

令和4年度

# 高齢者雇用委員会

報

告

書



一般社団法人 岐阜県経営者協会



# 目次

## 高齢者雇用を取り巻く環境・取り組みの必要性

日本はかつてない人口減少社会を迎えております。国勢調査における岐阜県の総人口においても、2000年に約211万人でピークを迎えた後、2018年には200万人を下回り、今後の推計では2045年に150万人を割り込む見込みとなっております。また、総人口における65歳以上の割合は今後右肩上がりが増える反面、生産年齢人口(15～64歳)は減少が続く傾向にあり、出生数に至っては近年の新型コロナウイルスの影響も重なり、想定以上に早いペースで減少が進む恐れがあるとも言われております。このような少子高齢化の進展により、企業としてみます人材確保が困難になっていくことが予想されます。

当協会では、2022年度の重点取組事項の一つとして、性別、年齢、国籍などにかかわらず、多様な人材一人ひとりが自身の持つ能力を最大限に発揮できる職場づくりの推進について取り組んでまいりました。その中で、高齢者雇用をテーマに委員会を発足し、企業が積極的に高齢者が活躍できる場を作っていくための課題と方策について検討を行ってまいりました。

発行にあたって	1
一般社団法人岐阜県経営者協会 会長 山口 嘉彦 一般社団法人岐阜県経営者協会 副会長 / 高齢者雇用委員会 委員長 林 一成	
高齢者雇用を取り巻く状況	2
岐阜県人口の推移(国勢調査) 県内高齢者人口の割合・推移(国勢調査)	
県内企業の状況	3
65歳までの雇用確保措置の内訳 継続雇用確保制度の内訳 65歳定年企業 70歳までの就業確保措置の内訳	
高齢者雇用委員会概要	4
高齢者雇用委員会 議論のポイント	5
現場で働く方の声	8
高齢者雇用委員会まとめ(4つの視点)	10
高齢者雇用委員会名簿/報告書の発行に寄せて	12



# 発行にあたって

一般社団法人岐阜県経営者協会

会長

山口 嘉彦



現在わが国においては、人口減少とともに高齢化率の高まりが懸念されております。県内に目を向けても同様で、企業としてはこれらの課題に対し、どのように対応していくべきか検討を行っていかねばなりません。そこで当協会では、会員企業の高齢者雇用を支援するため、林委員長を中心に委員会を発足し取り組みまいりました。この度委員会の成果物として、本報告書を取りまとめることができました。

本報告書発行にご協力いただきました、林委員長はじめ8人の委員・コーディネーターの各位には深く感謝申し上げます。

会員の皆様の高齢者雇用を進める上での一助として、ご活用いただけますと幸いです。

一般社団法人岐阜県経営者協会 副会長

高齢者雇用委員会 委員長

林 一成



今年度、会員企業の高齢者雇用を支援するために7支部より8人の委員をご派遣いただき「高齢者雇用委員会」を発足しました。全4回の委員会を開催し、企業が高齢者雇用にどのように取り組むべきか議論を進めてまいりました。

委員会では、企業における高齢者を雇用していく上での理由や効果、求める姿勢等について議論、検討を行い、また別企画として現場で働く高齢社員の方々がどのように考え働いているかインタビューも行いました。

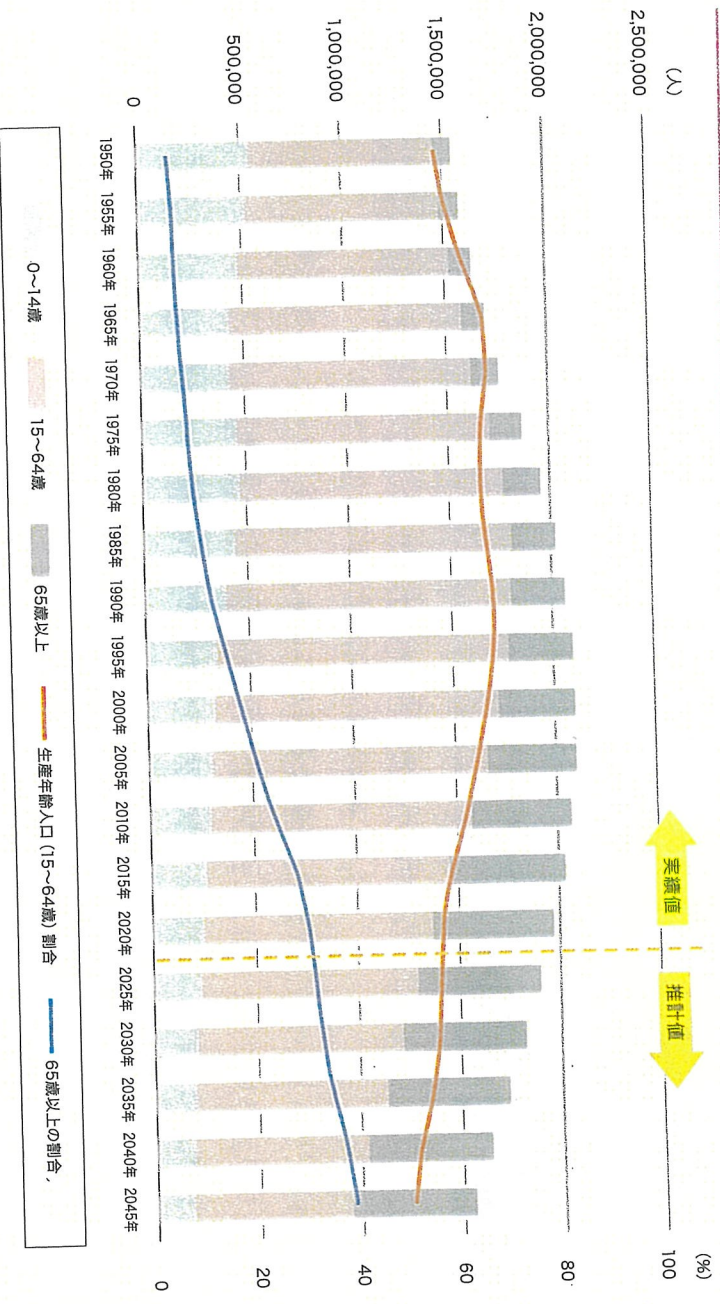
これらの議論と現場の声を踏まえ、70歳現役社会に向けて企業が考えるべきことを4つの視点としてまとめました。会員企業様の高齢者雇用を進めるうえでの一助になれば幸いです。

本報告書発刊にあたり、委員の皆様をはじめコーディネーターを務めていただきました吉村様、事務局の皆様には多大なご協力をいただき心より感謝申し上げます。

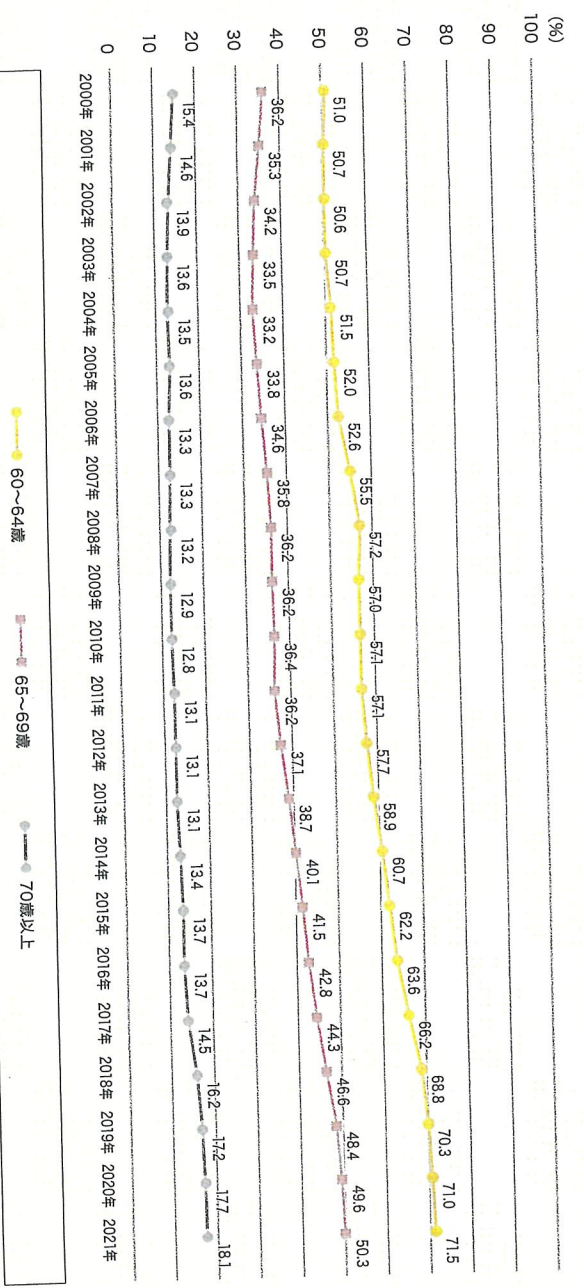


# 高齢者雇用を取り巻く状況

## ◆岐阜県の人口推移と高齢者の割合



## ◆全国の年齢別の就業率の推移

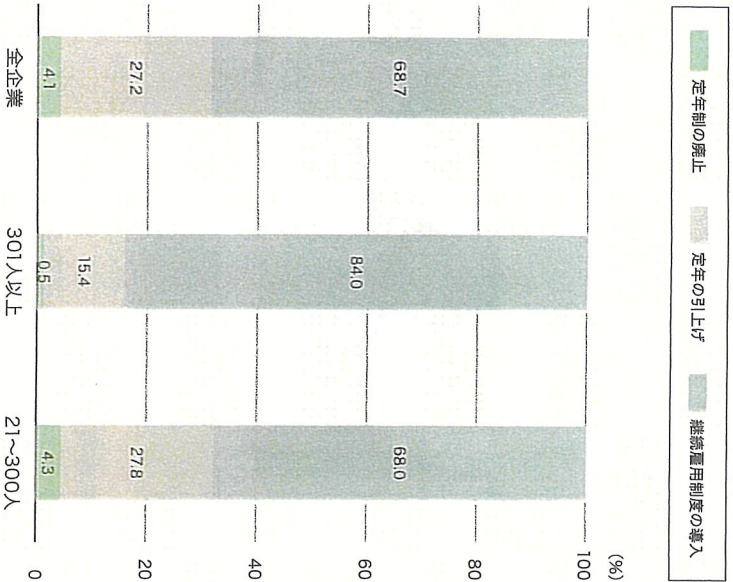




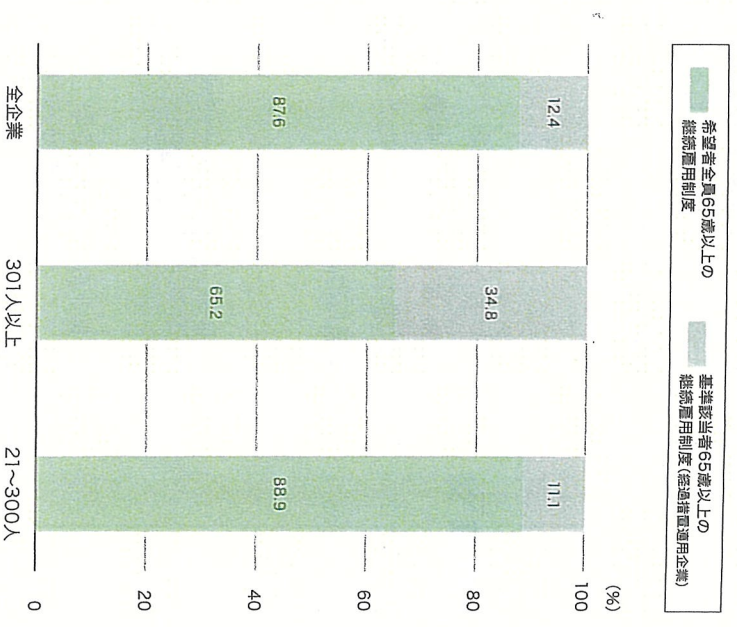
# 県内企業の状況

資料出所：岐阜労働局 令和4年「高齢者雇用状況等報告」

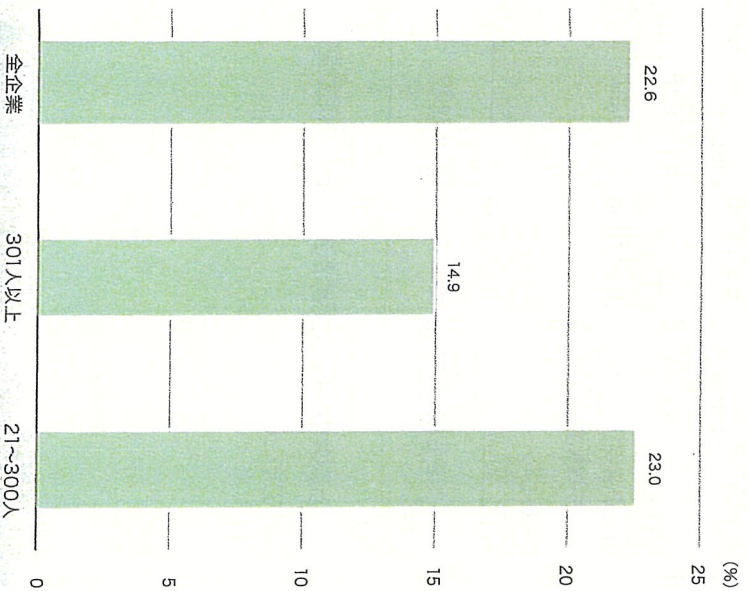
## ◆65歳までの雇用確保措置の内訳



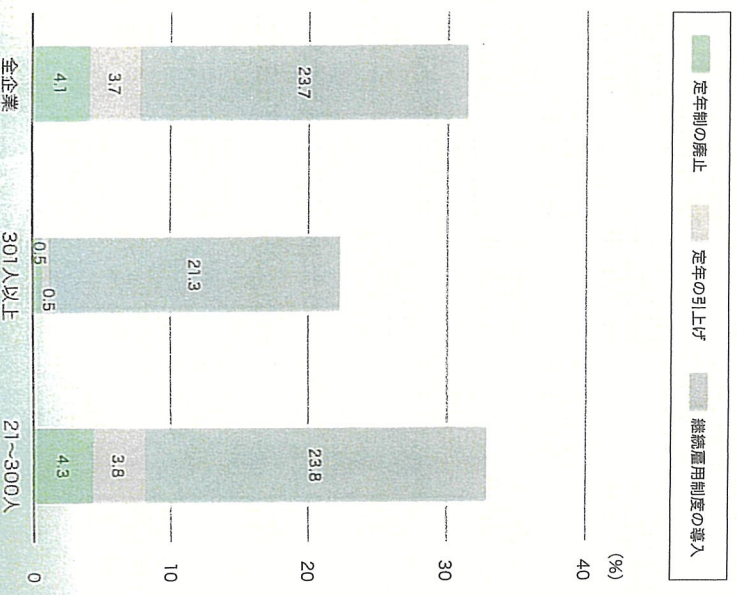
## ◆継続雇用確保制度の内訳



## ◆65歳定年企業の状況



## ◆70歳までの就業確保措置の内訳





# 高齢者雇用委員会概要

## 目的

2021年4月1日施行の改正高齢者雇用安定法では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の努力義務等の改正が行われ、企業は対応が求められている。このような状況の中、高齢者雇用における現状と課題を洗い出し、70歳現役社会に向けて企業が人材活用をどのように考えたらよいかを研究する。

## 委員会

当協会の会員企業7支部(岐阜、西濃、東濃、中津川、飛騨、中濃、各務原)より人事担当者にお集まりいただき、4回の委員会を開催した。



	開催日	議題
第1回	2022年 7月26日(火)	<ul style="list-style-type: none"><li>● 高齢者雇用の現状</li><li>● 高齢者を雇用している理由</li><li>● 高齢者雇用による効果</li></ul> (現時点で感じられる効果 今後期待される効果)
第2回	8月26日(金)	<ul style="list-style-type: none"><li>● 高齢者に求める姿</li><li>● 好事例と失敗事例をもとに企業がやるべきこと、やってはならないこと</li></ul>
第3回	9月28日(水)	<ul style="list-style-type: none"><li>● 70歳現役社会に向けて企業が人材活用を行う際の取組事項</li><li>● まとめ</li></ul>
第4回	12月15日(木)	<ul style="list-style-type: none"><li>● 人材活用を行う際の4つの視点の確認</li></ul>

本報告書では、委員会での議論のポイントと議論を踏まえて導き出された70歳現役社会に向けて企業が考えるべき4つの視点についてまとめた。



# 高齢者雇用委員会 議論のポイント

## ◆ 高齢者を雇用している理由

- ① 人員確保のため  
若手確保が難しい。経験が必要な業務がある。免許制度等の変更で資格者確保が難しい。
- ② 高齢者は柔軟な働き方が可能  
会社側にとっては、必要な場面で、必要な時間、働いてもらえる可能性が広がる。
- ③ 熟練技能の活用と技能継承、また、現役社員の補佐役として  
熟練の経験の深さや広さを組織内に蓄積すること。また、現役社員の負担軽減にも資する。
- ④ コストメリット  
外部からの労働力の調達よりも内部で継続雇用することによるメリットがある。

## ◆ 高齢者雇用による効果

- ① 各社員の生活スタイルに合わせた仕事の分担をすることで、無駄のない労働力活用ができる。
- ② 経験者として、若手の良き相談役、メンタル面のサポーターとしての役割を担ってもらえる。
- ③ 職場の年齢層が広がることで、技能伝承や、世代間の多様な価値観がぶつかり合い活性化に繋がる。
- ④ (定年延長で)会社の財産(技術・技能等)に光を当てることで、働き甲斐に繋がる。
- ⑤ 会社にとって必要な作業を年齢に合わせて見直すことで、単純作業であっても会社にとって価値ある作業と認識してもらうことができる。  
⇒効果を上げるためには、各社で、どのような高齢者活用をしたいか、方針を示すことが必要

## ◆ 高齢者雇用で生まれる問題から考えさせられること

- ① 一人一人の生活スタイルに配慮しつつ、スキルを見極めた配置が必要になり、社員と共通認識を持つことが必要になる。
- ② 雇用を守りつつ、組織の安定を考える時、高齢社員が守るべき事項を明確に伝え、的確に労務管理することも必要になる。
- ③ 高齢期において会社が期待する姿や役割が脱落させず、切り替えられない人がおり、過去の経験や価値観の押し付けが、若手の意欲や精神面にダメージを与えることもある。
- ④ 高齢者を会社がどう活かすかを、若手社員は見ている。(或いは次世代に見える化する必要がある。)



◆ 高齢者に求める姿

- ① 高齢期にどのように働きたいか、まず自分の考え方を明らかにしてほしい。
- ② 高齢期の雇用上の区分(正社員、パート等)に関わらず、時間・月ごとで能力・技術等の達成すべき結果(成果)を合意して働いてほしい。
- ③ 給与等処遇は、担当業務、健康状態、家庭環境等を考慮して設定し、合意の上、働いてほしい。
- ④ 若手・中堅は、高齢社員の仕事ぶりを将来の姿として見て認識し、第一線で活躍できるだけの知識、気力、技能、経験を維持した行動を見せてほしい。
- ⑤ 働くためのコンディション(会社は必要に応じ健康状態の基準値を設ける)を整え、安全作業を励行する。気になることがあれば遠慮なく申し出て、無理せず、働き方の見直しに応じてほしい。
- ⑥ 責任感、協調性、謙虚さを行動原則とし、後輩の教育・指導、サポートができ、上下関係が逆転しても、その立場を理解し、頼りになるような存在であってほしい。

参考 | 高齢期に求める姿を就業規則などで明記する際に、  
以下のように表現することが考えられます。

第〇条 定年後の継続雇用

1 会社は、定年退職した社員について、以下の高齢期に求める事項について本人と合意し、年齢上限なく双方合意する年齢まで(或いは70歳まで)再雇用するものとする。

- ① 再雇用を希望し、勤務に精励する意欲があり、心身共に健康であること。
- ② 担当業務に熟達し、会社の求める業務(又は職場)、或いは勤務形態での就業に応じられ、職場においてかけがえのない存在であること。
- ③ 協調性に富み、経験を活かして組合の業績に貢献し、顧客の信頼に応える仕事ができること。
- ④ 若手の自主性を尊重しつつ、必要以上に手を出さず、その育成に前向きに取り組めること。  
また、会社の人材育成方針に協力すること。
- ⑤ 職場の中で信頼されるベテランとしての行動を惜しまないこと。  
(若手からの意見に素直に耳を傾けること。)
- ⑥ 安全確保の観点から、無理な業務をしないこと。業務中に体調等に違和感を覚えた時は責任者を通じ速やかに会社に報告すること。

2 前項の規定より再雇用された職員は、雇用期間を6か月とし、雇用条件は、以下の事項について本人と協議した上で決定する。

- ① 本人の健康状態や業務遂行能力
- ② 会社の経営状況や部門ごとの業務運営状況等を踏まえた本人の従事する業務及び勤務形態



**◆ 高年齢雇用を進めるために、企業がやらなければならないこと**

- ① 社員に求める役割や達成内容を具体的に定め、説明し、納得(合意)してもらおう。
  - 仕事の内容、責任、業務範囲、成果……など
  - 組織における立場の変化(それが腹落ちしないと、組織内がギクシャクする)
- ② ①の合意の後で、現状との差異が生じた場合にそれを放置せず、本人と話し合い改善する。
- ③ 技術や技能の継承においては、その目的やつないでいくべき技術・技能が何であるかを、組織メンバー全員で共有し、指導する側も共通認識をもって進めていく。
- ④ 健康情報の提供を行う際は、必要に応じてピアフォーラーし、本人が意識しなければならない数値の理解度を高め、自己管理をサポートしながら、医師面談等を活用し、職場全体の健康管理意識の醸成を図る。
- ⑤ 業務の配分や担当職務の変更は、当該部署のみで検討するのではなく、部署横断的に問題共有し、社員のモチベーションと職場の生産性の調和を図りながら対応する。
- ⑥ 以上の取組みの中で気づいた問題点や失敗事例は、規則や取扱内規、雇用契約更新時の確認事項として文字化していく。(説明責任を果たせるようにする)

**◆ 高年齢雇用を進めるために、企業がやってはいけないこと**

- ① 「高年齢者は退かれた人」という雰囲気は社内に作らない。
  - 若い世代と高年齢者と分けてしまうところに問題があるのではないか?
  - 会社が「退かれた人」と言う目で高年齢者を見ると、若い人達はいずれ自分もそうなると思ってしまう。
- ② 世代間でのいがみ合うような雰囲気は社内には作らない。
  - 全ての世代が、会社の理念を共有して仕事に取り組んでいくことが求められる姿ではないか。
- ③ 高年齢者の中には学びたい人もいると思う。その機会を奪うことはしない。
  - この年齢まで、と決めて、学ぶ機会を制限しないほうがよいのではないか?
- ④ 制度によって、無理やり高年齢者に仕事をさせる必要は無い。
  - 本人のやりたいこと(仕事以外を含めて)との調和を保つことも考えたい。



# 現場で働く方の声

現場で働く方にインタビューを行いました。年齢や立場によって様々な考え方がありますが、働いている方の生の声としてご参考いただけますと幸いです。

Aさん

年齢 66歳  
業種 製造業

勤続年数 約45年  
働き方 月～金 7:50～17:00 ※残業無し

現在の業務内容

60歳を超えてからは1年ごとの再雇用契約。以前は塗装業務を行っていたが現在は若手社員の指導・パツクアツクなどを行っている。

60歳を境にした変化/  
振り返ってみて思うこと

60歳を超えて体力面の低下、精神的にもきつく感じるようになりました。昔の仕事のやり方は効率より精神論で考える傾向が強かったですが、時代の変化や若い社員と接する機会が増えたこともあり、仕事以外の部分も重要であると感じています。

仕事とプライベートの比重  
(自身の求める働き方)

もともと仕事とプライベートは切り替えて働いてきましたが、残業がない分、家族と一緒に食事をするなどの時間は増えました。休日も今までは仕事優先で家族を犠牲にする部分もありましたが、今は家族や自治会の集まりなどプライベートも考えた上で有休を取得するようになってきています。

働くことへの  
モチベーションについて

現在貰っている年金にプラスアルファの生活費をということで働いています。しかし、どうせ働くなら人の役に立ちたいという想いもあります。今までは先頭に立ってチームを引っ張っていく立場でしたが、今は若手社員への指導ということで仕事内容は変わりましたが、非常にやりがいを感じています。

Bさん

年齢 59歳 (2022年2月に定年以降再雇用)  
業種 製造業

勤続年数 約20年  
今後の働き方 月～金 8:00～17:00 ※残業有り

現在の業務内容

治具製作 現在も若手社員の指導は行っているが、60歳以降は若手社員に手取り足取りの指導ではなく、自ら考え課題を解決できるような指導を行う予定。

今後60歳を境にした  
変化すると思うこと/  
振り返ってみて思うこと

今まで約40年間2回の転職はあったがよく働いてきたなと感じています。体力面の低下は特に感じていません。昨今の様々な環境の変化もあってか、今後会社かどのように変化していくか、不安を感じるようになりました。

仕事とプライベートの比重  
(自身の求める働き方)

プライベートでは母親と一緒にどこかに出かけたりしています。まだまだ元気なので、体が動く限り働きたいです。しかし、往復2時間の通勤時間は長いと感じるようになり、近場で働ける場所があれば別のところで働き、プライベートの時間を増やしたいという思いもあります。

働くことへの  
モチベーションについて

給料減は、大きなモチベーションの低下となっています。そういったこともあってか、業務を若い社員に指導することは非常にやりがいを感じますが、少し難しいことは大変さが優先してしまい若い社員に任せて、比較的簡単な業務を選んでしまいたい気持ちがあります。また、新しい業務も、若い時ほどの意欲をもって身に着けたいという思いは無くなっています。



Cさん

年齢 67歳

勤続年数 37年

業種 建設業

働き方 月～金 8:00～17:00 ※残業無し(繁忙期は有り)

現在の業務内容

土木全般  
若手の指導(業務の段取り、各工程における注意事項の指導)

60歳を境にした変化/  
振り返ってみて思うこと

年を取ることには体力が低下しているのを感じます。また、60歳で定年となり(以降再雇用)、一つの区切りとなったせいもあってか、上に追いつきたいという気持ちは弱くなりました。気持ち的にはまだ若い気持ちでいるので、若い社員と一緒に仕事をするのは自分自身にとって良い刺激になっています。

仕事とプライベートの比重  
(自身の求める働き方)

昔は年度末ともなると休みが無い状態でしたが、今は社内の働く環境の整備もあってか、就業時間が減っただけでなく休暇も取得しやすい環境になり、プライベートの時間がとれるようになりました。

働くことへの  
モチベーションについて

技能講習の内容が日々新しくなっているので、その対応はしていきたいと思っています。この対応したいという気持ちが無くなってしまったら終わりだと思っており、なんとか意欲を維持しながら働きたいと考えています。まだまだいる学ぶべきことはありますが、体力が續く限りは働きたいですね。

Dさん

年齢 61歳

勤続年数 39年

業種 小売業

働き方 月～金 8:45～17:30 ※残業有り

現在の業務内容

管財業務 店舗の営繕対応(補修や機器修繕・専門業者の手配)等  
※軽微なものは自身で修繕を行うことも ※60歳以前と変わらず

60歳を境にした変化/  
振り返ってみて思うこと

定年後の準備を全くしてこなかったので驚くことが多かったです。それは、お給料が現役時代の時に比べてかなり下がったことです。年金である程度の生活はできますが、旅行や遊び等アクティブに生活すると動かざるを得ない状況です。  
人生100年時代と言われる世の中ですが、昔に比べると70代、80代でも活動的な方が多くなっていると思います。遅ればせながら自分も今からの生き方を考えております。

仕事とプライベートの比重  
(自身の求める働き方)

仕事量は変わっておりませんので、特にプライベートが充実したといったことはありません。仕事量が変わらず給料は現役時代の4割程度という状況なので、給料に見合った仕事しかできませんといった考えもあります。周りの同年齢の方をみても同様の考えで、人によっては退職していく人も少なくありません。

働くことへの  
モチベーションについて

現在の環境ではモチベーションを維持して働くことは非常に難しいと感じています。年々モチベーションは下がっている状況です。資格とかは特に有していませんが、会社にとっても自身のスキルを活かせる場というものはあるのではないかと感じます。そういった場で働けると会社と私の双方にとってwin-winの状況なので、モチベーションも変わってくるのではないかと思います。



# 高齢者雇用委員会 まとめ(4つの視点)

これまでの議論と、現場で働く方の声を踏まえ、70歳現役社会に向けて企業が考えるべき「4つの視点」についてまとめた。

## ◆70歳現役社会に向けて企業が人材活用を行う際の取組み事項

キーワードは  
「調和」

前提条件は 「お互いを色眼鏡で見ない」  
「決めつけない」  
「多様な視点を持つ」こと

### 視点① 本人の就業ニーズと会社の求めるものとの調和

労働契約は、会社が求めるものと、労働者が提供できる労務内容を一致させ、それに応じた報酬を支払うという関係性にあることを前提に、以下の4つにまとめた。

#### 1 会社が求めるものを明確にする

- ① やってほしい仕事は何か
  - 職場、業務内容を明らかにし、求めるアウトプットを明確に説明できるようにする。
- ② 身分(雇用上の位置づけ:正社員、パート社員等)にあった役割・責任の果たし方があると示す
  - 選択定年制、役職や専門技術の保持、継続するコースの有無。
  - 正社員時代と比べて、役割や責任はどのように変わるのか、数値的に明らかにする。
  - 特に定年前に役職者だった人が、どのように活躍すべきか、しっかりと合意しておくべきである。

#### 2 本人が提供できる仕事、勤務形態等労務内容を把握する

- ① 本人のライフプラン
- ② 体力、健康、知識、経験、意欲
- ③ 就労上配慮しなければならぬその他の事情
  - 介護、子育て、地域社会との関わりなど。

#### 3 仕事に見合った賃金とは何か、どう決まるのかを予め説明できる

- ① 1に添じた給与決定の仕組みを書面等で明示できる。
- ② 仕事が変われば給与も見直しがあり得ることを確認する。

#### 4 早めの情報提供と、面談の繰り返しによる双方の合意が基本

上記1～3について、高齢期に入る前に、時間的余裕を持って、納得するまで話し合う。高齢期に入った後も、定期的な振り返り、合意を繰り返す。



## 視点② 本人の家庭生活と仕事との調和

- ① フライバシーの問題に配慮する必要はあるものの、職場の理解を得るためにも、必要な範囲で、私生活の事情を把握し、話し合う場を持つことが大切。
- ② 主に、勤務形態、勤務時間の配慮で対応することになるが、組織の事業活動にマイナスの影響が出る場合は、よく話し合って調整する。

## 視点③ 健康と仕事の調和

### 高齢期の健康を視野に全世代の健康情報の理解・活用力(ヘルスリテラシー)向上の機会にする。

- ① 安全配慮義務の観点から、企業としては、安全で健康な就業管理を進めるために、健康診断の実施と事後措置の徹底に取り組みなければならない。
- ② 社員に健診結果を通知するだけでなく、産業医に参画してもらいながら、衛生管理者など健康管理に関する責任者が、要精検者のフォローを行う。
- ③ 社員自身が、自分の健康診断結果に基づき数値を理解し、自主的に健康管理に取り組む仕掛けとして、血圧・血糖・BMI等についての数値基準を、産業医等の意見を聞いて設定し、健康管理を進める上での指針として社員(高齢者に限らず)に周知、展開することが考えられる。
- ④ 職場の健康管理レベルを可視化することで、各職場の管理者が中心になって健康づくりを進めて行ける風土を醸成することが考えられる。
- ⑤ 持病を有する者など、健康管理に特別な配慮が必要な社員については、必要に応じて、お薬手帳などの情報を会社が把握し、万が一救急車を呼ぶような事態が生じた場合に、命を守るために適切に情報提供できるようにすることも考えられる。

以上の取り組みを進める際、高齢社員の健康面の問題から、就業を希望されても、安全配慮の観点から就業制限をしなければならない場合が考えられる。この場合は、健康管理に対する企業方針を伝え、本人に改善を求めながら、慎重に理解を求めていくことが必要になる。

## 視点④ 新しい技術と、従来の技術・ノウハウとの調和

### デジタル技術の理解・適応力(デジタルリテラシー)を、個々の役割に合わせて向上させる機会にする。

- ① 新しい技術の導入、既存の技術の活用は、それぞれの企業の経営方針によって異なるが、会社が今後、どんな分野で、どのように取り組んでいこうとしているかを社員に周知していくことは必要。
- ② 新技術を導入する際は、抵抗感がある社員に対し、懇切・丁寧な教育が必要になる。このため、社員の中から、新技術に理解・適応力のある支援者を選任し、現場でサポートしていきける体制作りが欠かせない。
- ③ 新技術を導入する際は、普段使用している情報機器を使って対応できるようなモノであれば、受け入れやすい。
- ④ 新しい技術に対応できないからと言って、これまでの経験や技能が全く生かせなくなるわけではない。これまで培ってきたノウハウが活かせる仕事を創造することで、組織の知恵を引き継ぐ場を確保することも考えられる。



# 高齢者雇用委員会名簿

委員長	日建ホールディングス株式会社	代表取締役社長	林 一成
委員	岐阜トヨタ自動車株式会社	人事部 人事業務室長	野々村 勤
委員	株式会社日本タクシー	総務部部长	松尾 治哉
委員	西濃運輸株式会社	人事部部长補佐	渡邊 久人
委員	株式会社日東製陶所	総務部	日比野 真由子
委員	美濃工業株式会社	総務部長	加藤 快武
委員	株式会社和井田製作所	取締役総務部長	松村 忠典
委員	大同フレーションパブリック株式会社	総務室 総務グループ	川路 昭男
委員	株式会社鶴飼	取締役	杉浦 英樹
コーディネーター	アームス経営工房	所長	吉村 庸輔

## 報告書の発行に寄せて

コーディネーター 吉村 庸輔

今回の委員会の議論を通じて感じたのは、人生100年時代と言われる中で、私達は、社員を沈黙の世代〜Z世代などと区分したり、また、高齢者だから、一旦退いた嘱託だから、年金が受給できるから…など形で判断することが、これまで如何に多かったか、ということです。

働く方へのインタビューを読めば、一人一人強みがあり、仕事と家庭との調和を考え、会社や若手に対する意見を持ち、組織の中で役立ちたいと考えていることが分かります。

70歳現役社会に向けて企業が人材活用を行う際の、キーワードを「調和」、前提条件を「お互いを色眼鏡で見ない・決めつけない」としたのは、高齢者に限らず若手を含めて社員は多様であり、これからは一人一人と向き合い、強みや弱みを互いに理解して、それぞれの能力を組織の中で調和が保てるように活用していくことが求められるからです。

社員の年齢幅が今後定年延長により広がっていく中で、各企業は一人一人の社員と向き合う面談の時間を、これまで以上に大切にしようと考えているはずですよ。

それは高齢期の社員にとっても同じであり、必要とされる仕事にやりがいを感じながら従事し、組織に貢献している実感できることは、家庭生活、健康、安全との調和の視点で重要であり、また、新しい技術への適応と守らなければならない技能の継承などを含め、果たすべき義務についても理解を深めてもらうきっかけになると思います。

「労働契約」は、①使用者が労働者に求める姿を示し(指揮命令又は説明責任)、②労働者がそれに応じて労務提供し、③その結果としての対価を得ることに合意することで成立します。労働契約の遂行においては、年齢にかかわらず、どんな場面でもこの①②③の関係がポイントになりますが、ペナランになるほど使用者側からのアクションが薄らいで指揮命令が弱くなったりします。若手から中堅、ペナランに至るまで、会社としてどのよう働いてほしいのか、指揮命令をしっかりと行うことが、「生涯現役で力を発揮している」と感じられる職場づくりにつながると思います。最後に、多様な視点と実体験を踏まえた知恵を提供して頂いた委員・関係者の皆様に感謝します。

### 吉村 庸輔氏 プロフィール

昭和40年生まれ。昭和62年、労働省(現 厚生労働省)に入省。本省職業安定局・労働基準局で中小企業労働力確保法の制定やその他法令改正などに従事。その後、中津川市にて平成11年アームス経営工房を設立。

現在は、特定社会保険労務士・中小企業診断士として企業の労務・経営管理指導、岐阜県高齢者雇用アドバイザーとして各企業の実情に応じた専門的かつ技術的な相談・援助を行っている。



令和4年度  
高齢者雇用委員会  
報告書

発行日：令和5年2月

発行者：一般社団法人 岐阜県経営者協会

[TEL] 058-266-1151

[FAX] 058-266-1153

[H P] <https://gifukeikyoo.org>



こちらのQRコードより  
HPをご覧ください

掲載されている文章・写真・イラスト等の無断転載はお断りいたします。





一般社団法人岐阜県経営者協会