

2014 年版

生涯 現役

いきいき企業 先進事例集

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構

は し が き

わが国の670万人にのぼる団塊の世代がいよいよ65歳という区切りを越え切り、これにともなって65歳以上の人口の割合（高齢化率）が25.1%（2014年10月1日現在）となるなど、高齢化と少子化の進行によって今後ますます労働力人口の減少が深刻化することが見込まれています。

こうした中で、活力ある社会を構築していくためには、高齢者の高い就業意欲と経験・技能を活かし、65歳を越えて70歳まで、さらには年齢にかかわらず生涯現役で働くことのできる職場づくりを進めていくことがますます重要になっていきます。

このような状況を背景に、厚生労働省および当機構では、2008年から2012年まで「70歳まで働ける企業」の先進事例を収集し、各年において「70歳いきいき企業100選」および「70歳雇用先進事例集」という2種類の冊子にとりまとめてきました。

今年度はこの流れを引き継ぐ形で、厚生労働省と当機構で開催する「高齢者雇用開発コンテスト」に平成25年度および平成26年度に応募のあった事例の中から、定年制や継続雇用制度の実態、また地域や業種などを勘案して内田賢東京学芸大学教授を委員長とする選定委員会において選定された約100事例について「生涯現役いきいき企業100選」をとりまとめました。同書は、「70歳以上の人々が、実際にどのような仕事をし、どのような処遇等によって働いているか」という各企業の実態を紹介したものです。

本書では上記「100選」の中から、より多くの企業の参考としていただけるような事例について、具体的で詳細な内容が分かるようレポート形式で紹介しています。年齢にかかわらず働ける職場づくりのための取組に際し、実践例として役立てていただけるものと考えております。

厚生労働省および当機構におきましては、事業主の皆様、従業員の皆様に、高齢者雇用についてご理解いただき、就労を希望する高齢者の方々が年齢にかかわらず働ける生涯現役社会の実現に向けて、引き続き取組んで参ります。

本書が「生涯現役社会」の実現のための一助となれば幸いです。

平成27年3月

「生涯現役いきいき企業先進事例集（2014年版）」

目 次

(定年制度別50音順)

〈定年の定めのない企業〉

1 地域のニーズに応えることが、老舗企業の責務

有限会社 山鹿タクシー【熊本県 運輸業、郵便業（道路旅客運送業）】………6

〈65歳定年企業〉

2 いつまでも働ける生涯現役の職場づくり

有限会社 アトラス警備保障【鳥取県 サービス業〔他に分類されないもの〕
（その他の事業サービス業）】………14

3 高齢者の気配りとおもてなしで、癒しの名湯旅館。創業345年

有限会社 小浜伊勢屋旅館【長崎県 宿泊業、飲食サービス業（宿泊業）】…22

4 働く意欲がある限り、働く職場を提供する

君島精機 株式会社【神奈川県 製造業（金属製品製造業）】………30

5 地球に優しい牧場づくり、人に優しい職場づくり（障）

株式会社 菅与【秋田県 農業、林業（農業）】………34

6 若者も高齢者も元気に地域福祉に貢献（能、新、ワ）

社会福祉法人 南生会【千葉県 医療、福祉
（社会保険・社会福祉・介護事業）】………42

7 豊かな経験と働く意欲を力に変え、心のこもったプロのサービスを

株式会社 日東商事【高知県 サービス業〔他に分類されないもの〕
（その他の事業サービス業）】………52

8 高い技術を持った高齢者がいきいきと活躍しています

株式会社 原ノ町鉄工【佐賀県 製造業（はん用機械器具製造業）】………60

9 地域福祉を広げ夢と希望、生きがいある地域づくり（能）

社会福祉法人 東加茂福祉会【愛知県 医療、福祉
（社会保険・社会福祉・介護事業）】………66

- 10 年齢を意識しない対応で高齢者のモチベーションを維持
株式会社 プランナー (平成26年4月1日から「社会福祉法人 光志福祉会」に統合)【香川県 医療、福祉
(社会保険・社会福祉・介護事業)】……………72
- 11 高齢従業員は企業の財産であり、知恵袋
株式会社 北海道警備保障【北海道 サービス業〔他に分類されないもの〕
(その他の事業サービス業)】……………82
- 12 「生涯現役」が合言葉
株式会社 瑞穂【富山県 製造業 (金属製品製造業)】……………88

〈60歳定年企業〉

- 13 高齢者が当たり前で働ける職場をめざして
社会福祉法人 安芸高田市社会福祉協議会【広島県 医療、福祉
(社会保険・社会福祉・介護事業)】……………98
- 14 全員参加で、地域に根差したサービスの提供を目指す (断)
株式会社 あそび学園【静岡県 医療、福祉
(社会保険・社会福祉・介護事業)】……………106
- 15 縁あって勤めることになった社員には
いつまでも会社とのつながりを持ってほしい (雇)
内田運輸 株式会社【福岡県 運輸業、郵便業 (道路貨物運送業)】……………112
- 16 いい会社をつくろう 働きやすい職場環境づくり (能、障)
株式会社 協和精工【長野県 製造業 (電気機械器具製造業)】……………118
- 17 元気で意欲があれば、いつまでも働いて欲しい (雇)
株式会社 サイ【岡山県 製造業 (繊維工業)】……………126
- 18 高齢者雇用の拡大が地域医療に貢献
医療法人社団 正峰会 大山病院【兵庫県 医療、福祉 (医療業)】……………134
- 19 「適材適所」と「一人ひとりの事情にあわせて人材を活用する」
(能)
南和繊維工業 株式会社【奈良県 製造業 (繊維工業)】……………142
- 20 健康と高い意欲を長く保って技術と経験の継承を！ (断)
株式会社 鮎忠【東京都 宿泊業、飲食サービス業 (飲食店)】……………152

※ 注意事項 ※

- ① 各事例のタイトル右の（ ）内に、高齢者雇用開発コンテンツ審査時に特に内容が評価された項目を記号で表記しています。

なお、各記号は以下の取組内容を示しています。ご覧になる際の参考としてください。

制・・・制度面に関する改善

能・・・能力開発に関する改善

作・・・作業設備、作業方法等の改善

新・・・新職場、職務の創出等

ワ・・・ワークシェアリングや多様な働き方の導入等

健・・・健康管理・安全衛生・福利厚生等に関する改善

障・・・高齢者と障害者がともに働きやすい職場

- ② 各事例の内容がいつ時点のものかについては、事例ごとに異なります。

賃金額については、地域別最低賃金の改定もあるため、参考にされる際は十分にご注意いただきますようお願い申し上げます。

- ③ 本書においては、「正規従業員」は雇用期間の定めのない正社員とし、「非正規従業員」はパートタイマー・アルバイト・嘱託等、正規従業員以外の従業員としています。

地域のニーズに応えることが、 老舗企業の責務

◆有限会社 山鹿タクシー

※ 平成26年5月時点の内容です

企業プロフィール

- 所在地 熊本県山鹿市
- 創業年 昭和15年
- 業種 運輸業、郵便業（道路旅客運送業）
- 従業員数 40人（正規従業員 29人、非正規従業員 11人）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
6人 (15%)	6人 (15%)	9人 (22.5%)	11人 (27.5%)	6人 (15%)	2人 (5%)

- 平均年齢 55歳
- 定年 なし
- 最高齢者 74歳

1 企業の概要

有限会社山鹿タクシーは、昭和15年11月に先々代にあたる西本八郎氏が創業したことに始まります。八郎氏は「木炭車」を自ら製造販売するなど地域に貢献したいとの強い思いを持っていました。平成23年3月末時点における熊本県内のタクシー法人数は約180社にのぼりますが、その多くは戦後に創業したものです。当時タクシーを生業とする事業所は、熊本県内に数えるほどしかなかった時代であることを考えれば、来るべき車社会の到来を見据えた先見性が光ります。現社長のもとで、地域の顧客ニーズに応えることにより、地域との共生という企業文化をさらに深化させています。

山鹿市は熊本市から北に約35キロ、福岡県との県境にあります。広域合併を経て、平地と山間地が混合した豊かな自然に恵まれ県北を代表する市の一つです。明治29年から昭和35年までは、鉄道が公共交通

として愛用されていましたが、今日では、バスが唯一の公共交通機関となっています。しかし、山間地までの路線はなく、自家用車やタクシーが地域の足となっています。

熊本県が平成24年10月1日に実施した調査によると、熊本県の平均高齢化率は26.4%と東京都や福岡県よりも5%超高くなっています。その中で、山鹿市は31.9%と県平均よりも5.5%も高く、県内14市中4番目に高い高齢化率になっています。

顧客が広域かつ点在しているため、公共交通機関によるサービスには限界があり、それを補完する役割としてのタクシー業界の位置づけは年々高くなっています。このような現況を背景に、当社は地域の顧客ニーズに対応した様々なサービス（介護タクシー、ジャンボタクシー、街の便利便「お買物代行、忘れ物をした時のお届け、品物の受取り、バッテリーチャージャー、介添え、タクシージューコム（注）、観光タクシー）を展開しています。

注：「タクシージューコム」とはFM文字多重放送の一般番組とタクシー専用のCMを文字放送するシステムです。

2 高齢者雇用に対する方針

事業を継続して行くためには幅広い年齢層の雇用が不可欠ですが、当地区においては厳しい雇用の現実があります。若年者のタクシー乗務員希望が少なく（雇用の場が少ないため、若年者は当地域外の企業などへ就職をする傾向が強く、求人票を出しても応募が少ない）、高齢化が進展し（当地区では上述のとおり高齢化が進展しており、高齢者の人口はますます増加する傾向を示している）人口は減少（当地区の人口はこれまでは、ゆるやかな減少だったが、これからは減少の傾きが大きくなると予想される）、また、地域経済の停滞（高齢化の進展や人口減少から地方都市の経済は停滞しており、年々街の活気が薄れている。当地区においても例外ではなく、このことが雇用面にも深刻な影響をもたらしている）が問題となっています。

当社を取巻く経営環境は厳しいものがあります。その中で、人と人とのつながりを大切に、地域振興の立場から、雇用の維持・拡大に努め

ています。とりわけ高齢者の雇用については、老舗企業として地域との共生を図る観点から、積極的に取り組んでいます。

当社では生涯現役と安全運転の両立を図って定年制を廃止し、高齢者の生涯現役に向けた受け入れ体制の整備はできています。しかし、全国的に高齢者による交通事故が多発しており、生涯現役を達成するには高齢者の安全運転をいかにして確保するかが大きな“ポイント”です。

当社は60歳を超えるシニアが約50%弱を占めており、55歳以上だと約7割にもなります。当社を主導しているのはまぎれもなく高齢者です。このような現実を直視し、当社は「シニア人材」を“銀のたまご”と位置づけています。なぜ、金ではないのかと疑問が残るかも知れませんが、そこには高齢者にさらなる自助努力を期待している本当のねらいがあります。

③ 高齢者雇用の特徴

これまでは異業種の方の応募があっても、乗務経験者を優先して採用していました。運転歴がある人は当然ながら運転資格を保有しており、採用日から即戦力になり、当社の費用負担も不要であるなど多くのメリットはあります。しかしながら不特定多数の方に利用していただいていることを考えれば、多様な人生経験を有する乗務員を採用すべきとの思いから、異業種からの採用を推進することにしました。

当地区は上述しているとおり今後ますます高齢化が進展、人口は減少の一途を辿ることが予想されています。関東や関西の都市部に比べ“働く場”が少なく、ましてや高齢者の雇用の場は極めて狭いものがあります。長年地域とともに歩んで来た当社では、高齢者雇用の受け皿になるとの使命感を持って経営をおこなっています。55歳以上の乗務員が約7割を占めることから乗務員が多様な働き方が選択できるよう、柔軟性のある勤務シフトを構築しています。

異業種や高齢者の応募は年々増える傾向にありますが、彼らに共通していることはタクシー業界に対する不安です。例えば、「地理がわからない」、「普通自動車二種の免許を持たない」、「顧客への接遇」、「交通

事故への対応」などです。当社ではこれらの不安解消に、資格取得への支援や研修などにより会社を挙げて取り組んでいます。

生涯現役社会を推進するためには、高年齢者の長所を見てあげることが重要です。高年齢者乗務員の長所を列記すると、「収入が目的ではなく人生を楽しみたいとの思いがあり、無理な運転をせず、ゆとりのある運転をおこなっている」、「乗車のお客さまとの会話を楽しんでいる」、「生きがいとしての働き方を追求している」、「顧客との出会いを求めている」などがあげられます。

なお、当社では山鹿市と連携し乗合タクシーを運行しており、雇用の維持拡大、地域住民へのサービス向上に一役担っています。

また、高年齢者が多い特徴がありますが、事務部門は20歳代が大半を占めています。そこで、①事務部門と乗務部門との交流、②乗務部門の若い世代と高年齢者との交流に努めています。

4 これまでおこなった改善や工夫

①多様な勤務シフト

基本は4勤2休の勤務シフトです。また、基本の勤務時間帯は3つ（7時から20時、9時から24時、11時から翌朝2時）です。基本以外の勤務シフトについては、ライフスタイルや身体的なこと、例えば夜が苦手（視力の関係）な人は昼間帯の乗務を、定期的に通院が必要な人は通院日以外に乗務するなど、できる限り乗務員の希望を聞き入れ、柔軟性のある勤務シフトにしています。現行の勤務シフトに変えたことで、乗務員の定着率は変更前に比べ向上しています。

②一度当社を退社した方でも快く受け入れ

一度当社を退社した人から応募があった場合でも、心身ともに問題がなければ受け入れています。他社勤務を経験したことで、当社の良さを再認識してもらえたと、前向きに捉えています。このような取組が当社へのさらなる愛着に結びついています。目に見えないものが、乗務員の心をつないでいます。

③完全無線配車（流し運転はなし）

当地区の同業者の間で流し運転はしないとの取決めがされていま

す。当社はこの取決めを履行するため、率先して同業者に働きかけをおこないました。

完全無線配車のメリットは、乗務時間の短縮、空車走行時間および距離の低減、肉体的・精神的負担の軽減および安全性向上、環境改善（排ガス発生の抑制など）などがあり、一方、乗務員の待機場所の整備、コールセンターの整備、実車時間以外の十分に休息が取れるような待機所づくりが求められます。

④若い世代と高年齢世代の交流の場を積極的創出

基本的には二人で1台のタクシーを運用していますが、その場合、若い世代と高年齢者のペアになるように組み合わせています。また、年2回、ペアの組み換えをおこない、若い乗務員と高年齢乗務員の交流機会を増やしています。

当社は法人倫理会に参画していますが、社外で朝礼セミナーが開催される際は、若い世代と高年齢世代を参加させています。このセミナーでは若い世代に発表の機会を与え、高年齢世代はサポート役に徹しています。このようにすることで、双方の会話が以前にも増して盛んです。

また、忘年会・勉強会の開催などにより、若い世代と高年齢世代の交流を促進しています。

⑤インフルエンザ予防接種

60歳以上の乗務員には、健康診断だけでなくインフルエンザの予防接種も会社負担でおこなっています。

⑥労働負荷軽減と環境対策

電気自動車は環境にやさしい社会参加の意味を持つ他、始業点検など従来のガス車に比べ点検が簡単で運転時の疲労度が少ないなど、労働負荷の軽減につながるため、積極的に導入しています。

⑦運転資格取得

タクシー乗務に必要な普通自動車二種免許の取得費用を全額会社負担としています。昨今、若年者よりも異業種高年齢退職者の応募が増えています。この業界が初めての人であることから、免許取得への支援をおこなっています。

⑧経営コンサルタントとのメンタルヘルスケア契約

当社では社員（乗務員など）のメンタルヘルスケアをおこなう者を選任していますが、それとは別に経営コンサルタント会社と契約し、セーフティーネット体制を構築しています。なお、このセーフティーネット体制は、カウンセラー、弁護士、税理士などの専門家集団で構成されており、様々な悩み（職場での人間関係、仕事が忙しくて疲れが取れない、ダイエットについて、育児のことで悩んでいる、借金が返済できない、親族間でもめごとが起きているなど）に、匿名での相談に応じています。守秘義務が守られるとともに、勤務先に漏れることはなく、安心して利用できます。

⑨自動車学校とタイアップし、高齢者の安全運転を確保

運転手の安全運転意識の向上および運転適性の可否判断などをおこなうため、自動車学校とタイアップし、自動車学校指導員による講習会および実技運転の指導を受けています。なお、運転不適格者については、安全運転が確保されるまで乗務には就かせないことにしています。これにより、第三者による公平公正な運転適性が判断でき、また運転者自身も加齢などを認識でき、年齢に応じた運転を心掛けるようになります。

⑩社員間の「声かけ運動」（創業時から実施）

当社の使命は顧客を安全に快適に目的地までお送りすることです。社員間に不協和音があれば、この使命を果すことができないとの経営者の強い思いがあり、創業当時から声かけ運動をおこなっています。

⑪自動車整備士の配置

乗務員は日々乗車前点検を励行しています。エンジンのちょっとした異音、走行時の車体の変化など、気にかかることがあれば社内整備士に相談するようにしています。社内整備士は乗務員が気付かない微妙な車体の変化などにも注意を払っています。乗務員と社内整備士による二重チェックをおこなうことで、顧客をより安全に、また乗務員の使用車への不安解消に努めています。

⑫IT機器の利活用

顧客乗車中におけるリスクとして、乗務員自身の体調急変や顧客から危害を加えられることなどが想定されます。最近の全国的傾向とし

て、弱い立場の人間をターゲットとした犯罪が増加しており、高年齢者が被害にあうケースが増えています。これまで教育訓練などを通じ、この問題に対処して来ましたが、十分とは言えませんでした。そこで、IT機器を活用した緊急連絡体制を整備することにしました。

ところで、当地区は平地と山間地が混在しており、山間地は外灯がない、目印となるものが少ない、標識がない、迷路のような道路が多く、特に林道走行時はどこを走っているかが分からなくなるなどの問題があります。また、不慣れな地域での入りくんだ住宅街などでは帰り道が分からなくなるなど、乗務員にとって悩みの種でした。そこで、ナビゲーションシステムの導入を図ることにしました。

⑬ コールセンターを核にした24時間営業体制

当地区では唯一当社だけが24時間の営業体制を敷いています。今日、顧客ニーズは多様化しており、また緊急事態発生などに対応するためには社内体制を強化する必要があり、コールセンターを核とした24時間営業体制を構築しています。

5 高年齢従業員の具体的な就業状況

Aさんは、4勤2休（フルタイム）で乗務しています。当社では最も勤務年数が長く、新規採用乗務員の指導や勉強会の講師役、また班の取りまとめなど、積極的に取り組んでいます。高年齢ですが、50歳代と変わらない身のこなしは、日々の自己管理の賜物と言えます。また、後輩従業員から慕われることが大きな喜びとなっており、このことが高いモチベーションを維持する源泉となっています。

Bさんは、ライフスタイル（余暇を楽しみたい、家族のため時間を持ちたいなど）に合わせ、非正社員として勤務しています。ただ、視力が弱いことから昼間帯の勤務を希望し、現在は10時から16時まで、週3日勤務で乗務しています。なお、夏場と冬場では昼間時間が異なるため、夏場は冬場よりも2時間ほど長く勤務しています。人生を謳歌している働き方は、周囲の乗務員の気持ちをも和らげています。

Cさんは、自動車単種目普通資格、中古自動車検定士、自動車検査員資格、二種運転免許、ガス溶接技能など多くの資格などを有していま

す。当社ではこれらの資格などを活かすため、車検整備（一般客の受け入れ）、また新車・中古車販売部を立ち上げました。Cさんは主導的な立場で、その重責を果たし、いつも笑顔で充実感に満ちた汗を流しています。県立劇場で開催された活力朝礼では、一人朝礼を見事に果たすなど、当社の知名度アップにも貢献しています。

6 今後の課題やこれから高齢者雇用に取り組む企業へのアドバイス

熊本県タクシー業界に加入する多くの企業が若年乗務員の雇用確保難および乗務員の高年齢化に関する課題を抱えています。当社も今後この課題解決が求められています。当社では昨年5月からこれまでに増して、管理者と社員が接する機会を増やしています。

高齢者や様々な事情を抱えている乗務員が無理をすることなく、タクシーに乗務できるよう多様かつ柔軟性のある勤務シフトの構築を図ることは重要です。また、社員間および経営側との融和が今ひとつ取れなかったことが過去にあり、社員の話（抱えている悩みを吐き出してもらう、どんなに小さなことであっても耳を傾ける）をとことん聞くことに努めることにしました。その結果、様々な問題点や課題が洗い出され、わだかまりの解消が見られます。当社は社員への思い（かけがえのない人であること）を機会あるごとに表現することにしました。

いつまでも働ける 生涯現役の職場づくり

◆有限会社 アトラス警備保障

※ 平成26年4月時点の内容です

企業プロフィール

- 所在地 鳥取県東伯郡
- 創業年 平成14年
- 業種 サービス業〔他に分類されないもの〕（その他の事業サービス業）
- 従業員数 130人（正規従業員 128人、非正規従業員 2人）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
52人 (40%)	21人 (16.2%)	18人 (13.8%)	20人 (15.4%)	17人 (13.1%)	2人 (1.5%)

- 平均年齢 49歳
- 定年 65歳
- 運用実態 一定条件の下、70歳まで雇用延長、その後は運用で再雇用
- 最高齢者 72歳

Ⅰ 歴史が浅い中で信頼を培う

阪神大震災の出来事をきっかけに警備保障業務の必要性と成長性に注目し、平成14年11月、有限会社アトラス警備保障を創業しました。交通誘導（2号業務）を柱に、セキュリティ業務を除く施設警備（1号業務）、列車見張り、雑踏警備の各事業をおこなっています。

創業前の建設業で培った人脈も味方し、誠実に業務をおこなってきました。「あなたがやるなら」と社長の応援団も多くできました。警備保障は請負業、請負業は信頼のもとに成り立っています。そうした点を踏まえ、社内では年齢に関係なく「やる気」と「責任感」の強い隊員（警備員）が一番という方針を掲げ、取引先へは誠実に対応し、信頼を獲得していくことに傾注してきました。

また、公的事業は法規制もあります。それだけに安全への教育と信頼

確保に対する従業員教育を徹底し、そうした地味な活動が実って、顧客の方から仕事の注文が入ってくる状況を作り出しています。

何よりも、ここ1、2年は年間を通して、本業の警備業で雇用確保ができるようになったことが当社の誇りです。

2 高齢者雇用に係る方針およびその背景

当社では警備保障業務の性質上、信用と信頼の醸成が不可欠であったことから、設立当初から従業員の健康管理、教育・福祉の充実を図っています。

また、当社は「新しいサービスを創出し、安全・安心・信頼を守る」というビジョンを掲げ、それを実現していくため、健康で意欲と規律を守る従業員は年齢に関係なく雇用していくということに早くから取組んできました。

そうしたことが広く地域に貢献できるという流れや、雇用し続けるためのさらなる事業展開（農産物の生産加工、庭の掃除、草取りなどの家事代行業）へと繋がっていると会社では考えています。

3 生涯現役で働ける企業の実現

当社の仕事は安全安心の一翼を担っています。継続して事業をおこなうためには信頼・信用が一番の基本となります。「警備員に警備をつけるようではダメ」で、請負先から「あの隊員をお願いしたい」と指名される事業所づくりが目標です。実際にそういう隊員もいます。いい仕事をおこなうことが今後の仕事にもつながっていきます。そう考えると、年齢に関係なく、健康で、「やる気」と「責任感」の強い隊員であれば、継続雇用は問題ないという考えで会社運営をおこなっています。

企業は環境に適応しなければ雇用の維持・継続も難しくなります。当社は「従業員や周りの人を一人でも多くハッピーにする」という方針を掲げており、それを実現するために、景気動向、業務の閑散期などに配慮して「農産物の生産加工」、庭の掃除、草取りなどの「家事代行事業」にも着手し、従業員に雇用継続の心配をさせることなく、安心して働け

る環境づくりに努めています。健康で「やる気」と「責任感」のある従業員であれば、生涯現役を実現したいと考えています。

130名の従業員は年齢の違いはもとより、培ってきた資格やスキルも千差万別です。それらのスキルなどを活用していくことが当社にとっても従業員にとってもプラスになり、生涯現役社会へ繋がっていくと考え、次のような各種取組をおこなっています。

4 雇用形態などの工夫による高年齢者に働きやすい職場づくり

本当はまだ働きたいけど、他からの評価を気にしている70歳になろうとしている従業員が当社に退職の申し出をしたことがありました。そんな時、「みんなが期待していますよ」、「体力にあった配置もあります」、「高年齢者に適した、現場に応じた適材配置をしますから」、「培った経験を活かしてください」という姿勢で、健康で、働きたい意欲のある高年齢者の気持を察した対応をしています。

こうした職場の雰囲気があるのか、隊員は勇気を持って業務に取り組んでおり、若年従業員、中高年従業員も70歳代の従業員の頑張りからいい刺激を受け、いいリズムで動いており、そういう社風もできつつあると感じています。

加齢とともに体力・健康面、業務への注意力、目標などに変化が生じやすくなります。これらの課題を上手に対処し、会社にとっても、従業員にとってもウインウインの関係づくりの構築が課題となりますので、本人の意向も参考に、適材適所の現場配置をおこなうため、次のような対応を実施しています。

(1) 話し合いによる雇用形態の変更

定年前、もしくは本人の申し出により、リーダー（責任者）と話し合い、原則として従前の業務を担当していただきますが、雇用形態について、夜勤、フルタイム、フル出勤が難しい場合、日勤、パートタイム・時間短縮など、柔軟な職場体制へ変更し、働きやすい環境をつくっています。

(2) 高年齢者の配置は可能な限り共同業務とするように配置

加齢とともに、注意力、体力などに課題が出てくることから、一人業務ではなく共同業務に配置し、業務全体の安全と本人の安全に配慮しています。この共同業務配置のもう一つの目的は、若年従業員、中高年従業員、高年齢従業員がバランスよく構成されることを目指し、高年齢者の経験や知恵、がんばりが若年従業員、中高年従業員へ波及していくことも狙いとしています。

5 職務・能力開発による日々充実した職場づくりと経営基盤の確立

会社が急速成長したため従業員管理と従業員能力のバラツキが懸念されるとともに、サービス低下が懸念されました。

また会社設立時は仕事の合間を縫って社内教育をおこなっていましたが不十分であると感じられたので、本格的に従業員教育と資格取得支援をおこない、従業員の資質・スキルの水准确保と従業員の意欲と使命を醸成し、合わせて取引先・現場地域から信用・信頼される会社づくりを目指して以下の対応を実施しています。

- 年2回の現任教育（安全教育および作業動作確認）

県協会の講師も勤める当社教育指導責任者を中心に教育を実施。前期2班、後期2班に分けて現任教育を実施。

- 検定試験受講支援制度の設置

社内の取組として、検定試験受講支援制度を設け、希望者は事前に申請書を提出することとし、協会主催の2級取得講座に派遣。なお、受講料、受験費用を会社で負担。

6 働く源は健康、健康管理で明るい職場づくりと安全意識の醸成

高齢化比率が高い当社では高年齢者の健康管理と業務水准确保が課題となっています。とりわけ、健康管理がおろそかになりがちとなり、高年齢にとまなう疾患などの予防対策（疾患などの把握と管理）が課題となっています。

「働く源は健康、健康管理で無事故の明るい職場づくり＋安全」をスローガンに、毎日の朝礼で健康確認・日々の声掛けによる健康状態チェックを初め、次のような施策をおこなっています。

年1回の健康診断を実施し、職場に衛生管理者を置き、安全衛生委員会を設置しています。委員会は、社長、専務、産業医、衛生管理者、社員4名の8名で構成し、毎月テーマを決めて委員会を開催しています。

また、“健全なる精神は健全なる身体に宿る”と言われるように、健康は働く源ですが、高齢化にともなって、疾患も発生しやすくなります。予防と結果に対する対策がポイントとなり、そうしたことを前提に、衛生管理者は、産業医と連携し、健康診断の結果の中で、先送りしやすい「要検査」の相談、禁煙、交通事故防止、夜勤時の睡魔対策などに当たっています。

福利厚生対策としては、熱中症対策などで、塩アメの配付、スポーツドリンクなどを安価で社内販売をおこない、従業員サービスに努めています。

7 第二創業で、安心の職場づくり

業界の特性として土木建設業が主要取引先となります。土木建設業界は業務の繁閑期が生じ、それが職場の不安やモラル低下につながるなどの影響があり、これを払拭していくことが課題となっていました。

そこで、閑散期における地域に馴染む仕事づくりを考え、第二創業で安心の職場づくり・経営基盤の確立、推進を図ってきました。

(1) ラッキョウの生産・加工へ進出

地域特産のラッキョウ（全国第3位）の収穫期はちょうど当社警備業務の閑散期にあたることと、耕作放棄地が近くにあること、また隊員には農業経験者が多数勤務していることなどから遊休農地を借り受け、ラッキョウの農業生産・加工に進出しました。

(2) 家事代行業へ進出

新しいサービスを創出し、「安全・安心・信頼を守る。世のため、

人のためになるサービスをたくさん創出し広めていく」というビジョンのもとに地域高齢化と地域のニーズを想定し、家事代行も業務に加えることとしました。

隊員はいろいろな経歴の持ち主で構成されていることと、高齢者の多い当社では高齢者の気持ちができる環境にあり、生涯現役で社会に役立ちたいとする隊員の気持ちを汲み取り、地域社会に貢献できる事業という視点からこの二つの事業の実施を決断しました。

隊員が健康で意欲と元気のある限り、隊員の経歴を活かし、閑散期における隊員の仕事確保と地域社会貢献により、生涯現役で働ける職場づくりを目指すことにより、安心の職場づくりを目指していくという当社の事業展開の方向を作りました。

8 高齢者から若年者への業務伝承

高齢者の A 隊員は、B 工務店の住宅フェア・見学会のあるたびに、パーキング警備で指名がかかります。A 隊員は人生経験豊富で物腰柔らか、来場者への声掛け、子供や高齢者の車などへの目配り、気配り、思いやりなど、人への気遣いが行き届き、現場で生きる強みを持っており、安全安心の気遣いや来場者の感謝を醸し出す行動は若い隊員の模範となっています。

また建設業の顧客からは、「指名された高齢隊員は実によくやっていただいています。感謝しています」と感謝状を贈りたいという申し出までありました。このような好事例を現任教育などで紹介することにより若年隊員への業務伝承に繋げていきたいと考えています。

9 今後の課題と取組

今後の課題として四点あげられます。

一点目は女性の雇用増があります。現在、67歳の女性営業所長のほか3名の女性隊員がいます。当初はトイレなどの課題もあり、女性の雇用増は困難と考えていましたが、取引先の理解により、その点は解決のめどが立ち、今後女性の活用を進めることを希望しています。女性は、

行きかう車や人のイライラに対して、笑顔で機転を利かせた対応をとれるなどの細やかさがあります。当社は、採用は現場がわかる所長にお願いしており、女性の雇用をもっと増やしましょうと話合っています。

二点目は障害者雇用です。ハローワークを通じて、障害者の採用のめどが立ったところであり、「この職場で働いてよかった」といわれるように、障害者への理解を深めながら取組んでいきたいと考えています。

三点目として、高年齢者の方に長く働いてもらうためには、体力・能力に応じた勤務形態のさらなる改善・開発があげられます。夜勤、日勤を決め、無理のない雇用体系と経営とを睨みながら、ローテーションの仕組みを確立していくことが課題となります。これには、管理者の力量と頑張りがあげられます。

四点目は現在「定年65歳、定年後希望者全員70歳まで継続雇用」の規程に、70歳を超えても勤務できる旨を組込むことです。これはすでに、70歳を超えている方が数名いますので文書化するだけで比較的取組みやすい課題ではあると考えています。

10 これから70歳雇用に取組む企業へのアドバイス

高年齢者が働く意欲を持ち続けるためには、①定年後の継続雇用制度の充実、②体力と健康維持、③高年齢であっても地域社会に貢献できる喜び、④職場を元気に明るくするコミュニケーション、⑤現場での達成感などが挙げられます。このような点について、本人とよく話し合いを持ちながら、職場配置、勤務時間、モチベーションアップなどを考慮することで、働き続ける意欲が継続できるものと考えています。

高年齢者雇用のメリットは、『目配り、気配り、心配り』と培ってきた経験と知恵、ねばり強さなどが、中高年・若者にとって、人としての良い見本となることです。仕事はできても、人として大切な部分が欠落している点が見られがちな若者の中で、そうした部分を補うためにも、経験者からのアドバイスは必要と考えています。どんな職場であっても、高年齢者が活躍できる場は多いと考えられます。今後、生産年齢人口が大きく減少していく中で、高年齢者を上手く活用するために『働きやすい職場環境』を整えていくことが一層重要であると考えています。



高齢者の気配りとおもてなしで、癒しの名湯旅館。創業345年

◆有限会社 小浜伊勢屋旅館

※平成26年11月時点の内容です

企業プロフィール

- 所在地 長崎県雲仙市
- 創業年 寛文9年
- 業種 宿泊業、飲食サービス業（宿泊業）
- 従業員数 55人（正規従業員 19人、非正規従業員 36人）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
30人 (54.6%)	2人 (3.6%)	2人 (3.6%)	13人 (23.6%)	4人 (7.3%)	4人 (7.3%)

- 平均年齢 52.5歳
- 定年 65歳
- 運用実態／運用の具体的内容

一定条件の下、再雇用により嘱託職員として年齢の上限なく雇用（65歳以上の継続雇用について、規定では「会社が必要と認めた時は再雇用するときがある」としているが、運用上は勤務する希望があれば個別面談により本人希望の勤務形態を確認のうえ、設定し継続雇用）

- 最高齢者 75歳

1 「温泉の街」小浜町の歴史と企業の概要

普賢岳や妙見岳がそびえ雲仙国立公園がある長崎県の島原半島。その西側に広がるのが雲仙市小浜町です。その小浜町（旧国肥前国）にある小浜温泉（おばまおんせん）は橘湾に面した海辺の風光明媚な温泉郷であり、橘湾に臨む素晴らしい夕日を眺めながら、ゆっくりと温泉を満喫できる露天風呂など、様々なお風呂が楽しめます。またリウマチ・神経痛に効果のある高温で湯量の豊富な温泉として昔から多くの人に親しま

れており、全国の温泉の中でも湧き出す温泉の温度が高く、源泉は30ヶ所ほどあります。

その歴史は「肥前風土記」（713年）に記されているほど古く、1914年頃から次第に湯治場として利用されるようになったと言われています。大正12年から昭和13年までは鉄道が開通（現在は残念ながら廃線）、多くの観光客がこの地を訪れました。また雲仙温泉街までの道路が整備されてきたのもこの時代です。旅館街は賑わい、幾多の歴史上の著名人もこの地を訪れています。2010年（平成22年）2月2日には、日本一の長さの足湯施設（無料）「ほっとふっと105」がオープンしました。昔は海辺の砂浜を掘るとお湯が湧き出たという話もあり、その豊富な湯量は今も健在です。

有限会社小浜伊勢屋旅館は、その小浜の地で旅館業を営んでいます。創業は西暦1669年とも言われており、現在に至る345年の間、ずっと全国から訪れる多くの湯客に親しまれてきている老舗旅館です。訪れた多くの湯客の中には、著名な文学者の姿もあり、自由律俳句で知られる放浪の俳人種田山頭火や、日本の詩歌界に大きな足跡を残した歌人斉藤茂吉などが宿泊し、旅の疲れを癒したことで知られています。お客様への心のこもったおもてなし、正直で裏表なしの常に「お客様にゆっくりと過ごしていただきたい」という心を持ってお客様に接しさせていただくことをモットーとしています。また、地元食材にこだわった食事の提供、眼下に広がる海を見ながら浸かる露天風呂を魅力として地元や県外の多くのお客様に喜ばれています。

2 高齢者の雇用に対する方針と考え方

(1) 「おもてなし」の心

当旅館の「おもてなし」とは、旅館を利用していただくお客様が「こうして欲しい」と思っていることを、お迎えする旅館の従業員が「その気持ち」を感じ取って、お客様に対しての心配りを形や言葉にして表現することだと考えています。当旅館は従業員一同、常に「お客様に喜んでいただき、ゆっくりとした時間を過ごしていただきたい…」という気持ちを持って接客に努めています。そして、小浜伊勢屋

旅館で過ごしていただいている間は「癒し」や「和み」を感じてリラックスしていただきたいと考えています。そういった点で、経験が非常に豊富な高齢者の従業員は「人と人の気持ちの繋がり」を感じ取ることができる、貴重な戦力であり大切な人材です。

(2) 高齢者雇用の必要性

当旅館はリーマンショック以降の日本経済が衰退していた時期、業界全体も厳しい時代を迎えたのと同じく経営的に難しい時期を経験してきました。また、そういった中で、ここ数年は雲仙市小浜町で旅館業を営む当旅館では求人状況は以前と異なり、「同じ給与なら小浜町ではなく長崎市内の会社で働きたい」などの理由で若い人の雇用を確保することが難しくなるなど、雇用情勢の変化を痛感してきました。

温泉旅館業を営む上で重要な温泉施設の管理（保守や温度管理など）業務を担当できる人材や、接客担当としての気配り・目配りができ、お客様との気持ちの良い会話がスムーズにできる能力を持つなど接客技能レベルが高い人材を確保するためには、長年培った経験や知識を豊富に持った高齢者の力を活用することが当旅館にとっては非常に有益かつ一番効率的な方法です。また長年勤めてもらっている高齢者にとっても、無理なく長く勤めることができる制度があることは良いことで、頼ることと頼られる関係は、お互いにとってプラスの世界が確立できていくのではないかと認識するようになりました。

そこで、若手の人材不足の解消方法として「生涯現役で働ける」職場とするための新しい定年制度の導入が必要であると判断し、平成24年に「定年65歳」に改定しました。現在は高齢従業員に長年培った経験や知識、高い技術（技能）で顧客の満足度向上に貢献してもらい、若手や障がい者も含めた従業員同士の良好な人間関係の形成にも必要不可欠な役割を担っており、ベテランの従業員にできる限り長く働いてもらいたいという思いはますます強くなっています。

3 定年および定年後の継続雇用制度の状況～生涯現役で働けるための制度～

旅館業は職種柄、そこに携わる従業員には足や腰に負担がかかる作業

が多く、従業員は体力的に負担のある業務に就いている人が大半を占めます。そのため高年齢になると長時間の勤務がつらいと訴える人が多く、60歳定年時は短時間勤務制度もあったものの体力の衰えを理由に、定年で退職してしまう人が多くいました。そこで高年齢者をなるべく長く雇用するための制度での対応の一つとして65歳定年制度を導入しました。

現在の制度では60歳になった時に本人の選択で現状のままフルタイムでの勤務を継続するか、パートタイムでの勤務（短時間・短日勤務）に変更するかを、選択できるようにしています。

65歳以降も働くことを希望する場合には、規則上は「会社が必要と認めた時は再雇用するときがある」としていますが、特に健康上の問題がなければ、個別の相談の際に、希望の勤務時間を聞き（旅館業務の利点であると言えますが、様々な業務とそれに対応する一日の就業時間を設定しやすいのです）、勤務時間についてはなるべく従業員が自分で決めた勤務時間を設定できるようにしています。その例として①11時～17時（週5日）、②18時30分～21時（週5日）などのごく短時間で働いている高年齢従業員もいます。

これにより、高年齢従業員は体力的にも精神的にも余裕ができ、健康で、与えられた時間内を明るく献身的に働いてもらえるようになりました。

4 60歳以上の従業員の就業状況

(1) Aさん（71歳）の場合

Aさんは清掃や室内補修（大作業）の保守管理全般と、お風呂場の管理（お湯の温度管理など）を担当しています。温泉の温度は源泉が105℃前後で一定していませんが、それを入浴に適した42℃前後の温度にするためにうめる水の量の調整は難しいものです。Aさんはそれを長年の経験と強い責任感でおこなっています。またペアを組んでいる従業員は37歳と歳が離れ、少し精神的な障がいがありますが、Aさんは普段は滅多に口にしない冗談を交えたりして、うまく精神的に負荷をかけないように温泉の温度調整の方法などの技能・技術の伝

達などを親切丁寧におこなっています。

自分の担当職務を強い責任感をもって遂行し、若手への知識・技術の伝承が現在の自分の使命と自負して、勤務態度面だけでなく生活面でも真面目であり、他の人の模範となっています。

(2) Bさん(72歳)の場合

客室係として宿泊客の布団敷きを担当しているBさんは、4人いる部門の取りまとめ役として楽しく働いています。業務の内容は身体的に負担があるのですが、高齢者になっても何か仕事をしていたいという本人の気持ちが強かったため、勤務形態は当人と相談のうえ継続的な勤務が可能となるよう、1日2時間半のごく短時間のパートタイマーとして勤務しています。担当業務だけを単に仕事としてこなすだけではなく、お客様とのコミュニケーションの取り方もうまく、短い時間の中でお客様の当旅館を利用した感想なども進んで情報提供してくれています。高齢ですが明るく元気で、長年培ったおもてなしの気持ちでの接客で、お客様の反応も良いです。

5 生涯現役でいきいき元気で働いてもらうための従業員への施策

(1) 職場環境の改善

- ①調理場では保管する配膳の皿や器などはケースに収め、そのケースを床に積み上げていましたが、屈む動作を少なくするために、保管する棚を備え付けてケースの取出しを簡単にできるようにしました。
- ②配膳係は大広間での配膳の際、調理場まで料理を取りに行っていますが、大広間と調理場の間で、そのまま料理の受け渡しができるように腰を曲げないで取れる高さのカウンターを設置し、その表面もステンレス製にして料理が載ったお盆などをスムーズに動かせるようにしました。
- ③お客様が到着した際のお部屋でのおもてなし(お茶の接待など)も、立ったり座ったりする動作が高年齢従業員には負担があるとの声があったので割愛することとし、到着した際にロビーの一角でお

もてなしをするようにしました。実は旅館側が危惧したことは逆にお客様の反応は良く、高評価を得る結果となりました。

- ④客間の寝具の準備（夕方の布団の準備）だけを担当する働き方を設定しました。勤務時間帯として11時から17時、18時30分から19時などのごく短時間でも働けるような勤務時間を設定しました。
- ⑤部屋食では高年齢従業員には立ったり座ったりで動作の負担が多いので、なるべく和風のテーブルと足がついた座椅子がある大広間での食事を選択してもらえるような料金設定などもおこなっています。旅館業という職務内容柄、高年齢従業員でも移動範囲が広いいため、なるべく膝や腰に負担がないような職場環境に改善できないかをさらに検討しています。

(2) 健康管理

心に残るサービスやおもてなしを常に提供し続けるには、迎える旅館側の従業員個々人の健康管理が大変重要だと考えています。従業員間で個人差のある健康問題への対応は難しいものですが、体の健康、心の健康ともに保てるよう、日頃から声かけをおこない、よく注意を払っておくことが肝要です。定期健康診断後の体系的な健康指導などでのフォローアップ（加齢による衰えや、健康診断の結果によっては、担当業務の変更や勤務条件などを検討することもあります）もおこなっております。

(3) モラルアップ

以前は体系的な研修はありませんでしたが、現在は、主にフロントや接客担当者を対象として、月1回、外部講師を招いて、「おもてなしの心」での接客や電話対応の仕方について研修をおこない、他の部署担当者でも参加自由としています。定年後の再雇用の高年齢従業員にも積極的に参加してもらうようにしています。

(4) モチベーションの維持向上

モチベーションの維持、向上については特に配慮している事項で

す。勤務時間・勤務日数・業務内容などに細かく配慮しています。また、旅館として新しいことに取組んだりする際は、高年齢従業員に相談を持ちかけ意見を聞かせてもらうようにしています。そのことで参考になる意見を出してもらい、旅館のあり方に対する経営者の気持ちを共有することができ、高年齢従業員のモチベーションの維持向上につながっています。

6 高年齢者と障がい者および若手従業員との関係

小浜伊勢屋旅館には現在4名の障がい者がいますが、高年齢従業員は職場の潤滑剤となって、障がい者の人ばかりではなく若い人に積極的に声掛けをおこなうことで、仕事に対する姿勢には厳しく指導する面がありながらも明るい職場となっています。挨拶はどちらからということではなく、気づいた方からおこなうというルールにしています。また、最近は旅館の業務もパソコンが使えないと予約の業務などはこなせません。そのようなパソコンの操作やクラウドの扱い方など新しいものの操作などについては、通常は教わる立場が多い若手従業員が「高年齢従業員に、自分の仕事を分担しておこなってもらう」という意識が強く、逆に高年齢従業員に必死で教えています。互いに切磋琢磨する企業風土がひとつできたようです。

7 最後に～高年齢者雇用を取組んできて感じること～

企業が長年培ってきた歴史、企業の風土などは永く守り続けて行かねばなりません。それこそが我々サービス業にとっては社会的宿命と考えています。お客様の志向に対応し、また、働く高年齢者や障がい者の一人ひとりが働きやすい環境づくりとのマッチングを少しでも上手な方法でかなえることが重要だと考え取組んでいます。そのための施策の一つとして「生涯現役で働ける」制度を導入し「従業員の配置の検討」をしてきました。

結果として、

- 一つの部門に技術・技能が高く経験豊富なベテラン従業員とそれらが低い若手従業員をバランス良く配置することによって、どの部門においてもペア就労および技能伝承が実践されており、部門間の横のつながりが従業員全体の良い刺激となっている。
- 「教える」ということには忍耐力が必要であり、その点に対して高年齢従業員の対応は素晴らしいものがある。
- 「会社のために頑張る」という意識が高く、仕事をしながら若手従業員に率先して「愛社精神」を基にした仕事への取組方を、経営者に代わって自然な形で指導、教育してくれるのも高年齢従業員である。また高年齢従業員がいることで若手従業員は経験知識の吸収ができ、高年齢従業員に対して、そして障がいのある従業員への「思いやり」が生まれている。これは「おもてなし」をコンセプトとする旅館業に携わる者の仕事に対する意識にも良い効果となっている。

当旅館では、高年齢従業員の経験や知識にもとづいた「気がつく」力を「お客様へのおもてなし」や「若手従業員への色々な提言提案」につなげていってもらえています。高年齢従業員自身に「自分でモチベーションを維持し、健康を管理して、仕事をする喜びを感じて、そのご褒美として給料をいただいている」という認識があります。そして、当旅館も「福祉的雇用はしない」（高年齢従業員を特別扱いはしない。高年齢従業員にも責任をもってもらう。売上目標の達成感などを全従業員で共有してもらう。会議にも積極的に参加してもらう）という気持ちで、まさに戦力として働いてもらっています。

当旅館は高年齢者、障がい者も含めた全従業員が一丸となって、ますますお客様が満足していただける旅館を目指して邁進してまいります。

働く意欲がある限り、 働く職場を提供する

◆君島精機 株式会社

※ 平成25年4月時点の内容です

企業プロフィール

- 所在地 神奈川県横浜市
- 創業年 昭和48年
- 業種 製造業（金属製品製造業）
- 従業員数 28人（正規従業員 5人、非正規従業員 23人）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
9人 (32.1%)	9人 (32.1%)	0人 (0%)	1人 (3.6%)	1人 (3.6%)	8人 (28.6%)

- 平均年齢 52歳
- 定年 65歳
- 運用実態／運用の具体的内容
一定条件の下、嘱託社員として年齢の上限なく再雇用
- 最高齢者 84歳

1 会社の概要

君島精機株式会社は昭和48年からカシメ、穴あけ、タップ加工、組立および検査の5主要業務を作業する加工メーカーとして当地に創業しました。バブル崩壊前には同業50数社が操業し、当社も従業員100名が就業していましたが、リーマン・ショック後には同業社は数社に激減し、当社従業員も現在28名となっています。当社が現在あるのは、徹底的な改善と技術対策で取引ニーズに应运ってきたからです。平成20年に希望者全員65歳継続雇用制度導入を計画し、「働く意欲がある限り、働く職場を提供する」の方針に則った生涯現役実現に挑戦しています。

2 企業の方針・職場の特徴

君島精機では「働く意欲がある限り、働く場所を提供する」という方針のもと、高齢化にともなう労働力の低下を高年齢従業員同士をペアにする制度を導入することで、健康管理から作業改善まで互いに啓発・支援しあうように工夫しています。

当社では、カシメ、穴あけ、タップ加工、組立および検査の5主要業務を内容とする加工業をおこなっていますが、取引先から求められる高精度な製品を作るため、従業員の工夫による手作り自動化で対応しています。具体的な手作り自動化例として、「タップ加工加締め加工同時作業化」、「くるくる加締め容易化」、「アンテナ加締め作業の半自動化」などがあります。

当社では現在65歳定年制を導入していますが、70歳以上の従業員も複数名在籍し、顧客ニーズに応えるために、それぞれ自らの創意工夫による作業改善により高品質な製品を効率的に加工するなど、高年齢従業員の意欲にあふれる職場になっています。

3 70歳従業員の働き方と具体的内容

(1) Aさん（76歳女性）の働き方

非常にまじめで勤勉です。納期管理などの事務業務を担当し、年々厳しくなる原価低減に対応するため管理方法の改善に努めています。従来はフルデー・フルタイム勤務でしたが、家庭の事情に見合った働き方ができるように見直しをおこない、短日・短時間勤務（週3日16.5時間）をおこなっています。

(2) Bさん（73歳女性）の働き方

家庭事情により、短日・短時間勤務をおこなっています。Bさんは作業改善意欲が非常に高く、厳しく困難な仕事をこなしています。当社勤務30年のベテラン作業員で、「年々厳しくなる品質、製品原価対応は、自分たちの改善力向上による手づくり自動化などで課題解決し、加齢にともなう労働力低下をカバーする」との方針で、顧客要望

に因應べく各種課題を自らの創意工夫・自動化による改善で、加齢にともなう労働力低下をカバーしています。週4~5日、25時間程度の短日・短時間勤務でカシメ・組立などの軽作業に従事しています。

働ける体力と能力があればいつまでも働くとの方針で全社を挙げて70歳超えの従業員を含めた高年齢者雇用に取り組んでおり、生涯現役でいきいきと元気に働くため、従業員には、中高年時代から業務（作業）改善力を体得し、実作業に活かしてもらっています。

4 他の従業員への影響、結果・効果に対する従業員の満足度および意見

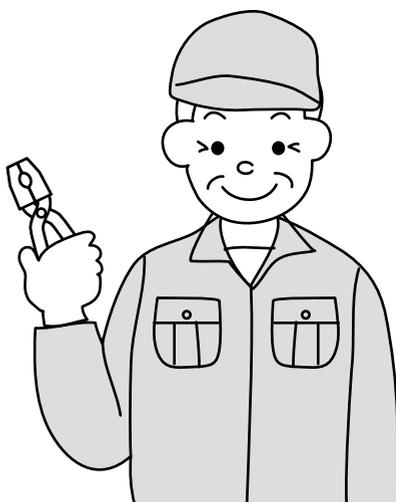
君島精機では70歳同士、70歳と60歳および60歳と50歳のペア制度を導入しています。同年齢のペアについては健康管理や業務改善などについて啓発しあうことができ、異なる年齢ペアにおいては高年齢者の経験や知識の付与、若年者側は体力面でのカバーなどお互いの得意な部分を発揮し、相互に啓発・支援しあって作業を進めています。定年前の世代にとって年上の従業員は定年後の働き方の見本となっており、高年齢従業員と若年従業員とがお互いコミュニケーションを図りやすいように月1回の食事会の機会を設けるなどして世代間の相互理解に配慮しています。

5 生涯現役で働ける企業の実現

平成23年3月、希望者全員65歳雇用を実現し、平成24年3月には65歳定年70歳までの継続雇用を実施しました。近年の厳しい経済情勢のもと同業社は数社にまで激減しましたが、当社は「働く意欲がある限り、働く場所を提供する」を旗印に、従業員とともに作業内容の改善を進め、高齢化にともなう労働力の低下を補完する活動を推進しています。

70歳超えの生涯現役活動を通して、加齢にともなう労働力の低下を手作りの自動化などでカバーし、「自分たちの仕事は改善で確保する」を合言葉に仕事の確保に努めています。今後、70歳超えの従業員につ

いても、自分の健康管理は自分で、日々の生産活動から改善力涵養を
モットーに働ける限り働くとの方針のもと、全社を挙げて取組んでいき
ます。



地球に優しい牧場づくり、 人に優しい職場づくり

◆株式会社 菅与

※ 平成26年4月時点の内容です

企業プロフィール

- 所在地 秋田県横手市
- 創業年 平成元年
- 業種 農業、林業（農業）
- 従業員数 91人（正規従業員 82人、非正規従業員 9人）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
54人 (59.3%)	17人 (18.7%)	10人 (11%)	7人 (7.7%)	1人 (1.1%)	2人 (2.2%)

- 平均年齢 43.8歳
- 定年 65歳
- 運用実態／運用の具体的内容
一定条件の下、勤務延長により嘱託職員として年齢の上限なく雇用
- 最高齢者 75歳

1 企業の概要

菅与は「環境・安心・安全・リサイクル」を徹底追及し、エコフィード環境を整え、資源の無駄を最小限に省き、地球に優しい牧場づくりを目指している企業です。国内ではまだ普及していませんが、リキッドフィーディングと呼ばれるヨーロッパを中心に広がりつつある次のような新しい養豚システムを導入しています。

食品工場やスーパーから集められたパン、うどん、納豆、果物など多種多様な食品ロスは毎日30トン前後あります。食品リサイクル工場で乳酸加工しエコフィード（リキッド飼料）に再生産された後、自社専用農場の豚に給餌されます。さらに農場から出る家畜の堆肥は完熟堆肥化

し、牧草、米、トウモロコシなどの飼料用作物や、無農薬野菜の栽培に利用されます。創業以来、輸入に頼らない資源循環型システムの確立を目指して業務展開を続けてきました。

平成元年、当社は秋田県横手市に畜産飼料会社を設立し、平成3年には物流組織を兼ね備えた養豚業を開始しました。そして平成17年、秋田県より産業廃棄物処分量の許可を取得し、食品リサイクル工業を操業しました。その後も東北各県で産業廃棄物収集運搬業の許可を取得し、東北や関東から集めた食品ロスをエコフィードに加工し、秋田、岩手、山形県の自社農場へ出荷する体制を確立しました。

エコフィードで育った「エコの森笑子豚（エコブー）」は、食味は柔らかい肉質に脂の甘さとうまみが特徴です。地球環境と食を考え、安全、安心でおいしい豚を育てています。また、完熟堆肥による自家栽培飼料とエコフィードの配合飼料を用いて、短角牛の飼育にも力を入れています。かつて秋田県南部で盛んに飼育されていた「まぼろしの和牛短角牛」の復活を目指しています。

このような食品リサイクルの取組や積極的な事業拡大が評価され、平成22年「アグリフード EXPO 輝く経営者大賞」を受賞しました。その後も平成23年「畜産大賞地域畜産振興部門優秀賞」、平成24年「横手市特産品推奨コンクール北都銀行賞」などを受賞し、地域に密着した企業活動を進めています。現在従業員は90人を超え、飼料販売、家畜運搬、畜産業、酪農業、飼料用作物生産、食品リサイクル、商品販売などの部門で働いています。

雇用の面でも地域貢献を明確にし、秋田県立横手養護学校高等部と始めた連携型農業による障害者就業支援をはじめ、高年齢者の雇用促進、子育て支援、若年者の就職支援など、地域の抱える課題解決のために積極的に取組んでいます。地域と連携した企業活動を重視し、関わるすべての人がいきいきと働ける、人に優しい職場づくりを基本としています。

2 高年齢者雇用に対する方針および考え方

秋田県の平成25年度の高齢化率は全国最高の31.6%で、平成52年

には43.8%まで上昇すると見込まれています。出生率の低下に加え、就職、進学による若年者の県外流出が止まらない状況です。その上、県内就職した若年者の早期離職も問題となっています。当社の本社や農場、食品リサイクル工場がある横手平鹿地区も同様に、子供の減少、若年者の流出、高齢化などにより人口が減っており、地域の将来に不安が残ります。

当社は「奉仕の理念に基く会社経営と社会貢献」を経営理念とし、その実践を目指して業務展開してきました。秋田県の抱える少子高齢化問題に取り組むことは、地域密着を目指す当社の使命です。年齢や性別、個人的な事情に関わらず、働く意欲のある人を支える、支え合う会社でありたいと考えています。

平成26年1月には厚生労働省の子育てサポート企業「くるみん」の認定を受けました。同様に高齢者や障害者の働き方についても国や県の推進活動などの情報を得ながら積極的に取り組んでいます。

当社では職場、職種によって正社員、パートタイマー、季節雇用など多様な勤務形態の採用をおこなっていますが、年齢にこだわることはありません。パートタイム勤務から正社員への転換も可能です。体力的に厳しい職種もありますが、入社後の就業状況をもみても職場に定着できる人は、目的意識を持った働く意欲の高い人です。

業務拡大を続けてきた中、長年勤めた高齢者は会社のよき理解者であり、豊富な就業経験から得た能力は貴重です。若年者や経験の浅い従業員はベテランの働き振りや助言を得て成長しています。今後も高齢者には職場の指導者的な役割を期待しています。

3 高齢者雇用の特徴

平成21年4月より65歳定年制を導入し、定年後も会社が必要と認められた者は年齢の上限なしに雇用する規定を設けました。導入時の運用実績はほとんどない状態でしたが運用上の課題はその都度対応できると考え、早期の制度導入にいたしました。

現在は定年時に本人の体調や意思を確認した上で再雇用契約を結び、本人に合った部署で仕事をしてもらうシステムを採用しています。短時

間勤務の選択もできますが、ほとんどの人がフルタイムでの勤務を希望しています。

加齢が進むにつれ病気や家庭の事情などで退職する場合がありますが、状況が改善したら復帰も可能です。病気治療のため退職した高年齢従業員は回復後、会社の誘いに応じ職場復帰を果たしました。現在も明るく意欲的に勤務しています。

当社には配達、酪農、養豚、食品リサイクル、商品販売など様々な部門があります。長年勤めた高年齢従業員の継続雇用を可能にするためには、得意分野を活かして就労できる職場や働き方が必要です。個人の要望を聞きながら、柔軟に対応しています。高年齢従業員が生きがいを持って働ける職場を提供できるよう業務の開拓も進めています。

4 取組んだ改善や工夫

(1) 新たな職場、職務の創出（高年齢者と障害者の職場創出）

定年予定者がまだ数人であるため、個々の能力に応じて、得意分野を活かした仕事を開拓し就業することが可能です。

仙北平野で育った良質な米やりんごなど、秋田県を代表する農産物の生産地である横手平鹿地域は農業従事者が多い地域です。しかし住民の高齢化により、長年野菜など農作物を作ってきた世帯でも、労働力が足りず畑作を中止せざるを得ない状況が生まれています。

このような近隣の休耕地を借りて、当社は平成23年度より秋田県立横手養護学校高等部と連携し、完熟堆肥を用いた資源循環型農業活動をおこなっています。この活動は、数年前から障害者雇用を始めたことを機に、もっと早い段階からできることはないかと考えて取組んだものです。

リサイクル工場には同養護学校の卒業生で障害のある男性と、ベテランの70歳近い女性従業員が勤務しています。二人をリーダーと補佐役に起用し、養護学校生徒の農作業指導を任せています。

この農業活動は、土作りから生産、加工、販売までをおこない、収穫した野菜は地元スーパーや道の駅の協力を経て販売されています。年間を通して活動していますが、農作業のない冬場は、秋に収穫した

野菜を昔ながらの伝統的な方法で加工した特産品を作ります。切干大根や凍み大根は雪の多い地元の保存食として受け継がれてきたもので、作業過程で高年齢従業員の知識が十分に活かされています。養護学校生徒や従業員へ、地域の伝統食を伝えるよい機会にもなりました。

この他、わくわく農業体験、牧場見学、園児の遠足など農業体験型の様々な活動をおこなっています。高年齢従業員、障害のある従業員が支援員となって参加しています。

この活動に携わっている従業員の中に、言語障害のある従業員がいます。養護学校生徒との交流を通じて言葉を発する機会が増えたことがトレーニングとなって、この従業員は、以前より明確に言葉を発することができるようになりました。新たな取組により、障害のある従業員に自信を与えることができました。高年齢従業員も障害のある従業員もやりがいを持って働ける職場として、この活動を発展させていきたいと考えています。

(2) 職場環境の改善（高年齢従業員による子育て支援）

当社は厚生労働省の子育てサポート企業「くるみん」の認定を受け、子育てしやすい環境づくりに取り組んでいます。「妊娠中・出産後のママ・パパ健康管理相談窓口」を開設し、従業員本人とその配偶者の健康に関する疑問や悩みに応える体制を整えました。相談用ポスターの周知により、職場内の子育て支援に関する理解も深まったようです。子育て経験の豊富な高年齢従業員は、若年従業員が気軽に相談できる身近な先輩です。高年齢従業員は頼られることで元気をもらい、お互いが明るくいきいきと働ける職場環境が生まれています。

(3) 健康管理の改善（声掛けによる健康観察）

会社で健康診断を受けること、インフルエンザの予防接種は無料でおこなっています。また、高年齢従業員は病院に行く機会が増えるため、優先的に休みを取れるように配慮しています。

高年齢従業員は周囲に遠慮して我慢している場合もあるため、体調不良のときは病院に行くよう勧め、その後も確認をおこなうなど日常

的な健康観察は重要です。腰痛が頻繁にある従業員には腰痛予防対策のためのチラシを配るなど、自己管理もできるように健康に関する情報を提供しています。病気の経過など普段から声掛けをおこない、明るい職場づくりを目指しています。

(4) 能力開発～新しい情報の取得、技能の伝承～

未経験者や若年従業員の知識向上やスキルアップのため、日本農業検定をはじめ、フードコーディネーター、日本酒・焼酎コーディネーターなど事業に関連した検定や資格の勉強を奨励しています。農業の基礎的な知識を習得する農業検定では、経験豊富な高齢従業員と一緒に働くことで理解が深まっているようです。

常に新しいことに取組む意欲は高齢従業員も同じです。高齢従業員は長年の経験から得た知識が豊富ですが、最新の情報を取得することも必要と考えています。連携型農業の指導員は、農業講習に出席し農業技術の向上に努めています。農場では養豚や酪農に関して薬品メーカーから講師を招き、検討会などを開いています。

(5) 従業員への情報提供

高齢者雇用を検討する中で、定年後の生活を大変心配している従業員が多いことがわかりました。高齢従業員の不安を取り除くため啓発ポスターを制作し、「定年退職後も働きたい」方は大歓迎であること、年齢に合わせて部門異動し勤務できること、雇用に関する相談窓口を設けたことなどを周知しました。

新事業である連携型農業や楽しい牧場体験、わくわく農業体験の活動内容はホームページ内「すがよ便り」に毎回掲載しています。各部署、各農場にはその時々におこなっていることをチラシ形式にして配付し、理解を求めています。

5 具体的な就業状況

現在、70歳を超えて働く従業員は2名です。

(1) 畜産業部門養豚農場

Aさん（男性74歳）は、秋田県平鹿にある養豚場で豚の飼育を担当しています。午前8時から午後5時まで、月平均24日程度、日給は6,500円です。日曜を除くほぼ毎日、豚の世話を携わっています。豊富な養豚の経験を活かして、十分なケアをしてくれています。とても朗らかな人柄で、豚を優しく扱い、養豚場のルールを確実に守ってくれるため、安心して任せています。

(2) 食品リサイクル部門食品リサイクル工場

Bさん（女性74歳）は、原則午前8時から午後5時まで、月平均180時間程度、時給770円で勤務しています。エコフィードの製造、品質管理をおこなう工場内で食品ロスの仕分けを担当しています。搬入された商品の開封、選別、チェックなどはすべて手作業でおこないます。一人ですべての工程をおこなうため、手際の良さと確実な作業が求められています。エコフィード製造にいたる重要な工程を支える重要な人材です。

同工場では養護学校の卒業生や障害者も勤務しています。養護学校生徒の職場体験実習の際は、孫のような生徒達との交流を楽しみながら見守ってくれています。

また、Bさんは3年前から始まった養護学校と当社の企業連携型農業活動にも参加しており、農作業のある日は畑で指導に当たっています。「こんな年まで雇ってもらっていいのだろうか」と言っていたBさんですが、新たな職務に就いたことで「人生にまた新たな楽しみが増えた」と語っています。

農業経験の豊富なBさんですが、新たに農業講習を受けて技術を習得しながら、生徒たちを指導しています。柔和な人柄で、作業場を和ませ緊張を解きほぐしてくれるようです。

6 今後の課題、高年齢者雇用に取り組む企業へのアドバイス

継続的に働いてきた高年齢従業員は会社にとっても安心できる人材です。仕事を通じて身についた知識や技能は、若者にも受け継いでもらい

たいと考えています。

これから高年齢従業員が増えることを前提に高年齢従業員に向いている部署を確立し、仕事内容を今まで以上に選択できるように体制を整えていきたいと会社は考えています。年間を通じて高年齢者雇用を進めるためには体力的な負担の少ない職場も必要です。

当社では新たな職場創出として、食育に関連した事業に取り組んでいます。養護学校との連携型農業で収穫した農産物の産直施設を開設し、高年齢従業員と障害のある従業員が運営スタッフとして携わる予定です。地域の子供やお年寄りが健康で元気に暮らせるような商品と情報の提供を続けていきたいと考えています。

高年齢従業員の働き方としては、会社が仕事を指定するのではなく、高年齢従業員自らが優先的に、自分に合った職（部署）を選択し、従事してもらうことが理想です。「孫にお小遣いをあげたい」、「趣味にお金をかけたい」、「生活への不安がある」など高年齢従業員の働く理由は様々ですが、目標のある高年齢従業員は信頼できます。

人口減少と少子高齢化が進む地域では、高齢者の一人暮らしや高齢者世帯が多くなっています。高年齢従業員がいきいきと働ける職場を提供することは高齢者の引きこもりや孤立を防ぎ、地域の活性化にも繋がるはずです。

菅与では全従業員が集まって豚や牛、収穫した野菜を味わう秋の収穫祭や、リフレッシュ旅行などを企画し、社内の親睦を深めています。従業員同士でも温泉や小旅行に出掛けるなど交流を深めているようです。これからも福利厚生の実を図りながら、高年齢者も含め、多様な人々が意欲的に勤務できる職場作りを進めていきたいと考えています。

若者も高齢者も 元気に地域福祉に貢献

◆社会福祉法人 南生会

※ 平成26年5月時点の内容です

企業プロフィール

- 所在地 千葉県船橋市
- 創業年 平成3年
- 業種 医療、福祉（社会保険・社会福祉・介護事業）
- 従業員数 179人（正規従業員 94人、非正規従業員 85人）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
99人 (55.3%)	33人 (18.4%)	9人 (5%)	15人 (8.4%)	15人 (8.4%)	8人 (4.5%)

- 平均年齢 43.8歳
- 定年 65歳
- 運用実態／運用の具体的内容
一定条件の下、再雇用により嘱託職員として年齢の上限なく雇用
- 最高齢者 79歳

1 自立支援の介護が基本理念

社会福祉法人南生会は平成3年10月に設立されました。創業時より船橋市の社会福祉の増進に貢献することを基本に運営されてきました。特別養護老人ホームをはじめ、保育園、デイサービスセンター、グループホーム事業などに取組むとともに在宅介護支援センター、地域包括支援センターなど地域福祉の整備に努めてきました。

当法人は「人間尊重」、「自立支援」、「地域福祉」の3つを基本理念として、利用者一人ひとりの想いに寄り添った自立支援介護の実践を施設運営の根底に置いています。自立介護支援の具体的なメソッドとして国際医療福祉大学大学院の竹内孝仁教授の提唱する「科学的介護」を導入し、同教授の指導のもと、自立支援介護を推進しています。

本人の体調を整え活動性を上げることで、体力を回復し意欲や活力を取り戻すことを基本にしています。車椅子に依存していた利用者が歩行器、シルバーカーを使って歩き始め、寝たきりの利用者がトイレでの排便が可能になり、超刻み食の利用者が常食化に進むなどの成果が出ています。寝たきりの生活を送られていた利用者の歩行訓練により自立生活を回復した事例で全国老人福祉施設研究会議の奨励賞を受賞しその成果も上がっています。

現在、国全体で進行している地域包括ケアシステム構想でも在宅介護が大きな比重を占めています。これまでの当法人の自立支援の方向は正しいものであったと改めて確信しており、さらにこの方向を進めていきたいと考えています。

当法人ではハートフルケアとして、自立支援の一環として利用者の外出をサポートしています。浅草、東京ディズニーランド、バラ園などに案内してきました。さらに地域福祉の拠点としてバザー、秋祭りなどの行事をおこない、地域住民との交流を深めるとともに、地域住民の皆様がいつまでも元気に自宅で暮らせるよう予防事業や引きこもり対策にも取り組んでいます。利用者への温かく丁寧なサービスは前向きで意欲的な人材によって支えられるという視点から、従業員の教育・待遇改善に努めるとともに高年齢者の雇用にも前向きに取り組んでいます。

2 従業員が働きやすい職場作り

(1) スキルアップの仕組み

地元の高校や看護系の専門学校のみならず、一般大学卒業生や転職者なども新規採用しています。そのため新任者指導マニュアルの作成やキャリアパス制度を構築するなど従業員の指導・教育・処遇改善に力を注いでいます。スキルの習得についても、職場の先輩の指導と、新任者介護技術指導マニュアルの項目ごとの進捗チェックを励行しています。これらのマニュアルについては、これまでに蓄積されたノウハウをもとに内容の更新・充実を図っています。また、資格取得も奨励し、資格取得手当なども付与しています（介護福祉士は月額25,000円です）。

(2) 従業員の個別事情への配慮

子育て・介護を抱える従業員もおり、仕事と子育て・介護の両立に向けた一般事業主行動計画も策定済みです。非常勤職員の正社員転換制度の整備や、事業所内保育など労働条件の整備によりモチベーションの維持向上を図っています。高齢・子育て・親の介護など様々な制約を抱えた従業員が働きやすい環境・仕組みを整えることのほか、多様な生活に即したワーク・ライフ・バランスを実現することが施設運営のポイントだと認識しています。

(3) 施設運営へ従業員の自主的な参画

施設運営に従業員の自主的な参画を促すことを期して、委員会制度を立ち上げて活動しています。年齢・職制・性別にこだわらず意欲・熱意で選ばれ参加しています。この委員会活動により、従業員の健康・安全、地域との交流活動を推進しています。

主な委員会として「排泄・褥瘡対策委員会」、「リハビリ・身体拘束廃止委員会」、「事故発生防止委員会」、「感染症対策委員会」、「安全委員会」、「地域交流委員会」、「環境整備委員会」、「研修委員会」、「福利厚生委員会」、「イベント委員会（保育園交流含む）」、「介護力向上委員会」、「教育チーム」などがあります。また、勉強会・研修会なども主催し、従業員の能力・スキルアップのほか、一人ひとりの主体性の育成にも努めています。このように当法人の理念を従業員全員で共有し、現場で従業員が自主的に具現化する仕組みとなっています。

この委員会活動は中高年齢者を含め全従業員が参加しており、従業員相互のコミュニケーションにも好影響を与えています。このような仕組みは従業員のモチベーションの他、職場への定着率に結びついており、その結果、全従業員が前向きに施設運営に努めてくれています。

3 高年齢者雇用に対する基本的な考え方

超高齢社会において高年齢者の雇用は施設運営の面からも重要と考えています。福祉や介護施設は労働集約的な職場であり、労働力を確保す

ることは必須です。さらに安定した気持ちで働いてもらうことが良い職場の雰囲気を作り、利用者への丁寧な対応に繋がると考えています。定年を65歳とし、本人が希望し健康上問題がない場合は年齢の上限なく雇用しているのもこのような考えからです。

さらに高年齢であっても健康で意欲のある人材は積極的に採用しています。高年齢者で介護業務の経験もあり、当法人で勤務を希望する者は採用し、介護の現場で働いてもらっています。介護の経験のない者、あるいは体力的に介護業務が困難な者であっても、業務全体の運営の中で一定の役割を見出すようにしています。職務内容を見直すことで介護の経験のない高年齢者、スキルのない従業員の活用を図っています。

高年齢になると個々人の事情も様々であり、それに対応していかなくてはなりません。それゆえ多様な職種・雇用形態を設けることが大切で、人事異動（配置転換）がある正規従業員、配置転換のない嘱託、短時間勤務が可能なパートタイマーなど職種の多様化を図り、高年齢者や女性が働きやすいよう工夫することが必要です。

4 高年齢者雇用を進める上での工夫

(1) 定年年齢の延長・年齢の上限なしの再雇用制度

南生会ではこれまでも国の施策を先取りしてきました。以前は定年60歳でしたが平成18年4月より65歳とし、本人が希望し健康上問題がない場合は年齢の上限なく再雇用する仕組みにしました。

創業して20年ほどの若年層が多い職場です。したがって従来から勤務していた従業員が65歳定年で再雇用というケースはまだありません。しかし中高年齢者で当法人での再雇用を希望する人たちはおり、これからの少子高齢化社会を見据えて、労働力の確保を図るとともに、個々人の健康、生活に適した勤務形態を用意する必要があると考えています。

これらの取組の結果、従業員に安心感と経営層への信頼が増したように思われます。「健康に気をつけて利用者の役に立ちたいです」、「生活設計を立てやすく助かります」という従業員の声も耳にします。多様な就業形態をうまく活用することで施設経営にもメリットがあり

ました。

(2) 新職務などの創出

体力の衰えた中高年齢者や短時間の勤務しかできない人たちも雇用し、施設運営の戦力として有効に活用していくようにしたいと南生会では考えています。フルタイム勤務のみでは様々な事情のある従業員の雇用は難しいので、多様な雇用形態を用意することが必要な時代だという認識を持っています。したがって中高年齢者に限らず育児や家事に携わる女性達が働きやすい仕組みが必要です。中高年齢者にも自身や家族の健康、また趣味や地域活動などの事情が少なからずあると思われま。

そのため、以下のような新職務の創出や各人の状況に応じた配置などの工夫をおこなっています。

- パートタイム従業員は短時間勤務が可能のようにし、多忙な時間帯に出勤してもらう効率的なシフト編成を実施しました。つまり介護業務が集中し多忙になる時間帯に介護職の仕事をアシストできる体制にしました。介護施設ではスタッフが多忙な時間帯がありますが、そのような時、ベッドメイキングなど介護スキルを持っていないともできる仕事を高年齢従業員がおこなうことで、介護職の労働負荷を軽減することが可能です。また清掃や厨房などでも高年齢従業員が積極的に勤務しています。
- 施設の職務を分析し、介護職でなくともできる仕事や体力を比較的要しない仕事（ベッドメイキング、清掃）を集約し、1人分の仕事として担当してもらう仕組みを整えました。
- 各人の生活事情や希望をできるだけ汲み取るようにしました。
- 長年従事してきた仕事や蓄積してきた知識・経験を活用できる仕事に従事してもらうようにしました。

これらの取組の結果、特に多忙な時間帯に業務を理解している労働力の確保が図られ、法人全体の効率的な運営に有益でした。そして従業員相互のコミュニケーションやチームワークが向上しました。

(3) 高年齢者の健康管理

介護施設ということもあり職場は段差などのないよう工夫されていますが、介護労働にともなう腰痛などの健康障害を防ぎ労働負荷を軽減するのが大きな課題です。そのため以下のような安全・健康管理の取組をおこなっています。

- 事故発生防止委員会、安全委員会など委員会の活動（小集団活動）で全員に注意喚起・指導します。委員会活動は既述の通り、従業員の小集団活動で職制・年齢・性別にかかわらずリーダーを決め活動する仕組みです。

健康診断や衛生委員会の開催はきちんとおこないフォローします。腰痛などの従業員が出た場合、腰痛を治すことを最優先に配慮します。体力を要する介護の場面（移乗など）では単独とするのではなく二人、三人が共同しておこなうことで、負荷が過大にならないようにしています。

その結果、健康や安全などの問題が全従業員に共有されるようになりました。委員会活動による効果と言えます。

- 介護ロボットを導入して効率的で負担の少ないようにしました。当法人は自立支援が基本方針で歩行訓練にも注力しています。これに携わる高年齢従業員の負荷軽減に配慮して歩行訓練の介護ロボットを導入しました。ロボットの活用により労働負荷が軽減され、また自立支援にも有益でした。

また、南生会では今般新たに特別養護老人ホームを開設したところですが、これを木造で建築しました。転倒時のリスク軽減やヒーリング効果や調湿性を考慮したもので、利用者が過ごしやすい施設となることを期待されていますが、従業員の安全にも効果があると考えています。

5 70歳以上従業員の就業状況

現在70歳以上で勤務している従業員は8人ですが、みな元気でそれ

それぞれの職場で働いています。周囲の同僚や若い従業員とも親しく交流しており、利用者や来客からも高く評価されています。

Aさんは70歳の男性で非常勤職員として運転業務を担当しています。月曜から金曜までの週5日、8時30分から10時30分および15時15分から17時15分の勤務です。主な業務は運転業務ですが、当施設では運転手にも利用者の誘導をしてもらっており、軽介助業務も業務の範疇となっています。そのような中でも丁寧な対応と安全運転を励行してくれています。若い従業員に負けずに元気に挨拶し、コミュニケーションも上手く利用者と図ることができます。若い従業員よりAさんの方が話しやすいという利用者が出るほどです。若い従業員はAさんの経験談を勉強でき、Aさんには経験を伝達できるという喜びもあるようです。

Bさんは79歳の女性で非常勤職員として、清掃業務を担当しています。月曜から金曜までの週5日、15時30分から17時30分までの勤務です。勤務態度は大変まじめで性格もきちっとしています。仕事は何時もプラスアルファというスタンスでしてくれます。清掃というと目につくところを綺麗にしがちですが、例えば「トイレ」でいえば、便器だけでなく貯水タンク内まで清掃してくれます。玄関の清掃でも窓や窓枠をはじめレールの溝までリサイクル物品を巧みに駆使して清掃してくれます。そのような行動を見て周囲の従業員の意識も変わってきています。お客様からも「いつ来てもきれいなね」とお褒めの言葉をいただきます。そのような中から従業員にはBさんへの感謝が自然に生まれます。

Cさんは74歳の男性でパートタイムとしてあん摩マッサージ指圧師をしています。週5日で9時から12時の勤務です。利用者のマッサージや座位での筋力運動、平行棒や立ち上がり訓練などを担当しています。勤務時間後も洗濯物や食器の片付けなどを手伝っています。製作物の作成や外出行事の付添などにも協力的です。それにより従業員同士でも直接の担当業務を超えて協力しあう雰囲気生まれてきています。

6 高齢者の雇用と働きやすい職場づくり

当法人では、前に述べたようにこれからの少子高齢化社会を見据えて

平成18年4月にこれまでの定年60歳を65歳にしました。これからはいかに多くの労働力を確保できるか否かが重要になるでしょう。高年齢者に限らず、子育て・育児を抱える女性や家族の介護を抱える従業員などに働きやすい職場環境を与えることが課題となります。もちろん新卒者が定着する職場でなくてはなりません。

施設の理念や目標を現場の従業員も共有し、従業員が職場に満足していることから利用者への丁寧な対応が出てくると考えています。雇用されている高年齢従業員はもちろん雇用されていることに感謝してくれますが、それ以外の従業員も自分たちが大切に扱われていることを認識してくれます。遠方の親の介護のため離職を申し出た従業員がいましたが、後日職場復帰できるよう休職扱いも想定して送り出すなどの配慮をしています。従業員と利用者を大事にする職場づくりが介護施設のようなサービス事業においては特に大切なことでしょう。

当法人では、従業員の参画する委員会活動（小集団活動）が活発に機能しているので、健康・安全や教育・指導などが系統的に整備されてきました。このノウハウの蓄積が高年齢者雇用にも寄与しています。外から転職した中高年齢者も整備されたマニュアルなどにより必要な業務知識を早く習得できるようになっています。

従業員同士のコミュニケーションが良好なことも高年齢者が働きやすい雰囲気を作っていると言えます。経営的にもこれからはフルタイム勤務の労働力だけでなく、短時間勤務など個別の事情のある従業員に適切にフィットした勤務形態を用意していくことが求められるでしょう。

7 結び

南生会では高年齢者に限らず従業員全体が施設運営に参画する仕組みと雰囲気が大切だと考えています。特に介護施設であるため、従業員が職場に満足して働いていることが利用者への丁寧な対応をもたらします。そのためにはできる限りオープンにして機会をとらえて何度でも従業員に語りかけることが必要だと考えています。

また従業員個別の事情（家族の介護、育児などの事情、本人の健康などの制約）にも配慮しながら、施設運営を進めるようにしています。

高齢者の場合、特に各人の生活事情や希望をできるだけ汲み取るようにしています。また施設の多忙な時間帯に労働力の確保が図れるように工夫することが一番大切なことであり、施設と従業員の双方にメリットがある勤務形態が必要です。従業員相互のコミュニケーションにも細心の配慮が必要と言えます。

安定した気持ちで従業員全体が働くようになり施設運営にも良い影響を与え、当施設の理念が人事制度の面からも裏打ちされているように思われます。これからも当法人では障害者雇用にも取り組むなど、地域福祉の拠点として課題に取り組んでいく所存です。

表 男女別、正規・非正規別の従業員の数・比率

年齢	正規従業員		非正規従業員		合計			
	男	女	男	女	男	女	計	%
～44	37	32	3	27	40	59	99	55.3%
45～54	10	7		16	10	23	33	18.4%
55～59		2		7	0	9	9	5.0%
60～64	1	4	1	9	2	13	15	8.4%
65～69			7	8	7	8	15	8.4%
70～		1	6	1	6	2	8	4.5%
計	48	46	17	68	65	114	179	100.0%



豊かな経験と働く意欲を力に変え、 心のこもったプロのサービスを

◆株式会社 日東商事

※ 平成26年6月時点の内容です

企業プロフィール

- 所在地 高知県高知市
- 創業年 昭和39年
- 業種 サービス業〔他に分類されないもの〕(その他の事業サービス業)
- 従業員数 483人(正規従業員 102人、非正規従業員 381人)

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
156人 (32.3%)	93人 (19.3%)	72人 (14.9%)	86人 (17.8%)	49人 (10.1%)	27人 (5.6%)

- 平均年齢 51歳
- 定年 65歳
- 運用実態／運用の具体的内容
本人の希望があり会社が認めた者を勤務延長により70歳まで雇用。その後、運用で、働く意欲があり体力的にも問題がなければ年齢の上限なく雇用
- 最高齢者 81歳

1 より美しい環境を未来に伝えたい

株式会社日東商事は昭和39年に創業し、当初は建物管理用品や清掃用品、清掃機械の販売をしていました。その後ビルの清掃業務を開始し、現在ではビル総合管理会社として、設備保守管理業務、施設警備業務、受付業務、消防設備点検業務、害虫防除業務などビルの管理に関わる業務を数多くおこなっています。またビル管理以外の業務としては、病院などに設置している医療廃棄物処理装置の販売やメンテナンス、高知市内にある牧野植物園の南園にある「ガーデンショップ nonoca 一野の花」のショップ経営などもおこなっています。

先人から受け継いだ様々な自然。この清々しさを汚すことなくより美しい姿で未来に伝えることは、人にこそできることであると思います。オフィスビルや量販店を中心に快適な環境を守り続けて約50年。数々の実績と経験をもとに広く環境保全に貢献し、常に進化する企業として官公庁、金融・保険会社、量販店、ホテル・リゾート施設、オフィスビル、商業施設、学校、病院など、あらゆる分野の企業に信頼の和が広がっています。近年では、高知県内のみでなく四国四県において積極的な事業展開をおこなっています。

2 年齢ではなく仕事への意欲や能力、元気を重視して

昭和51年には50歳代の従業員がすでに50名近くいました。当時は55歳、60歳定年制が主流であり、当時主体となって働いていた従業員達もあと数年しか働けないのかと考えていました。そんな状況に、前社長（現会長）が「なぜ60歳という年齢で線引きをするのか、59歳と60歳では何が違うのか」ということに疑問を持ち、「年齢で判断するのではなく、仕事に対する意欲や能力、元気を重視し、働ける間は長く働ける場を提供することが会社の使命」と、早期に65歳定年制を導入しました。また、65歳到達後も一定条件のもと70歳まで継続雇用し、それ以降も運用で年齢上限なく雇用するというスタンスで現在にいたっています。

その思いが引き継がれ、年齢で判断せずに個人の意欲・能力・元気を重視し、高年齢者がそのノウハウを活かして活躍できる職場が実現しています。65歳到達後も本人の健康、やる気、能力次第でまだまだ働けるといった環境の中で、大先輩に続けとばかりに定年後も継続雇用を希望する従業員が増加していきました。

平成25年度は14人が定年退職の年齢に到達しましたが、そのうち12名が継続雇用となっています。個人の体力や希望に合わせ、作業現場や労働時間の変更などをおこない、無理なく長く働ける職場環境が徐々に整備されてきています。

③ 安全にいきいきと働ける職場環境を目指して

当社の中心業務である清掃業務は体を使う仕事です。高年齢者の体への負担をできるだけ軽減させ、質のよい仕事ができることを考慮し、体に優しく効率的に使用できる道具・資材を選定し、取入れることで、作業の円滑化並びに労働災害の防止を目指しました。

例えば高所除塵清掃の際、以前は脚立を用いて作業をおこなっていましたが、転倒などの危険を予測し、ハンドルが伸縮するタイプのほこり落としに変更しました。また、仕切りがある中に道具を入れて持ち運びをすることができる「仕切りバケツ」は、衛生面も配慮されている上に、移動の際両手がふさがらないので、万が一転倒した場合の重大事故防止にもなっています。同じ作業でも、使う道具・資材を工夫・変更するだけで効率は上り、従業員の安全面も守れる場合があります。

働きやすい職場環境をつくることを念頭に、従業員からの相談や意見には耳を傾け、方法・手段を一緒に考え、アドバイスしていくことで改善に繋がっています。

改善を進めていく中で、高年齢者にとって重労働であったゴミ収集・搬出においても、台車やゴミ回収カートの導入で作業が楽になったとの声がありました。道具・資材の選定や仕事の方法について、一つの現場で効果があったものは、他現場でも積極的に採用し試行します。そうすることで、用途や環境の違う多種多様の現場でも、その現場に合うもの、合う方法が見えてきます。従業員同士が、直接意見交換できる清掃研修会の開催なども、好評を得ています。

また、普段からできる限り従業員同士や上司と部下が話しやすい雰囲気や環境作りに努めています。例えば管理者はできるだけ現場で従業員に声をかけることに努め、健康状態や悩みなどに耳を傾けるようにしています。

社内のレクリエーションとして、夏の恒例行事となったビアガーデンや新年会の開催など、普段別々の現場で働く仲間が集まる機会も作っています。日頃、外に出る機会が少ない高年齢従業員が、当日おしゃれをして、幅広い年齢層の仲間との会話や交流を楽しむ好評のイベントになっています。

また、誕生日には正社員を対象として、ギフトカードのプレゼントがあります。宛名は前会長が心をこめて直筆で書き、誕生日に届く会長からのプレゼントに、明日からも健康に気をつけ元気に働こうという意欲が湧いてくるそうです。

4 とにかく元気なスーパーおばあちゃん

当社の最高年齢従業員は81歳のAさんです。

入社24年目で、入社当時はパートタイム従業員での採用でしたが、働きぶりなどが評価され正社員に登用され、現在にいたっています。本社が入居するビルの清掃を担当しており、現場の責任者として勤務しています。現場には誰よりも早く出社し、業務の事前準備を欠かしません。午前中はパートタイム従業員と協力しテナント企業の清掃作業をおこない、午後からは一人で清掃道具の洗濯など細かな仕事までおこなっています。

数ある現場はそれぞれ状況が異なりますがすべての現場状況を把握しており、人材配置やシフト管理などのアドバイスもしています。現場が円滑に進むように配慮も行き届き、従業員から厚い信頼が寄せられています。80歳を超えた高年齢者がバリバリと働いている姿を見て、他の従業員も刺激を受けともに頑張っています。

Aさんは、「健康で働かせてもらっていることに幸せを感じる」と、常に謙虚な姿勢で仕事に取り組んでおり、その姿は周囲の模範となっています。私生活でも健康管理に留意し、毎朝4時20分には起床し、できるだけ歩くことを心がけているそうです。

Aさんに現役で働けるパワーの源や自分自身で日々気を付けていることについて聞くと、「健康第一です。体を動かすこと、体が動くことが幸せです。定期的に病院にも行って検査をしてもらいますし、何より働くことで毎日の生活リズムが整ってきます。自然と規則正しい生活になっているので、体内時計で大体の時間の感覚を掴んでいるくらいです。あとは、『しんどい』『疲れた』という言葉は嫌いで、絶対に使いません。周囲にはすぐにそういった言葉や態度を見せる人もいますが、辛抱が足りない気合を入れる代わりに自分の行動、態度で示せたらと思

い、人一倍動くようにしています。」と、とても心強い話がありました。
働きぶりを見ていると、『まだ80歳』。このまま最高年齢を更新し続け、90歳で現役という記録も夢ではないかもしれません。

5 高齢者と障害者がともに働きやすい職場へ

当社では高齢者や障害者がともに楽しく働きがいのある職場風土をつくりあげたいと考えてきました。

年齢で判断するのではなく個人の意欲と能力、元気度を重視し、働ける間は長く働ける場を提供していきたいと早期に65歳定年制を導入し、その後の継続雇用についても積極的に取組んでおり、実際に高齢者がノウハウを活かして活躍できる職場が実現する中、高齢者が働きやすい環境は、障害者にも働きやすい環境に繋がっています。

高齢従業員は、ベテランでありながら率先して作業に取り組む姿勢や謙虚に仕事に当たる姿勢などが若年従業員に好影響を与えています。また、後進育成にも熱心で、高齢者が持つ豊富な人生経験からの優しさや厳しさを持ち合わせた指導は、後輩や新人教育にも活かされています。

障害者雇用は養護学校の職場体験を受入れたことがきっかけで、卒業後の雇用に繋がり、障害者Bさんの指導役として、やはり豊かな経験や指導方法を考慮して、最高年齢81歳の従業員を起用しました。清掃の基本から一つ一つ丁寧に指導していますので、採用した障害のある従業員本人も早く仕事を覚えることができ、祖母のように慕い頼りにして、会社へも休むことなく入社しています。また、清掃範囲も広い現場ですが、今では担当フロアは1人で仕上げる事ができ、活躍してくれています。

2人の関係性はとても良く、忙しいときはお互い協力しながら仕事をしている姿は、周囲にとっても微笑ましく映っていますし、高齢者と障害者とのペア就労の成功例となりました。

年に1度、養護学校で「お掃除教室」を開催していますが、2年連続してBさんを母校へ同行させて、後輩の前でデモンストレーションの実施および清掃指導をおこないました。また、その際はBさんの指導

者である高年齢従業員から学んだノウハウを的確に学生に伝えており、Bさんの成長を見ることができました。自分の活躍している姿を後輩に見せることができ、Bさんの自信や仕事に対する意欲向上に繋がりました。Bさんからは、当日の感想として「緊張したけど楽しかった」という言葉が聞け、会社が目指す楽しく働きがいのある職場風土の実現に近づいた取組となりました。

6 高年齢者雇用を進めていく上でのメリットと課題

勤続年数が長い高年齢従業員が多いため、お客様からの信頼も厚く現場と本社の架け橋となり、クレームや緊急事態、あるいは要望に対する一次対応がスムーズにおこなえるケースが多々あります。また、現場での人間関係が円滑にいくように配慮する、後進の育成に積極的に取組むなど、様々な場面で高年齢者が活躍してくれています。

高年齢者は長い間同じ現場に固定で常駐することが多く、そのためお客様との信頼関係が仕事以上に個人的にも強くなることがあります。信頼関係が強まることはとても素晴らしいことですが、その人材がその現場を離れ、別の従業員に引き継ぐ際には苦労もあります。お客様に不安な気持ちや不便さを感じさせないよう、全従業員のマナーやコミュニケーション能力の底上げも必要となっています。

また、現場によって契約金額や業務仕様が違うため、生産性を上げなければ採算が取れない現場では作業スピードが求められ、高年齢従業員では難しい場合があります。適材適所に配置していく上で、現場や仕事内容の選定など多少難しい部分はありますが、人がおこなう仕事ですので、きれいにするという付随して、親切な対応や、気持ちの良い挨拶といったサービス面もお客様には重要なこととなります。その面ではやはり高年齢従業員が手本となり、若年層の従業員を引っ張っていくといったメリットが大いにあるといえます。そして、長年培われた豊かな経験と働く意欲によって積み重ねられた実績によりお客様の拡大にもつながり、業績にも大きく貢献してくれています。

今後は高年齢従業員の体力的・精神的な負担に考慮し、安全でより効率的な作業方法、負担の少ない作業動線など、それぞれの現場に応じた

マニュアル・ルール作りや現場ごとの協力体制の強化に対応していく必要があると会社では考えています。また、高年齢従業員にできる限り長く働いてもらうために、豊かな経験と働く意欲を存分に発揮してもらえ職場環境の整備に引き続き努めていく必要があるとも考えています。

7 これから70歳雇用に取り組む企業へのアドバイス

○経営者の立場から

当社は清掃業務を中心としたビルメンテナンス業です。当社のような体を使う仕事においては、安全面の配慮が最も必要だと考えています。本人の希望を聞き正社員からパートタイム社員へ雇用形態を変更したり、負担の少ない現場へ配置転換したり、勤務環境を考慮して安全に働けるよう適材適所に配慮しています。また、休憩室には畳を敷き、靴を脱いでゆっくり休んでもらうような配慮もしています。本人の希望を聞きながらできるだけ「働きたい」という気持ちに応えられるよう工夫をしてきました。

これからは、生産人口の減少や人手不足の深刻化がますます強くなってきますが、良い人材に長く働いてもらうこと、その過程で積み重ねた知識や能力を、ベテラン従業員から後世に繋げてもらうことで、企業としても長年のお客様に対して、安定したサービスが提供できると考えています。

○従業員の立場から（Aさん）

高年齢者といっても、今の65歳はまだまだ若いです。年齢ではなく仕事ぶりで評価していただき、活躍できる場所を作っていただきたいと思います。そのためには、働く側も謙虚な気持ちを忘れてはダメだと思います。『働いてあげている』ではなく、『働かせてもらっている』という気持ちで、何歳になっても精一杯取り組むことが大事だと思います。



高い技術を持った高年齢者が いきいきと活躍しています

◆株式会社 原ノ町鉄工

※ 平成26年5月時点の内容です

企業プロフィール

- 所在地 佐賀県神埼市
- 創業年 昭和47年
- 業種 製造業（はん用機械器具製造業）
- 従業員数 55人（正規従業員 51人、非正規従業員 4人）

～44歳	45歳～54歳	55歳～59歳	60歳～64歳	65歳～69歳	70歳～
38人 (69.2%)	11人 (20%)	2人 (3.6%)	2人 (3.6%)	1人 (1.8%)	1人 (1.8%)

- 平均年齢 37歳
- 定年 65歳
- 運用実態 運用で再雇用により年齢の上限なく雇用
- 最高年齢 71歳

■ 高年齢従業員の生き方で「ものづくりの楽しさ」を伝えたい

株式会社原ノ町鉄工は、昭和46年、自動盤、フライスなどによる金属切削加工業をおこなう原ノ町鉄工所として創立し、以降、加工範囲、生産品目の拡大を図り、平成19年第5工場を建設しました。

現在は、関東以西、特に地元九州の大手電機業、重工業、半導体製造、ポンプやタイヤ製造業およびその関連会社などからの受注生産がメインで、半導体製造装置、液晶製造装置部品、タイヤ製造用の金型部品や検査部品、ポンプ部品、モーターおよび発電機加工など多岐にわたる金属製品の機械加工を主要業務とし、一部ユニット組立もおこなっています。

当社の企業理念は、「お客様満足度100%以上」であり、情熱、誇り、責任を持って取組む、「原ノ町ブランド」の確立にこだわり、真心こめ

た「ものづくり」、またより良いものをより安く、より早く提供できるように常に進化に挑戦しています。2009年には「ISO9001」を取得し、品質のグレードアップに努めています。

当社は特に、「お客様を幸せに」、「従業員を幸せに」、「会社を幸せに」を掲げ、従業員の幸福度の向上や会社の永続的発展を図っていきたいと考えています。

従業員に対しては、会社が置かれている状況を把握し、自分がどうするべきかの自己判断ができる従業員、使われるだけの従業員にならないように気を配るようにしています。現在、月1回、全体会議をおこなっていますが、その席では、会社を取巻く経済環境は勿論、売上状況並びに利益の概要などを明らかにするようにしています。

当初、あまり従業員の反応はありませんでしたが、次第に経済環境、社会情勢などへの関心やコスト意識に繋がってきたようで、現在は、自主的な節電や工夫、勉強会の開催、またスキルアップへの関心への高まりとなって表れてきたようです。

2 高齢者雇用に対する方針と取組

受注生産が主の当社にとって、お客様の望まれる商品を製造し、確実に納期に間に合わせなければなりません。高齢従業員の高い技術力や豊富な経験による適応力が、これまでの当社の発展に大きく貢献してきたことは言うまでもなく、これからも当社を支える貴重な戦力であると考えています。

ものづくりマイスターをはじめとした高齢従業員の高い技術力は、これからも商品開発や改善に活かされていき、特に、トラブル発生時の対応やお客様との折衝・調整などは、彼らの技術力や深い経験に頼らざるを得ません。

また、若年従業員が多い当社には、①設計・製作の経験から、非常時の対応が迅速で、的確である、②代替案の作成がスピーディーである、③包容力があり、辛抱強い、④ものづくり技術へのこだわりが強いという高齢従業員の特性は必要不可欠であるとの認識を持っています。

当社は、ここしばらく若年者の採用に力を入れてきたこともあり、企

業のこれからを担う若年従業員は多いものの、彼らを育てる50歳代の割合が10%程度と低く、企業競争力の維持のために、いかに技術の継承をおこなうかが喫緊の課題となっていました。

技術力はもとより、豊富な経験を基にした、高年齢従業員の優れた特性を若年従業員に認知させ、習得させたいと考え、定年年齢を65歳に引き上げました。高年齢従業員の就業意識は極めて高いことから、65歳以降についても本人が希望すれば、継続して雇用（運用で対応）することとし、上限年齢は定めず、これまで通り、退職年齢は自分で決めるというスタンスを引き継ぐものとなりました。

高年齢従業員の「ものづくり」へのこだわりや挑戦を忘れず働く姿を見、また企業にとって必要とされて働くということを知ることは、若年従業員の刺激となり、「ものづくり」への新たな興味へと繋がるものと考えています。

③ 65歳定年制の導入に当たり、工夫した点

イ. 体力面への配慮

工場内での勤務はほとんどが立ち作業となりますが重量物の運搬などではなく、体力的な負担は特に大きくはないと思われること、また従業員の意見も同様であったため、65歳の定年までは60歳時と同一の職務内容、勤務形態としました。65歳以降については、同一の勤務形態では負担が大きいと考え、また継続雇用者からも勤務時間軽減の申し出があったことから、現在は、本人の希望により短日数や短時間勤務で対応しています。

ロ. 役割の明確化

高技術、豊富な経験を持つ従業員が若年従業員の申し出により指導すること、また後継者を育成することは、当然の職務ではありますが、定年後継続雇用者である高年齢従業員（以下「継続雇用者」という）もそれぞれ決められた職務があり、その中で後継者育成の責を負うことは負担でもあり若年従業員も指導を請いにくいと考え、役割を明確にすることとしました。継続雇用者に対し、本人に期待する役割

を伝え、それを一般の従業員にも周知を徹底し、訊きやすい、指導しやすい環境に整備しました。疑問点や改善方法について、いつでも気兼ねなく質問や指導を受けられる環境になったことで、若年従業員が指導を受けている光景をよく目にする事になり、双方の距離感が縮まったようです。

八. 孤立を防ぐ

継続雇用者は短日数や短時間で勤務しており一般従業員と勤務形態が異なるため、とすれば孤立しがちです。孤立を防ぐため情報の共有を心がけ、コミュニケーションの機会を増やすようにしています。具体的には、会議、勉強会への参加呼びかけ、懇親会の開催など、お互いが職場の仲間としての意識を保つような配慮をしています。

二. 生きがい、ワーク・ライフ・バランスへの配慮

継続雇用者は、仕事と家庭生活、生きがい、趣味などとのバランスをとった働き方を希望する者が多いことから、再雇用時や更新時以外にも随時本人との話し合いにより、調整をおこなっています。高度技術者の中には、外部での講師を依頼される者もあり、勤務調整のみならず、積極的な支援体制を採っています。

ホ. 社外での活躍応援

高度技術を持った従業員が社外で活躍することは企業としての誇りです。指導職となるような高度技術者については外部講師などとして活躍できるよう、外部や本人への積極的な情報提供などできる限りのバックアップをおこなうことにしています。

へ. 健康管理への取組

高齢従業員のみならず、全従業員が健康で安全に働けるよう健康管理体制を整えました。定期健診後、専門機関より看護師が来社し、問題があった従業員への面談をおこなってもらっています。平均年齢が37歳と若いせいか、面談が必要な者は多くはありませんが、次回までには改善したいという声が聞かれるなど、健康管理に対する意識

は高まっています。

4 みんなで目指す、スキルアップ

厳しい経営環境の中で企業として存続し発展していくためには、納期を守り、より良い物をより安く提供できなければならず、常に品質向上とコスト削減への挑戦が必要です。限られた資源の中でいかに他社と戦っていけるかは、従業員の意識とスキルにかかっているといえます。当社では高年齢従業員の技術の継承と若年従業員のスキルアップが喫緊の課題となっていました。そこで、情熱、誇り、責任を持って取組む「原ノ町ブランド」へのこだわり、真心こめた「モノづくり」、そして「お客様満足度100%以上」を若年従業員に浸透させるため、能力開発へのシステム作りを取組みました。

中堅従業員には若年従業員の育成の任を与えていましたが、責任があまりないまま、どうしても本人の職務が優先となっていたため、教育担当者を選任しました。現在選任された1名が指導職として若年従業員の育成を担当しています。また、社内での育成に加え、社外での研修にも積極的に参加させています。現在は、県のポリテクセンターでの研修が中心となっています。そして、外部講師による研修もおこなっています。その他、技能検定資格取得希望者に対する受験費用を2回目まで全額会社負担としています。

誰でも自己の失敗は公表したくないものですが、若いうちは、皆同じようなところで、同様の失敗をするものです。無駄な失敗は時間のロスであり、機械作業の場合は重大事故にも繋がりがかねません。失敗事例を積極的に公表する取組を進め、対策や改善策を皆で考えるようにしました。共通認識を持つことで、無駄な失敗を防ぎ、共同体意識と生産性の向上に繋がっているようです。会社としては失敗事例の公表が本人のマイナスにならないよう公表したことを評価しています。

高年齢従業員の中には、技術力が極めて高い者もあり、社外からの講師の要請などにより、研修会などで若年者指導をおこなっています。「ものづくりマイスター」への挑戦を支援することは、本人の誇りや生きがいに繋がり、また他の従業員のスキルアップへの意識づけになると

考えています。

これらの取組により、様々な効果も出てきています。高年齢従業員が指導者として社外で活躍をしていること、また、若年従業員が社内で直接高度な指導が受けられることが刺激になり、スキルアップへの興味が高まり、技能検定の挑戦者が大幅に増加しています。自主的なグループ学習への取組、技能検定合格者による指導などにより、若年従業員のモチベーションが高まってきており、結果的にチームワークの改善に繋がっています。また、中央職業能力開発協会の「ものづくりマイスター」への認定者が（機械加工）が出ました。若年従業員の積極的な取組は社内全体のモチベーションアップへ繋がっており、それぞれが自己のスキルアップについて関心を持つようになってきています。

以上が主な取組ですが、基本的には、育てるより育つ環境づくりが大切だと考えています。若年従業員の発言を妨げない（聞く耳を持つ）環境、社内の風通しの良さが育つ環境になり、そこでのものづくりの楽しさを知ってもらうことが、当社の発展に繋がると考えています。

地域福祉を広げ夢と希望、 生きがいある地域づくり

◆社会福祉法人 東加茂福祉会

※ 平成26年10月時点の内容です

企業プロフィール

- 所在地 愛知県豊田市
- 創業年 平成14年
- 業種 医療、福祉（社会保険・社会福祉・介護事業）
- 従業員数 131人（正規従業員 77人、非正規従業員 54人）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
66人 (50.4%)	28人 (21.4%)	15人 (11.5%)	9人 (6.8%)	9人 (6.8%)	4人 (3.1%)

- 平均年齢 44.4歳
- 定年 満65歳
- 運用実態／運用の具体的内容
一定の条件の下、主に嘱託職員として満70歳まで再雇用。その後、運用により、「本人の体力に限界を感じるまで、年齢の上限なく雇用可能」としている
- 最高齢者 73歳

1 法人概要

社会福祉法人東加茂福祉会は平成14年に設立され、平成16年に特別養護老人ホーム巴の里を開設し、平成26年には可能な限り住み慣れた地域で生活ができることを目的に地域密着型介護老人福祉施設「石野の里」を開設しました。

2 70歳まで働ける職場づくり

少子高齢化の進展にともない、介護保険事業への参入業者が増加し、

また企業の景気回復で他業種の求職者が増え、介護を担う人材確保が難しくなっています。特に豊田市は企業城下町として自動車産業を中心に栄えた町であるため市内の大半が自動車関連企業で成り立っており、介護人材の確保が極めて困難な状態にあります。また、市内や近隣における介護福祉士などの養成機関も不在であり、介護事業者の自己責任で人材の確保を図らざるを得ない厳しい状況となっています。

こうした課題を解決するため、潜在的な介護労働者の掘り起こしや長期雇用制度の構築、介護人材確保を目標に置きました。平成25年4月1日に施行された「改正高齢者雇用安定法」に基づき、当法人も満60歳定年を満65歳に引き上げ、退職後も引き続き就労を希望する者は満70歳まで継続雇用をおこなうこととしました。

その後は運用で「本人の体力に限界を感じるまで、年齢の上限なく雇用可能」としています。その結果、高齢者が引き続き介護現場で「即戦力」として活躍できる場所が確保されました。高齢者にとっては何事も熟知している職場での継続雇用であるため不安感は少なく、長年培ったノウハウを職場で十分に発揮できる環境が整っており、介護現場で良質なケアが継続して提供できます。また求人の年齢幅を拡大したことで人材の掘り起こしとともに人材不足の解消に繋がりました。

3 職員のスキルアップに“ひと工夫”

求職者の多くは、景気動向に左右され民間企業から福祉職場に職を求め人や、子育てが終わり家庭的にも落ち着いた主婦、高齢者の再就職先として当施設に職を求めて訪れる中途採用者が中心です。

しかしこうした求職者は未経験者がほとんどで、採用当初は介護現場でどのような行動をとればよいのか、利用者とどのように関わればよいのか分からず、人知れず悩んでいるのが実態です。そこで、良質な介護サービスを提供するためには介護職員のスキルアップが必要と考え、新規採用職員のスキルアップに“ひと工夫”することにしました。

(1) 新人研修

新規採用職員の不安の解消と早期自立を促すため、採用時は1週間かけて新人研修（基本理念と運営方針、社会人・組織人としての意識

と基本動作、感染予防、フロアでの介護の基本を学ぶなど）を実施し、職員としての自覚と将来目標の明確化、配属されたフロアでの不安の解消に向けた取組をおこなっています。

(2) プリセプター制度

新規採用職員が的確な知識と技術を身につけ早期に独り立ちできるよう、マンツーマンで指導・助言を行うための「プリセプター（現場で新人を指導する熟達者）制度」を導入し、職員の能力開発や職場における悩みの解消、定着化に向けて研修体制の充実に努めています。

さらに、無資格者への資格取得支援や専門的知識・技術の修得を支援できるよう、自己啓発支援制度（受講料助成制度）を導入し、職員の意識の向上とスキルアップに努めています。その結果、新人研修においては、当法人の考え方、入居者に対するケアの方向性が明確となり、事前学習で得た基礎知識が配属された部署で活かされ、新人職員の自信とスムーズなフロア業務に移行できました。

また、プリセプター制度の導入で自分の仕事の進捗状況が把握できることおよびプリセプターと定期的に業務を振り返ることで業務の進め方や入居者への気づき、プリセプターとの信頼関係が構築され、職場で抱える不安や悩みの解消に役立っています。その結果、早期に一人前の職員への養成が可能となり、職場での戦力アップ、質の良いケアの提供、職員の定着化に繋がっています。

(3) 研修受講者およびプリセプターからの喜びの声

研修を受講した介護職員や先輩であるプリセプターから次のような声が届いています。

・新人研修に関して

今まで介護に携わる仕事をしてきた中で、何となくやってきたことばかりで具体的なことを知らずに過ごしてきたことに気づくことができ良かったと思いました。信頼関係を築きチームワークを良くして働きやすい職場、入居者様へのよりよいケアとは何かを考えながらやって行きたいと思います（介護職員）。

法人の理念から就業規則にいたるまで、施設のことをよく知ることができました。働く前に必要な内容ばかりだったので勉強する機会があって良かったと思います。よりよい人間関係を築けるよう、コミュニケーションをとり、協力して職場で頑張っていこうと思いました（看護職員）。

・プリセプター制度に関して

何も知らない状態でゼロからのスタートでしたが、プリセプター制度で何度も何度も分からないことを聞くことができ、何か困ったことがあっても相談できるので安心です（介護職員）。

プリセプター制度が導入されてからは指導内容が明確化され、指導しやすくなりました。仕事が終わってからの振り返りの時間も、新規採用職員との関係も密になります（プリセプター職員）。

4 介護機器を導入し、職員の身体的負担軽減

介護現場ではベッドから車椅子への移乗や入浴介助、排泄介助など介助する職員の身体的負担が大きく、腰痛に悩む職員が多数います。また介護現場で働く職員は比較的年齢層が高く、長く働きたいが身体的負担からこのまま仕事を継続するには限界を感じる人が多くいます。さらに、人材不足で職員の補充も困難な状況にあり、コルセットを装着しながら働いているのが実態で、身体的負担の軽減を図ることは喫緊の課題となっています。

そこで、介護現場（各フロアや浴室）に介護機器（リフト）を導入し、移乗動作の負担軽減を図っています。また、ベッド上での上下、左右移動や体位変換、体重の重い入居者の移乗動作などにもスリングシートやスリングボードを使用し介護負担の軽減を図っています。

全職員が介護器具を使いこなせるよう「介護機器取扱い専門研修」を受講した「リフトインストラクター」を養成し、必要に応じて職員指導にあたっています。

その結果、ベッドや入浴での移動が容易となり、介護職員の身体的負

担の軽減と腰痛予防のほか、入居者の拘縮予防と褥創予防にも繋がっています。

ちなみに拘縮予防とは、ベッド上で移動動作する時に、スリングシートを活用して、入居者の不安と緊張を少なくすることであり、拘縮を防ぐことができます。また褥創予防とは、ベッド上で上下移動する場合もベッドと入居者の間にスリングシートを敷き、摩擦面を少なくすることであり、入居者に対して褥創を防ぐことができます。

5 ワークシェアリング等による働き方の工夫

介護職場は24時間365日、切れ目のないサービスの提供が必要です。このため、職員は変則勤務体制を組みながら業務に従事しています。特別養護老人ホームの夜勤者の勤務時間は午後4時00分から翌日午前10時00分までと長時間に亘る勤務形態が一般的で、夜勤職員の身体的・肉体的疲労度が非常に高いばかりか、帰宅途中の交通事故などの危険性もありました。

また、夜勤の勤務時間が長い場合、中高年齢職員や子育て中の職員は肉体的にも仕事と家庭の両立が難しい状況となります。そこで平成20年12月より介護職員の負担を減らすため、夜勤の時間帯を長時間夜勤（16時間）から、午後9時から午前7時までの8時間夜勤（休憩2時間を含む）に変更しました。

その結果、介護職員の身体的・精神的負担の軽減を図ることができ、また、職員の健康維持や心配していた通勤途中での交通事故も回避でき、健全な職場環境が整ってきました。こうした負担の軽減により職員の人材確保面で効果があったばかりか、良質なケアの提供と介護職場の安定化を図ることができました。

6 いきいき働く高齢者

東加茂福祉会で60歳以降も元気で働く方は22人在籍しており、最高齢者は73歳です。

Aさん（70歳、女性）は高齢者の介護業務に従事している非常勤職

員です。定年後は自分の身体をいたわり、勤務時間を若干縮小し、フルタイム勤務ながら週4～5日、月あたり18日勤務しています。10時から19時もしくは8時から17時までの2パターンでの勤務体系で、気持ちに余裕を持たせながらも培ったノウハウを最大限に活かし介護フロアで頑張っています。入居者に対しては若い職員では気づかない部分を年の功でフォローし、体力が必要な部分は若い職員に分担してもらうなど自分の役割を意識して、若い職員と協調性を保ちながらフロア業務の円滑化に努めています。

Bさん（73歳、男性）は新設の介護老人福祉施設で、宿・日直の管理業務に従事している非常勤職員です。わずかばかりの農業を営むかわら、月に8～9回程度の宿・日直業務に従事し、「地域の俺達がこの施設を守っていく」という責任感と社会貢献・ボランティア精神を意識し、訪問される家族の皆様方とも会話を楽しみながら、生きがいをもって仕事に従事しています。

年齢を意識しない対応で 高齢者のモチベーションを維持

◆株式会社 プランナー (平成26年4月1日から「社会福祉法人 光志福祉会」に統合)

※ 平成25年4月時点の内容です

企業プロフィール

- 所在地 香川県丸亀市
- 創業年 平成16年
- 業種 医療、福祉（社会保険・社会福祉・介護事業）
- 従業員数 70人（正規従業員 47人、非正規従業員 23人）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
39人 (55.7%)	11人 (15.7%)	11人 (15.7%)	6人 (8.6%)	2人 (2.9%)	1人 (1.4%)

- 平均年齢 42.4歳
- 定年 65歳
- 運用実態／運用の具体的内容
希望者全員を嘱託職員として70歳まで再雇用。70歳に到達した者がその後も再雇用を希望した場合は、個別面談で本人の希望する勤務形態を設定し、1年契約で継続雇用
- 最高齢者 72歳

1 「ネムの木」の介護への想い

香川県丸亀市にて平成17年6月2日に「ネムの木」という介護付有料老人ホーム、デイサービス、児童デイサービス（障害児）、居宅介護支援事業所を開設し、平成23年に観音寺市豊浜町にてグループホームを開設し、平成24年には地域密着型特別養護老人ホームを開設しました。

この職場で働く職員が誇りを持ち、自分たちの大切な人に対して自信を持って紹介できる施設をめざしています。思いやりを持ち、自分のことより相手のことを考えることのできる人が求められています。相手の

求めることは何かを考え続けサービスを提供し続けることを大切にすることを常に意識し、またお互いに心を高めあうような人が育つ会社でありたいと願っています。

2 制度面に関する改善

(1) 高齢者雇用の推進のための改善

70歳まで安心して働ける「居場所づくり」を目指しています。当社の雇用形態は、「正規社員」と「パートタイマー」の2区分であり、本人の希望で雇用形態、勤務時間、仕事内容などの相談に応じて採用しています。また、年齢に関係なくできるだけ本人の希望に添った条件での雇用ができるようにしています。

現在当社の60歳以上の職員は9名（全従業員70名）で、割合にすると12.8%です。最高年齢者は72歳でグループホームの介護職員として勤務しています。

もともと職員の定年年齢は60歳でしたが、これまでも定年を過ぎてもそのままの役職、労働条件で継続雇用をしていました。それは年齢や資格だけにとらわれず、人柄や人間性・やる気を重視していたからです。したがって高齢であってもなんら問題はないし、役職に就くことも可能です。

しかし、このことは就業規則に明文化されていなかったために、60歳を過ぎた職員から「自分達は何歳まで雇ってもらえるのだろうか？」との不安の声がありました。そこで、実際の運用と継続雇用制度を整合させるため、就業規則を定年65歳、定年後、就業希望者は全員70歳まで継続雇用するという内容に変更しました。

また、定年年齢を65歳に引き上げるとともに、人事評価制度を見直し、評価を反映する賃金体系を構築しました。このように就業規則の変更や、人事評価制度の見直しなどで会社としての基準を定め、高齢者が安心して働ける社風作りを目指しました。

(2) 取組んだ内容

イ. 継続雇用制度の改正

2012年7月頃より就業規則の見直しを開始し、定年を60歳から65歳に引き上げました。また、意欲があり継続雇用の希望がある場合には、職務遂行に支障がない限り、誰もが70歳まで雇用を延長することができるようにしました。以前の就業規則では定年を60歳にしていたため、「60歳で辞めないといけないと思っていた」、「65歳まで雇ってもらえるんですね」との声が多く聞かれるようになり、60歳前後の職員のモチベーションが目に見えて向上し、また生活設計が立てやすくなったと喜ばれています。

ロ. 賃金体系の構築

今までは当社には明確な賃金体系や昇給基準がありませんでした。今回、評価基準と合わせて賃金体系を構築することで、公正な処遇が実現しました。資格等級制度を導入し、正規社員は1等級～5等級、パートタイマーにも10等級の段階を作りました。またパートタイマーの昇給制度を導入したことで、高年齢者になってもモチベーションが維持でき、やりがいを持って働けるようになりました。それまでは、採用時の賃金も、高校卒、大学卒、専門学校卒の一律賃金+資格手当で決定していましたが、経験年数を加味した賃金の設定をおこないませんでした。それにより、中途採用者の不満もなくなりました。

65歳を超えて嘱託職員として再雇用する場合の給与算出方法です。例えば基本給17万4,500円、資格手当1万円の給与だったAさんの場合、定年後嘱託職員として再雇用した時の時給算出方法は、まず17万4,500円プラス1万円を176時間（月の平均労働時間）で割った1,048円を算出し、この1,048円がAさんの時給単価となります。こうすることで、給与水準を下げることなく安心して働くことができます。なお、本人が希望すれば扶養の範囲内や、年金支給額などを配慮した形での短時間勤務も可能です。

八. 人事評価制度の見直し

・評価項目の見直し

「美しい心を育み、いい会社（施設）を目指します」という経営理念のもと、人が育つ会社を目指しています。当社の人事考課の評価項目は「人柄」、「人望」、「意欲」、「自己研鑽」、「協力」について評価します。高いスキルやノウハウを身につけても、それを使う職員自身が成長していなければ、活かすことができないからです。他人のためにどれだけ尽くせるか、自分自身の心を高められるか、それが当社の考えです。したがって、年齢によって評価されることはありません。

以前は、挨拶や掃除などの行動（当たり前のことか）ができるかを主に評価していました。改善後はそれに評価項目を加えて「人柄」、「人望」、「意欲」、「自己研鑽」、「協力」とし、全部で20項目の100点満点で評価しています。挨拶や掃除、他者との協力など当たり前のことかを当社では大切にしていますが、評価項目の見直しによって個人の目標設定が明確になり、職員のモチベーションが上がりました。このように、当社では人が育つ社風を創造することに取組んでいます。

・360度評価の活用

一方からの評価では、評価される人の一部しか見るできないため評価が偏る可能性があります。そこで、なるべく多くの角度から評価することにより公平な評価に近づけることが可能になるのではとの考えから、当社では、上司、部下、同僚、他部門の職員による多面的評価シート（ステップアップシートといいます）を作成しました。評価項目ごとに縦横で集計をし、本人が客観的に自己を振り返る分析資料、社長や上司との面談の資料として使用します。また、自由記述欄を設けて、「良かったところ」、「良くなって欲しいところ」を記入するようにし、職員の問題意識を引き出せるように工夫しました。

以前のステップアップシートには「良かったところ」、「悪かったところ」を記述させていました。この「悪かったところ」の欄には

相手の非難、悪口的なものが多く書かれていました。ところが「悪かったところ」の項目を「良くなって欲しいところ」と今回表記を変えたことで相手に対する思いやりの言葉も書かれるようになり、社内の人間関係が良くなりました。また、書かれた対象者本人も、頑張るって努力しようという気持ちが持てるようになりました。特に、高年齢職員の温かい言葉に励まされたり、気付きをもらえることが多くありました。

評価後に個別面談による本人へのフィードバックを実施し、自己認識と他者認識を理解し、自己理解を深めることで信頼関係を構築しています。個別面談を3か月に1回丁寧に実施することで、コミュニケーションが良くなり、人間関係を理由に離職する者はいなくなりました。なお、当社では個人面談を重要視し、3か月に1回実施しています。

• 管理者（役職者）選出のルール

当社では役職者を部門内の投票によって選出します。具体的には、管理者を選出する際に職員による投票を実施しています。投票ルールはひとつで、「この人なら支えたい。この人の下で頑張ってみたい」と思う人に投票します。これにより、任命された人もした人も責任を持って仕事に取り組んでいます。また、誰にでも部署長になれるチャンスがあることとなります。

高年齢の管理者が引退する時には、後継者を育成してから引退することを義務づけています。自分の思いや考えを引き継ぐという大きな役割を担っています。定年を引き上げたことで、グループホームの管理者は64歳ですが、頑張るって職務を果たしています。

• 結果・効果に対する職員の満足度および意見・要望

改善を進めるに当たり、関連法人の幹部が一緒に検討し、全法人で就業規則の見直しができました。初めは65歳以上の雇用延長に当たり条件を定めていましたが、やはり誰もが働ける環境を作ろうと、雇用延長のための条件を全てなくしました。それが、特に定年年齢前後の職員のモチベーションアップに繋がったと思われます。

60歳代の職員は皆真面目で責任感も強く、若い職員の良い手本となっています。また、後任を育てるとの意識を持っている者が多いので、職員の育成にも一役買っています。

今後の課題としては、70歳以上の職員が活躍できる場所作りが必要と考えます。業務内容の見直しや軽作業などばかりでなく、後任者育成のシステムづくりなど、その職員の経験や能力が活かせるものにしたいと考えています。

3 能力開発の改善

(1) 高年齢者雇用の推進などのための改善

当社の人材育成は社内研修と社外研修に分かれています。社内研修は年間計画に沿った研修とOJTから構成されています。特にOJTについては教える側と教えられる側がともに育つことを目的としています。社外研修は起案書を提出すれば誰もが希望する研修に参加することができます。研修にかかる費用は会社が負担します。誰もが年齢に関係なく、正規職員だけでなくパートタイマーであっても学べる環境を作り上げること、職員が育つ社風を作ることが当社の目標です。

(2) 取組んだ内容

イ. 学べる環境を作るために

学べる環境を作るために、当社では以下の3点に取組んでいます

- 研修案内が全員の目に触れるように回覧し、またスタッフ通用口に掲示板を設置し掲示しています。また、全員が見たことが確認できるように、チェックする体制を確立することとしています。
- 出張に関する基準を就業規則に定め、全員が同じルールで学べる体制を確立しています。
- プリセプター（現場で新人を指導する熟達者）の育成に取り組んでいます。また社内で「理想のリーダー像」（当社におけるリーダーとは、仕事ができる人ではなく周りに支えてもらえる人物）を掲げて、全員に周知しました。これにより、リーダーとしてとるべき行

動や役割が明確になりました。

なお、経営陣と同様の研修も希望すれば職員も受講が可能です。基本的には職員に主体性を持ってもらうために、自主参加を軸としています。まず、学べる仕組みと社風を作ることが大切と考えています。

(3) 結果・効果に対する職員の満足度および意見・要望

学ぶ意欲のある職員はどんどん研修に参加しています。また、社内研修で職員が講師となりプリセプターをすることにより自分自身の学びにも繋がっています。以前は、社内に人材育成に関する仕組みがなかったことで、「私達もこんなことをして欲しかった」、「今の新人が羨ましい」などの声が現場からは聞こえてきます。今後は、高齢者や経験者を採用した際に、若い職員に対してプリセプターで付く場合の指導方法についても検討していく必要があります。

4 生涯現役で働ける職場

当社は高齢者の介護事業を運営しているため、職員は様々な職種で働いています。特に看護師やケアマネージャーなどの職種は年齢に関係なく、経験豊富な職員がいることで、職員からだけでなくお客様からの信頼が得られています。介護業界は離職者が出れば、お客様に直接影響します。定年後も勤務してもらうことで安定したサービスが提供できています。勤務シフトは各部署長が決定します。勤務日数、業務内容などは職員の負担が少なくなるように配慮しています。本人から希望があれば、面談を実施し雇用契約内容の見直しや、負担の少ない部署への配置転換などもおこなっています。当社は年齢関係なく人柄や人間性を重視して雇用しています。

5 いきいきと働く70歳超従業員について

Aさんは72歳で勤務形態は非常勤です。勤務時間は9時から18時ま

で（1時間の休憩あり）で週3～4日勤務です。勤務内容は主にグループホーム内での調理業務です。グループホームは認知症高齢者を対象に、より家庭的な雰囲気大切に、できる家事を一緒におこなうのが基本です。したがって食事毎食利用者と一緒に作っています。

Aさんには身体的な介護ではなく、主に調理を受け持ってもらっています。長年の主婦経験もあり、入居者とのコミュニケーションも上手なので大変助かっています。また、Aさんが調理を担当しているので若いスタッフが他の業務に専念できています。

Aさんの場合、雇用した当初は勤務時間も今より長く仕事内容も曖昧でした。本人は「掃除をしたい」とのことであったのでその仕事を担当していましたが、施設内は広く掃除するだけでもかなりの負担がありました。その点も考慮し、台所内での移動であれば負担も少ないので、調理を担当してもらったところ、主婦にとっては得意分野の仕事ということもあり、自信を持って取組めるようになりました。

本人のやる気があるため、70歳を超えても1年毎に雇用契約を延長し勤務しています。施設のオープン時（平成23年4月開設）からの職員であったので、特別ということもなく若い職員と同じ感覚です。委員会活動やミーティングなどでも積極的に発言されています。「居て当たり前」の存在となっています。

6 生涯現役で働ける企業の実現

以前の就業規則では「定年60歳」となっていますが、現実には60歳以上でも人柄・やる気・資格を活かせるなどの理由から、高年齢者であっても新規雇用していました。実際にAさんを雇用した時の年齢は70歳でした。しかし、会社としてきちんとした形で示す必要性があると考え、就業規則の見直しをおこないました。65歳まで正規社員として雇用し、その後、本人の希望があれば70歳まで非常勤として雇用を継続しています。賃金構成は、正規社員時に支払われていた額から時給を算出します。それにより給与水準を維持できることとなっています。

雇用形態や就業時間、業務内容については職員と話し合っ決定しています。基本は配属される部署の所属長と相談するため、現場の状況と

本人の意向に合った勤務体形で働いています。

能力開発については現役時も65歳以上も同じで、社内・社外にとらわれず希望する研修に参加し、知識・技術の継承をしていきます。また、後任者の育成をおこないます。

健康管理については現役時には年1回の健康診断（夜勤者は2回）をおこない、日々の声掛けや体調不良時には勤務交代や有給休暇を取得するなどの対応をしています。65歳以上では夜勤がないため年1回の健康診断をおこない、体調不良の時は休んでもらっています。また、状況により就業時間などの見直しをおこないます。

なお、上司との個別面談を3ヶ月毎に実施し、不安や不満の解消・目標設定などをおこなっています。

7 今後の高年齢者雇用について

高年齢者がいきいきと働くためには、給与、勤務時間、勤務日数、仕事の内容など、いろいろと工夫が必要です。本人が希望する限り働き続けることができる職場を実現することは、職員にとっては定年後の生活の不安の解消や社会との繋がりを持ち続けることができるためにモチベーションの向上に繋がります。事業主にとってはベテラン職員が長く働いてくれるので利用者サービスの維持・向上になり、人手不足の解消にもなります。しかし、個人差はあるものの高年齢になるにつれて体力的な衰えは避けられません。そこで当社では個々の高年齢職員と十分に話し合うことでその人にとって無理のない仕事をしてもらい、さらに高年齢者がいきいきと働ける職場を目指していこうと考えています。



高年齢従業員は 企業の財産であり、知恵袋

◆株式会社 北海道警備保障

※ 平成25年6月時点の内容です

企業プロフィール

- 所在地 北海道旭川市
- 創業年 昭和54年
- 業種 サービス業〔他に分類されないもの〕（その他の事業サービス業）
- 従業員数 177人（正規従業員 65人、非正規従業員 112人）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
99人 (56%)	7人 (3.9%)	6人 (3.4%)	26人 (14.7%)	32人 (18.1%)	7人 (3.9%)

- 平均年齢 53歳
- 定年 65歳
- 運用実態／運用の具体的内容
希望者全員を嘱託社員として70歳まで再雇用。
本人が希望すれば勤務延長を認め、高年齢者短時間勤務制度も導入
- 最高齢者 77歳

1 企業概況

株式会社北海道警備保障は警備の請負とその保障、各種施設の総合管理業務の請負とその保障などの業務をおこなう企業です。昭和54年に創業、昭和56年に法人化し、管内警備業界の草分け的存在に成長しました。平成8年には福祉事業（訪問入浴サービス）、平成10年には老人福祉（デイサービス）経営にも進出しています。

2 生涯現役で働ける職場の特徴

生涯現役で働くためには、まず漠然と働くのではなく、自分に何ができるのか（能力・知識・技術など）を発見することに努め、旺盛な勤労意欲と健康の維持に留意する必要があります。当社では、働きがい、生きがい、やりがいを見出し働くことのできる職場の雰囲気づくりをおこなったため、定着率が高まり、また、一度退職した従業員がリピーターとなって戻ってくるケースが多くなり、戦力となる人材確保に一役買っています。

3 企業の方針およびその考え方

警備業界の現状は労働力人口の高齢化が進み、人手不足および人材不足が顕著です。さらには、近年営業地盤の争奪戦が激化し、それにとまって過当競争を招き、安価受注を余儀なくされるなど経営の根幹を揺るがす事態がよく見られます。しかし当社では、安価受注を代々ご法度とし、仕事の仕上がりで従業員の質で勝負し、仕事を取られても取り戻す方針を貫き、従業員の質の高さと値引きをしない業者として知られているのが売りであり、誇りとなっています。

4 高年齢従業員の具体的就業状況

(1) 70歳従業員の働き方

① Aさんの場合

ハローワークOB（求人担当）であり、定年と同時に自ら当社を希望し採用されました。以来18年間、現在の職場に勤務しています。無断欠勤遅刻の類は皆無で信頼度が高く、また、「報連相」を身をもって実行しています。今まで3度重大事故に繋がりがねない問題を未然に防いだ人物としても知られ、仕事に対する意気込みと創意工夫に長け、誠実さが伺えます。担当部長が定期的に職場を巡視していますが、Aさんは仕事の進め方や、勤務の在り方などについて全く懸念される点はなく、指示の必要がないベテラン従業員です。契約先から

は担当を変えないで欲しいと要請があります。

② Bさんの場合

自衛官OB、寡黙にして実直で、与えられた仕事を黙々とこなす堅実なタイプです。今まで派遣先で対人関係などのトラブルを起こしたことはなく、派遣先に溶け込んだ円満な人柄で評判も良好であり、契約先から交代させないで欲しいと要請がある人物です。この部署は3人の就労体制となっています。

(2) 他の従業員への影響、従業員の満足度および意見

AさんとBさんは70歳を超えた従業員ですが、年齢を感じさせない高年齢者で模範的な働き方をしているため、社内外から一目置かれています。本人達によれば年齢に関係なく必要としてくれる働く場所があり、これに働きがい、やりがい、生きがいを感じて、毎日をいきいきと働くことができると言います。また生涯現役の職場に将来性を感じ、今後も必要とされるならば体力と意欲が続く限り現役を続けたいと話します。

5 生涯現役で働ける企業の実現

(1) 経緯

当社では平成13年に高年齢者雇用アドバイザーの訪問を受け、高年齢者の雇用促進に関する詳細な助言を聞いて、今実行すべきベストな取組は何かを自問自答し、定年を60歳とし、希望者全員65歳まで再雇用する制度の導入を実施しました。その際、単に制度を導入するだけではなく、複数の企業診断システム（注1）の活用により、制度導入によって様々発生する現行諸制度の問題点と改善方策（健康管理、教育訓練、評価制度、職場改善など）を事前に把握して制度の運用に役立てたため、従業員の定着と業績アップにつながりました。その実績から平成21年4月には、同業他社に先駆けて定年を65歳に引き上げ70歳まで再雇用できる制度を導入したほか、ワークシェアリングを想定した高年齢者短時間勤務制度を導入し、生涯現役で働ける

企業の実現を図りました。

(注1) 企業診断システム……独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構（以下、「高障求機構」）では、企業における高年齢者の雇用環境を整備するために各種の企業診断システムを運用しています（健康管理診断システム、雇用管理診断システム、職場改善診断システム、教育訓練診断システム、仕事能力把握ツール、雇用力評価ツール）。

(2) 取組内容、創意工夫アドバイス

当社では高年齢者雇用アドバイザーの助言により、国の制度の変わり目にいち早く対応してきました。まず、考え方として多くの企業が継続雇用制度の対象となる高年齢者について経過措置の適用を選択しましたが、当社では10年先を見越して、希望者全員再雇用の考え方を貫き通しました。なお当社では中途採用者が大半のため、特に賃金体系を変える必要性はありませんでした。退職金は中小企業退職金共済制度を活用しています。職場環境の改善、教育訓練（毎年業界で義務づけられている専門的訓練実施）は従来通りとし、企業診断システムによる指摘事項の改善を優先しました。さらに、高障求機構の有料の企画立案サービス（注2）で改善を図ったのは、予防も含めた従業員の健康管理問題と、公正公平な従業員の評価制度の構築であり、この実施で従業員の意識が変わり、企業自体も対外的に注目されるようになりました。

(注2) 企画立案サービス……雇用管理改善並びに「70歳まで働ける企業」の実現に取組む事業主などに対して、高年齢者雇用アドバイザーによる助言・援助の過程で発見された個別課題について必要な条件整備（人事管理制度の整備、賃金・退職金制度の整備、職場改善、職域開発など）のための具体的な改善策を作成し提供するものです（有料）。

(3) 生涯現役でいきいきと元気に働くため、中高年からの取組内容

当社の能力開発は65歳までの現役時は定年まで生涯現役でやっていける能力（興味と関心を持続できる能力）の発見を求め、65歳以

降の生涯現役時はその能力を携え、生涯現役社会に向けて力強く第一歩を踏み出し、精神面でギャチェンジをおこない、意欲満々でスタートする意識を重視しています。

健康管理に関しては、現役時は「健康な従業員が、なぜ会社にとって重要なのか認識させること（重大事故誘発、CS 経営の崩壊、対外信用失墜の誘発に繋りかねないため）」、生涯現役時は「健康管理は予防が大切であることを認識させること（エイジング体操、両手の開閉などの励行、直筆による報告物で字の乱れから病を発見する方法）」に重きを置いています。

その他、現役の従業員に対しては「高年齢者最大の特徴はプライドであり、このプライドを他人が傷つけてしまうとモラルアップもモチベーションも全て白紙になる」ことを念頭に配慮し、生涯現役の高年齢者には「あいさつの声のトーンに気配り、プライドを重視、モチベーションを上げる手法でいきいきと元気に働いてもらう」ことを方針としています。

(4) 今後の課題

当地区の企業の中でも生涯現役を実現した企業は数が少なく、その中でも先進事例扱いされたことは、従業員のモチベーションを高め、また、発注者となる大手業者や、官公庁の評価を高める効果がありました。

今後の課題は、受注する仕事内容の変化への対応、仕事内容の変化に対応する人材の確保と育成、高年齢従業員の増加にともなう新しい人事労務管理の在り方（管理者の質的向上と育成）であると会社は考えています。



「生涯現役」が合言葉

◆株式会社 瑞穂

※ 平成25年4月時点の内容です

企業プロフィール

- 所在地 富山県高岡市
- 創業年 昭和27年
- 業種 製造業（金属製品製造業）
- 従業員数 16人（正規従業員 16人、非正規従業員 0人）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
3人 (18.8%)	0人 (0%)	1人 (6.2%)	3人 (18.8%)	3人 (18.8%)	6人 (37.4%)

- 平均年齢 62歳
- 定年 65歳
- 運用実態／運用の具体的内容

希望者全員を嘱託社員として満70歳まで再雇用。その後は運用で再雇用により年齢の上限なく雇用

- 最高齢者 75歳

1 合言葉は「生涯現役」

当社は昭和27年7月にアルミ鋳物業を創業し、昭和34年12月にステンレス製品製造業として有限会社瑞穂製作所を創立し、三協立山アルミ株式会社の指定協力会社となり、業容拡大してきました。主たる受注製品はビル用建材サッシのオプション部品である「下枠ステンレス」であり、小型もの（2m）に特化した生産をおこなっています。

当社の強みは小ロット、多品種に対応できる生産ラインを敷いていること、曲げ加工や穴あけ加工などの技術力を有していることです。世の中の流れは生産ラインの自動化ですが、当社の受注内容は個別仕様で毎月100本以上の注文をこなしているため自動化は困難であり、従業員

一人ひとりの技能を高め、活かすことによりお客様の信頼を得てきました。高年齢のベテラン従業員が多く、自分の仕事内容、責任を十分に理解していることが、高い品質と短納期の実現を支えています。

現在、従業員は16名で、60歳以上の従業員の占める割合が75%となっており、勤続50年以上の従業員が4名在籍し、そのうちの2名は夫婦で当社に勤務しています。従業員の高齢化が進む中、当社の製品は高年齢のベテラン従業員の持つ職人技が支えており、彼ら、彼女らが持つ高い技能が退職により失われてしまうのは残念でなりません。また、年齢を重ねても技能そのものが衰えるわけではありません。当社における定年後の職業生活は長い仕事人生の中で、自分が楽しむために働ける期間でもあります。高年齢のベテラン従業員が持っている技能や能力をいつまでも発揮してもらい、なるべく長い間働いてもらうことで、その技能や知恵を現役従業員に伝承することの重要性を強く意識し、平成23年10月より定年年齢を60歳から65歳に引き上げ、さらに希望者全員70歳までの継続雇用制度を導入しました。また、運用上は70歳を超えても元気があればいつまでも働ける職場環境を整備しており、「生涯現役」を合言葉に頑張っています。

2 高年齢者が働く元気で明るい職場

「仕事はしんどく、つらいもの」というイメージがありますが、当社では現役従業員、高年齢従業員ともに楽しく仕事をしています。その背景には社長が性善説で従業員を信頼して仕事を任せているという風土があります。仕事に関しては特段、細かいチェックなどはしていません。その風土がかえって従業員に自立、自己管理を促しており、仕事のしやすさ、楽しさにつながっているようです。互いに感謝するという気持ち大切です。高年齢従業員に元気で働いてもらうには、長年培った技能などの強みを活かし、弱みについてはお互いに助け合える組織風土づくりが欠かせないと考えています。

65歳以降の従業員は、以下のライン工程のうち、材料切断、加工、溶接、仕上げ、検査業務に従事しています。職場の雰囲気は明るく、65歳以降であっても元気に働いています。また、趣味の時間を十分に

とれる勤務時間でマイペースで作業を進めることができるため、高年齢従業員の満足度は高く、喜ばれています。

ちなみにライン工程と仕事の内容は以下のようになっています。

- 受注：注文伝票から作業指示書を発行
- 材料切断：ステンレス素材を切断（75歳男性が従事）
- 加工：コの字にレールを曲げる（71歳と69歳の女性2名が従事）
- 折曲：シャーリング機で折曲
- 加工：タイト材をスポット溶接（70歳と68歳の女性2名が従事）
- 溶接：素材に部品を溶接（68歳と72歳の女性2名が従事）
- 仕上：溶接跡のサンダー掛け（60歳男性と65歳女性が従事）
- 検査：指示書に基づく検査（65歳女性が従事）
- 運搬：指定工場へ納入

3 元気で働く高年齢者の声

70歳超の従業員はそれぞれがその工程のエキスパートであり、これまで培ってきた技能や経験を発揮しながら、全員が元気でいきいきと働いています。

Aさん（72歳）は正社員です。短時間勤務で8時から16時まで事務の仕事をしています。時間給は1,100円です。「仕事は健康にもよい。若年従業員に頼りにされていることがモチベーションとなっている」と語ります。周囲は「気が利き電話対応が上手で会社の生き字引的な存在です。いてくれるだけで安心感がある」と頼りにしています。

Bさん（75歳）はパートの短時間勤務者です。9時から15時まで材料の切断を担当しています。時間給は1,375円です。本人は「細かい仕事でも現役時代と変わらずできる気持ちはあるが、後進を育成することが最大の使命です」と語ります。周囲は「まじめで仕事が大好き。熟練の技を活かして要領よく仕事をおこない、能力を発揮する人です」と尊敬しています。

Cさん（73歳）は正社員でフルタイム勤務です。8時から17時まで積算、溶接、段取りの他、インストラクター的な役割も担います。月給は20万円です。本人は「会社創業時から夫婦ともにこの会社で働いて

いる。会社は自分そのものであり、生涯現役で働きたいと思っている」と話します。周囲は「頼もしい手本的な存在で長い経験があり、相談のしがいがある人なので、これからもずっと勤めてほしい」と慕っています。

Dさん(66歳)は短時間勤務ですが、9時から16時まで検査や養生作業を担当しています。時間給は1,100円です。本人は「心をオープンにしてつきあえる職場仲間がおり、仕事をしていて楽しい。仕事で体を動かすのが健康を保つ秘訣」と話します。周囲は「仕事への使命感が高く、任せておけばきちんと仕事をしてくれる大切な存在」と評価しています。

4 元気でいつまでも働ける職場作り

(1) 戦力の維持方法

当社はステンレス加工(切断、曲げ、穴あけ)の技術を強みとして長年にわたり三協立山アルミ株式会社の協力会社として高品質な製品づくりに努め信頼を得て来ました。その信頼を支えているのは従業員一人ひとりの持つ高い技術であり、余人に代えがたい当社の資産です。現場ではひとつの工程に1人の従業員を配置し、その工程のエキスパートとして従業員を育成していますが、従業員の高齢化が進む中で高い品質を保ち、信頼を得るには高い技術を持つ従業員がなるべく長く働ける環境を整えることが必要でした。

これらの理由から、従業員が定年後も現役で長い間働けるようにするために、制度面に関する改善、ワークシェアリングなどによる働き方の工夫として、以下の取組をおこないました。

イ. 取組んだ内容

- 勤務体制と賃金制度の変更

65歳以降の継続雇用者の作業負荷を軽減するため、勤務時間を9時から15時とする短時間勤務に変更しました。65歳以降は時間給となりますが、工場長経験者などは時間制約なしに定額を支払うという制度を運用面で実施しました。また、当該短時間勤務制度の導入に

より発生する残作業は、現役従業員がサポートする体制を敷き、顧客要望に応えられるようにしました。

- **マイペース型段取り**

65歳以降の継続雇用者については、ベテランであり自らの仕事内容を熟知していることから、作業量の多寡に応じて段取りをおこない、作業が終了すれば自由に帰宅できるようにしました。

- **誕生日ミーティングの実施**

年に一度、誕生日に高齢従業員との面談を実施しています。「体の調子はどう?」、「何か困ったことはない?」など、仕事に対する要望などを確認しています。高齢従業員は体力、意欲などの面から退職したいと申し出る可能性があります。事前に本人と面談しておくことにより、急な欠員が出ないようにしています。

ロ. 取組の効果

65歳以降の継続雇用者は仕事以外にも趣味を楽しんでいる人が多く、短時間勤務制度やマイペース型段取りの導入により、従来よりも再雇用者の段取りが良くなり生産効率が高まりました。工場長経験者(2名)と総務担当(1名)の場合、短時間勤務制度やマイペース型段取りを活用することで、仕事に対する責任感やモチベーションがこれまで以上に高まりました。

ハ. 従業員の声

65歳以降も希望すれば70歳まで働ける環境を整備したことにより、従業員のやる気が高まりました。65歳以降の継続雇用者の中には、近所から「いつまでも働くことができたらやましい」と言われている人もおり、それが誇りとなり愛社精神は高まっています。

一方で、いつまで働けば良いのかといった声もありますが、これらへの対応は難しい問題であると認識しています。

(2) 安全衛生管理、福利厚生面の改善

安全衛生管理面について、ベテラン従業員も含めた従業員間でも慣れ合いがあり、自社のみでは改善をしていくことが困難な状況でし

た。また、65歳以上の継続雇用者は勤務時間も短く、作業量も本人にまかせ、それを現役従業員がカバーするという体制であったため、社内でのチームワークを高める必要がありました。これらの状況から、①高年齢従業員自らが緊張感を保ち安全に働ける職場を作る、②65歳以上の継続雇用者と現役従業員がレクリエーションを通して懇親を深める機会を作る、の2点を目標として具体的に以下の取組をおこないました。

イ. 取組んだ内容

• 安全衛生管理

専門的な視点から安全衛生管理をおこなうため、三協立山アルミ株式会社とその協力工場メンバーで構成される年1回の安全パトロールを活用し、安全衛生面を強化しています。パトロールの際には、65歳以上の継続雇用者全員も立会い、指導を受けています。このパトロールで指摘された事項については改善策を書面で提出することが義務付けられており、一定期間経過後、改善策の実施状況を確認するための再訪があります。具体的例として、整理・整頓・清掃や帽子・安全靴・マスク着用の励行、ラインレイアウトの見直し、ガス漏れ点検などがあります。

• 福利厚生面

年2回の日帰り温泉ツアーを実施しています。

• その他

高年齢従業員が多い職場であり、健康管理が大切であることから、一般財団法人富山県社会保険協会から講師を招いて健康管理体操を取入れています。

ロ. 取組の効果

従業員が一丸となり、外部からの指摘事項に対する改善活動を日常的、継続的に取組むことにより、職場環境の安全衛生や規律が保たれ、結果として70歳を超えても働ける環境整備に結びついています。

また、県内日帰り温泉ツアー（車でおおよそ片道1時間以内にある温泉）では高年齢従業員と現役従業員とのお湯につかりながらの交流

が深まっています。

八. 従業員の声

「外部からの指摘により安全衛生面における仕事の基本ルールに戻ることができた」など、改善活動の取組は新たなモチベーションとなっています。日帰り温泉ツアーでは、世代の垣根を越え、同僚の気さくな一面を発見したり、孫の話や趣味の話で盛り上がったりと、みんながとても楽しみにしています。

5 技能伝承への取組

実践的な技能伝承は以下の制約や課題があります。

- 当社の生産ラインは自動化（コンピュータ化）されておらず、65歳以降の高年齢従業員が持つ技能の伝承は喫緊の課題
- 15時以降、高年齢従業員は、短時間勤務制度を利用して退社してしまうことや人員に余裕がないことから、フルタイム勤務の従業員とのペア就労による技能伝承には時間的な制約があること
- スタッフの不足や仕事を優先せざるを得ない状況から、技能伝承のためのマニュアルを作成することが困難であること
- 65歳以上の高年齢従業員は技能を身に付ける際に、習ったという経験が少ないため、言葉で技能を教えるということが苦手であり、思ったように技能伝承が進まないこと

これらの状況から、時間的、人員上の制約の中で着実に技能伝承を図るため、以下の取組をおこないました。

イ. 取組んだ内容

- 技能伝承が当社の喫緊の課題であることを従業員に周知徹底
朝礼で代表者から従業員に、技能伝承が重要な課題であることを話す機会を増やすことにしました。

- 週1回の品質会議を実施

就業時間中に30分間の品質会議を週1回実施するようにしました。全従業員が参加し、必要に応じて、65歳以上の高年齢従業員から品質向上に向けたアドバイスをおこなう時間を設けることにしました。

- 報酬としての新たな仕事の提供

モノづくりは技能を一つマスターすると達成感があり、仕事がますます面白くなっていきます。当社では技能をマスターした現役従業員には、その報酬として、新たな技能を必要とする仕事を与えるようにしています。

□. 取組の効果

短時間勤務の高年齢従業員が帰宅したのち、現役従業員はそれを一人でこなさなければならず、短期間で技能を身に付けなければ仕事が回らないとの危機感から、技能伝承が会社の発展に不可欠であるとの認識を全従業員が持つようになりました。

一方、65歳以上の高年齢従業員は仕事を自分で覚えてきたという人が多く、人にそれを教えるというのが苦手です。そのような状況の中、現役従業員は危機感も手伝って、65歳以上の高年齢従業員に積極的に技能について尋ねるようになり自ら学ぶ姿勢が醸成されつつあります。

また、60歳から65歳までの高年齢従業員は技能伝承のパイプ役として65歳以降の高年齢従業員と現役従業員との間に入り、技能伝承を推し進める役割も果たすようになりました。

現役従業員は、自分の担当する前後工程の情報を把握することにより、自らこれまで良しとしてきた技能や心構えを見直すことに繋がりました。身に付けなければならない技能の深さを理解してもらうことに繋がっています。また、彼らは新たな仕事を与えられることとなり、技能習得に磨きをかけようとする積極姿勢も見られるようになり、職場の活性化に繋がっています。

八. 従業員の声

「高齢従業員に技能を教えてもらおうと積極的に働きかけると、喜んで教えてもらえるようになりました」、「現役従業員が技能を高め、成長する姿を見るのがとてもうれしいです」などの声が聞かれるようになりました。

6 高齢従業員に長く働いてもらうための職場環境改善

高齢従業員の作業負荷の軽減に向けた仕事内容、作業方法の改善として以下の課題がありました。

- ①事務作業は帳面を手書きしており、手間暇がかかっていた。
- ②工場内作業は立ち作業が中心である。作業台の位置を調整することにより座り作業もできるように配慮していたが、足腰に負担を感じながらも作業効率面から立ち作業にこだわる高齢従業員が多く、結果として立ち作業による負荷が原因で離職するケースもあった。
- ③穴あけ工程では、一つずつ穴を開けるなど金型の設計仕様に合わせた作業をおこなっており、作業効率が悪い面があった。

イ. 取組んだ内容

- これまで従業員から職場環境や作業方法について意見を吸い上げる機会が少なかったため、仕事の簡素化、作業の効率化をテーマに意見を述べてもらう品質会議の場を毎週1回設けることにしました。
- 立って作業をするのが当たり前という雰囲気があり、座って作業をする人がみられなかったことから、楽をするのではなく、元気で長く働いてもらうために座り作業をするのだという座り作業の目的を社長が従業員に周知し、意識を変えてもらうように働きかけました。
- 仕事や作業の見直しとして、事務作業における帳面記入をパソコンでおこなうようにしました。また金型仕様の見直しにより、一度の作業で複数の穴を開けられるようにするなどの工夫をおこないました。

ロ. 取組の効果

- 長く働くために仕事の簡素化や作業方法の改善をおこなうことにより、これまでと同じ環境で同じ作業をするという保守的な考え方から、改善に向けた積極的な機運が生まれてきました。
- 高齢従業員にとっては、立ち作業による負担が原因で離職するということが少なくなり、定着率向上にもつながりました。

ハ. 従業員の声

「長く働ける職場環境づくりはまさに私たちのためにあると思います。このような配慮に大変感謝しています」、「高齢従業員にとって働きやすい職場は、現役従業員にとっても働きやすい職場ではないか」と思います」という声が上がっています。

7 これからの課題

当社では高齢従業員の体力面、生活面に配慮した勤務シフトを敷き、再雇用前の現役従業員が足りない分をカバーするという業務運営をおこなっています。これによりチームワークが強くなり、会社全体にも好影響をおよぼしています。高齢従業員にとっては勤務時間が短く、マイペースで働けることから満足度は高いようです。また、社長（68歳）は率先垂範で現場に出て仕事をしており、高齢従業員の士気を高めるのに一役買っています。

今後の課題は高齢従業員が働きやすい職場環境の整備です。体の負荷を軽減するために作業改善、設備改善を図る必要性を認識しています。特に65歳以降の継続雇用者は、現役で仕事ができる反面、自分の人生はこれでよいのかと思う人もいます。65歳定年後の働き方は、現役時代と変わってくることを考慮し、今後は勤務日数などの調整により、できるだけ長く働いてもらえるように配慮していく必要性を認識しています。

高齢者が当たりまえに働ける職場をめざして

◆社会福祉法人 安芸高田市社会福祉協議会

※ 平成26年6月時点の内容です

企業プロフィール

- 所在地 広島県安芸高田市
- 創業年 平成16年
- 業種 医療、福祉（社会保険・社会福祉・介護事業）
- 従業員数 82人（正規従業員 22人、非正規従業員 60人）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
29人 (35.3%)	25人 (30.5%)	9人 (10.9%)	8人 (9.8%)	8人 (9.8%)	3人 (3.7%)

- 平均年齢 49.4歳
- 定年 60歳
- 運用実態／運用の具体的内容
希望者全員を嘱託職員として65歳まで再雇用。その後、運用で、本人が希望し、法人が認めた者は、年齢に上限なく雇用
- 最高齢者 70歳

Ⅰ 法人の概要および高齢者雇用の状況（課題）

当法人は平成16年3月に広島県安芸高田市における社会福祉事業その他社会福祉を目的とする事業の健全な発達および社会福祉に関する活動の活性化により、地域福祉の推進を図ることを目的として設立されました。

少子高齢化社会を迎え、要介護者は増加し介護職の人材不足の状況下にあります。ほとんどの職員が定年60歳または65歳の継続雇用期間満了をもって退職するという実態がありました。

2 高齢者雇用に対する経営者、職場管理者、職員のそれぞれの認識の違いの把握

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（以下、「高障求機構」）が開発した企業診断システム（注）のうち、「雇用管理診断システム」を活用しました。三者（経営者、職場管理者、職員）のそれぞれの高齢者の継続雇用に対する考え方や希望状況などの把握のため個別アンケートをおこない、それを診断してもらいました。その結果、各立場での高齢者雇用に対する「認識のズレ」が明らかになるとともに、当法人としての取組むべき方向性や改善項目が明らかになりました。

定年および定年後65歳で退職する者が多い原因の一つは、経営者、職場管理者および職員の高齢者活用に対する認識のずれなどが一因であったと把握できました。

（注）高障求機構では、企業における高齢者の雇用環境を整備するために各種の企業診断システムを運用しています（健康管理診断システム、雇用管理診断システム、職場改善診断システム、教育訓練診断システム、仕事能力把握ツール、雇用力評価ツール）。

3 高齢労働者活用促進のための取組

当法人として的高齢者雇用の方針や職場環境、高齢者に対する認識については、お互いの立場を理解しつつ、高齢者の働く意欲を十分に活かし、必要な人材として活用することができるよう、高齢者になっても「当たり前」に働ける職場づくりに取り組んでいます。また、高齢者の生きがい、自己実現、健康増進につながることに取り組んでいます。

職員に対しては、2050年の人口構成などからみた労働力人口の減少やその影響、そのために個々人として何をしなければならないのかという意識改革、行動改革の必要性を周知し、生涯現役を目指すよう指導しています。

その結果、経営者と職員がお互いの立場を理解しつつ、高齢者雇用に対して共通の目的として取組むこととなりました。また職員は、将来

大変な時代になることを自覚し、生涯現役、健康、ライフスタイルなどをはじめ、「今できること」を考えるようになりつつあります。

三者の意識が揃いはじめ、同一方向に歩みはじめ、職員が働きがいをもって安心して働けるようになりました。職員からは、「今からライフスタイルを考え、時代の流れに流されないための準備をしている」や「健康に十分気をつけるようになった」などの声も聞こえるようになりました。

4 職員の希望と経営者の考えをすり合わせて実施した就業規則全面改正

介護職の人材不足の状況下での離職者の増加があり、定年60歳、希望者全員65歳まで再雇用するとし、さらに65歳になった者でも本人が希望し当法人が必要と認めた者は再雇用できるとしましたが、定年60歳または65歳の継続期間満了をもって退職する者が多いのが実態でした。

そこで平成25年に専門家の支援を受け、まずは70歳まで働ける職場となるよう、就業規則、給与規程の全面改正をおこないました。就業規則の改正に際しては、職員説明会などをおこない、職員の希望と経営者の考えをすり合わせながら決定していきました。

(改正内容の概要)

- ①定年を満60歳とし、定年後は希望者全員を1年契約により満65歳まで再雇用し、65歳以降も本人が希望し法人が認める者は年齢に関係なく雇用できることとしました。
- ②従来のパートタイマーなど就業規則において明確化されていなかった「育児休業」、「育児短時間勤務制度」、「介護休業」、「介護短時間勤務制度」について明確に規定する改正をおこないました。
- ③人材育成の強化を図るため研修会などに職員を積極的に参加させるとともに、業務上の資格・免許の取得についても開催情報の提供など積極的な支援をおこなうこととし、資格取得の際は特別休暇を与えることとしました。

70歳まで働き続けることができるように就業規則などを改正したことにより、職員のモチベーションの向上が図られるとともに、高年齢職員のみならず若年職員についても、ライフプランが立てやすく、やがては来るであろう生涯現役社会に向かって安心して働けると好評です。

5 登録職員と臨時職員の戦力化への取組

当法人では労働力を補完するため、必要な時に働いてもらう登録職員と臨時職員（当法人では「準職員」という）を多く雇用しています。きめ細かなサービスにより要介助者が安心して介助を受けられるよう、準職員の能力水準の均質化およびその向上が重要な課題でした。

（具体的な取組の概要）

- ① 準職員に熟練職員の作業方法を見聞きさせるなど、そのノウハウを習得させるよう取組みました。
- ② 高年齢熟練職員に、準職員をはじめ若年職員に対してノウハウなどの技能の継承のための指導にあたらせました。
- ③ 各地で開催される研修会に参加した職員に、参加できなかった職員に対して伝達研修をさせ、ノウハウなどの共有化を図りました。
- ④ 正確な「報・連・相」の再徹底を図り、ムダを省きミスを少なくする取組をおこないました。

その結果、作業水準が向上し労務の軽減化が図られ、正職員と準職員のコミュニケーションが向上し、作業がスムーズに進むようになりました。

6 作業施設の改善への取組

（1）浴槽への「手すり付き階段」の設置

デイサービスでは定期的に職員会議を実施しており、その中で「事故検討会」をおこない再発防止対策を検討しています。

浴槽に出入りする場所の既存の手すりは段差が高く滑りやすいため、

従来より転倒事故の可能性が予測され、入浴介護中には要介助者から目を離さないよう気を配っていましたが、転倒事故が発生してしまいました。

事故後、職員から、要介助者が安全で介助者も介助しやすい「手すり付き階段」の設置についての要望があり、事故検討会で検討をおこないました。その結果、既存の手すりとは別に、段差が低く滑りにくい素材の「手すり付き階段」を新たに設置しました。これにより、要介助者の安全が確保され、要介助者の入浴時の不安が解消されるとともに、職員の入浴介助業務の負担も軽減されました。

(2) リフト付き特殊浴槽の導入

入浴介助は3人1組でおこなっていましたが、安全に気を遣う上に作業は中腰であるため、高年齢職員にとっては大きな作業負担となっていました。リフト付き特殊浴槽を導入したことにより、高年齢職員にとっては腰の負担が軽減でき、職業経験を活かしたきめ細やかな介助作業ができるようになりました。

入浴介助は、高温で足場の悪い浴室で抱きかかえての介助となりますが、身体の自由が利かない要介助者にとっては気持ちのよい大好きな時間です。リフト付き特殊浴槽の導入は、介助者のみならず要介助者にとっても安心してもらえる効果がありました。

7 安全衛生管理への取組

当法人では、高障求機構が開発した「健康管理診断システム」を活用しました。診断の結果、事業場内産業保健スタッフの配置による職場環境の改善や職員に対する相談対応などの安全衛生管理が必要であることを痛感しました。

当法人は一事業場50人未満の事業所ですが、労働安全衛生管理の円滑な推進を図るため、平成22年12月1日より衛生委員会を設置し、あわせて衛生管理者、産業医、衛生委員を選任しました。

従来は安全衛生管理についての取組が不十分であったため、十分な衛生管理体制ができておらず、事故などが起きた時の対応もその時その時

に確認しながらの対応で、誰が誰にどのように報告し対応するのかといったマニュアルもありませんでした。そこで、衛生委員会の中で安全衛生管理マニュアル（以下「マニュアル」）を作成したらどうかとの意見を受けて、マニュアル作成を検討することとなりました。

常任委員が中心となってマニュアル（案）を作成しました。衛生委員会の中でできあがったマニュアル（案）について協議し、当法人に合ったマニュアルに整備し、全職員を対象とした研修会を開催し、全職員でマニュアルを共有できるように取り組みました。

衛生委員を各部門から選任することにより、問題が起きた場合においても各部門間でスムーズな対応がおこなえるようになりました。また、職場内での問題点の把握や、みんなで意見交換する場を設けたことで、事業場全体の意識と衛生管理水準のさらなる向上に繋がっています。

このように、マニュアルの共有と各部門および事業所内の横の繋がりができたことにより、職員間のコミュニケーションがスムーズにおこなわれるようになり、情報の共有化も図ることができました。

8 健康管理への取組

前述の「健康管理診断システム」の診断結果で、定期健康診断は受診されているものの、有所見者の二次健診の受診率が低いという結果が出ました。

健診の事後措置を十分におこなうことが生涯現役にも繋がる重要な課題であると分かり、事業場内産業保健スタッフを通じて二次検査の重要性を説明し受診するよう指導しました。その結果、二次健診の受診者が増加し、職員の健康への意識が変わりました。

また「疲労蓄積度自己診断チェックリスト」を職員に配付し、健康管理の重要性を喚起しました。同チェックリストを記入することによって、相談窓口への相談が増え健康面への関心が高まりました。

少子高齢化の進展、人口減少による生涯現役の重要性が認識され、そのためには健康が一番大切であることへの気づきが深まり、職員同士で健康についての会話がおこなわれるようになりました。

9 明るい職場、活気ある職場づくりのために

当法人では、「明るい職場、活気ある職場づくり」に向けて取り組んでおり、そのための職員間のコミュニケーションは欠かせないと考え、以下の取組をおこなっています。

- 快適な職場環境を目指して、十分な休憩がとれる休憩室、気軽に話し合える談話室を設けています。ゆったりとした休憩室は、職員の「くつろぎ、憩いの場」として効果的です。
- 職員と要介助者がコミュニケーションを図りながら介助サービスができる、環境に気を配った広々とした交流ルームを設置しています。広々とした交流ルームは、要介助者も気持ちよく楽しい場として多くの人々が利用し、介助作業の負担も軽減され、能率も上がり効果的です。
- 福利厚生の一環として、年1回の日帰り旅行を実施しています。また忘年会などの季節行事も積極的に参加できるよう、職員が主体となって実施しています。親睦を目的とした行事に高年齢職員の参加も増え、職場に活気が生まれました。

「明るい職場、活気ある職場づくり」のための、職員間のコミュニケーションの促進は、職員から「気配り」、「目配り」、「心配り」が生まれ、コミュニケーションが活発となり、安心して介助業務ができるとの声が聞かれます。



全員参加で、地域に根差したサービスの提供を目指す

◆株式会社 あそび学園

※ 平成26年4月時点の内容です

企業プロフィール

- 所在地 静岡県浜松市
- 創業年 平成8年
- 業種 医療、福祉（社会保険・社会福祉・介護事業）
- 従業員数 114人（正規従業員 89人、非正規従業員 25人）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
41人 (36%)	47人 (41.2%)	13人 (11.4%)	6人 (5.3%)	4人 (3.5%)	3人 (2.6%)

- 平均年齢 37歳
- 定年 60歳
- 運用実態／運用の具体的内容
希望者全員を正規社員として65歳まで再雇用
(規程の上では再雇用制度となっているが、実態として勤務延長)
その後、運用で、希望すれば年齢の上限なく継続雇用
- 最高齢者 74歳

1 株式会社で保育事業・介護事業

「あそび学園」は、保育事業・介護事業をおこなっている株式会社です。株式会社がこのような分野の事業を運営するのは、静岡県内ではとても珍しいケースです。

あそび学園会長はこの会社を設立する20年ほど前から現在関連姉妹園となっている社会福祉法人で認可保育園を運営していますが、こちらをあえて会社組織とし、新しい発想や工夫が自由にできる事業を目指すこととしました。その方が地域の雇用や納税を通じ、より社会貢献や地域貢献ができるのではないかと考えたからです。

平成8年にあそび塾として創業後、認可保育園の運営をおこなってきましたが、平成20年には静岡県内初の幼稚園と保育園の機能を一元化した『認定こども園』として「あそびこども園浜松」を開設しました。「0歳からの挑戦」を合言葉に、あそびながら楽しめるカリキュラムを作成・実行し、子供たちの情緒・センス・直感（ひらめき）を刺激する、右脳（感性・あそびの脳）教育に力を入れています。

その他希望者には英会話やピアノ・バイオリン・体操などの「個人・グループレッスン」を提供し、放課後の小学生を安全にあずかる「学童保育」や、勤務の都合上家庭で育児ができない保護者の子どもが病気にかかった場合、保護者に代わって病院に行き、体調に合わせてあずかる「病後児保育」もおこなっています。

平成21年には小規模多機能型居宅介護施設「あそびケアホーム東」を設立し、介護事業へも進出しました。住み慣れた地域の中で、利用者の希望や状態に応じて、通い・訪問・泊まりを組み合わせたサービスを提供することで、心身に不自由さを抱えても「それまでの暮らしをこれからも一緒に豊かに」在宅での生活維持を支援しています。

保育施設「あそびこども園浜松」に隣接しているため、南に面した大きな窓から、手を引かれて歩く園児たちと手を振って朝夕挨拶するのが日課です。また毎月、園児と一緒に誕生日会・給食交流会を楽しみ、夏祭りや運動会など保育園の行事にも出席します。核家族化が進む中で、相互交流を通じ、お互いがいい刺激を受け合っています。

また、利用者の中には畑作業経験者もいるので、その意見を取入れながら敷地内の畑で作物を育てています。一緒に収穫した無農薬野菜は、食事やおやつに使い、「あそびキッチン」で地域に提供しています。

平成22年には、惣菜事業「あそびキッチン」・食品事業「あそび食品」を開業しました。地域の高齢者の協力を得て、作っている人の顔の見える地域の安全な食材の提供、栄養があり安心なおやつや総菜の提供を始めました。保育園の保護者がお迎えのついでに惣菜やおやつを買ったり、地域の一人暮らしの方が買い物し、ここで食べることもできます。近所の会社員もランチに利用するなど食を通じた様々な支援や交流の場となっています。

2 年齢に関わりなく全員参加型で

このように少子高齢化社会の地域ニーズに合わせ、0歳児から高齢者、障害のある人まで、子育てや介護に幅広く関わることとなりました。急激な事業展開により、保育士・幼稚園教諭・介護職など資格のある人もない人も、その他送迎バスの運転手・用務員・給食調理員・販売員などとして、地域の方々に年齢に関わりなく働いてもらう必要が出てきました。

平成18年の法改正に合わせ、定年60歳、希望者全員65歳までの再雇用を制度化しましたが、実態は60歳の定年後も賃金や処遇の変更はありません。賞与の支給や退職金の積み立ても継続されます。これは定年後も同じ仕事を続けるのに賃金が低下するのはおかしいとの経営判断によるものですが、処遇が下がることによりモチベーションやモラルダウンが懸念されたためでした。

もちろん家庭の事情などで、パートタイマーとしての勤務や違う職務を希望されれば柔軟に対応しています。

平成22年には「はたらく母子家庭応援企業」として厚生労働省の表彰も受けました。ひとり親の人たちにも「病後児保育」などの環境整備により雇用の場が広がりました。

3 70歳以上の方々の就業状況

現在70歳以上で働いている方は3人います。

Aさんは74歳です。地元の製造業で定年まで働いてから、「あそびこども園浜松」の用務員として再就職しました。棚やイスなど保育園の備品の修理は、お手の物です。女性が多い職場なので、非常に助かっています。常に気を配り、気遣いをしてくれる優しい方です。園の子供たちにも、優しく声をかけ、慕われています。本人も体が元気なうちは働きたい、社会との関わりを持っていたいと積極的に用務をこなしています。給与は、月給制で16万円位です。

Bさんは71歳です。「あそびケアホーム東」のパートタイマーです。掃除・畑の管理・営繕など何でもこなせる、スーパー助っ人さんと呼ば

れている高齢者です。利用者のリハビリにと、縄跳びを工夫したかわいいトレーニング器具やモグラたたき・紙芝居の道具・施設の棚の製作など創造力にあふれています。

「あそびケアホーム東」では利用者に乗せた車の運転は、事故防止のため高齢職員については業務外としています。近隣の利用者は、Bさんに車いすで送迎してもらうこともあります。散歩も楽しみながら、会話がはずみます。レクリエーションでは司会役を務め、特技のハーモニカを披露されることもあり、場を盛り上げてくれます。

定年まで教員をしていましたが、いったん地域で活躍し、69歳のときに再就職しました。その後、2カ月かけ計20回の介護職員初任者研修を修了しました。もちろん勤務時間としての扱いです。レポートの提出もあり大変でしたが、若い人に交じりいろいろな人との出会いがあり、介護の知識を身に付けました。介護職というわけではありませんが、自分がやらなくてもその基礎を学ぶことにより、他の職員の大変さがわかり、お互いの理解が深まります。

今まで、職員がしていた仕事にこの方が加わることにより、業務分担でき、他の職員はその専門性をより発揮できるようになりました。

本人も、いろいろな人との出会いにより世界が広がり、仕事が楽しく、働くことに充実感を覚え、働けるうちは働きたいと話しています。Bさんの時給は800円前後です。

4 高齢者に期待すること・工夫していること

あそび学園には求人の際に年齢制限はありません。年齢を重ねると新しい世界に飛び込むことに躊躇するようです。しかし、前述のAさんやBさんのように新しい職場で働いてみたいという人は、働くことへの意識をしっかり持ってやってきます。あるいは辛抱強いので働いているうちに自分の能力を存分に発揮し、互いを理解し合いながら、働くことへの意識を変えていくようです。今までの経験を活かし、知っていることは出し切ってもらうのはもちろん、若い人たちからも刺激をもらって、いきいき活躍してもらいたいものです。とはいえ、あそび学園の仕事は人に関わるサービスで安全の確保が重要です。高齢者の体力・瞬

発力・判断力について、本人の意識とのずれを管理者が注意深く観察し、適材適所への配置を心掛けています。

○保育園のペア勤務

保育園の0、1、2歳のクラス編成では、ペア勤務を実施しています。まだ経験の少ない保育士とベテランの保育士がペアとなり、クラスを受け持ちます。個人差もありますが、高年齢になると保育の仕事は体力的にきつくなります。体力のある職員と経験豊富なベテラン職員で、それぞれを補い合いながら、学びながら保育を実施しています。この取組は若い保育士にプロとしての自覚を深めさせ、自己研さんに励む者が多くなるようです。高年齢者の仕事に対する高い知識・責任感・真摯な態度は、ご利用者だけでなく若い世代の職員への最高のPRになります。

保育園や介護事業所では、いろいろな行事があります。担当を様々な年代からばらばらに集め、いろいろな知恵を出してもらおう工夫をしています。異なる世代の意見をぶつかり合わせ、より良いサービスの提供を目指しています。

○高齢者と健康管理

高年齢になると健康管理が気になるところです。定期健康診断の実施はもちろんですが、70歳以上の方には、毎月1回あそび学園の嘱託医への受診を勧めています。事後には、声をかけコミュニケーションを図っています。

介護事業所では、看護師に所長から個人的に高血圧とか糖尿病のアドバイスをしてほしいと依頼しています。個人情報なので、健康診断の結果は、所長が管理していますが、特に気になる数値の方を対象におこなっています。

また有給休暇の取得はシフト勤務を組んでいるため多少難しいところですが、全員完全有給休暇消化でリフレッシュしてもらっています。

○株主としてモチベーションアップ

あそび学園では希望すれば職員・保護者・関係業者も出資できます。現在の株主は178名・発行済株式総数は、4,600株です。現在の資本

金は、2億3千万円となっています。もちろん利益が出れば、一時金や各株主に配当を出します。職員が自社の株を持つことで、モチベーションも上がり、資源や電気代などの無駄な浪費をなくすなど、自分たちの会社としてより一層の工夫が見られるようになりました。保育士・介護士など人材の確保が難しい状況で定着率の向上も期待できます。

5 これからの制度改革

「あそびケアホーム東」では精神に疾患を持った人もボランティアとして受け入れています。皿洗いなど簡単な仕事ですが、有償だと本人の「仕事に穴を空けたらいけない」といった気持の面で負担が大きいため、社会と接点を持つ生活リハビリの場としています。学園では彼らが徐々に体を慣らしながら、社会復帰できる事を願っています。

高齢者も、ひとり親の人も、障がい者も、地域の人々全員で、これからも地域ニーズをとらえ、雇用の機会を含め地域貢献、社会貢献を進めていく方針です。

現在も、新しい認可保育園の設立が計画されています。職員の数も増えていくこととなります。あそび学園では、福利厚生充実を図り、安心して長い間働いてもらえるように、今の実態の制度化の検討を始めようと考えています。定年の引上げ、再雇用の年齢、育児・介護休業制度の充実、また公正な人事考課制度の導入など々、検討課題は山積しています。

縁あって勤めることになった社員には いつまでも会社とのつながりを持ってほしい

◆内田運輸 株式会社

※ 平成25年4月時点の内容です

企業プロフィール

- 所在地 福岡県糟屋郡
- 創業年 昭和25年
- 業種 運輸業、郵便業（道路貨物運送業）
- 従業員数 137人（正規従業員 108人、非正規従業員 29人）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
31人 (22.6%)	52人 (38%)	27人 (19.7%)	21人 (15.3%)	3人 (2.2%)	3人 (2.2%)

- 平均年齢 47歳
- 定年 60歳（乗務員職）、63歳（事務職）
- 運用実態あるいは運用の具体的内容
希望者全員を再雇用により嘱託社員として年齢の上限なく再雇用
- 最高齢者 79歳

1 企業の概要

当社は、昭和25年創業で主に高圧ガスおよび石油製品の九州全域輸送、物流業務をおこなっています。従業員の構成は、正規従業員が108名、非正規従業員が29名の計137名、平均年齢は47歳です。なお、当社を中核としたグループ企業が5社あり、グループ全体（従業員数450名）で定年の延長を含めた継続雇用制度の拡充を進めています。

2 高齢者雇用に対する方針および考え方

当社では縁あって当社に勤めることになった従業員には、いつまでも会社とのつながりを持ってほしいと考えています。また、会社としては

年齢に関係なく働ける職場づくりを目指しているので、従業員には嘱託、アルバイトなどできる形で生涯仕事と関わってもらいたいと考えており、そのために必要な支援をしています。

3 高年齢者雇用の特徴

長年貢献してくれた高年齢者に対して、可能な限りこれからも活躍して欲しいという方針のもと、肉体的および精神的負担を軽減し、勤めやすい職場づくりと安全・安心な作業環境の整備を進めています。具体的には、シフト制の導入やグループ企業間の協力で本人の希望に添った職務の選出や開発、重筋作業の機械化・自動化の推進、作業効率の向上を図るための設備の改善などを実施中です。

4 これまでにおこなった改善や工夫

(1) 制度面に関する改善（安心して働ける職場づくり）

当社を中心としたグループ6社の定年および継続雇用制度を次のように拡充しています。

まず内田運輸は平成24年4月に管理部門の定年を60歳から63歳に引き上げ、内田物流は平成23年5月に、そして内田ラインは同年6月に従業員の定年を63歳へ引き上げました。また、ウチダランディングは本年中に定年を60歳から63歳に引き上げる予定です。

継続雇用促進のため、グループ会社6社全体で（グループ全体の従業員数450名）就労場所の確保を推進しています。家庭の事情や体力低下などの問題により現在の就労業務の継続が困難な場合は、できるだけ希望する就労形態に近い職場を選出し転籍できるようにしました。具体例には運転業務に不安を感じた従業員に油槽所内夜間警備職を用意し、現在64歳ですが元気に働いています。

(2) 技能継承と能力開発に関する改善（生きがい・働きがいある仕事づくり）

免許制度の見直しや若者の自動車離れの影響もあり、車両整備で高度

な技術を持つ高齢者がいるものの、後継者育成が課題となっていました。高齢者の持つノウハウを後輩へ引き継ぐには単に技術的なものだけでは不十分で、そこに内在する気持ちや意識という定性的な面もしっかり受け継いでいくことが大切となります。

そこで60歳から63歳へ定年延長された3年間を技能・技術の継承期間と定めて引継ぎ側と受け継ぎ側の両者が意志疎通を深めながら継承していく場を設けました。単に技術を教えるだけでなく、決まりごとを守る意識付けにも役立つように技能継承の場を「〇〇塾（〇〇は本人の名前）」と銘打って定期的に関講し、必要な知識、技量をより多くの後輩従業員が継承できるようにしました。高齢者の側でも良き見本にならねばという自覚や緊張感とともに、教えるという新しい立場でのやりがい生まれる結果となりました。

定年までは後輩へ技能継承をしながら、新たな職場および業務に必要な知識を身につけて、63歳以降は継続雇用契約で技能継承後のフォロー役を務めながら、引き続き当社の貴重な戦力として活躍してもらうようにしています。63歳の定年までは役職も継続することにより、士気を削がず、かつスムーズに引継ぎができています。

(3) 作業施設などに関する改善（安全に働ける職場づくり）

「限りなき事故ゼロへの挑戦」が当社の目標です。機械的な改善で作業事故が減らせるのであれば、いくらでも改善するつもりです。今回は3つの事例を報告します。

- タンクローリー配管の「しぼり」作業の軽減

タンクローリーのタンクは数槽に分かれていますが配管は1～2ラインしかなく、別槽から違う油種を降ろす際に少しでも配管内に残油があれば、油種によっては僅かではありますが引火点が下がる可能性があります。また、底弁を開ける前に配管から油が出てくれば、いずれかのタンクの底弁が開いているということであり混油事故が心配されます。そのために「しぼり」作業をおこないますが、この作業はタンクローリーの左右両側についている配管双方からおこなわなければならない、時間と労力を要し高齢者には相当に負担となっていました

(荷降ろし回数：1日平均4～5ヶ所)。この作業を機械的に確実にする方法を検討した結果、配管を単独（1タンクに1配管）にしたチルト（スイング）式タンクローリーを導入することにしました。

この改善により、混油の可能性の減少と油垂れと絞り作業を不要としたことで、作業時のストレスの軽減と安心・安全の確保ができました。

- 夜間の荷降ろし作業および高年齢者の作業負担の軽減

タンクローリーの乗降（1日15～20回）、ハッチ内確認の覗き込み作業、中腰または屈み込み姿勢による底弁開放作業は、高年齢者には高負担の作業でしたが、コンピューター制御のハイテクローリーを導入することで大幅に改善しました。

- タンクローリーの手作業による洗車作業の軽減

1日の運転を終了し、車庫入れしてからの手洗い洗車は、車体が大きいので疲労の蓄積につながっていました。特に寒い時期は大変でしたし、タンクローリー上部は脚立を用いてブラシがけなどをするため落下の危険性もありました。この作業の改善として門型自動洗車機を導入することで、作業負荷の軽減と安全の徹底および効率化を図りました。

(4) ワークシェアリングなどによる働き方の工夫

始業・終業点呼の実施と夜間警備を、改善前は75歳と69歳の2人体制（17時～翌8時の間で実務時間10時間）で従事していましたが、1名（69歳）を増員し、24年2月から3人体制としました。この結果、実務時間が7～8時間、勤務日数が平均15日（改善前は平均18日）となり、継続雇用者からは私的時間も増え、心と体にゆとりができた、できる限り働き続けたいと喜ばれました。

(5) 健康管理・安全衛生管理の改善

24時間稼働しているタンクローリーの夜間走行時の安全管理のため、有事の際の緊急連絡体制として、改善前は携帯型のセキュリティ専用端末を用意していましたが、連絡できない事態になった場合の不安が多々あったため、大型モニターをとりつけたGPS管理機能を併用する

ことで、安心して業務ができる体制を整えました。

5 いきいきと働く70歳超従業員について

Aさん（75歳）は嘱託社員で3名シフト制の職場で運行管理補助として8時間勤務しています。日給は10,400円です。几帳面、物静かですが指示伝達は確実にしっかりおこないます。

Bさん（79歳）は嘱託社員で1日3時間の短時間勤務です。始業点呼が仕事で時給は712円です。日祭日以外は毎日朝5時に出勤し始業点呼をおこないますが、やる気満々で、まだまだ続けて働く意欲があります。

当社は危険物輸送に携わっており、ハンドルを握る前の始業点検は大切です。毎日おこなう対面点呼ですが、慣れ合いになることなく、点呼項目の一つ一つを確実にかつ正確に実施しています。2名とも他の従業員にとっては大先輩であり、通行経路、積み場・卸先に精通しているところから、後輩から公私ともに相談を受けるなど信頼も厚く、良好なコミュニケーションが取れています。

6 生涯現役で働ける企業の実現（これからの課題）

(1) 「いつまでも働ける環境づくり」の推進

当社従業員の平均年齢は47歳に達しており、これからますます高齢化の進行が予測されます。また若手のドライバー離れという問題もあり、経験豊富な高齢者にいつまでも働いてもらえる環境づくりが求められています。「どうせ対価を払うのであれば、是非関わりのあった従業員に！」が発想の基ですが、OBなど現役を引退した者にも手伝ってもらえることがあればできるだけ声掛けをし、何らかの形でいつまでも会社と仕事に関わって欲しいと願っています。最近ではこのような会社の姿勢と願いが従業員にも伝わり、できるだけ長く関わらせてほしいという希望者も多くなっています。

グループ会社も含めた最終目標は安全の確立です。安全管理の徹底に努め、「事故防止年間活動計画」を立案実施して、従業員が安心して働

ける職場づくりを目指しています。安心して仕事ができる環境づくりの一環として定年の延長に取り組んでいますが、昨年（平成24年）管理部門に実施した63歳定年を乗務部門にも拡大するための協議を労使で進めています。

当社では63歳前の現役時は社内研修や外部講習など、特に安全に関する教育を数多く実施しており、資格取得の奨励、資格手当の付与をおこなっています。また、63歳以降の生涯現役時にもこれらの教育に加え、定期的に適性診断を実施し、やはり資格取得の奨励、取得費用補填に努めています。

健康管理に関してはどの年齢層に対しても点呼時の健康状態の把握、年1回の健康診断を全従業員に実施し、診断結果による健康相談もおこなっています。

(2) これから高齢者雇用に取り組む企業へのアドバイス

高齢者雇用というと「何か特別なことをしなくてはならない」と考えがちではないでしょうか。当社の場合は何も特別なことはやっていません。日常作業改善への取組の発展した形が高齢者が働きやすい職場作りへとつながっているのです。高齢者が使いやすい道具、働きやすい環境は、若年者にとってより使いやすい道具、働きやすい環境ではないでしょうか。

「限りなき事故ゼロへの挑戦」が当社の永遠のテーマです。そのために、会社と従業員が一緒になってより安全に働ける環境づくりに知恵を絞っています。「こうすれば良くなるよね」、「こうすればもっと良くなるよね」、「じゃあ、こうすれば、みんながもっとやり易いよね」、その積み重ねが、高齢者に対して安全に働ける職場づくりに繋がっています。縁あって同じ時代に同じ会社で働く仲間です。その気心の知れた仲間たちと少しでも長くやっていく方が安全に繋がります。ただそれだけのことです。何も特別なことではありません。

いい会社をつくろう 働きやすい職場環境づくり

◆株式会社 協和精工

※ 平成25年4月時点の内容です

企業プロフィール

- 所在地 長野県下伊那郡
- 創業年 昭和39年
- 業種 製造業（電気機械器具製造業）
- 従業員数 130人（正規従業員 115人、非正規従業員 15人）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
71 (54.6%)	23 (17.7%)	15 (11.6%)	17人 (13.1%)	2人 (1.5%)	2人 (1.5%)

- 平均年齢 41歳
- 定年 60歳
- 運用実態／運用の具体的内容
希望者全員を再雇用により正規社員として65歳まで雇用。その後も運用で再雇用により70歳まで雇用
- 最高齢者 79歳

❶ 会社概要 ～企業理念は「いい会社をつくろう」～

株式会社協和精工は長野県南部（南信地域）、東に南アルプス、西に中央アルプスに挟まれた天竜川流域の下伊那郡高森町にあります。市田柿発祥の地であり、秋には青い空の下、柿簾が民家の軒下を飾る、懐かしい風景が残る町で、昭和39年10月に創業しました。

現在はロボット向け負作動ブレーキ設計製造および精密機器部品・精密機器組立を中心に事業展開しており、企業理念の「いい会社をつくろう」を合言葉に輝きのある自立型企業を目指し、開かれた経営を展開しています。

2 賃金制度面の見直し

リーマンショック以降、不況により地域の同業他社で退職者が増加したことにともない、当社ではこれらの経験豊富な人材を年齢に関わらず積極的に採用しました。そしてこれを機に、人事運用が硬直化しつつあるというかねてからの課題解決のため、次のような目標を設定しました。

- 働けるうちは働いてもらう。
- 利益があれば、従業員に賞与で還元したい。
- 高年齢従業員の身分・昇給制度について再考したい。

具体的には賃金制度を次のように改めました。

60歳以降の主たる賃金体系は「年齢給＋能力給」ですが、社長裁量で決定しています。60歳到達までは月給制ですが、60歳以降は日給月給制（正規従業員）または時給制（パートタイマー）となります。このため、60歳以降についてはなるべく正規従業員を選択するよう勧奨しています。また、65歳になると一旦正規従業員をはずれ、アルバイトで再雇用します。

賞与はパートタイマーを含めほぼ全員に支給します。金額の多寡はありますが、年間を通じて2回は必ず支給しています。その上で経常利益が出れば決算賞与で従業員に還元しています。評価基準は、積極性・協調性など計10点満点で採点し、モチベーションの低下を防止しています。

3 社外の機関なども活用した能力開発

当社では、能力開発について、技術力の向上に主眼を置いていましたが、経営的要素やコスト意識が不足していました。このため、能力アップについては社外の機関を武者修行的に活用することとし、また、人的資源を含む社内資源の活用による省力化を通じて、効率的な能力アップとコミュニケーションの拡大を図ることとしました。

社外の機関を活用した能力アップとして、具体的には、飯田産業技術

大学校、伊那技術専門校、ポリテクセンター松本、高度ポリテクセンター、テクノプラザおかやなどで、ハイレベルな技術を習得しています。公的な施設を活用することによりコストパフォーマンスを高める工夫に取組みました。なお、初心者および初級者は工業基本、中堅は品質管理、幹部は経営戦略セミナーを受講しています。受講料は全額会社が負担します。

また、社内資源の活用による能力アップとして、管理者セミナー、ホットサークル活動（QCを中心とした小集団活動）、改善提案、月間社内報の発刊、メールを活用した社内スケジュール管理など、基本的な事項を各々が熱意をもって取組むことで、マンネリ化を防止しています。

社内資源の活用として実施したホットサークル活動については、社長以下全員参加により実施されており、上位方針に基づく職場改善活動を4ヶ月毎に発表しています。また、社内情報の共有化（経営数値も月次単位で提示）とコミュニケーションづくりもおこなっています。

改善提案の取組については、次のような事例があります。

- 〈改善提案〉年間予算80万円の報奨金の受給
→ 〈効果〉個人のモチベーションのアップ、グループ内の結束力の強化・連帯感の醸成・知識のシェアリングなど。
- 〈改善提案〉社内報発刊・メールを活用した社内スケジュール管理
→ 〈効果〉目に見えるタイムスケジュール、作業の効率化。
- 〈改善提案〉（特に役員を始め）管理職のスケジュールを毎日配信
→ 〈効果〉オープンな経営、労使の信頼関係の構築。

以上のような能力開発に関する改善を通じて、技術力の向上により品質の向上、短期納入といった直接の効果や配置転換に耐えうる人材、地域や業界をリードできる技術者の輩出といった間接の効果がありました。

これらの取組に対し、「旬の技術を学べることは会社にとって有益なのはもちろんだが、従業員自身のエンプロイアビリティの向上にも直結しありがたいので、今後とも継続して欲しい」という意見、また、月1

回おこなわれる全体朝礼で、毎月の受発注高や売上高を開示（アルバイト社員を含む全従業員）することで、コスト意識が醸成されたという意見もありました。

4 作業施設等に関する改善

当社では工場や設備の老朽化や業務拡張にともない、「働く現場」としての限界が感じられるようになってきました。この解決のため、大規模な設備投資として、マシニングセンタ、NC 旋盤などの機械更新を実施し、作業負担の軽減を徹底的に図ることとしました。

また小規模な設備補修・改良として、①台車の数を増やし積極的に利用することにより、重量物の運搬に対する負担を軽減、②クッションマット敷設により、立作業時における足腰の疲労を緩和、③検査時に拡大鏡を使用し、目視に係る注意力の低下を抑制、④全施設内にエアコンを完備し、年間を通して空調面における快適さを確保、などの諸施策を講じました。

これらの作業施設などに関する改善に際し、高年齢者は特に従前の機械に慣れ親しんでいるため、操作ギャップを防止する意味で、なるべく操作方法が同じか似ている機械を購入しています。そのため新しい機械の購入後、故障が減少する傾向がありました。

また作業能率が向上し、作業自体も楽になり労災事故も起こりにくくなりました。経費を掛けずにできることはすぐやるという前向きな姿勢が好循環となっています。

クッションマットなどは腰痛が緩和されたと好評でした。安価な上、汚れ防止効果・防滑効果もあり便利なグッズです。

5 新職場・職務の創出等の改善

当社では高年齢労働者の絶対数の増加により、精密機器製造に特化した雇用には限界があり、また、将来を担う若い優秀な人材を雇用する必要性がありました。このため、精密機器製造など、今までの当社の領域を確立しつつ、新分野へ進出することを目標としました。

皆で当社の「いい会社をつくろう」という経営理念を再徹底し、各方面との協働を試みることにより、新職場・職務の創出をおこなうこととしました。

- NPO 法人クレヨン（障がい者授産施設）とのコラボレーション事業（ペレット〈ストーブの主燃料〉の袋詰め機械の製造）に取り組みました。
- 医療機器・防災機器分野や人材派遣業への進出により、「協和ブランド」の確立を目指しました。
- 地元の飯田 OIDE 高校生を対象としたインターンシップを実施しました。毎年、カリキュラムに基づき、数日間実施しています。

これらの改善の取組により、以下の効果が得られています。

- 一生懸命に作業する障がい者の人たちの姿に従業員たちも共に仕事をする仲間としての思いやりや気遣いが生まれました。この障がい者雇用の取組が刺激となり、従業員のモチベーションアップに繋がりました。
- 医療機器など、新しい分野への進出では、お客様のニーズ（要望）に応えることにより、当社のシーズ（技術力）が高まりました。当社は、原則として受注生産のため、作業効率が悪い、値段が割高になる、といったデメリットがある反面、お客様の要望に細かく応えることが可能であり、結果として、顧客満足度の高い完成品となっています。オーダーメイドの個別受注生産は、手間はかかり手直しなども生じますが、それだけに完成した時の充実感は筆舌に尽くし難いものがあります。

また、人材派遣業については、特定派遣業として、常時雇用化することで従業員の身分保障するとともに、優秀な人材を派遣することで、派遣先の信頼を得て、派遣先の会社の発展に寄与することとしています。

- 当社の将来を背負ってくれる優秀な人材を探求することが目的ですが、もっと大きな目標は、地元の飯田下伊那地域、あるいは長野県、日本を背負って立つ人材を発掘することです。短期の効果測定

はできませんが、有意義な事業であると確信し長年実施しており、今後も継続していく所存です。

6 ワークシェアリング等による働き方の工夫

当社では、高年齢者の職域をどう確保すべきか、また、営業専門職が不在のため、安定した受注の確保が難しいという課題があり、これに対し、具体的には以下のワークシェアリングの取組と営業力の強化を図りました。

夜勤専門職として、本人の同意の上配置しました。63歳と55歳の2名ですが、今後生産体制の強化にともない、増加させることも視野に入れています。なお、夜勤専門職は昼夜逆転業務であり、それなりに負荷も大きいので、短日勤務をローテーションの中に組み込むことにより負荷を軽減する方策をとっています。

また、幹部による営業の機会を徹底利用しています。特に「まず隗より始めよ」とばかりに、社長自ら企業に売り込むトップセールスを展開しています。また、各種展示会での引合いや口コミも、有力なセールスツールとして最大限活用しています。

なお、営業専門職を希望する従業員もいるので、その処遇が今後の課題です。方法としては、時間をかけて現場で一通りの技術を習得させた後に、営業活動に従事させることを会社では考えています。その上で必要に応じて技術者を同行させるパターンを想定しています。営業は企業活動の基本であるため、今後一層強化を図らなければならないと考えています。

7 高年齢者と障がい者が共に働きやすい職場とするための改善

当社では、常日頃から障がい者の積極的雇用と活用を推進したいという問題意識を持っていましたが、どの様な仕事に従事できるのか、受け入れ側の体制ができているかなどの結論が出ていませんでした。

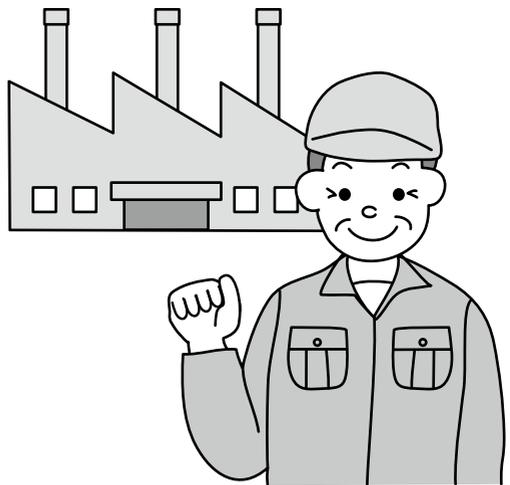
平成16年飯田養護学校から高等科生徒の職場実習の依頼があり、社長の「障がい者も我々と同じ仲間」であり、受け入れる側、関わる従業

員そして障がい者も共に自立してもらいたい、との強い思いで職場実習の受入れが実現しました。

一般就労を見据えて3週間実習し、夏休みの間は本人の希望で実習をおこない、秋には来年度の入社を前提とした見極めの実習を始めました。平成17年には本人の「この会社で働きたい」との熱い思いに応える形で採用になりました。なお、当社は平成24年には障害者雇用で顕著な実績があったとして、平成24年度に「障害者雇用優良事業所 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支機構理事長 努力賞」を受賞するにいたっています。

その後、障がい者通所作業施設などの代表者からの声掛けがあり、ハローワーク、飯伊圏域障害者総合支援センターとの連携を取りながら、飯田養護学校を卒業し、他社にて就労したものの仕事量の減少などで、退社を余儀なくされた方々を含む数名の方の雇用をおこない、現在は、知的障がい者4名と聴覚障がい者1名の5名が働いています。

従業員からは、「障がい者と共に一日を過ごすことで、一人ひとりへの思いやり、気遣いができるようになった、一生懸命に作業をする姿をみて、私たちも前向きになってきた」などの感想が寄せられています。



元気で意欲があれば、 いつまでも働いて欲しい

◆株式会社 サイ

※ 平成26年4月時点の内容です

企業プロフィール

- 所在地 岡山県岡山市
- 創業年 平成25年
- 業種 製造業（繊維工業）
- 従業員数 246人（正規従業員 157人、非正規従業員 89人）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
151人 (61.4%)	38人 (15.4%)	24人 (9.8%)	20人 (8.1%)	9人 (3.7%)	4人 (1.6%)

- 平均年齢 40.4歳
- 定年 60歳
- 運用実態／運用の具体的内容
希望者全員を嘱託職員として70歳まで再雇用
- 最高齢者 79歳

1 「働く人の生涯現役」を目指し、実践する企業

株式会社サイは昭和16年に創業した山下産業株式会社を平成25年10月に「5つの基幹工場が独立して、顧客ごとに営業から受注、製造までの一貫した体制を構築することで、多様化するニーズに 대응していく」という目標のため西大寺工場を分社化して誕生しました。当社の所在地は岡山県岡山市東区西大寺にあり、この西大寺は例年2月におこなわれる裸祭りの「会陽（えよう）」で有名な町であり、社名はこの西大寺の「サイ」、西大寺の町のシンボルである動物の「サイ（犀）」から名づけられました。会社のロゴマークは、サイ（犀）とミシンを組み合わせたデザインとなっています。

事業はオーダーシャツライン、スクールシャツライン、ブラウスシャ

ツラインでのシャツ生産を、企画・裁断・生産・仕上げを一貫しておこなっています。「元気で働く意欲があるのならいつまでも働いて、充実した生活を送って欲しい」との雰囲気会社全体が持っており、働く人の生涯現役を目指し、それを実践している会社です。定年後は、希望者全員を70歳まで嘱託社員として再雇用する継続雇用制度があります。

2 「元気で意欲があれば、いつまでも働いて欲しい」が基本

縫製専門は技能集団です。常に高いレベルの要求に応え、さらにひと手間かけた技術と品質を提供し、取引先から数々の信頼を保持しようとしています。常に「これでいいのか」を社是としています。

縫製の仕事では、全工程を習熟するまでには大変な時間を要します。企業の目的を達成するには、年齢に関わりなく人材の活用を図らなければなりません。「元気で意欲があれば、いつまでも働いて欲しい」を基本的な考えとし、職場環境や雇用制度などの改善をおこなってきました。なお、現在の最高齢者は79歳の女性従業員です。

縫製の仕事は一人で1枚のシャツを仕上げるのではなく、襟、袖、身頃など、細かなパーツごとに担当が分かれていて、「段取りと流れ」が作業効率に大きく影響します。そうした中、一つの工程をこなせるようになるまでにおよそ3カ月、一人前に作業できるまでには2、3年がかかることから、若い人材を確保し、育成していくことは容易ではありません。このように縫製の仕事では全工程を習熟するまでには大変な時間を要します。したがって、技術を磨いた高年齢者のベテランは会社にとって大きな財産です。また、各職場の責任者やベテランが長く勤務していることは、「信頼できる人が長くいてくれる」ことであり、従業員の安心につながっています。

3 「誰もが働きやすい」職場への改善

(1) 改善の背景と進め方

高年齢者の雇用に力を入れている最も大きな理由は、人材の確保に苦勞していることがあげられます。世間では『縫製の仕事はキツイ』とい

うイメージが浸透しているようで、必要としている人材を採用しにくいのが現状なのです。また、若年者を採用できても、一から育てるには時間がかかります。長年の経験から高い技術・技能を身につけている人材である高年齢従業員は会社の貴重な財産です。

高年齢者雇用に関して一般的に課題とされる、高年齢従業員の体力の低下については、「長年携わってきた仕事であれば、経験が体力の低下をカバーできるし、実際に高年齢従業員の作業効率が極端に落ちることもない」のが当社の現状です。

しかし、生産効率が求められる縫製作業の現場で、高年齢従業員により力を発揮してもらうために、「改善することで効率が上がる部分もあるはず」とのコンセプトから課題を洗い出しました。例えば、当社の場合、作業効率に格段の差があることから、ミシンを使用した縫製作業は基本的に立ち作業であり、高年齢従業員にとっては、足腰への負担も少なくありませんでした。生産システムを直ちに変更することは困難なため、軽微な施設の改善や道具の工夫をおこなうことにしました。また、本人の希望になるべく添えるように本人と会社とで相談して勤務形態を決めるようにしました。

(2) 勤務形態に関する改善

当社では、定年後に継続雇用となってからも、原則として、定年前と同じ職務にフルタイムで従事することになっていました。このため、「60歳を超えたら、少しは体力的に余裕をもって働きたい」という従業員がいても、フルタイムで働き続けるか、退職するかを選択肢しかありませんでした。こうした状況を改善するために、従業員の声も聞きながら6つの就業時間から選択できる制度を導入し、定年前の面談で相談をおこなうことにしました。また、その後の個別の相談による調整もおこなっています。

ちなみに選択できる就業時間は月150時間の「はりきりコース」と100時間の「ゆっくりコース」となっており、前者は8時30分～16時30分、8時30分～16時、9時～16時からの選択、後者は8時～15時、10時～14時30分、10時～14時からの選択となっています。

この制度はおおむね好評のようです。60歳以降はフルタイムの人が

いれば短時間勤務の人もいるということが当たり前になり、各職場でうまくローテーションを組んで対応しています。

なお山下産業グループでは、経験が豊富な高年齢従業員には基本的に毎日出勤してほしいという方針があり、現在のところ、短日数勤務は導入していません。

また、面談をおこなうに当たり、希望者には『年金・収入計算ソフト（CD）』を配ることで、賃金と公的給付金との兼ね合いがわかり、不安や疑問が解消され、就業意欲の向上につながり、「できるだけ長く働きたい」との声が多く聞かれるようになりました。そして、中堅の従業員も定年後の生活設計が立てやすくなり、全体的に定着率が高まったという成果がみられています。

(3) 作業設備に関する改善

作業設備の改善については、山下産業の時代から作業効率や安定した品質を目指して、以下のように袖作り自動機の導入や古くなった機種は新機種に置き換えることなどをおこなってきました。

- 袖作り自動機を平成13年10月に導入し、出来高、品質が安定し従業員への負担を軽減することができました。また、古くなった機種は新機種に置き換え、作業の効率が安定するよう配慮しています。
- アイロン台に商品をセットし、フットスイッチでボックス（背中 of 折り目）が取れる機械を導入しました。以前はでき上がりが不安定で、後の工程に影響をおよぼしていたところを、フットスイッチの機械を導入したことで、手作業が不要になり、でき上がりの安定、一定数量の確保が図られ、高年齢従業員または入社間もない従業員でも容易に従事できるようになりました。
- 従業員の要望により、嘱託社員の使用するミシンを「座りミシン」に変更しました。通常はすべて立ち作業（ミシン）ですが、嘱託社員の作業をラインの投入工程に切り替え、座りミシン（衿の制作のみ）を導入しました。現在78歳の嘱託社員が従事しています。また、サンプル作成部門のミシンは全機種を、平成25年10月に新

機種に入れ替えました。中でも「穴あけ専用ミシン」「ボタン付け専用ミシン」は、ベテラン従業員の体の負担を軽減し、効率が上がっています。

- ミシンにスポットライトを取り付けるとともに、工場内の天井の照明を平成23年6月に、エコタイプの明るい照明器具に取り替えました。なお、照明を検討する際に「LED 照明」も検討しましたが現場より見づらいとの意見があったため、蛍光灯照明でより明るくしました。
- 空調に関しては工場であるために窓際に設置していましたが、中央部分などでは暑いなどの場所によるバラツキがあったため、新たに天井に空調を設けるなどの改善をおこないました。

これらの改善の結果、職場全体の雰囲気明るくなったと好評であり、生産設備・環境の改善により高年齢従業員の作業がスムーズになるとともに安定した品質を保ちながら生産性が向上しました。

4 「生涯現役を目指して元気に働く」高年齢者

当社ではシャツの縫製を専門に手がける企業として、常に高いレベルの要求に応え、多くの発注元から絶大な信頼を得るため、技術・技能の向上、品質の保持に並々ならぬ努力を傾けてきました。

縫製の仕事は1つの工程をこなせるようになるまでにおよそ3カ月、一人前に作業ができるまでには2、3年はかかります。その育成は簡単なものではなく、ベテランに期待する部分は大きいと言えます。

このような期待に応え、他の従業員のお手本としての役割を果たしている、多くの高年齢従業員を代表して、3人の声を紹介します。

Aさん（69歳）は入社して22年。他社で工場長を務めていた経験を活かした仕事をしていたのですが、現在は、仕上げた商品の箱入れ作業などをおこなう「仕上げ班」の一人として活躍しています。Aさんは「年齢を気にすることが、自分の仕事に枠を設けることにつながりますから、自分も若い人と同じつもりで働いています。商品の種類や数量を

間違えるとお客様に迷惑を掛けますから、細心の注意を払って仕事をしています。食事に気をつけること以外、健康のためによいことはしていませんが、仕事を続けることが規則正しい生活の源で、何よりの健康法です。80歳までは働きたいです。」と笑顔を見せています。

Bさん（65歳）は中学校を卒業後に山下産業に入社し、山下産業一筋に勤続52年を数える大ベテランです。50年を超えるキャリアの中で、ありとあらゆる縫製作業を経験したことから、国内はもとより海外での技術指導の役割も担うなど、当社の高い技能・技術を支える人材です。Bさんは「現在は、お客さまからの求めに応じて、サンプル品の制作を担当していますが、次代のサンプル品制作のために後進の指導にも力を尽くしています。仕事に対する姿勢は身につけていますので、ペースを変えることなく、身体が健康であるうちは、ここで働き続けていきたいですね」と生涯現役の決意を口にしています。

当社ではいったん退職した従業員の再雇用もおこなっています。

Cさん（79歳）は山下産業グループならではのユニークな経歴を持った、当社の最高年齢者です。Cさんは勤続25年の65歳の時に退職し、その後は趣味の社交ダンスを活かして、自営で社交ダンスの衣装のデザインと制作を手掛けていました。78歳の時に、『もう一度働きませんか』と声を掛けられたことから、再度当社で働くことになりました。Cさんは「退職後も社交ダンスの衣装の制作に必要な機械を快く私に貸してくれる温かい会社です。ここで働くことにまったく抵抗はありませんし、自分では60歳のつもりで働いているんですよ」と明るく話しています。

5 「高齢者と障害者が共に働きやすい職場」への改善

当社では知的・身体・聴覚の障害がある従業員を程度に合わせて、アイロンプレス・部品管理の各工程で勤務させています。もともと軽作業が多い職務で就労について大きな問題はなかったのですが、健常者による支援は必要でした。今までの雇用制度では障害のある従業員と一緒に作業をしたり、教えたりして、慣れて信頼もできた頃に職場責任者（習熟者・技能者）が定年などで退職し入れ替わってしまうので、障害のあ

る従業員にとって非常に不安な面が多かったようです。そこで当社では、ベテランと障害のある従業員が協働することが一番効果を上げることであるとして様々な改善に取り組みました。

具体的には希望者全員70歳まで働ける制度の導入、ワークシェアリングなどを実施したことにより、職場責任者の定着が向上し、障害のある従業員に対する支援も引き続きスムーズにおこなわれるようになりました。障害のある従業員に対する支援としては、障害の部位によっては、技術面よりも生活面での支援が必要となります。具体的には、①出退勤の確認（目視・声掛け）、②服装の管理（目視・声掛け）、③休憩・食事を一緒にする、④服薬の管理（声掛け・目視）、を高年齢者のベテラン従業員がおこなっています。

また、ホットラインで職場責任者から部長へ、部長から障害のある従業員の家族へ、また家族から職場責任者および部長へ相談ができるラインを一本化しています。

会社の慰安行事へ積極的に参加できるように勧奨するなど、きめ細かく支援することで、障害のある従業員の自立を支援し、高年齢者と障害者がともに働きやすい職場となってきました。



高年齢者雇用の 拡大が地域医療に貢献

◆医療法人社団 正峰会 大山病院

※平成26年4月時点の内容です

企業プロフィール

- 所在地 兵庫県西脇市
- 創業年 平成5年
- 業種 医療、福祉（医療業）
- 従業員数 1,017人（正規従業員 522人、非正規従業員 495人）

～44歳	45歳～54歳	55歳～59歳	60歳～64歳	65歳～69歳	70歳～
628人 (61.7%)	199人 (19.5%)	80人 (7.9%)	67人 (6.6%)	26人 (2.6%)	17人 (1.7%)

- 平均年齢 41.7歳
- 定年 60歳
- 運用実態／運用の具体的内容
希望者全員を嘱託職員として65歳まで再雇用。その後運用で再雇用により嘱託職員として年齢の上限なく雇用
- 最高齢者 85歳

1 会社の沿革と特徴

当院は平成5年6月に多可町（現在は西脇市）黒田庄町に7診療科目55床の病院を開院しました。その後、診療科の新設や入院病棟の増床などをおこなうとともに救急患者の受け入れに注力し、積極的に先端医療技術を導入し、多様化する要望に応えながら幅広い診療体制を築いてきました。

また、超高齢化社会に対応すべく、在宅診療に取組み、当法人内での住宅サービスおよび老人介護サービス事業を開設し、地域医療に貢献しています。保険、医療、福祉を総合的に提供できることが、真に地域の皆様のお役に立てることであると考えています。

高年齢者雇用については、過疎化が進む郡部地域で従来から人材の確保が慢性的な課題となっていました。平成19年の新規施設の開設に際し、年齢制限を設けず人材募集をしたところ多くの応募がありました。現状では高年齢者層の労働力が当院を支える重要な位置付けとなっています。

豊富な経験と就業意欲の高い高年齢者は当院になくてはならない重要な人材です。しかし、高年齢者の中には仕事のみではなく家庭の事情や趣味との両立を望む人もいます。そこで当院は多様な働き方を整備しています。

また、高年齢者は体力などの個人差が拡大する傾向があります。作業負荷の軽減や安全対策などの職場環境の改善は、高年齢者が長く働くことのできる重要な要素の一つであると当院は考えました。その対策は全職員にとっても疲労の軽減や安全性の向上につながります。高年齢者に現在持っている能力を発揮してもらい、年齢に関係なく働いてもらおうというのが当院の考え方です。

「年齢に関係なく働けるうちは当院に貢献してもらいたい」、「職員を大切にしたい」、「ワーク・ライフ・バランスに全施設が取り組む」という経営者の考え方が職員に浸透しつつあることで、雇用不安を解消しています。より安心していきいきと働ける環境を構築することが職員のモチベーションの維持につながっています。

これからの医療・介護サービスは量的に拡大していくと共に質的向上が強く求められることが予想されますが、当院として、さらなる地域貢献を果たしていくために職員の教育、施設の充実を図っていきます。

2 高年齢者の雇用について

当院は過疎化が進む兵庫県の郡部に立地しているため、人材の確保が開設当時から常に抱える問題でした。そこで平成15年に人材の流出を防ぐため、他社に先駆け定年は60歳としながら、希望者全員を65歳まで継続雇用する制度へ移行しましたが、抜本的な解決にはいたりませんでした。平成19年の新規施設の開設に際し人材不足がさらに顕著な問題となってきたため、年齢および時間制限を撤廃した「いきいきパー

ト」という形態で募集したところ、多くの応募があり高年齢者の就労意欲の高さが分かりました。

勤務日数・勤務時間や本人の希望条件を優先したこと、多様な働き方を選択できること、働くことが健康を持続し、人と交わることでますます元気になることをアピールしたことが予想以上の多くの応募につながり、何とか人材の確保ができました。

現在はこれまでの制度をさらに充実させ、健康で本人が希望し、特に業務に支障がない限り雇用（運用上は全職員に対して年齢制限を撤廃）しています。

職員からは次のような意見があり、満足度の高い働き方となっています。

「高年齢者の働く場所が少ない地域で雇用の拡大をしてもらうことはありがたいです」、「若い時は都会の会社に勤めていて、親の介護で故郷に戻ったが、ワーク・ライフ・バランスを考慮した当院で働かせてもらうことができ感謝しています」、「健康に注意をして働き続けたいです」、「親の介護をしているが、働き方をそれに合わせて変えていけることが、大変ありがたいです」

3 ワーク・ライフ・バランスの取組

(1) 「めりはりのある働き方」に向けた意識改革

ワーク・ライフ・バランスにおいて、職員の仕事と勉強、健康や家庭などをどのように共存させるかは個人的な価値観に係わることであるため、職員が個人的に求めるバランスを取るために必要な時間と柔軟性を与えることがベストではないかと当院は考えています。

職員の自分なりの価値観が満たされるようサポートするプログラムや仕事の環境を提供することにより、個人の持っている意欲と能力をフルに発揮できるようにすることが、生産性や会社への忠誠心の向上にもつながると考え、当院では、職員が働きながらでも仕事以外の責任や要望を果たせる環境を提供することにより、職員一人ひとりが望む人生を過ごしていくことを目指しています。そのような環境の中でそれぞれが、職場において能力を最大限発揮し、当院に貢献してもらうようにしてい

ます。

「めりはりのある働き方」に向けた意識改革はトップのメッセージが現場の職員に共有されてはじめて実現が可能であり、そのためにはトップの考え、当院としての経営方針などを職員一人ひとりが納得し、組織全体がそのために最適化された行動をとることが必要となります。トップは自らの働き方を変革し、業績と同時に職員のワーク・ライフ・バランスを追及するというメッセージを強く発信することから始めました。次のステップは管理職と部下とのコミュニケーションです。経営トップや管理職が職員に何を求め、どのような組織を目指しているのかを納得してもらうために、密度の濃いコミュニケーションを図りました。

また、各職員は自身に与えられたミッションが明確になることで、組織における自身の価値や貢献方法を見出すことができ、業務に対するモチベーションアップも期待できます。他方、上司と部下のコミュニケーションからは経営側の得るものも大きいと考えられます。これにより、職員の「本気」を引き出し、職員の主体性を重視した「やらされ」感のない取組を目指しました。

(2) 現場の仕事の特性に応じた取組の実施

「めりはりのある働き方」の実現方法も部門によって異なるアプローチが必要でした。このような実態を踏まえ、仕事の進め方の効率化に基づく「めりはりのある働き方」の実現とワーク・ライフ・バランスに向けた全社的な取組方針を掲げる一方で、仕事の進め方の効率化の個別具体的な手法については、各部門の裁量に委ね、現場の仕事の特性に合った施策を職員自らが提起していく方法をとっています。

このような仕事の進め方の効率化を通じて、時間当たりの生産性を向上させ、短時間で成果を上げ、仕事が早く終わった分だけ自身の生活を充実させる働き方を目指しています。職員個々のダイバーシティを尊重し、個々の持っている技術、知識、経験などが大いに発揮され、年齢に関係なく健康で働き続けられる事業所を目指しています。

4 高齢従業員が働きやすい職場作りのために

当院では従来は病院としてごく限られた職務しかありませんでしたが、事業を介護保険事業、介護老人保健施設の開設など、総合的な地域医療へと変革していくなかで職務が大きく拡大される結果となりました。その中に高齢者でなければならぬ職務や体力的に負担の少ない職務もあり、またできうる限り本人の希望に添えるよう職務転換も可能としています。

職員が自分の仕事の進捗・状況を見ながら自分で調整をし、自由に休暇を取得し、お互いにフォローできるところはフォローし合っています。

また、一部の職員のワーク・ライフ・バランスが実現しても他の人に恒常的にしわ寄せが出るといった問題が起こるおそれもありましたが、職員一人ひとりが、「仕事はチームでおこなうもの」という認識を持ち、各人の事情に合わせて相互に補い合う「お互い様」の気持ちを持つように、職場管理者は職員に対して「仕事はチームでおこなう」ことの意味や効果について語り続けています。

5 70歳以上の職員の就業状況

(1) Aさん (71歳)

緊急指定の病院の総務課に属し、「いきいきパート」として週5日1日8時間と常勤並みに働いています。協調性に優れ、高齢者が多い営繕係のまとめ役として、器用な手さばきで患者サービスの向上に貢献しています。車いすの修繕、エアコン清掃、透析患者の送迎、植栽や菜園の管理などの業務で幅広く活躍しています。きめ細かい配慮と、てきぱきと動き回る姿は元気そのものです。働くことが生きがい、働くことで若返ると思っているようで、フルタイム勤務を希望しています。高齢になって家に閉じこもるのではなく、外に出て働くことが自身の大きな喜びのようです。

(2) Bさん (75歳)

非常勤嘱託職員で、週3日1日8時間を老人保健施設および有料老人ホームの管理栄養士として働いています。「気配り」、「気遣い」ができ、仕事に対しても一生懸命です。学校卒業後、病院の管理栄養士として定年まで勤めた後、当医院の老人保健施設の開設準備から入職しています。当院の施設展開に合わせ、医療業界ではまだ珍しいセントラルキッチンを導入する際はその開設の責任者となり、今や一日4,000食を生産し、病院や施設に食事を提供する給食工場の基礎を作りました。非常勤となった4年前にセントラルキッチンを退き、現在は上述の厨房にて長年の経験をもとに若手の育成や指導に当たっています。

まだまだ若い者には負けないとの思いで、ワーク・ライフ・バランスを見事に体現しています。健康で体力が続く限り働きたいと思っているようです。

自分が役に立っている、自分の作ったものが美味しいと食べてもらえる、そういうことが、自身の活力になっているとのことでした。

(3) 従業員の意見

- ・健康に留意して向上心を持ち、いきいき働くことで年齢に関わりなく働くことができる制度があるので、安心して働くことができます。
- ・働くことが生きがいであり、いきいきと働く姿が職場の活気となり、周囲を明るくしています。
- ・特別な技術・技能を要する部門へは、経験豊富なベテラン職員と若手職員をバランスよく配置することで、技術・技能の継承が自然に実践されています。
- ・コミュニケーション力や礼儀正しさは医療業にとって不可欠でありこうした面でも高齢者の強みが発揮されています。

6 生涯現役で働ける法人の実現と今後の課題

高齢者は、健康状態、職業経験など、個人差が大きく、また、家族の介護を要するか否かなど家庭の状況や経済状況なども異なっているこ

とから、その就労や社会参加のニーズは多様です。そのため、高年齢者それぞれの希望や能力に合うよう、多様な活躍の場を提供していくことが必要です。

これまで一つの仕事、一人の仕事とされてきた業務を切り分け、「ちょっとした仕事」、「スポット的な仕事」を見つけることも就業機会の確保につながります。

周辺の業務を切り出し、高年齢者に任せることで、現役世代の職員がより生産性の高い業務をおこなうようにできるのではないかと考えています。

当院は、人材の確保が開設当時から常に抱える問題でした。そこで平成15年に人材の流出を防ぐため、他社に先駆け定年は60歳としながら、希望者全員を65歳まで継続雇用する制度へ移行し、人材の確保に努めてきましたが、平成19年の新規施設の開設に際し、人材の不足がさらに顕著な問題となってきたため、年齢・時間制限を撤廃した「いきいきパート」という形態で、高年齢者を積極的に採用しました。勤務日数・勤務時間を本人の希望条件を優先したこと、多様な働き方を選択できること、働くことで元気になることをアピールしたところ予想以上に多くの応募がありました。当初は、新規施設近隣の主婦層をターゲットとした制度でしたが、多種の職務があることから、現状では地域や年齢を特定しない柔軟な採用をしています。また、健康管理面・福利厚生面を充実させることで、安心して働ける職場環境作りに努めています。

地域での就業人口を減らさないことが、地域活性化に繋がります。未永く地域で働けることを実践できれば、地域の過疎化を少しでも遅らせることができると考えています。

会社全体への影響としては、高年齢職員のみならず全職員から安心して働ける職場として一定の評価を得て、モチベーションの向上も図られているものと判断しています。今後、職場・職務のさらなる開発（農業、リネンサプライ分野）をする予定があります。給与処遇面での満足度をいかに高めていくかが今後の課題です。



「適材適所」と 「一人ひとりの事情にあわせて人材を活用する」

◆南和繊維工業 株式会社

※ 平成26年4月時点の内容です

企業プロフィール

- 所在地 奈良県御所市
- 創業年 昭和13年
- 業種 製造業（繊維工業）
- 従業員数 80人（正規従業員 58人、非正規従業員 22人）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
48人 (60%)	13人 (16.2%)	7人 (8.8%)	6人 (7.5%)	5人 (6.2%)	1人 (1.3%)

- 平均年齢 43歳
- 定年 60歳
- 運用実態／運用の具体的内容
希望者全員を社員として65歳まで再雇用
その後、一定の条件の下、再雇用により社員として年齢の上限なく雇用する
- 最高齢者 74歳

1 会社概要

南和繊維工業はスクール・スポーツウェアの製造販売を主力にしています。創業以来76年、“お客さまに喜んでいただける商品”を社員とともに作り続けて来ました。この精神は、祖父、叔父、父から兄そして5代目の現社長へと受け継がれており、社員を大切に、社員とともによい品質の商品を作っています。教育を大切に、自分自身の教育と社員教育をおこなっています。

社員と共有するキーワードは2点「品質」と「納期」です。品質基準とは消費者の目線で自分が買いたい商品を作ることです。1996年以

来、お客様や取引先様の協力により、大過なく納品できています。小なりといえども、品質と納期では日本一信頼できる会社を目指しています。

「仏心で仕事をすれば、ツバメ印に後光がさす」を社是としています。会社設立時に会社建物の入口にツバメが巣を作り、縁起が良いということからレッドスワロー（赤ツバメ）を商標として登録しています。

2 経営理念

当社の経営理念は以下のとおりです。

- 私達は、快適で楽しい衣服・質の高いサービスを提供し、社会のお役に立つ事を使命とします。
- 私達は、働く事を通して、共に育ちあい、共通の価値観・相互信頼を築き、その使命を果たす事により豊かな生活と幸せが実感できる会社作りを目指します。
- 時代と市場の変化を先取りし、企業革新に挑戦し続けます。

3 会社の沿革

1938（昭和13）年4月に故中川義雄（初代社長）が出征兵士や一家の大黒柱が戦死した家族の生活を守るため、大阪陸軍被服廠の下請縫製工場として創業しました。

1946（昭和21）年6月にブラウス、カッターシャツなどの縫製とメリヤス編立ならびに、メリヤス肌着の縫製を開始、編立から縫製まで一貫体制を整えました。

1969（昭和44）年4月からカラーニットスポーツウェア（トレーニングシャツ、パンツ）の開発に成功し、学校向け販売に徹する方針を採用し、全国学校用品株式会社の組織を通じ、全国に販売を始めました。

2000（平成12）年に教職員の方々がプール指導や体育の授業の際に着用する紫外線遮蔽のスイムウェアやパーカーを開発し、好評を博

しました。

2006（平成18）年5月から紫外線対策の児童水着の販売を開始し、高い評価を得ました。

2008（平成20）年4月に創業70周年を迎え、同年には全国の小・中・高校の約2,200校で体操服や水着が採用されました。

4 高齢者雇用に対する方針、考え方

高齢者雇用に関する企業の方針およびその背景には、国内生産を維持し、品質にこだわり生産をおこなっていることがあります。このために熟練者が若年者への技能の伝承をすると同時に、年齢に関係なく、働く意欲があり、健康な熟練者にはできるだけ長く勤めてもらいたいと考えています。

また、慣れた仕事をベテランが集中して仕事をすることで生産量も上がっており、高齢者だから生産量が落ちる、効率が悪いということを感じさせません。この好循環の連鎖で高齢者が長く働き続けてその能力を発揮し、社業に大いに貢献しています。

5 60歳、70歳以上社員の就業状況

(1) Aさん（女性74歳）

Aさんは中学校を卒業後入社し、結婚後、子育てで退社しました。子育てが落ち着き再入社して27年間勤務しました。その間、縫製課長に就任、定年後は監査役に就任し、縫製部門において課長の相談相手となり、部門の人達への教育係として縫製部門の助言指導をおこなっています。

縫製一筋でやってきた高度な熟練技能者で、現在は高い技能を買われ、小ロットの注文品の全工程を1人で担当しています。ミシンは電動の足踏みで体力は気になりません。仕事の時は老眼鏡をしています。それ以外に体力面での支障を感じることはなく、勤務は週5日8時から17時までフルタイム勤務しています。

「仕事をしていることで若い人と交流でき、お昼も皆と一緒に食べ

ながら色々な話もできて楽しい。お嫁さんも一緒に働いていて、家事全般はお嫁さんが色々してくれるので自宅ではゆっくりしています」と話します。

(2) Bさん (68歳女性)

Bさんは青森から集団就職で入社し、結婚退社した後も自宅で縫製の内職を続け、再入社して定年まで16年勤務し、定年後は縫製の熟練者として継続して勤務しています。オーバロックミシンを担当し、トレーニングパンツの脇を縫製する仕事を担当しています。長年この仕事をしているので、仕事での不安や問題はありません。働いているから元気でいられると意欲的で、体調については関節が少し痛む時に腰・膝の電気治療をする程度です。週5日8時から16時までのパートタイムとして勤務しています。

6 高齢者雇用推進のための施策

(1) 制度面に関する改善

イ. 時代変化に合わせて自社を変化させる

当社は時代の変化に合わせていろいろな社内変革をおこなっています。取扱商品の開発や中国工場の開設など、その時々状況に合わせて変化させていますが、これらの変更も徐々に必要なところから順次変更しているので大きく制度変更をしたという訳ではありません。常に社員が働きやすくその能力を発揮できるように考えて移行しているので自然と改革され、社員には変更による不安を感じさせないようにしながら、それでいて常により良い方向に変えてきています。

ロ. 日々の商品開発と提案により安定した生産量を確保

昔はメリヤス肌着を製造していましたが子供の体操服に転換し、現在は水着にも挑戦し、業績も毎年伸びています。顧客は学校教材店が中心で、学校での販売が中心であり、顧客に恵まれています。また、常に商品開発をして顧客のニーズに応えるようにしており、

営業は毎日学校へ訪問し、学校とのつながりも大切にしています。その結果、毎年素材もあまり変化しない商品の安定した販売量が確保できています。毎年5%程度の振れ幅はありますが、きちんと対応しておけば安定した量の製造が求められます。それが、高齢者の活躍の土台になっています。

八、「適材適所」と「一人ひとりの事情にあわせて活用する」

縫製部門では女性管理職の登用に早くから取り組んでいます。現在も縫製部門では縫製課長、課長補佐、班長の4名を中心に仕事を組み立てていて、縫製課長も課長補佐も班長も女性です。縫製課長が、縫製全体の管理、課長補佐が中国人実習生を含め教育・指導を主に担当し、班長を含め彼女たちが生産管理、材料管理、進捗管理、納期管理、日報などを管理しています。また生産計画も彼女たちを中心に取り組んでいます。前縫製課長も女性でした。

この女性の目から見た管理が、ワーク・ライフ・バランスや作業環境の整備につながり、働きやすい環境づくりに貢献しているものと思われます。管理者は定年後もその経験と能力を活かして管理的な業務や指導、教育の業務に従事しています。

「適材適所」の考え方は高齢者の活用についても同じです。集団就職で東北から来た人たちが定着して夫婦となり子どもを育てて、子育て後に再びこの会社に戻り、定年後もこの土地に根ざして生きながら勤め続けてくれています。このような人達が会社にとっては大事な存在です。過去に重度の病気になった人も、現在はその人が活躍できる場で、その人のできる仕事を担当しています。このように縁ある人を大切にする会社の基本的な精神が、高齢者の活躍につながっています。

二、役割や職務に応じた賃金

製造部門では、課長以上は月給制、一般職は時間給制となっています。これは、定年となっても変わりません。定年で役職は外れますが、それまでの経験を活かして管理的な業務や社員への教育の仕事を担っています。賃金も担当する職務や役割に応じて決定してい

ます。そのため、定年以降は皆一律に減額したりせず、一人ひとりの職務・役割に応じた賃金となっています。また、体力や健康上の問題で従前と同じ業務がきついと思う人は異動して少し職務内容を変えた新たな職務を担当してもらい、その職務に見合った賃金としています。

(2) 能力開発に関する改善

イ. 慣れた仕事でその能力を活かす

従前の製造部門では新しい仕事が入ると皆がそれをできるように年齢に関係なく指導訓練をしていました。しかし、高年齢者が新しいことに挑戦することで苦痛とならないように、“慣れないことを無理に教育訓練して覚えさせてさせる”よりも“慣れた仕事をしてもらう”ことへ方針を切り替えました。その結果、1日の生産量上位者に高年齢者が多く入ってきています。慣れた仕事をベテランが集中しておこなうため生産量も上がってきます。競争意識が、いい意味で成長や効率化に繋がり、自分の成績が良いとやりがいとなり、昔から従事している仕事なのでパワーがあり、「高年齢者だから生産量が落ち込む、効率が悪い」ということを感じさせません。この好循環の連鎖で、高年齢者が長くその能力を発揮しています。

ロ. 新しい自動機械は若年者、熟練者は細かい手作業の多い仕事を分担

大量生産の裁断機を導入した際、そこは若年者に任せ、67歳の男性は形・配色などにより沢山のパーツの裁断をするなど、その内容を理解していないとできない細かいパーツ製造の担当に変更しました。

ハ. 高度の熟練者が、丸仕上げの仕事を担当する

大量生産以外にラインに流せない1本、2本と少量で生産する仕事もあります。これは熟練者が裁断から仕上げまでの丸仕上げを担当しています。

(3) 作業施設等に関する改善

年齢に関わらず縫製に従事する社員全体に対して作業姿勢の工夫をしています。ミシンの作業は椅子に座っておこない、ミシンも電動足踏みで負担になりません。また、明るさも調整されていて、高年齢者も老眼鏡をしていれば視力に不自由を感じていません。縫製材料は重量物ではないため、取扱いにおいても不自由な姿勢はありません。ただ、量が多い場合は、若年者が手伝います。

(4) 多様な就業形態の導入

縫製部門は、それぞれの希望も踏まえて勤務時間を組んでいます。そのため、基本的には月給制の管理職以外は時間給となっています。

一人ひとりの体力や要望に合わせた勤務形態としています。女性の場合、仕事をしながら自分の生活を大事にすることを希望することが多く、また、高年齢者は体力的にフルタイムの勤務では少しきついと感じるので、若干勤務時間を短くするように配慮しています。それにより、体力的に無理のない勤務となり継続して勤務することが可能となっています。8時から16時までの勤務や8時から17時までの勤務、残業なしなどの勤務希望が多いですが、本人から申し出があれば、もっと短い時間の勤務もあります。

(5) 高年齢者のモチベーションの向上

地域に根ざした企業として社員は近隣の方々を主に採用しています。縫製作業では近隣の主婦層の活躍が大切な要素ですが、昨今は中国からの研修生も受け入れ、会社の敷地に寮を用意しています。

彼女らも含め社員全体の人間関係の調和に力を入れており暖かい社風が当社の誇りです。

1年に1回は個人面談をおこない、会長・社長・部門長が社員の現状や要望を聞き、コミュニケーションをとるようにしています。また、昼休みには、一人150円の個人負担でおかずは仕出し屋から取り、ごはん・味噌汁・お茶は会社が用意します。これも、高年齢者には好評です。さらに親睦会として、日帰り旅行、一泊の社員旅行、お盆休み前のバーベキュー、年末のお歳暮くじ引き会など々、工夫して社員の親睦を

図っています。普段仕事では接点のない人とも馴染め、人間関係づくりの良い機会となっています。

健康管理についても、1年1回、健診バスによる健康診断を実施しています。現在勤務している高年齢者の中には中学校を卒業後、青森から集団就職し50年以上勤続の人や、結婚で退職し、子育てがひと段落した後、再就職した人もいます。やはり人間関係を大事にするアットホームな社風が定着を良くしていると思われます。

7 生涯現役で働ける企業の実現

30年前に60歳定年とし、65歳までの再雇用を制度化しました。その結果、高年齢者の再雇用が定着し、健康で意欲のある人は65歳になった後も、年齢に関係なく継続して勤務しています。それを後輩の社員も見ている、継続雇用が定着してきました。

「適材適所」と「得意分野を伸ばす」を基本として、熟練の高年齢社員に、その人の得意な仕事をさせています。また、その人の体力に応じて勤務時間を組んでいます。加齢にともなって体力的に辛いと申し出があれば、希望に応じて短時間の勤務に変更しています。肉体的に負担となる仕事があるときは、他の社員がフォローをしています。

会社として「適材適所」と「一人ひとりに合わせた勤務」に配慮しているので社員の定着がよく、勤続年数も長くなっています。管理職を経験した先輩が現在の課長や社員に助言指導し、後輩にとってもありがたい存在です。

ただ、昨今は若年者の応募が少なく、定着が悪いことが悩みです。高年齢者は元気で働いていても、いつ体調を崩したりして退職となるかわかりません。そのため、積極的に若年者を採用し3ヶ月かけて研修するとともに、課長補佐が主体になって指導しています。会社としては若年者の成長と高年齢者の継続勤務の両立が大事だと考えています。年齢に関係なく社員が気持ちよく働くことができ、良い製品を作ることができることが一番重要なことだと考えています。

現在、高年齢者（65歳以上）が勤務しているのは製造部門です。この高年齢者がその能力を活かしていきいきと働ける理由の一つには、安

定した製造量が確保できていることがあります。この安定した製造量の確保には、役員、営業、企画などの他の部門の努力によるところが大きいのです。また、各部門にも60歳以上の社員達が勤務しています。このような安定した雇用は、総務や出荷を含めた他の部門の人間関係の良さが大きな要因です。

8 会社全体への影響、今後の課題

会社としては熟練者が長く勤めてくれ生産性も上げており、周りも受け入れているので、スムーズに仕事ができています。ベテランが縫製や社会人としての基本を指導教育し、技能の伝承をするために協力的に進めてくれています。

高年齢者の頑張りが後輩の励みになり、これから高齢化する社員達も違和感なく定年後そして65歳を過ぎても勤務してもらえるものと考えています。



健康と高い意欲を長く保って 技術と経験の継承を！

◆株式会社 鮎忠

※ 平成26年10月時点の内容です

企業プロフィール

- 所在地 東京都台東区
- 創業年 昭和21年
- 業種 宿泊業、飲食サービス業（飲食店）
- 従業員数 324人（正規従業員 136人、非正規従業員 188人）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
137人 (42.3%)	74人 (22.8%)	25人 (7.7%)	55人 (17%)	24人 (7.4%)	9人 (2.8%)

- 平均年齢 46歳
- 定年 60歳
- 運用実態／運用の具体的内容

希望者全員を嘱託社員として65歳まで再雇用。その後は運用でパートタイマーとしての再雇用により上限年齢75歳まで雇用することがある

- 最高齢者 74歳

1 会社の沿革と業務内容

当社は昭和21年（1946年）9月に創業して以来、焼き鳥と鰻料理をメイン商品とした外食チェーン店経営、お弁当の製造販売とケータリングサービスおよび食肉加工品の卸売を3本柱として、現在68年目を迎えています。

主な事業内容は、①外食おもてなし事業部（飲食店経営およびフランチャイズ店、加盟店の業務指導）、②フードサービス事業部（食肉卸売業、副産物の製造・加工・販売）、③お弁当・ケータリングサービス事業部（折詰弁当、パーティ料理などの製造・販売・宅配）、そして④F・

S・L サポート事業部（高年齢社員専門部門の鮎忠セカンドライフサポート事業部、持ち帰り用唐揚げ（鳥惣菜）販売業）、となっています。

2 高年齢者雇用に対する方針および考え方

平成25年4月施行の「高年齢者雇用安定法」の改正を受けて、60歳定年以降の働き方（継続雇用制度）の抜本的な見直しをすることにし、まず最初に55歳以上の社員（以下「高年齢社員」といいます。）に対して『定年に向けての働き方意識調査』のアンケートを実施しました。

その結果、実に高年齢社員の約9割が65歳以上まで働く意欲がある（うち3割が70歳まで働きたいと希望）ことが判明しました。

さらに、自分の持つ技術の継承や若手社員を育てる使命感を多くの高年齢社員が持っていることが判明し、会社としては引き続き働きたいという高年齢社員は健康状態に問題がなければ65歳までは再雇用することを基本とすることにしました。

当社は現在創業68年ですが、「100年企業」を経営方針として掲げています。そのためには元気な高年齢社員に今後も戦力となってもらわなければなりません。昨年4月より年金の支給開始年齢が引き上げられ、無年金期間が発生しました。高年齢社員が安心して働けるよう、生活費用を補完するものとして年数回に分けて一時金（年齢および個別の条件により金額は異なります）を支給する仕組みを設けました。

また、65歳を超えても健康状態が良好で勤務に支障がない場合には、パートタイマーとして「最長75歳まで働ける雇用継続制度」を導入しました。

このように長期にわたって勤務を継続してもらうために、高年齢社員については定期健康診断の法定項目に2項目（ガンの早期発見など）を追加することによって、健康状態の管理がしやすくなる仕組みも作りました。

3 高年齢者雇用の特徴

当社では高年齢社員が全体の35%を占めていますが、大多数が高年

年齢になってもフルタイム勤務であったり、若手社員並の時間外労働をする高齢社員が多いという現状があります。

そこで、一線を退いた後の心身共に負担のない「短時間で働ける仕組み」として新しい部署を創出し、働き方の選択肢を増やし、高齢期でも引き続き健康状態を保ちながら生きがいをもって働くことができるようワーク・ライフ・バランスのとれた職場づくりを目標として、新しい分野を発見するための研究を開始しました。その結果、60歳以上の高齢社員だけで製造から販売の一切の店舗運営をする唐揚専門店「おやじの唐揚 歩（あゆみ）」の开店となりました。

この店舗では高齢社員が交替で短時間勤務をしながら、いきいきと働ける職場作りを進めています。また、新たに採用する高齢社員の雇用創出も兼ねており、社会貢献にも繋がるものと考えています。この1号店のノウハウで第2号店、3号店の出店を目指しています。

高齢社員の勤務時間は平均して1日4時間程度に設定しています。「おやじの唐揚」という名前の通り、高齢社員が元気に働ける職場作りに力を入れています。高齢社員からは、1日4時間程度の仕事なので日々運動するくらいの疲れがある程度で身体に無理がなく働ける喜びと、また次回の勤務シフトが組まれていることで、日々の健康管理が上手くいくようになったとの声が出ています。なお、高齢社員だけで運営することから、パソコンを利用したシステムに慣れてもらうよう教育訓練をおこない、調理方法を簡素化するなど徹底して作業負担を軽減し、高齢社員が働きやすい環境を整えました。

4 高齢者雇用の推進のための改善と工夫

高齢社員のアンケート結果からは、後継者への育成のための時間がない、健康状態が続くかなどの不安も寄せられましたが、今までは60歳定年後もフルタイム勤務が通例で、働けるうちは働きたいという状況でした。

そこで会社は多様な働き方の選択ができる制度が必要と考え、勤務形態を次の3つのパターンに分けました。

- ①フルタイム勤務（1日8時間、1週40時間勤務）・ダディ社員
- ②ハーフタイム勤務（1週20時間から30時間勤務）・ダディ短時間社員
- ③ショートタイム勤務（1週20時間未満）・ダディパート

この3つのパターンから、業務の実態・進捗状況や生活環境に合わせて勤務形態を選択することで、ワークシェアリング体制を確立しました。

また、65歳から70歳、70歳から75歳までは年齢に沿ったパートタイム契約を雇用条件とし、一人でも多くの高年齢社員に勤務を促すことにしました。

なお、65歳から70歳のパートタイムはショートタイム（1週30時間未満の勤務）とし、契約上基本的には残業はおこなわせないことし、グランパートと命名しています。そして、70歳から75歳までのパートタイムは通常は1年契約とするところを、高年齢社員の健康状態を考慮するため、6ヵ月毎の契約とし、特例グランパートと命名しました。

この結果、高年齢社員の意識改革が進んだこと、かつ、各人が現状の働き方の見直しを含め、健康に配慮する働き方を、自ら工夫することができる職場作りができるようになりました。

5 高年齢社員の具体的な就業状況

(1) 60歳から65歳の高年齢社員

雇用形態は嘱託社員として、勤務時間はフルタイム・ハーフタイム・ショートタイムの中から選択制としています。賃金は月給制とし、個人毎に契約で決定しています（平均月額25万円から28万円）。職務内容は、原則として定年前と同じとしています。特に雇用形態に配慮しており、時間を有効に使えるよう勤務の仕方を選択制にして、個人の希望を聞いて決定しています。

(2) 65歳から70歳の高年齢社員

雇用形態は全員ショートタイムのパートタイマーとし、賃金は時給制

(平均900円から1,200円)で、職務内容は定年前と同じとしています。1週30時間までの勤務時間として健康面に特に配慮しています。

(3) 74歳のAさんの就業状況

Aさんはパートタイマーとして、1日4時間、週5日の勤務で調理の業務をおこなっています。時給は888円ですが、本人は経験を活かして長く働いていたいといいます。同僚からは、笑顔で優しく仕事を教えてくれると評判です。

(4) 71歳のBさんの就業状況

Bさんはパートタイマーとして1日3時間30分、週6日の勤務で清掃業務全般を担当しています。時給は1,000円です。本人は皆と接しながら働ける場所があることに感謝しているといい、同僚からは、いつも明るくきびきび働いているので皆朝から元気がもらえると喜ばれています。

6 これから高齢者雇用に取り組む企業へのアドバイス

高齢者の就業意識を確認することにアンケート調査は有効でした。当社では55歳以上の高齢社員を対象におこないましたが、働く意欲が高く、より長く働きたいと考えていることがわかり、そのために色々な制度の改革ができました。特に、短時間制度の導入は高齢社員の健康管理にも有効だったようです。

健康状態の確認は難しい面がありますが、社員が安心して働くためにはまず健康第一であることを認識し、健康診断の進め方などを工夫することは効果があると思われます。

高齢社員のモチベーションを上げるには、処遇面だけでなく、役割を明確にすることが重要であると考えています。高齢社員の経験と技術を活かして若手社員への技術継承を目標とすることは高齢者の生きがいになり、また、その役割は高齢社員のモチベーションアップに有効ではないかと考えています。

7 今後の課題

鮎忠では高年齢社員のモチベーションのアップと維持は、成果の正当な評価にあると考え、高年齢社員独自の評価制度の導入を図り、賃金制度の見直し、特に役職経験者の処遇について工夫を進めています。

また、「おやじの唐揚 歩（あゆみ）」の2号店、3号店を出店していくことで、高年齢社員に活躍していただく職場を増やし、異動などによる人材交流を進めることで、組織の活性化につなげることを目指しています。

生涯現役いきいき企業先進事例集（2014年版）

「生涯現役いきいき企業100選（2014年版）」より

2015年（平成27年）3月発行

編集・発行 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構
〒261-0014 千葉県千葉市美浜区若葉3丁目1番3号
障害者職業総合センター内
電話 043-297-9527（雇用推進・研究部 研究開発課）

