

# 70歳雇用 先進事例集 (2009年版)

「70歳いきいき企業100選(2009年版)」より



# は し が き

今年、団塊世代の全員が60歳代となり、3年後の2012年には65歳に到達し始めます。今後労働力人口の減少がさらに深刻化することが見込まれる中、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きます。

政府は「70歳まで働ける企業」の割合を2010年度までに20%に引き上げることを目標として定め、高齢者雇用施策の強化に取り組んでいます。当機構においても、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など様々なプロジェクトを展開しており、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」の事例収集に取り組み、「70歳いきいき企業100選」を昨年を引き続き本年9月に発表しました。

「70歳いきいき企業100選（2009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460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するものとなっており、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いただき、就労を希望する高齢者の方々が一人でも多く働くことができ、「70歳雇用」、さらには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。

今後とも皆様方の一層のご支援、ご協力を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

平成21年12月

独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構  
情報研究担当理事 伊 澤 章

# 目 次

## ○定年の定めのない企業

### 1. 高齢者に有意義な人生を！「パラダイスシステム」を創出し雇用の場を提供

株式会社 テンポスバスターズ（東京都 業務用  
厨房機器販売及び飲食店経営支援業） .....6

### 2. 地域と共存する定年なし企業

有限会社 フォーレ白老（北海道 農業） ..... 14

## ○70歳定年企業

### 3. 永年の経験で裏打ちされた確かな技術の伝承

株式会社 岡本紙工（山口県 印刷・同関連業） .....20

## ○65歳～69歳定年企業

### 4. “趣味”と“得意”を活かした高齢者雇用

株式会社 ウイング（和歌山県 印刷業） .....26

### 5. 高齢者にやさしい職場づくりを目指す

宇佐パン粉 有限会社（大分県 食料品製造業） .....32

### 6. 地元で元気。ラーメンづくりは生きがいづくり

自由軒（高知県 飲食店） .....38

### 7. 生涯現役社会の担い手として働こう

特定非営利活動法人 たすけあい佐賀（佐賀県  
介護保険事業所） .....44

## ○61～64歳定年企業

### 8. 人材を育成し、長く働いた人を大切に

秋山土建 株式会社（山梨県 土木業） .....50

## ○60歳定年企業

### 9. 高齢者の技能・経験の伝承と活用

阿さ川製菓 株式会社（茨城県 菓子製造販売業） .....56

### 10. 働けるうちは現役。年齢よりも実力を重視！

株式会社 朝日歯車製作所（三重県 一般機械器具製造業） .....62

### 11. 60歳は高齢者にあらず。70歳も障がい者も共にいきいき職場で

株式会社 あじみ屋（大阪府 食品の製造・食材の販売・飲食店の経営） .....66

### 12. 経験を職場で生かして健康づくり

株式会社 指宿シーサイドホテル（鹿児島県 ホテル・旅館業） .....72

### 13. 地域の高齢者を職業へと動機づける「働き甲斐」創造企業

有限会社 西部開発農産（岩手県 農業生産法人） .....78

### 14. 「ボケタラアカン長生きしなはれよ」

玉野業務サービス 有限会社（岡山県 特定派遣業） .....82

### 15. いきいき職場で生きがいづくり

トクデン 株式会社（京都府 電気機械器具製造業） .....88

### 16. 弾力的な制度運用で“生涯現役”を目指す

株式会社 ナショナルメンテナンス（滋賀県 総合ビル管理） .....94

### 17. 有能な高齢者を歓迎する企業です！

株式会社 nitolex（ニートレックス）  
（愛知県 窯業・土石製品製造業） .....100

## 18. 高齢者のノウハウは基幹産業装置の守護神

日揮プロジェクトサービス 株式会社（神奈川県  
プラントエンジニアリング業） ..... 106

## 19. 山は友達、生涯現役

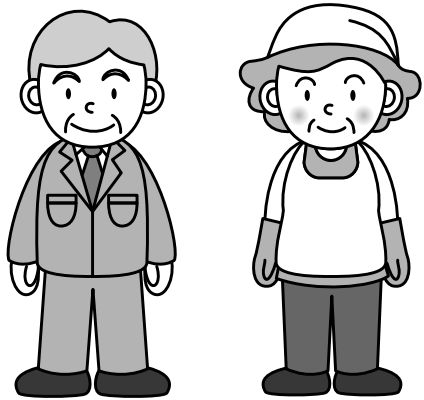
福島県北森林組合（福島県 協同組合） ..... 114

## 20. 何歳までも健康で楽しく生き生きと！

株式会社 やまと蜂蜜（奈良県 食料品製造販売業） ..... 120

### ※ 注意事項 ※

- ① 各事例の内容については原則として、平成21年1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、取扱について充分ご注意ください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下さい。



イラストはイメージであり、実際とは異なります。

# 高齢者に有意義な人生を！「パラダイスシステム」を創出し雇用の場を提供

## 株式会社 テンポスバスターズ

### 企業プロフィール

- ・所在地 東京都大田区
- ・創業年 平成9年
- ・業種 業務用厨房機器販売及び飲食店経営支援業
- ・従業員数 419名（正規 282名、非正規 137名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	126人(30.1%)	67人(16.0%)	48人(11.5%)	35人 (8.4%)	19人 (4.5%)
女性	81人(19.3%)	14人 (3.3%)	14人 (3.3%)	8人 (1.9%)	7人 (1.7%)
合計	207人(49.4%)	81人(19.3%)	62人(14.8%)	43人(10.3%)	26人 (6.2%)

- ・平均年齢 男性 49.6歳 女性 43.9歳 全体 46.7歳
- ・定年 なし（平成17年7月定年制廃止）
- ・現在の最高年齢者 77歳

平成21年1月時点の内容です。

### 1 6人からスタートし、今や419人の規模に

#### その名も“お店の掃除人”

株式会社テンポスバスターズは、森下篤史グループ長が新たなベンチャービジネスとして平成9年3月に設立したものです。

当初は、廃業あるいは移転する飲食店などから買い取った厨房機器や備品のリサイクル品及び新品の販売を行い、次第に業容を拡げ、外食産業の設備や備品の総合サプライヤーあるいはスーパーリサイクラーとして、新しく飲食店を始めるお客様に対して、開店に必要な機器・備品が全て揃っている店舗を全国に40店舗展開しています。現在は厨房機器用品の販売だ

けでなく、店舗設計、内装工事、店舗用不動産紹介、人材派遣、ファイナンス、飲食店再生も行い、フードビジネス業界に向けた情報・サービスを提供する「フードビジネスプロデュース業」を行っています。

## 創業わずか5年で株式を上場

創業時6人からスタートした同社ですが、「知識2割訓練8割」をコンセプトとする教育研修などともあいまって業績を伸ばし、創業からわずか5年でジャスダック市場に上場を果たし、21年4月の決算では112（連結）億円の売上げを計上しています。

テンポスバスターズの平成21年1月現在の社員数は419人であり、このうち60歳以上の人131人で31.3%を占め、また55歳以上は171人です。20歳代も78人で18.8%です。

その中でも60歳代が25.1%と年齢別構成が高くなっているのは、同社が高齢者の豊富な経験や高い折衝能力を評価し、エイジフリーの発想に基づき、本人にやる気と能力があれば年齢に関係なく積極的に中途採用していることにあります。

同社は、多岐にわたる研修制度を基に実践的な人事制度を取り入れ、急激に会社を成長させています。高齢者の豊富な人生経験と対人折衝能力を期待して、年齢を問わない中途採用を継続的に行っており、高齢者の就業ニーズと人生設計に立脚した「パラダイスシステム」と呼ぶ60歳以上を対象にした雇用形態を採用しています。

同社は17年7月に定年廃止に踏み切っています。

なお、同社には正社員、非正規社員といった職務上での区別はなく、月給か時給かという区別になります。たとえば販売職の場合、月給社員は1日8時間、月22日出勤で176時間働くが、時給社員は、たとえば週4日、1日5時間という働き方もできます。

## 2 挑戦意識を涵養する教育研修制度

テンポスバスターズは、社員の早期育成は重要な経営課題の一つと考えています。また、今以上の成長スピードを上げるうえで、社員の質・量の



問題が会社成長の抑制原因ともなりえると考えています。

現在もビジネススクールと称する新入社員入社前研修、新入社員研修、中途社員研修、専門化研修、副店長研修、店長研修と多岐にわたる研修を先輩社員の経験・知識・ノウハウを活用しながら実施しています。

教育研修制度は、森下篤史グループ長の作成による、同社の行動指針である「テンポス精神17ヶ条」(下段参照)と並んで、社員を早期育成する二枚看板です。

### テンポス道場で幹部候補を育成

同社の教育研修制度の中に、「テンポス道場」があります。これは、新入社員および入社後3ヵ月以上経過した中途入社社員の中で、今後上長を目指したり、新規事業に携わりたいと思っている人達が自らの意志で参加する研修です。2泊3日の宿泊型研修です。

その目的は以下の通りです。

- ① テンポス社員としての基本であるニコニコ、テキパキ、親切、キツチリなどを徹底して練習し身につける。
- ② 自分の限界を自分で決めつけてしまっていることを知り、最後まで諦めずに挑戦していくことにより自分の可能性を実感させる。
- ③ 周囲の目を気にせず、「自分の殻」を打ち破り自己改革をする。

具体的には、挨拶審査、テンポス精神17ヶ条の暗記審査、17ヶ条の内容の理解度をみる解釈審査、道場卒業後、自分の部署に戻り、何を行うかを宣言する決意表明などを行います。

## 3 各人の自主性を尊重した人事制度

テンポスバスターズは社員の職場間異動はフリーエージェント・ドラフト制を用いています。店長など役職者は公募制によって選びます。その時の職位に関係なく、やってみようと思欲のある人がチャレンジできる場を提供しています。もっとも、前述のように、役職者になるのにはテンポス道場の修了者であることが最低の資格となっています。

同社では、言われたことを言われた通りきちんとやる社員を「オペレー

ター」と、昨日と違う新しいことにトライをしていく社員を「クリエイター」と呼称しています。クリエイターを「テンポスの明日をつくる人、出資したり、新規事業、別会社を起こすことができる人」とも位置づけており、クリエイターの育成も積極的に行っています。

オペレーターとクリエイターの選択は各自の自由で、社員が自主的に選択できます。つまり、マネジメントに興味のない社員は、一販売職として販売のみに専念することもできます。

### **試行錯誤を奨励する考課制度**

同社では結果ではなく、取組みを重視する人事考課となっています。基本的に忠実でありつつも、試行錯誤してももの事に取り組む姿勢を評価します。仕事を覚えるまでは、工夫したり個性を発揮してはいけないと教え、本を読む、人に聞くなどして知識、技術を身につけます。「基本的に忠実」ができた上でいつまでも言われた通りやるだけでなく、工夫する、やってみる事が重要であるという考え方です。

販売員の給与は3ヶ月ごとに改定されます。評価期間3ヶ月の実績と上記の考えに基づいた人事考課により決まります。店長の給与は1ヶ月ごとに改定されます。マニュアルに従った店舗運営が行われているかをチェックする店舗チェックの結果と店舗の実績によって決まります。

### **自由に異動でき、引き抜くことも可能**

このほか同社では、フリーエージェント制、ドラフト制、店長公募制など、年齢に関係なく社員の意欲によって処遇する人事制度を運用しています。

テンポスフリーエージェント制度は、全社員を対象に、相手先が受け入れてくれるなら、いつでも自由に異動できるというものです。

テンポスドラフト制度は、各店舗（部署）の責任者が他店で勤務する社員を、本人の合意さえ得られれば、引き抜くことができるというものです。したがって、責任者は、自分の部下とのコミュニケーションができていないと、引き抜かれたり異動されたりすることになります。

また人材を活性化させる目的で、半年に一度店長や部長の2割を降格さ

せています。したがって、業績が下位から2割に位置する店長や部長は、たとえ黒字であっても、降格になることもあります。もっとも、降格後自店以外であれば、翌日にでも立候補できますし、半年経てば店長を務めていた店舗の店長に再挑戦できるようになっていますので、この自動降格制度は交替制度といった意味合いです。そして自動降格制度により空きとなるポストには、降格した社員以外の人々が自由に立候補できるようになっています。この制度は人事の滞留を防ぎ、全社員にチャレンジする場を公平に、多く与えたいという考えにより実施しています。

#### **4 高齢者に働く場を提供するパラダイスシステム**

テンポスバスターズにはパラダイスシステムで採用された社員が50人以上います。パラダイス社員とは、60歳以上で、勤務は週に3、4日、時給はその地域の法定最低賃金で採用された人のことです。

世間では60歳で定年後も働きたいと考えている人は多勢いますが、なかなか働く場がありません。そこで当社がその場を提供しようというのがパラダイスシステムの狙いです。パラダイス社員は現に当社では戦力になっていますし、本人も職業人生を楽しく過ごしています。同社は若い会社だけに、20歳代の店長も多く、それ故に配慮が足りない、言葉が足りない点もあります。パラダイス社員にその場をとりもつ等、潤滑油的な役割を担ってもらっています。

パラダイスの職種は様々ですが、店内軽作業・接客が中心となっています。販売の仕事をしている69歳の方は売上が全国でも上位に位置しています。時給は、その地域の法定最低賃金でスタートし、業務内容などで改定します。勤務時間、勤務日数は本人が決めています。

#### **「幸齢者研修」**

「幸齢者研修」は60歳以上を対象にした研修で、本年度より実施しており、第1回目は平成21年6月4日・5日に1泊2日で、全国から25名参加にて開催されました。高齢の「高」を「幸」に変えて、幸齢者（こうれいしゃ）研修と呼んでいます。高齢世代の人達に、歳を重ねたことを意識しないし、

意識させないことをコンセプトにしています。今回の研修で学んだことは次の3点です。

① テンポスバスターズは「良い人間関係」を率先して築いていく職場にしよう！

職場では常に互いがいかに「良い人間関係」を築いていけるかをテーマに、「プラスのストローク（相手が気持ちよくなる言動）」の訓練を繰り返しています。これは、若い人も年齢を重ねている人も関係なく訓練していく必要があるのです。

② いかに「自分で設定したテーマ」を持って昨日と違う「ほんのちょっとでも良い」変化をしていけるか。これが大事だという考え方です。

③ 次の世代に「何を残していく」のか？

高齢者は経験・知識あらゆるものを「伝承」していく使命があります。

## 5 「テンポス精神17ヶ条」

最後に同社の「テンポス精神17ヶ条」からいくつか紹介しましょう。

### 7条 部下の事。人を好きになれ

店長は、部下の顔色は良いか、張切っているか、悩んでいる様子はないか、常に気を配り、「やりがい」のある職場づくりを目指せ。24時間部下の事ばかり考えろ。ちょっとした心使いを感謝され、お客からお礼を言われた喜び、自分が仕入れた物が売れた時、陳列を変えてみたら売れた時、嬉しい。テンポスの店では嬉しい事、喜べる事がいっぱいある。それを経験させ、部下と一緒に喜べる人になれ。

### 16条 楽天主義・努力を続けると必ず結果がでる

不良在庫を減らしても、粗利予算を達成しても、誉めてもらえない時がある。上司は認めていない訳ではない。誉めてくれないとか、認めてくれないと言って「いじけて」どうする。君が人を使う立場に立った時、全ての部下の行動をつかめるか？自分が忙しい時、クレームがあった時、

健康を害している時、いろんな事があってつい部下の誉め時を逃がす時がある。研修審査で学んだ「再挑戦」の意味を思い出せ。限界に近い力を出して、何度も何度も挑戦した結果、最後には必ず合格したではないか。これでもか、これでもかと続ければ認めてくれるに決まっている。安心して取り組み。



# 地域と共存する定年なし企業

## 有限会社 フォーレ白老

### 企業プロフィール

- ・所在地 北海道白老町
- ・創業年 平成9年
- ・業種 農業
- ・従業員数 110名（正規 83名、非正規 27名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	12人(10.9%)	8人(7.3%)	4人(3.6%)	1人(0.9%)	0人(0.0%)
女性	25人(22.7%)	28人(25.5%)	17人(15.5%)	13人(11.8%)	2人(1.8%)
合計	37人(33.6%)	36人(32.7%)	21人(19.1%)	14人(12.7%)	2人(1.8%)

- ・平均年齢 男性 46.6歳 女性 52.5歳 全体 51.2歳
- ・定年なし
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容

全従業員について定年制はなく、本人の意思により勤務時間の選択が可能  
フルタイム（9:00～18:00）及びハーフタイム（9:00～13:00）の勤務体制を採用

- ・現在の最高年齢者 70歳

平成21年1月時点の内容です。

### 1 安心きので地域雇用に貢献

北海道白老町にある有限会社フォーレ白老は、平成9年創業の若い会社です。事業内容は、生椎茸の菌床栽培・パック製造および出荷・販売であり、生椎茸の年間生産量は1千トン余に上ります。財団法人日本きのこ研究所から「安心確保のためのきのこ生産標準」の衛生管理システム企業と

して認証を受けており、生産工程では、消毒用エタノールを除き化学薬品、農薬は一切使用していません。手洗いと清掃により徹底した衛生管理体制の構築・維持に積極的に取り組んでいます。

従業員110名（正規社員83名、非正規社員27名）のうち、男性は25名、女性は85名で、60歳以上の高齢者は37人と3分の1を占め、最高年齢者は70歳です。このほか、中国人研修生や民間派遣会社及び高齢者事業団の労働者も業務に携わっています。

地元白老町の全域から高齢者を含め従業員を採用しており、地域の雇用に大きく貢献するとともに、学校の授業や地域住民の施設見学を積極的に受け入れるなど地元との繋がりを大事にしています。また、同社が地元企業2社に貸出した栽培施設（ビニールハウス）でも、生椎茸の菌床栽培に高齢者が従事しており、ここでも地域の高齢者雇用に貢献する形になっています。

平成9年12月の創業当初から定年年齢の定めがなく、本人が希望すれば年齢に関わりなく働くことが出来ます。

社訓「誠意、熱意、合意、謝意、創意」及びスローガン「やればできる」を社屋内に掲示し、「フォーレ白老で働いて良かった」と考える会社づくり全員が参画するべく、高齢者も含め全従業員が目標に向かって日々努力しています。これからいっそう進む高齢社会において、地域との繋がりを大事にしながら高齢者の就業機会を確保していく上で、一つのモデルケースとなる企業です。

## 2 定年制のない高齢者雇用

フォーレ白老の業種は農業であり、業務の多くはマンパワーに依存しているため人材の安定確保は重要課題です。ここ白老町は、高齢者の割合が高い地域で、若年層を多く採用することは難しく、高齢者は貴重な労働力との考えから、創業当初から働く意思がある者は「定年年齢なし」として採用することはもちろん、就業場所が市街地から約10kmの遠隔地にあること、特に北海道では冬場の通勤手段の確保が重要であることから、送迎バスを運行し白老町内全域から人手を確保してきました。



業務内容を詳しくみると、栽培施設（ビニールハウス）での棚への菌床の配置と除袋作業、浸水作業、採取作業があります。また、パック工場では、選別作業、パック詰め作業、出荷作業を行います。各作業は15人前後の作業班による作業のため、班分けは年齢と経験のバランスを考慮し、若年者から高齢者までを組み合わせた編成となっており、各班の作業能力に格差が生じないように工夫しています。そのため、作業手順や確認の徹底等、業務を進める中で実践的に従業員の指導・育成が図られ、高齢者でも無理なく仕事を続けて行くことが出来ます。また、一緒に作業することで高齢者から若年層への知識・技術の伝承という効果もあります。

経験豊かで統率力のある高齢者の中には、作業班の班長を勤める者もいます。また60歳以上の高齢者は女性が多く、若い中国人研修生のお母さん・おばあさん的な存在として人間関係や悩み事の相談役も果たしており、高齢者にはこうした職場の潤滑油としての役割も期待されています。

### 3 高齢者雇用に対する工夫

フォーレ白老では高齢者の身体的能力は加齢とともに低下する傾向があると考え、高齢者の負担を少なくし、働きやすく、生産性が向上するよう工夫しています。

#### (1) 肉体的負担の軽減

生椎茸の採取作業では、キャスター付コンテナを使用し、高齢者には重量物の運搬をさせないなど、肉体的な負担の軽減に配慮しています。

パック詰め作業では、3つのラインが稼働していますが、各ラインの包装機には安全装置が装備されています。また、選別を行う作業台では、各人の身長差に応じた作業用足場台を使用することにより、無理な作業姿勢にならないよう配慮しています。

#### (2) 安全対策

栽培施設（ビニールハウス）では、手袋、帽子、長袖衣類又は腕抜きを着用を義務付け、肌と棚のカド等の接触によるケガ防止のため肌の露

出を禁止しています。また、作業用三脚を備え付け高所での作業安定を図っていますが、高齢者には高所作業をさせないようにしています。

### (3) コミュニケーション

原則的に社長も参加する朝礼では、当日業務の注意事項、業務に関わる安全衛生面の報告のほか、健康への意識や会社・地域に愛着が持てる意識の啓発を行っています。朝礼等では、小さな事故でも事例報告を行い未然防止の徹底に努めてきた結果、今まで大きな労災事故は起きていません。夕礼では班ごとの生椎茸採取実績を公表し、必要に応じ班ごとにミーティングも行います。作業班を中心にコミュニケーションが活発化し、活力ある職場が生まれ、従業員の就業意欲の向上に繋がっています。

### (4) 健康管理

健康管理面では、朝礼での健康への意識啓発のほか、健康診断の全員実施を徹底しています。また、パック工場内では鮮度保持の空調を行っているため、特に高齢者を中心に各人の体調管理に配慮しています。

### (5) モチベーション

モチベーション維持は企業にとって難しい問題ですが、フォーレ白老には定年制がないため、今後の継続雇用に対して不安を抱くことがなく、極端なモチベーション低下は見られません。フォーレ白老の高齢者の場合は、会社への貢献による社会への参加意識や日々の作業目標達成による満足感により、モチベーションの維持が図られているようです。

## 4 わけへだてのない高齢者雇用

フォーレ白老は365日操業であり、特定曜日を休日としていません。「5日勤務1日休日」勤務が基本型で、希望により「4日勤務2日休日」勤務も選択が可能で、いずれも1日8時間のフルタイム勤務（9：00～18：00）です。また、健康・体力に自信がない高齢者には1日4時間のハーフタイム勤

務（9：00～13：00）も用意しており、従業員はこれら3パターンのいずれかで勤務します。本人の負担が少ないこの弾力的な勤務形態が高齢者の継続雇用を実現しています。なお、高齢者の場合は経済的理由や育児負担がない等の理由から、勤務時間が長い傾向にあります。

全従業員が常用雇用であることから、会社としてはハーフタイム勤務者27名を含む「全員が正規従業員」と認識しています。

フルタイム勤務者とハーフタイム勤務者に時間給額、賞与支給など労働条件面の差はほとんどありません。ハーフタイム勤務者も雇用保険に加入しており、社会保険の適用基準に満たない労働時間数のため、社会保険未加入の点がフルタイム勤務者と異なります。

従業員の賃金は時間給で、各人の経験・能力に応じ、北海道地域の最低賃金を上回る667円（平成21年1月時点）以上で決定しています。

フォーレ白老では、60歳代の高齢者と70歳以上の高齢者の雇用施策は基本的に変わりません。70歳時点で、本人の健康状態や個別事情などを再度聴取し、希望を尊重して負担の少ない職種等への配置転換も行っています。

会社では今後も引き続き、高齢者が働きやすい職場環境づくりに取り組み、地域に根ざし地域と共存できる企業を目指しています。

## 5 現役高齢者の声

働く高齢者からは白老町内には高齢者が年間を通じて働ける就業場所が極めて少ない中で、フォーレ白老は通年操業で季節による業務量変動もないため、「年間を通じて収入が安定し、生計を立てやすくありがたい」、また仕事面でも「各班に作業を任せてもらえるので責任を持って仕事に取り組めるので働きがいがある」、「働き方を3パターンの勤務形態から選べるので身体に無理なく働きやすい」などの声が寄せられており、そのためか従業員の定着率も大変高い状況となっています。



イラストはイメージであり、実際とは異なります。

# 永年の経験で裏打ちされた 確かな技術の伝承

## 株式会社 岡本紙工

### 企業プロフィール

- ・所在地 山口県下関市
- ・創業年 昭和40年
- ・業種 印刷・同関連業
- ・従業員数 33名（正規 25名、非正規 8名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	9人(27.3%)	2人 (6.1%)	2人 (6.1%)	1人 (3.0%)	1人 (3.0%)
女性	13人(39.4%)	2人 (6.1%)	2人 (6.1%)	0人 (0.0%)	1人 (3.0%)
合計	22人(66.7%)	4人(12.1%)	4人(12.1%)	1人 (3.0%)	2人 (6.1%)

- ・平均年齢 男性 45.0歳 女性 45.0歳 全体 45.0歳
- ・定年 70歳
- ・定年後、希望者全員、年齢制限なく継続雇用
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容

〔定年前に個別面談を行い、継続雇用希望者のライフスタイルに合わせた勤務形態を設定する。正社員、短日数・短時間（パート・アルバイト等）は本人の希望によって継続雇用している。〕

- ・現在の最高年齢者 72歳

平成21年1月時点の内容です。

### 1 山口県内唯一の製本業

株式会社岡本紙工は山口県下関市で製本業を営んでいます。昭和40年創業、昭和59年現地に本社工場を新築移転、平成15年下関印刷団地内に第2工場開設と順調に成長・発展を遂げてきました。現在従業員数は33名であ

り、その内60歳以上は7名で21.2%を占めています。

本社玄関入口には明治から大正時代に作られた和洋折衷のとじ方による和本の復刻版と製本に必要な道具が飾られ、同社の業務を象徴しています。印刷会社が専用の機械設備を設置すれば製本は出来ませんが、岡本紙工は製本専門に大量生産品（主に中綴じ、無線綴じという方法で並製本と呼ばれます）だけでなく、日本古来の和綴じ、糸かがり、上製本、本帳簿など、手加工による伝統的かつ特殊な製本技術にも対応できる山口県内唯一の専門会社です。したがって顧客のエリアは、山口県内はもちろん、福岡から大分県にまで及び、そのほとんどが印刷会社でプロフェッショナル相手の営業となります。また自費出版を行いたいという個人客もあり、その場合は企画から製本仕上げまで相談に応じ、納品することもあります。

一般の本以外にもメモ帳、カレンダー、アルバム、レストランのメニューブックなどさまざまな種類の本が受注され、製本されます。大量生産品は機械によって加工・製本されますが、機械で対応できないものもたくさんあり、そこに高年齢者の職人の経験と技術の活かしどころがふんだんにあるのです。

## 2 社風から始まる、人を大切にする取り組み

### (1) 人を大切にする社風作り

岡本紙工の人に対する思いの特徴として「人を大切にする社風」がまずあげられます。現在100年に1度といわれる厳しい経営環境にあり、我が国の中小企業は生き残りをかけた経営改革が求められています。中でも印刷業界においては、IT化の進展と価格破壊等によって淘汰が進んでいます。「仕事への取組姿勢、業務の繁閑で人を切らない」というのが岡本紙工の経営者の信念です。「卓抜した技術・技能があるから、難易度の高い仕事でも安心して受注できる」という経営者の言葉がすべてを言い表しています。

同社では「永久雇用」という考え方を持っています。「中小企業は給料や賞与も少ない、その分長く働ける職場を提供したい」、「ボケないためには、それ相応の仕事をする必要がある」と高齢の従業員を励ましてい

ます。

常務取締役は75歳で現役として毎日工場で働いていますが、同社の従業員中最高年齢である72歳の「和綴じ」の伝統的技能者とずっと一緒に仕事をやってきました。この従業員は後継者である現専務取締役が小さかった時からよく知っており、永年家族的なつきあいをしてきたと言います。

## (2) 60歳を過ぎれば自分で決められる定年

岡本紙工の定年制は70歳ですが、60歳を過ぎれば定年を選択でき、体調や家庭の都合など、自分の好きなときに定年とすることができます。その定年退職の時に退職金を清算します。定年後は本人が希望すれば全員、年齢制限なく継続雇用（再雇用）されます。

「65歳を過ぎるとだんだん毎日出勤するのが億劫になる」と経営者は笑いながら語りますが、定年前に従業員と個別に面談し、本人の希望を聞き、体調やライフスタイルに合わせた就業形態を決定しています。

現在最高年齢の従業員は72歳の2名で、ともに頑張っている。一人は製造担当の正社員（女性）でフルタイム（8：30～17：30）出勤です。技能者として若手の育成担当として張り切っています。もう一人は経理事務で9時から16時までのパート（男性）です。平日は毎日出勤し、「元気なうちは働きたい。」とまだまだ意欲的です。

## (3) 60歳以降もいきいき元気に働くための工夫

年齢に関わりなく働ける職場作りを実現するためには、全社を巻き込んだ意識改革や能力開発が必要です。

教育訓練の面では、先輩技能者が後進へ日々の業務を通じて（OJT中心）、高度な手加工技能を伝承できるよう指導を繰り返します。そのためには新卒者もできるだけ定期的に採用し、先輩技能者に部下・後輩を作るしくみを維持するようにしています。

福利厚生制度として年1回の社員旅行を行っていますが、どちらかというと高年齢者の方が参加率は高いものの、若年者と高年齢者の区別なく、また本社工場と第2工場という部署を超え、社内でのコミュニケーション

ヨンはとても良好です。

#### (4) 自分で決めた定年までの働き方

岡本紙工の従業員は定年時に自分の体力、ライフスタイル、希望に合わせ、会社と面談した上で働くスタイルを決定しています。例えば正社員でのフルタイム勤務だけでなく、短日数、或いは短時間のパート・アルバイトになることも選択が可能です。

賃金制度は、正社員の場合は日給月給制で約20～30万円、パート・アルバイトの場合は時給で約750～900円となっています。本人の働き方、職務能力に合わせて個別に決定されることになります。

### 3 職場改善、工場内での工夫

製本の作業現場にはたくさんの紙が置かれています。紙はかさばると見た目より非常に重いものです。大量の場合はパレットに載せフォークリフトを使いながら移動することになりますが、そこまで重くないもののはつい抱えて運ぶことになります。岡本紙工の工場では、作業台にストッパー付きのキャスターをつけ、重たいものを抱えて運ぶのではなく、作業台を押していけばよいという状態にし、腰などへの肉体的負担が軽減できるように工夫しています。

作業姿勢については、高年齢者は立ったままや中腰でなく、できる限り座ってできる仕事を中心に、対応してもらおうようにしています。手加工の仕事はスピード・生産性を追求するのではなく、品質・出来映えを評価することや後進の指導の教材という観点が重視されています。

安全面では、工場には断裁機による紙の裁断のように、危険を伴う工程もいくつかありますが、機械による作業はできるだけ若い従業員が対応するようにしています。高年齢者は自分が作業をすることよりも、若い人の指導・指示を中心にリードするのが中心的な役割です。



## 4 岡本紙工の職人魂

製本加工は印刷の最終工程です。そして顧客である印刷会社から持ち込まれる大量生産品は、極めて短納期で価格要求の厳しいものばかりです。岡本紙工では無線綴機ライン、中綴機ラインの能力の高い機械設備を導入し、顧客の要望に応えると同時に、「お客様に代わって加工するのだから、お客様の信用を傷つけないように」をモットーに、CCDカメラ、重量検知器なども設置し、品質管理にも力を入れています。

一方経営者は、「大量生産品の製造は、機械を導入すればどここの会社でもできる。当社の差別的優位性は、伝統技能の保有にある」という信念を持っています。ハードカバーに型押し、金文字入れ、秩（ちつ）ケースの製作、和綴じなどの伝統的な技能は、商売につながるか否かは別として、製本業者としてできるだけ伝承していきたいと会社では考えています。全ての技術は引き継がれないかもしれませんが、できるだけ多く伝統の技能を伝承していく必要性があり、その点で岡本紙工には高年齢者の活躍の場があるのです。

技術者は芸術家につながる場所があります。与えられたテーマに対し、「できない」と泣き言は絶対に言わず、何とか工夫し、求められた品質をクリアしていく、つまり「自分の腕で飯を食っていく」ところです。高年齢者の粘り強さ、我慢強さ、責任感の強さが岡本紙工の仕事に合っているのです。

この伝統的な技能は新規受注にとどまらず、リペア（修理）にも活かされます。「大事な本だから何とか修理したい」と願う顧客からお預かりした思い出の詰まった大切な本を、傷つけることなく生き返らせることができます。また社内の製本工程でトラブルや問題が発生した時の手直し・修正の場面にもそれは活かされることとなります。

技能の伝承は、一朝一夕にはできません。ある製本技術を1回経験したら、次から全てうまくできるわけではなく、選ばれた紙、布、厚み等によってうまく行かないこともたくさんあります。また小物手加工のものは手先の器用さから女性が多く活躍していますが、男女を問わず、一生この仕事に打ち込めるように環境を整えることが同社としての課題であり、チャ

レンジ目標です。

「永久雇用」の理念のもと、高年齢者だけでなく全ての従業員に生きがいを与える職場を実現しようと日々努力しています。

# “趣味”と“得意”を活かした高齢者雇用

## 株式会社 ウイング

### 企業プロフィール

- ・所在地 和歌山県和歌山市
- ・創業年 昭和47年
- ・業種 印刷業
- ・従業員数 53名（正規 42名、非正規 11名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	28人(52.8%)	2人 (3.8%)	2人 (3.8%)	2人 (3.8%)	2人 (3.8%)
女性	12人(22.6%)	5人 (9.4%)	0人 (0.0%)	0人 (0.0%)	0人 (0.0%)
合計	40人(75.5%)	7人(13.2%)	2人 (3.8%)	2人 (3.8%)	2人 (3.8%)

- ・平均年齢 男性 40.3歳 女性 40.2歳 全体 40.3歳
- ・定年 65歳
- ・定年後、一定条件の下、年齢制限なく再雇用
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容

〔61歳以上では、正社員が1名、パートが1名。65歳以上では、パートが2名。70歳以上では、同じくパートとして2名が元気に勤務している。〕

- ・現在の最高年齢者 72歳

平成21年1月時点の内容です。

### 1 人間力を強みとした情報価値創造産業を目指す

株式会社ウイングは和歌山県にある総合印刷業です。印刷業を中核としながら「デジタルを道具として、人間力を強みとした、情報価値創造産業」への脱皮を図るため、人（顧客と社員）を大切にしたい経営を実践しています。

人（顧客）を大切にすることは経営の基本ですが、これを経営の実践に結び付けることは難しいことです。ウイングでは「顧客に対する」のではなく「顧客の側に立つ」ことを常に考えて行動することを徹底しており、そこから様々な顧客への付加価値を生み出しています。例えば自費出版や記念誌などの小ロットの印刷に力を入れており、顧客の「こうしてほしい」という細かな要望に応えるため、企画編集から発送・配本の相談まで顧客の側に立ったアドバイスをしています。また顧客の短納期・高品質の要望に応えるため、社内体制面でもISO9001品質マネジメントシステムを取得し、信頼性を高める努力を怠りません。

ウイングは人（社員）を大切にする企業としても地元で有名です。社員という、会社にとっての財産が、今後の経営の荒波を乗り越えて顧客満足を高めていく原動力であると確信しているからです。社員を外部研修に派遣したり、社内に講師を招いて研修を開いたり、特に能力開発には力を注いでいます。この方針は正社員ばかりでなくパートタイマーに対しても実践されており、個人が自主的に教育計画を立てることにより、年齢に関係なく能力を向上させる仕組みが出来上がっています。また上司との目標面接も定期的に行われており、従業員のヤル気醸成に役立っています。

## 2 高齢者雇用方針を確立

ウイングでは従来の60歳定年制から65歳定年制へと定年延長を2005年に実施し、高齢者雇用に対する方針を確立しました。現在、65歳の定年に達した正社員はまだいませんが、今後は65歳以降でも本人の希望に応じ継続して70歳まで働いてもらえるよう、従業員には会社との話し合いでフルタイムかパートタイムかを決めてもらうこととしています。

このような正社員の雇用確保措置のほかに、高齢者を新たに雇用することも積極的に行っています。現在のところ60歳以上の年齢で採用したパートタイマーが6名働いており、自分のライフスタイルに応じた働き方で労働日数や労働時間を選択しています。このうち70歳以上のパートタイマーは2名います。

### 3 高齢者雇用に対する基本的な考え方

#### (1) 環境変化と経営課題

IT化の進展により印刷業界では業務の改廃が激しくなっており、各社は生き残りをかけ、新しい印刷機の導入やデジタル化への対応などを通じて生産性の向上を図っています。ウイング社内でもいかに生産性を高めていくかが課題となっており、そのひとつとして、今まで正社員や若いパートが行っていた複雑で細かな業務を、高齢社員が替わりに行えるようにすることが検討項目となっていました。

#### (2) 能力開発に重きを置いた人事制度の運用

ウイングではかねてより社員の能力開発に重点を置いたトータル人事制度を採用しており、正社員だけではなくパートタイマーにも人事制度を運用してきました。この制度は能力開発を中核とし、賃金体系と人事考課、目標面接がセットになった制度です。高齢者に対しても一般社員と分け隔てなく運用されているので、高齢者にも能力開発によるスキルアップが期待されています。

#### (3) 高齢者を新たに雇用するという考え方

「高齢者だから細かな文字を読むのが苦手だ」、「高齢者だから機械操作をよく間違ふ」、「だから高齢者の採用は出来る限り行いたくない」。高齢者に対する感想の一例ですが、「高齢者だから…」という否定的な一般常識は全ての高齢者に当てはまる訳ではありません。

ウイングでは、このように一般的に言われている概念にとらわれることなく、その作業を趣味として好んで受け入れられる高齢者を、面接を通じて積極的に採用しています。好きな仕事を楽しくできる環境を得た高齢者は生き活きと仕事に精を出しています。現在、職場では無くてはならない高齢者も多く、生産性向上にプラスに作用しています。

#### (4) 今後の高齢者雇用についての課題

ウイングでは今後、今まで培ってきた高齢者雇用のノウハウを活かし、

より多くの高齢者を採用し、会社の貴重な戦力とするために、高齢者でも扱いやすい設備機器の導入や生産管理の効率化を検討しています。そのために「70歳定年引上げ等モデル企業助成金」を活用し、高齢者が“趣味”や“得意”を活かせる働きがいのある職域を作り、新たな高齢者雇用を行うことができるよう、同業他社の好事例となるべく研究を重ねていこうと考えています。

## 4 60歳代高齢者に対する雇用施策の現状

### (1) 正社員に対する雇用施策

ウイングでは前述のとおりトータル人事制度として職能資格制度を運用しています。この制度は従業員の年齢（年齢給）と能力レベル（職能給）により賃金が決定される仕組みです。旧定年の60歳を超えた正社員に対しては、60歳時の賃金に関し基準内賃金が6割に減額されますが、職能給については「本人の能力の上昇が60歳以後もある」という観点から、60歳以降も昇給が存続しており、本人の頑張りにより資格等級が上がる“昇格”も可能となっています。

また会社内には労働組合もあり、社員の労働条件について常に会社側と話し合いを持っており、定年延長にかかる諸条件などの労務問題はその都度組合側を交えて、高齢労働者の利益になるような話し合いがもたれています。

### (2) パートタイマーに対する雇用施策

高齢のパートタイマーに対しては「高齢だから」という理由で特別な扱いをせず、他のパートタイマーと同様に「職場の仲間として」大切に考えています。パートタイマーは1年単位の有期雇用契約ですが、ウイングでは長期的な雇用を前提とした「パートタイマーキャリアパスシステム」という職能等級制度が運用されています。

この制度は職能給制度に近いものであり、レベル1等級からレベル6等級までの基本（時）給表の中で、“仕事”のレベルと“情意”のレベルで縦軸と横軸のマトリックスを作り、それぞれの基準を上回った場合に、年に

一度昇給する制度です。「パートタイマーであっても、また60歳以上の高齢であっても、昇給がある」、このことが高齢のパートタイマーのやる気を引き出しています。前期の評価が基準を下回る場合には降級もありますが、ほとんどのケースで昇給となっています。

### (3) 正社員、パートタイマーに共通した雇用施策

ウイングでは正社員、パートタイマーの両者に対し、半年に一度、目標面接制度ならびに教育計画制度を実施しています。目標面接とは会社と個人の目標をすり合わせた後、目標を実践し、達成度の向上を図る制度といわれていますが、会社によっては会社目標の押し付けになり、個人の立てた目標がないがしろにされてしまう恐れもあります。

しかしウイングの目標面接はそうではなく、まず上司に「個人のやりたいこと」、「スキルアップの希望」、「趣味」などを聞いてもらい、上司と膝を突き合わせて、自らの教育訓練計画（能力開発）や担当する仕事への取り組みの方法を考えていきます。業務を無理強いされることが少ないので、「自分を見つめ直しやる気を引き出せる面接制度」として従業員に受け入れられています。また、上司からは目標設定と同時に人事考課制度（パートタイマーはキャリアパス）の前期実績についてもアナウンスがあります。

### (4) 高齢者活用のノウハウの蓄積

このようにウイングでは、面接や普段のコミュニケーションから本人の得意分野や趣味、やりたいことを把握し、これを実際の業務にできるだけ結びつけることが本人の働きがいにつながり、ひいては生産性向上につながることを、制度活用を通じて学んできました。また高齢者の一般的な特徴にとらわれることなく、本人の趣味や好きなことを把握することにより、高齢者雇用がうまく進むことも学ぶことができました。

## 5 いきいき働く70歳以上の人々

社内のプリプレス（印刷の前段階の工程）課には、70歳代のAさんとB

さんが元気に働いています。二人とも60歳に達した数年後に新たに雇用したパートタイマーです。

Aさんは現在72歳。本の校正作業や印刷前の版型を検査する検版の仕事を行っています。就業形態はパートタイムで、1日5時間、1週間に25時間程度、Aさんの希望を聞いて就業時間をアレンジしています。賃金は時給制で、パートタイマーのキャリアパス等級によるとL3等級の1号俸（810円）で、月額10万円前後です。定年までは図書館で働いており、その後この仕事に就きました。前職が図書館での勤務だったためか、活字を読む作業には抵抗がなく、ミスも少なく安心して作業を任せることができます。Aさん本人も活字を扱う作業に喜びを感じています。

もう一人、同じ職場のBさん（71歳）は、アナログ紙版の製作・検版や機械のメンテナンスの仕事を行っています。就業形態は同じくパートタイムで、Aさんと同様の労働時間です。賃金は時給制で、L4等級の2号俸（920円）、月額10万円前後です。定年までが病院の事務職員であったため、アナログ紙版の製作などコツコツ行う細かな作業は得意です。また個人の趣味として機械いじりが好きであり、毎日のようにメンテナンスを要する扱いの難しい紙版機を、まるで子供の世話をするかのようによく扱っています。Bさんは一時期親の介護のため退職したものの、介護終了後には上司の呼びかけに応じて再び貴重な戦力として業務に復帰してくれました。71歳となった現在でも労働意欲が高く、「毎日でも働きたい」と希望しており、能力面や情意面での両方で良い評価を得ています。



# 高齢者にやさしい職場づくりを目指す

## 宇佐パン粉 有限会社

### 企業プロフィール

- ・所在地 大分県宇佐市
- ・創業年 昭和28年
- ・業種 食料品製造業
- ・従業員数 54名（正規 44名、非正規 10名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	20人(37.0%)	6人(11.1%)	4人(7.4%)	3人(5.6%)	0人(0.0%)
女性	5人(9.3%)	4人(7.4%)	8人(14.8%)	3人(5.6%)	1人(1.9%)
合計	25人(46.3%)	10人(18.5%)	12人(22.2%)	6人(11.1%)	1人(1.9%)

- ・平均年齢 男性 52.0歳 女性 55.0歳 全体 53.0歳
- ・定年 65歳
- ・定年後、一定条件の下、99歳まで再雇用
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容

〔定年到達以降は、会社が必要と認めた者については継続して雇用する。実質的には、年齢制限無しに等しい。〕

- ・現在の最高年齢者 72歳

平成21年1月時点の内容です。

### 1 宇佐八幡宮の近くで高齢者が活躍する企業

宇佐パン粉有限会社は全国八幡宮の総本山として有名な宇佐八幡宮の近くにありま。この国宝宇佐神宮のある宇佐市は県下随一の穀倉地帯である宇佐平野が豊前海まで広がり、邪馬台国の女王卑弥呼の時代から農耕と漁猟が営まれています。宇佐市には有名焼酎メーカーがある他、隣接する中津市には自動車メーカーが進出し、県北（中津市・宇佐市）の雇用は活

気づいています。

宇佐パン粉は宇佐平野を貫流する駅館川の河口にある、古くから発展した長洲地区と呼ばれる漁師町に位置し、漁業や水産加工業が盛んな地域にあります。この地区も高齢化が進み、若年労働力の減少傾向が顕著に現れています。

## 2 共同研究事業の成果を生かして

宇佐パン粉は早い時期から高齢者は貴重な労働力であると認識してきました。従業員が高齢化しても働ける体力がある限り働き続けてもらうとの考えから、平成6年度に(独)高齢・障害者雇用支援機構と「共同研究事業」\*注を実施し、何歳になっても働ける職場を目指して、工場内の作業場の段差の解消や機械設備の自動化を少しずつ導入していきました。現在も高齢者の作業負担の軽減を図るために働きやすい職場環境の整備を順次行っています。

また、共同研究事業で高齢者は何歳になるまで安全に安心して、しかも快適に働けるかを調査するなかで、労働力は60歳を過ぎても落ちることなく、同社の作業に十分に適応していることが分かりました。従業員からも身体に負担なく働けるとの声もあり、定年年齢を高年齢者雇用安定法の改正より早く平成5年に65歳と定め、再雇用を希望する従業員については継続雇用を行ってきました。現在の最高年齢の従業員は72歳です。

\*注 共同研究事業

事業主等と(独)高齢・障害者雇用支援機構で、共同して高齢者等の雇用条件（職務再設計、人事・賃金、健康管理、能力開発等）整備のための研究を行う事業。

## 3 高齢者雇用に対する基本的な考え方

高齢者も貴重な労働力であるという認識のもとに雇用を続けていくため宇佐パン粉では経営者の責務として安全の確保、商品の品質管理・向上、作業の効率化を掲げ、従業員と話し合いを重ねて5S運動（整理・整頓・

清掃・清潔・躰)を取り入れました。

整理・整頓については作業場内には機械設備以外の生産工程に必要な物品は置かず、作業者の往来する通路は広く確保しています。また点検のための工具類は一カ所にまとめて壁に掛け、常に持ち出しの状況が分かるように整頓しています。

清掃は毎日の作業終了後に作業過程で生じた粉末を掃き取り、翌日にはきれいになった作業場で気持ち良く仕事が始められるように心掛けています。粉末以外のごみとなるものは発生させていません。また毎週土曜日は一日の作業を止めて全日清掃・清潔日にあてて、機械設備の部品を取り外して付着物の除去を行い、食品を扱う企業としての衛生管理にも力を入れています。

作業場外を飛び回る虫類の侵入の阻止も食品製造業として重要ですので、作業場出入口には二重の防虫シャッターを取り付けています。さらに作業場内には当然のことですが作業服、帽子、マスク、作業用長靴の装着とエアシャワー、手洗い慣行を完全履行しています。

現在は高齢者がエイジフリーで働ける対策として時間外労働の削減に取り組んでいます。同社には兼業で農業を営んでいる人もおり、特に繁忙期には労働力が不足して残業時間が増えることがあります。残業を減らすにはこの時期の出勤率を向上させることが課題となっていますが、農村地帯特有の社会的要因であるために解決策を見出すのが難しいのが現状です。そのための工夫を現在検討しているところです。また生産の平準化を図るため従業員の採用も検討しています。

#### **4 高齢者の不安を取り除くさまざまな施策**

50歳代、60歳代前半の従業員の比率は50%を超えていますが、ほとんどの人は正社員でありフルタイム（8時間）で働いています。賃金は日給月給制で製造現場47名の平均賃金は基本給で12万円程度になります。基本給の他に通勤手当がありますが、従業員の多数が徒歩または自転車で通っていますので一律3千円を支給しています。また従業員の出勤率を向上させるため6千円の精勤手当を支給しています。さらに全員が勤労者福祉サー

ビスセンターの加入員となっており、その会費月額500円の補助として一人当たり200円を助成しています。

定期健康診断は毎年全員が受診しています。これまでに特異な症状が発生したことはなく若年者も高齢者も元気で働いています。

また、顧問の社会保険労務士を招いて従業員の高齢期における職業生活の設計を行うことを容易にするため、特に60歳前の従業員を対象にして年金相談会を行っています。60歳からの年金や65歳からの年金、在職老齢年金について具体的なアドバイスを行い、賃金と年金額の見込額や家族全体での収入見込額を概算するなどして高齢期の不安を取り除いています。さらに、高齢期になって起りやすいケガや病気について、たとえ会社を休むことがあっても労災保険や健康保険の傷病手当金などにより賃金が補填されることや、65歳を過ぎて退職しても雇用保険の給付があることなど説明して安心を与えています。

高齢者雇用のメリットは、それぞれの仕事を受け持つ高齢者の業務経験が豊富なことです。パン粉製造という業務の性格上一般の従業員が作業に取り掛かる前に準備をしておく工程も、ベテランの高齢者は早朝勤務も当然のように受け入れてくれます。自動化によって工場での生産過程が単純になっている工程も粘り強く取り組んでくれるのも高齢者です。

また、高齢者の役割として通常の業務に加えて若年の従業員への熟練された技能・技術の伝承があります。永年にわたる仕事上の体験から得たコツやノウハウ、問題発生した時の対処方法等々、若い従業員にとっては頼りになる大先輩です。企業の成長はこのような経験を積んだ高齢者の存在なくしてはありません。さらに高齢者はチームワークをとることに優れ、若い従業員を温かく指導できることが高齢者雇用の一番のメリットといえます。

## 5 65歳からは嘱託または個別対応でエイジフリー

65歳からの雇用形態は嘱託またはパートとして個別対応しています。勤務時間を短時間（6時間）とするのか、現状通りフルタイムで働くのかは各人の希望に応じています。職務内容は経験を生かせることを高齢者が望

まれるのでこれまでと変わりありません。

エイジフリーで希望者全員を雇用することが従業員のモチベーション低下の防止に役立っています。同社は雇用形態の切り替えのため65歳の定年がありますがすべての従業員を継続雇用しています。現在多くの企業が導入している60歳定年の後に会社が必要とする者だけを継続雇用の対象者とする制度では、従業員にとっては継続雇用の対象者になるかどうか不安になりモチベーションが低下するかもしれません。これでは安心して働ける職場とはいえず、宇佐パン粉の考える「高齢者にやさしい職場づくり」とは相容れないのです。

現在製造現場には70歳を超える高齢者が1名フルタイムで働いています。本人は健康である限り働きたいと希望しており、会社もこの高齢者が永年勤務者で監督の立場で働く優秀な従業員であることから、これからも働いてほしいと願っています。賃金は時給計算で支給し月額15万円程度になります。

## 6 将来へ向けての施策

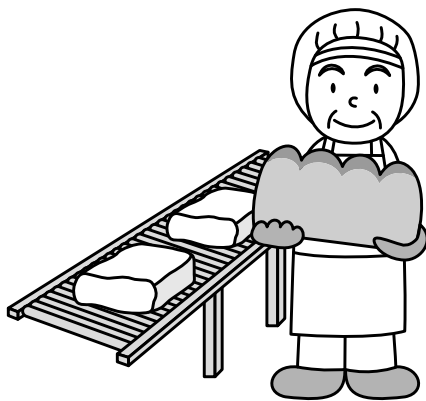
「少子高齢化の急速な進行により、今後、労働力人口の減少が見込まれる中で、我が国経済の活力を維持していくためには、高齢者の能力の有効な活用を図ることが重要な課題であることから、高齢者等の厳しい雇用環境が依然として続いている現状への的確な対応を図りつつ、高齢者が健康で、意欲と能力がある限り年齢にかかわらず働き続けることができる社会の実現を目指す必要があります」

これは平成21年4月1日厚生労働省より示された高年齢者等職業安定対策基本方針ですが、同社では早くから認識し先に述べたように平成6年度に実施した共同研究事業で対処してきました。

宇佐パン粉はこれからも継続して、従業員が60歳になっても65歳を迎えても70歳を超えても、いきいきとして働ける職場づくりを目指してOJTを中心としたマンツーマンによる能力、技術、技能、安全、衛生の伝承を心掛けていく方針です。そのために品質管理方針を常に見直し安全衛生教育、5S運動などを継続的に取り組んでいます。また、健康診断の受診項

目を増やすなどして従業員がいつまでも健康で働けるよう一層のバックアップ体制をとっていこうと考えています。

宇佐パン粉は「高齢者にやさしい職場づくりを目指す」とする企業理念を従業員と一体となって実践し、地域で一番の職場づくりにこれからも挑戦していこうとしています。



イラストはイメージであり、実際とは異なります。

# 地元で元気。 ラーメンづくりは生きがいづくり

## 自由軒

### 企業プロフィール

- ・所在地 高知県高岡郡
- ・創業年 昭和47年
- ・業種 飲食店
- ・従業員数 従業員48名（正規 21人、非正規 27人）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	9人(18.8%)	2人(4.2%)	0人(0.0%)	0人(0.0%)	1人(4.2%)
女性	16人(33.3%)	5人(10.4%)	9人(18.8%)	4人(8.3%)	2人(2.1%)
合計	25人(52.1%)	7人(14.6%)	9人(18.8%)	4人(8.3%)	3人(6.3%)

- ・平均年齢 男性 31.3歳 女性 50.5歳 全体 45.2歳
- ・定年 65歳
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容

〔定年後、体力や健康面で問題がなければ、本人の希望により、嘱託・パート社員として年齢を定めず再雇用している。本人と面談し、勤務形態、勤務時間、時給等を決定。〕

- ・現在の最高年齢者 75歳

平成21年1月時点の内容です。

### 1 おいしいラーメンづくりに高年齢者パワーは欠かせない

自由軒は現在の店主が、昭和47年に高知県高岡郡にラーメン店を開店したのが始まりです。ラーメンのダシは鶏ガラスープで、麺は30年来取引のある製麺業者に特別に注文しており、加水率の高いシコシコ麺に仕上がっています。開店当初はお客様も少なく苦労しましたが、ラーメンを食べた

お客が「自由軒のラーメンは美味しい」と口コミで広げ、現在は県内に本店を含め4店舗を出店しています。ラーメンは平日で約1,000食出ており、評判を聞き香川県や愛媛県からも出張の折に立ち寄るお客もいるほどです。自由軒の特色は立地や店舗にもあり、「ただ、おなかを満たすだけでなく、田舎の風情を味わって欲しい」と店舗は繁華街から離れた国道沿いにあり、木づくりとなっています。

自由軒の従業員年齢構成は49歳まで52.1%、50歳から59歳14.6%、60歳以上33.3%と高齢者の割合が高く、3人に1人は60歳以上の高齢者が占めており、伝統のだし作りのような熟練が必要な仕事も、また店長など経営上重要な仕事も60歳以上の高齢者が担っており、美味しいラーメンを作るのに高齢者パワーは欠かせない存在となっています。

また料理について「料理は心であり、またおもてなしの心でもある」をモットーに、日頃からお客様の声を大切に、味の追求、お客様サービスの充実に努めており、こうした店の経営理念も永年勤めている高齢者から若年者へ、伝統の味とともに受け継がれています。

## 2 高齢者は会社にとって貴重な戦力

自由軒の定年は65歳ですが、定年退職後も体力的に問題もなく健康な人については、本人の希望により1年契約のパート社員や嘱託社員として再雇用しています。また、働けるうちは働いてもらいたいとの考えもあり、再雇用の年齢制限を定めていないことから、現在70歳以上の従業員は3人で、最高年齢者は75歳となっています。

高齢者雇用に関して自由軒では、高齢化社会が一段と進展するなかで、高齢者の積極的な活用が企業にとって不可欠となると考えています。高齢者が元気に働く職場は、活気がみなぎっています。自由軒は多くの高齢の人に働いてもらっており、美味しいラーメンを作る貴重な戦力になっています。

会社が考える高齢者雇用のメリットは、愛社心があり、誠実で責任感が強く、専門知識も豊富で熟練した技能を持ち、安心して仕事が任せられることや、お客様をよく知っており情報収集や売上増に寄与できることが



挙げられます。

そして自由軒では高年齢者に対するの取り組みとして、日頃から高年齢者の仕事、健康に眼をくばり、積極的に相談に乗っており、元気で楽しく働ける職場づくり、生きがいある職場づくりを共に目指しています。

### 3 高年齢者の勤務状況

#### (1) 60歳代後半の高年齢者の勤務状況

自由軒の定年は65歳で、以降希望者のほとんどについて、嘱託職員やパート職員として再雇用をしています。勤務形態は会社と従業員が相談のうえ、勤務時間が8時間のフルタイム勤務か、勤務時間5時間程度のパート勤務を選択できるようになっています。

配置・職務内容については、人により異なりますが原則的に定年前と同一の仕事を担当しています。勤務地についても高年齢者は通勤も大変なため、自宅に近い地元の店で働いてもらっています。

賃金制度については、定年後は非正規雇用となるので昇給はありませんが、ボーナスはモラルアップの観点からも少額ながら支給しています。またフルタイム勤務の職員は日給月給で、パート勤務は時給計算となっています。平均賃金で見ると、65歳から69歳の場合はフルタイムとパートタイムを合わせた平均で約120,000円と退職後やや下がりますが、全員が年金を受給しながらの勤務であるため合わせると、大幅な減収ではありません。

#### (2) 70歳以上の高年齢者の勤務状況

70歳以上の高年齢者の場合、配置・職務内容等については65歳から69歳までとほとんど変わりません。ただし体力等に応じてフルタイム勤務から、5時間程度の時給パートに切り替えている人が多くなっています。そのため平均賃金は約100,000円と60歳代に比べやや少なくなっています。

## 4 「若いものには負けません、元気なうちは働きます」

自由軒では65歳になっても多くの方が働いています。そこでこれらの高齢者の元気な働きぶりを紹介します。

### (1) Aさん（75歳・男性）

65歳定年後も本人の希望もあり、引き続き勤務しています。現在75歳と最高年齢者のAさんの勤務形態は、朝9時から午後2時までの5時間のパート勤務で、時給750円、月25日勤務で手取りは月額約10万円です。Aさんは20年以上勤務しているベテラン従業員で、毎日2,000個から3,000個のギョウザを作っています。Aさんは現在の心境を「まだ若い人には負けません。店も元気なうちは働いても良いとのことなので、引き続きおいしいギョウザを作っていきたいと思っています」と答えてくれました。

### (2) Bさん（75歳・女性）

Bさんは朝9時から午後2時までの5時間勤務です。時給730円、手取りで月額約95,000円です。仕事は冷麺や同店のおすすめ商品のひとつ、流しそうめんの調理や、皿洗いなどの後片付けの仕事をしています。Bさんは「仕事もみんなで和気あいあいとしています。最近パート勤務となり時間の余裕もでき、趣味などに活かしています。今後も体力の許す限り、働きたいと考えています」と語ってくれました。

### (3) Cさん（66歳・女性）

Cさんは昨年65歳で定年となりましたが引き続き主任として勤務しています。職務形態は、朝9時から5時までのフルタイム勤務。給料は定年で若干下がり、月額約23万円です。Cさんは「定年後も引き続き主任の仕事をつまかされ、張り切って仕事をしています。工夫ひとつで売り上げも伸び、やりがいのある仕事です」と力強く答えてくれました。

(4) Dさん (74歳・女性)

Dさんは朝9時から午後2時までの5時間勤務です。時給750円、手取りで月額約10万円です。仕事はラーメンをゆでたり、お客への配膳の仕事をしています。Dさんは「定年前と同じ仕事なので特に問題もなく元気に働いています。お客様がおいしいと言って食べてくれるのが、何よりの励みになります。」と笑顔で話してくれました。

## 5 高齢者に対する雇用施策の現状

高齢者雇用の課題として、モラル低下や健康面での問題が懸念されましたが、自由軒では開店当時から「健康で体力があれば、働けるうちは働いていただく」との姿勢で取り組んでいるため、従業員も希望すれば定年後も働けるとの意識もあり、特にモラルの低下もなく、皆元気にいきいきと働いています。

また、機会があれば会社と高齢者で話し合いを持っているため、本人から勤務時間の短縮等の申し出があれば、パート勤務に切り替えて対応しています。

自由軒では健康問題には特に留意しており、毎年の健康診断の受診のほか、高齢者になると耳が遠くなったり、目が見えにくくなったりする場合に対応して職種についても配慮するなど、高齢者が安心して働ける職場づくりを目指しています。

能力開発面では、原則OJT研修で「仕事は現場で学習する」の方針をとっています。入社後、先輩の指導のもと、調理師免許を取得した人も数人います。また集合研修では高齢者が中心となり、「ラーメンなどの味の研究会」、「お客様サービス向上のための接遇の研修会」なども開催しています。味とお客様への接遇は、一朝一夕に出来るものではなく、人から人に引き継がれるもので、高齢者の果たす役割は大きいと会社が考えているためです。

朝、夕の「おはようございます」、「お先に失礼します」、「お疲れ様でした」等の挨拶については、高齢者の指導のもと、特に心を込めて行うようにしています。挨拶はコミュニケーションの基本であり、挨拶を行うこ

とにより一体感を強め、モラルの向上にもつながるからです。



イラストはイメージであり、実際とは異なります。

# 生涯現役社会の担い手として働こう

## 特定非営利活動法人 たすけあい佐賀

### 企業プロフィール

- ・所在地 佐賀県佐賀市
- ・創業年 平成6年
- ・業種 介護保険事業所
- ・従業員数 81名（正規 43名、非正規 38名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	12人(14.8%)	1人(1.2%)	0人(0.0%)	0人(0.0%)	0人(0.0%)
女性	34人(42.0%)	18人(22.2%)	5人(6.2%)	9人(11.1%)	2人(2.5%)
合計	46人(56.8%)	19人(23.5%)	5人(6.2%)	9人(11.1%)	2人(2.5%)

- ・平均年齢 男性 31.0歳 女性 49.0歳 全体 45.0歳
- ・定年 65歳
- ・定年後、希望者全員、70歳まで勤務延長
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容

〔短時間勤務の65歳以上の職員が11人いるので、この人たちにはいつまでも元気で、若いスタッフを引っ張ってもらいたい。〕

- ・現在の最高年齢者 72歳

平成21年1月時点の内容です。

### 1 「困ったときはお互いさま」をキャッチフレーズに15年

「たすけあい佐賀」は無認可の知的障がい者の作業所を社会福祉法人化した仲間が集まり市民参加のたすけあい組織として設立されました。高齢者・障がい者・子どもの在宅支援を開始、24時間365日いつでも誰でも「困った」のニーズに応え、その人中心の支援を展開しています。「自分だったらこんなサービスがあればいい」といった要望や生活の中での不自由なこ

とを考え、市民の目線で活動し、一時託児所・宅老所の開設・家事援助・移送サービス・配食サービスなど様々なサービスを組織化しました。担い手は志さえあれば誰でも参加でき、会員制で会員相互のたすけあいとしました。15年間1時間800円の利用料は変わっていません。

平成11年には「NPO法人たすけあい佐賀」の法人格を取得し、翌年4月から介護保険事業に参入しました。たすけあい活動でボランティアに関わっていたスタッフはヘルパー2級の資格を取得し、介護保険の仕事に就くようになりました。民家を活用して開所した「宅老所ながせ」は、デイサービス事業として介護保険の指定を受けました。利用者中心の宅老所は、家族のご都合で急なデイや宿泊にも対応し、特に認知症のお年寄りにとっては自宅にいるように感じられ、問題行動などが軽減されて、宅老所の評判がケアマネジャーや家族などから広まっていきました。

平成16年に宅老所の2階に知的障がい者のグループホームを併設した「おもやいの家“絆”」を設立、翌年には宅老所を進化させた、お年寄り子ども、障がい者を対象にした共生型の「地域共生ステーションぬくもいホーム大野原」を開所しました。現在、託児所と宅老所7か所の運営と、訪問介護事業・居宅介護支援事業、たすけあい自主事業を行っており、職員は80名以上（登録型ヘルパー等を含めると110名以上）の陣容で、7名の障がい者も働いています。

## 2 定年制・継続雇用制度の状況と高齢者雇用に対する基本的な考え方

たすけあい佐賀では平成17年9月から定年60歳、希望者全員65歳までの継続雇用制度の導入、平成20年12月からは定年65歳、希望者全員70歳までの継続雇用制度を導入しており、70歳に達した職員については、本人が継続勤務を希望し、法人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。

高齢者介護、とりわけ認知症介護は、要介護者と年齢的に近い介護職員の方が相性が合うことが多いため、高齢の職員に安心して介護を任せられ

るということは法人にとって大きなメリットです。また若い職員と利用者の方とのクッション役となり、双方の話を引き出す役割をしてもらっています。

宅老所での仕事は、介護と食事作りに分けられます。高齢の職員には、できるだけ身体的に軽度な仕事をしてもらい、いつまでも働き続けられるよう配慮しています。要介護者と年齢が近いため、介護される高齢者の気持ちが変わり、良き話し相手になります。また食事作りは家庭的な料理が得意な高齢職員が多く、特に一人暮らしの職員は、利用者のために料理をして美味しいと褒められることで、食事作りに喜びと生きがいを感じています。

### 3 いきいき働く高齢者と雇用施策の内容

高齢職員の雇用形態は全員パートタイマーで、勤務形態は本人の希望と職務内容、要員状況等を考慮しながら、個別の雇用契約により決定しています。これまで病院で勤務した経験を活かし、たすけあい佐賀に再就職してから本人の希望により、宅老所の宿直勤務に就いている職員もいます。

1回宿直すると9,000円から10,000円の手当を支給します。また勤めていた会社が倒産し、たすけあい佐賀の送迎運転手の求人に応募してきた男性は、母親の介護の経験はありましたが介護の資格は有していませんでした。運転手としての仕事の合間にヘルパー2級の資格を取得し、宿直勤務に変更しました。それまで物づくりの仕事をしてきたため細かいところに気が付き、また性格的に優しいので、お年寄りから絶大な信頼を受けています。この男性は3か所の宅老所で宿直勤務を行っており、たすけあい佐賀にはなくてはならない存在です。

社会福祉法人に勤務し60歳で定年退職後、たすけあい佐賀のぬくもいホームに障がい児のケアスタッフとして働き始めた女性職員は専門性を発揮し、また利用者の利用に合わせ、週5日ほど時間給820円で勤務、「障がい児デイサービスぽけっと」の責任者としていきいき働いています。定員5名の小さなデイサービスですので利用者とマンツーマンの時もあります。

定年後父親の介護の合間に仕事をしたいと求職してきた看護師は専門性

を活かし、医療的ケアの必要な利用者のために週4日ほど時間給900円で勤務しています。また介護スタッフとして働く最高齢72歳の女性職員の勤務時間は1か月105時間、時間給は860円です。本人からは「お年寄りとの関わりが自分の元気の素なので、いつまでも働きたい」と語っています。

調理スタッフとして働く71歳の女性職員の勤務時間は1か月34時間、時間給730円で、こちらでも「仕事に行くことで元気が出るので、働けるだけ働きたい」と語り、仕事にとっても意欲的であることが分かります。

「宅老所てんゆう」で働く69歳の職員は平成13年その宅老所が開所した時から働いています。今では開所当時のことを知っているただ一人の常勤（パート）職員です。「宅老所のゆったりとした雰囲気とお年寄りが大好きです」と、ご自分の孫のお守りや家族の都合なども考えながら楽しく働いています。養護施設を定年退職後、「宅老所ながせ」に再就職した69歳の女性職員は料理がととても得意です。宅老所の室内に季節ごとに趣向を凝らした手作りの飾り付けをしたり、いつも花を絶やさないように気を配り、お年寄りの心を癒してくれています。二人とも若い職員の相談相手になり、更に職員間の潤滑油にもなっています。年齢がお年寄りに近いこともあり気軽に声をかけやすく、様々な要望にも応えてくれるので、宅老所にはなくてはならない存在です。

このように、たすけあい佐賀では働きたい人が自分の得意分野で、働きたいだけ働いてもらうことができるよう、また働くことが生きがいとなるような職場づくりをしています。

60歳代、特に65歳定年到達後は1か月15日勤務を主として、本人の希望等を考慮しながら、個別の雇用契約により決定するものとしています。時間給制で平均給与月額95,000円、ローテーションによる休暇の取得体制を整えているため、本人の希望を優先してシフトを組んでおり、無理なく働くことができるように配慮しています。70歳代は原則非常勤とし、時間給制で平均給与月額は76,000円、本人の体力を考慮して無理のない勤務体制を整えています。



## 4 定年前の職員への施策

たすけあい佐賀では、NPO法人たすけあい佐賀の理念や、法人設立前のボランティアの精神をしっかりと教育し、共に住み良い社会を創造してこうという意気込みを持ってもらうよう、常に研修の場を設けています。大きな研修の一つに、福祉先進国のデンマークでの視察研修があります。真の福祉の意味を学ぶため、年1回職員を派遣しています。今年で7人目の派遣となりました。

介護の仕事はきつく厳しい職場と言われていますが、希望を持ち、仕事の楽しみを見つけることで、生きがいの持てる素晴らしい仕事、職場となります。そのためにもしっかりと研修計画を立て、職員には研修に積極的に参加してもらっています。また、健康で生涯働き続けられるよう、年に1度必ず健康診断（受診費用は事業所負担）を実施しています。

これまで専業主婦で、健診を受けたことがなかった職員は、この健診で胃がんが見つかり命拾いをしました。他にもこの健診で病気が見つかり、早期発見で大事に至らなかった職員もいました。職員が60歳以降もいきいきと元気に働けるようにと、たすけあい佐賀では①体力に自信がなくなったら無理のない仕事に就き、他の若いスタッフとの協力体制の充実強化を促進、②年齢に関わりなく、いくつになっても技術・能力アップを惜しまず、専門資格（介護福祉士、ケアマネジャーなど）の取得を目指すための支援を実施、③研修の年間計画を毎年立案し、それに基づき介護の実務研修を行うなど、スキルアップのための支援を実施、④体力等に応じた職場配置を行うよう配慮、⑤健診の実施を徹底させて、職員の健康管理を実施、など幅広い施策を推進しています。

## 5 生涯現役を掲げて

「宅老所ながせ」の開所準備からボランティアで関わっている72歳の女性職員は、10年間ヘルパーや介護職、食事スタッフとして働き続けています。体調がすぐれない時は、仕事の分量を減らしながら「家にいるより働きに出る方が元気になる」と言いつつ、自分なりの働き方をしています。

開所準備当初、1時間100円のボランティアから始まり、10年で時間給730円となりました。この女性職員は、70歳を過ぎても働けることの喜びを、いつも他のスタッフに語っています。元気であることで介護保険のお世話にならず、いつまでも社会に貢献できると喜んでいきます。

また、保育士として定年まで働き続け、その後シルバー人材センターでヘルパー2級を取得し、たすけあい佐賀に求職してきた現在73歳の女性職員は、料理が得意で、介護職をしながら若いスタッフに料理の指南役をしてくれています。彼女のおかげで、これまであまり料理をしたことがなかった「宅老所柳町」の若いスタッフも、今では料理がとても上手になりました。季節ごとのイベントには、彼女の創作料理がお年寄りやスタッフを楽しませてくれます。まさに、人のために役に立っている喜びを感じています。

たすけあい佐賀では、定年制はあっても、働けるうちはいつまでも働き続けようとスタッフに伝えています。その人ならではの働き方を尊重して、お互いが助け合いながら、生涯現役を貫き通していきたいものです。そのためにも、法人として職員が毎日、楽しく仕事ができる喜びと生きがいを感じられるよう、笑いの絶えない職場づくりに取り組んでいるところです。

# 人材を育成し、長く働いた人を大切に

## 秋山土建 株式会社

### 企業プロフィール

- ・所在地 山梨県富士吉田市
- ・創業年 大正元年
- ・業種 土木業
- ・従業員数 36名（正規 34名、非正規 2名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	23人(63.9%)	4人(11.1%)	3人 (8.3%)	1人 (2.8%)	1人 (2.8%)
女性	2人 (5.6%)	1人 (2.8%)	0人 (0.0%)	0人 (0.0%)	1人 (2.8%)
合計	25人(69.4%)	5人(13.9%)	3人 (8.3%)	1人 (2.8%)	2人 (5.6%)

- ・平均年齢 男性 43.0歳 女性 53.0歳 全体 44.0歳
- ・定年 62歳
- ・定年後、希望者全員、65歳まで再雇用
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容

- ・健康状態や業務内容により70歳までの雇用の制度がある。
- ・70歳以降の者で会社が認める者は雇用する場合がある。

- ・現在の最高年齢者 79歳

平成21年1月時点の内容です。

### 1 自然との調和と人材の教育に重点

富士山のふもと山梨県富士吉田市で大正元年に創業した秋山土建株式会社（創業当時は秋山組）は、平成24年には創業100周年を迎えるという老舗の会社です。土木・建設工事の総合建設業として、トンネル・砂防・道路舗装・橋梁及び下水道などの公共工事のほか、ダムや発電所等のインフラ関係工事も請け負い、事業を展開しています。数ある事業の中で特徴的

なのは、富士山の安全パトロールを行なっていることです。これは毎年、山開きの7月1日を迎える前に5合目から山頂に至る登山道をパトロールし、登山道の路面整形・導流堤（落石等を防止する壁）の修繕・危険箇所の修復・看板の修理設置・ごみの回収などを行なうもので、昭和55年の災害以来、毎年山梨県より受注して実施しています。この仕事は残雪の有る年には登山道の除雪から始めなければならず、しかも高所で行なう厳しい作業となります。

秋山土建の社是の一つに「優良工事の推進」があります。この社是を実現するために社内整備も進めており、ISOの品質管理や環境管理を取得しているほか、労働安全衛生マネジメントシステムOHSAS18001の認証も受け労働安全衛生管理にも力点を置いています。

社員の技術力も特徴です。土木工事の現場管理に必要な土木施工管理技士の資格はほとんどの社員が所持しているほか、工事に必要なその他の資格についても多数の社員が所持し、ほとんどの社員が複数の資格を持っています。

経営理念では「社会から認められ、社会に貢献できる企業をめざす」、「向上の精神を養い、人材の教育に努め、活力ある企業をめざす」、「自然と調和できる環境造りに努め、後の世代に誇れる企業をめざす」と謳っています。

秋山土建はその業務が自然環境と対峙して行なわれるため、常に自然と調和した環境を造ることを意識して作業を進めており、その中心となる社員の能力向上を通じて会社を活性化させることに重点を置き経営活動をすすめています。

## 2 高齢者雇用の考え方と社内制度

秋山土建では、「長い間勤めてきた人を大事にしたい」、「年齢が高くなっても働けるうちは会社に貢献してもらいたい」という経営者の考え方が浸透しており、早くから高齢者を活用する社内制度が作られてきました。定年を60歳以上とすることを求める法律制定後の平成11年4月1日には定年を62歳と定め、定年後はさらに一定の選考条件による70歳までの継続雇用

を行なうことを就業規則に明示しました。

翌年の平成12年2月1日からは、定年62歳以降は希望者全員を65歳まで継続雇用する制度を定め、併せて70歳までの雇用を健康状況や業務の内容により行なうことができることとしました。この制度を導入して9年が経過しています。このような高齢者の雇用に関する考え方や、その考え方を社内制度にいち早く取り込み実施したことで、他社に先駆けての高齢者の積極的な活用が行なわれてきており、高齢者が培ってきた経験や信頼が会社の成果につながっています。

現在60歳以上の社員は全部で6名、全社員の16.7%が60歳以上です。6名のうち65歳以上の社員も3名おり、そのうち70歳以上は2名、最高齢者は79歳で、それぞれの高齢社員がそれぞれの持ち場で役割を果たしています。

### 3 60歳代の従業員の雇用の現状

秋山土建で平成12年2月1日から施行されている就業規則の定年年齢は62歳です。この就業規則では同時に定年62歳後から65歳前までは希望者全員が対象の再雇用制度を導入しています。再雇用された従業員の身分は正社員のままであることが特徴です。正社員ですが勤務時間はフルタイムだけとは限らず、本人の意向も聞き相談の上で短くすることも出来るように決められています。

継続雇用後の職務は人により異なりますが、定年前とは別の職務となる人もいます。定年前の職務を継続している人の中には職務を通して後進を指導・育成する役を兼ねている人もいます。また、役職者だった人は役職を継続しないこととなっています。役職を降りて、その職場に残ることがほとんどとなっています。賃金は月給制のままですが減額となります。

秋山土建の賃金制度は50歳代後半をピークとしており定年62歳後に再雇用される場合には見直しが行なわれ定年前より低い額が決定されます。その決定方法は内規で定められており、複数の一定の率の中から能力に応じて選択して個別に適用されることとなっており、個人差があります。継続雇用後の賃金額はおおむね23～25万円となります。

就業規則では、65歳までの継続雇用終了後も引き続き70歳まで雇用でき

ることとなっています。65歳以降に雇用される人の雇用形態は嘱託となります。毎日出勤し勤務時間は短時間とするか、勤務時間をフルタイムに近くして勤務日数を減らすかは本人の希望によります。職務は人により異なりますが補助的な仕事に変更することが多くなります。賃金は月給制で、賃金額は労働時間等によって人により異なりますが、平均で18万円位となります。対象者は社会保険に加入をする場合がほとんどです。

#### 4 70歳代従業員の雇用の現状

70歳までの雇用は平成11年から制度化されています。秋山土建の現在の就業規則では「定年が62歳、その後の継続雇用は希望者全員65歳まで、さらに健康状況や業務の内容など一定の要件に該当する者は70歳まで雇用する」と定められています。70歳以降の雇用についての社内制度は定められていないため、引き続き勤務をする場合には65歳から70歳までの制度が適用される場合が多くなり、雇用形態はパートとなります。勤務日数や勤務時間は短くなります。会社にとって必要な人材でもあり、専門特化した職務を担ってもらうこととなります。

秋山土建には現在、2人の70歳以上の従業員がいます。Aさんは70歳の女性です。職務は事務で、総務関係の仕事を行なっています。パートで、勤務日数を少なくし、出勤日にはフルタイムに近い勤務を行なっています。勤務は1ヶ月に20日以内で、時間にして155～160時間くらいとなります。社会保険の被保険者となっています。賃金は月約15万円です。

Bさんは79歳の男性です。かつて秋山土建が甲府市に出張所を置いていたときからの従業員です。自宅は甲府市です。甲府市は本社のある富士吉田市から直線距離にしても約30キロメートル離れた場所にあるため、本社まで通勤することはせず、必要に応じて自宅から用務先へ赴きます。職務は営業になります。官公庁関係の手続きや甲府市周辺の顧客回りを仕事としています。公共工事の業務をメインとする秋山土建にとっては県庁所在地である甲府市での営業活動は重要な業務で、Bさんはその中心的な存在です。本社からの要請で1週間に4日くらい、1ヶ月に16～18日稼働します。勤務時間は月100～110時間くらいとなります。賃金は月約15万円です。

## 5 高齢者雇用のメリットと課題の克服

70歳以上の社員も元気で活躍している背景には、高齢社員に対する会社や他の社員の信頼が厚いことがあります。「高齢の人は経験が豊富でいろいろなことに通じているので、経験や知識を生かした適切なアドバイスをしてもらえる」と会社は評価しています。

会社が高齢者に活躍してもらうために配慮していることがあります。ひとつは、管理面での責任等の高齢社員の負担になるようなことは避けるようにしていることです。役職であった人は役職を外し、気楽に働いてもらうようにしています。もう一つは勤務時間や勤務日数を短くしても良いとしていることです。本人と相談し本人の意向も踏まえながら、短い勤務を希望する場合には短い勤務を、毎日出勤するのではなく勤務日数を減らした勤務を希望する場合は勤務日を減らしてもらうようにしています。これは高齢社員を信頼し長く働いてもらうための施策のひとつです。

一方、高齢者を雇用していく上での課題も感じています。それは健康に対する不安です。見た目は元気でも年齢とともに身体の機能が低下し、日常業務を健康に続けられるかどうかという点についての心配です。一人ひとりの健康のことであることから、会社としては定期健康診断での健康チェックや就業中の身体の動きなどから判断することくらいしか出来ず、日々の体調については自己管理に頼っているのが実際であり、高齢者を雇用していく上で課題と感じている点です。この課題を克服するため、会社としては常に一人ひとりの健康状況を意識し、仕事によってストレスがたまらないように気を付けていきたいと考えています。

## 6 高齢者の長期雇用が若い社員のやる気につながる

早くから高齢者の雇用を開始し、雇用年齢の上限を徐々に引き上げる実績を作ってきた秋山土建では、業務に必要な公的な資格の取得を積極的に奨励・援助し、その結果多くの従業員がダブルライセンス、マルチライセンスを取得しています。さらに従業員には外部研修への参加を働きかけ、学び成長する意識を高めるよう取り組んでいます。

社内では高齢従業員が中心となってOJTにより技術や技能の伝承が行なわれています。高齢従業員にとっては自らが持つ技術を後進に伝えることが働きがいの一つとなり、やる気を持続するための刺激となっています。定年後の継続雇用期に入ると、会社は定期的に一人ひとりの労働条件をチェックするようにしています。今まで出来た仕事が次第に厳しい仕事になってきていると判断されたときには労働条件全体を見直し、無理をしないで処理できる仕事に変更することや、勤務日数や勤務時間を減らして身体に負荷がかからないようにするなどの配慮がされています。本人の様子を見ながら、会社が援助できることはなるべくしてあげたいという考え方によるものです。

高齢者への信頼も厚くなっています。秋山土建の労務管理は自主性を重んじる傾向があり、それが社風となっています。“長く働いている人達なので人間性を信用しているから”というのがその理由であり、気楽に働ける環境がつくられています。

秋山土建では高齢者雇用の制度化をいち早く進め、実際の雇用でも実績を作ってきましたが、実情に対応しながら、高齢となった従業員がいれば引き続き雇用してきたことで、先進的な結果を生み出してきたと言えます。「会社としては高齢者雇用を特に意識して取り組んできたつもりはない。当たり前をやっただけだ」と考えており、それが結果として高齢者雇用の進んでいる会社になったと言えます。

少子高齢化が世界一の早さで進行し若年労働力が減少していくという人口構造の変化の中で、秋山土建では高齢者に引き続き長く働いてもらえる職場環境を積極的に作っていきたいと考えています。いつまでも元気で楽しく働く高齢者を見ていれば“自分たちもこの会社で長く働いていける”と思い、若い社員のやる気につながっていくのではないかと考えており、今後も積極的に高齢者の継続雇用を進めていこうと考えています。



# 高年齢者の技能・経験の伝承と活用

## 阿さ川製菓 株式会社

### 企業プロフィール

- ・所在地 茨城県水戸市
- ・創業年 明治5年
- ・業種 菓子製造販売業
- ・従業員数 265名（正規 81名、非正規 184名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	29人(10.9%)	20人 (7.5%)	5人 (1.9%)	2人 (0.7%)	3人 (1.1%)
女性	80人(30.2%)	85人(32.1%)	35人(13.3%)	5人 (1.9%)	1人 (0.4%)
合計	109人(41.1%)	105人(39.6%)	40人(15.2%)	7人 (2.6%)	4人 (1.5%)

- ・平均年齢 男性 48.8歳 女性 49.6歳 全体 49.2歳
- ・定年 60歳
- ・定年後、希望者全員65歳まで再雇用
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容

希望者は事実上70歳まで継続雇用し、定年前と同一の職場にて能力を発揮してもらう。

定年時点で課長以上の幹部は、原則的に引続き嘱託管理職にて再雇用していく。

- ・現在の最高年齢者 73歳

平成21年1月時点の内容です。

## 1 企業の沿革と高齢化問題

阿さ川製菓株式会社は、水戸の銘菓を造り続けてきました。平成19年には創業135周年、株式会社設立55周年の節目を迎えた老舗です。阿さ川製菓と言えば「水戸の梅」が代表商品ですが、製品すべてを合わせると200

種程度を造っています。製品のコストダウンを図るとともに品質管理の向上を目的に工場を集約し、現在は本社工場一カ所で製造しています。販売店は、茨城県内を中心に千葉・栃木・福島の4県に55店舗を展開しています。

阿さ川製菓は高年齢者雇用に積極的であるだけでなく、環境、障害者、若年者等に「やさしい企業」として地域社会と共生しています。例えば茨城県内の遊休農地で育てるアシタバを、和菓子の新製品の原料に使う研究を始めています。環境対策を強化し企業イメージを向上させる狙いがあります。阿さ川製菓ではアシタバが吸収する二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）分を本社工場で発生するCO<sub>2</sub>と相殺しているのです。

また茨城大学等の学生、地元高校生のインターンシップや茨城大学教育学部附属小学校との共同研究授業のサポート等、行政・教育機関からの要請には、全面的に協力しています。阿さ川製菓の基本理念の根底には「子ども達にお菓子造りの楽しさを伝え、思い出を造る・創る」があるからです。その担い手として高年齢者が活躍しています。

従業員は265名（正規従業員81名、非正規従業員184名）ですが、60歳から64歳までが40名、65歳から69歳までが7名、そして70歳以上が4名と高齢化が進んでいます。40歳から50歳代の高年齢者予備軍の従業員も少なくないことから、更に「超高齢化企業」として変容・進行していくことに会社では危機感とともに期待感も抱きながら今後に備えるべく、諸施策を検討しているところです。

## 2 高年齢者雇用が老舗ブランドの伝統を支える

従業員の高齢化は地域の中小企業の何処にでもある傾向ですが、菓子の製造販売の業界は比較的体力を必要としない職場です。つまり高年齢者にとっては働き易い職場を堅持してきました。

阿さ川製菓の定年は60歳です。定年後も希望者は全員65歳まで継続雇用しています。更に希望すれば70歳までは可能で、70歳以上の従業員も4人在籍しています。会社にとっては手放せない人材ばかりです。お菓子づくりは機械より手作りの部分が多く、熟練の技が求められます。顧客の舌を

満足させるには、マニュアルにない経験と勘が必要になります。その点で高年齢者雇用が老舗ブランドの伝統を支えています。

60歳以上の高年齢者は51人で、全従業員に占める割合は19%を超えています。そのため製造部門だけでなく管理部門も含め、阿さ川製菓すべての部門で主要な役割を担っています。高年齢者の仕事は補足的な仕事ではありません。今は労働意欲が高い高年齢者が多数を占めています。とは言え現状は問題が少ないものの、今後についてはモラル維持・向上のため60歳以降の賃金の見直しは必要になってきます。退職金制度の改定も含め、検討する予定です。

### 3 和菓子の命である餡を高年齢者のやさしさで包む

#### (1) 高年齢者の特性理解こそが、高年齢者雇用を促進

高年齢者は一般的に視力・聴力・体力・気力の低下、新技術の吸収力低下、職人気質等の問題点を内包しています。一方、地道に一步ずつ培ってきた永年の経験による知識、技能、責任感等の評価できる点も数多くあります。阿さ川製菓の主力商品である和菓子の餡造り、それから派生する各種商品造りには、こうした高年齢者ならではのプラスの特性が必要となります。高年齢者の造る和菓子が好評な所以でもあります。経営者・管理者は高年齢者の特性を前向きに理解し対応しています。これにより高年齢者が“働きやすい職場”が実現します。高年齢者が意欲を持って働くことでモチベーションを高めます。管理者向けの「職場活性化研修」\*がそのサポートの役割を担っています。

#### (2) 休憩時間の設定

作業の継続による集中力低下は事故等を起こしがちです。従業員全体の健康への配慮、高年齢者が増加したことへの配慮から、午前10時と午後3時に10分間の休憩時間を設けました。その結果、従業員間のコミュニケーションが活発化し、ライン管理者との「報・連・相」も以前よりスムーズに実行されています。効果は予想以上でした。

## 4 人材育成と高齢化問題の両立

従業員の高齢化は一方では、経営上の悩みでもあります。すでに従業員の平均年齢は49.2歳になり、メーカーとしては高い水準になります。企業の生命である若さ・活力がそがれる懸念があります。

その懸念を払拭するためには高年齢者による技能伝承といった企業側の視点だけで考えるわけにはいかなくなりました。従業員個々が望む就労のあり方に目を向けるとともに、年齢に関わりなく働ける社会の実現に一步でも近づければ、従業員のモチベーションが高まります。それを企業の活性化、効率化につなげたいと阿さ川製菓では考えています。

今まで誇りを持って働き続けてきた従業員、特に職人と言われる工場従業員の背中が無言で、若い職人を育ててきました。今後は経営者・管理者が率先して、伝統である高年齢者雇用を充実させることが阿さ川製菓にとっては重要なのです。

### (1) (独)高齢・障害者雇用支援機構の職場活性化研修\*の活用

阿さ川製菓では「職場管理者研修」\*を職場活性化のワンステップと位置づけています。毎年1月に社長から課長クラスまで、全管理者一丸となって実施しています。同時に中高年従業員には、「生涯現役エキスパート研修」\*を行なっています。毎年基本的な事項を確認することで意識が統一され、その時代にマッチした対策を機敏にとることが可能になります。高年齢者雇用面でも統一した行動・対応がとれることが大きなメリットです。

\*注 職場管理者又は中高年従業員を対象に、自己の管理スタイルや職業能力特性を再認識し、明日からの具体的な改善行動を促すことにより、職場・従業員・企業の活性化を図り、継続雇用制度の導入、定着等を中心とする高年齢者の継続雇用のための条件整備の推進を図ることを目的として行われている研修。管理者を対象とした「職場管理者研修」と、中高年従業員を対象とした「生涯現役エキスパート研修」の2種類がある。

## (2) ペア就労で効果

製造ラインで行っている手法です。若年者への技能伝承と定着促進を図ることを主たる目的としています。ベテラン管理者に、若年者の指導・育成に対する技能・知識を有する適性の高い熟練高年齢者を選定させます。その熟練高年齢者と若年者でペア就労を実施します。

## (3) 永年勤続者表彰のパート従業員への拡大

今まで永年勤続者表彰は正規従業員のみでしたが、女性・高年齢者が多いパート従業員にも拡大しました。その結果、従業員のモチベーションは向上しています。同様の主旨で、パート従業員から正規従業員への登用もスタートしました。年齢、性別に関係なく働ける職場に向けた動きが進んでいます。

## 5 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は4人いますが、その内の2人を紹介しましょう。なお高年齢者と会社の間では、原則として60歳定年時、65歳時、70歳時に従業員との面談を通じ、従業員の要望を聞きながら労働条件を定めています。どの時点でも高年齢者が希望すれば継続雇用しているのが実状です。

Aさんは71歳で、販売本部・催事即売担当です。イベントが行われる各地の現場でお菓子（ドラ焼き等）の実演販売をして、阿さ川製菓商品のPRをしています。休日に実演するケースが多いのですが、嫌がらずに引き受けてくれます。また、積極的にお客様に“話しかける技”は経験のなせる技と言えます。フルタイム（1日7時間45分勤務）で、時給1,200円です。各店舗の若年者には、接客技術を伝える意味で良い手本になっています。本人は「働ける限り働きたい」と希望しているので会社としてもその希望を尊重しています。

Bさんは70歳で、長らく各種和菓子の製造に関わってきました。新しい商品造りにも意欲的です。フルタイム（1日7時間45分勤務）で時給850円です。本人の希望は、やはり「働ける限り働きたい」ということなので、

会社もそれを尊重しています。

## 6 高年齢者の自覚と管理者の理解

高年齢者雇用、高年齢者が生き活きと働ける職場作りには、高年齢者本人の自覚・努力はいうまでもなく、経営者や管理者の理解・サポートが不可欠と阿さ川製菓では考えています。

製造工程においては高年齢者が働きやすい機械配置、レイアウトの変更、労務面では従業員の体力希望に合わせた形で、賃金水準、休日等を定めています。フルタイム勤務・ショート勤務を選択可能か否かがポイントになります。

現在、定年は60歳ですが「希望者全員を65歳まで継続雇用」を実施しています。今後については就業規則上、70歳まで引上げること検討しています。もっともすでに実質的にはそれを実施していますが、就業規則上も対応したいと会社では考えています。

また定年前従業員には技術・技能面の向上のため、菓子専門学校・メーカーの技術研修に積極的に参加させていますが、高年齢者もその延長線上で参加させることを検討中です。

# 働けるうちは現役。 年齢よりも実力を重視！

## 株式会社 朝日歯車製作所

### 企業プロフィール

- ・所在地 三重県三重郡
- ・創業年 昭和23年
- ・業種 一般機械器具製造業
- ・従業員数 61名（正規 46名、非正規 15名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	31人(50.8%)	5人 (8.2%)	6人 (9.8%)	5人 (8.2%)	3人 (4.9%)
女性	10人(16.4%)	0人 (0.0%)	1人 (1.6%)	0人 (0.0%)	0人 (0.0%)
合計	41人(67.2%)	5人 (8.2%)	7人(11.5%)	5人 (8.2%)	3人 (4.9%)

- ・平均年齢 男性 45.0歳 女性 35.0歳 全体 40.0歳
- ・定年 60歳
- ・定年後、希望者全員、年齢制限なく再雇用
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容  
〔体力を消耗する作業ではなく、技術的なコツをつかんでいけばできる。高齢だからできないということはない。〕
- ・現在の最高年齢者 72歳

平成21年1月時点の内容です。

### 1 毎日の応用問題を解決する高年齢者

朝日歯車製作所はさまざまな産業で活躍する機械の中核部品である歯車を作っています。同社が製作する歯車は、建設機械（例：パワーショベルのキャタピラーの減速機、旋回部分の減速機200φ、300φ）、産業用ロボット（例：溶接ロボット、手のひらにのるサイズのパレタイザー）及び織

維機械（例：エアージェット等の自動織機）に使用されます。精密に製作された歯車がこれらの機械やロボットの性能を最大限に引き出します。建設機械は騒音・振動規制法の特定建設機械に該当するので、歯車精度の善し悪しが騒音・振動の抑制に大きく影響します。しかも日進月歩の技術革新の中では、次々に耐久性、なめらかな動き及び歯車精度が求められ、さらに多品種少ロット生産が要求されます。

これらのレベルの高い加工が要求される歯車の製作は、毎日が応用問題の連続です。70歳雇用の背景及び雇用のメリットは、この応用問題の連続に対応できる経験とノウハウを最大限に生かせることです。

歯車の製作にはホブ盤と呼ばれる加工機を使用します。同社のホブ盤は専用機ではなくて汎用機なので、プログラムで動かすのではなくチェンジギアの組み方、ワークやカッターの取り付け等の段取りが重要ポイントです。また自動機であることから、スタートボタンを押すまでのセッティングの早さと正確さが要求されます。これらの作業はある程度の標準化はされているものの、その製品に応じて、図面や作業標準には表せない勘と経験及びノウハウを活かした操作が必要であり、応用問題の数をこなせばこなすほど、ノウハウの幅が広がり奥行きが深まります。

高齢者には、「過去こういう風にやったらうまくいった」、「失敗した」という経験が身に染みついているため、若年層にはないノウハウが役に立っています。また高齢者は設備を大切にします。彼らはその日の機械音でどここの調子が悪いのかが分かります。

## 2 高齢者に対する基本的な考え方

朝日歯車製作所は70歳雇用の背景及び雇用のメリットとして、「高い技能が必要な職種なので、数十年培ったノウハウを社内に還元してもらっている」と強調しています。そして労働条件については、とりあえず65歳までは現状通りとしているが、65歳以上になると健康面等のこともあり、現在見直し中とのこと。同社の高齢者雇用の特徴として以下のようなものがあげられます。



(1) 健康面（無理をさせない、休憩の確保）

本人から申し出がない限り、毎日フルタイムで勤務してもらっていますが、健康面等で無理をさせないために場合によっては週当たりの出勤日数や一日当たりの労働時間数の短縮に応じています。

(2) 若い人へのお手本

日常の仕事への取り組み姿勢を、若い人へのお手本として伝えています。教育の仕組みとしては、若い社員が何人かいる部署にベテランを配置し、生きた教科書として応用問題にどのように取り組んでいるのかを実践の場で見せて、若手にやらせて経験を積ませています。

(3) 無理に工夫することもなく慣習的に雇用継続

高齢者にいきいきと働いてもらうための特別な制度を検討したわけではなく、会社のために貢献する人を処遇するという姿勢が現在の高齢者雇用につながりました。しかも無理に工夫することもなく、高齢者の能力をそのまま受け入れて継続雇用につなげています。

### **3 職場、賃金、勤務時間を定年前と同じ条件で再雇用**

世の中では定年退職後再雇用の場合、賃金のカットや職場の転換等が少なくないですが、朝日歯車製作所においては定年前と同じ条件（職場、賃金、勤務時間等）で再雇用しています。その大きな理由としては、応用問題の数をこなせばこなすほど、ノウハウの幅が広がり奥行きが深まる…という能力の発展段階に応じた雇用制度を実現したためです。したがって定年を過ぎたからという理由で、賃金を減額するということはありません。それは能力が下がったという印象を与えてしまう恐れがあるからです。

現状の雇用形態は、当人にとっては自分の力を必要とされ、それに見合った処遇をされていることが認識できるので、高齢者のモチベーションの維持につながっています。そのため同社の定年退職者は、退職金支給後も同じ職場で勤務しています。

一見定年制度が不要にも感じられますが、朝日歯車製作所にとっての定

年制度とは、定年を迎えることで退職金に結びつくため、本人の生活設計の前提条件となり、また60歳で退職金をもらってその後は自分の趣味を生かしたいというようなさまざまな人生設計に配慮した結果でもあります。そのため現状の再雇用制度は、いったん退職して再び正社員として再雇用しているようなものです。つまり60歳を超えて継続勤務している人にとっては途中で退職金をもらったという感覚です。

70歳以上の高年齢者の就業状況を見ると、70歳のAさんの場合、定年後の再雇用で現在は嘱託、毎日8時間の勤務です。職務は歯車切断のためのホブ盤の操作で賃金は月に35万から36万円程度です。ホブ盤のスペシャリストとして、「働けるうちは働きたい」と語っています。

Bさんは72歳、68歳で入社した嘱託です。毎日8時間勤務しています。その仕事は構内運搬や製品の洗浄などです。時給制で1時間1000円です。「健康維持のためにも働きたい」と意欲的です。

#### 4 高年齢者雇用を見すえた能力開発

朝日歯車製作所では60歳はあくまで通過点であって、能力の発展の過程です。そのため60歳以降もいきいき元気に働くための従業員への施策として、以下のようなことを実施しています。

能力開発面では先輩が後輩に仕事の合間を見て技術を伝承しています。高年齢者の経験やノウハウを生かし、常に工夫改善を積み重ねながら、技術・技能面の向上を図っているのです。高年齢者は日常の仕事に取り組む姿勢を、若い人へのお手本として伝えていますが、結果としてこれが本人のモラルアップにつながっています。

朝日歯車製作所のポリシーは「無理に工夫することもなく、60歳になったからといって特別意識せずに、60歳前からの自然な流れでいきいき働いてもらう」ということであり、「年齢ではなく、技能・能力に賃金を支払う」というスタイルがマッチしているのです。

# 60歳は高齢者にあらず。 70歳も障がい者も共にいきいき職場で

## 株式会社 あじみ屋

### 企業プロフィール

- ・所在地 大阪府松原市
- ・創業年 昭和53年
- ・業種 食品の製造・食材の販売・飲食店の経営
- ・従業員数 358名（正規 78名、非正規 276名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	43人(12.0%)	23人 (6.4%)	7人 (2.0%)	2人 (0.6%)	0人 (0.0%)
女性	71人(19.9%)	106人(29.6%)	72人(20.1%)	26人 (7.2%)	8人 (2.2%)
合計	114人(31.9%)	129人(36.0%)	79人(22.1%)	28人 (7.8%)	8人 (2.2%)

- ・平均年齢 男性 42.8歳 女性 52.6歳 全体 50.6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的内容

・継続雇用制度の規定にかかわらず、実質的には創業以来本人の気力・体力次第で年齢制限がなく雇用してきた。  
(平成21年6月より定年65歳、定年後、希望者全員70歳まで再雇用と制度を改訂)

- ・現在の最高年齢者 78歳

平成21年1月時点の内容です。

## 1 会社設立のいきさつ

株式会社あじみ屋は、昭和53年に大阪府松原市で秘境の名をとった「天川の銘産・鯖の柿の葉すし」の製造・販売を目的に設立されました。事業

開始の発端は、現在の社長が天川村で土地の人からいただいた柿の葉すしの味に感銘を受け、この柿の葉すしを大阪の地で作って多くの人々に親しんでいただこうと思い立ったことです。天川の里人の手作り工法を機械化出来るところは営業向けに機械化し、30余年の実績と研究をもとに、およそ10年前に現在の工法が完成、現在は安定した事業を営んでいます。

営業品目は「柿の葉すし」、「国産 鯖の棒鮓」、「焼さば棒鮓」、「無添加昔ながらのおむすび」、「大阪名物 元祖たこむす」、「天むす」の他、様々な種類の商品を製造・販売しています。

あじみ屋の経営理念は「生活の幸せに貢献する」です。「本当に体に良いものをお客様に召し上げていただくため、厳しい衛生基準を厳守しながら、大量生産をせず、出来る限り添加物を入れない商品づくり」を実行しています。このため製造する殆どの商品には添加物を使用していません。現在は日持ちがして腐りにくい商品が数多く販売され大変便利なものですが、多くの添加物が使われているのが実情です。あじみ屋では本当に体に良いものは「腐って当たり前の商品」という考え方を前提に、おいしいものを、おいしい時期に、早く召し上がっていただくとの社長の考え方が浸透し、社員一丸となって取り組んでいます。

柿の葉すしは、そのむかし後醍醐天皇から下ること三代、後亀山天皇の皇孫、空因親王が笠木峠を越え天川の里に御幸されたとき、村人から献納された鯖すしを、器の代わりに柿の葉に乗せ臣下に分け与えた故事から、柿の葉すしとなり、これが吉野の里に伝わったものとされています。また鯖は熊野灘の魚で、新宮川・十津川・天川と上り来て土地の農産物と交換されたもので柿の葉と酢が防腐の役目を果たしながら保存性を高め、以来祝いの食事として親しまれて来たという歴史があります。

## 2 高年齢者雇用の基本的な考え方

あじみ屋の設立当初は、その販売網は奈良公園やゴルフ場、さらに縁日の露店など比較的限定されたもので、恒常的な売上高を確保できる状況になく、その日毎の予想売上高に合わせて、必要個数を製造する零細規模のものでした。このため従業員は10名前後からスタート、従業員の多くは

近所の主婦を中心とした中高年齢者で占めました。元来柿の葉すしは奈良県・和歌山県の特産品として名高いものがあり、その需要地は関西から名古屋方面まで至っており、あじみ屋もその後、近畿・名古屋圏のＪＲ、百貨店、空港へと販売網が拡大して行きました。

この結果、製造個数・売上高ともに飛躍的な伸びを示し、これに伴って従業員も358名と、発足当時から想像も出来ないような規模にまで発展しました。このうち60歳以上の雇用比率は32.1%と高く、最高年齢者は78歳という状況にあります。特に雇用に当たっては、企業の社会的責任の一つでもある地域への貢献を大切にしており、このため従業員の大部分は歩いて通える範囲の地域の方々がほとんどで、創業以来近隣の高年齢者の熟年パワーが企業の推進力となっています。

高年齢者の再雇用に当たっては、平衡感覚や筋力、柔軟性などの身体機能が徐々に低下するとともに、視機能や聴力などのいわゆる五感機能にも加齢による老化現象が現れてくるという課題を含んでいます。こうした高年齢者のマイナス要因を越え、プラス面へ有効活用していこうと、あじみ屋では積極的に工夫に取り組んでいます。

高年齢者が有する特有の専門能力や長年の経験や知識を活かして製造技術・品質管理能力の蓄積と伝承が可能であり、また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など、若い人たちの模範となるメリットがあります。またあじみ屋では障がい者を36名雇用しており、こうした人々に対する仕事や日常生活を含めた相談を通じて障がい者の方々がいきいきと職場生活が送れることで職場定着の維持・向上を図っています。

さらに快適な職場を構築するに当たって、疲労の蓄積を回避するため年次有給休暇の消化や出勤日の削減、高年齢者にはいくら業務が多忙でも残業をさせない、の方針の下、労働時間と休憩時間の管理や作業姿勢の管理を適正に実施しています。また、生活習慣病や精神的負荷からくる身体面や精神面の健康障害を防止するため、定期健康診断等の確実な実施と産業医や衛生管理者による職場巡回の励行等に取り組んでいます。

### 3 60歳代・70歳代の高年齢者雇用の現状

あじみ屋の定年は一律60歳で定年後は労使協定に基づく基準により65歳まで再雇用し、さらに会社が認めた者を70歳以上でも雇用する制度を有していますが（その後、平成21年6月より定年65歳、定年後希望者全員70歳まで再雇用と制度を改訂）、実態は定年が無いのと同様で「まだまだ元気だ。まだまだやれる」と本人の気力・体力の続く限り勤務ができる風土になっています。事実、あじみ屋は創業以来31年3ヶ月になりますが、年齢を理由に退職した者は過去1名もおらず、会社にとっても誇りとなっています。

雇用形態は役職や配置する職務内容により異なります。管理職の部長、支配人、副支配人は正社員として、フルタイム勤務（月間所定労働日数21.7日・1日の所定労働時間8時間）となります。班長、副班長、製造、販売、清掃はパート社員として、短時間勤務（月間所定労働日数21.7日・1日の所定労働時間4時間）もしくは短日勤務（月間所定労働日数12日・1日の所定労働時間4時間）のいずれかとなります。65歳以上の者については勤務日数・労働時間は本人の希望を優先して決定し、また70歳以上の者については、体力と定期健康診断による産業医等の意見を勘案し、かつ本人の実情を考慮して配置していますが、危険作業を除く軽作業を基本としています。

賃金制度は正社員は月給制で月額18.5万円以上とし、パートは時間給750円～965円です。いずれも60歳までの賃金と同額を基本としています。この賃金体系については、個々の能力・仕事成果に応じた賃金処遇ができるしくみとするため、人事考課の項目の一部を「業務の種類・業務の正確さ・業務の速さ」に改訂の上、「能力に応じた仕事」・「仕事に応じた賃金」を設定し、60歳以降の賃金体系についても業務内容と勤務経験に見合った見直しをしました。その結果、処遇改善によるモチベーションの向上と正確さと速さの相乗効果と合わせ業務全体の効率が上がりました。

また高齢化が進むにつれ、計器・備品など10kg超位の物の移動にぎこちなさが現われたり、無理な姿勢や動作が見受けられるようになり、けが等の心配も出たため、新たにエレベーターやローラーレールを設置して身体的な負担の軽減を図りました。また、売上増加に伴う生産量の増加に対し

ては、過重労働による脳・心臓疾患等健康被害防止の観点から、自動柿の葉巻き機を導入の上、労働時間の適正化に取り組みました。

#### **4 定年前従業員の施策**

各従業員の果たすべき役割・責任を従業員本人も、職場にもきちんと認識させるしくみにする「役割責任の明確化」を図るため、従来、業務も人も全て社長直結にしていた指示命令系統を組織化し意識変革を促しました。具体的には社長を中心として各組織がお互いに連携して機能していく組織とし、各部門には部長・課長・店長・主任・班長を発令することにより、教育・伝達もスムーズになり、従業員間の縦断・横断のコミュニケーションが良くなりました。

また、バブル崩壊後の不況期で従業員の定着率が向上するとともに、高齢化の進行と相俟って組織と人員規模が拡大、従業員に対する教育・研修制度の確立が急務となり、階層別に年間の教育・研修スケジュールを制定し全員を対象とした教育を実施することとしました。教育・研修には正社員・パート社員・高年齢者・障がい者も全員参加としています。

講師は経験豊富な社員・パート社員としていましたが、入社2年～3年の社員に講師志願者が出てくるまでに成長してきました。指導する社員に情熱がみなぎってくれば、指導される社員も真剣そのものです。研修内容は経営方針から道徳に関することや調理実習に至るまで多種多岐にわたっています。その他、5S活動の推進、製造技術のマニュアル化、高年齢者による技術の後輩への伝承、図書室での自主勉強、社長への気付きメールへの参加などを推進しています。

このような施策が、適切な人事考課に基づく「能力に応じた仕事」・「仕事に応じた賃金」に連動し、定年後に向けた能力や仕事成果を高めるインセンティブとなっています。

#### **5 70歳も障がい者も共にいきいき職場で**

60歳前の施策の充実とあわせて、「人材育成10ヵ年計画」に基づいた年

間計画をベースに能力開発、技術・技能のスキルアップ、モラールアップの目標を定めて人事考課に連動する施策を推進しています。こうした施策の推進が専門性や自律性を高め、60歳以降においても、「その仕事をやる」そのこと自体が楽しいものになり、高齢期の仕事生活は生きがい・やりがいの高いものへとつながっています。

さらに高齢者にやさしい職場は、全ての働く人にやさしい職場であり、とりわけ障がい者の方にもやさしい職場となり得るものです。あじみ屋は地元のハローワークや障がい者就業・生活支援センターとの連携により、障がい者の雇用を積極的に推し進めており、知的障がい者を中心に現在36名雇用しています。障がい者の採用手順は、職場見学・職場実習を経て採用の段階となり、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、高齢者（障がい者職業生活相談員に配置）の持つ根気や責任感の強さ、人当たりのやわらかさやリーダーシップ等が育成と定着に大きく貢献していると考えています。

同社で注目すべき点は、障がい者の雇用を促進し、障がい者に自立を目指してもらうことを目標にしていることです。高齢者の雇用と障がい者の雇用が同社の風通しの良い組織の中でうまく噛み合っていて定着率も高くなっています。将来、関連会社（2社）を含めて障がい者100名の雇用を「夢」として、事業推進に取り組んでいます。



# 経験を職場で生かして健康づくり

## 株式会社 指宿シーサイドホテル

### 企業プロフィール

- ・所在地 鹿児島県指宿市
- ・創業年 昭和43年
- ・業種 ホテル・旅館業
- ・従業員数 135名（正規 48名、非正規 87名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	21人(15.6%)	10人(7.4%)	5人(3.7%)	2人(1.5%)	1人(0.7%)
女性	20人(14.8%)	20人(14.8%)	20人(14.8%)	18人(13.3%)	18人(13.3%)
合計	41人(30.4%)	30人(22.2%)	25人(18.5%)	20人(14.8%)	19人(14.1%)

- ・平均年齢 男性 45.9歳 女性 57.4歳 全体 51.7歳
- ・定年 60歳
- ・定年後、希望者全員、65歳まで再雇用。さらに、一定条件の下、70歳まで再雇用。
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容  
〔70歳以降については、本人が希望し、会社が必要と認める人（経  
験年数等考慮）。〕
- ・現在の最高年齢者 78歳

平成21年1月時点の内容です。

### 1 創業以来の従業員が元気で働く職場

株式会社指宿シーサイドホテルは、昭和43年、温泉保養都市指宿に開業しました。その名の通り、オーシャンビューの素晴らしい景観と、砂むし温泉、そして地元「海と山の幸」を素材とした料理を売りとしたホテルです。開業時は、国内旅行が盛んで、宮崎とともに「新婚旅行のメッカ」

といわれました。以来、40年が経っていますが、創業からの従業員10数名が、いまでも第一線で元気に働いている様子からは、このホテルがいかに高齢従業員を必要としているのかを伺い知ることができます。

## 2 ホテルにおける「職種」と「仕事」

指宿シーサイドホテルは、「観光と砂むし温泉」を売りとするリゾートホテルとして位置付けられます。顧客は団体客を主としていますが、近年個人客の獲得にも力を入れています。そしてリーズナブルな宿泊費で、利用客に「気軽にのんびりと滞在していただくこと」をコンセプトとしています。

リゾート地の中堅ホテルである指宿シーサイドホテルの組織とそれぞれの職務は以下のようになっています。

- ・料飲宿泊部－料飲・宴会サービスと客室担当
- ・営業統括部－フロントや予約係と宿泊・利用者の獲得や維持
- ・調理部－利用・宿泊者の料理
- ・施設管理部－水道・電気機器、ボイラー等のメンテナンス
- ・総務部－社員の人事管理、経理や企画および情報管理
- ・総支配人－現場におけるすべての部署の総括責任者、ホテル業務トップ

ホテルの利用・宿泊客は、老若男女とかなり幅広い層になっています。そのためお客様を「もてなす」従業員も多様な働き手から構成されています。その意味で指宿シーサイドホテルではすでに「ダイバーシティマネジメント」（多様性の経営）がなされているといえます。

## 3 高齢者が大きな役割を担う

指宿シーサイドホテルの従業員は135名であり、うち87名がパートタイマー（ほとんどが週20時間未満の勤務）となっています。また60歳以上の従業員の構成と全従業員に占める割合は、70歳以上が19名（14.1%）、65歳から69歳が20名（14.8%）、そして60歳から64歳が25名（18.5%）となっています。

65歳以上の従業員の職務は、ほとんどが客室係、調理場の食器洗い、客

室掃除であり、これらの仕事は、ホテルのなかでは、裏方の大切な業務ですが、一方で所要時間が短く、しかも若年者が敬遠しがちな分野のため、高齢者中心の職場となっています。しかし、そのことがかえてこの世代の持つきめ細やかさや徹底性、そしてきれい好きといった特性を十分に活かせることにもなっています。

#### 4 高齢者雇用への基本的なスタンス

このように、ホスピタリティ・ビジネスの代表ともいえるホテル業では、高齢者のもつ「もてなしの心」とその人生経験の豊かさからくる仕事ぶりは、貴重な財産となっています。

指宿シーサイドホテルではこのような観点から、高齢者雇用を重要な雇用施策として位置付けています。また制度上も平成10年には、「60歳以降、希望者全員を嘱託として65歳まで再雇用する」としています。

さらに、平成20年からは「70歳雇用」も制度化しています。なお、就業規則は次のように記載しています。

(定年および再雇用)

- 第61条 社員の定年は満60歳とし、定年に達した日（誕生日前日）の属する月の末日をもって自然退職とする。
- 2 定年到達後も継続して勤務することを希望する者は、全員について嘱託として再雇用する。
  - 3 前項の嘱託は、雇用契約を1年ごとに更新するものとし、満65歳に達した日の属する月の末日まで更新することとする。
  - 4 会社が業務上必要であると認めた者については、65歳以降も雇用することがある。その場合の雇用年限は70歳とする。
  - 5 再雇用者の就業条件等については、別途定める「嘱託就業規程」および個々人と締結する「再雇用契約書」により行う。

60歳代後半の高齢者が活躍できる職場での課題としては、加齢に伴う運動能力の低下と、その職務能力へのマイナスの反映があります。それに対

して指宿シーサイドホテルでは、従前より、部門長および産業医による面談等により健康状態の把握や定期健康診断を行っており、今後はその徹底と業務負担の軽減等の配慮を適宜、行っていきたいとしています。

## 5 高齢者に対する雇用施策と就業状況

### (1) 65歳までの雇用管理

雇用形態・勤務形態は、嘱託社員でフルタイムもしくはパートタイム勤務の選択制を採っており、役職者はそのまま部門長または部門幹部としてその職責を果たしています。社員の給与は60歳になるとリセットされ、いわば60歳初任給制の給与となっています。また「高齢者雇用継続給付」の要件に該当する者は、その給付金を受給しています。

### (2) 65歳から70歳代前半層までの雇用管理

この年齢層では、原則としてパートタイム勤務となっていますが、例外的に部門長についてはフルタイム勤務となっている者もいます。パートタイマーの時給は、627円～1,000円（平成21年1月時点）と幅を持たせた設定となっています。

70歳以上の従業員で特徴的な2名の就業状況について見ますと、嘱託・フルタイム勤務の者は、営業職の第一線でがんばっています。また嘱託・パート勤務の者は、1日4～5時間、週5日間勤務、時給627円（平成21年1月時点）で働いています。同様の勤務形態の高齢者は数名います。それぞれ、いままでの経験した職務を継続的に行うことで、安定的でしかも確実な業務遂行が可能となり、ホテルとしても信頼し、安心して任せています。

## 6 全従業員のパワーアップに向けて

指宿シーサイドホテルでは以前より、全従業員を対象としてお客さまへのおもてなし、あいさつの仕方等の「接遇研修」、そして上司によるOJTや外部講師を招いての研修を行ってきました。今後は、60歳以降もいきいき

と働けるための人事施策として、「気づき研修」を採り入れた研修体系の再構築を図ろうとしています。

すでに、この春（平成21年3月）に高齢・障害者雇用支援機構の「生涯現役エキスパート研修」\*注を行っており、ここでは、ホテルでの「役割行動能力基準」を提起して、現在の「自分」との乖離を認識して、長期的雇用のなかでキャリアプランを自らのライフプランとの関連性のなかで捉えることをテーマにしています。

それらを通して、若年者、中堅従業員、高齢者を上手に組み合わせた勤務態勢をつくり、高齢のベテランから若年者へのホテル内業務のノウハウの継承を図っていきたいとホテルでは考えています。

今後、さまざまな高齢者雇用への取り組みを定着させるには、能力開発や健康管理を含めたトータルな人事施策のさらなる充実が求められており、指宿シーサイドホテルでは文字通り「年齢に関係ない雇用施策－生涯現役社会に対応した施策」を実施していく方針です。

\*注 生涯現役エキスパート研修

職場活性化研修（P59 \*注 参照）のうちの一つであり、中高年従業員の働く意欲と能力を向上させるための研修。



イラストはイメージであり、実際とは異なります。

# 地域の高齢者を職業へと動機づける 「働き甲斐」創造企業

## 有限会社 西部開発農産

### 企業プロフィール

- ・所在地 岩手県北上市
- ・創業年 昭和61年
- ・業種 農業生産法人
- ・従業員数 49名（正規 23名、非正規 26名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	19人(38.8%)	3人 (6.1%)	1人 (2.0%)	1人 (2.0%)	4人 (8.2%)
女性	5人(10.2%)	2人 (4.1%)	1人 (2.0%)	6人(12.2%)	7人(14.3%)
合計	24人(49.0%)	5人(10.2%)	2人 (4.1%)	7人(14.3%)	11人(22.4%)

- ・平均年齢 男性 42.0歳 女性 59.0歳 全体 48.0歳
- ・定年 60歳
- ・定年後、希望者全員、65歳まで再雇用
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容  
〔再雇用制はあるが、特例にて65歳以降も勤務している者が18人いる。〕
- ・現在の最高年齢者 78歳

平成21年1月時点の内容です。

### 1 「使命をもって農に謹（つつ）しむ」

西部開発農産は昭和61年、小麦などの受託栽培を行う会社として発足しました。以来、転作作物としてひまわりを導入したり、キャベツ栽培やピーマン・トマト・レタスなどの栽培品目を増やしてきました。「使命をもって農に謹しむ」という一貫した姿勢で農業振興に寄与してきました。従業

員全員が、農業に誇りと使命感を持つ地域住民で構成され、「働きに出ること」＝「地域農業を守る」という誇りに満ちており、農事功労表彰を受賞するなど、数々の荣誉に輝いています。また地域住民が従業員であることから、地域に理解される働き方を考え、従業員にムリをさせない作業時間の割り振りや作業内容など、職務の構成に工夫が見られます。

## 2 高齢者雇用に関する基本的考え方

西部開発農産の雇用管理の特徴は、年齢・勤続年数による賃金区分はなく職務内容及び業績評価により取り決められていることです。担当する作業が異なるので、個々人の賃金などに違いはありますが、農業そのものを「使命」ととらえ、地域との連携のなかで経営していくという会社の方針の下、その仕事に動機づけられて「会社にやってくる」従業員にとって、年齢による意識の差はほとんどありません。

西部開発農産では地域に開かれた企業を目指してきたことから「働けるうちは何歳まででも」が基本姿勢です。体力的に限界を感じて「退職したい」と申し出た者でも、社長や上司が「もう一度考えてみたらどうだろうか」と説得する面談を行ったり、いよいよ引退を決意した者についても「登録パート」として繁忙期の手伝いをしてもらうようにしています。その結果69歳の高齢者も登録パートとして勤務しており、地域の住民にとって高齢者を職務に動機づける企業としての性質を強くしています。

西部開発農産は現在60歳定年、希望者全員の65歳までの再雇用となっており、ほとんどの従業員が再雇用を希望します。農業という「生活労働」が若さ維持の効用を持つということを従業員は知っており、65歳を過ぎていよいよ体力に自信がなくなるまで退職を考える従業員はいないようです。仮に引退を考えたとしても社長との面談で引退を思いとどまるケースもあります。登録パートであれば、働ける年齢はほぼ青天井に近いものになると言います。



### 3 継続雇用制度の内容

前述のように西部開発農産で60歳定年を迎えた後は希望者全員が65歳まで再雇用することとなっていますが、さらにその後の就業を希望する場合は上限を定めずに再雇用しています。しかしながら体力的なことへの配慮として、身分をパートとして「働きたいときに働く」登録パートという形式を選択することも可能です。

農場の仕事は夏は炎天下、冬は厳しい寒さの中での業務もあり、特に健康管理には配慮し、定期健康診断は登録パートも含めて全員受診させています。極端に暑い日や寒い日には「無理をせず体調に合わせて」仕事をすよう指導しています。作業の能率より健康を重要視しているのです。

会社で行なう健康診断の結果は会社にフィードバックされますが、健康に要チェック項目のある人については、産業医から留意点などを教えてもらうようにしている他、直接産業医が高齢従業員に指導を行う「面談制度」を採用しています。

同社の賃金制度は日給月給制度で、パートになると時間給制度となります。個々人の能力や経験によりますが、おおむね700円程度であり、地元の水準から見ると平均的なところですが、年金受給者も多くいることから、年金との併給調整との関係などでどうすればよいか迷う高齢者は、会社の顧問である社会保険労務士と面談ができるようになっています。

ちなみに西部開発農産の給与は定年で昇給を止めません。その後も一定幅で昇給させています。

### 4 継続雇用制度を支える諸施策

西部開発農産は高齢者を「ただ働かせるだけ」の会社ではありません。定年後であっても資格試験に挑戦する高齢者には助成金を出して推奨しています。また年に数回、作物の切り替え時期（いわゆる端境期）に作物の技術講習会も実施しています。

こうした研修に参加することにより、自宅の畑で「試しにやってみた」という職員が増え、その技術についてはその高齢者が会社で試行錯誤する

ことによって技術レベルの向上につながっています。

## 5 高齢従業員の意見

72歳になる総務の女性は勤務20年です。フルタイムで働いてきましたが、今まで「体力的限界」も感じたことがないので特にリタイアも申し出なかったそうです。会社では慣例に従って「嘱託社員」としています。「この会社で働きに来ているのは、みんな近所の奥さんたちなので、毎日張り合いがあって楽しく、元気なうちは働きたい。家族も元気にしていると安心している。決して給料は高くないが年金ももらえ、小遣いには不自由しない」と言います。

65歳になる農園担当の高齢者は継続雇用で65歳になった今年、さらに再雇用となりました。キャベツを中心に担当していますが、いいものができるのを見るのが楽しく、人から「おいしかった」と言われるのがうれしいそうです。「いつまで続けられるかわからないが、家にこもってしまいたくないので頑張っている」と語ります。

「家にいても仕方がないので働く」というような消極的姿勢ではなく、「元気であることが家族の安心や喜び、だから働く」という積極的な意味での目標となっているのが、ここで働く高齢者の特徴です。

西部開発農産の社長は言います。「農業は世代間によって異なるものではないので、あとはモラルの教育だけである。技術教育も大切だがむしろそうした知識や技術よりも、仕事に向かう態度である」。

社長の農業に対するの限りない愛情と、農業をすることで人の生き様も変わるという信念からの雇用管理施策がこのような積極的高齢者を生んでいるようです。

# 「ボケタラアカン長生きしなはれよ」

## 玉野業務サービス 有限会社

### 企業プロフィール

- ・所在地 岡山県玉野市
- ・創業年 平成4年
- ・業種 特定派遣業
- ・従業員数 88名（正規 50名、非正規 38名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	2人 (2.3%)	5人 (5.7%)	6人 (6.8%)	20人(22.7%)	1人 (1.1%)
女性	34人(38.6%)	19人(21.6%)	1人 (1.1%)	0人 (0.0%)	0人 (0.0%)
合計	36人(40.9%)	24人(27.3%)	7人 (8.0%)	20人(22.7%)	1人 (1.1%)

- ・平均年齢 男性 65.0歳 女性 47.0歳 全体 54.0歳
- ・定年 60歳
- ・定年後、一定の条件の下、65歳まで再雇用。その後も本人が希望し、会社が必要と認める場合は年齢制限なく再雇用。なお、定年後は1年毎に契約更新する。
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容  
〔一定条件とは、本人が希望し、元気で熟練技術・ノウハウがあり、会社が必要と認めること。実態は、希望者はほぼ全員再雇用されている。〕
- ・現在の最高年齢者 71歳

平成21年1月時点の内容です。

## 1 定年退職技術者及び退職女性のスキルを活かす

### (1) 会社設立の経緯

玉野業務サービス有限会社の創業は平成4年当時、大手造船会社玉野

事業所機械工場においてロボット化計画が持ち上がった際、同社機械事業本部担当役員から創業者（現社長）に、コンピューター・インプット作業要員を確保し、機械工場に派遣できないかとの要請を受けたことに始まります。社長は昭和31年に大手造船会社玉野事業所に入社、機械工場において資材の調達関係等の業務に従事した後、上記担当役員の下で機械工場管理部の管理職として勤務、昭和63年に定年退職。引き続いて同社の協力会社で管理部の仕事をしてきましたが、同役員の要請に応えるため、現社長が急遽設立したのが、今の会社です。

## (2) 会社設立の目的

会社設立当初の目的は上述のとおり機械工場ロボット化計画推進だったため、コンピューター・パンチャー等の経験を有する即戦力要員6～7名を急いで集め、同工場へ派遣することになりました。そこで社長は同社に勤務し、CADやパンチャー等のコンピューター・インプット作業や操作技能を身に付けた後、結婚等を機に退職し家事等に専念していた女性の能力を活かすことを着想し、その事業推進の核となる人物として、以前に同じ職場に勤務したことのある、信頼できる有能な女性を選んで会社の管理課長に据え、同課長から育児等家事の時間に余裕を生じていた旧知の女性に次々と声をかけて雇い入れ、元の職場へ派遣する事業に取り組みました。

会社設立の契機となったロボット化計画は変更されましたが、集めた要員を大手造船会社へ派遣する事業は無事に発足しました。その後、役員から機械工場を定年退職する技術者の受入れについて要請されるようになり、それに応えて受け入れた技術者を元の職場へ派遣する事業がスタートしました。

こうして定年退職する技術者及び勤務経験を有する女性を従業員として雇用し同社へ派遣する特定派遣業を中心に経営基盤を確立し、業績を順調に伸ばして現在に至っています。今では中途採用及び新規学卒者も毎年数名規模で採用しており、新規学卒者を自社で養成して同社へ派遣する事業及び同社からの請負事業にも取り組んでいます。

ちなみに社長は平成14年に別会社を設立、こちらは登録人材を大手造

船会社やその関連会社の製造現場の求めに応じて作業者として派遣する一般派遣業の会社です。この会社も派遣先は玉野業務サービスと同じですが順調に業績を伸ばしており、平成21年1月時点で派遣中の人員は約60名、その中には大手造船会社玉野事業所を定年退職した熟練技能者約20名を含んでいます。

## 2 派遣先の事業好調を背景に70歳雇用実現

会社の派遣先である大手造船会社は大正6年創業の造船会社ですが、同社は大正15年にデンマーク企業との間にディーゼル機関の製造販売実施権契約を締結し、玉野事業所機械工場において船用ディーゼルエンジンの製作に着手しました。昭和49年には造船部門と機械部門の売上高比率を50対50とする目標を掲げて機械部門の充実に力を入れ、翌昭和51年には、船用ディーゼルエンジンの生産累計が1,000万馬力を突破、現在では年間500万馬力の船用エンジンを製作できる世界のトップメーカーとなり、同社の業績、受注量は順調です。

## 3 定年後の継続雇用を確保し、生涯現役を実現

平成21年4月現在玉野業務サービスには60歳超の従業員が24人いますが、全員大手造船会社の定年退職者です。派遣先も20人は同社の玉野事業所、4人が同社の関連会社で活躍しています。

最高年齢者は71歳のAさんで回転機設計出身の設計技術者です。Aさんは現役時代は鉄鋼メーカー向け高炉用軸流コンプレッサーを主体に詳細設計一筋に歩み、多くの客先へ納入した製品に関わってきました。子会社を経て定年後入社し、これまでに納入してきた数多くのコンプレッサーなどのアフターケア作業を行ってきました。また会社が採用した新規学卒者等を教育訓練し、派遣先の求めるレベルに近づくよう育成して、送り込む役割の一端を引き受けています。Aさんは、週5日朝8時の始業から夕方5時の終業までフルタイムで勤務し、時には残業、休日出勤も厭わぬ日々を元気に過ごしています。

今年66歳を迎えるBさんは電気技術者として、誘導加熱装置を製作するチームの中核メンバーです。派遣先会社は昭和42年に300kwビレット加熱装置の1号機を製作し、自動車メーカーに納入して以来、数々の実績を挙げてきました。昭和59年には出力3,200kwで世界最大級の容量をもち、時間あたり8,400キロの鋼棒を1,250度に昇温できる加熱能力を有する装置を完成し、別の自動車メーカーに納入しました。Bさんは1号機の当時から誘導加熱装置の製作に携わり、国内の各自動車メーカーへ数多くの納入実績を挙げてきた誘導加熱装置の専門家として、また多くの特許技術の取得に貢献してきたエンジニアとして、派遣先会社や納入先企業から厚い信頼を得て活躍しています。

今年69歳になるCさんは、同じく電気技術者として、上記Bさんと同じ仕事に従事し、定年退職後会社へ入ったベテラン技師ですが、現在はパートタイム勤務で、派遣先の要請に応じて技術的助言や英文専門書、製品取扱いマニュアル等の翻訳業務に従事しています。

#### 4 高齢者の労働条件

玉野業務サービスは従業員の派遣先を大手造船会社やその関連会社を中心としていく方針を堅持し、従業員の労働条件についても、派遣先会社と基本的に合わせています。定年後の再雇用制度は労使協定で基準を定め、基準を満たす者を1年更新で65歳まで再雇用し、その後も派遣先の要請に応じ、特に上限年齢を定めることなく継続雇用しています。

労使協定による継続雇用基準は、つぎのとおりです。

- ① 直近5年間の出勤率が90%超であり、且つ直近5年間の勤務評価が平均以上に相当すると認められる者（勤務評価は、派遣先の意見を聴取し、社長が最終決定する）
- ② 再雇用契約締結（更新を含む）前5年間に従業員就業規則に基づく懲戒処分を受けていない者
- ③ 職務遂行上必要な資格、免許及び講習修了証等を保持する者
- ④ 直近の定期健康診断及び治療中の疾病に対する治療状況等に基づいて、

会社指定の病院により会社における通常業務遂行に支障がないと認められた者

- ⑤ 会社の事業を円滑に運営していくために、自己の持てる技術、技能、ノウハウを派遣先企業において惜しみなく発揮するとともに、後進への伝承に協力する意思と能力を保持する者

困みに派遣先である大手造船会社や関連会社にはそれぞれに企業別労働組合があり、60歳定年後の再雇用者の基本的な労働条件は中央労使交渉で決められています。現在の同社の継続雇用制度は労働協約で定める基準をクリアする者を法律に則して1年更新で再雇用する制度で、勤務時間、給与、賞与、退職金、年休その他具体的な取扱いは一切労働協約で詳細に定められています。

例えば勤務時間は1日8時間、休日は完全週休2日制に加え、祝日法に定める休日及び5月、夏及び年末年始の連休があります。定年後再雇用者の勤務態様はフルタイムもパートタイムもあり、給与も時給から月給までランク区分され、賞与、退職金についても、詳細な支給要領が定められています。

## 5 生涯現役をめざす高齢者の心構え

社長は大手造船会社に37年間勤務し、退職後も同工場に関わる仕事を続けて、現在まで53年間同事業所構内に勤務しており、会社設立の経緯及び目的からも明らかなように同事業所機械工場の要請に応え、その成長とともに歩むことが社是となり経営方針となっています。

社長自ら生涯現役を体現し、高齢者に適切な仕事と職場を提供することに尽力する一方で、高齢者が職場に受け入れられて、気持ちよく働くには、相応の心構えが必要であると考えています。

その心構えの要諦は、会社のキャッチ・フレーズ「ボケたらアカン長生きしなはれよ」に込められています。このフレーズは、玉泉寺というお寺の住職さんが作られた六節詩歌のタイトルですが、社長はその六節詩歌の中にこそ生涯現役をめざす高齢者の心構えの要諦が示唆されていると考

え、その詩歌が記載された1枚のA4のペーパーを会社事務所に掲示し、機会あるごとに関係者に配り、周知に努めています。

その詩歌が示唆している要点を次のとおりです。

- ① 年をとったら、でしゃばらず、憎まれ口、泣き言、人の陰口、愚痴を言わず、他人を誉めること
- ② 若い人に、花を持たせ、一步下がって譲ること
- ③ お金を大切にすること
- ④ 昔活躍したことは忘れ、自慢話をしないこと
- ⑤ 家族や近隣、職場の仲間から慕われるよう努力すること
- ⑥ 生涯仕事に取り組み、何か一つの趣味を持つこと

高年齢者に自覚を促しながら、これからも玉野業務サービスはいきいき働く高年齢者のサポートに徹する考えです。



# いきいき職場で生きがいづくり

## トクデン 株式会社

### 企業プロフィール

- ・所在地 京都府京都市
- ・創業年 昭和14年
- ・業種 電気機械器具製造業
- ・従業員数 165名（正規 159名、非正規 6名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	85人(51.5%)	26人(15.8%)	7人 (4.2%)	3人 (1.8%)	1人 (0.6%)
女性	30人(18.2%)	7人 (4.2%)	4人 (2.4%)	2人 (1.2%)	0人 (0.0%)
合計	115人(69.7%)	33人(20.0%)	11人 (6.7%)	5人 (3.0%)	1人 (0.6%)

- ・平均年齢 男性41.0歳 女性41.4歳 全体41.0歳
- ・定年 60歳
- ・定年後、一定条件の下、70歳まで再雇用
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容

〔定年前に個別面談を行い、継続雇用希望者は嘱託社員として再雇用し、ライフスタイルに合わせた勤務形態の希望者は、パート・アルバイトとして再雇用している。〕

- ・現在の最高年齢者 74歳

平成21年1月時点の内容です。

### 1 独自の製品開発で先端技術に貢献

トクデン株式会社は京都市に本社・京都工場、滋賀県高島市マキノ町にマキノ工場を擁し、海外にはアメリカジョージア州アトランタに子会社(Tokuden Inc)、オランダロッテルダムにはヨーロッパ事務所を構え、特殊変圧器、トータル電源システム、誘導発熱ジャケットロールおよび電磁誘

導応用機器の開発・製造・販売を行なっています。

本社・京都工場においては、金属やセラミックファイバーおよびシリコンの溶解炉等のトータル電源システムを一括受注・製作し、特殊電源技術の最適システムを短納期で提供しています。また高圧多重インバータ変圧器は、浄水場などのプラントで用いられる大型モータの制御システムの一部として省エネに貢献しています。滋賀県・マキノ工場においては、1964年、世界初の誘導発熱ロールを開発して以降、独自技術の開発に注力し、今や精密熱ロールの代名詞ともなったジャケットロールを開発し、製作しています。用途としては、リチウムイオン電池用電極製造、電池用セパレータ製造、太陽電池用バックシート製造、フレキシブルプリント基板製造の分野で必須の産業精密機器として貢献をしています。

「企業規模を拡大するより、高付加価値の製品に特化し、世の中にないものを生んでいきたい」をスローガンに、新しいニーズに果敢に挑戦しています。1998年にはISO9001品質管理認証を取得、2004年には流体循環ジャケットロールを開発、平成15年度の省エネ大賞を受賞、そして2007年にはISO14001を認証取得しています。

## 2 高度な技術者集団の確保

トクデンの会社経営の基本理念は「創造の精神を常に尊び、よりよい製品を創り出す」、つまり先端技術で産業社会への技術貢献を果すことです。そしてこの物づくり（製品）に最も重要なのは、そこに携わる人の精神や考え方であり、トクデン独自の高度な技術を身に付けた技術者を、絶えず育成し続けていくことが大きな課題です。

ところが近年定年退職者が多く、技術者の不足と次世代の若手従業員への技術継承がスムーズに行なわれていない状況が発生しました。特に営業・技術・製造部門では高齢従業員の持つ豊富な技術・経験は、貴重であり、また、若手従業員への技術継承も必要です。トクデンでは高齢従業員を貴重な人材戦力と位置付け、活性化された中で活躍してもらうため、定年後の嘱託雇用制度を改定しました。

### 3 いきいき職場の継続雇用制度

#### (1) 役職定年の延長制度の導入

定年前従業員に対しては、従来、役職定年を55歳とし、ほとんど延長を認めていなかったため、その職場の後継者が十分に技量を備えていなくても、やむを得ず責任者として任命する必要がありました。

いったんその職場で役職を外れると、後継者との立場は全く逆転し、指導・教育面では他のメンバーの前では一歩引いた立場となり、また、役職を外れた時点から手当がカットされ、給与も減額となっていました。

2003年に「役職定年制度」の改訂を行なうと共に、運用面での緩和を行い、役職定年55歳の時点で、当人が高度な技術を収得していれば、1年毎の契約延長を行い、技能伝承、後継者育成に心血を注ぐ様に促しました。

役職の延長により、手当はカットされず、実務状況によっては最長5年間の延長が可能となりました。その結果、役職に引き続き就く者は後継者育成は必須のものだと考える様になり、後継者として教育される側も真剣に考えるようになりました。

#### (2) 70歳までの継続雇用制度の導入

2005年に就業規則を改定し、労使協定による基準を満たす継続雇用希望者は、全員嘱託社員あるいはパート社員として再雇用し、毎年の契約延長で、最長70歳まで雇用延長が出来るように改定しました。

継続雇用されている嘱託の製造設備の設計者、製造・生産技術部門の経験者、海外営業経験者などの雇用延長を機に、実作業の他に後進の指導・教育の重要性をより認識すると共に、指導される後進の者も技術を吸収しようと考えが前向きに変わってきました。

なおトクデンの現在の最高年齢者は74歳、総務部門所属で営繕清掃作業を担当しています。

#### (3) 職務の付加価値に応じた給与設定制度の導入

60歳定年後の嘱託社員の再雇用時の賃金設定は、いままで公的給付金、

年金等を加味した給与設定で行なっており、賞与については一律支給としていました。そこで職務に応じた報酬とするため、高度な技術を持った優秀な高年齢者については、職務の付加価値に応じた給与設定方式に改め厚遇しています。

また、嘱託社員の賞与支給に関し査定評価制度を導入し、一般正社員と同様に査定を賞与に反映させています。したがって嘱託社員も実績を考慮してもらえることで仕事に励みとなり、定年前同様、高いモチベーションを維持しています。

#### (4) 雇用および勤務形態の選択制度の導入

60歳定年後の再雇用時に勤務時間がフルタイム勤務のみでは無理があり問題となっていました。2005年より雇用および勤務形態を嘱託社員フルタイム、パート社員短日数、短時間勤務と多くの選択肢を採用し、より勤務形態の選択が可能となりました。

結果として、①総務の営繕、社内清掃作業等の軽作業の職種においては持病等の健康状態を勘案して週3日のパート勤務で就業してもらい、無理のない勤務に変更、体を動かすことができ、体調も良くなり働く生きがいを発見、②毎日の通勤が片道約2時間かかった高齢者は朝の出勤時間を遅らせ就業時間を短縮することで従来職場での勤務が可能となり、後進の指導と実務を担当、③高年齢作業には毎朝のラッシュ時通勤は負担であるが、フレックスタイムの採用で無理のない勤務が実現、などの効果を生みました。

#### (5) 専門職制度の導入

2004年より第一線で働く優秀な高年齢従業員については、活動に制約のない専門職を設けました。

製造の責任者として活躍された人材を再雇用した場合、製造の責任者より下の立場では指導・教育および監督が難しい事態が生ずる恐れがありました。専門職としての立場についてもらうことで、通常の業務に携わるだけでなく、過去の経験に基づいた技術（特にトクデン独自のもの）を後進に継承するという気持ちを持ち、使命感を持った日々を過ごして

もらっています。

職人気質の人材の場合、上下関係があるとなかなか指導・教育は難しいのですが、直接の利害関係のない部署や人からの指摘事項はすんなりと聞いてくれるという利点も発生しています。

海外子会社の総責任者であった人材を嘱託社員として営業部に所属させ行動範囲を限定することは、グローバル営業の業務を制約する恐れがあったため、新分野開拓のための新規開拓チームの一員とし、肩書きをシニアアドバイザーとしました。この高年齢者はシニアアドバイザーとしての日常活動の他、若手営業員と同行し、トクデン製品の売り込みのテクニックのノウハウをOJTで実行し、営業技術継承を行っています。若手社員は逆にベテランの嘱託社員から学ぶことも多い上、パワーに圧倒され、やる気が出てくるようです。

## (6) 主要会議への参画による自己実現

### ①デザインレビュー会議、開発会議、クレーム対策会議等への参画

高年齢者でも関連のある会議に参加してオブザーバーとしての意見を述べ、新規開拓分野の状況等について専門的な意見を発表する場を設けました。効果として、新規品についての鋭い指摘またはアドバイスがあり、技能・技術の伝承と共に方向性が決めやすくなりました。

また開発テーマに対して、若手技術者と連携した特許申請で、能力発揮の場も持っています。高年齢者が自分の習得した技能・知識を後進に伝えたいという気持ちと、まだ第一線で通用する場面があることを自覚でき、若手層と一緒に取り組むテーマではお互いを尊敬し合えることで、人間関係もスムーズになっています。

### ②主要会議への出席

高度な技術を持った専門職の高年齢者は、月に1回の営業会議、開発会議に出席し、専門的な事柄について意見を述べる機会を持てるようにしています。その結果、過去の経験（成功および失敗例など）をもとに適切なアドバイスを出すことで、方向付けの指針となるケースが多く、技術水準の維持向上に大いに貢献してもらっています。

(7) 特許申請と提案制度の奨励

トクデンの高年齢者は単独または若手設計者、開発部門従事者と連携して特許申請を行ったり、改善提案については若手層を指導してアイデアを提供したり、単独で提出したり活発に活動しています。高年齢従業員の特許出願は過去3年で10件あります。

(8) 年一回の半日ドック等の案内

2007年より年一回の半日ドック等の案内を行い、診断結果内容について再検査要等の指摘がある場合は会社に申し出ていただき、1ヶ月以内に受診するよう指導したり、また、高年齢者の相談に乗るようにした結果、高年齢者から喜ばれています。また最近では、その診断結果、精密検査等の再検査が必要な場合、定期健康診断の契約先に産業医も依頼しており、トクデンの事情に詳しいため、容易に個人面談が行えるようにして高年齢者の健康状態について把握指導できるようになりました。

# 弾力的な制度運用で “生涯現役”を目指す

## 株式会社 ナショナルメンテナンス

### 企業プロフィール

- ・所在地 滋賀県彦根市
- ・創業年 昭和45年
- ・業種 総合ビル管理
- ・従業員数 880名（正規 261名、非正規 619名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	128人(14.6%)	127人(14.4%)	79人 (9.0%)	47人 (5.3%)	11人 (1.3%)
女性	119人(13.5%)	185人(21.0%)	102人(11.6%)	73人 (8.3%)	9人 (1.0%)
合計	247人(28.1%)	312人(35.4%)	181人(20.6%)	120人(13.6%)	20人 (2.3%)

- ・平均年齢 男性 51.7歳 女性 54.3歳 平均 53.0歳
- ・定年 60歳
- ・定年後、一定条件の下、70歳まで再雇用
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容  
〔現在、年1～2回、エリア毎にマネージャーが面談をしている（健康面による問答が多い。）。本人の希望を尊重して雇用している。〕
- ・現在の最高年齢者 78歳

平成21年1月時点の内容です。

### 1 会社概要と雇用状況

株式会社ナショナルメンテナンスはビルメンテナンス業であり、その主な業務はビルクリーニング、ビル設備メンテナンス、環境衛生管理、警備保安サービス、営繕清掃および清掃用品の販売です。もともと大手量販店の清掃部として発足し、昭和45年に清掃部門が独立して同社が設立されま

した。その後、大手量販店の設備管理部門業務を引き受け、また店舗内の警備、環境衛生管理と業務を拡大し、平成21年8月現在では911人が働く企業に成長しました。親会社の清掃・設備管理はもとより官公庁や大手企業からの受注も順調にあり、全社員一丸となって日々業務に精進しています。

ナショナルメンテナンスでは「真価の創造」を経営理念とし、「お客様に喜んでいただける品質・安心・サービスの提供」を使命感とし、多様な顧客のために幅広い業務で若年者、高齢者、男女を問わず、いきいき元気に働く集団になっています。

従業員の構成は清掃部門に611人、設備保全部門に200人、警備保安部門に60人で40人は本部管理部門となっており、清掃部門のうち450人は早朝・夜間の短時間業務で、その勤務地は富山、岐阜、愛知、福井、京都、大阪そして滋賀と広域にわたり、受注数は200事業所を超えています。清掃業務はフットワークを必要とし、設備保全業務は公的資格（電気主任技術者・ビル管理者）がないと勤まりませんが、健康で働く意欲があれば、年齢に関係なく働ける企業です。（平成21年8月現在）

## 2 高齢者雇用に対する基本的な考え方と雇用施策

ナショナルメンテナンスでは高齢者の概念を捨て、「品質・安心・サービス」を顧客に提供できる健康な従業員であれば、積極的に雇用し活躍する場を設けており、平成20年の「高齢者雇用開発コンテスト」で(独)高齢・障害者雇用支援機構理事長表彰優秀賞を受賞しました。安心して働ける職場の仕組みづくりとして人事制度を見直し、誰もが公平で、頑張れば報われる働きがいのある職場づくりに努めており、広域、多業務、24時間勤務といった業態の中で従業員のニーズに合わせ、幅広い雇用制度を設定しています。

賃金面においては、契約社員は日給制で、短時間勤務のパートナー・メイト社員は時間給制を採用しており、役職者についても63歳役職定年制の下、以後は時間給制となり、能力と勤労意欲のある人は、その力を最大限活用できる制度です。



### 3 教育制度の充実

ナショナルメンテナンスは教育制度の充実に力をいれており、公的資格取得に対する支援（金銭支援、講習会・研修会・資格試験の積極的参加支援）、また社内教育制度の参加支援の実施（受講料・交通費の支給）、さらには業務必須資格取得の自己啓発に対し受講料の支援を正社員からメイト社員にいたる全従業員を対象に実施しています。

常にコンプライアンスの推進に取組み、企業全体のレベルアップや勤勞意欲向上が図れるように努めています。今年はビル管理者講習に5名を派遣し、電気主任技術者資格試験の受験に10名が積極的に挑戦しており、今後3年間に全社で100名の電気主任技術者の有資格者を目指しています。

また、清掃部門ではビルクリーニング技士、社内ビルクリーニング技士認定制度のレベルアップに取組み、品質向上に邁進しています。特に30歳代から40歳代の従業員を中心に取組みを強化していますが、高年齢従業員も刺激され資格取得意欲が活発化し、良い意味での相乗効果が生まれています。また「70歳まで働ける」条件として一定レベルの資格取得が設定されています。

### 4 70歳以上高年齢者に対する雇用施策の現状

60歳、65歳を超え、いきいきと働いている先輩の姿を見て、後輩の従業員がどのように捉えているかが重要なポイントであり、「高年齢社員は会社が存在価値を認めているか」、「どれだけ重要視されているか」という問い掛けは会社全体のモラルに大きく影響します。

現在、同社では60歳以上の従業員が320人おり、そのうち65歳以上が140人で70歳以上が20人に上り、皆いきいき元気に働いています。65歳以上の従業員は契約更新を全て6ヶ月とし、更新時には面談を実施し、健康面、体力、意欲等を充分聞き、継続契約更新しています。

## 5 社内コミュニケーション紙「ステップアップ」の発行

多数の事業所で働いている従業員のコミュニケーションの促進のため、1ヶ月に1回、社内情報新聞「ステップアップ」を発行しています。社内方針や取り組み課題、改善提案、頑張っている人、話題の人の紹介、社内行事や規則の改定さらにクイズの出題等で従業員全員に読んでもらえる工夫をしています。

また各事業所で働いている従業員からも積極的に投稿してもらい、良いコミュニケーション手段となっています。高年齢従業員からの投稿も多く、その文章からは人生の経験に裏打ちされた重みがうかがわれ、若年者や中堅の従業員が業務遂行上の道しるべにできる内容も豊富です。

## 6 顧客第一主義の徹底

お客様の大切な建物や設備、什器、備品の管理を扱っている以上、常に満足していただくなくてはならず、ピカピカに磨いた床や什器管理も大切です。常に安全が確保され、点検の行き届いた設備の管理も重要ですが、それ以上に大切なのは働く従業員の姿勢であり、いつも笑顔であり元気な挨拶ができ、身だしなみが整い、動きがきびきびしており、お客様と良いコミュニケーションが取れることを最も重視しています。そのため、事業所担当マネージャーはお客様とのお約束時間よりも必ず早く現場に入るとともに、各従業員の指導の取組みに力を入れています。また、年に一回顧客満足度アンケートを実施し、お客様に少しでも満足していただけるよう、改善に努めています。

## 7 おかげ様で40周年

ナショナルメンテナンスは今年で創業40周年を迎えました。創業以来頑張ってきた従業員一人ひとりの努力の賜物で、20年・25年・30年と頑張ってきた従業員に会社は敬意を表しています。今年は記念周年であり、拡大社員集会の実施（年2回）や5年、10年、15年と5年おきの勤続表彰や懇親

会、全社ボーリング大会また地域行事（琵琶湖クリーン作戦）の参加等々を実施して従業員のモラールアップを図っています。

## 8 更なる職場改善に向けて

現在ナショナルメンテナンスではISO9001（品質マネジメントシステム）とISO14001（環境マネジメントシステム）の認証を取得していますが、今後は生涯現役（健康なうちは現役雇用）の取組みを進める中で、労働安全衛生マネジメントへの取組みを考えています。リスクアセスメントに基づき、徹底的に危険性の洗い出しと対応策の実施に取組み、OHSAS18001の認証取得を実現すると共に、生涯現役会社を目指しています。そしてこの実現には経験や知識の豊富な高年齢者が欠かせない戦力となっているのです。

**雇用区分と定年、雇い止め						
	18歳～60歳	60歳～65歳	65歳～70歳	70歳以上	休日数/年	社会保険
正社員	→ 60歳定年後下記区分での継続雇用				110日	有
契約社員(A)	→ 65歳後下記区分へ				110日	有
パートナー社員				⇨	96—110日	有
契約社員(B)				⇨	197日	無し
メイト社員				⇨	72—110日	無し
警備社員				⇨	96—110日	有。無
役職者(課長以上)	→		63歳で役職定年			



イラストはイメージであり、実際とは異なります。

# 有能な高齢者を歓迎する企業です！

## 株式会社 nitolex（ニートレックス）

### 企業プロフィール

- ・所在地 愛知県知多郡
- ・創業年 昭和9年
- ・業種 窯業・土石製品製造業
- ・従業員数 253名（正規 250名、非正規 3名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	140人(55.3%)	44人(17.4%)	10人 (4.0%)	4人 (1.6%)	3人 (1.2%)
女性	44人(17.4%)	4人 (1.6%)	3人 (1.2%)	0人 (0.0%)	1人 (0.4%)
合計	184人(72.7%)	48人(19.0%)	13人 (5.1%)	4人 (1.6%)	4人 (1.6%)

- ・平均年齢 男性 40.2歳 女性 45.6歳 全体 42.2歳
- ・定年 60歳
- ・定年後、希望者全員を65歳まで再雇用
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容

60歳到達の1年前に個人面談を行って継続勤務の希望を直接把握し、職務は定年時の職場で原則として通常勤務の正規従業員として継続する。さらに65歳以上についても選定基準により70歳まで再雇用する旨就業規則で規定しているが、実質上は希望者全員を再雇用しており、70歳以上の従業員も4名在籍している。

- ・現在の最高年齢者 74歳

平成21年1月時点の内容です。

## 1 企業理念と概要

ニートレックスは研削砥石、ダイヤモンドホイールなどの製造・販売企業として、また「研削のプロ」として、お客様のシステムに最も適合した

研削方式を提案しています。そして「光り輝く先進技術の方式・提案により限りない未来を創造する」を企業理念とし、ラテン語の「**nitior**」（光り輝くもの）と「**lex**」（方式・提案）の合成語である**nitolex**（ニートレックス）の社名に託しています。

また今世紀で最も大切な環境問題については、平成16年12月に代表取締役社長自ら次の5つの環境方針を掲げ実行の決意をしています。

- 1) 株式会社**nitolex**の事業活動及び製品が環境に与える影響を把握し、技術的・経済的に可能な範囲で環境目標を定め、定期的に見直しを行いながら環境保全と汚染の予防に努め、たゆまぬ改善を図ります。
- 2) 環境関連法令・条例・協定及びお客様の要求事項を遵守いたします。
- 3) 株式会社**nitolex**が行う事業活動の中で環境改善のための活動として次の項目を掲げ、積極的に取り組みます。
  - ①ムダを排除して省エネルギーを推進する。
  - ②ムダを排除して廃棄物を削減する。
  - ③使用済み製品のリサイクル・リユースを実施する。
- 4) 環境教育・社内広告活動などを実施し、全社員に環境方針の理解と環境に関する意識の向上に努めます。
- 5) この方針は、一般に公開いたします。

この環境方針に基づいて、製品の製造・販売以外の「リサイクル事業」も展開し、顧客企業が排出する使用済み砥石を耐火材などの資源に再資源化することで、産業廃棄物の再原料化・資源の有効利用を通して環境保全に貢献しています。

## 2 定年制・継続雇用制度の状況

ニートレックスの定年は一律60歳、継続雇用制度は60歳定年の1年前に個人面談を行い、継続勤務の希望を直接聞き、65歳を目標に希望者全員を再雇用しています。

職務は原則定年時の職場で通常勤務の正規社員として継続、更に65歳以上についても健康で意欲のある者は再雇用しており、現在の最高年齢者は

74歳、実際の現場で軽作業を毎日元気に行っています。

こうした継続雇用制度のもとで、70歳以上の一部の短時間勤務者を除き非正規社員ではなく正規社員として雇用しています。

### 3 高齢者に関する基本的な考え方

砥石等の製造現場では技能・技術の継承は大切であり、70歳までの高齢従業員を持つ高い能力を若年層・後輩の教育指導に活用することは企業の存続に欠かせないものであり、有能で経験豊かな人たちが築いてきた企業風土は会社の歴史でもあります。創意工夫を重ねた高齢者は即戦力として活用する事ができる貴重な一員であると位置付けています。

また現状における高齢者の就業状況は、製造部門を有することから社員の極端な高齢化はなく、60歳以上の高齢化率は10%程度で一般的な土石製品製造業の平均的な状況といえます。こうした現状は企業が特に高齢者の継続雇用を抑制しているのではなく、砥石製造の現場という作業環境が高齢者にとって必ずしも最適ではなく、業務によっては視力、体力等身体機能低下の問題、IT関連の最新技術の習得等々厳しい条件下で就業することが一因であり、また、地域性としても60歳以降は第二の人生を希望する方が多く、継続勤務の希望が多くないことも要因となっています。

高齢従業員に対し現在取り組んでいる具体的施策としては人事管理分野では高齢者の在宅勤務制度、健康管理分野では健康アドバイザーとの面談による健康相談・指導、そして高齢社員への配慮工夫では加齢による身体機能低下の補完施策が特徴的です。

また高齢者のモチベーションアップ策として、継続雇用者の退職慰労金制度の導入を現在検討中です。(60歳定年時に通常の退職金は支払済みですが、継続雇用在職年数に応じて退職時に退職慰労金を支払うもので、継続勤務年数・成績・貢献度等によって毎年、退職時支払い原資を積み立てるものです。)

## 4 60歳・70歳代の高齢者に対する具体的な雇用施策

### (1) 60歳代高齢者の雇用施策

全ての継続雇用者は原則、通常勤務とし賃金は月給制、支給額は平均で20万円から22万円（業務によって異なり上限は22万円）、職務は一般社員と同様の業務としますが、定年までの能力・技術を活用できるものとしています。また雇用形態は、健康、本人の希望等により65歳までは1年契約の自動更新制、65歳以上については主に指導、熟練業務に特化して同様条件で継続雇用しています。

### (2) 70歳以上高齢者の雇用施策

65歳以上の高齢者と変化はありませんが、特に70歳以上では本人の希望によって短時間勤務を併用しています。この場合は賃金は時給制とし、担当業務によって1,200円～1,500円を設定しています。本人が希望し健康であれば、短時間勤務とせず通常勤務で更に継続雇用しています。70歳以上についても賃金、勤務時間を除く労働条件は60歳代と同様です。

### (3) 60歳・70歳代高齢者共通の雇用施策

#### ①高齢者の在宅勤務制度（55歳以上の高齢者を含む）

研削砥石などの販売傾向としては、多品種小ロットで、多数の顧客の要求に対応することが多く、営業は広範囲に活動しなければなりません。営業効率から考えれば販売拠点多ければ多いほど利便性が高くなりますが、営業拠点である支社や支店、営業所は、管理者や事務員の人員、諸経費、経営効率の関係もあってそんなに多くすることはできないのが実状です。

少ない営業拠点で高い効果を出すため、営業拠点と個人の居住地が比較的離れた高齢ベテラン社員や継続雇用社員を選定し、通常は営業拠点への出勤はせず自宅から顧客へ直接赴く在宅勤務とし、営業拠点へは会議・情報連絡のため月2回程度出勤するというしくみを10年前から実施してきました。

日常の営業拠点との連絡については、受注販売・納品管理はコンピュ



ーターシステム、商談・重要連絡は電子メールと電話・ファックスを利用するSOHO（Small Office Home Office）システムとしています。現在SOHOシステムによる、在宅勤務者は55歳以上のベテラン2名、60歳以上の継続雇用販売社員3名の計5名がいます。この在宅勤務制度により時間的な余裕ができ、巡回する顧客件数・頻度も増加すると同時に顧客の希望する時間に商談ができ、販売効率の向上と通勤の省略によって販売社員の精神的なゆとりが生まれたこと、肉体的な疲労が少なくなるという効果は充分あり、今後も高齢者の増加に合わせ制度の拡大を考えています。

### ②健康アドバイザーとの面談による健康相談・指導

高齢者、特に65歳以降では、健康維持の難しさは避けられないものとなります。このため健康維持管理では、直近の健康診断に基づいて健康アドバイザーと人事関係者が直接個人面談を行い、生活習慣、運動方法、体調、持病等の有無や健康状態、気力、就業意欲について話し合い健康管理票を作成、本人に手渡すことで自覚を促します。この直接面談は年2回実施して健康管理や自己管理の方法を指導すると同時に、今後の継続雇用についても、健康状態を考慮しながら本人と協議し決定する方法で5～6年前から実施、制度化し健康管理の向上と高齢者雇用の促進を図ってきましたが社員には大変好評です。

### ③加齢による身体機能低下の補完施策

加齢による身体機能低下の代表的なものとして、視力、筋力、脚力等の低下が挙げられます。継続雇用者、特に65歳以降は加齢による身体機能の低下を補完する安全管理、設備の環境改善は重要です。

視力の衰えについては、作業場・職場の照明器具を作業者に合わせて設置し、手元の照度を800～1,000ルクスになるよう移動照明器具や固定照明器具の増設をしています。

また筋力低下の補完には、作業台、補助機器の活用や作業台の高さ調整、運搬機器の使用、あるいはリフターやキャスターの設置など高齢者の要望を聞きながら一つ一つを検証・改良してきました。

そして脚力の低下は、転倒災害につながり非常に危険です。通路の明示・確保と整理整頓、危険箇所の手摺設置等の改善を随時実施していま

す。

## 5 70歳以上社員の就業状況

70歳以上の高齢者は4名在籍、1名は71歳で一般の現場で通常勤務、73歳の1名は1日5.5時間勤務で後輩への指導業務を実施、賃金等雇用条件は次表の通りです。このほか70歳と最高齢74歳の人は、何れも短時間勤務として1年契約の更新制による有期雇用とし、時給制で1,200円～1,500円、現場作業と指導業務を元気にしています。

### 70歳社員の就業状況と労働条件等

項 目	Aさん (71歳)	Bさん (73歳)
・雇用及び勤務形態	1年契約更新制・通常勤務	1年契約更新制・短時間
・労働時間	1日8時間	1日5.5時間
・職務内容	一般現場業務	技能の指導・教育業務
・賃 金	月額220千円	月額180千円
・本人の意見・希望	自身の技能活用でき満足	若年者への指導は楽しい
・その他 (ポイント)	健康管理制度は有り難い	仕事は健康維持のもと

## 6 定年前社員への施策

定年前の社員については、専門技能等資格取得を積極的に進めるとともに、定年約5年前からは定年後の就業のために技能・技術の多能工化を図り指導的立場となるための指導員養成教育を実施しています。また販売社員に対しては、在宅勤務に必要な基礎的知識や経験的OJT教育を実施し、好評である在宅勤務制度の拡大を図っています。

# 高齢者のノウハウは 基幹産業装置の守護神

## 日揮プロジェクトサービス 株式会社

### 企業プロフィール

- ・所在地 神奈川県横浜市
- ・創業年 平成12年
- ・業種 プラントエンジニアリング業
- ・従業員数 736名（正規 352名、非正規 384名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	319人(43.3%)	167人(22.7%)	104人(14.1%)	48人 (6.5%)	5人 (0.7%)
女性	70人 (9.5%)	20人 (2.7%)	3人 (0.4%)	0人 (0.0%)	0人 (0.0%)
合計	389人(52.9%)	187人(25.4%)	107人(14.5%)	48人 (6.5%)	5人 (0.7%)

- ・平均年齢 男性 46.2歳 女性 39.8歳 全体45.7歳
- ・定年 60歳
- ・定年後、一定条件の下、65歳まで再雇用
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容

ほとんど100%が継続雇用を希望し、蓄積した能力を発揮している。ワーク&ライフバランスの考え方を基に、再雇用後も本人の希望を1年毎にヒヤリングして、本人が望む働き方を柔軟に受け入れている。また、60歳以上の従業員に対して目標管理と業績評価を実施し、『承認』と『喜び』を与えるようにしている。

- ・現在の最高年齢者 72歳

平成21年1月時点の内容です。

### 1 日本の基幹産業装置のトータルソリューションプロバイダー

日揮プロジェクトサービス株式会社は平成12年4月に日揮株式会社の

100%子会社として、詳細設計及び人材派遣を目的に設立された会社です。プロジェクトマネジメント、プラント設計のアウトソーサーとして長年培ったエンジニアリング技術とノウハウを駆使するトータルソリューションプロバイダーです。石油精製、エネルギー関連、環境インフラ、原油・LPGの備蓄基地などを設計・調達・建設して、試運転並びにメンテナンスの分野で事業展開しています。

現在、プロジェクト統括事業部、エンジニアリング事業部、建設・保全事業部、人材サービス事業部の4事業部の体制です。設立当時は売上高37億円、従業員280名でしたが、昨年度は563億円、749名と急速な発展を遂げ、国内のエンジニアリング会社の中でも上位にランクされるほどに成長しています。今後は高齢者が持つノウハウを継承し、さらなる会社基盤の充実、人材教育、技術の伝承に力を入れる方針です。

同社は国内の顧客企業とのパートナーリング、メンテナンス、サービスの遂行を通して高品質なものをより安く提供し、良い仕事を通して世の中に貢献しています。現在、60歳以上の社員が160名で全体の22%を占めており、50歳以上の社員を含めると347人となり全体の47%を占めています。しかし日揮プロジェクトサービスではこれを単なる高齢化とは考えません。年齢と共に身につけてきた業界屈指のノウハウが47%の社員に貯蔵されているのです。高齢者はノウハウの貯蔵庫です。

## 2 高齢人材は大切な経営資源

日揮プロジェクトサービスは経営資源のうち、最も重要な要素は『人財』であると考えています。したがって人的資源の拡大と充実、そして個々の従業員の成長なくして部門・会社の発展はあり得ないとの思いがあります。

同社には極めて優秀なベテランエンジニアが多数活躍しており、経験に経験を重ねたプラントエンジニアリング技術は業界屈指であると自負しています。会社にも取引先にも必要であり、技術伝承の使命を強く感じている高齢社員が多いのです。同社の高齢社員は持てる技能を若手社員に伝承し、若手社員と共に働く喜びを分かち合いたいと意気盛んです。これらのベテラン社員が中堅・若手エンジニアに技術の伝承を確実に行う『仕組み

作り』が同社の最重要課題となっています。

### 3 高齢者が保有する特殊ノウハウの活用は最大関心事

日揮プロジェクトサービスは全社を挙げて『技術の伝承』を行っています。プラント事業は様々な分野の専門家が集まってプロジェクトチームが結成されるため、1人だけで完結できる仕事ではありません。ゴールを決めて、プランを立て、日々アクションを起こしていきます。『日揮プロジェクトサービスに頼んでよかったよ』というお客様からの一言のために、世界屈指の技術で新たなモノを創り出し、やり遂げて喜び合う達成感を若い社員に伝えていきたいのです。伝承の場所として「JPS（日揮プロジェクトサービス）大学」や「盛岡配管学校」を設置しています。さらに日々の仕事を通して経験させて、ノウハウを伝える「OJT」も大切です。これらの施策を通して、若い社員がノウハウを継承し、自分の成長を実感してもらいたいと考えています。

72歳の高齢社員Kさんによれば、プラントエンジニアリングの仕事に2度と同じものはありません。『ものづくり』というよりはむしろ一つひとつの『作り上げ』です。『作り上げ』の過程には失敗もあります。ここに失敗体験から学び取る会社風土があることを忘れてはなりません。社員たちが失敗して、その失敗から学び経験して貯蔵したノウハウを『辞書化』して伝承することが大切です。そして『技術だけでなく会社風土を伝える』のも高齢者の役割です。同社の高齢社員は日々の「ノコミュニケーション」を通して若い人と『失敗体験』や『会社風土』を共有したいと考えているそうです。

### 4 高齢者からの技術伝承を実現し、若手社員を育成

同社では60歳定年時に短時間勤務かフルタイム勤務かは本人が選択しますが、基本的にはフルタイム勤務で再雇用します。再雇用後は高齢者の蓄積能力を最大限発揮できるように処遇面においても精神面においても高いレベルの施策を講じています。ほとんど100%が継続雇用を望み、蓄積し

た能力を発揮して働いています。60歳過ぎの高齢者がモチベーションを維持できるように、『心・お金・健康』の側面から高齢者を支援しています。

一方高齢者の技術伝承に加えて、受け手である若年社員の技術継承体制も重要な課題です。今から30年以上は働き続けるであろう長寿のプラントとお付き合いする主役は何といても若手社員です。

以下『技術の伝承と継承』の取り組みの一部を紹介します。

### (1) 定年前と遜色のない賃金レベルを維持

賃金は定年時と比べて80%程度にしています。ただし所属部門のニーズにより、重責を担う人はそれ以上とすることもあります。人事考課に基づく昇給や賞与への反映もあります。役職者以外の残業代は等級にかかわらず賞与に反映させています。

### (2) 再雇用後の等級を新設

同社では以前、再雇用時には全員非管理職にしていました。しかし再雇用後も自信と責任そしてプライドを持って働けるように継続雇用者の等級を新設し、60歳時点での自身の等級を65歳までは維持するようにしました。高齢者雇用の充実を社内で紹介し、同社における継続的な就業を奨励しています。

### (3) 目標管理と業績評価を通してよい仕事を『承認』

60歳以上の高齢になったからこそ仕事上の目標を設定し、自分の仕事を意味づけできれば自ずとやる気が起きてきます。『目標設定、業績評価、承認』は高齢者が成したことを尊重し、高齢者に喜びを与え、技術の伝承を進めるエネルギーとなります。当初は考課面談が難しいこともありましたが、考課者と高齢者双方の意識改革に取り組んだ結果、業績の考課面談を通して『承認』と『喜び』を高齢者の先輩と分かち合えるようになってきました。『報酬』以上に『承認』を嬉しく思う高齢者は少なくありません。

## 5 ノウハウ伝承の場－現場OJT、JPS大学、配管学校

「JPS大学」を設立し、職場における教育（OJT）とともに優秀な人材を育成するための2本の柱と位置づけて、全社員の能力開発に積極的に取り組んでいます。また、技術だけでなく次に掲げる企業理念の浸透も目指しています。

☆顧客の高い満足と強い信頼を勝ち得る“技術集団”になる。

☆国内プラント市場において、技術面および業績面共、常にNo.1の地位を維持する。

☆海外プロジェクトへ積極的に参画する。

1990年代のプラント業界の低迷期やグローバル競争の中で、日本国内での配管設計の業務量が減少し、技術者の数も減少しました。さらに日本人エンジニアの高齢化も進み、今後5年から10年でそれらの人材の深刻な逼迫化が予想されます。技術伝承と人材育成は急務となっています。

配管設計業務はエンジニアリング業界特有の職種で、配管設計技術者の養成には長い時間を要します。そこで同社は平成19年4月に配管レイアウト技術者の育成を目的として「盛岡配管学校」を設立しました。「盛岡配管学校」では同社の特殊なノウハウを持つ高齢社員が教鞭をとり、将来のプラントの守護神となる若き配管エンジニアを指導育成しています。まさしく「技術の伝承と継承」の場が実現されているのです。盛岡配管学校を卒業後2年間は協力会社等の現場にてOJTが施され、そこでも多くの高齢者が指導育成に当たっています。

## 6 継続雇用制度運用状況

再雇用率は100%に近く、再雇用に応じない人はほとんどいません。しかしながら63歳頃になると緩やかな働き方を希望するケースが増えています。ワーク&ライフバランスの考え方を基に、本人の希望を1年毎にヒヤリングし、年々変化する体力やライフスタイルに合わせて短時間勤務や

隔日勤務を柔軟に受け入れます。

## 7 高齢社員インタビューより

「日揮プロジェクトサービスは平成12年に設立され、自分は設立と同時に入社しました。それ以前は日揮で働いていましたので、通算で52年間、半世紀にわたり働いています。仕事は日揮入社以来配管設計をやっております。古今東西を問わず、会社というのはそこに集まる人がお互いの価値観を尊重し共有してこそ、チームワークのある強い組織になると考えています。技術を教えることはもちろん大切ですが、会社風土を作り上げて来た時代背景も後輩に伝えておきたいのです。若い人と語らいながら楽しく会社風土を伝承するのも私たち高齢者の役割だと思えます。」

「日揮の元会長が今年の業界誌のコラム欄に掲載した『やる気のある社員の定年は技術者の確保から70歳』という記事を読んだことがあります。私は既に70歳を超えています。しかし会社が求めるものをまだ持っているのであれば、これからも年齢にかかわらず働きたいと思っています。高齢者の能力についていえば、高齢になったから新しいアイデアや工夫ができなくなるというのは間違いです。物忘れは加齢とともにありますが『創意工夫』は決して衰えません。むしろますます磨きがかかるように思います。」

「これから高齢世代に突入する人たちは管理能力を高めるだけでなく、現場力や専門性を高めることを忘れないでほしいです。人は60歳時点で仕事人としての能力が評価されたり、改めて健康が課題になったりすることもあります。肩書に頼らなくても役に立てる自分を早い段階から作り上げておいてほしいのです。私は早い段階から健康に留意して、仕事現場で鍛錬してきたからこそ、70歳過ぎても働ける今の私があるのだと確信しています。」

## 8 今後取り組むふたつの課題

(1) 働く期間を年齢で区切らない意識改革

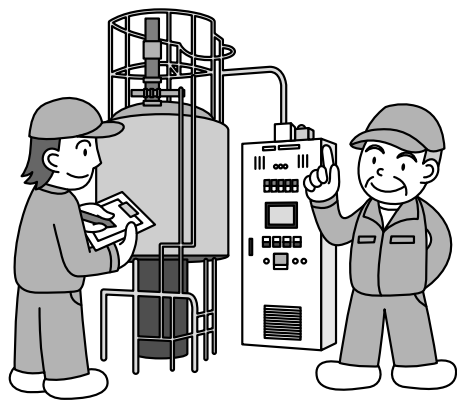
60歳と65歳で年齢による区切りが2回あることは高齢社員のやる気や



それ以降の働き方にマイナスの心理的な影響を作り出しているかもしれません。その時期にモチベーションを下げってしまうことも考えられます。『年齢に係わらず働く意欲があり、能力がある間は働ける』精神風土をすることも大切です。そのためには『年齢で働く期間を区切る』習慣を払しょくする意識改革が必要です。同社は、これを挑戦せねばならない大切な意識改革だと考えています。

## (2) 60歳以上の高齢者同士が話し合い励まし合う機会の提供

60歳定年を過ぎて現在再雇用中の方々が生き活きと元気に自分の力を発揮できるように、高齢者同士でお互いに元気を与え合える研修の場を提供したいと思っています。研修といっても知識を教えるものではありません。短期間の視点で昨年1年間に『やり遂げたこと』、来年1年間の『働き方や目標』、今自分たちが直面している『生活上の課題』を同世代で語り合い共有し合い、お互いに元気づけ励まし合うような談話会的研修が望ましいと考えています。従来は60歳過ぎれば研修参加の対象とはしない傾向がありましたが、今後は60歳を超えたからこそ『能力ややる気』を維持するための研修を活発化させる必要があると同社は考えています。



イラストはイメージであり、実際とは異なります。

# 山は友達、生涯現役

## 福島県北森林組合

### 企業プロフィール

- ・所在地 福島県福島市
- ・創業年 昭和39年
- ・業種 協同組合（森林）
- ・従業員数 128名（正規 36名、非正規 92名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	36人(28.1%)	36人(28.1%)	20人(15.6%)	12人 (9.4%)	13人(10.2%)
女性	3人 (2.3%)	4人 (3.1%)	3人 (2.3%)	1人 (0.8%)	0人 (0.0%)
合計	39人(30.5%)	40人(31.3%)	23人(18.0%)	13人(10.2%)	13人(10.2%)

- ・平均年齢 男性 56.0歳 女性 56.0歳 全体 56.0歳

#### ① グリーンキーパー職について

- ・定年 65歳
- ・定年後、一定条件の下、年齢制限なく再雇用
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容

〔本人が希望し、組合が必要と認めた場合、体力の続く限り、年齢制限なく再雇用する。〕

- ・現在の最高年齢者 76歳

#### ② グリーンキーパー職以外について

- ・定年 60歳
- ・定年後、希望者全員、65歳まで再雇用
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容

〔本人が希望した場合、1年以内の雇用契約とし、65歳を限度に、嘱託社員として再雇用する。〕

- ・現在の最高年齢者 65歳

平成21年1月時点の内容です。

## 1 組合の沿革と概要

福島県北森林組合は昭和39年創業、その後、平成19年4月に福島県北部の他の4組合の合併を経て業務が始まりました。管轄エリアは4市3町村に及び受託森林面積は9万㍓、組合員数（森林所有者）は9,283人です。

組織は、総務、指導、事業、加工分野に分かれ、私達の生活に重要な役割を持つ森林の適切な育成と管理に取り組んでいます。具体的には、水林自然林等の管理や、山行苗木、除草剤販売、立木買取販売、造林事業、松くい虫防除を行っています。

森林組合は森林・林業の再生に大きな弾みをつけ、地場産木材の需要の拡大を図りたい、また、森林を青少年の生きた教育の場とし、豊かな心を育み逞しく生きる人間の育成のための場としたい、との想いがあります。また山林の「爽やかな風」と「澄みきった空気」という恵まれた自然環境の中で、「山の素晴らしい歴史を身につけた方々」が「喜んで林業生産に携わること」を最も大事なこととしています。地球温暖化防止や、水源涵養（かんよう）など生活環境問題が大きく叫ばれ、間伐事業を中心に森林の適切な育成管理に国民の関心が集まっています。このような状況から林業関係企業として、自然環境に配慮しながら将来に夢の持てる森林作りを行ってこうとするものです。

組合では運営方針として「森林に対する要望が、木材生産に限らず、国土保全・自然環境保全・地球温暖化防止など各方面に多様化してきています。従来の集約化・提案型森林施業についての取り組みに加えて、森林整備を中心に林産事業の確保に努め、加工品の販売にも力を尽くすこと」を挙げています。そのためにも、安心して未永く働ける職場づくりが、大切としています。

現在の従業員数は、全体で128人です。全職員の平均年齢は、56歳です。60歳以上の高齢者は49人、うち65歳～69歳が13人、70歳以上も13人となっています。最高年齢者は、76歳です。

## 2 グリーンキーパー職と事務職の職種別定年制

従業員の職種はグリーンキーパー職と組合事務職と大きく二つに分かれ、それぞれ職種別定年制を取っています。グリーンキーパーの定年は65歳ですが、就業規則で定年後は本人が希望し組合が必要と認めた場合、体力の続く限りは一定条件の下、年齢制限無く再雇用することとしています。

一方事務職については、定年は60歳、本人が継続雇用を希望した場合は一年以内の雇用契約とし、65歳を限度に嘱託社員として再雇用されます。

グリーンキーパー職では定年後も「山が好き」、「技能を継承できる楽しみがある」と、この仕事を続ける高齢者がほとんどです。

## 3 高齢者雇用に対する基本的な考え方

グリーンキーパー職について、定年後も一定条件の下、年齢制限無く再雇用するという考え方の基本には、同組合の「65歳の定年を過ぎると仕事は出来ない、ということはない。本人が希望する年齢まで長く仕事を続けたいということは、とても素晴らしいことで、是非組合のためにも本人のためにも仕事を続けてほしい」という、同組合長の明快な考えがあります。

同様に働く人々からも、「自然と一体となり、良いイオンを吸収できますし、山の匂いは精神面の健康にもプラスです。こういう環境の中で、良い仕事をして給料をいただけるわけですから、まさに、一石二鳥です。山は生涯の友達です。副次効果として、気分をリフレッシュできるので、仕事と家庭のバランスがよく保てることもあり、体が続く限りは一生でも仕事をしたいですね」との声も聞かれます。

経営者はまた、「産業のベースとなる農業に定年がなく、体力・気力・意欲があれば仕事を続け充実感が得られるよう、林業も仕事は年齢で制限するものではない。先に年齢があって65歳だから70歳だから仕事は終了というのではなく、年齢は後からついてくる。特に日本の林業は、機械化ができず人力が一番となっており、その人が身につけた技を発揮できる限りやってもらうことが重要で、年齢制限は設けられない」と語っています。

## 4 60歳代・70歳代高齢者の就業状況

森林組合の業務内容は、定年前後で変わりはありません。グリーンキーパーは朝8時に各々の現場に出勤し、所属する作業班の出勤簿にサインをし、午後4時半には日誌に作業地区名や作業の内容を書いて仕事を終了します。

現場では作業の前に、朝のミーティングを行います。班長は、最初に注意事項を班員に伝えます。高齢者もしっかりと基本を再確認します。ミーティングでの注意事項とは以下のようなものです。

- ・「安全への取り組みを強化して下さい」
- ・「疑問が持てれば一人前です」
- ・「指さし呼称を習慣づけることが大事です」
- ・「危険予知能力を高める実践教育を行って下さい」
- ・「習って、慣れる大切さも重要です」

次に、現場で円陣を組み、ベテランの班長（現場責任者）が中心となり、出勤状況を確認し、仕事の段取りを指示し、各人の健康状態を確認めます。その後、各班長の指揮の下に、森林の伐倒や枝払いの作業に取り掛かります。

作業中に随時、本部（事務所）から各現場に、安全衛生管理者がパトロールに入ります。現場の安全留意事項を指摘し、若年層から70歳代までの人々で構成されている各班の作業効率や進捗度を確認して、記録表に書き残します。この際、KY（危険予知）に重点を置き、足元の滑りは大丈夫か、シューズの着用の指示などを、現場に通達します。作業終了後、各班長は、作業日誌を取りまとめ現場代理人に提出します。

## 5 従業員の専門資格取得を奨励

専門の資格を取得しようとする従業員に対し、取得費用は組合負担としています。また、対象となる資格は25以上におよびます。刈払い機、チェーンソーの運転業務、高所作業資格、重機類に関する資格、クレーン操作資格など多岐にわたります。

これらの資格取得のために技能を伝承していくのが、大先輩方である60歳代・70歳代の高齢者の役割となっています。また教示していく高齢資格者の側も、自分たちが長年培ったものを伝承していくことを楽しみとしています。

森林組合のユニークな点として、高年齢者と若年者を同一のグループで作業をさせ、資格の他に相互理解と協調性、そして仕事の留意点や危険な個所などを若年者に学んでもらい、共同作業の成果をあげています。この組合では、機械化できない分だけ人と人とのコミュニケーションを密にすることを大事にしていこうと考えています。

## 6 高齢者の安全衛生管理

森林組合は県内の林業事業体として、労働安全衛生委員会を構成し、健康管理面を中心に問題点を協議し、産業医のアドバイスを受けながら事業を行っています。全従業員128名について安全衛生管理体制を確立することを就業規則に記載し、月毎に安全衛生チェックのために、現場パトロールを行っています。

その実施計画の時期・改善内容・教育内容・管理体制も年度毎に定められます。また、産業医の助言をもとに、各作業班はそれぞれ健康管理班として機能します。70歳代の高齢班長もおり、また各班長をリーダーとし、20代～60代の班員が自分たちの問題として、健康管理などについての改善策を協議しています。

加えて、以下のことを作業安全ポイントの趣旨として現場に徹底しています。

「労働災害は、他人任せの状態からは決して防止できません。勿論、設備・機械等での不完全さによって起きる災害は当然その防止策が必要ですが、伐木造材作業のような一人一人の作業行動によって、災害の有無が大きく左右される作業では、『必要以上に自分自身の行動を慎重に振る舞うこと』が災害防止の基本となることを肝に命じて作業にあたって下さい」

福島県北森林組合は、年齢に関わりなく働き続けることの出来る企業として、健康・労働安全・仕事のやりがいをキーワードに、高齢者の士気を引き出す条件を整備し、今後益々発展する企業として、地域の期待を集めています。



# 何歳までも 健康で楽しく生き生きと！

## 株式会社 やまと蜂蜜

### 企業プロフィール

- ・所在地 奈良県奈良市
- ・創業年 昭和20年（会社設立 昭和43年）
- ・業種 食料品製造販売業
- ・従業員数 63名（正規 57名、非正規 6名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	23人(36.5%)	11人(17.5%)	3人 (4.8%)	0人 (0.0%)	2人 (3.2%)
女性	9人(14.3%)	9人(14.3%)	3人 (4.8%)	2人 (3.2%)	1人 (1.6%)
合計	32人(50.8%)	20人(31.7%)	6人 (9.5%)	2人 (3.2%)	3人 (4.8%)

- ・平均年齢 男性 44.0歳 女性 49.0歳 全体 46.0歳
- ・定年 60歳
- ・定年後、希望者全員、67歳まで再雇用、  
さらに、本人と企業の合意があれば、1年毎の契約更新で年齢制限なく雇用契約を延長できる。
- ・運用実態あるいは運用の具体的内容  
〔60歳定年後、年1回面談のうえ再雇用（主として健康面を考慮する）〕
- ・現在の最高年齢者 75歳

平成21年1月時点の内容です。

### 1 「企業は人なり」と高齢者雇用を積極的に推進

株式会社やまと蜂蜜は、現会長が昭和20年に養蜂の道を志し「やまと養蜂場」を創設したのが始まりで、昭和43年に株式会社やまと蜂蜜になりました。

した。経営理念として「蜂蜜を通じ、大自然の法則を知り実践し社会に貢献し、従業員の家族と共に発展する」を掲げ、「企業は人なり」を社是として目標達成に向かってチャレンジしています。

やまと蜂蜜では創業当初から人生経験豊かな高齢者を基幹要員として位置づけてきました。老若男女が本社・奈良工場・山添工場・「ミツバチと生命館」において生産・営業・販売・開発・企画・管理業務に生き生きと輝いて働く姿を見ることができます。定年後に働く高齢者の姿が後に続く他の従業員のお手本となっています。先輩が自ら健康に留意し、技能技量の保持増進に努める姿には心強いものがあります。

そして平成18年に就業規則を大幅に改定し、定年を60歳、本人が希望した場合67歳まで1年更新で再雇用とし、更にその後も「本人と会社の合意」により再雇用されることになりました。その結果、現在の最高年齢者は75歳であり、今も貴重な働き手として活躍しています。

長期勤務者で能力と健康面で問題がなければ、安心して仕事を任せることができ、生産計画を効率的に立てられます。健康面に配慮して、1年毎の個別面談を実施のうえ配置を決定し、定期的に本人に確認しながら就業時間を調整しています。

このように、高齢者の特性や生活態様、家庭環境等に配慮した結果、高齢者のニーズに合った働きやすい職場となり、多くの高齢者が働いています。働く高齢者に対する処遇は勤労モチベーションの維持増進のため、経済合理性に立脚した賃金処遇、技術・技能度を考慮した仕事見合いの賃金、つまり市場賃金相場プラスアルファ方式となっています。

長年の経験と蓄積された智恵、こつこつと積み重ねる仕事の成果、勤労の喜びがあることにより、高齢者も人財として価値創造に寄与できます。仕事ぶりを評価し、ほめて励まし、自信をもって若者と中堅、熟練者とともに闊達に働いてもらうことを会社は願っています。

## 2 60歳代高齢者に対する雇用施策の現状

### (1) 雇用形態及び勤務形態

現在やまと蜂蜜では、60歳で定年到達、希望すれば1年更新の嘱託で

67歳まで再雇用、そして本人と会社の合意があれば、これを延長して働ける制度を就業規則に規定しました。勤務形態は3交替制ですが、60歳以上の従業員は原則として昼間勤務としています。また定年退職後は本人と会社が相談し、フルタイム勤務かパートタイム勤務かを相談して決定しますが、60歳代前半層で1人、60歳代後半層で2人がパートタイム勤務である他は大半がフルタイム勤務となっています。

## (2) 配置、職務

職場配置、職務内容については原則として、定年前のそれを続けることとなりますが、製造部門の場合は肉体的負担に対する配慮から、定年後は面談のうえ調整する場合があります。やまと蜂蜜では最近通信販売部を新設し、この部門を高年齢者向きの職場として位置づけています。

定年後継続雇用の嘱託社員など高年齢者は居住地に近い就業場所に配置されます。高年齢者は体力、気力、技能、経験、適性、生活環境に個人差が大きいため、配置、職務については適材適所を目指し決定されます。状況に応じ、シフト表や就業場所の変更もあります。就業条件や処遇については、配置、採用時に、健康保険、厚生年金、雇用保険への加入有無、世帯主の被扶養者となれる要件などを十分に説明し理解のうえ勤務形態を決めます。これは再雇用直後に高年齢者が「思っていたものと違う」と落胆して離職してしまうことのないようにするためでもあります。

## (3) 賃金制度

賃金については、市場賃金相場などを勘案して、日給月給制で月額18万円前後となっています。嘱託社員にもボーナスがあります。年間数回の社内研修や福利厚生なども正社員に準じ、1年毎の個別面接による適材適所の配置決定をしています。すでに定年前から担当している職務であり、仕事に見合った賃金、成果主義の賃金体系ですから、再雇用嘱託の賃金処遇は従事する職種、就業時間に応じて賃金単価が決められます。

60歳定年時に雇用形態、勤務形態、仕事の内容が同じで勤務延長扱いの場合は変わりませんが、雇用形態、勤務形態、仕事の内容を変更して

継続雇用する場合は、賃金処遇が変わります。在職老齢年金等を考慮して賃金水準を設定することは少なく、市場賃金プラスアルファ方式で運用され、65歳前後での変化はあまりなく、賃金処遇面から高年齢者の就業意欲を阻害することはありません。

賃金は基本給と手当からなり、基本給は賃金日額×月間就労日数で支給されます。賃金日額は仕事の内容と各就業日1日の就業時間数の長短を基礎に決定されます。仕事の内容には作業グループでの役割・役職、資格や能力、技術・技能度、責任の度合いが考慮されます。1日8時間就業の場合の「基本給」は5,600円から11,000円の範囲（なお、時給の場合は750円から1,000円の範囲）となっています。

### 3 70歳以上高年齢者に対する雇用施策の現状

やまと蜂蜜の70歳代高年齢者は原則として1年更新の嘱託でフルタイムまたはパートタイム就業となります。本人と会社の意向で必要に応じ、1日当りの就業時間や月間の就業日数を短縮して継続雇用を更新される場合もあります。

体力・意欲と能力評価を的確に行うとともに、パートタイム勤務になることや体力などを考慮して居住地に近いところに配置するよう工夫します。また顧客に好評価を受けている高年齢者に仕事を続けてもらうために、健康診断と事後指導、それに日々の本社管理部門との連携連絡に配慮しています。

賃金は従事する職種、就業時間等に応じて60歳代と同様に決定されます。

### 4 70歳以上従業員の就業状況

ここで同社の70歳以上の従業員の働きぶりを紹介しましょう。75歳のAさんは嘱託社員として月14日フルタイム勤務し、通販業務を担当しています。月給は15万円です。「まだまだお役に立ちたい」と今も元気に働いています。

73歳のBさんは社員でフルタイム勤務し、社員食堂の業務に就いていま

す。月給は約22万円です。「健康な間は勤務できる」と元気に働いています。

## 5 高齢期を見据えた定年前従業員への施策

### (1) 職業能力開発

他社他業種からの中途採用者はもちろん高年齢者は蓄積してきた経験に頼り勝ちなので、定年後長い人で10年もの間、現役として働くには、専門能力・技能の再開発、新たな学習が必要であることを管理者、職場リーダーが理解し、研鑽しています。また資格を必要とする業務などを担当する有技能者を対象にレベルアップのためにO f f - J T教育訓練研修を実施しています。O J T、マンツーマン方式を軸にして後継者養成と技能伝承がなされ、必要に応じて外部講習・研修に参加しています。工場における検品作業は、単純単調であっても鋭い勘とコツを要し、長年の豊富な経験が欠かせません。後継者養成のため、ベテランの高年齢者と若年者がペアで作業する人事配置としています。こうしてO J T、マンツーマン方式を軸にして基幹要員を育成し、作業能率を向上させています。

### (2) モラールアップ施策

高年齢者も人財として価値創造に寄与できます。会社は適材を適所に配置し、その仕事ぶりを評価し、褒めて励まし、自信をもって若者と中堅、熟練者とともに闊達に働いてもらうことを願っています。また毎年正月に永年（5年、10年、15年、20年、25年）勤続者表彰が行われますが、高年齢者自身が会社で生きがいをもって働き「役立っている」ことを自覚し、そのことを職場の上司、同僚らが「認識・理解」することが目的です。職場の「コミュニケーション」、「チーム行動」の形成について幹部による継続した指導育成に努めています。

### (3) 産業保健への取り組み

健康診断の徹底と事後指導に加え、産業保健担当スタッフによる健康

チェック・体調把握、休養のアドバイス、ストレス解消の相談助言が行われています。職場のリスク管理、労働安全、衛生教育については、やまと蜂蜜が健康食品メーカーであることを特に重視し、安心で安全・快適な職場環境の確保に努めています。

#### (4) 職場改善・作業改善・作業環境の改善

職場の安心と安全の確保と作業効率・生産性向上のため高年齢者の意見と参画をもとに職場改善・作業改善が図られています。例えば①個数計算機を見やすいデジタル式の大きな機器に取替え設置、②手作業で運搬していた部署にベルトコンベアを設置、③要所々々に照明器具を増設、④フォークリフトを追加購入し増備、⑤加齢による体力の低下をカバーするため運搬具・機器を軽量化して車輪をつける、⑥作業フロアごとに作業場所近くに工具・作業具保管庫を設置、⑦作業に際し衛生区画と非衛生区画を峻別して色分け明示し作業用具の混同を防止、⑧高年齢者に重量物の運搬や高所作業・危険作業をさせずに専門スタッフが担当、⑨「ミツバチと生命館」のオープンに際し社員食堂とゆったりくつろげる休憩室を設置、⑩設備、機械、器具の保守点検管理に留意し事故防止やリスク管理を徹底、⑪現場担当者の意見や苦情を汲み上げ、ストレス解消とともにOJT教育や指示の徹底、など多様な方策がとられています。

#### (5) 業務改善

従来、工場内組織は生産棟ごとに「仕込部門」、「充填部門」、「包装部門」に分かれ各棟単位で作業をしており、業務の繁閑に即応した各棟間での応援態勢がとりにくいという状況がありました。これを業務別生産体制に抜本的に組替えした結果、柔軟性が増して機動力、行動力が得られ、生産性が向上しました。

また60歳定年後の67歳までのフルタイム雇用を成文化し、仕事は定年までのそれを踏襲することを基本としていますが、高年齢者の個人差から業務を継続できない場合も出てきました。そこでフルタイムで再雇用後、体力、能力、生活環境の変化を勘案、意欲と能力を的確に評価し、

業務内容の変更（仕込み、オペレーター、包装からバラ取、箱詰検品への業務内容のシフト）、あるいは必要に応じて勤務場所の変更（工場勤務から通信販売、宅配部門への勤務場所のシフト）を行なっています。



イラストはイメージであり、実際とは異なります。



---

## **70歳雇用先進事例集（2009年版）**

～「70歳いきいき企業100選（2009年版）」より～

2009（平成21）年12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（情報研究部 研究開発課）

---

