

企業経営情報

REPORT

Available Information Report for Corporate Management

2018

07

人事

ダイバーシティ経営の一翼を担う！ 高齢社員の戦力化推進のポイント

- ① 高齢社会の進展と戦力化の必要性
- ② 定年引上げ、継続雇用延長の進め方
- ③ 65歳超雇用推進助成金の活用
- ④ 高齢者の戦力化を推進している企業の事例

1 高齢社会の進展と戦力化の必要性

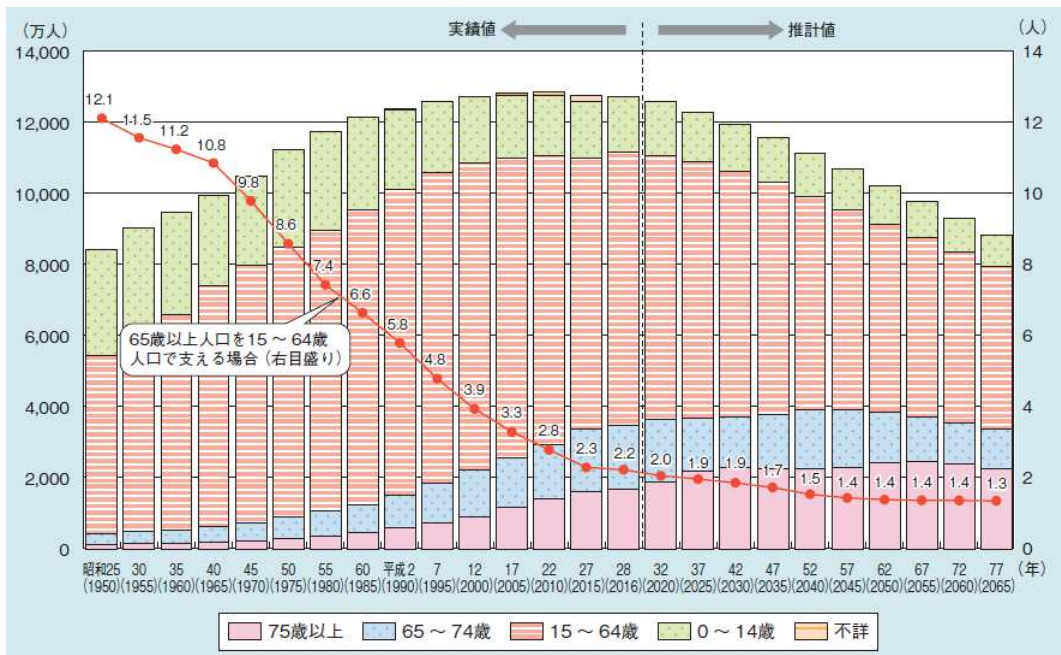
新たなステージに突入した高齢者雇用

高齢化が進む日本では、全人口に占める 65 歳以上人口の割合は上昇を続けており、平成 28 年には 27.3%、平成 72 年（2060 年）には 39.9%と 4 割近くに達する見込みです。

少子化の進展も伴い、中長期的には労働力人口の減少が見込まれることから、高齢者が長年培った知識・経験を十分に活かし、意欲と能力のある限り社会の支え手として活躍し続けることのできる社会の構築が求められています。

本レポートでは、労働力不足の中で、高齢社員を自社の戦力として活用するためのポイントについて解説します。

■高齢世代人口の比率（出典：内閣府 平成 29 年版高齢社会白書）



『平成 29 年「高齢者の雇用状況」集計結果』（厚生労働省）によると、希望者全員が 65 歳以上まで働ける企業の割合は 76.6%となっています。一方で、高齢者の側は、7 割近くが 65 歳を超えても働きたいと答えています。

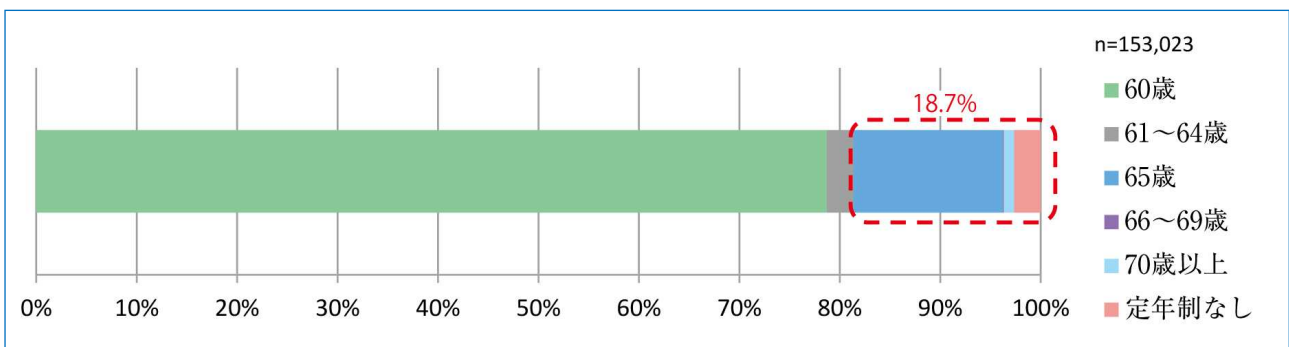
高齢者雇用は、雇用確保から戦力化のステージに入っています。60 歳以降も企業にとって頼りになる戦力として活躍し、さらに、65 歳以降も意欲と能力のある限り活躍し続け

ることができる社会とすることが求められているといえます。

定年制度・継続雇用制度の現状

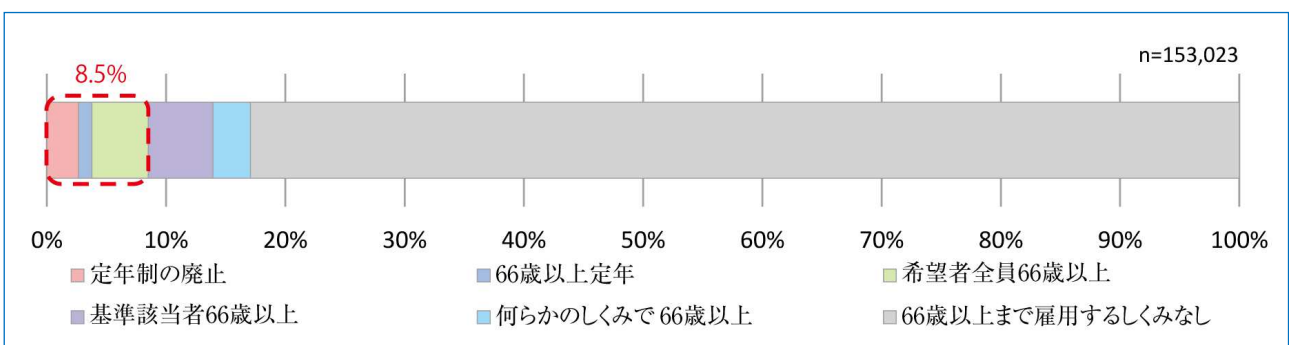
平成 28 年の「高年齢者雇用状況報告」（厚生労働省）によると、定年年齢としては 60 歳が最も多く、企業全体の 78.7%を占めています。これに対し、65 歳定年の企業は 14.9%、65 歳を超える定年年齢を定めている企業は 1.1%、定年制度はないという企業は 2.7%にすぎず、これらを合わせても 18.7%にとどまることから、定年年齢の引上げには積極的に取り組まれていないのが現状です。

■ 定年制の割合（出典：厚生労働省 平成 28 年高年齢者の雇用状況）



66 歳以上の希望者全員を対象とした継続雇用制度を定めている企業は 4.7%ありますが、これに 66 歳以上の定年を定めている企業と定年制度なしの企業を加えても、働くことを希望する者全員が 66 歳以上まで働ける仕組みのある企業は 8.5%、希望者全員が 65 歳を超えて働ける仕組みのある企業は、かなり限られています。

■ 65 歳を超えて働ける企業の割合（出典：厚生労働省 平成 28 年高年齢者の雇用状況）



現在の日本は人手不足基調が続いており、労働力人口が減少していくなか、高年齢者が有する知識・ノウハウが不可欠な分野も数多くあります。

また、平成 37 年 (2025 年) までに年金の支給開始年齢が段階的に 65 歳に引き上げられ、働く側にとっても、「働かなければいけない時代」を迎えたといえます。

企業側は、働き手のニーズに応えた雇用制度を早急に検討する必要があります。

定年引き上げか再雇用制度のままかの選択肢を検討

定年を引き上げるべきか、再雇用制度のまま継続するかを悩まれている経営者も多いはずですが、今後の企業経営のため、メリットとデメリットを比較しながら検討することが求められます。一般的な例の比較表は次のとおりです。

| | 定年引き上げ | 再雇用制度 |
|-------|---|---|
| 定年年齢 | 65 歳 | 60 歳 |
| 雇用区分 | 正社員 | 嘱託社員など |
| 契約期間 | 期間の定めなし（65 歳まで） | 1 年更新 |
| 役割 | 企業により異なる （同じ場合・変わる場合・両方がある） | 役割は異なる |
| 労働時間 | フルタイム残業あり | フルタイムが多いが短時間、短日数もある |
| 賃金形態 | 月給または日給月給 | 月給または日給月給、時給 |
| 賃金額 | 企業により（役割により）異なる | 公的給付支給を前提としている場合も多い |
| 賞与 | ある | ない場合もある |
| 評価 | 59 歳以前と同じ | 評価しない場合がある |
| メリット | <ul style="list-style-type: none"> モチベーションが高い 人材確保に有利 雇用管理がしやすい | <ul style="list-style-type: none"> 組織若返りの問題は生じにくい 人件費の負担が抑制される 再雇用制度部分のみの検討でよい |
| デメリット | <ul style="list-style-type: none"> 組織若返りが遅れる 人件費の負担が増える 場合によっては人事制度全体を見直す必要があるため、制度改定に手間がかかる可能性がある | <ul style="list-style-type: none"> モチベーションが低下する可能性がある 雇用管理が煩雑（労働時間、雇用区分） |

定年引き上げにはメリットもありますが、組織の若返りの遅れ、人件費負担、人事制度全体の見直しの必要性などの諸問題も抱えています。企業に対しては、概に 65 歳までの雇用確保措置を講ずることが求められており、雇用する以上、戦力化は必要です。

定年引き上げは、60 歳から 65 歳までの社員を戦力化する強力な手段です。「いずれ導入するのであれば、企業イメージなどもあり、他の企業よりも早く導入しよう。」「同業他社よりも人材確保面で優位に立とう。」と考える企業も多数あります。

2

定年引き上げ、継続雇用延長の進め方

定年引き上げ、継続雇用延長を進める手順

高年齢者を戦力化するためには、自社における現状把握とともに基本方針を決定する必要があります。その後、自社にあった人事制度の構築と運用のほか、定期的な点検が求められます。以下は、定年引き上げ、継続雇用延長を進める手順の例です。

| | |
|---|--|
| <p>1. 現状把握～基本方針の決定</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 情報収集 (2) 現状把握 (3) トップ、経営層の理解と関与 (4) 推進体制の整備 (5) 基本方針の決定 | <p>留意点</p> <p>情報収集、現状把握を行った上で、経営層の関与を得て、体制にも配慮しつつ、方針を決定する。</p> |
| <p>2. 制度検討・設計</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) 制度、施策を設計 <ul style="list-style-type: none"> ④ 大まかな仕事内容、役割、役職、評価方法、賃金その他の労働条件など (2) 各職場、職種で業務内容を具体的に決定 | <p>留意点</p> <p>人事部門などで定年の引上げ方（時期、対象者など）や担ってもらう役割などについて検討する。人事部門などから制度の概要が示されたら、各職場で、高齢社員に担ってもらう職務などについて具体的に検討する。</p> |
| <p>3. 実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 高齢社員への役割の明示 ・ 高齢社員の評価・面談 ・ 職域拡大、職務設計 ・ 高齢社員に対する意識啓発（キャリア研修などを含む）、教育訓練 ・ マネジメント層に対する研修 ・ 社員全体に対する意識啓発 ・ 健康管理支援 ・ 職場環境の整備など | <p>留意点</p> <p>実施にあたっては、高齢社員に戦力となってもらえるよう、様々な施策を展開していくことが必要。 高齢社員に役割を明示するだけでなく、その役割に沿って能力が発揮できるよう、意識啓発、教育訓練や健康管理支援を行うことなどが望まれる。</p> |
| <p>4. 見直し・修正・改定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 引き続き情報収集・現状把握を行うとともに、制度・施策の見直しを実施 | <p>留意点</p> <p>実施後も定期的に現状把握を行うとともに、運用状況を把握した上で、必要な改定を行うことが必要。</p> |

出典：(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 エルダー2017年5月号を編集

定年引き上げの場合は、「2. 制度検討・設計」段階の「制度、施策を設計」、「各職場、職種で業務内容を具体的に決定」、「3. 実施」段階の「高齢社員への役割の明示」、「高齢社員の評価・面談」が特に重要です。とりわけ、高齢社員の役割が変わり、それに伴って賃金が変わる場合は、役割の明示や評価・面談に加え、各種施策を丁寧に行うことが必要です。

現状把握する際のポイントと推進体制の整備

高年齢者雇用に関して、自社で把握すべきことは、大きく分けると以下の3つです。制度面、ソフト面、および検討のベースとなる実態を体系的に整理することで、自社の基本方針に結びつけることが可能になります。

| | |
|----------------|---|
| 1. 制度面 | <ul style="list-style-type: none"> ● 自社の現在の定年制度はどのようなものか（定年年齢、運用状況、役職定年制はあるのかなど） ● 自社の現在の継続雇用制度はどのようなものか（再雇用か勤務延長か、上限年齢、要件、職務内容、賃金、勤務日数、勤務時間、評価の仕方、運用状況など） |
| 2. ソフト面 | <ul style="list-style-type: none"> ● 高齢社員を戦力化しようという風土があるのか ● 高齢社員が働きやすい職場となっているのか ● 高齢社員が力を発揮しやすい職場となっているのか ● 高齢社員が戦力として力を発揮できる仕組みがあるのか ● 高齢社員に必要な働きかけを行っているのか |
| 3. 検討のベースとなる実態 | <ul style="list-style-type: none"> ● 業況（経営状況や景気の動向など） ● 人材の需給バランスはどうか（人手不足かどうかなど） ● 現在の賃金制度はどのようなものか ● 社員の年齢構成はどうか（現在、5年後、10年後） ● 高齢社員の人数及び配置の実態はどうか |

現状を把握し、課題が見えてきたら、次は経営トップがこれらをしっかり理解し、解決に向けた取組みに関与していくことが必要です。

トップ・経営層の本気度によって、高年齢者を戦力化できるかどうかが決まります。トップ・経営層の理解と関与のもと、自社が高年齢者雇用に取り組む目的とあるべき姿を明確にすることが必要です。

また、高年齢者雇用を積極的に進めるためには、高年齢者が「戦力」として必要であることを社員全体に理解してもらわなければなりません。

さらに、取組みを進めていくためには、人事部門などと現場がともに問題意識を共有・検討し、意見を吸い上げ、周知などを進めやすくするための体制が望まれます。こうした手順を踏んで準備ができたところで、企業としての基本的な方向性を決めることとなります。

定年制度や定年引き上げ方についての検討手法

定年年齢を引き上げる場合、どのような定年制度にするのか、また、引き上げ方はどうするのかについて検討する必要があります。特に、定年引き上げによって引き続き社員の身分を継続する60歳以降の社員の役割・処遇については、コストにも関わるため、分析が必要です。定年引き上げにあたって検討すべき事項のうち、主なものを以下に示します。

| 検討項目 | 検討ポイント |
|------------|-----------------------------|
| ① 定年年齢 | 何歳まで引き上げるのか |
| ② 引き上げ回数 | 一度に引き上げるのか、段階的に引き上げるのか |
| ③ 選択の有無 | 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 業務 | 60歳以降の社員にどのような業務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か。60歳以前の賃金も見直すのか |
| ⑫ 退職金 | 退職金はどうか。いつまで積み立て、いつから支払うのか |
| ⑬ 65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 |

出典：(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 エルダー2017年5月号

戦力となってもらうためには、これまでの経験を活かせる職務に就いてもらうのが一番ですが、具体的に期待する役割としては、プレーヤーとしての業務面での貢献の他、管理職のサポート役、知識・技能・ノウハウの伝承など、いくつかのパターンが考えられます。職場や業務の性格、高齢社員の人数によっても違ってくると考えられます。

また、賃金は、企業にとっても、社員にとっても、大きな関心事です。企業側の立場としては、賃金を払う以上、それに見合った役割を果たしてもらうことが必要です。一方、社員側からみれば、モチベーションを維持して働くためには、期待される役割や就業自由度（労働時間、異動）、成果を求める度合いなど、働きに見合った賃金が必要です。そのためには、働きに対して公正な評価を行い、賃金制度を企業と社員の双方にとって納得できるものとするのが重要です。

3 65歳超雇用推進助成金の活用

3種類ある 65歳超雇用推進助成金

本助成金は、大きく分けて以下の3種類です。そのうち「65歳超雇用推進助成金」は、「ニッポン一億総活躍プラン」を受け、将来的に継続雇用年齢や定年年齢の引上げを進めていく必要があることから、65歳以上となる定年年齢の引き上げや65歳以降の継続雇用延長を行う企業に対する支援のために設立された助成金です。

■65歳超雇用推進助成金（出典：独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構ホームページ）

～ 65歳超雇用推進助成金のご案内～

65歳超継続雇用促進コース

65歳以上への定年の引上げ、定年の定めの廃止、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のいずれかの措置を実施する事業主の皆様を助成します（平成29年5月1日支給申請分から助成額等の一部を変更いたしました。）

主な支給要件

- ・労働協約または就業規則で定めている定年年齢等を、過去最高を上回る年齢に引上げること。
- ・定年の引上げ等の実施に対して、専門家へ委託費等の経費の支出があること。また、改定後の就業規則を労働基準監督署へ届け出ること。
- ・1年以上継続して雇用されている60歳以上の雇用保険被保険者が1人以上いること

支給額

- ・定年の引上げ等の措置の内容、60歳以上の被保険者数、定年等の引上げ
- ・年数に応じて10万円から145万円（ただし1事業主あたり（企業単位）1回限り）

高齢者雇用環境整備支援コース

高齢者の雇用の推進を図るために、以下のいずれかの高齢者の雇用環境整備の措置を実施した事業主の皆様を助成します

措置の内容

- ①機械設備、作業方法、作業環境の導入または改善による既存の職場または職務における高齢者の雇用機会の増大
- ②高齢者の雇用の機会を増大するための雇用管理制度の導入または見直し及び高齢者に対する健康管理制度の導入

支給額

- 以下の(1)、(2)いずれか低い額を支給します（上限1,000万円）
- (1)措置に要した経費の60%（75%）、ただし中小企業事業主以外は45%（60%）
 - (2)措置の対象になる1年以上継続して雇用されている60歳以上の雇用保険被保険者1人あたり28.5万円（36万円）
- （（<）内は生産性要件を満たす場合。）

高齢者無期雇用転換コース

50歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者を無期雇用労働者に転換した事業主の皆様を助成します

申請の流れ

- ①高齢者雇用管理に関する措置を実施し、無期雇用転換制度を整備
- ②転換計画の作成、機構への計画申請
- ③転換の実施後6ヶ月間の賃金の支給
- ④機構への支給申請

支給額

- ・対象労働者1人につき48万円（中小企業事業主以外は38万円）
- ・生産性要件を満たす場合には対象労働者1人につき60万円（中小企業事業主以外は48万円）

65歳までの安定した雇用確保措置は、既に大部分の法人で導入済みです。しかしながら、2017年1月の雇用保険法改正により、65歳以降の新規採用においても要件を満たす限り一般被保険者とされ、一部から75歳以上を高齢者として再定義する提言もあるように、時代は確実に「65歳超現役社会」を迎えようとしています。これからの意欲ある高齢労働力を積極的に雇用していくため、助成金の活用も検討すべきです。

支給申請までの流れ

(1)はじめに

65歳超雇用推進助成金（65歳超継続雇用促進コース）は、労働協約または就業規則による65歳以上への定年の引き上げ、定年の定め廃止、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のいずれかの制度を実施した事業主に対して助成されます。ただし、1事業主（企業単位）1回限りとなります。

- ① 65歳以上の年齢への定年の引上げ
- ② 定年の定め廃止
- ③ 希望者全員を66歳以上の年齢まで雇用する継続雇用制度の導入

(2)事前に確認すべきこと

本助成金制度を活用するにあたり、以下の4点を確認する必要があります。

- ① 雇用保険適用事業所の事業主であること
- ② 労働協約又は就業規則（以下「就業規則等」という）を書面により定めていること
また、常時雇用する従業員が10名以上の事業所においては、就業規則を労働基準監督署へ届け出ていること
- ③ ②の就業規則等が改正後の定年引上げ等の制度の実施日から起算して1年前の日から支給申請日の前日までの間に、高年齢者等の雇用の安定等に関する法律第8条又は、第9条第1項（注1）の規定に違反していないこと
- ④ 支給申請日の前日において1年以上継続して雇用されている60歳以上の雇用保険被保険者（以下「対象被保険者」という。）が1人以上いること
注1…「第8条」とは、60歳以上の定年を定めていること、「第9条第1項」とは、定年の定め廃止、65歳以上の定年又は希望者全員を対象とした65歳までの継続雇用制度を定めていることをいう

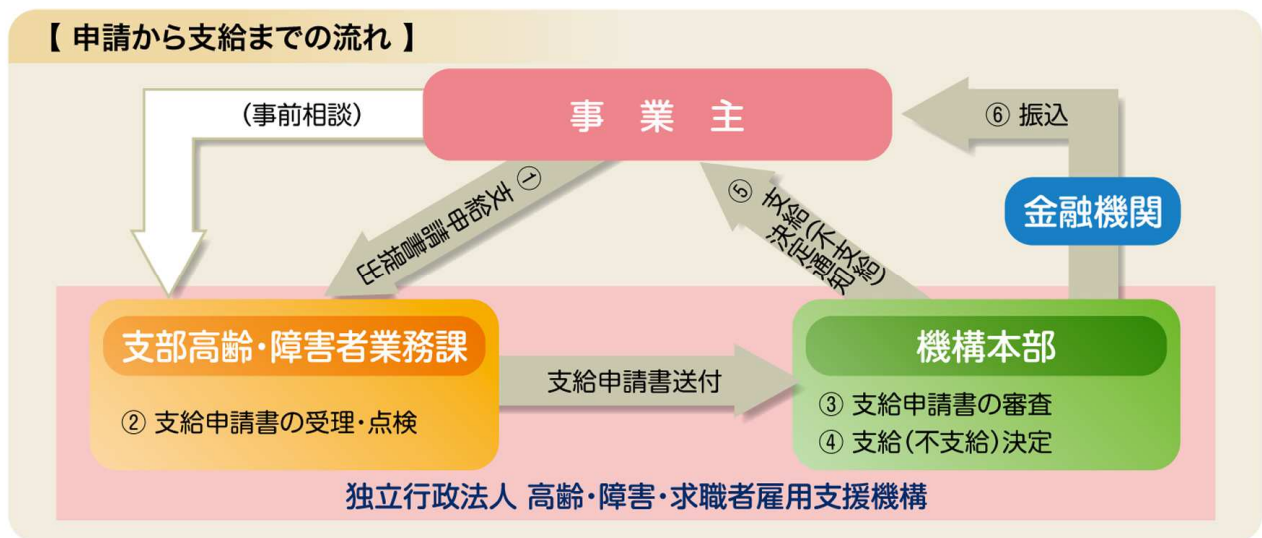
(3)定年の引上げ等の実施

就業規則等により、前述（1）のいずれかの制度を実施し、就業規則を労働基準監督署へ届け出る必要があります。また就業規則により定年の引上げ等を実施する場合は、「専門家等に就業規則の改正を委託し、経費を支出した」こと、または「労働協約により定年の引上げ等の制度を締結する場合はコンサルタントに相談し、経費を支出した」ことが条件になっています。

(4)申請の手続き

助成金の支給を受けようとする事業主は、支給申請書に必要書類を添えて、制度の実施日の翌日から起算して2ヶ月以内に、各都道府県の独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構支部高齢・障害者業務課に提出します。

■65歳超雇用推進助成金（出典：独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構ホームページ）



(5)受給額

「対象被保険者数」及び「定年等を引上げる年数」に応じて、以下の額を受給することができます。

（単位：万円）

| 引上げる年数 対象被保険者数 | 65歳への 定年引上げ | | 66歳以上への 定年引上げ | | 定年の 廃止 | 65～69歳の継続 雇用への引上げ | | 70歳継続雇用 への引上げ | |
|-------------------|----------------|-----|------------------|----------|-----------|----------------------|----|------------------|----------|
| | 5歳 未満 | 5歳 | 5歳 未満 | 5歳 以上 | | 4歳 未満 | 4歳 | 5歳 未満 | 5歳 以上 |
| 1～2人 | 10 | 15 | 15 | 20 | 20 | 5 | 10 | 10 | 15 |
| 3～9人 | 25 | 100 | 30 | 120 | 120 | 15 | 60 | 20 | 80 |
| 10人以上 | 30 | 150 | 35 | 160 | 160 | 20 | 80 | 25 | 100 |

※受給金額は平成30年4月1日現在

本助成金は、国の助成金であり、国が定める他の助成金同様、「支給申請日の前日から過去1年間に、労働関係法令の違反を行った事業主」が受給できない等、一定のルールがあります。

支給要件及び申請方法を詳しく説明した「支給申請の手引き」及び「申請様式」は、機構ホームページ (<http://www.jeed.or.jp/>) からダウンロードできます。支給申請の手引きを確認の上、申請して下さい。

4 高齢者の戦力化を推進している企業の事例

定年廃止により、中途採用市場での優秀な人材を確保

| | | | |
|--|----------|---------|---------|
| 社名 | 平和産業株式会社 | 定年制度の改定 | 2006年 |
| 設立 | 1967年 | 業種 | 金属製品製造業 |
| 本社 | 東京都 | 従業員数 | 約200人 |
| 定年制度の概要 | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 定年なし（2006年に廃止）。退職する場合は6ヶ月前までに宣言。全正社員が対象。 ● 経験豊富で高い技術、技能を有する高齢社員にさらに力を発揮してもらうために廃止。 ● 定年廃止により、中途採用市場での優秀な人員確保を期待。 ● 退職年齢を自らが決めるようにすることにより、自律的なキャリア形成を促す。 | | | |

同社は、金属製品を製造している従業員約200名の企業です。製造業としては平均年齢39.4歳と比較的若く、定年を廃止することにより、中途採用市場での優秀な人員確保も実現しています。自ら退職年齢を決めさせることにより、自律的なキャリア形成を促しているのが特徴です。

賃金は、「年齢給＋勤続年数給＋役職給」で構成され、定年制の廃止に伴い、年功型賃金を見直し、年齢と勤続年数で決まる「基本給」の他、職能と職階で決まる「役職給」により、年収総額が決まるような賃金体系としています。また、年齢給は59歳をピークに通減させ、評価制度の導入による処遇への反映も実施しています。

60歳以上の社員については「高年齢者雇用」と捉えるのではなく、「第2ステージの人材活用」と捉え、定年廃止により以下の効果が生まれています。

- 会社にとって優秀な人材を確保することができる
- 大企業で十分に力を発揮できない者も、早めに転職することにより、中小企業で生涯を通じて能力を発揮することが期待できる
- 社員にとって安心して働くことができる
- 自らのキャリアを自律的に考えるようになり、健康にも配慮するようになった
- 大企業が定年を設けざるを得ない中で定年制を廃止することは、中小企業の強みを発揮することにつながる

出典：厚生労働省 65歳超雇用推進マニュアル

弾力的な勤務体制により、高齢社員の要望に沿った働き方を実現

| | | | |
|--|--------|---------|---------|
| 社名 | 風月株式会社 | 定年制度の改定 | 2012年 |
| 設立 | 1967年 | 業種 | 飲食サービス業 |
| 本社 | 北海道 | 従業員数 | 約250人 |
| 定年制度の概要 | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 定年なし（2012年に廃止）。正社員、パートタイマーとも定年なし。 ● 定年制廃止以前から実質的にエイジフリーだったが、定年年齢が近づいた高齢社員から、引き続き働きたいという声が複数挙がったことから、社員が安心して長く働けるよう2012年に定年制を廃止した。 | | | |

同社は、お好み焼きをメインとした飲食サービス業を営む従業員約250人の企業です。定年制廃止以前から実質的にエイジフリーでしたが、さらに進んで2012年に定年を廃止しました。高齢社員に安心して働いてもらえるよう、弾力的な勤務体制やワークシェアリングなどにより、高齢社員の要望に沿った働き方を実現しています。また、お好み焼機材のレンタル業、銭湯事業を開始するなど、高齢社員の新しい職域を開発したことにより高年齢者の戦力化の幅を広げています。

賃金は、正社員、パートタイマーとも時給制で、各種手当（日曜祝日手当、遅番手当、連続勤務手当、健康手当など）も同じように支給され、同一労働同一賃金が定着しています。さらに、本部主導で評価制度（接客態度や責任感を重視）も実施され、賞与に反映されています。また、高年齢者の戦力化に向けて以下の運用が実践されています。

- 高齢社員、中堅社員、若手社員をうまく組み合わせ、バランスの良い店舗運営になるよう留意している
- お好み焼機材のレンタル業では、高齢社員が食材の調理方法や焼き方を指導することもあり、経験を活かした業務に従事している
- 銭湯事業では、ボイラーの稼働・メンテナンス、番台、洗浄作業などに従事してもらっている
- 経営者が、こまめに店舗を巡回し、社員とのコミュニケーションを図っている
- 定期健康診断の他、インフルエンザ予防接種の徹底や、禁煙者に対する補助金支給などを行い、安全衛生面の指導にも力を入れている

出典：厚生労働省 65歳超雇用推進マニュアル

生涯現役をテーマに安全、健康、快適な職場環境づくりを推進

| | | | |
|--|----------|---------|-----------|
| 社名 | 松元加工株式会社 | 定年制度の改定 | 2009 年 |
| 設立 | 1986 年 | 業種 | 工業製品製造・販売 |
| 本社 | 奈良県 | 従業員数 | 41 人 |
| 定年制度の概要 | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● 70 歳定年（一律）。全社員が対象。 ● 慢性的な人材不足が続いていたため、高年齢者の採用に積極的に取り組むようになった。 ● 定年後は、会社が認める場合、1 年更新により年齢の上限なく雇用。 | | | |

同社は、高機能性樹脂フィルムの打抜き加工や光学系高機能フィルムの加工、販売をメインとする従業員 41 人の中小企業です。同社では長い間新卒者を採用できず、中途採用の募集をしても応募が少ないなど、慢性的な人材不足が続いていました。そのため、定年を 70 歳に引き上げるとともに、高年齢者の採用に積極的に取り組みました。その結果、50 歳代後半から 60 歳代の者を新たに採用することができ、50 歳代後半で入社した従業員は、採用後 10 年近く経過しましたが、今では監督職として部下の指導にあたっています。

賃金は、全社員同じ賃金テーブルで運用され、評価制度も導入し、部門長を含む役員 5 名で評価を行っており、結果は昇給および昇格、賞与に反映されています。運用上では、次のような工夫に取り組みました。

- 生產品目の転換頻度が高まったことから、多能工化を図ることとした。
- 8 種類の勤務時間帯の導入と個人の事情を配慮した勤務時間を適用することによって、高齢社員の希望に沿った柔軟な働き方を可能にした
- 休憩室の充実や喫煙室の設置による分煙及び AED の設置
- 小型電動フォークリフト、大型エレベーター、垂直自動搬送機等を導入し、高年齢者の負担の軽減を図った
- 高齢社員などが床でつまづかないよう、配線や配管を床から天井に移した

出典：厚生労働省 65 歳超雇用推進マニュアル

高齢社員の戦力化は、若手社員の戦力化同様に企業にとって重要なテーマです。企業によって置かれている状況、抱えている課題は様々ですが、本レポートが自社の人事制度の構築の参考になれば幸いです。

■参考文献

『平成 29 年版高齢社会白書』内閣府

『平成 29 年労働力調査』総務省

『平成 28 年・29 年「高年齢者の雇用状況」集計結果』厚生労働省

『エルダー2017 年 5 月号』独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

『65 歳超雇用推進マニュアル』厚生労働省