



2022年11月9日

高齢者雇用への対応について

社会保険労務士法人フォレスト
代表社会保険労務士 渡邊 健吾

渡邊のプロフィール

- 1985年 さいたま市生まれ
- 2003年 大宮西高校卒業（卒業後2年間浪人）
- 2009年 明治学院大学卒業
- 2021年 埼玉大学 経済経営学専攻 博士前期課程修了

- 2009年 営業会社にて個人宅向け新規開拓営業に従事
- 2010年 社会保険労務士試験合格（3回目）
- 2010年 社労士法人にて顧問担当者として労務アドバイスに従事

- 2012年 社会保険労務士事務所フォレスト 開業
- 2017年 社会保険労務士法人フォレスト 設立
- 2018年 労働保険事務組合経営協会フォレスト 認可取得
- 2019年 企業経営協同組合 設立（外国人技能実習事業）

○所属団体

- ・埼玉県社会保険労務士会 浦和支部(理事10期目:現研修部長)
- ・浦和区倫理法人会
- ・埼玉中央青年会議所
- ・さいたま商工会議所及び青年部



高齢者雇用への対応について

- A 高齢者雇用を取り巻く状況
- B 高年齢者雇用対策の提案
- C 事例
- D 助成金
- E 参考資料



高齢者雇用への対応について

A 高齢者雇用を取り巻く状況



A 高齢者雇用を取り巻く状況

高齢化の現状

令和元年(2019年)10月1日現在

└総人口 1億2,617万人

└65歳以上の人口は3,589万人

└総人口に占める65歳以上の割合は28.4%

WHOでは65歳以上を高齢者としている

日本では65歳～74歳を前期高齢者、75歳以上を後期高齢者としている

2040年までに2.4人に1人が60歳以上の高齢者になると見込まれてる。

└人口が仮に1億800万人だった場合60歳以上が4,500万人

└総人口に占める60歳以上の割合が41.7%

社会や経済の活力を維持するには、働き手を増やすことが必要である



A 高齢者雇用を取り巻く状況

定年の背景

1887年 東京砲兵工廠 55歳

1902年 日本郵船 55歳

1946年 日清紡績美合工場 男性55歳 女性50歳 定年制度を要求

1954年 厚生年金法改正 3年毎に1歳ずつ引き上げ
↳1974年に年金60歳から

1986年 60歳定年の努力義務化

1994年 60歳定年の義務化 1998年施行

2004年に「65歳までの雇用確保措置」が義務化施行は2006年)

↳継続雇用制度の導入、定年の65歳引上げ、定年の廃止のいずれか

2012年に希望者全員を65歳まで継続することが義務化



A 高齢者雇用を取り巻く状況

高年齢者雇用安定法の現状

2021年4月1日より、改正高年齢者雇用安定法が施行された。
65歳までの雇用確保義務に加えて、70歳までの就業機会を確保する措置を講じることが努力義務

※65歳までの雇用確保義務

- | |
|---|
| ① 65歳までの定年の引上げ |
| ② 65歳までの継続雇用制度【再雇用制度・勤務延長制度】の導入
(特殊関係事業主(子会社・関連会社等)によるものを含む) |
| ③ 定年制の廃止 |

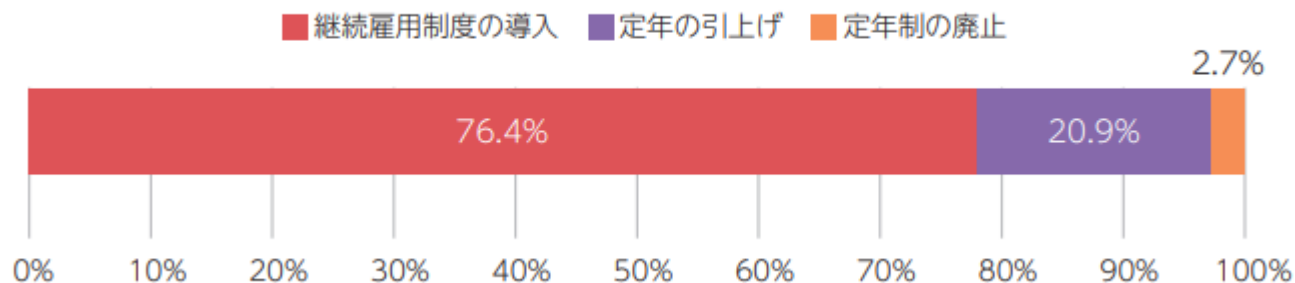


A 高齢者雇用を取り巻く状況

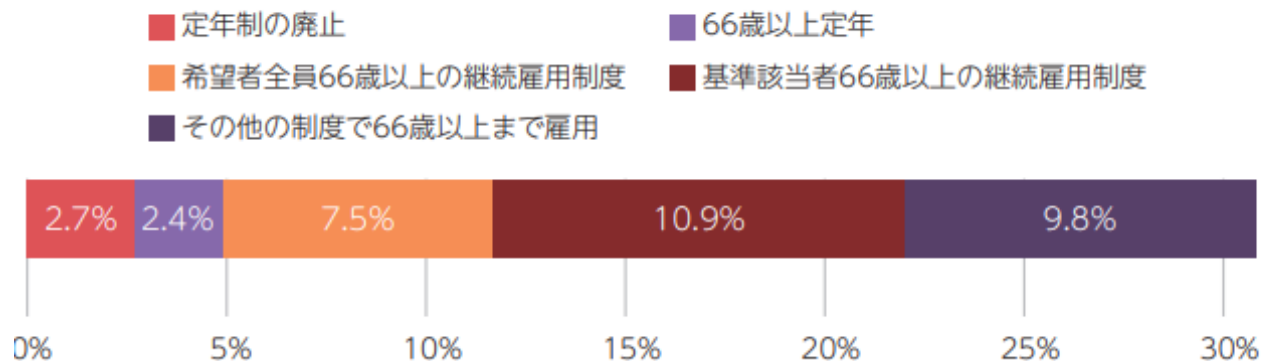
高齢者雇用確保措置の現状

※2021年1月8日厚生労働省公表(集計結果は、この雇用状況を報告した従業員31人以上の企業164,151社の状況をまとめたもの)
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_15880.html

高齢者雇用確保措置の内訳



66歳以上働ける制度のある企業の状況 33.4%



A 高齢者雇用を取り巻く状況

改正高年齢者雇用安定法

70歳までの就業機会確保措置（努力義務）

① 70歳までの定年引上げ

② 70歳までの継続雇用制度【再雇用制度・勤務延長制度】の導入
(特殊関係事業主に加えて、他の事業主によるものを含む)

③ 定年制の廃止

創業支援等措置
※

④ 70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入

70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入

- ⑤
- a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業
 - b. 事業主が委託、出資（資金提供）等する団体が行う社会貢献事業

A 高齢者雇用を取り巻く状況

70歳までの就業確保に実勢に取り組む際の考え方

(1) 高齢者の多様な要望に応える

高齢者の中には年齢とともに体力が低下する方やこれまでと異なる働き方を希望する方が見られるなど、さまざまな面で多様性が現れます。改正法による就業確保措置の対象年齢は70歳までとなり、個々の高齢者の希望は多岐にわたることが考えられるため、労使による十分な協議を行って取り組むことが望まれます。

(2) 企業と高齢者双方にメリットのある働き方の提供

改正法においては、雇用以外の働き方が選択肢として新たに設けられました。前述のように雇用でない働き方を措置として用意する際は、働く側が不利にならないような制度設計が求められます。一方で企業にとってはそのニーズに合った活用も可能となります。業務イメージは、専門的な業務や自己完結した業務です。業務委託は雇用によらない措置であるため、個々の高齢者の働き方について「労働者性」が認められるような働き方とならないように留意する必要があります。



A 高齢者雇用を取り巻く状況

70歳までの就業確保に実勢に取り組む際の考え方

(3) 企業の社会貢献活動と高齢者活用の効果的な連携

「創業支援等措置」のひとつとして認められている社会貢献活動での高齢者の能力活用は、新しい選択肢であることから、実施に向けての制度設計はなかなか大変です。とは言え、企業と高齢者を企業の社会貢献活動に結び付けることができれば実現するものであり、柔軟な発想からユニークな試みが生まれてくると思われます。例えば小学生や中学生を対象とした「ものづくり教育」では、製造現場で長年働いていた高齢者を担当者として委嘱して学校に派遣することも考えられます。地域社会に対して企業の設備を開放する際に、会社OBの高齢者を70歳まで企業側担当者とすることも可能です。企業は社会貢献活動で自社の評価を高め、その活動に従事する高齢者は生きがいとしての働く場を得ることができ、地域社会も豊かになる、このように当事者全てに恩恵のある取組に高齢者も役割を果たせます。

A 高齢者雇用を取り巻く状況

60歳以上労働者の雇用状況(総務省労働力調査)

- 60歳～64歳層の就業率

2012年に57.7%だったのが、2019年には70.3%と増加傾向

- 65歳～69歳層の就業率

2012年に31.1%だったのが2019年には48.4%と増加傾向



高齢者雇用への対応について

B 高年齢者雇用対策の提案



B 高年齢者雇用対策の提案

①定年を何歳にするか

例) 60歳、65歳、68歳、70歳、75歳、定年無

②再雇用を設けるか、設ける場合何歳までにするか

例) 65歳、68歳、70歳、75歳、希望者は年齢制限なし

組み合わせ

- ・60歳定年+65歳まで再雇用(義務)
- ・60歳定年+70歳まで再雇用
- ・65歳定年
- ・65歳定年+68歳まで再雇用
- ・65歳定年+70歳まで再雇用
- ・70歳定年
- ...etc



B 高年齢者雇用対策の提案

定年引上げにあたって検討すべき主な事項

①定年年齢	何歳まで引き上げるのか。
②一度に引き上げるか	一度に引き上げるのか、段階的に引き上げるのか。
③選択定年制とするか	一律とするのか、定年年齢を選択できるようにするのか。
④対象者	社員全体を対象とするのか。管理職などはどうするのか。
⑤仕事	60歳以降の社員にどのような仕事を担当してもらうのか。
⑥役割	60歳以降の社員にどのような役割を期待するのか。
⑦役職	60歳以降の社員の役職はどうするのか。
⑧労働時間	60歳以降の社員の労働時間はどうするのか。
⑨配置・異動	60歳以降の社員の配置・異動はどうするのか。
⑩評価	60歳以降の社員の人事評価、業績評価はどうするのか。
⑪賃金	60歳以降の賃金はどうするのか。60歳以前の賃金も見直すのか。
⑫退職金	退職金はどうするのか。いつまで積み立て、いつから支払うのか。
⑬65歳以降の雇用	65歳以降の継続雇用をどのように考えるのか。
⑭その他	その他、制度の運用開始時期など。



B 高年齢者雇用対策の提案

①定年引上 従業員側のメリット／デメリット

メリット

- ・安定収入:月次の賃金／賞与
- ・退職金が増える
- ・戦力として期待される
- ・現役であることの自負
- ・責任ある立場でいられる(役職定年除く)
- ・転職活動をしなくてよい
- ・年金が増える

デメリット

- ・厚生老齢年金が調整減額される(※再雇用者も対象ではある)
- ・退職金の受給が遠のく
- ・セカンドライフが遠のく
- ・パフォーマンスの低下を体感する
- ・転勤、配置転換の可能性が残る



B 高年齢者雇用対策の提案

②定年引上 会社側のメリット／デメリット

メリット

- ・労働力の確保
- ・有能な人材の確保
- ・技術等の伝承時間の確保
- ・企業イメージの向上

デメリット

- ・人件費の増加
- ・役職が空かない
- ・若い人材を雇えない
- ・高年齢者のパフォーマンス低下による生産性の低下



B 高年齢者雇用対策の提案

③定年ではなく、再雇用の従業員側のメリット／デメリット

メリット

- ・定年で退職金がもらえる
- ・責任ある立場から解放される
- ・のびのび仕事ができる
- ・1年ごとに辞めるタイミングがある
- ・セカンドライフを楽しめる

デメリット

- ・安定した収入ではなくなる
- ・退職金増加がない
- ・責任ある仕事から外される
- ・1年ごとの雇止めに不安



B 高年齢者雇用対策の提案

④定年ではなく、再雇用の会社側のメリット／デメリット

メリット

- ・人件費を下げやすくなる
- ・役職を外しやすくなる
- ・退職させたい場合に雇止めができる
- ・新たな若手人材にコストをかけることができる
- ・退職金コストの増加を防ぐ

デメリット

- ・退職されるきっかけとなる
 - ↳定年後だけでなく、定年前の人材含む
- ・従業員に不安感を与え、パフォーマンスが落ちる



B 高年齢者雇用対策の提案

まとめ

- ・お勧めとしては【65歳定年+70歳まで1年ごとの再雇用制度】
 - ↳選択定年制を導入 60歳～64歳
 - ↳フルタイムとパートタイム勤務形態の提案
 - ↳週4勤制、週3勤制や、1日5時間勤務制等
 - ↳65歳以降も勤務を継続してほしい人には早い段階で条件を打診

※要検討

- ・賃金
- ・賞与
- ・退職金
- ・役職
- ・仕事内容



高齢者雇用への対応について

C 事例



C 事例

参考:65歳超雇用推進マニュアル(独立行政法人高齢・障害・求職者支援機構)
<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/q2k4vk000000tf3f-att/q2k4vk0000024uj4.pdf>

仕事・役割・役職の検討・決定、評価方法の検討・設計

◆サントリーホールディングス株式会社

40ページ

サントリーホールディングスでは、60歳時点の等級により、「サポート」、「メンバー」、「エキスパート」の3ランクのいずれかに移行する。以前に元管理職が戸惑いを感じているという話があったが、話を聴くと、役割が変わることが受け入れられないのではなく、役割がはっきりしないのが良くないとのことであった。このため、本人に説明するだけでなく、周りにもその役割を示すようにしている。

◆サントリーホールディングス株式会社

40ページ

サントリーホールディングスでは、①目標の成果・達成度の評価と、②考働評価(サントリーに求められる行動の評価)を行っている。60歳以上では、考働評価は、「業務貢献」、「次世代貢献」のほか、「Good person」の3項目からなり、「次世代貢献」の比重が高い。「次世代貢献」では、後進の育成、DNA伝承について、ランク別に、どこを評価するかが示されている。

C 事例

参考:65歳超雇用推進マニュアル(独立行政法人高齢・障害・求職者支援機構)
<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/q2k4vk000000tf3f-att/q2k4vk0000024uj4.pdf>

適切な賃金水準の確保①

◆広島電鉄株式会社

広島電鉄では、2009年から2010年にかけて、契約社員の正社員化、職種別賃金導入を行うとともに、定年を65歳に延長した。長年の運用でゆがみの出ていた賃金制度を見直したことにより、50代社員の中には賃金の下がる社員もいたが、10年間の移行措置を設けるとともに、定年延長を実施したことにより、生涯年収は増えることとなった。退職金の算定方式も見直し、ポイント方式とした。

37ページ

◆エフコープ生活協同組合

エフコープでは、2001年から15年かけて、同一労働同一賃金を実現した。それまで雇用形態ごとに異なっていた評価制度、賃金制度などを統一して、差を設ける場合は根拠を明確にすることとしたのである。同じ働き方であれば、年齢にかかわらず、同じ賃金となるが、賃金設定のしかたについては工夫をし、59歳までは職務給と職能給の2本立てだが、60歳以降は短時間勤務など柔軟な働き方をしやすいよう職務給一本での設定とした。

39ページ

◆日本ガイシ株式会社

日本ガイシでは、昔ながらの年功的な人事・賃金制度を見直すとともに、定年延長についても行うこととした。定年延長に必要な賃金原資を確保するために、①賃金カーブ見直し(昇給配分の抑制を概ね50歳以降で行い賃金カーブ上昇幅を抑制)、②退職金制度見直し(企業年金基金の支給開始年齢引上げと保証期間終了後の支給金額の減額)を実施した。

39ページ

C 事例

参考:65歳超雇用推進マニュアル(独立行政法人高齢・障害・求職者支援機構)
<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/q2k4vk000000tf3f-att/q2k4vk0000024uj4.pdf>

適切な賃金水準の確保②

◆東京地下鉄株式会社

41ページ

東京地下鉄では、定年延長に伴い、賃金設計を大きく見直し、下位資格者が上位資格者の金額を上回らないようにしたほか、生計費を意識して設定している賃金カーブを見直した。具体的には、35歳までの昇給ピッチの減額や55歳以降の基礎給減額を行う一方、60歳で急激に下がるのではなく、緩やかに下降し、その水準が65歳まで続くようなカーブとした。

◆大和ハウス工業株式会社

42ページ

大和ハウス工業では、定年延長に伴い、60歳以降は、理事として引き続きライン長を務める者を除き、「生涯現役コース」、「シニアメンターコース」のいずれかで力を発揮してもらうこととなった。役職から降りたことにより、役割給（役職手当に相当）はなくなるが、生涯現役コースであれば販売促進手当が、シニアメンターコースであればメンター手当がつく。

賞与の平均支給率は59歳以前の2/3となるが、事業所業績と個人業績を支給率に反映させるなど、モチベーションアップを意識したしくみとなっている。定年延長の翌年からは、60歳以降も昇進・昇格の機会を設けるなどがんばりがいのあるしくみとなるよう工夫している。

C 事例

参考:65歳超雇用推進マニュアル(独立行政法人高齢・障害・求職者支援機構)
<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/q2k4vk000000tf3f-att/q2k4vk0000024uj4.pdf>

高齢社員の評価、職域拡大、職務設計

◆オーエスジー株式会社

オーエスジーでは、再雇用時に比べ、基本給を改善したほか、賞与の水準も見直した。また、評価結果を基本給や賞与に反映させることとし、特に評価が高い場合は昇給の対象とすることとした。評価の項目などは59歳以前と同じだが、60歳以降は、より成果主義的な運用をし、頑張っている社員を処遇できるようにした。

38ページ

◆有限会社ウェルフェア三重

ウェルフェア三重では、介護業務を、身体に触れる「直接業務」と、掃除、洗濯、リネン交換など身体に触れない「間接業務」に分け、一部の高齢職員などに間接業務を担ってもらったこととした。これにより、高齢職員の負担が減っただけでなく、直接業務を行う職員の負担も減り、職員の離職率が下がった。利用者からの評判もよい。

34ページ

◆株式会社ウエスト神姫

ウエスト神姫では、高齢ドライバーに、大型の路線バスから、コミュニティバスやバスの運行管理業務に回ってもらっている。路線バスの乗務は、午前5時から午後11時までと長時間に及び、ラッシュ時には大型の車体に定員いっぱいの乗客を乗せて、安全に定時運行しなければならない。コミュニティバスの乗務は、午前6時半から午後8時までで、車体も小型で、運転に伴う負担も小さい。これにより、60歳以降も無理なく働けるようになった。

35ページ

C 事例

参考:65歳超雇用推進マニュアル(独立行政法人高齢・障害・求職者支援機構)
<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/q2k4vk000000tf3f-att/q2k4vk0000024uj4.pdf>

高齢社員に対する意識啓発・教育訓練

◆エフコープ生活協同組合

39ページ

エフコープでは、定年引上げをきっかけに、50代の社員全員を対象にキャリアについて考える研修を実施することとした。一人ひとりが70歳までやりがいを持って仕事をしていくために何が必要か考える機会を提供することとしたのである。研修では、高齢・障害・求職者雇用支援機構が開発した「仕事生活チェックリスト」の結果などをもとに、「雇用され得る能力を高め、業績・成果をあげていく力」などを高めていくためにどうすればよいか、考えてもらっている。

◆有限会社ウェルフェア三重

34ページ

ウェルフェア三重では、全職員を対象に、6級(介護職員初級)から1級(管理者上級)まで6段階の等級からなる「ウェルフェアグループキャリアアップ検定」を設け、資格取得を推奨している。資格取得のための費用を会社が負担するほか、資格を取得した場合は、給与や報酬・賞与に反映させている。60歳以上の職員も、支援の対象としており、モチベーションアップにつながっている。

◆サントリーホールディングス株式会社

40ページ

サントリーホールディングスでは、障害者、外国人など、高齢者以外の者も含めたダイバーシティを意識した管理職研修を行っている。65歳定年を導入した時には、全課長を集めて行った管理職研修の中で、60歳以降の社員との接し方について、ロールプレイを含めた研修を実施した。

C 事例

引用:労働新聞社

参考記事① ニチガス

- 65歳定年制へ移行
- 基本給は下がる
↳旧制度より1.5倍
- 退職金の積み増しはなし
↳60歳以前月例級のピーク
↳旧制度は57歳以前
↳65歳以前自己都合退社も満額支給
- 昇給を60歳まで
↳旧制度は57歳まで
- 賞与あり
- 役職定年は60歳

賃金

ニチガス・65歳定年制 60歳以降も資格手当で加算

複数保有なら月数万円増

再雇用時年収の1.5倍に

日本瓦斯㈱(東京都渋谷区、和田眞治代表取締役社長執行役員)は今年6月に定年年齢を60歳から65歳に延長し、これまでの再雇用制度と比較してシニア層の基本給を最大で1.5倍程度引き上げた。新たに役職定年を60歳と定め、以降は全員を「資格手当」などの支給対象となる一般職として処遇していく。ガスや電気、ITなどに関連する専門資格を複数保有している場合は、月数万円の加算が見込める。57歳で打ち切っていた基本給の昇給や退職金の動続加算は、60歳まで行うように改めた。

5段階の役割等級運用

同社は、今年5月まで60歳定年制と、65歳までの嘱託再雇用制度を採っていた。再雇用後は、基本給が原則的に一律同額となり、賞与や諸手当は支給していなかった。職種変更もなく、個別に決まった担当を全うする仕組みだった。

65歳定年制は、労働組合との交渉を経て導入した。基本給は60歳を境にダウンするものの、旧制度の嘱託再雇用と比べると最大で1.5倍程度アップする。

導入理由は、以下の3つとしている。第一に挙げられるのは、「全社員のモチベーションアップ」で、長く働ける環境をつくり、心身および社会的に満たされた状態である「ウェルビーイング」を高めたいとしている。

2つ目は、電気事業への進出に伴い、多様な業務に対応できる「ハイブリッド人材」を全社的に育成する必要性が高まっていたことがある。電力自由化の影響を受け、創業時からの柱である「ガス事業」以外の領域へ進出するなか、様々な経験を持つベテランの力が欠かせないと判断した。他の世代の社員と同様に学び直し(リカレント教育)によるスキルアップを求める一方、70歳までの就業機会を用意する。自然災害の発生時に迅速な対応を行うため、多くの経験や専門資格を持つ人材を確保しておきたいとの意向もあった。

3つ目には、20~30歳代の社員が5割以上を占めるなかで、ベテラン層にトレーナー役が期待されていたことがある。

同社では、全社員に対して役

割等級制度を適用している(図表1)。65歳定年制を導入するに当たっては、60歳に到達する誕生日の月末を役職定年と定めた。以降はそれまで個人に割り当てていた役割等級の階級にかかわらず、全員を「実務担当者I(一般)」に格付けする。

基本給(月給)については、実務担当者Iのバンド内で個別に定める(図表2)。60歳以降は評価による昇降給は行わず、60歳時点の金額は5年間変わらない(図表3)。

退職金は、退職時に支給する。支給額は60歳時点が決まり、64歳までに自己都合退職をした場合でも差は付かない。60歳到達時点もしくは月例級のピーク時の所定内給与を算定基礎とし、60歳までの勤続年数を係数に置き換えて求める。

従来の再雇用では対象外だった賞与は、新たに支給を開始した。評価に基づき、S~Dの5段階の洗替え方式を採る。能力の伸長などの定性的な部分は評価の対象とせず、定量的な判断が可能な業績のみ確認していく。たとえば営業では、新規顧客の獲得数などが判断のポイントとなる。

旧制度では、57歳で基本給の昇給を打ち切り、退職金の算定においても勤続年数の上限を57歳としていた。現在はともにも60歳までに引き上げ、諸手当も支給するように改めている。

1人2~3個の資格を

60歳以降で担当する職種は、3つに分かれる。各種エネルギーに関する新規顧客の獲得やガス機器の販売などを行う「営業」、ガス機器の定期点検などの業務を担う「保安点検」の2種類が中心。営業サポートなどの「企画・管理」業務を任せられる場合もある。

直前まで担当していた職種を基本とし、保有資格や職歴を加味して決める。一方で、全社員に対してハイブリッド人材となることを求めているため、中高年層にも学び直しを期待する。

図表1 新旧等級制度の比較

階層の区分	役割の区分		
	営業	保安	企画・管理
新規顧客の獲得とクロスセル等による収益増加	安全の確保	戦略立案と実行効率化・営業支援	
上級マネージャー(部長~執行役員)	経営陣の補佐、将来を見据えた戦略・企画担当業務全体の維持・品質向上、人材マネジメント		
実務マネージャー(課長・所長~上席課長)	エリアや課の戦略、戦術・活動計画の立案と実行 人材マネジメント(労務管理・育成)の実施		
実務リーダー(係長)	実務に熟練・精通し、安定した成果を出す担当者 後輩の指導・助言、課長の候補生		
実務担当者II(主任)	自立した行動や管理ができ、安定した成果を出す担当者		
実務担当者I(一般)	活動や管理では指導・支援が必要、成果は低いもしくは不安定		

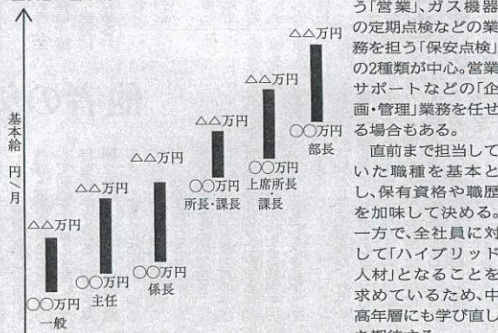
会社の概要

1955年に設立した。73年に東証二部に上場、79年には東証一部銘柄に指定替えを行っている。

グループで合計189万件(2021年6月末時点)に都市ガス、LPGガスのほか電気などを供給する総合エネルギー企業として、関東地方と、山梨県、静岡県で事業を展開する。近年はデ

ジタルトランスフォーメーションにも注力しており、経産省の「DX銘柄(旧:攻めのIT経営銘柄)」には6年連続で選定された。資本金70億7000万円、売上げ143,490百万円(2021年3月31日時点)、連結従業員数1793人(2021年4月1日現在)。

図表2 基本給のレンジ



賃金体系継続し65歳定年へ

調整進め24年から

再雇用者に改善措置も

村田製作所

村田製作所(京都府長岡京市、中島規巨代表取締役社長)は、2024年4月から65歳定年制へ移行することを決めた。今春の労使交渉を経て労働組合と合意したもので、59歳以前の賃金体系は継続適用しつつも、65歳まで貢献度・役割発揮に応じた処遇を継続する。定年延長後の賃金カーブのあり方なども含めて、制度移行までに労使間で関連する人事諸制度の調整を図るとした。選択定年制を併用して個人のキャリア選択を尊重する一方、すでに定年を迎えて再雇用している嘱託・ニア社員は処遇も引き上げる。

65歳への定年延長については、昨春の労使交渉においては会社側から提案していた。今春の労使交渉を経て、2024年4月1日からの導入を労使間で合意した。今後は制度移行に向けて、関連する人事諸制度の調整を進める。

処遇面については、59歳以前の賃金体系を60歳以降も継続的に適用する。ただし、現行の体系をそのまま用いるとは限らず、一定の年齢以上の賃金カーブを抑え、60〜64歳の原資に回すことなども視野に入れる。現在の定年年齢である60歳の前後で、接続性のある制度を確立する。

評価制度についてはとくに見直す予定がなく、60歳以降も現在と同様の仕組みを用いる。現行の定年60歳を超えても、引き続き貢献度と役割発揮に応じて処遇する。

退職金は、現行の定年退職金の水準を確保し、5歳の延長に応じて積み増しを行う予定だ。同時に選択定年制を採用し、60〜64歳到達時点でリニアする場合も定年として扱う。一人ひとりがキャリアを自律的に選べるようにするのが目的である。

り、早期リニアに伴う加算などは行わない。一息に定年年齢を60歳から65歳まで引き上げるため、直近の定年到達者には一定の調整措置を適用する。移行時点ですでに再雇用している60〜64歳の嘱託・ニア社員に対しては、既存の処遇水準を引き上げることとしている。

65歳定年制への移行は、親会社である同社のほか、まずは株式会社村田製作所、株式会社村田製作所などの国内主要関係会社で開始する。24年春の制度移行に向けて、引き続き労組と協議を進めていく予定だ。将来的には、グループ全体での65歳定年制導入をめざすとしている。

C 事例

引用:労働新聞社

参考記事② (株)村田製作所

- 65歳定年制へ移行
 - ↳ 選択定年制を併用
- 処遇は59歳以前を継続適用
 - ↳ 一定の年齢以上の賃金を抑える
- 評価制度は現行と同じ
- 退職金は延長に応じて積み増し
 - ↳ 60~64歳到達選択定年有
- 既存嘱託社員は処遇引上げ

C 事例

引用:労働新聞社

参考記事③ 国家公務員

- ・65歳定年制へ移行
L令和5年から2年毎に1歳ずつ
- ・賃金は60歳以前の70%
- ・管理職は60歳役職定年
- ・40、50歳代の賃金水準見直し
- ・60歳以上を対象にした短時間勤務制度も新たに規程

国家公務員が65歳定年に

改正法案を国会提出

賃金は60歳前70%と設定

政府

図 定年上げのスケジュール

定年	年度
60歳	令和4年度まで
61歳	5～6年度
62歳	7～8年度
63歳	9～10年度
64歳	11～12年度
65歳	13年度～

法案は人事院が平成30年8月にまとめた意見に基づくもの。政府は昨年提出していたが、検査中の通常国会にも改正法案を提出していたが、検査中し、通常国会の会期終了に伴い廃案となった。今回提出した法案からは、特例は削除されている。法案は定年

政府は国家公務員の定年年齢を段階的に65歳へ引き上げることなどを盛り込んだ、国家公務員法改正案を通常国会に提出した。令和5年度から2年ごとに1歳ずつ引き上げ、13年度に65歳とする内容で、60歳以降の賃金は当分の間、60歳以前の70%に設定。同時に、管理監督職は60歳までとする役職定年を設けるとした。定年引き上げ法案の提出は昨年引き続き2度目となる。昨年は検査幹部の定年を、政府の判断で最長3年延長できる特例に批判が集まり、廃案となっていた。

法案は人事院が平成30年8月にまとめた意見に基づくもの。政府は昨年提出していたが、検査中の通常国会にも改正法案を提出していたが、検査中し、通常国会の会期終了に伴い廃案となった。今回提出した法案からは、特例は削除されている。法案は定年

年齢を令和5年度に61歳、7年度に62歳、9年度に63歳、11年度に64歳、13年度に65歳と2年ごとに1歳ずつ段階的に引き上げていく内容となっている(図)。定年引き上げに合わせ、現在の再任用制度は廃止するが、引上げ期間中に定年を迎える職員については経過措置として、定年後65歳まで再任用する。

60歳以降の賃金は、民間企業の実態を踏まえ、当分の間、60歳前の70%に設定した。諸手当についても、月給と関連するものは70%とする。定年が65歳となる13年度までは、60歳以前の50歳代、40歳代の賃金水準を含めた給与体系全体を見直し、賃金カーブを緩やかにしていく。

定年引き上げに合わせ、役職定年制度を導入する。課長級以上となる管理監督職は当分の間、原則60歳に達した日以降の次の年度開始までに他の官職に降任させ、組織の新陳代謝の維持を図る。例外として、役職定年によって公務の運営に著しい支障がある場合に限り、引き続き役職に留まることができるとの特例を設ける。

60歳以上の職員を対象とした、短時間勤務制度も規定した。職員が短時間勤務を希望した場合、一旦退職とし、「定年前再任用短時間勤務職員」として再任用する仕組み。短時間勤務制度の労働時間、週15時間30分～31時間となる。退職金は60、64歳で退職した職員が不利にならないよう、当分の間、60歳以降の自己都合退職は定年退職と同様に扱う。

65歳定年を導入する民間企業の割合は昨年6月時点で、18・4%に留まっている。定年を引き上げる企業は増加傾向にあるが、76・4%は継続雇用により65歳までの雇用確保を図っているのが現状だ。65歳定年は、公務員が民間をリードする形となる。

民間企業の定年引き上げのネックになっているのが賃金体系だ。段階的引き上げの間に、人事院がどのような給与体系を作るのか注目したい。

高齢者雇用への対応について

D 助成金



D 助成金

助成金① 厚生労働省

令和4年度65歳超雇用推進助成金 <https://www.mhlw.go.jp/content/000763756.pdf>

高年齢者が意欲と能力のある限り、年齢にかかわらず働くことができる生涯現役社会を実現するため、65歳以上への定年の引き上げや、高年齢者の雇用管理制度の整備等、高年齢者の有期雇用契約労働者から無期雇用への転換を行う事業主に対し助成するのもであり、次の3つのコースがある。

- 1 65歳超継続雇用促進コース
- 2 高年齢者評価制度等雇用管理改善コース
- 3 高年齢者無期雇用転換コース



D 助成金

令和4年度65歳超雇用推進助成金 支給額

支給額 定年引上げ等の措置の内容や年齢の引上げ幅等に応じて、下表の金額を支給します。

【 A. 65歳以上への定年の引上げ、 B. 定年の定めの廃止】

60歳以上 被保険者数	措置内容	65歳	66～69歳		70歳以上	定年の定めの 廃止
			<5歳未満の引上げ>	<5歳以上の引上げ>		
1～3人		15万円	20万円	30万円	30万円	40万円
4～6人		20万円	25万円	50万円	50万円	80万円
7～9人		25万円	30万円	85万円	85万円	120万円
10人以上		30万円	35万円	105万円	105万円	160万円

【 C. 希望者全員を対象とする66歳以上の継続雇用制度の導入】 【 D. 他社による継続雇用制度の導入※】

60歳以上 被保険者数	措置内容	66～69歳	70歳以上
		1～3人	15万円
4～6人	25万円	50万円	
7～9人	40万円	80万円	
10人以上	60万円	100万円	

措置内容	66～69歳	70歳以上
支給上限額	10万円	15万円

※ 上記表の支給額を上限に、他社における制度の導入に必要な経費の1/2の額を助成します。

(注) A～Dのいずれの措置を実施する場合も、実施前の定年または継続雇用年齢（Dの場合、他の事業主における継続雇用年齢も同様）が70歳未満である場合に支給します。

D 助成金

助成金② 埼玉県

70歳雇用確保助成金 <https://www.pref.saitama.lg.jp/documents/127039/annai.pdf>

埼玉県では、シニアが自分の意欲や希望に合わせて働き、共に社会の担い手として活躍できる社会を実現するため、70歳以上まで働ける制度を導入する企業に助成金を交付する。

1社あたりの交付額

30万円

申請受付期間

令和4年6月1日(水)～11月30日(水)

※ 申請順に審査を行い交付企業を決定します。予算額の上限に達した場合は、期間中でも募集を締め切ることがあります。

※ 交付決定後に対象となる取組を実施し、就業規則の作成又は改正を行う場合が対象となります。



埼玉県のマスコット
「コバトン」「さいたまっちゃん」

D 助成金

助成金② 埼玉県

70歳雇用確保助成金

対象となる企業

以下のすべてに該当する場合が対象です。

- 埼玉県内の事業所に勤務する定年に達する前の正社員が1人以上いる
- 埼玉県内の事業所に勤務する者のうち、次のイ又はロに該当する者がいる
 - イ 労働協約又は就業規則に継続雇用の定めがない場合
 - 5年以内に定年年齢に達する正社員(※1)が1人以上いる
 - ロ 労働協約又は就業規則に継続雇用の定めがある場合
 - 継続雇用の上限年齢に5年以内に達する定年後の継続雇用者(※1)が1人以上いる
- 埼玉県70歳雇用推進助成金、埼玉県生涯現役実践助成金又はこの70歳雇用確保助成金を受給したことがない
- 埼玉県シニア活躍推進宣言企業(※2)で、認定項目2～6(裏面参照)のうち2つ以上実施済み

※1 申請日において、1年を超えて雇用されている者に限ります。

※2 認定を受けていない場合は、別途ご相談ください。

D 助成金

助成金② 埼玉県

70歳雇用確保助成金

シニア活躍推進宣言企業

認定のための7項目(該当項目にチェック☑)	実施予定	実施済み
1 シニアの定年や継続雇用の制度を見直す	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 シニアの雇用、働く場所・機会を増やす	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3 シニアが安心して働ける環境を整える	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4 シニアの技術・経験を生かす	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5 シニアの能力を伸ばす	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6 福利厚生を充実する	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7 シニアの活躍推進の取組を情報発信する	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

助成金の申請には、**項目2~6のうち、2つ以上が「実施済み」**であることが要件です

高齢者雇用への対応について

E 参考資料



C 参考

資料① 改正高年齢者雇用安定法

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/topics/tp120903-1_00001.html

- ・高年齢者雇用安定法改正の概要パンフレット(簡易版・詳細版)【厚生労働省】
- ・高年齢者雇用安定法Q&A(高年齢者就業確保措置関係)【厚生労働省】

資料② 賃金・評価制度

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000144972.html>

- ・パートタイム・有期雇用労働法 対応のための取組手順書【厚生労働省】
- ・不合理な待遇差解消のための点検・検討マニュアル【厚生労働省】
- ・職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル【厚生労働省】



C 参考

資料③ 安全・健康

- ・高年齢労働者の安全と健康確保のためのガイドライン
(エイジフレンドリーガイドライン)【厚生労働省】

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/anzen/newpage_00007.html

「働く高齢者の特性に配慮したエイジフレンドリーな職場を目指しましょう」と題し、健康や体力、安全衛生の面から職場環境の改善方法を示したガイドライン

- ・エイジアクション100【中央労働災害防止協会】

<https://www.jisha.or.jp/age-friendly/ageaction100.html>

高齢社員の安全と健康確保のための100の課題(エイジアクション)を盛り込んだチェックリストを活用して職場の課題を洗い出し、改善に向けた取組を進めるための「職場改善ツール」



C 参考

資料④ 人事制度改定

- ・70歳雇用推進マニュアル

<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/manual.html>

改正高齢法や「70歳までの雇用」「高齢社員戦力化」へ向けた考え方を取りまとめ

- ・高齢社員戦力化のための人事管理制度の整備に向けて

<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/suguwakaru.html>

「雇用力評価ツール」の冊子版。「自社の課題はどこにあるのか」を簡易に自己診断できるツール

- ・マンガで考える高齢者雇用

<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/comic.html>

高齢者雇用について、若い方にも読みやすいマンガ形式にて解説。社内の理解促進ツール



C 参考

⑤先進企業事例

- ・65歳超雇用推進事例集シリーズ

<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/manual.html>

65歳以上の定年制、雇用上限年齢が65歳超の継続雇用制度を導入している企業の中から、規模、業種、地域などを勘案して選定した企業事例を詳しく紹介

- ・65歳超雇用推進事例サイト

<https://www.elder.jeed.go.jp/>

様々な企業事例や「65歳超雇用推進」関連情報をまとめてご覧いただけるサイト

- ・競争力を高めるための高齢者雇用

<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/suguwakaru.html>

高齢者雇用を進めるにあたっての様々な課題に対する対策の好事例を取りまとめた、自社での課題解決に役立てていただくためのポイント集



C 参考

⑥産業別の取組

- ・産業別高齢者雇用推進ガイドライン

https://www.jeed.go.jp/elderly/research/enterprise/active65_guideline.html

建設、製造、サービス、ITなど、多岐に亘る分野の90業種(101件)で高齢者雇用推進に取り組み、その成果をまとめた冊子を掲載しております。

- ・高齢社員戦力化のためのヒント集

<https://www.jeed.go.jp/elderly/research/enterprise/active65.html>

2018年度までに策定した82業種の産業別高齢者雇用推進ガイドラインから、企業の取組事例や提案を抽出し、4つのテーマ別に分類



C 参考

⑦その他

・エルダー

<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/elder/index.html>

高齢者雇用事業所の職場紹介等、最新の雇用好事例や助成金制度を中心に、身近な高齢者雇用問題を取り上げた啓発誌です。(毎月1日発行)

・メールマガジン

<https://www.jeed.go.jp/general/merumaga/index.html>

高齢・障害・求職者雇用支援機構が全国で実施する高齢者や障害者の雇用支援、社員の人材育成(職業能力開発)に関するタイムリーな情報を毎月1回お知らせ

・65歳超 先進企業に学ぶ 定年延長・継続雇用延長の効果と課題

<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/teinen.html>

2010年以降に定年延長、継続雇用延長を行った全企業を対象に行った調査結果を、規模別、業種別に分析

ご清聴、ありがとうございました。

