高年齢者雇用に関する助成金の紹介	33
（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	
[参考3]	
長野県の公共職業安定所一覧	34

1. 当酒造組合会員企業に実施した“高年齢者の雇用に関する実態調査アンケート”

企業の皆様へ
会員企業のみなさまへ

当組合では、皆様のご意見等をいただきながら、当業界に適した生涯現役に向けての雇用制度の導入に向けてのマニュアル(手引書)を作成していく計画です。

以下のアンケートへのご協力をよろしくお願い致します。

※ 生涯現役に向けての雇用制度とは「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のできる制度」のことで、「①定年制の廃止、②定年年齢を70歳以上とする制度、③定年後70歳以上まで継続して雇用する制度」のいずれかに該当する制度のことです。

会社名： _____ 住所： _____

1. 貴社についてお聞きします（ 年 月現在）

(1) 創業年月は？（ 年 月）

(2) 事業内容は？（ ）

(3) 従業員数は？（ 人）※パートも含む

(4) 平均年齢は？（ 歳）※パートも含む

(5) 年齢構成は？ 39歳以下（ 人）、40～49歳（ 人）、50～59歳（ 人）
※パートも含む 60～64歳（ 人）、65～69歳（ 人）、70歳以上（ 人）

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？	① 60歳定年、② 61～64歳定年、③ 65歳定年 ④ 66～69歳定年、⑤ 70歳以上定年、⑥ 定年制なし
(2)	65歳以降の再雇用・勤務延長等の続雇用制度はありますか？	① ある、② ない ※ある場合には以下の(3)～(7)にもご回答願います
(3)	65歳以降の継続雇用制度がある場合は、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（ ）
(4)	65歳以降の継続雇用に移行後の賃金は、それ以前と変わりますか？	① 増える、② 変わらない、③ 減る
(5)	65歳以降の継続雇用に移行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（ ）
(6)	継続雇用の上限年齢は何歳ですか？	① 66～69歳、② 70歳、③ 71～74歳、④ 75歳、 ⑤ 76～79歳、⑥ 80歳以上、⑦ 上限なし
(7)	継続雇用の更新期間は？	① 6ヶ月、② 1年、③ 2年、④ 3年、⑤ 5年、 ③ その他（ ）

3. 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？該当する番号に丸をつけてください

- 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歳を越えた従業員であっても積極的に活用したい
(※ ①または②と回答された方は、“5”以降の質問にもご回答ください)
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

4. 前項で③と回答された方は、理由は何でしょうか？該当する番号に丸をつけてください

- ① 高年齢者にやってもらう仕事がない 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（ ）

※前項で③と回答された方は、質問は終了です。

5. 高齢者雇用に取り組む場合の問題点や課題についてお聞きします。以下の各項目について該当する番号に丸をつけてください

(1)	現役時代に比して高齢者本人の身体能力が下がる	①そう思う、②そうは思わない、③分からない
(2)	現役時代に比して高齢者本人の健康状態が悪くなる	①そう思う、②そうは思わない、③分からない
(3)	現役時代に比して高齢者本人のやる気が下がる	①そう思う、②そうは思わない、③分からない
(4)	業務の品質や効率が低下する	①そう思う、②そうは思わない、③分からない
(5)	事故や災害が増える	①そう思う、②そうは思わない、③分からない
(6)	高齢者のこれまでの功績に見合った処遇ができない	①そう思う、②そうは思わない、③分からない
(7)	新技術についていけない	①そう思う、②そうは思わない、③分からない
(8)	世代交代の足かせになる	①そう思う、②そうは思わない、③分からない
(9)	高齢者には新たな能力開発投資ができない	①そう思う、②そうは思わない、③分からない
(10)	現役が仕事をしづらくなる	①そう思う、②そうは思わない、③分からない
(11)	高齢者に適した仕事がない	①そう思う、②そうは思わない、③分からない

※ 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

--

6. 65 歳以降も働く方に対して期待することをお聞きします。以下の各項目について該当する番号に丸をつけてください

(1)	高い技術・技能の活用	① 期待する、② 特には期待しない、③ 分からない
(2)	豊富な経験	① 期待する、② 特には期待しない、③ 分からない
(3)	人脈	① 期待する、② 特には期待しない、③ 分からない
(4)	知識・技術・経験・ノウハウの伝承	① 期待する、② 特には期待しない、③ 分からない
(5)	後輩の指導育成	① 期待する、② 特には期待しない、③ 分からない
(6)	他の社員の模範（率先垂範、真面目な勤務姿勢、など）	① 期待する、② 特には期待しない、③ 分からない
(7)	年齢を感じさせない精力的な働き	① 期待する、② 特には期待しない、③ 分からない
(8)	職場の人間関係の融和	① 期待する、② 特には期待しない、③ 分からない

※ 他に期待する内容がございましたら、以下に記述してください

--

7. 高齢者の能力を活かしていくために、現在既に実施している（一部の職種のみで実施している場合も含む）、あるいは今後検討したいと思う取組みについてお聞きします。以下の各項目について該当する番号に丸をつけてください

(1)	従来と同じ仕事をさせる	① 既に実施、② 今後検討、③ 不要、④ 分からない
(2)	体力や健康面を配慮した仕事への再配置、異動させる	① 既に実施、② 今後検討、③ 不要、④ 分からない
(3)	日々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を徹底する	① 既に実施、② 今後検討、③ 不要、④ 分からない
(4)	体力や健康面を配慮し、夜間勤務や交替勤務から外す	① 既に実施、② 今後検討、③ 不要、④ 分からない
(5)	体力や健康面を配慮し、短日・短時間勤務に就かせる	① 既に実施、② 今後検討、③ 不要、④ 分からない
(6)	体力や健康面を配慮し、屋外労働や悪天候下の仕事をできるだけさせない	① 既に実施、② 今後検討、③ 不要、④ 分からない

(7)	経験や能力を活かせるような役割（教育係等）に就かせる	① 既に実施、② 今後検討、③不要、 ④ 分からない
(8)	若年者とのチーム編成のもとで働いてもらう	① 既に実施、② 今後検討、③不要、 ④ 分からない
(9)	高齢者だけのチーム編成のもとで働いてもらう	① 既に実施、② 今後検討、③不要、 ④ 分からない
(10)	機械化や省力化により肉体的負担を軽減させる	① 既に実施、② 今後検討、③不要、 ④ 分からない
(11)	定年後の働き方や賃金についてじっくり話し合ったうえで職場に配属する	① 既に実施、② 今後検討、③不要、 ④ 分からない
(12)	就いている仕事の内容や責任の違いに応じて賃金額を変える	① 既に実施、② 今後検討、③不要、 ④ 分からない
(13)	定年後も賞与を支払う	① 既に実施、② 今後検討、③不要、 ④ 分からない
(14)	定年後も再雇用契約の更新時に評価に基づき賃金を見直す	① 既に実施、② 今後検討、③不要、 ④ 分からない
(15)	定年時の退職金以外に、再雇用契約が満了した時に一時金（第二退職金）を支払う	① 既に実施、② 今後検討、③不要、 ④ 分からない
(16)	職場のメンバーにあらかじめ再雇用者の役割や労働条件等を伝えておく	① 既に実施、② 今後検討、③不要、 ④ 分からない
(17)	新しい機械・機器の活用方法等に関する教育訓練を充実させる	① 既に実施、② 今後検討、③不要、 ④ 分からない
(18)	50 歳代から定年後の働き方に対して考えるような研修等の機会を与える	① 既に実施、② 今後検討、③不要、 ④ 分からない

※ 他に必要な取組みがございましたら、以下に記述してください

--

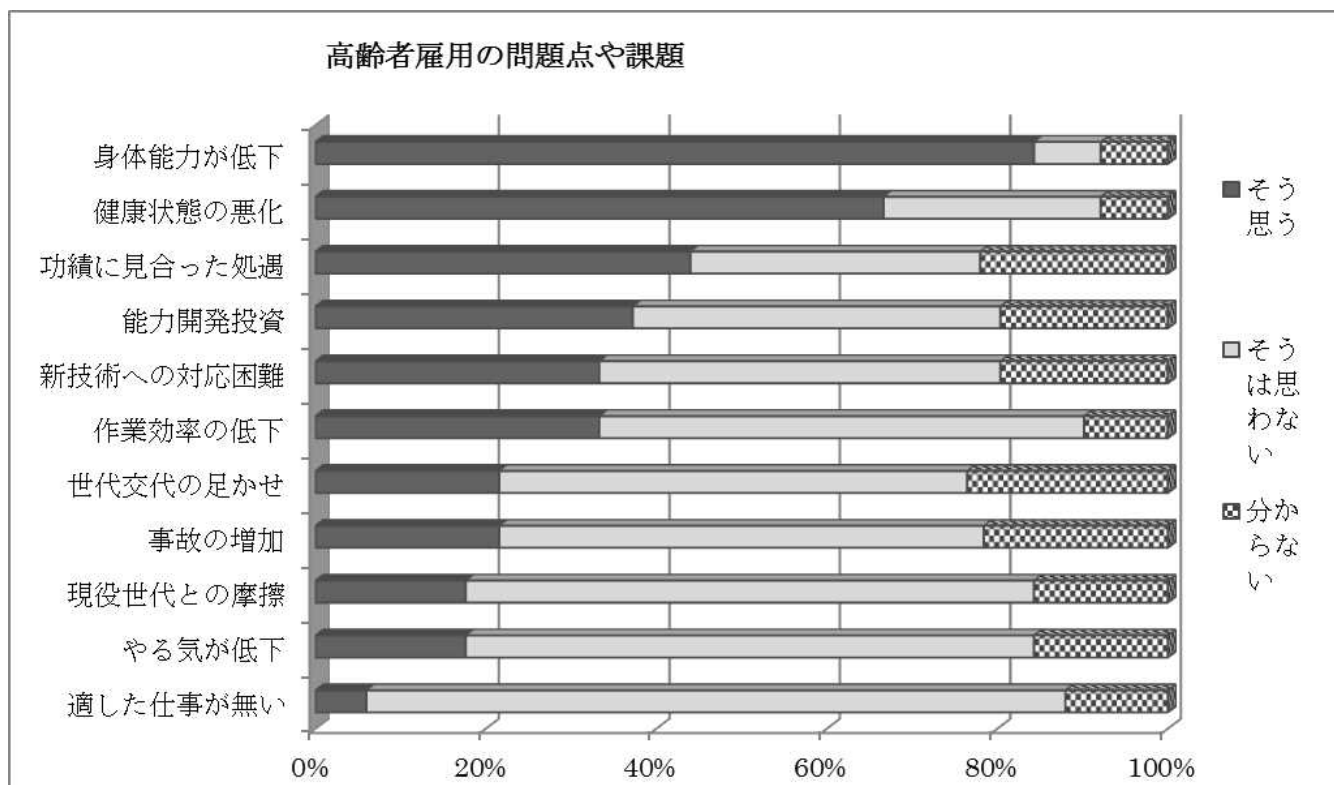
9. 高齢者の業務として現在担当してもらっている、あるいは今後高齢者に適した業務として担当してもらおうと考えている業務内容がございましたら以下に記述してください。また、その他ご意見がございましたら何でも構いませんので以下に自由にご記述ください。

2. 会員企業の高齢者雇用に関する調査結果概要（アンケート集計結果）

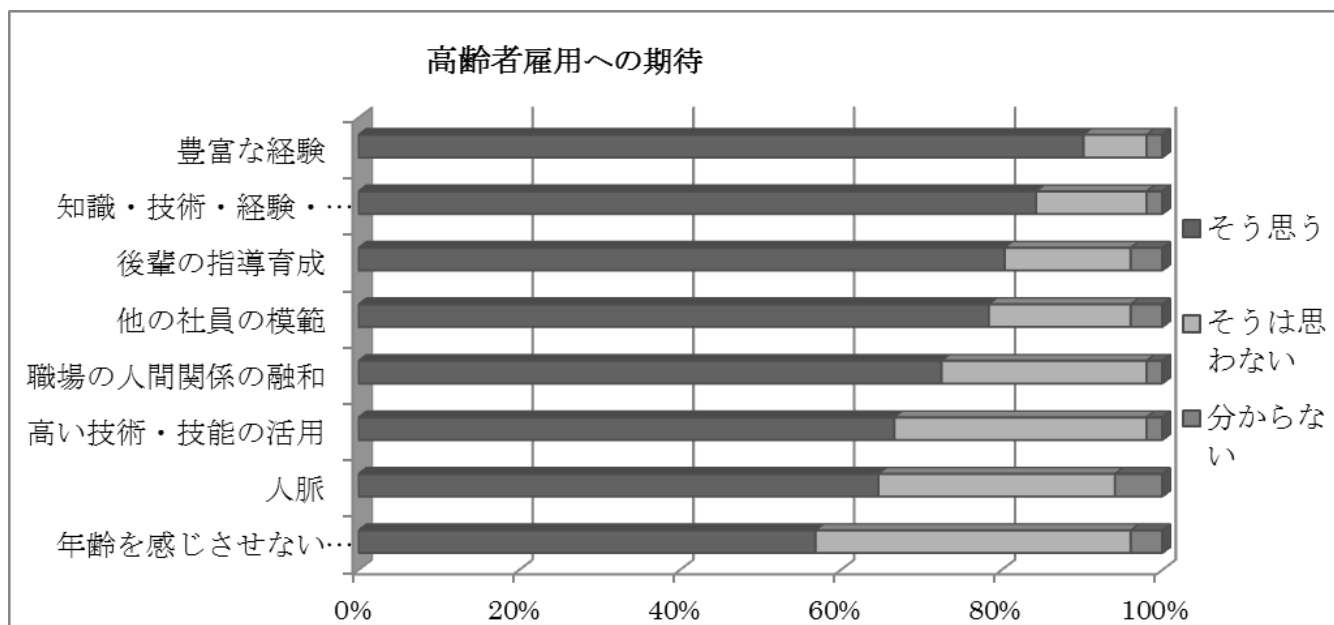
①65歳以上従業員の活用に対する考え方

「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雇用したい」	44%
「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」	37%
「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」	19%

②高齢者雇用に取り組む場合の問題点・課題



③65歳以降も働く方への期待項目



3. 生涯現役社会に向けた雇用制度導入に関する従業員向けアンケート用紙の例

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

4. 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頂ければ幸いです。

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) 高齢者の業務経験及び能力、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原則 1 年間の雇用契約を結んで働いていただくことになります。なお、具体的には次の 5 つの条件にすべて合致する方が対象となります。

項目	内 容
本人条件	・ 満 70 歳までの継続雇用を希望し、周囲と協働して働く意欲のある方 ・ 会社の提示する 65 歳以降継続雇用の処遇条件を承諾する方
健康基準	・ 健康状態が良好で、当社の業務の就労に支障がないこと ・ 直近 1 年間に傷病等で 2 週間以上の休みを取っていないこと
勤務基準	・ 勤務態度が良好で、他の従業員の模範となっていること ・ 直近 3 年間に懲戒処分を受けていないこと
考課基準	・ 直近 3 年間の人事評価が普通以上であること
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

注）再雇用基準の項目と内容は、各企業の実情に合わせて変更して下さい。

〔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. 勤務形態

フルタイム勤務又は隔日勤務もしくは短時間勤務となります。

5. 契約期間

満 70 歳に達する日まで、原則 1 年間の有期労働契約とします。

契約更新は、一定の条件（「65 歳以降継続雇用規程」第 4 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. 労働条件

「65 歳以降継続雇用規程」(略)を参照下さい。

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」で会社に申請して下さい。

(2) 会社審査

会社は本人からの申請に基づき、5 つの契約更新にかかる基準を満たすかどうかを審査し、満 65 歳になる 2 か月前までに再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〕

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致します。

氏名	⑨
生年月日	昭和 年 月 日
満 65 歳 到達日	平成 年 月 日
住所	〒 Tel
希望する 勤務形態	・フルタイム ・隔日勤務(週 3～4 日) ・短時間勤務(1 日 6 時間未満)

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

5. 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、厚生労働省のホームページ (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】

(定年および継続雇用)

第〇条 定年は、満 60 歳とする。

2 定年に達した従業員が希望する場合は、満 65 歳に達する日まで再雇用する。

3 満 65 歳に達した者が、満 70 歳に達する日までの勤務を希望した場合、次に定める基準のいずれにも該当する者については再雇用する。

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 歳以降再雇用の労働条件を承諾する者
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 週間以上の休みをとってないこと
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 年間の人事評価が普通以上であること
会社基準	・会社の経営状況に問題がない場合 ・継続雇用にふさわしい人材であること

4 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 歳以降についても更に更新することがある。

5 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。

6 再雇用の契約は、原則 1 年毎に契約内容を見直し更新する。但し、必要に応じて契約期間を短くすることができる。

【(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 歳に達した従業員を引き続き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

(対象者基準)

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 歳以降継続雇用の労働条件を承諾する者
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 週間以上の休みをとってないこと
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 年間の人事評価が普通以上であること
会社基準	・会社の経営状況に問題がない場合 ・再雇用にふさわ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か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、本人に対して継続雇用する2か月前までに決定通知をする。ただし、会社業績が悪化している場合は、基準に合致しても継続雇用しないことがある。

(勤務形態)

第7条 65歳以降継続雇用者は、会社と本人との話し合いにより、フルタイム勤務又は隔日勤務もしくは短時間勤務とする。

(雇用期間及び更新)

第8条 65歳以降継続雇用者の雇用契約期間は原則1年間とし、会社が第4条に定める基準を満たしていると判断した場合には、満70歳に達するまで契約を更新することができる。尚、契約の途中であっても第4条に定める基準を満たさなくなった場合は、30日前までに予告して契約を解除することがある。

(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。

(労働条件)

第10条 満65歳以降継続雇用する場合の労働条件は別表のとおりとする。

2 契約を更新する場合の労働条件は、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歳になったとき
- (4) 第4条に定める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出を提出し、会社が受理したとき

2 前項第5号の場合、1ヶ月前までに会社に雇用契約の解約についての届出をしなければならない。

(その他の労働条件)

第13条 この規程に定めのないその他の労働条件については、就業規則を準用する。

附則 この規程は平成 年 月 日より施行する。

別表

	フルタイム勤務	隔日勤務もしくは短時間勤務
継続雇用時・契約更新時の条件	第4条に定める基準該当者	第4条に定める基準該当者
勤務日数・勤務時間・休憩・休日等	一般社員と同様	個別に決定
賃金水準	個別に決定	個別に決定
賃金支払い形態	月給制	日給制又は時間給制
賃金改定	契約更新時に改定することがある	契約更新時に改定することがある
賞与	あり	なし
退職金	なし	なし
社会保険・雇用保険の加入	法の定めによる	法の定めによる
人事評価	人事評価あり	人事評価あり
その他	会社が必要と認め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	

【労働条件通知書兼雇用契約書(フルタイム勤務者の例)】

労働条件通知書 兼 雇用契約書(例)

平成 年 月 日

殿

所在地

事業所名

事業主氏名

印

契約期間	平成 年 月 日 ～ 平成 年 月 日迄				
	①契約更新については以下の通りとする(該当するものに○を付ける) ・自動的に更新する・更新する場合があります得る・契約更新はしない				
	②契約更新は次の事情を考慮して判断し、更新時に労働条件を変更することがある。 ・契約期間満了時の業務量 ・勤務成績・勤務態度・能力 ・業務の進捗状況 ・会社の経営状況 ・その他 (65歳以降継続雇用制度第4条)				
就業の場所	事業所所在地と同じ				
従事すべき業務の内容	1 2. その他上記に付随する業務				
始業・終業時刻 休憩時間・労働時間	始業時刻	終業時刻	休憩時間	休憩時間	但し、季節や業務の都合により変更することがある。
所定時間外労働	あり : なし				
休日労働	あり : なし				
休日	年間就業カレンダーによる (1年単位の変形労働時間制)				
年次有給休暇	法定の年次有給休暇				
賃金	基本給 : 月給 ・ 日給 ・ 時給				円
	手当				円
	所定外労働時間の割増率 時間外 : 25%、 法定休日 : 35 %、 深夜 : 25%				
賃金締切日・支払日	賃金締切日 毎月 日		賃金支払日 当月 ・ 翌月 日		
退職に関する事項	自己都合により退職する場合 : 退職する1ヶ月以上前に届け出ること 解雇 : 就業規則第〇条に定めるとおり				
賃金改定	契約更新時に改定することがある				
退職手当	あり : なし				
賞与	あり : なし				
その他	社会保険の適用 : あり : なし 雇用保険の適用 : あり : なし 契約更新しない場合は、契約期間終了の30日前に予告する。 記載のない事項については、就業規則及び労働基準法の定めるところによる。				

上記労働条件を確認し、契約を致します。 住所

氏名

印

【参考1】長野県の人口推計

長野県内 人口推計(2013年⇒2035年) (単位:万人)

県内人口▲18.7%(全国▲12.7%)

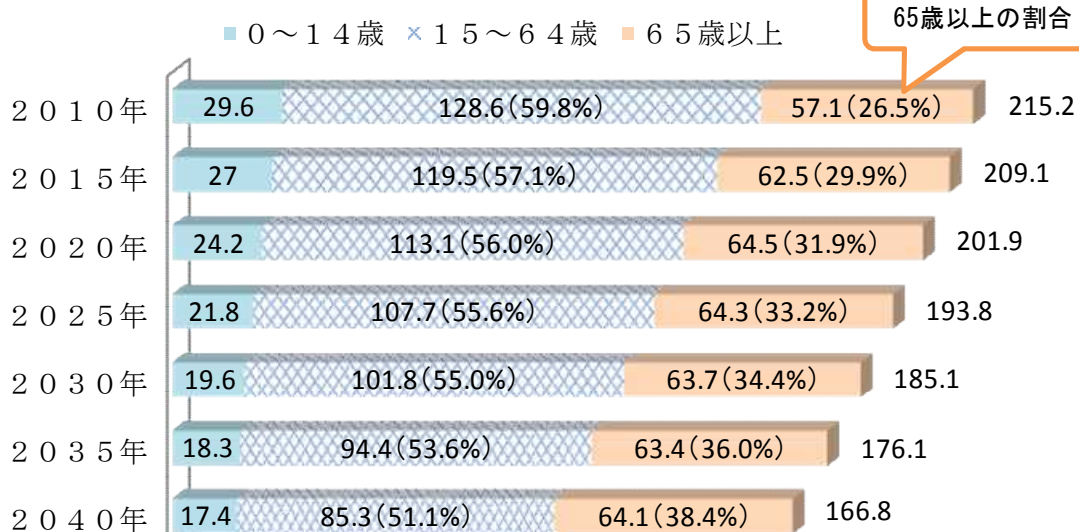
	2013年	2035年	増減(万人)	割合(%)
北信地区	65.5	51.8	▲13.7	▲20.9%
東信地区	41.8	34.3	▲7.5	▲18.0%
中信地区	52.7	44.0	▲8.7	▲16.5%
南信地区	56.6	46.0	▲10.6	▲18.7%
合計	216.6	176.1	▲40.5	▲18.7%

出所 : 目で見る長野県金融経済資料(人口推計)

長野県人口の推計 (単位:万人)



長野県人口の推計 (単位:万人)



(出所) 社人研「日本の地域別将来推計人口 (2013年3月推計)

【参考 2】

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（職場又は職務の再設計）
- 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
 - ・ 専門職制度の導入等
- ④ **労働協約又は就業規則による定年引上げ等**
 - ・ 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。

【参考 3】

公共職業安定所一覧（長野県）

長野	〒380 - 0935	長野市中御所 3 - 2 - 3	電話 026-228-1300(代) FAX 026-226-1358
松本	〒390 - 0828	松本市庄内 3 - 6 - 21	電話 0263-27-0111(代) FAX 0263-27-0041
岡谷（出）	〒394 - 0027	岡谷市中央町 1 - 8 - 4	電話 0266-23-8609(代) FAX 0266-24-1963
上田	〒386 - 8609	上田市天神 2 - 4 - 70	電話 0268-23-8609(代) FAX 0268-23-9529
飯田	〒395 - 8609	飯田市大久保町 2637 - 3	電話 0265-24-8609(代) FAX 0265-22-9449
伊那	〒396 - 8609	伊那市狐島 4098 - 3	電話 0265-73-8609(代) FAX 0265-76-2534
篠ノ井	〒388 - 8007	長野市篠ノ井布施高田 826 - 1	電話 026-293-8609(代) FAX 026-292-8701
飯山	〒389 - 2253	飯山市飯山 186 - 4	電話 0269-62-8609(代) FAX 0269-62-5972
小諸（出）	〒384 - 8609	小諸市御幸町 2 - 3 - 18	電話 0267-23-8609(代) FAX 0267-22-2073
木曽福島	〒397 - 8609	木曽郡木曽町福島 5056 - 1	電話 0264-22-2233(代) FAX 0264-23-3728
佐久	〒385 - 8609	佐久市大字原 565 - 1	電話 0267-62-8609(代) FAX 0267-63-3620
大町	〒398 - 0002	大町市大町 2715 - 4	電話 0261-22-0340(代) FAX 0261-22-7714
須坂	〒382 - 0099	須坂市墨坂 2 - 2 - 17	電話 026-248-8609(代) FAX 026-248-4747
諏訪	〒392 - 0021	諏訪市上川 3 - 2503 - 1	電話 0266-58-8609(代) FAX 0266-58-6762

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。

平成 27 年度業界別生涯現役システム構築事業 生涯現役社会に向けた雇用制度への導入マニュアル

長野県酒造組合

〒380-0921 長野県長野市大字栗田字西番場 205-6
(TEL : 026-227-3133 FAX : 026-228-1855)

(敬称略)

【検討委員会の委員】

今井 用一（座長）	組合会長・株式会社今井酒造店 代表取締役社長
薄井 朋介	組合副会長・株式会社薄井商店 代表取締役社長
武重 有正	組合副会長・武重本家酒造株式会社 代表取締役社長
福島 邦子	高年齢者雇用アドバイザー・特定社会保険労務士
瀬戸 辰郎	公益財団法人 産業雇用安定センター 事業推進員
塩入 和彦（事務局）	組合事務局長
