

## 第2章

# 高齢者雇用制度づくりのステップ

はじめに

---

ステップ1 制度の枠組みを決める

---

ステップ2 仕事と働き方を決める

---

ステップ3 処遇を決める

---

ステップ4 イキイキと活躍してもらうための工夫をする

---



# はじめに

## 高齢者雇用制度づくりのステップ 概説

- 高齢者雇用については、これまで個別に対応してきた企業も多いことでしょう。しかし、今後定年を迎える社員が増えてくると、個別対応ではなく、高齢者雇用制度をつくって対応していくことが求められるようになります
- 本章では、これから高齢者雇用制度づくりを行う企業や、高齢者雇用制度を見直したいとお考えの皆様のために、制度設計のポイントやオプションをステップごとに解説します。これを参考に、自社でどのような制度をどの程度準備すべきか、検討しましょう

ステップ1	制度の枠組みを決める	P.15
ステップ2	仕事と働き方を決める	P.17
ステップ3	処遇を決める	P.23
ステップ4	イキイキと活躍してもらうための工夫をする	P.24



X社人事担当



社会保険労務士

本章では、X社人事担当者 および社会保険労務士と一緒に各ステップを追っていきます

※いずれも架空の人物です

# ステップ1 制度の枠組みを決める

## 再雇用 / 勤務延長 / 定年の引き上げ / 定年の廃止



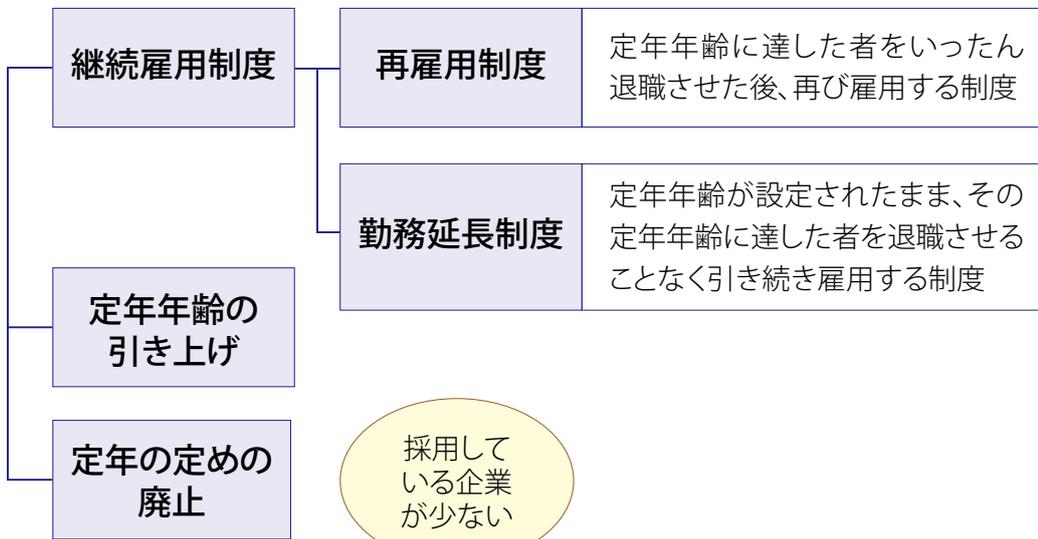
X社人事担当

高齢者雇用制度について、検討したいのですが、何から手をつけてよいのか分からないんです…。どのような点をどの順番で決めていったらよいのでしょうか？

ステップ1として、高齢者雇用の枠組みを検討しましょう  
高齢者雇用の枠組みには、以下の種類があります



社会保険労務士



- 傾向として、再雇用制度をとる企業が多くなっています
- 定年到達時に労働条件や仕事の内容等を変更する場合には、再雇用制度が利用しやすいでしょう
- 一方、定年後も労働条件を変えずに、定年前と同じような活躍や働き方を期待する場合には、定年年齢の引き上げ等を検討してもよいでしょう

# 継続雇用の上限年齢



X社人事担当

当社では、現在定年が60歳です。再雇用制度をとった場合、再雇用の上限年齢は何歳にしたらよいのでしょうか？

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構が実施した「人事管理と人材活用に関するアンケート調査(\*1)」によると、60歳の定年を定めている企業が主流(86.9%)で、定年後も継続雇用制度などにより引き続き雇用した場合の雇用上限年齢は65歳以下(法定通り)としている企業が最も多い(85.5%)です



社会保険労務士

なお、本事業で実施した「アパレル業従事者へのアンケート調査(\*2)」において、定年後に「仕事をしたい」と回答した人について、定年後に何歳くらいまで仕事をしたいかを聞いたところ、全体では「70歳」が最も多く、ほぼ同程度で「65歳」との回答が多くありました  
特に、販売職の中では、「70歳」と回答した人が多くいました

●法律上、企業には希望者全員に対して65歳まで継続雇用することが原則義務付けられています

- まずは65歳までの雇用継続に向けた取り組みを行いましょ
- 今後、少子高齢化が進む中で、高齢者を戦力としてより活用していくことを考えると、70歳を継続雇用の上限年齢とすることも検討の余地があるでしょう

※平成27年8月現在、経過措置が適用されているため、必ずしも全員を65歳まで雇用することが義務付けられているわけではありません

※改正高齢者雇用安定法に関連する情報はP.38を参照ください

(\*1) (出所) 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構「60歳以降の人事管理と人材活用-2013年アンケート調査結果から-」平成26年3月 平成25年10月実施/有効回収数4,203 [http://www.jeed.or.jp/jeed/news/download/news\\_157.pdf](http://www.jeed.or.jp/jeed/news/download/news_157.pdf)

(\*2) (出所) 本事業「アパレル業従事者へのアンケート調査」平成27年2月/ネット調査会社の登録モニターを利用/平成26年10月実施/回収数:766

# ステップ2 仕事と働き方を決める

## 業務/職場/勤務形態

ステップ2では、高齢者にどのような仕事をどのような働き方で担ってもらうかを考えます



社会保険労務士

どのような業務をどの職場で担ってもらうか？

どのような働き方をしてもらうか？

### 1 業務

業務内容/負荷/責任範囲/  
役職等は定年前と同程度

業務内容/負荷/責任範囲/  
役職等は定年前と異なる

### 2 職場

定年前と  
同じ職場

定年前と  
異なる職場

### 3 勤務形態

フルタイム  
(定年前と同じ)

労働日数を減らす  
(短日勤務)

労働時間を減らす  
(短時間勤務)

労働日数も時間も減らす  
(短日かつ短時間勤務)

会社としてどのように活躍してほしいか？  
職場にどのようなニーズがあるか？  
も勘案して検討する。

社員が定年後どのような働き方を  
希望しているか？  
も勘案して検討する。

●会社として期待する役割や、職場のニーズ、高齢者の希望等を踏まえ、①/②/③それぞれの選択肢を組み合わせた複数のコースを準備することも考えられます

※上記は、高齢者雇用制度を検討するうえでの、大まかな視点の一例です

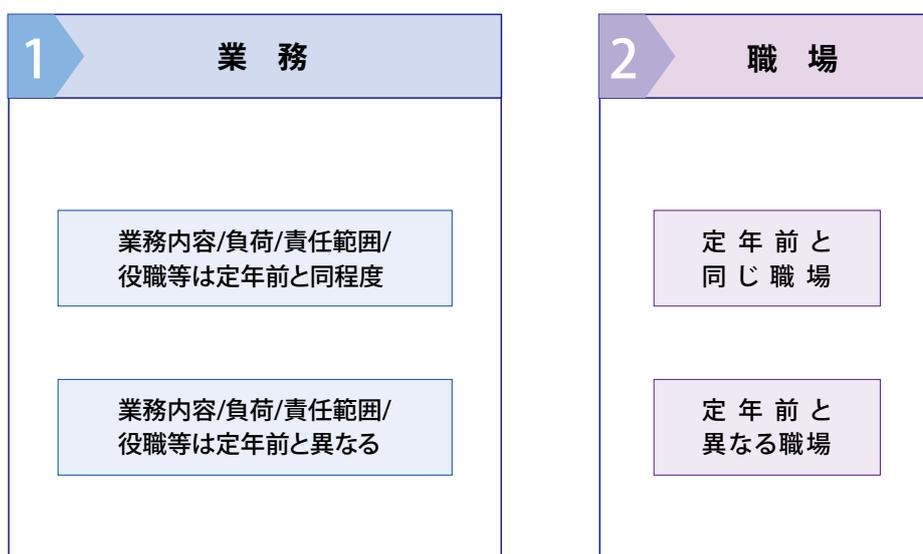
## どのような業務をどの職場で担ってもらうか？

仕事については、以下2つの大きな考え方があります

- 定年後のキャリアを定年前と地続きで捉え、同じ職場で同様の業務に従事する考えをとるか？
- 定年を機にキャリアをリセットし、比較的負担の少ない業務や現場ニーズがある職場に配置転換をする考えをとるか？



社会保険労務士



X社人事担当

当社では、高齢者には、販売職・企画職ともに、経験・スキルを最大限に活かして働いてほしいと考えています。よって、基本的には定年前と同じ職場で同様の業務に携わってもらう予定です。ただし、役職は解き、負荷や期待する成果、責任範囲等はやや小さくしたいと考えています

- 業務・職場は、会社としてどのように活躍してほしいか？ 職場にどのようなニーズがあるか？も勘案して検討することになります
- 職域の検討と配置の考え方については、次頁も参考としてください

※仕事の内容に関する調査データはP.34を参照ください

## 職域検討と配置のヒント

高齢者に活躍してもらうための職域づくりとなると、どうしても「高齢者が担当できる業務をつくる」ことに意識が向きがちです。しかし、その前にまず、自社で高齢者にどのように活躍してもらいたいかを明確化したうえで、高齢者の職域を以下の通り検討してみましょう



社会保険労務士

自社にどのような業務があるか？それぞれの職場でどのような人材ニーズがあるか？を整理する



それぞれの職場で、高齢者に活躍してもらえる業務はないか？  
高齢者が担当するのは難しい業務が多い場合、その要因、できる工夫等を検討する

### 【工夫の例】

- 体力面を配慮し、短時間勤務や短日勤務を導入する
- 複数の高齢者でシフトを組み、業務を分担する
- 高齢者でも働きやすいような職場環境に改善する
- 現在、外注している業務で社内で実施した方が効率的な業務を担ってもらう
- 産休・育休や、短時間勤務者がいる部署の業務をサポートするポジションを担当してもらう
- 新人や臨時的なアルバイト・パートの教育係として、新人とペアで業務を担ってもらう



実際の高齢者とのマッチングを行う  
※職場ニーズや本人希望だけでなく、上司と部下の関係性にも配慮する

## どのような働き方をしてみようか？

働き方については、就業条件に関する高齢者のニーズも勘案して考えます

- 定年前と同じように働きたい人
- 健康面から短時間勤務を希望する人
- 家庭の事情で働ける日が限られている人 等、

個人別に様々な事情があるため、自社で働く高齢者のニーズも把握したうえで、どのような働き方の制度を整備するか、検討してみましょう



社会保険労務士

### 3

#### 勤務形態

フルタイム  
(定年前と同じ)

労働日数を減らす  
(短日勤務)

労働時間を減らす  
(短時間勤務)

労働日数も時間も減らす  
(短日かつ短時間勤務)



X社人事担当

当社では、フルタイムを基本としつつ、希望によって短時間勤務も選べるよう、2つのコースを準備したいと思います

- 勤務形態は、本人希望だけでなく、前述の業務・職場の観点(会社として期待する役割や、職場のニーズ)も前提として検討しましょう
- 勤務形態に合わせて、複数のコースを準備することも一案です

※企業によっては、社会保険や雇用保険の被保険者の範囲も、勤務形態検討時の参考とすることもあります。詳細はP.39を参照ください

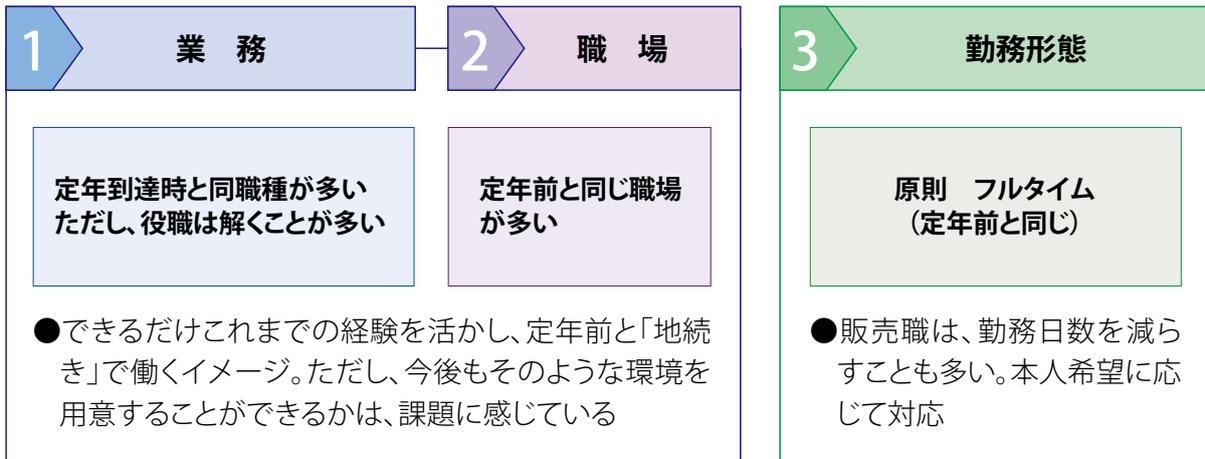
※働き方に関連する調査データはP.34を参照ください

# アパレル業 企業事例(業務/職場/勤務形態)

## 定年前と同じ業務を担うパターン

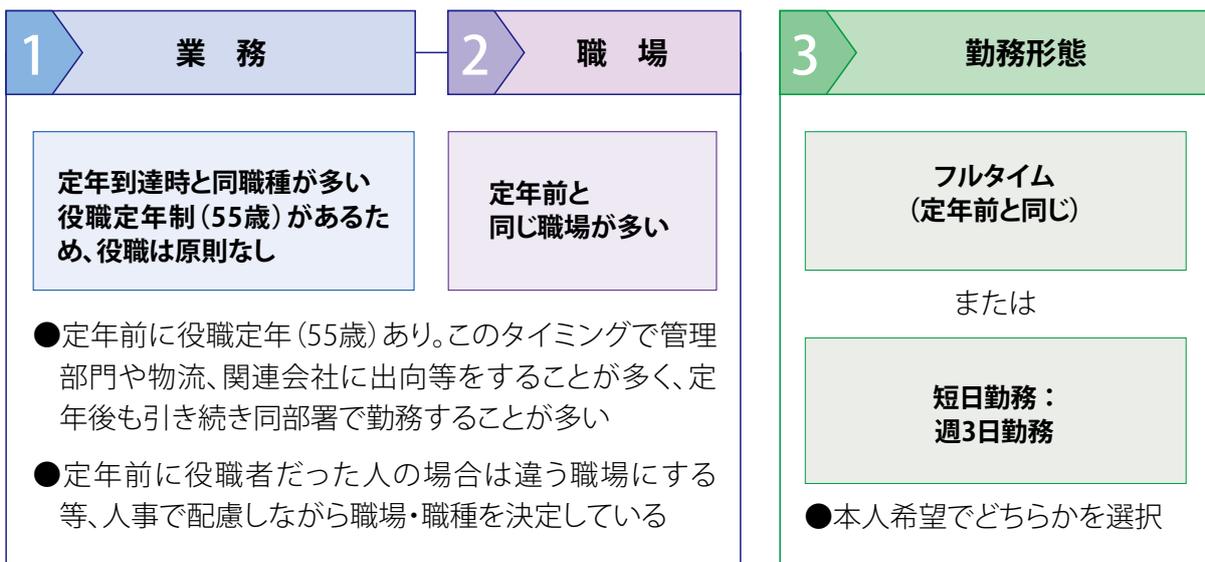
### A社 (従業員規模:1,000名以上)

定年は60歳 ⇒定年後は1年契約で再雇用。再雇用の上限は65歳



### B社 (従業員規模:1,000名以上)

定年は60歳 ⇒定年後は1年契約で再雇用。再雇用の上限は65歳



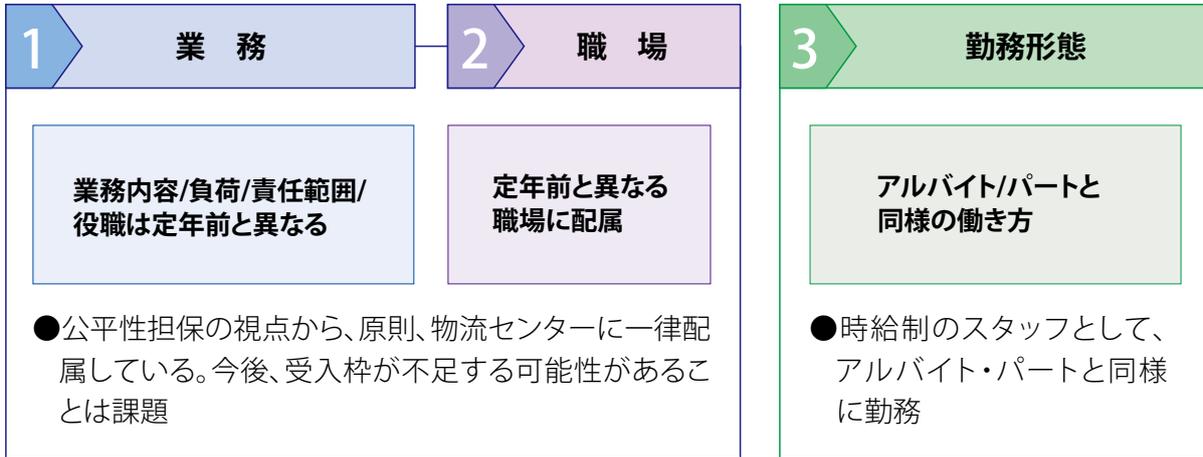
●販売職(契約社員)は、上記とは別スキームで雇用。70歳以上でも活躍しているケースあり

※従業員規模・制度概要はいずれも平成27年4月1日時点

## 定年前と異なる業務を担うパターン

### C社（従業員規模：1,000名未満）

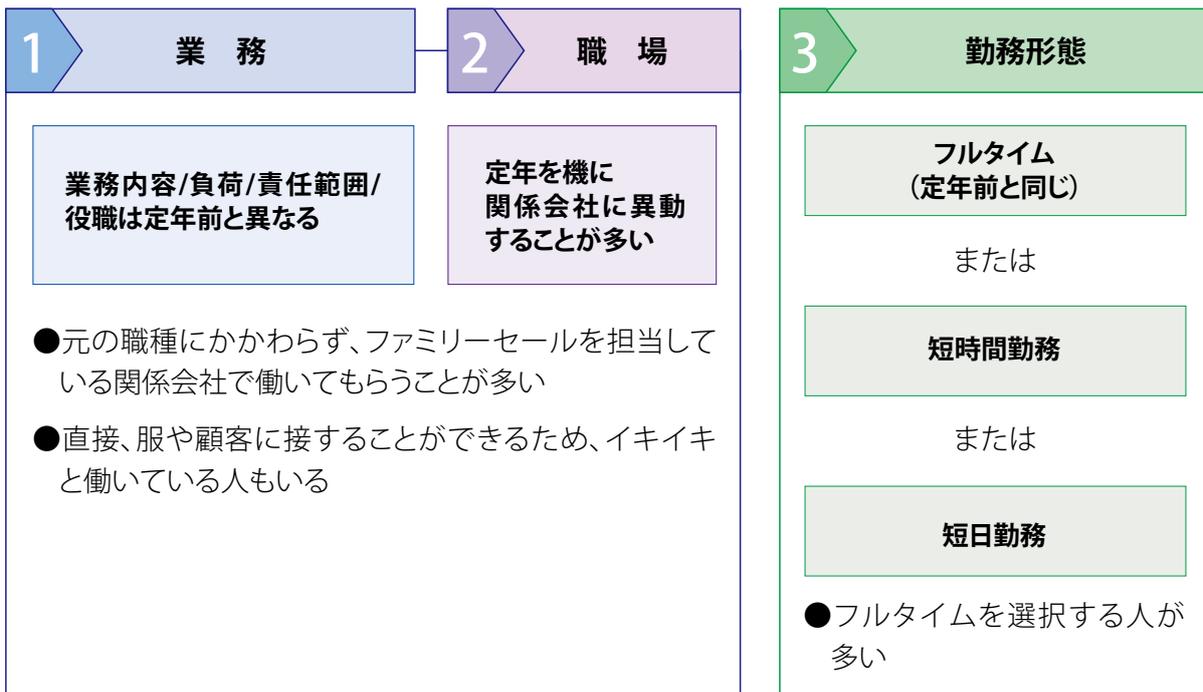
定年は60歳 ⇒定年後は1年契約で再雇用。再雇用の上限は65歳



- 例外として、余人をもって代えがたいことが明白な人材は、内規で明確に基準を定め、定年前の業務を継続するケースもある
- 販売職は上記とは別に継続雇用をしている。フルタイムが多い

### D社（従業員規模：1,000名以上）

定年は60歳 ⇒定年後は1年契約で再雇用



※従業員規模・制度概要はいずれも平成27年4月1日時点

## ステップ3 処遇を決める

### 給与水準／支払い形態／賞与・昇給・手当

ステップ3では、仕事と働き方に応じた処遇を考えます



社会保険労務士

#### 給与水準

基本給の水準は、業務内容や期待する成果、能力、働き方等に基づいて設計することが原則です



社会保険労務士

#### 支払い形態

月給制

日給制

時給制

年俸制

給与の支払形態には、働き方（フルタイム／短日勤務／短時間勤務等）も大きく影響します  
働き方に複数のコースを設ける場合は、給与の支払い形態も複数用意することもあるでしょう



社会保険労務士

#### 賞与・昇給・手当

賞与、昇給、手当等について検討することも必要です  
特に賞与や昇給は、モチベーション向上の仕掛けともなり得るものです。  
高齢者に期待する活躍度と併せて検討しましょう



社会保険労務士

●高齢者を戦力として活用していくためには、役割や働き方、期待する活躍度に基づいた処遇とすることが重要です

フルタイムで定年前と同じ業務を担う場合と、短時間勤務で定年前より負荷・責任等が小さい業務を担う場合では、給与水準・支払い形態等は異なる形となるでしょう。それぞれの役割等に応じた処遇とすることが重要になります



社会保険労務士

※処遇に関連する調査データはP.34を参照ください

## ステップ4 イキイキと活躍してもらうための工夫をする

### 本人のモチベーション・健康維持×職場のマネジメント

高齢者にイキイキと活躍してもらうためには、本人のモチベーションや健康の維持・向上の工夫と、会社・職場のマネジメントの工夫の両方が必要になります  
ステップ4では、具体的な工夫について、考えていきます



社会保険労務士



### 本人のモチベーション&健康維持・向上についての声



販売職Aさん  
(高齢社員)

- 顧客や職場の仲間とのコミュニケーションがモチベーションの源泉となっている
- 50代くらいから、定年後の生き方について意識づけしていけば、定年後もスムーズに意識を切り替えられるのではないかと
- 健康のために、休みを有効に使い、ゴルフに行くなど活動の場を広げるようにしている。定期的に検診を受けることも大切だと感じている



経理財務職Bさん  
(高齢社員)

- 縁の下の力持ちとして、誰も気づかないような業務の隙間部分に気を配るようにしている
- 定年前に培った専門性を活かした仕事ができていることや、仕事を通じて新しい知識を得られることがモチベーションの源泉となっている
- 出席する会議等が減ったため、情報が断片的にしか入らなくなったことは、少しやりづらいつ感じている。そのような中でも、自らできる範囲で対応するようにしている

## 会社・職場のマネジメントについての声

- 若い社員を店長として配置しているが、まだ十分な技術がなく、上手くフォローしてもらっている
- 体力が必要な部分は若い社員がフォローしており、お互いの特性を活かした役割分担が行われることによって、若手とシニアでよい関係を築くことができている



Aさんの上司

- 現在、ラインから外れてもらっているが、自身の役割を理解し、現場の人にも気軽に声をかけながら動いてくださっていることが、周囲からも頼りにされる理由ではないか
- 高齢者だからといって、特別視はしていない。他のスタッフと同じように報告・相談等してもらっている。ただ、相談にも乗って頂ける先輩でもあるため、敬意を払って接している
- 健康に働き続けてもらうために、健康診断・健康相談はもちろんのこと、60歳になる前から、社内でも健康増進の取り組み等ができればよい



Bさんの上司

## 活躍のヒント・対策のまとめ

現場の声から、高齢者にイキイキと活躍してもらうためのヒントを整理すると、いくつかのポイントが浮かび上がってきました  
これらに対して、会社としてできる工夫や対応を紹介していきます



社会保険労務士

### 活躍のヒント (現場の声より)

対人関係や、職場に貢献している実感、新たな知識の習得等も、モチベーションの源泉となる

定年後の働き方を早めに意識すること／定年後の役割をしっかりと理解することが、定年後にもスムーズに職場で活躍できることにつながる

定年後の雇用の仕組み、契約内容等について、丁寧に説明をすることも、安心感を持って働いてもらうためには重要

健康維持のための啓発活動もあればよい

### 工夫・対応

①日常マネジメントでの工夫

②人事制度等での工夫

③研修等での支援

# ① 日常マネジメントでの工夫

人のモチベーションの源泉となるのは金銭的な報酬だけではありません  
ここでは、日常マネジメントでの工夫を行うにあたり、「名誉」「対人関係」  
「成長」も含めて報酬を総合的に捉えるトータルリワードの考え方につ  
いてご紹介します



社会保険労務士

## トータルリワードの考え方

### 名誉報酬

人に「誇り」や「周囲の認知」「期待」を感じさせることを通じてやる気を引き出す報酬

例)「あなたの仕事は丁寧で安心できると、〇〇さんが言っていたよ」「お客様が、あなたにお礼を言っていたよ」等

### 対人関係報酬

職場の人間と良好な関係を築くことにより、安心感と組織への帰属意識を与えることを通じてやる気を引き出す報酬

例) 日常的に声かけをする、業務以外の話題で会話をする、等

### 財務報酬

「金銭」またはそれに相当する対価の支給を通じてやる気を引き出す報酬

例) 給与、賞与への反映等

### 成長報酬

人に「やりがい」「達成感」「承認」を感じさせることを通じてやる気を引き出す報酬

例) スキルアップした部分をほめる、本人からの提案やアドバイスを採用する、等

- 働く高齢者からは、職場内における人とのつながりや、周囲からの承認をモチベーションの源泉としている声を多く聞きます
- 日々の仕事やコミュニケーションの中で、職場に貢献している実感や、帰属意識、期待・承認実感等を本人に与えることを特に意識するとよいでしょう

## 上司・部下が逆転する場合のヒント



X社人事担当

現場の管理職からは、「以前上司だった人が部下になるのはやりづらい」との声も聞こえてきます  
元役職者は、以前とは異なる部署に配属をする等の配慮はしていますが、特にこれまでの経験を活かして仕事をしてもらいたい場合には、同じ部署に配属することも出てきそうです

上司と部下、年配者と若年者といった関係性が逆転することによって、人間関係がぎこちなくなったり、指示命令が難しくなったりすることはよくある悩みです  
このような場合には、高齢者本人だけでなく、現場の管理職にも業務の進め方や意識を変えてもらう必要があります。以下のアドバイス例も参考に、それぞれにどのような役割が求められているかをきちんと説明し、理解してもらうようにしましょう



社会保険労務士

## 上司 / 高齢者へのアドバイスの一例

### 上司への アドバイス

- 高齢者の業務遂行にあたり必要な指示を出すことは、管理職の役割であることをしっかりと意識するようにしましょう
- 高齢者に期待する役割を伝えたり、高齢者の役割を職場のメンバーにも周知したりしながら、職場全体のマネジメントにも気を配るようにしましょう
- 高齢者に仕事を依頼する時などには、年長者であることに敬意を払うことを忘れないようにしましょう

### 高齢者への アドバイス

- 職場の管理職が元部下だったりする場合、つい上司の視点から意見をしてしまうこともあるでしょう。また、なかなか一担当者として働くことに対する気持ちの切替ができなかったり、分からないことがあっても、若い人に聞くのに抵抗感を感じたりすることもあるかもしれません  
しかし、「自分に今求められていることは何なのか」「職場全体の人間関係やコミュニケーションを円滑にするためにどのように人間関係を築いていったらよいか」を意識し、チームの一員としての役割をしっかりと認識したうえで、職場に貢献する方法を考えるようにしましょう

上司と部下がお互いの役割を認識・理解することが、マネジメントのポイントとなります。高齢者雇用にあたっての研修・セミナー等で、定年後に働く際の心構え等を説明することも効果的です



社会保険労務士

## ②人事制度等での工夫

人事評価の結果を、金銭的な報酬として、昇給や賞与に反映させている企業もあります  
高齢者により戦力として活躍してもらいたいとの思いから、高齢者の人事制度を改定した企業の事例を紹介します



社会保険労務士

### E社の事例（評価結果を昇給・賞与に反映している例）

#### 業務/働き方

勤務形態は、フルタイム、短日勤務、短時間勤務から本人の希望により選択する仕組み

#### 改定の狙いと概要

定年後にも戦力として活躍してほしいとの思いから、評価制度を導入し、賞与を支給することにした

#### 月例給

月例給は、役割によって6段階で設定

#### 評価 昇給・賞与

能力・行動評価による評価を年1回実施し、月例給の昇降給と年1回の賞与に反映している

- 上記のように人事評価の結果を金銭的な報酬に反映しない場合でも、人事評価を実施し、面談で普段の仕事ぶりについて上司から丁寧にフィードバックを行うことで、高齢者のモチベーションの維持・向上を図ることが可能です

評価・フィードバックの実施や、評価結果の報酬への反映について、自社でも検討してみましょう



社会保険労務士

### ③ 研修等での支援

高齢者雇用に向けて、早い段階からキャリア・生活に関する年代別セミナーを開催することは、高齢者本人に定年後の仕事・役割についての心構えを持ってもらうためだけでなく、制度の周知や健康増進の取り組みの一環としても有効です

年代別セミナーのコンテンツは、以下も参考としてください  
また、セミナーに関する社員の希望や、定年後の仕事について社員が不安に思っていることを参考に、コンテンツを企画してもよいでしょう



社会保険労務士

#### 年代別セミナーの一例

#### 50歳

##### キャリアの棚卸

- これまでのキャリアと身に付けたスキル
- これからのキャリアと身に付けたいスキル

##### 退職金・年金と働き方について

- 定年後のマネープランと働き方をどう考えるか

##### 老後の働き方とライフプラン

- 80歳までのライフプランを描く
- 80歳までの健康プランについて

#### 55歳

##### 定年後の再雇用制度について

- 制度概要
- 再雇用制度において想定される具体的な職場・業務内容・高齢者に求める働き方
- 再雇用に向けてのスキルアップ
- 先輩社員からの体験談

##### 定年後の働き方やライフプランに関する個別相談

#### 58歳

##### 定年後の働き方に関する希望を具体化する

- 会社ニーズ・制度を踏まえた希望する職場・業務内容・働き方の具体化
- 再雇用にあたっての心構えの確認
- 職場からの声 - 高齢社員に期待すること-

##### 退職金・年金について

- 具体的な手続きについて

##### 健康と体力維持のためのアドバイス

#### ●研修・セミナーのポイント

- 定年後自身に求められる役割について理解してもらう
- 定年後仕事をするうえで必要なスキル等を習得してもらう
- 定年後の雇用制度について周知し安心して働いてもらえるようにする
- 定年後の生活や働き方について、具体的なイメージを持ってもらう
- 健康増進についての情報提供をする

※研修の受講希望／定年後働く場合の不安に関連する調査データはP.35-36を参照ください