

第4章 高齢者雇用の手続き

本章では、高齢者雇用の具体的な手続きについて、以下のとおり整理します。

なお、本事業の二年目に全国スーパーマーケット協会会員企業を対象に協会が実施したアンケート調査およびヒアリング調査による結果を盛り込んでおります。

1. ニーズの把握

制度の検討を進めるにあたり、まずは従業員と企業双方のニーズを把握することが重要です。また、各店舗の来店客のご要望も参考になります。

従業員のニーズ : 定年後の就業意向は強く、職域は店舗における慣れた職域での継続もしくは本社・本部付きの管理系を想定

企業のニーズ : 「生鮮品の加工」といったスキル発揮とともに、良好な人間関係の構築など柔軟性にも期待

来店客の要望 : 調理加工品の充実に向けての「スキル発揮」と、カートや買い物籠などの整理整頓や店内清掃など「清潔さ向上」への貢献に期待

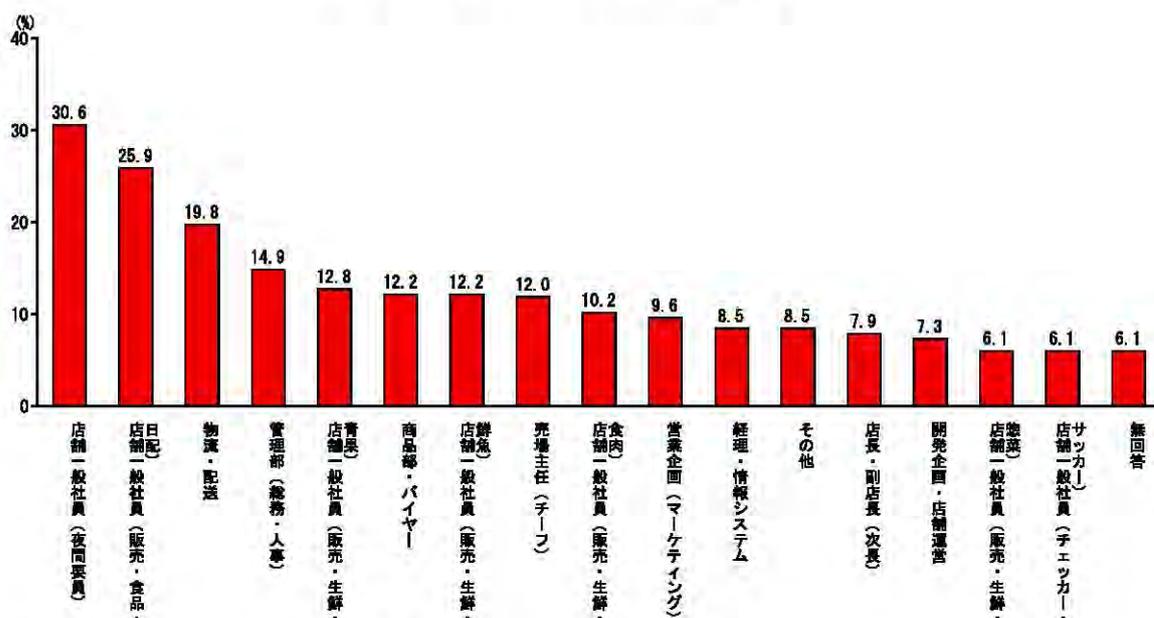
従業員の就業意向としては、4割以上が「いまの会社で定年後も働きたい」と回答し、そのうちの7割は「65歳まで働きたい」としています。

◆従業員の就業継続意向



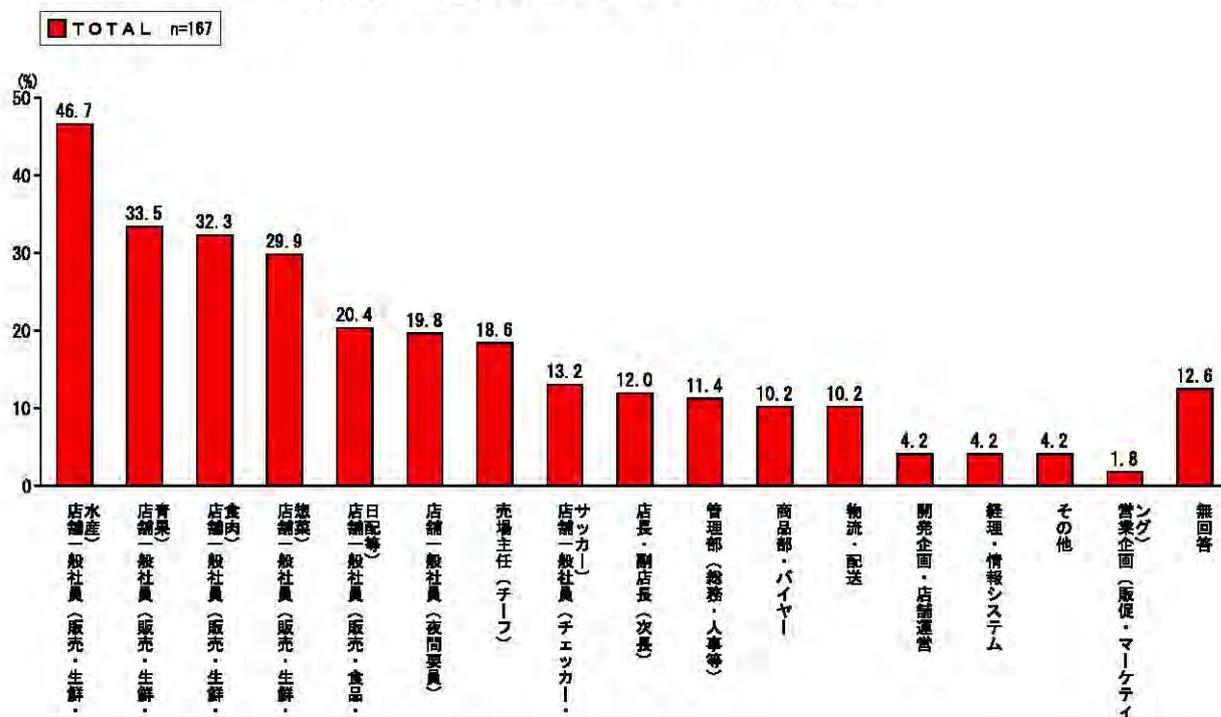
就業意向が高い職域としては、「夜間要員」、「食品・日配」など店舗スタッフ、「物流・配送」や「管理部（総務・人事）」など本部スタッフが挙がっています。

◆従業員の就業意向が高い職域



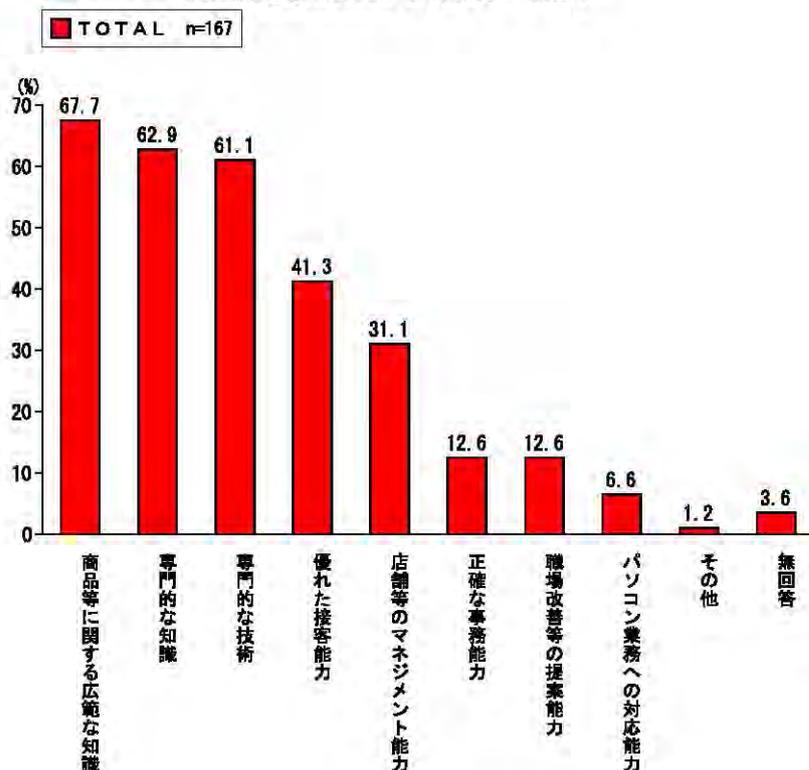
企業が継続雇用者を多く配置している職域としては、「水産」、「青果」、「食肉」、さらに「惣菜」といった生鮮品が上位を占めており、高齢者に対してスキルや経験を期待していることが分かります。

◆企業が継続雇用を多用している職域



一方、企業が高齢期の従業員に求める知識・能力としては、「商品等に関する広範な知識」や「専門的な知識・技術」が求められていることが分かります。

◆従業員に求める知識・能力



2. 継続雇用制度の導入

前述のとおり、継続雇用制度は「再雇用制度」と「勤務延長制度」に分かれています。定年到達時に、いったん雇用契約を終了させて新たに雇用契約を締結する「再雇用制度」と、従前の雇用契約を終了することなく雇用を継続する「勤務延長制度」とでは、前者の制度が一般的に多く採用されています。それは、定年前の賃金と定年後の賃金の継続性を切り離して考えることができる点が大きな理由です。

上記の理由から、本ガイドラインでは、継続雇用制度のうちの「再雇用制度」を中心に取り上げます。

制度の導入によって「就業規則」が変更されますので、労働基準監督署への届出が必要となります。

制度の導入にあたって明確にすべき項目は、おおよそ以下のとおりです。

(1) 対象者

通常は全従業員が対象となります。

(2) 再雇用の基準

希望者全員を対象とするかどうか明記するとともに、対象としない場合は、事業場の過半数の労働者で組織された労働組合または過半数を代表する社

員との協議の上「労使協定」によりその選考基準を定めます。また、労使協議がととのわなかった場合には、経過措置期間内は「就業規則」により規定することもできます。

(3) 再雇用の開始時期

定年退職後引き続き雇用するのか、一定期間を空けて雇用するのかといった条件を明らかにします。

(4) 再雇用の期間

再雇用の場合、そのほとんどが非正社員(期間の定めのある雇用契約)です。その場合1年間と定めているのが一般的です。

(5) 再雇用者の勤務場所

職場がどこになるのか、また期中における異動等の可能性があるのかといった条件を定めます。

(6) 再雇用者の職種

主な業務内容を定めます。

(7) 再雇用者の勤務形態(労働時間)

フルタイム勤務か、パートタイム勤務か、残業等への対応はどうかといった条件を定めます。

(8) 月例賃金

再雇用後の賃金表等の条件を定めます。

(9) 賞与、諸手当

賞与や諸手当等について定めます。

(10) その他

有給休暇や休日の規定など、上記以外に必要な事項を定めます。

3. 継続雇用制度の対象者について

改正高年齢者雇用安定法では、希望者全員を雇用確保措置の対象とすることを求めています。しかし、希望者全員を対象とする場合も、希望者全員の雇用の義務があるということではなく、会社が合理的な裁量の範囲の条件を提示し、希望者がその条件に納得した場合は再雇用を行うということになります。

希望者全員を対象としない場合は、「労使協定」により、継続雇用制度の対象

となる高齢者に係る基準を定めることが必要です。継続雇用制度の対象者に係る基準として、適切ではないと考えられる例は以下のとおりです。

◆適切ではない基準例

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

基準は、再雇用対象者が見て、自らがその基準に該当するか否かが予見されることが大切です。

例えば、以下のような基準の設定が考えられます。

◆再雇用の基準例

基準の視点	具体的例
働く意思・意欲	・ 引き続き勤務することを希望している者
勤務態度	・ 過去〇年間の出勤率が〇%以上の者 ・ 無断欠勤がないこと
健康	・ 直近の健康診断の結果、業務遂行に問題がないこと ・ 体力的に勤務継続可能である者
能力・経験	・ 過去〇年間の平均考課が〇以上であること ・ 職能資格が〇級以上、職能レベル〇以上

■「選考基準」の内容（委員会企業の事例）■

委員会企業における基準例を示します。同じ側面でも、企業によって表現が異なっており、企業の状況にあわせた基準設定が必要と考えられます。

【意欲面】

- 継続雇用を希望する者

【健康面】

- 過去2年間に病欠が1週間以上あり業務に支障がある者を除く
- 直近1年間に私傷病による休職（1ヶ月以上）がないこと

【能力面】

- 人事考課の実務評価の査定が、直近4回で平均50点以上
- 過去2年間の勤務評価が平均B以上の者
- 人事考課が3年連続-1でない者

【その他】

- 過去を含め規定違反による懲罰を受けたことがない者
- 再雇用申出の直近5年以内に重大な規則違反がない者
- 直近1年間に始末書提出を超える懲戒処分がないこと

能力面については、売上など数値は問わず、結果よりプロセスを重視する例が多い。また、評価の公平性、納得性を高めることに留意が必要。

4. 手続きの流れについて

再雇用制度整備後の運用は、おおよそ以下のような手順となります。

- ① 従業員に対して高齢者の再雇用制度の説明を行う
- ② 該当する高齢者に対して面接等で労働条件等の提示を行う
- ③ 本人の事前の意思確認を行う
- ④ 選定・審査を行う
- ⑤ 再雇用者に対して必要な手続きを行う

ただし、④において選定基準を設ける場合は、①でその内容を説明し、その該当者に対して②以降の手続きに入ります。選定を外れた人（基準に該当しない人）に対しては、その理由を明確に示し、本人の納得を得ることが大切です。

5. 労働条件について

労働条件そのものの説明は、第6章でおこないます。また、賃金の設定や公的給付制度については、第7章をご参照ください。

第5章 高齢者の就業する職域の開発

本章では、高齢者従業員の活躍が期待される職域について整理します。

1. 高齢者の活躍の場

高齢者従業員に定年後も引き続き活躍していただくためには、次のような役割が考えられます。

- ① 労働力の一翼として
- ② 高度なスキル・専門性の発揮役として
- ③ 高度なスキル・専門性の継承役として

再雇用の対象者が少ない場合には、既存の職域を再雇用の受け皿とすればよい場合が多く、それほど大きな問題とはなりません。しかし、今後、再雇用の対象者は増加するといわれており、既存の職域では全ての対象者を受け止められない状況となることが予想されます。

そのため、①のような労働力としてではなく、②のように高齢者の経験を活かす職域を新たに開発することも必要となります。さらに、③のようにスキルの発揮のみならずその継承の役割が高齢者に期待される職域を見出すことが重要です。

いずれにしても、会社や他の従業員にとって本当に必要な職域、役割を設定し高齢者従業員の持つ能力を発揮していただくことが、本人のモチベーション向上に繋がり、ひいては会社のメリットにも繋がるといえます。

2. 食料品等小売業界における具体的な職域、役割

(1) エキスパートスキル

鮮魚、食肉、青果のいわゆる生鮮3品と惣菜を加えた4部門における加工・販売については、年齢に関係なくスキルが求められます。また、会計・経理といった部門においても同様に、エキスパートとしてのスキル発揮が期待されます。

本人がそのスキルを発揮するだけでなく、トレーナーとして後継者育成の役割を担う職域の開発も重要となります。

- 鮮魚・食肉の加工、盛り合わせ、販売
 - 惣菜の調理・加工、盛り合わせ、販売
 - 青果の陳列、鮮度管理、販売
 - POPの作成
 - 会計・経理
- 等

(2) マネジメントスキル

近年、店舗営業時間の拡大により、早朝・夜間店長やナイトマネジャーといった職域が注目されています。フルタイムの従業員では補いきれない時間帯をパートタイム従業員の管理で運営するためには、信頼のおける高齢者従業員の活躍に期待がかかります。

また、店舗横断型のスーパーバイザーもサービス向上、競争力向上のために注目されている職域であり、経験豊富な高齢者従業員に適した職域であるといえます。

- 早朝・夜間における店長代理（ナイトマネジャー）
- 複数店舗の指導、管理（スーパーバイザー）
- 新規店舗の開発
- 従業員のカウンセリング 等

(3) ホスピタリティスキル

来店するお客様のニーズに応えるため、整理整頓されたきれいな売り場づくりや売り場でのお客様対応など、ホスピタリティ（おもてなし）面での新しい職域の設定も考えられます。

- あいさつや接客サービスの指導役・インストラクター
- 店舗の総合窓口
- カートやかごの整理整頓
- 駐車場の交通誘導、駐輪場の整理、案内係
- 商品の鮮度チェック、補充
- 開店中の店内清掃 等

■「職域」例（委員会企業の事例）■

- 「ナイトマネジャー（夜間店長）」は、近年の営業時間の延長に伴い必要性も高く、一定の責任があり雑務の少ない職域であることから、定年後の再雇用の場としても適している
- 水産加工や接客サービスについて、「インストラクター」や「トレーナー」として活躍されている
- 「食育アドバイザー」として、お客様への食材やメニューに関するアドバイスをを行う例もある
- 各職域における作業マニュアルの作成や研修場を整備して教育訓練を実施したり、配属時の人材育成支援のための専任部署を設置した例では、コスト削減に繋がっている

第6章 働き方（労働条件）の設定

本章では、高齢者の再雇用の可能性を高めるため、弾力的な雇用形態・勤務形態について整理します。

1. 雇用形態

全国スーパーマーケット協会実施のアンケート調査およびヒアリング調査によると、主な高齢者雇用の形態としては、

- ・ 嘱託社員
- ・ パート・アルバイト

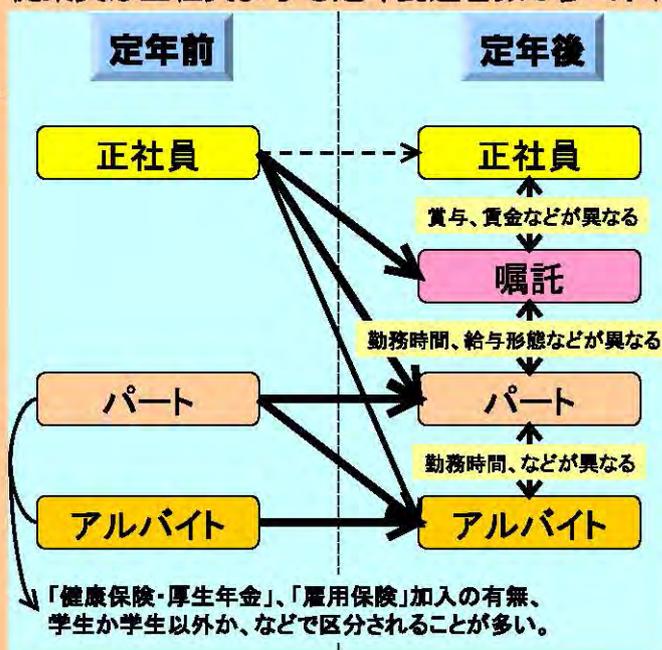
が挙げられます。

再雇用制度の場合、多くは「パート・アルバイト」といった有期雇用が主となります。契約期間は「1年」とする例が多く、本人の意思や体力、スキルに応じて、年齢に関わらず個別に契約延長することが可能です。

■「パート・アルバイト」従業員の再雇用■

食料品等小売業界は、従業員の多くが「パート・アルバイト」従業員という特徴を持っています。定年前後の雇用形態は、次のように整理できます。

また、有期雇用であっても、実態として契約が反復継続し、期間の定めのない契約とみなされる場合は、継続雇用の対象とすることが望ましいとされています。パート・アルバイト従業員は正社員よりも定年到達者数が多く、継続雇用の問題が先行していますので、留意が必要です。



2. 勤務形態

就業日数や就業時間については、定年前と同等を希望する高齢者従業員が多いものの、本人の意思確認が重要となります。日数、時間ともフルタイム契約とするか、日数もしくは時間を減らしてパートタイム契約とするか、従業員の意思、体力にあわせた勤務形態の検討も必要となります。

実際の職場においてこれらの勤務形態に対応できる業務があるかどうかは重要ですが、多様な形態を導入することで業務の効率化につながることもあり、再雇用制度の導入を機に、職場の「働き方」を見直してみることは有効です。

第7章 賃金・処遇制度の整備、各種制度の活用

本章では、従業員と企業双方が納得できる賃金・処遇制度の整備について整理します。

1. 再雇用における賃金設定の留意点

継続雇用制度のうち、「勤務延長制度」では、定年前の雇用契約を終了することなく雇用を継続するため、賃金についても継続されることとなります。一方、「再雇用制度」では、定年によっていったん雇用契約を終了させたあとに、新たに雇用契約を締結することとなるため、賃金についても新たな条件で設定されることとなります。

しかしながら、勤務内容がほぼ同じであるにもかかわらず、収入が大幅に減少するような場合、モチベーションの低下につながることもあり、各種制度を活用して従業員の手取り収入があまり減少しないよう配慮が必要です。また、中長期的には、65歳までの雇用延長を見据えた賃金制度に設計しなおすことも必要となるでしょう。

■「再雇用制度」を導入した理由（委員会企業の事例）■

- 運用面で柔軟性が高い（役職や給与の見直しを行いやすい）
- 人件費を抑制できる（在職老齢年金、高年齢雇用継続給付の活用）
- 以前から嘱託社員としての再雇用制度があった（“生涯雇用”の企業文化）

2. 賃金の設定

定年年齢到達後の賃金の決定方法には、

- ①一律に定年前の賃金の一定割合に下げる
- ②業務内容や勤務形態等を踏まえて決定する

の2つが考えられます。①は導入が容易ですが、②の方が高齢者従業員のモチベーションの維持・向上につながります。また、①の場合でも、高齢者従業員が受け持つ職域や役割が現場からいかに必要とされているかが伝わるような周囲の接し方があれば、モチベーションは維持されと考えられます。

勤務形態とも関連する賃金設定については、フルタイムかパートタイムかによって、月給、日給月給、時給といった選択を行うこととなります。

■「賃金設定」例（委員会企業の事例）■

【嘱託社員】

- フルタイムが主になるため、定年前の60～80%程度に設定されるか、働き方に応じたランク別賃金が設定されている
- 月給が主だが、多くは1年間に支払われる総額をもとに新たに設定されている
- フルタイム勤務者を中心に、賞与も支払われる例もある

【パート・アルバイト】

- 定年前の賃金を参考にしながら、再雇用後の働き方を考慮して日給月給、または時給で支払われる
- 正社員等と額は異なるが、賞与が支払われる例もある

3. 諸手当・福利厚生制度の設定

再雇用制度の導入にあたり、各種手当等の扱いも検討する必要があります。通勤手当や時間外手当等については支給する例が多く見られますが、家族手当や住宅手当については支給されない場合が多いようです。その他、休日や旅行補助など、再雇用者を対象とした福利厚生制度を設けるといった各企業独自の工夫を凝らす余地は大いにあります。

「正社員に準じる」という表現を用いた場合にも、正社員に準じて利用できる制度と利用できない制度をあらかじめ明らかにしておく必要があります。

4. 各種制度の活用

定年前と同等の職務内容には同等の賃金で報いたいところですが、全額を支払い続けることは企業側にとって大変大きな負担となります。60歳以降の高齢者の賃金低下を最小限にとどめるため、また企業側の人件費負担を補うためにも、公的年金や助成金を活用することは有効です。

60歳以降の収入について、主要な公的制度を活用して設計した場合、収入総額は以下ようになります。

◆60歳以降の収入構成



公的制度を活用した場合の賃金の決定方法として、「公的助成額が最大になる額」とすることも考えられます。企業側の負担を軽減しながら本人の手取りを増額することが可能となります。

(1) 在職老齢年金

在職老齢年金とは、60歳以降も働いて厚生年金に加入しているときに受け取る「特別支給の老齢厚生年金」のことです。次表で求めた支給停止額を本来の年金月額から差し引いた金額が在職老齢年金支給額です。

◆支給停止額の計算方法[60歳～64歳]

基本月額	総報酬月額	支給停止額
合計 28 万円以下		支給停止額 0 円 (全額支給)
28 万円以下	48 万円以下	$(\text{総報酬月額} + \text{基本月額} - 28 \text{ 万円}) \times 0.5$
	48 万円超	$(48 \text{ 万円} + \text{基本月額} - 28 \text{ 万円}) \times 0.5 + (\text{総報酬月額} - 48 \text{ 万円})$
28 万円超	48 万円以下	総報酬月額 $\times 0.5$
	48 万円超	$48 \text{ 万円} \times 0.5 + (\text{総報酬月額} - 48 \text{ 万円})$

- (注) 1. 支給停止額がマイナスとなる場合には、支給停止額はゼロです。
 2. 在職老齢年金の算定的前提となる 28 万円および 48 万円の水準は、マクロ経済スライドにより、毎年見直されます。

◆在職老齢年金請求手続き

受給要件	厚生年金に 1 ヶ月以上加入し、老齢基礎年金の受給資格 (保険料納付期間が 25 年以上) を満たしている者
請求場所	会社所在地の社会保険事務所へ請求 (原則)
必要書類	国民年金、厚生年金保険老齢給付裁定請求書 年金手帳、住民票等 (住民票等は 60 歳に達した日以降のもの) 【必要書類が多いため、必ず社会保険事務所に確認のこと】
提出時期	就職した日の翌月から 1 ヶ月以内 60 歳の誕生日以降 5 年以内 (1 回のみ)

- (注) 1. 請求が遅くなっても支給額は変わらないため、早めの申請が必要 (5 年を超えた分は時効によって支給されない)。
 2. 支給時期は、申請書提出から 4 ヶ月程度後となります。

(2) 高年齢雇用継続給付

高年齢雇用継続給付は、60歳時に比べ賃金が 75%未満に下がった状態で働く人に対し賃金の低下率に応じて給付金を支給するものです。支給額の計算は、「60歳到達時賃金」と「60歳以降の各月の賃金」を用いて算出します。算出方法は、賃金の低下の程度によって異なります。

また、支給される額には限度額が設けられており、その限度額は毎年 8 月 1

日に改定されることになっています。その結果、平成18年8月以後の1年間は、最大限340,733円（前年比1,249円増）となっています。

◆高年齢雇用継続給付の計算方法

支給対象月の賃金月額が60歳到達時点と比べて	支給額
61%以下に低下した場合	支払われた賃金額15%相当額
61%を超えて、75%未満に低下した場合	低下した賃金の率に応じて15%から一定割合で逡減するように定めた率に乗じた額 $-\frac{183}{280} \times \text{支払われた賃金額} + \frac{137.25}{280} \times 60 \text{歳時点の賃金月額}$

◆高年齢雇用継続給付支給申請手続き

受給要件	<ul style="list-style-type: none"> ● 60歳以上65歳未満の一般被保険者で、被保険者期間が5年以上あること ● 60歳到達時の賃金に比べて75%未満の賃金で働いていること
提出者	事業主または被保険者 ※労使間で協定を締結したうえで、事業主のほう提出する。なお、初回に「承諾書」を提出する必要がある
提出書類	「高年齢雇用継続給付支給申請書」 ※公共職業安定所（ハローワーク）から交付 ※添付書類：賃金台帳や出勤簿等、支給申請書の記載内容を確認できる書類
書類提出先	事業所の所在地を管轄する公共職業安定所（ハローワーク）
提出時期	公共職業安定所長が指定する申請月の支給申請日 ※ 公共職業安定所（ハローワーク）から交付される「高年齢雇用継続給付次回支給申請日指定通知書」に印字されている。支給申請期限を過ぎると支給されないので注意が必要 ※ 支給申請の初回は、賃金低下月の初日から4ヶ月以内 ※ 申請前に、60歳到達時速やかに賃金登録を行った場合には、公共職業安定所長が申請月と期限を指定、以降2ヶ月に1回の申請が必要
支給	支給決定された高年齢雇用継続基本給付金、高年齢再就職給付金は、被保険者本人の金融機関口座（郵便局を除く）に振り込まれる。入金は、支給決定から約1週間後

（3）両制度の併給

在職老齢年金と高年齢雇用継続給付を併せて受給することもできます。その場合は、併給調整が行われ、年金から標準報酬月額最大6%の額が支給停止されます。

（4）再雇用時の賃金例

60歳定年到達時の賃金と再雇用時の賃金について、本人の手取額および会社負担となる人件費の概算を比較すると、次表のとおりとなります。

◆再雇用時50%減の賃金例比較（月額）

	60歳定年前	再雇用時	差額
給与（額面）	400,000	200,000	-200,000
本人手取額	335,000	230,000	-105,000
会社人件費	569,000	265,000	-304,000

ここでは、給与は40万円から20万円へと50%減額された例を示しています。給与が定年前の61%未満に低下したため、「高年齢雇用継続給付」が再雇用時の給与（20万円）の15%分支給（3万円）されます。さらに併給調整後の「在職老齢年金」が給与額等に応じて支給（この場合は2.8万円）されます。

その結果、給与から保険や年金が減額（この場合は合計約2.8万円）されますが、手取額は約23万円となり、定年前の手取額と比べると10万円程度の減額に留まります。

さらに、会社にとってみれば、定年前には給与と保険、年金等を合計して一人当たり月に約57万円の人件費を負担していたものが、両制度を活用することによって約27万円となり、30万円もの大幅な負担減となることが分かります。

さまざまな制度を知ることにより、こうしたメリットを得ることが可能となります。

（5）事業主を対象とした各種助成金

高齢者の雇用促進に向けた、事業主を対象とした公的な助成金制度として、主に以下の制度があります。

- ① 継続雇用定着促進助成金・・・65歳以上の定年引上げや継続雇用制度の導入もしくは改善を行った事業主に継続制度の内容に応じて奨励金が1～5年の期間支給される。
- ② 特定求職者雇用開発助成金・・・60歳以上65歳未満の高年齢者を、公共職業安定所等の紹介により継続して雇用する事業主に対して支給される。
- ③ 試行雇用奨励金・・・業務遂行に当たっての適性や能力などを見極め、その後の常用雇用への移行や雇用のきっかけとするため、経験不足等により就職が困難な求職者を試行的に短期間雇用（原則3ヶ月）する場合に支給される。

①の継続雇用定着促進助成金は、「継続雇用制度奨励金（第Ⅰ種）」と「多数継続雇用助成金（第Ⅱ種）」の2制度からなります。

②および③については、社外から新たに高齢者雇用を行う場合に適用されます。

なお、これらの各種助成金の条件や、前述の賃金試算例のために用いた各種条件などは、随時見直しが行われています。実際に活用される場合は、最新情報をご確認ください。

制度全般については巻末の問い合わせ先へ、具体的な賃金の試算は社会保険労務士事務所への問い合わせが有効です。

第8章 よりよい高齢者雇用のために

本章では、加齢に伴う体力等の低下を踏まえた職場環境の改善や安全衛生面の配慮といった諸条件の整備について、さらに継続雇用を視野に入れたキャリアパスの形成や人材育成など、高齢者雇用の推進に役立つ情報を整理します。

1. 情報の収集・提供

高齢者雇用を推進するためには、まず関連する情報の収集が重要となります。そして、対象となる従業員に対して、適切な情報提供を行うことで、双方の信頼感が増し、不安感を減らすことができます。

人事担当者および従業員に対して、それぞれ次のような情報収集・提供の手段が考えられます。

【人事担当者向け】

- ◆ 社外セミナー・研修への参加
- ◆ 社会保険労務士への相談
- ◆ ハローワークなど関連組織への問い合わせ
- ◆ 関連する書籍の購読

【従業員向け】

- ◆ 社内セミナー・研修の実施
- ◆ 社外セミナー・研修の紹介
- ◆ 個別面談の実施

■ 高齢者雇用に備えた取り組み例（委員会企業の事例） ■

- 高齢期の従業員の働き方や法律、社会保険など各種制度に関して、人事担当者の社外セミナー・研修への参加や、従業員対象の社内セミナー・研修が実施されている
- 労働組合が主催したセミナーもあり、労使一体となって取り組んでいる
- セミナー・研修では個別事例が取り上げられにくいいため、社会保険労務士やハローワーク、社会保険事務所などに問い合わせている

2. 職場環境の改善

高齢者については加齢による生産性の低下などの影響が指摘されていますが、定年年齢を迎えた瞬間に体力が一気に衰えるわけではありません。健康・体力面については個人差がありそれを踏まえて、仕事や職場環境を改善していくことで克服することが可能です。

また、高齢者が行う仕事や職場環境の改善は、そこで働く従業員全員の働きやすさにつながり、ひいては仕事の効率化や職場の活性化にもつながります。

- ① 作業の進め方を改善する・・・単独作業をペア勤務もしくはチームワーク作業に再編成。職務内容をライン業務と専門的業務に整理分担する。
- ② 無駄を省き業務の効率化を図る・・・作業時間、作業環境、重量物運搬方法等を見直し、問題箇所等を改善する。

高齢者が職種を変更した場合は、職場での高齢者の役割を職場全員に紹介し、協力を要請するなど、職場での調和に配慮することが重要です。また、出てくる課題に迅速に対応するためにも、定期的な上司との意見交換の場の設定など、コミュニケーションの促進に留意が必要です。

3. 健康管理への取組

定期的な健康診断が健康管理の基本です。特に、若年期からの健康管理の奨励や、指導を行うなど、先を見据えた取り組みが大変重要となります。

高齢者雇用では、毎日の血圧測定や産業医等との定期的面診を行うなど、加齢に伴う急激な肉体的・精神的な変化を見逃さないようにする必要があります。

一般に、加齢とともに身体的機能や精神的機能（注意力、集中力など）は低下するため、これらの機能低下に留意した安全管理対策を講じる必要があります。さらに、ストレスや鬱症状にも配慮が必要となります。

4. キャリアパスの形成

定年後の就業を考えた場合、60歳を迎えてから検討するのではなく、前もって対応しておくことが重要となります。

- ・ 本人のキャリアパスを考慮した人材の適正配置
- ・ 資格取得や自己啓発に関する本人選択方式の導入検討
- ・ 各種教育研修の実施

また、「キャリア形成促進助成金」では、“事業内職業能力開発計画及びこれに

基づく年間職業能力開発計画を作成していること”が主な受給要件となっており、“職業訓練を受けさせる場合の経費の 1/4（中小事業主は 1/3）”が支給される『訓練給付金』等が整備されています。この制度の場合、助成金額そのものだけでなく、助成を受けるために策定する計画がのちの高齢者雇用に大変有効となります。制度の充実を目指した助成金の申請が重要です。

5. 職場に受け入れられやすい人材の育成

高齢期に活躍が期待される人材には、保有スキルだけでなく円滑な人間関係の構築やモチベーションの維持が求められます。さらに、パソコン操作など職場で求められる未経験のスキルの習得も大変有用です。

福利厚生充実によるモチベーションの維持やコミュニケーションの場の設定、定期的なカウンセリング、高齢期の就業に関する研修・教育プログラムの導入などが有効な方法として考えられます。

6. 再就職の支援

定年後の雇用形態や労働条件等について、従業員と企業の希望があわず再雇用の契約が成立しない場合も考えられ、その際は「定年退職」となります。改正高齢法では、平成 25 年 3 月 31 日までは、従業員が定年もしくは継続雇用制度終了による退職をし、再就職を希望したときは、事業主は再就職援助の措置を講ずるよう努めることとされています。

具体的には、対象となる従業員の職務経歴や職業能力、講じる再就職支援の内容等を記した「求職活動支援書」を作成、交付し、円滑な再就職を促進する必要があります。

再就職支援の内容としては、教育訓練やカウンセリングの実施、求職活動のための休暇の付与、再就職支援会社への斡旋などが挙げられます。

7. その他

社内に、社長などのトップ直轄組織としての「高齢者活躍委員会（仮称）」を設置したり、社外の「高年齢者雇用アドバイザー」を活用したりすることも有効です。

「高年齢者雇用アドバイザー」は、都道府県高年齢者雇用開発協会において認定、登録されており、次のようなサービスを行っています。

◆ 高齢者雇用アドバイザーの行うサービス

サービス	内容
相談・助言 【無料】	定年の引上げ、継続雇用制度の導入又は改善等に取り組む企業等からの要請に基づき、高齢者雇用アドバイザーが企業訪問し、条件整備に伴う阻害要因の発見・整理、問題解決のための手順・方法等具体的課題について相談に応じ、助言を行います。
企画立案サービス 【有料：改善案の作成に要する経費の2分の1を事業主が負担し、残りは都道府県協会が負担】	高齢者雇用アドバイザーによる相談・助言によって明らかになった条件整備のために必要な個別・具体的課題について、人事処遇制度や職場改善等条件整備についての具体的な改善策を企業からの要請に基づき、高齢者雇用アドバイザーが作成し提案します。