

70歳雇用先進事例集

「70歳いきいき企業100選」より

70歳雇用 先進事例集

「70歳いきいき企業100選」より

独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構

独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構

は し が き

約700万人を数える団塊の世代が約4年後の2012年から順次65歳に達していく等、我が国では今後これまで以上に急速に高齢化が進むことが予想されており、こうした中で、社会の支え手を確保し活力ある社会を維持していくためには、高い就業意欲と能力をもつ高齢者が65歳以降も働ける場を確保していくことがますます重要な課題となっています。

このため、政府は「65歳以上定年企業等の割合を2010年度までに50%」、「70歳まで働ける企業の割合を2010年度までに20%」とすることを数値目標として取り組んでおり、この実現に向けて、厚生労働省と当機構では、昨年8月に学識者、企業関係者等からなる会議において、「70歳まで働ける企業」の普及促進を進めて行くにあたっての基本的な考え方を「提言」としてとりまとめました。

この「提言」では、70歳雇用について、「当初は1名だけでも、あるいは企業が必要と認める者に限るなど各企業の実情に応じて、まず可能な方法で70歳雇用の実現に向けて、はじめの一步を踏み出すことが期待される」とされています。

当機構においては「提言」を受けて、70歳雇用支援アドバイザーによる相談・助言活動の実施、シンボルマークの募集・選定等の「70歳まで働ける企業実現に向けたプロジェクト」を実施していますが、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」の約100の事例をとりまとめた「70歳いきいき企業100選」をこの夏に発表したところです。

「70歳いきいき企業100選」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460余の事例の中から「70歳以上のみならず60歳代後半層の雇用確保がなされていること、賃金等の処遇について明確な制度・方針があること、70歳雇用にあたって参考となる工夫や検討が行われていること」等を基準として、地域、規模、業種等も考慮し、「これから70歳雇用に取り組む企業に役立つ」ものとなるよう審査を重ね、掲載事例を選定いただいたものです。

本書は、「70歳いきいき企業100選」に掲載された事例の中から20事例をレポートとして紹介するものであり、全国約200名の70歳雇用支援アドバイザーに配布し、年間約1万件の相談・助言活動に際して活用・紹介していくこととしており、また、各都道府県労働局が実施している「70歳まで働ける企業創出事業」において積極的に活用いただく等により、さらに多くの企業等の参考に供することとしています。

平成20年8月

独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構
高齢者事業本部担当理事 伊 澤 章

目 次

○定年の定めのない企業

1. 生涯現役で過疎に打ち克つ
株式会社 小川の庄（長野県 食品製造業）…………… 4
2. 健康・安全配慮で高齢者活用
有限会社 小丸新茶屋（宮崎県 飲食業）……………10
3. 高齢者の経験を若手に伝える定年なし企業
竹山食品工業 株式会社（北海道 製造業）……………16

○65歳定年企業

4. 技術・技能伝承に活躍する高齢者
有賀建設 株式会社（山形県 建設業）……………24
5. 高齢者は若手のまとめ役
小野田建設 株式会社（宮城県 総合工事業）……………30
6. 健康で意欲・能力があればエイジレス雇用
医療法人社団 カワムラヤスオメディカルソサエ
ティ 河村病院（岐阜県 医療業）……………36
7. 高齢者の力で安全・快適な駐車・駐輪場の管理運営を実現
サイカパーキング 株式会社（東京都 駐輪場、
駐車場管理業）……………42
8. 生涯現役高齢者は皆の手本
株式会社 シティサービス（奈良県 ビルメンテ
ナンス業）……………48
9. 多様就業型 13パターンの中から能力・体力・生活ニーズに応じて選択
鳴門美装 株式会社（徳島県 ビルメンテナンス業）……54

○60歳定年企業

10. 生涯現役職場作りで技術・技能を伝承
赤坂印刷 株式会社（山口県 印刷業）……………60
11. すてきな笑顔で生きよう
福祉法人 安岐の郷 特別養護老人ホーム鈴鳴荘
（大分県 社会保険・社会福祉・介護事業）……………66
12. 会社を支えてくれた高齢者のために職域開発
株式会社 旭商会（神奈川県 産業廃棄物収集運
搬・中間処理及びリサイクル業）……………72
13. 高齢者の保有する技術・技能の活用で70歳雇用を実現
有限会社 コッコファーム（熊本県 食品製造業）……………78
14. 健康で元気な高齢者は当社で
フレンズパン 協業組合（愛知県 食品加工業）……………84
15. 70歳雇用の運用で勤続年数長期化達成
株式会社 大阪ビルサービス（大阪府 ビルメン
テナンス業）……………90
16. 仕事・生活・趣味のバランスを提供
三栄産業 株式会社（広島県 ビルメンテナンス業）……………98
17. 高い定着率、高い技術・技能で活躍する高齢者
株式会社 角商店（長崎県 鉄くず加工処理販売業等） 104
18. 意欲のある地元高齢者を活用
有限会社 寺嶋工業所（滋賀県 建築部材・部品の製造） 112
19. 高齢者と共存する企業
日栄産業 株式会社（愛媛県 貨物輸送包装・梱
包業、人材派遣業）……………118
20. 仕事の段取りがスムーズな高齢者が活躍
北勢運送 株式会社（三重県 陸上貨物運送業）……………122

※各事例の内容は、原則として平成20年2月時点のものです。

生涯現役で過疎に打ち克つ

株式会社 小川の庄

企業プロフィール

- ・所在地 長野県小川村
- ・創業年 昭和61年
- ・業 種 食品製造業
- ・従業員数 86名（正規 86名、非正規 0名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	8人(9.3%)	11人(12.8%)	2人(2.3%)	3人(3.5%)	7人(8.1%)
女性	16人(18.6%)	11人(12.8%)	11人(12.8%)	7人(8.1%)	10人(11.6%)
合計	24人(27.9%)	22人(25.6%)	13人(15.1%)	10人(11.6%)	17人(19.8%)

- ・平均年齢 男性 55.7歳 女性 60.0歳 全体 55.9歳
- ・定 年 なし
- ・最高齢者 83歳

1. 新しい村づくり事業の会社

「おやき」は小麦粉を水で練った皮に、味噌やしょうゆで味付けした山菜や野菜を包み、焼いたり蒸したりする食べ物です。素朴な田舎の味で全国的に有名になりました。年間650万個を製造している「おやき」や山菜・野菜の漬物加工を製造している株式会社小川の庄（権田辰夫代表取締役社長）は、「第3セクター方式による新しい村づくり事業」として設立されました。村で暮らす人たちが生涯現役で働ける場を作り、行政も含めて地域とともに歩む民間企業であり、過疎化の地域での高齢者の雇用の場を作り出したユニークな事例です。

同社は、過疎化の進む地域の将来を憂い、熱意ある7人の仲間が地元の素材と伝統、さらに労働力を活用した「新しい村づくり」を目指し、村、

農協、そして仲間ができる事（知恵、労力、お金等）を持ち寄って、地域ぐるみで地域高齢者の雇用の場として昭和61年に創業されました。

第3セクター方式と謳ったのは、村に暮らす人々が生き甲斐をもって生涯現役で働ける場を作り、地域に貢献しようとする仲間たちの企業マインドを表現するためでした。小川村の人口は約3,300人のうち42%が高齢者という長寿村であり、山林や林野が70%を占めています。山仕事はムリであってもまだまだ健康で働ける高齢者たちに生活のハリと生き甲斐をもって働ける場をつくることを念頭におきました。

設立当時、一般企業では採用のない60歳以上の雇用対策が最大の地域貢献になると考えていたため、当初から働く意思のある限り「60歳入社、定年なし」としました。現在は60歳未満の社員も採用しているので、平均年齢は男性が55.7歳、女性が57.5歳、合計56.9歳となっています。86人の社員はすべて正規社員です。

2. 「定年なし」で地域雇用の場を提供

同社は、「地元の高齢者が歩いて通える範囲（畑に出るような感じで）の人たちが集まって働く」ことができるよう、創業者の住まいを改造したり、空家を利用するなど「分散型の工房づくり」を進めて来ました。現在では新工場も設置し、「60歳入社、定年なし（当初は78歳）」を掲げつつ、新卒者も含めた地域雇用の場を提供しています。

小川の庄は全員が正社員であり、現在の最高年齢者は83歳で、山の上にある「おやき村」の村長さんをしてもらっています。しかしながら「定年なし」といっても働く本人がどうしてももうこれ以上は働けないと申し出た時は「退職」として後進に道を譲ってもらっています。

3. 高齢者が商品開発の中心

小川の庄の製造する食品は、高齢者であるが故に生れた「おやき」や郷土食が中心です。したがって商品の製造や開発は高齢者の技と知恵によるところが大です。それぞれの社員が自ら家庭の味として若いころから覚え

た「伝統の味」を職場で活かし、継承して来ました。特に高齢社員が開発した「農家の味自慢漬物シリーズ」は20種類に達しています。企業としての認知度も高まり、最近では長野市内にある県農業大学校卒業者や隣接町村からの20～30代の若い人も増えました。

ただ、いまの若者にはその「伝統の味」といっても言葉では分かって、その中身までは分かりません。そこで高齢者が身を持ってこれら若者に山菜、野菜の素朴な味つけや保存の方法、味噌やしょうゆでの保存食の伝授、おやきの作り方など「伝統の味」を教えています。これがいわゆる「技術の伝承」です。

平成元年ロスアンゼルスでの日本食の見本市ジャパン・エキスポに出展の機会を得、75歳の女性社員を筆頭に15人が英会話の勉強をして、海をわたり3日間で12,000個を売る大盛況でした。その後も毎年代わる代わる出張して製造販売してきました。現在、国内はもちろんドイツ、フランス、イタリア、フィリピン等でおやきやソバを携えて同社の高齢者が片言の英語で国際交流を行っています。今では社員の8割がパスポートを持っています。おかげでおやきを世界の国々に認知してもらえるようになりました。

4. 60歳代高齢者に対する雇用施策の現状

同社の賃金は、基本給部分と手当部分からなります。基本給部分のうち年齢給が97%、能力給が3%を占めます。賃金は日給月給制で、日額6,000円です。1月あたりの平均賃金は約130,000円です。昇給は65歳まで行われ、役職者の場合は役職手当が付与されます。65歳を超えると、賃金水準は最低賃金を若干上回る程度です。賞与は年間一回支給、賞与額は一か月の月額で給与に若干満たない程度です。しかし会社の経営状況が好調であれば、会社の業績に応じて賞与を支給することとしています。

雇用形態は常用社員で、勤務時間は一日7時間55分です。おやき、そば、漬物の製造に従事してもらっています。そして通勤の負担を軽減するため、15分くらいで通える自宅近くの職場に配属しています。

同社の設立当時、村では若年者の就職が困難だったため、60歳以上の雇用就業の場の確保が優先課題でしたが、高齢者が核となって働くことがで

きるような職場をつくるには、一般の企業のように村の一か所に工場を建設し、そこにマイクロバスで通勤してもらう方法では、従業員が楽しく働くことができないのではないかという心配がありました。むしろ、地域ごとに作業所をつくり、その職場に通うことのできる人たちが集って働くことができるようにした方が高齢者の雇用確保になるのではないかと考えたのです。

この結果、高齢者が徒歩で通勤できるように、事業所を小川村各地に点在させています。歩いて畑に通うのと同じように自分たちが暮らす集落の中で気心の知り合った仲間とともに働き、歓談して過ごすことができる「分散型の工房作り」が進められました。現在、作業場は「おやき村」「農園村」「山菜村」「野沢菜村」と呼び合計8ヶ所あります。

また健康に配慮した長めの休憩時間（昼休みは布団や枕を備えて「お昼寝タイム」午後3時には30分間の「おやつタイム」）を設けています。

職場改善や商品開発のアイデアを醸成するためにアイデアに対する表彰制度も設けています。難しいことではなく、日常のなかでの職場のみんなの話しあいの中で生れるアイデアを「誰々さんの開発商品」と名前をつけて商品化しているので、みな喜んでアイデアを出し合ってくれます。

5. 70歳以上高齢者に対する雇用施策の現状

60歳代高齢者と基本的にかかわるところはありません。常用社員で、日額5,600円です。また「おやき、そば、漬物」の製造に従事しています。70歳過ぎても働けるということから、会社も助かるし、本人たちも長生きの秘訣であるとそれぞれ仲間と楽しむ中で、張り合いを持って仕事に専念してもらっています。

同社では、職場環境の改善・整備のため、以下の取り組みを行っています。

① おやき製造にかかる練り機の導入

従来、おやきの粉ねり作業は手作業で行っていましたが、当該工程に練り機を導入することにより、従業員にかかる作業負荷が軽減し、かつ作業効率が高まりました。

② おやき製造にかかる分割機の導入

従来、おやきの生地は1個1個手作業でちぎっていました。しかし当該工程に分割機を導入することにより、従業員にかかる作業負荷が軽減し、かつ作業効率が高まりました。

③ 冷蔵庫への搬入作業の改善

従来はおやきの具をケースに入れ、冷蔵庫に搬入していましたが、冷蔵庫の入り口に昇降機を取付け、台車に乗せたまま保管できるようにしました。これにより、従業員が重労働から解放されました。

小川の庄は「定年なし」ですから70歳代高齢者も60歳代高齢者となんら変わるところはありません。年齢によって差をつけるという考えはありません。「生涯現役」の精神が浸透していますので、働ける限り差はつけません。ただ、本人が引退を希望したときは、100%完全に引退するのか、半分ぐらいの時間なら働けるのか、その点をよく会社と本人と話し合いをもって処遇を決定しています。

6. 定年前従業員への施策

社員はいくつになっても「働けるだけ働きたい」「働き手として、期待されている」という意欲と誇りが生き甲斐となっていますので、社員は全員それぞれ生き活きと働いています。さらにできるだけ機械化は抑えて高齢者の手作りにこだわっています。

食品製造業のため当初から安全・衛生面には特別注意を払ってきました。ネット帽、マスクや白衣の着用、指輪などの使用禁止などはもちろんのこと、工房入り口はレールで転倒ないように引き戸からドアに換えました。また工房の窓の開閉を禁止して、内部に冷暖房設備を導入しました。商品の目視検査以外に金属探知機を導入したりして安全面の強化を図っています。

会社では村が全村民を対象に行っている集団健康スクリーニングの検診を受けて、検診結果報告を必要に応じて保健師、産業医にチェックしてもらっています。また年1回の社員旅行、新年会、小川の庄の集い（社員総会）を行っています。職場ごとに春の花見、夏の土用の丑、忘年会などを

おこなって親睦を深めています。このような社員との交流関係を積極的に行うなかで「明るく、楽しく、元気よく（社内標語）」「ローカルにこだわり、グローバルに展開する（事業姿勢）」「丸いおやきで心もまるく（商品祈願）」をスローガンに明るい職場づくりに心掛けています。

7. おばあちゃんは宝物

小川の庄の宝物はおばあちゃんです。小川の庄の商品は、おばあちゃんの家小さな鍋や釜の中から生み出されたものばかりです。宝物であるおばあちゃんが、いつまでも元気で働くことが小川の庄の原動力なのです。

小川の庄で働く者が自然に笑顔の出る職場でないと、良い商品づくりも地域への貢献もできません。しかしここで働くおばあちゃん達は、みんな明るく楽しく元気です。今まで高齢ということで、ただ老いを待つだけだったのが、小川の庄で働き手として期待されているという意欲が生き甲斐として強く作用しているのです。

健康・安全配慮で高齢者活用

有限会社 小丸新茶屋

企業プロフィール

- ・所在地 宮崎県高鍋町
- ・創業年 昭和51年
- ・業種 飲食店（うどん、そば、すし、丼物、ご飯類他多数）
- ・従業員数 76名（正規 48名、非正規 28名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	25人(32.9%)	6人(7.9%)	0人(0.0%)	0人(0.0%)	0人(0.0%)
女性	27人(35.5%)	14人(18.4%)	2人(2.6%)	1人(1.3%)	1人(1.3%)
合計	52人(68.4%)	20人(26.3%)	2人(2.6%)	1人(1.3%)	1人(1.3%)

- ・平均年齢 男性 43.0歳 女性 48.0歳 全体 46.0歳
- ・定年 なし
- ・最高齢者 70歳

1. 「本物求めて30年」、うどんで評判

小丸新茶屋は創業者である九平武美（このひら たけみ）氏が昭和50年にうどんの本場讃岐にて修行後、翌年、高鍋にて「小丸新茶屋」を開業、現在に至っています。社長は今なお厨房に入り、日々「おいしいうどん」を追い求めており、好きな言葉である「人のお役に立つこと」を日々実践しています。また「本物求めて30年」を標榜する社長は、本物でないものも本物と言い切る最近の食文化に異を唱え、30年間、どんな時代が来ようともあくなき食材探しを趣味とし追い求めて来たそうです。

小丸新茶屋は讃岐うどん店を2店舗経営しています。後述するようにうどん店として「本物」のうどんをお客様に提供する一方、そばや鮎、丼ものなども幅広く提供しており、老若男女問わず、幅広いニーズに対応した、

いわばファミリーレストランにも匹敵する強みを持っています。

小丸新茶屋のユニークな点は定年制を創業以来採っていないことです。仕事のできる人なら年齢を問わず雇用しており、実際、高年齢のベテランこそ重要な仕事をしてくれています。現在の最高齢者は70歳でちょうど勤続10年になります。

ここで小丸新茶屋のうどんがお客様に提供されるまでを見てみましょう。実はそのプロセスの多くの部分に熟練者の技が生きているのです。

まずうどんの材料である食材を厳選します。北海道産羅臼昆布、枕崎産かつお節、瀬戸内海産いりこといった本物食材を使います。次に「いりこダシ」を取ります。大釜に目一杯に張り詰めたいりこを煮ますが、灰汁取りのために片時も目を離しません。一方うどんは「練り上がり」という工程で作ります。その日の気温、湿度に合わせた粉の調合によるうどん作りの第一歩となります。そして「手捏（こ）ね」です。生地をよく鍛えることで独特のコシが出ますが、ここがうまいうどん作りのポイントです。次に麺を切ります。ここでは圧力をかけずに丁寧に丹念にカットします。なかなかうまく切れないそうです。こうしてうどんが完成、小丸新茶屋では切りたてうどんのみ使用し、形の悪いものはお客様に出ししません。最後に釜茹でします。釜上げ用の水は軟水、釜の中でうどんが踊るように高温で一氣に茹で上げます。

2. 貴重な戦力の高年齢者

60歳代、70歳代まで勤続した人の熟練を生かすことに大きなメリットがあります。また、業種的に必ずしも多くの人が定着する状況ではなく、高年齢者が技能的にも勤務ぶりからしても貴重な戦力となっています。

現在勤務している70歳の人は丼場担当ですが、ここのお店のやり方を知っています。牛丼・焼肉丼・生姜焼丼にそれぞれ盛りつけ方があります。確実なポリシーがないと良い味は出せません。したがって、このような人材がいないと、店の繁盛にはつながりません。

うどん場担当の人は60歳代ですが、ラーメン、餃子の薄皮作りを何十年もやってきた経験を当店でも活かして麺作りをしています。粉は同じで

すので、塩度、温度、湿度、乾燥具合が分かり、良い麺ができます。麺を伸ばして茹でる作業ですが、捏ね方の手加減、足踏みによる練り方、寝かせる時間、機械への入れ方・タイミング等加減が分かっています。

経理・総務担当の60歳代の方は、管理業務の傍ら、昼のゴールデンタイムには店に出て接客も担当し、多能工ぶりを発揮しています。フロントはハンディターミナルで注文の入力を行うため、視力の低下した人には難しい場合もあり、また洗い場はアルバイトが担当しています。なお、味付けは料理長が行い、メニューについては社長、マネージャー、料理長が決められています。

このようにアルバイト、パート、常用従業員等の、また新人、中堅、中高齢従業員、幹部、経営トップの、いわば雇用ポートフォリオ(適材配置)がそれなりにできています。

65歳以降70歳までの雇用のメリットとしては、60歳以降は在職老齢年金との関係で、働き方についての希望がいろいろ出てきて雇用管理が複雑になるのに比べ、65歳以降は働くことに徹してくれることがあります。雇用する側にとっても有益な点が多いことです。

一方課題としては、シャリ類の運び、立ち仕事、熱いものを運ぶ等、高齢者にとってはハンディとなりがちな体力的な問題が挙げられますが、健康管理・安全管理に対しては十分な配慮を行っています。

ここ宮崎県は大変うどんが好まれている地域であり、うどん屋さんはもちろん、他のファミリーレストラン等の飲食店との競合も、最近激しさを増しています。この環境の中で、小丸新茶屋は生き残りをかけて日々真剣勝負をしています。店の存在意義と方向性を示す経営理念の浸透、定着を図ることは大きな課題です。併せて、人を大事にする人事理念、高齢者を活用し健康でやる気があればいつまでも働ける今の体制に従業員に対して積極的に示すことも重要です。会社はまず、トップ自ら経営理念・人事理念を掲げ、知ってもらうことから取り組みを始めています。

3. 60歳代高齢者に対する雇用施策

雇用形態はほとんどパートとなり、勤務時間は午前8時から午後4時、

午前 9 時から午後 3 時、午後 4 時から10時で昼か夜のどちらかを受け持ちます。時給は700円から750円であり、通勤手当が加算されます。配置・職務内容は井場での盛りつけ、人によっては洗い場も担当します。賞与も7月と12月に定額が支給されます。

雇用管理上の留意点として、小丸新茶屋では仕事の上で必要とされる体力に関連して健康管理に気を付けるように指導しています。特に血压には気を付けており、血压降下に効く飲料水を提供し、高血圧の持病があっても、今では薬の服用をしなくてもよくなった人もいます。

宮崎北店のベテラン従業員は60歳を超えていますが、社長の補佐役としてまた宮崎北店統括として、企画・人事労務管理・教育訓練・技術指導等経営全般にわたって、精力的に業務遂行にあたっています

4. 70歳以上高齢者に対する雇用施策

70歳以上の高齢者に対する施策は、基本的には60歳代と変わりはありません。雇用形態はパートであり、勤務時間も60歳代と同じです。配置先、勤務内容も時給、賞与も60歳代と同様です。基本的には一般従業員も高齢従業員も働き方に違いはなく、お盆・クリスマス・暮・正月の仕出し・おせち料理等繁忙期も時間的、内容的にむしろ若い人に負けないくらいの働きをしています。

70歳以上の人は今まで数人おり、昼か夜のどちらかの勤務をしていましたが、現在ちょうど70歳の人は午後 4 時から10時まで働いており、井もの作りと盛りつけを担当しています。身分はパートで時給750円と通勤手当を支給しており、賞与も7月と12月には定額を支給しています。この人は仕事も速く、健康であれば今後も継続して働くつもりとのことです

5. 定年前従業員への施策

仕事のできる人は年齢を問わず雇用しており、定年前後を問わず層別教育を行っています。従って高齢者も若手も同じで新人・中堅・幹部クラス別に、今月は新人、来月は中堅という具合に勉強会を実施しています。内

容的にはサービス、接客、売り上げアップに関するものをテーマにしています。

「当社に合わない働き方ではいけない」、「お客様に対しては同じサービスを提供しなくてはならない」ということで、常にくり返し指導することが必要です。その積み重ねで、身に付くようになって考えています。たとえばトレーの置き方にしても食事の客の近くで、「ガシャン」と置くのが耳障りであるのは当然ですが、これは訓練しないと身に付きません。食器の取り扱いにしても同様で、丁寧な人や粗削りな人とに分かれるのであって、年齢に関係なく訓練は必要です。

また、仕事を覚えることは自分を高めることになると、考え方やしぐさについて日常話しています。これは仕事だけでなく生き方でもあり、訓練とは別の教育であると小丸新茶屋では考えています。そのような教育を行うことで仕事場面の改善はもちろん、仕事を離れた隣近所の人から「しぐさ、振る舞いがよくなったネ」と従業員が褒められたなどの成果も聞えてきます。

給料を上げてゆくことが第一というのが一般論ですが、小丸新茶屋ではそれだけではないと考えています。一人ひとりが社会人として成長すれば地域が、社会が、国が良くなることにつながります。高齢者の活用も地域の活性化にとってきわめて大事なことで会社では考えています。高鍋町圏（高鍋町・木城町）の生産年齢人口は2030年には2000年に比較して24.1%減少すると言われています。高齢者の意志を尊重し大事にすることが高齢社会であり、その活用が小丸新茶屋の生き残りには不可欠といえます。

技術伝承にはトップ自身およびマネージャーが行っています。この面についても（特に麺づくりにおいては）高齢者の勤勉性、一徹さ、几帳面さが生きてきますので、その素養を持った人に技術指導を実施しています。高齢従業員は新人が入社した際に指導を行っています。

小丸新茶屋ではモラルアップのための施策は特に行なっていませんが、日常の社長、マネージャー、料理長、上司らとの仕事のやりとり、公私にわたる対話つまり真摯なコミュニケーションこそが、生きがい、やりがいに結びつくのではないかと考えられています。

福利厚生面において小丸新茶屋は飲食業界では早い時期に社会保険の適

用事業所となっています。前述のように、社会保険料の負担の重さと、他の業界に比べれば出入りがやや多いことに伴う諸手続きや、社会保険に入るより手取りが多いことを望む従業員も多いことなどで、常に苦労もありますが、従業員にとっては必要なものだとは会社は考えています。

小丸新茶屋では今後も、従業員とともに絶えず新しいアイディアを出し続け、地域の一番店としての誇りと実績で一層の経営努力を継続していく考えです

高齢者の経験を若手に伝える定年なし企業

竹山食品工業株式会社

企業プロフィール

- ・所在地 札幌市
- ・創業年 明治22年（会社設立 昭和24年）
- ・業種 製造業（食品製造—佃煮、煮豆、おせち、珍味、惣菜など）
- ・従業員数 70名（正規54名、非正規16名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	9人(16.7%)	7人(13.0%)	2人(3.7%)	2人(3.7%)	1人(1.9%)
女性	8人(14.8%)	9人(16.7%)	7人(13.0%)	8人(14.8%)	1人(1.9%)
合計	17人(31.5%)	16人(29.6%)	9人(16.7%)	10人(18.5%)	2人(3.7%)

- ・平均年齢 男性 50.0歳 女性 54.7歳 全体 52.9歳
- ・定年 なし
- ・最高齢者 76歳

1. 創業時からのエイジフリー

竹山食品工業(株)は、明治22年創業の老舗で、昭和24年の株式会社移行後も、調理食品（佃煮、煮豆、おせち、珍味、惣菜など）の製造・販売を専業とする製造業を営んでいます。本社及び工場は、創業時から札幌市にあり、販売先も北海道内の数多くの量販店などの小売店や問屋へ卸販売している他、直接販売も行っています。

明治22年の創業時から定年の定めがなく、昭和24年に株式会社に移行してからも定年の定めはありません。この取扱い、社員のみならずパート契約の非正規従業員も同様です。

社員自ら退職の意思表示がない限り雇用を継続していますので、正規従業員(54人)の平均年齢は52.9歳、60歳から64歳が全体の16.7パーセント、

65歳から69歳が18.5パーセント、70歳以上が3.7パーセント、最高齢者は76歳という状況ですが、近年、次の時代を引き継ぐ若手社員も徐々に増えて、年齢断層のない人員構成になってきています。

2. 職制の区分と業務内容

社員に対する管理職の割合は、製造業務従事者で12.5パーセント、配送業務従事者で27.3パーセント、直売業務従事者で27.3パーセント、管理業務従事者で20.0パーセント、営業業務従事者で12.5パーセントです。

(1) 工場での製造業務

主な製造食品は、佃煮（ちりめん小女子、白じゃこ、昆布、小海老、のり、わかさぎ他）、甘露煮（にしん、ししゃも、ほたて他）、煮豆（金時豆、うぐいす豆、花豆他）、そばろ、おせち（栗きんとん、黒豆、お多福豆他）、珍味（松前漬他）、惣菜（金平ごぼう、五目ひじき他）など多岐にわたっています。

これらの食品の製造は、①原材料の仕入れ時の品質の見極め、②原材料入荷後の仕分けと洗浄、③第一次加工（圧力釜での煮沸）、④第二次加工（食材ごとの味付け）、⑤第三次加工（切り揃え）、⑥袋詰め、⑦完成品の包装・箱詰め、などの流れがありますが、とくに原材料品質の見極めと第一次加工の煮沸及び第二次加工の味付けが最も重要な仕事で、高年齢・永年勤続者の長い経験と完成した熟練が求められます。しかし、一方では、消費者ニーズの変化に機敏に対応する味付けも求められることから、新しい味の開発にも積極的に取り組んでいます。

(2) 在庫管理と配送業務

完成した製品は、自社の保冷庫で一時保管しますが、顧客の発注に基づいて日々配送するとともに安全な食品の販売を第一義にした在庫管理を徹底しています。配送先は、スーパーなどの小売店や問屋が中心ですが、その他に直接販売している店舗向けの配送などがあります。この他、日本郵便㈱と提携して「ふるさと小包」による全国配送も行っています。製造年月日を厳密に確認して製造日の早い方から出荷することから、季節的な需要の増減などを熟知する必要があり、高齢者の過去の経験が活

かされます。また配送業務では配送時に顧客と親しく接触して次の受注に結び付けるなど営業の一環として位置づけられることから、経験を積み重ねた高齢者の知識ときめ細かな接客が大切な要素となっています。

(3) 直販業務

直接販売は、札幌市内の店舗で行っていますが、顧客への親切な商品説明や接客マナー、高齢のお客様への接遇、営業日数および交替勤務への柔軟な対応などの面から高年齢者の配置が有効であり、現在70歳を超える高齢者2名（非正規雇用を含む）が販売に従事しています。

(4) 管理業務

本社の管理部門は、総務・経理が中心ですが、現在70歳を超える管理者が20歳代、30歳代の部下と共に重要な業務に携わっています。この部署の高齢者は若い職員と業務を共にしていることで、教育係として大きな存在となっています。

(5) 営業業務

営業関係の業務は、顧客との長い付き合いによる信頼関係の維持向上が不可欠ですが、伝統食品という商品の性格上、営業経験を積んだ社員が顧客の信頼を得ています。現在、営業関係従事者の平均年齢は50歳前後で、50歳代の管理者が若年層を指導しています。

3. 高年齢者雇用のメリットと職場の活性化・健康確保の取り組み

(1) 高年齢者のメリット

高齢者が永年蓄積した経験と食品加工技術を活用して品質の維持向上を図るとともに販路を拡大することは企業にとって大切なことです。とくに加工技術のうち煮沸と味付けは、竹山食品工業の味（百年百味）を守るうえで最も重要なポイントになります。

食品の素材は、産地や収穫時期、その年の気候変動などにより硬軟、濃淡、鮮度などが変化しますので、その素材に沿って水飴、塩・醤油・油などの調味料を緻密に加減して、一定の味付けすることが必要です。この一定の味付けを可能ならしめるのは「熟練」以外の何物でもありません。また、この味を守る加工技術を伝承するために高齢者の存在は不

可欠といえます。

(2) 職場の活性化策

60歳以上の高齢者が約4分の1（非正規雇用を含む）を占めますが、職場の沈滞化、マンネリ化、モチベーションの低下を回避するために次の三つの施策に取り組んでいます。

その一つは、朝礼時の「自己啓発」です。工場（配送部門を含む）および本社において、毎朝、タイムレコーダーに出退勤管理カードを入れ、制服に着替えて衛生状態をチェックしたのち、それぞれが所属する職場に集合して朝礼を行います。朝礼では所属長からの訓示のほか、従業員が個別に交替で日々の目標を発言することにより自覚を促しています。例えば、衛生管理上で心がけること、安全確保のために守るべきこと、生産効率を上げるための提案など日ごろ自分が考えている問題点や要改善事項などをみんなの前で発表する取り組みをしています。

二つ目は、製造技術伝承のための「マニュアル作り」です。食材ごとの製品づくりは、ややもすると職人氣質の高年齢者が自ら抱え込みがちで、OJTだけでは若手従業員への教育・指導が不足がちになります。従って、製造技術の周知と伝承を目的として、熟練を積んだ高年齢者が中心となって、製造技術のマニュアル化に取り組んでいます。もちろん熟練者の舌の感覚が決め手になる部分もありますが、食材ごとの品質の見極めに始まり、製品の包装・箱詰めに至る一連の流れをマニュアル化することにより、後継者の育成をより一層スムーズに図ろうとしています。

三つ目は、若手・中堅従業員との組合せによる新しい味の開発です。時代の変化にともない消費者の食に対するニーズは常に変化しかつ多様化します。食の安心・安全を守ることは当然のこととして、消費者ニーズの変化に機敏に対応する味付けを行うために、熟練を積んだ高年齢者と中堅・若手従業員を組み合わせた製造ラインを構築して、新しい味の開発にも取り組んでいるところです。このことによって、高年齢者自身も企業の中で自らが果たしている役割や存在価値を自覚してより一層の活性化が図られています。

(3) 健康確保への積極的な取り組み

食品製造業にとって、その製造に携わる従業員の健康の維持・向上は、会社の死活問題といっても過言ではありません。従って、従業員の健康管理とりわけ高年齢者の健康状態の維持には万全の管理体制をとっています。

毎年作成する衛生管理方針にもとづき、年1回の定期健康診断とその結果に基づく産業医による個別指導のほか、年2回の検便(2月、7月)の実施により従業員個々の健康状態を確認しています。幸いこれまでこの検査による重大な異常が発見されたことはありませんが、この検査は、これからも続けていくことにしています。

また、毎日の出社時に「健康・衛生状態チェックリスト」(図)を提出させて、個人別に日々の健康状態を確認しています。具体的には、風邪や発熱の有無、下痢症状の有無、手洗い・消毒の回数などを自己申告させ、個人別の健康状態を確認したうえでそれぞれの仕事に就かせています。とくに高年齢者は、基礎体力の低下により体調を崩す場合が多いことから、このような日々の健康状態チェックで自己管理意識を徹底させることができます。

4. 給与の体系と高齢者に適した柔軟な勤務体制

(1) 基本的な給与体系

社員の賃金は、就業規則に定める賃金規定に基づき、すべて月給制とし60歳までは定期昇給制度を採用していますが、その後は昇給も減額もありません。このほか、会社の業績に応じて年間2回の賞与を支給しています。従って高年齢者については60歳を超えても極端に賃金がかかる事にはなりません。また、創業以来、個人の業績評価による支給額に差をつける評価制度は採用していません。非正規従業員については、すべて時間給で、1日5時間勤務×時間給単価となっています。なお、社員の賞与支給時に「金一封」を支給しています。

(2) 高齢者に適した柔軟な勤務体制

食品の製造量は、年間を通じて大きな変動はありませんが、12月は「おせち」、5月から8月は観光シーズンを迎え「弁当の食材」の需要がピー

クとなることから比較的製造量も多くなり、勤務時間が長くなります。従って、所定内労働時間は、年間2080時間（52週×40時間）を基本として変形労働時間制を採用することにより休日出勤や時間外勤務を含めた総労働時間を短くするように努めています。

具体的には、製造量および出荷量を勘案して、月別に1日8時間勤務または7時間30分勤務のいずれかとし、土・日祭日の数にかかわらず月別の労働日数を変動して所定労働時間数を製造量と整合させるという手法を採っています。例えば、最繁忙月である12月は、1日8時間労働で出勤日数は27日（所定内労働時間216時間）、閑散月の1月は、1日7時間30分労働で出勤日数は20日（所定内労働時間150時間）で、時間外労働は、いずれの月も1日30分から1時間程度となっていますので、高齢者にとっても大きな負担とならない勤務制度を採用しています。

5. 将来に向かって

これまで述べてきたように、同社においては、65歳を超えて70歳雇用留まらず70歳を超えても働く意思と意欲があれば積極的に雇用していますが、一方では、新しい商品の開発や新製造技術の導入などに対応するためには、若手層の活用も必要なことから、今後とも、年齢断層のない調和のとれた構成を目指す必要があると考えています。

また、現行の賃金・昇給制度には評価制度がありませんが、高齢者の活力を引き出し、高技術・高熟練を存分なく発揮させるには、製造技術評価制度やマイスター認定制度などを導入して、それを評価する賃金の仕組みを導入することも必要とされます。

加えて、食品製造業として最も大切な健康の維持・向上についても、高齢化による体力の衰えや生活習慣病の防止のために、日常の健康管理をより一層強化して、健康保持に対する意識付けを行う必要があると会社では考えています。

「健康・衛生状態チェックリスト」

氏 名	点検者氏名
-----	-------

年月日 年	うがいの 回数	手洗い・消 毒の回数	トルトル の回数	海外旅行者 との接触	熱・咳の 症状	今朝の体 温
月 日	回	回	回	有 無	有 無	℃
月 日	回	回	回	有 無	有 無	℃
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓

(注)「トルトル」は、衣服に付いたゴミ・ホコリなどの除去の回数

(注)「海外旅行者」は、中国、台湾、香港、カナダ旅行者が対象



イラストはイメージであり、実際とは異なります。

技術・技能伝承に活躍する高齢者

有賀建設株式会社

企業プロフィール

- ・所在地 山形県鶴岡市
- ・創業年 昭和56年
- ・業種 建設業
- ・従業員数 33名（正規 30名、非正規 3名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	11人(33.3%)	10人(30.3%)	2人(6.1%)	3人(9.1%)	2人(6.1%)
女性	2人(6.1%)	1人(3.0%)	1人(3.0%)	1人(3.0%)	0人(0.0%)
合計	13人(39.4%)	11人(33.3%)	3人(9.1%)	4人(12.1%)	2人(6.1%)

- ・平均年齢 男性 52.5歳 女性 49.4歳 全体 52.0歳
- ・定年 65歳（定年後は希望者全員勤務延長または再雇用）
- ・最高齢者 72歳

1. 環境変化に適応しながら企業成長

同社は、作家藤沢周平の小説の舞台として知られる鶴岡市にあり、昭和56年6月に創業、建設業として公共工事を中心に地域のニーズに応えながら順調に発展しています。事業内容は、道路改良、河川改良、下水道工事等を中心として、地方の文化、風土にあった仕事（設計）をしています。道路改良、河川改良等で高度な技術を持ち、高い評価を得て、広く地域に知られています。

公共事業は縮小傾向にあり、また地域の45歳以上就業者数が半数を超えている中で、環境変化に適応し成長を目指しています。「建設業は世の中に必要な仕事であり、なくてはならない仕事である。仕事は土建屋でなく、地球修理業だ」と有賀社長は語っています。

次代を生き抜くためには蓄積した技術・技能の伝承をなくしては、地域への貢献が望めず高年齢者の力は不可欠です。また年齢に関係なく社員全員が能力開発に励み、持てる力を最大限発揮できることが必要です。

こうした中、「Challenge To Change」をテーマに組織改善に取り組んでいます。施工技術を上げ、コストを下げ、顧客の期待に応えることが重要課題です。仕事は工事の種類、現場が全部違い、オートメーション化は出来ません。その中心は人間であり、融和とチームワークが重要です。社員＝家族という考え方が一番良いと会社は考えており、社風は家庭的雰囲気となっています。

地域では雇用確保措置として継続雇用制度の導入が多い中、同社60歳定年を65歳まで延長しました。また定年後、全社員を対象に、希望する期間、継続して再雇用する制度も導入しています。

同社の現在の年齢構成は表のようになっており、50歳以上の従業員が全体の60パーセントを占めています。数字からも高年齢者は事業の重要な戦力となっています。

就業時間は、1日8時間、午前8時から午後5時までとなっています。賃金は日給月給制を基本とし、技術能力については資格手当を設けてモチベーションの向上を図っています。

2. 定年制と継続雇用制度

有賀建設では平成13年3月に定年を60歳から65歳に改訂しました。この時は5年間の定年延長をしましたが、就業規則では定年以降も本人の希望により、1年更新で再雇用するとしています。高年齢者は貴重な戦力であり、再雇用時も社員として役職も継続します。また賃金は定年前水準を維持しています。高齢だから、という考え方はせず、高年齢者も長年にわたり蓄積した能力を仕事に発揮することが必要です。モチベーションを維持できるよう待遇処遇は変えず、継続的な事業貢献を求めています。また年齢に制限なく昇給も行い、賞与も社員と同じに支給しています。希望により再雇用契約を更新した最高年齢者は現在72歳、1級土木施行管理技士の資格を持つ技術者と重機のオペレーターです。

3. 高齢者雇用に対する基本的な考え方

有賀社長の「社員は家族」という思いの中で、社員の職場定着率は高く、平均勤続年数も15年となっています。仕事の現場や工事の内容は常に異なり、熟練した技術、技能を身につけるには長期間の経験、体験を要し、15年程期間が必要です。同社の高年齢者は熟練工であり、高度な技術を身につけています。

60歳定年制では、熟練者、技術者の退職により若手に教育するにも手が足りない状況でした。事業の継続的発展には状況を改善する必要があり、65歳までの定年延長を検討し、従業員とも話し合った結果、従業員の意欲や希望もあり65歳に定年延長しています。同時に、その後も希望する社員を意欲と能力のある限り再雇用することにしました。

定年後の高年齢者の仕事の役割は、通常業務に加え若手社員への高度技術・熟練技能の伝達及び指導です。長年の経験、体験から得た仕事のコツやノウハウ、問題発見時の対処方法等、また先輩としての仕事への姿勢や考え方、人生観等も若手の成長には大いに有効です。スタンスを通常業務から高度技術・熟練技能の伝達、指導に徐々に移しながら若手の育成にあたり、いきいき働いています。

育成には、指導できる能力と健康が重要です。まず若手の指導の前に、高年齢者自身がその方法を習得する必要があります。そのために高年齢者全員に職長教育を行なっています。この職長教育とは労働安全衛生法第60条により、新任の職長や作業中の労働者を直接指導または監督する者に対して事業者が行なわねばならないものです。具体的内容は作業方法の決定や労働者の配置、労働者に対する指導や監督方法、危険性または有害性等の調査およびその結果に基づき講ずる措置、異常時等における措置、その他現場監督者として行なうべき労働災害防止活動に関する事項です。

現場は安全第一が重要です。足場、掘削、土留め等々、現場の中では高度化した車両系建設機械や揚重機械・機具・設備等を使用します。若手は機械に乗りたがり使えればいいなどと考えがちで、危険等への注意が充分でない場合もあります。作業や監理、重機操作等を行なうには、各種の資格・免許や技能講習、スキルアップも必要です。作業は経験がものをいい

ます。現場の数を踏むことが必要です。ニーズによって施工内容も多様化・複雑化し、今後更に熟練、高度技術が求められ、職人技にも磨きが必要な時代になっています。挑戦する目標を明確にして全員がベクトルを一にして、チームワークで取り組むことが必要です。研修することで指導・監督の方法の他、作業方法等が習得でき若手の指導に役立っています。

また日々の健康管理は、毎朝、顔色や体調のチェック、職場体操を通じて確認しています。健康診断は全員が受診し、高血圧など精密検査が必要な場合、必ず再検査を受けるよう指導しています。高齢者は若手より身体に気を配っており、個人で人間ドッグを受ける人もいます。疲労が溜ると体力・気力にも影響するため、休養の取得を指導しています。しかし高齢期に多い病気等で長期休暇が必要な場合も考え、その間は療養し治癒したら職場復帰できるようにしています。しかし、そうしたケースは発生していません。

4. 60歳代、70歳代高齢者に対する雇用施策の現状と就業状況

定年後の雇用は定年前と同様に通常勤務を行なっています。雇用契約は1年ですが希望により更新します。役職も継続し賃金水準も維持しています。仕事内容は特殊技術・技能の発揮と技術の伝承です。個々の得意や能力に見合った仕事に配置し、若手の指導・伝達も役割にしています。労働時間は週40時間を徹底し、時間外労働は行ないません。

昨年も2名の定年該当者がいましたが働きたいと希望し、再雇用しています。彼らは健康に問題なく、また働くことで経済的にも助かるし、働けるうちは働きたいと考えており、会社としても彼らに意欲があり、仕事にも貢献が期待できると評価したものです。

現在70歳以上で働いている人は、高度な技術を持つ重機オペレーターです。労働条件は定年直後の契約内容と変わりません。若手と一緒に働き接することで気分も若く、澆刺しています。体力的にはきついが働く意欲も強く、ベテランの技で難しい仕事もこなしています。若い時に鍛えたものが高齢になった今も仕事に生きています。本人からは働くことで地域社会の一翼を担っているという自負が感じられます。健康な限り働きたいとい

う考えを持っているので会社として期待しています。

5. 定年前従業員の能力開発、技術・技能伝承

(1) 能力開発

能力開発はOJTを中心に行い、外部研修にも参加しています。外部研修は更なる技術の習得と保有技術・技能の確認のために重要です。技術の進歩は激しく、熟練者といえども常に学習が必要になっています。70歳近くの年齢になると若手に混じっての研修は恥ずかしい等の話もありますが、必要性を理解し新技術の習得や能力の維持・向上に励んでいます。

現場での作業は、5人から10人位でチームを組み行なっています。技術・技能を考慮して若手から高年齢者までを組み合わせチームを編成しています。作業手順、仕事の急所やコツ、安全作業のポイントや確認の徹底等、業務遂行の中で実践的に育成を図っています。また人間関係や悩み事の相談役の役目も果たし、頼りにされています。

(2) K Y（危険予知）活動

定例会議等を通して会社方針や運営課題を明確にし、各種打合せ等で目標・計画等の確認を行い、情報の共有を図っています。毎朝の現場打合せでは体操とK Y活動も必ず行なっています。危険予知活動をK（危険）Y（予知）活動といっていますが、日々の作業には多くの危険が伴い、その危険には作業環境によるものや機械や設備などの不安全状態、作業の際の不安全行動などがあります。

日々のK Y活動は、作業を行なう前に必ず朝礼で行いますが、最初に仕事に取組める体調であることを顔色やアルコールテストなどにより確認します。その上で、その日の作業に潜む危険や日常の体験を通したヒヤリハット事例も出して全員参加で話し合っています。話し合った危険に対して安全作業を行うために考えを出し合い、対策を考えて、実行する行動目標を決めています。その内容を現場の黒板に書いて常に確認できるようにし、最後に全員で指差呼称を行い危険防止と安全確保を確認し合っています。そして作業中は、一人ひとりが災害防止と安全作業

のため指差呼称を行なっています。

各現場では工期中、必ず安全大会を開催、また毎月全員で全社安全教育を行っています。安全第一であり怪我などあってはならないからです。

(3) コミュニケーションの充実

チームワークにはコミュニケーションが欠かせません。お互いを理解し、融和することが重要です。公私にわたり場や時間を共有し、同じ体験をすることでお互いの理解が深まります。花見、紅葉狩りなど季節毎の催事でコミュニケーションを図っています。従業員や家族間の休養や交流の為、20年前から保養所を保有し、仲間意識、就業意欲の向上に役立てています。また2年に1回研修旅行も行なっています。一定期間寝起きを共にすることでチームワークに大いに有効です。風通しを良くして、活力のある職場を目指しています。

現場は、若手から高齢者までおり、世代を超えたチームワークが課題です。相互理解と信頼関係が重要であり、活発なコミュニケーションで融和を図り、強固なチームワークづくりを図っています。

社員は生涯現役をめざして自己研鑽に励み、会社は社員を支援する、また会社・組織間でも互いに高齢化への意識・理解を深めていく、こうした努力が会社の発展、社員の幸せにつながるものと期待しています。

高齢者は若手のまとめ役

小野田建設株式会社

企業プロフィール

- ・所在地 宮城県加美町
- ・創業年 昭和25年
- ・業種 土木、建築施工、鉄工、製材
- ・従業員数 92名（正規91名、非正規1名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	38人(41.3%)	35人(38.0%)	5人(5.4%)	6人(6.5%)	2人(2.2%)
女性	4人(4.3%)	1人(1.1%)	0人(0.0%)	1人(1.1%)	0人(0.0%)
合計	42人(45.7%)	36人(39.1%)	5人(5.4%)	7人(7.6%)	2人(2.2%)

- ・平均年齢 男性 49.0歳、女性 46.0歳、全体 49.0歳
- ・定年 65歳（定年後は希望者全員勤務延長）
- ・最高齢者 72歳

1. 企業の沿革と高齢者の活用

宮城県加美町にある小野田建設株式会社は、昭和25年に先代代表者が法人として設立、現在は土木工事、建築施工、鉄工、製材の事業を展開しています。特に同社の住宅は、化学物質が氾濫する現代社会の中で宮城県産の木材を使用し、安心して暮らせる木造の住まいを提供しています。また、同社が持つ土木工事に関する技術・技能は、顧客である官公庁から高い評価を受けており、宮城県からは毎年表彰を受けています。さらに、国からは現場代理人の表彰も受けています。事業エリアは同社が所在する加美郡内にとどまらず、仙北地域及び仙台市内にも進出しています。

しかし、官公庁からの受注が88%を占める同社は、公共工事の減少や入札価格の競争の激化により、経営が厳しくなってきました。同業者の中に

は熾烈な受注競争で、廃業に追い込まれたところもあります。こうした厳しい経営環境を乗り切るため同社では、品質の向上が第一と考え、平成13年にISO9001の認証を取得し、品質目標を設定し改善活動に取り組んできました。

現在、同社の従業員は92人（正規従業員91人、非正規従業員1人）で、うち49歳以下が42人（46%）、50歳～59歳が36人（39%）、60歳～64歳が5人（5%）、65歳～69歳が7人（8%）、70歳以上が2人（2%）と、60歳以上の高齢者は14人（15%）となっています。ちなみに最高齢者は72歳です。

同社では平成9年に定年年齢を60歳とし、定年以降の継続雇用は希望する者を勤務延長していました。その後、65歳の雇用義務化に伴い、平成18年3月に定年年齢を65歳に引き上げました。また、定年以降においても従業員本人が希望すれば、年齢制限を設けずに勤務延長しています。これは「60歳を迎える頃は、仕事が一番分かってきた時期で、長年培った技術・技能を有効に活用することで、それ以降も十分仕事ができる」という同社代表取締役の考えからきています。ただし、「気力があることが前提」です。

定年を過ぎた従業員は、現場監督や現場監督経験者で確かな経験や高い技術を持っており、経験の浅い従業員への技術の伝承と共に、従業員のまとめ役にもなっています。これが70歳雇用の背景と言えます。従業員は定年に到達したら退職しなければならないと思っておらず、会社からも退職を促すことがないため、自動的に勤務延長している状況になっています。高齢者雇用に関する課題は現在特にありません。

同社では過去、地域の同業者の倒産に伴う離職者の採用に取り組んだことがあります。地域の雇用不安解消への貢献でしたが、中途採用者はそれまで勤務していた企業と作業の進め方や待遇等が異なったため不満も抱いたようです。しかしながら社長より信用第一を旨とする会社の運営方針や経営管理、人事労務管理を丁寧に説明し、彼らの抱える不安の解消に努めた結果、徐々に納得され、現在は解消しているとのことでした。

また、従業員を大切にしている経営を実践していることから、若年者の定着率は極めて良好です。

2. 高齢者活用の推進

同社は受注競争の激化を乗り切るためには、高品質・短工期工事の達成が必要との認識を持っています。同業他社では下請業者に価格転嫁することが多いため、下請業者の経営が圧迫され、結果的に元請け業者が苦況に陥っていました。このため同社は特殊工事や専門工事以外はできる限り下請業者に依存しない完全自社工事の実現を図ることにしました。人員も増やし、工事の質を向上させるため機械の導入も進めました。また、企業業績は毎月決算し、マネジメントのPDCAを早く回し、計数管理を徹底しています。さらに、鉄工部門、林業及び製材部門を所有していることから、資材は原価で調達できる利点を生かし、コストダウンにも取り組んで成果をあげています。社長は経営環境の変化をビジネスチャンスと捉え、事業の拡大と雇用の拡大を図ってきました。しかしながら、現場で早く・確実な工事をしてこそ利益が確保でき、かつ、次の受注へと結びつくため、現場での高い技術力が不可欠になっています。

同社の事業の50%は道路舗装工事、橋梁工事、水田の区画整備工事等の土木工事であり、現場では体力が必要とされると共に、経験や高度の技術・技能を必要とする作業です。例えば土木工事の現場は土の質が「硬い所」と「柔らかい所」がありますが、経験豊富な高齢者は機械を入れて工事する前に徒歩で確認し、固い土と柔らかい土を混ぜ合わせ均等化してから機械を動かします。そうしないと後で凸凹が出来てしまうからです。木造建築の場合は木の性質を「読み」、どの部分にどの材木を使うかを判断できます。いずれも高齢者ならではの質の高い仕事ぶりが反映します。

このような事業の性格と、「年齢にかかわらず元気に働いてもらいたい」という社長の経営哲学を推し進めていくためには、モラル面、体力面、賃金面等が課題となります。

3. 高齢者活用の現状

(1) 継続雇用制度の改善

同社経営陣は、家族同様に従業員に接しています。これは今に始まっ

たことではなく、数十年前から実践しているとのこと。高年齢従業員は若い時から苦労を共に歩んできた仲間でもあり、年だからといって、従業員を退職させることはしていないのです。このような経営理念は、従業員が増えた現在（昨年より20人増）でも変わっていません。

エイジフリーな職場の実現を目指す社は、65歳雇用の義務化に合わせ、平成18年3月から定年年齢を65歳に引き上げました。さらに、定年以降も従業員本人が希望すれば、年齢に関わりなく働ける勤務延長制度を導入しました。労働時間は1年単位の変形労働時間制を採用しており、仕事の繁閑に合わせ、年度末は勤務日数を多くし、5月連休や年末年始は多く休日を取るようにしています。また、一日の労働時間は7時間20分となっています。勤務日数や労働時間は、継続雇用の高齢者も一般従業員と同じようにフルタイム勤務です。

定年を過ぎた60歳代高齢者は、5人勤務しており、仕事は現場監督者が2人、現場技術者が3人でフルタイム勤務となっています。

70歳以上の高齢者は現在2人勤務しており、一人は現場作業員で勤務時間はフルタイム勤務となっています。もう一人は非常勤の顧問で月曜日に出社し、月10日程度、仙台市内で営業活動をしています。

（2）賃金制度について

社は定年年齢を60歳から65歳へ延長するとき、定年年齢を60歳に据え置き、それ以降は継続雇用で対処する選択肢もありましたが、定年年齢の65歳への引き上げを選択しました。人件費負担が増える定年延長を選択した背景には、家族的経営を実践していることが挙げられます。同社の賃金体系は基本給と手当（通勤手当、技術手当等）から構成されています。基本給については、現場監督者が月給、一般の従業員は日給月給となっています。65歳を過ぎた継続雇用者の賃金についても、定年前と変わらず、現場作業員で年額350万円程度となっています。このことは70歳の常勤従業員についても同様です。賞与は勤務延長者にも定年前従業員と同じように支給しています。

（3）福利厚生について

従業員を大切にする社は、長年にわたり社員旅行や一泊の新年会を全額会社負担で実施してきています。また、女性の従業員は子供連れで

別に社員旅行を実施しています。新年会では従業員一人一人が前年の反省と今年の思いを発表しています。国や県の仕事であれば最高評価である85点以上の評価点を目標として「今年は85点以上の仕事をする」、また「1年間無事故・無災害で通す」、「小野田建設の誇りを持って仕事をする」などが発表されます。この発表は全社員の意識改革に繋がっています。さらに、経営者は家族的経営をするという理念から、従業員の生活面の相談や若年従業員への助言等の面倒をしています。

(4) 資格取得の推進

建設業界で事業をしている同社は、業種の性格上公的資格取得者が必要なため、全社を挙げて資格取得を推進しています。事業拡大に伴い資格取得者数も増加しました。建設業に必要な建築士、土木施工管理技士、建築施工管理技士、管工事施工管理技士、建設機械施工技士の1級及び2級の取得を計画的に推進し、早く・確実に工事ができる高い技術力を持った人づくりを進めてきました。

資格取得の方法として、効率的な試験合格を目指し、若年者や中堅層などの資格取得希望者は高齢者等ベテラン技術者の補助として試験に必要な能力を身に付けてもらっています。ベテラン有資格者が実際の現場で作業しながら彼らを教育すれば、実地試験だけではなく、学科試験にも有益なアドバイスが出来るのです。有資格者は延べ51人となり、同規模他社に比べ多い状況です。一部の従業員は一人で複数の資格を持っています。このような有資格者の増加は業務や工事のレベルアップに繋がっています。資格取得に必要な費用は会社で全額負担しており、また、有資格者には1級が2万円、2級が7千円の技術手当を支給し、動機付けを行っています。

(5) 安全管理に関する改善

競争激化にある建設業は、ともすれば低コストで工事を完了させる意識が過度になり、現場の安全管理が疎かになるきらいがあります。そのため社長は、転落防止やクレーン作業には、特に注意するよう現場監督者に指示・確認をしています。併せて、現場の2S(整理・整頓)をし、「現場をきれいにすれば事故発生はない」との信念で会社を挙げて取り組んでいます。また、高齢者を含めたベテランほど勘に頼る傾向がある

ので、安全面に気を付けて作業するよう厳に戒めています。なお、毎朝実施する朝礼では、従業員の健康状態を把握し、安全管理に気を付けています。

(6) 現場管理に関する改善

社長は早朝から現場を巡回するのが日課となっています。この現場巡回を通じ、現場のムダ・ムリ・ムラを発見し、現場改善をトップダウンで推進しています。高齢者にも「健康に注意して元気なうちは働いて欲しい」と伝えています。社長の熱意を持った現場改善の姿勢は、現場代理人を通じ、作業員にも伝わり、現場毎に改善活動を実施しています。このことは朝礼で確認しているので、迅速な改善活動のPDCAが回っています。一カ所の現場で実施して良好な結果が出た改善は、他の現場へヨコ展開し、成果を共有しているのです。このような継続的な現場改善は、QCD（品質・コスト・納期）の改善に大きく貢献しています。現場改善がうまくいっている背景には、全ての現場作業員の協力があるためです。これは現場作業員が正社員ということもあり、誇りを持って仕事に取り組んでいるからと言えます。

(7) 高齢者への配慮と彼らの声

同社は現場の高齢者には、長年にわたり経験したことや熟練の技を活かせるように、配慮した人員配置をしています。

高齢者も会社の期待に応えています。「会社に感謝している」、「小野田建設のプライドを持って頑張る」、「若い社員に迷惑をかけないように健康管理に注意している」、「新しい技術や話題に出来るだけ関心を持ち、若い人に負けないように努めている」といった頼もしい声が多く上がっています。

健康で意欲・能力があればエイジレス雇用

医療法人社団 カワムラヤスオメディカルソサエティ 河村病院

企業プロフィール

- ・所在地 岐阜市
- ・創業年 昭和58年
- ・業 種 医療業
- ・従業員数 540名（正規 404名、非正規 136名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	38人 (7.0%)	18人 (3.3%)	11人 (2.0%)	12人 (2.2%)	13人 (2.4%)
女性	217人 (40.2%)	81人 (15.0%)	39人 (7.2%)	44人 (8.1%)	67人 (12.4%)
合計	255人 (47.2%)	99人 (18.3%)	50人 (9.3%)	56人 (10.4%)	80人 (14.8%)

- ・平均年齢 男性 52.2歳 女性 48.1歳 全体 48.7歳
- ・定 年 65歳（定年後は希望者全員85歳まで再雇用）
- ・最高齢者 86歳

1. 企業概要

医療法人社団カワムラヤスオメディカルソサエティ河村病院（以下、河村病院）は岐阜県東部に位置し、河村病院を中心に介護老人保健施設「カワムラコート」、カワムラ訪問看護ステーション、指定居宅介護支援事業所「未来」等を組織し、医療と介護を連携（ケアミックス）させ、地域住民の健康と幸せな人生を願って設立された医療法人社団です。

医療を取り巻く環境は、日々刻々と変化し、医療技術や機器の目覚ましい進歩、進む少子高齢化、扶養意識の希薄化等々、患者の療養環境が複雑多岐にわたって変化しているなかで、地域に根ざした医療・福祉・健康サービスの総合的な提供に努めることを目指しています。そのポリシーは以下の5つに表明されています。

- I 患者様の権利を尊重した医療
- II 安全・安心な高度医療の推進と救急医療の充実
- III 地域の医療機関との連携
- IV 研究、研修、教育の推進
- V 地域の中核病院としての役割の推進、

河村病院の中核である病院は、神経内科を中心に診療科目22科を有する総合・救急病院で、CTスキャン、MRI、脳波、筋電計、睡眠ポリグラフ、めまい、平衡機能検査、神経筋病理検査設備、人工透析等々、診療と関連した最新設備・医療機器が充実しており、高度な診療を通して地域の中核医療機関として期待されています。

河村病院では平成19年4月1日からは65歳定年制を完全実施しました。そして定年後、健康で働く意欲のある職員に対しては生涯現役で勤務してもらうための再雇用制度も導入しました。これは改正高年齢者等雇用安定法への対応施策として捉えられる再雇用制度導入ではなく、患者・入所者に対してベテラン職員の持つ豊かな経験を基にした「思いやり・やさしさ・安心」等にすぐれた対応能力・専門知識・感性等を最大限に発揮してくれる人材を大いに活用した再雇用制度として導入しています。高齢者は若い職員と何ら遜色なく元気にて良き人生の先輩として勤務しています。

国民の平均寿命は男女ともますます延びて完全に高齢社会に突入しており、誰もが健康で安らかな老後生活を希望し人生を全うしたいと望んでいます。その希望をかなえるには、豊富な実務経験を持つ高年齢職員の幅広いスキルが要求されており、日常の高年齢職員による勤務態度が若い職員の人材育成に貢献しています。

2. 定年制・継続雇用制度の状況

前述のように、河村病院では平成19年4月より満65歳定年制を完全実施しており、定年に達した職員については、引続き雇用を希望した場合は、働く意欲・気力・能力・過去の勤務態度を勘案して再雇用しています。

彼らの労働条件は嘱託者規程で定めており、①嘱託職員の再雇用契約期間は1年間、②定年退職日の翌日から満70歳に達する日の直後の賃金締切

日を限度として再雇用契約を更新、③再々雇用については、本人の勤労意欲、体力等を考慮して更新を認めています。この制度改定により生涯現役にて就労可能な制度を導入しています。なお現在最高年齢職員は満86歳です。

前述のように、この医療法人社団にはさまざまな施設があり、それぞれで高齢者が働いています。正規非正規合わせて540名中、60歳から64歳までの者は50名で全体の約1割を占め、また65歳から69歳までの者は56名でやはり1割程度、そして70歳以上は80名で約15パーセントとなっており、彼らが貴重な戦力であることが分かります。

まず病院関係ですが、ここでは346名の職員中126名が60歳以上となっています。詳しく見ますと60歳から64歳までが24名、65歳から69歳までが36名、そして70歳以上は66名います。70歳以上の医師は6名いますし、同じく70歳以上の看護師がパートを含め40名活躍しています。

そしてカワムラ訪問看護ステーション、ここは病気・ケガ等のため家庭で寝たきり、またはこれに準ずる生活を送っている人や、脳卒中の後遺症等で、寝たきりになる恐れのある方や認知症高齢者が、自宅で安心して療養生活がおくれるように、医師の指示のもとに訪問看護師が訪問し、その人にあった看護をし、介護者にはご自分の生活を大切にしながら、質の高い介護ができるように援助する施設ですが、5名中1名が60歳代後半の高齢者です。

カワムラ訪問介護サービスステーションは、①身体介護：入浴（清拭、洗髪）介助、排泄介助、食事介助、通院介助、散歩介助等、②家事援助（買い物、調理、掃除、片付け、洗濯、連絡、諸手続きの代行等）、③援助（介助福祉道具の相談、福祉制度の説明等）により、独居や病後の家庭にヘルパーを派遣して困難な事柄を代行、在宅生活を支援しますが、4名中3名が60歳以上であり、うち2名は70歳以上です。いずれも介護師や社会福祉士として活躍しています。

指定居宅介護支援事業所〔未来〕は、加齢に起因する疾病等により、要介護状態となった人が、その有する能力に応じて自立した日常生活を営むことができるよう、その置かれている環境等に応じて、利用者の選択に基づき、適切な保健・医療・福祉サービスが多様な事業者または施設から、

総合的かつ効率的に受けられるように支援する施設です。こちらでは60歳以上の高齢者はいませんが、随時高齢者の豊富な経験や知恵を活用しています。

3. 60歳代高齢者に対する雇用施策の現状

高齢者職員の雇用制度を具体的にみると、雇用形態は正規職員、パート職員、・嘱託職員（65歳以上）の3種類、勤務形態は週40時間完全週休2日制の変形労働時間制を採用しており、午前8時半から午後5時半までの通常勤務と午後5時から翌日午前9時までの夜間勤務があります。

賃金については65歳を境にした極端な減額はなく、公的給付制度の活用を視野にいれ職種により個別対応にて決定しています。ただし、明らかに体力・気力・能力等が落ちる場合は減額対応し個別に決定します。なお正規職員は月給制、嘱託職員は日給月給制、そしてパート職員は時間給制です。高齢者は病院・施設共に有資格者を必要とする業務が存在する全部門に配置されており、その職種も多様です。

河村病院では高齢職員に対しては特に健康第一と考え、「意欲と生きがい」の維持を重視した労働条件に配慮した勤務体制を取っています。所定内労働時間勤務の完全実施と有給休暇完全取得等労働基準法の遵守、健康診断・健康相談等による健康管理の徹底等肉体的負荷に対する配慮等福利厚生の実施を図っています。

4. 70歳代高齢者に対する雇用施策の現状

70歳以上の高齢者の雇用形態は嘱託職員とパート職員になります。嘱託職員は週40時間、完全週休2日制の変形労働時間制で夜間勤務もあります。一方パート職員は医師、看護師、准看護師、介護士いずれも週休2日の20時間労働で時間給制となります。

賃金は70歳を境に有資格者に対して極端な減額はありません。ただしこれまで役職者だった場合は専門職への職位変更となり役職手当は減額されます。そして公的給付制度の活用を視野に入れ職種により個別対応にて決

定しており、加齢による明らかな体力・気力・能力等が落ちる場合は減額対応します。

これら70歳代以上の高齢者は「蓄積された医療技術を発揮し、地域医療に貢献したい」（80歳、嘱託医師）、「高齢患者には高齢者に気持ちがわかる看護師が最適人者である」（71歳、嘱託看護師）、「高齢患者には元気な高齢介護者の必要な時代である」（79歳、嘱託介護士）など元気なコメントが寄せられています。

5. 定年前の職員への施策

河村病院では定年後再雇用する場合に基本的には65歳以降の職務内容・労働条件等は変わりません。全職員に対して生涯現役勤務を前提にした雇用管理を基本に考えているために定年前職員であるからという理由では特別な施策を行っていません。

平素から全職員に対して患者・入居者に対する医療と介護を連携（ケアミックス）した地域住民の健康と幸せの人生を願うためには、いかなる医療・介護が必要であるかを模索し続けています。

河村病院では職種ごとに患者・入居者に対して如何にして職員の専門能力を発揮したらよいかをテーマに院内・院外研修の実施、また職場ごとの報告・連絡・相談の徹底による患者・入居者に対する情報の共有化等、コミュニケーション管理の完全実施による「安全・安心」医療・介護に取り組んでいます。そして定年前職員であるからという特別な意識は病院にはありません。高年齢職員は自己管理による引退年齢を職員自身が決めるという考え方です。

また、能力開発の取り組みとして平素からの院内・院外職員研修の機会を全職員区別なく実施しています。また技術・技能の伝承については全職員による職場ごとの報告・連絡・相談等情報の共有化により、ベテラン高年齢職員のコンピテンシー（職務期待行動）は若い職員に自然的に伝承されています。一方生涯現役制度の充実による自己責任の徹底が、高年齢者職員のモラルアップ策になっていると病院では考えています。

現在河村病院では健康管理の徹底（健康診断・健康相談・労働時間等）

と医療費負担の軽減のための福祉手当を支給していますが、専門能力の維持確保のために高年齢者職員にも能力主義人事制度を導入すべく検討しているところです。

高齢者の力で安全・快適な駐車・駐輪場の管理運営を実現

サイカパーキング株式会社(旧 再開発振興株式会社)

企業プロフィール

- ・所在地 東京都中央区
- ・創業年 昭和52年
- ・業種 駐輪場、駐車場管理業
- ・従業員数 1589名（正規 50名、非正規 1539名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	19人 (1.2%)	28人 (1.8%)	250人 (15.7%)	696人 (43.8%)	508人 (32.0%)
女性	9人 (0.6%)	9人 (0.6%)	24人 (1.5%)	35人 (2.2%)	11人 (0.7%)
合計	28人 (1.8%)	37人 (2.3%)	274人 (17.2%)	731人 (46.0%)	519人 (32.7%)

- ・平均年齢 男性 68.0歳、女性 65.0歳、全体 68.0歳
- ・定年 65歳（定年後は1年更新、上限年齢なしの嘱託再雇用）
- ・最高齢者 78歳

1. 全国に展開して高齢者を雇用

サイカパーキング株式会社は、昭和52年1月に東京都中央区蛸殻町を本店所在地として、自転車駐輪場の管理を主たる業務として設立されました。

主要業務は駐輪場の管理運営で、大都市の駅周辺の駐輪場を数多く管理していますが、さらに駐車場の管理もおこなうようになりPFI・指定管理者制度・一括業務受託等にも積極的に取り組み、出版事業（月間専門誌「パーキングプレス」、同「自転車・バイク駐車場」を発行）なども手がけています。

平成11年に関西地区の拠点として大阪支店を開設しましたが、現在は、さいたま・川口（埼玉県）・岡山・大竹（広島県）・横須賀・名古屋に支

店を置き、全国で671ヵ所、自転車約26万台、自動車約800台を管理しています。

同社の社長 森井博氏は、「駐輪場・駐車場の管理運営専門会社として、30年の歴史と実績を誇り、特に駐輪場管理運営事業では今後ともシニアパワーと機械化をうまく組み合わせて、この分野でのナンバーワン企業を維持して参ります」と会社の進むべき方向を示しています。

従業員数は平成20年1月現在、本部社員50名、駐輪場・駐車場の従業員1539名となっています。

2. 定年制と継続雇用制度の内容

本部社員の定年は65歳、定年に達した後は一定の条件の下、1年ごとの契約による嘱託として再雇用しています。更新の上限年齢は定めていません。現場従業員は1年または複数年の契約を更新して勤務している者で、勤務場所は駐輪場・駐車場などの現場であり、管理職員と準管理員とがいます。いずれも定年を70歳としていますが、70歳以上でも健康で勤務態度の良い人は契約を更新して働いており、現在の最高年齢者は78歳です。

3. 高齢者雇用に対する基本的な考え方

同社の創業の契機は、「放置自転車対策のための駐輪場管理」ということでしたが、高齢者の雇用創出の場としてとても大きな意味を持つようになってきました。同社の創業者で前社長の稲垣信一郎氏（現相談役）は、この高齢者を多く雇用していることについて、「必ずしも高齢者の雇用ということを考えて始めたわけではないのですが、自転車管理の問題が発生すると同時に、結果的になってしまったというのが正直なところです。ただ、日ごろから高齢者の雇用場所をとっては考えていましたし、高齢者の雇用促進という時代と、それに見合う職場というものがうまくマッチしたということですよ」と述べています。駐輪場・駐車場の管理運営は高齢者が力を発揮できる職場であり、同社の考え方は、「とにかく健康で勤務態度の良い方は、働けるところまで働いてもらおう」というものです。

4. 高齢従業員の仕事ぶり

駐輪場現場の管理方式は、本社第一事業部に例をとれば、事業部長の下に管理部があり、地区別に責任者として22名ほどの事務長または統括責任者を置いて一定の地区に散在する駐輪場を管理させています。

事務長の下には十数か所の駐輪場が属し、それぞれの駐輪場には少ないところで3～4人、多いところで5～6人の管理職員・準管理人が配置されています。勤務形態は管理職員については原則として二交替勤務制をとっており、それぞれの就業時間は 第一勤務が6時30分から14時まで、第二勤務が12時30分から20時までです。準管理員は現場のピーク時に対応するために1日4時間勤務するパートです。

賃金は、管理職員や準管理員については時間給で支給しており、その水準は概ね750円～800円ですが、別途に通勤費を支給しています。賞与や退職金はありません。

業務内容は、駐輪・駐車場の管理に関すること一切です。ここ5年ぐらいの間に、全面的に有人で管理する駐輪場の割合が減っており、無人管理または一部機械管理の駐輪場が増えつつありますが、ここでは、収容台数2000台以上と規模が大きく一時利用も多い有人管理駐輪場を例にとって、業務内容の詳細について説明しましょう。

駐輪場で働いている人はピーク時に管理職員・準管理員含めて6人、すべてが60歳以上の高齢者です。そのうち、3人が入り口で次々と入ってくる一時利用の自転車やバイクに利用票を取り付け、半券を渡すと同時に現金を受け取っています。残り3人のうち、1人は事務所で利用票の準備や経理処理、あと2人は駐輪場の整理・誘導を担当しています。

自転車の後ろにステッカーの貼ってある定期利用者は、そのまま駐輪場に入っていくのですが、一般的にはこうした定期利用者が圧倒的に多く、一時利用の自転車・バイクは1～2割というところです。しかし、当駐輪場は一時利用者が多いのが特徴で、駐輪場の立地が信号のすぐ近くということもあり、こうした定期利用者及び一時利用者が2、3分おきに30～40台がどっと押し寄せてきます。電車の時刻を気にしながら、あわてて飛び込んでくるのです。

しかしこの混乱を3人の高齢者が、すばやく的確に処理してしまいます。一時利用のお客様に対しては、左手に自転車用の緑色の利用票とバイク用のオレンジ色の利用票を持ち、右手にはホッチキス、自転車が入ってくるとハンドルに、バイクが入ってくるとバックミラーに素早く利用票をホッチキスで留めて、半券と現金を交換します。この間実に3秒ほど。まさに一瞬の早業です。

午前8時を過ぎると、目に見えて入ってくる自転車の数が減りますが、1人が駐輪場の整理に回るため、忙しさはそれほど変わりません。それでもどこかほっとした空気が漂い、ゆとりが出てきます。1時間ほどの猛ラッシュの後、内部の整理や周囲の清掃などの仕事となり、休憩なども取れるようになります。

月の半ばでは定期利用者の更新手続きがありませんが、20日ごろから月末にかけての10日間くらいは、1ヵ月更新、3ヵ月更新、6ヵ月更新の定期利用者が、入り口で更新手続きを取ることになります。現金收受、ステッカーの貼り付け、定期券の発行・割り印、それに一時利用者の処理が加わります。その状態を想像すると気も遠くなってくるという感じですが、これを何回か経験していると、何とかミスも無く乗り切れるのです。

5. 70歳以上従業員の働きぶり

Aさんは、1年契約の現場管理職員として活躍しています。現在2交代勤務のシフトの中に入っており、午前6時半から午後2時までの勤務か、午後0時半から午後8時までの勤務（いずれも50分休憩を含む）で働いています。駐輪場や駐車場の管理運営業務に就いて時給は780円程度ですが、生き生きと働いており、「健康な限り勤務したい」というのが本人の願いです。

Bさんは、定年到達後、嘱託として2年ごとに契約を更新し、現在70歳です。そのBさんの仕事は常昼勤務（始業9時～終業17時、休憩時間1時間）で、一定範囲の地区に散在する駐車場20箇所をまとめて管理・監督する責任者である事務長をやっています。賃金は月額14万円強です。本人は所信として「仕事を通して社会貢献をしたい」と常々語っています。

6. 定年前従業員の能力開発

サイカパーキングでは、定年前従業員に限らず教育及びモラルアップに関連した施策として以下のようなものを行っています。

その一は、現場従業員の教育の一環としての研修です。研修の内容は、お客様に安全かつ快適にご利用いただくための接遇が中心で、平成19年度は東京地区においては約22ヵ所、参加者は1220人程度でした。この研修は平成20年度も実施を予定しています。

その二として、同社は昭和56年から永年勤続表彰制度をスタートさせていますが、最近の実績は 勤続5年が100から120人、同10年が20から40人、同15年は10人弱、そして同20年では5人ほどがこの表彰を受けています。このように、高齢者の定着率が高い背景について、同社幹部は次のように語っています。「まず、健康な高齢者には働きたいという気持ちが基本的にありますし、現場従業員も、お金には替えられないものとして、地域のためにやっているんだという誇りを持っています。この誇りの部分で仕事のきつい面もカバーしているように思われます。やはり、自分の仕事に誇りを持たなければ永続性がありません」

実際に早朝のあわただしい時間帯にもかかわらず、定期利用の学生やサラリーマンなどに、「おはよう」、「いってらっしゃい」などと声をかけ、利用者もそれに応えています。高齢者が、若い利用者に親切に接することで感謝され、それが生き甲斐につながっているという現場の声もあります。

その三は、平成20年3月に管理事務所および管理職員等で管理運営・利用者サービス等に功労のあった管理事務所・個人又はグループを表彰することを目的とする「優良管理表彰制度」を制定したことです。

表彰には「管理事務所表彰」と「模範表彰」の二種類があります。表彰の対象となるのは以下のようです。

管理事務所表彰では、

- ① 事故も無く、利用者が安全で安心して利用できたとき
- ② 接客態度、挨拶、言葉使いが適切で、利用者からの苦情も少なく、評価に値するとき

- ③ 安全点検・整理整頓・清掃等が、常日頃より実施されていること
- ④ 事務引継ぎや情報の共有化及び事務所のチームワークが良好なこと
- ⑤ その他、審査委員会で模範と認めた場合

また、模範表彰（個人・グループ）では、

- ① 勤務成績優秀で、他の管理員の模範となるもの
- ② 創意工夫等、業務の遂行に貢献した場合
- ③ 利用者または委託者からの評価が良かったもの
- ④ その他、審査委員会で模範と認めた場合

表彰の方法は、賞状および副賞を贈ることによって行います。同社は、このように優良な管理事務所または管理職員等を定期的に表彰することによって、その功に報いるとともに明日への労働の意欲を高めてもらう工夫もしているのです。

生涯現役高齢者は皆の手本

株式会社 シティサービス

企業プロフィール

- ・所在地 奈良市
- ・創業年 昭和53年（会社設立 平成5年）
- ・業種 ビルメンテナンス業
- ・従業員数 130名（正規 53名、非正規 77名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	9人 (6.9%)	8人 (6.2%)	22人 (16.9%)	8人 (6.2%)	2人 (1.5%)
女性	11人 (8.5%)	26人 (20.0%)	24人 (18.5%)	18人 (13.8%)	2人 (1.5%)
合計	20人 (15.4%)	34人 (26.2%)	46人 (35.4%)	26人 (20.0%)	4人 (3.1%)

- ・平均年齢 男性 59.6歳 女性 60.2歳 合計 59.9歳
- ・定年 65歳（定年後、基準該当者は70歳まで継続雇用）
- ・最高齢者 77歳

1. 高齢者雇用に関する基本的な考え方

株式会社シティサービスはビルメンテナンス業の企業であり、その具体的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・清掃などです。

「就業困難者を雇用する」創業理念と「快適な生活環境を創造します」との経営理念を掲げ、シティサービス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養成してきました。この会社ではビルメンテナンスに従事する多くの高齢者・女性そして障害者の、就業先・配置先における生き活きと輝いて働く姿に接することができます。

シティサービスでは65歳定年を実施して久しいですが、これは生涯現役への取組みの一環であり、定年後に働く高齢者の姿があとに続く他の従業

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、就業先での評価を確保されている姿には心強いものがあります。

なお、平成5年に就業規則を改定し定年を65歳、本人が希望し会社が必要と認めた場合は、70歳まで1年更新で継続雇用され、更にその後も「運用」で継続雇用される場合があります。その結果、現在の最高齢者は77歳であり、今も貴重な戦力として活躍しています。

会社の雇用管理の課題として、第1は健康管理、安心と安全の確保、気力と仕事力の保持増進、そのための教育訓練、職場環境・作業環境の改善があります。第2はワークライフバランスそしてジョブシェアリング、つまり時間短縮、月間就業日数の短縮、多様な就業形態の活用です。これが高齢者の特性や生活態様・家庭環境・生活ニーズに即応した社会貢献につながっていくと考えられています。

これらの働く高齢者に対する処遇は、勤労モチベーションの増進に配慮して経済合理性に立脚した賃金処遇であり、技術・技能度を重視した仕事に見合う賃金、つまり市場賃金プラスアルファ方式となっています。

2. 60歳代高齢者に対する雇用施策の現状

雇用形態および勤務形態をみると、65歳が定年であるので在職老齢年金受給が始まっています。65歳まではフルタイムの正社員です。そして65歳で1年更新の嘱託になり、70歳までフルタイムまたはパートタイムで働くこととなります。なお50歳代後半から60歳代前半では他業種・他職種退職者からの中途採用も多いので、その際もフルタイムやパートタイムの多様な勤務形態をとりながら、就業配置して事業を展開しています。

賃金制度は、従事する職種・就業時間に応じて賃金日額が決められます。65歳定年時に雇用形態・勤務形態・仕事内容が同じで勤務延長扱いの場合は変わりませんが、これらの内容を変更して継続雇用する場合は、それにつれて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歳前後で変化はあまり見られませんの

で、賃金処遇面からの高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。賃金日額は仕事内容と各就業日1日の時間数の長短を基礎に決定されます。仕事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時間就労の場合の「基本給」は5600円から11000円の範囲となっています。

配置・職務をみると、清掃・常駐しての設備施設管理・警備などに従事します。短時間就業の場合には、居住地に近い就業場所に配置されます。高齢者は体力・気力・技能、経験、適性、生活環境に個人差が大きいので、配置や職務については適材適所をめざし決定されます。状況に応じ、シフト表や就業場所の変更もあります。

なお、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る要件などを十分に説明し理解のうえ勤務形態が決定されます。これは短期に離職されることを予防するためでもあります。

3. 70歳代高齢者に対する雇用施策の現状

雇用形態および勤務形態を見ると、1年更新の嘱託でフルタイムまたはパートタイムの就業となります。本人と会社の意向で、必要に応じ1日あたりの就業時間数を短縮して継続雇用される場合もあります。

また賃金制度の内容を見ると、従事する職種・就業時間に応じて賃金日額が決定されます。賃金は基本給と手当からなります。賃金日額は仕事内容と各就業日1日の時間数の長短を基礎に決定されます。1日8時間就業の場合の「基本給」は5600円から11000円の範囲となっています。

配置・職務については、意欲と能力評価を的確に行うとともに、パートタイムになることや体力を考慮して居住地に近いところに配慮するよう工夫します。パートタイムのペア就業・ジョブシェアリングを取り入れることもあります。また、顧客に好評価を受けている高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。

4. 70歳前後の高齢者の就業状況

ここでシティサービスの70歳前後の高齢者の働き振りを紹介しましょう。

①Aさんの場合

77歳の最高齢者です。週5日（いまは週3日に軽減）就業し、9時から16時までの常用パートで清掃に従事。賃金は日額5200円です。「まだまだお役にたきたい」と今も元気に語っています。

②Bさんの場合

同じく清掃に従事する72歳です。週5日就業、16時から18時までの短時間勤で、賃金日額は2000円です。「健康な間は勤務できる」と元気に働いています。

③Cさんの場合

72歳です。1日8時間、1週1～2日勤務しています。長年の経験を活かして仕事が生きがいと設備管理に従事し、「むしろ会社が力を借りている」と言われています。

④Dさんの場合

67歳です。専門のキャリアを持って活躍した前職他社を定年退職後、シティサービスに就職しました。もともと設備関係の仕事は専門ではなく、頭の切替が本人にとって必要とされたところでしたが、心機一転、研修やミーティングを重ね、設備管理の仕事に打ち込んでおり、体力・能力ともに逞しく、70歳以後までの活躍が期待されます。

⑤Eさんの場合

68歳の警備員です。65歳を超えた段階でそれまでの夜の宿泊勤務をなくし、昼のみの施設警備を担当しています。「70歳まで働ける」と日々活躍しています。

5. 定年前従業員への施策

職業能力開発については他社他業種からの中途採用者はもちろん、高齢者は蓄積してきた経験に頼りがちになりやすいので、専門能力・技能の再

開発には、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、資格を必要とする施設管理などを担当する有技能者を対象に、レベルアップのためのO f f ー 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と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。

モラルアップ施策としては、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。これにより、高年齢者が会社で生きがいを持って働き、「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。そのため、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がなされています。

産業保健に関しては、健康診断の徹底と事後指導に加え、巡回社員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、快適な職場環境の確保に努めています。

人事労務管理についても、勤務時間の長短にかかわらず全社員共通の福利厚生に取組み、就業場所が各地に分散し現場への直行・直帰がある中、1年1回は社員研修を実施し、技術技能向上・マナーアップ教育が行われています。グループリーダーによる、会社の従業員一人ひとりとのコミュニケーション、報告・連絡・相談の徹底が図られています。

そして職場改善・作業改善としては、職場の安全の確保と作業効率・生産向上のため、高年齢者の意見と参画のもとに職場改善・作業改善が図られており、①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、作業フロア各階ごと作業場ちかくに作業具保管庫を設置するなど工夫されています。②清掃作業に際し、衛生区画と非衛生区画を峻別し色分け明示して、作業用具の混同を防止しています。③高年齢者には、重量物の運搬・高いところや危険をとまなう仕事をさせられず、こうした仕事は専門スタッフが担当します。また通勤途上災害防止の点からも、居住地に近いところでの就業を原則としています。④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、清掃などそれぞれの職場においても従前から文書による引き継ぎが励行され、

とりわけ設備・機械・器具の保守点検管理に留意し事故防止、リスク管理の徹底が図られています。⑤現場担当者の意見や苦情をくみ上げ、ストレス解消とともにOJT教育や指示の徹底を図られています。

多様就業型 13パターンの中から能力・体力・生活ニーズに応じて選択

鳴門美装株式会社

企業プロフィール

- ・所在地 徳島県鳴門市
- ・創業年 昭和42年
- ・業種 ビルメンテナンス業
- ・従業員数 95名（正規 59名、非正規 36名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	13人(13.7%)	8人(8.4%)	3人(3.2%)	1人(1.1%)	0人(0.0%)
女性	22人(23.2%)	25人(26.3%)	16人(16.8%)	5人(5.3%)	2人(2.1%)
合計	35人(36.8%)	33人(34.7%)	19人(20.0%)	6人(6.3%)	2人(2.1%)

- ・平均年齢 男性 45.0歳 女性 52.0歳 全体 49.0歳
- ・定年 65歳（定年後、一定条件の下、75歳まで勤務延長）
- ・最高齢者 72歳

1. 定年制・継続雇用制度の状況

鳴門美装は、2000年より「65歳定年制」を導入しています。同社が65歳定年制を決定するにあたっての基本的スタンスは、「地域社会への貢献」、「職場改善等の活性化策」にあったといいます。しかしながら、定年引上げについての社内会議の席上では、人件費コストの増大、雇用過剰を懸念する声が上がりました。その時、社長は企業としての社会的役割・社会的責任を果たすことが、クライアントの一層の信頼を勝ち取ることができるものと判断し、最終的に「65歳定年制」を決断しました。なお、現在における同社の最高年齢者は鳴門競艇場の清掃業務に従事する72歳の女性で

す。

2. 高齢者雇用に対する基本的な考え方と雇用施策の現状

徳島県の高齢化は、全国平均より10年程度進んでいるといわれており、労働力確保が問題となっています。そのため、同社は高年齢労働者の働きやすい職場を目指し、労働者が希望に応じて選択することのできる「多様な就業型ワークシェアリング」を取り入れ、幅広い勤務形態を希望する高年齢労働者のニーズと一致させました。もっとも、希望に応じて変更する際の代替要員の確保、シフト編成の煩雑化が今後の課題となっています。

同社の従業員は、自宅から勤務地へ直接出勤し、直接帰宅する勤務形態をとっています。1日あたり6時間40分をベースとした全13パターンの勤務時間と多様な勤務地・業務内容が用意されており、効率のよい勤務の実現を図っています。また、同社は勤続年数、年齢により昇給する賃金体系を採用しており、賃金額については、勤務地、業務内容に応じて若干の違いがでてきます。同じ勤務地で同じ業務に従事している場合で短時間労働の場合は、時間に比例した賃金になります。

同社の労務管理の要となっているのは、前述の全13パターンの勤務時間と多様な勤務地・業務内容に基づく「シフト」です。高齢者それぞれのニーズにきめ細かく応えようとの姿勢です。それぞれが従業員の体力等により選択できるようになっており、勤務場所による選択肢は3パターン、業務内容による選択肢が6パターン、そして始業時刻・終業時刻・勤務時間による選択肢が13パターンとなっています（図参照）。

もっとも、このシフトに変更が生じた場合に、代替者の確保が困難なことがあります。そのような事情から、現場で欠員が生じた際の臨時出勤に、どの程度積極的に応じることができたか等が会社への貢献度となって、賞与額決定の際には高く評価されます。ちなみに同社の60歳代従業員の平均賃金は、正規従業員で月額12万8000円、パートで月額7万4500円になっています。

3. 高齢者にも刺激を与える教育システム

同社の教育システムは、全国ビルメンテナンス協会が計画的かつ統一的行なう「新任者研修」・「現任者研修」・「安全衛生研修」から構成されており、それぞれテキストに基づき、学科（含 添削指導）および実技訓練を教え方の4段階法（準備、説明、適用、確認）に従って毎年2回実施しています。

なお、この研修はパートを含め、全従業員の必須となっており、研修修了時には「修了証」を発行して毎年更新するようになっていました。この「修了証」を授与することは研修修了者到大変好評で、最後まで研修をやり遂げた、という「証」となり、仕事をやっていく上での自信にもつながります。そして、これを契機として他の関連資格にも挑戦してみようとする従業員が出てきます。

特に若い年齢層の従業員がそうですが、それが今度は中高齢者層に刺激を与えて、若い者に負けてたまるか、と自分たちも頑張ろうとするようになり、いい意味での相乗効果となり、会社としては好ましい方向に進んでいると言えるそうです。

4. 70歳以上高齢者に対する雇用施策の現状

「定年制」は、高齢期における新たな雇用契約への転換点としての機能を持つものである、と同社は基本的に考えています。65歳の定年を超えて働いている先輩達を見て、後輩達がそれをどのように捉えるかが重要なキープポイントとなります。自分たちのライフプランに65歳以降も働きたい、と組み込むかどうかは、いわゆる高年齢従業員を会社がどういう風に考え、どのように扱っているかによって変わってきます。それへの会社の対応の仕方がいかによっては、従業員全体のモラルにも影響してくるものと考えられます。

同社は、65歳定年を迎えた本人が定年後も勤務を希望した場合において、会社がその者のヤル気、健康、業務処理能力等を総合的に勘案し、継続雇用を認めた場合に限り引き続き勤務に服することができます。これに

については就業規則等には特に定めてはいませんが、現在のところは運用で工夫しています。

なお、賃金については、定年時において賃金を含めた労働契約の見直しを行なうため、定年前の勤務成績によっては、賃金が低下することもあり得ます。また同社としては、高年齢労働者に、人当たりがよい、地道にコツコツ作業をする、永年の経験によるスキルがあり、蓄積された知識がある、欠勤・遅刻が少ない、などの高齢者の特徴、長所を生かした働き方を期待しています。そして、それが可能となるように、同社はワークシェアリング等の施策を実施してきました。

定年退職前から「会社になくてはならない存在」、「会社から頼りにされる存在」を目指して頑張ってきた従業員は、65歳以降はもとより70歳以降も引き続き雇用される可能性が高い、ということになります。

高年齢従業員にとって働きやすい職場実現のため、会社では清掃作業用特別ワゴン台車、汚水吸引用バキューム機、自動床洗浄機、スチーム洗浄機、自動モップ洗浄機、自動床高速バフイング等の作業機械、器具の見直しを図りました。

なお70歳以上の従業員は現時点で2名おり、両名ともパート勤務で競艇場の清掃業務担当者です。平均賃金は月額6万3000円、月平均就労時間は82.5時間になります。この両名の共通点は欠勤や遅刻がなく、若年者より健康といっても過言ではないことです。

5. 一人ひとりの能力を重視

鳴門美装は、決して年齢では人を判断しません。しかし、ポテンシャルを含めて、その人の保有する能力は重視します。そのため現役時代から研修、能力開発等により現有能力を陳腐化させないことが、自分の将来にどう役立つのかを理解させ、働き甲斐を見出させます。また、働ける間は働く、という長期労働型のライフコース、つまり高齢期の仕事生活をライフプランに組み込ませ、生きがいのある高齢期の実現を目指させるようにしています。

図 13パターンのシフト内容

勤務 場所	業 務	始業時刻	就業時刻	勤務時間
病院	清掃業務	8 : 00	16 : 30	6 時間40分
	清掃業務（障害者）	8 : 00	15 : 00	5 時間40分
	リネン検収業務者	8 : 30	17 : 00	6 時間40分
	当直業務者	17 : 00	8 : 30	7 時間
	食器洗浄業務者	9 : 00	16 : 00	5 時間10分
		18 : 30	20 : 30	2 時間
	電話案内業務者	8 : 00	14 : 30	4 時間30分
		14 : 30	21 : 00	4 時間30分
空港	清掃業務者	8 : 00	16 : 30	6 時間40分
	夜間機内清掃業務者	18 : 15	21 : 15	3 時間
競艇場	清掃業務者	9 : 00	17 : 00	6 時間
		8 : 00	10 : 00	2 時間
		16 : 00	18 : 00	2 時間
		8 : 00	10 : 00	4 時間
		16 : 00	18 : 00	



イラストはイメージであり、実際とは異なります。

生涯現役職場作りで技術・技能を伝承

赤坂印刷株式会社

企業プロフィール

- ・所在地 山口県周南市
- ・創業年 昭和28年
- ・業 種 印刷業
- ・従業員数 138名（正規119名、非正規19名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	71人 (51.4%)	6人 (4.3%)	4人 (2.9%)	2人 (1.4%)	2人 (1.4%)
女性	37人 (26.8%)	10人 (7.2%)	4人 (2.9%)	1人 (0.7%)	1人 (0.7%)
合計	108人 (78.3%)	16人 (11.6%)	8人 (5.8%)	3人 (2.2%)	3人 (2.2%)

- ・平均年齢 男性 37.2歳 女性 39.6歳 合計 38.1歳
- ・定 年 60歳（定年後は一定条件で年齢制限なく継続雇用）
- ・最高齢者 74歳（常勤役員は88歳）

1. 企業の沿革

山口県周南市に本社を置く赤坂印刷株式会社（赤坂徳靖社長）は、昭和28年旧徳山市新町で創業、その後事業拡大により旧徳山市梅園町、旧徳山市西松原へ新工場を建設、西日本有数の設備と実績を誇るようになりました。営業面でも大阪、東京、福岡、名古屋に拠点を構えるなど、基盤の強化に努めてきました。更に平成6年には、印刷品質の更なる向上と従業員がいつまでも安全かつ安心して働けることを目的に、安全バリアフリーの新工場を現在地に建設しました。また新規事業としてＩＣタグ事業部を立ち上げ、ＩＣタグを利用したシステムの開発とタグラベルの加工製造に取り組み、総合情報加工企業へと進化を続けながら、ＩＴと印刷の融合という印刷業の新しいかたちに挑戦しています。

事業内容は、事務用印刷物を中心としており、山口県を代表する印刷会社の一つです。現在従業員数は138人で、そのうち55歳以上60歳未満の高齢者は6人（4.3%）を占め、60歳以上は14人（10.1%）となっています。

こうした社業の発展と従業員福祉に尽力してきた赤坂社長は、「21世紀に生き残る未来型企業であるために」を企業ビジョンに掲げ、「お客様第一主義」をモットーに、企画から製本に至る各工程において、気配り・目配り・心配りを実践しています。それに加え、印刷業界に押し寄せる時代のニーズを先取りすべく、先端技術と最新鋭設備を導入し、高品質・短納期・コストダウンに積極的に取り組んできました。

また常に時代の一步先を目指す社風から、平成13年には品質に関する国際規格である「ISO9001」の認証を取得、平成16年に環境に関する国際規格「ISO14001」の認証を取得しました。そして社会的話題となっている個人情報保護に対応するための社内体制の整備を行い、平成18年には「プライバシーマーク」を取得しました。

2. 赤坂印刷の人材活用方針

西日本有数の充実した設備をもとに、自社一貫生産による短納期には絶対の自信を持つ赤坂印刷、しかし、どんなにデジタル化や自動化が進んでも、最後はやはり人の技能が重要と考えています。社員一人ひとりがプロフェッショナルのスキルと自覚を持ち、常にベストの印刷物を製造できるようマンパワーを発揮させるのが会社の方針です。製品一つひとつが違うオーダーメイドの印刷の世界では、ものづくりに喜びを感じる人材の育成と活用が欠かせないからです。

赤坂印刷の経営理念は「チャレンジ精神にあふれた、活力ある会社になります」というものです。それは以下の5項目にまとめられており、同社の人材育成の姿勢、高齢者を含めた人材活用の姿勢を表しています。

- ・ リスクを負ってチャレンジすることが評価され、失敗の経験を糧として再挑戦する人が応援されるとともに、成功した人が称賛される会社を築こう。

- ・社員は自らの「夢」の実現に向けて、失敗を恐れることなく、チャレンジ精神を発揮しよう。
- ・意欲ある「出る杭」を育て活用する社内風土・ルールづくり「自己進化」をとげる仕組みづくりに努め、新しい価値の創造に向けたリーダーシップを発揮しよう。
- ・画一的、強直的な教育システムを改め、個性を尊重する、創造的な人材の育成を推し進めよう。
- ・絶対に間違いのない製品をお客様にお届けできる会社になろう。

印刷業界はＩＴ化の進展と価格破壊の中で過酷な淘汰が起こり、従業員の雇用へも影響を与えています。こうした厳しい経営環境の中で赤坂印刷では、印刷機やインキの特性まで知り尽くしたベテラン社員の一人一人の技を貴重な財産として大切にしていきたいと考えているのです。

現在のように環境変化が激しい中、企業として存続・発展していくためには、常に新技術を開発・導入し生産性を高めていく必要があります。しかしながら、新規事業や新設備への対応において、ＩＴ対応能力や加齢による視力の衰え等により、高齢者は自信を失い積極性に欠けることがあります。高齢者となっても常に職場の仲間から信頼され、頼りにされる存在となるため高齢社員の存在意義の向上を図るとともに、視力衰退等のハンデを克服し生涯現役を実現するために、体系的かつ継続的な能力開発や教育訓練体系の整備が課題となっています。

印刷機はコンピューターの塊と言っても過言ではなく、生産性の向上にはパソコンやキーボードの操作を正確かつ迅速に行う必要があります。これはパソコンに不慣れな高齢社員にとっては、精神的なプレッシャーとなっています。また印刷技術の進展から、以前のような専門職よりも幅広い仕事を迅速にこなし、柔軟性のある多能工化が求められています。こうした傾向は、加齢により判断力や記憶力・俊敏性が劣ってくることの多い高齢者にとっては、ＩＴへの対応とともに大きなハンデキャップとなっています。

こうした状況を踏まえ、印刷工程や在庫管理等で高齢者にとって負担が少なく正確に作業ができ、生産性の向上が図れるような作業環境の標準化

やハード面の改善が課題となっています。

3. 高齢者活用に工夫

現在の生産性を維持しつつ、高齢者が主体的に労働時間や雇用体系を選択するためには、高齢者の多い職場である印刷や仕上げ工程の作業の標準化と、標準化された作業を適切に遂行するための多能工化は避けて通れません。そこでこういった目標をもって、次のような施策を講じました。

(1) 生涯職業能力開発体系の構築

職務分析を行い赤坂印刷における職業能力体系を構築し、作業標準書を作成し多能工化実現を目指しました。

(2) 人事制度の確立

年齢にかかわらず働ける職場作りを実現するためには、高齢者を含めた全社員の意識改革と継続的な能力開発制度が必要であることから、従来の事後評価型人事考課にかえて、事前の徹底した部下と上司の目標に対する合意形成を重視した、自己管理型の「能力発揮コミュニケーションシート」の導入を目指して研究中です。

(3) 赤坂マイスター制度の導入

仕事に対する溢れんばかりの情熱とともに、次代に継承すべき卓越した技能を保持する者を営業・製造・総務の各部門から選拔し、「赤坂マイスター」として認定しています。職場の活性化と技術の底上げを目的に、会社に対する技術面の提言、印刷塾の講師及び後輩の指導・育成を担ってもらうのが目的です。

(4) 印刷塾の導入

マイスター及びその道の達人を講師として小集団勉強会を開催し、人的交流の促進、職場の活性化、知識・技術の底上げを目標としています。

(5) やる気応援団制度の導入

チームや個人で、通信教育や研修会参加の自己啓発に対する助成制度、また、職場における改善提案に対する、評価制度を内容とする制度を導入しました。

(6) ICタグを活用したシステムの導入

ＩＣタグはさまざまな場面で応用が可能で、今後研究開発の必要がある部分です。赤坂印刷は、次のような場面で利用・活用しています。

- ① 生産指示書－ＩＣタグを貼り付けた生産指示書を使用することで、視力が落ちた高齢者の文字読み取り負担を軽減し、高齢者が苦手とするキーボード入力の減少を図っています。こうした工程管理水準のレベルアップは、生産指示から出荷に至る情報（指示書）とモノ（印刷物）の流れを同期させ生産性を向上させるとともに、作業ミスや損紙の減少による歩留り向上・残業時間の削減や健康管理の増進を実現するものです。
- ② 勤怠管理・人事管理システム－入社・退社・時間外労働・有給休暇等の管理、目標管理の進捗状況管理、自己評価・上司評価管理、その他人事管理情報管理を導入しました。
- ③ コミュニケーション管理システム－電子メールによる社内連絡体制構築、電子掲示板によるコミュニケーション促進、賃金制度・退職金制度・人事考課制度の閲覧等、コミュニケーションを円滑にするためのシステムを構築しました。
- ④ 健康管理システム－高齢者にとって職場に貢献し続ける絶対的な条件は健康です。ＩＣタグを活用した「セルフメディケーションシステム」（自ら病気を予防するとともに病気の初歩的な兆候を管理して大病へと進行させない仕組み）の研究開発を行っています。一例として、健康診断カルテの電子化、各自の健康管理を目的とした勤務状況（時間外勤務状況など）の電子化などが考えられ、費用対効果、人事労務管理上の課題を検討しているところです。

4. 創業者の心

赤坂印刷の理念とも言うべき「創業者の心」の一節にある「今自分は貧困のドン底にいるが自分と協力した人への恩返しは終生かかってもらう」という言葉は、会社の各所に掲示されており、ここに高齢者雇用にかける会社の想いを知ることができます。

経営トップが日頃口にする「人生の先輩である高齢者の皆様は、創業時

に毎日徹夜して頑張ってくれた我々の先輩であり、彼らの貢献があって今の赤坂印刷がある。高齢になったからといって、粗末に扱うような姿勢は許さない。高齢者に合った仕事を提供するのが企業の責務」の言葉は、高齢者雇用にかける情熱の表れと言えます。

赤坂マイスター制度、印刷塾、やる気応援団制度、ＩＣタグといった先進的かつ科学的手法ばかりでなく、従業員一人一人の家庭にまで配慮した施策として、個人の事情を配慮した勤務状況を設定する、誕生日には祝電を送る、45歳以上の従業員全員毎年誕生月には人間ドックでの精密検査を会社負担で実施するといった細かい心配りまで行っています。

高齢者ばかりでなくすべての従業員に対し、先進的・科学的手法を取り入れた施策のみならず心暖まる対応を実践する赤坂印刷は、企業としての一つのモデルケースを具現化していると言えるでしょう。

すてきな笑顔で生きよう

福祉法人 安岐の郷 特別養護老人ホーム 鈴鳴荘

企業プロフィール

- ・所在地 大分県国東市
- ・創業年 平成8年
- ・業種 社会保険・社会福祉・介護事業
- ・従業員数 95名（正規 72名、非正規 23名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	17人(17.9%)	2人(2.1%)	2人(2.1%)	0人(0.0%)	1人(1.1%)
女性	37人(38.9%)	24人(25.3%)	4人(4.2%)	7人(7.4%)	1人(1.1%)
合計	54人(56.8%)	26人(27.4%)	6人(6.3%)	7人(7.4%)	2人(2.1%)

- ・平均年齢 男性 37.4歳 女性 44.3歳 全体 42.8歳
- ・定年 60歳（定年後は希望者全員65歳まで再雇用）
- ・最高齢者 71歳

1. 業容拡大で広がる高齢者雇用の場

「近隣の武蔵町や杵築市には老人ホームがあるのに、安岐町には何故出来ないのか、近くにあれば見舞いにも行けるのにと行った声があった」と、安岐の郷10周年記念誌の中で理事の1人が創業当時をこう振り返っています。安岐の郷は、平成8年に中核施設の特別養護老人ホーム鈴鳴荘(50床)を立ち上げてから、その増床や短期入所生活介護（ショートステイ）を含め、10年を待たずして90床に増加しています。関連施設の通所介護（デイサービス）、訪問介護（ヘルパー）、認知症対応型共同生活介護（グループホーム）、居宅介護支援事業（身体障害者）を含めると、現在6事業に業容を拡大、従業員数は95人となり、高齢者の雇用の場を大きく拡大しています。

2. 「元気なうちはいつまでも働こう」を合言葉に

安岐の郷の定年は満60歳、満60歳に達した年度末をもって定年退職としています。また希望すれば、定年退職日の翌日から1年毎の個別の契約更新により、満65歳まで嘱託として再雇用するとも規定・施行しています。しかしながらこの規則は杓子定規に運用されているわけではありません。職員の希望等により勤務時間や職務内容を変更し、元気なうちはいつまでも働くことを奨励しているのが実態です。豊富な経験を持った高年齢者は施設にとって必要な人材だからです。平成17年度における国東市の高齢化率をみると33.4%であり、3人に1人が高年齢者という時代にいち早く突入しており、人手不足感が強いのです。

「現実には71歳の方がフルタイムで働いて成果を出しています。70歳以上まで雇用する何らかの仕組みを定めれば、職員も頑張るでしょう。施設の生産性も向上します」と、施設長はそのメリットを話します。またこの施設が「自立支援」を基本理念とした福祉の理想郷を構築しようとしていることに多くの地域住民が賛同し、ボランティア団体「コスモスの会」の人達も無償で施設の洗濯業務等を継続的に支援している実態は、過疎地域における介護事業のあり方を示唆しているとも言えます。

3. いきいき70歳は当施設の貴重な実戦部隊

中園ヘルパー67歳、野上ヘルパー67歳、牧洗濯業務員67歳、吉井管理栄養士66歳、岡田介護員66歳、後藤GH66歳、嶋岡調理員65歳、「いきいき70歳」を迎える職員は目白押しであり、まもなく70歳実戦部隊が編成されます。

利用者と介護者であることの立場の違いはありますが、子供の頃に食べた郷土料理の味や彩り、山野・川で楽しく遊んだ体験を共有する同世代です。昔に想いを馳せる時に利用者の気持ちは和み、心は温かくなります。生きる喜びや楽しみが腹の底からこみ上げ、やがて自立を促がします。心の介護は高年齢者の独壇場です。ここに高年齢者の出番があります。

安岐の郷には、「高年齢者が自らの意志に基づき、人間としての尊厳性

を傷つけることなく自立した質の高い生活を送ることができるように支援することを主眼とし、個人の選択と自己決定をベースとした“自立支援”を以って福祉サービス及び施設経営の基本理念とする」とする創業者の意思が今日まで脈々と流れています。豊富な智恵と経験を持った高齢者は、この精神を実践するための貴重な戦力になっています。

洗濯業務を担当する71歳の川野ツボミさんは週40時間勤務、労働時間8時間、週5日、日額6300円、賞与2回2ヶ月分です。洗濯担当は67歳の牧さんと2人ですが、お互いの話し合いの中で健康状態や家庭の都合で勤務時間をやり繰りしています。また、川野さんは、朝昼2時間程度食事介助業務に従事しています。一泊旅行や演劇鑑賞、ドライブにも同行し、71歳の強みを遺憾なく発揮しています。夜間警備員の高橋さんも71歳、隔週勤務、勤務時間は17時から翌日の8時まで、1回につき5000円、年2回寸志を施設から出しており、会社にとって必要とされる人材になっています。

4. 60歳代のコンセプトは中堅従業員の位置づけ

それぞれの年代にはその年代にしかできないことがあります。それぞれの年代が持っている能力を引き出して活用する。これが安岐の郷のポリシーです。高齢者も看護師、管理栄養士、介護士、ヘルパーなど専門的知識や技術が要求され、安全性が強く求められる職務にも従事しており、自分に与えられた職責を十分果たしています。

安岐の郷の60歳代職員の勤務時間は1日8時間、1ヵ月平均で1週間40時間以内（変形労働時間制）、休日は正規職員に準じ、給与は職務内容、資格、経験、職務遂行能力等配慮、個人別に決定しており、時間給平均750円、日給平均6200円となっています。また賞与は6ヶ月以上勤務の臨時職員で支給、退職金は無支給ですが厚生年金等に参加しています。

5. 能力開発、技能伝承、やる気、モラルアップの原点は従業員の自立心

安岐の郷は「利用者の自立支援」を福祉サービス及び施設経営の基本理念していることは前述しましたが、人事・労務管理においても職員の自発

的行動を側面から支援するスタンスをとっています。具体的にはそれぞれの職場で継続的に職場改善活動を行っており、職員は日常の仕事の中で課題を見つけ、それを集団活動のテーマに取上げて全員参加型で改善に取り組んでいます。場合によってはその活動は長期間に亘るケースもあります。専門的知識や技術の向上については、介護サービスの質や安全性の確保に不可欠であるとの認識を当施設は持っており、資格等の取得について施設主導で積極的に奨励しています。

＜事例１＞ 職員全員参加の集団活動で発案した「職員の誓い」は、従業員が朝礼で毎日読み上げており、利用者の個室や施設の廊下等にも貼付しています。「職員の誓いを忘れたの？」と、利用者から親しみを持って叱られることもあり、心の架け橋になっています。このような自主的発案が職員のやる気や意欲を引き出し、協調性や責任感を育んだ一つの事例であり、モラルの向上に役立っています。

＜事例２＞ 職場別小集団活動による職場改善の例として、厨房では食べる喜びを演出しています。行事食や郷土料理を配膳する当日は、厨房職員総出で朝から調理に取り掛かり、おせち料理や節分、ひな祭り、お花見弁当、母の日、父の日、七夕、流しそうめん、敬老の日など、郷土に受け継がれたそれぞれの行事食を作ります。特にこの地方に伝わる郷土色である「うちこみ」は60歳代厨房職員の腕の見せ所です。自分で栽培した「地粉」を持参し、利用者の前で次々と団子状にして鍋に入れていく作業は、利用者に昔を思い出させ、若い職員へも驚きを与えます。このように調理員全員が伝統料理に取り組むことにより、その土地に伝わった伝統技術が職員から職員へ伝承されています。

＜事例３＞ 安岐の郷では介護職員及び看護職員、機能訓練職員、ケアマネ職員、生活相談職員、管理栄養士職員が情報交換を密にしながらケアプランを作成し、利用者の個々の実情に即して適切なサービス行っています。各種委員会活動も活発で、特に施設内外を観葉植物や花でいっぱいにし、利用者や来訪者の目を和ませようという「花いっぱい運動推進委員会」は部署ごとに置かれ、水やりや枯れた草花の剪定などは高齢職員の活躍の場となり、年間４回行なわれる施設内表彰は平均年齢の高い部署が独占しています。平成15年３月にはISO9001を取得し、また福

社サービス評価センターによる評価制度を導入して第三者の目で当施設のサービス等の内容を継続的に検証するシステムを構築しています。検証では高い評価を受けており、これも職員の自主的な能力開発ややる気につながっています。

＜事例 4＞「福祉用具開発プロジェクト」別名「発明クラブ」の事例は施設長のアイデアで立ち上げた自主的サークル活動です。この背景には介護保険料収入が減少する中で、職員給料も十分に支給できないと言った実情があり、副収入を得る発想で生まれたものであり、勿論この収益は職員に全額還元する条件になっています。「発明クラブ」は若い職員が中心ですが、年配職員が取り組んだ、粉末状に加工した椎茸を食材にした健康食品「国東半島きのこプリン」は製品化して販売しています。何かを一緒に作り出す、もしかしたらそれが福祉業界に大きく貢献する商品となり、自分たちの収入も大きく増えるかも知れないといった期待感が「職員のやる気を誘引することに役立っている」と、施設長は考えています。

＜事例 5＞娘の里帰り出産などを支援する「ばあちゃんの出番だ休暇 7 日間」、男性職員の育児参加を促がす「とうちゃんががんばれ休暇 5 日間」など、ユニークな制度の創設も施設長のアイデアで生まれており、社員食堂や託児所の開設等職場改善事業も積極的に推進しています。

＜事例 6＞国東市主催の「50歳以上 2 級ルパー認定講習」の参加を積極的に支援しています。また介護福祉士資格認定受験についても、事務長が講師になって月 1 回、9 月～1 月の期間勉強会を実施しており、その中で 64 歳、60 歳の職員 2 人が国家試験に合格するなど、挑戦する中高年齢職員の向上心が特徴的です。

このようにさまざまな取り組みが行なわれている安岐の郷ですが、これからも幅広い分野に取り組みを拡大していくつもりです。

－職員の誓い－

- | | |
|---|-------------------------|
| す | 素直な気持ちで明るい介護を誓います。 |
| て | 丁重な介護を心掛けます。 |
| き | 気持ちの良い挨拶を誓います。 |
| な | なじみのある関係を保ち敬う気持ちを忘れません。 |
| え | 笑顔のサービスを誓います。 |
| が | 外部との交流を深めることに努めます。 |
| お | 思いやりと笑顔で接する施設を目指します。 |

会社を支えてくれた高齢者のために職域開発

株式会社 旭商会

企業プロフィール

- ・所在地 神奈川県相模原市
- ・創業年 昭和42年
- ・業種 産業廃棄物収集運搬・中間処理業およびリサイクル業
- ・従業員数 75名（正規 71名、非正規 4名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	37人(49.3%)	25人(33.3%)	2人(2.7%)	3人(4.0%)	1人(1.3%)
女性	4人(5.3%)	2人(2.7%)	0人(0.0%)	0人(0.0%)	1人(1.3%)
合計	41人(54.7%)	27人(36.0%)	2人(2.7%)	3人(4.0%)	2人(2.7%)

- ・平均年齢 男性 36.0歳 女性 32.0歳 全体 34.0歳
- ・定年 60歳（定年後は一定条件で段階的に65歳まで再雇用）
- ・最高齢者 75歳（65歳以降も継続雇用）

1. 快適生活環境をプロデュース

旭商会は、創業40周年を迎えた明るく元気な企業です。「快適な生活環境をプロデュースする」ことを企業理念に掲げ、産業廃棄物の収集運搬や中間処理（污泥乾燥）、さらにはリサイクルや施設清掃・維持管理といった環境整備事業に、従業員が一丸となって取り組んでいます。その功績が高く評価され、昨年10月には「神奈川県環境整備功労者」として表彰されました。

旭商会は、神奈川県相模原市を拠点に関東・東北・中部エリアに幅広く事業を展開、今日を築き上げてきました。とりわけ創業当初から取り組んできた「高熱乾燥による污泥処理に関するリサイクル事業」では、業界でも有数の技術により污泥の製品化に大きな貢献を果たしています。

現在の同社従業員は、全体で75名です。正規の従業員が71名、パートタイマーが4名となっています。従業員の平均年齢は34歳。60歳以上の高齢者は7名、うち65歳から69歳までが3名、70歳以上は2名となっています。ただし、OA関連機器や産業機器類等を手作業で解体・分別リサイクル事業を展開・定年退職者の受け皿として機能している「エコプラザ」（関連会社：根本商会。従業員は22名、平均年齢は66歳）の従業員を含む60歳以上の高齢者比率は20%、65歳以上では11%となっており、進展する職場の高齢化に備えた対応や取り組みが行われています。

2. 高齢者雇用に対する基本的な考え方

高齢者の雇用確保については、「高齢者を大切にしたい、高齢者の知識や経験、技術を生かしたい」との経営者の思いを具現化するため、グループとして在宅勤務の適用やジョブシェアリング、OA機器の解体・分別処理を行う高齢者の受け皿会社を強化する等、職場改善や職域開発を積極的に進めています。

また、障害者雇用においても法定雇用率を上回る雇用を実現するとともに、永年にわたり児童養護施設に対するボランティア活動にも寄与し、地域社会や関係者からは高い評価と信頼が寄せられている企業です。

今でこそ「環境問題」の重要性が騒がれ、事業に対する社会の認識は深まってきてはいますが、創業当時は典型的な「3K職場」といった偏見や周囲の理解不足から並大抵でない苦労があったとのこと。これらのマイナスイメージを打破すべく、一般の企業を上回る厳しい社内基準で事務所や工場の「整理、清潔、整頓」そして職場規律やコミュニケーションの徹底に取り組み、業界でも屈指の優良企業と評価される存在に成長しました。その苦難の歴史をともに歩み乗り越え、今日を築き上げてきた従業員の功労に報いたいというのが、根本社長をはじめとする経営陣の基本方針です。

この基本方針を如実に示すのが、高齢者をはじめとする全従業員への経営者による「声掛け運動」、そして安全衛生に対する日頃の行き届いた配慮です。その背景には、創業者であった前社長が若くして突然の病で他界

したことによる、「会社や従業員・家族に与えた悲しみをもう繰り返したくない」との強い決意が秘められています。

旭商会の毎月の定例行事は、給与と年2回の賞与支給日に行われる根本社長からの「支給明細書手渡し」。社長就任以来、一貫して続けています。当日は社長自ら従業員一人ひとりにお菓子や飲み物まで添えて支給明細書を手渡し、個別の就業状況を確認するとともに、たえず意欲付けを図ることで、家族的な開かれた職場風土の醸成を目指しています。

3. 65歳までの継続雇用制度

現在施行されている60歳定年退職者の継続雇用制度は、平成18年4月から導入されました。契約社員として1年単位で雇用契約を締結し、その都度更新し、段階的に65歳まで再雇用するとした内容です。

定年後の継続雇用者については、定年到達1年前に本人に引き続き就業を希望する意思があるかどうかを確認し、「継続雇用者評価表」に基づいて「気力・知力・体力（5項目）」「積極性（7項目）」「能力（7項目）」「規律態度（6項目）」といった多面的な角度から5段階評価を行い、直属上司が採点する方式としています。その上で評価表に基づく役員面接を実施することにより、それぞれの就業意欲を喚起し、継続雇用後に期待される個々の役割や責任を明確にしています。またその際に、採用基準に満たなければ本人のレベルアップのための直接的なアドバイスを実施し、期間中に基準を上回るよう要請し、その後の結果であらためて評価、極力早い段階で本人に採用決定を通知することとしています。この制度により対象者の雇用不安が早期に払拭され、人材を戦略化するという二つの狙いが達成されていると会社側は評価しています。

制度改訂後は、健康で業務に支障が無ければ希望者はほぼ全員再雇用、適材を適所で生かす労務政策によって、その専門的な資格や能力を生かした職域開発や人材登用がなされており、定年後も年齢にかかわらず継続雇用されているのが実態です。

また、継続雇用のための課題となる従業員の健康管理とその維持予防策については、パートタイマーを含む全員の健康診断実施とその後のフォ

ローを徹底しています。

企業から見た高齢者雇用のメリットとしては、産業廃棄物を扱う専門的な知識や経験、専門資格を生かした技術の伝承、さらに蓄積されたノウハウを後進の指導に役立てることにあり、その結果が業績の安定成長につながるとしています。

継続雇用者の具体的な労働条件は、極力本人の希望を踏まえたフルタイム勤務・パートタイム勤務といった弾力的な勤務形態が用意されており、該当者の要望に応じた無理のない働き方や職務内容を選択できるようにしています。賃金については、時間給あるいは日給制とし、その他年2回の寸志が支給されています。受給できる年金や雇用継続給付も加味しつつ、全体では定年退職前の70%程度の年収水準が維持される仕組みを基本とした設計です。

4. 従業員の専門資格取得を奨励

旭商会では、コンプライアンスを徹底するとともにお客様の視点に立ち、安心して業務を任せて頂けるよう産業廃棄物の処理や各種清掃、施設の維持管理のために必要とされる従業員の専門的な資格取得を積極的に奨励し、意欲のある従業員を全面的に支援しています。取得費用は「全額会社負担」、その上熱心に取り組む従業員には「資格取得奨励賞（金一封）」を授与するといった能力開発制度が特徴となっています。この取組みが功を奏し従業員のモラルアップにつながり、ひいては企業の生産を高めるといふ好循環をもたらしているといえるでしょう。

全従業員が保有している資格の種類は、約60種類にも及び、資格保有者は延べ340名を超える状況です。定年前従業員といえども例外ではありません。引き続き継続雇用されうするためには、自らの専門的な能力を高め現状に満足することなく成長し続けていくことが必要、という企業の人材育成に対する姿勢が感じ取れる施策です。

5. 70歳を超える雇用の実現

現在、旭商会では、65歳を超える雇用については、年齢に関わりなく働き続けることが可能という運用を行っています。その結果、最高齢者として75歳のAさんがいます。

本人の希望と会社の求めに応じて70歳まで働き続けたAさんが、70歳を迎えた折に「今後も生涯現役で働き続けたい」との強い希望を持っていたことから、会社はそれに応じて、「在宅勤務制度」を導入。「基板からの有価金属の回収」を職務として現在に至っています。勤務内容は週3日、1日6時間程度の業務をこなし、時間給で800円、1ヶ月約6万円程度の収入となっています。

会社は「Aさんはいわば会社の生き字引的な存在。なくてはならない人。後に続く従業員の模範として、これからも働き続けてほしい」とし、最高齢者の健康に格別な配慮をしつつ仕事材料(基板)を同僚が自宅まで配送。配達時にはAさんの生活や家族状況を見届け、仕事振りを確認するなど暖かく支えています。

また、今年70歳となったBさんの場合は、「フォークリフトを運転できる間は、これからもずっと仕事を続けたい」という本人の要望に応え、短日・短時間勤務制度を導入。週4日。1日5時間の勤務形態としています。賃金は日給制で1日当たり8千円を支給、客先工場内での廃棄物収集に携わっており、契約社員として後輩従業員の手本になっています。

6. 高齢者が活躍する「エコプラザ」

今年度、重点的な設備増強計画が進行しているのが「エコプラザ」です。好調な推移を見せています。OA機器類や産業機器、金融機関の関連機器等を手作業で解体・分別し、リサイクルの中間処理をする施設です。平成16年8月に工場が完成し、旭商会や他企業からの定年退職者の受け皿として重要な役割を果たし、60歳を上回る高齢者が元気に活躍している職場です。場内はリサイクル処理施設とは思えないクリーンな作業環境、整備された保管ヤード、清潔な作業服、バリアフリーが施され無理のない作業姿

勢で業務に専念できる解体ライン、防音防塵室、さらには従業員の休息室となる和屋まで完備されています。

この施設で元気に働く高齢者達の勤務形態として「ジョブシェアリング」が導入されているのも大きな特徴です。機器類を順次手作業で破砕・粉砕し、解体・分別するといった一連のラインに従事する従業員は、2人1組によるペア勤務となっており、午前8時から午後5時までの間それぞれの勤務希望時間に合わせた働き方を選択しています。チームワークや協調性が、制度を円滑に運営するための鍵です。この制度導入は、高齢者のために多様な働き方を準備するよう求められる企業としての雇用対策の一環として、その動向が注目されています。

年齢に関わりなく働き続けることのできる企業を目指して、旭商会が取り組んでいるのは「高齢者を生かすための経営」、その方策としての高齢者のやる気を引き出す労働条件の整備。今後の発展がますます期待される企業の好事例となっています。

高齢者の保有する技術・技能の活用で70歳雇用を実現

有限会社 コッコファーム

企業プロフィール

- ・所在地 熊本県菊池市
- ・創業年 昭和44年
- ・業種 食品製造業(鶏卵・鶏肉の生産・加工・販売、健康食品生産等)
- ・従業員数 112名(正規 98名、非正規 14名)

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	29人(25.9%)	14人(12.5%)	8人(7.1%)	0人(0.0%)	4人(3.6%)
女性	27人(24.1%)	19人(17.0%)	5人(4.5%)	6人(5.4%)	0人(0.0%)
合計	56人(50.0%)	33人(29.5%)	13人(11.6%)	6人(5.4%)	4人(3.6%)

- ・平均年齢 男性 47.0歳 女性 44.0歳 全体 46.0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

1. 絶対的安心・安全を求めるお客様に

有限会社コッコファームは社長である松岡義博氏が20歳の時、400羽の養鶏からスタートし、今年で39年目を迎えます。もともと小規模養鶏者として農協に出荷していた松岡氏が、「生産者の顔を見たい、生産者の口から安心して安全である確証を得たい」という生活者の生の声に応え、創業後の厳しい経営の中、独自に小売店を開拓、現在に至っています。

コッコファームが生まれた時代は高度成長期でしたが、当時、公害など環境に不安があった時代の声は現在に通じると社長は考えています。コッコファームの中心的課題は「絶対的に安心・安全」を追求することです。これは昔も今も変わりません。農業法人として国際規格であるISOを取得し、食の安全に関わるHACCP方式やGMP基準(製造管理及び品質

管理規則)の取り組みも行なうなど、中小零細企業の多いこの業界ではあまり考えられない行動は、食の不安が広まる中、食の安全と健康に真摯に取り組もうという姿勢です。

その考えに共鳴し、環境に配慮するライフスタイルを目指す消費者がコッコファームの顧客となり、現在年間43万人以上がコッコファームに来園しています。いわばスタッフと消費者が一体となって作り上げた会社といえます。

コッコファームのある菊池市は阿蘇外輪山の伏流水を集めた水のきれいな所、その水でコッコファームの鶏は育ちます。鶏たちは強壮・殺菌効果の高いニンニクや、とうもろこしや大豆粕、菜種粕、米糠などをバランスよく配合した餌を与えられます。また浄化作用のある炭を餌に加えられているので、鶏の産む卵には卵特有の生臭さがありません。これが人気の秘密です。

現在コッコファームは自社の生産する卵、肉、加工品を直売店「ふれあい館」で販売する他、健康関連商品の開発と販売も手がけ、また人材育成のための教育事業（実農学園）も行なっています。

農の豊かさが食の安全につながる、それを実現するには農業による街づくりが欠かせず、中核となる農業後継者、新規就農者が欠かせないとの考えから、コッコファームで培ったノウハウを全国へ発信することが実農学園の役割です。そのノウハウのひとつとして、コッコファーム社内では2つの会が活動しています。35歳以下の従業員で構成する、オピニオンリーダー育成を目指すニューリーダーの会、そして55歳以上の高齢者が職場で親睦を深めるシルバーライフの会、このふたつの会が職場内外で交流を重ねています。

農業は経験の学問であり、高齢者の豊かな経験を若者へ伝える仕組みを作ることが、今後企業化が進む農業に不可欠なものだとコッコファームは考えています。ここに高齢者の果たすべき重要な役割があるのです。

2. 高齢者雇用のメリット

コッコファームの定年は満60歳で、平成7年より、定年後は希望者全員

を準社員として65歳まで再雇用しています。65歳以上については就業規則に規定はありませんが、本人が辞意を表明しない限り雇用を継続しています。

70歳以降については70歳前に本人と話し合いを持ち、本人も勤務を希望し会社も継続勤務が可能と判断する者を継続雇用しています。なお65歳前と65歳以降について、処遇条件等に特に違いはありません。現在の最高年齢者は72歳です。

コココファームは、創業当初から「地域との共生」「働く場を提供することによる地域の活性化」を経営理念に掲げてきましたが、立地する農業地域ではそもそも若年労働者が少ないという事情がある反面、地域の高齢者は働きたくても働く場がないという状況にありました。そこで、必然的に高齢者の雇用及び活用を心がけてきました。

70歳雇用のメリットとしては、まず会社の業務内容が農業を経験している高齢者の技能・知識とマッチしており、それらの経験を生かせることが上げられます。またコココファームの業務は、必ずしも若年労働者に好まれるものではありませんが、高齢者は粘り強くそれらの作業に取り組むということがあります。更に会社の立地する農業地域の特性（昔から近隣が協力し合い、助け合うという風土があったこと）から、チームワークをとることが上手く職場の協力体制を築きやすいこともメリットとして上げられます。

会社では70歳以上まで雇用を進めるための施策として、55歳以上の従業員全員が加入する「シルバーライフの会」を組織し、身近な問題等をはじめとして外部の専門家等からのアドバイスを受けながら、仕事の中で「生きがい、やりがい」を見つけれられる工夫をしています。「シルバーライフの会」の具体的な活動内容は、高齢期における健康の維持・増進、年金等老後の経済問題などを中心とした勉強会の開催、ボランティア活動、社員旅行とは別に実施される「シルバーライフの会」だけでの親睦旅行、35歳までの全従業員で構成される「ニューリーダーの会」との交流会などがあります。

3. 60歳代、70歳代高齢者に対する雇用施策の現状

前述のようにコッコファームでは60歳の定年後は、希望者全員を準社員として65歳まで再雇用していますが、勤務形態については、勤務時間や勤務日数について本人の希望に沿うよう配慮しています。そして会社に出てくるのが楽しいと考える高齢者が多く、パートタイム勤務や隔日勤務等を希望する者はほとんどいません。

賃金については、定年後は日給月給制度に移行し、日額は5500円から6000円です。また夏季及び年末に賞与に相当するものを手当てとして支給しています。

配置・職務内容については、本人の保有する技能・知識を生かせる職場に配置するのを原則としていますので、異動はよほどのことがない限り行いません。

職務内容は、農園作業、食品製造工程、食品加工工程で、とくに食品製造工程の中のライン・スピードの速い工程には高齢者を配置しないことや、生産性が落ちても高齢者のスピードに合わせて若干遅くする等の配慮をしています。

また、高年齢者に特別に配慮している事項としては、高年齢者が自らの進路について意見を述べる場として自己申告制度を導入し、年2回実施しています。この自己申告書は所属長を経由せず社長に直接提出する制度で、本人が現在の自分の仕事や能力について棚卸しを行い、希望を会社に伝えるという目的と同時に、普段直属の上司が気付かない得意な技能や知識等を直接経営者にアピールしてもらおうというもので、このことにより会社が普段気付かない本人の能力・適性の再発見につながり、適材適所の人員配置が可能となっています。

なお、これからの課題として、60歳以上の高齢者の増加に伴って、これまで培ってきた経験を生かせる新たな職場の開発や高齢者適職務の開発が必要となりつつあると会社では考えています。

なお70歳以上の高齢者については、70歳前に会社と本人が話し合いの場を持ち、本人に継続勤務についての意欲があり、会社も勤務が可能であると判断した者を継続雇用しています。勤務時間や勤務日数について本人の

希望に添うように配慮していますが、パートタイム勤務や隔日勤務等を希望する者はやはりいません。賃金、配置・勤務内容その他についても60歳代の者と同様です。

4. 70歳従業員の就業状況

Aさんは72歳、準社員としての雇用です。労働時間については、本人がフルタイムを希望し、その願いがかなっていません。職務内容は、米やニンニク栽培等の農園作業です。賃金は日給5,500円です。会社からの配慮事項としては、農作業は暑さ・寒さ等作業環境が厳しい業務であるので、健康管理には常に目配りをしています。なお、本人の現時点での希望は、自分の体力の続く限りは継続勤務したい、また体力のあるうちはフルタイムで勤務したい、というものです。

70歳のBさんも、本人の希望でフルタイム勤務をしており、準社員としての雇用です。職務内容は、農場で、放牧した鶏の世話や機械操作を行っています。若い従業員たちに自分が経験したことや学んできたノウハウを教えながら「生き生き」と仕事に取り組んでいます。賃金は日給5,700円です。なおBさんも、体力の続く限り仕事を続けたいと希望しています。

5. 定年前従業員への施策

コッコファームでは職場改善に関して「会社の中で私がやれることのお約束」シートを年頭に提出して1年の改善テーマを決定し、その実行度合いを年末賞与に反映させる制度を導入しており、意欲の維持・向上を図っています。

また、改善提案表彰制度を決定し、各人1年に1件は改善提案を提出することを勧奨しており、その実施状況を見て優秀提案については表彰することにより同様に意欲の向上を図っています。

なお前述の「ニューリーダーの会」と「シルバーライフの会」の交流を通じて、技術の伝承を図っています。この交流を通じて、副次的には若手従業員の中に成果を素直に喜び心や、仕事に対する粘りといったものが生

まれてきています。

6. 食の安全を守る高齢者

「高齢化社会、食料自給率、食の安全、いずれも過疎である地域が活性化すれば自ずと解決していく課題」とコッコファームは考えています。高齢者雇用を始めとした地域と共生する取り組みである「エコタウン構想」も多くの賛同者を集めています。コッコファームはこれからの農業に必要な明確なビジョンと計画性をもって、その実現を地域の方々とともに取り組んでいこうとしています。

健康で元気な高齢者は当社で

フレンズパン協業組合

企業プロフィール

- ・所在地 愛知県大府市
- ・創業年 昭和51年
- ・業種 食品加工業（パン及び米飯加工）
- ・従業員数 111名（正規 52名、非正規59名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	30人 (27.%)	12人 (10.8%)	5人 (4.5%)	4人 (3.6%)	3人 (2.7%)
女性	20人 (18.0%)	23人 (20.7%)	4人 (3.6%)	6人 (5.4%)	4人 (3.6%)
合計	50人 (45.0%)	35人 (31.5%)	9人 (8.1%)	10人 (9.0%)	7人 (6.3%)

- ・平均年齢 男性 68.0歳 女性 55.0歳 全体 61.5歳
- ・定年 60歳（定年後は希望者全員、上限年齢なしで再雇用）
- ・最高齢者 73歳

1. 大手に負けないパン製造の会社

フレンズパン協業組合は、保育園から高校までの学校給食の加工・供給を行っている企業です。昭和40年代、製パン業界は大手による市販パンのシェア拡大が進み、中小のパン業者は存亡の危機に瀕していました。そこで昭和46年から48年にかけて、愛知県パン協同組合によって組合員である中小パン業者の協業化促進の指導が行われた結果、昭和49年に4社が集まり協業組合を設立、学校給食のパン、米飯委託加工への事業転換を図ることとなり、誕生しました。

設立以来、組合の業績は順調に推移し、昭和51年には本社工場の他に名古屋市にも生産工場を開設しています。特に平成2年から4年にかけては、学校給食の加工を行っていた5つの業者の仕事を引継ぎ、一挙に業務

を拡大させました。現在15市町村の学校に対してパン給食、米飯給食の加工・供給をし、その供給食数はパン食および米飯食あわせて平成18年度実績で約13万1000食を数えています。今では大手に負けないパンの量産システムを構築しています。

学校給食用パンや米飯は種類が少ない反面、量は多く納期は短いうえに低価格を要求されるため、大手パンメーカーから中古の生産設備を購入するなど設備改善に取り組み、事業を軌道に乗せてきました。しかし、今後の児童や生徒数の伸び悩みや冬休みと夏休みによる稼働率低下を防ぐために、正月用の鏡餅の生産など高付加価値商品の開発を始めとした多角化を進めています。生産工場の合理化や労働環境の改善に努め、安くておいしいパンの供給を実現し競争力を高めることに成功し、また、地理的優位を活かして営業範囲の拡大も図っています。

フレンズパンの定年年齢は60歳、継続雇用制度は平成10年に導入され、希望者全員継続再雇用で上限年齢なし、最高年齢者は73歳です。60歳以上の就業率は23.4%と高く、50歳以上の従業員が54.9%と高齢化企業といえます。また70歳代が6.3%となっており70歳雇用達成企業でもあります。

2. 高齢者雇用に対する基本的な考え方

フレンズパンではユーザーからの価格引下げ要求に応えるために生産設備の合理化を熱心に進めてきました。パンの種類別数量の増加によるコストダウン、生産設備のライン化で作業人員の半減化を図っています。さらに、副資材の大量購入により価格の引下げも図られました。

一方、従業員の給与は組合員企業の中で最も高いレベルに設定しており、勤務時間やその他の労働条件も業界では高水準となっています。そのため、技術者や経験者の定着率が高くなり、製品の均質化や品質の向上が可能となりました。人を大切に作る仕組みがこの会社にはあります。

基本的には健康で働く意欲があれば、年齢に関わりなく働いて貰うというものが会社の方針です。この業界は自動化等を積極的に進め、コスト削減を図らなければ生き残れないという背景があります。したがって、女性や高齢者にどうすれば働いて貰えるかという発想から職場環境改善を進

め、さらには高齢者の働き甲斐などを考え現在に至っています。

また、高齢者雇用は単にコスト面だけではなく、長い経験を活かし、若・中年齢従業員とのコンビネーション作業の実施ではOJT教育・指導者としてのメリットもあります。フレンズパンでは定年前従業員への施策として、高齢期の働き方の教育により早くからその能力開発に努めており、高齢者とのコンビネーション作業により技術・技能の伝承を進め、また、職場改善提案制度を実施し、モラールアップを図っています。そして高齢者のワークシェアリングにより、労務管理上の工夫を行っています。

3. 60歳代・70歳代に対する職場環境改善

高齢者の身体的機能は加齢とともに低下することが多いため、これらをどのように克服するか個人の健康管理をどのように指導するかも課題です。こうした課題を解決するために現在、次のようなことを実施しています。

(1) 作業環境と作業姿勢の改善

学校給食加工業界全体が比較的高齢者に優しい職場とは思われますが、フレンズパン協業組合において実施されている作業環境、作業施設の配慮では以下の工夫がなされています。

- ・ 職場の照度管理－視力を必要とする職場の照度が十分採られています。約1000ルクス程度の照度（一般的には設計・製図作業に必要とされる明るさ）が保たれ、視力機能低下を補います。
- ・ 上下移動の排除－作業員の上下移動作業がありません。加工される製品が上下移動し、作業員の移動はわずかな水平方向のみです。こうした作業環境では、転倒（つまずき）・（階段・高所通路からの）滑落災害を起こりにくくし、平衡感覚機能低下を補います。
- ・ すわり作業の導入－コンベアラインの高さが低く、「すわり作業」に適しています。作業姿勢の保持がしやすく、足・腰等筋肉の機能低下を補います。
- ・ 一点集中作業－高齢者が行う作業では固定姿勢作業が多く、移動・上下動作がありません。作業中は神経を一点（たとえば手と目の作業で、

足・体との並行動作はない)に集中することができ、同時多動作機能低下を補います。また、高齢者の代表的な身体的機能低下とされる視力機能低下、足・腰等筋肉機能低下、同時多動作機能低下についても克服しており、まだ完全とはいえないものの災害防止に寄与しています。

(2) 設備・機器具等の改善

設備・機器具の改善は作業環境改善の一部ですが、現在実施されている設備等の改善として以下のようなものがあります。

移動作業は軽作業化しています。製品・原材料等重量物の上下移動は、リフティング装置、バケット上昇機、エレベーター等によりほとんどが機械化されると同時に、横移動はベルトコンベアーによる移動方式を採用しています。このことによって、作業者が重量のある物品を移動させることはほとんどなく、重作業の徹底した軽作業化が図られています。

補助器具の利用により身体負担を軽減化しています。コンベアー間、あるいは装置間等の作業による物品の水平移動には、キャスター付き車両が導入されています。また、機器・装置の作業位置の高さが考慮され、作業者自身の作業姿勢に無理を与えない工夫をしています。

重作業、高熱環境作業を自動化しています。飯食加工における洗米・炊飯・攪拌・パン生地 of 圧延等の重作業の機械化、高熱作業となるパン焼成工程の完全自動化を図り、作業者は主に監視作業・補助作業を分担しています。

作業員の安全確保の対策をとっています。作業場の床はバリアフリーとなっており、一般作業においても作業者が階段、高所通路を使わないレイアウトにしています。こうした改善は高齢者のみならず一般作業者にとっても軽作業化を図っている形といえます。

(3) 作業形態・就業形態の配慮

作業形態・就業形態では次の配慮をしています。

・ペア作業の導入（高齢者と若・中年齢者とのペア作業化、ほとんどが監視、検査業務等軽作業）－高齢者が分担する作業は、原料・製品の検査及び作業監視等の軽作業がその多くですが、これらの作業は、若・

中年者とペアを組んだ2人作業としています。たとえば、選米（米の中の異物の除去）やパン生地成型補助作業、あるいは完成された米飯の箱詰め検査作業では、ほとんど65歳以上の十分な経験を持った従業員が1人は配置され、作業の支援・チェックにあたると同時に、若・中年者は補佐作業を行いながら高齢者と作業をすることで高齢者の経験を習熟することができます。このように簡単な作業ですが、「食の安全」という点から十分な経験が必要とされ、それを持つ高齢者の生きがいを引き出しています。

- ・短時間勤務の導入－集中力持続による心身の疲れを少なくするため、原則として高齢者は短時間勤務としています。具体的には実労働時間4時間、拘束5時間がベースとなります。
- ・ワークシェアリングの実施－短時間勤務者を早番（午前6時から11時まで）と遅番（午後2時から7時まで）に分け、時間的なワークシェアリングによって全体の業務をカバーしています。

4. 会社内外での社会貢献

フレンズパンのある愛知県大府市では大規模災害発生時に食糧や生活必需品をスムーズに調達し、市民に提供するための協定を、7つの事業所と締結しています。これは、地震や水害など大規模な災害が発生したり、発生が予想された際、市が協定事業所に対して物資の供給を可能な範囲で協力要請するものですが、そのうちの1社がフレンズパンです。会社の社会貢献重視の姿勢が現れています。

同様に高齢者雇用も社会貢献の一環と捉えられます。フレンズパンに働く70歳台社員は7名いますが、Aさんもそのひとりです。今も通常勤務で働き、労働時間は1日7時間45分、職務内容は60歳代の時と変わらず、賃金は月額22万4千円です。本人は自分の経験が活用でき満足しており、健康なうちはいつまでも働くつもりです。

一方、Bさんは短時間勤務で、労働時間は1日5時間、食品配達業務で時給1000円です。Bさんも働くことが健康維持に最適と考えており、健康なうちはいつまでも働くつもりです。

このように会社内外で社会貢献しているフレンズパンの取り組みには地域の期待が高まっています。

70歳雇用の運用で勤続年数長期化達成

株式会社 大阪ビルサービス

企業プロフィール

- ・所在地 大阪市
- ・創業年 昭和48年
- ・業種 ビルメンテナンス業
- ・従業員数 198名（正規 155名、非正規 43名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	4人 (2.%)	23人(11.6%)	40人(20.2%)	16人 (8.1%)	10人 (5.1%)
女性	3人 (1.5%)	39人(19.7%)	29人(14.6%)	28人(14.1%)	6人 (3.0%)
合計	7人 (3.5%)	62人(31.3%)	69人(34.8%)	44人(22.2%)	16人 (8.1%)

- ・平均年齢 男性 61.0歳 女性 61.3歳 全体 61.2歳
- ・定年 60歳（定年後は希望者全員65歳まで勤務延長）
- ・最高齢者 76歳

1. 企業の特徴と高齢者雇用に対する基本的な考え方

大阪ビルサービスは、昭和48年に創業、主に学校やビルなどの清掃・管理業務を受託し、現在第36期を迎えています。これまで順調に業容拡大してきましたが、従業員数が百数十名を超えるに至って、様々な課題が浮き彫りになってきました。その一つが、ビルメンテナンス業界の共通課題ともいえる従業員の「超高齢化」です。

こうした状況では、単に若返りを図ろうとする企業も多いなか、同社は、高齢者の戦力化こそ経営上の重要な課題だとして前向きにとらえ、様々な改善への取り組みを始めたことから、大きな成果を挙げることとなりました。

そこには、現副社長の入社(平成16年)による影響が少なくありません。

現副社長は、まず改革への取り組みの第一歩として、ビルメンテナンス業界では国内初となるISO9001（品質マネジメントシステム）、ISO14001（環境マネジメントシステム）、OHSAS18001（労働安全衛生マネジメントシステム）の3種の認証取得（平成17年6月取得済み）に取り組み、社内・社風の抜本的刷新に着手、同社は新たな改革への道筋を歩き始めることになったのです。

2. エイジレス制度の導入で、勤続年数を伸長

ビルメンテナンス業界は全般的に平均勤続年数が短く、同社の平均勤続年数も約3年と短いものになっていました。それは、勤続1年未満の新人スタッフと5年以上の古参スタッフに経験年数が二極化し、平均勤続年数が短くなるという背景からでした。この経験年数の二極化は、スタッフ間のコミュニケーション不足を発生させ、日常業務の遂行に必要な技能や経験の伝承に支障をきたすだけでなく、年間数十人にのぼる要員確保にかかるコスト増とともに、人事総務担当者への過重な負担を強いていました。

そのような状況下において、「60歳定年・再雇用にて65歳まで延長・その後は随時雇止め」という既存制度を存続させることの意義は乏しく、「能力・体力面で個人差の大きい高齢者雇用について、年齢による一律な制限を掛けることは望ましくない」との結論に達したことから、再雇用後の雇用延長を原則エイジレス（ただし70歳以降は「半勤」＝パート従業員）とすることを決定、平成16年より実施されました。

このエイジレス制導入から、わずか4年という短期間で、平均勤続年数は3年から7年へと大きく伸長することになり、改善が図られることになったのです。

3. 高齢者の継続制度の概要

定年は60歳ですが、65歳までは希望者全員を対象に再雇用し、フルタイムで働く場合は70歳に至るまで、原則正規従業員と同様の処遇で働くことができることが最大の魅力となっています。また、本人が短日数・短時間

勤務を希望した場合は、パート従業員として勤務できるなど、柔軟な雇用施策をとっています。ただし、70歳以降は、原則パート従業員での継続雇用となり、健康状態や評価によって企業が継続雇用を決定し、原則として雇用確保上限年齢は定めていない制度となっています。

また、パート従業員の賃金は、年齢にかかわらず、正規従業員と時間当たり賃金がほぼ同水準となるように均等処遇を行っており、雇用施策の内容は図のようになっています。

4. 従業員のモチベーション低下を防止

65歳まで希望者全員再雇用することは、従業員のモチベーション低下を防止することにも役立っています。従来は、会社側が必要とする者のみを継続雇用していましたが、60歳から65歳の従業員は自分が継続対象になっているかどうか直前まで不明であるため、モチベーションが低下する傾向が見られました。また、継続雇用を強く希望する一部従業員においては、上司・管理職の意向を気にする動きも見られるなど、チーム全体の雰囲気や士気の低下を招くといった多くの問題を惹き起こしていました。しかし、これらの諸問題は、希望者全員の継続雇用制度の導入によって解消し、良好なチームワークが図られることとなったのです。

5. 給与体系の見直し

人事管理と同様に、給与も従来は属人的な管理で運用していた面があったため、評価や賃金決定が不明瞭なものとなっていました。そのため、合理的な評価制度の導入とともに、給与を「基本給」「職務手当」「技能手当」「評価手当」の4本建てとして賃金テーブルを作成し、明確化しました。

基本的な賃金設計の考え方としては、評価の如何によって給与総額が大きな変動を受けないように、基本給以外の割合は相対的に低く抑え、生活給としての役割を維持しています。経済的な側面から就労を希望する高齢者も多いことや、従業員の従事する職務内容や、入社前に慣れ親しんだ人事評価制度といわゆる成果主義・能力主義は適合しないと考えられたため

です。

賃金制度では基本給は、安定的な年功賃金とし、再雇用後も減額することなく継続的に増加、ただし、昇給ピッチは500円、10年勤続で昇給ストップとなり、職務手当は、担当する役割や責任の度合い・内容等に応じて、TR（新人）、SB（一般）、SA（ベテラン）、SL（サブリーダー）、LD（リーダー）に分類し、職階毎に範囲職務給となっています。

各手当は全体のウェイトとしては少ないものとなっていますが、経済的なインセンティブではなく、自己評価上のインセンティブとしてモラルの向上に役立っています。さらに基本給と諸手当を合わせて、再雇用後の賃金が、それ以前の90パーセント以上になるよう調整されるため、公的年金等を含めての収入水準に大きな変動はないよう配慮がなされた設計になっています。また技能手当は、ビルメンテナンスに係る保有スキルにて決定し、評価手当は所属チームについて実施されるCSアンケートの結果で決定しています。

6. 顧客満足(CS:カスタマー・サティスファクション)の考え方による外部評価

同社では、会社や従業員の仕事を顧客の立場から評価してもらうため、CSアンケートを顧客に配布し、毎年調査を実施しています。その評価結果は、前述の「評価手当」に反映するだけでなく、「契約更新の可否」にも利用することがあります。たとえば、「また、この人に来て欲しい」等の顧客の要望が書かれていた場合には、無条件で契約更新としています。

7. 日頃の円滑なコミュニケーションが鍵を握る「押し出し制」による雇止め

建築物の稼働状況や作業量によって、各チーム内で確保すべき要員数はおのずと決まってくるため、70歳を超えて継続雇用しているパート従業員については、当該ポストに就く前から、「押し出し制」であることを重ねて説明し、同意を得ています。

この「押し出し制」とは、各チーム内および周辺チームに在籍する69歳の従業員が、70歳以降の継続雇用を望んでいる場合、年長者から先にポストを退き、後進に道を譲るシステムのことです。従業員の個々の状況により、勤務延長を望む必要性には強弱の差があるものの、原則として後継年少者を優先雇用することをルール化しています。

もっとも経済的理由等、やむに止まれぬ事情が認められる場合は、当該年長者に入念なヒアリングを実施した上で、後継年少者が継続雇用される勤務先を別チームに変更して、現状の勤務先を確保することもあります。また、退職後、生活設計が困難となる従業員には、自治体による各種福祉施策の受給等を含め、生活安定に必要な情報を提供し、長期勤続者の労に報いるような配慮がなされています。

8. 有給休暇の取得率の向上

年次有給休暇取得率は、非常に低い状況にありましたが、業務の繁閑の区別を明瞭に従業員に示すことによって、閑散期に積極的に取得することを推進しています。また、有給休暇の計画消化制度も新設することにより、夏季休暇及び年末年始休暇の長期化も達成しています。

9. 能力開発面の改善

従来、能力開発の方向や進度について明確な指針が存在しなかったことから、「言われたことはやる」という社風とともに、従業員の能力開発には、ほとんど取り組まれず、むしろ、従業員自身の自助努力に任せている状態でした。そのため、自己流の作業方法や、思い込みによる後進指導が散見されていましたが、ISO9001取得の過程で、文書化できる技術についてはそのほとんどがマニュアル化・標準化されることになりました。一部の技術については映像教材（DVD）として各チームに配布し、効果的な教育が行われるとともに、業界団体が推進する国家資格「ビルクリーニング技能士」の受験サポートも積極的に行い、毎年一定数以上の積極的な志願者が現れるに至っています。

10. 安全かつ作業負荷を軽減するための職場改善

従来、同社の労災発生率（メリット料率適用加算あり）は、業種平均の上程度でしたが、OHSAS18001取得の過程で、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が行われることになりました。そのため、労災件数および重大事故の発生は著しく減少し、現在では業種平均労災保険給付額の3分の1以下となりました。これにより、労災保険料額が大幅に減少、ISO9001、ISO14001、OHSAS18001の更新審査費用が賄えるほどの大きなコスト削減が実現することになりました。

さらに、OHSAS18001取得の過程で、作業負荷の軽減を目標に掲げ、廉価だが、重い木製のホウキ・モップ類を、全てアルミ・プラスチック製に交換して、軽量化を図り、清掃作業に使用していた布をダストクロスやマイクロファイバークロスに交換することによって、ワンアクションでカバーする範囲を拡大し、往復作業の軽減を図っています。

また、従来から定期健康診断の受診率は100%となっていましたが、診断結果を踏まえての再検査の推奨及び診断結果の提出を実施して追跡把握を行なうことにより、高齢者が多い従業員の健康確保に努め、健康管理面でも改善が図られることになりました。

図 雇用施策の内容

	～59歳		60歳～69歳		70歳～
雇用形態	正規従業員	短日数、短時間勤務希望者はパート従業員	原則として正規従業員	短日数、短時間勤務希望者はパート従業員	原則、すべてパート従業員
賃金形態	日給月給	日給	日給月給	日給	日給
平均的な賃金 (賞与を含む)	月額18万位	月額9万位	月額18万位	月額9万位	月額9万位
職務内容等	学校施設の環境整備、清掃、用務など				左に同じ (特に知識と経験を活かすアドバイザー兼ヘルパーとしての役割がある)
特記事項等	—		健康診断の結果や本人の気力・体力を踏まえ配属するが、医師の診断によっては雇止めとなることがある。		後継者が70歳に達した場合は、原則として雇止めとなる。



イラストはイメージであり、実際とは異なります。

仕事・生活・趣味のバランスを提供

三栄産業株式会社

企業プロフィール

- ・所在地 広島市
- ・創業年 昭和33年
- ・業種 ビルメンテナンス業
- ・従業員数 470名（正規 202名、非正規 268名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	25人 (5.3%)	34人 (7.2%)	75人 (16.0%)	67人 (14.3%)	20人 (4.3%)
女性	31人 (6.6%)	61人 (13.0%)	68人 (14.5%)	75人 (16.0%)	14人 (3.0%)
合計	56人 (11.9%)	95人 (20.2%)	143人 (30.4%)	142人 (30.2%)	34人 (7.2%)

- ・平均年齢 男性 61.0歳 女性 59.0歳 全体 60.0歳
- ・定年 60歳（定年後は希望者全員65歳まで勤務延長）
- ・最高齢者 76歳

1. 会社の概要と雇用の概況

三栄産業株式会社は、1958（昭和33）年、まだ廃墟の跡が残る広島市内で、建物内外の清掃、警備を事業にスタートしました。市街地の復興が進みビルが建設されるにつれ業務範囲も多様化し、建物の清掃、空調、電気設備の保守・点検、警備、駐車場管理、建築物環境衛生管理、ビル・住宅などのリフォーム、ハウスクリーニングなどに拡がり、客先も広島市内および周辺の民間と公共の建物や施設など170ヶ所になりました。

業務内容の多様化で、職種も建物内外の清掃業務に従事する「清掃職」、空調電気設備の保守・点検業務に従事する「設備職」、施設の常駐警備、駐車場管理業務に従事する「警備職」、管理部門業務に従事する「管理・事務職」に分かれてきました。全社員470名の内、清掃職が50%と最も多

く、次いで警備職が17%、設備職が15%、残る18%が管理事務職になっています。

職種で見ると高年齢者を受け入れやすい職種が多いように見えますが、職種によって違いがあります。警備職は、保安業務に従事するためフットワークの良さなど身体能力が求められ、危険防止からも原則として継続雇用年限を65歳にしていますが、設備職は、従事職務が公的資格を保有していることが絶対条件になっており、年齢は補助的な条件になっています。また清掃職の場合、資格を持つベテランになるにはそれなりにキャリアが必要になりますが、チームスタッフとして働くのであれば、健康で体力があり本人に働く意欲があれば、年齢に関係なく働いてもらえる職種といえます。

2. 高年齢者雇用の基本的な考え方と継続雇用

三栄産業は創業以来、職場を常に明るく、お互いに謙虚な姿勢で、元気良く、仲良く、楽しく作業に取り組むことを念じて社是を「和」としています。また、顧客、会社、社員の三者が栄えることを理念に、社名を「三栄」と命名しました。会社では、こうした創業の理念を歴代の社長が引き継いで、今日では「企業が持続的な成長を遂げる源泉は社員に他ならない。社員一人ひとりのやる気の総和が企業成長・発展の基盤になる」と考え、「社員に機軸をおく経営」を念頭に事業を展開してきました。高年齢者雇用の基本的な考え方もここに置いています。

三栄産業の定年は60歳です。しかし高年齢者を受け入れやすい職種が多いこともあって、創業以来、健康で体力があり意欲を持って働く希望のある人には、60歳以上でも継続して働いてもらっています。平成12年10月には、定年退職後の雇用確保措置として、いち早く65歳までの「希望者全員再雇用」を制度化しました。更に65歳になっても、健康で体力があり本人に働く意欲があれば、引き続き継続して働くことが出来るようにしており、清掃職の場合などは、今では年齢に制限のない雇用実態になっています。

ちなみに年齢別の構成を見ますと、60～64歳が143名（31%）、65～69歳

が142名（30%）、70歳以上が34名（7%）になっていますので、60歳を超える者は合計で319名（67.9%）にもなり、最高齢者では76歳が勤務しています。

3. 加齢に配慮した安全・健康管理

三栄産業では高齢者が多いので、加齢と共に健康・体力面で個人差が大きくなることを考慮して、災害と疾病予防には特に配慮を重ねてきました。安全と健康を会社の年間行事計画の柱に組み込み、安全管理では職種別に次の重点目標を掲げ、きめ細かく災害防止に取り組んでいます。

清掃職：「転倒防止！！」で、ゼロ災害達成

設備管理職：「高所作業上の注意！！」で、ゼロ災害達成

警備（駐車場管理）職：「指差唱呼！！」で、ゼロ災害達成

運転担当職：「安全運転！！」で、交通事故ゼロを達成

またビルメンテナンス業界では、清掃職の労災事故の41%が転倒事故と言われています。三栄産業でも3年前に連続して発生した労災事故は転倒によるものでした。そこで安全の通年目標を「転倒防止！！」に置いた取り組みをしています。

具体的には、年間目標のひとつとして、平成19年度以降、パンフレットを作成し清掃職全員に配付するほか、年4～6回開催の集合教育で必ず「転倒防止」をテーマに取り上げて注意を喚起しています。さらに年6回開催の現場教育でも、実際の作業の中で、転倒事故の事例紹介と対策研究を行って作業の注意を徹底するように努めています。また、実務教育指導を目的とする事業所巡回パトロールでも、安全・衛生教育に力を注ぎ、労災事故撲滅のために必ず「転倒防止」を話題に取り上げるように努めています。

清掃職は、清掃用具の運搬など、車両を使用することが多いので交通事故災害の防止も重要なテーマにしています。災害の発生は業務運営の停滞やお客様の信用を失墜するだけでなく、社員の生活に大きなマイナス影響をもたらします。究極の目標をゼロ災害に置いて取り組み、徐々にその成

果が出てきています。

一方、疾病予防の原点は健康診断です。170ヶ所に分散し様々な時間帯に勤務する社員全員に健康診断を受けさせるのは、なかなか難しいものがありますが、事業所責任者やスタッフの努力で受診率100%を達成するよう取り組んでいます。毎年の健康診断の受診率を高めることで疾病予防に努め、結果を個人別にフォローするほか、異常を早期に発見した場合、本人との意思疎通を深め、早期治療に結び付けて効果を挙げています。

上述の安全や健康は、よく「自己責任」と言われますが、全てを自己責任として良いものではなく、安全や健康を考える「気づき」の機会をつくる必要があります。三栄産業では、管理部が中心になって、170ヶ所の職場をそれぞれ毎月2回以上訪問して、会社方針、計画、動向の説明のほか、健康や安全をテーマに取り上げて教育するように努めています。

ビルメン業界では社員が一堂に会する機会を作るのが難しいのですが、三栄産業では年に1度6月に全事業所参加の「安全大会」を開催しています。開催を全国安全週間の時期に合わせていますので、会合の名称を「安全大会」にしていますが、大会の内容は安全、健康を柱にしながら同時に①創開業からの周年記念行事、②永年勤続者の表彰、③業務改善優良提案の表彰、④安全運転者の表彰など、を行うことにしていて、文字通り年に1度の全社的なイベントです。分散勤務している社員達も、この日ばかりは都合をつけて100名を超える参加者が集い、賑やかな大会になっています。

4. ワークシェアリングで雇用拡大

三栄産業に入社を希望する高齢者には、常勤ではなく短日数勤務、フルタイムではなく短時間勤務を希望する人が増えています。高齢期に入り人生の節目を迎えてご自分の生活設計を見直す高齢者が多く「仕事と生活の両立」や「仕事と生活と趣味の鼎立」が可能な、ワーク・ライフ・バランスのある就業を希望する人が増えているのです。こうした希望を極力受け入れるように、会社では短日数勤務、短時間勤務を制度化した「三栄産業方式のワークシェアリング」を導入しています。

清掃業務の受託先には、当社社員を常駐させるほどではなく、土、日限定や週月に何回、又は半日作業など、限られた作業のところが80ヶ所ほどあります。そこで契約先の作業量、作業時間と各人の希望勤務時間とをすり合わせることでワーク・シェアリングを取り入れられないかを検討し、短日数や短時間勤務希望者を、①午前勤務タイプ ②午後勤務タイプ ③タ・夜勤務タイプ ④曜日、時間限定勤務タイプに分ける事にしました。①～③タイプの希望者が160名、④のタイプが100名になり、④のタイプは更に、a. 土・日限定勤務タイプ b. 時間限定勤務タイプになりました。

その上で月別に、契約先別の作業日程と必要人員計画と各人の希望勤務時間とをすり合わせて、日々の作業チームを編成しました。作業チームは、ビル・クリーニング技能士の有資格者をチーフに、契約先の作業時間、作業量に合わせて最低で2名から最高12名程度の編成で勤務することになっています。この勤務方式の導入によって、かなり高齢な方々まで受け入れられるようになり、一昨年から清掃職種では、ハローワーク提出の求人条件を「年齢不問」と表示することにしており、実際に最近健康、体力、意欲のある65歳を過ぎた人を数名雇い入れたほどです。

ところで三栄産業の警備業務は、ビルの昼間警備が主体です。昼間とは、7時から22時半の間で、その他の時間帯は契約先で機械警備に切り替えてもらっています。三栄産業の契約先のビルのうち2ヶ所では、契約時間の間の業務の繁閑を考慮して、4つの勤務時間帯に分け、これを5組（人）体制で勤務することにしていました。

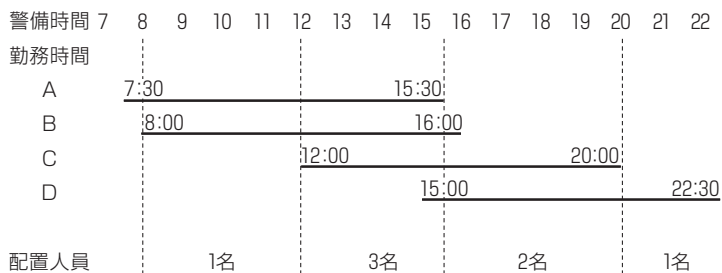
5組（人）体制の場合の各人別の勤務は、図に示すように、A勤務—B勤務—C勤務—D勤務—休み—A勤務（以下繰り返す）になっています。この場合の各人の勤務は、フルタイムになっていますが、警備職にも短日数、短時間勤務を希望する高齢者がいます。

短日数、短時間勤務希望者を、このシフトに組み込むことが出来ないかを検討した結果、AやBの早朝勤務タイプを希望する方とCやDのタ・夜勤務タイプを希望する高齢者を、短日数勤務のパートタイマーとして雇い入れ、それぞれ週2・3回勤務してもらうことにして、新しいシフトを組むことにしています。

新しいシフトは、フルタイマー4名と1人の勤務割り分を2人のパート

タイマーでシェアする勤務とを組み合わせることになり、総人数は1名多くなりましたが、時間帯別の配置人員は変わっていません。また頭数が多くなりましたので、シフトの組み方も工夫ができるようになり、勤務にもゆとりが出るようになっているのです。

図 警備時間と勤務時間の関係



高い定着率、高い技術・技能で活躍する高齢者

株式会社 角商店

企業プロフィール

- ・所在地 長崎県佐世保市
- ・創業年 昭和21年
- ・業種 鉄くず加工処理販売業、鉄工業（造船関連）、不動産業
- ・従業員数 36名（正規 30名、非正規 6名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	12人(33.3%)	7人(19.4%)	8人(22.2%)	3人(8.3%)	2人(5.6%)
女性	2人(5.6%)	1人(2.8%)	0人(0.0%)	0人(0.0%)	1人(2.8%)
合計	14人(38.9%)	8人(22.2%)	8人(22.2%)	3人(8.3%)	3人(8.3%)

- ・平均年齢 男性 46.9歳 女性 50.8歳 全体 47.6歳
- ・定年 60歳（定年後、希望者全員65歳まで再雇用）
- ・最高齢者 73歳

1. 角商店の制度改革

株式会社角商店は広範なビジネスを展開していますが、そのルーツはスクラップの処理業と造船関連の鉄工業に行き着きます。両業種はかねてより「3K職場」と称され、若年層はもとより、昨今では中・高年層からも敬遠され、その煽りを受けて同社では恒常的な人手不足に悩まされて来ました。

そこで同社では、何とかしてこの事態を打開しようと、在職中の従業員に対して早い段階から定年後の生活設計が描けるようにと、「65歳までの継続雇用」の早期導入をしました。更にはその先を見通した「70歳まで働ける職場」の創出など、高齢期の従業員の生活をより安定させるため、会社の方から就業の場を提供することで、少しでも長く従業員に会社に留

まってもらえるよう、また従業員の「多能工化」即ち、精鋭化によって、この慢性的な労働力不足からの脱却を図ろうと努めて来ました。

まず具体策として定年の引き上げと「継続雇用制度」の前倒し導入を図りました。我が国経済の1980年代末期から2000年初頭にかけての「失われた10年」の時代、同社でも仕事量の激減に見舞われ、二度にわたる人員整理など事業規模の縮小を余儀なくされ、最終的にピーク時の半数に近い従業員を失いました。そこで昭和62年（1987年）に当時の定年（55歳）を3歳引き上げ58歳とする一方、平成12年（2000年）から、希望者全員を満65歳まで雇用する継続雇用の制度化に踏み切りました。

また、限られた少ない人員で幅広い業務を処理し、且つ、生産性を高めていくためには、従業員の資質の向上と「多能工化」が避けて通れないことから、社内外の専門家等による従業員の体系的な教育・訓練と、専門能力のスキルアップに努めました。特にメイン事業の金属部では14名の作業員が、大は750 t プレスシャーから小型のフォークリフトまで20種を超す各種車両や、小は治・工具類まで、全て自在に運転・操作出来る技術をマスターさせ、他部門でも通用する多彩な汎用技術まで習得させました。

また提案制度を導入し、従業員に対して積極的に参加を奨励する一方、全社員の参画意識を高めるために、採用された提案については極力会社で内作させるなど、制度の施行を契機に全社挙げてコスト低減意識の徹底強化を図りました。あわせて会社も作業工程の見直しや機械化による重筋労働の軽減など設備投資を積極化し、徹底した合理化と労働生産性の向上によって、人手不足と労働力の高齢化から来る同業他社とのハンディキャップを克服することに専念しました。

2. 定年の引き上げと継続雇用制度

同社は会社発足時から55歳を定年として来ましたが、前述のように昭和62年（1987年）から、後輩に対する技術・技能の伝承と、将来に向けての労働力の安定的な確保を図る観点から、定年を3歳引き上げ58歳としました。なお、このとき同時に会社側の業務の必要に応じて雇用延長が行える「会社選別制の継続雇用」も就業規則に規則化しました。

昭和60年代に入ると急速な少子高齢化社会への進展から、60歳定年制への移行が国の施策として盛んに啓蒙されるところとなりましたので、同社ではこれに呼応する形で一足早く平成2年（1990年）11月に、60歳定年に踏み切ることになりました。

既述のとおり、昭和62年4月に定年制を58歳に引き上げると同時に、会社選別制の継続雇用を制度化しましたが、当時の同社を取り巻く環境が極めて厳しく、従って継続雇用をするにしても雇用期間や上限年齢を明確にすることが困難な情勢にあったことから、勢い制度自体の運用が流動的であつ曖昧な点が多かったことから、従業員からはあまり歓迎されない、あるいはむしろ敬遠されるような状態が続きました。

平成12年になってから、ある程度将来展望も開けて来たことから、これまでの継続雇用制度の不備を見直し、同年の12月から継続雇用を希望する者全員を、嘱託社員として最長満65歳まで再雇用することに改めました。なお、雇用契約期間は1年間とし、期間満了の都度労働条件等を見直し契約更新をすることとしました。また、満65歳経過後も、更に本人が継続勤務を希望し、会社がこれを認めた場合には、更に嘱託社員就業規則を準用して再雇用することにしました。現在14名（39.0%）の継続雇用者が在籍しており、その内の6名（16.6%）が65歳以上者、さらにこのうちの3名が70歳以上者で占められています。なお、最高齢者は74歳です。

3. 70歳職場

現在同社には、勤続20年を超えた従業員が7名（19.4%）在籍しており、うち5名が60歳を超えた高齢者で最高齢者はいずれも過去20年～30年前、同社が苦境に陥ったときに逃げ出さずに会社に残り、歯を食いしばって会社を支えてくれた人達です。

同社がこれまで定年の60歳引き上げについては義務化より8年、希望者全員に対する65歳までの継続雇用については義務化より13年も前倒して実施して来たのは、時代の要請に応える為のものであったことも確かですが、それ以上に会社の危機存亡の折に、必死になって支えてくれたこれらの従業員の人たちへの感謝の現れと言えます。それが同社の「70歳職場」

として現実のものになりました。

もともと「70歳職場」は平成元年に、社有地の有効活用と事業多角化を図る目的で、市の中心街に8階建ての賃貸マンションと、80台収容の立体駐車場を併設して建てたもので、当初から異質事業なので外部委託で経営する計画にしていました。しかしこの職場が後に「70歳職場」に生まれ変わり、今にして思えば長年会社発展に尽くしてくれた従業員に、良いプレゼントが出来たと会社は考えています。

当初有料駐車場は開業したものの副業的な感覚では運営が難しく、従って全面外部委託で運営していました。その後しばらくして直営にしたものの同業者間の競争が激しく、人件費コストの面から臨時雇いやアルバイトなどを雇用して7年間程度続けました。

その後、65歳までの継続雇用期間を満了した再雇用者から、引き続き当社で働きたいと熱望する者が現れ、元の職場で再度働いて貰おうかとも経営者は考えました。と同時に「元部下や若い人達と混在して同じ仕事を同等に処理するには、協働性の問題や職場の人間関係など、複雑な問題が派生して来ないか」との思いから、「最終的に同年代の高齢者がチームを組んで、マイペースでやれる仕事は無いものか」と再検討し、60歳代の継続雇用者や一般社員の意見を聴取し、総合的に検討した結果、それまで臨時雇いやアルバイトで運営して来た有料駐車場の業務を、65歳までの継続雇用を満了した者で更に継続勤務を望む者の職場に当てることが決まりました。

以上のような経過を経て「70歳職場」が平成11年（1999年）から正式にスタートすることになり、現在に至っています。なお、現在この職場に勤務している高齢者は、何れも元金属部の出身者で、全員がパワーショベルやホイストクレーン車など、20種類もの各種車両を運転した経歴の持ち主です。従って、外車から軽自動車、或いはオートマ車からマニュアル車まで、過去に培った多能工化による多様な車の運転技術が最大限に生かされる職場と言えます。

4. 職場改善・健康管理に向けてのさまざまな取り組み

(1) 防塵・防音対策

金属部では作業の大半が大型の機械・車両を使用して屋外で作業をするケースが多く、工場ヤードには外側、塀等は設置していますが、大屋根等の遮蔽物が全く無いので、夏冬の防暑・防寒対策及び四季を通じての防塵、防音対策に留意しています。また作業用の車両や大型機械にはエアコンを装備し、騒音・粉塵対策には周辺民家等はありませんが防護壁を設けて外部に飛散ないように配慮しています。

(2) 換気・照明対策

鉄工部では作業の大半が工場の建屋内で行われており、金属部同様粉塵や騒音に配慮し、加えて換気や照明にも基準値をキープ出来るようにしています。

(3) 有害物質対策

子会社の角化洗工業株式会社については、特殊塗料や鋼板の洗浄・防錆加工と言った有害業務が一部にありますので、衛生管理者を配して労働災害が発生しないように万全を期しています。

(4) 従業員検診の充実

従業員の雇い入れ時健診から定期的健診、更には有害業務にかかる特殊健診など、事業者に課せられた一連の健診については、規定どおり実施しています。特に同社では高年齢者が多いことから、生活様式の変化等により起こり易い心疾患や高血圧症、糖尿病などのいわゆる成人病罹患率については、就労の面で過労を来さないように配慮を行い、日常的な運動や食生活の改善など、保健師などの専門家による個別指導の機会を設けて実施しており、現状問題点は殆どありません。

(5) 安全管理

職場の安全管理については日常精力的に取り組んでおり、幸いこれまでに重大災害に繋がる事故等の発生には至っていませんが、今後も気を緩めることなく安全確保に努めていくことにしています。

なお、今後の取り組みの力点は、粉塵による災害の未然防止と快適な職場の創出に置かれています。また、昨今の企業間の熾烈なコスト（生

存) 競争や、能力・成果主義の適用・拡大に伴って、労働者の心身両面に亘る負荷が増大する傾向にあることから、特に高齢者を多く抱える同社にとっては、従業員の就労体制や労務管理の在り方、メンタルヘルスケア等についても対策を講じて行く必要があり、会社の安全衛生委員会で問題点の洗い出しを行い、出来ることから実施に移しています。

5. 改善の一例（健康器具「足踏み台」の内作）

「足踏み台」は従業員の提案で、同社で内作したのですが、社内のいたるところに設置されており、従業員が自由に使えるようにしています。一見して何の変哲もない器具の様に見えますが、日中立ち仕事が多い当社では足にむくみを訴えるものが多く、血行を良くするための器具をとの提案があり、健康保持の観点から提案された内容に沿って足の「踏み台」を内作したものです。

使用した従業員の評判が良かったので、休憩時間等を利用して使って貰うよう、職場の片隅に配置しています。簡単な器具であり、医学的な見地から効果の程は定かではありませんが、提案は具体的な形にしてこそ意義があるので、先ずは具現化することから手掛けて行きたいと同社では考えています。

6. 人事・賃金制度の改善と新しい企業風土の醸成

創業以来変わることがなかった基幹社員に対する賃金体系（年功型）を抜本的に見直し、役割と責任に応じた、即ち能力と成果を重視した新しい体系に衣替えをするため、平成19年度に地元の高年齢者雇用支援協会に依頼し、その結果を基に現在移行のための最終的な調整が行われています。また、この改訂に合わせて継続雇用者に対する賃金・処遇についても、同じく協会に企画立案を依頼し、成案を得て平成20年度から適用しています。

角商店では、平成19年度に地元の高年齢者雇用支援協会に依頼して、「教育訓練診断」を実施したところ、その結果から、従業員に対する教育・訓

練が、他社と比較して大きく立ち遅れていることを痛感、その反省に立って、今後は従業員の教育・訓練を当面の最重要課題とし、従業員相互の信頼と融和を図りながら、全体的に良好な人間関係の形成に努め、新しい時代に即した企業風土の醸成に努めていきたいと考えています。

図 70歳職場の賃金・処遇状況及び勤務条件等

(単位：円)

区分	性別	基本給	調整給	合 計
A	男	170,800	8,000	178,800
B	男	170,000	0	170,000
C	男	156,000	4,000	160,000
D	男	140,000	0	140,000

注1) 勤務時間 8:00~17:00の8時間で週40時間勤務

注2) 休憩時間 一斉休憩が取得できないので交替で取得

注3) 年間総労働時間の関係から、常態として毎日3名が出勤し、1名は休日を取得

注4) 1日の勤務時間は原則8時間とし、超過勤務労働を極力避け、月平均20時間以内になるように3名による早出ならびに時差出勤で調整

注5) 有給休暇 法定どおり付与

注6) 社会保険 法定どおり適用

意欲のある地元高齢者を活用

有限会社 寺嶋工業所

企業プロフィール

- ・所在地 滋賀県湖南市
- ・創業年 昭和31年
- ・業種 住宅用具建築部材、部品の製造
- ・従業員数 59名（正規 56名、非正規 3名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	28人(47.5%)	8人(13.6%)	2人(3.4%)	1人(1.7%)	2人(3.4%)
女性	9人(15.3%)	4人(6.8%)	1人(1.7%)	1人(1.7%)	3人(5.1%)
合計	37人(62.7%)	12人(20.3%)	3人(5.1%)	2人(3.4%)	5人(8.5%)

- ・平均年齢 男性 42歳 女性 44歳 全体 42歳
- ・定年 60歳（定年後は希望者全員65歳まで再雇用）
- ・最高齢者 76歳

1. 花いっぱい会社

寺嶋工業所は大手プレハブ住宅メーカー向けの協力会社として、プレス加工、産業用ロボット溶接、レーザー加工、そして金型設計・機械加工を主要業務とする建設用・建築用金属製品製造業の会社です。

同社は地元では、というより滋賀県全体でも「花いっぱいの会社」として有名です。というのも、同社は、このところ毎年「全国花いっぱいコンクール」の滋賀地方審査会の「職場・地域の部」で優秀賞、最優秀賞を連続して獲得しているばかりか、平成9年には全国大会でも入賞し、毎日新聞社賞を受賞しているのです。

同社の「花いっぱいの会社」というイメージの定着の裏には苦闘の歴史がありました。その6年前までは3Kの職場の鉄工所だったため深刻な人

手不足でした。同社は、通行中の人から「何を作っているかわからないけど忙しそうにしている会社がある」と言われていました。見た目にも3K会社で、そのため年中労働力不足で、それがまた労働力不足につながるという悪循環を繰り返していました。

労働力不足から抜け出すため、3S活動による職場改善に取り組んだ寺嶋工業所は「やる気と徹底」を学び、労働者の定着を願って、取り組みテーマを「高齢者や女性に働きやすい職場づくり」と決め、活動を開始したのです。「花いっぱい」活動は同社が取り組んだ3S改善徹底のシンボルになりました。

その甲斐あって、現在では労働力不足の解消はもちろんのこと、近年の経済環境の激変に対応するために必要とされた、従来の生産体制の根本的な変革さえも実現したのです。

なお寺嶋工業所の定年は60歳、継続雇用制度は65歳を上限とし、さらに「本人が希望する年齢」まで短時間勤務制で継続雇用しています。そして現在の最高年齢は男性73歳、女性76歳です。

2. 高齢者雇用に対する基本的な考え方

会社の方針は「高齢者自身の身体状況により、働ける間は働いてほしい。作業内容は、安全に配慮して、体に合わせて考えてほしい」というものです。その背景には「今の日本は地球環境の保護、人口減少・少子高齢社会、労働力不足への対応が最大の課題であり、グローバル化下、企業もコストダウンを最優先とする中、少ない人的資源を最も有効に活用し、高齢者も働ける間はその能力に応じて安心して働ける企業でなければならない」という社長の考えがあります。

3. 60歳代、70歳代に対する雇用施策の現状

65歳までは、定年前と同じ勤務日数・勤務時間です。賃金は公的給付金を最大限活用できるようにしています。65歳以降は原則、短時間勤務制で各人の希望を尊重し、身体状況にあわせて就業時間や勤務日数を決め、無

理のない作業をするように配慮しています。

70歳以上の高齢者も、65歳以降と同じく本人の健康・身体状況に合わせ、若年者への技術・技能の伝承や補助的な業務を主として、短時間勤務制で働いています。現在70歳以上の従業員が5名勤務していますが、5名とも健康面・技能面では全く問題がなく、本人が希望する限り働いてほしいと会社では考えています。会社は早くから、快適職場づくりなどで職場改善や安全設備を心がけ、障害者や高齢者に配慮した作業環境に努めてきました。

寺嶋工業所は、金属プレス加工やレーザー加工・溶接加工作業が中心ですが、ロボット溶接などにより安全第一の作業場作りを目指して創業時から努力してきました。危険作業はできるだけ排除して、自動化できるものはできるだけ自動化し、従業員にも安全第一の姿勢を徹底させ、高齢者にも安心して働ける環境であると従業員には喜ばれています。

4. 定年前従業員への配慮

① 高齢者でも安心して働ける快適な職場作りー快適職場推進計画認定工場ー

今から13年前の平成7年に、滋賀県内で19番目という早さで快適職場推進計画認定工場となり、労働基準監督署や快適職場推進センターの指導を受けながら、まず安全で衛生的、年齢に関係なく老若男女誰でも安心して無理なく働ける作業場づくりを目指して、従業員が誰でも気持ちよく、仲良く働ける職場を築きあげてきました。また品質第一をモットーに製品は納期を守って納入し、客先の大手住宅メーカーからも高い信用を得ています。

② 花いっぱい運動

工場内の300t プレス機の隣にも、作業場を明るくするために花を置いています。また道路に面した周辺にもいっぱいの花を飾り、従業員だけでなく道ゆく人にも潤いを与えています。前述のように、この花いっぱい運動は、セキスイハウス協力会の自主勉強会を通じ「3S活動（整理・整頓・清掃）」の一環として平成4年から取り組み、それまでの3K

職場のイメージを払拭した「高齢者や女性に働きやすい職場作り」活動の中から生まれました。毎年の「全国花いっぱいコンクール」にも連続して入賞しています。人に潤いと優しさを与える花づくりを通じて、会社は働きやすい職場作り・人間づくりを目指し、地元の人を中心に人を大事にするアットホームな会社作りを目指しています。

③ 障害者雇用にも積極的に取組む

ハローワークの指導を受け障害者雇用にも従前から積極的に取組み、現在も2名の障害者が働いています。障害者も健常者と同様、その人の能力に応じた仕事を与えて見守り、定着させてきました。内一人は結婚し、自動車免許も取得してみんなと仲良くいきいきと働いています。これまで全社員が、障害者にも高齢者にも女性にも優しい環境づくりと良好な人間関係を築いてきた成果です。

④ 職場改善への取組み

寺嶋工業所では3S活動による環境改善を徹底し、労働力不足の解消と生産体質の変革に努めており、現場従業員の意見も積極的に吸い上げ、小さなことから大改造まで常に前向きに取り組み、成果を挙げてきました。以下のような例があります。

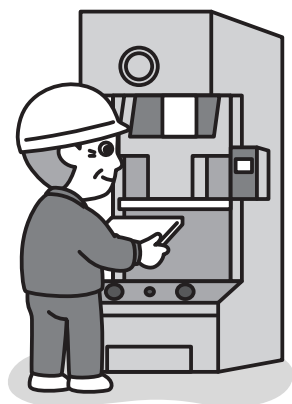
- ・安全プレスを10台導入ープレス工でなくとも初心者でも作業ができるようになり、現在60歳以上の有資格者が2人従事しています。
- ・床面の整備ー2工場延べ2,000坪の床面のくぼみを整備し、アスファルト床面はコンクリート床面に変更しました。すべて社員の手で床面を塗装し、滑り防止と床面保護のため、クリアーを上塗りしています。その結果、リフト用と台車用の通路が確保され、危険なホイスト作業が減せました。このように工場内での災害をなくすため安全管理に努めています。
- ・工場内にプランター、観葉植物、金魚鉢を設置ー壊れやすいものをわざと置くことによってリフトの安全運転に結び付け、災害防止に役立てました。
- ・工場の壁面等の改良ー社員の手で工場の壁スレートをクリーム色に塗りしました。その結果、工場内は非常に明るくなりました。また壁面明かり取りは全部ポリカー（透明な波板）に取り替え、また、屋根の部分部分

でも同じくポリカーに取り替えた結果、高齢者でも図面が読みやすくなり、安全面でも効果がありました。さらに工場の柱、合掌は、若草色の塗料を塗ってあります。

- ・集塵ダクト設置－ロボット溶接機に集塵ダクトを設置し、なおかつ吸塵マスクの全員着用で作業者が粉塵を吸わないようにしました。同時に溶接作業従事者全員にスポットクーラーも設置しました。
- ・フォークリフトを電動式に入れ替え－騒音と排気ガスをなくするためにディーゼルエンジンのフォークリフトを8台全部電動式に入れ替えました。

5. 現役高齢者の声

寺嶋工業所で働く73歳の男性は「まだまだ元気で働ける場所を提供してもらい、ありがたい毎日です」と話しています。また71歳の女性は「仕事はロボット溶接ですが、リズム感があり生活に張りがあります。元気なので毎日頑張っています」と述べています。



イラストはイメージであり、実際とは異なります。

高齢者と共存する企業

日栄産業 株式会社

企業プロフィール

- ・所在地 愛媛県新居浜市
- ・創業年 昭和49年
- ・業 種 貨物輸送包装・梱包業および人材派遣業
- ・従業員数 123名（正規 83名、非正規 40名）

	～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～
男性	15人(12.2%)	11人(8.9%)	9人(7.3%)	24人(19.5%)	14人(11.4%)
女性	11人(8.9%)	18人(14.6%)	10人(8.1%)	7人(5.7%)	4人(3.3%)
合計	26人(21.1%)	29人(23.6%)	19人(15.4%)	31人(25.2%)	18人(14.6%)

- ・平均年齢 男性 58.9歳 女性 55.2歳 全体 57.4歳
- ・定 年 60歳（定年後、希望者全員65歳まで再雇用）
- ・最高齢者 75歳

1. 高齢者を大切にするため継続雇用制度を構築

愛媛県新居浜市に本社をおく日栄産業株式会社は、創業当時から住友化学工業株式会社の新居浜製造所および菊本製造所において、製造された製品の梱包・包装作業や製造ラインにおける原材料の投入および製品注入業務等を事業の柱として、成長を続けて来ました。

平成10年、同社は高齢者の培われた技能を活かし、かつ技能伝承を図ることを目的として、定年（満60歳）退職者で継続雇用を申し出た者は満65歳まで全員再雇用する制度を導入し、高齢者を有効活用してきました。また今後の少子高齢化社会を迎えるにあたって、同社は65歳に到達したものであっても健康な者は、運用上の工夫で年齢に関わりなく本人から退職の申し出があるまで何らかの方法で雇用を継続しており、現時点で65歳をこ

えて在籍している者は49人、最高年齢者は75歳です。このように高齢者を多数活用していますが、その背景には社長の「高齢者を大切にしたい」という思いと、65歳以降も働くことで社会に貢献したいという従業員の強い要望があり、これが合致したものです。

2. 若年者と高齢者の役割分担

同社の主業務である「製品の梱包・包装、原材料の投入作業」で、危険な作業や重量物を扱う業務は正規従業員が担当し、それに関連する前後の補助業務である包装材料や缶類の準備、製品を保護するための段ボール等による保護作業を高齢者が担うなど、完全に役割分担がなされています。また正規従業員が仕事に専念できるのは、高齢者の助けがあることで実現されるとの意識改革がなされるなど、高齢者を大切にする職場の風土が醸成され、同社で定年になった従業員のみならず他社で定年になった者からの就職希望が多いことも、高齢者が働きやすい職場である証左です。

3. 多様な働き方の実現と安全対策

同社は、高齢者が長く働き続けることができる施策をいろいろと実践していますが、今後も企業が続く限り改善の意欲に終わりはないと考えています。

(1) 勤務形態の決定

定年後の勤務形態の決定に際しては、本人の希望を優先させてフルタイム勤務と短日勤務(1ヶ月10~14日)のいずれかを選択させています。このため毎日の人員計画の策定には、人事担当が頭を悩ますところですが、事務の煩雑さよりも高齢者の利便性を優先させています。

また65歳以上の従業員については、疲労対策も含めて原則的に1勤務とし、業務が忙しくても時間外労働をさせないように努めています。ちなみに同社の勤務体系は「1勤」が午前8時から4時まで、「2勤」は午後4時から午前0時までとなっています。

(2) 疲労対策

複数の従業員が従事する作業現場での疲労対策としては、作業内容を午前と午後で交替することで、同じ姿勢による疲労度の防止を図っています。また、梱包・包装材料である缶や段ボールの準備作業においては、材料の移動距離の短縮を図るとともに、手で持ち運びが出来る範囲の重量物であっても、必ず台車を使うことを徹底しています。

（３）事故ゼロ対策

安全対策としては、作業時の安全についての留意点・作業機器の適正な取り扱い方法などのマニュアルを配布し、安全確保の意識向上に取り組んでいます。また毎日の仕事開始前には、必ず防具・保護具着用のチェックを実施するとともに、「ヒヤリ・ハット箱」に提出された案件については高齢者を交えたツールボックス・ミーティングで対策を決定し、翌日の朝会時には、全員が共有できるように周知徹底を図っています。また、朝会の最後には、元気で働くことができるよう全員で唱和もしています。

（４）健康管理

安全管理者、衛生管理者による職場巡視を毎週１回以上実施するとともに、年２回の定期健康診断（深夜労働従事者）の完全実施を行っています。また、夏場は、毎日スポーツドリンクの配布や冷水機の設置を行うなど、熱中症対策にも万全を期しています。生活習慣病の防止策のひとつとして、タバコ・飲酒・運動などをポイント化した「ヘルスアップ手帳」による健康増進対策を進める方向で、検討を重ねています。

４．60歳および70歳以上高齢者の働き方

同社の定年後から満70歳までの従業員の雇用形態については、身分は嘱託として雇用し、勤務形態は平成10年４月に導入した制度である「フルタイム勤務または短日勤務（１ヶ月14日）」のいずれかを本人が選択する方法を採用しています。また賃金は日額で決定し、フルタイム勤務を選択した場合の賃金は月額で約19万円、短日勤務の場合は約11万2000円です。これらの従業員は、定年前に従事していた職場において製品の包装・梱包作業の補助作業を担い、作業効率の向上を図っています。また70歳以上の従

業員の形態は、短日勤務（１ヶ月で10日間から14日間勤務）のみとし、それ以外の労働条件はすべて前者と同様です。

70歳を超えた従業員の一例を紹介すると、嘱託のAさん（70歳）は梱包作業場の補助作業員として、１日７時間の実労働で１ヶ月14日勤務をしています。賃金は月額で約11万2000円ですが、仕事を通じて社会の何かに役立っていることが生きがいであり、働くことは健康にも良く長生きの秘訣であるとの考えから「働くことができる間は、引き続き働きたい」との思いで現在も元気にがんばっています。

会社としても高齢従業員のがんばりに何か応えなければならないとの思いから、賞与支給月に在籍している従業員には正規従業員の賞与支給時にあわせて賞与（金一封）を支給するなど、士気の高揚を図っています。

仕事の段取りがスムーズな高齢者が活躍

北勢運送 株式会社

企業プロフィール

- ・所在地 三重県桑名市
- ・創業年 昭和29年
- ・業種 陸上貨物運送業
- ・従業員数 578名（正規 489名、非正規89名）
- ・平均年齢 男性 46.7歳 女性 48.1歳 全体 47.0歳
- ・定年 60歳（定年後は希望者全員再雇用）
- ・最高齢者 76歳

1. お祭りの山車も運ぶ運送会社

北勢運送は三重県に本社を持ち、運送と倉庫管理、物流加工、物流情報システムを提供する会社であり、三重県・静岡県を中心に自動車部品輸送を手がけるプロドライバー集団を標榜しています。トレーラーや重量物用幅広トレーラー、大型車や中型車、そして構内作業用のフォークリフトやリーチリフトを多数保有、精密機器や自動車部品向けの高度な輸送品質に対応しています。

北勢運送の運ぶ物は工業製品だけに止まりません。地元桑名市の無形民俗文化財である「石取祭車」の運搬も手がけ、セフテローダ（ウインチ装備）やエアサスペンション、スケルトンシート装備の運送車両も用意しています。

顧客から信頼される運送会社を目指し、「私たちは、安全な交通環境を創造し、交通事故の無い明るい社会を目指します」、「私たちは、物流新時代のあらゆる要請に応じるとともに、価値ある物流サービスの提供を目指します。」の基本理念の下、ISO9001を取得、また同様に「私たちは、地球環境との共生を掲げ、環境負荷の低減を目指します」、「私たちは、『省

エネ運転＝安全運転』を合言葉に、環境にやさしい運転を目指します」、「私たちは、環境への負荷が少ない物流システムの導入・普及を目指します」の基本理念の下、ISO14001も取得、社内の隅々まで浸透を図っています。

2. 定年制・継続雇用制度の状況

北勢運送の定年は60歳です。そしてその後の継続雇用制度は希望者全員を再雇用し65歳の誕生日の次の賃金締切日まで継続します。なお、本人の希望と会社の必要性があれば、さらに継続雇用します。実態として、希望すれば100%継続雇用されています。ちなみに現在の最高年齢は76歳です。

70歳雇用の背景及び雇用のメリットとして、お客様の大切な荷物をお預かりする仕事なので、信用が最も求められることがあります。これまで自社で勤めてきた人であれば、どのような人物がよくわかっているので安心して雇用できます。また業務内容がよくわかっているの細かいことを説明しなくても、気づいたことをどんどんやってくれるため助かるのです。そして仕事内容がよくわかっているの、段取りよくやってくれます。会社に慣れた人々なので、引き続きコミュニケーション良く勤務してもらえるのです。

ところで北勢運送で現在取り組んでいる課題として、採用や勤務シフトのやりくり等、欠員の補填をどのようにスムーズに行うかという問題があります。社員が体調不良等で長期に休む場合、そのために余剰人員を抱えるわけにもいかないからです。

3. 60歳代高齢者に対する雇用施策の現状

雇用形態としては60歳定年でいったん退職し、条件提示して再雇用します。条件は個人によって異なります。そしてフルタイムの場合、嘱託社員として再雇用されます。また、短時間労働の場合、パートとして再雇用されます。勤務形態については、嘱託職員はフルタイム(8時～17時)です。パートは本人との話し合いによって、勤務日・勤務時間帯を決めます。本

人にとって会社にとって互いにメリットがあるように、自然体で対応しています。

賃金は、定年時の基本給から毎年の昇給時期に5%ずつ減少します。ただし基本給の最低額は決めています。なお、仕事内容によっては、プラスアルファがあります。そして家族手当はなくなり、住宅手当を一部減額します。

配置・職務内容は、倉庫内作業を例にとるとリフト運転等による荷役作業、梱包作業、ポリコンテナ内の廃棄物の仕分け作業、ポリコンテナの洗浄作業があります。

最後にその他配慮事項としては、当社では、定年前に運転手であった者も安全の観点から、上記作業に切り替わります。また、きれいで使いやすいトイレに改修予定であり、障害のある人には座ってできる仕事を願っています。そしてパートの勤務時間設定については、本人の希望する時間帯に配慮しています。なお70歳代以上の高齢者に対しては、基本的には60歳代高齢者に準じています。そして健康面・体力面や家族状況に応じて柔軟に、自然体で対応しています。賃金は65歳時点を継続しています。

4. さまざまなキャリアの高齢者の知恵を結集

能力開発や技術・技能伝承の施策としては、制度という形ではなく日常の仕事を通じた自然な流れの中で気がついた問題点について、高齢者と定年前従業員が一体となった改善活動に取り組んでいます。

高齢者の中には元ドライバーの者もいれば、製造業・水道業・大工という運送業とは異なる職種を経験して入社し、再雇用された者もあります。これらのさまざまな経験を生かし、定年前従業員と一緒にした改善活動を行うことによって、運送業という枠にとらわれない幅広い知恵を集めています。

改善例として当社の作業の一つに顧客からお預かりしたポリコンテナ内の廃棄物を取り、洗浄して顧客に戻すという作業があります。きちんと作業したはずのポリコンテナから、テープが残っていたという顧客苦情がありました。そこで製造業出身者が中心となって、なぜテープが残ったまま

で出荷してしまったのかという原因を検討し、それぞれの原因への対策をQCサークルとして考えました。

原因例として、照明の暗さのため、まだ残っているテープが見えない時があったり、雨水で濡れてテープが見えづらい時がありました。また、ぴったりとポリコンテナに張り付いているテープは、手で剥がしづらいことがありました。そして、私語があって集中力が欠けていたのではないかな等の意見がありました。

会社はその対策として、照明を改善して手元を明るくし、テープを剥がす治具を工夫しました。また、取り忘れがないように、テープを剥がす手順を明確にし、作業中の私語をやめました。さらに、取り忘れがないかのチェックの手順を検討しました。そして、ポリコンテナの作業忘れがないように、ポリコンテナの積み方を改善しました。これらの対策を今後の技術・技能伝承のために「作業手順書」として「見える化」し、「作業手順書」を人に説明するときの教育ツールとしました。

ところで、前述のテープを剥がす治具を工夫して作ったのは手先が器用な高齢社員でした。ビールの栓抜きや100円ショップで買って来た小物を活用したのです。この治具のおかげで細かい作業が一気に楽になり、生産効率も上がっただけでなく、身体的な負担が大幅に軽減したのです。

このように、さまざまな経験を生かして、皆の知恵を結集し互いに助け合いながら改善活動が続けています。その結果として、高齢者のノウハウが次の世代に引き継がれているのです。

高齢者の継続雇用に関する援助等についてのお問い合わせは、最寄りの都道府県高齢・障害者雇用開発協会までお願いします。

都道府県高齢・障害者雇用開発協会

名 称	住 所 電話番号
(社)北海道高齢・障害者雇用促進協会	〒060-0004 札幌市中央区北4条西4-1 札幌国際ビル4F TEL 011-223-3688
(社)青森県高齢・障害者雇用支援協会	〒030-0801 青森市新町2-2-4 新町2丁目ビル7F TEL 017-775-4063
(社)岩手県雇用開発協会	〒020-0024 盛岡市菜園1丁目12番10号 日鉄鉱盛岡ビル5F TEL 019-654-2081
(社)宮城県雇用支援協会	〒980-0021 仙台市青葉区中央3-2-1 青葉通ブラザビル2F TEL 022-265-2076
(社)秋田県雇用開発協会	〒010-0951 秋田市山王3-1-7 東カンビル3F TEL 018-863-4805
(社)山形県高齢・障害者雇用支援協会	〒990-0828 山形市双葉町1丁目2番3号 山形テルサ1F TEL 023-676-8400
(社)福島県雇用開発協会	〒960-8034 福島市置賜町1-29 佐平ビル8F TEL 024-524-2731
(社)茨城県雇用開発協会	〒310-0803 水戸市城南1-1-6 サザン水戸ビル3F TEL 029-221-6698
(社)栃木県雇用開発協会	〒320-0033 宇都宮市本町4-15 宇都宮 NI ビル8F TEL 028-621-2853
(社)群馬県雇用開発協会	〒371-0026 前橋市大手町2-6-17 住友生命前橋ビル10F TEL 027-224-3377
(社)埼玉県雇用開発協会	〒330-0063 さいたま市浦和区高砂1-1-1 朝日生命浦和ビル7F TEL 048-824-8739
(社)千葉県雇用開発協会	〒260-0015 千葉市中央区富士見2-5-15 千葉塚本第三ビル9F TEL 043-225-7071
(社)東京都雇用開発協会	〒101-0061 千代田区三崎町1-3-12 水道橋ビル6F TEL 03-3296-7221
(財)神奈川県雇用開発協会	〒231-0026 横浜市中区寿町1-4 かながわ労働プラザ7F TEL 045-633-6110
(社)新潟県雇用開発協会	〒950-0087 新潟市中央区東大通1-1-1 三越・プラザ共同ビル7F TEL 025-241-3123
(社)富山県雇用開発協会	〒930-0004 富山市桜橋通り2-25 富山第一生命ビル1F TEL 076-442-2055
(社)石川県雇用支援協会	〒920-8203 金沢市鞍月5-181 AUBE5F TEL 076-239-0365
(社)福井県雇用支援協会	〒910-0005 福井市大手2-7-15 明治安田生命福井ビル10F TEL 0776-24-2392
(社)山梨県雇用促進協会	〒400-0031 甲府市丸の内2-7-23 鈴与甲府ビル4F TEL 055-222-2112
(社)長野県雇用開発協会	〒380-8506 長野市南県町1040-1 日本生命長野県庁前ビル6F TEL 026-226-4684
(社)岐阜県雇用支援協会	〒500-8856 岐阜市橋本町2-20 濃飛ビル5F TEL 058-252-2324
(社)静岡県雇用支援協会	〒420-0853 静岡市葵区追手町1-6 日本生命静岡ビル7F TEL 054-252-1521
(社)愛知県雇用開発協会	〒460-0008 名古屋市中区栄2-10-19 名古屋商工会議所ビル9F TEL 052-219-5661

名 称	住 所 電話番号
(社)三重県雇用開発協会	〒514-0002 津市島崎町137-122 TEL 059-227-8030
(社)滋賀県雇用開発協会	〒520-0056 大津市末広町1-1 日本生命大津ビル3F TEL 077-526-4853
(社)京都府高齢・障害者雇用支援協会	〒604-8171 京都市中京区烏丸通御池下ル虎屋町577-2 太陽生命御池ビル3F TEL 075-222-0202
(社)大阪府雇用開発協会	〒530-0001 大阪市北区梅田1-12-39 新阪急ビル10F TEL 06-6346-0122
(財)兵庫県雇用開発協会	〒650-0025 神戸市中央区相生町1-2-1 東成ビル5F TEL 078-362-6588
(社)奈良県雇用開発協会	〒630-8122 奈良市三条本町9-21 JR 奈良伝宝ビル4F TEL 0742-34-7791
(社)和歌山県雇用開発協会	〒640-8154 和歌山市六番丁24番地 ニッセイ和歌山ビル6F TEL 073-425-2770
(社)鳥取県高齢・障害者雇用促進協会	〒680-0835 鳥取市東品治町102 明治安田生命鳥取駅前ビル3F TEL 0857-27-6974
(社)島根県雇用促進協会	〒690-0826 松江市学園南1-2-1 くにびきメッセ6階(島根県立産業交流会館) TEL 0852-21-8131
(社)岡山県雇用開発協会	〒700-0907 岡山市下石井2-1-3 岡山第一生命ビル4F TEL 086-233-2667
(社)広島県雇用開発協会	〒730-0013 広島市中区八丁堀16-14 第二広電ビル7F TEL 082-512-1133
(社)山口県雇用開発協会	〒753-0051 山口市旭通り2-9-19 山口建設ビル3F TEL 083-924-6749
(社)徳島県雇用支援協会	〒770-0831 徳島市寺島本町西1-7-1 日通朝日徳島ビル7F TEL 088-655-1050
(社)香川県雇用支援協会	〒760-0017 高松市番町1-2-26 トキワ番町ビル3F TEL 087-811-2285
(社)愛媛県高齢・障害者雇用支援協会	〒790-0006 松山市南堀端町5-8 オワセビル4F TEL 089-943-6622
(社)高知県雇用開発協会	〒780-0053 高知市駅前町5-5 大同生命高知ビル7F TEL 088-884-5213
(財)福岡県高齢者・障害者雇用支援協会	〒812-0011 福岡市博多区博多駅前3-25-21 博多駅前ビジネスセンター3F TEL 092-473-6300
(財)佐賀県高齢・障害者雇用支援協会	〒840-0816 佐賀市駅南本町5-1 住友生命佐賀ビル5F TEL 0952-25-2597
(社)長崎県雇用支援協会	〒850-0862 長崎市出島町1-14 出島朝日生命青木ビル5F TEL 095-827-6805
(社)熊本県高齢・障害者雇用支援協会	〒860-0844 熊本市水道町8-6 朝日生命熊本ビル3F TEL 096-355-1002
(財)大分県総合雇用推進協会	〒870-0026 大分市金池町1-1-1 大交セントラルビル3F TEL 097-537-5048
(社)宮崎県雇用開発協会	〒880-0812 宮崎市高千穂通2-1-33 明治安田生命宮崎ビル8F TEL 0985-29-0500
(財)鹿児島県雇用支援協会	〒892-0844 鹿児島市山之口町1-10 鹿児島中央ビルディング11F TEL 099-219-2000
(社)沖縄県雇用開発協会	〒901-0152 那覇市字小禄1831-1 沖縄産業支援センター506号 TEL 098-891-8460

70歳先進雇用事例集

2008（平成20）年8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）

印刷所 山藤三陽印刷 株式会社
