

高年齢者雇用における適切な労務管理

坂本直紀社会保険労務士法人 代表社員 坂本 直紀

■はじめに：高齢社員の活用に向けて

少子化により、労働力人口の不足が懸念されており、新規採用が困難ななか、既存の社員の会社への貢献意欲を高めていくことが必要不可欠な状況です。

こうしたことから、高年齢者雇用対策は、企業にとって重要な課題となっています。

国の働き方改革実行計画においても「高齢者の就業促進」が挙げられています。65歳以降の継続雇用延長や65歳までの定年延長を行う企業への支援を充実し、将来的に継続雇用年齢等の引き上げを進めていくための環境整備を行うことや、多様な技術・経験を有するシニア層が、1つの企業に留まらず、幅広く社会に貢献できる仕組みを構築すること等が記載されています。

そこで本稿では、最近の法改正に対応した高年齢者雇用対策を解説します。高年齢者の就業環境整備についても取り上げて解説します。高年齢者雇用対策を推進する上で、少しでもご参考になれば嬉しく思います。

目次

1. 人口減少時代のシニアの就労意欲

- 1-1 日本の人口の推移等
- 1-2 60歳以降の就労意向度合い

2. 65歳までの雇用確保措置

- 2-1 高年齢者を雇用する上で義務付けられている内容
- 2-2 就業規則規定例
- 2-3 同一労働同一賃金について
- 2-4 無期転換について

3. 70歳までの就業確保措置

- 3-1 高年齢者就業確保措置
- 3-2 70歳までの継続雇用制度における留意点
- 3-3 70歳までの継続雇用制度に関する就業規則規定例
- 3-4 創業支援等措置
- 3-5 業務委託契約を締結する就業規則規定例

4. 高年齢者の就業環境整備

- 4-1 職場環境の改善
- 4-2 高年齢労働者の健康や体力の状態の把握
- 4-3 高年齢労働者の健康や体力の状況に応じた対応
- 4-4 安全衛生教育

5. 高年齢者に関する雇用保険・社会保険

- 5-1 雇用保険
- 5-2 社会保険

■まとめ：バリバリ型かホドホド型か



●坂本 直紀（さかもと なおき）

特定社会保険労務士、中小企業診断士、坂本直紀社会保険労務士法人代表社員

人事労務顧問、就業規則、メンタルヘルス・ハラスメント研修を中心に企業の人事労務管理を支援している。
著書：『職場のメンタルヘルス対策の実務 第2版』（民事法研究会 編著）、『ストレスチェック制度 導入と実施後の実務がわかる本』（日本実業出版社）等がある。

セミナー：「残業問題徹底対策セミナー」（公益財団法人川崎産業振興財団）、「メンタルヘルス対策セミナー」（燕商工会議所）等、多数実施している。

<http://www.sakamoto-jinji.com/>

1. 人口減少時代のシニアの就労意欲

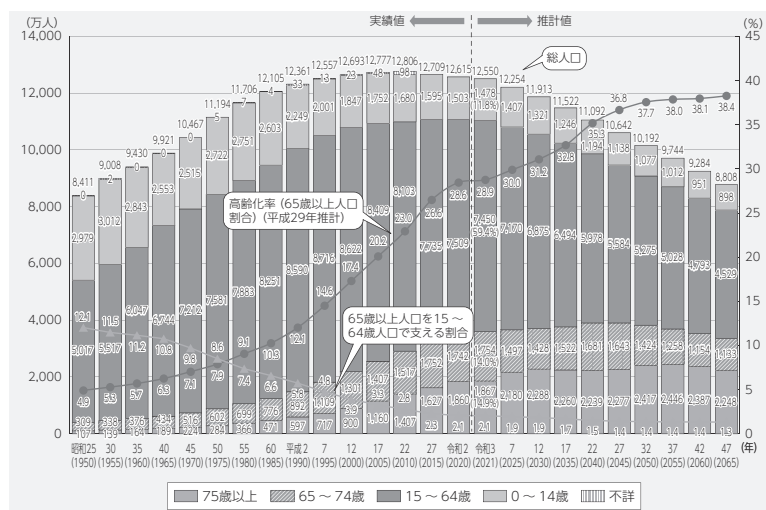
1-1 日本の人口の推移等

下図は、日本の人口の推移を示しています。

2021年では約1億2,550万人の人口でしたが、2065年には9,000万人を割り込むことが予想されています。

生産年齢（15～64歳）人口割合も低下傾向です。

一方で、高齢化率（65歳以上の人口の割合）は拡大傾向です。高齢化率は、2021年では28.9%でしたが、2065年には38.4%になると予想されています。



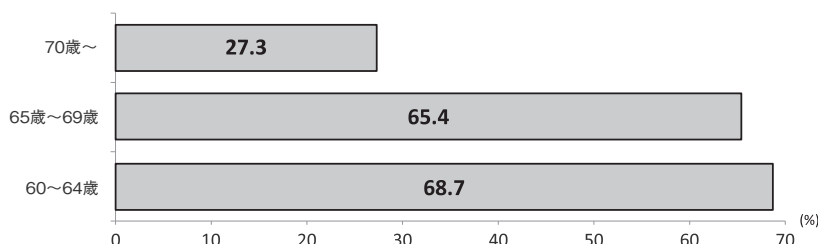
（総務省「情報通信白書」令和4年版より）

1-2 60歳以降の就労意向度合い

下図は、60歳以降の就労の意向を示しています。“収入を伴う仕事をしたい（続けたい）”と回答した人の割合は、「60～64歳⇒68.7%」、「65～69歳⇒65.4%」、「70歳～⇒27.3%」となっています。約65%の人が65歳以降も働き続けたい意欲を持っています。

【60歳以降の就労の意向】

収入を伴う仕事をしたい（続けたい）と回答した人の割合



資料出所：内閣府「第8回高齢者の生活と意識に関する国際比較調査」（2015）

（注1）60歳以上の男女（施設入所者は除く。）を対象とした調査（n=1,105）。収入を伴う仕事をしたい（続けたい）割合は男女計の数値。

（厚生労働省労働政策審議会職業安定分科会雇用対策基本問題部会資料「高齢者雇用の現状等について」より）

2. 65歳までの雇用確保措置

2-1 高年齢者を雇用する上で義務付けられている内容

高年齢者の雇用に関する法律として高年齢者雇用安定法が定められています。

高年齢者雇用安定法での高年齢者雇用に関する主な義務の内容は、以下の通りです。

(1) 60歳未満の定年禁止（高年齢者雇用安定法8条）

事業主が定年を定める場合は、その定年年齢は60歳以上とする必要があります。

(2) 65歳までの雇用確保措置（高年齢者雇用安定法9条）

定年を65歳未満に定めている事業主は、次の3つのいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を講じる必要があります。

- ①65歳まで定年年齢を引き上げ
- ②65歳までの継続雇用制度（再雇用制度・勤務延長制度等）を導入
- ③定年制の廃止

65歳までの継続雇用制度については、経過措置対象者を除き、希望者全員を対象とする制度とされています。

ただし、心身の故障のため業務に堪えられない、勤務状況が著しく不良で引き続き従業員としての職責を果たしえない等、就業規則に定める解雇事由または退職事由（年齢に係るものを除く）に該当する場合には、継続雇用しないことができます（「高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針」（平成24年厚生労働省告示第560号））。

(3) 勧告および公表

高年齢者雇用確保措置の実施に係る指導を繰り返し受けたにもかかわらず、何も具体的な取り組みを行わない場合は、事業主に勧告書が発出されます。勧告に従わない場合は、企業名が公表されることがあります。

2-2 就業規則規定例

上記の高年齢者雇用確保措置を考慮した就業規則規定例は、以下の通りです。

なお、「65歳までの継続雇用制度（再雇用制度）」を適用する企業が多いのが実状です。

<① 65歳まで定年年齢を引き上げる例>

- （定年）
- 第〇条 従業員の定年は満65歳とし、65歳に達した日の属する月の末日をもって退職とする。

<② 65歳までの継続雇用制度（再雇用制度）の例>

- （定年）
- 第〇条 従業員の定年は満60歳とし、60歳に達した日の属する月の末日をもって退職とする。但し、定年退職をする社員が、第〇条（退職、但し第〇条第〇項第〇号※に係るものを除く）、第〇条（解雇）に該当せず、定年後も引き続き希望する場合は、契約期間1年の範囲内の雇用として、嘱託社員として再雇用する。但し、原則として65歳に達する日までとする。

※年齢に関する規定

2-3 同一労働同一賃金について

(1) 同一労働同一賃金に注意

同一労働同一賃金とは、同一企業におけるいわゆる正社員（無期雇用フルタイム労働者）と非正規社員（有期雇用労働者、パートタイム労働者、派遣労働者）との間の不合理な待遇差の解消を図るものです。この同一労働同一賃金は、パートタイム・有期雇用労働法（以下「パート有期法」）で定められています。基本的な考え方は、以下の通りです。

<不合理な待遇の禁止（パート有期法第8条）－均衡待遇－>

会社は、雇用する短時間・有期雇用労働者の基本給、賞与その他の待遇のそれぞれについて、通常の労働者の待遇と比較し、①職務内容、②職務内容・配置の変更の範囲、③その他の事情の違いに応じた範囲内で決定します。職務内容は、業務の内容および責任の程度をいいます。

待遇には基本的に、すべての賃金、教育訓練、福利厚生施設、休憩、休日、休暇、安全衛生、災害補償、解雇等のすべての待遇が含まれることになります。

<通常の労働者と同視すべき短時間・有期雇用労働者に対する差別的取り扱いの禁止－均等待遇－>

会社が、雇用する短時間・有期雇用労働者の基本給、賞与その他の待遇のそれぞれについて、通常の労働者の待遇と比較して、①職務内容、②職務の内容・配置の変更の範囲といった就業の実態が通常の労働者と同じ短時間・有期雇用労働者については通常の労働者と同じ取り扱いとします。

(2) 定年後再雇用者への対応

定年後再雇用となりますので、後述する雇用保険の高年齢雇用継続給付等の負担を考慮し、多くの企業が給与を引き下げています。

ただし、定年後に有期雇用した社員も比較対象となる正社員との間において、上記の同一労働同一賃金が適用されることは留意しておく必要があります。

まず、給与引き下げについては、定年後退職しての再雇用ですから、同一労働同一賃金における③その他の事情が考慮される面があります。その上で、①職務内容、②職務内容・配置の変更の範囲について、比較対象となる正社員と違いを設けておくといよいでしょう。

また、給与を引き下げる際には、定年後の業務内容、引き下げ幅等について、社員とよく話し合い、同意を得ておくことがトラブル防止の上で大切になります。

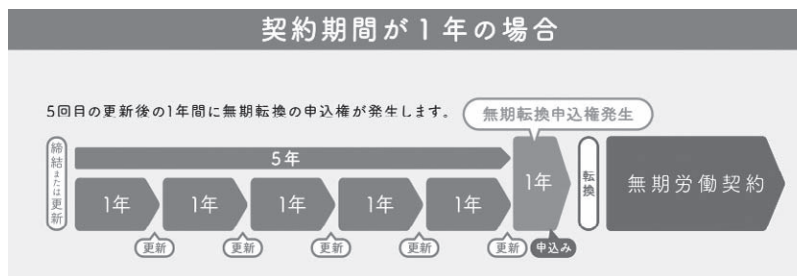
2-4 無期転換について

(1) 無期転換制度とは

無期転換制度とは、有期労働契約が更新されて通算5年を超えたときは、労働者の申し込みにより、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）に転換できる制度です。

通常は、定年後引き続き雇用される定年後再雇用の有期雇用労働者についても、有期労働契約が更新されて通算5年を超えたときは、定年後再雇用の有期雇用労働者の申し込みにより、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）に転換することになります。

イメージ図は以下の通りです。

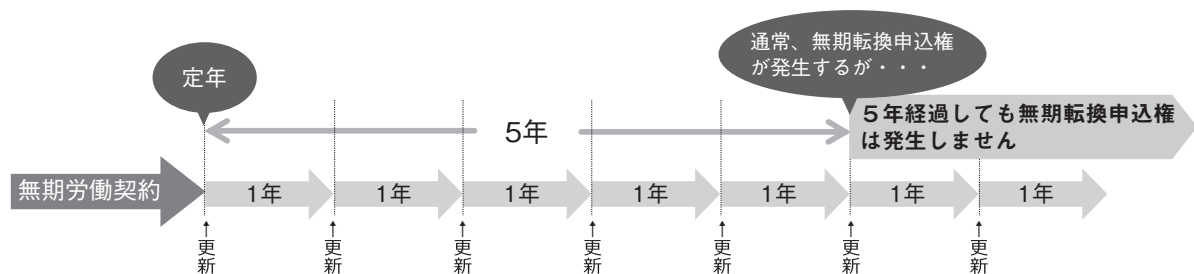


（厚生労働省「有期契約労働者の無期転換ポータルサイト」より）

(2) 継続雇用の高年齢者の特例

有期雇用特別措置法により、適切な雇用管理に関する計画（第二種計画認定申請書）を作成し、都道府県労働局長の認定を受けた事業主の下で、定年後、継続雇用している有期雇用労働者については無期転換申込権が発生しない特例が設けられています。

継続雇用の高年齢者の特例のイメージ図は、以下の通りです。



※ 正社員、無期転換ルールにより無期となった社員などすべての無期契約労働者

（厚生労働省「無期転換ルールの継続雇用の高年齢者に関する特例について」より）

以上から、適切に有期雇用特別措置法による特例を受けることで、定年後引き続き雇用された有期雇用労働者については、更新を繰り返し、5年を超えたことにより、無期転換を希望したとしても、無期転換する必要はありません。

3. 70歳までの就業確保措置

3-1 高年齢者就業確保措置

65歳から70歳までの労働者の就業機会を確保するために、高年齢者就業確保措置として、以下の①～⑤のいずれかを講ずる努力義務が設けられています。なお、④と⑤は「創業支援等措置」といいます。

- ①70歳までの定年引き上げ
- ②70歳までの継続雇用制度の導入
※特殊関係事業主（子会社・関連会社等）に加え、他の事業主に雇用される場合を含む。
- ③定年廃止
- ④高年齢者が希望するとき、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高年齢者が希望するとき、70歳まで継続的に「事業主が自ら実施する社会貢献事業」、「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」に従事できる制度の導入

3-2 70歳までの継続雇用制度における留意点

（1）対象者基準

高年齢者就業確保措置は努力義務であるため、対象者を限定することが可能です。ただし、対象者基準を設ける場合は、次の事項に留意する必要があります。

- ①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、事業主と過半数労働組合等との間で十分に協議した上で、過半数労働組合等の同意を得ることが望ましいとされています
- ②事業主が恣意的に高年齢者を排除しようとするなど法の趣旨や、他の労働関係法令・公序良俗に反するものは認められません

（2）65歳以降の継続雇用

65歳以降は、特殊関係事業主（グループ会社、関連会社等）以外の他社で継続雇用することもできます。

そして、特殊関係事業主または特殊関係事業主以外の他社（以下「特殊関係事業主等」という）で継続雇用する場合は、自社と特殊関係事業主等との間で、特殊関係事業主等が高年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ります。

3-3 70歳までの継続雇用制度に関する就業規則規定例

<70歳までの継続雇用制度の例 第2項が該当>

- （定年）
- 第〇条 （略）
- 2 前項の規定に基づく継続雇用の満了後に、引き続き雇用されることを希望し、第〇条（退職、但し第〇条第〇項第〇号に係るものを除く）、第〇条（解雇）に該当しない社員のうち、次の各号に掲げる基準のいずれにも該当する者については、契約期間1年の範囲内の雇用として、嘱託社員として再雇用する。但し、原則として70歳に達する日までとする。
- （1）過去〇年間の人事考課の評価が□以上である者
 - （2）過去〇年間の出勤率が△％以上である者
 - （3）過去〇年間の定期健康診断結果を産業医が判断し、業務上支障がないと認められた者

（参考：厚生労働省「高年齢者雇用安定法Q&A（高年齢者就業確保措置関係）」）

3-4 創業支援等措置

(1) 創業支援措置とは

創業支援等措置とは、以下の措置のことです。

- 高年齢者が希望するときは、70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入
- 高年齢者が希望するときは、70歳まで継続的に「事業主が自ら実施する社会貢献事業」、「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」に従事できる制度の導入

(2) 創業支援措置の他留意点

① 契約の締結時

高年齢者と業務委託契約等を締結する場合には、以下の事項に留意する必要があります。

- 契約は書面で締結すること
- 契約を締結する高年齢者に創業支援等措置に関する計画を記載した書面を交付すること
- 以下の内容を十分に説明し、納得を得る努力をすること
 - ・ 労働基準法等の労働関係法令が適用されない働き方であること
 - ・ そのために計画を定めること
 - ・ 創業支援等措置を選択する理由

② 安全衛生

創業支援等措置により就業する高年齢者が、委託業務等に起因する事故等により被災したことを事業主が把握した場合は、主たる事務所を所管するハローワークに報告することが望ましいとされています。

3-5 業務委託契約を締結する就業規則規定例

<業務委託契約を締結する例 第3項が該当>

(定年)

第〇条 (略)

2 (略)

3 第1項の規定にかかわらず、定年後に業務委託契約を締結することを希望し、第〇条（退職、但し第〇条第〇項第〇号に係るものを除く）、第〇条（解雇）に該当しない社員のうち、次の各号に掲げる業務について、業務ごとに定める基準のいずれにも該当する者については、満70歳までこれと業務委託契約を継続的に締結する。なお、当該契約に基づく各業務内容等については、別途定める創業支援等措置の実施に関する計画に定めるところによるものとする。

(1) 〇〇業務においては、次のいずれの基準にも該当する者

① 過去〇年間の人事考課の評価が□以上である者

② 当該業務に必要な〇〇の資格を有している者

(2) △△業務においては、次のいずれの基準にも該当する者

① 過去〇年間の人事考課の評価が□以上である者

② 定年前に当該業務に〇年以上従事した経験及び当該業務を遂行する能力があるとして以下に該当する者

ア〇〇〇〇

イ△△△△

(参考：厚生労働省「高年齢者雇用安定法Q&A（高年齢者就業確保措置関係）」)

4. 高齢者の就業環境整備

厚生労働省では、令和2年3月に「高齢労働者の安全と健康確保のためのガイドライン」（基安発 0316第1号 令和2年3月16日）を策定しました。主な内容は、以下の通りです。

4-1 職場環境の改善

(1) 経営トップによる方針表明および体制整備

高齢者労働災害防止対策を組織的かつ継続的に実施するため、次の事項に取り組みます。

- 経営トップ自らが、高齢者労働災害防止対策に取り組む姿勢を示し、企業全体の安全意識を高めるため、高齢者労働災害防止対策に関する事項を盛り込んだ安全衛生方針を表明すること
- 安全衛生方針に基づき、高齢者労働災害防止対策に取り組む組織や担当者を指定する等により、高齢者労働災害防止対策の実施体制を明確化すること
- 高齢者労働災害防止対策について、労働者の意見を聴く機会や、労使で話し合う機会を設けること
- 安全委員会、衛生委員会または安全衛生委員会を設けている事業場においては、高齢者労働災害防止対策に関する事項を調査審議すること

(2) 危険源の特定等のリスクアセスメントの実施

高齢労働者の身体機能の低下等による労働災害の発生リスクについて、災害事例やヒヤリハット事例から危険源の洗い出しを行い、当該リスクの高さを考慮して高齢者労働災害防止対策の優先順位を検討します。

(3) 職場環境の改善

①主にハード面の対策（身体機能の低下を補う設備・装置の導入）

高齢者でも安全に働き続けることができるよう、施設、設備、装置等の改善を検討し、必要な対策を講じます。対策例は、以下の通りです。

- 通路を含め作業場所の照度を確保する
- 警報音等は聞き取りやすい中低音域の音、パトライト等は有効視野を考慮する
- 階段には手すりを設け、可能な限り段差を解消する

②主にソフト面の対策（高齢労働者の特性を考慮した作業管理）

敏捷性や持久性、筋力の低下等の高齢労働者の特性を考慮して、作業内容等の見直しを検討し、実施します。対策例は、以下の通りです。

- 事業場の状況に応じ、勤務形態や勤務時間を工夫し、高齢労働者を就労しやすくする
- ゆとりある作業スピード、無理のない作業姿勢等に配慮した作業マニュアルを策定する
- 注意力や集中力を必要とする作業について作業時間を考慮する

4-2 高年齢労働者の健康や体力の状態の把握

①健康状態の把握

高年齢労働者が自らの健康状況を把握できるような取り組みを実施することが望ましいとされています。取り組み例は、以下の通りです。

- 労働安全衛生法で定める健康診断の対象にならない者が、地域の健康診断等（特定健康診査等）の受診を希望する場合は、勤務時間の変更や休暇の取得について柔軟な対応をすること
- 健康診断の結果について、産業医、保健師等に相談できる環境を整備すること

②体力の状態の把握

主に高年齢労働者を対象とした体力チェックを継続的に行うことが望ましいとされています。取り組み例は、以下の通りです。

- 加齢による心身の衰えのチェック項目（フレイルチェック）等を導入する
- 事業場の働き方や作業ルールに合わせた体力チェックを実施する

4-3 高年齢労働者の健康や体力の状況に応じた対応

①個々の高年齢労働者の健康や体力の状況を踏まえた措置

脳・心臓疾患が起こる確率は加齢に伴って徐々に増加するとされています。高年齢労働者については基礎疾患の罹患状況を踏まえ、労働時間の短縮や深夜業の回数の減少、作業の転換等の措置を講じます。

②高年齢労働者の状況に応じた業務の提供

健康や体力の状況は、高齢になるほど個人差が拡大するとされています。個々の労働者の状況に応じ、安全と健康の点で適合する業務をマッチングさせるよう努めます。

③心身両面にわたる健康保持増進措置

「事業場における労働者の健康保持増進のための指針」や「労働者の心の健康の保持増進のための指針」に基づく取り組みに努めます。

4-4 安全衛生教育

高年齢者対象の教育では、特に未経験の作業である場合、作業内容とリスクについて、映像や画像などを用いながら、時間をかけて理解してもらうよう努めます。

また、教育担当者や管理監督者、共に働く労働者に対しても、高年齢労働者に特有の特徴や対策についての教育を行うよう努めます。

5. 高齢者に関する雇用保険・社会保険

5-1 雇用保険

(1) 高齢雇用継続給付

高齢者を雇用した場合、要件を満たせば、高齢雇用継続給付を受給できます。高齢雇用継続給付には、「高齢雇用継続基本給付金」と「高齢再就職給付金」があります。高齢雇用継続給付を受給するには、以下の要件をすべて満たす必要があります。

- ①60歳以上65歳未満の一般被保険者であること
- ②被保険者であった期間が5年以上あること
- ③原則として、60歳時点と比較して、60歳以後の賃金が60歳時点の75%未満となっていること
- ④高齢再就職給付金については、再就職の前日における基本手当の支給残日数が100日以上あること

給付金の額は、原則として、60歳以後の各月に支払われた賃金の15%です。なお、賃金の低下率によって、15%を上限として支給率変動します。

※「低下率」(%) = 支給対象月に支払われた賃金額 / 60歳到達時の賃金月額 × 100

なお、高齢雇用継続給付は、令和7年度から原則、賃金の10%に縮小される予定です。

また、高齢雇用継続給付を受けることにより、年金の一部（最高で標準報酬月額6%）が支給停止されることもあります。

[計算例（高齢雇用継続基本給付金）]

<60歳到達時の賃金月額が30万円、支給対象月に支払われた賃金が15万円>

低下率が50%（=15万÷30万×100）となっており、賃金低下率61%以下ですので満額支給となります。支給額は以下の通りです。

15万円 × 0.15 = 2万2,500円

<60歳到達時の賃金月額が30万円、支給対象月に支払われた賃金が27万円>

低下率が90%（=27万÷30万×100）となっており、賃金低下率75%以上ですので、支給されません。

(2) 雇用保険マルチジョブホルダー制度

雇用保険は、基本的に、1週間の所定労働時間20時間以上かつ31日以上雇用見込みがある場合に適用され、被保険者となることができます。

一方、令和4年1月1日から、雇用保険マルチジョブホルダー制度が施行されました。

この制度では、65歳以上の労働者が複数の事業所で勤務した場合、そのうち2つの事業所での勤務を合計して、以下の要件を満たせば、本人がハローワークに申し出を行った日から、特例的に雇用保険の被保険者になることができる制度です。

- 複数の事業所に雇用される65歳以上の労働者であること
- 2つの事業所（1つの事業所における1週間の所定労働時間が5時間以上20時間未満）の労働時間を合計して1週間の所定労働時間が20時間以上であること
- 2つの事業所のそれぞれの雇用見込みが、31日以上であること

イメージ図は、以下の通りです。



（厚生労働省「雇用保険マルチジョブホルダー制度の申請パンフレット」より）

従って、65歳以上の方については、それぞれの会社では所定労働時間が短い勤務となっても、一定の要件を満たすことにより、雇用保険に加入することができます。

5-2 社会保険

(1) 在職老齢年金

70歳未満の社員が会社の厚生年金保険に加入した場合や70歳以上の社員が厚生年金保険の適用事業所に勤務していれば、老齢厚生年金の額と給与や賞与の額（総報酬月額相当額）に応じ、年金の一部または全額が支給停止されます。これを在職老齢年金制度といいます。

計算式は、以下の通りです。

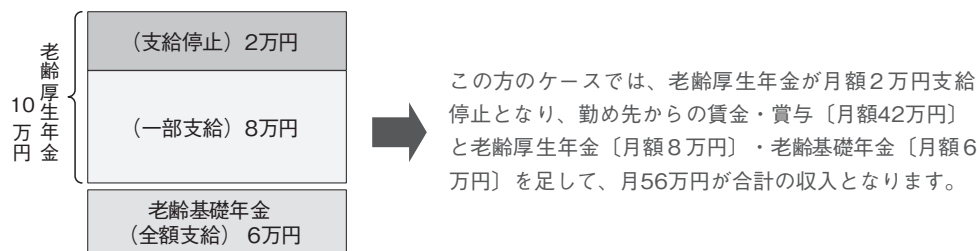
なお、老齢基礎年金は、支給停止の対象とはなりません。

- 基本月額と総報酬月額相当額との合計が48万円以下の場合
全額支給
 - 基本月額と総報酬月額相当額との合計が48万円を超える場合
基本月額－（基本月額＋総報酬月額相当額－48万円）÷ 2
- ※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
※総報酬月額相当額：（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

<計算例>

- ・ 老齢厚生年金額120万円〔基本月額10万円〕
 - ・ 総報酬月額相当額が42万円
- $$10万円 - (10万円 + 42万円 - 48万円) \div 2 = 8万円 \cdots \cdots \text{支給額}$$
- $$10万円 - 8万円 = 2万円 \cdots \cdots \text{支給停止額}$$

イメージ図は、次の通りです。



（厚生労働省「在職老齢年金の支給停止の仕組み」より）

※令和6年4月からは支給停止調整額が上記の48万円から50万円に引き上げられます。

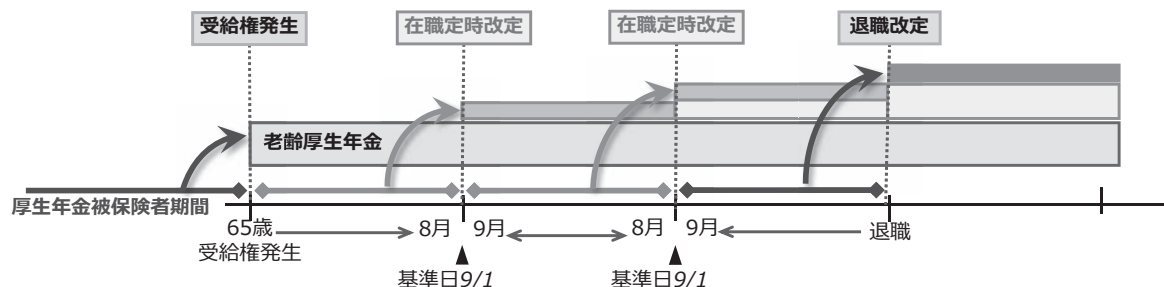
(2) 在職定時改定

老齢厚生年金の受給権者が厚生年金保険の被保険者である場合、これまでは、65歳以降は資格喪失時（退職時・70歳到達時）にのみ年金額が改定されていました。

令和4年度からは、高齢期の就労継続の状況を早期に年金額に反映することとしました。具体的には、基準日が毎年9月1日に設定されています。そして、被保険者である老齢厚生年金の受給者の年金額について、前年9月から当年8月までの被保険者期間を算入し、基準日の属する月の翌月（毎年10月）分の年金から改定されることになります。

なお、対象者となるのは65歳以上70歳未満の老齢厚生年金の受給者です。

イメージ図は、以下の通りです。



（厚生労働省「令和4年4月から在職定時改定制度が導入されました」より）

■まとめ：バリバリ型かホドホド型か

おそらく、今後、高齢者雇用が促進され、現在努力義務である70歳までの高齢者就業確保措置が義務化されることが予想されます。

就労意欲があり健康な高齢者であれば、元気に勤務を継続することが考えられます。

すなわち、なかには定年を過ぎても、これまで通りの勤務を継続する労働者がいることも予想されます。

こうしたことを踏まえると、高齢者の雇用を一律に捉えて対応することはもはや適さなくなってきました。

例えば、定年後も元気でこれまで通りバリバリ働く高齢者には、職務内容や責任の度をあまり軽減することなく、給与も基本的に定年前と同様に維持します。

一方、定年後は健康面や家族の状況を考慮してホドホドに働くことを希望する高齢者には、職務内容や責任の度を軽減し、必要に応じて短時間勤務や隔日勤務とすることが望ましいでしょう。給与も、軽減程度に応じて引き下げます。

このように、これまで解説した法的内容を踏まえて、高齢者を一律に取り扱うのではなく、高齢者1人ひとりの就労意欲や能力、希望に基づき、上記のようなバリバリ型、ホドホド型に区分し、高齢者の労働条件を検討、提案し、高齢者の戦力化を図ることが重要となります。