

70歳雇用 先進事例集

2011年版

「70歳いきいき企業100選(2011年版)」より

は し が き

我が国においては、2012年から670万人を数える団塊の世代が順次65歳に、2017年には70歳に到達します。4人に1人が65歳以上という世界のどこの国も経験したことのない高齢社会となり、しかも高齢化は今後さらに加速していきます。人口、労働力の減少が本格化していく中、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になっています。

このため、政府は「70歳まで働ける企業」の推進に向けて施策の充実に取り組んでおりますが、当機構におきましても、70歳雇用の推進を重点テーマとし、70歳雇用のための実践的手法の開発、70歳雇用支援アドバイザー等による相談・援助サービス、70歳まで働ける企業奨励金の支給など様々な事業を展開しております。その一環として、「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4回目となる「70歳いきいき企業100選」を発表しました。

この「70歳いきいき企業100選(2011年版)」は、内田賢東京学芸大学教授を委員長とする選定委員会において、全国から収集した約270の事例の中から、「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か」という観点から検討を重ね、定年制や継続雇用制度の実態、また地域、業種、規模等も考慮して選定したものです。

本書はこの中から、より具体的で詳細な内容が分かり、多くの企業の参考としていただけるような事例をレポート形式で紹介しております。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24年1月

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構
雇用推進・研究担当理事 姉崎 猛

目 次

○定年の定めのない企業

1. 「エイジフリー制度」で生涯現役！

～社員も会社も社会もいきいき元気～

株式会社 エス・アイ（兵庫県 情報サービス業）…………… 6

○70歳定年企業

2. 経験と知恵が豊富な高齢者の生きがいと健康維持の職場

株式会社 やまぐち食品（北海道 食品製造業）……………12

3. 「お菓子づくりを通じて伝えて行きたいものがある」

株式会社 虎屋本舗（広島県 和菓子製造・販売業）……………18

4. 地域の食文化「お袋の味」の伝承に高齢者パワー

企業組合 ファームまあま喜ね舎（福井県 食料品の加工・販売業）……………24

○65歳定年企業

5. 高齢者・若者が尊重し合い、助け合う

株式会社 大木製作所（茨城県 金属加工業）…………… 30

6. 65歳以上も隔日勤務でリフレッシュ、わが社で何歳までも

株式会社 オービック（愛知県 製造請負業）…………… 36

7. 中高齢者と若者とのベストミックスで生涯現役を実現

株式会社 化学分析コンサルタント（東京都 化学分析・計量証明）… 42

8. 高齢者はわが社の戦力、いつまでも働ける職場をめざして

株式会社 三洋産業（大分県 コーヒーフィルター製造販売業）…………48

9. 高齢者と共に「毎日が一所懸命」をモットーに美味しいうどんを届けます

株式会社 平本店（香川県 うどん製造・販売業）…………… 54

10. ゆっくり たのしく ごいっしょにぼれぼれの街に咲く“ひまわり”の花

（ぼれぼれとはスワヒリ語で「ゆっくり」「ゆつたり」の意味です。）

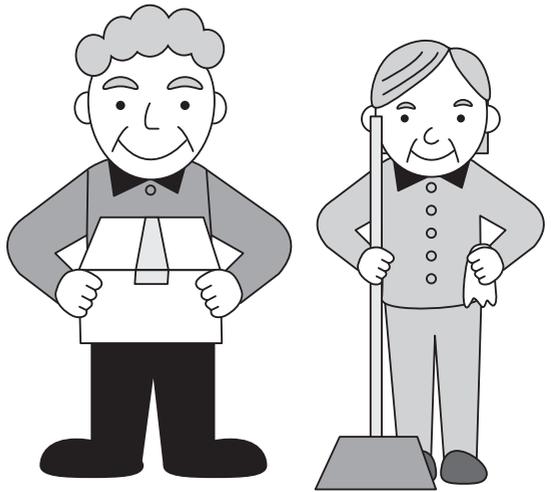
株式会社 ひまわりの会（奈良県 介護事業所）…………… 60

○60歳定年企業

11. **いきいき生きがい、働きがい**
株式会社 ユニセン（山梨県 リネンサプライ業）……………66
12. **アットホームで明るく元気で働ける職場づくり**
株式会社 あいあーる（宮城県 冠婚葬祭業）……………72
13. **経験、能力を生かした豊かな職業生活の実現を目指して**
社会福祉法人 伊賀市社会福祉協議会
（三重県 社会福祉事業及び介護保険事業）……………78
14. **お菓子作りは人づくり。人を作れば良いお菓子ができる。**
清正製菓 株式会社（熊本県 和菓子製造販売）……………84
15. **高齢者のより良い未来を目指して走り続けます**
クラブ自動車 株式会社（福島県 道路旅客運送業）……………88
16. **高齢者の経験を未来を担う若手社員へ**
ケイジー物流 株式会社（千葉県 道路貨物運送業）……………94
17. **高齢者の確かな経験が企業を支える**
三洋商事 株式会社（大阪府 リサイクル業）…………… 100
18. **高齢者の働く意欲が組織と地域社会を元気にする**
社会福祉法人 志摩会（福岡県 社会福祉業）…………… 106
19. **「働く意欲のある限り豊富な知識と経験を活用」**
社会福祉法人 丹和会（京都府 社会福祉業）…………… 112
20. **高齢者も出来高制 意欲満々・やる気満々・元気もりもり**
～高齢者の生き甲斐は仕事から～
株式会社 中川ホルモン（宮崎県 食肉加工業）…………… 118
21. **人に優しく生涯現役「大家族」になろう**
株式会社 日本栄養給食協会
（栃木県 学校・福祉施設等での給食受託事業）…………… 124
22. **高齢者の「匠の技（わざ）」を若年社員へ伝承**
日本綿布 株式会社（岡山県 織物業）…………… 130
23. **患者さんに安心と信頼をもたらし、明るい職場づくりに貢献**
医療法人 見元会 見元回生病院（高知県 医療業）…………… 136
24. **経験豊かな高齢者の多数雇用で地域に貢献**
協同組合 山形給食センター
（山形県 事業所給食、各種仕出し・弁当等を提供するサービス業）…………… 142

※ 注意事項 ※

- ① 各事例の内容については原則として、平成 23 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。



イラストはイメージであり、実際とは異なります。

「エイジフリー制度」で生涯現役！ ～社員も会社も社会もいきいき元気～

株式会社 エス・アイ

企業プロフィール

- ・所在地 兵庫県姫路市
- ・創業年 平成3年
- ・業種 情報サービス業（データ入力・加工、情報処理、WEBサイト運営）
- ・従業員数 64名（正規64名、非正規0名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
32人 (50.0%)	18人 (28.1%)	6人 (9.3%)	4人 (6.2%)	2人 (3.1%)	2人 (3.1%)

- ・平均年齢 44.5歳
- ・定年 なし
- ・最高齢者 72歳

1 「自由出勤制度」－正社員とパートの処遇格差是正

株式会社エス・アイは誰もが安心して暮らし、一人ひとりが持てる力を発揮して活躍できるユニバーサル社会の実現に向けチャレンジすることを経営理念として、誰もが働きやすい職場づくりに積極的に取り組んでいる企業です。

創業当初、会社は正社員とパートタイマー社員との2種類に分けて採用を行い、正社員は時間的な拘束がある代わりに一定額の給料が保障され、パートタイマー社員については来れる時間に来て仕事をする「自由出勤制度」を導入していました。ところが、しばらくすると正社員からパートタイマー社員を羨む声が、パートタイマー社員からは定められた時間に会社にいれば給料が保障される正社員に対する不満の声が出始め、また、同じ作業に従事するにもかかわらず仕事に対する責任感、技術に関して正社員に劣らず優秀なパートタイマー職員も現れたため、処遇格差を是正し不満

を解消するためには能力主義賃金制度の導入を考えざるを得ない状況となりました。

2 残業廃止と完全時給制で生産性向上

平成9年に他企業から譲渡された営業所の経営を契機に、エス・アイの本格的な改革がスタートします。赤字操業となっていたこの営業所を黒字に転換するために社員の業務遂行状況を調査した結果、「タイピング業務を長時間行くと、能率は落ちる一方で、データの精度は粗雑になる」ということがわかりました。そこで、長時間勤務による業務効率減退の防止および社員の健康増進の観点から、平成10年に「残業廃止」という原則を掲げ人員の増員等を行ったところ、3~4ヶ月で成果が出始め、その後は会社全体で「残業廃止」を実施することとしました。

また、社員の中には「残業をしてでも賃金を増やしたい」、「残業なしで家庭と仕事の両立を大切にしたい」という異なる二つの意見があることが分かったため「完全時給制」への移行を決定し、「正社員」と「パートタイマー社員」の区別を廃止、同時に、勤務時間の長短にかかわらず1時間当たりの貢献度を査定し、その成果に応じて個別に時給を設定することで賃金アップとモチベーションの向上を図りました。現在、時給は仕事に対する意欲および協調性も考慮し、6ヶ月に1回見直しを行います。

3 ワークシェアリングと「自由出勤制度」導入

平成12年4月、エス・アイはワークシェアリングによる「自由出勤制度」を導入しました。業務ごとに担当者を決めてしまうと「能力の孤立化」（担当者以外に当該業務ができなくなる状況）を生み、欠勤や病欠などで担当者が長期間不在となった場合は業務が滞ってしまいます。同時に「技術力の孤立化」は残業を招き、集中力の低下からミスが多発することで業績低下にもつながります。このような事態を避けるため、複数の人員で業務の共有化を図り、人員を増やして業務を分かち合うこと（ワークシェアリング）により、社員が会社に束縛されない体制を整えました。

勤務時間は午前8時30分から午後5時30分までの定時操業時間内で

あれば自由で、出勤・退勤時間、休み時間も自由に設定できます。また、一日のうちに出勤と退勤を繰り返すことも可能です。仕事量の確保、段取り、納期等の設定の都合上、あらかじめ1ヶ月毎に事前に本人の希望する勤務日・時間の予定を入力してもらい、多少の変更は連絡の必要はありませんが、休む場合のみ本人確認のため連絡を義務付けています。この「自由出勤制度」の導入により保育園の送り迎えや通院など個人の生活や状況に合わせ、無理せず勤務することができ、能力がありながらも時間や体力などの問題から仕事に就けなかった人材の雇用につながっています。また「自由出勤制度」の定着により、社員の間にも相互助け合いの意識が高まり、会社全体のチームワークが強まるという効果も出ています。

【図】ある高齢社員の1週間

	9時▶	10時▶	11時▶	12時▶	13時▶	14時▶	15時▶	16時▶	17時▶	
3月1日		■						早帰り		
3月2日			午前中	畑仕事	■				早帰り	
3月3日	自治会	旅行	休み							
3月4日		遅出	■				午後	病院		
3月5日		遅出	■		銀行へ	■	早帰り	家事		
3月6日		■	孫の	見送り	■	孫の	迎え	■	早帰り	

4 無理なく「エイジフリー制度」導入

エス・アイでは主業務がキーパンチャー業務という特性から比較的若い年代を中心に採用してきましたが、少子高齢化による労働力人口の減少を見据え、高度な技術をもつ人材を育てることは容易でないこと、若い社員

を指導できる管理者的役割を担う人材にそのまま企業に在籍してもらわなければ企業の発展が見込めないことに着目し、平成18年4月、年齢に関係なく、働く意欲のある社員は本人が希望する限り働き続けることができる「エイジフリー制度」をいち早く導入しました。

改正高齢法の施行当時、定年後再雇用制度の導入により対応する企業が多いなか同社が定年廃止に踏み切れたのは、すでに「完全時給制」により能力に見合った賃金体系となっていたこと、また、ワークシェアリングと「自由出勤制度」の導入により、個人のニーズに応じた勤務体系が確立されていたことによります。また、ワークシェアリングによりひとつの仕事を多人数で共有するため、業務のマニュアル化を進めることにより個々のスキルの同レベル化を図っています。

この仕事の共有化により、短時間労働をはじめ体調不良や急用等への対応が可能となり、社員の肉体的・精神的な負担の軽減が図られるほか、自分のスキルを客観的に見ることができるようになるため個々のスキルのレベル・アップにもつながっています。

以上のように、エス・アイにおいては正規社員と非正規社員の処遇格差が社会問題となる前からこの問題に独自に取り組み、柔軟な発想で社員が働きやすい職場づくりを実践してきたからこそ、高齢法の改正にも速やかに対応することができました。個々の社員のニーズに柔軟に対応した働きやすい職場環境の実現により、高齢者、障害者、子育てや介護をしながら働く社員も持てる能力を十分に発揮して安心して働くことができ、同時に、企業は人材確保や生産性向上などの経営課題を克服し、さらには、少子化高齢化に伴う社会問題に解決策を提供することで、まさに「社員」、「会社」、「地域社会」の活性化に貢献しているといえます。

5 高齢者と障害者が働きやすい職場づくり

年齢や障害にかかわらず働きやすい職場を維持するためには、制度面だけでなく、作業設備、能力開発、健康管理等についても個々の特性や状況に応じた配慮が必要です。エス・アイでは、会社入口のスロープの拡張、トイレの手すりの設置等バリアフリー化を進めるとともに、拡大読書器をはじめとする、加齢に伴う機能低下や障害を補完するための就労支援

機器等の整備を行っています。また高齢者については、加齢にともなう体力・運動能力・能率の低下に対応するため、納期に遅れないよう優先順位や「ゆとり」を考慮して計画的に仕事を進めてもらい、医師からの意見に基づき適宜労働時間の短縮や作業の転換等きめ細かな対応を行うほか、専用の会計ソフトの入ったパソコンを購入して高齢者の職域拡大を図るなど、継続的に取り組んでいます。

また、聴覚に障害のある社員に対して伝達事項が細部まで届かないことや、「自由出勤制度」により朝礼に出られない社員がいるため伝達の徹底が困難な状況がありました。そこで、朝礼時に作業内容や伝達事項をパソコンに即座に入力し、その画面をプロジェクターに投影することにより確実に伝達できるようにし、また、その内容をプリントアウトして誰でも見られるようにファイルに綴ることで、朝礼に出席できなかった社員への周知も容易となり、聴覚障害者だけでなく高齢者への伝達、さらには社内全体のコミュニケーションに大いに役立っています。

6 70歳現役！～社員の声～

(1) Aさん (70歳・女性)

年齢や障害に関係なく、いろいろな立場の人がそれぞれの働き方を選べる私たち社員にとって、会社はやさしい勤務形態・職場環境になるように取り組みを行っていて、社員みんながのびのびと働いているように思います。自分もその一人です。仕事内容は事務が中心ですが、忙しい部署を応援したり雑用をしたりと社内を動き回っています。職場では、若い人達との交流を通していろいろな意味で刺激を受けていますので、年々若返っていると思います。仕事がなく家にずっといるとポケてしまいそうですが、毎日が充実していて、この会社で働いていて本当によかったと思います。勤務は土・日・祝日を含む9時から17時で基本フルタイムですが家事・通院・旅行などを除いて空いた曜日に勤務をしています。「会社も元気で希望すればいつまでも来てください」と言ってくれますので、これからも健康に留意して80歳くらいまで働きたいと思います。

(2) Bさん (72歳・男性)

デザイナーとして主にホームページなどの作成をしています。自分の体力に合わせて週1日～2日のフルタイム勤務をしています。最近は特に年齢を重ねるほど人の中にいることの大切さを実感しています。自分の特技を生かせる仕事は、やりがいと同時に生き甲斐にもなっています。「健康である限り年齢にかかわらず働き続けてほしい」という会社の方針は私たち高齢者にとって大変ありがたく、さらに頑張ろうと思っています。年金の受給額に響かない働き方、趣味や余暇や体力を考えた働き方でこれからも働き続けたいと思います。

経験と知恵が豊富な高齢者の 生きがいと健康維持の職場

株式会社 やまぐち食品

企業プロフィール

- ・所在地 北海道恵庭市
- ・創業年 昭和26年
- ・業種 食品製造業(豆腐、納豆、油揚げ、こんにやく、味付きいなり等の製造加工)
- ・従業員数 67名(正規23名、非正規44名)

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
16人 (23.9%)	18人 (26.9%)	9人 (13.4%)	13人 (19.4%)	9人 (13.4%)	2人 (3.0%)

- ・平均年齢 53歳
- ・定年 71歳(定年後一定の条件下で75歳まで継続雇用がある)
- ・運用実態 本人が希望し、健康上問題が無い場合で、会社が業務上必要と認めた場合は再雇用する事が出来る。
- ・最高齢者 77歳

1 田園都市で大豆製品を製造加工販売

株式会社やまぐち食品が立地するのは北海道の中央西部、大都市札幌市の衛星都市として、またベツトタウン的要素を持ち、陸上自衛隊の駐屯地や北海道大演習場がある恵庭市です。気候は温暖で、河川や湖沼にも恵まれ、南方に雄大な恵庭岳を擁しており、都市近郊農業が盛んで、野菜や花卉の産出額の比率も高くなっています。

やまぐち食品では主に豆腐を製造しその他納豆、油揚げやこんにやくの加工販売もしています。隣接する千歳市に納豆の製造部門があります。道内の大型スーパーのほかに、学校給食用、自衛隊駐屯地、病院、ホテル等に納入し安定的な生産体制を築き、3か所の大型スーパーに直売店を出し惣菜等を店舗で製造し、工場生産の製品とあわせて販売しており、本社社

屋にも直売店を併設していて人気を呼んでいます。

2 71歳定年制導入と高年齢者の雇用確保

やまぐち食品の創業は昭和26年6月で、恵庭市で家業としてスタートし、現社長で3代目となる老舗です。

同社が現在の恵庭テクノパークに進出し新工場を建設したのは平成2年のことですが、この工業団地には56社が立地しており、大手食品工場も数社あり、これらの工場とは有能なパート労働者の争奪があり、同社も有能なパート労働者の確保に苦慮しました。

このため労働条件と職場環境の改善に積極的に取り組み、そのひとつが定年の引き上げです。平成21年1月から実施し、その定年制はパートタイマーにも適用し、健康状態が良好で勤労意欲のあるパートタイマーは全員が71歳まで働くことが出来ました。

現在雇用されている高年齢者は60歳から64歳までが13名、65歳から69歳が9名働いており、高齢者は合わせて22名で全従業員数の32.8パーセントを占めています。

また高年齢者の継続雇用の上限年齢は75歳としていますが、特例として健康状態が良好で本人が希望し会社も必要とした高年齢者2名が75歳を超えて働いています。1名は77歳で自ら運転する自動車通勤をし、他の1名は75歳ですが冬期間のみ会社で送迎する配慮をしています。

もうひとつの雇用確保策が新しい賃金システムの導入であり、パートタイマーの資格等級制度(図参照)を設け、やる気が出る透明性のある評価システムを導入しました。

さらにパートタイマーでも主任や係長の役職に就くこともでき、資質と技術の向上を目指して、パートタイマーからの社員登用制度も導入したことにより、高年齢者やパートタイマーの仕事に対する意欲が高まり、やりがいと働きがい向上して、有能な労働力の定着が実現しています。

こうして長年勤務する高年齢者やパートタイマーが増加して、産業医の指導を受けながら健康管理を強化したことにより、健康状態も良くなり元気な高年齢者が増加しています。

3 高年齢者による商品開発

同社の食品製造における最大の特長は、年間365日無休で工場を稼働させている点にあります。製造ラインは1日約16時間稼働しており、正社員は時差出勤で勤務し、これに製造部門で7割を占めるパートタイマーが、それぞれの時間帯に配置について製造にあたっています。

また、商品開発は社内プロジェクトチームが行いますが、これに高年齢者、パートタイマーも参画し、女性として主婦としての視点から生活者の感覚を生かした新商品の開発を行っています。ギフト商品や近郊の農場で生産された素材を使用した手造り商品の開発、自社ブランド化した付加価値の高い商品づくりに一役買っているのです。自社ブランド化した商品には、蝦夷いなり、おたま豆腐、小粒納豆・豆心、竹ザル豆腐、日高昆布たれがあります。

4 高年齢者が働きやすい職場環境づくり

(1)工場の設備改善

同社の生産する食品群は価格競争に晒されやすい日配品のため、高品質とコストダウンの両方が求められています。

工場の設備は新設機器も導入されていますが、古くから活用している機器も多く、大半の工程は手作業が多いので、機器の整備と改善工夫を自社工場内で適宜おこない、そのための工作機械設備を備えており、高年齢者の作業に支障のある機器については遅滞なく改善しています。さらに、北海道経済産業局の省エネルギー診断を受けながら工場内の照明設備の点検を行い、従来の照明機器を全て更新して工場内の照明を改善しています。

(2)社内コミュニケーション向上策

社員やパートタイマーのスキルアップのために教育訓練にも力を入れており、社員とパートが合同で行う研修プログラムを用意しており、仕事に取り組む姿勢は高年齢者でもパートタイマーでも社員と同等の水準を求めることで会社の期待度を明確にして、雇用形態による変動を解消しコミュニケーションや勤労意欲を高めています。

さらに、年1回のアンケート調査や日常的に職場グループ毎に昼休みを活用した懇談会を開催しています。また、シフト勤務による直接管理が出来ない場合は、上長との連絡ノートを活用して業務連絡の他に心身の健康状況の確認を行っています。そして年2回は全社員対象のリクリエーションを社内敷地において開催して社内融和を図っています。

5 会社を支える人材育成

(1)多様な人材の採用と育成

同社が製造する豆腐、油揚げ、こんにやくの品質や生産性の維持向上には長年の経験による職人技が最も重要な要素です。創業60年を経る会社には永年勤続の技術者もいますが、今日では若年者の新卒採用が低調であり、採用しても定着が良くない面もあるので、優秀な人材の中途採用を積極的に行っています。一般応募者もさることながら自衛隊の早期退職者も積極的に中途採用し、自衛隊出身者が各部門において定着し、その能力を發揮して組織体制を強化するとともに、会社の中堅として、あるいは役員として活躍しています。

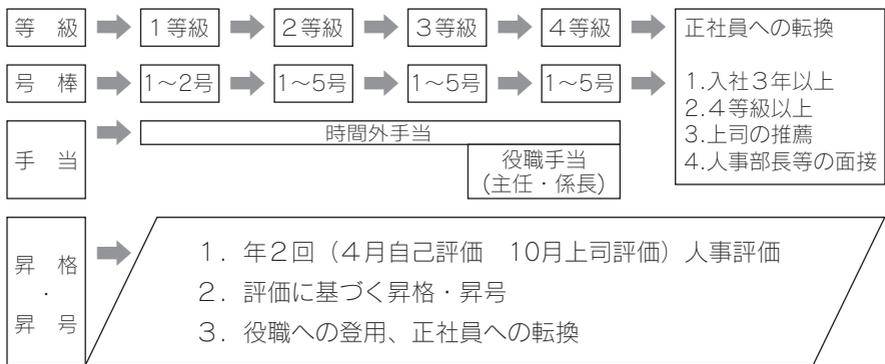
同社が経営上目指しているのは、厳しい市場環境の下でいかに競争に勝ち残り利益を確保するかにあります。そのためには、業務推進をするうえでも、製品の製造過程でも効率化を図りコストダウンを推進する事が重要です。そこで同社では、正社員はもとより高年齢者やパートタイマーにも目標を持ち日々努力してもらうための教育訓練を行っています。教育訓練の主な内容は、食品安全衛生、工場作業安全の取り組み、クレーン取扱い作業講習、新商品開発の取組、クレーム対応策などです。

(2)やる気を引き出す評価制度

同社もかつては家族的な雰囲気の中で問題なく製造販売を続け発展してきましたが、今日の厳しい市場環境下での激しい競争社会においては、全従業員の意識を向上させて高品質の製品づくりを続ける必要があります。そこで、パートタイマーの昇給制度を新設し、就業規則の整備を行いました。年次有給休暇や出産休暇、育児・介護休業制度も整備し社員と同等の扱いにしました。

社員の評価・資格制度については、人事考課表を「スキル評価」と「責任感・管理能力評価」に分けてそれぞれ10項目について年2回の査定で昇給・昇格に反映させています。パートタイマーについても、1～4等級の資格等級制度に、1～5号の号俸があり、年2回の評価によって昇給やランクの降格もあり得る形とし、主任や係長への昇格にもつながる他、4等級以上は本人の希望と上司の推薦により社員に登用されます。こうした透明性の高い、評価・賃金制度により、仕事へのやる気が高まり、社員やパートタイマーの資質が格段に向上しています。

パートタイマー資格等級制度



評価・資格制度の図

6 元気にいきいき働く高齢者の姿

やまぐち食品は高齢者を積極的に活用し、従業員の36パーセントを占める高齢者は会社の期待に応えるために元気に意欲的に働いています。

最高年齢のAさん(75歳)は隔日勤務ですが、「がんも」を1日千個を造る手際の良さが際立っています。

毎日勤務しているBさん(69歳)は永年勤続35年のベテランです。現在も朝8時に出勤し、手造り豆腐の部門で製造担当です。出来あがった豆乳に長年の経験を生かして製品ごとに違う分量のにがりを加えて各種の成形とパック詰めを行なっています。Bさんが永年勤務を続けてきたのは、働く意欲と生きがいがあったからといます。旅行サークルに入り毎年1回の旅行と洋服を買って着て歩くのを楽しみにしています。Bさんは毎日

歩いて健康づくりをしています。

Cさん(65歳)は勤続25年になり、一貫して製造現場で働き、手造り豆腐部門で豆腐製造を担当しています。Cさんは、バレーボールの練習に週2回、民謡の歌の練習に週1回参加して、趣味を充実させるとともに体力作りに努めているそうです。

その他にも夜間勤務の男性(64歳)は午前0時に出勤し朝の9時まで製造しており、夜間製造ラインの重要な役割を果たしています。また製造部門の二人の課長職(61歳・63歳)も、若手の見本となる働きを見せています。

やまぐち食品の高齢者が語る「毎日元気に働く心構え」とは、「一度作業着に着替えて工場に入ったら気を引き締めて作業にあたり、高齢者だからと言う甘えは微塵も持たず、工場の同僚と同じかそれ以上の働きを見せる」ということです。

「お菓子づくりを通じて伝えて 行きたいものがある」

株式会社 虎屋本舗

企業プロフィール

- ・所在地 広島県福山市
- ・創業年 元和6年（1620年）
- ・業種 和洋菓子製造・販売業
- ・従業員数 74人（正規13名 非正規61名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
25人 (33.7%)	16人 (21.6%)	9人 (12.2%)	12人 (16.2%)	9人 (12.2%)	3人 (4.0%)

- ・平均年齢 49.7歳
- ・定年 70歳
- ・運用実態 70歳以上の継続雇用については、個別面談により本人の希望による勤務形態を設定し、嘱託として継続雇用している。
- ・最高齢者 73歳

1 商訓「和魂商才」の精神

株式会社虎屋本舗の創業は、江戸時代初期、元和6年（1620年）に高田屋という屋号の菓子匠でスタートしました。創業の地は、備後福山藩の城下である吉津町に所在していました。

初代藩主水野勝成公より福山城の茶の湯の会に召された際に、お饅頭を献上したところ、その素朴で繊細な風味と形がたいそう気に入られ、その頃、福山の街で盛んに行われていた正月明け左義長（とんど）祭りに因み、「左義長」と命名され、菓子司として福山藩の御用達に授かるように命じられたと伝えられています。爾来、その伝統と味と形は、代々受け継がれ、城下の人々にも愛され、安政年間1850年に屋号を高田屋から虎屋に変えたのをきっかけに、創業当時の海鮮問屋業や染め物業などを廃止し、

菓子一筋に専念することになりました。

商訓「和魂商才」の精神は14代目がしっかりと受け継ぎ、昭和40年には社会の変化に対応し、いち早く無限の価値創造を秘めた洋菓子を開始しました。虎屋本舗には、「損得の前に善悪あり、常に社会のために、そして従業員を大切にせよ」という教えがあります。今の時代だからという事ではなく、法人である企業の社会的使命として、高齢者・障害者雇用（現在は知的障害者を雇用）の積極的な取り組みは、当然のことであるとしています。創業から約400年の現在（16代目当主）において、技術とともにこのような精神を連綿と伝承し、そして次代に伝えて行きたいと虎屋本舗は考えています。

2 70歳定年制によるベストミックスな職場環境

虎屋本舗は平成7年10月1日に60歳定年、希望者全員を65歳まで再雇用する制度を導入し、その後、平成20年8月1日より70歳定年制を実施し、60歳以降は本人の希望に沿った就業時間とし、70歳定年後も本人の希望により就業時間等の弾力的運用により再雇用を実施しています。会社として70歳に定年を引き上げた理由の一つとして、中途入社熟練菓子職人の勤労意識が高いこと、また会社としても高齢者雇用を特別な意識としてとらえておらず、長年の職業経験による技術力の確保並びに技能伝承の円滑な実施及び新商品開発の戦力として重要であり、さらに企業として本人が可能な限り働くことができる職場の提供が社会的責任であると考えているからです。

同社の製造部門では若年労働者が60歳以上の熟練職人と同一の作業を行うことにより、OJTによる技能、ノウハウの習得が円滑に行われ、また熟練者にとっても後輩を指導することにより、やりがいと働きがいを感じ、働く意欲とモチベーションの高揚につながっています。

3 高齢者にやさしい職場環境

(1) 包餡作業支援機器の導入

虎屋本舗の和菓子商品の中には餡の中にさらに果実等を包み込むものが

あり、これまで熟練した中高齢者が5人体制の手作業で包餡作業を行い、当社商品としての品質を確保していました。一人の作業者が行う包餡作業は平均して1日に1,000個から1,200個でした。そのため手・指の感覚や握力の低下、肩こり、背中・腰の痛みが生じ、高齢者には負担の大きい作業となっていました。

そこで包餡作業について作業前と作業後に握力を測定したところ、高齢者は加齢とともに握力自体が低下していましたが、低下率は低いものの作業後の握力は左右30~36となっていました。一方、若い従業員は、握力は高いのですが低下率が大きい調査結果でした。作業前に比較して作業後の低下率は最大でマイナス11.5パーセント、全員平均でマイナス6.8パーセントでした。この調査から包餡作業により握力の低下が生じ、特に高齢者には負担の大きい作業となっていたことが分かりました。

また、作業中に生地についた粉が飛散して喉、肺などに長年にわたって悪影響を与える恐れがありました。さらに熟練者と非熟練者において品質、生産量に差があり品質の均一化及び熟練者の負担軽減のための改善が必要でした。そこで、検討を行った結果、包餡作業を支援する機器を導入することにより、作業負担を解消又は軽減し、その技術と経験を活かして新商品の企画及び試作の業務も兼務してもらうようにしました。

包餡支援機器の導入後の効果として、導入前の包餡作業の必要人員は5名でしたが、導入後は2名となり熟練者が若年者に対して指導育成を行う時間が確保されました。また、手作業で包餡する作業がなくなり、導入後の握力測定においても握力の低下はほとんど見られませんでした。さらに腰痛、肩こり、背中の痛みも軽減され疲労が極めて少なくなり、粉の飛散もほとんどなくなり職場環境が向上しました。そして、製品のバリエーションが増え、熟練者が新商品の開発・企画に専念でき、やりがいをもって働ける環境ができたと会社では考えています。

(2) 重量物搬送作業の改善

同社の工場では和菓子の饅頭等に餡を包む商品が多くありますが、その餡を餡場（餡を炊き上げる作業場）で製造し、台車に1箱15キ口、5~6箱積み重ねて包餡作業場まで移動し、包餡機械への投入する作業があります。餡箱から包餡機械への中腰姿勢からの投入作業は高齢者にはかなり

の肉体的負荷となっていました。また作業姿勢も悪く、安全な作業ができる改善が必要でした。

そこで負担のかからない安全な重量物運搬と投入作業を実現するために、油圧式台車による重量物搬送作業支援装置を導入しました。導入後は、テーブルの高さが自由に調整できるので、台車への積み込み作業及び自動包餡機への餡の投入が身体的負担のかからない作業姿勢で作業できるようになりました。また、「リフトテーブル作業手順書」を作成し、安全に作業ができるようにしています。

4 技能伝承と多能工化のための教育訓練体系の構築

虎屋本舗では技能伝承と多能工化訓練システムの構築にあたって、「技能伝承のための教育訓練ニーズに関する調査」を実施しました。この調査結果を踏まえて、技能伝承項目を和菓子部門と洋菓子部門毎に調べて作業対象の選定を行い、個人毎の現有スキルの評価（スキルマップの作成）を行いました。

スキルマップ評価総括表の作成に際して、作業毎のスキル程度の評価基準を設け、定量的にスキルを評価するしくみを策定しています。また、技能伝承の関連を考慮し、区分を設けています。

スキル程度評価基準

スキル程度	内容
1	まだ出来ない
2	援助すれば出来る
3	一人で出来る
4	充分出来る
5	指導が出来る

伝承技能評価基準

難易度	内容
A	特殊商品で高度技能の要る作業
B	ある程度の技能の要る作業
C	比較的軽度の技能作業

このスキルマップ評価総括表の活用により、技能伝承と多能工化への進捗状況を把握でき、スキル程度の評価を公平かつ簡便に行うことが可能となり、今後の教育訓練ニーズに役立てています。

技能伝承項目の選定にあたっては、まず現状調査をベースに洋菓子部門と和菓子部門それぞれに熟練作業者の有する技能・ノウハウを必要とする

作業項目を選定しました。また、技能伝承の推進を図るとともに、現在従業員の持っている技能のほかに、複数の技能を習得させることによるいわゆる職務拡大による多能工化を行い、新しい技能伝承と多能工化の連動した訓練システムを構築しました。

また同社の商品は多品種生産の形態であることから作業の種類は多様化しており、画一的な教育方法では教育効果は期待できません。個々の職場に応じた技能訓練が欠かせない状況でした。このような理由で、最も現実的かつ実行可能な教育方法を考察した結果、①職場内教育（OJT）、②職場外教育（Off-JT）、③自己啓発（SD）、④自己学習（SJT）で行うこととしました。なお教材は、技能伝承マニュアル、製造機器取扱い説明書、ビデオ、写真、文献、口頭説明、図表説明としています。

5 職場環境の調査と改善

虎屋本舗では効果的な職場環境等の改善のために、「職業性ストレス簡易調査票（旧労働省作業関連疾患の予防に関する研究班）」による職業性ストレス調査を実施しました。職場での仕事上のストレス要因、ストレス反応及び身体的反応を測定し、その各項目について分析を行い、個人及び調査対象者全体の調査結果を踏まえ、健康管理システムの構築を行いました。

調査結果として、『仕事の負担度』については「かなり注意を集中する必要がある」、「身体を大変よく使う仕事だ」の項目が高く、『対人関係』については良好な関係となっていました。『仕事の適合性』については、相対的に自分に合った仕事に従事している結果となりました。また、『心理的ストレス反応』は、全体的にさほど感じていない結果でした。続いて、『身体的ストレス反応』については、「首筋や肩がこる」、「腰が痛い」が「しばしばあった」、「ほとんどいつもあった」の該当者が比較的多い結果となりました。続いて『職場の支援』については、より一層の上司の部下への支援が必要という結果でした。

この調査結果を踏まえて、特に身体的負荷のかかる包餡作業については自動包餡機導入により改善を行い、また腰痛、肩こり予防については、専門講師を招いて講習会を実施し日常的な予防体操の実践を行っています。

6 安全衛生管理体制の充実

高齢者や障害者が作業する場では、十分なコミュニケーションをとり、作業しやすい環境を作っていくことが必要です。さらには食品の衛生管理を行うこと等から常に健康であることが望まれるため、健康面の予防管理や体力増強等に取り組み、肉体的にも精神的にも健康状態を維持管理できるしくみを構築しています。虎屋本舗では年間安全衛生管理表を作成し、計画的かつ具体的な計画が行えるようにしています。さらに安全衛生推進者による健康に関する相談窓口を設置し、また毎月1回の職場巡回を行うことによって、よりきめ細かい安全衛生管理体制が図れるようにしています。そして体調不良時のための休養室を確保し、救急時の外部医療機関への救急体制図を掲示しています。

腰痛、肩こり予防体操講習会を開催し、予防体操写真を掲示し各自が必要に応じて随時行うことができるようになり、高齢者にとって身体的な痛みの予防が図れるようにしています。

7 会社としての取り組み

虎屋本舗では、「障害者の方が働き易い職場は、みんなにとっても働き易い職場」として、以前から障害者雇用に取り組んでいます。現在、在籍している障害者1名も既に7年を経過しました。障害者の良きパートナーである高齢者の雇用については、企業の社会的責任経営（CSR）の一環としても行なっていますが、高齢者の働き甲斐を追求する事は特にワークライフバランスに繋がると考えて推進しています。会社ではこれからもお菓子づくりを通じて、大切なものを社会にそして後世に伝える事を使命として頑張っていく所存です。

地域の食文化「おふくろの味」の 伝承に高齢者パワー

企業組合 ファームまあま喜ね舎

企業プロフィール

- ・所在地 福井県福井市
- ・創業年 平成23年
- ・業種 食料品の加工・販売
- ・従業員数 35名（正規22名、非正規13名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
2人 (5.7%)	3人 (8.6%)	3人 (8.6%)	11人 (31.4%)	13人 (37.1%)	3人 (8.6%)

- ・平均年齢 61.6歳
- ・定年 70歳
- ・運用実態 定年後は体力・能力等のある職員について継続雇用しているが、多様な働き方があるため、体力の衰えた職員でも就労している。
- ・最高齢者 72歳

1 高齢女性たちによる60歳からの起業

ファームまあま喜ね舎誕生のきっかけは非常にユニークです。

農協の婦人部を中心に地元で採れた旬の野菜等を活用し、「おふくろの味」を伝承する加工グループが市内東部地区に11グループがありました。しかし、各グループがそれぞれ得意の惣菜を別々に加工するのでは衛生面、在庫管理及び材料の調達等に無駄があり、また自宅で下拵えをするなどの個人に負担がかかるため、それぞれの加工グループが平成13年7月に合併し、加工・販売を一元管理することとなりました。

合併することで今まで各グループが得意とする商品（惣菜等の食品）が共有のものとなりました。また効率的な人員配置が容易となり、より質の

高い食品を提供できることとなったほか、若年労働者の採用も容易となり、今まで高齢者中心だった職場に若年労働者が入ったため活性化が図られ、食に関する様々なことを伝承することが可能となりました。

こうして合併当初は年間560万円だった売り上げが昨年（平成22年）は1億3000万円を超えることとなりました。今後の事業発展や若年労働者にもっと積極的に加入してもらい、この「おふくろの味」、「地域の食文化」を伝承し地域に貢献するため、平成23年4月に企業組合を設立しました。

現在、35名の職員が在籍していますが、そのうち60歳以上の高齢者が27名であり、各部署の責任者として活躍しているほか、若年労働者と一緒に勤務することで長年の経験・知識で培った食材の加工を伝承し、素朴でも安心でき郷愁を髣髴させる「地域の食文化」を後世に残したいと考えています。

2 当たり前の70歳定年

ファームまあま喜ね舎では発足時より35名の職員のうち27名が60歳以上であり、65歳以上の高齢者は16名が在籍しています。また全員が女性であり、高齢者が中心となって早朝4時より午後6時まで多様な就労形態で就労し、「おふくろの味」、「地域の食文化」に関する知識、技術を持っている高齢者が、それぞれの部署で中心となって就労しています。そのため、当初より定年制に関する意識はありませんでしたが、体力・意欲等の衰えが著しくなる満70歳をとりあえず定年としました。この満70歳定年は当たり前で、誰もが認める当たりの年齢です。その後は、体力・意欲等に問題がなければ年齢にかかわらず、再雇用しており、現在70歳以上の職員は3名在籍しています。

また、勤務時間は早朝4時より午後6時までとなるため、正職員、パート職員に時差出勤制度を取り入れ、その勤務割りは事前に周知されるため、職員は家庭での生活と仕事を両立させています。親子で働いている職員もおり、家事の分担を行いそれぞれが空いている時間を「まあま喜ね舎」で就労するなど、仕事をシェアしているのみならず家庭での仕事もシェアし、就労を通じて社会参画しています。

3 評価制度による透明性のある賃金決定

ファームまあま喜ね舎では今までは賃金について確立したものがなく、また評価等も行っていないため、全員が同じ時給制度で労働時間の長短で賃金が決定され、支給されていました。その結果、賃金に対する不満等が内在され、それらが仕事に対する意欲等を減退させる兆候が出て来ました。また、高齢になっても時給が変わらないため、多くの高齢者が自分の体力以上に無理をして就労し、体を壊す職員もいました。

そこでこの問題を解決すべく、客観的な評価制度を導入した結果、体力・能力に見合った勤務時間制度及び賃金設定が可能になり、フルタイム勤務者については日給月給制を導入し、併せて資格手当も創設しました。

パートタイム勤務者については基本時給を一定に設定し、この基本時給に能力時給を加算支給することとしました。平成23年1月より評価制度を導入にし、新賃金体系には同年4月より移行しました。

客観的な評価制度を導入することで、賃金設定についての透明性が確保され労働意欲の向上が見られました。また、食品製造のため関連資格が業務遂行上必要であり、資格手当を創設することで高齢者にも資格取得意欲が見られ、職場の活性化が図られました。

さらに評価制度の構築および能力に見合った時給を支給することで、高齢になり体力等が衰えた場合にも、適切な職種への配置転換が容易となり、また能力に見合った賃金決定のため、体力・意欲が衰えても何らかの形態で年齢にかかわらず働ける職場の構築が図られました。

ちなみに現在のフルタイム勤務者の賃金は月額で基本給が13万円以上、役職手当は3～5万円、職能手当は1～5万円となっています。また短時間勤務者は基本時給が800円以上、能力時給はこれに10～150円加算しています。そして共通の資格手当(正職員・短時間勤務者共通)として、調理師には5千円、食品衛生管理者には千円、その他の資格者には3千円が支給されています。

4 品質・味覚を保つペア勤務による技術の伝承

高齢者が長年培った「おふくろの味」、「地域の食文化」は、個人の知識・技術に頼る部分が多く、担当者が変わった場合には、味が変わり商品の品質にばらつきが出るがありました。そのため、その知識・技術等を持ち合わせている高齢者の負担が増加し、体力的、精神的に負荷があり、またマニュアル化も進んでいないため、味覚は各個人の感性に委ねられており、職種の転換等も行うことはできず、高齢者の持っている技術等の継承を行うことは容易ではありませんでした。

商品の品質・味覚等を一定に保つため、調味料の分量等はその調理を行う部署の壁に大きな字で貼り、高齢者でもわかりやすく表示するよう改善し、勤務表を作成するときには、若年職員と技術等を持っている熟練高齢職員とのペア勤務を実施し、高齢者が長年培った知識・技術の伝承を図ることとしました。その結果、食品の味・品質の向上が見られ、高齢者の技術・知識の標準化が図られました。

また、ペア勤務により、高齢者の知識・技術の伝承が促進され、各部署での指導者を明確にすることで、若年労働者がその熟練指導者に容易に指導を受けることができ、技術・技能の伝承が促進されました。今まで年齢による壁があったように感じられましたが、このペア勤務制度により職員の仲間意識が醸成され、風通しのよい職場へと変貌しました。

若い職員の調理に関する知識が向上し作業の平均化が促進され、若年労働者の自信につながりました。また一定の技能・技術の伝承が図られたため、作業場全体と職員全体に精神的な余裕が生まれ、余裕とゆとりをもって就労できる職場の構築となりました。

5 高齢者の特質を生かす多様な就労形態

会社は早朝4時から午後6時までの営業時間であり、比較的時間がある高齢職員が中心となって業務を行っています。一方食材の加工・調理には長年の知識等が必要なため、高齢職員の時間外労働が増加し、それらが体力等の衰えた高齢者の負担となっていました。

そこで企業組合設立に向けて全職員に就労可能時間のヒアリング調査を

実施し、その就労時間により職員を正職員、パート職員A～Cに区分し、多様な就労形態での雇用に改善を図りました。また、隔日勤務および短日数勤務制度も設けて、多くの人たちが時間を有効に活用して、少しでも就労できる環境を整えました。これによって適切な人員数の把握ができ、本年4月には不足する人員の確保を行い、適切な人員配置となりました。

多様な就労形態であらゆる勤務可能時間の把握ができ、それをもとに勤務表を作成するため労働時間の平均化が図られ、多くの熟練高齢者の負担が軽減され、また70歳以上になっても就労できる形態が構築されたため、年齢にかかわらず働ける環境整備が整いました。

多様な就労形態が構築されたため、体力等が衰えた場合には職員区分の変更を行い、パート労働者として勤務できるようになり好評です。また、短時間での就労も可能となったため、仕事を通じての社会参画が促進され、多くの高齢者が生き生きと充実した人生を過ごしています。

6 高齢者の不安を解消する相談体制の確立

ファームまあま喜ね舎に統合される以前から高齢者が多い職場であったため、職員の多くが高齢期に働くことに対する抵抗はないものの、賃金と年金の関係及び税金等に対する知識が浅かったため、十分に理解しないまま不安感を持って就労している職員も多かったです。また、間違った知識により、自分で勤務時間を調節する職員もあり、一部の職員の負担が増加していました。

そこで、企業組合設立に向け、平成22年11月より、専門家による説明会と個別相談会等を数回実施し、全員が社会保障制度及び税金についての正しい知識をもって安心して就労できる環境整備を行いました。60歳以上の高齢者が多いため、特に賃金と年金の関係や税金等については相談には時間をかけ、全員が自分の状況を正しく理解をした上で安心して働くことが出来るしくみができました。

組合では今後も定期的に専門家による相談会を開催することにより、誰もが安心して就労できる環境がさらに前進するものと考えています。

また、綿密な相談体制を構築したことにより、自分の生活設計の構築が容易となるとともにライフスタイルの選択が可能となり、職員の労働に対

する選択肢が増え、企業としても繁忙期の応援体制が確立でき、人員の確保が容易となりました。

年金の相談会は職員の評判もよく、今後もあらゆる場面で開催し、就労を側面的に支援するとともに、定期健康診断の実施はもとより健康に関する相談会も開設し、働くことと社会参画により誰もが生き生きと豊かな充実した人生を送れるように援助する考えです。

高年齢者・若者が尊重し合い、助け合う

株式会社 大木製作所

企業プロフィール

- ・所在地 茨城県東茨城郡
- ・創業年 昭和23年
- ・業種 金属加工業（医療用・省力化・理化学機器等の設計・製作・組立）
- ・従業員数 38名（正規28名、非正規10名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
6人 (15.8%)	10人 (26.3%)	3人 (7.9%)	7人 (18.4%)	10人 (26.3%)	2人 (5.3%)

- ・平均年齢 56.6歳
- ・定年 65歳（定年後、希望者全員を70歳まで継続雇用する）
- ・運用実態 70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は、本人の能力・成績・健康状態などを勘案して選考の上、新たに雇用する。
- ・最高齢者 72歳

1 企業は人なり

大木製作所の業務は、医療用・省力化・理化学・その他各種産業機械等の設計・製作・組立ておよび省力化機器の据え付け補修と多岐にわたっています。人の健康にかかわる機器も多く扱っており、いかなるミスも許されません。

昭和23年の創業以来63年、すでに還暦を超えました。現在にいたるまでには、幾多の困難を乗り越えてきた歴史があります。数々の困難との闘いから学んだ真理を、大木社長は「企業は人なり」と表現しました。人は期待されたとおりの人になり、会社が大切にしてきた人は、いかなる困難も一致団結して克服するというものです。

大木製作所の経営理念・社訓は、次のとおりです。すべては、人が基本であり、最終目標は社会貢献にあります。

(協力) 力を合わせて、誠実な会社を建設しよう。

(実行) 手段を尽くして、実行力ある人になろう。

(創造) 創意に燃えて、スピードある仕事をしよう。

(貢献) 技術を通して、顧客と社会に貢献しよう。

2 「高齢者は、会社の守り神」

つい最近、昭和の時代までは、「老人は家の守り神」といわれ、「老人力」という言葉が流行った時期もありました。ところが平成も年を重ねるごとに高齢者は、敬遠されるような存在になりつつあります。しかし大木製作所で働く高齢者は、依然として「会社の守り神」です。技術・技能にまったく衰えがありません。また、毎日の仕事にやりがい、生きがいを持っており、会社に行くことが楽しみだという人ばかりです。

先輩は良きにつけ悪きにつけ若年者の鏡であり、若年者は先輩の後ろ姿を見て育ちます。同社の高齢者は、仕事に真摯に取り組み、長年の経験を活かした技術と知恵を出し続け、若年者のよき鏡となっています。また、自分たちをここまで育ててくれた先輩に対する恩返しとして、次の時代を担う若年者を育てているのです。一方、若年者は高齢者の後ろ姿に学びながらパワーを出し続けています。

高齢者から見れば、若年者は「あなた来た道」を歩く人であり、昔の自分自身を映したものであると感じています。かつての自分がそうであったように、若い従業員は経験不足ですが、高齢者が知恵を出し、手取り足取りカバーしながら後継者として育てているのです。

また、若年者から見れば、高齢者の歩いている道は「あなた行く道」です。人によっては歩く速度も遅くなり、背負う荷物も体にこたえるようになるでしょう。高齢化の影響する筋力や視力をカバーする必要のある仕事は、当然のように高齢者に手を貸すのが同社の若い従業員です。

高齢者と若年者が共存共栄するためには、まず、お互いを十分理解し合うことが大切であると同社では考えています。そして、このように高齢者と若年者が不足する点を補い合えば、会社の大きな推進力になるというわ

けです。

3 パワーの源、人情雇用＝マイペース勤務

「高齢者が増えてくると会社に活気がなくなる」と言われることがありますが、大木製作所では年齢は関係ないといいます。同社の平均年齢は56.6歳。65歳以上の人が3人に1人はいますが、活気がみなぎっています。

元気の源は、高齢者が異口同音に「会社へ行くのが楽しみ」というところにあります。「活気」は「やる気」から生まれます。同社の高齢者が年齢に関係なく毎日生き活きと元気に働いている秘密は、「人情雇用」による「マイペース勤務」にあります。

定年後は悠々自適の生活をしたいと思っても、現実には365日の時間を持って余してしまいます。とって、定年前と同じように、厳しいノルマを果たすため、残業・公休出勤の日々で、家族との時間もないという生活には戻りたくないというのが本音という高齢者も多いようです。できれば慣れた仕事、慣れた環境、長年一緒に働いてきた仲間、そして自分の働きたい日に、自分の要望する時間で、無理なく働くことが定年以降の理想です。

そんなマイペース、ある意味「わがままな人」に合わせてくれる理想郷を大木製作所は実現しています。長い間、会社発展に貢献した高齢者に対する「人情雇用」といってもよいでしょう。同社では65歳の定年以降は、働く人の希望をすべて優先した「マイペース勤務」となります。家族が体調不良であれば、自由に気兼ねなく仲間の協力を得て、私用外出もできます。

もちろん、その前提として重要なのは、会社と従業員との信頼関係が構築されているかどうかということです。社長は日頃から「元気で働く意欲があるうちは、いつまでも働いて欲しい」と呼びかけていますが、従業員もその意味は、「会社に迷惑をかけない勤務」と理解しています。定年まで何十年も会社の信頼に依ってがんばってきて、会社と信頼関係が醸成されている皆さんであるからこそ、この自由が許されるのです。

自分のペースに合わせて自由に熟練の技を発揮してもらおうということ

で、働く時間、働く日数は一人ひとりまちまちで、次のとおり幾通りものコースがあります。

- ① 嘱託員（待遇は社員と同じ）
- ② フルタイムパート
- ③ 短時間労働パート（15日／月出勤）
- ④ アルバイト（必要なときに来てもらう。雇用保険はなし）

4 大切な技術の伝承

生きがいは人それぞれですが、お金をいただくということは、会社に必要人間であることの証しであり、それだけ頼りにされ、世のため人のために役立っているということです。

会社における仕事は、ゴールのない駅伝のようなものです。大切なことは、確実に次世代にたすきを渡していくことです。そのためには、半年から1年ごとに小刻みに今後の意向を確認して、その技術を若い社員にしっかり引き継いでいくことが重要です。

後輩に仕事を教えていくことも生きがいになります。大木製作所の高齢者は「教えることほど楽しいことはない」と言います。なぜなら自分の教えたことを体現していく若い人をしっかり見ることができるからです。個人の持つ技能、ノウハウの引き継ぎがスムーズでなく苦慮している会社も多いと聞きます。こうならないために社長は、若いうちからの教育が欠かせないことを痛感しています。

5 働く高齢者の声

3人に1人が65歳以上であり、職場のどこでも元気な高齢者が働いています。高齢者は皆、自分の仕事に誇りを持っています。そして会社に貢献していることを実感しており、生き生き澆刺としています。

以下に高齢者の声を紹介します。カッコ内は社長のコメントです。

72歳：元技術系取締役ですが、日々の生活は、「腹八分」です。庭の手入れと家庭菜園で汗を流し、月に1回程度の温泉旅行、そして毎日1本のビール晩酌とタバコ少々……。若い人たちに望むことは、仕事も遊びも、

「冒険は若い時」と心得ることです。また、終生付き合える仲間をつくり、言動は相手の気持ちになって行うことです。権利を主張する世の中の風潮は、決して悪いとばかりはいえませんが、義務もわきまえてほしいと思います。好きな仕事は、どんなに厳しいものであっても疲れを感じません。特に合理化設備の取り纏め、据え付け完了時の満足感と、不可能と思われることを最小限の費用で可能にすることは、最高のやりがいです。また、身近な人から周りの人へと、一人でも多くの人々の幸せに貢献することは、最高の生きがいです。(すべての従業員の鑑となる人です。私のもっとも頼りにしている人でもあります。)

70歳：趣味はなく、「家にいなければ会社にいる」といわれるくらいに仕事ひと筋の人です。現在根気のいるプレスを担当しています。白内障になったため、視力は弱いのですが、仕事はそれに合わせたものとなっていますので、仕事に支障を来すことはありません。元課長ですが「老いては子に従え」の気持ちで仕事をしているかぎり、日々楽しい仕事になりますと、笑顔を絶やしません。(経験豊富で、頼りになる存在です。温厚ですので、若い人は何でも相談できますので、高齢者と若者をつなぐ懸け橋的存在です。)

67歳：元課長ですが、今は旋盤を担当しています。経験を活かして後進を指導していますが、しゃしゃり出ないで後輩を立てることが、よいチームワークを生み出し、効率のよい仕事につながっていくと考えています。カメラが趣味で、温泉地や各地のお祭りめぐりをして、パワーをもらっています。(社内の生き字引的存在であり、その経験を活かした指導力は大変ありがたいです。)

69歳の二人：一人は、溶接ひと筋ウン十年、もう一人は、旋盤ひと筋ウン十年です。そして二人とも、「趣味は仕事です」と、はっきりしています。(その技術は最高級です。生活態度も落ち着いており、若い人たちの模範であります。)

68歳：仕事ひと筋ウン十年。溶接ひと筋ウン十年。趣味は川釣り。アユ・鯉・ヤマメ釣りの話になると、目がらんらんしてきて、さらに若返って見えます。(頼りになるありがたい存在です。)

66歳：鉄板に穴をあけるボール盤を担当しています。基本の操作は1年で覚えることができますが、一品料理の注文に合わせて、毎日何百種類も

の異なったサイズの穴をあける応用作業ができるレベルまでは、なかなか到達できません。もちろんミスは材料の無駄になるばかりでなく、不良品が社外に出てしまうと信用を失墜させることになるので、緊張の連続です。穴の大きさがコンマ何ミリ違って当然不良になりますので、ここぞというときは、息を止めて作業をします。しかし、緊張の連続はミスにつながりますので、一弛一急（いつちよういつし）という感じで、緊張の中でも時にはリラックスする時間を設けるようにしています。好奇心が旺盛で、新しいことが好きです。ゴルフもラウンドはしませんが、練習にはよく行きます。妻が人工透析を受けているので、私用外出をしなければなりません。会社は自由に外出させてくれるので、感謝の念でいっぱいです。（頼りになる存在です。名人の技を後輩にしっかり伝えて下さい。）

6 今後の課題と取り組み

大木製作所は元気でまじめな高齢者に恵まれて、ここまで困難を乗り切って来ました。しかし社長は後継者へ本格的に教育をしていかなければならないことを痛感し、茨城高齢・障害者雇用支援センターに依頼して、各種診断システムの実施を考えています。手始めに教育訓練診断システムを受診しました。その結果、高齢者の処遇面は大変高い評価を得ましたが、教育は現在の高齢者の技術、やる気に頼りきりであり、今後は彼らのノウハウをいかにしてマニュアル化していくかがポイントになると会社では考えています。

65歳以上も隔日勤務でリフレッシュ、 わが社で何歳までも

株式会社 オービック

企業プロフィール

- ・所在地 愛知県常滑市
- ・創業年 平成12年
- ・業種 製造請負業（土石・窯業関連企業の構内で製造請負業務）
- ・従業員数 98名（正規64名、非正規34名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
62人 (63.3%)	12人 (12.2%)	0人 (0.0%)	8人 (8.2%)	14人 (14.3%)	2人 (2.0%)

- ・平均年齢 43.0歳
- ・定年 65歳（定年後希望者全員70歳まで継続雇用）
- ・運用実態 定年65歳のため60歳で他社を定年退職して入社する人も含め65歳定年後は、希望者全員70歳まで継続雇用しますが勤務は、本人の希望も入れ隔日勤務が多くなっています。また70歳以上は希望者で意欲の高い人は更に上限を定めず雇用しています。
- ・最高齢者 72歳

1 生きがいと身体機能へ配慮する企業として

常滑市は愛知県知多半島の中央部伊勢湾側に位置する地方都市ですが、「常滑焼」という名の焼き物の街として古くから知られていました。また、茶人には常滑の朱泥焼の急須と茶碗の愛好者が多くいましたが、むしろ地元では工業用土管、建築用陶磁器製品や焼酎熟成陶容器製造が馴染み深く、近年では家庭生活、住まいの日用陶器を含め建築材タイル、工業用陶器、建築設備としての衛生陶磁器などを製造する町として発展してきました。

陶磁器の町の多くは、焼き物に適した地元の土石を利用して陶器類を造ってきた家内工業、零細企業が集まって産業発展してきた形が多く、その中で秀でたリーダー企業が、土地の零細企業を引っ張り、あるいは吸収合併をしながら大企業化しています。また、大企業化した製造工場では、製品製造の一部門の生産を請け負って製作・管理する形の製造請負を事業化した企業も多くみられます。

株式会社オービックも創業こそ新しいのですが、こうした産業発展を遂げてきた地元産業の総合建築設備機器製造大企業の一角で、衛生陶磁器の一部門を生産する製造請負業としての企業です。

またこの地域では、かつて家内工業、零細企業として独自の製作に携わった経験を持つ人も多く、転職して企業に勤め高齢を迎えた多くの高齢作業員達の就業意欲は高く、自分がこれまでやってきた仕事に対する愛着もひとしおです。しかしながら、土石・窯業の現場作業では体力が消耗し、作業環境も高齢者に適さない職場も多く、高齢者の生きがいとなっている慣れ親しんできたこれまでの仕事の継続と、加齢によって避けられない身体機能の低下をいかに補完すべきかを考え、「若年者と共に長く生きがいを持って働ける職場」を目指すことが企業の一つの目標であり、地場に存続する企業の使命でもあるとオービックでは考えています。

2 高齢者雇用に対する考え方

オービックの従業員構成は45歳から54歳までは少なく、55歳から59歳まではなんと一人もいません。しかし60歳以上の高齢者は65歳以上を含め全体の24.5パーセントとかなり多くなっています。44歳未満の従業員が63.3パーセントを占めていますが、現在の60歳以上のほとんどは創業当時から進めた優秀な技能・経験を持った中・高齢者の中途採用者で、同業他社から転職した人たちです。

有能な55歳以上の高齢者がどうして同社に途中入社したのか明確ではありませんが、当時同業他社の定年は60歳、まだ65歳までの希望者全員の継続雇用も一般的ではなかった時期に、すでに65歳定年を打ち出し、高齢者の長期就労を進めていたからと思われる。こうした施策が功を奏し意欲ある有能な技能の持ち主を企業に加えることができ、若年者の

多かった同社の技能が高まっていったものと思われます。また高齢者が高い技能と共に合わせ持つ勤勉さ、作業に対する熱心さなども、いつの間にか若い人たちに伝わっています。

こうした高齢者雇用に対する基本的な考え方は、創業当時と全く変わりがなく、さらに今後は技能・経験の伝承のためだけではなく、65歳以上の高齢者自身も働くことの楽しさを味わえる企業の風土づくりを考えるべきであるとオービックは考えています。

3 70歳以上の従業員の就業状況

オービックの70歳以上の従業員の数は2名であり、先に述べた創業当時60歳前後で入社または移籍した人ですが、2名とも本人の希望を入れて1日8時間勤務で週2～3日の短日勤務としています。1年間の有期契約の更新制として雇用契約をしていますが、本人の健康と希望がある限り雇用を続ける方針です。賃金は時給制で2名とも千円としています。

一人の職務は、製造した製品で不良品となったもの、返品されてきた製品の解体作業ですが、解体される製品の中にも再利用できる部品は再利用するため健全な形で回収する必要があり、解体にもそれ相応の技能と経験が必要です。

もう一人は、製品の格納・整理、車両による製品の運搬業務です。製品の格納時のバランスなど経験者にはなんでもないことですが、これもそれなりの経験が必要な作業となっています。

2名の従業員はいずれも口をそろえて、「働けるうちは健康のために働き、いつまでもみんなと一緒に働くことが楽しい」と話し、その働きぶりは従業員のお手本にもなっています。

先に紹介した70歳以上の2名を含め一週間に2～3日間という隔日勤務制は、勤務の疲労回復のために翌日が休日となる就業形態で、十分な疲労回復時間がとれるという利点と精神的にも毎日の緊張ではなく隔日の緊張は一つのリズムを作り、健康維持と脳の働きの活性化にもなるとの反響が出ています。

高齢者、特に65歳以上の従業員に対する就業上の留意点は、いかに早

く疲労回復をさせ、どのような方法で体力維持を図るかが重要であり、それを実行する就業形態を考える必要があります。

オービックのように高齢従業員もほとんどが生産現場で働く場合、個人差もありますが、おおむね65歳を超える従業員は、一つ一つの作業ではそんなに負担・疲労を感じない労働についても、その蓄積の負担・疲労感は大いと感じる人が多いです。これは加齢によって疲労回復力が弱くなるということであり、日々あまり強く感じない疲労の蓄積が就業時の集中力・注意力を弱め、本人の持っている高い技能、経験、安全感覚等を十分生かすことはできません。

そこで、疲労回復を補完する就業形態導入が70歳以上までの継続雇用の基本であると同社では考えています。そのため希望者を除き65歳以上のほとんどの従業員は一日での短時間勤務ではなく、一週間を単位としての短日勤務制（2～3日／週）を採用し、一日8時間労働・一日休日を原則とした隔日勤務の就業形態を実施しています。

この就業形態は、一種のタイムシェアを用いたワークシェアリングということになり、また毎日勤務ではなく隔日勤務で通勤手当なども自動車通勤が原則の当社では、その支給手当が半減されるメリットもあります。こうすることで勤勉で、しかもマニュアル化でき難い技能、経験を持つ、より多くの高齢者の雇用が可能になると同時に高齢者自身の十分な疲労回復ができます。

しかし、この短日勤務を上手に運用するためには、生産スケジュールリングの徹底、残業時間の最小化など生産計画と労務配置など総合的な検討が必要で、この総合管理の実行が結果の良否を決めることになることを経営者、労務担当者は自覚しています。

4 高齢者の雇用施策と働きやすい職場づくり

オービックの高齢者雇用施策の概要は65歳定年の前後で見ると、以下のようになります。

60～65歳（定年以前）では通常勤務で、月給18～22万円、工場内の現業生産業務全般を担当しており、作業が身体になるべく負担のないように配慮しています。一方65～70歳（70歳以上を含む）では、有

期雇用契約の更新制で希望者全員が70歳まで短日勤務（隔日勤務）で、給与は時給制（千円から1,500円）で月8～12万円程度、業務は工場内現業生産全般並びに補助となり、普通勤務も認めますが、隔日勤務で休養を考慮しています。

また、高齢者が働きやすい職場づくりのためにこれまで行ってきた取り組みには、以下のようなものがあります。

(1)制度面に関するもの

定年年齢については創業以来65歳としていますが、65歳以上の雇用の安定のために、平成22年8月から希望者全員70歳までの再雇用制度を導入し従業員に対する周知はもとより、70歳以上についても「健康で希望」すれば年齢の上限はなく継続雇用をすることを就業規則に明文化しました。しかし、65歳以上の高齢就業のチェックポイントとして一年に一度は、健康状態、就業に対する意欲、職務内容等を労使が確認し合うために面談を持つこととし、契約は1年契約の更新制としています。また、就業形態も前述のように隔日勤務制とし一週2組の交代制としています。

(2)高齢者の誇り・技能伝承と作業方法の取り組み

高齢者の働きがいは、なんといっても自分の技能、経験を他人から認められ、周りから尊敬されることです。特に現業職場での経験の蓄積の評価は、同じような仕事をしている人でないと解り難いものですし、こうした経験・技能を伝承することが若い人を育てることになります。そこで、60歳以上の人と若年者とのペア作業を基本にしています。そうすることによって、体力の必要な作業は自然と若年者が、また経験を必要とする作業は高齢者と自然に分担しながら技能の伝承が行われることになります。しかし、どの組み合わせでも必ず上手く行くとは限りません。管理・監督者、経営者はこの組み合わせについて常に注意を払い、時にはペアの組み換えや双方との面談も必要です。この注意なくしてはスムーズな運用は難しいといえます。

(3)高齢者のための職場創出や多様な働き方

65歳以上の従業員を現在の形の隔日勤務制とする以前は、当社も通常

勤務や本人の希望する短時間勤務としていました。製造工程の一部となる作業場は一定の労務の提供が必要であり、通常勤務を主体に組み込まれた作業工程に、短時間勤務の高齢者を配置することはなかなか難しく、製造過程の流れをいつも気にしながらの人員配置でした。そこで考えついた2組のチームによる隔日勤務でしたが、労働力提供の均一化と共に思わぬ疲労回復のための休養の効果を生み出すことができ、結果的には「2分の1就労者」の職場拡大と多様化する就業形態にも対応できたということです。

(4)職場改善、安全管理

高齢者の就業が比較的多い当社では、運搬の機械化、作業台の高さ、照明の照度キープなどいわゆる高齢対策に力を注いでいることは当然ですが、特に安全面では注意力散漫によるポカミス防止のため、必ず毎朝グループ内ミーティングを持ち、自分で体験したヒヤリ・ハットやポカミスを紹介して注意喚起を促すことを実行しています。

若年者の就労に対する考え方、就労の形の多様化する中で、これまでこつこつと培われてきた高齢者のひたむきな就業の考え方、働き方など精神面を含めた「就労の形の伝承」が今必要とオービックではとらえており、企業としてこれをいかに実現するかが問われていると考え、課題に取り組んでいます。

中高齢者と若者とのベストミックスで 生涯現役を実現

株式会社 化学分析コンサルタント

企業プロフィール

- ・所在地 東京都板橋区
- ・創業年 昭和49年
- ・業種 化学分析・計量証明
- ・従業員数 41名（正規29名、非正規12名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
17人 (41.4%)	5人 (12.2%)	4人 (9.8%)	7人 (17.1%)	6人 (14.6%)	2人 (4.9%)

- ・平均年齢 49.0歳
- ・定年 65歳
- ・運用実態 健康で仕事に意欲・能力がある。賃金は勤務日数で変わる。
65歳定年後、本人の希望があれば再雇用する。契約は1年更改である。
- ・最高齢者 79歳

1 快適な自然環境の維持に貢献

株式会社化学分析コンサルタントは、昭和49年創立以来、永年にわたりあらゆる産業技術の分野で自然環境の汚染防止や保全、さらには快適な環境を維持するための基礎となる分析測定技術の向上に日々研鑽努力を重ねています。特に農薬の残留分析、原体・製剤分析、環境モニタリングなどについては、永年の実績と経験に基づいて、信頼、迅速、廉価にてのサービスを誇っています。さらに食品中の残留農薬分析についても、最新鋭の測定機器を駆使して高精度の分析をしています。

化学コンサルタントの前身は、農作物および土壌中の残留農薬分析に関する農林水産省認可機関であり、これを基盤に人材とノウハウを蓄積継承

し、現在までに国内で登録された農薬や開発中の農薬を含めて実に1200成分以上（原体620成分、関連代謝物580成分）の残留農薬分析法を確立し、農薬登録申請用データを提供しています。

2 60歳以降の賃金をどう定めるかは経営課題の重要テーマ

化学コンサルタントの賃金制度は他企業同様、従来は60歳の時点で従業員の月給を引き下げていました。会社がこのような制度としたのは60歳以後、会社から支給される月給が下がると、国から高年齢雇用継続給付の公的給付が支給されるので、従業員の月給と公的給付を合計した総収入は、60歳前とほぼ同額となったからです。

従業員の月給を引き下げても、従業員の総収入では影響を及ぼさないという事が可能でした。しかし、昭和18年5月2日生まれ以降の該当者が支給される公的給付の金額が減少してきたため、従業員が受け取る60歳の時点の総収入は、60歳前の賃金を下回るようになりました。

従業員が受け取る総収入が減少することは、生活設計の面で大きな問題であり、会社としては60歳以後も月給を引き下げないしくみを作ることが経営課題の重要テーマとなりました。

従業員は60歳を超えると体力の低下現象が見られる者もあり、60歳の時点で従業員の月給を引き下げないことは会社の経営合理性に反することになり、この課題解決は大変困難なことでした。

会社は60歳の時点で従業員の月給を引き下げないで済む方法を検討した結果、高年齢者の働き方の見直しをして高年齢者が生産性を上げれば60歳以降も賃金を引き下げずに済むと考えました。

高年齢者の働き方を抜本的に改善したところ、高年齢者の生産性を上げる方法にたどりつきました。その結果、高年齢者の賃金を60歳の時点で引き下げないことが可能となりました。高年齢者の仕事の見直しをしたポイントとこれらの諸改正による効果等は次のとおりです。

①従来高年齢者が担当する分析業務において、体力の負担の重い仕事と専門知識を要する仕事が混在していたが、高年齢者から体力の負担の重い分析の仕事を外して、専門知識を必要とする分析報告書発行等の重要な仕事に専念することとしました。

- ②このことにより、高齢者は、長年にわたり積み上げた専門知識とノウハウを仕事で活かすことが可能となりました。
- ③高齢者は若者の能力開発を担うことが可能となり、若者に充実したOJTを行っています。この制度改革で高齢者の生産性が上がっただけでなく、モラルも高まりました。
- ④平成23年から、GLP（Good Laboratory Practice：毒性試験の適正実施に関する基準）に対応した検査をするためには、法律で信頼性保証部門を置き、試験の信頼性を保証することが要求されました。この仕事は経験と高度な専門知識を要するものですが、60歳以上の従業員が担当することにより、この要求は達成できました。このようにして新規業務を高齢者が対応する事になりました。

3 人事制度と高い能力を有する60歳以上の従業員

(1)定年は65歳

化学分析コンサルタントの定年は65歳です。賃金は、職務給、年齢給、勤続給、諸手当であり、賃金カーブは60歳まであがります。60歳で昇給をストップします。人事評価は、昇給・昇格時に1回、ボーナス支給時に1回で、年間に計3回実施します。人事評価は人事評価票に沿って実施します。人事評価を行うのは60歳までとしています。勤務は65歳までフルタイムで、平均賃金は44万円です。定年時に、退職金を支払います。

分析業務に従事する60歳以上の従業員は、豊富な経験・知識・知恵を持っていますが、大別すると次の二つのタイプとなります。

- ・農学博士、環境計量士等の資格を持っている人。余人にかえられない専門知識を持っている人。
- ・大手企業で60歳以後に定年になってから、化学コンサルタントに入社した人で、専門知識、事務知識、実務知識を持っている人。

化学コンサルタントの検査の分析対象は範囲が広く、対象の種類も多く、また分析報告書の発行の仕事は一冊の報告書を仕上げる過程で、計算式、計算過程、化学方程式の計算、文章のチェック等を行いますので、高度の専門知識とノウハウを必要とします。

60歳以上の従業員は、仕事に対する高い要求水準に十分応えているばかりではなく、自己啓発する習慣を持っており、広範で新しい専門知識を自分でマスターしていますので、若者の能力開発も担っています。

(2)65歳以降の継続雇用

65歳以降は本人が継続雇用を希望し、会社が承認すれば、継続雇用をします。会社は継続雇用について、65歳以上でも従業員に豊富な経験・知識・知恵を生かして、会社に協力してもらいたいと考えています。65歳以上の高年齢者雇用の労働条件は自然体で、70歳になった時に本人が体力の限界でやめたいと意思表示する人もいますが、会社から「やめて欲しい」とは言いません。

65歳以上の人は自分の健康面を考えて働いています。体力的に65歳を超えるとフルタイムとするのは難しい人もいるので、本人の希望に合わせて出勤日数および労働時間を少なくする等、ワークライフバランスを考えた勤務形態を決めています。その場合、平均賃金は週2～3日の出勤で月給が10万円～16万円です。出勤日数等を少なくしても、高年齢者は自分の役割が決まっており、その人が直接仕事をやらないと会社は動かないような、責任ある仕事を担当しています。

例えば、ある67歳の従業員は毎週水曜日が休みで短時間勤務としていますが、自分でスケジュール管理をして締切日は守っています。新しい法律施行時や制度変更時は、高齢者自身で勉強して新しい知識を修得しています。

4 高年齢者と若者で仕事を分け

(1)従来の仕事の流れ

農作物残留性分析の仕事は、分析と分析報告書発行の2つがあります。

農薬の分析は、食品から農薬が人の口に入るため高い精度が要求される厳しいものです。分析する食品を受け取ってから報告書発行まで定められた基準で実施します。検査の標準作業書(SOP)に則り、前処理、分析、測定、使用する機器の保守点検等を行っています。これは体力の負担が重い立ち仕事です。さらに検体の受取から検査結果までの詳細な記録を作成します。

次に分析の内容、測定した農薬の種類、残留基準値、試料中の農薬濃度、検出限界値（用いた検査方法によって、検出が可能な最低濃度）等をまとめて分析報告書を作製し、発行します。一冊の報告書を仕上げるにあたり、計算式、計算過程を含めて化学方程式の計算、文章のチェック等を行いますが、専門知識とノウハウを必要とする重要な仕事で、デスクワークで行います。

農作物残留性分析の仕事は、体力の負担が重い検査の仕事から専門知識とノウハウを要するデスクワークの仕事までを、従来は一人ですべて行っていました。しかしながら一般に60歳を超えると体力の低下現象が見られますので、体力を要する立ち仕事の分析業務は、高齢者の従業員にとって負担となっていました。体力の低下現象が見られる者については、補助的な業務についてもらう事も考えられますが、それでは専門知識を活かす事が出来なくなります。

(2) 高齢者と若者の仕事を分け

新しい方法では60歳までの従業員は体力の負担が重い検査の仕事に従事し、60歳以上の高齢者が分析の仕事から外れて、分析報告書発行のデスクワークの仕事につくことになりました。これにより、高齢者は、長年にわたり積み上げた専門知識とノウハウを活かすことが可能となり、高齢者の生産性を上げることが可能となりました。また、知恵出しや若者へのOJT指導でも会社に貢献しています。

60歳を超えても、高齢者の強みを生かして事務的な仕事につける。そうすると仕事も継続でき、賃金が下がらないので生活も安定し、高齢者が安心して働けるようになりました。

そして分析の仕事をするのに、各グループに1つの部屋が割り当てられました。その部屋では、分析をする作業台と機器や測定器、デスクワークをする机があります。①分析者は農薬検査機を操作して、検査結果をフォームに記入して高齢者に提出、②高齢者はそのフォームに記載されたものから分析報告書に分析結果を手書きで書き直し、③手書きで完了した分析報告書は、女性事務員によりパソコンに入力され製本されるかCD-ROM化されて完了、というように農作物残留性検査の作業手順を変更した結果、グループのチームワークがよくなりました。高齢者には報

告書作成の仕事の専任になっても、仕事が忙しい時や締切日に間に合わない時は分析業務をしてもらうなど、グループ内で臨機応変に仕事をやっているため、納期遅れ等がなくなりました。

5 経営者の高齢者に対する思い

化学分析コンサルタントは検査業務について高齢者と若者の仕事の区分けをするという画期的な方法を導入して、60歳以後の月給を引き上げました。

このような高齢者の立場に立った制度作りをしているのは、化学分析コンサルタントの社長が、現在の60歳から65歳の従業員は創業時から働いて化学コンサルタントの発展に貢献したので、それに報いようと考えたからです。そして総務部長が社長の思いを受け、高齢者の生産性を上げれば月給を下げなくてすむのではないかと考え、高齢者の働き方の見直しをすることを社長に提案しました。

高齢者と若者の仕事を分けした成果により、60歳以上の従業員は体力的な年齢の壁を乗り越えて、自律して、任された仕事をやりきることが可能となり、グループとしての生産性も向上し、納期遅れもなくなりました。更に新規業務の信頼性保証部門の仕事も高齢者が対応する事になりました。

経営層、管理者、実務担当者間のコミュニケーション力、連帯感の強さがこのような「安心」できる高齢者の雇用制度を創造し、機能させていると考えられます。

高齢者はわが社の戦力、いつまでも働ける職場をめざして

株式会社 三洋産業

企業プロフィール

- ・所在地 大分県別府市
- ・創業年 昭和48年
- ・業種 コーヒーフィルター製造販売業
- ・従業員数 113名（正規91名、非正規22名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
76人 (67.3%)	20人 (17.7%)	7人 (6.2%)	4人 (3.5%)	4人 (3.5%)	2人 (1.8%)

- ・平均年齢 39.0歳
- ・定年 65歳
- ・運用実態 65歳定年後は1年更新により、希望者全員を70歳まで再雇用。70歳以降についても、本人との話合いで上限年齢の制限なく雇用する。
- ・最高齢者 77歳

1 創意工夫を重視し、ひらめきを形にする会社

株式会社三洋産業は昭和48年、大分県別府市で先代社長(現会長)がコーヒーの卸店としてスタートしました。ひらめきを即座に形にしながらいち歩を繰り返して、現在ではコーヒーフィルターをはじめとするコーヒー関連製品の製造会社として日本有数の企業に育ちました。また、カフェや飲食店の経営、自家焙煎店向けPOSシステムの提案事業など事業範囲を拡大しています。

“お客様に好まれる人づくり”、“社会に貢献する組織作り”を経営理念に掲げ、社員一人ひとりが明るく楽しく愉快的な職場をつくるために常に個々の成長を目指しています。昔からの常識にこだわらず、ひとつの方向にこ

だわらず様々な角度から物事を創造する理念が底力になっています。その成果のひとつが会社の成長であり、また、コーヒー豆の渋皮除去装置などコーヒー関連製品を中心に15の特許を取得していることにも現れています。もちろんこの中には開かれた職場環境で従業員の発案によるアイデアも多くあります。

現在の従業員は113名で、そのうち70歳以上の従業員が2名、60歳以上が8名在籍しています。多くは創意工夫により会社の成長を支えてきた従業員であり、若年者への教育指導や技術の伝承が期待されるとともに、これらの方々がこれからも生きがいをもって働き続けられる職場づくりを会社は目指しています。

2 高齢者は重要戦力

三洋産業の定年は満65歳、定年後は1年更新により希望者全員を70歳まで再雇用する規則を設けました。70歳以降についても本人との話し合いで上限年齢の制限なく継続雇用しています。

同社は高齢者を重要戦力と考えています。同社の工場業務はISO 9001の認証取得が示すように標準化されており、工夫次第で高齢者や障害者にも対応できる職務があります。このため、高齢者等が働きやすい職場環境を創り出すため、作業機械の改良や従業員の能力開発、継続雇用制度の改訂を順次進めています。

現在、高齢者の職務は、同社の主力製品であるコーヒーフィルター製造の主力ラインでの業務です。同社にはコーヒーフィルター形成機が10台ありますが、その排出口に高齢者と若年者をペアで配置し、形成機から出てくるフィルターをきれいに揃え、袋詰め、段ボール詰めへと進める製品化業務です。高齢者がフィルターを100枚束で揃えるスピードはまさに職人技です。高齢者には会社の風土や技術の実践伝承者としての役割を果たしてもらっています。

3 高齢者の処遇と雇用のメリット

同社では65歳の定年までは、勤務形態はフルタイム勤務(8時45分

～17時30分、週5日勤務)です。65歳の定年以降は再雇用で1年更新のパート従業員(9時～17時、週5日勤務)となります。基本的には勤務日数は変わりませんが、労働時間数を若干短縮しています。しかし本人の希望を重視し、勤務日数を減らすことも可能です。

賃金面においては、65歳の定年までが月給15万円～20万円で、65歳以降はパート従業員として時給になります。65歳以降は時給700円～800円となり、人事考課制度により毎年見直しを行なっています。

同社にとって高齢者雇用のメリットは、若手従業員以上の正確さとスピードです。高齢者は主に製造現場の主要ラインで活躍していますが、同ラインの業務は熟練度に応じて生産性の向上に大きく影響します。高齢熟練者の手さばきは同社の生産性に大きく貢献するものとなっています。高齢者はこの技術の伝承、そして職業生活全般にわたる良きアドバイザーとして若手育成に欠かせない存在となっています。

4 高齢者が100パーセントの能力を発揮するための施策

(1)能力開発

三洋産業では職務・能力開発に関し、ISOに基づく社内資格(中間検査員、最終検査員、出荷検査員等)の取得を年齢に関係なく推奨し、これを通じて個々の能力アップ・職場改善に努めています。また平成18年～21年までの4年間、財団法人大分県総合雇用推進協会から講師を招いて職場活性化研修を実施し、問題解決手法、リーダーシップの手法、継続雇用制度の維持向上のためのエンプロイアビリティやコンピテンシーについての生産性向上の実践手法等を学び、高齢者を含む全社員のキャリアアップにつなげています。

(2)作業軽減

ハード面の整備として、手に大きな負担が長い時間かかるため起こる腱鞘炎などの症状や、流れ作業で時間に追われる精神的苦痛を軽減するための作業設備の改善を行ないました。平成22年秋に高齢者雇用モデル企業助成金を活用して、機械メーカーと同社が共同で考案・改良した高齢者用コーヒーフィルター形成機を2台導入しています。従来は、形成機から

コーヒーフィルターが100枚単位で出てきた時に、きれいに揃っていないために、手で束をもって「トントン」ときれいに揃えていました。

この作業は手を広げて100枚の束を持つため、指と手首の腱に負担がかかります。この負担をなくすために高齢従業員とともに考えたのが、機械にバイブレーション機能を装着することでした。振動を加えることにより、フィルターが揃って出てくると手を広げて行う作業がなくなり腱鞘炎の心配がなくなりました。このバイブレーション機能装着機の導入により、排出口から出てくるフィルターの束がある程度整っていることから、労働負担の軽減に大きくつながっています。

また、フィルターは形成機から1分間に500枚～600枚出てくるため約10秒で100枚を揃えないといけない状況でした。トランプなどと違い薄っぺらの紙であるためきれいに揃えることは大変であり、時間に追われる作業となり精神的負担も大きかったところです。新しい機械は手の小さい女性でも出てきた束を取って次に渡す作業だけとなり、時間的余裕とともに精神的負担が大きく改善されたとの声が聞かれます。

さらに、同一作業を長時間することからくる苦痛を解消するため、交代で段ボール詰めや運搬作業など、フィルターを束ねる作業以外の作業も担当する作業ローテーションも工夫し、負担軽減を図っています。

(3)コミュニケーションアップのために

同社には工場作業の全従業員が一堂に会せる食堂を完備しています。ここでは正社員やパート、高齢者や若年者が和気あいあいと過ごせる空間が提供されてコミュニケーションアップにつながっています。ここは趣味や生活上のことを語り合う場であると同時に、会社部門間の調整や連携等の仕事上のことを話し合う場にもなっています。また、この空間では会社方針や伝達事項が自然と浸透するとともに、逆に職場改善や経営に対する従業員のアイデアや提案を吸い上げる場にもなり、同社の進める“創意工夫”の発信地にもなっています。

(4)モラルアップのために

三洋産業ではモラルの維持・向上ため、人事考課制度と面談で毎年の勤務条件の見直しを行なっています。昇給・賞与は年齢に関係なく実施し

ています。また毎年開催のゴルフ大会、歓送迎会等全員参加のイベントがモラルアップにつながっています。そして、何よりも健康でなければいい仕事はできません。定期健康診断の励行、保健師による個別健康相談の実施によって高齢者の健康面への配慮をしています。

5 高齢者の声

Aさん（77歳）は創業当初からの従業員です。現在はパート従業員として、労働時間は午前9時から午後5時まで、月曜日から金曜日（土曜日は隔週出勤）までの勤務です。職務内容は、コーヒーフィルターの袋詰め、箱詰め等の製品化作業で時給は700円です。会社の成長を見てきたAさんは「健康で体力が続く限り働きたい」と同社で働くことに生きがいを感じています。工場業務については知らないことがなく、同社も頼りにしている存在です。

Bさん（71歳）の手さばきは職人芸です。現在はパート従業員として、労働時間は午前9時から午後5時まで、月曜日から金曜日（土曜日は隔週出勤）の勤務です。職務内容はコーヒーフィルターの束ね作業で時給800円です。本人は「若い人にこの技術を伝承したい」と意欲的に働いています。人望が厚く、正社員・パート社員を問わず慕われ、教育担当としても活躍しています。

6 将来に向けて…「高齢者、障害者とともに」

三洋産業では高齢者雇用のほか、障害者の雇用支援にも力を入れています。平成21年に大分県知事から障害者職場実習・職場見学協力企業としての認定を受け、自社での障害者雇用、障害者職場実習の場の提供のほか、別府市内の障害者就労施設「太陽の家」に障害者用に改良した機械2台を貸し出してコーヒーフィルター製造業務を委託するとともに、また別の障害者施設「道しるべ」には同社のコーヒーフィルターやスティックシュガーの袋詰め、箱詰め等の軽作業を下請けに出し、障害者雇用の支援をしています。

I S O 9001により標準化・平準化された同社の工場ライン業務は、高

齢者のみならず障害者にも工夫により長期安定的な雇用の場を提供できることが実証されています。今後とも同社が培ってきた従業員のコミュニケーションによる創意工夫とひらめきを形にするアイデアにより、高齢者、障害者の「働き場」の拡大をめざし、設備の改良や作業手順の改善などの労働負担の軽減と生産性向上の接点を常に模索し続け、長く地域に愛される会社でありたいと考えています。



高齢者と共に「毎日が一所懸命」を モットーに美味しいうどんを届けます

株式会社 平本店

企業プロフィール

- ・所在地 香川県高松市
- ・創業年 平成18年
- ・業種 飲食業（うどん製造・販売業）
- ・従業員数 82名（正規28名、非正規54名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
25人 (30.5%)	8人 (9.8%)	9人 (11.0%)	19人 (23.2%)	11人 (13.4%)	10人 (12.2%)

- ・平均年齢 54.7歳
- ・定年 65歳（定年後、希望者全員70歳までの継続雇用制度導入）
- ・運用実態 70歳以降も、本人が希望し、特に問題がなければ上限年齢はなく雇用している。
- ・最高齢者 72歳

1 地元の食文化に貢献する事業の立ち上げ

株式会社平本店は、平成10年11月に親会社であるタイヨウ株式会社の「うどん事業部」として設立されました。親会社は、おしぼりリース業の地元最大手業者として安定的経営を行っています。親会社の工場を新築移転した際に旧工場を有効に活用して、地元香川の食文化の普及、向上に資する事業を展開しようとの社長の熱い思いにより「さぬきうどん」店を開くこととしました。

“うどん”は、その昔、弘法大師空海が唐より持ち帰ったとされており、香川県では、昼食やお祭り、慶弔、おやつにいたるまで、事あるごとにうどんを食べる食文化があります。また、香川県を訪れる観光客には「さぬきうどん」として人気があります。

当初、平本店は親会社の高齢従業員を活用する目的として10数人規模でうどん事業を立ち上げました。プロのうどん職人がいたわけではなく、家でうどんを打っていた経験がある程度の従業員で始めました。麺作りから出汁の配合も社内で一から試行錯誤をしながら研究を重ねて作り出しました。開店当初は、店の前にお客さんが行列しだすと怖い気がして従業員が尻込みする始末でした。

うどん文化の普及と地域のふれあいの場にしたいというコンセプトが発展し、平成18年3月に分社化し、株式会社平本店を設立し、現在6店舗を営業しています。従業員も82人に増加しました。

2 定年65歳、希望者全員70歳までの継続雇用

親会社が定年60歳、希望者全員65歳まで再雇用する継続雇用制度を平成9年から導入したため、平本店も同様に希望者全員65歳までの継続雇用制度を導入し運用を開始しました。

「うどん事業部」を立ち上げた当時、60歳前後だった社員が65歳に到達し始めたため、平成22年5月には定年年齢を65歳に引き上げ、定年後希望者全員70歳まで再雇用する継続雇用制度を導入し、さらに本人が希望し、特に問題がなければ70歳以降も働ける制度を導入しました。

現在、70歳以上の準社員が10人働いています。今後も元気で働く意思と意欲があれば年齢に関係なく継続雇用を推進していきたいと考えています。

3 高齢者が働きやすい職場作りの改善・工夫

(1)制度面での工夫

高齢者が働きやすい職場に改善するためにまず検討したことは、労働時間管理でした。一般のうどん屋は昼食時間前後の時間帯を営業時間としている所が多いのですが、平本店では9時から18時まで営業時間としています。朝の仕込みに3時間くらいかかり、後片付けまでとなるとかなり長時間になります。ともすれば正社員の労働時間が長くなり、時間外労働も多くなってしまいます。そこで正社員の労働時間を以下の表にあるように

4パターンにし、月間勤務表を作成し、残業時間を減らすことを考えました。また、高齢者が多い準社員（定年退職後に再雇用された従業員と社員より所定労働時間が短い従業員）を正社員が少ない時間帯に配置することでカバーできるようにしました。

勤務	始業時刻	終業時刻	休憩時間
早出勤務	6:00	15:00	10:30～
平常勤務	8:00	17:00	14:30の 間で60分間
遅出勤務Ⅰ	9:00	18:00	
遅出勤務Ⅱ	10:00	19:00	

(2)能力開発面における改善

うどんの製造は「麺作り」という作業工程が大変重要であり、この麺作りのノウハウ（原材料の配合、各作業の時間設定等、高齢者が経験とカンに基づき試行錯誤しながら築いた集大成）は大変重要です。

平本店では従来は店舗ごとに麺作りを行なっていましたが、全店舗分を一カ所で行うことにしました。これにより、各店舗の麺の均質化が図られ、お客様に美味しいうどんが提供できるようになりました。

また、この麺作りのノウハウは同社にとって、大きな技術的財産であり、一カ所で集中的に行うことにより、若年層へ技術がスムーズに伝承されるメリットがあります。自分たちが試行錯誤をしながら築き上げた麺作りの技術を若い従業員に伝えていくことが、高齢従業員にとっても生きがいになり、楽しく働いています。

現在、製麺部の管理職として担当しているのが72歳のAさんです。処遇はフルタイム勤務で給与は月額15万円です。創業当初からの社員で、麺作りの中心として貢献してきました。今はその技術を後継者に伝承することに生きがいを感じ働いてくれています。

また、高齢従業員の多くは今までに働いた経験がない地域の中高齢の女性が多く、接客研修、調理研修として、会社は教育にも重点をおいています。うどん屋には、天ぷら、おにぎり、おすしなどがつきものですが、

家庭でいつも作っているのとは違い、基本から教育しています。接客研修も毎日のミーティングで挨拶の練習などを行っています。

女性の従業員が多いので、店長以外に各店舗1名の女性リーダーを配置し、毎月1回女将を中心に女性リーダー会を各店舗持ち回りで開催しています。その中で、いろいろな情報を共有したり、意見交換をしたり、悩みを相談しあって解決しながらお互いに成長しています。

(3)作業設備の改善

平本店では高齢従業員が多いので、体力的な負担を軽減するために、いろいろな工夫を行っています。

店の営業形態は「フルセルフサービス」を導入しました。お客様が自分でトレイを持ち、メニューを選び、うどんを温め、出汁を入れ、天ぷら等をトッピングし、食後の片付けまで行うシステムです。店内で使用する食器類（どんぶり、皿、湯のみ等）を、重たい陶器製からメラミン製に替えました。値段は3倍くらいしますが、軽くて扱いやすく、割れることがないので怪我をすることもなく、初期投資は大ですが、長く維持でき、従業員の体力的負担も軽減できました。

また、作業の軽減を図るため、食洗機、小麦粉を運搬するためのリフトを導入し、作業動線を少なくするために作業台を設置しました。

(4)健康管理、福利厚生面の改善

食品を扱うので、特に衛生面には気をつけるようにしています。また毎日の体調管理のため「健康チェックカード」を作成し、自己管理ができるようにし、管理者も確認できるようにしました。

高齢従業員は真面目に働く人が多く、多少の健康不調であっても出社し、仕事をやる傾向があるため、毎朝、出勤時に体調をチェックし、無理をしないように注意するなど十分かつきめ細かな配慮をするなど優しい企業運営を推進しています。

従業員同士の親睦、コミュニケーションを図るために、毎日、仕事が一段落するころ、店内全員でティータイムとして、「ホット時間」を共有しています。また、年に2回程度、全員参加の慰労会を開催しています。カラオケ、手品、詩吟等自分の特技を披露し、和気あいあいの時間を過ごし

ます。全員で、「うどん音頭」を踊って楽しんでいます。

(5)ニーズに応じた多様な働き方

平本店の準社員54人のうち65歳以上は21人で40パーセント近くを占めています。高齢社員の働き方としては、自分のライフスタイルに合わせた働き方が選択できるという面で、会社にも従業員にも両方にメリットがあります。高齢者の特性で、朝早くても働けるので早朝時間は高齢社員が多く働いています。

また、高齢者の生活リズムには、若年者に比べてウィークデーと土曜日、日曜日を区別する感覚はあまり強くないものを感じられます。そこで本人の希望の有無、健康状態に充分配慮して土曜日、日曜日にシフト配置する体制をとっています。高齢者からも、「土・日・祝日でも、家にいるより楽しい」と言って、喜んで働いてくれています。

女性社員が多くいますが、子供が夏休み、冬休み等に入ると、その間働けなくなることがありますが、その欠員補充にも高齢社員を当てています。

(6)障害者と共に働きやすい職場づくり

平本店では障害者雇用も推進しています。現在、4名の知的障害者を雇用しています。製麺部の手伝い、清掃作業、厨房で食器の洗浄等の簡単な作業に従事しています。ここでも、高齢者特有の面倒見のよさを発揮して、指導し見守りながら一緒に働いています。

4 今後の取り組み・展開

平本店は現在、高松市内で6店舗が営業しています。

今までは、工場跡地利用、遊休倉庫の再利用等で店舗を確保してきましたが、最近はどうん廃水処理問題が取り上げられるようになり、店舗改修が緊急の課題になってきました。そこで会社では平成23年中に2店舗新築を決定しました。元の店舗横に新築し、さらに旧店舗利用を計画しています。ここでも高齢者の経験、アイデアを発揮してもらい新規事業を考えています。広い場所を利用して、夜店のイメージで、お好み焼き、たこ

やき、かき氷、ゲーム等を楽しめる場所になるように考えています。この取り組みが新たな地域の高齢者の雇用創出になることを平本店では願っています。

同社の高齢社員は、「この年齢で働ける、まだ働く場所がある、お客様に喜んでいただける」といった信念のもと、働く生きがいと喜びを感じています。会社では今後も「毎日が一所懸命」をモットーに、地域に根ざした企業、高齢者も元気で働ける企業を目指して精進していきたいと考えています。



ゆっくり たのしく ごいっしょに ぼれぼれの街に咲く“ひまわり”の花

(ぼれぼれとはスワヒリ語で「ゆっくり」「ゆったり」の意味です。)

株式会社 ひまわりの会

企業プロフィール

- ・所在地 奈良県奈良市
- ・創業年 平成9年
- ・業種 介護事業所（デイサービス・居宅支援・訪問介護・グループホーム 他）
- ・従業員数 204名（正規44名、非正規160名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
54人 (26.5%)	42人 (20.6%)	25人 (12.2%)	37人 (18.1%)	31人 (15.2%)	15人 (7.4%)

- ・平均年齢 55.3歳
- ・定年 65歳（定年後、一定条件の下、70歳まで再雇用）
- ・運用実態 70歳以降も、意欲と能力があり、健康で勤務できれば上限年齢なく勤務している。
- ・最高齢者 83歳

1 年齢に関わりなく人を活かす企業文化の原点

株式会社ひまわりの会の女性社長酒井氏はまだ幼かった昭和20年に終戦で外地から父の出身地明日香村（奈良県）に引き上げ、数年後に父が亡くなり、地域の方々に支えられて育ちました。結婚後は大手企業に入社、30年勤務し、当事は珍しかった女性管理職に選任され3人の子を育て、55歳の時に「こんなに毎日忙しく過ごしていて定年になったらどうしよう」と迷っていたところ、別の大手企業の『新事業として介護型有料老人ホームを開設予定。責任者を募集』の案内を見て、前向き指向の性格から「介護の経験はないが人のお役に立つ仕事がしたい」と応募しました。

管理職経験者の経歴が買われて採用され、こうして新しい介護の仕事への挑戦が始まりました。まず介護者を採用し、入居者を募集するなど、事

業を軌道に乗せることに成功させました。この介護型有料老人ホームでは入居者のほとんどが『歩ける認知症』で短期記憶障害であり、家族の手に余って老人ホームを利用されていました。「認知症の方は“わらべ”の様な方々で良い介護をすれば徘徊もされません」と彼女は語ります。彼女はその会社で認知症と向き合い介護の世界でのノウハウを会得し、やがて定年過ぎの61歳で退社しました。

そして平成9年に自分の退職金を注ぎ込み、旅館だった家を借りてデイサービスを始めたのが、現在の会社の始まりです。平成12年に介護保険が導入されると、急激に利用者が増え、平成16年には現在の本社の地に移って、デイサービス、訪問介護、居宅支援、訪問看護、グループホーム、高齢者専用賃貸住宅、ヘルパー養成講座などの事業を展開しています。なお現在事業所は県下6箇所に開設しています。

幼い時に戦争を体験した社長は「高齢者は第二次世界大戦に巻き込まれ、主人や子どもなど身内を亡くしている人が多い。私の小学校のクラスでも半分は父親が戦死していたし、皆食べる物もなく、私はその苦労をまざまざと見てきました。だから苦労してきた高齢者が生きていて良かったと思いつつ旅立って貰いたい、それがわが社の原点です」と話しています。

『人は死ぬまで現役』が社長の口癖。このため人が引退を考える年齢から新しい介護の世界に飛び込んで会社を創業した社長の体験が、“年齢にこだわらない社風”の会社運営にしているのです。

2 70歳、80歳でも現役

Kさんは71歳です。若い時には保母をしていましたが退職してからは長い間専業主婦でした。50歳を過ぎて「このまま自分の人生は終わるのか」と思っていた時、大手企業の有料老人ホームの求人を見て応募し、そのとき介護責任者だった現社長の面接を受けて採用され、介護の世界に入りました。その後、社長が会社を設立されたので定年後就職し、現在はグループホーム勤務で、69歳まで責任者として常勤勤務、70歳で週5日勤務、71歳の現在1日8時間週2～3日勤務となっています。

Kさんは「現在夫と二人暮らしで、プライベートの時間には図書館に行っ

たり、キーボードの練習をしています。利用者と一緒に歌う歌の伴奏を弾けるのが張り合いで、3日も仕事から離れると会社に行きたくなり、勤務に就いていると自分もお役に立てているのだと嬉しいです」と話します。またKさんは現役時代に、介護福祉士、ケアマネージャを取得、70歳になってから認知症のケア専門員の資格も取得しています。「グループホームでは、言葉のやり取りのケアを大事にしています。顔見知りの担当者がいると高齢者は安心する様です。介護は経験と技術があれば体力は問題ではありません。体重が重い方には二人で対応し、入浴はリフト入浴ですから、今の勤務に年齢の支障はありません」と話してくれました。

Iさんは83歳の小柄な看護師です。デイサービスが出来て間がない頃、この近所に住んでいてたまたまケアマネージャと出会い「資格があるのなら手伝って」と言われて入社しました。それ以前は終末期のケアに従事していました。Iさんは北海道の公立病院で定年まで勤め、一人娘の夫の転勤とともに東京にそして奈良へと転宅してきました。最初は誰一人友達のいない奈良でしたが、デイサービスで看護師として仕事ができる様になってからは活き活きとしてきました。傷の処置やバイタルチェックはもちろんのこと、機能訓練や入所者の補助をしています。以前は週の半分以上、9時から17時まで働いていましたが、今は所得制限をして扶養家族の範囲内で働いています。「体を動かすことが自分のためになる。ここにいると友達ができ、話ができるから楽しい」と全く年齢を感じさせません。

3 高齢者の意欲を高める秘訣

(1)多様な雇用形態によって働ける環境をつくる事の大切さ

ひまわりの会では介護に関連する多様な事業を営んでいます。このため雇用の形態も多様で、責任が伴う職務を担当する正職員、現場勤務を担当する常勤職員、自分の生活に合わせて働く非常勤職員、必要な時だけ働くホームヘルパー等さまざまな雇用形態です。年齢にこだわることなく求人しているため幅広い年齢層の人たちが応募し、採用時に本人の希望をできるだけ反映した勤務条件によって雇用しています。そして優秀な人は年齢には関係なく常勤や非常勤職員から正社員に登用します。

定年は65歳ですが、職責を十分果せる者は定年以降も役職を外れず継続して役職者として勤務しています。また人によっては「今の仕事の負担を減ずる必要がある」と判断したときには、本人と話し合った上で雇用条件を変更し勤務条件も見直すなど、その人にあった働き方にしています。その結果、本人が働く意志と健康さえあれば継続して勤務する事が可能になっているのです。

(2)年齢に関係なく平等に学ぶ機会を保障

ひまわりの会では全社的に研修に力を入れ、研修も系統立てて組み立て、部署別、部門別、専門、資格取得支援と多面的な研修内容にしています。これらの研修は参加者に給与（時間給）が支払われ、会社としてはかなりのコストをかけています。「センター方式」、「バリデーション」、「脳リハビリテーション」、「エデン・オリタナティブ」、「タクティールケア」など専門知識と技術も積極的に取り入れています。

この研修や行事への参加は年齢による差別は全くありません。高齢者も若い人と平等に机を並べて学んでいます。また従業員はすべての研修や学習に参加でき、何歳になっても学習意欲があれば、学ぶ機会が保障されているのです。

(3)資格取得を推進し、特技を活かす社風

『苦情・賞賛シート』、『自己評価、社内外の評価、お客様アンケート』、『年間活動目標の作成とチャレンジ&評価』等々、自己能力を向上させるしくみを作っています。社員は入社した時から、研修、学習、チャレンジなどが繰り返され、資格取得やレベルの向上に熱心に取り組んでいます。介護福祉士、ケアマネージャの国家資格やその他の様々な専門資格を自主的に取得し、会社はそれへの取り組みを支援しています。50歳代、60歳代でどんどん国家資格取得に挑戦し、また70歳代でも外部講習を受けて資格を取得しているのです。

また、各人の特技を仕事に活かすように工夫しています。アクティビティ等で特技が活かせるので、日ごろから歌や楽器を練習し趣味を生かして活動している事から、これも人生の張り合いとなり幅広い人間性を培っています。

(4)多様な勤務形態と職住接近

フルタイムの勤務だけでなく、週何回かの非常勤勤務や訪問介護のように必要な時間だけ働くことも可能で、一人ひとりの生活やニーズに合わせた勤務を選ぶことが出来ることは前述の通りです。

勤務は前月までに本人の希望を聞いた上でシフトを組んでいます。フル勤務を希望する者はフルに、夜間勤務を希望するものには宿直勤務、家庭に事情がある時は日数を制限して勤務させています。また一人一拠点に拘束せず、いくつかの拠点での勤務も可能にしているので多様な勤務が可能になっています。

高齢者で継続して勤務している人は、勤務地と住居地の近い人がほとんどです。県内拠点6カ所ありますから住居地に近いところに勤務する事を希望する人が多く、通勤時間が要らず時間の自由がきくので、仕事と生活の両立ができ、長く勤めることが可能になっています。

また高齢者の方々は、経済的理由のため働くよりは、仕事に生きがいを持って働いている人が多く、働くことと生活することが精神的に一体となっている様で、仕事に合わせた生活という感覚になっています。「急患が出たので助けて」と連絡すれば高齢者でもすぐ駆け付けてくるなどその活躍ぶりがうかがえます。

(5)介護技術が年齢をカバー

職員は65歳くらいまで常勤勤務をし、その後非常勤となることが多いのですが、人によっては60歳代後半から70歳まで常勤勤務のできる人もいます。高齢になっても常勤勤務をするには、介護技術が相当高いレベルでないと難しいようです。これは介護技術のレベルが低いと介護者が体を痛めて腰痛などになり、勤務を続ける事が肉体的に難しくなるからです。しかし介護技術が身につくと肉体的な負担が減るため『介護は体力がいる』と言うことにはなりません。

(6)何歳からでも受入れOKの態勢を確立

ひまわりの会では何歳でも働く意志を持ち、かつ勤務できる状況であれば受け入れています。このため専業主婦から子育てが終わって就職して来る人も少なくありません。利用者への配慮ができる真面目な人であれば、

ヘルパー資格を取得して介護者として勤務することができます。介護の世界には中高齢になってから参入してくる人も少なくありません。もちろん、学卒や若い人の採用もしています。

現在新しい施設の求人を出していますが60歳、70歳代の方も面接に来て遠慮がちに仕事をさせて欲しいと希望されます。会社の方針に理解のある人を採用しているとのことでした。

4 利用者（高齢者）と同じ世代ならではの共感と安心感

高齢者の介護というと3Kで体力がいる仕事のイメージが強いですが、むしろ会社としては入居者の気持ちを大事にした仕事を目指しています。

このため介護者が入居者と同じ時代を生き、共通の体験や話題があると、お年寄りには安心します。お年寄りの気持ちが分かるから、その人達に合った良い介護ができるのです。高齢者を対象にした仕事だからこそ、サービスの質を高めようとするれば、その担当者には高齢者に入ってもらわなければならない、ひまわりの会ではそれがうまく機能しているのです。

いきいき生きがい、働きがい

株式会社 ユニセン

企業プロフィール

- ・所在地 山梨県甲府市
- ・創業年 昭和61年
- ・業種 リネンサプライ業
- ・従業員数 110名（正規30名、非正規80名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
42人 (38.2%)	22人 (20.0%)	9人 (8.2%)	20人 (18.2%)	12人 (10.9%)	5人 (4.5%)

- ・平均年齢 48.1歳
- ・定年 63歳
- ・運用実態 希望者全員65歳まで雇用され、65歳以降についても本人の働きたいという意欲や本人の体力次第で、年齢にかかわらず雇用している。
- ・最高齢者 78歳

1 地元密着の環境対応企業

株式会社ユニセンは昭和61年9月、現在の社長が今後も海外移転することなく国内にとどまり続ける事業として、また当時から注目され始めてきた環境問題を解決するため、社会的にも必要性が今後ますます高まる事業であるということに注目し、設立した会社です。

リネンサプライ業とは、お客様の要望に応じたリネン類（ユニフォーム、ホテル・病院のシーツ・浴衣・タオルなど）を準備調達した上でお貸しし、繰り返し洗濯してお届けする事業です。お客様が使用されたものを定期的に回収し、工場にて洗濯、乾燥、プレス及び検品、必要に応じて補修・修繕を行い、きれいに仕上げたものを提供しています。

県内のホテル、病院、介護施設などを中心にあくまで地元密着を図り、全国規模の企業にはない対応の素早さや小回りの良さを生かして事業展開を行っています。

2 高齢者雇用に対する方針と考え方

リネンサプライ業界も機械化が進み、多くのリネン類は、洗濯・乾燥・プレス・仕上げまで半自動化されていますが、リネンサプライに関するあらゆる業務に対応するためには、特にユニフォームなどのプレス・仕上げの段階、あるいは小ロット品の対応などの機械化のできない特殊業務に関しては熟練者の技術・技能が必要であり、高齢者の経験を十分生かすことができるため、会社にとって必要人材となっています。高齢者の持つ粘り強さ、丁寧さが商品の完成度の高さに十分反映されており、顧客からの信頼の獲得に寄与しています。

一言で高齢者といっても、能力的に高い人、几帳面な人、経験が豊富な人など様々です。一般的に若年層はできるだけ多くの部門や業務を経験させ、オールラウンドに育てていくことが必要ですが、高齢者については、経験が豊富で能力的に高い人には管理的な業務をあわせ持った仕事や新入社員の教育担当に、几帳面な人は仕上げ業務や検品業務に配置するなど、その人の長所をできるだけ生かした仕事をしてもらっています。

ユニセンの年齢構成は、60歳以上の従業員が3割程度を占め全従業員の約8割がパート勤務です。当初はパート勤務の比率はそれほど高くありませんでしたが、職務を細分化し短時間勤務や隔日勤務などを導入することによって、勤務形態に比較的自由度を持たせることができるようになりました。もともとは障害者雇用の面からスタートした考え方ですが、高齢者にとっても本人の健康や生活環境に合わせることができ、少しずつですが、働きやすい職場環境が整えられてきました。元気でやる気のある高齢者に率先して働いてもらうことにより、若年層の従業員に対しても技能の伝承や人生の先輩としての知恵など有形無形を問わず良い影響をもたらしていますし、結果として会社が発展していくための一つの原動力になっています。

3 70歳従業員の就業状況

現在70歳を超えて働いている従業員が5人いますが、皆、定年前から長く勤務している人たちで、自分の長所を生かしてそれぞれの持ち場でいきいきと働いています。

Aさん（78歳）は、元工場長でリネン類の仕分けと仕上げを担当しており、嘱託社員として勤務時間は1日6時間、賃金は月給制で20万円、週5日勤務です。前日に配送部門が集配してきたリネン類を、工場のどのコースに投入すれば最も望ましいか、あるいはどの順序で投入すれば工場のラインにとって最も効率的かなどを考えながら、仕分けをしていきます。工場のすべてを把握している人ならではの仕事ぶりで、全従業員の模範となっています。Aさんは会社へ来ることがまさに生活の一部となっており、また、大きな生きがいと感じているようで、できるだけ長く働きたいとの希望を持っています。

Bさん（74歳）は、商品の出来映えを左右するプレスの仕上げ作業という重要な仕事を任されています。勤務時間は4時間のパート勤務で時給800円、週5日勤務です。一般的にシーツやタオルあるいは浴衣などは、洗濯後機械に投入することによってほぼ全自動でプレス及び折りたたみ作業まで行いますが、ユニフォームなどの上着類は、人形型のプレス機でプレスし、襟や袖などは別途手作業でプレスする必要があるものが多くあります。シーツ類はほぼすべて機械で行うため、出来上がりの品質むらはずありませんが、上着類はサイズあるいは生地の種類や厚さなどの違いにより、仕上げをする作業者の力量が商品の仕上がり状態に明確に反映されてきます。プレス作業はラインのほぼ終了工程ですから、顧客からの信頼獲得はその仕上がり具合如何にかかっているといっても過言ではありません。後輩の指導役を任されているBさんですが、プレスの仕上がりレベルについて自身の作業基準をしっかりとっていて、自分が納得できる仕事ができなくなるまで働きたいとの希望を持っています。

4 高齢者の雇用施策の現状

ユニセンは63歳定年で65歳まで希望者全員を継続雇用しており、

65歳以降も特に上限年齢を設けることなく、本人の働く意欲次第で継続雇用しています。

定年到達前や契約更新時に本人との話し合いの場を持ち、本人から仕事のことや健康面などについて聞き取りをします。特に定年到達前の面談は重要で、1回で終わることなく数回行われ、本人も制度の内容やこれからの働き方について十分認識したうえで働いてもらうようにしています。正社員としてフルタイムで働いてきた人も、定年後は短時間勤務や隔日勤務などの柔軟な働き方が可能となっていますので、自身の健康や家庭環境などを考え、会社に希望を伝えてきます。会社は本人の希望やラインの人員配置などを十分踏まえ、労働条件を決定します。

定年まで正社員として働いてきた人は、定年後は嘱託社員となり、基本的にはフルタイム勤務ですが、本人の希望も踏まえたうえで決定されており、パートタイム勤務も可能です。また、嘱託社員の賃金は月額15万～20万円程度であり、63歳時の賃金を基準にして決定されています。定年前までパートタイマーとして働いてきた人は、そのままパートタイム勤務を継続することとなりますが、賃金も65歳までは低下することなく従前の金額以上が維持されます。

配置、職務内容は、嘱託社員及びパートタイマーとも原則として定年前のものを継続することになりますが、業務上の必要性や本人の希望を踏まえて変更になる場合があります。

65歳以上では基本的な雇用施策に変更はありませんが、賃金については今までの勤務状態や健康状態を勘案して、65歳賃金を基準としてあらためて決定されます。配置、職務内容については、従前の内容を踏襲しますが、それまで配送業務に就いていた人は、仕分け、プレス、仕上げ、検品などの内勤業務に変更になります。

5 60歳以降もいきいき元気に働くための施策

ユニセンは、従業員が70歳程度まで働けるかどうか、あるいは働くかどうかは、個人の健康状態や考え方によるところが大きいのと考えています。したがって本人の意思を十分尊重し、会社としてできる限り歩み寄る姿勢が必要で、本人が働いていることに対して充実感や達成感などが感じ

られる雇用施策が必要です。高齢者にとって働きやすい職場は、すべての従業員にとっても働きやすい職場だといえます。

①作業改善

経験豊富で能力の高い高齢従業員には、指導員としての役割を持たせることにしました。これにより、マニュアルにはなかなか表すことのできない作業工程についての技能伝承が進み、仕上がりの均一化が図られました。また、当初は全社で朝礼を行っていましたが、様々な勤務体系から高齢者を中心に参加できない従業員がおり、関係ミスが発生していました。

そこでより小さな単位である部門ごとのミーティングに切り替え、連絡事項はボードに記入することにより、関係ミスがなくなりクレームの減少につながりました。

②労働時間

同一職務を午前勤務と午後勤務に分けることなど、高齢者から特にニーズが多かった短時間勤務を導入しました。従前はフルタイム中心で、一般的な高齢者にとって勤務しづらい体系でしたが、次第に職務を細分化し、組み直しや多能化を図ることによりパートタイム勤務が可能となり、高齢者や障害者だけでなく30歳代から40歳代のいわゆる子育て中の従業員でも、働きやすい、無理のない就業環境が整えられることとなりました。

③賃金

65歳までは、よほどのことがない限り63歳の再雇用時の賃金額以上を維持します。これは再雇用後のモチベーションの維持につながっています。65歳を超えた従業員については、賃金よりもやりがいや働きがいを重視し、仕事を任せるといった配慮が必要です。前述のBさんの例が好事例で、自分が他の従業員や会社にとって役に立っている、ということを実感がしつかり感じ取れることが必要です。

④教育研修

教育研修は、全従業員に対して行われますが、特に高齢者の場合、言葉だけでなく、視覚をフルに活用するビデオ研修に重点を置いています。昨

年から本格的に稼働している第2工場内に専用の研修室を設ける予定になっています。理論だけでなく、より実践的な教育訓練を行うことにより、さらなる品質の向上や業務の効率化を図っていく考えです。

⑤健康問題

高齢者雇用を考える上で健康問題は大変重要な要素です。健診車による定期の健康診断を行っていますが、高齢者特に65歳以上は、健康面・体力面での個人差が激しくなることが会社も経験上認識していますので、健康診断は大変重要視しています。検診日に業務の都合により受診できなかった従業員に対しては、健診機関を指定し受診させています。また、年2回の看護師などによる健康相談を開催していて、特に高齢従業員にとっては健康上のいろいろな悩みが相談でき、働いていくうえで安心が得られるということで大変好評です。

■ アットホームで明るく元気で働ける 職場づくり

株式会社 あいあーる

企業プロフィール

- ・所在地 宮城県仙台市
- ・創業年 昭和36年
- ・業種 冠婚葬祭互助会
- ・従業員数 284名（正規165名、非正規119名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
133人 (47.0%)	66人 (23.0%)	44人 (15.0%)	30人 (11.0%)	9人 (3.0%)	2人 (1.0%)

- ・平均年齢 45.7歳
- ・定年 60歳（定年後、一定条件の下、65歳まで再雇用）
- ・運用実態 65歳までの基準に基づく継続雇用制度を導入している。
基準は定年後も会社で精勤する意欲があること、直近の健康診断による健康状態、人事評価の成績評価、能力評価などである。
65歳までの継続雇用期間終了後は、本人の希望があり、会社が必要と認めた時は選定基準等を参考に、年齢に関わらずに引き続き再雇用している。
- ・最高齢者 72歳

1 会社設立の経緯

昭和38年、仙台市国分町にみなし法人仙台市冠婚葬祭互助会が設立されました。そして昭和48年には株式会社仙台市冠婚葬祭互助会として法人化し、平成8年に株式会社あいあーるに商号を変更しました。

人が生まれてから亡くなるまで人生の節目にはさまざまな冠婚葬祭があります。同社は結婚式やお葬式など人生でふたつの大きなセレモニーにか

かる多額の費用を月々の積立を通してサポートする冠婚葬祭互助会事業、人生の門出をあたたかく祝う挙式や結婚式などのブライダル事業、愛する人の生きた証を思い出とともに心に残す葬祭事業を、蓄積した豊富な経験と実績で仙台を中心に展開しています。

2 定年および定年後の継続雇用制度の状況

あいあーの定年は60歳、定年後は一定条件の下で65歳までの継続雇用制度を導入しています。一定の条件として、定年後も勤務に精勤する意欲があること、定年前2年間の人事評価による成果および能力評価、直近の健康診断の結果が良好であることなどがあります。65歳までの継続雇用期間終了後は、本人の希望があり、先の選定基準を参考に会社が必要と認めた場合には、年齢に関わらずに引き続き再雇用しています。現在、70歳を超える従業員は2人おり、最高年齢者は72歳です。今後も年齢に関わりなく積極的に継続雇用制度を推進していく予定です。

継続雇用制度に選定基準が設定されているのもお客様にとって最高の顧客満足を提供したいという会社の経営姿勢が根幹にあります。現在は65歳以降の従業員は70歳代の従業員を含めて11人おり、該当する年齢の高年齢者がこの基準をクリアしています。まずは本人の働く意志が第一に尊重され、そして企業の教育システムとコミュニケーションが高年齢者が明るく元気に働くことをサポートしています。70歳を超えても働き続けられるように、本人の希望により所定労働時間を設定し、パートタイマー勤務も可能としています。経験を有する高年齢者の中途採用も積極的に行っています。高年齢者のこれまで培ってきた知識と技能、豊富な経験を活かすことができるのは企業にとっても大きなメリットと考えるからです。

3 高年齢者雇用に対する方針、考え方

あいあーは感動ある冠婚葬祭のサービスを通して地域社会に貢献することをモットーとして事業活動を進めています。そのために年齢に関わりなく会社が求める期待像にあった従業員を雇用しています。会社が従業員

に何を期待するのか分かれば、従業員も何を頑張ればいいのか明確になります。60歳以上の従業員の仕事は、営業職、営業事務職、調理補助職、マイクロバス乗務職などがあります。65歳までの継続雇用後も、本人の希望と健康状態、会社が必要とする業績、職務遂行能力に応じて可能な限り再雇用しています。

ここで高年齢者雇用のメリットについて考えてみましょう。新規開拓営業こそ営業力を必要とする仕事です。ルート営業で営業経験を積んだ営業マンも新規開拓に取り組むと苦戦を強いられます。ルート営業は顧客に会えるのが当たり前ですが、新規開拓では顧客に会うまでが困難を極めます。営業活動では、相手の立場に立ったコミュニケーションひとつで人間関係も深まりますし信頼感も高まります。冠婚葬祭互助会の会員（顧客）の多くは高年齢者が占めていますので、顧客の年齢に近い高年齢者は、顧客目線で自らの経験を生かした会話ができ、信頼を得る活動を行うことができます。これまでの人生経験の中でかけがえのない人脈も形成しています。また彼らのキャリアを活かすことで、入社間もない経験不足の後輩への助言を行うことができるなど、高年齢者は新規開拓営業の戦力になっています。

4 70歳以上従業員の就業状況

同社には現在、70歳を超えている従業員が2名います。

Aさんは72歳、同社の最高齢社員です。仕事は一般個人を対象として冠婚葬祭互助会の会員を獲得する営業職で勤続12年を超えるベテランです。今も現役で新規開拓営業を行い、経験を生かして後輩の営業所担当者の指導も担当しています。勤務形態は毎日5時間（9時半～15時半）勤務するパートタイマーで、賃金体系は基本給プラス歩合給の組み合わせで決定されています。月給は約10万8千円で、本人は気力、体力が続く限り働きたいとしています。

Bさんは71歳、葬祭部門の法人向け営業職で、勤続7年を超えています。前職での法人営業の経験を生かし、得意先訪問を主とする外商を担当しています。勤務形態は毎日6時間（9時～16時）勤務するパートタイマーで、賃金体系は基本給プラス歩合給の組み合わせで決定されていま

す。月給はおよそ16万6千円で、本人は元気で働けるうちは何歳までも頑張りたいと語っています。

二人とも営業職で、気力、体力(健康状態)が続く限りは仕事を続けたいと言っています。営業の仕事はモチベーションがとても重要です。同社では営業成績を歩合給へ反映しています。がんばった人が報われるしくみです。しかし営業の仕事は契約が取れる時もあれば全く取れない時もあり、自分の意欲を維持することが難しい仕事です。そのような時に自分自身のやる気を喚起する方法として仕事に応じた賃金もちろん重要ですが、それ以外のことも重要です。二人に共通するのは「仕事をするのが好き」ということで、仕事が楽しいと言います。同世代のお客様の悩み、相談に応じて喜ばれること、お客様からの信頼があるから長く働き続けたい、この仕事をやめられない、とやりがいを見出しています。

5 高齢者の雇用施策の現状

ここであいあーの人事施策を見ておきましょう。

60歳代の雇用形態は、嘱託社員（正社員）、パートタイマーの2種類です。勤務形態は、長く働いてもらうために定年到達前と毎年の雇用契約更新時にできるだけ従業員の希望を取り入れて、無理のない職場への配置及び勤務体制をとるようにしています。賃金月額は平均18万円、契約更新時に人事評価を行い、評価結果にもとづいて基本給プラス歩合給で賃金を決定するしくみです。パートタイマーとして短時間勤務を選択する社員もいます。現在、ほとんどの人が定年到達前と同じ職務を行っていますが、契約更新時には本人の希望を聞いて無理のない働き方ができるように配慮しています。

70歳代の雇用形態も60歳代の雇用形態と基本的に同じです。賃金月額は平均で15万円となります。契約更新時に人事評価を行い、評価結果にもとづいて基本給プラス歩合給で賃金を決定するしくみも同じです。ただし、年齢とともに持病を抱える高齢者も少なくないことから所属長が朝礼時に健康状態をチェックし、個別の相談に配慮するなど健康面への配慮はきめ細かく実施する必要があります。

6 60歳を超えた従業員への施策

あいあーるでは従業員が60歳以降も明るく元気で働くために、職務・能力開発面では、営業教育の実施、所属長による朝礼の場を活用したコミュニケーションを実施しています。同社の1階に営業職を対象とした社内研修センターがあります。入社した直後の従業員はここで営業の基本動作のイロハからお客様とのコミュニケーションや交渉術などを学びます。

高齢者は加齢とともに疲労感を感じやすくなったり、持病を持っていることがあるため、健康管理面では、産業医による定期健康診断、会社負担による成人病健康診断もあわせて毎年実施しています。ほとんどの高齢者が受診を希望しています。その他、当日の営業エリアまでの送迎をマイクロバスで行うなどして、移動による負担を軽減するよう配慮しています。

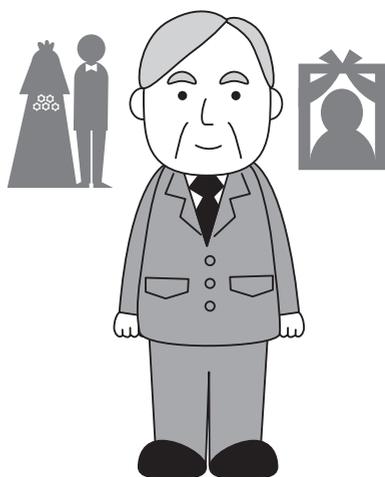
今後も進展する高齢化社会を踏まえて、勤務形態などで高齢者の特性に合わせた人事労務施策の実施を検討していきたいとしています。

7 70歳雇用実現へのアドバイス

70歳雇用の豊富な経験のあるあいあーるから、これから70歳雇用に取り組む企業へのアドバイスを聞いてみました。

「高齢者雇用について、顧客（会員）の年齢層が比較的高い企業においては、顧客目線で親身になって相談や話し相手として対応できる高齢者は営業の要として戦力化することができます。新規開拓の飛び込み営業はバイタリティある若年層でも容易ではありませんが、職務に責任感を持ち、長年の経験に裏打ちされた仕事ぶりは顧客との関係性構築に一役買っています。高齢者が明るく元気で活躍してもらうためにも、所属長による職場環境への配慮や朝礼などを通じた高齢者の健康管理に留意することが大切です。モチベーションアップを図るためにも、会社の従業員に対する期待像を明確にすることです。年齢に関わらずがんばった従業員を高く評価し、高齢者にも営業成績を歩合給に反映させるなどの工夫が大切です。また、高齢者の経験を活かした部下や後輩への適切なアドバイス

も役に立っています。』



経験、能力を生かした豊かな職業生活 の実現を目指して

社会福祉法人 伊賀市社会福祉協議会

企業プロフィール

- ・所在地 三重県伊賀市
- ・創業年 平成16年（合併年）
- ・業種 社会福祉事業及び介護保険事業
- ・従業員数 400名（正規108名、非正規292名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
105人 (26.3%)	112人 (28.0%)	60人 (15.0%)	75人 (18.8%)	44人 (11.0%)	4人 (1.0%)

- ・平均年齢 46.5歳
- ・定年 60歳（定年後、希望者全員65歳まで再雇用）
- ・運用実態 65歳以降も業務上必要と認める者は、年齢を問わず再雇用する（70歳以降働ける何らかの仕組みがある）
- ・最高齢者 79歳

1 沿革と理念

伊賀市社会福祉協議会は、平成16年11月1日、旧上野市が周辺の5つの町村（伊賀町・阿山町・青山町・大山田村・島ヶ原村）と合併し、伊賀市（人口約10万人）となったのにあわせ、6つの社会福祉協議会を統合して誕生しました。旧市町村にあった社会福祉協議会をそれぞれ旧市町村名を冠した6つの支所とし、福祉サービス総合センターを加えた7支所体制を取り、本所機構を上野支所内に設置し、今日にいたっています。重点目標として、①安心して生活するための地域生活支援体制の確立、②地域福祉の視点に立った介護サービスの充実、③総合力強化のための組織運営、を掲げ、社会情勢の変化を踏まえた地域福祉推進および介護サービスの提供を目指して、「住民主体の地域福祉の充実」（地域ケアシステム）に取り

組んでいます。

平成23年度の予算規模は19億7千万円で、権利擁護事業、総合相談支援事業、地域福祉事業、介護保険サービス、自立支援サービス事業等幅広い事業を行っています。伊賀市社会福祉協議会は介護施設を持たず、主として在宅介護業務を運営しているのが特色です。

2 高齢者雇用に対する方針、考え方

伊賀市社会福祉協議会には、職員一人ひとりの創意工夫を重視し、比較的自由に仕事ができるという柔軟な組織体制があり、職員教育は、「現場で鍛える」(OJT)ことを重視しています。また、職員に求められる資質として、「ニーズを発見できる力」を重視し、「どのようなニーズも断らない」という考え方が浸透しており、住民のニーズに応じて開発したサービスは100を超えています。新しい地域福祉に求められる新しい協働のスタイルとして、業界で注目される「プラットフォームシステム」は、ここ伊賀市社会福祉協議会が発祥の地とされています。

同協議会では、「65歳まで再雇用の義務化」が打ち出されたのを機に、いち早く「希望者全員65歳まで再雇用」の方針を打ち出し、就業規則を変更しましたが、この制度導入前や導入当初は、「動けない人を抱きかかえ、移動させる必要のある介護の現場で果たして大丈夫か？サービスが低下するのではないか？」という意見も多く聞かれました。

当時は、新たな若い人材が確保しにくいという業界事情のなかで、人材難を解消するためには高齢者に頼らざるを得ないと考え、緊急避難的な措置として高齢者雇用を考えていたようです。

しかし、実際に高齢職員を多く雇用してみると、高齢職員は、経験と知識が豊富で、課題解決能力に優れ、きめ細かな気配りや臨機応変の適切な対応ができることや、コミュニケーション能力も円熟の域に達しており、利用者とも即座にスムーズな関係を築くことができ、若い職員に対する潤滑油的な役割も果たすことができ、またノウハウの伝承もできるという、この事業を推進していく上で必要な優れた特性を有していることが分かりました。

一方、高齢職員自身にとっても、そのまま継続して雇用されれば、い

今まで培った経験や知識が定年によって埋没してしまうことなく、その後もあらゆる場面で生かすことができ、自己実現や健康維持にもつながるとの認識が定着してきたため、再雇用を希望する者もずいぶん増えてきました。そして経営上の様々な工夫を積み重ねれば、高年齢職員の体力的な衰えというデメリットの相当部分が克服可能であることも次第に分かってきました。今では、高年齢職員の有効活用は事業の維持・継続・発展のためには無くてはならない要件となっています。

さらに、65歳以上となる職員の処遇についても「65歳以上であっても、本会が業務上必要があると認めた職員は期間1年を単位として再雇用する」と就業規則に明記し、業務遂行が可能な高年齢職員は、年齢に関わりなく雇用することとし、「70歳以降働ける何らかのしくみがある企業」となっています。

3 70歳以上職員の就業状況

70歳のAさん（女性）は、常勤職員としてフルタイム、1週40時間、日給8千円で、介護職員として若い人と同じ仕事をこなしています。8時15分に出勤し、17時15分の定時まで、軽自動車を自ら運転し、その日のデイサービス利用者2～3人の送迎を担当します。施設の中では、利用者の前で様々なトレーニング・歌・体操等の指導をこなします。また利用者指導の企画や若い介護職員の指導等も行っています。ヘルパー2級の資格を持ち、勤続11年目ですが、利用者のベッド移動で腰を痛めたことは一度もないそうです。「お年寄りと話することが好き」というAさんは、家庭にあっては、姑さんの介護も行っており、「利用者と家族間の気持ちも理解でき、利用者との年齢も近いことから受け入れられやすいのではないか」と感じています。「若い職員と同じ仕事を何なくこなしていただき、次に続く介護職員の模範的存在」と上司からの評判も上々です。

同事業所最高齢79歳のBさん（男性）は、75歳まで利用者の送迎を行っていましたが、現在は、月曜～金曜日の午前中勤務、時給800円で、利用者の入浴後の世話と分所への給食材料の配送の業務が主です。また季節によっては、施設の草木の手入れ等、施設の営繕・管理業務も行います。地区の民生委員や老人会副会長の要職も兼ねるBさんは、「仕事は休んだ

ことは一度もない。健康のためには、家の中でじっとしているよりは、働いたほうがいい。元気に働き、生涯青春でいたい」と語ります。上長からは「施設の事情をすべて分かってくれているので、仕事を任せておける、元気な限り働いてもらうつもり」、同僚の職員からも「何をたのんでも断らない人」と評判で、信頼関係も非常に厚いものがあります。

4 現場の高年齢職員に多い有資格者

同協議会における資格保有総数に占める高年齢職員の割合は、83ページの表の通りですが、高年齢職員の資格保有割合は、非常に高いものがあります。介護福祉士・介護支援専門員・ホームヘルパー1級は10パーセント台ですが、ホームヘルパー2級、看護師（正看護師・准看護師とも）では30パーセントを超えています。ホームヘルパーや看護業務は、有資格者でないと行うことができません。いかに多くの高年齢職員が、現場でホームヘルパーや看護師として活躍しているかが分かります。

また、定年後も資格を生かして仕事ができることから、資格取得に積極的に挑戦する職員が増えており、職員の質的向上にもつながっています。

5 定年後も働き次第で昇給

現行の就業規則では、職員が定年を迎えると「希望する者は全員、退職日の翌日から非常勤職員として再雇用される」こととなりますが、同協議会では、定年後の職員（再雇用者）の処遇を公平かつ合理的なものとするため、毎年1回、再雇用者個々人の時給、日給、月給の見直し・調整を行っています。

定年退職時点での賃金は、入社時期や役職の違いにより大きな違いがある場合があります。しかし、再雇用されて以降の賃金は、「同一労働、同一賃金」の考え方を原則とし、全体のバランスや労働実態を反映した賃金になるよう見直しを行っています。具体的には、フルタイムか短時間か、どんな資格を持っているか、どんな業務を行っているか等によって賃金が決められるしくみです。こうすることにより、配置転換やチーム編成が変わったとしても、スムーズな運営が可能になります。

賃金の見直しを行うことにより「賃金が上がった」という職員も多数出ており、現場のモラルアップにもつながっているようです。

6 作業設備・作業方法・作業環境の改善

同協議会では、現場従事者の安全と健康管理面の工夫を積み重ねてきましたが、ヘルパーや看護師の「腰痛防止ベルト」、「感染防止用プラスチック手袋」の着用義務化などもその一例です。

高齢職員に対しては、毎年の定期的健康診断の実施はもちろんのこと、カウンセリングを必ず行い、感染症や災害などの危険性があれば、至急対応情報の提供も行っています。

また、在宅介護を主たる事業としていることから、職員の作業環境は利用者側の住環境に左右される面が大きいです。そこで、「利用者の住環境を利用者の身体機能や利用者の意向に適合させるため、利用者（家族）の住宅改修を促進する」という住宅リフォーム事業にも力を入れてきています。

これらの推進を行うことは、今後の介護施策の方向性である「居宅介護の推進」にもつながるものと期待されています。

7 経験、能力を生かした豊かな職業生活の実現を目指して

社会福祉の事業は人手に頼らざるを得ないため、限られた人員の中でいかに効率的な運営を行ってゆかが課題となりますが、すべての職員がそれぞれの持ち場において、個々人の持てる能力を最大限発揮できる環境を作れるかがカギとなります。

そういった意味では、人事配置に気を配ることがまず重要になってきます。同協議会では適材適所を念頭に、資格保有者にはその資格を生かすことができる職場に従事させることを考えています。

また、若い職員、障がいのある職員、高齢職員等を一つのチームの中にうまく組み込んで配置することが肝要であると考えています。若い職員、障がいのある職員、高齢職員にもそれぞれが持っている優れた特性がありますが、それらを現場作業の中でうまく出し合い、チームとしてのトー

タルで最大限の力を発揮させるような体制作りが必要なのです。高年齢職員には、実際の業務は自ら中心となっていくので、「今までに培った自らの経験や知識を生かして、トレーナーに徹してほしい」というような思い切った指導を行うこともあります。

(表) 職員の資格保有状況

資格名	保有者総数 (人)	内高年齢者 (60歳以上者)	その割合 (%)
社会福祉士	26	1	3.85%
精神保健福祉士	6	0	0.00%
介護福祉士	121	15	12.40%
介護支援専門員	69	8	11.59%
ホームヘルパー	228	73	32.02%
1級	39	7	17.95%
2級	189	66	34.92%
看護師	31	10	32.26%
正看護師	22	7	31.82%
准看護師	9	3	33.33%

(注) 一人で複数資格を有する職員が多数存在

お菓子作りは人づくり。人を作れば 良いお菓子ができる。

清正製菓 株式会社

企業プロフィール

- ・所在地 熊本県熊本市
- ・創業年 昭和57年
- ・業種 食品製造業（和菓子製造販売）
- ・従業員数 38名（正規29名、非正規9名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
18人 (47.4%)	8人 (21.1%)	2人 (5.3%)	3人 (7.9%)	4人 (10.5%)	3人 (7.9%)

- ・平均年齢 47.9歳
- ・定年 60歳（定年後、希望者全員65歳まで再雇用）
- ・運用実態 65歳以降については、会社・従業員の話し合いにより意欲があれば全員再雇用している。
- ・最高齢者 73歳

1 清正製菓の沿革

清正製菓株式会社は昭和57年に、さくら家菓舗、宝屋菓舗、祇園堂、清正陣の四つの和菓子屋が合併して設立されました。その際に人望を買われて初代社長に就任したのが現在の松田社長です。

松田社長は創業当時から、もともと熊本の伝統的なお菓子である『朝鮮飴』が時代とともに徐々に衰退し減少していくことを不憫に感じ、朝鮮飴の復活に力を入れていました。そこで研究を重ね、この朝鮮飴を改良し、ホワイトチョコでくるんだ「昭君の月」を発売。昨年はこの「昭君の月」が、食品類の品質評価としては世界的に有名なベルギーのモンドセレクションで銀賞を受賞しました。さらに清正製菓の代表作である熊本名産の栗を使った乳菓饅頭「月下の熊本城」は2年連続のモンドセレクション金

賞受賞という輝かしい実績を持っています。

2 和菓子作りの工程と役割分担

清正製菓では機械化された製造工程も相当導入されています。和菓子の製造、朝鮮飴等の裁断等については、専用の機械を使用していますが、製造にあたって一部の工程には経験に裏打ちされた技術と手作業が欠かせません。この手作業の技術を安心して任せられるのは若年者ではなく熟練の高年齢者なのです。例えば、清正公せんべい焼き、チーズケーキのタルト作り、その他諸々にたくさんの手作業があります。

最高齢73歳のAさんは、主に「お菓子見本」を作っています。アクリルで出来た透明のケースの中に一部が透けて見えるように細工された菓子箱、中に入ったお菓子のサンプル、包装紙等を綺麗に配置して陳列用に完成させたものです。それはとても素晴らしく、お菓子のサンプルというより、まさに芸術作品と言える出来栄です。

これら熟練した高年齢者の『技』はオートメーションとは相容れないスキルであり、人が人に直接引き継いでいく伝統ともいえるでしょう。まさに高年齢者活用の秘訣のひとつです。

3 フードパル熊本という生産環境

清正製菓の作業環境を考える上で、大切な立地場所である「フードパル熊本」という食品工業団地について記述しなくてはなりません。社長は作業環境改善に関し、「特別な配慮はしていません」とあっさりと答えますが、このフードパル熊本内に新築移転したということだけをもってしても作業環境改善の代表例といえます。

清正製菓は平成13年にフードパル熊本に新築移転していますが、フードパルが完成したのが平成9年です。5つの基本コンセプトを掲げて設立されました。それは①生活者との交流、②地域経済をリードする意欲的な企業づくり、③質の高い就労環境、④地域農業との連携、⑤環境との調和ですが、このなかで「質の高い就労環境」が特に重視されています。これは、企業において最も大切な存在は“そこで働く従業員”であるという理

念から発しています。

また「環境との調和」というコンセプトでは、現代的な合理化をベースにした、山の斜面を切り拓くという意見とぶつかりましたが、議論の結果、結局は丘や斜面をそのまま残し、自然の中に工場が林立し、労働者や地域住民の癒しの場を確保しています。

フードパル熊本に移転したことで大きく変わったことは、周囲が自然に溢れたなかで労働できること、工場内も広々とした作業スペースと明るい照明に照らされていることです。また大きな出入り口が正面と裏手にも作られており、従業員専用の出入り口や駐車スペースも完備されています。労働環境としては、まさに最先端の職場といえるでしょう。

4 継続雇用者の待遇

会社の制度では定年60歳、65歳までが希望者全員の継続雇用、それ以降については、意欲があって健康面に心配がない高齢者はほぼ希望者全員が継続雇用されています。

賃金は60歳定年までが月給制、定年後継続雇用後は日給制に変わります。勤務は月間16日と定年前より若干少なくなります。勤務時間は同じ8時間勤務となっており給与は15万円程度です。日給計算ですが一日9千円を超える計算となります。

70歳を超えると勤務時間が少なくなり時給となります。73歳のAさんの場合は午前10時に出勤、おもにお菓子見本を一人で製作し、午後2時から3時位には帰宅しています。

清正製菓の短時間労働は会社側の命令ではなく、すべて労働者側の希望を聞いたうえで決まっているということです。清正製菓は、全従業員の26.3パーセントである10名が60歳以上で、70歳以上が3名在籍しています。最高齢は73歳が2名です。社長は高齢者雇用に関して、定年を65歳、希望者全員70歳までの制度も検討しています。

5 現役高齢者の声

和菓子作りの職場では現場会議が随時行われます。いわゆるTBM(ツ一

ルボックスミーティング) というものですが、ここでの指導役はほとんど高年齢者となります。お菓子作りがどれだけオートメーションとなっても、生地を混ぜるときの力加減や時間、味付けのタイミングや量など、経験が豊富な高年齢者がいなければ伝統の味は守れません。

Bさん(70歳)の作業を紹介しましょう。Bさんはチーズケーキのタルトを作っています。生地を作り、こねて、秤にかけて、ひとつひとつを型にはめ込んでいきます。“生地を作って、こねて”と、文章ではたった10文字ですが、これを一人前にこなすには十数年の歳月を必要とします。Bさんは製品を作る傍ら、若い世代に技を伝えています。Bさん曰く、「70歳になっても現役でいられることに感謝しています。広くて清潔な職場で楽しく働くことができありがたいです」と、会社に対して感謝の言葉を語っていました。

6 お菓子作りは人づくり

清正製菓の社訓は、①社員の資質と生活の向上、②得意先、仕入れ先との共存共栄、③地域社会への貢献です。まずは社員がファミリーとなって従業員全員が幸せになり、これをハッピースパイラルになってステークホルダーから地域社会まで拡げていくことが目標と社長は語ります。「清正ファミリー」が幸せの輪を地域にまで拡げることが社長の夢です。

高年齢者を活用することは今の高齢社会、これからの超高齢化社会には不可欠なくみとなります。そして職場は地域社会の第一歩でもあります。ただ単純に制度や施策として高齢者雇用問題を考えるのではなく、職場が人と人とが繋がる最も足元にある場所であり、家庭の次に大切な居場所にする、お菓子作りに欠かせない技能を若い世代に紡いでいだけでなく、人間としての生き様や知恵袋等、たくさんの引き出しを持ち合わせている高齢者が、若年者を導いていく姿が清正製菓の成長を支えています。

高齢者のより良い未来を目指して 走り続けます

クラブ自動車 株式会社

企業プロフィール

- ・所在地 福島県郡山市
- ・創業年 大正7年
- ・業種 一般乗用旅客自動車運送業
- ・従業員数 198名（正規187名、非正規11名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
22人 (11.1%)	34人 (17.2%)	65人 (32.8%)	57人 (28.8%)	14人 (7.1%)	6人 (3.0%)

- ・平均年齢 56.1歳
- ・定年 60歳（定年後、希望者全員を67歳まで継続雇用）
- ・運用実態 運用により68歳以降は個別面談実施の上勤務時間を設定し再雇用。特に70歳以上は、短時間、短日数での就業を希望する場合に再雇用している。
- ・最高齢者 71歳

1 走り続けて90年

クラブ自動車株式会社は福島県郡山市に本社を置き、福祉車両を含む76台の車両を有するタクシー会社です。大正7年の創業以来90年の長きにわたり、タクシー・ハイヤーによる福島の観光案内で良き思い出作りのお手伝いをしたり、郡山地域の身近で便利な足として多くのお客様に利用されています。

平成11年には介護タクシーを導入、さらに平成13年にはヘルパーステーションを開設し、ハイヤー・タクシー事業に加え訪問介護等の介護事業を通して地域住民の暮らしのお手伝いを充実させています。

介護タクシーとは、簡単に言うと介護とタクシーが一緒になったサービ

スで、訪問介護員養成研修いわゆるホームヘルパー2級を取得し、さらに移動介護技術研修を受けた乗務員がお客様の居宅からタクシーまでの歩行介助や外出先での介助、移動中のお世話等もするため、介添えの人の同乗がなくても利用者本人の思い通りに外出をしてもらえるとということです。通院などはもちろん、体が不自由な方でも外出をあきらめることなく楽しめる喜びの声が会社には届きます。

またクラブ自動車は「患者等搬送事業所」として郡山地方広域消防組合消防本部から認定された事業所であり、お年寄りや体の不自由な方を車いす・ストレッチャー等で搬送する福祉タクシーも稼働しています。これに従事するのは、日本赤十字社救急法救急員として認定され、消防本部による普通救命講習を受講した乗務員です。

3月11日の東日本大震災では郡山市も大変な被害を受け、本社社屋にもかなりの損壊箇所がありました。震災直後からこうした福祉車両をフル稼働させ、原発事故のために避難をしなければならないお年寄りや体の不自由な患者さんの搬送に奔走しました。

また震災後は、家屋の損壊状況等を調査する損害保険会社調査員からも多くの依頼を受けましたが、日頃から同社を利用し頼りにしてくれている介護を必要とするお客様のために車両を空けておき、調査員へは他のタクシー会社を手配するなど、緊急時こそお客様を大切にする一貫した姿勢で臨みました。

クラブ自動車ではこれからも、地域社会の皆様のために、また、ここ福島県の復興のためにも、社訓である「感謝・笑顔」をモットーに、従業員一同、一丸となって頑張っていこうとしています。

2 プロ意識の高い高齢者の力を活用

現在、クラブ自動車では正規従業員が187人、パート・アルバイトなどの非正規従業員が11人、合わせて198人働いています。タクシー業界全体に言えることですが、若年者の乗務員がなかなか集まりにくいこともあり、結果として高齢化が進んでいて、従業員の平均年齢は56歳を超えている状況です。定年は60歳ですが、希望者全員67歳まで勤務延長でき、さらにそれ以降は本人の希望がある場合に、健康状態や勤務態度な

どを鑑みて再雇用という形をとっており、現在は70歳以上従業員が6人いて最高齢は71歳です。

若年層の乗務員があまり勤務しつがらない早朝の時間帯で車両に空きが出る場合があります、そういった隙間の時間にも勤務を申し出てくれるのは高年齢乗務員です。短時間でもいいから働きたいという高年齢乗務員の働く意欲と、車両を遊ばせておくのはもったいないので稼働させたいという会社の考え、この両者の思いが合致し、うまく高年齢者雇用の推進につながっています。

現在は3台の車両を4人でシフトを組んで交番制で稼働させていますが、その中に高年齢乗務員を配置させることで、すべての時間帯に稼働できるようになるため、効率よく車両を使えるようになっています。

現在、定年の60歳で退職する者はほとんどおらず、皆67歳まで勤務延長しています。さらに68歳以降も全体の3割くらいの乗務員が引き続き勤務を希望して、健康等に問題がなければ再雇用となり働いています。

高年齢乗務員は皆、仕事に対するプロ意識が高く勤務態度がまじめです。地理にも精通しており、ベテランドライバーならではのきめ細やかな接客と高い運転技術を持っているため、固定客も多く、駅前などで各社の車両が連なって待機している時でも、わざわざその乗務員を探して乗ってくれるほどです。

そのような高年齢乗務員はとても貴重な存在であり、会社としても、70歳以降の再雇用については特に年齢の上限を設けず、それぞれの状況を見て、出来るのであればいつまでも働いてもらいたいと考えています。

3 無理なく元気に生き生き勤務

70歳以上の乗務員の具体的な就業状況について紹介しましょう。

まず現在最高齢71歳のAさんは、午前5時～午後1時の間で、4時間から7時間、月に約25日、タクシー乗務員として勤務しています。早朝からの勤務についても早起きはまったく苦にならないし、午後の早い時間に帰宅できるので、自分のライフサイクルに合わせやすいそうです。

また、勤続23年で現在70歳のBさんは、午後8時～午前4時までの8時間、月に16～17日、同じくタクシー乗務員として勤務しています

が、長年従事していることもあって固定客も多く、必ずBさんのタクシーを探して乗って下さるお客様もいるほどで、そのことがBさんのやりがいにもつながっているようです。さらに深夜から早朝にかけての時間帯の勤務は一見大変そうに思えるかもしれませんが、この時間帯は交通量が少ないため安全に走りやすく、Bさんは自分にはこの勤務体系が合っていると考えています。

タクシーの運行には、お客様からの要請を電話などで受けて無線により各車両へ連絡して出向くパターンと、駅前のタクシープールなどでお客様を待ついわゆる「流し」によるパターンがありますが、クラブ自動車では、前者の無線配車のパターンが全体の5割以上を占めるとというのが特徴のひとつと言えます。「流し」による運行の場合は日によってお客様が少なく無駄に時間や労力を費やしてしまう場合もありますが、クラブ自動車の場合は高年齢乗務員には無線配車による運行を中心に配置しているので、待機している間も十分に休憩を取っておけるため、無駄がなく効率よく勤務でき、余計な負担も軽減できるようになっています。

4 資格取得の奨励で従業員全体の士気が向上

クラブ自動車では、乗務員に元気で長く働いてもらいたいという考えのもと、平成13年には洗車機や、ICカードによる運行管理システムを導入しました。これにより、疲れて帰ってきた後の洗車や、売上金処理などの乗務員の負担をかなり軽減できるようになったと喜ばれています。

また、乗務員に対して様々な資格取得や、講習等の受講を奨励しています。前述の介護タクシーの需要が近年は非常に高いため、介護に関する資格は皆、積極的に取得し、現在ホームヘルパー2級の資格を持つ乗務員は50人ほどにまで増えました。この資格取得については費用の半額を会社で助成しています。

また福祉タクシーの乗務員として働ける者は郡山市消防本部の行う普通救命講習や、日本赤十字社が実施する救急法救急員養成講習会を受講した乗務員としているため、こちらも受講する乗務員が増えています。福祉タクシーや介護タクシーはお年寄りや体の不自由なお客様の外出のために非常に重要な役割を担っており、会社としても力を入れているところです。

その他、郡山市・商工会議所の実施する観光案内資格を持つ乗務員、また特に資格があるわけではありませんが、英語が話せる乗務員もおり、様々なお客様のニーズに対応しています。

このような資格取得の奨励という施策は、会社として年齢等で区別を設けて施策を行っているわけではなく、すべての従業員に対して奨励しています。平成11年に介護タクシーを開業した時から資格取得について会社として熱心に進めてきた結果、今では、全く強制することなく、すべて従業員のほうから自発的にチャレンジしたい、という声があがってくるようになりました。会社は資格取得のための講習会を受講する従業員のために勤務時間の配慮をしています。向学心、チャレンジ精神が旺盛な社員が増え、それが自然に社内全体の士気の向上にもつながっていると思われま

す。

また、タクシーの運転には安全が第一ですから、高年齢乗務員の健康管理には最も気をつけています。年に2回の健康診断を始め、安全運転講習会の開催、そして何よりも常日頃から管理職は乗務員との会話を通して何か心配なところはないか、気に掛けるようにしています。

クラブ自動車では障害を持つ人も多く働いています。高年齢者に対して、また障害者に対して、様々な施策が必要なのかも知れません。しかし結局は年齢または障害のあるなしに関わらず、すべての従業員が気持ちよく元気に働けるよう個々の特性を理解し尊重していることが、最終的には高年齢者にとっても働きやすい環境になっていくという考えのもと、これからも元気に走り続けていきたいとクラブ自動車では考えています。



高年齢者の経験を未来を担う若手社員へ

ケイジー物流 株式会社

企業プロフィール

- ・所在地 千葉県千葉市
- ・創業年 昭和45年
- ・業種 一般区域貨物自動車運送業
- ・従業員数 184名（正規128名、非正規56名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
73人 (39.7%)	55人 (29.9%)	23人 (12.4%)	25人 (13.6%)	4人 (2.2%)	4人 (2.2%)

- ・平均年齢 47.3歳
- ・定年 60歳（定年後は希望者全員を65歳まで再雇用）
- ・運用実態 65歳以上は本人が希望し会社が認めた場合、パートもしくはアルバイトとして雇用する。この場合の年齢の上限は定めていない。
- ・最高齢者 72歳

1 物流の未来を見据えた環境づくり

ケイジー物流は、1970年鬼怒川ゴム株式会社の輸送部門として産声をあげました。その後、合併等を経て40年を経過しました。近年物流業界を取り巻く市場環境は急速に変化し、トラック輸送の広域化、高度技術を駆使した軽薄短小化、在庫圧縮による少量多頻度輸送、荷造費及び開梱費軽減のためのノン梱包化、へと移行しています。

ケイジー物流は変化の進む環境に対応するため、2005年にグリーン経営認証及び通関業免許を取得し、物流会社として地球環境への取り組みによる社会的責任を果たすとともに物流の新時代に対応したオルガナイザーとしての役割を担っています。特に通関免許取得による顧客の利便性向

上、海外物流を含めた国内13か所のネットワークを通じた荷主の物流合理化サービスの提案、現場ノウハウを活かした3PL（サードパーティロジステックス）による一括受託の物流支援サービスで顧客に貢献できる体制を整え、小さくとも存在感のある会社を目指しています。

また同社は多様化する顧客のニーズに対応するため、輸送貨物の安全性、輸送の迅速化、輸送時間の確実性など“輸送の品質保証”を最優先させた効率の良い輸送システムの提供を目指し、2009年にはISO9001認証を取得しました。

2 継続雇用制度の状況と高齢者活用の考え方

ケイジー物流の定年は60歳です。定年後は希望者全員をフルタイムまたは短時間勤務の嘱託社員として再雇用しています。また65歳以上は本人が希望し会社が認めた場合、パートもしくはアルバイトとして雇用しています。この場合、年齢の上限は定めていません。

同社では若手社員の採用・育成にも配慮していますが、従業員の平均年齢は47.3歳と高く、今後も高齢化傾向は避けられないと考えています。ちなみに現在、60歳以上の嘱託社員等は全体の18パーセントを占め最高齢者は72歳になります。

高齢化が進行する同社にとって、ドライバーや荷捌き業務および営業所の事務や親会社での構内作業等で高齢従業員の持つ豊富な経験や誠実な仕事ぶりを戦力として活かすことは貴重です。

同社は社内に営業戦略会議等数種の委員会制度を設けていますが、これら委員会では若年者との組合せによって高齢従業員のもつ経験や人脈を継承する取り組みを行っています。また高齢従業員にとっては、能力を発揮する場を持つことが健康の維持・生きがいとなり、ひいては会社のメリットにつながると考えています。

3 高齢者の技能・ノウハウの継承の工夫

高齢者がこれまで培った経験に裏打ちされた技能・ノウハウあるいは人脈を継承していくことは、ケイジー物流にとっても重要な課題ですが、

世代間の考え方の違いなどがあり、なかなかうまくいきませんでした。同社ではそれらを可能ならしめるために、双方のコミュニケーション能力の向上と高年齢者の育成能力を高めていく方策が必要であると考えました。

そこで社内に設置する営業戦略会議、安全環境会議、品質会議、合理化推進会議、総務委員会、ISO推進委員会等各委員会の事務局の担当に若年者を充て、高年齢者がこれをフォローする組み合わせとし、双方のコミュニケーション能力の向上と、高年齢者が持つ技能やノウハウの継承が容易になるようしくみを取り入れています。その結果、コミュニケーション能力が高まり、技能やノウハウの継承が図り易くなったなどの成果が見られるようになりました。

具体的な組み合わせについては、例えば品質会議は若手社員のOさんを事務局の担当に充て、K課長が補佐する、合理化推進会議は若手社員Tさんを事務局の担当に充てK課長が補佐する、総務委員会は若手社員Tさんを事務局の担当に充て、N次長が補佐する、というように、一部複合的な組み合わせを試みています。また、これらの継承に関する取り組みについては、本社の委員会等でだけではなく、北関東エリア、南関東エリア、九州エリア内にある各営業所の安全会議などにも取り入れています。

このような方法で技能・ノウハウ等について継承の環境は整いつつありますが、若年者の育成能力には人によって幅があります。そこで、同社では若手の育成を託する高年齢者自身にも育成能力を高める働きかけを行っているところですが、自ら育成能力を高める工夫・取り組みをし、成果の見られる高年齢者にはそれに見合った処遇をすべく検討中です。

4 定年後も元気に働き続けるための施策

ケイジー物流における定年後の配置は個別面談のうえ、本人の希望もとり入れながら決定していますが、基本的には定年到達時の職務を継続することとしています。勤務形態についてもフルタイムだけではなく、本人が希望すれば短日数もしくは短時間の勤務も可能です。

運送会社にとって何といても戦力はドライバーですが、同社ではドライバーを単に運転の職務に就くものとしてだけではなく、第2の営業と位置付けています。特に定年まで勤務したドライバーは、豊富な経験に裏打

ちされたノウハウを有して、顧客の高い信頼を得ています。

同社はこのような経験豊富なドライバーを定年後も戦力として働き続けて貰うため勤務日数・時間は変えず、担当する輸送ルートを変更する等、全体の業務量を軽減し、負担を感ずることなく働き続けることのできる工夫をしています。

ドライバーの継続雇用時の賃金については、定年までの基本給をなくし業務量等に応じた賃金となりますが、定年後の賃金額は定年前のおおむね90パーセント程度であり、ほぼ業務量の低減に見合った額と言えます。

同社の管理職の定年後の処遇については、2コースを用意しています。役職名は継続しますが、ラインの長として従前どおりの職務・権限を継続する場合と、ラインの長から外れ専門職に就く場合があります。前者の場合の賃金は約80パーセントとなり、後者の場合の賃金は公的給付を考慮した賃金となります

運送会社にとって安全を維持・継続することは、もっとも大きな課題の一つです。同社では従業員全員にKYTを含む安全教育を実施していますが、定年後も月に1回従前どおりの教育を継続しています。

また、年齢の上昇に伴い生活習慣病が進行すると事故の発生にも結び付くため、これらへの対策も重要です。同社では定期健康診断とあわせ産業界による定期的な面談を行い、生活習慣病を排除する取り組みを行っています。

5 職務転換の工夫

ケイジー物流は高齢者が従前通り働き続けるための諸施策を講じていますが、それまでの職務を遂行することは視力の低下や体力的に無理だとの申し入れがある場合や、勤務状況等から無理だと察せられる場合があります。

このような場合、会社では新たな職務への転換を図っています。ひとつは各営業所での荷積み作業ですが、高齢者の荷積みは作業速度が低下しますので、共同作業やフォークリフトの使用で補っています。この作業に必要なフォークリフトの運転免許はドライバー全員に取得させています。また、荷積みにおいては手積み作業もあり、これらの作業には障害者も活

用しています。

もう一つの例は本社の倉庫内に設けている自動車部品の組立・梱包作業場における職務です。同社は親会社である鬼怒川ゴムが製造する自動車部品を保管し、配送していますが、一部自動車の販売店に供給するサービス部品について組立、シール貼り、梱包、発送作業を請け負っています。これらの作業の従事者は、社員11人の他、パートタイマー、臨時社員等、合計19人ですが、社員のうち2人が再雇用者で、臨時社員にも60歳を超えた人がいます。また、障害者も1人含まれています。

作業場における勤務時間については、8時30分から午後5時までのフルタイムが原則ですが、再雇用者等からの申し出があれば短日数勤務・短時間勤務も可能です。必要に応じてパートタイマーを補充し、補うこととしています。

作業場での作業は、自動車部品に関係する作業ですから、品質や数量の管理に熟知した経験者を必要とします。当作業場では親会社で部品製造に関係する職務に長年携わってきた63歳の高齢者が管理にあたっています。

この作業場における自動車部品の組立・梱包作業に係る委託業務は、高齢化に対応するための新職場創出のニーズと、親会社のニーズが一致した結果実現したもので、同社における再雇用者の重要な受け皿になっています。

6 65歳以降の職務と処遇

ケイジー物流では65歳以降は本人が希望し、会社が認める場合、パートタイムまたはアルバイト従業員として雇用しています。また年齢にかかわらず、職務に適した高年齢者を雇用する場合があります。65歳以降の高年齢者の職務は主として、営業所の事務または親会社の構内での作業などです。

高年齢者の職務例を紹介しましょう。Aさん（71歳）は千葉営業所の事務員ですが、1日5時間のパートタイマーとして長年勤務しています。Aさんの誠実で的確・迅速な仕事ぶりは営業所の人たちから信頼が寄せられています。Aさんは「元気で働かせてもらい感謝している」と言ってい

ます。

同社は主たる業務である運送業および先に述べた自動車部品の組立・梱包等の業務の他に親会社構内での売店の運営や構内の清掃業務も受託していますが、同社の最高齢者であるBさん（72歳）は1日4時間のパートタイマーとして親会社の清掃作業に従事しています。Bさんは構内清掃のリーダー的な役割をはたしていて関係する人々から頼られる存在です。Bさんは「元気なうちは働きたい」と話しています。

同社ではこれらパートタイムまたはアルバイト従業員の労働契約は職務等により期間を3ヶ月～1年としています。双方いずれかの申入れがない限り自動更新することとし、特に上限年齢は設けていません。

職務を誠実に遂行する高年齢者ですが、時として健康を害する心配がありますので、高年齢者が属する当該部門の管理者や関係部門の担当者は、日々の安全管理や健康状況チェックを行なっています。

ちなみに同社では65歳以降の短時間勤務者についても勤務時間にかかわらず、正社員と同様に全員を定期健康診断の対象とし、これら高年齢者が健康で働き続けることができるよう配慮しています。

高齢者の確かな経験が企業を支える

三洋商事 株式会社

企業プロフィール

- ・所在地 大阪府東大阪市
- ・創業年 昭和32年
- ・業種 リサイクル業
- ・従業員数 269名（正規164名、非正規105名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
183人 (68.0%)	27人 (10.0%)	10人 (3.7%)	26人 (9.7%)	9人 (3.3%)	14人 (5.2%)

- ・平均年齢 40.1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 65歳以降、健康状態に問題がなければ、希望者全員を再雇用している。また、就業規則では「70歳まで雇用」の文言がないが70歳にこだわらず、本人が健康で働く意思があれば70歳以降も雇用している。
- ・最高齢者 80歳

1 社員を大切にすることはもたらすもの

三洋商事は昭和32年に設立され、廃棄物を再資源化するリサイクル事業に取り組んできました。環境保全への意識の高さが評価され、環境省からエコ・ファースト企業に認定されるなど、積極的にくらしと環境の問題にかかわっています。

三洋商事の社是に「従業員とその家族の幸せを何よりも大切にする」とあります。売上や利益だけを追求するのではなく、従業員とその家族の幸せを、何よりも大切にする企業として、さらに三洋商事に働く一人ひとりが共に働く仲間を、兄や弟、姉や妹、そして父親や母親のように想い、そ

の幸せを何よりも大切にすることができる企業であることとしています。この社是のもと、社員を信頼し、本人の経験を重視して、健康面で問題がなければ年齢に関係なく高齢者を継続雇用しています。

一方、三洋商事では障がい者の雇用には多くの実績があり、近隣支援学校や支援施設、地域の障害者就業・生活支援センター等からよく工場見学や職場実習の希望があり積極的に受け入れています。

2 経験を重視し、健康であれば年齢に関係なく雇用継続

三洋商事の就業規則では従業員の定年は満60歳ですが、本人が引き続き勤務を希望する時は希望者全員を65歳まで再雇用する規定になっています。さらに65歳以降については、「本人が引き続き就業を希望する場合、健康状態及び能力を勘案し、賃金等の労働条件に合意したうえで嘱託社員としてさらに再雇用することがある」としています。なお、勤務終了年齢を70歳までとする定めはありません。

実際の運用面では、本人が就業を希望するときは、健康状態を確認したうえで年齢にかかわらず勤務してもらっているのが現状です。現在80歳の従業員がいます。

三洋商事では、優れた技能を有する従業員には健康上許される限り勤務してもらい、後進への技能伝承をしながら、いい仕事を続けてもらいたいと考えています。

3 70歳以上従業員の就業状況

Aさんは70歳になり週5日、パートで勤務しています。職務はOA機器解体・分別で、勤務時間は8時から17時までとなっており、時給は1,040円です。「元気なうちはずっと働きたい」と雇用契約を更新しています。

Bさんはやはり70歳ですが、パートとしてやはり週5日を勤務、OA機器の解体・分別を担当しています。時給は850円です。本人は70歳になっても「まだまだやります」と意気軒昂です。

4 高齢者の雇用施策の現状

三洋商事に現状在籍している60歳台従業員は正社員とパートの雇用形態の両方がいます。給与は月給制、日給制、時給制があり職務内容等を中心として区分されます。パートの方の給与は月額にすると、およそ15万円程度です。職務内容はOA機器等の解体分別業務になります。以下に述べるように、会社では作業環境の整備に努めています。

また、現状在籍している70歳台従業員はパートの雇用形態となっています。給与は時給制です。現状のパート給与の平均は月額にすると、およそ13万円になります。職務内容はOA機器等の解体分別業務です。

5 高齢者のモラルアップにつながる運動

三洋商事では従業員に対してノルマも残業も求めていません。その代わり、必ず守らなくてはならないことが3つあります。

- 明るく元気にあいさつすること
- 掃除をこまめにする
- SKH(S:さんづけ、K:敬語、H:品格ある行動)を守ること

この3つが出来ない人は、三洋商事の社員として認められません。3つとも「相手を尊重し、気持ちよくさせる」という精神に基づいています。

あいさつは、コミュニケーションの基本であり、人格ふれあいの端緒です。

掃除については会社が掲げている「5S運動(整理・整頓・清掃・清潔・躰)」の根本であり、三洋商事の総力をあげて、必ず実現しなければならない約束ごとです。掃除が行き届いている会社には、安全・安心な作業環境や職場環境が生まれます。そして、清潔な職場や作業場が、当たり前のように実現できる状態になれば、躰(しつけ)となります。「身を美しくすること」、つまり職場や作業場だけでなく、自身の心も清潔な状態に保てるのが、躰につながるのだと会社は考えています。

SKH運動はこれをバッジにして胸章とし、互いに意識づける効果があ

りました。

これら3つの約束は高齢者には好評であり、積極的な行動で若者を引っ張ってもらっています。

ところで、三洋商事では教育面に関し、高齢者のモラルアップにつながる施策として「高齢者を孤立させない」ことを重視しています。部署によっては技術的な教え合いが出来るよう高齢者を集めており、これにより高齢者同士が切磋琢磨しモラルの維持に効果があると考えています。

この他の施策のなかでユニークなのは風通しの良い職場づくりを目指した「従業員満足度調査」と「360度調査」です。

従業員満足度調査は、長い人生経験を通じての「ご意見・ご要望等」の声なき声を拾うべく第三者機関に調査の取りまとめをしてもらい、完全匿名で実施しています。従業員から届いた貴重な意見を踏まえ、また満足度調査結果の数値引き上げのための施策を幹部クラス以上のメンバーで立案し、次回満足度調査までに解決すべく定期的に取り組んでいます。

360度調査は匿名での実施ですが、年に1回、「上司を部下が評価する」という形で実施し、日頃声にならない意見や、意見をしておきたいという声などを吸い上げるようにしています。

6 高齢者が働きやすい職場づくり

(1) 空調設備等による作業環境の改善

夏の猛暑から来る熱中症への対応には空調設備が有効ですが、外気とオープンな工場では工夫が必要になります。透明ビニールのカーテンを工場の入口に複数枚を垂らして外気を遮断し、人は出入りが可能なように隣接ビニールを数センチ重ねて設置しました。

今後、検討を重ねていきますが、さらに内容を充実していきたいと会社は考えています。大切な従業員を守るための施策になっているからです。

(2) 厳冬期のマット使用

厳冬期の体調維持には、地面の冷気を遮断する必要があります。それにはマットが提案されました。冬には足腰に冷気を伝えさせないマットの設置が有効だからです。マットはいくつもの種類を試行錯誤してその効果を

確かめて設置しました。

7 今後の課題

(1) モチベーション管理

三洋商事ではノルマ等を設けておらず、また最低作業量というのも設定していません。しかしながら一方では、逆に自分自身の仕事であることの誇りと自分自身の成長・技術向上の確認や振り返りを行う機会が無く、そういう部分でのモチベーション管理に会社として注力していなかったという反省がありました。そこで今後はシルバー世代の人材の能力をいかに発揮してもらうには、日々の処理量や自身の自主的なものも含めた目標設定、処理スキルを自主的に磨いてもらうための仕掛け等の対策と工夫も必要と考えています。

(2) チャレンジド（障がい者）とのマッチアップ

軽作業の解体では、チャレンジドメンバーと同じ作業台の前に高齢者も立って作業するケースが多くあります。高齢者にはチャレンジドに対して作業指導を行ってもらう場合も多く、そういう認識と自覚を入社当初から会社として説明し育てていかななくてははいけません。現状のメンバーは、同社がチャレンジド雇用を進めていく中で、そういう面の意識と自覚を持つ人々が多いので問題はほとんどありませんが、今後においては入社時から実施してもらう業務の一環として認識してもらい、また役割によっては障がい特徴等の知識も学んでもらう必要があります。

(3) 作業リーダーの育成

各ラインの作業リーダー体制、小グループでの責任者体制をチャレンジドも含めて構築していく必要があると会社では考えています。現在は比較的大きな組織のくくりのなかで、各リーダーが詳細まで把握する方式を取っていますが、モチベーション管理等を実施していくにはより小グループ化での緻密な体制が必要になります。

(4) シルバー世代の人材に対する研修体制

現在三洋商事では定期的な研修や講習に関し、I S O推進等で必要になっている講習以外を実施していません。そこで今後は、前述のチャレンジドに対する講習や解体コンテスト等のイベントも含めた広義の研修を企画、シルバー世代の人材に実施していく必要があると考えています。

(注)「チャレンジド」は「障がい者」のことですが、アメリカでは、「神様からチャレンジという使命を与えられた人」との意味で使われています。彼らを社会が支えていくことは言うまでもありませんが、同時に、自分自身が障がいを乗り越えて社会の一員になっていくということに意味があります。



高齢者の働く意欲が組織と地域社会を元気にする

社会福祉法人 志摩会

企業プロフィール

- ・所在地 福岡県糸島市
- ・創業年 昭和47年
- ・業種 社会福祉業
- ・従業員数 172名（正規79名、非正規93名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
87人 (50.6%)	47人 (27.3%)	17人 (9.9%)	12人 (7.0%)	4人 (2.3%)	5人 (2.9%)

- ・平均年齢 43.8歳
- ・定年 60歳（定年後、65歳までは希望者全員を嘱託として再雇用）
- ・運用実態 65歳以降については、個別に就労希望を確認し、意欲がある限りは再雇用を実施している。ただし、勤務形態は体力・気力等を勘案し、短時間や短日数のパート職員が原則であり、場合によってはフルタイムを選択できるようにしている。
- ・最高齢者 75歳

1 ありのままの自分であることを大切に40年

社会福祉法人志摩会は、厚生省から昭和46年12月設立認可を受け、福岡県糸島郡志摩町に法人本部を置きスタートしました。翌春、特別養護老人ホーム志摩園を開設し、社会福祉事業にその一歩を踏み出しました。その後今日にいたるまで、デイサービスセンター志摩園、デイサービスセンター第二志摩園、姫島デイサービス、地域ケアこりん神在（認知症対応型通所介護）、配食サービス、地域ケアたからんたま志摩（小規模多機能型居宅介護）、地域ケアたからんたま志摩（認知症対応型通所介護）の開設と、

社会的な要請からサービスの幅を広げてきました。

法人では「私たちは生涯を通じた、人としての幸福を追求する権利の擁護に最大限努め、すべての人が幸せな生活を享受するために行動し、私たちも人として成長します。そうして普遍的な価値を大切にしながら、人は自立独立かつ異能異質の存在である人間観に立ち、21世紀に生きる私たちの外に向かった新しい価値の実現に挑戦します」を基本理念に日々の活動を行なっています。

志摩会では社会福祉法人として、どのような状況の方に対しても普遍的にサービスを届けるという姿勢は、その使命の一つとして堅持していかねばならないと考えています。「その人らしく」と「自分らしく」という相互主観が調和するように人と関わりながら、職員は人間的に成長し、組織としての成果を上げるという法人全体の目線を持ち続けています。

現在の職員数は172名、正規職員数79名、正規以外の職員数93名。男女の比率は、およそ2対8、全職員の中で45歳以上の職員の割合が約5割を占めており、組織の年輪と共に職員の年齢的バランスが取れてきました。実年齢は「それなり」でも、仕事に誇りを持つ優秀でいつまでも若々しい高年齢パワーが輝く職場です。

2 希望者全員65歳まで再雇用

規模の拡大に伴い、優秀な人材の確保は最優先課題となっています。ここ糸島に根をおろし、幹を伸ばしてきた志摩会で働く職員の大半は近隣に住む人々です。職員は、自分の人生の一部をこの志摩会で過ごし、より「その人らしく」、「自分らしく」あることを学び、自分と他を尊重しながら成長していきます。

志摩会では開設以来、職員の定年は60歳、業務上の必要がある場合は継続雇用を実施してきました。そして平成17年4月、定年後の継続雇用について、希望者全員65歳まで再雇用する制度に変更しました。同時に人事制度全般の見直しを行い、国家公務員に準じた年功的な人事管理制度から、能力開発に重点を置いた制度へ変更を行いました。

定年の半年前には、再雇用の希望調査、希望する勤務形態などについて個別面談を行い、職員と法人側の意思の調和を図ります。その後、毎年希

望調査を行いながら、本人の意思確認を行っています。これにより、再雇用を希望する職員も増加しました。もちろん、希望者全員再雇用を実施するために、中高齢者を対象としたエンプロイアビリティ研修の実施や、目標管理や評価制度を利用した能力開発を行うなど、改善策も講じています。

現在の最高年齢者は、介護職員の75歳。60歳を超えて採用した、勤続年数12年のベテランです。現役生活はまだ続きそうです。

3 生涯現役は三方よし

法人にとって高年齢パワーの活用は社会的責任を果たすべき義務感からというよりは、むしろ享受できるメリットがあるからこそ積極的に推進しているといえます。

老人福祉の世界は人間相手で責任が重い仕事の割に賃金が低いという思い込みがあるためか、慢性的な人手不足です。また職務上、対人関係能力を求められるため、小さなハードルを越えられずに福祉の世界から離れてしまう若年者も大勢います。

その点、ベテラン職員はその人生経験による懐の深さを具えた柔軟さで、様々な困難を乗り越え、仕事で得る充実感や役立ち感を持ちながら長年働き続けています。しかも、元気に若々しく働いています。

「私まだ働いてもいいですか」と聞くベテラン職員は、働けることに感謝し、仕事を選ばず、誠実に、楽しみながら働いています。体力的な衰えは少しの配慮をすることにより、その経験と能力は輝き続けることができます。働くことが、職員本人の生活と生きがいを支え続け、その働きぶりは、若年者へも好影響を与えます。核家族化が進んだ現在、若年者が家庭や地域で目にする機会を逸してしまった「気づき」に出会えることもしばしばです。

結果として、慢性的な人手不足は緩和されることとなります。

ベテラン職員は職場を離れた地域活動への参加も活発なため、地域社会も元気にし、法人との接点の役目も果たしてくれます。

高齢者活用は、法人、職員（若年者から高年齢者まで）、地域社会の全てにおいてメリットが大きいといえます。近江商人の理念「三方よし」

(売り手よし、買い手よし、世間よし)ならぬ、「生涯現役は三方よし」(法人よし、職員よし、地域社会よし)と言えるでしょう。

4 生活と体力と仕事の調和 (ライフワークバランス)

Aさんは勤続12年の74歳の女性介護職員です。もともとはシルバー人材センターのスタッフでしたが、その誠実さを買われ直接雇用されました。現在、清掃担当の5名をまとめるリーダー的な役割を担っています。細かい指示を出さなくても、居室内から室外まで5人の連携を図りながら、かゆいところに手が届くような気持ち良い清掃をこなしてくれます。

清掃のかたわら、入所者の方の見守り、外出時の手助け、ご家族との会話も楽しみ、利用者やご家族との信頼関係につながっています。また時には額に汗しながら、ただひたすら園内の草取りをする姿には、利用者や同僚に勇気や尊敬の念を抱かせる場面もあります。勤務は1日7時間、月16日間です。時給は750円。ご本人は「働かせていただける間は働きたい」と意欲満々です。

72歳の男性Bさんは、夜警担当です。勤務時間は、夕方5時から翌朝8時30分まで、3名での交代勤務で月に10回勤務しています。施錠や定期巡回などの軽易な業務ではありますが、拘束時間が長く夜間のため、男性だからできる仕事とも言えるでしょう。賃金は、1回7千円、ご本人は「元気なうちは働きたい」と頼もしい限りです。

この方々に共通しているのは優秀な人材がたまたま年をとっただけであり、生活や健康、体力との調和を図る配慮さえおこなえば、法人にとってなくてはならない存在であるということです。

5 多様な働き方の提案

(1) 60歳台前半の雇用

定年後再雇用を行った職員は、原則、嘱託職員となります。嘱託職員の勤務形態は、正職員と同様です。現在のところ、定年前後での配置転換や職種転換はありません。賃金は、個人ごとに多少の差はありますが、概ね17万円前後です。もちろん、職員本人の希望によりパート勤務へ勤務形

態が変更になったケースもあります。この場合の賃金は、時給となります。

(2) 60歳台後半の雇用

66歳以降、本人の希望により再雇用を行う場合は、原則、パート職員となります。1日の勤務時間を短時間、又は短日数にし、職員本人と法人の希望のバランスを図ります。職務内容は、ほとんどの場合、同一の職務を継続することになります。賃金は、保有資格や担当職務により決定しており、時給であれば700円～950円、日給の場合7千円のケースがあります。

継続して勤務してもらうには多少の配慮が必要です。例えば、衰えた体力を補うためには、勤務時間の短縮や勤務日数を減らすことが効果的です。また腰を痛めるなど重量物を持つのが困難になった場合などは、配置転換や担当替えを行うほか、作業設備や作業方法等の改善工夫も行います。例えば排せつ介助をする場合、電動ベッドの導入により不安定な姿勢（中腰状態）で作業しなくてもよくなりました。作業環境の改善は、高齢職員にとっての負荷を軽減するばかりではなく、若年者にとっても働きやすい環境と言えます。

6 必要人材であり続けるために

ベテラン職員が、いきいき元気に生涯現役でいるために必要なことは沢山ありますが、志摩会が考える二つの大切なことを紹介しましょう。

ひとつは、現状に感謝しつつも、学び自分自身を向上させようとする「本人の意欲と健康」です。その意欲を持ち続けてもらうために、処遇を連動させました。従来は定年前までは目標管理や評価結果に応じ昇給や賞与の決定を行っているにもかかわらず、再雇用後は体系的な評価と処遇の連動を行わず、原則昇給は行っていませんでした。これでベテラン職員のモラルが低下することはありませんが、さらなる活躍に報いるため、能力開発や自己啓発の結果を昇給と連動させることとしました。

指定する資格を取得することにより大幅な昇給を行ったり、新たに手当（資格取得支援手当や資格取得奨励金）を創設し、法人が指定する介護福祉士やケアマネージャーなど、業務上必要な資格を取得するためにかかる

費用（受験料、講習料、入学金など）の一部を負担したり、介護職員以外の職員が介護関係の資格を取得した場合に報奨金を一時金として支給することとしました。

また、能力開発を個人責任と考えずに法人全体で取り組む施策も始めました。定期的に法人全体やグループ毎に勉強会を開き、職員同士で講師を担当するなどの工夫をこらしながら、継続的かつ効果的な能力開発を進めています。

生涯現役であるために必要なふたつ目は、職員の「お互い様」の精神を法人が育てることです。加齢、病気、出産、家族の介護など、誰もが直面しそうな状況に対して、職員同士が「お互い様」と考え、同僚の年次有給休暇の取得や休職、勤務形態の変更などを認め合える環境にすること。個人の環境を無視し、出来ないことを無理にさせるのではなく、出来ることと出来ないことをお互いが認めあう思いやりの心を育てること。働きやすい環境になれば、職員の定着率も上がり、組織にとってのメリットも大きくなります。

志摩会は人の弱みを最小限に抑え、強みを最大限発揮してもらうことを目標に、職員が真摯に仕事に取り組む姿勢がある限り、年齢で区分することなく必要人材としていつまでも活かしていこうと考えています。

「働く意欲のある限り豊富な知識と経験を活用」

社会福祉法人 丹和会

企業プロフィール

- ・所在地 京都府船井郡
- ・創業年 昭和64年
- ・業種 社会福祉（特別養護老人ホーム・デイサービス事業等）
- ・従業員数 65名（正規53名、非正規12名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
26人 (40.0%)	19人 (29.2%)	8人 (12.3%)	3人 (4.6%)	6人 (9.3%)	3人 (4.6%)

- ・平均年齢 47.4歳
- ・定年 満60歳の年度末（希望者全員満65歳までの継続雇用制度を実施、平成17年11月1日改正）
- ・運用実態 更に施設の必要とする者については1年更新で満70歳まで雇用を延長する（平成22年11月1日改正）
- ・最高齢者 75歳

1 より人間らしく豊かな暮らしを

丹和会は特別養護老人ホーム、ショートステイ（短期入所）、デイセンターの運営を行なっています。施設外での食事会や運動会、舞踊・演芸による地域との交流会、誕生会等、多くの行事を計画実施し、加えてお年寄りの機能に合わせたメニューにそって専門的な機器を使用したリハビリテーションに力を入れて健康管理を行っています。なかでも、在宅で心身に障害があり、日常生活に不自由している65歳以上の高齢者のために食事・入浴・リハビリ等のサービスを提供することにより、心身機能の回復を図り、介護されている家族の負担軽減を目指すデイセンター事業は、地域住民から好評を得ています。

虚弱老人の閉じこもりをなくすために、生きがいデイサービスを行ったり、栄養バランスの摂れた家庭的な食事を保温容器に入れ、夕食を毎日（1日40食程度）老人の自宅まで届ける配食サービス事業は、他の福祉施設にあまり見られない事業のひとつとなっています。

2 高齢者雇用に対する方針・考え方

社会福祉の業界は体力を使う現場で、満65歳が高年齢者の働く限界との認識が常識となっています。丹和会ではそれを打ち破り、職場環境の整備や労働条件等の工夫により、働く意欲と知識・経験をもった優秀な人材（財）はできる限り活用していきたいと考えています。

もうひとつの考え方としては、高年齢者がいきいきと働くためには地域密着型福祉サービス事業の展開が必要ということです。立地する場所は京都の地でも中部丹波の山村地域であり、地域に根ざした住民に喜ばれる福祉事業を展開し、その地域から優秀な人材（財）を集めレベルの高いサービスを提供しようとしているからです。

そこで定年は満60歳ですが、平成17年11月に希望者全員1年更新で満65歳の年度末まで継続雇用制度を導入しました。1年更新としたのは主として健康面のチェックの意味です。丹和会では導入後、特に、健康相談、設備改善（段差の改良、照明の改善等）、勤務形態の工夫を行いながら、その定着に努めてきました。現在一人の脱落者もなくスムーズに月日が経過しています。

継続雇用によって高齢職員の経験により培った豊富な知識と技能、入居者や日々の利用者とのコミュニケーション、地域への貢献、サービス強化、加えて施設の人材（財）の安定した確保が図られてきました。加えて平成22年8月には「高年齢者雇用モデル企業」を目指し、労使からなる「職場改善検討委員会」を設置しての熱心な取り組みを開始しました。「65歳を超えた者でも、働く意欲と体力のある限り70歳まで働ける職場を目指し、同業者の65歳限界説に風穴をあける事業所としたい」との考えからでした。平成22年10月に「さらに法人が必要と認めた者については、1年更新で満70歳に達した年度末まで継続雇用する」と労使協定書を締結し、就業規則改訂に踏み切りました。

同会では決して年齢だけを延長しようとするものでなく、これからも職場改善検討委員会を月一回開催し、あらゆる面での職場改善策を加えようとしています。

3 60歳代、70歳代の高年齢者雇用の現状

丹和会の60歳以上の職員数と割合は12人（18.5パーセント）で、内訳は正規職員3人・非正規職員9人、男性2人・女性10人です。正規職員の職種は、介護士（66歳）、介護相談員（62歳）、事務職員（60歳）であり、非正規職員は看護・介護職2人（75歳・66歳）と独居老人宅への弁当給食配食サービスの運転や宿直業務の60歳代5人と70歳・71歳の各1人で、最高齢者は看護師（女性）の75歳です。永年の経験により培った豊富な知識と技能の活用は大切な資源と位置づけています。

理事者は、本人の希望、考え方を最優先し、それに沿ってどこまで聞き入れるかを話し合っています。雇用形態・勤務形態は、嘱託職員としてフルタイムで働くかパートタイムとするか、また賃金は職務給方式で職種により時間給設定し、月給・日給・時間給としており、能力・技量・学歴・経験・年齢基準を定め、看護職は時間給1,250～1,400円、介護・調理・事務職は、時間給915円～1,025円、配食職は時間給935～1,025円です。したがって月給者は、基準時給1,000円とした場合、22日×8時間で17万6千円と設定します。またインセンティブ効果を出させるため昇給があり、賞与（年1.6カ月程度）も支給しています。労働組合との交渉は各種の休暇等の有給範囲の基準や賞与期間への算入基準、定期昇給への算出基準等、詳細に定め、法人としてはできる限り本人の立場を尊重し話し合いに応じています。

最高齢者は満75歳ですが、基本は満70歳の年度末までとしています。66歳以降も上記60歳～65歳の延長線上にあり特別な措置はしていません。ただし健康管理面は重視しており、健康診断と産業医の資格をもったドクターとの個別面接指導を実施し、安全面とあわせ注力しています。

ここで働く高年齢者の声を紹介します。

- ・元気であれば65歳まで働ける場があり安心です。（60歳女性事務職）
- ・昇給・賞与まで配慮していただき感謝しています。（62歳男性事務職）

- ・慣れた仕事をさせてもらいありがたいことです。(63歳女性相談職)
- ・若い人の働き場所がないというのにこの年まで使っていただきありがたい。まだまだ働きたい。(70歳男性宿直職)
- ・自宅より近く、元気であれば人のために尽くしたい。(最高齢75歳女性看護師)
- ・安全には充分注意して頑張ります。毎日感謝しながら仕事をしています。(71歳女性運転職)

4 高齢者が働きやすい職場づくり “改善と工夫”

丹和会では職員に働きやすい環境改善を実施すれば、施設利用者にとっても生活しやすい空間になり相乗効果があると考えています。例えば床面のバリアフリー化、照度対策、空調設備の改善等です。

「働きやすい職場づくり」は常に関心を持って皆で考え工夫しながら改善することが必要であり、高齢者が働きやすい職場を作ることは、若年職員にも働きやすい場を提供することになります。

平成22年8月から「高齢者雇用モデル企業助成金」の申請を行い業務改善に取り組みましたが、そのいくつかを紹介します。

(1) 役員会の開催と「職場改善検討委員会」の設置

高齢者雇用モデル企業助成金の概要や改善検討委員会の設置と業務スケジュール、業者の選定、継続雇用制度に対する考え方、資金繰り等、当法人の事業実施計画を役員会に諮り進むべき方向を確認し、労使5名と特定社会保険労務士1名を構成員とする「職場改善検討委員会」が正式に発足しました。

(2) 職場環境の改善（職員駐車場の改修工事）

かねてから雨のたびに問題となっていた職員駐車場の改修整備は喫緊の課題でした。過去2年間に3件の高齢職員のぬかるみ転倒事故が発生し、うち1件が骨折で入院。高齢者だけでなく職員全体のためにも環境整備したいと考えていました。区画整備した職員駐車場はアスファルト使用で見違えるような駐車場に一変しました。これで転倒事故防止は確実となった

と考えています。

(3) 高齢職員の体力的負担の軽減

介護の現場で働く65歳の女性にとって要介護者の介助作業は重労働でした。旧式の重量のある老朽化した機能性の悪いベッドでの作業は、腰痛や頸肩腕障害を招き、高齢職員の体力的負担の軽減が大きな課題となっていました。看護職の75歳の女性にとっても利用者の寝起き介助が苦痛の種でした。体力的負担が大きく時として腰痛を訴える状況でした。そこで最新式の軽量化された機能性の高い電動ベッドへの切替を行いました。これにより寝たきり老人の排泄処理、身体清拭、シーツ交換、掃除、診察介助、看護処置等々が楽になり作業する職員に感謝される大きな改善となりました。

デイサービス利用者の送迎等に際し、田舎独特の狭小道路や急な坂道が多く、現在所有している中型自動車では進入ができず、高年齢職員は車いすを使用するなど、利用者の移送に苦勞していました。坂道を降りるときは後向きに歩いて進んでおり危険度も高い状況でした。そこで、車椅子つきの軽自動車を購入したところ、随分楽になったと担当職員は大喜びでした。今度は、独居老人宅への弁当配食サービスについても是非軽自動車の購入により高齢職員の体力的負担の軽減を図りたいとの希望が出ています。

5 今後の高齢化への取組・課題

丹和会のいままでの高齢化の取り組みは、65歳に向けて、更に70歳に向けてと定年60歳の延長線上に物事を考え、その場その場の必要課題について改善を加え現在にいたりました。しかし、今後の高齢化への取り組みは、将来を見つめ、持っている課題を計画的に一步一步前進させることが重要と考えています。

給与体系面についての整備は、高年齢者の意欲をもたせ能力を生かせる昇給や賞与にも配慮し、また、職場改善についても高年齢者の働きやすい職場環境が一定のところまで来ました。

いま重要と考えている課題については「職場改善検討委員会」を中心と

した新しい発想と高年齢者の意見・希望を反映させ、次の様な事項に取り組みたいと同会では考えています。

① 高年者に対する健康管理

過去からも重要課題と位置づけている高齢者への対策は、勤務時間等の疲労を蓄積しない工夫と健康診断、健康相談、さらには持病に対する通院時間配慮までさらに検討を進めているところです。

② 能力開発への考え方の切換え

時代も大きく変化し、周辺の業務関連の機器の取り扱いや知識面も大きく変化しています。これに対応するためには、高齢職員といえども若い職員と分け隔てなく能力開発は必要不可欠と同会では考えています。

③ 常に職場改善を

労働時間や勤務形態の工夫、床面のバリアフリー化、エアコン等の空調設備改善、リハビリや入浴設備の機器、照明対策、車両の充実等、利用者や働く職員に対する環境改善を心掛け重点的に取組んできました。今後、弁当配食サービスの食数の拡大により、高年齢者の働く場の確保が可能にできればと考えています。

④ 若者の人材（財）育成

若者の人材（財）育成は、将来この施設を担っていくための最重要課題です。高年齢者がもっている貴重な知識や技術・技能、ノウハウ、経験等を若い人たちに伝承するため、高年齢者が潤滑油となり若者とコミュニケーションしながら職場に良い人間関係をもたらし、心のこもった指導、助言を行い、若者の人材（財）育成に努めたいとしています。

高年齢者も出来高制

意欲満々・やる気満々・元気もりもり

～高齢者の生き甲斐は仕事から～

株式会社 中川ホルモン

企業プロフィール

- ・所在地 宮崎県都城市
- ・創業年 昭和45年
- ・業種 食品加工販売業（食肉加工業）
- ・従業員数 56人（正規15名、非正規41名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
12人 (21.5%)	11人 (19.6%)	8人 (14.3%)	10人 (17.9%)	4人 (7.1%)	11人 (19.6%)

- ・平均年齢 56.6歳
- ・定年 60歳（定年後希望者全員65歳まで勤務延長）
- ・運用実態 65歳以降についても、本人から退職の申し出がなく、大きな病気がない限り、何歳まででも働ける継続雇用制度が機能している。
- ・最高齢者 81歳

1 日本一の大畜産業基地に育まれた食肉工業

株式会社中川ホルモンは昭和45年9月に食肉加工業として個人で創業し、その後、有限会社から株式会社へと組織変更し現在にいたっており、都城市内において食肉加工業の規模等において地域トップ企業です。

この地域の経済基盤は農業が基幹産業であり、なかでも畜産業が盛んです。都城市は牛、豚、鶏の生産量が単一市町村としては「日本一」といわれており、正に「畜産の三冠王」とも呼べる地域で、食肉加工業も大変盛んな地域です。そのような背景もあり、中川ホルモンは創業当初、牛、豚等のホルモン加工を主要業務としてスタートしていましたが、現在の主な取扱商品は、牛・豚の内臓を食品加工したものの、炭焼鶏、餃子、軟骨煮込

など多種多様の商品にわたっています。

お客様に望まれる、喜ばれる商品を最高の品質と競争力のあるコストで提供することを経営の基本理念として、宮崎県産の安心・安全な畜産物を自社独特の“タレ”によって味付け加工しています。

主な取引先、販売ルート、販売店舗は、九州一円から関東周辺の有名デパート、全国農業協同組合連合会、各県経済連、主要スーパー各店等に広がり、また、近年の消費者の生活形態の変化によるインターネット通信販売の普及拡大に伴い、ホームページでのネット通販等も積極的に行っています。さらに、段階的に多角的経営を進め、グループ企業としてはレストラン事業も多店舗展開しており、グループ企業全体では200名を超える雇用創出の企業となっています。

2 定年者の継続雇用の現状

食肉や内臓の加工を行って商品化をする食品加工業は、その加工する工程において食肉や内臓の独特のニオイが衣服や身体に染みつくことや、立ち仕事が多いことなどもあり、求人を出しても若年労働者の応募が少なく、中高齢者の労働力に頼らざるを得ないという現状があります。

現在、中川ホルモンの従業員平均年齢は56.6歳であり高齢化が進んでいます。このような現実を踏まえ就業規則では、定年は60歳、定年後は希望者全員を65歳まで勤務延長することになっています。

もっとも実際は最高齢者の81歳の従業員は健康だからまだ働きたいと語っている他、70歳以上の高齢者が11名働いていることから分かるように、実質的には定年がないに等しい状況で、本人から退職の申し出がなく大きな病気がない限り、何歳までも働ける継続雇用制度が当然のように根付いています。

中川ホルモンでは教育訓練を必ずしも計画的には行っていませんが、65歳に到達すると、1年程度は若い従業員への技術伝承に従事してもらい、その後はラインの始業準備や後始末・清掃など「サブ的」な仕事に従事してもらうようにしています。

3 高齢者雇用に関する会社の基本方針

職種柄いくら高齢者が多い業種だからと言っても、何の施策も実施しないままでは、高齢者の雇用の確保・定着が図れるはずはなく、高齢者の継続雇用が一朝一夕で出来るものでもありません。

中川ホルモンでは創業当時から高齢者雇用に力を入れて行ってきましたが、その背景には次のような風土が昔からあったことを見逃すことはできません。

(1) ほのほのとしたコミュニティ職場風土

従業員が自宅で収穫した農畜産物や手づくりの食品を、自然に職場に持ち寄ってお互いに分け合っている「ほのほのとした風土」があり、従業員の憩いのひとときとなり、そのことが職場における従業員間の「コミュニケーションの向上」につながっています。また、和気あいあいとした雰囲気の中にも、従業員間において必ず「さん」付けで呼び合う風習があり、社長であっても例外ではなく、全役員・全従業員がお互いに人格を尊重する風土もあわせ持っています。

(2) 風通しの良い組織

従業員が日頃から業務を通して考えている意見や要望、改善事項などは、総務部門を通して必ず社長に伝わることから、報・連・相が徹底されている風通しの良い組織になっています。

(3) 一貫した経営哲学

社長の話には一貫性があり説明にブレがなく、経営哲学を持って客観的に自社を見つめています。

以上のように、中川ホルモンの経営理念と長年にわたって培ってきた独特の組織風土・職場風土が、高齢者が自発的に伸び伸びと働くことができる理想的な職場環境を形成してきたようです。

4 70歳以上の高齢者の就業状況

Aさん（81歳）は、臨時社員として1日5～6時間働いています。職種は食肉に串を刺す作業を行う串刺し工で、月収は約10万円です。高齢ではありますが仕事は若い人よりも速いくらいで、健康だからまだ働きたいと意気込んでおり、他の高齢者の目標であり模範的社員となっています。

Bさん（72歳）は、嘱託社員として工場内のラインの準備や後始末等のサブ的（ラインの始業準備や後始末・清掃）な職務に従事しています。月収は約9万円健康である限り働きたいとの意向です。

その他にも70歳以上が9人いますが、みんな元気に伸び伸び働いています。

5 高齢者を大事にする職場環境作り

中川ホルモンでは高齢者雇用に関する雇用施策の面において、以下のような配慮を行っています。年間を通じて体調が悪いからと仕事を休む高齢者がほとんどいないのは、それらの工夫によるところが大きいものと思われます。

(1) 始業時刻・終業時刻の自由設定

串刺し工についてはライン業務のように、時間的制約が少ないので、従業員自身の希望により、夏はサマータイム出勤とし、冬は遅い出勤・早めの退勤としています。また、串刺しの会社全体の生産目標は、週単位で設定されており、個々の串刺し工は自分自身の週生産目標を達成すればよいので、出勤予定日や出勤時間を自分自身で臨機応変に決められるシステムになっています。ただし、健康管理面の配慮から、連続労働時間は最高3時間と決められています。

(2) 仕事中の飲食可

高齢者の場合は、水分、塩分、糖分等の不足により、仕事中に急に不調を訴え倒れたりする懸念があり、突然の不調を防止するために、仕事

に、水やお茶などを飲んだり、飴玉を口にしたり、臨機応変に自己管理を行えるようにしています。

(3) インフルエンザへの対応

高齢者は一人暮らしが多く、家で何かあった場合の確認ができないことが懸念されます。そこでインフルエンザの感染者が職場に出た場合、一人暮らしの高齢者には念のため3日間自宅待機してもらい様子を見てもらっています。

(4) タイムレコーダーの設置場所の工夫

タイムレコーダー設置場所は、作業現場ではなく事務室に設置することで、事務担当社員が、高齢者の出勤時・退勤時の顔色や様子を確認するとともに、声掛けを行い、日常会話の中から健康状況等を伺う配慮を行っています。

(5) タクシーの合同利用

地方の高齢者は通勤手段に不自由する人が多いので、串刺し工の高齢者4～5人については、居住地が近隣であるため、毎日タクシーを会社が手配し、出退勤に合同で利用してもらっています。

なお、中川ホルモンでは工場内の温度は食品衛生管理上1年中20度に設定していますが、特に夏場は外気温度との差が大きいためか、従業員の疲れが目立つと考えており、体力を落とさないための方法を模索しています。

6 高齢者を活かすしくみ作り

(1) 本人の意思を最優先

勤務時間については、本人の意向を最優先させて最終的には本人との話し合いで決定していますが、結果的には短時間勤務に変わることが多くなっています。

(2) 作業の軽減

ラインだけではなく、ラインの準備や後始末等のライン以外のサブ的な職務で、高齢者の能力が活かせるように工夫しています。

(3) 出来高給の設定

中川ホルモンでは60歳以降は本人が希望すれば串刺し工へ配置転換することが可能です。串刺し工を希望した場合は、1本でいくらという出来高給制になるので、70歳代でも本人の頑張り次第で時給換算で1,000円程度を稼ぐ人もいます。最低賃金が低いこの地域では時給1,000円は大きな動機付けにつながっているようです。

(4) 熟練の醸成と若手育成

中川ホルモンでは55歳以降の配置転換や職種の変更は原則として凍結して同じ職種での熟練を醸成するようにし、60歳以降はラインからサブ（ラインの始業準備や後始末・清掃）へ配置転換しています。一方、安全・衛生委員会に、70歳代の複数の熟練工に時々オブザーバーとして出席してもらい、アドバイスしてもらっています。豊富な経験と技術を持つ高齢者が若手従業員の指導・育成に携わることにより、社内における高年齢者の存在意義が認められることになり、高齢者自身のモラル向上と心身の健康維持につながっており、結果的に高齢者の定着率向上に寄与しているように見受けられます。

以前、会社では高齢者の体力を考慮して、夏は休日を増やして身体への負担を軽減することを提案したこともありましたが、高齢者側からは働く時間を多くして収入を確保したいとの意向が多く、提案は受け入れられなかったこともありました。それだけ高年齢者も自分自身が元気で、職場風土が良ければずっと働きたいという働く意欲が旺盛だということがうかがえます。同社の高年齢者雇用における最大の特徴は、高齢者がごく当たり前のように自然に働ける環境が醸成されているということです。それは、労使双方がお互いの立場を尊重し合っていることの証しと言えるでしょう。

■ 人に優しく生涯現役「大家族」になろう

株式会社 日本栄養給食協会

企業プロフィール

- ・所在地 栃木県宇都宮市
- ・創業年 平成元年
- ・業種 学校・福祉施設・高齢者施設等での給食受託事業
- ・従業員数 758名（正規225名、非正規533名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
409人 (53.9%)	77人 (10.2%)	98人 (12.9%)	116人 (15.3%)	49人 (6.5%)	9人 (1.2%)

- ・平均年齢 42.9歳
- ・定年 60歳（定年後希望すれば全員65歳まで再雇用）
- ・運用実態 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・人間性等により判断し、引き続き継続勤務が可能。
- ・最高齢者 76歳

1 企業理念は「高齢者雇用の原点は地域貢献」

株式会社日本栄養給食協会は宇都宮市の北端に位置し、創業時からの企業理念である「食を通して健康に寄与し、文化を創造する」に基づき、「地域貢献」・「地産地消」・「環境リサイクル」を掲げ、着実に成長してきました。

現在では事業拠点は130カ所以上となり、特に「地域貢献」の面では、高齢者の雇用を企業としての役割の重要課題のひとつと位置づけて多数の高齢者を積極的に雇用し、事業拠点の大切な戦力として、高齢者パワーに期待し、高齢者もそれに応えて活躍しています。

2 高齢者を見て育つ若い後継者たち（大家族風土への変身）

(1) 職場風土の変革

集団給食調理という業務内容から、日本栄養給食協会では従業員のほとんどが女性です。高齢女性従業員は、若い世代がややもすると弱くなりがちな周囲への気配りや思いやり等の配慮に優れ、業務面においても高齢者だからこそ知っている知恵や、身につけている技があります。そして、職場の高齢者の温かい気配りの中で、高齢者の仕事ぶりを見ながら後継者が育つという、まさに「我々は大家族」という職場風土が長年にわたって醸成されてきました。

(2) 大家族意識による自主的ワークシェアリングの実現

大家族という意識は、スムーズなワークシェアリングをも可能としました。事業拠点が130カ所余りと大変多く、その中には従業員数がほんの2～3名というところも少なくありません。このような事業拠点では、誰かが急な休みを取ると、要員のやりくりが極めて困難になってしまいます。この問題は事業拠点が増えれば増えるほど会社として深刻な問題でした。

そこで会社では自主的ワークシェアリングを導入しました。いくつかの事業拠点を単位としてスーパーバイザー制度を導入して、スーパーバイザーには要員配置のみならず、教育指導・苦情処理などに当たらせました。彼らは通常の業務管理の他に、各人の勤務時間をはじめ休暇の管理、体調不良による突然の欠勤者の補充者手配も行っています。この時に本人の事情を考慮しながら、2人一組あるいは3人一組のワークシェアリングでお互いをカバーし合っています。

この結果、日本栄養給食協会ではリーダー格である高齢者を中心に全従業員の間チーム意識が芽生え育ち、自主的に連絡を取り合い、自分たちで自分たちの職場を動かすという、同社独特の自主的ワークシェアリングが実現しました。

3 年齢に関係がない就業・雇用条件

日本栄養給食協会では一部の管理部門要員を除けば、年齢による就業・

雇用条件の違いはなく、勤務時間・賃金をはじめとするすべての処遇内容は、あくまでも本人の選択希望・意思と技量により決定されます。

このように柔軟な就業形態を採用することにより、体力・能力・家事・家族介護・通勤等々の多様な事情を持つ高齢者の就業機会を増やしてきました。

具体的には、以下のような選択を本人にしてもらいます。

- ① 能力面での選択・・・調理業務か調理補助業務か
 - ② 就業時間の選択・・・フルタイム勤務か短日・短時間勤務か
- 同様に働き方や賃金に関して選択してもらいます。
- ① フルタイム勤務者・・・日給制（日給6千円～8千円）
 - ② 短日・短時間勤務者・・・時間給制（時給700円～1,000円）

4 人に優しく「大家族」を目指して

日本栄養給食協会では、人に優しくする者は人に優しくされるもの、お互い優しくしあって会社ぐるみの大家族となる事で、ひいては地域の大家族となり、その結果が雇用の面のみならず、すべての面で地域貢献につながるものと考え、主に次のような種々の施策を展開してきました。

① 人間性重視の雇用方針

大家族の実現に最も重要な条件は、人間関係であると会社では考え、採用時の選考では人間性を最も重視しています。

② 健康管理の促進

明るく元気よく仕事を進めるためには、先ず健康であることが大切であり、定期健康診断の全員実施はもとより、定期健康診断の結果、再検査等の2次検診を受診しなければならない従業員については、その費用を会社負担としています。

③ 定期勉強会の実施

業界として最も注意しなければならない事のひとつに食中毒があり、衛生関係全般についての意識づけは、日本栄養給食協会のような企業として最重要課題です。この対策として、定期的な食品衛生に関する勉強会を実施するとともに、お客様からの意見苦情を隠すことなく実態を理解してもらうこととしています。

④ 衛生だよりの発行と自主勉強会の実施

毎月、社会で発生している衛生関連の問題や、取り組むべき課題について、易しく解説した「衛生だより」を毎月発行して、取り組むべき衛生問題について啓蒙を行うとともに、事業拠点単位による「衛生だより」を教材とした自主勉強会を援助ならびに評価を実施して、入社前まで業務として意識の経験がない従業員に対して衛生面に対するモラルアップを期待しています。

⑤ 全社衛生研修会の開催と表彰の実施

半期ごとに開催する全社衛生研修会時に、衛生面で特に優れた職場と個人を表彰し、その功績を認めることとしています。

⑥ 改善活動の展開

全社的に改善提案活動を実施して、業務や職場に対する問題意識と改善意識の高揚に努めて、高齢者にも自分の仕事に対する意識づけを行い、年間2回実施している衛生活動評価時に、年齢の区別なく改善努力の優れている者を表彰しています。

⑦ 業務評価結果についてのフィードバック

会社では面接を年2回実施し、勤務状況に対する評価を行っていますが、その結果を高齢者に対しても個人面接を行ってフィードバックしています。これは、会社として高齢者に対していかに期待しているかを伝える良い機会であり、相互信頼の大切なシステムとなっています。

⑧ 相談出来る環境による随時個別面談の実施

高齢者は自分の健康状況のみならず、家族の健康状況その他の環境の変化により、特に就労に関する問題や悩みが多く生まれます。そこで会社ではそのような悩みを持つ従業員が相談出来る環境を設け、いつでも相談できる体制によって問題の早期解決を図り、高齢者自身が問題を抱え込むことなく、安心して勤務が続けられるように努力しています。

5 得られた成果と喜びの声

以上のようないろいろな対策を実施ながら努力を重ねてきた結果、次に挙げるようなもろもろの成果が実現し、企業全体に喜びが生まれ、企業規模も順調に成長拡大してきました。

- ・要員の確保が容易になりました。
- ・従業員の責任感・チームワークが向上し、人材が育ち、要員管理がスムーズに出来るようになりました。
- ・労務コスト面での改善が図られました。
- ・会社に対する信頼感や安心感が育ち、永続勤務が容易になりました。
- ・好きな「料理」という仕事を通して、過去の経験や実力が発揮できる場所が得られたことにより、多くの高齢従業員がより大きな生きがいを感じる人生になったようです。

ここで実際の高齢従業員の声を紹介しましょう。

調理を担当する高齢者は、調理業務ばかりではなく、仕込みや後整理などの調理の補助業務など、自分自身の希望や年齢・能力に合わせた業務を担当しています。「会社からの色々な気配りと、職場の仲間同士の助け合いや励まし合いで楽しく仕事ができ、続けようという気持ちさえあれば長く働くことができ、同時に社会に役立っているんだという喜びが感じられ、自分の人生はまだまだ捨てたものではない」と、喜びの気持ちで過ごしています。

日本栄養給食協会では、今後ますます進む高齢化社会の中で、これまでの経験をもとに衆知を集め、もっと良い職場もっと良い大家族の実現と、さらにもっと喜ばれる地域貢献を目指す決意を新たにしています。



高齢者の「匠の技（わざ）」を 若年社員へ伝承

日本綿布 株式会社

企業プロフィール

- ・所在地 岡山県井原市
- ・創業年 大正6年
- ・業種 織物業（デニムの企画、製造、販売）
- ・従業員数 53名（正規43名、非正規10名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
22人 (41.5%)	13人 (24.5%)	8人 (15.1%)	3人 (5.7%)	5人 (9.4%)	2人 (3.8%)

- ・平均年齢 47.5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 65歳以降については、健康状態が良好で勤労意欲があり、体力等の問題がない場合で本人が希望すれば引き続き継続雇用している。
- ・最高齢者 78歳

1 日本の高級ジーンズ素材のデニム生地を提供

日本綿布は、大正6年にジーンズ産地の岡山県井原市に小倉織（縦縞を特徴とした良質で丈夫な木綿布）の製造業者として発足しました。同社は、染色、製織、整理加工などのデニム生地作りの一貫生産技術を活かして、先染め織物やデニム生地などを生産しています。外注に依存することなく自社単独で生産できるため、アパレルメーカーなどが求める多種多様な需要に応えることができることが同社の強みとなっています。近年、海外より安価な生地が大量に輸入され市場の2極化が進んでいますが、同社は旧来のシャトル織機による独特の風合いのあるヴィンテージ・デニム生地を生産するとともに、世界初のグラデーションデニムの実用化など新た

な取り組みにより、国内外のアパレルメーカーから高い評価を得ています。

2 技術の伝承が必要とされる背景

昨今、海外からの輸入増加により、国内の生産は減少していますが、高品質な製品分野では、依然として国内の企業が生産を行っています。高品質な製品を生む製造技術は、長年の技能の蓄積によるもので、設備の高度化だけでは達成できません。このためにも、数十年にわたり勤務してきた高齢者の技術力は、しっかりと次世代に継承されていく必要があります。

またこれを進めるためには、高齢者がいっそう働きやすい職場環境の整備を進め、高齢者の処遇についても改善を進めるとともに、匠の技術のマニュアル化や若年者への指導体制など、技術伝承が円滑に進められる新たなしくみづくりが求められてきました。

3 高齢者が従事する主な業務の内容

様々なデニム製造工程の中で、高齢者は、主に製織（織布）、サイジング（糊付け）、検査などほぼすべての業務に従事しています。

製織工程では、製織の前段階で、染色のために総（かせ）というほぐした状態にした数千本の糸を幅1メートルぐらいの大きなビーム（糸巻き）に均質な張力で巻きつける“整経作業”や数千本のタテ糸を一本一本、手作業で、小さな穴のついた「綜こう（そうこう）」に通す細かな作業があり、熟練した職人でも目の負担が大きい大変な作業となっています。

製織では、こうして準備したビーム（糸巻き）をタテ糸にし、ヨコ糸を船型のシャトルに入れて交わらせていきます。ヨコ糸やタテ糸の種類・張力、織機の回転速度等の条件により、様々な織りキズが発生する原因となるため、不良品を発生させない技術と知識が不可欠となります。この工程も細かな作業のため目への負担が大きい工程です。

製織の前に行われるサイジング（糊付け）工程は、織機で生地を織る際に糸が切れないようにのり付けする工程です。この工程を省くと製織時に糸切れや毛羽、厚段、薄段と言った凸凹が発生するなど不良品の原因とな

ります。糸の材質や太さ・強度などの糸の性質に適合した糊剤・助剤を配合し、糸の張力や乾燥条件を勘案しながら数千本の糸に均一な適正量の糊付けを行う習熟を必要とする作業です。

検査工程は、製織後の生地に瑕疵（キズ）がないか検査する作業で、不良が発生していない生地は次工程の整理加工へ送りますが、不良個所の原因を究明し製織等の前工程にフィードバックし不良品の発生を極力抑える重要な役割をも担っています。

4 作業の問題点と改善の取り組み

さまざまな作業の問題点について、高齢者が働きやすい職場とするため、改善の計画や対策を講じています。

かせ（総）あげ作業、整経作業、綜こう通し、製織（織布）、製織後の検査工程について、照度を複数箇所で実測したところ、照明が暗く、LED蛍光灯の増設や照明の取替えにより照明を明るくし、高齢者の負担を軽減する取り組みを行っています。「明るくなれば目の疲れがとれるのでぜひやって欲しい」との声があります。

工程で産出する仕掛品の反物は、数十キロと重く、狭い通路や作業場所での運搬は重労働となっています。この運搬作業について、「台車は市販ではない、いいものを作って欲しい。」との現場の声があり、台車の不具合や使いにくさを検証し、狭い通路でも反物を簡便に運搬できる台車を新たに設計、製作するなどの取り組みを進めています。これまで、織布作業前後の仕掛品運搬には、高齢者が毎日4名、実労時間1人当たり1時間、のべ毎日約4時間、月間のべ約80時間かかっていましたが、負担を軽減するとともに、運搬時間の短縮を進めようとしています。

サイジング（糊付け）は、糸の条件に適合した糊剤・助剤の付着を均質に行う習熟を必要とする作業のため、熟練した高齢者を含めて行っています。鉄製のビームは重量が約200キロあり、慎重な取り扱いが求められるため、「ビーム」の取り外しや昇降に時間を費やしており、これらに要している時間を把握し効率的な業務が遂行できるよう検討しています。現在はクレーンを使用して手動で昇降していますが、「ビーム」の取り外しや昇降を自動的に行える装置が導入されれば、腰への負担がなくなり作業が

楽になると特に高齢者から期待されています。また、ビームの取替え時間が大幅に減少でき、サイジング（糊付け）作業そのものに集中できるため、品質の向上が見込めます。

その他、整理加工、洗い加工、高温で行う染色などでは、薬品や多量の蒸気が発生し、作業環境を密閉状態にすることが出来ないため、夏季にはスポットクーラーを設置し、高温作業の負荷を軽減するなどの取り組みをしています。

5 技術伝承が円滑に進められるしくみづくり

(1) 匠の技術のマニュアル化

ヴィンテージ製品など高品質のデニム生地の生産では、あらゆる織物に対応できる織布技術の習熟には約10年必要と言われます。長年かけて蓄積されたノウハウや技術をより短期間に技術指導を行い伝承していく必要がありますが、これまで十分に時間が取れない問題もありました。これには60歳以上で能力や意欲に優れた高齢社員による若年社員への技術指導を行うことが必要ですが、より効率的に技術指導や伝承を行うため、長年の経験により蓄積された「勘」を出来るだけマニュアル化することとしています。こうしたマニュアル化は、これまで高齢者も行ったことが無い初めての仕事なので、関心がもたれています。

(2) 高齢者の処遇改善

60歳定年後の基本給は全員一律定年到達時の基本給の90パーセントとしていましたが、職業能力を評価するしくみを整備し、「会社への貢献度や意欲・能力が高いと認められる場合は、引き続き定年時の基本給を引き継ぐもの」とし、指導業務を職務とする指導者に選任された高齢者には、指導手当を支給するよう改めることとしています。指導者になる高齢者には「やりがいが出る」と好評です。

(3) 若年者への指導体制整備

若年社員への技術指導体制づくりのため、技術指導・伝承を行う担当を職務として定め、省力化により創出した時間を若年労働者への指導時間に

充当することにより、若年労働者へのアドバイスをマンツーマンで行える体制を整えることとしています。これにより指導担当の高齢者と若年社員の労働意欲と技術力向上を合わせ目指すこととしています。

技術指導・伝承の職務化

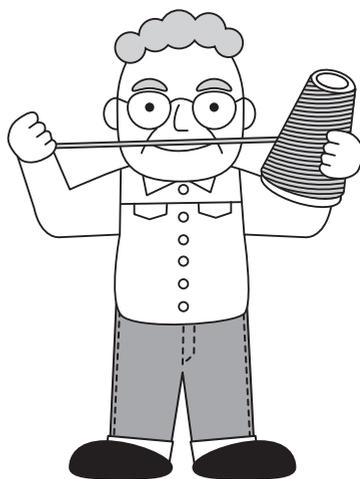
			44歳以下		45歳～54歳		55歳～59歳		60歳～64歳		65歳以上		合計		
			男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	男	女	計
高齢者の職域拡大を実施した職種	準備	実施前		1				1					0	2	2
		実施後		1				1					0	2	2
	かせ上げ	実施前		1									0	1	1
		実施後		1									0	1	1
	染色	実施前	2		2								4	0	4
		実施後	2		2								4	0	4
	サイジング	実施前	3	1		1					1		4	2	6
		実施後	3	1		1					0		3	2	5
	整経	実施前				2							0	2	2
		実施後				2							0	2	2
	綜こう通し	実施前				1		1		1			0	3	3
		実施後				1		1		1			0	3	3
	織布	実施前	4	3		3	1	2		1	4	1	9	10	19
		実施後	4	3		3	1	2		1	2	1	7	10	17
	検査	実施前	2	2		1	1			1		1	3	5	8
		実施後	2	2		1	1			0		1	3	4	7
	整理加工	実施前					2						2	0	2
		実施後					2						2	0	2
技術指導・伝承	実施前								0	0		0	0	0	
	実施後								1	3		3	1	4	

6 技術伝承の現状と将来の取り組みの計画および今後の課題

現在、こうした技術伝承の取り組みのためプロジェクトチームを結成し、社長がプロジェクトリーダーとして、製造現場の責任者の常務取締役と総務部門で基本計画を策定し進めています。旧来の「見よう見まね」に

よる技術の伝承ではなく、マニュアル化と担当の職務化によるマンツーマンによる方法など、「匠の技」の伝承を出来る限り制度化しようとしています。

1960年代には井原地区では約300社の会社や個人事業主が織物業を営んでいましたが、現在、約30社にまで減少しています。同社では、ハローワークや繊維業界の求人情報を収集し、廃業や事業の縮小により職を失った、高度な織布・染色技術を持つ高齢者の積極的な採用を計画しています。現在の取り組みは、この地区だけでなく、三備地区（備中・備前・備後）の繊維産業の後継者の育成や高齢労働者の能力開発や労働意欲の向上に貢献するものと考えています。



患者さんに安心と信頼をもたらし、 明るい職場づくりに貢献

医療法人 見元会 見元回生病院

企業プロフィール

- ・所在地 高知県高知市
- ・創業年 昭和39年
- ・業種 医療業
- ・従業員数 59名（正規51名、非正規8名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
16人 (27.1%)	16人 (27.1%)	7人 (11.9%)	9人 (15.3%)	2人 (3.3%)	9人 (15.3%)

- ・平均年齢 53.4歳
- ・定年 60歳（定年後は希望者全員を65歳まで再雇用）
- ・最高齢者 65歳以降については、健康で働く意欲のある高齢者で会社が認めた人は70歳を超えても、引き続いて雇用しています。
- ・最高齢者 80歳

1 お客様の目線を大切に地域医療に取り組む

医療法人見元回生病院は昭和39年12月に見元現院長により内科を中心とした総合病院として高知市に開設しました。その後、高齢化社会を迎え医療機関もきめ細かな医療が求められることから、平成12年には介護保険制度に対応するため介護病床を25床開設し、環境変化に対応し、医療設備等の改善、充実を図ってきました。

見元回生病院は「お客様の目線を大切に、思いやりの心を持って、満足度の高い医療サービスの提供」を経営方針として地域医療に貢献しています。

現在、医療内容も充実し、循環器内科、消化器内科、心療内科、外科な

どの診療科目を持ち、療養・介護病棟60床を持つ総合病院となりました。また、医療サービスの提供を通して地域の皆様のお役に立とうと40数年取り組んできた結果、地域になくってはならない病院として地域の厚い信頼を得ています。

2 定年後もフルタイム勤務、職種、職位も定年前と同じ

見元回生病院は働きやすい職場づくりと高齢者の安定雇用の考えから高齢者問題にも取り組み、国の援助制度である継続雇用定着促進助成金制度を活用して平成17年9月に60歳定年、希望者を全員65歳まで再雇用する制度を導入しました。これまでも従業員が希望すればほぼ全員を再雇用しており、これで制度化されたことになりました。

定年後65歳までの再雇用状況は、1年契約の嘱託社員で原則フルタイム勤務です。これまでのキャリアを活かして活躍してもらうために看護職、介護職、事務職、給食係など定年前の職務を引き継ぎ、役職もそのままです。給料は月給で平均21万円程度です。また、基本給の15パーセントカットとボーナスが若干減額され、給料は退職時の80パーセント程度になります。

65歳以上の雇用については、病院の方針である「健康で元気で能力があれば年齢にこだわらない」、「永年病院のために働いてくれた功績に報いるためにも元気なうちは働いてほしい」との考えから、健康で働く意欲のある高齢者で病院が認めた人は、引き続き働いてもらっています。また雇用条件等については、60歳から65歳までの継続雇用期間と同じで、1年契約の嘱託社員で原則フルタイム勤務です、給料等についても同じです。

現在70歳以上の高齢者は9名いますが、いずれも元気に第一線で働いています。

3 高齢者は就業意欲も高く、経験も豊富で技術力も高い

永年病院のために働いてくれた功績に報いるためにも、健康で能力のある高齢者は元気で働けるうちは働いてもらいたいと病院では考えていま

す。

高齢者雇用のメリットとして以下の事柄が指摘できます。

第一に、同病院も高齢者の入院患者や外来患者も多いのですが、高齢職員は高齢者の気持ちが良くわかるため、永年培ってきた経験を活かして、高齢の患者さんに同じ目線で接することができるため信頼が得やすいことです。

第二に、病院の仕事は失敗が許されませんが、高齢者は技術力も高く、責任感も強く、業務にも精通していることから仕事が安心して任せられることです。いつも仕事に関して一定の成果が期待できます。

第三に、高齢職員は経験が豊富で技術力も高く、若者の模範となり指導・教育を任せることができます。

第四に、病院に対する信頼、愛着心、忠誠心が強く、就業意欲も高く定着率も良いことです。

ただ、必ずしもメリットばかりではありません、65歳を過ぎると個人差が目立ち、頑固になり協調性が失われたり、体力、知力の衰えが目立つこともあります。しかし高齢者になっても体力、知力とも充実した人も多くみられ、見元回生病院はこれらの人材を活用してきました。

これからの急速な高齢者社会の到来は避けては通れない現実であり、現状を認識してこれら元気な高齢者の活用を、いかに図るべきかを真剣に考える必要があります。つまり病院経営には高齢者の高い就業意欲と、これまで培ってきた技能、技術、ノウハウ、人脈を有効活用していくことが必要です。高齢者の活用は病院、高年齢者相互に利益となると同病院では考えています。

4 コミュニケーションを大切に、元気で働ける職場環境を整備

見元回生病院では高年齢者に元気で気持ち良く働いてもらえる職場環境を提供、整備するため数々の取り組みをしています。

(1) 月1回の社内研修

月1回の社内研修を行うことにより、能力の開発、維持を行なっています。医療業界では常に技術の革新が行われており、最新情報で患者さんに

対応する必要があります。そのためそれらの情報を吸収する必要があります、同病院では少なくとも月1回は医師、看護職、介護職等を2班に分け勤務時間内に研修を行っています。

社内研修のテーマは医療安全、感染防止、医療事故防止、接遇などですが、研修は活気があり、いつも質問等で盛り上がっています。常に「お客様には高度な医療サービスの提供を」モットーとしているため、技術の向上、維持に努めています。特に高齢者は経験豊富ですが、体力の衰えとともに知識も劣化するため、常に新しい知識を吸収して仕事に備えてもらうためです。

介護の勉強会などでは高齢者が講師となり、自己の経験談を語りながら若い人にノウハウを教えています。実際に経験した話ですので説得力があり若い人に役に立つと好評です。また、最も研修効果があり身につくのがOJT研修といわれていますが、同病院では介護士、看護師による若者と高齢者のマンツーマンによるOJT研修も行っています。

(2) 定年後も職位はそのまま、給料のダウン率も少ない

見元回生病院ではこれまでのキャリアがそのまま活かせるために、定年前の職種を引き継ぎ、役職もそのまま引き続いて仕事をしています。また、給料のダウン率も平均20パーセントと少なく、モラルアップのため若干減少しますがボーナスも支給しています。同病院は従業員数約60人とコンパクトな病院ですが、定年前の職種や役職を引き継ぐことにより、技術の伝承、組織の維持、モラルアップによる従業員の定着率の向上にも役立っています。

(3) 高齢者の体力的問題に配慮

従業員の健康管理のために年2回の健康診断を実施しています。高齢者にとっては、健康問題が第一で健康診断の実施とそのフォローに充分注意を払う必要があります。同病院では2次検診の受診を勧めています。

また病気になった場合、病院内で治療を行い、従業員から申し出のあった場合は福利厚生の一環として、医療費の一部補助もしています。

そして入院患者を抱えるなど体力のいるヘルパーの仕事では、高齢者の体力的な問題を解決するため若者と高齢者によるチームを編成して、高齢

者は仕事のノウハウを指導する反面、若者が力仕事を担当するといった、高齢者と若者の助け合いも行われています。

(4) 従業員とのコミュニケーション

同病院では従業員とのコミュニケーションを大切にしており、常に対話を心がけています。元気に気持ちよく仕事をしてもらうためには対話が必要と考えているためです。最近の例では本人から体調が芳しくないので、一時的に勤務日数を減らして欲しいとの申し込みがあり、出勤日数や勤務体制の調整をしました。また病院では原則高齢者も若者と同じ仕事ですが、ヘルパーは体力のいる仕事のため、高齢者から体力的にきつい等の相談があり、一時的に体力のあまりいらない周辺業務の仕事に配属しました。このように、従業員とコミュニケーションを取りながら対応をしています。

5 70歳を過ぎても看護師長、事務長として第一線で活躍

見元回生病院では70歳以上の従業員が9名いますが、皆さんいきいきと元気に働いています。その方々を紹介しましょう。

Aさんは71歳、48歳の時から勤務しており、すでに20年以上になります。週40時間のフルタイム勤務で月給は約21万円です。仕事は看護師で入院患者をお世話する病棟勤務ですが、患者さんや同僚からも信頼され元気に働いています。勤務は3交代制ですが若い人と同じローテーションで頑張っています。本人は「最近気になっているのが健康ですが、会社の健康診断を受けるなど気を付け健康管理を行っていますし、現在の仕事には満足しており、身体への負担も慣れた仕事なのでそれほど感じません。まだまだ若い人には負けません。元気で働けるうちは働きたい」と話してくれました。

Bさんは74歳、地元の金融機関を60歳で退職後に入社し、現在事務長の仕事をしています。週35時間のフルタイム勤務で月給は約27万円です。これまでのキャリアを活かして総務・経理など事務全般を任されています。仕事を続ける理由として「元気なうちは仕事を続けたい。また、病院勤務を通じてこれまで培ってきたノウハウを社会にすこしでも還元し

たい」と笑顔で答えてくれました。

Cさんは同病院の最高齢の80歳、フルタイム勤務で、今でも病棟、外来の看護師長として元気に働いています。患者さんや従業員に「師長さん師長さん」と親しまれ、信頼され活躍しています。本人も「まだまだ元気なうちは仕事を続けたい」と考えています。

6 70歳以上まで働けるしくみづくりに取り組む

見元回生病院の従業員平均年齢は53歳と比較的高いですが、今後の課題として考える時、人口の減少、特に若年人口の減少から労働力人口の減少は避けて通れない問題となってきます。

これらのことから今後の病院経営には、安定した人材確保による持続的な発展が必要で、高齢者の高い就業意欲と、これまで培ってきた技能、技術、ノウハウ、人脈を有効活用する人材戦略が求められます。見元回生病院では、できれば若者、壮年、高齢者が混在して、お互い助け合い働くことがこれから重要になると考えています。

また同時に、高齢者が安心して仕事ができる環境づくりも大切になります。同病院は退職後も職位の継続、フルタイム勤務を原則にしていますが、高齢者雇用の拡大には高齢者特有の体力的な問題もあり、高齢者のための新職種の開発、短時間勤務制の導入などが必要になると考えています。見元回生病院では継続雇用制度の希望者全員の70歳以上までの延長など、高齢者が働く意欲と能力を生かして、70歳以上まで元気に働けるしくみづくりについて現在取り組んでいるところです。

経験豊かな高齢者の 多数雇用で地域に貢献

協同組合 山形給食センター

企業プロフィール

- ・所在地 山形県山形市
- ・創業年 昭和38年
- ・業種 事業所給食、各種仕出し・弁当等を提供するサービス業
- ・従業員数 382名(正規88名、非正規294名)

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
194人 (50.8%)	69人 (18.1%)	54人 (14.1%)	46人 (12.0%)	14人 (3.7%)	5人 (1.3%)

- ・平均年齢 45歳
- ・定年 60歳
- ・運用実態 定年以降希望者全員65歳まで再雇用、65歳以降雇用延長を希望する場合、1年更新契約で運用上概ね受け入れ
- ・最高齢者 73歳

1 組合の沿革と特徴

山形給食センターは昭和38年、山形市内及び周辺の市・町の企業約300社が出資して組合を設立し、福利厚生事業の一環として事業所向け給食事業を開始しました。その後、病院、社会福祉施設、幼稚園、学校等の給食と次第に広がり、さらには仕出し弁当及びパーティー料理、レストラン受託等幅広い事業を展開しています。関連会社も2社設立し、1社は夕食食材の宅配会社、もう1社はそばの販売とそば飲食店です。このように「食」に関するさまざまな事業を展開し、地域のお客様の高い評価・支持を得ています。

最近の出来事では、平成5年に「医療関連サービスマーク認定」、「通商産業大臣表彰受賞」、平成6年に組合設立40周年記念事業として「イメー

ジアップ対策事業」を、県中小企業団体中央会の支援を受け実施しています。この時「弁当屋」というイメージから脱皮し新たにイメージアップするため、愛称としてデーリック (delic)、シンボルマーク、キャッチフレーズを設定しています。デーリックとは、おいしさのデリシャス、食材を表すデリカ、料理のクックを含んだ言葉です。続いて平成6年に「優良給食サービス事業者認定」、平成7年に「農林水産省食品流通局長表彰受賞(ゆとりと豊かさ創造優良給食施設)」、平成10年に「厚生大臣表彰受賞」、平成17年に「農林水産大臣表彰受賞」、平成21年に国際基準の食品衛生管理システムである「HACCP認証」を取得しました。

このように着実に多くの実績・成果を挙げ、組合員をはじめ多くの地域のお客様からも高く評価・支持されている組合です。これからもますます新鮮で心のこもったそして信頼できる「食」を提供するため、さらに事業の発展に取り組んでいきたいとしています。

2 定年および定年後の継続雇用制度の現状

山形給食センターの定年は60歳です。定年後は希望者全員65歳までの継続雇用制度が導入されています。それ以降については、本人が働きたい希望があれば、勤務条件等を面談のうえ、健康面で特に問題がない場合に1年更新契約でおおむね受け入れています。

勤務形態としてはフルタイム勤務、短時間勤務の選択が可能で、フルタイム勤務の場合準職員となり、短時間勤務の場合パート職員となります。現在60歳以上で勤務している職員は65名で、全職員の17パーセントを占めています。そのうち60歳～64歳は48名、65歳～69歳までは14名、70歳以上は5名と高齢者が活躍しています。最高年齢者は73歳で元気に頑張っています。

3 高齢者雇用に対する方針

お客様に信頼され感謝される「食」を提供していくためには、何よりも経験・ノウハウの豊富な人材は経営資源として大切であり、また、その活用は経営戦略の面で大変重要となることはいまでもありません。山形給

食センターでは、以前からベテランの高齢者が有している経験・ノウハウは大変貴重なものであり、その活用は大きなメリットと考え高く評価してきました。そこで、高齢者で働きたいと希望する職員については、会社方針として積極的にその活用を図っています。

特に、職員の多くを占めている調理部門では、その経験・ノウハウは給食・弁当、パーティー料理等メニューの企画開発面に、あるいは後輩の育成指導面に大きく貢献しており、経営面で欠かせない大きな戦力となっています。今後さらにこの方針を堅持して、高齢者の活用の重要性を全職員に浸透させると共に、高齢者が働きやすい環境整備により注力していきたいと考えています。

4 70歳以上職員の就業状況

現在70歳以上の職員は、前述した5名が在籍しています。ここで5名のうち代表例としてAさん(70歳)、Bさん(70歳)の2例を取り上げましょう。

Aさんは雇用形態として準職員であり、フルタイムの勤務で勤務時間は8時間です。職務内容は事業所向け弁当の配送・回収を担当しています。配送の業務は事業所のニーズに応えるため、基本的に早番、日勤、遅番のローテーションで編成した交代勤務となっています。しかしAさんについては高齢者であることを考慮し、ローテーションから外れてもらい、日勤だけの勤務となっています。さらに事業所を回る件数や1件当たりのボリュームも、一般の職員より少ない、負担が軽減されたコースを担当してもらっています。賃金は日給制で1日7千円です。

Bさんはパート職員であり、短時間の勤務で勤務時間は4時間となっています。職務内容は事業所向け給食の調理業務担当です。給食の調理業務は事業所のニーズに応えるため、基本的に早番、日勤、遅番のローテーション編成した交代勤務です。しかし、Bさんが高齢者であることを考慮して、比較的負担の少ない日勤だけの勤務としています。賃金は時給制で1時間当たり750円となっています。

5 高齢者雇用施策の現状

(1) 60歳代

定年後はフルタイム勤務の準職員、短時間勤務のパート職員の選択が可能となっています。しかし、この年代ではフルタイム勤務を希望する職員が多くなっています。

まずフルタイム勤務ですが、雇用形態は準職員として処遇されます。勤務時間は8時間勤務を原則としており(1部6時間30分勤務の場合あり)、職務内容は定年時の職務を原則として継続することになります。

配置される職場も定年時と基本的には継続することになりますが、調理業務については新たに開拓された受託事業所立ち上げに配置換えされることもあります。前述のように、調理担当、配送担当に関してはローテーションから外れて、個人の事情を考慮した適切な時間帯の選択・調整が行われることとなります。さらに配送業務に限れば、事業所を回る件数や1件当たりのボリュームも一般職員より少ない、負担が軽減されたコースを担当出来るよう配慮されています。賃金面では日給制を採用しており、日給6,300円～7,500円となります。

短時間勤務についてみると、雇用形態はパート職員として処遇されます。勤務時間は4～5時間勤務を原則としており、職務内容は定年時の職務を原則として継続することになります。配置される職場も定年時の職場を継続することになりますが、調理担当の場合に新たに開拓された受託事業所の立ち上げに配置換えされる場合もあります。この場合、ローテーションから外れて個人の事情を考慮した適切な時間帯の選択・調整は準職員の場合と同様です。賃金面では時給制を採用しており、時給は750円となります。

(2) 70歳代

70歳代についてもフルタイム勤務の準職員、短時間勤務のパート職員の選択が可能となっています。勤務時間、賃金面、配置、職務内容、その他の配慮事項等についても、60歳代の制度と特に変わらない運用となっています。

6 いきいき元気に働いてもらうための施策

60歳以降も元気に働いてもらうための施策として、次のような点が挙げられます。

職務・能力開発では、職務を遂行するために衛生面、安全面、調理技術面でステップアップした能力向上が課題となっています。そのため、これらに関して定期的な研修に取り組んでいることが挙げられます。

衛生面に関しては保健所の協力を得て、食品衛生、食中毒等に関する研修を行っています。安全面に関しては、警察の外郭団体の協力を得て交通安全等に関する研修を行っています。調理技術に関しては、食材メーカーの新製品発表・説明会への参加、給食用特殊料理調理技能士検定のため社団法人日本メディカル給食協会への研修参加等が挙げられます。また調理部門に関しては、各種の資格取得に組合として積極的に支援しており、管理栄養士6名、栄養士40名、調理師136名等の他、前述の資格取得者等も合わせると有資格者は229名に達しています。

健康・衛生管理面では衛生点検を兼ね、「下痢・発熱などの症状はありませんか」等を含めた7項目の点検表について、全職員が出勤・タイムカード刻印後に点検表にチェック記入することになっています。また、健康管理診断結果に対して二次検診が必要な職員については、看護師と面談しアドバイスを受けさせています。

その他、山形給食センターでは受託事業所が40数カ所になっていますが、受託先で体調が急変する場合があります。その場合に備えて緊急連絡システムの構築を検討していましたが、その一環として今年（平成23年）5月に、緊急事態が発生した場合の連絡先について職員ごとに、連絡相手、電話番号・携帯電話等を記入した緊急連絡票を提出してもらっています。受託事業所先には1名体制のところは何カ所もあるため、さらに充実したシステムにしていきたいとセンターでは考えています。

職場環境整備面では、調理職場の温熱環境改善が挙げられます。工程によっては暑熱対策が課題となっていました。従来は工場扇を活用していましたが十分でないことから、スポット冷風を導入して温熱環境の改善を図っています。しかし、まだ調理職場の一部工程で暑熱対策を必要とするところがあり、さらに温熱環境の改善を進めているところです。

その他配慮している事項では、調理業務と配送業務では前述のように、一般職員について交代勤務を行っていますが、高齢者の場合このローテーションから外した勤務時間帯にしています。また、配送業務では配送件数や1件当たりの配送量を減少したコースを割り当てることで、高齢者の負担を軽減する配慮を行なっています。

以上、特徴的な施策について主なものを取り上げてきましたが、組合一体となって積極的に様々な施策に取り組んできたことで、結果として65歳後半あるいは70歳代の高齢者が生き活きと元気で活躍している職場を実現しています。このように高齢の先輩が働いている姿を身近に見ることで、後続く職員にも大きな励みにもなっていると思われます。今後とも組合一体となって、より高齢者が働きやすい環境を形成するため取り組んでいきたいと山形給食センターでは考えています。

70歳雇用先進事例集 (2011年版)

～「70歳いきいき企業100選 (2011年版)」より～

2012 (平成24) 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

〒105-0022 東京都港区海岸1丁目11番1号

ニューピア竹芝ノースタワー

電話 03-5400-1656

(雇用推進・研究部 研究開発課)

