

65歳超雇用推進マニュアル

全体版

～高齢者の戦力化のすすめ～

- 29企業事例を紹介
- 65歳超戦力化 雇用力評価チェックリスト付き

2017年3月

まえがき

2013年4月より、高年齢者雇用安定法によって、企業は、従業員が希望すれば65歳まで働き続けられるよう措置を講ずることが義務付けられました。これにより、65歳までの雇用は確保されましたが、さらに、この高齢社員の戦力化を図っていくことが求められています。

2016年6月に閣議決定された「ニッポン一億総活躍プラン」には、65歳以降の継続雇用延長、65歳以上への定年引上げを行う企業に対する支援や働きかけ、優良事例の横展開などが記載されています。さらに、働き方改革の中でも、高齢者の就労促進は、重点的に取り組むべき課題の一つとされているところです。

高齢者雇用は、雇用確保のステージから戦力化のステージに入りましたが、60歳以降も、今以上に力を発揮していくためには、法に定められた65歳までの雇用確保措置から、さらに一步踏み込んで、65歳以上への定年引上げや65歳以降の継続雇用延長、再就職受入れを行う企業に対する支援などを進めていくことが求められます。

当機構では、助成金関係業務や、高年齢者雇用アドバイザーによる専門的・技術的な相談・援助などを通じて、高齢者雇用を進めています。高年齢者雇用を進めるうえでは、解決すべき課題が数多くあります。特に、定年引上げや継続雇用延長を進めていくためには、検討すべきことがたくさんあります。

また、企業によって置かれている状況、抱えている課題は、さまざまです。それだけに、それぞれの企業が、自ら主体的に考え、取り組んでいくことが必要です。

本マニュアル作成にあたっては、実に多くの企業の方に協力をいただきました。お忙しい中、貴重なお話を聞かせていただいた企業の人事担当の皆さまに、心より感謝申し上げます。

企業の皆さまからお聞きしたお話や、当機構に設置した「65歳超雇用推進研究委員会」での議論をもとに、65歳以上に定年を引き上げた企業や希望者全員を対象に65歳を超える継続雇用延長を行った企業などの事例をまとめ、本マニュアルの付録として掲載しています。さらに、定年引上げなどを行ううえで、役に立つ「65歳超戦力化 雇用力評価チェックリスト」、「高齢者雇用推進施策集」など、定年引上げや継続雇用延長、再就職受入れに取り組むうえで役立つ情報を付けています。

貴社において、さらなる一歩に向け、検討を進め、お取り組みいただくうえで役立てていただければ幸いです。

2017年3月

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構

理事長 和田 慶 宏

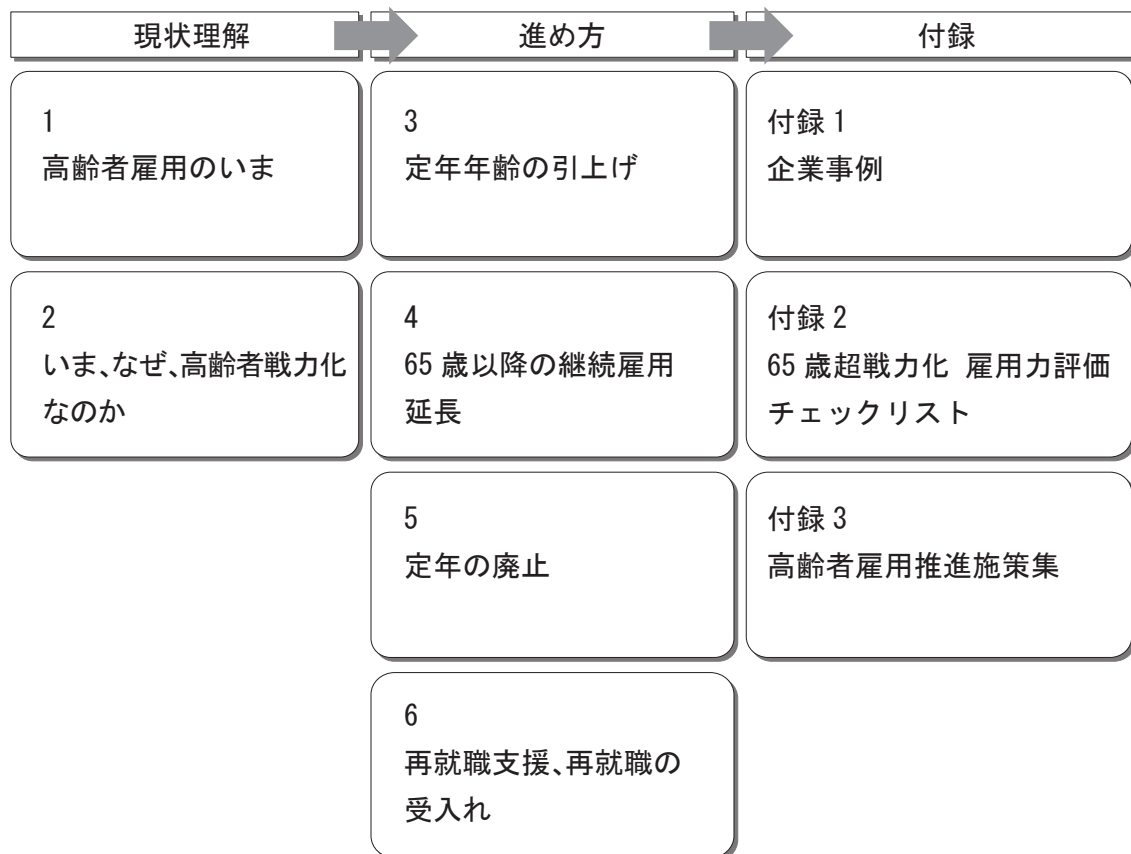
本マニュアルの構成

企業が高齢者雇用に関して置かれている状況は、各社各様です。

本マニュアルは、まず、現状について理解したうえで、65歳以上への定年引上げ、65歳以降の継続雇用延長などの進め方を学び、企業事例、チェックリストなどの役に立つ情報を参考に、実際に定年引上げや継続雇用延長を進めていくことができるようにしています。

また、事例とした企業を一覧表のかたちでまとめ、企業の状況に応じて関係するページをお読みいただくこともできるようにしました。

(本マニュアルの全体イメージ)



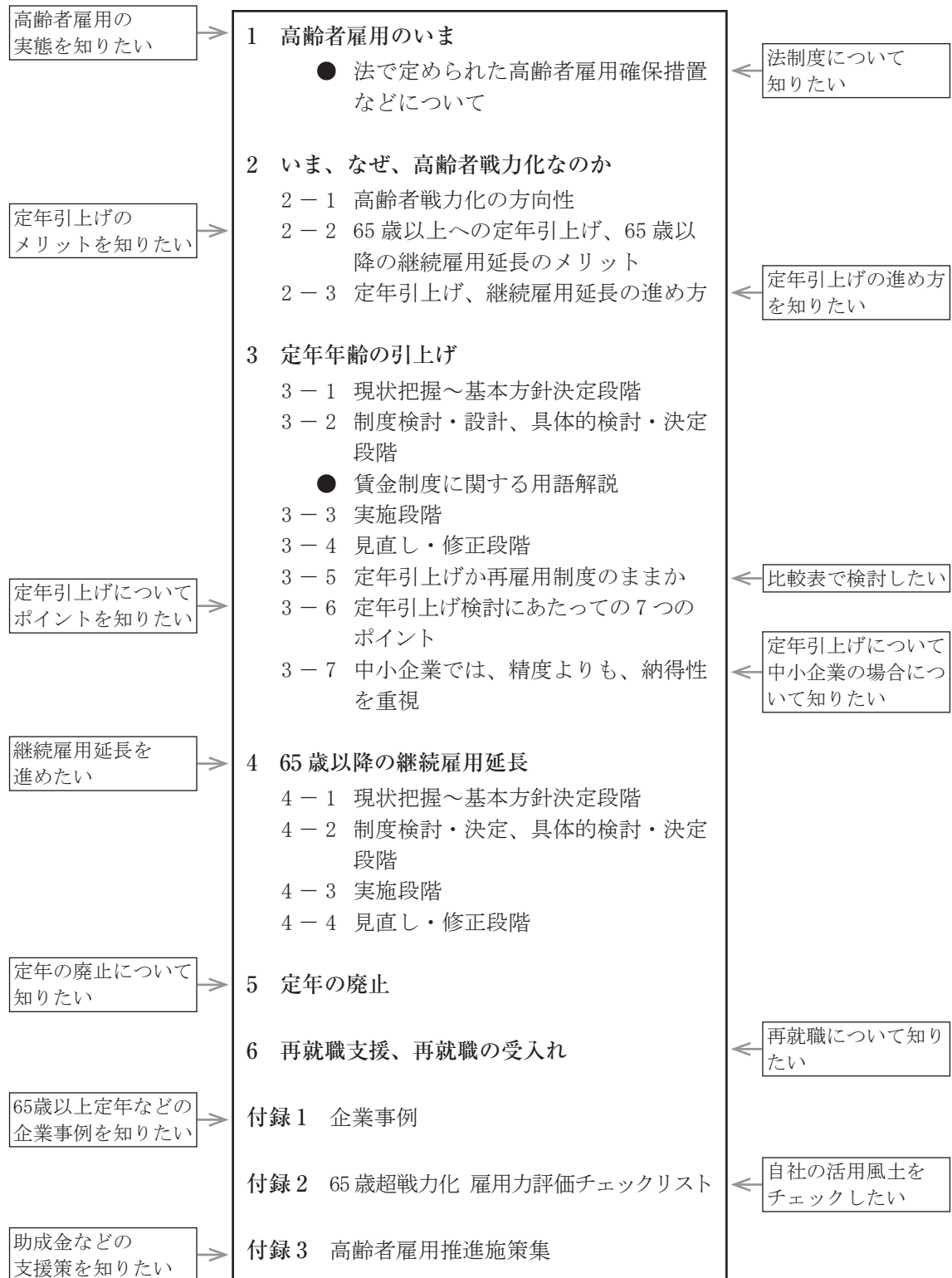
※本マニュアルは、2016年4月から12月にかけて、当機構が行ったヒアリング結果などに基づいて記載しています。

※本マニュアルでいう『高齢者』、『高齢社員』とは、特にことわりがない限り、60歳以上の者を示しています。これは、60歳以上の者の雇用機会の確保や戦力化が課題となっているという認識によるものです。

なお、高齢者雇用安定法では、55歳以上の者を「高年齢者」と定義しています。そのため、本マニュアルにおいても高年齢者雇用安定法に関わる説明では、「高年齢者」という表記を用いています。

本マニュアルの使い方：

最初からお読みいただくほか、必要なところをご覧くださいことができます。



目 次

1 高齢者雇用のいま	1
1-1 雇用確保から戦力化へ	3
1-2 定年制度、継続雇用制度の現状	5
(1) 定年制度	5
(2) 65歳を超える継続雇用等の雇用確保制度	5
●法で定められた高齢者雇用確保措置などについて	6
1-3 60歳以降の者の活用の現状と課題	7
(1) 60歳代前半層の活用の現状と課題	7
(2) 65歳以降の社員の活用の現状と課題	11
2 いま、なぜ、高齢者戦力化なのか	15
2-1 高齢者戦力化の方向性	17
2-2 65歳以上への定年引上げ、65歳以降の継続雇用延長のメリット	18
(1) 定年引上げのメリット	18
(2) 継続雇用延長のメリット	19
2-3 定年引上げ、継続雇用延長の進め方	20
(1) 現状把握～基本の方針決定	20
(2) 制度検討&設計、具体的検討&決定	20
(3) 実施	21
(4) 見直し・修正	21
3 定年年齢の引上げ	23
3-1 現状把握～基本方針決定段階	26
(1) 情報収集	26
(2) 現状把握	26
(3) トップ・経営層の理解と関与	27
(4) 推進体制の整備	28
(5) 基本的な方針の決定	29
3-2 制度検討・設計、具体的検討・決定段階	30
(1) 定年制度や引上げ方についての検討・設計	30
(2) タイプ別にみた定年年齢が65歳以上の企業	33
(3) 仕事・役割・役職の検討・決定	34
(4) 評価方法の検討・設計	35
(5) 適切な賃金水準の確保	36
(6) 詳細検討&詳細決定段階	38

●賃金制度等に関する用語解説	38
3－3 実施段階	39
(1) 高齢社員への役割の明示	39
(2) 高齢社員の評価・面談	40
(3) 職域拡大、職場環境の整備、職務設計	40
(4) 高齢社員に対する意識啓発・教育訓練	41
(5) マネジメント層に対する研修	43
(6) 社員全体に対する意識啓発	43
(7) 健康管理支援	45
(8) 職場環境の整備等（作業環境、労働時間への配慮など）	46
3－4 見直し・修正段階	47
3－5 定年引上げか再雇用制度のままか・・・・	48
3－6 定年引上げ検討にあたっての7つのポイント	50
3－7 中小企業では、精度よりも、納得性を重視	51
4 65歳以降の継続雇用延長	53
4－1 現状把握～基本方針決定段階	56
4－2 制度検討・設計、具体的検討・決定段階	56
4－3 実施段階	57
4－4 見直し・修正段階	58
5 定年の廃止	59
6 再就職支援、再就職の受入れ	63
付録1 企業事例	67
企業事例一覧表	70
事例1 松元加工株式会社	72
事例2 日東ベスト株式会社	74
事例3 株式会社松屋	76
事例4 株式会社東北福祉サービス	78
事例5 富士電機株式会社	80
事例6 株式会社ハクホウ	82
事例7 イオンリテール株式会社	84
事例8 サトーホールディングス株式会社	86
事例9 ウエルシア薬局株式会社	88
事例10 ヤマト運輸株式会社	90
事例11 有限会社おとうふ家族	92

事例 12	サントリーホールディングス株式会社	94
事例 13	大和ハウス工業株式会社	96
事例 14	株式会社 I H I	98
事例 15	A 社	100
事例 16	オリックス株式会社	102
事例 17	埼玉トヨペット株式会社	104
事例 18	株式会社すかいらーく	106
事例 19	野村證券株式会社	108
事例 20	Y K K 株式会社	110
事例 21	京阪電気鉄道株式会社	112
事例 22	ヨネザワ製菓株式会社	114
事例 23	社会福祉法人 愛光園	116
事例 24	大和自動車王子株式会社	118
事例 25	株式会社 A O K I	120
事例 26	B 社	122
事例 27	平和産業株式会社	124
事例 28	株式会社ハラキン	126
事例 29	風月株式会社	128
付録 2	65 歳超戦力化 雇用力評価チェックリスト	131
付録 3	高齢者雇用推進施策集	139
1	独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構が行う支援	141
2	労働局・ハローワークが行う支援	142
3	公益財団法人 産業雇用安定センターが行う支援	143
4	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	144
5	都道府県労働局 職業対策課 一覧	145
6	産業雇用安定センター 事務所 一覧	146

コラム目次

1. 高齢者雇用のいま	
2. いま、なぜ、定年引上げ、継続雇用延長か	
定年引上げのメリット① ◆イオンリテール株式会社	19
定年引上げのメリット② ◆YKK 株式会社	19
定年引上げのメリット③ ◆サントリーホールディングス株式会社	19
3. 定年年齢の引き上げ	
言い出したのは誰?① ◆株式会社すかいらく	28
言い出したのは誰?② ◆株式会社 IHI	28
プロジェクトで取り組む ◆YKK 株式会社	28
人事・賃金制度改革と併せて実施 ◆京阪電気鉄道株式会社	29
60 歳から 65 歳の社員の役割は?① ◆サントリーホールディングス株式会社	35
60 歳から 65 歳の社員の役割は?② ◆オリックス株式会社	35
60 歳から 65 歳の社員の役割は?③ ◆株式会社 IHI	35
60 歳以降の社員に対する評価は? ◆サントリーホールディングス株式会社	36
モチベーションアップを意識し、賃金を設定 ◆大和ハウス工業株式会社	37
評価・面談の工夫① ◆富士電機株式会社	40
評価・面談の工夫② ◆株式会社ハクホウ	40
職域拡大① ◆サトーホールディングス株式会社	41
職域拡大② ◆野村證券株式会社	41
マネジメント層への研修 ◆サントリーホールディングス株式会社	43
若いうちからキャリアについて考える機会を提供① ◆株式会社松屋	44
若いうちからキャリアについて考える機会を提供② ◆サントリーホールディングス株式会社	45
健康管理支援 ◆大和ハウス工業株式会社	45
自分の「社長」として健康にも留意 ◆平和産業株式会社	45
職場環境の整備① ◆株式会社ハクホウ	46
職場環境の整備② ◆ヤマト運輸株式会社	46
意見の吸い上げ ◆大和ハウス工業株式会社	47
4. 65 歳以降の継続雇用延長	
さまざまな工夫① ◆株式会社ハクホウ	57
さまざまな工夫② ◆ヨネザワ製菓株式会社	58
5. 定年の廃止	
定年の廃止① ◆平和産業株式会社	61
定年の廃止② ◆風月株式会社	61
6. 再就職支援、再就職の受け入れ	
高齢者の出向を支援する ◆大日本住友製薬株式会社	65
高齢者を採用する① ◆株式会社ハラキン	66
高齢者を採用する② ◆松元加工株式会社	66
高齢者を採用する③ ◆有限会社おとうふ家族	66
高齢者を採用する④ ◆大和自動車王子株式会社	66
その他. 事業・用語紹介	
意識啓発①就業意識向上研修	42
意識啓発②キャリア・シフトチェンジのためのワークショップ	43
キャリア支援策①キャリア研修	44
キャリア支援策②セルフ・キャリアドック	44

1 高齢者雇用のいま

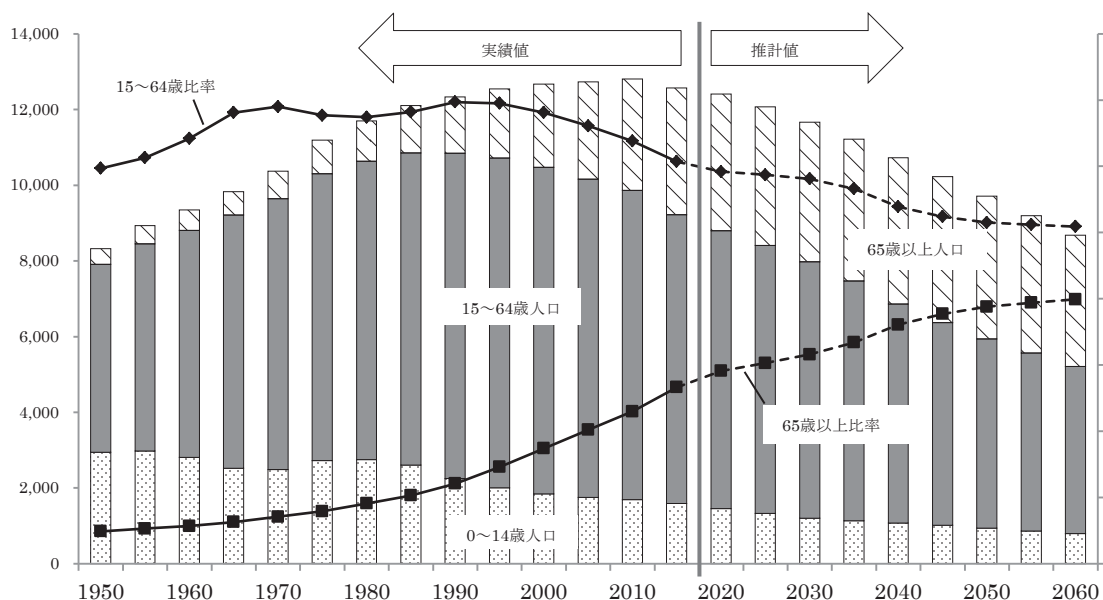
1－1 雇用確保から戦力化へ

我が国では、高齢化が進んでいます。

『平成 28 年版高齢社会白書』（内閣府）によると、わが国の高齢化率（全人口に占める 65 歳以上の人口の割合）は上昇を続け、2015 年には 26.7%に達しています。さらに、最新の人口統計によると、2060 年には 39.9%と 4 割近くに達する見込みです（図 1-1）。

少子化も進んでおり、中長期的には、労働力人口の減少が見込まれることから、高齢者が長年培った知識・経験を十分に活かし、意欲と能力のある限り社会の支え手として活躍し続けることのできる社会の構築が求められています。

図 1-1 日本の人口推移



資料出所：総務省「国勢調査」及び「人口推計」

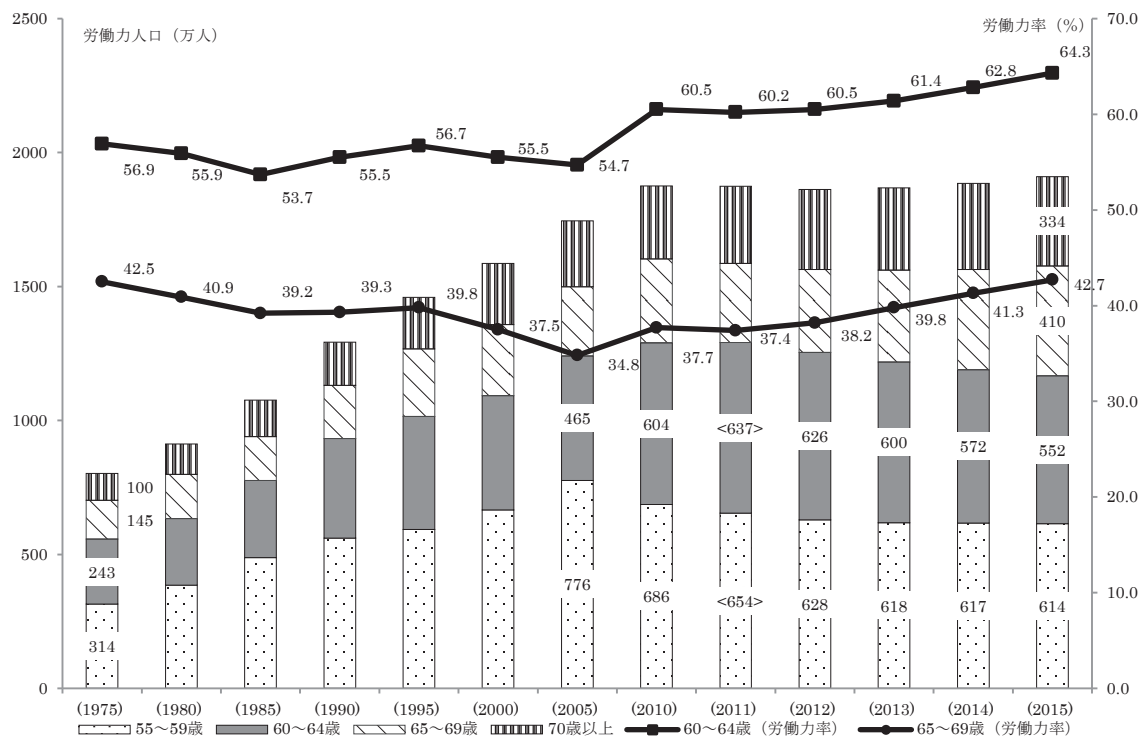
国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成 24 年 1 月推計）：出生中位・死亡中位推計」（各年 10 月 1 日現在人口）

2012 年には高年齢者雇用安定法が改正され、企業は、従業員が希望すれば 65 歳まで働き続けられるしきみを整備することが義務付けられました。

『平成 28 年「高年齢者の雇用状況」集計結果』（厚生労働省）によると、2016 年 6 月時点で、法に定められた高年齢者雇用確保措置（6 ページ）を実施している企業の割合は 99.5%、希望者全員が 65 歳以上まで働ける企業の割合は 74.1%となっています。

働く高齢者も増えており、2015 年における 60 歳代前半層の労働力率は 64.3%、60 歳代後半層でも 42.7%と高い水準にあります（図 1-2）。さらに、『平成 25 年度「高齢者の地域社会への参加に関する意識調査結果』（内閣府）によると、7 割弱の高齢者が 65 歳を超えても働きたいと答えています（図 1-3）。

図 1-2 日本の高齢労働力人口



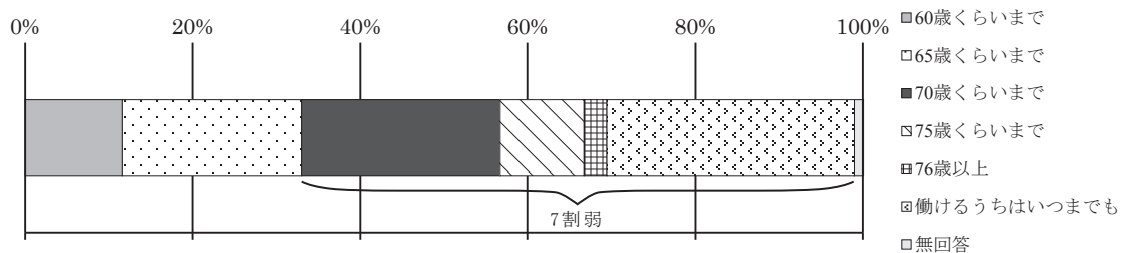
資料出所：総務省「労働力調査」時系列表より作成。

※ < >は東日本大震災の影響により、補完的に推計した値である。

※ 労働力率は年齢階級別の人口に占める労働力人口の比率である。

図 1-3 高齢者の就労意向と就労希望年齢

n=1,999



資料出所：内閣府「平成 25 年度 高齢者の地域社会への参加に関する意識調査」(2013) 60 歳以上の男女を対象

このように、雇用は確保されるようになりましたが、高齢者の方が職場に増える中で、これまでに以上に戦力となってもらう必要があります。企業で働ける上限年齢についても、高齢者の意欲とはまだギャップがあります。

高齢者雇用は、雇用確保から戦力化のステージに入っています。60 歳以降も企業にとって頼りになる戦力として活躍し、さらに、65 歳を超えたあとも意欲と能力のある限り活躍し続けることのできる社会にしていけることが求められているのです。

1－2 定年制度、継続雇用制度の現状

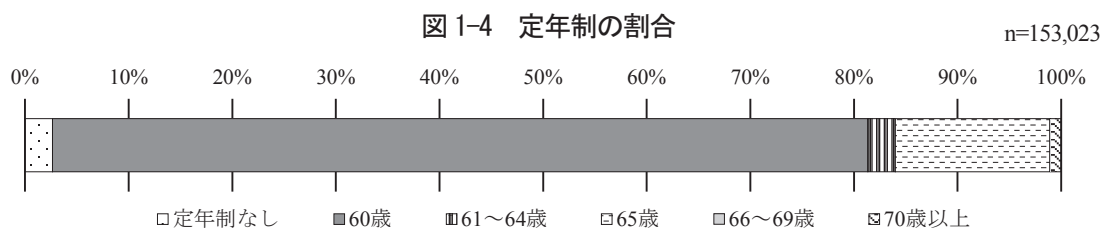
それでは、企業の実態はどうなっているのでしょうか。厚生労働省が取りまとめている「高年齢者の雇用状況」（6月1日現在）をもとに、従業員31人以上の企業の定年制度、継続雇用制度の現状をみてみましょう。

（1）定年制度

2016年の「高年齢者雇用状況報告」によると、定年年齢としては60歳が最も多く、企業全体の78.7%を占めています（図1-4）。

これに対し、65歳定年の企業は14.9%、65歳を超える定年年齢を定めている企業は1.1%、定年制度はないという企業は2.7%あり、これらを合わせると18.7%となります。

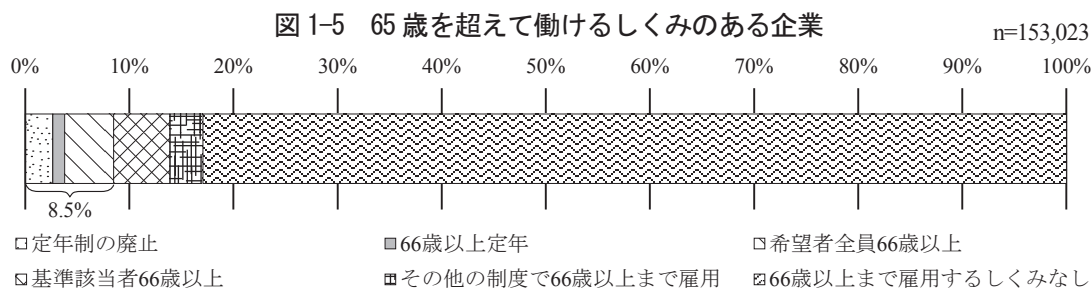
法で定められた高年齢者雇用確保措置（希望者全員65歳以上まで雇用）は74.1%の企業で実施されているものの、定年年齢の引上げとなると、まだ取組みは進んでいないようです。



資料出所：厚生労働省「平成28年高年齢者の雇用状況」（再集計）

（2）65歳を超える継続雇用等の雇用確保制度

66歳以上の希望者全員を対象とした継続雇用制度を定めている企業は4.7%あります（図1-5）。これに66歳以上定年を定めている企業と定年制度はないという企業を加えると、働くことを希望する者全員が66歳以上まで働けるしくみのある企業は8.5%となります。希望者全員65歳を超えて働けるしくみのある企業となるとかなり限られているのが現状です。



資料出所：厚生労働省「平成28年高年齢者の雇用状況」（再集計）

●法で定められた高齢者雇用確保措置などについて

1. 高齢者雇用確保措置とは

「高齢者等の雇用の安定等に関する法律（高齢者雇用安定法）」により、65歳未満の定年の定めをしているすべての事業主は、次の①～③のいずれかの措置（高齢者雇用確保措置）を講じなければならないと定められています。

- ① 65歳以上への定年引上げ
- ② 希望者全員を対象とする65歳以上の継続雇用制度の導入※
- ③ 定年の定め廃止

※ 定年後も引き続き雇用する制度で、改めて雇用する再雇用制度と、そのままの条件で勤務する勤務延長制度があります。

2. 高齢者雇用安定法の一部改正

高齢者雇用確保措置として、継続雇用制度を導入する場合、2013年3月31日までは継続雇用の対象者を労使協定で限定することができましたが、2013年4月1日からは、雇用と年金の確実な接続を図るため、この仕組みが廃止され、希望者全員を継続雇用制度の対象とすることが必要となりました。

※ 2013年3月31日までに継続雇用制度の対象者の基準を労使協定で設けている場合は経過措置があります。

3. 継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例

有期労働契約が繰り返し更新されて通算5年を超えたときは、労働者の申込みにより、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）に転換できる「無期転換申込権」が発生します（労働契約法）。

ただし、

- ・ 適切な雇用管理に関する計画を作成し、都道府県労働局長の認定を受けた事業主の下で
- ・ 定年に達した後、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」が発生しない特例があります（専門的知識等を有する有期雇用労働者等に関する特別措置法）。

詳しくは、各都道府県労働局にお問い合わせください。

1－3 60歳以降の者の活用の現状と課題

これまでみてきたように、法に定められた雇用確保措置はほぼ実施されています。

本マニュアル作成にあたっては、定年年齢を65歳としている企業を中心に、55社にヒアリングを行いました。

ヒアリングを行った限りにおいては、付録1に掲載した企業事例にもあげているように、制度はないものの、個別対応で65歳を超えても働けるようにしている企業もありました。しかしながら、65歳以上の定年制度や、希望者全員が65歳を超えても働ける継続雇用制度を設けている企業は多くはありません。

そのような中で、60歳以上の高齢者はどのように働いているのでしょうか？

高齢・障害・求職者雇用支援機構では、2014年に、60歳代前半層、65歳以降の高齢者の人事管理と人材活用の現状と課題について調査していますので、みてみましょう¹（以下、この調査については、「2014年機構調査」と記載。また、本節のデータはすべてこの調査による）。

（1）60歳代前半層の活用の現状と課題

① 活用の現状

<働き方>

60歳代前半層について働き方をみると、非正社員が70.9%を占め（図1-6）、勤務時間、勤務日数は59歳時点と「変わらない」が約8割、残業時間は半数以上が「減っている」、「やや減っている」と答えています（図1-7）。非正社員の雇用契約の単位期間は「7～12ヶ月」が約8割を占めています（図1-8）。

図1-6 60歳代前半層の雇用形態

n=4,203

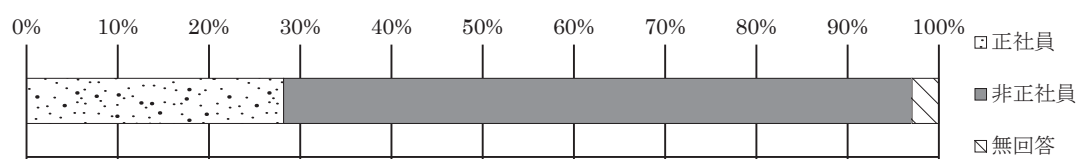
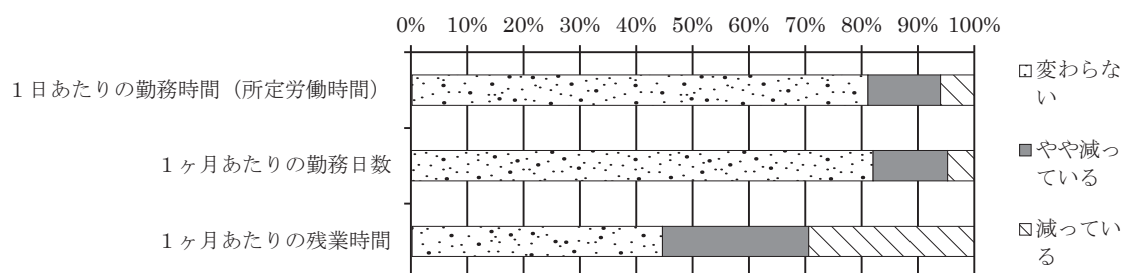


図1-7 59歳以前と比較した60歳代前半層の働き方

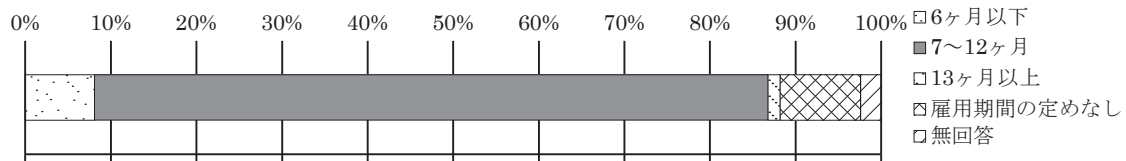
n=4,203



1 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2014）『高齢者の人事管理と人材活用の現状と課題—70歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会報告書—』

図 1-8 60 歳代前半層の非正社員の雇用契約の単位期間

n=2,895

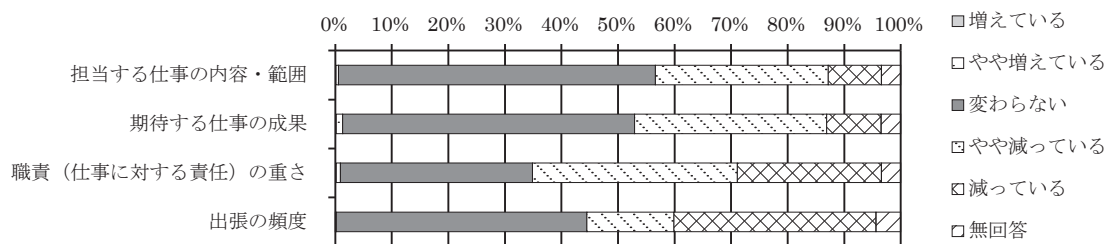


<仕事の内容>

仕事の内容・範囲、期待する仕事の成果は「変わらない」が半数超を占めています。職責の重さ、出張の頻度は、半数以上が「減っている」、「やや減っている」と答えています（図 1-9）。

図 1-9 59 歳以前と比較した 60 歳代前半層の担当する仕事

n=4,203



<人事評価>

6 割を超える企業が人事評価を行っています（図 1-10）。評価方法は、59 歳以前と「変わらない」、「どちらかと言えば変わらない」が 6 割以上となっています（図 1-11）。

図 1-10 60 歳代前半層に対する人事評価

n=4,203

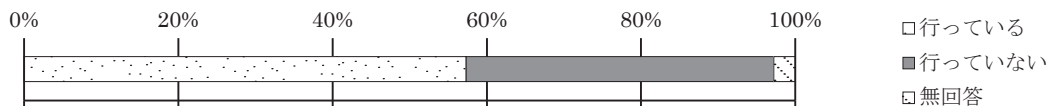
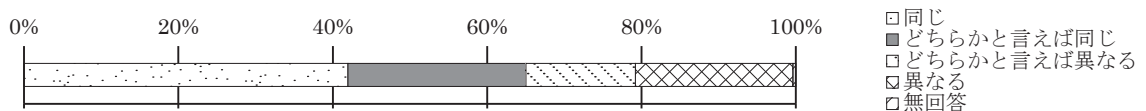


図 1-11 60 歳代前半層に対する人事評価方法

n=2,410

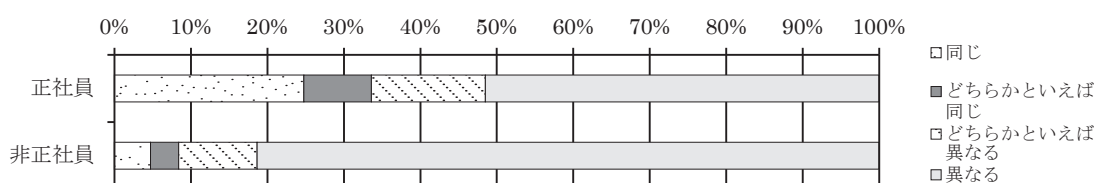


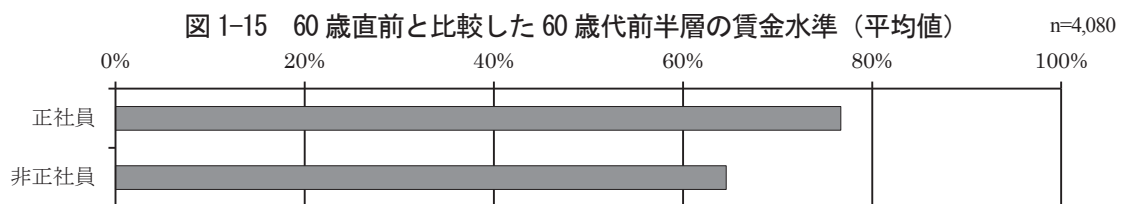
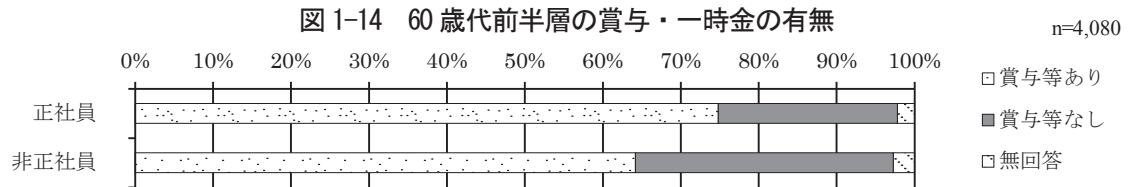
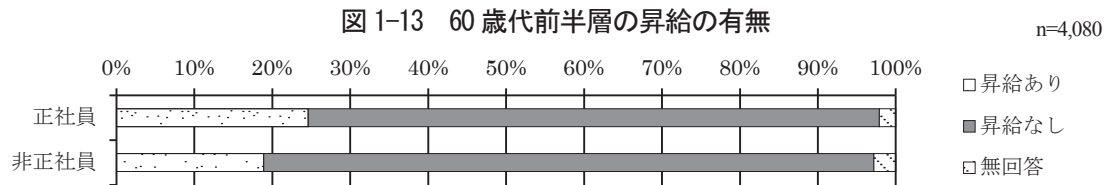
<賃金>

正社員では 64.6%、非正社員では 89.2%の企業が 59 歳以前と基本給の決め方が「異なる」、「どちらかといえば異なる」と答えています（図 1-12）。昇給ありは、正社員で 24.6%、非正社員で 18.9%（図 1-13）、賞与・一時金ありは、正社員で 74.8%、非正社員で 64.2%でした（図 1-14）。60 歳直前と比較した賃金水準は、正社員で平均 76.7%、非正社員で 64.6%でした（図 1-15）。

図 1-12 59 歳以前と比較した基本給の決定方法

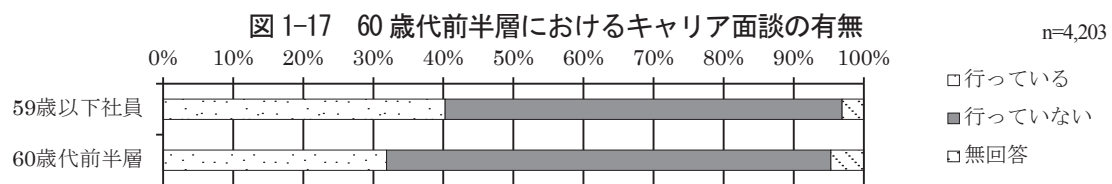
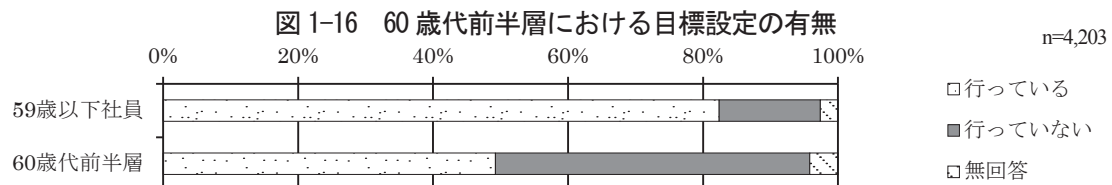
n=4,080





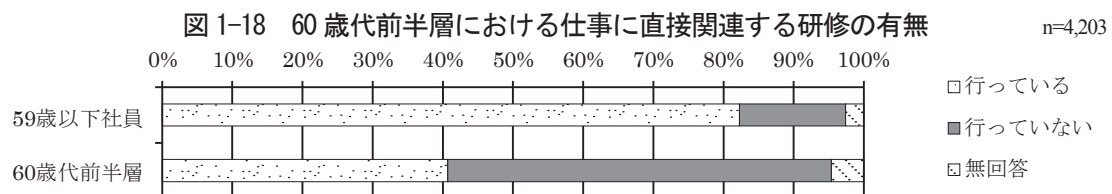
<目標設定、面談>

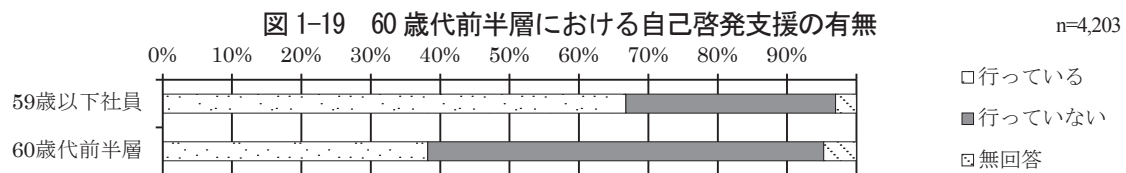
目標設定については、59 歳以前の社員には 82.3%の企業が行っていますが、60 歳代前半層では 49.2%でした (図 1-16)。人事部門とキャリアについて面談する機会があるのは、59 歳以前の社員では 40.3%、60 歳代前半層では 31.9%でした (図 1-17)。



<教育訓練>

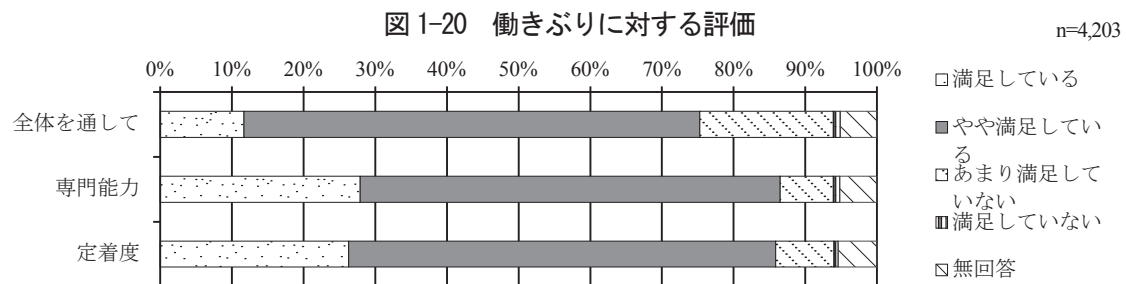
仕事に直接関連する研修については、59 歳以前の社員には 82.3%の企業が行っているのに対し、60 歳代前半層では 40.7%でした (図 1-18)。自己啓発支援については、59 歳以前の社員には 66.8%の企業が行っているのに対し、60 歳代前半層では 38.2%と低くなっています (図 1-19)。





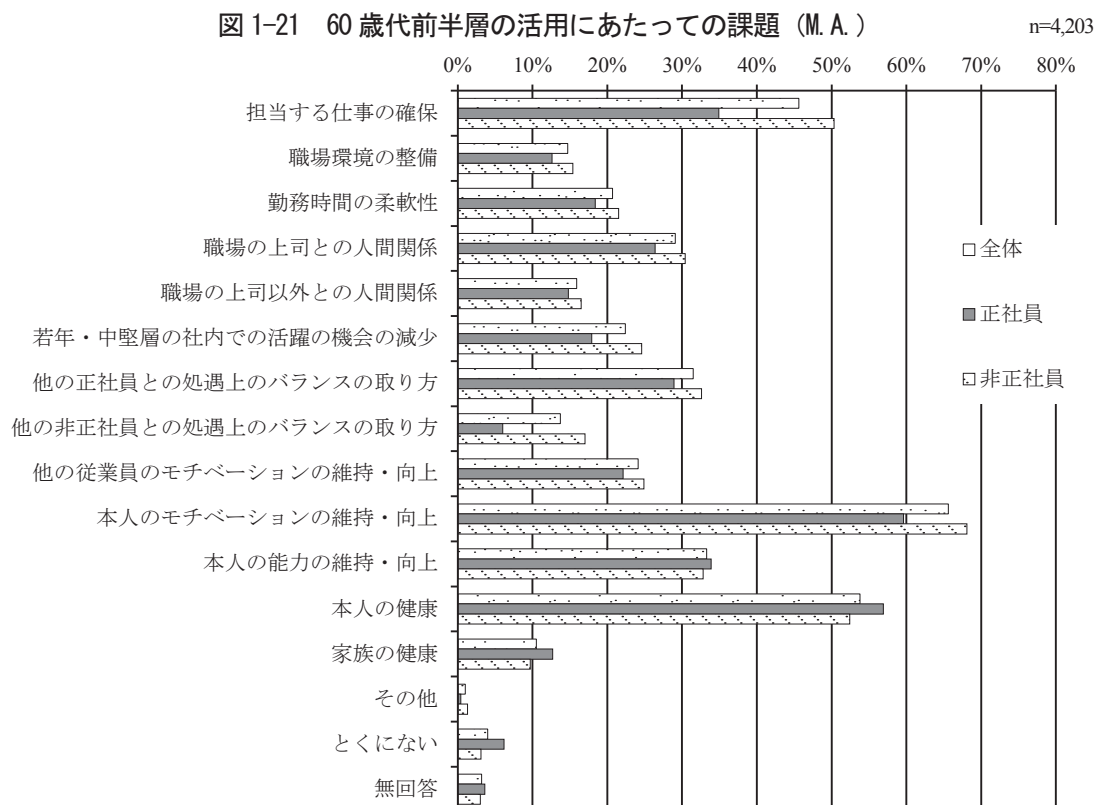
② 活用への評価

企業の 60 歳代前半層の者の働きぶりに対する満足度をみると、「満足している」、「やや満足している」を合わせると 75.3%と高くなっています。専門能力で 86.5%、定着度で 85.9%と特に高くなっています。この傾向は、正社員、非正社員とも、ほぼ同じです（図 1-20）。



③ 活用にあたっての課題

本人のモチベーションの維持・向上（65.6%）が最大の課題で、本人の健康（53.6%）、担当する仕事の確保（45.6%）、本人の能力の維持・向上（33.3%）と続きます。雇用形態別には、担当する仕事の確保、本人のモチベーションの維持・向上で差があります（図 1-21）。

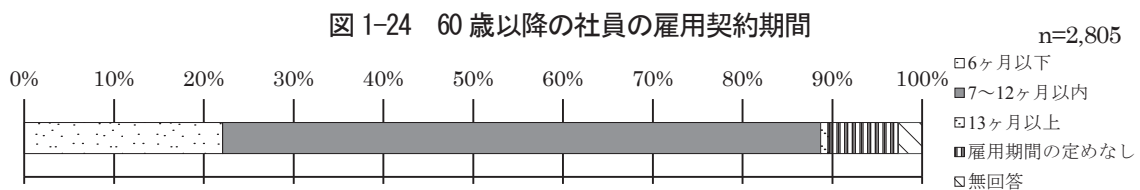
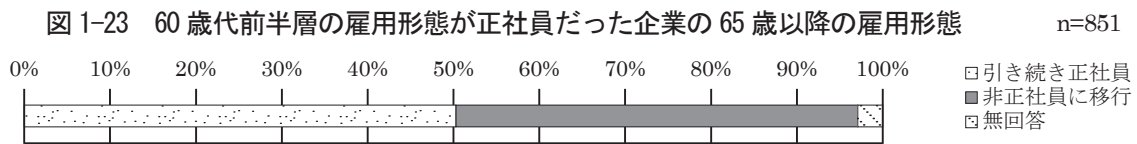
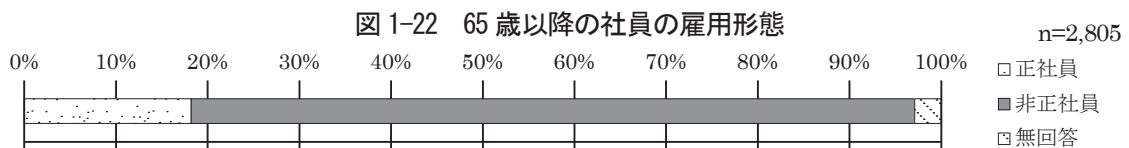


(2) 65歳以降の社員の活用の現状と課題

① 活用の現状

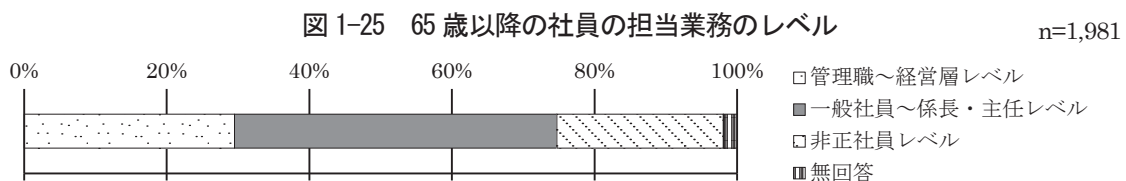
<雇用形態>

65歳以降の者の雇用形態をみると、非正社員が78.9%（図1-22）で、7ページでみた60歳代前半層に比べ、8.0ポイント上昇しています。60歳代前半層の雇用形態が正社員であった企業においても、その46.8%で65歳以降は非正社員となっています（図1-23）。雇用契約の単位期間は、「7～12ヶ月」が66.6%を占めています（図1-24）。



<仕事の内容>

非正社員の割合が高い一方で、担当する業務レベルをみると、74.7%の企業で非正社員のレベルを超える仕事をしています（図1-25）。



<60歳代前半層と比べた場合の雇用・報酬管理>

65歳以降の社員の雇用・報酬管理を、60歳代前半層と比べると、賃金（基本給、賞与・一時金）の決め方及び所定内労働時間の長さで違いが大きいことがわかります（図1-26）。

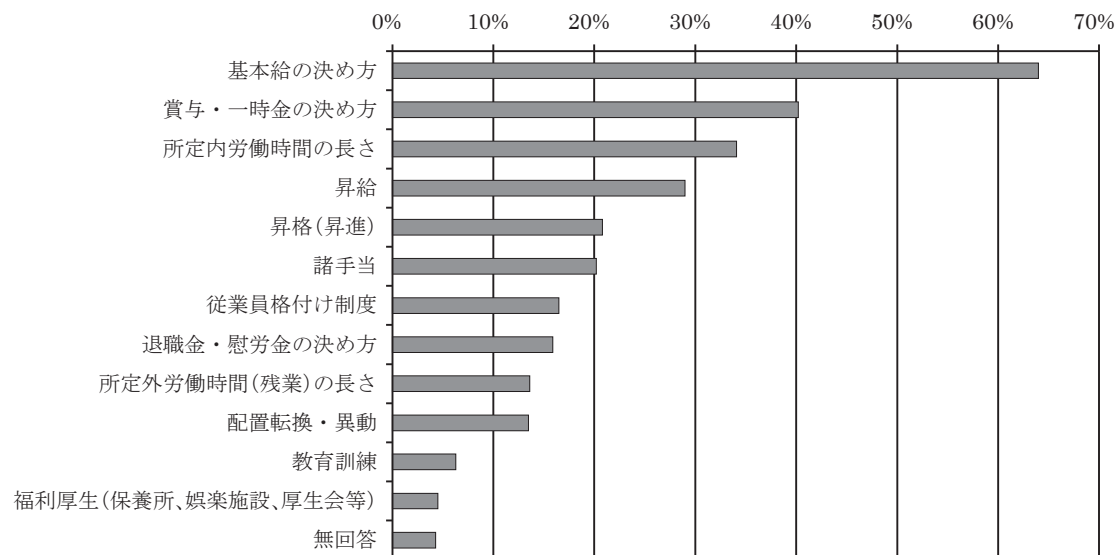
基本給の決定方法、昇給、賞与・一時金の決め方については、それぞれ、64.0%、29.0%、40.2%が、60歳代前半層と「異なる」と回答しています。賃金の決定方法は、60歳代前半層とかなり異なっています。

また、所定内労働時間や残業時間の長さについてみると、60歳代前半層と異なる企業の割合は、それぞれ34.1%、13.6%でした。60歳代前半層においては、所定内労働時間はあまり変わりませ

んでしたが、65歳以降となると、働く時間も短くなっています。

教育訓練については、60歳代前半層とほとんど変わらない状況です。

図 1-26 65歳以降の社員の雇用・報酬管理が60歳代前半層と異なる分野（M.A.） n=2,805



<直属の上司>

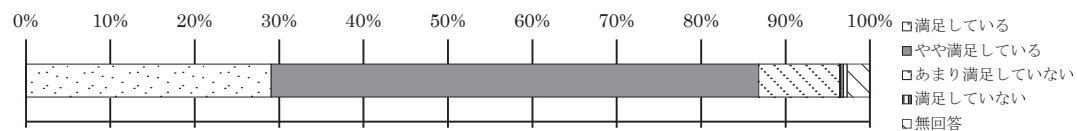
直属の上司の年齢は51.4歳で、65歳以降の社員よりも、一回り以上若くなっています。

② 活用への評価

65歳以降の社員に対する企業の満足度をみると、「満足している」、「やや満足している」を合わせると、86.9%と高くなっています（図 1-27）。60歳代前半層よりもさらに10ポイント以上高くなっていますが、これは、65歳以降の継続雇用が義務化されていない中で、一定の基準に合った社員のみを雇用していることと関係していると考えられます。

図 1-27 65歳以降の社員の働きぶりに対する評価

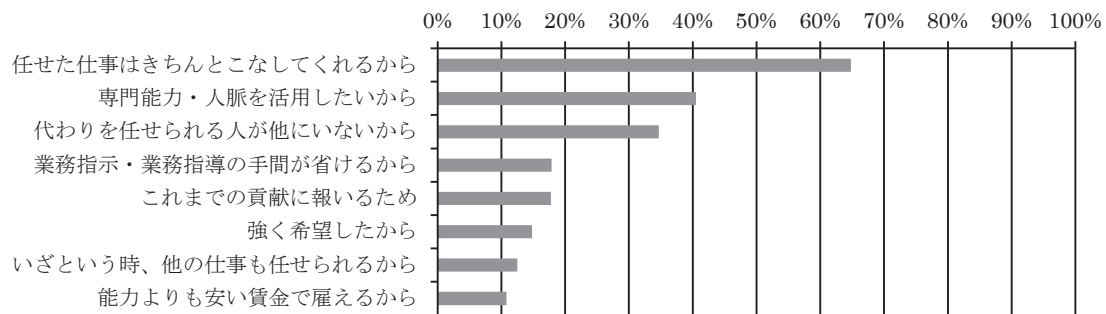
n=2,805



65歳以降の社員を雇用する理由としては、「任せた仕事はきちんとなしてくれるから」(64.8%)が圧倒的に高く、「専門能力・人脈を活用したいから」(40.5%)、「代わりを任せられる人が他にいないから」(34.7%)の順となっています（図 1-28）。

図 1-28 65 歳以降の社員を雇用する理由（上位 8 項目。M. A.）

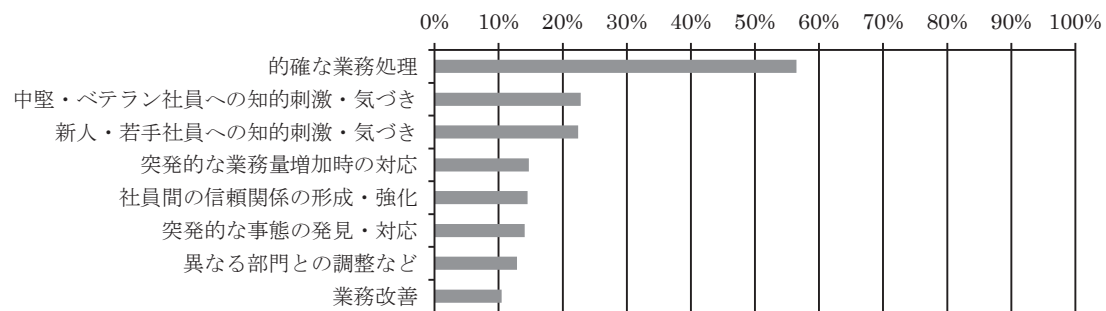
n=1,981



また、職場への貢献としては、「的確な業務処理」(56.5%) が圧倒的に高く、「中堅・ベテラン社員への知的刺激・気づき」(22.8%)、「新人・若手社員への知的刺激・気づき」(22.4%) と続きます (図 1-29)。勤務姿勢や態度については、全体に評価が高くなっています。

図 1-29 65 歳以降の社員の貢献（上位 8 項目。M. A.）

n=1,981

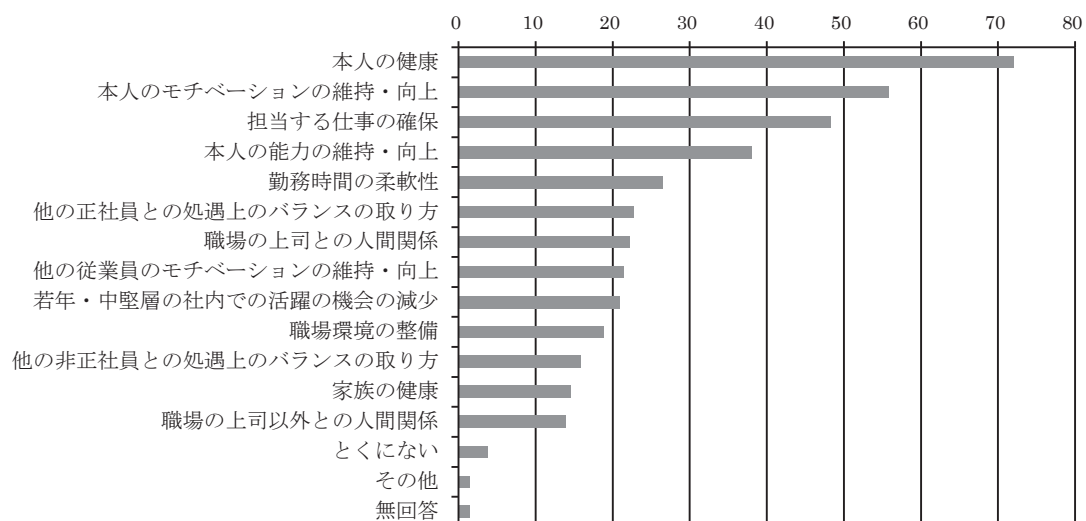


③ 活用にあたっての課題

本人の健康 (72.1%) が最大の課題で、モチベーションの維持・向上 (55.8%)、担当する仕事の確保 (48.3%)、本人の能力の維持・向上 (38.1%)、勤務時間の柔軟性 (26.5%) が続きます (図 1-30)。60 歳代前半層と比べ、「本人の健康」の割合が高くなっています。

図 1-30 65 歳以降の社員の活用にあたっての課題

n=2,805



2 いま、なぜ、高齢者戦力化なのか

ここまで 65 歳までの者と 65 歳以降の者の雇用の状況をみてきました。

既に、雇用は進みつつあり、高齢者に活躍してもらうことにより、業績を挙げている企業もありますが、モチベーションの問題など、課題を抱えている企業も少なくありません。

企業が高齢者に求めることはさまざまですし、高齢になるほど体力の個人差は大きくなります。

65 歳までの者と 65 歳以降の者の活用状況を比べると、活用のしかたや、抱える課題には、かなり違いもあります。さらに、高齢になれば、ゆるやかな引退を視野に入れた働き方を希望する者も出てきます。本人の健康、家族の健康などの問題もあるでしょう。

その一方で、人手不足基調が続き、高齢者のさらなる活用を考える企業は増えています。労働力人口も減少していきます。高齢者が有する知識・ノウハウが不可欠な分野も数多くあります。

そのような中、2025 年までに、年金の支給開始年齢が段階的に 65 歳に引き上げられます。働く側にとっても、働かなければいけない時代になってきているのです。

以下のように、継続して働けるしくみもありますが、その一方で、再就職の受入れを進めていくことも重要です。

2－1 高齢者戦力化の方向性

～ 65 歳までは定年引上げ、65 歳以降は定年引上げ、定年の廃止、希望者全員継続雇用延長～

第 1 章でみたように、高齢化が進む中で、高齢者の雇用は進んできています。

65 歳までの者については、高年齢者雇用安定法により、企業に雇用確保措置を講ずることが求められ、99.5%の企業が措置を講じています。その方法は、再雇用制度によるものが多く、一部経過措置も認められてはいますが、既に対策は講じられていると言えるでしょう。この 65 歳までの者に力を発揮してもらうためには、雇用機会を確保するだけでなく、モチベーションを高めてもらい、これまで以上に戦力になってもらう必要があります。その答えの 1 つが、65 歳以上までの定年引上げです。

65 歳以降の者についても、65 歳までの雇用確保措置を土台に、雇用が進んできています。定年引上げ、定年の廃止となると限られており、継続雇用延長についても、希望者全員を対象としたり、制度を定めて継続雇用したりしている企業はまだ少ないのが現状です。しかしながら、企業、労働者のニーズが合った場合は 65 歳を超えても雇用する企業は増えてきており、2 割以上の企業で 70 歳以上まで働けるようになっています。この 65 歳以降の者の雇用をさらに進めるための方策の 1 つが、65 歳を超えても希望者全員が働ける継続雇用延長なのです。

2-2 65歳以上への定年引上げ、65歳以降の継続雇用延長のメリット

(1) 定年引上げのメリット

企業側からみた定年引上げのメリットとしては、第1に、社員のモチベーションが向上することが上げられます。モチベーションの問題は、定年後、再雇用をしている企業にとって、大きな悩みです。まず、定年という大きな区切りを経ることによって、仕事をやり遂げた気持ちになってしまいがちです。さらに、再雇用され、正社員でなくなることによって、余生のような気持ちになって意欲も低下しがちです。賃金下がった場合などは特に、「賃金も下がったし、のんびりやろう」という気持ちになったりもするでしょう。

これに対して、定年引上げであれば、がんばって仕事をしようという気力を保ちやすいでしょう。また、1年ごとに雇用契約を更新するのではなく、65歳までの雇用が保証されることとなるわけですから、高齢者にとっては、安心して働けるようになります。

第2に、本格的な戦力化を図りやすいことが挙げられます。再雇用制度と異なって、正社員として働き続けるわけですから、これまでどおりの労働時間で仕事をしてもらい、役割や職務によっては、出張、異動などを命ずることもできます。また、正社員のままでですから、現役社員に遠慮して力が発揮できない、といったことも避けられます。持てる能力・知識などを発揮し、業務を遂行してもらうほか、若年、中堅社員に知識・スキル・ノウハウを伝承してもらうこともできます。これまでと同じように働いてもらう場合はもちろん、役割が変わっても正社員として働くのであれば、戦力として力を発揮してもらいやすいと言えます。

第3に、人材不足で悩んでいる業界では、人材確保面で有利になることが期待できます。高齢者に働いてもらうことによって人材を確保する場合のほか、定年引上げや、継続雇用延長に取組むことによって、中堅層の人材採用や定着率向上を図ることができるでしょう。

さらに、若手、中堅の社員は、先輩社員が、専門性を発揮しつつ、戦力として働き続けている様子を目の当たりにすることによって、若いときから専門能力・技能を身につけようという気持ちになるでしょう。働くうえでの安心感にもつながります。

平均寿命が80歳を超え、健康寿命も70歳を超える中で、60歳代の多くは老い衰えるどころか、まだまだ若々しく元気です。仕事をする力も、60歳になったからといって落ちてしまうわけではありません。特に、65歳までの者については、雇用を確保しなければいけないこととなっています。働いてもらうのであれば、雇用確保のために、福祉的な雇用をするのではなく、戦力として力を発揮してもらうのが一番です。

定年を上げた企業が、引上げのメリットをどのように考えていたか、紹介しましょう。

《定年引上げのメリット①》

◆イオンリテール株式会社（84 ページ参照）

65 歳までの再雇用制度を導入した翌年に、65 歳に定年を上げた。再雇用制度により、ノウハウの伝承、人材の定着（他社からの引き抜き防止）を図ることはできたが、正社員から有期雇用になるとどうしてもモチベーションが低下する。モチベーション向上のために、再雇用制度導入後、時間を置かずに、定年を延長した。

《定年引上げのメリット②》

◆YKK株式会社（110 ページ参照）

再雇用制度では、年齢を基準に役割や処遇が変わるため社員のモチベーションが下がりがちである。経営理念の一つである「公正」な人事制度を目指し、年齢に関わらずやりがいを持って働ける会社を実現するため、社員を活性化・戦力化させることのできる定年引上げを行うこととした。

《定年引上げのメリット③》

◆サントリーホールディングス株式会社（94 ページ参照）

希望者全員を 65 歳まで再雇用していたが、社員から嘱託社員に変更となることで無用な遠慮があった。定年を引き上げたことによって元気なシニアに存分に活躍してもらえるようになった。もともと多くの社員が再雇用されていたこともあり、人件費増は一定レベルに抑えられている。

（２）継続雇用延長のメリット

65 歳以降の継続雇用延長のメリットとしては、高齢者本人の働きたいという気持ちに応え、これまで培った専門性を活用できることが挙げられます。

知識・スキル・ノウハウを伝承してもらうことができますし、先輩社員が元気に働き続けている様子を見ることによって、若手、中堅の社員は将来を描きやすくなる、専門能力・技能を身につけようという気持ちになるといったメリットもあります。

高齢者が働きやすいよう職場環境を整えることによって、高齢社員以外の社員にとっても働きやすい職場になることも期待できます。

65 歳以降ともなれば、年金が支給され、緩やかな引退過程を意識する人も増えますが、労働時間面などについて配慮をすることによって、こうした高齢者に力を発揮してもらうこともできるのです。

なお、一般的に 65 歳以降になると体力の個人差が大きくなります。継続雇用延長の方が、定年引上げよりも、本人の体力や希望に応じて勤務日数や時間等を調整しやすいと言えるでしょう。

2－3 定年引上げ、継続雇用延長の進め方

定年引上げ、継続雇用延長と言っても、企業によって、大きな違いがあります。

現在の定年制度、継続雇用制度も違うでしょうし、高齢者にとっての働きやすさも企業によって違うでしょう。

企業が置かれている状況にも、違いがあるでしょう。人材不足の会社もあれば、そうでない会社もあります。技術が陳腐化しにくいタイプの業種の企業もあれば、技術革新のスピードが速い業種の企業もあります。トップ・経営層が高齢者雇用に関心な企業もあれば、そうでない企業もあるでしょう。企業によって従業員規模や高齢者の割合も異なりますし、賃金制度も企業によって多種多様です。

やみくもに定年年齢を引き上げたり、継続雇用の延長をしたりしようとするのではなく、しっかりと準備をし、企業の現状に合わせた制度を作り、それを企業に合ったかたちで運用していくことが必要です。

まずは、定年引上げ、継続雇用延長の進め方についてご紹介しましょう。

(1) 現状把握～基本の方針決定

～まず現状を把握し、方針を決定～

まず、情報を収集・整理することから始めましょう。

①高齢者の雇用に関する法律や制度はどうなっているのか、②国などによる支援にはどのようなものがあるのかについて把握するとともに、③高齢者雇用を推進している他社の事例を集めます。

次に、④高齢者雇用に関する自社の現状を把握します。制度の有無や内容、利用状況といった制度面だけでなく、職場風土や社員の意識といったソフト面や、企業が置かれている状況についても把握することが必要です。

これにより、高齢者雇用に関する課題が見えてきます。ここで、自社が高齢者雇用に取り組む目的と、あるべき姿を明確にし、経営トップにもしっかり理解してもらい、積極的に関与してもらいます。高齢者雇用を推進していくためには、経営トップだけでなく、各職場の管理職、若年・中堅社員の理解も必要です。高齢者雇用を推進していくための体制を整備するとともに、企業として、どのような姿を目指すのか、定年引上げ、継続雇用延長に取り組むのかどうかについて基本的な方向性を定めます。

(2) 制度検討&設計、具体的検討&決定

～制度設計では役割がポイント。各職場でも具体的に検討することが必要～

基本的な方向性が定まったら、それを具体化するために、制度の検討、設計を行います。

まずは、人事部門などで、何歳まで定年年齢や継続雇用年齢を引き上げるのか、それを一度に引き上げるのか段階的に引き上げるのかなど、引上げ方について検討します。続いて、高齢社員

にどのような役割を期待し、どのような職務を担ってもらうのか、賃金、労働時間などの労働条件はどうするのか、人事評価はどうするのか、などについて検討します。人事部門などで検討、設計を行うことが多いようですが、高齢者雇用アドバイザー、民間のコンサルタント、社会保険労務士など専門家の力を活用することもできます（→高齢者雇用アドバイザーについては141 ページ参照）。

こうして人事部門などにおいて検討・設計した制度を実際に運用するのは、それぞれの職場です。人事部門などから、制度の概要が示された段階で、各職場において、高齢者の方に、どのような役割を期待し、どのような職務を担ってもらうのか、労働時間面などで問題となることはないか、誰がどのように高齢社員を評価するのか、など、具体的に検討することが必要です。

（３）実施

～役割明示、評価・面談に加え、意識啓発などさまざまな施策を展開～

いよいよ実施の段階です。検討、設計した制度や施策を実施します。

実行にあたっては、単に高齢者の方に働いてもらうだけでなく、戦力となってもらえるよう、さまざまな施策を展開していくことが必要です。

高齢社員に役割を明示するだけでなく、その役割に沿って能力が発揮できるよう、意識啓発や教育訓練を行うことが望まれます。各職場の管理職はもちろん、社員全体に対する意識啓発も必要です。居心地の良い職場になるよう、コミュニケーション面への配慮も求められます。さらに、職場によっては、作業環境のほか、労働時間への配慮など職場環境の整備も必要でしょう。

（４）見直し・修正

～制度導入後も、現状把握、見直し・修正を続けることが必要～

制度導入後も、それで満足してはいけません。運用後すぐに、あるいは、しばらく経ったところで、新たな課題に気づくことも少なくありません。制度導入後も、毎年同じことを実施するのではなく、実行後も、定期的に準備の段階で行った現状把握を行うとともに、運用状況を把握したうえで、必要な修正を行っていくことが必要です。

3 定年年齡の引上げ

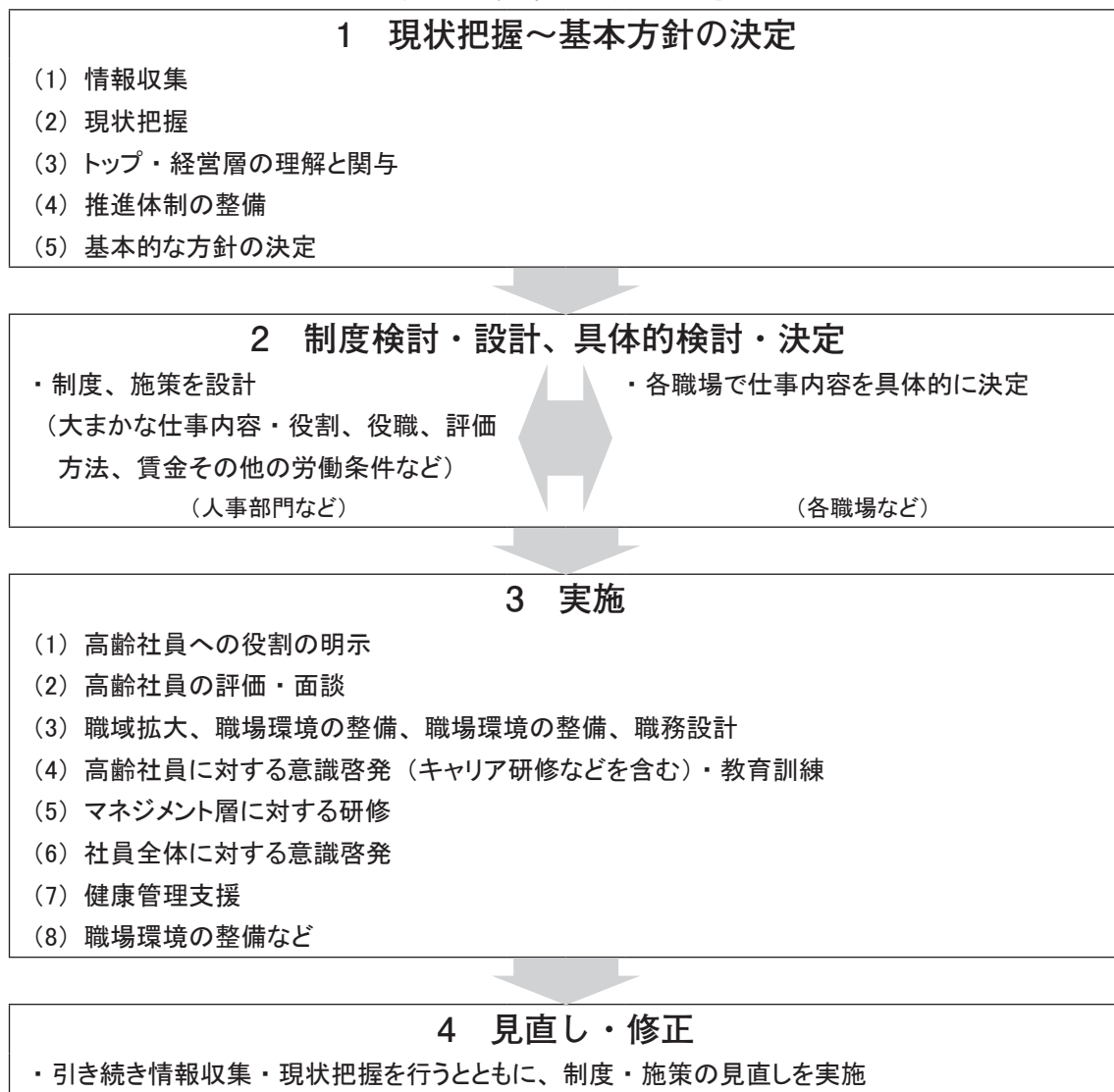
それでは実際に定年年齢の引上げについて検討しましょう。

図 2-1 は、「2－3 定年引上げ、継続雇用延長の進め方」で示した進め方を、定年年齢の引上げを行う場合にあてはめたものです。のちほど、「3－2 制度検討・設計、具体的検討・決定」、「3－3 実施段階」で詳しく説明しますが、定年年齢の引上げの場合は、

・「2 制度検討・設計、具体的検討・決定」段階の「制度、施策を設計」、「各職場で仕事内容を具体的に決定」、

・「3 実施」段階の「(1) 高齢社員への役割の明示」、「(2) 高齢社員の評価・面談」が特に重要です。とりわけ、高齢社員の役割が変わり、それに伴って賃金が下がる場合は、役割の明示や評価・面談に加え、高齢社員の意識啓発と、評価・面談をはじめ、各種施策をより丁寧に行う必要があります。

図 2-1 定年引上げの進め方



3－1 現状把握～基本方針決定段階

（１）情報収集

まず、

- ①高齢者の雇用に関する法律や制度
 - ②国などによる支援施策
 - ③ 65 歳定年を導入している企業などの事例
- を把握・収集します。

①高齢者の雇用に関する法制度については、6 ページで紹介しています。②国の助成金や高齢者雇用アドバイザーなどの支援施策については、141 ページをご覧ください。③ 65 歳定年を導入している企業などの事例については、本マニュアルの各章で触れているほか、「付録１ 企業事例」（67 ページ～）で紹介していますのでご覧ください。また、高齢者雇用アドバイザーなどにおたずねください。

（２）現状把握

次に、高齢者雇用に関する自社の現状を把握します。把握すべきことは、以下の３つです。

①制度面

- ・ 自社の現在の定年制度はどのようなものか（定年年齢、運用状況、役職定年制はあるのかなど）。
- ・ 自社の現在の継続雇用制度はどのようなものか（再雇用か勤務延長か、上限年齢、要件、職務内容、賃金、勤務日数、勤務時間、評価のしかた、運用状況など）。

②ソフト面

- ・ 高齢社員を戦力化しようという風土があるのか。
- ・ 高齢社員が働きやすい職場となっているのか。
- ・ 高齢社員が力を発揮しやすい職場となっているのか。
- ・ 高齢社員が戦力として力を発揮できるしくみがあるのか。
- ・ 高齢社員に必要な働きかけを行っているのか。

③検討のベースとなる実態

- ・ 業況（経営状況や景気の動向など）
- ・ 人材の需給バランスはどうか（人手不足かどうかなど）。
- ・ 現在の賃金制度はどのようなものか。
- ・ 社員の年齢構成はどうか（現在、5 年後、10 年後）。
- ・ 高齢社員の人数及び配置の実態はどうか。

これらのうち、「①制度面」については、既にある程度把握している企業が多いと思いますが、制度の内容だけでなく、運用状況のほか、できれば社員の受け止め方なども把握します。

一方、「②ソフト面」を把握するためには、社員から聴くなどしなければいけません。これを簡単に把握するためのツールとして、本マニュアルの131ページに、「**65歳超戦力化 雇用力評価チェックリスト（簡易版）**」を付けていますので、参考にしてください。

「③検討のベースとなる実態」については、既に把握している企業が多いと思いますし、把握することは難しくないでしょう。ここで掲げている事項は、本研究委員会で実施したヒアリング結果から把握した定年引上げの難しさを左右する事項です。定年引上げのきっかけが人材の確保であることがかなり多いことや、賃金制度が職能給的か職務給的かによって60歳以降の役割・処遇を決める際の難しさが異なります。本マニュアルでは、いろいろなタイプの企業の事例を紹介していますので、参考としてください。

制度面、ソフト面に加え、検討のベースとなる実態を把握することにより、高齢者雇用に関する課題や、定年引上げを進めるにあたっての難しさことなどが見えてきます。

※ 職能給、職務給など、賃金制度に関する用語については、38ページにわかりやすく紹介しています。

（3） トップ・経営層の理解と関与

現状が把握でき、高齢者雇用に関する課題などが見えてきたら、次は、経営トップに課題をしつかり理解してもらい、課題解決の取組みに関与してもらうことが必要です。

定年年齢を引上げるにあたって、トップ・経営層に引上げを了承してもらいさえすればよいわけではありません。トップ・経営層の本気度によって、高齢者を戦力化できるかどうかが決まります。トップ・経営層の理解と関与のもと、自社が高齢者雇用に取り組む目的とあるべき姿を明確にすることが必要です。

高齢者雇用を進めようと考えている、定年年齢の引上げを考えている、と言っても、戦力として必要不可欠な人材であると考えている場合もあれば、社会の要請だから考えている場合、人手不足を何とかする手段として考えている場合、現状は課題だらけなのでとりあえず何かしようと考えている場合など、さまざまなケースが考えられます。

今回、本マニュアル作成にあたって、ヒアリング対象とした企業の中には、すかいらーく、サトーホールディングスなど、65歳に定年を引き上げる直接のきっかけがトップからの提案だったという企業がいくつもありました。また、IHI、富士電機など、労働組合からの要請もあって人事部門での検討が加速した企業もあります。

以下では、トップから提案された例と、労働組合からの要求を受けて人事部門などがトップ・経営層に行った働きかけが実を結んだ例をお示ししましょう。

なお、専門家の知恵を借りたい場合は、高年齢者雇用アドバイザーや民間のコンサルタント、社会保険労務士などの力を借りることも考えられます。人事部門からトップ・経営層に説明する際の情報集めなどに高年齢者雇用アドバイザーを活用した例などもあります（→高年齢者雇用ア

ドバイザーについては 141 ページ参照)。

《言い出したのは誰?①》

◆株式会社すかいらく (106 ページ参照)

すかいらくでは、2015 年 3 月、労使で 60 歳定年後の再雇用者の処遇改善策を取りまとめた。大幅な改善策だったことから、反対される可能性も考慮しつつ、社長に報告したところ、社長判断は「再雇用制度改善でなく、定年引上げで行こう」だった。社長の鶴の一声に加え、人材確保が課題だったこと、そもそも職務給だったこと、定年到達者が多くなかったこともあり、報告から約半年で定年を引き上げることができた。

《言い出したのは誰?②》

◆株式会社 I H I (98 ページ参照)

I H I では、2003 年に技能系社員対象の継続雇用制度を導入して以来、その充実を図ってきた。2012 年には、労働組合からの要求を受け、労使で定年引上げの検討を開始した。継続雇用者のモチベーション低下や、技能系人材の不足に加え、現場からも、再雇用では交代制勤務に組み込めないために戦力としづらいとの声もあった。検討の結果、労使で経営トップに定年引上げを提案。経営層の理解を得、2013 年 4 月、65 歳選択定年制度が導入された。

(4) 推進体制の整備

高齢者雇用を推進していくためには、経営トップ、人事部門だけでなく、各職場の管理職や若手・中堅社員の理解も必要です。また、「戦力」として期待していることが、社員全体に伝わるようにすることが必要です。

さらに、取組みを進めていくためには、人事部門などと現場がともに問題意識を共有し、検討、意見の吸い上げ、周知などを進めやすくするための体制が望まれます。以下で紹介している Y K K のように、高齢者雇用だけでなく、女性や外国人などダイバーシティ対策の一環として取り組むことも考えられます。

《プロジェクトで取り組む》

◆Y K K 株式会社 (110 ページ参照)

Y K K では、2011 年 5 月に、「働き方“変革への挑戦”プロジェクト」を発足させた。定年引上げのためのプロジェクトではなく、女性の活躍促進やボランティア休暇の整備など、人事制度全体を見直す中で、定年引上げの問題についても扱った。プロジェクト・オーナーは社長、プロジェクト・リーダーは人事部長、その下に、各部署、各職種から選んだメンバーからなるチームを設置し、意見交換、制度設計を進めた。プロジェクトは、制度ができてからも大きな力を発揮した。

《人事・賃金制度改革と併せて実施》

◆京阪電気鉄道株式会社（112 ページ参照）

京阪電鉄では、2013 年に、定年年齢の段階的引上げとセットで、役割の明確化、発揮能力重視、組織のフラット化などを主な内容とする人事・賃金制度改革を行った。改定案提案にあたっては、何度も労使協議を行った。また、検討にあたっては、人事部門は職制、労働組合は組合組織を通じて周知を行った。その際、人事部門では、社員一人ひとりの立場に立った検討を実施した。社員からは、60 歳以降もそれまでと同条件で働くことができることが評価されている。

（５）基本的な方針の決定

準備がある程度できたところで、企業としてどのような姿を目指すのか、定年引上げに取り組むのかなどについて基本的な方向性を決めます。３－２で述べる、具体的な制度設計などと半ば並行するかたちで、方針決定が行われる場合もあります。

3-2 制度検討・設計、具体的検討・決定段階

(1) 定年制度や引上げ方についての検討・設計

定年年齢を引き上げるのであれば、どのような定年制度にするか、また、引上げ方はどうするかについて、検討する必要があります（表 2-1）。

特に、定年引上げによって引き続き社員でいることとなる 60 歳以降の社員の役割・処遇については、コストとも関係するので、気になるところです。

具体的に、定年引上げにあたって検討すべき事項のうち、主なものをあげてみましょう。

表 2-1 定年引上げにあたって検討すべき事項（主なもの）

①定年年齢	何歳まで引き上げるのか。
②引上げ回数	一度に引き上げるのか、段階的に引き上げるのか。
③選択の有無	定年年齢を選択できるようにするのか。
④対象者	正社員全体を対象とするのか。管理職などはどうするのか。
⑤仕事	60 歳以降の社員にどのような仕事を担当してもらうのか。
⑥役割	60 歳以降の社員にどのような役割を期待するのか。
⑦役職	60 歳以降の社員の役職はどうするのか。
⑧労働時間	60 歳以降の社員の労働時間はどうするのか。
⑨配置・異動	60 歳以降の社員の配置・異動はどうするのか。
⑩評価	60 歳以降の社員の人事評価、業績評価はどうするのか。
⑪賃金	60 歳以降の賃金はどうするのか。59 歳以前の賃金も見直すのか。
⑫退職金	退職金はどうするのか。いつまで積み立て、いつから支払うのか。
⑬ 65 歳以降の雇用	65 歳以降の継続雇用をどのように考えるのか。
⑭その他	その他、制度の運用開始時期など。

検討すべき事項もたくさんありますし、企業によって、いろいろなパターンが考えられますが、本研究委員会で行ったヒアリング結果を簡単に紹介しますので、検討のイメージづくりに役立ててください。

なお、詳しくは、「付録 1 企業事例」（67 ページ～）をご覧ください。

<定年年齢の引上げ方>

①定年年齢、②引上げ回数、③選択の有無

今回ヒアリングを行った範囲では、定年年齢の引上げにあたって 65 歳までとした企業が多数派でした。定年年齢の引上げにあたっては、65 歳がひとつの節目となっているようです。

定年年齢の引上げ回数については、一度に 65 歳まで引き上げた企業が多数派でした。その一

方で、YKK（110 ページ）、京阪電鉄（112 ページ）など、1 歳の違いで大きな差がつくことを避けたり、無理なく業務を確保したりすることなどを目的に、段階的に引き上げることとした企業もありました。また、中には、大和ハウス工業（96 ページ）やすかいらく（106 ページ）など、定年年齢を 65 歳まで一度に引き上げると同時に、引上げ以前にいったん定年退職し、その後再雇用した者を正社員に戻した企業もありました。

定年年齢を選択できるようにするかどうかについては、今回ヒアリングを行った範囲では、選択できる企業とそうでない企業がほぼ同数でした。選択できる企業においては、65 歳定年を選択しない場合は、再雇用を選ぶことができる企業が多くみられました。選択できる企業において、定年年齢を選択する時期は、企業によって違いはありましたが、60 歳になる 1 年くらい前が多数派でした。また、各社とも、原則として、一度決めたあとは変更できないルールにしていました。

<対象者と役割など>

④対象者、⑤仕事、⑥役割、⑦役職

定年引上げの対象については、今回ヒアリングを行った範囲では、全社員を対象とする企業が多数派でした。

その一方で、野村證券など一部職種に限って 65 歳定年としている企業や、ヤマト運輸（90 ページ）のように総合職は対象外としている企業、富士電機（80 ページ）や I H I（98 ページ）のように、一般社員が対象で、管理職は対象外としている企業もあります。このあたりは、「⑤仕事」や、「⑥役割」、「⑦役職」の決め方などとも関係しますので、併せて考える必要があります。

60 歳以上の社員にどのように力を発揮してもらうかの根幹となる部分とも関係しますので、「(3) 仕事・役割・役職の検討・決定」（34 ページ）で検討しましょう。

<就業自由度>

⑧労働時間、⑨配置・異動

労働時間については、短時間正社員の選択肢を有するヤマト運輸を除いて、フルタイム又は原則フルタイムでした。定年引上げであり、身分が変わらない以上、フルタイムは当然ということなのかもしれません。雇用管理上、フルタイムの方がよいという声も聞きました。

一方、配置・異動については、転居異動もあるという企業、ないという企業の両方がありました。「⑤仕事」の決め方とも大いに関係しますので、併せて「(3) 仕事・役割・役職の検討・決定」で検討しましょう。

<成果への期待>

⑩評価

60 歳以降の社員の評価については、定年引上げであり、正社員のままであるため、ヒアリングを行った範囲では、全企業で行い、基本給、賞与などに反映していました。再雇用制度においては、評価をしていない、評価はしているが簡易なものである、評価が賃金などに反映される度

合いが少ないといった場合も多いことを考えると、定年引上げを行った企業では高齢者を「戦力」として期待していることが読み取れます。

評価の回数など、やり方自体はあまり変わりませんが、内容的には、役職、役割などが同じであれば同じですが、これらが異なれば、評価項目や重み付けなど、評価にあたっての重点の置き方などが異なるようです。これについては、「(4) 評価方法の検討・設計」(35 ページ) で検討しましょう。

<賃金>

⑪賃金、⑫退職金

賃金をどうするかは、最も気になるところかもしれません。これについては、「(5) 適切な賃金水準の確保」(36 ページ) でじっくり検討しましょう。

< 65 歳以降の雇用>

⑬ 65 歳以降の雇用

65 歳以降の雇用を行っている企業もありましたし、ないところもありました。また、就業規則等で定めているわけではないけれども、個別に対応し、必要な者を雇用しているというところもありました。

<その他>

⑭その他

定年引上げに要した期間については、早いところで半年、時間をかけたところで1年半程度でした。企業によってかなり異なりますが、中高年社員の賃金制度が職務給で60歳以降も役職、賃金などが変わらない場合や、定年引上げの対象となる労働者数が少ない場合は、比較的時間を要さないようです。これまでの再雇用制度がどのようなものであったかによっても、引上げの難易度は異なります。さらに、引上げのきっかけが、トップの鶴の一声なのか、人事部門などの発案なのか、労働組合からの要求なのか、など、定年引上げの契機によっても異なるようです。

ヒアリングを行った中には、富士電機(80 ページ) や I H I (98 ページ) など、65 歳への定年引上げ後、運用状況を踏まえ、さらに見直しを行った企業もいくつかありました。

(2) タイプ別にみた定年年齢が 65 歳以上の企業

「(1) 定年制度や引上げ方についての検討・設計」で、定年引上げにあたって検討すべき事項について検討しましたが、本研究委員会で行ったヒアリング結果をもとに、定年年齢が 65 歳以上の企業を整理してみましょう。

表 2-2 定年年齢が 65 歳以上の企業のタイプ

タイプ	対象	役割	就業自由度※	賃金	65 歳以上定年企業の例
A	全社員	同じ	同じ	同じかあまり変わらない	松屋、すかいらーく、YKK など
A'	特定職種	同じ	同じ	同じかあまり変わらない	野村証券など
B	全社員	変わる	同じ	変わる	サントリーホールディングス、オリックスなど
B'	全社員	変わる	変わる	変わる	大和ハウス工業、A社など
B''	管理職以外	変わる	同じ／変わる	変わる	富士電機、ヤマト運輸、IHI など

※ 配置や異動、労働時間など、制約なく就業させることができるかどうかの度合のこと。

<タイプ A>

タイプ A は、役割、就業自由度とも変わらない企業で、全社員を対象に、最も戦力化を進めている企業と言えます。

大まかに言って、人材確保が課題となっている企業（すかいらーくなど）、強い平等ポリシーのある企業（YKK など）のほか、中小企業などもこれに該当すると言えそうです。

このタイプにおいては、賃金は変わらないか、手当分など一部が減額となる程度です。それだけに、少なくとも 40 歳くらいからは、職務によって賃金が決まる職務給の要素が大きな賃金制度であることが必要です。

<タイプ A'>

コンサルティング営業専任といった特定職種において、タイプ A を実現した野村証券は、タイプ A' と言えるかもしれません。

<タイプ B>

タイプ B は、全社員を対象に、役割を変えることとした企業です。

大まかに言って、大企業など、人手が不足しているわけではなく、むしろ下の世代に経験を積みせることと高齢者の力の発揮の両立をいかに図っていくかが課題となっている企業（サントリーホールディングス、オリックスなど）が、これに該当すると言えそうです。

役割を変えるとなると、それをルール化したり、丁寧に説明をしたりすることが必要です。ま

た、技能伝承が求められているのであれば人事評価の項目に占める若手の指導の割合を高めるなど、役割に見合った評価を行うことが必要です。

役割が変わったり、小さくなったりすれば、賃金はそれに見合ったものとなります。

<タイプB'>

全社員を対象に定年引上げを行っているけれども、役割が異なるほか、転居を伴う異動がなく、なるなど就業自由度も59歳以前と異なる、というのが、タイプB'です。

役割や就業自由度の変化に応じて、賃金はそれに見合ったものとなります。

<タイプB''>

タイプB''は、管理職以外の社員などを対象に、定年引上げを行った企業です。

富士電機、ヤマト運輸、IHIとも、製造や配達の現場を持っています。このような現場の社員の場合、一般的に、職長などの役職を離れ、違う立場となっても、そのまま同じ現場で作業をし、業務面で貢献するとともに、技能伝承など新たな役割を果たしていくことが可能です。賃金も本社などの管理職に比べれば高くはありません。現場では技能のある人材は求められています。その意味では、定年引上げを行ううえでのハードルはそこまで高くないと言えるでしょう。

なお、就業自由度についてみると、富士電機、IHIでは、59歳以前と変わりませんが、ヤマト運輸では、フルタイム（超過勤務あり）のほか、フルタイム（超過勤務なし）、短時間勤務などの選択肢も設けています。

役割や就業自由度の変化に応じて、賃金はそれに見合ったものとなります。

いずれのタイプであっても、60歳以上の社員にどのような役割を期待するかが重要になってきます。

（3）仕事・役割・役職の検討・決定

高齢者に期待する役割としては、プレーヤーとしての業務面での貢献のほか、管理職のサポート役、知識・技能・ノウハウの伝承役など、いくつかのパターンがあります。役職の有無や、職場や業務の性格、高齢者の人数によっても違ってきます。

再雇用制度の場合は、再雇用される時点でリセットされ、全て同じような扱いとなるようなケースがかなり見られましたが、定年引上げの場合、仕事・役割・役職が同じケースもありますし、役割が異なる場合においても、それ以前の働き方などによって期待される役割もだいぶ異なるようです。

いくつか例をお示ししましょう。

《60 歳から 65 歳の社員の役割は？①》

◆サントリーホールディングス株式会社（94 ページ参照）

サントリーホールディングスでは、60 歳時点の等級により、サポート、メンバー、エキスパートの3ランクのいずれかに移行する。以前、元管理職が戸惑いを感じているという話があったが、話を聴くと、役割が変わることが受け入れられないのではなく、役割がはっきりしないのが良くないとのこと。このため、本人に説明するだけでなく、周りにもその役割を示すようにしている。

《60 歳から 65 歳の社員の役割は？②》

◆オリックス株式会社（102 ページ参照）

オリックスでは、50 歳代から役職定年制度を設けており、60 歳に向け役割が変わっていく。60 歳以降は社員区分が「主幹」となり、原則、①簡単な業務、②1 プレーヤーとしての業務、③より高度な業務のいずれかを担当する。全体的に求められる成果のレベルは緩やかになるが、③では、管理職の盛り立て、知識・技術の伝承、若手の指導など、培った経験を活かすことが期待される。

《60 歳から 65 歳の社員の役割は？③》

◆株式会社 I H I（98 ページ）

I H I では、技能マイスター制度（「匠」）を設け、60 歳以降の技能系社員を中心に、高い技能を有する社員を対象に、「匠」の称号を付与している。帽子にワッペンを付けるほか、工場内に顔写真などを掲示し、本人だけでなく、周りの者にも、技能継承する役割を期待していることをわかりやすく示している。マイスターに対しては手当も支給。本人のモチベーション向上のほか、技能系の社員の高い技能獲得に向けた意欲向上にもつながっている。

（4）評価方法の検討・設計

期待する役割によって評価すべき項目は異なります。知識・技能の継承を期待しているのであれば、それを明記したり、比重を高めたりする、60 歳以降の社員を昇給・昇格の対象外とする場合は、保有能力については評価せず、専ら業績に対する評価とする、といったことが考えられます。

2014 年機構調査では、再雇用制度において、60 歳から 65 歳までの社員に対して人事評価を行っていた企業は、6 割弱でした。59 歳以下よりも簡易な方法で評価をするというケースも多く見られました。

これに対して、定年引上げの場合においては、必ず人事評価は行っていました。

タイプ A では、同じように評価を行っています。

タイプ B では、役割によって重点を置く項目や項目数に違いがあるケースのほか、昇給・昇格がなくなるために業績評価のみとなり、能力評価は行わなくなるというケースもありましたが、全体として、同じように手間をかけて評価を行っていました。

《 60 歳以降の社員に対する評価は？ 》

◆サントリーホールディングス株式会社 (94 ページ参照)

サントリーホールディングスでは、①目標の成果・達成度の評価と、②考働評価（サントリーに求められる行動の評価）を行っている。60 歳以上では、考働評価は、「業務貢献」、「次世代貢献」のほか、「Good person」の 3 項目からなり、「次世代貢献」の比重が高い。「次世代貢献」では、後進の育成、DNA 伝承について、ランク別に、どういうところを評価するかが示されている。

（５）適切な賃金水準の確保

賃金は、企業にとっても、社員にとっても、大きな関心事です。

企業から見れば、賃金を払う以上、それに見合った役割を果たしてもらう必要があります。一方、社員側から見れば、モチベーションを持って働くためには、期待される役割（仕事、役割、役職）、就業自由度（労働時間、異動）、成果を求める度合いなど、働きに見合った賃金が必要です。

そのためには、働きに対して公正な評価を行い、賃金制度を企業と社員双方が納得できるものとするのが重要です。

ただし、企業によって、業況や、現在の定年制度、高齢者活用の風土、業況や、人材の需給バランス、59 歳以前の賃金制度などのほか、高齢社員に期待する役割や就業自由度などは異なります。このため、一概に論じることは困難です。

「（２）タイプ別にみた定年年齢が 65 歳以上の企業」で見たように、役割、就業自由度がいずれも変わらなければ、賃金制度や賃金水準はあまり変わらないようです。

正社員の賃金の大きな部分を占める基本給の決め方については、仕事をする能力によって決める（職能給）、仕事の内容で決める（職務給）といった考え方のほか、生活にお金がかかる年代に配慮する、などといった考え方もあります。

そのようなこともあり、高齢社員の賃金の決定にあたっては、公的給付を含めた手取り金額で考えることが広く行われてきましたが、年金の支給開始年齢は引上げられてきており、2025 年には 65 歳となります。

「3－1 現状把握～基本方針決定」でも少し述べましたが、59 歳以前の賃金制度が職能給的か職務給的かによって 60 歳以降の役割・処遇を決める際の難しさが異なります。また、59 歳以前の賃金制度との関係についても考える必要があります。

＜退職金＞

このほか、退職金制度の設計についても考える必要があります。

退職金には、退職一時金のほか、確定給付型年金、確定拠出型年金があります。今回ヒアリングを行った企業においては、これらを併用している企業が多かったのですが、全体として、退職一時金や確定給付型年金の割合は減少傾向にあり、確定拠出型年金の割合が増えてきています。また、それほど多くはありませんが、退職金はない、という企業もありました。

退職金がある場合は、ほとんどの場合、引上げ後の定年に到達した時点（65 歳など）に支給していましたが、中には、60 歳到達時点で支給するという企業もありました。確定給付型年金、

確定拠出型年金では、制度との関係で、60歳到達時点で支給が始まるケースもありました。

＜賃金制度の設計にあたって＞

賃金については、企業によって決め方が異なります。

大企業では非常に精緻なしくみとなっていますが、中小企業が無理にそのようなしくみを導入する必要はありません。中小企業には、より平易なしくみが求められるでしょう。

《モチベーションアップを意識し、賃金を設定》

◆大和ハウス工業株式会社（96 ページ）

大和ハウス工業では、定年年齢の引上げに伴い、60歳以降は、理事として引き続きライン長を務める者を除き、「生涯現役コース」、「シニアメンターコース」のいずれかで力を発揮してもらうこととなった。役職から降りることにより、役割給（役職手当に相当）はなくなるが、生涯現役コースであれば販売促進手当が、シニアメンターコースであればメンター手当がつく。また、賞与の平均支給率は59歳以前の2/3となるが、事業所業績と個人業績により査定を行い、支給率に反映させるなど、モチベーションアップを意識したしくみとなっている。さらに、定年引上げの翌年からは、60歳以降も昇進・昇格の機会を設けるなどがんばりがいのあるしくみとなるよう工夫している。

賃金制度の設計には、専門的な知識も必要です。

65歳以上への定年の引上げのために、コンサルティング費用を支払った場合は、一定の要件を満たせば、65歳超雇用推進助成金（141 ページ）の対象となりますので、ご活用ください。

また、高年齢者雇用アドバイザー（141 ページ）も、専門的な相談・援助、企業事例などの提供をするほか、具体的な改善案を提案することができますので、ご利用ください。

※ 職能給、職務給などの用語については、38 ページにわかりやすく紹介しています。

※ 賃金制度の設計には、専門的な知識が必要です。「65歳超雇用推進助成金」や高齢・障害・求職者雇用支援機構の高年齢者雇用アドバイザーなどもぜひご利用ください。

2016年12月にいわゆる正規雇用労働者と非正規雇用労働者の不合理な待遇差の解消を目指し「同一労働同一賃金ガイドライン案」が示され、「無期雇用フルタイム労働者と定年後の継続雇用の有期契約労働者の間の賃金差については、実際に両者の間に職務内容・職務内容・配置の変更範囲、その他の事情の違いがある場合は、その違いに応じた賃金差は許容される。なお、定年後の継続雇用において、退職一時金及び企業年金・公的年金の支給、定年後の継続雇用における給与の減額に対応した公的給付がなされていることを勘案することが許容されるか否かについては、今後の法改正の検討過程を含め、検討を行う」こととされています。

今後、この政府のガイドライン案をもとに、法改正の立案作業を進め、ガイドライン案については、関係者の意見や改正法案についての国会審議を踏まえて、最終的に確定されることとされており、注意が必要です。

（６）詳細検討&詳細決定段階

制度自体は、人事部門が中心となって検討し、設計することとなるでしょうが、高齢者を戦力化し、しっかり仕事をしてもらうためには、人事部門で検討するだけでは十分ではありません。

人事部門と各職場が共通の認識を持っていることや、人事部門が、「3－1（４）推進体制の整備」（28 ページ）に記載したような推進体制などを用いて現場の意見をしっかり吸い上げていること、さらに、現場の管理職が制度を十分理解し、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、などを検討し、決定することが必要不可欠です。

●賃金制度等に関する用語解説

※ 企業によって呼び方が異なる場合がありますので、事例を読む際には留意してください。

○賃金制度

- ・ **職能給**：従業員の職務遂行能力に基づいて決まる賃金。賃金は従業員の職務遂行能力とリンクしており、従業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功給に近くなり、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、組合せて構成する企業が過半を占める。

○等級制度

- ・ **職能資格制度**：従業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。職能資格制度と職務等級制度の中間的な存在。職務等級制度ほどではないが、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た。しかしながら、年功序列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た。

一般従業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る。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実態は異なる。

○退職金制度

退職金には、従業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る。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しくみであったが、最近、そのしくみは変化しつつある。

退職一時金と退職年金の併用が一般的となり、退職一時金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与えるポイント制や、退職時でなく前もって給与などに上乗せ支給する退職金前払い制度なども取り入れられるようになってきている。

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」や、両者の間の「キャッシュ・バランス・プラン型年金」なども導入されるようになってきた。

3－3 実施段階

制度を設計・決定したら、それを実施しましょう。

(1) 高齢社員への役割の明示

まず大事なのは、高齢社員に役割をしっかりと伝えることです。

役割、就業自由度とも変わらない場合は、これまでどおりの活躍を期待している旨伝えればよいのですが、問題は、仕事・役割・役職が変わる場合です。今回、ヒアリングを行った企業の中にも、若手・中堅層に経験を積ませるために、60歳以降の社員の役割、役職を変える必要がある、という企業が多くありました。

これだけ長く会社にいたのだから、会社が望んでいることくらい言わなくてもわかるだろう、などと考えがちですが、面談の場などを用いて、具体的に示す必要があります。また、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。60歳になる前に、役職定年を迎えるような場合も同様でしょう。

管理職であった方に対しても同様です。管理職だったのだから何でも心得ているだろう、などと期待してしまいがちです。管理職の方が役割の変化の度合いは大きいですし、周りも気を遣いがちです。

そのためには、高齢社員の上司になる管理職には、新たな定年制度についての考え方を十分伝えなければいけません。そのうえで、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、決定してもらうことが必要です。

さらに、高齢社員が、「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、高齢社員に期待する新たな役割について、本人やその上司に伝えるだけでなく、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たり、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。

「3－2(3) 役職・役割・仕事の検討・決定」(34ページ)に、サントリーホールディングス、オリックス、IHIの例を紹介していますが、オリックスでは、60歳以上の社員の対外呼称は60歳以前のものを継続して利用を認めて、担当部長、担当課長としています。また、サントリーホールディングスでは、役割によって「副支店長」と呼ぶ場合があるほか、若手に目配りするため、一部の高齢社員を、「TOO(隣の・おせっかい・おじさん&おばさん)」として人事発令し、若手から相談を受けてもらうほか、若手に気づきを与える役割を果たしてもらっています。

全体として、定年引上げなどに伴って役割を変えることとした当初は、高齢社員、その上司、周りの社員とも、慣れておらず、お互いに気にしていたけれども、時間が経ち、人数が増えるとともに、特別なことではなくなり、それほど気にならなくなってきたという話も聞きました。

(2) 高齢社員の評価・面談

高齢社員に期待する役割を伝え、その役割に沿って仕事をしてもらうわけですが、伝えただけではいけません。期待した役割を果たしているかについて、日頃から注意を払い、公正に評価することが必要です。役割を果たすべく熱心に業務に取り組んでも、そんなに熱心に取り組まなくても、評価や賃金が変わらない中でモチベーションを維持することは難しいでしょう。

ヒアリングを行った範囲では、定年引上げの場合には、引き続き正社員であることから、例外なく人事評価は行っています。また、多くの企業で上司との面談を行っています。「3-2(4) 評価方法の検討・設計」(35 ページ) に、サントリーホールディングスの例を紹介していますが、他にも働きが良い者については何歳であっても表彰の対象とするなど、いろいろな工夫をしている企業がありました。

《評価・面談の工夫①》

◆富士電機株式会社 (80 ページ参照)

富士電機では、60 歳以降社員に対し、賃金について年 1 回、賞与について年 2 回、評価・面談を行っている。所属長は、年 3 回、高齢社員の意見を聴いているが、所属長によって面談内容に濃淡がないようにするために面談のためのマニュアルを整備している。このほか、同社では、従来から社員意識調査などを行うなど、社員の意見を聴く工夫をし、意見への目配りをしている。

《評価・面談の工夫②》

◆株式会社ハクホウ (82 ページ参照)

ハクホウでは、日頃から社員の働きぶりをよく見ており、役員、管理職で、頑張っている様子について共有し、処遇に反映している。さらに、年 1 回、花見のシーズンに、工場横にある大きな桜の樹のもとで、表彰式を行い、多くの社員の前で表彰している。管理職は対象外だが、年齢や雇用形態による制限はなく、60 歳以降の社員が表彰を受けることも多い。

(3) 職域拡大、職場環境の整備、職務設計

「3-2(3) 仕事・役割・役職の検討・決定」(34 ページ) でも触れたように、工場で勤務する生産技能者のように現場に近い仕事であれば、同じ仕事を続けることが可能な場合も多いのですが、そのような場合であっても、職場によっては、照明を明るくする、機械を使って重量物を運搬するなど、職場環境の整備も必要です。

これに対して、いわゆるホワイトカラーの場合は、組織の新陳代謝等を図るために役職を退いてしまうと、同じ仕事をするというわけにはいきません。60 歳を過ぎ、役職を退いたあとも、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、新たな事業に進出する、といった取り組みをしている企業もあります。

《職域拡大①》

◆サトーホールディングス株式会社（86 ページ参照）

サトーホールディングスでは、65 歳定年を導入する一方で、高齢者を中心とする会社を立ち上げ、高齢者が有する知識・ノウハウを活かせる事業分野の開拓・展開を図っている。ひとつは介護業界向けの事業展開で、介護の問題を抱える世代として発案された。もう一つは、かつての主力商品だったハンドラベラーのさらなる拡販である。

現在、介護業界向けの事業は順調に成長し、主力事業の次なる成長の種となった。

《職域拡大②》

◆野村證券株式会社（108 ページ参照）

野村證券の社員は、大きく分けると、「総合職」、アシスタント業務や専門的業務を担う「専任職」、営業を担う「営業専門職」に分けられる。従来は、全職種とも 60 歳定年であったが、コンサルティングに特化した営業を行える人材の確保や、高齢社員の戦力化促進のために、2014 年に、新たに、総合職の指導職以上から転換可能な「F A 職」を新設した。2015 年より、この「F A 職」などの営業専門職の定年年齢を 65 歳に設定した。

（４）高齢社員に対する意識啓発・教育訓練

もう一度、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必要があります。

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、いわゆ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、それらだけでは 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。

職種や期待される役割などによって異なりますが、60 歳以降も戦力として働き続けていくためには、一度改めて自らのキャリアを考えるとよいでしょう。

これまでと同じ役割を期待する場合であれば、先に行ったゴールまで余力で走るのではなく、その間、何ができるか、何をしたいか、改めて考えることが求められます。

これまでとは異なる役割を期待されるのであれば、異なる立場で仕事をする中で、どうすれば自分らしく働けるのか考え、気持ちを切り替え、新たな環境に適応していく準備をすることが必要です。長年にわたって培ってきた知識・技能はあるわけですが、さらに、これまでと異なる立場で若年・中堅の社員とともに仕事をしていく力も必要でしょう。部下なしでも仕事をする能力、例えば、プレーヤーとして 1 人で仕事をこなす能力や、新しい情報機器を少なくとも人並みレベルで使う能力、自分で段取りをして自ら動く能力、役職に頼らず仕事を処理する能力など、これまでしばらく必要でなかった力を改めて身に付けてもらうことも必要になってきます。

このように、戦力として働き続けていくためには、気持ちの面でも、知識・スキルなどの面でも準備が必要です。「いまさら勉強するのも・・・」という高齢社員も多いでしょうし、高齢社

員に対しては教育訓練はしない、という企業が多いのは事実ですが、教育訓練を行えば、訓練を受けたことによるモチベーションアップも望めます。

高齢者雇用アドバイザーは、個別の企業のニーズを聞いたうえで、その企業にふさわしいカリキュラムをつくり、60歳以降も意欲を持って働くための「就業意識向上研修」を実施しています。また、中央職業能力開発協会（JAVADA）などでもこれに類する取組みを行っています。

高齢者に対する意識啓発、教育訓練なども考えてみてください。

「同一労働同一賃金ガイドライン（案）」では、教育訓練について、「現在の職務に必要な技能・知識を習得するために実施しようとする場合、無期雇用フルタイム労働者と同一の職務内容である有期雇用労働者又はパートタイム労働者には、同一に実施をしなければならない。また、職務の内容、責任に一定の違いがある場合においては、その相違に応じた実施をしなければならない」こととされていることにご留意ください。

《意識啓発①》

◆就業意識向上研修（141 ページ参照）

高齢・障害・求職者雇用支援機構では、「就業意識向上研修」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る。

中高年社員対象の「中高年齢従業員研修」と、高齢社員を抱える管理職対象の「職場管理者研修」があり、高齢者雇用アドバイザーが、個別の企業のニーズを聞いたうえで、その企業に合ったカリキュラムを作成し、実施する。

中高齢社員対象の研修では、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うえでの意欲を高める。高齢社員を抱える管理職対象の研修では、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、考えてもらう。

45歳以上の雇用保険被保険者を5人以上雇用している事業主が対象。

《意識啓発②》

◆キャリア・シフトチェンジのためのワークショップ

中央職業能力開発協会（JAVADA）では、40歳代半ば以降のビジネスパーソンを対象に、環境変化を柔軟に受け入れてキャリア移行をするために必要な基礎的な能力（プラットフォーム能力）を学ぶための研修を実施している。

プラットフォーム能力とは、①“私（わたし）”創造力（事実を受け入れる力、価値を生み出す力、環境に適応する力）、②”お仲間”構築力（クローズ型構築力、オープン型構築力）、③”お一人様”仕事力（自己完結力）のこと。

役割が変わっても、気持ちをリセットし、肩書きに頼らないネットワークをつくり、部下に頼まずに一人で仕事をこなせるようにするために、ワークショップ形式で学ぶことができる。

※「プラットフォーム能力」は、日本人材マネジメント協会（JSHRM）が2011年10月にシンポジウムで発表した「シニアが活き、シニアを生かすための提言」で用いた新しい概念である。

（5）マネジメント層に対する研修

高齢社員の方に、いきいきと働いてもらうためには、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。

「（4）高齢者に対する意識啓発・教育訓練」（41ページ）で紹介した「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。

今回、ヒアリング対象とした企業では、サントリーホールディングスが、管理職研修の中で年上の部下問題を扱っていました。

《マネジメント層への研修》

◆サントリーホールディングス株式会社（94ページ参照）

サントリーホールディングスでは、障害者、外国人など、高齢者以外の者も含めたダイバーシティを意識した管理職研修を行っている。

65歳定年を導入した時には、全課長を集めて行った管理職研修の中で、60歳以降の社員との接し方について、ロールプレイを含めた研修を実施した。

（6）社員全体に対する意識啓発

高齢社員や、管理職層だけでなく、社員全体に対する意識啓発も重要です。

高齢社員の戦力化は、若年・中堅社員にとっても他人事ではありません。自分たちの職場でいかにして高齢社員に戦力となってもらうかについて考え、場合によっては、それを支援する立場にあります。それだけでなく、自らの将来の問題として考え、準備をすることも必要です。

ヒアリングを行った企業の多くでは、高齢社員が戦力となっていること自体が、社員全体に対

する意識啓発となります。

また、65歳に定年を引き上げた企業は、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や称号など工夫する、高齢者の活躍ぶりをきちんと評価するなど、さまざまなことを心がけていました。こうしたこと自体が、社員に対する意識啓発になります。

28 ページで、YKKの「働き方“変革への挑戦”プロジェクト」を紹介しましたが、プロジェクト実現のために、プロジェクト・オーナーである社長は、自ら全国行脚しました。こうしたトップ・経営層からの働きかけは、社員全体への強力なメッセージです。

このほか、キャリア研修を、入社まもなくから実施したり、あわせて個別相談の機会等を提供したりすることにより、自らのライフキャリアを早い段階から考えさせている企業もあります。こうしたことなども、社員全体の意識を変えることにつながっています。

《キャリア支援策①》

◆キャリア研修

節目となる年齢などに、それまでのキャリアを振り返るとともに、自分の役割や課題を明確化し、今後のキャリアについて考える研修である。具体的な実施方法は企業によって異なるが、少人数のワークショップ形式が多く、合宿を伴う場合も多い。キャリアデザイン研修などと呼ばれることもある。

《キャリア支援策②》

◆セルフ・キャリアドック

厚生労働省では、企業が人材育成上のビジョン、課題を踏まえ、労働者のキャリア形成における「気づき」を支援するため、年齢、就業年数、役職などの節目において定期的にキャリアコンサルティングを受ける機会を設定するしくみである「セルフ・キャリアドック」の導入を推進している。一定の要件を満たす場合は、キャリア形成促進助成金（制度導入コース（セルフ・キャリアドック制度））の対象となる。

《若いうちからキャリアについて考える機会を提供①》

◆株式会社松屋（76 ページ参照）

松屋では、実力主義での配置、処遇を行っており、40歳以降は職務給で、60歳以降も役割は変わらない。65歳まで力を発揮し続けていくために、28歳、38歳、50歳とキャリアプラン・ライフプランセミナーを実施している。28歳は、結婚・出産などライフイベント前に実施するという趣旨である。38歳は、能力習得を主とする職能等級制度から実力発揮を主とする職務等級制度への移行を前に実施するという趣旨だが、高齢期について考えることにもつながっている。50歳時の研修は、定年までの15年間で意欲を持って働くための「仕切り直し」が目的だが、受講者からの評判は高く、モチベーションアップにつながっている。

《若いうちからキャリアについて考える機会を提供②》

◆サントリーホールディングス株式会社（94 ページ参照）

サントリーホールディングスでは、入社時から、継続的に自律的なキャリア形成を支援。「キャリアサポート室」によるキャリア・ワークショップや個別面談など一人ひとりの自律的なキャリア支援をきめ細かく行っている。キャリア・ワークショップは、入社4年次（必須）、入社10年次（必須）、40代（応募型）に加えて、65歳定年導入を受けて50歳代においても、53歳（必須）、58歳（必須）と2回実施することとした。強み、弱みの把握のほか、自身のキャリアに責任を持つという気持ちや、成長し続けたいという気持ちを持つことができたという。

（7）健康管理支援

年齢を重ねると、若年・中堅社員に比べ、どうしても健康上の問題が生じやすくなります。

労働者にも、60歳になる前の若い段階から、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。

65歳以上定年ではなく、定年のない企業からの報告ですが、自律的にキャリアについて考えることを促すことによって健康に留意するようになったという話も聞きました。

定年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ことが必要です。企業の方でも、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に対する支援、保健師による健康相談や指導、職場巡視により現場の実態の把握など、健康管理面の支援の充実が望まれます。

《健康管理支援》

◆大和ハウス工業株式会社（96 ページ参照）

大和ハウス工業では、社員の健康管理を支援するために、部門ごと、支店ごとに、健康状況を把握して分析して提供している。健康保険組合でも、個人のホームページを作成し、いつでも自分の健康状態を把握できるようにしている。さらに、互助会である「伸和会」でも、社内旅行などの補助のほか、健康に役立つことへの補助を行っている。

《自分の「社長」として健康にも留意》

◆平和産業株式会社（124 ページ参照）

平和産業は定年のない企業であるため、自らがいつまで働くかを決めなければいけない。このため、社長は、従業員が新入社員の頃から、自分が「自分という会社の社長」になったつもりで自律的にキャリアについて考えるよう促している。いつまで働くか考えるようになったことによって、健康にも留意するようになり、有給休暇などもきちんと取るようになったという。

(8) 職場環境の整備等（作業環境、労働時間への配慮など）

65歳までの者は、まだ若く、元気ですが、職種によっては、職場環境への配慮もあるとよいでしょう。

ヒアリングを行った企業の中には、65歳への定年引上げにあたって、ヤマト運輸のように短時間正社員で働くという選択肢を設けている企業もありましたが、65歳までは59歳以下の社員と同じように泊まり勤務を行わせるなど特別な配慮をしていないという会社がほとんどでした。その一方で、65歳以降も働いてもらうことまで見越したうえで、高齢社員の就業を意識した作業環境改善を行っている企業もいくつかありました。また、働き方への関心が高まる中で、高齢者に限らず、介護を抱える労働者向けに短時間勤務制度を設けるなど、多くの企業が社員全体を念頭に職場環境の整備に取り組んでいました。

そのような中で、労働時間については、フルタイムでの勤務を希望しない場合は、退職して再雇用制度のもとで働くという選択肢があるためか、今回ヒアリングを行った範囲では、ヤマト運輸を除き、用意されていませんでした。

ハクホウの作業環境改善、ヤマト運輸の労働時間への配慮の取組みを紹介しましょう。

《職場環境の整備①》

◆株式会社ハクホウ（82 ページ参照）

ハクホウでは、アパレル製品の搬入・搬出、工程間の移動を、運搬車を用いて人力で行っていたが、高齢者からの要望を受け、トラック、コンテナから自動ローラ・コンベヤーで各作業場に直接搬入・搬出できるようにした。また、ハンガーに掛けたまま製品を工程間で移動できるようにした。さらに、メーカーと共同で自動包装装置を開発した。

《職場環境の整備②》

◆ヤマト運輸株式会社（90 ページ参照）

ヤマト運輸では、定年延長を選択した場合の働き方としては、フルタイムを原則としつつ、①フルタイム（超過勤務あり）、②フルタイム（超過勤務なし）だけでなく、③短時間勤務（1日4時間、5時間、6時間）という選択肢も用意し、働きたい者が無理なく働けるよう配慮している。さらに、ヤマト運輸の社員ではなくなるが、グループ内の派遣会社で、個別に日数・時間を設定して働くという選択肢もあり、これを選んだ場合は、エイジレスに働くことができる。

3－4 見直し・修正段階

定年引上げは、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、制度設計時に考えていたことが、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、考え方について現場にしっかり伝えることが大事です。

ヒアリングを行った範囲では、選択式 65 歳定年を導入したほとんどの企業において、社員の 8 割以上が 65 歳定年を選択していました。また、ヤマト運輸などの例でみる限り、労働時間を選べる場合はほぼ全員がフルタイムを選んでいました。フルタイムで働く選択肢があればフルタイムで働くことを選ぶ者が多いようです。

考え方をしっかり伝えて運用していても、時間が経ち、65 歳定年が当たり前となって、導入時の歓迎ムードがなくなってしまうと、さらなる課題も出てきます。また、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、さらに、経済環境によって、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。松屋、サトーホールディングス、富士電機、IHI など、運用開始後に、制度見直しを行っています。社員の意見の吸い上げ、不断の見直し、それらを受けての修正を行うことも必要です。

《意見の吸い上げ》

◆大和ハウス工業株式会社（96 ページ参照）

大和ハウス工業では、人事部において、4 年に 1 度、100 問からなる「ビューリサーチ 100」という社内意識調査を実施し、人事制度などについての社員の意見を把握している。65 歳への定年引上げについても、「ビューリサーチ 100」の結果をもとに、人事部主導で検討を進め、経営層の理解を得た。今後とも、「ビューリサーチ 100」で、社員の意見を把握しつつ、必要な制度改善を行っていくという。

3－5 定年引上げか再雇用制度のままか・・・

ここまで、定年の引上げ方について、65歳以上定年を導入している企業の事例などを示しつつ、順を追ってしてきました。

これらの企業は、65歳以上定年の導入という判断をしたわけですが、どのようにしてその判断をしたのでしょうか。導入の契機自体は、トップの判断であったり、労働組合の要求であったり、とさまざまでしたが、導入するかどうか判断し、制度を設計するにあたって、多くの企業が実施していたことがありました。

それは、再雇用制度との比較です。再雇用制度も定年制も、企業によって異なりますが、参考までに、典型的な例について整理してみました。表3-1は、あくまでも今回ヒアリングの対象とした企業の中での典型的な例についての整理表ですが、参考にしてください。

表3-1 再雇用制度と定年引上げ（ヒアリング等を踏まえたあくまでも典型的な例です）

再雇用制度		定年引上げ
60歳	定年年齢	65歳
嘱託社員など	雇用区分	正社員
1年更新	契約期間	期間の定めなし（65歳まで）
役割は異なる	役割	企業により異なる （同じ場合、変わる場合、両方がある）
フルタイムが多いが、短時間、短日数もある	労働時間	フルタイム残業あり
月給又は日給月給、時給	賃金形態	月給又は日給月給
公的給付支給を前提としている場合も多い	賃金額	企業により（役割により）異なる
ない場合もある	賞与	ある
評価しない場合がある	評価	59歳以前と同じ
組織若返りの問題は生じにくい 人件費はそれほどかさまない 再雇用制度部分のみの検討でよい	メリット	モチベーションが高い 人材確保に有利 雇用管理がしやすい
モチベーションが低下する 雇用管理が煩雑（労働時間、雇用区分）	デメリット	組織若返りが遅れる 人件費がかさむ 場合によっては人事制度全体を見直す必要があるため、制度改定に手間がかかる可能性がある

定年引上げの場合のメリットについては、「2－2（1）定年引上げのメリット」（18ページ）に詳しく記載していますが、逆に、組織の若返り、人件費負担、人事制度全体の見直しの必要性などを気にしています。なお、人事制度全体の見直しについては、手間はかかりますが、定年引上げをきっかけに、人事・賃金制度全体の見直し、さらには、働き方全体についての見直しなどを行える可能性もあります。

このように、メリット、デメリットがあるわけですが、既に、企業には 65 歳までの雇用確保措置を講ずることが求められています。雇用する以上、戦力化は必要です。

定年引上げは、60 歳から 65 歳までの社員を戦力化する強力な手段です。37 ページでも紹介しているように、2016 年 10 月以降、取り組みを支援する助成金も拡充されました。

今回ヒアリングしたいくつかの企業は、「どうせ導入するのであれば、企業イメージなどもあり、他の企業よりも早く導入しようと考えた」、「同業他社よりも人材確保面で優位に立とうと考えた」という話も聞きました。

ご自身の企業においても、この機会に、一度しっかりご検討いただければと思います。

3－6 定年引上げ検討にあたっての7つのポイント

- 1 「戦力」とするなら、これまでの経験を活かせる職務が一番。
- 2 職務だけでなく職責も変えない場合（役職を変えない場合）は、賃金なども大きく変わらないので、公正な評価・処遇を行う。
- 3 職務や職責を変える場合は・・・納得性が大事。
 - ・役割を変える場合は、内容のほか、求める質・量もしっかり伝える。
 - ・職務・職責を踏まえた賃金とする。
 - ・できれば、若いうちから、キャリアについて考える機会を与える。
 - ・働きぶりを評価して、がんばった分はきちんと評価する。
- 4 モチベーションアップ策としては、賃金アップ、公正な評価やフィードバックなどがある。賃金アップが難しい場合は、評価やフィードバックをしっかりする。
- 5 「居場所」の確保が大切。
 - ・明確な役割を与える。
 - ・上司との面談、職場の懇親会、似た立場の者の集まりなど、コミュニケーションのためのしくみをつくる。
- 6 ホワイトカラー管理職は、間接部門で、肩書きのもと、部下に指示をしつつ、仕事をしており、賃金水準も高め。このため、役職を降りた場合、肩書きなどなしでそれまでの力を発揮することが難しい。
 - ・一人のプレーヤーとして仕事をするのであれば、PCスキル、最新の商品知識など「おひとりさま」で仕事をする能力を身に付けてもらう。気持ちも切り替えてもらう。
- 7 企業によってどのような制度がよいかは異なる。また、人事制度は「生き物」。
 - ・職場の意見をしっかり吸い上げる。
 - ・一度つくった制度も、常に見直すことが必要。

3-7 中小企業では、精度よりも、納得性を重視

◆ 中小企業の方が高齢者雇用は進んでいる

高齢者雇用は、大企業よりも、中小企業において進んでいます。仕事をきちんとしてくれるのであれば、いつまでも働いてもらいたい、という企業も少なくありません。社員を家族のように大事にし、高齢になってからも、本人の希望に沿った働き方ができるよう、弾力的な運用をしている企業もたくさんあります。定年年齢についてみても、小規模企業の方が、定年年齢が65歳以上の企業や、定年制なしといった企業の割合が高くなっています（表3-2）。

表3-2 定年制の現状（従業員規模別）

従業員規模	定年年齢							定年制なし	65歳以上定年等企業
	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳以上		
31～50人（n=52,470）	73.4%	0.3%	0.9%	0.9%	0.1%	18.4%	1.7%	4.3%	24.4%
51～100人（n=48,196）	78.0%	0.4%	1.2%	0.9%	0.1%	15.7%	1.2%	2.6%	19.5%
101～300人（n=36,547）	83.2%	0.5%	1.4%	1.2%	0.1%	11.8%	0.6%	1.2%	13.6%
301～500人（n=7,155）	87.0%	0.6%	1.4%	1.1%	0.1%	8.5%	0.3%	1.0%	9.8%
501～1,000人（n=5,005）	89.1%	0.6%	1.3%	1.2%	0.1%	7.5%	0.2%	0.0%	7.8%
1,001人以上（n=3,650）	89.3%	0.4%	1.2%	1.3%	0.1%	7.2%	0.2%	0.3%	7.7%
合計	78.7%	0.4%	1.1%	1.0%	0.1%	14.9%	1.1%	2.7%	18.7%

資料出所：厚生労働省「平成28年高齢者の雇用状況」（再集計）

◆ 定年引上げと人事評価・賃金制度

65歳以上定年を設定するにあたっては、役割や評価をどうするか、賃金制度をどうするかなど、いろいろ検討すべきことがあります。

大企業も中小企業もそれは同じですが、中小企業の中には、そういったものは経営者の頭の中にしかない、という企業もかなりあるようです。

賃金制度についてみると、「平成21年就労条件総合調査」によると、企業規模が小さくなるほど賃金表がある企業の割合は低下し、30～99人規模では3分の1以上の企業において賃金表そのものがない状態です。人事評価制度については、さらにその傾向が高いと考えられます。

公平性、納得性を高めるという観点からは、しくみを整備することが求められますが、その一方で、中小企業において、人事評価・賃金制度を持続的に運用していくためには、従業員の納得性がキーポイントとなります。しくみの精度よりも、どうすれば従業員が納得するかを重視するとともに、シンプルでわかりやすいしくみづくりを心がけることが必要です。

このマニュアルにはさまざまなことが書かれていますが、各企業が、その全てを行うことまでは必要はありません。特に、中小企業においては、自社に本当に必要な施策は何かを考えることが必要です。また、やみくもに急ぐ必要もありません。本書2-3で示した進め方のステップに沿って、社員の理解を得つつ、しくみづくりを進めてください。

◆ 簡便な方法の一例

なお、中小企業が定年を引き上げた場合は、60歳を超えても役割、就業自由度、成果への期待が変わらず、賃金もあまり変わらないことが多いようです。その場合は、60歳を超えたからと言って、特別なことをする必要はないでしょう。

その一方で、中小企業であっても、役割を変えるようなケースもありえます。定年引上げの場合は、再雇用の場合と異なり、一から洗い替えをすることはあまりないのではないかと思います。役割を変えた場合の簡便な方法の一つとして、役割、就業自由度、成果への期待について、それぞれいくつか項目を設定し、ある年齢時点と比べてどのくらいかを見積もり、それをもとに、賃金額をはじき出す方法もあります（表3-3、表3-4）。

表3-3 役割等が変わらない場合の評価率表（あくまでも一事例です）

区分	評価項目	① 59歳まで	② 60～65歳	②／①
役割	仕事の内容	100	100	
	業績責任	50	50	
	管理責任	50	50	
	後継者育成責任	50	50	
就業自由度	労働時間	100	100	
	所定外労働時間	40	40	
成果への期待	評価	100	100	
計		490	490	1.00

表3-4 役割等が変わる場合の評価率表（あくまでも一事例です）

区分	評価項目	① 59歳まで	② 60～65歳	②／①
役割	仕事の内容	100	80	
	仕事の範囲	50	30	
	管理責任	50	30	
	後継者育成責任	30	50	
就業自由度	労働時間	100	100	
	所定外労働時間	40	20	
	出張の頻度	40	20	
成果への期待	評価	100	100	
計		510	430	0.84

※ 高齢・障害・求職者雇用支援機構（2011）『高齢者雇用に向けた賃金の現状と今後の方向～『70歳まで働ける企業』基盤作り推進委員会報告書～』を参考に作成。

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（141ページ）は、企業の状況に応じ、具体的な改善案を提案する「企画立案サービス」を提供することができますので、ご利用下さい。

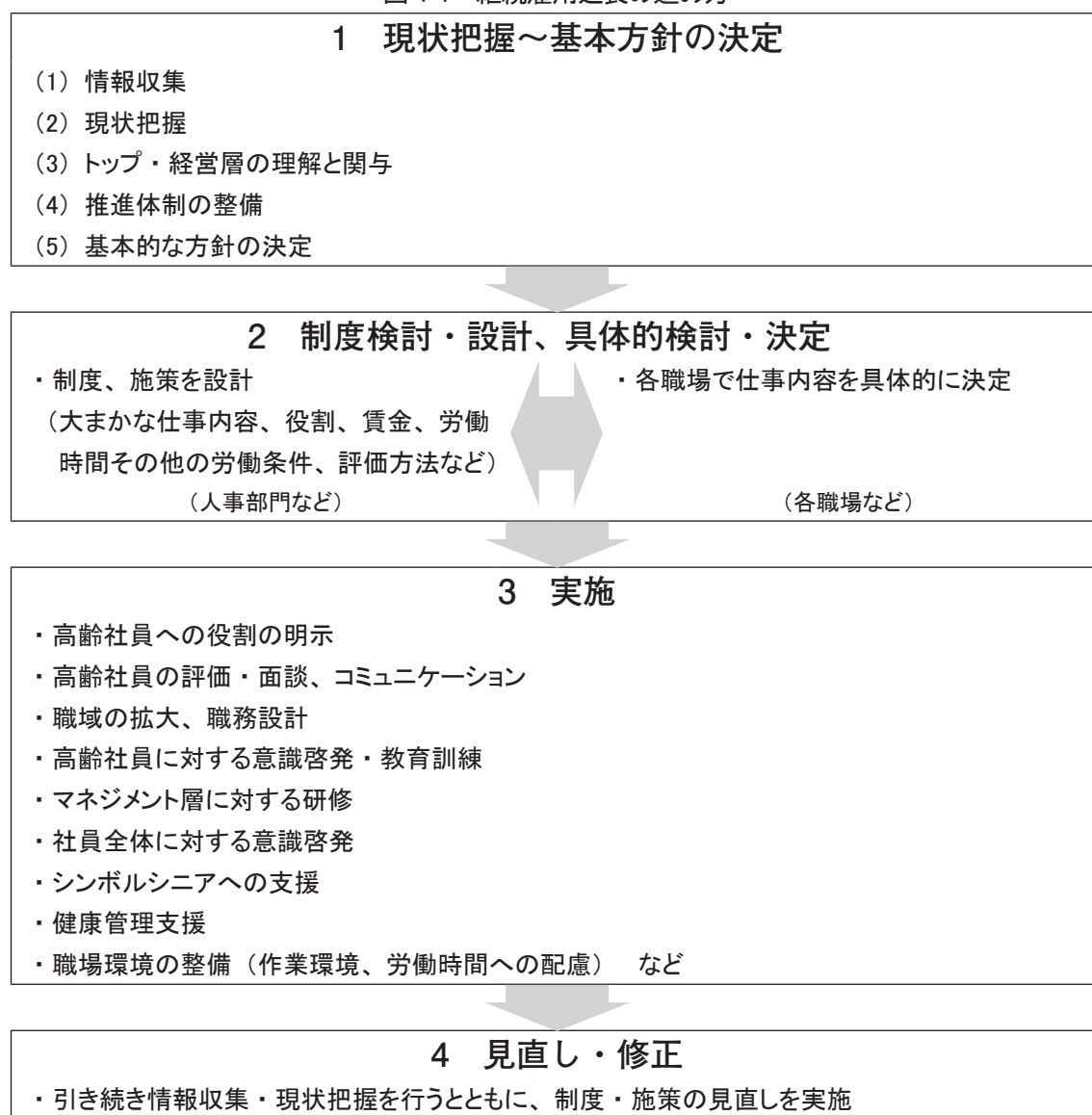
4 65 歳以降の継続雇用延長

ここからは、65歳以降の継続雇用年齢の引上げについて検討しましょう。

図4-1は、「2-3 定年引上げ、継続雇用延長の進め方」で示した進め方を、継続雇用延長を行う場合に当てはめたものです。

継続雇用延長の場合は、「3 実施」段階の「高齢社員の評価・面談、コミュニケーション」、「職域の拡大、職務設計」、「シンボルシニアへの支援」、「健康管理支援」、「職場環境の整備等（作業環境、労働時間への配慮）」が特に重要です。

図 4-1 継続雇用延長の進め方



4－1 現状把握～基本方針決定段階

65歳を超える継続雇用延長においても、まず、情報収集し、現状を把握し、トップ・経営層の理解と関与を得ることや、推進体制の整備が求められることなど、基本的には、定年引上げと同じです（「3－1 現状把握～基本方針決定」 26 ページ参照）。

現状把握の際には、65歳以降の高齢社員にとって働きやすいかに留意してください。

4－2 制度検討・設計、具体的検討・決定段階

継続雇用延長を行うのであれば、何歳まで希望者全員とするのか、また、一定の基準に該当する者や特別な者の場合どうするのかなどについて考えることが必要です。また、労働者の健康状態や、労働時間、勤務日数などについても、十分検討することが必要です。

具体的に、継続雇用延長にあたって検討すべき事項のうち、主なものをあげてみましょう。

表 4-1 65歳以降希望者全員継続雇用延長にあたって検討すべき事項（主なもの）

①上限年齢及び対象	雇用上限年齢を何歳まで引き上げるのか。何歳まで希望者全員とするのか。一定年齢以上は基準該当者のみとしたり個別対応としたりするのか。何らかの基準を設ける場合、何を基準とするのか。
②仕事	65歳以降の従業員にどのような仕事を担当してもらうのか。
③役割・役職	65歳以降の従業員の役割・役職はどうするのか。
④労働時間、勤務日数	65歳以降の従業員の労働時間及び勤務日数はどうするのか。
⑤評価	65歳以降の従業員の評価はどうするのか。
⑥賃金	65歳以降の賃金はどうするのか。

65歳以降も希望者全員を継続雇用する制度のある企業からヒアリングを行った限りでは、以下のようなものでした。

- ・ 「①上限年齢及び対象」については、先ほど述べたように、何歳まで希望者全員とするのか、また、一定の基準に該当する者や特別な者の場合どうするのか、何らかの基準を設ける場合、何を基準とするのか、などについて検討することが必要です。
- ・ 「②仕事」、「③役割・役職」については、小規模企業であれば、弾力的に決める、ある程度以上の企業であれば、パート・アルバイトと同じとするなど、あらかじめどのくらいの格付けレベルにするか決めておく、というやり方でした。
- ・ 「④労働時間、勤務日数」は、大多数が短時間・短日数勤務でした。
- ・ 「⑤評価」はしていても、評価による差はあまり大きくはありませんでした。
- ・ 「⑥賃金」は、「②仕事」、「③役割・役職」、「④労働時間、勤務日数」に見合ったものとなります。賃金の支払い形態は、多くの場合、時給になっていました。

業種や企業によって違いがありますので、「付録1 企業事例」（67 ページ～）をご覧ください。

4－3 実施段階

65歳以降も、働くことを希望する社員全員に戦力として力を発揮してもらうために、各企業とも、さまざまな取り組みをしています。

各企業とも、高齢社員に就業機会を提供するだけでなく、評価し、賞与に反映させるなど、戦力として働いてもらうためのしぐみを持っていました。また、コミュニケーション面への配慮も十分に行っていました。

制度の設計も大事ですが、それに劣らないくらい、高齢社員が実際に活躍する姿を見せることも重要です。2014年機構調査でも、65歳以降の社員が若手社員から中堅・ベテラン社員にまで知的刺激・気づきを与えてくれる、という回答がかなりありました。今回ヒアリング対象とした企業でも、「この人はすごい」という方の話をずいぶん聞きました。高齢社員が活躍できる職場風土をつくる、という点でも、シンボルとなるような高齢社員の存在は重要なようです。

また、65歳以降ともなれば、個人差も大きくなり、視力・聴力などが低下する者も出てくる可能性があります。安全衛生という点からも、配慮が必要となってきます。さらに、年齢が上がると、定期的な通院を要する者なども増えてきます。企業には、仕事と通院・治療の両立のための配慮をすることも求められるでしょう。

高齢社員の職域を開発するために、事業の多角化や既存事業の拡大を図った企業もありました。高齢者向きと思われる仕事を切分けるなどの工夫をしている企業もありました。

また、同じ仕事を高齢社員2人で担当したり、高齢社員と若年・中堅社員で分業するなどワークシェアリングをしている企業もありました。引退後に向けて、ボランティア活動をはじめたり、NPO法人の活動に参加し始めたりするなど、自分なりに徐々に準備を始める高齢社員もいます。家族の介護が急に必要になったり、孫育て支援の担い手として期待されたりすることもあります。労働時間への配慮が重要になってくるのです。「週3～5日勤務、1日4～8時間勤務から選択する」など、高齢社員の要望に沿った勤務シフトを組んでいる企業もありました。

《さまざまな工夫①》

◆株式会社ハクハウ（82ページ参照）

ハクハウでは、アパレル製品の製造・検品・補修などを行っているが、補修の際は、工業用ミシンを使いこなすことが必要である。編みかがりなど習熟に時間を要する作業も多く、難しいものは、この人でなければということもある。工業用ミシンの担当で、70歳代前半でチーフをしている女性がいる。ミシンの技術だけでなく、指示、采配が的確なため、周りも働きやすい。シンボリック存在とも言え、彼女の働いている様子が他のより若い高齢社員への刺激にもなっている。

《さまざまな工夫②》

◆ヨネザワ製菓株式会社（114 ページ参照）

ヨネザワ製菓では、年齢に関係なく、表彰制度を設けている。また、人事担当部長が日頃から目配りしているほか、半年に一度ずつ全員と面談している。65 歳を超えると健康面の個人差がかなり大きくなるため、面談の際には、服用している薬についても具体的に把握し、必要な配慮をしている。

4－4 見直し・修正段階

定年引上げの場合と同様、継続雇用制度についても、見直し・修正は必要です。

運用状況の把握、高齢社員、若年・中堅社員双方からの意見の吸い上げ、不断の見直し、それらを受けての必要な修正が必要です。

また、高齢社員が生き生きと働いている企業の中には、個別的な事案に対して柔軟に対応している企業が多くみられました。制度を作るだけでなく、できれば柔軟に運用し、運用状況を見つ、必要な改善を行っていくことが望まれます。

5 定年の廃止

ここまで定年制のある企業についてみてきました。数は少ないですが、定年はない、という企業もあります。もともと定年がなかったという企業もありますが、そうではなく、それまでであった定年を廃止した企業もあります。

それまであった定年を廃止する場合は、人事制度、賃金制度などを見直す必要があります。比較的最近になってから定年を廃止したという企業について紹介しましょう。

《定年の廃止①》

◆平和産業株式会社（124 ページ参照）

平和産業では、2006 年に定年を廃止した。これに伴って、それまでの年功給を見直し、年齢と勤続年数で決まる「基本給」と、職能と職階で決まる「役職給」を組合せた賃金体系に改めた。その際、基本給のピークを 59 歳とし、60 歳以降は一定の割合で逡減させることとした。また、退職金についても、60 歳以降は一定の割合で逡減させることとした。定年廃止により、自ら辞め時を考えることが必要となったことから、キャリアについて自律的に考えるようになったという。

《定年の廃止②》

◆風月株式会社（128 ページ参照）

風月では、2012 年に定年を廃止し、安心して長く働けるようにした。

定年制廃止以前から実質的にエイジフリーであったが、さらに進んで定年を廃止したもの。高齢社員の方に安心して働いてもらえるよう、弾力的な勤務体制やワークシェアリングなどにより、高齢社員の要望に沿った働き方を実現している。また、お好み焼機材のレンタル業、銭湯事業を開始するなど、高齢社員の新しい職域を開発した。

6 再就職支援、再就職の受入れ

ここまで、自社内での戦力化についてみてきましたが、社外における活躍の場の拡大を支援している企業もあります。

人材が過剰気味の業界や、成長が見込みにくい業界、さらに、事業構造の変化のスピードが速かったり、製品やサービスの寿命が短く、しばらく現場を離れたことによって知識・スキルが陳腐化してしまうような業界の企業の中には、社外での活躍の場の確保を支援している企業があります。また、組織の若返りが強く求められている企業や、そのために役職定年制を設けているような企業もたくさんあります。

その一方で、中小企業の中には、優秀な新規学卒者は大企業を志望することが多く、採用できないことから、大企業で勤務していた中高年の人材の採用を期待しているという企業もあります。

ヒアリングを実施する中でも、「大企業が定年年齢を引き上げると、労働市場に出てこなくなる。60歳代になってからでは、たとえ優秀な人材であっても、会社での経験年数が短いために、管理職に昇進させるのが精一杯だが、50歳代までなら、管理職になるだけでなく、経営層に加わってもらうことも期待できる。」という話も聞きました。

出向支援に熱心に取り組んでいる企業もあります。

高齢者の採用に熱心に取り組んでいる企業もあります。働く期間が長くなれば、新たな企業に再就職する、という選択肢が、より重要になってくるでしょう。

《高齢者の出向を支援する》

◆大日本住友製薬株式会社

大日本住友製薬では、これまで貢献してくれた50歳以降の幹部社員に対し、本人の意向を尊重しつつ、さらなる活躍を社内に限定することなく広く社外にも目を向けてもらうために、出向支援を行っている。出向先企業の条件は、①経営が安定している、②本人のキャリアを活かすことができる、③原則65歳以上まで働ける、④自社内再雇用時の処遇を上回る、⑤ポジション上昇の可能性がある、の5つ。出向の成功には、出向先・出向元・出向者本人の三者が理解しあい、信頼しあうことが大事である。自社での取組みに加えて、産業雇用安定センターとの関係も重視している。2015年度は約80名を資本関係のない企業に送り出した。受入れ企業側が最低10年は活躍することを望んでいることや、幹部社員が定年ぎりぎりまで待つ必要はないと考えていることから、以前は58～59歳だった出向時の年齢は、最近は低下してきているという。

※産業雇用安定センターの出向支援については、143ページで紹介しています。

《高齢者を採用する①》

◆株式会社ハラキン（126 ページ参照）

ハラキンでは、なかなか人材を確保できないことから、思い切って、応募資格を「60 歳以上」とした従業員募集用チラシを作成。高齢者にターゲットを絞ったところ、たくさん的高齢者が応募。会社説明会や工場見学なども実施し、人材確保に成功した。新たに「キクラゲ包装ライン」を創設し、包装ラインを増強。年間 100 トン以上の出荷が可能となった。

《高齢者を採用する②》

◆松元加工株式会社（72 ページ参照）

松元加工では、長い間新卒者がなかなか採用できず、中途採用の募集をしても応募が少なく、慢性的な人材不足が続いていた。このため、定年を 70 歳に引き上げるとともに、高齢者の採用に積極的に取り組んだ。この取り組みにより、50 歳代後半から 60 歳代の者を新たに採用することができた。50 歳代後半で入社した従業員は、採用後 10 年近く経過したが、今では、監督職として熱心に部下の指導にあたっている。また、取得している ISO9001 の維持並びに ISO14000 の取得に向けて当該業務の経験者として 2015 年にハローワークを通じて採用した 64 歳の男性は、現在、品質保証業務の高度化の中心となって活躍している。

《高齢者を採用する③》

◆有限会社おとうふ家族（92 ページ参照）

おとうふ家族では、豆腐の製造・販売の経験のない高齢者も採用している。こうした新人高齢社員のために、「シニアブラザー制度」という教育制度を設けている。製造部門ではベテラン社員が、販売部門では店長が教育係となり、技術・技能、販売ノウハウから、安全衛生、職場のルールなどを身に付けてもらっている。最初の 1 ヶ月だけでなく、半年後にも同行販売を行うなどフォローアップもしている。

《高齢者を採用する④》

◆大和自動車王子株式会社（118 ページ参照）

大和自動車王子によると、タクシー業界は人手不足であるため、新卒社員などの入社もあるが、40 歳代から 50 歳代が多く、企業を 60 歳で定年退職した人も採用対象となりうるという。実際に、定年退職後に入社し、2 種免許を取得して活躍している人もいる。採用にあたっては、日報記載などの負担は軽減していることや、勤務時間を限った働き方もある旨説明している。また、健康で事故がなければ 77 歳まで勤務できるようにしている。いつまで働けるかについての関心は高い。

付録 1 企業事例

本マニュアルを作成するために、定年年齢を 65 歳としている企業を中心に、55 社にヒアリングを行いました。各企業とも、高齢化が進む中でどのように制度設計し、運用していくかに悩みつつ、高齢社員の戦力化に取り組んでいましたが、他の企業の参考となりそうな事例を中心に、その一部を紹介します。

※ 特にことわりがないものについては、2016 年 11 月現在の状況です。次ページの「企業事例一覧表」中、「同じ」とあるのは、59 歳以前と同じという意味です。

社員の種類などについては、概ね各企業で使用しているの名称で記載しています。また、企業によって表現方法などが異なる場合があります。

企業事例一覧表

事例 番号	企業名（定年引上げ・継続雇用年齢引上げ・定年廃止年）	定年制度									
		定年 年齢	定年年齢の 引上げ回数	定年年齢 選択の可否	60代前半層の就業自由度		60代前半層の役割			60代前半層への 成果への期待度 合い(評価)	60代前半層の 賃金水準 (59歳以前との 比較)
					異動など	就業形態	定年制度の 対象者	役職定年	期待する役割		
1	松元加工(2009)	70	一度	一律	同じ	同じ	全社員	なし	現役プレーヤー	同じ	同じ
2	日東ベスト(1993)	65	一度	選択可	同じ	フルタイム	全社員	60	サポート役	同じ	ほぼ同じ
3	松屋(1998)	65	一度	選択可	同じ	原則フルタイム	全社員	なし	同じ	同じ	同じ
4	東北福祉サービス(1999)	65	当初より	一律	同じ	フルタイム	全社員	なし	同じ	同じ	同じ
5	富士電機(2000)	65	一度	選択可	同じ	フルタイム	管理職対象外	あり	伝承、能力・スキルの活用	やり方同じ	約6割
6	ハクホウ(2003)	65	一度	一律	—	フルタイム	全社員	なし	業務貢献、伝承	日々の働きぶりを評価	同じ
7	イオンリテール(2007)	65	一度	一律	同じ	フルタイム	全社員	なし	同じ	同じ	同じ
8	サトーホールディングス(2007)	65	一度	一律	より希望を配慮 するようになる	フルタイム	全社員	あり	伝承・若手の指導	やり方同じ	通減
9	ウエルシア薬局(2008)	65	一度	一律	同じ	フルタイム	全社員	なし	同じ	同じ	1～2割減
10	ヤマト運輸(2011)	65	段階	選択可	同じ	フル、パート	一般職のみ	63	業務貢献、伝承	人柄、姿勢を評価	約6割
11	おとうふ家族(2011)	65	一度	一律	—	同じ	全社員	なし	現役プレーヤー	同じ	同じ
12	サントリーホールディングス(2013)	65	一度	一律	同じ	フルタイム	全社員	あり	業務貢献、次世代貢献	次世代貢献を重視	約7割
13	大和ハウス工業(2013)	65	一度	一律	理事を除き転居 を伴う異動なし となる	フルタイム	全社員	60	現役プレーヤー又は人材育成 メンター	個人、事業所の 業績を評価	約3分の2
14	I H I (2013)	65	一度	選択可	同じ(異動、出 向あり)	フルタイム	管理職対象外	なし	業務貢献、伝承	業績のみ	約6割
15	A社(2013)	65	一度	一律	転居異動なしと なる	原則フルタイム	全社員	あり	同領域での業務貢献	やり方同じ	5～6割
16	オリックス(2014)	65	一度	選択可	同じ(転居異動 もあり)	フルタイム	全社員	あり	サポート役、伝承	やり方同じ	約6割
17	埼玉トヨペット(2014)	65	一度	選択可	—	フルタイム	全社員	なし	プレーヤー(業務貢献)	業務貢献を評価	年功分減額
18	すかいらーく(2015)	65	一度	選択可	同じ	原則フルタイム	全社員	なし	同じ	同じ	同じ
19	野村證券(2015)*	65	一度	一律	— (当該職種は転 居異動なし)	フルタイム	一部職種	なし	現役プレーヤー(コンサル ティング営業)	業績に加え定性 を考慮	実績見合
20	Y K K (2025予定)	62	段階	選択可	同じ	フルタイム	全社員	なし	同じ	同じ	同じ
21	京阪電気鉄道(2025予定)	62	段階	一律	同じ(夜勤等も あり)	フルタイム	全社員	57	プレーヤー(業務貢献)	同じ	ほぼ同じ
22	ヨネザワ製菓(2005)	60	—	—	—	—	—	—	—	—	—
23	愛光園(2013)	60	—	—	—	—	—	—	—	—	—
24	大和自動車王子(2014など)	60	—	—	—	—	—	—	—	—	—
25	AOKI(2015)	60	—	—	—	—	—	—	—	—	—
26	B社(2015)	60	—	—	—	—	—	—	—	—	—
27	平和産業(2006)	なし	—	—	—	—	—	—	—	—	—
28	ハラキン(2008)	なし	—	—	—	—	—	—	—	—	—
29	風月(2012)	なし	—	—	—	—	—	—	—	—	—

* 野村證券は、「企業の状況」欄を除き、FA社員、FA職に係る記載。

継続雇用制度		企業の状況			主なポイント	キーワード	事例 ページ	コラム ページ
65歳を超えた継続雇用制度		業種	従業員規模	66歳以上の 社員の 有無*				
有無	継続雇用制度の対象者							
あり	70歳以降は企業が認めた者	製造業	～99人	あり	・70歳定年で70歳まで同一賃金テーブル。 ・人材確保のため、高齢従業員の活躍が不可欠。	・人材確保	72	66
なし	—	製造業	1,000人～ 4,999人	あり	・「社員は家族である」という意識を強く持っている。 ・他社に先駆けて定年引上げを実施。	・家族的意識	74	
あり	特に必要な社員	卸売業、小売業	300～ 999人	あり	・早い時期に65歳に定年を引上げ。 ・キャリアプランセミナーなどを実施。	・キャリア支援	76	44
あり	・希望者全員再雇用 ・65歳以降は夜勤なし	医療、福祉	100人～ 299人	あり	・65歳定年で、希望者全員上限年齢なく再雇用。 ・同業他社に先駆けて定年を引き上げたところ、人材確保に成功。	・希望者全員上限なく雇用 ・人材確保	78	
なし	—	製造業	5,000人～	あり	・65歳に定年引上げ後、利用が少なく、2006年に制度を見直し。 ・社員意識調査、アンケート調査により、社員の意向を確認。	・定年引上げ後、見直しを実施 ・アンケートで意見を把握	80	40
あり	・67歳まで勤務延長。 さらに技術・能力があれば上限なく再雇用。	製造業	100～ 299人	あり	・技術・能力があれば上限なく再雇用。 ・表彰でモチベーションアップ。	・上限なく再雇用	82	40, 46, 57
なし	—	卸売業、小売業	5,000人～	なし	・再雇用制度導入翌年に65歳定年。 ・役職、賃金、評価など、59歳以下と同じ。	・役職・賃金・評価とも同じ	84	19
あり	要件を満たせば再雇用。	製造業	1,000人～ 4,999人	あり	・経営トップの方針で、他社に先駆けて65歳定年を導入。 ・全社員が毎日会社を良くする提言・意見を経営にあげるしくみがある。	・社員が提言するしくみ	86	41
あり	基準該当者	卸売業、小売業	1,000人～ 4,999人	あり	・人材確保、中途採用時のインパクトを期待し、定年引上げ。	・人材確保	88	
なし	—	運輸業、郵便業	5,000人～	あり	60歳以降、①フルタイム(超過勤務あり)、②フルタイム(超過勤務なし)、③短時間勤務(1日4時間、5時間、6時間)から、働き方を選択可。	・働き方を選択可	90	46
あり	希望者全員70歳まで	製造業	～99人	あり	・高齢者を対象に能力開発を実施。 ・65歳以降、出勤日や勤務時間を弾力化。	・能力開発 ・勤務時間弾力化	92	66
なし	—	製造業	5,000人～	なし	・早くから節目ごとにキャリア研修を実施し、自律的なキャリア形成を支援。 ・期待役割(業務貢献と次世代貢献)を明示し、これに基づき評価。	・キャリア支援	94	19, 35, 36, 43, 45
あり	企業が認めた者上限なし	建設業	5,000人～	あり	・定年引上げとともに、一度再雇用嘱託とした者も正社員として再登用。 ・2014年に改定し、60歳以降も昇給の機会を設けた。	・アンケートで意見を把握	96	37, 45, 47
なし	—	製造業	5,000人～	なし	・労働組合からの提案を受けて、検討・引上げ。 ・2016年に一部見直し、それまでに比べ業績を反映するしくみとした。	・労働組合の提案を受けて引上げ ・定年引上げ後、見直しを実施	98	28, 35
なし	—	製造業	1,000人～ 4,999人	なし			100	
なし	—	金融業、保険業	1,000人～ 4,999人	なし	・高齢者が少ないうちに戦力化のしくみを整備。 ・60歳以降、「主幹」となるが、職務サイズと評価に基づく報酬制度を実施。	・職務・評価に基づく処遇	102	35
あり	基準該当者70歳まで	卸売業、小売業	1,000人～ 4,999人	あり	・正社員として幅広い活躍を期待。	・人材確保	104	
あり	希望者全員70歳まで	宿泊業、飲食サービス業	5,000人～	あり	・役職、賃金、評価など、59歳以下と同じ。昇給・昇格あり。 ・勤務地限定社員も65歳定年。	・トップの決断	106	28
あり	企業が認めた者最長70歳まで再雇用	金融業、保険業	5,000人～	あり	総合職から、営業専門職であるFA職への転換制度を導入。 FA職等で65歳定年、70歳までの継続雇用。	・職域拡大	108	41
なし	—	製造業	5,000人～	あり	・「公正」が経営理念。 ・働き方全体を見直す中で、定年を引上げることとなり、プロジェクトで推進。	・プロジェクトによる推進	110	19, 28
なし	—	運輸業、郵便業	1,000人～ 4,999人	なし	・2013年度から定年を段階的に引上げ中(2025年に65歳) ・定年引上げと併せ、人事・賃金制度改革を実施。	・人事改革とセット	112	29
あり	希望者全員70歳まで	製造業	300～ 999人	あり	・面談で社員の健康状態、就業状況をきめ細かく把握	・人材確保	114	58
あり	希望者全員上限なし	医療、福祉	100人～ 299人	あり	・「生涯現役チェックシート」で引退時期を決定	・生涯現役チェックシート	116	
あり	希望者全員75歳まで	運輸業、郵便業	100人～ 299人	あり	・人材不足もあり、積極的に高齢者を活用。 ・免許更新時に、能力を確認できることもあり、75歳まで希望者全員雇用。	・人材確保	118	66
あり	希望者全員70歳まで	卸売業、小売業	5,000人～	あり	・人材確保のため、他企業に先駆けて、希望者全員70歳まで再雇用。	・人材確保	120	
あり	希望者全員70歳まで	卸売業、小売業	5,000人～	あり	64歳まではシニアスタッフ、65～70歳はシニアアルバイトとして再雇用。	・人材確保	122	
—	—	製造業	100人～ 299人	あり	・定年廃止で、中途採用市場での優秀な人員確保を期待。 ・自ら退職年齢を決めさせることにより、自律的なキャリア形成を促す。	・中途採用 ・キャリア支援	124	45, 61
—	—	製造業	100人～ 299人	あり	・60歳以上をターゲットとしたチラシを作成し、意欲の高い高齢者を採用。	・人材確保	126	66
—	—	宿泊業、飲食サービス業	100人～ 299人	あり	・弾力的な勤務体制。 ・お好み焼機材のレンタル業など新たな職域を開発。	・弾力的な勤務体制 ・職域開発	128	61

*パートタイム社員等を含む。

事例 1 松元加工株式会社

■ ポイント

- ・ 70 歳定年で 70 歳まで同一賃金テーブル。
- ・ 継続雇用制度の充実など生涯現役で働ける安全、健康、快適で働きやすい職場づくりを推進。
- ・ 人手不足のため、安定した経営のために、高齢社員の活躍が不可欠となっていた。

■ 企業概要

設 立：1986 年

業 種：高機能性樹脂フィルムの打抜き加工他（製造業）

本 社：奈良県磯城郡

従業員数：41 人※（2016 年 6 月 1 日現在）

※うち正社員 31 人。

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

年齢構成：平均年齢 45 歳。45 歳以上の社員が 28 名と半数以上。60 歳以上は 7 人（うち正社員 5 人）。

賃金制度：役職手当あり。他に不定期だが賞与もある。

役職定年：なし。

退職金：なし。

評価制度：部門長を含む役員 5 名で評価を行う。昇給、昇格、賞与に反映。

■ 定年制度の概要

定年制度：70 歳定年（一律）。

全社員が対象。

■ 70 歳への定年引き上げ

時 期：2009 年

理 由：新卒者がなかなか採用できず、中途採用の募集をしても希望する人材の応募が少なく、慢性的な人材不足が続いていたため、高齢者の採用に積極的に取り組むようになり、戦力化を図ることとした。

※パートタイム労働者の正社員登用制度なども導入（就業規則化）

■ 60 ～ 70 歳の社員の者の役割・処遇など

役 職：59 歳以前と大きな変化なし。

職務内容：59歳以前と大きな変化なし。

期待役割：59歳以前と大きな変化なし。

賃 金：賃金テーブルは同じ。

退職金：なし

評価制度：あり

雇用形態：定年後は、嘱託又はパートタイマーとして再雇用。

労働条件：働き方に応じて個別に協議。

■ 運用上の工夫

- ・ 生産品目の転換頻度が高まったことから、多能工化を図ることとした。そのため、職場のローテーションを行い、それぞれ異なる高齢社員に学ぶこととした。
- ・ 8種類の勤務時間帯の導入と個人の事情を配慮した勤務時間を適用することによって、高齢社員の希望に沿った柔軟な働き方を可能にした。
- ・ 休憩室の充実や喫煙室の設置による分煙。
- ・ 製造工程の中で、材料・製品の運搬・移動を人力から電動に変えた。特に、重量物運搬の負担を軽減するため、小型電動フォークリフトや大型エレベータや垂直自動搬送機を導入し、高齢者の負担の軽減を図った。
- ・ 高齢社員などが床でつまづかないよう、配線、配管を床から天井に移した。
- ・ プレス機、フォークリフトなどの機械装置にセンサーを取り付け、安全性を高めた。
- ・ AED（自動体外式除細動器）を備え付けるとともに、これを利用した救急救命訓練を実施している。
- ・ 目への負担を軽減するため、暗い場所で検査業務に就いていた高齢社員を、明るい部屋で行える職務に転換できるようにした。

■ 定年引上げの効果

- ・ 70歳定年の導入により、若手から中堅社員のほか、特に60歳前後の体力、気力ともに充実した優秀な経験者を採用することが以前に比べ容易になった。

■ 70歳を超える継続雇用制度

定年後は、会社が認める場合、1年更新により年齢の上限なく雇用。

（体力的に無理な場合等認めないこともあるとしているが、これまでは希望者全員を雇用）

■ 今後の課題

- ・ 今後70歳定年制を迎える社員が増加した場合、定年後の継続雇用制度を見直す必要があると考えている。
- ・ 70歳定年後の継続雇用における賃金制度が課題。

※ 66 ページにコラムがあります。

事例 2 日東ベスト株式会社

■ ポイント

- ・「社員は家族である」という意識を強く持っており、他社に先駆けて定年引上げを行った。

■ 企業概要等

設 立：1994 年（創業 1937 年）

業 種：食品製造業

本 社：山形県寒河江市

従業員数：約 2,300 人（うち正社員約 1,000 人）

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

年齢構成：40 歳代の社員が多い。正社員の平均年齢は約 43 歳。現時点では、60 歳以上の社員は少ない。

賃金制度：基本給のほか、冷蔵庫手当、時差出勤手当、販売奨励金など、多種類の手当がある。

退職金：60 歳時点で退職一時金を支給。65 歳への定年引上げに伴って、確定給付年金から確定拠出年金にした。

評価制度：59 歳以下においては、年 1 回評価（5 段階）を行い、その結果を給与に反映させている。

■ 定年制度の概要

定年制度：65 歳定年（選択式）

59 歳の時点で、65 歳定年を希望するかどうかについて確認する。

ほとんどの社員が 65 歳定年を選択。

■ 65 歳への定年引上げ

時 期：1993 年（日東食品製造株式会社時代）

理 由：先代社長（創業者）が、60 歳定年で辞めていく社員を見て、「もっと働けるはずだ」と考えたこと。

「社員は家族である」という意識を強く持っており、他社に先駆けて定年引上げを行った。

■ 60～65 歳の社員の役割・処遇など

役 職：管理職の場合は、「アドバイザー」という肩書きとなり、夜間の工場責任者を週に 1～2 回担当するなど、59 歳以下の管理職をサポートする役割となる。

賃 金：60歳時点で90%に減額する。以降、人事評価に基づいて5段階評価を行い、給与を定めている。5段階評価の標準（中位）で前年の95%、上位の場合は変わらない。上司から見て頑張っていれば、中位以上となる。

退職金：確定拠出分は選択した定年に到達した時に支払う。確定給付分については、入社年度によって退職する前に支払うことがある。

労働時間：フルタイム

※ これまで培ってきた経験や体験に基づく知識・技術の伝承、高いエンゲージメントを維持してきた極意の伝承、いつまでも元気に働いている姿を仲間に見せること、将来に向けて高齢者の働き方の手本となること等を期待している。

■ 65歳を超える継続雇用制度

制度としてはないが、工場勤務者については、アルバイトとして再雇用され、定年後も働いている者が多い。

■ 今後の課題

- ・現段階では60歳以上の者はそれほど多くないが、5～10年後に60歳に到達する社員が多くいるため、賃金制度を含め、制度見直しを行う必要がある。

事例 3 株式会社松屋

■ ポイント

- ・ 1998 年という早い段階から、65 歳定年を導入。
- ・ 背景には、実力主義による人員配置、処遇がある。仕事の成果と賃金が見合ったものとなるよう、継続的に見直しを行っている。

■ 企業概要

設 立：1919 年（創業 1869 年）

業 種：百貨店

本 社：東京都中央区

従業員数：約 500 人

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

年齢構成：平均年齢 43.7 歳。60 歳到達者は年 5 ～ 10 人。

職種構成：店頭販売・店舗管理 5 割、バイヤー・外商 2 割、事務系 2 割

人事・賃金制度：40 歳までは職能資格制度（役職者を除く）、40 歳以降 65 歳までは職務等級制度が適用される。1988 年から、実力主義に基づく人員配置、処遇を行っている。その後、何度か調整しており、直近は 2012 年に見直している。降格もあるし、敗者復活もある。

役職定年：なし。

退職金：ポイント制。

評価制度：「半期評価」（6 ヶ月単位。賞与に反映）と「通期評価」（12 ヶ月単位。月例賃金に反映）がある。目標管理制度に基づいて行う。

■ 定年制度の概要

定年制度：65 歳定年（選択式）。

全正社員が対象。

60 歳以降、退職したい場合は、通常の退職と同じく、1 ヶ月～半年前に申し出る。

運用状況：該当者の 95%が 65 歳定年を選択。

■ 65 歳への定年引上げ

時 期：1998 年（職能資格制度取りやめと同時期）

理 由：社員の高齢化が進行していること、ベテラン社員の活躍の場があること、将来的に働かざるを得ない者が増えることが見込まれたことなど。

■ 60～65歳の社員の役割・処遇など

役 職：59歳以前と同じ。

賃 金：59歳以前と同じ。

期待役割：59歳以前と同じ。ただし、身体を動かす仕事は若手、顧客対応はベテランなど、
各々の得意分野を活かすような分業は行っている。

退 職 金：65歳の定年退職時に支給（60歳以降退職金の積み増しはなし）

評価制度：59歳以前と同じ。

就業条件：原則フルタイム。

■ 運用上の工夫

- ・28歳、38歳、50歳にキャリアプラン・ライフプランセミナーを実施。
- ・定年引上げによる賃金原資負担を減らすため、賃金を逡減。
- ・また、年1回、「キャリア開発シート」を記載してもらい、これをもとに、上司とキャリアについての面談をしている。

■ 65歳を超える継続雇用制度

本人と職場の希望により再雇用する場合がある（時給制）。業務内容によっては、業務契約とすることもある。

■ 今後の課題

- ・健康管理支援など。

■ 今後の方向性

- ・今後も、実施状況を踏まえ、必要な調整を行う。

※44ページにコラムがあります。

事例 4 株式会社東北福祉サービス

■ ポイント

- ・ 65 歳定年で、希望者全員上限年齢なく再雇用。
- ・ 人材が不足していることから、同業他社に先駆けて 65 歳定年を導入したところ、充足に成功。

■ 企業概要等

設 立：1999 年

業 種：社会福祉・介護業

本 社：山形県山形市

従業員数：250 人※

※ うち正社員 230 人

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

年齢構成：現時点では、60 歳以上の社員は 6%と少ない。

賃金制度：職務給。看護師資格等を有する場合は資格手当を支給。管理職には管理職手当を支給。

退職金：なし

評価制度：個別面談により、施設の管理者の評価及び人事部が評価を行い、評価が高い者は昇給の際の引上げ幅を大きくしている。

■ 定年制度の概要

定年制度：65 歳定年（一律）

時 期：設立当初より、65 歳定年

導入理由：介護サービス業では、慢性的に人材が不足していることから、同業他社が 60 歳定年制としている中、他社に先駆けて 65 歳定年を導入し、人材確保面で有利となることをねらった。

賃金など：フルタイムで勤務するのであれば、賃金は変わらない。
短時間勤務者については、時間が短い分だけ下がる。

■ 運用上の工夫

- ・ 普段から施設長が職員一人ひとりと面談を行い、仕事上の小さな悩みのことなども聴くようにしている。
- ・ 脳の MRI 検査や動脈硬化の検査を推奨しており、従業員団体と企業負担により、個人が負担することなく、受検できるようにしている。

■ 定年引上げの効果

- ・人材確保にあたって効果があった（ただし、同社では、賃金面などでも他社以上の水準となるよう心がけているとのこと）。

■ 65歳を超える継続雇用制度

- ・希望者全員を再雇用。
- ・個別面談を行い、本人の希望に合わせて働き方を決めている。
- ・管理職を続けることを希望すれば、続けることもできる。
- ・65歳以降は、18ヶ所の施設のうち、希望の施設で働くことができる。
- ・65歳以降は、フルタイムであっても、夜勤を免除する、力仕事を少なくするという配慮をしている。

■ 今後の課題

- ・近いうちに、退職金制度を導入することができたらと考えている。

事例 5 富士電機株式会社

■ ポイント

- ・ 2000 年に 65 歳定年としたあと、利用が少なく、2006 年に制度を見直し。
- ・ 退職金制度等関連諸制度も含めた総合的な制度見直しを実施することによる経営のコスト負担増の低減。
- ・ 2 年に 1 度社員意識調査を実施し、社員の意向を把握。制度改定時にもアンケート調査を行い、社員の意向を踏まえて改定を実施。

■ 企業概要等

設 立：1923 年

業 種：電気機器製造業

本 社：東京都品川区

従業員数：単体約 11,000 人

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

年齢構成：平均年齢 44.1 歳。60 歳到達者は年 200 ～ 300 人程度。

賃金制度：2002 年に年功要素の廃止を目的として制度改定を行った。

例：企画職群（非定型業務を専門知識・技術を駆使して行う職務従事者）職能給＋成果給（職能給：各等級一律〔シングルレート〕、成果給：毎年の業務目標・行動特性評価結果に対応して支給〔洗替え方式〕）

役職定年：あり（60 歳）。

退職金：2006 年にポイント制に移行すると同時に確定拠出年金制度を導入。2014 年に確定給付型企业年金制度を閉鎖・凍結し、確定拠出年金制度を拡大。

評価制度：賃金について年 1 回、賞与について年 2 回評価。賃金は、職能と成果、賞与は成果による。

■ 65 歳への定年引上げ

時 期：2000 年。2006 年に改定。

契 機：①少子高齢化の進展を背景とした高齢者の積極活用の必要性の高まり
②年金法改正（年金受給開始年齢の段階的引上げ）
③労働組合からの定年延長要求
④退職給付会計の導入

目 的：①人材の確保
②年金法改正（年金受給開始年齢の段階的引上げ）への対応
③法改正対応と併せて退職金制度等の関連諸制度を見直しすることによる経営のコスト負担増の軽減、年金基金財政健全化

■ 定年制度の概要

< 2000 年 >

定年制度：65 歳定年（選択定年制）。

55 歳時点で定年延長か 60 歳退職かを選択する。定年延長の場合は、正社員のままフルタイム勤務。職務は会社指定の職務。

対 象 者：一般社員（労働組合員）。管理職は対象外。

※ 65 歳定年の実施と同時に、退職金のうちの定年加算金を廃止し、廃止した定年加算金を 56 歳から 65 歳までの間、賞与時に分割支給。

60 歳を超える定年を選択した場合：

55 ～ 59 歳の年収 = 55 歳時点の年収の 85% + 退職金分割分。

60 歳以降の年収 = 55 歳時点の年収の 50 ～ 55% + 退職金分割分。

企業年金の支給開始年齢を段階的に 60 歳から 65 歳に引上げ。

60 歳定年とした場合：賃金水準の減額は生じない。

※ 利用率は、2000 年度は 16% だったが、低下傾向。

< 2006 年：利用が少なく、人材不足も懸念されたことから、アンケート調査・ヒアリングを実施し、見直し >

定年制度：65 歳定年（選択定年制）。

57 歳時点で 60 ～ 65 歳のいずれかを選択し、59 歳時に確認する。

※ 2005 年以前の制度における利用率の低迷は、選択時期が早すぎることや、選択肢が 60 歳又は 65 歳の 2 つしかない等、制度の柔軟性に関する意見が多かった。

※ 60 歳を超える定年を選択した場合：55 ～ 59 歳の年収 = カットなし。

60 歳以降の年収 = 60 歳時点の 60% + 退職金分割分（選択者のみ）。

※ 利用率は、2007 年度は 47%。その後 70% 近くまで上昇。

■ 60 ～ 65 歳の社員の役割・処遇など

期待役割：知識・技術の後進への伝承。これまで培ってきた能力・スキルの活用。

評価制度：60 歳以前と同じく、賃金について年 1 回、賞与について年 2 回評価。評価により、賃金額は変わる。

■ 管理職の扱い

- ・ 定年退職、再雇用のほか、例外的にライン長を継続することもある。
- ・ 再雇用の場合は、福利厚生面は現役と同じ。

■ 65 歳を超える継続雇用制度

- ・ 制度としてはない。

■ 今後の課題

- ・ さらなる意欲の向上。

※ 40 ページにコラムがあります。

事例 6 株式会社ハクホウ

■ ポイント

- ・ 各課長の目配り、小まめな面談により、中小企業ならではのきめ細かな対応を実施。

■ 企業概要

設 立：1961 年（創業 1945 年）

業 種：アパレル製品・服飾品の製造、検品、補修及び物流保管業務

本 社：千葉県柏市

従業員数：正社員約 160 人※

※ 全員が中途採用。

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

年齢構成：60 歳以上の社員が 4 割弱。

賃金制度：一般職は基本給＋職務手当、管理職は基本給＋職能資格給。管理職は職務資格給。55 歳以降は別賃金テーブル。

退職金：なし。

評価制度：各課の課長が評価し、役員と課長が経営について時間をかけて話し合う場である「月次会議」において、頑張っている者について報告する。明確な評価基準はないが、成果だけでなく、段取りや他の者が働きやすいよう気を配っているかなど、日々の働きぶりを幅広くみている。

■ 定年制度の概要

定年制度：65 歳定年（一律）。

全社員が対象。

■ 65 歳への定年引き上げ

時 期：2003 年

契 機：導入時の社長（当時 75 歳）の判断。

■ 60～65 歳までの社員の役割・処遇など

役 職：同じ。

賃 金：同じ。

退職金：定年となった時点で支給。

評価制度：60 歳以降も 59 歳以前とやり方は変わらない。

労働時間：フルタイム。

■ 運用上の工夫

- ・働きぶりをよく見ており、働きの良い者については、年1回、全社員の前で表彰。
- ・自動搬送装置を導入したり、メーカーと自動包装装置を共同開発したりするなど、ハード面を工夫。

■ 65歳を超える継続雇用制度

あり。67歳までは勤務延長（正社員）。

その後は、技術や能力がある場合は、上限年齢を設けずに再雇用。引退時期については本人と相談する。

■ 今後の課題

- ・技術やノウハウの若い世代への伝承が課題。

※ 40, 46, 57 ページにコラムがあります。

事例 7 イオンリテール株式会社

■ ポイント

- ・再雇用制度導入 1 年後に 65 歳に定年引上げ。
- ・役職、賃金、評価など全て 59 歳以下と同じ。

■ 企業概要

設 立：2008 年（イオン株式会社より承継）

業 種：小売業（スーパーマーケット）

本 社：千葉県千葉市

従業員数：単体約 84,000 人※

※ うちフルタイムは 22,000 人。

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

年齢構成：平均年齢 42 歳。フルタイムの 60 歳到達者は年 500 人。

社員構成：異動範囲に基づき、勤務エリアを選択できるしくみがある。N 区分（全国・海外勤務）（約 8,500 人）、R 区分（ブロック内勤務）（約 7,500 人）、L 区分（地域限定勤務）（約 6,000 人）

年齢にかかわらず、毎年勤務エリアの希望を確認し、勤務エリア区分の変更は可。

人事制度：入社まもなくから、昇進試験を課すなど実力主義。早期に選抜。

社員格付けは、大きく S 職（経営幹部層。職務等級制度）、G5 資格（店課長～小型店店長。役割等級制度）、G4-G1 資格（売場主任～売場長未満。職能資格制度）に分けられる。職能資格制度においても、資格給部分の割合が高く、同じ仕事・同じ働き方をしていれば、年齢にかかわらず同じ水準となる。

役職定年：なし

退 職 金：確定給付年金と確定拠出年金。

評価制度：営業数値達成度評価、目標達成度評価、行動実践度評価。

■ 定年制度の概要

定年制度：65 歳定年。

全社員が対象。

95%が 65 歳まで就業している。

■ 65 歳への定年引上げ

時 期：2007 年 2 月

契 機：ダイバーシティの理念があり、高齢化も意識していた。

理 由：ノウハウの伝承、人材の定着（他社からの引き抜き防止）、モチベーション向上（再雇用制度でのモチベーション低下への対応）。

※ 2006 年に 65 歳までの再雇用制度を導入したが、1 年で見直し、定年を上げた。

※ 2006 年に導入した旧制度で再雇用された社員も、新制度に基づいて正社員に復帰できることとした。

※ 若手社員の採用はこれまでどおり。

■ 60 ～ 65 歳の者の役割・処遇など

役 職：59 歳以下と同じ。

賃 金：59 歳以下と同じ。

期待役割：59 歳以下と同じ。

退 職 金：確定給付部分は 60 歳で基礎給の加算は停止し、60 歳から 65 歳までは、60 歳までの仮想個人勘定残高に利息分がつく。確定拠出部分については、65 歳まで拠出。

評価制度：59 歳以下と同じ。

就業条件：59 歳以下と同じ。

※ 公的給付（在職老齢年金、高年齢雇用継続給付）については勘案していない。

※ 同じ仕事・同じ働き方をしていれば、年齢にかかわらず同じ水準となるため、定年を引き上げても人件費コストが大きく増えることはない。

■ 定年引き上げの効果

- ・高齢社員のモチベーションが高まった。

■ 65 歳を超える継続雇用制度

なし。現状は個別対応。

■ 今後の課題

- ・役職定年制の導入についての検討。
- ・健康対策。

※ 19 ページにコラムがあります。

事例 8 サトーホールディングス株式会社

■ ポイント

- ・経営トップの方針で、他がやらないことをいち早くやろうと他社に先駆けて 65 歳定年を導入。
- ・全社員が毎日 127 文字で会社を良くする提案を経営に上げるしくみ（三行提報）がある。
- ・65 歳を超えた者を再雇用する制度がある。

■ 企業概要等

設 立：1951 年（創業 1940 年）

業 種：機械製造業（バーコードプリンタ・ラベル・タグ・シールの製造）

本 社：東京都目黒区

従業員数：約 4,800 人（連結）

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

年齢構成：平均年齢は 41.5 歳。60 歳到達者は年数人～十数人。

賃金制度：全社員年俸制。

役職定年：あり（60 歳）。

退職金：確定拠出年金（拠出しないこともできる）。前払退職金制度。

評価制度：毎月面談を実施し、半期に 1 回振り返りを行う。期末に評価を行うとともに、フィードバックする。

■ 定年制度の概要

定年制度：65 歳定年（一律）。

■ 65 歳への定年引上げ

時 期：2007 年 4 月

契 機：トップの判断。

※ 新規採用者数は、2017 年度は 50 人に拡大（2016 年度 18 人）。

■ 60 ～ 65 歳の社員の役割・処遇など

役 職：役職を離れ、専門能力の継承や若手育成を担当する。

賃 金：60 歳到達後の 4 月に、60 歳到達時点の 80%、62 歳到達後の 4 月に 70%、63 歳到達後の 4 月に 60%と基本給部分を段階的に逡減させている。

評価制度：59 歳以前とやり方は変わらない。

労働時間：フルタイム。

■ 運用上の工夫

- ・トレーサビリティ技術を応用した介護業界向けの事業拡大も実施している。
- ・早いうちから全員にプロフェッショナル意識を持たせるようにしている。
- ・50歳代にキャリア研修を行い、65歳までのキャリアを考える機会を提供している。
- ・退職勧奨的な意味ではなく、選択の機会を与えることを目的に、51歳から選択定年制度を導入している。

■ 定年引上げの効果

- ・65歳定年は既に所与のこととなっているが、社内全体が好感を持って受け止めている。

■ 65歳を超える継続雇用制度

あり。2011年4月に、会社と本人の双方が協議し、一定の要件を満たせば、1年更新にて再雇用するプラチナ社員制度を導入。

■ 今後の課題

- ・社員に役割を自覚させるため、キャリア意識の醸成が必要。

※ 41 ページにコラムがあります。

事例 9 ウエルシア薬局株式会社

■ ポイント

- ・人材確保のほか、中途採用の際のインパクトも期待し、65 歳に定年を引上げ。
- ・定年後 70 歳までの継続雇用制度あり。

■ 企業概要等

設 立：1974 年（創業 1959 年）

業 種：調剤併設型ドラッグストアチェーン展開

本 社：東京都千代田区

従業員数：単体正社員約 4,100 人

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

年齢構成：60 歳以上の社員は、社員全体の 2.5%。

職種構成：薬剤師 1,300 人、総合職（店長、管理職及びその候補）2,800 人。

賃金制度：入社 2 年目から年俸制。年 2 回の賞与と合わせて 12 分割して月々の給与として支給。

退職金：一時金及び確定拠出年金。支給は 65 歳以降。

評価制度：能力評価と業績評価の 2 本立て。業績評価については、社員が設定した目標の達成度により評価。人事評価による差は大きくない。

■ 定年制度の概要

定年制度：65 歳定年（一律）。

管理職を含む正社員が対象。

■ 65 歳への定年引上げ

時 期：2008 年 11 月

理 由：薬剤師資格保有者のほか、総合職社員を確保したいと考えた。また、薬剤師に限らず、中途採用が多いが、今後採用を行っていくうえで 65 歳定年はインパクトがあると考えた。

※ 制度検討開始から 1 年程度で引き上げた。

※ 定年引上げ実施時は、60 歳定年を迎える者は年 1～2 人であった。

■ 60～65 歳の社員の役割・処遇など

役 職：59 歳以前と同じ。

賃 金：60 歳以降、原則、昇給、昇格なし。60 歳以降、役職、職務内容、個別の賃金

水準を勘案し、減額調整。ただし、薬剤師については、運用上、減額はほとんど行っていない。総合職については、賃金額によって、10～20%の範囲で減額。
期待役割：これまで培ってきた経験、豊富な商品知識、販売技術、高度な専門能力を発揮し、これらを活用したサービスを提供すること。

退職金：65歳より支給

評価制度：60歳以降も60歳以前と同じ。

就業条件：フルタイム。

■ 人件費増加の状況

- ・再雇用制度時は、賃金を10～20%の範囲で減額していた。これに比べ、賃金はアップしたが、人件費の増加は過大なものではない。採用抑制、59歳以前の社員の賃金カーブのフラット化は行わなかった。

■ 65歳を超える継続雇用制度

主な内容：70歳までの継続雇用制度あり。

65歳を迎えた正社員又は準社員(月間労働時間が130時間以上の短時間労働者)のうち、①専門的・実務的な資格、知識・技術を有し、会社が必要と認めた者、②正社員と同等の勤務が可能な者、③本人が働くことを希望し、かつ健康である者の3つの要件をすべて満たす者について、再雇用。
実際には、希望者全員を再雇用している。

■ 今後の課題

- ・合併に伴う賃金制度の見直しなど。

事例 10 ヤマト運輸株式会社

■ ポイント

- ・ 65 歳定年の対象者は、現業を担っている一般職正社員。
- ・ 60 ～ 65 歳で定年年齢を選択可。定年延長を選択した場合、①フルタイム（超過勤務あり）、②フルタイム（超過勤務なし）、③短時間勤務（1 日 4 時間、5 時間、6 時間）から選択可。

■ 企業概要等

設 立：1919 年（1976 年「宅急便」事業開始）

業 種：道路貨物運送業

本 社：東京都中央区

従業員数：単体約 160,000 人

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

職種構成：業務役職者は約 3,200 人、一般職正社員は約 59,300 人、無期雇用のパートタイム社員が約 1,800 人、有期契約のパートタイム社員が約 87,000 人、有期契約のフルタイム社員が約 7,400 人。

年齢構成：組合員平均年齢は 42.3 歳。60 歳到達者は年 700 人程度。60 ～ 65 歳の一般職正社員は約 2000 人。

賃金制度：業務役職者は職務給。一般職正社員は、60 歳以前は、基本給＋地域手当＋扶養手当＋役割手当＋業務インセンティブ

役職定年：63 歳。

退職金：退職一時金、年金（選択可）。

その他：管理職である業務役職者が就く「役職者」のほか、非管理職だが、現場の業務の質の維持・向上を担う「役割者」がある。「役割者」としては、宅急便センター長などリーダー、副支店長など管理者のサポート、会計マネージャーなどエキスパート、運行管理者などがある。

評価制度：59 歳以前は、半期に 1 度人事考課を実施。

■ 定年制度の概要

定年制度：65 歳定年（選択式）。

60 歳到達 3 ヶ月前に会社と本人で最終確認する。

①フルタイム（超過勤務あり）、②フルタイム（超過勤務なし）、③短時間勤務（1 日 4 時間、5 時間、6 時間）の 3 つの選択肢があり、年 1 回変更可※。

一般職正社員が対象（有期契約社員には適用されない）。

役職者は 63 歳まで定年延長可能。ただし、短時間勤務は適用しない。

※ 上記のほか、グループ内の派遣会社であるヤマト・スタッフ・サービスに移籍し、派遣労働者として働くこともできる。

■ 利用状況

60 歳を超える定年を選択する者が 67%、ヤマト・スタッフ・サービスを選択する者が 3%、退職が 30%。60 歳を超える定年を選択した場合は、①が 88%、②が 9%、③が 3%。

■ 65 歳への定年引上げ

時 期：2000 年から段階的に定年年齢の引上げを進め、2011 年に 65 歳定年を実現。

契 機：従前より、「エイジレス雇用」を掲げ、年齢にかかわらず活躍できる企業を目指してきた。

※ 採用数変更なし。

■ 60 ～ 65 歳の社員の役割・処遇など

役 職：63 歳までは延長可能。

期待役割：役職者は、役職者の職務を遂行することと、後輩の指導。

役職者、一般社員含めて、現場でヤマトの DNA を伝えていくこと。

賃 金：59 歳以前の 60%（高年齢者雇用継続基本給付金など公的給付のメリットを最大限活用できる水準）に再設定。定年延長者は、基本給が減額されるほか扶養手当及び業務インセンティブがなくなり、（減少した）基本給 + 地域手当 + 役割手当となる。

退 職 金：選択定年退職時に支給。60 歳到達時点で、それまでの勤務期間に応じて算定した金額を固定。60 歳以降は、さらに、評価によって半期ごとに決まる加算額を積み上げる。

評価制度：ヤマト社員としての「人柄」や「取組み姿勢」に対し、同僚・上司が 360 度評価を行う（5 段階）。

■ 運用上の工夫

- ・ IT の活用など、働く人の負担を軽くする環境づくりに取り組んでいる。
- ・ 働きやすさに配慮し、きめ細かな選択肢を用意。
- ・ 58 歳時にライフプランセミナーを実施。

■ 65 歳を超える継続雇用制度

継続雇用制度はないが、ヤマト・スタッフ・サプライに移籍し、派遣社員として勤務日数や勤務時間を個別に設定し、上限年齢なく、エイジレスに働ける制度がある。

※ 46 ページにコラムがあります。

事例 11 有限会社おとうふ家族

■ ポイント

- ・「その仕事、80 歳までできますか？」を合言葉に、職場の環境改善に取り組んだ。
- ・高齢者の方に戦力として働いてもらうために、能力開発を実施。

■ 企業概要

設 立：2003 年（創業 1927 年）
業 種：豆腐と惣菜の製造・販売
本 社：茨城県笠間市
従業員数：89 人

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

年齢構成：平均年齢 53 歳。60 歳以上約 56%
賃金制度：基本給と賞与からなる。
役職定年：なし。

■ 定年制度の概要

定年制度：65 歳定年（一律）

■ 65 歳への定年引上げ

時 期：2011 年
理 由：社員より、健康なうちは、少しでも長く働きたいとの声があがっていたこと。

■ 65 歳以降の継続雇用制度

主な内容：希望者全員を 70 歳まで再雇用。
その後は、本人に働く意思があり、健康で能力があれば、年齢の上限なく再雇用。
期待役割：戦力として製造・販売にあたること。
就業条件：出勤日や勤務時間を弾力化

■ 運用上の工夫

機械化を進めるとともに、工場内の照明を明るくするなど、職場環境の整備に取り組んだ。

本人の希望を踏まえ、出勤日や勤務時間を弾力化した。製造については、10 通りの勤

務時間を整備した。また、移動販売については、8～14時の間であれば、お客さまの都合などに合わせて、いつ出勤してもよいこととした。

■ 高齢者の能力開発

戦力として働いてもらうことを目的に、損益分岐点を明示するとともに、販売方法の改善や健康維持のための自助努力を奨めるなど、意識改革に向けた教育を行っている。

具体的には、「経営理念・戦略」、「販売促進計画」などを記載した教育資料を新たに作成した。作成にあたっては、活字を大きく見やすくするとともに、イラスト入りの楽しいものとした。

また、「シニアブラザー制度」を導入し、新たに豆腐の製造・販売の仕事に就いた新人高齢社員に、技術・技能、販売ノウハウから、安全衛生、職場のルールなどを身に付けてもらっている。製造部門ではベテラン社員が、販売部門では店長が教育係を務めている。

■ 今後の課題

時機をみて、定年年齢引上げなどについて改めて検討する。

※ 66 ページにコラムがあります。

事例 12 サントリーホールディングス株式会社

■ ポイント

- ・入社 4 年めから、節目ごとにキャリア研修を実施し、自律的なキャリア形成を支援。
- ・役割として業務貢献と次世代貢献を期待している旨明示するとともに、評価項目とし、処遇に反映。
- ・役職など外的キャリアだけでなく、内的キャリア意識を醸成。

■ 企業概要等

設 立：2009 年（創業 1899 年）

業 種：食料品製造業

本 社：大阪府大阪市北区

従業員数：単体約 5,800 人

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

年齢構成：平均年齢 39 歳。60 歳到達者は年 100 人弱。

賃金制度：2004 年に役割等級制度を導入。2013 年に職能資格的要素を加味。

役職定年：あり（53 ～ 57 歳。職責により年齢は異なる）。

退職金：ポイント制。確定給付年金、一時金、確定拠出年金（選択可）。

評価制度：目標管理（MBO）を導入しており、「目標の成果・達成度の評価×考働評価（サントリーの社員に求められる行動の評価）」により、処遇に反映させている。

■ 定年制度の概要

定年制度：65 歳定年（一律）。

本部長クラスを含め、役員を除く全社員が対象。

■ 65 歳への定年引上げ

時 期：2013 年 4 月

契 機：経営層からの提案。「60 歳になったからと言って仕事の力が落ちるわけではない。嘱託という立場だと遠慮もあって働いてもらいにくい。」

目 的：①シニア層により一層活躍してもらいたい、②年金空白部分の生活を支えたい、③高齢化が進む中で社会の要請に応えたい。

※ 60 歳以前の処遇体系の変更なし。採用数変更なし。

※ 制度検討開始から 3 年程度で引き上げた。

■ 60～65歳の社員の役割・処遇など

役 職：60歳時点の資格に基づき、新資格（3段階。サポート、メンバー、エキスパート）に移行する。

期待役割：役割をはっきりさせることが大事であると考えており、評価項目に、業務貢献と次世代貢献を明記。これを評価し、処遇に反映するとともに、フィードバックしている。

賃 金：賃金体系自体は変わらないが、役割・資格の変化により、賃金はそれに見合ったものとなる（7割くらいとなることが多い）。

退 職 金：65歳定年の者に対しては65歳より支給（経過措置あり）。60歳到達まで積立。

評価制度：「目標の成果・達成度の評価×考働評価」により、処遇に反映しており、60歳以前とやり方は変わらないが、考働評価の比率が高まる。考働評価では、業務貢献のほか、次世代貢献を重視。

労働時間：フルタイム。

■ 運用上の工夫

- ・入社時から一貫したキャリア支援策を実施し、役職など外的キャリアだけでなく、内的キャリア意識を醸成。50歳以降も、53歳、58歳（63歳）とキャリア研修を実施し、高齢期のキャリアを考える機会を提供。
- ・人事制度全体の見直しの中に、高齢社員の活用を位置づけ、社員全体の理解を徹底。
- ・課長研修の中で、年上の部下の管理のロールプレイを実施。
- ・職域拡大に努めている。

■ 定年引上げの効果

- ・高齢社員にとっては、正社員として65歳まで働くことができ、人事考課も行われるので、モチベーションが高まった（従業員サーベイで把握）。年金空白期間を安心して過ごせる。
- ・若手・中堅社員は、高齢社員を貴重な戦力とみなすようになった。
- ・会社にとっては戦力化を図ることができた。

■ 65歳を超える継続雇用制度

なし

■ 今後の課題

- ・特にないが、人事制度は不断の見直しが必要。

■ 今後の方向性

- ・高齢社員の生産性向上に向けた支援を実施していく。

※ 19, 35, 36, 43, 45 ページにコラムがあります。

事例 13 大和ハウス工業株式会社

■ ポイント

- ・ 60 歳以降の社員のモチベーションアップのために、2013 年に 65 歳に定年を引き上げ、一度再雇用嘱託とした者も正社員として再登用。2014 年に改定し、60 歳以降も昇格の機会を設けた。
- ・ 65 歳定年導入にあたって、60 歳までの人事制度は改定していない。
- ・ 年齢が高まったから能力が落ちるという考えは持っていない。

■ 企業概要

創 業：1955 年
業 種：建設業（住宅・施設）、都市開発業
本 社：大阪市北区
従業員数：約 15,000 人

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

年齢構成：平均年齢 38.5 歳、60 歳到達者年 150 人程度。
賃金制度：一般職は「職能給＋資格給（＋時間外手当等）」、管理職は「職能給＋資格給＋役割給」。役割給は、評価により毎年洗い替え。
役職定年：60 歳（理事（執行役員に準じた身分）となった場合は例外）
退職金：ポイント制退職金制度。積立は 60 歳まで。60 歳となった年度末に支給。一時金及び確定拠出年金。
評価制度：事業所の業績ランクと個人に与えられた役割達成度をもとに、年 2 回実施。

■ 定年制度の概要

定年制度：65 歳定年（一律）

■ 65 歳への定年引上げ

時 期：2013 年
理 由：定年引上げ前は、1 年更新で 65 歳まで再雇用していた。また、年間賞与が一律 2 ヶ月など、個々人の頑張りが認められる制度ではなかった。社員区分も、「嘱託」となり、昇給の見込みもなかった。このため、モチベーションの低下や、人材の社外流出が危惧される状況であった。
4 年に 1 度、人事制度などについて意見を聴く「ビューリサーチ」を実施しており、これによって、社員の意見を把握しつつ、人事部主導で進めた。

■ 60～65歳の社員の役割・処遇など

役 職：役職から退き、専任部長、専任次長、専任課長などの呼称で専門的処遇となる。

役 割：理事となってライン長の職務に就く者を除き、生涯現役コース、シニアメンターコースのいずれかとなる。シニアメンターとなるには、上長の推薦が必要。生涯現役コースであれば販売促進手当が、シニアメンターコースであればメンター手当がつく。人数的には、生涯現役コース（85～90%）、シニアメンターコース（10～15%）。働きが良ければ、60歳以降も、理事となるチャンスあり。

賃 金：60歳年度末時点の職能資格ランクと人事考課で決定。役割給がなくなるほか、賞与の支給率は59歳以前の2／3となる。これにより、60歳時点に比べ、賞与を含めた報酬は3～4割低下。役職離脱により、時間外手当はつくようになる。

賞 与：60歳までと同様に、事業所業績と個人査定により支給率を決定。

就業条件：フルタイム勤務のみ。理事を除き、転居を伴う異動はなし。

評価制度：59歳以前と同じ。

■ 65歳を超える継続雇用制度

アクティブ・エイジング制度がある。査定が平均以上で健康状況に問題がなく、事業所から求めがあり、担当役員の下承があれば、嘱託として1年更新で再雇用する。約7割が対象となっている。賞与もある。支給率は、59歳までの1／2。週休3日制。引き続き、呼称は専任部長など。国の年金が満額受給できる水準だが、企業年金も支給される。

■ 運用上の工夫

- ・永年勤続者表彰に、新たに「勤続40年」区分を追加。
- ・技術者には年齢を問わない表彰制度がある。
- ・60歳時点で、ライフデザインセミナーを開催し、タイムデザイン（退職後の時間）、マネーデザイン（年金）、ヘルスデザイン（健康）に関するプログラムを提供。
- ・60歳となった4月に1ヶ月の特別休暇を取得してもらい、マインドをリセットする。

■ 定年引上げの効果

- ・モチベーションの向上、ロイヤリティの向上など。
- ・賃金負担面も含め、引上げによるデメリットは感じていない。

■ 今後の方向性

- ・現在は、60歳で役割・処遇を変えているが、将来的には、同じ人物が、同じ仕事をするのであれば、処遇を変えないようにできないか検討したい。
- ・能力のある人に70歳くらいまで働いてもらえるしくみを構築する。
- ・今後も、「ビューリサーチ100」を通じて社員の意見を把握しつつ、制度見直しなどを進めていく。

事例 14 株式会社 I H I

■ ポイント

- ・労働組合からの提案を受けて、検討・導入。
- ・組合員が対象。
- ・2013 年に 65 歳定年導入後、2016 年に年齢による逡減を緩やかにする改定を実施。60 歳以降、賃金は逡減するが、業績をより反映するしくみとした。

■ 企業概要等

設 立：1889 年（創業 1853 年）

業 種：製造業（プラント、機械、設備など）

本 社：東京都江東区

従業員数：8,571 名 連結対象人員：29,494 名（2016 年 3 月末）

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

年齢構成：平均年齢 40.1 歳。60 歳以上の従業員数は 427 名（I H I 単体、割合は 5.3%）

職種構成：事務・技術系（大卒以上）、技能系（高卒等。製造現場）、基幹職（管理職）

賃金制度：基幹職以外の 59 歳以前の賃金は、年齢給＋職能給＋成績給または業績給。

役職定年：なし。

退職金：一時金のみ

評価制度：59 歳以前は、業績評価（半期ごと）と能力評価（1 年ごと）。

■ 定年制度の概要

定年制度：65 歳定年（選択式）。

59 歳時、60 ～ 65 歳の間で定年年齢を選択する（変更不可。再雇用制度を選ぶことはできない）。

組合員が対象層で、管理職は対象外（管理職は再雇用制度）。

■ 65 歳への定年引上げ

時 期：2013 年 4 月。2016 年に年齢による逡減を緩やかにする改定を実施。

契 機：労働組合の要求を受け、検討を開始。

背景に、改正高年齢者雇用安定法、年金支給開始年齢引上げのほか、継続雇用者のモチベーション低下や優秀な人材の外部流出への対応、さらに、管理の困難さ（再雇用制度では短時間勤務者を交代制勤務に組み込めない、異動・出張、時間外労働を行わせにくいなど）という声への対応もあった。

※ 制度検討開始から 1 年程度で引き上げた。

※ 定年引上げに際し、現役世代の賃金カーブは変更せず。採用抑制は行わなかった。

■ 60～65歳の社員の役割・処遇など

役 職：仕事の内容は、原則59歳以前からの延長線上。ポストに任用もあり。

期待役割：経験豊富なベテラン社員としての業務面での活躍。技術・技能伝承の担い手。
競争力を維持するための高度専門家。

賃 金：60歳到達直後の基準賃金までの基準賃金×年齢別定率（0.65～0.50）、人事評価結果（5段階）に応じた成績係数（1.20～0.70とするが、特に優秀な場合は個別に決定）。

平均すると60歳到達直後の6割程度になる。

退職金：選択した定年時に支給。60歳到達時に確定した退職金+60歳以降の退職年齢に応じた定額の加算金。

評価制度：60歳以降は、業績評価のみ（評価項目は同じだが、相対評価は59歳以前の社員とは別に実施）。

就業条件：フルタイムのみで、異動・出向の制限はない。

運用状況：選択した定年年齢の平均は約63歳。65歳を選択する者が最も多いが、自らのライフプランを考慮した結果、60歳や62歳を選択する者も一定数存在する。

■ 再雇用制度時との主な違い

- ・フルタイム勤務のみとなり、異動・出向とも制限がなくなった。ポストへの任用が可能になった。基準賃金は定年到達時賃金の「50%（一律）」→「65%から逡減」する仕組みに変更。評価による変動幅を拡大（「1.1～0.8」から「1.2～0.7」へ）。

■ 運用上の工夫

- ・ライフプランセミナー（50歳時：キャリアプラン、58歳時：マネープラン含む）。
- ・技能マイスター制度（「匠」、高度専門家認定制度
- ・足場の安全性向上など働く環境の整備。
- ・管理職に対しては、自らのキャリアを見直す機会として、54歳到達時にキャリアシフトプログラムを実施し、関係会社への転進等の選択肢を設けている。

■ 65歳を超える継続雇用制度

なし

■ 今後の課題

- ・賃金減額についての納得性の向上。
- ・人事評価をフィードバックするしくみの検討。

※ 28, 35 ページにコラムがあります。

事例 15 A 社

■ ポイント

- ・高齢化が進んでいたこともあり、トップの判断で 65 歳定年制度を導入。
- ・定年引上げによる賃金原資負担を減らすため、55 ～ 60 歳の社員の賃金を 15% 逓減。

■ 企業概要等

業 種：製造業

従業員数：1,000 人以上

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

年齢構成：平均年齢約 47 歳。60 歳到達者は年 30 ～ 50 人。

賃金制度：管理職以外は職能資格給。管理職は職務資格給。55 歳以降は別賃金テーブル。

役職定年：あり（60 歳）。

退職金：確定給付年金、確定拠出年金。

■ 定年制度の概要

定年制度：65 歳定年（一律）。

ただし、特別な事情がある場合に、個別に少日数・短時間勤務を認める場合あり。

役員を除く全社員が対象。

■ 65 歳への定年引上げ

時 期：2013 年 4 月

契 機：トップの判断。高齢化が進んでいたことと、年金の支給開始年齢の引上げが開始されたこと。再雇用者のモチベーションの問題。いずれ 65 歳定年とするのであれば、社会の動きにいち早く対応すべきと考えた。

※ 制度検討開始から 3 年程度で引き上げた。

※ 定年引上げ時に既に再雇用されていた 65 歳以下の社員については、65 歳定年が適用される者とのバランスを取るため、再雇用者の福利厚生面を一部見直した。

■ 60 ～ 65 歳の社員の役割・処遇など

役 職：一般職（工場オペレーター等）のうち、職長は原則として役職を離れ、作業を行うほか、後進の指導を行う。職長以外の者は、従前の職務内容を継続するが、技能継承、後進育成が重視される。

管理職は、60 歳で役職を離れ、スタッフとして、後輩の指導や特命事項を担当

当するなど、役職者を支援する役割となる。役職を離れた場合、資格は変わらないが、職務給部分が新たな職責に対応した金額となる。

賃 金：役職・職務の変更に伴い、賃金はそれに見合ったものとなる（5～6割くらいとなることが多い）。なお、人材がおらず、役職についたままの場合は職務給がつく。

退 職 金：65歳より支給（経過措置あり）。60歳以降も積み立てを継続

評価制度：60歳以降も59歳以前とやり方は変わらない。

就業条件：フルタイム。転居を伴う異動なし。

■ 運用上の工夫

- ・定年を引き上げたことにより、賃金原資が増えるが、会社が負担するほか、55～60歳の社員の賃金を15%逡減し、増加分を1／2程度とした（ただし、経過措置期間に、65歳よりも前に退職した社員に対しては、減額分を返還）。

■ 定年引上げの効果

- ・高齢社員にとっては、正社員として65歳まで働くことができ、人事考課も行われるので、モチベーションが高まった。福利厚生面も改善され、再雇用制度時に比べ、賃金もアップした。

■ 65歳を超える継続雇用制度

なし

■ 今後の課題

- ・権限が縮小し、賃金がそれに見合ったものとなる中で、これまでと同じ評価をしているが、モチベーションの確保が課題。

■ 今後の方向性

- ・実施状況を踏まえ、必要な見直しを行う。

事例 16 オリックス株式会社

■ ポイント

- ・ 60 歳到達者がそれほど多くないうちに、戦力化のしくみを整備。
- ・ 60 歳以降は「主幹」となるが、職務サイズと評価に基づく報酬制度を実施。
- ・ 50 歳時のキャリア研修、社内公募制度などで 65 歳までのキャリアデザインを支援。

■ 企業概要等

設 立：1964 年

業 種：多角的金融サービス

本 社：東京都港区

従業員数：単体約 3,800 人

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

年齢構成：平均年齢 40 歳。60 歳到達者は年 20 ～ 30 人程度。

人事・賃金制度：2009 年より役割等級制度を導入。

役職定年：あり。

退職金：確定給付年金、確定拠出年金のほか、前払い給与とすることもできる。

■ 定年制度の概要

定年制度：65 歳定年（選択式）。

60 歳を迎える半年前に、① 65 歳定年（フルタイム、転居を伴う異動あり）、

② 60 歳退職・再雇用（パートタイム。1 年更新。転居を伴う異動なし。兼業可）から選択。ほとんどが①を選択。

契約社員を除く全職種が対象。管理職も対象。

■ 65 歳への定年引上げ

時 期：2014 年 4 月

契 機：経営層からの提案。「1 年契約の継続雇用では中途半端であり、戦力として、十分力を発揮してもらえない。高齢者は貴重な戦力であり、65 歳まで安心して働けるようにすべき。」

目 的：戦力として力を発揮してもらいたい（再雇用制度では力を発揮してもらいにくい部分があった）

※ 60 歳以前の処遇体系の変更なし。採用数変更なし。

■ 60～65歳の社員の役割・処遇など

役 職：一部例外を除き、役職定年により、既に役職を離れている。

60歳以降は、「主幹」となる。「主幹」には、簡単な業務から高度な業務まで4段階ある。

期待役割：知識・技術の後進への伝承。若手の取りまとめ。リーダーの盛り立て。

賃 金：職責や役割に応じた賃金を支給するという原則は60歳以前と同じ。具体的には、職務サイズと前年度の評価で決まるが、職務サイズが小さくなるため、賃金はそれに見合ったものとなる（6割程度となることが多い）。

定年引上げによるコストを60歳前の賃金で調整するのでなく、その分60歳以降の者に働いてもらう。

退職金：65歳定年の者に対しては65歳より支給（経過措置あり）。60歳以降も積み立てを継続。

評価制度：60歳以前と同様の評価制度を実施。評価により賃金額は変わる。

■ 運用上の工夫

- ・50歳の社員を対象に、キャリア研修を実施。全員が組織長になれるわけではない中で、これまでのキャリアを振り返り、今後どうしたらよいか、自分は何がしたいか考えるきっかけを提供。
- ・役職を降りる際に、パソコン実務研修や、新たな金融商品についての研修を実施。
- ・ライフプラン研修あり。
- ・社内公募制度、キャリアエントリー制度、早期退職制度あり。

■ 定年引上げの効果

- ・社員にとってはキャリアプランとライフプランが立てやすくなった。
- ・会社にとっては配置計画を立てやすくなった。

■ 65歳を超える継続雇用制度

なし

■ 今後の課題

- ・組織長以外に個人の強みを活かせるような職務の開発。

■ 今後の方向性

- ・中長期的には、組織長以外は、59歳以前と同様の職務を継続するなど、さらなる戦力化を図りたい。

※ 35 ページにコラムがあります。

事例 17 埼玉トヨペット株式会社

■ ポイント

- ・ 65 歳までは、幅広い活躍を期待。
- ・ 65 歳定年及び基準該当者 70 歳までの継続雇用制度を導入。

■ 企業概要等

設 立：1956 年
業 種：自動車販売
本 社：埼玉県さいたま市
従業員数：約 1,600 人

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

年齢構成：45 歳未満の社員が 7 割、当面の 60 歳到達者は年 10 名程度。
賃金制度：59 歳以前は、勤続給、役割給、資格給からなる基本給と、各種手当からなる。
退職金：確定拠出年金
評価制度：年 2 回実施し、評価結果は基本給に反映している。

■ 定年制度の概要

定年制度：65 歳定年（選択式）。

60 歳か 65 歳を選択。55 歳到達時に開催する「セカンドキャリア支援講習」の中でまず確認し、59 歳時に最終確認を行う。

60 歳定年を選択した場合は、65 歳までフルタイム嘱託として再雇用、65 歳定年を選択した場合は、65 歳以降 70 歳までパートタイム嘱託として再雇用。
全社員が対象。

※ 9 割が 65 歳定年を選択。

■ 65 歳への定年引上げ

時 期：2014 年 10 月

理 由：遠くない将来、60 歳到達者の増加が予想される中、整備や営業を担ってきた人材に 60 歳以降も戦力として活躍してもらうため。
整備を行うサービススタッフの採用難もあった。
社員にアンケートを行ったところ、「70 歳まで働きたい」者が 6 割を占めた。
再雇用制度下では、職種も限られ、モチベーション低下が課題となっていた。

※ 制度検討開始から 1 年以内に引き上げた。

■ 60～65歳の社員の役割・処遇など

役 職：役職定年は設けておらず、支店長などを継続することは可能。ただし、実態としては、後任がいない一部のポストを除き、役職にはついていない（希望がない）。

職務内容：59歳以前と大きくは変わらない。

期待役割：59歳以前と大きくは変わらない。

賃 金：年功的要素が廃止されるため、その分、減額となる。

60歳以降は、役割給相当分、資格給相当分からなる職務給と、各種手当からなる。

退職金：60歳定年を選択した場合は、60歳時から支給。

65歳定年を選択した場合は、確定拠出分のうち40%は60歳から支給し、残り60%は65歳から支給。60～65歳も積み立て、上乘せされる。

評価制度：人事考課の成果を賃金に反映。

就業条件：フルタイム。

■ 運用上の工夫

- ・55歳以上の社員を対象に、セカンドキャリア支援講習を実施しているほか、年1回、高齢期のライフプランを考える「人生設計セミナー」を実施している。セミナーには、年齢にかかわらず参加することができる。

■ 定年引上げの効果

- ・選択肢が増え、社員からは好評である。
- ・定年年齢を引き上げる前は、60歳以降の再雇用者の業務は、洗車等の単純作業に限定され、それまで培った知識、技術を若手に伝承する機会がなかったが、定年引上げ後は、ベテラン社員が有する自動車整備、営業の知識、技術などの伝承が期待できるようになった。

■ 65歳を超える継続雇用制度

70歳までの再雇用制度あり。制度上は、「一定の基準に該当する者」としているが、実態としては、希望者全員を再雇用している。

■ 今後の方向性

- ・実施状況を踏まえ、必要な見直しを行う。

事例 18 株式会社すかいらく

■ ポイント

- ・ 60 歳までと同じ人事・評価制度（賃金、職務とも変わらず、昇給・昇格も行う）。
- ・ 高齢者が少なく、実施しやすいうちに、定年年齢を引き上げ。
- ・ 定年を引き上げる前に、人事制度改革（職能資格制度→職務等級制度）を行っていた。
- ・ 公的給付（高年齢雇用継続基本給付金、在職老齢年金など）を前提としていない。

■ 企業概要等

設 立：1962 年

業 種：フードサービス事業全般、その他周辺事業

本 社：東京都武蔵野市

従業員数：単体約 85,000 人※

※ 内訳は、正社員約 4,400 人、クルー（パート・アルバイト社員）約 81,000 人。

正社員には、ナショナル社員のほか、勤務地限定社員であるゾーン社員、エリア社員、コミュニティ社員を含む。

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

年齢構成：60 歳到達者は、年 50 人程度。

組織構成：本部を除き、店舗、工場とも、店長以外は組織としてフラット。店舗の正社員数は 1.5 人。

人事・賃金制度：2015 年 4 月に職務等級制度を導入（定年引上げに伴う賃金カーブ変化はない）。それまでは職能資格制度だったが、年功的運用ではなかった。

退職金：確定拠出年金。

評価制度：業績評価（年 2 回）、コンピテンシー評価（年 1 回）。

■ 定年制度の概要

定年制度：65 歳定年（選択式）。

60～65 歳は、いつ辞めても定年退職扱い。

パート・アルバイトを含む全従業員が対象。

■ 65 歳への定年引上げ

時 期：2015 年 9 月

契 機：トップの判断。同社労働組合が 2015 年春に再雇用制度改善を要求したことから、労使で検討して改善策を取りまとめ、社長に報告したところ、定年を引き上げることとなった。

目 的：人材確保、人材定着（優秀な人材の囲い込み）。

※ 検討開始から半年で引き上げた。

※ 定年引上げ前は、65 歳までの希望者全員再雇用制度

※ 経過措置として、65 歳定年導入時に既に再雇用されていた 65 歳以下の社員については、希望すれば正社員に戻れることとした。

■ 60～65 歳の社員の役割・処遇など

役職など：役職、職務とも、59 歳以前と同じ。昇給・昇格も行う。

賃 金：59 歳以前と同じ。

評価制度：60 歳以降も 60 歳以前とやり方は変わらない。

就業条件：正社員については原則フルタイムだが、事情によっては短縮勤務も可。

退職金：60 歳より支給。

■ 運用上の工夫

- ・正社員だけでなく、クルーも対象としている。
- ・60 歳時に、10 日の特別休暇を与えるとともに、退職金とは別の慰労金を支給。

■ 定年引上げの効果

- ・再雇用時の賃金は定年前の 60～70%だったが、定年年齢を引き上げたことにより、処遇に差がなくなったため、モチベーションが出てきた。
- ・現場から、60 歳以上の者を引き続き雇用したいとの声があったが、これに応えることができた。

■ 65 歳を超える継続雇用制度

あり。希望者全員。65 歳から 70 歳まで。1 年更新で、週 20 時間未満のクルーとして勤務。

■ 今後の課題

- ・加齢による労災リスク、健康リスクへの対応。60 歳を迎える前からの健康管理支援。
- ・定年を引き上げた部分の 5 年間分を退職金に反映させるかどうかについての検討。

■ 今後の方向性

- ・役職定年制については、今後、検討してみる必要がある。

※ 28 ページにコラムがあります。

定年60歳だが、一部職種では定年65歳で最長70歳までの継続雇用制度あり(企業が認めた者)

事例 19 野村證券株式会社

■ ポイント

- ・ 総合職から、営業専門職であるFA職への転換制度を導入。従来からの営業専門職であるFA社員とともに、65歳定年、70歳までの継続雇用を可能とした。

■ 企業概要等

設 立：1925年

業 種：証券業

本 社：東京都中央区

従業員数：単体約15,000人

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

年齢構成：40歳代後半から50歳代前半及び20代が多い。平均年齢40.7歳。60歳到達者は年250人程度。

職種構成：総合職12,700人、専任職700人、営業専門職2000人。

人事制度：2005年に人事制度改定を行い、総合職と一般職の区分を廃止し、転居を伴う異動の可能性の有無のみに基づく全域型社員、地域型社員の2区分を新設。また、職位を簡素化するとともに、57歳で役職定年となる理事職制度を廃止。

賃金制度：2005年より、定期昇給を廃止するとともに、月例給を職位給（職位別定額）と能力給（能力の発揮度合いにより上下）の2本立てとした。

業績による賞与のアップダウン幅は大きい。

退職金：確定給付年金、確定拠出年金。ポイント制。

■ 定年制度等の概要

定年制度：60歳定年。経過措置企業(希望者全員62歳まで、基準該当者65歳まで再雇用)。ただし、営業専門職（FA社員・FA職）のみ65歳定年。旧総合職からFA職への職種転換制度を導入。FA職は、非管理職で上位・一般の2区分あり。勤務地限定職。実績変動度合いが高い。

- ※ 2005年の人事制度改定の一環で、2006年に定年退職者対象の再雇用制度を導入。それとは別に、営業専門職（FA社員・FA職）の定年を65歳に設定。

■ 営業専門職（FA社員・FA職）の定年を65歳に設定

時 期：2015年4月～（FA社員）、2015年10月～（FA職）

従来からのFA社員の定年を引き上げたあと、一定の要件を満たす総合職から転換できる営業選任の新職種（FA職）を設け、同様の扱いとした。希望者全員

でなく、意欲と実績のある者を選抜。

理 由：高齢社員の働き方の選択肢拡大と、ビジネスモデルの変化（売買中心→コンサルティング営業中心）への対応。

■ FA 職転換者の役割・処遇など

役 職：非管理職となり、コンサルティング営業専任となる。新たな顧客を開拓する。

賃 金：実績報酬で、賞与は年2回。実績報酬の算定にあたっては、売買から得る収益よりも、預り資産残高の拡大を重視。

転換者については、経過措置として、一定期間、従前の月例給与を維持し、賞与についても減額幅が大きくなならないような仕組みを取り入れた。なお、賞与は完全実績連動型で上限なし。

転換前の職掌により、「上位」、「一般」の2段階があり、原則として年に1回見直しをする。

退 職 金：総合職からの転換者は、確定給付年金は転換後も60歳まで継続し、支給開始時期は、60歳以降、退職時まで繰下げ可能。確定拠出年金の拠出は65歳までとした。がんばりに応じて支払われる加算一時金はキャッシュ・バランス・プラン型退職金に振り替え、転換後はキャッシュ・バランス・プラン型退職金の残高を積み上げる。

就業条件：営業専門職（FA 社員・FA 職）は、そもそも地域限定職種。

※ 一定職位以上の者が対象で59歳まで応募可。2016年8月現在、数百人程度。FA 職に転換した者が総合職に戻る制度はない。FA 職転換制度導入には約半年を要した。

■ 運用上の工夫

- ・50歳で「キャリア50研修」を実施し、50歳代をいきいき働くため、個々人の課題見直し、キャリアの集大成を明確化。
- 57歳で「キャリアライフデザイン研修」を実施。

■ 定年引上げの効果

- ・FA 職への応募はかなりある。

■ 65歳を超える継続雇用制度

- ・営業専門職（FA 社員・FA 職）についてのみあり。企業が認めた者。最長70歳まで。1年更新。

■ 今後の課題

- ・営業専任職種以外の職域拡大、定年引上げ。

※ 41 ページにコラムがあります。

事例 20 YKK株式会社

■ ポイント

- ・「公正」を経営理念としており、2007 年度の人事制度改革で、年齢・性別・学歴等にとられない、真に公正な人事制度を目指した。定年引上げはその一環。
- ・「働き方“変革への挑戦”プロジェクト」を発足させ、働き方全体を見直す中で定年引上げも実施。

■ 企業概要等

設 立：1934 年

業 種：金属製品製造業（ファスナーなど）

本 社：東京都千代田区

従業員数：グループ国内連結 社員約 17,000 人。

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

年齢構成：平均年齢 40.8 歳。60 歳到達者は年 400 人程度。現業割合高い。

職種構成：管理職は約 3,000 人、一般社員は約 15,000 人でうち約 10,000 人現業職。現業職割合が高く、工場は 24 時間体制。

人事・賃金制度：かつては職能資格制度であったが、2000 年に成果・実力主義的な制度とし、さらに、2007 年に役割を軸とした成果・実力主義とした。

「マネジメント」、「プロフェッショナル」、「スペシャリスト」、「エクスキューション・オペレーション」、「テクニカル」の 5 コースを設定し、役割等級とコース別の実力等級で格付け。役割に基づく評価により、処遇を判断。

役割等級制度であるため、定年引上げに伴う賃金カーブ変化はない。

役職定年：なし。ただし、管理職に就いたのちに、役職をはずれることもある。

退職金：かつては確定給付年金だったが、現在は確定拠出年金。一時金もある。

評価制度：目標を定め、期首、期中、期末に面談。

■ 定年制度の概要

定年制度：62 歳定年（選択式）。2025 年度 65 歳定年に向けて引き上げ中。

60 歳を迎える 1 年前から毎年面談し、意向を確認。

60 歳以降、定年年齢まで選択定年退職制度を導入。

■ 65 歳への定年引上げ

時 期：2013 年から 2025 年にかけて、段階的に定年を引き上げる。

契 機：トップの判断。「公正」を経営理念としており、これに基づいて、人事制度全

体を見直したが、その一環として定年年齢を引き上げることとした。

このほか、従前の再雇用制度では、福利厚生的な雇用となって戦力化できなかったこともある。

目 的：理念の実現、戦力化

※ 検討開始から2年程度で引上げを開始した。

※ 段階的引上げとしたのは、世代間格差が大きい（1歳違うことによって処遇が大幅に変わる）、組織管理がより難しい（職場における仕事の確保などで管理者の力量が問われる）ため。

※ 賃金コストは増えるが、役割給であり、問題ないと判断した。

■ 60～65歳の社員の役割・処遇など

役割など：仕事内容、役割、処遇、評価とも、60歳以前と同じ。

就業条件：フルタイム。60歳以上に限らないが、介護を理由とした短時間勤務あり。

■ 運用上の工夫

- ・経営理念を人事制度に落とし込むために、「働き方“変革への挑戦”プロジェクト」を発足させて働き方全体を見直すこととし、その中で定年年齢の引上げも扱った。プロジェクト・オーナーは社長で、プロジェクト・リーダーは人事部長。①事業施策検討チーム、②制度化チーム、③年金・退職金設計チーム、④意識改革推進チームからなり、経営層、管理職のほか、一般社員も参加し、全体で60人程度。制度設計前から現場を巻き込んだ。プロジェクト実現のために、社長自ら全国行脚した。

- ・毎年、社員満足度調査を実施。

- ・30歳、40歳、50歳、58歳でキャリア研修を実施。

■ 定年引上げの効果

- ・若手・中堅も含め、社員の満足度があがった。

■ 65歳を超える継続雇用制度

制度としてはない。

■ 今後の課題

- ・全社員の自律と活性化

- ・公正（＝厳格）な人事制度の徹底。年齢にかかわらず登用や役割見直しを行うとともに、コース転換、昇降格の運用を通じて、役割・成果に基づく評価・処遇を徹底していく。

※ 19, 28 ページにコラムがあります。

事例 21 京阪電気鉄道株式会社

■ ポイント

- ・ 2013 年度から定年を 65 歳に段階的に引上げ中（3 年おきに 1 歳ずつ引上げ、2025 年に 65 歳となる）。
- ・ 定年の引上げと併せ、人事・賃金制度改革を実施。

■ 企業概要等

創 立：1906 年

業 種：鉄軌道事業

本 社：大阪市中央区

従業員数：1,968 人（H28.4.1 現在の正社員）

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

年齢構成：平均年齢 45.6 歳、60 歳到達者は年 50 ～ 60 人。

職種構成：運転士や車掌、駅、保線・電気、車両など現業系職種に従事している者が 1,000 人以上と多い。

賃金制度：1996 年に職能資格制度を導入して以来、勤続年数で昇給するしくみだったが、2013 年に、定年年齢の段階的引上げにあわせて、発揮能力重視、組織のフラット化などを主な内容とする人事・賃金制度改定を行った。

非管理職の賃金は、年齢給と役割給で構成し、年齢給は、40 代半ば以降昇給しなくなり、56 歳以降は低下する。役割給は、人事評価によって差が生じるが、60 歳以降も 59 歳以前と同様に昇給する。

管理職は、年俸制で、業績の比重が高い。

退職金：ポイント制で、60 歳まで積み立てる。確定給付年金に 30%、確定拠出年金に 20%を移行しており、2016 年 4 月入社から確定給付年金を廃止し、確定拠出年金への移行割合を 50%としている。このほか、前払退職金を選択することもできる。

役職定年：管理職は 57 歳到達又は課長在籍年数 15 年経過時。役職定年後は別の賃金テーブル（一定割合引下げ）となる。

評価制度：年 1 回、能力評価と目標管理を実施。

2013 年の人事制度改革以降、能力を保有しているかどうかでなく、職務行動として力を発揮しているかどうかを評価するしくみとなった。

職種別に社員の役割を明確化する「役割ガイドライン」（役割定義・記述書）を作成し、これに基づき、業務遂行度、業績貢献度を適正に評価。ガイドラインでは、職務行動を職種ごとに示している。

■ 定年制度の概要

定年制度：62 歳（一律。ただし、段階的引き上げ中。2025 年 4 月より 65 歳となる）

■ 定年年齢を超えての継続雇用制度

概 要：基準該当者を 65 歳まで 1 年契約で再雇用。基準は、健康面のほか、人事評価が一定以上であること。定年到達 1 年前及び半年前に社員の再雇用の意向を確認。

仕事内容：駅の駐輪場管理など補助的業務で、定年前の仕事とは異なる。

就業条件：フルタイム勤務又はハーフタイム勤務（週 20 時間未満）。時給（一律）。原則として、定年を迎えた部署での勤務で、異動・配置転換なし。

■ 65 歳への定年引上げ

時 期：2013 年～

契 機：2011 年に労働組合が定年引上げを要望（私鉄総連の統一要求に基づいて要望）。経営側も、無年金期間はなくすべきとの考えを持っていた。

推進体制：労使協議を重ね、合意後は、人事部門は職制、労働組合は組合組織を通じて、人事制度について周知。人事制度改定とあわせて、社員説明用のパンフレットを作成した。

■ 60 歳以降定年までの役割・処遇など

役 職：57 歳以降、役職からは外すが、59 歳時点とは変わらず。

賃 金：59 歳時点と同一制度。ただし、管理職の役職定年者は別の賃金テーブル。

退職金：定年退職時に支給。退職年金部分は、60 歳から受給選択可能。

評価制度：59 歳時点と同じ。

就業条件：59 歳時点と同じ。

■ 運用上の工夫

- ・ 40 歳、50 歳時に行っていたキャリアプラン研修に加えて、55 歳時にもマネープランなどに関する内容も含めて実施。

■ 定年引上げの効果

- ・ 社員からは、60 歳以降もそれまでと同条件で働くことができることが評価されている。
- ・ 段階的实施であり、新卒採用への影響は特にない。

■ 今後の課題

- ・ 役職定年後、65 歳までの間のモチベーションの維持。
- ・ ポスト職への昇職の遅れへの対応。
- ・ 深夜業などもあるため、社員の健康管理にも力を入れたい。

※ 29 ページにコラムがあります。

事例 22 ヨネザワ製菓株式会社

■ ポイント

- ・人事担当部長が、半期ごとに社員全員と面談。常に、社員一人ひとりの様子を気にかけるなど、中小企業ならではのきめ細かな人事管理を実施。
- ・人材不足対策の一環で、継続雇用延長を実施。

■ 企業概要等

設 立：1899 年

業 種：製造業（洋菓子製造）

本 社：埼玉県入間郡三芳町

従業員数：約 330 人※

※ パート含む。うち正社員は 40 人

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

年齢構成：60 歳以上の従業員は約 80 人

賃金制度：基本給＋職務手当、賞与

退職金：なし。

評価制度：人事評価制度あり。現場のリーダーなど直属の上長が 5 段階評価を行い、工場長などが 2 次評価を行う。さらに、別の観点も踏まえて、人事担当部長が評価し、最終的に社長が判断する。

正社員はスキル＋コンピテンシー評価、パートはスキル評価。

それぞれの職責に応じ、「平等」でなく、「公平」になるよう見ている。

そ の 他：工場は、365 日休みなし。夜間も稼働している。手作りのライン作業なので、人手が必要。軽作業ではあるが、立ち作業である。

■ 定年制度の概要

定年制度：60 歳定年（一律）。

■ 継続雇用制度

主な内容：希望者全員を 70 歳まで継続雇用する制度がある。

70 歳をひとつの節目とみているが、個別に判断し、70 歳を超えても雇用することがある（2016 年 11 月 16 日現在の最高齢者は 74 歳）。

導入契機：人材不足であったことから、導入してみたところ、問題なく働いてもらうことができた。

役 職：相談して決めている。

そのままの役職で働いてもらう場合もあるが、年金を受給しながらそれなりに働きたいという者もいるため。

賃 金：役職、役割、労働時間などに応じて支給。

就業条件：相談して決めている。

フルタイムの場合もあるが、短時間、短日数の場合もある。

■ 運用上の工夫

- ・年齢が上になると、健康面で個人差があるので、半年に一度面談を行っている。人事担当部長が対応している。面談では、飲んでいる薬のことなども含め、健康面については、具体的に詳しく把握するようにしている。
- ・表彰制度があり、年齢にかかわらず、働きの良い社員を表彰。
- ・社内報で、毎月、社員の紹介、成績の良かった者の紹介、新商品の周知のほか、衛生問題についての周知などを行っている。
- ・作業の過程をきめ細かく把握し、特定の者が同じ作業を続けることによって特定の部位に負担がかからないよう配慮するなど、社員が健康に長く仕事を続けられるよう工夫をしている。

■ 導入の効果

- ・社員のモチベーションが上がった。
- ・人材不足が緩和した。

■ 今後の課題

- ・高齢者雇用よりも、人材不足が課題。

※ 58 ページにコラムがあります。

事例 23 社会福祉法人 愛光園

■ ポイント

- ・「生涯現役チェックシート」により、企業、本人がリタイア時期について認識を共有。

■ 企業概要等

設 立：1973 年（創業 1965 年）

業 種：社会福祉事業

本 社：愛知県知多郡東浦町

従業員数：約 530 人※

※ うち正社員は約 210 人

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

賃金制度：基本給（年齢給＋能力給）、職務手当（職種による）、役職手当、資格手当、扶養手当、住宅手当、通勤手当、賞与等

退職金：一時金（20 年以上在籍者には年金も選択可能）

評価制度：60 歳までは、自己評価票を用いて、目標とする職能要件を意識して仕事をしてもらうようにしている。

■ 定年制度の概要

定年制度：60 歳定年（一律）。

■ 継続雇用制度

主な内容：希望者全員を上限年齢なく継続雇用する制度がある。

2013 年に導入。

短時間労働者には以前から上限年齢の定めはなかったが、それを就業規則に明記した。

導入理由：「私たちは、誰もが人間としての尊厳が保たれ、安心して共に生きる社会をめざす。」が経営理念。利用者への対応だけでなく、職員自身の生活においても、この理念を実行したもの。

役 職：本人との話し合いによる。基本的に定年前の役職を提案。社員が役職を希望しない場合は、本人の希望と職場状況に応じた職種で再雇用。

賃 金：国家公務員の福祉職俸給表の再任用職員に準じて支給。

就業条件：有期更新制。

フルタイムの場合もあるし、短時間、短日数の場合もある。

■ 運用上の工夫

- ・生涯現役とするため、「生涯現役チェックシート」を用いて、本人とよく話し合っ、引退時期を決定するしくみとした。

「生涯現役チェックシート」には、職務能力、協調性、意欲成果、健康状態など12項目について評価する欄がある。評価結果をもとに、評価判定が出されるしくみとなっており、判定結果をもとに、優秀であるかどうか評価することができるほか、継続することとするか雇止めを協議することとするかについて決める目安ともなる。本人と面談しながら定められた形式・チェック項目について毎年評価することにより、企業、本人ともリタイア時期について共通の認識を持ち、それを確かめ合えるようになった。

- ・ワークシェアリングをはじめ、短時間勤務を駆使。
- ・障害福祉事業を行っていることや障害者雇用に力を入れていることもあり、バリアフリー化を図っており、利用者だけでなく職員にとっても優しい職場環境となっている。

事例 24 大和自動車王子株式会社

■ ポイント

- ・人材不足もあり、積極的に高齢社員を雇用して活用。
- ・免許更新時に、能力面を確認できることもあり、75 歳まで希望者全員を雇用。
- ・賃金は、基本給＋歩合給であり、年齢とは関係なく、実績勝負。

■ 企業概要

設 立：2011 年

業 種：道路旅客運送業（タクシー事業）

本 社：東京都北区

従業員数：275 人

※ うち正社員は 175 人

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

年齢構成：半数以上が 60 歳以上。

賃金制度：基本給＋歩合給。年齢は関係ない。

退職金：一時金。

評価：乗務日数、営業成績などにより評価。

■ 定年制度の概要

定年制度：60 歳定年（一律）

■ 継続雇用制度

主な内容：希望者全員 75 歳まで継続雇用する制度がある。

運転手については、基準（健康、事故が少ないこと）に該当すれば 77 歳まで継続雇用。

雇用形態：67 歳までは正社員として勤務延長。それ以降は嘱託社員として再雇用。

1 年契約で、契約更新にあたっては、上長が面談を行う。

就業条件：隔日勤務制（20 時間拘束）又は定時制（日勤制）。

嘱託社員となった場合は、労働日数が 2／3 になる。

■ 継続雇用年齢の引上げ

2014 年に、基準に該当する運転手の雇用上限年齢を 77 歳に引き上げた。

理 由：従業員が 75 歳になっても元気だったため。

■ 継続雇用年齢を引き上げることができた理由

70歳を過ぎると、免許更新が3年に1回となり、運転技能や、動体視力・夜間視力・深視力の測定を行わなければならない。さらに、75歳を過ぎると、免許更新が1年に1回となるほか、その際に、記憶力・判断力をみる講習予備検査を受けなければならない。これをクリアすることが必要だが、クリアしてもらうことによって運転能力に問題がないことを把握することができる。

■ 高齢者の採用

- ・タクシー業界は人材不足であり、高齢者頼みの部分がある。
- ・若い者も採用しているが、健康であれば、定年退職後、新たに運転手となる者であつても採用したい。

■ 運用上の工夫

- ・モチベーションを上げるため、無事故手当、接客態度のよい運転手を表彰する表彰制度、永年勤続表彰を導入した。

■ 今後の課題

- ・1日の勤務時間を短くするなど、高齢者に合った勤務制度を検討する必要がある。

※ 66ページにコラムがあります。

事例 25 株式会社 AOKI

■ ポイント

- ・人材確保の観点から、他企業に先駆けて、希望者全員 70 歳まで再雇用する制度を導入。
- ・再雇用後は、店長経験者も店舗で、販売専門職である「スタイリスト」（一般）として勤務。

■ 企業概要

設 立：2008 年（創業 1976 年）

業 種：小売業（紳士服）

本 社：神奈川県横浜市

従業員数：単体約 5,000 人（うち正社員約 2,200 人）。

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

年齢構成：平均年齢 36.5 歳で、40 歳前後が山となっている。60 歳以上は約 100 人、65 歳を超える者はごくわずか。

■ 定年制度の概要

定年制度：60 歳定年（一律）。

■ 継続雇用制度

時 期：2015 年に、70 歳希望者全員継続雇用制度を導入。

導入理由：見た目が若くなっており、70 歳と言っても 65 歳とほとんど変わらない。

全国的に、正社員やパートナー社員の採用が難しくなっており、現場からも、定年後の継続雇用者を引き続き雇いたいという声が多くあがっていた。

当社では、人材確保の観点から、世間に先んじて 70 歳までの継続雇用制度を実施したいと考えた。

対 象：正社員及びパートナー社員（パート社員）

名称は、それぞれ、継続雇用契約社員、継続雇用パート社員

確認時期：定年の 1 ヶ月前に最終確認をする。

就業条件：継続雇用契約社員は 1 日 8 時間勤務の契約社員。継続雇用パート社員は 1 日 5 ～ 6 時間勤務のパート社員である。短時間勤務を希望する場合は、正社員から継続雇用パート社員になることができる。

人 数：継続雇用契約社員は約 100 名、継続雇用パート社員は約 150 名。

役 職：正社員の場合は、店長であった者も販売専門職のスタイリスト（一般）となる。本社スタッフの場合は、スペシャリストとして残ることもある。

パートナー社員の場合は定年前と変わらず、スタイリストである。

もともと全ての者を役職名でなく、「さん」付けで呼んでいたこともあり、定年後にスタイリストとして継続雇用することには、あまり抵抗感はないようである。

契約更新：1年ごと

評価：現役社員と同じように、年2回実施している。

目標管理を取り入れており、業績評価と行動目標について評価している。

現役社員の場合、評価は、給与・賞与、役職に反映されるが、継続雇用社員の場合は、給与・賞与への反映は行わない。

半年ごとに、店舗であればエリアマネージャーが、本社であれば直属の上長が面談を行っている。

■ グループ会社の状況

株式会社 AOKI ホールディングスにおいても、定年 60 歳、希望者全員 70 歳まで継続雇用としている。

事例 26 B 社

■ ポイント

- ・高齢者の戦力化に力を入れており、希望者全員 70 歳まで再雇用する制度を導入している。
- ・定年年齢を 65 歳まで引き上げるかどうか検討したが、若手・中堅社員に仕事の経験を積ませることを優先し、今回は定年引上げを見送り、今後、改めて検討することとした。

■ 企業概要等

業 種：小売業

従業員数：5,000 人以上

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

年齢構成：正社員では、20 歳代と 40 歳代が多い。60 歳到達者は年約 50 人。

賃金制度：基本給と賞与からなる。基本給は、役割と賃金を一致させる「仕事給」である。

格付制度：主任級以下は 1 年に 1 号俸上がり年間評価により金額を決定する「洗い替え方式」である。店次長以上は、シングルレートを採用し、年間評価により金額を決定する。

退職金：確定給付年金（キャッシュバランス）（6 割）、確定拠出年金（4 割）。

役職定年：なし。

評価制度：年 2 回実施。基本給と賞与に反映。

■ 定年制度の概要

定年制度：60 歳定年（一律）。

■ 継続雇用制度

- ・正社員の場合は、シニアスタッフ（60～64 歳）、シニアアルバイト（65 歳～）。
 - ・シニアスタッフ、シニアアルバイトとも、該当者の 95%が希望。
- なお、正社員以外の者が 60 歳となった場合は、シニアアルバイトとなる。

＜シニアスタッフ：100 名程度＞

期待役割：現役社員を支援する役割。

店舗の場合は、店長や次長が店舗にいないときに、その管理業務を担当する「リリースマネージャー」から、主に店舗オペレーションを担う役割まで、4 段階がある。格付けは、原則 64 歳まで変わらない。

賃 金：定年後に格付けされた仕事に応じた賃金。月額 16 万円～23 万円で、賞与も支

給される。日給月給。

就業条件：原則フルタイムだが、短時間勤務も希望できる。

更新手続：面談は実施していない。所属長が体調等の確認をして雇用契約を更新する。

配置管理：店舗間の異動はあるが、転居を伴う異動はない。

評価：評価は実施しない。

<シニアアルバイト：シニアスタッフを経た者は10名程度>

職務内容：決まった業務で働く。

賃金：他のアルバイトと同様に、労働市場の動向によって決定する。時給。

就業条件：短時間又は短日数勤務。

配置管理：店舗間の異動なし。

評価：評価は実施しない。

■ 定年引上げについての検討

労働組合からの要請を受け、2015年に、1年間かけて、定年引上げについて検討した。しかしながら、定年年齢を引き上げた場合、次世代が担当する仕事や役職が不足する恐れがあったことから、40歳代を昇進させ、仕事の経験を積ませることを優先することとし、今回は定年引上げを見送った。

なお、人事総務部の提案をきっかけに、2015年に、従来67歳であった継続雇用年齢を70歳に引き上げた。

■ 今後の課題

時機をみて、定年年齢引上げなどについて改めて検討する。

事例 27 平和産業株式会社

■ ポイント

- ・ 定年を廃止することにより、中途採用市場での優秀な人員確保を期待。
- ・ 自ら退職年齢を決めさせることにより、自律的なキャリア形成を促す。

■ 企業概要等

設 立：1967 年（創業 1963 年）

業 種：金属製品製造業（宇宙航空機部品など）

本 社：東京都港区

従業員数：約 200 人

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

年齢構成：平均年齢 39.4 歳と比較的若い。60 歳到達者は 1 年にいるかいないか。

賃金制度：年齢給＋勤続年数給＋役職給。

定年制の廃止に伴い、年功型賃金を見直し、年齢と勤続年数で決まる「基本給」のほか、職能と職階で決まる「役職給」により、年収総額が決まるような賃金体系とした。年齢給は 59 歳をピークに逡減する。

退職金：自らの退職後のためのものという位置づけ。

評価制度：上長の評価を踏まえ、最終的に社長が判断。

■ 定年制度の概要

定年制度：なし。

退職する場合は、退職の 6 ヶ月前までに宣言する。

全正社員が対象。

60 歳で定年を宣言する資格ができ、100%の退職金を受給できる。

退職し、パートとなることも可。

■ 定年の廃止

時 期：2006 年

契 機：トップの判断。社長就任を機に廃止。

理 由：経験豊富で高い技術・技能を身に付けた高齢社員にさらに力を発揮してもらわなければならないと感じたため。

■ 60 歳以降の者の役割・処遇など

役 職：60 歳になったからといって変わるわけではないが、年齢とともに徐々に変わる。

賃 金：59 歳時点がピークで、年齢のほか、役職・職務の変更に伴い、それに見合ったものとなる。70 歳時点で 20 代後半時と同じくらいになる。

退 職 金：退職後に使うための資金という位置づけであり、年齢が上になるに従って、退職後の期間が短くなることからそれに見合ったものとなる。

評価制度：59 歳以前と同じ。

就業条件：フルタイム。

※ 60 歳以上の者の雇用について、「高齢者雇用」と捉えるのではなく、「第 2 ステージの人材活用」と捉えている。

■ 運用上の工夫

- ・新入社員の頃から、折に触れ、「自分の人生転換期は自ら決めよ。会社には定年はないので 42 歳を超えたら準備すべし。先輩を見て教師(場合によっては反面教師)とすること」と伝えている。
- ・自律性を高めるため、一定の範囲で副業も認めている。
- ・日頃から、賃金には、生活給的な意味合いも持たせていること、交通費、扶養手当など、仕事そのものとは関係しない手当があることなどを、社員に伝えている。
- ・高齢社員が短時間勤務や短日数勤務を希望した場合に対応できるよう、製造担当者全員が一人 3 種類以上の機械を使いこなせるよう教育訓練を実施。

■ 定年廃止の効果

- ・会社にとっては、優秀な人材を確保することができる。
- ・大企業で十分力を発揮できない者も、早めに転職することにより、中小企業で生涯を通じて能力を発揮することが期待できる。
- ・社員にとっては、安心して働くことができる
- ・自らのキャリアを自律的に考えるようになり、健康にも配慮するようになった。
- ・大企業が定年を設けざるを得ない中で定年制を廃止することは、中小企業の強みを発揮することにつながる。

※ 45, 61 ページにコラムがあります。

事例 28 株式会社ハラキン

■ ポイント

- ・「90 歳まで現役を」を合言葉に柔軟で多様な雇用形態を構築。
- ・60 歳以上をターゲットとしたチラシを作成し、就労意欲の高い高齢者を採用し、活躍してもらっている。

■ 企業概要等

創 業：1976 年
業 種：キノコ製造販売業
本 社：茨城県鹿嶋市
従業員数：129 人

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

年齢構成：平均年齢 55.9 歳。60 歳以上社員の割合は 58.1%
賃金制度：基本給＋役職給（基本給は勤続年数がベース）
評価制度：年 2 回、総務部で面談を行い、その結果を受けて、社長が評価する。

■ 高齢者の採用

若い人材の確保が困難な状態が続いたことから、2014 年より、応募条件をあえて「60 歳以上」とし、高齢者歓迎を前面に打ち出した募集を行っている。

■ 定年制度の概要

定年制度：なし。

■ 定年の廃止

時 期：2008 年
理 由：2007 年までは、「60 歳定年、希望者全員 63 歳まで継続雇用」だったが、多くの高齢社員が働き続けることを希望していたことから、「90 歳まで現役で働くことができる企業」を目指すこととし、定年の廃止に踏み切った。

■ 60 歳以降の社員の役割・処遇など

役 職：60 歳になったからと言って役職を変えることはしない。
働き方などが変わる場合は、本人の希望なども踏まえ、社長が決定する。
賃 金：基本給＋役職給という決め方は、59 歳以前と変わらない。
評価制度：59 歳以前の社員と異なり、総務部での面談は行わないが、日々の仕事ぶりを

踏まえ、社長が評価する。

就業条件：正社員の場合は、働く意欲と能力があれば、年齢の上限なく、雇用形態、賃金、労働時間など、これまでと同じ条件で働くことができる。

パート社員の場合は、半年後との契約更新により、年齢の上限なく継続して働くことができる。

面談など：就業の希望については、社長や総務担当者が時間をかけて面談し、健康状況などを把握するほか、改善提案も受け入れている。必要に応じ、社員の家族とも面談を実施している。

■ 運用上の工夫

- ・ 高齢社員の増加に備えて、休憩室の移設（2階から1階へ）や照明の増加を行った。
- ・ 希望する働き方ができるよう、きめ細かな話し合いを行い、午前中のみの勤務、週3日勤務、日月の週休2日、2週出勤後に1週休みなど、多様な勤務形態を決めている。
- ・ 高齢者が採用できたことから、新たに「キクラゲ包装ライン」を創設した。

■ 今後の課題

- ・ 通勤の便や生活面の便を図るため、高齢社員を専用バスで送り迎えしたり、スーパーなどに立ち寄りたりすることなども検討している。

歳を重ねた方
大歓迎!!

パート・アルバイト

募集

現在、国内で消費されている「きくらげ」は、99%外国産の乾燥きくらげです。弊社はこれを安心・安全な国産に全て変えて行こうと、4年前から栽培に着手し、この度本格的に生産をスタートしました。

資 格	60才以上
時 間	2時間～4時間（応相談）
時 給	1,000円/時間（税別）
休 日	日曜・他シフト制
仕事内容	きのこ（きくらげ）の包装

健康保持に
友達つりに!!



高齢者歓迎を前面に打ち出した募集チラシ

※ 66 ページにコラムがあります。

事例 29 風月株式会社

■ ポイント

- ・定年を廃止することにより、安心して長く働けるようにした。
- ・弾力的な勤務体制により、高齢社員の要望に沿った働き方を実現。ワークシェアリングなども導入。
- ・お好み焼機材のレンタル業、銭湯事業を開始するなど、高齢社員の新しい職域を開発。

■ 企業概要等

創 業：1967 年

業 種：飲食サービス業など（お好み焼き）

本 社：北海道札幌市

従業員数：約 250 人※

※ うち正社員は 50 人

■ 企業全体の人員構成、人事制度等

年齢構成：高齢化が進んでいる。60 歳以上は 30 人以上。

賃金制度：正社員、パートタイマーとも時給制で、各種手当（日曜祝日手当、遅番手当、連続勤務手当、健康手当など）も同じように支給される。

評価制度：評価制度あり。本部が実施。評価を踏まえ、賞与を査定。接客態度や責任感を特に重視。

■ 定年制度の概要

定年制度：なし。

正社員、パートタイマーとも定年なし。

■ 定年の廃止

時 期：2012 年 4 月

契 機：定年制廃止以前から実質的にエイジフリーであったが、定年年齢が近づいた高齢社員から、引き続き働きたいという声が複数挙がったこと。

理 由：そもそも「人間大事」のポリシーのもと、社員が自ら将来設計、ビジョンを明確にすることを目標としていた。

「実質的にエイジフリー」から、さらに進んで「定年の廃止」とすることにより、高齢社員のモチベーションが一層向上し、若手社員に対する技術指導がさらに進むことを期待した。

■ 60歳以降の社員の役割・処遇など

役 職：店長からはずれ、高齢社員向けの職務につく。これにより、後進に円滑に道を譲る。

賃 金：年齢や、年齢が高くなったことに伴って仕事内容が変わったことをもって減額することはない。

評価制度：59歳以前と同じ。

就業条件：高齢社員の要望に沿った勤務シフト（週3～5日勤務、1日4～8時間勤務から選択）を設定。ワークシェアリング制度なども導入している。60歳以降社員の平均労働時間は1日5時間くらい。

■ 運用上の工夫

- ・高齢社員、中堅社員、若手社員をうまく組み合わせ、バランスの良い店舗運営になるよう留意している。
- ・お好み焼き店だけでなく、お好み焼機材のレンタル業や、銭湯事業を開始し、高齢社員の新しい職域を開発。
お好み焼機材のレンタル業では、高齢社員が食材の調理方法や焼き方を指導することもあり、経験を活かした仕事ができる。
銭湯事業では、ボイラーの稼動・メンテナンス、番台、洗浄作業などに従事してもらっている。
- ・経営者が、こまめに店舗を巡回し、社員とのコミュニケーションを図っている。
- ・定期健康診断のほか、インフルエンザ予防接種の徹底や、禁煙者に対する補助金支給などを行っている。飲食業でもあり、安全衛生面の指導にも力を入れている。

■ 今後の課題

- ・高齢社員のやる気に甘え過ぎず、年代に合わせて仕事内容や働き方などについて工夫する。

■ 今後の方向性

- ・引き続き、「人間大事の経営」、「絶対に給料を下げない。上げる時は一緒。有給休暇を取れるようにする」を続けていく

※ 61 ページにコラムがあります。

付録2 65 歳超戦力化 雇用力評価 チェックリスト

65 歳超戦力化 雇用力評価チェックリスト（簡易版）

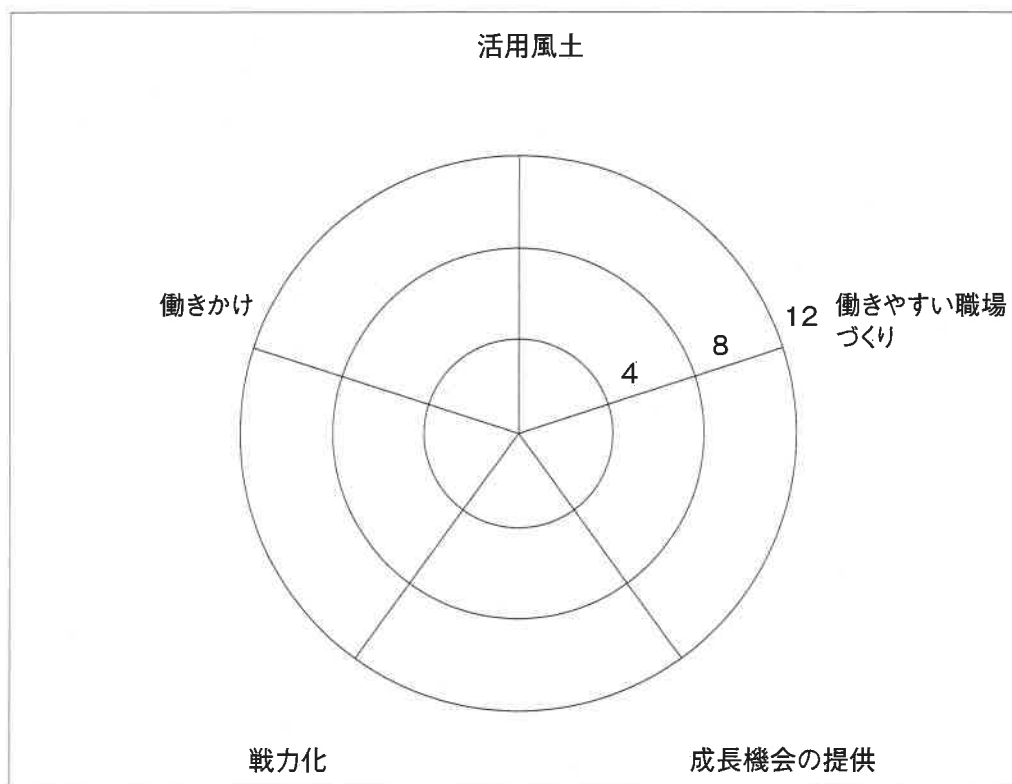
このチェックリストは、65 歳を超えても活躍してもらうため、60 歳代前半層においてこれまで以上に戦力となってもらうためにどう取り組むかを考えるヒントを見いだすためのものです。現在、60 歳以降の社員に対して、雇用確保措置として再雇用制度を導入している企業が、60 歳から 65 歳の社員を念頭に回答することを想定しています。

以下の項目について、それぞれ該当するもの 1 つに○をつけ、大項目毎の合計点数を次のページのレーダーチャートに書き入れてください。

大項目	小項目	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
活用風土	会社にとって高齢社員は戦力であるという方針を持っている	4	3	2	1
	経営者や管理者は社員に 60 歳以降の社員の戦力化の大切さを働きかけている	4	3	2	1
	各職場の社員は、60 歳以降の社員が会社にとって戦力であることを理解している	4	3	2	1
働きやすい職場づくり	仕事内容を決めるときは、60 歳以降の社員の希望を考慮している	4	3	2	1
	仕事内容を決めるときは、60 歳以降の社員の強み、弱みを考慮している	4	3	2	1
	60 歳以降の社員が働きやすいよう、体制や配置などを工夫している	4	3	2	1
成長機会の提供	60 歳以降の社員が力を発揮しやすい職場となるよう工夫している	4	3	2	1
	50 歳以降の者に対しても教育訓練、自己啓発支援を行っている	4	3	2	1
	長く戦力として働けるよう、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
戦力化	60 歳以降の社員には、原則としてそれまでと同水準の仕事をさせている	4	3	2	1
	60 歳以降の社員に対しても、評価を行っている	4	3	2	1
	60 歳以降の社員にも、賞与を支給している	4	3	2	1
働きかけ	60 歳以降の社員と上司との面談機会を設けている	4	3	2	1
	60 歳以降の社員に、勤労意欲や能力の維持・向上に努めるよう、働きかけを行っている	4	3	2	1
	会社の期待や果たすべき役割を 60 歳以降の社員に明確に伝えている	4	3	2	1

65 歳超戦力化 雇用力評価チェックリスト（簡易版）

記入用レーダーチャート



※ 1 目盛 4 点です。大項目ごとに、合計点を記入してください。

※ 「65 歳超戦力化 雇用力評価チェックリスト（簡易版）」は、高齢・障害・求職者雇用支援機構が開発した「70 歳まで働ける企業実現に向けた雇用力評価チェックリスト」をもとに作成したものである。

「70 歳まで働ける企業実現に向けた雇用力評価チェックリスト」については、

<https://www.jeed.or.jp/elderly/research/report/elderly/om5ru8000000au9l-att/om5ru8000000ausw.pdf>

をご覧ください。

具体的には、

- ① 2013 ～ 2015 年度に、高齢者雇用アドバイザーが企業を対象に実施したデータのうち、60 歳代前半層の働きぶり欄に記載のある全データ（3,107 件）を使用した。
- ② 雇用力評価ツールの 60 歳代前半層の働きぶり満足度合い別各項目平均スコアでの検討結果をもとに、満足度合いによる差がない項目の削除を行ったうえで、主因子法、バリマックス回転により、因子抽出を行ったのち、簡易版とするために、因子ごとに項目数の絞込みを行った。
- ③ そのうえで、一部文言について、対象が 60 歳から 65 歳までの層が中心となることや、「70 歳まで働ける企業実現に向けた雇用力評価チェックリスト」作成後、改正高齢者雇用安定法の施行などにより、高齢者雇用が進んだことを踏まえて、必要な修正を行ったものである。

解説

このチェックリストは、現在、60歳以降の社員に対して、再雇用制度を導入している企業が、60歳から65歳の社員を念頭に回答することを想定しています。

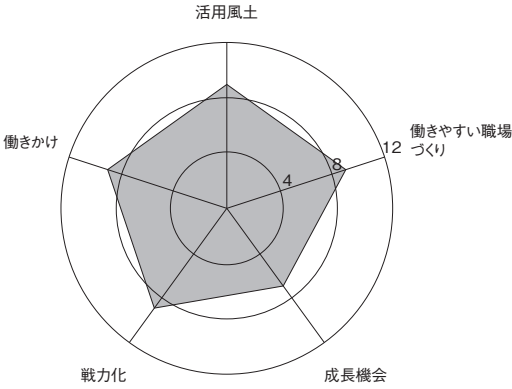
以下に、ベンチマーク企業（60歳から65歳の社員の働きぶりに満足している企業）における各項目の平均点と、その項目についての説明を掲載しますので、参考としてください。

なお、すべて「あてはまる」であれば、高齢社員を戦力化している、というものではないので、注意してください。

<ベンチマーク企業における当該項目の平均点>

60歳から65歳の社員の働きぶりに満足していると答えた企業の点数の平均です。

あなたの会社の結果と比べてみてください。



<活用風土>

「活用風土」については、すべて「あてはまる」になることを期待しています。

この大項目の点数が高ければ、戦力化の素地ができていると言えるでしょう。

65歳以上への定年引上げを考えているのであれば、その前提となる項目と言えそうです。

大項目	小項目	ベンチマーク 企業平均点	説明
活用 風土	会社にとって高齢社員は戦力であるという方針を持っている	3.43	まずは、これが基本です。会社としての方向性を示すことが大事です。
	経営者や管理者は社員に60歳以降の社員の戦力化の大切さを働きかけている	3.08	ここがポイントです。経営層、管理者の方の社員への働きかけは重要です。
	各職場の社員は、60歳以降の社員が会社にとって戦力であることを理解している	3.13	会社によって差がつきやすい項目です。経営者や管理者と各職場の社員の理解度には差があることがよくあります。社員に対して、高齢社員の役割などをわかりやすく示す必要があります。

＜働きやすい職場づくり＞

「働きやすい職場づくり」は、「あてはまる」が多ければ多いほどよいとは一概に言えない項目です。「役割」とも大きく関連する部分です。

現在の 60 歳以降の社員の働きぶりを見つつ、どのような役割を担ってもらうべきか、考えるヒントにしてください。

大項目	小項目	ベンチマーク 企業平均点	説明
働きやすい職場づくり	仕事内容を決めるときは、60 歳以降の社員の希望を考慮している	3.18	意外と差がある項目です。「考慮」は大事ですが、戦力化には「配慮」し過ぎないことも大事です。
	仕事内容を決めるときは、60 歳以降の社員の強み、弱みを考慮している	3.26	本人の価値観、興味も踏まえ、強み、弱みを知ることが大切です。
	60 歳以降の社員が働きやすいよう、体制や配置などを工夫している	2.73	体制、配置に加えて、仕事の内容や作業環境なども重要です。

＜成長機会の提供＞

「成長機会の提供」も、期待する役割の大きさと大きく関連する項目です。

戦力化を図っていくうえで、留意していくことが必要でしょう。

大項目	小項目	ベンチマーク 企業平均点	説明
成長機会の提供	60 歳以降の社員が力を発揮しやすい職場となるよう工夫している	2.49	経験、蓄積してきた技能・スキルなど、持てる力を遠慮せずに発揮できるようにすることが必要です。
	50 歳以降の社員に対しても教育訓練、自己啓発支援を行っている	2.23	取組みが進んでいない項目ですが、少なくとも 65 歳まで働くことをにらんだ人材育成体系を考えることが必要です。
	長く戦力として働けるよう、若いときから専門能力・技能を身につけさせている	2.88	差がつく項目ですが、目指すべきはここです。インセンティブを設けるなど、工夫してみてください。

＜戦力化＞

「戦力化」の各項目の点数が高い場合は、再雇用制度と言っても、かなり戦力化を図っており、定年引上げへのハードルはそこまで高くないと言えます。

仕事の水準、評価について、この機会に、見直してはどうでしょうか。

大項目	小項目	ベンチマーク 企業平均点	説明
戦力化	60歳以降の社員には、原則としてそれまでと同水準の仕事をさせている	3.64	戦力となるかどうかを決めるポイントです。有している能力、知識、ノウハウを活かすには、同じ領域の仕事が一番でしょう。本人の力や希望を見極め、具体的な役割や職務を決めることが必要です。
	60歳以降の社員に対しても、評価を行っている	3.11	評価は重要です。再雇用社員の場合、評価を行っていないこともあります。働きぶりそのものに大きく影響する重要なポイントです。
	60歳以降の社員にも、賞与を支給している	3.03	再雇用社員の場合、働きぶりに、かなりの影響がありました。

＜働きかけ＞

「働きかけ」の各項目については、「あてはまる」になることを期待しています。

面談は基本中の基本。また、モチベーションアップには、まず働きかけです。

大項目	小項目	ベンチマーク 企業平均点	説明
働きかけ	60歳以降の社員と上司との面談機会を設けている	3.07	60歳から65歳までの社員、の働きぶりに満足している企業とそうでない企業で差がついた項目です。「面談」は、基本中の基本と言えます。本音を語ってもらえるよう工夫することも必要です。
	60歳以降の社員に、勤労意欲や能力の維持・向上に努めるよう、働きかけを行っている	2.98	モチベーションアップには、役立っているという実感（自己効力感）とやったことが認められること（承認）が不可欠です。先輩だし、わかっているだろうなどと思わず、口に出して伝えることが必要です。
	会社の期待や果たすべき役割を60歳以降の社員に明確に伝えている	3.21	差がつく項目です。役割を明確に伝えることは重要です。

付録3 高齢者雇用推進施策集

1 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構が行う支援

(1) 事業主に対する助成（65歳超雇用推進助成金）

- ① 65歳以上への定年の引上げ、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導入のいずれかを導入した事業主に対する助成金、
- ② 高齢者向けの機械設備の導入や雇用管理制度等の構築を実施する事業主に対する助成金、
- ③ 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

があります。

それぞれ支給要件が定められています。

⇒詳しくは独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（支部）（144ページ）にお問合せください。

(2) 高齢者雇用アドバイザーによる相談・援助サービス

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構では、高齢者雇用に関する専門的知識・経験を有する社会保険労務士、中小企業診断士などの専門家を高齢者雇用アドバイザーとして委嘱し、人事管理制度、賃金・退職金制度の見直し、職場改善などに関する相談・援助サービスを実施しています。

具体的には、以下のようなサービスがあります（②③は企業負担があります）。

① 相談・助言

高齢者雇用アドバイザーが企業を訪問し、各種ツールを活用しつつ、高齢者の雇用管理に関する課題の発見・整理や問題解決のための手順・方法などに関して、具体的かつ実践的な相談・助言を行っています。

また、参考となる他社の事例についても提供しています。

② 企画立案サービス

相談・助言で明らかになった個別具体的な課題について、企業からの要請に基づいて、人事管理制度、賃金・退職金制度、職場改善・職域開発、能力開発、健康管理など、高齢者の雇用を進めるための実践的な改善策を提案します。

③ 就業意識向上研修

中高年社員の就業意識向上を支援するために、企業の要望に合わせ、職場の管理者に対するマネジメント研修や、中高年社員に対するモチベーションアップのための研修を提案・実施します。

⇒詳しくは独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（支部）（144ページ）にお問合せください。

(3) 高齢者雇用開発コンテスト企業事例

高齢者が年齢にかかわらず職場で力を発揮しやすいようにするために、企業が雇用管理や職場環境について、改善・工夫した事例を募集し、優れた取組みについて表彰しています。

これまでのコンテスト入賞企業の改善事例を、以下のホームページで提供していますので、ご活用ください。

高齢者雇用開発コンテスト企業事例情報提供システム

URL : <http://www.jeed.or.jp/elderly/data/comfortable/contest.html>

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歳以上の者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相談にも対応しています。

(2) 事業主に対する助成

① 高齢者（60歳以上）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た事業主に対する助成（特定求職者雇用開発助成金）があります。

② また、一定の要件を満たすセルフ・キャリアドックを行った場合は、キャリア形成促進助成金（制度導入コース（セルフ・キャリアドック制度））の対象となります。

それぞれ支給要件が定められています。

⇒詳しくは都道府県労働局（145ページ）又はハローワークにお問合せください。

(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。

「募集・採用における年齢制限の禁止」の例外

募集・採用要件を「60歳以上の高齢者に限定」とすることは可能です。

雇用対策法の改正により、平成 19 年 10 月から事業主は労働者の募集および採用について、年齢に関わりなく均等な機会を与えなければならないこととされ、年齢制限の禁止が義務化されました。ただし、年齢制限が認められる例外事由について雇用対策法施行規則で定めており、「60歳以上の高齢者」に限定して募集・採用を行うことは例外事由として認められています。

⇒詳しくは都道府県労働局（145 ページ）又はハローワークにお問合せください。

3 公益財団法人 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、人材の受入または送出を希望される企業に対し、さまざま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、高年齢退職予定者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に紹介することにより、高年齢者の 65 歳以降の就業促進を支援する高年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。

⇒詳しくは公益財団法人産業雇用安定センター各都道府県事務所（146 ページ）にお問合せください。

4 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

	住所	電話番号
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	261-0001 千葉市美浜区幸町1-1-3 ハローワーク千葉5階	043-204-2901
東京	130-0022 墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階 高齢・障害者窓口サービス課	03-5638-2284
神奈川	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 高岡市ハケ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	450-0002 名古屋市中村区名駅4-2-28 名古屋第二埼玉ビル4階	052-533-5625
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 高齢・障害者窓口サービス課	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	630-8122 奈良市三条本町9-21 JR奈良伝宝ビル6階	0742-30-2245
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	780-8010 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

5 都道府県労働局 職業対策課 一覧

名称	住所	電話番号
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1-9-15 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4階	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1-10-7 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 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1-5-5 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	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1-1-11	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	460-0008 名古屋市中区栄2丁目3番1号 名古屋広小路ビルヂング	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	520-0051 大津市梅林1丁目3番10号 滋賀ビル3階	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3-3 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)5107
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 山口市中河原町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	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	780-8548 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)9806
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 住友生命長崎ビル	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	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

6 産業雇用安定センター 事務所 一覧

名称	住所	電話番号
北海道	060-0001 札幌市中央区北 1 西 2-1 札幌時計台ビル 8 階	011-232-3853
青森	030-0801 青森市新町 2-2-4 青森新町二丁目ビルディング 8 階	017-777-8702
岩手	020-0022 盛岡市大通 3-3-10 七十七日生盛岡ビル 5 階	019-625-0434
宮城	980-0014 仙台市青葉区本町 1-1-1 三井生命仙台本町ビル 9 階	022-726-1826
秋田	010-0951 秋田市山王 3-1-7 東カンビル 4 階	018-823-7024
山形	990-0034 山形市東原町 2-1-20 山形ロイヤルセンチュリービル 4 階	023-624-8404
福島	960-8031 福島市栄町 6-6 NBF ユニックスビル 10 階	024-523-4520
茨城	310-0803 水戸市城南 1-1-6 サザン水戸ビル 4 階	029-231-6044
栃木	320-0033 宇都宮市本町 4-15 宇都宮 NI ビル 8 階	028-623-6181
群馬	371-0844 前橋市古市町 1-50-1 吉野屋ビル 3 階	027-255-2586
埼玉	330-0845 さいたま市大宮区仲町 3-13-1 住友生命大宮第二ビル 2 階	048-642-1121
千葉	260-0015 千葉市中央区富士見 2-7-5 富士見ハynesビル 4 階	043-225-4855
東京	160-0023 新宿区西新宿 4-15-3 住友不動産西新宿ビル 3 号館 5 階	03-5358-7421
神奈川	231-0013 横浜市中区住吉町 6-68-1 横浜関内地所ビル 3 階	045-680-1231
新潟	950-0087 新潟市中央区東大通 1-2-25 北越第一ビル 10 階	025-245-3520
富山	930-0857 富山市奥田新町 8-1 ボルフアートとやま 10 階	076-442-6900
石川	920-0869 金沢市上堤町 1-12 金沢南町ビル 4 階	076-261-6047
福井	910-0005 福井市大手 2-7-15 明治安田生命福井ビル 4 階	0776-24-9025
山梨	400-0031 甲府市丸の内 2-14-13 ダイタビル 2 階	055-235-6236
長野	380-0921 長野市栗田源田窪 1000-1 長栄長野東口ビル 3 階	026-229-0555
岐阜	500-8163 岐阜市鶴舞町 2-6-7 ワークプラザ岐阜 3 階	058-246-7060
静岡	420-0851 静岡市葵区黒金町 11-7 三井生命静岡駅前ビル 12 階	054-255-1343
愛知	450-0003 名古屋市中村区名駅南 2-14-19 住友生命名古屋ビル 14 階	052-583-8876
三重	514-0009 津市羽所町 700 アスト津 2 階	059-225-5449
滋賀	520-0051 大津市梅林 1-3-10 滋賀ビル 6 階	077-526-3991
京都	604-8162 京都市中京区烏丸通六角下ル七観音町 623 第 11 長谷ビル 9 階	075-211-2331
大阪	540-6591 大阪市中央区大手前 1-7-31 OMM ビル 4 階	06-6947-7663 (代)
兵庫	650-0022 神戸市中央区元町通 6-1-8 東栄ビル 3 階	078-366-4252
奈良	630-8115 奈良市大宮町 1-1-15 ニッセイ奈良駅前ビル 4 階	0742-24-2015
和歌山	640-8317 和歌山市北出島 1-5-46 和歌山県労働センター 3 階	073-432-4690
鳥取	680-0835 鳥取市東品治町 102 鳥取駅前ビル 3 階	0857-20-1500
島根	690-0003 松江市朝日町 498-6 松江駅前第一生命ビル 8 階	0852-27-1151
岡山	700-0826 岡山市北区磨屋町 10-20 磨屋町ビル 4 階	086-233-3081
広島	730-0036 広島市中区袋町 3-17 シンヨービル 9 階	082-545-6800
山口	754-0014 山口市小郡高砂町 3-26 ナガオビル 4 階	083-973-8071
徳島	770-0841 徳島市八百屋町 2-11 ニッセイ徳島ビル 5 階	088-626-9511
香川	760-0023 高松市寿町 2-4-20 高松センタービル 8 階	087-851-1011
愛媛	790-0003 松山市三番町 4-11-1 住友生命松山三番町ビル 4 階	089-931-5494
高知	780-0822 高知市はりまや町 1-5-1 電鉄ターミナルビル 5 階	088-861-3011
福岡	812-0011 福岡市博多区博多駅前 2-1-1 福岡朝日ビル 6 階	092-475-6295
佐賀	840-0816 佐賀市駅南本町 6-4 佐賀中央第一生命ビル 10 階	0952-22-7163
長崎	850-0057 長崎市大黒町 9-22 大久保大黒町ビル本館 5 階	095-826-5626
熊本	860-0022 熊本市中央区横紺屋町 10 熊本商工会議所ビル 5 階	096-359-3526
大分	870-0021 大分市府内町 3-4-20 大分恒和ビル 7 階	097-538-0512
宮崎	880-0812 宮崎市高千穂通 1-6-35 住友生命宮崎ビル 3 階	0985-38-7210
鹿児島	890-0053 鹿児島市中央町 26-18 南日本中央ビル 4 階	099-812-9551
沖縄	900-0014 那覇市松尾 1-19-1 ベルザ沖縄ビル 9 階	098-860-0750

参考文献

- 安藤史江（2008）『コア・テキスト人的資源管理』，新世社
- 学習院大学経済経営研究所編（2010）『ワーク・ライフ・バランス推進マニュアル』，第一法規
- 今野浩一郎、佐藤博樹（2002）『人事管理入門（第2版）』，日本経済新聞出版社
- 今野浩一郎（2014）『高齢社員の人事管理―戦力化のための仕事・評価・賃金』，中央経済社
- 株式会社労務行政「労政時報（旬刊）」各号
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構「月刊エルダー」各号
- <http://www.jeed.or.jp/elderly/data/elder/index.html>
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構編（2011）『高齢者雇用に向けた賃金の現状と今後の方向～『70歳まで働ける企業』基盤作り推進委員会報告書～』
- <http://www.jeed.or.jp/elderly/research/report/elderly/tingin23.html>
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構編（2014）『高齢者の人事管理と人材活用の現状と課題―70歳雇用時代における一貫した人事管理のあり方研究委員会報告書―』
- <http://www.jeed.or.jp/elderly/research/report/elderly/enqueth26.html>
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構編（2016）『平成28年度 高年齢者を戦力に 生涯現役で働ける職場づくり ―平成28年度高年齢者雇用開発コンテスト事例より―』
- <https://www.jeed.or.jp/elderly/activity/om5ru800000002ut-att/om5ru80000000qmvb.pdf>
- 厚生労働省（2009）「平成21年就労条件基本調査」
- 厚生労働省（2016）『平成28年版 労働経済の分析』
- <http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/16/>
- 厚生労働省（2016）「平成28年「高年齢者の雇用状況」集計結果」
- <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000140837.html>
- 厚生労働省（2016）『同一労働同一賃金ガイドライン案』
- <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/hatarakikata/dai5/siryou3.pdf>
- 内閣府（2015）「平成25年度 高齢者の地域社会への参加に関する意識調査」
- 内閣府（2016）『平成28年版高齢社会白書』
- http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2016/zenbun/28pdf_index.html
- 日本経団連（2005）『定年延長・再雇用制度事例集―高年齢者を活かす12社の取組み―』，日本経団連出版
- 日本経団連（2016）『ホワイトカラー高年齢社員の活躍をめぐる現状・課題と取組み』
- 奥林康司、上林憲雄、平野光俊編著（2010）『入門人的資源管理（第2版）』，中央経済社
- 労務行政研究所（2013）『65歳雇用時代の中・高年齢層処遇の実務』，労務行政研究所
- 笹島芳雄（2013）『65歳定年制実現のための人事・賃金制度―65歳定年制と再雇用制度の比較・功罪』，労働法令
- 総務省（2015）「人口推計」

65 歳超雇用推進研究委員会

(敬称略、委員は 50 音順)

(外部委員)

内田 賢 東京学芸大学 教育学部 教授 (委員長)
瀬木 久視 高年齢者雇用アドバイザー (愛知県)
樋口 智成 高年齢者雇用アドバイザー (山形県)
藤波 美帆 千葉経済大学 経済学部 専任講師
八尾 泰弘 平和産業株式会社 代表取締役社長
渡邊 一樹 ヤマト運輸株式会社 人事戦略部長

(高齢・障害・求職者雇用支援機構委員)

雇用推進・研究担当理事 藤井 伸章
雇用推進・研究部長 浅野 浩美
雇用推進・研究部次長 西部 忠司
雇用推進・研究部次長 内藤 眞紀子

執筆者

第 1 ～ 6 章 : 浅野浩美
付録 1 : 浅野浩美、中山勝則 (事務局)
付録 2 : 浅野浩美
付録 3 : 浅野浩美

「65 歳超雇用推進マニュアル (全体版) ～高齢者の戦力化のすすめ～」

2017 年 3 月

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 3-1-3

電話 : 043-297-9527 (雇用推進・研究部)