

中小企業・小規模事業者向け

# 高齢社員活躍 ハンドブック

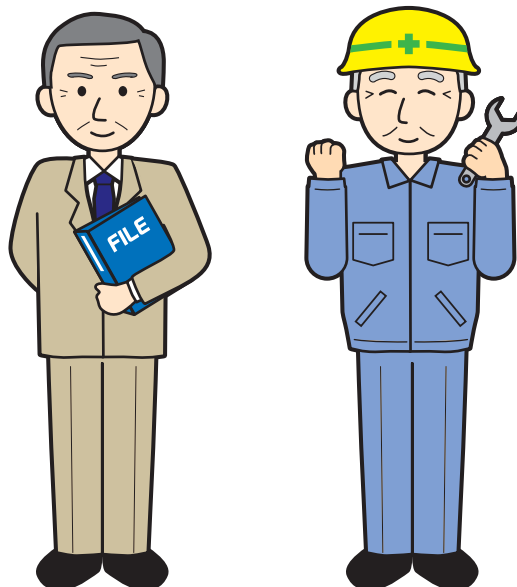
70歳雇用を見すえ、経営力を強化する!!



## はじめに

---

- ◆わが国では、この20年間で高齢化率（総人口に占める65歳以上の高齢者の割合）が14.6%→26%超になっており、世界でも類をみない少子高齢化が進んでいます。（平成27年10月現在）
- ◆生産年齢人口（15～64歳）と65歳以上の高齢者人口の割合は、この20年間で「4.8対1」→「約2対1」の比率まで迫ってきています。
- ◆このように高齢化が進む中、日本商工会議所の調査では人手不足の状況にある企業が実に55%超にのぼり、今後の企業の体力低下が懸念されます。
- ◆現在、企業においては高齢者雇用確保措置（①定年の引き上げ、②継続雇用制度の導入、③定年の定め廃止）によって、65歳まで働くことができる環境の整備に取り組むことが義務づけられており、将来的には更なる対応の必要性も考えられます。
- ◆しかし、当ハンドブックでは、高齢者雇用に対して受け身で取り組むのではなく、「**企業の経営力を強化するきっかけ**」として捉えていただき**たい**と考えています。



## 目次

---

■ 高齢者雇用を巡る社会状況	3
■ 高齢者の特性	5
■ 事例① 「作業環境の整備」と「技能の安定供給」	7
■ 事例② 技術一徹 熟練技師長	10
■ 事例③ ベテランの「現場対応力」	13
■ 事例④ ベテランの「包容力」	16
■ 事例⑤ 前職の「管理力」を活かす	19
■ 事例⑥ 経験豊富な「番頭さん」	22
■ 先進事例 「動」の世代と「静」の世代の融合	25
■ 経営力強化のための頼れる高齢社員の養成	32
■ 概要:60歳からの給与と在職老齢年金等	34
■ 高年齢雇用対策の助成金・制度のご案内	38
■ 江戸川区／職業能力開発センターからのご案内	40

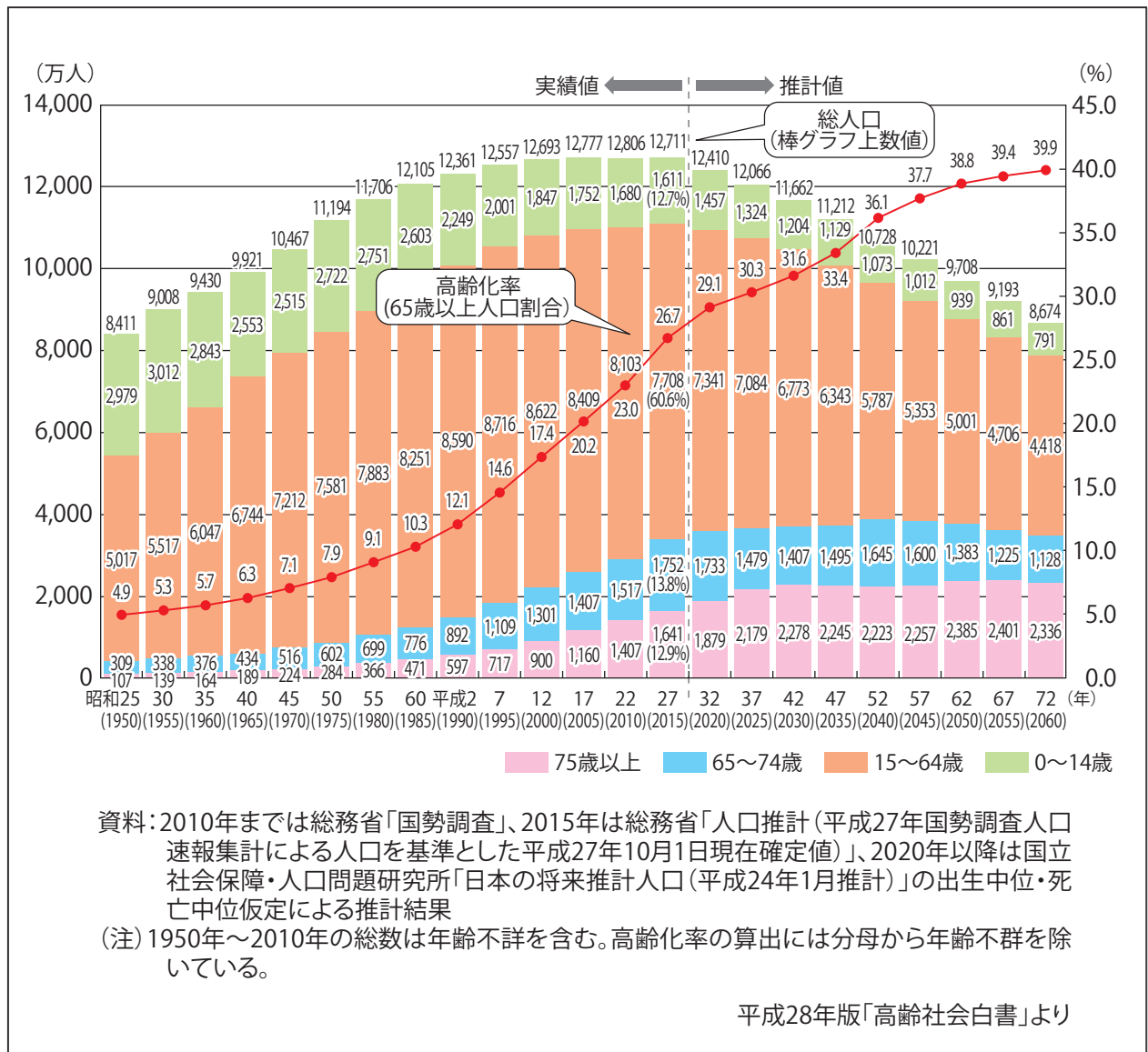
---

## ■ 高齢者雇用を巡る社会状況

### ▶ 現役世代の減少と高齢者割合の増加 ◀

- ❖ 一般的に、総人口に占める65歳以上の高齢者の割合（高齢化率）が7%を超えた社会を「高齢化社会」、14%を超えた社会を「高齢社会」、21%を超えた社会を「超高齢社会」と呼びます。
- ❖ 平成27年10月現在のわが国の高齢化率は26.7%となっています。わが国はまさに「超高齢社会」に突入しており、**更なる高齢者**の増加が予想されます。

図 ■ 高齢化の推移と将来推計



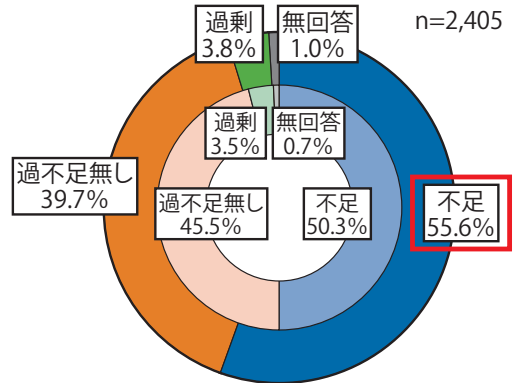
## ▶ 人手不足の状況にある企業は半数にも

❖ 人員が不足している企業は、全体で55%以上。宿泊・飲食業では約8割、介護・看護、運輸業、建設業においても6割以上が不足しています。

図 ■ 人手不足の状況

### ● 人員の過不足状況について(前年調査比較)

	社	%
不足している	1,336 (1,319)	55.6 (50.3)
過不足はない	955 (1,195)	39.7 (45.5)
過剰である	91 (93)	3.8 (3.5)
無回答	23 (18)	1.0 (0.7)
合計	2,405 (2,625)	100.0



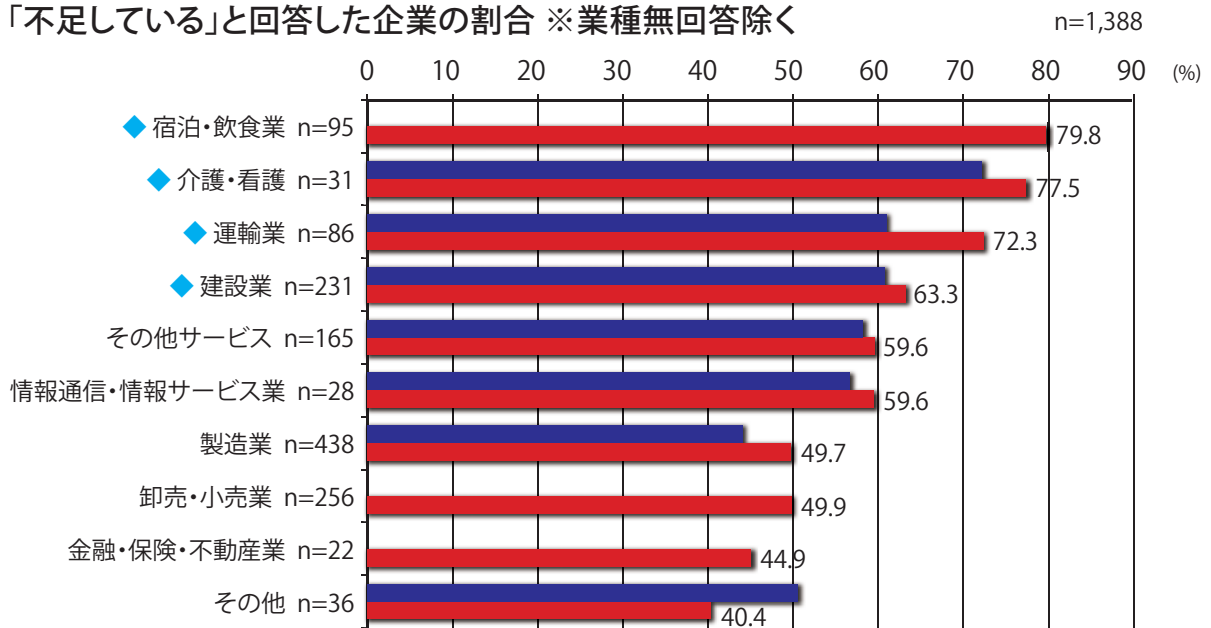
※括弧内の数値は、平成27年調査での数値結果

内円:平成27年度調査 外円:平成28年度調査

- ◆ 全体では、半数以上の企業が「不足している」と回答。
- ◆ 昨年調査よりも「不足している」と回答した割合が上昇(約5ポイント)しており、人手不足感が強まっている。

### 業種別集計

#### 「不足している」と回答した企業の割合 ※業種無回答除く



※赤軸(下段)は28年度調査、青軸(上段)は27年度調査の数値

※「宿泊・飲食業」「卸売・小売業」「金融・保険・不動産業」は今年度新規項目のため前年度比較はない

※母数は業種複数回答を含む

平成28年「人手不足への対応に関する調査」(日本商工会議所)より

## ■ 高齢者の特性

### ▶ 身体機能の変化 ◀

- 筋肉量・骨密度などの低下
- 運動が遅延しやすくなる
- 感覚器的変化
  - ・ 近くの見えにくくなる(老眼)
  - ・ 薄暗いところで見えにくくなり、明るさの変化に素早く対応できなくなる。
  - ・ 声を認識しにくくなる など



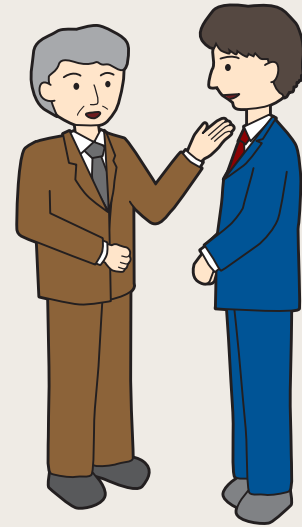
### ▶ 心の状態の変化 ◀

- 情報処理のスピードが落ちる
- 記憶が悪くなったと感じる
- 実際の年齢より自分で感じる年齢感覚は若い
  - ・ 10代から20代前半までは主観的に自分を高年齢視する傾向があるが、年齢を重ねるごとに主観の年齢は若くなり、実年齢との乖離が大きくなる傾向がある。  
→ (自分では若いつもりでいるが、実際の年齢は……)



## ▶ 高齢者の強み ◀

- 豊富な知識や経験の蓄積
- 社会常識をもち、広い視野のもとで対応できる
- 社会的な出来事の意味を深く思慮することができる



## ▶ 高齢者の弱み ◀

- 高齢にともなう身体機能の変化
  - ・ 重労働・長期間労働が難しくなる など
- 新しい環境への適応が難しくなる
- 注意機能の低下
- 喪失体験・心身機能の衰えなどにより、心が孤独になりやすい



参考文献：生活・福祉環境づくり21・日本応用老年学会編著、東京商工会議所協力  
「ジェントロジー入門」社会保険出版社、2013

## 事例①

守製鋌株式会社

## ■ 「作業環境の整備」と「技能の安定供給」

## 1 会社紹介

- 大正6年にリベット専門メーカーとして創業した老舗の圧造メーカー。
- 圧造技術を活かして、リベットから精密部品まで生産。
- 65歳以上の高齢者は5名勤務。



## 2 高齢者雇用に関する取り組み

## ▶ 定年は65歳

- 65歳定年(65歳までは定期昇給や賞与を継続)。
- 定年時に退職金を支払い、以降は1年契約の嘱託となる。
- 定年後もほぼ100%近くの方が継続雇用を望まれる。
- 主に工場内における検査や出荷等に従事。

## ▶ 作業環境を整備し、無理のない労働へ

- 人が持ち運ぶのは重さ12kgくらいまで、それ以上の重量物は機械や用具を工夫して人が持ち運ばなくても良いように工夫している。
- なるべく腰に負担がかからないように、機械や器具の高さに配慮している。
- 作業環境の照明に配慮し、冷暖房も完備。



機械や器具の高さは腰に負担がかからないように配慮されている。



冷暖房完備で、快適な作業環境を確保。



### 3 職場の様子、スピリッツ

#### ▶ “人”と“機械”の仕事を分け、効率を追求する

- 人の手が入ると確実に不良品発生の確率が高くなるとともに、経費が増大するため、生産については完全自動化を進めている。
- 一方、人の手による金型の製作や機械のセッティングには十分な手間暇をかけている。
- あらゆるコスト削減に努めており、例えば会議や打ち合わせは立ったままで行うなど、漫然と過ごす時間がないように注意している。
- “人”の仕事と“機械”の仕事を明確に分けた上で、効率を追求している。



「60歳以上の方は間違いなく戦力。皆いなくなってしまうたら仕事が止まってしまう」と守社長は語る。

#### ▶ 社員の定着率を上げることが顧客の信頼を得る早道

- 機械の操作や金型づくりをマスターするにはたいへん長い年月が必要で、そのような人材を養成するのは簡単ではない。
- さらに、技能はマニュアル化が困難なケースが多く、その伝承は極めて難しい。
- 養成の難しい技能を安定的に顧客に提供するには、社員の定着率を上げ、常に技量を高めたメンバーで注文をこなすことが必要。
- この技能の安定供給こそ、人の異動があまりない中小企業の強みだと思われる。
- **技能の安定供給に欠かせないのが高齢者の活用であり、当社の貴重な戦力になっている。**



整備された明るい照明。電球本数を減らしているが、反射材を設置することで明度は落ちていない。



材料から製造し、検査・梱包を経て出荷されるまでには、さまざまな機械による行程を経る。全行程で極力自動化が進められている。

PICK  
UP

## 製品検査・出荷担当 Aさん

- 現在68歳。
- 自動車のブレーキ部品の検査・出荷の業務に10年間携わっている。
- 現在は週5日（隔週で土曜出勤）、朝8時半～17時まで勤務。
- 出荷でミスをしてしまうと、納品先の工場が大混乱になってしまうため、非常に緊張感のある業務である。
- 取り扱う対象は金属製品であるが、機械や器具の高さが腰に負担がかからないように配慮されている。さらに製品を入れる箱が小さめで、重量が12kg以内になっているので、体への負荷はあまりない。
- 間違いが許されない作業のため体調には配慮している。
- 慣れた仕事を毎日確実にこなすことが日々の充実へとつながっている。



体力づくりにスポーツジムに通うAさん。「作業環境は申し分ありません。できればいつまでも働いていたい」と語った。



それぞれの箱が12kgを超えないようになっており体の負荷を軽減している。

## ④ 専門家から見た取り組みのポイント

## ▶ 合理的な経営判断に基づく再雇用

- 若手を新規採用しても、機械を動かすのに半年、一人前の仕事ができるようになるのには10年。若手社員を育てるのはたいへん手間暇がかかるものだが、高齢のベテラン社員がその教育で果たす役割は大きい。
- 金型設計などに関する知見は当社にとって不可欠。また経験を活かした検品は良品率の向上にも貢献。段取り替えにも習熟しており、高い生産性を実現。

## ▶ 業務効率化につながる投資

- 重量物の移動容易性確保や、確実な検品に寄与する明るさへの配慮は「高齢者だけのもの」ではなく、当社全体の業務効率化をにらんだ投資である。

## ▶ 再雇用への道筋を示す

- 65歳以降再雇用の前例は、若いうちから技術を磨く動機づけとなる。

## 事例②

株式会社シラヤマ

# ■ 技術一徹 熟練技師長

## ① 会社紹介

- 昭和24年に創業。建築金物、橋梁土木製品、製缶品、建材製品など幅広い分野を取り扱う。
- 特に溶接にこだわり続け、カーテンウォール等の建築部材メーカーとして東京スカイツリーの展望台や橋梁等を多数製作。
- 従業員52名中、65歳以上の高齢者は3名勤務。



PICK  
UP

## 技師長 益子さん

- 現在77歳。
- 前職で溶接と出会い、約20年間、工場や船舶等の多くの現場で経験を積む。
- 昭和50年、36歳の時に当社に入社。
- 図面を解読して構築物を作り上げる技術を見込まれ、現場のリーダーを長年務める。
- 現在は週5日、朝8時半から17時半まで勤務。健康には特に気をつけている。
- 普段は作業工程全体の管理をしながら現場指導を行っているが、必要に応じて溶接や機械操作も行う。
- 仕事が趣味で、難しい図面ほど読み解くのが面白い。
- 教えた若手が育って、戦力になっていくのが楽しみ。



この道55年以上の大ベテラン。若い技術者のよき理解者であり、オヤジさんでもある。

## 2 会社の風土と高齢者雇用

### ▶ 定年は65歳

- 定年は65歳。
- 定年後、契約社員として勤務。実質上の定年はない。
- 定年で辞める人はほとんどおらず、70代でも第一線で働いている。

### ▶ 徹底した“安全”と“健康”の自己管理

- 会社として、高齢社員に特に配慮した、法定以上の安全・健康管理面の設備投資は行っていない。
- “安全”と“健康”管理については、自己でも管理を徹底させている。

### ▶ 「技術を磨く」という価値観

- 「技術を磨くために努力を惜しまない」を合言葉に価値観を共有している。
- 会議において、良い提案であれば役職に関係なくどんどん取り上げ、風通しの良い雰囲気づくりを行っている。
- 技師長が技術の伝承に大変力を入れており、後継のリーダーが続々と育ってきている。
- “他社が思いつかない工夫、他社ができない精度”にこだわるのが価格競争に陥らない秘訣である。

## 3 技術の現場

### ▶ 熟練の技術が光る商品

- 図面の読み取りが技術の神髄。「できない」図面はないという気概が大事。
- 精度の高いMC(マシニングセンタ)を使いこなす「デジタル」技術と、溶接のたびに発生する微細な歪みを“腕”で調整していく「アナログ」技術の両方が必要。
- 数十メートルの物件を誤差数mmで調整していくのは勘の世界であり、マニュアルで伝えられるものではない。



穴開け等を行うMC機器。  
精度を要する部分については機械を使用するが、最終的には人の手との融合により製品ができあがっていく。



熱を加えると歪みが生じる。それを平らに修正していくのは、「鉄の生き物」を育てるという熟練の技術。  
10mの鉄材であっても誤差は2mm以内に収める。

### ▶ 大切なのは“安定した職場”をつくること

- 年長や高齢社員が若手の面倒をよくみており、若手はそのような上司や周囲とのつながりの中で技術レベルを上げていく。
- **社員が技術の向上に集中できるという“安定した職場”を作ることが重要であり、この中で高齢社員は大きな役割を果たしている。**



入社当初は図面を持ち帰り、寝床で組み立てを考えていたという益子技師長。「ずっとやってきた仕事が楽しいから、今でも自信をもって物を作っていける」と語る。



信頼する益子技師長とともに工場をまわり、すみずみまで目を向け、改善を図る白山社長。「楽しい仕事、楽しい職場を作る」が、社長のモットーである。

## 4 専門家から見た取り組みのポイント

### ▶ 常に新しいことに挑戦しつつ安定成長を目指す

- 親子や孫ほど年齢の離れた若手を指導して勤続させるためには、企業の安定的な成長と健全な財務内容こそ重要であると考えられる。
- 常に新しいことに挑戦することで技術レベルの停滞、低下を防ぐとともに、「できないものはない」という仕事としての面白味を与えている。

### ▶ ベテランを特別扱いしないことで本人の意識を高める

- 高齢社員に対し、業務上、法定以上の特別な配慮をすることはしない。
- “自己管理”を重視する社風は、本人への信頼の証でもある。結果として適度な緊張と自律意識を生み、私生活の自己管理を通じた高い職業意識につながっていると推察される。

### ▶ 風通しの良い風土、企業文化

- ベテラン社員は良き相談相手。若手が意見しやすい風土づくりに貢献している。

## 事例③ 平田紙興株式会社

# ■ ベテランの「現場対応力」

## 1 会社紹介

- 明治40年創業。昭和35年設立。紙業界における運輸、物流業務、倉庫荷役を請け負う。
- 北海道から四国まで全国への配送を捌くほか、製紙工場の構内作業により紙の流通を支える。
- 65歳以上の高齢者は13名勤務



PICK  
UP

## 井浦 さん

### ■ 井浦さんの歩み

- 現在69歳。
- 繊維関連企業の製造部門で15年ほど勤務。その後40歳で現在の勤務先へ転職。
- 入社当初は洋紙の包装部門に所属。免許を取得してフォークリフトに乗り、包装から出荷までをこなした。
- 今から10年ほど前に、重さ2 t 近い大きな板紙の巻き取り紙を扱うようになる。
- 現在は、入庫に比べてより技術を要する出庫をメインとして勤務。巻き取り紙を取り扱うクランプフォークを専属して扱う、2人のうちの1人である。



フォークリフト歴29年の井浦さん。  
積み込みを受けるトレーラーのドライバーから指名NO.1のフォークマンである。

## ■ 仕事へのポリシー

- 板紙の巻き取り紙は非常に大きく取扱いが難しい。クランプフォークを扱うには適性のある人でもマスターするまで4、5年は必要。
- 繁忙期、朝、20 tトレーラーが数珠つなぎで待っていることもある。そういう時こそ焦らず自分のペースで作業を進めることが大事。
- この仕事は危険かつ緻密な作業であるため、体調管理に注意することが必須。
- 今では倉庫内業務のかなりの部分を任せてもらっている。自分が思い描いた形で仕事を進められた時には、大きな達成感がある。
- 働くことは苦ではなく、一心に集中してできる仕事に出会えたことは、幸せであったと思う。



巻き取り紙をつかんでいる時は前方が見えない。横から確認し、トレーラーとロール双方の端に合わせる。熟練の技術を要する仕事。



重量2 t近くの板紙ロール。幅は各種あり、数本並べて積み込む際は荷台幅の余裕が片側3 cm以下になることもある。

## ② 当社の高齢社員雇用に関する取り組み

### ▶ 定年は62歳

- 定年は62歳。
- 定年後は、1年単位での契約社員となる。給与は年額で、現役最終年度の総収入をベースとし、7割から8割程度の年収となるよう調整する。
- 高齢社員については休日を増やしたり、3直交代制の中で深夜勤務を入れないように配慮している。

### ▶ 地域に根ざした採用

- 地域に根ざした採用を行っており、ほとんどの社員が地元の紹介で入社。
- 事情をよく理解した上で入社するため定着率がよく、平均年齢が50歳以上に達している。

### ▶ 高齢社員の活躍

- 65歳以上の従業員13名の内、現場作業に7名、現場の管理業務に6名。中には勤続55年以上で70歳超のベテラン社員も。
- 福島営業所でも所長の78歳をはじめとして、高齢社員が活躍している。
- **今の高齢社員は非常に元気で、長年の経験・知識や熟練技能による「現場対応力」は当社の重要な戦力である。**



自身も、役員をしていた前の会社を63歳で退職した後、声を掛けられ入社したという林取締役。現在は74歳で総務部門に携わっている。



「本来は現場をよく理解した中堅管理者が一番欲しい人材」と平田社長。高齢管理者が活躍している間に、中堅人材の育成を急ぎたいという。

## ③ 専門家から見た取り組みのポイント

### ▶ 現場で鍛えられた“熟練力”

- 現場レベルで起こるイレギュラーな問題への対応能力はベテラン社員ならではのものであり、当社にとって欠くことのできない力となっている。
- この能力が荷主、トラックドライバーに与える安心感は大きく、単なる荷捌き能力とは別の、“熟練力”といえる。

### ▶ 確かな技術に対する評価

- 重さ2 tにもなる紙のロールをトラックの荷台幅ギリギリに積むには、高い運搬技術だけでなく、ドライバーとコミュニケーションをとる能力が要求される。

### ▶ 自分のペースで仕事をこなす

- 危険を伴う仕事であり、周りにペースを乱されないことに大きな意味がある。
- 健康管理や日々の過ごし方を含めた事前準備、気持ちのゆとりが求められる。その時々状況に流されがちな若手にはない安定感のあるパフォーマンスを生んでいる。



事例④

医療法人財団京映会 京橋健診センター

## ■ ベテランの「包容力」

### ① 会社紹介

- 昭和56年に設立。巡回健診のほか、施設健診、高齢者向け住宅の経営等を行っている。
- 特に巡回式人間ドック(バスドック)は、出張先で質の高い医療健診を実現。
- 従業員は40名。その内65歳以上の高齢者は3名。



PICK UP

### 取締役 菊地さん

#### ■ 菊地さんの歩み

- 現在74歳。
- 学校卒業後、レジャー施設でボウリングのインストラクターとして勤務。
- その後、血液分析センターに転職。主に営業・総務に携わる。以後、現在まで医療関係の仕事に40年以上携わっている。
- 前職にて企業向けの健康診断を行う新しい部署を立ち上げる。(現在の日本健康倶楽部千葉支部へと発展)
- 前職を60歳で定年後、現在の勤務先へ転職。週5日、9時～17時勤務。現在は営業管理、若手育成に従事。



部下との飲み代捻出のために自家用車まで売ったという逸話のある菊地さん。

## ■ 活躍の実績

- 昭和40年代、中小企業において社員の健康管理に関する意識がほとんどない中、前職にて健診事業を立ち上げた。
- 当時はまだ企業の事情に疎かったため、あらゆる会合に参加し、企業や事業の内容について教えてもらった。
- 業界においては、中小企業に健診制度を普及させた功労者として認められる存在となった。
- 業界内に豊富な人脈がある。現在でも営業企画の知恵袋として、また内外の営業上の問題における調整役として手腕を発揮している。
- 若い社員達にとっての“面倒見のいいオヤジ役”を自認している。

## ■ 菊地氏の「若い社員達へのメッセージ」

- 「顧客の問題解決」という質の高い営業を行うためには、医学的な知識は勿論、お客様からの信頼も必要。
- この仕事は社会貢献ができる、非常に意義のある仕事だと誇りに思う。
- 若い人と同じ職場で一緒に仕事ができることは、自分にとって大変良い刺激になっている。



大病をできるだけ早く見つける、きめ細やかな健康診断。早期発見につながった受診者から、お礼の手紙を受けとることもあるという。



最大の売りであるバスタードック。前職において、菊地さんが黎明期から築き上げた健診の在り方は、他所にない新しい形へと発展している。

## 2 企業として高齢社員雇用に関する取り組み

### ▶ 定年なし

- 当社に定年制度はなく、去年までは79歳のISO管理者も勤務していた。
- 60歳を過ぎると昇給は停止するが、従来通り正社員という形で雇用する。
- 若手社員が多いため、その育成のためにも経験豊富な高齢社員の力は必須。

### ▶ 若手にない“力”の活用

- 「困難にぶつかった時の相談相手」、「新規開拓の際の知恵袋」など、経験と知恵の豊富な高齢社員は、若手にとって頼りになる存在である。
- **一つの中小企業で30数年間、定年まで勤め上げる人は多くはない。そのような人は人格的にも優れ、若手への「包容力」のある人。特に現在の若手にはスキルばかりでなく、人格的な「包容力」をもって指導や対応にあたる必要がある。**



若手の営業指導では、自身が若かった頃と比べ、世代の違いを感じることも。一方、パソコンの知識など、若い人に助けってもらうことも多いという。



これからの労働環境は、高齢者と女性が長く働けることが重要。出張のない職種の創設など、高橋社長は従業員が安心して働ける環境作りを模索している。

## 3 専門家から見た取り組みのポイント

### ▶ 「高齢だから」という理由の配慮はない

- 昇給停止はあるものの定年制度はなく、勤務体系も一般社員と同じ。
- 74歳になる取締役は今なお週5日勤務し、人脈の広さを活かした課題解決や、後進の指導にあたっている。

### ▶ 包容力のある営業担当は、会社にとって不可欠な存在

- 業界特性もあり、さまざまな場面で利害調整のできる人材が必要。
- 商品や技術知識とは別の能力「包容力・人間力」が求められ、経験がモノをいうことが少なくない。結果としてベテラン人材が貴重な戦力となっている。

### ▶ 現実への対処と効果

- 若手の採用、長期雇用が難しい現実に対処する意味でも、安定的に仕事に取り組んでくれるベテランの存在は重要。
- 価値観の異なる若手社員と仕事を同じくすることで一定の緊張感を生んでおり、互いに刺激しあう関係性ができているものと推察される。

## 事例⑤

株式会社スタッフアルファコミュニケーション

## ■ 前職の「管理力」を活かす

## ① 会社紹介

- 平成6年に設立。イベント運営、催事場管理のほか、ネイルアートまで幅広く事業を展開。
- 現在、大型商業施設の催事場管理者として勤める60歳以上のシニアを30名程度採用。
- 「シニアクルー」の雇用形態は臨時員。



## ② シニア活用に関する取り組み

## ▶ 新事業「催事場の出店者管理」の対応としてシニアを採用

- 大型商業施設から催事場の出店者管理を託された際、当社としては比較的評判のよい若手クルーを充当したものの、顧客からの評価はいまひとつであった。
- 管理業務はむしろ年配者に適性があるのではと考え、管理職経験のある定年退職者を視野にハローワークを通じて募集した。
- 勤務内容は、「設営・立会等」の朝の業務と、「レジ締め・撤去等」の夜の業務となる。



シニアクルーは長年、管理職を経験した方々。面接時に催事管理の大切さを説明すると、ほとんどの方が採用を受諾するという。

※写真はイメージ

## ▶ キャリアに対する敬意

- 採用にあたっては職歴にこだわり、転職回数が極力少なく、管理職経験があり、前職の仕事を全うされた方を優先した。
- 採用者は「シニアクルー」と呼称。
- 社内では社員に対し、“君達がもし他の会社にいれば、シニアクルーは上司となっていた方々である”と説明。人生の大先輩であるシニアクルーに、礼を失した態度で接しないよう徹底している。

PICK  
UP

## シニアクルー 森野辺さん

### ■ 森野辺さんの歩み

- 現在63歳。
- 学校を卒業後、大手電機メーカーに入社。スタートは調理家電関連の事業部。
- 25歳の頃、海外部門の営業へ。アフリカなど29カ国を訪問。7年間は1年の半分を海外で過ごす生活であった。
- その後、国内営業本部へ配属。課長クラスで定年退職(60歳)を迎えた。
- 62歳の時にハローワークを通じて現在の仕事に出会う。シニアクルーとして、多忙な毎日を過ごしている。



アフリカではじめて炊飯器を普及させた実績を持つ森野辺さん。語学力や資格の数々も現在の業務で活かしている。

### ■ 培った経験とやりがい

- 定年後に第二の人生を歩んだ理由は、自分の技術や経験を、社会への恩返しとして活かしたかったから。
- 初めて会う企業の出店担当者との折衝や管理業務において、これまでの社会経験が大いに活かされている。
- 今の仕事はやりがいがあり、定年後、再び社会の一員になった自覚を感じている。
- 60代を中心に後輩が続々と現場に入ってきており、その方々への指導を任せていただいているのも自分のやりがいになっている。



催事場では洋菓子販売から自動車メーカー・レジャーランド等、幅広い関係者が出店。  
※写真はイメージ

### ③ 当社のシニアクルーの活躍と新しい展開

#### ▶ 催事場の出店者管理におけるシニア活用効果

- 本業務にシニアを採用した結果、クライアントからの評価が上がった。
- シニアは時間単位よりも1日の業務効率という視点で業務をこなしてくれる。
- 若手の気づかないことを、広い視野で改善・解決すべき課題として報告してくれる。
- こうしたシニアと接することで、若手社員が非常に成長してきている。

#### ▶ “シニアの活用”という経営チャンス

- イベントの運営・進行は若手が良いなど、仕事にはそれぞれの世代で役割がある。
- **シニアの管理・調整能力を他事業にも展開していくことが、当社が成長するための重要なポイントだと認識している。**



会社のモットーは「We make Fun time!」。お客様の笑顔を見ることを目指し、どのようにしたら喜ばれるかをワクワクしながら試行錯誤することを指している。



手応えを得た催事管理現場のシニア起用。松山社長は、本事業全般の内部管理までオールシニア化することも検討しているという。

### ④ 専門家から見た取り組みのポイント

#### ▶ 事業面の課題解決に高齢者の力が必要だった

- 催事場管理には、当社の主力事業であるイベント運営とは異なる適性が必要なことに気づいたのがシニア採用のきっかけとなった。
- 若手スタッフには難しい催事場管理は、シニアスタッフの存在なしには成立しない。

#### ▶ 敬意をもって接する

- 取りまとめ機能をもつ本部社員は、現場で働くシニアスタッフの子供世代。組織上の上下関係は逆転するが、人生経験豊富なシニアに敬意をもって接するのは当然のこと。学ぶべきことの多さに気づかせることで、本部社員の成長を促している。

#### ▶ 業容拡大の可能性を感じさせるシニアの力

- 単なる進捗報告にとどまることなく、現場のニーズや問題点などを示してくれる。
- 催事場管理業務全般を任せる可能性も含め、今後、色々な事業展開を検討する好材料となっている。経験豊富なシニアの能力の高さを再認識したことで、新たなビジネスの可能性が生まれている。

## 事例⑥

株式会社日本プレハブ冷熱

### ■ 経験豊富な「番頭さん」

#### ① 会社紹介

- 昭和47年設立。業務用のプレハブ冷蔵庫や冷凍庫の製造・販売からスタート。
- 16年ほど前から冷凍肉等を解凍する解凍庫、3年ほど前から熟成庫の製造に着手。これらが現在の主力商品となっている。
- 各地の工場を分社独立させたため、現在は従業員9名。その内65歳以上の高齢者が6名を占める



PICK  
UP

#### Mi・Fi解凍熟成庫事業部 事業部長 大崎さん

##### ■ 大崎さんの歩み

- 現在68歳。
- 大学を卒業後、昭和45年に大手外食産業に入社。以来、20年近くにわたって客席係として勤務。
- 平成元年に本社の資材部に異動。そこで仕入れ先の集約等の物流改革に従事。
- 平成6年に合弁会社へ出向。飲食店バックヤード総括責任者として内部業務全般を担当。
- 平成11年に大手外食産業の厚生年金基金の事務長に就任。解散業務に従事し、平成19年に解散の認可を受ける。
- 平成22年に取引のあった問屋に入社。総務部長として采配を振るう。
- 平成28年に、その問屋に冷蔵庫・冷凍庫を納めていた現在の勤務先へ入社。現在は社長補佐として、週4日、9時から18時まで勤務。



常に全力であった大崎さん。お世話になった問屋さんから「業界で大崎さんを悪く言う人はいない」と言われたという。

## ■ 活躍の実績

- 大手外食産業の資材部時代、およそ200店舗の仕入について集約、および物流改革に携わる。当時は伝票を手作業で集計するなどして総量把握を行った。約10億円のコストダウンに成功し、功労者の一人として表彰された。
- まだパソコン草創期だった出向時代、ワープロも打てないレベルにも関わらず、ホームページの立ち上げ、オーダーエントリーシステムの構築に取り組んだ。勉強を重ねて何とか乗り切る。
- 厚生年金基金の事務長時代は、業務のため社会保険の専門学校に通う。最終的に基金の解散までこぎつけた際には、本社の役員全員から感謝の言葉を受けた。

## ■ 職場、職場で全力で取り組んだ軌跡

- 移る職場が全く新しい仕事ばかりで、正直大変だった。しかし、新しいものの好きのため、ストレスよりもそれを良い刺激として受け取ることができた。
- 職場、職場で全力投球をしている内に、その姿を誰かが見てくれた気がする。そのため、転職についてはいつも先方から誘われて移ることができた。
- 新しい仕事と向き合う時は全力かつ謙虚に勉強すること、つまり「全力で調べる・聞く・教わること」が大切だと思う。



料飲店や仕入問屋での経験から、開発や商品の売り込み先についてアドバイスを行う。総務の経験を活かして経理の相談を受けることも。



解凍・熟成庫の効能を伝えるのは簡単ではない。実際に肉を熟成させてお客様に示す。この新しい試みは大崎さん入社後、本格的にスタートし実績をあげた。



## 2 企業としての取り組み

### ▶ベテランによる布陣

- 定年はなく、在職している9名中6名が65歳以上を占める熟年会社である。
- 以前は各地に工場を持っていたが分社独立させた。現在、当社では解凍・熟成庫の開発・販売を主要業務としている。
- 今まで開発主導の会社であったので、結果として技術畑の社員ばかりとなった。

### ▶大崎さんへの期待

- 大崎さんが前職の間屋にいた頃に、当社の嶋社長と交流ができた。嶋社長は大崎さんの仕事熱心な様子を見て、「この人ならば信用できる」と感じ、「いつまでも待つから」とお誘いした。
- 解凍・熟成庫の販売を本格化するために、これからは人材採用に加え、会社の内側をしっかりと固めることが必要。大崎さんにはその中心となって働いてもらうことが嶋社長の希望である。



世界ではじめてと自負する、解凍・熟成庫。肉の旨味のもととなるドリップ(肉汁)を逃がさない解凍を行い、冷凍肉の熟成を可能とした。



飲んでいる時も仕事の話しかしないという嶋社長。ようやく軌道に乗つつある解凍・熟成庫販売。「この仕事は面白くて仕方ない」と語った。

## 3 専門家から見た取り組みのポイント

### ▶現場好きな社長の留守を預かる番頭的な存在

- 80歳を過ぎてなお研究開発、営業の第一線に立つ社長。陰で支える番頭的な存在には、経験豊富なベテラン社員こそふさわしい。

### ▶ベテラン社員の力を活かす業務領域の絞込み

- 当社は以前に製造部門を分社化し、現在では研究開発と営業に注力している。
- 当社は現在、ベテラン社員の高い専門性を研究開発に注ぎ込む体制を採っている。

### ▶併せて求められる視野の広さとチャレンジ精神

- ベテラン社員には専門性の高さのみならず、全体を俯瞰できる視野の広さも必要。大崎氏のように経歴にあぐらをかくことなく、新しいことに挑戦する気持ち、新しい環境に溶け込もうとする姿勢もまた求められる資質といえよう。

## 先進事例の紹介

株式会社前川製作所(江東区)

# ■ 「動」の世代と「静」の世代の融合

## ① 会社紹介

- 大正13年創業。産業用冷凍機や各種ガスコンプレッサーの製造販売のほか、農畜・水産等関連製造プロセス冷却設備、設計施工など、幅広く展開。
- グループ会社を含め4,407名。海外38カ国に事業所を展開(平成27年12月末現在)



江東区牡丹の本社



革新的な製品を世界へと発信する守谷工場



祖業である冷凍機

## ② 高齢者雇用に関する取り組み

### ▶ 定年になっても辞める人がいない、「定年ゼロ」の現状

- 定年は60歳。以後、再雇用により1年ごとの契約更新で、給与は役割と評価により決定し、以降、毎年評価を洗い替える。
- 雇用上限なし。勤務形態は基本的にフルタイム。
- 60歳以上の在籍者281名(国内2,494名中:平成27年12月現在)。
- 50歳の時に、「場所的自己発見研修」を受講。以後も段階を踏んでヒアリングおよびカウンセリングを実施して継続雇用に備える。

### ▶ 継続雇用までの流れ

#### ① 50歳時:「場所的自己発見研修」を受講

- 「場所的」とは、自分のいる「場所」。ここでは前川製作所という職場や自分がおかれている環境なども含めた全て。
- 参加者全員が事前に各職場の上司・部下からアンケート評価を受ける。

- その結果を研修中に参照し、グループ内でお互いの強み・弱み、“人からはどのように見られているか”などをディスカッションする。
- 周囲の人たちの自分に対する評価や見方に気づくとともに、自分のとっている行動について深く考え、“自己理解”という気づきを得る。
- その過程で自分の仕事や周囲との関係について「自らがどう変わらなければならないのか」を考える。
- こうした“客観的な自己理解”や“周囲とうまくやっていくための気づき”を得て、定年に向けた今後の行動計画を仕上げる。



### ② 56歳、58歳、60歳時：ヒアリング&カウンセリング受講

- 要件を備えた「サポートメンバー」が、本人と所属するグループリーダーの双方にヒアリングおよびカウンセリングを実施する。
- 本人に対して：組織の方向性の理解、自分がやりたいこと、修正すべき問題点等。
- グループリーダーに対して：本人の仕事ぶり、本人と周囲との関係、本人が修正すべき点等。
- つまり、60歳以降も本人が周囲とうまく関係性を築き、企業力を高めていける人材になれるよう、“修正すべき点を修正する”カウンセリングの反復である。



### ③ 60歳時：継続雇用の実施

※ 以後、ヒアリング&カウンセリングは毎年実施。



※場所的自己発見研修の実施は当初58歳だったが、社員の要望で55歳に、さらに現在の50歳へと引き下げられた。

#### ▶再雇用の3条件

前川製作所において継続雇用を受けるためには、次の3つの条件がある。

- 健康でやる気があること。
- 自分らしい、やっていきたい、続けていきたい仕事ははっきりしていること。
- 職場で一緒に働く人たちの理解と支援の環境が整っていること。

## ③ 「静」の世代の活躍

#### ▶「動」の世代と「静」の世代、そして前川製作所という「場所」

- 当社では、20代から40代までを「動」の世代、50代から70代を「静」の世代と位置づけている。

- 「動」(20代~40代)は変化を好み、革新を尊び、成長をめざすイメージ。
- 「静」(50代~70代)は安定しており、伝統を尊重し、成熟を大切にしているイメージ。
- 「静」は「動」の中に混ざり、「動」をサポートする。
- 前川製作所という「場所」において「静」は「動」が困った場合の知恵袋となることで「静」の生涯現役を実現する。

#### ▶ 経験を活かした「静」の活躍

- 物事を俯瞰する視点は、「動」にはない、「静」の世代の力。
- 厳しい企業間競争の中で会社を存続させていくためには、安定・成熟した「静」の世代の活躍が不可欠である。



「動」と「静」を含む多様なメンバーにより豊かな共同体を形成する。その中ですり合わせをすることで、新しい分野を開拓していく企業文化が育まれていく。



前川ヒトづくり財団21 伊東理事長。生産財メーカーとしての生涯現役から踏みだし、「今後はさまざまな業界における生涯現役を提言できれば」と語る。

## 4 専門家から見た取り組みのポイント

### ▶ 常に学ぶことを意識づける取り組み

- 定年前にセットされた研修プログラムは、「ここで働くとはどういうことか」を改めて考えてもらう点において大変意義深い取り組みである。

「社員からの要望により受講年齢が50歳からになった」という事実からも、この研修の存在そのものが高い教育効果を上げていることがうかがえる。

### ▶ 経験を価値ある財に変える装置

- 周囲の人達から評価を受ける同プログラムは、“自分の知らない自分”、“気づかなかった価値”を掘り起こす取り組み。これとは逆に、大事にしてきたお宝(と本人が思っていたもの)が存外評価されないということも起こりうるだろう。
- 「ショックを受ける人もいる」という研修は、個々人の経験を“価値ある財”に変える装置となっている。

### ▶ 「宝の山」の発掘

- ベテラン社員という魅力ある“山”は当社にとってまさに「宝の山」。労働力の高齢化という現象を単に受け入れるのではなく、その中から価値ある希少資源を掘り起こそうという試みは、これからの企業経営に示唆的といえよう。

PICK  
UP

## 法務・知財ブロック 建設業対策委員会 リーダー 井上さん

### 1 主に海外で過ごした現役時代

- 現在67歳。
- 入社後、守谷工場にて生産管理業務や製造ラインリーダーを務めた。その後、海外業務グループの立ち上げと、海外向け英文製品技術資料の作成と整備に尽力。
- 北米赴任前に、P-D-C-A (計画-実行- 評価-改善) を一人でまわす経験と実績が必要との配慮から、守谷工場の食堂づくりのプロマネを拝命。
- 北米赴任後は北米各地でセールスマネージャー、ジェネラルマネージャーなどを歴任。平成21年に定年、翌年帰国。



最初は4年で帰ってくるつもりだった海外勤務は、各地を巡り30年に。定年も海外で迎えた。

### 2 定年からの新たな出発

- 帰国後、法務グループに配属。
- 海外の経験から国際契約に関して多様なリスクがあると気づき、平成24年に国際法務を立ち上げた。さまざまな英文契約書の雛形を作成し、問題の解決に努めた。
- 平成25年、海外ビジネスリスクマネジメント推進チームを発足させた。法務だけでなく、経理・財務・安全・技術・品質・マネジメント等のビジネスリスクにも目を向けたチームである。
- 国内外各ブロック・グループから海外ビジネス上でのリスクや問題点をアンケート収集し、重点課題の抽出・対策を実施。活動の集大成・成果として「海外ビジネスリスク対応ガイドブック」を作成。
- リーダーである法務・知財ブロック内に、海外のビジネスリスクに対応するための恒久的な組織「海外ビジネスリスクマネジメント推進グループ」を立ち上げた。そのグループを中心に部門横断的な重点課題別「海外ビジネスリスク対応ワーキングチーム」が発足し、活動全体のフォローをしている。



メキシコ・クエルナバカ工場。ヒューストン在任中、新工場設立までの間、一部の製品を取り寄せていた。

### 3 井上氏の「静」の世代としての視点

- 帰国後、法務グループに配属されたときは、「約30年間海外でセールスを中心に活動してきた自分になぜ法務なのか?」と疑問に思った。
- しかし、海外で積んださまざまな経験は、特に国際法務の仕事を遂行する上で、自分にとって“とても大きな引き出し”となった。
- 印象深い仕事は、「海外ビジネスリスク対応ガイドブック」の作成。延べ数百人から抽出した“知の結晶”を、共同ワークを通し完成できたこと。
- 「会社に欠けているものを補う」「無から有を生み出す」「30%のものを80%にする」仕事を企画し、部門横断的にさまざまな人を巻き込んでやっていくのは、チャレンジではあるが、大変面白いしモチベーションも維持できる。
- 「会社にとってプラスになる」仕事を任せてもらえているから、今も働き続けているし、そのノウハウを若い人たちにも語り継いできた。
- 高齢者の方たちは豊富な知識や経験をもっている。そのパワーを最大限に活かせる場を提供することが大切。思い切って任せてもらえる環境を整備し、活動に対する役員の理解とサポートがあれば、会社の業績は必ず上がる。



海外ビジネスリスク対応ガイドブック。今後も海外への市場を拡大していくにあたり、必須となる「知の結晶」である。



週3回のジム通いに年2回の音楽ライブなど、プライベートでも精力的な井上さん。今後はグローバル人材の育成に力を注ぎたいと語った。

PICK  
UP

## ロボット&エンジニアリングブロック 技術戦略室 参与 萬本さん

### 1 技術開発一筋の人生

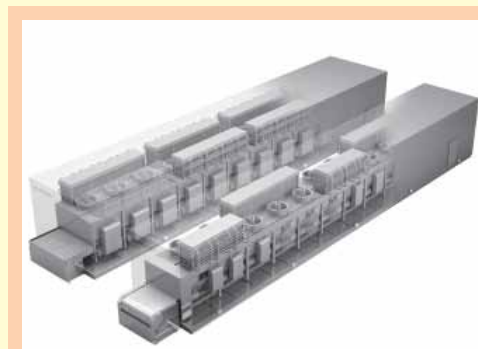
- 現在69歳。
- 新卒で入社以来、50年近くもの間、技術開発に携わる。
- 凍結シミュレーションを担当後、連続式フリーザーや関連製品の開発に携わる。
- 食肉業界の要望により鶏肉加工ロボット「トリダス」を開発。
- その後、豚肉加工ロボット「ハムダス」などを開発。
- 現在は1年更新の参与として、週4日勤務。



大病の経験があるものの現在、健康面に問題なし。野球歴は約50年。「外野からは投げられないけど」と笑顔を見せた。

### 2 活躍の実績

- あらゆる食品が凍結するまでのシミュレーション・理論的解析に携わる。これにより食品凍結のデータベース化を可能にした。
- シミュレーションの実績を踏まえ、連続式フリーザーの開発について、基礎研究から商品化まで携わる。
- 人手不足に悩む食肉業界より、作業の機械化について相談があった。苦心の末、元来、機械では取り扱いが難しい鶏肉を加工する画期的なロボット「トリダス」の開発に成功した。
- その後、豚肉の加工ロボット「ハムダス」の開発では、多関節ロボットに刃物を持たせるなどの新機軸に挑戦。
- 執行役員から顧問を経て、現在も参与として研究開発に取り組む。今では若手の技術開発のサポート役的な立場である。



連続式急速凍結装置(サーモジャックフリーザー)。入社まもなく取り組んだ凍結シミュレーション・理論的解析により、「この製品ならばこのくらいの時間で凍結できる」といえるデータベースができあがったという。

### 3 萬本氏の「静」の世代としての視点

- 研究開発においては、若い方が自分の考えで積極的にやれば良いと思う。ただし、苦労する点はだいたい経験で分かるので、若い方の考えを尊重しながら、アドバイスするようにしている。
- 専門分野の関係上、これまで食肉産業、大学・研究機関、農林水産省・経済産業省等の方々と一緒に仕事をし、広く社会と関わりができた。その結果、70歳に近い今でも世の中の変化やマーケット動向が大変気になる。
- 先端技術によって世の中がどう変わっていくのか、それを追いかけていくのは非常に面白い。ちょっと違った変化が出てくると、従来のやり方でよいのか、それとも新しい価値観を生み出す時なのか、と日々考えている。
- 最近のAI技術などを見ると、既存にとらわれず、もっとさまざまな形で製品のあり方を検討しなければならないと思う。



チキン骨付きもも肉全自動脱骨ロボット「トリダス」。萬本さんが開発した食肉加工ロボットには、いまだに競合相手がいないほどの技術が収められている。



自分では、「仕事は70歳が一つの区切り」と思っている萬本さん。ただし、その働きぶりからはまだまだ現役と見られることも。



## ■ 経営力強化のための頼れる高齢社員の養成

各企業を取材して、高齢社員が大きな戦力になっていることが確認できたものの、中小企業では「意図せず、結果的に戦力になっていた」という側面が強い。

しかし、今後、経営力を強化し、企業間競争に打ち勝つためには事例で紹介したような高齢社員の方々を意図的に養成する必要がある。

本稿では取材結果をもとに、以下の4大法則を頼れる高齢社員養成のために提言したい。

### ● 頼れる高齢社員養成のための4大法則 ●

- ① 社員自らが定年までに、しっかりとした能力やスキルを身につける。
- ② 高齢社員が自らの立場をよく理解し、職場での良好な人間関係を作る。
- ③ 高齢社員が自ら健康の維持を心がける。
- ④ 企業として職場で高齢社員を敬う風土を醸成する。

#### ① 社員自らが定年までに、しっかりとした能力やスキルを身につける

◆ この鉄則に事務系も技能系も区別はなく、社員自らが次のことをやり遂げる必要がある。



- 65歳以上になっても周囲から頼りにされる優れた知識・技能を身につけるため、定年を迎えるまでに不断の努力をする。
- 遅くとも40歳代から自分の将来を見据え、誰にも負けない得意分野をもつ。
- たとえ専門分野をもっていなくても、各職場で足跡を残すレベルの仕事をしていれば、社の内外から声が掛かることが多い。

#### ② 高齢社員が職場での良好な人間関係を作る

- さまざまな年齢層とうまくコミュニケーションをとれるだけの寛容さや、若い人に対する面倒見の良さ、そして自らが一步引く謙虚さが必要。
- 年相応の「成熟」、若手を導く「包容力」は、今、最も求められているものである。

### ③ 高齢社員が自ら健康の維持を心がける

- 高齢社員にとって危険が伴う現場では、疲れによる判断力・注意力の低下は禁物。  
(会社としては残業や不規則な勤務に対して配慮する姿勢が必要)
- 規則正しい生活、食事の節制を行う。
- スポーツやカラオケなどの趣味・娯楽でリセットすることも必要。

### ④ 企業として職場で高齢社員を敬う風土を醸成する

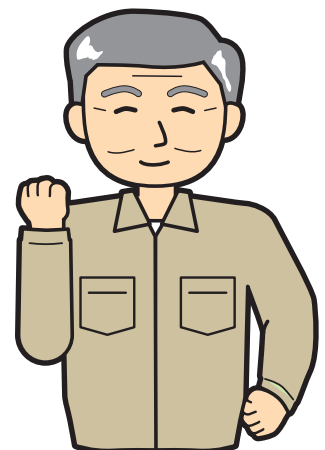
- 高齢社員が尊厳をもって働ける職場であることは、最も重要な要素。  
そのため、経営者や経営幹部が意識的に若い人を教育する必要がある。
- また、昔の三世同居家族のような職場の雰囲気は、各世代の長所を活かし、短所を補う効果がある。

#### ■ ワーキンググループより(抜粋)

- 定年の前後で仕事の質・量や責任がほとんど変わらない状態で賃金が大きくダウンする場合、トラブルになる可能性が考えられる。  
仕事の内容や責任が定年の前後でどのように変わるのか説明するなど、本人が納得のいくように会社と本人の意思疎通が重要である。(運輸)
- 日本の製造業はどんどん衰退しつつある。そのような中、高齢者が長く働ける作業環境や風土を作り、社員の定着率を高め、技能伝承を確実に行っていけるのは中小企業だからこそできると考える。(製造)
- 若い人の採用は難しくなっており、離職率も高い。長年働いている高齢者の戦力化はもはや常識だと思う。(建設)

#### ■ 東商江戸川支部アンケートより(抜粋)

- 高齢社員活用は必要だが頑固な方も多いため、しっかりとしたハンドリングが必要。(商業)
- やはり営業や事務系のホワイトカラーの高齢者活用は簡単ではない。(団体)
- 高齢者活用や技能伝承には、行政にて多くの支援制度が整備されている。事務手続きの手間もあるが、積極的に活用したい。(サービス)
- 以前の高齢者と現在の高齢者は元気度が違うので、高齢社員の戦力化は当然。(製造)
- 当社では高齢者が活躍しているので、若い人がなかなか育たないという問題がある。(製造)



## 給与と年金

## 在職老齢年金と高年齢雇用継続給付のしくみ

### ■ 概要：60歳からの給与と在職老齢年金等

- 基本的に、60歳以上になり、支給開始年齢に達すると、年金を受給できます。年金を受給する場合、働いている方は在職老齢年金を受給します。
- 在職老齢年金は、年間賃金のおよそ12分の1の額と年金月額との合計に応じ、年金額が調整（減額）されます。  
（65歳以降では年金の種類が変わります）
- このほか、65歳になるまで雇用保険の給付である高年齢雇用継続給付を受けられますが、これも在職老齢年金との調整が行われます。  
ここでは、働きながら年金を受給する場合における、給与・在職老齢年金・高年齢雇用継続給付の関係を、概略にて紹介します。

◆は36頁～の表で例示している江戸川太郎さんが該当する箇所を示しています。

#### 1 在職老齢年金：給与と年金の合計月額が一定額を超えると減額

##### (1) 年金の支給開始と受給できる年金の種類

- 厚生年金の支給開始年齢は、生年月日によって段階的に引き上げられています。
- 支給開始年齢は次の表のとおりであり、たとえば、男性では昭和30年4月2日～昭和32年4月1日生まれの方の場合、基本的に62歳から一部を受給できるようになります。

開始年齢	生年月日	開始年齢	生年月日
60歳	男性：昭和24年4月2日～28年4月1日生 女性：昭和29年4月2日～33年4月1日生	63歳	男性：昭和32年4月2日～34年4月1日生 女性：昭和37年4月2日～39年4月1日生
61歳	男性：昭和28年4月2日～30年4月1日生 女性：昭和33年4月2日～35年4月1日生	64歳	男性：昭和34年4月2日～36年4月1日生 女性：昭和39年4月2日～41年4月1日生
62歳 ◆	男性：昭和30年4月2日～32年4月1日生 女性：昭和35年4月2日～37年4月1日生	65歳	男性：昭和36年4月2日以降生 女性：昭和41年4月2日以降生

- 60歳以上65歳未満の年金は特別支給の老齢厚生年金【36頁～の(C)】、65歳以上の年金は老齢厚生年金・老齢基礎年金【36頁～の(G)】と、受けられる年金の種類が異なります。
- 働いている方の場合、これを在職老齢年金として受給します。

## (2) 60歳以上65歳未満の場合の在職老齢年金

60歳以上の在職中の方で、年間賃金のおよそ12分の1の額<sup>\*1</sup>と年金月額<sup>\*2</sup>との合計が28万円<sup>\*3</sup>を超える場合、額に応じて一部または全額が支給停止となります。

【36頁～の(E)】

### ■在職老齢年金早見表(60歳以上65歳未満)(E)

※表の中の数値が減額後の年金月額です

		年金月額(基本月額)																	
		単位:万円																	
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
年間賃金の12分の1の額	10	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	8.0	9.0	10.0	11.0	12.0	13.0	14.0	15.0	16.0	17.0	18.0	18.5	19.0
	11	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	8.0	9.0	10.0	11.0	12.0	13.0	14.0	15.0	16.0	17.0	17.5	18.0	18.5
	12	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	8.0	9.0	10.0	11.0	12.0	13.0	14.0	15.0	16.0	16.5	17.0	17.5	18.0
	13	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	8.0	9.0	10.0	11.0	12.0	13.0	14.0	15.0	15.5	16.0	16.5	17.0	17.5
	14	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	8.0	9.0	10.0	11.0	12.0	13.0	14.0	14.5	15.0	15.5	16.0	16.5	17.0
	15	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	8.0	9.0	10.0	11.0	12.0	13.0	13.5	14.0	14.5	15.0	15.5	16.0	16.5
	16	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	8.0	9.0	10.0	11.0	12.0	12.5	13.0	13.5	14.0	14.5	15.0	15.5	16.0
	17	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	8.0	9.0	10.0	11.0	11.5	12.0	12.5	13.0	13.5	14.0	14.5	15.0	15.5
	18	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	8.0	9.0	10.0	10.5	11.0	11.5	12.0	12.5	13.0	13.5	14.0	14.5	15.0
	19	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	8.0	9.0	9.5	10.0	10.5	11.0	11.5	12.0	12.5	13.0	13.5	14.0	14.5
	20	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	8.0	8.5	9.0	9.5	10.0	10.5	11.0	11.5	12.0	12.5	13.0	13.5	14.0
	21	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	7.5	8.0	8.5	9.0	9.5	10.0	10.5	11.0	11.5	12.0	12.5	13.0	13.5
	22	3.0	4.0	5.0	6.0	6.5	7.0	7.5	8.0	8.5	9.0	9.5	10.0	10.5	11.0	11.5	12.0	12.5	13.0
	23	3.0	4.0	5.0	5.5	6.0	6.5	7.0	7.5	8.0	8.5	9.0	9.5	10.0	10.5	11.0	11.5	12.0	12.5
	24	3.0	4.0	4.5	5.0	5.5	6.0	6.5	7.0	7.5	8.0	8.5	9.0	9.5	10.0	10.5	11.0	11.5	12.0
	25	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0	5.5	6.0	6.5	7.0	7.5	8.0	8.5	9.0	9.5	10.0	10.5	11.0	11.5
	26	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0	5.5	6.0	6.5	7.0	7.5	8.0	8.5	9.0	9.5	10.0	10.5	11.0
	27	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0	5.5	6.0	6.5	7.0	7.5	8.0	8.5	9.0	9.5	10.0	10.5
	28	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0	5.5	6.0	6.5	7.0	7.5	8.0	8.5	9.0	9.5	10.0
	29	1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0	5.5	6.0	6.5	7.0	7.5	8.0	8.5	9.0	9.5
30	0.5	1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0	5.5	6.0	6.5	7.0	7.5	8.0	8.5	9.0	
31	0.0	0.5	1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0	5.5	6.0	6.5	7.0	7.5	8.0	8.5	
32	0.0	0.0	0.5	1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0	5.5	6.0	6.5	7.0	7.5	8.0	
33	0.0	0.0	0.0	0.5	1.0	1.5	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0	4.5	5.0	5.5	6.0	6.5	7.0	7.5	

## (3) 65歳以上の場合の在職老齢年金

年間賃金のおよそ12分の1の額<sup>\*1</sup>と年金月額<sup>\*2</sup>の合計額が47万円<sup>\*3</sup>を超える場合、超える額の2分の1が支給停止となります。

● 年間賃金のおよそ12分の1の額 + 年金月額が47万円を超える場合	(年間賃金のおよそ12分の1の額 + 年金月額 - 47万円) × 1 / 2
--	--

※1:標準報酬月額(毎月の賃金等(報酬)の月額を区切りのよい幅で区分した額)とその月以前1年間の賞与の平均額

※2:(特別支給の)老齢厚生年金の年額を12で割った額

※3:28万円、47万円はそれぞれ平成28年度の額

## 2 高年齢雇用継続給付:60歳以上の継続雇用者に支給(高年齢雇用継続基本給付金)

- 雇用保険の被保険者期間が5年以上ある60歳以上65歳未満の被保険者で、賃金が60歳到達時の75%未満に低下したとき、高年齢雇用継続給付が受けられます。
- 本給付を受けると、特別支給の老齢厚生年金は一部支給停止されます。
- 高年齢雇用継続給付により受けられる額【36頁～の(B)】と、特別支給の老齢厚生年金の支給停止額【36頁～の(F)】は以下のとおりです。

### ■高年齢雇用継続給付(受けられる額)(B)

ケース	給付額
賃金が60歳到達時の賃金の61%未満	60歳以後の賃金×15%
賃金が60歳到達時の賃金の61%以上75%未満◆	60歳以後の賃金×15%から一定割合で通減した支給率
賃金と高年齢雇用継続給付の合計額が支給限度額 <sup>*4</sup> を超える場合	支給限度額 - 賃金

### ■年金支給停止額(減額)(F)

ケース	支給停止額
標準報酬月額が60歳到達時の賃金の61%未満	標準報酬月額×6/100
標準報酬月額が60歳到達時の賃金の61%以上75%未満◆	標準報酬月額×0~6%の停止率
標準報酬月額と高年齢雇用継続給付との合計額が支給限度額 <sup>*4</sup> を超える場合	(支給限度額 - 標準報酬月額)×6/15

※4:支給限度額:平成28年8月から平成29年7月まで339,560円(毎年8月に見直し)

◆(B)支給率:4.67%

◆(F)停止率:1.87%

## 給与と年金の一例（イメージ）

## 江戸川太郎さんの場合

### ■ 江戸川太郎さん

- 昭和32年4月1日生まれの男性（平成29年4月1日に60歳）。
- 60歳定年による退職後継続雇用により、同一の事業主の元でフルタイム勤務。  
定年までは賃金月額40万円・賞与40万円×2回  
60歳以降は賃金月額28万円・賞与なし（昇給なし）  
65歳以降は賃金月額28万円・賞与なし（昇給なし）
- 年金収入額は65歳までは108万円（月額9万円）。  
65歳以降は180万円（月額15万円）

●60歳定年 ●65歳嘱託定年	期 日	年 齢	賃 金 <sup>①</sup>				高年齢 雇用継続給付 <sup>②</sup>		支給分 <sup>③</sup>	
			賃金月額		賞 与		1 回	年 額 (×12か月)	支給分 <sup>③</sup>	
			月 額	年 額 (×12か月)	月 額	年 額 (×2回)			月 額	年 額 (×12か月)
正社員	～平成29年3月31日	59歳	40万円	480万円	40万円	80万円				
嘱 託	平成29年4月1日 ～ 平成31年3月31日	60歳	28万円	336万円			1.3万円	15.7万円		
		61歳								
嘱 託	平成31年4月1日 ～ 平成34年3月31日	62歳	28万円	336万円			1.3万円	15.7万円	9万円	108万円
		63歳								
		64歳								
契約社員	平成34年4月1日～	65歳	28万円	336万円						

- ここでいう収入<sup>④</sup>とは、賃金<sup>①</sup>+高年齢雇用継続給付<sup>②</sup>+特別支給の老齢厚生年金<sup>③</sup>+老齢厚生年金・老齢基礎年金<sup>⑤</sup>を指します。

【注意】ここで示している内容は、あくまでイメージとしての一例です。

- 金額等の算定には、基本的に平成28年8月現在の数値を用いています。
- ここでいう賃金(A)とは、労働の対価として事業主から受け取るもの(通勤手当等を含む)であり、社会保険料等を差し引く前の金額です。
- 例えば、年金については、2月・3月分が、4月に支払われるなど、実際に給付される期日は表中と異なる場合があります。
- 表中では小数点第2位を四捨五入して掲載しています。そのため、各数値の合計は合わないことがあります。(四捨五入の処理前の金額については備考に掲載)
- 賃金の額はイメージを作成するために設定した数値であり、賃金体系の例示ではありません。
- 給与・雇用保険・年金保険は非常に複雑であるため、詳細は社労士・ハローワーク・年金事務所等でご確認ください。

特別支給の老齢厚生年金◎				老齢厚生年金 ・老齢基礎年金 ◎ ※3)		収入Ⓓ		備 考
支給停止Ⓔ ※1		支給停止Ⓕ ※2		月 額	年 額 (×12か月)	月 収	年 収	
月 額	年 額 (×12か月)	月 額	年 額 (×12か月)					
						40万円	560万円	
						29.3万円	351.7万円	・高年齢雇用継続給付Ⓖ 支給開始 Ⓖ月額:13,076円 年額:156,912円 Ⓓ月収:293,076円 年収:3,516,912円
-4.5万円	-54万円	-0.5万円	-6.3万円			33.3万円	399.4万円	・特別支給の老齢厚生年金◎支給開始 【賃金・高年齢雇用継続給付との 関係による支給停止ⒺⒻ】 Ⓖ月額:13,076円 年額:156,912円 Ⓔ月額:-5,236円 年額:-62,832円 Ⓓ月収:332,840円 年収:3,994,080円
				15万円	180万円	43万円	516万円	・老齢厚生年金・老齢基礎年金◎ 支給開始

※1) Ⓓとの関係でⒺの減額が行われます。

※2) Ⓖとの関係でⒻの減額が行われます。

※3) Ⓖにおいても、◎のⒺと同様の支給停止の仕組みがありますが、この例では該当しないため表には掲載していません。

## ■ 高年齢雇用対策の助成金・制度のご案内

### 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や、高年齢の有期契約労働者を無期雇用に転換を実施した事業主の方に、助成金を支給します。

#### 高年齢者活用促進コース【高年齢者活用のための環境整備計画書の策定と実施】

高年齢者の雇用環境整備に関する計画（環境整備計画書）を策定し、実施します。環境整備計画書策定に当たっては、次の①～⑤のいずれかの高年齢者活用促進措置の内容とします。

高年齢者活用促進の措置	例
① 新たな事業分野への進出等	<ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>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）</li> </ul>
② 機械設備、作業方法、作業環境の導入・改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>高年齢者の就労機会の拡大が可能となる機械設備の導入・改善、作業方法、作業環境の改善等</li> </ul>
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・見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>賃金制度・能力評価制度の導入等</li> <li>短時間勤務制度の導入等</li> <li>専門職制度の導入等</li> <li>研修システム・職業能力開発プログラムの開発等</li> </ul>
④ 高年齢者に対する健康管理制度の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>法定の健康診断以外の健康管理制度（人間ドックまたは生活習慣病予防検診）の導入【措置に要した費用は30万円とみなします】</li> </ul>
⑤ 定年の引き上げ等	<ul style="list-style-type: none"> <li>定年の引上げ</li> <li>定年の定めの廃止</li> <li>希望者全員を対象とする継続雇用制度の導入【66歳以上までの雇用制度を導入した場合は、措置に要した費用は100万円とみなします】</li> </ul>

※助成額は、①～⑤の高年齢者活用促進措置の実施に要した経費の額の2/3（中小企業以外1/2）

・ただし、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20万円を上限（上限1,000万円）

・なお、以下のいずれかの事業主の場合は60歳以上の雇用保険被保険者1人あたり30万円を上限

a. 建設・製造・医療・保育・介護の分野にかかる事業を営む事業主

b. 65歳以上の高年齢者（高年齢継続被保険者）の雇用割合が4%以上の事業主

c. 高年齢者活用促進の措置のうち「機械設備の導入等」を実施した事業主

#### 高年齢者無期雇用転換コース【50歳以上定年未満の有期雇用者を無期転換するもの】

(1)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する計画（無期雇用転換計画）を策定し、実施します。

(2)支給額は、対象労働者1人あたり50万円（中小企業事業主以外は40万円）です。ただし、1支給申請年度1適用事業所あたり10人までを上限としています。

## ② 特定求職者雇用開発助成金

ハローワーク等の紹介により、新たに労働者を雇い入れた事業主を助成します。  
 ※下記の助成金を受給するためには、一定の要件を満たす必要があります。要件については、ハローワークまたは、ハローワーク助成金事務センターまでお問い合わせください。

### 特定就職困難者雇用開発助成金【高齢者は60歳以上65歳未満が対象】

- (1) 継続して雇用する労働者を雇い入れる事業主に対して助成します。
- (2) 高年齢者(60歳以上65歳未満)の支給額は、1人あたり下表のとおりです。

対象労働者	支給額	対象期間	支給対象期ごとの支給額
短時間労働者以外の場合	60万円(中小企業以外50万円)	1年	30万円(25万円)×2期
短時間労働者の場合	40万円(中小企業以外30万円)	1年	20万円(15万円)×2期

### 高年齢者雇用開発特別奨励金【65歳以上が対象】

- (1) 65歳以上の離職者を、1週間の所定労働時間が20時間以上の労働者として1年以上雇い入れる事業主に対して助成します。
- (2) 支給額は、1人あたり下表のとおりです。

対象労働者	支給額	対象期間	支給対象期ごとの支給額
短時間労働者以外の場合	70万円(中小企業以外60万円)	1年	35万円(30万円)×2期
短時間労働者の場合	50万円(中小企業以外40万円)	1年	25万円(20万円)×2期

## ③ 高年齢者雇用アドバイザーによる相談・援助

定年の引き上げや廃止、継続雇用制度の導入または雇用管理の改善等に取り組む企業からの要請等に基づき、独立行政法人高年齢・障害・求職者雇用支援機構の**高年齢者雇用アドバイザーが企業を訪問し、以下の専門的・技術的な相談・援助を行います。**

①相談・助言サービス 【無料】	高年齢者の継続雇用に必要な次の雇用環境の整備に関する相談・助言を行います。 ・人事管理制度・賃金、退職金制度・職場の改善、開発・能力開発
②企業立案サービス 【経費の1/2を機構が負担】	高年齢者雇用アドバイザーが、その専門性を活かして人事・労務管理上の諸問題について具体的な解決案を作成し、高年齢者の雇用継続を図るための条件整備をお手伝いします。
③就業意識向上研修サービス 【経費の1/2を機構が負担】	中高年齢従業員の就業意識の向上等を支援するために、事業主の要望に合った研修プランをご提案し、研修を行います。
④企業診断システム 【無料】	簡単な質問票に記入していただくだけで、高年齢者を活用する上での課題(職場改善、健康管理、教育訓練など)を見つけ出し、その課題解決策についてアドバイスします。

◆各助成金・制度の詳細については下記にお問い合わせください。

- ① 高年齢者雇用安定助成金  
 (独)高年齢・障害・求職者雇用支援機構東京支部〔TEL:03-5638-2284〕
- ② 特定求職者雇用開発助成金  
 ハローワーク助成金事務センター〔TEL:03-5842-6550〕
- ③ 高年齢者雇用アドバイザーによる相談・援助  
 (独)高年齢・障害・求職者雇用支援機構東京支部〔TEL:03-5638-2794〕



## 江戸川区／職業能力開発センターからのご案内

### 江戸川区 高齢者人材支援メニューのご案内

#### ① えどがわ産業ナビ

区内産業や店舗を紹介する「えどがわ産業ナビ」に登録(無料)している事業者は、サイト内に求人情報を掲載できます。

◆担当:生活振興部産業振興課 [TEL:03-5662-0525]

#### ② えどがわ中高年齢者就職面接会

即戦力となるキャリア人材(概ね45歳以上)をお探しの企業と、再就職を考えている中高年齢者の出会いの場として、ハローワークと共催で年1回就職面接会を開催しております。

◆担当:生活振興部地域振興課 [TEL:03-5662-0516]

#### ③ シルバー派遣事業(平成28年4月～)

従来の請負事業に加え、新たにシルバー派遣事業を導入致しました。幅広いご依頼にお応えすることが可能です。ご利用をお待ちしています。

◆担当:江戸川区シルバー人材センター [TEL:0120-874-468]

※詳細につきましては、江戸川区HPをご覧ください。

### 職業能力開発センター 人材育成メニューのご案内

都立城東職業能力開発センターでは、職業訓練のノウハウと設備を活かし、中小企業が実施する従業員のための訓練支援メニューをご用意しています。

#### ① 現場訓練支援事業

溶接、切削、塗装、CADなどの専門的な技能訓練を、基礎から応用まで幅広く「ご要望に応じて、貴社において、貴社の設備で」行う、支援事業を実施しています。具体的には、センターに登録された熟練講師を紹介し、講師謝金を半額負担します。

- ①社内での講習なので、時間がとりやすい。
- ②業務でいつも使っている設備・器具で習うので、日頃の疑問点なども解消しやすい。
- ③社内での訓練内容を共有できるので、研修を終了後も受講した社員同士で教えあえる。

#### ② 東京都中小企業職業訓練助成金

小規模な社内研修・訓練を助成します(一人一時間あたり一律430円)。

◆問い合わせ…城東職業能力開発センター人材育成推進担当 [TEL:03-3605-6147]

※詳細につきましては、ホームページをご覧ください。

城東センター

検索

---

## 東京商工会議所江戸川支部

---

「高齢社員活躍ハンドブック」ワーキンググループ(順不同・敬称略)

座長	高橋 映治	株式会社京橋健診センター 代表取締役 (東京商工会議所 江戸川支部 商業分科会長)
副座長	守 伸之	守製鋌株式会社 代表取締役 (東京商工会議所 江戸川支部 工業分科会長)
委員	西野 輝彦	株式会社イチグミ 代表取締役 (東京商工会議所 江戸川支部 建設不動産分科会長)
委員	森本 勝也	東亜物流株式会社 代表取締役 (東京商工会議所 江戸川支部 交通運輸分科会長)
委員	彦田 義敬	江戸川区生活振興部 産業振興課長
委員	佐藤 秀雄	木場公共職業安定所 所長
委員	田中 賢也	東京都立城東職業能力開発センター 所長
委員	中川 丈二	(公社)東基連江戸川労働基準協会支部 事務局長
委員	金田 栄治	一般社団法人江戸川工場協会 事務局長
委員	山本 昌之	東京都社会保険労務士会 江戸川支部長
事務局	山本 順一	東京商工会議所江戸川支部 事務局長
	石田 真司	// 経営指導員
	吉富 雅泰	株式会社社会保険研究所
	荒谷 司聖	中小企業診断士

---

### 高齢社員活躍ハンドブック ～70歳雇用を見すえ、経営力を強化する!!～

(東京都地域持続化支援事業)

発行月：平成28年12月  
発行：東京商工会議所江戸川支部  
〒134-0091  
東京都江戸川区船堀4-1-1 タワーホール船堀 3階  
電話 03-5674-2911  
URL <http://www.tokyo-cci.or.jp/edogawa/>  
印刷・製本：小川印刷株式会社

※無断転載・複製を禁ずる

