

平成17年度 65歳雇用導入プロジェクト

65歳継続雇用制度導入マニュアル

石川県中小企業団体中央会

目 次

第 1 章	高年齢者雇用安定法の改正	1
1	1. 高年齢者雇用確保措置の実施義務	1
	2. 高年齢者雇用確保措置の対象年齢は段階的に引き上げ	1
	3. 高年齢者雇用確保措置の実施方法	6
	4. 法違反の制度の効力	7
第 2 章	継続雇用制度の対象者と選定基準	8
1	1. 継続雇用制度の対象者	8
	2. 対象者の選定基準	8
	3. 選定基準を設ける場合の手続き	9
	4. 基準策定の留意点	12
	5. 対象者選定基準の具体例	1
6	6. 継続雇用制度運用の留意点	1
8		
第 3 章	継続雇用制度の設計と高年齢者活用のポイント	1
8	1. 高年齢者の働き方	18
	2. 働く場の確保	19
	3. 高年齢者と賃金管理	20
	4. 高年齢者の能力開発	25
	5. 高年齢者の健康管理・安全管理	26
第 4 章	雇用確保措置の実施方法	27
	1. 再雇用制度の作り方	27
	2. 再雇用制度の具体例	28
	3. 勤務延長制度	29
	4. 定年年齢の引き上げ	30
	5. 定年制の廃止	30
	6. 就業規則による基準	30
第 5 章	人事評価	33
	1. 人事評価のねらい	33
	2. 人事評価にのぞむ姿勢	33
第 6 章	雇用確保に役立つ助成金	34
	1. 高年齢者の雇用確保に役立つ助成金	34
	2. 企業がもらえる助成金	34
第 7 章	退職金制度の見直し	38
	1. 現行退職金制度の問題点	38
	2. 退職金見直しのポイント	39
	3. 退職金制度の見直しの手順	40

(参考資料) 人事評価表(管理職用、一般職用)

第1章 高年齢者雇用安定法の改正

1. 高年齢者雇用確保措置の実施義務(平成18年4月1日から施行)

従来の高年齢者雇用安定法では、定年を定める場合は60歳以上とすることとし、65歳未満の定年制をとる事業主に対しては、定年の引き上げ、継続雇用制度の導入等によって65歳までの安定した雇用確保措置を講ずる努力義務のみが定められていました。

しかし、少子高齢化の進展や年金の支給開始年齢の引き上げ等の中、高年齢者が活躍できる労働市場の整備が必要であるとの観点から、60歳の法定定年年齢は維持しながら、「従業員の65歳までの雇用確保措置」が日本国内のすべての企業、団体等に次のように義務付けられました。

継続雇用制度の導入
定年年齢の引き上げ
定年制の廃止

ただし、例外として高年齢者が従事することが困難であると認められる業務については、60歳以上の定年制の実施義務はありません。

この例外とされる業務は、鉱物の試掘、採掘、およびこれに付随する選鉱、精錬その他の事業における坑内作業に従事する労働者のみです(高年齢者雇用安定法施行規則第4条の2)。

2. 高年齢者雇用確保措置の対象年齢は段階的に引き上げ

高年齢者雇用確保措置における年齢は、すぐに65歳までとするのではなく、年金(定額部分)の支給開始年齢の引き上げに合わせ、平成25年4月1日までに段階的に引き上げられることとなります。つまり、65歳までの雇用確保措置が義務付けられるのは、平成25年4月1日以降ということになります。

平成25年度以降は、完全に65歳までの雇用確保措置が講じられていなければならないこととなりますが、平成18年4月の時点で一気に65歳までの雇用確保措置をとるか、法律上の実施義務に合わせて段階的な雇用確保措置をとるかは、各企業における社員の年齢構成によっても異なってきます。

改正高年齢者雇用安定法における雇用確保措置年齢スケジュール

平成18年4月1日～平成19年3月31日	62歳
平成19年4月1日～平成22年3月31日	63歳
平成22年4月1日～平成25年3月31日	64歳
平成25年4月1日以降	65歳

(注) Q & Aは、厚生労働省のホームページに掲載されている「改正高年齢者雇用安定法Q &

→A→の抜粋です。

Q 平成 18 年 4 月 1 日以降当分の間、60 歳に達する労働者がいない場合でも、継続雇用制度の導入等を行わなければならないのでしょうか？

A 改正高年齢者雇用安定法においては、すべての事業主に対し定年の引上げ、継続雇用制度の導入等の制度導入を義務付けているものであるため、当分の間、60 歳以上の労働者が生じない企業であっても、平成 18 年 4 月 1 日以降、65 歳（男性の年金支給開始年齢に合わせ男女とも同一の年齢）までの定年の引上げ、継続雇用制度の導入等の措置を講じていなければなりません。

Q 継続雇用制度を導入していなければ、平成 18 年 4 月 1 日以降の 60 歳定年による退職は無効となるのですか？

A 改正高年齢者雇用安定法においては、事業主に定年の引上げ、継続雇用制度の導入等の制度導入を義務付けているものであり、個別の労働者の 65 歳までの雇用義務を課すものではありません。

したがって、継続雇用制度を導入していない 60 歳定年制の企業において、平成 18 年 4 月 1 日以降に定年を理由として 60 歳で退職させたとしても、それが直ちに無効となるものではないと考えられますが、適切な継続雇用制度の導入等がなされていない事実を把握した場合には、改正高年齢者雇用安定法違反となりますので、公共職業安定所を通じて実態を調査し、必要に応じて、助言、指導、勧告を行うこととなります。

Q 継続雇用制度により、再雇用等する場合、定年退職日から 1 日の空白があっても大丈夫なのでしょうか？

A 継続雇用制度は、定年後も引き続き雇用する制度ですが、雇用管理の事務手続き上等の必要性から、定年の翌日から雇用する制度となっていないことをもって、直ちに法に違反するとまではいえないと考えており、「継続雇用制度」として取り扱うことは差し支えありません。ただし、定年後相当期間において再雇用する場合には、「継続雇用制度」といえない場合もあります。

Q 継続雇用制度について、定年退職者を継続雇用するにあたり、いわゆる嘱託やパートなど、従来の労働条件を変更する形で雇用することは可能ですか？その場合、1 年ごとに雇用契約を更新する形態でもいいのでしょうか？

A 継続雇用後の労働条件については、高年齢者の安定した雇用を確保するという改正高年齢者雇用安定法の趣旨を踏まえたものであれば、最低賃金などの雇用に関するルールの範囲内で、フルタイム、パートタイムなどの労働時間、賃金、待遇などに関して、事

業主と労働者の間で決めることができます。

1年ごとに雇用契約を更新する形態については、改正高年齢者雇用安定法の趣旨にかんがみれば、年齢のみを理由として65歳前に雇用を終了させるような制度は適当ではないと考えられます。

したがって、この場合は、

65歳（男性の年金支給開始年齢に合わせ男女とも同一の年齢）を下回る上限年齢が設定されていないこと

65歳（男性の年金支給開始年齢に合わせ男女とも同一の年齢）までは、原則として契約が更新されること（ただし、能力など年齢以外を理由として契約を更新しないことは認められます。）

が必要であると考えられますが、個別の事例に応じて具体的に判断されることとなります。



継続雇用を希望する者について、定年後は子会社で派遣労働者として継続雇用されるという制度を導入した場合は、継続雇用制度を導入したということによいのでしょうか？

A

改正高年齢者雇用安定法第9条の継続雇用制度については、定年まで高年齢者が雇用されていた企業での継続雇用制度の導入を求めているものですが、定年まで高年齢者が雇用されていた企業以外の企業であっても、両者一体として1つの企業と考えられる場合であって、65歳まで安定した雇用が確保されると認められる場合には、改正高年齢者雇用安定法第9条が求める継続雇用制度に含まれるものであると解釈できます。

具体的には、定年まで雇用されていた企業と、継続雇用する企業との関係について、次の及びの要件を総合的に勘案して判断することとなります。

会社との間に密接な関係があること（緊密性）

具体的には、親会社が子会社に対して明確な支配力（例えば、連結子会社）を有し、親子会社間で採用、配転等の人事管理を行っていること。

子会社において継続雇用を行うことが担保されていること（明確性）

具体的には、親会社においては、定年退職後子会社において継続雇用する旨の、子会社においては、親会社を定年退職した者を受け入れ継続雇用する旨の労働協約を締結している、またはそのような労働慣行が成立していると認められること。

また、その子会社が派遣会社である場合は、継続雇用される労働者について、「常時雇用される」ことが認められることが必要であると考えられます（派遣先がどこかは問いません）

具体的には、次のいずれかに該当する限り「常時雇用される」に該当すると判断されます。

期間の定めなく雇用されている者

一定の期間（例えば、2ヶ月、6ヶ月等）を定めて雇用される者であって、その雇用期間が反復継続されて事実上と同等と認められる者。すなわち、過去1年を超える期間について引き続き雇用されている者または採用（再雇用）の時から1

年を超えて引き続き雇用されると見込まれる者

日々雇用される者であって、雇用契約が日々更新されて事実上 と同等と認められる者。すなわち、 の場合と同じく、過去 1 年を超える期間について引き続き雇用されている者または採用(再雇用)の時から 1 年を超えて引き続き雇用されると見込まれる者

なお、雇用保険の被保険者とは判断されないパートタイム労働者であっても、 からまでのいずれかに該当すれば「常時雇用される」と判断されます。



Q 継続雇用を希望する者について、定年後、子会社やグループ会社へ出向させ、出向先において 65 歳までの雇用が確保されていれば、親会社として高年齢者雇用確保措置を講じたものと見なしてよいのですか？

A

改正高年齢者雇用安定法第 9 条の継続雇用制度については、定年まで高年齢者が雇用されていた企業での継続雇用制度の導入を求めているものですが、定年まで高年齢者が雇用されていた企業以外の企業であっても、両者一体として 1 つの企業と考えられる場合であって、65 歳まで安定した雇用が確保されると認められる場合には、改正高年齢者雇用安定法第 9 条が求める継続雇用制度に含まれるものであると解釈できます。

具体的には、定年まで雇用されていた企業と、継続雇用する企業との関係について、次の 及び の要件を総合的に勘案して判断することとなります。

会社との間に密接な関係があること(緊密性)

具体的には、親会社が子会社に対して明確な支配力(例えば、連結子会社)を有し、親子会社間で採用、配転等の人事管理を行っていること。

子会社において継続雇用を行うことが担保されていること(明確性)

具体的には、親会社においては、定年退職後子会社において継続雇用する旨の、子会社においては、親会社を定年退職した者を受け入れ継続雇用する旨の労働協約を締結しているか、またはそのような労働慣行が成立していると認められること。



Q 平成 18 年 4 月 1 日から平成 19 年 3 月 31 日の間は、62 歳までの高年齢者雇用確保措置を講じることが義務化されますが、この間に定年()となる従業員の雇用終了年齢は 62 歳との認識でよいでしょうか？

() 定年年齢の誕生日を定年退職日とする企業の場合。この Q における定年については同様とする。

A

平成 18 年度においては、企業の定年年齢により、次のとおりとなります。

60歳・61歳定年企業	高年齢者雇用確保措置により、63歳で退職
62歳定年企業	62歳で定年退職
63歳以上定年企業	当該定年年齢で退職

平成 18 年 4 月 1 日から平成 19 年 3 月 31 日までの間の 62 歳という高年齢者雇用確

保措置の実施義務化の対象年齢は、あくまでも当該期間内における継続雇用制度等の高年齢者雇用確保措置の制度上の義務化年齢を定めているものであり、当該期間中に定年に到達した者の雇用終了年齢を定めているものではありません。したがって、継続雇用制度等の対象となった者は、当該制度の義務化年齢に当該対象者の年齢が到達した際に雇用終了となりますので、例えば、平成 18 年 4 月 1 日から平成 19 年 3 月 31 日までの間に 60 歳定年となる者についても、当該対象者が 62 歳に到達する平成 20 年度には、継続雇用制度等の義務化年齢が 63 歳となっているため、結果的に 63 歳までの雇用の確保が必要となります。

Q 高年齢者雇用確保措置の義務化の年齢について、年金の支給開始年齢の引き上げスケジュールに合わせ、平成 25 年 4 月までに段階的に引き上げることとされていますが、年金の支給開始年齢の引き上げスケジュールは男女で異なっています（女性は 5 年遅れ）。義務化の年齢も男女で異なることになるのでしょうか？

A 高年齢者雇用確保措置の義務化の対象年齢は、「男性」の年金（定額部分）の支給開始年齢の引上げスケジュールに合わせ、平成 25 年 4 月までに段階的に引き上げることとしています。

ご指摘のとおり、年金の支給開始年齢の引上げスケジュールは男女で異なってはいますが、高年齢者雇用確保措置の義務化の対象年齢については男女で異なるものではなく、同一となっています。

なお、男女別の定年を定めることや継続雇用制度の対象を男性のみとするなど、労働者が女性であることを理由として男性と異なる取扱いをすることは、男女雇用機会均等法において禁止されています。

Q 55 歳の時点で、それまでと同等の労働条件で 60 歳定年で退職するか、労働条件を変更して 65 歳まで継続して働くかを選択するという制度を導入した場合、継続雇用制度を導入したということによいのでしょうか？

A 高年齢者が希望すれば、65 歳まで安定した雇用が確保される仕組みであれば、継続雇用制度を導入していると解釈されるので差し支えありません。

Q 55 歳の時点で、それまでと同等の労働条件で 60 歳定年で退職するか、65 歳を上限とする 1 年更新の有期雇用契約に変更し、55 歳以上の労働条件を変更したうえで、最大 65 歳まで働き続けるかを労働者本人の自由意思により選択するという制度を導入した場合、継続雇用制度を導入したということによいのでしょうか？

A 高年齢者が希望すれば、65 歳まで安定した雇用が確保される仕組みであれば、継続雇用制度を導入していると解釈されるので差し支えありません。

なお、1年ごとに雇用契約を更新する形態については、改正高年齢者雇用安定法の趣旨にかんがみれば、65歳（男性の年金支給開始年齢に合わせ男女とも同一の年齢）までは、高年齢者が希望すれば、原則として契約が更新されることが必要です。個々のケースにおいて、改正高年齢者雇用安定法の趣旨に合致しているか否かは、更新条件がいかなる内容であるかなど個別の事例に応じて具体的に判断されることとなります。

3. 高年齢者雇用確保措置の実施方法

改正高年齢者雇用安定法により、高年齢者雇用確保措置の実施方法として認められているのは、定年制の廃止、定年年齢の引き上げ、継続雇用制度の導入の3つの方法です。

【定年制の廃止】

正社員を一定年齢で退職させる制度を廃止します。定年を廃止して意欲と能力のある限り、いつまでも働ける職場にすることができれば理想的です。しかし、実際には全員が定年を廃止して働ける環境を作ることは難しいというのが現状です。

【定年の引き上げ】

正社員全員の定年退職年齢を一律に引き上げるものです。日本では入社から定年までを一貫した人事管理で処理しています。したがって、一度に65歳まで定年を延長するにしても、段階的に引き上げていくにしても、定年の引き上げは、次のような事項をもう一度見直すことにつながる可能性があります。

賃金制度は

- ・年齢(年功)給部分
 - ・能力給の組み方、またその評価システム
 - ・定期昇給
 - ・手当
 - ・福利厚生制度の組み換え
 - ・退職金制度
- etc...

人事制度は

- ・コース選択の問題
- ・各コースにおける処遇のあり方
- ・役職者の処遇
- ・教育制度

【継続雇用制度の導入】

継続雇用制度とは、会社が現に雇用している労働者が定年に達した時点で、本人が希望するときは、その者を定年後も引き続いて雇用する制度のことをいいます（高年齢者雇用安定法第9条）。

継続雇用制度には、次の2つの制度があります。

再雇用制度・・・定年到達者について、いったん雇用契約を終了させた後に、正社員として、または社内の身分、雇用形態を正社員から臨時、嘱託、パートタイマー（短時間労働者）などに変えて、1年ないし数年間の雇用契約により、再び雇い入れるものです。

勤務延長制度・・・定年年齢が設定されたまま、その定年年齢に到達した者を退職させることなく、引き続き雇用する制度です。もともとの雇用契約は継続されます。

4. 法違反の制度の効力

厚生労働省では、平成 18 年 4 月 1 日以降、事業主が高年齢者雇用確保措置を全く導入せず、従来どおり労働者を 60 歳定年制に基づき退職させた場合には、罰則の適用はないものの厚生労働大臣による助言・指導の対象となります。しかし、高年齢者雇用安定法第 9 条第 1 項(65 歳までの雇用確保措置)の規定は、事業主に継続雇用制度の導入、定年年齢の引き上げ等の雇用確保措置の導入を義務付けているものであり、個別の労働者の 65 歳までの雇用義務を課すものではありません。

ただし、厚生労働大臣による助言・指導を受けたにもかかわらず企業が適切な雇用確保措置の導入等をとらない事業主に対しては、厚生労働大臣は雇用確保措置をとるべき旨の勧告を行うことがあります。

Q 高年齢者雇用確保措置が講じられていない企業については、企業名の公表などは行われるのでしょうか？

A 改正高年齢者雇用安定法においては、制裁的な公表措置はありませんが、情報公開法に基づく情報公開請求があった場合は、その具体的内容にもよりますが、資料が存在する場合には、企業名が公開されることもあり得ると考えています。

Q 有期雇用契約者に関して、就業規則等に 60 歳定年の規定あるいは一定の年齢(60 歳)に達した日以後は契約の更新をしない旨の定めをしている事業主は、平成 18 年 4 月以降は、有期雇用契約者を対象とした継続雇用制度の導入等を行わなければ、改正高年齢者雇用安定法第 9 条違反となるのですか？

A 改正高年齢者雇用安定法第 9 条は、主として期間の定めのない労働者(正社員)に対する継続雇用制度の導入等を求めているため、有期雇用契約(パート、契約社員)のように、本来、年齢とは関係なく、一定の期間の経過により契約終了となるものは、別の問題であると考えられます。

ただし、有期雇用契約者(パート、契約社員)に関して、就業規則等に一定の年齢に達した日以後は契約の更新をしない旨の定めをしている場合は、有期雇用契約であっても反復継続して契約を更新することが前提となっていることが多いと考えられ、反復継続して契約の更新がなされているときには、期間の定めのない雇用とみなされ、定年の定めをしているものと解されることがあります。その場合には、65 歳(男性の年金支給開始年齢に合わせ男女とも同一の年齢)を下回る年齢に達した日以後は契約しない旨の定めは、改正高年齢者雇用安定法第 9 条違反であると解されます。

したがって、有期雇用契約者に対する雇い止め(契約更新の拒否)の年齢についても、改正高年齢者雇用安定法第 9 条の趣旨を踏まえ、段階的に引き上げていくことなど、高年齢者雇用確保措置を講じていくことが望ましいと考えられます。



平成 18 年 3 月 31 日以前に 60 歳定年退職となった者を、その後、1 年契約で再雇用した場合、開始高年齢者雇用安定法施行時には、この者は 61 歳となっていますが、その場合は、この者も対象とする制度を導入しなければ、改正高年齢者雇用安定法違反となるのですか？

A

改正高年齢者雇用安定法第 9 条は、定年の対象となり離職することとなる高年齢者を対象とした継続雇用制度の導入等の措置を平成 18 年 4 月 1 日以降講ずることを義務付けているものであることから、平成 18 年 4 月 1 日前に定年に達した者を対象としないことは改正高年齢者雇用安定法違反とはいえません。



本人と事業主の間で賃金と労働時間の条件が合意できず、再雇用を拒否した場合も違反になるのですか？

A

改正高年齢者雇用安定法が求めているのは、継続雇用制度の導入であって、事業主に定年退職者の希望に合致した労働条件での雇用を義務付けるものではなく、事業主の合理的な裁量の範囲の条件を提示していれば、労働者と事業主との間で労働条件等についての合意が得られず、結果的に労働者が再雇用されることを拒否したとしても、改正高年齢者雇用安定法違反となるものではありません。

ただし、平成 25 年 3 月 31 日までは、その雇用する高年齢者等が定年、継続雇用制度終了による退職等により離職する場合であって、当該高年齢者等が再就職を希望するときは、事業主は、再就職援助の措置を講ずるよう努めることとされており、当該高年齢者等が再就職を希望するときは、事業主は、求人の開拓など再就職の援助を行ってください。

第 2 章 継続雇用制度の対象者と選定基準

1. 継続雇用制度の対象者

高年齢者雇用安定法第 9 条は、継続雇用制度を「現に雇用している高年齢者が希望するときは、当該高年齢者をその定年後も引き続いて雇用する制度」と定義しており、希望者全員を対象とすることが原則とされています。

2. 対象者の選定基準

継続雇用制度を導入する場合には、第 2 章第 1 項で述べたように、希望者全員を対象とすることが望ましいのですが、現実には、各企業の事情によって希望者全員の雇用を確保することが難しい場合も考えられます。

改正高年齢者雇用安定法では、原則として対象を希望者全員としながらも、一定の手続きを

踏まえたうえで、対象者を選定する基準を設けることも認めています。

3. 選定基準を設ける場合の手続き

はじめに、継続雇用制度の対象者選定の基準を設ける場合は、改正高年齢者雇用安定法において、労使間で書面による協定を締結することが必要とされています。労使協定により継続雇用制度の実施を取り決めた場合、その事業場の既存の就業規則に、その制度の内容を盛り込む変更をし、所轄の労働基準監督署長に「就業規則の変更届」を提出しなければなりません。

しかし、労使協定に向けて努力したにもかかわらず、労使間の合意が得られない場合には、次の時点までの間は、労使間で労使協定を結ぶことなく、事業主が単独で就業規則、またはこれに準ずる文書により、「継続雇用制度対象高年齢者基準」を定め、その基準に基づく制度を導入することが認められています。この就業規則等で基準を定められることが認められている期間は、平成 18 年 4 月 1 日から中小企業（常時雇用する労働者の数が 300 人以下のもの）で 5 年間、それ以外は 3 年間の経過措置です。したがって、これらの期間が経過すれば、いずれ労使間で協議のうえ、労使協定を結ばなければならなくなることに注意が必要です。

また、就業規則で基準を定めることができる前提として、改正高年齢者雇用安定法では「(労使)協定をするため努力したにもかかわらず協議が調わないとき」でなければならないとされていますので、事業主が労働者側に一方的に提案内容を通知するだけでなく、労使間で話し合う努力をする必要があります。

Q 労使協定は、事業所ごとに結ぶ必要があるのでしょうか？企業単位で労使協定を結ぶことは可能でしょうか？

A 「事業所」とは、本規定の適用事業として決定される単位であり、数事業所を擁する企業にあっても、協定はそれぞれの事業所ごとに締結されなければなりません。ただし、企業単位で継続雇用制度を適用しており、各事業所ごとの過半数労働組合等のすべてが内容に同意している（または、すべてが労使協定の労働者側当事者として加わっている等）場合まで、企業単位で労使協定を結ぶことを排除する趣旨ではありません。

Q すでに就業規則により、対象者の限定のための基準を設けて 65 歳までの継続雇用制度を導入している企業において、平成 18 年 4 月 1 日から翌年 3 月 31 日までの間に 61 歳を迎える労働者が生じない場合であっても、事前に労使協議を行い、対象者の限定の基準についての労使協定を締結する必要があるのでしょうか？

A 対象となる労働者の有無にかかわらず、このケースの場合は、平成 18 年 4 月 1 日までに労使協議を行い高年齢者雇用確保措置を講じていただく必要があります。

Q 継続雇用制度の対象者に係る基準を労使協定で定めた場合は、労働基準監督署長に

届け出る必要はあるのですか？

A

常時 10 人以上の労働者を使用する使用者が、継続雇用制度の対象者に係る基準を労使協定で定めた場合には、就業規則の絶対的記載事項である「退職に関する事項」に該当することとなります。

このため、労働基準法第 89 条に定めるところにより、労使協定により基準を策定した旨を就業規則に定め、就業規則の変更を管轄の労働基準監督署に届け出る必要があります。

また、継続雇用制度の対象者に係る基準を定めた労使協定そのものは、労働基準監督署に届け出る必要はありません。

(就業規則への記載例)

第 条 従業員の定年は満 60 歳とし、60 歳に達した年度の末日をもって退職とする。ただし、高年齢者雇用安定法第 9 条第 2 項に基づく労使協定の定めるところにより、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、65 歳まで再雇用する。

引き続き勤務することを希望していること

無断欠勤がないこと

過去 年間の平均考課が 以上であること

(就業規則への記載例)

第 条 従業員の定年は満 60 歳とし、60 歳に達した年度の末日をもって退職とする。ただし、本人が希望し、高年齢者雇用安定法第 9 条第 2 項に基づく労使協定により定められた基準に該当した者については、65 歳まで再雇用する。

Q

労使協定をするために努力したにもかかわらず協議が調わないときは、就業規則等により継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準を定めることができるとありますが、当社に就業規則がない場合は、どうしたらいいのですか？

A

従業員 10 人以上の事業所においては、労働基準法第 89 条に基づき就業規則を作成しなければならないため、これに基準を定めることとなりますが、従業員 10 人未満の事業所においては、就業規則が存在しないこともあるので、そのような場合には、就業規則に準ずるもの、具体的には、様式は問いませんが、就業規則のように何らかの方法で従業員に周知されているものにより、継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準を定めていただくこととなります。

Q

私は中小企業の事業主ですが、平成 23 年 3 月 31 日までは、就業規則等により、継続雇用制度の対象者に係る基準を設けることができると聞いたのですが？

A

改正高年齢者雇用安定法において「労使協定をするため努力したにもかかわらず協議が調わないとき」は、平成 21 年 3 月 31 日まで（常時雇用する労働者数が 300 人以下の企業は、平成 23 年 3 月 31 日まで）就業規則等において対象者に係る基準を定めることができるとされています。

したがって、事業主は、まずは労働者の過半数で組織する労働組合（そのような労働組合がない場合は、労働者の過半数を代表する者）と労使協定を結ぶため、話し合う努力をする必要があります。事業主側が労働者側に一方的に提案内容を通知しただけといったケースなどは、「努力したにもかかわらず協議が調わないとき」には該当しないと考えられ、そのような場合は、改正高年齢者雇用安定法違反となります。

Q 中小企業の定義である「常時雇用する労働者数が300人以下の企業」とはどのような意味ですか？この中にパートタイム労働者は入るのですか？

A 「常時雇用する」とは、雇用契約の形式の如何を問わず、事実上期間の定めなく雇用されている場合をいい、具体的には、
期間の定めなく雇用されている場合
一定の期間を定めて雇用されている場合であって、その雇用期間が反復更新されて事実上 と同等と認められる場合
日々雇用される場合であって、雇用契約が日々更新されて事実上 と同等と認められる場合
が挙げられます。

よって、パートタイム労働者であっても、「常時雇用される」と判断されれば、労働者数に含まれます。

Q 労働者が300人前後で変動している場合は、継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準を、就業規則により定めることのできる期間は、大企業として扱われ、平成21年3月31日までとなるのでしょうか？それとも中小企業として扱われ、平成23年3月31日までとなるのでしょうか？

A 常時雇用する労働者が300人前後で変動している場合は、常態が300人以下であるか否かで判断されますが、できる限り「301人以上」の企業に準じて対応していただくことが望ましいと考えられます。

また、平成21年4月1日以降については、高年齢者雇用安定法上の中小企業となるためには、「平成21年4月1日以降、常時雇用する労働者の数が常に300人以下である企業」との要件を満たす必要があります。すなわち、

- (1) 平成21年4月1日時点で常時雇用する労働者の数が、300人以下であれば、中小企業となり、平成23年3月31日までとなりますが、
- (2) 平成21年4月1日以降、常時雇用する労働者の数が、常態が301人以上となる状況に変化した場合には、この規定が特例措置であることにかんがみ、変更があった時点で大企業として取り扱われます。

なお、平成21年4月1日以降、常時雇用する労働者の数が300人以下となる状況に変化した場合は、既に基準を労使協定により定めているはずですから、中小企業として

の特例措置の対象とはなりません。

4. 基準策定の留意点

各企業において継続雇用制度の対象者選定の基準を定めるにあたっては、前記のように各企業が職場の実情をふまえて、事業主と従業員の過半数代表者との十分な協議により定めるものです。その具体的内容の決定は、労使両者の協議に委ねられます。しかし、高年齢者がその意欲と能力に応じて働き続けることができるようにするという今回の改正高年齢者雇用安定法の趣旨から、継続雇用制度の対象者を選定する基準としては、労働者の意欲や能力（体力・技能・知識・経験等）について客観的・具体的に設定することが求められます。

この点について、各企業において制度対象者の選定基準を定める際に、次の点に留意して策定することが望ましいと、厚生労働省の通達ではしています。一方、労使で十分に協議のうえ定められた基準であっても、事業主が恣意的に継続雇用を排除しようとするなど改正高年齢者雇用安定法規定の趣旨や他の労働関連法規に反したり、公序良俗の規定に反するものは認められません。

適切な基準とは・・・

意欲、能力等をできる限り具体的に測るものであること（具体性）

労働者みずから基準に適合するか否かを一定程度予見することができ、到達していない労働者に対して能力開発等を促すことができるような具体性を有するものであること。

必要とされる能力等が客観的に示されており、該当可能性を予見することができるものであること（客観性）

企業や上司等の主観的な選択ではなく、基準に該当するか否かを労働者が客観的に予見可能で、該当の有無について紛争を招くことのないよう配慮されたものであること。

【適切であると考えられる規定例】

社内技能検定レベルAレベル

営業経験が豊富な者（全国の営業所を3ヶ所以上経験）

過去3年間の勤務評定がC以上(平均以上)の者(勤務評定が開示されている企業の場合)

このほか、次のような規定例も適切なものと考えられます。

60歳定年退職時において、次のいずれかの要件にも該当する者

当社の正社員として勤続20年以上であること

管理職、監督職、専門職または技術・技能職の従事者として合わせて5年以上の勤務歴があること

当社で次のいずれかの業務に合計20年以上従事し、60歳定年退職時点で主任以上の地位にあった者

の製造、販売の業務

の運搬、配達の業務

60歳定年退職者のうち再雇用を希望する旨を事前に申し出た者全員を再雇用する。ただし、次のいずれかに該当する者を除外する。

会社の指定する医師の健康診断結果により、通常の勤務が困難と認められる者

休職のまま定年年齢を迎えた者

60歳定年退職時に課長以上の職にあった者は週5日勤務の嘱託(2年契約)とし、その他の従業員は週3日勤務の契約社員(1年契約)とする。

この場合において、当人が満65歳までに通常に勤務することができる肉体的、精神的状況にある場合は、原則として満65歳までに到達する月の末日まで雇用契約を更新するものとする。

適切でない基準とは・・・

事業主がその時々で恣意的に一部高年齢者について継続雇用(再雇用制度、勤務延長制度)を排除しようとするなど、改正高年齢者雇用安定法の規定の趣旨に反するもの

他の労働関係法規(労働基準法、男女雇用機会均等法、労働組合法その他)や民法の公序良俗(公の秩序または善良な風俗)の規定(民法第90条)に反する内容のもの

【適切でないと考えられる規定例】

会社が必要と認めた者に限る

継続雇用制度対象高年齢者基準がないことと等しく、これのみでは法改正の趣旨に反するおそれがある。

上司の推薦がある者に限る

基準がないことと等しく、これのみでは法改正の趣旨に反するおそれがある。

男性、または女性に限る

男女差別に該当するおそれがある。

年金(定額部分)の支給を受けていない者に限る

男女差別に該当するおそれがある。

労働組合活動に従事していない者

労働組合法で禁止している「不当労働行為」に該当するおそれがある。

Q 継続雇用制度の対象者に係る基準を定めるにあたり、労使協定で定めた場合、非組合員や管理職も当該協定が適用されるのでしょうか？

A 非組合員や管理職も含め、すべての労働者に適用されることとなります。

Q 職種別に異なる基準や管理職であるか否かによって異なる基準を定めることは可能ですか？

A 継続雇用制度の対象者に係る基準の策定に当たっては、労使間で十分協議のうえ、各企業の実情に応じて定められることを想定しておりますので、労使間で十分に話し合っていたいただき、労使納得のうえで策定されたものであれば、改正高年齢者雇用安定法違反とはなりません。



当社においては、男女労働者の間に事実上の格差が生じているため、継続雇用制度の対象者に係る基準について、男女同じ基準を適用した場合、当該基準を満たす女性労働者はほとんどいなくなってしまう。

このため、継続雇用される男女の比率が同程度となるよう、継続雇用制度の対象者に係る基準を男女別に策定したいと考えていますが、問題はあるでしょうか？

A

男女労働者の間に事実上の格差が生じているなど、雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保の支障となっている事情がある場合には、当該事情を改善することを目的として、男性労働者と比較して女性労働者を有利に取り扱う基準を定めることは、男女雇用機会均等法第9条の要請に合致していると考えられるため違法とはいえないと考えられます。

ただし、当該事情の存否の判断については、女性労働者が男性労働者と比較して相当程度少ない状況にあるなど、男女雇用機会均等法に基づき考慮すべき事項等がありますので、男女雇用機会均等法の考え方については、お近くの（都道府県労働局の）雇用均等室までお問い合わせください。



継続雇用制度の対象者に係る基準として、「協調性のある者」や「勤務態度が良好な者」という基準を設けることはできますか？

A

改正高年齢者雇用安定法の趣旨にかんがみれば、より具体的かつ客観的な基準が定められることが望ましいと考えられますが、労使間で十分協議のうえ定められたものであれば、改正高年齢者雇用安定法違反とまではいえません。



継続雇用制度の対象者に係る基準として、「会社が必要と認める者」や「上司の推薦がある者」を定めることは認められますか？

また、労使協定が調わず就業規則に対象者を定める場合、とりえず基準に「会社が必要と認める者」や「上司の推薦がある者」としてもよいのですか？

A

「会社が必要と認める者」や「上司の推薦がある者」というだけでは基準を定めていないことに等しく、改正高年齢者雇用安定法の趣旨を没却してしまうこととなりますので、より具体的なものにしていただく必要があります。

また、就業規則であっても、対象者に係る基準について、「会社が必要と認める者」や「上司の推薦がある者」とだけ定めるような、基準を定めていないことに等しいものは適切ではないと考えられます。

したがって、このような不適切な事例については、公共職業安定所において、必要な報告徴収が行われるとともに、助言・指導、勧告の対象となります。



継続雇用制度の対象者に係る基準として、「過去 年間の人事考課が 以上である者であって、かつ、会社が必要と認める者」というように組み合わせの 1 つとして、「会社が必要と認める者」や「上司の推薦がある者」といった基準を含めることは可能ですか？



継続雇用制度の対象者に係る基準の策定にあたっては、労使間で十分協議のうえ、各企業の実情に応じて定められることを想定しておりますが、労使で十分に協議のうえ、定められたものであっても、事業主が恣意的に継続雇用を排除しようとするなど、改正高年齢者雇用安定法の趣旨に反するものは認められません。

質問の基準の組み合わせについて言えば、たとえ「過去 年間の人事考課が 以上である者」という要件を満たしていても、さらに「会社が必要と認める者」という要件も満たす必要があり、結果的に事業主が恣意的に継続雇用を排除することも可能となるため、このような基準の組み合わせは、改正高年齢者雇用安定法の趣旨にかんがみて、適当ではないと考えられます。

なお、例えば、「過去 年間の人事考課が 以上である者、または、会社が必要と認める者」とした場合については、「過去 年間の人事考課が 以上である者」は対象となり、その他に「会社が必要と認める者」も対象となると考えられるため、改正高年齢者雇用安定法違反とまではいえません。



継続雇用制度の対象者に係る具体性・客観性のある基準を定めたのですが、その基準に該当する者全員の雇用を確保しなければ、改正高年齢者雇用安定法に定める高年齢者雇用確保措置を講じたものとは解釈されないのでしょうか？



継続雇用制度の対象者の基準に該当する者であるにもかかわらず継続雇用し得ない場合には、基準を定めたこと自体を無意味にし、実態的には企業が上司等の主観的選択によるなど基準以外の手段により選別することとなるため、改正高年齢者雇用安定法に定める高年齢者雇用確保措置を講じたものとは解釈されません。



継続雇用制度の対象者に係る基準として、「 職（特定の職種）の者」や「定年退職時に管理職以上の者」という基準を設け、特定の職種や管理職以外の者のみを継続雇用する制度は可能ですか？



改正高年齢者雇用安定法の規定からは可能ですが、高年齢者が年齢にかかわらず働き続けることのできる環境を整備するという改正高年齢者雇用安定法の趣旨にかんがみれば、職種や管理職が否かによって選別するのではなく、意欲と能力のある限り継続雇用されることが可能であるような基準が定められることが望ましいと考えていますので、各企業で基準を定める場合においても、改正高年齢者雇用安定法の趣旨を踏まえて、労使で十分話し合っただき、できる限り多くの労働者が 65 歳まで働き続ける

— ことのできるような仕組みを設けていただきたいと思います。 —

Q 労使協定では、通常、労働組合の対象者（組合員）のみを念頭に規定するので、労働組合法上の労働組合に加入できない管理職については労使協定で、『定年時に管理職であった労働者については、別途就業規則で定める』と定め、別途就業規則で、基準を定めることは可能ですか？

労使協定で、特定の職種についてのみ規定することとし、他の職種については労使協定で『 職であった労働者については、別途就業規則で定める』と定め、別途就業規則で基準を定めることは可能ですか？

A 今回、過半数を代表する労働組合と労使協定を結ぶことを求めているのは、基準について労働者の過半数の団体意思を反映させるとともに、使用者による恣意的な対象者の限定を防ぐことにあります。

このため、定年時に管理職であった労働者、または労使協定で対象とする特定の職種以外の他の職種であった労働者についても基準を定める場合には、過半数を代表する労働組合等との労使協定の中で定めていただく必要があります。

なお、管理職または当該他の職種を対象に含む基準が労使協定で定められていなければ、管理職または当該他の職種については、改正高年齢者雇用安定法第 9 条第 2 項の要件を満たす基準が設定されていないので、希望者全員を継続雇用制度の対象としなければ、公共職業安定所において指導を行っていくこととなります。

Q 当社においては、継続雇用制度の導入にあたり、障害のある高年齢者の継続雇用を積極的に進めたいと考えています。このため、継続雇用制度の対象者に係る基準として、体力等に関する基準を定める際、障害者については当該基準を適用しなかったり、異なる基準を設けたりすることは可能ですか？

A 障害者の雇用の促進等に関する法律（昭和 35 年法律第 123 号）により、事業主は障害者である労働者が有為な職業人として自立しようとする努力に対して協力をする債務を有し、その有する能力を正当に評価し、適切な雇用の場を与えるとともに適正な雇用管理を行うことにより、その雇用の安定を図るように努めることとされていることから、継続雇用制度導入に際し、障害者を優先することは適切な対応であり、健常者についての体力等に関する基準を免除したり、緩和することは差し支えありません。

5. 対象者選定基準の具体例

厚生労働省が公表している「継続雇用制度の対象者に係る基準事例集」から具体的な基準の例を紹介します。ただし、ここに掲げる基準はあくまでも具体例であって、必ずこのように定めなければならないというものではありません。各企業において、最終的に、労使の十分な協議のうえ、実情を踏まえながら主体的に策定することが重要になります。

しかし、ここに掲げる基準は労働者にとっても比較的明確で、基準に該当するか否かが予見できるという点では具体的・客観的な基準の例として参考にできるものと考えられます。

現在すでに、60歳定年到達者の一部について再雇用制度や勤務延長制度を設けている企業は、次の判断基準に照らして就業規則の関係規定を点検する必要があります。規定の表現が、「適切でないと考えられる例」に該当し、あるいは具体性・客観性に欠けるものとなっているおそれがあるかもしれないからです。

【働く意思・意欲に関する基準の例】

引き続き勤務することを希望している者
定年退職後も会社で勤務に精勤する意欲がある者
本人が再雇用を希望する意思を有する者
再雇用を希望し、意欲のある者
勤労意欲に富み、引き続き勤務を希望する者
定年退職 年前の時点で本人が再雇用を希望し、気力について適切と認められる者

【勤務態度に関する基準の例】

過去 年間の出勤率が %以上の者
懲戒処分該当者でないこと
人事考課、昇給査定において、著しく評価が悪くないこと
無断欠勤がないこと

【健康に関する基準の例】

直近の健康診断の結果、業務遂行に問題がないこと
直近 ヶ年の定期健康診断結果を産業医が判断し、就業上、支障がないこと
60歳以降に従事する業務を遂行するうえで支障がないと判断されること
定年退職 年前の時点で、体力について適切と認められる者
体力的に勤務継続可能である者
勤務に支障がない健康状態にある者

【能力・経験に関する基準の例】

過去 年間の賞与考課が管理職 以上、一般職 以上であること
過去 年間の平均考課が 以上であること
人事考課の平均が 以上であること
業務成績、業務考課が普通の水準であること
工事・保守の遂行技術を保持していること
職能資格が 級以上、職能レベル 以上
社内技能検定 級以上を取得していること
建設業務に関する資格を保持していること
級土木施工管理技士、 級管工事施工管理技士、 級建設施工管理技士、 級電気工事施工管理技士等の資格を有し、現場代理人業務経験者または設計者である者
技能系は 級、事務系は実務職 級相当の能力を有すること
定年時管理職であった者、または社内資格等級 以上の者
企業に設置義務のある資格または営業人脈、製造技術、法知識等の専門知識を有してい

ること

【技能伝承等その他に関する基準の例】

指導教育の技能を有する者

定年退職後直ちに業務に従事できる者

自宅もしくは自己の用意する住居より通勤可能な者

勤続 年以上の者

6．継続雇用制度運用の留意点

実際に、継続雇用制度の運用を円滑・適切に進めることができるよう、次のような方法をとることも有効であると考えられます。

例 60歳定年制を採用している企業において、定年退職直前ではなく、55歳～58歳の段階で60歳以降の再雇用について本人の希望を聴取しておき、継続雇用の対象とする判断要素とする。

これは、定年まで比較的余裕のある段階で再雇用に関する本人の希望を聴取することで、本人の60歳以降のライフプラン設計に対する意識を喚起させることができます。そして企業もまた、比較的早い段階から希望者の継続雇用を前提とした対応や計画的な人事管理ができるという有効な方法であると思われます。

例 制度対象者の基準の内容を具体的・客観的に定めることが望ましいが、実際に運用する際、その判断手続きを透明化する措置を講じておく。

これは、制度対象者の基準の内容が曖昧であると、本人と会社側とで認識が食い違い、紛争となるおそれがあります。そのようなトラブルを未然に防ぐために重要な方法であると思われます。

例 の手続きを透明化する等の例としては、事業主が基準に該当しないと予見できる労働者についてはあらかじめ面接等によりその理由を本人に対して十分説明し納得を得る、基準の該当の有無を判断する第三者委員会や労使委員会を設けるなど公正な手続きを準備する、紛争にならないよう労使による苦情処理機関を社内に設ける、などがあげられます。

以上のことから、継続雇用対象者と会社側の認識を透明化することが重要であると考えられます。

第3章 継続雇用制度の設計と高年齢者活用のポイント

1．高年齢者の働き方

雇用形態には大きく分けて、正規社員と非正規社員があります。正規社員とは定年前と同様に雇用する形態をいい、非正規社員とは嘱託社員、契約社員、パートタイマー、アルバイトなどとして雇用する形態をいいます。継続雇用制度の再雇用制度と勤務延長制度のどちらを適用

するかが、どちらの雇用形態で継続雇用するのかということに関連があります。

雇用形態と継続雇用制度の関連について・・・

正規社員として継続雇用されるケースの多くは、勤務延長制度を適用している場合にみられます。雇用契約を終了せずに継続雇用するのが勤務延長制度ですから、仕事内容やその他の労働条件も定年前と同様というケースが考えられます。ただし、正規社員を継続する場合であっても、役職定年等により役職からははずれ、専任職や専門職として働くことが多いようです。

なお、雇用契約を継続する勤務延長制度の適用者について、その労働条件等を低下させる場合には、「労働条件の不利益変更（ ）」の問題が生じることも考えられますので注意が必要です。

非正規社員として継続雇用される雇用形態のほとんどが再雇用制度です。定年でいったん退職するのが再雇用制度ですから、雇用契約も再雇用時に新たに締結することになります。嘱託社員、契約社員、パートタイマー、アルバイトなど非正規社員となることで、職責も軽減され、賃金水準も定年前よりも大幅にダウンするのが一般的です。

しかし、新たに雇用契約を締結する再雇用制度の場合には「労働条件の不利益変更」の問題は生じない点では、勤務延長制度と異なります。

正規社員として雇用するか非正規社員として雇用するか、という雇用形態の問題は、最終的には会社側が高年齢者に何を求めるかによって決まってくるといえるでしょう。定年到達者に、定年後もそれまでと同様に正規社員としての責任と能力発揮を求め、そしてそれが可能であると考える人材であれば正規社員として、また、柔軟な働き方でこれまで培った能力や技能を活かしてもらいたいということであれば非正規社員としての継続雇用とすればよいでしょう。

「労働条件の不利益変更」とは・・・

最高裁判判例により、新たな就業規則の作成または変更する場合、労働者にとって不利益にならないようにする、というのが労働基準法の主旨です。つまり、労働者が既得している権利は侵害してはいけないというものです。ただし、就業規則の変更に合理的な理由があれば認められます。

合理的判断として最高裁が掲げるのは以下のとおりです。

- 1．変更によって被る従業員の不利益の程度
(不利益であっても軽微であれば問題ないとされるものです)
- 2．変更との関連でなされた他の労働条件の改善状況
(定年の引き下げがあっても、退職金で配慮されていれば問題ないとされるものです)
- 3．変更の経営上の必要性
(変更しなければ経営状態に重大な悪化を及ぼす場合など)
- 4．労働組合・労働者との交渉の経過
(変更にあたって労使交渉があったかどうかを重視しています)

2．働く場の確保

継続雇用制度を導入するためには、職務再設計の必要があります。

職務再設計を一言でいえば、仕事や職場を人に合わせて見直したり、改善したりすることで

す。これまでの作業の方法や職務の内容、作業組織や環境といった仕事に関連するさまざまな条件について再設計し直し、高年齢者が安全かつ確実に仕事ができるようにしたり、新たに高年齢者の働く場を創造したり、あるいはやりがいもてるようにするわけです。

この基本的な考え方は、「人に仕事を合わせる」ということです。このことは高年齢者が引き続き現場に留まり、基幹労働力として意欲をもって仕事に取り組めるように工夫する、という積極的な意味を持つものです。

具体的には、次の事例があげられます。

作業環境の改善・・・・・・・・・・通行時にローラーコンベアを持ち上げる作業環境を、スライド式に改善し、通行時の危険を防止するようにします。

視覚機能に関する改善・・・・・・・・・・精密部品などを扱う作業では、視力低下を補うためライト付拡大鏡などの使用で作業も容易になります。

扱い易さ・安全への改善・・・・・・・・・・機械油を使う工場などは足元が滑りやすいので、階段にフェルトを張るなどの改善で安全性を確保するようにします。

判断（精神）機能に関する改善・・小さい文字の仕様書などは読みづらいので、文字を大きくすることで判断ミス、判断難を解消し、効率もアップします。

こうした改善を加えることで、従来高年齢者には向かなかった仕事にも高年齢者を配置することができることもあります。

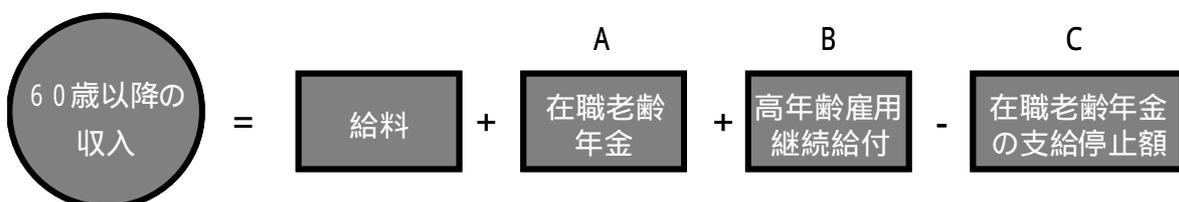
ただし、職務再設計に際して、高年齢者だからといって軽易な仕事ばかりをあてると、高年齢者の働く場を狭めるだけで、高齢化問題の根本的な解決にはなりません。そのためにも、今後、高年齢者の能力を十分に引き出せるよう職務再設計をしていく必要があります。ですから、職務再設計は、高年齢者を補助的な労働力としてではなく中核となる労働力として位置づけて、引き続き活躍してもらうための環境整備の手段ともいえるでしょう。なお、職務再設計が作業負担の軽減等である場合は、高年齢者以外の多くの従業員の負担軽減にもつながり、職場の安全衛生上においても有益な改善となります。

3 . 高年齢者と賃金管理

高年齢者雇用が進まない大きな理由の1つとして、賃金の問題があります。日本では今なお、年功的な賃金制度を採用している企業は少なくありません。このため、高年齢者の雇用による人件費の上昇が懸念されています。

こうしたことを踏まえて、公的制度を活用した賃金決定について考えていきます。公的制度の仕組みを十分に理解したうえで、上手に活用するようにしてください。

公的制度を活用して設計した60歳以降の賃金額



ここからは、賃金を構成する「会社が支払う給料」、「在職老齢年金」(A)、「高年齢雇用継続給付」(B)、「在職老齢年金の支給停止額」(C)の4つの要素についてみていきます。

【A 在職老齢年金】

60歳以上で会社に在職し厚生年金の加入者(被保険者)である人に支給される年金を「在職老齢年金」といいます。ただし、会社に勤務していても非常勤であったり、短時間勤務や厚生年金の適用のない個人事業等での勤務では、厚生年金の加入者となれないため退職者と同じに取り扱われます。

在職老齢年金の支給額の計算は、まず「総報酬月額相当額」と「基本月額」を用いて支給停止額を算出し、これを基本月額から差し引いてもとめます。

なお、平成17年4月からは在職老齢年金制度の一部が改正され、年金額の一律2割カットが廃止されたため、他の条件が同じであれば改正前に比べて支給額は増えることになりました。

$$\text{総報酬月額相当額} = \text{その月の標準報酬月額(注1)} + \text{その月以前1年間の標準賞与額(注2)の合計額} \div 12 \text{ (ただし、標準賞与額は1回の賞与について150万円が上限)}$$

$$\text{基本月額} = \text{年金額(加給年金額は除く)} \div 12$$

(注1) 標準報酬月額とは、年金額等の計算の基礎となる金額で、被保険者が事業主から受ける毎月の給料などの報酬の月額を一定の幅で区分したものをいいます。

(注2) 標準賞与額とは、3ヶ月を超える期間の賞与から千円未満を切り捨てた額をいいます(1回の支給額について厚生年金では150万円が上限)。

65歳未満の在職老齢年金支給月額(加給年金を除く)の計算式

総報酬月額相当額 + 基本月額	総報酬月額相当額	基本月額	在職老齢年金の支給額(月額)
支給停止調整開始額以下			基本月額
支給停止調整開始額超	支給停止調整変更額以下	支給停止調整開始額以下	基本月額 - (総報酬月額相当額 + 基本月額 - 支給停止調整開始額) ÷ 2
		支給停止調整開始額超	基本月額 - 総報酬月額相当額 ÷ 2
	支給停止調整変更額超	支給停止調整開始額以下	基本月額 - (支給停止調整変更額 + 基本月額 - 支給停止調整開始額) ÷ 2 - (総報酬月額相当額 - 支給停止調整変更額)
		支給停止調整開始額超	基本月額 - (支給停止調整変更額 ÷ 2) - (総報酬月額相当額 - 支給停止調整変更額)

基本月額 = 年金額(加給年金額は除く) ÷ 12

支給停止調整開始額は現行 28 万円

支給停止調整変更額は現行 48 万円

総報酬月額相当額 = その月の標準報酬月額 + その月以前の1年間の標準賞与額の合計額 ÷ 12

在職老齢年金早見表（加給年金を除く）

60 歳以上 65 歳未満の方

（単位：千円）

		総報酬月額相当額											
		100	120	140	160	180	200	250	300	350	400	450	500
基本 月額	50	50	50	50	50	50	50	40	15	0	0	0	0
	70	70	70	70	70	70	70	50	25	0	0	0	0
	90	90	90	90	90	90	85	60	35	10	0	0	0
	110	110	110	110	110	105	95	70	45	20	0	0	0
	130	130	130	130	125	115	105	80	55	30	5	0	0
	150	150	150	145	135	125	115	90	65	40	15	0	0
	170	170	165	155	145	135	125	100	75	50	25	0	0
	190	185	175	165	155	145	135	110	85	60	35	10	0
	250	215	205	195	185	175	165	140	115	90	65	40	5
	300	250	240	230	220	210	200	175	150	125	100	75	40

【B 高年齢雇用継続給付】

「高年齢雇用継続給付」とは、60 歳以降引き続き雇用される場合に支給される「高年齢者雇用継続基本給付金」と、基本手当を受給し 60 歳以後再就職した時点で支給残日数が 100 日以上の場合に支払われる「高年齢再就職給付金」とに分かれます。しかし、雇用保険の被保険者であった期間が 5 年以上ある 60 歳以上 65 歳未満の一般被保険者（短時間労働被保険者を含む。）が、原則として 60 歳以降の賃金が 60 歳時点に比べて、75% 未満（平成 17 年 5 月 1 日前に 60 歳に到達し、かつ高年齢雇用継続給付金の受給資格の要件を満たしていた場合及び平成 17 年 5 月 1 日前に 60 歳に到達し安定した職業につき、かつ、高年齢再就職給付金の受給資格の要件を満たしていた場合（以下「旧制度対象者」といいます。）については 85% 未満）に低下した状態で働き続ける場合に支給されます。

支給額

支給額の計算は、「60 歳到達時賃金」と「60 歳以後の各月の賃金」を用いて算出します。60 歳以上 65 歳未満の各月の賃金が 60 歳時点の賃金の 61% 未満（旧制度対象者については 64% 未満）に低下した場合は、各月の賃金の 15% 相当額（旧制度対象者については 25% 相当額）となり、60 歳時点の賃金の 61% 以上 75% 未満（旧制度対象者については 64% 以上 85% 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（旧制度対象者については 25% 相当額）未満の額となります。

支給限度額

支給される額には限度額が設けられており、厚生労働省が調査・集計している毎月勤労統計の平均定期給与額の上昇・低下比率に応じて自動変更され、毎年 8 月 1 日に改定されることになっています。支給対象月に支払われた賃金額が支給限度額以上であるときは給付金は支給されず、支給対象月に支払われた賃金額と高年齢雇用継続給付との合計額が支給限度額を超えるときは、支払われた賃金額と支給限度額との差額分が支給されます。

高年齢者雇用継続給付早見表

平成 17 年 8 月 1 日～平成 18 年 7 月 31 日まで（単位：円）

60歳以後 各月の 賃金	60歳到達時賃金(賃金日数×30日分)							
	452,100円 以上	45万円	40万円	35万円	30万円	25万円	20万円	15万円
34万円	0	0	0	0	0	0	0	0
33万円	5,931	4,901	0	0	0	0	0	0
32万円	12,466	11,437	0	0	0	0	0	0
31万円	19,002	17,973	0	0	0	0	0	0
30万円	25,538	24,508	0	0	0	0	0	0
29万円	32,074	31,044	6,535	0	0	0	0	0
28万円	38,609	37,580	13,071	0	0	0	0	0
27万円	40,500	40,500	19,605	0	0	0	0	0
26万円	39,000	39,000	26,142	0	0	0	0	0
25万円	37,500	37,500	32,678	8,169	0	0	0	0
24万円	36,000	36,000	36,000	14,705	0	0	0	0
23万円	34,500	34,500	34,500	21,241	0	0	0	0
22万円	33,000	33,000	33,000	27,776	3,267	0	0	0
21万円	31,500	31,500	31,500	31,500	9,803	0	0	0
20万円	30,000	30,000	30,000	30,000	16,339	0	0	0
19万円	28,500	28,500	28,500	28,500	22,875	0	0	0
18万円	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000	4,901	0	0
17万円	25,500	25,500	25,500	25,500	25,500	11,437	0	0
16万円	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000	17,973	0	0
15万円	22,500	22,500	22,500	22,500	22,500	22,500	0	0
14万円	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	6,535	0
13万円	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500	19,500	13,071	0
12万円	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	0
11万円	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	16,500	0
10万円	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	8,169

(注 1) 60 歳到達時の賃金月額は、算定した額が 452,100 円を超える場合は、452,100 円となります。また、算定した額が 62,100 円を下回る場合は、62,100 円となります。

(注 2) 算定した額は端数処理の関係で、実際に支給される額と異なる場合があります。

【C 在職老齢年金の支給停止額】

60 歳以上で会社に在職し厚生年金の加入者（被保険者）である人に支給される年金を「在職老齢年金」といいます。ただし、会社に勤務していても非常勤であったり、短時間勤務の場合は、厚生年金の加入者となれないため退職者と同じに取り扱われます。

しかし、平成 14 年 4 月以降は厚生年金の加入者の年齢が 70 歳未満（改正前は 65 歳未満）に引き上げられるにともない、65 歳以上の人にも在職老齢年金が導入されました。

「在職老齢年金」と「高年齢雇用継続給付」とを合わせて受給する場合には、「供給調整」

とって、年金額から最大で標準報酬月額額の6%の額が支給停止されます。

支給停止額

標準報酬月額が 60歳到達時賃金月額	支給停止額
61%未満(64%未満)	標準報酬月額×0.06(0.1)
61%以上75%未満 (64%以上85%未満)	標準報酬月額×年金停止率(厚生労働省令で定める率) $* \text{年金停止率}(\%) = \frac{-183 + 13725}{280} \times \frac{100}{\text{標準報酬月額} \div 60\text{歳時賃金月額} \times 100} \times 0.4$ $\left(* \text{年金停止率}(\%) = \frac{-16 + 1360}{21} \times \frac{100}{\text{標準報酬月額} \div 60\text{歳時賃金月額} \times 100} \right)$

()内は平成15年5月改正前の旧制度の適用を受ける場合

(注1)上表で算出された支給停止額に2.5を乗じた額と標準報酬月額との合計が支給限度額(平成17年8月から適用:33万9,484円)を超える場合は、

$$\text{支給停止額} = (\text{支給限度額} - \text{標準報酬月額}) \times 0.4$$

(注2)高年齢雇用継続給付を受給しない月または上表で算出された支給停止額がゼロまたはマイナスになる場合は、支給停止額はゼロとなります。

在職老齢年金の支給停止早見表

標準報酬月額 / 60歳到達時賃金月額(%)	年金停止(減額)率(%)
75.00以上	0.00
74.00	0.35
73.00	0.72
72.00	1.09
71.00	1.47
70.00	1.87
69.00	2.27
68.00	2.69
67.00	3.12
66.00	3.56
65.00	4.02
64.00	4.49
63.00	4.98
62.00	5.48
61.00未満	6.00

4．高年齢者の能力開発

1．能力開発の必要性

高年齢者の能力開発については、会社に貢献できる高年齢者だけを継続雇用するため、必要ないと考える事業主の方もいるかもしれません。確かに、定年前の業務を引き続き行うだけなら、とくに能力開発など必要ないのかもしれませんが、しかし、中長期的視点に立って会社経営を考えた場合には、高年齢者の能力開発はとても重要な人事戦略になります。

高齢化が進むにつれ、若年労働力が減少する中、高齢労働力は増加していきます。こうした環境の中で、会社がこれまでと同様、あるいはそれ以上に生産性を高めていくためには、高齢労働力が欠かせなくなってきました。したがって、いかにして高年齢者のもつ能力を引き出すかが、人事戦略のうえで大きな課題になってくるものと考えられます。

2．高年齢者の能力開発のポイント

一般に能力開発は、有意義な職業生涯を送れるよう、計画的・組織的に行われるものです。しかし、これまで能力開発は主として若年・中堅者を対象に行われており、高年齢者へ積極的に能力開発を行ってきたとはいえません。そのためには、会社側・高齢者自身の双方が能力開発を行う姿勢をもたなければ難しいとされています。

高年齢者の能力開発を効果的に行うには60歳に達してからでは遅く、50歳前後から考えていく方がよいでしょう。どういう能力発揮によって会社に貢献していくかを、会社の求める人材ニーズとすり合わせながら能力開発計画を立てて、実行することになります。高年齢者の特徴、長所を生かして職務配置を行うために次の点が挙げられます。これらの職務配置を心がけると、会社としての高年齢者雇用に伴うメリットも大きくなってきます。

地道にコツコツ作業をする

熟練的な器用さがある

永年の経験による技術、技能があり、蓄積された知識がある

突発的事態を処理できる

仕事の段取り、計画がうまい

仕事上の問題点の把握が的確

若年者の指導・育成ができる

責任感がある

欠勤・遅刻が少ない

人間関係がよい

新しい技術、管理のための技法、経営環境の変化に対応するため、「追加的教育訓練」「拡大的教育訓練」「再教育・再訓練」といった視点で能力開発を行うとともに、これに併せて職務再設計や職務再開などを同時に進めていくことが高年齢者活用では効果的だといわれます。また、会社としても、能力開発や自己啓発を促す支援制度の整備・充実を積極的に図っていくことも大切です。とくに高年齢者の場合、能力開発の中心が自己啓発になることが多いため、通信教育の斡旋、資格取得に関する情報の提供、受講料・受験料などの金銭的援助、有給の教育休暇の付与、就業時間の短縮などといった支援を講じることが大切だといえるでしょう。なお、これらの支援措置については国から助成金、給付金が支給される場合がありますので、第

6章で確認してください。

5．高齢者の健康管理・安全管理

1．健康管理

高齢期に現役で働くためには、何よりも心身の健康が大切です。加齢に伴って有病率が高くなることから、会社側も65歳までの雇用延長の義務化を視野に入れて、従業員の健康管理には十分注意を払う必要があります。そのために、健康診断を行い健康の保持が大切になってきます。

まず、健康診断は職場における健康管理の基本となります。これを定期的実施し、健常者には業務による健康障害の予防に、また、健康障害者には業務による病状の増悪の防止に努めるようにします。業務による病状の増悪防止のためには、医師の助言・指導を受けるとともに、業務の変更や作業環境の改善等に積極的に取り組むようにします。そして、健康管理のうえで大切なのは、高齢者本人が自覚的に健康管理を進めていくことです。そのためには、自分の健康状態について正確な知識をもち、産業医等の援助を受けられるよう相談・指導体制を充実させることが望めます。相談・指導などの健康の保持・増進のための支援を受けながら、高齢者自身が心身機能の低下を防ぐとともに、健康障害の予防を図っていくことが大切です。

2．安全管理

一般的に個人差はありますが、加齢とともに心身的機能や精神的機能は低下していきます。高齢者に特有の機能低下には主に次のようなものがありますので、一般的な措置に加えて、これらの機能低下に留意した安全管理対策を講じる必要があります。

低下する機能	発生することが考えられる災害	対応策
平衡機能	バランス機能が衰えてくると、墜落、転落の事故が起こりやすくなる。	<ul style="list-style-type: none">高所作業をできるだけ避けることを基本とする。高所作業がどうしても必要なときは、作業床の設置や開口部には必ず安全柵を設置するなどして十分な墜落、転落防止策を講じる。
筋力	<ul style="list-style-type: none">足の筋力が低下すると転倒の危険が増大し、つまずきや滑りによって転倒事故が起こりやすくなる。握力・腕力が低下すると荷の運搬のときに、よるめいたり、荷を落下させたりする危険がある。また運搬距離が長いと腰痛の原因となることもある。	<ul style="list-style-type: none">作業場のバリアフリー化を進めるなどして段差をなくし、滑り防止のため床面の油や水等はすぐにふき取る。その他、床材や靴にも配慮する。運搬方法の改善方策としては、機械化にしたり、職場のレイアウト等を見直し、運搬距離の短縮を図ったりするなどの方策を講じる。
感覚機能	視力、聴力などの感覚機能が低下すると、思わぬ事故を引き起こす原因になったり、判断機能の低下につながる。	作業場の照明、採光を工夫して十分な明るさを確保する。また、騒音、雑音をできる限り小さくするなどの対策を講じる。

第4章 雇用確保措置の実施方法

1. 再雇用制度の作り方

再雇用制度とは、正社員のうち定年年齢到達者を定年退職させたのち、再度、定年前とは異なる社内身分、雇用形態、労働条件等で雇い入れるものです。再度、正社員（短時間制社員を含む）として雇用する場合があります。再雇用制度は、定年年齢の引き上げや定年制の廃止など他の雇用確保措置に比べ、企業にとって次のメリットがあります。

1年ないし数年ごとの契約更新といった形で雇い入れるため、比較的容易に雇用を調整することができる。

会社は、従業員を臨時、嘱託、パートタイマー等といった形で雇い入れるため、賃金、出勤日数、労働時間等の労働条件を、定年退職するまでとまったく異なる内容とし、自由に決めることができる。

原則として、再雇用制度の対象となるのは、自社の定年年齢到達による退職者のうち再雇用を希望する者全員です。ただし、再雇用制度対象高年齢者基準（労使協定）により、能力について客観的選定基準を設けた場合に、再雇用希望者の一部を再雇用対象から除外できることが認められています。再雇用希望者のうち何割を再雇用すれば適法と認められるかについて、明確な判断基準は設けられていません。その基準が具体的かつ客観的であり、労使協定または就業規則の作成手続きが適正であれば、改正高年齢者雇用安定法上、ただちに違法であるとはいえないと考えられます。

再雇用後の契約期間は改正高年齢者雇用安定法では特に定めはありません。一般的には、1年契約とし必要に応じて契約を更新します。法律上は、60歳を超える労働者を雇い入れる契約について、1回の契約で最長5年とすることが可能です（労働基準法第14条）。使用者は、労働者と期間の定めのある労働契約（有期契約）を結ぶ際には、契約期間満了後における契約更新の有無を明示することが義務付けられています（同法第2項）。したがって、使用者は労働者が65歳に達するまで「勤務に支障がある場合を除き、自動的に更新する」ことを明示しなければなりません。なお、本人の職業能力、健康状態、勤務状況等を理由として、65歳より前に契約更新を拒否する場合には、その契約満了の30日前までに雇い止めの予告をしなければなりません（同法第3項）。

次に再雇用後の雇用管理についてです。改正高年齢者雇用安定法では、再雇用後の労働条件、処遇、賃金等については規定は設けられていません。各企業は、再雇用制度対象高年齢者基準（労使協定）に基づいて、自社の定年年齢（65歳未満に限る）到達による退職者のうち再雇用を希望するものを対象とします。

このため、起こりうる諸問題を考慮し、以下のことを決めることとなります。

フルタイム、パートタイムなどの勤務形態、業務内容の変更

自社の従業員数その他からして、可能な勤務編成

勤務日数、勤務時間について対象従業員の希望

賃金

2 . 再雇用制度の具体例

【再雇用契約社員制度】

この制度は、定年退職者を雇用期間が定められた契約のフルタイム、パートタイム等として再雇用し、65歳まで契約更新するものです。契約期間は、5年以内であればどのような長さでも差し支えありません（労働基準法第14条）。

【再雇用短時間勤務社員制度】

この制度は、定年退職者を再雇用する場合に、短時間労働者（パートタイム）として雇用するものです。つまり、1週間あたりの勤務時間を正社員であったときより短くするわけです。

【短時間勤務正社員制度】

この制度は、1日の勤務時間だけは60歳定年までの一般社員よりも短くしますが、賃金、その他の処遇は勤務時間に比例し、一般社員と同等にするというものです。

なお、会社が高齢者に対する短時間正社員制度を実施すると、継続雇用制度奨励金の第1種加算措置を受けることができます。

【正社員進路選択制度】

今回の改正法では「従業員の65歳までの継続雇用制度」の導入を企業に義務付けているため、この選択制度では、既存の60歳定年制を残しながら、選択肢のひとつとして継続雇用のコースを新たに設けることで、制度を導入したということになります。

次に掲げる2つの例は、各従業員が54歳の時点で、本人の能力・希望によって、かのコースのいずれかを選択し、55歳からそれぞれのコースに進むものです。この制度は、今後導入しうる選択肢のひとつといえます。

60歳定年コース

これは、従来と同じく60歳定年退職するコースです。60歳までの処遇はこれまでと同じだが、会社はその後の雇用確保はしないというものです。

65歳継続雇用コース

これは専門職従事者として55歳から65歳までの間、継続雇用されるものです。従業員が54歳の時点で、専門職従事者を希望し、会社もその従業員が勤務するにふさわしい専門性、経験等を持っていると認めた場合にのみ進むことができます。

このコースを選んだ場合、55歳で定年退職します。その後、55歳から59歳までの5年間は再雇用されます。そして、60歳からは1年契約で原則として65歳まで契約を更新します。

【再雇用派遣社員制度】

この制度は、親会社を60歳で定年退職した従業員を子会社（人材派遣会社）で雇い入れ、子会社から親会社または他社に人材派遣するものです。子会社で65歳まで継続雇用します。雇用形態は、正社員、常用労働者、契約社員（臨時労働者）、パートタイム、日雇いなどいずれのかたちであっても、「常時雇用」されている状態であれば改正高齢者雇用安定法で適法と認められます。人材派遣を行う子会社の設立は、各都道府県労働局への届出または許可申請によって行います。

【再雇用社員在籍出向制度】

この制度は、定年退職者を契約社員として再雇用し、自社の関連会社等に在籍出向させるものです。在籍出向とは、自社の従業員としての身分のまま、他社の労務に従事させる人事異動です。出向者に関して自社側では休職という形をとることもあります。出向では、他社が業務遂行の指揮命令権をもち、その会社の就業規則によって勤務条件が決められます。

【再雇用社員在宅勤務制度】

この制度は、定年退職した正社員を契約社員として再雇用し、在宅勤務をさせるものです。在宅勤務とは、社員が勤務日の一部または多くについて出勤を免じられ、自宅で勤務する制度をいいます。ここでいう在宅勤務の従事者は、労働基準法等の労働法規が適用される「雇用労働者」であり、家内労働者、内職従事者、請負就労者は含まれません。

この制度のメリットは、会社としてはその社員の占有スペース(机)を用意しなくてもよく、出社にかかる費用(通勤手当など)も軽減できます。社員にとっては、毎日通勤しなくてもよく、自宅で自分のペースで仕事ができるということです。

【再雇用社員直行直帰勤務制度】

この制度は、在宅勤務制度と同様に通勤しなくてもよい直行直帰の勤務制度です。労働者が会社に出社せず、自宅から直接顧客先などに向かい、仕事が終わったら直接帰宅する制度です。この制度のメリットとしては、通勤時間がない分、より多くの客先への訪問が可能、ケースによっては、従業員の自宅を拠点にして営業活動を行わせることにより、営業所を設けなくて済む、地域に密着したきめ細かい迅速なサービスの提供ができるなどが挙げられます。

【再雇用社員フレックスタイム制度】

フレックスタイム制は、会社があらかじめ1ヶ月間に働く総労働時間数のみを決め、毎日の出退勤の時刻は各社員が自分の判断で日々決めて働く制度です。この制度には、各メンバーがある程度他の労働者から独立して仕事を行える部門や職種が適しています。しかし、生産現場の流れ作業のように、全員がそろわないと業務遂行に支障をきたす仕事、店頭販売等、絶えず待機しなければならない仕事、決められたスケジュールに従って規則正しく巡視する必要がある警備や守衛といった仕事はなじみにくいと考えられます。

再雇用した社員にフレックスタイム制を適用する場合にも、就業規則に「一定の従業員について、始業・終業の時刻をその従業員の決定に委ねること」を定める必要があります。また、事業場ごとに労使協定を締結しなければなりません。労使協定は労働基準監督署長への届出は不要です。

3. 勤務延長制度

勤務延長制度とは、定年退職制のある企業で、定年年齢に到達した従業員を退職させることなく、引き続き雇用する制度です。雇用契約は、勤務延長終了時点まで継続されます。勤務延長制度の退職金は、当初の定年到達時点で支払われる場合と、最終的に退職する時点(勤務延長終了時点)で支払われる場合があります。

勤務延長制度を作る場合、定年年齢に到達したあとも雇用契約が継続される（契約を結び直さない）点を除けば、再雇用制度と同じような労働条件、処遇とすることもできます。

4．定年年齢の引き上げ

定年退職制度というのは、従業員が一定の年齢に達した時に、一律に退職させる制度のことです。この制度を設置している企業が、その定年年齢を引き上げる場合には、人事管理制度全般を見直す必要があります。以下にとくに大きな課題をあげてみました。

給与体系の見直し

退職金制度の見直し

労働条件・処遇・地位などの人事管理の見直し

上記の課題から、定年年齢を引き上げる場合に伴う人件費の増大をどう防ぐかが最大の問題となります。このために、定年年齢の引き上げと引き換えに、60歳以降の賃金を下げる（相当する仕事の質量にみあった賃金額とする）や、50歳から基本給の昇給幅の抑制、管理職給与の見直しなどを行い、賃金上昇カーブを抑えるといった措置を講じるなどといった方法が考えられます。

次に退職金制度の見直し、支給額を抑制するという問題があります。そのための方法としては、第2基本給の設定（退職金算定は第2基本給を基礎とする）や、退職金の支給率を一定の勤続年数で頭打ちにする、その他、60歳以降の勤続年数を退職金の算定対象年数から除外するなどが掲げられます。

5．定年制の廃止

定年退職制は、賃金を業績給、能率給にし、本人の就労能力に応じて支払っているなどの給与体系をとっていて、上の人がいづまでも管理職の地位にいと後輩が管理職になれないなどといった問題のない企業であるならば、設ける必要がないわけです。

少子高齢化によって人手不足が近づいている今日では、一定年齢になったからといって働く能力が十分にあり、本人も働く意志がある人を無理やりやめさせることはありません。定年制のない企業こそ、究極の「人間尊重企業」といえるでしょう。

6．就業規則による基準

改正高年齢者雇用安定法に適正な対応をするためには、就業規則に雇用確保に係る制度の内容を明記する必要があります。つまり、常用労働者（パートタイマー含む）が10人以上の事業所においては、就業規則に雇用確保措置について明記し、所轄の労働基準監督署に届け出る必要があります。

なお、常用労働者が10人未満の事業所であっても、従業員の労働意欲向上のため、また今後必要があって高年齢者を採用する時のためにも、就業規則により制度化することをお勧めします。次の就業規則への記載例は、必ずこのように記載しなければならないというものではなく、あくまでも記載例ですので自社の実態や労使協定に合わせて、就業規則の整備の際の参考にしてください。

【定年制の廃止】

第 条 従業員が退職を希望する時は、退職の 30 日前までに会社に申し出なければならない。

【定年の引上げ】

例 (定年 65 歳)

第 条 従業員の定年は、満 65 歳とし、定年に達した日の属する月の賃金締切日をもって退職とする。

例 (定年の段階的引上げ + 65 歳までの再雇用)

第 条 定年満了の翌日をもって退職とする。

平成 18 年 4 月 1 日 ~ 平成 19 年 3 月 31 日	62 歳
平成 19 年 4 月 1 日 ~ 平成 22 年 3 月 31 日	63 歳
平成 22 年 4 月 1 日 ~ 平成 25 年 3 月 31 日	64 歳
平成 25 年 4 月 1 日以降	65 歳

- (2) 定年に達した者で再雇用を希望するときは、満 65 歳を限度として再雇用を行う。
この場合は、1 年毎に嘱託契約を行う。

【継続雇用制度の導入】

a . 希望者全員

例 (定年の段階的引上げ + 65 歳までの再雇用)

定年の引上げ・例 と同様の内容

例 (定年 60 歳 + 65 歳までの段階的再雇用)

第 条 従業員の定年は満 60 歳とし、定年に達した日の属する月の賃金締切日をもって退職とする。

- (2) 定年に達した従業員について、定年後も継続して勤務することを希望する場合には、希望する者全員について、引き続き嘱託として再雇用する。

なお、嘱託の所定労働時間については、1 日 4 時間以上 8 時間以内 1 週 20 時間以上 40 時間以内で当該部署における業務の必要性を考慮して判断する。賃金等の処遇については、従業員本人の健康、意欲、能力等総合的に考慮して当事者間において個別に協議して契約する。

- (3) 前項における再雇用は、原則 1 年単位の嘱託契約とし、前項の諸条件を勘案して満 65 歳に達する日まで反復更新するものとする。ただし、次の年度までに定年を迎えた者については、満 65 歳を下表のように読み替えて適用する。

定年を迎えた年度	満 65 歳の読み替え年齢
平成 17 年度	60 歳
平成 18 年度	63 歳
平成 19 年度	64 歳
平成 20 年度	64 歳

b. 協定対象者（労使協定の定めによる）

第 条 従業員の定年は満 60 歳とし、60 歳に達した年度の末日をもって退職とする。ただし、本人が希望し、高年齢者雇用安定法第 9 条第 2 項に基づく労使協定により定められた基準に該当した者については、満 65 歳を限度に再雇用する。

c. 就業規則の限定対象者

第 条 社員の定年は満 60 歳とし、定年年齢に達した日の直後の賃金締切日をもって退職とする。

- (2) 前項に拘わらず、定年以降も引き続き勤務を希望する者は定年予定日の 3 ヶ月前までに会社に申し出るものとし、会社は、次の各号の基準または条件を満たす者については、満 65 歳に達するまでの間、1 年契約の更新制として定年に引き続き再雇用（以下「継続雇用」という）する。

直近の健康診断の結果、就業上支障がないこと。かつ、勤務に支障がない健康状態であること。ただし、会社は、必要に応じ会社の指定する病院（または医師）の診断書を提出させることがある。

過去 5 年間に本規則第 章第 条による懲戒処分の「減給」以上の処分を受けたことがないこと。

過去 3 年間にわたり、当社の人事評価が勤務成績・態度・協調性・業務遂行能力・就業意欲等の評価項目についても「B（普通）」以上と評価されていること。

在籍出向を含む職場の配置転換・短時間勤務に応じれること。

別に定める当社の「嘱託就業規則」の労働条件に合意できること。

社内に該当する職場がないときは、当社の連結子会社である 社への移籍出向が可能なこと。ただし、この場合、会社はあらかじめ本人と十分協議する。

- (3) 会社は、定年予定 2 年前の該当者全員に通知し、本人の申し出により本人に対する人事評価の開示を含め随時に継続雇用について面談・指導し、併せて定年後の就業意欲の査定の参考とする。
- (4) 第 2 項による継続雇用について、会社は、当該者の定年予定日の 2 ヶ月前までに同項の基準等の事実を本人に開示し、継続雇用の可否を本人に通知する。
- (5) 継続雇用を通知した者について、会社は、当該者の定年予定日の 1 ヶ月前までに本人と継続雇用時の労働条件について協議し、嘱託就業規程に従い労働条件通知書等を本人に交付する。なお、移籍出向者は、これを 社に行わせる。
- (6) 会社は、更新を希望する継続雇用者の契約更新の都度、第 2 項各号の基準または条件の適合性を確認して本人に開示し、契約更新の有無を契約期間終了の 30 日前までに本人に通知する。
- (7) 継続雇用期間満了の 65 歳以上の者についても会社が必要と認める場合には、あらかじめ嘱託として再々雇用することがある。

【注意】

労使協定締結に努力したにもかかわらず、協定不成立の場合のみ採用可。そのため、努力した記録が重要（議事録の作成）

a．いつ　　b．誰と　　c．どこで

d．どんな内容について協議したか　　e．その結果、どうなったのか

労使協定による対象者（上記、b．協定対象者）と違い、運用期間に制限あり。

大企業　　平成 18 年度から 3 年間

中小企業　平成 18 年度から 5 年間

従業員数、300 人以下が中小企業の扱い（資本金、業種無関係）

3 年経過後、280 人 310 人となった場合、変更があった時点で大企業として取り扱われます。

第 5 章 人事評価

1．人事評価のねらい

高年齢者雇用継続制度においては、賃金が減少しても働くメリットがあることを労働者に十分認識してもらう必要があります。継続雇用制度がうまく機能するかどうかは、60 歳以降を含めた人事評価制度の構築にかかっています。

継続雇用制度を希望する労働者なら、誰でも継続して雇用するというのであれば、人事評価制度の確立等の問題をあえて取り上げることもありません。しかし、希望者全員ではなく、一定の労働者だけを継続雇用するようにしたいという会社もあることでしょう。今回の改正法でも、このようにすることは可能です。ただし、継続雇用するかどうかの判断は、客観的な基準で行わなければならないこととされています。「会社が必要と認めた者」といったような曖昧なケースは基準を定めているとは認められません。これらのことを踏まえて、トータルで人事評価制度全般を考えることが理想です。

2．人事評価にのぞむ姿勢

人事評価を公正に行うためには、良し悪しではなく、どこが優れているか、どこが不十分なのかを厳しく見つめ、育成していく気持ちが大切です。そのためには、**基準を明確にする、事実に基づく、評価ルールを守る**ことが不可欠です。本マニュアルの第 2 章にあります適切な基準や規定例を参考にして、自分の会社にあった人事評価の作成が重要になってきます。

人事評価表例は、巻末に一般社員用と役職者用（部下を持っている者と持っていない者の 2 種類）を掲載してあります。例のような評価表を作成し、定年前の 5 年間の平均考課が 以上の者を継続雇用するというようにしておくといよいでしょう。

第6章 雇用確保に役立つ助成金

1. 高年齢者の雇用確保に役立つ助成金

	受給対象者	
	事業主	高年齢者
1 在職老齢年金		
2 高年齢雇用継続給付金 ・高年齢雇用継続基本給付金 ・高年齢再就職給付金		
3 継続雇用定着促進助成金 ・継続雇用制度奨励金 ・多数継続雇用助成金	(継続雇用)	
4 特定就職困難者雇用開発助成金	(新規雇い入れ)	
5 試行雇用奨励金	(新規雇い入れ)	

雇用確保に役立つ年金、給付金、助成金を上記の表にまとめました。高年齢者（60歳～65歳）が会社に勤務し、賃金をもらいながら同時に受給できる年金・給付金は、第3章に記載しました1の在職老齢年金と2の高年齢雇用継続給付金のふたつです。

会社が高年齢者（60歳～65歳）の定年年齢を引き上げたり、再雇用したりすると、3の継続雇用定着促進助成金が支給されます。また、改正高年齢者雇用安定法の雇用確保措置とは直接関係ありませんが、会社が高年齢者を新たに雇い入れると、さらに4の特定就職困難者雇用開発助成金や5の試行雇用奨励金の助成金ももらえます。

会社が高年齢者雇用確保を行ったり、新規採用する場合には、これらの年金、助成金等を活用することをおすすめします。

2. 企業がもらえる助成金

助成金には、前項にでてきたように3つの助成金があります。しかし、本マニュアルは、高年齢者雇用安定法改正後の雇用確保措置を中心に解説しているため、3の継続雇用定着促進助成金について詳しく解説することとし、4の特定就職困難者雇用開発助成金と5の試行雇用奨励金については省略します（これらについては、ハローワークにお尋ねください）。

【継続雇用定着促進助成金】

この助成金には、「継続雇用制度奨励金」と「多数継続雇用助成金」の2種類があります。いずれも、該当事業主に対し支給されます。

継続雇用制度奨励金（第1種第1号）

継続雇用制度奨励金（第1種第1号）は継続雇用制度の導入もしくは改善を行う事業主に対して継続雇用制度の内容等に応じて一定額が最大5年間（年1回）支給されます。

受給できる事業主

受給できる事業主は、次のいずれかにも該当する事業主です。

・第1回支給対象事業主

- (1) 雇用保険の適用事業主であること。
- (2) 労働協約または就業規則により61歳以上の年齢への定年延長等の実施または希望者全員を65歳以上の年齢まで雇用する継続雇用制度（再雇用、在籍出向等）の導入から6ヶ月以内であること。
- (3) (2)の制度導入日の1年以上前に、労働協約または就業規則により60歳以上の定年を定めていること。
- (4) 継続雇用制度を導入した日に、1年以上継続して雇用されている55歳以上65歳未満の常用被保険者が1人以上いること。

ただし、継続雇用制度を改善し、再度継続雇用制度奨励金の支給申請を行う場合は制度の改善日において、1年以上継続して雇用されている常用被保険者であって改善日から1年以内に改善された制度の適用を受けることとなる者が1人以上雇用されていること。

(注) 定年延長として取り扱う場合は次のイ、ロいずれかに該当する場合のみです。

イ．定年を61歳以上に引き上げる場合

ロ．次のいずれにも該当する継続雇用制度の導入または改善をする場合

(イ) 定年前と同一かそれ以上の労働条件を適用する制度であること

(ロ) 継続雇用制度の上限年齢の設定を除き、期間の定めのない雇用契約を締結するものであること

・第2回以降支給対象事業主

- (1) 第1種第1号の第1回受給事業主であること。
- (2) 労働協約または就業規則により定められた第1回支給対象に係る定年または継続雇用制度を引き下げていないこと。
- (3) 定年引き上げまたは継続雇用制度導入後、制度の適用を受けた当該事業主に1年以上雇用されている常用被保険者が事業主の都合による離職させていないこと。
- (4) 制度の適用を受けた常用被保険者等が制度導入日における常用被保険者100人まで1人、以後100人増加するごとに1人を加えた数（901人以上は10人を限度とします）以上雇用されていること。

受給できる額

受給できる額は、導入した制度の内容、企業規模（常用被保険者数）、制度の延長期間（最大5年間）に応じて次の額となります。

単位：万円

制度の内容		(1)61歳～64歳 定年延長等	(2)65歳以上 定年延長等	(3)加算措置	(4)定年延長等以外 の継続雇用制度
制度の延長期間		1～4年	1～5年	—————	1～5年
企業規模	1人～9人	35×1～4年	45×1～5年	10	30×1～5年
	10人～99人	75×1～4年	90×1～5年	30	60×1～5年
	100人～299人	150×1～4年	180×1～5年	60	120×1～5年
	300人～499人	185×1～4年	220×1～5年	80	150×1～5年
	500人～	250×1×4年	300×1～5年	100	200×1～5年

(1)と(4)の制度を設けた場合には、(1)に係る支給終了後、(4)に係る支給を65歳に達するまでの期間支給されます。

(2)には、定年を定めていない場合も含まれます。

(3)の加算措置は、1回のみのお支給となります。

継続雇用制度奨励金(第1種第2号)

継続雇用制度奨励金(第1種第2号)は高年齢者事業所を設立し、継続雇用制度を設けた事業主に対して、継続雇用制度の内容等に応じて一定額が最大5年間(年1回)支給されます。

受給できる事業主

受給できる事業主は、次のいずれにも該当する事業主です。

・第1回支給対象事業主

- (1)雇用保険の適用事業主であること。
- (2)高年齢者事業所を新たに設置したこと。
- (3)労働協約または就業規則により、61歳以上の定年等を定めているか、希望者全員を65歳以上の年齢まで雇用する継続雇用制度(再雇用、在籍出向等)を定めていること、または定年を定めていないこと。
- (4)55歳以上65歳未満の高年齢者の雇用割合が50%以上であり、かつ60歳以上65歳未満の高年齢者の雇用割合が25%以上であること。
- (5)60歳以上65歳未満の常用被保険者の数が3人以上であること。

・第2回以降支給対象事業主

- (1)第1種第2号の第1回受給事業主であること。
- (2)労働協約または就業規則に定められた第1回支給対象に係る定年または継続雇用制度を引き下げていないこと。
- (3)定年または継続雇用制度導入後、制度の適用を受けた当該事業主に1年以上雇用されている常用被保険者等を事業主の都合により離職させていないこと。
- (4)55歳以上65歳未満の高年齢者の雇用割合が50%以上であり、かつ60歳以上65歳未満の高年齢者の雇用割合が25%以上であること。
- (5)60歳以上65歳未満の常用被保険者の数が3人以上であること。

《第1種加算措置》

次のいずれにも該当する事業主に対して企業規模に応じて制度導入時に限り10万～100万円が支給されます。

1. 労働協約または就業規則により、被保険者が60歳に達した日以降の希望する日以後において、希望する日前の直近の1週間の所定労働時間に比べ、短い所定労働時間（20時間以上のものに限る）労働することを希望することができる新たな制度（賃金その他の労働条件が従前と同等（雇用期間については、定めがないか、定年までの期間であること））を設けたこと（以下「高齢短時間正社員制度」という）
2. 1の制度導入と同時に65歳以上の定年延長または定年の制度を設けたこと
3. 1、2の制度を導入した日から1年を経過する日までの間において対象となる被保険者にこれを適用し、6ヶ月以上雇用した事業主であること

受給できる額

受給できる額は、設けた制度の内容、高年齢者雇用数及び継続雇用期間（最大5年間）に応じて次の額となります。

単位：万円

制度の内容		(1)61歳～64歳 定年延長等	(2)65歳以上 定年延長等	(3)加算措置	(4)定年等以外の 継続雇用制度
継続雇用期間		1～4年	5年	—————	1～5年
高年齢者 雇用数	3人～24人	75×1～4年	90×5年	30	60×1～5年
	25人～74人	150×1～4年	180×5年	60	120×1～5年
	75人～124人	185×1～4年	220×5年	80	150×1～5年
	125人～	250×1×4年	300×5年	100	200×1～5年

（1）と（4）の制度を設けた場合には、（1）にかかわる奨励金の支給終了後、（4）にかかわる奨励金が65歳に達するまでの期間支給されます。

（2）には、定年を定めていない場合も含まれます。

高年齢者雇用数の対象は、60歳以上65歳未満の高年齢者です。

（3）の加算措置は1回のみ支給となります。

多数継続雇用助成金（第2種）

多数継続雇用助成金は、次の要件を満たしている場合に支給されます。

受給できる事業主

受給できる事業主は、次のいずれかにも該当する事業主です。

- （1）雇用保険の適用事業主であること。
- （2）継続雇用制度奨励金（第1種）の第1回受給事業主であること。
- （3）労働協約または就業規則に定められた継続雇用制度奨励金（第1種）第1回支給に係る定年または継続雇用制度を引き下げていないこと。
- （4）労働協約または就業規則に定められ継続雇用制度奨励金（第1種）第1回支給に係る定年引き上げまたは継続雇用制度導入後、60歳以上65歳未満の常用被保険者を事業主の都合により離職させていないこと。
- （5）当該回の確認日（継続雇用制度奨励金（第1種）の第1回支給に係る申請日に相当する月日をそれぞれ当該回の確認日とします）から起算して1年前の日の翌日から1年を経過する日の前日までの間において、雇用する常用被保険者を一定割合（6%）を超えて特定受給資格者となる離職理由により離職させたことがないこと（特定受給資格者の発生数が3人以下である場合を除きます）。

(6) 次の または のいずれかに該当する事業主であること。

当該回の確認日の属する月から遡った 1 年間に属する各月ごとの初日（以下「初日」といいます）における当該事業所に 1 年以上雇用されている 60 歳以上 65 歳未満の一般被保険者（短時間労働被保険者を除きます）の年間合計数の 15 を乗じて得た数の年間合計数（その数が 36 人を下回る場合にあっては 36 人）を超える事業主であること。

初日における当該事業所に 1 年以上雇用されている 60 歳以上 65 歳未満の短時間労働被保険者の年間合計数が初日における 65 歳未満の当該事業主に雇用される短時間労働被保険者の数に 100 分の 15 を乗じて得た数の年間合計数（その数が 36 人を下回る場合にあっては 36 人）を超える事業主であること。

受給できる額

雇用割合が 15% を超える 60 歳以上 65 歳未満の常用被保険者の数に応じ、次のとおり（継続雇用制度奨励金（第 1 種）の継続雇用期間（最大 5 年間）に応じた期間）支給されま

す。

なお、() 内は短時間労働被保険者の場合です。

中小企業 1 人あたり月額 2 万円（1 万円）

大企業 1 人あたり月額 1.5 万円（0.75 万円）

なお、第 1 種の加算措置の適用を受ける企業で、第 2 種の申請時に適用となるものがある場合、上記の短時間労働被保険者の支給単価を引き上げ、1 人あたり月額 1.2 万円（中小企業 1.5 万円）が最大 5 年間支給されます。

（注）第 1 種及び第 2 種とも、次のいずれかに該当する場合は支給されません。

1. 労働保険料を 2 年を超えて滞納している場合

2. 偽りその他不正の行為により、過去 3 年間に雇用保険三事業に係る各種給付金を受け、または受けようとした場合

支給のための手続き

受給しようとする事業主は、都道府県高年齢者雇用開発協会を經由して独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構理事長に申請してください。

なお、助成金の申請は企業単位で行ってください。

第 7 章 退職金制度の見直し

1. 現行退職金制度の問題点

現行の退職金制度の問題点は、大きく分けて 4 つあります。

まず、基本給連動型です。退職金制度の多くが基本給連動型となっています。

基本給連動型とは・・・

支給退職金 = 退職時の基本給 × 勤続年数係数 × 退職事由別係数（自己都合か会社都合かの別）

この算定方式は年功型退職金制度の典型です。つまり会社への貢献度にかかわらず多額の退職金が支払われる点、退職時点にならないと正確な退職金が計算できない点など多くの問題点をかかえています。賃金が年功を重視しない時代にあつて、年功型の退職金制度を残しておく

ことは、企業経営上の大きな問題であり、早急に見直す必要があります。

次に、景気が低迷する中での転職意欲の低下により、勤続は長期化し、定年で退職するケースが増加することです。いままでは、中小企業では社員の移動(中途入社・中途退社)も多く、勤続年数自体が短かったため退職金の支払いもそれほど会社にとって負担ではありませんでした。しかし、勤続年数係数は、勤続年数が長くなるにつれて急激に大きくなるため、支払う退職金の額も多額となります。つまり、中小企業と言えど、今後はそれに見合った資金準備や対策が必要となります。

そして、適格退職年金(平成24年3月で廃止もしくは他制度への移行が決定)などの外部積立で退職金の準備をしている場合、運用環境の悪化から積立不足が発生し、企業が埋め合わせしなければならない債務が存在します。特に、適格退職年金のような確定給付年金は、高い予定利率のまま将来の給付額を決めています。一方、平成3年ころから実際の運用は下がり続け、本来支払われる予定額との格差、いわゆる積立不足が大きな問題になっています。適格退職年金の積立不足部分は、企業が負担しなければなりません。

最後に、退職金の既得権は保護されます。そのため退職金の制度自体を見直すのなら、1日も早いほうが企業にとって大切です。それは、既得権という大きな退職金債務が毎日積み上がっていき、企業経営を圧迫していくからです。

2. 退職金見直しのポイント

退職金制度とは、従業員に退職金を支払う規程があったり、慣行として退職金を支払っている場合は、それは就業規則における「賃金」にあたります。したがって、労働基準監督署にその規程を届けるとともに、労働債務として企業は必ず従業員に支払わなければならないものなのです。つまり、適格退職年金制度や確定給付企業年金制度、確定拠出年金制度、中小企業退職金共済制度等は、退職金制度の中の単に資金を準備する手段に過ぎないのです。よって、退職金制度とこれらの準備手段を混同しないことがまず大切になってきます。

そこで、退職金を見直す場合、次の2つのポイントがあります。

退職金規程や算定方法の見直し

退職金の計算方法として代表的なものは次のとおりです。

【基本給連動型】

第6章第1項の説明のとおり。(年功重視で企業貢献が反映されていない点、退職時でない点と債務が確定しない点で、現在では適当とは言えません。)

【定額制】

退職時の勤続年数と業績・能力基準により算定された定額の退職金が支給される方式です。(あらかじめ、勤続年数により支払額が確定している点は評価できますが、勤続年数重視で企業貢献を反映されていない点で、現在では適当とは言えません。)

【別テーブル制】

退職金 = 退職金の算定基礎額 × 勤続年数係数 × 退職事由係数

【ポイント制】

退職金 = (勤続ポイント + 職能ポイント) の累積点 × 退職金単価 × 退職事由係数

上記4つの退職金額計算方法のうち、定額制、別テーブル制、ポイント制はベースアップによる退職金の増額を防ぐためにも有効的です。また、ポイント制は会社への貢献度を反映しやすいため、候補としてはもっとも理想的です。

退職金の資金準備方法の見直し

退職金の資金準備方法には次のような方法があります。

中小企業退職金共済制度（中退共）

特定退職金共済制度（特退共）

日本版401k（確定拠出年金）

確定給付企業年金（規約型）

生命保険会社の福利厚生プラン等

中退共、特退共、日本版401kから支払われる金額を退職金とする方法では、積立不足が発生しません。したがって、退職給付債務が発生しないことが企業にとっては大きな魅力です。

3. 退職金制度の見直しの手順

- (1) 今いる社員が定年まで働き続けると仮定した場合、どのくらいの退職金になるか試算します。さらにこれを年度ごとにまとめ、いつどのくらいの退職金が必要なのか、このうちどれだけ外部積立、内部積立等で資金手当ができているのかを試算します。（現状分析）
- (2) 現行の退職金の算定方式を確認する。基本給連動型は他の算定方式に変更する。
- (3) 現行の資金準備手段を確認する。適格年金で退職金を準備している場合、多額の積立不足が発生していると考えられます。
- (4) 今後の退職金制度のあり方を必要性を含め、検討します。
- (5) 新退職金制度の設計及びその資金準備を考えます。
- (6) 新制度が給付水準の引下げとなる場合は、労働条件の不利益変更となりますので、既存の従業員に対する補償案を含めて検討します。
- (7) 従業員への説明会を実施したり個別に説明し、従業員全員の同意を得て、最終決定します。
- (8) 退職金規程の変更及び届出、退職金の資金手当のため、保険会社等と契約を締結します。

人事評価表（管理職）

対象期間 平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日

(該当するところに 印)

評価要素	定義	評価基準					評点 一次又は 二次評価
		A	B	C	D	E	
成績	同内容の質問やクレームが2回以上できたら全社的に公表し、全社的な対応策を立てている						点
	部下から相談される案件はその真意を突き止め、即断即決している						点
	部下からあがってきた書類は概ね2日以内に返事をしている						点
	判断基準となった要因を具体的に説明している						点
	状況の変化に応じて臨機応変に戦略を修正している						点
	部下が過ちを犯した場合、部下の成長を願って注意している						点
	自分の補佐・代行を行わせ、さらなるレベルアップを体験させている						点
	部下が建設的な疑問を抱えてきたときはそのタイミングを逃さず指導している						点
	会社の経営理念・ビジョンを自分なりの言葉で部下に繰り返し伝えている						点
	部下、後輩が今どんな仕事をし、どんな壁に突き当たっているのかを理解し、先回りしてヒントをあげている						点
	仕事達成の目標、達成基準を事前にはっきりと部下に伝え、そのたびに確認している						点
	誰にどんなことを任せるとどんなことになるか、理解しており予想されるトラブルについては準備している						点
	部門全体の目標・達成基準を十分に繰り返し伝えている						点
	部下のレベルに応じてやや高め目標を設定させている						点
	部門の業績が落ちてから騒ぎ立てるのではなく、事前に兆候をつかんで対策を立てている						点
	評価基準をしっかりと把握し、甘すぎず辛すぎずに評価している						点
小 計						点	

A	十分行っている。8割以上できている。	5
B	行っている方である。5割以上はできている。	4
C	十分ではないが行っている。5割未満であるができています。	3
D	ほとんど行っていない。たまに行うことがある。2割くらいできている。	2
E	全くしていない。全くできていない。	1

人事評価表（一般職）

対象期間 平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日

(該当するところに 印)

評価要素	定義	評価基準					評点 一次又は 二次評価
		A	B	C	D	E	
成績	経営理念や方針を自分の言葉で理解し、それにあつた行動をしている						点
	判断に迷ったとき、トップや上司が強調している考えに沿って結論を出している						点
	個人の要求や必要性の変化に敏感で、その変化に沿って行動を変えている						点
	自分の意思や考えを明確にし、相手に伝えている						点
	自分がミスした場合は言い訳をせず、素直に非を認めている						点
	知り得た情報を公開し、共通の情報としている						点
	相手の考えを聞きだし、理解し適切なアドバイスをしている						点
	職場の問題点を把握し、解決行動をとっている						点
	顧客からの質問に対して即日回答している。できない場合はその理由も伝えて了承を得ている						点
	自分の意見を押し通すのではなく、相手の意見を聞き折り合いをつけている						点
	頻度の多いトラブルに対しては前もって一応の対策案を準備している						点
	トラブル処理の報告は主観を入れずに正確にしている						点
	三現主義を実践している(現場を見る、現物を見る、現実を知る)						点
	目標と実績の差異を確認し、その原因を追求している						点
	人、モノ、金、時間に無駄のないように効率のよい計画を立てている						点
	常に整理整頓をしている						点
小 計	/					点	

A	十分行っている。8割以上できている。	5
B	行っている方である。5割以上はできている。	4
C	十分ではないが行っている。5割未満であるができています。	3
D	ほとんど行っていない。たまに行うことがある。2割くらいできている。	2
E	全くしていない。全くできていない。	1