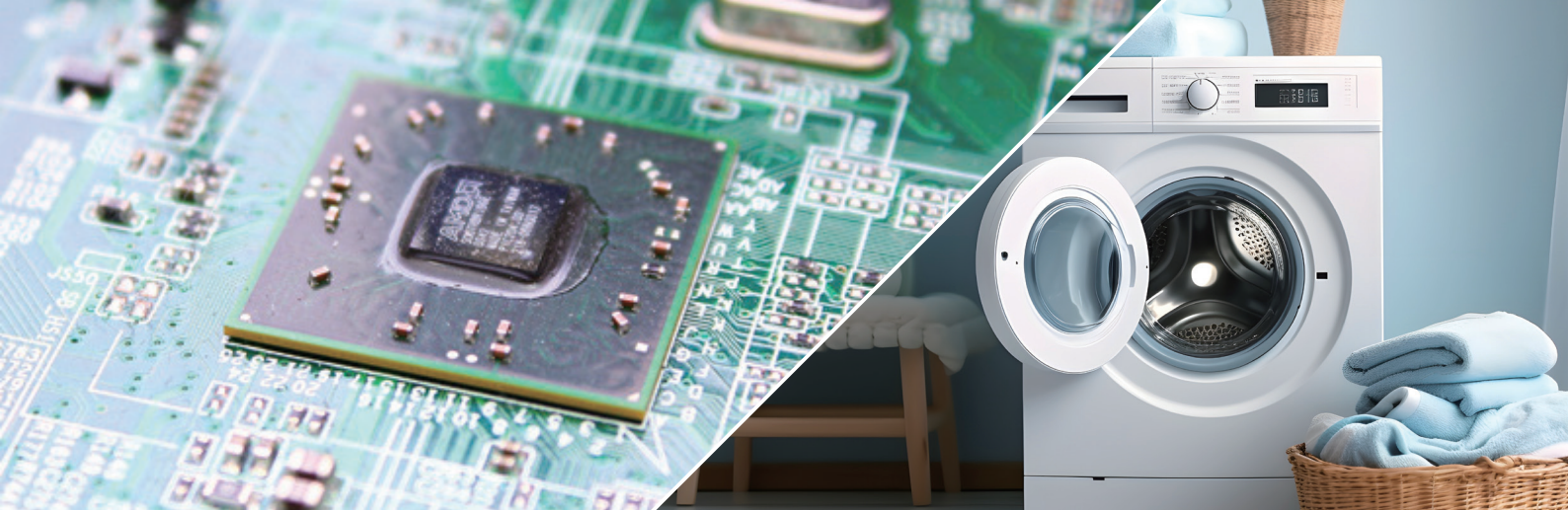




独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構委託
産業別高齢者雇用推進事業

組込みシステム業 高齢者雇用推進の手引き

GUIDELINE FOR EMPLOYMENT OF EMBEDDED VETERANS

2021年4月施行改正高年齢者雇用安定法対応

2023年10月



一般社団法人

組込みシステム技術協会
Japan Embedded Systems Technology Association

**組込みシステム業
高齢者雇用推進委員会**

はじめに

我が国においては、高齢化が一段と進み、労働力人口としての高齢者の活用は組込みシステム産業のみならず、すべての産業の大きな課題と言えます。このような背景において、2013年度の改正高年齢者雇用安定法により、「65歳までの雇用の厳格化」が定められ、2021年度の改正では「70歳までの就業機会の確保が努力義務」となりました。

一般社団法人組込みシステム技術協会では、前回ならびに今回の法改正において、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の委託事業として、高齢者雇用推進をテーマに、会員企業とその技術者を対象としたアンケートおよびヒアリング調査を実施いたしました。

今回の調査では前回同様、高齢者の分布、就業の現状など基本的な設問に加え、65歳までの雇用確保の施策、さらに70歳を見据えた環境整備などの設問を追加いたしました。後者に関しましては企業ヒアリングなどにより、具体的な施策例も明らかになっており、会員企業の皆様のご参考になるものと確信いたしております。

なお、本手引きは会員企業における今後の展開を支援すべく編集を心掛けており、アンケート調査結果、企業事例のみならず関連法令などの情報もできるだけ網羅しております。経営者、人事担当者の方はもちろん、技術者の方々もご一読いただきたくお願い申し上げます。

最後に、アンケート調査並びにヒアリング調査にご協力いただきました皆様、また、長時間にわたって熱心に議論に参加していただいた委員の皆様に感謝申し上げます。

2023年10月

一般社団法人 組込みシステム技術協会
組込みシステム業高齢者雇用推進委員会
座長 門田 浩

目次 CONTENT

はじめに	1
本書の構成	4
用語解説	5
I “70歳就業時代”をめぐる環境の変化と改正高齢法の内容	7
1. “70歳までの就業機会の確保の努力義務化”をめぐる環境の変化	8
1 わが国の人口の減少および65歳以上人口の増加	8
2 厚生年金の支給開始年齢の引き上げ	10
2. 改正高年齢法“70歳までの就業機会の確保の努力義務化”の内容	12
1 改正高年齢者雇用安定法の概要	12
2 改正高年齢法のポイント	13
3 高年齢者就業確保措置を講じる際の注意点	14
II 高齢者雇用の現状と 高齢者雇用・就業に向けた考え方	17
1. 組込みシステム業における高齢者雇用の現状	18
1 技術者の年齢構成	18
2 技術者の就いている仕事、高齢技術者に就いてほしい仕事	19
3 定年制等高齢者雇用制度	20
4 “70歳までの就業機会の確保措置”の導入の努力義務への対応	22
5 継続雇用の技術者の勤務形態	23
6 継続雇用の技術者の賃金	24
7 定年後の働き方についての話し合い	25
8 技術者の賃金カーブ	26
9 技術者の人事考課基準	26
10 定年後、働き続けるにあたっての問題（企業調査と技術者調査の比較）	27
11 定年後も働き続けるための取り組み（企業調査と技術者調査の比較）	28
12 技術者のキャリア開発の取り組み（企業調査と技術者調査の比較）	29
2. 環境変化を踏まえた組込みシステム業における 高齢者雇用・就業に向けた考え方	30
1 高齢技術者の活躍が求められる背景と留意点	30
2 組込みシステム業における高齢者雇用・就業に向けた考え方	31
III 70歳までの就業機会の確保の 努力義務化と高齢技術者への対応	33
1. “70歳までの就業機会の確保の努力義務化”に 向けた人事制度の見直しの進め方	34
1 “70歳までの就業機会の確保措置”の導入状況と導入にあたっての考え方	34
2 高齢技術者の人事制度見直しの進め方	36

2. 高齢技術者の労働条件の決定方法	41
1 高齢技術者の仕事・役割をどうするか	41
2 高齢技術者の勤務形態・就業形態をどうするか	44
3 高齢技術者の賃金・処遇をどうするか	47
4 働く際の納得性を高めるために	50

Ⅳ 年齢にかかわらず技術者が活躍できる環境づくり(社内体制・しくみづくり) 55

1. “70歳就業時代”に向けた考え方	56
2. 技術者のキャリアパスの明確化と キャリアパスに応じたキャリア開発の実施	58
1 技術者のキャリアパスの明確化	58
2 キャリアパスに応じたキャリア開発の実施	61
3. 就いている仕事や役割、業績に応じた賃金・処遇制度の整備	66
4. 技術者の新たな活躍の場の創出に向けた取り組み	70
5. 高齢技術者に求められる行動変容 —企業の支援と技術者へのメッセージ—	72
1 高齢技術者の自律的なキャリア形成を促すために求められる企業の取り組み	72
2 高齢技術者に求められる行動変容 —高齢技術者へのメッセージ—	74

参 考 資 料 79

1. 改正高年齢者雇用安定法の概要(2021年度改正)	80
2. “在職老齢年金”と“高年齢雇用継続給付”のしくみ	84
1 在職老齢年金のしくみ	84
2 高年齢雇用継続給付のしくみ	84
3 “在職老齢年金”と“高年齢雇用継続給付”を同時に受給する際の留意点	86
3. 改正年金法の概要(2022年度改正)	87
4. 働き方改革と高齢者雇用(“同一労働同一賃金”について)	88
5. 継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例について	91
6. 継続雇用される有期雇用契約社員雇用契約書(例)	93
7. 高齢・障害・求職者雇用支援機構による各種支援	94
8. 高齢者雇用に関する各種助成金一覧(2023年現在)	97
1 高齢・障害・求職者雇用支援機構の助成金	97
2 その他の雇用に関する助成金	100
9. 高齢者雇用に関する関係機関のホームページ一覧	101

本書の構成

本書の構成は以下の通りです。

I “70歳就業時代”をめぐる環境の変化と改正高齡法の内容

はじめに組込みシステム業界において高齢者の活躍が求められる背景を述べたうえで、2021年4月に施行された改正高齡法の内容を紹介しています。

II 高齢者雇用の現状と高齢者雇用・就業に向けた考え方

2022年に(一社)組込みシステム技術協会会員企業と組込みシステム開発技術者を対象に実施したアンケート調査結果を踏まえ、組込みシステム業における高齢技術者の雇用の現状と高齢者雇用・就業に向けた考え方を示しています。

III 70歳までの就業機会の確保の努力義務化と高齢技術者への対応

ここ数年、定年到達者が本格的に出始めている組込みシステム業界において、65歳までの雇用確保の現状と課題、65歳以上70歳までの就業機会の確保の努力義務化への対応策や留意すべき点について整理しています。

IV 年齢にかかわらず技術者が活躍できる環境づくり(社内体制・しくみづくり)

技術者が年齢にかかわらず活躍できる環境づくりとして、キャリア形成、これからの時代に求められる賃金・処遇制度、技術者の新たな活躍の場の創出に向けた取り組みについて整理しています。

参 考 資 料

高齢者雇用に関する情報一覧を示し、2021年4月に施行された改正高年齢者雇用安定法の概要をはじめ“同一労働同一賃金”等関係法令、在職老齢年金と高年齢雇用継続給付制度のしくみ等についても解説するとともに、助成金や制度運用上の課題解決に向けて相談ができる支援機関を紹介しています。

会員各社を取り巻く状況は千差万別と思われませんが、各社の高齢技術者の活躍推進のための取り組みの一助となることを目指して本書を作成いたしました。何卒ご活用下さい。

用語解説

本書で用いている用語の定義は以下の通りです。

●本書で用いている用語

高齢技術者	概ね60歳以上の技術者	特に法律で定められている定義ではなく、本書の中でのみ用いている用語です。 ●多くの企業の定年が60歳であり技術者にとってもキャリアの分岐点であること、また、年金の支給開始年齢の引上げに伴い60歳以上の雇用機会の確保が大きな問題となっていることから、概ね60歳以上の技術者を高齢技術者と定義しています。
--------------	-------------	---

●国内法で定められている用語

中高年者	45歳以上の者	高齢者雇用安定法
高年齢者	55歳以上の者	
高齢者	65歳以上の者	介護保険法
前期高齢者	65～74歳の者	高齢者の医療の確保に関する法律
後期高齢者	75歳以上の者	
高齢化率	総人口に占める65歳以上の人口の割合	世界保健機関 (WHO)
高齢化社会	高齢化率が7%を超えた社会	
高齢社会	高齢化率が14%を超えた社会	
超高齢社会	高齢化率が21%を超えた社会	

- 本書で用いたアンケート調査は、2022年7～8月に、一般社団法人組込みシステム技術協会の会員企業と、組込みシステム開発技術者を対象に実施したものです（有効回収率は企業48.9%、技術者86.9%）。
- グラフにあるN=●●●はこの質問に回答した方の数を示しています。
- 本書で紹介した企業事例は、2022年に一般社団法人組込みシステム技術協会会員企業を対象に実施したヒアリング調査結果からピックアップしたものです。



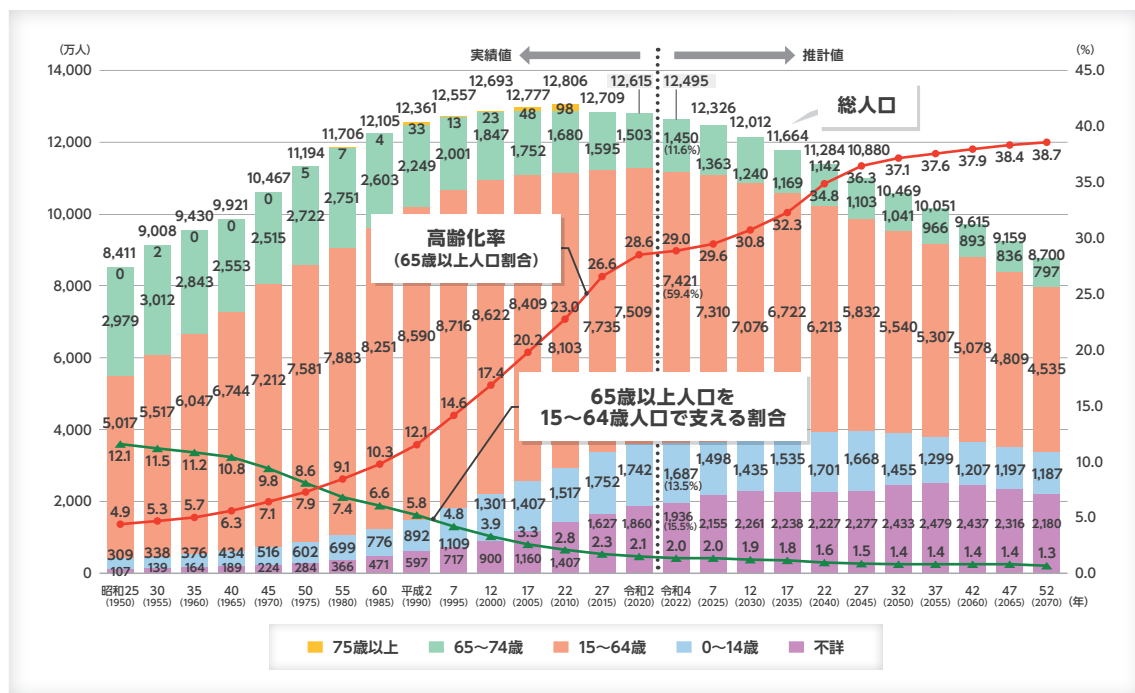
“70歳就業時代”を めぐる環境の変化と 改正高齡法の内容

1. “70歳までの就業機会の確保の努力義務化”をめぐる環境の変化

1 わが国の人口の減少および65歳以上人口の増加

我が国では、高齢化が進んでいます。全人口に占める65歳以上の人口の割合（高齢化率）は上昇を続け、2022年には29.0%に達しています。さらに、2070年には38.7%と4割近くに達する見込みです。少子化も進んでおり、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。

図表1-1 高齢化の推移と将来推計



資料： 棒グラフと実線の高齢化率については、2020年までは総務省「国勢調査」（2015年及び2020年は不詳補完値による）、2022年は総務省「人口推計」（令和4年10月1日現在（確定値））、2025年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果

（注1） 2015年及び2020年の年齢階級別人口は不詳補完値によるため、年齢不詳は存在しない。2022年の年齢階級別人口は、総務省統計局「令和2年国勢調査」（不詳補完値）の人口に基づいて算出されていることから、年齢不詳は存在しない。2025年以降の年齢階級別人口は、総務省統計局「令和2年国勢調査 参考表：不詳補完結果」による年齢不詳をあん分した人口に基づいて算出されていることから、年齢不詳は存在しない。なお、1950年～2010年の高齢化率の算出には分母から年齢不詳を除いている。ただし、1950年及び1955年において割合を算出する際には、（注2）における沖縄県の一部の人口を不詳には含めないものとする。

（注2） 沖縄県の昭和25年70歳以上の外国人136人（男55人、女81人）及び昭和30年70歳以上23,328人（男8,090人、女15,238人）は65～74歳、75歳以上の人口から除き、不詳に含めている。

将来人口推計とは、基準時点までに得られた人口学的データに基づき、それまでの傾向、趨勢を将来に向けて投影するものである。基準時点以降の構造的な変化等により、推計以降に得られる実績や新たな将来推計との間には乖離が生じうるものであり、将来推計人口はこのような実績等を踏まえて定期的に見直すこととしている。

（注4） 四捨五入の関係で、足し合わせても100.0%にならない場合がある。

出典：“令和5年版高齢社会白書”内閣府

一方、2022年現在の全人口に占める65歳以上人口の割合（高齢化率）は、29.0%、最も低い東京都で22.8%となっています。今後、高齢化率は上昇し、2045年には、最も高い秋田県では50.1%となり、最も低い東京都でも30.7%に達すると見込まれています。

つまり我が国の高齢化の伸びは、地域的な隔たりがあるとは言え、大都市圏を含めて全国的に広がるとみられています。

図表1-2 都道府県別高齢化率の推移

	令和4(2022)年			令和27(2045)年	高齢化率の伸び (ポイント)
	総人口(千人)	65歳以上人口(千人)	高齢化率(%)	高齢化率(%)	
北海道	5,140	1,686	32.8	42.8	10.0
青森県	1,204	419	34.8	46.8	12.0
岩手県	1,181	408	34.6	43.2	8.6
宮城県	2,280	659	28.9	40.3	11.4
秋田県	930	359	38.6	50.1	11.5
山形県	1,041	362	34.8	43.0	8.2
福島県	1,790	586	32.7	44.2	11.5
茨城県	2,840	864	30.4	40.0	9.6
栃木県	1,909	572	29.9	37.3	7.4
群馬県	1,913	589	30.8	39.4	8.6
埼玉県	7,337	2,007	27.4	35.8	8.4
千葉県	6,266	1,753	28.0	36.4	8.4
東京都	14,038	3,202	22.8	30.7	7.9
神奈川県	9,232	2,383	25.8	35.2	9.4
新潟県	2,153	722	33.5	40.9	7.4
富山県	1,017	335	33.0	40.3	7.3
石川県	1,118	338	30.3	37.2	6.9
福井県	753	235	31.2	38.5	7.3
山梨県	802	252	31.5	43.0	11.5
長野県	2,020	657	32.5	41.7	9.2
岐阜県	1,946	604	31.0	38.7	7.7
静岡県	3,582	1,101	30.7	38.9	8.2
愛知県	7,495	1,920	25.6	33.1	7.5
三重県	1,742	531	30.5	38.3	7.8
滋賀県	1,409	378	26.8	34.3	7.5
京都府	2,550	755	29.6	37.8	8.2
大阪府	8,782	2,432	27.7	36.2	8.5
兵庫県	5,402	1,608	29.8	38.9	9.1
奈良県	1,306	423	32.4	41.1	8.7
和歌山県	903	307	34.0	39.8	5.8
鳥取県	544	180	33.1	38.7	5.6
島根県	658	229	34.7	39.5	4.8
岡山県	1,862	574	30.8	36.0	5.2
広島県	2,760	826	29.9	35.2	5.3
山口県	1,313	462	35.2	39.7	4.5
徳島県	704	246	35.0	41.5	6.5
香川県	934	302	32.4	38.3	5.9
愛媛県	1,306	443	33.9	41.5	7.6
高知県	676	244	36.1	42.7	6.6
福岡県	5,116	1,449	28.3	35.2	6.9
佐賀県	801	251	31.4	37.0	5.6
長崎県	1,283	435	33.9	40.6	6.7
熊本県	1,718	552	32.1	37.1	5.0
大分県	1,107	376	33.9	39.3	5.4
宮崎県	1,052	352	33.4	40.0	6.6
鹿児島県	1,563	523	33.5	40.8	7.3
沖縄県	1,468	344	23.5	31.4	7.9

資料:令和4年は総務省「人口推計」、令和27年は国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(平成30(2018)年推計)」
出典:「令和5年版高齢社会白書」内閣府

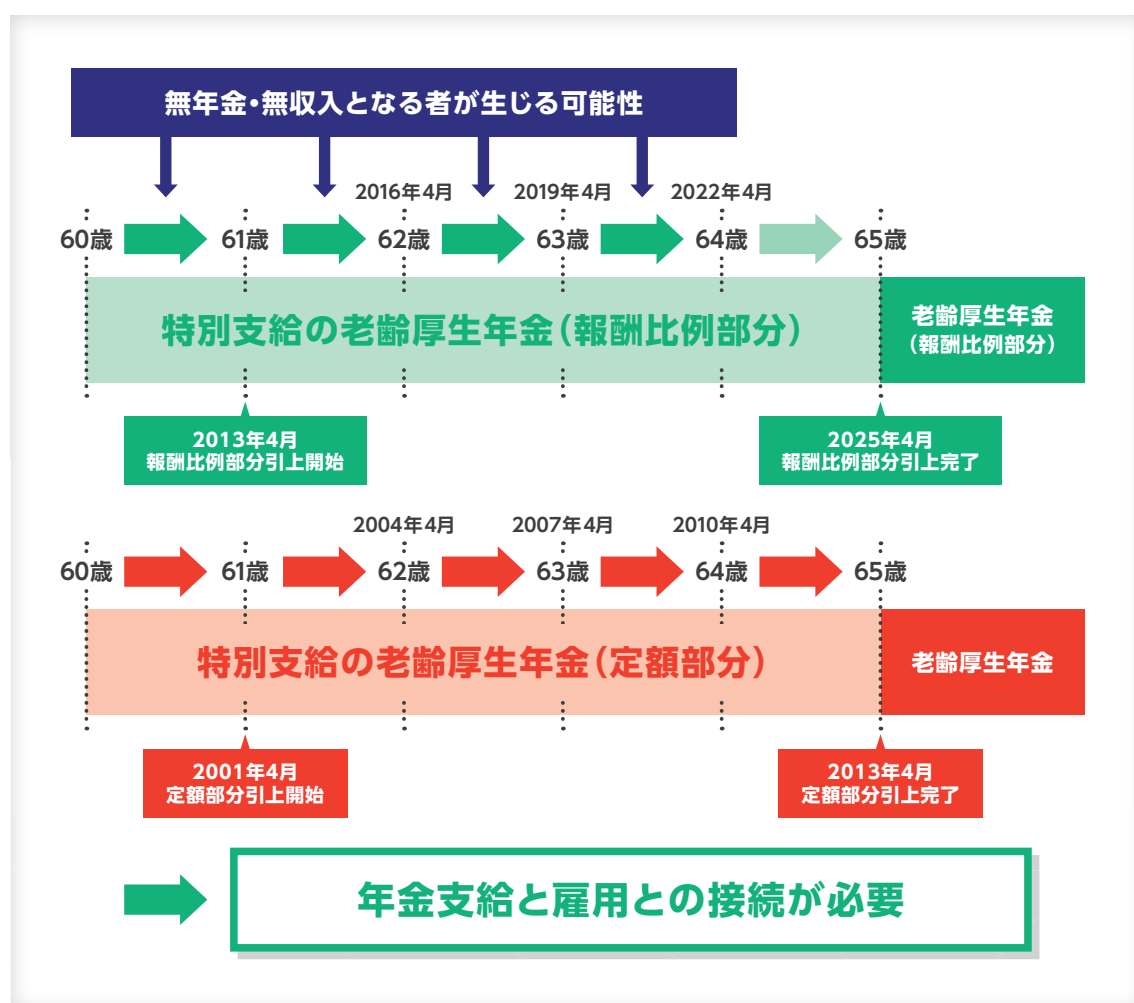
2 厚生年金の支給開始年齢の引き上げ

厚生年金の加入者は、65歳になるまでは“特別支給の老齢厚生年金”、65歳からは“老齢厚生年金”と“老齢基礎年金”を受給することができます。

この“特別支給の老齢厚生年金”のうち、定額部分は2013年4月から65歳にしないと受給できなくなりました。また、報酬比例部分についても2013年4月から2025年度にかけて段階的に65歳に引き上げられます。これに伴い、すでに男性の場合、2022年4月からは64歳にしないと受給できなくなりました(女性は5年遅れ)。

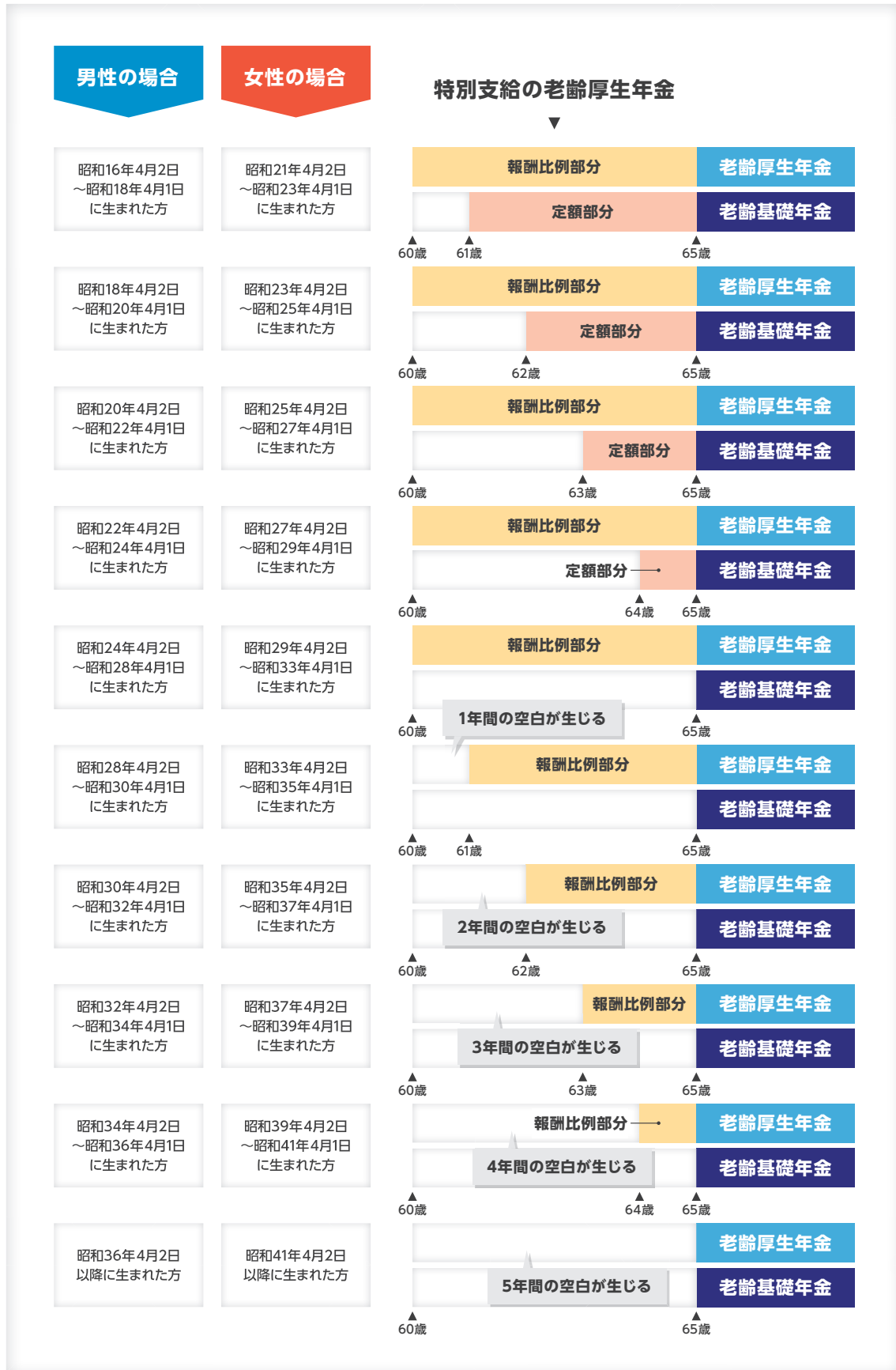
こうした年金の支給開始年齢の引き上げにより、引き上げられた年金の支給開始年齢よりも前に退職し、再就職ができない場合、無年金期間に無収入となる可能性が生じてしまいます。

図表1-3 老齢厚生年金の支給開始年齢の引き上げスケジュール



出典:厚生労働省ホームページを一部修正

図表1-4 性別・出生年別老齢厚生年金の支給開始年齢



2. 改正高齢法“70歳までの就業機会の確保の努力義務化”の内容

1 改正高年齢者雇用安定法の概要

2021年4月1日に改正高年齢者雇用安定法(改正高齢法)^{※1}が施行されました。それまでは定年を定める場合は60歳以上とし、その上で、図表1-5の上段の3つの選択肢の中からいずれかを“高年齢者雇用確保措置”として制度化することを義務づけていました。改正高齢法ではこれに加えて、下段の5つの選択肢により70歳までの就業機会を確保する措置を講じる努力義務を新設しました。

図表1-5 改正高齢法の概要



出典：“70歳雇用推進マニュアル” 高齢・障害・求職者雇用支援機構

※1:本紙「参考資料」に厚生労働省のパンフレットを掲載しています。

※2:“創業支援等措置の手続き”については、厚生労働省ホームページ“高年齢者雇用安定法改正の概要”Ⅳ 創業支援等措置について（創業支援等措置の手続き）参照：<https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000694689.pdf>

2 改正高齢法のポイント

① 自社グループ外での継続雇用も可能

改正高齢法では図表1-5(下段)にある②の継続雇用制度(再雇用制度・勤務延長制度)の導入について、65歳以上70歳までの高齢者に対しては、現行法の“自社”と“特殊関係事業主”(自社の子法人等、親法人等、親法人等の子法人等、関連法人等、親法人等の関連法人等)だけではなく、“他の事業主”も追加されました(60歳以上65歳未満は自社と特殊関係事業主のみ)。自社の高齢者が継続雇用制度で働く場が自社や自社グループにとどまらず、他社や他社グループ企業に拡大されました。

② 創業支援等措施の新設

図表1-5(下段)にある④と⑤は“創業支援等措施”と言われる、今回の法改正で初めて登場した言葉です。分かりにくい言葉ですが、雇用以外の働き方のことです。働く人たちのさまざまなニーズに応えた働き方が登場しており、高齢者でもそのニーズが高まることが考えられます。④は会社から独立して起業した方やフリーランスになった方と業務委託契約を結んで仕事に従事させる方法、⑤は企業が行う社会貢献事業に自社の高齢者に従事させる方法または企業が委託、出資(資金提供)等する団体が行う社会貢献事業に高齢者に従事させる方法です。

③ 社会貢献事業とは

“社会貢献事業”とは、不特定かつ多数の者の利益に資することを目的とした事業のことをいいます。例えば特定の宗教の教義を広めることや、特定の政党を推薦・支持・反対することを目的とした事業等は当てはまりません。

社会貢献事業では㏶の“事業主が自ら実施する社会貢献事業”と㏷の“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”があります。前者は事業主自ら行う社会貢献事業です。一方、後者は事業主が直接行う社会貢献事業ではなく他の団体が主体となって行うものであり、事業主は委託や出資(資金提供)等に関与しません。ここで言う団体とは公益財団・社団法人に限定されず、イ. 委託、出資(資金提供)等を受けていて、ロ. 社会貢献事業を実施していれば、いかなる団体でも認められます。また、その団体は社会貢献事業以外の活動を行なってもかまいません。なお、“出資(資金提供)等”とは事業の運営に対する出資(寄付金等を含む)だけではなく、業務スペースの提供なども含まれます。

【参考】創業支援等措置における社会貢献事業としてどのようなものが考えられますか。

▶ 社会貢献事業は不特定かつ多数の者の利益に資することを目的とした事業のことであり、該当するか否かについては、各企業において事業の性質や内容等を勘案して個別に判断いただくことになります。

その上で、社会貢献事業や当該事業における高齢者の参画イメージとして考えられるものは、例えば

- メーカーが自社商品を題材にした小学校への出前授業を行う事業において、定年等退職者が企画立案を行ったり、出張授業の講師を有償ボランティアとして務める
 - 希望する定年等退職者が会員となることができるNPO法人に、里山の維持・運営に関する事業を委託し、定年等退職者がそれらの事業に関する業務（植樹、ビジターセンターでのガイド等）に有償ボランティアとして携わる
- といったものが想定されます。

出典：厚生労働省“高齢者雇用安定法Q&A（高齢者就業確保措置関係）”

3 高齢者就業確保措置を講じる際の注意点

① 対象者の基準

改正法は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ことを努力義務として求めています。そのため65歳以上の者に対しては基準を設けて対象者を限定することが可能です。ただし、対象者基準を設ける場合は、事業主と過半数労働組合等の間で十分に協議した上で、過半数労働組合等の同意を得ることが望ましいとされています。また、その基準については、恣意的に高齢者を排除しようとするなど改正法の趣旨や他の労働関係法令、公序良俗に反したものは認められません。

② 労使で協議すべき事項

改正法が示した5つの措置のうち、ひとつだけ選んで措置を講じる方法もあれば、複数の措置を選んで70歳までの就業機会確保を実現することも可能です。いずれにせよ、労使間で十分に協議し、複数の措置を用意する場合にどの措置を適用するか、当該高齢者の希望をよく聞き、尊重して決定することが求められます。

なお、事業主が5つの措置のうち創業支援等措置（④・⑤）のみを講じる場合は、創業支援等措置の実施に関する計画を作成した上で、過半数労働組合等の同意を得ることが必要となり、創業支援等措置（④・⑤）と雇用の措置（①・②・③）の両方を講じる場合、内容については、過半数労働組合等との同意が望ましいとされています。ちなみに過半数労働組合等とは労働者の過半数を代表する労働組合がある場合には

その労働組合、労働者の過半数を代表する労働組合がない場合には労働者の過半数を代表する者をいいます。

II

高齢者雇用の現状と 高齢者雇用・就業に 向けた考え方

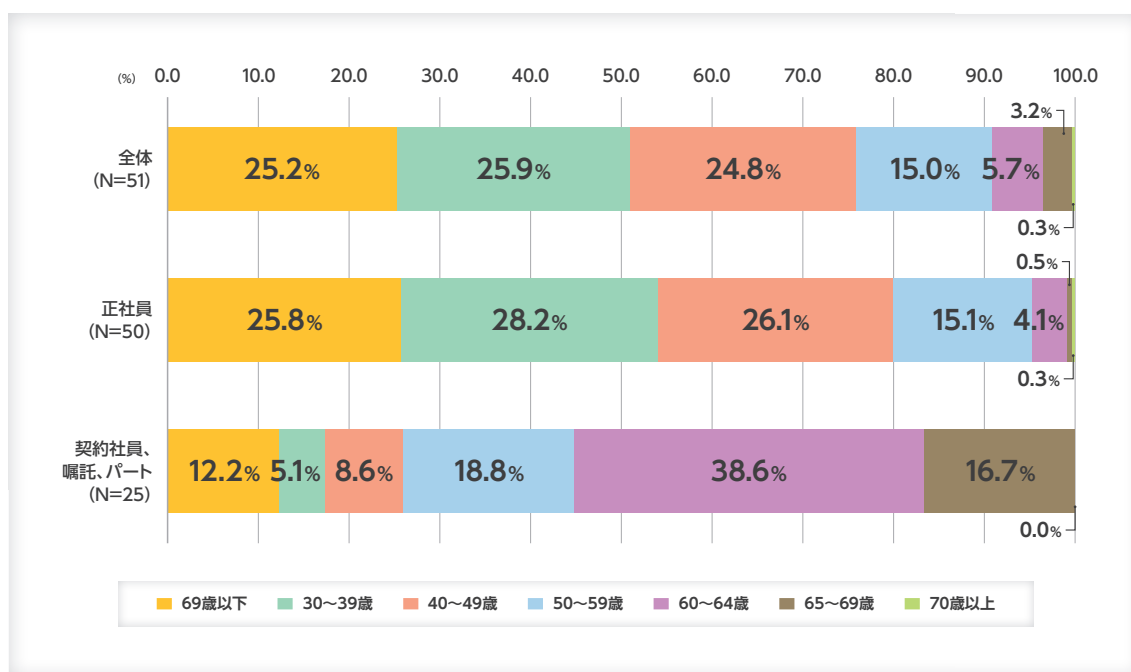
1. 組込みシステム業における高齢者雇用の現状

2022年に全国の組込みシステム事業者と同社で働く従業員を対象に実施したアンケート調査結果から、組込みシステム業界の高齢者雇用に関する現状をまとめました。

1 技術者の年齢構成

技術者の年齢構成をみると、全体では、『30～39歳』が25.9%と最も多く、次いで『29歳以下』が25.2%となっています。一方、『50～59歳』は15.0%、『60歳以上』は9.2%となっており、ここ数年、定年到達者が本格的に出始めたことがうかがえます。

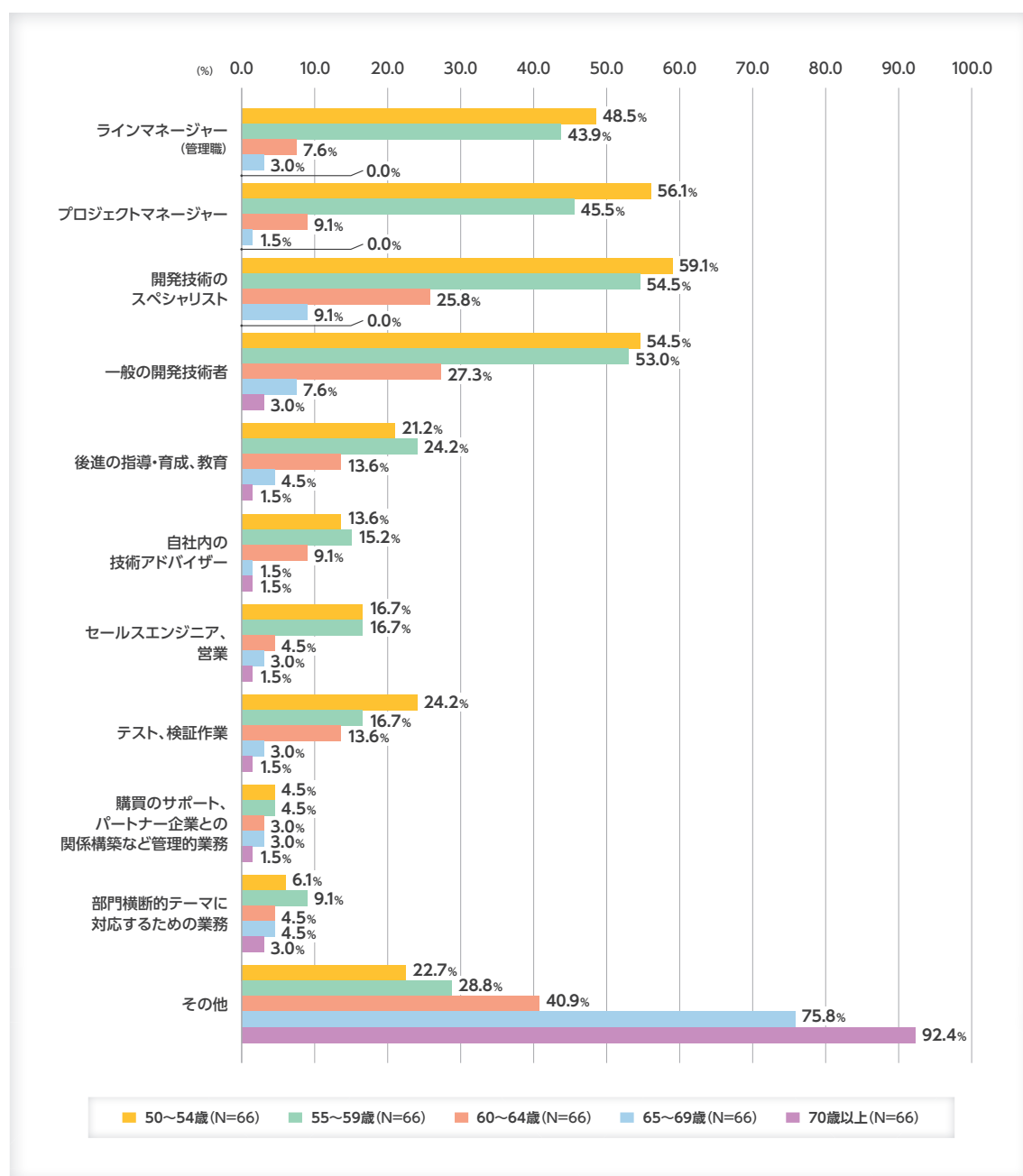
図表2-1 技術者の年齢構成



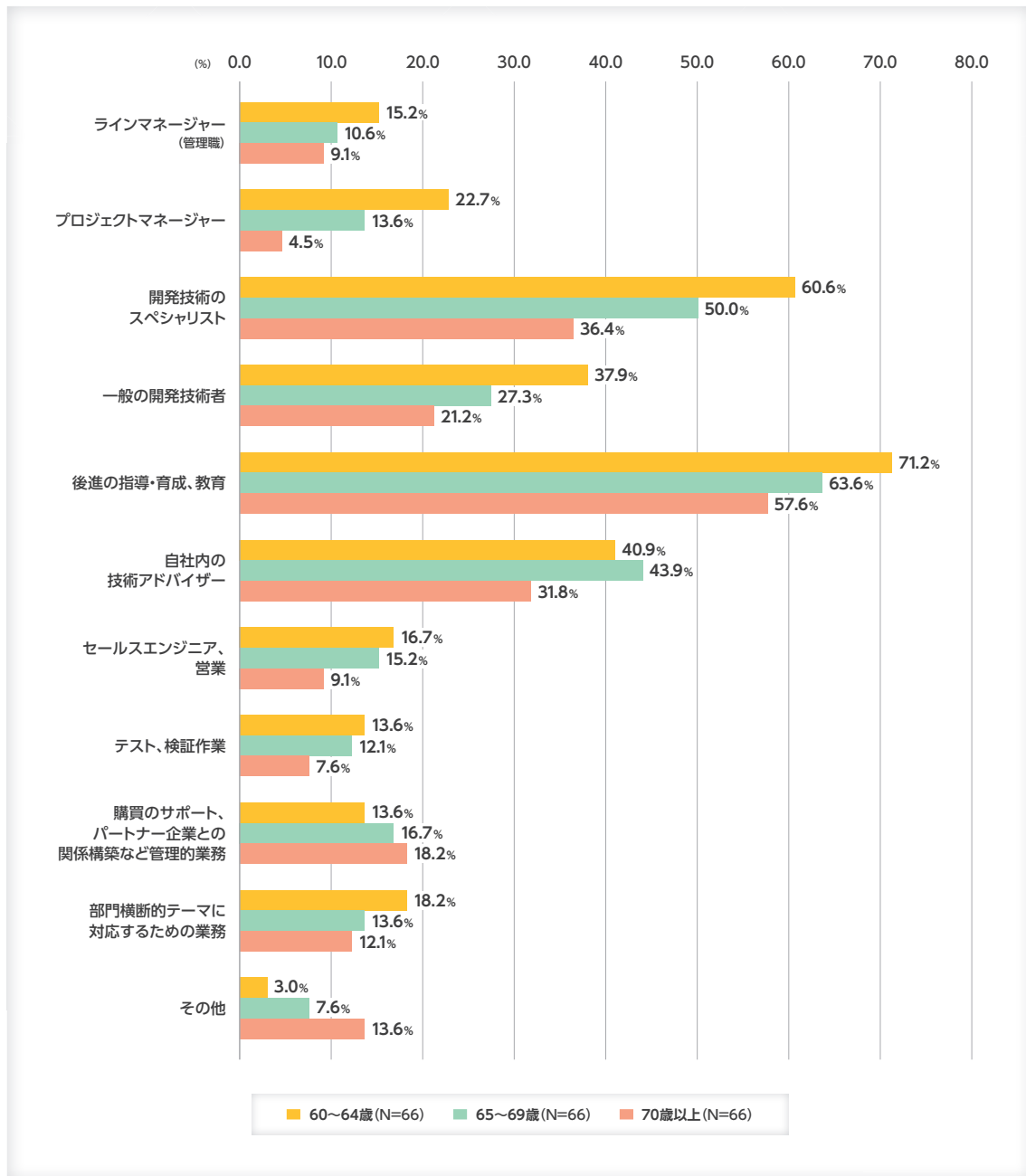
2 技術者の就いている仕事、高齢技術者に就いてほしい仕事

50歳以上の技術者の仕事内容をみると、60歳未満と“65～69歳”では『開発技術のスペシャリスト』が最も多くなっています。一方、“60～64歳”“70歳以上”では、『一般の開発技術者』が最も多くなっています。また、60歳以降の組込みシステム技術者に就いてほしい仕事内容としては、どの年齢層も『後進の指導・育成、教育』が最も多くなっており、『開発技術のスペシャリスト』、『自社内の技術アドバイザー』も多くなっています。

図表2-2 技術者の仕事内容(年齢別)



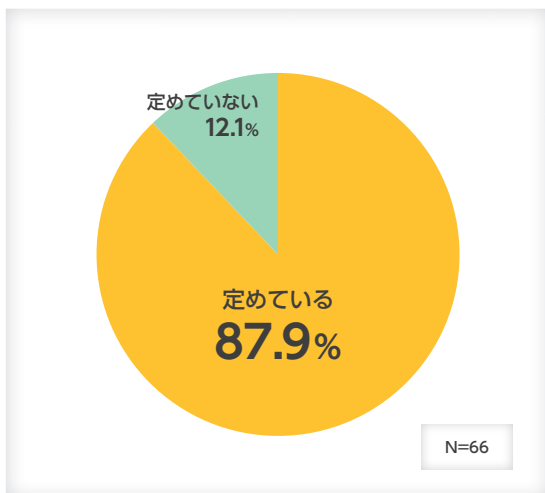
図表2-3 60歳以降の技術者に就いてほしい仕事内容



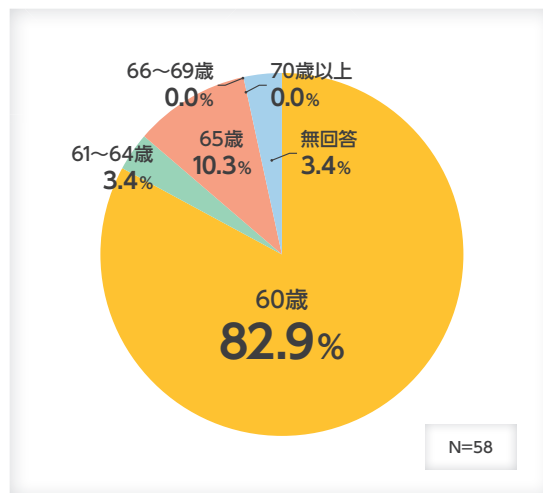
3 定年制等高齢者雇用制度

87.9%の企業で定年制を定めており、定年年齢は60歳の企業が82.9%、65歳の企業が10.3%となっています。また、定年到達者を継続雇用する仕組みのある企業が89.7%、その場合、継続雇用の上限年齢は65歳が80.4%、70歳が10.9%となっています。

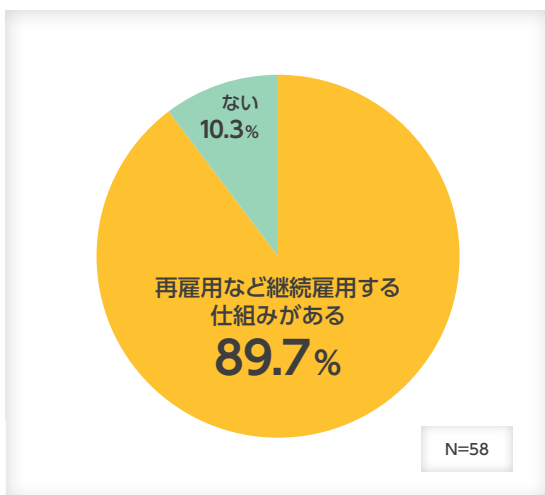
図表2-4
定年制の有無



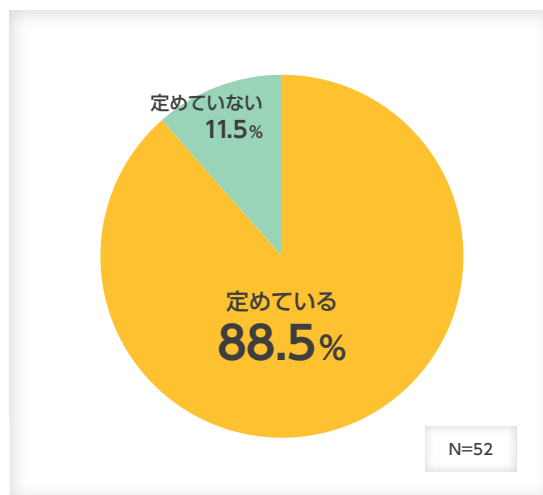
図表2-5
定年年齢



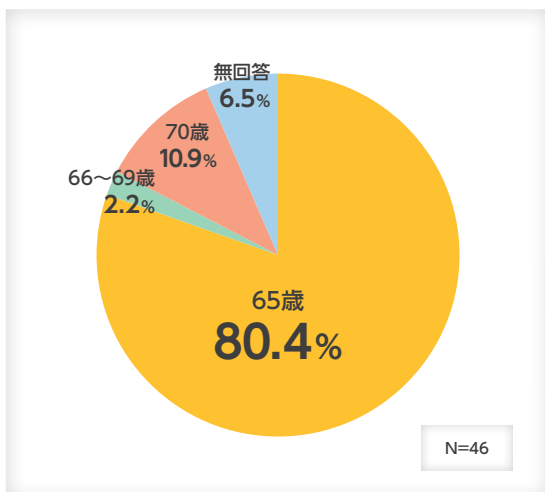
図表2-6
継続雇用制度の有無



図表2-7
継続雇用の上限年齢の定めの有無



図表2-8
継続雇用制度の上限年齢

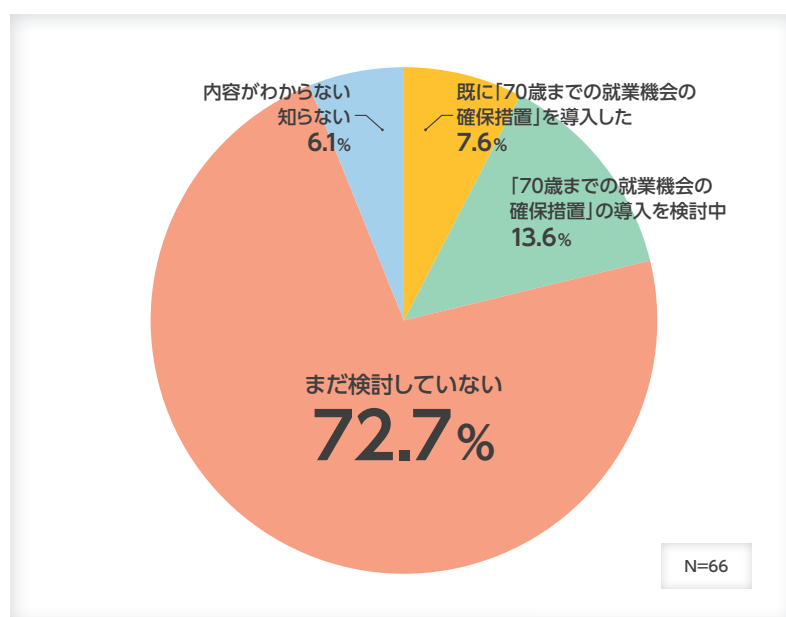


4 “70歳までの就業機会の確保措置”の導入の努力義務への対応

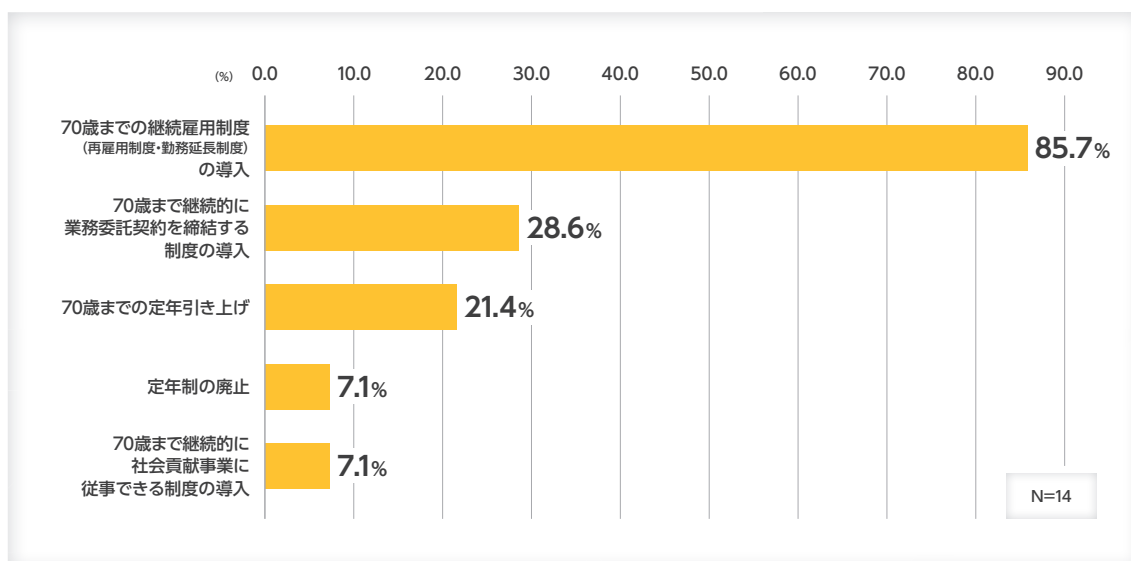
“70歳までの就業機会の確保措置”を『既に導入した』企業は7.6%に過ぎず、『まだ検討していない』企業が72.7%、『導入を検討中』の企業が13.6%となっています。

“70歳までの就業機会の確保措置”を『既に導入』、『導入を検討中』の企業の対応内容としては、『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』が85.7%と最も多く、以下、『70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入』(28.6%)、『70歳までの定年引き上げ』(21.4%)となっています。

図表2-9 「70歳までの就業機会の確保措置」の導入の努力義務への対応



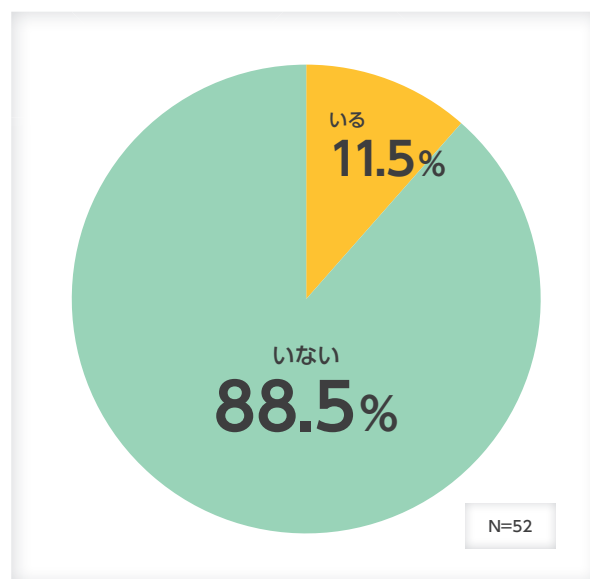
図表2-10 「70歳までの就業機会の確保措置」の導入の努力義務への対応の内容



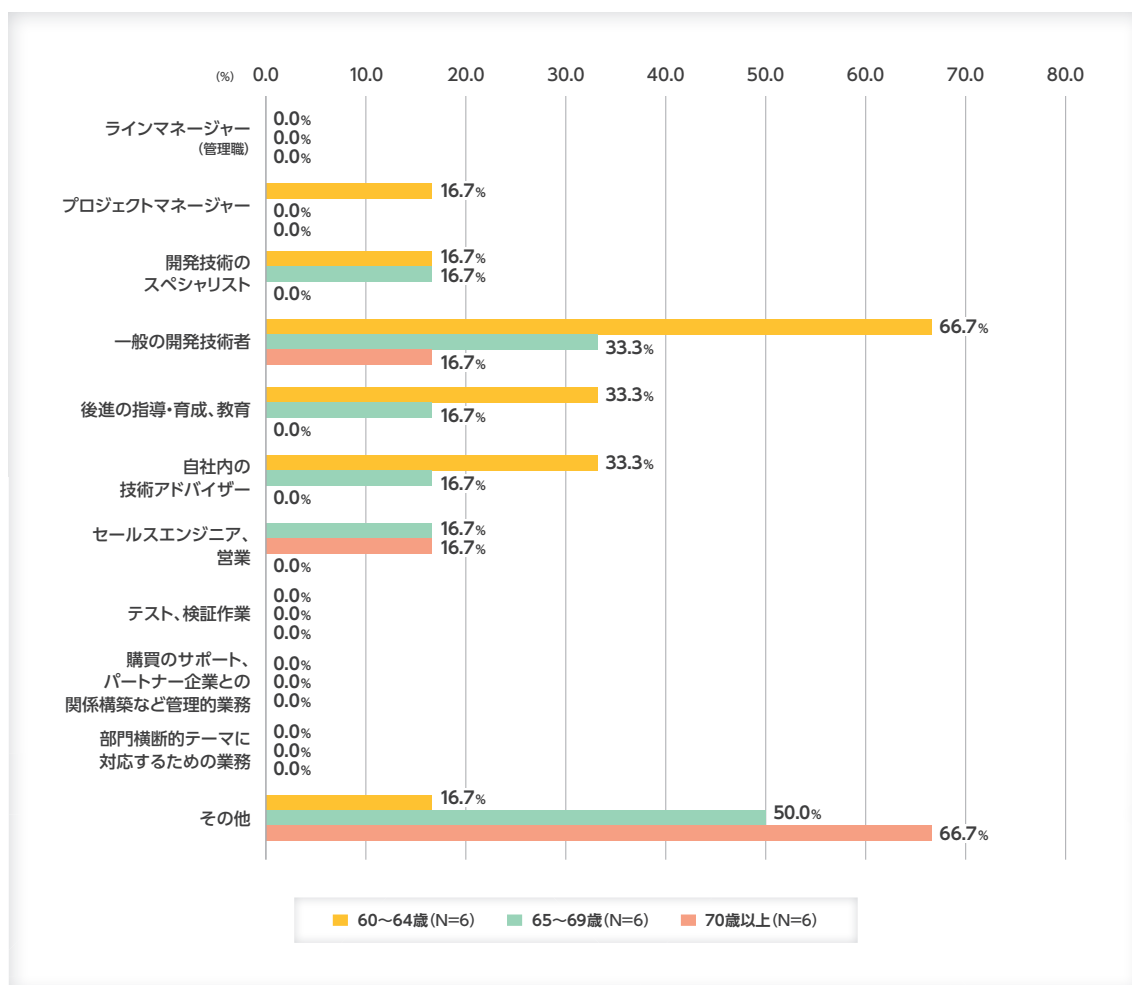
5 継続雇用の技術者の勤務形態

短時間、短日勤務の継続雇用者が『いない』企業が88.5%を占めており、『いる』企業は11.5%となっています。短時間、短日勤務者の仕事内容については、“60～64歳”では『一般の開発技術者』が66.7%と最も多く、次いで『後進の指導・育成、教育』、『自社内の技術アドバイザー』が33.3%となっています。“65～69歳”では、『一般の開発技術者』が33.3%となっています。

図表2-11
短時間、短日勤務者の有無



図表2-12 短時間、短日勤務者の仕事内容

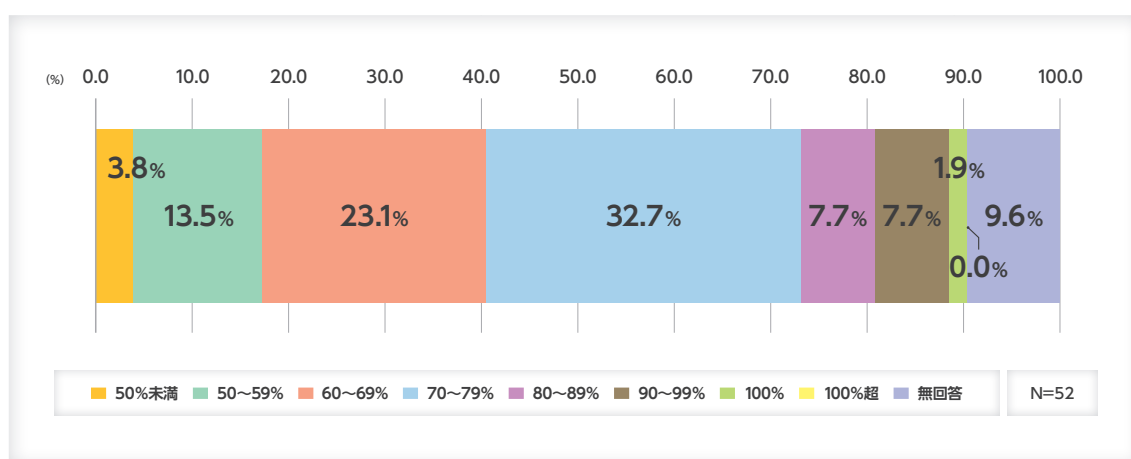


6 継続雇用の技術者の賃金

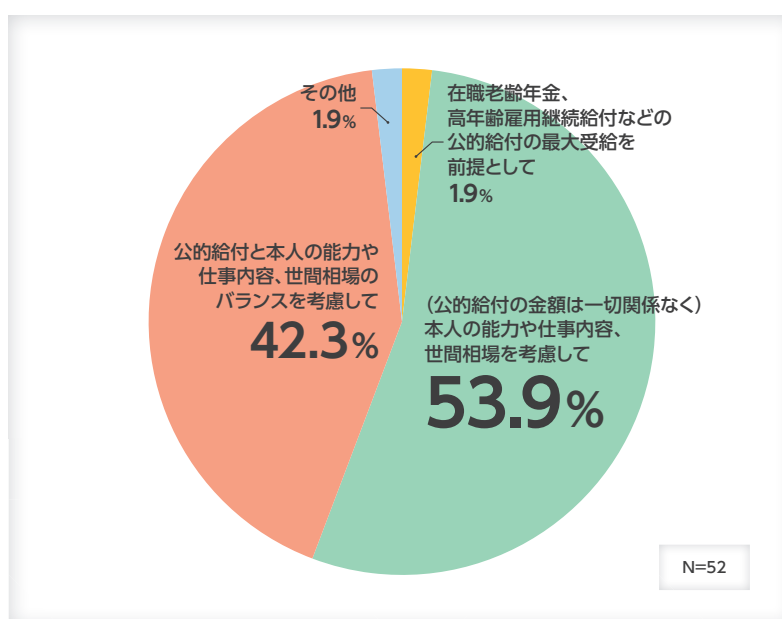
継続雇用の技術者の年収賃金は、定年到達前の『70～79%』が最も多く32.7%、次に『60～69%』が23.1%、『50～59%』が13.5%となっています。

継続雇用の技術者の賃金水準を定める際の考え方としては『(公的給付の金額は一切関係なく)本人の能力や仕事内容、世間相場を考慮して』賃金水準を定めているケースが最も多く53.9%、次いで『公的給付と本人の能力や仕事内容、世間相場のバランスを考慮して』いる企業が42.3%となっています。

図表2-13 継続雇用者の年収賃金(定年到達後の変化)



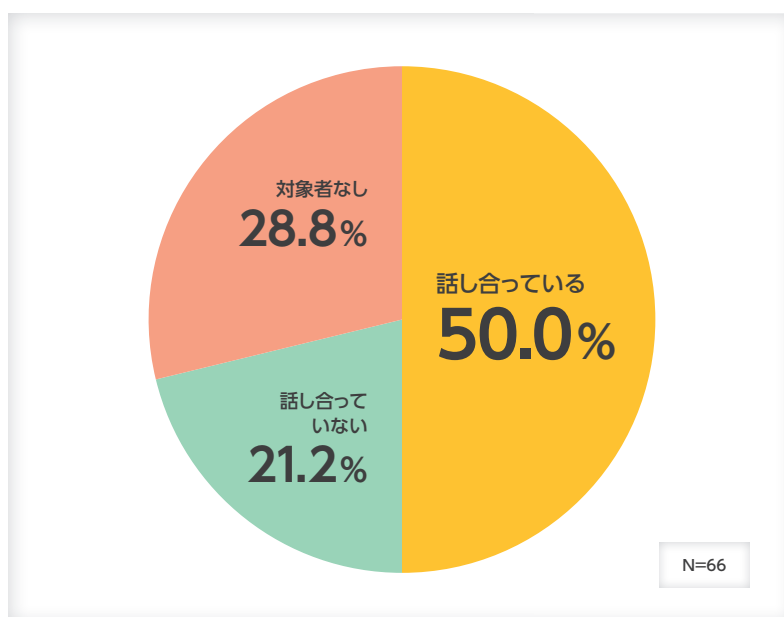
図表2-14 継続雇用者の賃金水準の定め方



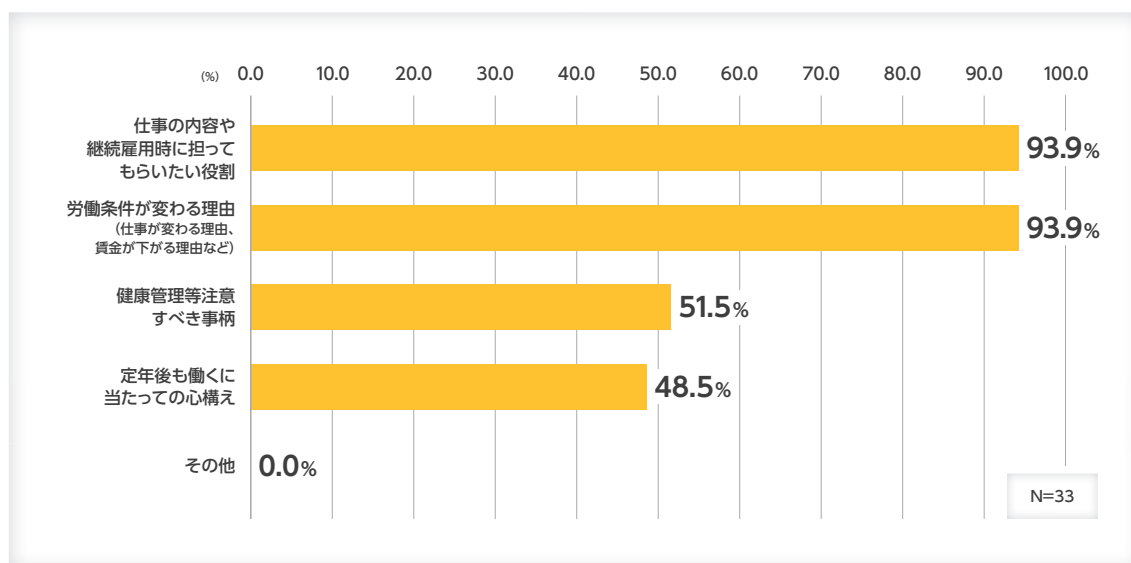
7 定年後の働き方についての話し合い

定年を迎える技術者一人ひとりと定年後の働き方について『話し合っている』企業が50.0%、『話し合っていない』が21.2%となっています(『いままで対象者がでない』は28.8%)。話し合いの内容について最も多いのは『仕事の内容や継続雇用時に担ってもらいたい役割』と『労働条件が変わる理由(仕事が変わる理由、賃金が変わる理由など)』の93.9%です。

図表2-15 定年後の働き方についての話し合いの有無



図表2-16 話し合いの内容

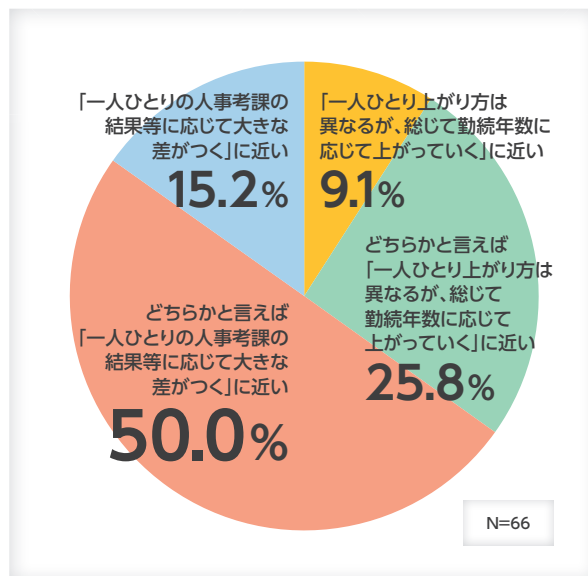


8 技術者の賃金カーブ

技術者の賃金カーブをみると、『“一人ひとり上がり方は異なるが、総じて勤続年数に応じて上がっていく”に近い』(9.1%)と『どちらかといえば“一人ひとり上がり方は異なるが、総じて勤続年数に応じて上がっていく”に近い』(25.8%)を合わせると34.9%となります。

一方、『“一人ひとりの人事考課の結果等に応じて大きな差がつく”に近い』(15.2%)と『どちらかといえば“一人ひとりの人事考課の結果等に応じて大きな差がつく”に近い』(50.0%)を合わせると65.2%となります。

図表2-17
技術者の賃金カーブ

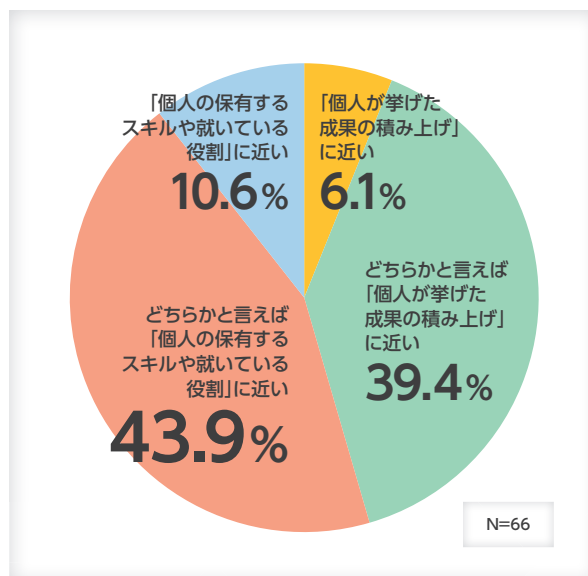


9 技術者の人事考課基準

技術者の人事考課基準をみると、『“個人が挙げた成果の積み上げ”に近い』(6.1%)と『どちらかといえば“個人が挙げた成果の積み上げ”に近い』(39.4%)を合わせると45.5%となります。

一方、『“個人の保有するスキルや就いている役割”に近い』(10.6%)と『どちらかといえば“個人の保有するスキルや就いている役割”に近い』(43.9%)を合わせると54.5%となります。

図表2-18
技術者の人事考課基準

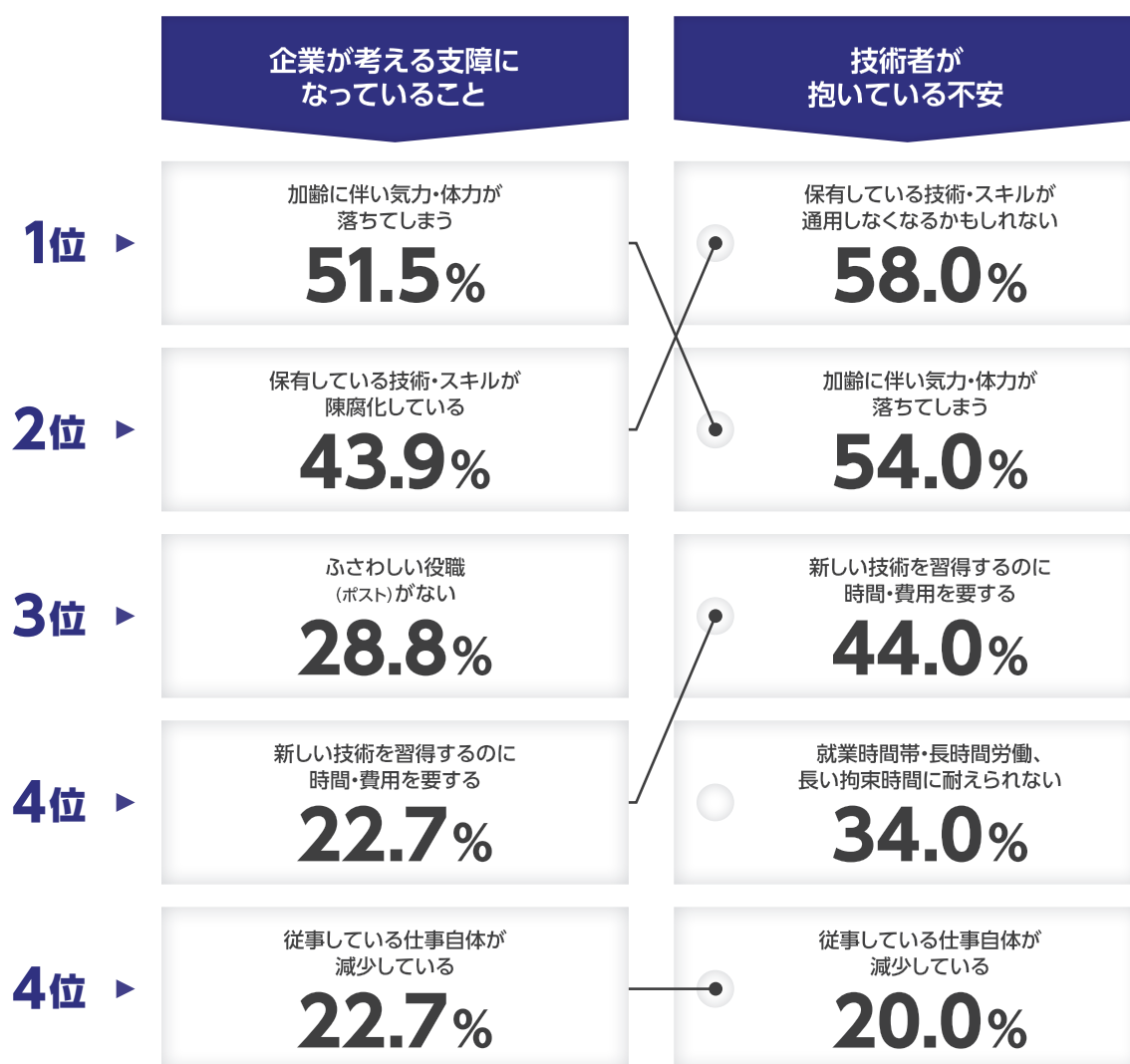


10 定年後、働き続けるにあたっての問題 (企業調査と技術者調査の比較)

技術者が定年後も働き続けるにあたって支障となっていることを、企業、定年到達前の技術者それぞれに聞いてみると、“加齢に伴う気力・体力の低下”、“保有している技術・スキルの陳腐化”の問題が指摘されています。

さらに、技術者からは、こうした問題のほか、特に“新しい技術を習得することの困難さ”についても指摘されています。

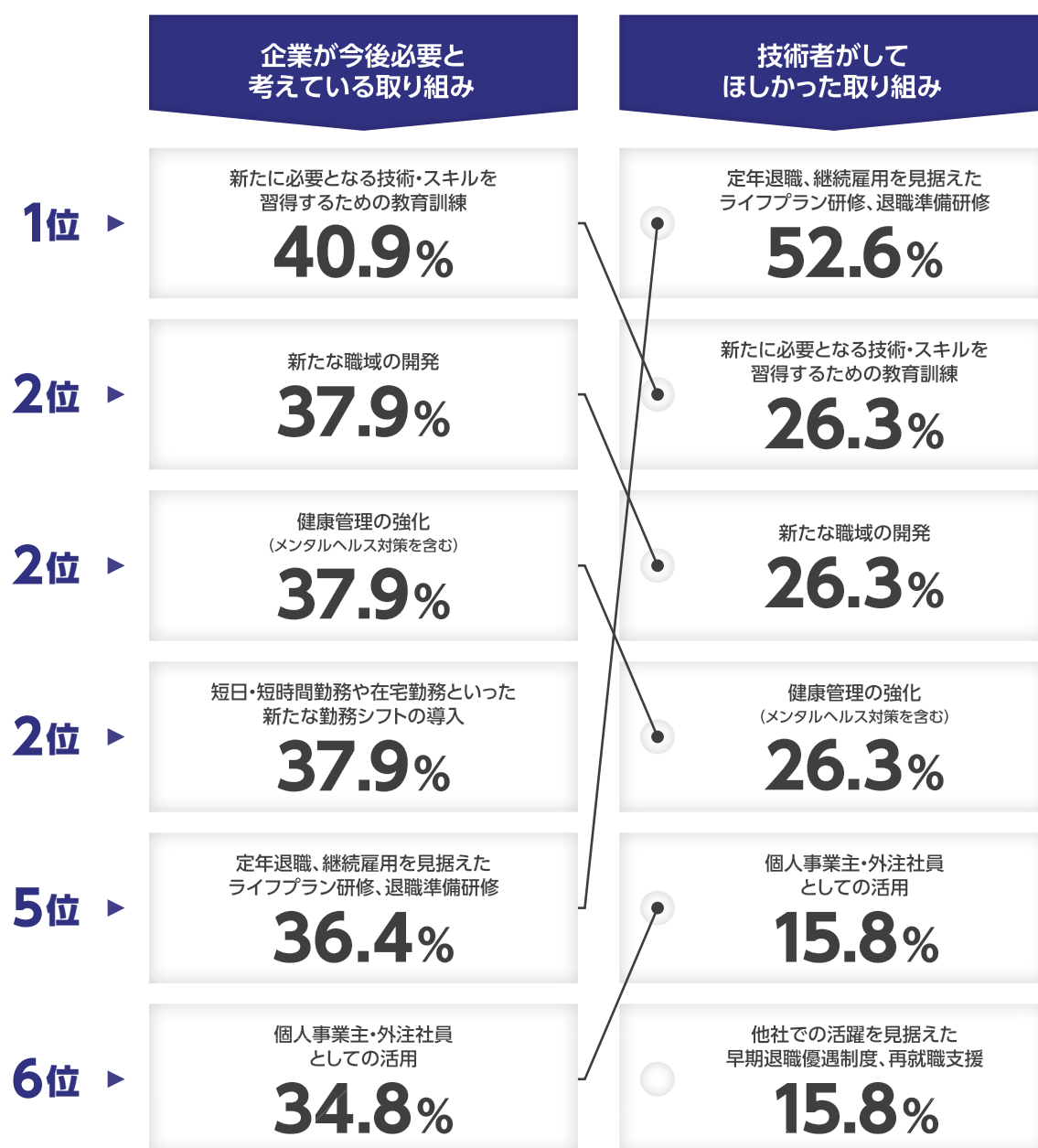
図表2-19 定年後も働き続けるにあたっての問題



11 定年後も働き続けるための取り組み (企業調査と技術者調査の比較)

技術者が定年後も働き続けるために企業が今後必要と考えている取り組みとしては、“新たに必要となる技術・スキルを習得するための教育訓練”や“新たな職域の開発”、“健康管理の強化(メンタルヘルス対策を含む)”が、一方、定年後も働いている技術者がしてほしい取り組みとしては、“定年退職、継続雇用を見据えたライフプラン研修、退職準備研修”が多くなっています。

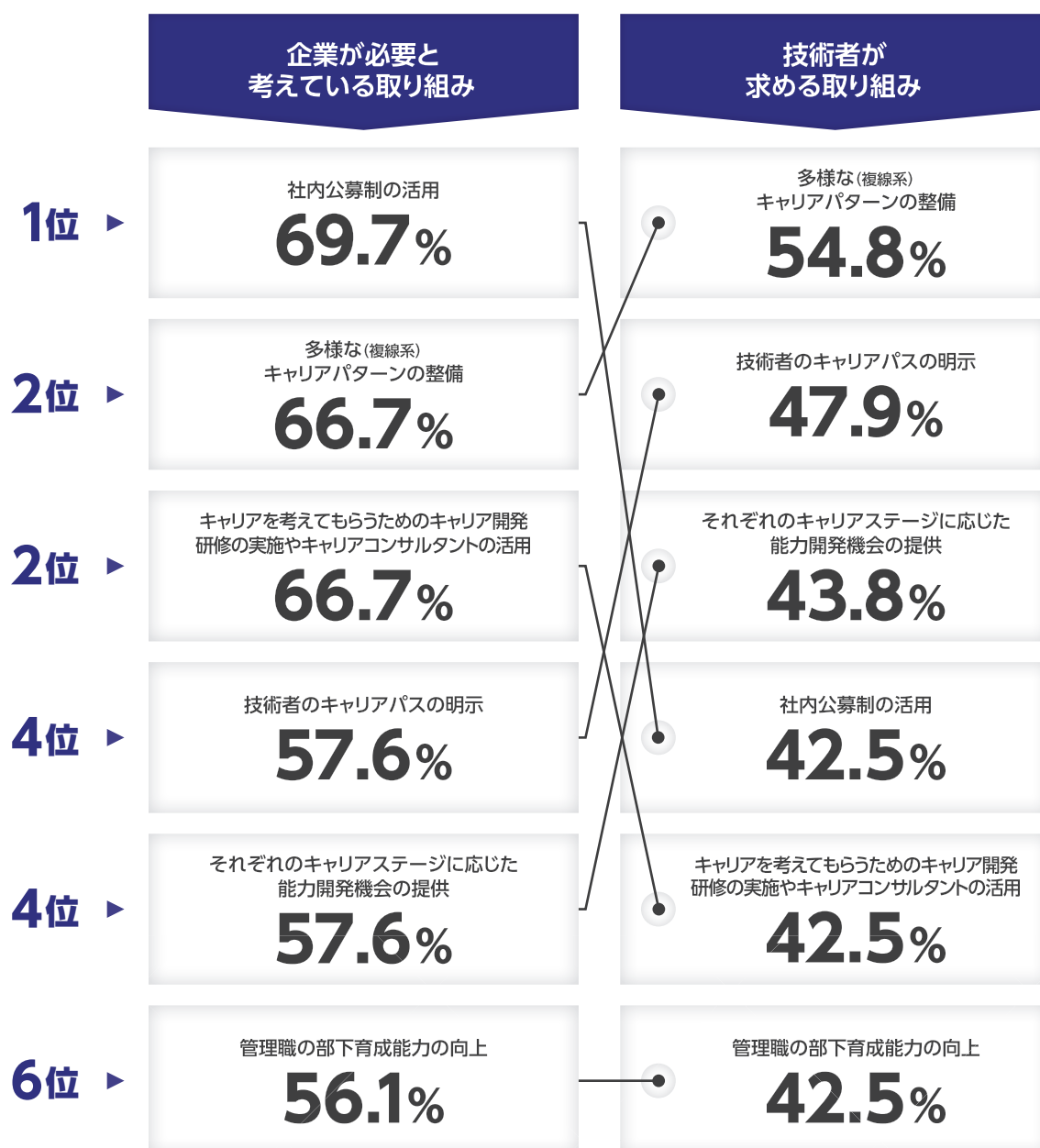
図表2-20 定年後も働き続けるための取り組み



12 技術者のキャリア開発の取り組み(企業調査と技術者調査の比較)

技術者が定年後も働き続けられるためには高齢に至るまでのキャリア開発が重要になってきます。企業が今後必要としている技術者のキャリア開発の取り組みとしては、“社内公募制の活用”、“多様な(複線型)キャリアパターンの整備”、“キャリアを考えてもらうためのキャリア開発研修の実施やキャリアコンサルタントの活用”が、一方、技術者がしてほしいと思っている取り組みとしては、“多様な(複線型)キャリアパターンの整備”、“技術者のキャリアパスの明示”、“それぞれのキャリアステージに応じた能力開発機会の提供”などが挙げられています。

図表2-21 技術者のキャリア開発の取り組み



2. 環境変化を踏まえた組込みシステム業における高齢者雇用・就業に向けた考え方

1 高齢技術者の活躍が求められる背景と留意点

我が国では急速に高齢化が進行しています。令和5年版(2023年版)高齢社会白書によると、我が国の高齢化率(全人口に占める65歳以上の人口の割合)は2022年現在で29.0%と、世界の主要国で最高水準となっています。今後も高齢化は一層進行し、最新の人口統計では2070年の高齢化率は38.7%に達する見込みとなっています。

一方、国内の生産年齢人口(15～64歳)は、2018年時点では約7,545万人でしたが、2025年には7,310万人、2030年には7,076万人と年々減少、今後働き手が大きく減ることが予測されています。

こうした労働力人口の減少と高齢化のさらなる進行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、社会の支え手として意欲と能力のある限り活躍し続ける社会が求められています。

こうした中、企業の競争力の源泉となる技術、経験、知識を有している高齢者の有効かつ柔軟な活用を実現するための労働条件や就業支援策等を検討することは喫緊の課題となっています。

あわせて、厚生年金の支給開始年齢が段階的に引き上げられており、2022年4月から64歳(男性の場合、女性は5年遅れ)となり、2025年4月には65歳(同)にならないと厚生年金が支給されなくなっています。また、高年齢者雇用安定法により、希望者全員の65歳までの雇用確保が求められ、さらに2021年4月からは“70歳までの就業機会の確保”の努力義務が設けられたこともあり、今後とも就業を希望する高齢者の増加が予測されます。

また、正社員と非正社員の不合理な待遇差の解消を目指した“同一労働同一賃金”の導入を定めたパートタイム・有期雇用労働法が、大企業には2020年4月より、中小企業には2021年4月より適用されており、改めて定年後に非正社員となる継続雇用社員に対する対応が求められます。

2 組込みシステム業における高齢者雇用・就業に向けた考え方

こうした状況下、組込みシステム業界では、ここ数年、定年到達者が本格的に出始めました。加えて、多くの企業においては技術者不足という問題を抱えているので、今まで以上に意欲のある高齢技術者が能力に応じて活躍できるような場の提供が求められています。高齢技術者の保有する能力を最大限発揮させるために、仕事・役割、勤務形態、賃金・処遇等労働条件が実情にふさわしいかどうかを確認し、必要に応じて見直す必要があります。

また、今回の改正高齢法に対応した65歳以上70歳までの就業機会の確保については、多くの場合、65歳までの雇用確保の延長線上に進めていくことが前提となりますが、65歳以上になると技術者一人ひとりの意欲や能力、就業ニーズがより多様化していくので、個別管理の考え方にに基づき、雇用・就業形態や勤務形態、仕事・役割とそれらに応じた賃金・処遇についての多様な選択肢を用意することが必要となります。

一方で、高齢化に伴う人件費の上昇が企業経営に対する圧迫要因となることが考えられます。今のうちから従業員の年齢構成と賃金・処遇制度、総額人件費の関係について意識し、必要に応じて賃金カーブ全体の再設計を図るなど70歳就業時代を見据えた賃金・処遇制度に見直すことが求められます。

なお、技術者一人ひとりが年齢にかかわらず意欲と能力に応じて働き続けることを可能にするためには、高齢に至る過程におけるキャリア開発、能力向上によるエンプロイアビリティ(雇用されうる能力)の向上が不可欠であり、そのための取り組みが企業、技術者双方に求められます。

高齢技術者としても一人ひとりが自身の置かれているさまざまな変化にうまく適応し、行動変容を図ることが今まで以上に必要となります。



70歳までの就業機会の 確保の努力義務化と 高齢技術者への対応

1. “70歳までの就業機会の確保の努力義務化”に向けた人事制度の見直しの進め方

- 組込みシステム業界においては、ここ数年、定年到達者が本格的に出始めています。厚生年金の支給開始年齢の引き上げ等もあり、65歳までの雇用確保が現実の問題として捉えられるようになっていきます。
- あわせて、2021年4月に高齢法が改正され、70歳までの就業機会の確保が努力義務化されました。“70歳までの就業機会の確保の努力義務化”を見据えた制度面（“就業確保措置”）の対応が求められています。
- 技術者が不足している企業が多いこともあり、高齢技術者が意欲と能力に応じて活躍し、会社に貢献できるような制度の構築が求められます。

1 “70歳までの就業機会の確保措置”の導入状況と導入にあたっての考え方

【会員企業の状況－アンケート結果より】

“70歳までの就業機会の確保措置”を『既に導入した』企業は7.6%、『検討中』の企業が13.6%、『まだ検討していない』企業が72.7%となっています。

“70歳までの就業機会の確保措置”を『既に導入』『導入を検討中』の企業の対応内容は『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』が85.7%、『70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入』（28.6%）、『70歳までの定年引上げ』（21.4%）となっています。

【求められる取り組み】

2021年4月に改正高年齢者雇用安定法が施行されました。前回2013年の改正においては“65歳”がポイントとなりましたが、今回の改正では、それを“70歳まで”引き上げることが大きな特徴となっており、“65歳までの雇用確保（義務）”に加えて、新たに「70歳までの就業機会の確保（努力義務）」が新設されました。厚生労働省の“高

年齢者雇用安定法Q&A(高年齢者就業確保措置関係)※にあるように、“高年齢者就業確保措置”は“高年齢者雇用確保措置”と同様に、全ての企業に対して一律に適用されるので、当分の間、65歳以上の社員が生じない企業も含めて、“高年齢者就業確保措置”を講じるよう努める必要があります。

“高年齢者就業確保措置”の導入に当たっては、企業が高齢技術者を引き続き雇用する方法だけではなく、独立自営やフリーランスとなった高齢技術者への業務委託、また、企業が行う社会貢献事業での高齢技術者の活用も選択肢として加えられ、多様な働き方で高齢技術者の雇用・就業の実現が期待されています。

なお、高齢技術者の活躍機会を増やすには、その前提として、会社そのものが将来にわたって持続的に発展し、組織として一定の基盤が整備されていなければなりません。そのためには、会社としては高齢技術者を積極的に活用するという方針を持ち、それに基づき制度を設計し、人事管理を進めていくことが重要になります。

意欲と能力に応じて長く働くことができる会社であることを制度化して“みえる化”することで、会社と技術者の意識を一つの方向に合わせることができます。高齢技術者がはつらつと働くことは、若手・中堅技術者がいきいきと働くことにもつながります。

※：“高年齢者雇用安定法Q&A(高年齢者就業確保措置関係)”は、厚生労働省ホームページ <https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/000745472.pdf>をご覧ください。

【会員企業の事例】

C社

- 2021年4月に70歳までの就業機会の確保が努力義務化されたタイミングで“70歳までの基準該当者の継続雇用制度”を導入した。対象者の選定基準としては、健康状態、人事考課の結果、勤怠等を総合的に判断している。健康が第一で、健康診断の結果等を確認する。ちょうど65歳になる人がおり、仕事が継続的にあることが見えていたのが制度導入のきっかけである。

【参考】高年齢者就業確保措置の実施状況

▶ 2022年6月1日現在、70歳までの高年齢者就業確保措置を実施済みの企業は65,782社(27.9%)〔令和3年6月1日現在の数値より2.3ポイント増加〕で、中小企業(従業員21人～300人規模)では28.5%〔同2.3ポイント増加〕、大企業(301人以上規模)では20.4%〔同2.6ポイント増加〕であった。

その内訳は

- ① 定年制の廃止は9,248社(3.9%)〔同0.1ポイント減少〕
- ② 定年の引上げは4,995社(2.1%)〔同0.2ポイント増加〕
- ③ 継続雇用制度の導入は51,426社(21.8%)〔同2.1ポイント増加〕
- ④ 創業支援等措施の導入は113社(0.1%)〔変動なし〕

注:集計対象は全国の常時雇用する労働者が21人以上の企業235,875社(報告書用紙送付事業所数249,769事業所)、うち中小企業(21～300人規模)218,785社、大企業(301人以上規模)17,090社。
出典:厚生労働省“高年齢者雇用状況等報告”(2022年12月16日発表)

2 高齢技術者の人事制度見直しの進め方

① 高齢技術者の人事制度見直しの考え方

【求められる取り組み】

人事制度の見直しにあたっては、経営トップが高齢技術者の活用、活躍推進の方針を明確に打ち出し、会社として高齢技術者に求める仕事や役割、期待といった“高齢技術者に求める人材像”をあらかじめ明示しておくことが重要になります。それにより、高齢技術者に対して求める役割や期待感が伝わり、高齢技術者本人のモチベーション、やる気を高めることにつながります。

また、経営トップがこうしたメッセージを発信し、あるべき高齢技術者像を明示することは、“この会社で長く働き続けるためにはこういった能力を身につけたらよいのか、仕事に対して日ごろからどのような姿勢で臨んだらよいのか”、といった“気づき”を高齢技術者のみならず、若年・中堅技術者にも与えることになり、日々の行動の変革にもつながることになります。若年・中堅技術者が“将来の自分”である高齢技術者からいかに学ぶか、どう付き合えばよいのかを考えることにもなるので、社内のコミュニケーションの円滑化にも寄与します。

ただし、同じ組込みシステムに携わる企業であっても、“経営戦略”や“強み”は企業

ごとに異なり、高齢技術者に求める役割も異なります。企業の実情に応じた“高齢技術者に求める人材像”を構築し、明示しておくことが重要です。こうした高齢技術者に求める人材像を基に、高齢者技術者一人ひとりの能力や適性を踏まえたうえで仕事、役割を付与することが求められます。

なお、“70歳までの就業確保措置”の導入に際しては対象者を基準該当者とすることができますが、人事考課の結果や健康診断結果などを選定基準に落とし込むことで、模範となる高齢技術者の人材像を明らかにすることにもなります。

高齢技術者の賃金についても、従事する仕事や役割、勤務形態に応じて支払うことを可能とするような個別管理がますます重要となってきます。

そのうえで、定年年齢を迎える前に、定年後の継続雇用を希望する一人ひとりに対して、あらかじめ定年以降の働き方に関して話し合い、会社としての考え・要望と本人の就労にあたっての希望とをすり合わせておくことが重要となります。

こうしたきめの細かい対応を行うことが、高齢技術者が働く上での納得性を高め、働く意欲、モチベーションを向上させることにつながります。

技術者一人ひとりが年齢にかかわらず自らの保有する能力を最大限発揮して会社に貢献することで、会社の成長を促し、それが自分達にも返ってくる、という意識を社内に醸成させることが求められます。

② 高齢技術者の人事制度見直しの進め方

人事制度の見直しは以下のような順序に沿って進めていくことが効果的です。

1. 検討の基礎となる実態把握

組織目標とそれを達成するための技術者の過不足などについて把握します。

- ① 業況(経営状況や景気の動向)
- ② 技術者の需給バランス
- ③ 技術者の年齢構成(現在、5年後、10年後)
- ④ 高齢技術者の人数及び配置実態

⋮

⋮

2. 高齢技術者の人事管理の現状や課題の把握

人事管理の現状や課題など自社における高齢者雇用に関する人事管理体制を把握します。

- ① 高齢技術者の活用方針と活用戦略
- ② 高齢技術者の職務内容・役職・役割
- ③ 高齢技術者の勤務時間、勤務日数
- ④ 高齢技術者の評価・処遇の仕方
- ⑤ 高齢技術者の能力開発・キャリア開発
- ⑥ 高齢技術者雇用の推進体制・風土

3. “70歳までの就業確保措置”の導入に向けた制度の見直し

高齢技術者の人事管理の現状や課題、また、高齢技術者に求める人材像を踏まえ、“70歳までの就業確保措置”を導入します。その際、技術者の多様なニーズに応えられているかも確認しましょう。

- ① 定年年齢、継続雇用年齢、役職定年制度等
- ② 雇用・就業形態
- ③ 雇用・就業上限年齢、対象者の選定基準
- ④ 職務内容・役割
- ⑤ 勤務日数・勤務時間
- ⑥ 賃金・処遇
- ⑦ 評価方法

【会員企業の事例】

F社

- 2022年度に人事と労務のメンバーでワーキンググループを立ち上げ、65歳以降の社員への仕事の出し方から、70歳までの継続雇用でいくのか、業務委託でいくのか、どちらを選ぶか、両方導入するのかという方向性と懸念材料を洗い出しながら検討を進めている。
- 継続雇用については、希望者全員ではなく対象者の選定基準を設ける方向で進めているが、その基準をどうつくるのかという点で課題が多い。業務委託については、出せる仕事にはどんなものがあるかといった洗い出しから始める必要があり、時期や契約の問題になっていくと考えている。制度として確立しても、部門として実際に仕事があるのか、タイミングが合うのかなどを考えると、課題は大きいのではないかと。

【参考】“70歳までの就業確保措置”に対応した就業規則の例

(例1) 定年を満60歳とし、その後希望者を継続雇用する例(満65歳以降は対象者基準あり)

(定年等)

第〇条 労働者の定年は、満60歳とし、定年に達した日の属する月の末日をもって退職とする。

- 2 前項の規定にかかわらず、定年後も引き続き雇用されることを希望し、解雇事由又は退職事由に該当しない労働者については、満65歳までこれを継続雇用する。
- 3 前項の規定に基づく継続雇用の満了後に、引き続き雇用されることを希望し、解雇事由又は退職事由に該当しない労働者のうち、次の各号に掲げる基準のいずれにも該当する者については、満70歳までこれを継続雇用する。
 - (1) 過去〇年間の人事考課が〇以上である者
 - (2) 過去〇年間の出勤率が〇%以上である者
 - (3) 過去〇年間の定期健康診断結果を産業医が判断し、業務上、支障がないと認められた者

(例2) 定年を満65歳とし、その後希望者の意向を踏まえて継続雇用または業務委託契約を締結するケース(ともに対象者基準あり)

(定年等)

第〇条 労働者の定年は、満65歳とし、定年に達した日の属する月の末日をもって退職とする。

- 2 前項の規定にかかわらず、定年後も引き続き雇用されることを希望し、解雇事由又は退職事由に該当しない労働者のうち、次の各号に掲げる基準のいずれにも該当する者については、満70歳までこれを継続雇用する。
 - (1) 過去〇年間の人事考課が〇以上である者
 - (2) 過去〇年間の出勤率が〇%以上である者
 - (3) 過去〇年間の定期健康診断結果を産業医が判断し、業務上、支障がないと認められた者
- 3 第1項の規定にかかわらず、定年後に業務委託契約を締結することを希望し、解雇事由又は退職事由に該当しない者のうち、次の各号に掲げる業務について、業務ごとに定める基準のいずれにも該当する者については、満70歳までこれと業務委託契約を継続的に締結する。なお、当該契約に基づく各業務内容等については、別途定める創業支援等措置の実施に関する計画に定めるところによるものとする。
 - (1) 〇〇業務においては、次のいずれの基準にも該当する者
 - ア 過去〇年間の人事考課が〇以上である者
 - イ 当該業務に必要な〇〇の資格を有している者

⋮

⋮

(2) △△業務においては、次のいずれの基準にも該当する者

ア 過去○年間の人事考課が○以上である者

イ 定年前に当該業務に○年以上従事した経験及び当該業務を遂行する能力があるとして以下に該当する者

① ○○○○

② △△△△

出典:“厚生労働省モデル就業規則”(令和4年11月)より抜粋

【参考】高度専門職・継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例について

労働契約法の改正により、2013年4月から“無期転換ルール”が導入されています。

このルールは、有期労働契約の濫用的な利用を抑制し労働者の雇用の安定を図ることを目的に、同一の使用者との有期労働契約が“5年”を超えて繰り返し更新された場合に、労働者の申込みにより、無期労働契約に転換するというものです。この無期転換ルールに関して、“専門的知識等を有する有期雇用労働者等に関する特別措置法”が公布され、

① 高度な専門的知識等を有する有期雇用労働者

② 定年後引き続き雇用される有期雇用労働者

が、その能力を有効に発揮できるよう、事業主がその特性に応じた適切な雇用管理を実施する場合に、一定の期間については、無期転換申込権が発生しないこととする特例が設けられました。

詳しくは、https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_21917.htmlをご覧ください。

2. 高齢技術者の労働条件の決定方法

- 65歳までの技術者の雇用機会の確保に向けた、仕事・役割、勤務形態、賃金・処遇等労働条件が高齢技術者の意欲と能力を最大限発揮させているかどうか確認する必要があります。
- 65歳以上70歳までの就業機会の確保については、主に65歳までの雇用確保の延長線上に進めていきますが、65歳以上になると技術者一人ひとりの意欲や能力、就業ニーズがより多様化していくので、個別管理の考え方にに基づき、雇用・就業形態や勤務形態、仕事・役割とそれらに応じた賃金・処遇についての多様な選択肢を用意することが求められます。

1 高齢技術者の仕事・役割をどうするか

【会員企業の状況－アンケート結果より】

50歳以上の技術者の仕事内容をみると、50歳代前半層については“ラインマネージャー”、“プロジェクトマネージャー”、“開発技術のスペシャリスト”、“一般の技術開発者”がそれぞれ20%台と概ね同じ比率で存在しています。

これが、50歳代後半から60歳代前半と年齢が上がるにつれて、“開発技術のスペシャリスト”に就いている技術者が多くなり、一方で“ラインマネージャー”、“プロジェクトマネージャー”といったマネージャー職に就いている技術者が少なくなる傾向にあります。

一方、60歳以降の技術者に就いてほしい仕事内容としては、“技術・スキル等を若手社員に伝承する教育担当”、“開発技術のスペシャリスト”がそれぞれ7割を超えています。

【求められる取り組み】

当業界における高齢技術者の職域を考えるにあたっては、すべての定年到達者が引き続き現職を継続することを前提とすることはあまり現実的な対応とはいえません。

例えば、技術者として長年で働いていたとしても、昨今の技術トレンドの速さや市場の動きには目を見張るものがあり、いつまでも第一線の技術者として働き続けられるとは限りません。

一方、管理職が定年後も引き続き管理職として働き続けることは、社内の世代交

代や新陳代謝を遅らせてしまう懸念が高まることも考えられます。当業界でもすでに役職定年制度を取り入れている企業も少なくないように、後進に道を譲るという視点を踏まえ、定年到達をもって、ないしは定年到達数年前に管理職から降りるという選択肢も用意しておくことも考えられます。ただし管理職として長く働いていた高齢技術者の場合、高齢に至ってから改めて一から技術者としてやり直すことはなかなか難しい状況にあります。開発の第一線から離れていた期間が長いので、保有している技術が陳腐化してしまっていることも多いからです。

こうした状況を踏まえたうえで、高齢技術者の職域を考える必要があります。60歳に到達する技術者が少人数であれば、必要に応じて既存の職域の中でこうした高齢技術者にふさわしい職域を洗い出し、一人ひとりのキャリアやスキル、経験を踏まえて個別に対応することが現実的な対応ということが出来ます。

60歳以上の高齢技術者が在籍している企業では、“開発技術のスペシャリスト”として、あるいは、“技術・スキル等を若手社員に伝承する教育担当”“後進の指導・育成、教育担当”として働いている技術者が多くなっています。

高齢技術者と若年技術者が、それぞれの強みを活かし、弱みを補い、あわせてスキルの継承を図る働き方を目指すことが求められます。

【会員企業の事例】

A社

- 定年年齢の60歳直後から65歳までは現職継続、役職をはずれることで責任が軽くなる技術者もいる。60歳以降については、開発技術のスペシャリスト、一般の開発技術者、後進の指導・育成・教育、自社内の技術アドバイザーの4点が挙げられる。

B社

- 開発現場でのスペシャリストとして働いている技術者は、60歳以降も引き続きスペシャリストとして働き、売り上げを担ってほしい。後進の指導・育成に就いてもらうことも考えられるが、教えることが苦手な者についてはアサインが難しい。

⋮

⋮

C社

- 現在、60代前半が4人、60代後半が1人おり、フルタイム勤務でエンジニアとして従事しながら後進の指導・育成や自社内の技術アドバイザーを兼任している。
- 50代後半、60歳になると環境変化に応じたスキルの獲得が難しくなるので、若手とチームを組んで、若いリーダーがフォローする環境をつくっている。60歳の人でもできる仕事は当然あるので、それをしっかりこなしてもらえよう、仕事のやり方を少しずつ変えるようにしている。
- 現在、スペシャリストとして働いている人には定年後も引き続きスペシャリストとして活躍してほしい。後進の指導・育成や自社内の技術アドバイザーについても、今と同様に定年後も継続的に行ってほしい。

D社

- 定年年齢は60歳。65歳までの希望者全員の継続雇用となる。継続雇用には2つのコースがあり、1つは通常の社員向けコース、もう1つはスペシャリストコースで、60歳の定年後も客先常駐として活躍している技術者向けである。
- 60代前半の技術者2人はともに通常コースで、マネジメントといった責任は外されていくが、仕事内容はそれほど大きく変わらない。スペシャリストコースの技術者はまだでていない。
- 開発技術のスペシャリスト、自社内の技術アドバイザーなど、スキルの高い方に残ってもらい、現場の技術者として活躍してもらいたい。
- 5年程前に役職定年制を導入した。役職定年は役職別に設けており、一番下の役職が一般的に課長で55歳、その上の部長が57歳となっている。役職から降りて一般のエンジニアとして貢献する社員や、次のラインマネジメントのサポートに入っていく者が多い。

E社

- 60代の正社員はラインマネージャー、スペシャリスト、テスト検証作業者の3名である。60代のテスト検証作業者は開発技術者として働いていたが、年齢的なものや技術の進歩に追いつけないといったこともあり、60歳を過ぎてから今の職種に就いた。
- 専門職の一つの仕事として技術的なアドバイザーの役割があるが、定年65歳以降も、短時間・短日勤務、外注、業務委託といった形で働き続ける可能性はある。
- セールスエンジニアや営業についても、65歳を超えて同様に働いてもらうことはあると考えている。技術者として第一線で活躍してきたが技術についていけなくなったときに、営業やセールスエンジニアとして活躍する可能性はある。技術が分かっていると営業活動することが難しいので、開発の経験があり、技術を知っている人が営業や営業のサポートに回る形である。
- 原則として60歳で役職定年となるが、ラインマネージャーはマネジメントの能力が長けて

⋮

⋮

いる、後進が育っていないなどの理由で特例としてそのまま残ることもある。役職定年がある背景として、60歳ぐらいで後進に道を譲ることに加え、組織自体の活性化の意図がある。会社自体が変わっていくためにはラインマネージャーも変わっていくことが必要だと考えている。役職を退任した後は専門職もしくは一般社員の2つの選択肢がある。

F社

- 受託開発の事業の中でノウハウを培ってきた技術者が育ってきており、その社員が抜けたときにノウハウが消滅していったら困るので、チーム内のノウハウの継承であったり、若手メンバーの教育をするという役割を担ってもらうことも期待できる。その場合、65歳以降については短日・短時間勤務、70歳までの就業機会の確保措置のなかにある業務委託も選択肢としてあると思う。
- 技術者が定年前に異動して購買のサポート、パートナー企業との関係構築などのコーポレート系の管理業務を覚えてやってもらっているケースがあり、60歳以降、年齢が高くなっても継続しての雇用は可能であると思う。

【参考】C社

- 5年前に20～40代の専任メンバー4、5名で、子ども向けプログラム教室の新規事業部門を立ち上げた。これは、技術でフェードアウトした定年退職者が、子ども向けの教育にスキルチェンジすることも目的の一つである。高齢技術者の業務委託・外注の可能性としてはこのプログラミング教室の講師も候補となる。

2 高齢技術者の勤務形態・就業形態をどうするか

【会員企業の状況－アンケート結果より】

継続雇用の短時間、短日勤務者が“いる”企業は11.5%であり、仕事内容は“一般の開発技術者”が多くなっています。自社で定年退職後に業務委託契約を結んで働いている技術者が『いる』企業は12.1%、『いない』企業が87.9%となっています。

技術者が定年以降希望する勤務時間や日数は、“フルタイム勤務”が73.6%となっています。ただし57.8%は“フルタイム勤務”であっても残業はできるだけしたくないと回答しています。

【求められる取り組み】

① 高齢技術者の勤務形態

定年を迎えた高齢技術者の就く職務によっては、フルタイム勤務でなくてもよい場合、ないしは短時間勤務の方が成果を生み出しやすい場合があります。既に継続雇用制度を導入している企業では、定年を迎えた高齢技術者が、定年到達以前と同じようにフルタイムで働くケースが多いものの、フルタイムで働くものの残業、休日出勤は極力行わないケースや、1日の勤務時間や週の勤務日数を短くするパートタイムとして働くケースもあり、現実には多様な働き方がなされています。

なお、短時間勤務に適した業務があるかどうかについては、企業の事情や職場の方針によるところが大きいです。従来から短時間労働者を活用している職場に加えて、例えばインストラクターなど短日・短時間勤務で対応できる業務があるのか、また、その場合、フルタイム勤務との調和が取れるのかどうかなどについて検討すべきでしょう。

一方で、少子高齢時代を迎え、今後、親族の介護に従事する高齢技術者が増えることも想定されます。自分の体力や健康状態と相談して、また、家族のおかれている状況等から、こうしたフルタイムではない働き方を希望する方も少なくありません。勤務日数や勤務時間を減らすことは、高齢技術者の健康面での配慮にもつながりますので、こうした働き方に関する多様な選択肢を用意しておくことも重要です。

あわせて労働基準法の改正により、大企業ではこれまでも、月の時間外労働60時間以上の超過分に対して50%以上の割増賃金を支払う義務が課せられています。中小企業については2023年3月末でその猶予措置が終了し、2023年4月より、60時間を超えた時間に対して、50%以上の割増賃金率による割増賃金を支払うか、割増賃金率の引き上げ分(25%)の支払いに替えて代替休暇(有休)を与えるか、どちらかの対応が求められることになりました。過重労働とそれに伴う健康障害の防止の観点からも、できるだけ残業をさせないようしくみづくりも会社には求められます。そのためにも、第一線で働く若手・中堅技術者は自分自身の仕事に傾注し、高齢技術者がそのサポートを行うことで高齢技術者と若手・中堅技術者が仕事を分かち合い、若手・中堅技術者の労働日数や労働時間を短くすることも考えられます。

高齢技術者と若手・中堅技術者、また、会社が“三方良し”の関係になるよう、ワーク・

ライフ・バランス(仕事と生活の調和)の推進等、働きやすい・働きがいのある職場をつくっていくことが、これからの企業経営にとって非常に重要な課題となってきます。

② 高齢技術者の就業形態

定年退職後の勤務時間だけではなく、就業形態についても多様化が進んでいることを前提として検討することが求められます。継続雇用の場合、定年前後で同じ会社において再雇用契約を締結し、即戦力の技術者として働くことが基本となるものの、例えば、“70歳までの就業確保措置”のなかの“就業支援等措置”にあるように、インストラクターとして業務委託契約を締結し高度な技術・技能、スキルの継承の役割を担ったり、個人事業主になって会社と請負契約を結んで働くといったケースも今後増えてくるものと思われます。

これからは、画一的な人事制度ではなく、多様な雇用・就業形態のなかから、会社と高齢技術者の双方にとってメリットのある方法で雇用・就業することを可能とする制度を構築することが求められます。

【会員企業の事例】

B社

- 定年後も引き続き働いているのは2名。1名(60歳)はフルタイム勤務で人材育成の業務に就いている。もう1名(62歳)は週4日1日5時間の短時間勤務で一般のエンジニアとして働いている。
- 働き続けてもらいたい人が家庭の事情や本人の都合で短日・短時間を希望した場合は、受け入れる用意がある。

C社

- 現在、60代前半が4人、60代後半が1人おり、フルタイム勤務で働いている。現場の開発リーダーが体調や健康に配慮して勤務させており、過度な残業は極力避けるようにしている。
- 新分野の仕事であっても、経験がものを言う部分と、新しい手法で開発する部分とがあるので、新しい部分は若手に任せ、仕様の理解やかみ砕きをベテラン技術者が行うようにするなど、技術の変化に応じて若手と高齢技術者がうまく役割分担できるような切り分けを行っている。

⋮

⋮

D社

- 特殊な事情を抱えている場合を除きフルタイム勤務が基本となる。今後は、60歳を超えて短日、短時間勤務の働き方があっても良いのではないかと感じている。全社員に兼業、副業を認めているので、今後そういう社員が出てきたときには、短時間のコースがあった方が良いのではないかと思う。

F社

- 個人の希望を汲み取り、フルタイムかパートタイムかを会社が提示している。後任者への指導が中心となるので勤務日数を減らすこともある。

3 高齢技術者の賃金・処遇をどうするか

【会員企業の状況—アンケート結果より】

継続雇用者の年収は定年到達時と比較して70%台が32.7%、60%台が23.1%となっています。継続雇用者の賃金水準を定める際の考え方としては『(公的給付の金額は一切関係なく)本人の能力や仕事内容、世間相場を考慮して』賃金水準を定めているケースが最も多く53.9%、次いで『公的給付と本人の能力や仕事内容、世間相場のバランスを考慮して』いる企業が42.3%となっています。

【求められる取り組み】

① 高齢技術者の賃金・処遇の考え方

高齢技術者は、長年の職業経験のなかで培ってきたさまざまな能力を持っています。ただし、せっかく高い潜在能力を持っていてもそれが顕在化されなければ意味がありません。高齢技術者一人ひとりの能力を最大限に引き出すためには、高齢技術者のモチベーションを向上させるための工夫が必要となります。

そのために、まず、考えなければならないのが賃金です。現状では定年を機に賃金を下げる企業が多くなっていますが、定年到達後も同じ仕事をしている、同じ役割に就いているにもかかわらず賃金が大幅に下がるようでは、時として高齢技術者の働く意欲が低下したり、不満を抱きながら仕事をする高齢技術者が周囲に悪影響を及ぼす恐れもあります。

高齢技術者は基本的に保有する能力を発揮することが期待されているので、賃金の決め方は現在の仕事や貢献に応じて(仕事基準)支払うことが合理的となります。高齢技術者の活躍を求め、かつ他の就業形態の人材との均衡待遇を図るためには、全員一律の処遇や過去の貢献に配慮した基本給や賞与の支給方法ではなく、仕事や貢献を基本給の算定基準にすることが望ましいといえます。現役社員と同様の貢献を高齢技術者に期待し、労働意欲を高めるためには仕事基準の基本給が望ましい選択となります。

なお、定年到達を機に、ないしは高齢期に賃金を引き下げ場合は、その理由を高齢技術者に説明し、理解を求めることが必要です。

一方で、65歳までの雇用を前提とした人事管理制度を導入する際には、就労ニーズの多様化、また、企業の適正要員管理の視点を踏まえ、65歳に到達する前に退職する者に対して配慮し、退職時期により不利にならないような幅広い選択・定年制の導入といった人事管理制度の見直しや、退職金や企業年金制度もあわせた賃金・処遇制度の見直し、再構築を行うことも考えられます。

② 人事評価と処遇への反映

高齢技術者の活躍を進めるには、何よりも能力や働きぶりを知るしくみを整備する必要があります。人事評価は、賃金決定にとどまらず、配置・異動、労働時間、職場環境の改善、人材育成といったマネジメントの基盤となります。さらに、人事評価の納得性を高めるには、客観性・公平性(評価に恣意性が入り込む余地はないか)・透明性(評価基準を社員に知らせているか)・修正可能性(評価基準は修正できるか)等の担保も必要です。

また、継続雇用後の契約更新時に、期待役割の変化に応じて賃金水準を見直すことも考えられます。定年到達を機に高齢技術者の賃金水準は低下することもありますが、現在の貢献を昇給(職務価値の向上による昇給を含む)に反映させる制度があれば、現場の管理職も遠慮なく高齢技術者に仕事を任せることができるとともに、高齢技術者の労働意欲の維持・向上も期待できます。

なお、賞与は基本給と異なり、経営の成果や個人の業績にあわせて金額を弾力的に決めることができます。現役社員と同様に高齢技術者にも賞与を支給することで組織に対する貢献意欲が期待できるとともに、働きぶりや貢献といった個人の成果を賞与に反映させることによりモチベーションの維持・向上が期待できます。

【会員企業の事例】

A社

- 給与については以前は世間相場と言われる6割程度としていたが、人手不足もあり、定年後も引き続き活躍してもらわなければならないことから、できるだけ待遇をよくしようというトップの判断に基づき、5～6年前から9割程度にまで引き上げた。

B社

- 賃金は本人の能力と公的給付とのバランスを考慮して定年到達以前の6割程度、初任給より若干高い程度となる。

C社

- 賃金は定年到達以前から2割程度が下がる。60歳以上の技術者は30代、40代のスペシャリストがフォローしながら開発を担当しているケースが多いので、今の給料に不満を持っている人はおそくないであろう。

F社

- 賃金については、正社員時の賃金テーブルの7～8割という再雇用者向けのテーブルを作成して再雇用者の職位に沿った形で決めている。正社員については勤務地の移動や職種の変更等があるが再雇用者にはないのでこうした金額となる。同一労働・同一賃金における職務の変更の可能性を配慮した形となっている。

【参考】非正社員に対する施策—求められる“同一労働同一賃金”への対応

パートタイム労働者とは、一週間の所定労働時間が、同じ会社の正社員と比べ短い労働者のことをいいます。

有期雇用労働者とは、期間の定めのある労働契約を締結している労働者のことをいい、定年後に継続雇用された有期雇用労働者についても、同法の対象となります。

事業主は、パートタイム・有期雇用労働者の待遇について、正社員との間で、職務の内容（業務の内容と責任の程度）、人材活用の仕組み（転勤や人事異動、昇進等の有無や範囲）、その他の事情（成果、経験、能力等）のうち、個々の待遇の性質・目的に照らして適切と認められる事情を考慮して、不合理な差を設けてはならないとされています。

正社員とパートタイム・有期雇用労働者の職務の内容、人材活用のしくみが同じであれば全ての待遇について正社員と同じ取扱い（均等待遇）に、違いがあれば違いに応じた待遇（均衡待遇）にしなければなりません。また、事業主は、パートタイム・有期雇用労働者から求めが

⋮

⋮

あった場合は、待遇差の内容や理由について説明しなければなりません。労働者から説明を求められたときに待遇の違いの内容や理由について説明できるようにしておくことが求められます。

本紙「参考資料」も併せてご覧ください。

4 働く際の納得性を高めるために

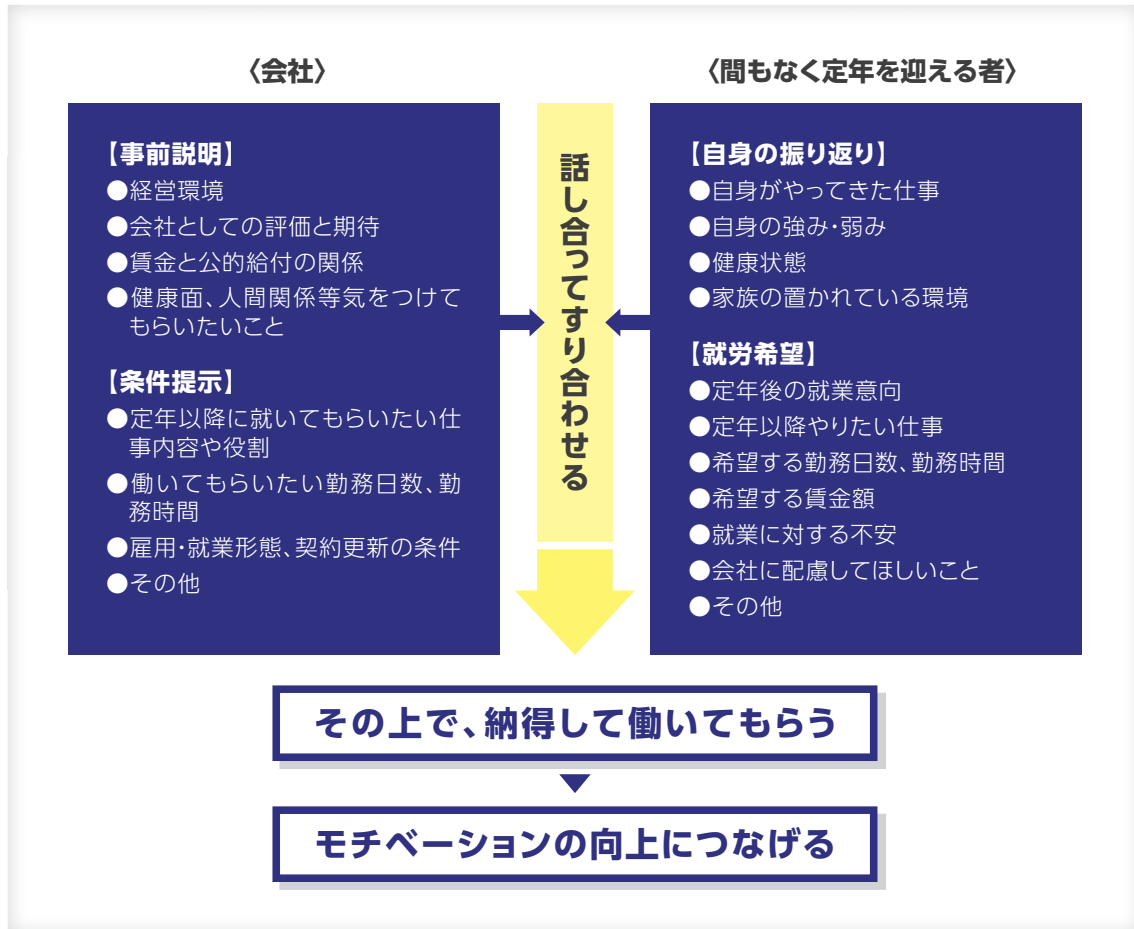
【会員企業の状況－アンケート結果より】

定年を迎える技術者一人ひとりと定年後の働き方について『話し合っている』企業が50.0%、『話し合っていない』が21.2%となっています（『いままで対象者がでていない』は28.8%）。話し合いの内容には『仕事の内容や継続雇用時に担ってもらいたい役割』と『労働条件が変わる理由（仕事が変わる理由、賃金が下がる理由など）』の93.9%です。

【求められる取り組み】

定年到達時に、定年到達前の労働条件（仕事内容・役割、賃金、労働時間、就業形態等）を見直す企業が多くなっています。高齢期において高齢技術者に対する役割や労働条件が変わる場合、高齢技術者本人にその理由を説明し、理解を得ることが重要です。そのためにも定年を迎える前に、定年後の継続雇用を希望する一人ひとりとあらかじめ定年以降の働き方に関して話し合い、会社としての考え・要望と本人の就労にあたっての希望とをすり合わせておくことが重要になります。“個別管理”に基づくきめの細かい対応を行うこともまた、高齢技術者が働く上での納得性を高めることになり、モチベーションの向上につながります。

図表3-1 定年前の話し合いの進め方



【会員企業の事例】

A社

- 定年を迎える社員に対しては3カ月前くらいに話し合いの場を持っている。1人ずつ、具体的な仕事の内容については現場の責任者から話し、待遇面については総務担当から話している。60歳以降、モチベーションが下がる社員が出ないように、しっかりした意識を持ってもらうためにどうしたらいいか、最も気遣う点である。

B社

- 定年到達の2年ほど前から現場で本人と話をし始め、1年前には具体的な条件について話し合い、半年間、検討の時間を設けている。継続雇用の際に就いてもらいたい仕事や役割、賃金などを書面で提示するとともに、人事と開発部門の責任者が面談していく形になる。話し合いの内容は労働条件に関することで、例えば健康管理面で注意すべき事項や、定年後も働くにあたっての心構えは本人に任せる形となっている。

⋮

⋮

C社

- 定年後も働くに当たっての心構えとしては、仕事を自分で見つけるとは言わないが、営業の持ってくる仕事をしっかりこなしてほしい。“この人とは仕事をしたくない”と言われる技術者もいるので、“お客さんから嫌われたら、定年後に仕事はない”と注意をしている。定年の2、3年前から、人事考課等の機会を使い、仕事の取り組み方について話している。
- 定年後の働き方に関する本格的な話は定年の半年前に始める。具体的な条件は、総務から個々に提示している。健康面についても、仕事中に倒れるリスクが出てくるので注意しており、毎年実施する健康診断の結果も踏まえて話をしている。過去に病気をしていたら、改善策等を細かく聞いている。

D社

- 定年以降も継続して働きたい社員は、59歳の年度の10月に申請をするしくみにしてあるので、その段階で1回手を挙げることになる。そのタイミングで定年以降の労働条件や処遇を提示し、そのうえで、定年退職を迎える3カ月ぐらい前に個別に労働条件や処遇を説明している。

F社

- 1年前に本人と定年後の就業についての意思確認の話し合いを行う。その際、定年後にどのような役割や職種に就いてもらいたいのかという部門の調整も済ませたうえで本人に提示する。そのうえで本人の気持ちが変わらないかを見るために、改めて半年から3カ月前ぐらいに再度確認をして最終の判断を行う。

IV

**年齢にかかわらず
技術者が活躍できる
環境づくり
(社内体制・しくみづくり)**

1. “70歳就業時代”に向けた考え方

- 事業環境の変化が著しい組込みシステム業界において会社が発展していくためには、技術者の育成が非常に重要になります。技術者一人ひとりが年齢にかかわらず意欲と能力に応じて働き続けることを可能にするための取り組みが企業、技術者双方に求められます。
- 企業と技術者が進むべき・進みたい方向を確認し合いながら、事業を展開する必要があります。技術者のさらなる活躍に向け、技術者のキャリアパスの明確化とさらなるキャリア開発の実施・拡充がますます重要になります。
- あわせて、技術者にモチベーション高く働いてもらうためには、技術者の就いている仕事や役割に応じた職務・仕事給や役割給の導入、職務・仕事や役割と整合性の取れた賃金水準の設定等が考えられます。

【求められる取り組み】

組込みシステム業界では、数年単位で技術レベルが高度化していく事業環境の変化が著しい業界です。さらに、技術の高度化は、新しい情報サービスの創出にもつながり、市場動向までも変化させていきます。

こうした変化の激しい事業環境の中で、会社が発展・成長していくためには、技術者の育成が非常に重要になることは言うまでもありません。限られた育成時間や育成費用を、環境変化を見据えて素早く、かつ効率的に投資することが会社の将来を握っていると言っても過言ではないのです。だからこそ、技術者一人ひとりが年齢にかかわらず意欲と能力に応じて働き続けることを可能にするための取り組みが、企業、技術者双方に求められるのです。

これからの新しい時代のビジネスは、まだ多くの企業も技術者も未経験の領域です。だからこそ、両者が進むべき・進みたい方向を確認し合いながら、事業を展開する必要があります。技術者のさらなる活躍に向け、技術者のキャリアパスの明確化とさらなるキャリア開発の実施・拡充がますます重要になり、そのための学びの機会や面談の機会の充実を図ることが望まれます。

あわせて、技術者にモチベーション高く働いてもらうためには、賃金・処遇制度を

必要に応じて見直すことが求められます。そのためには技術者の就いている仕事や役割に応じた職務・仕事給や役割給の導入、職務・仕事や役割と整合性の取れた賃金水準の設定等が考えられます。

2. 技術者のキャリアパスの明確化と キャリアパスに応じたキャリア開発の実施

- 高齢になっても働き続けられるよう、技術者一人ひとりが若いうちからキャリア形成に主体的に取り組み、会社にとって必要な人材であり続けることが求められます。
- そのためには、会社が求める技術者像を明示するとともに、そこに至る道筋を技術者のキャリアパスとして明確化することが求められます。その際、複線型のキャリアパスを用意するとともに、技術者自身が主体的にキャリア形成を図っていくことができるように意識付けさせることが必要となります。

【会員企業の状況－アンケート結果より】

組込みシステム技術者のキャリア開発のために積極的に実施している取り組みとして最も多いのは『目標管理制度(キャリアに応じた目標を設定し、その進捗をチェックし、行動を促す)等の導入』が57.6%、以下、『業務に役立つ資格取得の奨励』56.1%などと続いています。

一方、今後必要だと考えている取り組みで最も多いのは、『社内公募制の活用』の69.7%で、以下『多様な(複線型)キャリアパターンの整備』、『自身の技術者としてのキャリアを考えてもらうためのキャリア開発研修の実施やキャリアコンサルタントの活用』(それぞれ66.7%)、『技術者のキャリアパス(年代に応じてキャリアをどう構築していくかを示す道筋)の明示』、『それぞれのキャリアステージに応じた能力開発機会の提供』(それぞれ57.6%)と続いています。

1 技術者のキャリアパスの明確化

【求められる取り組み】

キャリアパスとは、どのような職種に、どのような立場で就くのか、また、そこに到達するためには、どのような経験を積み、どのような能力・スキルを身に付ける必要があるのかといった道筋・体系を提示するものです。キャリアパスが提示されていれば、従業員は将来の目標に向けて、意欲的に取り組むことができます。

このキャリアパスを踏まえて、自分自身のキャリアにおいて、将来どのようなになりたいのかという目標を持ち、そのための計画(キャリアプラン)を技術者自身に立てさせることが重要です。その際、上司とのキャリア面談を通して、技術者のキャリアプランを一人ひとり個別に作成することが、キャリア開発に向けての大きな手助けとなります。

そのためにも、会社の人事戦略や技術者本人の適性に応じて、マネジメントに進む技術者、また、スペシャリストとして進む技術者といった複線型のキャリアパスを用意するとともに、技術者自身が主体的にキャリア形成を図っていくことができるように会社としても意識付けを図る、また、環境を整備することが求められます。

一方で、既にこうした複線型のキャリアパスを用意している企業であっても、スペシャリストとして進む技術者はそれほど多くはなく、現状では、管理職志向のない、ないしは、管理職にはあまり向かない技術者の受け皿になっているケースが多いのが実情です。

これからは各社ともにスペシャリストとしてのあり方を明確にしたうえで、育成していくことが重要になります。あわせて、一般技術者についてもキャリアパスの中に位置づけ、どのように戦力化していくのか、その道筋を明らかにしておくことが求められます。

【会員企業の事例】

A社

- 今後、人材ポートフォリオとして、技術者一人ひとりの持っているスキルを洗い出して、この人はこの部分のスキルが足りないから増やしたほうが良いと現場に促すとか、マッチングを何とかということをやっていきたいと考えている。

B社

- 一定の年次まではスキル向上など技術者としてのキャリア形成で進み、途中で適性を見ながらマネジメントの道に進んでいくコースに分かれる。
- マネジメントの道に進みたい人が圧倒的に少ないため、需要と供給のバランスを考えると、マネジメント志向の人が増えてほしいと考えている。

⋮

⋮

- 技術者のなかにもスペシャリストまで伸びる人と、そうではない人に分かれる傾向が出てしまう。スペシャリストまで到達しない人については、マネージャーからの働き掛けでいろいろ研鑽できるような対応はしているが、結局、本人がどうなっていきたいかで取り組み方も違ってしまふことになる。

C社

- チームマネージャーというチームをまとめる一番下のレベルのマネージャークラスになる時に管理中心のマネージャーを目指すか、技術一本でやっていくか、選択可能なコースになっている。当社は部長も技術をやっているので、マルチにできる技術者が部長を兼務している。技術職でスペシャリスト性はあるが管理は一切したくない人には専門職的な役職を用意している。

D社

- マネジメントに行くコースと一般の技術者で専門的な技術を深めていくコースに分けていて、資格等級表の中で分かるようにしている。
- 階層・職種ごとに仕事内容や責任を記載した役割定義書(階層別スキルマップ)を作り、スキル向上の研修なども進めている。資格等級としては6つの階層があり、横に10個の職種があり、自分がどのように昇格していくか分かるように“見える化”に努めている。

E社

- 2021年に専門職制度を取り入れた。導入の狙いは、役職定年を設けて組織を活性化するためであり、そうした人の受け皿の一つともいえる。役職に就いていた人の中でも、技術系に優れている、マネジメントに優れているなど、結果としてそういう特性は分かれるので、技術系に優れている人はスペシャリストに就き、そうでない場合は一般職となるイメージとなっている。

2 キャリアパスに応じたキャリア開発の実施

- 変化のスピードが激しく、将来予測が難しい経営環境下にあって、継続的に高い成果を生み出すためには、技術者の適材適所を行い、能力・スキルを向上させていく“キャリア開発”が必要です。技術の進歩が著しい組込みシステム業界において技術者が年齢にかかわらず第一線で働き続けるためには、キャリアパスに応じたキャリア開発の機会の提供が今後ますます重要になります。
- 技術者一人ひとりが自身のキャリアを改めて考え、自分に合った能力開発を進めていくためには、上司と部下の間にキャリアに関する話し合いの機会を持つことが重要であり、そのための機会の創出が求められます。

【求められる取り組み】

少子高齢化の進展、また、高齢法の改正に伴う“70歳までの就業確保措置”の導入の努力義務化などから社員を雇用する期間が一層長くなることが想定されます。社員が長く戦力として活躍するには、若い時から計画的に専門能力を高める教育訓練投資を行っておくことが必要です。教育訓練の方法には、OJT、Off-JT、自己啓発があり、それぞれ組み合わせて実施することが求められますが、その中でも中心的役割を担うのはOJTであり、育成効果を高めるためにも、計画的なOJT(上司が部下の保有スキルと業務上必要なスキルのギャップを把握し、育成目標を立て、訓練計画を策定し、評価・フィードバックを行う)に加えて、計画的な配置・異動管理も必要となります。

あわせて、高齢に至っても活躍してもらうには、保有スキルを向上させるとともに、新たな技術や技能を獲得することも重要です。中高年技術者など働く期間がこの先短いと認識する人たちは、自己研鑽を控える傾向にありますが、能力向上にネガティブな高齢技術者が増えれば、企業業績に負の影響を及ぼしかねません。高齢期も自己研鑽を図る働きかけやしくみづくり(教育訓練制度)が必要です。能力開発機会が提供されれば、新たな仕事に挑戦する意欲も高まります。

なお、高齢技術者が高い意欲を持って働くには、高齢技術者の就業状況や今後の就業希望を現場の管理職が把握し、管理職が高齢技術者一人ひとりに期待する役割を伝え、それぞれの意向を調整する場を設けることが重要です。管理職との円滑な意思疎通が、就業状況の確認・改善を図り、かつ技術者の就業ニーズに対応する第

一歩となります。とりわけ、職務や役割が変わった高齢技術者に対しては、管理職との定期的な意思疎通を図ることが非常に重要です。こうした取り組みを行うことで、高齢技術者自らが組織に大切にされているという感覚を得ることができ、貢献意欲や労働意欲が高まることも期待できます。

技術者の自律的なキャリア形成のための支援策には以下のようなものがあります。

キャリア開発研修	階層別や年代ごとに受講者の特性や各自のキャリアプランに応じたプログラムを組み、自律意識、貢献目標と専門性開発、将来ビジョンなどを設定し、キャリア意識の向上を図る
部下育成開発支援研修、 キャリア面談研修	技術者のキャリア意識の向上の鍵を握る管理者のキャリア開発支援力の向上を目的に実施する研修
目標管理制度 (MBO)	自らの業務目標を決め、期末に目標達成度を判定して賞与や昇給に反映させる制度
社内公募制度・ 社内FA制度	会社からの命令ではなく、やってみたいと思うポジションに自らの意思で応募する制度
1 on 1ミーティング	上司が部下と現状を共有し、部下の成長につながるような面談の機会
メンター制度	新入社員や後輩社員に対して職務上の相談に留まらず個人的な問題まで相談に乗る助言者をつける制度
自己啓発支援	仕事に関わる知識・スキルなどを社員が自らの意志で意欲的に学ぶことを金銭的、時間的等において支援する制度
技術者同士の 勉強会の開催	技術者自身の“主体性”や“行動力”を前提とした職場における学びの場の提供
20*%ルール (*数値は企業によって異なる)	業務時間のうち20*%を、将来大きなチャンスになるかもしれないプロジェクトの探索や取り組みに使うというルール

【会員企業の事例】

B社

- 自己啓発や資格取得に対する支援を積極的に行っている。自己啓発支援では資格手当や資格取得時に一時金を支給している。Off-JTとして個人で積極的に能力を向上してもらっている。
- 若い人に対しては、定年を迎えた人がプロジェクトの中で指導する形でスキルアップを図っている。
- キャリア開発に関する教育・研修プログラムを策定している。キャリアに応じたプロジェクトマネジメントの仕方や、ロジカルシンキングといった、そういう汎用的なスキルの教育・研修が中心になっている。

C社

- 基本的にはOJTが中心になるが、技術の水平展開のため、スペシャリストなどが自分の技術を勉強会で教える機会を設けている。部門会議で月1回、1時間、勉強会の時間を取り、担当を決めて発表、質疑応答をしている。
- 技術者一人ひとりのスキルを明確にするためにスキルマップがあり、これを見ることで自分に足りないスキルが分かるようになっている。

D社

- 階層別にキャリア開発研修を実施している。人事考課の一つの“総合評価”では職種や専門能力に加えてビジネスパーソンとしてのスキルを定義しており、ビジネススキルやヒューマンスキルを中心にしている。新任管理職研修や新任部長研修も実施している。
- 社員は四半期、3カ月に1回、必ず上司と面談をすることになっている。その際に自己申告書を出すことになっており、異動希望を書くことができる。自己申告書を基に上司は“1 on 1 ミーティング”を毎月行い、今後のキャリアなどを必ず上司と話すようにしている。“1 on 1 ミーティング”を始めたのは3年ぐらい前だが、今でも何を話していいのかわからないということを聞いたりもするが、必ず上司と部下が話をすることで、トータルではプラスの方が大きいと思っている。客先で働いている社員が多いので、社員と顔を合わせて話をすることが大事である。コロナの時期とも重なり、オンラインでも会話ができるようになったので、今後効果が出てきてほしい。

E社

- キャリア開発は、本人がやる気になることが必要であるが、その前提として会社が機会を提供することが非常に重要であると考えており、1カ月の就業時間のうち、10時間は自分の成長のための時間として使ってよいこととしている。必ずしも技術や仕事に直接関わるこ

⋮

⋮

とだけではなく、今後役職に就いていきたい人は経理や財務、プロジェクト管理的な要素などを学ぶ、あるいは、ソフトウェア担当者が回路設計の勉強をするなど、必ずしも業務に直結しなくとも幅広く選択して良い。

- 目標管理制度は、上期の事業計画を全社で発表した後に、その中の部門ごとの計画を受けて各人の目標設定の計画に落とし込んでいく形で、期初と下期がスタートする段階の年2回行っている。期の途中で部門計画が変更になるケースもあるため、その際は再度本人と上長との間で目標設定のすり合わせをして、また新しい目標に向かって行動することになる。目標管理の中に、自分の技術について何か勉強する、今のレベルからこういうレベルまで持っていく、技術のその幅を広げる、半期の間にこういう技術を習得するなど、必ず自己の成長に関わる事項も一つの目標として掲げるようにしている。
- 後輩の指導・育成に回ること出てくるだろうから、指導のスキルを身につけるための教育・訓練を行うべきだと考えている。技術者は自分で技術の囲い込みがあったり、ベースが人によって違ったりするので、きちんと若い人たちに教えていくために、自身の経験を若手に教えるためのスキルを習得することが求められる。

F社

- グレードごとに定義されているスキル、行動様式があるので、それに応じて行動してもらうことになる。目標管理制度の中で能力評価の部分で上司とすり合わせながら進めている。
- 能力開発の機会としての研修としては2つある。一つ目の自分たちのテクニカルの職種に応じた研修は、本人と上長ですり合わせたうえで、伸ばしてほしいスキルに応じた研修を受けてもらう。もう一つは階層別という形で、次のグレードに上がるために階層に応じて受けてもらう研修である。これは人事で階層に当たる人からピックアップをして行うマネジメント研修であり、外部機関と親会社にある人材開発センターを利用している。
- 部下育成能力の向上のために人事マネジメント研修を実施している。主に管理職、部長が対象で、部下育成のための研修となる。また、管理職に登用されてすぐの新任管理職研修も用意している。そこでは内部・外部研修もあり、部下育成に向き合ってもらえるような機会を設けている。研修の中で高齢技術者に対する扱い、仕事を抱え込むことを是正する方法、年上の部下に対する対応の仕方についても学んでもらうことについても意図している。
- e-learningも用意しており、自分の好きなカリキュラムを受講してもらう環境は整えている。技術的なこともあるが、もっと幅の広い、教養的な部分も含めたカリキュラムが用意されている。
- 今期から“スキルの見える化”ということで、社員全員にスキルを客観的に捉えるための診断を受けてもらうことにしている。その中で活躍人材のタイプの行動様式、コンピテンシーをデータの傾向から抽出していきたいと思っている。

【参考】リスキリングの推進に向けた政府の動き

政府は2023年6月16日に「経済財政運営と改革の基本方針2023」(骨太の方針)と「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023改訂版」を閣議決定した。骨太の方針では政府が掲げる「新しい資本主義」の加速を鮮明にし、三位一体の労働市場改革による構造的賃上げの実現と「人への投資」を強化することとしている。

骨太の方針は、「マクロ経済運営の基本的考え方」「新しい資本主義の加速」「我が国を取り巻く環境変化への対応」「中長期の経済財政運営」「当面の経済財政運営と来年度の予算編成に向けた考え方」の全5章で構成され、このうち最も注目されているのが「新しい資本主義の加速」に盛り込まれた「三位一体の労働市場改革」である。ここで言う「三位」とは、

- ① リスキリングによる能力向上支援
- ② 個々の企業の実態に応じた職務給の導入
- ③ 成長分野への労働移動の円滑化―を指す

それぞれの具体的な動きとしては、

- ①リスキリングは、企業経由が中心となっている在職者への学び直し支援策を5年以内に効果検証し、半分以上が個人経由での給付が可能となるよう直接支援を拡充する。併せて、教育訓練給付の拡充や教育訓練中の生活を支えるための給付と融資制度の創設を検討する。さらに5年で1兆円の「人への投資」施策パッケージのフォローアップと施策の見直しを実施するほか、雇用調整助成金について休業よりも教育訓練による雇用調整を選択しやすくなるように助成率の見直しを進める。
- ②職務給(ジョブ型人事)の推進は、人材確保の目的や配置・育成・評価方法、リスキリングの方法、賃金制度、労働条件の変更と現行法制・判例との関係などについて事例を整理し、個々の企業に制度導入を促すため、中小企業の導入事例も含めて年内に事例集を取りまとめる。
- ③労働移動の円滑化は、失業給付制度において自己都合の離職で失業給付を受給できない期間に関し、失業給付の申請前にリスキリングに取り組んでいた場合は会社都合の離職と同じ扱いにするなど、自己都合の要件を緩和する方向で具体的な設計を行う。また、自己都合退職の場合の退職金の減額といった労働慣行の見直しに向けた「モデル就業規則」の改正や、退職所得課税制度の見直しに着手するとともに、求職・求人に関して官民が有する基礎的情報を加工して集約・共有し、キャリアコンサルタントがその基礎的情報に基づいて働く人々のキャリアアップや転職の相談に応じられる体制整備に取り組むこととしている。

3. 就いている仕事や役割、 業績に応じた賃金・処遇制度の整備

- 今後、高齢技術者が増加し、総額人件費が上昇することが見込まれることから、現在の平均年齢、賃金体系、総額人件費の現状と今後の推移を検討し、必要に応じて賃金体系を見直すことが考えられます。
- 過度に年功型の賃金制度を採っている場合、高齢技術者の増加に伴う総額人件費の上昇により企業経営が圧迫されることが想定されます。技術者のモチベーションの向上を図っていくうえでも、就いている仕事や役割、業績に応じた職務給・役割給、業績主義に則った65歳（場合によっては70歳）までのシームレスな賃金・処遇制度に見直すことが考えられます。

【会員企業の状況－アンケート結果より】

技術者の賃金カーブをみると、『“一人ひとり上がり方は異なるが、総じて勤続年数に応じて上がっていく”に近い』(9.1%)と『どちらかといえば“一人ひとり上がり方は異なるが、総じて勤続年数に応じて上がっていく”に近い』(25.8%)を合わせると34.9%となります。一方で、『“一人ひとりの人事考課の結果等に応じて大きな差がつく”に近い』(15.2%)と『どちらかといえば“一人ひとりの人事考課の結果等に応じて大きな差がつく”に近い』(50.0%)を合わせると65.2%となっています。

また、技術者の人事考課基準をみると、『“個人が挙げた成果の積み上げ”に近い』(6.1%)と『どちらかといえば“個人が挙げた成果の積み上げ”に近い』(39.4%)を合わせると45.5%となっています。一方で、『“個人の保有するスキルや就いている役割”に近い』(10.6%)と『どちらかといえば“個人の保有するスキルや就いている役割”に近い』(43.9%)を合わせると54.5%となっています。

【求められる取り組み】

組込みシステム業界は技術革新のスピードが著しく、世の中の流れに合わせてスピーディーに事業を変化させることが求められます。同時に技術者も長年培ってきた知識や経験、ノウハウも、進化・アップデートしていくことが求められており、必ずしも経験年数が長い技術者ほど活躍でき、成果が出せるとは言えなくなってきました。そのため企業は、徐々に“年功序列制度”の見直しを迫られるようになっていきます。

日本的雇用システムの一つである“年功序列制度”は、同じ会社で長く働くほど賃金が上がるので、人材の定着に役立つうえ、長期的な視点で能力開発に取り組めるメリットがあり、バブル期までは、日本型経営の強みとして国際的に評価されていました。一方で、技術者一人ひとりの能力や成果がその都度直接的に反映されことなく賃金が支払われるため、技術者一人ひとりによるスキルアップや創意工夫の意欲が高まりにくいというデメリットも存在していました。転職を含む労働市場の流動化を阻害しているとの指摘もあります。

今では社員の平均年齢の上昇や仕事の成果よりも勤続年数や年齢といった要素が重視されることに対する若手・中堅技術者の不満などにより、企業は年功型賃金を維持できなくなるという声も聞こえてきます。過度に年齢給に依存するような賃金・処遇制度を採っている場合は、現状の平均年齢、賃金体系、総額人件費はどうなっているか、それが10年、20年経るとどうなるのか、早い段階で精査、シミュレーションし、その結果を踏まえ、年齢給依存型から職務給、役割給、成果還元型に賃金・処遇制度を見直すことが考えられます。

なお、労働市場の流動性が高く個人の成果が求められる組織には成果還元型が向いていることもありますが、チーム力が必要な企業など、個人の成果が見えにくい場合は年功序列型の方がマッチする場合があります。必ずしも成果還元型に移行する必要はなく、自社の企業風土や業務実態に合った制度を作ることが大切です。

年功型賃金から職務給、役割給、成果還元型に変更する場合は、技術者の生活の安定が損なわれないよう、計画的かつ段階的に見直しを進めていくことが求められます。

あわせて、年齢に関係なく賃金を支払うには、技術者一人ひとりの能力や会社への貢献を正確に測る必要があり、客観的な評価が課題となります。

【会員企業の事例】

A社

- 2008年に資格等級規程を定めた。等級を1～9まで設定して、1～4等級が一般職、5～6等級は監督職と各等級によりグレードI,IIに分かれ、IIは呼称及び役職手当が付加され、副主任、主任となる。7等級以上は課長職以上の管理職として同じくグレードI,II,IIIに分け、役職により手当が違ふ。全社員を各等級の資格等級基準及び役割によって等級付けを決定した後、上記規程に沿って賃金規程の改訂を行った。各等級の基本賃金を決め、レンジに幅を持たせ社員の賃金を決定する。

⋮

⋮

B社

- 総じて勤続年数に応じて賃金は上がっていく。給与の構成は“能力”と“勤続年数”と“年齢”の3つの要素から成り立っており、能力の割合が6～7割になる。ただし、年齢と成果は関係ない点と、中途採用をしていくにあたり勤続年数が増えるごとに賃金が上がっていく部分に引きずられるのは望ましくないので、より能力に重きを置くように賃金制度を変えていきたいと考えている。
- 人事考課については、チームで仕事をしていることが多いので、売上貢献が高い部署にあり、かつ積極的にプロジェクトをリードしている技術者の査定が良くなる。

C社

- 賃金は、年齢給の上に能力給が乗っており、能力給は職能給と等級によって決まる。
- 人事考課は、個人の保有スキルや役割を基準としている。一般の技術者の査定項目には売上の数字は一切入っておらず、仕事のアウトプットやチームワーク、協調性等を定性的に評価している。部長・課長については予算に対する売上も成績に絡むので評価される。当社はチームとしての仕事に重きを置いており、若手はスキルアップや成長を最も評価している。

D社

- 2005年に成果主義の人事制度に作り直し、人事考課の結果を踏まえて昇進や昇給を決めていくこととした。6つの資格等級で管理しており、その資格等級にとどまっている限り賃金はあまり上がらない。賃金を上げるには次の資格等級に上がらなければならない。
- 賞与は基本的に個人の数字によって評価される。2つの評価軸があり、一つは社内の呼び方で“総合評価”であり、ビジネスパーソンとしての能力、各個人の職種の専門能力を評価して昇格に反映していく。もう一つは、その年の成果が目標に対してどうであったかという“MBO(目標管理制度)評価”となる。こちらは完全に賞与の分配に使っており、賞与はMBO評価でメリハリがつくように設計されている。

E社

- 2021年に資格等級制度を導入し、資格が上がることによって賃金も数万ずつ上がる制度設計にした。会社の主導もあるが、評価をストレートに反映するような賃金制度が良いという社員の要望が強かったことにもよる。人事考課の結果に応じて一人ひとり差がつくことになる。
- 人事考課では期初に当人と上長との間で合意した目標設定をできるだけ定量化して、どのような結果だったのかを見るようにしている。加えて、組織の活性化や後輩の指導力などの観点も含めて個人が上げた成果と考えており、チームの中の役割、後進の育成・指導なども評価の中には当然入ってくる。

⋮

⋮

F社

- 賃金テーブルではスキル・役割といった定性的なものによる能力評価となっている。賞与については利益、目標達成度合いといった業績による評価となる。
- 年1回、日々の業務遂行力、どういう振る舞いをしているかを評価する。評価項目としては、各職種のスキル基準がある。ヒューマンスキル、マネジメントスキルは全社共通だが、ほかに職種に応じたテクニカルスキルがあり、この3つのスキルに応じた本人評価と上長評価の中で査定をしていくことになる。
- 賞与に関連するのは業績評価で、半期ごとの個人の目標に対して、本人とのすり合わせと進捗の確認、最終期末の成果に対する本人の進捗度評価という形の目標管理を行い、評価をしている。

4. 技術者の新たな活躍の場の創出に向けた取り組み

- 定年到達以前であっても自社以外に就業の場を見出したい技術者、見出した方が活躍の場が広がる技術者も存在しています。
- こうした新たな活躍の場を求める技術者のニーズに応えるための制度づくりが求められます。

技術者の就業ニーズ、ライフプランは多様化しており、また、技術者一人ひとりの保有するスキルも多様化していることから、定年到達以前であっても自社以外に就業の場を見出したい技術者、見出した方が活躍の場が広がる技術者も存在しています。

こうした新たな活躍の場を求める技術者のニーズに応えるためには、以下のような制度を導入、利用することが考えられます。

① セカンドキャリア支援制度(早期退職支援制度)の導入

今後、技術者の多様な就業ニーズに対応するには、技術者一人ひとりが社内だけでなく外部労働市場でも評価される能力の向上に主体的に取り組むとともに、セカンドキャリア支援制度の導入・拡充による自立支援策の強化が求められます。退職金の割り増しや有給休暇の買い上げ、再就職の支援といった優遇制度を取り入れ、退職後のセカンドキャリアへのスムーズな移行をサポートするのが特徴です。

② 副業・兼業の促進

会社以外での活動・経験、異業種人材交流などを通して、自己成長やスキルアップ、キャリア開発につながることを期待して、副業・兼業を推進する企業が増えています。社員の持つ多様な可能性を生かすという意味でも、その効果を期待する企業が多くなってきています。特に高齢期に独立を希望する技術者の場合は、在職中に副業として希望する職種に就いて経験を積んでおくとその後の展開がスムーズになります。

③ 人材マッチング機能の活用

高齢技術者が有する知識、経験、スキル、人脈等を同一企業にとどまらず社会全体で活用していくことが、高齢技術者の活躍の場をさらに広げる意味でも重要になります。そのためにも、高齢技術者と企業等とのマッチング機能の活用が重要になります。

例えば、主要なハローワーク(300か所)に設置されている“生涯現役支援窓口”では、概ね60歳以上の高齢者とその採用に意欲的な企業等とのマッチング等の総合的な就労支援を行っています。また、(公財)産業雇用安定センターでは、就労意欲のある60歳以上の高齢者を登録し、企業等に紹介する“キャリア人材バンク”事業を展開しています。

【会員企業の事例】

D社

- 全社員に兼業、副業を認めている。副業については、人脈形成、当事者意識を持ちながらビジネスを進めていくこと、収入アップ、本業とのイノベーションを期待することなどのメリットがあると考えている。会社として積極的に勧めているわけではないが、増えてきても良いと思っている。副業制度自体はオープンにしており、採用活動でもアピールしている。当社ではまだ利用者はいないが、親会社では徐々に増えてきている。
- 早期退職支援制度として、一定の年齢に達した時に、新しいキャリアを考えて辞めていく社員に対して割増退職金を支払う制度を設けている。一番若いケースで45歳、一般職を対象としており、その次は50歳、55歳である。コロナ禍において応募が止まったが、今年はまた増えてきている。

厚生労働省“副業・兼業の促進に関するガイドライン”(2022年7月改正)も参考にしてください
(<https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/000962665.pdf>)。

“生涯現役支援窓口”については、<https://www.mhlw.go.jp/content/000369024.pdf>を参考にしてください。

“キャリア人材バンク”については、<https://www.sangyokoyo.or.jp/elder/index.html>を参考にしてください。

E社

- 全社員を対象に副業制度を導入している。これは、高齢者になったときに例えば週2日間当社で働いてもらい、残りの週3～4日については他社で力を発揮してもらうといったことも念頭に置いている。

5. 高齢技術者に求められる行動変容 —企業の支援と技術者へのメッセージ—

- 高齢技術者が活躍するためには、技術の変化や加齢に伴う心身の変化、また、定年前後の役割や処遇の変化等さまざまな変化にうまく適応し、行動変容を図ることが求められます。
- 高齢技術者が自身のキャリアをめぐるさまざまな変化を受け入れ、乗り越えるために、高齢期を見据えたキャリアプランについて定年前の早い段階から考える機会、具体的にはキャリアの再設計を支援するための研修の機会を提供することが考えられます。

1 高齢技術者の自律的なキャリア形成を促すために 求められる企業の取り組み

企業は技術者が望むキャリアの実現に向けた支援をすることが、自社の発展にとって不可欠なものとなっていきます。要は、“企業として目指したい方向性”と“技術者の望むキャリア”とをすり合わせ、うまく相乗効果を発揮できるようにすることが今まで以上に大切になってきます。

高齢期になっても自らの手によってキャリアを形成していくことができる中高年技術者が増えることで、若い世代のモデルにもなります。パフォーマンスが高く自律した技術者を増やすために、企業としても生涯現役として組織で求められ続けるようなキャリアの再設計に向けた支援を行うことが求められます。

いままでも高齢期に至るまでの資産形成や活用できる会社の制度、定年到達後の働き方や生活に関する情報などを提供し、今後のライフプランについて社員が自発的に考える契機としてもらうためのライフプラン研修を受講させる企業はありました。これからは、中高年のうちから定年後のキャリアを自律的に考えることで、定年後もいきいきと働くことができるように行動変容を促すためのキャリアの再設計に向けた研修もあわせて重要になってきます。

【参考】高齢になってもいきいきと働くためのキャリア再設計研修の流れ(例)

- ①最初にやることは、定年前後で変化した自分をイメージさせることです。そのためにも、定年後も“いままでの延長”という意識から脱却し、定年を“新しい自分になるための出発点”というように前向きに捉え直すことが求められます。定年到達の前から自ら主体的にキャリアを作り、自らが望む働き方を選択するための準備をしておくことが必要になります。具体的には、はじめに定年到達前の早い段階(50歳前後)から、自身がこれまで培ってきたキャリア全般に係る事項を棚卸しし、どのような強みを活かし、こういった活躍の場を見つけるのか、何をテーマに職業人生を歩むのか、あらかじめ考えておくのです。はじめに自身のキャリアを棚卸ししてみるのです。その上で、本人に自身の“やりたいこと”(will)と“できること・会社に貢献できること”(can)を洗い出してみるのです。
- ②洗い出した自身の“やりたいこと”(will)、“できること・会社に貢献できること”(can)を整理して、自身が目指す今後の方向性、要は“高齢期にありたい姿”を考え、取りまとめます。
- ③取りまとめたら、上司やマネージャーの意向(会社の“求めていること”(must))とすりあわせ、“めざしたい姿”をオーソライズさせましょう。
- ④最後に、その“高齢期にありたい姿”になるために事前にやっておいたほうが良いことを洗い出し、定年到達までの行動計画を立てましょう。

【会員企業の事例】

A社

- ライフプランセミナーを保険会社の協力で実施している。過去には50歳以上の社員全員に受けてもらっていたが、最近は希望者だけを募っている。ただ、実際のところ希望者は少なく、そこまで意識を持っている社員は多くないようだ。

B社

- ライフプラン研修については、金融機関からオファーがあるので希望者を募って開催している。金融機関は定年後のマネープランといったテーマを持ってくるので、参加者は比較的年長者が多い。

D社

- 以前は55歳のタイミングでキャリア開発研修を実施していたが、参加者から逆にモチベーションが下がると言われたので今はやめている。同じ55歳であっても、1等級の社員から事業部長の社員までがいきなり全部集められても、特に下の方の社員にすればモチベーショ

⋮

⋮

ンが下がる要素もあったかと思う。50代社員も増えてきたので、次回再開するにあたっては工夫しなければならないだろうと思っている。

F社

- 56歳を迎えた社員を対象にライフプランセミナーを行っている。退職金の試算をして、そこから先にどのような形で収入を得ていくかということをシミュレーションしたり、自分のセカンドキャリアを持ち合って話し合ってもらう機会を設けたりして、自分がどのような再雇用の道を選ぶのかを検討してもらっている。

2 高齢技術者に求められる行動変容 — 高齢技術者へのメッセージ —

① 求められる環境変化への対応

組込みシステム業界はこれからもさまざまな変化に見舞われます。だからこそ、技術者自らが、自身の特性や志向を踏まえて真剣にキャリアを考え、降りかかってくるさまざまな変化に対応し、長く活躍し続けていくことが求められます。

しかしながら、定年前後の役割や処遇の変化等にうまく適応できずにモチベーションの低下に陥っている高齢技術者が存在しているのも事実です。この背景には、長期雇用を前提として社員のキャリア形成に会社が積極的に関与してきた結果、技術者自身がキャリア形成に対する意識が希薄化し、さまざまな変化が訪れた場合に自律的なキャリアの切り替えが難しくなっていることがあります。

② 変化に適応し、行動変容を図る

現在、60歳を超えて働く技術者に対して期待する内容が変化する企業が少なくありません。それまでは第一線で働いてもらうことが期待されていたのが、職業生活の長年にわたり培ってきた技術や経験を次の世代に伝えるために、60歳以降は後継者の育成に重きが置かれることが多くなります。

一方で、定年を迎え、継続雇用になると賃金や処遇も変わるケースが少なくありません。正社員から嘱託に雇用形態が変わることで賃金水準が下がることもあります。役職からも離れることが多くなります。60歳を超えて、同じ仕事をしていたとしても、会社から期待されていることが変われば、その新しい役割を理解して仕事に臨

まなければなりません。最前線に立つ中心的な役割からサポートの役割に変わったり、若手・中堅技術者を伸ばし飛躍させる役割に就くこともあります。会社で働く以上、会社の成長のために、与えられた役割をいかに果たすかという観点から、これまでの役割意識の発想を転換する必要があるのです。

定年がこれまでのような職業生活の終着点から、職業生活の一つの通過点、もしくは新たな職業生活の出発点に変化しています。職業生活が長くなったことに伴い自分自身で職業キャリアを考えなければならない時間軸が延びることになるのです。例えば、50歳の人であれば65歳、また70歳までの15～20年をいかに充実させ、意義のあるものにしていくのかが自身の人生にとって大きな課題となるのです。

③ 活躍する高齢技術者になるために求められるキャリアの再構築

こうしたさまざまな変化に適応するための前提条件が、自身のキャリアの再構築です。

長くなった職業生活の後半戦を前半戦と同様にいきいきと働くためには、定年到達前の早い段階から、これまで培ってきた知識、技術、スキル、行動特性、職業観といったキャリア全般に係る事項を棚卸しし、どのような強みを活かし、どういった活躍の場を見つけるのか、何をテーマに職業人生を歩むのか、あらかじめ考えておき、主体的に後半戦を生き抜くことが必要です。

定年到達によって、それまで就いていた仕事が変わるだけではなく、役割の変化や専門性発揮の場の変化、上司と部下の関係の変化、といったさまざまな変化が訪れることが少なくありません。こうした自身のキャリアをめぐる変化をうまく乗り越え、新たに活躍の場を見つけた技術者こそが、今までと同様、職場でいきいきと働き、周囲から尊敬される技術者で居続けることができるのです。

年齢にかかわらずいきいきと働き続けるための心構え

“70歳就業時代”を迎え、技術者一人ひとりが高齢になっても常に誇りと生きがいを持ち、自身の保有する力を存分に発揮して、企業に貢献するという姿勢が求められます。技術者が年齢にかかわらずいきいきと働くための心構えを5つのポイントにまとめてみました。

① 会社にとってなくてはならない技術者であり続けるための努力を怠らない

年齢にかかわらず働き続けるためには、会社や同じ職場の人たちから必要とされる技術

⋮

⋮

者であり続けることが重要となります。業界構造の変化が激しい組込みシステム業界において、新しい技術を積極的に取り入れ、自身の経験とノウハウと融合させることで新たな価値を生み出すことができるよう、常日頃から努力をしていくことが大切です。

② 自らのスキルや会社に提供できる能力を振り返る

高齢になっても会社から必要とされる人材でいるためには、自分自身の能力やスキルを振り返り、自分の強み、自分ができていることを明確にしておく必要があります。そのうえで、自分に求められている会社の期待を理解するとともに、新しい立場や役割、仕事のやり方を素直に受け入れる柔軟性を持つようにしましょう。

③ 健康管理に注意し、自分の持っている力を発揮する

年齢にかかわらずいきいきと働けるかどうかは、若い頃からの生活習慣が大きく影響してきます。健康は一朝一夕で手に入れられるものではありません。40歳を超えたら、自分自身の体調・健康管理を常に意識し、必要に応じて生活習慣を見直しましょう。

④ 会社を超えたネットワークをつくっておく

定年後の環境変化などで行き詰まったとき、会社を超えた友人や知人との付き合いが財産となり、心にゆとりを与えてくれることもあるはずです。高齢になっても健やかに働くためには、若いうちから会社を超えた広い仲間づくり、ネットワークづくりを意識して行っておくことも重要です。

⑤ 定年後の生活をイメージしておく

定年後は、定年前よりも賃金の下がるケースが多いのも事実です。自社の高齢者雇用・就業制度や公的給付の内容などを踏まえ、自分自身とその家族が生活していく上で必要な収支をシミュレーションし、定年後の生活をイメージしておきましょう。

高齢になっても職場で必要とされる技術者であり続けるための心構え

高齢技術者自らが誇りを持ち、かつ、職場に溶け込むよう努力しましょう。高齢になっても職場で尊敬される技術者であり続けるための心構えを5つのポイントにまとめてみました。

① “自分の若い頃は…”は禁句とする

“見て覚えろ”といった教え方は若い人には通用しません。

“私の若い頃は…”という自慢話も若い技術者からはうとうしいだけです。自分たちの若い頃とは時代が違うということを踏まえ、過去の話は聞かれない限り自分からは言い出さないようにしましょう。逆に若手技術者の方が最新の技術レベル等に詳しいケースも少なくありません。謙虚に学ぶ姿勢を持ちましょう。

② 相手の気持ちになって助言する

若手技術者と混じってチームで働く中で、経験を生かした“一言”への期待は大きいもので

⋮

⋮

す。若い人の意見、アイデアを“やってもムダ”と否定するのはなく、“こうしたらどうか”といった助言をしましょう。若い人と付き合う際には、自分から相手の目線まで降りていって会話をしよう心掛けましょう。

③ 誰とでもコミュニケーションをとれる

仕事ではチームワークが大事であり、“自分だけ”、という考えでは反発を招いてしまいます。自分の意見を伝える訓練はよくしてきましたが、他人の話をきちんと聞く訓練はできていますか。気をつけましょう。

④ 自分の仕事に誇りを持つ

長い間働いてきたことで会社やわが国の社会インフラを支えてきたという自負・誇りを持ちながら仕事をする、やりがいに通じるものです。

⑤ 人とのつながりを重視する

いままでとは違う仕事でも率先して取り組み、周囲と協力し合いながら働く姿勢が大事です。自らの仕事に誇りを持ち、世の中の人役に立つ・喜んでもらうといった姿勢を持ち続けましょう。仕事では人とのつながりが重要であり、それがあからこそ長く仕事ができるのです。

參考資料

1. 改正高年齢者雇用安定法の概要 (2021年度改正)

事業主・労働者の皆さまへ

改正高年齢者雇用安定法が令和3年4月から施行されました

65歳までの雇用確保
(義務)



70歳までの就業確保
(努力義務)

70歳までの就業確保措置を講じることが「努力義務」となったことに伴い、
再就職援助措置・多数離職届等の対象が追加されます。

高年齢者就業確保措置について

<対象となる事業主>

- ・ 定年を65歳以上70歳未満に定めている事業主
- ・ 65歳までの継続雇用制度（70歳以上まで引き続き雇用する制度を除く。）を導入している事業主

<対象となる措置>

次の①～⑤のいずれかの措置（高年齢者就業確保措置）を講じるよう努める必要があります。

① 70歳までの定年引き上げ

② 定年制の廃止

③ 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

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 ⇒P 2、3

⑤ 70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入 ⇒P 2、3

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

※ ④、⑤については過半数労働組合等の同意を得た上で、措置を導入する必要があります（労働者の過半数を代表する労働組合がある場合にはその労働組合、そして労働者の過半数を代表する労働組合がない場合には労働者の過半数を代表する者の同意が必要です。）。

※ ③～⑤では、事業主が講じる措置について、対象者を限定する基準を設けることができますが、その場合は過半数労働組合等との同意を得ることが望ましいです。

※ 高年齢者雇用安定法における「社会貢献事業」とは、不特定かつ多数の者の利益に資することを目的とした事業のことです。「社会貢献事業」に該当するかどうかは、事業の性質や内容等を勘案して個別に判断されることになります。

※ bの「出資（資金提供）等」には、出資（資金提供）のほか、事務スペースの提供等も含まれます。

高齢者就業確保措置を講ずるに当たっての留意事項 (高齢者就業確保措置の実施及び運用に関する指針)

全般的な留意事項

- ・ 高齢者就業確保措置のうち、いずれの措置を講ずるかについては、労使間で十分に協議を行い、高齢者のニーズに応じた措置を講じていただくことが望ましいです。
- ・ 複数の措置により、70歳までの就業機会を確保することも可能ですが、個々の高齢者にいずれの措置を適用するかについては、個々の高齢者の希望を聴取し、これを十分に尊重して決定する必要があります。
- ・ 高齢者就業確保措置は努力義務であることから、対象者を限定する基準を設けることも可能ですが、その場合には過半数労働組合等との同意を得ることが望ましいです。
- ・ 高齢者が従前と異なる業務等に従事する場合には、必要に応じて新たな業務に関する研修や教育・訓練等を事前に実施することが望ましいです。

基準を設けて対象者を限定する場合

- ・ 対象者基準の内容は、原則として労使に委ねられるものですが、労使で十分に協議した上で定められたものであっても、事業主が恣意的に一部の高齢者を排除しようとするなど、高齢者雇用安定法の趣旨や他の労働関係法令に反するものや公序良俗に反するものは認められません。

その他、講ずる措置別の留意事項

P1の③

継続雇用制度の場合

- ① 70歳までの就業の確保が努力義務となることから、契約期間を定めるときには、70歳までは契約更新ができる措置を講じ、むやみに短い契約期間とすることがないように努めること。
- ② 70歳までの継続雇用制度は、特殊関係事業主以外の他社により継続雇用を行うことも可能だが、その場合には自社と他社との間で、高齢者を継続して雇用することを約する契約を締結する必要があること。
- ③ 他社で継続雇用する場合にも、可能な限り個々の高齢者のニーズや知識・経験・能力等に応じた業務内容、労働条件とすることが望ましいこと。

P1の④⑤

創業支援等措置の場合

- ① 高齢者のニーズや知識・経験・能力を踏まえて、業務内容や高齢者に支払う金銭等を決定することが望ましい。
- ② 創業支援等措置により就業する高齢者について、同種の業務に労働者が従事する場合における安全配慮義務をはじめとする労働関係法令による保護の内容も勘案しつつ、事業主が適切な配慮を行うことが望ましい。
- ③ 創業支援等措置により就業する高齢者が被災したことを当該措置を講ずる事業主が把握した場合には、事業主が、高齢者が被災した旨を主たる事業所を所管するハローワークに届け出ることが望ましい。

※70歳までの安定した就業機会の確保のため必要があると認められるときは、高齢者雇用安定法に基づき、ハローワーク等の指導・助言の対象となる場合があります。



定年制度、継続雇用制度の見直しのための助成金があります。

◆◆ 65歳超雇用推進助成金 ◆◆

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000139692.html>

創業支援等措置の実施に必要な措置について

創業支援等措置を実施する場合には、以下の手続きを行う必要があります。

1. 計画を作成する

創業支援等措置を講ずる場合には、下記の事項を記載した計画を作成する必要があります。計画を作成する際には各事項を記載する上での留意事項にご留意ください。

- | | |
|---------------------------------|--|
| (1) 高年齢者就業確保措置のうち、創業支援等措置を講ずる理由 | (7) 契約の終了に関する事項（契約の解除事由を含む） |
| (2) 高年齢者が従事する業務の内容に関する事項 | (8) 諸経費の取扱いに関する事項 |
| (3) 高年齢者に支払う金銭に関する事項 | (9) 安全及び衛生に関する事項 |
| (4) 契約を締結する頻度に関する事項 | (10) 災害補償及び業務外の傷病扶助に関する事項 |
| (5) 契約に係る納品に関する事項 | (11) 社会貢献事業を実施する団体に関する事項 |
| (6) 契約の変更に関する事項 | (12) (1)～(11)のほか、創業支援等措置の対象となる労働者の全てに適用される事項 |

2. 過半数労働組合等の同意を得る

1の計画について、過半数労働組合等の同意を得る必要があります。

※労働者の過半数を代表する労働組合がない場合は・・・

次に留意して過半数を代表する者を選出する必要があります。

- ・労働基準法第41条第2号に規定する監督又は管理の地位にある者でないこと
- ・創業支援等措置の計画に関する同意を行うことを明らかにして実施される投票、挙手等の方法による手続きにより選出された者であって、事業主の意向に基づき選出されたものでないこと

※ 同意を得ようとする際には、過半数労働組合等に対して、（ア）労働関係法令が適用されない働き方であること、（イ）そのために1の計画を定めること、（ウ）創業支援等措置を選択する理由を十分に説明するようお願いします。

※ 創業支援等措置（P1の④⑤）と雇用による措置（P1の①～③）の両方を講ずる場合は、雇用による措置により努力義務を達成したことになるため、創業支援等措置に関して過半数労働組合等との同意を必ずしも得る必要はありませんが、高年齢者雇用安定法の趣旨を考えると、両方の措置を講ずる場合も同意を得ることが望ましいです。

3. 計画を周知する

2の同意を得た計画を、次のいずれかの方法により労働者に周知する必要があります。

- ・常時当該事業所の見やすい場所に掲示するか、または備え付ける
- ・書面を労働者に交付する
- ・磁気テープ、磁気ディスクその他これらに準ずるものに記録し、かつ、当該事業所に労働者が当該記録の内容を常時確認できる機器を設置する（例：電子媒体に記録し、それを常時モニター画面等で確認できるようにするなど）

【創業支援等措置の実施のために締結が必要な契約】

- ・上記1・2と合わせて、高年齢者の就業先となる団体と契約を締結する必要があります。
- ・制度導入後に、個々の高年齢者と業務委託契約や社会貢献活動に従事する契約を締結する必要があります。

創業支援等措置による就業は、労働関係法令による労働者保護（労災保険など）の適用がありません。

創業支援等措置により就業する高年齢者には、



- ・上記1の計画を記載した書面を交付する
- ・（ア）労働関係法令が適用されない働き方であること、（イ）そのために1の計画を定めること、（ウ）創業支援等措置を選択する理由を丁寧に説明して本人の納得を得るよう努めるようお願いします。

高年齢者等が離職する場合について

<再就職援助措置等の対象となる高年齢者等の範囲の拡大>

	45歳以上60歳未満 で離職する者	60歳以上65歳未満 で離職する者	令和3年度から追加 65歳以上70歳未満で 離職する者
解雇その他の事業主の都合による離職 (※①)		A	
継続雇用制度の対象者基準(※②)に 該当しないことによる離職			
創業支援等措置の対象者基準に該当し ないことによる離職			B
定年年齢に到達したことによる離職			
継続雇用制度の上限年齢に到達したこ とによる離職			
創業支援等措置の上限年齢に到達した ことによる離職			

※① 創業支援等措置による契約が事業主の都合により終了する場合を含む

※② 65歳までについては、平成24年改正の経過措置として設けた継続雇用制度の対象者基準に該当せず離職する者

再就職援助措置

事業主は、**A** または **B** 部分に該当する高年齢者が再就職を希望するときは、
(ア) 求職活動に対する経済的支援、(イ) 求人の開拓、求人情報の収集・提供、再就職のあっせん、
(ウ) 再就職に資する教育訓練等の実施、受講のあっせん等を講じるよう努めることとされています
(努力義務)。

多数離職届

事業主は、**A** または **B** 部分に該当する高年齢者が同一の事業所において、**1か月以内に5人以上の高年齢者等が解雇等により離職する場合**は、離職者数や当該高年齢者等に関する情報等を**ハローワークに届け出**なければなりません(義務)。

求職活動支援書

事業主は、**A** に該当する高年齢者が希望するときは、速やかに次の事項を記載した「求職活動支援書」を作成し、**本人に交付**しなければなりません(義務)。

求職活動支援書に記載する事項：

(ア) 氏名・年齢・性別、(イ) 離職予定日(離職予定日が未定の場合はその時期)、(ウ) 職務の経歴(従事した主な業務の内容、実務経験、業績及び達成事項等)、(エ) 有する資格・免許・受講した講習、(オ) 有する技能・知識・その他の職業能力に関する事項。(カ) その他の再就職に資する事項 ※解雇等の離職理由は記載しません。

申請・お問い合わせ先

- ◆ 改正法や高年齢者就業確保措置について詳しくは、最寄りの労働局・ハローワークへお問い合わせください。<https://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shozaiannai/roudoukyoku/index.html>
- ◆ (独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構の各都道府県支部高齢・障害者業務課では、65歳超雇用推進プランナー等の派遣などにより、高年齢者の雇用に関する相談・援助を行っています。
<https://www.jeed.go.jp/location/shibu/index.html>

2. “在職老齢年金”と “高年齢雇用継続給付”のしくみ

1 在職老齢年金のしくみ

厚生年金に加入しながら(働きながら)受け取る老齢厚生年金を“在職老齢年金”といいます。年金額と月給・賞与に応じて年金額は減額され、場合によっては全額支給停止になります。2023年4月現在、男性の場合、厚生年金の支給開始年齢は64歳なので、在職老齢年金の支給対象となるのは64歳以降の方になります(女性は厚生年金の支給開始年齢の引き上げが男性よりも5年遅れなので、在職老齢年金の支給対象年齢についても男性とは異なります)。

なお、勤務時間・勤務日数が正社員よりも短く、厚生年金に加入していない方については、厚生年金は減額されずに全額受給できます。

支給停止額=(基本月額+総報酬月額相当額-48万円)×1/2

〈基本月額(年金月額)とは〉

●老齢厚生年金(年額)を12で割った額。

〈総報酬月額相当額とは〉

●月給(標準報酬月額)に、直近1年間の賞与を12で割った額を足した額。



2 高年齢雇用継続給付のしくみ

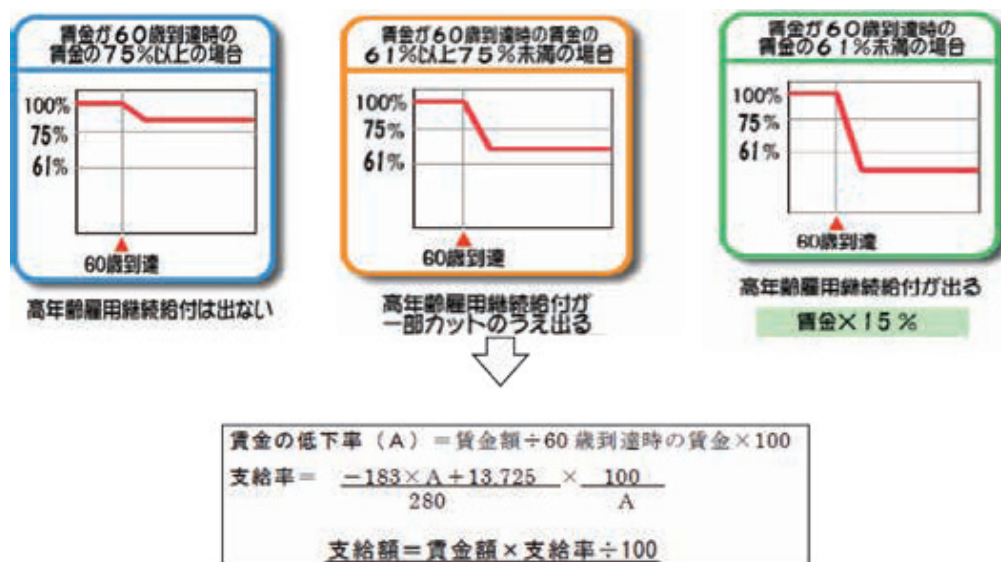
60歳以降の賃金が、直前の賃金の75%未満に低下した場合は、“高年齢雇用継続給付”が支払われます。なお、労働時間が正社員の概ね2分の1未満の者の場合は、雇用保険の加入者ではありませんので、“高年齢雇用継続給付”は受給できません。

高年齢雇用継続給付の支給額は、

60歳以上65歳未満の各月の賃金(賞与は関係ありません)が

- 60歳時点の賃金の61%以下に低下した場合は、各月の賃金の15%相当額
- 60歳時点の賃金の61%超75%未満に低下した場合は、その低下率に応じて、各月の賃金の15%相当額未満の額となります。

賃金額と算定された支給額の合計が370,452円を超える場合は、370,452円からその賃金を差し引いた額が支給されます(2024年7月31日まで、この額は毎年8月1日に変更)。支給額の計算は以下のとおりとなります。



【例】60歳に到達したときに賃金30万円だった者が18万円に低下したケース

60歳時点の賃金が月額300,000円であったが、60歳以後に月額180,000円に下がった場合には、60%に低下したことになりますので、180,000円の15%に相当する額の27,000円が支給されます。

なお、“2025年度に60歳に到達する人”から高年齢雇用継続給付が段階的に縮小され、“2030年度に60歳に到達する人”から廃止されることになっています。ご注意ください。

高年齢雇用継続給付に関して詳しく知りたい方は、最寄りの公共職業安定所（ハローワーク）にお問い合わせください。また、ハローワークホームページもあわせてご覧ください。

https://www.hellowork.mhlw.go.jp/insurance/insurance_continue.html

3 “在職老齢年金”と“高年齢雇用継続給付”を同時に受給する際の留意点

— “在職老齢年金”と“高年齢雇用継続給付”の併給調整 —

高年齢雇用継続給付を受けている間は、高年齢雇用継続給付の4割相当の年金が支払停止となります。

【例】 60歳に到達したときに月収30万円だった者が18万円（賞与なし）に低下したケース

- 月収が30万円から18万円へ下がった場合、高年齢雇用継続給付は下がった後の月収の15%が支給されるので、高年齢雇用継続給付は、 $180,000\text{円（賃金）} \times 15\% = 27,000\text{円}$ となります。
- このとき、年金は、 $27,000\text{円} \times 40\%（※） = 10,800\text{円}$ が支給停止となります。（※）年金支給停止割合は、高年齢雇用継続給付の4割。
- 年金額が10万円だとすると、賃金180,000円+高年齢雇用継続給付27,000円+年金（100,000円-10,800円）=296,200円となります。
- なお、年金額と賃金（高年齢雇用継続給付は除く）の合計額が48万円を超える場合は、賃金2に対して年金1の割合でさらに年金に対して在職支給停止がかかります。この例では、賃金18万円+年金10万円=28万円が48万円を超えていないので、これ以上の支給停止はありません。

“在職老齢年金”と“高年齢雇用継続給付”の併給調整に関して詳しく知りたい方は、厚生労働省“雇用保険と年金の併給調整について”

http://www.mhlw.go.jp/qa/dl/nenkin_h24_tyousei.pdfをご覧ください。

電話での問い合わせ窓口は以下のとおりです。

“ねんきんダイヤル”0570-05-1165（ナビダイヤル）はありません。

3. 改正年金法の概要(2022年度改正)

より多くの人により長く多様な形で働く社会へと変化する中で、長期化する高齢期の経済基盤の充実を図るため、短時間労働者に対する被用者保険の適用拡大、在職中の年金受給の在り方の見直し、受給開始時期の選択肢の拡大、確定拠出年金の加入可能要件の見直し等の措置を講ずるため年金制度の機能強化のための国民年金法等の一部を改正する法律が改正されました。

改正の趣旨

より多くの人により長く多様な形で働く社会へと変化する中で、長期化する高齢期の経済基盤の充実を図るため、短時間労働者に対する被用者保険の適用拡大、在職中の年金受給の在り方の見直し、受給開始時期の選択肢の拡大、確定拠出年金の加入可能要件の見直し等の措置を講ずる。

改正の概要

- 1. 被用者保険の適用拡大【厚生年金保険法、健康保険法、公的年金制度の財政基盤及び最低保障機能の強化等のための国民年金法等の一部を改正する法律(平成24年改正法)、国家公務員共済組合法、地方公務員等共済組合法】**
 - ① 短時間労働者を被用者保険の適用対象とすべき事業所の企業規模要件について、段階的に引き下げる(現行500人超→100人超→50人超)。
 - ② 5人以上の個人事業所に係る適用業種に、弁護士、税理士等の資格を有する者が行う法律又は会計に係る業務を行う事業を追加する。
 - ③ 厚生年金・健康保険の適用対象である国・自治体等で勤務する短時間労働者に対して、公務員共済の短期給付を適用する。
- 2. 在職中の年金受給の在り方の見直し【厚生年金保険法】**
 - ① 高齢期の就労継続を早期に年金額に反映するため、在職中の老齢厚生年金受給者(65歳以上)の年金額を毎年定時に改定することとする。
 - ② 60歳から64歳に支給される特別支給の老齢厚生年金を対象とした在職老齢年金制度について、支給停止とならない範囲を拡大する(支給停止が開始される賃金と年金の合計額の基準を、現行の28万円から47万円(令和2年度額)に引き上げる。)
- 3. 受給開始時期の選択肢の拡大【国民年金法、厚生年金保険法等】**

現在60歳から70歳の間となっている年金の受給開始時期の選択肢を、60歳から75歳の間に拡大する。
- 4. 確定拠出年金の加入可能要件の見直し等【確定拠出年金法、確定給付企業年金法、独立行政法人農業者年金基金法等】**
 - ① 確定拠出年金の加入可能年齢を引き上げる(※)とともに、受給開始時期等の選択肢を拡大する。
※企業型DC:厚生年金被保険者のうち65歳未満→70歳未満個人型DC(iDeCo):公的年金の被保険者のうち60歳未満→65歳未満
 - ② 確定拠出年金における中小企業向け制度の対象範囲の拡大(100人以下→300人以下)、企業型DC加入者のiDeCo加入の要件緩和など、制度面・手続面の改善を図る。
- 5. その他【国民年金法、厚生年金保険法、年金生活者支援給付金の支給に関する法律、児童扶養手当法等】**
 - ① 国民年金手帳から基礎年金番号通知書への切替え
 - ② 未婚のひとり親等を寡婦と同様に国民年金保険料の申請全額免除基準等に追加
 - ③ 短期滞在の外国人に対する脱退一時金の支給上限年数を3年から5年に引上げ(具体的な年数は政令で規定)
 - ④ 年金生活者支援給付金制度における所得・世帯情報の照会の対象者の見直し
 - ⑤ 児童扶養手当と障害年金の併給調整の見直し等

施行期日

令和4(2022)年4月1日(ただし、1①は令和4(2022)年10月1日・令和6(2024)年10月1日、1②・③は令和4(2022)年10月1日、4①は令和4(2022)年4月1日・同年5月1日等、4②は公布日から6月を超えない範囲で政令で定める日・令和4(2022)年10月1日等、5②・③は令和3(2021)年4月1日、5④は公布日、5⑤は令和3(2021)年3月1日等)

4. 働き方改革と高齢者雇用 （“同一労働同一賃金”について）

我が国は、“少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少”“育児や介護との両立など、働く方のニーズの多様化”などの状況に直面しています。こうしたなか、投資やイノベーションによる生産性向上とともに、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境を作ることが重要な課題になっています。

“働き方改革”は、この課題の解決のため、働く方の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現し、働く方一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指しています。

このうちの 하나가、パートタイム労働法、労働契約法、労働者派遣法の改正による“雇用形態に関わらない公正な処遇の確保”となります。定年後に継続雇用された有期労働者についても適用されることとなりますので注意が必要です。

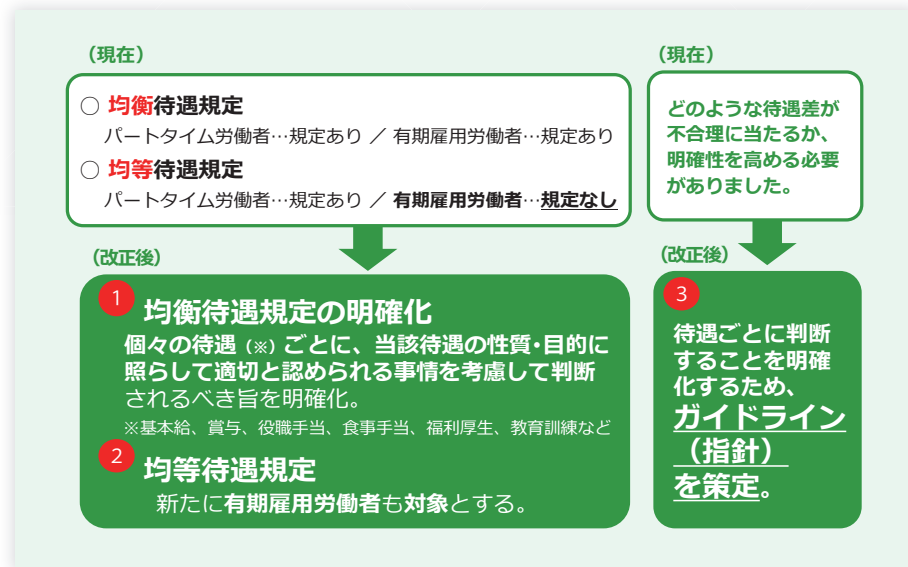
詳しくは、厚生労働省ホームページ内の“同一労働同一賃金特集ページ”をご覧ください(以下の文章は同ホームページより抜粋したものです)。
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000144972.html>

●“雇用形態に関わらない公正な処遇の確保”とは

同一企業内において、正社員と非正規社員の間で、基本給や賞与などのあらゆる待遇について、不合理な待遇差を設けることが禁止されます。そのための裁判の際に判断基準となる“均衡待遇規定”等を法律（パートタイム・有期雇用労働法第8条）に整備します。

また、“同一労働同一賃金ガイドライン”を策定し、どのような待遇差が不合理にあたるかを明確に示します。

なお、施行時期は2020年4月1日（ただし、中小企業は2021年4月1日）です。



●“同一労働同一賃金ガイドライン”の概要

“同一労働同一賃金ガイドライン”の概要は以下のとおりです。

「同一労働同一賃金ガイドライン」の概要①

(短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針)

- このガイドラインは、**正社員**(無期雇用フルタイム労働者)と**非正規雇用労働者**(パートタイム労働者・有期雇用労働者・派遣労働者)との間で、待遇差が存在する場合に、いかなる待遇差が不合理なものであり、いかなる待遇差は不合理なものでないのか、原則となる考え方と具体例を示したもの。
- 基本給、昇給、ボーナス(賞与)、各種手当といった**賃金**にとどまらず、**教育訓練や福利厚生等**についても記載。
- このガイドラインに記載がない退職手当、住宅手当、家族手当等の待遇や、具体例に該当しない場合についても、不合理な待遇差の解消等が求められる。このため、各社の労使により、個別具体の事情に応じて待遇の体系について議論していくことが望まれる。

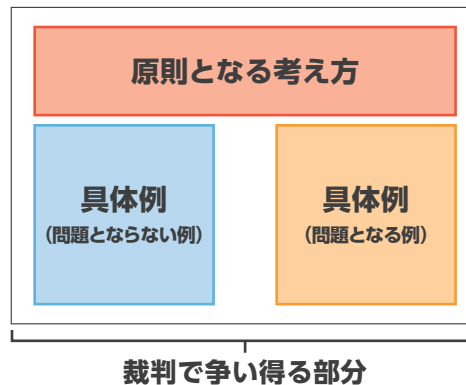
(詳しくはこちら)
<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000190591.html>



⚠ 不合理な待遇差の解消に当たり、次の点に留意

- ・正社員の待遇を不利益に変更する場合は、原則として労使の合意が必要であり、就業規則の変更により合意なく不利益に変更する場合であっても、その変更は合理的なものである必要がある。ただし、正社員と非正規雇用労働者との間の不合理な待遇差を解消するに当たり、基本的に、**労使の合意なく正社員の待遇を引き下げ**ることは望ましい対応とはいえない。
- ・雇用管理区分が複数ある場合(例:総合職、地域限定正社員など)であっても、すべての雇用管理区分に属する正社員との間で不合理な待遇差の解消が求められる。
- ・正社員と非正規雇用労働者との間で職務の内容等を分離した場合であっても、正社員との間の不合理な待遇差の解消が求められる。

ガイドラインの構造



「同一労働同一賃金ガイドライン」の概要②

(短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針)

パートタイム労働者・有期雇用労働者(1)

① 基本給

- ・ 基本給が、労働者の能力又は経験に応じて支払うもの、業績又は成果に応じて支払うもの、勤続年数に応じて支払うものなど、その趣旨・性格が様々である現実を認めた上で、それぞれの趣旨・性格に照らして、実態に違いがなければ同一の、違いがあれば違いに応じた支給を行わなければならない。
- ・ 昇給であって、労働者の勤続による能力の向上に応じて行うものについては、同一の能力の向上には同一の、違いがあれば違いに応じた昇給を行わなければならない。

② 賞与

- ・ ボーナス(賞与)であって、会社の業績等への労働者の貢献に応じて支給するものについては、同一の貢献には同一の、違いがあれば違いに応じた支給を行わなければならない。

③ 各種手当

- ・ 役職手当であって、役職の内容に対して支給するものについては、同一の内容の役職には同一の、違いがあれば違いに応じた支給を行わなければならない。
- ・ そのほか、業務の危険度又は作業環境に応じて支給される特殊作業手当、交替制勤務などに応じて支給される特殊勤務手当、業務の内容が同一の場合の精皆勤手当、正社員の所定労働時間を超えて同一の時間外労働を行った場合に支給される時間外労働手当の割増率、深夜・休日労働を行った場合に支給される深夜・休日労働手当の割増率、通勤手当・出張旅費、労働時間の途中に食事のための休憩時間がある際の食事手当、同一の支給要件を満たす場合の単身赴任手当、特定の地域で働く労働者に対する補償として支給する地域手当等については、同一の支給を行わなければならない。

⚠️〈正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者との間で賃金の決定基準・ルールが異なる場合〉

- ・ 正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者との間で賃金に相違がある場合において、その要因として賃金の決定基準・ルールの違いがあるときは、「正社員とパートタイム労働者・有期雇用労働者は将来の役割期待が異なるため、賃金の決定基準・ルールが異なる」という主観的・抽象的説明ではなく、賃金の決定基準・ルールは、職務内容、職務内容・配置の変更範囲、その他の事情の客観的・具体的な実態に照らして、不合理なものであってはならない。

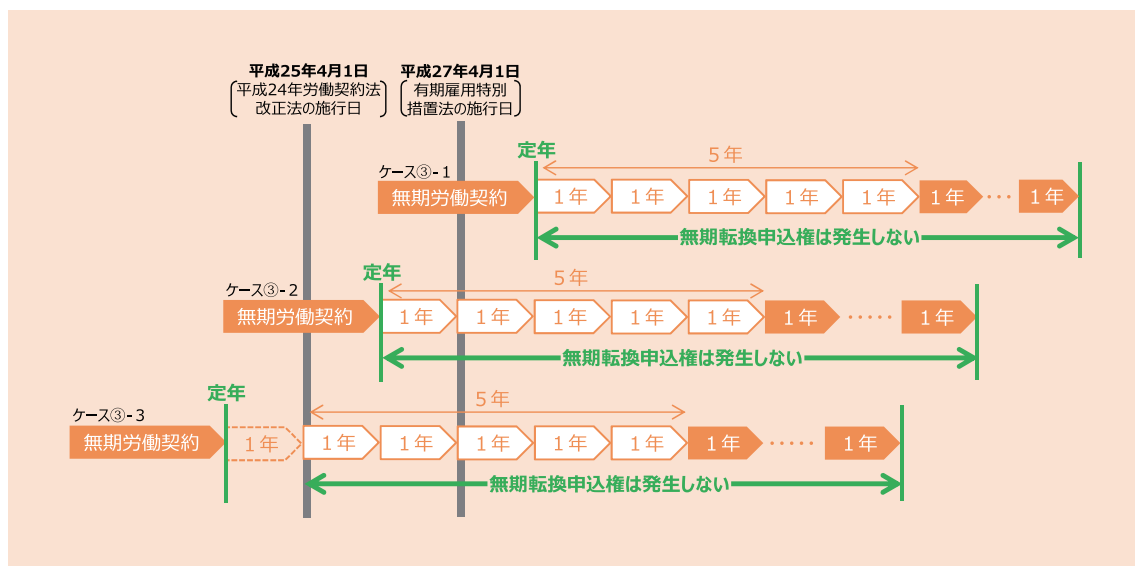
⚠️〈定年後に継続雇用された有期雇用労働者の取扱い〉

- ・ 定年後に継続雇用された有期雇用労働者についても、パートタイム・有期雇用労働法が適用される。有期雇用労働者が定年後に継続雇用された者であることは、待遇差が不合理であるか否かの判断に当たり、その他の事情として考慮される。様々な事情が総合的に考慮されて、待遇差が不合理であるか否かが判断される。したがって、定年後に継続雇用された者であることのみをもって直ちに待遇差が不合理ではないと認められるものではない。

5. 継続雇用の高齢者に関する 無期転換ルールの特例について

2013年4月に施行された改正労働契約法では、有期労働契約が反復更新され通算5年を超えると、労働者の申し出により、期間の定めのない(無期)労働契約に転換するルールが定められました。一方で、高年齢者雇用安定法で、65歳までの継続雇用が義務付けられた結果、定年後に嘱託等1年契約を更新していくなど有期雇用で5年を超えて働き続けると再び無期雇用になるといった懸念が浮上し、無期転換ルールとの関係が注目されていました。

このため、2015年4月に新たに“有期雇用特別措置法”が施行され、定年に達した後、引き続いて雇用される有期雇用労働者(継続雇用の高齢者)については、その事業主に定年後引き続いて雇用される期間は、無期転換申込権が発生しないこととなりました。



なお、継続雇用の高齢者について、有期雇用特別措置法による特例の適用を希望する事業主は、“第二種計画認定・変更申請書”を作成の上、都道府県労働局に提出し、計画が適当である旨の認定を受けてください(次ページ参照)。

詳しくは、厚生労働省のホームページをご覧ください。
<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11200000-Roudoukijunkyouku/0000075676.pdf>

【参考】継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例に関する申請書

〔赤字は記載例〕

第二種計画認定・変更申請書

② 労働局長殿 ① 年 月 日

1 申請事業主

名称・氏名	③	代表者氏名 (法人の場合)	④	印
住所・所在地	〒(-)		電話番号 ()	
	⑤		FAX番号 ()	

⑥ 2 第二種特定有期雇用労働者の特性に応じた雇用管理に関する措置の内容

- ☒ 高年齢者雇用推進者の選任
- ☐ 職業訓練の実施
- ☒ 作業施設・方法の改善
- ☐ 健康管理、安全衛生の配慮
- ☐ 職域の拡大
- ☒ 職業能力を評価する仕組み、資格制度、専門職制度等の整備
- ☐ 職務等の要素を重視する賃金制度の整備
- ☐ 勤務時間制度の弾力化

3 その他

- ☒ 高年齢者雇用安定法第9条の高年齢者雇用確保措置を講じている。
- ☐ 65歳以上への定年の引き上げ
- ⑦ ☒ 継続雇用制度の導入
 - ☐ 希望者全員を対象
 - ⑧ ☒ 経過措置に基づく労使協定により継続雇用の対象者を限定する基準を利用
(注) 高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律(平成24年法律第78号)附則第3項に規定する経過措置に基づく継続雇用の対象者を限定する基準がある場合

(記入上の注意)

1. 「2 第二種特定有期雇用労働者の特性に応じた雇用管理に関する措置の内容」は該当する措置の内容の□にチェックして下さい。
 2. 「3 その他」は、該当する□はすべてチェックしてください。
- (添付書類)
1. 「2 第二種特定有期雇用労働者の特性に応じた雇用管理に関する措置」を実施することが分かる資料(例: 契約書の雛形、就業規則等) ⑨
 2. 高年齢者雇用確保措置を講じていることが分かる資料(就業規則等(経過措置に基づく継続雇用の対象者を限定する基準を設けている場合は、当該基準を定めた労使協定書(複数事業所を有する場合は本社分のみで可。))を含む。)) ⑩
 3. 変更申請の場合は、認定されている計画の写し。

⑩ ハローワークに提出した「高年齢者雇用状況報告書」の写しを添付することも可能です。
また、従業員規模が10人未満で就業規則を作成していない場合は、高年齢者雇用確保措置制度を社内周知している書類等、就業規則に準ずるものを添付することも可能です。

- 社会保険労務士による事務代理の場合には、欄外余白において、必ず社会保険労務士の方の署名または記名押印を行ってください。

〔留意事項〕

- ① 申請の日付を記載してください。
- ② 提出先の労働局名を記載してください。
- ③ 法人の場合には法人の名称を、個人事業主の場合には氏名を記載してください。
- ④ 法人の場合には、代表者氏名を記載してください。
- ⑤ 法人の場合には本社・本店の所在地を、個人事業主の場合には住所(事業所の所在地と異なる場合には、事業所の所在地)を記載してください。
- ⑥ 行うこととしている雇用管理措置として該当するものに✓を付けてください。
(1か所以上)
(注) 各項目の具体的な内容については、p.17を参照ください。
- ⑦ 実施している高年齢者雇用確保措置に✓を付けてください。
- ⑧ 「継続雇用制度の導入」に✓を付した場合には、いずれかに✓を付けてください。
- ⑨ ✓を付した措置を行っていることが確認できる就業規則等を添付してください。なお、労働契約書の雛形や労働協約の代わりに、事業主の署名または記名押印があり、実施する措置の内容が確認できる書類等を添付することも可能です。

出典:「高度専門職・継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例について」(厚生労働省)

6. 継続雇用される 有期雇用契約社員雇用契約書(例)

雇 用 期 間	年 月 日 から 年 月 日まで
勤 務 場 所	(変更の範囲)
仕事の内容	(変更の範囲)
就 業 日	月 火 水 木 金 土 日 (就業日に○)
勤 務 時 間	時 分 から 時 分 まで (うち休憩時間 分)
休 日	
所定外労働	1 所定外労働をさせることが (有 / 無) → (最大 時間程度) 2 休日労働をさせることが (有 / 無) → ()
休 暇	1 年次有給休暇の付与ならびに実施については、一般社員として引き続き在籍するものとして取扱う 2 その他の休暇 ()
賃 金	1 基本給 イ 時間給 ロ 日給 ハ 月給 (円) 2 通勤手当 (円 / 1ヵ月) 3 割増賃金率 イ 所定外 a 法定超 月60時間以内 (%) 月60時間超 (%) b 所定超 (%) ロ 休 日 a 法定 (%) b 法定外 (%) ハ 深 夜 (%) 4 賃金締切日 (毎月 日) 5 賃金支払日 (毎月 日) 6 賃金の支払い方法 () 7 賃金支払時の控除 (法に定める所得税・住民税・社会保険料、遅刻・早退・欠勤・外出・出勤停止等による不就労時間または不就労日に相当する部分の賃金) 8 昇 給 (有 / 無) → (時期、金) 9 賞 与 (有 / 無) → (時期、金額) 10 退職金 (有 / 無) → (時期、金額等)
契約更新の有無とその判断基準等	1 本人が希望し、かつ、一般社員に対する就業規則第○条(退職事由)または第○条(解雇事由)に該当する事由がない場合は、満70歳まで1年ごとに契約を更新する。 2 ただし、期間満了の○ヵ月前までに労働条件についての書面での合意に達しない場合については更新しないことがある。 3 更新する場合であっても同一の労働条件を保障しない。 4 本契約者は有期雇用特別措置法による特例に該当し、本契約に基づき定年後引き続いて雇用されている期間については無期転換申込権が発生しない。
退職に関する事項	当社嘱託社員に対する就業規則 第 条 ~ 第 条 による。
そ の 他	1 社会保険の加入状況 (厚生年金 健康保険 その他 ()) 2 雇用保険の有無 (有 / 無) 上記以外の労働条件等については、当社嘱託社員に対する就業規則による。

7. 高齢・障害・求職者雇用支援機構による各種支援

—70歳雇用推進プランナー・高齢者雇用アドバイザーによる相談・援助の実施

70歳雇用推進プランナー※ 高齢者雇用アドバイザーのご案内

70歳までの就業機会の確保(※令和3年4月より努力義務化)などに向けた
高齢者の戦力化のための条件整備について、ご相談ください!

なぜ高齢者の戦力化が必要なの?



- 急速な高齢化による生産年齢人口の減少
人口統計によれば、今後、生産年齢人口(15~64歳)は減少の一途をたどり、企業の人材確保はますます困難になっていきます。
- 高齢者の高い就業意欲
60歳以上への意識調査では過半数の人が「65歳を超えても働きたい」と回答しています。



70歳雇用推進プランナー・高齢者雇用アドバイザーとは

高齢者の雇用に関する専門知識や経験等を持っている
専門家です。

社会保険労務士 中小企業診断士 経営コンサルタント 人事労務管理担当経験者 など



相談・助言

無料

高齢者の活用に必要な環境の整備に関する
専門的かつ技術的な相談・助言を行っています。

- ▶ 人事管理制度の整備に関すること
- ▶ 賃金、退職金制度の整備に関すること
- ▶ 職場改善、職域開発に関すること
- ▶ 能力開発に関すること
- ▶ 健康管理に関すること
- ▶ その他高齢者等の雇用問題に関すること

提案

無料

70歳までの就業機会確保等に向けた高齢者戦力
化のための定年引上げや継続雇用延長等の制度
改定に関する具体的な提案を行っています。

- ▶ 課題の洗い出し
- ▶ 具体的な課題解決策の提案
- ▶ 制度見直しのメリットを見える化
- ▶ 制度整備に必要な規則例等の提供

その他のサービス

無料

◆雇用力評価ツールによる課題などの見える化

簡単なチェック内容に回答いただくだけで、高齢者を活用
する上での課題を見だし、解決策についてアドバイスし
ます。

◆他社の取り組みにおける好事例の提供

同業他社の取り組みが気になりますか?
他の会社がどういった取り組みを行っているのか、貴社の
参考となる事例を提供します。

企画立案等サービス

有料

専門性を活かして人事・労務管理上の諸問題について具
体的な解決策を作成し、高齢者の雇用・活用等を図るため
の条件整備をお手伝いします。

中高齢従業員の就業意識の向上等を支援するために、貴
社の要望に合った研修
プランをご提案し、研修を
行います。
(経費の1/2を機構が
負担します。)



※令和5年4月より「65歳超雇用推進プランナー」から名称変更しました。

提案の具体例

無料

事業主のお悩み

- 70歳までの継続雇用延長を制度化したいけど、高齢者の健康面、安全面が心配...

課題解決策を提案

- 健康や体力の状況は高齢になるほど個人差が拡大するため、適合する業務をマッチングさせましょう。
また、健康・体力のチェックを定期的に行いましょう。
- 高齢者が安全に働き続けることができるよう、職場環境の改善を行いましょう。

利用者の声

- 健康管理などについて検討し、働きやすい職場づくりを行ってほしいと思います。詳しく話が聞けてよかったです。



企画立案の具体例

有料

事業主のお悩み

- 在職老齢年金がなくなり、定年後の継続雇用者の賃金設定はどうしよう？

企画立案の提案

- 新賃金は「市場価値+継続雇用後の仕事内容における企業への貢献度等」を元に決定するなど事業主との綿密な打ち合わせにより、企業の成長を目的とし、事業主の要望に沿ったご提案を行います。

フォローアップ

- 企画立案の提案内容が適切だったか、新たな問題が生じていないか、フォローアップします。



高齢者戦力化のメリット

人材確保面で有利になる

高齢従業員の在籍期間が延びることにより、人手が確保できます。また、制度化することで、若手・中堅社員も安心して働けるようになります。

企業の持続的な発展

長年培った知識・スキル・専門性を発揮するとともに、若手や中堅社員に技能の伝承をしてもらうことで、安定した企業活動が維持されます。

企業・従業員が共にメリットを受けることができます。

お問い合わせ先

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の
都道府県支部高齢・障害者業務課までお問合せください。



独立行政法人

高齢・障害・求職者雇用支援機構

Japan Organization for Employment of the Elderly, Persons with Disabilities and Job Seekers

機構ホームページ
こちら⇒



機構ホームページのURLはこちら <https://www.jeed.go.jp>

2023.2

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 各都道府県問合せ先

ホームページはこちら

(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (JEED) 各都道府県支部高齢・障害者業務課 所在地等一覧

JEEDでは、各都道府県支部高齢・障害者業務課等において高齢者・障害者の雇用支援のための業務（相談・援助、給付金・助成金の支給、障害者雇用納付金制度に基づく申告・申請の受付、啓発等）を実施しています。

2023年9月1日現在



名称	所在地	電話番号(代表)
北海道支部高齢・障害者業務課	〒063-0804 札幌市西区二十四軒4条1-4-1 北海道職業能力開発促進センター内	011-622-3351
青森支部高齢・障害者業務課	〒030-0822 青森市中央3-20-2 青森職業能力開発促進センター内	017-721-2125
岩手支部高齢・障害者業務課	〒020-0024 盛岡市菜園1-12-18 盛岡菜園センタービル3階	019-654-2081
宮城支部高齢・障害者業務課	〒985-8550 多賀城市明月2-2-1 宮城職業能力開発促進センター内	022-361-6288
秋田支部高齢・障害者業務課	〒010-0101 潟上市天王字上北野4-143 秋田職業能力開発促進センター内	018-872-1801
山形支部高齢・障害者業務課	〒990-2161 山形市漆山1954 山形職業能力開発促進センター内	023-674-9567
福島支部高齢・障害者業務課	〒960-8054 福島市三河北町7-14 福島職業能力開発促進センター内	024-526-1510
茨城支部高齢・障害者業務課	〒310-0803 水戸市城南1-4-7 第5プリンスビル5階	029-300-1215
栃木支部高齢・障害者業務課	〒320-0072 宇都宮市若草1-4-23 栃木職業能力開発促進センター内	028-650-6226
群馬支部高齢・障害者業務課	〒379-2154 前橋市天川大島町130-1 ハローワーク前橋3階	027-287-1511
埼玉支部高齢・障害者業務課	〒336-0931 さいたま市緑区原山2-18-8 埼玉職業能力開発促進センター内	048-813-1112
千葉支部高齢・障害者業務課	〒263-0004 千葉市稲毛区六方町274 千葉職業能力開発促進センター内	043-304-7730
東京支部高齢・障害者業務課	〒130-0022 墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階	03-5638-2794
東京支部高齢・障害者窓口サービス課	〃	03-5638-2284
神奈川支部高齢・障害者業務課	〒241-0824 横浜市旭区南希望が丘78 関東職業能力開発促進センター内	045-360-6010
新潟支部高齢・障害者業務課	〒951-8061 新潟市中央区西堀通6-866 NEXT21ビル12階	025-226-6011
富山支部高齢・障害者業務課	〒933-0982 高岡市八ヶ55 富山職業能力開発促進センター内	0766-26-1881
石川支部高齢・障害者業務課	〒920-0352 金沢市観音堂町へ1 石川職業能力開発促進センター内	076-267-6001
福井支部高齢・障害者業務課	〒915-0853 越前市行松町25-10 福井職業能力開発促進センター内	0778-23-1021
山梨支部高齢・障害者業務課	〒400-0854 甲府市中小河原町403-1 山梨職業能力開発促進センター内	055-242-3723
長野支部高齢・障害者業務課	〒381-0043 長野市吉田4-25-12 長野職業能力開発促進センター内	026-258-6001
岐阜支部高齢・障害者業務課	〒500-8842 岐阜市金町5-25 G-frontⅡ7階	058-265-5823
静岡支部高齢・障害者業務課	〒422-8033 静岡市駿河区登呂3-1-35 静岡職業能力開発促進センター内	054-280-3622
愛知支部高齢・障害者業務課	〒460-0003 名古屋市中区錦1-10-1 ミテラス名古屋伏見4階	052-218-3385
三重支部高齢・障害者業務課	〒514-0002 津市島崎町327-1 ハローワーク津2階	059-213-9255
滋賀支部高齢・障害者業務課	〒520-0856 大津市光が丘町3-13 滋賀職業能力開発促進センター内	077-537-1214
京都支部高齢・障害者業務課	〒617-0843 長岡京市友岡1-2-1 京都職業能力開発促進センター内	075-951-7481
大阪支部高齢・障害者業務課	〒566-0022 摂津市三島1-2-1 関西職業能力開発促進センター内	06-7664-0782
大阪支部高齢・障害者窓口サービス課	〃	06-7664-0722
兵庫支部高齢・障害者業務課	〒661-0045 尼崎市武庫豊町3-1-50 兵庫職業能力開発促進センター内	06-6431-8201
奈良支部高齢・障害者業務課	〒634-0033 橿原市城殿町433 奈良職業能力開発促進センター内	0744-22-5232
和歌山支部高齢・障害者業務課	〒640-8483 和歌山市園部1276 和歌山職業能力開発促進センター内	073-462-6900
鳥取支部高齢・障害者業務課	〒689-1112 鳥取市若葉台南7-1-11 鳥取職業能力開発促進センター内	0857-52-8803
島根支部高齢・障害者業務課	〒690-0001 松江市東朝日町267 島根職業能力開発促進センター内	0852-60-1677
岡山支部高齢・障害者業務課	〒700-0951 岡山市北区田中580 岡山職業能力開発促進センター内	086-241-0166
広島支部高齢・障害者業務課	〒730-0825 広島市中区光南5-2-65 広島職業能力開発促進センター内	082-545-7150
山口支部高齢・障害者業務課	〒753-0861 山口市矢原1284-1 山口職業能力開発促進センター内	083-995-2050
徳島支部高齢・障害者業務課	〒770-0823 徳島市出来島本町1-5 ハローワーク徳島5階	088-611-2388
香川支部高齢・障害者業務課	〒761-8063 高松市花ノ宮町2-4-3 香川職業能力開発促進センター内	087-814-3791
愛媛支部高齢・障害者業務課	〒791-8044 松山市西垣生町2184 愛媛職業能力開発促進センター内	089-905-6780
高知支部高齢・障害者業務課	〒781-8010 高知市棧橋通4-15-68 高知職業能力開発促進センター内	088-837-1160
福岡支部高齢・障害者業務課	〒810-0042 福岡市中央区赤坂1-10-17 しんくみ赤坂ビル6階	092-718-1310
佐賀支部高齢・障害者業務課	〒849-0911 佐賀市兵庫町若宮1042-2 佐賀職業能力開発促進センター内	0952-37-9117
長崎支部高齢・障害者業務課	〒854-0062 諫早市小船越町1113 長崎職業能力開発促進センター内	0957-35-4721
熊本支部高齢・障害者業務課	〒861-1102 合志市須屋2505-3 熊本職業能力開発促進センター内	096-249-1888
大分支部高齢・障害者業務課	〒870-0131 大分市皆春1483-1 大分職業能力開発促進センター内	097-522-7255
宮崎支部高齢・障害者業務課	〒880-0916 宮崎市大字恒久4241 宮崎職業能力開発促進センター内	0985-51-1556
鹿児島支部高齢・障害者業務課	〒890-0068 鹿児島市東都元町14-3 鹿児島職業能力開発促進センター内	099-813-0132
沖縄支部高齢・障害者業務課	〒900-0006 那覇市おもろまち1-3-25 沖縄職業総合庁舎4階	098-941-3301

※最新情報は、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をご確認ください。
(<https://www.jeed.go.jp/location/shibu/index.html>)

8. 高齢者雇用に関する 各種助成金一覧(2023年現在)

1 高齢・障害・求職者雇用支援機構の助成金


LL050324高01

(事業主の方へ)

令和5年度65歳超雇用推進助成金のご案内

本助成金制度は、生涯現役社会の実現に向けて、65歳以上への定年引上げ等や高齢者の雇用管理制度の整備等、高齢者の有期契約労働者を無期雇用労働者に転換した事業主に対して助成し、高齢者の雇用の推進を図ることを目的としています。本助成金はⅠ～Ⅲの3つのコースがあります。

Ⅰ 65歳超継続雇用促進コース

概要

A. 65歳以上への定年引上げ、B. 定年の定めの廃止、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のいずれかを実施した事業主に対して助成を行うコースです。

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】

措置内容 60歳以上 被保険者数	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※】

措置内容 60歳以上 被保険者数	66～69歳	70歳以上
1～3人	15万円	30万円
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要した経費の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。

主な支給要件

- (1) 制度を規定した際に経費を要した事業主であること。
- (2) 制度を規定した労働協約または就業規則を整備している事業主であること。
- ・ 以上のほか、①措置実施の6か月前の日から支給申請日の前日までの間に高齢者雇用安定法第8条または第9条第1項の規定と異なる定めをしていないことや同法第10条の3第2項に基づく勧告を受けていないこと、②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が1人以上いること、③高齢者雇用等推進者の選任及び高齢者雇用管理に関する措置を1つ以上実施している事業主であること等が必要です。

申請受付期間

- ・ A～Dの措置の実施日が属する月の翌月から起算して4か月以内の各月月初から5開庁日（行政機関の休日（土曜日、日曜日、国民の祝日に関する法律に規定する休日及び12月29日から翌年1月3日までの日）は除く）までに、「65歳超雇用推進助成金（65歳超継続雇用促進コース）支給申請書」に必要な書類を添えて、（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構の各都道府県支部 高齢・障害者業務課（東京および大阪は高齢・障害者窓口サービス課。以下「機構」という。）に支給申請してください。
- ・ なお、各月ごとの予算額上限もしくは四半期ごとの予算額上限の超過が予想される場合、または、各月の申請受付件数の動向から、各月の予算額上限を超える恐れが高いと認める場合、支給申請の受付を停止する場合があります。


厚生労働省

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構

Ⅱ 高齢者評価制度等雇用管理改善コース

概要

高齢者向けの雇用管理制度の整備等に係る措置を実施した事業主に対して一部経費の助成を行うコースです。対象となる措置は以下の通りです。（実施期間：1年以内）

- ① 高齢者の職業能力を評価する仕組みと賃金・人事処遇制度の導入または改善
- ② 高齢者の希望に応じた短時間勤務制度や隔日勤務制度などの導入または改善
- ③ 高齢者の負担を軽減するための在宅勤務制度の導入または改善
- ④ 高齢者が意欲と能力を発揮して働けるために必要な知識を付与するための研修制度の導入又は改善
- ⑤ 専門職制度など、高齢者に適切な役割を付与する制度の導入または改善
- ⑥ 法定外の健康管理制度（胃がん検診等や生活習慣病予防検診）の導入 等

※ 支給対象経費は、④雇用管理制度の導入等に必要な専門家等に対する委託費やコンサルタントとの相談に要した経費のほか、⑥上記のいずれかの措置の実施に伴い必要となる機器、システム及びソフトウェア等の導入に要した経費です。

支給額

上記の支給対象経費の額に下表の助成率を乗じた額を支給します。

中小企業事業主	中小企業事業主以外
60%	45%

※ 支給対象経費は、初回に限り50万円とみなします。2回目以降の申請は、④と⑥を合わせて50万円を上限とする経費の実費を支給対象経費とします

主な支給要件

- (1) 「雇用管理整備計画書」を（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構理事長に提出して、計画内容について認定を受けていること。
 - (2) 上記計画に基づき、高齢者雇用管理整備の措置を実施し、当該措置の実施の状況および雇用管理整備計画の終了日の翌日から6か月間の運用状況を明らかにする書類を整備している事業主であること。
 - (3) 雇用管理整備の措置の実施に要した支給対象経費を支給申請日までに支払ったこと。
- ・ 以上のほか、①雇用管理整備計画書提出日から起算して6か月前の日から支給申請日の前日までの間に、高齢者雇用安定法第8条または第9条第1項の規定と異なる定めをしていないことや同法第10条の3第2項に基づく勧告を受けていないこと、②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であって講じられた高齢者雇用管理整備の措置により雇用管理整備計画の終了日の翌日から6か月以上継続して雇用されている者が1人以上いる事業主であること等が必要です。

受給手続の流れ

- (1) 計画の申請 「雇用管理整備計画書」を計画開始の3か月前の日までに（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構理事長に申請し、計画内容の認定を受けてください。
- (2) 支給の申請 計画期間終了日の翌日から6か月後の日の翌日～その2か月以内に（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構理事長に支給申請してください。

Ⅲ 高齢者無期雇用転換コース

概要 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に転換させた事業主に対して助成を行うコースです。

支給額 対象労働者一人につき、下表の金額を支給します。

中小企業	中小企業以外
48万円	38万円

※1 支給申請年度1適用事業所あたり10人までとします。

主な支給要件

- (1) 「無期雇用転換計画書」を（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構理事長に提出し、計画の認定を受けていること。
 - (2) 有期契約労働者を無期雇用労働者に転換する制度※2を労働協約または就業規則その他これに準ずるものに規定していること。
 ※2 実施時期が明示され、かつ有期契約労働者として平成25年4月1日以降に締結された契約に係る期間が通算5年以内の者を無期雇用労働者に転換するものに限ります。
 - (3) 上記(2)の制度の規定に基づき、雇用する50歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者※3を無期雇用労働者に転換すること。
 ※3 無期雇用転換日において64歳以上の者はこの助成金の対象労働者になりません。
 - (4) 上記(2)により転換された労働者を、転換後6か月以上の期間継続して雇用し、当該労働者に対して転換後6か月分の賃金※4を支給すること。
 ※4 勤務をした日数が11日未満の月は除きます。
- ・ 以上のほか、①無期雇用転換計画書提出日から起算して6か月前の日から支給申請日の前日までの間に、高齢者雇用安定法第8条または第9条第1項の規定と異なる定めをしていないことや同法第10条の3第2項に基づく勧告を受けていない事業主であること等が必要です。

受給手続の流れ

- (1) 計画の申請 「無期雇用転換計画書」を計画開始の3か月前の日までに（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構理事長に申請し、計画内容の認定を受けてください。
- (2) 支給の申請 対象者に対して転換後賃金を6か月分支給した日の翌日から起算して2か月以内に（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構理事長に支給申請してください。

注意事項（Ⅰ・Ⅱ・Ⅲコース共通）

- ・ 助成金の支給要件や手続き等の詳細については、機構（窓口一覧は裏面参照）にご確認いただくか、機構ホームページをご参照ください。

（機構ホームページ）<https://www.jeed.go.jp/elderly/subsidy/index.html>



- ・ 助成金の審査には支給申請書の受理から3か月程度時間を要します。
- ・ 助成金の申請に関して、機構が調査をしたり、報告を求めたりする場合があります。期限までに機構の求める書類が提出されない場合、助成金は支給しません。
- ・ 不正受給を行った事業主は助成金の返還を求められることがあります。また、不正を行った事業主名等を機構のホームページで公表し、悪質な場合は刑事事件として告発することがあります。
- ・ 機構に提出した書類や添付資料の写しなどは、支給決定日の翌日から起算して5年間保存しなければなりません。

2 その他の雇用に関する助成金

- 雇用に関する助成金

雇用に関する助成金は、厚生労働省“雇用関係助成金ポータル”をご覧ください。

<https://www.esop.mhlw.go.jp/>

- 厚労省の助成金全般をご覧ください。

厚労省の助成金全般には、厚生労働省ホームページ

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/index.html

9. 高齢者雇用に関する 関係機関のホームページ一覧

高齢者雇用についてより詳しく知りたい方は下記をご参照ください。

■独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

●事業主の方へ(高齢者雇用について)

<https://www.jeed.go.jp/elderly/employer/>

- ・ 高齢者雇用、助成金、70歳雇用について知りたい
- ・ 各種セミナー・イベント
- ・ どんな調査研究があるか知りたい
- ・ 高齢者雇用のための快適な職場づくり 等

【高年齢者活用事例の紹介】

●高年齢者活用企業事例サイト

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

●高齢者の方へ

<https://www.jeed.go.jp/elderly/person/>

→お問い合わせは最寄りの独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構
都道府県支部高齢・障害者業務課へ

<https://www.jeed.go.jp/location/shibu/>

■厚生労働省

●高齢者雇用対策ラボ

<https://www.kourei-koyou.mhlw.go.jp/>

●高年齢者雇用・就業対策

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/index.html

●高年齢者雇用安定法の改正～70歳までの就業機会確保～

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

組込みシステム業 高齢者雇用推進事業 委員名簿

〈座長〉

門田 浩 前(一社)組込みシステム技術協会 専務理事

〈副座長〉

築田 稔 (一社)組込みシステム技術協会 顧問

〈委員〉

荒井 満浩 株式会社イーアールアイ 取締役
加賀谷 尚美 HISホールディングス株式会社 管理部 リーダー
片桐 博文 株式会社ビッツ 取締役 ビジネス推進本部 本部長
田崎 詳二 株式会社日新システムズ 情報システム部 主幹
林 千奈津 株式会社ヴィッツ 総務部 総合管理室 室長
伏見 晃一 株式会社コマス 管理部 部長

(50音順)

〈シンクタンク〉

広田 薫 広田 薫事務所
元城西国際大学 経営情報学部 非常勤講師

〈事務局〉

奥村 哲彦 (一社)組込みシステム技術協会 事務局長
母里 健一 (一社)組込みシステム技術協会 課長

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構委託
産業別高齢者雇用推進事業

組込みシステム業 高齢者雇用推進の手引き

GUIDELINE FOR EMPLOYMENT OF EMBEDDED VETERANS

2021年4月施行改正高年齢者雇用安定法対応

一般社団法人 組込みシステム技術協会

JAPAN EMBEDDED SYSTEMS TECHNOLOGY ASSOCIATION

発行 2023年10月31日

〒104-0042 東京都中央区入船1-5-11 弘報ビル5階

TEL 03-6372-0211 / FAX 03-6372-0212

<http://www.jasa.or.jp/>



無断転写・転載を禁ず

