

## II

# 高齢者雇用推進の課題と解決策

## 1. 再雇用制度のさらなる工夫

### 〈課題と解決策－1〉

| 課 題   |
|---|
| 1. 再雇用時のミスマッチを防ぐ（ミスマッチにつながるとされる課題）<br>(1) 中年齢者の50%が現在と同種の業務、11%が現在とは異なる業務を希望しています。<br>(2) 再雇用等の47%の高齢者が知識・経験・技術を活かせる場が少ないと感じています。<br>(3) 再雇用等の33%の高齢者が再教育やOJTなどの教育・研修が行われていないと感じています。 |

### (1) アンケート課題への対応策

2006（平成18）年9月に実施した業界アンケート調査の結果などから浮かび上がってきた課題のうち、まず再雇用制度をより有効に機能させるための方策について検討しました。

企業の経営状況は様々であり、人事制度の内容もそれに依って様々です。しかし、企業の再雇用制度導入における基本的なスタンスは、再雇用を希望する健康でやる気と能力を持った高齢者が、希望するやりたい仕事に就け、その職務の責任範囲を明確にして、納得性のある評価システムで処遇することです。その目的は高齢者の持つ高い意欲や能力を引き出して、企業収益や生産性の向上に寄与してもらうことにあります。こうした観点から、再雇用で課題となる点を取り出し、それらについてミスマッチ防止等の観点から、以下に、考えられる対応策を整理してみました。

### 課題への対応策

#### (1) 中年齢者の50%が現在の業務、11%が異なる業務を希望

＜早期の面談などにより将来の希望を把握し検討する＞

##### ①現在の業務の希望者

- 定年前早期より希望の職種・職務内容を把握する
  - ・定年前の早い時期より、再雇用の際に希望する職種・職務内容を把握する（定年の5年ほど前から面談などにより把握し、将来希望する部署の人員計画を継続的に検討）
- 希望する職種・職務での制度適用が難しい場合
  - ・職種・職務の転換を含めた検討を希望者に進めてもらう
  - ・現部署の状況を検討の上、定年前の時点で早めに職種・職務転換を行い、その状況を評価し、将来に備えてもらう
  - ・現在の会社だけでなく、グループ内企業で適した職務に就いてもらう方策も検討する

##### ②異なる業務の希望者

- 異なる希望業務を早期に把握する
  - ・過去の職務経歴より人事・労務担当者としてその可能性を検討する
  - ・職群や隣接職種の領域で、長期ローテーションを計画的に実行し、希望業務でのミスマッチを防止
  - ・受け入れ部署の意向を早期に把握し、可能性を検討する

### ③再雇用等を希望しない場合

- 「コース選択制度」などの創設を検討してみる
  - ・将来的な意向として再雇用を希望しない中年齢者には幾つかのコースを設けて定年退職コースや独立支援コースなどを設ける
  - ・このコースの中に再雇用希望コースを設け、円滑な制度適用や職種・職務転換の促進を検討してみる 等々

## (2) 再雇用の高齢者の47%が能力や経験を活かす場が少ないと感じている

### <高齢者の持つ潜在的な能力・経験を十分に発揮してもらうために>

#### ①上記の点についてその原因や背景を把握する

- 高齢者のやる気を引き出す意味からも、その能力・経験が発揮できない原因を把握する
  - ・高齢者自身が活かしていないと感じている能力・経験を発揮してもらうことが経営にとってプラスとなる場合は、その方策や力を引き出すための工夫を検討する（経営にとって有効な潜在能力の発揮は、高齢者にとっても職務満足感の充足などの点で重要）
  - ・再雇用で役職などが外れたことに起因する場合は、面談などによりその事をよく理解してもらう
  - ・再雇用者と他の社員との間のコミュニケーション不足などに原因がある場合は、その改善方策を検討する 等々

## (3) 再雇用の高齢者の33%が再教育や研修の必要性を感じている

### <定年前より再教育や研修の機会を検討する>

#### ①どのような再教育や研修の必要性を感じているのかを把握する

- 技術や職務内容についてなのか、役割発揮の点であるのか、またはその他の点であるのかを把握する
  - ・再雇用されてからの再教育や研修より、定年前の時期の研修等により課題を解消する方が効果的である（再雇用とされてからの研修実施では、力を発揮してもらう期間が短くなる）
- 職務内容以外の点の場合
  - ・それらがどのような内容であるのかを把握し、能力開発の研修や定年前実施のライフプラン研修などに取り込むことを検討する 等々

### <問題点や課題の早期把握が重要>

上記の検討からは、各課題の背景をより早期に、正確に把握することが重要です。その上で、これらの課題を改善しつつ、高齢者にその能力や経験を発揮してもらい、企業経営にとってもプラス効果を引き出すことは、再雇用制度が本来持つ意義を十分に達成することにつながると考えられます。

## (2) 再雇用制度のメリット・デメリットをよく理解してもらう

企業と高齢者にとっての再雇用制度の一般的なメリット・デメリットを簡略に整理すると表（図表-33）のようになります。企業も高齢者も賃金制度や処遇など重要なことについての問題意識に極端な差はないと思われます（P.16、図表-30を参照）。しかしながら、在職老齢年金等の受給を考慮すれば、企業の支払う給与水準と高齢者が受け取る年金も含めた収入額は異なります。こうした制度の下では、給与水準を上げることが難しい点を、再雇用制度が適用される前から、制度適用希望者に十分理解してもらうことが必要です。

これらの点を含め、将来的な経済面の不安感を払拭する意味でも、早期にライフプラン研修を実施する意義は高いでしょう。また、再雇用を希望する中年年齢層に、そのメリットもよく理解してもらうことが重要です。

図表-33 再雇用制度の一般的なメリット・デメリット

|         | メリット  | デメリット  |
|---------|---|--|
| 高齢者にとって | <ul style="list-style-type: none"> <li>働く意志がある場合に、新たな就職活動を行なう必要がない（継続して社会参加が可能）</li> <li>長年にわたり慣れた人間関係の中で仕事を継続することが可能</li> <li>経験のある仕事を継続できる可能性が高い</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>雇用条件が見直され賃金水準などが下がる</li> <li>管理職経験者などにとっては意識の切り替えが必要となる</li> <li>慣れている人間関係故の難しさが生じる可能性もある</li> </ul>                      |
| 企業にとって  | <ul style="list-style-type: none"> <li>定年を経ることで雇用条件を変更しやすい</li> <li>対象者を選ぶこと（労使協定などにより）も可能で能力・経験を持つ人材を低コストで活用することが可能</li> <li>再雇用の希望者には一定の緊張感を維持してもらうことが可能</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>処遇条件の見直しで希望者・再雇用制度適用者のモチベーションが下がる</li> <li>処遇条件の見直しでコア人材が退職する可能性がある</li> <li>対象者を選ぶ基準を明確化しないと組織のモラルが低下する可能性がある</li> </ul> |

**<再雇用制度を事前によく理解してもらうことが重要>**

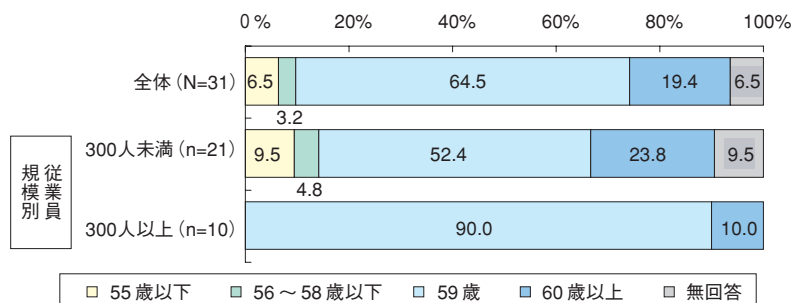
再雇用対象者の決定自体を早めるのは難しい面があるにしても、できるだけ早期に、将来の再雇用制度適用の希望や意向を確認し、様々な方策を検討し実施することが、円滑な再雇用制度の運用につながると考えられます。まだ、改正高齢法の施行から日が浅いこともあり、企業と再雇用制度適用者の双方に認識ギャップが生じている可能性もあります。この認識ギャップを埋めるという観点からも、企業による再雇用希望者への説明も重要だと思われます。

**(3) 再雇用制度の希望者に早い時期から再雇用制度についての問題意識を持ってもらう**

ミスマッチにつながると思われる3つの課題について検討してみましたが、それらの示唆する点として、再雇用に向けた早期の取組みの必要性があるようです。

次ページの図（図表-34）は業界アンケートによる継続雇用制度の希望者の募集時期の分布を示しています。それによると全体の65%の企業が「59歳」時となっています。従業員規模別では、「300人以上」の90%が「59歳」時であるのに対して、「300人未満」では「55歳以下」「56～58歳以下」がそれぞれ10%、5%あります。さらに詳細な制度を確認する必要がありますが、比較的早期に募集を行なっている企業もあります。

図表一 34 継続雇用制度の希望者募集時期（企業）



(資料) 業界アンケートより

#### (4) 企業収益等に貢献してもらう制度にする…「プロダクティブ・エイジング」が基本

企業経営者にとっての高齢者雇用は、継続雇用制度等の適用を受ける高齢者に企業収益や事業運営に寄与する働きをしてもらうことが大前提です。平成18年4月からの改正高齢法の施行により雇用確保措置が義務化されました。今後の企業にとっての課題は、いかに継続雇用された高齢者にいきいきと働いてもらい、企業収益や生産性の向上に寄与してもらい、企業と高齢者の双方にメリットを生み出す質の高い仕組みを構築するかということです。

近年「プロダクティブ・エイジング」という言葉をよく聞きます。この意味するところは“高齢社員のもつ高い能力や意欲を最大限に活かし、生産性や業績の向上に結びつけるとともに、年齢にかかわらず働くなかで満足した高齢期を創りだしていく”という労使双方の取組みをさしています。今後の超高齢社会における企業の経営・人事戦略を検討する上で重要な考え方を示すものと言えるでしょう。

#### <中長期的に重要性を増す高齢者雇用>

2013年4月からは改正高齢法により65歳までの高年齢者雇用確保措置の実施が完全に義務化されます。しかし、労働力人口の動きをみると、「団塊の世代」が全員65歳以上となる2015年頃には高齢者の活用を一段と進める必要性が生じると推測されます。社会の動きとして働く意欲とその能力を持つ高齢者にその年齢に関係なく、エイジフリーで活躍してもらうという動きも出ています。

個人差はあるものの、高齢者は若年層に比べ、加齢により体力などが低下する一方で、専門領域での知力や長年の経験によって獲得した能力などはあまり低下しないという面もあります。この点で、企業業績に何らかの貢献をしてもらうには、勤務時間・日数などの工夫による高齢者に適した多様な働き方の導入などによって、企業と高齢者の双方にメリットのある高齢者雇用のシステム構築が求められます。

| 課 題   |
|---|
| <p>2. モチベーションを高めて働いてもらう</p> <p>(1) 定年経験者の48%が仕事と処遇のアンバランスでモチベーションが低下すると感じています。</p> <p>(2) 定年経験のない中年層者の68%がランクのある賃金制度が望ましいと考えています。</p> <p>(3) 高齢者の35%が会社や職場の高齢者雇用に対する理解について検討・改善が必要だと感じています。</p> |

### (1) アンケート課題への対応

再雇用制度を導入した企業では、しばしば処遇、特に賃金の水準が低下することによって高齢者の仕事へのモチベーションが低下するという問題が生じています。再雇用後に賃金水準が低下するのは、定年までの年功的な賃金体系の下では仕方のないことです。しかし、高齢者のやる気を引き出し、企業収益に寄与してもらうには、やはり何らかの工夫が必要であると思われます。この課題に対しての一般的な対策を以下に簡略に整理しました。

### 課題への対応策

|   |
|---|
| <p>(1) 定年経験者の48%が仕事と処遇のアンバランスでモチベーションが低下</p> <p>&lt;やる気を出してもらう処遇の工夫&gt;</p> <p>①再雇用高齢者の不満として「仕事と処遇のアンバランス」を指摘する声が多い</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○十分な制度の説明と同時に再雇用のメリットも理解してもらう           <ul style="list-style-type: none"> <li>・事前の説明やライフプラン研修などで、再雇用後の仕事が定年前と同様であっても、責任の程度などが異なることをよく理解をしてもらうことが重要</li> <li>・再雇用制度にはメリットも大きいことを十分に理解してもらう (P.21、図表-33)</li> </ul> </li> <li>○一律の賃金水準などに原因がある場合は、評価とランク制度を導入する           <ul style="list-style-type: none"> <li>・一律の賃金水準などがモチベーションに明確に影響している場合は、納得性の高い評価制度を入れて、賃金水準にランクを設けたり、一律賃金でも賞与にランクを設けたりする</li> <li>・このほか、顕著な功績に対しては報償制度を設けるなど、やる気を出してもらええる方策の検討も必要</li> </ul> </li> </ul> <p>②経済的処遇以外の工夫も</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○経済的処遇に代わる多様な働き方の選択肢を設けて、勤務時間や勤務体系面で報いる（柔軟な勤務制度）</li> <li>○顕著な成果をあげたり特別な職務に就く場合には、特別の呼称やタイトルを付与する等々</li> </ul> |
| <p>(2) 定年経験のない中年層者の68%がランクのある賃金制度が望ましいと感じている</p> <p>&lt;ランクのある賃金制度の工夫&gt;</p> <p>①努力しても、しなくても賃金が同じというのでは、高齢者でなくともやる気を引き出すのは難しい</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○対象者に納得性のある評価制度で、ランクを設けた賃金体系で処遇する           <ul style="list-style-type: none"> <li>・月額賃金は一律でも、評価を加え賞与で報いる</li> <li>・その他、仕事の成果により報奨制度を設ける</li> </ul> </li> </ul>   |

- ・賃金制度に一律のものと評価ランクによって異なるものの両方を設け、再雇用時に選択できるようにする 等々

### (3) 高齢者の35%が会社や職場の理解に対して検討・改善の必要性ありと感じている

#### <会社や職場における高齢者雇用に対する理解の促進>

##### ① 高齢者雇用についての理解促進

- 高齢者雇用については、日本の人口構造などの変化に対応した社会全体の動きであることを社内に周知徹底する

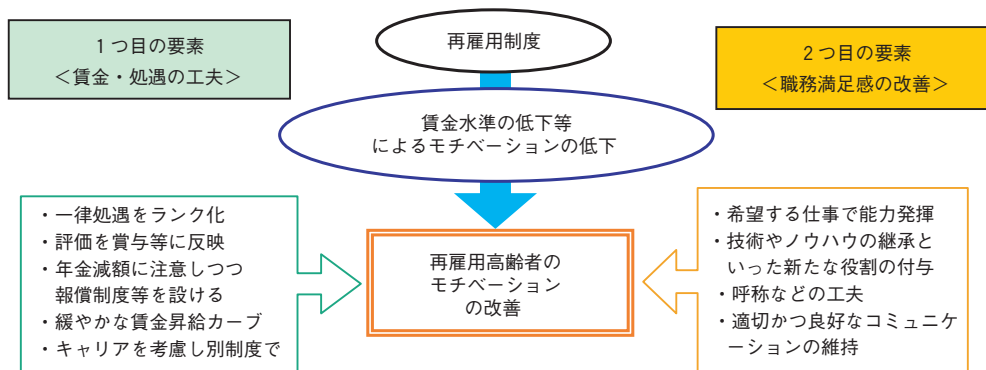
##### ② 再雇用高齢者との適切で良好なコミュニケーションを維持する

- 高齢者が社内や組織内で疎外感なく仕事が遂行できるよう、人事・労務担当者が高齢者との良好なコミュニケーションを維持する
- 組織内メンバーと高齢者が良好なコミュニケーションを維持できるよう、人事・労務担当者が支援を行なう 等々

## (2) モチベーション（職務遂行の動機づけ）を高める2つの要素

再雇用制度では、制度適用者にできるだけ希望する業務に就いてもらい、その持てる力を十分発揮してもらうことが重要です。しかし、その場合、再雇用制度において処遇、特に賃金の水準が低下することによって高齢者の仕事へのモチベーションが低下するという問題が全産業的な課題になっています。これに対して、高齢者のモチベーションを高める一つの要素は、上で見たように再雇用の高齢者に納得性のある賃金体系を設定することです。さらに、2つ目の要素として高齢者の職務満足感を高める工夫が重要です。

図表-35 高齢者のモチベーション向上のための2つの基本の方策



#### <賃金・処遇だけでないモチベーション向上の方策>

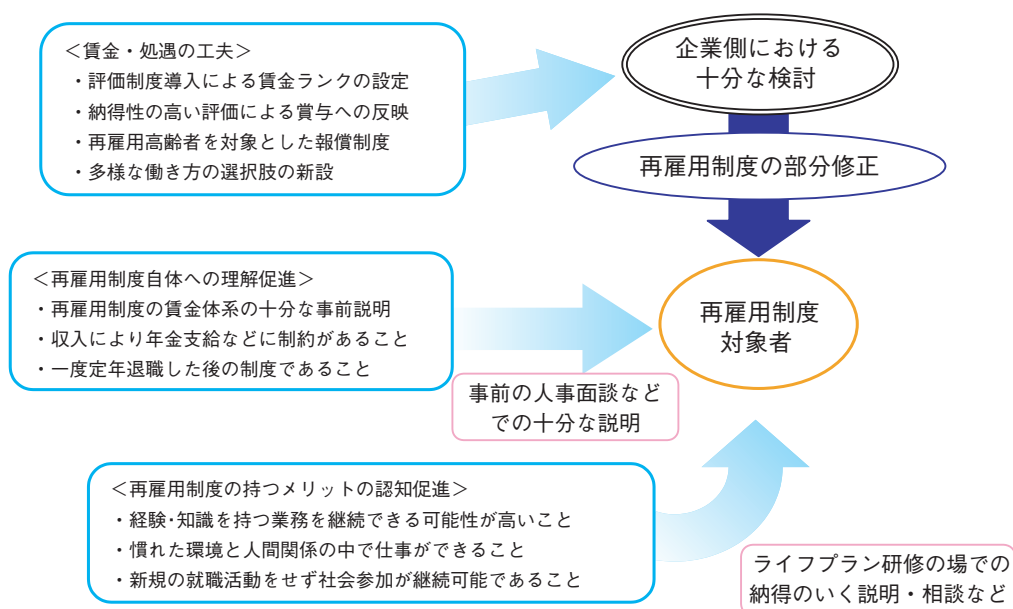
再雇用された高齢者の賃金が一律の水準に低下する場合、モチベーションが低下する可能性があります。それに対しては、評価制度を入れて賃金のランク付けを行なうことによって、高齢者の不満を緩和できる可能性があります。また、従来の業務と全く変化がないのに、賃金だけが下がったといった意見に対しては、職務内容に変化がない場合でも、嘱託などの雇用形態となり、定年前のような責務は担っていないことなどを十分に説明すべきでしょう。ただ、一方で高齢者に適した新たな責任の付与と明確な指示なども重要なモチベーション向上のための方策です。

### (3) 賃金制度の工夫と同時に再雇用制度のメリットも十分に理解してもらう

再雇用高齢者のモチベーション低下の大きな要因は、賃金水準の低下にあるように思われます。もちろん一度定年退職をしているわけであり、賃金・処遇の水準低下というのは当然のことですが、同一の職務を継続するような場合、定年前の賃金水準と比較して現状に不満を述べる方も少なくないようです。

この点については、再雇用制度適用前の対象者に制度についての説明を十分行い、理解してもらうことが重要です。同時に再雇用制度のメリットについても理解してもらうことが重要です。このほか、高齢者にとって納得性のある評価に基づいた、ランクのある賃金体系を構築する方策も考えられます。

図表-36 賃金・処遇の再検討と制度理解のための説明



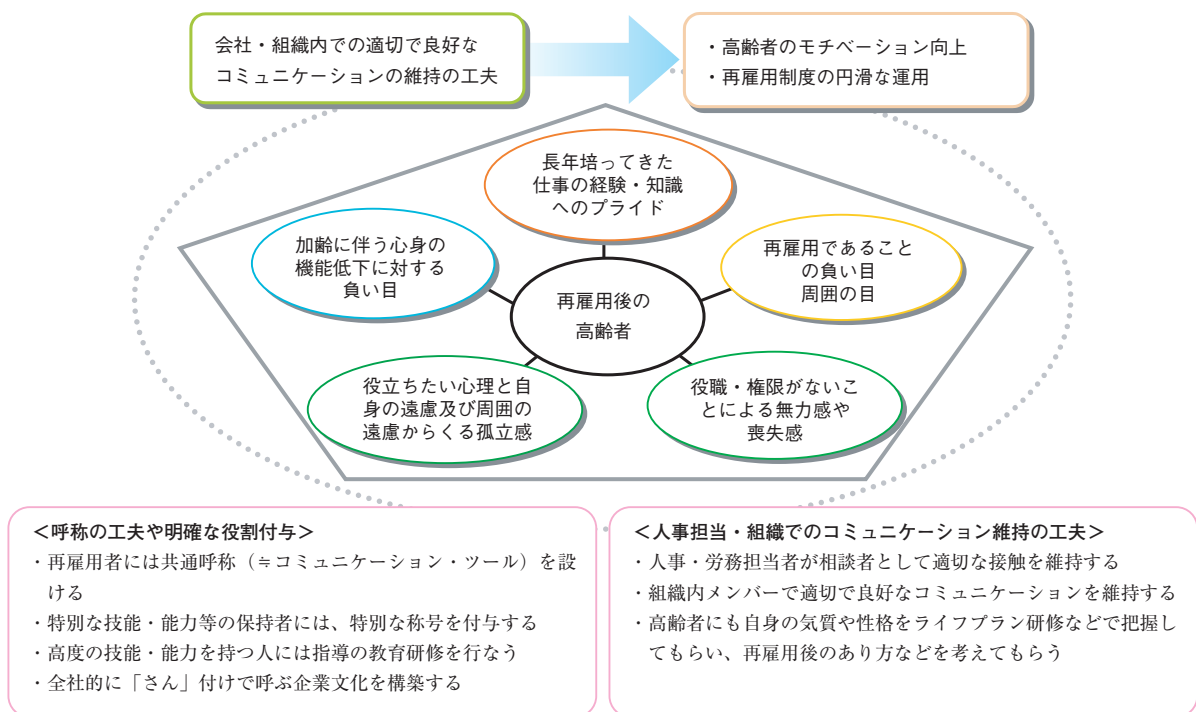
#### <十分な制度説明と再雇用のメリットの説明>

再雇用の高齢者に一律の賃金水準を設けている企業の人事・労務の担当者にとって、新たな人事・評価制度を入れ、毎年の契約更新時にランクの改定を行なうなどの事務的負担は少なくありません。また、今後、再雇用の高齢者が増加すれば、それらの負担はさらに増します。しかし、再雇用の高齢者にとっては、やる気を持って業務に臨んでも、臨まなくても、その対価が同一であるというのは納得のいかないところでしょう。シンプルなランクを設定して評価を行い、賃金に若干の傾斜を設けることは、金額的な差は小額でも高齢者のやる気の醸成には重要なことだと思われます。方策はいろいろとありますが、各社が自社の経営事情に適した工夫をすることが大切です。

#### (4) 良好なコミュニケーションによる職務満足感の充足

高齢者は加齢に伴う心身の機能低下や、定年といったライフ・イベントを経験するため、定年前の中高齢者とは少し異なった心理状態に置かれることが多いようです。もちろん、これらは個人差が大きく、定年前とあまり変わりなく元気な人も多くいます。モチベーションの低下した人への処方箋は個々のケースで異なりますが、共通する部分も多いようです。モチベーションを高め、モラルを維持してもらうことは再雇用制度適用の一つの重要な要件であり、個々人が意識すべきことでもあります。ここでは孤立しがちな高齢者との良好なコミュニケーションを維持することによるモチベーションの低下防止策を検討しました。企業にはリテンション継続の努力も求められます。

図表-37 再雇用者の職務満足感の充実の方策



#### ＜良好なコミュニケーションの維持は全ての基礎＞

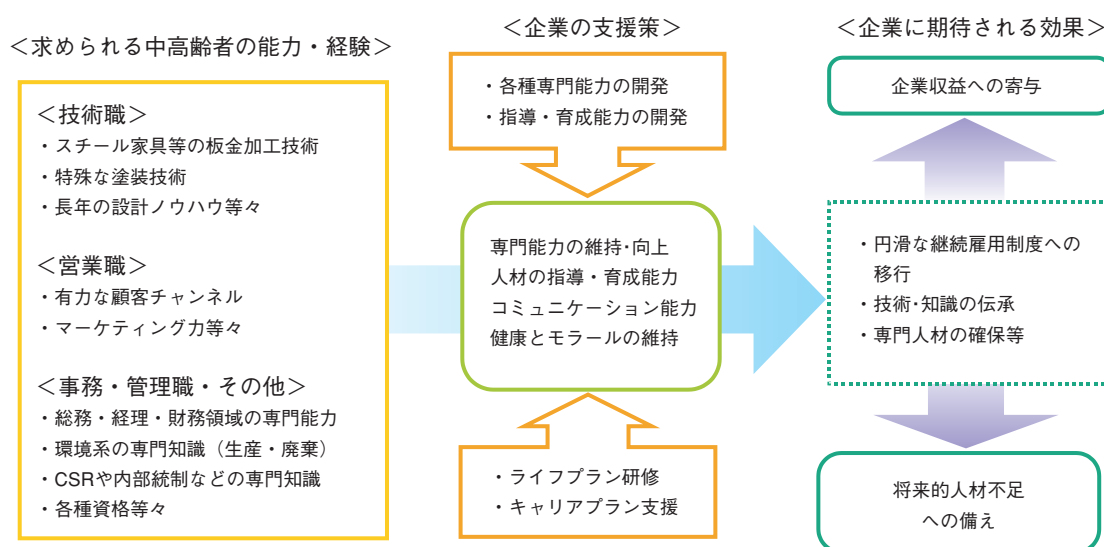
上図はあくまで一般的な高齢者の心理状況を検討したものです。個々人によってその状況や程度は様々なケースがあります。自己啓発力が高く、環境変化への対応力の高い高齢者には無縁の内容であるかもしれません。しかし、「業界アンケート」では定年を経験した高齢者の1/3強は「会社や職場の高齢者雇用に対する理解についての検討・改善が必要」だと感じています（P.18、図表-32）。業務の遂行によって得られる評価や処遇と同時に、企業・組織内における人間関係も職務満足感の重要な要素です。また、ライフプラン研修などでは自己性格診断テストなどを実施する例が多くありますが、高齢者に自身の気質や性格、特性を十分知ってもらい、それらを意識して再雇用制度の下で業務に就いてもらうことも必要です。



## (5) 高齢者の経験や能力を引き出す職務開発の検討

高齢者に適した働き方をしてもらうために、高齢者に求められる要件の一つとして「教育・指導能力の向上」があります。定年前は一定の役職で指示という形での指導やアドバイスをこなしてきたことから、再雇用的高齢者には少しスタンスを変えて若手の指導・育成や技能伝承に取り組んでもらうことが重要です。このことはアンケート結果（P.16、図表-30）において、高齢者の活用で重要なこととして経営・管理者と高齢者自身の回答に、倍以上の開きがあることから、両者間に認識ギャップがあるものと推察されます。職場のより円滑な人間関係の中で、長年にわたり蓄積してきた技能やノウハウの提供を通じて、企業業績や後進の指導に寄与できることは、高齢者自身にとって仕事の満足度を高めることにも繋がるでしょう。

図表-38 能力や経験を活かす高齢者人材の育成



### <会社の支援と本人の意識が重要>

定年前の職種や職務を定年後の再雇用で継続することが可能な職務もあれば、様々な理由で従前の職務を継続することが難しい場合もあります。高齢者の持つ経験や能力を継続して活かすことが可能な職種としては営業系の職種や製造系で身体への負荷が比較的少ない業務などが考えられます。このほか、設計やデザインといった領域も過去からのノウハウの蓄積や経験、さらに個人の持つセンスといった次元で活躍できる領域であると思われます。また、マーケティングなども考えられる領域の一つです。

企業は中高齢者の教育・研修を継続的に実施するとともに、自社の求める人材像、さらにキャリアパスなどを従業員に示し、十分説明する必要があります。一方、中高齢者には自身の能力開発を積極的に行い、エンプロイアビリティ（雇われる能力）の維持・獲得と強化を意識してもらうことが重要です。

| 課 題   |
|---|
| <p>3. 高齢者に適した働き方</p> <p>(1) 定年経験者の49%が体力や個々の生活に応じた柔軟な勤務制度の整備が重要だと感じています。</p> <p>(2) 定年後の高齢者の就労を進めるために検討・改善が必要なこととして、定年経験者の60%が「様々な勤務形態が選択できる工夫」と答えています。</p> |

#### (1) アンケート課題への対応策

業界アンケートでは、「高齢者の活用において重要なこと」と「定年後の就労を進めるために検討・改善が必要なこと」という定年経験者への質問の両方で「多様な勤務制度」への要望が高い割合で挙げられました。上記課題の(1)はワークライフバランスについての要望と言えるでしょうし、(2)は様々な勤務形態を選択できる工夫があれば継続して働く意向があると換言することも可能でしょう。

#### 課題への対応策

- (1) 49%が体力や個々の生活に応じた柔軟な勤務制度の工夫が重要だと感じています
- (2) 60%が「様々な勤務形態が選択可能である工夫」の検討・改善が必要だと感じています

##### <柔軟な勤務制度・様々な勤務形態の選択が可能な工夫>

###### ①ワークライフバランスの実現

- 個人差もあるが、高齢者になるとフルタイムでの勤務を必ずしも望まない人が多くいる
  - ・一つには自身の体力などの低下もあるが、そのほかにも家族の介護といった内容も徐々に多くなってきている。これらの点からも、柔軟な勤務制度の工夫が望まれる
- 短時間勤務や週の短日勤務等、勤務時間の選択肢を設けるのが一つの手法
- さらに、ジョブシェアリング（1つの業務を2人以上で分担）、在宅勤務、テレワークなど様々な働き方を、専門業務などの特性に応じて導入を検討する
  - ・これら多様な働き方の導入で労働時間が短縮され、生きがいをもって勤務時間に精力的に働いてもらうことは、結果的に再雇用の高齢者の職務満足感を高めることに繋がる 等々

###### (3) その他の多様な働き方

##### <再雇用など雇用ではない働き方にも検討の余地>

###### ①検討されるべきその他の働き方

- このほか、独立して業務委託契約や顧問契約で仕事を継続する方法もある
  - ・雇用関係ではないが、従前の専門的な業務を遂行したり、一定期間に技術指導を行なうなど、スポット的な対応を行なう働き方も検討されるべき内容 等々

## (2) 自社に適した多様な働き方の検討と導入

定年経験者の勤務形態の現状についてはP.12の説明のとおりです（図表－23参照）。短時間や週の短日勤務、さらに在宅勤務の制度を持つ企業もあり、勤務時間を中心とした多様な働き方への企業の対応は進展しています。ただ、回答企業（N=33）のうち1/3の企業はフルタイムの制度のみです。多様な働き方には、勤務時間を中心とするものから、職務内容を変更して働く方法、さらにグループ会社で働く方法もあります。このほか、大企業などでは、派遣子会社で再雇用を行い、元の職場へ派遣する形で働く方法や外部企業への派遣で働く方法もあります。今後、再雇用制度の希望者が増えることが予想される中で、こうした多様な働き方を検討することも必要です。このほか、ワークライフバランス（P.30を参照）の観点からもこれら多様な働き方の検討は重要です。

図表－39 高齢者雇用における多様な働き方の選択肢整理

| 働く場所               | 多様な働き方の選択肢      | 主な内容  |
|--------------------|-----------------|---|
| 現在の<br>(元の)<br>会社で | フルタイムでの働き方      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・製造部門など生産効率を低下させられない部門</li> <li>・技術・技能の伝承などの職務で後進の指導にあたる場合など</li> </ul>          |
|                    | 時間短縮型での働き方      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・営業部門や製造部門での時間短縮、週の短日勤務への対応</li> <li>・体力面や家庭事情等に対応するワークライフバランスを配慮</li> </ul>     |
|                    | 職種・職務転換での働き方    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・定年前の業務が基本ながら過去の職務経験から転換が可能な人への対応</li> <li>・受け入れ部門で人数の調整が必要な場合</li> </ul>        |
|                    | ジョブシェアによる働き方    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・再雇用者の勤務日数などの希望により、1つの業務を2人以上でシェア</li> <li>・受け入れ人数が多い場合の調整手法として</li> </ul>       |
|                    | 在宅勤務による働き方      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・設計や定型業務の処理などで、再雇用者の生産効率の向上が期待される</li> <li>・専門的な業務で担当者が在宅する必要があるような場合</li> </ul> |
|                    | テレワークによる働き方     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・在宅勤務などの場合に適用可能</li> <li>・営業の業務で直行・直帰が可能で効率的な場合（携帯電話等の活用）</li> </ul>             |
| グループ<br>会社で<br>再雇用 | グループ内企業での再雇用    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ内企業における出向人材の再雇用</li> <li>・グループ内企業の人材確保としての再雇用</li> </ul>                    |
|                    | グループ内派遣子会社での再雇用 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員規模の大きな企業グループ内の派遣子会社での再雇用</li> <li>・派遣先は元の会社、グループ内企業、または外部企業</li> </ul>       |
| その他                | 独立する（自営）        | <ul style="list-style-type: none"> <li>・元の会社の特別な業務やスポットの業務を委託契約や顧問契約で行う</li> </ul>                                      |
|                    | 業界内他社で          | <ul style="list-style-type: none"> <li>・経験や技術を活かして働く</li> </ul>   |
|                    | 業界外の他企業へ再就職     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・全く異なる業界、企業で働く</li> </ul>  |

### ＜ワークライフバランスを考慮した「多様な働き方」の選択肢充実を＞

再雇用される高齢者が、経済的要因などからフルタイムを希望するケースも多くあると推測されます。経営の状況が最優先されるのは当然のことですが、フルタイム以外の働き方の選択肢を設けることは高齢者雇用の一つの大切な要素でもあります。

個人差はありますが、加齢による身体能力の低下はやむを得ない変化です。しかし、経験や総合的判断力など、あまり年齢に関係なく維持される能力もあります。これら高齢者の持つ高い能力を引き出すために、さらにワークライフバランスを考慮した制度によって、生きがいを持って効率的に業務を進めてもらう工夫は、モチベーションの維持や企業経営にとってプラスの要素を含んでいます。

### (3) 多様な働き方の選択が可能な制度構築を…ワークライフバランスの実現へ向けて

業界アンケートによる定年経験者への「高齢者の活用において重要なことは」との質問に対して、「処遇」に次いで「体力や個々の生活の都合に応じた、柔軟な勤務制度の整備（49%）」が挙げられています。一方、経営・管理者向けの同じ質問に対しては、「体力や個々の生活に応じた、柔軟な勤務制度の整備（58%）」がトップに挙げられています（P.16、図表-30を参照）。この「柔軟な勤務制度の整備」は従前より「多様な働き方」と表現され、多くの企業で、時短勤務や日数短縮、近年はテレワークや在宅勤務制度といった、まさに多様な働き方への取組みが始まっています。

またここ数年、「ワークライフバランス」という言葉をよく見聞しますが、実際、多くの企業が本格的な取組みを開始しています。この言葉は「仕事と生活の調和」と訳され、この「ワークライフバランス」の視点から高齢者雇用を検討することも重要です。

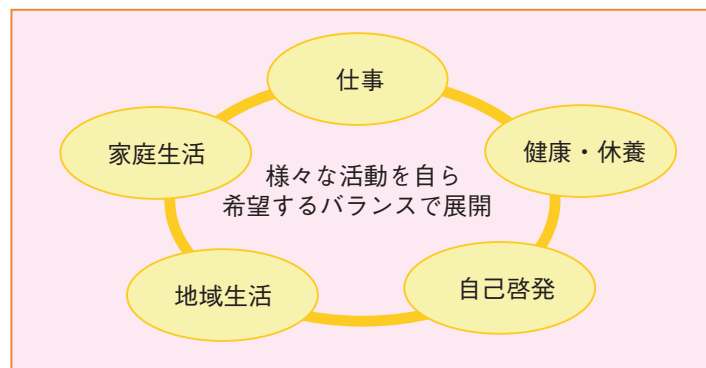
「ワークライフバランス」の定義としては、内閣府の男女共同参画会議の『「ワーク・ライフ・バランス」推進の基本的方向 報告（平成19年7月）」に下記のように示されています。

## コラム 4

### ワークライフバランスとは何か

老若男女誰もが、仕事、家庭生活、地域生活、個人の自己啓発など、様々な活動について、自ら希望するバランスで展開できる状態である。このことは、「仕事の充実」と「仕事以外の生活の充実」の好循環をもたらし、多様性に富んだ活力ある社会を創出する基盤として極めて重要である。

図表-40 ワークライフバランスが実現した姿



（資料）内閣府男女共同参画会議「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する専門調査会 報告（平成19年7月）」資料より抜粋

#### <ワークライフバランスは重要な少子高齢社会におけるキーワード>

今後の高齢者雇用だけでなく従業員全体の働き方を検討するには、単に「多様な働き方」という視点からだけでなく、背景にある「ワークライフバランス」をも意識して「多様な働き方」を推進することが重要です。これは、若年層の新規採用や中高年層の「ライフプラン」の推進を支え、職務満足感を高め、さらにCSR（企業の社会的責任）の観点から企業評価を高めることにもつながる可能性を持つものと期待されます。

| 課 題  |
|--|
| <p>4. 新たな気持で再雇用に臨んでもらう</p> <p>(1) ライフプラン研修の実施企業は15%ですが、必要性を感じている企業は64%です。</p> <p>(2) 受講者のうち定年経験のある高齢者の82%が、定年経験のない中年年齢者の73%が役に立ったと評価しています。</p> <p>(3) 企業規模には関係なく受講経験者の75%が役に立ったと評価し、受講経験はないが受講したい中高年齢者の55%が研修実施の期待時期は55～60歳未満と回答しています。</p> |

#### (1) アンケート課題への対応策

近年、企業におけるライフプラン研修の開催などが活発になっています。特に定年退職前に開催されるケースが多く、その理由の一つに、年金支給開始時期の改訂や、それと密接に関係している高年齢者雇用安定法の改正（平成18年4月施行）があげられます。定年退職するにせよ、継続雇用制度の適用を希望するにせよ、ライフプラン研修は従業員の老後へ向けての不安要因を解消するために重要な企業活動の一部となってきています。また、企業が再雇用制度等を円滑に運営していく上でも、ライフプラン研修で、自社の再雇用制度について十分理解してもらい、その対象者に意識を新たにしてもらうためにも有効な方策であると思われます。

#### 課題への対応策

|   |
|---|
| <p>(1) ライフプラン研修の実施企業は15%ですが、必要性を感じている企業は64%</p> <p>&lt;ライフプラン研修の必要性を感じている企業は過半数を超えている&gt;</p> <p>① 中年年齢者に定年後の計画を早目に検討してもらう必要が生じている</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 雇用制度や年金制度が見直されていく中で、それらは企業の経営・管理者だけが知っていればよいということではない。多くの従業員にとっても重要な問題でもあり、定年直前の自社制度等の説明だけでは不安を払拭するのに十分でない</li> <li>○ 大企業における独自開催が多いが、中小企業の従業員にとってもセミナー受講の必要性は高い</li> <li>・ 中小企業の場合、対象人数が少なく自社開催が難しい場合、自社制度の個別説明と外部のライフプラン・セミナーなどを連続で開催設定することで、より有効な内容とすることが可能ではないか →P.35 等々</li> </ul> |
| <p>(2) 受講者のうち定年経験のある高齢者の82%、定年経験のない中年年齢者の73%が役に立ったと評価</p> <p>(3) 企業規模には関係なく、受講経験者の75%が役に立ったと評価し、受講経験はないが受講したい中高年齢者の55%がライフプラン研修実施の期待時期は55～60歳未満と回答</p> <p>&lt;受講者の満足度は高く、なるべく50歳代と定年前の開催が望ましい&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 50歳代中期での開催では、定年後の状況を想定した様々な対応を開始するための問題意識を喚起</li> <li>・ 今後の社会保障制度や年金制度改革の動きに対しての問題意識を高める</li> </ul>  |

- 定年直前の研修では、定年に際しての具体的手続きや再雇用制度等の各種制度をよく理解してもらう
- ・定年直前の研修実施は大企業、中小企業を問わず実施の必要性が高い
- ・従業員に将来計画を立ててもらおうと同時に、企業も再雇用制度等の円滑な運用のための工夫をする 等々

## (2) ライフプラン研修の一般的な内容

ライフプランとは、ライフデザインの検討によって自分自身の生き方などを幅広く考え、その方向性を決め、それらの方向性に沿って目標を具現化するための具体的なプランをさします。また、ライフプラン研修ではそれらプランの立て方やプランを立てるために必要な情報や知識を提供します。狭義のライフプラン研修ではライフイベント表を作成して、自身の収入や支出の計画をたてるマネープランとキャリアプランなどが中心です。

図表-41 中高齢者向けの企業内ライフプラン研修の一般的な説明内容

- ① 自社の定年制度（退職金制度）
- ② 自社の継続雇用制度・定年延長制度等
- ③ 継続雇用時の賃金制度
- ④ 社会保険（年金）等の基礎知識
- ⑤ 将来の人生計画（ライフデザイン、ライフイベント表等の知識）
- ⑥ キャリア形成の知識（自社のキャリアプラン）
- ⑦ マネープラン（お金、収入、キャッシュフロー表等の知識）等々

### <企業の人事・経営面からも開催の必要性高まるライフプラン研修>

従来は個人まかせであったライフプランなどへの対応を、なぜ企業が支援するようになってきているのでしょうか。それは、超高齢社会の到来により年金などの社会保障制度の見直しが行われ、働き方に関しても企業の昇格・昇給制度が年功序列型から成果主義に大きく変わってきていることなどが挙げられます。また、改正高齢法による継続雇用制度の導入などにより、従来の一律60歳定年退職という単一の選択肢から、再雇用制度等で働き続ける選択肢も加わったためです。企業にとっても、将来的な労働力人口減少などを背景にエイジフリーの考え方も徐々に視野に入れた準備や対応が必要になってきています。

## (3) 公的制度と同時に会社の制度、再雇用制度等を十分に理解してもらう

ライフプラン研修の内容は対象とする世代によって大きく異なります。「業界アンケート」で主に50歳以上の中高齢者にライフプランの開催時期について複数回答で質問すると、定年前の「55～60歳未満」が56%を占め、次いで「50～55歳未満」が43%となり、さらに「40～50歳未満」が33%、「30～40歳未満」が21%と続きます（P.15、図表-29）。50歳以上の従業員への質問にも関わらず、ライフプラン研修のより早期の開催を望む声がかかなり多いことがわかります。各年代に適した内容でライフプラン研修を実施する必要があると言えるでしょう。ライフデザインやライフプラン研修は、その内容によっては、定年直前に聞いても既に対応できないようなことも多くあります。例えばキャリアプランなどが代表的なものでしょう。また、人事・労務担当者は自社のキャリアパスなどを含め、早期よ

り従業員に対してそれらの十分な説明を行なうことが重要です。

コラム **5**

## 事例1：A社のライフプラン研修 50歳代中期の開催例

下記の例は、50歳代中期を対象とした企業内ライフプラン研修の内容です。定年を迎えるにはまだ時間的余裕がある分、中長期のライフプランへの対応を受講者に訴求する内容となっています。自身の性格や行動の適性を知るための性格診断や、社会や雇用環境の変化についてのレクチャー、実習が組み込まれています。聞くだけの講義でなく、実習と組み合わせられている点が、研修の効果を高めるものと思われます。個別相談の設定も従業員満足度を高める効果が期待されます。

| ＜プログラム＞                      |                                 |
|------------------------------|---------------------------------|
| 第1日目（午後）                     | 第2日目（終日）                        |
| 1. オリエンテーション                 | 6. キャリア分析後半＜実習＞                 |
| 2. ガイダンス、自己紹介                | 7. 社会・雇用環境変化と働き方<br>＜レクチャー・実習＞  |
| 3. 人生80年時代のライフプラン<br>＜レクチャー＞ | 8. ライフデザインとライフプラン<br>＜レクチャー・実習＞ |
| 4. マネープランの設計<br>＜レクチャー・実習＞   | 9. キャリアプラン実習                    |
| 5. キャリア分析前半＜実習＞              | 10. 個別発表＜実習＞                    |
| （個別相談）<br>・性格診断テスト等          | 11. まとめ／アンケート<br>（個別相談）         |

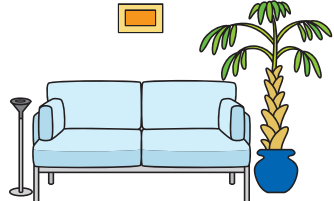


### ＜中長期的なライフプランと定年直前のライフプラン＞

50歳代中期と60歳定年直前の時期に開催されるライフプラン研修は、内容が異なります。50歳代中期の内容は、定年がそろそろ意識される時期に開催され、定年後の仕事や生き方について考えたり検討したりする時間があります。それに対して、定年直前のライフプラン研修は、定年時の様々な手続きや継続雇用制度の説明など、具体的な内容が中心となります。可能であれば若年層の各年代別や、50歳代では中期と定年直前の開催が期待されます。

## 事例2：B社のライフプラン研修 59歳時の開催例

2番目の社内研修事例は、定年直前の開催例です。内容は前例と比較しても明確に異なります。定年を迎える社員に対して必要となる実践的知識や情報を提供する内容となっています。また、社内制度の詳細説明のほか、ライフプランについては特に家計に重点を置いたマネープランの実習に力が入れています。このほか、定年後のケース別対策というのも、定年を目前に控えた社員にとって役に立つ内容でしょう。また、このセミナーには対象の社員だけでなく、夫婦での参加を勧めています。最近、夫婦同伴の研修会が増えているようですが、配偶者にも再雇用制度や各種企業制度、公的制度などを理解してもらうことは重要なことでしょう。事例の開催結果では、配偶者の方にも好評のようです。

| ＜プログラム＞   |   |
|---|---|
| 第1日目（午後）  | 第2日目（終日）  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 基調講演<br/>「生きがいとライフプラン」</li> <li>2. 社内制度・社会保険の説明（セミナー）               <ol style="list-style-type: none"> <li>(1)退職後の健康保険                   <ul style="list-style-type: none"> <li>・任意継続健康保険</li> <li>∴</li> <li>・介護保険</li> </ul> </li> <li>(2)定年後の収入                   <ul style="list-style-type: none"> <li>・退職給付制度</li> <li>・再雇用規定と制度</li> </ul> </li> <li>(3)社会保険について                   <ul style="list-style-type: none"> <li>・厚生年金</li> <li>・雇用保険の失業給付等</li> <li>・配偶者の年金、遺族年金</li> <li>・定年後の税金</li> <li>・確定申告</li> <li>・定年後の諸手続き</li> </ul> </li> </ol> </li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>3. 定年後の家計プランの設計（実習）               <ul style="list-style-type: none"> <li>・収入・支出の確認と設計</li> </ul> </li> <li>4. ケーススタディー（セミナー）               <ul style="list-style-type: none"> <li>・定年後のケース別対策</li> </ul> </li> <li>5. ライフプラン設計（実習）</li> <li>6. 質問時間</li> </ol> <p>まとめ<br/>アンケート</p>  |

### ＜ライフプラン研修のプログラムの工夫を＞

企業主催のライフプラン研修では、再雇用制度のメリットを制度適用希望者に理解してもらうことと同時に、表（P.21、図表-33）のデメリット面を解消するための研修プログラムの工夫も必要でしょう。特に働く上での意識の切り替えなどは、個人差もありますが難しい課題であり、それだけ必要性も高いと思われます。簡単な性格診断テストなどで自身の気質や性格を知ってもらうことや、再雇用されたOBの体験談を聞く機会を設けるなど、ライフプラン研修を実施している企業では様々な工夫を行なっています。

また、前述のとおり各年代別に適した内容で早期のライフプラン研修を実施していくことは、少子高齢化を背景として変化する社会保障制度への備えや従業員自身の能力開発やキャリア開発を促進し、長期的な人材育成にとってプラスになるものと期待されます。

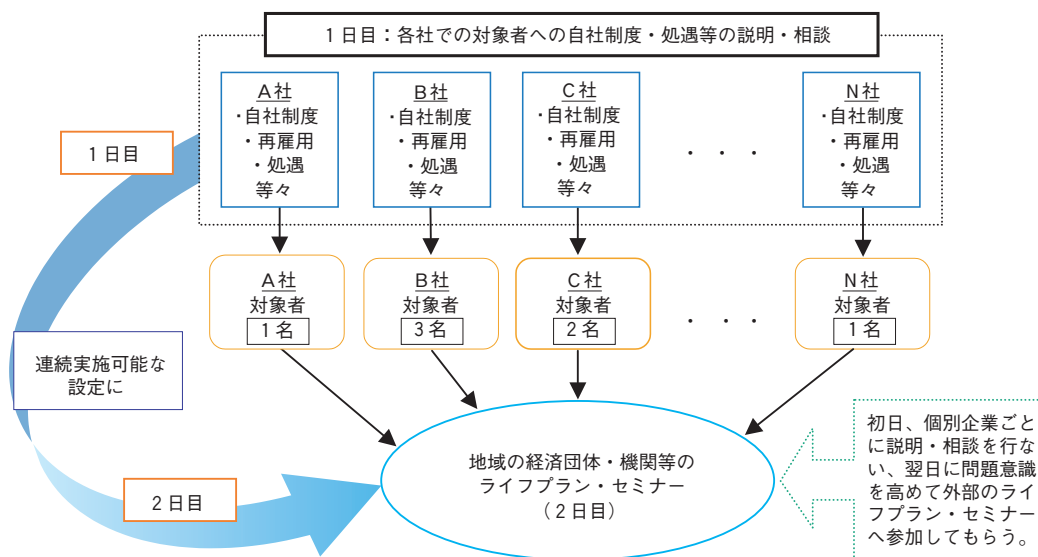


#### (4) 中小規模の企業のライフプラン研修開催への一つの試案

中高齢者のライフプラン研修受講者の満足度は高いものがありますが（P.14、図表-27）、現在、ライフプラン研修を自社で開催するのは、従業員規模が大きく、受講者数が確保される企業に限られています。従業員規模の小さな企業における開催は困難なため、人事担当者が個別に自社の制度説明を行なうケースが多いようです。

また、ライフプラン研修を開催していない中小企業では、外部で開催されるライフプラン・セミナーなどの紹介を行なっているケースもありますが、やはり一般的な講演が中心であるため、参加者の感想はあまり芳しくないようです。このため、以下のように中小規模の企業においても定年前の高齢者を対象に、2日間の初日に自社制度の説明や相談を行い、問題意識を高めてもらい、2日目に外部で実施されるセミナーに参加することで一層効果を高めてもらう方法もあるでしょう。

図表-42 ライフプラン研修を開催していない場合の一試案（定年直前開催の場合）



(注) 中段枠内の人数は例示です。

#### <外部のライフプラン・セミナーなどを活用し効果を高める工夫を>

ライフプラン研修は、今後ますます重要になってきます。なぜならば、高齢となる社員にとって重要な年金や医療保険など、社会保障制度の改革が本格化するからです。再雇用されるにしても退職するにしても、事前に各種制度の内容や制度改革の動向を知っておく必要があります。これら定年後に対応や対策が必要な事柄を十分に知っておけば、その後のリスクへの対応策、収入面での計画などを検討することも可能となるため、漠然とした定年後の不安を払拭する上で有効であると思われます。一つの試案ではありますが、今後定年を迎える社員数が少ない企業などにとって経済的かつ効果的な方法ではないでしょうか。