

vol. **3**

福利厚生制度を活用した魅力と
安心のある職場作りの実現に向けて
— シニア社員の価値創出編 —



令和4年9月

一般社団法人 全国地質調査業協会連合会

総務委員会

はじめに

令和3年4月1日に、70歳までの就業機会の確保を企業の努力義務とする「改正高年齢者雇用安定法」が施行されるなど、「定年70歳時代」の到来が現実的なものとなりつつあります。

また、少子高齢化の急激な進展により労働人口が減少している現在、シニア社員を雇用することで労働力を確保しようとする企業も少なくありません。

昨今では、新型コロナウイルス感染症の流行による不安定な雇用情勢が続いていますが、長期的な視点に立てば生産年齢人口が減少している我が国において、経済の担い手として働くシニア社員は欠かせない存在となっています。

勿論我が業界でも、担い手不足をカバーする施策のひとつとして、シニア社員を活用することは非常に重要な課題といえます。また、シニア社員は豊富な知識、熟練の技術、幅広い人脈などを持っているため、シニア社員の存在価値を高めることは、会社の発展に大きく寄与することとなります。

そこで今般全地連では、「シニア社員の価値創出」というテーマを取り上げ、会員企業の皆さまが抱えている課題・問題点を深掘りし、解決に繋がる有効な対応策について具体的事例を交えてご紹介させていただくとことしました。

会員企業の皆さまがシニア社員の価値創出に取り組む際の参考になるよう、政府の取り組みや対策などを取りまとめるとともに、前回の「メンタルヘルス編」に引き続き、会員企業469社を対象にアンケート調査を実施させていただきました。268社の会員企業の皆さまからのご回答を基に、解決につながる対応策などの事例について集約整理し掲載いたしました。会員各社からのご回答は、日ごろより実務に携わる方々の悩みや工夫であり、課題解決に向けてのヒントを与えてくれる貴重な情報になるものと考えております。

本冊子が、会員企業の皆さまの魅力と安心のある職場作りの一助となれば幸いです。

令和4年9月

一般社団法人 全国地質調査業協会連合会
会 長 田 中 誠

福利厚生制度を活用した魅力と安心のある職場作りの実現に向けて

－ シニア社員の価値創出編 －

(※本小冊子では、シニア社員を「60歳以上の社員」としています)

目次

はじめに

1. 高年齢者雇用の現状	1
(1) 高年齢者の就業状況	
(2) 高年齢者の就業に関する意識	
(3) 定年延長の動き	
2. 会員企業におけるシニア社員価値創出の現状・課題	3
3. 政府の取り組み(主なもの)	6
(1) 高年齢者等職業安定対策基本方針(2020年10月)	
(2) 高年齢者雇用安定法の改正(2021年4月)	
(3) 年金制度の改正(2022年4月)	
(4) 高年齢者雇用に関する助成金	
4. シニア社員価値創出への対応策	8
(1) 定年延長等制度面での対策	
(2) 賃金・評価制度	
(3) 新たな職場の創出	
(4) シニア社員の能力維持対策	
(5) 安全衛生の確保(エイジフレンドリーガイドライン)	
(6) 就業意識(モチベーション)の向上策	
5. シニア社員価値創出の具体的事例	10
<関連資料> 高年齢者雇用関連ポータルサイト	13
<参考資料> 全地連会員企業向け 「シニア社員の価値創出」に関するアンケート結果	14

おわりに

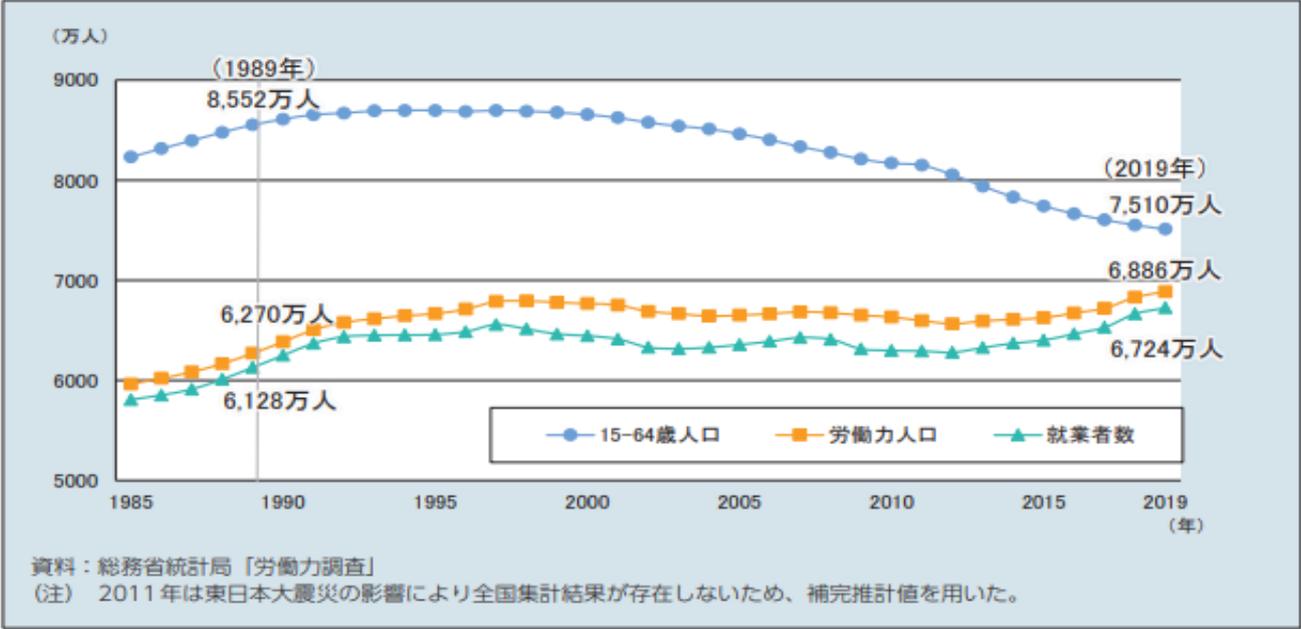
1. 高齢者雇用の現状

(1) 高齢者の就業状況

我が国の 15～64 歳人口は下図のとおり低下傾向にあり、今後もその傾向がより強くなると想定されます。現在のペースで少子高齢化が進んだ場合、40 年後の 15 歳以上の労働力人口は 4 割減少するという予測もあります。

また、帝国データバンクの「人手不足に対する企業の動向調査（2022 年 4 月）」では、2022 年 4 月時点で正社員不足を感じている企業は全体の 45.9%とコロナ禍前の水準にまで上昇しており、中でも建設業では約 6 割程度と高水準が続いています。

< 15～64 歳人口の推移 >

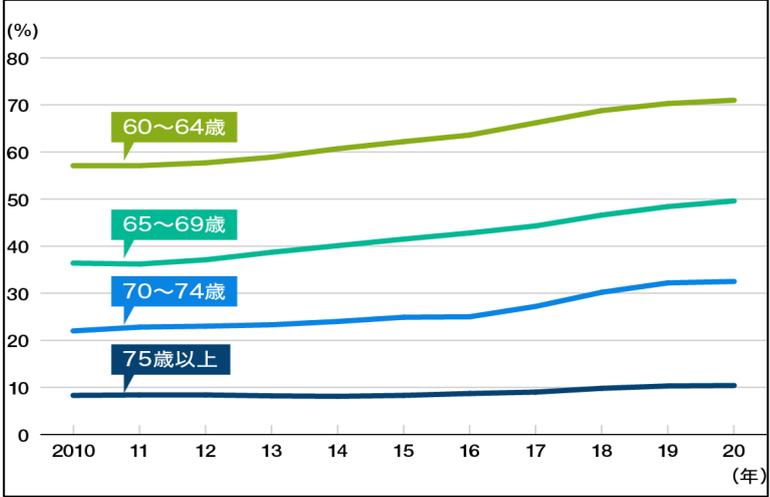


【出典】令和 2 年版厚生労働白書－令和時代の社会保障と働き方を考える－

一方、内閣府の令和 3 年版の「高齢社会白書」によると、年齢階級別の就業率は、60～64 歳が 71.0%、65～69 歳が 49.6%、70～74 歳が 32.5%といずれも 10 年前と比べ、10 ポイント以上大幅増加している状況です。

特に 60～64 歳男性の就業率は 82.6%と高く、働くことが一般的となっているといえます。

< 年齢階級別の就業率推移 >



【出典】令和 3 年版「高齢社会白書」

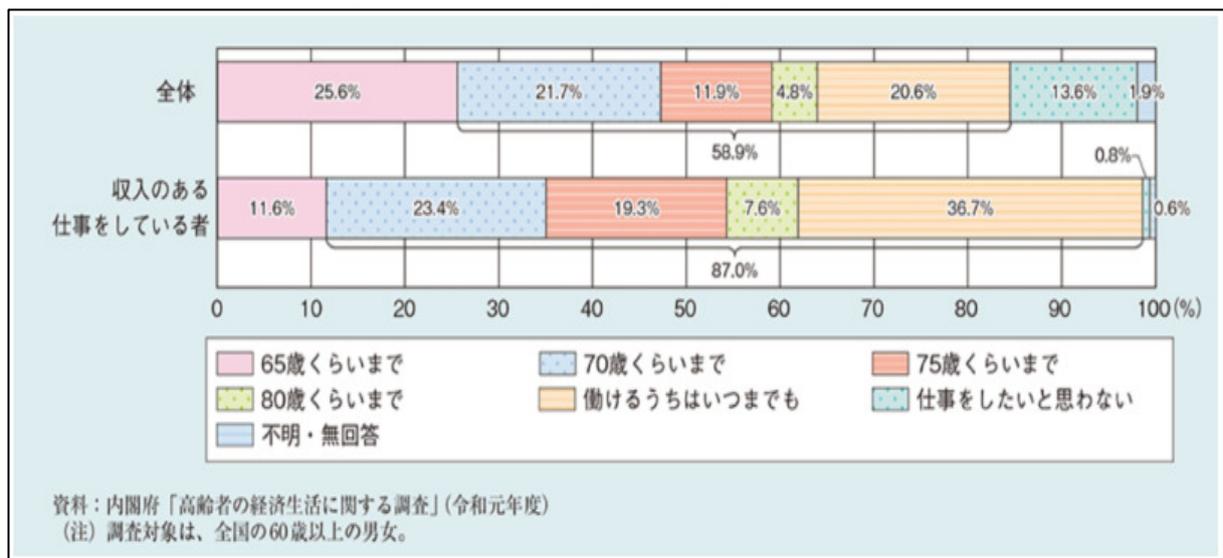
(2) 高齢者の就業に関する意識

高齢者側の就業に関する意識も変化しています。内閣府の調査によれば、85%に近い方が「65歳までは働きたい」と回答してします。また、70%を超える方が、現在働いている理由として「当面の生活費を得るため」と回答しています。

高齢者の増加に伴い、年金支給の財源確保が逼迫しつつある我が国において、年金だけに頼ることなく、雇用によって収入を維持できるしくみが求められています。

生活のために働くといった選択肢を選ぶ高齢者が今後も確実に増えていく状況下において、政府・企業として働く意欲のあるシニア社員が能力を十分に発揮できるよう環境整備を図ることがますます重要となっています。

＜高齢者の就業に関する意識について＞



【出典】内閣府「高齢者の経済生活に関する調査」(令和元年度)

(3) 定年延長の動き

定年延長とは、各企業が設ける定年制度の上限を引き上げることです。かつては定年を60歳とする企業が大半でしたが、近年は65歳、あるいは70歳以上まで延長する企業が増えています。

政府は2013年に「高齢者雇用安定法」を改定し、定年を60歳から65歳に引き上げる法整備を実施しました。更に2021年より、労働者の希望があれば最長70歳まで定年を延長することが企業の努力目標とされています。

特に建設業界では、定年延長の動きが加速しており、「若年層の採用難」、「2024年4月からの時間外労働の上限規制に向けた人材確保」、「技術・ノウハウの適切な伝承」の3点があると考えられます。

一方、定年延長の動きは企業および社員にとって良いことばかりではありません。定年延長や高齢者の再雇用が、組織の「高齢化」および「硬直化」につながるという指摘もあります。組織が高齢化・硬直化すれば、若手社員のモチベーションが低下し、DXなどの新しい動きに対応できなくなり、シニア社員と他の社員の給料バランスや健康管理・安全管理など、様々な問題も発生しかねません。

担い手不足のカバー策としてシニア社員の価値創出に取り組むと同時に、企業の組織強化を図ることが必要となります。

2. 会員企業におけるシニア社員価値創出の現状・課題

この度、全地連として本小冊子を発行するにあたって会員企業向けにシニア社員の価値創出対策に関するアンケートを実施させていただきました。回答率は57.1%と前回に引き続き非常に高く、会員企業の皆様の関心の高さを示す結果となりました。

会員企業の皆さまにおけるシニア社員の雇用実態等を表しているものとして、アンケート結果を下記のとおりまとめさせていただきます（P.14以降にアンケート回答結果の詳細を掲載）。

<アンケート調査内容>

- ・実施期間：令和4年6月16日～6月30日
- ・対象社数：全地連会員企業 469社（無記名式アンケート）
- ・回答数：268社
- ・回答率：57.1%

<アンケート結果（主なもの）>

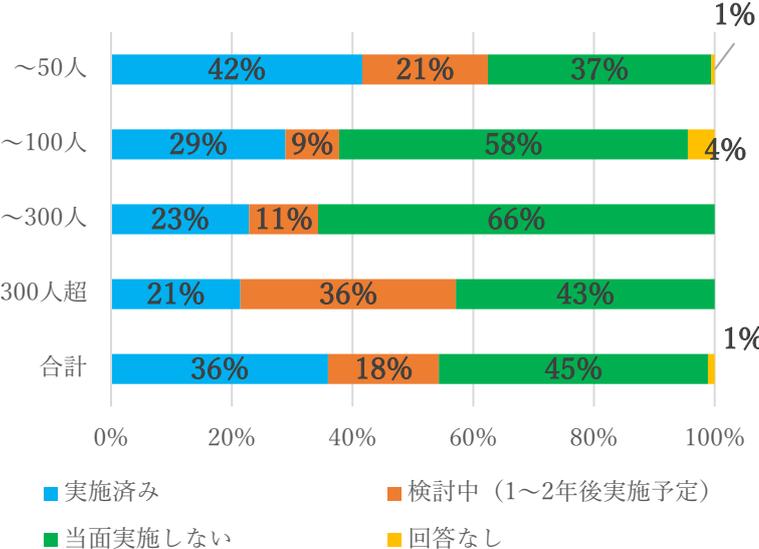
・定年延長の実施状況について

右表のとおり、定年延長を実施済みの会員企業は全体の36%を占めます。

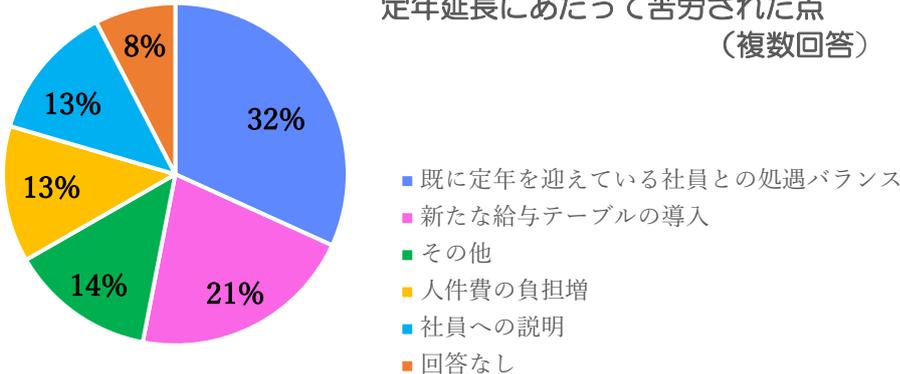
従業員規模別にみると、特に50名以下の企業では、42%と高く、企業としての喫緊の課題であることが伺われます。

定年延長の実施にあたって苦勞された点は、「既に定年を迎えている社員との処遇バランス」が32%と最も高く、次いで「新たな給与テーブルの導入」と続き、定年延長においては、処遇面に苦勞が多いことを物語っています。

定年延長の実施状況（従業員規模別）



定年延長にあたって苦勞された点（複数回答）



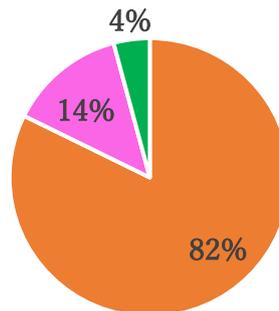
・定年年齢の実態について

定年延長を実施した企業について定年年齢をみると、「65歳」が大半を占めています。

その他を選択された企業の内訳は、62歳が4社、63歳が4社、64歳が1社、70歳が3社との結果となっています。

一方、「定年の定めがない」と回答された企業は、極めて少ない実態です。

定年年齢の実態（実施企業のみ）

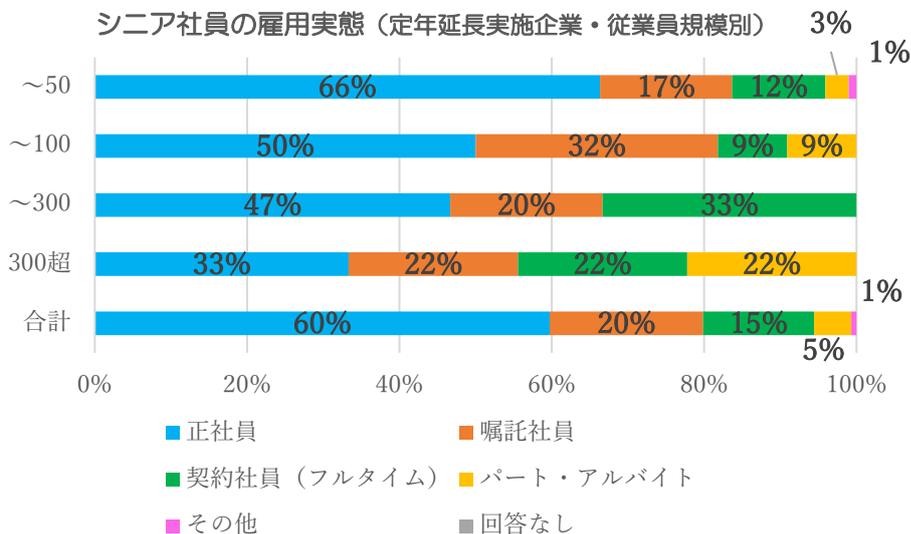
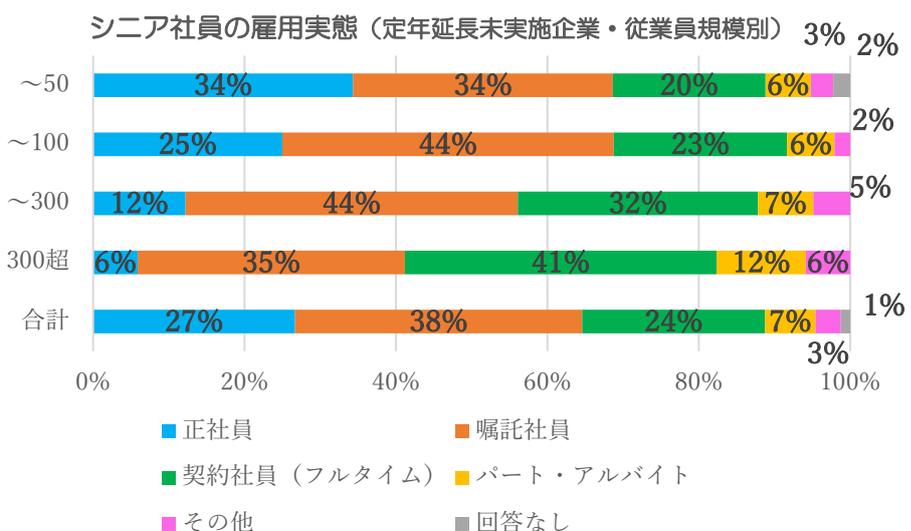


■ 65歳 ■ その他 ■ 定年の定めなし ■ 60歳 ■ 回答なし

・定年年齢60歳のシニア社員の雇用実態について

定年後の雇用形態としては、従業員規模にかかわらず、嘱託社員と契約社員がほぼ同程度の割合で雇用されています。

また、シニア社員の雇用実態を定年延長未実施企業および実施企業で比較してみると、定年延長未実施の100名以下の企業では、定年を過ぎてもシニア社員を正社員扱いとして、一定割合雇用しています。定年後であっても、貴重な人材として働き続ける実態が推定されます。

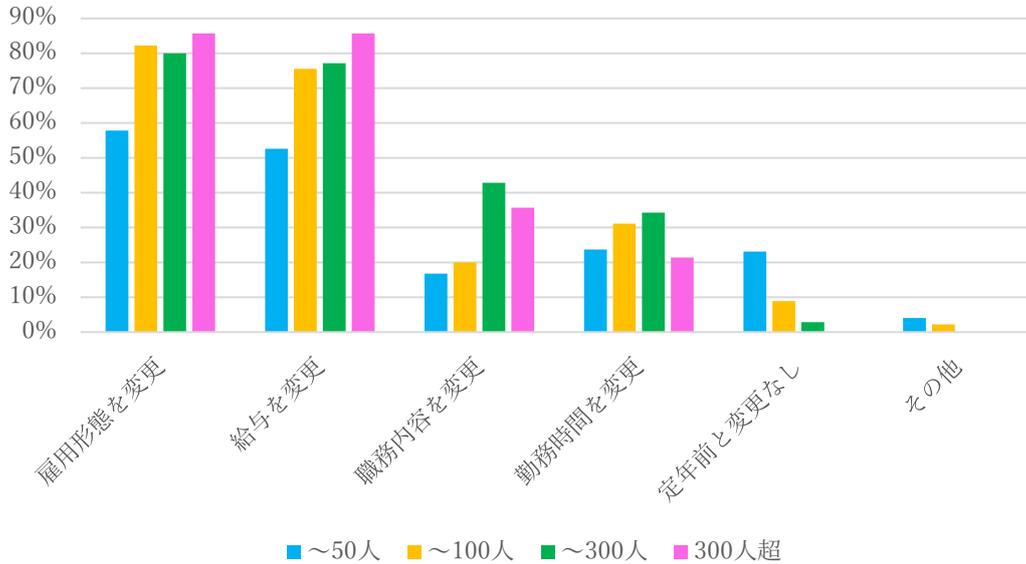


・シニア社員の雇用に伴って変更した制度について

シニア社員の雇用に伴って「雇用形態を変更」する企業が最も多く、次いで「給与を変更」、「勤務時間を変更」、「職務内容を変更」の順となっています。

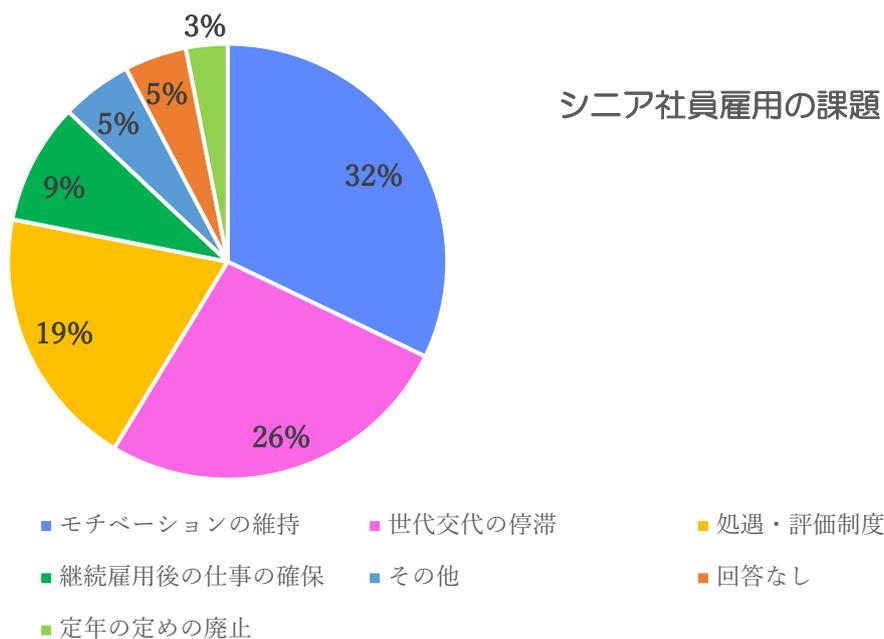
一方、50名以下の企業では、定年後も制度の変更なく雇用している企業が少なくありません。

シニア社員の雇用に伴って制度を変更した割合
(従業員規模別・複数回答)



・シニア社員雇用の課題について

シニア社員雇用の課題は、企業規模にかかわらず、「モチベーションの維持」が最も高い状況です。次いで「世代交代の停滞」、「処遇・評価制度」が続く結果となっています。



3. 政府の取り組み（主なもの）

シニア社員の雇用拡大等に向けて、厚生労働省を中心に取り組みが進められています。以下に、厚生労働省など国の機関で進める方針や制度など一例を紹介します。

（1） 高年齢者等職業安定対策基本方針（2020年10月）

令和2年10月に厚生労働省では、高年齢者等の雇用安定等に関する法律に基づき、「高年齢者等職業安定対策基本方針」が策定されました。この基本方針は、高年齢者の雇用・就業についての目標および施策の基本的考え方を労使を始め広く国民に示すとともに、事業主が行うべき諸条件の整備等に関する指針を示すことにより、高年齢者の雇用の安定の確保、再就職の促進および多様な就業機会の確保を図るものです。

少子高齢化が急速に進行し人口が減少する我が国においては、経済社会の活力を維持するため、全ての年代の人々がその特性・強みを活かし、経済社会の担い手として活躍できるよう環境整備を進めることが必要であるとしています。「人生100年時代」を迎える中、高年齢者においても、生き生きと働き続けることのできる環境作りが重要となります。

（2） 高年齢者雇用安定法の改正（2021年4月）

「高年齢者雇用安定法」とは、働く意欲がある高年齢者が年齢にかかわらずその能力を十分に発揮できるよう環境整備を図るための法律です。

2021年4月1日に改正法が施行され、現行法で定められている65歳までの雇用確保義務に加え、70歳までの就業確保措置をとることが努力義務として追加されました。

具体的には以下のような措置を講じるように求められています。

- 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
- 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
 - 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



（注）「70歳まで」とありますが、必ずこの年齢まで就業確保措置を講じることを求めるものではなく、例えば68歳までの定年引き上げや継続雇用制度の導入でも構いません

今回の改正で最も重要なポイントは、定年年齢を65歳から70歳まで引き上げる努力義務が追加されたことです。当面の間、努力義務となりますが、いずれ義務化されることが想定されます。定年延長を実施するには準備期間が必要となるため、早めに検討を開始することが必要です。

(3) 年金制度の改正（2022年4月）

高齢者の就業を年金制度の面から後押しする改正が本年4月から施行されました。

国民年金（老齢年金）の繰り下げ受給の上限年齢が現行の70歳から75歳に引き上げられることにより、働くシニア社員にとってより柔軟な老後資金計画が可能になりました。

現行の上限である70歳まで繰り下げると受取額は1.42倍となりますが、75歳まで繰り下げると1.82倍に増額となります。

同時に、65歳未満の在職老齢年金の年金額が減額もしくは支給停止となる基準額が、現行の「月28万円」（年金と給与の合計額）から「月47万円」に緩和されました。

年金制度の改正により、在職老齢年金制度を活用しながらの就労を希望する労働者が増加することが予想されます。企業はシニア社員のライフスタイルについて一層理解を深め、更にきめ細かな対応を取ることが必要となります。

(4) 高齢者雇用に関する助成金

高齢者雇用に関する助成金制度として「65歳超雇用推進助成金」があります。65歳超雇用推進助成金は、65歳以上への定年引上げや高齢者の雇用管理制度の整備、高齢者の有期契約労働者の無期雇用への転換を行う事業主に対して助成するものです。

この助成金の支給手続きは、厚生労働省ではなく、厚生労働省所管の独立行政法人「高齢・障害・求職者雇用支援機構」が行っています。

65歳超雇用推進助成金には、以下の3つのコースがあります。

□65歳超継続雇用促進コース

65歳以上への定年の引き上げ、定年の廃止、希望者全員を対象とする66歳以上の継続雇用制度の導入、他社による継続雇用制度の導入のいずれかを実施した企業に対して助成します。

最大160万円を1事業主につき1回限り支給します。

□高齢者評価制度等雇用管理改善コース

高齢者向けの雇用管理制度の整備等に係る措置（能力開発・能力評価、賃金体系、労働時間の見直しなど）について「雇用管理整備計画書」を作成し、実施した企業に対して助成します。

「雇用管理整備計画」の期間内に要した対象経費の額に対して、中小企業の場合はその60%、大企業の場合はその45%の額を支給します。

※生産性要件を満たしている場合は、上記割合が中小企業75%、大企業60%に割増されます。

□高齢者無期雇用転換コース

50歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者について「無期雇用転換計画書」を作成し、無期雇用へ転換した企業に対して助成します。

対象労働者1人につき、中小企業の場合は48万円、大企業の場合は38万円を支給します。対象労働者の合計人数は、1年度1事業所あたり10人が上限となります。

※生産性要件を満たしている場合は、中小企業60万円、大企業48万円に増額されます。

<独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の助成金関連ページ>

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

4. シニア社員価値創出への対応策

シニア社員価値創出への対応策について、総務委員会WGとして下記のとおり様々な観点で検討してみました。



(1) 定年延長等制度面での対策

定年延長を実施する際には、様々な人事制度を見直す必要があります。定年延長にあたって企業が検討すべき主な点は以下のとおりです。

①就業規則の変更

定年延長する場合は、就業規則の「絶対的必要記載事項」に該当します。したがって、就業規則を変更し、労働基準監督署に届け出る必要があります。

②給与制度の見直し

給与制度への不満は、モチベーション低下や離職率の増加につながりかねません。したがって、定年延長時には、全従業員が納得できるように給与制度を見直すことが必要となります。

③退職金制度の見直し

定年延長する際には、退職金をいつまで積み立てるのか、いつ支払うのかを検討し直す必要があります。退職金は「退職一時金」と「退職年金」の併用が一般的ですが、複雑な制度であるため、専門家のアドバイスが必要です。

④人事評価制度の見直し

定年延長にあたっては、全従業員が公平公正に評価される人事評価制度を構築することが重要です。シニア社員のみならず、若手や女性社員、障がい者など、様々な立場の社員が自身の力を発揮したいと思える人事評価制度の構築が必要です。

⑤役職定年制について

一定の年齢になると役職を退く「役職定年制」を採用する企業も少なくありません。定年延長を契機に、新たに役職定年制を導入する企業もあり、検討すべきテーマといえます。

(2) 賃金・評価制度

シニア社員の雇用拡大に伴い、最も留意すべきは賃金・評価制度といえます。

シニア社員の処遇を優遇することにより、若手・中堅社員との賃金バランスが崩れてしまったり、必要以上に評価することにより、若手社員の人材育成が滞り、世代交代が進まないといった事態になることは、望ましいことではありません。

シニア社員の賃金は、「資格手当・職務手当などを見直す」「年齢や役職ではなく、成果に応じた給与制度に変更する」などといった資金の捻出方法の中から、自社に最も適した方法を選択することが必要でしょう。なお、賃金規定を改定する場合には、労働基準監督署への届出が必要になるなどの注意点もあります。

(3) 新たな職場の創出

シニア社員に十分に能力を発揮してもらうためには、これまでの経験を活かせる仕事に就くことが理想です。具体的な役割としては、プレーヤーとしての業務面での貢献のほか、管理職のサポート、技能・ノウハウの伝承役（シニアメンター）などが考えられます。

特に我が業界においては、シニア社員が永年の経験・知識により培った技術を如何に伝承するかが企業としての重要な生命線といえます。アンケートでは、「現業が忙しくて、なかなか技術・ノウハウを若手社員に教育する時間が取れない」といった悩みの声も寄せられています。

シニア社員にどのような仕事をしてもらい、役割を担ってもらうのかについて各職場で具体的に検討し、社員同士の共通理解を深めることが必要です。

(4) シニア社員の能力維持対策

最近、「リカレント教育」という言葉を耳にします。リカレント教育とは、生涯にわたって教育と就労のサイクルを繰り返す教育制度のことです。例えば、シニア社員が新たな資格の取得やより高度なITスキルの習得にチャレンジしたり、社外セミナーに参加したりすることなどが該当します。

シニア社員がデジタルスキルを学ぶ機会を充実させることにより、企業自体の業務の効率化、生産性の向上を図ることができます。また、社外セミナー等への参加を契機に、新たなビジネスにつながるなど副次的な効果も期待されます。

(5) 安全衛生の確保（エイジフレンドリーガイドライン）

シニア社員を雇用する際に留意すべきこととして、職場での安全面の確保があります。

年齢とともに仕事場での転落や転倒などの事故が多くなり、70歳前後の高齢労働者の事故発生率は30歳前後に比べると男性で2倍、女性で5倍という実態です。フレックスタイムや短時間勤務といった労働時間を柔軟に設定することにより、シニア社員の体調に配慮し、私生活との調和が図られるよう制度として整えていくことが大切です。

2020年3月に厚生労働省は「高齢労働者の安全と健康確保のためのガイドライン」（エイジフレンドリーガイドライン）を公表し、シニア社員が安心して安全に仕事に取り組む環境整備を推奨しています。本取組に関連して「エイジフレンドリー補助金」が創設され、中小企業事業者による職場環境の改善等の安全衛生対策に対し、使用した経費の1/2（上限額：100万円）が補助されます。

(6) 就業意識（モチベーション）の向上策

シニア社員の中には、役職の降任、賃金の低下、仕事内容の変更等により、仕事へのモチベーションが低下してしまう社員も見受けられます。

モチベーションに関する課題を解決する秘策はありませんが、会員企業の一部でも実施しているように、社員が段階から定年後のキャリアプランについて考える場を提供したり、経営者自らがシニア社員と面談し、会社として何を求めているかをしっかり伝えることは大事な手段です。

また、職場の雰囲気づくりも大切です。日頃からシニア社員と若手・中堅社員が協力し合う職場づくりに努めることで、シニア社員の存在を尊重する組織風土を作り上げることできます。

シニア社員の豊かな知識・経験を活用しつつ、同時に企業の活性化を図っていくためには、雇用の確保だけでなく、その戦力化を如何に実現するかが重要といえます。

5. シニア社員価値創出の具体的事例

(1) 全地連会員企業の取り組み事例

前述の全地連会員企業の皆様に実施させていただきましたアンケートより、シニア社員の価値創出対策として工夫されている主な取り組みについて以下のとおりまとめさせていただきますので参考としてください。

	シニア社員の価値創出対策の取り組み事例（主なもの）
シニア社員との面談	<ul style="list-style-type: none"> • 年に数回、社長と面談を実施している • 定年時および更新時に社長自らが面談を行い、双方合意の上での労働契約を行うようにしている • 定年を迎える前に社長自らが個別面談を実施し、定年後の働き方について希望を聞き、会社側の要望との調整を行っている • 年1回社長が個人面談を行い、嘱託社員としてのキャリア（会社への貢献の意思）を確認し、社員と同じく臨時ボーナスを支給している • 定年前に役員による個別面談と評価についての説明を実施し、相互に理解を確認した上で更新している • 定年後の継続雇用社員の基準・範囲について希望者全員を対象に、業務内容・勤務時間変更による賃金調整を一律とせず、本人の希望を考慮し合意を得た上で個別に雇用契約を締結している
モチベーション維持	<ul style="list-style-type: none"> • 定年後のモチベーション維持のために、評価制度を導入している • 65歳を超えたら社長と面談をして、各個人のモチベーションを維持した状態で仕事を継続できるかについて話し合う • シニア世代のボーリング技術者が元気で安全かついきがいを持って仕事を続けている姿を次世代の社員が尊敬の念で向き合うことで、両者にとってモチベーションになっている。そのためにも仕事量を減らすことなく、一流の仕事を要求するようにしている • できる範囲で社員の希望に沿った継続雇用を実施することで、現役世代が定年後もこの会社で働きたいと思えるような雰囲気を作っている • 定年延長の際、役職定年を導入せず、モチベーションの維持に努めている •モチベーションアップのために、日々の声かけをしている

賃金・評価	<ul style="list-style-type: none"> ・固定給は定年前に比べると下がったが賞与を出し、社長自らが個別に聞き取り面談をしている ・60歳を過ぎても会社への貢献度によっては賞与がアップし、年収アップとなる ・資格手当については、60歳前と同様に支給しており、60歳以降に新規資格を取得すれば給料アップとなる ・諸手当は原則つかないが、定年後に取得した資格については、規程に定めた技術手当を支給している ・定年後においても人事評価の対象とし、賞与等の査定において有効活用している ・昇給の対象外とはなっているが、賞与査定の対象にはしており、モチベーション・動機付けとしている ・ラインの管理職（部長以上）の役職を継続する場合は、管理職とし、役職手当を加算している ・定年前と同条件の各諸手当を加算している ・定年延長に合わせて、嘱託社員の処遇を改善 ・国や県などの公的立場から高い評価をされた場合等には、シニアの力量と実行の度合を正当に評価している ・定年前との処遇バランスを考慮しながら様々な制度を実施している <p>※給与水準の具体的見直し実態については、P. 19参照</p>
職場創出	<ul style="list-style-type: none"> ・シニアメンターとなり、若手指導を行う仕組みづくりを実施している ・経験値が高いので、社員からの専門相談を受けている ・シニア社員に社内研修の講師になってもらい、知識や技術の伝承の機会を設けている ・管理技術者・担当者・照査者など定年後の働き方について選択肢を設けている
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・安全性を備えた最新型設備機械の導入により、ストレスフリーとなり働きやすい職場環境づくりを促進している ・地元に戻りたい場合は、できるだけ希望を聞くようにしている ・在宅ワークを推奨している ・コロナ禍で見合わせているが、社員・嘱託全員参加で社員旅行を実施している ・シニア社員でも明るく健康で責任感があって、若手の指導ができる人ならばプラス要因の方が大きく会社のためになっている ・シニア社員は優秀なので自ら模範となっている

※全地連会員企業の取り組み事例の詳細については、P.14以降に掲載したアンケート結果をご参照ください

(2) 他業態での取り組み事例（参考）

参考となる他業態での取り組み事例を以下のとおり紹介します。

（独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構のHPから引用）

	シニア社員の価値創出対策の取り組み事例（主なもの）
賃金・評価	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢社員が長く働けるように、高齢社員の要望・現状を丁寧に聞く面談や相談の場を設けている（建設業） ・高齢社員が若手社員の育成に注力できるよう、指導者手当を支給している（建設業） ・高齢社員の挑戦意欲と成長意欲を喚起するため、資格取得の奨励金制度を設けている（建設業） ・社長自ら従業員の状況や要望を把握し、迅速に解決策を検討・実施している（製造業） ・高齢社員も「人材育成プログラム表」で1年後の姿を目標に立て、結果で評価・処遇している（介護事業） ・各職場の難易度に応じた職務給を取り入れ、やる気のある従業員の給与をアップ（販売業） ・75歳まで実施する人事評価制度と昇給システム（警備業）
職場創出	<ul style="list-style-type: none"> ・若手や中堅社員を後方支援する部署に経験豊かな高齢社員を重点配置（建設業） ・経験豊富な高齢社員を指導役として若手社員等を支援（建設業） ・高齢社員と若手社員が仕事を教えあう職場環境を整え、多能工化を進める（建設業） ・ベテランと若手が組む「ペア就労」により技能を伝承。最近では、ミドル層を加えた3人組とすることで、育て合いとコミュニケーションの効果を高めている（建設業） ・高齢社員のさまざまな相談ニーズに応えるため、「総合相談窓口」を設置している。相談には管理職全員と産業医、社会保険労務士があたり、高齢社員が内容に応じて相談相手を選択可（製造業） ・企業の地域貢献・社会貢献・国際貢献事業に高齢社員を起用（小売業） ・各部門の全ての作業手順について、高齢社員が中心となり作業手順書やマニュアルを作成、「仕事の見える化」に取り組む（補償コンサル業）
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢化に伴う設備改善や安全・健康対策が、会社全体の生産性向上につながっている（製造業） ・日常的な安全衛生活動を通して、高齢社員も働きやすい環境づくりを展開（運送業） ・ITを導入し、高年齢者への充実した研修体制と個別指導のうえで高年齢者の負担を軽減（医療業）

〈関連資料〉

〈（ご参考）高年齢者雇用関連ポータルサイト〉

□厚生労働省

- ・高年齢者雇用・就業対策

高年齢者雇用に関する施策全般に関するホームページ

- ・高年齢者の雇用

高年齢者を雇用する上でのルールに関するホームページ

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/jigyounushi/page09_0001.html

- ・エイジフレンドリーガイドライン

高年齢労働者の安全と健康確保のためのガイドライン

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudouki_jun/enzen/newpage_00007.html

□独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構

- ・厚生労働省所管の独立行政法人であり、高年齢者の雇用の確保、求職者その他労働者の職業能力の開発及び向上のために、高年齢者、求職者、事業主等の方々に対して総合的な支援を実施

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

□公益社団法人全国シルバー人材センター事業協会

- ・シルバー人材センターの健全な発展並びに定年退職者、その他の高年齢退職者の能力の積極的な活用を促進するための全国団体

<https://zsjc.or.jp/>

〈参考資料〉

全地連会員企業向け「シニア社員の価値創出」に関するアンケート結果

〈アンケート調査内容〉

- ◆調査期間：2022/6/17～2022/6/30
- ◆調査対象：全地連会員企業：469社（無記名式）
- ◆回答数：268社/回答率：57.1%

〈アンケート結果〉

1. 貴社の従業員規模を教えてください

従業員規模	回答社数	割合
～50人	173	65%
～100人	45	17%
～300人	35	13%
300人超	14	5%
回答なし	1	0%
合計	268	100%

2. 貴社では定年延長を実施しましたか？

実施内容	～50人		～100人		～300人		300人超		合計	
	社数	割合	社数	割合	社数	割合	社数	割合	社数	割合
実施済み	72	42%	13	29%	8	23%	3	21%	96	36%
検討中(1～2年後実施予定)	36	21%	4	9%	4	11%	5	36%	49	18%
当面実施しない	64	37%	26	58%	23	66%	6	43%	119	45%
回答なし	1	1%	2	4%	0	0%	0	0%	3	1%
合計	173	100%	45	100%	35	100%	14	100%	267	100%

3. 上記2. にて「実施済み」を選択された場合、ご苦労された点は何ですか？
(複数回答可)

苦労した点	回答社数	割合
新たな給与テーブルの導入	28	21%
既に定年を迎えている社員との処遇バランス	42	32%
人件費の負担増	17	13%
社員への説明	17	13%
その他	18	14%
回答なし	10	8%
合計	132	100%

4. 貴社における定年は何歳ですか？

定年年齢	～50人		～100人		～300人		300人超		合計	
	社数	割合	社数	割合	社数	割合	社数	割合	社数	割合
60歳	98	57%	32	71%	27	77%	11	79%	168	63%
65歳	61	35%	11	24%	5	14%	2	14%	79	30%
定年の定めなし	6	3%	0	0%	0	0%	0	0%	6	2%
その他	8	5%	2	4%	3	9%	1	7%	14	5%
回答なし	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
合計(社)	173	100%	45	100%	35	100%	14	100%	267	100%

5. 貴社ではシニア社員（60歳以上の社員）を雇用していますか？

雇用内容	回答社数	割合
雇用している	263	98%
過去に雇用していたが、現在は雇用していない	2	1%
過去にも現在も雇用していない	3	1%
回答なし	0	0%
合計	268	100%

6. シニア社員の雇用形態は、どのような内容ですか？（複数回答可）

（定年延長実施企業）

雇用形態	～50人		～100人		～300人		300人超		合計	
	社数	割合	社数	割合	社数	割合	社数	割合	社数	割合
正社員	65	66%	11	50%	7	47%	3	33%	86	60%
嘱託社員	17	17%	7	32%	3	20%	2	22%	29	20%
契約社員(フルタイム)	12	12%	2	9%	5	33%	2	22%	21	15%
パート・アルバイト	3	3%	2	9%	0	0%	2	22%	7	5%
その他	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%
回答なし	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
合計	98	100%	22	100%	15	100%	9	100%	144	100%

（未実施企業）

雇用形態	～50人		～100人		～300人		300人超		合計	
	社数	割合	社数	割合	社数	割合	社数	割合	社数	割合
正社員	46	34%	12	25%	5	12%	1	6%	64	27%
嘱託社員	46	34%	21	44%	18	44%	6	35%	91	38%
契約社員(フルタイム)	27	20%	11	23%	13	32%	7	41%	58	24%
パート・アルバイト	8	6%	3	6%	3	7%	2	12%	16	7%
その他	4	3%	1	2%	2	5%	1	6%	8	3%
回答なし	3	2%	0	0%	0	0%	0	0%	3	1%
合計	134	100%	48	100%	41	100%	17	100%	240	100%

（合 計）

雇用形態	～50人		～100人		～300人		300人超		合計	
	社数	割合	社数	割合	社数	割合	社数	割合	社数	割合
正社員	111	48%	23	33%	12	21%	4	15%	150	39%
嘱託社員	63	27%	28	40%	21	38%	8	31%	120	31%
契約社員(フルタイム)	39	17%	13	19%	18	32%	9	35%	79	21%
パート・アルバイト	11	5%	5	7%	3	5%	4	15%	23	6%
その他	5	2%	1	1%	2	4%	1	4%	9	2%
回答なし	3	1%	0	0%	0	0%	0	0%	3	1%
合計	232	100%	70	100%	56	100%	26	100%	384	100%

7. 貴社ではシニア社員雇用に伴って、雇用形態・給与等を変更されましたか？
(複数回答可)

(定年延長実施企業)

変更内容	～50人		～100人		～300人		300人超		合計	
	社数	割合	社数	割合	社数	割合	社数	割合	社数	割合
雇用形態を変更	35	30%	9	43%	6	30%	3	43%	53	32%
給与を変更	33	28%	5	24%	7	35%	3	43%	48	29%
職務内容を変更	13	11%	0	0%	4	20%	1	14%	18	11%
勤務時間を変更	13	11%	3	14%	3	15%	0	0%	19	12%
定年前と変更なし	21	18%	3	14%	0	0%	0	0%	24	15%
その他	2	2%	1	5%	0	0%	0	0%	3	2%
回答なし	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
合計	117	100%	21	100%	20	100%	7	100%	165	100%

(未実施企業)

変更内容	～50人		～100人		～300人		300人超		合計	
	社数	割合	社数	割合	社数	割合	社数	割合	社数	割合
雇用形態を変更	65	34%	28	36%	22	35%	9	36%	124	35%
給与を変更	58	30%	29	37%	20	32%	9	36%	116	32%
職務内容を変更	16	8%	9	12%	11	17%	4	16%	40	11%
勤務時間を変更	28	15%	11	14%	9	14%	3	12%	51	14%
定年前と変更なし	19	10%	1	1%	1	2%	0	0%	21	6%
その他	5	3%	0	0%	0	0%	0	0%	5	1%
回答なし	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%	1	0%
合計	192	100%	78	100%	63	100%	25	100%	358	100%

(合 計)

変更内容	～50人		～100人		～300人		300人超		合計	
	社数	割合	社数	割合	社数	割合	社数	割合	社数	割合
雇用形態を変更	100	32%	37	37%	28	34%	12	38%	177	34%
給与を変更	91	29%	34	34%	27	33%	12	38%	164	31%
職務内容を変更	29	9%	9	9%	15	18%	5	16%	58	11%
勤務時間を変更	41	13%	14	14%	12	14%	3	9%	70	13%
定年前と変更なし	40	13%	4	4%	1	1%	0	0%	45	9%
その他	7	2%	1	1%	0	0%	0	0%	8	2%
回答なし	1	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	0%
合計	309	100%	99	100%	83	100%	32	100%	523	100%

8. 上記7. にて「雇用形態を変更」を選択された場合、その内容をお聞かせください。

- 60歳定年後、正社員から嘱託社員に変更し毎年更新（90社）
- 60歳定年後、正社員から契約社員に変更し、毎年更新（15社）
- 60歳定年後、シニア社員として65歳に達する月の属する年度末まで雇用
- 60歳定年後、67歳まで継続雇用とする
- 60歳定年後、本人の意思で75才まで雇用を延長。嘱託職員を本人が希望した場合は給与を変更
- 60歳定年後、正社員から嘱託社員に変更し、個々の体力面を考慮しつつ個別に更新時期を設定
- 定年後正社員から嘱託社員に変更し65才まで更新を確保。以降は本人と相談（給与・勤務時間等）1年更新とする
- 60歳以降は、65歳まで継続雇用だが、賃金を見直すこと、または契約社員とする場合（条件見直し）がある
- 62歳定年後、正社員から嘱託社員に変更し毎年更新
- 62歳定年後は正社員から契約社員に変更し、毎年65歳まで更新、条件が合えば65歳以降の雇用もある
- 63歳定年後、正社員から嘱託社員に変更し毎年更新
- 65歳定年後、正社員から嘱託社員に変更し毎年更新（12社）
- 65歳定年後、正社員から契約社員に変更し毎年更新（3社）
- 65歳定年後、両者の合意により70歳までは継続雇用する
- 定年延長後は65歳から嘱託社員に変更（既に定年を迎えた社員は除く）
- 正社員ではあるが、毎年更新の雇用契約書を交わす
- 1年毎に意思確認ののち更新（通勤や仕事がキツくないか）。有休と定時は定めず、本人のペースで入社OK
- 本人の希望で正社員から契約社員に変更
- 新たな労働条件により、1年毎に更新する。現実には70歳以上の社員もいる

9. 上記7. にて「給与を変更」を選択された場合、その内容をお聞かせください。

- 60歳定年後、給与は一律6割水準に変更
- 60歳定年後、給与は一律7割水準に変更
- 60歳定年後、給与水準を業務内容をもとに管理職は85%程度。一般職は業務負荷を考慮して15区分から選択
- 60歳定年後、給与は定年時の40%~80%とし、会社の業績、本人の勤務成績等を考慮して労働契約を行う
- 60歳定年後、給与は6割水準に変更。定年退職時の職能等級または本人保有の資格に応じて5段階の職位とし、その後毎年人事考課を反映
- 最大6割水準もあるし、実務及び技術伝承できる方は現状維持もあり
- 定年前の業務や働き方希望等を勘案して4種類の役割を設定し、役割に応じた処遇（給与）としている
- 定年時の職能等級に応じて、職能区分（ランク）を設定、その後の本人の希望に応じて出勤日、就労時間を決め、給与額を決定
- 3ランク程度を設定。基本給は例えば係長クラスであれば主任クラスと1ランクダウン。但し、60歳以降の役職手当を増額し、給与全体の下落幅を調整
- 年俸制に変更、60歳からの給与はある程度確保し、賞与部分をカット
- 再雇用時に本人の希望、知識、技能、経験、適性等を総合的に勘案し、契約時に決定する
- 60歳定年後、65歳までは現行のまま推移、65歳以上は意欲と体力で各人の給与変更
- 60歳定年後、月給から日給制へ
- 出勤5日で10割とし、3日の場合6割に設定
- 会社として65歳を目安に、個人と話し合いを実施して給与体系を決定
- 職責の変更・勤務時間・休日（出勤日数）の変更をベースに個別に協議し、合意のもとで給与を決定
- 本人との交渉にもよるが業務対応能力、健康面を配慮して決定
- 定年後の給与ランク体系はないが、本人の要望（体力勤務時間、責任の度合、年金受給額）を聞き取りし双方が合意する水準で決定
- 基本的には現状維持。退職金については延長分は勤続年数には加算しない
- 役職等については役員会で個別に判断し、その後毎年の人事考課を反映
- 65歳以降、年金受給停止もしくは一部停止にならない程度に給与を以前の5割程度に変更
- 今年の4月1日より年金制度が変わり（上限47万円）、60歳~65歳の社員について検討中

※「給与水準を見直した」と回答した会社数・・・66社

- 75%~100%：16社
- 75%未満：35社
- 4~8割：1社
- 6~8割：3社
- 6~9割：1社
- 6~10割：4社
- 7~8割：4社
- 7~8.5割：1社
- 役職8割・それ以外6.5割：1社

10. 上記7.にて「職務内容を変更」を選択された場合、その内容をお聞かせください。

- 60歳定年後、業務担当を持たず、業務の補助や後進の指導に変更（13社）
- 定年後、社員からの相談・指導業務に変更および照査業務に特化（8社）
- 現場作業等業務量を軽減（5社）
- 実務者から指導員として部下育成を重点業務に変更、安全面管理メンバーとして従事
- 複数の職務内容の種別を提示し、話し合いの上、決定
 - ①変更なし：継続して調査ポーリング技術者として従事
 - ②指導者に変更：若手育成のための指導者として従事
 - ③補佐役に変更：補佐的業務に従事等
- 60歳以前の職務内容よりも限定的な職務内容への変更
- 機械整備メンテナンスの比重を高める
- 定年後、管理職をやめて、教育を中心として現場業務も合わせて従事
- 役職（管理職）を外し、責任の度合いを軽くする（2社）
- 業務の主任担当者的立場から、補佐的立場への変更により責任の負担を軽減
- 営業職への変更・異動
- 管理技術者になるか否か、生産を行うか否かで区別
- 個別にそれぞれ異なる（職責を軽くする、社内検査や安全担当、定年前と変わらないなど）
- コロナ禍と重なったこともあり、在宅勤務を基本

11. 上記7.にて「勤務時間を変更」を選択された場合、その内容をお聞かせください。

- ・週4日勤務（11社）
- ・週3日勤務（3社）
- ・60歳定年後、「週5日」「週4日」「週3日」勤務から選択（8社）
- ・原則は定年前と同じ週5日勤務であるが希望等を踏まえ、週4日勤務とする場合あり（3社）
- ・60歳定年後、本人希望を確認の上、「週5日勤務」、「週3日勤務」から選択（3社）
- ・嘱託社員としての雇用形態により、「フルタイム」「週労働時間20時間以上40時間未満」「週労働時間20時間未満」から選択
- ・本人の希望を取り入れて「週4日」か「週3日」のいずれかを選択し、更に「半日勤務」と「1日勤務」の組み合わせも可
- ・60～65歳は週5勤務を原則とし、65歳以降、勤務時間の短縮（週4日・週3日等）を実施（6社）
- ・原則として週5日勤務であるが、本人からの希望と業務内容により相談の上、それ以外の勤務日数を認めている（3社）
- ・60歳定年後、週1日～週5日、短時間勤務等、能力に応じて個別対応
- ・勤務時間は8時間/日を7時間/日へ短縮。週5日勤務
- ・60歳定年後、職務内容と年令条件により、週5～週1の就業を選択。本人との調整は、年1回の面接により実施
- ・65歳未満 変形労働制、65歳以上完全週休2日制
- ・個別に対応（定年前と変わらない、週5日、一日当たりの時間短縮）
- ・職務内容に応じて、勤務日数・勤務時間を決定する
- ・本人希望等により月間の勤務日数を変更可能
- ・希望により短時間、短日数の勤務選択が可能
- ・該当者との話し合いにより勤務時間決定
- ・個人の働き方に応じてフルタイムから短時間へ変更など
- ・業務状況に応じて勤務、特別定めなし
- ・ライフスタイルに合わせる

12. 貴社ではシニア社員雇用の課題は何でしょうか？（複数回答可）

（定年延長実施企業）

雇用の課題	～50人		～100人		～300人		300人超		合計	
	社数	割合	社数	割合	社数	割合	社数	割合	社数	割合
モチベーションの維持	35	30%	9	39%	7	39%	2	40%	53	33%
処遇・評価制度	20	17%	2	9%	4	22%	1	20%	27	17%
世代交代の停滞	27	23%	9	39%	3	17%	2	40%	41	25%
継続雇用後の仕事の確保	14	12%	2	9%	3	17%	0	0%	19	12%
定年の定めの廃止	4	3%	1	4%	0	0%	0	0%	5	3%
その他	8	7%	0	0%	1	6%	0	0%	9	6%
回答なし	7	6%	0	0%	0	0%	0	0%	7	4%
合計	115	100%	23	100%	18	100%	5	100%	161	100%

（未実施企業）

雇用の課題	～50人		～100人		～300人		300人超		合計	
	社数	割合	社数	割合	社数	割合	社数	割合	社数	割合
モチベーションの維持	49	29%	17	31%	18	36%	10	48%	94	32%
処遇・評価制度	35	21%	7	13%	12	24%	8	38%	62	21%
世代交代の停滞	49	29%	16	29%	12	24%	3	14%	80	27%
継続雇用後の仕事の確保	14	8%	5	9%	3	6%	0	0%	22	7%
定年の定めの廃止	6	4%	2	4%	1	2%	0	0%	9	3%
その他	10	6%	4	7%	1	2%	0	0%	15	5%
回答なし	7	4%	4	7%	3	6%	0	0%	14	5%
合計	170	100%	55	100%	50	100%	21	100%	296	100%

（合 計）

雇用の課題	～50人		～100人		～300人		300人超		合計	
	社数	割合	社数	割合	社数	割合	社数	割合	社数	割合
モチベーションの維持	84	29%	26	33%	25	37%	12	46%	147	32%
処遇・評価制度	55	19%	9	12%	16	24%	9	35%	89	19%
世代交代の停滞	76	27%	25	32%	15	22%	5	19%	121	26%
継続雇用後の仕事の確保	28	10%	7	9%	6	9%	0	0%	41	9%
定年の定めの廃止	10	4%	3	4%	1	1%	0	0%	14	3%
その他	18	6%	4	5%	2	3%	0	0%	24	5%
回答なし	14	5%	4	5%	3	4%	0	0%	21	5%
合計	285	100%	78	100%	68	100%	26	100%	457	100%

13. 貴社で、シニア社員の価値創出について具体的に困っていることがあればお聞かせください。

<技術の伝承・後継者育成>

- 定年後は若手社員への技術伝承や教育に重点を置きたいが、現場業務で忙しい
- 有資格者の確保（後進者の育成）、人員が少ないため、シニア社員の活用は不可欠となっている
- 定年後も働いてもらいたい人が退職を希望し、慰留することが大変な場合がある
- 若手社員が少なく、継承が進んでいない
- 技術力のあるシニア社員の退職は技術伝承が進まないと大きな問題となる
- 技術が進化しているので継承できるものとできないものがある
- 人手不足もあり、現場業務が忙しく、資格取得のための教育や指導をする余裕がない
- 定年延長したことで、部下への技術伝承が遅れ、若手の成長が遅れているように思われる
- 業務の項目・内容共に定年前と殆ど変わらず、顧客からも名指しで問い合わせが来るため、技術や知識の伝承まで手がまわらない
- 定年後も受注案件の責任者として業務に従事するケースも多く、技術継承の時間が取れないことが多い

<世代交代の停滞>

- 定年後も管理職を継続しているため、世代交代がすすまない
- 若手の管理職雇用が遅れ、マネジメント能力が向上しない
- 経験豊富なベテランに頼ってしまう部分もあり、世代交代が進まない
- 若手社員のシニア社員に対する依存度が大きい
- 定年延長に伴う管理職ポスト（世代交代）の問題がある
- 定年後は若手社員への業務移行を進めたいが、中堅・若手社員の人数が少なく、担当業務によっては世代交代が進んでいない
- 本人のモチベーションが続く限り、働いてもらいたいとは思うが、世代交代が進まず、部下から不満を聞くことがある
- 主要な部門のトップをシニア社員が行っていることから、世代交代が進まない（後継者が育っていない）
- 定年後も頑張ってもらわないと会社の存続が難しい

<処遇・評価制度>

- 雇用確保優先で評価の差を小さくしているが、社員間で能力差を適正に評価すべきという意見が多くなっている
- 定年後の評価制度が確立しておらず、モチベーションの維持が課題となっている
- 嘱託社員の評価制度の導入が進まない
- 給与を減額することが簡単にいかない

<モチベーションの維持>

- 60歳到達時の給与より大幅な減額となるため、モチベーションの維持が難しい
- 同じ業務をやっているのに給料が下がったと認識され、モチベーションが低下している
- 年金受給者は年金がカットされるため、働く意欲がなくなる
- 新しい仕事、嫌いな仕事はやりたがらず、仕事に対して意欲がない

<仕事の確保>

- パフォーマンスが十分に発揮できなくなったシニア社員をどう活性化するか難しい
- 年齢と体力に考慮した仕事の与え方が難しい
- 資格者数を確保したいため残留をすすめるが、資格に対して見合う仕事があてられず、給与とのバランスが悪い

<安全管理>

- 若い頃に比べてケガに対するリスクが高まっているため、安全管理が非常に重要だと感じている
- 定年時点で、技術者として能力および経験値が最高の域に達している一方、体力・車の運転能力の低下といった課題への対処も必要
- 現場作業に従事している者は、危険とのとなりあわせとなるため心配

<その他>

- 65歳以降の雇用延長の基準があいまいとなっている
- 60歳定年後、嘱託社員として残ることを期待する社員が雇用継続しない場合、大きな戦力ダウンとなる
- 休暇・給与・勤務時間などで若手社員の考え方と合致していないケースがある

14. 貴社で、シニア社員の価値創出のために工夫をされていることがあればお聞かせください。

<シニア社員との面談>

- 年に数回、社長と面談を実施している
- 定年時および更新時に社長自らが面談を行い、双方合意の上での労働契約を行うようにしている
- 定年を迎える前に社長自らが個別面談を実施し、定年後の働き方について希望を聞き、会社側の要望との調整を行っている
- 年1回社長が個人面談を行い、嘱託社員としてのキャリア（会社への貢献の意思）を確認し、社員と同じく臨時ボーナスを支給
- 定年前に役員による個別面談と評価についての説明を実施。相互に理解を確認した上で更新している
- 定年後の継続雇用社員の基準・範囲について希望者全員を対象に、業務内容・勤務時間変更による賃金調整を一律とせず、本人の希望を考慮し合意を得たうえで個別に雇用契約を締結している
- 定年を迎える一年前に個人面談をしている

<モチベーション維持>

- 定年後のモチベーション維持のために、評価制度を導入している
- 65歳を超えたら社長と面談をして、各個人のモチベーションを維持した状態で仕事を継続できるかを話し合う
- シニア世代のボーリング技術者が元気で安全かついきがいを持って仕事を続けている姿を、次世代の社員が尊敬の念で向き合うことで、両者にとってモチベーションになっている。そのためにも仕事量を減らすことなく、一流の仕事を要求するようにしている
- できる範囲で社員の希望に沿った継続雇用を実施することで、現役世代が定年後もこの会社で働きたいと思えるような雰囲気を作る
- 定年延長の際、役職定年を導入せず、モチベーションの維持に努めている
- モチベーションアップのために、日々の声かけをしている

<賃金・評価>

- 固定給は定年前に比べると下がったが賞与を出し、その際に社長自らが個別に聞き取り面談をしている
- 60歳を過ぎても会社への貢献度によっては賞与アップがあり、年収アップとなる
- 資格手当については、60歳前と同様に支給しており、60歳以降に新規資格を取得すれば給料アップとなる
- 諸手当は原則つかないが、定年後に取得した資格については、規程に定めた技術手当を支給している
- 定年後においても人事評価の対象とし、賞与等の査定において有効活用している
- 昇給の対象外とはなっているが、賞与査定の対象にはしており、モチベーション・動機付けとしている
- ラインの管理職（部長以上）の役職を継続する場合は、管理職とし、役職手当を加算している
- 定年前と同条件の各諸手当を加算している
- 定年延長に合わせて、嘱託社員の処遇を改善
- 国や県などの公的立場から高い評価をされた場合等には、シニアの力量と実行の度合を正當に評価している
- 定年前との処遇バランスを考慮しながら様々な制度を実施している

<職場創出>

- シニアメンターとなり、若手指導を行う仕組みづくりを実施している
- 経験値が高いので、皆の専門相談をしていただいている
- シニア社員に社内研修の講師になってもらい、知識や技術の伝承の機会を設けている
- 管理技術者・担当者・照査者など、定年後の働き方について選択肢を設けている

<その他>

- 安全性を備えた最新型設備機械の導入により、ストレスフリーとなり働きやすい職場環境づくりを促進している
- 地元に戻りたい場合は、できるだけ希望を聞くようにしている
- 在宅ワークを推奨している
- コロナ禍で見合わせているが、社員・嘱託全員参加で社員旅行を実施している
- シニア社員でも明るく健康で責任感があって、若手の指導ができる人ならばプラス要因の方が大きく会社のためになっている
- シニア社員は優秀なので自ら模範となっている

以上

おわりに

「人生100年時代」に向けて、昨年4月に高年齢者雇用安定法が改正され、いよいよ70歳まで働く時代となりました。数多くの業界で担い手不足が懸念される中、企業にとって即戦力となるシニア社員への期待は益々大きくなっています。

しかしながら、会社としてどのように対応していくかについての仕組みづくりはまだまだ緒に付いたばかりといえます。例えば、定年延長の実施にあたって、「既に定年を迎えている社員との処遇バランス」や「新たな給与テーブルの導入」など処遇面にご苦労されているというアンケート結果は一例と言えましょう。

今回実施させていただきましたアンケート調査では、「シニア社員の価値創出」というテーマに対し、会員企業の皆さまが喫緊の課題と捉え、様々な工夫をされていることが伝わってきます。

シニア社員と親身になって話し合い、中堅・若手社員の納得のいく賃金・評価制度などを構築している会員企業や、シニア社員に配慮するために職場環境を整備することにより、全ての従業員の事故の軽減などにつなげ、生産性の向上にも結び付けている会員企業も少なくありません。

つまり、シニア社員の価値創出に取り組むと同時に、会社全体の組織強化を図っていくことが最も大切なことと思われれます。

アフターコロナの時代において、新たな価値観に対応する多様な人材、多様な働き方への取り組みは、会社の発展・成長に必ず結びつくことでしょう。

本冊子が、この大切なテーマについて会社全体として検討するきっかけとなれば幸いです。

末筆ではございますが、アンケート調査の回答にご協力を頂いた会員企業の皆さま、総務委員会WG委員の皆さま、小冊子の作成にアドバイスを頂いた会員企業、保険・福利厚生関係の機関の皆さまには厚く御礼を申し上げます。

一般社団法人 全国地質調査業協会連合会
総務委員会 委員長 知久 明

<総務委員会WGメンバー>

座長 知久 明

委員 関 昌一 住田 賢二 大塚 善満 小作 隆太 岩永 亜由子

— 地質調査業を取り巻くリスク一覧およびサポート体制 —

<地質調査業を取り巻くリスク一覧>

区 分	リスク
賠償責任	施設の管理不備等による事故
	現場作業など業務中での事故
	行った仕事の欠陥による賠償責任
	リース・レンタル機器・資材の損害
	地質調査・土木設計等の業務の成果物の「かし」による賠償責任
	汚染地盤修復工事による賠償責任
従業員	サイバー攻撃等にする賠償・費用損害
	従業員の病気・ケガによる死亡・高度障がい
	従業員の労災事故
	従業員の労災事故による企業の責任
	従業員の業務上の災害時の各種費用
	従業員の病気・ケガによる医療費用等
自動車	自動車に関わる事故
建 物	建物に関わる事故
ボーリングマシン	ボーリングマシンの損害
ドローン	ドローンの損害

(太枠部分：全地連保険制度)

対応する保険
第三者賠償補償制度
地質コンサルタント 総合かし賠償補償制度
汚染地盤修復工事 賠償補償制度
サイバー保険
全地連共済 死亡保障制度
労災上積み補償制度
業務災害補償プラン
全地連共済 医療保障制度
生涯収入サポート
自動車保険
企業財産包括保険
ボーリングマシン補償制度
動産総合保険

<サポート体制>

- ・全地連直属保険代理店：株式会社ジオ・ビジネスサービス

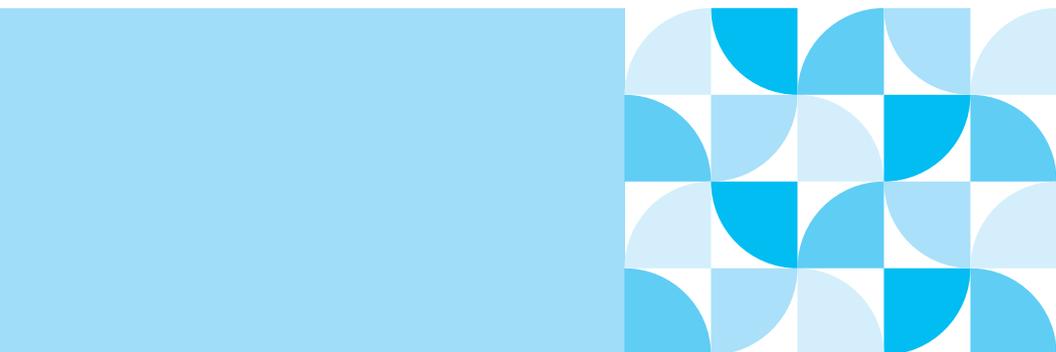
- ・保険制度運営保険会社：

三井住友海上火災保険株式会社 損害保険ジャパン株式会社

あいおいニッセイ同和損害保険株式会社

日本生命保険相互会社 第一生命保険株式会社 大樹生命保険株式会社

住友生命保険相互会社 三井住友海上あいおい生命保険株式会社



福利厚生制度を活用した魅力と安心のある職場作りの実現に向けて

ー シニア社員の価値創出編 ー

発行 一般社団法人 全国地質調査業協会連合会

協力 株式会社 ジオ・ビジネスサービス（全地連直属保険代理店）

全地連ホームページ <https://www.zenchiren.or.jp/benefit.html>

*当冊子はホームページからもご覧いただけます

お問合せ先 TEL. 03-3518-8873（全地連事務局）