

70歳雇用

先進事例集
2012年版

70歳いきいき企業100選
(2012年版)より

は し が き

我が国においては、平成24年から670万人にのぼる団塊の世代が65歳を迎えはじめ、65歳以上人口の割合（高齢化率）が24.1%（平成24年9月15日現在 人口推計）に上昇するなど、これまで世界のどこの国も経験したことのない高齢社会となり、今後も加速していくことが見込まれます。

こうした一層の高齢化が少子化による人口の減少と同時進行し、労働力の減少が本格化していく中、昨年11年ぶりに改定された「高齢社会対策大綱」（平成24年9月7日閣議決定）では、「人生90年時代」を前提にした仕組みへの転換がうたわれるなど、活力ある社会の構築に向けて、高齢者の高い就労意欲と経験・技能を活かし、65歳を超えて70歳まで、さらには年齢にかかわらず働くことのできる職場づくりがますます重要となっています。

当機構におきましては、70歳雇用の推進を重点テーマとした事業展開の中で、「70歳以上の人々がいきいき働いている企業」の事例収集に2008年から取り組み、昨年10月に5回目となる「70歳いきいき企業100選」を発表しました。

この「100選」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」を明らかにするとともに、70歳雇用に取り組む企業の参考となるよう、定年制や継続雇用制度の実態、また、地域、業種、規模等を考慮して、全国から収集した約270の事例の中から選定したものです。

本書は、100選の事例の中から、70歳以上従業員のインタビューなど働く高齢者の側の視点も盛り込むなどし、より詳細な事例をレポート形式で詳しく紹介しております。70歳まで働ける仕組みの具体的な導入にあたって、実践例として多くの企業の参考として役立てていただけるものと考えております。

厚生労働省及び当機構におきましては、事業主の皆様及び従業員の皆様に高齢者雇用についてご理解を深めていただき、意欲と能力のある高齢者の方々が年齢にかかわらず社会の支え手として活躍することができる社会の実現に向けて、引き続き取り組んで参りたいと考えております。本書がそのための一助となれば幸いです。

平成25年1月

目 次

○定年の定めのない企業

1.退職する時が「定年」のエイジフリー会社

株式会社 有村屋(鹿児島県 さつま揚げ・蒲鉾製造・販売業)・・・06

2.病院の魅力育む高齢者

特定医療法人 恵会 皆藤病院(栃木県 医療業)・・・10

3.高齢者の高度な縫製技術が会社を支える

株式会社 ノア(京都府 繊維工業)・・・16

○65歳定年企業

4.おもてなしの心の伝承

一般財団法人 愛の里(大分県 社会福祉・介護事業)・・・22

5.高齢者の豊富な経験と人脈を活かそう

秋山錠剤 株式会社(東京都 医薬品及び健康食品の受託製造業)・・・28

6.安全運転がお客様への一番のサービス

有限会社 大石タクシー(青森県 道路旅客運送業)・・・34

7.世の中に役立つ仕事だから年齢に拘わりなく楽しくやれる。

100%能力を発揮するからプライドを持てる、やりがいが出る。

株式会社 さんひで(千葉県 青果物仲卸業)・・・40

8.従業員がいつまでも働ける職場

太平紙器 株式会社(愛媛県 紙製品加工業)・・・46

9.さあ、あなたの出番です。生涯現役で明るい社会

太洋モータース 株式会社(東京都 タクシー業)・・・52

10.独りぼっちにならない、しない……人と地域に密着した活動

長野県高齢者生活協同組合(長野県 社会福祉業)・・・58

11.地域支え合いのまちづくりにつながる高齢者雇用を目指したい

特定非営利活動法人 市民生活支援センター ふくしの家

(佐賀県 福祉サービス業)・・・64

12.私を生きる社会に生かす

社会福祉法人 藤沢育成会(神奈川県 福祉サービス業)・・・70

13. 将来の雇用需給バランスを考慮しつつ高年齢者を積極的に活用

社会福祉法人 明清会 (山梨県 介護老人福祉施設他) 76

○ 60歳定年企業

14. 皆家族、いつも笑顔で安心して働き、高機能、高品質の製品を提供する鋳物工場

株式会社 辻井製作所 (埼玉県 鋳造製缶業) 82

15. 「エイジフリー社会の実現を」

～ IT技術の活用と多様な就業勤務形態導入による高年齢者の活用～

株式会社 山陽鉄工 (広島県 船舶、輸送用機械器具製造業) 88

16. 経験豊富な高年齢者が健康で意欲的に働く職場

医療法人 育志会

(宮城県 医療業、介護保険事業、有床診療所、介護老人保健施設) 94

17. 経験を生かし、お客様第一の最高級のおもてなし

金谷商事 株式会社 (秋田県 宿泊業・飲食サービス業) 100

18. 人在りて、物を成し、歳を重ね、技を極める、これすべて人の和の中で

川嶋工業 株式会社 (岐阜県 家庭用刃物・調理器具の企画・製造・販売業) 106

19. いつまでも元気で働ける職場をめざして

小島工業 株式会社 (長野県 金属加工業) 112

20. 70歳を超えても安心して働ける「温もり」に満ちた職場

株式会社 サンマーチ (長崎県 食事サービス受託業) 118

21. 会社の成長は高年齢者と共に!

高松パレス 株式会社 (香川県 冠婚業) 124

22. ベテランドライバーによるマイカー感覚での安心・安全運転サービスの提供

東邦交通 株式会社 (北海道 一般乗用旅客自動車運送業) 130

23. いつまでも元気で、働き・長生き

有限会社 トータルプランナー福井 (福井県 ビルメンテナンス業) 136

24. 経験・ノウハウ豊富な高齢薬剤師は調剤薬局に不可欠の財産

株式会社 古山薬局 (千葉県 医薬品小売業) 142

※ 注意事項 ※

- ①各事例の内容については原則として、平成24年4月時点のものです。
特に、賃金等については、地域別最低賃金額等の改定もあり、取り扱いについては充分にご注意いただきますようお願い申し上げます。
- ②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・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。「高年齢者雇用状況報告書」の「常用労働者」の定義（労働時間の長短にかかわらず、1年以上の雇用の見込みがある者〔契約期間の定めがあっても更新の見込みがあり、1年以上の雇用が見込まれる者を含む。〕）とは若干異なりますのでご注意ください。



退職する時が「定年」の エイジフリー会社

▶ 株式会社 有村屋

企業プロフィール

- 所在地 鹿児島県鹿児島市
- 創業年 大正元年
- 業種 さつま揚げ・蒲鉾製造・販売業
- 従業員数 75名（正規72名、非正規3名）

| ～44歳 | 45～54歳 | 55～59歳 | 60～64歳 | 65～69歳 | 70歳～ |
|----------------|----------------|----------------|--------------|--------------|--------------|
| 31人 (41.2%) | 17人 (22.7%) | 17人 (22.7%) | 5人 (6.7%) | 3人 (4.0%) | 2人 (2.7%) |

- 平均年齢 45.6歳
- 定年 なし
- 最高齢者 72歳

① 鹿児島特産さつまあげの老舗企業

鹿児島の特産品のひとつである「さつまあげ」を製造・販売する株式会社有村屋は大正元年4月創業の老舗企業、さつまあげ・かまぼこ等魚肉ねり製品業界のリーディングカンパニーとして名高い存在です。

有村屋が「さつまあげ」に託す思いを社長は次のように述べています。『修業時代を含め、私がつけあげ作りの道を歩みはじめて四十余年が経ちました。どんなときも心を支えてくれたのは、「おいしかったよ」と言う皆様の言葉でした。「おいしい」。このひとことを私はこれからも大切にしていこうと思います。「おいしい」。この言葉の中に、味覚の喜びはもちろんのこと、故郷の海や野山、人の愛情、元気、希望を失わないことなど、多くの「たからもの」が含まれていると思うのです。人生にはいろいろなことがあるものです。そのどんなときにも、「おいしい」と感じることで、人は幸せを噛みしめ、ときには励まされる。そんなつけあげを作り続けることが、私にできる皆様への恩返しなのだと思います。』

② 商品開発と海外進出に高齢者も貢献

有村屋ではふるさとの味・伝統の味を守る一方、旺盛な新商品開発に取り組んでおり、新商品を従来のお客様はもとより、新しいお客様へ届けるという多角的展開を推進しています。

そのひとつに海外展開があります。「鹿児島県の食文化を世界へ」の思いから、昭和60年のインドネシアでの技術指導と有村屋ブランドでの現地販売を皮切りに、台湾、香港、中国、シンガポール、ニュージーランド、さらにアメリカ、カナダへも輸出するようになっていきます。本年9月からはインドネシアの現地卸・小売業人と共同出資の「アリムラヤ・インドネシア」を設立、現地で原料調達から製造・販売まで行い、インドネシアからアメリカへの輸出展開も視野に入れた進出を計画しています。

この国際展開を支えているのが、鹿児島県の魚肉ねり製品業の先駆けとしてHACCP（ハサップ）という食の国際安全規格の取得であり、有村屋では工場内の設備面と作業手順のマニュアル化等の衛生管理の徹底を行なっています。その衛生管理システムの各ポイントおよび実行の記録は、誰が見ても分かるように文書化されています。

このように国内外で評価されている有村屋の商品開発ですが、実は熟練の技をもつ高齢者の商品づくりへのアイデアの提案と試作段階からのものづくりへの真摯な実践があって実現しているのです。

③ 「希望者全員65歳まで」から「定年廃止」へ

さつまあげ、かまぼこの製造は機械化が進んでも熟練の技が必要です。原料の魚の質や鮮度によって微妙な工程管理を行わなければならない、年季の入った熟練の眼・感触・技がどうしても必要となります。そのため有村屋では、従前より長期雇用を前提とした雇用管理を行っており、ほとんどがフルタイム勤務の正社員となっています。また、社員の8割以上が働く本社・工場においては、社長自らひとりひとりに「声を掛け」、「任せ」、「評価する（ほめる）」する人事管理を行っています。

高齢者雇用については平成20年3月、それまでの「60歳定年・希望者全員・勤務延長、その以降は、会社選定・都合による雇用もある」と

した規定から、「定年なし」に一足飛びに改善しています。

60歳あるいは65歳到達時という一般的な高齢者雇用の節目でも就業条件・処遇・給与等は全く変更することなく、退職金（中小企業退職金共済制度加入）も退職月まで掛金の納付を続けています。「社員の方は、良い品をリーズナブルな価格で世に送り出すために、いつまでも元気なうちは頑張ってください」とのモットーの下、社員が希望した退職日が定年日となっています。実際に70歳以上の高齢者が2人（男・女1名ずつ）在籍し、ともに72歳で正社員のままフルタイム勤務しています。

④ 技能伝承は高齢者の役割

現在、有村屋では60歳以上の雇用は10人（13.9パーセント）ですが、5年後には倍増の20人が予想され、ますます彼らへの期待が膨らんでいるところです。伝統の味、さつまの味であるさつまあげ、かまぼこの「有村屋の味」を伝承し、さらに新しい展開をしていくには、高齢者の持つ技能を中堅層、若手社員に受け継がれなければなりません。ここで70歳代の2名の高齢者の働きぶりを紹介しましょう。

Aさん（男性、72歳）は、かまぼこの成形工程をフルタイム勤務の下で若手に教えています。「70歳を過ぎても、会社に期待され、頼りにされていることがうれしい、働けるかぎり頑張っていきたい」と語る姿は自信に溢れ、元気な高齢社員の意義を感じさせてくれます。

Bさん（女性、72歳）は、箱詰め・折詰セット作りを中堅層に伝授しています。多種多様な数のさつまあげやかまぼこを芸術的に折詰・箱詰していく様子は、正に高齢・熟練の技といえるものです。

このように、高齢者は好きな仕事、やりがいのある仕事をいつまでも続けることが出来、現役世代（有村屋では高齢者も現役世代と言えますが）は大事な工程の仕事を丁寧に教えてもらい感謝するという、双方ともにメリットのある良好な関係ができています。

⑤ 高齢者活用を可能にした人事管理

有村屋の積極的な高齢者雇用・活用を可能にしたのは、そのユニークな人事管理にあります。「おいしい」ものをつくることを大目標に高品質の商品づくりをするには、原則として正社員でチームワークのよい組織風土の醸成が必要と考えてきた社長の方針のもと、人事管理を行ってきました。また、工場長など管理・監督職を設けていますが、「社員みんな同じ高さ」のポリシーで実際にはフラットな組織運営を行っています。

そして高齢者の就業条件・処遇は、当然のように「退職日までは変更なし」の雇用施策となっています。雇用形態・勤務形態は原則として、「正社員・フルタイム勤務」（本社工場では、8時20分～16時45分の7時間25分勤務の1カ月変形労働時間制、販売店ではフレキシブルな労働時間設定）が退職日まで継続する制度となっています。なお、高齢者の一部には、健康状態、体調に合わせ、本人の希望に応じて勤務形態を変えられるようパート勤務（時給制）を採用しています。

給与は年齢等による差別は一切なしで、経験・熟練度の評価によって個別に給与・昇給を設定しており、60歳代前半層よりも65歳以上の高齢者が高い給与水準になる場合もあります。

⑥ 高齢者会社設立も検討中

「全員が高齢者の会社はできないのか」と模索する有村屋の社長には、年齢を感じさせないで元気に業務を遂行している高齢者を結集したらさらなるパワーアップが図れるのではないかとのお想いがあります。そのため、今後の有村屋の発展を期する意味でも高齢者専門子会社の設立は意味のあることと考えられています。現在7人で業務を行っている事務管理部門では高年齢者およびその予備軍も数人存在することから、65歳以上の社員をその新会社に移行させることは充分可能なようです。

病院の魅力育む高齢者

▶ 特定医療法人 恵会 皆藤病院

企業プロフィール

- 所在地 栃木県宇都宮市
- 創業年 昭和43年
- 業種 医療業（精神科、神経科、神経内科、内科、歯科）
- 従業員数 310名（正規260名、非正規50名）

| ～44歳 | 45～54歳 | 55～59歳 | 60～64歳 | 65～69歳 | 70歳～ |
|-----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 176人 (56.8%) | 70人 (22.6%) | 21人 (6.8%) | 18人 (5.8%) | 10人 (3.2%) | 15人 (4.8%) |

- 平均年齢 43.4歳
- 定年 なし
- 最高齢者 77歳

① 地域医療と共に育った生涯現役

特定医療法人恵会皆藤病院は創業以来、地域医療による地域社会への貢献を経営理念として、努力を重ねて来ました。また、院内ではこの経営理念の他にもう一つの理念があります。それは定年を考慮することなく「いつまでも元気に働く」という、文字通りの「元気で生涯現役」の労働観です。

この二つの経営理念は院長自らが率先垂範、機会あるたびに全職員に対して強調し、また院長自身は病院経営のみならず、地域の安全安心に関する活動においても、その功績が広く知られるところでもあります。

この結果、職員の永年の努力と相俟って、着実に成果の実を結び、現在では入院患者も400名に上る地域医療の中核病院として、重要な役割を果たしています。

特に、院長が訴えた「いつまでも元気に働く」の考えに共鳴した先輩職員の自己研鑽と改善努力により培われた「生涯現役」の職場風土は脈々と受け継がれ、絶えず直面する医療事故の危険性と、医療技術や医療機器のめまぐるしい発達の状況下でありながら、80歳近くになる高齢職員を筆

頭に、多数の高齢職員が活躍する職場として育つまでにいたりしました。

㊦ 震災時に発揮された高齢職員の優しさと決断のリーダーシップ

昨年3月11日に発生した東日本大震災では、宇都宮市においても震度6強の強い地震に襲われ、多くの被害が出ましたが、皆藤病院でも6階建ての建物は大きな揺れに見舞われ、建物はじめ多数の器具・施設に多くの被害を受けました。

しかし物的被害もさることながら、400人に上る入院患者の安全確保と治療の継続は、医療機関としての最大の責務であり、もちろん皆藤病院としては過去に経験したことのない一大危機に直面した瞬間でした。

この時、パニック状態にある患者を落ち着かせ、混乱した職場に冷静さを取り戻させたのは、永年により培われた経験と知識から発せられた高齢職員の暖か味のある優しさと決断のリーダーシップによる賜物でした。

幸いにも高齢職員によるこのような働きにより、無事難局を打開する事が出来ましたが、これは大きく次の二つの要因があったからと言えます。

その1 患者さんとの信頼関係

高齢職員は、日頃から患者さんに対して高齢者特有の人間味豊かな対応に心掛ける事についての強みを持っており、その結果、高齢職員と患者さんとの間には強い信頼関係による心の絆が育っており、特に入院患者さんから高齢職員による指導が受容されやすい関係にあったこと。

その2 若手職員との信頼関係

高齢職員は、日頃より若手職員の相談相手としての指導的な役割を与えられており、また人間関係作りの上でも若手職員の潤滑油的な役割を果たす立場にあり、職場における信頼感が強いこと。

㊧ 高齢職員を高齢化させないために

誰でも平等に齢を重ね、いずれ高齢者となる事は止むを得ないことではありますが、皆藤病院では「年齢が高くなる＝高齢化、高齢化＝高齢者＝役に立たない」という考えではなく、年齢が高くなっても高齢化させず有

用な人財として活用する事こそが重要であると考えて取り組んで来ました。

それでは、これまで皆藤病院として高齢職員が活躍できる職場づくりに取り組んできた幾つかの事例をご紹介します。

その1 高齢職員に役割を与え役割意識を持続させる。

職場に若い後輩が入り、育ち、新しい機器が導入されると、ややもすれば高齢職員に「自分の役目は終わった」というような、役割終了意識が目立ちました。そこで、この役割意識が生涯現役の源であり、役割終了意識が高齢化の大きな要因と考え、役割意識を持続させる為に次のようなことを実施しました。

① 経験してきた専門分野についてのアドバイザー的な役割を与え、培ってきた知識や技能技術の伝承の責任者とすることにより、高齢職員に職場の先輩としての役割意識を強めるようにしています。出来ない事より出来る事を見て、仕事内容によるワークシェアリングを実施しています。

② 一般的に新機器導入や最新技術への対応については、高齢者はついてゆくのが困難との理由から、高齢者の継続雇用時に敬遠される大きな理由ととらえられる面があります。

そこで、一つの業務を独りで担当させるという事ではなく、業務を細かく分解する事により、高齢職員でも従事可能な部分を見出し、高齢職員に対応可能な部分に従事させ、対応できない部分については他の者や他職場から応援をさせることにより、仕事の内容によるワークシェアリングを実施し、高齢職員でも職場の一員として役割を果たす事が出来るんだという喜びを伴う自信と役割意識を強めるようにしています。

③ 職場における信頼関係作りを後押ししています。高齢職員を職場のより良い人間関係作りのためのまとめ役とすることにより、高齢職員が職場でのチームワークのかなめ的存在へとっており、先輩としての役割を果たせるよう応援しています。

その2 心身ともに健康を目指す

老若男女を問わず心身ともに健康が重要であることは言うまでもあり

ませんが、特に高齢職員の健康は高齢者雇用の重要課題であり、一般の職員の健康管理と併せて、皆藤病院ではいくつかの取り組みを実施して来ました。

① 患者の方々に対し、皆藤病院としてはアットホームな在り方・接し方を基本とした職場づくりに努力して来ました。その結果、職場では長幼の順序が大切に考えられるようになり、高齢職員は職場における親や年長者としての役割を果たしながら、患者の皆さんのみならず職員から心の拠りどころとしての信頼を得るにいたりました。

② 定期・不定期による面談実施により、本人の状況の確認と、無理をさせていないかを確認すると共に、本人の希望に応じた柔軟な勤務制度を採用しています。

③ 健康診断は皆藤病院内での実施が可能ではありますが、皆藤病院の者が診断するとなると、職員の中には受診を嫌がる人もいます。

そこで診断結果のフォローもあわせて外部機関に依頼して実施し、必要によっては皆藤病院カウンセラーによるカウンセリングを実施しています。特に健康変動が起きやすい60歳以上の職員に対しては、職場責任者からの情報収集を基に、逐次面談を実施して健康チェックの回数を増やしました。

その3 新人の育成と障害者雇用へ的高齢職員の活用

皆藤病院では、当然のことながら計画的に一般教育および専門教育を実施し、院外の研修会へ参加した時には、参加した職員による参加報告会を開催して、研修受講内容の共有化を図っています。また、特に新人や障害者雇用についての教育は、高齢職員にマンツーマン方式により担当してもらい、新人の早期戦力化と孤独に陥り易い障害者の職場導入に、高齢職員の思いやりのある優しい人間性と豊富な知識・経験および技術技能が大いに役立っています。

その4 職場を離れた部活動やイベントの奨励

多くの入院患者と外来患者を抱えている関係上、職場を離れた活動はいろいろと制約を受ける面が多々ありますが、可能な限り部活やイベントを実施して、職場の人間関係の向上と、職場に楽しい話題が生ま

れるよう努力しております。

④ 高齢職員の声

以上のように、皆藤病院では多くの高齢職員が各職場において活躍していますが、高齢職員からは次のような声が良く聞かれ、皆藤病院内に生涯現役の気風がますます強く育っている事が感じられるところです。

Aさん（看護師、77歳）の声

病院のみんなのおかげで、この齢になっても仕事ができる事にとっても感謝している。この気持ちを忘れずに、健康に注意しながら病院そして社会に役立つ人生を続けたい。

（職場の声）幅広い知識をもって、意欲的に働く姿は、正に頼りがいのある大先輩です。

Bさん（看護師、71歳）の声

健康に留意して、いつまでも役立ちたい。私の人生はまだまだこれから。

（職場の声）意欲をもって働く姿を尊敬し見習いたい。

⑤ 今後の課題と抱負

皆藤病院の「地域医療」と「いつまでも元気に働く」の経営理念は、創業後44年間の時間を通じて揺るぐことなく培われ定着して来ました。この成果は、創業時に在籍していた先輩職員の並々ならぬ努力に負うところが大きいものがありますが、皆藤病院の規模も拡大するにつれ職員数も次第に増加するなか、この創業時の精神を絶やすことなく継承してゆく事こそが、皆藤病院としての最重要の課題と考えています。

今後は経営陣を中心に職員一丸となって、更に地域社会に貢献できる医療体制の充実と、更に元気で明るい生涯現役の職場づくりに努力を重ねる所存です。



高齢者の高度な縫製技術が 会社を支える

▶ 株式会社 ノア

企業プロフィール

- 所在地 京都府京都市
- 創業年 平成4年
- 業種 繊維工業（既製服のリフォームやリメイク）
- 従業員数 42名（正規42名、非正規0名）

| ～44歳 | 45～54歳 | 55～59歳 | 60～64歳 | 65～69歳 | 70歳～ |
|----------------|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|
| 18人 (42.9%) | 7人 (16.7%) | 4人 (9.5%) | 6人 (14.3%) | 4人 (9.5%) | 3人 (7.1%) |

- 平均年齢 49.1歳
- 定年 なし
- 最高齢者 73歳

① 確かな技術による既製服のリフォーム・リメイクサービスの提供

株式会社ノアは京都市の中心部に位置し、近くにはオフィス街や百貨店、京都の台所「錦市場」や老舗旅館、料理店等があります。また、京都には7月の祇園祭りをはじめとするお祭りや祭事も多く、毎日、地元の人々と全国及び海外からの多くの観光客で賑わっています。

ノアは平成4年創業の若い会社ですが、既製服のリフォーム・リメイクサービスを行っています。

太平洋戦争後、日本人の生活様式が大きく変化し、衣服においては、和服からの洋装化、既製化が進み、生活そのものの一部となり多くの人々がファッションを楽しむようになりました。既製服が一般化していくなかで、その既製服を体に合ったものにリフォーム・リメイクするサービスは目立たない分野ですが、既製服市場の拡大や百貨店の成長と共に今日では必要不可欠なものとなっています。思い出のある洋服やプレゼントされた洋服を大切にしている人が増えており、ノアでは、高齢者の確かな技術による

既製服のリフォーム・リメイクサービスの提供とその技術を次代に伝えて行きたいと考えています。

② 高年齢者雇用に対する方針・考え方

(1) 定年制の廃止

ノアでは、平成23年6月1日に定年制度を廃止し、従業員は全員正規従業員（社員）としています。それまでは、平成4年の創業時から「定年60歳。定年後は会社が認める者を再雇用する」と就業規則に定めていましたが、平成18年の高年齢者雇用安定法の改正にあわせ、「定年60歳。定年後は基準を定めて65歳までの継続雇用制度を導入」としていました。

定年制度を廃止した大きな要因は、熟練技能を持つ高齢者の力が必要不可欠なためです。既製服のリフォーム・リメイクサービスというビジネスでは、仕事の内容は簡単な修理からデザイン変更、サイズ変更等多岐にわたり、機械化できない特殊業務でお客様に納得してもらえる商品に仕上げるには既製服全般の商品知識と熟練者の技術・技能が必要です。そのための技術習得には最低10年程かかり、更に、縫製の仕事に携わり技術習得を志す若年者の大幅な減少で後継者育成が進まないこともあり、健康であれば定年制を廃止して年齢にかかわらず雇用することにしたのです。

(2) 評価制度の実施

定年を設けていた時の賃金は出来高給を主体としていましたが、高度な技術を要するリフォーム・リメイクサービスは商品完成までの時間もかかり、担当する従業員からは評価に対する不満も出ていました。そのため、従来からの出来高給を基本として、高度な技術を要する業務（デザイン変更等）と単純な業務（ズボンやスカートの裾上げ等）の仕事内容の見直しを行い、経験年数を加味して賃金を決定する評価制度を定年制廃止にともない導入しました。

賃金は時間給としており、概ね830円から1,100円の範囲で決めています。現在、最高齢の73歳女性社員の時間給は870円ですが、別の

71歳女性社員の時間給は850円としており、経験・技術を加味するようにしています。60歳代の社員も時間給830円から1,050円の範囲になっています。

もっとも、リフォーム・リメイク時間の短縮（作業時間の短縮）や作業単価の見直しを要請される等、企業としては収入増加につながらない厳しい状況になっています。近年は既製服のリフォーム・リメイクを利用して服を大切に使用する人々が増加するという大変喜ばしい状況にあるものの、社員の能力・技術に見合った賃金が支給できていないことがノアの悩みであり、今後の業界の課題でもあります。

③ 高年齢者の雇用確保

既製服のリフォーム・リメイクサービスは、華やかなファッション業界の中では目立たない分野ですが、ファッション文化を担う大切な仕事と考えています。戦後、日本の近代化が進む中で生活様式が西洋化したことから、高等学校や専門学校で洋裁を専攻する若者が増加し、日本のファッション文化の発展に大いに寄与しました。しかし、バブル崩壊後、洋服を始め繊維製品の多くが海外で生産されることにもともない、縫製に携わる若者が大幅に減ってしまいました。

一方、既製服のリフォーム・リメイクサービスを利用するお客は、従来、女性が7割以上でしたが、最近では男性の利用が5割になっています。リフォーム・リメイクの箇所や要望も多様化しており、一方でお客様からは時間短縮も求められるようになりました。

ノアは、京都のデパート内に修理工場を備え、顧客である百貨店からの要望にできるだけ早く対応できるように「勤務体制の見直し」と「働きやすい職場づくり」、「モチベーションの維持」に取り組んでいます。そのため、熟練した高度な技術を持っている高年齢者は長く勤務して欲しいと考えています。

④ 高年齢者雇用の状況

(1) 高年齢者の雇用状況

現在、ノアの全社員42名のうち、女性が36名（85.7パーセント）

を占めており、女性社員は全員既製服のリフォーム・リメイクを担当する技術職です。社員の平均年齢は、49.1歳と高齢化が進んでおり、現在60歳以上の社員は13名、うち65歳以上70歳未満が4名、70歳以上は73歳の女性社員を最高齢に3名雇用しています。

(2) 勤務体制の整備

創業当時（平成4年）は社員約20名でスタートしましたが、現在は従業員数42名となりました。勤務体制は、本社工場（デパート横に設置）が9時から17時までの一勤務ですが、デパート内の店は百貨店の営業時間に合わせて3交代によるシフト制を採用しており、1日の勤務時間は7時間と定めています。会社休日は、元旦1日のみのため、休日や勤務シフトは毎月本人の希望を考慮して決めています。

(3) 働きやすい職場づくり

既製服のリフォーム・リメイク技術の習得には、10年程かかります。そのためノアでは、長く勤務して貰うことが経営上からも必要であり、働きやすい職場環境作りを心がけています。ノアの考える働きやすい職場環境とは、①人格の尊重（経験と技術があり、プライドを持っている）、②気兼ねなく相談できる職場づくり（難しい作業工程や糸、生地を選択等、その都度熟練者がアドバイス）、③長期就業可能とモラールアップ（技能習得により年齢にかかわらず就業可能）、④コミュニケーションの充実（作業中は神経を集中しているので、休憩時間等は時間を有効活用）、を意味しています。

(4) 技能伝承への課題とモチベーションの維持

ノアでは、20歳代の若者の希望者がいないことで後継者の育成が進まないことを懸念しています。その要因は、①縫製を志す若者が減っている、②華やかなファッションの裏方の仕事と捉えられており、技術習得に時間がかかる、③神経を使い繊細な作業で体力を必要とするが低賃金、等が挙げられます。

そこでノアでは、少しでも縫製の経験があり、長く働き技術・技能を身につけたいと考えている人を採用して後継者の育成を図りたいと考えていますが、この問題は今後の大きな課題です。既製服のリフォーム・

リメイクの技術習得には10年程かかることから、縫製が好きでないと務まらないので、従業員からの紹介等を中心に、今後も縫製を志す若年者を採用し技術・技能の伝承を進める方針です。

高齢者がモチベーションを持ち、元気に働いてもらうには、自分の持つ技術・技能を若年者に伝承できる喜びが挙げられますが、特に重要なことは、技術習得に時間がかかることから経験に応じた業務に携わり、習得した技術を活用して更に上位の難しい業務を担当し、お客様に喜んでいただいた時です。そのため、教える者と習う者のコミュニケーション、連携を大切にしています。

⑤ 作業環境の整備と健康管理

ノアの仕事内容は、神経を使い細かい作業の連続です。洋服やニット製品等のあらゆるトラブル（かけつぎ・虫食い・穴あき・糸引き等）や直し、修理、デザイン変更、サイズ変更、裾上げ等、多種多様です。補修糸の種類や色は100種類以上もあり、その中から最も適した物を使用しますが、間違いは許されない仕事で正に経験が頼りとなります。そのため、作業場の照明と温度管理が重要となります。

縫製作業場は本社工場の2階で、12名が業務を行っています。照明は自然光に近い蛍光灯を使用しており、作業場の温度管理も体が動きやすい温度設定（25～26度を目安）にしています。

特に作業機の照明は、横からも照らし作業がしやすいように配慮しています。針仕事为中心のため、ケガの防止を常に念頭に置いて業務をするよう指導しており、作業機の周りに備品棚を配置し、本人が移動することなく作業に必要な備品をそろえることができるようにしています。

また、完成した製品のプレス・仕上げ（アイロン作業場）は、本社工場の1階にあり、高温によるヤケド防止と配線が多いので、床面には物を置かない等整理整頓を行っています。

ノアでは、定期健康診断を法定通り毎年実施していますが、業務上特に問題となるのは視力の低下です。50歳位から個人差はありますが徐々に視力が低下し、針の穴の糸通し等苦手になってきます。そのため、暗所で

の読書やパソコン等目の疲れることをできるだけ避ける等の指導を行ない、視力に適合した眼鏡の使用を勧めています。また、担当する業務によっては、中腰で行う作業も多くなるので、疲れの残らないように自己管理を要請しています。

⑥ 高齢者の声と今後の対策

定年を無くしたことで社員の仕事に対する姿勢が変わってきました。

ある70歳以上の社員は、「70歳を超えて働ける場所があり、感謝している。自分の持っている技術が役立っている。元気なうちは働き若い人に自分の技術を伝えたい」と生きがいを感じています。またノアの若い従業員からは、「高齢者は、豊かな経験と高度な技術力を持っており、縫製技術が学べる。自分も健康に注意して長く働きたい」とモチベーションが向上しています。

現在は、全員社員として1日7時間勤務となっていますが、今後、高齢化（現在の平均年齢は49.1歳）が進むことで高齢者の体力面の低下が懸念されます。ノアでは、今後、高齢者の体力に合った短時間勤務や週3～4日勤務等、勤務体制の見直しも検討して高齢者の雇用確保と若年者雇用の促進、技術・技能の伝承を図っていかねばならないと考えています。

おもてなしの心の伝承

▶ 一般財団法人 愛の里

企業プロフィール

- 所在地 大分県別府市
- 創業年 昭和55年
- 業種 社会福祉・介護事業（有料老人ホーム）
- 従業員数 42名（正規30名、非正規12名）

| ～44歳 | 45～54歳 | 55～59歳 | 60～64歳 | 65～69歳 | 70歳～ |
|----------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| 15人 (35.7%) | 9人 (21.4%) | 5人 (11.9%) | 9人 (21.4%) | 2人 (4.8%) | 2人 (4.8%) |

- 平均年齢 50.5歳
- 定年 65歳
- 運用実態／運用の具体的内容
定年65歳以降は業務上の必要性により、本人の能力、成績及び健康状態を勘案して再雇用する規定であるが、実質的には希望により勤務可能
- 最高齢者 74歳

① おもてなしの心

一般財団法人愛の里が運営する有料老人ホーム「愛の里サンヴィラ」は昭和55年、大分県別府市で健康型の有料老人ホームとしてスタートし、平成14年からは介護付サービスを付加し現在にいたりました。

健康型の有料老人ホームとしては当時では西日本初であり、現在でも入居者の半数程度は県外の都市部からの入居者です。健康な60歳から入居ができる愛の里サンヴィラは入居者にとっては人生の新たなステージ、新たな活動の拠点として好評です。

入居者が心豊かに暮らせるよう、敷地内にある源泉から別府ならではの豊富な湯量の天然温泉を楽しんでもらい、また四季の草花による館内演

出、大分の旬の食材を豊富に使った創作料理の提供など、おもてなしの精神を持って接しています。

愛の里サンヴィラはその理念として、「人生の新たなステージを心豊かに、自然との共生、地域との共生、老若共生」を掲げ、その実践を行っています。

② 入居者とともに末永く

健康なときから入居できる愛の里サンヴィラの現在の最長の入居者は、昭和58年入居で現在93歳の女性です。68名の入居者のうち15年以上居住の方は21名、一般の介護付き老人ホームの入居年数である5～6年と比べるとずいぶん長期に渡ります。

職員と入居者は入居者が健康な時からお付き合いが始まり、いずれは介護状態になった時のお世話を職員がすることになります。入居者も職員もお互いに人生の中で長い時をこの「愛の里サンヴィラ」で共に過ごすことになり、そこには当然に信頼関係が必要であり、礼儀と心づかいを心得た資質の高い職員が入居者から好まれています。

愛の里サンヴィラでは平成16年4月から定年を65歳に延長し、その後も実質的には職員の希望を最優先し入居者とともに末永く年齢にかかわらず再雇用していく方針をとっています。

③ 定年後もフルタイム可能、役職、賃金水準も定年前と同じ

愛の里サンヴィラは、定年後も原則として同一職務で、賃金水準も定年前と変わりません。また、昇給、賞与もあります。具体的な労働条件は、勤務形態は日勤フルタイム8時～17時（週5日勤務）を基準に、介護職にあってはさらに2パターン、調理職にあっては9パターンの勤務時間制を、また、このほかにパート職員の複数の勤務時間制が設定されるなど多彩な勤務時間制をとっています。

65歳の定年以降は再雇用で、勤務時間も本人の希望を優先して、フルタイムまたはパートタイムの勤務制を選択することができます。フルタイムを希望した場合は、役職もそのまま続きます。

賃金面ではフルタイムは月給制を継続、パートタイムは時間給制です。賃金水準は65歳以降でフルタイムを選択した場合は定年前の水準（35～40万円）を維持します。パートタイムは時間給1,000～1,200円で、これは他のパートタイマーと同水準です。定年後も人事考課により昇給、賞与（夏・冬、業績によっては決算時）は年齢に関係なく行っています。

愛の里サンヴィラの入居者向け掲示板に「光輝高齢者」という文字が掲げられていますが、これは職員にもあてはまり、豊富な人生経験、知識、作法等で輝く職員にはいつまでも勤務してもらい、若手にお手本を示してもらいたいと考えています。

④ 高齢者に100パーセントの能力を発揮してもらうために

(1) ホームとしての差別化策への貢献

愛の里サンヴィラは、旬の食材を使った食事、四季折々の多彩なイベント、豊富な湯量の天然温泉に特徴があります。なかでも創作料理を強みとし、一流ホテルや旅館を経験した料理人（調理師）2名、栄養士2名をはじめ、全職員42名中10名が調理に携わります。アジ、サバ、タイ、豊後牛、山野草などの大分の旬の食材を豊富に使った料理の数々を提供しています。

この旬の食材は、県内各所の農家や漁師、山林・竹林の所有者を開拓・交渉し、日々の調達に心がけています。必要量の収穫作業を手伝うことにより価格面で有利に交渉する、また、春のアケビの花、夏の自然薯の花、秋のヨメナ、冬のロウバイなど館内を彩る花や鑑賞用の草木も調達してくる、こうした業務は、交渉相手である農村漁村の高齢者に対して、高齢職員が若年職員に同行して会話（交渉）した方が円滑に行きまです。また、山菜の見分け方や旬の時期等を実践で高齢職員から学ぶこともできます。高齢職員にとっては、これまでの知識や人生経験を業務に生かせるとともに、山歩きは健康面にも良いようです。

(2) 能力開発

愛の里サンヴィラは年齢を問わず資格取得奨励制度を導入しています。特に、介護に関する公的資格の取得を奨励しています。介護の正規

職員9名のほとんどが介護福祉士の資格を取得しています。こうした資格取得に際し、取得費用の一部補助、試験日の休暇を有給扱いとしています。

また、業界団体や官庁主催の研修会には積極的に参加させ、毎月の勉強会でお互いが講師となり情報の共有を行っています。勉強会は時間外での開催となることが多く、愛の里サンヴィラが経費を負担します。

(3) 作業軽減

愛の里サンヴィラの入居者の半数は健康な方であるため、純然たる介護付き有料老人ホームに比べるとまだ職員の介護を行う上での身体負担は少ないと言えます。しかし従来、入居者の24時間呼び出しコールに対し、職員が居室に駆けつけて要望を聞いていたため繁忙さが多々ありました。そこで平成21年に、各入居者の居室との双方向通話設備を導入し、これを解消しました。また、プライバシーに配慮しながら館内外を見渡せる監視カメラを配備したことにより、高齢職員にとっても労働負担の軽減となっています。

(4) 高齢者の健康管理・安全衛生・福利厚生等に関する改善

愛の里サンヴィラの職員の平均年齢は50歳を超えて高齢化が顕著となっており、健康管理には細心の注意を払う必要がありました。このため、定期的健康診断に加え、年次有給休暇の取得促進制度を導入し、労働基準法の範囲内で全員毎月1日以上年次有給休暇を取得することとしています。これにより、多い月でも実働日は月20日となり十分な休養が効果的で早期に疲労回復することにつながっています。

また、24時間交代勤務の職場であるため、誰かが夜間勤務をすることは避けて通れません。そこで高齢者ではない夜勤専門パート職員を採用し、高齢職員が夜間勤務をしなくてすむ勤務体制をとっています。

これらに加え、希望する職員は、毎月入居者の健康相談のために訪れる提携病院の医師から健康相談を受けることができる他、平成22年に事務室横に休憩室を移設拡大し、静かに休憩できるスペースを整備しています。

⑤ 活躍する高齢者

愛の里サンヴィラには現在70歳以上の職員が2名在籍しています。両名ともいきいきと活躍しています。

Aさん(74歳)はパート職員です。1日4時間、週3～4日の勤務で、職務は料理のアドバイザーです。賃金は時間給1,100円。創作料理の提案、館内演出を担当しています。このため、他の職員とともに別府市内に限らず、県内の山野に山菜や草花を求めて採取に廻ります。

山野の植物には、食材として使えるもの、使えないものがあったり、また演出用として今が旬のもの、旬を過ぎたものがあったりと、その見極めは大変重要なところであり、愛の里サンヴィラにとってAさんの知識は貴重です。

本人は、自分の知識、経験が活かせ、社会に貢献できることに喜びを感じているようです。ともに働く職員には、新たな知識、新たな発見は公私ともに大変勉強になっています。

Bさん(70歳)の勤務形態はフルタイムの正規職員です。職務は施設長として施設の運営・管理全般を担当しています。賃金は月給制(40万円)です。58歳で他の福祉施設を退職し愛の里サンヴィラに入社しました。開業30周年を迎えた愛の里サンヴィラにおいて様々な改革を主導しています。

本人の意向としては健康な限りは働き、ゴーイングコンサーンとしての事業の発展、後継者育成に努めたいとのこと、他の職員からはパワフルで吸収すべきところが多いと慕われています。

⑥ 将来に向けて～後継職員の育成～

愛の里サンヴィラの職員の平均年齢は50歳を超えます。また、入居者の平均年齢は85歳を超え、まさに高齢社会の縮図と言っても過言ではありません。今後ますます高齢化は進み、老人福祉関係の関連施設は増え、競争激化が予想されています。

この様な中で如何にして生き残るか。それには業種を問わずそれぞれの事業所が独自の特徴を出し、ターゲットを明確にし、その利用者のニーズに合ったサービスを提供していかなければなりません。人生の新たなステージとしてこの施設を選んでくれた入居者に対し、愛の里サンヴィラは創作料理を中心に温泉と館内演出、レクレーション等により差別化を図ろうとしています。

これらをさらに実現するため、愛の里サンヴィラは昨年、別府市内の見晴らしの素晴らしい山間部に3,000坪の山野を借り受け、「愛の里農園」を開園しました。ここでは、季節の果樹、山菜を調達する場、入居者のいこいの場として、愛の里サンヴィラが目指す差別化策の実現に向けて邁進しています。ここでも経験豊かな高齢者の役割は大きくなるに違いありません。

これまで30年間、今では高齢となった職員の「おもてなしの心」をもって培われた愛の里サンヴィラの理念を、若い職員にも継承することが将来に向けての課題でもあります。

今後とも高齢職員には経験と知識による柔軟な発想で活躍してほしいと思っています。そのため、定年後は多様な勤務形態による柔軟な対応でいつまでも高齢職員が気持ちよく働ける環境をさらに整備していきたいと考えています。

また、愛の里サンヴィラの理念を引き継ぐ後継職員の育成のため、常にコミュニケーションを密にすることが重要であり、高齢職員と若手職員がペアで行動し、実践で学ぶ「おもてなしの心」の伝承のための方策を進めているところです。

高齢者の豊富な経験と人脈を活かそう

▶ 秋山錠剤株式会社

企業プロフィール

- 所在地 東京都品川区
- 創業年 大正14年
- 業種 医薬品製造業（医薬品及び健康食品の受託製造）
- 従業員数 126名（正規113名、非正規13名）

| ～44歳 | 45～54歳 | 55～59歳 | 60～64歳 | 65～69歳 | 70歳～ |
|----------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 79人 (62.7%) | 26人 (20.6%) | 6人 (4.8%) | 8人 (6.3%) | 4人 (3.2%) | 3人 (2.4%) |

- 平均年齢 44.6歳
- 定年 65歳（定年後はその段階で継続雇用するかを決定）
- 運用実態／運用の具体的内容
65歳に到達した者でも本人が希望し、且つ業務上必要がある場合は、本人の能力、成績、健康状態等を考慮し、新たに再雇用。
- 最高齢者 81歳

① 不断のチャレンジと不屈の歴史

秋山錠剤株式会社は大正14年10月、すなわち関東大震災の2年後に秋山研究所として創業しました。製薬会社からの委託を受け、薬の原料を錠剤に加工することが主な仕事でした。当時の設備としては主に米国アーサー・コルトン社製の単式錠剤機1台でのスタートでした。その後、幾多の変遷の中、「納期正確、量目厳守」をモットーに活動を続け、また得意先の協力も得られて、昭和21年8月に秋山錠剤株式会社としました。創業以降、戦前に1回火災、昭和20年の東京大空襲により、創業者の負傷と工場の全焼、同23年の工場の全焼、同36年工場の全焼、平成9年工場の爆発事故と、幾多の災難に遭遇しましたが、そのたびに全社一丸となっ

て乗り切って、順調に業容を拡大し、現在にいたっています。

秋山錠剤の取扱う製品は、薬剤ということで人々の健康、生命に大きく関わることから、社員の協力の下に最新の薬剤学の知識に裏付けされた製剤技術を駆使し、安全有効な医薬品の製剤設計の高度化に努めています。秋山錠剤の社は「誠実」、「親切」、「正確」を基に、医薬品製造業として患者のかけがいのない命に関わることの重要性をよく認識し、製品の錠、一包の品質向上に努力を重ねていくとの品質方針を具体化したものとして秋山錠剤品質五箇条があり、①品質保証、②法令遵守の徹底、③技術開発、④機密厳守、⑤全員参加、と制定されています。

現在の秋山錠剤の設備概要は、東京の品川区に所在する本社工場で、約30社の医薬品製造販売会社から委託を受けて、約40品目の医薬品を受託製造しています。一方、福島工場では、現在、秋山錠剤メイン製品の消化器官用剤マグラックス錠剤製剤6規格のうち2規格の充填包装を行っています。今後は工場・敷地ともに拡張することが難しい品川区のすべての医薬品製造機能を、現在の福島工場に移管する予定です。

② 選択定年制導入と高齢者の雇用確保

秋山錠剤株式会社の従来就業規則では60歳で退職し、以降65歳まで継続雇用する制度を導入していました。平成21年に永年勤務した2名の男性社員が60歳の定年を迎えることとなり、2名の面接を実施しました。その結果1名は60歳で退職し、以後は65歳まで継続雇用制度の適用を希望、もう1名は65歳での退職を希望しました。両名とも永年秋山錠剤のために貢献した実績は高く、何とか両名の希望をかなえてやりたいものと、経営者も真剣に検討し、就業規則を変更することとしました。その内容は、①60歳で退職、以後は65歳まで継続雇用、②65歳で退職、のどちらかを本人の希望で選択できること、というものでした。

平成22年度は2名が60歳に達し、それぞれの希望通り両名とも65歳退職を選択しました。業務内容、職制も部長としていずれも変更はなく、従来通り勤務しています。また平成23年度は、3名が65歳を迎え、3名の希望を面接で聴取しました。うち2名は現状の職制を希望、年収は今までの80パーセントと決定しました。もう1名は60パーセント勤務を

希望しており、今までの年収の50パーセントで決定しました。3名とも今までの経験（内薬剤師2名）を十分生かせることと遂行能力が高いものと判断されました。

常勤で通常業務を遂行している68歳の高齢者は、秋山錠剤勤務年数は42年となります。業務は生産管理業務で倉庫での原材料・製品の出入庫・入庫担当で、時々秋山錠剤福島工場まで半製品をトラックで運搬しています。また現在67歳の高齢者は耳が難聴のため障害者の認定を受けており、業務は錠剤に印刷をする業務を担当しています。それぞれ今までの経験を十分発揮して、毎日生き生きと業務に励んでいます。そして中途採用の69歳の人は常勤勤務ですが、時間は8時30分～16時となっています。この人は足が不自由なため、常に椅子に座って出来るソフトの開発等の仕事に携わっています。

さらに68歳の人は中途採用で、やはり今まで他の医薬品会社に勤めていた時のノウハウを生かしています。内容は医薬品製造の経験を生かし、毎年1件特許の申請をしています。秋山錠剤の製造の最先端ノウハウを任せており、この人の4件を加え特許取得件数は累計で5件となりました。また、非常勤の71歳の人は中途採用で、今まで他の会社で薬の製造機械の販売を担当していたノウハウを活かし、秋山錠剤の設備投資をする際のアドバイスをしてもらい、機種選定の際のアドバイスが重要なものとなっています。現在の最高年齢者は81歳ですが非常勤となっています。

③ 高齢者は人財、生涯現役を目指して

秋山錠剤の従業員で60歳から64歳までの人は8名で全体の6.3パーセント、65歳から69歳までの人は4名で全体の3.2パーセント、70歳以上は3名で全体の2.4パーセントとなっています。60歳以上は15名となり、全体の12パーセントですが、このうち中途採用は6名と多く、今までの経験なりを秋山錠剤でいかに発揮してもらうことと、本人が目標を持って生き生きと働ける職場環境があるものとして中途採用した経緯があります。今後も65歳以上の退職者については、本人の能力、体力等を勘案し、可能な限り継続雇用することにより、ノウハウの蓄積をしていきたいと考えています。他社で退職した人についても、同様な考えで

採用を前向きに検討しています。

現在70歳以上は3名ですが、うち2名は非常勤であり、1名は中途採用時が65歳で雇用形態は嘱託、勤務形態は月6日程度の出勤となっています。労働時間は9時～午後5時15分までで営業担当です。賃金は月額15万円となっています。

Aさん（71歳）は元の勤務先では医薬品の機械のセールスを担当し秋山錠剤に出入りしていた関係から65歳で退職し、秋山錠剤に入社しました。入社以後6年が経過し、その間、営業部に所属、医薬品受託のための営業を中心に担当してきました。また、機械設備の計画をしている段階で、元の勤務先での経験・ノウハウを基にアドバイスをしてもらっています。Aさんは「健康なうちは継続して働きたい。機械設備が得意なので、必要な時にはフルに情報提供していきたい。今後は福島工場での大規模な設備計画があり、ますます私の役割は大きく感じています。優れた機械を安く導入できることが、私の使命と考えており、また会社発展のため自分の能力を十分発揮できることが私の目標でもあります」と語ります。また、共に働く同僚の方々からは「とにかく機械については詳しい。機械を購入する際相談したい。また、今までの経験から人脈が広いので、製薬会社のニーズを引き続き入手してほしい」との声が上がっています。

④ 意欲を持って働ける就業条件

秋山錠剤では60歳の時点で従業員に60歳で退職し65歳まで継続雇用をするか、または65歳で退職するかを選択してもらいます。60歳で退職し65歳まで継続雇用する場合には、60歳までの給与に比較し、本人給・職能給・役職手当それぞれの82.6パーセントとし、他は変更ありません。また65歳で退職する場合には60歳までの給与に比較し、職能給の90パーセント、その他の本人給・役職手当は同額としています。いずれにしても基本的には今までの経験を生かせ、本人の希望を聞きそれに応じた職務内容で配置をしています。

秋山錠剤では本人の年齢による年金受給予定表を作成し、本人に提示するとともに、職務内容は本人の希望を良く聞き決定しています。契約により賞与もあります。また、65歳以上70歳までの従業員については、本

人の希望と秋山錠剤の都合を調整の上対応しています。再雇用時においては1年契約とし、以後1年契約で継続雇用しています。65歳で退職の場合は、以後嘱託として月40万円程度を支給し、65歳まで継続雇用した場合は、65歳まで60万円程度、同様に以後嘱託として65歳以上月50万円程度を支給しています。その他に賞与を支給しています。中途採用の場合は勤務形態により月15万円以上を支給しています。65歳以上～70歳までの場合も65歳までと同様に、基本的に今までの経験を生かせ、本人の希望を聞き、それに応じた職務内容に配置しています。本人の年齢による年金受給予定表を作成し、本人に提示するとともに、職務内容は本人の希望を良く聞き決定しています。契約により賞与を支給しています。

⑤ 高齢者が働きやすい環境作り

高齢者にとって、一番に注意しなければならないことは体力が低下して自分の能力を発揮できないことです。新しい業務では不安があるため、今までの経験を生かすために業務を継続することが多くなっています。また、後輩指導は業務の継続の観点から大変重要なポイントです。このようなことから、後輩指導については体力の低下した分をしっかりとカバーして対応してもらいます。

また中途採用では特殊能力を持っている人を採用し、秋山錠剤のウイークポイントを改善するよう努めています。例えばパソコンのソフト開発により、今まで手作業であった作業を改善し、業務の効率化を推進しています。例えば制度面に関する改善として、60歳退職後65歳までの継続雇用しかなかったため60歳から65歳までの間の収入に不安があったものを、60歳退職後65歳までの継続雇用と65歳までの勤務延長の両制度の選択制を導入しました。

能力開発に関しては、体力に自信がない、または自分の能力を発揮する業務を遂行したいとの要望に応え、今までの業務を引き続き遂行できる高齢者については、引き続き業務を継続してもらい、管理部門については、後輩指導を中心にした職務としました。作業内容に関しては、高齢者の反応時間の低下による、けがのリスク増大を防ぐために、職場内の危険箇所がないか、毎月一回会議で確認し、危険箇所が確認出来た場合に

は、改善しています。

また、高齢者のため職務の創出として、体力等により、製造現場では勤務が難しい高齢者で体力的及び身体の不自由な高齢者のため、今まで外部に依頼していたソフト開発部門及び特許申請部門を高齢者の職務として創出しました。

高齢者のニーズに応じた勤務形態の多様化として、個別に出勤可能な日程を吸い上げ、雇用契約書を作成し「一週間に一度、午後勤務、午前勤務等」を採用しました。健康管理・メンタル面・モチベーションの維持のために、基本的に全員一年に一度健康診断の福利厚生充実、メンタルヘルス無料相談、賞与、業績により期末手当を平成23年3月および平成24年3月に支給しました。高齢者・身体障害者が働ける職場のために、身体障害者は毎日同じ業務を遂行しており、今後も継続していく予定です。また、足が不自由なため、常に椅子に座ったままソフト開発のみ遂行する職務等、本人が出来る職務を可能な限り見つけ出して対応しています。

⑥ 今後の課題と取り組み

秋山錠剤は高齢化社会に対応できる医薬品の製法を確立して、高齢者や体力が弱い患者の方々が服用しやすい錠剤の新商品開発を促進しています。この独自技術を武器に御用聞き型から提案型受託企業への脱皮を図り、販路の拡大及び付加価値生産性の向上を目指します。また、薬事法改正に伴う顧客（医薬品メーカー）のアウトソーシングニーズの急増と要求品質の高度化に対応するため、工場の生産能力の増強と同時にc-GMP(最高度の医薬品製造管理及び品質管理基準)化を図り、事業の拡大を目指しています。

これらの目標を達成するため、全社の力を結集して経営革新に取り組み、中期事業計画を達成する必要がありますが、そのためにも高齢者から若年者への経験・ノウハウの継承を一層推進し、将来の人材の育成に大きく貢献出来るシステム作りが求められています。その実現には高齢者雇用が会社発展のため重要なポイントとなるのです。

安全運転がお客様への 一番のサービス

▶ 有限会社 大石タクシー

企業プロフィール

- 所在地 青森県八戸市
- 創業年 昭和47年
- 業種 道路旅客運送業
- 従業員数 42名

| ～44歳 | 45～54歳 | 55～59歳 | 60～64歳 | 65～69歳 | 70歳～ |
|--------------|---------------|----------------|----------------|---------------|--------------|
| 1人 (2.4%) | 8人 (19.0%) | 10人 (23.8%) | 16人 (38.1%) | 5人 (11.9%) | 2人 (4.8%) |

- 平均年齢 59.5歳
- 定年 65歳（定年後、一定条件の下、70歳まで再雇用）
定年後は意欲があり運転に問題がない者を再雇用
- 運用実態／運用の具体的内容
定年後は本人の希望を考慮し勤務時間を決定。再雇用は70歳までとしているが意欲があり運転技術に問題がなければ70歳以降も可
- 最高齢者 71歳

① 漁港の街で市民と共に

有限会社大石タクシーは、今から40年程前に青森県八戸市でタクシー運送業として創業しました。現在は営業車両台数18台の小規模ながらも従業員同士のつながりが強く温かみのある職場です。

青森県八戸市は水産業の拠点である八戸港があり、江戸時代から「鮫浦みなと」の名で知られ、漁港として、また、江戸方面との交易拠点、三陸沿岸の避難港として栄えてきました。港湾としての八戸港は、昭和に入ると商港としての整備が始まり、昭和26年には重要港湾に指定されました。また、昭和39年の新産業都市の指定を契機に飛躍的な発展を遂げてきま

した。一方、漁港としては昭和35年、特定第3種漁港に指定され、魚市場の整備や背後施設の建設など、水産都市としての基盤整備が進められ、昭和41年から43年にかけて3年連続して水揚げ日本一を記録するなど、日本有数の漁港となりました。現在でも漁獲高では、数量でも金額でも上位10位以内には常に入っており、全国でも有数の水産業の街として知られています。特にイカとサバの水揚げが多く、それらを使った水産加工品業も盛んで、イカ、サバの町として発展してきました。

本社の所在地である小中野、湊地区は、漁港から近く、水揚げされた魚介類が集まる魚市場があり、八戸市の海を中心であり市内の中でも非常に活気のあるところです。この地区には水揚げされたばかりの魚介類をその場で調理して提供してくれる飲食店がたくさんあり、マスコミにも頻繁に取り上げられています。そのため、昼間は新鮮な魚介類を求めて、観光客や地元の方々が集まり、夜になると、新鮮な魚介類を食べながら、お酒を楽しむために多くの方が、この地区に集まります。

このように本社が人のたくさん集まる地区にあるため、創業時からたくさんの方々の移動手段として親しまれています。また現在では昔から長年住み慣れた方が多く、周辺住民には高齢の方がたくさんいる地区となっています。昼間は自動車を運転できない高齢者の方が、医療施設に通ったり、買い物をしたりするために路線バスとともにタクシーを利用しています。そのため、このような高齢者の方々の移動手段として欠かせない存在となっており、地元の高齢者の生活を支えるライフラインの一つとなっています。

② 快適な職場で定着率アップ

一般的にどのような職場が快適な職場であるかを考えた時に、労働者の定着率の高さを上げることができます。労働条件や職場内の人間関係など、退職の理由は様々考えられますが、労働者の定着率が高いということは、職場が快適だと言えるでしょう。大石タクシーでは、昭和の年代から25年以上継続して働き続けている方が、会社内の20パーセント以上を占めています。また勤続年数10年以上の者を含めると、約60パーセントの従業員が継続して勤務しています。

タクシー業は深夜労働もあるため、高齢となると一般的には体力面で働くことが難しくなり退職する人も増えてきますが、高齢者の意欲が非常に高く、60歳を過ぎても退職する人はほとんどなく、65歳を過ぎても働くことを希望し継続して勤務する人がほとんどです。月に一度は各班で集まり、コミュニケーションをとることや、社長と定期的に個人面談を行い、共同意識を高めており、とてもアットホームな職場です。このように多くの従業員から働き続けたいと思われる職場であることから、このような驚異的な定着率を誇っているのです。

③ 高齢者の活躍できる職場の提供

大石タクシーでは昨年度までは、定年を60歳、60歳以降は1年更新により希望者全員を65歳まで再雇用とする制度を取っていました。しかし60歳の定年を迎えた人はほぼ全員が継続勤務を希望し、60歳で退職する者はいませんでした。また社内の60歳以上の割合が全体の50パーセントを超え、高齢者が会社を支える主たる存在になりました。

そのため、定年自体を65歳へと引き上げることを決定し、65歳以降についても会社の認めた者は70歳まで再雇用することとし、就業規則を改正しました。70歳雇用に関しても、内部規定ながら70歳まで、働ける会社であることを明記しました。そのため、制度面でも70歳まで働ける企業を実現しました。定年自体を引き上げたことにより、60歳以降でも雇用が保障されることとなり、60歳以降の労働者の意欲が上がり、今後の定着率の向上も期待されます。

65歳以上の雇用に関しては会社が認めた者と定めていますが、65歳の定年を迎えた後も、本人に意欲があり、勤務の継続を希望すれば再雇用するという運用がなされています。そのため65歳の定年が近づいた人も、65歳以降も働こうという意欲をもって、日々安全運転を心掛け、業務にあたってくれています。現在は65歳以上の従業員は7名在籍しており、会社内の約2割程度が65歳以上です。65歳以上の高齢者は意欲があり、若年者に負けにくいくらい働いており、会社内の貴重な戦力になっています。

また高齢者の雇用に関し、一般的な会社では長年務めた従業員に継続し

て勤務してもらうことがほとんどで、新たに60歳以上の人を採用することはなかなかありません。しかし、大石タクシーでは60歳以上の新たな雇用にも力を入れています。ここ3年で60歳以上の高齢者を4名採用し、会社内の1割程度が定年で他の会社を退職し、入社してきた人たちが占めています。高齢者でも意欲と能力のある人は年齢に関わりなく積極的に採用し、高齢者の活躍できる場を提供しています。

④ 年齢による差別のない労働条件で高齢者の意欲向上

勤務形態については、6人を一組として6班編成によるシフト制を採用しています。そのため、年齢に関わりなくフルタイムの勤務を行っています。このフルタイム勤務には、65歳の定年を迎えた高齢者も同様の勤務形態で働いているため、定年前後を通じて労働時間に変化はありません。また賃金形態については、歩合給制を採用しており、稼働額に一定の割合を乗じて支給しています。支給率についても定年の前後を通じて変わらないため、労働条件については定年の前後を通じて全く差別していません。そのため定年自体は65歳となっていますが、事実上の運用は65歳を超える定年を定めているといっても過言ではありません。このように定年前後で労働条件について差別しないことにより、65歳以上者と若年者が協力意識を持ち、従業員全員が仕事に対して責任感を持ち仕事にあたっています。

また歩合給制のため、定年を過ぎた者でも意欲的に働いて稼働額を上げることができれば、現役世代と同じくらいの賃金を受けることができます。長年勤務している高齢者の中には若い人に負けないように競争意識を持って、日々業務に当たってくれています。このような賃金形態からも、高齢者の意欲を引き出すようにしています。

⑤ 自動車事故に対する対策

高齢になると視力や判断能力の衰え等から、自動車事故を起こす可能性が一般的には高くなると言われています。実際に高齢化社会が進展し、高齢者の数が増加していることもあり、高齢者が加害者となる自動車事故は

年々増加しています。そのような現状の中、大石タクシーではここ近年、高齢者の乗務員を含め、自動車事故をまったく起こしていません。それは乗客の安全を第一に考え、自動車事故を起こさないように万全の策を講じているからです。

具体的には、65歳未満の乗務員は独立行政法人自動車事故対策機構の法定研修を受講し、65歳以上の乗務員は同機構の高齢者専用の研修を受講した後に、社内で研修の内容や、自分の運転に関する癖について、分析を行ない、運転をする際にどのようなことに注意すればよいか、研修会を開き事故防止のために細心の注意を払っています。また月に一度は、各班に分かれて配車係を交え事故防止対策等の話し合いを行い、その他には、半年に一度社内で事故対策研修会を開催しています。

高齢者を対象とする研修の内容については、例えば個人ごとの運転に関する癖を調べ、ブレーキの反応が遅いと診断された者は人通りの多い道路では速度を控えめにするように社内で繰り返し啓発を行い、自分の運転に関する癖を徹底的に意識させるようにしています。また高齢者が加害者の場合の事故の特徴を自覚してもらうことにより、運転の際にどのようなことに注意すれば良いかを知り事故の防止に役立たせるために、社内の研修会等で啓発を行い周知しています。

一般的に多くの事故は以下の原因から起こります。

- 1) 交差点での出会い頭や右折時の事故
- 2) 信号や標識の見落としによる事故
- 3) 長年運転している慣れからの安全不確認や一時停止無視による事故
- 4) 視力の衰えからくる夕方や朝方などの視界が悪い時間帯による事故

特に交差点での出会い頭や右折時の事故は高齢者が加害者となる自動車事故としては一番大きな割合を占めているといわれています。これらの事故の特徴に共通することは、高齢になると判断能力が若年者に比べて鈍くなってしまうため一瞬の判断ミスをしてしまうことや、長年運転しているためどうしても自分の能力を過信してしまうことや、慣れから確認を怠ってしまいがちになり、判断能力の低下と相まって事故へとつながってしまいます。また視力が低下してくるため、朝方や夕方などの太陽がまぶしく

視界が悪くなる時間帯は事故を引き起こしてしまう確率が高くなります。このような一般的な特徴を定期的な社内研修等で周知し、事故の特徴を把握してもらうことにより、日常の運転業務での運転の際には注意を払っています。そのため、65歳以上の乗務員の方も全く事故を起こすことなく、事故率ゼロを保っています。

⑥ お客さんに満足して頂くために

大石タクシーではお客さんを安全に目的地に運ぶことは一番大切なサービスだと考え、事故対策に対する研修を定期的に行っています。また、一か月に一度は安全管理の研修に加え、健康管理のための研修や、個人面談を行い乗務員の健康管理を徹底しています。そのため、お客さんだけでなく、乗務員も安心して、業務を行うことができます。

それだけではありません。大石タクシーでは県外からの観光客に満足してもらえるように努力をしています。八戸市は、平成14年12月に盛岡、八戸間の東北新幹線が新規開業し、その後の平成22年12月に八戸、新青森間の東北新幹線が新規開業し東京－新青森間が3時間の近距離となりました。また北海道苫小牧と八戸市を結ぶフェリーが毎日4便ずつ就航していることから、以前にも増して県外から観光でたくさんの方々を訪れるようになりました。そのような観光客の方々に満足していただけるように、乗務員には定期的に地元の観光地について勉強するため社外の研修会に参加させています。

大石タクシーの高齢者ドライバーは、県外の方に八戸市について多くのことを知ってもらい、八戸市に旅行に来て良かったと思ってもらえるように日々努力を重ねています。

世の中に役立つ仕事だから年齢に拘りなく楽しくやれる。
100%能力を発揮するからプライドを持てる、やりがいが出る。

▶ 株式会社 さんひで

企業プロフィール

- 所在地 千葉県千葉市
- 創業年 昭和51年
- 業種 青果物仲卸業（千葉市中央卸売市場内で大手スーパー等向けに仕分け・梱包・配送業務）
- 従業員数 103名（正規47名、非正規56名）

| ～44歳 | 45～54歳 | 55～59歳 | 60～64歳 | 65～69歳 | 70歳～ |
|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|--------------|
| 35人 (34.0%) | 23人 (22.3%) | 20人 (19.4%) | 15人 (14.6%) | 8人 (7.8%) | 2人 (1.9%) |

- 平均年齢 49.1歳
- 定年 65歳（定年後希望者全員70歳まで再雇用）
- 運用実態／運用の具体的内容
定年後の業務、勤務形態・時間帯については本人の希望を最重視し、持てる能力を最大限に発揮できる仕事に配置。70歳以上についても同じ方針
- 最高齢者 71歳

① 高齢化に対する考え方

株式会社さんひでは千葉市中央卸売市場（青果）の敷地内にあります。市場に隣接して集荷センターを設置しており、顧客である大手スーパー等の各店舗やホテル・旅館向けに、生鮮食品である季節の野菜を卸しています。集荷センターは保冷庫とピッキングセンターを有し、顧客が必要とする商品を集荷し、細かく仕分け、丁寧に梱包し、素早く配送するのが務めです。

経営理念は、「安心・安全・健康へのこだわり、生産者の顔の見える美味しさへのこだわり、安さへのこだわり」です。これを1日3交代勤務で欠かすことなく続けていますが、中抜き現象が進む卸売業の経営環境には非

常に厳しいものがあります。そのため、売り手と買い手の双方に的確な情報提供と商品提案をしながら生き残りを図っています。したがって人材が唯一の財産です。生活者が食に求める「安全・安心・健康に対するニーズ」と、産地の「有機・減農薬栽培にこだわる生産者の思い」を結びつけるべく、商品開発や顧客管理にも積極的に取り組むことで、「戦略的な構想力」を生み出すエネルギーにしています。

商品に新鮮さが要求されるように、日々の仕事にも新鮮さが求められます。「人は気持ちが前向きであれば常に青春」、「年と共に経験を積み円熟度が増す。65歳を過ぎたから衰えるということはない」という考えから、さんひででは仕事で年齢を区切ることをしていません。また、ある年齢に達すると「本当に世の中のためになっている」と思える仕事でない「やりがい」が湧かないかも知れません。そこでさんひででは、社員に若い時から「仕事にチャレンジし、自分の能力を100パーセント発揮する」よう求めています。そして「キッチリ仕事が出来るとなれば、高齢になって自分の仕事にプライドを持てるようになる」と教育しています。

② 高齢者の処遇

こうした考え方から、定年後も本人が自分の仕事にプライドを持ち続け、自分の能力を100パーセント発揮できるよう、再雇用者には本人の希望を最重視した配置を行っています。そのため、管理職の役職からは外れること、本人の気力や体力、生活環境に応じて最も働きやすい勤務形態・時間帯を選択してもらうことのほかは、職責は従前と変わらず、責任を持って仕事に取り組んでもらっています。したがって賃金は多少減額になりますが、雇用継続給付金の支給を受けるほどではなく、賞与は支給され退職金も積み増しされるため、雇用継続に近い処遇をしていることとなります。ちなみに商品の仕分け業務を任されている嘱託準社員は通勤費・諸手当別で日給8,000円程度です。

③ 高齢者の活用方法

現在さんひででは65歳以上が10名（全従業員の1割）いますが、いずれも気力、能力共に充実しており、仕事に対しても常に前向きで意欲満々

です。能力・経験共に業務に熟達し、かつ仕事に対しての意欲を強く感じる世代であることから、通常の業務を責任もって取り組んでもらっています。さんひでは年齢によって仕事上の差別をすることはありませんから、こうした高齢者は、管理職からは重宝がられ、同僚からは信頼され尊敬される存在になっています。

一方、若い社員にとってこうした高齢者の存在が自分たちの働く場を狭めることの無いよう、さんひでとしては常に新たな業務の開発に注力しています。例えば、隣接した場所で「高級食材に特化した小売」や「花卉の仲卸」事業を別会社として運営し、多様な人材の受け皿として活用している他、各事業間で人材の交流も行っています。

またさんひでは市場に直結した仲卸業という業態であることから24時間仕事があり、一日3交代制が定着しています。したがって、高齢者がライフスタイルの状況に応じて都合の良い時間帯を選択したり、あるいは常勤から短時間勤務に勤務形態を変えるなど、多様な働き方の選択をすることが可能になっています。またそうすることによって垣根が生じることの無い様気を付けています。原則として再雇用者には残業を課さず、体力的にも無理の無い働き方ができるよう配慮しています。

4 組織運営

さんひでの組織には、顧客別の営業部、商品別の品質管理部、ラインとしてのパッケージ（梱包）事業部および配送事業部、それに経営管理部門である総務・経理・販売管理部があります。

新鮮な野菜を一刻も早く消費者に届けるためには、おのおのの部門が密接な連携を保ちつつ、あたかも清流が流れるごとくよどみのない物流を実現することが望めます。そのため各部門では、常勤、非常勤といった就業形態や勤務時間帯にかかわらず、各職場において作業員全員の気持ちがひとつになるよう、あらゆる機会を通じてコミュニケーションの促進に努めています。具体的には「日々挨拶の励行」、「週1回の職場ミーティング」、「季節ごとの懇親会」、「入・退社時の歓送迎会」などです。

また、新しい仕事に挑戦して自分の適性を試したり、関連する仕事を体験させて連携を高める等の目的から、キャリア・パスとして定期的なローテーションを行い、若いうちから色々な業務を経験させるようにしてい

ます。そうすることにより、従業員が一丸となって会社に貢献し、全社的な視点で利益を生み出すための工夫を各人がしていかなければならないと考えています。高齢者はそうした経験を経て、いわば頂点に立っているものであり、それゆえ「高齢者がどこの職場にでも飛び込んでいける」素地ができていると言えます。

⑤ 教育訓練と技術伝承

さんひでは「三つの真心（まごころ）」という社是があります。「①お客様に対する真心、②商品に対する真心、③仲間に対する真心」の三つであり、「おのおのに対して誠意のこもった仕事をせよ」との教えです。社員は入社時より創業社長からこれを厳しく躰けられます。またこれが組織運営における指導理念にもなっており、社員は常時それぞれの真心を追及し、行動を通じて具体化することを求められます。

「顧客に対する対応の仕方」、「商品の扱い方」、「仲間とのコミュニケーション」もそれらのうちの一つです。各職場ミーティングでは、これらについて「どうしたらより良い対応が出来るか？」を全員で活発に議論し、お互いが切磋琢磨しながら「あるべき姿」を求め、実現に努めるようにしています。

また、年に何度かは研修のために納入先のスーパーマーケットを見て歩きます。そうした研修行事についても高齢者に垣根を設けることはありません。したがって、さんひでは各専門業務において他の追隨を許さないほどのノウハウを身に付けた高齢者が多数活躍しています。

担当日におけるパッキング業務を統括しているAさん（66歳男性）は、全ての商品（青果）について置場と保管方法、加工の仕方を熟知しています。「冷蔵庫内を含む広い置場の隅々まで知り尽くしているのはAさんだけ」との評判を得ており、本人にとってもそれがプライドになっています。そのノウハウは、「夕方受けた注文でも、短時間で必要な商品を集荷し、梱包した荷をその日のうちに発送の運転手に引き渡す」といった場合に威力を発揮します。

かつてスーパーの食品売り場に勤めていたことのあるAさんは青果小売の実情にも通じており、集荷のパート社員に何時でも的確な指示を与えられるため、かけがえの無い存在になっています。こうしたAさんのノウハ

ウは是非誰かに引き継いでいって欲しいと思っています。そこで、本人が引退を考えている70歳までには、後継者を決めて技術伝承をしてもらえるようお願いしています。

また、経理事務を担当しているパート勤務のBさん（70歳女性）は請求書に基づいて入金を確認し、直ちに入金伝票を起票するとともにそれをコンピューターに入力し、口座管理まで行うという一連の作業を現役チームメンバーと一緒にこなし、責任の一端を担っています。Bさんは当該業務に28年のキャリアを持ち、過去に身に着けた実務経験は、売買契約に伴うトラブルを予防する上で大いに役に立っています。そのため、スピードと正確性を要する経理業務においてBさんは周囲から大きな信頼感を得ています。また本人にとっても、そのことが気持ちに充実感を与え励みになっています。

⑥ 作業環境改善

さんひでの集荷センターは市場の延長にあり、商品は床置きで棚はありません。そこでは、パッケージを人の手で、移動はフォークリフトで行っています。原則として商品が滞留することは無いのですが、中には保管や加工を要するものがあり、集荷センターの一部に低温パッケージ場を平成21年に新設し、区画を仕切って厳密な温度管理を行うようにしました。ところが、スペースが狭いためフォークリフトの乗り入れが出来ず、商品の搬入・搬出は手作業で行っていました。そのため年配の作業者にとっては無理な作業姿勢を強いられ体力的な負担が大きいう課題を抱えていました。そこで昨年集荷センターの改修・拡張を行い、冷蔵室のスペースを2倍に増やすと共に、部屋の両側からフォークリフトの乗り入れができるようにしました。また、冷蔵室の屋上に設置した作業場への搬出入用に大型リフトを併設し、荷の揚げ降ろしで体に負担が掛かることのないよう改善しました。

⑦ 健康管理

「一日たりとも欠かせない生鮮食品の供給」という社会的使命を果たす

ためには従業員の健康管理が欠かせません。さんひでは、会社負担で従業員全員に健康診断とインフルエンザの予防接種を義務付けています。また人間ドックの受診を奨励し、1人年間2万円を限度に費用負担しています。

⑧ 制度面での対応

さんひではこれまで国の施策に先駆けて積極的に高齢者雇用を推進してきた経緯があります。平成20年に定年を60歳から63歳に引き上げ、平成22年には更に65歳へと引き上げました。そして昨年（平成23年）、アドバイザーの勧めにより希望者全員70歳までの再雇用制度を導入しました。これは「高齢者を有効活用する」というさんひでの雇用方針が国の政策に合致していることから、奨励金制度の有効活用を図るという狙いもあったためです。

世間一般には「希望者全員70歳雇用」の制度導入に対して不安とリスクを懸念する向きも有るようですが、さんひではそうした不安は一切ありません。不安やリスクのある高齢者であればすでに定年を待たず自ら退職しており、残っていないからです。したがって、定年後も継続雇用を希望する人は例外なく優秀で模範的な社員ばかりです。言い方を換えれば、「若い時から厳しく自己研鑽を求め、決して甘やかすことはしてこなかった」ということです。

⑨ 障害者雇用への取り組み

「年齢によって仕事上の差別はしない。」というさんひでの雇用方針は障害者雇用についても適用していく方針です。すでに障害者を雇用していますが、業務の遂行に直接支障の無い種類の障害者であれば今後さらに雇用を拡大していこうと考えています。

従業員がいつまでも働ける職場

▶ 太平紙器 株式会社

企業プロフィール

- 所在地 愛媛県四国中央市
- 創業年 昭和28年
- 業種 紙製品加工業
- 従業員数 35名（正規33名、非正規2名）

| ～44歳 | 45～54歳 | 55～59歳 | 60～64歳 | 65～69歳 | 70歳～ |
|----------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| 15人 (42.9%) | 6人 (17.1%) | 4人 (11.4%) | 6人 (17.1%) | 2人 (5.7%) | 2人 (5.7%) |

- 平均年齢 48.6歳
- 定年 65歳（定年後、希望者全員を70歳まで再雇用する）
- 運用実態／運用の具体的内容
70歳に到達した者が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 会社の沿革と特徴

四国中央市は全国有数の紙の町として知られ、住民の多くが紙に関わる仕事に携わっています。太平紙器株式会社は昭和28年6月に先代社長が紙加工品の製造をスタートさせました。

事業開始当初は紙管等の製造が主で、従業員数も10名程度のため生産量や販売も多くを望めませんでした。数年後には、業界に先んじて紙箱に直接印刷できる機械を導入し、化粧箱の製造に着手したことで、製品の使用分野も大きく広がり、業績も順調に拡大し、昭和62年に現在地に本社社屋および工場を移転したことでさらなる発展を遂げてきました。

太平紙器は環境問題に関心が高く、特に産業廃棄物を活用したもので何か新商品ができないかと豊富なアイデアのもとに積極的に商品開発に取り

組んで来た結果、試行錯誤の末、木炭を利用した塗料（チャコールペイント＝特許取得）、真珠貝殻から塗料、マニキュア、間伐材を材料にコースター、マット等を開発し、大手デパートからも注文依頼が来るようになりました。

これらの商品は、愛媛県の優良リサイクル製品の認定を受けるなど、マスコミ等からも注目を集めており、将来有望な成長商品に期待されています。

② 高齢者雇用の考え方と社内制度

(1) 人を大切に作る社風作り

太平紙器では、「従業員を大切にしたい」、「年齢が高くなっても働けるうちは会社に貢献してもらいたい」という経営者の考え方が従業員に浸透しています。会社としての高齢者雇用のメリットは、愛社精神が高く、技能や経験も豊富で何事にも真面目に取り組み、安心して仕事を任せられ、従業員の鑑的な存在であることです。従業員もこれ応え、相互に協力して創意工夫や業務改善に取り組んでいます。

(2) 継続雇用制度の改善と自分で決められる定年年齢

太平紙器では従業員の雇用不安を解消し、より安心して働けるように、平成23年1月に定年60歳を65歳に改定し、定年後も継続雇用を希望する者は嘱託またはパートタイマーとして、全員を70歳まで雇用する制度を導入しました。実際の運用面では70歳以降も本人から退職の申し出があるまでは雇用する方針です。

60歳を過ぎると体力や家庭の事情等もあり、新定年の65歳まで働くことができず、途中で退職すると、本人には定年まで勤めることができず、職業人生を途中でリタイヤしたという悔いが残る恐れがあります。そこで職業人生を全うしたという満足感を持ってもらうためにも、本人が好きな時に定年を決めることができる選択定年制もあわせて取り入れました。

(3) 多様な働き方への改善

60歳以降は、フルタイム勤務以外に短時間勤務を希望する者もいる

ため、本人のペースに合わせて自由に働くことができる短時間正社員制度を取り入れ、従業員自身が選択できることにしました。

短時間勤務は①午前または午後の4時間勤務、②1日7時間30分労働の隔日勤務、③1日7時間30分労働の1ヵ月10日から15日勤務、④1週間平均で20時間以上30時間未満の勤務、のなかから選択できます。

③ 職場改善、安全・衛生対策

紙箱製作現場にはたくさんの紙が置かれていますが、重量は見た目よりは非常に重いものです。材料として入荷した場合は、フォークリフトを使い移動させ、その後は手作業で加工台まで運んでいましたが、必ず台車を使って移動することを徹底し、肉体的負担の軽減を図りました。

また、作業台の高さ調整や座って作業ができる工程を増すなどにより高齢者の作業姿勢の改善も行ないました。そして工場内にも空調設備を設置し、1年を通して一定の温度で働くことのできる環境に整備したことで、高齢者のみならず若年者にも疲労軽減が図れました。

安全面では、作業時の安全についての留意点、裁断機器等の適正な取扱い方法などのマニュアルを配布し、安全意識の向上に取り組んでいます。また毎日の仕事開始前には、責任者が必ず保護具等着用のチェックをおこない、「ヒヤリ・ハット」で提出された案件は、高齢者も交えたミーティングで対策を決定し、翌日の朝会で全員が共有できるように周知徹底を図っています。

高齢者の仕事については、生産性を求めるのではなく、本人の能力に応じた生産量で品質や出来栄を評価するなど安全が第一を心掛けています。このような取り組みにより、重大な労災事故は1件も発生しておらず、無事故記録の更新が続いています。

衛生面については、安全衛生担当が毎朝職場巡視を行い、その日に発生した問題事項は、午前中に社長に報告し、早急に改善を図ることにしています。従業員の定期健康診断は、毎年1回実施し全員が必ず受診することになっています。

60歳を超えた高齢者は、健康面や体力面の個人差が拡大すると言われ

ており、会社もこの健康診断の結果を重要視し、異常のある場合は、二次健診や治療のための勤務時間の配慮、職場の配置転換等による職務の軽減を図っています。

④ 障害者と共に働き易い職場づくり

太平紙器の社長は、「会社は地域社会の中で生かされている」、「会社も地域社会に貢献しなければならない」と日頃から考えており、地域の子供達に柔道教室を開くなどのボランティア活動も積極的に行っています。障害者雇用でも地域の一員として、当然雇用する義務があると、現在、3名の知的障害者（男2名、女1名）を雇用しています。

障害者に長く勤めてもらうためには、各人を画一的に評価するのではなく、一人ひとりを長い期間をかけて、残存能力等を見出すように心懸けています。また、社員の意識改革も重要なポイントで、特に高齢従業員には助けられることが多く、全従業員の協力なしには実現できませんでした。

障害者の仕事は、3人1組のチーム（障害者、高齢者、若年者）で紙箱の製造作業を行います。安全第一で比較的簡単に単純業務に分類される材料の補充や完成した商品の箱詰業務を担当し、高齢者が作業状況をみながら手助け等を行っています。障害者3名の勤続年数は、短い者で17年、最長は32年と非常に長く勤務しているのは、ノルマや生産性等を重視するのではなく、各人が持っている能力を最大限だしてくれればよいとの社長の考えがあるからです。また、従業員にも障害者と共に働くことが普通の状態である企業風土が醸成されている証左でもあります。

⑤ 70歳以上の従業員の就業状況

太平紙器の60歳以上の従業員比率は28.6パーセントを占めるなど、積極的に高齢者を活用しており、高齢者も会社の期待に応えるために元気に頑張っています。

最高齢のAさん（男、72歳）は、機械のメンテナンスが主業務で、長年の経験を生かして会社に貢献できることにやり甲斐を感じています。本人は伝来の田畑での米や野菜作り、地域での社会奉仕（自治会長）の時間

も必要なことから、勤務時間は自身で短時間勤務を希望し、1日5～6時間労働で1ヵ月に20日間の出勤対応にしました。賃金は時給1,000円です。

Aさんは機械等が順調に動いている時は、自から進んで工場内の樹木の剪定を行うなど、身体を使うことをいといません。自分にとって「働くことは健康維持と生き甲斐」であり、体力が続く限り社会に貢献したいと考えています。年金も受給しているので、毎月の給与は奥さんとの小旅行やお孫さんへのお小遣いに充てることが出来、大変ありがたいそうです。まわりの従業員はAさんが気配りのできる人なので大変ありがたい、これからも一緒に働いてほしいと語っています。

フルタイム勤務のBさん（男、70歳）は、紙箱製造のオペレーターで勤続は10年ですが、仕事は他社で定年まで働いていた経験を合わせると30年近くになり、どんなこともこなせるベテラン従業員です。毎日ウォーキングを欠かさず、体力等に自信があるのでフルタイム勤務（1日8時間労働、21日出勤）を選択しました。今の仕事は長年従事してきた業務であり、気心の知れた同じ仲間と一緒に働けることは大変うれしく、自分の持っている技能、経験で得たノウハウ等を次の世代に受け継いでもらうのも自身の仕事であると考えています。賃金は月給で15万円です。本人は、会社も元気な間は働くことを勧めてくれているので、健康維持に努め頑張りたいと笑顔で話しています。ともに働く従業員は、Bさんが何事にも熱心に取り組むので、これからも元気に続けてほしいと話しています。

⑥ これから70歳雇用に取り組む企業へのアドバイス

70歳雇用を実践している太平紙器の取り組み姿勢を改めて振り返ってみましょう。

豊富な経験と就業意欲の高い高齢者は、会社になくてはならない重要な人材です。とは言え、高齢者の中には仕事オンリーではなく、家庭の事情や趣味との両立を望まれる方もいます。そこで太平紙器では短時間勤務制度を整備しました。

また、高齢者は特に体力等の個人差が拡大する傾向があります。太平紙

器では作業負荷の軽減（移動距離の短縮、重量物の取り扱い、作業台の適正な高さ調整等）や安全対策等の職場環境の改善は、高齢者が長く働くことのできる重要な要素の一つと考えました。もっとも、これらの施策は若年者にとっても疲労の軽減や安全性の向上につながります。

高齢者の能力には個人差がありますが、本人が現在持っている能力を発揮してもらえれば、いつまでも働いてもらおうというのが太平紙器の方針です。

最後に太平紙器からのアドバイスです。

「多くの企業では元気で能力の高い高齢者が必ず勤務しているでしょう。そこでまずは65歳到達者の中で優秀な方を一人からでも、6ヵ月または1年の期間で試みに雇用してみてはいかがでしょうか。」

さあ、あなたの出番です。 生涯現役で明るい社会

▶ 太洋モーターズ株式会社

企業プロフィール

- 所在地 東京都大田区
- 創業年 昭和31年
- 業種 タクシー業
- 従業員数 111名（正規100名、非正規11名）

| ～44歳 | 45～54歳 | 55～59歳 | 60～64歳 | 65～69歳 | 70歳～ |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|
| 17人 (15.3%) | 17人 (15.3%) | 15人 (13.5%) | 38人 (34.2%) | 17人 (15.3%) | 7人 (6.3%) |

- 平均年齢 56.0歳
- 定年 65歳
- 運用実態／運用の具体的内容
65歳以降は1年ごとの契約更新。タクシー乗務員は安全配慮の観点から75歳を上限とし、それ以外の場合は、業務の必要に応じて75歳以上でも再雇用する場合あり
- 最高齢者 76歳（事務関係の業務従事者）

①「安全を最優先に人と環境に優しいタクシー会社」を目指して

太洋モーターズ株式会社は昭和31年に自動車関連事業者として創業し、昭和35年にタクシー事業免許を受けてからは、タクシー事業を本業として渋谷区にて営業を開始し、昭和40年に現在地大田区に移転しました。

60歳以上の高齢者の割合が55パーセントと過半数ですが、若者に敬遠されがちな業界事情から応募者も少なく、なかなか新たな社員を確保できないために、慢性的な人手不足の状態が高齢者の労働力に頼らざるを得ないのが実情です。

しかしながら、このまま社員構成が変わらないと10年後には社員のほとんどが定年を迎えるため、新規採用者が来ないままでは企業の存続が厳しいとの強い危機感があります。そこで「安全を最優先に人と環境に優し

「いタクシー会社を目指す」を目標に掲げ、「年齢で単純に線引きすることは理にかなわない、健康であれば年齢のために仕事の能力が極端に落ちることはない、定年は年齢でなく能力である」との方針の下、定年後も希望すれば、能力と意欲に応じて、仕事内容において若年者と変わりなく働けるしくみになっています。会社では意欲ある高齢者の再雇用は、会社にとってプラスであるのみならず、本人の生きがいにもつながると考えています。

高齢者については、蓄積された顧客搬送の道路、建物、住所等の地理の知識や高齢者なるが故の配慮の行き届いた接客対応などメリットが大きいといえます。

② 定年前社員と定年以降とで差がない賃金と差がある賞与

65歳定年まではフル勤務が一般的ですが、本人が希望すれば、年金の支給を受けながらの定時制勤務（短日数勤務）も可能です。定年以降は会社が必要と認めた場合は1年ごとに契約更新し、フル勤務を行うか、定時制勤務にするかは、本人の選択により、概ね75歳まで勤務できます。また、定年後の職務転換については、定年前に定時制へ移行を希望する場合に行っています。

タクシー乗務員の賃金は、歩合制のため売上高に応じて支払われます。現在の平均月額は28万円程度、賞与は年3回4ヶ月毎に支給されます。賃金は定年前社員と定年以降の再雇用社員との差はありませんが、賞与は現在、前者が18万円程度、後者が10万円程度と差があります。賞与に差をつけたことにより、事故による経済的損失を担保できることになり、再雇用がよりスムーズに行えるようになりました。

③ 60歳以降もいきいき元気に働くための施策

(1) 社長が再雇用時に適性診断結果と注意事項を直接説明

これまで新規採用の応募者が少なく、慢性的な人手不足の状況だったため、定年は単なる年齢上の区切りとしか認識せず、定年後もそのまま引き続き雇用し、労働条件も定年前と同条件のままとして来ました。しかし、高齢化が遠因と思われる事故が相次ぎ、再雇用制度自体を中止

するか判断に迷った時期がありました。高齢者は病気になると高年齢であるが故に傷病が長期化し、退職する傾向にあり、人手不足は一層深刻化し、事業遂行も危ぶまれる状況に陥ったこともありました。そもそも人手不足の原因は、採用方法・手段の適否等の問題でなく、退職者が多いことにあるのですから、会社としては、離職率を低下させる有効な施策を講じることが急務であると考え方を改めました。

一方、運転事故の原因は、体力の衰えや判断の遅れ、視力の低下などに起因しますが、同時に長年同じ仕事をしてきたために起こる油断によることも影響しています。高齢化に伴う身体的劣化は避けることはできませんので、加齢化により事故が起きやすくなることを前提に、運転手各人の健康状態を常に把握、管理するとともに、健康管理等に関する指導方法を改善強化して来ました。

また定年について、これまでは単なる年齢上の区切りとしか認識せず、定年後再雇用者の運転が高齢者による運転で、高齢化に伴う様々な問題が発生してくるこの重大性について、企業としての理解・認識が十分でなかったと反省し、定年後の再雇用時には運転適性診断を実施、社員の運転特性や身体特性を第三者に客観的に判断してもらうことにしました。

再雇用時の診断結果は、経営者が本人と面談し、通知していますが、その際、個人の性格の違いを十分に理解した上で、単に診断結果だけでなく、事故の傾向も把握して、各人ごとに業務遂行や健康管理上の注意事項を指摘するとともに、会社が本人を必要としている理由、高齢者を取り巻く環境や注意点についてもあわせて説明しています。

(2) 高齢新人に対するタクシー営業方法の指導強化

太洋モータースでは、入社する者のほとんどがタクシー未経験者であり、タクシー営業に必要な二種免許（営業ナンバーの乗用自動車運転免許）の取得と乗務開始後の営業方法の指導で生活基盤の安定を図っています。二種免許取得には、教習所への派遣や社内研修が必要となり、費用と時間がかかることから、これまでは60歳未満を対象に取得させてきました。しかし、例外的に60歳超の社員に取得させたところ、安全運転に問題なく、意欲も高まったことから、それ以降は年齢による線引きをやめました。

営業方法については、昨今の経済状況によるタクシーの客離れの深刻な事業環境下でどのように営業したらよいのかわからず、各人の売上も安定していませんでした。タクシー利用客の多い地域は想定できるものの、乗務員が地理に不案内なことから、その地域に入っていけないためです。その結果、タクシー業をあきらめ、他へ転職する者も多くいました。会社としても、入社後は本人の努力次第で営業すべきと考えていましたので、特に売上の安定化に関して積極的な支援や指導を実施して来ませんでした。しかし、退職者防止の観点からも、地域、需要を考慮した効率的な営業方法を習得させるための教育指導を実施することにしました。

指導役は、同業他社の乗務員より比較的到高水準の業績や生産性の実績のある高効率な社員を新人教育担当の「営業補佐」に任命し、新人乗務員の営業日報の解析、営業方法の問題点の指摘、指導改善を実施しました。この指導教育は、一定の効果または目標とするレベルに達するまで続けます。一定のレベルに達した場合は、とりあえずの区切りとして、経営トップから修了証を渡し、記念品を添えて今後の活躍を期待している旨よく話しています。これまでの実績から、高齢者はタクシー免許の取得、周辺法令及び地理の知識の習得等には若年者より時間はかかりますが、営業開始後は、売上の推移や安全運転に関して、年齢による差は無いといえます。

(3) 高齢者の負担軽減のために運転記録の自動化、密室業務の危険性排除

タクシー業務では、営業毎に乗車地・降車地や乗客の人数などを記録する義務があります。しかし、暗い車内での運転日報の記入は、特に高齢者にとっては負担の大きいものでした。会社としては、営業終了後には、一日の営業状況を把握する必要があり、営業終了後の売上の集計は不可欠な作業でした。そこで、高齢者の負担を軽減するためにGPS情報と連動した時系列データで個々の車両を管理し、営業日報の記録を自動化しました。

また、タクシー営業は、いわゆる密室での業務遂行となるため、非力な高齢者の場合には、強奪、暴行等の危険が常に付きまっています。タクシーの業務活動は事業場外ですので、車両が出庫後は、会社はコントロールや、直接的なサポートも物理的に困難です。そこで、事故を記

録するドライブレコーダー・車内防犯カメラ等を導入、設置し、営業活動をサポートすることにしました。

現在では更にIT化を進め、リアルタイムに車両位置を確認し、かつ連絡手段を確保するシステムを導入、一部車両については、よりスピーディーに対応出来るようになりました。

(4) 70歳過ぎても現役で働ける雇用形態の選択

年金を受給しながら仕事のボリュームを減らし、自分の時間を大切にしたいという社員が多くなって来ました。一方で、逆に年金受給可能年数までは定年後もフルタイムで働きたいという要望もあります。また、他業種からの転職者は以前の職場では正規雇用されず、社会保険未加入期間が長く、太洋モータースでの勤務実績を保険加入期間に加算したいという思いがあります。そこで、社員各人の要望に合わせ、フル勤務とは別に、短時間（短日数）労働希望者には定時制乗務員という雇用形態を創設し、選択できるようにしました。

フル勤務再雇用希望者に対しては、「健康で事故さえなければ70歳以上でも再雇用する」との会社方針を明確にし、安心感を与えることにより、仕事に集中してもらっています。社員からも「長く使ってもらえるとのことなのでありがたい。70過ぎまで現役のつもりなのでよろしくお願ひしたい」との声が聞かれています。

(5) コンピューター管理による高齢者の健康・安全衛生管理の徹底

高齢者が多いため健康診断結果での「要所見」の割合が多く、そのこともあって、休みがちな社員が多いのが実態です。管理職が医学知識に乏しいので、適切なアドバイスが出来ているのかも不明な状況で、高齢のために運転中に具合が悪くなるおそれや無理をして出勤していないか心配が払拭できません。特に車両運転に従事するので虚血性疾患に関しては絶対に防がなければなりません。しかし、これまで要所見者がその後どのような治療方針で継続的な診療を受けているかについて追跡調査はあまりできていませんでした。

そこで、深夜業でもあることから、半年ごとの定期健康診断を確実に実施するとともに、社員各人の健康状態を把握し、各人の情報をパソコンへ入力することで一元化して、健康状態の管理を徹底するようにしま

した。精密検査対象者に対しては、再検査記録の提出を義務付け、未回収の場合は別途指示するようにしています。この結果、病欠欠勤した場合、既往歴などの確認が行われるようになり、療養回復後の業務復帰にあたって必要なアドバイスをすることや、リスクを把握することが可能になりました。加えて毎日の出庫点呼時に、健康状態について自己申告をさせていますが、あくまでも本人申告なので客観的に判断しにくい面もあります。そこで、出庫点呼に関しては、日常点検表に健康状態申告欄を新たに追加し、再確認できる様式に改正しました。

(6) 地域交流で存在感を示す70歳以上社員

70歳以上の高年齢になっても自らが存在感のある社員として、気概と誇りを持ち続けられるように、会社に対する愛着心の醸成や地域社会へ貢献できる具体的施策が必要でした。そこで半期表彰制度について、単なる営業成績優良者に偏らず、「精勤」と「無事故」の実績も表彰対象とする基準に改正し、誰でもが努力次第で表彰を受けることができるようにしました。

また、接客サービスに優れた乗務員を「エクシードキャブ」に任命し、社員の努力に応えるとともに、社員の役割認識を強める仕組みを設け、モラル、モチベーションの向上に役立てることにしました。「エクシードキャブ」に任命された者のみならず、これを目指すことで社員のモラル、モチベーションの向上に大変役立っています。

太洋モータースには、様々な業種を経験して来た有能で親切な社員が相当数いますが、タクシー業という単一業務のためにそうした能力、経験を生かすチャンスがありませんでした。そうした人材の活躍の場を設ける趣旨から、親睦会活動やクラブ活動を奨励し、社員間の意思疎通の機会を増やしています。加えて、交通に携わる事業者として近隣の交通誘導（旗振り）や地域の方々との交流の場として年末の餅つき大会などを開催し、高齢者の経験が活かされる機会を設けました。地域の方々との交流を通じ、高齢者が元気で頑張っている会社だとの認識が広まり、社員も太洋モータースに勤務することに生きがいを感じ、安全運転に対する自覚を高めることにつながっています。

独りぼっちにならない、しない…… 人と地域に密着した活動

▶ 長野県高齢者生活協同組合

企業プロフィール

- 所在地 長野県長野市
- 創業年 平成8年
- 業種 社会福祉業
- 従業員数 208名（正規52名、非正規156名）

| ～44歳 | 45～54歳 | 55～59歳 | 60～64歳 | 65～69歳 | 70歳～ |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 30人 (14.4%) | 21人 (10.1%) | 25人 (12.0%) | 80人 (38.5%) | 26人 (12.5%) | 26人 (12.5%) |

- 平均年齢 58.0歳
- 定年 65歳（定年後、一定条件の下、上限年齢なく再雇用）
- 運用実態／運用の具体的内容
65歳定年後は本人の希望があり、意欲があり、直近の健康状態がよければ、年齢制限を設けず再雇用
- 最高齢者 76歳

① 福祉、生きがい、仕事おこし

長野県高齢者生活協同組合（高齢者生協）は平成8年の設立、長野市で訪問介護事業所「かがやき福祉センター長野」を立ち上げたのが始まりです。

その後、生協法人の許可を受け、訪問介護、居宅介護、通所介護等の「介護サービス」の他に、市から委託を受けた「いこいの家」や「かがやきひろば」の「地域福祉サービス」、高齢者に日替わり弁当を配達する「配食サービス」、資格取得、教養講座等の「就労サービス」、高齢者、障害者の生活の手助けをする「生活支援サービス」や「埋葬事業」等、高齢者のそれぞれのニーズに対応し年々拡大、拡充をしてきました。

高齢者生協は長野県下4カ所に事務局を持ち正規職員52名、非正規

職員従業員 156名、総計 208名の従業員が働いています。60歳以上は 132名で実に総従業員の64パーセントを占めます。70歳以上は26名が雇用されており、文字通り生涯現役高齢者集団です。

また、生活協同組合として、組合員（働くものと地域生活者）がすべての世代の人と共同し、高齢になっても、安心していきいき暮らせる地域づくり、ネットワークづくりを進めています。

家族や地域のあり方が変化し高齢者の生活はいろいろな場所で不自由を感じるようになってきました。この状況をいくらかでも改善するため「福祉」、「生きがい」、「仕事おこし」という相互に関わり合う三つの目標を掲げ、活動しています。

職員は自分たちの思いを込めた良い仕事がしたい、人と地域のお役に立ちたい、自分たちで事業計画を作り、経営し働きたい、人に雇われる存在でない働き方を定着させたいと努力しています。

② 高齢者雇用に対する方針

高齢者生協は当初から「独りぼっちにならない しない 寝たきりにならない しない 元気な高齢者はより元気に 人と地域のお役に立とう」を理念としています。

高齢者生協が行っている事業や活動のほとんどが高齢者に関わったものです。職員が同年代の利用者の気持ちを一番理解していると言えます。高齢者の職員が元気で働いている姿は、利用者にとっては大きな励みにもなっています。高齢者の意欲を大切にし、高齢者に働く目的、達成感、社会参画の喜びを味あってもらえるような職場環境を整えていきたいと考えています。

③ 70歳従業員の就業状況

(1) Aさん

Aさんは他県で報道関係の仕事していたことがあり、福祉の仕事には今まで直接には関係ありませんでした。信州の地にあこがれ奥様と二人で長野に移ってきた人です。

信州の自然とゆったりと向き合って暮らしたいと長野県高齢者生協に入社し、仕事で培われたものなのか、元々のお人柄か、人と接することが好きであり、コミュニケーションをとることが上手です。

現在71歳ですが正社員であり、フルタイムの契約で高齢者の「講座主体の「生きがい・健康・仲間づくり」の地域福祉活動支援の「かがやきひろば豊野」の施設長を任されています。ちなみにAさんはフルタイム勤務で給与は16万円です。

Aさんは、自分の居場所を見つけたように、施設管理のほかに、新しいイベントの企画や安全管理の仕事をこなし、まさに当高齢協の合言葉である「福祉」、「生きがい」、「仕事おこし」を実践しています。本人は「イベント企画のような仕事は好きであり、同世代の 利用者と、心がつながる様な仕事をしたい」と張り切っています。高齢者生協としても、接客が得意で、新しい企画についても積極的なところから、頼りにしている存在です。

(2) Bさん

Bさんは最高齢者の76歳です。パートタイマー契約で、週2日、8時から17時まで、時間給700円で働いています、施設での接客や掃除等が仕事ですが、接客は経験があり、いきいきと働いています。

本人は「年齢に関係なく雇用してくれてありがたい。時間給で、勤務時間も短時間にもしてもらっているので、体力的にも無理ではなく、体が動く間は勤めたい」との希望があります。

④ 高齢者が働きやすいような環境整備

①モチベーションの維持 教育や経験交流会

長野県高齢者生活協同組合職員のスキルアップのために高齢者を含め教育訓練にも力を入れており、決定権のある理事を含めた学習委員会では年間計画を立て、職員の研修に力を入れています。特に介護等の専門教育には熱心で、外部向けにも介護関連の資格講座を設け、それは実際日々の経験も踏まえた実務的な講習会となっています。

また、最近職員が介護資格を取得すると一時金として3万円の奨励金が

もらえるようになりました。しかも資格を取れば月々の給与に資格手当がプラスされるので、やる気が出るとの声が聞こえます。

高齢者生協は高齢者の生活支援としての種々施設があり仕事の内容も違うのですが、お互いの交流と良い仕事の水平展開のため1年に1回全社レベルの「経験交流会」を開いて、普段はあまり顔を合わせない人との懇親を図っています。各施設が長野市、松本市を中心に県下に分かれているので、この「経験交流会」は、自ら改善したことを発表できる場として、また他の施設の良いやり方を学んで、自分の施設に取り入れるような活用ができ、職員に好評です。

高齢者生協は高齢者の職務拡大を図り、新しい企画による事業を拡大してきました。北信地方では炭焼き体験や炭を生かす「カルチャー教室」やダンスに眠っている着物をおしゃれ着や普段着に変身させ、ファッションショーを行う「ファッション倶楽部」等があります。中信地方ではお花見やバスハイク等、元気が出る楽しい催しを企画し、東信地方では「おもしろ倶楽部」として、会員が始めた気功教室や脳イキイキ楽習塾等があります。

高齢者の長年にわたり培ってきた経験、人脈、事に対する対応能力、その豊富な人生経験に基づく「知恵」は当社の高齢雇用方針に合っています。高齢者の「協調性が高く、真面目に仕事にとりくむ」姿は若い職員のお手本となり、職場にいい影響を及ぼしています。

②健康問題

高齢者雇用を考える上で「健康問題」は避けて通れない要素です。健康診断を定期的に行っていますが高齢者は健康面、体力面、での個人差が大きく、健康診断結果のフォローが特に大事です。本人が自分の健康状態を早く、深く知ることが重要であり、問題があれば早めの治療を勧めています。健康管理面だけでなく、メンタル的な悩みも相談できる、相談窓口を総務に設け、直接でも、電話でも気軽に相談が出来るような体制を整えています。

③勤務時間を柔軟に

高齢者にとっては、自分の経験を生かせる機会や場所があることは、自

分の居場所を見つけたという安心感があり、しかも職場や社会から必要とされていると感じることが仕事での「生きがい」となり得ます。

しかし、全ての高齢者がいつもモチベーションを高く仕事をしているとは限りません。健康面の心配、体力的な問題、家庭の事情等個々にさまざまな事情を抱えている場合が多いため、高齢者に無理なく働いてもらえるように、短時間勤務や短日勤務の希望に沿うように勤務体制を組み直し、例えば週2日4人のローテーションにしています。

④高齢者の賃金制度の改定

長野県高齢者生活協同組合では本人の能力、希望により、常勤またはパートタイマーの勤務形態となります。常勤者は16万円から30万円の範囲であり、パートは時間給700～1,500円の間となります。

最近、高齢者の賃金制度を改定し、いままで何年勤めても同一固定給であったものを、65歳定年以降の勤続年数により1年につき2,000円プラスになる制度を作り、継続雇用で長く勤めれば、勤めるほど上乘せするようにしました。元気であればいつまでも長く勤めて頂きたいとの感謝の気持ちを込めています。

⑤人と地域に密着した活動

社会参加がいつまでも元気に暮らせる生きがいをつくりだしてくれませす。介護や食の移送や生活支援活動は勿論ですが、子供から高齢者まで、農林漁業から地場産業まで、地域で必要とされている仕事は色々あります。必要としている人の暮らしを24時間365日間見守る、「サービス付き高齢者住宅」づくりや、仕事を必要とする人のための職業訓練などにも取り組んでいます。

介護保険や医療保険で、すべてが支えられることはありません。地域の中で互いに支え合う仕組みを作ることが求められています。高齢者生協は、暮らしを続けたいと言う願いの実現に向けて、一緒に考え、知恵と力を出し合うことで、少しずつ暮らしを良くしていきたいと活動しています。

地域の方々が気軽に集い、おしゃべりが出来る場所です。社会と関わり輝いて生きるために、趣味の集いや学びの機会を作っています。終末

期の医療や介護、自分らしい葬儀や埋葬等の勉強会も取り組んでいます。学びたいこと、教えたいこと、人と人が集い、つながりを広げ、少しでも生活を豊かにできる場所になるように日々研鑽しています。

長野県高齢者生活協同組合は、今後ますます進むであろう高齢化社会を見据えて、働く人、サービスを受ける人、地域の人みんなが「独りぼっちにならない しない」という基本理念を共有できるように、人と地域に密着した新しい企画をこれからも提供していきたいと、考えています。



地域支え合いのまちづくりにつながる 高年齢者雇用を目指したい

▶ 特定非営利活動法人 市民生活支援センター ふくしの家

企業プロフィール

- 所在地 佐賀県佐賀市
- 創業年 平成8年
- 業種 福祉サービス
- 従業員数 100名（正規35名、非正規65名）

| ～44歳 | 45～54歳 | 55～59歳 | 60～64歳 | 65～69歳 | 70歳～ |
|----------------|----------------|----------------|--------------|--------------|--------------|
| 40人 (40.0%) | 22人 (22.0%) | 28人 (28.0%) | 5人 (5.0%) | 3人 (3.0%) | 2人 (2.0%) |

- 平均年齢 39歳
- 定年 65歳（定年後、希望者全員、70歳まで再雇用）
規定の上では再雇用制度としているが、実態として勤務延長。
業務上特に必要と認めた場合は、70歳を超えて雇用契約期間延長も可
- 運用実態／運用の具体的内容
65歳定年時、70歳到達時を節目として、事前に個別相談を行い、本人が希望する場合は嘱託として再雇用
- 最高齢者 72歳

① 福祉系 NPO として

特定非営利活動法人「市民生活支援センター ふくしの家」は、平成8年5月に前身である市民団体ふくし生協佐賀準備会の支所「ふくしの家きはら」が小さな民家を借りて始めた宅老所や一時託児の福祉サービスから平成11年10月に独立して設立されました。現在では、NPOや介護保険などの制度等も活用しながら、高齢者・障がい者・子どもを対象に、法人内で15の事業（通所介護・訪問介護・小規模多機能型居宅介護、居宅介護・共同生活援助・児童発達支援事業、放課後等デイサービス等）を展開しています。

ふくしの家は、地域に必要な福祉サービスを提供し、住みやすい福祉のまちづくりに貢献していくことを最大のミッションとしています。

社会福祉法人や医療法人等、福祉医療サービスを得意とする団体の中で、福祉系NPOの存在価値は何か、常に振り返ることはNPOが成長し、存続していくための絶対条件と言えます。社会や地域が求めている生活課題は何か、不足しているサービスは何か等、常にアンテナをはり、面倒なこと、無駄や手間をできるだけ省きながら、困っている人に対して少しでも必要なサービスを届ける、スタッフ全員がそういう思いを共有しています。

現在100名の職員ですが、福祉系NPOのミッションを理解した上で、各人それぞれが必要なモチベーションを保つことができる、そうした人の組織、基盤づくりがあって、福祉系NPO独自の生産活動を行うことができます。ミッションの明確化とモチベーションの維持、それが福祉系NPOの成長にはとても必要なことです。これからも忘れないでいきたいと考えています。

② 定年制・継続雇用制度の状況と高齢者雇用に対する基本的な考え方

ふくしの家では、それまで65歳定年制の規定しかありませんでしたが、平成20年12月に定年65歳、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、70歳に達した職員についても、「本人が希望し、施設が業務上特に必要と認めた場合は、さらに満70歳を超えて雇用契約期間を延長することがある」と規定しており、実際に2名の職員が在籍しています。70歳を超えても本人に働く意思と意欲があり、健康状態など特に問題がなければ、年齢にかかわらず継続雇用しています。

ふくしの家は、上述のように福祉系NPOとして、さまざまな年代が福祉活動に携わることで、地域で起こっている生活課題に対応でき、その中でも高齢者の役割は大きく、積極的な雇用を図っていくことが大切であるという理念の下、高齢者雇用を推進しています。高齢者は単に福祉サービスの担い手としてだけでなく、身近な地域福祉の担い手としてその能力を大いに発揮してもらえると大きな期待を寄せています。高齢社会にあって福祉サービスの分野において雇用を推進することは、地域雇用への貢献、地域福祉の向上につながると考えています。高齢者は戦力で

あり、若年者のお手本としての役割も担っており、年齢による処遇の差別化は行わず、モチベーションの維持に努めています。

③ 高年齢者の雇用施策の現状

高年齢者の多くが、介護・保育業務に携わっている非常勤の嘱託職員です。勤務形態は、短日数や短時間勤務の選択を可能としています。給与は時間給制で、時間給単価は700～750円です。賞与はありませんが、非常勤職員には勤続年数や所定勤務日数に応じ、慰労金として金一封を支給しています。気は心という範囲ですが、非常勤職員からとても喜ばれています。

高年齢者の職務内容は、保育・介護・訪問介護員・地域交流担当と、幅広い分野に従事しています。それ以外に、本人の能力と要員状況等を勘案した上で、法人内の別事業所への配置転換や、本人の希望により別の職務選択も可能としています。

高年齢者の中には、宿直や夜勤を希望する者もいます。その場合、1回7,000～8,000円の手当を支給しています。全体的に高年齢者に対しては、体力的な配慮として毎日管理者が気を配り、いつでも相談できる体制を整えています。また、実際の介護現場ではチームケアを重視して、軽介助となるようにペアを組んで介助にあたり、あらかじめ若年者とのペア勤務になるようなシフトを予定するなど工夫しています。体調を悪くした時や家事の都合に応じて年次有給休暇の取得も促進しています。

ケアの質を担保するためには、職員全員が統一した意識レベルの下、同水準の能力保有が不可欠です。したがって、モラルアップ面に関しては、業務研修や内部・外部研修などは、高年齢者に対しても正職員と同様、OJTを中心にOff-JTも積極的に参加する機会を与え、参加を促しています。また、ヘルパー2級や介護基礎研修などの資格取得の支援も行っています。

健康管理面では、年1回の定期健康診断を義務づけており、高年齢者に対しては、特にワーク・ライフ・バランスに配慮しながら、仕事の仕方について話し合う機会をつくるよう努めています。

今後は、能力のある高年齢者には賃金アップも検討し、高年齢者が従事

できる職務内容の充実を図っていく予定です。利用者への配慮や職員の相談など、介護現場において高齢者が若年者とかかわることは、とても重要と考えており、高齢者の体力にあった福祉の職域を広げることも、法人の活動の一つとして視野に入れる必要があることを認識しています。同時に、介護現場に必要な能力を持った高齢者を配置していくことについて、職場内での高齢者雇用への理解と必要性を共有していくことも、法人の経営方針の一つとしています。

④ いくつになってもできる福祉や介護の仕事

福祉や介護の現場は人手不足と言われていますが、高齢社会の進展もあって福祉ニーズの需要に追いつかないというのが現実のようです。実際には、福祉関係に携わる人はとても多いと言え、そのほとんどが福祉や介護の仕事が好きだから、この仕事をしているという人たちです。なかには、未経験者を採用したところ、この仕事の魅力にすっかりはまってしまったという人（元、運送会社経営・ホテル支配人等）もいます。人と接する仕事が好きかどうかというのは、やってみないとわからないというのがほんとうのところのようです。

福祉の仕事はすばらしい仕事だと断言できます。それは一生、健康でやる気さえあれば、死ぬまでできる仕事だからです。ほとんどの企業では定年を迎え、その後、やりがいや生きがいを見出せずにいる高齢者が数多くいる中で、生涯現役を貫き通せるということはとてもありがたく、誇れる仕事です。

福祉系NPOは、そうした高齢者の定年後のやりがいや生きがいの活動の場でもあります。仕事は辞めたけれども、自分のペースに合わせ少しずつ働きながら、残りの人生を地域に社会貢献したいという方には最適の職場だと言えます。

⑤ 福祉の仕事は多世代で

ふくしの家では、高齢者が増えてきました。72歳になる男性は、定年まで地元の企業に勤めて、その後、嘱託の介護職員として働いていま

す。若い職員や利用者の良き相談役としての役割も担っています。1日8時間、週3～4日（30時間程度）勤務、職務内容は地域交流担当や介護補助で、時間給は700円です。本人は、「このまま元気なうちは仕事をしたい。介護は補助程度なので、身体への負担はあまりありません。地域福祉担当という役割なので、利用者の笑顔につなげたい」と話しています。一緒に働く職員からは、「スタッフや利用者の相談役になってもらっています。今では職場に欠かせない方です」との声が聞かれます。

67歳になる女性は、前職を定年まで勤め上げた後に、介護の仕事を始めました。働いているから元気でいられると、この仕事にやりがいと生きがいを持って、いきいきと活動しています。また、65歳になる女性は、調理の仕事に携わっています。食事づくりも介護の仕事の一つです。おいしい食事を作り、笑顔でコミュニケーションをとることは、高齢者介護の現場ではなくてはならない大切なサービスです。採用時、この女性は年齢のことをとても気にしていましたが、そのように余裕をもって対応できるのは、これまでのさまざまな経験があったからのようです。

福祉や介護の仕事は、若年者の元気も必要ですが、コミュニケーションなど、高年齢者のこれまで培ってきた人生経験も大いに役立ちます。それは若年者のお手本としての役割が大いに期待できるからです。

ふくしの家では、年齢による処遇の差別化は行わず、役割の違いを評価しています。高年齢者は福祉サービスの担い手として、身近な地域の担い手となり得ます。実際の対人援助の過程において、適切な言葉かけは認知症高齢者の症状を緩和するなど、経験豊富な高年齢者の接し方や福祉サービスの細やかな配慮は、利用者やその家族の方に安心感を与え、サービスの質の確保・向上につながっています。

⑥ 高年齢者のかかわりが労働意欲の向上に

高年齢者雇用の中で、助け合い、支え合いの精神を学ばせてもらえる機会があります。高齢者介護の現場では、万一のことも少なからずあります。非常時は、平時の人員体制よりも強化する必要がありますが、協力の呼びかけに、高年齢者が自ら進んで積極的に応じてくれることが多いのです。そうした姿勢は、若い職員への良い模範となります。

あるデイサービスの高年齢職員は、人手が不足していると心配し、休日にボランティアに来てくれることもあります。労働とボランティアは違いますが、高年齢者雇用の中でのそうしたボランティア精神の取組みは、職場の環境づくり、職員同士のモチベーション維持向上に役立っています。

働くということは、「生活のために」という人ばかりではありません。特に、高年齢者の場合には、「健康維持のために」とか「誰かの役にたちたい」などがそもそもの動機になっていることがあります。高年齢者の雇用により、職場や組織での助け合いや支え合いとは何かを考える機会になり、それが若年者の労働意欲の向上につながっています。

ふくしの家では、そのようにやる気に満ちた高年齢者の気持ちを活かせる「いつまでも元気に活躍できる職場づくり」を目指しています。高年齢者雇用と一括りにされがちですが、年齢に捉われず、高年齢者一人ひとりを見ることが大切です。確かに、個人差はありますが、加齢に伴い低下する体力的な面は、職場全体で客観的に判断しなければなりません。高年齢者が求めていること、また、職場が求めていることについて、双方が話し合って折り合いをつけ、高年齢者が積極的に職場にかかわることは、労働意欲のある活気あふれる職場環境につながっているようです。

⑦ 高齢社会を見据える取り組み

ふくしの家では、車いすの方や障がいをもつ方が多数働いていますので、福祉サービス提供事業所として、高年齢者雇用と同様、障がい者の雇用推進も方針の一つと掲げて、その職場づくり、更なる快適な職場環境づくりに努めていきます。

福祉系NPOは、行政や企業に続く、新しい雇用創出の場と言えます。超高齢社会の中で、高年齢者の活躍の場を提供していくことは、福祉系NPOの一つの使命でもあります。今後は、高年齢者雇用を通して、高年齢者が自ら積極的にかかわることができる、やりがいや生きがいのある仕事、職域を拡大するとともに、超高齢社会に必要なサービス創りに努めていきたいと思っています。

私を生きる社会に生かす

▶ 社会福祉法人 藤沢育成会

企業プロフィール

- 所在地 神奈川県藤沢市
- 創業年 昭和53年
- 業種 福祉サービス業
- 従業員数 289名（正規84名、非正規205名）

| ～44歳 | 45～54歳 | 55～59歳 | 60～64歳 | 65～69歳 | 70歳～ |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|--------------|
| 157人 (54.3%) | 43人 (14.9%) | 33人 (11.4%) | 36人 (12.5%) | 19人 (6.6%) | 1人 (0.3%) |

- 平均年齢 44.2歳
- 定年 65歳（定年後、希望者全員70歳まで再雇用）
- 運用実態／運用の具体的内容
70歳までの再雇用制度で運用していますが、健康で意欲もあり、利用者の信頼も厚いことから現在73歳の者を特例的に継続雇用
- 最高齢者 73歳

① 障害者の生活を支える福祉サービスに貢献

社会福祉法人藤沢育成会は昭和53年4月に地域作業所として農作業を主体とする星の村共同作業所からスタートし、昭和63年には法人格を取得、社会福祉法人藤沢育成会と現在の名称を改めました。

今では障害者の生活相談、居宅介護・訪問介護、共同生活、就労・就職、児童療育、創作活動及び余暇活動を支援する施設として利用者のために300人近くの職員が仕事をする組織となっています。

藤沢育成会は高齢化社会の進む中で、障害福祉と高齢福祉の充実をどのように実現するか、医療と福祉の連携をどのように進めるか、障害者の自立した生活をどのように支えるかなど、新たに挑戦する課題が山積してい

ます。

これらの課題を実現するために「私を生きる社会に生かす」を基本理念とし、多くの方との連携を進め、できることから一つずつ取り組み、藤沢市を拠点に地域の障害福祉と高齢福祉のまちづくりに貢献しています。

| 主な支援施設 | 支援事業の概要 |
|--------------|--------------------------------|
| 相談さぼーとぼる | 障害者、高齢者の生活相談 |
| 六会地域包括支援センター | 高齢者の生活相談、福祉サービス利用支援、地域ネットワーク形成 |
| 湘南あおぞら | 簡易創作、余暇活動・交流支援 |
| 湘南セシリア | 野菜栽培、創作・余暇活動支援 |
| みらい社 | 就労訓練指導、就職支援 |
| よし介工芸館 | 軽作業、創作活動、余暇活動支援 |
| 湘南ゆうき村 | 軽作業、サークル活動、健康管理・機能訓練、居宅・訪問介護支援 |
| サービスセンターぱる | 児童療育、居宅介護、共同生活介護 |

② 障害者の職業と生活自立の支援活動

藤沢育成会では地域の障害福祉と高齢福祉の充実を実現するために「障害者と親たちの高齢化」、「障害者の個性にあった暮らし方、仕事の仕方」、「障害のある人々が社会参加や社会貢献、交流」の支援が必要であると考えています。

これらの3つの課題に取り組んでいくために、入所・通所の施設、グループホームなど、支援機能の特徴を持たせた施設を設置して利用者サービスの向上に努めています。これらさまざまなサービスの担い手になっているのが高齢職員たちです。

③ 高齢者雇用に対する方針・考え方

障害者は障害の種類・程度も年齢・性・価値観も多様です。こうした多様な人々の個性にあった暮らし方、仕事の仕方を共に考えデザインし、

コーディネートするには利用者に信頼される人間力・専門力、生活の知恵を備えている高齢者、女性、そして、障害の特性・生活実感を共に受容できる障害者など、多様な人材の能力活用が不可欠です。

藤沢育成会はこれからも多様な人材を経営基盤とて事業展開していくことが必要だと考えています。なかでも人生経験・職業経験で蓄積してきたベテランは利用者の生活環境への配慮や心情変化に対する気づき、気配りの感性を発揮し、心のこもった衣・食・住、仕事の生活サポートのサービスを継続して提供し、利用者の快適生活支援に欠かせない存在となっています。

また、こうしたベテランのさりげない行動は利用者満足度を高めるだけでなく若年後継者に感動をあたえ、熟練したスキルと人間力形成の生きたキャリアモデルとして後継人材育成に貢献をしてきています。高齢職員は地域の高齢者福祉・障害者福祉の実現をめざしている藤沢育成会の貴重な人的財産であり、これからも地域貢献に活躍してくれると期待しています。

④ いきいき働くことで「私を生かす」高齢者

現在65歳を超える従業員は20人在籍し、最老年齢者は73歳。それぞれが自分力を生かして利用者と共に「私を生きる社会に生かす」の支援業務を実践しています。高年齢者の働き方に対してはマイ・ライフを大切にしながら職場で得意技を発揮できるようワーク・ライフ・バランスを一緒に考え、勤務時間は本人の希望も取り入れています。賃金は公的年金等を加味して設定しています。また、貢献実績としては勤続年数での昇給制度を設け、モチベーションアップにつなげています。

(1) Aさん (66歳)

現在、いきいきと働いているAさんは66歳、非常勤職員で週5日間勤務、賃金は時給890円(月9万円ほど)になります。職務は高校教師をしていた指導経験を活かして障害者の作業支援を担当しています。

Aさんは障害者の支援は初めてとのことでしたが、障害特性にあうように支援方法も別個に工夫して取り組んでおり、仕事での疲労感やスト

レスを感じることもなく心地よく勤務しています。また、仕事を通しては「年齢を感じさせない人間関係、ウソをつかない誠実さ、心と心の結びつき」など、今まで味わったことのない人間味、温かさ、素直さに触れ、今までの人間観、信頼感も変化し、私生活においても家族との親密感も深まり、家族円満で喜びを実感しながら充実した生活を送っていると話していました。

これからの働き方については、福祉の仕事に関心があり、自分を必要としている人がいて、必要とされている場であり、一緒に成長している自分を実感できるので、自分の体力も考えてさらにチャレンジし続けていきたいと語っていました。

(2) Bさん（73歳）

Bさんは73歳。非常勤職員で週5日勤務、賃金は時給890円（月90,000円ほど）になります。職務は送迎バスの運転職で前職も福祉施設の送迎バス運転に従事されてきたバス運転の大ベテランです。

仕事では利用者送迎の乗降時の声かけで皆と楽しく会話され、皆さんの安心・安全の信頼を得ていることを誇りにしています。また、自動車の修理や自動車運転の悩みに関することは誰よりも先に相談に来ることが多く得意技を認めて信頼してくれていることで、自分の存在感・やりがい・うれしさを実感されています。また、自分の人間好きな性格や思いやりの気持ちが利用者に通じていることでの働く喜び・感動を共に味わっていると話していました。

これからの働き方についてBさんは「現在73歳と高齢であるが、必要とされる間は身体の続く限り働きたい。そのためにも時代変化と共に音楽リズムも速くなっているので、自分のリズムも柔軟に対応するための方法や感性を磨くことも考えて、現役力を維持して社会貢献していきたい」と抱負を語っていました。

⑤ 元気に働き「社会に生かす」ための支援施策

高齢者の雇用制度及び働きやすい職場づくりのためにこれまで行ってきた取組みには、次のようなものがあります。

雇用制度に関しては、平成18年4月に60歳定年後、希望者全員65歳まで再雇用の制度でしたが、「私を生きる社会に生かす」の理念をもとに、障害者・高齢者の継続的生活支援の人材維持体制づくり、人材の安定確保として、障害者・高齢者の抱えている問題や心情を共有できる人材活用を推進することから平成24年7月に定年を65歳に引き上げると共に希望者全員70歳までの再雇用する制度に改善しました。

能力開発支援では、施設ごとに専門職務が異なりますので職場別のOJTを中心にしていますが、多様化する利用者への質の高いサービスを提供するための専門資格取得、コミュニケーション、メンタルヘルス教育など全職種に共通するテーマは一般職員・管理職の研修計画を策定し体系的に実施するシステムにできています。

施設設備改善では、施設利用の障害者への対応、移動歩行負荷の軽減を図るため、既存施設設備の整理・整頓・清掃の励行による環境整備を進めています。また、器工具類も個々の特性を考慮して使いやすいように工夫しています。また、障害者や高齢者の歩行負荷軽減や利用者に対するスピーディな相談サービスができるように意見交換し、働きやすく利用しやすい職場づくりに努めています。

多様な生き方・働き方の支援では、高齢者・女性・障害者等、ワーク・ライフ・バランスの施策に対応できる仕組みとして非常勤と嘱託職員の雇用形態、勤務時間・勤務形態に配慮した人事管理を取り入れ就業規則も改めました。

いきいき働ける職場環境づくりでは、看護職・介護職・指導職・相談員職等、専門職の得意分野を生かした社員相互のフォローネットづくりの協議をしていますが、まだ道半ばで実現の努力をしています。

高齢者の能力活用の新職域・雇用の場の創出では、設備等の管理・修繕職務の見直しを行いベテラン職員の活用職務にしました。また、障害の重度・重複化への対応や高齢者の能力活用職域開発として職務分析を継続して実施してきています。

高齢者と障害者がともに働く場の創出では、障害者雇用に積極的な日本理化学工業株式会社の製品「キットパス」のパッケージのアートに藤沢育成会のアーティストの創作デザインを採用した製品「キットパスエクル」ができたことです。この製品は相手企業の積極的な理解と協力があって実

現できました。今後も同社との絆を大切に、この事業をモデルにして、さらに企業や地域など、志を共にできる方々との連携を進めて、高齢者も障害者が協働して自分力を発揮する新たな職域を一つでも多くしていく期待を込めて働く場の拡大に取り組んでいます。

⑥ 高齢者と障害者の協働の場に向けて

10人いれば10通りの生き方があります。どこで働く？どんな風に暮らす？何をして遊ぶ？かは、自分で選び、つなぎあわせて自分らしい生き方、働き方をつくっています。

藤沢育成会は「おおぞら宣言」を遵守し、利用者一人ひとりをかけがえのない存在として大切に、利用者も職員も共に生き、働ける社会をめざして活動しています。

高齢者の働く場については、70歳以降も現役力を引き続き発揮してもらい仕組みづくりと共に「地域社会に生かす」場づくりにも協力し、長く地域に愛される障害者・高齢者福祉の支援施設として地域貢献していきたいと考えています。

将来の雇用需給バランスを 考慮しつつ高年齢者を積極的に活用

▶ 社会福祉法人 明清会

企業プロフィール

- 所在地 山梨県富士吉田市
- 創業年 平成16年
- 業種 介護老人福祉施設（特別養護老人ホーム等の運営）
- 従業員数 90名（正規66名、非正規24名）

| ～44歳 | 45～54歳 | 55～59歳 | 60～64歳 | 65～69歳 | 70歳～ |
|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 72人 (80.0%) | 6人 (6.7%) | 4人 (4.4%) | 3人 (3.3%) | 2人 (2.2%) | 3人 (3.3%) |

- 平均年齢 35.7歳
- 定年 65歳（定年後、希望者全員70歳まで再雇用）
- 最高齢者 73歳

① 富士山の麓に建つ入所者にも従業員にもやさしい介護施設

山梨県富士吉田市は日本一の霊峰富士山の麓に位置し、山梨県側からのアクセス拠点の富士吉田登山口の起点です。市内にはその昔富士山信仰に訪れた人をもてなし富士山に送り出していた御師（おし）と呼ばれる人の家々があります。また「甲斐絹」に代表される織物も盛んで機織りの伝統も引き継がれています。

社会福祉法人明清会は富士山の麓の富士を仰ぐ大きな森の中に平成16年に開設された介護老人福祉施設です。現在、特別養護老人ホーム慶和荘（定員60人）を中心に、特別養護老人ホームのサテライト事業、短期入所事業、デイサービス事業、居宅介護支援事業などを行っているほか、平成23年4月からは職員用の自前の保育園を設置・運営しています。

特別養護老人ホーム慶和荘サテライト（定員29人）は富士吉田市の特別養護老人ホーム整備計画に応募し平成24年4月に設置されたもので、富士吉田市内に住民票のある入所希望者を対象としていますがオープンか

ら10日で満床となりました。サテライトのみならず施設利用者には機織りの関係者も多く、地元の産業を支えてきた人々を受け入れるやさしい施設となっています。

法人の理念として、「運営に係るすべての職員が老人福祉の向上に全力で傾注できるよう組織基盤を確立し、安定した雇用が確保され自信と誇りを持って職に従事し、すべての職員とその家族が幸福になれる就労環境を整える」と謳っています。職員用の保育施設「もりのいえ保育園」は、育児休暇復職後の職員・母子家庭職員・夫婦共働き職員などが安心して業務に従事できるように、仕事と家庭を両立できる環境を整えられるようにと法人理念を具体化して設置されたものです。高齢職員、障がいを持つ職員だけでなく、一般職員にも配慮したやさしい介護施設となっています。

② 定年・継続雇用制度の状況と高齢者雇用の考え方

平成24年3月から、定年は65歳、その後70歳まで希望者全員の継続雇用制度を導入しています。また70歳以降も継続勤務を希望する場合は面談し、本人の希望を尊重して雇用形態・勤務形態を決めて勤務延長をしていますが、年齢の上限については特に決めていません。

平成16年の開設時には定年60歳、希望者全員65歳までの制度を定めていました。高齢者の雇用について積極的に行うことができた背景には、開設当時からすでに60歳以上の職員が7名おり、それぞれが戦力になっていたことです。定年の65歳への引上げと70歳までの希望者全員の継続雇用制度については、2,3年前から方針を持ち実践をしてきましたが、問題がないことと社会的な上限年齢引上げの動きも相まって導入を決めました。

明清会では、働く意欲を持った高齢者が長年にわたり培った知識と経験を生かして働き続けるようにすることは介護事業者の責務であり、高齢者の継続勤務が安定した介護サービスの提供につながると考えています。高齢者を多数雇用することで、職員の大半を占める若年層が「この職場なら高齢になっても働くことができる」と将来の不安を払拭することができているため、自己の目標を実現するために多様な人材が一人ひと

りの能力を存分に発揮できる環境が作られてきています。この若い職員の将来への不安の払拭こそが70歳までの雇用制度の導入のメリットであると考えており、高年齢者の社会経験と業務経験がうまく現場に伝えられることで、簡単には身に付かない知識と経験を若い職員に吸収してもらうことに狙いがあると言えるようです。

③ 70歳以上従業員の就業状況

明清会には現在3名の70歳以上の従業員が勤務しています。

Aさんは73歳の男性で嘱託職員です。夜間の宿直員を69歳の男性と2人交代で行っていて月15日位の勤務です。業務時間は午後5時30分から翌朝8時30分までですが、実働は約2時間30分で、施設内の見回りや電話対応が仕事です。賃金は日給8000円です。他の会社を定年後しばらく仕事に就かない時期がありましたが、退屈だったのでまた働き始めたと言います。「今は仕事も生活も充実している。まだ元気なので身体が動かなくなるまで働かせて欲しい」と考えています。若い職員達からも人気のある宿直員です。

Bさんは71歳の嘱託職員の女性です。施設内の清掃員としてフルタイム勤務し、清掃の業務は障がいを持つ職員と2人1組で行っています。雇用条件は70歳以前と変わらず賃金は時給810円です。Bさんは67歳までは介護部門の職員でした。4年前に「体力が続かなくなり仕事が厳しい。介護される人達も不安だと思う」と言い、自ら希望して介護職員から清掃員に職種転換しました。仕事は変わっても「若い職員が多いので若い人から刺激を受けて元気でいられる」と明るく語っています。元介護職員の強みを活かして入所者とも気軽に接し職場を和ませています。

Cさんも71歳で男性の嘱託職員です。業務員として施設利用者の送迎や施設内の庭の手入れなどを仕事としています。施設利用者の送迎の係は他にも3名がいますが、Cさんは開設当初からの職員で、以来同じ業務を担当しています。賃金は時給900円です。一時体調がすぐれずに休みが続くことがありました。復帰してきた今も体調をみながらの勤務となっており、原則はフルタイム勤務ですが勤務日数の短い月もあります。開設当時から職員でもあり、出来る限り長く勤められるよう配慮しています。

④ 高齢者の雇用施策の現状

定年は65歳と変更となりましたが、変更前から60歳代前半の職員の労働条件は正職員と同様となっています。65歳以降70歳までの継続雇用では、正職員としてフルタイムで働くか、嘱託職員として短日数・短時間で働くかは本人の希望により選択することができます。賃金は正職員の場合は月給制、嘱託職員の場合は日給または時間給で、賃金の平均額は、正職員が月給で20万円前後、嘱託職員は時給が800円から900円となっています。賃金は能力に応じて昇給することもあります。

職務は原則定年前と同じですが、面談の上調整することになっています。現在就いている職務には介護・看護・事務・用務等があります。70歳以上も勤務を希望する場合は嘱託職員となりますが、原則として労働条件等は70歳までの継続雇用制度と同様です。個別に面談し、出来る限り本人の希望を尊重して雇用形態・勤務形態を設定しています。短日数や短時間の勤務も選択が可能で賃金は時間給または日給となります。賃金額は時給が800円から900円で70歳前の額を変更することはありません。

従来、高齢者がより働きやすくなるためのいくつかの課題がありました。この間、これらの課題の克服に取り組んできました。制度面では定年引上げと70歳までの継続雇用制度の導入は、職員からの「60歳以降も正職員として働きたい。まだ体力にも自信がある」という要望に応えたものです。制度の導入により中高年齢職員に活気が出てきたほか、若い職員からも「将来が安心だ」という声が上がりました。

また、パソコンなどOA機器での作業に抵抗があるという声を受け、デスクワークでは電子化を抑えて極力紙媒体で業務が行なえるように改善しました。これにより「記録業務への不安がなくなった。自信を持って業務ができる」と喜ばれましたが、若年者の中にも同様の思いを持つ人がいたことが分かりました。

さらに身体的な負担の改善のため、交替制勤務による夜勤の拘束時間を18時間から9時間に縮小し負担を軽減しました。これにより夜勤業務に対する不安が解消され、「もう前の勤務時間には戻れない」という声が聞かれたほか、この18時間は若年者にも負担であったことも分かりました。このほか、介護職種では入所者の身体介護の負担が大きく職務を継続する

ことが難しくなってきた場合に、申し出た職員をアドバイザーや顧問等のポストを新設して配置するなどの措置をとりました。

⑤ 60歳以降もいきいき元気に働くための従業員への施策

明清会の従業員雇用の考え方には、高齢者、障がい者、その他の一般職員それぞれに働きやすい雇用環境をつくることが根底にあります。このため、それぞれの実情に合わせた雇用施策を考え実践しています。この背景には少子高齢化による労働力人口の減少が見込まれる中で、介護サービス事業者に雇用の安定、離職率低下などの対策が急がされていることがあります。若年職員の確保が難しくなる、職員が高齢化の傾向となるなど将来予想される雇用の状況を見据え、現在在籍している職員が出来る限り長く勤務できるような制度・体制をつくる必要があり、高齢者でも働き続けられる職場をつくることで若年者の安心感を醸成し雇用の安定に結びつけたいと考えています。

具体的な施策としては、業務関係資格の取得やリフレッシュのための長期休暇制度、研修制度として経歴に合わせたフォローアップ研修や社外研修への参加奨励と社内研修制度があります。また、役職ポストを増やして若い職員の意欲を高める取り組みや、健康管理面では産業医による定期的な面接と年2回の健康診断を行なっています。さらに職員用の保育園の運営も行なっており安心して働ける職場をめざしています。

高齢者の関係では定年後の継続雇用でも能力に応じて昇給する制度もあり、いきいきと元気に働けるような仕組みもできています。これらの施策を通じて優秀な人材の確保や定着を図ることができるようになってきており、社会福祉事業の安定的で継続的な運営に結びつき、さらには福祉事業における多様化した課題にも柔軟に取り組むことができるようになってきています。また、障がいを持つ職員への施策も進められました。過去に障がいを持つ職員が離職しましたが、その原因が障がい者職員への指導経験の不足にあったと分析し、障がい者の職員の雇用を増やすとともに、高齢職員が教育指導者として同じ業務を担当することで穏やかな教育指導を実施することとしました。この結果障がい者職員の精神的不安が払拭され、「仕事が楽しい」、「長続きできそう」などの声が寄せられている上に、

高年齢職員の活性化にもつながっています。

現在障がいを持つ職員が4名在籍しています。1名は看護師として介護現場での業務を行っています。残りの3名は20歳、30歳代の男性2名、女性1名です。この3名は清掃業務を担当していますが、71歳（前出のBさん）、69歳、64歳の高年齢職員と2人1組で業務を行っています。周りからは「他の職員とうまく共存しているし、良くやっている」という評価を得ています。明清会では高年齢職員、障がいを持つ職員、一般職員が互いに協力しあい、それぞれの職場に責任を持ちながら毎日の業務を進めています。

皆家族、いつも笑顔で安心して働き、 高機能、高品質の製品を提供する鋳物工場

▶ 株式会社 辻井製作所

企業プロフィール

- 所在地 埼玉県川口市
- 創業年 大正8年
- 業種 鋳造及び製缶業（普通鋳鉄（FC）、ダクタイル鋳鉄（FCD）耐酸高珪素鋳鉄「アリロン」等の鋳鉄製造・販売及び製缶・機械加工等）
- 従業員数 121名（正規121名、非正規0名）

| ～44歳 | 45～54歳 | 55～59歳 | 60～64歳 | 65～69歳 | 70歳～ |
|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|--------------|
| 54人 (44.6%) | 15人 (12.4%) | 20人 (16.5%) | 18人 (14.9%) | 7人 (5.8%) | 7人 (5.8%) |

- 平均年齢 46.2歳
- 定年 64歳（定年後、希望者全員65歳まで再雇用）
- 運用実態／運用の具体的内容
65歳以降は、就業規則において本人が希望し会社が必要と認められた者は上限年齢の定めなく勤務延長
- 最高齢者 83歳

① 皆家族！～愛情あふれる IT 経営実践認定鋳物工場～

株式会社辻井製作所は大正8年に創業を開始し、工作機械・建設機械といった産業用機械部品などの鋳造生産を主とした鋳造メーカーです。ITによる経営合理化を推奨し、材質や重量ごとに変わる鋳物の複雑な配合計算や日々の受注・作業状況などを、コンピュータで運営・管理することによって事務所と生産現場を直結し、仕事の効率化を図っています。従来の鋳造工場のイメージにとらわれない技術の開発や環境整備を行うと共に、業務全般にITが活用され、そこから得られたデータを経営上の判断に利用することにより、企業内最適化を図っていることが認められ、「IT経営実践認定鋳造工場」として認定されています。これまで埼玉県鋳造技

術コンクールへ出場し、毎年上位入賞を果たしている他、工場内がロケ地として起用され、テレビ出演も果たしています。

辻井製作所の従業員は、皆正社員として雇用し、新卒18歳から最高齢83歳までの従業員が、年齢を意識せず皆家族として共に働いており、工場にはいつも笑顔があふれています。会社を支えているのは従業員であり、これまで会社を支え続けてくれた高齢従業員は、いつまでも大切な家族です。一人ひとりが助け合い、支え合う愛情あふれた工場として、これからも最高の製品をつくりだしていきます。

② 年齢にこだわらない雇用実態

(1) サミュエル・ウルマン『青春の詩』からみる高年齢者雇用

「青春とは人生の或る期間を言うのではなく心の様相を言うのだ」
「年を重ねただけで人は老いない。理想を失う時に初めて老いがくる」
～サミュエル・ウルマン『青春の詩』の一節より～

マッカーサー元帥が座右の銘としていた、サミュエル・ウルマン『青春の詩』。辻井製作所では『青春の詩』の思想に共感し、年齢の区別をしない雇用を行っています。辻井製作所の社長は語ります。「一定年齢を超えた人は皆マイナス20歳だと考えています。毎日仕事をするので、健康が維持されているようです。皆、年齢は関係なく考えています。高齢従業員は真面目で、出勤すると同時に働いています。長年の勤務から何かをしていなきゃいけないのでしょうか。毎日元気な挨拶と表情を見せてくれるので、こちらパワーをもらえます。」

社長の話から、元気な高齢従業員の姿が目につかびます。いくつになっても目の輝きを失わず、いつも笑顔でそして生き甲斐を持って何かに夢中になるということは、心の潤いにつながり活力となることでしょう。

辻井製作所の高齢従業員は年齢に左右されず、生き甲斐を持ち続け今日も元気に働いています。働くことが生活のリズムの中に組み込まれ、働かない自分が想像できないようです。辻井製作所における年齢とは書類上のものだけで、IT化された工場の中ですら意識はしていないようです。「皆家族」という想いで、支え合い助け合いながら、共に歩み続けているのです。

(2) 皆家族!年齢に関わりなく気持ちの繋がりを大切に

「おはようございます」、「いらっしゃいませ」、「ありがとうございます」、「ゼロ災で行こう、ヨシ!」。辻井製作所では今日も気持ちの良い挨拶が飛び交っています。年齢に関わりなく互いの挨拶、言葉を大切に、毎朝の朝礼では、一人が代表で気がついたことや、目標等を発表する時間を設け、従業員の声を大切にしています。互いのコミュニケーションを普段から大切にすることで、リスクマネジメント（ゼロ災）や、モチベーションの向上へつなぐと感じています。また、従業員同士のみならず、経営者と従業員の気持ちの繋がりを大切に、安心して働ける環境づくりに徹しています。

(3) 働き方と従業員の成長

辻井製作所では、人として当たり前前のが当たり前前でき、環境経営の重要性を認識し、企業としての社会的責任を果たすために、年齢に関わりなく全従業員が、「基本を守り、世界に誇れる製品を作ろう」という社訓に基づき企業力、顧客満足の上の実現ができるよう、日々努力しています。部署ごとには作業の基本がマニュアルになっており、新人は、造型、塗型・型被せ、溶解・注湯、仕上げ・出荷等の全工程を経験し、他の工程を理解することにより、全従業員の気持ちの繋がりが強くなっています。

⑤ 生き甲斐へ繋げる取組みを

(1) ステージの設定

高齢者雇用を行う上で「高齢従業員にはいったいどのような役割（職種）を与えたら良いのだろうか?」、「モチベーションの低下により、会社の士気を下げちゃうのではないだろうか」というような疑問を抱く事業主もいるでしょう。しかし、そもそも長年業務に精通してきた高齢従業員は、これまで培ってきたことを、誇りを持って次世代へつなげるという大役を担っています。そこで辻井製作所では、高齢従業員にはいつまでも誇りと生き甲斐（希望）を持ち仕事を続けてもらえるように、また高齢従業員のみならず、全従業員の生き甲斐（希望）へとつながるような雇用を目指し、それぞれに応じたステージの設定を行って

います。

高年層 誇りと生き甲斐を持ち、若年層への指導を中心に取り組む

中高年層 業務の中心となって責任を果たす

若年層 ベトナムへの海外出張（指導）を行い、夢や成長につなげる

各ステージに応じた取り組みは、工場内の士気やモチベーションの低下を起こさず、高齢従業員も「自分たちの姿をみて、若い世代が頑張ってくれている」と、いつも一生懸命に働いているそうです。若年層については、海外出張の機会を積極的に与えることで、夢や成長へと繋げると共に、精神的にも強くなり、親御さんからもこうした舞台に立てることに対して、喜びの声が聞かれます。

辻井製作所では、日頃から年齢の隔たりなくコミュニケーションを図っていることや、年齢を意識せずに家族として接していることから、若い従業員が高齢従業員に業務を教えてもらうことに抵抗を感じていないようです。また高齢従業員が働いている状況に対しても、当たり前のことと認識し、自らの将来についても希望を持って働いています。

このようなステージを設定することで、それぞれの役割を十分に発揮できる環境が構築され、また従業員の働く生き甲斐（希望）へとつながっていきます。

(2) チャレンジ精神、挑戦し続ける姿勢

辻井製作所では、資格へチャレンジする機会を積極的に提供し、努力を評価すると共に、有資格者には毎月手当を支給し、従業員のチャレンジ精神・意欲の向上を図っています。その金額（月額）は鑄造技士で1万円、鑄造技能士1級が5千円、2級が3千円、衛生管理者は5千円などとなっています。

そして辻井製作所では、チャレンジ精神、挑戦し続ける姿勢を大切にしてきたことで、これまで数々の表彰を受けています。埼玉県鑄造技術コンクールへ出場した際には、各部門において表彰を受けています。直近の『第47回埼玉県鑄造技術コンクール（2011年10月開催）』ではFC（ねずみ鑄鉄）部門で、「川口鑄物工業協同組合理事長賞」を受賞、FCD（球状黒鉛鑄鉄）部門で、「川口商工会議所会頭賞」を受賞していま

す。

辻井製作所では、従業員一同力を合わせて挑戦し続けることができるよう、従業員の心を育て共に成長できる環境を構築しています。

④ 健康管理

記録的猛暑!埼玉県では、毎年のように最高気温を叩き出す熊谷市があり、とにかく暑い土地です。

鋳物工場では、真夏ともなると工場内の気温は上昇し、危険リスクがさらに高まる状況にあると思いますが、辻井製作所のみならず高齢者雇用を行う上での重要なポイントの一つとして、健康管理が挙げられます。辻井製作所の社長は「ある一定年齢を超えると誰しも完璧な健康体ではなく、高血圧等何かしらの疾患があるものです。それとうまく付き合いながら働くことが重要であり、考え方・捉え方・工夫次第でよりよい状態が作りだせるものだと思います」と話します。

辻井製作所では、こうした暑い夏にも負けないよう、夏季にはスポーツドリンクを用意し、全従業員に毎日配給、こまめな水分補給を心掛けています。その他、従業員からの要望等は即決できるよう常に整った雇用環境を目指しています。

辻井製作所では一人ひとり向き合い、従業員の健康状態の把握を怠らず、不安を取り除くことにより、安心して働ける環境づくりに徹しています。長年会社を支え続けてきてくれた高齢従業員には、元気が続く限りいつまでも家族として共に働きたいと願っています。

⑤ 83歳社員の仕事に対する想いと共に働く社員の想い

辻井製作所の最高齢83歳のUさんと、Uさんと共に働く20代のHさんにインタビューしました。

まず、最高齢のUさんは勤続年数70年!フルタイム勤務の主任指導員として活躍しています。笑顔が素敵で、今も元気に業務に励み若い世代の良き大先輩です。Uさんの仕事に対する想いとはどのようなものなのでしょうか。

「私は14歳(昭和18年)から辻井製作所でお世話になっており、当

時は働きながら夜間の学校に通わせてもらっていました。私は本当に恵まれた環境の中で、昔も今も働かせてもらっています。おそらく、日本一勤続年数が長いのではないのでしょうか。現在もこうして働けるのはとても有り難いことで、私が働いていることで若い世代も、将来を安心して頑張ってもらえるのではないかと感じています。働くことが健康でいられる何よりの秘訣であり、生活のサイクルの中にはいつも仕事があります。辻井製作所で働いているからこそ、今の私がいるといっても過言ではないのです。年齢にこだわらず、従業員を大切にしてくれる辻井製作所には本当に感謝しています。そして皆もとても協力的で、いつも支えてもらっています。これからも元気の続く限りは働いていきたいと思っています。」

続いてUさんと同じ現場で造形担当として働く20代のHさん。以前はHさんの祖父も73歳まで辻井製作所に勤めていたそうです。Hさんは共に働く大先輩をどのように感じているのでしょうか。

「私が辻井製作所に入社した当時は、私の祖父もここで働いていました。祖父も73歳まで勤めていましたので、高年齢者が働いていることに対して違和感を持ったことはなく、多くのことを学べる環境にあると感じています。今は83歳のU主任指導員と共に働いていますが、私自身とても尊敬していますし、皆尊敬していると思います。例えば、何か問題が発生した時には、私たち若い世代では思いつかないことを、道具をつかわなくてもやってのけ解決してしまうのです!改めて、知識の中身が全然違うのだなと考えさせられます。また私たち若い世代は、力仕事は自分たちの仕事だと考えていますので、自然と身体が動き、そしてベテランの大先輩方からは、知識をもらって良いバランスで成り立っていると感じています。辻井製作所は、本当に温かい雰囲気働きやすいです。この温かい雰囲気は昔からの伝統で、これも大先輩から学んだことの一つだと感じています。私が実際にU主任指導員と同じくらいまで働けるかといったら想像はできませんが、見習いながら一緒に頑張っていきたいです。」

「エイジフリー社会の実現を」

～ IT 技術の活用と多様な就業勤務形態導入による高年齢者の活用～

▶ 株式会社 山陽鉄工

企業プロフィール

- 所在地 広島県呉市
- 創業年 1948年（昭和23年）
- 業種 船舶、輸送用機器具製造業
- 従業員数 55名（正規53名、非正規2名）

| ～44歳 | 45～54歳 | 55～59歳 | 60～64歳 | 65～69歳 | 70歳～ |
|----------------|---------------|---------------|----------------|--------------|--------------|
| 25人 (45.5%) | 8人 (14.5%) | 7人 (12.7%) | 10人 (18.2%) | 2人 (3.6%) | 3人 (5.5%) |

- 平均年齢 45.8歳
- 定年 62歳（希望者全員を継続雇用、加えて基準付きの年齢制限なく継続雇用）
- 運用実態／運用の具体的内容
 - a. 62歳の定年
 - b. 1次継続雇用制度（希望者全員を65歳まで継続雇用）
 - c. 2次継続雇用制度（基準付き継続雇用で年齢制限なし）
- 最高齢者 77歳

① 造船の町で奮闘する会社

株式会社山陽鉄工が立地する広島県呉市は戦前に戦艦大和を製造した造船業の盛んな土地です。そして山陽鉄工は大手造船会社の協力会社として、主に大型船舶部品製造を通して成長をしてきました。しかし造船業は2度のオイルショックを経験し、またその後の長期的な景気低迷によって関連技能者が大幅に減少することとなり、以降、慢性的な人手不足に陥っています。最近では世界景気の低迷・迷走に加え、中国・韓国系企業との競争も熾烈化し、日本企業の造船受注のシェアの低下が続くなど、将来の業界展望が開きにくい状況です。

このような状況にあっても、山陽鉄工は創業者の時代から「地域雇用に貢献したい」という思いのもと、高年齢者雇用には前向きに取り組み、また、高年齢者をより一層活用するためにも「高齢者にとって働きやすい職場づくり」を積極的に進めています。

② 高齢者雇用の考え方

山陽鉄工の社長は「従業員毎に業務遂行上のスキル面では個人差があるが、年齢は直接に関係ない」と考え、高年齢者を労働力としてよりいっそう活用するため人事制度の整備を行い、運用しています。

特に、賃金規程では「1次継続雇用者においては、基本給の減額は行わず、賞与も従前通りに支給する」、「2次継続雇用者においては、基本給は時間給制とするが、その単価はフルタイム勤務にて計算した年収ベースを大きく下回らないように設定する」など継続雇用者にとっても安心出来る制度にしています。

このような施策は企業経営において人件費面でのコスト削減メリットは必ずしも大きくはありませんが、3Kと言われる職場で熟練した技能を持った労働力を確保するという面では大きなメリットがあります。また、製造現場での最も重要課題である技術・技能が、将来に向けて伝承出来る面にも効果を期待しています。

③ 70歳以上の従業員の就業状況

山陽鉄工では正社員で65歳未満の本工はフルタイム勤務の日給月給制で配置や職務内容は若い正社員と同じです。そして65歳以上になるとフルタイム勤務とパート勤務に分かれ、どちらも配置は本人の希望を配慮し、時間給で処遇します。実際に働く高齢者の様子を紹介しましょう。

・Aさん（76歳）

雇用形態は「正社員」、勤務形態は「フルタイム勤務」で、職務内容は「工場内の溶接業務」、賃金形態は時間給1,650円です。Aさんは「働けるだけ働きたい」との意欲を持ち、実際の仕事量は60歳以下の人と

遜色なく、大きな戦力となっています。

・ Bさん（77歳）

雇用形態は「パート社員」、勤務形態は「1日3時間、週5～6日」の短時間短日数勤務です。職務内容は「工場内の清掃、準備、段取り業務」、賃金形態で時間給850円です。Bさんも「働けるだけ働きたい」との意欲を持ち、周りからも「現場状況が分かっている段取りとして、要領を得ており、大変助かっている」との評価を得ています。

④ 高齢者を含めた全従業員の能力開発システムの導入・運用

山陽鉄工の現場はいわゆる3K的イメージが強いとして、若者に敬遠されがちです。そこで慢性的な人手不足への対策の一つとして、従業員の多能工化を進めるとともに、培われた技術・技能を伝承することによるレベルアップが必要と考えています。会社では社員の能力開発システムの見直しを行い、以下の流れで人材育成に取り組んでいます。

- ・ 社内が必要とされる「課業」や「能力要件」のリストアップを主として製造現場で実施
- ・ 各課業、能力要件の能力レベルの明確化のための職務遂行能力レベル判定基準の作成（順次更新）
- ・ 上記の能力レベル判定基準に基づき全社員の能力評価と格付けの実施と「社内資格者リスト」作成（毎年更新）
- ・ 「年度教育計画」の作成（ISOの活動と連動）
- ・ 年度教育計画に基づく教育訓練の実施
- ・ 研修評価（個人別）

上記のサイクルを繰り返しながら社員の教育訓練を計画的に実施し、以下のような効果が得られました。

- ・ 社員の目指すべき方向性や水準の明確化で動機付けが容易になった
- ・ 育成計画の立案・運用で効率的な能力アップが可能になった

- ・新入社員の早期育成に有効な手法が確立
- ・多能工化や技術・技能の伝承にも活用できた
- ・OJTに加えて、社内ITシステム（SS198）の活用により、容易に教材用資料やビデオを見ることが出来、効率的な教育訓練が可能な体制になった

⑤ ワークシェアリング等の働き方の工夫

山陽鉄工では慢性的な人手不足への対策の一つとして、高年齢者を労働力として活用することを重視し、自社の定年退職者に限らず他社の定年退職者の再雇用（原則として日数短縮・時間短縮勤務）にも取り組んできました。

同時に、企業及び従業員双方のニーズに沿い、より体系的で効率的な就業勤務形態とするため、規程及びルール等の整備しながら、以下のような取り組みを行いました。

- ・予想される多様な就業勤務形態毎にその職務内容を整理
- ・現状の業務内容に必要される能力を抽出しながら、多様な就業勤務形態導入の可能性について検討・整理
- ・時間短縮・日数短縮勤務に関し各形態に応じた制度・規定を整備・策定
- ・「ペア就業勤務」に関し、目的・目標を整理し、ルール策定（技術伝承のため技能レベルの高い高年齢者が若者を教育、協働作業では一定技能レベル以上の人々が2～3人で一つの作業を担当、作業分担では2人が交代でひとつの作業を実施－現場は常に1人）
- ・「在宅勤務」制度をCAD図面作成業務従事者に導入、在宅勤務者向けに必要な規定類、帳票類、マニュアルの作成等、仕事環境を整備
- ・現在大部分がフルタイム勤務の定年退職者について、ニーズに応じた弾力的な多様な就業勤務形態の導入の検討

上記の取り組みにより、次の効果が得られました。

- ・若年者への伝承により培われてきた技術や技能を企業に保持・蓄積

- ・ 継続雇用高齢者が多様な就業勤務形態の中から、それぞれのニーズに応じた働き方を選べるため、安心感・意欲が向上
- ・ 時間短縮・日数短縮就業勤務形態を通じた他社からの再雇用者の活用により、幅広く雇用の場を創出、地域社会へ貢献
- ・ ペア就業形態による人材補充および生産補助面への効果
- ・ 在宅勤務制度対象業務の拡大

⑥ 高齢者に優しい作業環境の整備

山陽鉄工の業務は「重量物の切断、溶接、組立」が中心となっており、必然的に「重筋作業」、「無理な作業姿勢」、「危険作業」、「騒音・臭い・埃などの発生」はある程度避けて通れないとは言え、常に作業環境の整備が必要です。そこでIT機能を活用しながら、作業の改善・整備を行っています。

例えば、クレーン作業時の荷物間移動のロス削減として、また危険防止対策として無線にて操作が出来る半円型クレーンを導入し、作業者の身体的負担の軽減のために、溶接機ハンドリング送給装置を吊り下げ型に改良しました。また、サブプラン（図面）の文字や数字が小さくて見にくかったため、顧客の協力のもと、字の大きさを変更しました。

他にも、狭いところでの溶接コンベア作業では、コンベア横に55センチメートルの通路スペースを設置することで作業者の身体的負担軽減と作業の安全性を確保し、取付け定盤での昇降作業時の身体的負担軽減のため、ステップや階段を設置し、溶接機の送給装置を吊り下げ型に改良し、作業者の身体的負担軽減と作業効率化を図りました。

⑦ 健康管理、安全衛生管理面の改善

山陽鉄工では高齢者に対しては健康面への配慮が特に必要であると考え、さまざまな安全衛生管理施策を体系的に実施しています。

高齢者に対しては通常 of 定期健康診断時に別途検診項目を追加・実施している他、安全衛生管理組織を明確にし、定期ミーティングの開催とエコパトロール（職場巡回）やリスクアセスメントプロジェクトを実施しています。また従業員の親睦を図るため、旅行や忘年会などの福利厚生施策を

充実しました。その結果、検診による早期発見を通じて高年齢者の健康に関する不安感の減少が見られ、安全衛生管理体制の明確化で従業員からの要望が管理者に届きやすくなり、社員旅行や忘年会の開催により、従業員間の一体感の醸成と会社への忠誠心の向上も見られました。

⑧ 今後の課題

山陽鉄工にとって、大型船舶の先行受注も難しい現状では経営環境の早期回復が見込まれない状況であり、今後は業績面で苦戦が続くものと予想されます。会社としては現在実施している施策を継続する意向ですが、その場合は現在の継続雇用者の賃金水準を見直す必要が生じる必要がありそうです。

今後は、新しい時代に対応した高齢者雇用制度を適正に維持・定着させていくためにも、社員の意欲・動機付けにつながる継続雇用制度として内容や運用面を再検討し、整備を行い、時代に即した多様な就業勤務形態を導入するなど、更なる充実を進める予定です。

経験豊富な高年齢者が健康で意欲的に働く職場

▶ 医療法人 育志会

企業プロフィール

- 所在地 宮城県亶理郡
- 創業年 昭和59年
- 業種 医療業、介護保険事業、有床診療所、介護老人保健施設
- 従業員数 81名（正規76名、非正規5名）

| ～44歳 | 45～54歳 | 55～59歳 | 60～64歳 | 65～69歳 | 70歳～ |
|----------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 55人 (67.8%) | 13人 (16.2%) | 7人 (8.5%) | 2人 (2.5%) | 2人 (2.5%) | 2人 (2.5%) |

- 平均年齢 38.8歳
- 定年 60歳（定年後、希望者全員65歳まで再雇用）
- 運用実態／運用の具体的内容
65歳以降は本人が希望し、健康で意欲があれば、年齢に関わることなく内規により70歳以上まで雇用を継続
- 最高齢者 71歳

① 育志会の概要

医療法人育志会は昭和59年に宮城県沿岸部の冬でも温暖な気候でイチゴやリンゴ栽培が盛んな宮城県亶理郡山元町に設立し、医療業としての医院と、介護事業としての指定居宅介護支援、入所療養介護支援、短期入所療養介護（ショートステイ）および通所リハビリテーション（デイケア）のサービスを提供する介護老人保健施設の運営を行っています。

特に介護老人保健施設のアルカディアウエルは、利用者に快適な生活を提供するため、黄色を基調にしたコテージ風の建物で、自然の光を内部にふんだんに取り入れ、明るく、そしてスペースを広くとって充実した環境整備をしています。

サービスを受ける利用者の方には、豊かで快適な生活が送ることがで

きるよう、育志会の「人生100年の幸せをサポートする」の理念のもと、医療部門においては医師と看護師による診療や健康チェックをしています。介護部門においては介護士による利用者の日常生活の世話、作業・理学療法士によるリハビリテーション、遊びリテーション、そして福祉協会等のボランティアの協力を得て利用者が集う、俳句・書道・生け花などのクラブ活動等を行っています。

また、利用者の声を参考にして、職員の企画により年間を通し毎月行事を設けており、利用者はもとより職員との交流・親睦を深める催しの場となっています。

育志会の理念のもと介護部門においては、方針の一つである「介護を必要とする高齢者の日常動作訓練を可能な限り持続し、家庭的な雰囲気の中で気軽にご利用いただける施設といたします」に向け職員一体となって、利用される方へのサービスの提供を心がけています。

サービスの提供にあたっては、昨年の東日本大震災により津波の被害を直接、あるいは間接に遭遇された利用者の方の心身の回復に向けて、特に心のケアは今までに経験しなかった貴重な体験が今後の利用者サービスの重要なものとなりました。

② 定年及び定年後の継続雇用の状況

育志会の現在の制度は定年満60歳、60歳以降は希望者全員65歳までの継続雇用制度を導入しています。

現状においては、①継続して勤務を希望する職員で職場の状況等が適合すれば、満60歳定年時の職務、雇用形態、勤務形態、賃金等を継続する正規職員として勤務する、②継続して勤務する希望はあるものの何らかの事情がある対象者には、雇用形態、勤務時間等を考慮し支障のない範囲で非正規職員として勤務する、のいずれかにより再雇用の対象者としています。

なお、①の正規職員で再雇用となる対象者の賃金については、毎年の賃金改定における昇給は見合わせていますが、年2回の賞与については、勤務評価をもとに一般職員と同様に支給しています。さらに、65歳以降の継続雇用についても、引き続き勤務を希望する場合には、これら①か②により、年齢に関わりなく勤務してもらっています。

現在、満60歳以降の継続雇用の対象者は、最高年齢71歳の2名を含めて6名が在籍しています。

③ 高齢者雇用の方針と考え方

育志会では雇用の方針として、医療・介護サービスの事業経営により、高齢者をはじめ雇用の場を提供することとしています。人生経験と永年培ったキャリアの豊富な高齢職員は貴重な存在であり、重要な経営資源の戦力として位置づけています。高齢職員は日常の業務を進めるうえでの段取りや気づき、そしてコミュニケーション能力などにより、効率の良い仕事と利用者の方に対して付加価値の高いサービスの提供をしています。また、仕事への姿勢は若手職員への模範となり、それぞれの仕事の分野においては、ノウハウ継承の指南役としての役割を担っているのです。

医療・介護の仕事に従事する高齢職員には、年齢を重ねるに従い身体的な問題から、継続して働くことが厳しい状況になってきます。特に、介護の現場においては、要介護者の方への介助作業等は重労働であるため、いかにして負担軽減を図ることができるかが大きな課題となります。この課題に対しては、高齢職員に限らず職員全体の課題としてとらえ、作業の安全性と効率性、及び利用者の方へのサービスの向上をあわせ考えた、有効な投資を計画的に行っています。育志会では、これらの取り組みにあたっては、関係する職員の声を聴いて実施しているのです。

一例をあげれば、寝たきり利用者の方などに対する入浴介助は、特に高齢介護職員には身体的負担が大きく、軽減策が懸案課題となっていました。介護部門の職員の要望と、機器の扱いにあたって使い勝手をよく熟知する職員からの提案を取り入れ、介護浴槽「ナノミストバス ベッドタイプ・2ウェイタイプ」の2台を導入しました。この導入事例のように、高齢職員をはじめとする関係職員の身体的負担の軽減を図るとともに、安全性や効率性の面と、及び利用者の方へのサービスを考慮した環境整備を計画的に進めています。

④ 70歳以上の職員の就業状況

育志会では現在、70歳を超える職員は正規職員と非正規職員それぞれ

1名が在籍し、いずれも71歳の看護師の女性です。

Aさんは勤務歴17年、フルタイムで勤務し、正規職員で通常の仕事はもとより看護師長としてリーダーシップを発揮し、同部門の看護師をはじめ10名の職員をまとめています。また、仕事に関するノウハウの伝承など後継者の育成を図るための指南役でもあり、多方面にわたってエネルギーに活躍しています。賃金面は、職務内容や勤務形態等から60歳定年時以降現在も月給制で、額は月額37万5千円です。Aさんは、健康で働けるうちは勤務を続けていきたいとの希望を持っており、日常では特に体調面を管理しながら、まだまだ若い職員には負けない気構えで勤務しています。

もう一人のBさんは、昨年体調を崩しましたが継続して勤務する希望もあり、従前は一般職員と同様な正規職員でしたが、個別面談により1日8時間、週3日勤務の時給制とする労働契約を結び、現在は月平均給与額16万5千円で勤務しています。仕事の内容は、Bさんが体調を崩す前と同じ医療アドバイザーですが、医療部門において患者さんに対するケアをこれまでの豊富な経験をもとに積極的に仕事に取り組み、明るく元気よく来院者に対応してくれています。

二人に共通して言えることは、仕事に生きがいを持ち、仕事に対してモチベーションが非常に高いということです。

⑤ 高齢者がいきいき元気に働くための雇用施策

現在60歳以上の職員の仕事は、看護師、ケアマネージャー、事務職です。これらの職員がいきいき元気に働く雇用施策にあっては、育志会全体の労務管理に係る諸施策をベースとし、継続雇用の対象者である正規職員、非正規職員ともに福利厚生をはじめ、ほぼ一般職員と同様に運用しています。

高齢者が継続的にいきいき元気に働くには、本人の健康と意欲の持続が大きく左右するものといえます。育志会では、健康に関しては健康診断や体力測定により、健康維持のためのチェック、有所見者には再診のフォローと事後治療や観察を併設する医療部門との連携を図り、健康管理を推進する体制をとっています。

高齢になるに従い、健康と体力の両面において個人差が出てくることか

ら、日常の仕事の場において健康と体力に変調をきたした場合は、自己申告を行うこととし、状況によっては面談等により、勤務時間の軽減等の措置をとることとしています。また、一人ひとりの自己責任による健康や体力の維持管理が大切であることを、職場のミーティング等を通して全職員に周知しています。

育志会では日常仕事をするうえで、コミュニケーションを大切にしています。職場内は勿論のこと、職場間や部門間の垣根を超え、職員総勢81名が育志会の運営方針にベクトルをあわせ、日常の仕事に対して自分の考えや意見を発信することと、同僚の意見を傾聴することにより、効率よく、かつ気持ちよく仕事を進められます。また、このコミュニケーションを推進するには、対人関係における挨拶が基本となります。この挨拶を含めたコミュニケーションの推進にあたり、それぞれの職場の経験豊富なベテラン高年齢職員にリーダー役となってもらい、この役割を通じて自己啓発や学習、指導実践と、その成果によってベテラン高年齢職員には仕事への意欲につながっています。コミュニケーションが図られることの効用は、職員全体のモラルアップはもとより、利用される方へのさらなるサービス提供に向けての効果が出ています。

育志会における現状の継続雇用者の雇用施策は、勤務時間や賃金等は満60歳定年時と同様に継続して処遇しています。この処遇を決めるにあたっての経緯は、一つには、継続雇用に関しての高齢法施行時にすでに65歳を超える対象者であっても、現在の処遇同様、勤務時間・賃金等は継続していたことと、二つには、それぞれの部門における特に専門職の人材確保、仕事に係る習熟したノウハウの発揮、及び年齢に関わりなく持続し定着することへの配慮など、これらの事情が背景にあります。継続雇用の対象者にとっては、60歳定年時の継続される現在の処遇は、以降の生活設計や健康で働けるうちは勤務をするという、働き甲斐のある施策の一環であるといえます。

⑥ 今後の取り組みと課題

育志会では高年齢者雇用にあたって、「健康であれば年齢に関わりなく雇用の場を提供する」を方針としていますが、将来の少子高齢化に伴う労

働力の確保、さらに人材確保のうえからも、定年年齢の引き上げを検討しています。この検討をすすめるにあたり、平成25年4月に「希望者全員満65歳の雇用」とする高齢法の改正と、「有期雇用契約の継続更新に伴う無期雇用契約への措置」とする労働契約法の改正が反映されます。これらの改正の内容が今後の高齢者雇用にあたって実務上どのような影響等が出てくるかを検討したうえで、経営にとって、また、働く高年齢者にとって、より有効な年齢の引き上げのための施策を構築したいと考えています。そして、定年年齢の引き上げの検討に関連して、「年齢に関わりない雇用」に向けた制度設計の取り組みも課題となります。

また、介護や看護職員の慢性的な人員不足と、高年齢者雇用が増加することを視野に入れ、職場環境や勤務形態などハード、ソフトの両面から、職員が働きがいを持ち、年齢に関わりなく働ける環境整備改善の取り組みについて、以下の施策が必要と考えています。

身体的負荷軽減のための福祉機器の導入を含め、費用対効果に付加価値として、利用される方へのサービスを配慮した効果的な投資を念頭に、計画的な職場環境の整備・改善の推進。

継続雇用の対象となる職員が今後増加することと、身体的負担が大きい特に介護職員に対して、身体や家庭などの状況変化などが生じた際においても、継続して働く意思がある場合には、これらに対応できる労働時間、日数、雇用形態、勤務形態、賃金制度など、雇用施策のしくみを構築中。

医療・介護の仕事に従事する際には、定められた有資格者の配置を必要とするため、高年齢職員も対象に資格取得による職員のスキルアップとともに、モチベーションの維持向上および有資格者不在による不測の事態防止のために、全職員を対象に資格取得を推進。

経験を生かしお客様第一の 最高級のおもてなし

▶ 金谷商事 株式会社

企業プロフィール

- 所在地 秋田県大仙市
- 創業年 昭和51年
- 業種 宿泊業、飲食サービス業
- 従業員数 69名（正規50名、非正規19名）

| ～44歳 | 45～54歳 | 55～59歳 | 60～64歳 | 65～69歳 | 70歳～ |
|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|--------------|
| 20人 (29.0%) | 15人 (21.7%) | 16人 (23.2%) | 7人 (10.2%) | 9人 (13.0%) | 2人 (2.9%) |

- 平均年齢 52.0歳
- 定年 60歳（定年後、希望者全員を65歳まで再雇用）
- 運用実態／運用の具体的内容
定年到達後に希望者全員を65歳まで継続雇用し、さらに本人の働く意思と健康面に問題がなければ、上限年齢なく継続雇用
- 最高齢者 72歳

① 企業の概要

金谷商事株式会社は秋田県南東部に位置する大仙市にあります。大仙市は2005年3月に大曲仙北地域の8市町村が合併して誕生した、人口8万6千人強の市です。市の中心部は大曲地区であり、各行政機関等も集中して存在しています。大曲地区はJR奥羽本線と国道13号が地域の中心を南北に走り、また田沢湖線の起点であり、秋田新幹線や秋田自動車道のインターチェンジ等地域の主要な道路と鉄道が集中する交通の要衝であります。毎年8月には全国花火競技大会が行われ、全国各地から数十万人の観光客が訪れます。

金谷商事は、昭和51年に飲食サービスの営業を目的に大曲市（現大仙市）に会社を設立しました。翌年には秋田県の由利本荘地域の本荘市（現

由利本荘市)にある本荘グランドホテル内に宴会部を開業し、その後、昭和61年に大曲市に「大曲エンパイヤホテル」をオープンしています。そして、平成5年には大曲市役所(現大仙市役所本庁舎)に食堂・売店部の営業を開始し、現在にいたっています。

② 定年及び定年後の継続雇用制度の状況

金谷商事は昭和51年の創業であり、現在の高年齢従業員の多くは創業時からの人々です。創業当時から「経験を活かして意欲を持って仕事をしてもらおう」ことが経営者の思いであり、定年は60歳としました。その後従業員の年齢も高くなっていきましたが、愛社精神と経験豊富な高年齢者の存在は金谷商事にとってなくてはならないものであったため、地域や同業他社の先陣を切り、平成11年7月に定年到達後における希望者全員65歳までの継続雇用制度を実施しました。また、65歳後においても、本人の働く意思と健康面に問題がなければ上限年齢なく継続雇用を慣行としています。

運用実態は、本人からの希望該当者は100パーセント継続雇用しており、また、本人からの希望により勤務時間短縮のケースもありますが、ほとんどがフルタイム勤務となっています。なお70歳以上の場合は、体力面等も考慮して勤務時間の短縮を基本としています(実労働時間6時間程度)。

現在、60歳以上の正社員は13名在籍しており、正社員に占める割合は26パーセントで4分の1強となっています。また、正規、非正規を含めた全従業員のうち、60歳以上の従業員は18名在籍しており、全従業員に占める割合は正社員同様26パーセントでやはり4分の1強となっています。

③ 高年齢者雇用に対する方針及び考え方

「経験を活かし意欲をもって仕事をしてもらおう」ことが、経営者の思いです。同時に、年齢は1つの区切りであるとはしても、組織内において引き続きの活躍をしてもらうことが企業としての思いでもあります。接客業務においては、若年従業員の活用が必要と思われませんが、意欲を持った若年層の雇用確保がなかなか進まない状況にあり、結果的に高年齢者がカバーせざるをえない現状の一面もあります。

各年齢層に大きな断層がないような事業運営をしていくためには、高齢者の豊富な経験があらゆる場面で生きてくるものと金谷商事では考えており、また、高齢者のウエイトの高さ等も含めて、高齢者の経験を活かした取り組みが金谷商事の企業業績に直結するものでもあり、引き続き意欲を持ちながら継続した業務への取組対応を推進するため、モラル面や体力面等への配慮をしています。

特にモラル面への配慮については、①定年後においてもほとんどは役職を継続対応しており、各職場において引続き経験を生かしての業務対応を推進し、②正社員は定年後においても正社員のままとし、フルタイム勤務を基本とし、③賃金は、公的年金等とあわせて定年前の収入額と同額程度となるように設定・対応、などさまざまな施策を進めています。

金谷商事の高年齢従業員は創業時からの在籍者が多く、経営陣と一緒に苦楽を歩んできたことの自負もあり、「自分の会社」という気持ちが強く感じられ、企業の大きな強みとなっています。高齢者には、仕事への取り組み姿勢や豊富な業務知識、ノウハウ、技能や問題発生時の対処方法等々業務面のみならず、人生観等を含めて若年従業員など後進の指導育成面についても対応してもらうことを業務の一つとしており、これらの面でも役割発揮をしてもらっています。

また、金谷商事は障害者雇用においても以前から深い理解を持ち、地元の養護学校から毎年実習生を受け入れているほか、秋田県南障害者就業・生活支援センター設立時から企業側運営委員をつとめているなど、障害者雇用面においても地域の模範となっています（平成24年6月の障害者雇用率7.87パーセント）。

障害のある方と障がいのない方の従業員間に業務上のギャップを生じるケースもありますが、同じ職場内の高齢者が相談に応じながら、また、業務対応状況を確認しながら豊富な経験を活かしたフォローをしています。加えて、高齢者による育成面への熱意は、一体感の醸成に大いに貢献しています。

④ 高齢者の雇用施策の現状と就業状況

(1) 雇用形態及び勤務形態

正社員については定年（60歳）以降においてもそのまま正社員とし

ていますが、60歳以降は年齢に関わりなく1年毎に契約を更新する再雇用制となっています。勤務形態は従来どおりのフルタイム勤務ですが、本人の希望により時間短縮の場合もあります。この場合の勤務時間は1日あたり概ね6時間となっています。また、70歳以降においては体力面等にも考慮して6時間勤務を原則としており、いずれも本人の希望を優先した対応となっています。高年齢者にとっては働きやすい環境であると好評を得ています。なお、非正社員の従業員の勤務時間は5～6時間となっています。

(2) 賃金制度の内容

正社員の賃金は、公的年金等とあわせて定年前の収入額と同額程度となることを基本としています。60歳までは定期昇給制度を採用していますが、60歳以降においては昇給も減額もありません。60歳以降再雇用後は、本人の希望にもとづく勤務形態に合わせて月給制または時間給制となっています。月給制の場合の賃金は、おおよそ月額15万円から22万円程のランクとなっています。また、時間給制の場合の時給は700円から1,000円程のランクとなっており、個々の経歴、職種、勤務状況等により決定しています。なお、非正社員の従業員については、すべて時間給対応です。平均1日当たり約5.5時間勤務であり、5.5時間×時間給単価となっています。

(3) 勤務体制

ホテル業等の業種柄からシフト勤務対応をしており、①9～18時、②10～19時、③12～21時、④3～10時（いずれも休憩1時間）の勤務体系です。正社員については、この体制にもとづいた勤務対応となっており、定年後においても基本的には同じ対応をしています。ただし60歳以降においては本人の希望により短時間勤務となるケースもあり、この場合、シフト勤務においても大きな負担とならないように、本人の体調や希望等も考慮しながらの対応をしています。なお、④のシフト勤務（夜間勤務）にも、現在、60歳以降の高年齢者が1人含まれていますが、夜半に仮眠時間をとることとしており、疲労の蓄積がないよう配慮しています。このような面も含めて、高年齢者の柔軟な勤務状況は、金谷商事業務の推進にあたって大きなものがあります。

(4) 配置及び職務内容

業務が多岐にわたっているため、事務部門、写真技術部門、調理部門、営業部門等々職務内容も幅広い状況となっています。定年後の配置にあたっては、本人の能力を最大限発揮してもらうため、基本的には定年時の担当業務を継承して対応しています。一部、新たな職務への対応もありますが、このような場合は主として後継者の指導育成面へ注力してもらうこととしています。また調理部門やホールのサービス部門担当者については、立ち仕事であり体力的にきつくなる人もおり、経験を生かせる職種として接遇・打合せ等の業務やバック部門の業務に従事してもらいます。現在の60歳以上の正社員の対応業務は、以下のとおりです。

- ・ 営業部門 5名（フロント含む）
- ・ 調理部門 3名
- ・ 写真技術部門 1名
- ・ 事務部門 4名

⑤ 60歳以降もいきいき元気に働くための従業員への施策

(1) 職務・能力開発

サービス業にとどまらず、各業態において競争は一段と激化しています。取扱商品の種類・内容やシステム対応等々日進月歩の状況にあり変化の多様化、スピードに伍していくためには、各業務における日頃の能力開発が欠かせません。

えてして、勤続年数の長い高年齢者は蓄積してきた経験に頼りがちにやりやすいと言われていています。金谷商事では業務面での重責を担っている高年齢者には、業界の動向、利用客の傾向等をふまえての現状分析や今後の展開・施策の検討等、課題を十分受けとめてもらい、各職位や各職場等における会議・研修の場において率先して経験をふまえての新たな学習の必要性等を話し合ってもらおう等、高年齢者自身もふくめての研鑽の機会を設けています。また、技術職においても日々の意欲的な取組が基本ではありますが、経験をふまえた指導面への注力にも期待をしており、各年齢層を含めての諸資格取得への推奨をしています。

(2) 健康管理

企業にとって、従業員が健康でいきいき働いてくれることがもっとも大切です。金谷商事は飲食部門業務もあり、この部門に携わる従業員の健康管理については言うまでもありませんが、高齢化による体力の衰えや生活習慣病の防止のために、毎年作成する衛生管理方針にもとづいて、定期健康診断の実施とともに生活習慣病検査の実施をしています。これらの企業による対応と合わせ、健康管理においては自己管理意識の醸成が大切であり、社内の連絡会議等を活用しながら、日常の健康保持に対する意識付けを常日頃行っています。

特に高年齢者の方々は人間ドッグを受診するなど自己管理に気を配っていますが、高年齢者の声を聞くと「働くことによって健康を維持し、さらに就労の可能性を高める（アクティブ・エイジング・サイクル）」を実践しながらの日常に感謝の気持ちを持っているようです。

(3) モラルアップ

様々な年齢層の従業員が在籍していますが、日常の業務においては、若年者から高年齢者までの一体となった対応が肝要です。そのためには相互理解と信頼関係が大切であり、朝礼や諸活動（含会議等）、さらにはレクリエーションの実施等による活発なコミュニケーションの機会を設けて、チームワークの向上を推進しています。これらの対応においても、所々の場面における高年齢者のリーダーシップに負う面が大変多くあるのが現状です。

一方、高年齢者においては、「定年後においても希望する場合は仕事ができる」ということが大きなモラルアップ要因となっており、次の様な声が聞かれます。

「業務への達成感とともに社会とのつながりがあることは貴重です」

「健康面でも、また、経済面においても、仕事があることは大変貴重であり、働けるうちは意欲を持って働きたいと思っています」

「若年者をふくめて各年齢層の方々と一緒に接することができるのは、精神的にもリフレッシュができます」

人在りて、物を成し、歳を重ね、技を極める、これすべて人の和の中で

▶ 川嶋工業 株式会社

企業プロフィール

- 所在地 岐阜県関市
- 創業年 昭和23年（法人化 昭和34年）
- 業種 家庭用刃物・調理器具の企画・製造・販売業
- 従業員数 53名（正規35名、非正規18名）

| ～44歳 | 45～54歳 | 55～59歳 | 60～64歳 | 65～69歳 | 70歳～ |
|----------------|----------------|--------------|----------------|--------------|--------------|
| 20人 (37.7%) | 13人 (24.5%) | 3人 (5.7%) | 13人 (24.5%) | 3人 (5.7%) | 1人 (1.9%) |

- 平均年齢 50.0歳
- 定年 60歳（定年後希望者全員を70歳まで再雇用）
- 運用実態／運用の具体的内容
定年後70歳まで再雇用、71歳からの継続雇用制期間終了後は、本人の希望があり、会社が必要と認められる時は、年齢に関係なく引き続き再雇用
- 最高齢者 70歳

①「刃物の街」関に在りて、その沿革と事業内容

今から780余年前、刀作りに適した鉄と焼き入れに必要な豊富かつ良好な水が確保できる、この地域へ日本刀づくりの刀匠が移り住み、爾来、連綿として武士をはじめとする者たちの刀の供給地でありました。

江戸の世になり一応の太平の世となり、刀の需要が減るとそれらの刀匠の中から、一部の刀匠を除き、多くが包丁や農機具鋏などを打つ生活鍛冶・農鍛冶と姿を変えていきました。第2次世界大戦時には、一時的に軍関係一色になりましたが、再び伝統技術を生かし、人々の生活のための生活刃物の生産がされるようになりました。

川嶋工業株式会社は、こうした戦後間もない昭和23年、この街に包丁

の製造を行う会社として創業しました。その後、昭和34年に株式会社を設立し、さらに昭和53年、長良川にほど近い風光明媚な土地で、律令の時代にはこの地域の政治の中心地であったという池尻に本社および工場を移転しました。

創業間もないころは、包丁など生活刃物の製造・卸がメインでしたが、人々の生活様式に多様性が生まれ、人々のニーズが多岐にわたるようになった現在は、調理用刃物、キッチン商品の企画開発、生産、卸、販売を行い、全国の百貨店、専門店、量販店、ホームセンター等々の流通チャンネルを通じて、SUNCRAFT（サンクラフト）のブランドで販売しています。現在、このSUNCRAFT（サンクラフト）商品は、アメリカ、EU諸国をはじめ、世界の市場で、大きな信用を得ています。

川嶋工業では高齢者や障害者も使いやすいユニバーサルデザインを駆使した調理器具、家庭用刃物の企画、開発、製造も手掛けています。こうした器具は、今後の我が国の高齢化社会等を見据えたものであり、各方面より高い評価を得ています。

たとえば、ユニバーサルデザインの本一の調理用器具「お玉」やボトルオープナー、びん蓋開け、缶オープナーなどをひとつひとつ現物を手にすると、加齢による手先の機能の衰えをカバーする器具、身体障害者の手先の機能を補完する器具など多くのアイテムが企画、生産され、商品として用意されていることがわかります。

高度成長は昔のものとなった現在、少子高齢化やユーザーである人々の多様な生活様式とそこから必要とされる調理器具、また身体障害者を暖かく支援できる製品を企画、製造、販売することが、社会的貢献を推進している川嶋工業の企業活動の輪郭となっています。そして、その企業活動は川嶋工業の高齢者雇用制度の輪郭も成しています。

ちなみに、川嶋工業の生產品目の割合は、包丁等の家庭用刃物4割、キッチンツールをはじめとする調理用器具が6割となっています。

② 還暦、緑寿から古希へ、人を雇い続けるその理念とは？

川嶋工業は、既述のように終戦直後の動乱期に、岐阜県の中央地域（中濃）の中心と関市の地場産業刃物の製造会社として産声を上げました。我

が国の高度成長期には、国内はもとより国外に対しても、「関の刃物」というブランドで刃物製品を送り出し、堅実な経営を行ってきました。

「わが社に現在在籍し、継続雇用制度で勤務をしている高齢者もこうした経営環境の時期に入社し、わが社の歴史とともに年齢を重ねた経験と技術に富む大切な社員ばかりです」と会社は説明します。

川嶋工業の製品は、現在、100%を国内の自社及び協力会社で全て企画、製造したもので、今日でも国内はもとより欧米、東南アジアの新興国等へ出荷されております。まさに、『MADE IN SEKI JAPAN』という地域ブランドを築いているところです。

ところで、川嶋工業では創業間もないころより一つの考えにもとづいて人を雇ってきました。それは、「永年生産の現場の携わる高齢者は、その技能、経験、そして、感覚の多くは、職場に迎え入れた若年労働者のための手本であり、わが社の刃物から出発して現在6割の生産割合を占める調理器具の製造現場においても、そうした経験者の技術は、重要な宝というべきもの」というものでした。

近年、川嶋工業の生産現場でも設備投資が進み、機械化、コンピューター制御の製造マシンが現場で稼働していますが、「物作りの基本は、いつの世にも経験と技能が根底にあるという点を鑑み、わが社の歴史と伝統、そしてその中から今後も絶えず新しいものへの挑戦を若い従業員を始め高齢者を含め全員で行っていくという基本姿勢がわが社の高齢者雇用の基本的な考えである」と謳われています。

川嶋工業では高齢者は若年労働者を確保し、よき学び相手（鍛えていく）とするにも必要と考えられています。今までの豊富な経験を次世代へ継承することが求められています。

現在、川嶋工業では60歳定年以後、65歳を大きな基準点、通過点として、70歳を超えても年齢に関係なく働ける環境の整備を進め、国の高齢雇用制度の法改正の方向性にもらみながら、検討に入っています。

㊦ 65歳を通過点にし、70歳まで働くことは？

川嶋工業株式会社の60歳定年以降の雇用形態は、フルタイムや多様な形でのパートタイム勤務です。各自の生活スタイルから、男性は多くがフ

ルタイム勤務ですが、女性は中山間部の兼業農家であり三世同居であったりして、お孫さんの世話、幼稚園、保育園の送り迎え、または平日の農業作業等々があり、パートタイマーが多くなっています。

賃金については月給の場合、60歳から71歳までの賃金は平均25万円前後の支給であり、パートタイマーの時間給は、1時間あたり780円～900円を支給しています。

現在月給者は事務部門の者だけであり、その他は生産部門の時間給勤務者です。この点は大変単純な体系ですが、今後は状況や事情により再検討していかなければならないと会社では考えています。

川嶋工業では、特に65歳以上の継続雇用については個別面談を行い、フルタイムを希望する場合は正社員、短日数・短時間勤務を希望する場合は嘱託職員として再雇用しています。

現状、職務はそのままであったり、場合により他の事務職や現場・生産部門への配置転換をするようにきめ細かな対応をし、職務、仕事に精励できるように心配りをしています。こうした工夫により、伝統を繋げる技能、経験を持った人たちが、心置きなく役割を十分発揮できる担保となります。

会社ではこうした年配者への配慮は、若い従業員にも分かるような方法をとっています。そのような姿勢を見せることが、会社の次代を担う人たちの教育、そして、それよりも人としての心の醸成につながるものと考えているからです。

若い従業員がその時は何も感じなくとも、後年、会社において役職につき、会社の制度の運営責任者の一翼を担った時、また、技術の修練を重ね生産現場での技術者として後進の指導に当たれるようになった時、若き日に見た光景をきっと思い出し、会社のそれぞれの部門において、その役割を果たしてくれる、それが会社の伝統になると川嶋工業では考えています。

④ ものづくりに高齢者の技を生かす、それが現代の伝統

刃物を作るにあたって、最後に魂を入れる作業があります。それを「刃付け」といいます。それは、実際に刃物として切れるようにする最後の作

業です。

岐阜県関市には「関鍛冶伝承館」という施設があります。ここは780余年の刀鍛冶の歴史を知ることができ、実際の日本刀鍛錬や技能師実演をしているところです。ここの施設の日本刀の刃付けは、直射日光が差し込まない、北向きの窓に面したところで、日本刀の刃を研ぐ最後の工程を研ぎ師が行っています。

21世紀のこの世においても、川嶋工業では、包丁の刃の最後のこの工程を会社の工場の北向きの窓に面した作業場で、練達の中高齢の従業員がこの刃付けの作業をしています。

⑤ 結び

新卒者を採用すれば、その人は30年、40年企業を支え、地域を支え、家族を得てそれを支え、社会を支え、そして、国を支えます。しかし、若い人に設備、機械を与え、「これを作りなさい!」と指示しても、外国と同じもの、他社と同じものが出来ても、川嶋工業の技術と伝統に裏付けられたものは出来ません。

他に追従を許さないものを作ることがこれから、最重要課題になるとすれば、それは、技能をもった練達の従業員をいかに育て、その能力の発揮が何事にもまして大切となります。ここに技術立国日本とその高齢化社会への対応、若い人の就労の促進の命運がかかっているのです。

川嶋工業では「人々のアイデアをわが社の技術で形にする」をモットーに、一般ユーザーの発案のものを形にして、使いやすい、生活に便利な商品も企画、開発、そして、製品にしています。その企画開発の責任者は61歳のEさんです。「ポテトング」という指先の汚れを気にしないでポテトチップスを食べることのできる製品などが好評で、TV局から川嶋工業のものづくりを題材とした取材があり、この商品が特集で紹介されたほどです。

そしてこのケースレポート作成のための取材に対し、その都度、会社での対応、社内見学と説明、そして、製品説明まで対応していたのは最高齢70歳のIさんです。

川嶋工業では60歳定年以降、希望者全員70歳までの再雇用制度を設

けています。その後、大きな変化がありました。若い従業員は、中年、高齢者の働く背中を見てその働き方を学び、中年の従業員は、高齢者の背中と若い従業員の手元を見て働く、高齢者は、中年の従業員が、これからその若い従業員に関わるということ、意識しながら、彼ら若い従業員に時には直接、時には間接的に接して仕事を教えるという雰囲気が更に醸成されました。会社では満足できる方向に進んでいると評価しています。

社内の広い食堂に、一枚の大刷り集合写真があります。

これは、毎年8月のお盆休み前の半日、川嶋工業の敷地内の広い緑地で行われる草引き（岐阜地方の方言で草取り・草むしりのこと）の後、その緑地内にある大きなウッドデッキのついたコテージにおいて行う、バーベキューのときの、老若男女の従業員のみなさんの楽しそうな、笑顔・笑顔の写真です。これからも、こうした作業・行事を、年々歳々、高齢者が70歳を超え引退し、少しずつメンバーが変わりつつも行われていくでしょう。

いつまでも元気で働ける 職場をめざして

▶ 小島工業株式会社

企業プロフィール

- 所在地 長野県中野市
- 創業年 昭和19年
- 業種 金属加工業（金属の熱処理及び帯鋸の製造）
- 従業員数 47名（全員正規社員）

| ～44歳 | 45～54歳 | 55～59歳 | 60～64歳 | 65～69歳 | 70歳～ |
|---------------|---------------|--------------|----------------|----------------|--------------|
| 9人 (19.1%) | 6人 (12.8%) | 4人 (8.5%) | 12人 (25.5%) | 13人 (27.7%) | 3人 (6.4%) |

- 平均年齢 57.2歳
- 定年 60歳（定年後、希望者全員65歳まで継続雇用する）
- 運用実態／運用の具体的内容
65歳に到達した者でも本人が希望し、かつ業務上の必要がある場合には、本人の健康状態・能力等を勘案し、極力継続雇用
- 最高齢者 74歳

① 小さなマーケットで社会の発展への寄与をめざして

小島工業株式会社は1913年（大正2年）、東京でゼンマイの輸入業務で創業、その後、1930年代からは国産の鉄鋼材料を使用し、ゼンマイ、製材用帯鋸の製造に主力を移し、1944年（昭和19年）には工場を中野市に移転し、以来当地で金属加工業を営んでいます。現在は帯鋼に熱処理した高強度の帯鋼を製造、これを製材用帯鋸、金属切削用帯鋸、板バネ、刃物等に加工し、販売しています。製材用帯鋸の製造会社は世界の中でもごくわずか、小島工業以外に国内で1社、スウェーデンに2社存在するのみです。製材用帯鋸のマーケットは極めて小さいものですが、小島工業は永年に及び技術を磨き、信用を築きあげてきました。

小島工業の経営理念は「金属加工を通じて、社会の発展に寄与する」です。今後、この経営理念の下でより高度な技術の開発、より高付加価値な加工品の市場への提供により、少しでも社会の発展に貢献できればと考えています。

② いつまでも元気で働ける職場をめざして

小島工業のように社員個々人の専門技術が最大の経営資源となる職場では、個々の社員により長く、より健康で働いてもらう事が何よりも大切です。小島工業では、制度上では「60歳定年、希望者全員65歳まで再雇用」となっていますが、従来から年齢に限度を定めず、70歳を超えても本人が健康であり、働く意欲がある限り、極力継続雇用を行ってきました。

現在、最高年齢の社員は74歳。現役時代と変わらず、フルタイム勤務で毎日元気に働いています。労働契約は1年ごとの嘱託契約を結んでいますが、毎年の更新時には健康状態、労働意欲等を中心に本人の意向、希望を十分に聞き取り、単に雇用継続を行うだけでなく、モチベーションの維持・向上を図るよう努めています。

③ 縮小するマーケットの中で、生き残りを賭けて

小島工業の社員数は47名で全員が正社員、うち、60歳以上の者が28名（全体の59.6パーセント）、社員平均年齢が57.2歳と典型的な「超高齢会社」です。また、70歳以上の社員も3名おり、全員がフルタイム勤務（午前8時半から午後5時半まで）で毎日元気よく働いています。このように社員の年齢構成が極端に上方にシフトしたのは、市場の縮小化により人員の自然減を補充せず来たことが主要因です。社員の年齢構成の上方シフトは、小島工業が高年齢者の雇用確保に力を入れてきた結果としてではなく、外部的な要因によるものでした。

今後もこの産業のマーケットは縮小が続くものと思われませんが、小島工業は厳しい外部環境を率直に受け止め、現在保有する経営資源を有効に活用する以外に生き残る道はないと考えています。現在在籍する社員が「いつまでも元気に働ける職場」をめざすことが会社の存続に欠かせない条件

であると考えています。限られたマーケットの中で、企業が生き残っていくためには信用が第一です。この点において、営業部門にしても製造部門にしてもベテラン社員、熟練社員は欠くことのできない重要な戦力となっています。

めまぐるしく変動する経済情勢の下、小島工業の高年齢者雇用に関する考え方も変わって来ました。当初、厳しい経営環境の中で結果として高年齢社員が増加してしまいましたが、現状及び今後予想される状況を踏まえ、今では高年齢者雇用を前向きに積極的に捉えようとしています。「いつまでも元気に働ける職場」を目指して何を行えば良いか、どうすれば高年齢社員に喜んで長期間働いてもらえるかを経営の重要課題と捉え、取り組んでいくことが、顧客満足につながり、ひいては小島工業の繁栄につながるのだとの認識が変わって来たのです。

④ 現役時代と変わらない処遇によりモチベーションの維持を図る

小島工業では高年齢社員の年齢にかかわらず、原則として、現役時代と同じ処遇を行っています。定年前と異なるのは、定年後は1年更新の嘱託契約に移行するという点のみです。役職も後任者が育つまでは継続任用します。

このような制度を採用しているのは、同じ仕事をして、同じパフォーマンスを発揮していながら、60歳前と60歳以降とで処遇が異なるのは不自然であるとの考えからです。同じ仕事をしていながら、定年を境に大幅に賃金がダウンするというのでは当該従業員も納得いかないと思われますし、仕事に対するモチベーションを維持することは難しいでしょう。さらには、若年社員層にまで悪影響を及ぼしかねません。このような理由から、小島工業では年齢にかかわらず、フルタイム労働、月給制を採用しており、月給は25～29万円程度（定年前とほぼ同じ水準）としています。

しかしながら、このような制度にも問題があります。第一に、仕事のパフォーマンスに応じて賃金を支払うというのであれば、人事等級制度（賃金制度）、人事評価制度が確立されており、それが社員の納得のいくものでなければならぬという点です。この点、小島工業において未整備の状態であり、今後の課題です。第二に、会社経営の「見える化」が必要だと

いう点です。会社は社員に何を望んでいるのか、期待される社員になるために自分はどのような努力をすべきか、会社はそのためにどのような援助をすべきか等々、社員が会社の状況を理解できる仕組みづくりが必要です。

⑤ 働きやすい職場づくりのための具体的施策

(1) 能力開発に関する改善

小島工業では若年社員層に対する技術の伝承には特に留意しています。前述の通り、特に信用を重んじるこの業界の中で、高年齢社員の経験と知恵は会社の存続にあって欠くことのできない経営資源ですが、次世代への事業承継を考えた時、社員の年齢構成が極端に上方に偏っている状況では、若年社員層への技術・知恵の伝承は喫緊の課題です。

この課題に対しては、高年齢社員と若年社員との組み合わせ勤務により対応を図っているところです。製造部門のみならず、営業部門においてもこの方策を進めています。

これにより単に若年社員層への技術・知恵の伝承という点のみならず、高年齢社員と若年社員とのコミュニケーションの向上、若年社員の指導を通じての高年齢社員の仕事に対するモチベーションの向上、若年社員の高年齢社員に対する尊敬の念の醸成といった効果も生じています。

(2) 作業設備、作業方法等に関する改善・工夫—工場作業を中心に

小島工業の作業は手作業が中心であり、メインとなる作業機械が老朽化していることから、身体に対する負担は大きく、高年齢労働者から心身の疲労感が取れないとの意見が相次ぎました。これに対する対応策として、身体に対する負担を減らすために作業補助機械（簡易リフト、昇降式作業台、運搬器具等）を導入しました。また、工場労働者全員参加のもと、作業方法・手順の見直しのための会合を数回にわたり、開催しました。当初、積極的に意見を出す労働者はわずかでしたが、この会合の目的、意図を粘り強く説明して行くうちに、徐々に積極的な意見が出されるようになり、予想を超える素晴らしいアイデアもいくつか出ました。労働者間の話し合い・討論の中で労働者間にコミュニケーション、連帯感が生じてきたことも大きな収穫です。

(3) 高年齢者の事情に応じた多様な働き方の導入等

高年齢社員は、健康状態、労働意欲、技能・能力等において個人差が大きく、個々人の状況に応じた労働条件の設定が必要です。小島工業は、基本的には定年前と同じ労働条件（フルタイム勤務、月給制等）で雇用継続していますが、毎年の嘱託契約の更新時においては、健康状態、労働意欲等を中心に本人の意向、希望を十分に聴き取り、極力本人の意向に沿う形での労働条件を設定しています。また、昼食時以外は一斉休憩時間を設定せず、社員本人の仕事のペース、体調等を自身で判断し、自由に休憩を取ることとしています。これにより、作業効率の向上、健康管理、労働意欲の維持を図ることができるとの考えからです。

短時間労働や隔日勤務等については、現在、該当者はいませんが、制度としては整備されており、希望者がいればいつでも対応できる状況となっています。具体的には工場勤務の60歳以上の社員に対し、①短時間労働については日々の所定労働時間を4時間から6時間の範囲内で設定できることとする、②隔日勤務については、1週間の勤務日数を3日間から4日間の範囲内で設定できることとする、としました。

(4) 高年齢者の健康管理、安全衛生等に関する改善—工場作業を中心に

工場では重量物を取り扱っており、また、夏季は工場内の気温が40度近くにあがることもあるため、この点については特に留意しているところです。まず、健康管理については保健師による月1回の定期的カウンセリング制度を導入しました。また、職場の上長に対しては労働者個々人の健康状態の把握に留意するよう指示をしています。従来から60歳以上の工場労働者に対し、毎週の第一営業日に、「健康セルフチェックシート」を記載させていましたが、これが形式化・マンネリ化していたことから、職場の上長による簡単なヒアリングとこれに基づく上長のチェックを行うこととし、上長、高齢労働者双方に対して健康セルフチェックの目的・意義について、繰り返し説明しています。

安全衛生面では工場設備及び工場自体の老朽化が進んでおり、特に労災事故の防止には留意しています。朝礼時には作業上の注意事項、点検項目について当番を決め、毎朝確認しています。毎朝同じことを行っていると、ともすれば形式化、マンネリ化に陥りがちですが、確認する

ことの目的、繰り返すことの意図については工場長自ら毎日説明し、意識を高める工夫も欠かせません。

(5) 高年齢者と障害者とがともに働きやすい職場とするための改善・工夫

工場設備や工場自体の老朽化が進んでおり、必ずしも高年齢者、障害者にとって働きやすい職場環境とはなっていないことは否めない事実です。この問題に関しては、財源が限られている中で、出来ることから改善して行こうとの考え方で取り組んでいます。同時に、カネのかからない改善の工夫を模索しています。普段からの気づき、ちょっとした工夫により、まだまだカネのかからない改善の余地はあるものと会社では考えています。

⑥ 多々ある課題をひとつずつ、着実に

今後予想される社員のいっそうの高年齢化に対し、人事評価・賃金制度、職場改善、健康管理等、小島工業が抱える課題は山積しています。多々ある課題に対して小島工業のような50人規模の中小企業ですべてを同時に解決することはなかなか難しく、そのための専属社員を配置することもできません。これらの課題をひとつずつ、着実に解決していくしかない会社では考えています。

その際注意すべきは、絶えず「改善の目的は何か」を意識し続けることです。小島工業では改善活動の目的を「より働きやすい職場づくりを通じて、社会の発展に寄与する」としました。活動の目的を、単に「働きやすい職場づくり」とするよりも、最終的な目的を「社会の発展に寄与する」とした方が、全社員の共通目的（職場単位の目的としてではなく）として受け入れやすく、小島工業の経営理念である「金属加工を通じて、社会の発展に寄与する」にも合致していると考えたからです。

また、改善活動は全社員の参加・協力の下に行うものであることを徹底するために細かい点まで配慮しており、職場全体での会合の開催、社内報での活動内容・結果の広報、朝礼・終礼等での意識づけ等、きめ細かく、繰り返しの意識付けを行うよう努めています。

70歳を超えても安心して働ける「温もり」に満ちた職場

▶ 株式会社サンマーチ

企業プロフィール

- 所在地 長崎県佐世保市
- 創業年 昭和38年（1963年）
- 業種 食事サービス受託業
- 従業員数 353名（正規99名、非正規254名）

| ～44歳 | 45～54歳 | 55～59歳 | 60～64歳 | 65～69歳 | 70歳～ |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|--------------|
| 141人 (39.9%) | 95人 (26.9%) | 65人 (18.4%) | 43人 (12.2%) | 7人 (2.0%) | 2人 (0.6%) |

- 平均年齢 45.1歳
- 定年 60歳（定年後、希望者全員65歳まで再雇用）
- 運用実態／運用の具体的内容
65歳以降については、個別に希望を確認し、健康で意欲がある限り再雇用。勤務形態は本人の希望と体力・気力を勘案して、フルタイム勤務や短時間勤務・短日数勤務を選択
- 最高齢者 71歳

① 暖かい心で食文化を創造する

株式会社サンマーチは昭和38年の創業以来、「愛情・工夫・奉仕」を社是とし、「食」を通して、人々の幸せを追及し続けています。

その事業は病院・医院、老人保健施設・老人介護施設の食事サービスの受託や社員食堂・学生食堂・幼稚園給食・寮・保養施設の受託運営、また高齢者食事・治療食の在宅配食サービスなど幅広く展開しています。

サンマーチでは安全・安心・健康に配慮した食の提供はもちろん、生活様式や人々の嗜好に対応すべく、常に次代のニーズに即した食文化の創造に挑戦しています。

そこには、「食する人」への「思いやり」、そこから生まれる「喜び」と

いった、人と人とのコミュニケーション、すなわち、心と心が響き合う「温もり」に満ちた事業展開があります。

そして「お客様へのおもてなしの心」というワークスタイルを基軸に、徹底した衛生思想と独自の安全衛生管理の中、お客様に対して常に満足していただける「食」の提供を行っています。

〈サンマーチ宣言〉

「食」を通して、人々の幸せを追求する。それがサンマーチ。

- 一、常にサンマーチ創業の原点に返り、お客様の笑顔と信頼を築き上げる企業へと発展を続けます。
- 一、日々、「自己啓発」、「切磋琢磨」を怠らず、先進の技術、知識を体得し、熱い心をもって前進します。
- 一、絶え間ない業務改革、改善の実行で、「会社の現代化」、「社員の現代化」を成し遂げ、地域における「リーディングカンパニー」としての社会責任を果たします。

② 希望者全員 65 歳まで再雇用

従来、サンマーチでは少数精鋭によるサービス提供を基本としてきました。しかし、給食サービス事業は年中無休のサービスであり、受託件数が増加するごとに、社員一人ひとりに対する負担がますます大きくなっていき、ついには、「お客様へのおもてなしの心」というワークスタイルにプレが生じる社員も出てきました。

このままでは、心と心が響き合う「温もり」に満ちた事業展開が果たせなくなり、これを防ぐにはできるだけ多くの高年齢者を活用することで無理なく業務を回せる体制を整備することが重要であることを痛感し、少数精鋭の考え方から180度方向転換しました。

高年齢者雇用安定法が改正されたことを契機に、平成18年4月に60歳定年後は希望者全員を65歳まで再雇用する制度を導入しました。

65歳以降については会社が必要と認めた場合に再雇用する旨を規定していますが、実際は、個別に希望を確認し、健康で意欲がある限り再雇用しています。特に上限年齢は定めていません。できるだけ長く勤務しても

らえるよう、勤務形態は本人の希望や体力・気力を勘案して、フルタイム勤務や短時間勤務・短日数勤務を選択できるようにしています。

③ 高齢者雇用の状況

サンマーチの業務は調理関連がメインであり、高齢者でも十分に能力を発揮できる仕事です。健康であり、指示された職務をきっちり果たしてくれる人であれば、年齢に関係なく継続して勤務してもらいたい、また、雇用の場を提供することで地域に貢献できる、と考えています。

そしてサンマーチが考える高齢者雇用のメリットとしては、真面目な勤務姿勢であり、指示されたことはきっちりと守ってくれること、また、高齢社員にとっては、能力を発揮する場を持つことができ、仕事を通じてお客様に役に立っていることが実感でき、生きがいつくりや健康維持に役立っていることをあげています

実際、サンマーチの高齢社員からは「勤務時間など自分の要望を聞いてもらえ、マイペースの勤務ができることはありがたい。また、働けるのがうれしい」という声が多く聞かれます。

定年後は、正社員と同様にフルタイム勤務をする契約社員、短時間勤務または短日数勤務をするパート社員のいずれかを選択します。

雇用期間は1年ごとに更新されます。契約社員は1ヶ月単位の変形労働時間制により1週40時間以内で勤務カレンダーに基づき勤務します。1日の所定労働時間は8時間、賃金は日給月給制です。

パート社員の所定労働時間は1日8時間、1週40時間以内で各人ごとに協議の上決定します。賃金は時間給制です。契約社員に対しては賞与の支給もあり、半年ごとの人事考課により査定されます。

④ 高齢者にやさしい職場づくり

サンマーチでは高齢者にやさしい職場づくりのためにさまざまな取り組みを行なってきました。

(1) 勤務時間に関する改善

朝食の準備から夕食の後片付けまでとサンマーチの1日の業務時間は

かなり長く、さらに年中無休の勤務をこなさなければならず、各人の労働時間は4～8時間の変則6交代制を取っています。

無理なく仕事ができるよう勤務カレンダーを作成する際には、勤務日・勤務時間の希望を聴取し、各人の事情に配慮した勤務シフトとなるように努力しています。

勤務カレンダーの作成はかなり複雑なものになりますが、無理な希望を言う高年齢社員はほとんどおらず助かっています。また、健康面に配慮して、高年齢社員に対しては原則として時間外勤務を指示しないようにしています。

(2) 作業環境に関する改善

これまで厨房では長靴での作業を強いられ、床も滑りやすく転倒などの事故が頻発していました。厨房をドライ使用にすることで短靴による作業が可能になり、転倒も劇的に減少するとともに立ち作業の負担軽減につながりました。

また、フードスライサーの積極的な導入により、時間短縮による効率化が可能となり、作業の負担軽減と安全確保ができました。

これらの作業環境の改善については、多くは病院や介護施設など委託施設の設備をそのまま使用することになるため、自前施設の改善とは違い、実現にはかなりの時間と粘り強い交渉を要しています。

(3) 能力開発に関する改善

従来のマニュアルは文字が小さく、また、内容がわかりづらいとの声が多くありました。そこでマニュアル作成の委員会を立ち上げ、マニュアルの文字を大きくするとともに、各施設の特徴を反映したわかりやすい内容に変更しました。

(4) 健康管理に関する改善

1週あたり30時間以上勤務する者に限って定期健康診断を受診させていましたが、これを1週あたり30時間未満の短時間勤務者を含め、全社員に受診させるようにしました。

⑤ 今後の取り組み

(1) 現場管理者のマネジメント能力の向上

現場管理者は高年齢者一人ひとりの勤務状況を観察し、体調面での配慮を心掛ける必要があります。高年齢者は責任感が強く、ともすれば体調不良でも無理して勤務することがあるためです。

一方、現場管理者は実質上プレイング・マネージャーであり、かなりの負担を強いられているのも事実です。プレイヤーとしての負担の軽減を図り、マネージャーとしての行動をより多くとれるように配慮する必要をサンマーチでは感じています。

ところで、サンマーチが現場管理者のマネジメント行動で特に期待しているのは現場でのコミュニケーション強化です。仕事の指示などの発信型のコミュニケーションではなく、高年齢者からの情報や知恵を引き出す受信型のコミュニケーションであり、管理者が高年齢者から引き出した情報や知恵を「承認」することで、高年齢者の更なる働きがいと仕事の改善につなげていくことをサンマーチでは期待しています。

(2) リスクアセスメントの実施

転倒など高年齢者の事故は劇的に少なくなったとはいえ、残念ながら、今なお時々発生しています。それまでの、事故が起きた後にその都度対処する発生型問題解決の姿勢から、リスクを事前に察知して事前に対処する発見型問題解決の姿勢に変える取り組みを進めています。

具体的には、自主的に潜在的な職場の危険性を見つけ出し、事前に対策を講ずる「職場のリスクアセスメント」を高年齢者の視点で実施していくことであり、①転倒する危険のある場所や作業、②アタマや足がぶつかる危険のある場所や作業、③機械や刃物により切傷の危険のある機械や作業、④感電による危険等の危険源のリストアップやヒヤリ・ハットの事例の収集を進めています。

これらがサンマーチの現在の取り組みですが、これらが実現することで「70歳を超えても安心して働ける『温もり』に満ちた職場」が確実に実現するものと考えられます。



会社の成長は高年齢者と共に!

▶ 高松パレス 株式会社

企業プロフィール

- 所在地 香川県高松市
- 創業年 昭和42年
- 業種 冠婚業
- 従業員数 77名（正規60名、非正規17名）

| ～44歳 | 45～54歳 | 55～59歳 | 60～64歳 | 65～69歳 | 70歳～ |
|----------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 46人 (59.7%) | 14人 (18.2%) | 6人 (7.8%) | 6人 (7.8%) | 3人 (3.9%) | 2人 (2.6%) |

- 平均年齢 39.3歳
- 定年 60歳（定年後、希望者全員65歳まで継続雇用）
- 運用実態／運用の具体的内容
65歳を超えても本人が希望すれば、本人の健康状態、業務能力等を勘案して引き続き継続勤務が可能
- 最高齢者 71歳

① 会社の概要

高松パレス株式会社は昭和42年10月にホテル「マツノイパレス」を開業しました。高松市の南側郊外、閑静な高台に位置し、市内や屋島までも一望できます。当時では珍しい洋風の瀟洒な建物です。昭和63年、瀬戸大橋が完成し本州と繋がったことで観光客が大幅に増加し、ホテルも改装しましたが、その後大橋ブームが過ぎて観光客が減少していき、宿泊中心では経営が難しくなってきました。

そこで経営方針の転換を図り、平成12年にはホテル（宿泊）事業から冠婚事業に特化した事業「ザ・チェルシープロジェクト」を立ち上げ、従来の格式や習慣にとらわれた画一的な結婚式を「自由で楽しいウエディング」というコンセプトにより一新、全く新しい価値観から創出する唯一無二のウエディングを提案することとし、そのための施設を大幅に改築しま

した。

また、平成18年には葬祭事業部を創設し業務の拡大を図り、平成21年にはレストランを整備、新たに「スイートルーム」(新郎、新婦のみ宿泊)を設けました。平成22年には葬祭事業部を分社化し、「家族葬」をコンセプトとした会員制葬祭業「株式会社ネクスト」を立ち上げ展開しています。

このように経営上の改革はこれまで何度も行われてきましたが、従業員の雇用確保は一貫して堅持しています。しかも平成23年6月のブライダル事業開始のあたっては10数人の新規雇用もしています。高松パレス会長は「人を育て、人で勝負できる企業であり続けたい」と語っています。

② 定年後の継続雇用制度

高松パレスでは平成19年4月に定年60歳、定年後希望者全員65歳まで再雇用する継続雇用制度を導入しました。定年を迎える半年前に本人の希望を聞き、1年毎の契約で更新しています。また、65歳を超えても、本人が就業を希望すれば、本人の健康状態、業務能力等を勘案して年齢に上限なく雇用しています。

③ 高齢従業員の仕事の役割

ここでは高松パレスの各業務部門を紹介しながら、高齢者の役割を紹介しましょう。

① ブライダル業務部門

ウエディングコーディネーターとして、実際に婚礼されるお客様と打ち合わせをしながら結婚式の企画を立てていく業務を行っています。この部門には、20～30歳台の女性がほとんどで、マネージャーでも38歳が最高年齢者です。

今までこの部門は、結婚退職する者がほとんどでしたが、最近では家庭が落ち着いてきたところで、復職を希望する者が出てきました。会社では経験者を貴重な存在と考えており、家庭との両立が可能ならばぜひ復職してもらいたいとしています。

② レストラン業務部門

調理人はシェフを中心に男性ばかり13人のスタッフですが、どんな大宴会にも、また、お客様が持っている食材アレルギーに対応するなど繊細な注文に答えられるように、またあらゆる方面の料理が出せるように専門技術を持つ者を揃えています。

厨房の中ではパート勤務の女性が7人いて、その中でもてきぱきと洗い場の作業をしている高齢従業員が数名働いています。最高年齢者は70歳の女性となっています。また、土日の披露宴等の多忙時には、高松パレス出身の調理人が臨時従業員として手伝ってくれています。

③ 施設管理業務部門

施設管理部門の担当は広大な敷地にある3つのチャペルと8つのウエディングホールのほか、カフェ、レストラン等の多くの施設です。これらの施設のデザイン、コーディネートなどおしゃれな雰囲気大切に、そこに配置された家具、調度品、椅子もそれぞれに工夫された物を置いています。そして、この施設や設備の管理には、50代、60代のベテランの技術者が配置されています。

昨年75歳で退職したCさんは、定年近くまで他の家具製造工場で働いていましたが、熟練した技術を生かそうと途中入社してくれ、内装設備・家具の維持管理や修繕等をしていました。また在籍中に、しっかりと後継者の育成もしてくれ、若年従業員にも技術伝承がされています。今でも、時々、後継者の様子を見に来てくれます。

広い庭園を管理している造園技術者も数人おり、その他、電気・配線設備、給排水設備、冷暖房設備管理等の資格を持った技術者が数人います。資格者が指導者となり、共有できる技術が持てるように切磋琢磨しています。

お客様の送迎バスを運転する運転業務部門では、本人の希望があれば定年後も引き続き業務を行っていますが、会社としてこの業務は65歳までが望ましいと考えており、65歳以上の者はその後、安全面を優先に考え、施設管理の業務に配置転換しています。

④ サービス業務部門

フロント業務は昼間と夜間に分けています。専ら、昼間の業務を若い

世代が受け持ち、夜間の業務を高齢従業員が担当しています。夜間の業務は一見厳しいと思われがちですが、高松パレスでは、業務に余裕がある時は仮眠をとれるような配慮を行っています。

料飲部門では、宴会等の受注をする営業、テーブルの設営、食事の配膳等を担当しています。この部門はほとんどが若い世代で担っています。

清掃業務部門では高齢従業員3名と知的障害者1名でチームを組んで働いています。当初、高齢従業員が教育しながら業務をこなしていましたが、ある程度の経験を積み慣れてきてからは、高齢者の弱いところを障害者が、障害者の弱いところを高齢者が補うなど、お互いにカバーをしながら、チームワークで業務をこなしています。華やかなウエディングを支えている若い人材を、更に土台でしっかりと支えているのが、専門技術をもった高齢従業員です。

④ 70歳代従業員の働き方

ナイトフロント担当の71歳のAさんはフルタイムで働いています。ナイトフロント業務は、受付での電話対応、施設の警備、見回り等を行っています。勤務時間は午後9時から午前7時までの勤務です。賃金は、月給制で19万円くらいになります。71歳になっても、「まだまだ、元気で働ける」と言っています。ナイトフロント担当は、他に65歳、63歳の3人の交代制で勤務しています。

また、厨房の洗い場で働いている70歳のBさんは体力面を考慮してパートタイマーとして働いています。1日5～6時間の週5日勤務、時給制で月に11万円くらいになります。

⑤ 高齢者のモチベーション維持のために

① 「お客様アンケート」による評価

アンケートの内容で、「サービスがよかった」、「庭の手入れが行き届いて美しかった」、「オンリーワンの結婚式が出来た」等のお客様の反響の件数、内容に応じて、毎月の朝礼で表彰しています。もちろん高齢従業員が表彰されることもあります。

また、実績評価にも「お客様アンケート」を加味して賞与に反映させています。「お客様アンケート」が従業員の励みにもなり、一方会社にとっては最近クレームが少なくなったことが、大きな効果と考えています。

②毎月1回、全員対象の接客研修

社員教育を専門に行っている外部講師に依頼し、また最近では社長がコーチングの資格を取得してコミュニケーション等の研修を行っています。研修内容はサービスに関してのものが多く、マナー、挨拶、清掃等をロールプレイング形式で行います。

その成果を実践で行なっているのがトイレの清掃です。従業員は通常、従業員用のトイレを使用しますが、ウエディングが行われる日は、高齢従業員が中心になり、従業員がお客様用のトイレをあえて使用し、都度点検、汚れていればその場ですぐに清掃するようになりました。

⑥ 高齢従業員が働きやすい職場づくりのために

高松パレスでは現在、60歳定年後は再雇用ですが、実際には業務をそのまま引き継いでいる従業員もあり、それなら定年年齢を引き上げてはどうかという話も出ており、現在具体的な検討に入っています。

定年後の再雇用では、賃金は老齢厚生年金の額を加味せず、定年時より減額されますが、社長が本人に職務の内容、家庭状況等を聞き、個別に決定しています。

社長は「永年会社のために貢献してもらったのだから、できるだけことはしたい」と考えており、一律に賃金を減額することはしません。また来年度から始まる老齢厚生年金の支給年齢引き上げに伴い、年金が支給されないことも考慮し処遇を決定したいと考えています。

職場の配慮としては、料理等をスムーズに運べるよう厨房内、更にワゴンで運ぶのに段差を無くし、厨房から各ホールやレストラン等へ続くフロアはすべてバリアフリーになっています。

また、従業員間の親睦を深める意味で新年会には披露宴会場を使って従業員、その家族も出席しての300人を超える大宴会を行っています。

毎年、全員楽しみにしています。

そして将来的には子会社「株式会社ネクスト」への転籍により、継続雇用制度を利用できる従業員を拡大しようと計画しています。この子会社は、現在2カ所で営業していますが、今後拡張する予定で雇用が拡大します。また、高齢従業員対策及び復職希望者対策として、パーキングの管理業務、清掃業務等を予定しており、今後の超高齢化社会の到来に備える狙いです。

ベテランドライバーによるマイカー感覚での 安心・安全運転サービスの提供

▶ 東邦交通 株式会社

企業プロフィール

- 所在地 北海道札幌市
- 創業年 昭和35年
- 業種 一般乗用旅客自動車運送業（ハイヤー、タクシー）
- 従業員数 305名（正規292名、非正規13名）

| ～44歳 | 45～54歳 | 55～59歳 | 60～64歳 | 65～69歳 | 70歳～ |
|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|
| 28人 (9.2%) | 54人 (17.7%) | 79人 (25.9%) | 96人 (31.5%) | 42人 (13.8%) | 6人 (2.0%) |

- 平均年齢 57.8歳
- 定年 60歳（希望者全員70歳まで再雇用）
- 運用実態／運用の具体的内容

60歳定年到達3ヶ月前に個別に面談して60歳以降の継続勤務を確認。本人から再雇用を希望する場合は、希望者全員を1年毎の雇用契約を更新することにより、満70歳に達するまで継続雇用。70歳に達した者でさらに継続して勤務する希望がある場合は、ハイヤー・タクシーの運転操作に特段の問題がないと判断される者を70歳を超えて継続雇用。

- 最高齢者 73歳

① 会社の生い立ち

東邦交通株式会社は昭和35年に札幌市で創業し、今年で52年。実に半世紀を超えてハイヤー・タクシー業を営んでいます。操業当初は「エルムタクシー」の屋号で営業していましたが、その後、平成16年に大五タクシーと合併して現在の「東邦交通株式会社」に社名を統一して現在にいたっています。また、傘下には東邦モータース株式会社（車両整備業）、株式会社東邦ケアサービス（車椅子専用タクシー等の介護サービス業）、TOHO保険サービス株式会社（保険代理店業）などがあり、4事業4社

のグループ企業で構成されています。

現在の常用従業員数は305名、保有車両数は、普通車ハイヤー99台、ジャンボハイヤー4台、大型車ハイヤー7台、中型車ハイヤー9台の合計119台で営業しています。

この間、平成12年にはハイヤー・タクシーの走行ルート、走行時間帯など効率的な運行を管理するPOSシステムを開発しました。また、救援事業許可を取得し、GPSを活用したお買い物代行サービスなどのお届けサービスを「西遊記の金斗雲（きんとうん）」というネーミングで便利屋タクシーサービスの提供として開始したところです。

② 高齢者雇用に対する基本姿勢—来る者は拒まず！

タクシー・ハイヤー業界を取り巻く環境は平成14年の規制緩和で保有台数規制が撤廃されたことにより、新規事業者の進出や個人タクシーの増加によって業界全体の運行台数が増えたことや、昨今の経済不況による消費低迷の中で乗客数が減少している状況の下で、業界の競争が激化しているところです。一方で、少子高齢化の進展や、業界の厳しい経営環境を反映して、若い人材の採用は非常に難しい状況になっています。ここ数年の応募状況を見ますと、20歳代から40歳代の応募が極端に少なく、50歳以上に偏っているのが現状です。

しかし、お客様に安心・安全を提供するハイヤー・タクシーの運転には、必ずしも若手層が必要と言うことではありません。人命を預かる安全な自動車運転並びに運転手と乗客が1対1で接する顧客対応という業種特性を考える時、むしろ、運転操作の経験を重ねた熟練者による安全運転、丁寧・温厚な言葉遣いで安心感を与える接客態度が求められることから、第2種免許取得以降経験を積んだ高齢者が大切な戦力となっています。このため、高齢者雇用については「来る者拒まず」という基本姿勢の下で、積極的に高齢者雇用に取り組んでいます。

現在雇用している従業員の平均年齢が57.8歳と高齢化する状況を踏まえ、平成21年3月に、定年60歳に到達した者で引き続き勤務することを希望する者については希望者全員を70歳まで継続雇用する制度を導入して、高齢者の定年後の生活設計に沿った雇用の場を提供しているところです。制度導入後、定年に達した者についてはほぼ100パーセント

の従業員が継続雇用を希望する状況にあり、現時点で60歳以上の継続雇用者が47.3パーセントで、全従業員の約半数を占めるまでになっています。また、70歳に達した高齢者のなかで、本人から引き続き勤務したいと希望があった場合は、直近の健康診断や運転適性検査の結果から安全運転に支障がないと判断される者については、70歳を超えて引き続き雇用しています。

希望者全員70歳までの継続雇用制度を導入した平成21年度以降において、満70歳に達した者で継続雇用を希望した3名については、全員再雇用して現在に至っています。また、このような高齢者雇用の取り組み姿勢は今後とも継続していく考えです。

③ 高齢者に適応した作業環境および設備の改善

高齢者の働く環境を整備・改善するために、仕事の仕組みや設備の改善など、働きやすい作業環境を整えることに積極的に取り組んでいます。そのひとつとして、平成21年度に独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構（当時）の「70歳定年引上げ等モデル企業助成金」の認定を受けて、「配車受付システムのコンピュータディスプレイの改善」および「勤怠管理のパソコン導入によるデータ処理システムの改善」を行って、高齢者の作業環境および設備を改善しました。

コンピュータディスプレイの改善については、従来、ハイヤー・タクシー配車受付コンピュータシステムのディスプレイがブラウン管だったため、高齢者にとっては、画面が小さいこと、かつ暗くて読みづらいことから作業効率が非常に悪く、運転手に対する迅速・適切な運行指示に支障を生じていたことから、早急な改善を必要としていましたが、コンピュータディスプレイを液晶の大型画面に変更したことにより、24時間体制で行われているお客様からの電話受付やハイヤー・タクシーの配車業務など、高齢者の業務負担が大きく軽減されました。

また、乗務員の勤怠管理については、従来、ハイヤー・タクシーの走行後のデータを読取機で集計してオフコンに送信することにより処理していましたが、オフコンを操作するには、専門的な知識や技能が必要なことから、高齢者には多大な業務負担となっていました。この作業にパソコンを導入し専用のソフトをインプットすることにより、高齢者でもデータ

の入力や修正および結果のアウトプットなどの操作が簡単に出来るようになり、この業務に対するストレスが大幅に改善されるとともに、事務作業の負担が大幅に軽減されました。

④ 高年齢者の新しい職域の拡大

東邦交通株式会社グループ内の傘下企業のうち、東邦モーターズ株式会社は車両整備業を営み、株式会社東邦ケアサービスは車椅子専用タクシーを主体とした介護サービス業を営んでいます。両社とも設立当初は、独自の雇用計画の下で従業員を採用していましたが、近年は、グループ内企業が連携するなかで、高年齢者の受け皿とした職域の拡大に努めています。

60歳定年到達時および1年毎の契約更新時に継続雇用を希望する者の中で、体力・健康状態および運転能力の面で安全運転が危惧される場合は、東邦モーターズ株式会社に転籍させて、自動車整備士資格を必要としない車輛の配送業務や整備の下回り作業に従事させています。また、長時間の運転が必要なハイヤー・タクシー運転業務に適さない者で、ホームヘルパー2級資格を取得している者については株式会社東邦ケアサービスへ転籍させて、車椅子専用タクシー運転などの介護サービスに従事させています。

現時点までに転籍させた高年齢者は、両社各1名ですが、今後、東邦交通株式会社で雇用する従業員の高齢化が進展する状況の下では、ハイヤー・タクシーの運転業務に限らず、グループ内企業全体で高年齢者の職域を広げて行く考えです。

⑤ 高年齢者の弾力的な勤務形態の採用

乗務員の満60歳までの基本的な勤務形態は、一日の労働時間7.2時間で2交代勤務（昼間・夜間）、一か月の勤務日数は22～24日です。また、60歳定年後も原則として定年前と同じ勤務形態を採用しています。ただし、本人から希望があった場合は、定時制勤務に移行することもあります。この定時制勤務制度は、1日の拘束時間、労働時間は原則として同じですが、1ヶ月の勤務日数は、10～16日勤務と少なくなります。

65歳を超えると全員が定時制勤務に移行しますが、労働時間および勤務日数等の勤務形態は原則として本人希望により取扱うとともに、昼間の

勤務日数を多くするなどの配慮をしています。例えば、勤務日数が月間5～7日程度、1日の労働時間が4～8時間などに縮減するケースがあります。また70歳を超える従業員については、日・祝日のみの勤務など短日数、短時間勤務を希望する者が多くなりますので、これに対応するための勤務シフトを採り入れています。

このように勤務日数の削減、労働時間の短縮など勤務形態を弾力化することにより、高年齢者の体力・健康状態さらには生活設計に沿った選択を可能にするともに、60歳定年前の若手乗務員の勤務配置との隙間を埋める調整的な役割を果たしています。すなわち、若手乗務員と高年齢乗務員のワークシェアリングにより、保有車両の稼働率を高めるための有効な戦力となっています。

また、運転乗務員の賃金は個人別の売上に対して一定比率を支給する完全歩合給制ですが、定年前と定年後は同一の支給率を適用しており、高年齢者でも働きに応じた賃金支給の形態となっています。なお、歩合給を適用して支給する給与が、本人の労働時間に対して北海道最低賃金を下回る場合は、最低賃金を保障するしくみを採用しています。

⑥ 安全運転および接客態度の徹底的な教育指導体制と高年齢者の役割

お客様の人命を預かる自動車運転を生業とするハイヤー・タクシー業においては、走行時の安全運転はもとより、乗客の車両への乗り降り時の事故防止になど、起点から終点まで細かな配慮の下で安全運転に万全を期さなければなりません。

安全運転を確保するための指導・教育体制としては、入社時教育、日々の運行管理における個別指導、月1回の班長会議、専門機関による安全指導、高齢者に対する適性診断などを繰返し実施しているところです。

入社時教育は、入社直後に運行管理者による社内教育を5日間、ハイヤー協会教育センターにおける安全教育を5日間の合計10日間を掛けて安全運転の大切さを教育しています。日々の運行管理においては、当日の交通事情や運転の心構えを再確認するほか、アルコール検査機によるチェックを行っています。

班長会議は全乗務員の年齢階層を組み合わせ、22～23名を一つの班に編成して、月1回、各班の班長を集めて開催しています。この会議で

は、交通事故の防止やクレーム対応事例をテーマに、安全運転、顧客サービス・マナーについて論議していますが、その際、全車両に装着している外面と内面のドライブレコーダーに記録された事例を参考にして、事故事例の原因分析と防止策を検討するとともに、乗客のプライバシーに充分配慮しながら顧客との対応のあり方などトラブル防止策を検討しています。この班長会議で論議した内容については、後日改めてその結果を班長から各班の乗務員に伝達して徹底しているところです。

専門機関による安全指導は、NASVA（ナスバ:独立行政法人自動車事故対策機構）による「NASVA運輸安全マネジメント教育」を班単位に月1回、合計12回程度実施しており、高年齢者を含めた全乗務員が受講しています。この安全指導は、運転手自らの経験を基に安全運転に必要な心構えや運転操作などについてディスカッションを行い、指導者がアドバイスする方式ですが、特に高年齢者の豊富な運転経験が活発な議論につながり、良い効果を生んでいます。

65歳以上の高年齢者については、75歳に達するまで、法令の定めにより3年に一度「運転適性診断」を受診しています。この診断では、アンサー＆クエスチョン、シュミレーターによる運転操作、動体視力、危険察知機能、メンタル面等々、高齢化の運転操作能力を検査することによって、ハイヤー・タクシー運転手としての適否が診断されますが、これまでの検査においては、不適格と診断された高年齢者はいません。しかし、一部の機能が衰えていると診断された者については、個別に要改善事項に対する指導を独自に行い改善に努めています。

また、安全運転の前提となる衛生管理については、嘱託医による年2回の定期健康診断を行うとともに、診断の結果必要な者には二次健診を実施して健康の維持増進に努めているところです。このような安全・衛生対策を講じることにより、ここ数年60歳定年到達後の再雇用者のなかで、重大な交通事故や顧客トラブルはなく、むしろ若手従業員の手本として、安全運転を教示する立場にあり、今後とも高年齢者の雇用の場を広げて、働きやすい職場作りに取り組む所存です。

東邦交通では「年間約300万人のお客様に対して、1件でも有責事故を発生させた場合、企業イメージが大きくダウンして働く場を失う」ことを各人が自覚して、安全と健康の維持・増進に努めることを日々確認しているところです。

いつまでも元気で、働き・長生き

▶ 有限会社トータルプランナー福井

企業プロフィール

- 所在地 福井県福井市
- 創業年 平成3年
- 業種 ビルメンテナンス業
- 従業員数 41名

| ～44歳 | 45～54歳 | 55～59歳 | 60～64歳 | 65～69歳 | 70歳～ |
|---------------|--------------|---------------|---------------|----------------|---------------|
| 8人 (19.5%) | 3人 (7.3%) | 6人 (14.6%) | 9人 (22.0%) | 10人 (24.4%) | 5人 (12.2%) |

- 平均年齢 57.9歳
- 定年 60歳（定年後、希望者全員65歳まで再雇用）
- 運用実態／運用の具体的内容
65歳～70歳は、基準設定による再雇用制度。70歳以上は
制度化していないが、希望者はほぼ全員再雇用
- 最高齢者 77歳

① 会社の状況

有限会社トータルプランナー福井は平成3年、福井市高木中央でビルメンテナンス業として設立、開業しました。その後、現在の福井市石盛町に移転、以来、21年間福井市を主に営業展開し、今日にいたっています。業務内容は開業以来、ほとんど変わっておらず、ビルメンテナンスのうち清掃業を主に行ってきました。しかし、顧客の要望もあって、清掃のなかでも床清掃だけではなく、ガラスやエアコン、照明器具等ビル内のあらゆる施設・設備などを総合的に手掛ける総合清掃業として現在活動しています。

県内大手同業他社と比べ後発でもあり、創業当初はなかなか厳しい状況でしたが、社員一人ひとりの頑張りとお客第一の方針により徐々に社業

も進展し今日にいたっています。

② 高齢者雇用に対する方針・考え方

もともとビルメンテナンス業でも清掃業務は高齢者が多く、若年者は少ないようです。トータルプランナー福井も例外ではなく、常勤の社員のうち60歳以上の者が60パーセント近くを占めています。そのためトータルプランナー福井は創業時から高齢者を重要な人材と位置づけ、必要な対策をとってきました。

一般に清掃業務のうち、特に日常清掃業務は特別な資格やスキルを求められることはありませんが、辛抱強く、誠実に勤務することが求められる地味な仕事です。定型的で単純な仕事なので、特に誠実さや一生懸命さ、ある種の気付きなどが求められるのです。このような姿勢が顧客の信頼を生み、ひいてはトータルプランナー福井の信用につながっていると会社では考えています。

このようにベースとして求められる辛抱強さや誠実さという資質は、高齢者にはよく見られます。「高齢者にもできる仕事」ではなく、「高齢者だからこそ必要とされる仕事」があること、そのことこそが高齢者の活用そのものの原点と言えます。

高齢者と若年者との雇用上の区別なく、それぞれが持てる力を発揮できるようマネジメントすることがトータルプランナー福井の役割と考え、実践しています。そこでトータルプランナー福井では採用時、応募者の経験よりも人柄や誠実さを評価基準として選択するよう心掛け、その後の雇用管理においても同様な対応に心掛けています。

一方、若年者は定期清掃やエアコン洗浄、ブラインド洗浄、ビルの外面清掃などを担当します。これらの業務は体力や反射神経が要求され、また高所作業などの危険性もありますが、トータルプランナー福井にとって利益率の高い業務であり、若年者に担ってもらいます。顧客から業務が受注できるか否かは営業担当者の努力によることもありますが、日常清掃業務に取り組んでいる高齢作業員などが、その誠実な勤務により培っているビルの所有者との信頼関係から持ち込んでこられる案件がほとんどです。

特別に意図していたわけでもないのに、このように若年者と高齢者等がうまく役割分担して業務が進展していることは、トータルプランナー福井にとって大変ありがたい状態です。高齢者はすぐれた営業マンでもあるわけです。トータルプランナー福井で高齢者はすぐれた人材、かけがえのない存在と位置づけられています。

③ 70歳以上従業員の就業状況

トータルプランナー福井で70歳以上の従業員は現在5人います。最高齢者は77歳ですが、元気に働いています。さすがに70歳以上になるとほとんど短時間勤務を希望します。元気なうちは働きたいけど、無理はしたくないし生活も楽しみたいと言います。会社ではそのために、短時間勤務の仕事を探します。日常清掃では、朝だけとか1日4～5時間程度の仕事は結構あり、フルタイムを希望する場合は、いくつかのビルを掛け持ちで1日の仕事を設定しますが、短時間の仕事もたくさんあるため、トータルプランナー福井にとっても短時間希望者はありがたい存在です。

ここでは、74歳のAさんと72歳のBさんの例を取り上げてみましょう。

Aさんは朝7時30分から12時30分まで1日4時間の勤務です。週6日働いています。仕事は先に述べたようにビルの日常清掃です。とても元気で、ほとんど休むことがありません。月7～8万円程度の収入ですが、これで十分だと言います。仕事ぶりは誠実で、丁寧に仕上げてくれるので顧客からの信頼も厚く、同僚や若い社員からの信望もあります。最近では、もう年を取ったので引退したいと言っていますが、周りからは「まだまだ元気なうちは働いてよ」と言われています。本当に有難い存在なのです。

Bさんは1日2時間、朝7時から9時まで働いています。仕事はAさんと同様でビルの日常清掃です。生活のためというより、生活の張りのためだと語ります。1時間800円ですから、収入は月4万円程度ですが、これで十分とのこと。体が動くうちは、ずっと働いていたいと考えています。誠実で裏表のない仕事ぶりは、若者や同僚の信望を勝ち

得ています。

他に3人70歳以上の従業員がいますが、皆同様の働き振りであり、顧客との関係も良好です。むしろこのような年になるまで元気に働き続けることによって、顧客の信頼を得ているのではないのでしょうか。

④ 高齢者の雇用施策の現状

トータルプランナー福井の就業規則では、定年は60歳です。その後、希望者全員65歳まで再雇用となっています。また、65歳到達後も労使協定による一定の基準を満たす者は70歳に達するまで再雇用するとなっています。

実際には65歳までは、ほとんど全員が再雇用を希望します。定年前にフルタイムだった者は、その後もフルタイムを希望するようですが、定年前パートタイムだった者は、その後もパートタイム勤務を希望します。フルタイム、パートタイムはいずれもできるだけ本人の希望に沿うよう配慮しています。賃金は時間給対象者がほとんどで、その額は750～800円で決定します。ちなみに福井県の最低賃金は684円です。

65歳以上については、ほぼ全員パートタイム勤務を希望しているようです。会社ではなるべく希望どおりになるよう対応しています。また、雇用保険や社会保険は法令順守の対応をしています。

65歳以上の再雇用に関する基準とは、健康で業務に支障がないことと情意考課において信頼性や責任感について評価をし、一定レベル以上の者を再雇用するようにしています。現実には、この年齢まで業務に従事してきた者はすべて人間的にも能力も一定レベル以上の評価を得ています。あえて評価しているのは、常にある程度の緊張感をもって勤務してもらいたいことと、そのほうが本人の成長にも資すると思われるからです。

⑤ 60歳以降もいきいき元気に働くための従業員への施策

60歳以降最も重視されるべきは、何よりも健康でしょう。トータルプランナー福井ではいつまでも元気で、健康に働き、長生きすることこそ

が理想と考えています。そこで個々の働き方や勤務時間などについては、極力本人の希望に沿うようにしていますが、健康管理については出来るだけ個別に把握し、チェックするように努めています。

また、会社では健康保持増進に関するそれぞれ目標を持つよう積極的に勧めていて、なかには禁煙の努力をする者や減酒を誓う者、1日1万歩に励む者など、いろいろなことにチャレンジする者が出現して、社員全体をリードしてくれています。このように、健康保持増進に関するそれぞれの目標を持ってもらい、それを公表することによって、達成動機を醸成しながらより健康に、元気で働いてもらえる会社作りを目指しています。

その他、年に1回以上皆で社員旅行をしています。このような懇親活動は、特に高齢者に好評なようです。思い切り遊んで、生活を楽しみながら元気に働き、長生きすること、これがトータルプランナー福井の高齢者雇用の真骨頂です。

高齢者にとって高所作業は危険があります。また、体力を要する業務もできるだけ避ける方が望ましいようです。その意味で、換気扇洗浄やブラインド洗浄作業では若年者を中心とし、高齢者も配置したチームを組み、高齢者には危険な作業をできるだけさせないよう常に職場改善に努めています。一方、顧客との良好な関係は、出来るだけ日常清掃に配置されている高齢者に任せるようにしていて、それによる業績向上などを全社一丸となって実感できるように配慮しています。

⑥ これから 70 歳雇用に取り組む企業へのアドバイス

清掃業は慢性的に若年労働者が不足する状態にあり、高齢者を雇用せざるを得ない状況にありますが、トータルプランナー福井ではそれぞれの役割をよく認識して高齢者も若者も共に働ける職場作りをすすめています。また、加齢からくる能力や体力低下による事故防止と高所作業を軽減するため「高齢者雇用モデル企業助成金」を利用し作業環境の改善をするなどして高齢者も安全に作業できるように努めています。

高齢者は、長年の経験に基づく業務スキルを有しているほか、一般に勤務態度がまじめで誠実であり若者の手本になっているほか、ビル所有の顧客からの信頼も厚く、安心して仕事を任せられます。しかしながら安心し

て働いてもらうには健康であることが一番であり、会社と高齢者自らが健康維持に関心を持ち積極的に取り組む社内環境作りが大切であると会社では考えています。

福井県は幸福度、日本でナンバーワンとのこと。それは、気候や環境、雇用、教育の程度、犯罪率の低さや文化施設・公園の広さなどいろいろな指標から導かれています。

トータルプランナー福井はその地の利を活かし、ますます元気で長生きする高齢者雇用を進め、「いつまでも元気で・働き・長生き」の実現を目指しています。

経験・ノウハウ豊富な高齢薬剤師は調剤薬局に不可欠の財産

▶ 株式会社 古山薬局

企業プロフィール

- 所在地 千葉県千葉市
- 創業年 昭和21年
- 業種 医薬品小売業（千葉市内に7箇所の営業店舗を持つ調剤薬局）
- 従業員数 48名（正規20名、非正規28名）

| ～44歳 | 45～54歳 | 55～59歳 | 60～64歳 | 65～69歳 | 70歳～ |
|---------------|----------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| 8人 (16.6%) | 14人 (29.2%) | 8人 (16.6%) | 9人 (18.8%) | 4人 (8.3%) | 5人 (10.4%) |

- 平均年齢 54.0歳
- 定年 60歳（定年後希望者全員65歳まで再雇用）
- 運用実態／運用の具体的内容
定年後の業務、勤務形態・時間帯については本人の希望を最重視。70歳以上についても同様
- 最高齢者 82歳

① 地域医療貢献一筋の沿革

株式会社古山薬局は終戦後間もない頃当地に創業し、地域住民に一般大衆薬を販売する医薬小売店としてスタートしました。人口の増加に伴って駅ビルや住宅団地に営業店舗を次々と開設し、100人規模の従業員を抱えたこともありました。その間、一般大衆薬に物足りないお客様からの要請があり、症状に適した汗疹（あせも）や水虫薬を調剤し、大衆薬として販売できる自家製薬の資格も取得しました。これらの薬は現在も本部で販売しています。ところがその後、大規模店が参入し市場席卷が始まります。古山薬局のような小規模な小売店はやっていけなくなり、赤字に苦しんだ末、今では店舗を薬局専門店（調剤薬局）に衣替えし営業しています。現在店舗数は7店舗、いずれの店舗も正規、非正規含めて3～5名の

薬剤師を置き、地域住民の医療に不可欠なお薬を、1日たりとも欠かさずと無くお届けできるよう努めています。

② 高齢者雇用は古山薬局の事業戦略

調剤薬局の経営には薬剤師の資格を持った従業員を確保することが前提となります。古山薬局の場合でも従業員の半数は薬剤師です。ところが現在の日本の医療業界は需要に対して供給が大幅に不足し、薬剤師についても薬事業者間で争奪戦が繰り返されているのが現状です。大学の薬学部を卒業した若い薬剤師は大手の製薬会社に就職を希望する者が多く、多くの大学に求人票を出していても古山薬局のような小規模な調剤薬局へ来てくれる学生を確保できることは稀になっています。特に最近は薬学部の就学年数が4年から6年に延長されるなど、調剤薬局にとって新卒薬剤師の確保は益々厳しくなりつつあります。

そこで、若い時には薬剤師として働いていたとしても結婚していったん家庭に入ってしまった主婦など、地域に埋もれている有資格者を発掘し、再び働いてもらうよういろいろ工夫しているのが現状です。こうした人々の多くは50歳代以降の女性であり、彼女らに働きやすい職場を提供し、古山薬局の事業に合ったサービスを身に付けてもらいながら、出来るだけ長く継続雇用していくことが古山薬局にとっても重要な企業戦略になっています。特に、フルタイムで働ける、子育てを終えた有資格者を安定的に確保することが経営上の要諦になっているといっても過言ではありません。

③ 高齢薬剤師のメリットとデメリット

中小薬局が大手ドラッグ・ストアに対抗していくには、「患者の病状に合わせたきめ細かな顧客サービス」をしていく以外になく、単に知識のみではなく、患者の性格や心理状態に合わせた的確なアドバイスができる能力が必要となります。その点、情緒が安定し人生経験の豊富な高齢者の方が若年者より適しているように思われます。一般に高齢の薬剤師は接客態度が良く、豊富な経験に裏打ちされた的確なアドバイスをできる方が多い

ようです。また新しい知識に対する吸収意欲もあって、古山薬局の貴重な戦力になっています。こうした点は高齢薬剤師のメリットと言ってよいでしょう。

一方デメリットとしては、決まった業務時間内は一生懸命やってもらえるものの、どうしても家庭が優先されるため、それ以外の時間を割いてもらえないということがあります。また、子育てや親の介護などの理由から、急な休暇申請や遅刻・早退を余儀なくされることがあります。そのことがまた、継続雇用の阻害要因になっていることも事実です。家庭を持つ薬剤師になるべく長く働き続けてもらうには、こうした阻害要因を解決しながら、本人のモチベーションを高めていくよう仕向けていくことが必要であると古山薬局では考えています。

④ 高齢薬剤師が働きやすい環境づくり

古山薬局では各営業店の運営を本部が一元的に管理するとともに、全面的な支援を行っています。例えば、多くの患者さんはどこで薬を購入するかといえば、体を診てもらった病院や医院に隣接した調剤薬局か、自宅に近い調剤薬局かのいずれかです。

前者の場合、医師との連携が取れるので指定された薬を入手できないことはありませんが、薬だけ取りに行く場合には不便です。また後者の場合は、患者の体調を知った顔なじみの薬剤師がいるので購買に便利ですが、欲しい薬が無いことがあります。調剤薬局に常備されている薬の種類やストックの量に限りがあるからです。

そこで、後者のタイプの薬局である古山薬局では、患者さんに病院から処方箋をFAXしてもらい、帰路古山薬局の営業店に立ち寄ってその薬を受け取るようにしています。その間、もし店に薬が切れていたりしたら店舗間の融通で不足を補う体制です。

これはスタッフ（薬剤師）についても可能です。もしある店舗のA薬剤師が欠勤を余儀なくされた場合、本部から薬剤師の資格を持った役員や管理職が出張して代行するしくみを設けています。そうすることによってA薬剤師は仕事を続けられるようになると考えられるからです。A薬剤師本人にとってみれば、私生活面の大きな犠牲を払ってまで出勤すること

を回避できるわけですから、大きなメリットとして感じて貰えることは間違いありません。

また高齢になった薬剤師の場合、生活にゆとりができるためか、「ある年齢に達すると辞めたくなる」ことが通例です。こうした場合、たとえ短い時間帯でも仕事を続けてもらえるよう、古山薬局としては工夫しています。本人が働ける就業時間帯を優先して勤務シフトを組み替えたり、それでも間に合わない場合には新たなパート勤務者を配置するようにしています。高齢になった薬剤師のライフ・スタイルの変化に応じて、彼女等に新しい働き方を提案しているのです。結果として、働き易い環境整備を図ることによって彼女等を職場につなぎとめています。

⑤ 意識啓発と能力開発

営業店の業績は、各営業店における保険調剤業務に携わる薬剤師の働きによって左右されます。単に「時間的融通をつける」ということのみならず、本部としてはあらゆる面において支援し、薬剤師が古山薬局が目指すサービスを効率よく提供できるよう、バック・アップ体制を整えています。古山薬局が望むのは、「薬剤師としての自覚と責任を持ってお客である患者に接してもらう」ことです。そのため、専門誌やカタログ等の印刷物を目に触れるところに置き、新薬に関する技術情報の提供を絶えず行っています。

また、資格取得を奨励すると共に、薬剤師会が主催する講習会への自主的参加を呼び掛け、就業時間内に掛かる場合には有給扱いにしています。ただし、あくまでも本人の自主性に委ね、強制することはしていません。「どうしたら営業店の業績を向上させることができるか?」ということについても同様で、各薬剤師が自ら考え、実践してもらえるよう仕向けています。年配の薬剤師にとっては、そのことが当人の「やりがい」と「誇り」につながっているようです。

ちなみに、店舗での接客と調剤業務に従事している嘱託のBさん（70歳）は、「薬剤師としての知識を活かして仕事をしたい」との意欲を強く持っており、支店（営業店）の営業活動に無くてはならない存在になっています。

本部としては、そうした薬剤師本人の個人的な努力に正しく報いていく必要があると思っています。そのため、彼女等の仕事ぶりや営業成績について常時情報を収集しており、分析して多面的、客観的に評価し、報酬につなげるようにしています。各営業店内の人間関係やチーム・ワークについてももちろん注意しています。

各店舗は少人数社会であるだけに、なかにはどうしてもお互い「ソリが合わない」ということが出てきます。ともすれば退職者が出がちですが、一般的に高齢者はそうしたことがなく、外（接客）に対しても、内（チームワーク）に対しても優れた対応をされています。高齢者は古山薬局の事業における社会的使命（ミッション）を正しく理解し、それを自身の生き方に結び付けているからであると会社は感じています。

⑥ 公正な評価と処遇

古山薬局では薬剤師の貢献に対して十分な額の賃金で報いることに注力しています。一方、それに応じた成果や自己研鑽努力を求めていることは言うまでもありません。古山薬局の賃金体系は一般と薬剤師とで取扱いを分けていますが、薬剤師については年功的要素を排し、資格給一本で支給するようにしています。ただし成績査定に基づく昇給制度を設け、インセンティブを高めるよう配慮しています。昇給の裏付けとなる成績査定ですが、薬剤師一人一人に対して行い、店舗における営業成績などの業績の他、普段の働きぶり、勤務態度などを本部で総合的に評価しています。

ちなみに平均的賃金の例を示せば、営業店における保険調剤業務に従事する薬剤師で週5日勤務の嘱託（パート扱い）の場合、時給制で月約32万円の収入を得ています。また65歳を超え、継続雇用者ではありませんが営業店における保険調剤業務担当のパートの場合、月当たりの収入は約19万円です。なお、薬剤師で継続雇用者の場合、かつては定年到達時と同じ条件で賃金を支給していましたが、最近では再雇用者の人数が増えたため、多少の減額をしています。しかし雇用継続給付金を申請するほどの減額はありません。また賞与は支給していますが資格給のみで昇給はありません。

⑦ 職場環境改善と健康管理

継続雇用する高齢者の人数が増えるに伴い、職場環境の改善や健康管理も課題になります。前者に対しては作業場の照度を高めて視力の低下を補ったり、床を滑りにくくしたり、机や椅子をより安定したものに替えたりしていますが、作業場の仕様については薬事法の規程があり、それから逸脱することはできないので、認められる範囲内で高いレベルでの適用を図っています。また健康管理については、年1回の定期健康診断を会社負担で全従業員に受診させています。また、薬剤師は「薬による健康管理」が得意で関心も高いのですが、特に高齢者は生活習慣病の被患率が高かったため、政府管掌の生活習慣病予防検診の受診を奨励し、就業時間内での出張受診を認める支援を行っています。

⑧ 若年者雇用とのバランス

古山薬局では高齢者雇用が進んだため、逆に若年者雇用が課題になっています。両者いずれか一方に偏ることなく一定のバランスを保つことが理想と考えているからです。特に若年者雇用については、過去に業者からの斡旋を通して採用した新卒者が数ヶ月も経ないうちに辞めてしまった苦い経験から、自前の採用ルートを模索しています。また、新規雇用の受け皿作りのため、常時新規営業店の開設を検討しています。

70歳雇用先進事例集(2012年版)

～「70歳いきいき企業100選(2012年版)」より～

2013(平成25)年1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3-1-3 (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)

