

2

パルプ・紙・紙加工品製造業における 高齢者雇用推進方策

(1) 高齢者の雇用機会の拡大（職域の拡大とワークシェア）

- ・継続雇用に当たり、基本は現職継続を条件としながらも、代番（リリーフ）要員や監査業務、また、子会社、関連会社も含めた前工程や後工程部分、操業補助業務等や軽作業に就いてもらうことが考えられる。
- ・三交替勤務だけではなく、代番（リリーフ）要員の場合はできるだけ夜勤から外したり、監査業務や軽作業に従事する場合は短日・短時間勤務とすることも考えられる。

現 状

- ・交替勤務者は、フルタイム三交替勤務が可能であれば継続雇用される会社がほとんどを占める。
- ・現状では、三交替勤務から日勤勤務に異動させるケースは少ない。
- ・また、短日・短時間勤務を積極的に導入しようとする会社はほとんどない。
- ・ただし、代番（リリーフ）要員の制度を設けている会社が、継続雇用者をその中に組み入れ、短日勤務者とすることはある。
- ・代番（リリーフ）については、夜勤からは外し、運用上、朝番、昼番のみの勤務とすることがある。
- ・ただし、この場合も、継続雇用者の希望に合わせるというよりは、あくまでも職場の人員構成、シフトの組みやすさが優先される。

高齢者雇用 推進に向けた 考え方

企業の生産性、競争力の維持・向上のためには、高年齢者にも、保有する技術・技能やノウハウを最大限発揮してもらうことが前提となる。原則としては、引き続き同一職場での現職勤務の継続が基本となるであろうが、上述の観点から、パルプ・紙・紙加工品製造業における高年齢者の新たな活用策の検討が求められる。

①代番（リリーフ）要員としての活用

現職継続を基本とした場合、三交替フルタイム勤務者であれば、引き続き三交替フルタイム勤務に就くことが継続雇用に当たっての基本となる。しかしながら、体力的な問題等を理由として、従業員が三交替フルタイム勤務での継続雇用を希望しないケースも多い。

今後、高齢者の雇用拡大を検討するにあたり、代番（リリーフ）要員として継続雇用者を活用していくことも、状況に応じた活用方法のひとつとして検討することが求められる。

具体的には、継続雇用者を三交替職場のシフト外に、例えば昼間勤務限定で配置し、通常勤務者が昼間に年次有給休暇等で休務する場合に、継続雇用者がシフトに入ることによって、代番（リリーフ）要員として機能させる方法である。

継続雇用者がこうした勤務に就くことにより、会社としては通常勤務者の時間外勤務増を抑制することができ、また、現状において代番（リリーフ）要員を通常勤務者内で設けている会社・工場であれば、代番（リリーフ）要員としての配置人員を減らすことも可能となる。一方、高齢者にとっても、夜勤がなくなることにより身体的負担も軽減されるとともに、従前の現職での経験も活かしながら継続して働くことができるというメリットがある。その他、業務上余裕のある際には、OJTでの技能伝承等の機会を設けるなどといった、活躍の場が増える可能性も広がることになる。

今後、現役世代のワーク・ライフ・バランスを推進していくに当たり、継続雇用希望者の職場の確保と現役世代の労働時間の短縮の両立を図る点においても、有意義な活用と考えられる。

ただし、代番（リリーフ）要員制度の導入に当たっては、必要人員数自体が、生産状況や稼働率に影響を受けたり、必要人員数と継続雇用者の人数が必ずしも一致するものではないので、人員計画の策定が難しくなるなどといった問題点も存在する。したがって、各社ごとの実態を踏まえたうえで、活用方法を検討することが必要であろう。

なお、代番（リリーフ）要員として継続雇用者を活用する場合、安全・健康面における配慮から、上述の例のように、できるだけ夜勤から外したシフトとするように工夫したり、ワークシェアの視点を取り入れ、可能であれば2勤2休のようなシフトを組み、2人で1人分の代番（リリーフ）業務をこなすことも考えられる。

②安全衛生担当、教育担当や業務監査要員としての活用

豊富な知識や経験を生かした安全衛生担当、教育担当や、経理・技術・環境対策面での業務監査・指導要員として継続雇用者を活用することが考えられる。

安全衛生面では、快適な職場環境の維持は弛まぬ安全管理活動があっ

てこそ成り立つものであり、継続雇用者が長年の職業生活の中で身につけた安全衛生に関する知識を活かし、工場内のパトロール等を通じた現場の安全監査や安全衛生改善指導に従事することは実用面で非常に有益となる。また、若手社員への教育指導や技術・技能伝承といった役割に特化して、活躍することも考えられよう。

また、従来以上にコンプライアンスの徹底が企業に必須となっている中、継続雇用者の知識・経験に基づいた事業場内の監査を行う独立部門を設置し、当事者・第三者双方の観点から、より実状に即した業務監査・指導を行うことのできる継続雇用者を活用するなど、会社として、新たな観点で活用することも考えられる。

さらには、一事業所を超えて、長年の勤務で培った災害防止の技術・技能、知識を関連会社や協力会社、また、地域の企業に広める、といった役割を担ってもらうことも考えられる。

③軽作業への配置転換

継続雇用希望者の増加により、働く意欲はあるものの三交替勤務は難しいといった者が出てくることも想定される。したがって、現役時代よりも仕事の負荷を下げ、それに応じた賃金を支払うといった働き方についても選択肢の一つとして用意しておくことが考えられる。

そのため、前工程や後工程部分、設備保全担当（機械設備の点検、更新、清掃など）や操業補助といった関連職務、また、各種軽作業についても継続雇用者の職域として可能かどうか、改めて検討することが求められる。

会員会社における代番（リリーフ）要員制度、短日・短時間勤務制度

会員会社 A社

	業務内容	勤務形態・勤務時間など
日勤	小集団・提案事務局 部品調達・管理 福利厚生施設管理 排水・焼却炉管理 等	<ul style="list-style-type: none"> ・12～13日/月（短日数勤務：実労働7時間） ただし、業務の繁閑を考慮して、各月の勤務日数は臨機に調整 ・勤務時間：正規従業員と同様 ・151日/年 勤務
交替	リリーフ要員	<ul style="list-style-type: none"> ・2勤2休（短日数勤務：実労働7時間） ・リリーフ要員として2名が2勤2休を交互に勤める形態 ・182日/年 勤務 A氏 朝番-朝番-休-休-昼番-昼番-休-休… B氏 休-休-昼番-昼番-休-休-朝番-朝番…

会員会社 B社

工場によってはショート（短時間）勤務で働いている継続雇用者がいる。ショート勤務は工程生産物の検査補助業務や日勤の製造現場の社員の補助的業務に従事している。ただし、こうしたショート勤務職場は業務上必要があったために作ったものであり、継続雇用者の職域確保のために新たにショート職場を作ることは原則として考えていない。

ショート勤務の例

⇒工程検査（2名）

「各工程の半製品をサンプリングし、要求品質のチェック」

勤務時間 8：45～17：15（工程検査専者と同様）

月勤務日数 12～14日

（「準週休」という扱い：月2日程度日曜出勤）

会員会社
C社

長時間労働対策として、定員に加えてフルタイムの継続雇用者を配置して、現役社員を休ませるための代替要員として使ったり、短時間勤務の継続雇用者を負荷調整要員として使うケースがある。

<勤務の例>

段ボール工場

(通常勤務) 8:15～17:00 (休憩60分) 週5日勤務
(フルタイムの継続雇用者)

8:15～17:00 (休憩60分) 週3日勤務
(短時間勤務の継続雇用者)

8:15～14:30 (休憩50分) 週5日勤務

製紙工場

(通常勤務) 8:30～16:30 (休憩60分) 週5日勤務
(フルタイムの継続雇用者)

8:30～16:30 (休憩60分) 週3日勤務

会員会社
D社

当社の定年は63歳であるが、60歳を超えた者は操業支援主任に就いている場合が多い。操業支援主任は通常の業務に加えて指導や操業の改善といった業務を兼務しており、日勤業務が中心で、月に数回程度は交替勤務に入ることになる。

操業支援主任は各マシンに1人の配置となっており、工程改善業務の役割として直番間の連携をとるための情報共有化などで効果を発揮しており、現役社員の年次有給休暇の取得促進にもつながっている。

継続雇用者の能力ないし希望する仕事内容に応じて3つの選択肢を用意している。

①専門コース (エキスパート)	社内外で必要とされる高度な資格保有者、教育指導者
②熟練コース (スペシャリスト)	交替職場（主としてリリース要員）に必要とされる体力・技能保有者、教育補佐役
③一般コース (シニア)	定型的業務（操業補助等）従事可能者（多くは関係会社が受け持つ前工程・後工程に従事）

現業の一般職については②熟練コースが基本となるが、賃金は低くても負荷の軽い仕事に就きたいものは③一般コースを選択できる。①専門コースは係長クラスの実験者であり、継続雇用後は指導役として後任の指導に当たる。

継続雇用者の多くはリリース要員として働いている（熟練コース）が、空きがない場合は三交替職場で働いてもらうことになる。

なお、リリース要員は現役社員の総労働時間の削減を狙いとして配置したものであり、高年齢者がリリース要員として入る場合は朝勤か昼勤のみとし、夜勤からは外れるように配置している。

工場製造部門の教育係（専門コース）や関係会社での軽作業（一般コース）に就いている者は日勤勤務になる。

2. パルプ・紙・紙加工品製造業における高齢者雇用推進方策

会員会社 F社

継続雇用の場合はグループ会社へ転籍してシルバー社員となり、64歳まで雇用される（平成24年現在）。それ以降については、会社が必要とする者はアルバイト社員へ身分が変更となり引き続き勤務することになる。勤務形態はワークシェアの考えから短日勤務となる。

⇒パレット修理業務（8名）「木製パレットの修理と運搬」

勤務時間 8:00～16:00 休憩 60分

月勤務日数 シルバー社員は月間 18～20日、
アルバイトは月間 12日程度

会員会社 G社

廃棄物破砕業務（1名）

「産廃物破砕、可燃物・不可燃物選別と破砕機投入、破砕機メンテ」

勤務時間 8:15～17:00

年間労働日数 141日（週3日勤務・残業なし）

出典：「短日短時間勤務調査（平成24年3月現在）」日本製紙連合会、「平成23年度パルプ・紙・紙加工品製造業高齢者雇用推進事業報告書」日本製紙連合会

(2) 賃金・処遇制度の見直し

- ・今後、厚生年金の支給開始年齢の段階的な引き上げにより、平成 25 年（2013 年）度から無年金期間が発生し、在職老齢年金が受給できない継続雇用者が発生することになる。
- ・一方で、継続雇用者の増加が見込まれることにより、総額人件費が増加することが想定されている。
- ・こうした相反する視点から現行の賃金・処遇制度を改めて検討することが求められる。

現 状

- ・継続雇用後の賃金は定年前の 40～50% 台が多い。現状では、9 割の会社で公的給付とのバランスを考慮し賃金を設定している。

高齢者雇用 推進に向けた 考え方

①在職老齢年金分の収入が減少する継続雇用者への対応

継続雇用者の収入は、賃金と在職老齢年金、高年齢雇用継続給付から構成されているケースが多いが、厚生年金の支給開始年齢の段階的な引き上げにより、平成 25 年（2013 年）度から無年金期間が発生することで、その間、在職老齢年金部分が受給できない継続雇用者が出てくることになる。これにより、在職老齢年金が支給される継続雇用者と支給されない継続雇用者が社内に併存することになるので、賃金と公的給付との関係についての会社の考え方や対応について整理し、周知、理解を得ることが重要である。

なお、参考資料として、「60 歳以降の賃金シミュレーション－在職老齢年金の支給の有無と月額収入合計」を付けているので参照のこと。

②総額人件費の増加への対応

一方、継続雇用者の増加が見込まれることにより、総額人件費が増加することが想定される。総額人件費の増加に対しては、現行のような 60 歳 + a といった賃金・処遇制度を維持し、60 歳以降の賃金・処遇制

度を見直すなかで総額人件費を検討し直すという方法がある。

さらには、一步進んで、65歳-βといった考え方を導入し、60歳到達以前の賃金カーブの見直し、また、65歳までの定年延長や選択定年制の導入とあわせた賃金制度の抜本的な改正、さらには、退職金や企業年金制度の改正までも視野に入れた賃金・処遇制度の再構築を行うことも考えられる。

(3) モチベーションの維持・向上

- ・継続雇用者の能力や就労に関する考え方が多様化してくることにより、継続雇用者の働く意欲やモチベーションの維持・向上が今まで以上に重要になる。
- ・継続雇用者一人ひとりの能力や責任、仕事内容に相応した処遇を提供することがモチベーションの維持・向上に結びつく。
- ・そのため、賞与の金額を決定する際に査定を導入することに加えて、特定の役割に就いている者についてはその役割に応じた各種手当を支給したり、複数の仕事と勤務形態、賃金額を組み合わせたコース制の導入などが考えられる。

現 状

- ・賞与を支給し、査定により金額を変えることでモチベーションの維持に努めている会社がある。
- ・継続雇用者のなかで技術・技能、指導力が高い者をマイスターとして認定する会社がある。
- ・交替勤務手当の金額を正社員と同額にし、基本給の低下が金額に反映されないよう継続雇用者に配慮している会社がある。

高齢者雇用 推進に向けた 考え方

継続雇用を希望する者が増えてくることに加え、希望者全員を継続雇用の対象にするということは、継続雇用者一人ひとりの能力差が拡大するとともに就労意欲も多様化していくことにつながり、なかにはモチベーションの低下がみられる継続雇用者が出てくることが想定される。モチベーションの低下は、本人の仕事ぶりに反映することはもとより、周囲の者へ悪影響を及ぼしたり、気の緩みから思わぬ事故や怪我を起してしまうことにつながる。

継続雇用に当たっては、本人がやりがいを持って仕事に取り組むこと

が前提になるが、会社としてもそのための動機づけを行うことが求められる。

①賞与の支給と金額の決定に際し査定を導入

継続雇用者のモチベーションの維持・向上といった観点からは、継続雇用者であっても現役社員の動向を見据えながら賞与を支給することが考えられる。

支給金額の決定に際しては、査定部分の幅を広げ、日常の仕事ぶりを金額に反映させることが考えられる。現状でも、賞与の支給金額の決定に当たり査定を導入している会社は少ない。

②役割、責任に応じた称号、肩書きの付与と手当の支給

技術・技能の高い者や指導的役割に就いている者については、「マイスター」や「〇〇指導員」といった称号、肩書きを付与するとともに、その役割、責任に応じた手当を支給することが考えられる。

③複線型コース制の導入

継続雇用者のモチベーションの維持のためには、あらかじめ継続雇用者の従事する仕事や役割と勤務形態、賃金を組み合わせた複線型のコースを用意しておき、継続雇用希望者の希望を確認したうえで会社が一人ひとりに対してふさわしいコースを提示し、働いてもらうことが考えられる。

例えば、通常の三交替勤務者を基本的なコースとしながらも、技術・技能の高い者や指導的役割に就いている者を対象としたコース、また、負荷を下げた勤務に就きたい者を対象としたコースとそれぞれの働き方にふさわしい賃金・処遇等を組み合わせた複線型の制度を導入することも考えられる。

一方で、近時、海外で働く継続雇用者も増えており、継続雇用者一律の賃金・処遇制度では対応しきれないことも考えられる。こうした者については、「高齢者雇用確保措置」の枠外で雇用契約を締結することも考えられるが、あらかじめコースの中の選択肢の1つにこうした特別な勤務に就く者の要件と賃金・処遇等を入れ込んでおくことも考えられる。

なお、複線型コース制の導入に当たっては、制度の趣旨、ねらい等についてもしっかりと継続雇用者に説明し、本人の能力と希望との兼ね合いを勘案して配置することが必要である。

④ 継続雇用期間満了時の餞別金の支給

継続雇用期間満了時（継続雇用の上限年齢に達して退職したとき）に餞別金を支給することで、在職期間中のモチベーションの維持を図ることも考えられる。

⑤ 継続雇用契約により勤務を開始する前にまとまった休暇の付与

定年到達後継続雇用を始めるに当たり、心身ともにリフレッシュしてもらい、かつ、働き方や役職等の変更に伴う意識、気持ちの切り替えをしてもらうために、まとまった休暇を取得してもらうことも考えられる。

会員会社のモチベーションの維持・向上策

・ 役割、責任に応じた称号、肩書きの付与と手当の支給ほか

会員会社 C社

技術・技能、指導力が高い者を、継続雇用時にマイスターとして認定している。マイスターに認定された者は継続雇用後にマイスターのワッペンを付けることが許され、月2万円のマイスター手当が支給される。

会員会社 D社

通常の業務に加えて指導や操業の改善といった業務を行う操業支援主任に就いている者には月13,000円の手当が支給される。

会員会社 H社

OJTの指導要員として勤務している者には、月3万円の指導手当が支給される。

・複線型コース制の導入

会員会社
E社

継続雇用者の能力ないし希望する仕事内容に応じて3つのコースを用意している。

コース	選任基準	賃金/月	賞与/期
専門コース (エキスパート)	社内外で必要とされる高度な資格保有者、教育指導者	20万円	30万円
熟練コース (スペシャリスト)	交替職場(主としてリリーフ要員)に必要とされる体力・技能保有者、教育補佐役	18万円	27万円
一般コース (シニア)	定型的業務(操業補助等)従事可能者(多くは関係会社が受け持つ前工程・後工程に従事)	15万円	25万円

※賞与は継続雇用者の貢献度に応じて上乘せすることがある。

・継続雇用期間満了時の餞別金の支給

会員会社
B社

継続雇用後に1年以上勤務すると、退職する際に餞別金として20万円が支給される。

会員会社
E社

継続雇用後に退職する際は餞別金として勤続1年につき基準内賃金の1ヵ月相当が支給される。本人の励みにもなるし家族も喜ぶといった声が届いている。

2. パルプ・紙・紙加工品製造業における高齢者雇用推進方策

- ・ 継続雇用契約により勤務を開始する前にまとまった休暇の付与

会員会社 D社

定年を迎え継続雇用契約により勤務を開始する前に、気持ちの切り替え期間として年次有給休暇を活用して最大1か月間休むことができる。

出典：「平成23年度パルプ・紙・紙加工品製造業高齢者雇用推進事業報告書」日本製紙連合会

他業界のモチベーションの維持・向上策

- ・ 複線型コース制の導入

化学 メーカー A社

継続雇用者の従事する仕事内容に応じて3つの選択肢を用意している。

コース	従事する仕事	年収
エキスパートコース	技術・技能・知識の継承を目的（本部長・部長クラス）	月額賃金：約24万円＋賞与：年間2ヶ月＋ α （査定）＝約340万円＋ α
スペシャリストコース	長期間の実務経験により生産性が高い者（課長クラス以下）	月額賃金：約20万円＋賞与：年間2ヶ月＋ α （査定）＝約280万円＋ α
シニアコース	短期間で習得できる定型的業務	月額賃金：約16万円＋賞与：年間1ヶ月＋ α （査定）＝約210万円＋ α

エンジニアリング
メーカー
B社

高い生産性、希少性の高い技能・経験を有する人材を継続雇用したい場合のほか、他社から高額で引き抜かれる可能性の高い人材の場合など、従来の単一の処遇形態・条件では対応しきれない高齢者に対しては、年俸制を採っている。

コース	従事する仕事と雇用形態	賃金水準
プロフェッショナル社員	<ul style="list-style-type: none"> ・通常の正社員 ・子会社の人材派遣会社で継続雇用、本社で従来業務に従事 	60歳時の7割程度（高齢雇用継続給付、在職老齢年金込み）
プロフェッショナル・コントラクト社員	<ul style="list-style-type: none"> ・市場価値の高い専門的人材（新規事業を進める上で特に他より高いマーケットバリューを有する者、著しい貢献を具現化している者） ・引き続き本社で直接雇用され、従来業務に従事 	年俸制

(4) 安全衛生関係等に関する配慮事項

- ・継続雇用を希望する者が増加することにより体力面等の個人差が広がることを前提として、安全面で設備改善などを行っていくことが求められる。

現 状

- ・会社として継続雇用者のみを対象として安全面・健康面等に関する特別な配慮をしている会社はほとんどない。
- ・ただし、工場、職場ごとに必要に応じて、高温多湿な職場を避けるように配慮したり、重量物の移動の際の治具の活用やバリアフリー化、照明の増設を行っているケースがある。

高齢者雇用 推進に向けた 考え方

安全衛生、職場環境の改善といった取り組みは、特に高齢者に限定して行われるものではなく、加齢に伴う安全の徹底や負荷軽減を実行するなかで、結果として継続雇用者にとっても働きやすい作業環境となるようにすべきである。

ただし、継続雇用者が増加すると、体力面等の個人差が広がり、職場環境の改善、安全対策、健康管理面等に関して新たな対策を講じる必要性がでてくることも考えられる。

①継続雇用者の増加を見据えた職場の再点検

継続雇用者が増加することを想定し、工場、職場ごとに作業環境や作業姿勢、重量物運搬方法などといった視点から就労環境を再点検することで、継続雇用者の受け入れが可能かどうか、また、受け入れに当たって問題はないかどうか検討することが望ましい。

②日々の職場環境改善に向けた取り組みの継続、拡大

現状においては工場、職場ごとに、継続雇用者に対して高温多湿な職場を避けるように配慮したり、重量物の移動の際の治具の活用やバリアフリー化、照明の増設を行っているケースがある。今後は、こうした取り組みを広げていくことが考えられる。

③安全、健康に関する各種会議への参加の奨励

継続雇用者であっても現役社員と同様に安全、健康に関する各種会議への参加を奨励し、安全衛生に関する意識の高揚を図ることが求められる。

また、職場の上長が積極的に継続雇用者とコミュニケーションをとったり、意見交換の場を設けることも重要であり、その中で出てきた問題を迅速に解決することが災害の防止につながるとともに、継続雇用者の信頼感、やる気を生むことにもなる。

会員会社における安全衛生関係等に関する配慮事項

会員会社 D社

定年延長制度の導入に当たり、職場ごとに就労環境がどうなっているのか、また、高齢者の受け入れが可能かどうかを調査した。その結果、高熱にさらされる体力的に一番厳しい職場以外であれば、特に手を加えることなく高齢者であっても働くことができると判断した。

会員会社 F社

重量物対策として、重い荷を扱う作業には、電動ホイストを取り付けて腰痛防止を図っている(具体例:カッター仕上時のサイドエッジ断裁片、梱包ブロックのパレット積み込み作業)。

職場内の段差をなくすよう改善を進めている(具体例:段差を埋め、スロープにする)。

職場内の要所に照明を増設し、視認性を向上させている。

また、継続雇用で雇用契約先が子会社となった従業員も、就労先の職場で毎月開催される職場安全衛生会議に参加し、安全衛生に関する意識の高揚とヒヤリハット情報等の共有化を図っている。

2. パルプ・紙・紙加工品製造業における高齢者雇用推進方策

会員会社 I社

高齢者に対しては、高温多湿な所では作業をしないように指導している。

会員会社 J社

手摺や階段などの安全設備の確認は日頃より行っている。また、負荷のかかる作業はさせないよう配慮している。

会員会社 K社

高齢者への設備対策としては、① 20kg以上の物品移動の際は、腰痛防止ベルト着用教育を行っている。ドラム移動通路の整地や吸引装置での重量物移動装置設置などの作業軽減設備を検討、実施している。② 重量物（製品ロール）を扱う作業ではテーブルリフターを活用している。③現場表示板の記載文字を大きく読みやすくし、誤操作防止を図っており、改善必要箇所を随時変更している。

また、管理監督者の職場巡視を1日1回以上行い、高齢者とのコミュニケーションを積極的に行うよう努めている。毎月「ワンポイントKY事項」を決めて、指差唱和を行っている。

出典：「2013年問題（高齢者再雇用）に伴う高齢者災害防止への取組み状況（平成22年10月）」
日本製紙連合会安全衛生分科会、「平成23年度パルプ・紙・紙加工品製造業高齢者雇用推進事業報告書」日本製紙連合会

(5) 60歳到達までに求められる対策と60歳以降の多様な働き方への対応

- ・日頃から専門能力の向上に努めるとともに、健康管理の徹底を図ることで、高齢になっても第一線で働き、会社に貢献し続けることを可能とする社員を育成することが求められる。
- ・そのためには、65歳までの雇用を見据えた早い段階からキャリア教育を行うとともに、ライフプランについても社員自ら主体的に考えるような機運を醸成させることが重要となる。

現状

- ・あまり多くないものの、現状においても50歳以上を対象に生涯生活設計、キャリア開発といった内容のライフプラン研修を実施している会社がある。
- ・定年延長制度を導入している会社が1社ある（ただし一般職のみ、管理職は60歳）。

高齢者雇用 推進に向けた 考え方

①ライフプラン研修の拡充

当業界で高年齢者の雇用を進めるに当たっては、高年齢者一人ひとりの能力を最大限活かすことのできる職域の確保・開発、賃金制度の整備をはじめとした継続雇用者のモチベーションの維持・向上といった課題が挙げられている。

こうした課題を克服するためには、単に60歳以降の雇用のあり方のみを検討すればよいというのではなく、早くから従業員と企業が65歳までの雇用を見据えたキャリア開発に積極的に取り組み、その過程で培った技術・技能、ノウハウを最大限発揮してもらうことが就労に当たっての前提条件であることを労使で再確認することが必要である。

そのためには、こうした動機付けときっかけづくりのためにライフプラン研修を開催することが今まで以上に重要になってくると考えられる。

②就労に当たっての多様な選択肢の確保

一方で、従業員の就労ニーズ、ライフプランは多様化していることから、制度面においても、60歳以降の継続雇用、定年延長について検討

することに加えて、高齢期に至る過程の人事諸施策を広く見直し、雇用システムのなかの多様な選択肢の一つとして継続雇用、定年延長を位置づけることが必要となろう。

すなわち、早くから従業員と企業がキャリア開発に積極的に取り組み、その過程で培ったキャリアを活かせるように、また、多様化した従業員の就労ニーズ、ライフプランに応えることを可能とするように、60歳以前に退職し新たなキャリアを進むか、60歳をもって退職するか、60歳以降についても継続して就業するか（継続雇用、定年延長）、といった選択を可能とするような制度設計についても検討することが考えられる。

なお、定年延長については、すでに導入している会員会社もあり、今後、状況の変化に応じて、導入可能性について検討することが考えられる。

ただし、定年延長については、延長された定年年齢以前に退職する高齢者については自己都合退職となってしまう、雇用保険の受給等で不利に働くことも考えられる。したがって、定年延長の導入を考えるにあたっては、退職時期を高年齢者が選択できる選択制定年制の導入についても視野に入れることが考えられる。

会員会社のライフプラン研修

会員会社 A社

30歳代、40歳代、50歳代社員を対象にライフプランセミナーを行っている。内容は自社の制度紹介や公的年金制度説明、キャリア研修、健康管理等となっている。これは、45歳からの選択定年制度（退職金最高24ヵ月加算）や60歳からの継続雇用制度など、中高年齢者に対する働き方のバリエーションを増やそうとの目的で制度設計を行った際に、こうした制度を周知するためにはじめたものである。

他業界のライフプラン研修

電機 メーカー C社

毎年1回、50歳を迎える従業員とその配偶者を対象に「ライフデザイン研修」を実施している。研修では、50歳以降の人生設計、生活設計に対する関心を深めてもらうため、年金や退職金・社会保険・税金・趣味・健康などについて講義するとともに、グループディスカッションなどを行っている。

自動車 メーカー D社

50歳に到達した全従業員を対象に、今後の働き方やキャリアを考える機会として、一人ひとりがこれまでのキャリアを振り返り、自身の強みや価値観などを見つめ直し、社員と会社が一緒に今後の働き方について行動計画を立てるといった研修を実施している。

会員会社の定年延長制度

会員会社 D社

平成 18 年の高齢法改正を契機に一般職の定年年齢を 63 歳に延長した。ちょうど新工場の設立とそれに伴うマシンの導入が行われており、経験や技術などを必要としていたこと、また、他社との競争に勝ち残っていくためには熟練の知識や技能を社内で活用していくことが必要であるという判断から定年延長という選択をした。

他業界の選択制定年延長制度

機械 メーカー E社

従業員が定年時期を選べる選択制定年延長制度を 2013 年 4 月以降に満 60 歳を迎える従業員から導入する。満 60 ~ 65 歳のいずれかで退職日を設定して申請し 60 歳以降は一定の割引率などを掛けた賃金を支払う。経営側もいったん退職してから継続雇用する現行の制度に比べて高年齢者の労働意欲向上につながるとみている。

(6) 継続雇用者の増加と新卒採用への影響との関係

- ・企業の持続的発展といった視点から、継続雇用者の活用に当たっては、新卒採用に悪影響を及ぼさないような配慮が求められる。

現 状

- ・当業界は、装置産業という特性から、従業員全体に占める正規従業員の比率が高いため、会社、工場の適正人員が限られているなかで継続雇用者が増加することは、結果として新卒採用に悪影響を及ぼさざるを得ないといった声がある。

高齢者雇用 推進に向けた 考え方

継続雇用者の活用には、長年にわたって蓄積された経験・能力が活かせるといったメリットがあるものの、反面、継続雇用者の増加による総額人件費の増加はもとより、新卒者の採用抑制により年齢構成がアンバランスになる、世代交代が進まないといったデメリットも存在する。

したがって、企業の持続的発展といった視点から、円滑な世代交代と現場の活性化を見据えてできるだけ新卒採用に悪影響を及ぼさないような継続雇用者の活用が求められる。