



70
歳 **雇 用**
先 進
事 例 集

2010 年版

「70歳いきいき企業100選(2010年版)」より

は し が き

670万人を数える団塊の世代全員が60歳代となり、2012年には順次65歳に、2017年には70歳に到達します。わが国は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いますが、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3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（2010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240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に参考となるか」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20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23年1月

独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構
雇用推進・研究担当理事 伊 澤 章

目 次

○定年の定めのない企業

1. 残業ゼロ時間・定年廃止イコール高齢者にやさしい職場
井村造船 株式会社（徳島県 造船業） …………… 6
2. 熟年パワーで完全燃焼
医療法人信和会 高嶺病院（山口県 医療業） …………… 12
3. 生涯現役で、豊かな自然に親しむ農業体験と美味しい地元農産物をお客様に楽しんでいただく！
有限会社 サンファーム（岡山県 農業サービス業） …… 18
4. 高齢者は知恵袋！保育にはなくてはならぬ存在
社会福祉法人 白鷹会（山形県 第二種社会福祉事業） …… 22
5. みんな生き生き 生涯高齢正社員 野菜は新鮮！私は熟練！
株式会社 ファミリースーパーマルキ
（岐阜県 小売販売業） …………… 28

○70歳定年企業

6. 高齢者の技術を生かし安心・安全を乗客の皆さまに
朝日車輛 株式会社（三重県 鉄道車両の
メンテナンス・改造業） …………… 34
7. 高齢者の行き届いたサービスで、お客様の心も洗濯
株式会社 あらいぐま（高知県 クリーニング業） …… 40
8. 高齢者のやる気の出る仕組みづくり
有限会社 春日井金属塗装所
（愛知県 金属製品製造業） …………… 46
9. 伝統の菓子といつまでも働き続けられる職場づくりをめざして
株式会社 杵屋（兵庫県 菓子製造業） …………… 52

10. 無理なく働き、夢は生涯現役

有限会社 日新堂製菓（長野県 菓子類製造卸売業） … 56

11. 高齢従業員は計画経営の先導者

株式会社 日向屋（宮崎県 食料品製造業） …… 62

12. みんな家族。健康で楽しく、生涯現役！

堀永殖産 株式会社（福岡県 食品製造業） …… 68

○ 65 歳定年企業

13. 木製品造りを通じた「高齢者と障害者の協働の【氣】」創り

赤津木材工業 株式会社
（茨城県 木材・木製品製造業） …… 74

14. 地元で評価「生涯長く働ける職場」

永宝冷蔵 株式会社（北海道 水産加工業） …… 80

15. 働きやすい環境作りで生涯現役！

株式会社 太陽警備保障（栃木県 警備保障業） …… 86

16. 高齢者の『働き甲斐』が企業を支え、高齢者の健康を支える

株式会社 ハクホウ（千葉県 アパレル製品、服飾品の検品
補修及び物流保管業務） …… 92

○ 60 歳定年企業

**17. 笑顔で元気、笑顔で健康、仕事があれば、お医者もくすりもいら
ない！**

協同組合 アルタ・ホープグループ（佐賀県 小売業）… 98

18. 人にやさしく、社会にやさしく

一富士フードサービス 株式会社（大阪府 給食請負業）…104

19. 健康管理強化で、元気いきいき明るい職場

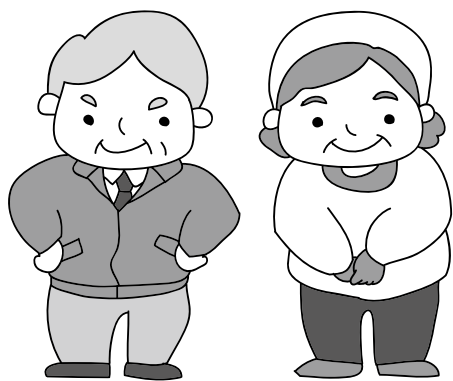
株式会社 栄食（青森県 水産食料品加工業） ……110

20. 必要な人材は年齢に関わりなく働いてもらいたい

株式会社 マルシンストアー（山梨県 小売業） ……116

※ 注意事項 ※

- ① 各事例の内容については原則として、平成 22 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。

残業ゼロ時間・定年廃止 イコール高齢者にやさしい職場

井村造船 株式会社

企業プロフィール

- ・所在地 徳島県小松島市
- ・創業年 大正12年
- ・業種 造船業（船舶建造及び修理）
- ・従業員数 92名（正規48名、非正規44名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
27人 (29.3%)	13人 (14.1%)	11人 (11.9%)	18人 (19.5%)	17人 (18.4%)	6人 (6.5%)

- ・平均年齢 53歳
- ・定年 なし
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容

本人が体力等健康面において勤務を続けていく自信がなくなった場合、または家族の事情等私的事由により、本人がやめる意思を申し出たときが「退職」となる。

- ・現在の最高年齢者 77歳

平成22年4月時点の内容です。

1. 日本のもの作りを支える造船業

井村造船は大正12年4月に創業者である井村官太郎によって小松島造船鉄工として創業し、木造船建造を主として営み、後に「焼玉エンジン」の製造も開始しました。そして昭和43年9月には法人化、井村造船株式会社と名称を改めました。昭和48年1月には徳島県下4番目の運輸省許可工場に昇格、第一建造修理台を1,000総トンに拡充しました。このように同社は、県内トップクラス級の造船業者として、創業以来、船舶製

造、船舶修理、船舶機関の製造等に携わってきました。

かつて造船は日本の花形産業であり、まさしく世界一の地位を謳歌してきましたが、近年、韓国、中国といった強力なライバル国が出現し、非常に苦戦を強いられています。しかし、そのような中であっても、あらゆる種類の船舶を造ることのできるトータルな技術力は、日本が今でも世界一と評価されています。また造船技術は多種多様であり、他の産業の技術面にも大きな影響を与えています。実際、本四連絡架橋の明石海峡大橋にも造船技術が使われています。このように造船業は「ものづくり日本」の代表的産業であるといっても過言ではないのです。

2. 10年以上前から定年制廃止

井村造船では10年程前に定年制を廃止しました。「3K産業」といわれている造船業では必然的に若年労働者が不足気味の傾向にあり、かつ彼らの定着率も低いのが常態となっています。結果として、どうしても労働者の平均年齢が高くなってしまいう傾向にあり、この業界において労働力の高齢化といった問題は避けては通れないものとなっています。

井村造船でも高齢者にとって働きやすい職場の確保といった問題が非常に現実味を帯びて迫ってきました。同時に、従来から造船業は「労働集約型産業」として生きてきたため、技能者不足による「人材の危機」が問題とされてきました。造船業の職種は、鋼材切断・曲げ加工、鉄工取付け、溶接、塗装、鉄艀装、管艀装等非常に多岐にわたっています。これらの今まで培ってきた技能を次世代へと絶やすことなく、いかに伝承して行くかが緊急の課題となっているのです。また、井村造船の手がける建造は外航船ではなく内航船であるため、ワンオフ（一品料理）的要素が色濃く出るのが特徴であり、経験に裏打ちされた労働者の臨機応変の対処が必要となり、職人的能力があるだけでは不十分でリーダー的能力・資質も要求されます。これらを満たす人材は数少なく、そのため問題はより一層深刻であったことが定年制廃止の背景にありました。

3. 社会に貢献する定年制廃止

井村造船が「定年制廃止」に踏み切った背景としては、①労働者の平均年齢が高くなる傾向にあるため、高齢者にとって働きやすい職場を確保する、②次世代への技能の伝承による技能者不足を解消する、という二つの問題点についてどのようにすれば解決できるのか会社内での審議を重ね、様々な検討の結果、「定年制・労働時間」について焦点をあてることになったためです。

「定年制の廃止」については、定年をなくすことにより労働者も老後の人生設計を立てやすくなることが考えられ、また「自分が退職の意思表示をするまでこの会社は勤めることができる」というある種の安心感を与えることができれば、労働者の仕事に対する意識に変化が生じてくるであろう、と会社では考えました。同時に、定年制を廃止することによるデメリット、すなわち労働者の退職は本人の申し出か解雇によるしかないというのを承知した上での決定でもありました。

中小企業の場合、就業規則上、定年の定めを規定していても、実務的には「定年になっても、そのまま勤めたいければ、今まで通り来ても良い」といった「緩やかな世界」があります。それならば「いつそのこと定年の縛りを取り払ってしまえ」と井村造船では考えました。この選択が会社にとっても、また従業員にとっても、さらに社会にも貢献する、との信念からでした。

定年制廃止の施策により高齢労働者の員数が増加しましたが、能率は低下するどころか向上しています。それは若年労働者層が高齢労働者の「働き方」を現場で実際に目の当たりにすることにより、「高齢者があそこまで頑張れるのなら、自分ももっと頑張れるのではないか」と意識面での変化が着実に現れ、非常にいい方向に向かっているからです。

4. 定年制廃止とセットの残業ゼロ

井村造船では「定年制廃止」とならんで「残業ゼロ時間」を基本として

います。同社では労働時間について、ダラダラと長い時間ではなく労働を集中的に効率的に行ったほうが作業もスムーズにはかどり、労災事故の防止にも役立つのではないかと考えていました。そこで「残業時間原則ゼロ」を目指すこととなりました。これによって高齢者にとって働きやすい職場となり、ひいては彼らの勤務年数も長くなり、高齢者による若年労働者への技能伝承も比較的上手くいくのでは、とも考えたからです。

従来、井村造船の従業員のなかには、労働時間について、働くべきときは精一杯働き、休むときには十分に休みを取るという考えではなく、ともすればダラダラ作業を容認する感覚もなかったわけではなく、一方、会社側にも長時間拘束しておくことによって能率が上がるという労務管理の考え方があり、このため、長時間にわたる労働により疲労を蓄積させ、能率の向上やメンタルヘルス面・安全面にかえてマイナスとなるところもありました。

これらの反省の上に立ち、はじめのある働き方、「短時間集中就労主義」による能率の向上が会社にとっても、働く労働者にとっても有利であるという考え方に徹し、会社としては、勤務時間中の怠慢は許さず、意識面において作業にメリハリをつけ、「残業時間」がなくなることを会社の基本方針としたのです。そこで幹部・一般従業員に対しての意識改革を推進し、従業員同士で「残業ゼロ」を合言葉としてお互いに頑張れる雰囲気醸成に努めました。

当初のうちは従業員全員の理解を得ることは難しかったものの、次第に多くの従業員が会社方針に理解を示して実践するようになり、旧来の方法に固執していた従業員も態度が変わってきました。その結果、夕方になり作業場が薄暗くなっても移動灯をつけて当たり前のように作業を続行していた現場で、そのようなことがなくなりました。この取り組みは高齢従業員ばかりか若年従業員にとっても、労災事故防止の観点から意義のあることだと会社では考えています。

5. 高齢従業員の頑張り

井村造船は現在定年制を廃止しているため、基本的に年齢による労働条件の変化はありません。会社が高齢従業員に期待しているのは彼らに若年労働者を技能面においてマンツーマンで指導してもらい、そのことを通じてお互いに接することによりそれが両者にとっての刺激となるようにということです。若年従業員は高齢従業員の「ガンバリ」を見習い、高齢従業員は若年従業員に「フレッシュ」をもらい、お互いの意欲につながるようになっているのです。

高齢従業員にとって一番大事なことは、自分が果たして人の役に立っているのか、社会にとって必要なのかどうかということであると井村造船では考えています。その確認手段が若い人と一緒に働くことなのです。高齢従業員にとって「働ける」ということは幸せに通ずること、そのための機会を会社は提供しようとしています。会社は高齢者の可能性を信じているのです。

井村造船では60歳代、70歳以上と年齢で区別すること自体、全く意味を持ちません。当然のことながら基本的に携わる仕事が年齢によって変化することもなく、賃金についても基本的には日給をベースとしているため、実質的に大きく変化しません。ちなみに最高齢者の77歳のAさんの場合、月に27万円程度の賃金で働いています。

6. 「定年制廃止・残業ゼロ」についての高齢者の意見

高齢従業員の意見も紹介しましょう。

- ・「退職したい」と思うまで勤務を続けることができるのが、自分としては助かっています。会社を辞めた途端に亡くなった人達が身近にいたので、規則正しい生活をするためにも、自分としては会社に勤務できる間は勤務を続けたいと考えています。
- ・友人から「残業が多く自宅には寝に帰るだけだ」と愚痴を聞いたりすると、残業ゼロの会社方針は非常にいいことだなと思います。

なお井村造船では福利厚生の一環として、かんぽ生命の養老保険に会社負担で加入しており、万一労災事故が発生した場合でも、より良い補償ができるようにと上積み保険に加入しています。

また社員旅行も活発です。参加する従業員が少なくて困っている会社もあるなか、井村造船では普段からマンツーマンでの高齢従業員が若年従業員に指導する体制が徹底していることもあり、高齢者と若年者同士のコミュニケーションが非常によく、むしろ社員旅行を楽しみにしている従業員が多いためです。

■ 熟年パワーで完全燃焼

医療法人信和会 高嶺病院

企業プロフィール

- ・所在地 山口県宇部市
- ・創業年 昭和 57 年
- ・業種 医療業（精神科：アルコール依存症治療）
- ・従業員数 108 名（正規 95 名、非正規 13 名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
46人 (42.6%)	19人 (17.6%)	15人 (13.9%)	11人 (10.2%)	11人 (10.2%)	6人 (5.5%)

- ・平均年齢 47.6 歳
- ・定年 なし
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容
〔 65 歳で区切りとして退職金は支給しているが、以後は職務内容により、一定処遇の下で雇用延長している。 〕
- ・現在の最高年齢者 84 歳

平成 22 年 4 月時点の内容です。

1. 山口県内唯一の高レベルなアルコール依存症治療病院

医療法人信和会高嶺病院は、昭和 57 年 3 月に山口県で唯一のアルコール依存症専門病院として開設されました。アルコール依存症は、本人や家族、周囲の人の病気に対する無知や偏見、否認のため回復の難しい病気といわれていますが、高嶺病院では積極的な取り組みにより 28 年経過した現在、山口県内外で多くの回復者（断酒継続者）を輩出し、多方面より評価を受けています。

高嶺病院の治療は入院治療と通院治療（デイケア）からなりますが、そのプログラムの基本は精神療法です。治療方法は、患者に対し断酒治療の動機づけの作業を繰り返し行ない、入院中から断酒グループとの交流を通

して断酒意欲を高めていきます。退院後においても通院治療を行うことで、飲酒によらない生活を身につけるよう生活指導を行っています。

アルコール依存症の治療はその特殊性により、医師、看護師、ケースワーカー等のチーム医療と、そうした人たちが個々に持っている高度な技術や質の高いサービス提供が不可欠となりますので、レベルの高いスタッフの確保が重要です。そこで、若年者のみならず高齢者であっても外部の研修会等に積極的に参加させています。また、接遇についても外部から講師を招くなどして訓練を行ない、共有化を図っています。こうしたこともあって、アルコール関連問題全国学会や中四国学会において、毎年症例発表を行うなど、レベルの高さを誇っています。

2. 定年廃止でいきいき活躍

アルコール依存症の治療には優秀なスタッフが必要です。しかしその特殊性のため新卒者の採用が難しく、病院でせっかく育成した若年の優秀な人材も流出していくなど苦い経験をしてきました。そこで、今働いている中高年のベテランパワーをいかに活用するかを考えた結果、平成4年に定年制を廃止すると共に、多様な勤務形態の導入に踏み切りました。

賃金制度については勤務実態に合せることとしていますが、基本的には年功序列型です。したがって65歳以上であっても年1回の定期昇給を実施し、賞与についても全員同率支給されています。ちなみに実働日数が少ない職員については労働日数の按分率を掛けて支給しています。

退職金については本来退職時に支払うことになっていますが、高齢まで働く人にとっては在職中にも退職金を活用したいなどの希望もあることに鑑み、65歳到達時に支給しています。

定年制を廃止したことで多くの効果をもたらしていますが、主なものとしては次のような点があげられます。

- ① 高齢職員の活躍の姿や当院の高齢職員への対応は、将来の高齢職員にとって仕事確保等の安心感をもたらした。

- ② 高齢職員の後輩に対するさまざまなアドバイスは、看護援助の幅を広げるとともに、職場内の雰囲気を良好に保つようになった。
- ③ 高齢の看護師による粘り強く丁寧な看護は、後輩の指導育成に効果をあげている。
- ④ 仕事の役割の中で特に豊富な経験が必要な部署については、高齢の職員をリーダーとして抜擢することで、高齢職員は仕事に対するモチベーションが向上した。
- ⑤ 高齢職員の豊富な看護経験を活用することで、病院全体の看護の質が向上した。
- ⑥ 定年廃止に伴い、年齢や体力等に応じた柔軟な勤務形態や勤務時間を導入したことで、高齢職員の定着率が向上し、人員の安定確保につながった。
- ⑦ 患者にとっては、高齢看護師が長期的に係ってもらえるという安心感があり、治療が効果的に進んでいる。

定年制の廃止は高齢の職員に出来るだけ長く元気に働いて欲しいという病院の願いから始まったため、高齢者の個々の事情にも配慮しています。特に勤務時間については、隔日勤務（週 20 時間）、半日勤務（週 20 時間）、1 日 6 時間（週 30 時間）、早朝勤務、遅出勤務など多様な勤務形態で対応しています。

定年制を廃止した現在では 108 人の従業員のうち 28 人（25.9%）が 60 歳以上で、70 歳以上の職員も 6 人在籍しています。アルコール依存症の治療には優秀な人材の治療集団が必要ですが、一朝一夕につくり上げることは出来ません。そうしたこともあって、特に高齢のベテラン職員の豊富な知識を活用することは当院にとって重要な要素となっています。また、こうした高齢職員の知識と経験は若い世代に伝承され、世代交代を行ないながら病院の総合力の向上を成し得ています。

3. 高齢職員への期待

医療事業では看護師等の職員の確保は深刻な課題となっていますが、高嶺病院は定年制を廃止して経験豊富な高齢者を活用し、こうした問題を解決しています。

高嶺病院はアルコール依存症患者への治療を行う病院ですので、特に心のケアが重要です。治療を行う主体者は医師ですが、患者にはさまざまな職員がかかわることになります。そこで、業務経験の蓄積を活かすことも大切ですが、人生経験の豊富な職員の存在も重要です。高嶺病院としても、人生経験を活かした心のケアのできる高齢職員を大切にしており、若い人にとってはそうした技術を自然に学んでいます。大切にされる高齢職員は、培った経験やノウハウをいつまでも発揮することができるため光り輝いています。その結果、高齢職員の存在が病院全体のレベルの向上に寄与しています。

もっとも、高齢職員の中には今までの経験や能力を過信している場合が全然ないわけではありません。そこで高嶺病院では、それに慢心しないよう常に研鑽していくことを期待しています。医療技術は年々進歩していきますので、病院としては年齢に係わりなく新しい知識や技術を身につける機会を提供していますが、高齢職員には若い人に不足がちな経験等を活かすとともに、知恵を発揮して欲しいと考えているのです。高嶺病院にとって必要不可欠な高齢職員は、経験に基づいて知恵を出し、常に一步先の行動をとっています。

4. 患者にも高齢職員にもやさしい施設づくり

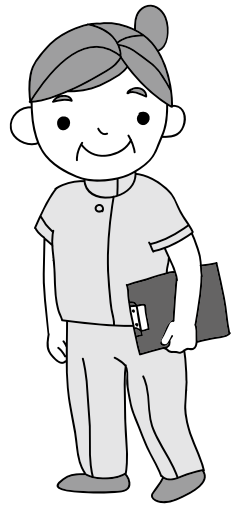
高嶺病院は、平成 17 年に新築移転し現在地で医療活動を行っています。新築の際に新病院は患者に対しアメニティの向上とやさしい医療を目指すとともに、働く人に対してもやさしい病院を目指すことにしました。

たとえば、スタッフステーション（ナースセンター）はゆとりのあるスペースとし、2 つの休息室や専用洋式トイレなどが機能的に配置されてい

ます。また、スタッフステーションからは4方向に病室を設置しているため動線が短く、緊急の場合に迅速な対応がとれるなど行届いた病室管理が行える設計となっています。さらに、動線の最短化は管理上の問題だけでなく、熟年看護師の安全性向上や負荷の軽減にも資することになっています。その他、他の階への移動や連絡についても、近くの階段やエレベーターにより最短で結ばれており、緊急時には大声でも伝達ができるなど、現在6名在籍している70歳以上の職員にとっても、働きやすい施設の構造となっています。

また、新築に際し省エネ技術を活用したオール電化等の機能を充実させることでコストダウンを図るとともに、衛生的で快適な作業環境を実現させています。特に、65歳以上の職員2名が働く給食部門では、ガス炎による高温作業から解放されるなど作業環境が大幅に改善されました。その他、作業効率を考えたレイアウト、ドライフロアーによる快適性、最新のコンベック等の大型調理設備による重労働からの開放など、高齢職員の働きやすさを追求しています。こうした作業環境の改善は、職員自身の働きやすさだけでなく、患者に対しても美味しい食事の提供などさまざまなアメニティをもたらしています。

このように病院の新設に当たっては、旧施設の不具合な箇所の列挙から様々な改善を行ないました。その結果、高齢の職員だけでなく全職員から「働きやすくなった」と喜ばれています。高嶺病院では職員が年齢に係りなく専門性を追求し、その力を発揮できる職場をつくることでプロとしての自覚と定着性を高め、安心していつまでも働き続けられる職場の提供を考えています。したがって、今後も有能な高齢職員を定着させるためにも、更なる改善に努めていくことにしています。



イラストはイメージであり、実際とは異なります。

生涯現役で、豊かな自然に親しむ農業体験と美味しい地元農産物をお客様に楽しんでいただく！

有限会社 サンファーム

企業プロフィール

- ・所在地 岡山県岡山市
- ・創業年 平成9年
- ・業種 農業サービス業
- ・従業員数 29名（正規15名、非正規14名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
4人 (13.8%)	6人 (20.7%)	2人 (6.9%)	6人 (20.7%)	9人 (31.0%)	2人 (6.9%)

- ・平均年齢 56.8歳
- ・定年 なし
- ・現在の最高年齢者 71歳

平成22年4月時点の内容です。

1. 80年をかけた干拓事業の地に会社設立

有限会社サンファームが立地する地域は、その昔豊臣秀吉の備中高松城水攻めがあった1582年当時、本土と陸続きではなく、瀬戸内海に20余りの島々が点在する「吉備の穴海」と呼ばれる浅い海でした。

干拓するには好条件であったため、古代から細々と干拓されてきましたが、明治時代に入り、政府は土族への授産事業として、オランダ人土木技術者ムルデルに、この地の干拓計画を策定させました。

ムルデルは綿密な現地調査後、児島湾奥部を干拓する大規模計画書を提出、政府はその規模の大きさに驚いて、資金難を理由に計画を断念、その後紆余曲折を経て、この干拓事業は大阪の豪商藤田伝三郎が経営する藤田

組に委ねられ、戦後は国に事業が引き継がれ、ムルデルの計画書策定から実に 80 余年を経て完了しました。

2. 会社設立の経緯

平成 9 年岡山県は、農業振興策の一環として、農業公園おかやまファーマーズ・マーケットを県北部（勝央町）と県南部（灘崎町）の 2 箇所に設け、中山間地の県北公園をノースヴィレッジと名づけ、園芸、畜産、林業を中心に北欧の酪農と森をイメージする施設とし、県南公園をサウスヴィレッジと名づけ、南欧をイメージし、イチゴ狩り・ぶどう狩り・季節の野菜などを楽しめる施設としました。

サウスヴィレッジの管理運営は、灘崎町が県から委託を受けて行うこととなり、緑地管理、農園、農産物直売所、食品加工施設などの運営実務を地元の農業後継者らの経営体に担わせることになりました。灘崎町長の推薦を受けた農家が出資して平成 9 年有限会社サンファームが設立され、サウスヴィレッジの運営業務を開始しましたが、灘崎町は平成 17 年に岡山市へ編入・合併されました。その後、サウスヴィレッジ施設全体が県から岡山市へ譲渡されることとなり、現在年度内完了をめざして、施設全般にわたるリニューアル工事が施工されています。

3. 70 歳雇用に関する会社の考え方

サンファームは旧灘崎町長の推薦を受けた干拓耕地の農家が出資して設立された経緯から、社長も灘崎地区の現役農家、従業員のほとんども近隣農家の家族で構成されています。したがって、役員も従業員も日常的に農作業に従事しており、高齢者が多いことが特徴です。

ほとんどの従業員は、農家の家族であり、季節に応じた農産物を実際に作付け、草取り、施肥作業等を行って、自ら収穫する経験を生かして、お客様に接することができます。当社の業務のうち、農産物販売や食品加

工の仕事は、兼業農家の家族であれば、さほど問題なく対応できますが、いちご狩りやぶどう狩りを含めた農業体験をお客様に提供する仕事は、兼業農家の家族の知識、経験だけでは難しく、当該作物栽培に専業で取り組まれたことがある経験者であって、かつ専門家の適切な助言と指導の下に仕事に取り組む必要があります。

同社では、農業の専門技術者を農園運営のインストラクターとして雇用しており、本人は元気で勤務できる限り仕事を続けたい意向であり、当社としても本人自身の意思で退職するまで、その専門知識、技術、経験を活かしたいと考えています。

いちごやぶどうを栽培し、お客様に収穫体験をしていただく農園作業については、長年農作業に従事して、当該作物に関する知識、経験を有する従業員が担当しています。その中で、71歳になる最高齢従業員の女性は、毎日大変元気に活躍しており、後に続く50歳代、60歳代の若い従業員にとって、将来自分たちも彼女のように元気で勤務を続けたいという目標となる存在となっています。高齢者に生涯現役で働く職場を提供し、干拓地である地元の風土の中で、長年携わってきた農業に関する豊富な知識・経験を活かして、お客様に豊かな自然の恵みと農業の楽しさを感じていただくことをサンファームの方針としています。

4. 同一労働同一賃金と高齢者の健康管理に注力

サンファームには20歳代から70歳代までの各年代の従業員がおり、時給で賃金計算するパートタイム勤務の従業員が19名と所定時間勤務の月給者が10名及び3名の役員が在籍しています。

従業員の労働条件、特に賃金については、月給と時給の差はありますが、年齢に関らず、職務内容が同じであれば、同水準としています。

月給と時給の選択は本人の選択に任せており、雇用契約期間はいずれも定めてはいません。当社としては、従事する仕事の内容が同じであれば、均等に処遇するよう心がけています。農作業については、若年者の体力と高齢者の知識・経験は同じ比重で、いずれも必要であり、特に年齢で差を

つけることは考えていません。ただ、高齢者の健康保持には配慮しており、特に定期健康診断に成人病健診を採り入れ、高齢者の健康管理に留意し、健康診断受診で異常が見つかって精密検査受診の必要がある場合には、再受診を徹底するよう朝礼、掲示等で呼びかけています。

5. エイジフリーの職場で若者も高齢者も元気いっぱい

サンファームでは平成 20 年度末まで定年を 60 歳としており、希望者全員を 65 歳まで再雇用する制度を実施していましたが、平成 21 年 4 月から定年制を廃止し、エイジフリーとしました。

同社の業務は事務作業及び飲食施設でのサービス業務等一部農作業との関連性が薄い一般的業務もありますが、大半の業務は農園作業と農産物販売、食品加工等地元の農作業に関連しており、農作業に対する知識、経験と体調維持を必要とする業務なので、一般企業と違って、定年制にこだわる必要は必ずしもないと考えたからです。

定年制を廃止して以降、職場の雰囲気は、若年層も高齢層もいきいきと元気に溢れており、従業員間では、以前にも増して健康管理への関心が高まってきたようです。

高齢者は知恵袋！ 保育にはなくてはならぬ存在

社会福祉法人 白鷹会

企業プロフィール

- ・所在地 山形県西置賜郡
- ・創業年 昭和31年
- ・業種 第二種社会福祉事業（保育所と関連事業）
- ・従業員数 63名（正規27名、非正規36名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
45人 (71.4%)	7人 (11.1%)	4人 (6.3%)	2人 (3.2%)	3人 (4.8%)	2人 (3.2%)

- ・平均年齢 38歳
- ・定年 なし
- ・現在の最高年齢者 76歳

平成22年4月時点の内容です。

1. 「知恵袋」としての高齢者が企業の強み

社会福祉法人白鷹会は、定員150名のあらと保育園、定員90名のよつば保育園を運営しています。福祉理念は「愛いっぱい、心向きあい、育てあい」、保育理念は「夢いっぱい、力いっぱい、にこにここと」、園児にも職員にも「愛いっぱい」をモットーにしています。

園庭を囲んだ建物周辺にはムース（お父さん馬）、愛ちゃん（お母さん馬）、誠くん（22年5月4日生）の馬小屋、地元住民が貸与してくれた畑、田んぼがあり、園児の情操教育の場となっています。若い保育士さんと共に、高齢社員と園児の祖父母で構成する「孫親の会」など高齢者パワーの補完で充実した保育を実現しています。

当地域でも核家族化が進行、子育て世代のアパート住まいも多く、おじ

いちゃん、おばあちゃん役でのきめ細かな配慮は、園児にとっても園にとっても「なくてはならぬ存在」になっています。そのような考えから、定年制を廃止し、高齢者の育児や子育ての「知恵袋」を活用するしくみを推進しています。

高齢者は常識、良識があり、子育ての知恵袋です。長年の経験にもとづいた専門能力・技能を発揮してくれる存在であるとともに、子供たちに教えてくれる存在です。また、若い職員にはできない花壇、畑、田んぼの管理や馬の飼育もできます。朝の7時から預かりがありますが、親も子供も安心して預け、助けてくれる存在となっています。

2. 70 歳代、60 歳代の就業状況

76 歳の従業員 A さんは、税務・経理事務歴 40 年のベテランです。週 5 時間、月 20 時間の短時間労働、嘱託身分、給与手当は月 30,000 円、賞与 60,000 円です。現在、一人暮らしですが、仕事をすることが生き甲斐で、頭脳明晰、人格円満、元気な人物です。パソコンは使えませんが、これまでの経験をもとに事務チェッカー技能を有し、余人に変えられない存在になっています。

60 歳代従業員は 5 人勤務しています。3 人は嘱託（経理事務の後継者、園庭管理、馬の管理など）、2 人は短時間勤務（非常勤、保育）です。嘱託の事務員は 80,000 円、嘱託の園庭管理者は 60,000 円など月給制。短時間勤務の 2 人は時給制（825 円）です。それぞれ、事務、園庭管理、馬の管理、保育など職務を分担し、得意分野での知恵袋となっています。

当地域では、一般に女性で 60 歳以降も働ける職場は少ないのが実情です。60 歳以上になっても働け、しかも、短時間など自己都合で働けることに、高齢従業員は感謝し、園長もいつも感謝の言葉をかけています。そのことが、好ましい雰囲気醸し出しています。

現在働いている高齢者からは、以下のようなコメントが寄せられています。

「家庭の主婦と職場と両立して頑張ってきて、やっと子育てが一段落、

これから十分自分の経験した保育技術や事務経験を生かせる時期に、定年が無いことで、のびのび、いきいき働ける喜びに感謝しております。また、年齢に関係なく自分の能力を評価していただける環境に、働く喜びを感じています」(女性嘱託事務員)

「若い職員や経営者からの信頼も感じ、仕事に誇りと生き甲斐を感じて働いています」(女性の最高齢で76歳の嘱託事務員)

「園児が馬や草花や田畑に身近に触れ合う貴重な体験が出来る保育園で、自分の仕事や役割を大切に扱ってくれる職場環境に感謝し、生き甲斐を感じ、園児のために毎日頑張っています」(男性嘱託職員)

3. 生活シーンに近づける勤務形態と定年の捉え方

保育園の仕事は、大半が幼児保育です。幼児保育には女性の特性が活かせることから、女性職員が大半を占めます。しかし、女性は、結婚、出産、子育て等の家庭生活を両立させながら働かなければならない期間があります。出産、子育てをしながらの勤務は困難で、職場復帰後の勤務に対する不安や更に高齢化に伴う継続勤務への不安があるため、経験豊富で保育技能の高い職員が余儀なく退職するケースもあります。そこで、職務経験を活かし長く働き続けられるために、「勤務形態を職員の生活シーンに近づける」よう考慮しています。

まず「定年制の廃止」という制度改善により、職員が決めた年齢を定年年齢としました。既に10年余り経過しています。大切なお産や育児後も女性の身体に優しい職場として安心して働け、また勤務時間や退職年齢を気にすることなく働けるよう、個々の職員事情に合わせた勤務形態を提供しています。その結果、各年齢層の勤務意欲が高まって、全職員の和が強まったように感じられます。

新人職員は、先輩職員の産後勤務が可能な実態を肌で感じ、将来の結婚に向けても安心して継続勤務が可能な雰囲気の中で、毎日保育能力アップのための自己研鑽をしています。

中堅職員は育児、産休等を周りの職員に気兼ねせず、安心して取得でき

る雰囲気、復帰後も十分能力を発揮しています。

高齢職員は、得意分野、勤務可能時間で能力を発揮しています。また、蓄積された知識でマネジメントへの助言もしています。

4. 働き続けられる職場環境の整備

フルタイムを中心に勤務体系を構築すると、加齢と共に体力や健康状態から勤務時間が苦痛となり、貴重な人材の定年前退職に繋がる傾向にありました。経験豊富な職員の将来流出（知恵袋の喪失）のリスクを軽減するため、定年制廃止と共に、フルタイムから職員毎に希望する勤務時間の導入、職務範囲の分散化などを工夫し、職員が希望する限り働き続けられるように職場環境を整えています。

経理、庶務、園内環境整備（園庭、馬の飼育管理等）、休職保育職員の代理保育などに分業化するとともに、保育年齢により体力、行動範囲の大小を考慮した職員のクラス担当割（たとえば0～1歳児担当希望など）や体力が必要な保育カリキュラム時には、園児と職員の安全第一を考慮し、男子職員や若い職員とローテーションが可能な配慮を行なっています。

作業施設等に関しては、園児の安全を第一に考慮した施設で、定期的に安全点検を行っていることから、高齢職員にとっても安全です。

年齢による体力、健康状態、家庭事情等に負担が掛からないように勤務形態や担当職務を決めており、職員がお互いの職員に気兼ねすることなく、自分に課せられた職務を遂行しています。限られた仕事や時間でも、各自の得意分野で仕事に誇りと自信を持って、園全体に貢献しているという自覚がうかがえます。

園児の命を預かり、園児と共に身体を動かすことが必要で、身体が資本となる仕事なので、健康管理、安全衛生管理についても常に点検や改善に取り組む必要があります。定期健康診断は勿論、福利厚生（ソウエルクラブ等の外部団体への参加斡旋）、メンタルヘルスの支援により、肉体的、精神的な健康維持、管理に努めています。職員の万全な体調は本人のみならず、園児の安全管理にも関係するため、体調不良時は年代を問わず交替

できるように配慮しています。そして子供たちの瞳や元気な声から元気をもたらしているのが実情です。

5. 能力開発による役立ち意識とモチベーション向上

高齢化によって誰にでもありがちな、働く意欲やモチベーション低下、消極的な行動が、かつて見受けられました。高齢職員は、時代とともに変わる保護者の育児意識や、またその子供たちに対応できる新たな保育技術の習得に対し消極的になる傾向にあります。

一方、家族構成や放課後児童健全育成、一時預りなど保育概念が変化し、また、核家族化によって保護者の子育て時間が少なくなっています。このようなことから、保育園が担う役割について、保護者からの期待感が高まっています。

そこで白鷹会では、年齢だから身を引こうとする職員に、年齢による施策の違いは行なわず、園内外で「保育の勉強」への参加を促し、蓄積した技能が錆びつかないように配慮しています。

昔一般的であった家庭内での祖父母による教育の良さを少しでも補えるのは、子育ての済んだ高齢職員の高い能力の発揮が必要であることを説いています。園内における「おじいさん、おばあさん」の役割の重要性を説明し、また孫親の会にも積極的に参加していただき、園全体として高齢者のノウハウ（知恵袋）を提供いただくことでモラルアップを図っています。

その結果、高齢職員が年齢を意識せず、得意な分野の業務（事務、保育、しつけ、マネジメント補佐、園庭管理等）に積極的に取り組み、自信を持ち、自ら蓄積した保育知識を若い職員に提供しています。若い職員も高齢職員の蓄積された色々な知識を大切に受け入れ、参考にしています。

さらに、園児は家庭では味わえない環境に活気づき、叱られたり注意されても、受け止め方にゆとりがあるように見えます。これは保育する側が高齢者だからこそ持ち得る豊富な経験と心のゆとりが園児に伝わることによるものと考えられます。

この様な好事例の積み重ねが、高齢者のモチベーションアップにつながり、働く意欲を高めていると思われます。高齢期の職員は、改めて自分の職務能力や知識を再確認し、「まだまだ自分は社会に役立っている」という意識を持って働ける環境に満足しているようです。一方、高齢者は期待されている反面、若干のプレッシャーも感じて頑張っており、良い意味での刺激になっているようです。

6. 孫親の会による高齢職員活用と品格のある保育への取組

核家族化、共働き家庭の増加などによる子育て時間の短縮化を少しでも園として補えないか、そして、家族構成や社会情勢が変革する中で、品格のある保育（子育て）を行なえないかと白鷹会では考えています。そのため人生経験が豊富で心にゆとりのある高齢者（祖父母の知恵）の教えを保育に活用しています。高齢者によるゆとりある保育は園児の心にもゆとりを与え、のびのびと考え、判断できる人格の形成に役立っていると考えています。

具体的には、園児の祖父母の方々のご協力による保育参加（参観ではなく実際に参加してもらう）と高齢職員を中心に「孫親の会」を結成し、さつま芋の苗植えなど年5～6回のイベントを開催しています。園児に対する教育の一環としてスタートした「孫親の会」で、園児に対する保育上の効果は十分得られていますが、予想以上の成果として、園児の祖父母と高齢職員が「知恵袋」の所有者として社会貢献できることで、高齢者パワーが園全体に活気を与え、さらには小さい町全体にも元気を広げています。

みんな生き生き 生涯高齢正社員 野菜は新鮮！私は熟練！

株式会社 ファミリースーパーマルキ

企業プロフィール

- ・所在地 岐阜県山県市
- ・創業年 昭和 58 年
- ・業種 小売販売業
- ・従業員数 253 名（正規 35 名、非正規 218 名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
71人 (28.1%)	69人 (27.3%)	59人 (23.3%)	37人 (14.6%)	16人 (6.3%)	1人 (0.4%)

- ・平均年齢 50.3 歳
- ・定年 なし
- ・現在の最高年齢者 75 歳

平成 22 年 4 月時点の内容です。

1. 高齢者が活躍する地域密着型スーパー

ファミリースーパーマルキは岐阜県中濃地方を中心に、青果・精肉・鮮魚・惣菜の生鮮品と一般食品・日用雑貨品の小売販売（食品スーパー）を展開しています。昭和 58 年に美山店の開店を皮切りに、増床、改装、新店舗展開等を重ね、現在は岐阜県内に美山店（本店）、高富店、武芸川店、稲口店の 4 店舗を構えています。

従業員数は、正社員とパート社員・嘱託社員をあわせて約 250 人いますが、その 8 割超はパート社員・嘱託社員が占め、正社員は一部の基幹社員に限られています。全従業員の平均年齢は 50.3 歳と高く、60 歳以上の従業員は合計 54 名で、全体の 21.3%を占めるまでに高齢化が進んでいます。

全従業員の約 14%を占める正社員の平均年齢は 35 歳であり、比較的若い社員が多くいます。しかし、今年、惣菜統括は 55 歳、営業部長は 56 歳になり、統括長・部長クラスの幹部層社員（コア社員）においても高齢化は確実に進んできています。また、正社員の年齢構成に関しては、30 歳代前半までの若年層と 50 歳代の中高齢層はいるものの、その中間層である 40 歳代の社員が極めて少なく、そのため年齢別人員構成にアンバランスが生じています。

2. 社員の幸福なくして、会社の将来（発展）なし

ファミリースーパーマルキはお客様（消費者）あつての会社です。お客様第一主義を会社方針に掲げ、毎日の食生活を通じて地域の消費者とのコミュニケーションを図り、多くのお客様に多大なる信頼を受けられるよう、日々努力しています。世の中は少子高齢化が急速に進んでおり、取扱う商品や惣菜にも高齢化への対応が求められています。高齢化への対応や地域性を高めるためには、高齢社員が持つ知識や技能、ノウハウは非常に有効であり、また必要不可欠なものです。

さらに個人の健康、家族構成、趣味、思考、人生観等の多様化が社会的に進展しています。特に 60 歳を過ぎると個人の健康問題や家族の問題、人生観によっては、フルタイムで毎日働くよりもボランティア活動や趣味の時間を取りたいと思う者も出てきます。同社の経営理念は「社員の幸福なくして、会社の将来（発展）なし」で、そうした社員の多様な考え方に応えられる人事制度作りを進めています。

3. 定年制廃止に踏み切る

ファミリースーパーマルキはこれまで正社員について、定年 60 歳、希望者全員を 65 歳まで嘱託社員として再雇用する継続雇用制度を導入していました。コア社員が定年を迎えると嘱託社員へ身分変更を行ってしまし

たが、嘱託社員になると処遇の変化にともない、個人差はあるものの、モラルやモチベーションの低下が多かれ少なかれ見受けられました。また、同社の年齢別人員構成をみると、中間層の人員が少なく、まだ知識や技能、能力等も十分に育っていない状況にありました。そのため、これから数年のうちに定年を迎えるコア社員について、モラルやモチベーションを維持したまま確保したいという想いがありましたが、それを受けとめる制度がありませんでした。そこで同社では定年制を廃止し、新たに60歳を迎えた社員について「高齢社員（シニア社員）」とする人事制度の整備を行いました。

また定年廃止に伴い、退職金制度についても見直しを実施し、60歳以降は1年ごとに退職金の上乗せを行う制度を設けて、社員が長く働きたいと思えるような制度設計を目指しました。

定年制の廃止と退職金の上乗せ制度を同時に導入することにより、社員に60歳を過ぎてもモラルやモチベーションが低下することなく、長く働く意欲を持たせることが可能となりました。結果として、人材の確保及び年齢に関わりなく働ける職場環境の整備が出来ました。また、高齢社員の確保は、高齢化に対応した商品・惣菜の企画開発や高い地域性の確保という消費効果に繋がるとともに、高齢者の知識や技能、ノウハウ等の若年者への継承についても効果が期待されます。

4. 高齢短時間正社員の制度化とワークライフバランス

個人の健康、家族構成、趣味、思考、人生観等の多様化が社会的に進むなかで、特に60歳を過ぎると個人の健康問題や家族の問題、人生観によっては、フルタイムで毎日働くよりもボランティア活動や趣味の時間をもちたいと思う者、健康面での不安から短時間短日数勤務を希望する者も出てきています。

そこで、60歳を迎えた社員である「高齢社員（シニア社員）」のなかに、フルタイム勤務を行う「高齢正社員」と短時間勤務を行なう「高齢短時間正社員」の2つの区分を設け、高齢層に限定し、短時間正社員制度を設

計し導入しました。社員の多様な考え方に応えられる多様な就業形態を会社として準備することが出来たことにより、社員のワークライフバランスの実現に繋げる効果が期待されます。ワークライフバランスの取れた職場とすることにより、社員の満足度を高め、さらにそれによって仕事の生産性が上がれば、結果的に会社にメリットをもたらすことができます。

5. 従業員の満足度及び意見要望

最後にファミリースーパーマルキで生き生き働いている高齢者の意見を紹介します。

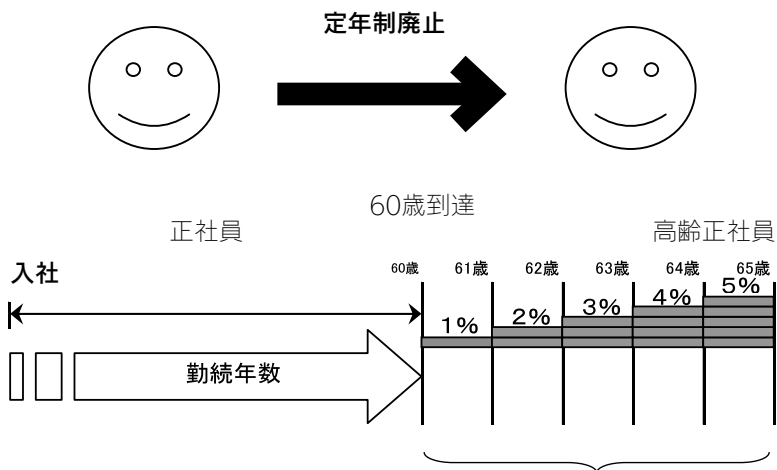
定年を廃止し、高齢社員としての地位を制度化したことに対し、社員からは60歳以降もモラル（士気）やモチベーションを下げることなく、正社員としてのプライドを持って働くことができるようになったという意見が多く聞かれました。

退職金についても長く働くほどに上乘せされるしくみのため、従業員の評価は高くなっています。

また、短時間短日数勤務という選択肢が制度として設けられたことにより、自己の健康やライフスタイルにあわせた働き方を選択できるという余裕が生まれました。「現時点で短時間勤務を選択することはないが、将来的に自分の健康状態や家族と相談を行ったうえで、仕事と生活の両立を考えてみたい」との意見も聞かれます。短時間正社員で働いたとしても退職金の上乗せがあるため、働けるうちは長く働きたいという意欲の高さもうかがわれます。

ファミリースーパーマルキの生涯高齢正社員制度のイメージ

みんな生き生き 生涯高齢正社員
 - 野菜は新鮮！私は熟練！ -

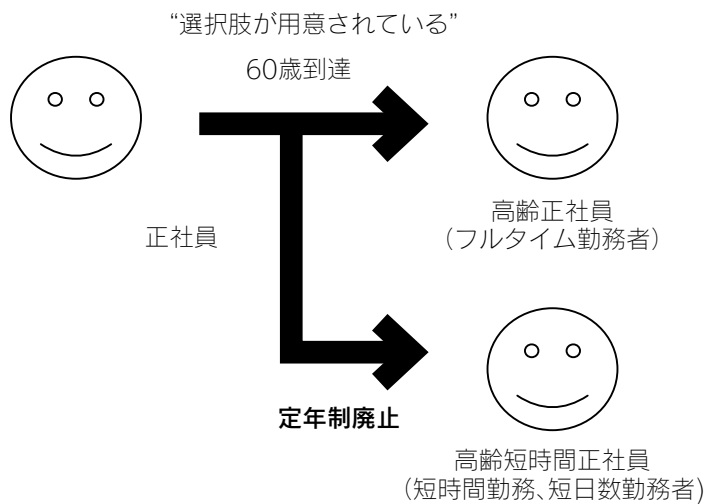


60歳以降は、懲戒解雇の場合を除き、何歳時点で退職しても自己都合とはせず、会社都合の支給率を乗じることで計算し、更に1年に1%ずつ上乗せします（65歳を上限とする）。

説明：定年制を廃止し、60歳到達後も身分は正社員のまま、「高齢正社員」あるいは「高齢短時間正社員」とします。また、退職金は60歳から65歳まで年1%（5年で5%）の上乗せを行います。

ファミリースーパーマルキの高齢短時間正社員制度のイメージ

ワークライフバランスの実現を目指す



説明：60歳以降の働き方として、フルタイム勤務と短時間、短日数勤務の選択肢を用意しました。

就業規則に規定し、制度化を行いました。

高齢者の技術を生かし安心・安全を 乗客の皆さまに

朝日車輛 株式会社

企業プロフィール

- ・所在地 三重県四日市市
- ・創業年 昭和22年
- ・業種 鉄道車両のメンテナンス・改造業
- ・従業員数 54名（正規52名、非正規2名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
6人 (11.1%)	6人 (11.1%)	7人 (13.0%)	15人 (27.8%)	18人 (33.3%)	2人 (3.7%)

- ・平均年齢 59歳
- ・定年 70歳（60歳以降はすべて定年退職扱い）
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容

70歳以降は本人の希望及び事業所長の判断により6ヶ月契約で更新している。実質的には、体力・健康面で業務に支障がなければ希望者全員契約更新している。

- ・現在の最高年齢者 72歳

平成22年4月時点の内容です。

1. 企業沿革

三重県四日市市に本社を置く朝日車輛株式会社は、戦後間もない昭和22年に創業し、戦争で大きな被害を受けた鉄道車両の復興整備を高安（大阪府八尾市）、古市（大阪府羽曳野市）、塩浜（三重県四日市市）の3工場で開始しました。

その後、鉄道車両技術の進捗に応じて、車体の更新修繕業務を開始し、ATS（自動列車停止装置）の設置や、冷房装置取付けなど、車両の様々

な改良工事を施工してきました。また並行して車両の定期検査作業、清掃業務を行い、60年余りにわたり一貫して鉄道車両の改修・メンテナンス業務を行っており、現在事業所は、高安、五位堂（奈良県香芝市）、塩浜、明星（三重県多気郡）の4カ所（他、数カ所に小規模作業所）があります。

同社は「安心・安全」を社是とし、『私たちは誠意と努力を積み重ねて、乗客の皆さまに安心してご利用いただける安全な車両を提供します』を企業理念に掲げ、堅実に技術・ノウハウの蓄積を行うことで、地域の利用者から厚い信頼を得ています。

2. 70歳定年を実現

当社は平成11年に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19年より70歳定年制、定年後は本人の希望及び事業所長の判断によって、6ヶ月ごとに契約を更新する制度へ改定を行なっています。実質的には本人の体力・健康面で業務に支障がなければ希望者全員の契約を更新しているため、エイジフリーに近い状況です。

一方で多様なニーズに対応しています。70歳定年制度導入後に、60歳を超えた従業員から自己都合退社でなく定年退職したいという声があったため、今年4月より本人の希望により定年を60歳から70歳の間で自由に選択できる様に見直しています。

なお、定年を70歳に上げたひとつのきっかけとして、同社はK鉄道の100%子会社であるK車両エンジニアリング株式会社からの業務受注がメインであり、K車両エンジニアリング株式会社を65歳で定年退職した後の再就職先ともなっているという背景もあります。

3. 高齢者雇用の基本的な考え方と仕事内容

70歳定年制導入には前述のような背景があり一つのきっかけにはなっているものの、同社は以前より年齢等による区別はなく、各人が担当する職

務により雇用条件等を決定していました。また役職定年制も設けておらず、高齢者を理由に役職を外したりもしていません。

経営側も特に高齢者雇用を特別なこととして捉えておらず、可能な限り現役を続けてもらうことにより、企業として技術力確保とその伝承において十分なメリットがあると考えています。

さて、同社の業務は大きく以下の3つに分けられます。

① 車体の更新修繕

新造後20年前後経過した車両で、鋼鉄製の柱や外板の腐食した部分を取替え、壁や天井などの内装材を新しくします。この修繕によって、さらに10年以上車両寿命を延ばすことができます。同社は高度な溶接技術を要求される柱や外板の取替え、外部塗装や電気関係の工事を担当しています。

② 電車の定期検査

自動車の車検に相当する法定検査で、全般検査と呼ばれる8年ごとの大検査、その中間で主要機器を分解する重要部検査があります。同社はこれらの検査のなかで、直接乗客の皆様の手に触れる、車体内部の部品の洗浄・手入れ作業や外部の塗装などを担当しております。

③ 車両清掃

特急電車はもとより通勤型車両でも、日常の清掃に加えて窓ガラスや床・天井等各部の大清掃を定期的に行っております。

このように、朝日車輛の業務には専門性の高い技術が要求されています。賃金制度についてみると、同社は担当職務により賃金を決定しています(表1)。事業所長、役員等いわゆる役職者以外は全員時給です。担当職務の変更による賃金改定はあっても年齢を理由とした改定はありません。賞与も年2回(10万円以内)支給されています。

また、退職金を算定する際の勤務年数は年齢に関係なく退職するまでが基準となっており、何歳で退職してもその時に支給されます。

勤務時間は職務により決まっており（表 1）、車両清掃のみが 1 日 4 時間から 6 時間 40 分と短時間勤務ですが、他の車両塗装、溶接、電気工事、部品洗浄等の業務に就く者は全員がフルタイム勤務となっています。

高齢者だからという特別な扱いをしていませんが、健康面においては企業としてできる限りの配慮をしています。各事業所長による各人の健康状態の把握、特殊健康診断を含む定期健康診断及びそのフォローアップの徹底化、そして必要だと思われる場合には個別指導を行なっています。

この様な考え方を持つ会社だからこそ、60 歳または 65 歳以降に入社してくる従業員も多く、その高度な技術、経験を生かして元気に生き生きと活躍している高齢者が多いのです。

【表 1】 高齢者の雇用施策の状況

担当職務	時給	勤務時間数	勤務日数
塗装	1,000円～1,900円	8時間	5日
溶接	1,000円～1,900円	8時間	5日
電気工事	1,000円～1,900円	8時間	5日
車体部品の洗浄	930円	8時間	5日
車両清掃	800円～1,000円	4時間 4時間30分 5時間 6時間40分	6日

※時給は本人の技術・能力・経験等により決定されています。

4. 技能と意欲ある 70 歳従業員の働きぶり

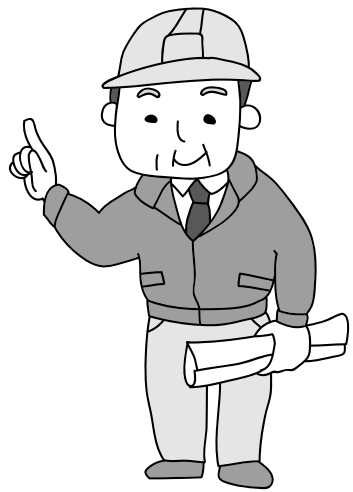
Aさんは72歳男性、8時30分から17時30分（休憩1時間）の8時間勤務です。担当職務は特殊な技術を要する車両塗装を担当しています。定年60歳、その後再雇用の上限年齢が65歳という制度だった時に65歳で退職したのですが、今年の4月より技術者として後輩の指導を含め会社より再就職を依頼しました。時給は1,000円で賞与は年2回（10万円以内）支給されています。

Bさんは72歳女性、1日4時間週6日の短時間勤務で車両清掃を担当しています。「元気なうちは働きたい」という希望でしたが、70歳を機に同じ清掃業務でも仕事内容が軽易なものに担当替えの希望があり、同時に時給を800円から750円に見直しました。賞与は年2回(10万円以内)支給されています。

5. さらに高齢者のニーズに即した制度を目指して

70歳前後の高齢従業員から、体力的な面から週3日程度の勤務を希望する声が聞こえてくるようになりました。前述のAさんもその一人です。現在、Aさんはその特殊な塗装技術をOJTで後輩に伝承しているところですが、後輩の育成のめどがたった時点で隔日勤務を希望しています。

今までは朝日車両では従業員サイドから強い要望もなく、ワークシェアリングの具体的検討の必要性を感じていませんでした。しかしながら今後、高齢者雇用を積極的に推進していくためにも、早急に取り組んでいきたいと考えています。



イラストはイメージであり、実際とは異なります。

高齢者の行き届いたサービスで、 お客様の心も洗濯

株式会社 あらいぐま

企業プロフィール

- ・所在地 高知県高知市
- ・創業年 昭和 29 年
- ・業種 クリーニング業
- ・従業員数 32 名（正規 11 名、非正規 21 名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
14人 (43.8%)	2人 (6.3%)	5人 (15.8%)	9人 (28.1%)	1人 (3.1%)	1人 (3.1%)

- ・平均年齢 46.4 歳
- ・定年 70 歳
- ・現在の最高年齢者 72 歳

平成 22 年 4 月時点の内容です。

1. 高知県下でクリーニングの巡回サービス

株式会社あらいぐまは昭和 29 年に有限会社大阪屋クリーニング工場として創業し、平成 18 年に現在の社名に変更しました。本社工場のほか店舗として高知市以外にも量販店に 3 店舗があります。

事業内容として一般ホームクリーニング・絨毯・着物・毛皮・革製品のクリーニング等多岐にわたる取扱いがあり、また全国布団宅配クリーニング事業も展開しています。さらに、高知県下の西は佐川・越知・池川から東は安芸・室戸まで巡回クリーニングサービスカー“あらいぐま号”15 台を稼働し集配も行っています。また、お客さまサービスの充実を図るため夜間専門集配クリーニング“ハッピー号”は午後 6 時から午後 11 時まで集配業務を行っています。

あらいぐまは《夢を着るのがファッションならば、その夢をこわさずに洗う》という経営理念のもと、お客様の色々な思い出がいっぱい詰まった大切な品物を、高齢者の技術・知識・経験を生かし、丁寧な行き届いたサービスで送り出しています。

2. 専門知識ある高齢者を活用

高齢者も元気の間は働き続けることができる環境を整備するため、あらいぐまの定年は現在 70 歳になっています。従業員数は 32 名でそのうち 60 歳以上の従業員が 11 名と、全体の 3 分の 1 を超えている現状で、また平均年齢は 4 月現在 46.4 歳と比較的高く、今後もさらに上昇するものと思われます。

本社工場内には 8 名の 60 歳以上の従業員がいます。工場内での作業には、仕分け→洗い→乾燥→プレス→整理・補修と一連の作業工程があり、さらに取扱い品目も多く、特に季節ごとに取り扱い品目の変動に対処するための専門的知識が必要であり、熟練した高齢者の知識や技能が欠かせないものとなっています。

本社工場以外の 3 店舗では、比較的軽作業であるため、9 名中 3 名が 55 歳以上で、そのうち 1 名が 60 歳以上となっています。そのほか、集配業務では、絨毯等の重量物もあり、商品の搬入等が重労働になりますが、60 歳以上の従業員が 2 名います。

3. 70 歳定年延長に向けて

あらいぐまでは平成 17 年 7 月に高齢者の雇用確保措置に対応すべく定年を 65 歳に引き上げて、高齢者の雇用確保に対応してきました。その後、定年年齢に該当する従業員から、体力的にも自信があるので 65 歳以降も続けて働きたいとの要望が出てきました。同社は従来から高齢者の熟練した技能・多種多様な経験や知識は貴重であるとその必要性を重要視してい

ました。定年に達した高齢者も重要な戦力であり、体力的な面でも特に不安な点はありませんでした。

そこで定年の延長を検討し70歳定年制を平成21年3月1日に導入をしました。検討にあたっては当社は高年齢者が就業する環境としては体力的にもかなり厳しく、70歳までの引上げがはたしてよいことか熟慮しましたが、従業員の多くは働けるうちは働きたいとの意見であり、定年延長は従業員のモチベーションアップに一定の効果がありました。

4. 最高齢72歳社員はベテラン管理職

現在最高年齢者である72歳のAさんは勤続40年のベテランで現場の管理職として勤務しています。周囲からの信頼も厚く、技術面のみならず職場全体のまとめ役としての重要な存在です。70歳を過ぎての管理職は体力面および精神面で厳しいとの申し出により、勤務時間の短縮や職務の範囲を限定するなどの配慮をしています。現在の勤務は1日5時間から7時間、週5日から6日の勤務となっています。給与は月給制で月額15万円程度です。

5. 高齢者の雇用施策の現状

60歳代の本社工場の現場作業者は、パート労働者で勤務時間は週20時間から30時間です。

職場環境は、夏場は作業所内の温度が上昇し、重量物を取り扱う仕事も比較的多く身体的衰えに対する配慮が必要になります。そこで、①作業台車として洗濯物の作業かごに当社で設計・発注したキャスターの取り付け、②ハンガーを掛けるポールを作業従事者の身長に合わせた高さ調節、③リフトに安全面を考え2重の柵の扉を設置、④階段に手すりの取り付け、⑤職場全体に照明を増設、⑥スプリング式で底が上がってくるカゴの導入などの改善を行ないました。これらの改善により安全な作業環境

の確保ができ、仕事がスムーズになりました。

あらいぐまでは高齢者を雇用するうえで特に健康面にも配慮しています。健康診断の実施だけでなく、週1回の全体会議で健康管理や安全面での注意事項を促し、従業員全体で共有するようにしています。

特に夏場においては、工場内が暑いため脱水症に注意し、水分を摂取することを指導しています。高齢従業員は日ごろから健康面について留意していますが、従業員自ら体調管理に注意して少しでも体調が悪くなった時は周囲の者から病院に行くことを推奨させています。その結果として欠勤・早退する者が比較的多くいますが、その過程で工場内の作業をひとりごとひとつの持ち場を担当するのではなく、職場全体の作業内容の習得につながり、誰もが欠勤者の仕事をカバーできるようになり、今では急なスタッフの変更にも対応できるようになりました。

この考え方は社内全体に広がり、結果的に高齢者に優しい職場環境づくりは若者も含めた従業員全員が、休暇を多く取れる環境の職場になりました。多くの者が工場内の作業内容を理解しており、急な欠勤・早退・遅刻にも対応できる職場の中からは「病気や趣味などで急な休みが気軽に取得しやすく、ありがたい」と言った声が聞かれるようになりました。

6. 障害者とともに働ける職場づくり

あらいぐまでは本社工場で新たに障害者を雇用することとなり、現状の設備改善を検討し、その結果、障害者が働きやすい作業環境を整備するために、自動タタミ包装機の導入を決定しました。

この機械には作動中トラブルが発生するとパトランプが点灯し停止するような改善が施され、障害者が使用するにあたって安全面が配慮されています。この機械を導入することにより、今までの職場改善とあわせ、障害者と高齢者がともに働ける職場環境の改善が進みました。

7. 高齢になっても働けるために

(1) 能力開発、技術・技能伝承、モラールアップの工夫

あらいぐまでは高年者に限らず、専門的技術を身につけるための研修に全従業員が積極的に参加をしています。大手企業チェーン取次店との差別化を図るためにも、価格競争ではなく、きめ細かなサービスを行ない、お客様から預かった大切な品物を洗い上がり・プレス仕上げ、そして接客である消費者との接点を大事にすることが重要になってきます。高齢者の経験豊富な知識や技術を生かすためにも、能力開発面の研修を積極的に行なっています。さらに年齢に関係なく技能等の能力の向上が認められる従業員に対しては昇給を検討中です。

あらいぐまでは以前から、高齢者の貴重で豊富な知識・技能等をいかに次世代の若年労働者へ継承していくのか、高齢者のモチベーションの維持をどのように確保していくのか、という問題がありました。その解決方法として高年齢者と若年者をペアにして、一連の業務を行うことにしました。高年齢者の持つ経験をOJTで若年者に伝承することで、高齢者も責任ある立場で就業することになり、仕事に取り組む姿勢が従来と比較して前向きになりました。また、人生の先輩としての頼りになる相談相手であり、職場のまとめ役としても貢献しています。若年者にとっても、高齢者からの技術習得は今後の仕事の幅を広げることとなり、職場全体に活気が出るようになりました。

あらいぐまでは高齢者に対する昇給は現在ありませんが、モチベーションアップのため、勤続年数により旅行に行けるための功労金を支給する制度を設けることにしました。また70歳定年延長の実施により、元気なうちは働くことが出来るという前向きな意識を高齢者の方が持つことで、勤労意欲を高める結果となりました。

(2) いきいき働ける職場づくりに向けて

あらいぐまの社屋は3階建てで階段や通路の幅も広く取れません。夏場はかなり温度が上昇し、高齢者にとって必ずしも優しい環境とは言えません。しかし、元気に長く就労出来る環境を整備に欠かせないもの

は、やはり従業員とのコミュニケーションです。

会社では今後職場環境の改善に向け、特に高齢従業員からの提案に耳を傾けて職場環境の調査を定期的を実施し、作業方法や作業施設等の問題点を浮き彫りにして高齢者にとって優しい職場環境を目指しています。この取り組みは結果的に従業員全体にとって優しい職場環境につながります。

クリーニング業は、まだまだ機械化に頼らない職人としての部分も多く残されている職種です。そのため高齢者の優れた知識・技術の活用が必要不可欠になっています。あらいぐまではこれからも高齢者を含めた従業員全員がいきいき働ける職場づくりに努力していく考えです。

高齡者のやる気の出る仕組みづくり

有限会社 春日井金属塗装所

企業プロフィール

- ・所在地 愛知県春日井市
- ・創業年 昭和 39 年
- ・業種 金属製品製造業（金属表面処理及び塗装）
- ・従業員数 28 名（正規 9 名、非正規 19 名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
9人 (32.1%)	4人 (14.3%)	3人 (10.7%)	6人 (21.4%)	4人 (14.3%)	2人 (7.1%)

- ・平均年齢 50 歳
- ・定年 70 歳
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容
（定年 70 歳とし、定年以後は会社が必要と認めた者は雇用する。）
- ・現在の最高年齢者 74 歳

平成 22 年 4 月時点の内容です。

1. 「やる気・意欲」を高めるスキル型賃金を導入

有限会社春日井金属塗装所は従業員が現在 28 名の中小企業であり、主に自動車部品や産業機械等の塗装加工を行っています。

同社では年齢的に中間層が不足している中で、工業塗装という業種イメージから新卒は採用が難しく、また中途採用も定着が厳しい状況にあり、そのため雇用確保の目的で定年を 70 歳まで引き上げる制度を導入しました。現在同社には定年後の継続雇用の高齢者と他社を退職後、新規に採用した高齢者が在籍しています。従来、高齢化に伴う意欲の低下と、それに対する若年者の不満が問題となっていました。また他社の定年退職後に新規採用した高齢者についても副業意識、短時間労働希望による調和の難しさ、賃金の横並びが問題となっていました。

春日井金属塗装所では「やる気・意欲」が問題解決につながる重要な課題であると考え、高齢者だけでなく幅広い階層を対象に「やる気・意欲」についての改善を行いました。従業員意識調査を行ったところ「やる気・意欲」は持っているとの返事が多く、「会社に来る事自体やる気がある」、「言われた事をしっかりやっているのでやる気がある」と考えている従業員も少なくありませんでした。またモチベーション低下については、賃金が最も大きい要因であることがわかりました。

そこで「やる気・意欲」向上のための賃金について、「スキル型賃金」の構築を行い、高齢者に対して、「あなたの今のスキルレベルは〇〇で、今後は〇〇を伸ばしていけば賃金も上がります」と、イメージではなく書面で説明できるようにしました。この結果、高齢者の「やる気・意欲」向上に大いに成果が上がっています。

2. 高齢者活用マニュアルの活用

春日井金属塗装所では「高齢者活用マニュアル」を構築し、運用を行っています。

高齢者の「やる気・意欲」について行った従業員意識調査で、「やる気・意欲」とは、人それぞれにとらえ方が違っていることがわかりました。会社を含め、従業員全体の「やる気」の定義が確立されていない、そんな軸のない状態で高齢者を含む従業員の「やる気・意欲」を評価すれば個人の思いと管理職の評価の差が不満となって現れ、その不満が「やる気・意欲」を低下させるという悪循環を起す恐れがあります。

そこで同社は「高齢者活用マニュアル」を構築することで、多面的に高齢者活用をとらえ、高齢者、若年者、管理者が同じ目標を持って高齢者活用に取り組むことができる体制を作っています。具体的には、高齢者の活用を従業員全員で取り組むこととし、そのためには従業員全員がその目的と目標を理解して、自分の役割を果たすことが必要であることを認識するようになりました。また社長自ら先頭に立ち全従業員対象に高齢者活用方針の宣言を行ない、会社の方針、従業員の目指すべき方向を明確に示し、

毎年、高齢者活用基本計画を作成し実施しています。

3. 時間給社員の創設、スキル型賃金の運用

春日井金属塗装所では、正規社員以外に時間給社員の制度があります。これまでは正規社員の他にパートタイマー、アルバイトという職制があり、パートタイマーは主に主婦の短時間労働に、アルバイトは主に高齢者がこれに属していました。パートタイマーは勤続年数と個人の能力により昇給がありましたが、高齢者のアルバイトは横並び賃金であり、また、入社時に決めた賃金のままのケースも多く、「やる気・意欲」の低下につながっていました。

そこで高齢者にも昇給の機会を与え、「やる気・意欲」を高めるために、パートタイマー、アルバイトをまとめ、時間給社員の制度を創設しました。時間給社員の賃金の決定はスキル賃金表を利用して個人のスキルを評価し、課題を明確にするという方法で行っています。まず個人にスキル賃金表で自己評価してもらい、次に社長が個人をスキル表で評価をし、自己評価との差を確認し、それぞれの個人に対して評価（賃金）と課題（昇給課題）を明確にしています。

スキル賃金の設計にあたっては、最初にスキルの抽出を行ないました。スキルの抽出のため、スキルを①やる気、②作業、③品質、④部下育成に分けて行いました。もっとも、いざ作業にかかると、賃金に関わるころでもあり簡単に決まらず、何度もシミュレーションをして、現状と将来の昇給が個人の努力によって可能となる水準を明らかにするのに苦労しました。また、スキルは評価につながるため、可能な限り具体的に記述し、一般常識的なスキルと当社固有のスキルをバランスよく配置するなどに注意をして組み立てました。運用面では、スキルが上がれば時間給も上がるものとし、ひとつの苦手なスキルがやる気を阻害しないように、出来ないスキルを2つまで飛び越して評価できるというルールを作りました。スキル型賃金の時間給は、740円からスタートし、1,530円が上限となっています。

4. 作業チーム（高齢者チーム、若者チーム）の結成

春日井金属塗装所では高齢者と若年者のコミュニケーションの問題を解決するために作業チームを結成しています。作業チームは「高齢者チーム」と「若者チーム」の2チームがあり、それぞれが単独、または必要に応じ合同の活動をします。活動は原則月に一回開かれます。

作業チームではまず、高齢者から若年者、若年者から高齢者それぞれが互いに意見、要望を出し、一つ一つについて改善案を検討、実施することで、相互の溝を埋めることができ、継続することで、高齢者、若年者のコミュニケーションの場として重要な活動となっています。

この作業チームの活動により、メンバーの意思疎通がスムーズになり、仕事においてもコミュニケーションが活発になり、高齢者を含めた従業員の「やる気・意欲」も高まるきっかけとなりました。高齢者のスキルの活用についても作業チームの中で話し合いがもたれ、朝礼で高齢者がスキルの伝承を行う活動も生まれています。

それまで同社では、高齢者のスキルについて互いに話し合いなどを持つ機会がなく、高齢者に過大な期待はしてはいけないと考えていました。しかし従業員意識調査の結果、「高齢者は豊富な経験に基づいたスキルを持っている」、「高齢者は遠慮して持っているスキルを発揮していない」、「管理者とのコミュニケーションが取れていない」等の問題が分かったことから、高齢者チームを作り会社の高齢者に対する期待などを伝えあうことになりました。管理者とのコミュニケーションが悪いという問題についても、現場の若年管理者を高齢者チームのリーダーにすることでコミュニケーションの問題も解決を図っています。今では高齢者から若年者に対し活発な意見が出され、それを受け入れることで、高齢者も自分の持つスキルを発揮しようという意欲も現れています。

5. 高齢アドバイザーが2S推進

春日井金属塗装所では、整理・整頓を高齢者と若年者のペアで行ない、

作業チームの活動の中で、高齢者の持つ豊富なスキルの活用方法を話し合っています。

同社では若年管理者を中心に ISO の活動や品質改善の活動を行っていますが、これらの活動の中で常に問題として取り上げられる事柄に 5S 活動があります。この 5S 活動に若年管理者が、行き詰まりを感じていたため、作業チームの中で取り上げられることとなり、高齢者の指導を受け活動を行うこととなりました。

若年管理者に高齢者がアドバイザーとして指導を行う形でスタートし、ISO や品質改善活動の一環としての 5S 活動のうち、基本は整理整頓の 2S 活動からという高齢者のアドバイスから、ここでは 2S 活動という形で活動しています。活動は、高齢アドバイザーが毎朝始業前に工場の見回りを行い、問題点をチェックして若年リーダーに報告とアドバイスをする形で行われています。また、現在では、ISO の活動や品質改善の活動にも高齢アドバイザーに参加してもらい、様々な意見を出してもらっています。

6. 高齢者を活かす管理職の育成

春日井金属塗装所では「ドライビング人事システム」という WEB 上で動く目標設定システムを活用しています。

高齢者の「やる気・意欲」の活用を考えると、若年者とのコミュニケーションが重要であり、管理者が若年者である場合はその重要度はさらに高まるとともに、管理者の一般常識的な部分、すなわち人間性の安定度が大きく関わることがあります。そこで同社では、管理者やこれから管理者を目指す若年者のスキルを高めるために「ドライビング人事システム」を行っています。

「ドライビング人事システム」では、まず自分の目標を立て、次に会社が用意した設問に対し自分の目標を意識しながら答えていきます。これを毎日実行することで自分の意識、自己評価をデータとして蓄えていき、このデータを自分で確認することで、1ヶ月後、半年後、1年後の自分の成長を確認できる仕組みとなっています。この結果は社長も確認でき、社長

は個々の従業員に対してコメントや励ましのメッセージを送ることができるようになっていました。今では、パソコンに加え携帯電話でも利用できるようになっていました。

7. 作業負担軽減の改善

春日井金属塗装所では高齢者の能力を有効に活用し効率よく作業するための生産方法に関わる改善を行いました。高齢者にとって負担となる作業には、重量物を扱う大型製品と細かな作業を伴う小型製品があり、これら両面の改善に取り組みました。

まず大型製品を扱う工程および小型製品を扱う工程における作業の様子をビデオ分析やヒアリング調査し、それぞれの工程において出現する姿勢や行動の詳細を明らかにして、大型製品と小型製品との双方を扱えることができる作業工程の構築を実現し、高齢者でも容易に作業できるようになりました。金属塗装に関わる業界に眼を向ければ、塗装から乾燥まで高齢者に配慮したシステムはあまり見かけません。同社では今後このようなシステムを水平展開し、さらに業界に広めようと考えています。

伝統の菓子といつまでも働き続けられる職場づくりをめざして

株式会社 杵屋

企業プロフィール

- ・所在地 兵庫県姫路市
- ・創業年 明治45年
- ・業種 菓子製造業
- ・従業員数 76名（正規50名、非正規26名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
32人 (42.1%)	11人 (14.5%)	8人 (10.5%)	12人 (15.8%)	8人 (10.5%)	5人 (6.6%)

- ・平均年齢 47.0歳
- ・定年 70歳
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容

健康で働ける状態であれば希望者全員を対象に99歳まで雇用する。

- ・現在の最高年齢者 81歳

平成22年4月時点の内容です。

1. 温故知新

「杵屋」は明治45年、現社長の先々代（祖父）が兵庫県芦屋市で創業した和菓子製造の老舗会社です。その後、昭和元年には祖父の地元である姫路市へ移転、現在にいたっています。

創業当時から先々代の発案で売り出した「きぬた」は、羊羹を求肥で巻き表面にグラニュー糖をまぶした典雅な和菓子で、創業100年を超えても地元の人々に親しまれ、愛され続けている超ロングセラー商品です。また播磨屈指の古刹「円教寺」境内の千年杉に見立てた創作バームクーヘン

「書写 千年杉」はテレビで紹介され、大ヒット映画の撮影の際に有名外国人俳優がまとめて土産に購入した事で一躍話題となるなど、ユニークなお菓子を生み出しています。このように杵屋ではそれぞれの時代の食文化や、嗜好等の変化・ニーズに対応しつつ、常に新たな商品開発に努めています。

杵屋の職場は事務所部門・和菓子工場・洋菓子工場・販売・喫茶・レストラン・配送からなり、女性が全従業員の約6割を占め、高齢者(55歳以上)の雇用率は43.4%となっており、各部所の最前線で大活躍しています。

このうち和菓子工場には、この道50年の職人で工場長を担う70歳代を筆頭に60歳以上3名を含む10人弱が勤務をしています。時代にマッチした新しいアイデアを取り入れる一方で、この工場では繊細な工芸菓子の製作・技術指導・若手の育成など「伝承」という古き良き大切な役割を長年務め上げてきた職人が担っています。

2. 高齢者を中心に菓子博を成功に導く

2008年、菓子博(全国菓子博覧会)が姫路市で開催されました。1911年に東京で開かれた「帝国菓子飴大品評会」に始まり、その後100年近くにわたり全国各地で4年に1度開催されている歴史深い博覧会で、言わば菓子界のオリンピックです。1954年の京都以来、50数年ぶりに近畿エリアで開催地が選ばれました。24日間の会期中に、主催者の予想を25万人上回る92万2,000人が訪れ、大盛況で幕を閉じました。

「姫路で菓子博を！」と提案したのは、先代(現社長の父)でした。県庁所在地ではない地域が開催地に選ばれるケースは歴史上ほとんどありませんでしたが「姫路=菓子の町」というイメージを定着させたいという強い思いは、兵庫県菓子工業組合の賛同と協力を得て、実現させることが出来ました。この間、開催の準備、段取り、茶席で提供する和菓子の製作…課題は山積みでしたが、組合や地元の人々と知恵を出し合い、協力を合せて一つ一つ解決していきました。

先代は残念ながら開催を待たずに死去しましたが、先代の時代から「杵

屋」を守ってきた職人達の知恵や縁の下の力は、現社長と共に変わらず「杵屋」を支えています。

博覧会を機に「和菓子づくり体験」という教室を本格的に開始しました。また、毎年11月上旬には陶器市に合わせて「お菓子まつり」を恒例の行事に加え、町を盛り上げています。

「和菓子づくり体験」の講師は70歳代の工場長と50歳代の副工場長です。和菓子の製造は分業制で行なっていますが、工場長が段取りを考え総括しています。この工場長は誰よりも早く入社し元気に勤務しています。

職人の技術を目の前で見てもらい、その技を直接教えてもらいながら完成させていく和菓子。完成した美しい菓子を見て、お客様から歓声が上がるといった経験は講師役の工場長たちにも喜びであり、やりがいになっているようです。

3. 年齢を重ねた人材だからこそ、出来ること

「杵屋」では店頭販売や喫茶部門でも、ごく普通に高年齢者が配置されています。現在の最高年齢者は81歳の女性ですが、週2～3日の勤務で販売に携わっています。昔ながらのお客様の接客や若いお客様からの結納や婚礼また季節ごとにどのお菓子を送ればいいのかなどの相談を受けています。「和菓子の販売はいい商売だと思って誇りを持って仕事にあたっています。自分ができることはしようと。和菓子は季節の行事を大切にしています。桜餅や柏餅などは世間に浸透していますが、例えば11月に亥の日餅があることを多くの若い人達は知らないでしょう。このような風習がなくならないよう若い人達に伝えていきたい」と語ります。

利便性の追求と消費者のニーズにマッチしたインターネット販売を行ないながらも、それとは対極的に店頭では“人と人のつながりやふれ合い”、“温かさ”、“こころづかい”、“安心感”などが求められています。これらはマニュアル的な接客の中からは生まれません。年齢を重ねた人達だからこそ、安心して任せられる事でもあるのです。お客の中には、馴染みの販売員との話を楽しみに和菓子を買って来られる人も多数います。そのよう

な心通う接客が、若い世代の従業員に良い影響を与え、高齢者から若手へのコーチングとなっています。

4. 高齢者の希望に応えながら職場環境を整備

杵屋は定年を70歳としていますが、定年後の継続雇用については期限を設けていません。希望者全員を本人の希望期限まで雇用しています。

高齢者の賃金や就労形態については、本人の希望や健康面での配慮を最大限に考慮し、また本人の年金、雇用保険の高年齢雇用継続給付金制度を活用し決定するようにしています。

一例をあげると、70歳代の事務員は正社員として午前9時から午後6時の勤務を月給制で働いています。また80歳代の販売員はパートとして週3日、午後2時から8時までの勤務を日給制で働いています。これら的高齢者がいきいき働けるよう、健康面においては、年に1度の健康診断を実施しています。

安全面では、工場が敷地の関係で縦に長い建物となっており、餅や菓子材料が入ったモロブタを持つての階段昇降には危険が伴うため工場内にダムウェーター（小荷物専用昇降機）を設置し、階段に手摺りを設置し、労働負荷を緩和する工夫をしています。

「杵屋」で働く高齢者は年齢には見えない若々しさです。会社は職場環境を整え、労働者のモチベーションを高め、意欲を発揮できる場を提供しています。また一人一人を、長年にわたり「杵屋」に従事し支えてくれた人として尊重し大切にしています。高齢従業員もそれに応えていきいきと本領を発揮しています。お互いが気持良く安全に、そして長く勤められるように、話し合いによりコミュニケーションをとっています。

無理なく働き、夢は生涯現役

有限会社 日新堂製菓

企業プロフィール

- ・所在地 長野県松本市
- ・創業年 昭和27年
- ・業種 菓子類製造卸売業（味噌パン・饅頭等の製造卸）
- ・従業員数 36名（正規23名、非正規13名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
11人 (30.5%)	6人 (16.7%)	1人 (2.8%)	10人 (27.8%)	5人 (13.9%)	3人 (8.3%)

- ・平均年齢 54歳
- ・定年 70歳（平成20年10月10日改訂）
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容
（社員から退職の申し出があるまで勤務を継続。）
- ・現在の最高年齢者 76歳

平成22年4月時点の内容です。

1. 企業も社員も長続き

有限会社日新堂製菓は創業が明治38年、やがて110年の歴史を刻むこととなります。ここ松本では昔から人の交流によって栄え、「松本菓子」が育ちました。昭和が平成に移り、郊外型のショッピングセンターの出現・拡大が本格化し、そしてコンビニが発展、流通システムが大きく変革するのに反比例して町中に今まで繁栄していた様々な小売店が姿を消し、100余りあった製菓会社も減り続け、今では松本における問屋経由の製菓会社は10社余りとなってしまいました。

日新堂製菓は、この変革期を中小企業特有の創意と工夫により乗り切り、製品は多くのスーパーの店頭には並ぶようになり、役員、社員一体となって心を込めて製造した味噌パンや菓子饅頭はスーパーの定番品となっています。

ここに至るまで紆余曲折はありましたが、創業以降培ってきた風土は「地味を誇りとし、堅実な経営の持続性」です。中小企業における事業継続の基礎は何と言っても人的資源の確保です。日新堂製菓は社員にとって働きやすい職場づくり、社員の生活の安定にはエイジフリーが大切と考え環境作りに取り組んできました。

2. 高齢者雇用と人事施策の概要

日新堂製菓では定年である70歳以降については、本人が退職を希望するまで継続雇用しており、本人が働き方の変更を希望した場合は話し合いの上、パートタイマー（勤務時間は1日5時間55分、賃金は時給制）として処遇し、職務の変更も可能です。

会社としての高齢者雇用に対する方針、考え方として、目標を「定年70歳まで健康を保ち、日々の生活と仕事の両立」に置いており、定年70歳以降も、職業を通じて社会と繋がることを念頭に勤務を継続して欲しいと考えています。

70歳以上社員の雇用形態、勤務形態、労働時間、職務内容、賃金については、定年前の処遇を継続しています。70歳を超えると心身および生活上の変化が突然生じるため相談に応じた職務変更は柔軟に対応しています。

賃金制度を見ると、60歳代、70歳代ともに正規社員（フルタイム勤務）は月給制、パートタイマー（1日の勤務時間5時間55分）は時給制となります。60歳代の平均した賃金は、約22万円、時給制の場合は1時間800円から900円の範囲で個別に決定しております。月収に換算して平均約11万円です。70歳代は60歳代の賃金態様と遜色のない範囲、内容が同じ仕事をする限り、同じ賃金であるべきとの基本に基づき決定しています。

日新堂製菓では、過去に作業の平準化・標準化を進めて来ました。また新製品の開発時、設備の更新時等の機会に、必要な研修を現場で行っており、特に改まって能力開発は行っていません。技術の伝承も大変重要なこ

とですが、作業の平準化を行い、誰にでも出来る仕事となっています。そのため技能伝承に係わるシステムは構築していません。そして現場においては伝えるべきノウハウ等を周知しており特定の人に難易度の高い仕事が集中しないようにしています。

3. 経営と高齢者雇用

日新堂製菓の製品の流通経路は、以前は菓子問屋あるいは菓子小売店を通じて消費者となっておりましたが、現在は問屋～スーパー等～消費者となっています。流通経路が変わり始めた昭和40年代後半からは同社の経営方針の転換期でもありました。少品種・多量生産型への転換に機械化を実施、その後も自動化・高度化のための設備導入を図り、その都度工場も移転・拡幅し、今日に至っています。

多量生産は、設備投資のほか人的投資を必要としました。しかし思うように人材を確保できず、社員の採用と定着を図ることは通年にわたり重要な経営戦略でした。スムーズな採用と定着率の向上には、賃金態様と就労条件が大きなテーマとなります。また多量生産・スーパー向け製品の価格設定は厳しい面があり、対策としてコスト削減、生産性の向上を図ってきました。

コスト削減のためには賃金条件の決定にも厳しく対応することが求められ、その都度経営者として最適な選択には苦渋しました。賃金の決定は、地域の賃金水準を勘案するとともに社員の生活の安定に資するものであることに配慮しました。中小企業として賃金制度を確立させることは困難が伴いますが、現在は人材の確保と社員の定着性の維持には、処遇の個別化を基礎とした賃金制度が役立っていると会社は考えています。また70歳定年に達した社員の処遇についても、定年前の処遇をできるだけ継続し、働きがいを失わず元気で働けるうちは働く職場づくりを目指しています。同社が継続雇用制度を導入し、その後定年の引き上げなど実践してきた背景には、大企業に比べ低い賃金水準ではあっても、せめて生涯収入が多くするために、長期に働く職場を提供したいとの思いがありました。日新堂

製菓が自社の風土あるいは理念としている堅実な経営の継続は、能動的な働き方をする高齢社員の存在なくしては成り立ちません。

4. 高齢者雇用に期待するもの

(1) 勤務成績がよく、生産計画を進める上で頼りがいがある

日新堂製菓は、受注した製品、受注量を、毎日、定刻に出荷しています。食品ですから作り置きは許されません。就業時間中に原料の調達から始まり包装梱包・出荷まで生産計画に沿って、手際よい作業が求められます。工場は機械化・自動化設備は整えてありますが、人力を必要とする工程も多々あります。計画通りに生産を進捗させるには、生産ラインに必要な作業者が充足されていなければなりません。毎日、毎日の生産に出勤が確実にされる社員に高齢者が多いといった現実があります。

同社の高齢社員は、業務に対する取り組み方が真摯であり、一連する作業の習熟性に富み、よりよい菓子づくりを心がけていますので、会社としても日々計画に沿った生産体制を整えることができ、出荷が安定し、取引先の信頼を失うこともありません。

(2) 社員教育・指導にコストがかからない

日新堂製菓の主たる職務は、食品（味噌パン等の菓子類）の製造に係わる原材料の調達・製造・包装・梱包・出荷・事務ですが、工場内においては、一人が複数の職務を担当する場合があります。その日の生産ラインの組み立て方、欠勤者の補完等を要因とする他部門の支援が職務を複数有する要因となっていますが、同社における経験豊かな社員が有する多能工的素養を見込んでの臨時異動です。この場面においては何ら初期指導の必要もなく従って指導の時間もコストも要しません。高年齢社員を即戦力として期待しているのです。

日新堂製菓の教育訓練は現場において行い、経営者ならびにノウハウを有する社員が指導者となってマンツーマンで行われますが、同社の業務にはもともと複雑かつ難解な業務、相当ハイレベルな技術は要求して

おらず、教育研修は制度として行っていませんが、社員それぞれ自主的に業務に取り組むことを認めています。

(3) 若手社員のモチベーションと定着性の向上に期待

70歳までの定年延長に踏み切った背景には、職場に高年齢社員にも適する職務が少なからずあり、その職務をこなす人材を必要としていました。一方、社員も生涯現役として働く強い意欲を示しており、会社としては高齢期にさしかかる社員が寄せる再雇用への期待に応える必要がありました。

定年延長により若年層社員の意識も変わりはじめています。意識の変化はモチベーションの維持向上につながり、定年延長による勤務の長期化は、社員の定着に大きく作用するものと会社では期待し確信しています。定年以降の勤務についても会社は本人の意思を尊重する考えです。

半面、日新堂製菓には70歳まで働く職場があり、生涯にわたる生活の安定を若手社員はプラスイメージとして持つ一方、健康を含む職務遂行能力の維持に対する不安感があるようです。不安感の払拭が今後の課題です。

会社が社員に最も期待するところは、会社に対する帰属意識が深化することです。そのためには若年者の雇用確保の促進と高齢者の活用とのバランスを図ることがポイントの一つと会社では考えています。

5. 継続雇用制度を支える施策

日新堂製菓では継続的に設備投資を行ってきました。その目的は新製品の開発と開発に伴う製造方法の転換あるいは生産の合理化ですが、同時に自動化、省力化、安全性を重点的に考慮しました。社員の就業管理の面においても、安全性が高まり、年齢に関わりなく社員にとって安全な職場となりました。安全性を高める施策は、社員の長期にわたる勤務、継続雇用制度の維持には不可欠です。

a. 自動化の効果

日新堂製菓では設備の自動化により難易な作業を平準化することでため、生産ラインや担当職務の編成を随時工夫することにより、社員にとって無理・難渋を感じる作業はなくなりました。自動化により作業上の負担を軽減し、ミスやトラブルが減り、働きやすくなった職場は、高齢社員にありがちな加齢に伴う身体的能力の低下をカバーしてくれ、高齢社員は自信を持って働いています。

b. 省力化の効果

日新堂製菓の菓子類製造設備は、ある程度の設置面積を要し、作業面積も広がります。また生産ラインのスピードは生産性に直結するためスピードの調整も重要となります。自動機械化とは、社員と設備との共存あるいは社員と設備による共同作業であるとの全社員の認識を統一させることなしに生産合理化は成り立ちません。

施策としては随時に省力化のための工夫が必要でした。機械設備の面積の広さについては、随所にベルトコンベアを設け、ベルトコンベアを使用することにより、作業中の人の移動をむしろ機械が制御するようになり、加えて製品の持ち運び作業もかなり減少しました。

また、ベルトコンベアを含む生産ラインに対する工夫は、作業にもよりますがラインに対して両側に社員を配置することにしてあります。作業面積が広いと動かす手の範囲が広くなり、作業効率も作業姿勢も悪くなります。腰痛症の予防とストレスにさらされる時間が短縮します。省力化は、社員の疲労度および筋骨格系に対する過度の負担を軽減します。気付きと即改善が会社の防衛にもつながっています。

高齡従業員は計画経営の先導者

株式会社 日向屋

企業プロフィール

- ・所在地 宮崎県東臼杵郡
- ・創業年 平成7年
- ・業種 食料品製造業
- ・従業員数 50名(正規10名、非正規40名)

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
12人 (24.0%)	15人 (30.0%)	10人 (20.0%)	8人 (16.0%)	1人 (2.0%)	4人 (8.0%)

- ・平均年齢 46歳
- ・定年 70歳
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容

就業規則での規定は、本人の能力・健康状態等を勘案して雇用と
なっているが、実態としては、殆どの希望者をそのまま雇用して
いる。

- ・現在の最高年齢者 72歳

平成22年4月時点の内容です。

1. 食を通して地域経済発展を目指す

株式会社日向屋は平成7年7月、太平洋“日向灘”と山に囲まれた自然豊かな地「門川町」に創業以来、15年の間、自然に育まれた宮崎県産を中心とした九州の良質で新鮮な素材と、厳選した原料・調味料を使い、独自の商品開発や加工技術により、今や日本全国でも有数のヒット商品として認知されている「肉巻きおにぎり」をはじめ、「とんそく照焼」「鶏もも炭火焼」などの食品を製造・販売しています。

食を通して地域経済の発展をめざし、地域と共に歩む企業づくりを追及することを理念に掲げ、本当にお客様が望むものは何か、「安心」「安全」「美

味しい] をテーマに更なる飛躍を求め、高齢者の蓄積されたノウハウと若年者の柔軟な発想と活力を融合させ、これからの食文化をリードする獨創性豊かな商品開発を推し進め、消費者の様々なニーズに応える製品を届けていくと社長は語っています。

2. 70 歳定年と 60 歳以降の多様な就業形態

高齢者の率先垂範が当社にとって貴重な財産となっており、こうした高齢者の積極的な行動を若年者も快く受け入れる職場風土が形成されてもいます。「注意しなければいけないなと思ったことが、いつの間にか高齢者の指導で解消している。本当に、高齢従業員には助けてもらっている」と請関社長は高齢者を評しています。同社で働く同年配の家事経験者から生まれた知恵が、肉巻きおにぎり製品化に大きく役立ち、採算化に貢献したことを社長は感謝し「助けてもらっている」と語られる要因の一つにもなっています。

日向屋では、これまで 65 歳としていた定年年齢を平成 21 年 3 月 1 日に改訂し 70 歳としました。定年到達後も業務の都合上必要がある場合には、本人の能力・健康状態を勘案して上限年齢を設けず、1 年更新で継続雇用するとしています。

60 歳以降の雇用形態については、個人ごとの就業に対するニーズが多様化してくることに柔軟な対応をするため、従業員との個人面談により正社員、パートタイム（フルタイム・短時間）を決定しています。賃金は雇用形態に係わらず時給制となりますが、正社員の場合で時給 800 円～830 円程度、パート勤務であれば 630 円～640 円程度となっています。

3. 高齢者の雇用施策の現状

(1) 雇用環境と対策

門川町は延岡市と日向市に挟まれ、第一次産業を基盤とした零細企業

で成り立ち、若者の多くは町外に職を求め、求めたい労働力の確保は厳しい状況におかれています。こうした雇用情勢の中で、食品製造事業者は知識・技術・技能に加え健康者を確保しなければなりません。応募者の多くが中高年者であったため、年齢を問わず事業にマッチした適材確保を優先することとし、働きやすい職場環境づくりを命題に、社長を中心に数人の職場改善グループ体制を敷き、高齢者就労の阻害要因を洗い出し解消に取り組んできました。

障害者、高齢者、男性、女性に係わらず、一人一人の人材を人財として位置づけ、生み出されるアイデアや発想は「事業発展の種」として記録し、同社にとって貴重な利益の生み出し所（財産）としています。この種を「ひらめいたヒント」で芽を出す土壌を創り、働きやすい職場に改善し、独創性豊かな商品開発へと結びつけてきました。特に新規開発の「肉巻きおにぎり」は、おばあちゃんの得意技である「巻きずし」づくりの経験（要領）が大きく発揮される場となり、製造工程（手順）における効率化にも活かされました。こうした実績から、社長は意欲と能力、そして健康であればエイジフリーで良いと考えています。

(2) 高齢者受け入れ対策の実施

日向屋では製造設備を工程分析によって、高齢者就労可能な機能に改める提案を発注先に求め、ニーズに応えられることが出来なければ、自社で治具を考案しています。トップには常に他社に先んじた「プラスワン」、まね事ではない仕事の進め方が理念であり、習慣となっています。治具考案の具体的な事例として、鶏肉の網焼き器があります。畳一畳ぐらいの反転できる安全で体力的負担のかからない網焼き器を製作しました。

また、新規開発商品の販売は、当初売れ行きの動向を見ながら高齢者が手作りで生産し、ロット化の目安がついた時点で、製造設備の発注要件を的確に把握するために、手作業段階で負担のかかる作業を抽出し軽減効果の高い機能を具備した機械化の構想を立て、体力的負担の大きい工程に省力・軽減機能のついた機器を優先導入しています。

(3) 適材の確保

日向屋では60歳前後の要員補充に際し、新商品開発による手作業生産の要員は既存者の紹介で補充され、現有戦力は通勤距離2キロ以内の集落に居住し、私生活に於いて交流が図られていることから、人柄も熟知した人材が紹介され適材が得られています。

4. 各部門でさまざまな取り組み

(1) 製造部門の施策

食品製造業は家庭食卓と直決した業種であることから、日常生活の中で新たな発想が生まれ、ブレインストーミングで何らかの形づくりとなり、試されて、商品化の可否が決まります。日向屋ではこうした行動を会社の「あり方」として制度化すれば帰属意識も高まり、全社員の一体感を芽生えさせられると判断し、「経営管理・改善推進チーム」を立ち上げました。

推進チームは社長をリーダーとし、管理・営業・製造の各部門よりそれぞれ選抜された者で構成され、従業員や顧客から提案された内容について、定期的に検討する場となっています。検討テーマに応じて、部門の全員が、又、全社員が検討会に参加できるようになっており、会社が抱えている課題を共有する機会と捉え、衆知を集めて解決する場としています。会社としてはこの集団活動を統率力・指導力・折衝力育成の機会とし、創業時育成した基幹要員に代わられる者づくりを意図しています。

(2) 管理・営業部門の施策

新規採用の中高齢者の中には、前職でいろいろなキャリアを身に付けている者もいます。その潜在能力をブレインストーミング等で見いだすこととし、加えて、ニーズに適合できる人材が得られるよう雇用の窓口を広げています。

新しい販売経路づくりと営業戦略として、嗜好の変化をいち早くキャッチするマーケティングリサーチ、顧客のニーズに基づくトレーサビリ

ティへの対応化に取り組んでいますが、同社では高齢者にとって一般的に苦手とされる新しい職域に投入を試みることにしました。商品製造に関わり机上では学ぶことの出来ない商品知識を身に付けたセールスマンによる、今までと違った客層の掘り起こしが狙いです。

(3) 販路と輸送手段

食品を取り扱う同社においては、商品が顧客に提供されるまでの所要時間が重視され、プロセスの多くの部分で、各人の持つ経験と知識・技能が活用されており、製造現場において、製品の特性を判断できる経験・知識を積んだ従業員による最適輸送手段の選択は、コスト削減に大きく繋がるとの判断から、高齢者の仕事場として検討中です。

5. 安全・衛生管理レベルの向上

日向屋では、特に高齢者にとって就労の妨げとなる要因が、作業場の温度環境、重量物の取扱い、作業姿勢を起因とする体力、疲労、腰痛等の健康管理に関する問題ではないかと考えていました。そこで体力を要する作業の解消を目指し、まずは削減することからはじめました。

とりわけ重量物の運搬については、台車トレーを活用するなど、レイアウトの変更と作業設備の改善を組み合わせ、その場で働く人の事を考えながら、どうすれば効率を落とすことなく作業負担を減らすことが出来るかをテーマに、コストをかけずに行える工夫を全社員一丸となって心掛けています。

また強火力を使っているため、作業場の温度環境については改善が難しいことから、社員の疲労が蓄積しないように、休憩の取り方と休憩室に改善・工夫を施すことにしました。決められた休憩時間以外に、作業の進捗に併せてグループリーダーの裁量で休憩時間を設けることができるようにしています。また、社員の健康管理については、自身の心がけと管理が大切ではありますが、時として会社が主導権を取りながら、社員に啓発を促すことも必要と考えています。外部から講師を招聘しての健康講話・健康

相談や、健康と就労に関する個人面談を随時行うとともに、日々の声掛けによる社員の健康状態の把握を徹底しています。業務記録や清掃状況確認とともに、全従業員を対象に着衣チェックを1時間ごとに行うようにし、併せて健康状態も把握するよう専任者を置いています。体調不良者を社員が自宅まで送迎することも、そうした考えの基に生み出された一つのアイデアです。

6. 明るい職場づくり

日向屋の就労条件は必ずしも恵まれたレベルとは言えないかも知れません。しかし職場は和やかで笑い声が絶えません。コミュニケーションがとれた職場であり、社員一人一人がモチベーションをもって仕事に従事する、そのために必要なスキルを身につける技能伝承や教育訓練も同社にとって重要な課題となっています。そこで技能の伝承とスキルアップ、モチベーションの維持向上、リスクマネジメント等、目的を持った体系的かつ定期的な教育訓練を行うように改善しました。また、教育訓練の方法についても工夫を凝らしています。接遇やクレーム処理といったヒューマンスキルはもとより、直接、生産工程に係わる技能やOA化に伴うパソコン等の操作技術といったテクニカルスキルも含めて、ケーススタディを常とし、高齢者も含め社員全体に模範演技を示してもらいながら、ディスカッション形式により進めていくなど、モチベーションとコミュニケーションの向上に着眼した教育訓練方法とするように心がけました。今では社員同士が自ら気軽に声を掛け合い、高齢者から若年者へ、また、若年者から高齢者へとスキルの伝承が図られています。

みんな家族。健康で楽しく、 生涯現役！

堀永殖産 株式会社

企業プロフィール

- ・所在地 福岡県みやま市
- ・創業年 昭和45年
- ・業種 食品製造業
- ・従業員数 145名（正社員10名、パート従業員135名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
31人 (21.4%)	30人 (20.7%)	19人 (13.1%)	28人 (19.3%)	16人 (11.0%)	21人 (14.5%)

- ・平均年齢 57.7歳
- ・定年 70歳
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容
〔希望者全員ではないが、健康状態が良好な者や業務に支障がない程度の方については、年齢に関わりなく雇用を継続している。〕
- ・現在の最高年齢者 78歳

平成22年4月時点の内容です。

1. 自然の旨味を食卓へ

堀永殖産株式会社は、筍・栗・梅・金柑などの農産物を、素朴な自然の旨味を活かしながら、水煮・甘露煮・ペーストなどに加工し、ビン詰・袋詰・缶詰・冷凍食品等、120種もの商品を製造販売しています。福岡県みやま市の本社工場の他、同県田川市にも工場を有しています。

筍・栗といった食品は、正月のおせち料理やお盆の法事用料理など、旬の食材として季節的な需要が根強く、時季に応じて大量の需要があります。また、梅・金柑・かりんといった食品は昔から美容や健康に良い食材とし

て愛用されており、年間を通じて安定した需要があります。

2. 地域雇用の拡大と安定した所得『年金+ α 』

堀永殖産本社工場のある「みやま市」は福岡県南部に位置し、過疎化が進む農山村地域です。従業員の多くは工場の近くに住む人々です。従業員の6割近くが55歳以上の高齢者で、女性従業員が75%を占めています。現在、業務拡張による工場の増改築工事を予定しており、地元の高齢者を中心に20名ほどの増員を計画しています。収入源が年金のみという高齢者にとって、年齢に関わりなく働き続けることができ、『年金所得+ α 』の安定した勤労所得が得られる職場です。

堀永殖産は創業以来、年齢に関わりなく働くことのできる職場づくりを目指し、作業環境の改善、健康管理や福利厚生の実施を図りながら、良好な人間関係、明るく活気ある職場を構築してきました。高齢者を『良きお手本』として活躍させることで、経営的にも安定した業績を挙げています。

高齢者が働いている場所は、主として食品加工の作業場であり、大量の湯水を使用するため、常に床が濡れていて、滑りやすい状態となっています。会社では平成3年の改築時に転倒防止対策として、段差の解消、滑りにくい床材の導入などの改修工事をおこなうとともに、足元にゴムマットを設置しました。その後も産業医の意見や従業員の要望も考慮しながら、作業環境の改善に取り組んでいます。視力の衰えにより食品の目視検査に支障が出ないように、手元がより明るく見える照明設備に改善し、工場内の各所に冷暖房設備を設置しています。長時間の立ち作業による膝・腰の痛み等、負担軽減のため、それぞれの従業員に見合った作業台の高さや配列等にも工夫を重ねています。

高齢者雇用においては、加齢による身体機能の衰えからくるミスやケガ、持病の悪化、疲労の蓄積など健康管理が重要となることから、産業医の活用や安全衛生管理・福利厚生の実施などにも取り組んでいます。特に従業員の健康管理については、定期的な健康診断の他、毎月の職場巡視に合わせて、産業医による『健康相談』を実施しており、適宜必要な指導を受け

ています。また人間関係の悩み等、『こころの相談』についても担当者（総務部長）を決め、担当窓口を設置しています。

多数の高齢者を雇用している同社では、眼・耳・歯の病気や障害、腰痛・高血圧など慢性的な持病を持つ従業員も多く、定期的な通院治療や投薬が必要な高齢者も多いようです。現在の健康状態を維持したり、改善したりするためには定期的な通院治療は不可欠で、そのための時間を確保してあげることが必要です。また、農繁期の作業や家事労働に要する時間、孫守りの時間など、それぞれが、暮らしの実情に応じて「生活と仕事の調和」が図れるような配慮も必要です。同社では9時から16時までの短時間勤務（6時間勤務）を選択できるようにしています。また、疲労の蓄積を防止し無理なく働き続けることができるよう、1ヶ月のうち16日または17日を出勤日とするローテーションを組んで、隔日勤務も選択できるようにしています。

福利厚生も充実しており、特にレクリエーション活動に対する従業員の満足度は高いものがあります。高齢従業員ほど参加率が高く、高齢者だけの独居世帯、夫婦のみ世帯などの従業員は、子や孫のような世代の従業員と楽しく交流することを楽しみにしているようです。会社としても手作りのプレゼント等を用意して抽選会を実施するなど、楽しい雰囲気づくりに努めており、これらの行事を通して家族のような一体感、社内のまとまりが醸成されることを期待しています。

3. 定年延長の歩み

堀永殖産の定年及び定年後の継続雇用制度も変遷を重ねて来ました。平成13年に制定施行された就業規則では「60歳定年、希望者全員を対象とする65歳までの継続雇用制度」としており、それ以前は「60歳定年、継続雇用制度なし」となっていました。しかし、創立時より従業員の定着率が高く離職者がほとんどいないこと、また従業員の高齢化が進み、元気で勤労意欲旺盛な65歳以上の従業員が増えてきたため、平成20年の改正で「70歳定年」を実現しました。現在70歳以降の継続雇用制度も導

入されており、70 歳以上の従業員が 21 名在籍しています。

4. 良き理解者・良き指導者・良き支援者

少子高齢化が進む地方の中小企業では若年者の雇用は難しく、高齢者は貴重な労働力です。同社では創業以来「年齢に関わりなく働き続けることのできる職場づくり」を目指しており、「元気でいるうちは、みんなでもとまって会社を盛り立てていこう」という会社方針に基づき、これまでも多くの高齢者を雇用してきました。「まとまりこそが会社を盛り上げ、好業績につながる」と確信しています。

会社ではこれまでの経験から、「高齢者は協調性が高く協力的である。高齢者が率先してまじめに就業している姿は、他の従業員の模範となり、社内に良い影響を及ぼす。これが企業の業績向上に結びつく」ということを学びました。

高齢者には豊富な人生経験に基づく「知恵」があり、その人間力・信用力・指導力等を活かし、職場内においては現場リーダー、コーディネーター、後継者育成者として、また職場の内外においては、良き理解者・良き指導者・良き支援者として、活躍する場がたくさんあるのです。

5. 70 歳定年を超えて活躍

堀永殖産では就業規則において 70 歳定年を定めているものの、70 歳以降も健康である限りは年齢に関わりなく継続雇用されています。継続雇用の条件として「健康であること」が条件ですが、高齢になればなるほど、慢性的な持病をかかえた者や障害をかかえた者も多く、実際には「健康」の定義づけは難しく、「本人から退職の申し出がない限り」雇用を継続しています。また会社としても、職場環境の改善や勤務形態の見直し、健康相談会の実施、福利厚生充実など、高齢者が働きやすい職場づくり、環境整備のための取り組みを行なっています。70 歳以降の継続雇用について

ては、健康状態を考慮して1年ごとの契約更新としていますが、本人から退職の申し出があるケースは少なく、ほぼ全員が雇用を継続されています。就業形態や賃金、労働条件などは70歳前と同じです。

6. 60歳代、70歳代の働き方

(1) 60歳代

堀永殖産の60歳代従業員の雇用形態は、正社員またはパート従業員で、1日の勤務時間は8時間、月平均22日勤務です。短時間勤務（9時から16時までの6時間勤務）や隔日勤務（1ヶ月に16日または17日勤務）も選択できます。同社の賃金は、基本給及び諸手当から構成されており、正社員の基本給は月給制、パート従業員の基本給は時給月給制です。時給は職種によって異なりますが、60歳代のパート従業員の場合は、おおむね700円前後です。職種によっては賞与も支給しています。60歳代の従業員の平均賃金額は約15万円です。職務内容は、主に食品加工の作業や検品、倉庫内の運搬作業などです。

地域内の他企業では「60歳定年、一定基準に基づく継続雇用制度」を導入している事業場が多く、60歳で定年退職という場合も多いようですが、同社においては「60歳以降も無理なく働き続けることができる職場」として従業員の満足度は高く、「地域では60歳を超えた高齢者の就職や転職は非常に困難な状況なのに、70歳定年制により70歳までの雇用が確保されているし、70歳以降であっても同じ従業員として先輩達が元気で働いている姿を見ていると将来に対して安心感が高まり、勤労意欲も沸いてきます」、「職場に来ることで元気になっているような気がします」などの声が寄せられています。

(2) 70歳代

雇用形態は、パート従業員で、1日の勤務時間は8時間、1ヶ月に16日または17日勤務（ローテーション表による）です。短時間勤務（9時から16時までの6時間勤務）も選択でき、70歳代従業員の多くは、「隔

日勤務＋短時間勤務」です。基本給は時給月給制で、時給は職種や職務内容によって異なりますが、70歳代のパート従業員の場合もおおむね700円前後で、平均賃金額は約8万円です。職務内容は主に食品加工の軽作業です。多少の持病はあっても無理なく働き続けることができる、「年金＋ α 」の勤労所得を確保できるとして従業員の満足度は高く、「70歳を超えても雇用してもらってありがたい」、「働きながらも時間を調整して病院に通うことができるようになった」、「産業医が来社して会社内で、インフルエンザの予防接種もしてもらえ、健康相談も気軽に受けることができる」などの声が寄せられています。

7. 定年以後を見据えた人事施策

ここで堀永殖産の定年前の雇用形態をみておきましょう。従業員は正社員またはパート従業員で、1日の勤務時間は8時間、月平均22日勤務です。短時間勤務や隔日勤務も選択できます。正社員の基本給は月給制、パート従業員の基本給は時給月給制です。職務内容は主に食品加工の作業や検品、倉庫内の作業、輸送業務などです。福利厚生としてのレクリエーション活動が充実しており、従業員の評判も上々です。広い男女別休憩室を利用して、正月の鏡開きや年3回の食事会が定期的に行われており、社員旅行を含め、「これらの行事が楽しみで仕事に来ている」という従業員もいます。

若い従業員を含め定年前従業員の多くは、常日頃から元気で楽しく働いている先輩たちを見てきており、「健康で元気なうちは年齢に関わりなく働き続けたい」と思っているようです。会社としても、できるだけ多くの従業員が健康で末永く働き続けることができるよう、今後とも「生涯現役」の職場づくりに取り組んでいく考えです。

木製品造りを通じた 「高齢者と障害者の協働の【氣】」創り

赤津木材工業 株式会社

企業プロフィール

- ・所在地 茨城県日立市
- ・創業年 大正5年4月
- ・業種 木材・木製品製造業（プレハブ住宅部材・造作材・仕組材）
- ・従業員数 34名（正規34名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
11人 (32.4%)	5人 (14.7%)	3人 (8.8%)	7人 (20.6%)	5人 (14.7%)	3人 (8.8%)

- ・平均年齢 49.7歳
- ・定年 65歳
- ・定年後、希望者全員を70歳まで継続雇用
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容

現在、定年以降も70歳まで再雇用を行い、概ね100%の高齢者が活用し、70歳以降の生き方や職業生活からの軸足の移行への自己決定の期間としている。なお、小規模企業ならではの問題等もあるが、年齢・障害等に係わらない取組みについては引き続き検討中。

- ・現在の最高年齢者 75歳

平成22年4月時点の内容です。

1. 年齢・性別・障害にとらわれない企業風土の構築

赤津木材工業株式会社は大正5年4月に創立した「赤津木工所」を前身として昭和42年5月に設立され、木材・木製品製造業を通して人間の「住」生活基盤に密着した事業を営んでいる企業です。

同社の原動力である従業員の34名中18名が55歳以上(52.9%)であるとともに6名が聴覚や下肢に障害者を持っており、企業全体の高齢化が目に見える形で進展しているものの、昭和42年5月の65歳定年制導入から今日まで、同社も従業員も試行錯誤・紆余曲折を経ながらも高齢化への対応に取り組み、年齢・性別・障害の有無にとらわれない今日の企業風土の構築へと歩を進めることができました。

同社では今後も若年者・高齢者・健常者・障害者であることに係わらず、全従業員が当社の物作りという場を通じて「活き生き」と働いてもらいながら、地域社会や多くの人の生活に貢献しているという「実感・充実感」を「感じる・得る」ことのできる企業を目指しています。

2. 高齢者に対する考え方・想い

赤津木材工業では「当社で働く従業員が70歳の高齢者であることや障害者であることが、本人の働く意志を阻害する要因となってはならない」との先代からの考えを継承し、65歳定年制を前述のとおり導入し、定年以降についても希望者全員を70歳まで正社員として再雇用しています。

その導入背景には、同社が小規模企業であることや就労業務・作業環境に起因する人材確保の難しさがあることも否めませんが「働きたい」と希望する誰もが年齢や障害の有無に係わりなく働ける企業であり続けたいと考えているからです。

また、同社が今後も存続していくためには、高齢者が今日まで培ってきた技術・技能の若年者への伝承・継承に取組むことが必須要件であるため、最も多種多様な業務経験を蓄積している高齢者の助力が必須であると考えており、特に新規・中途採用者とベテラン高齢者のペア就労での、教育的立場や親的立場から、わが子や孫に接するような厳しくも心のこもった助言・サポートは、技術・技能習得の前段となる「職場に馴染む」ことや「職育」にも絶大な効果があります。

更に作業量と質の比重が高い中堅従業員の補助業務を高齢者の担当業務として優先的に確保することにより、高齢者の担当業務を確保するととも

に、中堅従業員の主作業への集中と作業負担の軽減や今まで以上にコミュニケーションの活性化も図られ、結果、「個の作業」から「チームとしての業務」という意識や取組みの変容に至っており、これからもこの方向を目指していきます。

3. 高齢者担当業務への配慮と取組み

赤津木材工業の木材加工業務の大半を高齢者や障害を持つ従業員が携わっていることとあわせ、中・長期期的なスパンでの年齢構成の低年齢化等の改善が見込めず、更に高齢化が進行することと従業員個々の高齢化に伴う体力低下は否めないこと（逆に「元氣」で作業意欲は、全く衰えないことから無理をしてしまうことによる怪我等を考慮する必要性もありました）などを踏まえ、事故防止や作業負担軽減措置を講ずる必要性を感じていたことから、高齢者・障害者の通常基本作業に伴う縦軸・横軸の動作を確認し、最も作業負担の伴うことが確認された作業改善として「電動昇降機（作成費 30～40万円）」を自作・設置し、木材チップパレット（重量 30～40kg）を背丈以上の高さのある機器投入口まで階段を使って持ち上げて投入する作業負担の軽減を図りました。

その他、一般的に視力の低下する高齢者が木材の長さを正確に測って印の付けられるノギスを工夫して作成するなど、現場の声を吸い上げながら微細な改善に努めています。

4. 高齢者が働きやすい職場作りの改善・工夫

(1) 個別賃金管理

賃金管理については、従業員数も多くないことから、個々の従業員の作業レベル評価を適正に行なう基準を定め「一人一人」の完全個別賃金管理を実施しています。

(2) 教育訓練・技能伝承

年齢区分や雇用形態に係わりなく全従業員を対象とした社内安全研修や講話の講師をベテラン高齢者が担当することにより、高齢者自身の職務・能力面・学習意欲の維持向上やモラル向上と併せて、老若男女を問わない従業員同士のコミュニケーションの活性化や帰属意識の醸成という二次的効果も図られ、高齢者に限らない働きやすい職場へと結び付いています。

(3) 作業施設・機器、作業方法等の改善・工夫

前述のとおり、高齢化に伴う体力低下は否めないことから、事前の事故防止と作業負担軽減のため、背丈以上の木材チップの粉碎機投入口に電動昇降機（自作）を設置するとともに、手押し台車等で重量物を移動する際の作業動線の見直しや微細な段差を鋼板補強やフラット化する改修を行い、作業負担の軽減と転倒事故防止に努めています。

(4) 高齢者雇用のための新たな職場や職務の創出

中堅従業員の主担業務に付随して発生する様々な軽作業を高齢者に優先して回すことにより、高齢者担当業務の確保と中堅従業員の主業務への集中を図っています。

(5) 高齢者と障害者がともに働きやすい職場の社風

木材裁断等の騒音における作業環境の中で安全な作業を進めるためには、従業員同士の連携とコミュニケーションが必須となりますが、騒音対策でイヤーマフを装着している健常者と障害者がアイコンタクトと声と手話とを併用した安全確認や意思疎通を日常的に行っていることなどが挙げられます。

高齢者も障害者も同じ職場で働く人として当たり前にお互いを尊重する気持ちを持ち、地域社会に貢献するという同じ目標に向かう一体感の醸成を図ることこそが、両者がいきいきと協働できる職場の素地となると考えるととともに、改めて人と人とが協働する中で年齢・性別・障害の有無に

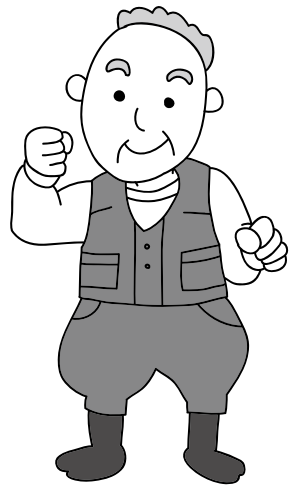
起因する段差は大きくないと会社では考えています。

5. 現役高齢者の声

赤津木材工業の74歳の正社員は「勤務時間や勤務日数の調整などの配慮をいただきながら、楽しく働かせてもらえることに感謝しています。また、働くことが今の健康や生き甲斐に結び付いていると思いますので、今後も他の方との協働を第一にしながら頑張りたいと考えています」と話しています。また75歳の正社員は「希望に合った働き方ができるので、日々楽しく生活することができるのだと考えています。また、働けることが張り合いのある生活の糧でもあると思いますので、これからも同僚と一緒に一つ一つの作業に前向きに取り組みたいと思っています」と語ってくれました。

6. 今後の取組み・課題

赤津木材工業では今後、小規模企業であるが故に多額の費用を掛けた取組みが遅滞してしまうという反面、従業員の意見を吸収して弾力的に即時対応ができるメリットを活かし、「年齢・性別・障害の有無に係わりなく働ける場」という、企業と従業員との協働意識が醸成され、全従業員が「いきいきと元気に明るくやり甲斐を持って働ける場」を具現化することに向け、定年年齢の引上げや廃止等に向けた取組みとあわせ、高齢者の経験に裏打ちされた知識と技能・技術とを企業力の向上へと繋げたいと考えています。そこで人事考課や賃金設定・退職金制度等とのバランス調整や高齢者と障害者の協働における従業員同士のよりいっそうのコミュニケーションの活性化（仕事も生活面でも）向上の課題改善に向けた取組みが進んでいます。



イラストはイメージであり、実際とは異なります。

■ 地元で評価「生涯長く働ける職場」

永宝冷蔵 株式会社

企業プロフィール

- ・所在地 北海道根室市
- ・創業年 昭和43年
- ・業種 水産加工業
- ・従業員数 82名（正規21名、非正規61名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
27人 (32.9%)	13人 (15.9%)	8人 (9.8%)	15人 (18.3%)	12人 (14.6%)	7人 (8.5%)

- ・平均年齢 54歳
- ・定年 65歳
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容

65歳定年後は、毎年契約更新時に面談を行い、働く意欲があれば基本的に再雇用。70歳以降も、意欲があり健康に問題がなければ再雇用。

- ・最高齢者 74歳

平成22年4月時点の内容です。

1. 日本最東端のまち、根室で豊かな水産資源を加工

日本屈指の水産都市根室市を擁する根室半島には、道東水産の拠点となる根室港をはじめ、歯舞漁港、落石漁港など13を数える港があり、名物の「サンマ」をはじめ、サケ・マス・タラ・ホッケ・コマイなど北洋の恵みを代表する数多くの水産資源が水揚げされています。永宝冷蔵は長年にわたる実績と信頼のもと、これらの港やセリ市場と強固なパイプを築き上げ、安定的な仕入れ体制はもとより、高品質で鮮度が抜群な素材だけをいち早く工場へと搬入する生産基盤を作り上げています。

特に仕入素材の中心となるサンマ、鮭の一次加工においては、工場設備・

スタッフ共にフル稼働で、商品の命ともいえる「鮮度」を逃すことなく、その日のうちに道内はもちろんのこと、首都圏や関西エリアの市場をはじめ、遠くは沖縄まで全国各地へ速やかに配送しています。

永宝冷蔵当社では年齢に関係なく本人の働く意思・意欲を尊重することを基本方針としており、意欲ある高齢者が労働力の中核となり会社の生産を支えています。

2. 長く働ける職場として地域から評価

原料魚の鮮度保持と迅速処理が求められる業務の性質上、工場作業員の総人数の確保が必須となりますが、地域的に若年者の減少と流出が進み、業種的にも若年労働力の確保が難しい背景があります。このような事情から、年齢にかかわらず実務能力が相対的に高い高齢者を主戦力として有効活用していくというのが永宝冷蔵の方針となっています。

高齢者雇用の最大のメリットとして、高齢者は辛抱強く、休まずに真面目に働いてくれる高齢者が多く、加えて長年の経験による熟練した技術が安定した生産、コスト削減に寄与していることが挙げられます。

永宝冷蔵では、これまで年齢を理由に継続雇用を断ったことがなく、地域では「年齢にかかわらず長く働ける職場」との評価を得ており、45歳前後になってからの応募者も多くなっています。

そしてこれらの取り組みが評価され、平成21年度には高齢者雇用優良事業所として社団法人北海道高齢・障害者雇用促進協会会長表彰を受賞しています。

3. 70歳従業員の雇用状況

永宝冷蔵では70歳以上の従業員が7名おり、いずれも工場作業員として働いています。

その一人であるAさん(71歳)は、常用パート社員、フルタイム労働(実

働 7 時間 15 分) の工場作業員で、日給約 5,300 円となっています。A さんは「元気なうちにはできるだけ働きたい。体力もまだまだ大丈夫」とのことです。また、B さん (70 歳) も作業内容、労働条件等は A さんと同じですが、「工場での仕事ならこれまであらゆる経験をしており、オールマイティに何でもできる」と胸を張っています。

工場はこのように年齢を感じさせない高齢従業員の活気に満ち溢れています。

4. 高齢者にストレスのかからない作業環境を提供

永宝冷蔵では正社員について、その作業内容は工場作業、事務等で、月給制で月額 35 万円前後、また、常用パート社員は、工場作業に従事し日給制で日額約 5,300 円を支給しており、夏冬には一時金を支給しています。

定年前後の職務は原則同じとしており、定年を迎える時点で個人と面談の上、必要に応じて職務内容等の変更を行っています。

肉体的な負担軽減のため設備を導入し、機械の速度等を現実に合うように調整するなど、高齢者にストレスがかからないよう作業環境を工夫しています。

5. 高齢者の働きやすい職場づくり

永宝冷蔵では、高齢者が加齢からくる肉体的・精神的な衰えによる影響を極力抑え、意欲を持って働ける職場づくりに向けて様々な改善を行っています。

職務・能力開発面としては、加工技術の習得は先輩従業員が OJT により後輩を教育しています。この教育の効果もあって、以前から頭を悩ませていた若年者の中途退社が近年減る傾向にあります。

健康管理面では、定期健康診断を年 1 回実施し、その診断結果を基に、

社長・工場長が個別に本人と面談し再検査を促すなど、個々人別にきめ細かく対応し、本人が自主的に健康管理を行うように経営者が率先して指導しています。

福利厚生面では、健康増進を兼ねて社内ソフトボール大会を毎年実施するなど、レクリエーションによる精神面のストレス解消を促しています。

人事制度面に関する改善については、定年年齢を65歳とし、定年後も継続雇用制度を設けることで、年齢的な事由で雇用されないというストレスから解放し、65歳定年後も本人の働く意欲があれば、実態としてほぼ全員を再雇用しています。

作業設備面の改善については、当社ではHACCP（後述）認定工場を有しており、衛生管理の徹底が求められています。そのために独自の衛生管理マニュアルのもと、徹底した社員教育と衛生管理設備の充実に取り組んでいます。これらのマニュアルは、高齢者に配慮して大きな文字で見やすく表示していることから大変好評です。

設備面では、品質管理を徹底するために様々な取組みを行っており、例えば、鮮度保持が要となる一次加工においては、迅速性を高めるために製造ラインの効率化・オートメーション化に努める一方、冷却ダクトや製氷プラントでつくられる大量の氷や冷凍設備を用い、徹底した温度管理を貫いています。また、商品の出荷に際しても、例えばサンマでは、紫外線滅菌装置で処理された海水と上氷、保冷効果の高いアルミパッケージ等で万全な梱包を施しています。

また、二次加工においては、金属探知機、重量検査、試験室における商品分析など、さらに慎重な品質管理を実施。加えて自社製品には自主管理用の印字コードを印刷し、仕入れや生産時期、賞味期限がわかるようにするなど、消費者の手に届くまでの管理を徹底しています。

これらの徹底したオートメーション化と熟練した従業員の技術が組み合わせられた工場の中で、製造工程作業が体力的に難しくなった高齢者向けの職務創出が課題となりますが、その対策として、日常的に職場のリーダーが作業状態をチェックし、負荷の少ない職務への変更を行うなど、きめ細かな配慮を行っています。

6. 年間を通じた雇用の創出

永宝冷蔵では元来、鮮魚の一次加工業務を主体としてきました。春鮭鱒、秋鮭、秋サンマと、春季から秋季にかけての盛漁期に加工業務が集中し、11月から4月にかけての冬場の仕事が少ないという実態にあり、生産効率や雇用面から年間の業務の平準化が永年の課題となっていました。

そこで季節による業務の偏りをなくし、年間を通じて従業員が安心して働ける職場を提供するために、閑散期にも行える二次加工業務の割合を増やし、年間を通じた業務の平準化が実現しつつあります。

具体的には、珍味として全国に広く商品流通している鮭とば、開きこまい、すけそう、鮭フレーク等の珍味二次製品の加工業務であり、これらの二次加工業務の割合を増やし、季節に左右されない業務の平準化を実現し、高齢者を含む従業員の年間を通じた雇用の安定を確保しています。

永宝冷蔵では経営理念である「知性、気概、誠意」が製品づくりに不可欠であると考えて、日々製品づくりに取り組んでいます。それを実現するために、高度機械設備の配備、HACCPに基づく高度な衛生管理体制づくりと共に、安定した雇用環境の下で、まさに「知性、気概、誠意」を持った生き生き高齢者の熟練した力が会社を支えています。

永宝冷蔵では、今後とも不断に高齢者が働きやすい職場環境の提供に努め、年齢を問わず「生涯長く働ける職場」を地域に提供していく考えです。

※ HACCP(ハサップ)

食品衛生管理システムの一つ(「Hazard Analysis and Critical Control Point」の頭文字をとったもの)。

HACCPは、食品の原材料生産から加工、流通、販売、消費に至るまでのすべての過程について、工程ごとにHA(危害分析)を行い、危害を防止するCCP(重要管理点)を定め、継続的に監視することにより、危害の発生を未然に防止するシステム。



イラストはイメージであり、実際とは異なります。

働きやすい環境作りで生涯現役!

株式会社 太陽警備保障

企業プロフィール

- ・所在地 栃木県宇都宮市
- ・創業年 昭和52年
- ・業種 警備保障業
- ・従業員数 677名（正規200名、非正規477名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
233人 (34.4%)	129人 (19.1%)	78人 (11.5%)	91人 (13.4%)	73人 (10.8%)	73人 (10.8%)

- ・平均年齢 53歳
- ・定年 65歳
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容
〔運用により定年後本人が希望すれば再雇用、なお本年7月に70歳までの継続雇用制度を導入予定。〕
- ・最高齢者 81歳

平成22年4月時点の内容です。

1. 「人が働きやすい環境を作ること」を経営理念に

株式会社太陽警備保障は昭和52年に群馬県館林市で創業し、昭和55年に本部を現在の栃木県宇都宮市に移し現在に至っています。「過去を知り、現在を見つめ、先を予測する」を基本に、「お客様が私達を頼りにしてくださっている限り、これに応えなければならない」をモットーに、社長以下全員が地域の安全安心の実現を目指して努力を重ねています。

創業時より「人を動かすのが会社ではない。人が働きやすい環境を作る……それが会社だ」を経営理念の中心に置き、年齢・性別に関係なく働き甲斐のある会社作りを目指してきました。その結果、事業は着実に拡張増大し、事業エリアは栃木県内のみならず群馬県・愛知県にも拡大し、事業

内容も交通警備・機械警備・常駐及び巡回警備・駐車場警備・列車見張り・現金輸送ならびに侵入者防止やガス漏れ、あるいはナースコール等のホームセキュリティへと拡大を辿り、現在では文字通り地域に密着して、地域の安全・安心に役割を果たす総合的な警備保障企業として成長するに至りました。

2. 高齢者雇用に対する基本的な考え方

太陽警備保障はバブル最盛期の1991年に、定年制を60歳から65歳へ引上げました。定年年齢の引上げのニーズはどちらかというと求人難の為に要員確保が難しく、またせっかく入社した者も定着が悪く、職場の人間関係も良い状態とは言えないものでした。会社として最初は多少不安もありましたが、やる気のある労働力の確保や定着安定性、そして地域への貢献を狙い、定年年齢の引上げに踏み切りました。

その後、60歳を超えても元気に働いてもらう為の環境作りへの努力を地道に重ねた結果、現在では60歳以上の新規雇用も多く、65歳はもとより70歳を超えても多数の者が勤務するようになり、社内に高齢者という意識も考えもなくなり、高齢者は文字通り大切な戦力として考えられています。

なお、定年65歳以降の賃金は、勤務時間や職種が変わらなければ、原則的には定年時と変わりません。

3. 高齢者雇用に対する施策と効果

生涯現役に向けて、これまで実施してきた主な施策とその効果は次のとおりです。

(1) 毎日の徹底した基本教育訓練の実施

挨拶を中心としたマナー教育訓練と挙手敬礼訓練を励行しています。

特に挙手敬礼訓練は独自の等級認定制度を設け、認定された等級により、月額千円～5千円の手当を支給することとしました。その効果として、この教育訓練により礼儀正しさと、はつらつとした仕事ぶりが身につく、高齢者の表情に明るさと行動に機敏さが蘇り、お客様や一般の方から好感の言葉を頂くようになりました。その結果、高齢者の意欲はますます向上し、若年者にはキチンとした行動の大切さや、高齢者に対する尊敬の気持ちを植えつけることが出来ることとなりました。

(2) 定期的な安全教育研修会の実施

全員参加のもとで6ヶ月に1回、指導教育責任者と現場隊長が中心となり、現場巡回時の問題指摘事項やハットヒヤリ事項等について、事例研修を実施しています。現場では、絶えず危険要素が潜んでおり、安全の確保は特に高齢者にとって重要な課題であり、この研修会への関心は高く、危険な事例が全員に良く理解されて横展開されることにより、安全作業への取組が進み、事故の未然防止に大きな効果を挙げております。

(3) 仕事上の体力消耗とストレス蓄積を解消する為の対策の実施

帰社後にくつろぐリラックス大ルーム・サウナルーム・シャワールームのある「サンルーム」を新設しました。特にリラックスルームには、雑談交流の他、カラオケ・マージャン・マッサージチェア・囲碁将棋の設備やエリアがあり、また健康管理のための血圧計も備えています。

帰社後の接待サービスとして、夏季はかき氷、冬季はけんちん汁やすいとん汁、四季を通じたコーヒー・お茶・塩分補給用梅干の補給サービス等を実施しています。その効果として、三々五々、各々の現場から帰社して、ホッと一息の休息と、思い思いの自由時間を過ごすことで心身の疲れへの癒しが図られ、明日への活力作りに大いに役立ち、全員から人気の的となっています。

このようなことから、雑談や趣味を通じて、他の職場のたくさんの人との交わりがなされることとなり、会社全体により良い人間関係が育ち、ワークシェアリングその他で、違う職場の者と急にペアを組むような時

でも、スムーズに仕事に取り組むことができるようになりました。また、このような事がきっかけで自発的に親睦会が作られ、レクリエーション活動も活発で、社員は公私にわたり楽しく明るい人生を過ごしています。

(4) 本人の事情や状態を考慮する為の柔軟な就業制度の導入

ワークシェアリング、適正配置、短日・短時間勤務制度等を実施しています。その効果として、高齢者の働くニーズの多様化への対応がスムーズになると共に、体力や危険度を考慮しながら安全面でのリスクを解消できるようになりました。

(5) 警備保障業務 OB の活用

警備保障において勤務経験のある者を対象として、登録制度を設けました。その効果として、ワークシェアリング他の柔軟な就業制度を実施すると、どうしても人数や勤務時間などで、勤務者が空白となる場合が発生しやすく、この部分についての補充が容易になりました。

(6) 業務繁忙期特別手当の新設

毎年12月から翌年3月の間は、地域社会でのイベント開催や、季節的行事の為の警備の要請も多く、どうしても仕事に負荷がかかりやすく、また要員も不足しがちとなりますので、期間限定の特別手当として、皆勤者には月額1万円を支給することとしました。その効果として、業務繁忙に対する協力意欲が高まり、警備保障経験者、登録者の就労希望者が増加し、柔軟な就業体制をスムーズに実施できるようになりました。

4. 「優しくされて泣くよりも、厳しくされて強くなれ」を実現してくれる高齢者

この言葉は同社の社訓ですが、この考えを社員研修の場や仕事の現場において、終始貫いています。

警備保障の業務は昼夜を問わず必要な業務であり、その上強靱な体力のみならず忍耐力・精神力および持久力そして適確な判断による機敏な行動

が要求される業務です。また、これに加えて業務の性格上、不特定多数の人々と接する事が多いため、従事者には明るさや丁寧さなど、人間的側面での期待要件も不可欠です。そのため、浮ついた気持ちでは思わぬ事故や災害を引き起こしかねず、マナーの良し悪しは当社の評価に直接つながるものとなります。

この様な要素は、永年の事業経験から、高齢者に備わっている面が多々あり、当社ではほとんどの業務にわたり高齢者が活躍し、この社訓を実現してくれており、高齢者が重要な戦力であると共に、若年者とのチームの組み合わせによって、若年者に対する効果的な指導者であり、生きた模範であり、高齢者に期待するところは極めて大きいものがあります。

5. 嬉しい悩みと今後の課題

これまでの努力の結果、太陽警備保障では高齢者を中心に全員が会社と業務に誇りの気持ちが育ち、高齢を理由に退職を希望する者は少なくなりました。

しかし、逆に社員の家族から高齢の面から本人の事を心配し、退職を望む意見が会社に寄せられ、会社は本人と家族の板ばさみになることがしばしばです。これは当社にとって、ある意味で嬉しい悩みでもあります。

この解決の為に、上司が本人の家庭に向いて、本人・本人の家族・上司の3者で話し合い、本人も家族も納得の上で結論を出すことにしています。その結果、本人も家族も納得した結論を得る事が出来るようになり、本人にとっては家族からの自分への暖かい気遣いが伝わり、また、上司も家族の気持ちを直接聴くことによって、本人に対する家族の思いを良く理解でき、特に引き続き勤務する場合の指導上の糧とする事が出来るようになりました。

今後の課題ですが、企業一般としては高齢者を敬遠する傾向は依然として根強いものがあると思われ、高齢者が活躍する場の拡大に大きな障害となることもしばしばです。太陽警備保障は、この様な障害を乗り越える為に、なおいつそうの努力を重ねて行く考えです。



イラストはイメージであり、実際とは異なります。

高齢者の『働き甲斐』が企業を支え、 高齢者の健康を支える

株式会社 ハクホウ

企業プロフィール

- ・所在地 千葉県柏市
- ・創業年 個人創業：昭和 20 年 法人改組：昭和 36 年
- ・業種 アパレル製品、服飾品の検品補修及び物流保管業務
- ・従業員数 395 名（正規 79 名、非正規 316 名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
42人 (10.6%)	48人 (12.1%)	58人 (14.7%)	109人 (27.6%)	121人 (30.6%)	17人 (4.3%)

- ・平均年齢 59.1 歳
- ・定年 65 歳（希望者全員年齢無制限の継続雇用）
- ・現在の最高齢者 74 歳

平成 22 年 4 月時点の内容です。

1. 経営資源は長年にわたって培ってきた「経験」

株式会社ハクホウは、昭和 20 年 9 月に現社長（84 歳）が個人創業して以来、今日に至るまで一貫して繊維に関わる事業展開を図り、現在は、国内生産・海外生産のアパレル製品の製造検査及び規格外品の補修を行う企業として業界に認知されています。

社員総数 395 名のうち 247 名が 60 歳以上の高齢者であり、その割合は全従業員の 62.5%と、一般的な企業と比べて非常に高くなっています。そして現在でも高齢者が続々と入社し、主戦力となって企業を支えています。

10 年前ほど前、ハクホウの定年は 60 歳（希望者全員を再雇用）でしたが、従業員が 65 歳を超えても元気で働いている姿を見た社長の一声で、平成

20年から定年を65歳まで延長し、65歳以降も希望者全員を原則継続雇用することにしました。

同社の経営資源は、高齢者の長年にわたり培ってきた「経験」です。高齢者がこれまで培ってきた経験に裏付けされた技能・技術は、即戦力として活用できるばかりか、期限を区切ることなく若年者へのOJT教育による技術継承が行えることにより、将来的人材確保の先行投資を軽減することを可能としています。

現在、60歳代を迎えた団塊世代の勤勉な高齢者にとっては、何よりも働ける機会や場所があるということ自体が「安心」を生み、しかも会社や社会から必要とされていることが「喜び」、「生き甲斐」につながると、同社では考えています。高齢者の勤勉な勤務姿勢やモチベーションは、今やドライになってしまった会社と社員の関係性において、若年者に強い刺激を与えているほか、働くということの「やり甲斐」を継承してくれるものと期待されています。

しかし、全ての高齢者が高いモチベーションを維持したまま就労しているわけではないことは言うまでもありません。「自らのライフスタイルを優先したい」、「体力的に常勤は難しい」等、個々に様々な事情を抱えている場合が多いため、同社では、65歳定年後はライフスタイルに合わせた勤務ができるよう、短時間・短日勤務を原則としています。また採用時を含め、様々な場面で個別に面談を実施し、柔軟に個別対応が行えるよう配慮しています。

2. 実質的年齢無制限の雇用延長制度

ハクホウの定年は“65歳”とされていますが、実態的に65歳で定年退職した人はほとんどいません。というのも、企業を60歳で定年退職した人が同社に入社するような場合には、あらかじめ短時間・短日勤務を原則として雇用しているため、65歳の定年に到達しても勤務スタイルに何の変化もないため、定年が到来したこと自体忘れたまま、勤務している人が多くいるのです。

同社にとって、65歳定年は単に「一つの通過点」に過ぎず、定年到達後も働く「体力」「気力」があれば、当然の如く、継続勤務もしくは期間延長となります。つまりは、実質的な年齢無制限の雇用延長制度を採用しているともいえます。さらに、会社に多大な貢献してきた管理職等については、実質的な自由定年制（65歳を超えると個人の意思で定年を決められる）を認めております。これは、管理職自らが後継者を育成し、安心して退職する事を前提としており、期限を区切ることなく後継者に業務承継を行うための制度です。

これらはすべて個別対応から生まれた制度ですが、このような高齢者に対する柔軟性が、技術継承を可能にし、高齢者のモチベーションの維持につながってきたものと考えています。

ハクホウにとって高齢者は何物にも代えがたい大事な「宝物」と考えられています。

3. 高齢者ワーキンググループに対するチーフ制度の導入

ハクホウの中でも特に高齢者が多いのが、管理職を含めて平均年齢64.5歳というアパレル・クリニック部（以下、「AC部」、最高齢者74歳が2名在籍）です。このAC部は、ハンド・オペ課、ニット・オペ課、ソーイング課という3つの部門に分かれており、各々特殊技能を用いて繊維製品の補修を専門とするセクションです。この補修技能・技術については、長年の経験を必要とするため、そのほとんどが高齢者で構成されており、若年技術者への技術継承と管理者の育成が当面の課題となっています。

そのため同社としては、管理職の補佐役として高齢者の中から新たにリーダーを選任し、組織運営を円滑に進めるためにチーフ、サブ・チーフ制度を導入しました。その結果、もともと組織を統括してきた経験のある高齢者が改めてマネジメントに携わることになり、組織運営についても若年管理者に刺激を与えることになり、組織の活性化に繋がっています。

定年後の再雇用後においても、その経験や能力に応じて「役割」が与え

られることは、例えその処遇が僅かな手当であったとしても、高齢者のモチベーション向上になります。特に、この専門的技術を有する AC 部は、他のセクションからの仕事の依頼も多く、「必要とされている」存在であり、そこで働く高齢者のモチベーションはどこよりも高く、「元気なうちは働きたい」という社員がほとんどです。

同社では、この「必要とされている」というモチベーションが高齢者にとっては「働き甲斐」であり、高齢者の健康を支えているものと考えています。

4. 高齢者の検品技術の向上

現在ハクホウでは、主事業であるニット・布帛製品、服飾雑貨品等の検品業務にも、多くの高齢者が就労しています。

これまで、この検品業務は不具合を見極める視力と多くの数をこなせる「手捌き（てさばき）」といった要領の良さが要求されてきたため、どちらかという高齢者には向かない業務と考えられていました。しかし、根気のいる反復作業には高齢者の勤勉性が適していたことから、業務内容をわかりやすく図解したマニュアルを作成して教育を実施した結果、高齢者の検品技術が飛躍的に向上し、作業の効率化を図ることに成功しました。

このことにより、同社では「高齢者だから」といった意識での配慮を前提にすることなく、「機会を与える（挑戦させる）」ことが必要であると考えられるに至りました。そして、そのための教育・訓練に参加させることが高齢者に「期待されている」という実感を抱かせることになり、ひいてはモチベーションの維持につながるということが認識できました。

その結果、老若男女が関係なく検品業務に従事しており、その処遇も均一化しています。

同社では、「高齢者だから」といった特別な配慮の前に、個々の適性を見極めるために新しいことや経験のないこと、困難なことを「やってみる」、「やらせてみる」の機会が重要であると考えています。

5. 今後の課題—エイジフリーを目指して

かつて日本の企業は家族型経営として、規則やルールに縛られることなく個々の事情に応じて臨機応変に対応してきましたが、いつしか「公平」という名の下に、「義務」や「権利」ばかりが強調され、個々を尊重することなく高齢者を「定年」という一律の基準で会社から淘汰するようになっていました。しかし、少子高齢化社会を迎えた現在において、高齢者の経験・技術は企業にとって重要な戦力であり、それを活用しない企業は人材育成のための多額な先行投資を余儀なくされていることとなるでしょう。

しかし、人材育成に多額の投資をしたとしても、期待した結果が必ずしも得られるとは限らないところに企業の悩みがあります。ハクホウでは個々の価値観を尊重し、フレキシブルな対応による高齢者の継続雇用を図ることにより、組織活性化と人材投資の抑制を実現してきました。

今後の課題としては、個人の価値観を尊重しながら、現役世代も納得できる雇用体系を実現すること、次の時代に向けての事業の中核となる人材育成と経験を要する縫製技術の継承にあります。

そのためにも、よりフレキシブルな高齢者雇用を可能にする制度整備や、加齢により身体諸機能が低下してきている高齢者に対する健康管理体制の一層の充実、研修・教育の充実、評価制度の導入等が必要であるとハクホウでは考えています。



イラストはイメージであり、実際とは異なります。

笑顔で元気、笑顔で健康、仕事があれば、お医者もくすりもいらない!

協同組合 アルタ・ホープグループ

企業プロフィール

- ・所在地 佐賀県佐賀市
- ・創業年 平成5年
- ・業種 小売業（スーパーマーケット）
- ・従業員数 259名（正規 62名、非正規 197名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
158人 (61.0%)	41人 (15.8%)	23人 (8.9%)	18人 (6.9%)	17人 (6.6%)	2人 (0.8%)

- ・平均年齢 32歳
- ・定年 60歳（希望者全員70歳までの継続雇用制度導入）
- ・最高齢者 73歳

平成22年4月時点の内容です。

1. 地域に愛されるスーパーマーケットを目指して17年

アルタ・ホープグループは、平成5年に佐賀北ショッピングシティ協同組合と西部ショッピング協同組合の二つの共同店舗が合併してできたスーパーマーケットを運営する協同組合です。現在は開成店、高木瀬店、新栄店の三店舗を運営しているローカルチェーンストアです。

企業コンセプトは、アルタ（ALTA）の店名が示すとおり、Active Life Touch Affection = 「お客様の健康と、生き活きとした生活に貢献すると共に、人と人とのふれあい、相手を思いやるやさしさの気持ちを込めて、地域の人々のお役に立つ」 “生き活き生活 ふれあい やさしさ” を目標にして、Creative Quality = 「価値の創造」の実現を目指しています。ここでいう価値とは多岐にわたりますが、人的な価値、商品の価値、サービ

スの価値を高め、地域における店舗の存在価値を高めていきたいという願いが込められています。

同社では生鮮食品の鮮度維持やお客様満足度を高めるために、正規従業員の稼働比率を下げないで運営を行っています。その結果、人事面では従業員に対する処遇改善や高齢者に対する継続雇用が実施できました。また、同社では全組合員と全従業員が一致団結して、常にお客様目線で地域に密着し、地域に信頼される事業運営に取り組んでいます。

2. 希望者全員 70 歳まで継続雇用

平成 14 年、会社設立以来ずっと働いてきた有能な従業員が 60 歳の定年を迎えるにあたり、社内からはまだまだ働いてもらいたいという声があちらこちらで聞こえてきました。そこで役員会で“元気な人は本人の希望があればいつまでも働いてもらいたい”という会社の方針が決まり、同年 1 月に定年 60 歳、希望者全員 65 歳までの継続雇用制度を導入、定年到達後は嘱託従業員として働き続けられるよう職場環境を整備しました。その後、65 歳になってもまだまだ元気で働ける人がいたので、平成 20 年 11 月には希望者全員 70 歳までの継続雇用制度を導入、70 歳に達した従業員についても、本人が継続勤務を希望し、会社が業務上特に必要と認めた場合は、更に 70 歳を超えて雇用契約期間を延長することがあると規定しています。実際に 70 歳を超えても働く意思と意欲があり、健康状態に問題がなければ勤務延長しており、今後も年齢に関わりなく積極的に継続雇用を進めていく予定です。

高齢者のこれまでに蓄積された技術と豊富な経験を活かすことができるのは、企業にとって大きなメリットです。このメリットを最大限に活かし、70 歳を過ぎ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、パートタイマーまたはアルバイト勤務が可能であるとしています。また、高齢者の中途採用も積極的に行い、現在はパートタイマーとして多くの人が働いています。

3. 高齢者雇用に対する方針・考え方

アルタ・ホープグループの企業コンセプトである「活き活き生活 ふれあい やさしさ」を目標に、同社では人的な価値、商品の価値、サービスの価値を高め、地域社会に貢献したいと考えています。同社の雇用管理は若者も高齢者もバランス良く、健康で明るく、笑顔で楽しく働ける職場を目指しています。“元気であれば死ぬまで一緒に働きたい”この思いが同社を支えています。

社会保障費の増大による年金支給開始年齢の段階的引上げなど、社会情勢が厳しさを増す中で、定年を迎える高齢者は健康への不安と同時に、雇用への不安もあります。同社では、少なくとも従業員及び地域の高齢者が抱えている雇用不安を、少しでも取り除いてあげられるよう日夜努力していきたいと考え、高齢者の笑顔で地域社会が明るく活き活きとなるよう貢献することを目指しています。

同社にとっても継続雇用制度を導入し、高齢者雇用の推進を図ったことにより能力のある優秀な従業員の流出を防止し、また、元気で働く意欲のある高齢者を中途採用して正規従業員とのワークシェアリングを行ったことで、正規従業員の残業を減らして負担を軽減することができ、結果的に労働生産性の向上に繋げることができました。

4. 70歳を過ぎても活き活き働く

アルタ・ホープグループでは、65歳を過ぎた従業員には毎年雇用契約更新前に、健康面や仕事量などについて本人の話を十分に聞き、要望等を確認するための面談を行い、更新時の労働条件を決定しています。特に問題等がない場合は、これまでと同じ労働条件で契約更新をしています。

同社には現在、70歳を過ぎて働いている従業員が2名います。

Aさんは73歳、店舗の夜間マネージャーで、店内を常に巡回して売場をチェックしながら、お客様のお買物のお手伝いをしています。万引きの防止などにも目を配ります。閉店時には店舗全体の施錠を行います。常に

笑顔で接客し、よく来店されるお客様にはジョークが出るなど、お客様に評判が良く、とても信頼されています。勤務シフトは1日6時間で、火・水・木の週3日勤務、賃金は時間給で700円です。本人は「元気な間は働きたい」と言っています。また、趣味で「佐賀にわか」の劇団にも参加しているので、オフのときはボランティアで施設を回って入所者を笑わせているようです。

Bさんは71歳、長い間インスタベーカリーの仕事に携わってきたため、そのまま定年後も現在までベーカリーのパンの整形の仕事をしています。若いパートさんにベテランの技術の伝承をしながら、元気に明るく働いています。とても71歳には見えない元気で、笑顔で接客もこなしてくれるので、若い従業員の目標になっています。勤務シフトは1日5時間で、休日は本人の希望を優先して4週6休制とし、賃金は時間給で680円です。ベーカリーは早朝出勤ですが、いつも元気に人よりも早く出社しています。本人は「仕事はとても楽しいので続けたい」と話しています。

5. 60歳代、70歳代向けの多様な施策

ここでアルタ・ホープグループの人事施策をみておきましょう。

60歳代の雇用形態は、嘱託従業員、パートタイマー、アルバイトの3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、状況を見ながら従業員の希望を取り入れ、できるだけ無理のない職場への配属及び勤務体制を取っています。賃金は、月給制の場合は当初の月額平均180,000円、時間給の場合は680円から1,000円の間で決定し、毎年の契約更新時に人事考課を行い、その査定ランクにより級及び号を決定しています。査定内容によっては、昇級（号）する人、降級（号）する人がいます。職務内容は、基本的には嘱託従業員は正規従業員に準ずる仕事を、パートタイマーやアルバイトは定型的補助作業としています。実際には、ほとんどの人が定年到達前と同じ職務を続けていますが、毎年の契約更新時に本人の希望を優先して無理のない働き方ができ

るよう配慮しています。その他配慮事項としては、定期健康診断の他に毎年1回、専門家による健康相談会を実施しています。

70歳代の雇用形態は、アルバイトのみになります。勤務形態は、できるだけ長く働きたいという人が多いので、基本的には1日の勤務時間を短く（5時間前後が目標）、1週間の勤務日数も3～4日としています。しかし、もっと働きたいという希望がある場合には、本人の体力等に応じて勤務シフトを決めています。賃金は、60歳代と同様、時間給680円から1,000円の間で決定しています。職務内容は、定型的補助作業となります。

6. 60歳以降も元気で働くために

アルタ・ホープグループでは、従業員が60歳以降もいきいき元気に働くために、職務・能力開発として仕事上の自分の棚卸し・自己評価を行い、その結果、必要と思われる教育訓練等を積極的に行うことで、現場のスキルアップのための指導者となるべく、日々取り組んでいます。

継続雇用制度導入前は、教育や技術伝承はOJTに頼っており、鮮度管理・衛生管理・商品管理・接客対応などの技術伝承は難しかったものの、制度導入後は、高齢者の蓄積された技術などをマニュアル化することができ、OFF-JTでも教育することができるようになりました。また、夜間の店舗管理は正規従業員の残業に頼るところが大きかったのですが、高齢者の新たな職域として夜間業務をあてたことにより、店舗運営が効率良くなりました。さらにワークライフバランスのために火曜日の残業を禁止し、家庭と仕事生活の調和を図ることができるよう配慮しています。

モチベーションアップのためには、皆勤手当の支給、永年勤続者の表彰、接客笑顔大賞の授与制度などを導入し、がんばったら報われることを実感できるような施策を講じています。また、子供たちに見せる「親の職場見学会」を実施し、子供が親の仕事に対する理解と誇りを持つことで、より一層親子の絆が深まることを期待しています。参加した子供たちからは毎回、驚きや感嘆の声などが聞かれて大好評です。

健康管理の取り組みとしては、定期健康診断の他に毎年1回、専門家による健康相談会を実施しています。個別に直接、専門家との面談ができるとあって、毎回多くの従業員から好評を得ています。

その他の施策として、商品管理の煩雑さから仕事の作業効率が芳しくなかったため、バックヤードや倉庫の整理を行い、キャリーカートの充実と管理棚の増設により、高齢者でも楽に作業ができるようになりました。また、以前は正規従業員の残業が多く、会社と従業員双方にとってとても負担が大きかったものの、正規従業員と高齢者がワークシェアリングすることにより、店舗運営がとても効率良くなりました。さらには高齢者や障害者が、健康や仕事上の悩み等を相談できる窓口を設置し、担当者を決めて対応することとしました。これにより社内でのコミュニケーションも図られ、より円滑な人間関係が築かれています。

同社では60歳定年到達日までに従業員と面談し、継続雇用制度の利用について本人の意向を確認しています。そして、定年到達日の6カ月前までに本人が年金事務所に出向き、受け取れる年金額を確認した上で60歳以降の人生設計を作成してもらっています。また、継続雇用制度を利用する場合は、再雇用後の労働条件をきちんと説明し、賃金額等について本人に確認してもらっています。

継続雇用後の従業員には、若年者の指導・育成、技術の伝承に関わってもらう制度を導入していますが、その役割、責任を果たすことができるよう、従業員には若いころからの教育訓練の大切さを実感してもらう必要があります。そこで、①総務・経理事務・人事部門、②グロッサリー商品管理部門、③生鮮商品化部門、④クリーンリネス・衛生管理部門、⑤チェッカー接客部門、の5部門のキャリアの技術伝承を実施し、入社10年以上の若手従業員の全員参加による研修会を毎月1回開催するなど、教育訓練体制を充実・強化しています。

人にやさしく、社会にやさしく

一富士フードサービス 株式会社

企業プロフィール

- ・所在地 大阪府大阪市
- ・創業年 明治34年
- ・業種 給食請負業（レストラン・喫茶経営、折詰弁当製造・販売、食材料販売、特定保健指導事業）
- ・従業員数 6,081名（正規862名、非正規5,219名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
1,996人 (33.0%)	1,550人 (26.0%)	963人 (16.0%)	1,117人 (18.0%)	389人 (6.0%)	66人 (1.0%)

- ・平均年齢 50歳
- ・定年 60歳
- ・定年後、一定条件の下、65歳まで再雇用
- ・運用実態あるいは運用の具体内容

健康状態に問題なく、直近昇給時の人事考課が標準以上であることや定年後もすぐに引続き業務に従事できるなどの基準を満たし、会社が必要と認めた場合に65歳まで再雇用。65歳以降は運用で「会社が認めた者」を70歳まで雇用。その後の継続雇用もあり。

- ・現在の最高年齢者 78歳

平成22年4月時点の内容です。

1. 会社設立の経緯

明治34年、大阪市福島区に大衆食堂「一富士」は設立されました。これが現在の一富士フードサービス株式会社の原点となっています。設立当時、食堂は大きく2つの種類に大別されていました。一つは「めし屋」、もう一つは「料理屋」です。めし屋は、客が好みの小鉢を選んで食べるこ

とができるいわゆる大衆的なお店、料理屋は美味しい料理が食べられることを特徴とするお店です。「一富士」はこの二つの特徴を兼ね備えた店として歩みはじめました。

平成3年からは新たに集団給食業務へ進出しました。業務契約先はオフィス街の官公庁や民間企業・工場・学校・病院・福祉施設・寮・保養所など多岐にわたり、これにより事業規模も大幅に拡大し、事業所数は全国で1,000を超える状況です。従業員数は6,000余人を有し、数多くある同業企業の中においても、売上高は上位にランクされるまでにいたっています。

お客様に満足・感動・安心・信頼をしていただくためには、きちんとした経営管理が重要であることはいうまでもなく、そのため、「誠実」を「社是」に、「衛生・規律・協力」を社訓に、そして「人にやさしく、社会にやさしく」を経営方針に掲げ、そのバックボーンとして、品質管理システム国際規格ISO9001を2002年に取得しました。これに先駆けて、企業活動に伴う環境への負荷低減に向けては、ISO14001を2000年に取得し、創業110年という歴史と伝統を基盤に、フードサービスの責任の重さをしっかりと心に刻み、ひと皿ひと皿を大切にしたい誠意ある更なる「食」の創造をめざして取り組んでいます。

2. 高齢者のニーズに応じて多様な社員身分を用意

同社では伝統的な技術・技能・経験が求められる事業内容から、経験豊かで技能・職能・人生経験に長けた高齢者を貴重な財産として活用することは、同社の事業の性格上必要不可欠な状況にあり、彼らの雇用は円滑な業務遂行に欠かせないと考えています。このため、同社で働く高齢従業員の就業率は25.4%と比較的高く、最高齢者は78歳です。

同社における雇用の実態をみると、全従業員数は6,081名、うち正社員は862名で全体の14.1%、嘱託社員は14名で全体の0.2%、エルダー社員は52名で全体の0.9%、パートナー社員は1,031名で全体の17.0%、パートタイマーは3,948名で全体の64.9%、アルバイトは

166名で全体の2.7%となっています。

嘱託社員は高年齢者雇用安定法施行前の継続雇用制度が義務付けられていない時点の再雇用者で、エルダー社員制度導入に伴い、現在の在籍者が退職した時点で、その制度は廃止となります。エルダー社員制度は平成18年4月の高年齢者雇用安定法の施行に伴い新たに導入した再雇用制度です。従って制度の適用は60歳定年時点で正社員であることが要件となり、嘱託社員、エルダー社員とも全員60歳以上となります。パートナー社員は業務の必要上、特定の業務、事業所での勤務及び契約期間を定めて採用された者で契約期間は1年です。パートタイマー及びアルバイトは、有期雇用者及び短時間労働者など業種の性格を反映して業務多忙な期間や時間帯に限定してスポット的に雇用しているのが殆どで、特にパートタイマーの多くは近隣在住で、その25%は高齢者で占められています。

高齢者の方々も体力面や健康面を配慮することによって、労働力を有効に活用していくことが可能となります。具体的に高齢者が有する特有の専門能力・経験の活用としては、①調理は品質の維持・向上が何よりも問われ、高齢者は若年者にはない衛生に関する知識・ノウハウを持ち合わせていること、②豊富な経験を活かして事業内での良きアドバイザーとして、他の従業員を適切に指導できること、③ベテラン社員を講師として、若手社員を対象に調理講習会を実施すること、④調理技術・衛生に関する知識を伝承すること、⑤勤務態度がまじめで、責任感が強く、リーダーシップが期待できること、が挙げられます。さらに同社は障害者を48名雇用しており、こうした方に対する仕事や日常生活を含めた相談を通じて障害者の方々がいきいきと職場生活が送れるよう職場定着の維持・向上に努めています。

また、高齢者の健康に配慮した快適職場形成にあたっては、①特に調理業務等火気を使う環境にあるため、室内温度の調整や換気による適切な温度調整の実施、②疲労具合に応じてこまめな休憩の実施、③本人の体力・健康状態にあった勤務体系の変更及び配置転換、④安全衛生委員会の定期的開催による職場点検、⑤長時間労働者に対しては一富士独自の健康管理シートの提出と産業医による面接指導を実施、⑥定期健康診断の確実な実施と検診結果の適切な活用、⑦各事業所における衛生管理者による作業状

況や衛生状況のチェックによる管理の徹底を図る、など、高齢者が働きやすい職場づくりに取り組んでいます。

3. 60 歳代・70 歳代の高齢者雇用の現状

改正高年齢者雇用安定法に基づく 65 歳までの雇用確保措置については、「エルダー社員制度」を新しく導入しました。制度の内容は、正社員で 60 歳定年退職後は労使協定に基づく基準により 65 歳まで再雇用し、さらに制度として確立していないものの、運用により、本人に勤労意欲があれば、社員区分の変更で継続雇用できる環境になっています。基本的には会社の条件・ニーズを踏まえた上で、65 歳以上の社員は単年契約により、本人の体調や勤労意欲を考慮して雇用しています。

エルダー社員は①フルタイム型と②ショートタイム型の 2 種類あります。勤務時間はフルタイム型には、年間 1,988 時間と年間 1,491 時間以上 1,988 時間未満の二つのタイプ、ショートタイム型は年間 1,491 時間未満です。賃金はフルタイム型は基本的には月給制で、定年時賃金の 60 %を上限に設定の上、基本給は定年時賃金の 10% ~ 40% を減額します。職務手当は現状維持、役職手当は一定額を支給します。その他の各種の手当は原則全額廃止し、1,491 時間以上 1,988 時間未満は 1,988 時間に対する割合を上記合計金額に乗じます。ショートタイム型は、時間給制で、上記フルタイム型賃金総額から月間所定労働時間（1,988 時間 / 12 月 = 165.66 時間）を除いて時間単価を算出します。これをベースにパートタイマー地域別時間給 + 調整手当 I（実際の時間給と地域別時間給の差額）を支給します（支給額の上限は 2,000 円に設定しています）。

従事する職務は、事業所勤務者の場合は豊富な知識・技能を活かしての従前の業務に従事するほか、後継者育成業務、調理・衛生・接客の指導業務、事業所運営に係るサポート業務、本社勤務者の場合は、営業職、教育研修のインストラクター等間接部門での専門職であり、本社勤務者の場合、原則役職は解くものの、対外的には呼称を用いる場合があります。社会保険加入についてはフルタイム型は加入し、ショートタイム型で週 20 時間

以上の場合は、雇用保険のみ加入します。

エルダー社員の適用を受けなくなった65歳以降の継続雇用については、社員区分の変更により対応を図っています。具体的には、社員区分をパートナー社員及びパートタイマーに区分変更し、勤務形態をロングタイム型のほかショートタイム型を導入し、短時間勤務や短日勤務の選択肢を準備の上、各人の健康や家庭環境などライフサイクルに合わせて就業できるように配慮しています。仕事の内容は基本的には、従前と同じ仕事に配置しています。賃金は、パートナー社員は月給・日給・時間給で各々約15万円・約7千円・約800円となり、パートタイマーは時間給700～900円としています。

このように、エルダー社員制度をはじめとしたパートナー社員制度、パートタイマー制度のそれぞれの社員区分ごとにロングタイム型・ショートタイム型の柔軟な勤務形態を導入しており、各制度のもと、従業員は自身のライフサイクルに合わせて仕事が選択できるとして大変喜んでいきます。

4. 定年後を見据えた充実した教育訓練

今後、ますます少なくなる若年労働力を人材の中心に据えるよりは、まず社内にいる高生産性の人的資源を活用しない手はありません。そのためには定年後再雇用を見据え、40歳代後半及び50歳代前半の早い段階から様々な業務に対応できる能力・スキル・知識を備えることができるよう教育・訓練・研修を行うことが重要です。同社では職場内訓練や職場外訓練を通して、管理職研修や新入社員研修などを実施、スキルアップを図っています。さらに給食サービス士、給食サービス管理士、学校給食受託管理士の資格取得にかかる受験費用は全額会社負担にするなど支援に努めています。その他調理実習、パートタイマー研修の実施もあわせて行っています。

モラールアップについては、役職への登用、人事考課制度の導入、給与改定などにより対応を図っています。また健康診断は全従業員が受診ができるよう促進するとともに、未受信者のチェックと本人への通知を行うな

ど、体力維持、健康管理の徹底に努めています。

5. 経営方針「人にやさしく、社会にやさしく」の実践

ー富士フードサービスでは高齢者雇用を促進するとともに、「フードビジネスの原点は人材育成から」に基づいた能力開発、技術・技能のスキルアップ、モラルアップの目標を定めて、人材育成に努めています。同時に人事部課に連動する施策を推進することにより、専門性や自律性を高め、60歳以降においても生きがい・やりがいの高い仕事へとつなげていきます。

さらに、高齢者にやさしい職場はすべての働く人にやさしい職場であり、とりわけ、障害者にもやさしい職場となり得るものです。同社は本社人事教育部を中心に、各支社の事業所責任者を対象に障害者雇用に向けた醸成に取り組むとともに、地元のハローワークや障害者支援学校との連携により、障害者の雇用を積極的に推し進めてきました。

その結果、知的障害者を中心に現在48名の障害者を雇用しており、雇用率も1.9%と法定雇用率を上回る状況です。障害者は職場見学・職場実習を経て採用され、採用後は互いに向き合ってじっくりと我慢強く、粘り強く教えることが重要であり、人生経験が豊富な高齢者や障害者職業生活相談員の配置による対応が必要となります。高齢者にやさしく、障害者にやさしい会社は当然人にやさしく、社会にやさしい会社となるわけで、このため、今後とも経営方針の実践を社員一丸となって取り組んでいきたいと考えています。

健康管理強化で、 元気いきいき明るい職場

株式会社 栄食

企業プロフィール

- ・所在地 青森県八戸市
- ・創業年 昭和47年
- ・業種 水産食料品加工業
- ・従業員数 50名（正規43名、非正規7名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
9人 (18.0%)	7人 (14.0%)	12人 (24.0%)	16人 (32.0%)	5人 (10.0%)	1人 (2.0%)

- ・平均年齢 55.0歳
- ・定年 60歳
- ・定年後、希望者全員65歳までの勤務延長または再雇用
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容

65歳以降は本人の希望を優先し、現場管理者の判断（健康面、業務遂行能力や協調性、オーナーとの信頼関係等）をもとに1年更新で継続雇用。定年前に個別面談を行い、継続雇用希望者に合わせた勤務形態と労働条件を設定している。

- ・現在の最高年齢者 72歳

平成22年4月時点の内容です。

1. 「日本一のイカの街」で高齢者が活躍する企業

株式会社栄食の主力商品は八戸の特産品であるイカを使った「イカのソフトダルマ」です。イカのソフトダルマとは、原料となるイカの内臓、頭脚部等を取り除き、開いて、50度から55度のお湯に通して皮を剥いて、70度から95度の熱湯で1分から2分程度煮熟し、味付けし、乾燥させ

たものです。乾燥が終了した半製品をダルマと呼んでおり、この段階で冷凍保管します。イカのソフトダルマは、さきいか、のしいか、佃煮の原料となります。また栄食のイカのソフトダルマの出荷量は日本でも有数で、東京、大阪、札幌等の中央卸売市場を通じて、日本全国に出荷されています。その他、季節のタラやサバなどを使った加工品も製造しています。タラは乾燥させ形を整えて袋詰めし、サバは、しめサバ用に三枚におろして出荷しています。

社長のモットー、口癖は「いいものを作ろう」です。品質管理には特に注意を払っており、水産加工品であれば、検品しなくても消費者に満足してもらえ、おいしく、安全だから大丈夫と思われるような商品を作っていると考えた社長は自ら、魚市場に出向き、自分の目で見て、原料となる魚やイカを買い付けています。味付けや加工の仕方などを改善する等、日々、品質の良い商品を作る努力をしています。

2. 60歳以降も働ける制度で、若年者のやる気もアップ!!

栄食の定年は60歳、そして希望者全員を65歳まで再雇用となっています。同社では、「60歳定年で退職してしまうと、今まで培ってきた、知識、技術、経験がもったいない」、「60歳を過ぎたからといって、すぐに能力が落ちてしまうのだろうか?」と考え、平成18年、継続雇用定着促進助成金を利用し、改正高年齢者雇用安定法に規定する雇用確保措置年齢に先駆けて、65歳までの希望者全員再雇用を実施しました。

従来は60歳定年間近になると「いくらがんばっても、もう退職しなければならない」ということで、どうしても意欲の低下が避けられませんでした。しかし、希望者全員再雇用制度を導入したことで、希望者は全員60歳以降も働けるようになり、定年間近の人も高い意欲を持って仕事に取り組むようになりました。

また60歳以降の従業員でも知識、経験、技術、意欲のある人を積極的に採用しています。65歳を超えている高齢者も6人在籍し、最高年齢者は72歳です。72歳の従業員は69歳のときに入社して、現在もフルタ

イムで勤務し、長年培ってきた知識、経験、技術等を若年者に指導、伝承し、作業効率も良いことから、職場内でも頼りにされる存在です。

70歳を超えてもフルタイムで勤務しているため、他の60歳代前半の人達や若年者も、「自分も負けてはいられない」との意識を持つようになりました。また70歳を超えても働くことができるということで、65歳間近の方たちも会社に認められるように、意欲を持って働くようになりました。70歳以上の方がいることで、会社内にも非常に良い影響を与えています。

この再雇用制度をきっかけに、栄食では年齢で差別せず、意欲のある人を積極的に支援していこうという方針を掲げています。

3. 長年培った高齢者の知恵袋はかせない

栄食のある八戸市は日本でも有数の港町として発展してきました。昔から、漁業、水産業が産業の中心で、各家庭でも煮干しやスルメ等の水産加工品を作っていました。しかし、近年、交通網、流通網の発達等により、多種多様な食材が小売店で購入できるようになり、八戸の特産品である水産加工品も小売店で購入できるようになったため、特に、若年者は家庭で手間のかかる水産加工品を作って食べる人はほとんどいなくなりました。

高齢者は水産加工に関する知識、経験、技術をもっているため、海産物の管理の仕方や、どのように加工すれば、おいしい水産加工品を作ることができるかを理解しています。近年は便利な機械による作業が増えてきましたが、人の手でなければ出来ない、機械には真似出来ない繊細な技術を高齢者は持っており、それは同社にとって欠かせません。また港町という地域柄、漁業等の比較的きつい仕事に長年従事してきた高齢者がほとんどであり、高齢者は根性ある人が多く、忙しい時期でも文句をいわず一生懸命働き、若年者への指導等、面倒も良く見えています。

同社ではこのような高齢者の知識、経験、技術等を大切にしながら現在の若者に高齢者の知識、経験、技術を伝えていき、八戸の伝統産業である

水産加工業を守り、海産物や水産加工品がおいしい町、八戸の魅力を全国の人たちに伝えていきたいと考えています。

4. 70 歳以上でも大活躍、フルタイムで働ける企業

栄食最高年齢の 72 歳の高齢者は水産加工業に長年従事し、平成 19 年に社長が採用し、現在で 3 年の勤務になります。雇用形態は、嘱託社員としてフルタイムで働いています。賃金は時給制で、時給 875 円です。同業他社と比較しても高めの賃金設定となっており、年齢で差別せず、本人の意欲、能力を賃金に反映させる賃金形態を採用しています。職務内容は 5 カ月ほど前に入社した 50 代男性従業員に、冷凍した魚、イカの処理の仕方等、自分の技能を教える傍ら、自らもこれらの加工に従事しています。また包丁を使って魚類を処理する女性加工員の取りまとめも行っています。

同社では、冷凍イカを含め、季節に水揚げされた様々な魚類を加工しているため、それぞれの魚の特性を理解して処理を行う能力や、鮮度が命の魚を迅速に処理する能力が必要ですが、この従業員は、幅広い知識をもとに、これらの技術指導を行うと共に、一生懸命作業に携わっています。また、長年水産加工業に従事しており、作業効率が良いため、指導を受ける側からも評判が良く、技術を習得しようと意欲的に仕事に取り組んでいます。

5. 意欲に応じた労働時間制度と健康管理の「70 歳現役企業」

栄食では 60 歳以上の労働者の雇用施策について、基本的に年齢で差別せず、意欲のある人には積極的に働いてもらおうという考えに基づき、極力本人の希望に応じて労働条件を決めています。

65 歳の A さんは、「健康維持のために働きたいが、フルタイムは体もきついし家事もしなければならぬので、早めに帰宅したい」と要望していました。そこで A さんの勤務形態はパート、労働時間は 1 日 5 時間 30 分、

職務内容は製造で賃金は時給 670 円となっています。

72 歳の B さんは「元気なうちは自分が今まで培ってきた技術を後輩に伝えていきたい。またフルタイムの人と同じように働きたい」と考えていました。そこで B さんの勤務形態は嘱託、労働時間は 1 日 7 時間 30 分、職務内容は製造と配達で賃金は時給 875 円となっています。

この二人の労働条件に見られるように、年齢で差別せず本人の意欲を極力労働条件に反映させるように取り組んでいます。

栄食では 60 歳以降も元気に長期間働いてもらえるように、高齢者の健康管理にも配慮しています。特に定期健康診断で異常の所見があった項目に関しては、面談により病院で詳しく診てもらうように指導し、普段からも悪いところは早めに治すように啓発活動を行ない、高齢者が病院に行くために休みを取りやすい雰囲気を作るよう心がけています。

6. 高齢者の意見を活かして「快適な職場」づくり

栄食では高齢者の知識経験技術を若年者に伝えていくために、技術のある高齢者と若年者が一組みとなって仕事をしています。若年者はマンツーマンで技術指導を受けることができ、わからない事等を気軽に聞ける環境となっているため、仕事に一生懸命取り組み、若年者の技術が向上しました。高齢者も今まで培ってきた知識、経験、技術を会社や後輩に認められることに生きがいを感じているようで、60 歳以降も高い士気を維持したまま働くようになり、体がきつから退職するという人は減りました。また定期的に若年者と高齢者が意見交換を行っています。指導してくれる高齢者以外の意見を聞くことができるため、作業効率向上や作業環境の改善に役立ち、コミュニケーションを取ることで、職場の雰囲気作りにも役立っています。

栄食では 60 歳以降も働きやすい職場を作るために、本人の希望を反映させた労働時間制を採用しています。就業規則において定年は 60 歳となっていますが、本人が希望するのであれば、60 歳以降も賃金の減額なくフルタイムで正社員と勤務することができます。実質的には 65 歳定年制

とほとんど変わらないため、今後定年の引き上げを前向きに検討しています。また「60歳の節目になったので、家族と一緒に過ごしたい」、「体がきつくなってきたので勤務時間を短くして欲しい」という要望に応えるため、60歳到達のときに本人と面談を行い、その希望に応じ、以降はフルタイム、パートタイムを選べるようにしている他、毎年面談を行い、健康診断の結果をもとに勤務時間や職務内容について話し合い、本人の健康に気を使い、長期間勤務してもらえるよう努めています。

栄食では高齢者が働きやすい職場環境作りに向け、社長や従業員の意見を聞いて、職場の環境を改善する専属の技術者がいます。現在62歳、勤続20年以上のベテランで、その都度、その場ですぐに対応しています。職場の高齢化が進み、腰が曲がってくる人が増えたことで、作業台が少し低い方が作業をやり易いとか、もう少し作業台が広い方が作業を効率的にできるとの意見が出たため、この技術者が作業台を組み合わせ、作業台を広くし、作業のしやすい高さに調節しました。また作業する場所の床が滑りやすいため、足腰の弱った高齢者の転倒事故が何件か起きてしまいました。そのため、床の掃除を徹底し、作業靴を滑りにくいものに変えたところ転倒事故もなくなりました。

高齢者から「重いものを持つのが辛い」という意見も出ました。特に冷凍したイカは15キロから20キロもの重さがあり、高齢者にこれらの運搬作業は負担でした。そのため、一つ当たりの重さを8キロから12キロに小分けにして冷凍するようにしました。

栄食では長年のさまざまな取り組みにより、体力の落ちてきた高齢者に配慮し、作業がしやすい職場環境を考えることで、高齢者だけでなく、若年者も作業がしやすくなり、作業の効率が良くなることがわかりました。同社はこれからも高齢者の貴重な意見に配慮し、より良い職場環境を目指していくよう努力していく考えです。

必要な人材は年齢に関わりなく働いて もらいたい

株式会社 マルシNSTア-

企業プロフィール

- ・所在地 山梨県都留市
- ・創業年 昭和61年
- ・業種 小売業（食品スーパーストア）
- ・従業員数 37名（正規12名、非正規25名）

～44歳	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
12人 (32.4%)	15人 (40.5%)	4人 (10.8%)	3人 (8.1%)	2人 (5.4%)	1人 (2.7%)

- ・平均年齢 43.2歳
- ・定年 60歳（定年後、希望者全員65歳まで再雇用）
- ・最高齢者 72歳

平成22年4月時点の内容です。

1. 歴史と人を引き継ぐ市内唯一の地元企業の食品スーパー

富士山の北東部に位置する山梨県都留市は古くから城下町として栄えました。現在は都留文科大学を中心とした文化都市として発展し、また最近ではリニアモーターカーの実験線のある町として注目されています。株式会社マルシNSTア-は、この地で食品スーパーストアを経営しています。

30年ほど前までは都留市は食品スーパーの定着しない町として有名で、近隣の大月市や富士吉田市に客が流れていく状況でしたが、現在では市内に7つの食品スーパーが存在しています。それらの店舗の経営主体のほとんどが県内他市からの進出企業である中、同社は唯一の地元企業として奮闘しています。富士急行線都留文科大学前駅近くにある「スーパーマルシNSTア-」は、近隣に他の2つの食品スーパーが有る激戦区で店舗

を展開しています。平成 18 年には旧店舗から他の 2 つの食品スーパーにより近い場所に新店舗を移して駅前の賑わいの一翼を担い、市民や近所に多く住む学生達からは「魚を買うならマルシン」、「安いからよく利用する」と好評を得ています。

同社の前身の新津本店は、戦前に酒類・米穀・燃料を取り扱う企業として現社長の祖父により創業されましたが、戦時中、酒類と米穀を同時に扱うことが禁止されたため米穀を扱うことを選び、米穀と燃料を中心に営業を続け、その後法人化されました。昭和 40 年代に入り、現社長の父が株式会社新津本店の一営業所として食品を取り扱う店舗を開き、その後、「酒類の販売を復活させたい」という思いで酒類販売の免許を取得するとともに取扱い品目を増やしながら店を大きくし、昭和 61 年 5 月に株式会社マルシンストアを創業、初代社長に就任しました。創業後ベーカー部門なども発展させ、県内各地に出店するなど経営規模を拡大させ、後を継いだ現社長が 2 つの法人の経営を進めていく中で食品スーパー部門に重点を置くこととなったため、株式会社新津本店の社員を株式会社マルシンストアに転籍し、社内体制の充実を図ってきました。その時に転籍した社員が現在も高齢社員として活躍しています。

2. 高齢者の雇用制度の現状

マルシンストアの定年は 60 歳です。その後は希望者全員 65 歳までの継続雇用制度が導入されていますが、この制度は平成 11 年 1 月 1 日より実施され、高齢者雇用安定法で義務化されるよりも 7 年以上前から制度化されています。

現在、この継続雇用制度に該当する人 1 名と、パートで 60 歳以降も継続勤務している従業員を合わせて 60 歳以上 65 歳未満の人が 3 名勤務しています。また、65 歳までの継続雇用制度での再雇用満了後も、勤務を希望すれば雇用しており、パートで引き続き勤務している人も含めて現在 65 歳以上で勤務している人が 3 名いて、うち 1 名は 70 歳以上で最高齢者の 72 歳です。

3. 高齢者雇用に対する考え方

マルシNSTOアーでは65歳までの継続雇用制度を平成11年から導入するなど、高齢者の雇用対策には早い時期から着手しています。特に、優秀な技術や能力を持った人を貴重な人材として評価し、年齢に関わりなく雇用しようという考え方が定着しています。長年の経験と技術を持ち、商品知識が豊富で商品を熟知している高齢者はなくてはならない存在で他の人には代え難く、長く勤めていられるからこそお客さんにも評判が良く、信頼を勝ち取って会社のイメージアップにつながっていると考えています。また、汚れる仕事や朝早い出勤、時として長くなる勤務など若い人が嫌がることも率先して対応してくれて、いてもらわなければ仕事が成り立たないことも数多くあると頼りにされています。

就業規則上の雇用年齢の上限は65歳ですが、65歳後も雇用されている人が増えてきていることから、ハローワークに時々出す求人票では70歳まで雇用することを記載することもあります。

4. 70歳従業員の就業状況

現在70歳以上の従業員はAさんが1名います。Aさんは72歳で、もう一つの法人である株式会社新津本店から転籍してきた社員です。雇用形態は嘱託で勤務は月曜日から土曜日まで午後5時から10時までとなり、休日は毎週日曜日です。仕事は午後5時から閉店までの店舗の管理者の業務と閉店後の売上金の経理処理の業務、さらに店の回りに設置されている自動販売機の管理も受け持っています。会社は70歳以上の従業員の賃金は時間給で700～900円と定めていますが、Aさんの時間給は900円です。現在の業務についてAさんは、家庭の状況もあるのでそろそろ次の人を探してもらいたいと思っているようですが、売上金の取扱いなど特別な業務もあり、同社としてはAさんを全面的に信用しているので、辞めてもらいたくない、と引き続きの勤務をお願いしています。

70歳以上の従業員については、雇用形態を嘱託とし勤務時間は話し合

いで決定すること、会社として必要な職場で必要な業務を行ってもらうように配置することとし、その他本人の希望する事項があれば会社の必要性も考慮話し合っ決めていくこととしています。

5. 高齢者の雇用施策の現状

1) 60 歳台後半層

同社には現在、65 歳以上 70 歳未満の従業員が 2 名います。

一人は 65 歳で正社員の男性です。65 歳以降も引き続き正社員として勤務しています。勤務は午前 9 時から午後 5 時までで賃金は約 18 万円です。青果部門を担当し店頭への商品の陳列などを業務としていますが、学生の多い地域のため切り売りや小分けなどに工夫をこらしています。青果業の家庭で育ったことから子どものころからの経験が活かされており、野菜・果物の目利きがするどい青果のプロとして必要な存在となっています。

もう一人は 67 歳でパートタイマーの女性です。勤務は午後 3 時から午後 7 時までで、賃金は時間給で 750 円です。惣菜部門の担当で、主に翌日の惣菜づくりの下ごしらえや、当日使用された油類の処理や器具の洗浄などを業務としており、惣菜部門を陰で支えています。

2) 60 歳台前半層

60 歳以上 65 歳未満の従業員は 3 名います。そのうち 60 歳まで正社員で引き続き継続雇用されている人は 61 歳の男性が一人います。60 歳以降も正社員・フルタイム勤務で、継続雇用後の賃金は約 20 万円です。業務は鮮魚部門での魚の加工、調理など技術を活かした仕事を行っています。

他の 2 名は 63 歳と 61 歳の女性で、パートタイマーの従業員です。63 歳の女性は青果部門の担当、61 歳の女性は惣菜部門の担当で、60 歳以前からパートで勤務しており、それぞれベテランの従業員として活躍しています。勤務は毎日 5 時間以内ですが、時間帯はその日の仕事

の都合で若干前後することがあります。それぞれ時給が750円です。

3) 60歳以上従業員への雇用施策

60歳以上の従業員については勤務時間を短くすることがあります。これは、継続雇用者やパートタイマーなど60歳以上の従業員からフルタイム勤務では厳しいという申し出があったため、本人の希望と会社の必要性を調整し勤務時間を短時間としたものです。

また新たな業務として配達部門が設けられています。これは、店舗外への業務拡大を検討していく中で高齢社員も参加できる業務を立ち上げることにしたもので、地域に住むお年寄りの支援のために弁当・食材の配達を行なう業務を開発し、配達部門を創設して60歳以上の従業員も配置できるようにしました。現在はまだ60歳以上の担当者が定着できておらず、他の従業員が対応していますが、まだ元気な60歳以上の従業員の新たな職務として期待のできる部門です。

6. 定年前従業員への施策

60歳以降も働き続ける従業員と中堅・若手との共通の全社的な取り組みを行なう雇用管理の手法により、お互いに刺激を与えあう関係がつくられてきています。

能力開発の面では、経理・経営の知識向上をめざして簿記の基本の研修や会社の予算の立て方の研修などを行ない、全従業員で経営を考えていこうと取り組んでいます。また、各部門のチーフは定期的に研修を積み重ねています。

技術・技能の伝承の面では、製造作業を技術と経験のある者だけに頼りがちであったのを改め、それらの職場に若い人を配置しました。高齢の技能のある人には後進への技術の指導を位置づけ、若い人の技術の向上をめざす取り組みが始まりました。

健康管理の面では、休憩室が活用されていることが特徴的です。高齢の従業員に限らず、若い人からも「立ち仕事なので休憩時間はゆっくり休憩

したい」という希望が出されていました。その希望に応え、平成 18 年の店舗の新築移転時に休憩室を設置しました。その休憩室も当初は全て机と椅子だけの予定でしたが、「横になりたい」という声も多く、畳を併設することになりました。休憩時間には老若男女の従業員がゆっくりと横になり身体を休めています。

また、軽い障害を持った従業員も勤務しています。同じ作業をしてもどうしても作業時間に違いが出てきてしまいます。従来は同じ作業をいくつかのチームに分かれて作業を行なっていたため、その違いは顕著でした。新店舗への移転後はこの作業のための作業スペースを拡大し、作業方法を改善して一つひとつの作業を高年齢従業員、障害を持つ従業員を含めたチーム全員で確認しながら行なえるようにしてチームの一体感が持てるようになりました。

その他、従業員同士のそれぞれの考え方などを伝え、聞くことや、互いの交流を深めることも大事にしています。毎日の朝礼では従業員がそれぞれ本日の業務に対する抱負を語り合い、考えを表明し自分の意見を他人に伝えることがやる気につながっています。また従業員同士の交流を深めるために 2 ヶ月毎に飲み会が開催され、互いの交流を深めています。

これらの高齢従業員と若い従業員の一体となった取り組みも相まって、就業規則の規程の 65 歳を超えても勤務し頑張っている高齢者が複数いることで、後に続く社員も「この会社で頑張れる」という確信を持って自主性が発揮されてきており、30 代の若い店長を全従業員が盛り立てながら業務を進めています。

70歳先進雇用事例集(2010年版)

～「70歳いきいき企業100選(2010年版)」より～

2011(平成23)年1月発行

編集・発行 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構

〒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)
