
生涯現役雇用制度導入マニュアル

～高年齢従業員のさらなる活躍の仕組みづくり～



宮崎県ホテル旅館生活衛生同業組合

まえがき

当組合会員企業においては、その多くが長年勤務していただいた高年齢従業員の方々を継続雇用しています。高年齢従業員の方々の長年の勤務と現在も引き続き勤務していただいていることにより、会員企業が発展し事業が成り立っています。高年齢従業員の方々には、ここにあらためて感謝申し上げます。

さて、当組合会員企業は、その事業規模の差が大きいところがあり、高年齢従業員の雇用形態等に関してもその形態等は多種多様です。

ところで、わが国共通の認識として対応しなければならないのが急速な人口の減少と高齢化の進展による、労働力人口の大幅な減少懸念です。わが国の経済・社会の活力を維持していくためには、高年齢者が健康で、意欲と能力がある限り、年齢に関わりなく働き続けることができる生涯現役社会を構築していくことが重要であります。当組合会員企業においても、その事業規模の差に関わらず同様に対応して行く必要があります。

本マニュアルは、会員企業が生涯現役雇用制度を導入するに当たって事業規模に応じた進め方や検討すべき項目及びその内容・留意点等を順次記載しております。

本マニュアルを参考に会員企業の実情に応じた制度づくりにお役立て頂ければ幸いです。

マニュアル 目次

頁数

I. はじめに	1
1. わが国における高年齢者雇用の現状	1
2. 生涯現役雇用制度導入マニュアル作成の背景と活用のすすめ	2
II. 当業界における高年齢者雇用の現状と生涯現役雇用制度導入の必要性	3
1. 宮崎県ホテル旅館生活衛生同業組合の概要	3
2. 当業界における高年齢者雇用の現状と課題	3
III. 生涯現役雇用制度導入の進め方	6
1. 導入に向けた行動計画の策定	7
2. 導入のための社内検討委員会設置	7
3. 現在の労務構成の確認	8
4. 従業員の生涯現役雇用制度に関する意識調査アンケートの実施	8
5. 制度導入のメリットとリスクの整理	8
6. 制度導入のリスクと想定される問題点・課題及びその対応策の検討	9
7. 導入を目指す制度の具体的内容の検討	10
8. 生涯現役雇用制度運用の具体例と基礎知識	10
9. 従業員への説明及び労働基準監督署への就業規則変更届	12
10. 導入後の実施状況のフォローアップ	12
IV. 生涯現役雇用制度導入に当たっての検討項目と留意点	13
1. 導入する雇用制度	13
2. 今後の労務構成のあり方	13
3. 職務・役割及び職場・作業環境の整備	13
4. 人事処遇制度等の内容	14
(1) 継続雇用対象者の選定	14
(2) 雇用形態	15
(3) 勤務形態	16
(4) 賃金形態	16
(5) 人事考課及び能力開発	17
(6) 健康管理・安全衛生管理対策	17
(7) 高齢者のモチベーション確保	19
5. その他（厚生労働省の相談支援サービスについて）	19
V. むすび	20
[付属資料]	21

I. はじめに

1. わが国における高年齢者雇用の現状

急速な人口の減少と高齢化の進展により、労働力人口が大幅に減少することが懸念されるなか、わが国の経済・社会の活力を維持していくためには、高年齢者が健康で、意欲と能力がある限り、年齢に関わりなく働き続けることができる生涯現役社会を構築していくことが重要であります。

平成 25 年 4 月に改正高齢法が施行され、企業における希望者全員の 65 歳までの雇用確保措置の義務化が実施されましたが、65 歳以降も働きたい希望を持つ高年齢者が増加しています。しかし、70 歳以上まで働ける企業の割合は、全国平均で 20.1%にとどまっているのが現状です。

また、当宮崎県においては、70 歳以上まで働ける企業の割合は 24.5%と全国平均を上回ってはいるものの、高年齢者雇用の制度と働く人の意識との差がないとは言えません。

(厚生労働省「平成 27 年高年齢者の雇用状況」)

一方、2030 年には国民の 3 分の 1 が 65 歳以上の高年齢者になると予測されています。企業では労働力の確保が今後さらに困難になってくることが予想されることから、その対応策として、経験豊かな社員が、年齢に関わりなく働き続けることができる「生涯現役雇用制度(※)」の導入が不可欠になってきます。

(※) 生涯現役雇用制度

・・・高年齢者が健康で意欲と能力がある限り、年齢に関わりなく働き続けることができる制度。

(具体的には下記①～③のいずれか)

- ①定年制の廃止
- ②定年年齢を 70 歳以上とする
- ③定年後、70 歳以上まで継続して雇用する

2. 生涯現役雇用制度導入マニュアル作成の背景と活用のすすめ

(1) 前記の現状を踏まえ、国（厚生労働省）は、全国の各地域において中核的な役割を果たす業界団体を選定し、各団体において「生涯現役雇用制度」導入のマニュアル等を作成し、その会員企業に対しマニュアルを配布、普及により生涯現役雇用制度の導入啓発、及び機運醸成を図ることを目的とした『平成 27 年度 業界別生涯現役システム構築事業』を実施したところです。

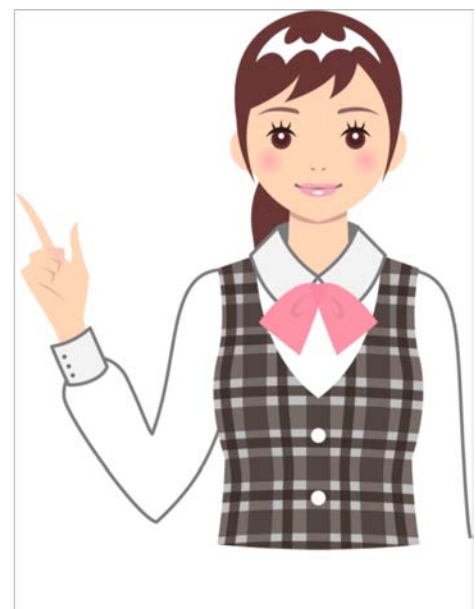
(2) 当業界においても、現実には高年齢の方が貴重な戦力として活躍されています。高齢者ならではの「気配り」への評価は高く、また、マーケット拡大が見込めるシニア層の立場に立てる高齢者を活用することで、新たなサービス展開にもつながると思われます。

従って、当業界では、生涯現役社会実現への先進的な取り組みとして、『平成 27 年度業界別生涯現役システム構築事業』に取り組む業界団体として応募し、業界内に設けた「検討委員会」で組合員代表及び外部専門家のサポートを得てこのマニュアルを作成した次第です。

(3) マニュアル活用について

このマニュアルは、組合員企業において、従業員が 65 歳までの第一のステージから、70 歳あるいはそれを超える年齢も視野に入れた「生涯現役雇用制度」の導入を検討される際の手引書として、検討すべき事項、留意点や対応策など、手順を追ってまとめております。

組合員企業において、その実状や特性に応じて、必要項目を抜粋するなど、高年齢従業員の最適な継続雇用制度の導入にご活用いただければ幸いです。



Ⅱ. 当業界における高年齢者雇用の現状と生涯現役雇用制度導入の必要性

1. 宮崎県ホテル旅館生活衛生同業組合の概要

業種の概要：ホテル・旅館業

事業内容：組合員の経営の安定と公衆衛生の向上並びに生活衛生関係営業の振興を推進することを目的とする。

所在地：宮崎県宮崎市錦町 1-10 宮崎グリーンズフィア壱番館 7 階

設立年月：昭和 33 年 4 月

会員数：166 社（平成 28 年 1 月 31 日）

会員従業員総数：約 5,000 人

業界を取巻く経営環境：地域間の競争激化により苦戦しているが、高速道路（*東九州自動車道）の一部を除く全面開通による交通アクセスの改善、地域の観光振興計画に基づく「スポーツランドみやざき」の推進「訪日外国人の誘客」促進等により、観光宮崎の復活を目指している。

組合員企業の現況：上記の経営環境を踏まえ、宿泊客の誘導については、地域観光情報と宿泊施設情報の連動のもと、施設単体ではなく、地域毎・県単位で活動に取り組む姿勢の強化に努めている。

2. 当業界における高年齢者雇用の現状と課題

1. 当業界を取り巻く雇用環境

ホテル旅館業における労働力不足は少子化等により、深刻化しており、今後の業界発展と企業における労働力確保を考えた場合、健康で能力のある高年齢従業員の活躍は企業にとって不可欠な状況となっています。

定年年齢の引き上げや定年後の継続雇用制度（仕組み）の見直しなどで、高年齢従業員の定着化と雇用促進に向けた高年齢雇用制度を構築し、従業員が安心して働ける雇用環境を整備していくことが求められています。

2. 会員企業の定年及び継続雇用制度の現状

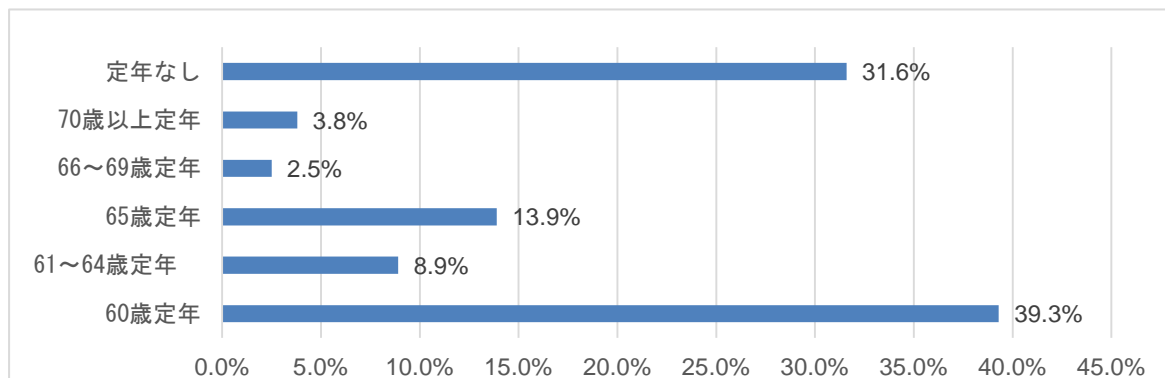
当組合会員企業の多くは、すでに高年齢従業員を継続雇用し貴重な戦力として活躍していただいています。ただし、このような現状を制度（仕組み）としてさだめているのではなく、運用しているのが現状です。小規模な企業が多く制度化するとの意識が少ないのが実情でしょう。実際には、小規模な企業ほど高年齢従業員の労働力に頼っており、経営者との意思の疎通も図られています。このような親密な関係のもとお互いに利益があり、助け合いたいとの意識が共有されています。

このような状況は、当組合企業の特徴といえるでしょう。高年齢従業員の活躍が無ければ企業経営が無理な状況です。

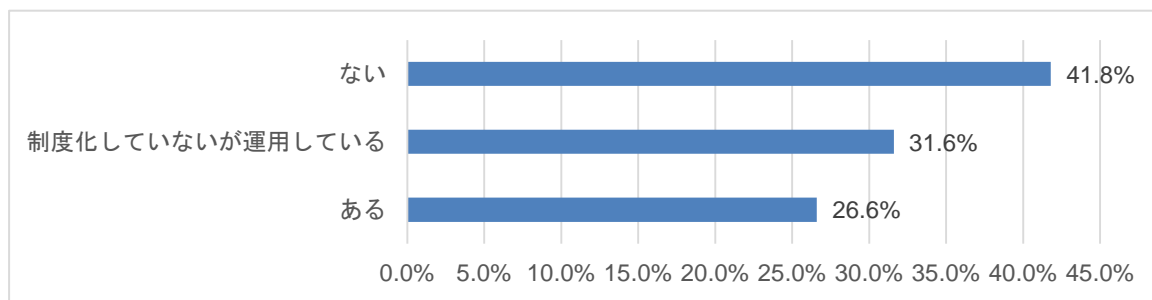
今後、さらに高年齢従業員の増加が予想されるなか、このような現状を運用としてではなく、制度化（簡単に表現すると仕組みをつくる。）することが必要になってきますが、その方法が分からないのが課題といえるでしょう。

3. 会員企業からのアンケート調査における特徴について

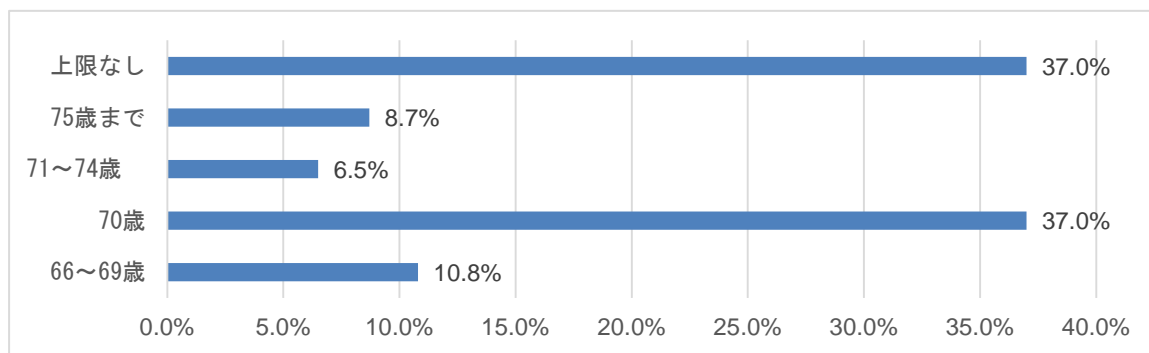
- ・現在の定年制度 60 歳定年制の会社が 4 割弱と多いですが、一方定年なしが 3 割強となっており当業界特有の高年齢者雇用が進んでいる現状が現われています。少子高齢化が進むなか、さらに定年年齢が高くなって行くと考えられます。



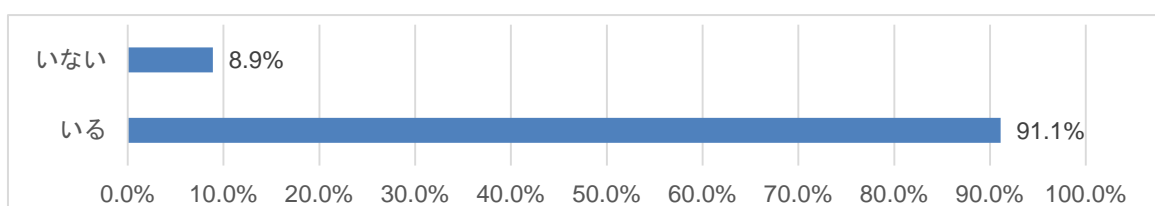
- ・65 歳以上を雇用する制度の有無については、65 歳以上を雇用する制度のある会社及び制度化していないが運用している会社、さらには、定年なしの会社を含めると 65 歳以上の高年齢従業員を雇用していない会社は約 1 割となっています。高年齢従業員が働きやすい業界であり、高年齢従業員が多く働かれているのが当組合の特徴と言えるでしょう。理由としては、身体的な能力より経験が活かせる業種だからでしょう。



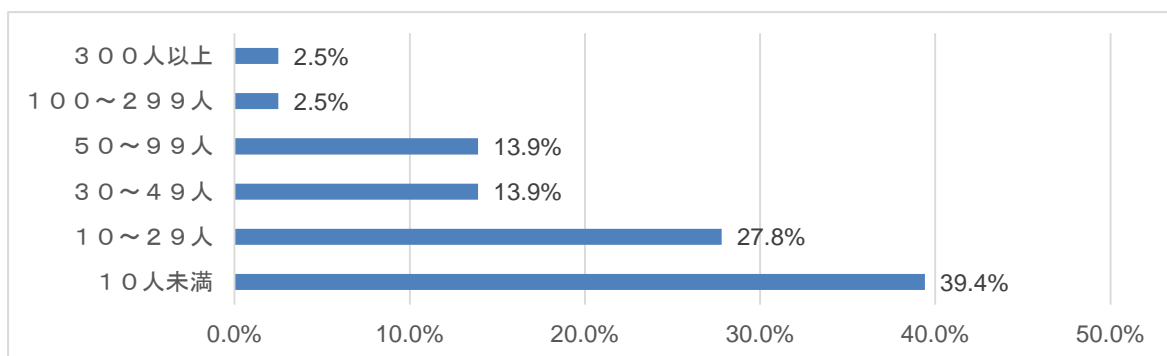
- ・継続雇用の上限年齢を見ますと、70 歳が 4 割弱、上限なしが 4 割弱となっています。



- ・年齢に関係なく働き続けてもらいたい従業員がいると回答した会社が 9 割強と圧倒的に多く、現在すでに高年齢従業員に活躍していただいております。健康である限りにおいては、高年齢従業員の働きに期待していることが分かります。



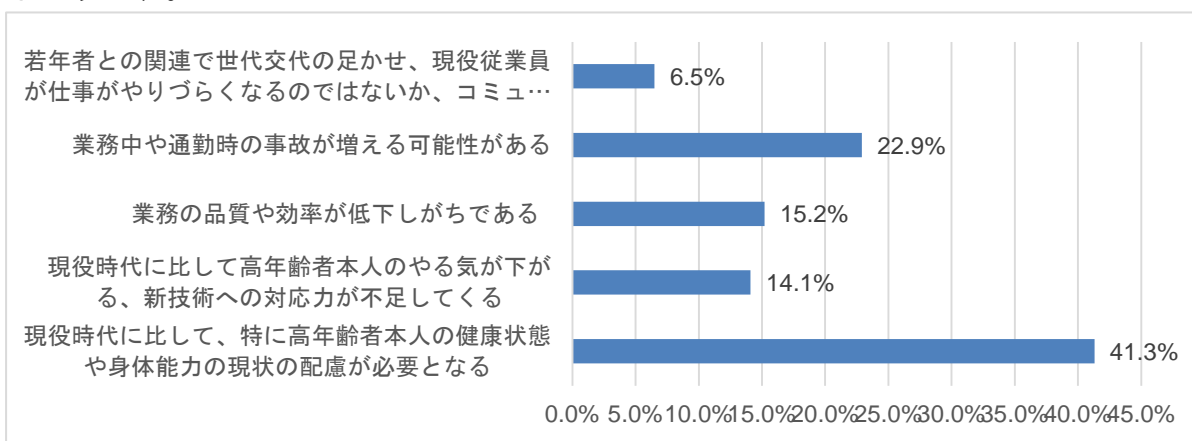
- ・従業員数の規模は、10人未満が約4割、10人から29人が約3割と規模の小さな会社が多くなっています。当組合の特徴と言えるでしょう。



アンケートの結果からも分かるように当組合員企業の多くが従業員規模の小さな企業であり、従業員規模の大きな企業とは生涯現役雇用制度についての考え方、制度導入についての進め方は異なってくると考えておりますので、生涯現役雇用制度導入の進め方では、従業員規模の小さな企業と大きな企業に分けて手引きを作成いたします。考え方は同じですので、両方の内容のうち使い易いものを選んでいただき制度導入をご検討・ご推進していただきたいと思います。

4. 高齢者雇用の課題とされた事項

- ・65歳以上の継続雇用に取り組む際の問題点や課題、健康状態や身体能力への配慮が必要と考えている会社が4割強と多く、次に業務中や通勤途中の事故の増加を懸念している会社が2割強あり、どれも健康・身体能力に関する点に注意が必要と考えているようです。



5. 当業界の取組みの重点課題

- ・アンケート、及び検討委員会での討議の結果、業界として、継続雇用基準を設けてふり落とすのではなく、現在運用で、元気で働いていただいている従業員がもっと長く、戦力として活躍するためには、「健康面への配慮」を重点課題と捉え、仕組みづくりを推進したいと思います。

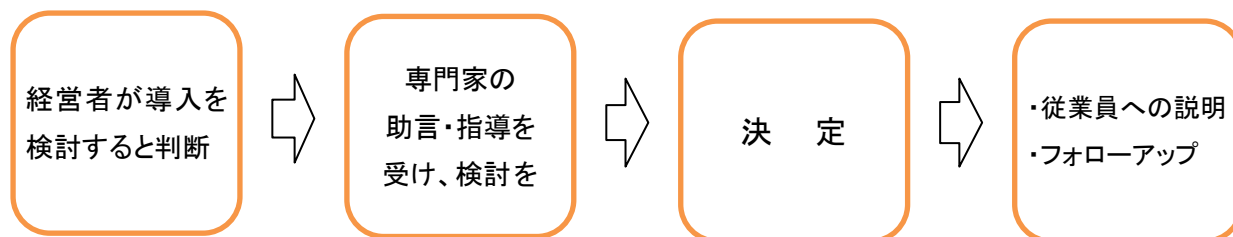


Ⅲ. 生涯現役雇用制度導入の進め方

当組合の多くが従業員規模の小さい会社ですので、従業員規模の小さい会社に対する制度導入の進め方を提示します。

まず、事業主が制度導入を検討し決定することが最も重要です。その際には専門家の助言・指導を受けることが必要でしょう。また、高年齢従業員の意見も聴きながら進めると良いでしょう。

■従業員規模の小さな会社の場合



- ① 生涯現役雇用制度を導入するに当たっての課題や問題点を専門家である社会保険労務士や高年齢者雇用アドバイザーの助言・指導を受けて導入を検討してください。この際に、高年齢従業員の意見を聴きながら(ヒアリング調査)検討を進めると良いでしょう。
- ② ヒアリング調査の代わりに意識調査アンケートを実施しても良いでしょう。具体的な生涯現役雇用制度導入に関するアンケート例を【付属資料】(23頁)に示しますので、質問項目等は、企業の実情にあわせ、追加、削除などして自由に設定し活用ください。
- ③ 制度を導入した場合の企業と従業員のそれぞれのメリットの整理と検討を行います。
- ④ 制度を導入した場合のリスクと問題点・課題を抽出し対応策を検討することが大切となりますので、専門家の助言・指導を納得するまで受けてください。
8頁～10頁に一般的なメリット、リスクの検討結果の記載例を示しておきますので、ご参照ください。
- ⑤ 導入を目指す具体的な内容を検討します。
- ⑥ 従業員への説明を行います。
- ⑦ 就業規則に定めておく良いでしょう。
- ⑧ 導入後の実施状況のフォローアップを行いましょう。

◇すでに高年齢従業員を継続雇用している企業が多いかと思えますので、前述の内容については、すでにお分かりのことも多いかと思えます。それぞれの内容については、硬い記述が多いですが、複雑に考えず現状で働いていただいている内容を制度(仕組み)として作って行けばよいと考えてください。

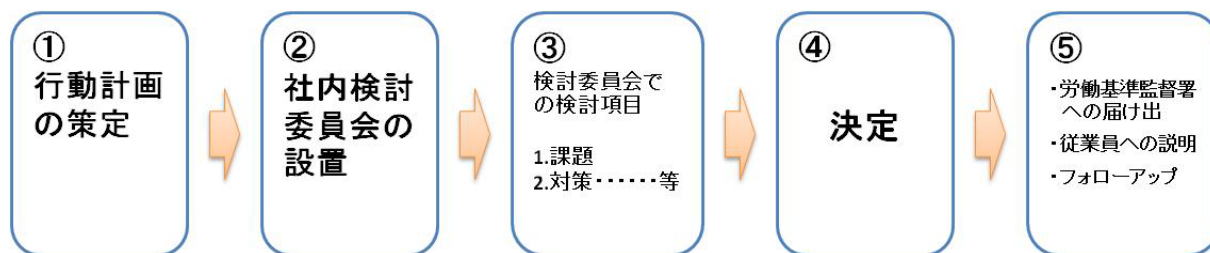
【制度導入の進め方と導入例】

たとえば現在64歳の従業員を雇用していた場合、経営者の方はその従業員の人柄や能力等を十分に分かっており、その方に65歳以降も働いて欲しいと判断し、本人が望めば65歳以降も継続雇用されているでしょう。この一連の流れを制度化(仕組づくり)することが、生涯現役雇用制度の導入となります。

- ・継続勤務について、65歳になる1年前に本人と面談し意向を確認する。
- ・継続勤務を希望すれば、会社が行って欲しいことなどを伝え、従業員からは働き方等についての要望を聞く。
- ・継続雇用するに当たっての労働条件等を本人と話し合っ決めて。

上記のような内容を文書化して行くことで制度(仕組み)が出来上がって行きます。

■従業員規模の大きな会社の場合



生涯雇用制度の導入を検討するに当たっての進め方の一例を、次に紹介いたします。

1. 導入に向けた行動計画の策定

生涯現役雇用制度の導入は、会社運営の根幹となる事項ですので、まだ高年齢従業員を継続雇用されていない会社及び高年齢従業員となる方が多く在職されている会社においては、計画を立て十分時間をかけて検討することをお勧めいたします。ただし、すでに高年齢従業員を継続雇用されている会社においては、高年齢従業員の継続雇用に対するノウハウを蓄積されていると思いますので計画を立てる時間は短くて良いでしょう。

*下記は、11か月かけて検討した企業の導入スケジュールの例です。

項目	1ヵ月	2ヵ月	3ヵ月	4ヵ月	5ヵ月	6ヵ月	7ヵ月	8ヵ月	9ヵ月	10ヵ月	11ヵ月
①社内検討委員会の設置・開催		●									
②従業員の意識調査(社内ニーズの調査アンケート)	→	→	→								
③制度導入のメリット・リスクの整理		→	→								
④想定される問題や課題の洗い出し			→	→							
⑤問題点や課題に対する解決策の検討				→	→	→					
⑥有効な労務管理内容及び人事・処遇制度の検討					→	→	→				
⑦就業規則変更案の作成								→	→		
⑧従業員への説明会									→	→	
⑨労使協定締結、労基署への届出										→	→

2. 導入のための社内検討委員会設置

(1) メンバー選定

企業の実情に応じてメンバーを選定してください。

- ・雇用制度検討の担当部門の人だけでなく、社内のトップを含め、関係部署の幹部をメンバーに入れます。状況によっては労働者代表もメンバーとするか検討ください。
- ・社外のメンバーとして、顧問社会保険労務士のアドバイスを受けるとスムーズに進めることができます。また、最寄りのハローワークや(独)高年齢・障害・求職者雇用支援機構 (<http://www.jeed.or.jp/location/shibu/>) の高年齢者雇用アドバイザーが相談に応じてくれます。
- ・その他、予め委員会の開催回数、検討項目など開催要領を定めて検討に入ります。
- ・社内検討委員会委員構成の例
 - 会社経営側：労務担当役員、総務人事部長・課長等：4人
 - 従業員代表又は労働組合側：1人 計5名

- (2) 社内検討委員会での検討項目と留意点は、後記Ⅳ(13 頁)に記載していますので、それを順次議論し決めていきます。

3. 現在の労務構成の確認

生涯現役雇用制度の導入に当たっては、まず、現在の従業員の年齢別・性別人員構成、職種別人員構成等の労務構成がどうなっているか実態把握をすることが必要です。その実態が制度導入の必要性や時期等を判断する際の大きな要因となります。

当組合員企業の多くは、すでに速やかな制度導入の必要性を感じています。

年 齢	～34 歳	35～44 歳	45～54 歳	55～64 歳	65～69 歳	70 歳～	計
正規従業員	人	人	人	人	人	人	人
非正規従業員	人	人	人	人	人	人	人
計	人(%)	人(%)	人(%)	人(%)	人(%)	人(%)	人

4. 従業員の生涯現役雇用制度に関する意識調査アンケートの実施

制度導入の検討に当たって、問題点を把握するには企業と従業員の双方から見た生涯現役雇用制度の課題と対応策の把握が必要となります。従業員の生涯現役雇用制度に関する考えやニーズを把握するために意識調査アンケートやヒアリング調査を実施します。

具体的な生涯現役雇用制度導入に関するアンケート例を【付属資料】(23 頁)に示しますので、質問項目等は、企業の実情にあわせ、追加・削除などして自由に設定し活用ください。

5. 制度導入のメリットとリスクの整理

従業員のアンケート調査と同時に検討委員会メンバーで、制度を導入した場合の企業と従業員のそれぞれのメリットとリスクを整理し検討します。

次に、一般的なメリットの検討結果の例を示しますので、参考にしてください。

(※リスクは、次頁【6. 制度導入のリスクと想定される問題点・課題、対応策の検討】に記載しています。)

【70 歳までの継続雇用制度導入のメリット】

【企業にとって】

(1) 労働力の確保

- ① シニアマーケットに対応した労働力の確保ができる。
- ② 従業員の定着を図ることができる。
- ③ 高齢者でも働ける環境であることで、採用がしやすくなる。

(2) 技術・技能の確保および伝授

- ① 高齢者の細やかで暖かな接遇により、サービスの差別化が図れる。
- ② 高年齢者の豊富な知識・経験の活用、技術・技能の伝授をとぎれずに継続できる。
- ③ 高齢者による技術・技能・経験・ノウハウを教育する体制が取れる。

(3) 人件費コストの低減

賃金面で柔軟な対応が可能になり、人件費コストの低減を図ることができる。

【従業員にとって】

- (1) 明確な雇用基準の設定で、定年以降の雇用不安が解消し、モチベーションが高まる。
- (2) 多様な仕事、勤務時間、雇用形態で働き方の選択肢が増える。
- (3) 生活が安定する(給与面)。
- (4) 働くことのリズムや健康診断の受診などで健康増進につながる。
- (5) 働くことや社会とのつながりで生き甲斐が生まれる。
- (6) 職場内の融和を図ることができる。

6. 制度導入のリスクと想定される問題点・課題及びその対応策の検討

制度導入した場合の企業にとってのリスクと問題点・課題を抽出し対応策を検討します。次に、その検討結果の記載例を示しますので、参考にしてください。

	導入に伴う問題点・課題(リスク)	対応策
①作業効率	<p>① 健康面の不安、動作が遅いなどから効率がダウンする。 (含む判断力や敏捷性の低下)</p> <p>② 視覚・聴覚の衰えが問題となる可能性がある。</p> <p>③ 新しい機器への対応力が不足。 (IT 関連)</p>	<p>① 契約更新時に健康診断結果を勘案して更新する。 なお、健康状態に支障がある場合やクレーム・ミスが多発する場合、事故を再三起こす場合などは、会社の安全配慮義務の観点から契約更新しないことがある。</p> <p>② 視覚・聴覚の衰えが問題となる場合は、本人への確認を行い契約更新しないことがある。</p> <p>③ 研修会など開催(必要最小限の基礎部分だけでも可)</p>
②被災リスク	<p>① 会社がとるべき健康管理・安全管理への配慮が従来以上に必要となる。</p> <p>② 労災(つまづき、人との接触など)の発生リスクが増える。</p> <p>③ 通勤リスク(バイク、マイカー通勤など)が増える。</p>	<p>① 会社には安全配慮義務があることを管理監督職に今まで以上に徹底する。 ※普段からコミュニケーションを密にし、特に高齢者については、業務内容、勤務時間、勤務形態など、負担過多にならないよう工夫・配慮する。 (他の業務への配転など)</p> <p>② 現場における安全対策を従来以上に実施する。 ※職場でのヒヤリハット事例の収集、共有化により、「危険ゼロ」への職場づくりを目指す。</p> <p>③ 勤務時間帯によってマイカー(バイク)通勤せざるを得ない場合が多いと思うが、マイカー通勤については、家族の同意を必要とする。 業務については、安全衛生講習会を定期的実施する。</p>

③士気の低下	① 今までの役職や権限を失うことでモチベーションがあがらない。	① 契約更新の面談時に、会社側が本人にして欲しい役割を明確にし、社内呼称(アドバイザーなど)についても配慮。また、その役割を職場内へ周知することにより、遠慮なく力が発揮できる環境を整える。
④会社経営	① 管理が増える。 ・ 契約更新 ・ 新たな処遇ルールの適用	① 管理増 ・ 契約更新時のトラブルを避けるため、契約更新条件を契約書内で明確にする。 ・ シンプルな制度とし、この制度のための特別な処遇ルールは置かない。
⑤雇用契約上のトラブル	① 雇止めなど労務管理上のトラブルが増える可能性がある。	① 契約更新の判断基準を明確化する。

7. 導入を目指す制度の具体的内容の検討

当組合の会員企業のほとんどが何らかの形態で高年齢従業員を継続雇用し、会社の貴重な戦力として働いてもらっているのが現状です。

従って、長年勤務していただいた高年齢従業員の方々に気持ち良く継続して勤務していただき後輩従業員への助言・指導等により若年従業員の育成に関与して欲しい。このような目的で、制度（仕組み）づくりを検討してください。

内容としては、複雑なことは考えず今まで働いていただいた状況をうまく制度（仕組み）として創り上げれば良いと考えます。その際に今以上に働きやすくなるような身近な事項を取り上げるのが良いでしょう。

8. 生涯現役雇用制度運用の具体例と基礎知識

■継続雇用制度の運用に必要な項目

(1) 高年齢従業員との十分な話し合いの場を設ける。

◇個別面談について

①面談時の心構え

- ・ 面談には十分な時間を確保する
- ・ 長年勤務していただいたことに感謝の意を示し、従業員の短所より長所を見た面談を行い、仕事で頑張ってきたことや現在及び将来への不安等を聴きだす。

②面談時の流れ

- ・ 本人の希望や考え方、不安等を聴く
 - ・ 会社側の要望を伝える
- ・ 本人の希望と会社側の要望とを調整し、お互いに納得した働き方・労働条件を決定する。

(2) 高年齢従業員との十分な話し合いにより本人の働く意欲を高め、会社側が必要とする仕事をしていただく。

《会社側の要望例》

- ・今までどおりの役割を担ってほしい。
- ・サポート役にまわってほしい。
- ・技術、技能や経験（ノウハウ）を後輩に伝えてほしい。
- ・フォロワーとして、さまざまな場面で後輩たちを支えてほしい。

(3) 面談時に相手から話を引き出すためのテクニック

- ・相手の仕事ぶりを認め、感謝の意を示す。
- ・相手をせかさず、落ち着いてじっくりと話を聴く。
- ・適切なタイミングで、うなずきや相槌を入れる。
- ・相手の思考のパターンを変えられたり、気づきを与える質問をする。
- ・何かを決める際には、相手に考える時間や選択肢を与える。

《面談時の確認事項（具体例）》各会社に適した項目にしてください。

- ・継続して働きたいと考えているか。
- ・現在と同じ仕事で良いか。（別の仕事がしたいか）
- ・後輩に伝えたい技術、技能や経験（ノウハウ）があるか。
- ・どのような時に仕事のやりがいを感じるか。
- ・健康面での不安はあるか。
- ・勤務時間や勤務日数等についての要望。

(4) お互いに納得した働き方・労働条件とするには

- ・働き方を選択できる、各高年齢従業員に適した勤務形態を準備しておく。

(5) 高年齢従業員が働きやすい職場環境

- ・社内呼称等に配慮する
(シニアリーダー、マイスター等の社内に適した呼称を用意する。)
- ・健康管理についての相談体制を充実させる
(普段から高年齢従業員に声を掛け、体調等に変化がないか注意する。)
- ・身体的な能力を補うためのハード面での工夫を行う
(調理台や作業台等の高さを調整する。台車を活用する。)
- ・労災事故の発生を防ぐ配慮をする
(滑った・転んだが多くなりやすいため、床をすべりにくくする。段差を極力なくして行く。階段での足の踏み外しを無くするための工夫をする。階段があることが分かり易いよう段差のあるところに色を塗るなど見てわかるようにするなど。)

(6) 高年齢従業員からノウハウの伝授について

- ・高年齢従業員に対してノウハウの伝授を行って欲しい旨伝える。
- ・高年齢従業員のノウハウは、伝授に値する素晴らしいものであることを伝える。
- ・高年齢従業員自身にしか伝授ができないことを理解してもらう。
- ・高年齢従業員の役割や立場を明確に指導者が誰なのか他の従業員に伝える。(バッチなどでわかるようにするのも良い)
- ・高年齢従業員の役割が後輩従業員に伝わるよう工夫をする。
- ・ノウハウ伝授のための時間をつくる。
- ・後輩にノウハウを伝授するため、教え方を学んでもらう

9. 従業員への説明及び労働基準監督署への就業規則変更届

(1) 従業員への説明

導入決定した 65 歳以上の継続雇用制度は、従業員の将来への雇用不安が解消され、安定した職業生活が続けられることになり、かつ、企業の活性化につながることを期待されます。決定後、速やかにその内容を従業員全員に説明しましょう。

【従業員への説明の例】

- 説明会の実施(対象者向け、全従業員向け)。
 - 社内報・社内メールによる周知。
 - 社内会議での説明。
- ※ 従業員規模の小さな会社では、個別又はミーティング等での説明。

※なお、従業員への導入した制度の周知のための説明資料として作成されたガイドブックの例を【付属資料】(25 頁)に示しますので、参考にしてください。

(2) 就業規則の変更と労働基準監督署への届出

各社における生涯現役雇用制度の導入は、就業規則に規定化することにより、制度化が完了しますので、就業規則に盛り込むことを目指してください。

制度導入の就業規則、再雇用規程の具体例を【付属資料】(27 頁)に示していますので参考にしてください。

◇就業規則は 10 人以上の労働者（パート・アルバイトも含む）がいる職場では必ず作成することが義務付けられています。

そして、その内容を労働者にしっかり把握させる必要があります。そのため、上記の従業員への説明をおろそかにしてはいけません。

◇労働者が 10 人未満の場合、就業規則作成は義務化されてはいませんが、就業規則を作成することにより、労働条件や服務規律が明確になり、職場秩序を維持する効果もあり、労使双方にとってメリットがあると思います。この機会に検討されてはいかがでしょうか。

◇就業規則を新しく作成したり、変更した場合は、労働者全員の意思に基いて選出された代表者の同意が必要になります。

10. 導入後の実施状況のフォローアップ

生涯現役雇用制度導入の成果と今後の課題と対応策などを把握し、より良い制度とするため、適宜に制度の見直しを含めフォローアップを行いきましょう。

IV. 生涯現役雇用制度導入に当たっての検討項目と留意点

当組合会員企業においては、その多くが長年勤務していただいた高年齢従業員の方々を継続雇用しています。高年齢従業員の方々の能力・勤務態度等は十分に把握されていると思いますので、高年齢従業員の長所を見て制度（仕組み）づくりを検討することが大切です。

<検討項目例>

- ・高年齢従業員の方々に行っていただきたい役割
- ・役割に適した名称の検討（例：シニアリーダー等）
- ・高年齢従業員からの雇用形態及び継続勤務に対する要望の把握方法
- ・若手従業員からの要望の把握方法
- ・その他

高年齢従業員に活躍していただくためにそれぞれの会員企業に適した制度（仕組み）づくりを行っていただきますようお願いいたします。

次に、従業員規模に関わらず、各社において生涯現役雇用制度導入に当たっての具体的な検討項目と事例を、次に紹介しますので、これを参考にご検討ください。

1. 導入する雇用制度

導入を目指す生涯現役雇用制度を企業の実情、将来見通し、現在の雇用に関する社内規程等を勘案し、次の3通りの中から検討します。

- 定年の定め廃止
 - 定年年齢を70歳以上とする制度
 - 定年後、70歳以上まで継続して雇用する制度
- ※ 高年齢者が健康で意欲と能力がある限り、年齢にかかわらず働き続けることができる雇用制度です。

(注) 労働契約法第18条で「無期転換ルール」（同一の使用者との間で、有期労働契約が通算で5年を超えて反復更新された場合に、労働者に無期転換申込権が発生。）が導入されましたが、無期転換ルールの特例の適用を都道府県労働局長から受けた場合、定年後、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ません。

2. 今後の労務構成のあり方

前記(8頁)で把握した現在の労務構成をもとに、今後の労務構成を展望し、会社の今後の事業展開の見通しを勘案した場合の生涯現役雇用制度導入に向けた労務構成のあり方などを検討します。

3. 職務・役割及び職場・作業環境の整備

継続雇用者には、現在の担当業務を引き続き担ってもらうケースが多いかと思われませんが、制度導入に当たっては、職務・役割の見直しを行い、高年齢者向けの業務内容を洗い出すとともに、職務・役割を整えたうえで、65歳以上高齢者の継続雇用に向けた勤務態様、勤務時間、勤務日数、非正規・正規の勤務形態、労働時間の短縮など具体的検討に入ることが大切です。

(1) 高齢者向けの職務見直しと開発

【高齢者向けの業務内容の例】

- フロント・帳場〔予約管理、精算業務他〕
- 客室担当〔館内及び客室への案内他〕
- 調理・料理配膳〔用度(仕入れ)、洗い場〕
- ホールスタッフ〔館内食事処での接客〕
- 売店〔接客販売〕
- 施設管理〔設備の保全・補修他〕
- 以上の各部門での教育・指導的役割

※上記の業務内容については、高齢者限定ということではなく、全ての部門で高齢者、若年者の区別なく、従業員全員が力を発揮しているというホテル・旅館業界の特性といえる。

・高年齢者と若年者のペア勤務体制などにより、相互補完（高年齢者の経験、若年者の体力）による円滑な業務遂行、及びOJTによる技能伝承などの実現を図る。

(2) 職場・作業環境の整備

制度導入に際し、65歳以上の高年齢者就労中の災害予防の面から、施設設備・作業方法の改善など、職場・作業環境の整備を併せて検討することも大切です。

【施設設備の改善・作業環境の整備 例】

- 調理台や作業台等の高さの調整
- 労働負荷の削減（台車の活用 など）
- 床をすべりにくくする。
- 段差を極力なくしてバリアフリーにする。
- 照明・騒音・室温・湿気など作業環境の改善

※高年齢者が就労の機会の拡大が可能となるような機械設備、作業方法、作業環境の改善等については、事前に下記（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構 宮崎支部にご相談ください。

（助成金が利用できる場合があります。）

◇問合せ先：（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構 宮崎支部 高齢・障害者業務課
TEL：0985-51-1556

4. 人事処遇制度等の内容

次に制度設計に当たっての具体的な内容について検討します。この項目の内容により各社に適した継続雇用制度の導入につながります。

(1) 継続雇用対象者の選定

65歳以上の継続雇用対象者を希望者全員ではなく、限定する場合は、客観性のある基準（条件）を検討します。当組合員企業においては、希望者全員を対象にしていたことを推奨いたします。（健康面、勤務態度等問題がない場合）

次に65歳以上の継続雇用対象者の移行基準の具体例を示しますので、参考にしてください。

〔なお、希望者全員を継続雇用の対象とした場合は、就業規則に定める解雇事由又は退職事由（年齢に係るものを除く。）に該当する場合には、継続雇用しないことができます。〕

【継続雇用制度の適用対象者を選定する基準の例】

- ① 働く意思及び意欲がある者。
- ② 直近（再雇用契約前1年以内）の健康診断結果において、業務遂行上問題がないと認められる者。
- ③ 再雇用契約時点において、私傷病で欠勤していない者。
- ④ 前年度の勤務状況において、懲戒処分を受けていないこと。
- ⑤ 過去〇年間の出勤率△△%以上、良好な勤務態度（協調性、他の模範、後輩の指導育成等）

(2) 雇用形態

65歳以上の継続雇用者の雇用形態をどうするか検討します。新たな雇用形態を導入する場合に次の例を参考にしてください。なお、パート・アルバイト社員は、当組合企業においては、一番貴重な働き方をしていただける社員でしょう。長年勤務した会社等の繁忙時に貴重な戦力として働いていただける方が非常に多いです。

【継続雇用者の雇用形態の例】

1. 正社員

雇用期間の定めがなく雇用された社員。従って解雇が厳しく制限され、原則としてフルタイムで勤務し、三六協定の範囲で残業も義務づけられているが、会社によっては所定労働時間は異なり、裁量労働制や短時間勤務などの正社員も存在。社会保険・定期昇給・賞与・各種休暇の受給対象者で、給与の算定基準は月給制がほとんど。

（短時間正社員：期間の定めのない労働契約を結び、フルタイムの正社員と比べて、所定労働時間(所定労働日数)が短い正社員。優秀な人材の獲得や社員の定着率の向上、採用コスト削減のメリットあり。）

2. 嘱託社員

正社員の就業規則とは別に契約を結び、専門分野の職種で定年退職者の再雇用の手段として用いられる場合が多い。

3. 契約社員

会社と雇用期間を定めて契約し、勤務時間・賃金等を個別に決定。雇用期間が終了すれば、自動的に退職となる。社会保険の対象者で賞与や交通費が支給されるなど、福利厚生面は正社員と同等の場合もある。専門的な能力が求められる職種や、業務に繁閑のある職種などに多い。

4. パート・アルバイト社員

同じ事業所の正社員と比べ、短期間・短時間で臨時的、もしくは補助・補完的に勤務する雇用形態。原則的に社会保険や交通費支給はあるが、勤務日数によっては適用されない場合もある。（賞与は支給されないケースがほとんど）。勤務時間や日数の希望が通りやすいので、自分のライフスタイルに合わせた働き方ができる。

(3) 勤務形態

65歳以上の継続雇用者の勤務形態をどうするか検討します。本人の希望によって幅広く選べるよう選択肢を多く設け、会社事情だけでなく、継続雇用者のライフスタイルや健康に応じた柔軟な働き方なども考慮した多様な形態が考えられます。次の例を参考にしてください。

【継続雇用者の勤務形態の例】

- ① 常勤
- ② 非常勤
- ③ 通常勤務(フルタイム勤務)
- ④ 短時間勤務(半日勤務(午前、午後)、パートタイム勤務等)
- ⑤ 短日勤務(週3日・4日勤務、隔日勤務等)
- ⑥ ペア勤務
- ⑦ 早出、遅出、日勤、夜勤、交代制勤務

(4) 賃金形態

賃金形態及び賃金額をどうするか検討します。特に65歳以上の継続雇用者の賃金については、公的年金受給額との関連でどのように設定するかなど。

【65歳前の在職老齢厚生年金】

$$\boxed{\text{①年金月額}} + \boxed{\text{②直近1年間の賞与} \div 12 \text{か月}} + \boxed{\text{③60歳以降の賃金 (標準報酬月額)}}$$

- (イ) ①+②+③が「28万円以下」の場合 = 「年金は全額支給」
(ロ) ①+②+③が「28万円超え」の場合 = 「年金」 - 「超えた額÷2」
[※②+③≤47万円以下の場合]

【65歳以降の在職老齢厚生年金】

$$\boxed{\text{①老齢厚生年金 (報酬と調整)}} \quad \begin{array}{l} \text{(イ) } ①+②+③ \leq 47 \text{ 万円の場合} = \text{全額支給} \\ \text{(ロ) } ①+②+③ > 47 \text{ 万円の場合} \\ \text{支給額} = ① - (①+②+③ - 47 \text{ 万円}) \div 2 \end{array}$$

$$\boxed{\text{老齢基礎年金}} \quad \leftarrow \text{収入に拘わらず全額支給です。}$$

※28万円・47万円は変更されることがあります。

◇65歳以降の継続雇用者については、在職老齢年金の仕組みで年金額の調整がなされ支給されます。年金額の調整は、上記のとおり「老齢厚生年金」部分についてのみ実施され、収入が多くても「老齢基礎年金」は全額支給されます。従って、賃金が下がっても一定の生活水準を維持することが可能です。

また、働いていても70歳に達すれば老齢厚生年金の被保険者ではなくなり、保険料を納める必要はなくなりますが、引き続き対象となり、年金額が調整されます。

*詳しくは、最寄の年金事務所へお問合せください。

宮崎年金事務所	〒880-8588	宮崎市天満 2-4-23	TEL:0985-52-2111
高鍋	〒884-0004	宮崎県児湯郡高鍋町大字蚊口浦 5105-1	TEL:0983-23-5111
延岡	〒882-8503	延岡市大貫町 1-2978-2	TEL:0982-21-5424
都城	〒885-8501	都城市一万城町 71-1	TEL:0986-23-2571

◎継続雇用者の賃金形態については、担当職務や就労形態など多岐にわたるため、一律に例示することは差し控えました。各組合員企業の経営状況、賃金制度並びに担当職務内容・就労形態などを総合勘案し、ご検討ください。

(5) 人事考課及び能力開発

人事考課(能力評価など)及び能力開発の方法を検討します。

① 65歳以上の継続雇用対象者に対する人事評価

このマニュアルにおいては、検討委員会の意見集約により当業界の「高年齢従業員」を評価するには、人事評価表はなじまないとする意見集約がなされましたので、人事評価表は作成しておりません。ただし、会員企業においては、独自に簡便な人事評価は行ってください。この場合、短所より長所を見た人事評価を行ってください。

② 能力開発

定年後、再雇用され継続して働く場合には、事前に従業員へ継続雇用に向けての心構えや健康管理、定年後も生かせる知識・技術の習得などにより、やり甲斐をもって生き生きと働けるように、広く能力開発のための教育訓練を行っておくことが、定年後のスムーズな継続勤務につながります。次にその教育訓練のカリキュラムの例を示します。

【能力開発のための教育訓練の例】

生涯現役社会実現のための能力向上セミナー

～心技体を充実させてモチベーションを高める～

- 生涯現役社会実現への取り組み
- 少子高齢化社会の中で生きるために必要な心構え
- 「心技体」の充実と豊かな人生の設計(ライフプラン)
- 心の充実(良好な人間関係の構築)
 - ・良好なコミュニケーションによる良好な人間関係の構築、感謝の気持ち、良きアドバイザーとして社内で活躍、職場に慣れる、職場に馴染む、社外で活躍する、気力を充実させモチベーションを高める
- 長年培ってきたノウハウ伝授するため、後輩への教え方を学んでもらう
- 体の充実(自分の健康は自分で守る)
 - ・健康な体づくりのための課題の明確化、正しい生活習慣を身につける

(6) 健康管理・安全衛生管理対策

健康管理・安全衛生管理対策について検討します。

① 健康管理対策の検討

企業は、法令順守やリスク管理の一環として従業員の健康管理対策や安全配慮義務が求められており、従業員が健康を損なうことは会社の生産性の低下など経営上の損失にもつながります。成人病対策、メンタルヘルス対策や過重労働防止対策など、可能な範囲でバランスよく健康管理対策を立案し、遂行することが大切です。

高齢化に伴う健康不安、体力低下、作業効率低下を未然に防ぐため、健康状況の把握、体力測定の実施、メンタルヘルスケアのあり方や方法などを検討します。

【健康管理対策の例】

- 健康診断結果を確認した上で、医療判定(要精査、要医療など)とは別に、就業判定(通常勤務可、要就業制限、要休業)について産業医(※)から意見を聞く。(視力・聴力・体力低下による就業適応力低下にそう就業形態・勤務時間の調整)
- 職場全体で従業員の変化に気づき、日常的な声かけや相談対応の実施。
- 従業員との定期的な個別面談の実施(長時間労働者に医師による面接の実施も)。
- 職場におけるメンタル面での不調要因となる業務の質・量の問題、職場内の人間関係、上司のマネジメントの問題などのチェック機能設定による予防(本人との面談など)
- 過重労働を排し、特定の人に過度の負担のかからない組織・職場体制の整備。
- 血圧測定器等の健康器具の設置。
- AED(自動体外式除細動器)の利用等、従業員に対する救急救命の教育訓練実施。
- 本人への健康に対する自覚と対応を促す文書発信、予防教育の実施。

※従業員が常時 50 人以上の事業所は産業医を選任しなければなりません。

50 人未満の事業所は任意になりますが、健康診断に異常結果があった場合、3 か月以内に産業医から意見を聞かねばなりません。

◇産業保健総合センターでは無料で産業医が相談に応じています。詳しくは下記までご連絡ください。

□独立行政法人労働健康福祉機構 宮崎産業保健総合センター TEL:0985-62-2511

② 勤務中の安全衛生管理対策

労働安全衛生法で「事業者は快適な職場環境の実現と労働条件の改善を通じて職場における労働者の安全と健康を確保する義務」が求められおり、個々の労働者の就業上の配慮を行う法的な責任があります。

高齢従業員の労災事故には、十分な対策が必要です。職場施設を高齢者向けにすることは、お客様である多くの高齢者を集客できるポイントにもなりますので、早めに検討しましょう。

【安全衛生管理対策の例】

- 災害発生を想定した定期的な避難訓練の実施。
- 職場の照度管理で視力機能低下を補う。
- 建物の床は、滑り止め措置を施すなど、できるだけバリアフリーで安全確保を図る。
- 補助器具の利用により身体負担の軽減化を図る。
- 喫煙室・コーナー設置による受動喫煙防止
- メンタルヘルスの社内、社外相談窓口設置(ストレスチェックの実施を含む)
- 健康診断実施結果の医師等からの意見聴取による就業上の対策検討

(7) 高齢者のモチベーション確保

定年後、再雇用されて働く場合は、仕事の内容は定年前とあまり変わらないにもかかわらず、賃金、人事処遇等の労働条件は、定年前と比べ低下するケースが多く、再雇用者のモチベーション（仕事への意欲、やる気）の低下を招くおそれが懸念されます。それを補う対策(どのような仕事を担当してもらうかなど)を検討しましょう。

【高齢者の士気高揚策の例】

- 定年後の役割と期待を明確にし、社内の呼称(アドバイザー等)についても配慮する。
- 職場で、全員にその役割の周知を図り、力を発揮できる環境を整える。
- 若年者とのペア勤務などで、OJTにて接遇のスキルなどを伝承する機会を増やす。
- 仕事に誇りを持てるような職場環境づくり。(表彰制度の導入など)
- 社内教育担当者への任命。
- 経営トップとのコミュニケーション機会の設定。
- 人生の先輩としての良き相談相手(相談員等)。

5. その他（厚生労働省の相談支援サービスについて）

定年の定め廃止・定年の引き上げ等による生涯現役雇用制度導入を実施する際には、賃金や退職金制度を含む人事労務管理制度の見直し、職業能力の開発及び向上、職場改善等様々な条件整備に取り組む必要があります。

そのような取り組みを支援するため、厚生労働省所管の独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構において、専門家による相談・助言サービスをはじめとした各種事業を実施しています。気軽にご相談しご活用ください。

【事業の一例】

- 【高齢者雇用アドバイザーによる相談・助言】
 - ・定年の引き上げや廃止等に伴う人事労務管理制度等の具体的かつ実務的な相談に対する助言を行っています。(無料です)
- 【企業診断システム】
 - ・高齢労働力の活用に向けて企業内において取り組む必要のある課題と方向性を整理するために開発されたコンピュータによる簡易型診断システムです。無料でこのサービスを受けることができます。

※詳細は下記までお問合せください。

問合せ先：(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 宮崎支部
高年齢・障害者業務課
TEL：0985-51-1556



V. むすび

今回、当組合は、国が実施する「業界別生涯現役システム構築事業」に応募し、社会保険労務士や高年齢者雇用アドバイザーなどの専門家のアドバイスを受けながら、この「生涯現役雇用制度導入マニュアル」を作成いたしました。

組合員各社におかれては、このマニュアルを今後の労働力不足と高年齢従業員の活躍に向けた生涯現役雇用制度の導入をご検討される際の手引書として活用いただき、現在の雇用制度や職場環境を見直し、制度の導入を実現された組合員企業については、導入後の問題点がないかをフォロー点検し、従業員への周知・徹底を図り制度化を定着させることが必要と考えます。

また、経営状況、雇用環境等から時期尚早で制度化に至らなかった企業においても、今後の少子高齢化による労働力不足に備え、高年齢従業員の知識や経験を生かす体制を再検討する際には今回の検討が有意義なものになると思います。

本マニュアルをもとに自社にとって最適な継続雇用制度が導入されるとともに、業界全体に生涯現役社会実現に向けた雇用制度が普及し活性化が図られることを期待いたします。

当組合は、今後とも業界及び組合員企業の発展のために積極的に取組んでまいりますので、引き続きのご協力をお願いいたします。

生涯現役雇用制度導入マニュアル

資料編



付属資料 目次

<付属資料Ⅰ>

- 1. 従業員向けアンケート用紙の例 23
- 2. 従業員への説明資料の例 25
- 3. 制度導入の就業規則、再雇用規程の具体例 27

参考資料 目次

<参考資料Ⅱ>

- 1. 平成 27 年度の高年齢者雇用に関する助成金の紹介 30
 - (1) 高年齢者雇用安定助成金
 - (2) 特定求職者雇用開発助成金
- 2. 公共職業安定所一覧 31

1. 生涯現役雇用制度検討に関する従業員向けアンケート用紙の例

該 社 の □ に 該 社 の □ に 該 社 の □ に	性 別 <input type="checkbox"/> 男性 <input type="checkbox"/> 女性 年 齢 <input type="checkbox"/> 50～59 歳 <input type="checkbox"/> 60～64 歳 <input type="checkbox"/> 65～69 歳 <input type="checkbox"/> 70 歳以上																														
	給与形態 <input type="checkbox"/> 月給 <input type="checkbox"/> 日給 <input type="checkbox"/> 時給																														
	仕事内容																														
1. 生涯現役雇用制度に関して ○を付してください																															
①	生涯現役雇用制度は必要だと思いますか？ <table border="1"> <tr><td>必要だと思う</td><td></td></tr> <tr><td>必要だと思わない</td><td></td></tr> <tr><td>どちらとも言えない</td><td></td></tr> <tr><td>分からない</td><td></td></tr> </table>	必要だと思う		必要だと思わない		どちらとも言えない		分からない																							
必要だと思う																															
必要だと思わない																															
どちらとも言えない																															
分からない																															
2. ご自身の働き方についてのお考え ○を付してください																															
②	何歳まで働きたいですか？ <table border="1"> <tr><td>歳まで(※数字を記入ください)</td><td></td></tr> <tr><td>会社が必要としてくれるなら、体が元気で働ける限り</td><td></td></tr> </table>	歳まで(※数字を記入ください)		会社が必要としてくれるなら、体が元気で働ける限り																											
歳まで(※数字を記入ください)																															
会社が必要としてくれるなら、体が元気で働ける限り																															
3. ご自身の公的年金について ○を付してください																															
③	自分の年金額は分かっていますか？ <table border="1"> <tr><td>年金額は分かっている</td><td></td></tr> <tr><td>年金額は分からない</td><td></td></tr> </table>	年金額は分かっている		年金額は分からない																											
年金額は分かっている																															
年金額は分からない																															
④	働いている場合、一定の条件で年金額が減額される仕組みがあります。ご存知ですか？ <table border="1"> <tr><td>制度は十分よく分かっている</td><td></td></tr> <tr><td>ある程度分かっている</td><td></td></tr> <tr><td>よく分からない</td><td></td></tr> </table>	制度は十分よく分かっている		ある程度分かっている		よく分からない																									
制度は十分よく分かっている																															
ある程度分かっている																															
よく分からない																															
⑤	公的年金も含め生活に必要な金額はいくらですか？ <table border="1"> <tr><td>万円/月</td><td></td></tr> </table>	万円/月																													
万円/月																															
4. 65歳以降働くことについて ○を付してください																															
⑥	どのような環境が整うと65歳以降も働きやすいと思いますか？ (最大3つまで選択してください) <table border="1"> <tr><td>65歳以上の人に適した仕事の開発</td><td></td></tr> <tr><td>健康維持・増進策</td><td></td></tr> <tr><td>作業環境や機械器具・設備の改善</td><td></td></tr> <tr><td>短時間勤務など多様な就労形態</td><td></td></tr> <tr><td>仕事の範囲と責任の明確化</td><td></td></tr> <tr><td>新たな知識や技術を学べる機会</td><td></td></tr> <tr><td>人事考課による報酬決定</td><td></td></tr> <tr><td>その他()</td><td></td></tr> </table>	65歳以上の人に適した仕事の開発		健康維持・増進策		作業環境や機械器具・設備の改善		短時間勤務など多様な就労形態		仕事の範囲と責任の明確化		新たな知識や技術を学べる機会		人事考課による報酬決定		その他()															
65歳以上の人に適した仕事の開発																															
健康維持・増進策																															
作業環境や機械器具・設備の改善																															
短時間勤務など多様な就労形態																															
仕事の範囲と責任の明確化																															
新たな知識や技術を学べる機会																															
人事考課による報酬決定																															
その他()																															
⑦	65歳以降も働く方に対してあなたは何を期待しますか？既に65歳以降も働いているあなたは、みんなに何を期待されていると思いますか？(最大3つまで選択してください) <table border="1"> <tr><td>豊富な経験</td><td></td></tr> <tr><td>職場の人間関係の融和</td><td></td></tr> <tr><td>高い技術・技能の活用</td><td></td></tr> <tr><td>知識・技術・経験・ノウハウの伝授</td><td></td></tr> <tr><td>迅速な判断</td><td></td></tr> <tr><td>柔軟な思考</td><td></td></tr> <tr><td>洞察力</td><td></td></tr> <tr><td>新しい知識・技術の取得</td><td></td></tr> <tr><td>年齢を感じない精力的な働き</td><td></td></tr> <tr><td>後輩の指導育成</td><td></td></tr> <tr><td>率先垂範</td><td></td></tr> <tr><td>他の社員の模範</td><td></td></tr> <tr><td>真面目な勤務姿勢</td><td></td></tr> <tr><td>人脈</td><td></td></tr> <tr><td>その他()</td><td></td></tr> </table>	豊富な経験		職場の人間関係の融和		高い技術・技能の活用		知識・技術・経験・ノウハウの伝授		迅速な判断		柔軟な思考		洞察力		新しい知識・技術の取得		年齢を感じない精力的な働き		後輩の指導育成		率先垂範		他の社員の模範		真面目な勤務姿勢		人脈		その他()	
豊富な経験																															
職場の人間関係の融和																															
高い技術・技能の活用																															
知識・技術・経験・ノウハウの伝授																															
迅速な判断																															
柔軟な思考																															
洞察力																															
新しい知識・技術の取得																															
年齢を感じない精力的な働き																															
後輩の指導育成																															
率先垂範																															
他の社員の模範																															
真面目な勤務姿勢																															
人脈																															
その他()																															
以下は65歳以降も働きたい方及び65歳以降で既に働いている方のみお答えください。																															
5. ご自身の65歳以降の働き方について ○を付してください																															
⑧	希望する働き方はどれですか？ (複数回答あり) <table border="1"> <tr><td>フルタイム勤務</td><td></td></tr> <tr><td>短時間勤務(パートタイムなど)</td><td></td></tr> <tr><td>短日勤務(週3日など)</td><td></td></tr> <tr><td>その他()</td><td></td></tr> </table>	フルタイム勤務		短時間勤務(パートタイムなど)		短日勤務(週3日など)		その他()																							
フルタイム勤務																															
短時間勤務(パートタイムなど)																															
短日勤務(週3日など)																															
その他()																															

⑨	どんな仕事を担当したいですか？	今までと同じ仕事	
		今までとは別の仕事	
		会社から指示されればどんな仕事でも	
⑩	65歳以降働きたいと思う理由は何ですか？ (最大3つまで選択してください)	生活費などの金銭面	
		住宅ローンや子・孫の教育費が必要	
		自分の小遣いに不自由したくない	
		仕事をして(体を動かして)いたいから	
		会社が好きだから	
		会社の仲間と一緒にいられるから	
		社会的なつながり	
		人の役に立ちたいから	
		自分の持っているスキル・知識を生かしたいから	
		健康維持	
		家にいても仕方ないから	
生き甲斐探し			
その他()			
⑪	65歳以降も働けるとして、最も重視する項目は何ですか？ (最大3つまで選択してください)	賃金面	
		労働時間・休日・休暇	
		仕事の量	
		仕事の質	
		健康面・安全面	
		人間関係	
		多様な就労形態	
		自分の持っているスキル・知識が生かせること	
		責任・権限	
		肩書き	
		その他()	
⑫	65歳以降働くことに関して不安なことは何ですか？ (最大3つまで選択してください)	健康面・安全面	
		体力の低下	
		モチベーションの低下	
		いつ契約が解除されるかわからないこと	
		金銭面(生計が成り立つか?)	
		労働時間	
		休日・休暇	
		自分に適した仕事かどうか	
		仕事の量・質	
		責任などの精神的負荷	
		人間関係	
その他()			
⑬	逆に65歳以降働くことで自信のあることは何ですか？(3つお書きください)(例:体力があること)	1.	
		2.	
		3.	
⑭	65歳以降働くことに関して、自分には何が期待されると思いますか？(3つお書きください) (例:技術・ノウハウの伝授)	1.	
		2.	
		3.	
⑮	制度導入に際しての疑問点、ご意見、ご要望があればお聞かせください。		

* アンケートへのご回答ありがとうございました。皆様のご意見を参考にさせて頂き、より良い制度の検討を行ってまいります。

提出期限：平成 年 月 日 ()

注) アンケート用紙配布に際しては、アンケートを実施する目的を理解してもらえる文書を添えて行うようお願いいたします。

2. 従業員への説明資料の例（65歳以降継続雇用ガイドブックの例）

はじめに

このガイドブックは、当社で満65歳を迎えた方で、満70歳まで継続して勤務を希望される方に対して、その取扱いや手順をまとめたものです。満65歳以降も継続して働くことを希望される方は、このガイドブックの内容を理解いただき、所定の手続きを取っていただければ幸いです。

なお、詳細は「65歳以降継続雇用規程」(略)に定められていますので、こちらも参照ください。

1. 当社が65歳以降継続雇用制度を導入する背景

当社の定年制は60歳となっていますが、当社の仕事は高齢者(65歳以降)であっても本人の持っている技量やモチベーションが高ければ、その活用は十分可能な業務です。その中で、会社の業務上の必要性があつて、65歳以降も継続勤務を希望される方が、次のような条件を充足する場合には是非高齢期に働いていただき、当社業務の拡大に貢献していただければと思っています。

当社が65歳以降継続雇用制度を導入する具体的な目的は次の2点です。

- (1) 高齢者にその業務経験および能力、技能・技術を意欲的に発揮していただくこと。
- (2) 高齢期にあつても就労できる環境を整え、従業員の福祉の向上を図る。

2. 対象となる方

65歳まで勤務をされた方で、65歳以降も継続して勤務を希望され、会社が提示する業務内容・処遇等に合意する方に対して、満70歳までの期間について1年単位の雇用契約を結んで働いていただくこととなります。なお、具体的には次の5つの条件にすべて合致する方が対象となります。

項目	内容
① 本人条件	・ 満70歳までの継続雇用を希望し、周囲と協働して働く意欲のある方 ・ 会社の提示する65歳以降継続雇用の処遇条件を承諾する方
② 健康基準	・ 健康状態が良好で、当社の業務の就労に支障がないこと ・ 直近1年間に傷病等で2週間以上の休みを取っていないこと
③ 勤務基準	・ 勤務態度が良好で、他の従業員の模範となっていること ・ 直近3年間に懲戒処分を受けていないこと
④ 考課基準	・ 直近3年間の人事考課の結果が○評価以上であること
⑤ 会社基準	・ 会社の経営状況に問題がない場合 ・ 面談試験を受け、65歳以降継続雇用に対応しい人材であること

[具体的条件]

3. 担当業務内容

原則65歳到達時に担当していた業務となりますが、会社が適性等を勘案して担当業務の内容を決定します。

また、65歳以降継続雇用期間中に配置転換もあるものとします。

4. 会社内での身分

嘱託としての身分となります。

5. 契約期間

原則満70歳の誕生日が属する月末まで1年単位の有期労働契約とします。

契約更新は毎年行い、一定の条件(「65歳以降継続雇用規程」第7条)を満たす場合に契約更新をすることとなります。

また、契約期間中に上記の一定条件を満たさない場合は、契約期間の途中であっても30日前までに通知して契約を解除する場合があります。

6. 処遇条件

「65歳以降継続雇用規程」(略)を参照ください。

7. 申請手順

(1) 申請時期

65歳以降継続雇用を希望される方は、本人が満65歳になる6か月前までに別紙の「65歳以降継続雇用申請書」で会社に申請してください。

(2) 会社審査

会社は本人からの申請に基づき、P2の5つの条件を満たすかどうかを審査し、満65歳になる2か月前までに継続雇用の可否を本人に通知します。

8. 制度の実施時期

平成 年 月 日

〔別紙〕

〇〇〇〇〇株式会社御中

65歳以降継続雇用申請書

私は、65歳以降の継続雇用を希望しますので申請いたします。

氏名	Ⓜ
生年月日	昭和 年 月 日
満65歳到達日	平成 年 月 日
住所	〒 TEL:
その他特記事項	

注: 満65歳到達日の6か月前までに申請のこと。

〔人事処理欄〕

項目	内容	✓
健康基準	健康診断: 休業の有無:	
勤務基準	懲戒処分の有無	
考課基準	3年前: 2年前: 前年度:	
会社基準	面談試験	

人事担当部門	

採否: 採用 ・ 不採用

3. 制度導入の就業規則、再雇用規程の具体例

(就業規則変更手続きの詳細は、厚労省ホームページ(URL: <http://www.mhlw.go.jp/>) を参照いただくか、最寄りの労働基準監督署にお問い合わせください。)

【就業規則変更の例】

(定年及び継続雇用)

第0条 定年は、満 60 歳とし、定年年齢に達した日(60 歳)の誕生日の前日)の属する月の末日をもって退職とする。

2 第 1 項に関わらず、定年に達した従業員が希望する場合は定年年齢に達した日の属する月の翌月の初日から満 65 歳に達する日(65 歳の誕生日の前日)の属する年度末(3 月 31 日)まで、嘱託社員または、パートタイマーとして再雇用する。

3 満 65 歳に達する日の属する年度末の翌日から満 70 歳に達する日(70 歳の誕生日の前日)の属する年度末までの再雇用契約については、労使協定を締結し、再雇用契約を締結できる基準を定める。

4 第 3 項における満 65 歳に達する日の属する年度末の翌日から満 70 歳に達する日(70 歳の誕生日の前日)の属する年度末(3 月 31 日)まで再雇用できる基準は次のとおりとし、いずれにも該当する者について契約する。

- (1) 過去 1 年間の出勤率が 90%以上の者
- (2) 過去 1 年間無断欠勤がない者
- (3) 直近の健康診断の結果により勤務に支障がない健康状態であると会社が判断したもの
- (4) 体力的に勤務継続可能である者
- (5) 過去 1 年間の人事考課の結果が * 評価以上の者
- (6) 前各号の基準を満たし且つ再雇用を希望する者

5 前項の基準を満たし、会社が特に必要と認めた場合は、満 70 歳以降についてもさらに更新することがある。

6 再雇用後の契約期間、賃金、及びその他の労働条件については、「定年退職者再雇用規程」によるものとする。

7 定年年齢に達した年度の契約期間は、定年年齢に達した日の属する月の翌月の初日から直近の年度末(3 月 31 日)までとし、その後は 4 月 1 日を基準日として、1 年毎に契約を更新する。

【65 歳以降継続雇用規程の例】

(総 則)

第 1 条 この規程は、従業員を従業員が満 65 歳になった以降も継続雇用する場合の取扱基準について定める。

(定 義)

第 2 条 「65 歳以降継続雇用制度」とは、満 65 歳に達した以降従業員を引き続き嘱託として再雇用する制度をいう。

2. 「継続雇用」とは、この規程に基づいて再雇用されることをいう。

(目 的)

第 3 条 65 歳以降継続雇用制度は、次の目的のために実施する。

- (1) 高齢者にその業務経験および能力、技能・技術を意欲的に発揮していただくこと。
- (2) 高齢期にあっても就労できる環境を整え、従業員の福祉の向上を図る

(対象者)

第 4 条 65 歳以降継続雇用制度の対象者は、次の基準すべてに該当するものとする。

項目	要件
本人条件	<ul style="list-style-type: none"> 満 70 歳までの継続雇用を希望し、周囲と協働して働く意欲のある者 会社が提示する 65 歳以降継続雇用の処遇条件を承諾する者
健康基準	<ul style="list-style-type: none"> 健康状態が良好で、当社の業務の就労に支障がないこと 直近 1 年間に傷病等で 2 週間以上の休みを取っていないこと
勤務基準	<ul style="list-style-type: none"> 勤務態度が良好で、他の従業員の模範となっていること 直近 3 年間に懲戒処分を受けていないこと
考課基準	<ul style="list-style-type: none"> 直近 3 年間の人事考課の結果が○評価以上であること
会社基準	<ul style="list-style-type: none"> 会社の経営状況に問題がない場合 面談試験を受け、65 歳以降継続雇用に対応しい人材であること

(継続雇用の申請)

第 5 条 本人が継続雇用を希望する者は、満 65 歳に到達する日の 6 カ月前までに所定の様式により、会社に継続雇用の申請をしなければならない。

(継続雇用の決定)

第 6 条 会社は、前条による申請を第 4 条の基準により審査し、継続雇用することを決定したときは、本人に対して再雇用する 2 カ月前までに決定を通知する。ただし、会社業績が悪化している場合は基準に合致しても再雇用しないことがある。

(再雇用の期間)

第 7 条 65 歳以降継続雇用者の雇用契約期間は 1 年間とし、満 70 歳に到達するまで契約を更新する。ただし、次の条件のすべてに該当しないときは、この限りではない。

項目	項目
本人条件	<ul style="list-style-type: none"> 満 70 歳までの継続雇用を希望し、周囲と協働して働く意欲のある者 会社の提示する処遇条件を承諾する者
健康基準	<ul style="list-style-type: none"> 健康状態が良好で、当社の業務の就労に支障がないこと 直近 1 年間に傷病等で 2 週間以上の休みを取っていないこと
勤務基準	<ul style="list-style-type: none"> 勤務態度が良好で、他の従業員の模範となっていること 直近 1 年間に懲戒処分を受けていないこと
考課基準	<ul style="list-style-type: none"> 前年度の人事考課の結果が○評価以上であること
会社基準	<ul style="list-style-type: none"> 会社の経営状況に問題がない場合

(身分)

第 8 条 65 歳以降継続雇用者の身分は嘱託とする。

(業務)

第 9 条 65 歳以降継続雇用者の業務は、本人の経験、能力、技能等を勘案し、個別に決定する。

(継続雇用者の処遇条件)

第 10 条 満 65 歳になって、継続雇用する場合の処遇条件は別表 1 の通りとする。

2. 契約を更新する場合の処遇条件は、会社の経営状況、業務量、前年度の人事評価、勤務態度その他を勘案して個別に決定する。

(契約更新しない場合)

第 11 条 会社は、次期の契約更新をしない場合は、契約期間満了時の 30 日前までにその旨を本人に通知する。

(契約の終了)

第 12 条 継続雇用者が次の各号のいずれかに該当するときは、雇用契約を終了する。

(1) 雇用契約期間が満了し、更新しないとき

- (2) 死亡したとき
- (3) 満 70 歳に到達したとき
- (4) 第 7 条第 1 項の条件を満たさなくなったとき
- (5) 雇用契約の解約についての届を提出し、会社が受理したとき

(契約終了の申し出)

第 13 条 65 歳以降継続雇用者が契約期間の途中または終了を以って、自己都合によって契約の終了を希望するときは、1 か月前までに会社に雇用契約の解約についての届を提出しなければならない。

(契約の途中解消)

第 14 条 65 歳以降継続雇用者が就業規則第〇条および第〇条に定める解雇事由、懲戒解雇事由に該当した場合は、契約期間中といえども、手続きを経て雇用契約を終了する。

(その他の勤務条件)

第 15 条 給与の支払いは月払いとする。

2. この規程に定めのないその他の勤務条件については、就業規則を準用する。

(実施期日)

第 16 条 この規程は、平成 年 月 日より実施する。

別表 1

契約形態	1 年単位の有期雇用契約(満 70 歳の誕生日が属する月末まで)	
継続雇用時・契約更新時の条件	第 4 条または第 7 条に定める基準をクリアした場合	
勤務形態	原則として一般従業員と同様とする	
勤務日数	一般従業員と同様とする	
勤務時間	一般従業員と同様とする	
休憩	一般従業員と同様とする	
休日、休暇等	一般従業員と同様とする	
賃金	月払い	
賃金・賞与	賃金水準	個別に決定する
	賃金改定	原則として賃金改定は行なわないが、契約更新時は個別に決定する。
	諸手当	次の手当は一般従業員と同様に支給する 階級手当、資格手当、職場手当、現場手当、列車見張手当、特警手当
	時間外勤務手当	従前通りとする
	賞与	なし
退職金	なし	
福利厚生	一般従業員と同様とする	
社会保険	一般的な社員の勤務日・時間との比較で 3/4 以上勤務する場合は加入する	
雇用保険	65 歳以前から被保険者の場合は被保険者資格は継続する	
人事評価	別に定める人事評価を行い、契約更新の際の基準とする	
その他	会社からの要請があり本人も希望する場合は、70 歳を超えても継続雇用する場合がある	

[参考]

1. 平成 27 年度の高年齢者雇用に関する助成金の紹介例

(1) 高年齢者雇用安定助成金

高年齢者の活用促進のための雇用環境整備の措置を実施する事業主に対して助成するものであり、高年齢者の雇用の安定を図ることを目的としています。

[対象となる雇用環境整備の措置]

[1] 新たな事業分野への進出等による高年齢者の職場又は職務の創出

- ・高年齢者が働きやすい事業分野への進出（新分野への進出）
- ・既存の職務内容のうち高年齢者の就労に向く作業の切り出し（職場または職務の再設計）

[2] 機械設備、作業方法、作業環境の導入又は改善による既存の職場又は職務における高年齢者の就労機会の拡大

- ・高年齢者が就労の機会の拡大が可能となるような機械設備、作業方法、作業環境の改善等

[3] 高年齢者の就労の機会を拡大するための雇用管理制度の導入又は見直し

- ・賃金制度、能力評価制度の導入等
- ・短時間勤務制度、在宅勤務制度の導入等
- ・専門職制度の導入等
- ・研修システム・職業能力開発プログラムの開発等

[4] 労働協約又は就業規則による定年の引上げ等

- ・定年の引上げ
- ・定年の定め廃止
- ・希望者全員を対象とする継続雇用制度の導入

(2) 特定求職者雇用開発助成金

[1] 特定就職困難者雇用開発助成金

高年齢者(60歳以上 65歳未満)等の就職困難者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る事業主に対して助成されます。

[2] 高年齢者雇用開発特別奨励金

雇入れ日の満年齢が 65 歳以上の離職者をハローワーク等の紹介により、1 週間の所定労働時間が 20 時間以上の労働者として雇い入れる事業主(1 年以上継続して雇用することが確実な場合に限る。)に対して助成されます。

(注) 助成金の受給要件、助成金額等について、詳細は下記窓口にお問合せください。

- ◇ (独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 宮崎支部
高年齢・障害者業務課 TEL: 0985-51-1556
- ◇ 宮崎労働局 職業対策課 雇用開発係
TEL: 0985-38-8824
- ◇ 最寄りのハローワーク
(*電話番号等 次頁に記載)

2. 公共職業安定所一覧（宮崎県）

安定所名	所在地	電話番号・FAX
宮崎	〒880-8533 宮崎市柳丸町 131	TEL:0985-23-2245 FAX:0985-24-0521
プラザ宮崎	〒880-2105 宮崎市大塚台西 1 丁目 1-39	TEL:0985-62-4141 FAX:0985-62-3663
延岡	〒882-0872 延岡市愛宕町 2-2300	TEL:0982-32-5435 FAX:0982-35-8178
プラザ延岡	〒882-0053 延岡市幸町 2 丁目 130	TEL:0982-33-8010
日向	〒883-0041 日向市北町 2-11	TEL:0982-52-4131 FAX:0982-52-4133
都城	〒885-0072 都城市上町 2 街区 11 号 都城合同庁舎 1 階	TEL:0986-22-1745 FAX:0986-25-0989
日南	〒889-2536 日南市吾田西 1 丁目 7 番 23 号	TEL:0987-23-8609 FAX:0987-23-1292
高鍋	〒884-0006 児湯郡高鍋町大字上江字高月 8340	TEL:0983-23-0848 FAX:0983-23-0849
小林	886-0004 小林市細野 367-5	TEL:0984-23-2171 FAX:0984-22-2637

このマニュアルは、公益財団法人産業雇用安定センター (<http://www.sangyokoyo.or.jp/>) が国（厚生労働省）から受託し実施した、「平成 27 年度業界別生涯現役システム構築事業」に当団体が応募し、下記検討委員会のメンバーで議論し、実情・特色を踏まえ策定したものです。

業界別生涯現役システム構築事業 生涯現役雇用制度導入マニュアル

宮崎県ホテル旅館生活衛生同業組合 検討委員会

(敬称略)

【委員】

小川 俊弘 (座長)	社会保険労務士小川事務所
酒井 春江	高年齢者雇用アドバイザー
川越 清文	地蔵庵 代表
富森 信作	青島グランドホテル 代表取締役社長
新福 宏一	宮崎ライオンズホテル 代表取締役
