

機械土工工事業における 高齢者活用推進のための ガイドブック

高齢従業員の活躍と若手従業員の定着に向けて



令和5年3月

一般社団法人日本機械土工協会
機械土工工事業高齢者雇用推進委員会

発刊によせて

わが国は少子高齢化の進行にともない労働人口が減少するという構造的な難題に直面してきており、建設業界全体においても「労働者の高齢化」「若者の入職減少」「技能技術の伝承、継承」を見据えた人材確保が今後の深刻な課題とされております。

こうした状況の中で、一般社団法人日本機械土工協会では独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の支援を受けてガイドラインの策定に取り組み、平成27年度に『高年齢従業員活用のためのガイドブック』をとりまとめました。それから7年近くを経て、建設業界においては高齢者のいっそうの活躍が進む一方で、高年齢者雇用安定法の改正をはじめ、高齢者の就業を取り巻く環境には大きな変化が生じています。このため、当協会では令和3年度から令和4年度にかけて再び「産業別高齢者雇用推進事業」に取り組むこととし、「機械土工工事業高齢者雇用推進委員会」を設置しました。令和3年度は各会員事業所及び従業員の方々のご協力をいただきアンケート調査、ヒアリング調査を実施し、令和4年度はその結果を踏まえて検討を行いこのたび本冊子として、機械土工工事業における高齢者活用の推進方策を取りまとめました。

今回のガイドラインは、高齢従業員と若手従業員のコミュニケーションに着目しています。若手従業員とベテランの協業、ベテランから若手従業員への技能技術の継承をすすめる上では、両者のコミュニケーションが重要です。本書では、高齢従業員と若手従業員とのコミュニケーションのコツや、お互いの得意・不得意を補完し合って協業している事例等を多く紹介しています。ぜひ参考にいただき、高齢従業員の活躍と若手従業員の定着を図り、建設業界・各企業の皆様の今後の発展に役立つきっかけとしていただければ幸いです。

なお、本ガイドラインの作成にあたっては、アンケート調査およびヒアリング調査にご協力いただいた会員企業及びその従業員の皆様をはじめ、多くの方々にお力添えいただきました。この場を借りて厚く御礼申し上げます。

一般社団法人日本機械土工協会
機械土工工事業高齢者雇用推進委員会

目 次

はじめに	1
1. お読みになるにあたって	1
2. 本書における「高齢者」とは	2
3. 本ガイドラインの構成	3
4. 本ガイドラインの使い方	4
I章 本業界の課題	5
1. 経営上の課題の“トップ3”は人材問題	6
2. 「働き方改革」への対応	9
3. ICT化への対応	10
4. パワハラ防止措置義務化	11
5. 改正高齢法への対応	12
II章 取組の方向性(ポイント)	15
ポイント①: 高齢従業員にもできるだけ長く活躍してもらうことで、人手不足を緩和する	16
ポイント②: 高齢従業員に、多忙な中堅層の役割の一部を担ってもらう	22
ポイント③: 高齢従業員と若手従業員の協業を図る	25
ポイント④: 高齢従業員と若手従業員のコミュニケーションを良くする	28
資料編	37
1. 実態調査結果	38
2. 高齢者雇用に関わる法制度・支援に関する情報	71
3. 求人方法に関する参考情報	93
4. 機械土工工事業高齢者雇用推進委員会 委員名簿	96

はじめに

1

お読みになるにあたって

様々な建設機械を使う機械土工工事業は、建設業のなかでも従業員が高齢になっても活躍できる業界です。高齢従業員にもできるだけ長く活躍してもらうことで、人手不足を緩和し、「働き方改革」に対応して、若手従業員から高齢従業員まで、誰もが長く働ける業界・職場づくりを目指すことが、本業界企業の発展や将来性に大きく寄与します。

また、高齢従業員のなかには、現場の第一線で引き続き活躍するだけでなく、若手従業員の指導・育成を担うなど、従業員の年齢構成の歪み等から人数が少なく多忙になっている中堅層の役割の一部を担ってもらうことが期待できる人たちもいます。

高齢従業員と若手従業員の協業や、技術技能の移転を図ろうとするときに鍵となるのがコミュニケーションです。怒られながら先輩の背中を見て育ってきた高齢従業員と今どきの若手従業員が、どんなふうにコミュニケーションをとったらよいのでしょうか。どんなふうに協業できるのでしょうか。

各社各人の事情が違うなかで「正解」はありませんが、本冊子では、アンケート調査やヒアリング調査で集めた事例を紹介しています。それらをぜひ各社で取り組む際の参考にいただければ幸いです。

2

本書における「高齢者」とは

本書においては、「シニア人材(あるいは高齢者)」を概ね60歳以上の者と定義します。

これは、本文中でも取り上げているように、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という認識によるものです。また、2021年4月に「高年齢者雇用安定法(高年齢者等の雇用の安定等に関する法律)」の改正法が施行され、「70歳までの就業機会の確保(努力義務)」が新設されるなど、社会的には以前にも増して高齢者雇用が望まれている点も考慮しています。

シニア人材の中には、定年の有無に関わりなく60歳以降も従来と同様の処遇・業務内容で継続的に勤務している者、継続的に勤務しているが定年が60歳で、それを境に処遇・業務内容が変わった者、さらに60歳以降になって初めて機械土工工事業界に転職した者などを含めて捉えています

なお、高年齢者雇用安定法(高齢法)では、55歳以上の者を「高齢者」と定義しています。法律によっては「高齢者」を65歳以上とし、75歳未満の者を前期高齢者、75歳以上の者を後期高齢者とする場合もあります。

3

本ガイドラインの構成

本ガイドラインは、下図に示す構成となっています。

はじめに

本事業の背景・目的のほか、本書の使い方を紹介します。

I

本業界の課題

本業界における高齢従業員の活躍と若手従業員の定着を取り巻く課題について解説します。

II

取組の方向性 (ポイント)

実態調査結果を踏まえた、本業界における取組の方向性(ポイント)を示します。

資料編 1

実態調査結果※

本業界における高齢従業員と若手従業員の状況に関するアンケート調査結果を収録しています。

資料編 2・3

高齢者雇用に関する情報・ 相談先など

高齢者雇用を推進するにあたって参考となる情報等を掲載します。

※ 実態調査結果について

本事業において、2021年12月に、一般社団法人日本機械土工協会に加入している正会員企業(45社)および特定会員企業(280社)の人事担当責任者、職長および現場代理人を対象にアンケート調査を行いました(回収数:人事担当責任者調査64、職長・現場代理人調査360)。

また、アンケート調査回答企業のうち数社に対して、ヒアリング調査を実施しました。

4

本ガイドラインの使い方

高齢者雇用の状況や課題は各社各様のことと思います。本ガイドラインの使い方として、各企業が置かれた状況や抱える悩み別に、関連するページを参照することができます。下記の検索ガイドをご利用ください。



高齢従業員と若手従業員の協業の鍵について知りたい

高齢従業員と若手従業員のコミュニケーションをよくする
協業の鍵となる、コミュニケーションの問題に取り組むヒントとして、事例等を紹介します。

28～35ページ →



本業界で活躍している高齢従業員について知りたい

高齢従業員と若手従業員の協業を図る 等

実際に活躍している高齢従業員の例を示し、活躍のイメージを共有します。高齢従業員と若手従業員の協業の例も紹介します。

16～19ページ、22～27ページ →



高齢従業員に活躍してもらうにはどうしたらよいか知りたい

取組の方向性(ポイント)

実態調査結果を踏まえた取り組みの方向性(ポイント)を示しています。

20～21ページ、36ページ →



高齢者のいっそうの活用が求められる社会的な背景を知りたい

本業界の課題

高齢者活躍が求められる社会的な背景、高齢従業員の活躍と若手従業員の定着を取り巻く本業界の課題について解説します。

5～13ページ →



本業界における高齢従業員活用の実態について知りたい

実態調査結果

会員企業における高齢従業員と若手従業員の状況に関するアンケート調査結果を示しています。

38～70ページ →



利用できる公的支援、助成金の情報等を知りたい

高齢者雇用に関わる法制度・支援に関する情報

高齢者雇用を推進するにあたって、活用できる公的支援、助成金などの情報や問合せ先などを掲載しています。

71～95ページ →

I章

本業界の課題

ここでは、機械土工工事業界における高齢従業員の活躍と若手従業員の定着を取り巻く課題について解説します。

課題として、次の5つを取り上げています。

1

経営上の課題の“トップ3”は人材問題

2

「働き方改革」への対応

3

ICT化への対応

4

パワハラ防止措置義務化への対応

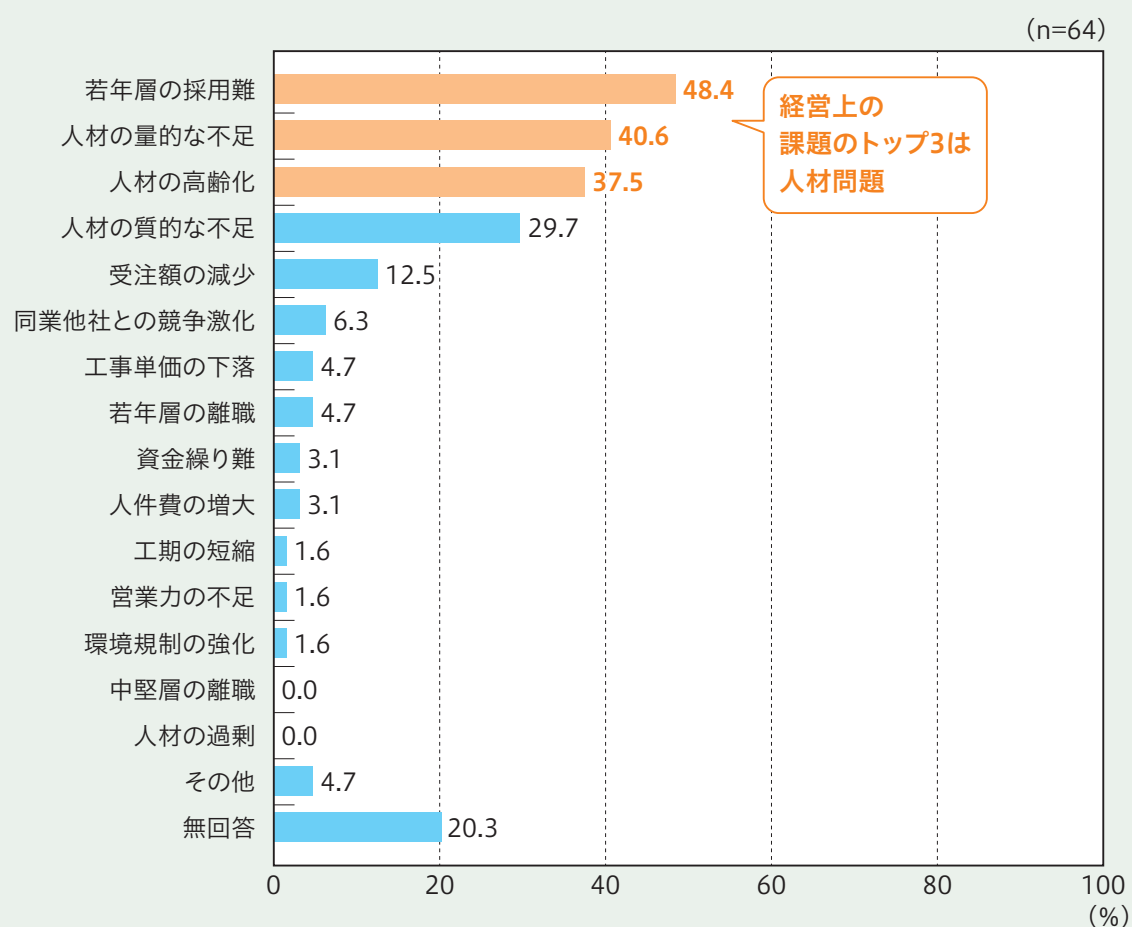
5

改正高齢法への対応

1 経営上の課題の“トップ3”は人材問題

会員企業を対象に行ったアンケート調査の結果によれば、経営上の課題として最も多く挙げられたものは、「若年層の採用難(48.4%)」、「人材の量的な不足(40.6%)」、「人材の高齢化(37.5%)」と、いずれも人材問題となっています。(図表1)

図表1 経営上の課題(人事担当責任者調査)

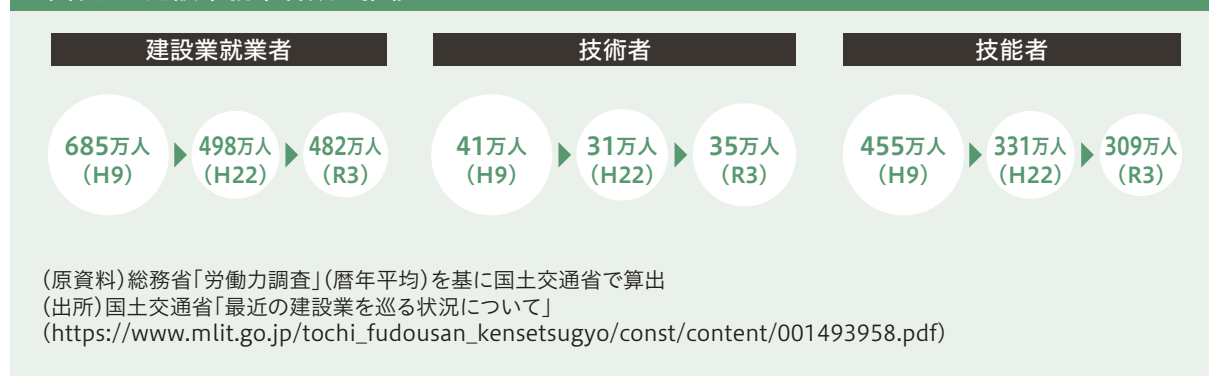


(注)「貴社が抱える経営上の課題をお答えください」として、主なもの3つまでを選んでもらった。

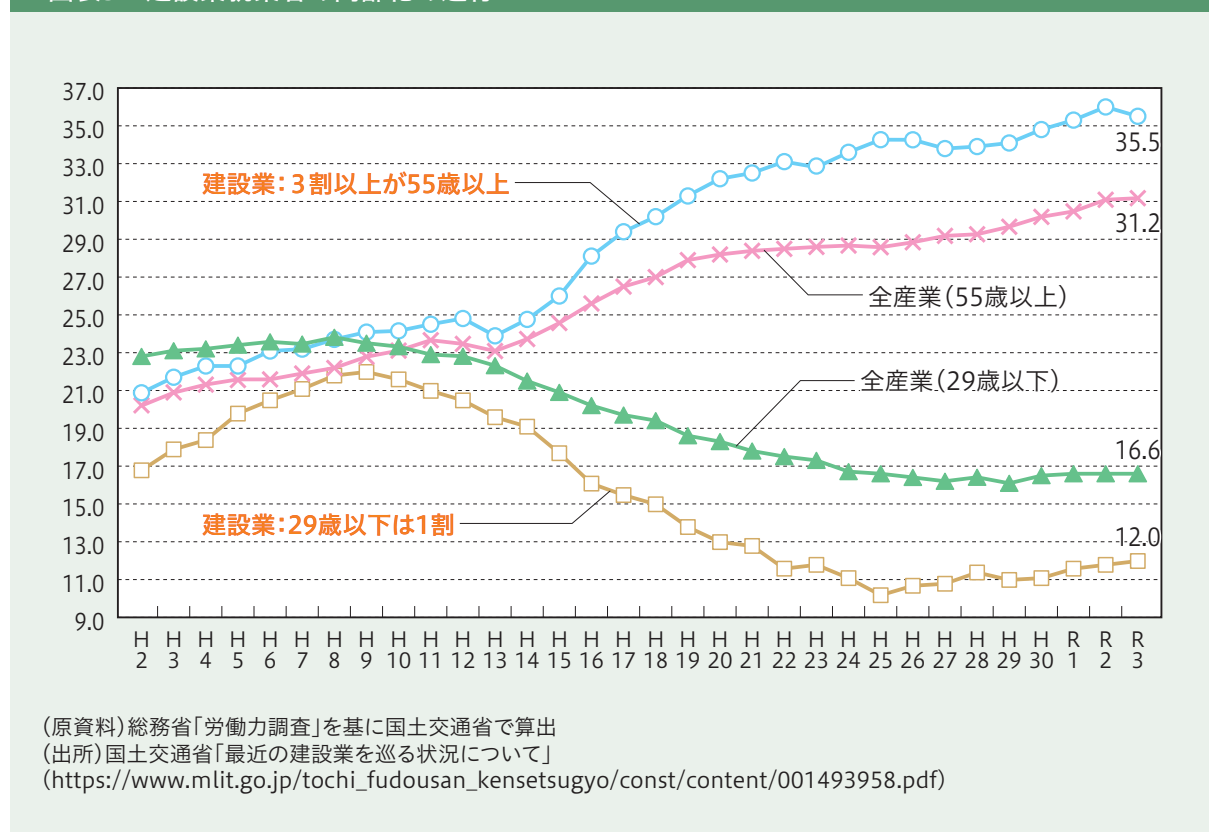
(出所)「機械土工工事業における高齢者活用と若者定着に関するアンケート調査(人事担当責任者票)」

建設業就業者数は、2021年（令和3年）平均で485万人で、ピーク時の1997年（平成9年）平均から約29%減少しています（図表2）。また、年齢構成をみると、55歳以上が35.5%、29歳以下が12.0%などと高齢化が進行しています（図表3）。

図表2 建設業就業者数の推移



図表3 建設業就業者の高齢化の進行

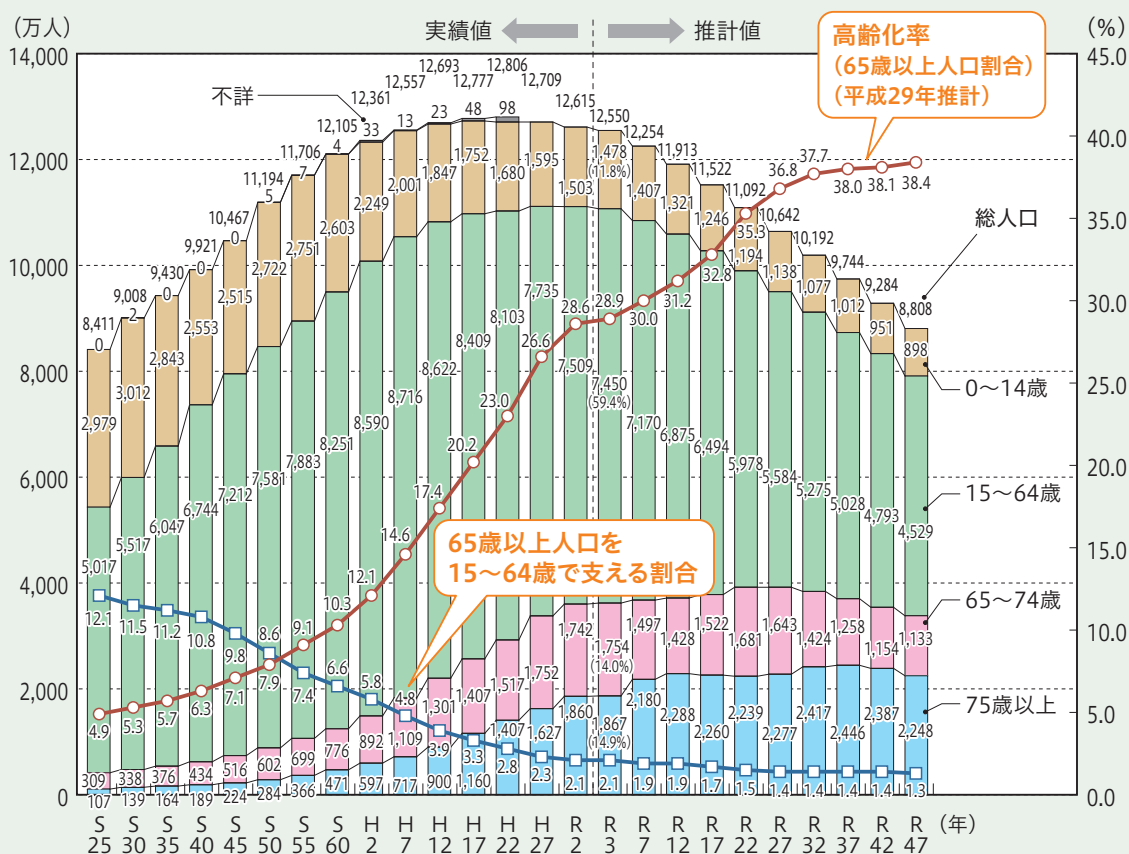


建設就業者数の減少と高齢化から、担い手の確保と次世代への技術承継が大きな課題となっています。

こうしたことから、建設業では、若年入職者の確保・育成が必要とされてきました。しかしながら、若者を採用しようとしても若年人口は減少しており、若年労働者は建設業に限らず産業間の競争が激化しています。

さらに、若者どころか、日本全体で人口減少が始まっています(図表4)。多くの業界で高齢者の活躍推進が求められており、今後は、シニア人材の取り合いが始まるかもしれません。

図表4 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。）、2021年は総務省「人口推計」（令和3年10月1日現在（令和2年国勢調査を基準とする推計値）、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（平成29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。2021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「平成27年国勢調査年齢・国籍不詳をあん分した人口(参考表)」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、1950～2010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。

(注3) 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得るものであり、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。

(出所)内閣府『令和4年版高齢社会白書』

(https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2022/zenbun/04pdf_index.html)

2 「働き方改革」への対応

人手が不足するなかで「働き方改革」への対応も必要となっています。

2018年に成立したいわゆる「働き方改革関連法」（「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」）は、50年後も人口1億人を維持し、誰もが活躍可能な社会（「一億総活躍社会」）の実現を目指して、日本における8本の労働法の改正を行うための法律の通称です。

働き方改革関連法の主な内容は図に示すとおりですが、本業界で特に影響が大きく、対応が急務となっているのが「残業時間の上限の規制」の適用です。建設業での適用には5年間の猶予が設けられていましたが、いよいよ2024年4月から適用開始となります。（図表5）

残業時間の上限規制は罰則規定付きです。違反した場合は、労働基準法違反として、「6か月以下の懲役又は30万円以下の罰金」が課されます。また、罰金にとどまらず、違法行為を行ったとして公共工事の受注などにも影響してきます。

図表5 働き方改革関連法の主な内容と建設業への猶予期間終了について

働き方改革関連法の主な内容

労働時間法制の見直しについて

①残業時間の上限の規制

②年5日間の年次有給休暇付与の義務づけ

③高度プロフェッショナル制度の創設

④フレックスタイム制の拡充

⑤勤務間インターバル制度の導入(努力義務)

⑥労働時間の客観的な把握の義務づけ

⑦産業医・産業保健機能の強化

⑧月60時間超の残業の割増賃金率の引上げ

雇用形態に関わらない公正な待遇の確保

①不合理な待遇差をなくすための規定の整備(同一労働同一賃金)

②労働者に対する待遇に関する説明義務の強化

③行政による助言・指導等や行政ADRの規定の整備

建設業への猶予期間が終了し、
2024年4月より適用開始に。

残業時間の上限は、原則として月45時間・年360時間とし、臨時的な特別の事情がなければこれを超えることはできません。
臨時的な特別な事情があつて労使が合意する場合でも、
●年720時間以内
●複数月平均80時間以内(休日労働を含む)
●月100時間未満(休日労働を含む)
を超えることはできません。
また、原則である月45時間を超えることができるのは、年間6か月までです。

（参考資料）厚生労働省京都労働局

<https://jsite.mhlw.go.jp/kyoto-roudoukyoku/content/contents/000271655.pdf>

「働き方改革」に取り組むことは、現在の働き手の環境を改善するだけでなく、次世代の担い手の確保につながります。しかしながら、残業に制限がかかることにより、生産性の向上なしには人手不足感に拍車がかかることとなります。

3 ICT化への対応

生産性向上策のひとつにICT(情報通信技術)化があります。

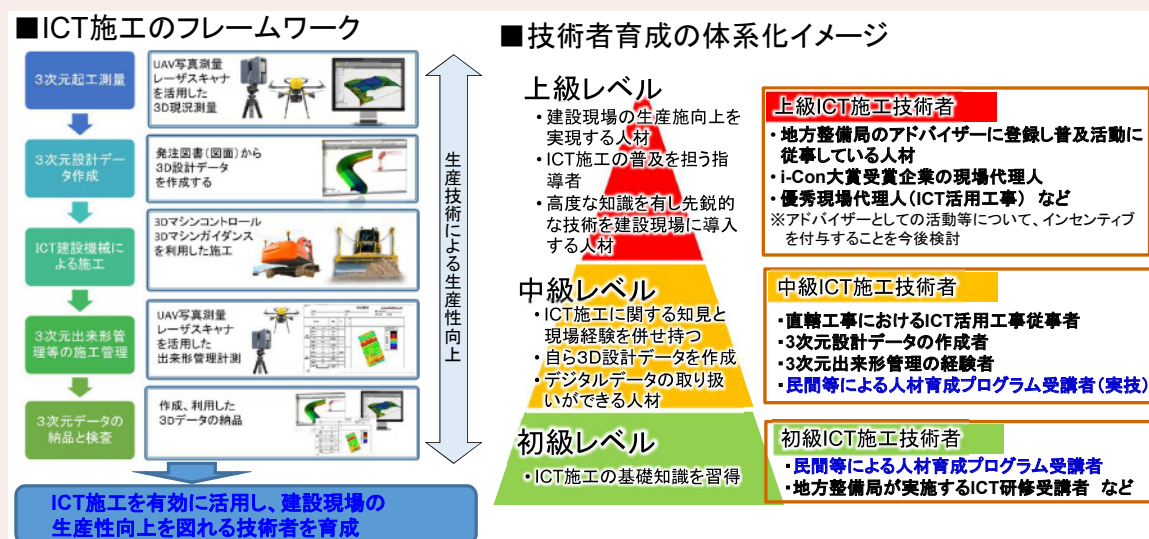
政府は、「ICTの全面的な活用」等の施策を建設現場に導入することによって、建設現場において生産性を向上させ、企業の経営環境を改善し、賃金水準の向上を図るなど、魅力ある建設現場を目指す取組である「i-Construction(アイ・コンストラクション)」を進めています。

例えば、施工に当たって①ドローンなどを利用し測量を行い、②そこから得られた3次元データを基に設計し、③ICT建機による施工、④データを活用した検査・管理を行うなど、全ての工程でICT等を活用し、情報化・自動化施工を進めることとしています。

機械土工工事の現場でもICTの活用が進んでいます。

i-Constructionによる生産性向上は、作業時間を短縮し、長時間労働の是正や週休2日の実現につながります。一方、これまで経験と勘で動かしてきたものが、コンピューターでオペレーションするようになってきています。ICT施工普及に向けた人材育成が求められています(図表6)。ベテランも、若手従業員も、現場のICT化に対応していくことが必要となっています。

図表6 ICT施工普及に向けた技術者育成のイメージ



(出所)国土交通省ICT導入協議会資料

(<https://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/constplan/content/001493469.pdf>)

4 パワハラ防止措置義務化

2020年6月1日より職場におけるハラスメント防止対策が強化され、パワーハラスメント防止措置が事業主の義務となっています。中小企業についても、2022年4月1日より義務化されています。事業主には、職場におけるパワハラの内容、パワハラを行ってはいけない旨の方針を明確化し、労働者の周知、啓発することなどの防止措置が義務づけられています。(図表7)

建設現場では、ベテラン従業員等が若手従業員に対して指導を行ったり、安全確保のための声かけをする場面が多々ありますが、適切でない指導、叱責は「パワハラ」となる恐れがあります。

なお、厚生労働省では、パワーハラスメント防止指針(令和2年厚生労働省告示第5号)を公表しています。指針には、「身体的な攻撃」「精神的な攻撃」などのパワーハラスメントの類型ごとに「該当すると考えられる例」、「該当しないと考えられる例」が示されており、事業主が防止措置を検討する際に参考になります。

図表7 パワーハラスメント防止措置の義務化について

2020年(令和2年) **6月1日から**、
職場におけるハラスメント防止対策が強化されました！

パワーハラスメント防止措置が事業主の義務※となりました！

※中小事業主は、**2022年(令和4年)4月1日**から義務化されます(それまでは努力義務)。早めの対応をお願いします！

職場における「パワーハラスメント」とは、職場において行われる

- ① 優越的な関係を背景とした言動であって、
- ② 業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、
- ③ 労働者の就業環境が害されるものであり、

①～③までの要素を全て満たすものをいいます。

※客観的にみて、業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な業務指示や指導については、該当しません。

中小企業も、
2022年4月1日から
義務化

(出所)厚生労働省サイト「職場におけるハラスメントの防止のために」
(https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/seisaku06/index.html)

5 改正高齢法への対応

人手不足対策のひとつとして高齢者のさらなる活用があります。また、法改正により高齢者のさらなる活用が求められてもいます。

2013年4月1日から「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」(高年齢者雇用安定法)が施行され、事業主には、65歳までの雇用確保措置を講じることが義務づけられていますが、法改正により、2021年4月1日より、70歳までの就業機会の確保を講じることが努力義務となりました。事業主は、下記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。(図表8)

図表8 高年齢者雇用安定法の改正について

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。

(出所)厚生労働省サイト「高年齢者雇用安定法の改正」

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

以上みてきたように、本業界は、「若年層の採用難」「人材の量的な不足」「人材の高齢化」といった人材問題を抱えています。

業界の持続的な発展のため、ICT化等により生産性を向上させつつ、働き方改革を進め、処遇改善を図ることで担い手を確保していくことが必要です。そのためにも、意欲ある高齢者にできるだけ長く活躍してもらい、担い手を確保するとともに、若手従業員の定着や中堅層の負担軽減にいかに関わっていくかを考えることが必要です。

1

経営上の課題の“トップ3”は
人材問題

2

「働き方改革」への対応

3

ICT化への対応

4

パワハラ防止措置義務化への
対応

5

改正高齢法への対応

- 業界の持続的な発展のため、ICT化等により生産性を向上させつつ、働き方改革を進め、処遇改善を図ることで担い手を確保していくことが必要。
- そのためにも、意欲ある高齢者にできるだけ長く活躍してもらい、担い手を確保するとともに、若手従業員の定着や中堅層の負担軽減にいかに関わっていくかを考えることが必要。



Ⅱ章

取組の方向性(ポイント)

ここでは、機械土工工事業界における高齢従業員の活躍と若手従業員の定着に向けた取組の方向性(ポイント)を示します。

取組の方向性として、4点を挙げています。

取組の方向性(ポイント)

ポイント

1

高齢従業員にもできるだけ長く活躍してもらうことで、人手不足を緩和する

ポイント

2

高齢従業員に、多忙な中堅層の役割の一部を担ってもらう

ポイント

3

高齢従業員と若手従業員の協業を図る

ポイント

4

高齢従業員と若手従業員のコミュニケーションを良くする

ポイント
1

高年齢従業員にもできるだけ長く活躍してもらうことで、人手不足を緩和する

重機をはじめとする建設機械を使う機械土工工事業は、建設業のなかでも従業員が高齢になっても活躍できる業界です。高年齢従業員にもできるだけ長く活躍してもらうことで、人手不足を緩和し、「働き方改革」に対応して、若手従業員から高年齢従業員まで、誰もが長く働ける業界・職場づくりを目指すことが、本業界企業の発展や将来性に大きく寄与します。

(1) 高年齢従業員が活躍する業界

既に多くの企業で高年齢従業員が活躍

本業界では、既に多くの高年齢従業員が活躍しています。本事業で行った会員企業へのアンケート調査によれば、「戦力として活躍している60歳以上64歳以下の高年齢従業員がいる」とする割合は75.0%、「戦力として活躍している65歳以上の高年齢従業員がいる」とする割合は63.2%となっています。(図表9)

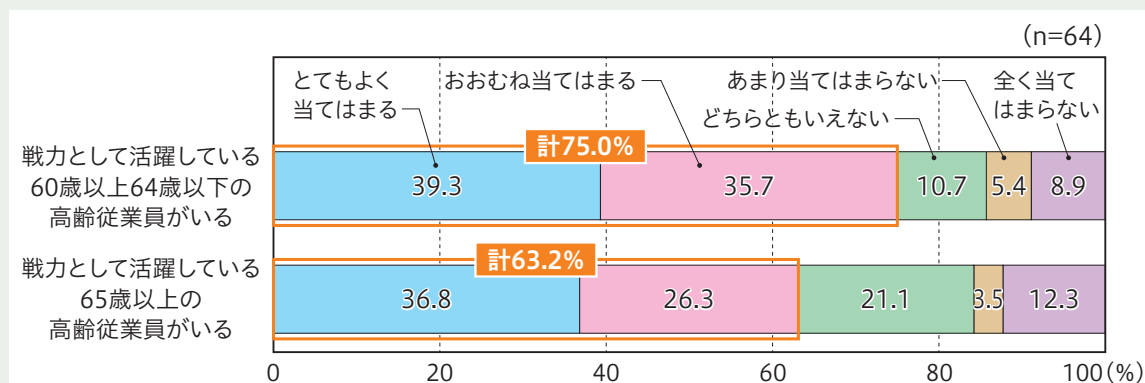
高年齢従業員を雇うことにメリットがあると考えている

多くの企業が、高年齢従業員を雇うことにメリットがあると考えています。アンケート調査結果によれば、メリットがないと答える企業はゼロでした。メリットのトップは「経験やノウハウがあること」。「技術・技能を持っていること」が次いでいます。(図表10)

企業は「通常業務の遂行」以外にも多くの役割を期待

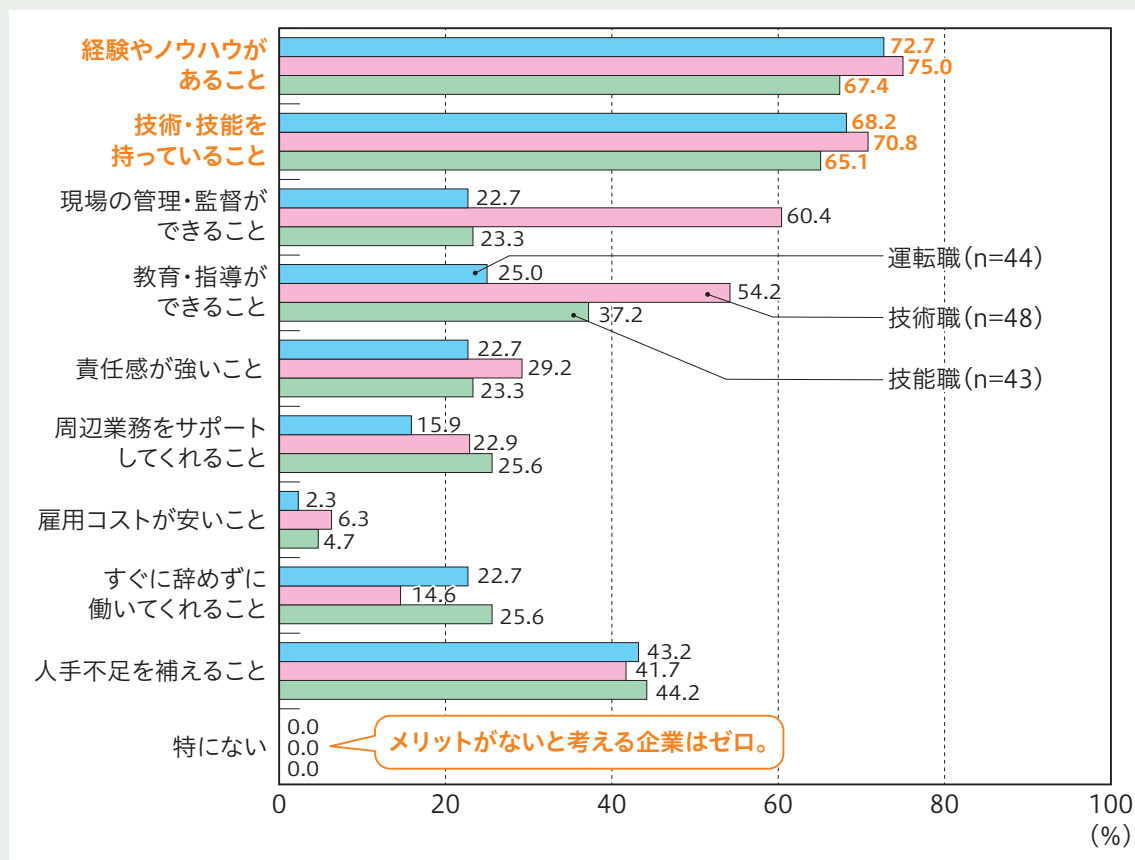
高年齢従業員に期待する役割としては、「通常業務の遂行」がトップですが、「後進の指導・育成」や「知識、技術、技能の伝承」を挙げる企業も多くなっています。技術職については「職場(現場)の管理・監督」を挙げる割合も高くなっています。(図表11)

図表9 戦力として活躍している高年齢従業員(人事担当責任者調査)



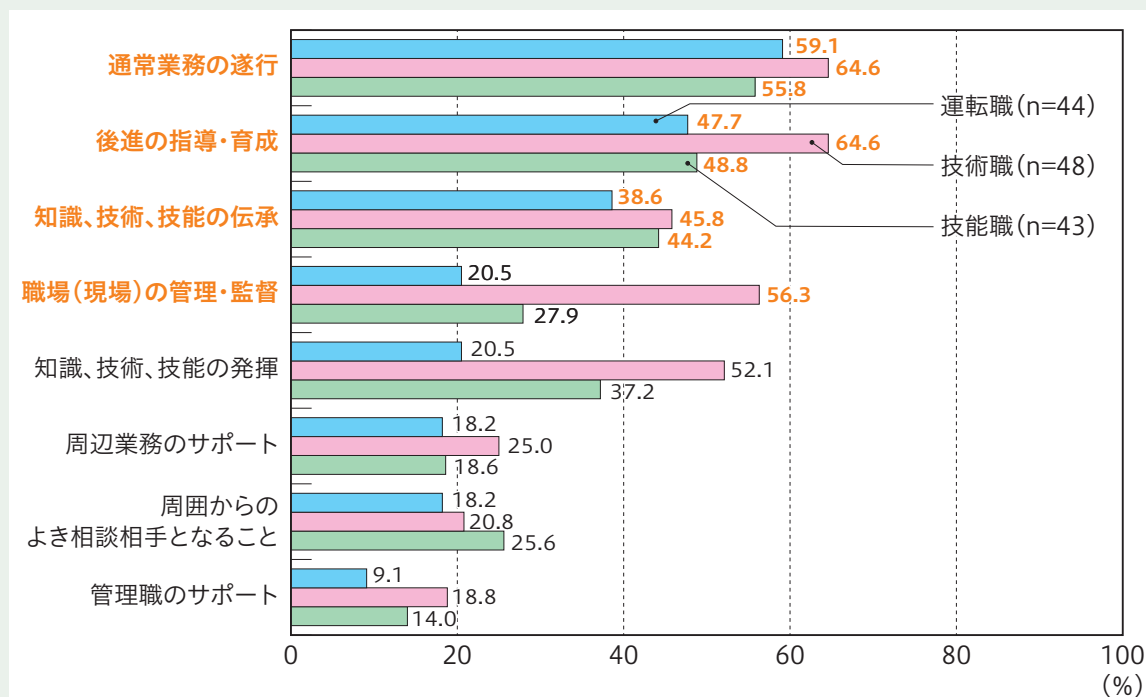
(出所)「機械土工工事業における高齢者活用と若者定着に関するアンケート調査(人事担当責任者票)」

図表10 高齢従業員を雇うメリット(人事担当責任者調査)



(出所)「機械土工工事業における高齢者活用と若者定着に関するアンケート調査(人事担当責任者票)」

図表11 高齢従業員に期待する役割(人事担当責任者調査)



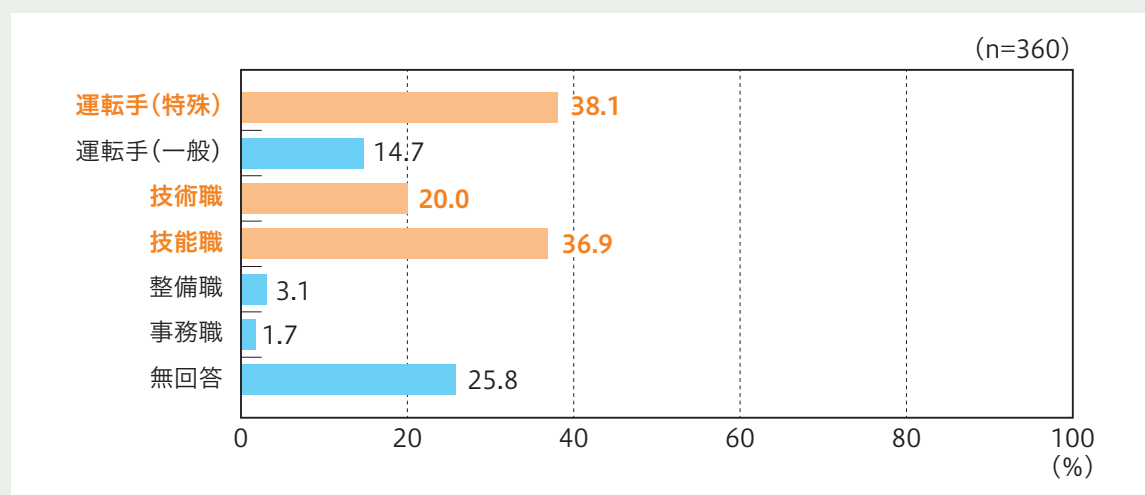
(出所)「機械土工工事業における高齢者活用と若者定着に関するアンケート調査(人事担当責任者票)」

(2) 高齢従業員の活躍する姿

活躍する高齢従業員の姿をイメージできますか？

アンケート調査結果によれば、活躍している高齢従業員の仕事の内容としては「運転手（特殊）」の割合が最も高く（38.1%）、「技能職（36.9%）」「技術職（20.0%）」が次いでいます。（図表12、図表13）

図表12 活躍している高齢従業員の仕事の内容（職長・現場代理人票）



（出所）「機械土工工事業における高齢者活用と若者定着に関するアンケート調査（職長・現場代理人票）」

図表13 活躍している高齢従業員の例（アンケート調査より）

- 運転手として重機車両に乗り、施工を行っている。
- 60歳以上のオペレーターがいなくては現場を運営して行かない。
- 現場作業員だが、経験年数が長く知識が豊富なため、作業内容に沿うアドバイス等をしてくれる。
- 熟練技能を持ち、コツコツと仕事をこなしてくれる。
- 経験豊富で、次に必要なものを察してダンプで運んでくれるので時間のロスがない。
- 経験に裏打ちされた技術と施工手順で、早く安く良い品質で現場を進めてくれる。
- 長年の経験から、安全第一で作業をしてくれる。
- いままでの経験を活かして、作業前に危険なポイント等を周りに伝えてくれる。
- 危険予知の経験があるので、危険箇所、ヒヤリハットが減少した。
- 工事がある程度進むと、広いところでICT建機を入れて測量できるが、最初に取り込むところは狭く難しい。そういうときは経験した目とか勘が大事で、数字で計れない感覚的なものがベテランにはある。いくらICT化してもなくなることはない。／等



（出所）「機械土工工事業における高齢者活用と若者定着に関するアンケート調査（職長・現場代理人票）」

(3) 高齢従業員が活躍しやすい分野

前回のガイドブック(平成27年度版)でも紹介したように、本業界で高齢従業員が活躍しやすい分野としては、長年培ってきた「技術・技能」「経験やノウハウ」を活かせる分野が挙げられます。(図表14)

図表14 高齢従業員が活躍しやすい分野

本業界では、定年後も多くの人材が活躍しています。特に、「安全衛生対策」「受注活動」「技術指導・後進教育」等は、長年培ってきた「技術・技能」や「経験やノウハウ」を活かしやすい分野であると言えます。

高年齢従業員が活躍しやすい分野

安全衛生対策	経験豊かな高年齢従業員を安全担当者として任命することで、労働災害の抑制につながっている。
	熟練技能を持つ高年齢従業員が安全衛生対策を進めることで、労働災害の発生件数を減少させた
受注活動	得意先からの信望が厚い高年齢従業員が、現場管理のほか、受注活動においても活躍している
技術指導・後進教育	経験豊かな高年齢技術者が各現場を巡回し、若年技術者への指導を実施している。
	熟練した技能を持つ高年齢技能者が若者へ直接指導し、技能伝承を進めている。
	高年齢従業員が後進の業務をサポートしており、自身の業務に加えて教育面でも活躍している。

(出所)日本機械土工協会『高年齢従業員活用のためのガイドブック(平成27年度版)』

図表15 活躍している高齢従業員の例

こんな現場で活躍中

得意先からの信望が厚い高年齢従業員は、これまでの人的ネットワークを活かして受注活動において活躍しています。(A社)

安全管理や積算において、長年の経験やノウハウがある高年齢従業員が活躍しています。(B社)

経験豊かな技術者が各現場を巡回し、若年層への指導・助言を実施しています。(C社)

ゼネコンとの交渉や現場の収益確保、現場のマネジメントや資料作成等の分野において、60歳を超えた技術者が現場の管理者として活躍しています。(D社)

段取り良く、効率的に機械を操作できる技能職(オペレーター)は、年齢に関係なく、どのような現場でも重宝されています。(E社)



(出所)日本機械土工協会『高年齢従業員活用のためのガイドブック(平成27年度版)』

（4）高齢従業員に長く活躍してもらうために

前回ガイドライン作成時に行った調査から分かった、高齢従業員に活躍してもらうための企業の取組のポイントは今も有効です。取組のポイントは以下の3つです。

図表16 高齢従業員の活躍促進に取り組むためのポイント

大切な3つのポイント

調査からわかった、今すべきこと

POINT 1

「定年後も働き続けてほしい」旨をきちんと伝えましょう。

50歳代の従業員の多くが「定年後も継続して働きたい」と考えていますが、「定年後も雇用してもらえるのだろうか」と不安を抱えている従業員も少なからずいます。

将来に対する不安を抱えた状態では、責任をもって業務を遂行することが難しくなるだけでなく、定年後も雇用したいという会社の意図を知らないまま他社へ転職してしまう可能性もあります。

能力や経験を最大限に活かしながら働いてもらうためには、従業員本人に対して「会社にとって貴重な存在であること」や「定年後も働き続けてほしいと考えていること」等を、前もって十分に伝えておく必要があります。

POINT 2

定年後に関する情報を積極的に提供しましょう。

定年後の役割や働き方をイメージしやすいよう、定年後に関する情報を積極的に提供しておくことも重要です。

将来の自分自身の役割や働き方が明確になることでモチベーションが高まれば、技術・技能の見直しや新しい知識の習得につながります。これらは、後進の育成や技術・技能の伝承にも役立つことでしょう。

さらには定年後の賃金額等を把握することで、定年後に対する漠然とした不安が払拭され、安心して定年を迎えることができるようになります。

POINT 3

加齢による体力低下や、家庭の事情等に配慮した勤務形態にしましょう。

加齢による体力低下や健康状態の変化は誰にでも起こります。これまでは週6日の勤務や残業を問題なくこなしていた人であっても、そのような働き方が体力的に難しくなってくるケースもあることでしょう。また、本人が望んでいても、家庭の事情により今まで通り働き続けることが困難になるケースもあります。例えば、「家族の介護があるため、転勤ができない」等がその一例です。

人材不足が深刻な今、長年培ってきた技術や技能を持つ人材は貴重な存在です。会社の事情に照らし合わせながら、働く意欲がある高齢従業員に対しては、可能な限り個別の事情に配慮した勤務形態を用意することが望ましいでしょう。

また、会社全体でワーク・ライフ・バランスの実現に取り組むことも、高齢者のみならず多くの従業員に長く働いてもらうための一助となります。

（出所）日本機械土工協会『高齢従業員活用のためのガイドブック（平成27年度版）』

また、高齢従業員により長く働いてもらうためには、健康維持の取組を行うことが必要です。

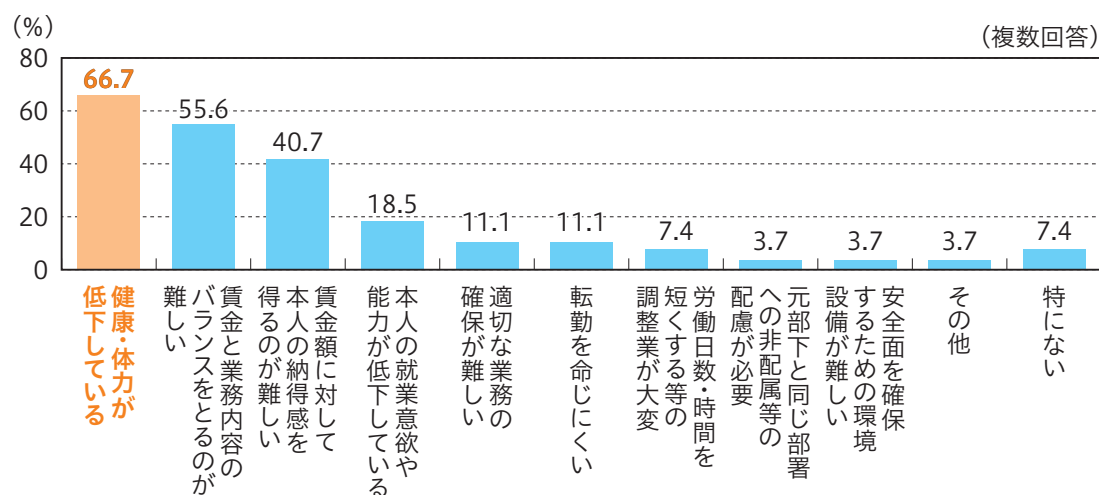
図表17 高齢従業員により長く働いてもらうために

Q. 高年齢従業員により長く働いてもらうためには？

A. 健康維持の取り組みを行いましょう。

60歳代の従業員を活用する際の課題としては、「健康・体力が低下している」が最も多く、66.7%を占めていることがわかります。

活用時の課題(N=27)



(出所)機械土工事業高齢者雇用実態調査(平成26年度実施)アンケート調査結果より

従業員の健康維持のためには、健康維持の重要性を周知するとともに、何らかの取り組みを行うことが有効です。

例えば、健康診断の結果、生活習慣病のリスクが高くなってきた高年齢従業員に対しては、定期的な保健指導を行う、健康に関する情報提供や運動機会の提供をするといった例が考えられます。

従業員の健康維持の取り組み例

●年次有給休暇を積極的に取得させる

年次有給休暇については積極的な取得促進に取り組み、平均取得率は60%に達するとのこと。半日単位の年次有給休暇制度も導入し、計画的な取得促進を呼び掛け、功を奏している。その他、健康管理対策としては、定期健診受診後の有所見者にはフォローを徹底、その再診結果を見届けている。(建設業/従業員数100~299名)

(出所)『現場をのぞいてみたら東京が見えた』～高年齢者雇用本格化の中で～(平成26年、東京都産業労働局)より

●腫瘍マーカー検査を会社負担で実施

高齢従業員が社内で活躍していくためには、健康に特に留意する必要があります。(中略)社長はこの思いから、5年前に社員全員の前で「会社が従業員の健康管理に積極的に関与する」と宣言。定期健康診断結果に基づき従業員へ受診を勧めることに加えて、定期健康診断時に、腫瘍マーカー検査を会社負担で実施することとしました。現在まで、高齢者の方が早期発見により大事に至らずに済んでいます。(電気機器製造業/従業員数62名)

(出所)『福岡県70歳現役社会づくり高齢者雇用企業事例集』(平成26年、福岡県70歳現役応援センター)より引用

(注)「従業員の健康維持の取り組み例」は、掲載例の一部を引用しています。ぜひ平成27年度版ガイドブックで全文をご確認ください。<https://www.jeed.go.jp/elderly/enterprise/guideline/kikaidokou.html>

(出所)日本機械土工協会『高年齢従業員活用のためのガイドブック(平成27年度版)』

ポイント
2

高齢従業員に、多忙な中堅層の役割の一部を担ってもらおう

高齢従業員の多くに期待されていることは、長年培ってきた「技術・技能」「経験やノウハウ」が活かせる分野でできるだけ長く活躍してもらうことですが、これに加え、一部の高齢従業員には、多忙な中堅層の役割の一部を肩代わりしてもらうことが考えられます。

本業界の企業のなかには、従業員の年齢構成が歪になっていて、人数が相対的に少ない中堅層に負担が集中しているケースが見られます。中堅層の負担を軽減する方向で、高齢従業員の活用を考えてみてはどうでしょうか。具体的には、若手従業員の指導や育成を担ってもらったり、職長や現場代理人等の仕事をサポートしてもらうことなどが挙げられます。

(1) 若手従業員の指導・育成の一部を担ってもらおう

高齢従業員に中堅層が行う若手従業員の指導・育成の一部を担ってもらうことが考えられます。

事例1 若手従業員の指導・育成を担う例

- 機械の取扱いや、施工方法等、高齢従業員が若手への技能伝承に努めている。
- 仕事を通じて、作業のポイントや危険なポイントを細かく若手へ指導している。
- 玉掛作業時に、若手に指導して底上げをしてくれる。
- 安全担当を経験したことのある高齢従業員に、安全担当として残ってもらっている。複数の現場を定期的に回り、安全パトロールをする。また、1、2年生に対して施工管理技士1、2級の問題をメールで配信し、メールでやりとりをしたり、現場に行ったときに「あそこはこうだ」とレクチャーしたりしている。若手の中には、次の質問はいつだろうと楽しみにしている人もいる。

重機を操作しながらの指導は難しいとの声もありますが、「手の空いた時に教える」「手取り足取りはしない」といった声も聞かれました。

事例2 課題と工夫

<課題>

- 重機の仕事は、自分の職務も遂行しながら教えるわけにはいかないのが課題です。

<事例>

- 重機の操作については、手取り足取りというのはあまりない。気を付けるところを教える。ちょっとしたコツを話す。あとは自分で経験していくしかない。それよりも安全上の話だったり、こういうところに気をつけたほうがよいといったことを教える。若手は素直に聞いている。
- 高齢従業員が、手の空いたときに聞きに来た若手や中堅社員の良き相談相手になっている。
- 操作しながら教えるのは無理なので後から教える。若手の側から「あれってどうやるんですか」と休憩時間に聞きに来ることもある。

(2) 職長や現場代理人等の仕事をサポートしてもらう

高齢従業員に、職長や現場代理人等の仕事をサポートしてもらったり、職長や現場代理人等の相談相手になってもらうことで、中堅層の負担を軽減することができます。

事例3 職長や現場代理人等の仕事をサポートする例

- 定年は60歳、希望者は継続で65歳までとしているが、実際は技能者で72歳、技術者で65歳で働いている人がいる。働き方は現役時と変えていない。定年時に役職は外すが、現場代理人が不足しているので、再雇用者にお願いすることがある。その場合は、現場代理人手当を付けている。
- 社内講師として活躍している高齢者がいる。定年前は安全部長を務めた人で、インストラクター資格を取り、特別教育や職長教育など、職場を回っていろいろしてもらっている。うちだけでなく、下請けを集めて教育するなどしている。
- 現場管理者の先輩として、管理をしていく上でのポイントや注意すべき事等を具体的な事例を交えて現場管理者に指導してくれる。
- 現場代理人の経験者として、自らそれに関する仕事をしたり、若手に教育したりしている。

事例4 職長や現場代理人の相談相手になっている例

- こまかな作業で、コツコツと作業を進めてくれる。私たちとは違った目線で物事を見ていて、私たちが気付かなかった所を助言してくれる。
- 掘削作業において、「自分ではこう思っているが、合っているか」「他のやり方はあるか」等、いろいろ相談にのってもらっている。型枠工に付いても同様である。
- 経験が豊富なため、施工についての相談をしたり、安全設備等について提案してもらっている。
- 経験のない作業を行う際、高い技術、経験を生かしたアイデアを豊富に出してくれている。
- 進捗遅れの時などに、アドバイスをしてくれる。
- 管理技術の指導を行っている。

ポイント
3

高齢従業員と若手従業員の協業を図る

高齢従業員には「後進の指導・育成」「知識、技術、技能の伝承」が期待されていますが（図表11）、そうした期待に応えている高齢従業員も実際多くいます。

また、一方的に高齢従業員から若手従業員に教えるだけでなく、お互いの得意・不得意を補いあって協業している例も見られます。

(1) 高齢従業員と若手従業員の協業を図る

高齢従業員が活躍している企業では、高齢従業員と若手従業員が共に働く姿が見られます。

事例5 高齢従業員と若手従業員が協業する例

- 若手と高齢従業員と一緒に作業を行っている。高齢従業員には力仕事は厳しい為、コンクリート打設等では、線持（パイプ）や下部の叩きを行う事が多い。
- 高齢作業者は体力、健康面でのリスクを抱えていることがある。若手従業員がカバーすることが、施工効率の向上につながる。
- 高齢の運転手を現場に配置することで若手の知識不足を補い、現場をスムーズにしている。
- 現場作業で、高齢者の体力の衰えを若手がカバーしている。知識・技術・技能の伝承で、若手の成長が見える。
- 重機の相伴作業にて、作業効率を上げている。
- 若手が率先して重労働を行い、高齢者は安全に注意し、指導育成している。
- 重い荷物の運搬は高齢者の指示で若手が行い、実作業は一緒に行っている。また、若手にできる仕事は任せて、高齢者は次の仕事の段取りを行っている。
- 高齢者は体力が落ちるが、経験や技能を活かして若手の指導やサポートを行っている。適正配置により、協同作業による波及効果がある。
- 高齢従業員と若手が一緒に仕事することが相乗効果を生み出し、楽しい職場環境になる。

高齢従業員と若手従業員が得意・不得意を補い合って働く例もあります。

事例6 得意・不得意を補い合っている例

- 高所作業や重量物運搬等、危険作業や体力の必要な作業は従業員、溶接等、高度な技術は高齢従業員が若手に教えながら作業している。
- 高所での作業や重量のある物を運搬するときは若手が、技能が必要な作業等は若手を近くに置いて先輩が行っている。
- 協同で作業することで、体力的に無理がある重作業は若手が行ない、技術的に無理がある難作業は高齢（ベテラン）従業員が行ない、若手が見て覚えることが出来ている。
- スマホ、パソコンを使った業務では、若手が高齢者に教えているところもある。ICT施工では、ベテランのウデ・経験と、若手の電子機器操作の知識がセットになると、スムーズに進んでいる。
- 高齢従業員は今までの経験や技術（測量方法等）、若手従業員はICT（最新測器の操作方法等）で、互いに補完している。
- 重機の操作のコツや気をつけることをベテランが若手に伝えている。一方、ICT施工（ICT建設機械による施工）で、測量にGPSやレーザー、ドローンを使ったり、三次元解析をしたりする。そうすると若手のほうが覚えが早い。覚えた若手がベテランに教えている。
- 社内業務について、日報はタブレット、健康管理もパソコンで入力するなど、いろいろ電子化してきている。時間のかかる人もいるが、いっぺんやり方が分かれば大丈夫であり、皆使いこなしている。ベテランが若手に一生懸命教わっていることもある。同じことを何度も聞かれても、若手も嫌がらず教えている。宿舎で同じ話が続くことには愚痴を言う若者も、こういうことで「また同じことを…」などと言うことはない。

高齢従業員の活用でワークライフバランス推進を図っている例もあります。

事例7 高齢従業員を活用しワークライフバランスを推進している例

- 少ない人数の現場だが、交互に休日を取得し、上手く現場を稼働させている。
- 残業・休日出勤も若者と高齢者でバランスをとって乗り切りワークライフバランスを推進したい。
- 子育て世代はなるべく土日を休ませ、その補完として高齢者を活用している。

(2) 協業を通じた指導・育成を図る

高齢従業員と若手従業員をパートナーにする等で指導・育成を図っている例も見られます。

事例8 協業を通じた指導・育成の例

- 現場では、高齢従業員と若手従業員をパートナーにし、知識、技術、技能を伝承している。
- 若手従業員に補佐としてつけ、現場の主たる作業員として働きつつ、OJTを通じて技術の継承を行っている。
- 単調で難しくない作業で若手従業員（オペレーター）に練習をさせ、若手には困難な作業になった際に高齢従業員に作業を交代。難しい作業を目で見て若手に覚えてもらっている。
- オペレーターは、高齢になると視力・体力が低下し、全盛期に比べると若干能力は落ちるが、元が上手いので、69歳や70歳であっても若手や新人に比べると圧倒的に上手い。経験値が全く違う。土によって施工のやり方が変わるが、土に関する知識が全く違い、土に応じて有効な作業をしてくれる。それが若手の参考になっている。
- 高齢従業員が得意先と打ち合わせをするところを若手に見せるのは勉強になる。得意先の指示が間違っていたときに、若手では気付かなかったり反論できなかつたりするところ、ベテランが的確に指摘するのを見て「ああなりたい」という。
- 若手メインでやらせて、間違いがあれば高齢者の知識と経験で指導する。若手は高齢者の知識を継承してどんどん成長し、高齢者もどんどん楽になる。なおかつ互いに必要な存在になる。

ポイント
4

高齢従業員と若手従業員のコミュニケーションを良くする

高齢従業員と若手従業員が共に働く上でも、高齢従業員が若手従業員を指導・育成する上でも、鍵になるのがコミュニケーションです。

高齢従業員のなかには、若手従業員とのコミュニケーションが苦手という人もいます。また、若手従業員の側にも、高齢従業員に苦手意識を持つ人がいます。

高齢従業員と若手従業員のコミュニケーションをよくすることは、職場の雰囲気をよくし、共に働きやすく、続けやすい職場を作ることに繋がります。

（1）高齢従業員と若手従業員のコミュニケーション問題

新人・若手従業員の配置・配属に悩む企業は少なくありません。若手従業員の力を伸ばそうと配属を工夫しても、コミュニケーションで躓くケースも見られます。

事例9 新人・若手従業員の配置・配属の取組（ヒアリング調査より）

- 新人を配属する場所には、必ず同年代の人が1人、ベテランが1人いる現場を選定するようにしている。その後、年2回の面談で希望や困ったことはないかを聞き、人間関係のトラブルがあれば異動させるようにしている。
- 比較的若い社員が多い建築工事では、新人配属の現場には1、2年上の年の近い先輩が一人はいるようにしている。ただし、工期が短く、長くても1年で別の現場に移動し、同じ先輩の下に付けられないこともある。一方、若手が少ない土木工事では、年の近い人の下には付けられないことが多い。また、工期が比較的長く、数年、同じメンバーでの仕事になる。年3回の面談で合う・合わないも聞いて、場合によっては配置転換することもある。
- 若手の配属にあたっては、なるべく年齢の近い先輩がいるようにしたり、相性を考えたりしている。だが、規模が小さいので、上手くいかなかったからといって配置転換するのも限界があり難しい。
- 配属には苦慮している。誰に付けるのがよいか……。一流の人に付けたいが、そういう人は事故を起こさないようにと、誰に対しても厳しく指導する。そのため、付けて2年で辞めてしまった人がいる。指導方法を見直したとしても、許せる範囲は狭い。だからといって、緩いところに付けると成長が遅い。

- 辞めそうな若手の配置を少し変えて、教え方のうまい職長に付けたりしている。ただ、そういう職長は厳しさも持っている。そこに堪えられず辞めてしまうケースもある。配属はとても難しい。
- 離職防止策として、あまり年齢差のない同郷の先輩に付けるようにしたが、あまり効果は出ていない。一方、目標とする先輩とペアを組ませた若手は、伸びるし辞めずによく残ってくれている。

アンケートの回答をみると、高齢従業員と若手従業員のコミュニケーションに悩む企業は少なくないようです。

事例10 高齢従業員と若手従業員のコミュニケーションをめぐる悩み

- いまの若手に教えるには怒ってはだめだ。怒られると翌日休んでしまう。なぜ強く怒られたか、理解できない人もいる。また、「俺の背中をみて育て」も通用しない。一方、従業員には昭和世代が多いため、どう教えたらよいか分からない。
- シニアのほうが若者に気を遣っているのではないかとも思う。何年か前くらいから、「今の子はいっぺん怒ったら辞めると聞いたけれど、こういうときに怒ってもいいんだろうか」などとシニアから相談を受けるようになった。怒られるのは理由がある。それなりのことをしないと怒られない。うちの場合は安全上のことで、危ないから大声を出す。説明している余裕はない。
- 当社では概ねコミュニケーションは取れていると思うが、ベテランが若手とコミュニケーションを取ろうと意識し、自腹でご飯を食べさせていても、「毎晩食事に誘われるから、あの現場は嫌です」「しつこいから苦手です」などと言われるケースもあり、難しさを感じる。
- 若手従業員に聞くと、「大型の現場でのコンクリートの打設の際に、はじめてベテランと仕事をして為になった」という。ただ、ふだんは年齢差があって会話があまり成り立たず、同じ現場にいてもあまり会話をしないという。
- そもそも最近の若い子は人とあまり会話をしない。スマホ世代で、休憩時間もスマホを見ていて部屋から出てこない。その前の世代だと、休憩時間には部屋から出てきて皆でテレビを見て、馬鹿話をしたりしていたが、そうする子は少なくなっている。また、かつては休憩時間に「さっきの作業、どうだったんですか」と聞く子もいたが、今はスマホだ。若手がベテランに教えを請うシチュエーションが少ない。

アンケートに寄せられた回答をみると、特に「怒ってもよいのだろうか」「どう教えたらよいかわからない」など、「怒り方」「教え方」に関する悩みが多いことがうかがえます。

（2）怒ってはいけないのか？（アンケートの事例より）

アンケートから「若手従業員とうまくコミュニケーションがとれている高齢従業員の特徴」をみると、「絶対怒らない」「優しい」といった回答もありますが、全体としては「怒り方」を工夫している例が多く見られます。

安全に関わること、危険を避けるためには、怒鳴ったり怒ったりせざるをえない場面も少なくありません。必ずしも怒ることがだめなわけではなく、事例を参考に、怒り方や怒った後の切り替えを工夫してみましょう。

また、教え方に関しては、褒めて伸ばすほうがよいとの意見も多くみられます。

事例11 怒っては大丈夫なのか？

（若手従業員とうまくコミュニケーションがとれている高齢従業員の特徴より）

■怒っては大丈夫か

- 絶対怒らない。物腰が優しい。孫のような接し方をしている。
- 若手従業員の話にも耳を傾けると共に、時には叱る事も辞さない（嫌われる事を恐れない）将来を見据えた接し方には感銘を受ける。

■怒った後が大事

- 叱る時は叱るが、その後のフォローが上手い。
- 危険な時には厳しく指導するが、休憩時にはプライベートな話をするなどON/OFFができています。ほど良い緊張感のある現場をつくっている。
- 厳しい時は怖いところもあるが、常は明るくニコニコして、若手も声を掛け易い。

■怒り方・教え方の工夫

- 叱り過ぎない。ダメ出しばかりでなく、仕事をやらせてみて、失敗した所で説明し理解をさせる。
- 失敗してもキレない。怒り方も優しい。自分の失敗談をし、「こうしたらよかった」などとアドバイスをくれる。仕事以外でも相談に乗ってくれ、話しやすい。
- 上から目線で指導しない。上から目線ではなく、アドバイスの物言いをする。
- 間違いを指導する時、頭ごなしに怒っても聞く耳を持たない。たとえば、まずは、若手がした間違いを冗談まじりでデフォルメした失敗例を見せる。若手が萎縮するのでは

なく、笑みを浮かべながら何となく理解したところで、落ちついて、もう一度しっかり指導する。そうすることで、若手は確実に聞く耳を持ってくれる。

- 怒るわけではなく、冗談も言いながら、諭す、教えるといった表現が正しいようなコミュニケーションをとっている。

■褒めて伸ばす

- 良くできた事はしっかりと「こういう所が良かった」と褒める。

(3) 若手従業員とうまくコミュニケーションがとれている高齢従業員の特徴

アンケート調査で、若手従業員とうまくコミュニケーションが取れている高齢従業員の特徴を尋ねてみたところ、次のような回答がありました。

事例12 若手従業員とうまくコミュニケーションがとれている高齢従業員の特徴

■明るい、声かけができる

- 性格は明るく、来るものは拒まない。どんな人でも受け入れる。面倒見が良い。
- 口数の多い人のほうが若手と打ち解けるのは早い。
- 些細な気づかい、声かけができる。(若手従業員は自ら高齢従業員へ話かけることが難しいので重要)

■褒める

- 笑顔、褒める、この2点に尽きる。
- 良くできた事はしっかりと「こういう所が良かった」と褒める。(再掲)
- うまく誉めて、作業効率を上げる。

■上から目線でない、押しつけない

- 上から目線で指導しない。上から目線ではなく、アドバイスの物言いをする。(再掲)
- 自分の考えを押し付けない。頭ごなしに批判しない。
- 当たりが柔らかい。寄り添った会話ができる。
- 相手を思いやり、見守り、困った時に優しく助ける。

■相談しやすい、聞き上手

- 相談しやすく、若手から高年齢の人までの相談役になっている人がいる。相手の特長を掴んで、成長に繋がるアドバイスができています。

- 相談しやすい雰囲気を持っている。
- 聞き上手。
- 話をよく聞いている。自分の経験を強く出さない冷静さがある。

■ぶれない

- 自分の仕事に対して自信を持っている人。指示や指導を行っても意見がブレないので、若手は不安や不信感を抱かず素直に聞く。それで良いコミュニケーションが築けるのだと思います。

■その他

- 若手に偉そうに言われても気にしてない。
- 捻くれていない。「オレが若いころは…」と語らない。
- 人の悪口、自慢話、昔話をしない。

一方、高齢従業員とうまくコミュニケーションが取れている若手従業員の特徴についても尋ねてみました。若手従業員から分からないことを尋ねる姿勢が大事なようです。

事例13 高齢従業員とうまくコミュニケーションがとれている若手従業員の特徴

■素直、謙虚、敬意を払える

- 素直な性格で、言われたことをとりあえずやってみる。
- 謙虚で真面目。高齢従業員は、若手を育ててあげたいという気持ちが強いので、謙虚に教わる姿勢が大事だと思う。
- 相手に敬意を払っている。

■学ぶ意欲がある

- 作業内容や手順を覚え、指示される前に動くことができる。言われる前に動ける。
- 機械に乗るのが好きで意欲がある。自分が上達するために「なぜあそこでは、あのよう
に動かすのですか」などと質問できる。
- 技能、技術を学ぶ意欲がある人。不明な点は、理解できるまで聞いている。
- 遠慮なく何事も聞いている。

（アンケート自由回答の視覚化）

高齢従業員については、「経験」「アドバイス」のほか「明るい」「優しい」「頭ごなし(でない)」といった文字が見られます。若手従業員については「素直」「明るい」のほか「積極」「意欲」「謙虚」といった文字が見られます。

[illegible]

(4) コミュニケーションをよくする工夫の例

若手従業員と上手くコミュニケーションが取れている高齢従業員は、「シニアの側から声かけする」「タイミングと距離感を図る」「意見を否定しない」「全て聞き終わってから意見を言う」などを心がけています。

事例14 若手従業員とうまくコミュニケーションがとれている高齢従業員の心がけ

- シニアの側から「分からない事があるか？」と聞く。若手も話しやすくなると思う。
- 若手従業員が返事をしなくても、とにかく話し続ける。コミュニケーションを取ることも仕事の内だと割り切っている。
- コミュニケーションで難しいのはタイミングと距離感である。聞く側のスキルが重要である。一方的に説教はダメだし、放っておいても良いわけではない。言いたそうなしぐさを見つけたら話しかける。そうしたことで「この大人になら話しても良い」と思ってもらえることが必要。
- 若手従業員の意見を否定せずに全て聞き終った後で、判断し、指示をしている。
- 若手の意見を一方的に否定せず、ある程度同調しながら作業している。
- 仕事をする上で若手と目線を同じにし、上から目線を出さない。

高齢従業員本人だけでなく、高齢従業員と若手従業員のコミュニケーションをよくするための取組を行っている企業の例も見られます。

事例15 若手従業員と高齢従業員のコミュニケーションをよくしようとする企業の取組事例

- 若手従業員がわからないこと等を、高齢従業員に聞ける環境をつくっている。
- 高齢従業員に、過去の事故事例、成功例などを話させている。
- 作業の中で双方の考え、やり方を話し合い、納得した上で作業するようにしている。

高齢従業員に外部研修を受けさせたという企業もあります。

事例16 コミュニケーション改善のため、高齢従業員に外部研修を受講させた例

長く仕事に従事してきた高齢従業員には、腕はよいが教えるのが苦手という方が多い。若者への指導は、技術技能とはまた別の能力なので、指導にあたっては再教育が必要だ。

そこで、腕はよいけれど、教えるのがうまくない、若者が萎縮してしまいがちな高齢従業員数名に、指導の仕方について研修を受けてもらった。本人たちは最初「なんで自分が…」と言っていたが、気づきはあったようだ。残念ながら一人は受講後も変わらなかったが、他の人は指導の際の接し方が変わった。よくなったと思う。

ただし、全ての高齢従業員に再教育を行って指導者にするのは難しく、また、違うとも感じる。一方、高齢従業員の中には、腕がものすごくよいという訳ではないが、教える人が上手い方もいる。適性に応じた配置と組み合わせて行っていきたいと思う。

（5）コミュニケーションをよくするための方策

アンケート調査やアリング調査の例から、高齢従業員と若手従業員のコミュニケーションをよくするための方策として以下が挙げられます。

図表18 高齢従業員と若手従業員のコミュニケーションをよくするための方策

■高齢従業員に求められる取組

1. いまどきの若手従業員を知る
2. 言葉で教えることが必要であると知る（“背中を見て覚えろ”では伝わらない）
3. 教え方を学ぶ（指導者研修等）
4. 怒鳴らない。叱り方を工夫する
5. 叱ったあとは気持ちを切り替える

■企業に求められる取組

1. 好事例や取組を従業員と共有する
2. 従業員の意識を向ける。よい行動や態度を評価する
3. 高齢従業員への研修の実施
（指導者研修、コミュニケーション講座、アンガーマネジメント等）
4. コミュニケーションの機会をつくる（共同作業、研修、イベント等）
5. 相性を考えた配置を行う（どうしても合わなければ配置転換する）

以上みてきたように、新たな実態調査結果も踏まえ、本ガイドブックでは取組の方向性（ポイント）として以下の4つを示します。

機械土工工事業界における高齢従業員の活躍と若手従業員の定着に向けた取組の方向性（ポイント）

ポイント
1

高齢従業員にもできるだけ長く活躍してもらうことで、人手不足を緩和する

ポイント
2

高齢従業員に、多忙な中堅層の役割の一部を担ってもらう

ポイント
3

高齢従業員と若手従業員の協業を図る

ポイント
4

高齢従業員と若手従業員のコミュニケーションを良くする

資料編

1 実態調査結果	38
1-1. 調査の概要	38
(1) 調査目的	38
(2) 調査対象	38
(3) 調査票の配布・回収方法	38
(4) 調査期間	38
(5) 回収数	39
1-2. 調査結果(人事担当責任者調査)	39
(1) 回答企業の概況	39
(2) 採用や人材確保の状況	44
(3) 高齢者雇用に関わる制度等について	47
(4) 60歳以上の従業員の状況について(運転職、技術職、技能職)	52
(5) 高齢従業員と若手従業員の状況について	61
1-3. 調査結果(職長・現場代理人調査)	64
(1) 回答者について	64
(2) 勤め先の職場(現場)について	65
【参考】人事担当責任者調査と職長・現場代理人調査との比較	69
2 高齢者雇用に関わる法制度・支援に関する情報	71
(1) 令和3年改正高年齢者雇用安定法の概要	71
(2) 在職老齢年金と高年齢雇用継続給付	76
(3) 継続雇用に関する無期転換ルールの特例について	81
(4) 厚生年金の支給開始年齢の引き上げスケジュール	83
(5) 雇用に関する各種助成金の概要	85
(6) 高齢・障害・求職者雇用支援機構による各種支援	90
3 求人方法に関する参考情報	93
(1) ハローワークでの求人	93
4 機械土工工事業高齢者雇用推進委員会 委員名簿	96

1

実態調査結果

2021年末に日本機械土工協会の会員企業に対して実施したアンケート調査結果を紹介します。

1-1. 調査の概要

(1) 調査目的

本業界における人材確保・高齢従業員と若手従業員の活躍に役立つガイドラインなどを作成するため、高齢従業員の雇用・就業状況や若手従業員等の採用・定着状況、高齢従業員と若手従業員を組み合わせた活躍事例の発掘と課題の把握等を目的としている。

●調査タイトル: 械土工工事業における高齢者活用と若者定着に関するアンケート調査

(2) 調査対象

- ①人事担当責任者調査: 一般社団法人日本機械土工協会に加入している正会員企業(45社)および特定会員企業(280社)の人事担当責任者(計325人)
- ②職長・現場代理人調査: ①の企業で働く職長および現場代理人(計2,769人)

(3) 調査票の配布・回収方法

①②とも郵送配布・郵送回収

②については、企業を通じて対象者への配布を依頼し、回答者本人より直接回収した。なお、配布にあたっては下表のように企業規模に応じて配布数を指定した。

	配布数		
	職長	現場代理人	計
101名以上	10	10	20
51～100名	5	6	11
50名以下	3	4	7

注1) 職長と現場代理人の調査票は同じである(「職長・現場代理人調査票」)

注2) 在籍者数が配布対象者数に満たない場合は、余った調査票と返信用封筒は破棄してもらった

(4) 調査期間

2021年12月1日(水)～25日(土)

(5) 回収数

- ① 人事担当責任者調査：64 (回収率19.7%)
- ② 職長・現場代理人調査：360 (回収率13.0%)

1-2. 調査結果(人事担当責任者調査)

(1) 回答企業の概況

① 都道府県所在地(F2)

「東京都」の割合が最も高く21.9%となっている。次いで、「愛知県(12.5%)」、「神奈川県(7.8%)」となっている。

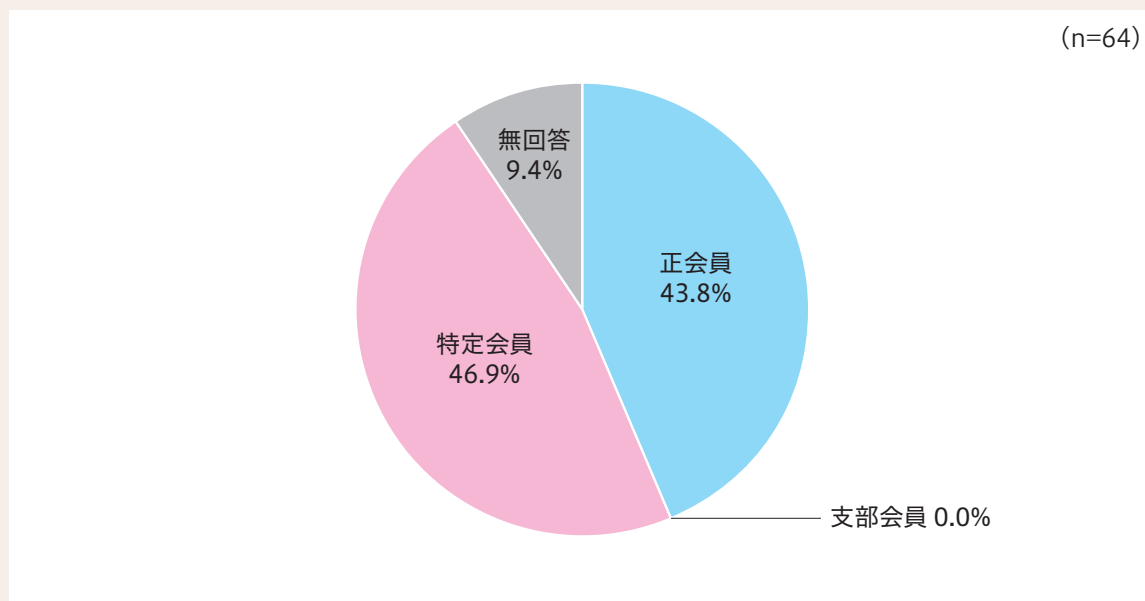
図表19 所在地(都道府県)(F2)

(n=64)

都道府県	個数	%	都道府県	個数	%	都道府県	個数	%	都道府県	個数	%
北海道	4	6.3%	東京都	14	21.9%	滋賀県	0	0.0%	香川県	0	0.0%
青森県	0	0.0%	神奈川県	5	7.8%	京都府	0	0.0%	愛媛県	0	0.0%
岩手県	0	0.0%	新潟県	0	0.0%	大阪府	3	4.7%	高知県	1	1.6%
宮城県	1	1.6%	富山県	0	0.0%	兵庫県	0	0.0%	福岡県	3	4.7%
秋田県	1	1.6%	石川県	0	0.0%	奈良県	0	0.0%	佐賀県	0	0.0%
山形県	0	0.0%	福井県	0	0.0%	和歌山県	0	0.0%	長崎県	1	1.6%
福島県	2	3.1%	山梨県	0	0.0%	鳥取県	0	0.0%	熊本県	2	3.1%
茨城県	3	4.7%	長野県	0	0.0%	島根県	0	0.0%	大分県	0	0.0%
栃木県	1	1.6%	岐阜県	0	0.0%	岡山県	2	3.1%	宮崎県	0	0.0%
群馬県	1	1.6%	静岡県	1	1.6%	広島県	1	1.6%	鹿児島県	0	0.0%
埼玉県	3	4.7%	愛知県	8	12.5%	山口県	0	0.0%	沖縄県	0	0.0%
千葉県	3	4.7%	三重県	2	3.1%	徳島県	0	0.0%	無回答	2	3.1%

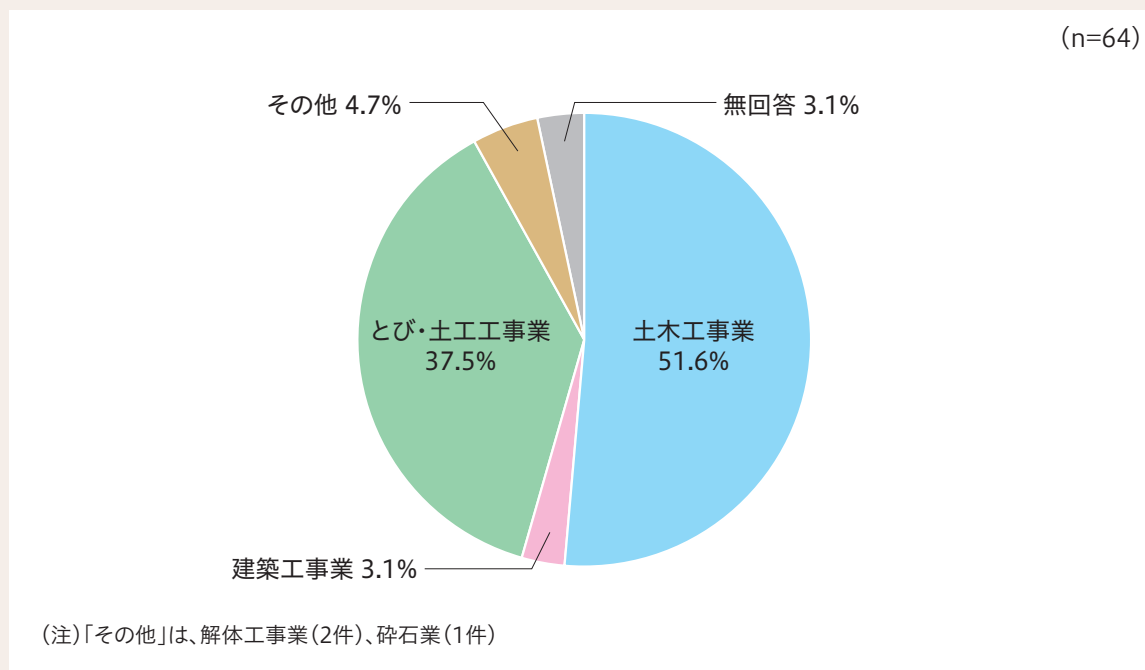
②日本機械土工協会の会員の区分(Q1)

図表20 日本機械土工協会の会員の区分(Q1)



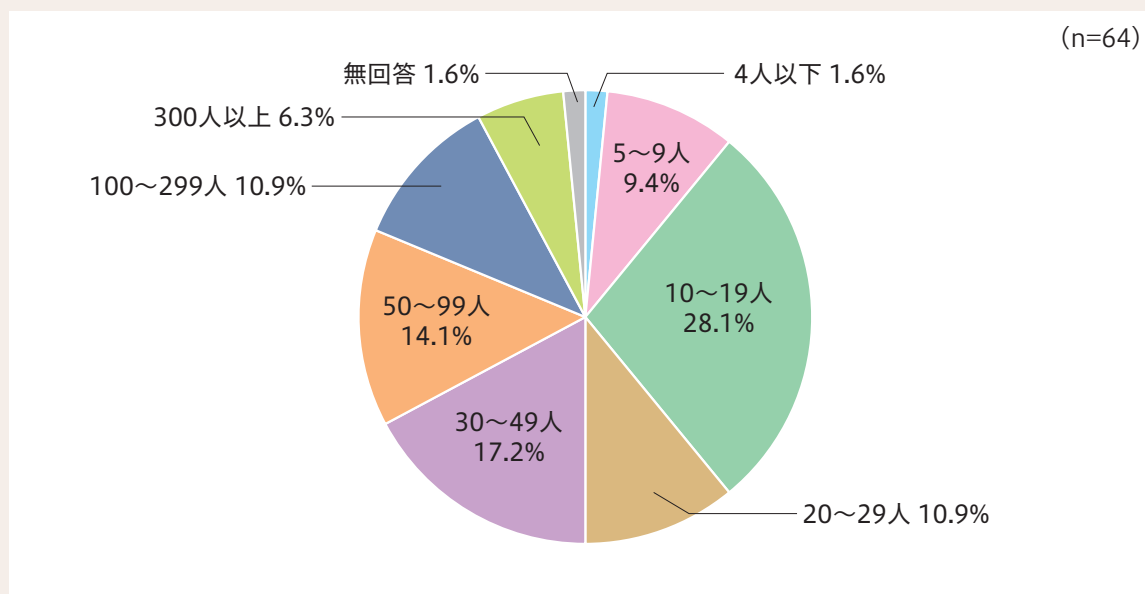
③主な業種区分(Q2)

図表21 主な業種区分(Q2)



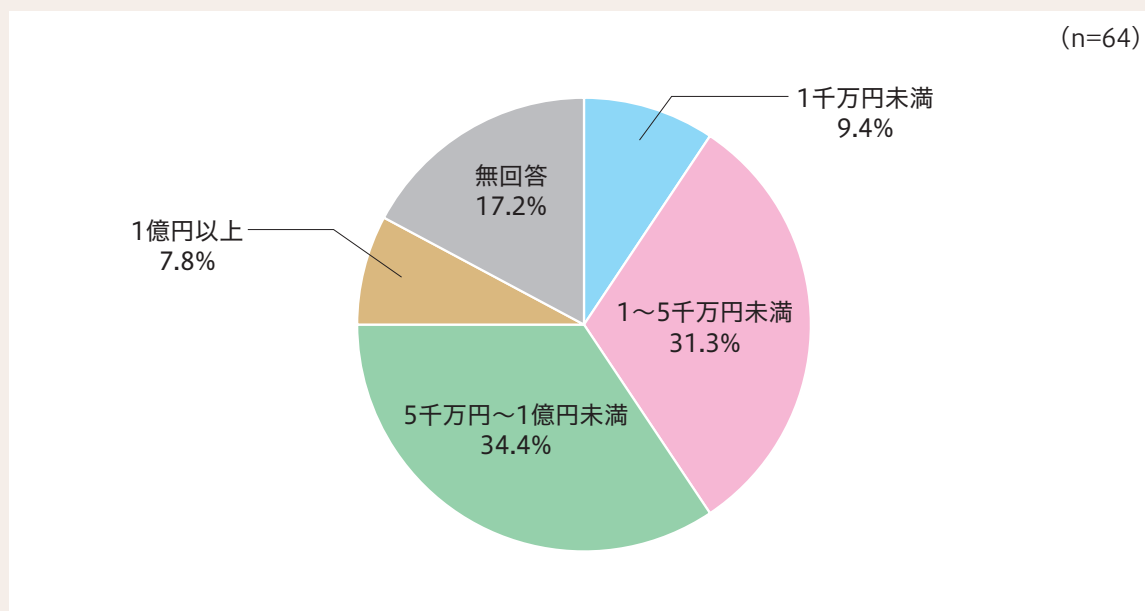
④従業員数(Q3)

図表22 従業員数(Q3)



⑤売上高(Q4)

図表23 売上高(Q4)



⑥売上高の増減傾向(2017年度に比べて、今後3年間の見通し)(Q5)

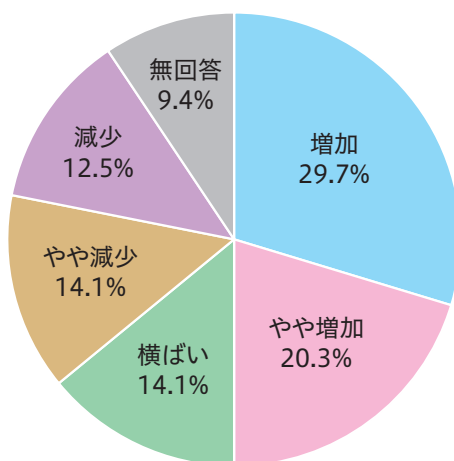
2017年度と比べた売上高の増減傾向については、「増加」の割合が最も高く29.7%となっている。次いで、「やや増加(20.3%)」、「横ばい(14.1%)」、「やや減少(14.1%)」となっている。

今後3年間の見通しとしては、「横ばい」の割合が最も高く42.2%となっている。次いで、「やや減少(18.8%)」、「やや増加(15.6%)」となっている。

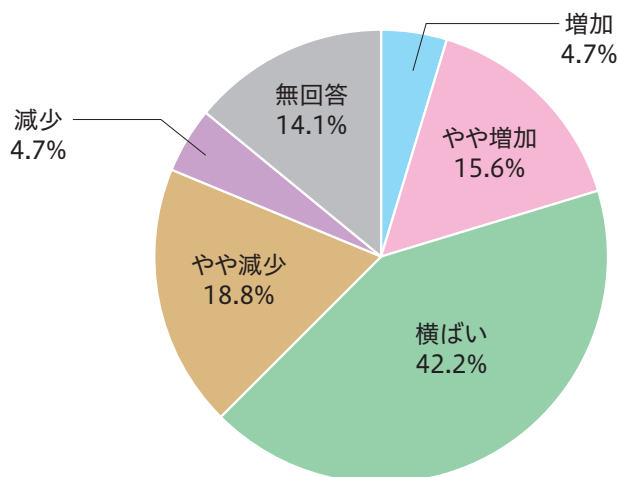
図表24 売上高の増減傾向(Q5)

●上図：2017年度に比べて、下図：今後3年間の見通し

(n=64)



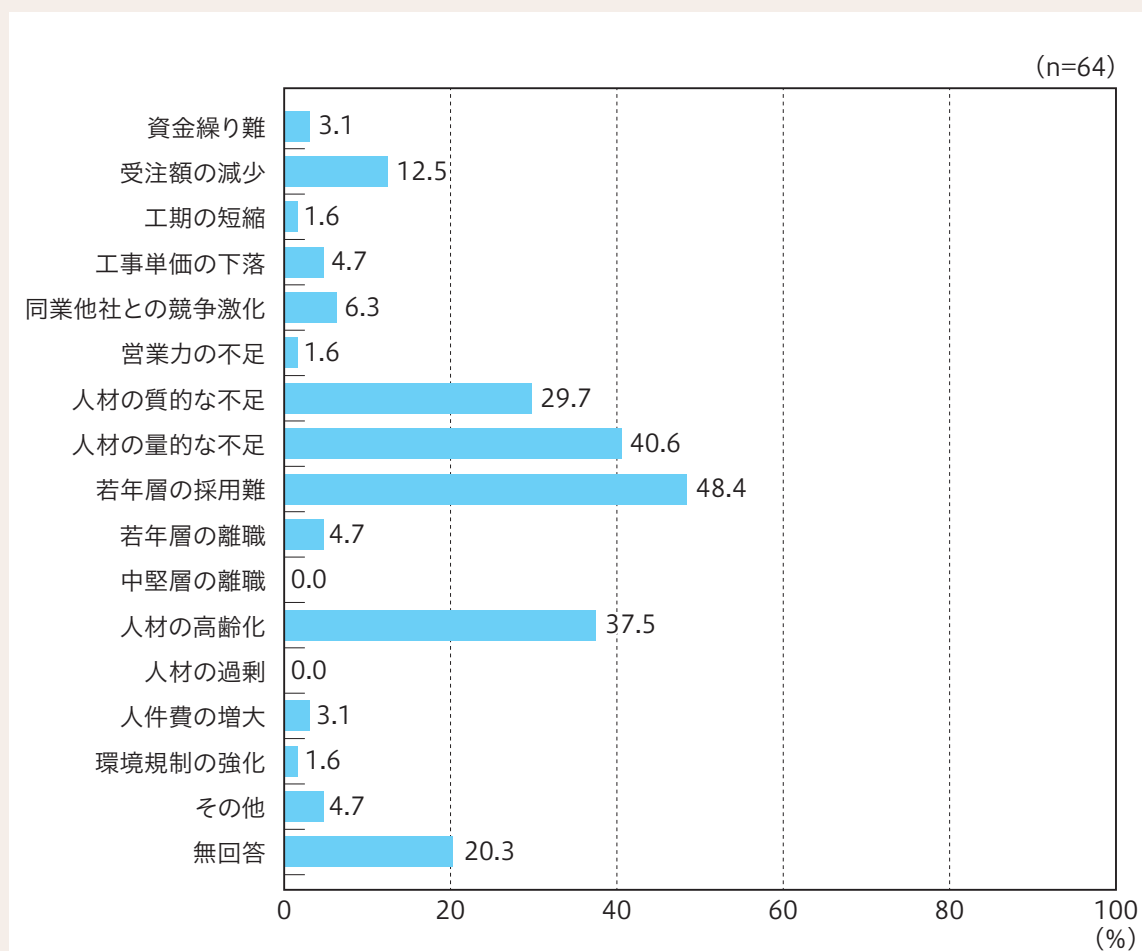
(n=64)



⑦経営上の課題(Q6)

経営上の課題を3つまで選んでもらったところ、「若年層の採用難(48.4%)」の割合が最も高く、「人材の量的な不足(40.6%)」、「人材の高齢化(37.5%)」が次いでいる。

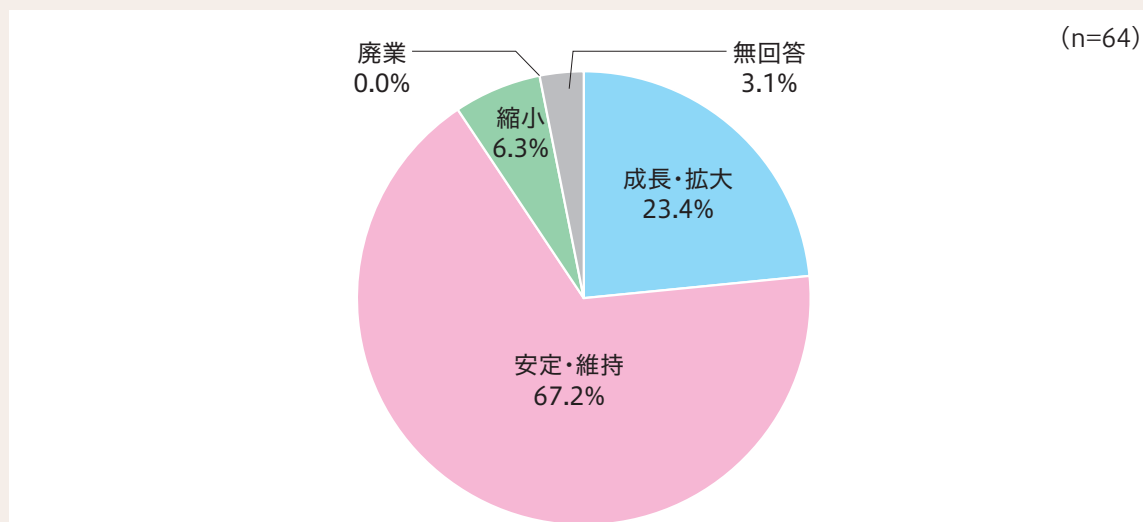
図表25 経営上の課題(3LA)(Q6)



⑧今後の事業展開の方針(Q7)

「安定・維持」の割合が最も高く67.2%となっている。次いで、「成長・拡大(23.4%)」、「縮小(6.3%)」となっている。

図表26 今後の事業展開の方針(Q7)

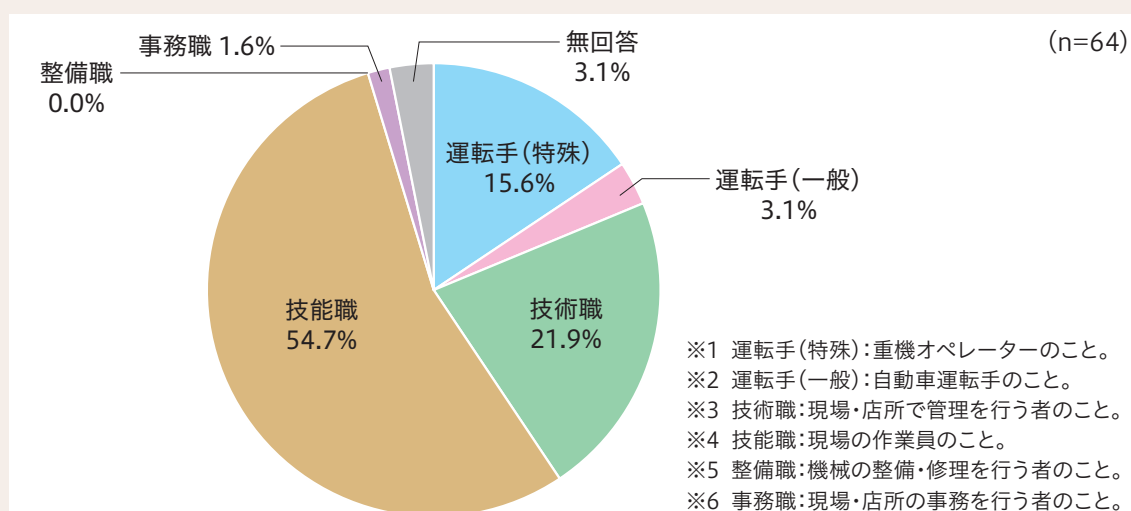


(2) 採用や人材確保の状況

①従業員の人数が最も多い職種(Q8)

「技能職」の割合が最も高く54.7%となっている。次いで、「技術職(21.9%)」、「運転手(特殊)(15.6%)」となっている。

図表27 従業員の人数が最も多い職種(Q8)

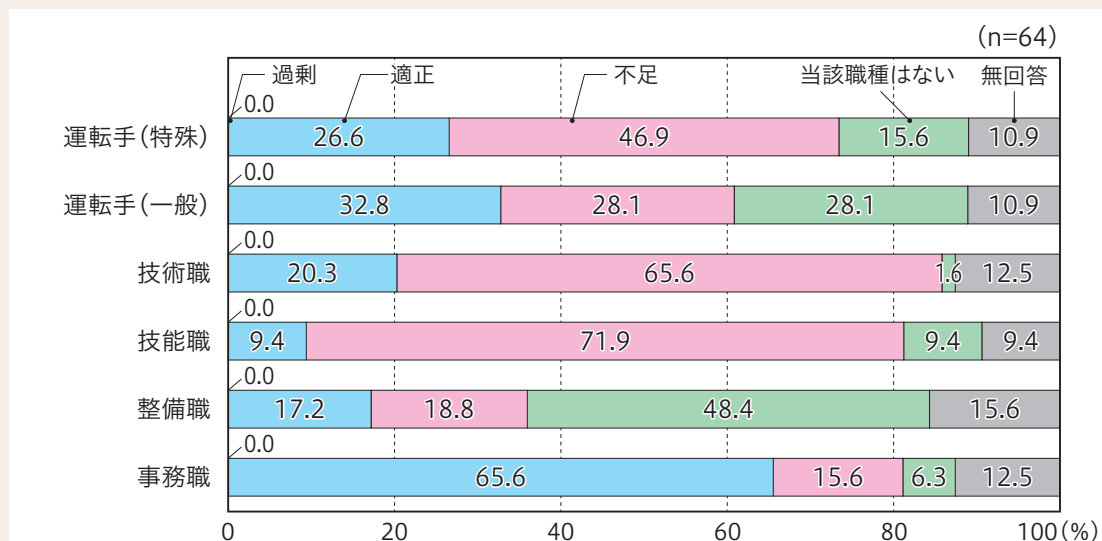


②従業員の過不足感(Q9)

いずれの職種においても「過剰」との回答はなかった。

「不足」とする割合が「適正」を上回っているのは、「技能職(71.9%)」、「技術職(65.6%)」、「運転手(特殊)(46.9%)」、「整備職(18.8%)」となっている(数字は「不足」の割合)。

図表28 従業員の過不足感(Q9)



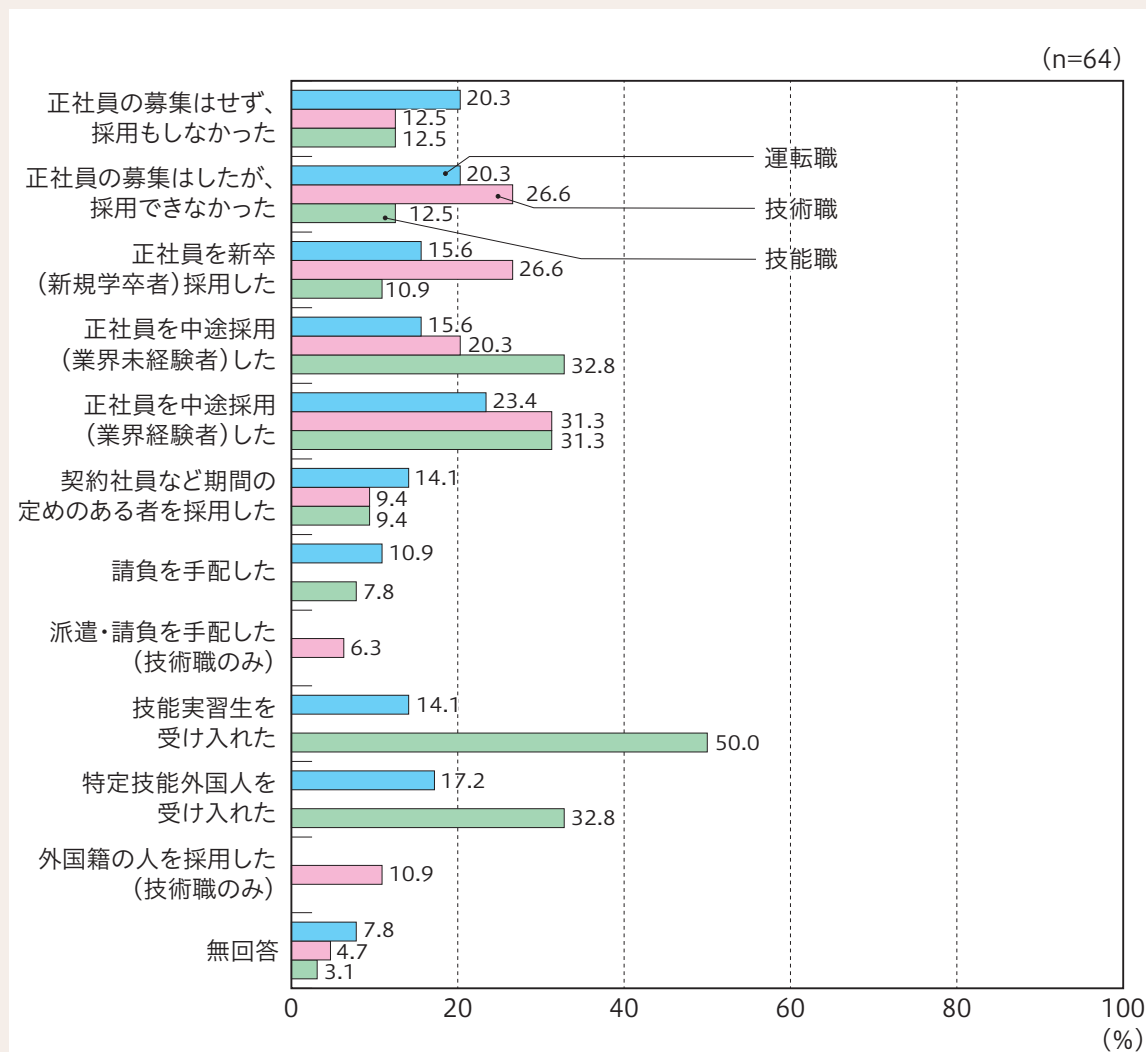
③過去3年間における採用の有無(運転職、技術職、技能職)(Q10)

運転職については、「正社員を中途採用(業界経験者)した(23.4%)」の割合が最も高く、「正社員の募集はせず、採用もしなかった(20.3%)」、「正社員の募集はしたが、採用できなかった(20.3%)」が次いでいる。

技術職については、「正社員を中途採用(業界経験者)した(31.3%)」の割合が最も高く、「正社員の募集はしたが、採用できなかった(26.6%)」、「正社員を新卒(新規学卒者)採用した(26.6%)」が次いでいる。

技能職については、「技能実習生を受け入れた(50.0%)」の割合が最も高く、「特定技能外国人を受け入れた(32.8%)」、「正社員を中途採用(業界未経験者)した(32.8%)」が次いでいる。

図表29 過去3年間における採用の有無(MA)(運転職、技術職、技能職)(Q10)



(3) 高齢者雇用に関わる制度等について

職種や仕事内容によって適用する制度が異なる場合は、問8で回答した、従業員（正社員、契約社員、継続雇用者、パート・アルバイトの合計）の人数が最も多い職種に適用されるものを回答してもらった。

① 定年制度について

1) 定年制度の有無(Q11)

「ある」が76.6%を占め、「ない」は23.4%となっている。

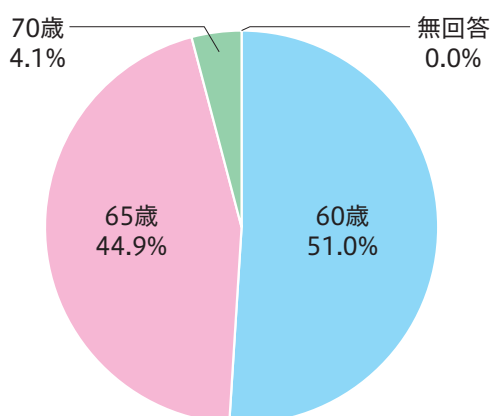
2) 定年制度における定年年齢(Q11sq)

定年がある場合の年齢は、平均値62.7歳、最小値60.0歳、最大値70.0歳となっている。

年齢層別にみると、「60歳(51.0%)」とする回答者が半数強を占め、「65歳(44.9%)」、「70歳(4.1%)」が次いでいる。

図表30 定年制度_定年年齢(Q11sq) (単位:歳)

個数	最小値	最大値	平均値	標準偏差	中央値
49	60.0	70.0	62.7	2.9	60.0

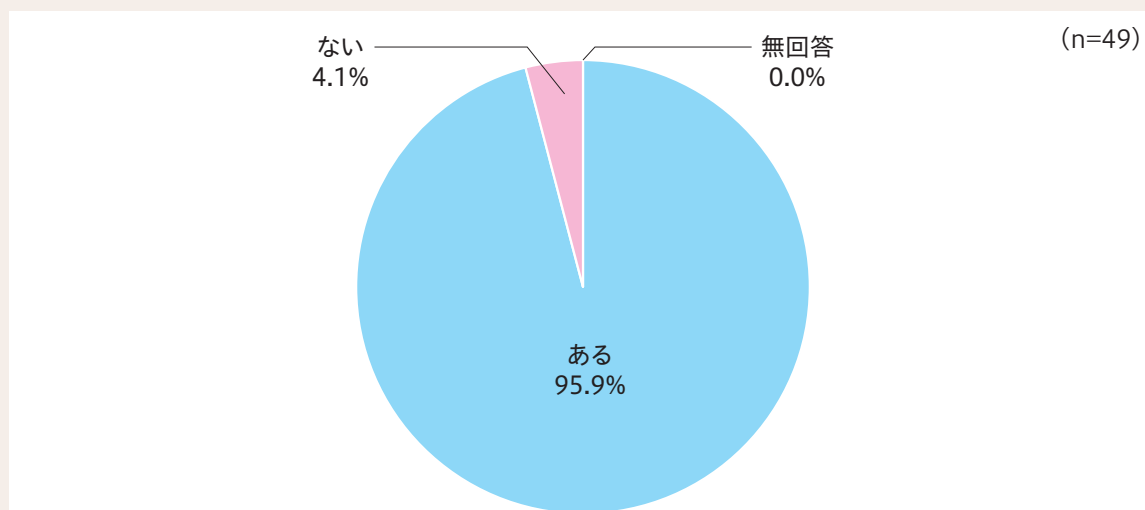


②(定年を定めている場合)定年到達者を継続雇用する仕組みについて

1)継続雇用制度の有無(Q12)

定年を定めている場合に、定年到達者を継続雇用する仕組みがあるかどうか尋ねたところ、「ある」とする割合が95.9%を占めている。

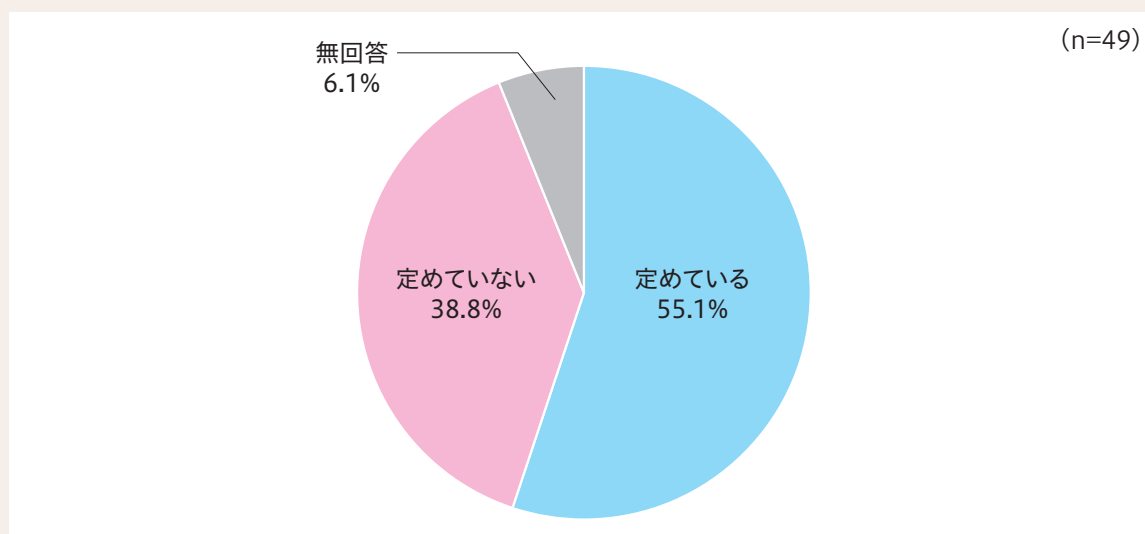
図表31 定年到達者を継続雇用する仕組みの有無(Q12)



2)継続雇用の上限年齢の設定有無(Q13)

継続雇用する仕組みがある場合に、働き続けられる上限年齢を定めているか尋ねたところ、「定めている」の割合が最も高く55.1%となっている。次いで、「定めていない(38.8%)」となっている。

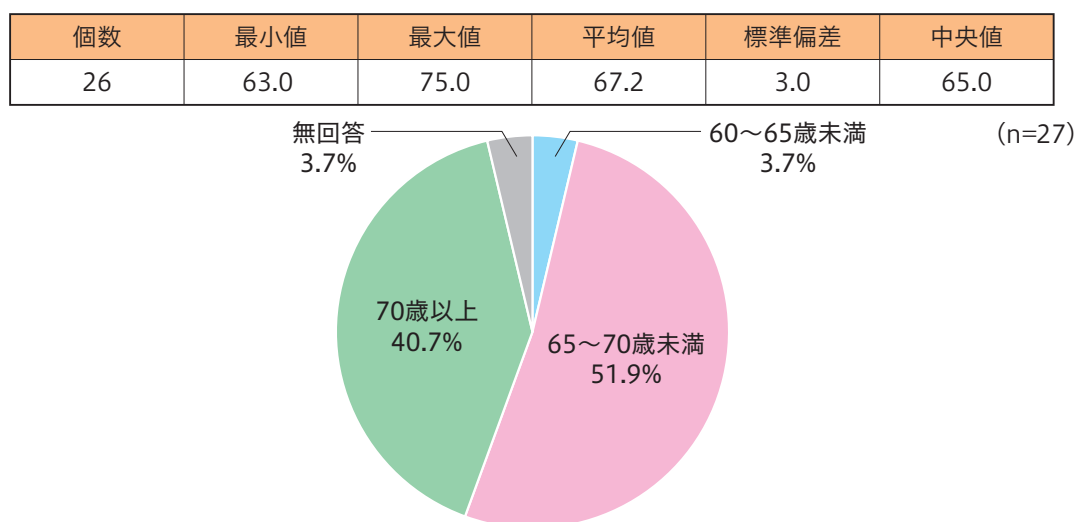
図表32 継続雇用の上限年齢の設定有無(Q13)



3) (上限年齢を定めている場合) 継続雇用における上限年齢(Q13sq1)

継続雇用の上限年齢を定めている場合の年齢を尋ねたところ、平均値67.2歳、最小値63.0歳、最大値75.0歳となっている。年齢層で見ると、「65～70歳未満(51.9%)」の割合が最も高く、次いで「70歳以上(40.7%)」、「60～65歳未満(3.7%)」となっている。

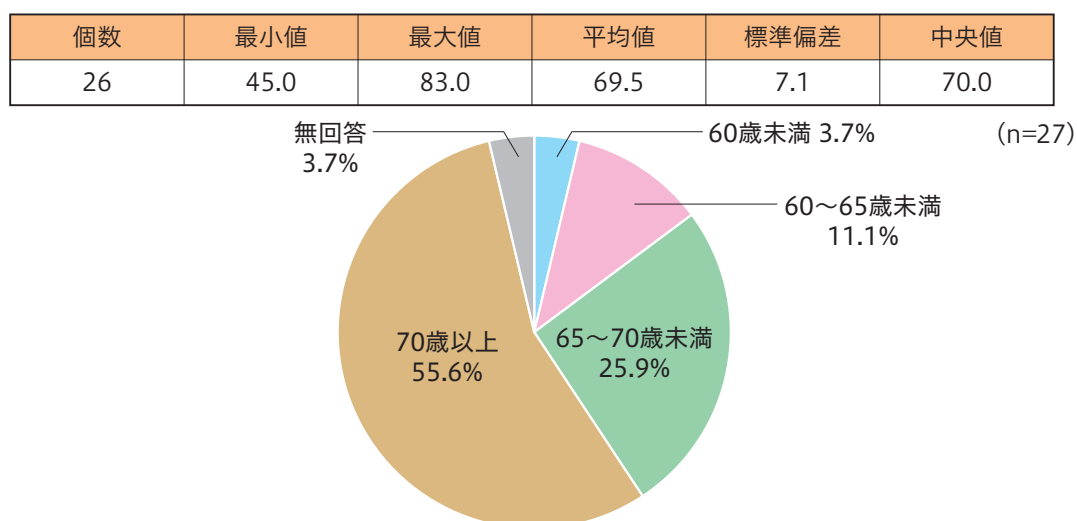
図表33 継続雇用における上限年齢(Q13sq1)



4) (上限年齢を定めている場合) 実際の最高年齢(Q13sq2)

継続雇用の上限年齢を定めている場合の最高年齢の実態を尋ねたところ、平均値69.5歳、最小値45.0歳、最大値83.0歳となっている。年齢層で見ると、「70歳以上」が最も高く、55.6%となっている。次いで「65～70歳未満(25.9%)」、「60～65歳未満(11.1%)」となっている。

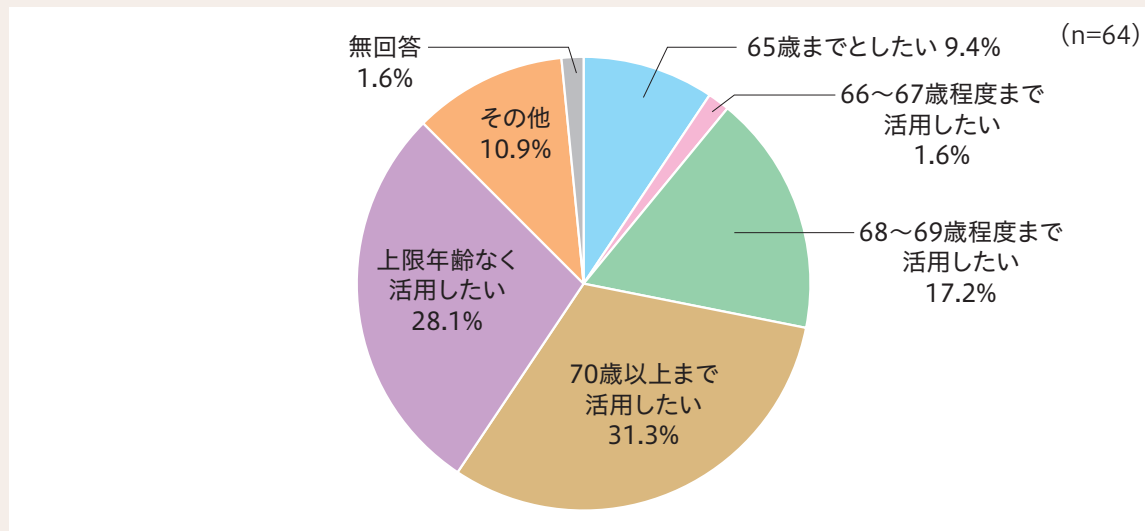
図表34 継続雇用における実際の最高年齢(Q13sq2)



③今後の高齢従業員の活用について(Q14)

高齢従業員の活用について、今後どのようにしたいと考えているか尋ねたところ、「70歳以上まで活用したい」の割合が最も高く31.3%となっている。次いで、「上限年齢なく活用したい(28.1%)」、「68～69歳程度まで活用したい(17.2%)」となっている。

図表35 今後の高齢従業員の活用について(Q14)



なお、「その他」の回答としては、次のようなものが見られた。

図表36 今後の高齢従業員の活用について(Q14その他)

主な回答
■「本人の希望」とするもの 本人の体力、気力、希望
■その他(能力等による) ●能力に応じて検討 ●原則はそのまま、会社が必要とする者は上限年齢なく活用したい。 ●会社としては元気で身体に問題なければ何歳でも構わない。60代半ばになると体を壊す人が多くなるように見受けられる。<u>会社としては明確に雇用を約束できるのはやはり65歳までではないか。</u>

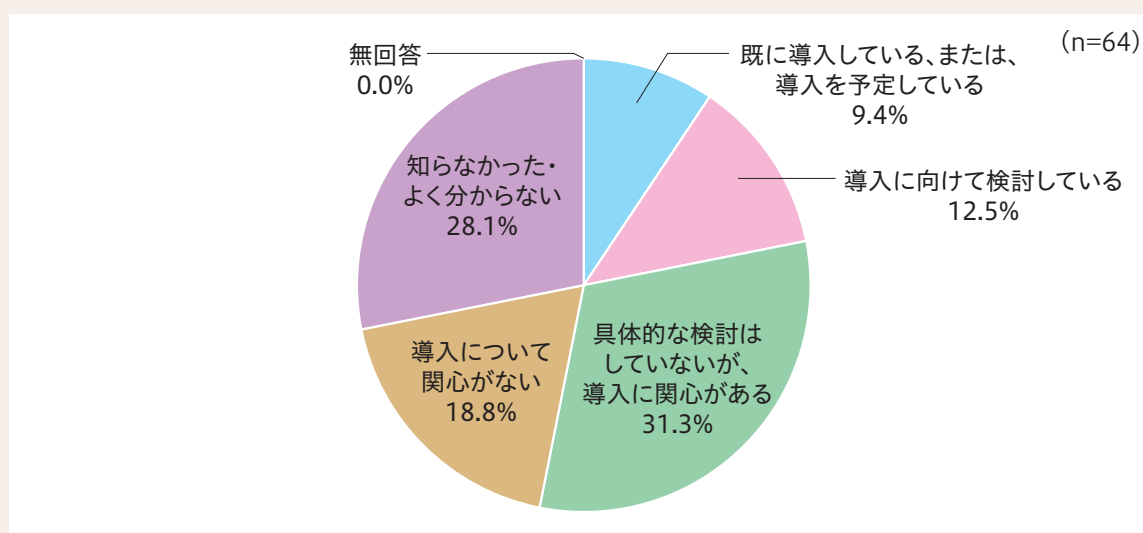
④創業支援等措置について

高年齢者雇用安定法が改正され、70歳までの就業機会確保が努力義務化されるとともに、65歳から70歳までの就業機会確保の方策として雇用以外の措置（創業支援等措置）も認められることとなったことから（2021年4月1日施行）※1、創業支援等措置の導入状況等について尋ねた。

1)導入の有無(Q15)

「既に導入している、または、導入を予定している」とする割合は9.4%、「導入に向けて検討している」は12.5%であった。「具体的な検討はしていないが、導入に関心がある」とする割合が最も高く31.3%となっている。

図表37 創業支援等措置の導入について(Q15)



※1:厚生労働省「高年齢者雇用安定法の改正～70歳までの就業機会確保～」

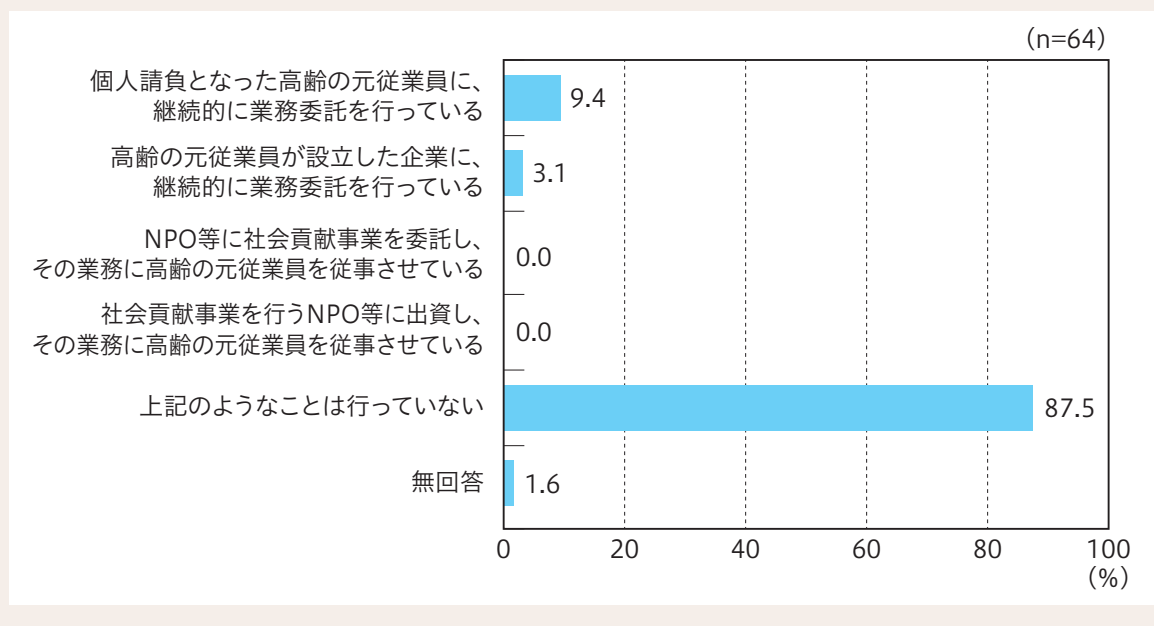
(https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/topics/tp120903-1_00001.html)

2)行っていること(Q16)

高齢者の就業機会確保として行っていることを尋ねたところ、「上記のようなことは行っていない」とする割合が87.5%を占めた。

行っていることとしては、「個人請負となった高齢の元従業員に、継続的に業務委託を行っている(9.4%)」が最も高く、「高齢の元従業員が設立した企業に、継続的に業務委託を行っている(3.1%)」が次いでいる。

図表38 高齢者の就業機会確保について行っていること(MA)(Q16)



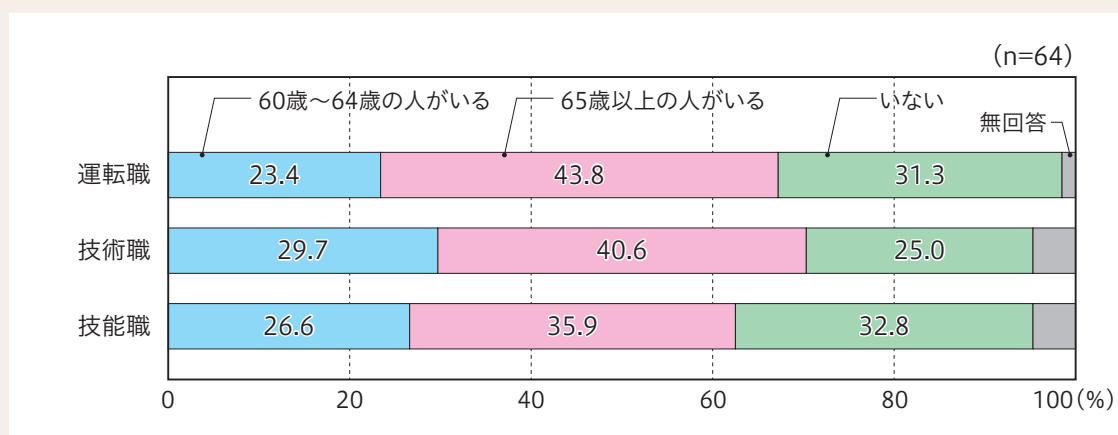
(4) 60歳以上の従業員の状況について(運転職、技術職、技能職)

① 60歳以上の従業員の有無(Q17・Q26・Q35)

60歳以上の従業員がいるとする割合(「60歳～64歳の従業員がいる」と「65歳以上の従業員がいる」を合わせた割合)は、運転職67.2%、技術職70.3%、技能職62.5%となっている。

いずれもの職種についても、65歳以上の従業員がいるとする割合が最も高く、それぞれ43.8%、40.6%、35.9%となっている。

図表39 60歳以上の従業員の有無(Q17・Q26・Q35)



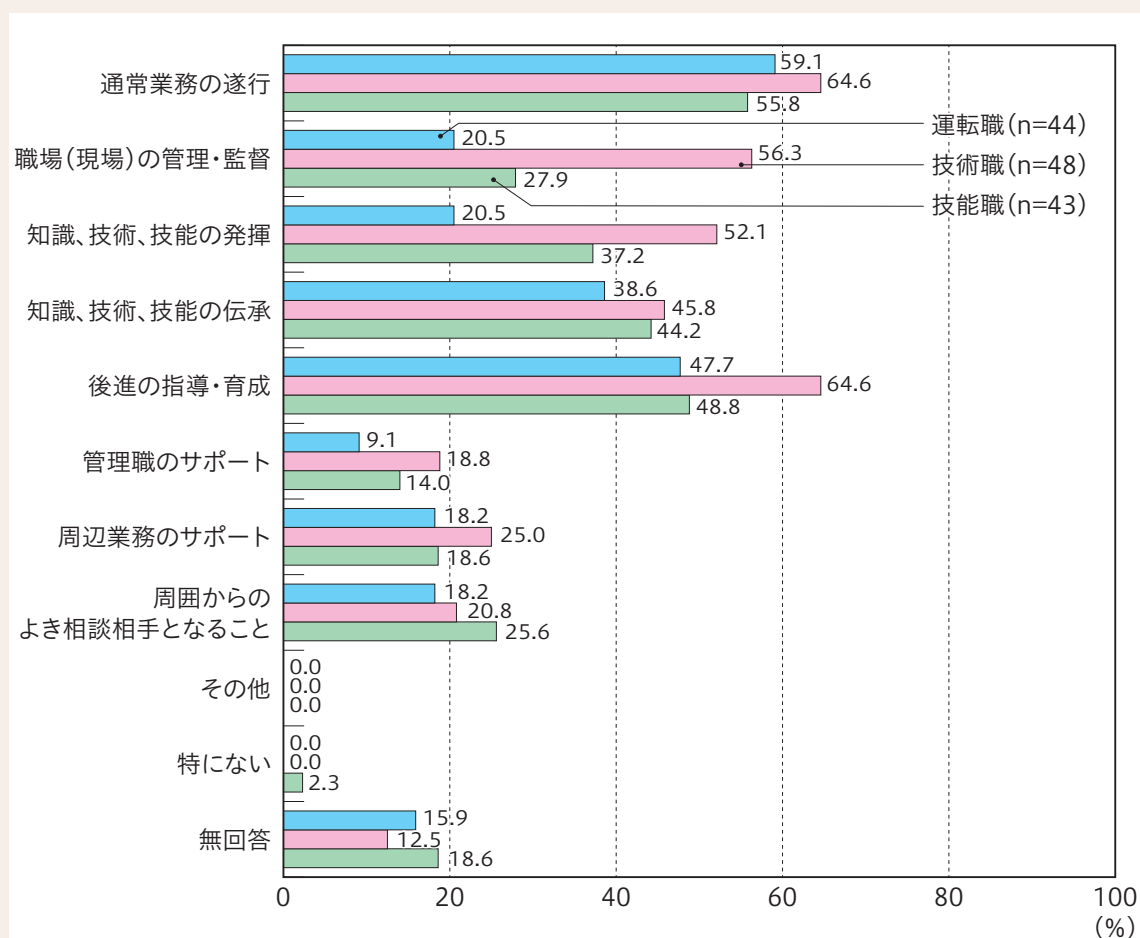
②60歳以上の従業員に期待する役割について

1)60歳以上の従業員に期待する役割(Q18・Q27・Q36)

運転職・技術職・技能職のいずれにおいても、「通常業務の遂行」の割合が最も高く(各59.1%、64.6%、55.8%)、「後進の指導・育成」が次いでいる(各47.7%、64.6%、48.8%)。

これらに次いで、運転職や技能職では「知識、技術、技能の伝承」(各38.6%、44.2%)が、技術職では「職場(現場)の管理・監督(56.3%)」や「知識、技術、技能の発揮(52.1%)」の割合が高くなっている。

図表40 60歳以上の従業員に期待する役割(MA)(Q18・Q27・Q36)

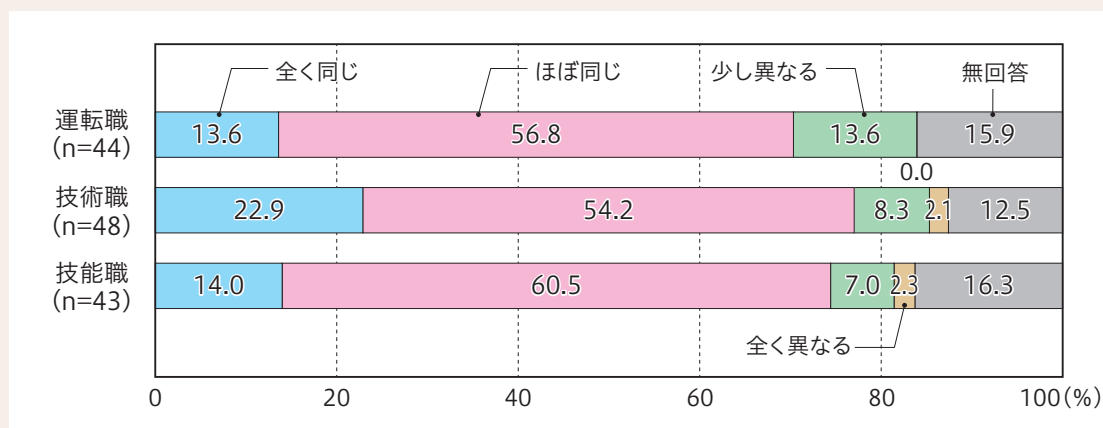


2) 60歳以上の従業員に期待している役割は、55歳時と同じか(Q19・Q28・Q37)

いずれの職種においても「ほぼ同じ」とする割合が最も高くなっている(各56.8%、54.2%、60.5%)。「全く同じ」とする割合は、技術職において比較的高い(22.9%)。

運転職・技術職・技能職いずれについても、回答者の7～8割は、60歳以上と55歳時で役割が「同じ」「全く同じ」または「ほぼ同じ」と考えている。

図表41 60歳以上の従業員に期待している役割は、55歳時と同じか(Q19・Q28・Q37)



3) (「少し異なる」「全く異なる」とした場合)どのように異なるか(Q19・Q28・Q37自由回答)

主に運転職については、「本人の体力に配慮した役割」、「次世代継承・指導」が挙げられるほか、技能職については「本人の体力に配慮した役割」が挙げられる。

図表42 (期待している役割が55歳時と異なる場合)どのように異なるか(Q19・Q28・Q37自由回答)

【運転職】

主な回答	
■ 本人の体力に配慮 ● 体力がない。 ● 現場作業を減らした。	■ 次世代継承・指導 ● 技能技術の伝承、巡回指導。 ● 後進者への指導、育成をメインとしている。

【技能職】

主な回答
■ 本人の体力に配慮 ● 体力に問題。 ● 体力負荷の比較的少ない仕事を割り当てる。

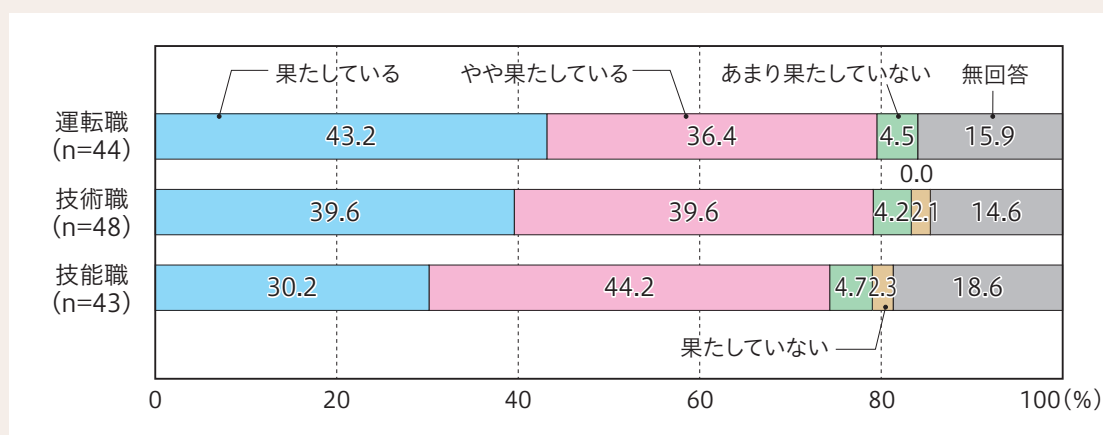
③60歳以上の従業員に対する満足度等

1) 期待する役割を果たしているか(Q20・Q29・Q38)

期待する役割を果たしているか尋ねたところ、いずれの職種についても、「果たしている」(「果たしている」または「やや果たしている」)とする割合が大半を占め、「果たしていない」(「果たしていない」または「あまり果たしていない」)とする割合を上回っている。「果たしている」(「果たしている」または「やや果たしている」)とする割合は、運転職では79.5%、技術職では79.2%、技能職では74.4%を占めている。

また、「果たしている」とする割合は、3職種のなかでは「運転職(43.2%)」が最も高く、「技能職(30.2%)」が低い。運転職では「果たしている」とする割合が「やや果たしている」を僅かながら上回っている(各43.2%、36.4%)。

図表43 60歳以上の従業員は期待する役割を果たしているか(Q20・Q29・Q38)

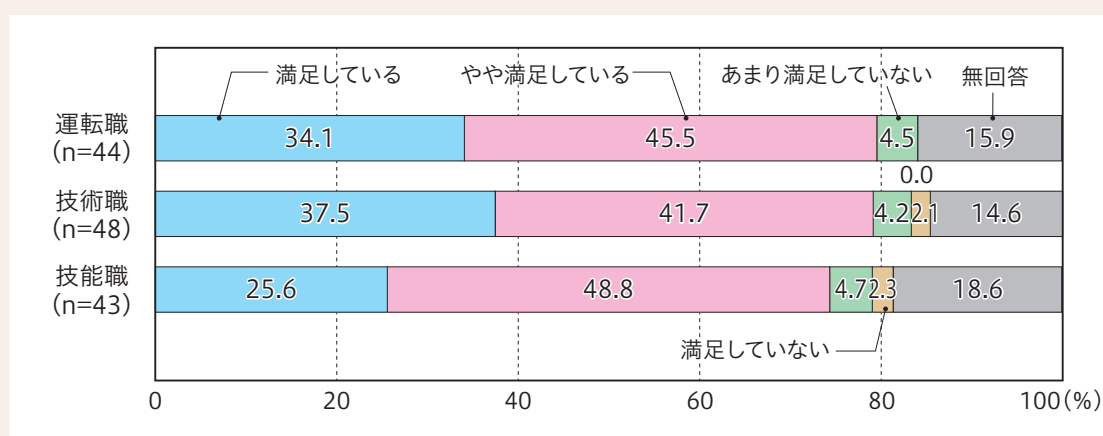


2)働きぶりに対する満足度(Q21・Q30・Q39)

働きぶりに満足しているか尋ねたところ、いずれの職種についても、「満足している」(「満足している」または「やや満足している」)とする割合が大半を占め、「満足していない」(「満足していない」または「あまり満足していない」)とする割合を大きく上回っている。「満足している」(「満足している」または「やや満足している」)とする割合は、運転職では79.5%、技術職では79.2%、技能職では74.4%となっている。

また、「満足している」とする割合は、3職種の中では「技術職(37.5%)」が最も高く、「技能職(25.6%)」が低くなっている。

図表44 60歳以上の従業員の働きぶりに対する満足度(Q21・Q30・Q39)



④60歳以上の従業員側の満足度

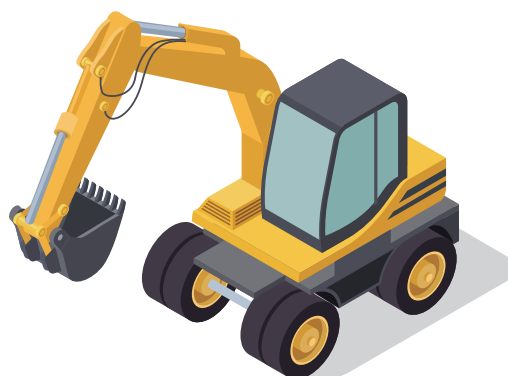
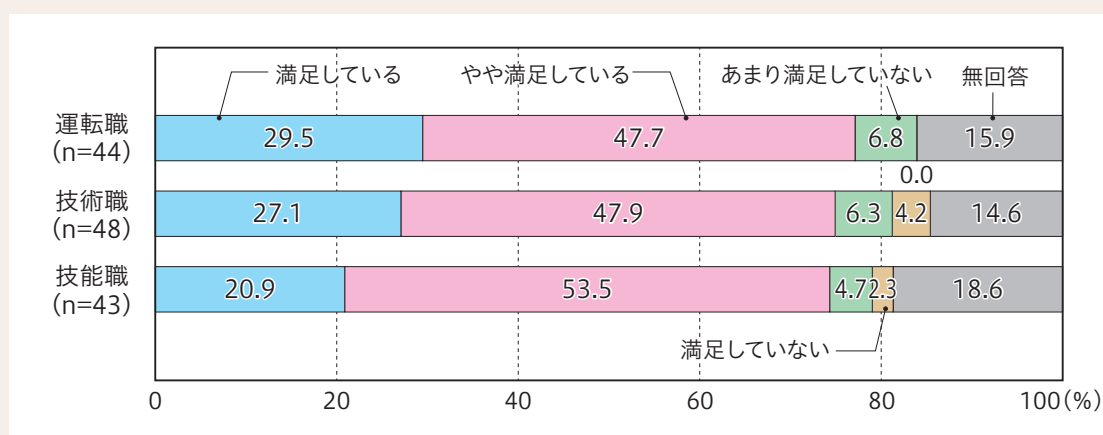
60歳以上の従業員が、現在の仕事や働き方、処遇について満足していると思うかを尋ねた。

1) 仕事や働き方について(Q22-1・Q31-1・Q40-1)

いずれの職種についても、「満足している」(「満足している」または「やや満足している」)とする割合が大半を占め、「満足していない」(「満足していない」または「あまり満足していない」)とする割合を大きく上回っている。「満足している」(「満足している」または「やや満足している」)とする割合は、運転職では77.3%、技術職では75.0%、技能職では74.4%となっている。

また、「満足している」とする割合は、3職種の中では運転職(29.5%)が最も高く、技能職(20.9%)が低くなっている。

図表45 60歳以上の従業員側の満足度_仕事や働き方について(Q22-1・Q31-1・Q40-1)

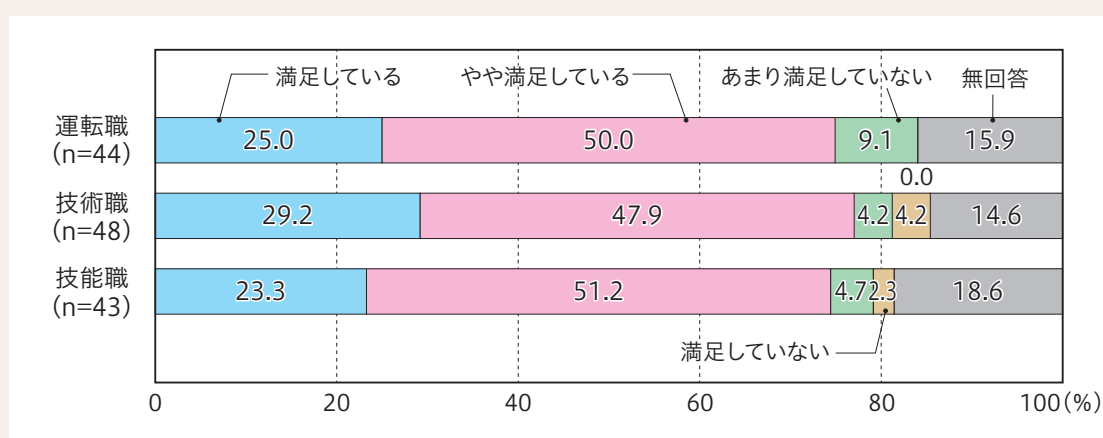


2) 処遇について(Q22-2・Q31-2・Q40-2)

いずれの職種についても、「満足している」(「満足している」または「やや満足している」)とする割合が大半を占め、「満足していない」(「満足していない」または「あまり満足していない」)とする割合を大きく上回っている。「満足している」(「満足している」または「やや満足している」)とする割合は、運転職では75.0%、技術職では77.1%、技能職では74.4%となっているとなっている。

また、「満足している」とする割合は、3職種の中では技術職(29.2%)が最も高く、技能職(23.3%)が低くなっている。

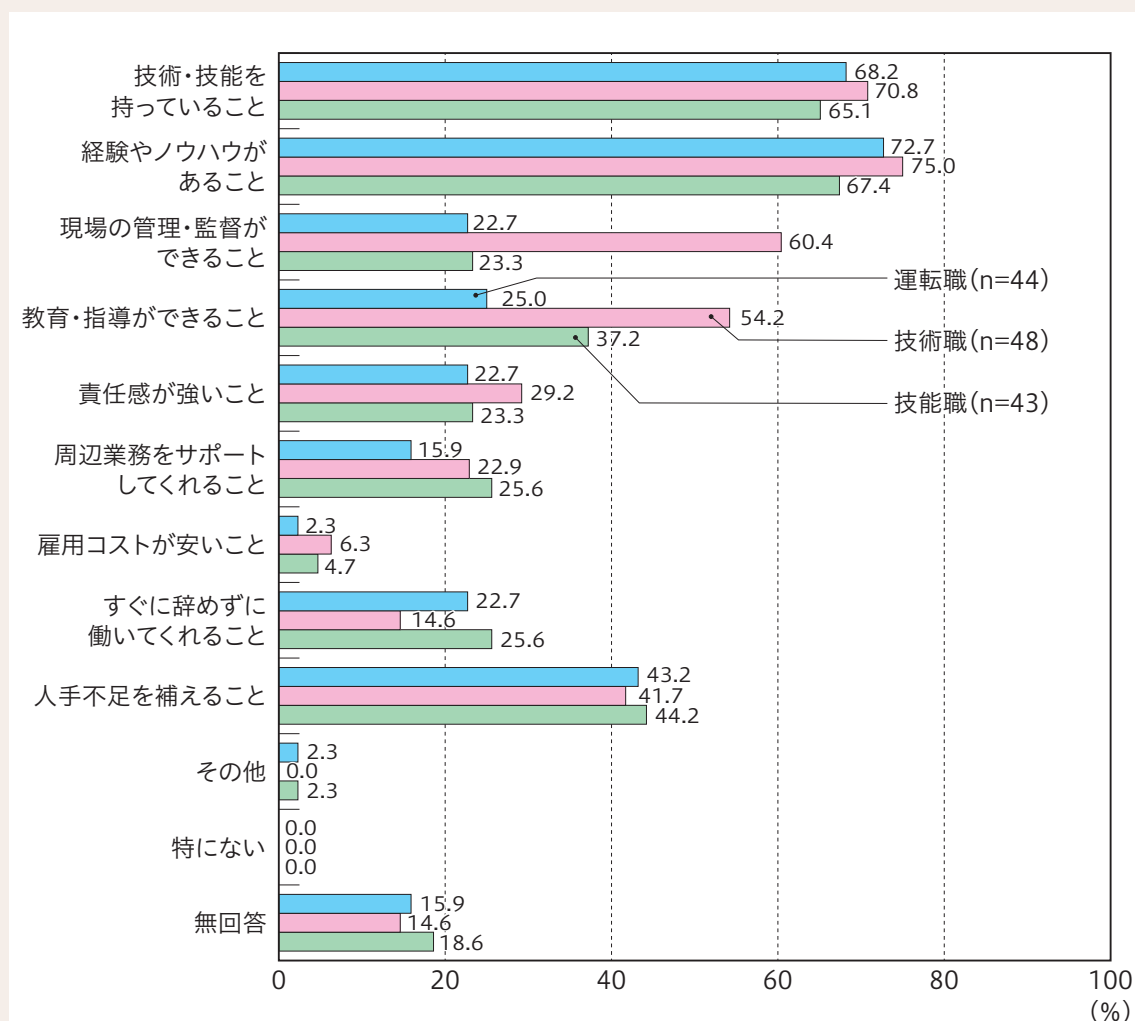
図表46 60歳以上の従業員側の満足度_処遇について(Q22-2・Q31-2・Q40-2)



⑤60歳以上の従業員を雇用するメリット(Q23・Q32・Q41)

60歳以上の運転職を雇用するメリットを尋ねたところ、いずれの職種についても「経験やノウハウがあること(各72.7%、75.0%、67.4%)」、「技術・技能を持っていること(各68.2%、70.8%、65.1%)」とする割合が高くなっている。これらに次いで、運転職と技能職では「人手不足を補えること(各43.2%、44.2%)」、技術職では「現場の管理・監督ができること(60.4%)」、「教育・指導ができること(54.2%)」の割合が高くなっている。

図表47 60歳以上の従業員を雇用するメリット(MA)(Q23・Q32・Q41)



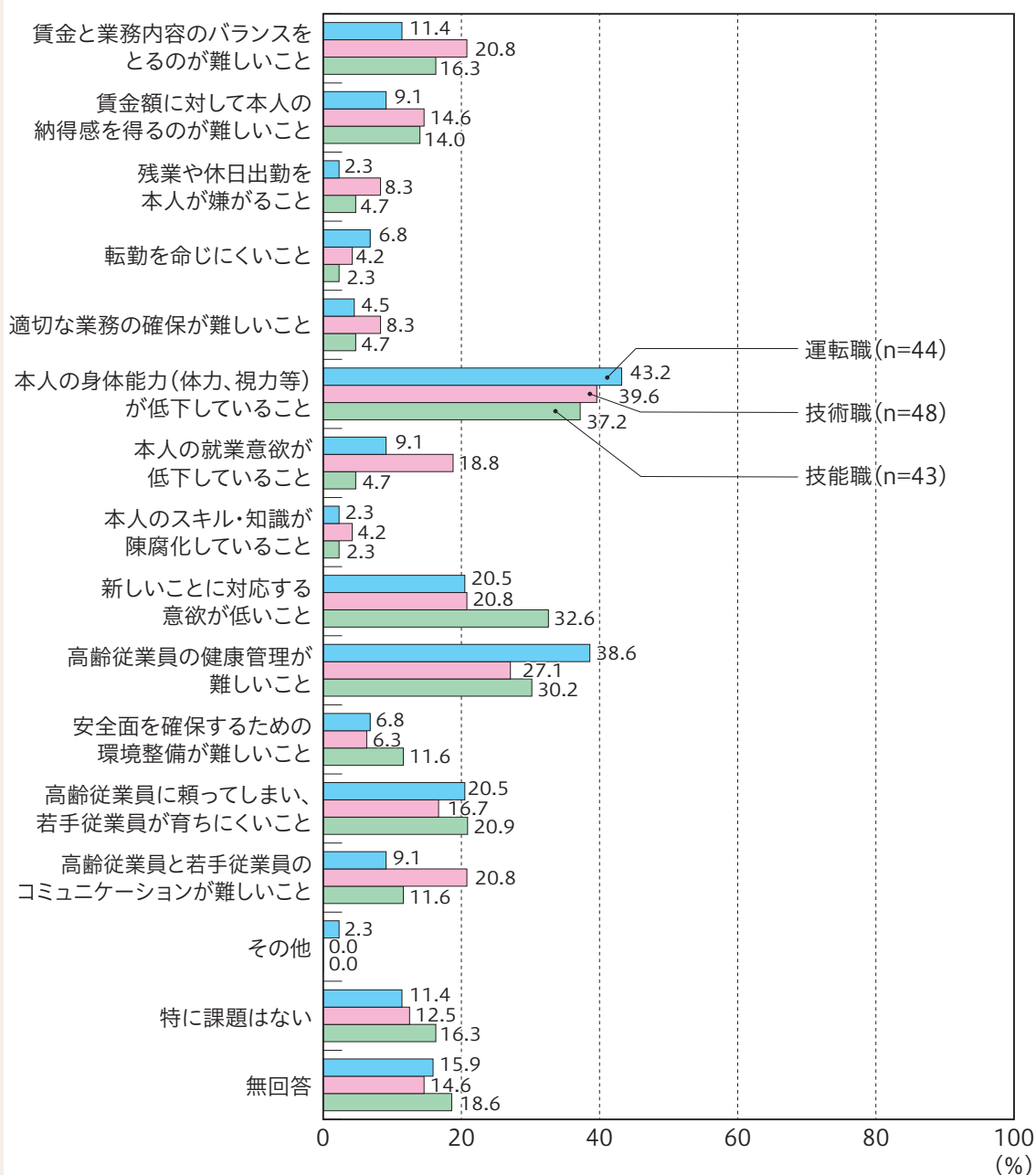
(注)「その他」は、「経験豊かであるため、相談できる」(運転職)、「個々に差がありすぎる」(技能職)

⑥60歳以上の従業員を雇用する上での課題(Q24・Q33・Q42)

60歳以上の運転職を雇用する上でどのようなことが課題となっているか尋ねたところ、「特に課題はない」とする割合はいずれの職種についても低く(各11.4%、12.5%、16.3%)、何らかの課題を持っていることがうかがえる。いずれの職種においても「本人の身体能力(体

力、視力等)が低下していること」の割合が最も高く43.2%、39.6%、37.2%となっている。運転職と技能職では「高齢従業員の健康管理が難しいこと(各38.6%、30.2%)」とする割合も比較的高い。なお、「高齢従業員と若手従業員のコミュニケーションが難しいこと」とする割合は、運転職では9.1%、技術職では20.8%、技能職では11.6%となっている。

図表48 60歳以上の従業員を雇用する上での課題(MA)(Q24・Q33・Q42)

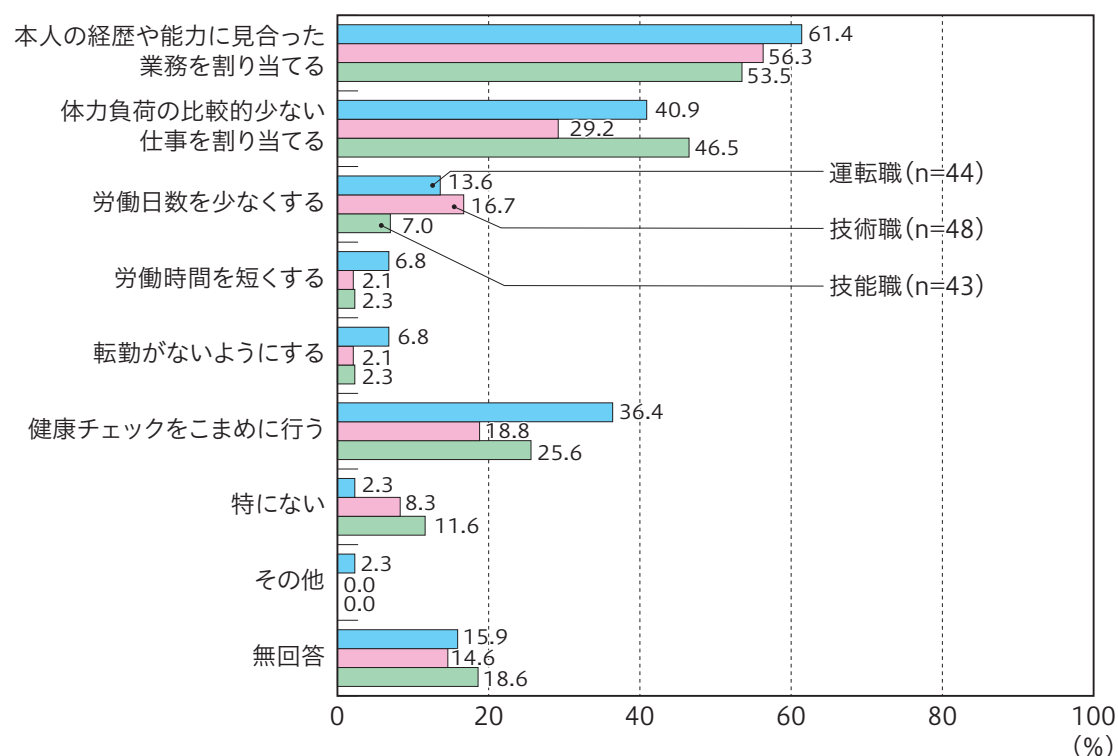


(注)「その他」は、「我がつよい協調性」(運転職)

⑦60歳以上の従業員に対する配慮(Q25・Q34・Q43)

60歳以上の従業員に対してどのような点に配慮しているか尋ねたところ、いずれの職種についても「本人の経歴や能力に見合った業務を割り当てる」の割合が最も高く(各61.4%、56.3%、53.5%)、「体力負荷の比較的小さい仕事を割り当てる(40.9%、29.2%、46.5%)」、「健康チェックをこまめに行う(36.4%、18.8%、25.6%)」が次いでいる。

図表49 60歳以上の従業員に対する配慮(MA)(Q25・Q34・Q43)



(注)「その他」は、「現場の有無にもよるが、できるだけ自宅から通えるように配慮する」(運転職)

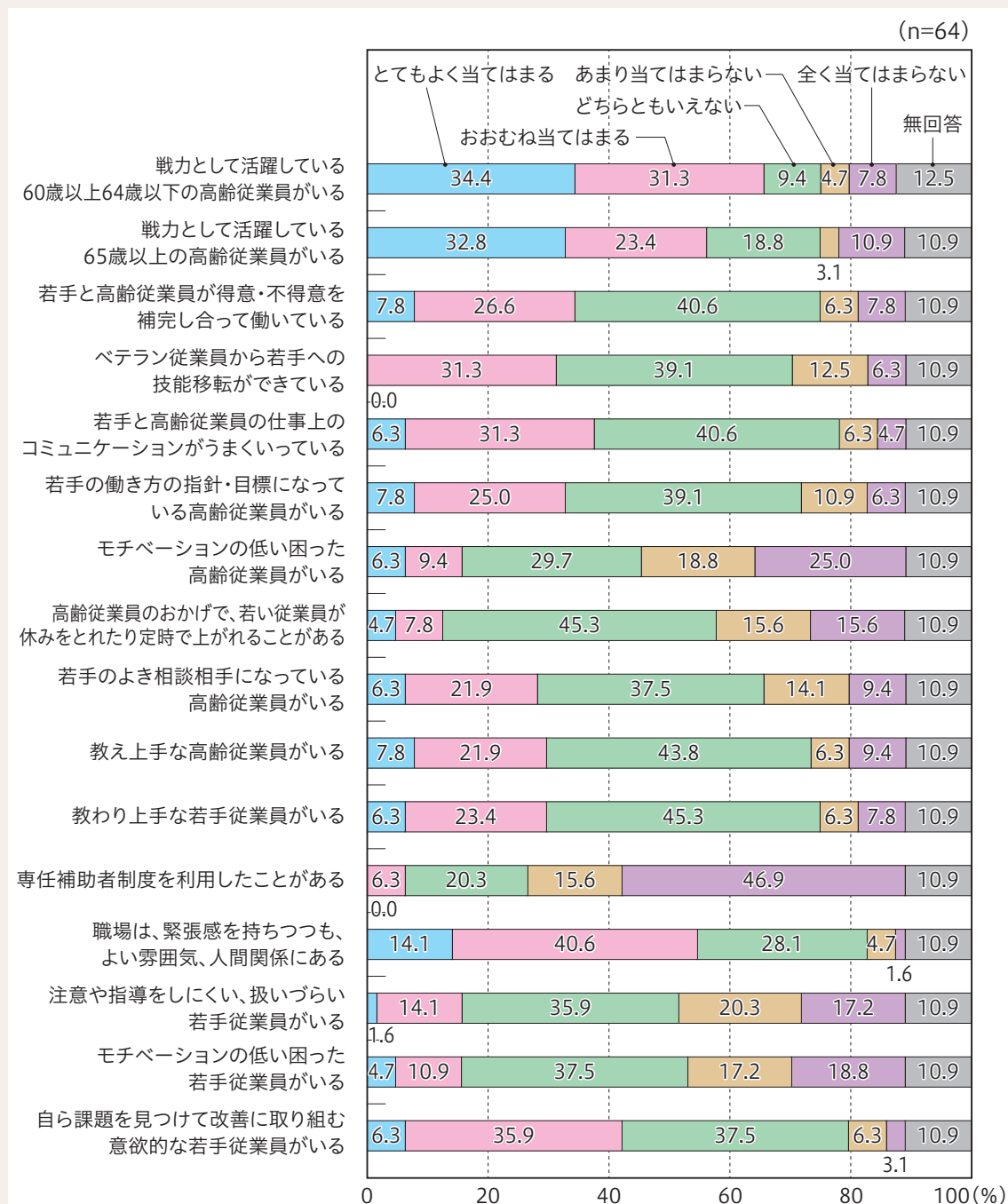
(5) 高齢従業員と若手従業員の状況について

①高齢従業員・若手従業員の状況(Q44)

職場(現場)の高齢従業員の状況について「当てはまる(「とても当てはまる」または「おおむね当てはまる」)」とする割合が過半数を超えて高くなっているのは、「戦力として活躍している60歳以上64歳以下の高齢従業員がいる(65.6%)」、「戦力として活躍している65歳以上の高齢従業員がいる(56.3%)」、「職場は、緊張感を持ちつつも、よい雰囲気、人間関係にある(54.7%)」となっている。一方、「当てはまらない(「全く当てはまらない」または「あまり当てはまらない」)」とする割合が比較的高いのは、「専任補助者制度を利用したことがある(62.5%)」、「モチベーションの低い困った高齢従業員がいる(43.8%)」、「注意や指導をしに

くい、扱いづらい若手従業員がいる(37.5%)」となっている。なお、「若手と高齢従業員の仕事上のコミュニケーションがうまくいっている」について「当てはまる」とする割合は37.5%となっている。

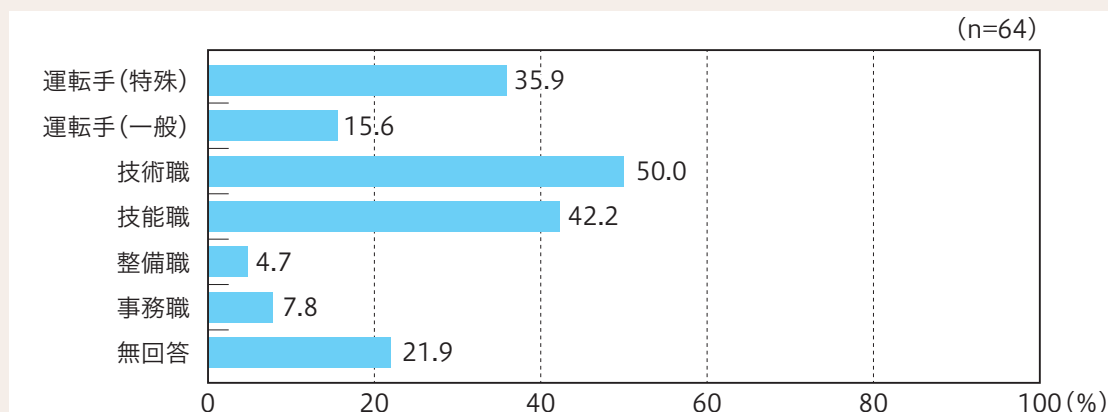
図表50 高齢従業員・若手従業員の状況(Q44)



②戦力として活躍している高齢従業員の仕事(Q45)

戦力として活躍している高齢従業員がいるとした回答者に、その高齢従業員はどんな仕事をしているか尋ねたところ、「技術職」の割合が最も高く50.0%となっている。次いで、「技能職(42.2%)」、「運転手(特殊)(35.9%)」となっている。

図表51 戦力として活躍している高齢従業員の仕事(MA)(Q45)



③高齢従業員の活躍状況(Q46)

戦力として活躍している高齢従業員がいるとした回答者に、どのような仕事でどのように活躍しているのかを尋ねたところ、通常業務における活躍のほか、若手従業員の指導・育成、若手従業員や外国人材等とのコミュニケーション、若手従業員と高齢従業員の相乗効果での活躍状況が挙げられた。

④高齢従業員と若手従業員の協働作業で波及効果が得られている事例(Q47)

高齢従業員と若手従業員が協働で作業をすることで、互いを補完するなど波及効果が得られているような事例がないかを尋ねたところ、高齢従業員が若手従業員の技能・能力を向上させている事例のほか、高齢従業員に対応が難しい作業を若手従業員が補う事例、若手従業員が高齢従業員にICTツールの使い方を教えたり共有する事例、休暇の交代取得による円滑な現場稼働の事例などが挙げられた。

⑤若手従業員とうまくコミュニケーションがとれている高齢従業員の特徴(Q48)

若手従業員とうまく仕事上のコミュニケーションがとれている高齢従業員の特徴を尋ねたところ、コミュニケーションの取り方、高齢従業員の性格、上手くいっている若手指導員への指導、高齢従業員自身の能力・技能、業務外のコミュニケーションなどに関する特徴が挙げられた。

⑥高齢従業員とうまくコミュニケーションがとれている若手従業員の特徴(Q49)

高齢従業員とうまく仕事上のコミュニケーションがとれている若手従業員の特徴を尋ねたところ、若手従業員の性格、コミュニケーション、上手くいっている指導・育成などに関する特徴が挙げられた。

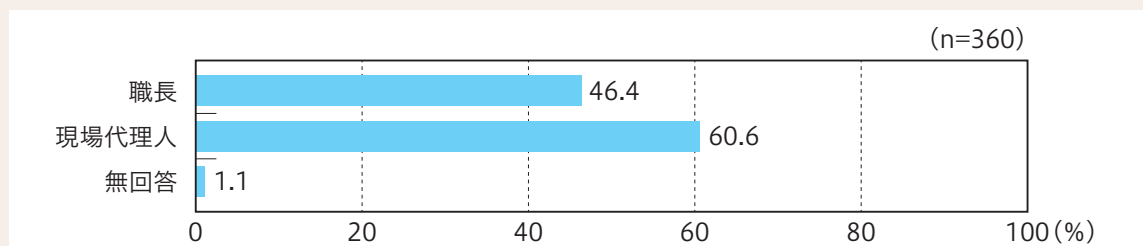
1-3. 調査結果(職長・現場代理人調査)

(1) 回答者について

① 職長か現場代理人か(Q1)

「現場代理人」60.6%、「職長」が46.4%となっている。職長かつ現場代理人は29名であった。

図表52 職長か現場代理人か(MA) (Q1)

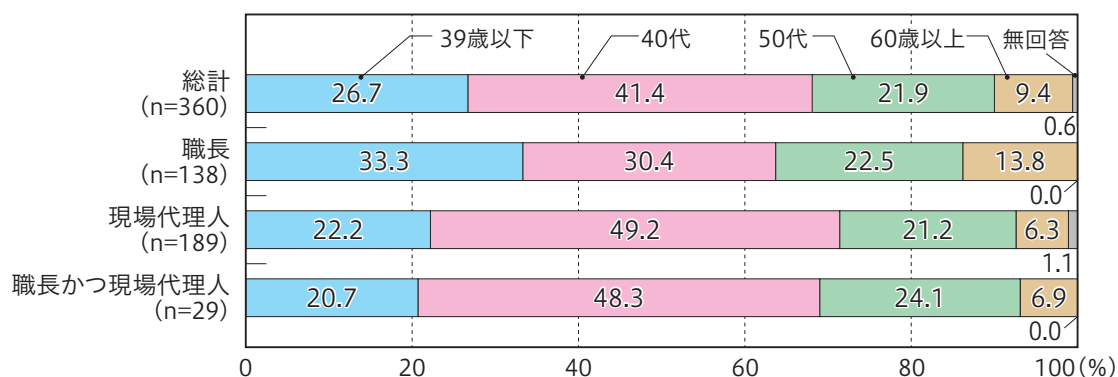


② 年齢(Q2)

回答者の年齢は平均45.3歳。最小値20.0歳、最大値74.0歳となっている。職長よりも現場代理人のほうが年齢が高い傾向が見られる。

図表53 年齢(Q2)

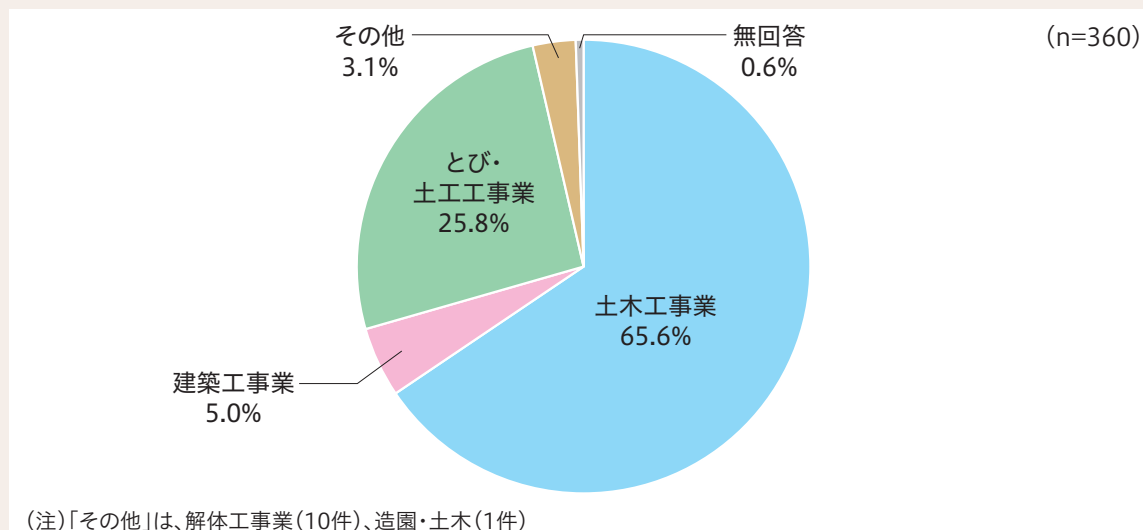
	個数	最小値	最大値	平均値	標準偏差	中央値
全体	358	20.0	74.0	45.3	10.5	46.0
職長	138	21.0	70.0	44.6	12.1	44.0
現場代理人	187	23.0	74.0	45.7	9.3	46.0
職長かつ現場代理人	29	29.0	62.0	46.0	8.2	46.0



(2) 勤め先の職場(現場)について

① 勤務している会社の主な業種(Q3)

図表54 勤務している会社の主な業種(Q3)

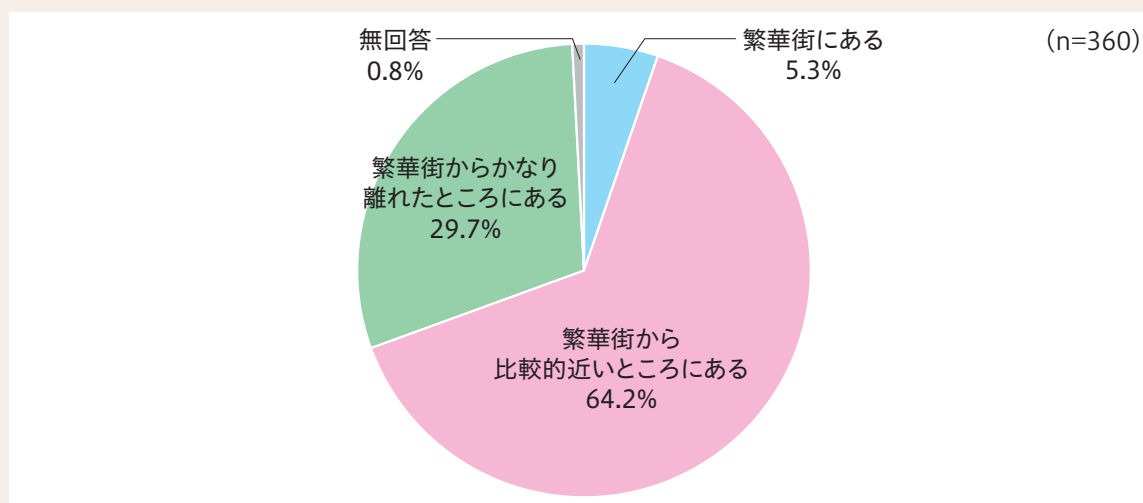


② 職場(現場)や宿舎はどのようなところにあるか

1) 職場(現場)(Q4-1)

「繁華街から比較的近いところにある」の割合が64.2%で最も高く、「繁華街からかなり離れたところにある(29.7%)」が次いでいる。「繁華街にある」は5.3%となっている。

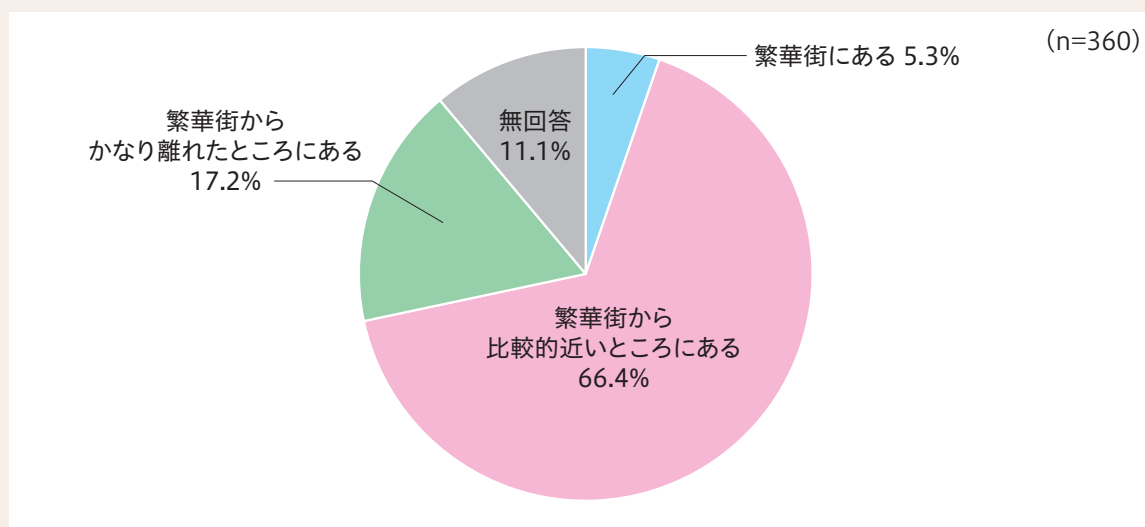
図表55 職場の所在地(Q4-1)



2) 宿舎(Q4-2)

「繁華街から比較的近いところにある」の割合が66.4%で最も高く、「繁華街からかなり離れたところにある(17.2%)」が次いでいる。「繁華街にある」は5.3%となっている。

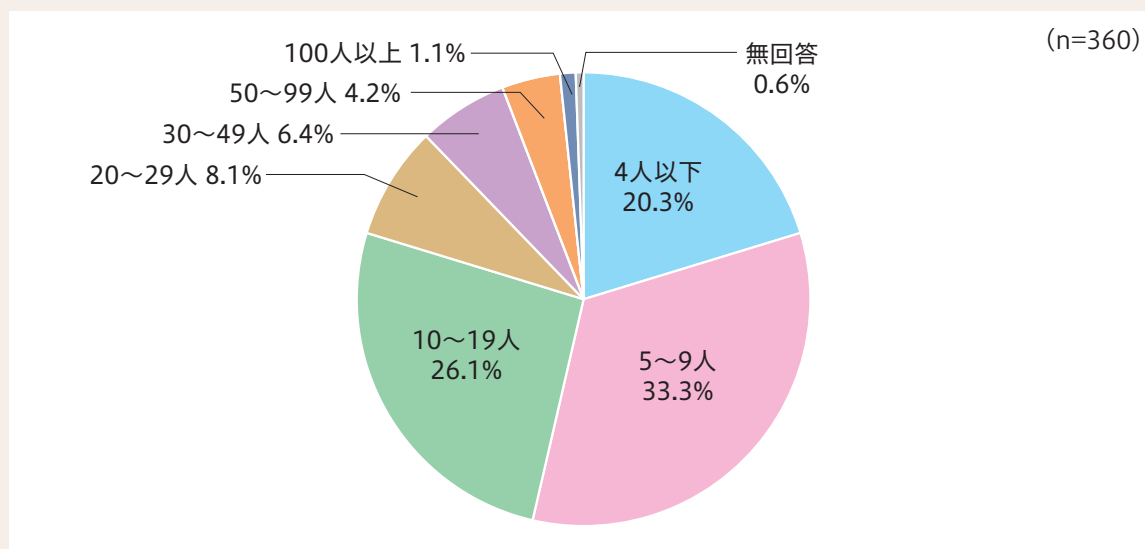
図表56 宿舎の所在地(Q4-2)



③管理している現場の作業員数(Q5)

「5～9人」の割合が33.3%で最も高く、「10～19人(26.1%)」、「4人以下(20.3%)」が次いでいる。

図表57 管理している現場で働く作業員数(Q5)



④職場(現場)の人材の状況(Q6)

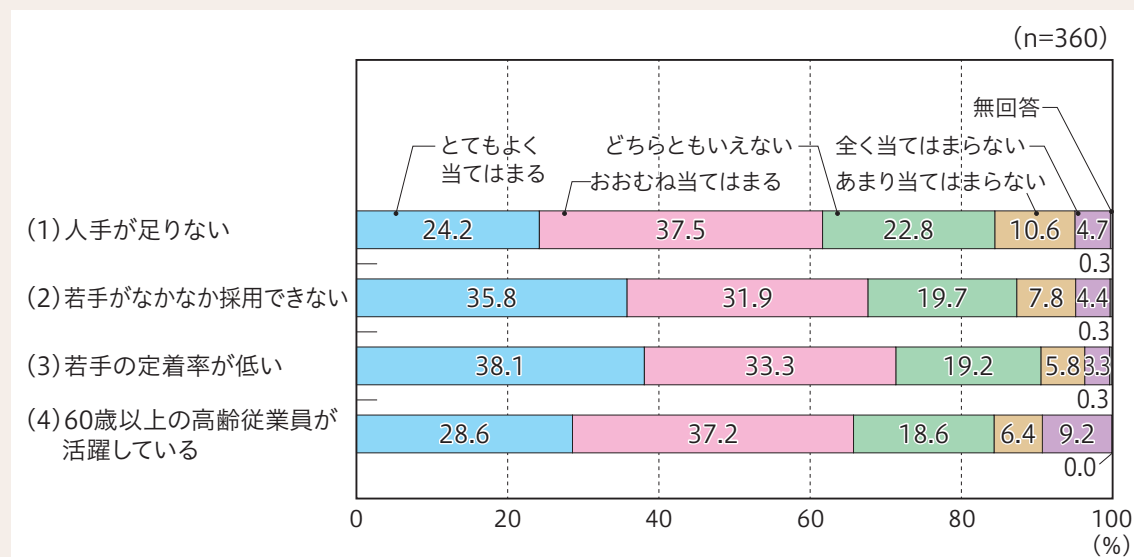
職場(現在)の人材の状況について、どの程度当てはまるかを尋ねた。

「(1)人手が足りない」「(2)若手がなかなか採用できない」「(3)若手の定着率が低い」とも、「当てはまる(「とてもよく当てはまる」または「おおむね当てはまる」)」とする回答者が60%を超え、「当てはまらない(「まったく当てはまらない」または「あまり当てはまらない」)」とする回答者の割合よりも大きくなっている。

また、「(1)人手が足りない」よりも、「(2)若手がなかなか採用できない」「(3)若手の定着率が低い」のほうが、「当てはまる」とする割合が大きいことが注目される。

「(4)60歳以上の高齢従業員が活躍している」については、「当てはまる」とする割合が65.8%を占め、「当てはまらない(15.6%)」とする割合を大きく上回っている。

図表58 職場(現場)の人材の状況(Q6)



⑤職場(現場)の高齢従業員・若手従業員の状況(Q7)

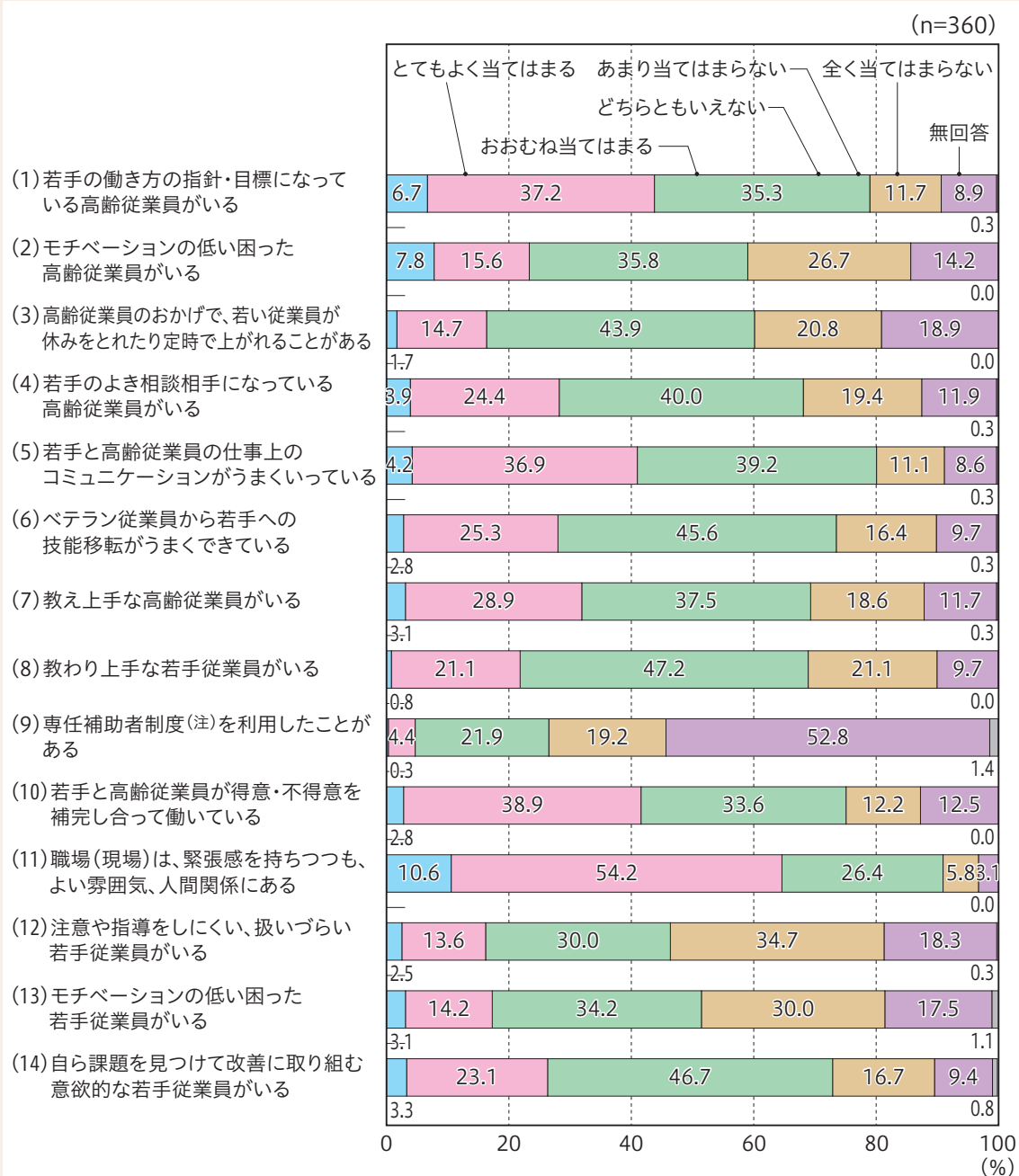
職場(現在)の高齢従業員や若手従業員の状況について、どの程度当てはまるかを尋ねた。

「当てはまる(「とてもよく当てはまる」または「おおむね当てはまる」)」とする割合は、特に「職場(現場)は、緊張感を持ちつつも、よい雰囲気、人間関係にある(64.7%)」、「若手の働き方の指針・目標になっている高齢従業員がいる(43.9%)」、「若手と高齢従業員が得意・不得意を補完し合って働いている(41.7%)」、「若手と高齢従業員の仕事上のコミュニケーションがうまくいっている(41.1%)」で高くなっている。

一方で、「当てはまらない(「全く当てはまらない」または「あまり当てはまらない」)」とする割合は、「専任で補助するベテラン技術者を配置することで若手技術者を監理技術者に登用

できる専任補助者制度を利用したことがある(71.9%)」、「注意や指導をしにくい、扱いづらい若手従業員がいる(53.1%)」、「モチベーションの低い困った若手従業員がいる(47.5%)」、「モチベーションの低い困った高齢従業員がいる(40.8%)」で比較的高い。

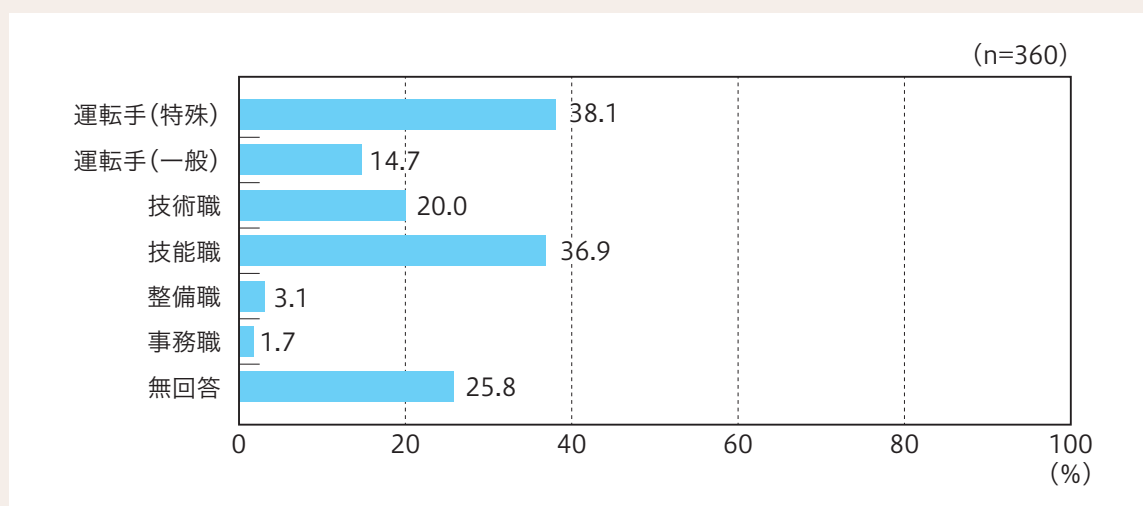
図表59 職場(現場)の高齢従業員・若手従業員の状況(Q7)



⑥(活躍している高齢従業員がいる場合)活躍している高齢従業員の仕事内容(Q8)

Q6(4)で「活躍している高齢従業員」がいると回答した場合に、その高齢従業員がどのような仕事をしているかを複数回答で尋ねた。「運転手(特殊)」の割合が最も高く38.1%となっている。次いで、「技能職(36.9%)」、「技術職(20.0%)」となっている。

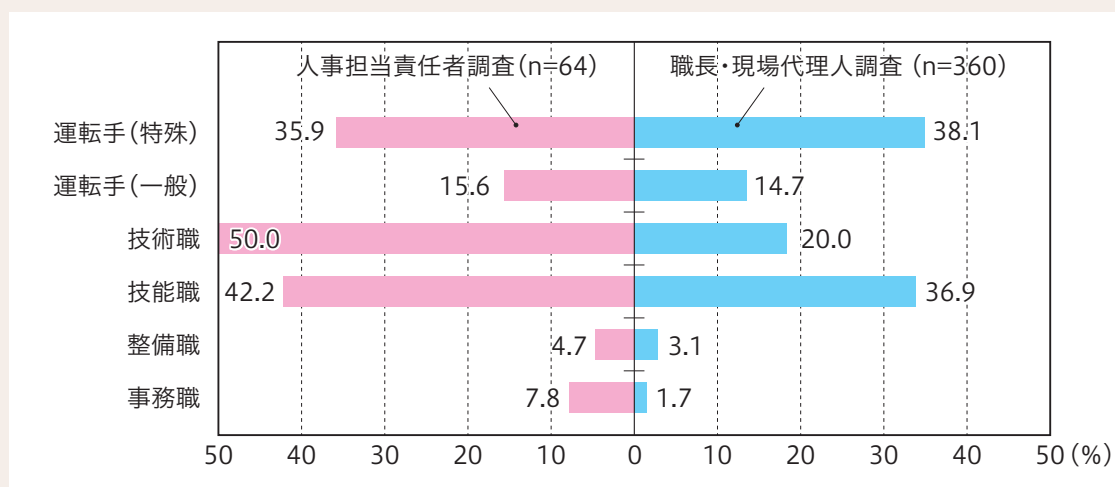
図表60 活躍している高齢従業員の仕事の内容(MA)(Q8)



【参考】人事担当責任者調査と職長・現場代理人調査との比較

人事担当責任者調査では、「技術職」を挙げる割合(50.0%)が最も高かったのに対し、職長・現場代理人調査では「技術職」の割合は20.0%にとどまり、「運転手(特殊)」を挙げる割合が38.1%で最も高くなっている。

図表61 戦力として活躍している高齢従業員の仕事(Q45)(人事担当責任者調査)との比較



⑦高年齢従業員の活躍状況(Q9)(自由回答)

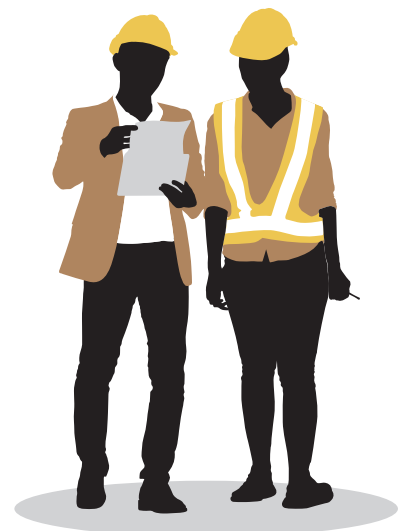
活躍している高年齢従業員がいる場合、どのような仕事でどのように活躍しているのかの詳細を尋ねたところ、重機オペレーター等の重機の操縦、運転職やオペレーター、技能職としての活躍、安全衛生面での活躍、現場作業の管理・運営等の中心的役割を果たしていること、若手従業員との協業・分業、熟練技能による業績の向上、コミュニケーションによる業務効率の向上、若手従業員への指導・育成、外国人材とコミュニケーションをとり指導していること、若手従業員との相乗効果等の事例が挙げられた。

⑧高年齢従業員と若手従業員の協同作業で波及効果が得られている事例(Q10)(自由回答)

高年齢従業員と若手従業員が協同で作業をすることで、互いを補完するなど波及効果が得られているような事例がないかを尋ねたところ、高年齢従業員と若手従業員での協業の事例のほか、高年齢従業員と若手従業員での分業、ICTツール利用時の補完関係、高年齢従業員から若手従業員への指導・育成、外国人材とのコミュニケーションや指導、高年齢従業員と若手従業員の上手くいっているコミュニケーションの事例などが挙げられた。

⑨若手従業員とうまくコミュニケーションがとれている高年齢従業員の特徴(Q11)(自由回答)

若手従業員とうまくコミュニケーションがとれている高年齢従業員の特徴について尋ねたところ、高年齢従業員の性格の特徴のほか、技能・能力の特徴、コミュニケーションの取り方、指導・育成の仕方、ICT活用における特徴などが挙げられた。



2

高齢者雇用に関わる法制度・支援に関する情報

ここでは、高齢者雇用に関わる法制度・支援に関する情報を収録しています。

(1) 令和3年改正高年齢者雇用安定法の概要

少子高齢化が急速に進展し人口が減少する中で、経済社会の活力を維持するため、働く意欲がある高齢者がその能力を十分に発揮できるよう、高齢者が活躍できる環境の整備を目的として、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」（高年齢者雇用安定法）の一部が改正され、2021年4月1日から施行されました。

改正前は、事業主に対して65歳までの雇用機会の確保のための措置が義務付けられていました。改正法は、これに加えて、個々の労働者の多様な特性やニーズを踏まえ、65歳から70歳までの就業機会の確保のための多様な選択肢を法制度上整え、事業主としていずれかの高年齢者就業確保措置を講じる努力義務を設けるものです。

具体的には、70歳までの定年引上げ、70歳までの継続雇用制度の導入、定年廃止、労使で同意した上での雇用以外の措置の導入（継続的に業務委託契約する制度または社会貢献活動に継続的に従事できる制度）のいずれかが挙げられています。

次ページに、厚生労働省パンフレット『高年齢者雇用安定法改正の概要（簡易版）』を掲載します。詳細は、厚生労働省ホームページ「高年齢者雇用安定法の改正～70歳までの就業機会確保～」¹をご確認ください。

1 厚生労働省ホームページ「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)

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にお願いします。

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

① 在職老齢年金の仕組み

厚生年金の支給開始年齢以降も正社員などとして働き続けると、賃金の額に応じて厚生年金が減額されて支給されます。これを「在職老齢年金」といいます。

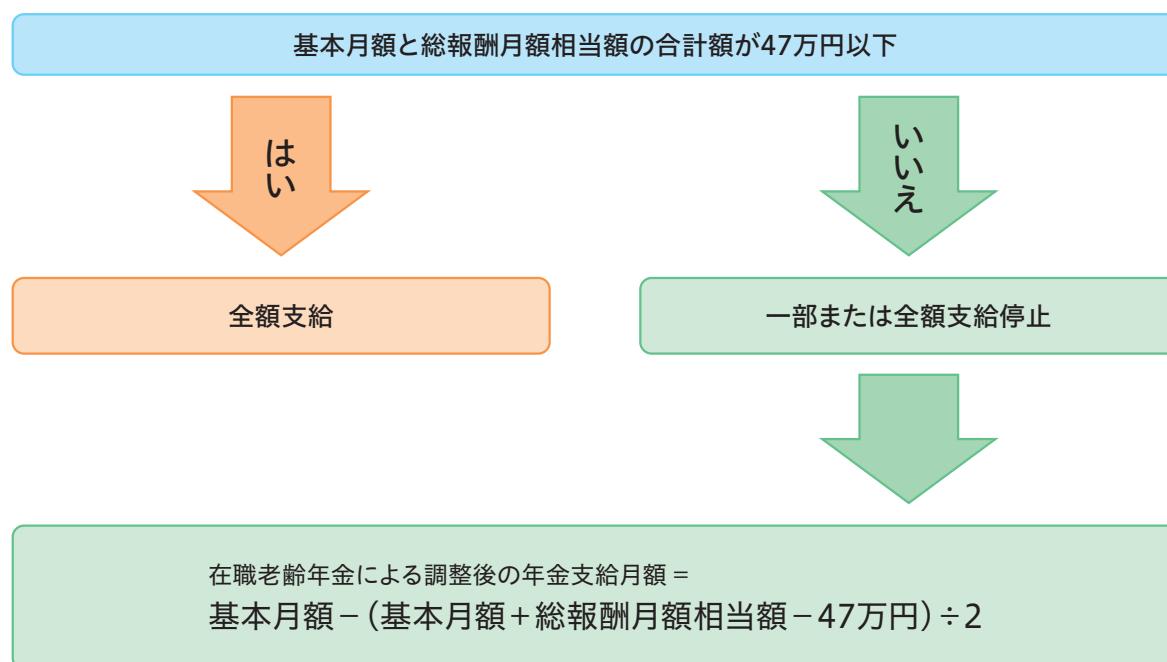
減額対象になるのは、本来の年金額と月額換算の賃金(年収の12分の1)の合計が「47万円」を超える者です。(令和4年4月から60歳以上65歳未満の方の在職老齢年金について年金の支給が停止される基準が見直され、65歳以上の在職老齢年金と同じ基準(28万円から47万円)に緩和されました。)

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。

詳しくは日本年金機構のホームページをご覧ください。

<https://www.nenkin.go.jp/service/jukyu/roureinenkin/zaishoku/20150401-01.html>

図表62 在職老齢年金支給停止額



注1) 基本月額…加給年金額を除いた老齢厚生(退職共済)年金(報酬比例部分)の月額

注2) (その月の標準報酬月額) + (その月以前1年間の標準賞与額の合計) ÷ 12

※上記の「標準報酬月額」、「標準賞与額」は、70歳以上の方の場合には、それぞれ「標準報酬月額に相当する額」、「標準賞与額に相当する額」となります。

注3) 在職による支給停止は老齢厚生年金に対して行われるもので、老齢基礎年金(65歳以上)は支給停止の対象とはなりません。

(出所) 日本年金機構ホームページ「在職老齢年金の計算方法」

<https://www.nenkin.go.jp/service/jukyu/roureinenkin/zaishoku/20150401-01.html>

【例1】年金月額が10万円で、月収が38万円の者の場合

- 年金月額が10万円で、月収(賞与込みの年収を12で割った額)が38万円の者の場合、年金と月収の合計額は10万+38万=48万円ですから、
- 在職老齢年金を適用した後の手取りの収入(月額)は、

$$\text{月収38万円} + \text{年金}(10\text{万} - (48\text{万} - 47\text{万}) \times 1/2 = 9\text{万5千円}) = 47\text{万5千円}$$
 となります。

【例2】年金月額が10万円で、月収が40万円の者の場合

- この方の賃金が増え、月収が40万円になったとすると、もとの合計額が10万+40万=50万円ですから、
- 在職老齢年金を適用した後の手取りの収入(月額)は、

$$\text{月収40万円} + \text{年金}(10\text{万} - (50\text{万} - 47\text{万}) \times 1/2 = 8\text{万5千円}) = 48\text{万5千円}$$
 となります。
- このように、賃金が増えた場合には、年金は減らされますが、手取りの合計額は増える仕組みとなっています。

在職老齢年金に関して詳しく知りたい方は、日本年金機構のホームページ

<https://www.nenkin.go.jp/service/jukyu/roureinenkin/zaishoku/index.html>
 をご覧ください。

電話での年金相談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)

②高年齢雇用継続給付の仕組み

雇用保険の加入期間が5年以上ある60歳以上65歳未満の加入者に対して、賃金額が60歳到達時の75%未満となった方を対象に、最高で賃金額の15%に相当する額が雇用保険等から支払われます。

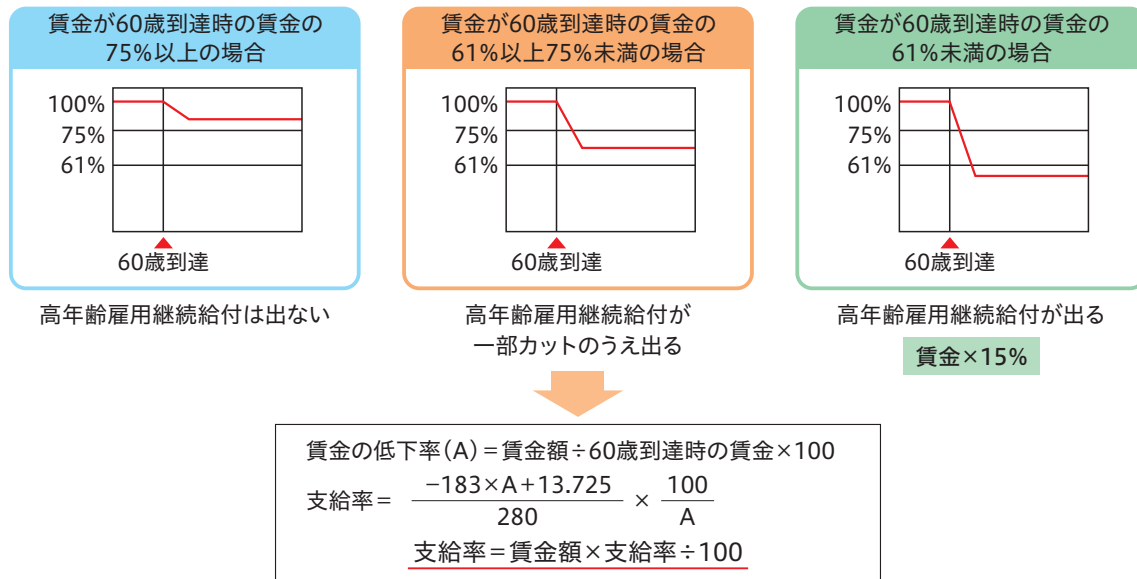
高年齢雇用継続給付の支給額は、60歳以上65歳未満の各月の賃金(賞与は関係ありません)が

- 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364,595円を超える場合は、364,595円からその賃金を差し引いた額が支給されます(2022年8月1日現在。この額は毎年8月1日に変更されます)。

支給額の計算は以下のとおりとなります。

図表63 高年齢雇用継続給付の支給額の計算方法



【例】60歳に到達したときに賃金30万円だった者が18万円で低下したケース

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。

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。

https://www.hellowork.mhlw.go.jp/info/location_list.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

高年齢雇用継続給付を受けている間は、在職老齢年金の仕組みにより年金額が減額されることに加えて、年金の一部が支給停止となります。支給停止される年金額は、最高で賃金（標準報酬月額）の6%に当たる額です。

「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」

https://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）

④在職老齢年金制度の見直し

2020年5月29日、第201回通常国会において、「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」が成立し、2020年6月5日に公布されました。

この法律は、より多くの人がこれまでよりも長い期間にわたり多様な形で働くようになることが見込まれる中で、今後の社会・経済の変化を年金制度に反映し、長期化する高齢期の経済基盤の充実を図るためのものです。

今回の改正に伴い、在職老齢年金制度の見直しや在職定時改定の導入が行われることとなりました。

60歳台前半の在職老齢年金制度(低在老)については、就労に与える影響が一定程度確認されている観点、60歳台前半の就労、特に令和12年度(2030年度)まで支給開始年齢の引上げが続く女性の就労を支援するという観点、制度をわかりやすくするという利点もあるという観点から制度の見直しを行います。具体的には、60～64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(低在老)について、年金の支給が停止される基準を現行の28万円から65歳以上の在職老齢年金制度(高在老)と同じ47万円に合わせます。この制度改正は、2022年4月から適用されています。

図表64 在職老齢年金制度の見直しの概要

【60～64歳の在職老齢年金制度(低在老)】 (2022年度末推計)				
見直し内容・考え方		支給停止 対象者数(※1)	うち全額支給停止 の対象者数(※2)	支給停止 対象額
現行	基準額は28万円 ・夫婦2人の標準的な年金額相当を基準として設定。 2000年改正当時のモデル年金額に、2003年度からの総報酬制の施行を勘案して2004年度に設定。	(2022年度末推計) 約37万人 (在職受給権者の51%)	(2022年度末推計) 約16万人 (約22%)	(2022年度末推計) 約2,600億円
見直し	基準額を47万円に引上げ ・現役男子被保険者の平均月収(ボーナスを含む。)を基準として設定。(高在老と同じ)	(2022年度末推計) 約11万人 (在職受給権者の15%)	(2022年度末推計) 約5万人 (約7%)	(2022年度末推計) 約1,000億円

【65歳以上の在職老齢年金制度(高在老)】 (2018年度末)				
考え方		支給停止 対象者数(※1)	うち全額支給停止 の対象者数(※2)	支給停止 対象額
現行	基準額は47万円 ・現役男子被保険者の平均月収(ボーナスを含む。)を基準として設定。 1998年度末の現役男子被保険者の平均月収(ボーナスを含まない)に、 2003年度からの総報酬制の施行を勘案して2004年度に設定。 (法律上は2004年度価格で「48万円」。)	約41万人 (在職受給権者の17%)	約20万人 (約8%)	約4,100億円

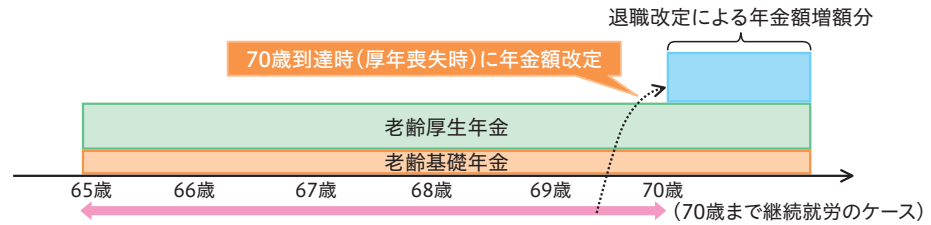
※高年齢期の就労と年金の調整については、年金制度だけでなく、税制での対応や各種社会保障制度における保険料負担等での対応を併せて、引き続き検討していく。

老齢厚生年金の受給権を取得した後、就労した場合は、資格喪失時退職時・70歳到達時に、受給権取得後の被保険者であった期間を加えて、老齢厚生年金の額を改定しているいわゆる退職改定。

高齢期の就労が拡大する中、就労を継続したことの効果を退職を待たずに早期に年金額に反映することで、年金を受給しながら働く在職受給権者の経済基盤の充実を図る。

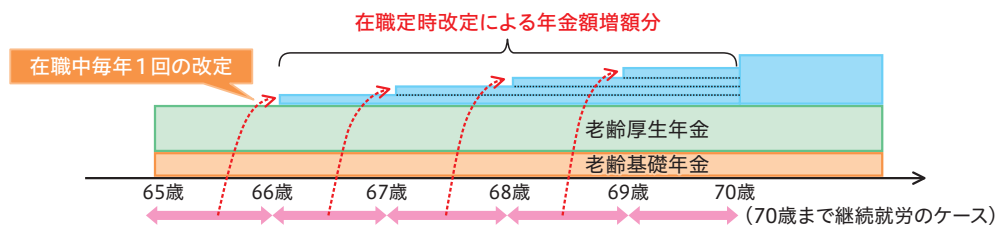
図表65 在職老齢年金制度の見直しの概要

見直し前



見直し内容

●標準報酬月額20万円で1年間就労した場合 ➡ +13,000 円程度/年 (+1,100 円程度/月)

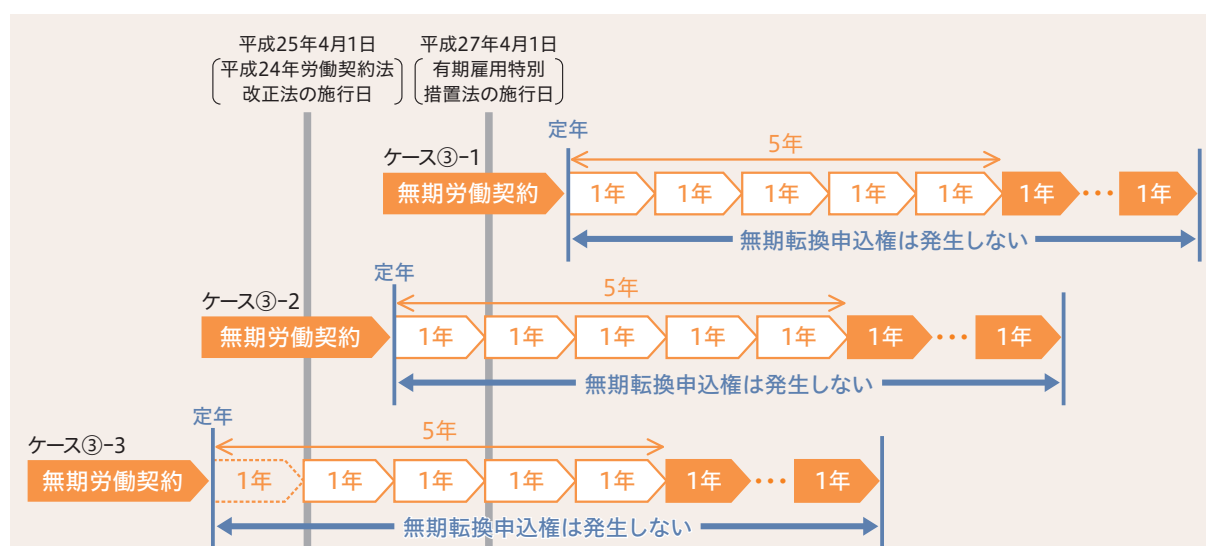


(3) 継続雇用に関する無期転換ルールの特例について

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き雇用される期間は、無期転換申込権が発生しないこととなりました。

図表66 定年後の継続雇用と無期転換ルールとの関係



(出所)厚生労働省リーフレット「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」
(<https://muki.mhlw.go.jp/point/leaflet.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

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。

図表67 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 () F A X 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

☒ 高齢者雇用安定法第9条の高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

⑧ ☐ 希望者全員を対象

☒ 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口をチェックして下さい。

2. 「3 その他」は、該当する口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。

(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をご参照ください。

⑦ 実施している高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。

⑩ ハローワークに提出した「高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。

(出所) 厚生労働省リーフレット「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」
(<https://muki.mhlw.go.jp/point/leaflet.pdf>)

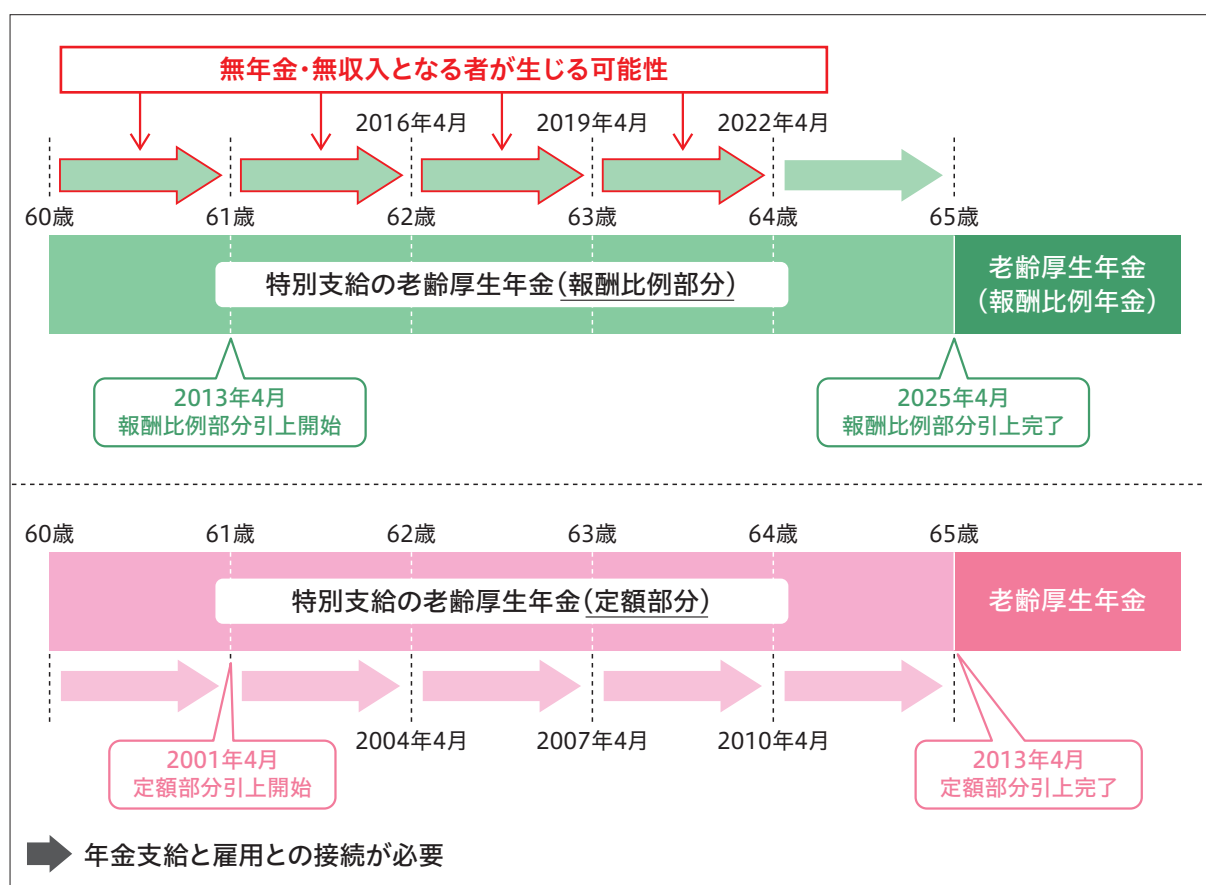
(4) 厚生年金の支給開始年齢の引き上げスケジュール

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（平成25年）4月から65歳になら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歳にならないと受給できなくなりました（女性は5年遅れ）。

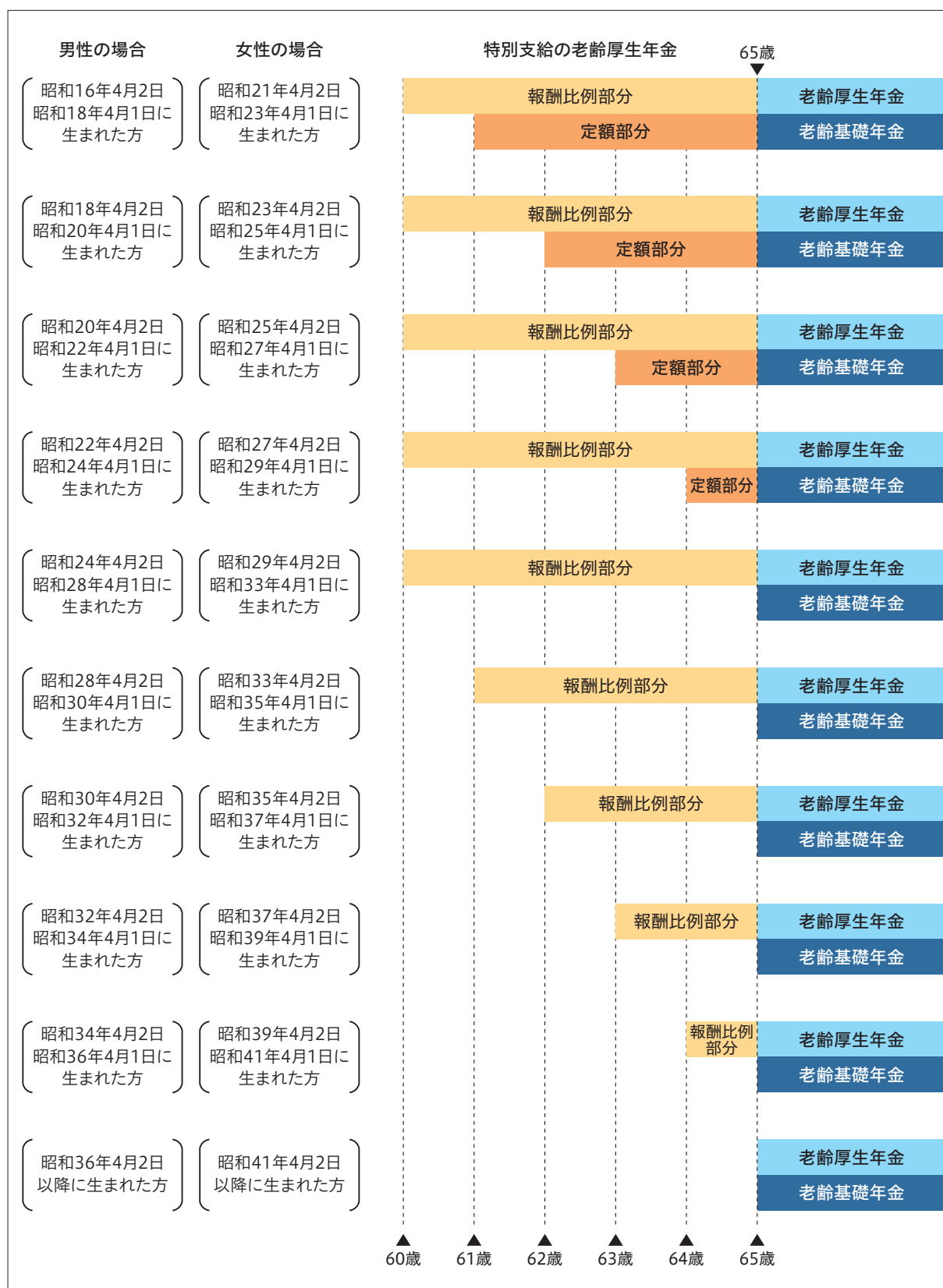
こうした年金の支給開始年齢の引き上げにより、60歳定年で退職し、再就職ができない場合、無年金期間に無収入となる可能性が生じてしまいます。

図表68 老齢厚生年金の支給開始年齢の引き上げスケジュール



(資料)厚生労働省資料を一部修正

図表69 特別支給の老齢厚生年金の受給開始年齢



(資料) 日本年金機構「老齢年金ガイド 令和4年度版」

(5) 雇用に関する各種助成金の概要

① 65歳超雇用推進助成金

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年齢者の雇用管理制度の整備、高年齢者の有期契約労働者を無期雇用に変換した事業主に対して助成するもので、高年齢者の雇用推進を図ることを目的としています。本助成金は(1)～(3)の3つのコースに分けられます。

1) 65歳超継続雇用促進コース

【概要】

令和4年4月1日以降に就業規則等により65歳以上への定年の引上げ、定年の定めの廃止、希望者全員を対象とする66歳以上まで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の措置を規定し、当該就業規則の改定等について専門家等に委託し経費を支出したことなど一定の要件に当てはまる事業主に、対象被保険者数、定年年齢を引上げる年数等に応じて、以下の額を支給します。

【主な支給要件】

i) 制度の実施・就業規則の整備と届出

労働協約または就業規則(以下「就業規則等」という。)による、次の(イ)～(ニ)までのいずれかに該当する制度を申請日前日までに実施し、就業規則を労働基準監督署へ届出した事業主であること。

(イ)旧定年年齢^(※1)を上回る65歳以上への定年引上げ

(ロ)定年の定めの廃止^(※2)

(ハ)旧定年年齢及び継続雇用年齢^(※3)を上回る66歳以上の継続雇用制度の導入

(ニ)他社による継続雇用制度の導入^(※4)

※1 就業規則等で定められていた定年年齢のうち、平成28年10月19日以降、最も高い年齢をいいます。
旧定年年齢は70歳未満のものに限ります。

※2 旧定年年齢は70歳未満のものに限ります。

※3 就業規則等で定められていた定年年齢または継続雇用年齢のうち、平成28年10月19日以降、最も高い年齢をいいます。
旧定年年齢及び継続雇用年齢は70歳未満のものに限ります。

※4 他社による旧継続雇用年齢は70歳未満のものに限ります。

ii) 対象被保険者

支給申請日前日において当該事業主に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、改正前後の就業規則の適用者であり、定年前に期間の定めのない労働契約を結んでいる者または定年後に継続雇用制度により引き続き雇用されている者が1人以上いること。

iii) 対象経費の発生

社会保険労務士等の専門家に就業規則の改正を委託し、経費が発生しており、その契約、履行、支払について、書類により確認できること。

iv) 高年齢者雇用管理措置の実施

支給申請日前日において、高年齢者雇用等推進者の選任に加え、高年齢者雇用管理に関する措置を1つ以上実施していること。

職業能力の開発及び向上のための教育訓練の実施等
作業施設・作業方法の改善
健康管理、安全衛生の配慮
職域の拡大
知識、経験等を活用できる配置、処遇の推進
賃金体系の見直し
勤務時間制度の弾力化

【支給額】

定年の引上げ又は定年の廃止、継続雇用制度の導入

対象 被保険者数	措置内容 65歳への定 年引上げ	66～69歳への 定年の引上げ		70歳以上への 定年の引 上げ ^(注)	定年の定め の廃止 ^(注)	66～69歳への 継続雇用の 引上げ	70歳以上への 継続雇用の 引上げ ^(注)
		5歳未満	5歳以上				
1～3人	15万円	20万円	30万円	30万円	40万円	15万円	30万円
4～6人	20万円	25万円	50万円	50万円	80万円	25万円	50万円
7～9人	25万円	30万円	85万円	85万円	120万円	40万円	80万円
10人以上	30万円	35万円	105万円	105万円	160万円	60万円	100万円

(注) 旧定年年齢、継続雇用年齢が70歳未満の場合に支給します。

他社による継続雇用制度の導入(上限額)

措置内容	66～69歳への継続雇用の 引上げ	70歳以上への継続雇用の 引上げ ^(注)
支給上限額	10万円	15万円

※申請事業主が他社の就業規則等の改正に要した経費の2分の1の額と表中の支給上限額いずれか低い方の額が助成されます。

対象経費については申請事業主が全額負担していることが要件となります。

(注) 旧定年年齢、継続雇用年齢、他の事業主における継続雇用年齢が70歳未満の場合に支給します。

【問い合わせ先】

(独)高年齢・障害・求職者雇用支援機構 都道府県支部 高年齢・障害者業務課

2) 高年齢者評価制度等雇用管理改善コース

【概要】

高年齢者の雇用の推進を図るため雇用管理制度の整備(賃金・人事処遇制度、労働時間、健康管理制度等)に係る措置を実施した事業主に対して、措置に要した費用の一部を支給します。

【主な支給要件】

i) 雇用管理整備計画書の提出、認定

計画開始から起算して6か月前の日から3か月前の日までに計画書を提出し、その認定を受けていること。

ii) 高年齢者雇用管理整備の措置の実施

i) で認定を受けた計画を実施期間内に実施していること。

高年齢者雇用管理整備措置	支給対象経費
高年齢者に係る賃金・人事処遇制度の導入・改善	● 高年齢者の雇用管理制度の導入等（労働協約または就業規則の作成・変更）に必要な専門家等に対する委託費、コンサルタントとの相談に要した経費 ● 上記経費の他、左欄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（計画実施機関内の6か月分を上限とする賃借料またはリース料を含む）
労働時間制度の導入・改善	
在宅勤務制度の導入・改善	
研修制度の導入・改善	
専門職制度の導入・改善	
健康管理制度の導入	
その他の雇用管理制度の導入・改善	

iii) 高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の遵守

iv) 対象被保険者

支給申請日前日において、当該事業主に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、講じられた雇用管理制度が適用されており、計画終了日の翌日から6か月以上継続して雇用されている者が1人以上いること。

v) 対象経費の発生

雇用管理制度の実施に要した経費を支払っており、その契約、履行、支払について、書類により確認できること。

【支給額】

支給対象経費(※1)に60%(中小企業事業主以外は45%)を乗じた額を支給します。生産性要件(※2)を満たす場合には、支給対象経費の75%(中小企業事業主以外は60%)を乗じた額を支給します。

※1 高年齢者の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・コンサルタントの相談に要した経費(その経費が50万円を超える場合は50万円)とし、経費の額に関わらず、初回の申請に限り当該措置の実施に50万円を要したものとみなします(2回目以降の申請は、50万円を上限とする実費が支給対象経費となります。)

※2 厚生労働省ホームページをご覧ください。(https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137393.html)

【問い合わせ先】

(独)高齡・障害・求職者雇用支援機構 都道府県支部 高齡・障害者業務課

3) 高年齢者無期雇用転換コース

【概要】

高年齢者が意欲と能力がある限り年齢に関わりなくいきいきと働ける社会を構築していくために、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転換制度に基づき無期雇用労働者に転換させた事業主に対して一定額を助成します。

【主な支給要件】

計画申請(計画期間は3～5年の間とする必要があります。)

i) 無期雇用転換制度

- 有期契約労働者を無期雇用転換する制度を就業規則等に規定していること。
- 転換した無期雇用労働者を65歳以上まで雇用する見込みがあること。

ii) 高年齢者雇用管理措置の実施

計画書提出日の前日において、高年齢者雇用等推進者の選任に加え、高年齢者雇用管理に関する措置を1つ以上実施していること。

職業能力の開発及び向上のための教育訓練の実施等
作業施設・作業方法の改善
健康管理、安全衛生の配慮
職域の拡大
知識、経験等を活用できる配置、処遇の推進
賃金体系の見直し
勤務時間制度の弾力化

iii) 高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の遵守

支給申請

i) 無期雇用転換制度の実施

- 無期雇用転換制度に基づき、雇用する50歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者を無期雇用労働者に転換していること。
- 無期雇用に転換した労働者を転換後6か月以上の期間継続して雇用し、転換後6か月分の賃金を転換日以後12か月後の賃金支払日までに支給していること。

ii) 事業主都合の離職

- 当該転換日の前日から起算して6か月前の日から1年を経過する日までの間に、雇用保険被保険者を事業主都合で離職させていないこと等。

【支給額】

対象労働者1人につき48万円(中小企業事業主以外は38万円)を支給します。生産性要件^(※)を満たす場合には、対象労働者1人につき60万円(中小企業事業主以外は48万円)を支給します。1支給申請年度1適用事業所あたり10人までを上限とします。

※厚生労働省ホームページをご覧ください。

(<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137393.html>)

【問い合わせ先】

(独)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

(6) 高齢・障害・求職者雇用支援機構による各種支援

「65歳超雇用推進プランナー」「高年齢者雇用アドバイザー」による相談・援助の実施

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構では、高齢者の雇用問題に関する専門家である65歳超雇用推進プランナー、及び高年齢者雇用アドバイザーを全国に配置し、生涯現役社会の実現を目指し、高年齢者等が年齢にかかわらず働ける企業の普及・促進及び高年齢者等の雇用管理改善等のための諸条件の整備に伴う人事・労務管理上の課題等の解決を図るため、事業主に対する具体的かつ実践的な相談・援助を行っています。

相談は無料ですので、ぜひご利用ください。

■問い合わせ先: 最寄りの独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 各都道府県支部
高齢・障害者業務課

●65歳超雇用推進プランナー、高年齢者雇用アドバイザーとは

「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」(高齢法)により、定年の引上げや廃止、継続雇用制度の導入等による希望者全員の65歳までの高年齢者雇用確保措置の実施が義務づけられています。

65歳までの継続雇用制度等の導入や定着を図るとともに、生涯現役社会の実現に向けて高齢者が能力を発揮して働くことができる環境とするためには、賃金・退職金制度を含む人事管理制度の見直し、職業能力の開発及び向上、職域開発・職場改善等、さまざまな条件整備に取り組む必要があります。

そこで、企業における条件整備の取り組みを支援するため、高齢者雇用問題に精通した経営労務コンサルタント、中小企業診断士、社会保険労務士等、専門的・実務的能力を有する者を65歳超雇用推進プランナー、高年齢者雇用アドバイザー(以下「プランナー等」という。)として認定し、全国に配置しています。

①提案サービス

プランナー等が、将来に向けて65歳以上への定年引上げや65歳を超えた継続雇用延長等の制度改定に関する具体的な提案を行うとともに、高年齢者雇用を進める上での課題を把握し、制度改善を図るための条件整備をお手伝いします。(無料)

②相談・助言サービス

プランナー等は、高年齢者雇用確保措置の導入や拡大、雇用管理の改善等に取り組む企業からの要請等に基づき企業を訪問し、企業診断システムを活用するなどし、条件整備に伴う阻害要因の発見・整理、問題解決のための手順・方法等具体的課題についての相談に応じ、専門的かつ技術的な助言を行います。(無料)

③企業診断システム

企業における高齢者の雇用環境の整備を援助するために各種の企業診断システムを開発し運用しています。簡単な質問票に記入いただくだけで、高齢者を活用するための課題を見つけ出し、プランナー等がその課題解決策についてわかりやすくアドバイスします。(無料)

④企画立案サービス

プランナー等による相談・助言によって明らかになった条件整備のために必要な個別・具体的課題について、人事処遇制度や職場改善等条件整備についての具体的な改善策を、企業からの要請に基づいてプランナー等が作成し提案します。

【企画立案サービスの費用】

企画立案サービスは有料ですが、経費の2分の1を機構が負担します。

⑤就業意識向上研修

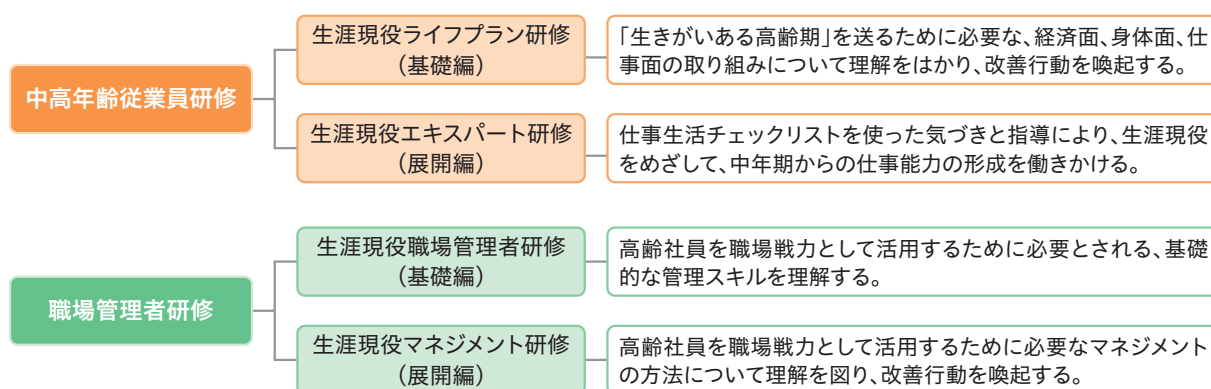
企業における高齢従業員の戦力化を支援するために、プランナー等が企業ニーズに応じたカリキュラムを設定し研修を行います。中高年齢従業員を対象とした研修と高齢従業員が配置されている職場の管理・監督者を対象とした研修により、従業員の就業に対する意識の向上を促します。

※対象の事業主は、45歳以上の雇用保険被保険者を5人以上雇用している事業主です。

【就業意識向上研修の費用】

就業意識向上研修は有料ですが、経費の2分の1を機構が負担します。

就業意識向上研修コース別の概要



【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 各都道府県支部 高齢・障害者業務課

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

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構では、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。2022年10月3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 ポリテクセンター千葉内	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-front II 7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 MI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	鹿児島市東郡元町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/)

求人方法に関する参考情報

(1) ハローワークでの求人

求人手段としてハローワークがよく利用されていますが、より良い人材を確保するためには、求職者へ自社や求人内容の魅力を具体的に分かりやすく伝えることが重要です。また、令和2年1月よりハローワークのシステムが一新され、より多くの求職者により詳しい情報を伝えられるようになりましたが、記載内容には工夫が必要です。

図表70 新しい求人票のイメージ

表面

[illegible]

裏面

[illegible]

紫色箇所：1. すべての求人について登録が必要な情報

青色箇所：2. 条件に該当する求人について登録が必要な情報

緑色箇所：3. その他、新設する情報や登録方法が変わる情報

(出所)厚生労働省リーフレット「2020年1月6日から求人票が変わります」

求人票・求人情報を求職者の目に留まりやすくするための工夫として、厚生労働省では以下のポイントを挙げています。

POINT 1 会社の特長欄を活用しましょう

「会社の特長」欄を活用して自社をアピールしましょう。経営方針、教育訓練制度、職場の雰囲気、代表的商品の評判などを記入・入力して、自社の魅力をお伝えください。

POINT 2 仕事の内容を詳細に記入・入力しましょう

職種名や仕事内容、必要な資格・経験などが具体的に記入・入力されていることで、求職者の方々の疑問やとまどいを軽減し、応募者が増えることにつながります。また、正確で詳細な記入・入力は入社後の定着率にも影響します。自社が必要としているのは「どんな仕事ができる人材」なのかを、応募される方の目線に立って詳細にわかりやすく記入・入力してください。

POINT 3 賃金は正確にわかりやすく記入・入力しましょう

賃金については、正確にわかりやすく記入・入力することが重要です。

求人票・求人情報の「賃金」欄は、「基本給」、「定額的に支払われる手当」、「固定残業代」、「その他の手当等付記事項」等の各欄があり、それぞれに該当するものを記入・入力します。

また、基本給＋定額手当以外の各種手当を含む総支給額を伝えることにより、求職者の方々は支給される賃金について把握でき、就職後の生活をイメージしやすくなります。この場合は「賃金」欄とは別に、「求人に関する特記事項」欄に追加して記入・入力してください。

さらに、「昇給」、「賞与」欄についても、実績ベースで正確に記入・入力することで誤解がなくわかりやすい求人となります。

POINT 4 福利厚生や研修制度等の補足情報を記入・入力しましょう

福利厚生や研修制度等の補足情報もイメージアップにつながります。

特に未経験者を募集する場合、研修制度や資格取得の支援制度などは初めての仕事に対する不安を和らげ、応募機会を増やすきっかけとなります。また、入社1年後、3年後といった将来像を記入・入力することで、入社後の自分をイメージしやすくなり、応募のきっかけになることもあります。

なお、試用期間がある場合は、その期間中の待遇等をきちんと明示することで、後々のトラブル防止に役立ちますので、「試用期間」は正確に記入・入力しましょう。

POINT 5 企業や求人の魅力をアピールしましょう

求職中の方々は再就職先を真剣に探そうと求人票・求人情報を注意深く見えています。応募をためらっているとしたら、その企業のよさや求人の魅力が伝わっていないためである可能性があります。求職者が「求めている求人」とはどのような求人なのか検討し、求職者が魅力を感じる求人をアピールしましょう。

求職者が魅力を感じるアピールポイントの例

- 資格取得や技能習得、能力向上等に対する支援
- 能力主義による昇給、昇格など、本人の実力・成績次第で評価を得られる人事制度
- ノルマに追われることなく安定収入が得られる求人
- 経験がなくても受け入れ可能な求人
- 家事・育児等による時間調整が容易な職場

POINT 6 画像情報を追加して視覚的にアピールしましょう

求人票・求人情報の記入・入力内容だけでは伝わらない職場の様子や業務内容などでアピールしたい点を、画像情報として求職者の方に提供することが可能です。

画像情報としては、会社の外観や作業風景、取扱商品などの写真、自社のパンフレットやホームページなどの画像情報を、求人者マイページから登録してください。

(出所)厚生労働省ホームページ「応募したくなる求人へ！ ～わかりやすい求人で、より良い人材の確保を目指しましょう！～」より抜粋(https://www.hellowork.mhlw.go.jp/enterprise/ent_inputmethod04.html)

4

機械土工工事業高齢者雇用推進委員会 委員名簿

(敬称略、所属・役職は2022年12月時点)

(1)本委員会(機械土工工事業高齢者雇用推進委員会)

<座 長>

大 木 栄 一 玉川大学 経営学部国際経営学科 教授

<委 員>

名 倉 啓 司 職業訓練法人全国建設産業教育訓練協会 東京事務所長

大 崎 精一郎 大崎建設株式会社 代表取締役社長

岩 本 一 男 山崎建設株式会社 秘書室長(令和3年度)

山 田 哲 也 同 管理本部人事部長(令和4年度)

神 谷 肇 向井建設株式会社 土木営業部部長

佐々木 正 則 株式会社マイタック 執行役員管理部副本部長

酒 井 誠 水谷建設株式会社 管理本部部長(令和3年度)

福 田 浩 司 同 総務部長(令和4年度)

近 藤 明 日起建設株式会社 取締役副社長

江刺家 康 之 建設施工協同組合 理事

一 井 保 日本機械土工企業年金基金 常務理事

保 坂 益 男 一般社団法人日本機械土工協会 監事

<事務局>

一般社団法人日本機械土工協会

(担当:加藤 仁美、桶谷 美千代)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

(担当:豊島 竹男 上席主任研究員、平田 薫 主任研究員、増田 康介 研究員、
寺岸 もえ子 研究員)

(2)ワーキンググループ(機械土工工事業高齢者雇用推進ワーキンググループ)

<座 長>

大 木 栄 一 玉川大学 経営学部国際経営学科 教授

<委 員>

山 本 和与利 日本ロックエンジニアリング株式会社 非常勤顧問(令和4年6月退任)

江刺家 康 之 建設施工協同組合 理事

一 井 保 日本機械土工企業年金基金 常務理事

清 水 英 紀 一般社団法人日本機械土工協会 常務理事 業務部長

保 坂 顕 治 一般社団法人日本機械土工協会 常務理事 事業部長

野 口 茂 喜 一般社団法人日本機械土工協会 審議役

<事務局>

一般社団法人日本機械土工協会

(担当:加藤 仁美、桶谷 美千代)

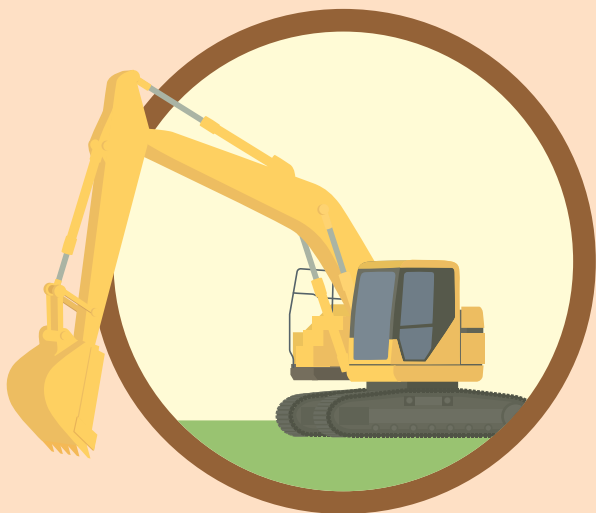
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

(担当:平田 薫 主任研究員、増田 康介 研究員、寺岸 もえ子 研究員)

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構
産業別高齢者雇用推進事業

機械土工工事業における 高齢者活用推進のためのガイドブック

高齢従業員の活躍と若手従業員の定着に向けて



令和5年3月

一般社団法人日本機械土工協会
機械土工工事業高齢者雇用推進委員会

〒110-0015 東京都台東区東上野5丁目1番8号(上野富士ビル)
TEL:03(3845)2727
<http://www.jemca.jp/>

無断転載を禁ず