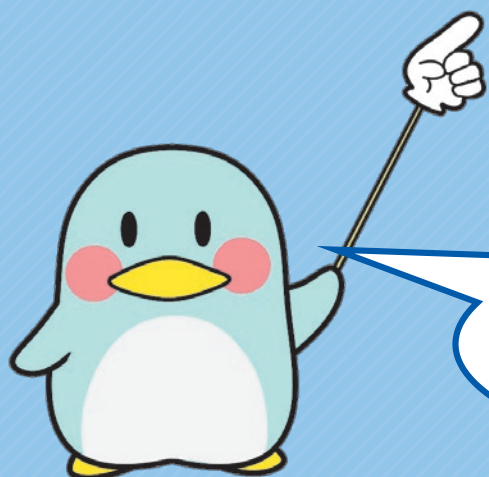


70歳雇用推進マニュアル

～高齡社員戦力化のススメ～

For

Ageless
Society



改正高齡法や雇用施策の
考え方、制度改定の手順etc
を解説！



独立行政法人

高齡・障害・求職者雇用支援機構

Japan Organization for Employment of the Elderly, Persons with Disabilities and Job Seekers



厚生労働省・労働局・ハローワーク

はじめに

本書を作成するに当たっては、以下の皆様にご協力を賜りました。御礼申し上げます。

事例掲載企業等

有限会社八千代運輸倉庫（道路貨物運送業）	P.20、41
株式会社京葉銀行（銀行業）	P.21
株式会社松尾青果（飲食料品卸売業）	P.22
株式会社五所川原ケアセンター（社会保険・社会福祉・介護事業）	P.23
社会福祉法人合掌苑（社会保険・社会福祉・介護事業）	P.24
医療法人社団五色会（医療業）	P.25
株式会社ジャックス（貸金業、クレジットカード等非預金信用機関）	P.26
北海道ガス株式会社（エネルギー業）	P.38
株式会社東邦銀行（銀行業）	P.38
協伸静塗株式会社（金属製品塗装業）	P.38、40
広島電鉄株式会社（道路旅客運送業）	P.39
株式会社オリエンタルコンサルタンツ（技術サービス業）	P.39
株式会社テンポスバスターズ（その他の卸売業）	P.39
オーエスジー株式会社（生産用機械器具製造業）	P.42

（敬称略・掲載順）

学識者



東京学芸大学 教育学部

内田 賢 教授

（作成委員長）

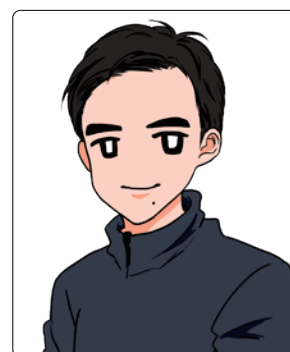
第2章、第3章1、3執筆

高千穂大学 経営学部

田口 和雄 教授

（作業部会座長）

第3章2（本文及び事例解説）執筆



用語について

本書でいう「高齢者」「高齢社員」とは、特に断りのない限り60歳以上の方を示しています。なお、高年齢者雇用安定法等の法律や規則、参考資料の紹介箇所については、当該法律等に記載されている定義、表記等をそのまま記載している場合があります。

検索ガイド

本書をお読みになる皆様の所属企業やお立場によって、知りたいことは様々だと思います。そこで、欲しい情報をすばやく検索できるガイドを用意しました。

皆さんの疑問・悩み

対応ページ

法律の改正は
何がポイントなのか？



65 歳までの雇用確保義務に加えて、
70 歳までの就業機会確保のための措置
を講じることが努力義務となります。

➡ 第2章
改正高年齢者雇用安定法の解説

P.8

70 歳までの雇用に、
今すぐ取り組む必要が
あるのか？



将来の労働力不足を見据え、
少しずつであっても進めていきましょ
う。

➡ 第3章
70 歳までの雇用推進に向けて
必要な施策

P.12

高齢社員の処遇を
どうするべきか
悩んでいる



担ってもらう役割・責任を整理し、
「同一労働同一賃金」の観点から
適切に処遇しましょう。

➡ 第3章2
賃金・評価制度の整備

P.16

定年や継続雇用制度の
改定手順を知りたい



PDCA に則った具体的手順を整理して
いますので、ご参照ください。

➡ 第4章
改正法に伴う人事制度改定の流れ

P.34

本書の概要

1 労働力人口の減少と高齢化が進んでいます

わが国では、2040年までには2.4人に1人が60歳以上の高齢者になると見込まれています。
深刻になる労働力不足、そして高齢者の就労意欲の高まりに対応するために、高齢者が能力・経験を活かして働ける環境の整備が一層求められています。

→ 第1章 高齢者雇用の現状 P.6

2 高齢者雇用の法律が改正されます

2021年4月1日より、改正高年齢者雇用安定法が施行され、65歳までの雇用確保義務に加えて、70歳までの就業機会を確保する措置を講じることが努力義務となります。

2021.4～

「70歳までの就業機会を確保する措置」の努力義務が追加

義務

- | |
|-------------------|
| ① 65歳までの定年の引上げ |
| ② 65歳までの継続雇用制度の導入 |
| ③ 定年制の廃止 |



努力義務

- | |
|--------------------|
| ① 70歳までの定年引上げ |
| ② 70歳までの継続雇用制度の導入 |
| ③ 定年制の廃止 |
| ④ 創業支援等措置（雇用以外の措置） |

→ 第2章 改正高年齢者雇用安定法の解説 P.8

3 70歳雇用を見据え、施策を考えましょう

深刻になる労働力不足へ対応するためには、今のうちから70歳までの雇用を見据えて制度・仕組みづくりを進めていく必要があります。

【POINT】

- ✓ (1) トップ自ら高年齢者雇用の意義を理解し主導する
- ✓ (2) 高齢者を知る
- ✓ (3) 高齢者が生き生き働ける仕組みをつくる
- ✓ (4) 社員全体の意識啓発をする

→ 第3章 70歳までの雇用推進に向けて必要な施策 P.12
第4章 改正法に伴う人事制度改定の流れ P.34

4 ツールや支援サービスを活用しましょう

本書を含め、当機構では高齢者雇用の推進に資する様々なツール・資料を作成しています。また、実際の取組を後押しするサービス等もあります。

→ 第5章 参考資料 P.48

目次

はじめに	2
検索ガイド	3
本書の概要	4
目次	5
第1章 高齢者雇用の現状	6
第2章 改正高年齢者雇用安定法の解説	8
第3章 70歳までの雇用推進に向けて必要な施策	12
1 総論	12
2 賃金・評価制度の整備	16
3 安全・健康対策	28
第4章 改正法に伴う人事制度改定の流れ	34
1 現状把握～高齢社員の活用方針決定	35
2 制度の検討及び設計	37
3 実施段階	40
4 見直し・修正段階	43
ミニ知識1 賃金用語早わかり	44
ミニ知識2 産業別ワンポイントアドバイス	46
第5章 参考資料	48
1 雇用力評価ツール	48
2 高年齢者雇用安定法Q&A（高年齢者就業確保措置関係）	52
3 高齢者雇用に関する公的支援	54
4 その他参考資料情報	58
都道府県労働局 職業対策課一覧	62
高齢・障害・求職者雇用支援機構 支部高齢・障害者業務課一覧	巻末

第1章

高齢者雇用の現状

1 わが国の人口および労働力人口の高齢化

わが国では世界でも例を見ない急速な少子高齢化が進行しており、2040年までには2.4人に1人が60歳以上の高齢者になるものと見込まれています（高年齢者等職業安定対策基本方針（令和2年厚生労働省告示第350号））。労働力人口の減少と高齢化が進展する中で社会や経済の活力を維持するには、働き手を増やすことが必要となります。一方、将来も安心して暮らすために働きたいと考える高齢者も増えていることから、高齢者でも能力や経験を活かして働ける環境の整備が一層求められています。

2 高齢法の改正

そうした環境整備の一環として、働く意欲がある高齢者がその能力を十分に発揮できるよう70歳までの就業機会の確保を事業主の努力義務とすることなどを内容とする改正高年齢者雇用安定法が成立し、2021年4月1日より施行されることになりました。

※高年齢者雇用安定法：高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（昭和46年法律第68号）

改正高年齢者雇用安定法の解説 P.8～

3 高齢者の雇用・就業の状況

高齢者の就業状況については、65歳までの雇用確保措置の導入が義務づけられた改正高年齢法施行後、60歳～64歳層の就業率が2012年に57.7%だったのが、2019年には70.3%と増加傾向にあります。65歳～69歳層の就業率は、2012年に37.1%だったのが、2019年には48.4%と上昇傾向にあります（総務省統計局「労働力調査」）。

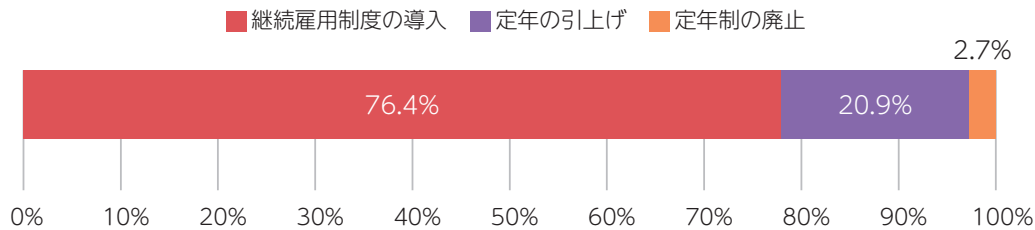
4 高齢者に係る雇用制度の状況

(1) 高年齢者雇用確保措置の状況

2020年「高年齢者の雇用状況」集計結果（2021年1月8日厚生労働省公表）によれば、高齢者を65歳まで雇用するための「高年齢者雇用確保措置」については、雇用状況を報告した従業員31人以上の企業の99.9%が実施しています。雇用確保措置実施の内訳は、継続雇用制度の導入が76.4%、定年の引き上げが20.9%（65歳定年18.4%、66歳～69歳定年1.0%、70歳以上定年1.5%）、定年制の廃止が2.7%と65歳までの雇用確保は継続雇用が圧倒的に多い状況です（図表1）。

今後は、65歳を超える世代の活躍も期待されるため、定年の引き上げや、定年制の廃止が一層進んでいくことが望めます。

図表 1 高齢者雇用確保措置の内訳

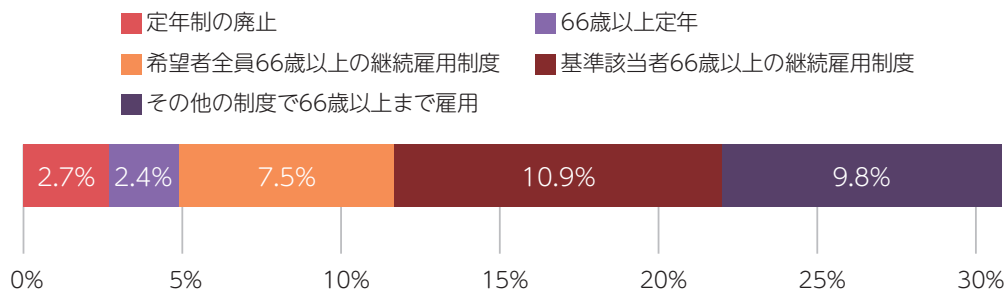


(2) 高齢者雇用確保措置の状況

66歳以上まで働ける企業は33.4%となっており、そのなかで希望者全員が66歳以上まで働ける企業は12.7%に留まっています（図表2）。

高齢期に入ると、各人の事情は多様になります。柔軟な働き方ができる体制を整え、多くの高齢社員が年齢に関わりなく実力を発揮できるようになることが望めます。

図表 2 66歳以上働ける制度のある企業の状況



5 高齢者雇用を進めるために

70歳までの就業機会の確保を進めるために、次章以降では各種の留意点や施策などを取り上げていますが、企業等はたくさんのことに取り組む必要があります。高齢社員の実力や事情に合わせて柔軟に働ける制度を作り、パートタイム・有期雇用労働法も踏まえて公正に評価・処遇する制度を作ったり、高齢社員の多様性に着目して、安全・健康対策を講じて労働災害を防止したりすることなどは特に重要になっていくでしょう。

企業等と社員の双方にとって納得のいく人事制度を、協議しながら構築していくことが大切です。

賃金・評価制度の整備 P.16～

パートタイム・有期雇用労働法 P.19

安全・健康対策 P.28～

第2章

改正高年齢者雇用安定法の解説

2021年4月1日より改正高年齢者雇用安定法（以下「改正法」）が施行されます。高年齢者雇用安定法では、定年を定める場合は60歳以上とし、その上で、上段の3つの選択肢の中からいずれかを「高年齢者雇用確保措置」として制度化することを義務づけていました。

改正法ではこれに加えて、下段の5つの選択肢により70歳までの就業機会を確保する措置を講じる努力義務を新設しました。

【改正内容の概要】

① 65歳までの定年の引上げ

② 65歳までの継続雇用制度【再雇用制度・勤務延長制度】の導入
(特殊関係事業主（子会社・関連会社等）によるものを含む)

③ 定年制の廃止



70歳までの就業機会確保措置（努力義務）

① 70歳までの定年引上げ

② 70歳までの継続雇用制度【再雇用制度・勤務延長制度】の導入
(特殊関係事業主に加えて、他の事業主によるものを含む)

③ 定年制の廃止

創業支援等措置
※

④ 70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入

70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入

- ⑤
- a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業
 - b. 事業主が委託、出資（資金提供）等する団体が行う社会貢献事業

※雇用以外の措置。創業支援等措置の実施に関する計画を作成し、過半数組合・過半数代表者の同意を得て導入

高年齢者雇用安定法Q&A Q1 P.52

(1) 自社グループ外での継続雇用も可能に

改正法では②の継続雇用制度（再雇用制度・勤務延長制度）の導入について、65歳以上70歳未満の高齢者に対しては、現行法の「自社」と「特殊関係事業主」（自社の子法人等、親法人等、親法人等の子法人等、関連法人等、親法人等の関連法人等）だけではなく、「他の事業主」も追加されました（60歳以上65歳未満は自社と特殊関係事業主のみ）。自社の高齢者が継続雇用制度で働く場が自社や自社グループにとどまらず、他社や他社グループ企業に拡大されました。

(2) 雇用以外の働き方も可能に

① 創業支援等措置とは

表の④と⑤は「創業支援等措置」と言われる、改正法で初めて登場した言葉です。分かりにくい言葉ですが、雇用以外の働き方のことです。働く人たちの様々なニーズに応えた働き方が登場しており、高齢者でもそのニーズが高まることが考えられます。④は会社から独立して起業した方やフリーランスになった方と業務委託契約を結んで仕事に従事させる方法、⑤は企業が行なう社会貢献活動に自社の高齢者を従事させる方法または企業が委託、出資（資金提供）等する団体が行う社会貢献事業に高齢者を従事させる方法です。

「創業支援等措置」により就業を確保する場合は、創業支援等措置の実施に関する計画を作成し、過半数労働組合等の同意を得て導入することとされています。ちなみに過半数労働組合等とは労働者の過半数を代表する労働組合がある場合にはその労働組合、労働者の過半数を代表する労働組合がない場合には労働者の過半数を代表する者をいいます。

参考 創業支援等措置の手続き

「高齢者雇用安定法改正の概要」Ⅳ 創業支援等措置について（厚生労働省 HP）
<https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000694689.pdf>



② 社会貢献活動とは

表の⑤に示されている「社会貢献事業」とは、不特定かつ多数の者の利益に資することを目的とした事業のことをいいます。例えば特定の宗教の教義を広めることや、特定の政党を推薦・支持・反対することを目的とした事業等は当てはまりません。社会貢献事業ではaの「事業主が自ら実施する社会貢献事業」とbの「事業主が委託、出資（資金提供）等する団体が行う社会貢献事業」があります。前者は事業主自力行なう社会貢献事業です。一方、後者は事業主が直接行なう社会貢献事業ではなく他の団体が主体となつて行なうものであり、事業主は委託や出資（資金提供）等に関与します。ここで言う団体とは公益財団・社団法人に限定されず、イ. 委託、出資（資金提供）等を受けていて、ロ. 社会貢献事業を実施していれば、いかなる団体でも認められます。また、その団体は社会貢献事業以外の活動を行なってもかまいません。なお、「出資（資金提供）等」とは事業の運営に対する出資（寄付金等を含む）だけではなく、業務スペースの提供なども含まれます。

2

高年齢者就業確保措置を講じる際の留意点

改正法の「高年齢者就業確保措置」を講じる際の主な留意点は以下のとおりです。なお、以下は就業確保措置を講じる際の全般的な留意点ですが、この他、継続雇用制度を導入する場合や、創業支援等措置を導入する場合の留意点がありますので、就業確保措置を講じるに当たっては、「高年齢者就業確保措置の実施及び運用に関する指針」（令和2年厚生労働省告示第351号）をご覧ください（P.11のHPでご覧になれます）。

(1) 対象者の基準

改正法は65歳までの雇用確保義務に加えて70歳までの就業機会を確保することを努力義務として求めています。そのため65歳以上の者に対しては基準を設けて対象者を限定することが可能です。ただし、対象者基準を設ける場合は、事業主と過半数労働組合等の間で十分に協議した上で、過半数労働組合等の同意を得ることが望ましいとされています。また、その基準については、恣意的に高齢者を排除しようとするなど改正法の趣旨や他の労働関係法令、公序良俗に反したものは認められません。

高年齢者雇用安定法Q&A Q4 P.53

(2) 労使で協議すべき事項

改正法が示した5つの措置のうち、ひとつだけ選んで措置を講じる方法もあれば、複数の措置を選んで70歳までの就業機会確保を実現することも可能です。いずれにせよ、労使間で十分に協議し、複数の措置を用意する場合にどの措置を適用するか、当該高齢者の希望をよく聞き、尊重して決定することが求められます。なお、事業主が5つの措置のうち創業支援等措置のみを講じる場合は、創業支援等措置の実施に関する計画を作成した上で、過半数労働組合等の同意を得ることが必要となり、創業支援等措置（④、⑤）と雇用の措置（①、②、③）の両方を講じる場合、内容については、過半数労働組合等との同意が望ましいとされています。

(3) その他

高齢者が定年前と異なる業務に就く場合は、研修、教育、訓練等を行なうことが望ましいとされています。また、雇用による措置を講じる場合には、安全または衛生のための教育は必ず行わなければなりません（創業支援等措置を講じる場合にも安全または衛生のための教育を行うことが望ましいとされています）。この他、高齢者の健康及び安全の確保のため、「高年齢労働者の安全と健康確保のためのガイドライン」（エイジフレンドリーガイドライン）を参考に、労働災害防止対策に積極的に取り組むことが求められます。なお、継続雇用制度、創業支援等措置を実施する場合、就業規則や創業支援等措置の計画に記載があれば、当該高齢者が心身の故障のために業務に耐えられないと認められる場合や、勤務（業務）状況が著しく不良で引き続き社員としての職責（業務）を果たし得ない場合は、契約を継続しないことが認められます。なお、高齢者のシルバー人材センターへの登録や再就職・社会貢献事業をあっせんする機関への登録などは、高齢者の就業先が定まらないため、高年齢者就業確保措置とは認められません。

3 70歳までの就業確保に実際に取り組む際の考え方

改正法の定める就業確保措置は努力義務ではあるものの、わが国の少子高齢化がこれからも一段と進むことを考えれば前向きに取り組まねばならない内容です。

(1) 高齢者の多様な要望に応える

高齢者の中には年齢とともに体力が低下する方やこれまでと異なる働き方を希望する方が見られるなど、さまざまな面で多様性が現れます。改正法による就業確保措置の対象年齢は70歳までとなり、個々の高齢者の希望は多岐にわたることが考えられるため、労使による十分な協議を行って取り組むことが望まれます。

(2) 企業と高齢者双方にメリットのある働き方の提供

改正法においては、雇用以外の働き方が選択肢として新たに設けられました。前述のように雇用でない働き方を措置として用意する際は、働く側が不利にならないような制度設計が求められます。一方で企業にとってはそのニーズに合った活用も可能となります。業務イメージは、専門的な業務や自己完結した業務です。業務委託は雇用によらない措置であるため、個々の高齢者の働き方について「労働者性」が認められるような働き方とならないように留意する必要があります。

(3) 企業の社会貢献活動と高齢者活用の効果的な連携

「創業支援等措置」のひとつとして認められている社会貢献活動での高齢者の能力活用は、新しい選択肢であることから、実施に向けての制度設計はなかなか大変です。とは言え、企業と高齢者を企業の社会貢献活動に結び付けることができれば実現するものであり、柔軟な発想からユニークな試みが生まれてくると思われます。例えば小学生や中学生を対象とした「ものづくり教育」では、製造現場で長年働いていた高齢者を担当者として委嘱して学校に派遣することも考えられます。地域社会に対して企業の設備を開放する際に、会社OBの高齢者を70歳まで企業側担当者とすることも可能です。企業は社会貢献活動で自社の評価を高め、その活動に従事する高齢者は生きがいとしての働く場を得ることができ、地域社会も豊かになる、このように当事者全てに恩恵のある取組に高齢者も役割を果たせます。

厚生労働省のホームページにて、法改正の概要パンフレットやQ & Aをご参照いただくことができます。

URL

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/topics/tp120903-1_00001.html



第3章

70歳までの雇用推進に向けて 必要な施策

1

総論

改正法で努力義務とされた70歳までの就業機会確保にすぐ取り組む必要はないと考える企業もあるでしょう。しかしながら、これからもわが国では少子高齢化が進み、将来的には労働力不足も深刻となります。65歳を超えた人々にも多くを依存する社会は現実となります。何の準備もないままでは人材活用で思わぬ苦勞を余儀なくされるかもしれません。少しずつであっても今のうちから70歳までの雇用を見据えて、制度や仕組みづくりを進めていくことが必要です。

機構が開発した「雇用力評価ツール」(P.48)を活用して、高齢者雇用に関する自社の強みと弱みを把握し、どこから手をつけたらよいかを検討することも有効です。

以下では、「70歳までの雇用推進」に向けて必要な考え方と施策について説明します。

高齢者雇用安定法Q&A Q2 P.52

POINT

- ✓ (1) トップ自ら高齢者雇用の意義を理解し主導する
- ✓ (2) 高齢者を知る
- ✓ (3) 高齢者が生き生き働ける仕組みをつくる
- ✓ (4) 社員全体の意識啓発をする



大事なのは、高齢者を理解した上での
仕組みづくり

(1) トップ自ら高齢者雇用の意義を理解し主導する

高齢者雇用の先進企業では、経営者が、高齢社員の活用方針を決め、トップダウンで定年廃止や定年延長などの高齢者雇用施策を推進しています。人事総務部門などが人件費負担の重みを懸念するなかでも、トップが決断しています。しかもトップ自らが従業員に対して高齢者雇用を進めることの意義や必要性を説き、理解を求めています。当事者である高齢者に対しても、彼らに期待する役割や会社が彼らにできること、できないことを伝えます。トップの積極的関与が高齢者雇用の成否を決めると言っても過言ではありません。

(2) 高齢者を知る

① 高齢者の多様性を知る

高齢者を活かすためには、彼らが年齢を重ねることで多様性が増すことを理解する必要があります。年をとってもそれまでと全く変わらない高齢者もありますが、体力、視力、聴力の低下により重いものを持たない方、細かい文字が読めない方、小さな音を聴き取るのが困難になる方もいます。長時間の集中が保てなくなり、とっさの判断力が低下して機械操作や自動車運転で危険性が高まることもあれば、階段の小さな段差や床の配線につまずき、高所作業が危険となることもあります。新しい仕事に挑戦する意欲、新しい機械や器具の操作法などを学ぶ意欲が低下する高齢者も出てくる可能性があります。

3 安全・健康対策 P.28

② 高齢者や職場の思いを知る

高齢者の思いを聞いてみることも必要です。通院や家族の介護、自治会役員の活動や自身の趣味などで仕事以外にあてる時間を増やそうと考えているかもしれません。一方、彼らの管理職や同僚からも話を聞き、職場のニーズと高齢者のニーズを結びつけることも必要となります。

(1) (2) の具体的手順については……

第4章1 現状把握～高齢社員の活用方針決定 P.35

(3) 高齢者が生き生き働ける仕組みをつくる

① やりがいのある役割や仕事を提供する

高齢者は知識や経験、技術や技能を持っています。長年の経験から「先を見る力」があり、加えて深い人生経験から若年者を導くこともできるでしょう。彼らに生き生きと働いてもらうには、これらの強みが活かせる役割を担ってもらうことです。肩書を付与することなども有効でしょう。ある企業の例では、技能伝承を高齢者の最重要任務として、そのための場（教室や塾）を提供しています。本人の名前を冠した場であれば、本人の意欲もいっそう高まります。

② 負担のかからない職場環境をつくる

高齢者の強みを活かすには、彼らに起こりがちな弱みを補うことです。体力低下は機械化や自動化、器具の工夫で、視力低下も表示板のデジタル化や拡大表示で補えます。通勤負担軽減のため、在宅勤務や時差出勤、直行直帰も有効な手段です。集中力低下にはセンサーによる自動化、作業スピード低下に対しては自分で作業スピードを決められる方式が導入できます。「重いものを軽くする」（重量物や心理的負担）、「長いものを短くする」（動線や通勤距離）等、今までとは違った視点で職場の状況を分析し工夫してみましょう。

③ 多様性に応じたメニューを用意する

働き方のニーズが多様化するのも高齢者の特徴です。フルタイム勤務以外の選択肢を提供する場合、単にパートタイムの働き方を用意するのではなく、午前中や午後だけの勤務、週前半・後半の勤務など、勤務形態メニューを充実させると効果的です。高齢者の中には早朝や夜間の勤務を希望する方もいるため、20以上の勤務シフトを用意して選択させる会社もあります。このような多様な勤務形態は、子育て中の社員が高齢者に仕事を引き継いで退社時間を早められる等、働き方改革にもなります。

④ 誰もが納得する明確な基準で制度化する

継続雇用となった高齢者の人事考課が行われず処遇も一律であれば、意欲向上を妨げるおそれがあります。働きぶりに応じた処遇が必要であり、貢献度を「見える化」して評価・処遇している企業もあります。これらのしくみは誰もが対象となるように就業規則に明文化するなど、運用ではなく制度化することで公平性や納得性が増します。

(4) 社員全体の意識啓発をする

① 高齢者に意識転換を促す

高齢者雇用では、企業のみが真剣に取り組んでも効果には限界があります。高齢者自身が意識転換することが何よりも不可欠です。高齢期は体力や健康など自身の変化に加え、会社や職場から求められる役割も変わります。自分の立ち位置が変わることに気づき、その時に役割を果たせるように事前の準備を求めるのです。準備にある程度の期間が必要であることから、50歳代早々には70歳までの20年間を見据えた研修を行うことが望まれます。

② 高齢者が受け入れられる職場をつくる

高齢者と若手では価値観が違うこともあり、心理的距離が遠くなりがちですが、会社や管理職がきっかけや仕掛けを作って距離を縮め、相互理解が進むようにすると良いでしょう。業務効率化のためにタブレットを導入した会社の中には、若手がベテランに使い方を教えている会社もあります。教わるだけだった若手が逆の立場を経験し、ベテランの苦労が分かるだけでなく、ベテランにとっても若手の「強み」を理解する機会となり、両者の距離が近くなったといいます。ある調査によれば、高齢者と一緒に仕事をした経験のある若手や中堅は高齢者に対する評価が高くなっています。

③ 高齢者雇用はすべての社員へのメッセージ

高齢者雇用の取組は単に会社対高齢者の問題ではなく、すべての世代の社員を含めた会社対全社員の問題であることを忘れてはなりません。若年中堅の社員にとって、会社の高齢者施策は自分たちの将来を占う重要な手掛かりです。会社の取組の如何によって社員の会社に対する信頼感が高まることもあれば、揺らぐこともあります。高齢者雇用には会社としてのメッセージが込められたものでなければならず、すべての社員がそのメッセージを注視していることを忘れてはなりません。

具体的手順については……

第4章 改正法に伴う人事制度改定の流れ P.34

本項では前項で触れた、「多様性に応じたメニュー」「明確な基準で制度化」という観点から、賃金・評価制度の考え方を整理してみましょう。

「高齢社員が活き活き働ける仕組みづくり」の必要性を基に、「仕組み」のうち処遇に係る部分—賃金制度と評価制度—の整備に向けて、制度設計の考え方を整理し、具体的な事例を用いた実践例を紹介します。

(1) 制度設計の考え方

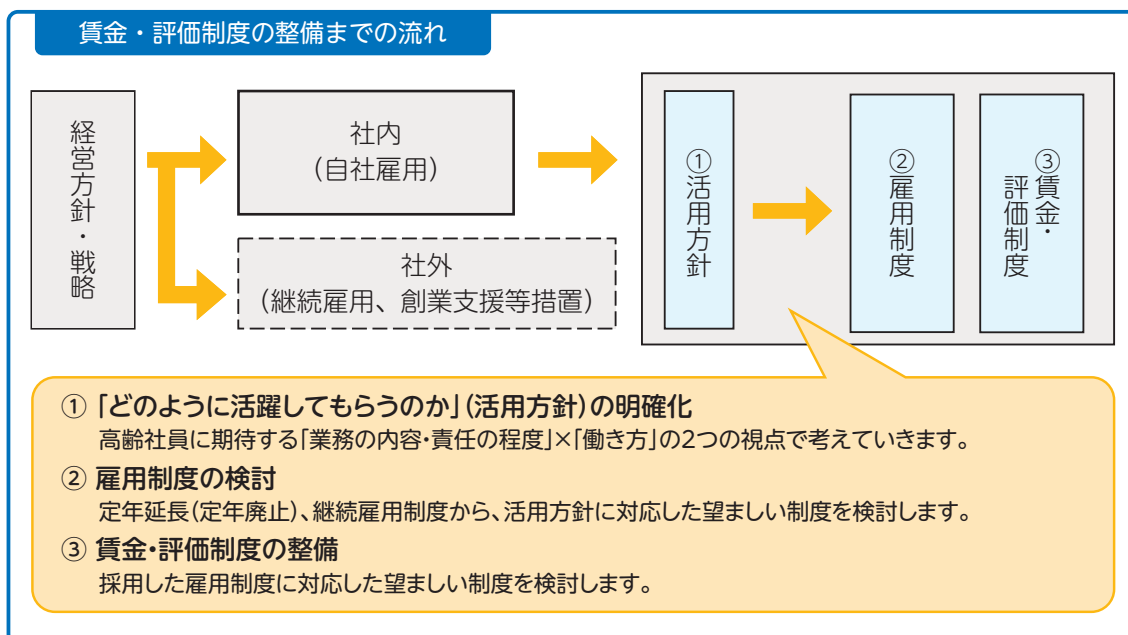
POINT

- ✓ 柔軟で公平な制度にしましょう
- ✓ 高齢社員の活用方針から考えていきましょう

高齢社員に戦力として活躍してもらうには、高齢社員に「何を期待しているのか」を伝え、そして「働きぶりを適切に評価し賃金を支払う」ことが不可欠です。

(改正法では、これまでの社内（自社雇用）に加えて社外（継続雇用、創業支援等措置）で活躍してもらう措置が新たに設けられましたが、本書では自社雇用について考えていきます。)

各企業に合った最適な賃金・評価制度に至るまでの流れは下図のとおりです。なお、高齢社員の多様性に対応して複数のグループに分けて活躍してもらいたい場合は、グループごとに、①～③の流れで賃金・評価制度を考えていきます。例えば、最初に代表的な高齢社員グループの制度を検討し、次に2番目以降の高齢社員グループについて検討する、といった手順です。



(2) 活用方針を考える

高齢社員の活用方針を「業務の内容・責任の程度」と「働き方」の2つの視点で考え、高齢期に「業務の内容・責任の程度」が変わるのか変わらないのかにより、「バリバリ活躍型」「ムリなく活躍型」の2つの活用方針に分け、さらに、働き方がフルタイム勤務なのか、短日・短時間などの柔軟な勤務なのかにより、3つのタイプを紹介しています。選択したタイプを基に、自社の事情に応じた望ましい制度を検討しましょう。

※正社員と、定年後に再雇用された有期雇用労働者の間に、賃金の決定基準・ルールに相違を設ける場合は、両者の職務の内容、人材活用の仕組み、その他の事情のうち、当該待遇の性質・目的に照らして適切と認められる事情を考慮して、不合理なものでないようする必要があります。

<活用方針>

業務の内容・責任の程度	
60歳以前と同じ	60歳以前より軽く
バリバリ活躍型	ムリなく活躍型

<3つのタイプと考え方>

※60歳定年、定年まで正規雇用の場合を想定

	タイプ	業務の内容・責任の程度	考えられる雇用制度	考えられる賃金・評価制度
1	バリバリ活躍型	60歳以前と同じ	定年延長 (定年廃止) or 継続雇用制度	60歳以前と同じ
2	ムリなく活躍型 (フルタイム)	60歳以前より軽く [例] ・身体的負担の大きい業務をなくす ・転居の必要な転勤を伴う業務をなくす	継続雇用制度	60歳以前と比べて不合理な待遇差が発生しないよう、継続雇用のための制度を整備
3	ムリなく活躍型 (短日・短時間)	・役職から外し、社内アドバイザーや教育・研修など若・中年層のサポートを担ってもらう		

(3) 年代による違いへの留意

経営方針・戦略の他に、年齢を重ねることに伴う高齢者それぞれの事情の多様化や国の年金（受給開始年齢の段階的引き上げ）や高齢者雇用政策（旧高齢法の希望者全員を対象とする継続雇用制度の経過措置移行期間）が高齢社員の活用方針に影響を与えます。

そこで、60代前半・後半に大別し、それぞれに必要な配慮を踏まえながら、活用方針を考えていきます。

60代前半	70歳雇用を考える場合、まずは65歳までの制度がしっかりしていないといけません。 60歳の定年を迎えても、引き続きそれまでと同じように活躍したいと考える高齢社員は多くみられることでしょう。そこで、活用方針は1のタイプが理想ですが、難しい場合は2のタイプから入るのもアリです。
60代後半	個々の事情が多様化し、同じ働き方を続けることが難しくなってきます。 1～3を柔軟に使い分け、1でもいわゆる「短時間正社員」として活躍してもらうやり方もあります。また、複数のタイプを用意することで高齢社員の多様性に対応した仕組みをつくることも考えてみましょう。その場合は、高齢社員のグループごとに、P.16の手順①～③の流れで考えていきます。

(4) 賃金・評価制度の具体的検討

上記(3)までで、賃金・評価制度を検討する下地が整いました。この下地を基に、業種や従業員規模等、自社の事情に合った制度を設計していきましょう。

本書では、検討に当たって活用いただけるコンテンツを以下のとおりご用意しています。

先進企業等の事例

P.20～

70歳以上の雇用に取り組む企業等の事例を紹介・解説しています。自社に活かせる取組を参考にしましょう。

具体的な見直し手順

P.34～

各制度の見直し手順や細かい注意点等をまとめています。

取組への公的支援

P.54～

専門家による支援サービスや、取組経費の助成等を行っています。

コラム パートタイム・有期雇用労働法

パートタイム・有期雇用労働法は、正社員とパートタイム・有期雇用労働者との間の不合理な待遇差の解消を目的に改正され、2020年4月に施行されました（中小企業への適用は2021年4月）。パートタイム労働者とは、一週間の所定労働時間が、同じ会社の正社員と比べ短い労働者のことをいいます。有期雇用労働者とは、期間の定めのある労働契約を締結している労働者のことをいい、定年後に継続雇用された有期雇用労働者についても、同法の対象となります。

事業主は、パートタイム・有期雇用労働者の待遇について、正社員との間で、職務の内容（業務の内容と責任の程度）、人材活用の仕組み（転勤や人事異動、昇進等の有無や範囲）、その他の事情（成果、経験、能力等）のうち、個々の待遇の性質・目的に照らして適切と認められる事情を考慮して、不合理な差を設けてはならないとされています。

正社員とパートタイム・有期雇用労働者の職務の内容、人材活用の仕組みが同じであれば全ての待遇について正社員と同じ取扱い（均等待遇）に、違いがあれば違いに応じた待遇（均衡待遇）にしなければなりません。

また、事業主は、パートタイム・有期雇用労働者から求めがあった場合は、待遇差の内容や理由について説明しなければなりません。労働者から説明を求められたときに待遇の違いの内容や理由について説明できるよう、整理しておきましょう。

参考

パートタイム・有期雇用労働法への対応については、厚生労働省により「取組手順書」や「点検・検討マニュアル」等の支援ツールが作成されています。

第5章4 その他参考資料情報 P.58



事例1

有限会社 八千代運輸倉庫

65歳超雇用推進事例集(2018年) P.19

HP上でも
ご覧になれます



企業概要	運送、倉庫、自動車整備、燃料販売等の物流事業を多角展開する企業。運送については、ドライバー高齢化に伴って近距離運送への業態シフトを進めている。				
主な業種	道路貨物運送業	所在地	広島県	従業員規模	100～299人

活用内容

60代前半	① バリバリ	② ムリなく（フル）	③ ムリなく（短）
	役割・責任	59歳以前の役職を維持	
	働き方	59歳以前と同様（フルタイム）	
	雇用制度	65歳定年	
	賃金制度	59歳以前と同様（月給制。評価次第で昇給・役職登用あり）	
	評価制度	59歳以前と同様の人事評価を実施	
60代後半	① バリバリ	② ムリなく（フル）	③ ムリなく（短）
	役割・責任	身体的負担の低い業務へ配置（給油、洗車、自動車整備等）	
	働き方	フルタイムまたは短日・短時間勤務を選択可	
	雇用制度	基準該当者を70歳まで継続雇用（70歳以上の雇用慣行あり）	
	賃金制度	時給制（定年到達時と同等水準）。一定の要件クリアで昇給あり	
	評価制度	定年前と同様の人事評価を実施	

賃金・評価制度整備のポイント

高千穂大学 田口教授（以下各事例とも同じ）

現役正社員と同じ人事評価シートの活用や昇給、役職登用の仕組みを整備し、継続雇用者の人事管理を実質的に現役正社員と同じレベルで実施している事例です。

こうした制度となった背景には、ドライバーという職種の特性に加え、社長の考え（「自ら培ったスキルと経験を活かし、いつまでも働き続けられる企業をめざす」）とリーダーシップがありました。**経営者の積極的姿勢が戦力化の原動力となっている例と言えます。**

事例企業より

慣れ親しんだ職場で長く働けるということは、社員のやる気にもつながり、安心して生活できるとの声を多くいただいています。60歳からでも資格を取り、新しい職域でがんばろうとされる方が増えました。人事評価も現役の時と同様なので、皆さんのやる気につながっているのだと思います。



企業概要	千葉県を基盤とする地方銀行。東京都内やインターネット上にも支店を持つ。				
主な業種	銀行業	所在地	千葉県	従業員規模	1,000人以上

活用内容

60代前半	① バリバリ	② ムリなく（フル）	③ ムリなく（短）
	役割・責任	定年前と同じ（55歳役職定年あり）	
	働き方	フルタイム（ミドルタイム（月105時間）選択可）。転居を伴う異動がなくなる。	
	雇用制度	60歳定年、希望者全員65歳までの継続雇用（スタッフ行員制度）	
	賃金制度	スタッフ行員用の職務給（定年前職務に応じ6段階にランク付け）。昇給及び賞与はなし	
	評価制度	定年前の評価（業績及び能力評価）のうち能力評価のみ実施。	
60代後半	① バリバリ	② ムリなく（フル）	③ ムリなく（短）
	役割・責任	60代前半と同じ（後進指導、高度知識の発揮・継承を期待）	
	働き方	ミドルタイム（ショートタイム（月75時間）選択可）	
	雇用制度	基準該当者70歳までの継続雇用	
	賃金制度	60代前半と同じ	
	評価制度	60代前半と同じ	

賃金・評価制度整備のポイント

継続雇用制度の問題の1つに、「全員同一の賃金額」が指摘されています。そこで同行は、定年時の担当職務によって高齢社員の賃金ランクを格付けています。**高齢社員の持つ経験やスキルが処遇面に反映され、それらを存分に活かせる環境が整備されています。**

事例企業より

当行のシニアスタッフ行員（65歳超雇用）制度では、①後輩指導役②知識・経験・技能伝承の担い手③高度専門家の3つの役割を求め、雇用対象者の基準を前年の評定や担当業務の資格条件などを明確にすることで、当人の能力・意欲のさらなる発揮を促しています。



企業概要	一般野菜の仕入れ、集荷及び販売を行う卸売業者。自社栽培も実施。			
主な業種	飲食料品卸売業	所在地	長崎県	従業員規模 100 人未満

活用内容

60代前半	① バリバリ	② ムリなく（フル）	③ ムリなく（短）
	役割・責任	59 歳以前と同様	
	働き方	フルタイム	
	雇用制度	65 歳定年	
	賃金制度	59 歳以前と同様（日給月給制。定期昇給はなく、社長判断により個別に金額を設定。賞与あり）	
	評価制度	なし（社長が働きぶりを見て給与額に反映）	
60代後半	① バリバリ	② ムリなく（フル）	③ ムリなく（短）
	役割・責任	60 代前半と同様	
	働き方	60 代前半と同様	
	雇用制度	希望者全員を上限年齢なしで継続雇用	
	賃金制度	60 代前半と同様	
	評価制度	60 代前半と同様	

賃金・評価制度整備のポイント

同社では現行の継続雇用制度とする以前から、慣行として希望者全員を上限年齢なしで継続雇用し、正社員とおおむね同じ賃金・評価制度を適用していました。

「実質的な生涯現役が行われている」という下地があったことで、制度としての生涯現役をスムーズに実現できた例と言えます。

事例企業より

制度は65歳定年ですが、やる気のある希望者には継続して働いてもらっています。高齢者ならではの知恵や技術を若年者や海外実習生へ指導していただき、社員の質の向上に貢献してもらっています。体力的にきつい時には休めるように休日は自己申告制にしています。



企業概要	青森県五所川原市内に高齢者施設 4 か所を運営する企業。				
主な業種	社会保険・社会福祉・ 介護事業	所在地	青森県	従業員規模	100 人未満

活用内容

60代 前半・後半	① バリバリ	② ムリなく（フル）	③ ムリなく（短）	
	役割・責任	59 歳以前と同様		
	働き方	フルタイム		
	雇用制度	70 歳定年		
	賃金制度	59 歳以前と同様 （勤続給及び職能給。評価結果に基づき年 1 回昇給。賞与あり）		
	評価制度	59 歳以前と同様（職務評価及び職能人事考課）		

賃金・評価制度整備のポイント

同社は、定年引上げに伴い人事管理制度を大幅に改定したことにより、70歳までの一貫した人事管理が行われる環境が整備されました。

評価制度については、主観評価から評価基準に基づく評価に見直されるなど、「評価する側」（管理者）と「評価される側」（高齢社員を含む社員）の双方が納得性を持てる形で仕事の成果を可視化できるようにしています。これにより、評価結果に対する満足度や結果の公平性を高めることが可能になりました。

定年引上げ（廃止）に伴う課題の1つに、「賃金原資の増大」が指摘されています。同社は上記のように仕事の成果（パフォーマンス）と賃金額がしっかり連動した制度を整備することで、この課題に対処しています。

事例企業より

等級昇格、教育計画に当たり、業務能力の評価チェック表で自己評価と上長評価を実施し、同時に、面談表に目標等も記載していただき、直接面談を実施します。これにより、今まで見えなかった部分を発見し、意義のある成果を得ることもできます。



企業概要	東京都内にて特別老人ホーム、介護付き有料老人ホーム、居宅介護支援事業、訪問介護事業、通所介護施設等を20か所運営する社会福祉法人。				
主な業種	社会保険・社会福祉・介護事業	所在地	東京都	従業員規模	300～999人

活用内容

60代 前半・後半	① バリバリ	② ムリなく（フル）	③ ムリなく（短）
	役割・責任	59 歳以前の役職（1 年任期の任命制）を維持	
	働き方	59 歳以前と同様（フルタイム）※	
	雇用制度	定年なし	
	賃金制度	59 歳以前の水準を維持（70 歳まで）。評価結果の反映あり。 昇給なし。賞与あり。	
	評価制度	59 歳以前と同様 （仕事ぶり、勤務態度からなる「職能評価」を実施）	

※短日・短時間勤務可能で配置転換のない「限定正社員制度」を導入している（全世代共通）。

賃金・評価制度整備のポイント

以前から同法人は、上限年齢到達後も慣習として希望者全員を継続雇用していました。また、継続雇用時の賃金は定年退職時の水準を維持していたこともあり、定年廃止に伴って賃金原資が増大することはありませんでした。生涯現役で働ける下地が整っていたことが、スムーズな定年廃止及びそれに伴う賃金・評価制度の整備につながったと言えます。

また、同法人は継続雇用の高齢社員に対して人事評価を行っていませんでしたが、定年廃止によって行うようになりました。**仕事の成果が上司に承認されることで、高齢者雇用の課題のひとつである「モチベーションの低下」への対処効果が期待されます。**

事例企業より

高齢者雇用において定年制を廃止することにより、経験のある職員の雇用を継続することが可能になり、働きたい職員と働いてほしい事業所の双方にとってWin-Winとなりました。また、職員募集に対するシニア世代からの応募も増えました。



企業概要	香川県坂出市内に病院・医療施設、社会福祉施設、高齢者施設を運営する法人。			
主な業種	医療業	所在地	香川県	従業員規模 300～999人

活用内容

60代前半	① バリバリ	② ムリなく（フル）	③ ムリなく（短）
	役割・責任	59歳以前と同様	
	働き方	フルタイム（短日・短時間勤務選択可）	
	雇用制度	65歳定年	
	賃金制度	59歳以前と同様 （職種別基本給に昇給（評価結果反映）積み上げ。賞与あり）	
	評価制度	59歳以前と同様（基本給査定及び賞与査定）	
60代後半	① バリバリ	② ムリなく（フル）	③ ムリなく（短）
	役割・責任	60代前半と同様	
	働き方	60代前半と同様	
	雇用制度	基準該当者を70歳まで継続雇用	
	賃金制度	昇給がなくなる（その他は60代前半と同様）	
	評価制度	賞与査定のみ実施	

賃金・評価制度整備のポイント

専門スキルが求められる職種から構成されていることもあり、職種ごとに賃金・評価制度が整備・運用されているのが同法人の特徴です。職種別の賃金表を整備しているほか、評価制度については「1次評価（所属長）－2次評価（担当部長）－最終評価（理事長）」の手続きが採られ、評価者による評価結果の歪み問題に悩まされることがなく、また評価結果の公平性を高めることが可能になっています。

事例企業より

定年を65歳に、継続雇用を70歳まで引き上げたことにより、他社を定年退職した優秀な人材を採用できるようになりました。大手一部上場企業で活躍した方など既存の従業員が持っていない知識や経験を持った方が入社することでサービスの向上につながっています。



企業概要	クレジット事業、カード事業、ファイナンス事業（ローン保証等）、ペイメント事業（集金代行・家賃保証等）等を行う信販業者。				
主な業種	貸金業、クレジットカード等非預金信用機関	所在地	東京都	従業員規模	1,000 人以上

活用内容

60代前半	① バリバリ	② ムリなく（フル）	③ ムリなく（短）
	役割・責任	定年前と同じ（50 代後半で役職からは外れる）	
	働き方	フルタイムまたは短日・短時間勤務を選択可。 転居を伴う異動がなくなる。	
	雇用制度	定年 60 歳、希望者全員 65 歳までの継続雇用（シニア社員制度）	
	賃金制度	シニア社員用の賃金表があり、評価結果により適用ランクを決定。	
	評価制度	シニア社員用評価シートによる役割評価及び業績評価	
60代後半	① バリバリ	② ムリなく（フル）	③ ムリなく（短）
	役割・責任	エルダー：60 代前半と同様 シニアパートナー：定型業務	
	働き方	基本、60 代前半と同様。 シニアパートナーのみ、60 時間勤務（5 時間×週 3）選択可。	
	雇用制度	基準該当者 70 歳までの継続雇用（「エルダー社員制度」及び「シニアパートナー社員制度」の 2 コース）。	
	賃金制度	エルダー、シニアパートナーそれぞれ一律同水準（賞与あり）	
	評価制度	エルダー：あり シニアパートナー：なし	

賃金・評価制度整備のポイント

今回、同社が新たに整備した65歳以降の高齢社員の働く環境は、60代前半と同様に正社員を支援する活用パターンであるものの、高齢社員の生活を優先した制度になっているのが60代前半との大きな違いです。

また、65歳以上の継続雇用制度では人事評価が行われていませんが、それに代わる取組として、仕事を通じた管理職とのコミュニケーションや、施策として実施しているフォローアップ等などにより、細かなフォローが行われています。

事例企業より

当社は、再雇用社員に、これまで培った経験やスキル、マインド等を若手・後輩社員へ教育し、伝承していただくことを重要視しております。

人事評価は、シニア社員（60～65歳）については、3ランク制とし、年度ごとに評価する制度を導入しております。

「65歳超雇用推進事例集」シリーズのご紹介

本書にてご紹介した事例の詳細や、ご紹介しきれなかった「65歳超雇用」の企業事例を、3冊の事例集として取りまとめています。

より多くの企業等のご参考となるよう、様々な規模、業種、地域の事例を掲載しております。取組のモデルとして、是非ご参照ください。

3冊で計71事例！



URL <https://www.jeed.go.jp/elderly/data/manual.html>

3 安全・健康対策

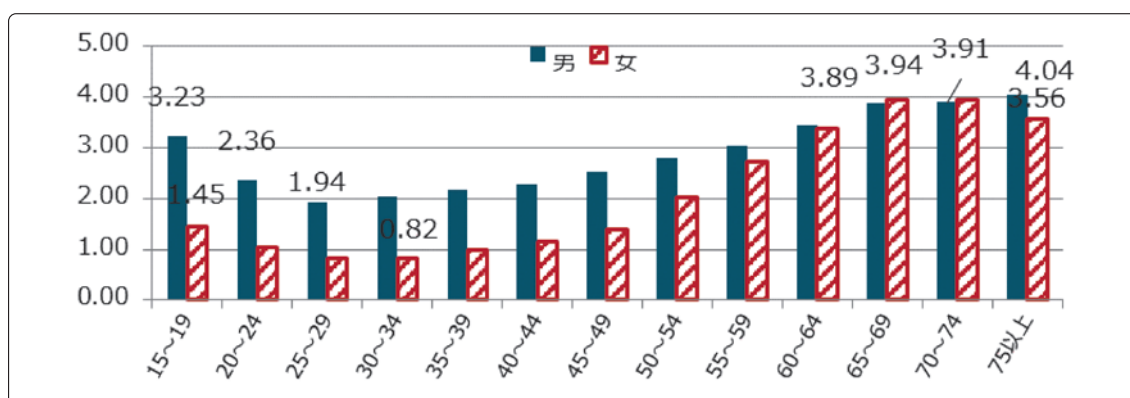
本項では、「1 総論」で触れた「高齢者の多様性」「負担のかからない職場環境」などの観点から、安全・健康対策について説明します。

(1) 高齢者の労働災害

将来、皆さんの会社や職場では働く高齢者が今以上に見られるのではないのでしょうか。高齢者は強みを持っているので職場の戦力として欠かせませんが、一方で体力や五感の低下が見られることも多く、労働災害につながる危険性も高まるようです。

図1に見られるように、労働災害発生率を年齢層ごとにみると、職場経験が少ない15～19歳層は別として若年中堅層では発生率が比較的低いのにに対して、60歳を超えた層の発生率が高くなっているのが分かります。

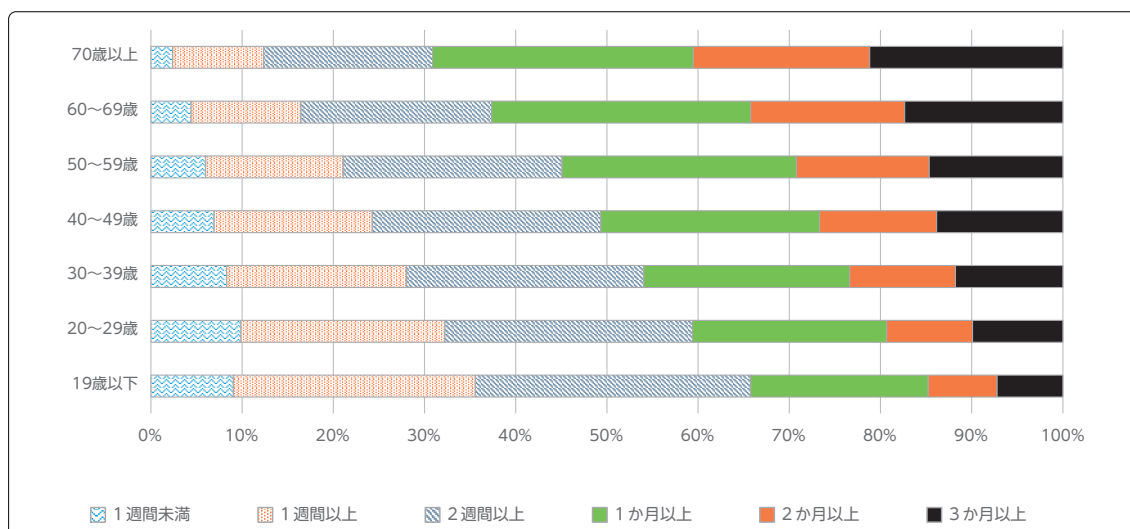
図1 年齢別・男女別労働災害発生率（千人率）令和元年



データ出所：労働者死傷病報告（平成31年／令和元年）（図2も同じ）
労働力調査（基本集計・年次・2019年）

また、図2に見られるように、労働災害にあって休業を余儀なくされた方の休業見込み期間についても、高齢になるほどその期間は長くなっています。

図2 年齢別の休業見込み期間の長さ



このように高齢者では労働災害発生のおそれは高く、そのダメージも大きくなりがちです。今までと同じ職務に就いていても、加齢による身体能力低下が労働災害発生につながりかねないほか、高齢期に今まで経験していない慣れない仕事に就いた場合も危険性は高まります。また、持病を抱えることも多くなる高齢者にとって、暑さや寒さ、換気などへの対応力や抵抗力も下がると考えられ、職場環境の善し悪しは彼らの健康にも大きく影響します。労働安全衛生の観点から、企業や事業主にはしっかりした取組が求められます。

忘れてはならないのは、これらの取組は高齢者だけでなく、若手や中堅など全ての社員への安全で健康な職場環境の提供につながるということです。

(2) 「エイジフレンドリーガイドライン」について

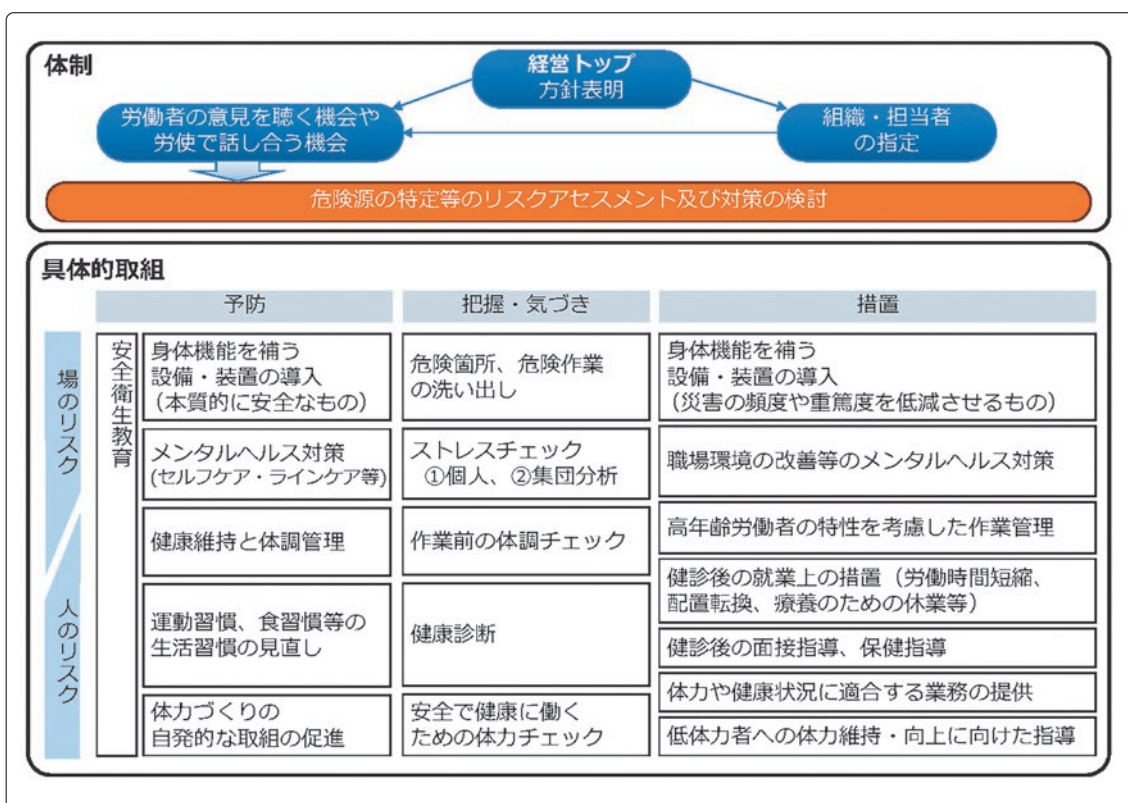
厚生労働省は令和2年3月に「高年齢労働者の安全と健康確保のためのガイドライン」（エイジフレンドリーガイドライン）を公表しました。

「エイジフレンドリー」とは「高齢者の特性を考慮した」を意味する言葉でWHO(世界保健機関)や欧米の労働安全衛生機関で使用されています。このガイドラインは、高齢者の就労がいっそう進み、労働災害による休業4日以上死傷者のうち、60歳以上の労働者の占める割合が増加すると見込まれるなか、高齢者が安心して安全に働ける職場環境の実現に向け、事業者や労働者に取組が求められる事項をとりまとめたものです。

図3は事業場における安全衛生管理の基本的体制及び具体的取組の全体像を表しています。

以下、それぞれについて説明します。

図3 事業場における安全衛生管理の基本的体制及び具体的取組



出典：厚生労働省「高年齢労働者の安全と健康確保のためのガイドライン（エイジフレンドリーガイドライン）」（以下図5まで同じ）

① 事業者求められる取組

事業者は高齢者の就労状況や業務の内容等の実情に応じて、国や関係団体等による支援も活用して、法令で義務づけられているものに必ず取り組むことに加え、実施可能な高齢者労働災害防止対策に積極的に取り組むことが求められます。具体的な取組としては、以下が挙げられます。

イ 安全衛生管理体制の確立等

経営トップ自らが安全衛生方針を表明し、担当する組織や担当者を指定するとともに、労働災害についてリスクアセスメントを実施します。

ロ 職場環境の改善

照度の確保、段差の解消、身体機能の低下を補う設備・装置の導入などハード面の対策とともに、勤務形態等の工夫、ゆとりのある作業スピード等、高齢者の特性を考慮した作業管理などのソフト面の対策も実施します（図4）。

ハ 高齢者の健康や体力の状況の把握

健康診断や体力チェック等により、事業者、高齢者双方が当該高齢者の健康や体力の状況を客観的に把握します（図5）。

二 高齢者の健康や体力の状況に応じた対応

健康診断や体力チェックにより把握した個々の高齢者の健康や体力の状況に応じて、安全と健康の点で適合する業務をマッチングするとともに、集団及び個々の高齢者を対象に身体機能の維持向上に取り組めます。

図4 職場環境の改善－対策の例

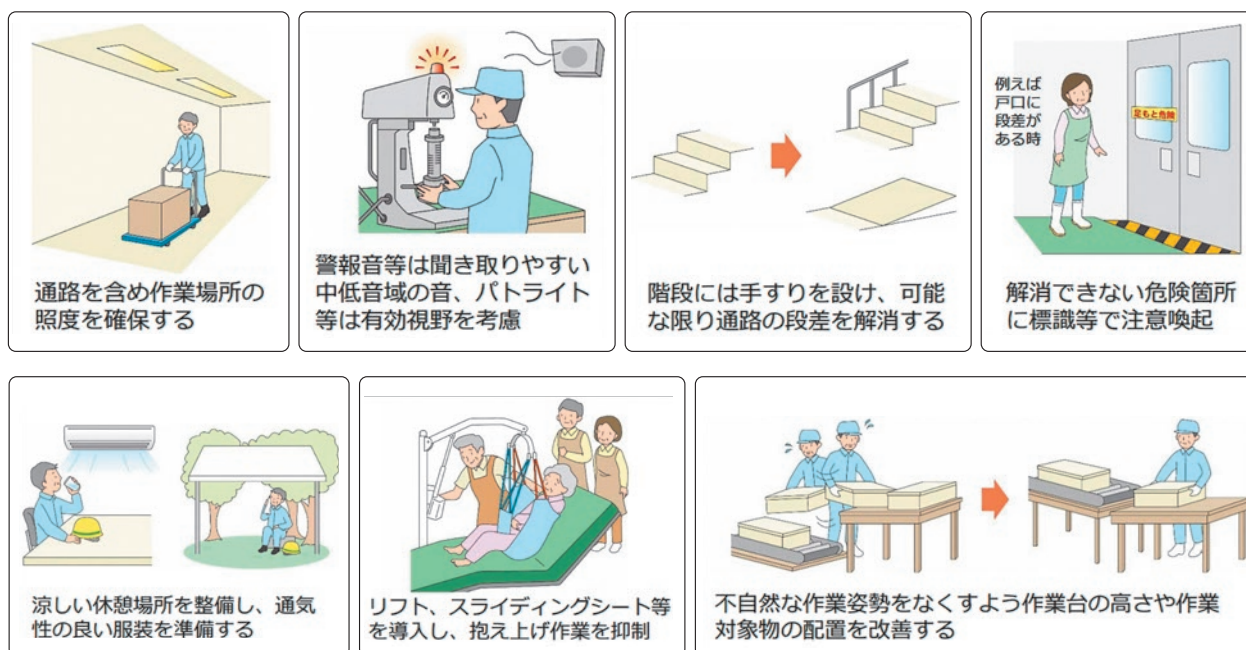


図5 体力チェックの一例「転倒等リスク評価セルフチェック票」(抜粋)

I 身体機能計測結果

① 2ステップテスト (歩行能力・筋力)
 あなたの結果は cm / cm (身長) =
 下の評価表に当てはめると → 評価

評価表	1	2	3	4	5
結果/ 身長	～1.24	1.25 ～1.38	1.39 ～1.46	1.47 ～1.65	1.66～

② 座位ステッピングテスト (敏捷性)
 あなたの結果は 回 / 20秒
 下の評価表に当てはめると → 評価

評価表	1	2	3	4	5
(回)	～24	25 ～28	29 ～43	44 ～47	48～

③ ファンクショナルリーチ (動的バランス)
 あなたの結果は cm
 下の評価表に当てはめると → 評価

評価表	1	2	3	4	5
(cm)	～19	20 ～29	30 ～35	36 ～39	40～

2ステップテスト (最大2歩幅を計測し身長で割ります)



座位ステッピングテスト (20秒間で何回開閉できますか)



ファンクショナルリーチ (水平にどのくらい腕を伸ばせると思いますが)



ホ 安全衛生教育

十分な時間をかけ、写真や図、映像等文字以外の情報も活用した教育を実施します。
 未経験業務に従事する高齢者には、特に丁寧に実施します。

② 労働者に求められる取組

事業者が実施する労働災害防止対策の取組に協力するとともに、自己の安全を守るための努力の重要性を理解し、自らの健康づくりに積極的に取り組むことが求められます。具体的な取組としては、以下が挙げられます。

イ 健康診断等による健康や体力の状況の客観的な把握と維持管理

ロ 日常的な運動、食習慣の改善等による体力の維持と生活習慣の改善

③ 国・関係団体等による支援の活用

事業者は労働災害防止対策に取り組むに当たり、国等の支援策を効果的に活用することが望まれます。例えば、個別事業所に対するコンサルティング等の活用やエイジフレンドリー補助金等の支援策の活用が考えられます。

(3) 「エイジアクション 100」を用いた職場改善

中央労働災害防止協会の「エイジアクション100」は、高齢労働者の安全と健康確保のための100の取組（エイジアクション）を盛り込んだチェックリストを活用し、職場の課題洗い出しと改善に向けた取組を進めるための「職場改善ツール」です。

以下、内容を簡潔に紹介します。こうしたツールを活用し、職場改善を着実に進めていきましょう。

① 現状把握

事業所における過去の労働災害の発生状況、高齢者の作業負荷の程度や健康状況等を把握しましょう。

② チェックの実施

「高齢労働者の安全と健康確保のためのチェックリスト」（図6）を活用し、現在の取組状況を確認するとともに、改善の優先度を設定しましょう。

図6 高齢労働者の安全と健康確保のためのチェックリスト

番 号	チ ョ ッ ク 項 目 （ 100 の「エイジアクション」 ）	結 果	
			優先度
1 高年齢労働者の戦力としての活用			
1	高年齢労働者のこれまでの知識と経験を活かして、戦力として活用している。		
2 高年齢労働者の安全衛生の総括管理			
(1) 基本方針の表明			
2	高年齢労働者の対策も盛り込んで、安全衛生対策の基本方針の表明を行っている。		
(2) 高年齢労働者の安全衛生対策の推進体制の整備等			
3	高年齢労働者の対策も盛り込んで、安全衛生対策を推進する計画を策定している。		
4	加齢に伴う身体・精神機能の低下による労働災害発生リスクに対応する観点から、高年齢労働者の安全衛生対策の検討を行っている。		
5	高年齢労働者による労働災害の発生リスクがあると考える場合に、相談しやすい体制を整備し、必要に応じて、作業内容や作業方法の変更、作業時間の短縮等を行っている。		
3 高年齢労働者に多発する労働災害の防止のための対策			
(1) 転倒防止			
①	つまずき、踏み外し、滑りの防止措置		

出典：中央労働災害防止協会等「エイジアクション 100（概要版）」（以下図 8 まで同じ）

【参考】「エイジアクション100」の入手先

中央労働災害防止協会

<https://www.jisha.or.jp/>

または

厚生労働省

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000055195_00001.html



③ 職場改善実施

イ 取組事項の選定

②で✓を付けた項目のうち、優先度の高いものについて、「高齢労働者の安全と健康確保のための職場改善計画」（図7）を作成しましょう。特に、「主な業種別の最優先取組事項」（図8）に示す項目については、そのまま放置した場合は労働災害に直結する可能性が高いことから、できる限り優先して取り組みます。

図7 高齢労働者の安全と健康確保のための職場改善計画

番号	チェック項目番号	現行の問題点 (チェック項目が「×」の理由)	改善内容	責任者/ 担当者	スケジュール												フォローアップ 計画
					月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	月	
1																	

図8 主な業種別の最優先取組事項

番号	転倒防止 (3-(1))	墜落・転落 防止 (3-(2))	腰痛予防 (3-(3))	はさまれ・ 巻き込まれ 防止 (3-(4))	交通労働災 害防止 (3-(5))	熱中症予防 (3-(6))
① 製造業	○	○	○	○		
② 建設業	○	○	○			○
③ 交通運輸業	○		○		○	
④ 陸上貨物運送事業	○	○	○		○	
⑤ 小売業	○	○	○			
⑥ 社会福祉施設	○		○			
⑦ 飲食店	○					
⑧ ビルメンテナンス	○	○				
⑨ 警備業	○				○	○

ロ 職場改善策の検討

職場改善を効果的にするには、高齢者等の職場関係者の意見やアイデア等を参考にしましょう。また、「エイジアクション100」では、厚生労働省を始めとする各機関の資料をまとめた「高齢労働者の安全と健康確保に役立つパンフレット等のリスト」を掲載しています。職場改善策の検討に当たり、ぜひご活用ください。

改善を進めるには、PDCA（Plan-Do-Check-Act）サイクルの仕組みを取り入れ、中長期的・継続的な取組として、着実なレベルアップを図っていくことが肝要です。6か月～1年を1サイクルとして実施していくと良いでしょう。



第4章

改正法に伴う人事制度改定の流れ

改正法の施行に向け、人事制度の見直しについて検討しましょう。主な流れと、それぞれのポイントを以下に示します。

1 現状把握～高齢社員の活用方針決定

⇒ P.35 ～ 36

- | | | |
|-------------|-----------------|-------------------|
| (1) 情報収集 | (2) 現状把握 | (3) トップ・経営層の理解と関与 |
| (4) 推進体制の整備 | (5) 高齢社員の活用方針決定 | |

情報収集、現状把握を行うと同時に、経営層の関与を得ながら、自社の高齢社員の活用方針を決定します。また、労働者代表と適宜協議をしたり、関係部署の協力を得る必要があります。推進体制を整備して臨みましょう。

2 制度の検討及び設計

⇒ P.37 ～ 39

- | | |
|-----------------------------------|----------------|
| (1) 導入する制度、雇用年齢の上限、対象者、引上げ方、選択定年制 | |
| (2) 仕事、役割、役職 | (3) 労働時間、配置・異動 |
| (4) 人事評価 | (5) 賃金制度、退職金制度 |
| (6) 労働者代表との協議等 | |

高齢社員の活用方針を踏まえて制度の詳細を検討し、導入スケジュールも決めましょう。組織の将来的な事業計画や人員配置計画等も踏まえて制度を設計する必要があります。

3 実施段階

⇒ P.40 ～ 43

- | | |
|-------------------|---------------------|
| (1) 役割の明示 | (2) 評価・面談・コミュニケーション |
| (3) 職域拡大、職務設計 | (4) 意識啓発・教育訓練 |
| (5) マネジメント層に対する研修 | (6) 社員全体に対する意識啓発 |
| (7) 安全衛生、健康管理 | (8) 職場環境の整備など |

高齢社員は、就業についての意識、健康・体力、家庭の事情、保有能力などが多様です。こうした高齢社員を戦力として使いこなすために、組織には様々な対応が求められます。

4 見直し・修正段階

⇒ P.43

- | | |
|---------------|---------------|
| (1) 情報収集、現状把握 | (2) 制度の見直し、修正 |
|---------------|---------------|

制度の運用を開始した後も、定期的に現状把握を行うとともに、適宜修正を行うことが必要です。

(1) 情報収集

高齢化の実情、法改正の動向、同業他社の状況などを多面的に情報収集します。

【集めるべき情報と参考資料】

- | | |
|------------------|---|
| ① 高齢者雇用に関する法律や制度 | ➡ 改正高年齢者雇用安定法の解説 (P.8 ～) |
| ② 国等の支援 | ➡ 高齢者雇用に関する公的支援 (P.54 ～) |
| ③ 先進企業等の事例 | ➡ 本書掲載の事例 (P.20 ～ 27、38 ～ 42) 「65 歳超雇用推進事例集」等 (P. 60) |

(2) 現状把握

高齢者雇用に関し、次のような事項について自社の現状を把握します。

① 制度面

- イ 定年年齢、継続雇用年齢、運用、役職定年制度等
- ロ 雇用上限年齢、雇用基準
- ハ 職務内容
- ニ 賃金
- ホ 勤務日数・勤務時間
- ヘ 評価方法
- ト その他

制度面のほか、運用状況も把握します。
社員の多様なニーズに応えられているか把握することも有効です。

② 人事管理の現状や課題など

- イ 高齢社員の活用方針と活用戦略
- ロ 高齢社員の評価・処遇の仕方
- ハ 高齢社員の仕事内容・就労条件
- ニ 高齢社員の能力開発・キャリア開発
- ホ 高齢社員雇用の推進体制・風土

自社における高齢者雇用に関する人事管理体制を把握するための「雇用力評価ツール」を使って自己診断してみましょう。

P.48 ～

③ 検討のベースとなる実態

- イ 業況（経営状況や景気の動向）
- ロ 人材の需給バランス
- ハ 社員の年齢構成（現在、5 年後、10 年後）
- ニ 高齢社員の人数及び配置実態

組織目標と、それを達成するための人材の過不足などについて把握しましょう。

(3) トップ・経営層の理解と関与

65歳を超える高齢社員の雇用を進めるには、人事制度の見直しが必要となります。人事制度の改定には、労働組合や労働者代表との協議も必要になります。まず、トップや経営層に高齢者雇用への理解を求め、関与してもらうことが大切です。

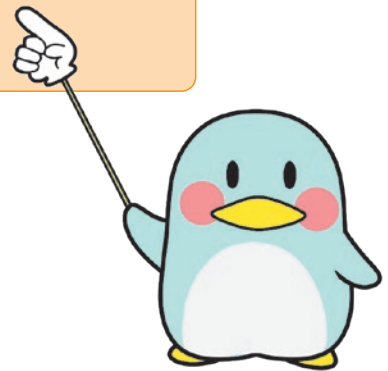
(4) 推進体制の整備

高齢社員を戦力として活用するには、具体的な仕事の洗い出しや役割分担の決定、安全・健康等への配慮、他の社員から理解を得るなど、現場の協力が必要です。各部門の関係者の協力を得ながら進める体制整備が必要です。

(5) 高齢社員の活用方針決定

定年後もそれまでと同等に働いてもらうのか、後輩世代のサポートに回るのか、会社の都合や本人の希望等に応じて人ごとに異なる働き方を認めるのかなどの基本的な方針を決めます。

機構の「70歳雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザー」がお手伝いします（P54）。詳しくは、各都道府県支部高齢・障害者業務課へお問い合わせください。（巻末）



70歳までの雇用確保を行う場合、下図のような項目について検討をして制度を設計しましょう。
定年廃止や定年引上げをする場合、正社員としての立場が続くという前提に立って検討することが大切です。

それぞれのポイントと、機構が収集した参考事例を次ページより紹介します。

分野	項目	検討内容	検討の必要性		
			定年廃止	定年引上げ	継続雇用
制度全体の概要	① 導入する制度	いずれか1つ or 組合せ	○	○	○
	② 雇用年齢の上限	何歳まで雇用するのか	—	○	○
	③ 対象者	全社員 or 基準該当者（65歳から70歳までの就業確保措置の場合）※1	—	—	○
	④ 引上げ方	一度に引上げ or 段階的に引上げ	—	○	○
	⑤ 選択定年制	導入する or 導入しない	—	○	—
働き方・マネジメント	⑥ 仕事	（時期がきたら）変更する or 変更しない※2	○	○	○
	⑦ 役割	（時期がきたら）変更する or 変更しない※2	○	○	○
	⑧ 役職	（時期がきたら）外す or 継続する※2	○	○	○
	⑨ 労働時間	フルタイム or 多様な働き方（短日・短時間など）	○	○	○
	⑩ 配置・異動	全社員に同じ基準 or 社員区分・職種ごとに異なる基準※3、4	○	○	○
処遇	⑪ 人事評価	全社員に同じ基準 or 社員区分・職種ごとに異なる基準※3、4	○	○	○
	⑫ 賃金制度	賃金原資の確保 ・ 制度設計の検討	○	○	○
	⑬ 退職金制度	支給時期・計算方法の検討	—	○	—
手続	⑭ 労働者代表との協議等	説明 ⇒ 協議 ⇒ 合意 ⇒ 書面取り交わし	○	○	○
	⑮ その他	制度の運用開始スケジュール、就業規則等の改定 など	○	○	○

※1 高齢者就業確保措置は努力義務のため、対象者を限定する基準を設けることが可能です。ただし、対象者基準を設ける場合には、留意する事項があります（厚生労働省ホームページをご参照ください。
<https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000694689.pdf>）。

※2 「時期がきたら」について、たとえば次のような基準を設け、周知するとよいでしょう。
a 定年年齢に到達した者は変更する（外す）。
b 体力等の衰えにより、会社の期待水準の働きが困難になった者は変更する（外す）。
c 健康問題や家庭の都合等により、本人が変更を希望している場合は変更する（外す）。

※3 「社員区分」とは、たとえば「役職者・一般社員」などをいいます。

※4 「職種」とは、たとえば、「総務・経理」「営業・販売」「製造」などをいいます。

【制度全体の概要】

① 導入する制度、② 雇用年齢の上限、③ 対象者、④ 引上げ方、 ⑤ 選択定年制

定年及び継続雇用の方針について、65歳以上定年と65歳超継続雇用をセットで実行するのか、段階的に実行するのかなどを検討します。また、何歳まで雇用するのか、制度の適用範囲や対象を検討し、選択定年制などを設けるのかなども検討しましょう。

⑤の事例

北海道ガス株式会社（エネルギー業）

同社では、2016年度より定年年齢を従前の60歳から65歳に引き上げましたが、同時に選択定年制も導入し、65歳以前でも社員が定年年齢を選択できるようになっています。60歳以降も長年培った経験や能力を引き続き発揮してもらうため、キャリア研修を拡充しました。30・40・50歳の各節目でキャリアの棚卸しを行い、将来を描きながら自らの働きがいに繋げていくきっかけとして、受講者からはおおむね高い評価を得ています。

65歳超雇用推進事例集 2020

P.64



【働き方・マネジメント】

⑥ 仕事、⑦ 役割、⑧ 役職

仕事や役割を、定年前と同等にバリバリ働くタイプと、後輩世代の社員を補助するタイプなどに分けて考えることも有効です。何歳まで役職に就くのか（役職定年）についても検討しましょう。

⑦の事例

株式会社東邦銀行（銀行業）

同行では、60歳以降65歳まで、原則として「業務主任嘱託」となりますが、これまでのキャリア・適性・本人の意向等を確認し、専門的なスタッフについては65歳まで「行員再雇用」の対象とします。対象者は、健康状態に問題がなく、合意できた場合、66歳から70歳まで「シニアサポーター」となります。具体的な条件は本人との協議で決めています。

65歳超雇用推進事例集 2020

P.92



⑨ 労働時間、⑩ 配置・異動

高齢社員は、各人の事情が多様です。多様な働き方（短日・短時間勤務、隔日勤務、シフト勤務、取得しやすい休暇制度など）を検討することも必要です。異動の扱いや、それに伴う処遇等も検討しましょう。

⑨の事例

協伸静塗株式会社（金属製品塗装業）

同社では、60歳定年後65歳までの継続雇用が終了した後も、会社が定める基準に該当する者は、上限年齢なく継続雇用しています。定年後は、本人の意向を確認しながら、会社からの希望も伝え、双方が納得のいく勤務形態をとります。

これまでも、フルタイムやパートタイム、早出勤務、週4日勤務など、既存の枠にとらわれない様々な形態を実現してきました。契約更新時期が近づくと、会社と本人が処遇や勤務形態を確認しながら話し合っています。

65歳超雇用推進事例集 2019

P.12



⑨の事例

広島電鉄株式会社（道路旅客運送業）

同社では、2010年1月に、正社員の定年年齢を60歳から65歳に引き上げましたが、高齢者の柔軟な働き方の実現と年金支給開始年齢の引上げを見据えた処遇改善を目的として、2017年9月に、正社員のまま短時間勤務を行うことができる「短時間正社員制度」を導入しました。併せて、65歳以降の働き方も見直し、66歳までとしていた継続雇用の上限年齢を70歳まで引き上げるとともに、対象職種を乗務員以外の職種にも拡大しました。

65歳超雇用推進事例集 2019

P.64



[処遇]

⑪ 人事評価

高齢社員の戦力化を進めるには、適切な評価基準によって評価し、処遇等に反映させることが大切です。

⑪の事例

株式会社オリエンタルコンサルタンツ（技術サービス業）

同社の評価制度は、能力考課と成果評価の二本立てとなっています。能力考課は、期首に1年間の能力向上を踏まえた成長目標を設定し、期末に能力の発揮度合いをS点(Skill)、M点(Management)、A点(Attitude)から評価する仕組みとなっています。評価方法はいわゆる360度評価で、被評価者の上司、同僚、部下など複数名が行います。

65歳超雇用推進事例集 (2018年)

P.75



⑫ 賃金制度、⑬ 退職金制度

「同一労働同一賃金」の考え方を踏まえ、会社にとって適切な賃金制度を構築します。また、雇用する期間が長くなるため、退職金の制度設計等についても検討が必要です。

⑫の事例

株式会社テンポスバスターズ（その他の卸売業）

同社の社員の種類は、月給制の社員と時給制のパート社員の2種類があります。月給制の社員の賃金は、①基本給、②成果給、③キャリア給、④ポスト給などからなります。賃金は、能力、役割や成果によって決まります。60歳以上かつ勤続10年以上の月給制の社員は希望すれば、評価指標を緩やかに設定した「パラダイス社員コース」を選択できます。

65歳超雇用推進事例集 (2018年)

P.59



[手続]

⑭ 労働者代表との協議等

70歳までの雇用確保を進めるには、様々な見直しが必要になります。賃金の見直しは労働者にとっても重要な問題であり、会社としては賃金カーブの見直しなども検討が必要であることから、労働者や労働者代表との協議は大切です。

また、法改正に伴う「創業支援等措置」については、労働者や労働者代表の理解や同意を得ながら進める必要があります。

➡ 創業支援等措置 P.8 ~

高齢社員への役割の明示、評価・面談等に加え、意識啓発など様々な施策を展開します。

(1) 役割の明示

まず大事なのは、高齢社員に役割をしっかり伝えることです。

定年後の役割、働き方とも定年前と変わらない場合は、これまでどおりの活躍を期待している旨を伝えればよいのですが、問題は役割（職務内容）が変わる場合です。

● 高齢社員には

面談の場などを用いて、高齢社員の役割を具体的に示す必要があります。役割の提示と併せて、その役割をどの程度発揮することを期待するのかについても明確に伝えることが求められます。

● 高齢社員の上司には

高齢社員の上司となる管理職には、新たな制度についての考え方を十分に伝えなければいけません。その上で、具体的にどのような役割を期待し、どのような仕事を担当してもらうか、などをそれぞれの職場でよく検討し、決定してもらう必要があります。

● 高齢社員の周りの社員にもうまく伝わるように…

高齢社員が、自分の力を発揮できる「居場所」を確保し、周りの社員と円滑に仕事をしていくためには、新たな役割について、高齢社員の近くで働く若手・中堅の社員にも伝えることが望まれます。

高齢社員が有する知識・技能などに応じた役職や称号を与える、役職ではないけれども役割にふさわしい呼称を用いるといった方法もあります。

事 例

協伸静塗株式会社（金属製品塗装業）

同社は、60歳定年後65歳までの継続雇用が終了した後も、基準該当者は年齢の上限なく継続雇用しています。継続雇用に際し、60歳定年に達する社員に対しては社長を含めた管理職が面談し、会社として定年後に期待する役割や仕事について伝えるとともに、本人からは家庭の事情や希望する勤務形態（フルタイム、パートタイム）、自身の体力的負担を考慮して希望する職務の割当てなどの要望を聞き取ります。

このような話し合いを経て、経験を活かしやすく、なおかつ、一人一人のライフスタイルに合わせて長く勤務していけるように、勤務形態、勤務時間帯や時間数、職種などを決めていきます。



(2) 評価・面談・コミュニケーション

高齢社員に期待する役割を伝えたら、期待した役割を果たしているかどうか、日ごろから注意を払い、公正な評価を行うことで高齢社員のモチベーションの維持・向上を図りましょう。

(3) 職域拡大、職務設計

高齢社員がしっかり活躍できるようにするために、新たな職種を新設したり、新たな事業に進出したりするといった取組をすることも有効です。

事 例

有限会社八千代運輸倉庫（道路貨物運送業）

同社では、体力的に運転業務が困難になった高齢ドライバーが引き続き活躍できるよう新たな職場・職務の確保にも取り組んでいます。その一環として、ガソリンスタンドの経営を開始し、高齢社員を配置しています。業務内容は、給油、洗車、自動車整備などで、運転業務に比べて身体的な負荷が低く、体力が低下した高齢社員でも働くことが可能です。自動車整備は、ドライバーとしての豊富な知識、技術、技能を活かすこともできます。ガソリンスタンドで働くためには、危険物取扱者資格が必要となりますが、同社では、資格取得に向けた支援も行っています。

65歳超雇用推進事例集(2018年) P.19



(4) 高齢社員に対する意識啓発・教育訓練

引き続き現場で戦力となってもらうためには、高齢社員の側にも変わってもらうことが必要です。60歳以降のマネープランや、60歳以降の働き方について説明する「ライフプランセミナー」などを行う企業は相当数ありますが、それだけでは60歳以降も戦力として働き続けるための準備として十分とは言えません。60歳以降も戦力として働き続けていくためには、改めて自らのキャリアを考える機会があるとよいでしょう。

(5) マネジメント層に対する研修

高齢社員を管理する立場にある管理職に対する研修も有効です。

「就業意識向上研修」でも、高齢社員を抱える管理職対象の「職場管理者研修」を実施しています。

就業意識向上研修

高齢者雇用アドバイザー・70歳雇用推進プランナーは、中高年社員の就業意識向上を支援するための研修を実施し、高齢社員のモチベーションアップ、職場の活性化を図っています。具体的には、中高年社員を抱える管理職を対象としたマネジメント研修である「職場管理者研修」と、中高年社員に対するモチベーションアップのための「中高年齢従業員研修」とがあり、高齢者雇用アドバイザー・70歳雇用推進プランナーが、個別企業のニーズを聞いた上で、その企業にあったカリキュラムを作成し実施します。「職場管理者研修」では、事例紹介なども交えつつ、企業の特性を踏まえて高齢社員にいかにして力を発揮してもらうかについて考えてもらいます。「中高年齢従業員研修」では、自らの能力や強みなどを再認識してもらい、60歳以降も働いていく上での意欲を高めています。

(6) 社員全体に対する意識啓発

社員全体に対する意識啓発も重要です。高齢社員に期待する役割を周りの社員にもわかりやすく示す、高齢社員が力を発揮しやすいよう呼称などを工夫する、高齢者の活躍ぶりをきちんと評価するなどのことは、社員に対する意識啓発になります。

このほか、全社員に対し自らのライフキャリアについて早い段階から考える機会を提供することも有効です。

事例

オーエスジー株式会社（生産用機械器具製造業）

同社では、全社員を対象に、ライフプラン研修の中で、定年後のマネープランのほかに、高齢期の働き方について前もって具体的に説明する時間を設けています。特に役職者に対しては、役職定年後の働き方について丁寧に説明し、考えさせるようにしています。同社では、課長職は54歳、部長職は59歳で役職定年となり、現場に復帰することになるためです。このほか、個別にヒアリングも実施しています。

65歳超雇用推進事例集2019

P.72



(7) 安全衛生・健康管理

年齢を重ねると、若手・中堅社員に比べ健康上の問題が生じやすくなります。

定年や継続雇用の年齢を引き上げるのであれば、60歳以降も戦力となってもらえるよう、社員全体の健康に対する意識を高める必要があります。

企業の側でも、法令に定められた定期健診はもちろんのこと、さらに、がん検診やインフルエンザ予防接種など、健康管理面の支援の充実が望まれます。

働く側にも、60歳になる前の段階から、健康の維持・向上に努めるよう、意識してもらうことが重要です。

第3章3 安全・健康対策 P.28～

(8) 職場環境の整備など（作業環境、労働時間への配慮など）

70歳までの雇用確保という場合、作業環境や労働時間についての配慮をし、多様な働き方ができるようにすることなども大切です。高齢社員の就業を意識した作業環境改善にも取り組みましょう。

4 見直し・修正段階

定年延長や継続雇用年齢の延長は、導入直後はモチベーションも上がり、高齢社員はもちろん、若手・中堅社員からもプラスの評価をしてもらえます。ただ、なぜ引き上げるのかが現場にまでしっかり伝わっていないと、思ったほど効果が上がらないことがあるので、各職場にしっかり説明をすることが大事です。

しっかり伝えても、時間が経ち、70歳までの雇用確保が当たり前となると、さらなる課題も出てくる場合があります。企業によっては、過去に採用した人数との関係で、高齢社員の人数が急に増える時期を迎えることもありますし、企業の業況などが大きく変わるケースもあるでしょう。

人事制度は生き物だと言えます。社員の意見を吸い上げ、それらを受けての不断の見直しを行うことが大切です。

高齢社員は大事な「人財」！
輝けるような制度づくりを！



※以下に紹介する用語については、企業ごとに呼び方が異なる場合があります

(1) 報酬制度

職能給	社員の職務遂行能力に基づいて決まる賃金。 賃金は、社員の業務遂行能力とリンクしており、社員が保有する職務遂行能力によって決まる。社員の労務構成が変化すると賃金が変わるため、賃金管理が難しい一方、人員配置の柔軟性と社員の能力向上意欲を高めるという利点がある。年功的に運用すると年齢給に近くなり、成果主義的に運用すると職務給に近くなる。
職務給	職務の価値の高さに基づいて決まる賃金。 賃金は職務とリンクしており、価値の高い職務を担当すれば賃金は上がり、価値の低い職務に配置換えになると下がる。総額人件費を管理しやすい一方、仕事が変わると賃金が変わるため、人員配置が硬直化する、能力向上意欲が高まらないという欠点がある。
役割給	職務に対する期待役割に基づいて決まる賃金。 仕事に応じた賃金としつつ、人員配置の硬直性を防ぐことができるが、職務給に比べ、賃金決定の根拠があいまいとの指摘がある。
業績給	業績や成果に基づいて決まる賃金。 貢献度に応じた賃金を支給できるが、評価の公平さが課題となる。
年齢給	年齢、勤続年数などに基づいて決まる賃金。 生活費への配慮という面もある。勤続給などという呼び方もある。

※上記のいずれかで基本給を構成する企業もあるが、組み合わせる企業が多い。

(2) 等級制度

職能資格制度	社員の職務遂行能力のレベルを評価。
職務等級制度	各職務の価値の高さを評価。
役割等級制度	各職務の役割の価値の高さを評価。上記2つの中間的な存在。職務等級制度ほどでないが、賃金ダウンもありうる。

日本企業の多くは、長期的な人材育成を念頭に、長く職能資格制度を採用してきました。しかしながら、年功的な運用になることが多く、人件費の肥大化が進んだことから、1990年以降、職務等級制度に転換する企業が増えてきました。

一般社員には職能資格制度を、管理職には役割等級制度を適用するなど、複数の人事等級制度を使い分ける場合や、基本給を職能給と役割給の2本立てとする場合などもあります。同じ制度でも、年功的に運用するか、成果主義的に運用するかによって効果は異なります。

(3) 退職金制度

退職金には、社員の長期勤続に対する報償的な役割や、退職後の生活保障の役割があります。かつては退職一時金として支払われ、勤続25年を過ぎたあたりから金額が増加していく仕組みでしたが、近年変化しつつあります。

退職一時金と退職年金の併用が一般的となり、前者の算定方式も一般的な「退職時の算定基礎給×勤続年数別支給率×退職事由別係数」だけでなく、在職中の勤務内容に応じたポイントを付与する制度や、退職前に給与などへ上乗せ支給する「退職金前払制度」等も取り入れられるようになってきています。

さらに退職年金についても、給付額を企業が約束する「確定給付年金」のほか、拠出金の運用を個人責任とする「確定拠出年金」、間をとった「キャッシュ・バランス・プラン型年金」等も導入されるようになってきました。

なお、退職金に係る所得税制は、国税庁の通達によると「労働協約等を改正していわゆる定年を延長した場合において、その延長前の定年（以下「旧定年」と言う。）に達した使用人に対し、旧定年に達する前の勤続期間に係る退職手当等として支払われる給与で、その支払をすることにつき相当の理由があると認められもの」は、所得税法上の「退職所得」にあたるとされています。さらに、「引き続き勤務する者に支払われる給与で退職手当等とするものとは、合理的な理由による退職金制度の実質的改変により、清算の必要から支払われるものに限られるのであって、例えば、使用人の選択によって支払われるものはこれにあたらないことに留意する」とされています（詳細は各税務署にお問合わせください）。

参考

退職金に関する税法上の取扱い等について（国税庁ホームページ）



所得税法第30条《退職所得》関係

<https://www.nta.go.jp/law/tsutatsu/kihon/shotoku/04/04.htm>



タックスアンサー No.1420：退職金を受け取ったとき（退職所得）

<https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/taxanswer/shotoku/1420.htm>



タックスアンサー No.2725：退職所得となるもの

<https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/taxanswer/gensen/2725.htm>



文書回答事例：定年を延長した場合にその延長前の定年に達した従業員に支払った退職一時金の所得区分について（照会）

<https://www.nta.go.jp/about/organization/takamatsu/bunshokaito/gensen/180306/besshi.htm>

経営環境や労働力人口の高齢化状況、求められる労働者の性質・形態等は、産業ごとに大きく異なります。

ここでは、様々な業種の事例を取りまとめた「高齢社員戦力化のためのヒント集」（2019年、当機構）より、下記業種の状況及び戦力化に向けたヒントを紹介いたします。

建設業

中長期的な担い手不足で、労働者全体に占める55歳以上の労働者の割合が高い業種です。業務の性質上、安全・健康対策が重要です。また、高いスキルや資格が求められますが、体力は落ちても、受注活動や技術・安全指導、後進教育等、力を発揮できる場合があります。高齢社員それぞれの体力・能力に合わせた仕事で力を発揮してもらいましょう。



製造業



ものづくり企業では、熟練技能を有する高齢社員は代えがたい人材です。仕事ぶりの評価やそれを処遇に反映する仕組みを作ることが重要です。特に、定年前後で役割が変わる場合には、果たしてほしい役割を早期に伝えるなどの配慮が必要となります。

また、製造現場は高温となったり、重量物の運搬や負担のかかる作業姿勢等、働きやすい環境とは言いがたい場合があります。建設業と同じく、安全や体力負担に配慮した職場環境を整備することも重要です。

産業別高齢者雇用推進ガイドラインとは…

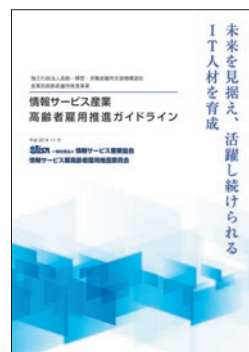
高齢社員が置かれている状況は業種ごとに様々です。当機構では、そうした差異に考慮し、高齢者雇用の課題や解決の方策・提言をまとめた「産業別高齢者雇用推進ガイドライン」を各業種別に作成しています。

詳しくは第5章4「その他参考資料情報」(6) 産業別の取組 (P.61) をご参照ください。

情報通信業

高齢社員比率は低い業界ですが、2020年代後半には、現在50代の技術者も60歳を超え始めます。それまでに、高齢社員の活用方法を検討しておく必要があります。また、第4次産業革命により、業界は変化の時代に突入し、求められるスキルも多様なものになっていきます。このため、定年後まで見据えた複線的なキャリアパスの提示や、スキルを更新する機会の提供を適切に実施していくことが戦力化につながります。

さらに、高齢社員が活躍できる場として、情報サービス部門特有のサポート部門、保守メンテナンス部門等の活用についても検討するとよいでしょう。



運輸業、運送業



ドライバー不足が深刻化する中、高齢社員は大事な戦力です。

加齢に伴う判断力・注意力の低下を補うことが特に重要です。運行時間や車種の見直しによる負荷軽減、健康診断・運転者適性診断による健康管理の徹底、デジタルタコグラフの活用や無事故表彰等による安全運転に向けた啓発等が挙げられます。

ドライバーとしての雇用以外にも、積荷の補助や倉庫における配送準備・後始末等の軽易な作業で高齢社員の力を活かす方法もあります。

宿泊業

「人材」が最も重要な資産である業界の一つです。高齢社員が培ってきたノウハウを活かし、フロント業務やクレーム対応業務を任せるといった活かし方が考えられます。また、接客マナーや得意先に合わせたサービス提供のしかたについて、若手・中堅社員へ確実に伝承していくことも求められます。



社会福祉・介護業



人手不足が深刻であり、高齢社員の力を活かすことは急務です。また、高いコミュニケーション能力や観察能力、技術を持ち、利用者に寄り添うサービス提供が求められる介護業界では、高齢社員は貴重な戦力といえるでしょう。

ただ、体力負担の大きい業務も多く、チームでケアする力を高めたり、配置の工夫や福祉用具の導入、柔軟な勤務形態の導入等でカバーしていくという配慮が必要です。

1 雇用力評価ツール（企業向け）

このツールは、高齢社員の人事管理の特徴・課題を発見し、戦力化の実現を支援するツールです。人事管理の特徴を理解すると、高齢社員の戦力化に向けた課題が見えてきます。

ツールを活用し、貴社の「高齢社員の人事管理」の状況を確認してみましょう。

※以下は「高齢社員戦力化のための人事管理制度の整備に向けて」(P.59(4)②参照)より引用しています。なお、一部表記を変えて掲載している箇所があります。



(1) 課題把握の流れ

① チェックリストに回答

全部で25項目（5領域〔下記(2)内(I)～(V)〕×5項目）あります。

② チェックリストの得点を集計

○をつけた数字が設問ごとの点数です。この点数は、各領域のレーダーチャートを作成する際に使用します。また、5領域全体のレーダーチャートを作成するために、設問ごとの点数を合算し、領域ごとの平均点を算出します。

③ レーダーチャートに記入し、人事管理の特徴・課題を把握

「ベンチマーク」*との比較により、自社の課題や強みがより明確になります。

④ お近くの当機構都道府県支部へ連絡

さらに詳細な分析や解決策を知りたい場合は、専門家を派遣します（P.54）。

※ベンチマークとは…

当機構が実施した質問紙調査において、高齢社員の強みを活かし、かつ65歳以上の高齢者を活用している企業の上位約10%を抽出し、その平均値を示したデータです。

(2) チェックリスト

領域	項目	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
(I) 活用方針・活用戦略	① 会社は高齢者が今後どの程度増えるのか、見込みを立てている	4	3	2	1
	② 会社にとって高齢者は戦力であるという方針を持っている	4	3	2	1
	③ 高齢者の生活上の事情や健康に配慮することを会社の方針として持っている	4	3	2	1
	④ 高齢者の処遇を考えると、60歳前の正社員、パートタイマーや契約社員等の非正社員とのバランスを意識して決める方針を持っている	4	3	2	1
	⑤ 高齢者に期待する成果・業績について、明確な方針を持っている	4	3	2	1
「活用方針・活用戦略」平均点（(①+②+③+④+⑤) ÷ 5）		(I)			点

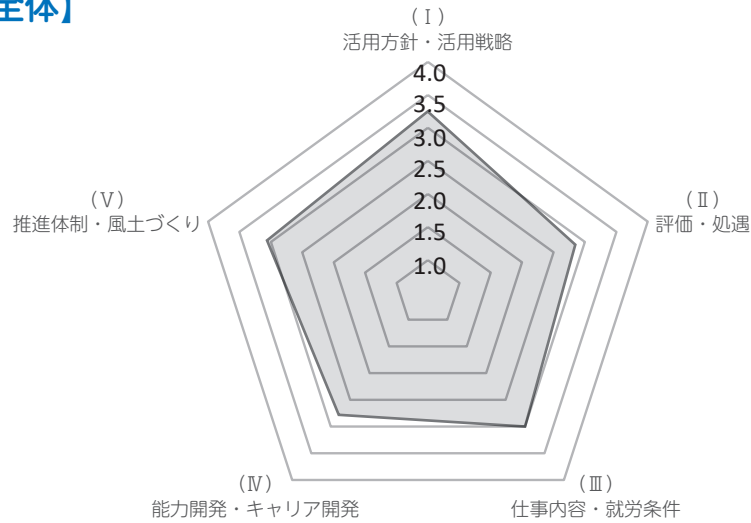
領域	項目	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
(Ⅱ) 評価・処遇	⑥ 高齢者に対して、業務目標を設定している	4	3	2	1
	⑦ 高齢者に対して、働きぶりや業績等の評価を行っている	4	3	2	1
	⑧ 高齢者の賃金は、担当する仕事や職責で決めている	4	3	2	1
	⑨ 賞与は、評価結果を反映している	4	3	2	1
	⑩ 昇給は、評価結果を反映している	4	3	2	1
「評価・処遇」平均点 $((⑥+⑦+⑧+⑨+⑩) / 5)$		(Ⅱ)			点
(Ⅲ) 仕事内容・就労条件	⑪ 高齢者には 60 歳になる前に、仕事内容や賃金、労働時間等について説明している	4	3	2	1
	⑫ 高齢者本人の希望に応じて、仕事内容や働く時間、働く場所を選べるようにしている	4	3	2	1
	⑬ 高齢者の経験やスキルが活きるように、仕事内容に工夫を加えている	4	3	2	1
	⑭ 高齢者が働きやすいように作業環境の改善（軽作業化、自動化、照明の改善など）を進めている	4	3	2	1
	⑮ 高齢者の健康施策に取り組んでいる	4	3	2	1
「仕事内容・就労条件」平均点 $((⑪+⑫+⑬+⑭+⑮) / 5)$		(Ⅲ)			点
(Ⅳ) 能力開発・キャリア開発	⑯ 高齢者のキャリアや働き方の希望を把握している	4	3	2	1
	⑰ 能力向上に努めるように高齢者に働きかけている	4	3	2	1
	⑱ 社員には、長く働き続けられるように、若いときから専門能力・技能を身につけさせている	4	3	2	1
	⑲ 社員に対して 60 歳以降の高齢期も含めたキャリアを考える機会を提供している	4	3	2	1
	⑳ 高齢者に対して、教育訓練（社外セミナー等）や自己啓発支援を行っている	4	3	2	1
「能力開発・キャリア開発」平均点 $((⑯+⑰+⑱+⑲+⑳) / 5)$		(Ⅳ)			点
(Ⅴ) 推進体制・風土づくり	㉑ 経営者や管理者は社員に対して高齢者活用の大切さを働きかけている	4	3	2	1
	㉒ 高齢者雇用に取り組むための体制（担当者の選任、表彰制度、相談窓口の設置等）を設けている	4	3	2	1
	㉓ 上司との面談等によって、高齢者と緊密なコミュニケーションを図る工夫をしている	4	3	2	1
	㉔ 高齢者には会社行事やミーティングに参加するように促している	4	3	2	1
	㉕ 会社として高齢者の働きぶりを確認するようにしている	4	3	2	1
「推進体制・風土づくり」平均点 $((㉑+㉒+㉓+㉔+㉕) / 5)$		(Ⅴ)			点

★5領域の平均値を、まとめておきましょう

「活用方針・活用戦略」平均点 $((①+②+③+④+⑤) / 5)$	(Ⅰ)		点
「評価・処遇」平均点 $((⑥+⑦+⑧+⑨+⑩) / 5)$	(Ⅱ)		点
「仕事内容・就労条件」平均点 $((⑪+⑫+⑬+⑭+⑮) / 5)$	(Ⅲ)		点
「能力開発・キャリア開発」平均点 $((⑯+⑰+⑱+⑲+⑳) / 5)$	(Ⅳ)		点
「推進体制・風土づくり」平均点 $((㉑+㉒+㉓+㉔+㉕) / 5)$	(Ⅴ)		点

【5領域全体】

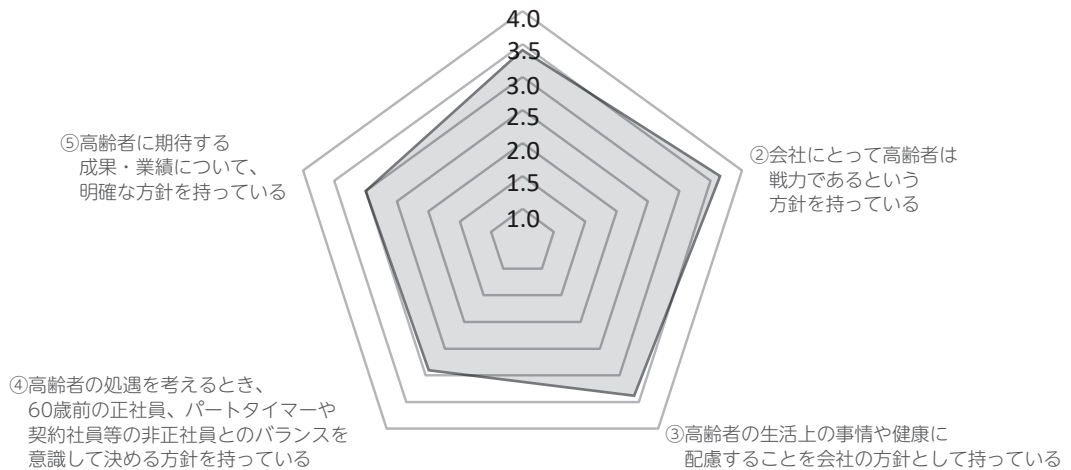
■ ベンチマーク



(I) 【活用方針・活用戦略】

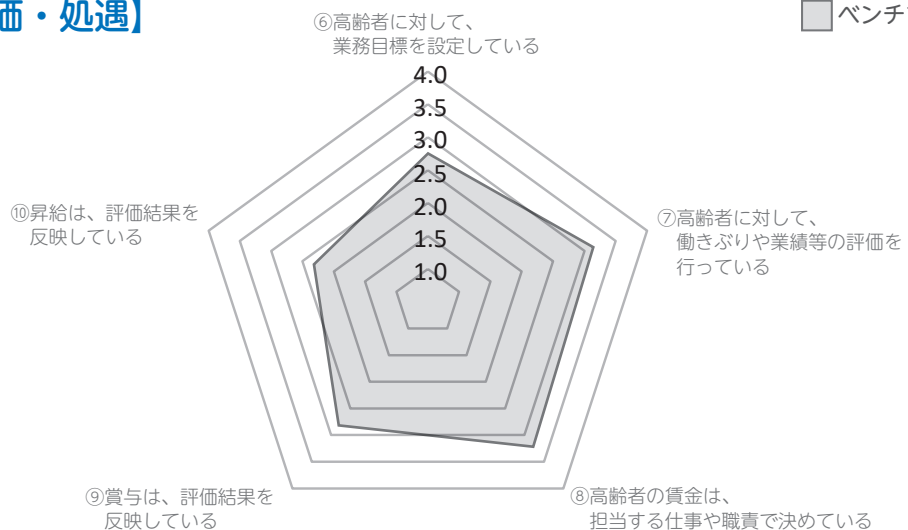
①会社は高齢者が今後どの程度増えるのか、見込みを立てている

■ ベンチマーク



(II) 【評価・処遇】

■ ベンチマーク



(Ⅲ) 【仕事内容・就労条件】

⑪高齢者には60歳になる前に、
仕事内容や賃金、労働時間等について説明している

■ ベンチマーク

⑮高齢者の健康施策に
取り組んでいる

⑫高齢者本人の希望に応じて、
仕事内容や働く時間、働く場所を
選べるようにしている

⑭高齢者が働きやすいように
作業改善（軽作業化、自動化、
照明の改善など）を進めている

⑬高齢者の経験やスキルが活きるように、
仕事内容に工夫を加えている

(Ⅳ) 【能力開発・キャリア開発】

⑯高齢者のキャリアや
働き方の希望を把握している

■ ベンチマーク

⑳高齢者に対して、
教育訓練（社外セミナー等）や
自己啓発支援を行っている

⑰能力向上に努めるように
高齢者に働きかけている

⑲社員に対して60歳以降の
高齢期も含めたキャリアを
考える機会を提供している

⑱社員には、長く働き続けられるように、
若いときから専門能力・技能を
身につけさせている

(Ⅴ) 【推進体制・風土づくり】

②④経営者や管理者は社員に対して
高齢者活用の大切さを働きかけている

■ ベンチマーク

②⑤会社として高齢者の働きぶりを
確認するようにしている

②②高齢者雇用に取り組むための体制
（担当者の選任、表彰制度、
相談窓口の設置等）を設けている

②④高齢者には会社行事や
ミーティングに参加するように促している

②③上司との面談等によって、高齢者と緊密な
コミュニケーションを図る工夫をしている

雇用力評価ツールの活用やその先の取組について、機構の「70歳雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザー」がお手伝いします（P.54）。

2

高年齢者雇用安定法 Q&A (高年齢者就業確保措置関係)

今回の法改正について、厚生労働省発表の Q&A より、よくあるご質問及び回答を抜粋しました。

Q1

改正法においては、高年齢者就業確保措置は努力義務（「努めなければならない」）とされていますが、事業主が措置を講ずる努力（例えば、創業支援等措置について労使で協議はしているが、同意を得られていない場合）をしていれば、実際に措置を講じることができていなくても努力義務を満たしたことになるのでしょうか。

A1

改正法では、高年齢者就業確保措置を講ずることによる70歳までの就業機会の確保を努力義務としているため、措置を講じていない場合は努力義務を満たしていることにはなりません。また、創業支援等措置に関しては「過半数労働組合等の同意を得た措置を講ずること」を求めているため、過半数労働組合等の同意を得られていない創業支援等措置を講じる場合も、努力義務を満たしていることにはなりませんので、継続的に協議いただく必要があります。

第2章 改正高年齢者雇用安定法の解説

P.8～

Q2

まずは67歳までの継続雇用制度を導入するなど、高年齢者就業確保措置を段階的に講ずることは可能でしょうか。

A2

段階的に措置を講ずることも可能です。ただし、改正法で努力義務として求めているのは70歳までの就業機会を確保する制度を講じることであるため、70歳までの制度を導入することに努め続けていただくことが必要です。なお、既に67歳までの継続雇用制度を講じている場合についても同様です。

第3章 70歳までの雇用推進に向けて必要な施策

P.12～

Q3

70歳までの就業確保措置を講じる際に、就業規則を変更する必要があるのでしょうか。

A3

常時10人以上の労働者を使用する使用者は、法定の事項について就業規則を作成し、行政官庁に届け出なければならないこととされており、また法定の事項について変更した場合についても同様とされています（労働基準法第89条）。定年の引き上げ、継続雇用制度の延長等の措置を講じる場合や、創業支援等措置に係る制度を社内で新たに設ける場合には、同条の「退職に関する事項（同条第3号）」等に該当するものとして、就業規則を作成、変更し、所轄の労働基準監督署長に届け出る必要があります。

なお、創業支援等措置を講じる場合には、就業規則の変更とは別に、創業支援等措置の実施に関する計画を作成し、過半数労働組合等の同意を得る必要があります。この計画については、ハローワークに届け出る必要はありません。

Q4

対象者を限定する基準とはどのようなものなのか。

A4

対象者を限定する基準の策定に当たっては、過半数労働組合等と事業主との間で十分に協議の上、各企業の実情に応じて定められることを想定しており、その内容については、原則として労使に委ねられるものです。

ただし、労使で十分に協議の上、定められたものであっても、事業主が恣意的に特定の高年齢者を措置の対象から除外しようとするなど高年齢者雇用安定法の趣旨や、他の労働関連法令に反する又は公序良俗に反するものは認められません。

【適切ではないと考えられる例】

基 準	理 由
「会社が必要と認めた者に限る」 「上司の推薦がある者に限る」	基準がないことと等しく、これのみでは本改正の趣旨に反するおそれがある。
「男性（女性）に限る」	男女差別に該当
「組合活動に従事していない者」	不当労働行為に該当

なお、対象者を限定する基準については、以下の点に留意して策定されたものが望ましいと考えられます。

① 意欲、能力等をできる限り具体的に測るものであること（具体性）

労働者自ら基準に適合するか否かを一定程度予見することができ、到達していない労働者に対して能力開発等を促すことができるような具体性を有するものであること。

② 必要とされる能力等が客観的に示されており、該当可能性を予見することができるものであること（客観性）

企業や上司等の主観的な選択ではなく、基準に該当するか否かを労働者が客観的に予見可能で、該当の有無について紛争を招くことのないよう配慮されたものであること。

参考

高年齢者雇用安定法 Q&A（高年齢者就業確保措置関係）

<https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000745472.pdf>



(1) 高齢・障害・求職者雇用支援機構が行う支援

① 70歳雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザーによる相談・援助サービス

高齢社員戦力化に向けて取り組むに当たって、専門家によるサポートを受けることができます。

70歳雇用推進プランナー・
高年齢者雇用アドバイザーとは

高齢者の雇用に関する専門的知識や経験等を持っている外部の専門家です。

- 企業の人事労務管理等の諸問題の解決に取り組んだことのある人事労務管理担当経験者
- 経営コンサルタント
- 社会保険労務士
- 中小企業診断士
- 学識経験者
- など



相談・援助内容

相談・助言サービス

無料

高齢者の活用に必要な環境の整備に関する専門的かつ技術的な相談・助言を行っています。

- 人事管理制度の整備に関すること
- 賃金、退職金制度の整備に関すること
- 職場改善、職域開発に関すること
- 能力開発に関すること
- 健康管理に関すること
- その他高齢者等の雇用問題に関すること

提案サービス

無料

将来に向けた高齢者戦力化のための定年引上げや継続雇用延長等の制度改定に関する具体的な提案を行っています。

- 課題の洗い出し
- 具体的な課題解決策の提案
- 制度見直しのメリットを見える化
- 制度整備に必要な規則例等の提供

その他のサービス

無料

◆ 雇用力評価ツールによる課題等の見える化
簡単なチェック内容に回答いただくだけで、高齢者の能力を活かす上での課題を見だし、解決策についてアドバイスします。

◆ 他社の取り組みにおける好事例の提供
同業他社の取り組みが気になりますか？他の会社がどういった取り組みを行っているのか、貴社の参考となる事例を提供します。

企画立案等サービス

有料

専門性を活かして人事・労務管理上の諸問題について具体的な解決案を作成し、**高齢者の雇用・活用等**を図るための条件整備をお手伝いします。

中高齢従業員の就業意識の向上等を支援するために、事業主の要望に合った研修プランをご提案し、研修を行います。

② 取組に対する助成（65 歳超雇用推進助成金）

高齢者雇用の取組に対し、次のとおり助成を行っています。

イ 65歳以上への定年の引き上げ、定年の定め廃止、希望者全員を対象とする66歳以上の継続雇用制度のいずれかを導入した事業主に対する助成金

ロ 高年齢者向けの雇用管理制度の整備等に係る措置を実施した事業主に対する助成金

ハ 50歳以上かつ定年未満の有期契約労働者を無期雇用労働者に転換した事業主に対する助成金

※助成金のご利用にはそれぞれ要件が定められています。機構ホームページをご覧ください。各都道府県支部高齢・障害者業務課（東京、大阪は高齢・障害者窓口サービス課）にお問い合わせください（巻末）。



①、②の支援の詳細については、ホームページをご参照いただくか、各都道府県支部（巻末）へお問い合わせください。

HP

① 70 歳雇用推進プランナー・

高齢者雇用アドバイザーによる相談・援助サービス

https://www.jeed.go.jp/elderly/employer/advisary_services.html

①



② 取組に対する助成（65 歳超雇用推進助成金）

<https://www.jeed.go.jp/elderly/subsidy/index.html>

②



③ 産業別高齢者雇用推進事業（※事業主団体向け）

産業ごとに高齢者雇用の現状を把握し、課題解決に向けたガイドラインを作成・普及する委託事業を実施しています。詳しくはホームページをご参照いただくか、下記連絡先までお問い合わせください。

HP

<https://www.jeed.go.jp/elderly/enterprise/index.html>

お問合せ先

高齢者雇用推進・研究部 産業別雇用推進課

TEL：043-297-9530



(2) 労働局・ハローワークが行う支援

① 生涯現役支援窓口

全国の労働局やハローワークにおいて、高齢者雇用に関して様々な支援を行っています。
また、主要なハローワークに「生涯現役支援窓口」を設置し、特に65歳以上の方に対する就職支援を強化するとともに、高齢者の求人に関する事業主からのご相談にも対応しています。

② 取組に対する助成

イ 特定求職者雇用開発助成金

ハローワーク等の紹介により、60歳以上の高齢者を継続して雇用する労働者として雇い入れた事業主へ支給されます。

ロ 人材開発支援助成金

雇用する労働者に対して、職務に関連した専門的な知識及び技能の習得をさせるための職業訓練等を実施した事業主等に対する訓練経費等の助成があります。

※ただし、高齢・障害・求職者雇用支援機構が実施する訓練であっても受講料等が助成対象とならない場合があります。

③ 高齢者を募集する求人の公開

ハローワークでは、募集する職種について、地域にはどのくらいの求職者がいるのか、どのくらいの求人があるのか等、地域での労働市場の状況等についての情報を提供することができます。

また、賃金や就業時間等の求人条件設定等についての相談を随時受け付けています。申し込まれた求人票は、ハローワーク内の求人検索端末で公開されます。また、就業場所が離れている場合でも、全国のハローワークで公開することができます。

詳しくは、都道府県労働局 (P.62) またはハローワークまでお問い合わせください。

(3) 産業雇用安定センターが行う支援

公益財団法人産業雇用安定センターでは、出向・移籍支援（情報提供・相談・あっせん）サービスを行っています。

多様な方法で収集した人材情報を活用して、人材の受け入れまたは送り出しを希望される企業に対し、様々なアドバイスを行うほか、出向・移籍対象者に対するキャリアカウンセリングを行うなど出向・移籍に関するきめ細やかな支援を行っています。

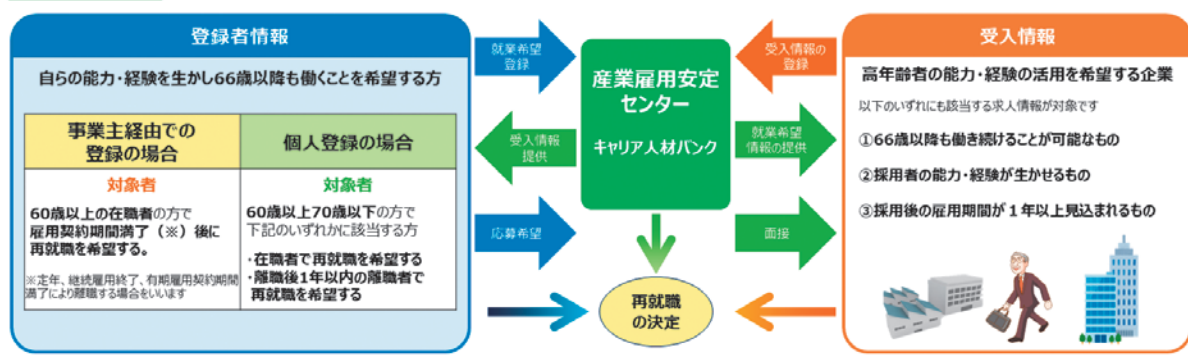
特に高齢者については、生涯現役社会の実現に向けて、自らの能力・経験を生かして66歳以降も働くことを希望する高齢退職予定者等のキャリア等の情報を登録し、その能力の活用を希望する事業者を紹介することにより、高齢者の就業促進を支援する「高齢退職予定者キャリア人材バンク事業」を実施しています。

さらに、2020年10月より、これまでの47都道府県事務所に加えて、東京・大阪・愛知の3拠点にキャリア人材バンク専用窓口を開設し、高齢者の再就職支援について、機能の強化と充実を図っています。

高齢退職予定者キャリア人材バンク事業について

国の一億総活躍プランに基づき、生涯現役社会の実現に向けて高齢者の就業促進を図るため、その有する能力・希望等に応じて、65歳を超えて雇用が可能な企業に紹介してマッチングを行います

事業概要



実施概要

- 60歳以上の在職者で、雇用契約期間の満了後に再就職を希望する者のキャリア・能力・就業希望等の情報を、事業主経由で在職中にキャリア人材バンクに登録する。また、60歳以上70歳以下の在職者および離職者（※）について個人での登録が可能である。
※本事業の離職者とは、離職後1年以内の者をいいます。
- 上記の登録者情報等を活用して、66歳以降も働き続けることが可能な人材受入情報を収集するとともに、その能力の活用を希望する事業者を紹介する。
- キャリア人材バンクに登録した登録者情報と収集した上記の人材受入情報等との間でマッチングを行い、高齢者の就業促進を図る。

公益財団法人 産業雇用安定センター



出典：（公財）産業雇用安定センターより提供

詳しくは、産業雇用安定センター（<http://www.sangyokoyo.or.jp>）までお問い合わせください。

ここでは、高齢者雇用の推進に活用できる様々な資料をご紹介します（インターネット上からダウンロード可能なものについては、URL及びQRコードを掲載しております）。

※資料タイトルにおいて特に断りのないものは、当機構発行資料です

※ QR コードは㈱デンソーウェブの登録商標です

(1) 改正高年齢者雇用安定法

第2章にて解説した改正高年齢者雇用安定法について、厚生労働省ホームページにて特集ページ(下記URL)が開設され、下記の資料が掲載されています。

- ① 高年齢者雇用安定法改正の概要パンフレット（簡易版・詳細版）【厚生労働省】
- ② 高年齢者雇用安定法Q & A（高年齢者就業確保措置関係）【厚生労働省】

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/topics/tp120903-1_00001.html



(2) 賃金・評価制度

雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保に向けて、パートタイム・有期雇用労働法に対応いただくため、様々な支援ツールが用意されています。詳しくは、下記URLより「同一労働同一賃金特集ページ」をご参照ください。

- ① パートタイム・有期雇用労働法 対応のための取組手順書【厚生労働省】
- ② 不合理な待遇差解消のための点検・検討マニュアル【厚生労働省】
- ③ 職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル【厚生労働省】

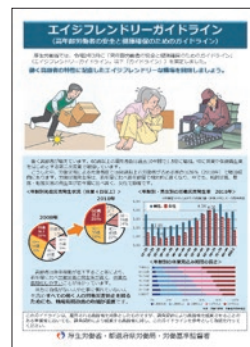
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000144972.html>



(3) 安全・健康

① 高齢労働者の安全と健康確保のためのガイドライン (エイジフレンドリーガイドライン)【厚生労働省】

「働く高齢者の特性に配慮したエイジフレンドリーな職場を目指しましょう」と題し、健康や体力、安全衛生の面から職場環境の改善方法を示したガイドラインです。



https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/anzen/newpage_00007.html

② エイジアクション100【中央労働災害防止協会】

高齢社員の安全と健康確保のための100の課題（エイジアクション）を盛り込んだチェックリストを活用して職場の課題を洗い出し、改善に向けた取組を進めるための「職場改善ツール」です。



<https://www.jisha.or.jp/>

※「エイジフレンドリーガイドライン」「エイジアクション100」については、こちらで紹介しています。

第3章3 安全・健康対策 P.28～

(4) 人事制度改定

① 70歳雇用推進マニュアル（本書）

改正高齢法や「70歳までの雇用」「高齢社員戦力化」へ向けた考え方を取りまとめています。本項も含め、他の参考資料等様々な情報も掲載しています。

<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/manual.html>



② 高齢社員戦力化のための人事管理制度の整備に向けて

P.48～51にてご紹介している「雇用力評価ツール」の冊子版です。「自社の課題はどこにあるのか」を簡易に自己診断できるツールとして開発されています。



<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/suguwakaru.html>



③ マンガで考える高齢者雇用

高齢者雇用について、若い方にも読みやすいマンガ形式で解説しています。社内の理解を進めるツールとしてご活用ください。

<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/sankousiryoku/shosinsha/comic.html>



(5) 先進企業事例

① 70歳雇用推進事例集シリーズ

65歳以上の定年制、雇用上限年齢が65歳超の継続雇用制度を導入している企業の中から、規模、業種、地域などを勘案して選定した企業事例を詳しく紹介しています。

<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/manual.html>



② 70歳雇用推進事例サイト

①に掲載しているもののほか、様々な企業事例や「70歳雇用推進」関連情報をまとめてご覧いただけるサイトです。

<https://www.elder.jeed.go.jp/>



③ 競争力を高めるための高齢者雇用

高齢者雇用を進めるにあたっての様々な課題に対する対策の好事例を取りまとめた、自社での課題解決に役立てていただくためのポイント集です。

<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/suguwakaru.html>



(6) 産業別の取組

① 産業別高齢者雇用推進ガイドライン

建設、製造、サービス、ITなど、多岐に亘る分野の90業種（101件）で高齢者雇用推進に取り組み、その成果をまとめた冊子を掲載しております。



<https://www.jeed.go.jp/elderly/enterprise/index.html>

② 高齢社員戦力化のためのヒント集

2018年度までに策定した82業種の産業別高齢者雇用推進ガイドラインから、企業の取組事例や提案を抽出し、4つのテーマ別に分類しました。

<https://www.jeed.go.jp/elderly/enterprise/hint.html>



(7) 啓発誌等

① エルダー

高齢者雇用事業所の職場紹介等、最新の雇用好事例や助成金制度を中心に、身近な高齢者雇用問題を取り上げた啓発誌です。（毎月1日発行）

<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/elder/index.html>



② メールマガジン

当機構が全国で実施する高齢者や障害者の雇用支援、社員の人材育成(職業能力開発)に関するタイムリーな情報を毎月1回お知らせしています。下記URLより無料でご登録いただけます。

<https://www.jeed.go.jp/general/merumaga/index.html>



(8) 各種調査結果

① 65歳超 先進企業に学ぶ 定年延長・継続雇用延長の効果と課題

2010年以降に定年延長、継続雇用延長を行った全企業を対象に行った調査結果を、規模別、業種別に分析しています。

<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/teinen.html>



都道府県労働局 職業対策課 一覧

都道府県	郵便番号	住 所	問い合わせ先
北海道	〒060-8566	札幌市北区北8条西2丁目1番1号 札幌第1合同庁舎	011-709-2311(代)
青森	〒030-8558	青森市新町2-4-25 青森合同庁舎	017-721-2003
岩手	〒020-8522	盛岡市盛岡駅西通1丁目9番15号 盛岡第2合同庁舎5階	019-604-3005
宮城	〒983-8585	仙台市宮城野区鉄砲町1番地 仙台第4合同庁舎	022-299-8062
秋田	〒010-0951	秋田市山王3丁目1番7号 東カンビル5階	018-883-0010
山形	〒990-8567	山形市香澄町3丁目2番1号 山交ビル3階	023-626-6101
福島	〒960-8021	福島市霞町1-46 福島合同庁舎	024-529-5409
茨城	〒310-8511	水戸市宮町1丁目8-31 茨城労働総合庁舎	029-224-6219
栃木	〒320-0845	宇都宮市明保野町1番4号 宇都宮第2地方合同庁舎	028-610-3557
群馬	〒371-0854	前橋市大渡町1丁目10番7号 群馬県公社総合ビル9階	027-210-5008
埼玉	〒330-6016	さいたま市中央区新都心11番地2 明治安田生命さいたま新都心ビル ランド・アクシス・タワー 15階	048-600-6209
千葉	〒260-8612	千葉市中央区中央4丁目11番1号 千葉第2地方合同庁舎	043-221-4391
東京	〒102-8305	千代田区九段南1丁目2番1号 九段第3合同庁舎12階	03-3512-1664
神奈川	〒231-0015	横浜市中区尾上町5-77-2 馬車道ウエストビル	045-650-2801
新潟	〒950-8625	新潟市中央区美咲町1-2-1 新潟美咲合同庁舎2号館	025-288-3508
富山	〒930-8509	富山市神通本町1丁目5番5号 富山労働総合庁舎	076-432-2793
石川	〒920-0024	金沢市西念3丁目4番1号 金沢駅西合同庁舎5階・6階	076-265-4428
福井	〒910-8559	福井市春山1丁目1番54号 福井春山合同庁舎	0776-26-8613
山梨	〒400-8577	甲府市丸の内1丁目1番11号	055-225-2858
長野	〒380-8572	長野市中御所1丁目22-1	026-226-0866
岐阜	〒500-8723	岐阜市金竜町5丁目13番地 岐阜合同庁舎4階	058-245-1314
静岡	〒420-8639	静岡市葵区追手町9番50号 静岡地方合同庁舎5階	054-271-9970
愛知	〒460-0003	名古屋市中区錦2-14-25 ヤマイチビル11～13階	052-219-5507
三重	〒514-8524	津市島崎町327番2 津第二地方合同庁舎	059-226-2306
滋賀	〒520-0806	大津市打出浜14番15号 滋賀労働総合庁舎	077-526-8686
京都	〒604-0846	京都市中京区両替町通御池上ル金吹町451	075-275-5424
大阪	〒540-0028	大阪市中央区常盤町1丁目3番8号 中央大通FNビル21階	06-4790-6310
兵庫	〒650-0044	神戸市中央区東川崎町1丁目1番3号 神戸クリスタルタワー 14階	078-367-0810
奈良	〒630-8570	奈良市法蓮町387 奈良第3地方合同庁舎	0742-32-0209
和歌山	〒640-8581	和歌山市黒田二丁目3番3号 和歌山労働総合庁舎	073-488-1161
鳥取	〒680-8522	鳥取市富安2丁目89-9	0857-29-1708
島根	〒690-0841	松江市向島町134番10 松江地方合同庁舎5階	0852-20-7020
岡山	〒700-8611	岡山市北区下石井1丁目4番1号 岡山第2合同庁舎	086-801-5108
広島	〒730-0013	広島市中区八丁堀5番7号 広島KSビル4階	082-502-7832
山口	〒753-8510	山口市中原町6番16号 山口地方合同庁舎2号館	083-995-0383
徳島	〒770-0851	徳島市徳島町城内6番地6 徳島地方合同庁舎	088-611-5387
香川	〒760-0019	高松市サンポート3番33号 高松サンポート合同庁舎2階・3階	087-811-8923
愛媛	〒790-8538	松山市若草町4番地3 松山若草合同庁舎5階	089-941-2940
高知	〒781-9548	高知市南金田1番39号	088-885-6052
福岡	〒812-0013	福岡市博多区博多駅東2丁目11番1号 福岡合同庁舎新館6階	092-434-9807
佐賀	〒840-0801	佐賀市駅前中央3丁目3番20号 佐賀第2合同庁舎	0952-32-7217
長崎	〒850-0033	長崎市万才町7-1 TBM長崎ビル	095-801-0042
熊本	〒860-8514	熊本市西区春日2-10-1 熊本地方合同庁舎A棟9階	096-211-1704
大分	〒870-0037	大分市東春日町17番20号 大分第2ソフィアプラザビル3階	097-535-2090
宮崎	〒880-0805	宮崎市橘通東3丁目1番22号 宮崎合同庁舎	0985-38-8824
鹿児島	〒892-0847	鹿児島市西千石町1番1号 鹿児島西千石第一生命ビル1～3階	099-219-8712
沖縄	〒900-0006	那覇市おもろまち2丁目1番1号 那覇第2地方合同庁舎1号館3階	098-868-3701

2020年12月1日現在

「70歳までの就業機会確保」に係る マニュアル作成・事例収集委員会

(敬称略)

(外部委員)

内田 賢 東京学芸大学 教育学部教授 (委員長)

田口 和雄 高千穂大学 経営学部教授 (委員・作業部会座長)

(高齢・障害・求職者雇用支援機構委員)

榎野 一美 雇用推進・研究部長

山田 祐之 雇用推進・研究部 管理指導第二課長

竹村 泰則 雇用推進・研究部 産業別雇用推進課長

塚越 聡雄 雇用推進・研究部 調査役 (事務局兼務)

(オブザーバー)

谷中 善典 厚生労働省 高齢者雇用対策課 高齢者雇用対策分析官

(事務局)

渡辺 秋大 雇用推進・研究部 産業別雇用推進課

70 歳雇用推進マニュアル

2021年(令和3年)2月26日 第1版第1刷発行

2021年(令和3年)8月30日 第2版第1刷発行

2022年(令和4年)7月29日 第2版第2刷発行

2023年(令和5年)7月31日 第3版第1刷発行

編集・発行 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構

〒261-0014 千葉県千葉市美浜区若葉3丁目1番3号

障害者職業総合センター内

電話：043-297-9530 (高齢者雇用推進・研究部)

高齢・障害・求職者雇用支援機構 支部高齢・障害者業務課一覧

都道府県	郵便番号	住 所	問い合わせ先
北海道	〒063-0804	札幌市西区二十四軒4条1-4-1 北海道職業能力開発促進センター内	011-622-3351
青森	〒030-0822	青森市中央3-20-2 青森職業能力開発促進センター内	017-721-2125
岩手	〒020-0024	盛岡市菜園1-12-18 盛岡菜園センタービル3階	019-654-2081
宮城	〒985-8550	多賀城市明月2-2-1 宮城職業能力開発促進センター内	022-361-6288
秋田	〒010-0101	潟上市天王字上北野4-143 秋田職業能力開発促進センター内	018-872-1801
山形	〒990-2161	山形市漆山1954 山形職業能力開発促進センター内	023-674-9567
福島	〒960-8054	福島市三河北町7-14 福島職業能力開発促進センター内	024-526-1510
茨城	〒310-0803	水戸市城南1-4-7 第5プリンスビル5階	029-300-1215
栃木	〒320-0072	宇都宮市若草1-4-23 栃木職業能力開発促進センター内	028-650-6226
群馬	〒379-2154	前橋市天川大島町130-1 ハローワーク前橋3階	027-287-1511
埼玉	〒336-0931	さいたま市緑区原山2-18-8 埼玉職業能力開発促進センター内	048-813-1112
千葉	〒263-0004	千葉市稲毛区六方町274 千葉職業能力開発促進センター内	043-304-7730
東京	〒130-0022	墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階	03-5638-2794 03-5638-2284*
神奈川県	〒241-0824	横浜市旭区南希望が丘78 関東職業能力開発促進センター内	045-360-6010
新潟	〒951-8061	新潟市中央区西堀通6-866 NEXT21ビル12階	025-226-6011
富山	〒933-0982	高岡市八ヶ55 富山職業能力開発促進センター内	0766-26-1881
石川	〒920-0352	金沢市観音堂町へ-1 石川職業能力開発促進センター内	076-267-6001
福井	〒915-0853	越前市行松町25-10 福井職業能力開発促進センター内	0778-23-1021
山梨	〒400-0854	甲府市中小河原町403-1 山梨職業能力開発促進センター内	055-242-3723
長野	〒381-0043	長野市吉田4-25-12 長野職業能力開発促進センター内	026-258-6001
岐阜	〒500-8842	岐阜市金町5-25 G-front II 7階	058-265-5823
静岡	〒422-8033	静岡市駿河区登呂3-1-35 静岡職業能力開発促進センター内	054-280-3622
愛知	〒460-0003	名古屋市中区錦1-10-1 MIテラス名古屋伏見4階	052-218-3385
三重	〒514-0002	津市島崎町327-1 ハローワーク津2階	059-213-9255
滋賀	〒520-0856	大津市光が丘町3-13 滋賀職業能力開発促進センター内	077-537-1214
京都	〒617-0843	長岡京市友岡1-2-1 京都職業能力開発促進センター内	075-951-7481
大阪	〒566-0022	摂津市三島1-2-1 関西職業能力開発促進センター内	06-7664-0782 06-7664-0722*
兵庫	〒661-0045	尼崎市武庫豊町3-1-50 兵庫職業能力開発促進センター内	06-6431-8201
奈良	〒634-0033	橿原市城殿町433 奈良職業能力開発促進センター内	0744-22-5232
和歌山	〒640-8483	和歌山市園部1276 和歌山職業能力開発促進センター内	073-462-6900
鳥取	〒689-1112	鳥取市若葉台南7-1-11 鳥取職業能力開発促進センター内	0857-52-8803
島根	〒690-0001	松江市東朝日町267 島根職業能力開発促進センター内	0852-60-1677
岡山	〒700-0951	岡山市北区田中580 岡山職業能力開発促進センター内	086-241-0166
広島	〒730-0825	広島市中区光南5-2-65 広島職業能力開発促進センター内	082-545-7150
山口	〒753-0861	山口市矢原1284-1 山口職業能力開発促進センター内	083-995-2050
徳島	〒770-0823	徳島市出来島本町1-5 ハローワーク徳島5階	088-611-2388
香川	〒761-8063	高松市花ノ宮町2-4-3 香川職業能力開発促進センター内	087-814-3791
愛媛	〒791-8044	松山市西垣生町2184 愛媛職業能力開発促進センター内	089-905-6780
高知	〒781-8010	高知市棧橋通4-15-68 高知職業能力開発促進センター内	088-837-1160
福岡	〒810-0042	福岡市中央区赤坂1-10-17 しんくみ赤坂ビル6階	092-718-1310
佐賀	〒849-0911	佐賀市兵庫町若宮1042-2 佐賀職業能力開発促進センター内	0952-37-9117
長崎	〒854-0062	諫早市小船越町1113 長崎職業能力開発促進センター内	0957-35-4721
熊本	〒861-1102	合志市大字須屋2505-3 熊本職業能力開発促進センター内	096-249-1888
大分	〒870-0131	大分市皆春1483-1 大分職業能力開発促進センター内	097-522-7255
宮崎	〒880-0916	宮崎市大字恒久4241 宮崎職業能力開発促進センター内	0985-51-1556
鹿児島	〒890-0068	鹿児島市東郡元町14-3 鹿児島職業能力開発促進センター内	099-813-0132
沖縄	〒900-0006	那覇市おもろまち1-3-25 沖縄職業総合庁舎4階	098-941-3301

※高齢・障害者窓口サービス課（助成金・給付金等業務を主に担当）の番号

2020年12月1日現在