

高齢者活躍企業コンテスト入賞企業(事例)一覧

厚生労働大臣表彰

最優秀賞

山梨県

株式会社 ササキ

優秀賞

三重県

株式会社 アールビーサポート

福岡県

イオン九州株式会社

特別賞

岐阜県

株式会社 壮健

兵庫県

前原製粉株式会社

大分県

株式会社 美装管理

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構理事長表彰

優秀賞

岩手県 株式会社ベルジョイス

愛知県 株式会社ミフネ

大阪府 大容建設株式会社

山口県 高山産業株式会社

宮崎県 株式会社グローバル・クリーン

沖縄県 株式会社仲本工業

特別賞

青森県 株式会社田名部組

栃木県 株式会社グリーンデイズ

千葉県 株式会社岩井工機

長野県 株式会社竹内農産

愛知県 インラック株式会社

京都府 株式会社加悦ファーマーズライス

鳥取県 株式会社ミテック

70歳就業時代の最新事例が集結！

令和3年度

高年齢者活躍企業コンテスト

厚生労働大臣表彰受賞企業事例から

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構では、

厚生労働省との共催で、「高年齢者活躍企業コンテスト」※を毎年開催しています。

本コンテストは、高齢者が年齢にかかわらず生涯現役で生き生き働くために、

人事制度の改定や職場環境の改善などに、

創意工夫をして取り組む企業を表彰するものです。

改正高年齢者雇用安定法により

70歳までの就業機会確保が努力義務となった令和3年度は、

厚生労働大臣表彰6編、(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構理事長表彰優秀賞6編を

はじめとする、全19編の受賞が決まりました。

本誌では、10月号と11月号の2回に分けて、コンテストの表彰事例を特集します。

今号では、厚生労働大臣表彰受賞企業事例をご紹介します。



※2020年までの名称は「高年齢者雇用開発コンテスト」



審査委員長からの
メッセージ

生涯現役を日ざせる職場環境を整備し だれもが活き活きと働ける職場の創出を評価

法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科教授 藤村 博之

令和3年度高齢者活躍企業コンテストの審査が終了しました。審査委員を代表し、応募いただいたすべての企業・団体関係者のみなさまに厚く御礼申し上げます。今回は全国から101編の応募を受け、厳正な審査の結果、厚生労働大臣表彰は、最優秀賞1編、優秀賞2編、特別賞3編、また、(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構理事長表彰は13編が入賞を果たしました。

最優秀賞の株式会社ササキは、産業機器分野を中心とした「モノづくり」を行っています。その力ぎを握るのが熟練技能者の技能。

特に高齢者を若手への技能継承の役割になう重要な存在と位置づけ、その技能を評価する仕組みを構築しています。一方、マネジメント経験を持つ高齢人材を外部から積極採用し、大手・異職種種の経営ノウハウを蓄積することで競争力の向上につなげており、内外の高齢人材を有効活用していることなどが高く評価されました。

優秀賞の株式会社アールビーサポートは、よりよい介護サービスを提供するため、年齢で仕

事や賃金を差別しない制度づくりに取り組むとともに、手厚い福利厚生制度を導入。安心して長く働ける職場環境を実現することで、職員のモチベーションとともに生産性向上につなげていることなどが評価のポイントとなりました。

同じく優秀賞のイオン九州株式会社は、合併企業の人事制度も参考にしながら年齢や雇用区分に関係なく、70歳までの雇用制度を導入。自らのライフスタイルに合わせた働き方の実現のため、各種人事制度を整備するとともに、外部セミナーなどによる自己啓発を支援していることなどが評価されました。

特別賞の株式会社健健は、人事・賃金制度の策定による職員のモチベーション向上をはじめ、作業マニュアルの策定による業務の効率化などに、経営者と現場スタッフが一体となり、ベストなサービスの提供を目指しています。

同じく特別賞の前原製粉株式会社は、希望者全員年齢の上限なく働き続けることができるほか、80歳の高齢者を採用するなど、地域の高齢

人材を戦力として活用しています。細やかな各種人事制度も受賞の決め手となりました。

同じく特別賞の株式会社美装管理では、社員の半数以上を占める60歳以上の社員が主力として活躍。マニュアル化できない高齢社員が持つ経験やノウハウを、ペア就労により、若手へ継承しています。

高齢者雇用安定法の改正により、70歳までの就業機会確保が企業の努力義務となり、高齢者の活躍の場をいかに広げていくかが問われています。最優秀賞を受賞した株式会社ササキのように、異業種からの高齢人材の登用もこれらの有効な取組みの一つといえるでしょう。また、今年の審査ではモノづくり産業の取組みが目立ちました。日本の競争力を維持・向上していくためにも、モノづくりは大事にしていきたい分野です。日本のモノづくりを支えてきた高齢人材の活用はもろろのこと、高齢者自身にも、生涯現役のマイナンドで、自分自身の活躍の場を広げてほしいものです。



令和3年度

高齢者活躍企業コンテスト

厚生労働大臣表彰

最優秀賞



「KAI-ZEN」活動を展開し
だれもが活躍できる職場環境を実現

株式会社ササキ (山梨県しやうけん 韮崎にすき市)

企業プロフィール

株式会社 ササキ

(山梨県韮崎市)

創業 1995 (平成7)年

業種 電気機械器具製造業
(ワイヤーハーネス製造・加工)

従業員数 222人

(内 訳)	60~64歳	4人	(1.8%)
	65~69歳	1人	(0.4%)
	70歳以上	1人	(0.4%)

定年・継続雇用制度

定年65歳。希望者全員70歳まで継続雇用。その後は、運用により一定条件のもと年齢上限なく雇用。現在の最高年齢者は73歳

I 本事例のポイント

株式会社ササキは、1995 (平成7) 年に、山梨県韮崎市にワイヤーハーネスの製造・販売を目的に設立。産業機器分野(半導体製造装置)を中心に、航空・宇宙・防衛分野、自動車 R&D (研究開発) 分野、理学機器分野などの新たな分野にも事業を展開している。

毎日の仕事のなかで感じる素朴な疑問を改善につなげていく「KAI-ZEN」制度が創業以来の文化として深く根づいており、高齢従業員からも長年の経験を活かした作業方法見直しの提案が提出されるなど、高齢従業員が生き生き働ける職場づくりに取り組んできた。

POINT

1 高齢者 (中途採用を含む)、障害者、女性の

積極的な活用に取り組んでいる。

2 希望者全員70歳まで嘱託従業員として継続雇用。71歳以降は運用で、一定条件のもと年齢の上限なく雇用延長。高齢従業員の働きやすい職場を目ざして、所定労働日数や所定労働時間を柔軟化している。

3 ベテラン従業員を「ものづくりマイスター」として登録し、技能継承できる場をサポートしている。

4 長年にわたり製造工程を担当してきた高齢従業員を「はんし範師」に任命し、その経験や技術を若手従業員などに引き継いでいる。

II 企業の沿革・事業内容

同社は1995年に有限会社ササキとしてスタート。その5年後に株式会社ササキに改組すると同時に韮崎工場を新設するなど、産業機器



会社外観

分野である半導体製造装置に使用されるワイヤーハーネスの製造を中心に業容を拡大してきた。現在では宮城県にも工場を構えている。創業27年と、会社としての歴史は比較的小さいこともあり、40代以下の従業員が9割以上を占めているほか、従業員の半数以上を女性従業員が占めており、女性が活躍しているのも特徴だ。

主力製品である「ワイヤーハーネス」は、チューブなどでまとめられた複数の「電線」と「コネクタ部分」とで構成され、電力供給や情報伝達、制御といった、製品を構成する機器同士をつなぐ重要な役割を持つ。

同社の優れた技術を支えてきたのは豊かな経験を誇るベテラン従業員であるという考えのもと、厚生労働省の若年技能者人材育成支援等事業「ものづくりマイスター制度」にベテラン従

業員を登録するなど、次世代へ技術継承できる場をサポートし続けている。

III 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

同社の主力製品である「ワイヤーハーネス」は、素材が柔らかいため作業により形状が変わることがあり、構造も複雑なことから、全自動での製造はむずかしく、最終的には必ず「一人の手」によって完成させる製品である。会社発展の力ぎを握るのは熟練技術者の技能であり、若い世代への技能継承は、会社全体の割合としては数少ない高齢従業員に託されている。長年にわたり製造工程を担当し、多くの経験・技術を持つ高齢従業員の功績をたたえるとともに、その技術・技能の継承のために、同社は2017年7月より新たに「範師」という役職を設定した。

他方、会社の急成長にともない、管理職育成が間に合わなかったことから、大企業で定年を迎えた人や、早期退職したマネジメント能力を有する高齢者の中途採用を積極的に行ってきた。その結果、現在では部長以上の管理職の過半数が転職組となり、大企業や異業種での経験とノウハウが社内でも発揮されている。

業務改善については、創業以来の文化として根づいている「KAREN」に全社をあげて取り組んでおり、高齢従業員が自ら発案し改善につながった例も多い。

IV 改善の内容

(1) 制度に関する改善

▼定年の引上げと再雇用

2005年に定年年齢を60歳から65歳に引き上げた。また、定年後は希望者全員を70歳まで嘱託従業員として継続雇用する制度を導入。71歳以降は、運用により会社が必要と認めたと者について、継続して雇用している。制度の改正は中高年齢層の中途採用獲得につながり、過去3年間に55歳以上の人材を8人採用している。

▼多様な勤務形態

65歳以上の嘱託従業員については、一般従業員と同様のフルタイム勤務と、所定労働日数または所定労働時間が少ない勤務の2種類を設定し、本人の希望に合わせて選択できるようにしている。2種類の勤務形態を導入したことで、無理なく自分の生活に合わせた勤務ができるようになった。なお、73歳の最高齢従業員（範師）はフルタイム勤務で、その熱心な勤務態度は若手従業員のよい手本となっている。

(2) 高齢従業員を戦力化するための工夫

▼範師の役職を設定

元製造部門長の嘱託従業員に、経験と技術を後進に引き継ぐ役目をもってもらうため、2017年より「範師」の役職を創出した。範師は製造技術職として勤務を続けるなかで、新人

など後輩の技術指導を行う。また、外国人研修員や工場見学者などへの対応も担当しており、まさに会社の顔として活躍している。範師のデスクは工場内でもが必ず通る場所に設置され、入社したての従業員が孤立することのない環境づくりのサポートにも一役買っている。また、範師は従業員の小さな変化にいち早く気づき、積極的な声かけをするなど、「コミュニケーションを通じて従業員サポートの要となっている」。

さらに、技術者の従業員が専門的知識や技術を活かし、技術者としてのキャリアに専念できるポジションとして2018年より専門職「マエストロ（巨匠）」、「マイスター（匠）」、「スペシャリスト（職人）」、「アーティザン（熟練工）」を設定した。

▼ものづくりマイスター制度の推進

厚生労働省の若年技能者人材育成支援等事業「ものづくりマイスター」に役員をはじめ5人の高齢従業員が認定されており、新人教育などを通じて、積極的に若年技能者の育成と技能継承に取り組んでいる。また、OFF-JITの環境として、技能検定の1回目の受検費用を年齢制限なく会社が全額負担している。

▼各種資格取得を奨励

各種資格の取得については、社内休憩室（食堂ホール）の壁に合格証書などを当該従業員の顔写真とあわせて掲示しており、若手従業員のモチベーションアップにつなげている。また、



国家認定資格所持者の写真をピラミッド図にして社内に掲示

従業員が所持する資格を、玄関の掲示板にも顔写真つきのピラミッド図で掲示し、全従業員と来客者にアピールしている。資格などの見える化は、モチベーションの向上はもとより、適材適所の配置や生産性アップにもつながっている。

(3) 雇用継続のための作業環境の改善、健康管理、安全衛生、福利厚生への取り組み

① 作業環境の改善

▼作業効率を意識した作業機と引き出しの配置
腰痛予防と引き出し内収納物の見える化、工数削減のため、作業機と引き出しの配置に工夫を凝らしている。表示物は、文字を拡大したり、色分けしたものを自分で用意して表示したりすることで作業しやすい環境に改善した。また、

作業動線やレイアウトを変更し、振り向く・立ち上がるといった動作の改善や、棚がテーブル代わりになるなど、あらゆる箇所を改善している。

▼LED照明の導入とエアコンの入れ替え

高齢化による視力の低下を補うため、2015年に工場の照明を白熱灯からLED照明に切り替えた。また、2016年には天井埋め込み型のエアコンに替えたことで、エアコンの風が棚などで遮られなくなり、快適な職場環境が実現した。

▼アシストスーツの導入

身体的に負荷のかかる作業が多い職場のため、腰痛防止や高齢従業員の労働災害防止のために「アシストスーツ」を導入した。実作業でアシストスーツを装着しており、重量物作業時の腰痛予防と腰や腕にかかる負荷が軽減され、作業時間短縮にもつながっている。

② 健康管理

▼人間ドック制度の導入

従来は年1回の定期健康診断が就業規則によって実施されていたが、2019（令和元）年に就業規則を改定、従来の診断項目より多い人間ドック制度を導入した。

▼ラジオ体操の実施

1日を気持ちよくスタートさせるため、朝礼時に「ラジオ体操」を行っている。「ラジオ体操」で体を目覚めさせた後は「社是・社訓・6S（整理・整頓・清掃・清潔・躰・安全（safety）」



朝礼で実施しているラジオ体操の様子

を元気に唱和。さらに、会社の目標や取り組みべきテーマをまとめたフレンドカードを作成しており、各部署で朝礼時に読み合わせを実施している。全従業員が参加することで同じ目的意識・一体感を持つて業務に臨めると、従業員には好評である。

③ 安全衛生

社内に設置されているCSR「多様性チーム」のメンバーが、当機構主催の高年齢者雇用促進セミナーに参加した経験を活かし、安全衛生委員会と共同でエイジフレンドリーの取組みを開始した。「安全巡視チェック表」に転倒などによるリスク項目を追加するなど、高齢従業員が安心して働ける職場環境づくりを目指している。

(4) そのほかの取組み

自身の体調や子育て・介護などの事情により

毎日の出社がむずかしい従業員や、起業ニーズのある従業員からの要望に応える形で、10年以上前から従業員の多様な働き方の支援に取り組んでいる。現在までに会社から独立し、業務請負に転換した者が4人おり、独立時の複雑な諸手続きをサポートするために解説書を作成するなど、会社が独立に向けた支援を行っている。

(5) 高齢従業員の声

最高齢従業員の石川長子^{ひさこ}さん(73歳)は、2017年7月に範師に就任。豊かな経験と技術を次の世代に引き継ぐ役目になっている。「範師」および「ものづくりマイスター」として、新人従業員への技術指導や製造補助用具製造にたずさわる石川さんは「後輩のために」を一番大切に考えています。私の指導で試験に受



若手の指導にあたる最高齢従業員の石川長子さん(左)

かってくれることが何より嬉しいですね」と笑顔で語る。

創業当初より製造部門のスペシャリストとして勤務してきた平澤宮子^{みやこ}さん(62歳)は、製品製作に20年以上従事。「昔ほど細かい作業は得意ではなくなりましたが、若い従業員たちが協力的で、職場の雰囲気もよいので、長く仕事を続けられています。新しい製法を覚えて製品が完成するのが楽しいですよ」と話す。その背中を次代になう若手従業員が追いかけている。

(6) 今後の課題

荏苒市では農業のない手の高齢化や後継者不足による耕作放棄地の増加が問題となっていることに鑑み、高齢従業員や障害のある従業員などの将来の就業の場として、身体に負担の少ないIT農業分野への進出を検討している。一方、他企業を退職した知識・経験豊かな高齢者を引き続き積極的に採用し、組織として未成熟な部分を補うとともに、若手・中堅従業員の育成を予定している。また、新工場のバリアフリー化を視野に置いて、高齢従業員が安全で安心して働ける職場環境の構築はもちろんだ、山梨県の「やまなし心のバリアフリー宣言事業所」に登録し、全従業員に多様な特性を持った人(高齢者・障害者・妊婦など)との接し方を指導し、共生社会の取組みにも努めていく。膨大な課題を一つひとつクリアしていくために、全社をあげての新たな挑戦が続く。



令和3年度

高齢者活躍企業コンテスト

厚生労働大臣表彰

優秀賞



手厚い福利厚生
のサポートで
生涯現役を叶える
ための職場環境を
構築

株式会社アールビーサポート
(三重県津市)

企業プロフィール

株式会社 アールビーサポート (三重県津市)

創業 1999 (平成11)年

業種 社会保険・社会福祉・介護事業
(介護サービス)

職員数 144人

(内 訳)	60~64歳	13人	(9.0%)
	65~69歳	6人	(4.2%)
	70歳以上	8人	(5.6%)

定年・継続雇用制度

定年66歳。希望者全員70歳まで継続雇用。その後は一定の条件のもと年齢の上限なく継続雇用。現在の最高年齢者は73歳

I 本事例のポイント

株式会社アールビーサポートが所属する^{ふしづ}府洲グループは、1997年(平成9)に三重県津市に介護老人保健施設を開設するとともに、通所リハビリテーションを開設した。2年後の1999年には株式会社アールビーサポートを設立し、老人介護サービスの提供を通じて地域に貢献してきた。2000年の介護保険制度施行にともない、在宅における通所・訪問・配食事業や入所事業を展開。以後、高齢人口の増加と多岐にわたるニーズに対応するため、各サービス事業を拡大してきた。

少子高齢化による労働力人口の減少と介護業界における慢性的な人材不足や、健康寿命が延びたことを背景に、健康かつスキルを有する高齢職員は十分な戦力となると判断し、長期的に勤務を継続できるよう、よりよい職場環境づくりに力を注いでいる。

POINT

- 1 就業規則により66歳を定年とし、希望者全員を70歳まで継続雇用できる制度を整えた。また、70歳を超えても本人が希望し、会社が必要と認めた場合は年齢の上限なく継続雇用できるよう制度の改定を実施した。
- 2 「自分の歳は自分で決めるべき」という方針のもと、優秀な職員には年齢にかかわらず働いてもらえるよう、年齢で仕事や賃金を差別しない制度づくりに取り組んでいる。
- 3 だれもが安心して働ける職場を実現するため福利厚生の充実を図ってきた。また、コロナ禍にあっても処遇が下がらないことで信頼関係が生まれ、生産性の向上につながっている。



サービス付き高齢者向け住宅「安濃津ろまん」

4 職員の高齢化を見越した最新の介護機器の導入など、職員の負担を軽減し生産性を上げるための投資を積極的に行っている。

II 企業の沿革・事業内容

同社が所属する府洲グループは、五つの法人（医療法人府洲会、社会福祉法人いりどり福祉会、株式会社オールビーサポート、株式会社食彩浪漫、株式会社府洲ホールディングス）からなっている。1997年、三重県津市に医療法人府洲会「介護老人保健施設ロマン」が開設さ

れ、以降、高齢者人口の増加にともない多様化するニーズに対応するため、介護保険制度内のサービス提供にとどまらず、給食・配食サービスや買い物代行サービスなど事業を拡大し、社会貢献を図っている。株式会社オールビーサポートは1999年に設立され、介護付き有料老人ホーム「昭和ろまん」と、サービス付き高齢者向け住宅「安濃津ろまん」を運営している。

III 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

同社における職員数は男性37人に対し、女性が107人と圧倒的に多い。全職員144人のうち高齢職員は27人（約19%）で、最高年齢者は73歳である。創業してから比較的年数が短いため、高齢職員の人数は多くはない。

介護業界では慢性的に人手不足となっているが、同社は求人活動に工夫を凝らして人材を募集してきた。例えば、求人媒体に「定年年齢66歳、継続雇用年齢上限なし」という文言を大きくくうたい、ホームページのデザインも一新。スタッフの動画や、募集職種・各種手当を一覧にするなど、求人ページを大きく改善した。これが功を奏したのか、2020（令和2）年は1年間で面接者数199人のうち60歳以上が39人、採用者数58人のうち60歳以上が13人という成果をあげた。人手不足という状況にあっても優秀な人材には年齢にかかわらず長く働いても

らうことが重要と考えている同社では、魅力ある職場と感じられるよう福利厚生面を充実させている。「自分の歳は自分で決めるべき」という理事長の理念が、年齢にかかわらず働ける制度や環境の整備につながり、相乗効果で優秀な人材の確保を可能にしている。

IV 改善の内容

① 制度に関する改善 ▼定年制と継続雇用制度

同社の所属する府洲グループでは、全法人共通の定年・継続雇用制度と就業規則を導入している。2015年、2017年の2度にわたり制度を改定し、高齢職員の雇用制度を拡大。現在は定年66歳、希望者全員70歳までの継続雇用制度を導入している。正規職員については、定年後は「嘱託職員」という区分になるが、勤務日数や勤務時間などで本人が希望すれば、パート職員となることもできる。

▼賃金制度と評価制度

以前は、60歳に到達した後は賃金を一定割合減額し、昇給も停止していたが、60歳に到達した高齢職員のなかには、モチベーションの低下がみられ、退職者も出た。そのため、2017年の制度改定を機に、60歳時点での賃金引下げと昇給停止を廃止し、定年まで昇給することとした。

評価制度については、従来は上司や施設管理者が評価していたが、同部署の複数のスタッフで評価しあう「全方位評価方式」を導入。自己評価を含む全方位評価を第1段階、第2段階で管理職による評価、第3段階で理事長による評価と、3段階の評価を行うよう改めた。

▼多様な勤務形態の整備

正規職員が規定の労働時間・日数での勤務がむずかしくなった場合に備えて、正規職員自身のまま短日勤務・短時間勤務ができる「短時間正職員制度」、「週休3日正職員制度」を整備、人材の流出抑制を図っている。

(2) 高齢職員を戦力化するための工夫

▼高齢職員の活用方針

同社では、高齢職員のための仕事の創設や、高齢になったことによる配置転換はほとんどない。もちろん、加齢による身体の衰えには配慮して、例えば体重の重い入居者の介護は担当しないようにしたり夜勤をなくしたりという調整は行っているが、基本的にはこれまでの仕事を変わらず第一線で続けてもらう方針である。

▼能力開発

新規採用者は、年齢や前職での経験などにかかわらず、1カ月間OJTで教育することで、しっかりと長く働けるように育成している。

▼資格取得の支援

専門性の高いヘルパーと同等のスキルを習得し、質の高いサービスを提供できるように、ク

リーンスタッフに、介護資格の取得と介護士業務へのステップアップを推奨した。これにより、4人が「介護職員初任者研修」を修了。うち1人はホームヘルパーに転属し、仕事に対する意欲が向上した。

▼IT機器の導入

電子カルテ化のためのタブレットなどのITツールの導入にとまない、若手職員が中心となって勉強会を開催。一緒に学んだ高齢職員の最新機器を使える能力が向上した。

(3) 雇用継続のための作業環境の改善、健康管理、安全衛生、福利厚生への取組み

▼作業環境の改善

①アシストスーツの導入

移乗介護などの介助時に職員の身体への負担を軽減するため、アシストスーツ20台を各部署に配備した。

②入浴設備

車いすのまま入浴できる「リフトライナー」と、寝たきりの方が横になったまま入浴できる「ストレッチャー」を導入。入居者だけでなく高齢職員の身体的負担が軽減できている。

③そのほかの最新機器の導入

新たに業務用ロボット型自動掃除機を導入し、高齢職員の負担が大きく軽減した。

▼健康管理

①医療費補助制度

定期的に病院を受診する職員のために、受診



業務用ロボット型自動掃除機（左）、身体への負担を大幅に軽減できるアシストスーツ（右）

に要した費用と薬代の自己負担分のうち、2割を会社が負担する「医療費補助制度」を導入した。これは、職員本人だけでなく、健康保険上の扶養家族も対象としている。

②傷病見舞金の支給

業務の内外を問わず、けがや病気により一定

期間の休業を要した場合に、傷病見舞金を支給している。

③健康診断

健康診断の対象者について法令では「正社員の週所定労働時間の3/4以上」とされているが、同社では「1/2以上の者」を対象としている。また、過去の経験から「初期発見が早ければ助かる命もある」という観点に立ち、項目に「胃部X線検査」を追加した。

▼安全衛生

給食・配食サービスでは自動車の運転が必要であるため、安全運転管理者による安全運転講習会を定期的開催。啓発動画の鑑賞や事故事例の検討、最新の道路交通法の周知などを行うことで事故防止に取り組んでいる。また、ドライブレコーダーによる安全運転チェックを実施し、合格点に満たない者には、啓発動画を見せ、レポートを提出させるなど、安全・安心の職場の創出のために徹底した対策がとられている。

▼福利厚生

職員休憩室と事務所に給茶機を設置。設置代やお茶代はすべて事業所が負担している。また、栄養士がバランスを考え、利用者に提供している給食と同様の食事を「職員給食」として低額で提供している。高血圧や心疾患のある高齢職員の健康増進のために、減塩食や低カロリー食などの「療養食」の提供も行っている。

また、職員同士のコミュニケーションを深め

る観点から、春の施設別親睦食事会、年末の感謝祭（忘年会）を開催、全員が参加している*。そのほか、同社ならではの福利厚生としては、身体のメカニズムの知識に精通したりハビリススタッフが、業務終了後に希望職員を対象に無償でマッサージを施術。希望する高齢職員も多く、腰痛防止に役立つと職員から歓迎されている。



清水照江さん（左）と高井裕子さん（右）

④高齢職員の活躍

ヘルパーの清水照江さん（63歳）は、早番業務担当者の指導役になっている。早番業務は、介助内容が多いものの人員が少ない大変な仕事であるが、自身の経験談を交えての指導は若い職員から好評で、「事業所の母」として慕われている。

クリーンスタッフの高井裕子さん（72歳）は、チームリーダーとして、新人職員の指導教育や部署間連絡係をになう。年齢を感じさせないリーダーシップを発揮し、高井さんを中心にチームがまとまっている。

⑤今後の課題

職員の働きやすい職場づくりに積極的に取り組んでいる同社だが、今後も、たとえコストがかかる物品であっても、人手が少なくすむのであれば、結果的に人件費というランニングコストを抑えることができるという考え方のもとに、思い切った規程改訂、IT化など、時代の変革に柔軟に対応していく方針だ。2021年には、高齢職員の業務負担を軽減できるアイテムとして、実用的介護補助ロボットの導入を予定しており、よりいっそうのサービスの充実を図る。また、上限年齢なく勤続できる仕組みのさらなる充実に向けて、定年制の廃止も視野に入れているという。時代をしっかりとらえ、職員総力でより高い目標に向かっていく。

* 現在は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、食事会などは一時休止中



令和3年度

高齢者活躍企業コンテスト

厚生労働大臣表彰

優秀賞



全従業員がスキルを十分に発揮して
より長く活躍できる職場づくりを推進

イオン九州株式会社 (福岡県福岡市)

企業プロフィール

イオン九州 株式会社

(福岡県福岡市)

創業 1972 (昭和47)年

業種 卸売・小売業
(各種商品小売業)

従業員数 28,600人

(内 訳)	60~64歳	4,777人 (16.7%)
	65~69歳	3,969人 (13.9%)
	70歳以上	475人 (1.7%)

定年・継続雇用制度

定年65歳。就業規則等により一定条件のもと、70歳まで再雇用。特定の職種にかぎり、雇用延長あり

I 本事例のポイント

イオン九州株式会社の前身は1954 (昭和29)年創業の株式会社福岡大丸である。1972年に株式会社福岡大丸とジャスコ株式会社が業務提携契約をし、福岡ジャスコ株式会社が設立された。九州を中心に業容を拡大するなかで「九州でナンバーワンの信頼される企業」を標榜し、地域に愛される存在を目指し地域貢献に力を入れている。イオン九州は過去に合併をくり返してきた会社であり、そのたびに人事制度を見直してきた経緯があるが、近年では合併の際にお互いの制度のよい部分を導入。新たな制度構築を契機に、従業員が長く勤務できる環境を整え、生涯現役で活躍できる場を提供するという目標を共有している。

POINT

- 1 企業合併を重ねるごとに、従業員の年齢構成が高齢化し、新規採用だけではカバーできなくなるなかで、合併先企業の人事制度のよい部分も参考にしながら、年齢や雇用区分に関係なく70歳まで働くことができる人事制度を導入した。
- 2 定年以降、希望するエリアで働くことができるほか、短縮勤務の選択も可能になるなど生活を優先した働き方を推進している。
- 3 年齢や雇用区分に関係なく従業員が能力を十分発揮できるよう、ライフプランセミナーや自己啓発への補助、技術向上のためのセミナーの実施など、多岐にわたってサポートしている。
- 4 健康経営への取組みは「生涯現役社会」構築の一助になるものであり、全社をあげて積



イオンモール福岡伊都

極的に取り組んでいる。店長や総務課長が率先して従業員の健康管理を実施している。

II 企業の沿革・事業内容

1954年に株式会社福岡大丸の創業者である阿河勝氏が創立した。1972年に福岡ジャスコ株式会社設立され、1974年には福岡ジャスコ1号店としてジャスコ佐世保店が開店した。1989（平成元）年に九州ジャスコへ商号変更。以降、佐賀ジャスコ、大分ジャスコ、大分ウエルマート、旭ジャスコ、株式会社ホームワイドを吸収合併し、2003年に現在のイオン九州株式会社へ商号変更を行った。さらに2007年に株式会社マイカル九州と合併、2

015年にはダイエー店舗のイオンストア九州の事業運営に乗り出し、2020（令和2）年9月1日、イオンストア九州、マックスバリュ九州との3社合併を果たした。同社の歴史はまさに合併の歴史であり、激動の時代を生き抜いて、来年には創業50周年を迎える。

III 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

同社は過去に合併をくり返した背景があり、従業員の年齢構成比が高年齢にかたよるという特徴が見られた。このままでは、毎年新入社員を採用しても定年退職する人数をカバーできず、業務が拡大できない危機につながるから、60歳の定年後も雇用を継続する方法を模索。2006年に定年で60歳を超えた従業員については1年更新で契約し、65歳まで継続勤務する定年を超えた者の継続雇用制度を導入した。さらに2008年には、定年年齢を65歳に延長、2018年には70歳まで勤務できる定年後再雇用（嘱託職員）制度を導入することとなった。同社ではそれまで別企業との合併で人事制度を見直す際、自社の制度にあわせることが多かったが、同年のマックスバリュ九州との合併時には、「時間給定年70歳」や「定年後再雇用の嘱託職員制度」といったそれぞれのよい制度を全体の制度として採り入れた。

会社としては、全従業員が持っているスキル

を十分に発揮でき、より長く活躍できるような場を提供する必要があり、経験豊富な高齢従業員の継続雇用を可能とする制度への改善につながった。

IV 改善の内容

（1）制度に関する改善

▼定年前の登用制度

年1回行われる登用試験（筆記・面接）により昇給、昇格していく。登用試験を重視する社はジャスコ時代からのものであり、合併した企業の従業員にも公平にチャンスを与える主旨で、賃金制度に年功序列的な要素は少ない。試験はだれでも受験可能で、年度初めに資格ごとに課題図書と試験範囲が公表される。筆記試験と面接試験を受けて合格すれば、給料にも反映される。

▼公平な新たな評価の仕組み

評価は年2回実施し、上司と部下で目標を設定。半期ごとに評価して、本人に結果をフィードバックしている。また2021年度からは降格制度を導入。評価制度上、1年目に当該職位の上位10%に入ると個人面談が行われ、2年連続で下位10%に入った場合は資格が一つ降格となる。加えてハイブリッド型（職能資格制度と職務等級制度の間）の処遇制度を導入し、同じ資格でも職位により差がつく仕組みとした。従

前は店舗拡大が積極的に行われていたので、登用試験を経て全員が新しい職位に就くことができた。しかし、近年、大規模な店舗拡大が止まって店長ポストが不足。店長になった人となれなかった人が生まれた結果、実際のポストが異なりながら両者の処遇が同じになるという不公平感を是正する目的で新たな制度にした。

▼希望するエリアでの勤務可能制度導入

2006年の65歳までの継続雇用制度導入時に、継続雇用者は希望するエリアで、継続して勤務できる制度を導入した。これにより、転勤はなく実家から勤務できるというライフスタイルを優先する働き方ができるようになった。

▼定年後の再雇用制度

定年後も70歳まで活躍できる定年後再雇用制度は本人が申請し、会社が再雇用することを認める制度。継続雇用を希望した人のほとんどが基準をクリアしている。嘱託社員になると、同じ部署で従前のスキルを活かして継続勤務できる。再雇用者は、自宅から通勤できる店舗へ配属される。同社では、社員、時間給制社員の区分に関係なく、教育機会を均等に与えられる。制度導入後、8割の従業員がこの働き方を選択し、定年までに得られたスキルを新たな職場で活かしている。短縮勤務も可能なため、シニアライフを楽しみながら働くことができ、健康面と金銭面の両方で好評である。

▼パートタイマー(コミュニティ社員)の定年延長

2019年9月、パートタイマーの雇用上限は70歳で、待遇は現状のまま定年延長が可能になった。

▼シニアアルバイト制度導入

2020年に70歳定年に達した者(嘱託社員、コミュニティ社員)を特定の職種にかぎり、勤務延長する制度を導入した。延長職種は水産、畜産、惣菜技能者、薬剤師などで、自身の健康状態を把握していることを条件に、人材の採用難部門にかぎり70歳以降の再雇用を実施するもの。

シニアアルバイト制度の導入に際し、70歳以上ということから、これまでの年齢層以上に体調の変化が懸念され、制度移行の対象者をどう判断するのかについて、労使で話し合った。どの年齢層でも病気や通院はあることなので、この年齢層のルールを改めて設定することはむずかしかったが、健診をきちんと受けて、必要な通院をしていれば自己申告でよいという結論になった。中高年齢従業員は、会社で長く働けることを理由に、この制度を前向きに受け止めている。社内では、ほかの職種でも同様の制度に対するニーズはあるが、社としては不足人材に対して高齢者だけではなく、若い人材も確保したいと考えており、いまのところほかの職種への拡大は考えていない。

(2) 高齢従業員を戦力化するための工夫

▼ライフプランセミナーの実施

ライフプランを作成して現在から未来を「見

える化」することで、リタイア後の経済的不安を解消し、健康で生きがいのある生活を送ることができると気づきと動機づけを行うことを目的に、ライフプランセミナーを実施している。55歳以上を対象としたWebによる4時間コースで、受講者数は2018年が55人、2019年が76人だった。実施内容はセカンドライフの収入、支出や家計の見直し、退職後の手続きなど多岐にわたり、受講者からは満足の声が上がっている。

▼自己啓発の推奨

自己啓発に関しては、受講料の半額を補助する援助金制度がある。「全従業員へのお知らせ」により自己啓発(書籍代、通信教育代など)の費用に補助が会社から出ることを周知。2019年は72人、2020年には新型コロナウイルス感染症の影響で講座中止が相次ぐなか、23人が援助金を受けた。この制度は従業員のモチベーション向上に貢献している。

▼技術向上のための各種セミナー開催

年齢、雇用区分に関係なく受講資格があり、だれでも参加できる。二日市に自社専用の教育センターが設置されて、専任の技術トレーナー(水産トレーナー、デリカトレーナー、畜トレーナー)も配置されており、現場と同じ設備環境で訓練できる。新規採用の従業員は参加必須であり、合格すると手当もつく。資格取得者は2019年度が1053人(55歳以上271人)、

2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響でセミナー中止が相次ぎ、514人(55歳以上162人)だった。資格としては鮮魚士(3級、2級)、ホットデリカマスター、寿司マスター、ベビーアドバイザー、パンドラマスターなど幅広く網羅している。同社の人材育成は店舗でのOJTに加えて、教育センターでのOFF・JITも行われる。

**(3) 雇用継続のための作業環境の改善、健康
管理、安全衛生、福利厚生**

① 健康管理

従業員の心身の健康のための健康相談室を設立し、保健師を駐在させて全店を管理した。重点施策として、まず健康診断受診率の向上を目指した。また優先度の高い従業員への保健指導を強化したほか、2017年からはメンタルヘルスの取組みに着手し、ストレスチェック受診率は少しずつ上昇している。さらに禁煙を推奨し、卒煙プログラムなども導入することで喫煙率は24.1%(2017年)から19.1%(2019年)にまで減少した。

② 安全衛生

産業医による事業場のチェックを実施した。これは産業医活動マニュアルに基づく活動であり、危険な場所の改善指示を行うもの。職場巡視チェック項目に基づき月1回、職場巡視を行い、安全衛生委員会で報告される。

高齢労働者の労働災害発生率は若年労働者



転倒災害の防止啓発ポスター

と比べて高く、原因の多くが転倒であることから同社では転倒防止策に注力している。予防策として、**①**バックルールの整理整頓、**②**定位置管理の実施、**③**階段に踏み外し防止のための蛍光灯テープの貼り付け、**④**暗いバックルームには蛍光灯を点灯、**⑤**スイングドア(バックルームから売り場へのドア)を外開きから内開きにして衝突を防ぐことなどを重点的に実施した。

(4) 高齢従業員の声

イオンモール福岡店で継続雇用2年目のAさん(男性)は、グループ企業勤務時を含め、衣料品販売を30年担当。その間、四国、大阪、岡山に転勤し、近年は福岡県内に配属されてきた。現在は食品売り場のバックヤードを担当。レジ打ち、パソコン入力、ギフト受付、商品の見切りなど初めての業務もあるなかで一つずつ精力的にこなしている。時間によって行う仕事が変わるので、スマートフォンのアラームをセットして対応。このほか、パートタイマーからの相

談を聞くなど管理職のサブ的な仕事も担当している。「食品担当は初めてですが、お客さまやほかの従業員から質問を受けるため単語帳のようなものをつくって、用語などを覚えていきます。元気でいるかぎり働き続けたいです」と語る。

(5) 今後の課題

同社は年齢や雇用区分に関係なく、従業員が在職中はその能力を十分に発揮できるようにサポートすることが働きやすい職場、ひいてはお客さまの満足へつながると確信している。従業員が自らのライフスタイルプランを十分に理解してもらうとともに、会社として生活様式に合わせ仕事ができる制度の周知を図り、途中退職することなく70歳まで元気に働くことを応援する企業風土の醸成を掲げて不断の努力が続く。



吊り広告の準備作業に取り組む高齢従業員のAさん



令和3年度

高齢者活躍企業コンテスト

厚生労働大臣表彰

特別賞



高齢従業員の経験と技術を継承
一人ひとりがより高いパフォーマンスを発揮

株式会社 壮健
(岐阜県各務原市)

企業プロフィール

株式会社 壮健

(岐阜県各務原市)

創業 1999 (平成11)年

業種 高齢者福祉
(社会福祉・介護事業)

従業員数 120人

(内 訳)	60~64歳	11人 (9.2%)
	65~69歳	10人 (8.3%)
	70歳以上	26人 (21.7%)

定年・継続雇用制度

定年60歳。希望者全員70歳まで継続雇用。70歳超は運用により一定条件のもと年齢の上限なく雇用。現在の最高年齢者は82歳

I 本事例のポイント

株式会社壮健は、2000 (平成12) 年に訪問介護事業を開始した。2009年の小規模多機能型居宅介護施設「陽だまりの宿」の開設を皮切りに老人ホーム、サービス付き高齢者向け住宅の設立など業務を拡大していった。

「年齢に関わりなく、出来る人に、出来ることを、出来るだけ長く、お願いし、利用者にベストサービスを届けること」が創業以来の会社の方針である。「若手、中堅、高齢者それぞれが、個々のスキル・能力に応じて、多種多様な介護業務のうち、より適した業務に従事し、適材適所により高いパフォーマンスを発揮することで、利用者にベストサービスを提供していく」ことを旗印に掲げて、地域に根ざした活動を展開している。

POINT

- 1 2020 (令和2) 年10月1日、それまでの希望者全員65歳までの継続雇用から希望者全員70歳までの継続雇用制度に改定した。
- 2 継続雇用制度の改定に先駆け、人事評価・賃金制度を1年かけて策定した。職種ごとの自己評価表は、すべて従業員がつくり上げた他社にはないオリジナルである。
- 3 経営者と従業員が一体となって負荷軽減に取り組んだ。会社側は、予算の可能な範囲で入浴装置や新型車いす、ロボット掃除機などの導入による負荷軽減を図り、従業員は、有スキル者の経験・ノウハウを自ら「作業マニュアル」としてとりまとめ、作業の標準化・実践力の向上を図った。
- 4 安全確保と事故防止のため、事故につながりやすい時間・場所・動作を明らかにした「利



事業所外観（陽だまりの宿）

利用者別のヒヤリハット報告書」を作成し、利用者ごと、従業員ごとのヒューマンエラーを排除する取組みを従業員が自主的に実施している。

II 企業の沿革・事業内容

1999年に法人設立後、2000年に訪問介護事業を開始し、小規模多機能型居宅介護施設、老人ホーム、サービス付き高齢者向け住宅などを設立した。現在は岐阜県南部エリアを中心に7施設を運営している。「優れた見識と豊かな心で活力とゆとりある人間社会の構築に資

する人材育成と事業の実現に貢献する」という経営理念のもと、高齢利用者約370人に対し、「いつでも、どこでも、私らしく」その人の尊厳と利用者本位の自己決定に基づいた暮らし」の継続を支援している。

III 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

同社の全従業員数120人のうち、60歳以上の高齢者の割合は39・2%となっている。内訳は60歳から64歳が11人（男性1人、女性10人）、65歳から69歳が10人（男性1人、女性9人）、70歳以上が26人（男性2人、女性24人）である。

かつては65歳以降の継続雇用制度の骨格、つくりまでできていなかったが、従業員が高齢化したこともあり、会社側は積極的に従業員の声を取り入れるようにした。従業員サイドの視点から物事を合議体で進めるといった考え方のもと、従業員の高齢化や同一労働同一賃金、改正高齢者雇用安定法（以下、「高齢法」）の施行といった社会情勢も考慮し、まず人事評価・賃金制度の改定に着手した。会議では必ず一人一回は発言するようにという社長の働きかけもあって、従業員から次第に意見が出るようになり、1年かけて人事評価・賃金制度を作成、2020年5月から導入した。

この人事評価・賃金制度をふまえ、これまでの希望者全員65歳までとされていた再雇用年齢を

2020年10月1日から70歳に引き上げた。同社は地域への貢献、地域とのつながりを大切にしており、「年齢に関わりなく、出来る人に、出来ることを、出来るだけ長く」という創業当初からの方針に沿って、今後も「世の中の動向」、「利用者・従業員のニーズ」に対し、常に高いアンテナを張りつつ事業を展開していくことを目指している。

IV 改善の内容

① 制度に関する改善

▼ 定年延長・継続雇用制度

① 人事評価・賃金制度の改定

少子高齢化や、同一労働同一賃金といった時代に合わせた制度改定を行うため、「どうすれば賃金を上げることができるか？」という観点から、従業員に対するヒアリングをくり返し実施。1年かけて人事評価・賃金制度を作成し、2020年5月に導入した。また、役割・業務が変わらない場合は、再雇用後も定年前と同じ賃金とした。これは高齢従業員のモチベーションを維持・向上させ、引き続き活躍してもらうことをねらいとしている。なお、評価に応じた賃金ランクの決定は、正規雇用やパートを含めた全従業員について、直属の上司と本人による二つの評価を経て本人と面談のうえ、最終的には取締役会で決定する仕組みとなっている。

② 継続雇用制度の改定

2019年度には60歳以上が17人(28.3%)と従業員の高齢化が進み、65歳以上の従業員も10人となった。こうした実態に合った制度に変えることが求められ、改正高齢法による70歳までの就業機会確保の努力義務化を意識して、高齢者活用による職場のパフォーマンス最大化を目指すこととした。先に見直した人事評価・賃金制度をふまえて、2020年10月、継続雇用の上限年齢を希望者全員65歳から70歳へと引き上げた。なお、定年前には面談を行うが、従業員により面談のタイミングはまちまちである。従業員が体力的に辛そうに見えれば、早めに声をかけており、これまで定年で退職した人はいない。

③ 短時間勤務制度等

年齢にかかわらずスキル・能力に応じて活躍してほしいとの考えから、60歳定年以降も、また継続雇用上限70歳を超えてからも原則フルタイム勤務としている。一方、家庭の事情などで本人が申し出た場合には、短時間勤務・短日勤務制度を利用することができる。「家庭が一番」、「子どもが一番」という経営トップの理念を具現化し、プライベートを安定させ、仕事に集中できる環境を整えている。

(2) 高齢従業員を戦力化するための工夫

① 高齢従業員を手本とした人材育成

81歳の従業員(訪問介護・ヘルパー職)が、

業務に高い意欲と優れたパフォーマンスを示しており、「この人のようにになりたい」と後輩従業員の目標となっている。また、夜間勤務に熟練した経験豊富な70代の従業員もあり、こうした一人でのような業務も行える高齢従業員には、新人の若い従業員とペアで働いてもらうことにより、人材育成を進めている。若手・中堅や新人が経験・ノウハウを有した高齢従業員とともに実際に働き、その姿を傍らで見てもらい、スキル・技能をOJTなどで継承していくことは人材育成の実現につながっている。

② 社内研修、外部研修による

スキル向上・実践力向上

管理者・責任者などを講師とした社内研修を毎月実施し、スキルおよび実践力の向上を図っている。社内研修用資料については手づくりで、現場で役立つことや、法的・制度的なことなどを盛り込むとともに、問題形式とすることで受講者自らが考えるように工夫しており、現場力・実践力を高めている。また、身近な講師が職場の実情に即した講義を展開することで、たいへんわかりやすい内容であると受講者から好評である。なお、直接受講した方が効果的と思われる外部組織の研修には積極的に参加させている。

③ 資格取得支援

資格取得に必要な費用は会社が全額負担するとともに、資格取得後は資格手当を支給するな

どの待遇を改善し、有資格者として名実ともに活躍してもらっている。資格を持っていない介護従事者については、入社後に資格を取りたいという動機づけになれば、と会社がヘルパー資格などの取得費用を補助している。

④ 独自マニュアルやOJTによる人材育成

高齢従業員をはじめとした有スキル者の経験・ノウハウをマニュアルとして取りまとめ、標準化を図るとともに、OJTをあわせて実施して、実践力の向上を図っている。マニュアルはすべて現場の従業員が作成した同社独自のものであるが、マニュアル化により確実に技術・技能を継承できるだけでなく、施設間のサービレベルの違いも解消でき、利用者満足度の向上につながっている。

(3) 雇用継続のための作業環境の改善、

健康管理、安全衛生、福利厚生 の取組み

① 作業環境の改善

浴室を改修し、入浴装置、リフトを導入して高齢従業員の負担を軽減した。また、車いすを買い換えて体力的な負担の軽減を図った。机の高さで操作できるロボット掃除機も導入している。

② 安全確保・事故防止

ヒヤリハットの収集・展開により、事故防止を図っている。利用者別に「いつ、どこで、どのような、ヒヤリハットがあったのか」をグラフ化し、個々の利用者の状況に応じた注意すべ



ロボット掃除機を操作する最高齢従業員の高橋富子さん（82歳）

きことを見える化している。

③ 健康管理、メンタルヘルス対策等

法律で定められた健康診断をはじめ、法定外である結核検査も実施している。メンタルヘルス研修については代表者が受講し、社内各施設で展開している。また、ハラスメントにかかわる窓口を設置しており、窓口相談するとすぐに面談してもらえるシステムは、従業員の安心感の醸成に一役買っている。

④ 役割分担による円滑な業務遂行・業務効率化

高齢従業員にとって苦手意識のあるパソコンを使用する事務処理作業については、専門の事務員を雇い、配属することにより従業員が現場

作業に集中できるようにしている。

（4）高齢従業員の声

「陽だまりの宿」の厨房で働く塩崎美佐子さん（73歳）はかつて縫製業を営んでいたが、12年前に採用された。1日5時間半の勤務をこなす、多いときには施設利用者18人分の調理を担当。厨房では塩崎さんを含め3人が交代で勤務している。厨房業務以外では、ホールで若い従業員と懇親会（七夕会）を開いたり、畑でのガーデニングを楽しんだりしている。塩崎さんは、「利用者から『おいしかった』といってもらえるとやりがいがあります。足腰が弱らないよう屈伸運動するなど、日ごろから健康状態に気をつけています。体力が続くかぎり働きたいです」と明るく語った。

（5）今後の課題

新規分野を含め業務一つひとつを検証し、専門分野と非専門分野を切り分けるなど、高いスキルを持つ高齢従業員が活躍しやすい業務実施フローを構築することにより、高齢者雇用の促進と業務サービスの質を担保し、新規分野への参入も精力的に進めていく。

また、少子高齢化をふまえ高齢者の戦力化を進めるとともに、組織全体のパフォーマンスを高め、介護関係施設の拡大を視野に置いている。さらに、若手・中堅・高齢者による全世代の職員のパワーを活かして事業展開してきたノウハウを土台に、子育て世代の女性にも活躍してほ



「陽だまりの宿」の厨房で働く塩崎さん



塩崎さんが前職のスキルを活かして制作した、施設利用者のための間仕切りカーテン

しいとの思いから保育所、そして高齢社会に必要な医療法人などへの事業領域拡大を目標としている。



令和3年度

高齢者活躍企業コンテスト

厚生労働大臣表彰

特別賞



意欲を高める職場環境や評価制度を整え
長く活き活き働ける職場風土を創出

前原製粉株式会社 (兵庫県姫路市)

企業プロフィール

前原製粉 株式会社

(兵庫県姫路市)

創業 1954 (昭和29)年

業種 食料品製造業
(和粉・包装餅・鏡餅製造販売)

従業員数 156人

(内 訳)	60~64歳	7人 (4.5%)
	65~69歳	18人 (11.5%)
	70歳以上	15人 (9.6%)

定年・継続雇用制度

定年65歳。就業規則により希望者全員を年齢の上限なく継続雇用。現在の最高年齢者は81歳

I 本事例のポイント

前原製粉株式会社は明治末期に家業形態として穀粉業を開始、主に白玉粉を製造してきた。1933 (昭和8)年に「赤穂義士」にちなんだ「義士印」を商標登録、1954年には法人化され現在の社名となった。1965年から包装餅の生産も始め、着々と業容を拡大。高齢者を含めた従業員全員の幸福や成長を願い、個人を尊重した社風を旨とするという経営理念を掲げている。近年は高齢従業員を対象に長期雇用と活躍を推進しようと、短時間勤務制度や製造・検査工程における自動化、相談事に応じる「総合相談窓口」などを導入。年齢にかかわらずない評価制度に基づく賃金体系も取り入れ、高い意欲を持って長く働いてもらう環境づくりに力を入れている。

POINT

- 2017 (平成29)年4月、65歳定年に就業規則を改定。定年後は年齢の上限なく希望者全員を継続雇用とした。
- 2021 (令和3)年1月から55歳以上を対象に短時間勤務を制度化し、柔軟な勤務体制が整備された。
- 賃金制度では能力を評価して賃金を設定。高齢従業員も毎年評価され、年1回の面談で勤怠状況や仕事での能力発揮の程度などを評価し、賃金を決定している。
- 高齢従業員のさまざまな相談ニーズに対応するため、「総合相談窓口」を設置している。相談には管理職全員と産業医、社会保険労務士があたり、高齢従業員が内容に応じて相談相手を選択できる。
- 原材料の投入について、完全に自動化がで



会社外観

きない箇所に、バキュームリフトや自社製作の簡易的な昇降機を取りつけ、労力の軽減を図っている。

6 熱中症対策に注力し、屋外に給水機（ウォータークーラー）を設置し、また比較的室温の高い作業場に「熱中対策水」を常備している。

II 企業の沿革・事業内容

前原製粉株式会社は、明治末期に家業形態としての穀粉業から始まった。以来、主に白玉粉

を製造してきたが、1933年には「赤穂義士」にちなんで「義士印」を商標登録、1954年に法人化され現在の社名となり、穀粉を本格的に生産開始した。1965年から包装餅の生産も始め、着々と業容は拡大されてきた。

1994年、無菌化包装餅工場を建設、その後、品質マネジメントシステムのISO9001や食品安全マネジメントシステムのISO22000を認証取得している。現在の主な商品は白玉粉などの和粉、包装餅、鏡餅である。白玉粉は100年以上の歴史があり、無菌化包装餅は「杵つき」のこだわりが消費者に高く評価されている。加えて北海道産馬鈴薯澱粉ばいしょでんぷんのみの「片栗粉」や国内産大豆を主体に味にこだわった「きな粉」も供給している。法人化して以来、「社員の幸福と成長 能力・人格面での成長を全員が目指し、個人が尊重される風土を作る」という経営理念に基づき、高齢者はもとより障害者の雇用にも積極的に取り組み、2019年には障害者雇用優良事業所等表彰の全国表彰式において、従業員1人が優秀勤労障害者として、当機構理事長表彰を受賞している。

III 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

同社の従業員構成は、156人のうち60歳以上の従業員が計40人で25.6%を占める。年齢別内訳は60～64歳が7人、65～69歳が18人、70

歳以上が15人である。

同業他社に比べ、同社の高齢従業員の定着率が高い理由は、戦力となっている高齢従業員の能力を活用する観点から、体力負担の少ない職場環境づくりが進んでいることが背景にある。

なお、若い労働力の獲得にも積極的に取り組み、毎年、高卒の新卒採用を行い、製造現場へ配置している。現在の平均年齢は48.7歳だが、将来的には高齢化が進んでいくことが予想されている。

IV 改善の内容

(1) 制度に関する改善

▼定年制の改定

2017年4月に就業規則を改定し、65歳を定年とし、定年後は年齢の上限なく希望者全員を継続雇用とした。高齢化時代の到来を見すえ、将来的に定年延長は時代の要請とされることを予見して決断した。

▼勤務時間の柔軟化

55歳以上を対象に、2021年1月に就業規則を改定して短時間勤務を制度化、短時間勤務を希望する者は労働時間を1日あたり1時間短縮している。以前からフルタイム以外の勤務を希望する従業員がおり、勤務パターンを固定化せず、本人の希望に応じて柔軟に個別対応していたものを、あらためて制度化したものである。

半日勤務も可能で、勤務時間の柔軟化は従業員の定着化にも功を奏している。

▼賃金制度

年齢に関係なく能力評価により賃金を設定しており、73歳の高齢従業員の昇給例もある。高齢従業員も毎年能力を評価されており、年1回の面談で本人に希望を聞きながら、勤怠状況や仕事での能力発揮の程度などを評価し、賃金を決定している。なお、高齢期に能力が低下した場合でも賃金を下げることではなく、配置転換などで対応している。

(2) 意欲・能力の維持・向上のための取組み

高齢者雇用については年齢に関係なく、本人の意欲と基礎的な体力があり健康であれば、継続して勤務することを認めており、同様に採用においても年齢で限定することはない。経営理念として高齢者を含めた全従業員の幸福と成長や、個人が尊重される風土づくりを旨としている。主要な労働力は製造現場のパート従業員であり、多くは子育てを終えて4歳前後で入社した女性たちである。

その後20年近く勤務している者が多く、定着率は高い。パート従業員の昇給に際し、年収が増加することで扶養家族から外れることを望まない場合は、年間の労働時間を調整することで対処している。例えば11月が繁忙期のため、その期間中に労働時間が長くなることを見越して夏に労働時間を短くするなどの工夫をしてい

る。パート従業員のなかから契約社員に登用される場合、面接と試験などで選考している。

▼総合相談窓口の設置

高齢従業員のさまざまな悩みや相談に応えるため、「総合相談窓口」を設置した。相談者は管理職全員と産業医、社会保険労務士であり、高齢従業員が相談したい相手を選べるようにしている。特定の管理職に相談できないことでも、別の管理職に相談できるよう柔軟性を持たせ、匿名でも相談可能としている。また、従業員には年2回社長や管理職が、パートについては年1回各部門長が面談を実施し、従業員の状況を把握するとともにさまざまな相談に乗ることができる体制が確立されている。

相談内容はさまざまで、全体では年金や社会保険、健康、仕事上の要望が多く、高齢従業員の場合は年金と収入の関係を気にかける者が多い。

▼社内認定有資格者制度の実施

同社では業務上の必要性から社内認定資格を20年以上前から設けている。食味官能検査員、きな粉官能検査員、測定機器社内検査員など14種類あり、ISO取得の取組みをきっかけに、高齢従業員や経験者などが有する技能・技術なども参考にしつつ、独自に体系化して作成した。品質管理強化の目的から当該業務に就くには社内認定資格を持つことを条件としており、事前に社内研修で有資格者が講師となって教育して

いる。

社外資格（公的資格）も20種類以上あり、ISO内部監査員やフォークリフト操縦などが該当し、資格保持者は一覧表にして社内に貼り出している。技能を持った高齢従業員が若手に指導する場合や社内キャリア形成の指標として活用している。

(3) 雇用継続のための作業環境の改善、

健康管理、安全衛生、福利厚生

① 機器の整備

原料の重量が社内製造品は30年近く前から1袋15kgを上限としているが、仕入れ品である和粉は1袋あたり20kg以上あるものが多いことから、原料を投入する作業は体力的



原材料米を運搬する高齢従業員



自動化がむずかしい工程に導入した自社製作の簡易的な昇降機

な負担が大きかった。そのため、バキュームリフトや昇降機を導入した。

② 健康管理

高齢従業員向けの法定健診に、大腸がん検診を追加した。その背景には協会けんぽ加入者には従来から大腸がん検診は用意していたが、未加入者もいたためである。また、腰痛体操や検診情報など健康管理に関する情報を逐次掲示し、年4回の全員対象のミーティングや社内SNSによる健康・安全意識の啓蒙活動で健康維持を支援している。また25年前から屋内喫煙を全面禁止にするなど、健康増進にも取り組んでいる。

さらに、作業現場のなかには高温になる職場もあり、熱中症対策が必要なことから「熱中対

策水」を支給している。これは水分や塩分などが補給できるパウダー状のもので、ペットボトルの水に溶かして使用する。給水器の台数も増やして、安全・安心に働ける職場環境を目ざしている。

③ 福利厚生

従業員の休憩室をリニューアルし、給茶機を複数台設置した。日本茶やコーヒーが冷・温から選べるほか、みそ汁も自由に飲めるように



従業員が自由にくつろげる休憩室には量や給茶機がある

なっている。

(4) 高齢従業員の声

最高年齢者のAさん(81歳・男性)は80歳で採用された。ハローワーク経由でパートに応募し、会社としては年齢的な不安があったものの、元気で意欲が高かったことから採用。現在、洗濯や清掃業務を担当している。本人はかつて自営業を営んでおり、働くことにはブランクがあったが、いまは働くことで生きがいも生まれている。「週4日程度で9時から15時までの勤務はライフサイクルに合っています」と語る。

Bさん(73歳・男性)は他社を55歳で退職後、パートで入社し、勤続18年を誇る。現在は契約社員に登用され、フルタイム勤務をこなしている。業務は餅製品をつくる前工程のもち米の浸漬から蒸す工程を担当、まじめな働きぶりは若手従業員のよき手本となっている。

(5) 今後の課題

意欲と体力があれば勤務が継続できるよう、ソフトとハードの両面での総合的な環境整備に努めて、高齢従業員が長く働くことができる職場づくりを今後も進めていく。

同社の「日本一美味しい製品を作る」という確固たる理念を支えているのは、高齢従業員の豊富な経験と技能であることから、高齢従業員が十分にその能力を発揮できる職場づくりを重視しながら、総力でいっそうの高みを目ざしていく。



令和3年度

高齢者活躍企業コンテスト

厚生労働大臣表彰

特別賞



熟練職人から若手へ特殊技術を継承し
生涯現役で働ける会社づくりを推進

株式会社 美装管理 (大分県別府市)

企業プロフィール

株式会社 美装管理

(大分県別府市)

創業 1974 (昭和49)年

業種 ビルメンテナンス業
(清掃業)

社員数 41人

(内 訳)	60~64歳	4人 (9.8%)
	65~69歳	8人 (19.5%)
	70歳以上	9人 (22.0%)

定年・継続雇用制度

定年70歳。就業規則により75歳まで継続雇用、75歳以降は運用により上限なし。現在の最高年齢者は77歳

I 本事例のポイント

株式会社美装管理は1974 (昭和49)年7月に大分県別府市にて創業。以来、新築住宅や中古住宅のメンテナンスを中心に事業展開してきた。別府市内の病院、ビル・マンションなどの日常清掃業務、ホテルの客室清掃、新築住宅の仕上げ清掃、アパートの退去後清掃を主業務とし、特殊技術として神社・仏閣・古民家の木部^{あく}灰汁洗い清掃業務を行っている。現場で作業する社員への定期的な巡回に社長が積極的に参加して、社員との信頼関係の構築と社員の身近な悩みや要望が会社に届く環境づくりに取り組んでいる。現場の巡回を通して社員から寄せられた悩みや要望を作業改善や人事管理制度の見直しなどに反映させ、社員が安心して長く働ける環境づくりに取り組んでいる。

POINT

- 1 現社長が12年前に社長に就任して以来、社員が安心して長く働ける職場環境の整備を図り、人事管理制度の拡充などを積極的に推進している。
- 2 以前は66歳定年、70歳まで継続雇用、運用により年齢上限なく継続雇用していたが、2021 (令和3)年4月の改正高年齢者雇用安定法の施行にあわせて、定年年齢を70歳に引き上げた。また、継続雇用制度の上限年齢も75歳とした。
- 3 社員の負担を軽減するため、助成金を活用した清掃機器の購入、業務依頼元と交渉して作業環境の改善を図っている。
- 4 伝統手法「木部灰汁洗い」の技術を継承していくために、ベア就労で熟練職人が若手社員への技術指導を行っている。



会社外観

II 企業の沿革・事業内容

同社は1974年に創業。病院やビル・マンションなどの日常清掃業務をはじめ、ホテルの客室清掃業務、新築住宅の仕上げ清掃業務、アパートの退去後清掃業務などを行うビルメンテナンス業を行っている。また、清掃業のなかでも特殊技術である神社・仏閣の「木部灰汁洗い」の技術を有していることが、同社の強みとなっている。この技術は熟練職人から若手へと、着実に技能継承され、高齢社員の指導的役割が社

内風土として必要不可欠なものとなっている。

主なお客さまは病院や建設会社、不動産会社、ホテル・マンションの管理会社であるが、特殊技術である神社・仏閣の木部洗いは、全国から依頼が寄せられる。

III 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

同社の社員構成は、社員数41人のうち60歳以上の高齢社員が21人（男性9人、女性12人）で、51・2%を占める。70歳以上が9人おり、最高齢は77歳である。新卒採用がむずかしい業界であり、同社の採用は中途採用が中心で、中高年齢層の中途採用も積極的に行っている。

同社で働く社員の半数以上が60歳以上であるが、仕事に対する意識が高く、責任感が強いことから、業務の依頼先からの信頼も厚く、重要な戦力として活躍している。こうした経験とノウハウを持つベテラン社員が安心して仕事に従事する職場環境を整備・拡充してきた。

IV 改善の内容

(1) 制度に関する改善

▼ 定年制と継続雇用制度の改定

2010年代半ばに社員の平均年齢が57歳となり、高齢化が顕著となってきた。従来、同社では定年66歳、70歳までの継続雇用、さらに連

用で70歳を超える雇用を実施していたが、2021年4月に施行された、改正高齢者雇用安定法による70歳までの就業確保措置に鑑み、高齢化の現状と向き合うなかで定年制、高齢者雇用制度の見直しを実施。定年年齢を70歳、継続雇用の上限年齢を75歳に改定した。

継続雇用後の処遇について、賃金は定年到達時の水準を継続し、減額は行っていない。ただし、短時間勤務を希望する場合は時間比例による見直しを行う。定年到達者が、引き続き継続雇用を希望する場合は、健康面の問題がなければ原則的に継続雇用を行っている。

なお、病院やホテルの清掃業務に主任として従事している正社員が、定年により継続雇用に切り替わった際には主任を外れ、一社員として引き続き業務を担当してもらうほか、ペア就労の教育係としての役割が任せられる。

▼ 柔軟な勤務体制

現場作業のなかでマンションの共用部清掃などは、社員の希望に合わせて勤務時間帯を固定せず、柔軟に対応している。また、病院・ホテル清掃などの常駐業務の場合、社員の急な体調不良などの休みに対しては、代行できる社員を派遣している。高齢社員にとっての心配事の一つが、体調不良や自宅での転倒などによるけがで急に休まざるを得なくなることであるが、どの現場の業務も代行できる社員がいることで、安心して休みを取ることができる。このように

働きやすい環境が整備されていることが社員の定着率を高めている。ちなみに代行社員は常駐業務のどの作業もある程度習得している。

(2) 意欲・能力の維持・向上のための取組み

▼高齢社員による伝統手法の継承(ペア就労)

同社は、伝統手法である「木部灰汁洗い」の技術を九州内で唯一保持している。日本の木造建築、特に神社・仏閣・古民家などは簡単に建て替えるものではないことから、木を削ることなく建てた当初の風合いや木の香りまでよみがえらせる木部灰汁洗いの技術は、後世に残していくことが求められる。職人の技、匠の技の伝承には経験値も多く必要であるため、簡単にマニュアルにはできない部分もあり、経験豊かな高齢社員から若手社員への技術の継承が不可欠となっている。そのため、木部灰汁洗いの現場では、高齢社員と若手社員をペア就労させ、若手社員への技の伝承をOJTで行っている。木の色味や汚れの落とし具合などを現場で直接指導することで若手の技術も向上している。

ペア就労では、身体負担のかかる道具の準備や、高所での作業などは若手社員が受け持ち、作業内容の指示・指導を重点的に高齢社員に担当してもらう仕組みを確立した。

ペア就労は「木部灰汁洗い」の現場だけではなく、技術・経験を持つ高齢社員はさまざまな現場で活躍している。メンテナンス現場においては、お客さまとの信頼関係が大事であり、若

手社員が新しく入った際にも、ベテランの社員が教育担当として一緒に働くことでお客さまが安心して清掃業務を任せられる雰囲気づくりに一役買っている。

一方、ホテルの客室業務では、高齢社員は新入社員や障害のある社員の教育係として活躍している。作業時間に制約のある現場では、現場の担当者が通常業務を行いながら、新入社員や障害のある社員にゆっくりと指導する時間が取れないため、高齢社員が教育担当として個別指導する体制を整備している。高齢社員は、通常業務のなかでマニュアルにしない注意点を適宜指導し、若手社員の育成に努めている。高齢社員にとっても自分が活躍できる場があることでモチベーションの向上につながっているという。

また、高齢社員自身は、若手社員とのペア就労について、「孫と仕事をしているようだ」と、世代間のギャップを楽しみながら勤務している。

(3) 雇用継続のための作業環境の改善、

健康管理、安全衛生

▼作業環境の改善

常駐業務は作業環境が現場によって異なるため、なかには負担がともなう作業がある。その一つに雑巾やモップの洗浄がある。手作業で行うと労力と時間がかかり社員の負担が大きいので、業務の依頼元と交渉して洗濯機を設置して

もらったり、助成金を活用して清掃機器を購入するなどして作業負担の軽減を図っている。負荷軽減のために導入した機器の例としては、社員の要望から、「コードレスポリッシャー」、



コードレスポリッシャー(左)、肩かけタイプ掃除機(右)

「肩かけタイプの掃除機（バッテリー式）」を導入した。コードレスとなったことから、両手が使えるようになり、転倒事故などのリスクも格段に下げることができ、安全性のアップにつながった。また、隅専用の「すみすり棒」（モップ）を使うことで、中腰での作業がなくなり、足腰などの負担軽減につながっている。作業環境の改善は、日常的に実施している巡回のなかで高齢社員などから寄せられた意見や要望をもとに、継続的に実施している。

▼健康管理

法令に基づいて健康診断を年1回実施しているが、その際に生活習慣病予防検診として、骨粗鬆症検査を実施している。加齢により骨がもろくなり、転倒事故などによる骨折リスクが高くなるため、それを回避するとともに予防対策を可能にするためのものだ。また、希望者には産業医のカウンセリングも行っている。さらに、医師には相談しづらい仕事や人間関係などの悩みがあることも想定し、メンタルヘルス関連の資格を取得した総務部の社員が聞き役となる体制も整備した。

(4) そのほかの取組み

そのほかの取組みとしては、「社長・部長による定期的な現場巡回による社員のフォローアップ」があげられる。現場での作業は直行直帰が多く、会社との関係が薄くなってしまうため、定期的な現場巡回を実施している。現場巡

回自体は、同業他社でも行われているが、同社の場合は、社長が積極的に参加して社員とのコミュニケーションを図っているのが特徴だ。このほか、社員の誕生日に社長の手書きのメッセージカードを添えたケーキが贈られるなど、信頼関係の構築に力を注いでいる。また、一般のコロナ禍のもと不安な日々が続くなかで、全社員に社長の手紙を添えて10kgの米が贈られた。

(5) 高齢社員の声

松田明美さん（71歳）は、同業他社での勤務を経て同社へ中途入社し、今年で8年目を迎える。午前は高齢者施設、午後は病院の清掃を担当している。現場への直行直帰の業務であるため本社とのつながりが薄いものの、社長や部長



病院の清掃を担当している松田明美さん

が定期的に巡回してコミュニケーションをとり、フォローしているため、「安心して業務に専念できます」と笑顔で語る。

(6) 今後の課題

同社では、「高齢者」というくくりではなく、「大切な働き手」であるという考えがベースにあり、より長く働ける環境を整備するため、将来的には定年制の廃止を検討している。同時に、高齢社員の場合は健康面などの不安があるため、健康診断や産業医によるカウンセリングのさらなる充実、作業負担を軽減するための新たな機器類の導入なども視野に入れている。高齢者や障害者などすべての人がいきいき働ける会社づくりを目指していく。

