



改正労働契約法・改正高年齢者雇用安定法
二つの法改正から見てきたもの

改正二法研究会報告書

目次

調査の総括	4
調査の概要と結果	
1. 労働契約法の改正による人事制度見直しの現状	9
2. 高年齢者雇用安定法の改正による人事制度見直しの現状	11
3. 「アルバイト」、「パート」、「契約社員」の人事制度	14
4. 「アルバイト」、「パート」、「契約社員」の社員登用・任用制度の内容	15
5. 社員登用・任用する際に「アルバイト」、「パート」、「契約社員」の採用時よりも重視したい点（上位三つを順位づけ）	16
6. 「アルバイト」、「パート」、「契約社員」の1契約あたりの契約期間	17
7. 2012年4月～2013年3月末での契約更新対象者のうち、契約更新を行わないケースの有無と割合	18
求人広告等に見る高年齢者活用事例	
1. 求人広告における高年齢者活用事例	23
2. メディアに登場した活用事例（一部）	30
参考資料・データ	37

改正二法研究会

委員	阿部 正浩（座長）	中央大学経済学部教授
	工藤 真一	株式会社マイナビ
	村井 俊朗	株式会社北海道アルバイト情報社
	柳川 昌紀	株式会社リクルートジョブズ
	横道 浩一	株式会社インテリジェンス
	吉田 修	株式会社リクルートジョブズ
専門委員	江口 匡太	中央大学商学部教授
	神林 龍	一橋大学経済研究所准教授
調査分析	柳本 信一	株式会社アール・リサーチ
事務局	宇佐川 邦子	公益社団法人全国求人情報協会
	小林 一夫	公益社団法人全国求人情報協会
	佐藤 日出男	公益社団法人全国求人情報協会
	茂戸藤 恵	公益社団法人全国求人情報協会

調査の総括

企業の労務管理のあり方に影響する二つの法改正が昨年から今年にかけてあった。労働契約法と高年齢者雇用安定法の改正がそれである。本報告書は、2013年4月に施行された改正労働契約法と改正高年齢者雇用安定法に関する求人企業の取り組み状況や課題を調査し、求人企業はどのような取り組みが求められるか検討したものである。

改正労働契約法では、アルバイト、パート、派遣社員、契約社員、嘱託など職場での呼称にかかわらず、1年契約、6カ月契約など期間の定めのある有期労働契約について大きな改正があった。具体的には、有期労働契約が反復更新される中で生じる雇止めに対する不安を解消し、有期労働契約を理由として不合理になりがちな労働条件を改善するために、①無期労働契約への転換、②「雇止め法理」の法定化、③不合理な労働条件の禁止、が謳われている。

改正高年齢者雇用安定法は、急速な高齢化の進行に対応し、高齢者が少なくとも年金受給開始年齢までは意欲と能力に応じて働き続けられる環境の整備を目的として改正された。①継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止、②継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲の拡大、③義務違反の企業に対する公表規定の導入、④高年齢者雇用確保措置の実施および運用に関する指針の策定等が謳われている。

公益社団法人全国求人情報協会は、全国の有料求人情報誌・フリーペーパー・折込求人紙・求人サイトを運営・発行する67社で構成されており、年間703万件（2012年）の求人広告件数を提供する民間の主要な労働需給調整事業者である。本協会は、求人者と求職者を結ぶ求人広告メディアとして、労働市場の実態およびその変化に強い関心を持ち、長年にわたって各種の調査を行ってきた。今般の二つの法改正は、求人者の人事制度や人事施策ならびに求職者の職業選択行動に大きな影響を与えることが予想されることから、本年6月、本協会の有期労働部会の中に「改正二法研究会」を発足させ、調査研究を行ってきた。

本研究会では、企業の人事採用担当者を対象としたアンケート調査を実施、この二つの法改正が企業の労務管理にどのような影響を与えたかについて、①企業は法改正に対応したかどうか、②具体的な対応はどういったものだったのか、③若年労働者など直接影響する予定のない労働者層に対して法改正はどのような影響を与えたのか、といった観点から検証を行った。また、あわせて当協会の会員企業に対してすでに取り組みがなされている事例についてヒアリングし、現状の課題をまとめ、必要な取り組みについて検討を行った。

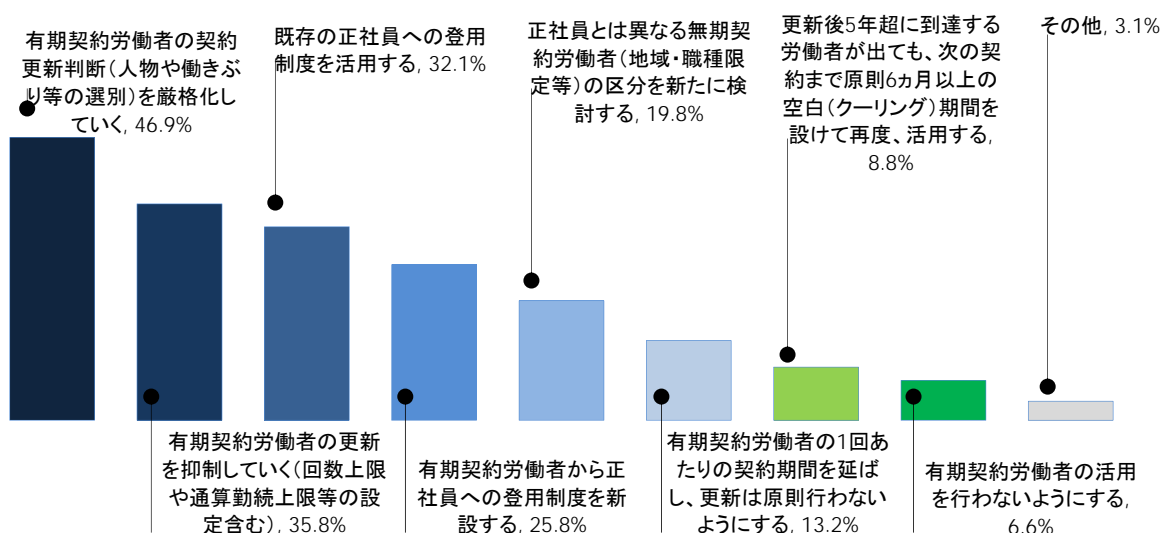
まず、企業の法改正への対応について見ると、労働契約法への対応と高年齢者雇用安定法への対応とでは違いがあるようだ。労働契約法に対しては、現時点で改正に伴う対応を行った企業と未対応あるいは対応予定なし企業が半々の割合であり、企業によって対応がまちまちである。高年齢者雇用安定法への対応についても、実施済み企業、現在検討中と今後見直し予定企業、そして実施予定なし企業が1/3ずつの割合で分かれる結果となり、企業の対応はまちまちである。

また、どちらの法改正についても、従業員規模が小さくなるほど対応あるいは実施予定のない企業割合が高くなる傾向にある。対応予定のない企業では法改正に対応する必要がないのか、あるいは必要があっても認識不足なのかについては、今回の調査からは不明である。もし後者の理由で企業が対応していないのであれば、企業の認識を促進させる工夫が必要である。

では、企業は具体的にどのような対応をとっているだろうか。労働契約法について具体的対応を尋ねると（図表 1）、割合の高い順に、「有期契約労働者の契約更新判断（人物や働きぶり等の選別）を厳格化していく」（46.9%）、「有期契約労働者の更新を抑制していく（回数上限や通算勤務上限等の設定含む）」（35.8%）で、有期契約労働者の雇用継続にはややマイナスの影響のある回答が上位にきた。ついで回答割合が高いのは、「既存の正社員への登用制度を活用する」（32.1%）、「有期契約労働者から正社員への登用制度を新設する」（25.8%）、「正社員とは異なる無期契約労働者（地域・職種限定等）の区分を新たに検討する」（19.8%）であり、これらは多様な働き方を正当化して活用していくというポジティブな回答である。

図表1 労働契約法改正に対する具体的対応 (n=318, 単位=%)

調査対象: 「すでに見直しを行った」「今後何らかの検討・見直しを行う」と回答した人事担当者



一方、高年齢者雇用安定法への対応で多いのは「60歳以降の報酬見直し」と「若年層や中年層の報酬見直し」だった。これは、法改正が直接に影響する予定のなかった労働者層に法改正が影響していることを示唆している。

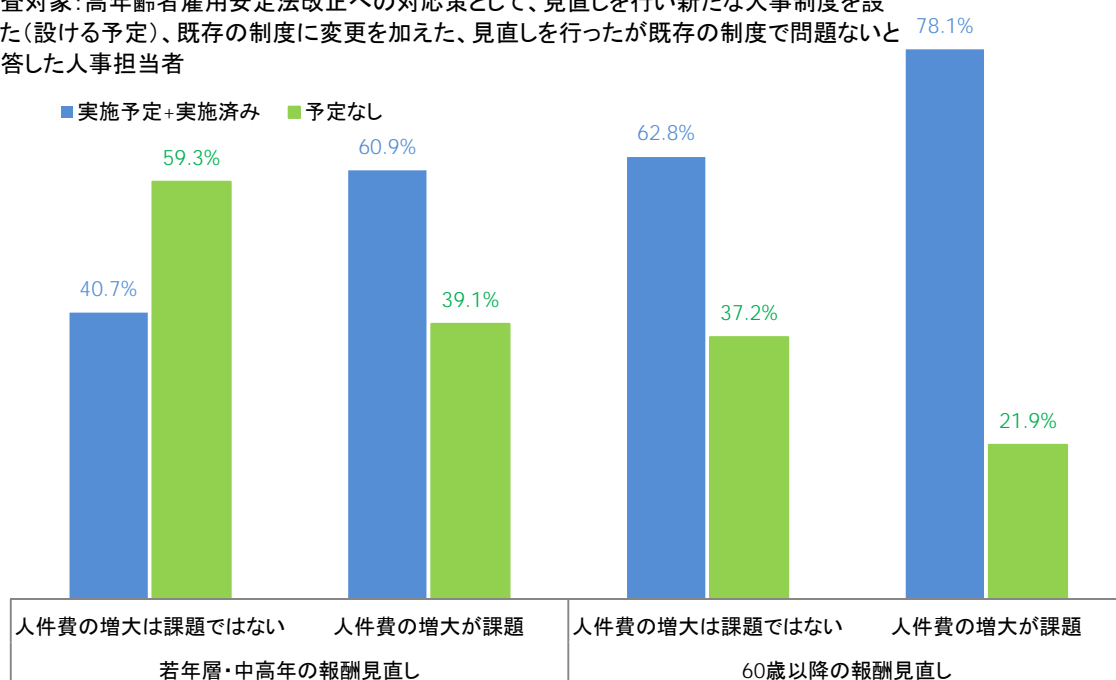
高年齢者雇用安定法は就業を希望する高齢者の雇用を義務づけているが、これにより企業は高齢者の人員と労務費の増加を自動的に負担せざるを得なくなることを意味する。仮に総額人件費を増やすことができなければ、高齢者以外の労働者層の人員と労務費に影響することは必至である。実際に、図表2で見られるとおり、人件費増大が課題となる企業で若年層や中年層の報酬見直しに着手する傾向にある。

では、若年層や中年層の雇用にはどう影響しているだろうか。13ページの図表7に示されているように、1/4程度の企業が新卒採用や中途採用の抑制を行った、あるいは行う予定と回答しており、高齢者以外の雇用にも一定の影響はあったようだ。現在見直し予定の企業が報酬や雇用について今後どのように対応していくか、引き続き経過を観察していく必要があるだろう。

改正二法研究会座長 阿部正浩

図表2 人件費の増大と報酬見直し(n=233,単位=%)

調査対象:高年齢者雇用安定法改正への対応策として、見直しを行い新たな人事制度を設けた(設ける予定)、既存の制度に変更を加えた、見直しを行ったが既存の制度で問題ないと回答した人事担当者



改正労働契約法の概要

有期労働契約を長期にわたり反復更新した場合における無期労働契約への転換などを法制することにより、労働者が安心して働き続けることが可能な社会の実現を図る。

1. 有期労働契約の期間の定めのない労働契約への転換

有期労働契約が5年を超えて反復更新された場合(※1)は、労働者の申込みにより、無期労働契約(※2)に転換させる仕組みを導入する。

2. 有期労働契約の更新等(「雇止め法理」の法定化)

雇止め法理(判例法理)を制定法化する。

3. 期間の定めがあることによる不合理な労働条件の禁止

有期契約労働者の労働条件が、期間の定めがあることにより無期契約労働者の労働条件と相違する場合、その相違は、職務の内容や配置の変更の範囲等を考慮して、不合理と認められるものであってはならないものとする。

※1 原則として、6カ月以上の空白期間(クーリング期間)があるときは、前の契約期間を通算しない

※2 別段の定めがない限り、申込時点の有期労働契約と同一の労働条件

公布日：2012年8月10日

施行期日：2は2012年8月10日、1と3は2013年4月1日

改正高年齢者雇用安定法の概要

少子高齢化が急速に進展し、若者、女性、高齢者、障がい者など働くことができる人すべての就労促進を図り、社会を支える全員参加型社会の実現が求められている中、高齢者の就労促進の一環として、継続雇用制度の対象となる高年齢者につき事業主が定める基準に関する規定を削除し、高年齢者の雇用確保措置を充実させる等の所要の改正を行う。

1. 継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止

継続雇用制度の対象となる高年齢者につき事業主が労使協定により定める基準により限定できる仕組みを廃止する。

2. 継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲の拡大

継続雇用制度の対象となる高年齢者が雇用される企業の範囲をグループ企業まで拡大する仕組みを設ける。

3. 義務違反の企業に対する公表規定の導入

高年齢者雇用確保措置義務に関する勧告に従わない企業名を公表する規定を設ける。

4. 高年齢者雇用確保措置の実施および運用に関する指針の策定

事業主が講ずべき高年齢者雇用確保措置の実施および運用に関する指針の根拠を設ける。

5. その他

厚生年金(報酬比例部分)の受給開始年齢に到達した以降の者を対象に、基準を引き続き利用できる12年間の経過措置を設けるほか、所要の規定の整備を行う。

公布日：2012年9月5日

施行期日：2013年4月1日

調査の概要と結果

調査は改正法施行直前（以下、施行前調査）と改正法施行後（以下、施行後調査）の2度にわたり実施した。本報告書においては、主に2013年8月に実施した施行後調査の内容を中心に取り上げる。

調査結果の要約

- ・労働契約法の改正による人事制度見直しの状況は、見直し対応した企業は8割（見直し中、予定含む）、従業員規模別では大規模企業ほど見直しが進んでいる
- ・高年齢者雇用安定法の改正による人事制度の見直しの状況は、見直し対応した企業は7割（見直し中、予定含む）、従業員規模別では大規模企業ほど見直しが進んでいる
- ・高年齢者雇用安定法の対策では、「60歳以降の報酬見直し」が実施済みと実施予定あわせて63.1%と最も高いポイントとなった
- ・「アルバイト」、「パート」、「契約社員」の人事制度においては、改正前後ともに約半数が契約期間の定めはなかった
- ・「アルバイト」、「パート」、「契約社員」の社員登用・任用制度の内容においては、改正前後で「全員を対象とした社員登用・任用制度」が48.4%から52.8%となり対象者の拡がりがかえり
- ・「アルバイト」、「パート」、「契約社員」が社員登用・任用時に重視される点は実務経験であった
- ・「アルバイト」、「パート」、「契約社員」の契約期間は改正前後ともに1年以内が8割であった

	施行前調査	施行後調査
調査対象	全国1,500名の人事担当者	全国500名の人事担当者 施行前調査回答者のうち、アルバイト、パート、契約社員の採用担当者
調査期間	2013年3月22日（金）～ 3月26日（火）	2013年8月29日（木）～ 9月3日（火）
調査目的	企業における改正された労働契約法と高年齢者雇用安定法の影響を把握する	
調査手法	インターネットを利用したWEB調査	

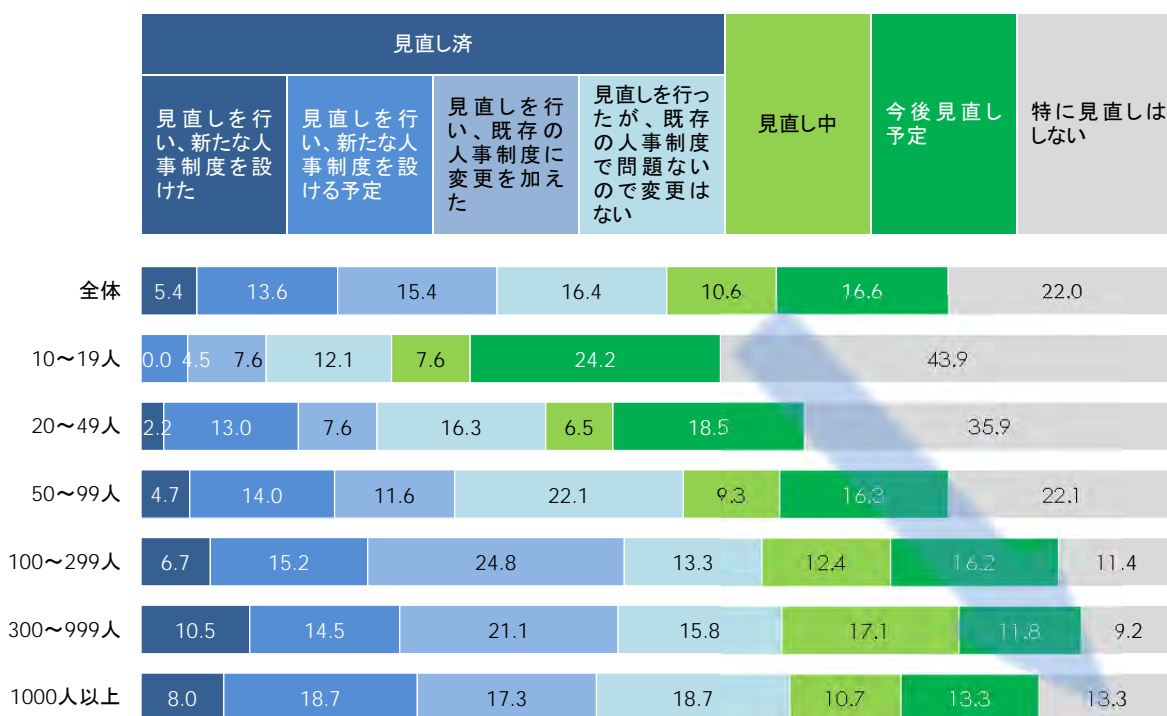
1. 労働契約法の改正による人事制度見直しの現状

見直し対応した企業は8割（見直し中、予定含む）、大規模企業ほど見直し進む

2013年4月に施行された改正労働契約法による人事制度の見直しについて、2013年8月に実施した施行後調査の結果では、「見直しを行い、新たな人事制度を設けた」5.4%、「見直しを行い、新たな人事制度を設ける予定」13.6%、「見直しを行い、既存の人事制度に変更を加えた」15.4%、「見直しを行ったが、既存の人事制度で問題ないので変更はない」16.4%、「見直し中」10.6%、「今後見直し予定」16.6%、「特に見直しはしない」22.0%（問題がないから見直さない場合も含む）という結果になった。

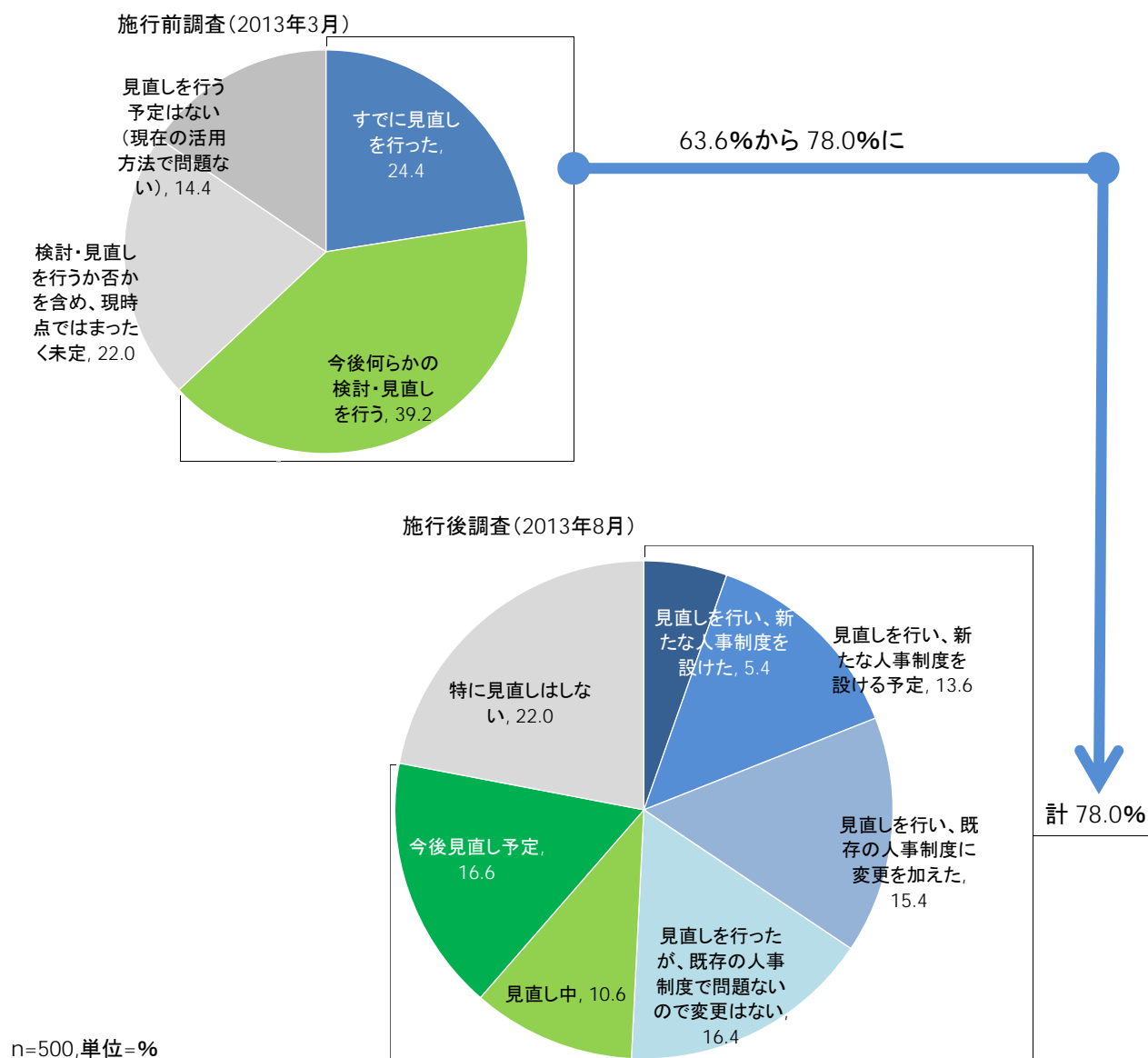
図表3 改正労働契約法による人事制度見直しの状況

Q: 2013年4月施行された労働契約法の改正を受けた人事制度の見直しについて、現在の状況をお答えください。(n=500,単位=%)



2013年3月に実施した施行前調査では「すでに見直しを行った」24.4%、「今後何らかの検討・見直しを行う」39.2%、あわせると、見直し対応した企業は63.6%であった。選択肢が異なるため単純な比較はできないが、施行後調査では、見直し対応した企業（見直し中、予定含む）は、63.6%から78.0%へと増え、企業における見直しは着実に進んでいると見られる。従業員規模別では、規模が大きくなるほど見直しが進んでおり、見直し対応した企業（見直し中、予定含む）は1000人以上の企業で86.7%にも上る。

図表 4 労働契約法改正前後での人事制度見直しの現状



	施行前調査 (2013年3月)	施行後調査 (2013年8月)
見直し済み	24.4%	50.8%
見直し予定・未定(施行後調査では見直し予定・見直し中)	61.2%	27.2%
見直しはしない	14.4%	22.0%

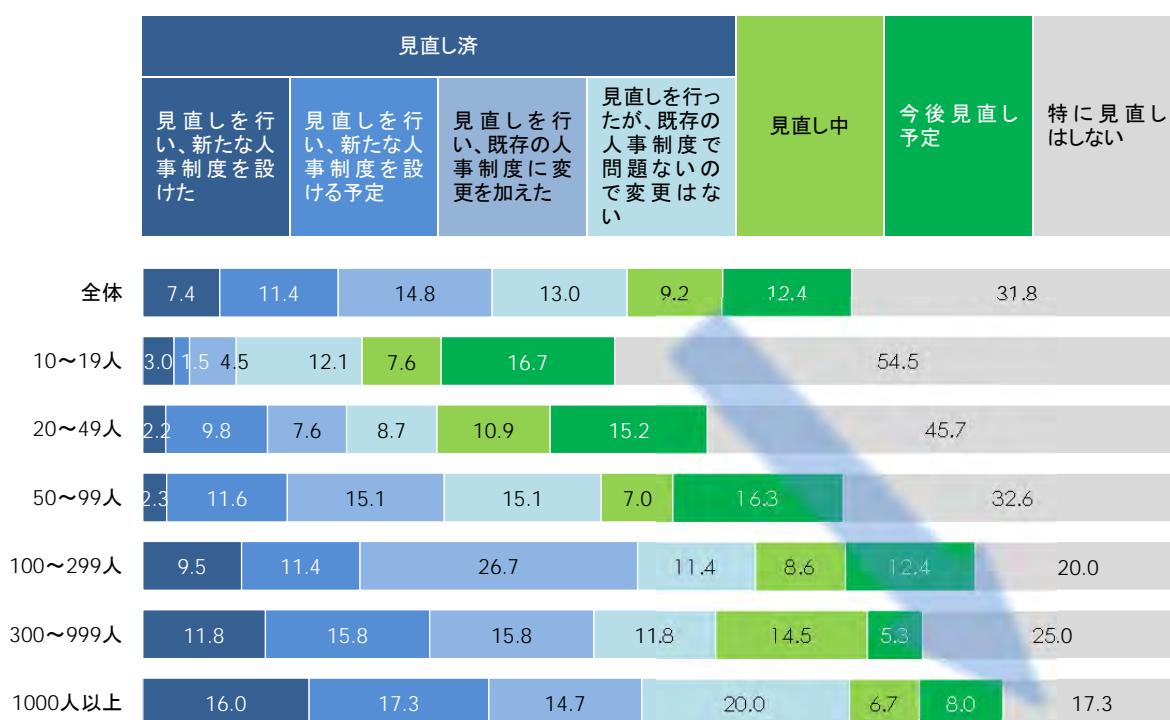
2. 高年齢者雇用安定法の改正による人事制度見直しの現状

見直し対応した企業は7割（見直し中、予定含む）、大規模企業ほど見直し進む

次に2013年4月に施行された改正高年齢者雇用安定法による人事制度の見直しについて、2013年8月に実施した施行後調査の結果は、「見直しを行い、新たな人事制度を設けた」7.4%、「見直しを行い、新たな人事制度を設ける予定」11.4%、「見直しを行い、既存の人事制度に変更を加えた」14.8%、「見直しを行ったが、既存の人事制度で問題ないので変更はない」13.0%、「見直し中」9.2%、「今後見直し予定」12.4%、「特に見直しはしない」31.8%（問題がないから見直さない場合も含む）という結果になった。

図表5 改正高年齢者雇用安定法による人事制度見直しの状況

Q: 2013年4月施行された高年齢者雇用安定法の改正を受けた人事制度の見直しについて、現在の状況をお答えください。(n=500,単位=%)



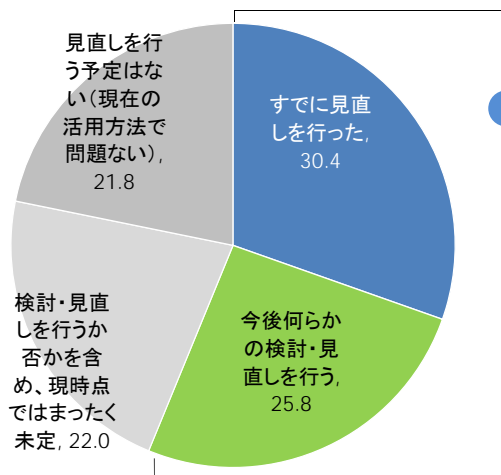
すでに施策を実施済みの企業は35.2%、現在検討中あるいは今後見直し予定の企業は33.0%、実施予定なし31.8%とほぼ1/3ずつの結果となった。

2013年3月に実施をした施行前調査では、「すでに見直しを行った」30.4%、「今後何らかの検討、見直しを行う」25.8%であり、見直し対応した企業（見直し中、予定含む）は、改正前後で56.2%から68.2%へと増え、企業における見直しは着実に進んでいると見られる。

また、従業員規模が大きくなるほど何らかの対策をとっており、「特に見直しはしない」は10～19人以下の企業では54.5%と過半数を超えている。今後はこうした中堅企業・中小企業において「制度の検討および実施」が課題になると考えられる。従業員規模別では、規模が大きくなるほど見直しが進んでおり、見直し対応した（見直し中、予定含む）企業は1000人以上の企業で82.7%である。一方で、10～19人の企業では「特に見直しをしない」が半数を超えている。

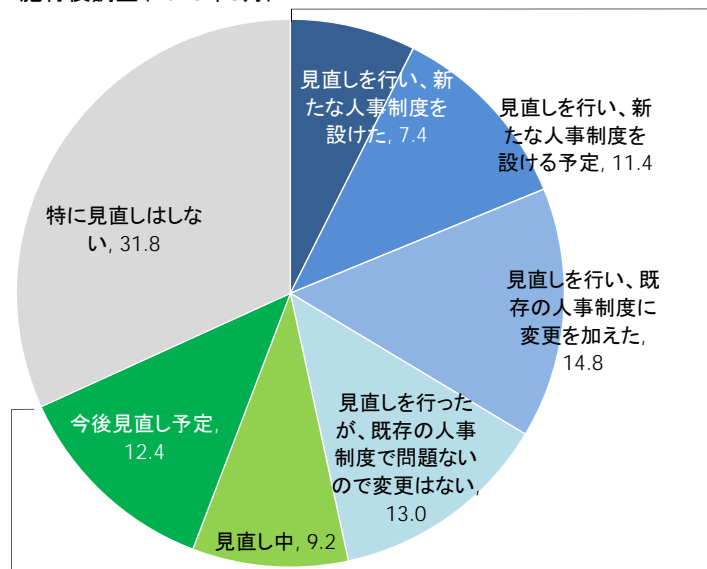
図表6 高年齢者雇用安定法改正前後での人事制度見直しの現状(n=500,単位=%)

施行前調査(2013年3月)



56.2%から 68.2%に

施行後調査(2013年8月)



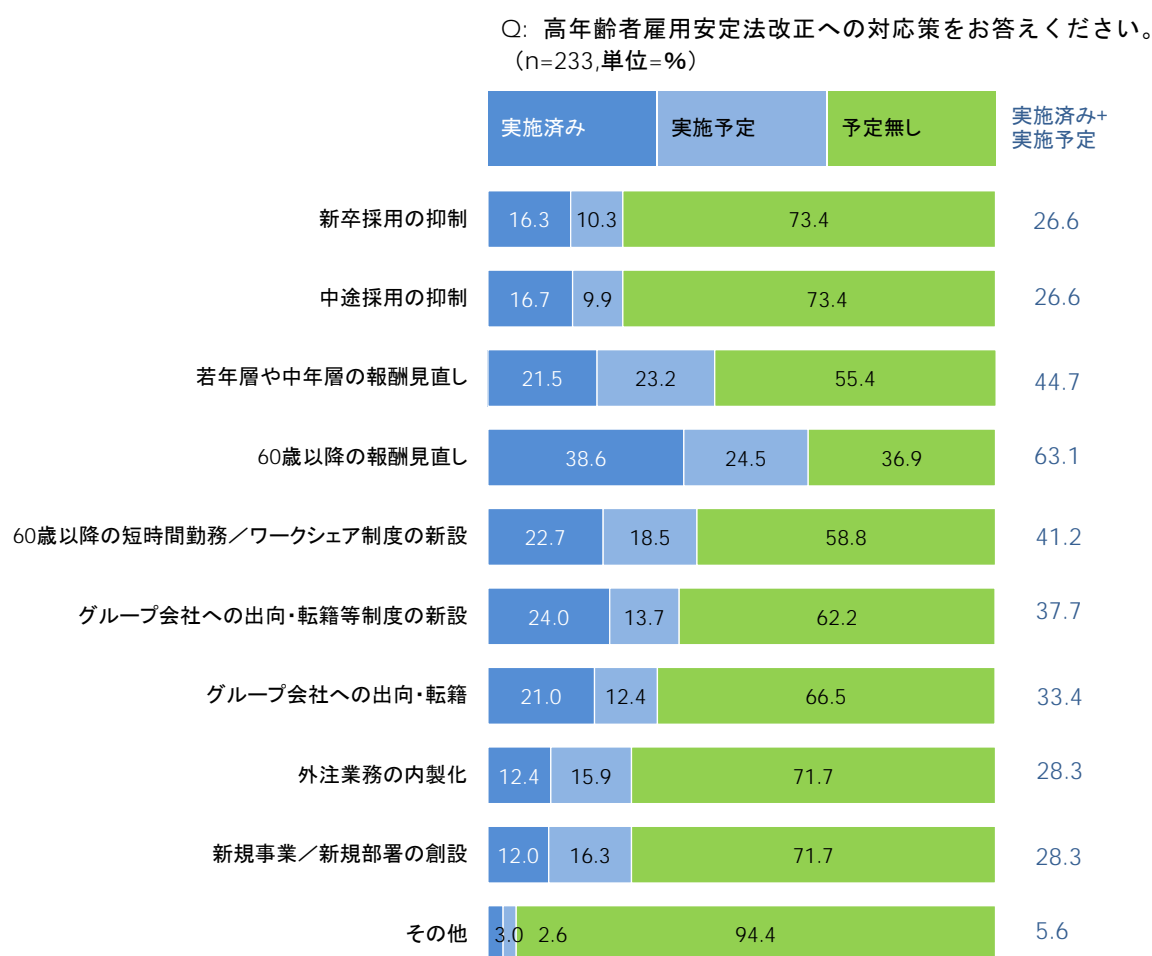
計 68.2%

改正高年齢者雇用安定法への対応

以下、対応策ごとに「実施済み」と「実施予定」をあわせた結果を確認する。

- ・「新卒採用の抑制」「中途採用の抑制」はともに 26.6%となった。
- ・「若年層や中年層の報酬見直し」44.7%、「60歳以降の報酬見直し」63.1%となった。特に「60歳以降の報酬見直し」は、他の項目より高い。
- ・「60歳以降の短時間勤務／ワークシェア制度の新設」41.2%、「外注業務の内製化」28.3%となり、報酬制度を改め、働き方を変え、業務を内製化することで総人件費を抑制しようとする動きもうかがえる。
- ・「グループ会社（関連・子会社）との人事協定・人事交流（出向・転籍等）制度の新設」37.7%、「グループ会社への出向・転籍」33.4%、「新規事業／新規部署の創設」28.3%となった。

図表 7 改正高年齢者雇用安定法への対応状況



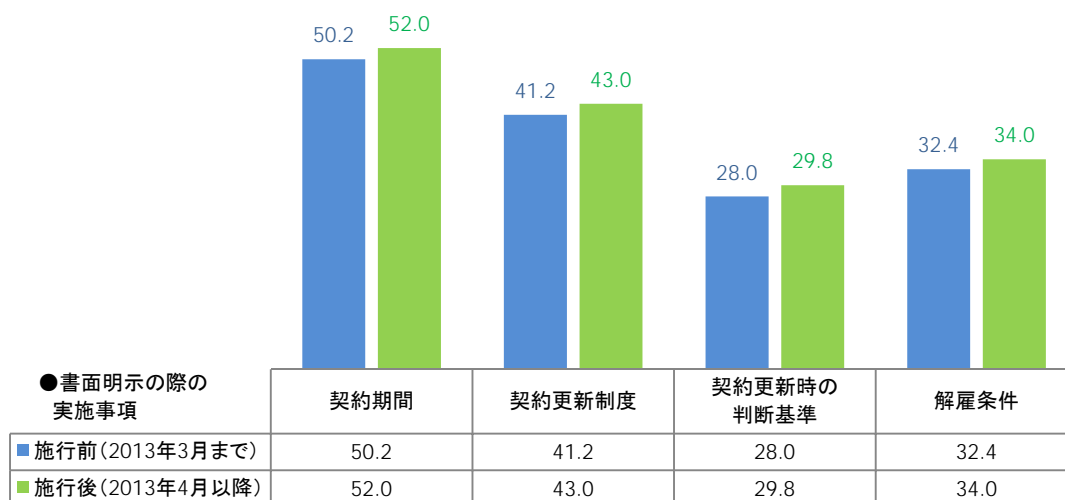
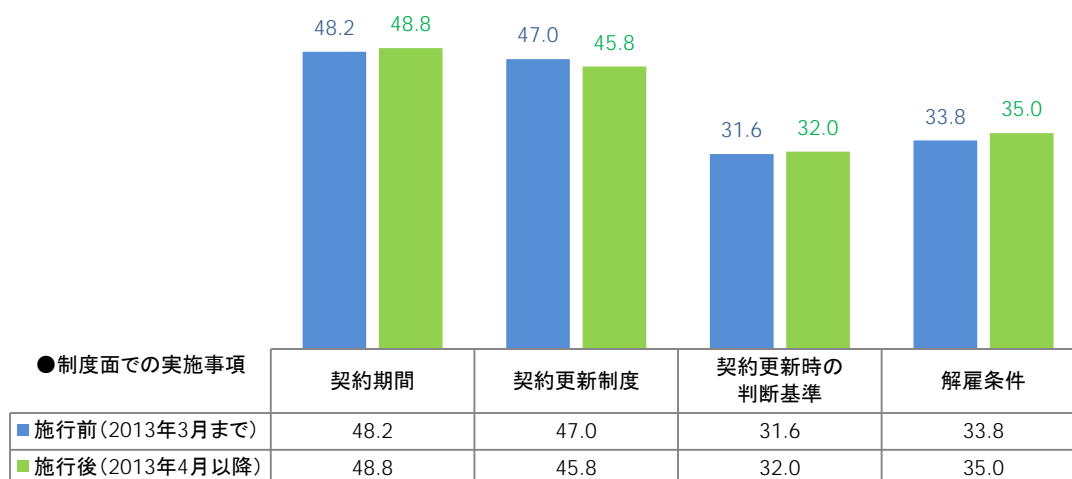
3. 「アルバイト」、「パート」、「契約社員」の人事制度

アルバイト、パート、契約社員の人事制度において約半数は契約期間の定めがない

改正前後で、契約期間、契約更新、契約更新時の判断基準、解雇条件について制度化したか、またそれらの制度について書面化したかを尋ねたが、改正の前後で大きな差は見当たらない。

図表 8 有期契約労働者を対象とした人事制度(制度、書面)

Q:「アルバイト」、「パート」、「契約社員」いずれかの人事制度のうち、以下から採用している制度を選択してください。また、実績もお答えください。(いくつでも)※2013年3月までと4月以降で分けて回答をお願いします。(n=500, 単位=%)



4. 「アルバイト」、「パート」、「契約社員」の社員登用・任用制度の内容

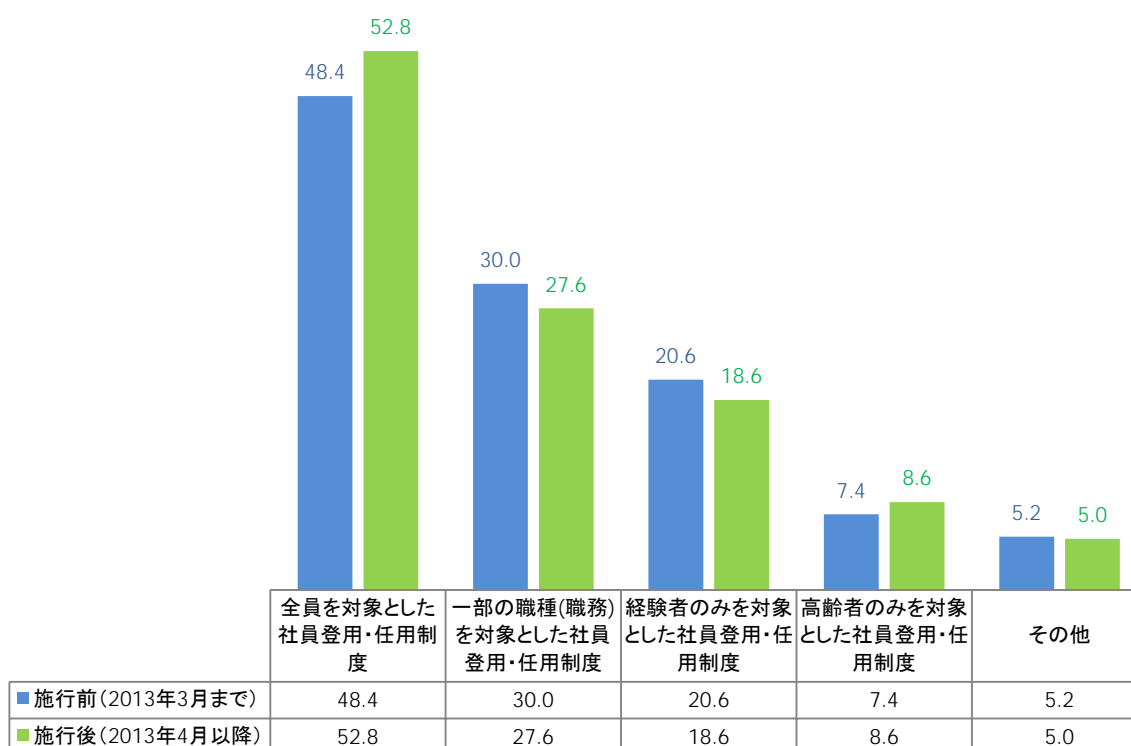
「全員を対象とした社員登用・任用制度」の拡がり方がえる

社員登用・任用制度について尋ねると、施行後では「全員を対象とした社員登用・任用制度」が52.8%、「一部の職種（職務）を対象とした社員登用・任用制度」が27.6%、「経験者のみを対象とした社員登用・任用制度」が18.6%、「高齢者のみを対象とした社員登用・任用制度」が8.6%という結果になった。

改正前後では「全員を対象とした社員登用・任用制度」が48.4%から52.8%となり、対象者の拡がり方がえる。また「高齢者のみを対象とした社員登用・任用制度」も7.4%から8.6%となった。

図表9 社員登用・任用制度の内容

○: 社員登用・任用制度の内容についてお答えください。(いくつでも) ※2013年3月までと4月以降で分けて回答をお願いします。(n=500, 単位=%)



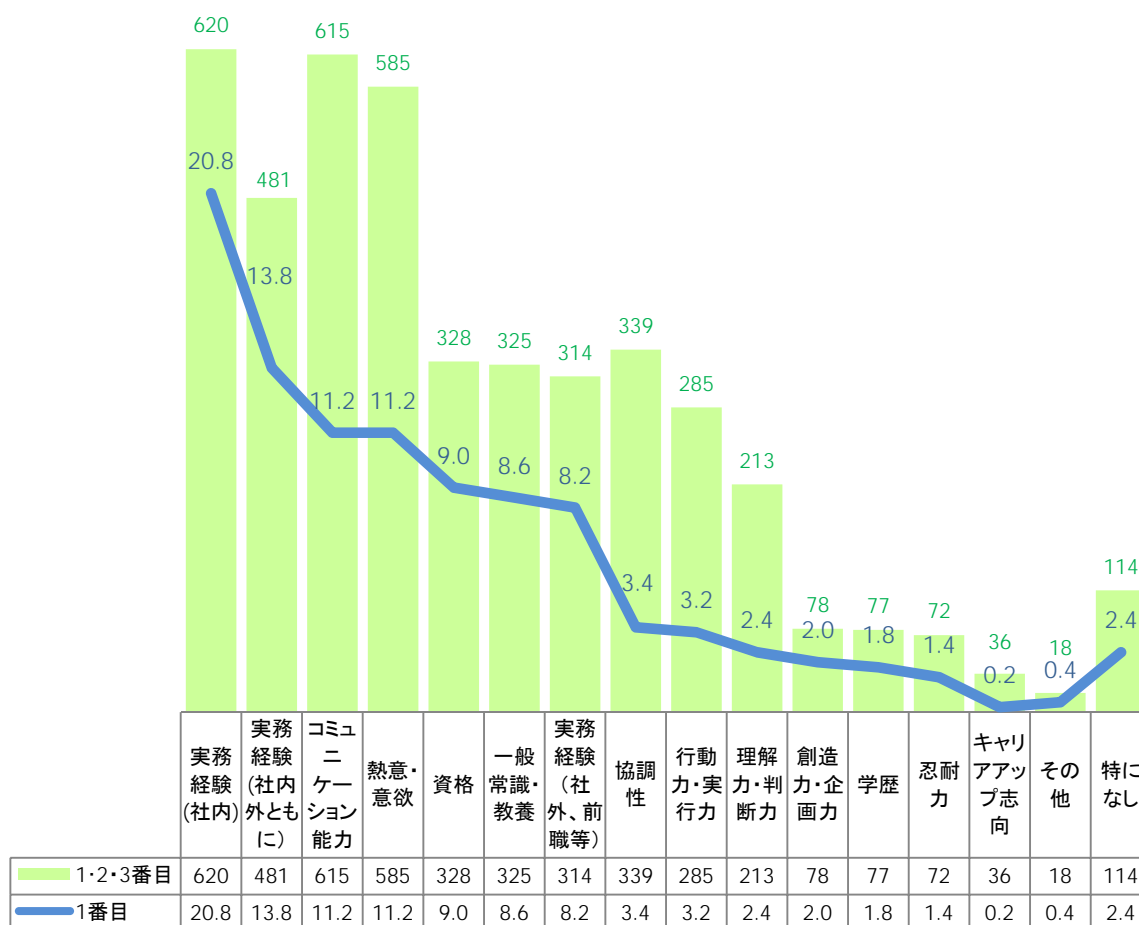
5. 社員登用・任用する際に「アルバイト」、「パート」、「契約社員」の採用時よりも重視したい点（上位三つを順位づけ）

社員登用・任用で重視されるのは実務経験

社員登用・任用する際に「アルバイト」、「パート」、「契約社員」の採用時よりも重視したい点として第1位に挙げられたのは、「実務経験（社内）」で20.8%、続いて「実務経験（社内外ともに）」13.8%、「コミュニケーション能力」、「熱意・意欲」がともに11.2%で同率3位に挙げられた。また、上位3番目までの合計をポイント換算すると、「実務経験（社内）」620、「コミュニケーション能力」615、「熱意・意欲」585が上位となった（1番目5ポイント、2番目3ポイント、3番目1ポイントとして集計）。「実務経験（社内）」を中心に、これら3つをバランスよく有することが求められているようだ。

図表 10 社員登用・任用時に重視したい点

Q: 社員登用・任用する際に「アルバイト」、「パート」、「契約社員」の採用時よりも重視したい点をお答えください。上位3つをお答えください。ない場合は特になしをお選びください。(n=500,単位=折線グラフは%,棒グラフはポイント)



6. 「アルバイト」、「パート」、「契約社員」の1契約あたりの契約期間

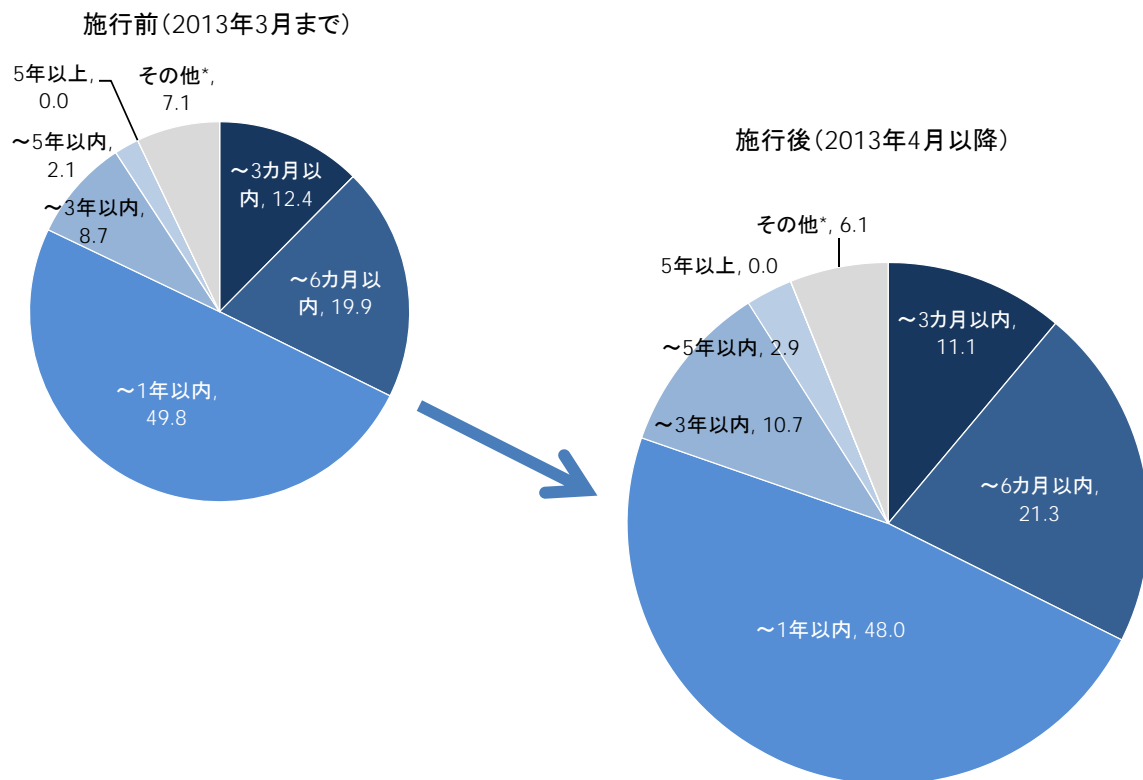
人事制度として定めがある場合の契約期間は、改正前後ともに1年以内が8割

先に示した「アルバイト」、「パート」、「契約社員」の人事制度で契約期間の定めがあると回答したのは、施行前（2013年3月まで）では48.2%、施行後（2013年4月以降）では48.8%と半数弱であった（P14 図表8の上のグラフ「制度面での実施事項」における「契約期間」を参照）。

そこで、人事制度で契約期間の定めがある場合の内容について確認すると、最も多いのは6カ月超から1年以内で、次いで6カ月以内、3カ月以内となっており、1年以内の雇用契約期間が期間を定めている場合の8割を占めている。1契約あたりの契約期間についての加重平均値は、施行前（2013年3月まで）は9.3カ月、改正後（2013年4月以降）は10.0カ月となった。

図表 11 有期労働の契約期間

Q:「アルバイト」、「パート」、「契約社員」の1契約あたりの契約期間をお答えください。※2013年3月までと4月以降で分けて回答をお願いします。(n=500,単位=%)



* グラフ中の「その他」は人事制度で契約期間はあると回答しているが内容不明な場合などが含まれている

7. 2012年4月～2013年3月末での契約更新対象者のうち、契約更新を行わないケースの有無と割合

人事制度として契約更新制度がある場合、「全員を契約更新する」が4割
契約更新を行わなかった理由は「職務を遂行するスキルが不十分」が6割

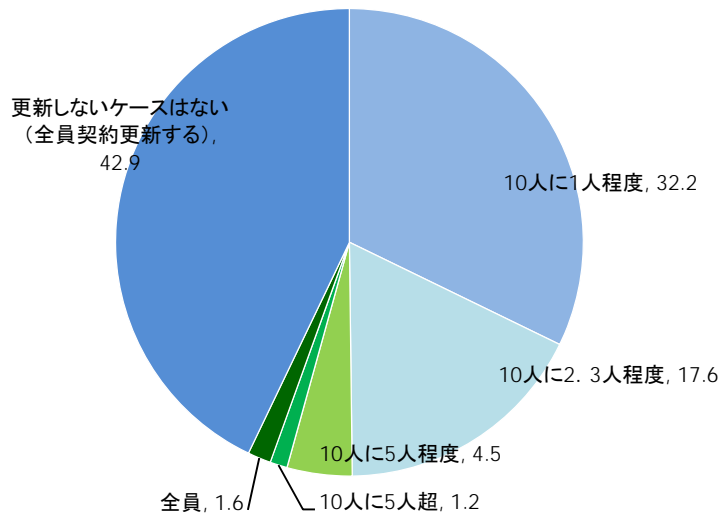
先に示した「アルバイト」、「パート」、「契約社員」の人事制度で契約更新制度があると回答したのは、施行前（2013年3月まで）では47.0%、施行後（2013年4月以降）では45.8%であった（P14 図表8の上のグラフ「制度面での実施事項」における「契約更新制度」を参照）。

そこで、人事制度で契約更新制度がある場合の内容について確認すると、「更新しないケースはない（全員契約更新する）」が42.9%で4割を超えた。また、「10人に1人程度」32.2%、「10人に2、3人程度」17.6%をあわせると9割超となり、ほとんどの場合が契約更新されている。契約更新を行わないケースとしては「10人に5人程度」が4.5%、「それ以上」1.2%、「全員」1.6%という結果になった。

続いて、1人でも契約更新を行わないケースがあると回答した場合、契約更新を行わなかった理由を尋ねた。「職務を遂行する能力、スキルが十分ではない」が60.0%で最も多く、「職場における勤務態度に問題あり」48.6%、「勤務態度に問題あり」45.7%、「勤務に耐えうる健康状態ではない」が29.3%という順であった。

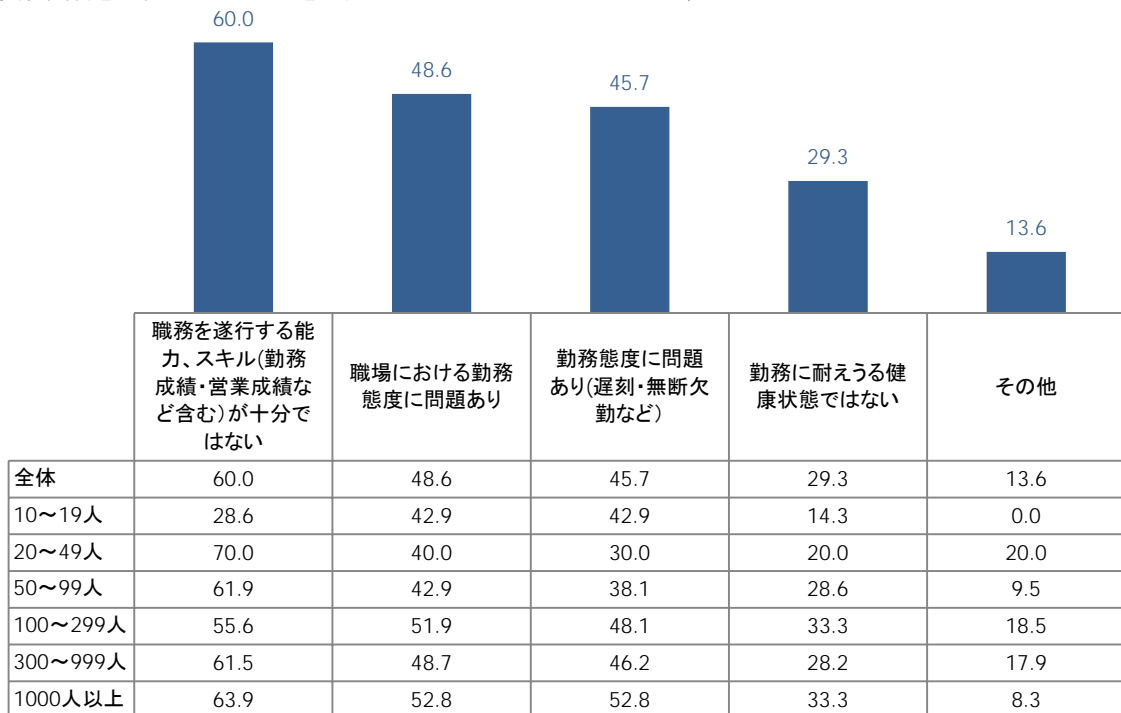
図表 12 契約更新の状況

Q: 2012年4月～2013年3月末での契約更新対象者のうち、契約更新を行わないケースはありましたか。ある場合は、割合をお答えください。(n=245,単位=%)



図表 13 契約更新を行わなかった理由

Q: 契約更新を行わなかった理由をお答えください(いくつでも)。(n=140,単位=%)



人事制度見直しの状況の中で、契約更新時の判断基準の変化について尋ねると、全体では「判断基準の変更なし」73.3%、「厳格化」21.9%、「緩和」4.8%となった。

「見直しを行い新たな人事制度を設ける予定」では「厳格化」が45.5%

「見直しを行い、新たな人事制度を設けた」では「厳格化」が41.7%

「見直しを行い、既存の人事制度に変更を加えた」では「厳格化」が22.5%となった。

見直しを行った（もしくは見直し中）では「判断基準を厳格化する」方向にあると言える。

図表 14 契約更新時の判断基準の変化

Q:契約更新時の判断基準の変化についてお答えください。(n=146)

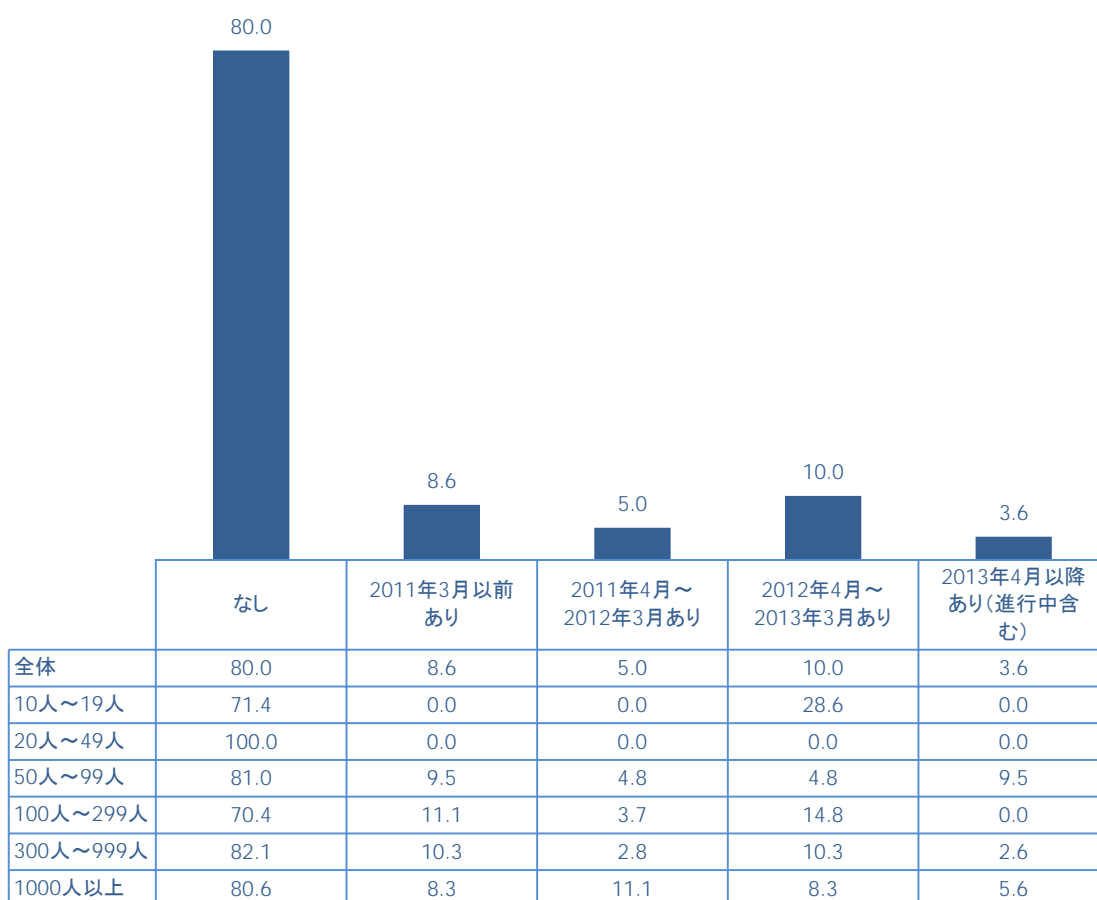
		合計(件)	契約更新時の判断基準の変化(%)		
			判断基準を厳格化した	判断基準を緩和した	判断基準は変更していない
労働契約法の改正を受けた人事制度の見直し・現状	全体	146	21.9	4.8	73.3
	見直しを行い、新たな人事制度を設けた	12	41.7	0.0	58.3
	見直しを行い、新たな人事制度を設ける予定	22	45.5	0.0	54.5
	見直しを行い、既存の人事制度に変更を加えた	40	22.5	12.5	65.0
	見直しを行ったが、既存の人事制度で問題ないので変更はない	31	6.5	6.5	87.1
	見直し中	14	28.6	0.0	71.4
	今後見直し予定	15	6.7	0.0	93.3
	特に見直しはしない	12	8.3	0.0	91.7

契約更新におけるトラブルの発生

更新を行わなかった企業 140 社のうち「トラブルはなかった」が 80.0%を占めている。一方で 20.0%は、労働基準監督署や弁護士、労働組合等との交渉を持ったり、企業側が労働基準監督署や弁護士と相談するケースが存在している。従業員規模による傾向は、明確には見られないが、100人以上の規模で時期によっては1割を超えるところがある。従業員規模が大きい企業は、その分トラブルにつながるケースも発生しやすいことが懸念される。

図表 15 契約更新をきっかけとしたトラブルの有無

○: 契約更新を行わなかったことでトラブルに発展し、労働基準監督署や弁護士、労働組合などの各機関と交渉した経験はありますか。ある場合は、発生時期を選んでお答えください。(いくつでも)※担当者としての経験だけではなく、貴社の経験としてお答えください。(n=140,単位=%)



求人広告等に見る高年齢者活用事例

求人広告は、その応募反響を上げるため、営業担当者や制作担当者が広告を訴求するターゲットの絞り込みを行ったり、求人事業主さえ気づいていない仕事や会社の魅力を見いだして広告に表現するなど、様々な工夫を凝らしてきた。近年、男女雇用機会均等法や雇用対策法による性・年齢での募集・採用の差別禁止、障がい者の法定雇用率の引き上げなどが実施され、営業・制作担当者は、求人事業主に対して法の趣旨や制限禁止の周知・啓発を行い、よりいっそう広告表現に磨きをかけている。

本研究会では、全国求人情報協会の会員を通じて高年齢者の活用を目的として積極的な採用を行った企業の求人広告事例を集めた。従来から見られたタクシードライバーや介護職といった慢性的に人材不足となっている求人ニーズのほか、加齢や定年年齢引き上げに伴い従業員の低下する体力に合わせた業務を担当させるため、既存の業務を細分化・再統合することによって、いままであった年齢の壁を越えた新たな求人ニーズが顕在化してきている。

また、営業職や接客業務に高年齢者ならではの柔らかい物腰や接遇がフィットして売り上げが増加したり、高年齢者を新たな顧客層として期待し、サービスの提供を同世代が行うといった高年齢者 to 高年齢者という積極的活用の考え方が出てきている。以下はその事例である。

求人広告における高年齢者活用事例

経験 = 過去の経験を活用
 高高 = 高年齢者が高年齢者にサービス提供を行うもの
 WL = ワークライフバランスへの配慮
再雇 = 定年後再雇用制度
 創造 = 活躍の場を創造
 壁越 = 年齢の壁越え

キーワード	高年齢者活用の背景	内容
-------	-----------	----

●建設業・製造業



経験 高高	土地活用の営業は顧客の多くが 50 代以上のため、同年代の営業のほうが信頼を得やすく、50 代の営業メンバーが活躍	業界・実務未経験者、職種転換を歓迎し、50 代以上の積極採用を実施
経験	製造ライン経験など、技術、経験があるため、即戦力として勤務	全国で 30 人程度が文具工場でのライン管理などで、定年前と同様の仕事を継続している

●情報通信業




経験 WL	人材確保が難しいので他社で定年退職したプログラマーを活用、自社開発ソフトを顧客納品前にカスタマイズする業務を担当	プログラミング言語が分かれば、1 社あたり 10 時間程度で完了する作業のため、平日 10~17 時をコアタイムにして週 30 時間程度(勤務日数・時間は本人と調整の上決定)で、ライフスタイルに合った働き方ができる
経験	有資格または経験必須の仕事であり、需要はあるが技術者不足。若手技術者の教育も必要	実務経験豊富な人材を採用し、若手技術者とペアを組んで通常業務を担当してもらい、若手人材へ技術・ノウハウ指導を行う

●運輸業





再雇	タクシードライバーの人材不足、人材確保難を補うため、グループ会社全体で高年齢者の雇用を積極的に活用	定年は 65 歳であるが 70 歳まで嘱託社員として働ける再雇用制度を設け、2013 年夏には無事故・無違反の優良者には、賞与がないだけで正社員と同様の働き方ができる準社員制度を設けた
再雇	法改正を機にトラックドライバーの高齢化に伴う人事制度の再検討を行い、再雇用制度を設けた	60 歳の定年を過ぎたら、体力年齢を考慮し、ドライバー職から仕分けスタッフとして再雇用し、活用する

	<p>新聞を印刷工場から各販売店へ配送する午前中だけの勤務のため、フルタイム希望には添えず、短時間勤務でも構わない人材をターゲットにしている</p>	<p>定年後で、それほどまとまった収入が必ずしも必要でない、短時間勤務を希望しているといった人が現在就業中であり、業務遂行も問題がないという評価であったことから、同様のターゲットで採用</p>
	<p>200 名程度の物流企業であるが、定年後の従業員の働く環境を整備し、既存の従業員に対して安定した職場というアピールをするとともに新規採用コストの削減</p>	<p>「年齢的に・・・」や「腰痛めてしまったから・・・」など従業員の年齢や体調にあわせて、大型車→中型車→庫内作業といったように業務内容をシフトさせていったり、定年を迎えた後、嘱託社員としてのんびり働いている例もある</p>

●卸売・小売業

	<p>自動車の買取・販売を目的に、当初は、学生や若年フリーターが中心であったが、ていねいで物腰がやわらかな高齢者のほうが成約率が高かったため、方向に転換</p>	<p>～60 代の人材を法人向けテレホンアポインターとして活用する</p>
	<p>技術、経験があるため、呉服販売の即戦力として勤務</p>	<p>全国で 20 人程度が、定年前と同様に呉服の着付け、接客販売の仕事継続</p>
	<p>チェーン店の地方店舗が求人ポスティングチラシを地域へ配布したところ、50 歳以上の応募が集まった</p>	<p>ブランクはあるが経験豊富、接客スキルも高いことから売り上げも増加したため、品出し・レジ・接客として全店舗で積極活用</p>

●飲食店

	<p>ハンバーガーショップが、早朝 6 時から開始となる営業時間の変更につき、経験豊富な高齢者層の積極採用を実施</p>	<p>早朝 6 時からの勤務は、若年層は集まりづらく、すぐ辞めてしまう傾向があるが、高齢者層は経験豊富で戦力になるため、募集に力を入れ始めた</p>
	<p>ホテル館内のレストランにおける接客・サービス・厨房の業務で、落ち着いた接客のできる高齢者層のパートが活躍しているため、その層にターゲットを絞り採用</p>	<p>フロント接客、販売、調理補助、洗浄など自分に合う仕事を選べることや、勤務時間を 1 日 3～5 時間で時間帯を複数設定し選べるようにしたことターゲットに訴求</p>
	<p>レストランで高齢者の利用が見込める 6～10 時のモーニング営業を行うための新規雇用で一定の成果が上がり、今後対象店舗を増やしていく</p>	<p>試験的に高齢者を雇用し、取り組みを始めたところ、現在では、モーニングの時間帯のお客様は半数以上が高齢者となった。同世代の従業員によって当該店は地元の高齢者があつまる新たなコミュニティの場を提供している</p>
	<p>飲食店の接客としてお客様と接する能力があれば、年齢にこだわらず採用して人員確保を実施</p>	<p>20～30 歳の応募もあったが、あえて 60 代女性を選んだ。接客業としてお客様のあたりの良さと意欲で判断した</p>

創造	飲食業として、CSR の観点や法改正の対応、高年齢者活用による既存社員の残業解消	既存業務を細分化して、障がい者や高齢者に担当してもらう業務を切り出し、既存の従業員から代替する形で進行中
----	--	--

●医療・福祉

創造	デイサービスの介護職の業務を細分化し、資格や経験がなくても働ける業務を行う高年齢者層を新たに採用することで、現職員の負担を減らし、本来欲しい有資格者の確保にもつなげる	定年退職したが働きたい・働けるという人に、部屋の清掃、車の運転、送迎など資格者ではなくてもできる業務を担当してもらうため、2~3年でも良いので働けるリタイア組を積極採用
----	---	--

●サービス業

壁越	警備業として、元気な 40 代から 50 代をターゲットにしていたが、採用難であることから 60 代でも元気で頑張っている人を活用して人員確保を実施	警備業で 2 名 1 組での業務。寮も完備しており、独身も対象にする。60 代に限定した募集ではないが、ターゲットを広げ、高年齢者の活用に踏み切った
経験	テレビ受信料の収納スタッフとして、担当エリア内の各家庭を訪問し、状況の確認、収納業務を行う	“放送局の顔”としてお客様と接する仕事のためマナーや丁寧な対応は不可欠であり、個人宅を訪問するため対応力も必要なことから社会人経験が豊富な高年齢者層の採用となった
経験	サービス業の経験、スキルを活かした即戦力として勤務	監査担当嘱託社員として、定年前と同様の仕事を継続

以下に、具体的な求人広告の例を挙げる。

飲食店チェーンがモーニング営業をスタートさせることによって、早朝からの勤務であり短時間でも構わないこと、働く人の都合によって勤務時間が選べることを高齢者にアピールしている。高齢者 to 高齢者の好事例。

「高蔵寺」駅 徒歩20分 車10分 ★車通勤OK！

毎日モーニングを始めます！ホールスタッフ大募集

時給850円以上

☆☆サガミがモーニングを始めます☆☆

朝の2h~4hの勤務！！時間を有効活用◎

40~50代の方も活躍中の職場です

時6:00~10:00

週3日~、1日2h~OK！！

朝だけの勤務なので、午後からは自分の時間もしっかり確保できます◎

☆☆未経験者OK！☆扶養範囲内OK！

☆主婦(夫)さん歓迎！

サガミ高蔵寺店は20~40代まで幅広い方が活躍中のお店！

みんな仲良く過ごしやすい環境です！

モーニングは朝の2h~勤務できるので、他のお店では40~50代の主婦の方を中心に活躍中です☆

朝が空いている学生さん等も活躍中！！

街 ■制服貸与 ■食事補助有

■車通勤OK

■試用期間100h/時給-30円

お食事処 気軽にお電話下さい。

サガミ 高蔵寺店

32054152

注)この事例は募集時点のものであり、この求人広告の募集は終了しています。所在地・電話番号は外していますので、企業へのお問い合わせ等をご遠慮ください。

再雇 業種：運輸業

定年年齢を記載し、再雇用制度により70歳まで雇用延長が可能であること、正社員と同じ働き方の準社員制度があることをアピールしている。

雇～/夜～
 ●タクシードライバー ●ケアドライバー ●エクセレントドライバー候補(高級車種ドライバー)

より満足の高いサービス 追い求めています。

定期巡回、随時対応サービスなどを通して、介護の技術が修得できます。

名古屋売上No.1

2011年 名古屋タクシー協会調べ

「つばめのタクシーにしか乗らない」というお客様がたくさんいらっしゃいました。おもてなしとサービスにご満足して頂き毎日楽しく、やりがいがあります。

バックアップ!
 ■二種免許 ■ガイドヘルパー
 ■市民救急員 ■患者搬送資格
 ■警備員講習(機械・身辺)
 ■介護職員初任者研修(ヘルパー)

ヘルパー資格をお持ちの方はより高次の資格を取得するための実績経験が積めます。

ハイサービス 日本300選受賞 (2008年)

未経験からステップアップ!!

その1 ケアドライバー
 その2 エクセレントドライバー
 その3 管理職

営業所の雰囲気や社員の声を紹介中!!

<http://www.ansin-net.net/>

65才定年以降
 70才までの再雇用制度有
 正社員と同じ働き方の準社員制度有
 (一年毎更新) 規定有/※詳しくはお問い合わせ下さい

就業時間 昼～夜の2交替制、昼のみ、短時間の相談もOK!

お客様の確保 お喜さま見つけるくん 営業社員の支援システム! 現在、バージョンUP中!!

収入 研修期間 月給24万円～ 支給 6ヶ月

勤務地 名古屋市 10営業所

まずは、お電話ください。 会社案内 すぐに お送りします。 北海道内 現地面接

採用までの流れ 面接への交通手段は当社にて指定させていただきます。

株式会社あんしんネットなごや
 0120-151-340
 ハイサービス 日本300選受賞 (2008年)

株式会社あんしんネットなごや
 タクシー事業、介護サービス事業、警備業、ヘルパー養成通信課程

※資格取得はバックアップ致します。
 ③ワンランク上の精鋭ドライバーチーム、高級車種と特別な制服。至上の待遇で、お客様を送迎します。社内検定に合格するとエクセレントドライバーへ昇格できます。
 ※管理職への登用有
 [資格] 65才定年制 (70才迄の雇用延長有り)
 ○未経験者大歓迎、経験不問
 ○**介護1種免許取得後3年以上**
 ※全車両AT車。AT限定免許でOK
 ○ヘルパー資格をお持ちの方も歓迎
 ○2013年3月大卒の方も歓迎
 [勤務] 1ヶ月単位の變形労働時間制 週平均40時間 ※残業あり
 ○昼・夜2交替のシフト制 昼のみ可、短時間勤務可。
 [休日] 月8日程度、有給、慶弔、特別休暇有り
 [給与] 月給240,000円+割増金
 ◎月収例350,000円 (月給240,000円+割増金110,000円)
 ◎研修期間6ヶ月… 月給240,000円支給
 ※二種免許取得中は日給8,000円
 [待遇] 昇給随時、賞与年3回、社会保険完備、退職金制度、厚生年金基金労災上乗せ&生命保険、ワンルームマンション完備、ロッカー室・浴室完備、社内旅行、慶弔見舞金、福利厚生施設充実、2種免許・各種資格取得費用全額当社負担
 ◆ワンルーム、即入寮OK、冷蔵庫・エアコン、TV・ベッド等完備
 ◆遠方の方には社内交通費支給
 [勤務地]名古屋市内10営業所
 [応募]まずはお気軽に電話下さい。 ◆現地面接にお伺い致します。
 ★グループ年商 228億255万円(平成20年度実績)
 ★グループ会社数 タクシー会社18社 関連会社13社 (総社員数:2,400名)
 ※許可保有台数/タクシー1538台、ジャンボタクシー12台、ハイヤー12台、バス19台、患者搬送車8台、福祉ジャンボ2台

注)この事例は募集時点のものであり、この求人広告の募集は終了しています。所在地・電話番号は外しておりますので、企業へのお問い合わせ等はご遠慮ください。また、プライバシーに配慮して人物は画像処理しています。

フルタイム勤務希望には添えない7:30～11:30という午前中だけの4時間の勤務時間のため、定年退職後など短時間勤務でも構わない人材をターゲットに、「午後～フリー」というコピーでアピールしている。

マイカー運転OK
印刷物の配送
時給1000円

免許さえあれば
未経験の方でも大歓迎!!
マイカー運転OKなので通勤ラク♪[※]

2t車(社用車)を使って、決められたコースのお店への印刷物の配送業務をお願いします。ルートなので未経験でもすぐに慣れられます。
※手積み・手卸しあり(1梱包10kg程度)

福岡営業所

7:30～11:30(残業なし)
※午前中だけの勤務です。

日曜・祝日・連休・年末年始
※その日休日は相談に依ります

要普通免許(A・T限定不可)
※2t車運転経験者歓迎!

制限貸与 研修期間有(同待遇)

運送業

電話連絡の上、履歴書(写真貼付)をご持参下さい。

速売新聞・大日本明治製菓・三菱化学、明治製菓などを顧客に持った安定企業です。

愛グリーン運輸株式会社 福岡営業所

やる気のある方歓迎
「2tルート配送スタッフ」
大募集!!
▶4H勤務(時給:1000円)
▶午後～自由に使えます



午前中のみ&残業なしで
プライベートもバッチリ

しっかりした研修制度があるので
未経験の方も安心してスタート
できます。午後～フリーなので他の
仕事との掛けもちもできます。
60歳以上の人も元気に活躍中!

注)この事例は募集時点のものであり、この求人広告の募集は終了しています。所在地・電話番号は外していますので、企業へのお問い合わせ等のご遠慮ください。

経験 業種：情報通信業

技術を保有している現場志向の高年齢者に対し、若い世代に技術を継承していくための求人という目的が、キャッチコピーや募集背景、仕事内容の文章により、ターゲットに明確に伝わる内容となっている。また、条件が許せば60歳以上でも勤務が可能であることや東証一部上場企業であることを伝え、応募の動機付けに成功している。

【電気工事士】急募！5月中に入社できる方、歓迎します！

業績好調の、東証一部上場企業。
若い世代に、あなたの電気工事技術を伝えてください。

募集情報 株式会社東計電算(東証一部上場)				
契約社員	転勤なし	残業殆どなし	上場企業	マークの説明
募集職種	【電気工事士】急募！5月中に入社できる方、歓迎します！			
募集背景	年齢不問。技術に自信のある方、ぜひご応募ください。 当社の千葉営業所では、東京都下水道局から下水道の水量計測を受託。この4月から、新たに時間計のメーター付け替え作業を受注しましたが、その業務を遂行する技術を持った人材が不足しています。そこで、電気工事の経験をお持ちの方をお迎えすることになりました。年齢は問いません。技術に自信のある方、ぜひご応募ください。また、急募のため5月中に入社できる方を歓迎いたします。			
仕事内容	電気工事のスキルを、存分に発揮してください。 東計電算の千葉営業所では、水道の水質管理・検査システム、さらには上下水道料金徴収電算システムの開発・導入を長年こわたり行なってきました。この4月からは、東京都下水道局から時間計メーターの取り付けや取り替え作業を受託しました。あなたには、電気工事士としてそれらの作業をお任せします。 《期待していること》 2名1組で現場に向かい、下水道の時間計メーター新規取り付けや交換、撤去の工事を実施します。ペアになるのは、若手の技術者。現在、彼らは電気工事の技術を取得すべく研修に参加しています。あなたには、これまでに培った知識やノウハウを活かして、彼らに技術の指導をしていただきたいと考えています。 《未永く活躍してください》 今回の採用では、技術を優先しているため年齢は問いません。能力や希望に応じて、60歳以上でも活躍しつづけていただきたいと考えています。			
求める能力・知識・経験	◎年齢不問。すぐに入社できる方、ぜひご応募ください！ ■電気工事の実務経験(ジャンルは問いません) ※電気工事士(二種以上)の資格をお持ちの方、歓迎します。			
こんな人が活躍(向いています)	◎電気工事士として、ずっと働いていきたい方 ◎若い世代に自分の技術を伝えていきたい方			
雇用形態	契約社員 ※試用期間1ヶ月。その間の給与・待遇は変わりません。			

注)この事例は募集時点のものであり、この求人広告の募集は終了しています。企業へのお問い合わせ等のご遠慮ください。

テルモ——「安全道場」技能を指南、手作り装置使い体系的に（シニアが担う）

2013/06/06 日経産業新聞 19 ページ

テルモがシニアのノウハウを生産現場での技能伝承の仕組みづくりに活用している。新工場の開設や新興国での生産拡大で、現場の安全管理や設備保守といった技能を広く体系的に学べる仕組みづくりが急務となっている。シニアの経験や広い人脈をコーディネーター役として生かしてもらうとともに、新たな仕組みづくりを主導してもらう狙いだ。

「頭上からものが落ちてきたら、どのぐらいの衝撃があると思う」——。テルモの富士宮工場（静岡県富士宮市）に併設された技能研修施設で、奥原猛文さん（62）が若手社員に問い掛ける。奥原さんが目の前にあるギロチンのような実験装置で、重さ約 1.5 キロの重りを約 50 センチ下に据えた厚さ 2 ミリのステンレス板に落とすと、ステンレス板はグニャリと曲がった。

現場で社員が脚立から落ちる事故があったのを機に、ヘルメットを着用する必要性を若手に認識してもらうため奥原さんが考案した装置だ。ほかにも研修施設には生産設備の駆動部や油圧・空圧システムなどを再現した装置が所狭しと並ぶ。

実験装置の多くは奥原さんが考案し、現場の技術者に設計、製造してもらった手作りの装置だ。安全や設備の保守といった現場で必ず必要

となる基礎技能について、実際に体験し、理解を深めてもらうのが狙いだ。

奥原さんの肩書は「育成塾塾長」と「安全・スキル道場主」。2010 年に始まった若手社員の基礎研修、中堅社員の個別研修で、奥原さんが創設から携わった。生産設備の管理や安全管理責任者などを長く務め、10 年 11 月に 60 歳で定年を迎えた後も再雇用制度を利用。実験設備や研修プログラムの考案、講師役となる現場のベテラン・中堅社員の調整などを一手に担う。奥原さんは「60 歳以降は会社や後輩に学んだことのお返しをしたいと考えていた」と話す。

テルモのシニア活用は 60 歳で定年となった正社員を 1 年契約で 65 歳まで再雇用する。給与水準は定年前の 3 分の 1 程度になるが、成績優秀者は年最大 100 万円の報酬を支払い、モチベーションを維持する。13 年度は対象者の 74% が再雇用制度を利用。12 年度末時点で再雇用者は 139 人となり、20 年度には 350 人を超える見通しだ。

再雇用者は定年前の職場で働き続けるのが原則だが、奥原さんの例は「後継者の育成に携わってもらう」（竹田敬治・人事部副部長）という制度の当初の狙いにぴたりと当てはまるケースだ。

奥原さん自身も「自分のやっていることが認められ、やりがいを感じる」と話す。技能研修施設となっている建物は 11 年末にテルモが取得、研修用として改装したもののだが、床や壁のペンキ塗りや電気配線は奥原さんが 1 人で手掛けた。

テルモは山口県やベトナムで新工場を建設中で、それらの拠点で働く外国人を含む従業員らも育成塾などで研修を受ける。年 60~70 人の塾生が奥原さんらの指導を受け、巣立っており、「若手の顔つきがみるみる変わっていくのがうれしい」（奥原さん）。

講師役を務める経験を通じ、現場のベテランや中堅の目が輝き始めたのも成果の 1 つという。「『定年後にああいう仕事をしてもいいよね』という姿を示せば」と奥原さん。シニアを核に

うまく回り始めた技能伝承の仕組みを、テルモはさらに発展させたい考えだ。

（太田順尚）

テルモの再雇用制度の特徴
○60 歳の定年到達までは役職定年や、昇格の制限はなし
○60 歳の定年後は原則 1 年ごとの契約社員として再雇用
○勤務状況などを考慮し、更新可否を判断。最長 65 歳まで
○原則として経験が生かせる定年前までの職場で再雇用
○給与水準は等級などに応じ定年前の 3 分の 1 程度に設定
○成績優秀者は給与とは別に 10 万~100 万円の報酬を支給

リンゴ栽培にシニア活用 青森 就業希望者向け講習会 繁忙期、人手不足解消狙い

2013/05/25 東奥日報 朝刊 26 ページ

定年や失職などで就業を希望している 55 歳以上のシニア世代を対象に、リンゴ栽培スタッフを養成する技能講習会が 24 日、青森市浪岡の道の駅なみおかアップルヒルで開かれ、受講生 10 人がリンゴの人工授粉や摘花作業の研修を受けた。

厚生労働省の委託で県シルバー人材センター連合会が主催しているシニアワークプログラム地域事業の一環。職を求める高齢者にリンゴ栽培技術を身につけてもらい、授粉期や収穫期の繁忙期に人手が足りなくなる県内のリンゴ農家に就業を仲介するのが狙い。

講習会では、道の駅なみおかの工藤茂敏営業部長らが講師役となり、同駅内の観光リンゴ園で技術指導。受講生たちは工藤部長の説明に耳を傾けながら、最近の陽気でようやく開花した「つがる」の授粉を体験したり、今年成長した新梢(しんしょう)の花芽を摘み取ったりして、今の時期の栽培管理に欠かせない作業を学んだ。

花芽摘みは初体験という青森市の大溝しづさん(70)は「親類がリンゴ農家で、いつも人手が足りないと聞かされており、講習に参加した。農家の大変さを実感した」と、手順を確認しながら慎重に作業に当たっていた。

講習は今後、摘果、葉摘み、収穫とリンゴの成育段階に応じた時期に各 4 回ずつ実施する。青森市のほか、弘前市、五所川原市、板柳町でも行っている。

県シルバー人材センター連合会の高坂進常務理事は「リンゴスタッフは農家の派遣要望が多い職種。興味があれば講習を受け、技術を身に付けてほしい」と呼び掛けていた。(秋元宏宣)

地域限定職も支店長に、中国銀、女性人材生かし接客向上、シニア活用制度も新設

2013/03/15 日本経済新聞 地方経済面 中国 11 ページ

中国銀行は 4 月、女性行員・シニア行員の活用を目的として人事制度を改定する。女性行員中心の職種に支店長ポストを新設するほか、新たに 55 歳以上の人材活用制度を設ける。女性行員のモチベーション向上につなげるとともに、優秀な人材を確保していく狙い。若手行員のスキルアップも図りながら、中長期的な視野で営業力を底上げする。

中国銀の人事制度改革は約 8 年ぶり。同行の人事制度は総合職（Gコース）と転勤のない地域限定総合職（Eコース）の 2 職種で運用している。Eコースの行員約 1000 人の大半は女性だが、現行制度では「支店長代理」までにしか就任できない。今回の人事制度改革によってEコースの行員でも支店長に就くことができるようにする。

4 月から入行年次・能力に応じて E1～E6 の 6 段階に分かれている Eコース 職位等級の一段上に E7 を新設する。現在 E6 は入行 20～30 年の女性行員が約 20 人。主に住宅地に立地して個人営業が中心の中小規模の支店約 130 店舗を対象に、10 月以降、E7 等級に昇格した行員を支店長に次ぐ「次長」や支店長に順次登用していく。

地方銀行で女性支店長はまだ少なく、中国銀によると、地域限定職に支店長ポストを設けるのは全国的にも珍しい取り組みだという。女性顧客が多数を占める住宅地の店舗で女性目線の接客力向上を見込むほか、「優秀な女性人材の確保策にもなる」（人事部）。

シニア行員の活用も強化する。希望者に対して 65 歳までの雇用延長を企業に義務付ける改正高年齢者雇用安定法の 4 月施行に合わせ、役職定年を迎えた 55 歳以上の行員（年間 20 人程度）を対象に「マイスター制度」を設ける。同法施行に備えて企業は雇用継続制度を整備しているが、中国銀の新制度は継続雇用人材に社内資格を設けることを特徴としている。

技能に優れた一部の嘱託行員を「マイスター」として認定し、営業店に常駐させて若手行員に営業ノウハウを指導するのが主な役割。対象者には手当を上乗せする。

地銀は資金需要の低迷で本業の事業性融資が伸び悩む中、コンサルティング業務や金融商品販売など収益源の強化を進めており、これに対応した多角的な人材育成が急務となっている。中国銀ではこのほか、若手行員の教育プログラムを刷新する予定。「人事制度改定を通じて組織力を高めたい」（同行）という。

シニア活用へ、65歳定年制導入、サントリー、来年4月

2012/10/14 日経MJ(流通新聞) 7ページ

サントリーホールディングスは2013年4月1日から65歳定年制度を導入する。現行制度では60歳で定年を迎えた後、嘱託社員として最長5年間再雇用している。新たに定年延長に踏み切ることで、技能や経験を備えたシニア社員

を戦力としてさらに活用するねらい。60歳以降は新たな人事制度を導入するため、給与は60歳時点の6~7割程度になるが、現行制度よりも高い水準になるという。

【特集「65歳定年」の衝撃】—Part2 企業の格闘、個人の奮闘— ナガホリ／テンポスバスターズ 最高齢社員は81歳！ 中小企業のシニア活用術

2013/01/26 週刊東洋経済 59ページ

「すみません、表の募集の看板を見て」。

埼玉県上尾市の農業生産法人、ナガホリの事務所にやってきたのは、65歳の男性。経営していた会社を半年前に畳み「何かやらないと」とナガホリを訪れた。「65歳以上の働き口がなかなかない。まだまだ体は動くのだが」。そんな男性に「うちでは65歳は“若者”ですよ」と永堀吉彦社長は説く。ナガホリでは、150人のパートのうち7割が60歳以上、最高齢は81歳。ほとんどが農業未経験者だ。

ナガホリは主に小松菜を生産している。農業経験のないパートが仕事を覚えやすいよう、分業体制を取る。「仲間と作業をするのが楽しい」と、収穫班で仕事をする元和菓子職人の男性(72)は笑顔を見せる。

だが、仕事をする様子は真剣そのもの。作業量に応じた歩合制を採っているためだ。たとえ

ば収穫班では、収穫量によりA、B、C、ランク外と序列化され、成績が張り出される。このランクにより、時給が780~850円と変動する。

こうした高齢者の雇用が可能となったのは、10年前から小松菜の生産を強化し経営が軌道に乗ったからだ。小松菜は全国的にも大きな産地がなく、品質バラつきがち。一方で小売りは、チェーン全体で均質な野菜を求める傾向がある。そこでナガホリは、埼玉県内の耕作放棄地を借り受けて再生し、小松菜を大量生産。収穫後は新鮮なうちに、首都圏の大手スーパーなどに供給する。

小松菜は年間通じて最大8回の収穫が可能と、生産性が高い。現在、栽培面積は110ヘクタールに拡大した。ナガホリで働きたい高齢者は多く、キャンセル待ちの状態が続いている。



定年廃止で働ける会社は高齢者のパラダイス？

厨房機器販売のテンポスバスターズも、従業員約 540 人中、60 歳以上が 153 人と 3 割近くを占める。2005 年に定年制を廃止し、採用でも年齢制限を設けていない。

同社では 60 歳以上の社員を「パラダイス社員」と呼ぶ。こうした社員の大半は、勤務日や勤務時間を各自で自由に決める働き方をしている。

「65 歳になっても大病なく働けるとはありがたい」。そう語るのは中易嗣男さん（65）。30 年以上書店に勤めた後、父親の介護のため退職。60 歳になって再就職先を探し、テンポスに入社

した。現在は中古厨房機器の買い取りや販売を担当している。70 歳現役が当面の目標だ。

外販部で働く飯島昌夫さん（71）は、大手厨房機器メーカーで役員を勤め、定年退職した。当初自宅でぶらぶらする日々を過ごしたが、「自由すぎてかえってイライラする」（飯島さん）と、64 歳のときに入社。前職の経験を生かし、厨房の設計や機材の納品を担当する。

森下篤史会長は「高齢社員には、“パラダイス”を謳歌してほしい」と言うが、実態はそう生易しくはない。中古の厨房機器の洗浄など、日々の業務はきつい肉体労働が多く、採用した高齢者の半数は 1 カ月以内に辞めてしまうという。人材の出入りが激しい面もある一方、前例の少ない取り組みをテンポスバスターズは試みている。

東京ベイ信金、営業員育成、シニア活用

2012/08/23 日本経済新聞 地方経済面 千葉 39 ページ

東京ベイ信用金庫（市川市）は若手の渉外担当者の育成を強化する。支店長経験者や定年を迎えた渉外経験者ら 4 人からなる専任チームを本部に立ち上げた。メンバーは各支店をたずねて若手の営業訪問に同行。若手に営業ノウハウの習得を促すとともに、資金需要の掘り起こしを目指す。

4 月に本部の営業推進部に「融資推進チーム」を設けた。2 人は定年後に嘱託職員として再雇

用した。4 人をそれぞれ各支店に 1 週間ほど送り込む。滞在中はあらかじめ支店が選んだ取引先を若手職員らと訪問する。

チームは立ち上げ後の 5～7 月に 35 件、約 1 億 5000 万円の融資実績を上げており、「立ち上がりは好調」（営業推進部）だという。ベテランのノウハウを活用して若手の育成と融資実績の上積みにつなげる。

流行に敏感な若手が活躍し、新陳代謝が激しい——。そんなイメージがある広告業界で、博報堂DYグループの事業会社、博報堂は昨年8月、定年退職者の再雇用制度を始めた。販促マーケティングの経験が豊富なシニア社員の活用が狙い。管理業務に就かないこと以外は仕事の制限はなく、職場単位で職務を自由に決められることから再雇用希望者が増えている。

昨年10月に博報堂を定年退職した溝田高虎さん(60)は現在、週の半分以上は出張し、販促策立案からスタッフ採用、内装工事手配までこなす日々を送っている。肩書は博報堂DYグループの社内ベンチャー、KIDS DENTAL PARK(東京・港)の取締役。小学生までの予防歯科医療に向けた院内デザインやスタッフ教育、経営支援を手掛ける。

6月までに全国で3院開業するほか、各地の歯科医から商談が舞い込むが、社員は社長と溝田さんの2人だけだ。

溝田さんは博報堂の広告営業を経て、静岡県の地域子会社の社長を務めて退職した。「リタイアしてのんびり暮らすことも考えたが、元気なうちはフルタイムで働きたいと思った」(溝田さん)。5年間の再雇用契約を申請した。折よく、静岡の子会社社長時の部下が立ち上げる社内ベンチャーでの協力依頼を受け、今の職に就いた。

博報堂が昨年8月に導入した定年者の再雇用制度では、退職を迎えた社員は2年半か5年間の再雇用を申請できる。再雇用者の月給は全員

同一だが、職場の上長が定期的に考課し、2度目の退職金に反映させる。

営業、制作マーケティングなどのスタッフ部門、管理部門の中から退職前の職種に近い職場を人事局が選んで退職者に提示して決める。管理業務には就けないほかは職場の裁量に任される。

「少子高齢化など社会が変化するなか、年齢に縛られず多様な働き方を用意することが人材の活性化につながる」。秋沢靖・人事局計画部部長は新制度の狙いを語る。

2010年から退職者向けセミナーを充実。54歳社員には会社の再雇用・退職金制度の1日研修を実施する。58歳時には「ニューライフプランセミナー」と称し、1泊2日の研修を行う。社員の家族構成やライフイベント、75歳までの生活設計などをフィナンシャルプランナーを交えて洗い出し、社員ごとに必要な資金を算出。定年後の具体的な仕事と生活の計画を立ててもらおう。

これまでは労使協定で認められたごく一部を除き、定年退職する人が大半だった。新制度移行後、現在は約10人が再雇用を選んだ。「定年者で再雇用希望者は半数近くに及ぶ」(秋沢部長)という。

再雇用の利点享受は定年者だけではない。最新の流行を踏まえた斬新な広告アイデアを作り出すのは難しくても、「これまで培った経験や人

脈をビジネスに生かせることは実感した」と秋沢部長は指摘する。

溝田さんの場合、地域会社社長の経験を踏まえ、新形態の歯科医院を開業する際、地元メディアとの取材交渉で先頭にたつ。博報堂の関連部署に顔を利かせ、歯科医院では珍しく、新規

出店場所が児童が多いかなどの市場調査も手掛ける。

「まだ再雇用の数は少ない。希望者が増えても充実して働けるよう受け入れ職場の環境整備に力を入れていきたい」（秋沢部長）。広告マンとして培ったノウハウを生かし、地域や企業のマーケティングに活躍するシニアを目にする機会は増えそうだ。（榊原健）

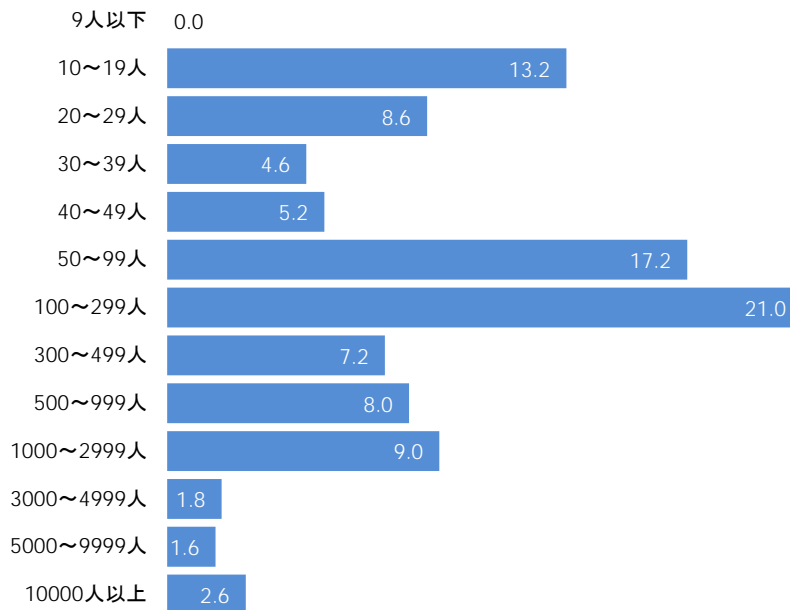
参考資料・データ

回答者のプロフィール

1. 従業員規模

9人以下は該当無し、10～19人が66社、20～49人が92社、50～99人が86社、100～299人が105社、300～1000人が76社、1000人以上が75社となった（5000人以上は21社）。

Q: あなたのお勤め先の従業員規模をお答えください。(n=500,単位=%)

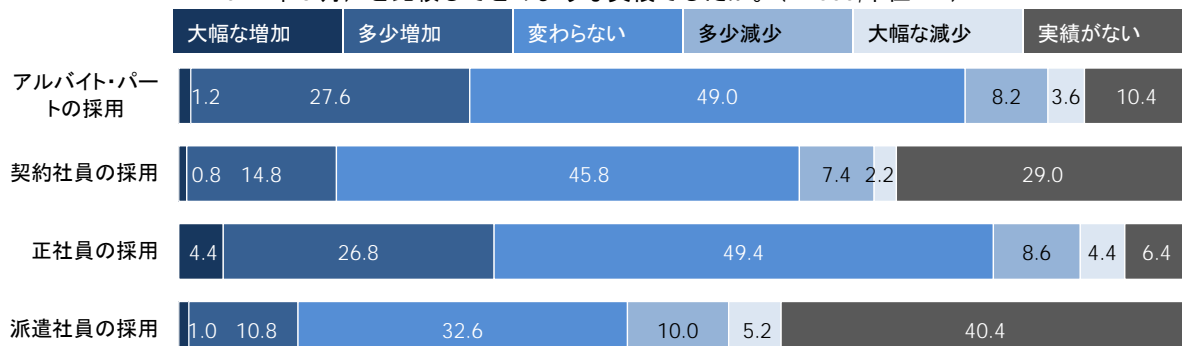


2. 求人の状況（2012年4月～2013年3月）

アルバイト・パートの求人は増加 28.8%、変わらない 49.0%、減少が 11.8%。契約社員では増加 15.6%、変わらない 45.8%、減少が 9.6%となっている。

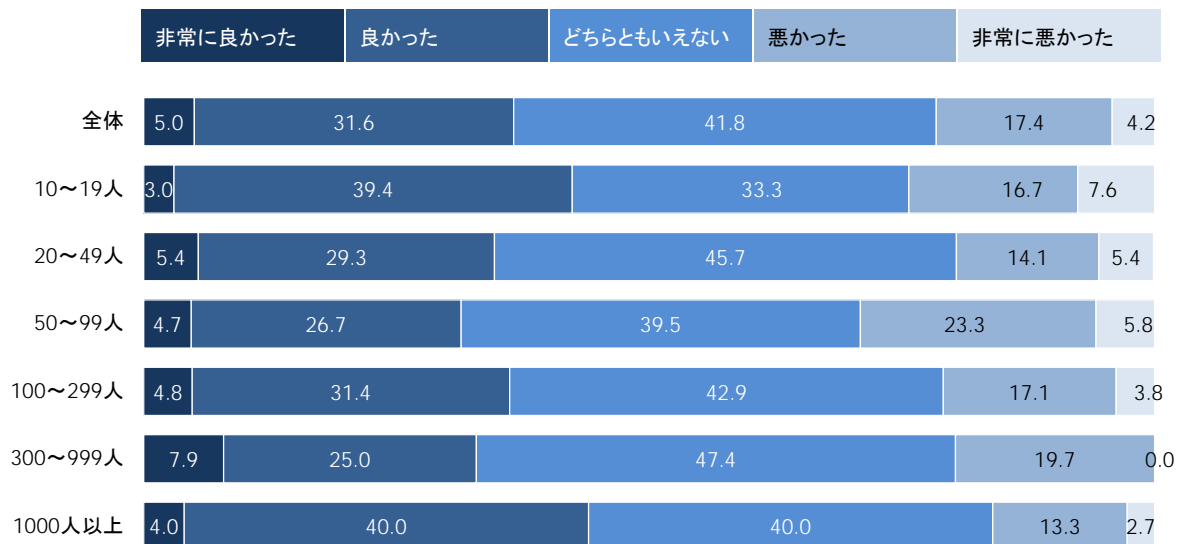
アルバイト・パート、契約社員、正社員の採用では増加が減少を上回る。法律に対する対応も考えられるが、景気変動の影響がより大きいと考えられる。一方、派遣社員では減少が増加を上回る結果となった。

Q: 最近1年（2012年4月～2013年3月）の求人状況（動向）は前年同時期（2011年4月～2012年3月）と比較してどのような実績でしたか。(n=500,単位=%)



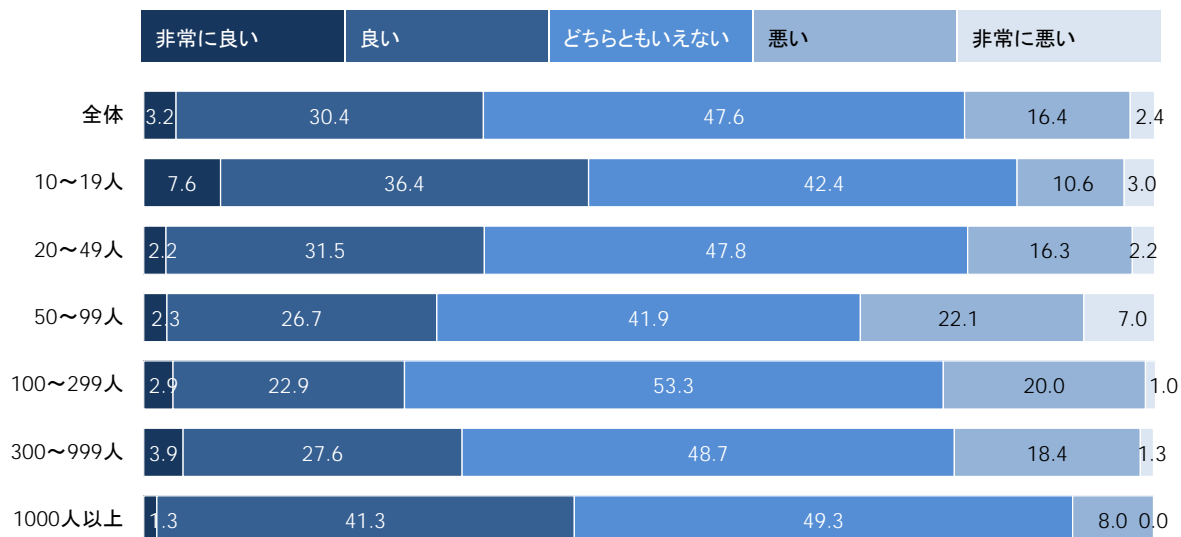
3. 最近3年間の業績

Q: 最近3年間(2010年4月～2013年3月)の貴社の業績はどのような実績でしたか。(n=500, 単位=%)



4. 今後3年間の業績

Q: 今後3年間(2013年4月～2016年3月)の貴社の業績はどのような見通しですか。(n=500, 単位=%)



改正労働契約法・改正高年齢者雇用安定法
二つの法改正から見てきたもの

改正二法研究会報告書

2013年12月
公益社団法人全国求人情報協会
